

地域レポート

VOL . 4
(2001.8)

外国人観光客誘致からみた日本の観光が抱える
課題とその克服に向けて

- いかにパイオニアを見いだして育むか -

日本政策投資銀行

【要 旨】

1. WTO（世界観光機関）によると、1998年の世界の国際観光客到着数は635百万人と過去最高になった。この中で、東アジア・太平洋は、6.8%と最も高い成長を記録している。また、今後も高い経済成長とアジア各国で空港の整備が進むことからその傾向は続くものと考えられ、WTOは2020年には2000年の3.8倍である438百万人に達するとしている。

2. 国内の観光事業者は、景気低迷や消費者の嗜好変化の影響などにより厳しい状況に置かれているため、外国人観光客は今後主要なターゲットとなると考えられる。しかし、国際観光振興会によると2000年の外国人訪日旅行者数は、過去最高で前年比7.2%増の476万人となったが、日本人海外旅行者数の約1/4に留まり、他諸外国との比較でも中国、香港、シンガポールなどの後塵を拝している。この背景には極東の島国という距離的な要因やホテル等の物価水準の高さ、国の観光政策が日本人の海外旅行者数の増加に力を入れてきたこと、多くの国内観光関連企業も国内を重視し海外旅行者獲得に注力してこなかったこと等がある。

3. しかし、国の政策は、96年に運輸省（当時）が、外国人旅行者の訪日者数を概ね10年間で倍増させる等を目的とした「ウェルカムプラン21」を策定する等、国の政策にも変化が見られる。これに呼応し、国内地域や民間事業者でも海外観光客誘致への取り組みが目立つようになってきた。ここではその主要ターゲットは、旅行者消費金額の大きさ等から台湾、韓国等アジア地域となっている。

4. 我が国の地域における海外観光客誘致への取り組みは以下の通りである。

「訪日外客旅行地調査」に見る国内への外国人旅行者（以下インバウンド）の日本での訪問地は、東京、大阪、京都等大都市圏に集中し、地方への訪問率は概ね非常に低い。しかし、北海道、北東北等一部の地域では、アジア客を中心に地理的有利性を活かし誘致に成功している。

（1）北海道地域の取り組み

北海道経済の疲弊、ホテルのバブル期過大投資への対応等から、95年以降民間観光業者等で構成される「北海道観光プロモーション協議会」が中心となり、海外旅行客誘致を本格化した。アジア各地へのミッションの派遣、テレビ等へのPR活動を実施し、95年の1万人から99年には12万1千人もの台湾観光客を獲得した。今後はリピーターの確保、ホテルの海外客受入れ体制整備等が課題となっている。

（2）北東北地域の取り組み

現在、青森県、岩手県、秋田県の3県が99年4月から知事のリーダーシップの下、「国際観光テーマ地区推進協議会」を通じ、誘致活動を一元化し、連携して海外誘致活動を展開している。ターゲットを台湾、韓国とし、旅行博などへの出展など市民向けのプロモーション活動と、官民の連携と役割分担を明確にした上で受け入れ体制の整備を展開している。ただ課題は、意欲的か消極的かで事業者が二極化していること等である。

（3）瀬戸内地域の取り組み

現在、瀬戸内地域（広島県、山口県、愛媛県）では国内観光が少子高齢化等を背景に先細りすると危機感から連携し、98年7月に瀬戸内海国際観光テーマ地区協議会を設置し

た。しかし、取り組み体制は、同協議会にすべて一本化されているわけではなく、ケースに応じて各県単独のプロモーション活動なども行われている。課題としては民間事業者の参加意欲が一般的に低いこと等がある。

5. 以上3地域の実情からくみ取れる課題、ポイントとしては、

(1) マーケティングに基づいた誘致活動の実施

ここでは「市場の細分化と標的市場の設定(=同じ国からの観光客であっても例えば年齢によって異なる観光に対する嗜好や行動パターンへの対応)」、「ポジショニング(=他地域との差別化と当該地域に係わる観光資源の絞り込み)」というプロセスから、観光客のニーズや特性を把握し、国内及び海外の観光地に比べた自地域の魅力を分析したうえでマーケティングを実施することと、基礎資料となる観光関連統計の充実を図ることがある。

(2) 受け入れ体制整備

また、アジア客をターゲットした中国・韓国語などの標識等の整備、旅行者に対する宿泊、食事も含めた総合的な情報提供の充実を図ることがある。さらに、地域間の連携、官民の連携と役割分担の明確化、地域の観光関連組織に対して人材面・資金面の充実等を行うことを通じて地域の取り組み体制を強化するとともに、これらを通じ成功事例を創出することと、かかる事例紹介も含めた民間事業者への情報提供等が必要となるのである。

6. インバウンド誘致の先進事例としてシンガポールとドイツに関して現地調査を行った。

シンガポールでは、国の産業政策の重要な柱として海外観光客誘致を位置付け、東南アジアの観光ハブ国としてアセアン諸国との連携を図りつつ、戦略的に観光施策を推進している。特に国の機関であるシンガポール政府観光局(STB)が民間と協力し、強力な権限を活かしてインバウンド誘致を推進している。96年以降は「ツーリズム21」計画のもと、インバウンド観光客を95年の714万人から2000年の1000万人に増やすことを目標に、観光関連ビジネスとの連携、アジア域内観光のハブとしての位置付けの追求、観光資源の再構築、産業としての観光開発、国内・近隣諸国との政府間協力等を進めている。

またドイツでは、長年のインバウンド誘致の歴史から、各都市、地域の歴史的な観光資源を保存活用し、また地域間の連携、市町村と州機関との分担を通じて国内外へのマーケティングを積極的かつ適切に実施している。とりわけバイエルン州では、マーケティング会社を設立し、滞在型、経験型、ビジネス型に観光客のニーズを分解してこれに対応した観光商品の開発と売り込みを行っている。自地域の独自性と強みを十分に認識したうえで、観光マーケティングには、参考となる点が多い。

7. 地域観光産業振興に関する提言としては、積極的にインバウンド誘致に取り組む民間事業者のパイオニアを育てることを主眼として、マーケティングを重要し、特に、戦略的なマーケティングの推進体制(官民の役割分担)を構築することを強調した。即ち、民間事業者のマーケティングに関する意識の改革と段階的な方策の展開、地域におけるマーケティング能力の向上を図る必要があり、さらに各地域間の連携、政府・自治体と民間の連携、マーケティングの対象となる観光資源の充実化、観光関連統計の整備、ハード、ソフト面の各種インフラの整備を図ること等が不可欠である。

以上

目 次

はじめに

第1章 国際観光市場と我が国のインバウンドの現状 1頁

- . 全世界の国際観光市場の動向 1
- 1. 国際観光市場の現状 1
- 2. 国際観光市場の将来予測 2
- . 訪日外客の現状 3
- 1. 外国人旅行者の受け入れ状況 3
- 2. 外国旅行者の受け入れが低水準な背景 3
- 3. 海外客獲得に向けた動きが始動 4
- 4. 主要ターゲットはアジア地域 6

第2章 地域における海外観光客誘致への取り組み 9

- . 地域への入り込み状況 9
- . 事例に見る各地域の取り組み状況 10
- 1. 北海道地域の取り組み 11
- 2. 北東北地域の取り組み 15
- 3. 瀬戸内地域の取り組み 20
- . 地域における海外客誘致の際の課題とポイント 23
- 1. マーケティングに基づいた誘致活動の実施 23
- 2. 受け入れ体制整備 26
- 3. 地域の取り組み体制 26
- 4. 成功事例の創出と民間事業者への情報提供 27

第3章 海外におけるインバウンドに関する取り組み 29

- . シンガポール 29
- 1. シンガポールにおける観光の位置付け 29
- 2. シンガポールにおける観光施策、インバウンド誘致の体制 29

3. シンガポールにおける観光マーケティング	36
4. 観光統計の状況	36
5. コンベンション等と一体となった総合的なインバウンド振興	37
6. 他アセアン諸国との連携	38
7. 商品の開発	38
8. 供給力の向上、情報の提供	39
9. シンガポールにおけるインバウンドインフラの整備	39
10. 今後の課題等	41
11. シンガポールのインバウンド振興面からくみ取れる日本への教訓	41
. ドイツ	43
1. ドイツにおける観光の重要性と観光街道	43
2. インバウンド等、観光客の状況	46
3. ドイツ自治体等の観光支援策	49
4. マーケティング重視の姿勢	52
5. ドイツの観光統計の状況	56
6. コンベンション等との連携	57
7. 近隣諸国との連携、アルプス連合	57
8. 観光サービス体制の整備、情報の提供	57
9. ドイツにおけるソフト、ハードのインバウンドインフラの整備	59
10. 今後の課題等	60
11. ドイツのインバウンド振興からくみ取れる日本への教訓	60
. まとめ - 諸外国の観光振興策から得られる教訓	61
第4章 地域観光振興に関する提言	63
. 観光振興策としてのマーケティングの重要性	63
1. 戦略的なマーケティングの推進体制（官民の役割分担）の構築	63
2. マーケティングに関する段階ごとの方策	70
. 地域観光資源の整備、インフラの充実	77
1. マーケティングの対象となる観光資源の整備、インバウンドへの対応の充実	77
2. インフラの整備	78

はじめに

地域振興を考えるにあたって、観光の持つ位置付けは極めて重要である。このため、本報告においては、意欲ある国内観光産業事業者を支援するための方策を見出すことを目的とした。

諸外国でも観光産業振興を国家の産業政策や地域振興のコアとして取り上げ、多様な振興施策を展開しているケースが多い。これに対して日本は、これまでの経済成長下、国内観光は右肩上がり、主に国内団体客対応で十分やっていた。その結果、概ね外国人観光客（＝インバウンド）の誘致に対する官民の取り組みは消極的であり、十分な資金等の投入も行われていない。

しかし、長引く不況と高齢化等による観光市場の構造変化等によって、今後は国内観光客の伸びがあまり期待できないことから、インバウンド振興を強化していくことが求められるようになってきた。このためには、何よりも地域の民間事業者の主体的な取り組みを、情報、マーケティング、人材面等から支援する新たな仕組みの整備が必要である。また、インバウンド振興を進め、インバウンド観光客が訪れてみたい魅力ある観光地に地域が変わっていくことは、国内観光にとっても、当該地域が魅力ある地域へ好ましい変化を遂げることを意味している。

以上の認識を受け、本報告書では、アジアにおける国際観光の伸びの実態、我が国における先進的な取り組みを行っている地域の実情の調査に加え、シンガポールとドイツにて海外調査を行い、インバウンド観光の先進国として、我が国の参考とするべき点を探った。最後にインバウンド振興のため、民間事業者におけるパイオニアを見出し育むことが地域における観光産業振興にとって極めて重要であると考え、このためにどのような方策があるのかを探り、提案を行うこととした。

第1章で主にアジアにおける国際観光の伸びの実態と我が国におけるインバウンドの実態を把握する。第2章において我が国において先進的な取り組みを行っている地域（北海道・北東北・瀬戸内）の実情を探る。さらに第3章ではシンガポールとドイツで現地調査を行い、インバウンド観光の先進国として、我が国の参考とするべき点を探る。最後に第4章でインバウンド振興のため、民間のパイオニアとなる観光関連事業者を見出し育むことがとりわけ重要であるとの観点に立ち、そのためにどのような方策があるのかを探り、具体的な提案を行った。

本報告が我が国のそれぞれの地域において、新たな地域産業の核となる観光産業の振興の一助となれば幸いである。

第1章 国際観光市場と我が国のインバウンドの現状

．全世界の国際観光市場の動向

外国人観光客を誘致するという市場（国際観光マーケット）の全体像を把握するため、はじめに、全世界における市場規模と動向についてみていくこととする。

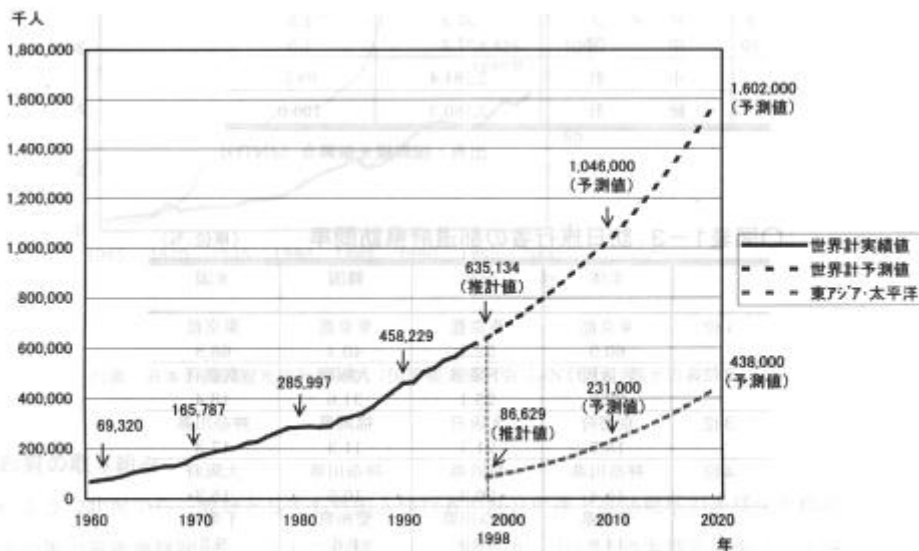
1．国際観光市場の現状

過去最高を記録

WTO（世界観光機関）の発表によると、1998年の世界の国際観光客到着数（注）は対前年比2.5%増の635百万人と過去最高になった。

その推移をみると、1960年には69百万人であった国際観光客到着数は地域紛争等外的要因により一時的に停滞することはあったが、概ね右肩上がり順調に増加してきており、過去38年間で約9倍に達している（図表1-1参照）。

図表1-1 全世界、アジアにおける国際観光客到着数の実績と予測



出典：JNTO 国際観光白書(2000)、資料：世界観光機関（WTO）

（注） WTO では、「国際観光客」を、訪問の主要な目的が、訪問国内で報酬を得るための活動を行うこと以外のもので、1泊以上12ヶ月を超えない期間、居住国以外の国で通常の生活環境を離れて旅行する人と定義しており、出稼ぎ以外の商用目的の旅行者も含まれる。

「国際観光客到着数」は、受入国側からみた統計数字であり、同一の旅行者が1回の旅行で複数国を訪問したときには重複計上されるため、出国ベースの旅行者数とは合致しない。

地域別では、欧州のシェアが6割。但し、伸び率では東アジア・太平洋

地域別では、殆どの国々が他国と陸続きで域内統合を図りつつある欧州が全体の6割(60.0%)を占めており、続いて米州が約2割(19.3%)、東アジア・太平洋が1割強(13.6%)となっている。

しかし、最近10年の伸び率をみると、全体では年平均4.3%の増加となっているが、東アジア・太平洋は、通貨危機に端を発する経済不振に見舞われたにもかかわらず、同6.8%と最も高い成長を記録している。

2. 国際観光市場の将来予測

東アジア・太平洋地域を中心に高成長

WTOでは、今後も国際観光客到着数は順調に増加し、2020年までに2000年比2.3倍の1,602百万人に達すると予測している。

地域別では、とりわけ東アジア・太平洋地域の高い成長を見込んでおり、同3.8倍の438百万人に達するとしている(図表1-2)。

図表1-2

旅客来訪者数予測(WTO)		(単位:百万人)			
	1995	2000	2010	2020	
合計	564	692	1,047	1,602	
東アジア・太平洋	80	116	231	438	
南アジア	4	6	11	19	
中東	14	19	37	69	
ヨーロッパ	335	390	527	717	
南北アメリカ	111	134	195	284	
アフリカ	20	27	46	75	

(資料) WTO

この点に関しては、日本人が一般に考える以上にアジアで大きな変化が起こりつつあるとし、2010年の後半頃には爆発的にアジアの国々で海外旅行をする人々の数が増加すると予測する識者もいる。

高い経済成長及び巨大空港の整備進展等が背景

このような予想の背景として、アジア諸国の経済成長により海外旅行をする経済的余裕を持つ人々が大幅に増加することに加え、インフラ面としてアジア諸国における巨大空港の整備が進むことや700名の搭乗が可能なスーパージェット機の開発が進められていることなどが指摘されている。

・訪日外客の現状

前節でみたように国際観光市場は、近隣地域であるアジア諸国を中心に、今後とも大きな成長が見込まれている。

このため、景気低迷や消費者の嗜好変化の影響などにより厳しい状況に置かれている国内の観光事業者にとって、外国人観光客を主要なターゲットの一つとして捉え直し、積極的に取り組んでいくことは、今後、現在重要な課題となってくると考えられる。

では、現状はどのような状況にあるのだろうか。

1. 外国人旅行者の受け入れ状況

過去最高を記録

国際観光振興会によると、2000年の訪日旅行者数（商用も含む）は、前年比7.2%増の476万人となり、過去最高を記録している。

低水準な受け入れ状況

しかし、訪日旅行者数は、2000年で17.8百万人に達している日本人の海外旅行者数と比較すると約1/4の水準であり、著しく出入国がアンバランスとなっている。

また、99年で他諸外国と比較すると、その受入数は世界で36位とOECD諸国の中で最下位、アジアの国々の中でも中国、香港、タイ、シンガポールなどの後塵を拝している。人口当たりになると約3%という受け入れ状況であり、地理的要因を勘案したとしても、極めて低い水準にあると言えよう（図表1-3参照）。

図表1-3 各国の外国旅行者受入数（1999年）

受入順位	国名	総数(千人)
1	フランス	73,042
2	スペイン	51,772
3	米国	48,491
4	イタリア	36,097
5	中国	27,047
6	英国	25,740
7	カナダ	19,557
8	メキシコ	19,236
9	ロシア	18,496
10	ポーランド	17,950
11	ドイツ	17,116
17	香港	11,328
19	タイ	8,651
20	マレーシア	7,931
26	シンガポール	6,258
31	インドネシア	4,700
32	韓国	4,660
35	オーストラリア	4,459
36	日本	4,438

(資料)WTO資料より作成

2. 外国旅行者の受け入れが低水準な背景

地理的要因と高い物価

図表1-4

我が国の外国人旅行者数の受け入れ水準が低調なものにとどまっている要因としては、極東の島国である等の地理的な要因や日本国内のホテル・旅館の宿泊料、飲食代などの物価水準が諸外国

国内旅行費用の国際比較 (単位:円)

	日本	アメリカ	ドイツ	イギリス	フランス
行程	東京～京都	ニューヨーク～ホストン	ベルリン～ミュンヘン	ロンドン～エジンバラ	パリ～リヨン
距離(km)	536	355	585	645	461
交通費					
乗用車	36,646	3,054	18,077	17,887	17,108
鉄道	24,370	8,369	15,862	10,030	12,012
宿泊・食事(3泊分)					
宿泊料金	31,500	24,143	31,623	27,016	23,518
夕食料金	19,800	6,438	9,734	9,706	9,450
合計	51,300	30,581	41,357	36,722	32,968

(資料)経済企画庁「消費者向けサービスにおける内外価格差の是正、縮小に向けて」

に比べ高いことが一般的に指摘されている。確かに、他の先進国と比較しても、国内を旅行する費用が高いのは事実である（図表 1-4 参照）。

取り組みも不十分

しかし、本当にそれだけが要因であるとして簡単に片づけて良いものだろうか。

例えば、近年までの国の観光政策をみると、海外からの観光客獲得よりは、貿易黒字を背景にむしろ日本人の海外旅行者数の増加に力を入れてきたという状況にある。

また、受け入れ側の地域の民間観光事業者についても、人口 1 億 2 千万人という大きな国内市場が存在し、それがバブル崩壊までは比較的順調に拡大してきたため、相対的に市場規模が小さい海外旅行者の獲得に力を入れてこなかった企業が殆どというのが実情であろう。

因みに、国際観光旅館連盟がその加盟旅館に行ったアンケート調査により、旅館における外国人の年間受け入れ状況をみると、半数以上（56.2%）の旅館の年間受け入れ人数は 50 人未満という状況にある。その内訳は、「受け入れなし」が 14.7%、「10 人未満」が 11.5%、「50 人未満」が 30.0%である。一方、年間千名以上受け入れている旅館は僅か 5.7%にすぎない。宿泊客に占める外国人の比率では、9 割（91.4%）の旅館が 5%未満であり、そのうち 1%未満という旅館は 8 割（82.5%）にも達している。

3 . 海外客獲得に向けた動きが始動

しかし、ここにきて変化の兆しが見られる。

国の政策をみると、96 年には外国人旅行者の訪日促進を目標とした「ウェルカムプラン 21」が運輸省（現国土交通省）により取りまとめられた。このプランは、概ね 10 年間で訪日外国人旅行者数を倍増させる（2005 年を目途に 700 万人を目指す）ことや、東京、大阪など大都市圏に集中している外国人の訪問地を地方圏へ拡大させることを主目的としたものである（その後 2000 年に策定された新ウェルカムプランでは 2007 年までに 800 万人を目標としている）。97 年には同プランの具体化を図るために「外国人観光客の来訪地域多様化促進による国際観光の振興に関する法律」が制定され、国際観光テーマ地区の整備などの取り組みが始められている。

地域においても、海外観光客の誘致に取り組み始めるところが目立つようになってきている。各地域と連携して海外客誘致に取り組んでいる国際振興会（以下「JNTO」という。）の関係者は、この数年間で各自治体の国際観光に対する取り組み姿勢は、総じて熱心になってきていると指摘している。

民間事業者においても、国内需要の低迷を受けて、大規模な宿泊能力を持つホテル・旅館を中心に、海外観光客獲得に力を入れようとするものが徐々に増加してきている。

参考 ～ 国際観光テーマ地区について～

地域の観光地の海外における知名度向上のため、3泊～5泊程度で周遊できる観光ルートを整備し、重点的に宣伝を行うことを目的に計画されたものである。

国際観光テーマ地区（2000年7月現在）

	構成都道府県	テーマ
北海道地区	北海道	四季・感動・北海道
北東北地区	青森県、岩手県、 秋田県	発見！もう一つの日本・北緯40°の道
南東北地区	宮城県、山形県 福島県、栃木県	あずま路 ～ 武家のロマン、日本のふるさと、自然と温泉との出会い～
富士箱根伊豆地区	神奈川県、静岡県 山梨県	自然のワンダーランド・富士 ～ 自然と都市、歴史と文化がもてなす日本の旅～
東海地区	愛知県、岐阜県 静岡県、三重県	ハートランド街道 ～ 日本の匠と世界の産業技術～
北陸地区	富山県、石川県 福井県	山海の神秘の楽園 ～ 四季彩の温泉回廊～
関西地区	三重県、滋賀県、京都府、 兵庫県、奈良県、和歌山 県、徳島県	大阪湾ベイエリアなぎさ海道 & 関西歴史街道 ～ ユニークで多様な観光資源が光り輝く関西・旅の銀河～
瀬戸内地区	広島県、山口県 愛媛県	多島海と地域の伝統 ～ 海の碧、空の青に染まる1枚の絵～
東中四国地区	鳥根県、鳥取県、岡山県 香川県、高知県	日本の心に出会う旅 三海二山
沖縄地区	沖縄県	琉球王朝文化が息づく亜熱帯の楽園

4. 主要ターゲットはアジア地域

このように海外観光客誘致に向けた活動が各地で始まっているが、この際、ほとんどの地域や事業者が主要なターゲットとしているエリアが、台湾、韓国、香港等を中心とするアジア地域である。

では、なぜアジア地域が主要ターゲットとされているのであろうか。

アジア主体の訪日実績

第一に、現在の訪日実績をみるとアジアが主体となっていることがあげられる。訪日旅行者の居住地域をみると、北アメリカが2割弱、ヨーロッパが1割強という比率に対し、アジア地域は全体の6割を占めている。とりわけ韓国(22.4%)、台湾(19.2%)は2国で全体の4割を占めるほどの状況にある(図表1-5参照)。

図表1-5 国籍別訪日旅行者数(2000年)

(単位:千人)

即効性や消費金額の大きさ

第二に、誘致活動への取り組みの成果が、北アメリカ地区等を対象としたものに比べ、比較的早く出やすいことや、お土産の消費金額まで考慮すると欧米からの旅行者に比べアジアからの旅行者の方が地域での消費金額が大きく、相対的に大きな地域経済への波及効果が期待できることがあげられる。

但し、アジアからの旅行者は、変わり身が早いため、ロングスパンでの成功を考えるのであれば、

時間はかかるかもしれないが、「熱しにくい冷めにくい」アメリカをターゲットとすることを考える地域があってもよいのではという意見もある。

国名	インバウンド数	構成比
アジア	2,855	60.0%
韓国	1,064	22.4%
台湾	913	19.2%
中国	352	7.4%
香港	49	1.0%
フィリピン	112	2.4%
北アメリカ	863	18.1%
アメリカ	726	15.3%
ヨーロッパ	802	16.9%
イギリス	386	8.1%
ドイツ	88	1.8%
オセアニア	182	3.8%
その他	55	1.2%
合計	4,757	100.0%

参考 ～アジア主要国からの訪日旅行者動向（１）～

<韓国>

- ・99年の訪日客数は、前年の経済危機による減少から一転して、対前年比30.1%増の943千人となり、過去最高を記録した97年の水準を若干下回る（6.7%）水準まで回復した。この結果、98年に台湾に渡した首位の座を再び取り戻している。
- ・訪日目的別では、観光が全体の54.7%、商用客は32.1%等となっている。
- ・海外旅行の目的国としては、日本は首位であり、全体の約1/4を占めている。
- ・99年の大幅増加の背景としては、韓国経済の回復に加えて、若者を中心に日本の大衆文化の段階的解禁により日本への関心が高まりつつあることがある。このため、従来は、韓国からの訪日客は温泉、ゴルフ、ショッピングなどに関心が高い熟年層のツアーが多かったが、日本の大衆文化、ファッション、テーマパーク等に関心を持っている若年層の観光客も増えてきている。
- ・旅行の形態としては小規模グループや家族単位の旅行が中心となっており、国際振興会の調査によると団体旅行の比率が13.1%に対し、個人旅行の比率は85.8%に達している。

<台湾>

- ・99年の訪日客数は、9月に中部地域で大規模な地震が起きたものの、対前年比10.5%増の943千人となり、過去最高を記録した。
- ・全体の人数では韓国に次いで2位であるが、観光目的は全体の89.1%（対前年比11.5%増）を占め、観光目的では12年連続で圧倒的な首位を占めている。
- ・海外旅行の目的国としては、日本は2位であり、全体の10数%を占めている。
- ・旅行の形態としては年々個人旅行の比率は増えてきているものの、個人旅行48.3%に対し、団体旅行50.2%と団体旅行の比率が高いという特色を持つ。このため、駆け足で多くの場所を回る詰め込み型旅行の傾向が強い。
- ・しかし、リピーターの増加により余裕のある旅行を求める割合も増えてきている。このため、従来は、日本の現代的な側面への関心が強く、大都市や大型テーマパークのある九州へのツアーの比率が高かったが、自然・景観、食や温泉等の日本文化などへの関心も高まっており、北海道へのツアーが増加するなど訪問地域も分散化してきている。

	台湾	韓国		台湾	韓国	
99年訪日客数	913.4千人	942.7千人	滞在期間			
うち観光客数	830.0千人	516.1千人		1～2泊	1.3%	17.9%
観光客比率	89.1%	54.7%		3～4泊	62.5%	60.4%
旅行形態				6～9泊	33.5%	8.9%
	個人旅行	31.7%		83.0%	10泊以上	2.7%
	団体旅行	67.1%	17.0%			
	不明	11.0%	0.0%			

資料「訪日外国人旅行調査」

参考 ～アジア主要国からの訪日旅行者動向（２）～

<香港>

- ・99年の訪日客数は、対前年比29.1%減の253千人となり、略97年の水準に戻っている。
- ・この背景としては、一つには中国の本土への関心が高まっていることもあるが、香港の旅行市場はアジアの中でもとりわけ価格指向が強いため、円高の影響が強く現れたことがあげられる。ただし、JNTO香港事務所の報告によると、日本への関心が弱まったというわけではないという。
- ・旅行の形態としては、年々個人旅行の比率は増えてきており、団体旅行の比率が4割（38.1%）を下回り、個人旅行の比率が6割（61.5%）を超えている。
- ・従来は、日本の現代的な側面に関心が強く、大都市、大型テーマパークのある九州へのツアーが多かったが、リピーターの増加に伴い、雄大な自然景観、食や温泉等のある地方への関心も高まっている。

<中国>

- ・99年の訪日客数は、対前年比10.4%増の295千人となった。
- ・現状は、商用、研修、留学等を目的とした訪日が主体であるが、2000年9月には地域を限定しつつも、観光ビザ発給が開始されている。
- ・現地の関心が強いのは、東京・ディズニーランド、箱根・富士山、大阪・ユニバーサルスタジオ、京都などで、地方への関心は現状では強くない。
- ・しかし、中長期的には今後、最も期待されているマーケットである。

第2章 地域における海外観光客誘致への取り組み

・地域への入り込み状況

前章では、日本全体への外国人旅行者の状況等をみてきた。では、各地域の入り込み状況はどのようになっているのだろうか。

現在までのところ、各市町村や都道府県への海外観光客の入込数や宿泊客数について全国横並びで比較可能な統計資料は存在しない。尚、このことは国内観光客についても同様である。このため、国際観光振興会が外国人出入国パスで約9割のシェアを有する6空港（成田、関空、羽田、名古屋、福岡、那覇）で行っているサンプル調査「訪日外客旅行地調査」により、日本を訪れる外国人がどのような地域に訪れているかをみることにする。

この結果によると、外国人旅行者の訪問地は、東京、大阪、京都、愛知、千葉など大都市圏に集中する結果となっており、地方への訪問率は、一部の地域を除けば、非常に低い水準にとどまっている（図表2-1参照）。

図表2-1 訪日旅行者の居住国・都道府県訪問率（複数回答）

（単位％）

	北海道	東北	関東	近畿	瀬戸内 3県	九州			
		うち北東北	うち東京	うち大阪					
全体	2.9	3.6	1.9	69.7	62.6	30.5	20.9	4.2	19.0
アジア	3.1	2.6	1.3	62.4	57.0	30.6	24.9	2.7	25.6
うち韓国	0.3	0.9	0.1	44.4	39.8	31.7	28.5	1.7	19.1
台湾	5.9	2.8	1.7	61.2	55.7	24.1	17.9	1.5	46.4
香港	2.2	1.5	1.9	90.0	88.2	22.5	19.9	1.5	13.3
中国	4.4	6.0	2.5	71.5	63.9	51.9	42.7	8.5	11.1
米国	2.2	5.0	3.4	79.5	69.5	25.4	14.8	5.3	11.6

（資料）JNTO「訪日外客訪問地調査」

しかし、九州、北海道など一部の地域ではあるが、アジア客を中心にその誘致に成功している地域も存在している。例えば、九州はその地理的有利性を生かした取り組み等により、台湾、台湾を中心としたアジアで高い訪問率となっており、また北海道も積極的に台湾観光客誘致に取り組み、その集客に成功している。

国際観光旅館連盟のアンケート調査でも、全体としては年間千名以上受け入れている旅館は僅か5.7%にすぎないが、北海道、九州・沖縄ではその比率は2割近くに達している。

このように、大都市圏以外でもアジア客を中心に集客に成功している地域も出始めている。

・事例にみる各地域の取り組み状況

すでに述べたように地域において海外観光客誘致への取り組みは始まりつつあるが、総じてみればようやく緒についたばかりという地域が大半である。

したがって、その取り組みの課題や成果をあげるためのポイントを探るため、ケーススタディとして、インバウンドの誘致に着手した段階と評価しうる瀬戸内地域（広島、山口、愛媛県）、現在、取り組みを本格化しつつある北東北地域（岩手、青森、秋田県）

地理的に不利な条件を克服し、台湾観光客の集客に成功した北海道という3地域の取り組みを採りあげる。

1. 北海道地域の取り組み

(1) 取り組み開始時期と経緯

以前は、海外で行われる観光展覧会等に出展する程度であったが、95年頃から本格的な取り組みが始められた。

他地域に比べ、北海道の観光に対する取り組みは積極的であるが、知事の公約の一つが観光立国であったこと、観光産業は、裾野が広い産業であり、経済効果も大きいこと、北海道経済の疲弊などの要因があるという。

また、民間サイドにおいても、バブル期に大規模な投資に伴い発生した供給過剰状態への対応という観点から、取り組みが始まった。つまり、当初、収容能力が大きく、稼働率があまり高くなかった温泉地やリゾートの事業者から取り組みが始められたが、そういうところが、千人単位で誘致に成功したことを見て、他の事業者のなかにも海外客に注目するところ生まれ、活動の輪が広がっていったという。

(2) 取り組み体制

道、観光連盟、ホテル・旅館、航空会社など民間事業者933社から構成される「北海道観光プロモーション協議会」が中心的な役割を担っている。この他にも道観連や観光協会での単独事業も行われ、市町村レベルでも札幌市、函館市、旭川市などは熱心に海外からの観光客誘致活動を行っているなど、活動に厚みがあるのが特徴である。

なお、全道の企業が加盟しているため、打ち出す観光地や観光資源については、地域的な片寄りがないようにパンフレットの作成、ビデオの作成をするよう留意しているとのことである。

協議会の活動予算は、総額4億5千万円程度(約4億円を道の単独予算で支出、残りは民間)である。そのうち海外客誘致活動に充当されている分は約6千万円で、残りは主に国内観光客誘致のための活動に使われている。

(3) 取り組み内容

国際旅行博(韓国、香港、台湾、上海、広州、シンガポール)への出展のほかは、台湾、韓国、香港にターゲットを絞り、海外ミッションの派遣、マスコミ、旅行エージェントの招聘、テレビ・雑誌等へのPR活動などのプロモーション活動を中心に実施している。

集客拡大に成功した台湾向けの集客活動であるが、台湾向けに北海道を売り出し始めたときには、朝鮮と間違われまい(「道」がつくため)日本国北海道とパンフなどに書く必要があったほど、台湾国内における知名度は低かったという。また、どのような魅力が台湾にアピールするか解らなかったため、日本観光協会台湾事務所など様々な人からのアドバイスを受けたり、先行地域である九州の取り組みの方法から学んだりするなどしながら誘致活動に取り組んできたという。

国際観光振興会から日本観光協会台湾事務所に出向し、北海道の台湾客誘致に共同で取り組んだ平田調査役によると、当初は相対的に小さな取り組みから始められたが、マーケティングという点に意識して誘致活動を実施してきたこと、当初の小さな成功が参加者の拡大等をうみ、次の大きな成功を呼ぶ形で好循環が生じたことが、台湾客が大幅に増加する結果につながったと分析している。

参考 ～北海道における台湾観光客誘致活動の段階区分～

国際観光振興会から日本観光協会台湾事務所に出向し、北海道の台湾客誘致に直接関わった平田調査役によると、北海道の取り組みは大きく次のように区分することができるという。

<立ち上げ時期(95/4～96/9)>

- ・95年以前には、東京からの国内航空運賃が高く、ツアー価格抑制のためには往復どちらかを鉄道利用する必要があったため、東北地域とセットとなったツアーが中心であった。
- ・しかし、当時台湾客に人気のあった九州での競争激化を背景に、日本アジア航空(JAL子会社、以下「EG」という)が国際線と国内乗継の合計運賃より約3割安い割引運賃を導入した結果、価格面での競争条件は大きく改善することとなった。
- ・これを機に、道観連が日本観光協会台湾事務所との共同マーケティングを開始した。
- ・その際、働きかけを行う現地旅行会社をEG系列中心に新商品開発に定評のある5社に絞り込み、先行成功事例を創出するよう工夫したという。

<北海道旅行ブームの開始(96/10～97/9)>

- ・上記の成功を受け、初の台湾ミッション派遣、プレストリップ(プレス関係者を招待した小体験旅行)が行われるなど道観連による本格的マーケティングが開始された。
- ・民間事業者も上記の活動により団体で台湾客が訪れるようになったのをみて宿泊料金の引き下げを行うところが出てきた。
- ・台湾旅行会社も上記の成功を受けてプロモーションの拡大が行われた。
- ・この結果、台湾で北海道ブームが始まることとなった。

<本格的な北海道旅行ブーム到来(97/10~99/6)>

- ・上記の取り組みを背景に、より多くの台湾観光客が北海道を訪れることとなったことを背景に、道内各地の観光協会による取り組みが始まった。
- ・道観連は、ミッション派遣、プレストリップ等から商談会中心の事業への転換を行うとともに、北海道の魅力を訴えるビデオを作成し、テレビ番組での放送を開始した。
- ・北海道への観光客拡大というビジネスチャンス発生を背景に多数の現地旅行会社が参入することとなった。
- ・この結果、チャーター便の大量運行が行われるようになり、ツアー日数の短縮、ツアー料金価格抑制に効果を発揮し、本格的な北海道観光ブームが訪れたという。

(4) 海外客受け入れ実績

95年には、1万人にも満たなかったが(注)99年には12万1千人もの台湾観光客を獲得するまでになっている。この数は、年間北海道を訪れる外国人20万4千人のうち6割を占める。尚、次に多いのが香港で2万人、続いて韓国の1万8千人などとなっている。(注)日本観光協会台湾事務所が日本アジア航空の資料及び出入国管理統計等を元に推計したものである。

(5) 今後の課題等

距離的な不利な条件を克服し、台湾客獲得に成功した北海道の取り組みであるが、いくつかの課題が存在する。

最大の課題が、現在の台湾観光客数を維持するためにリピーターを確保していくことである。しかし、現実の旅行代理店等には一発屋の人が多く、その時に儲ければいいという意識が強いのが問題という。このため、意識改革運動を展開していくことが重要であると考えているとのことである。

また、一部では既に十分対応できている事業者もいるものの、全体として見た場合、ホテル・旅館の案内板整備や、案内できる人の養成などの海外客の受け入れ体制の整備が今後の課題としてある。このため、民間事業者や、市町村の観光協会、テーマ地区別協議会などに対して、海外からの観光市場の伸びなどを説明し、受け入れのための啓蒙活動を行い、意識改革に力を入れていくことが必要と考えている。

この他にも、他の地方同様に航空路線の確保等の問題がある。つまり、定期便を北海道に入れるという点が大きな課題であるが、定期便にするためには、貨物の需要、帰り便の需要がなければ実現できない。

尚、他地域に比べれば、相対的に海外観光客の獲得に積極的な事業者は多いが、むろん

企業間に温度差はあり、総じて大手は熱心であるが、中小事業者はあまり熱心でないところも多いという。例えば、大手で各地にチェーン展開しているところなどは、はじめはプロモーション協議会の招待イベントなどに参加していたが、独自にルートを開拓して、個別に海外に誘客に行っているところがある一方、言葉の問題や外国語パンフレット作成等への対応コストなどの面から、海外客を受け入れたくないという考えの中小事業者もある。また、外国人が相部屋を嫌うということもあって小規模なところでは海外誘客に取り組みにくくなっているという。

2. 北東北地域の取り組み

(1) 各県の取り組み開始時期と経緯

現在、北東北地方では、青森県、岩手県、秋田県の3県が連携して海外誘致活動を展開しているが、この活動が開始されたのは、99年4月からである。この契機となったのが、3県の知事の交替等を背景に初めて97年に開催された北東北3県知事サミットであった。この第一回のテーマとして、裾野の広さ、潜在的な力への期待等から観光が選ばれ、99年3月に観光アクションプラン策定(6本の柱の一つが国際観光の推進)そして「国際観光テーマ地区推進協議会」立ち上げとつながってきたのである。

3県で連携して取り組むという意識決定の背景には、海外観光客の動きというのは広域であり、とても県内では留まらないという認識がある。また、東北六県でなく、北東北に限定した理由としては、北東北と南東北(東京方面から北上)では海外観光客の入り込みルートが異なることや観光資源の相違(北東北は四季の変化がよりはっきりしており、平泉、三内丸山遺跡、角館など民俗文化や歴史文化も豊富)という認識がある。

尚、それまでは、例えば青森県では青森空港国際化に伴い95年から取り組みを始めるなど、各県それぞれで取り組みが始められている状況にあった。

(2) 各県の取り組み体制

北東北3県の海外客誘致活動は、基本的に3県、観光ルート上の市町村、観光連盟及び観光協会から構成される「国際テーマ地区推進協議会」に一元化されており、各県や、3県の観光連盟などは特に独自の誘致活動は行っていない。

なお、知事間の合意に基づいたものであることから、3県の連携は比較的スムーズに行っているとのことである。但し、3県でバランスをとって、パンフなどのにのせる観光資源を選定するなど一定の配慮は必要となっているとのことである。

活動予算は、総額で2,370万円(各県の資金負担は400万円ずつで、残りは民間)となっている。

(3) 取り組み内容

協議会の活動状況を見ると、ターゲットを台湾、韓国を中心とした東アジア客に絞ったプロモーション活動と受け入れ体制の整備を展開している。

プロモーション活動では、海外でのエージェント商談会とエージェント招待事業が柱である。但し、一般の人々に北東北の知名度があまり高くないことから、マスコミを中心とした招待事業や、旅行博などへの出展など市民向けのPRにも力を入れているとのことである。これらの具体的な事業内容については、国際観光振興会、シンクタンク及び旅行会社のノウハウを活用しつつ、決定している。プロモーション活動を実施する際に注意している点が、官民の連携と役割分担で、行政は場の設定、具体的な商談等は実際に売り込む

商品を持つ参加した民間事業者を中心に行うことを徹底しているという。

また、受け入れ体制の整備では、観光案内所機能充実のための職員研修や、案内所の新規整備促進のための調査活動などが行われている。

(4) 海外客受け入れ実績

11年の春先だけで、台湾エバー航空のチャーター機12機が花巻及び青森空港に就航するなど誘致活動の実績が出つつある。

(5) 課題

各県間の連携に優れ順調な立ち上がりを見せている北東北地域の活動であるがいくつかの課題が存在する。

プロモーション活動の実施の際に、一番大きな問題が、民間事業者の足並みがそろっていないことという。つまり、古牧温泉、花巻温泉などアジア客の獲得に非常に意欲をもち、独自に市場開拓も実施しているところとすでに諦めてしまって取り組めていないところと二極化している。

また、北東北をアジアに対して売り込んでいく際の戦略構築も課題という。つまり、北海道などの競合地域に差別化するための物語性、イメージの構築を如何に立てるかという戦略づくりである。

受け入れ体制面では、航空の閉鎖性が最大の課題という。例えば、青森では空港の入管は常設でなく、人数や時間が限定されていることから、台湾からの4泊5日のツアーにうまく対応できない事態が生じているという。

参考 ～北東北の民間事業者の取組み～

取組みの背景及び参加する民間サイドから見た地域の取組みのポイントや課題を探るため、海外客の獲得に向けて積極的な活動を展開している民間事業者にヒアリングを実施した。

(1) 取組み開始時期と経緯

A旅館における海外客獲得に対する取組みが始められたのは、99年12月からである。そのきっかけは、北東北の観光100人委員会の関係で当温泉を訪れた二階運輸大臣の、週3便の韓国便運行や施設面の魅力を考えると当地でも十分誘致できるとの発言を聞いたことで、それまでは当地で海外客の集客ができるとは全く思ってもみなかったという。

その後、海外客誘致に積極的に取り組んでいる理由は、例えば名古屋から観光客を呼ぼうとしても航空便は1日1便しかないためそれほど多くは望めないなど、インフラの制約から国内観光客の拡大には限界があるとの認識に加え、一番の課題であるオフシーズン対策としての側面がある。このため、初めはある程度安くてもパイを確保、拡大し、今後につなげていくという考え方で価格設定をしており、日本人向けは1泊2食で1万円/人以上であるところを8,000円/人程度と安価に抑えているという。

(2) 取組み体制

日本人の韓国への送客を目的に99年11月設立された旅行会社(社長は韓国人)と連携しつつ、副社長自らが韓国や台湾の旅行会社を回り、トップセールスも実施している。

(3) 取組み内容

現在、韓国、台湾をターゲットとして、現地旅行会社を対象としたプロモーション活動と受け入れ体制整備を展開している。

台湾に比べ、定期便があるため先行的に実施された韓国向けのプロモーション活動の内容をみると、韓国向けのビデオ、パンフレットを作成し、現地での招聘イベント、エージェントの招待事業、商談会を実施してきている。これらの活動の際には、価格、交通手段も含め具体的に旅行会社に提示することと、韓国、台湾のニーズの違いを意識して売り込みを行うことに留意している。

ツアーはキャンセルとなってしまうということがある。しかし、当社が送迎等を実施することで少人数でもツアーの催行が可能となり、広告宣伝費が無駄となってしまうというリスクがないため、現地旅行会社が積極的に取り組む要因にもなっているという。

また、日本人客と同じ食事場所にならないように配慮するといったソフト面の工夫を中心として行っており、それほど大きなコストはかけなくても十分対応できているという。

(4) 海外客受け入れ実績

まだ、取り組み始めたばかりであるが、取り組み後、10ヶ月の実績をみると、韓国客で3千名、台湾客で4千名程度の集客実績をあげている。

尚、両国ともツアー客が大半だが、その内容は異なる。韓国客の場合、2泊3日から3泊4日が中心で、北東北3県を中心に回るコースが主体なのに対し、台湾客の場合、4泊5日から5泊6日が中心で、コースも韓国に比べ広く東北全体を回るものが主体となっているという。また、韓国客にとっては緑、温泉、紅葉といった自然や、韓国国内では贅沢として回数制限されているゴルフなどが魅力となっているのに対し、台湾客は、雪やリンゴといった北の風物詩に対する評価が高いという。

(5) 民間サイドからみた北東北テーマ地区推進協議会の活動内容等の課題

北東北テーマ地区推進協議会の活動内容等の課題について、いくつかの指摘があった。

第一が、誘致活動を展開する際、価格等の情報提供など先方の旅行会社が知りたい情報提供ができていないという点である。

第二が、公平性、平等性を重んじるあまり、地域の魅力をうまく先方に打ち出すことができていないという点である。つまり、魅力が先方に伝わらないと観光客は他地域へ行ってしまうため、まず、強くアピールする点をしっかりと打ち出し、総量を増やすことが重要で、その結果、それ以外のところへも観光客が増えるという循環を作るという方策が必要、という指摘である。

また、海外観光客誘致には直接関係はないが、自治体が観光資源の整備をする際に、そのルートづけ、アクセスの確保などを全く考えずに、政治的な駆け引きで施設を点在させているという指摘もあった。

参考 ~ 官民の連携と役割分担 ~

- ・ JNTO によると、民間サイドは、自然体で行くと、自分のホテル、旅館、施設が売れればいいためどうしても個別の動きになってしまうが、海外に出た場合には何々旅館、何々テーマパークとかいうのでは全く商売にならないという。したがって、地域でプロモーションに出かけるならば、事前にいろいろな作戦を十分に練って、民間をそこに乗せるというような戦略づくりが必要と指摘している。
- ・ 例えば、国際テーマ地区での誘致事業の第一号の地域では、時期尚早ということで民間企業をテーマ地区協議会の中に入れなかったという。このため、主旨や狙いなど事業の内容が関係県の民間に十分に流れず、商談会やエージェント招待事業がスムーズに進まない局面があり、各県の努力が空回りに終わった側面もあったという。
- ・ 一方、北東北の場合には、幹事県経由で各県の民間事業者にきちんと情報の共有化され、さらに例えば、エージェント招待事業の際、あと 10 分ぐらいで招待対象者がホテル・旅館に着きます等のきめ細かな連絡を取り合い、到着の時点ではホテルの支配人、あるいは社長、それから台湾担当のセールスマンが資料を用意して待っているようにしたという。このため、エージェントの人々がすぐに必要な施設を見て回って、そこで商談を行えるというふうに時間のロスがでないように工夫もされたことから、エージェントに非常に評判が良かったという。

3 . 瀬戸内地域の取り組み

(1) 取り組み開始時期と経緯

現在、瀬戸内地域では、広島県、山口県、愛媛県の3県が連携して海外誘致活動を展開しているが、この活動が開始されたのは、瀬戸内海国際観光テーマ地区協議会が設置された98年7月からである。

それまでは、各県単位で取り組みが行われており、例えば広島においては観光連盟が92年から台湾を対象に小規模なプロモーション事業を始めたり、愛媛県では97年から韓国に対し観光ミッションを派遣するといった状況であった。

これらの海外観光客誘致への取り組みが始められた背景には、国内観光客の入込の伸び悩みや減少に加えて、将来的にも少子高齢化等を背景に先細りするのではないかとの危機感がある。

(2) 取り組み体制

3県が連携して海外誘致事業を行う活動主体が、3県及び観光連盟等から構成される瀬戸内海国際観光テーマ地区推進協議会である。

しかし、3県が行う海外客の誘致活動はこの協議会にすべて一本化されているわけではない。例えば、愛媛県の場合には四国として誘致活動を行う四国観光立県推進協議会にも参加しており、後述の北東北のケースと異なり、ケースに応じて各県単独のプロモーション活動なども行われている。尚、各県単独のプロモーション活動についても、財源確保の観点から、実施組織が複数に分かれている県も存在している。

協議会の活動予算については、各県が3百万円程度ずつ負担している。

(3) 取り組み内容

協議会の活動状況を見ると、ターゲットをアジア客において、海外でのエージェント商談会とエージェント招待事業などプロモーション事業を中心に取り組みが行われている。但し、活動の基本スタンスは、現地の人気観光地の移り変わりなど風向きをみながら追い風となったときに出遅れないようにするため、今は継続的に顔見せをすることにより先方とのネットワークを構築しておきたいというものである。

尚、アジア客をターゲットとしている背景には、例えば、広島の場合、欧米からも原爆ドーム等を見学に来る観光客が来るが、お土産を殆ど購入しないなど地域に落とすお金が少ないことなどがあるという。

(4) 海外客受け入れ実績

海外からの観光客を広島の実績推移で見ると平成7年には28万人であったが、11年には32万人まで増加している。この中にはビジネス関連の旅行者も含まれている。

図表 2-2 広島県への外国人観光客の推移

(単位：千人)

暦年	7	8	9	10	11
人数	283	289	295	304	317

(資料) 広島県「広島県観光統計」

この内訳を国別に見ると、ビジネス目的の訪問者を含んだ米国人がほぼ1/3を占めている。アジアでは親戚への訪問等の理由で韓国人が多い。

図表 2-2 広島県への外国人観光客国別構成比

(単位：%)

国	韓国	台湾	中国	米国
構成比	6.9	4.2	6.0	34.0

(5) 活動の課題や工夫

観光客誘致を進めようとする国との航空路線、大都市等他地方経由で入る外国旅行者を誘致してくるための大都市と地方とのアクセスの改善、しまなみ海道等交通機関の料金の低廉化などインフラ面の課題はむろん存在しているが、その他にも下記のような問題が存在している。

最大の課題は主体となるべき民間事業者の参加意欲が全般的に低いことである。このことへの対応のため、広島観光連盟が主体となり99年10月に香港で商談会を行った。この際には、少子高齢化により国内観光客は先細りである、ウィークデーに外国人宿泊客による稼働率向上はメリットが大きいと考える「一部のやる気のある旅館・ホテル」に参加者を絞り、プロモートを実施するという工夫を行っている。この結果、約半年で延べ千人の集客に成功し、少数ながら新たに参加の意欲を見せている事業者も現れてきているという(P28、参考資料参照)

また、協議会の構成員であり、実質的に海外客誘致活動の窓口となっている観光連盟等については、観光関連部署間での異動と人事ローテーションの長期化という課題を認識し、現在、対応を検討中である。これは、ノウハウの蓄積という観点と、とりわけ中国圏については商売の際、人と人とのつながりが重視されるため、活動の実効性をあげるためには人脈強化が必要なためである。

参考 ~なぜ、民間事業者の海外観光客誘致活動に関する参加意欲が低いのか？~

この点に関しては以下のような背景があると考えられる。

- ・第一に、馴染みがないため、当該市場のことがよく分からないとか、新しい市場であるのでリスクが大きいと考える事業者が多いことがあげられる。
- ・第二に、事業規模が小さいため、海外客誘致まで行う必要や余裕がないと考える事業者も少なくないことがあげられる。
- ・第三に、ある程度の知識を持っていても、他社に先駆けて取り組んだとしても短期的には利益面でうまみが少ないということがあげられる。この理由は以下の通りである。
 - ・海外観光客向けの展開には、受け入れ体制の整備など追加コストがかかるし、そのパイも現段階では大きいわけではないことがある。
 - ・かつ、アジア観光客向けとなれば、日本人客に比べ価格もかなり値下げしなければならず(注) 价格的には日本人より低い海外観光客を受け入れることによって、例えば、あまりキャパシティの大きくない宿泊施設では、日本人客を断らなくてはならない場面も想定される。
 - ・今後、海外観光客の総数が増加すれば、体制を整備して積極的に受け入れるところも増えるとは考えられるが、上記の理由から現状では海外客の受け入れに踏みきれない民間事業者も多いのが実情との意見も多かった。

(注) 夕食はすべて近隣の郊外型レストランに送客する等の工夫を行い、地域の中で一人勝ちをおさめている事業者もいる。

・地域における海外客誘致の際の課題とポイント

以上三地域の海外客誘致の取り組みについてみてきた。ここでは、地域単独では解決が難しい航空路線等のインフラ面を除き、誘致事業を行う際の課題とポイントについてみていくことにしたい。

1. マーケティングに基づいた誘致活動の実施

外国人観光客誘致というと、海外宣伝、現地旅行代理店の招聘などプロモーション活動の面に注目が行きやすい。しかし、市場実態を把握し、誘致しようとするターゲットを選定した上で、そのターゲットに応じた効果的なプロモーションを実施しなければ、あまり大きな効果は期待しにくいのが実情である。

ここではマーケティングの必要性を、マーケティング・プロセスの一部である「市場の細分化と標的市場の設定」、「ポジショニング」というプロセスを例にとりて、説明しよう。

(1) 市場の細分化と標的市場の設定

第一に、マーケティングという一連のプロセスが必要となる理由は、国によって、さらには同じ国であっても例えば年齢によって観光に対する志向や行動パターンが異なるからということになる。

例えば、韓国人が相対的に見て個人旅行中心なのに対し、台湾人は団体旅行の比率が相対的に高い等の違いがある。また、同じ韓国人でも、中高年の年齢層は、自然、温泉、ゴルフなどに魅力を感じているのに対し、若者は日本の若者文化に強い関心を持っている等の違いがある。

したがって、限られた資源のなかで、高い成果をあげていくには、国々の市場ニーズや特性を的確に把握し、自らのターゲットを絞り込むこと不可欠である。

(2) ポジショニング

第二に、海外観光客の誘致活動は、国内の観光地・施設のみならず、世界中の観光地・施設とも競合するという厳しい競争環境のなかで行われるという理由がある。

台湾人客誘致を例にとると、近年の台湾における訪日ブームを背景に、日本各地の自治体や民間企業による誘致事業だけでも年間で300件以上に上る状況にある。更に、当然、外国の観光地との競争もこれに加わる。

他地域との差別化と観光資源の絞り込み

激しい競争のなかで、自分の地域を売り込んでいくためには、単に温泉、雪がある、自然が美しいなどの説明では充分でなく、例えば、「日本最大の露天風呂」、「日本最大の雪祭り」があるなど他の地域との差別化を具体的に意識して地域の魅力を売り込んでいく必要がある。

また、地域ベースの海外観光客誘致活動においては、公平性の観点から、地域の幅広い資源を総花的に宣伝しがちとなる。しかし、効果をあげるためには、地域の観光資源を観光客の興味に合わせて絞り込み、相手に受けそうなものを中心にその魅力を強く訴えてい

くという戦略も必要である。なぜなら、「現地旅行会社は、真っ先に地域で一番魅力ある観光地を聞いて、それに魅力を感じなければ二番手以下の資源の話は聞いてくれない。」ため、ターゲット市場毎に地域の観光目玉を絞り込み、ランキング付けしておかないと、その誘致活動は効果が薄いものとなるためである（注）。

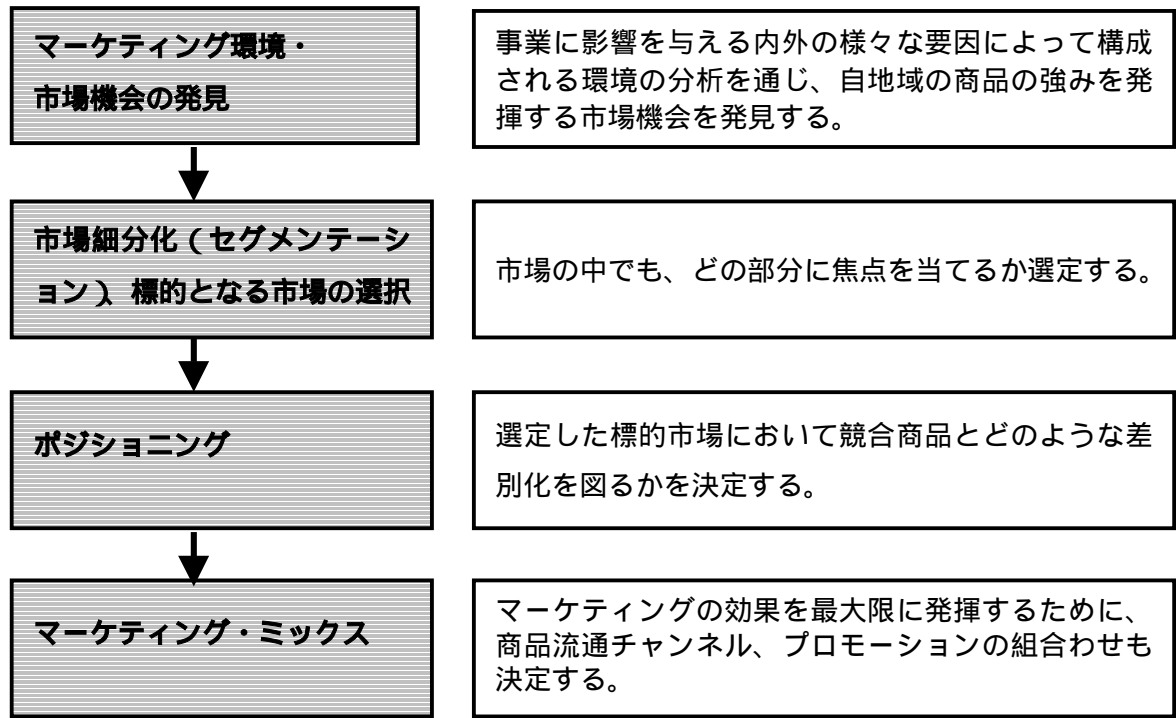
（注）詳しくは本行北陸支店レポート「外国人観光客誘致による北陸地域の観光活性化策～北陸観光地の国際マーケティング戦略～（平成12年11月）」を参照

以上、簡単にみてきたように、地域に国々によって異なる観光客のニーズや特性を把握し、自らの観光地に合致するターゲット国を定めるとともに、国内及び海外の観光地・施設に比べ自分の地域がどこに魅力があるのかを分析し認識した上で、先方の興味等に応じて観光資源を絞り込み、地域の魅力を的確に伝えるというマーケティングのプロセスを踏むことが不可欠である。

しかし、現状の限られた人員、予算のなかで独自に国々の市場に関する情報を収集するのは現実には難しい面があるというのは事実である。実質的な日本政府観光局として海外14ヶ所に拠点を持つ国際観光振興会、定期便等を就航させている航空会社、自治体・地元企業の海外駐在員事務所などをうまく活用することが求められよう。

また、マーケティングを行う上で、基礎資料である統計は重要であるため、その充実も求められる。

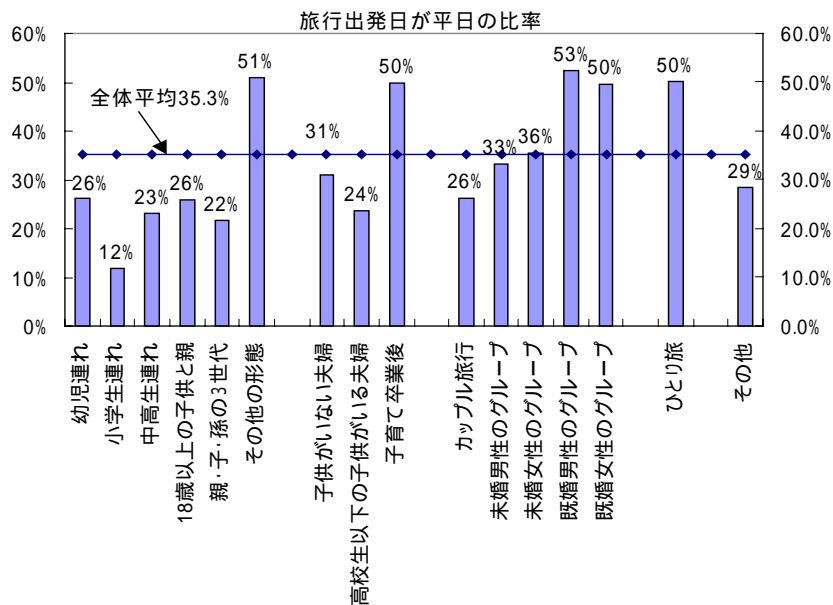
参考 ~ マーケティングのプロセス



参考 ~ 国内観光客集客におけるマーケティングの必要性 ~

- ・ 以前は、旅行会社とのネットワークさえあれば、相応の観光客数は確保することができた。
- ・ しかし、現在では、宿泊旅行をする際に、旅行会社を利用する人の割合は3割程度にまで減少している（財団法人日本交通公社調べ）。
- ・ 競合地域・施設が増加した一方、旅行の個人化や多様化も進んでいる。
- ・ したがって、細分化が進んでいる市場実体を的確に把握し、どのセグメントを対象に商売を展開するかということを経営や地域自らが考えていく必要性が高まっているのである。

（参考：セグメントにより異なる行動パターン）



（出典）「旅行者動向2000」（財）日本交通公社

2. 受け入れ体制整備

(1) 標識等の整備

現状では、外国語表記があっても英語だけというケースが多い。アジア客をターゲットして誘致しようとするのであれば、中国語や韓国語などの追加も考える必要があるのではなかろうか。

(2) 情報提供の充実

例えば、ヨーロッパでは、駅や空港の観光案内所で必要な情報がすぐに手に入ることができる。しかし、日本の場合には、観光案内所がわかりにくい場所に設置されているケースが多いことに加え、どこに行けば安く泊まれる、どこに行けば安く食べられるという視点の情報が不足している面があり、改善の余地があろう。

3. 地域の取り組み体制

(1) 地域間の連携

取り組み体制を考える上で、第一に留意すべき事は、県単位で取り組むのではなく、広域連携を組むことである。広域連携の考え方に基づき全国で10地区の国際テーマ地区が設立されている。しかし、依然として県単位の取り組みが主体となっている地域は決して少なくない。

このような現状に対し、JNTOの関係者は、「例えば3県で組んだ事業で1県しかコースとして入らないケースがあると、他の2県は単県での活動に走る傾向があるが、それでは現地旅行会社も視察になかなか来ない。したがって、当面は3県のうち1県、あるいは2県しか観光客が来ないかもしれないが、現地旅行会社もより新しいものを求めており、訪問地点も点から点、点から面に広がっていくので、最初はコースから離れても致し方ないことだということをわきまえて中長期的視点から取り組むことが必要である。」と指摘し、広域連携の必要性を強く訴えている。

(2) 官民の連携と役割分担

第二に、留意すべき点は、官民の役割分担である。海外客の誘致は、先行投資的側面が強いという現状を考えると、初期段階では、行政がある程度バックアップを行う必要がある。その際には、官は民としっかりと連携を取りつつ、個々の動きに走りがちな民をまとめていくことが求められる。

(3)地域の観光関連組織面の課題

人材面

観光連盟や観光協会等の職員は、自治体等から出向者が中心で、頻繁な人事異動が行われているケースが多い。しかし、ノウハウの蓄積や現地旅行会社など関係者との人脈形成といった面で不都合が生じるケースが多い。したがって、人事のローテーションの長期化、あるいはそれに代わる何らかの工夫が必要であろう。例えば、宮崎県では地元台湾採用の駐在員を活用し、現地の観光関係者と強固なネットワークを構築するといった取り組みを行っている（注）。

また、先ほど、マーケティング強化の必要性について述べたが、しかし、地域の旅館等の観光事業者をみると、中小企業が多く、そのようなところでは、個別にマーケティングを展開することは難しいところがある。したがって、中期的な課題として地域の観光協会、観光連盟等がマーケティングの実行部隊となるべく、その体制を強化していく必要があるのではないだろうか。後半でみるように、ドイツのバイエルン州においては、国内外の観光マーケティングを行う機関を設立し、競争力強化を図るなどの取り組みがなされている。但し、その際には、現状の観光連盟、協会等の職員はプロパーも含め、必ずしも観光関連の専門家でないケースが多いため、マーケティング専門家の中途採用等も検討すべきだろう。

（注）詳しくは本行南九州支店レポート「アジア・インバウンド誘致のために～東南アジア三国出張報告書～（平成12年10月）」を参照

資金面

一般会計の中で観光予算は、福祉等から優先順位で並べていく際、低い位置付けにならざるを得ない点がある。したがって、中長期的には、一部海外で導入されているベッドタックス（宿泊税）など観光振興のための特定財源を確保するということも検討すべきかもしれない。

4．成功事例の創出と民間事業者への情報提供

既述のように、海外客誘致は先行投資的な色彩が強いため、現状では必ずしも民間事業者の意欲が高くない。したがって、北海道の台湾客誘致成功や広島工夫にみるように、当初は「少数のやる気のある事業者」との間で事業をスタートさせることにより、成功者を生みだし、それを周りに広げていくという観点も重要だと考えられる。

むろん最終的には、民間観光事業者についても、その経営規模・体制、現状の国内観光客の入り込み状況等に大きな差があるため、海外客誘致に対しどのように取り組むかは個々の経営判断に属する事項である。しかし、的確な判断を行ってもらうためには、正確な情報をタイミング良く与えていくことも必要である。

< 参考資料 >

北東北を巡るツアーの実態 - ツアーの例

<p>韓国人対象</p> <ul style="list-style-type: none"> ・青森温泉と紅葉絶景 4 日間 (8/21朝鮮日報) (出発日毎週日曜日) 奥入瀬 2 泊、 A 温泉 1 泊、 870,000円 (約87,000円) ・日本旅行新聞選定100温泉中 8 年連続 1 位の A 温泉 休養と温泉の青森 3 日間 (9 月30日出発) 599,000円 (約59,900円) 	
<p>台湾人対象</p> <ul style="list-style-type: none"> ・青森温泉、十和田温泉 5 日間 (約11 ~ 15万円) A 温泉 2 泊、奥入瀬 2 泊、十和田湖観光。(この他東北一円を織り込む場合あり) 	

北海道ツアーの例

<p>・チャーター便 (新千歳空港) ~ 4 泊 5 日 (2 万元超程度)</p>	
	<p>札幌 (時計台等)、北海道開拓の村、層雲峡、摩周湖、阿寒湖、牧場 (日高)、 [カニ、鍋料理]</p>
<p>・国内乗り継ぎ (行、関空。帰、成田経由) ~ 6 泊 7 日 (4 万元)</p>	
	<p>札幌 (時計台等)、網走 (林ノツ流水)、層雲峡、摩周湖、阿寒湖、釧路湿原 (丹頂鶴自然公園)、ワイン城 (池田)、十勝川温泉、白老味トコウ、函館 (五稜郭等)</p>

瀬戸内を巡るツアーの実態 (香港人ツアー (4 泊 5 日 69,990 円))

<p>・広島：ホテル 2 泊、山口：湯田温泉 1 泊、島根：有福温泉 1 泊 日本に何度も来ているような、日本を良く知る人が主に参加。</p>	
1 日目	定期便で広島空港着。市内、同近郊観光 (宮島等)、市内 1 泊
2 日目	山口県へ。秋吉台、湯田温泉 1 泊
3 日目	島根県へ。スキー、島根有福温泉 1 泊、神楽見学 (人気)
4 日目	広島へ。三好、平田観光農園 (1 年中季節の果物のもぎ取りが可能)、広島 1 泊 最終日：広島市内観光、原爆ドーム等、離日

体験型企画好評

第3章 海外におけるインバウンドに関する取り組み

・シンガポール

1. シンガポールにおける観光の位置付け

シンガポールにおけるインバウンド観光の規模

シンガポール共和国(1965年マレーシア連邦共和国から独立)はシンガポール島に立地しており、同島は東西42km、南北23km、その面積は東京23区程度の都市国家である。また、日本における一地方圏ぐらいの人口規模(約360万人)ながら、積極的に自国の観光資源を開発するとともに、アジア・太平洋地域における交通の拠点としての地理的優位性を生かし、観光ハブとしての地位確立を目的に空港、ホテル、国際会議場・見本市会場等のインフラ整備に力を入れ、同時に近隣諸国と連携した観光開発を実施するなど各種の積極的な施策を実施してきた。その結果、人口の2倍近いインバウンド観光客を集めている。

図表3-1 シンガポールインバウンド観光客数
(単位:千人)

	1990	96	97	98	99
入国者数	5,323	7,293	7,198	6,242	6,958
うち日本人	972	1,172	1,094	844	861

・平均滞在日数3日弱。

(資料)シンガポール政府観光局「シンガポール観光統計」

図表3-2 シンガポール国別観光客

(単位:千人)

総数	インドネシア	日本	マレーシア	中国	アメリカ	台湾
6,958	1,210	861	509	373	351	317

(資料)シンガポール政府観光局「シンガポール観光統計」

観光収入は99年100億シンガポールドル(以下Sドル。99年末レート 61.3円/1sドルで換算すると約6,130億円)。サービス輸出の25%超(財サービス輸出の4%)を占める。

2. シンガポールにおける観光施策、インバウンド誘致の体制

(1) 国家の戦略分野の一つとしての位置付け

シンガポールは元来自然の観光資源にも恵まれず、その歴史の浅さから史跡名勝もあまり豊富ではない。独立当初はホテル事情も貧弱であった。しかし、同国政府は、国家として育成すべき戦略的産業としてインバウンド観光を位置づけ、シンガポール島内のセント

ーサ等の観光開発やシンガポール全体を一つの観光資源とみなした街づくり、イベント企画等を行いつつ、同時に外資を含んだ民間の活力を利用してホテル建設、レストラン、ショッピングセンター等の施設整備を行った。また、コンベンションとの連携、また周辺諸国との連携（遠近距離のリゾート地との連携。近距離リゾートには、インドネシアのピンタン島等がある。）を含むありとあらゆるインバウンド誘致策を強力に推進している。結果として現在はショッピング、グルメを中心とした都市型観光国家となっている。

図表 3 - 3 シンガポール観光関連地図

シンガポール国内の主要観光資源は次表の通り。植民地時代の歴史的な建造物と伝統的な祭り等の他に、新たにシンガポール当局によって整備されてきた観光スポットが多い。ま

た、後述のSTB（シンガポール政府観光局）が様々なイベントを企画し、インバウンド集客に努めている。また、シンガポールは近代的な都市国家であるが、リトル・インディア等は歴史的なエスニックタウンを再現し、猥雑な雰囲気も残しつつ、街の表情にアクセントをつけている。

図表 3-4 シンガポールの観光資源

分野	名称等	内容	
観光スポット	市内	最高裁判所と市庁舎	英国植民地時代の当時の様式による建築物
		マーライオン公園	シンガポールの象徴。マーライオン(頭はライオン、尾が魚)像の立つ公園
		チャイナタウン	狭い路地に漢方薬等の商店、寺院等
		リトル・インディア	インド人関連の寺院、カレーのレストラン等
	市外	ジュロン・バード・パーク	世界最大規模の熱帯原産を中心とした野鳥園
		シンガポール動物園	世界でも数少ないオープンシステムの動物園。
		ナイト・サファリ	シンガポール動物園に隣接、バスで巡回し熱帯の夜行性動物を見学
		セントーサ島	早くから整備されたりゾートアイランド。蝶博物館、歴史博物館等多くの展示、娯楽施設がある。
宿泊 (質量とも充実したホテル群)	ラッフルズ・ホテル	植民地時代に建てられた高級ホテルで現在も稼動。国の国定記念物に指定。	
ショッピング (世界中のものが安価にそろそろ「ショッピング・パラダイス」)	オーチャード・ロード	市内のメインストリート。両端にはデパート、ショッピングセンター、レストラン、オープンカフェ等が集積	
イベント・祭り (「絶え間無く続く祭り」)	エスニック系	インド系「ティミティ・フェスティバル(ヒンズー)」、中国系「ドラゴン・ボート・フェスティバル」等	
	グルメ系 他多数	6~7月シンガポール・フード・フェスティバル	
グルメ (世界のあらゆる料理が集まる「食の天国」)		中国料理、マレー料理、ペラナカン料理(中華とマレー料理のミックス)、日本料理、イタリア料理等	

(2) シンガポールにおけるインバウンド誘致の体制

シンガポール政府観光局

シンガポールのインバウンド誘致の体制は、政府機関であるシンガポール政府観光局(S T B = Singapore Tourism Board)が中心となり推進されている。同機関はシンガポール経済の発展強化及び国民生活水準向上のため、観光を発展、促進させることを目的に、1964年に設立されたシンガポール通商産業省傘下の法定機関である。主要な業務は以下の通り。

図表 3 - 5 シンガポール政府観光局の業務

- 観光産業に関連した商取引に関し、政府または関係組織等を代理すること
- シンガポール来訪者のための施設改善及び観光地としてのシンガポール開発に関与、支援を行い又はその促進を図ること
- シンガポールの観光施設の海外広報を行うこと
- シンガポール来訪者に対するサービスを提供する者の行う活動の調整を行うこと
- 観光産業の維持のために必要な基準の制定を行うこと
- 観光業者の認可を行うとともに、認可に必要な基準、認可手数料を定め、手数料の徴収を行うこと
- シンガポールへの来訪者を増大させる方策を政府に提言すること
- 観光リゾートを訪れる来訪者のための交通手段を提供するビジネスを行うこと
- 観光産業、飲食施設、パブなどを運営する会社の株や社債を購入・保有すること
- 観光関連貿易を促進・誘発するビジネスに対する投資を行うこと

以上に見られるように、観光促進に関する業務に関しては、政府官庁的な許可業務や単に広報宣伝にとどまらず、観光関連産業ビジネスへの参入を含んだ幅の広い業務を担うこととなっている。しかし、最近では民間活動を主役に据えるという考え方から、直接業務ということより、指導・誘導等を通じて民間の活動をより活性化させる方向に業務内容を転換してきている。

また、組織図は以下の次の通りとなっている。

図表 3 - 6 シンガポール政府観光局機構図



同観光局の職員は国家公務員である。機関の中には、計画、管理セクションを始めとして、シンガポールを世界各国に売り込むマーケティングセクション、広報、シンガポール国内のコンベンションを司る「展示、コンベンション部門」の他、「地域観光部門」で他の東南アジア諸国との連携関連業務が行われている。

政策の面ではS T Bとしてシンガポール通商産業省に報告し承認を得る必要がある。しかし、現実の権限は大きく、ツアーの開発、イベントの開発を初めとして同国の観光施策はS T Bが立案、実行している。

職員数は2000年末で約400人強となっている。年齢構成は若く、その権限の大きさと、自分の観光政策展開に関しては、国家の規模が小さくその成果が比較的把握しやすいことがあり、職員のモラルは高い印象であった。また、観光関連のプロジェクトを推進するにあたっては、タスクフォース方式で各省庁から関係者が集まり目的を明確にしつつ、有機的にプロジェクトをこなしていく。公園計画の変更を行う際には、S T Bが国立公園庁、また、チャンギ空港の改修等に関しては、交通輸送庁と協議して業務を展開するという具合である。シンガポールは国の規模が小さく、意思決定は迅速で運営は効率的に行いやすいメリットがある。

なお、S T Bの予算規模は、99年度で日本円換算97億円（収入ベース）にのぼっている（参考：同年度我が国の運輸省観光部予算37億円）。この収入のうちホテル宿泊税、レストラン飲食税、利用税（CESS）による収入が1億2,358万Sドル（約94億円）と太宗を占めている。

新たな方向性

同時に絶えず自国の観光資源を見直し、自国の観光資源の新たな開発を図りインバウンドを更に誘致していこうとするシンガポールは、今後のインバウンド振興の基本ビジョンとして、以下の通り「TOURISM21」（96年7月制定）をまとめた。これは現在も同国の観光振興策の基本方針となっている。

図表3-7 シンガポール政府 「TOURISM21」の骨子

インバウンド観光客を95年の714万人から2000年に1,000万人とすることを目標としている。

a. 「観光」の再定義

シンガポールを観光地として位置付けるのみではなく、観光関連ビジネスの中心地として、また、アジア域内観光のハブとしての位置付けを与える。

b. 観光商品の再構築

既存の観光アトラクションの再編成や再開発の実施。国内各地にそれぞれテーマを与えること。各種イベントを育成、体験型ツアーの計画、旅行者向けのスマートカードの開発が含まれる。

c. 産業としての観光の開発

観光アトラクションやクルーズ、イベントなどの集客に直接かかわる産業のみならず、旅行業者、ホテル業界等の関連産業を含めた産業群単位での開発を目指す。また、情報技術の活用、観光産業に関わる人材育成などによる事業効率化など広範な開発を行う。

例：観光客集客のみでなく、総合的な分野での取り組み

- ・ 国際会議、海外旅行関連会社の支店誘致等
- ・ アジア・太平洋地域における拠点としての位置づけ確保（観光ハブ化）
- ・ 近隣諸国と連携した近隣諸国における観光資源の開発・整備（インドネシア、インド、ベトナムと協定締結等）

d. 新しい観光空間の創出

アジア域内への観光開発投資を促進するための政府間提携やミッションの組織、シンガポールを起点とした近隣諸国ツアーパッケージの開発等を行うこと等により、シンガポールの観光ハブ化を目指す。

e. 協力体制の強化

異なった業者を含む観光産業全体の発展、近隣諸国への観光投資の促進を図るために、政府間協力、民間部門内での業界協力、評議会等の設置を進める。

f. 政府観光局の役割強化

調整機関としての政府観光局の役割を強化するとともに、観光リソースセンターの業務を担当する。

内容は多岐にわたり、各々の項目に関しても重要な論点が含まれている。ポイントはア．観光を、シンガポール単独の観光という観点に終わらせず、シンガポールの観光産業をアジアにおける観光産業の中心結節点として扱うこと。

イ．観光産業を、観光に直接かかわる産業のみならず、旅行業者、ホテル業界等の関連産業を含めた産業群単位での全体的な発展を目指すこと。これは、業務で訪問した旅行者がシンガポールで観光を行うことも大いに考えられ、多面的なアプローチがインバウンド数を伸ばすとの認識にたっている。

ウ．他アセアン諸国との観光上の連携を強め、トータルとしてシンガポールの集客を増加すること。特にシンガポール近隣のインドネシア、マレーシアのリゾート地と連携し、日中はかかる地域を訪問するが、宿泊はシンガポールで行う周遊コースを充実させるといったものである。

この方針に従って各種のイベントを行い、施策を展開している。この2、3年は特に文化芸術スポーツに注力してきている。

3．シンガポールにおける観光マーケティング

シンガポール政府観光局は、デスティネーション・マーケティングがインバウンド振興にとって極めて重要であることを十分認識している。

S T Bは全世界に 17 ケ所の事務所を設け、地元の旅行代理店と協力しながらシンガポールの観光資源開発の情報等を収集している。日本に関しては東京と大阪に地域オフィスを置いている。これらのS T B支局と本部との関係はローカルオフィスの情報を基に本部のマーケティング部署では戦略的にマーケティング内容を決定していくというものである。このほか E マーケティングも行っている。また、シンガポールの観光事業者の団体と連携して各種プロモーションを展開している（団体としては、シンガポールの旅行代理店の協会であるN A T A S (= National Association of Travel Agents Singapore)がある。）

S T Bはシンガポールを訪れた海外観光客に対しできる限り最高の楽しみを感じてもらうこと、それを目的にしている。マーケティング内容に関してはさまざまな委員会を作り、テーマによってS T B、ホテル、交通関係者等が集まってブレースト - ミングを行い、その内容を決めていく。その際、アジアのハブの拠点、ビジネスセンターたりうること、各インバウンド対象国に対する十分な対応を行うことが3つの柱である。

こうして、インバウンド訪問者に対して、彼らのニーズすなわち魅力ある観光資源は何か、訪問形態、団体か、個人か、宿泊希望日数、消費額等を事務所のある国のエージェント等とタイアップすることなどを通じて調査し、対応策を練り上げることが必要となる。当然、国により好みの相違がある。これを緻密に把握して、シンガポールの何を売り込んでいくのか、焦点をどこに当てるのかを決定していく。当然、国によりマーケティングの内容が分かれている。日本に対しても、日本の旅行関連業者と連携し積極的に活動している。

4．観光統計の状況

マーケティングを効果的かつ適切に行うためにも、観光に係る統計を整備し、意思決定に必要な情報を極力把握しておく必要がある。特徴的なのは、アンケートを行う等を通じインバウンド観光客に対し、マーケティングに関係する消費状況、観光客の意思決定に関する情報等について、財・サービス毎に分けて詳細に把握している点である。

図表 3 - 8 我が国とシンガポールの統計比較

我が国の現行の観光統計	シンガポールの統計
・ 入国統計 国別、空港別、年齢別、月別、滞在目的別（観光、業務）（全国）	・ 現状の我が国と同様な統計あり（STB 作成。以下同じ）
・ 我が国への滞在日数（国別）	同上
・ 訪日外国人の居住地域別の訪問地	なし（シンガポールは都市国家であり、全体で把握すれば足りる）
・ 訪日外国人 1 人 1 日当たりの消費額	・ 財・サービスごとの消費額統計 ・ インバウンド観光客の年収等充実
・ 都道府県、市町村別入込客数（精度等に限界あり）	・ 同様な統計あり（STB 作成）
・ 都道府県、市町村別国別滞在者数、滞在日数	・ 同様な統計あり（STB 作成）
我が国統計には無いもの。	・ シンガポール観光に関する情報入手の経過
	・ 旅行先としてシンガポール選択の理由
	・ シンガポール観光資源の評価
	・ シンガポール観光に関する満足度 ・ 将来シンガポールを再度訪問するか希望

5 . コンベンション等と一体となった総合的なインバウンド振興

STBは現在、MICE（Meeting, Incentive, Convention）施策を打ち出している。これはコンベンションを仕組む事業者（オーガナイザー）にインセンティブを与える等を通じて、コンベンションの誘致を更に促進するというものである。シンガポールのコンベンションは、以下の通りその施設と運営面に加え、宿泊施設等も充実していることから国際的にも評価が高い。ベルギーに本部があるコンベンションの格付け等を行っている機関UAI (=The Union des Association Internationales)によればシンガポールは99年の順位で、パリ、ブリュッセル、ウィーン、ロンドンに次いで、アジアトップの第5位に位置している。

また、シンガポールはコンベンションやイベントを観光客誘致に有益に生かしている。すなわちシンガポールのホテル、レストラン、交通関連事業者といった観光関連事業者には需要を確保するための良いビジネスチャンスになる。特にホテル業者にとってコンベンション関連の旅行者には、個人旅行者の集合体であり、団体旅行とは違うので高く確実なルーム料金を稼得できるというメリットがある。

図表 3 - 9 シンガポールのコンベンション施設

施設名	施設内容(面積)
The Singapore International Convention and Exhibition Center (SICEC)	展示場、コンベンション会場(両用。12千㎡)、会議室 他
Changi International Convention and Exhibition Center	展示場、コンベンション会場(両用。屋外施設29千㎡と44千㎡、屋内23千㎡)、会議室、プレルーム 他
World Trade Center	展示場、コンベンション会場、会議室

6. 他アセアン諸国との連携

都市国家であるシンガポールは、雄大な自然の景観といった観光資源には恵まれていない。従って、周辺のアセアン諸国は自然リゾート、シンガポールは都市型観光を推進するという形で分担を進めることを観光戦略としている。そのため、観光推進組織の連携を図っている。

・ASEAN旅行代理店連合

アセアン各国旅行代理店連合が集まって組織している。

・ASEANT

アセアン諸国の旅行代理店連合の他に航空会社、ホテル等旅行関係企業の4つの団体が加入しているものである。毎年1回フォーラムを開催している。アセアンタの事務局は現在NATASが引き受けている。アセアンタは、いっしょになって大きなプロジェクトをする組織ではない。また参加費用も安く一機関で500米ドルである。

また、アセアン諸国の間で、共通の旅行商品を売り出している。これはアセアン各国の首都から他国の首都へ航空機で移動する場合、航空運賃は米ドルで107ドル、ホテル代は1泊70ドルで泊まれるような商品となっている。

また、先述の通りシンガポールの滞在期間を延ばすために、日帰りも可能な周辺国のインドネシア、マレーシアの近隣リゾートとの連携を強化している。

7. 商品の開発

デスティネーション・マーケティング等の結果を踏まえ、さまざまな観光関連商品の開発を行っている。

観光客に対する多様な楽しみ方の提案を行う。

単に観光地を見学するだけでなく、様々な経験を楽しむこと、ショッピング、地元の人々との触れ合う等、分野、コース別に観光客の選好に応じた提案を行う。

シンガポールでは、観光客への様々な楽しみ方の提案を「101のサジェスション」としてまとめ、パンフレットを作成してインバウンド観光客に配布している。

また、市内の各々の観光スポットを取り上げ、充実した体験ができるように、

既存の観光資源のリニューアル

マーケティングの結果を活かし、既存の観光資源の維持、発展、新しい観光資源の開発を不断に行っている。

既存の動物園を夜も開園し、シャトルバスで回遊、夜の動物の生態も訪問者に見せる「ナイト・サファリ」という商品を開発し、来訪者を増やしている。当動物園は夜間観光の目玉であり、多くの日本人観光客が訪れていた。

また、新規のイベント、既存の観光資源も利用した観光商品の開発には余念がない。オーチャードロードでは事業者間で協会を作り、街の魅力向上のためにプランを出させ、そのためのプロジェクトを組成している。具体的には、オーチャードロードとシャンゼリゼ通りを結び共通のプロモーションを行った。

8 . 供給力の向上、情報の提供

地域の観光の質を向上させるためには、観光関連従業者等の質の向上が欠かせない。また、これには、ワールドクラスの良いホテルがシンガポールに進出するための支援という目的もある。

観光関連の人的資源の向上策

観光関連の従業者等の能力を高める方策として、S T Bの中にツーリズムビジネス人材課という部署があり、訓練の企画を行っている。過去は同部署が実際の訓練も担当していたが、現在トレーニングは実際には行わない。トレーニングは専門企業が担当している。S T Bはこの企業と諮ってトレーニングプランを立てる。

新たな観光商品の開発

商品開発にあたっては、S T Bと民間団体のN A T A Sとの関係は、公と民間ということで強い協力関係が築かれている。N A T A Sサイドからアイデア、選択肢をS T Bに対して出してやりとりを行い、そのなかから商品開発等が行われる。ここで、S T Bの役割はあくまでマスタープランの作成。プロモートの実施でありN A T A Sはプロバイダーとしての役割を果たしている。

9 . シンガポールにおけるインバウンドインフラの整備

シンガポールの国際空港であるチャンギ空港は、現在 4,000 メートルの滑走路を 2 本有する世界で最も評価の高い空港である。99 年度年間利用者数は 2,800 万人強である (新東京国際空港(成田)は同年度約 2,600 万人(うち国内線約 80 万人)、関西国際空港は約 2,000 万人(うち国内線約 820 万人))。

チャンギ空港では、2000 年 10 月に第 3 ターミナル (T 3) の起工式「ランド・ブレイキング・セレモニー」が行われ、2006 年供用開始を目指している。その中央には地下鉄 (M R T) 駅が 2001 年末に開設される予定である。同空港のターミナルは現在でも年間 4,400 万人の処理能力があるが、更に処理能力 2,000 万人の T 3 を整備し、2020 年までの想定需要にも対応できるようシンガポール政府が先行投資を行うものである。この過程でも S T B と交通輸送庁との間で有効な連携が図られている。運輸・通信のハブとして、また観光客やコンベンションのみならず各種ビジネスを呼び込む基礎インフラとして、隣国よりも

能力の高い空港や港湾施設を有し続けることがシンガポールの戦略となっている。

規模だけではなく空港内に乗り継ぎ客用のホテル、フィットネス・センター、スイミング・プールなどの施設を整備しており、旅客の多様なニーズに応じるための工夫がなされている。

シンガポールの産業振興の根幹には東南アジアにおけるロジスティックスの拠点としての地位を確立するということがある。この基本方針に基づき世界最高のコンテナハブ港の整備、東南アジアでも最高の国際空港の整備を行ってきた。また道路網も充実しており基本的に高速道路を含めすべての道路がフリーウェイとなっている。実際に現地を見てもそのハードのインフラは極めて充実している印象であった。またソフト面でも交通渋滞を避けロジスティックスの効率を高めるような交通政策が展開されている。すなわち事業用車両に比べ自家用車の経済的コストを高く設定し、自家用車の保有台数を低く押さえている。

また、自国を観光資源としてより質の高いものにするため、都市計画、土地利用計画上も適切な対応を行っている。国立公園等に関しても、S T Bの要請で国立公園庁を動かし変更を加えること等が行われている。また、海外からの観光客を意識する以前に、シンガポールの国民福祉を向上する目的で、近代的で緑の多い、美しく高度な都市景観の構築に努めてきた。このことがひいては、海外からの観光客にとって大きな魅力になってきたことは明白な事実である。具体的にはシンガポールでは無秩序な広告活動は認められていない。これらも基本的には都市計画の一環として規制下に置かれている。またロードプライシングを実施することにより、シンガポール市中央部の交通量を規制し結果として快適な都市環境を作る努力がなされている。

図表 3 - 10 シンガポールの都市景観



10. 今後の課題等

S T Bへのヒアリングによれば、この他シンガポールの問題点は、国土が小さく、観光資源自体の展開には自ずと限界がある。また東南アジアの他の国に比べて、その経済力からシンガポールドルが高いレートを維持しており、滞在費が高いことがある。この他、香港との競合関係がある。最近は広東省中国本土という後背地を持つ香港のほうが、周辺地域を交えた複合的観光展開という点で、頭角を現している。シンガポールの場合は、周辺国との連携の道はあるものの、同時に競合的な要素も無視することはできず、複合的展開という点で限界がある。しかし、リピーターを増やしていく努力として、シンガポールでは観光イベント等について、絶えず事後評価を行い不十分な点は何かを検証し、その後の展開に活かすシステムが実行されている。特に東南アジア諸国とは協調しつつも絶えず競争を意識しシンガポール観光の質を向上させていく努力が行われていることが感じられた。

11.シンガポールのインバウンド振興面からくみ取れる日本への教訓

N A T A Sでのヒアリング時に以下の指摘があった。

空港までのアクセスの問題

成田空港から都心までのアクセス時間が極めて長い。そもそも成田国際空港も間もなくバンクしてしまう。日本に関しては、交通の不便さというマイナスのイメージがある。シンガポールは東南アジアにおけるフリーアクセスの拠点というイメージがすでに確立している。

また英語が通じにくいという言葉の問題がある。

日本のインバウンド情報発信が乏しい

日本人は日本から見たアウトバウンドの情報に負けないようにインバウンドの情報発信に努めなければならない。

外国人に対する表示の改善

また、外国人に対する英語表示の充実、レストランのメニューにしても、注文のやり方にしても外国人にはわからないことは多い。ただ日本語自体が外国人になじみがないことを逆に利用して、これらの表示に関してもうまい具合に情報を提供して、逆にアドベンチャー的な楽しみを与えることができるかもしれない。

日本の高コスト体質

このほかなんといっても日本の高いコストに躊躇してしまう。どうしても日本のインバウンドは桜の季節とか、U S J (ユニバーサルスタジオ・ジャパン) など何らかの目的があるならよいが、そうでなければ足が向かない。

コストとも関係するが、シンガポールからの旅行者もエアラインパッケージを使っている。しかし、その中で航空運賃のコストが高いと、レンタカーなどを利用することも

難しくなる。

周辺国と連携した観光開発

外国から見れば文化が似ているとみられている安い韓国に行ってしまう。日本だけで独自ということではなく、観光等も組み込んだツアー等を企画してはどうか。

そしてなにより、

国の産業にとって観光が極めて大きな位置を占めるという明確な認識を持つこと。

シンガポールの場合、国の産業政策の方向性と目的が明確である。東南アジアにおける人・物の「輸送」の拠点となること、国家の指導の下にIT産業を振興していくことなどが主要な政策的課題であるが、人的交流を盛んにするという目的とあいまって明確に観光が重要な政策目的として位置付けられている。

有機的・総合的な政策を立案し強力で推進していくこと

目的を明確にした後は、どのようにその目的を達成するか最も効率的な政策を準備し推進していくことが重要となる。ツーリズム 21に見られるように、シンガポールの観光施策は単に観光客を誘致することだけを目的にしているわけではない。観光客の範囲も広く取り当然コンベンションの観光客、また、ビジネスユースの訪問者に関してもこれを有機的に結び付け、全体としてインバウンドの数が増えるように観光施策が設計されている。この中には当然外国のホテルやその他観光関連事業者のヘッドオフィスを誘致すること等が含まれている。また、政策の実施にあたっては、STBという中枢的な政策推進機関を設立し、そこに大きな具体的権限を与えている。またインフラの整備等でも、柔軟に他省庁との連携を行っている。

．ドイツ

インバウンド観光誘致の先進事例としてはドイツが参考になる。なぜなら、ドイツでは地方分権的な体制のもと、観光誘致のメインプレーヤーが州と地方自治体であり、DESTINATION・マーケティングをベースに体系的、積極的な観光振興策が取られているためである。その施策内容を探るため、また、ここから我が国と我が国の地域は何を学ぶかを明らかにするためバイエルン州、ロマンティック街道とその中心となる現地自治体を訪問しヒアリングを行うなどの現地調査を行った。

1．ドイツにおける観光の重要性と観光街道

観光の重要性

ドイツは 19 世紀の宰相ビスマルクの政策以降、余暇の取得が社会政策として推進された。現在もドイツ人勤労者の年間休暇日数は 6 週間以上となっており、かつその休暇も確実に消化されている。この結果発生する観光需要の受け皿として、国内に後述の観光街道が整備されていった。同時にドイツは欧州中部に位置することから、ローマ時代の昔より往来の道が通り、巡礼、商工業者の外国旅行者が多く、外国人インバウンドに対する違和感は相対的に乏しかった。また、第二次世界大戦後は、戦争国家としての悪いイメージ、また、工業国としての固いイメージを特に旧連合国に対して払拭したかったこと、更に、外貨獲得のため、アメリカを対象にして、外国人観光客の誘致を図ることに迫られた事情がある。

観光街道の形成

ドイツの観光街道(ドイツ語では、「フェーリエン・シュトラッセ(=「休日のための道」の意味)」の草分けはロマンティック街道である。この他にも多くの街道がある。ドイツで都市等を観光資源として売り出す際には、基本的に街道をつくりその街道自体と街道にある都市やその他の名勝を一体のものとして売り出していくというやり方が取られている。

図表 3 - 11 ドイツ国内の主な観光街道

この街道の概念はドイツ特有のものであって、日本の江戸時代に見られる歴史上の街道とは異なるものである。日本の場合はまさに、人、物が行き来する交通路であった。ドイツの街道は、それぞれ歴史的関係性、特定の人物、地域の性格・趣、歴史、生物・文物、等に関連のある都市を結びつけ、観光のために、各々の個性を前面に出して命名された道（＝「観光街道」と呼ぶ）を指す。

ドイツでは、観光街道が想定する観光客は当初から国内観光客とインバウンドを対象にドイツ内で企画されてきたが、またこの中には、外国とりわけ日本の旅行会社とドイツの連邦観光局等インバウンド関係者によって企画される観光街道もある。

図表 3 - 12 観光街道の事例と種類（由来等）

街道名	由来の事柄	備考
ロマンティック街道	歴史（ローマ時代からの巡礼、公益の道）、ロマン主義	
ゲーテ街道	文豪ゲーテにまつわる諸都市	89 年以降。日本のドイツ観光局が本国に提案
エリカ街道	童話、植物「エリカ」の群生地	日本のドイツ観光局が提案
ファンタスティック街道	都市、古城	日本の会社からドイツ南部でロマンティック街道の二番手となる街道開発の要望あり。

なお、ドイツにおいて、観光街道として当該街道が認知されるためにされるためには、以下の点を見たす必要がある。

図表 3 - 13 観光街道として必要な主要な条件

項 目	内 容
ア．名称	名称は当該ルートの特徴を表す名前を有する必要がある。短く的確に景色と文化の特徴と一致し、真実でなければならない。
イ．長期的なルート	一時的なものではなく、長期にわたって設定されたルートである。
ウ．観光案内所	観光街道の市町村はそれぞれ観光案内所を置き、観光客の便宜を図る
エ．パンフレット	観光街道全体のパンフレットを制作し、できるだけ多くの機会にこれを利用して宣伝する。
オ．ロゴ 等	観光街道の標識をシンボル化したロゴを考案する必要がある。

ロマンティック街道

ロマンティック街道は、フランクフルトの東南 140km のバイエルン州ヴェルツブルグから始まり、ローテンブルグを経て、アルプス麓のヒュッセンまで約 350km にわたる観光街道である。ロマンティックの意味は、文学上のドイツロマン主義に淵源がある。現実

を離れた、ロマンティックなということであるが、同時にポイントは人々の心に調和とゆったりとした気持ち、余裕を与えるものということがある。現在、これを構成する市町村は 26 である。地域的にはバイエルン州内のオーバーバイエルン県、アルゴイン県、フランケン県にまたがっている。それぞれの郷土色を活かした個性を全面に出し、これが魅力を生んでいると思われる。

(注)詳しくは総合ユニコム「観光街道づくりと拠点施設整備計画資料集」(96年9月)中「先進国ドイツにおける観光街道の現状」を参照。

図表 3 - 14 ロマンティック街道の概要 (パンフレット)

図表 3 - 15 ロマンティック街道の沿革

年代	出来事	目的	備考
紀元前 1 世紀以降	ローマ帝国現ヒュッセンからアウグスブルグに軍用道を築く。		
15 世紀ころ	ローテンブルク市に関しては観光産業が立ち上がってきたのはこの頃から。既に 500 年の歴史がある。当時のロマンティック街道に相当する街道は商人の道であった。また巡礼の道。これに関する観光客が来ていた。(当市は織物(毛織物、絹織物)が盛んであった。)		ドイツのインバウンド観光に関しては日本と違い 500 年に亘る古い歴史がある。
02 年	ローテンブルグ市・厳しい建築基準条例発布 第一次大戦前からロマンティックな街として知られる。	19 世紀末市民イニシアチブの団体「古きローテンブルグ」組織	いち早く自分の街を一つの芸術作品、建築文化アンサンブルと受け止め、保護促進。
50 年	ロマンティック街道誕生 (アウグスブルグ～フュッセン間のローマの街道グイ・クラクティアをつないだ 350km を命名。)	・ドイツロマンティズムを強調 肌で感じられるように。 ・ターゲットはアメリカ人	当時アウグスブルグ観光局長のザイボルト氏発案

2 . インバウンド等、観光客の状況

今回の現地調査は主に、ロマンティック街道に関連し、バイエルン州、ローテンブルグ市、ヒュッセン市の観光関係者にヒアリング等を行った。以下はその概要である。

(1) バイエルン州の観光実績

ロマンティック街道を擁するバイエルン州はドイツ最大の観光州であり、観光客受け入れ実績は以下の通りである。日本は遠国であるにもかかわらず、隣国と同じ比率の多数の観光客が訪れており、上客として歓迎されている。

図表 3 - 16 バイエルン州の観光関連実績 (2000 年)

<ul style="list-style-type: none"> ・日本人は1年間に70万人来訪。これも相対的には強い円のおかげ。
<ul style="list-style-type: none"> ・2000年、同州観光関連売上510億DM(マイクロソフト社の年売上位、州民所得の8%)
<ul style="list-style-type: none"> ・観光に携わる雇用者数33万人(同州の人口1,200万人、就業人口比率は不明)
<ul style="list-style-type: none"> ・21.5百万人の観光客数、宿泊者は1人平均3.5泊する。 ・延べ宿泊数は71百万人。 ・入り込みの統計はない。
<p>観光客の内訳は次の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドイツ国内80%、海外から20%。 ・海外からの内訳は、米国18%、ベネルクス3国12%、英国9%、イタリア8%、オーストラリア7%、日本7%等となっている。
<ul style="list-style-type: none"> ・観光関連施設 <p>ホテル 14,000軒、民宿 40,000軒、農家宿泊施設 4,000軒、レストラン 44,000軒</p>

(2) ローテンブルグ観光実績

ローテンブルグの観光の歴史

ロマンティック街道のメイン都市は中部に立地するローテンブルグ市(人口12千人)であり、「中世の宝石」と言われている。かかるドイツの観光都市にはインバウンドに関し日本と違う事情がある。すなわち当市の観光産業が立ち上がってきたのは実際は、15世紀ころからであり、既に500年の歴史があるとのことであった。当時のロマンティック街道に相当する道は各国の商人(当時は織物産業(毛織物、絹織物)が盛んであった)が通る道であり、また巡礼者の道。ローテンブルグ市には聖ヤコブ教会がある。これに関する観光客が来ていた。

1900年の段階で既に、観光が当市のメイン産業と言う認識を当市の人々は持っていた。町の経済的繁栄のためには、外国人を呼ばなければならない。そこで、当市の歴史的な建物、町の景観の維持と、文化財の保護が重要と考えた。その時、全ドイツで始めて文化財保護のための条例を出した。

その後、第二次大戦の空襲で市の建物の40%が破壊された。同様に空襲されたヴュルツブルグ、アウグスブルグは復興の際に完全に復古するのではなく、近代的な部分を新しく作ったが、しかし、当市は昔ながらの姿で完全に復興させこれが観光資源として、成功の基となった。これが観光客を呼んだ要因だと思う。

ブルクというのはドイツ語で城壁の意味。この城壁(13世紀に構築)で囲まれた部分が歴史的景観の保存地区となっており、メインの観光資源となっている。

図表 3 - 17 ローテンブルグの景観



宿泊者数等

2000 年の実績は以下のとおり。

図表 3 - 18 ローテンブルグ 2000 年観光旅行者国別宿泊者数

(単位：人)

国、地域	人数
合計	446,406
ドイツ国内	218,953
インバウンド	227,453
うち日本	100,675
うち米国	60,567
うちその他外国	66,211

宿泊者総数は年間 50 万人程度。

日本人に限って見ると、順調に増加。80 年に宿泊者数で 13,000 人であったものが、2000 年 100,675 人、日本が多くて感謝している（91 年は湾岸戦争の影響で一時減少したが、これは全欧州の現象であった）。この背景は、やはり日本人に経済力があるということと共に、当市、後述の通りわれわれの誘致策と努力が一役買っている。

宿泊客は平均 1.4 泊する。日本人はやや短く 1.1 泊。ドイツ人 1.7 泊。なお、非宿泊の観光客総数は約 250 万人と見ている。

年間の傾向としては、1月低い、6 - 10月ピーク（月5万人水準）、11月落ちる。しかし、12月はクリスマスがあり増加。35千人に。日本人は学生、OLが多い。オフシーズンの2月にも卒業旅行という形で来てくれて稼働率を支えてくれるので良いお客さん。

消費金額

宿泊者数50万人で年間105百万ドイツマルク（DM）。これは宿泊、食事、土産合計。非宿泊客が105百万DM。合計で210百万DM。これが当市におちるお金になる。この後、受け取った市民が更に市内で消費するので、乗数が働き4回転、800百万DMになる。日本人は宿泊ベースで1人220DM消費。今は為替レートで円が少し下がっているため、アメリカの方が多く消費する。

雇用への影響

当市の人口12,000人のうち1,500人がホテル、レストラン、土産屋等で観光業に従事。この数値は年平均で、夏は多く、冬は少ない。

3. ドイツ自治体等の観光支援策

(1) 州等の機関と自治体の連携

ドイツにおける観光振興において、最も重要なプレーヤーは州の観光関連部局（バイエルンの場合は後述のバイエルン・旅行・マーケティング有限会社）と市等の自治体である。ドイツのロマンティック街道のように、ある州内で複数自治体が特定テーマで連携し売り出していくという体制を取る。連邦政府主導ではない。

また、州機関あるいは連邦政府と自治体の観光担当部局等は、州機関と自治体部局等はマーケティングの全体的な企画、コンサルティングは州機関、個別自治体の観光資源のPR、マーケティングは各自治体が主体的に取り組む。連邦政府はドイツ全体のインバウンド観光の売り出し、州にまたがる全ドイツ的な観光企画の売り出し、海外でのドイツ観光の企画に関する情報収集と海外でのプロモート等を実施している。

図表 3 - 19 ドイツ州、自治体等の観光関連機関の関係

海外事例	内 容
ドイツ (資料1 ~4参照)	(国) ドイツ連邦共和国観光局 (フランクフルト)
	(州) バイエルン・観光・マーケティング有限会社
	(県) フランケン観光協同組合
	(市) ローテンブルグ観光連合 (市町連合) ロマンティック街道協会

市観光局の上にローテンブルグ観光連合がある。その上にフランケン(日本の県に相当)観光協同組合、その上にバイエルン州の機関として、バイエルン・ツーリズム・マーケティング有限会社、最上位組織が連邦政府観光局である。

また、ローテンプルグ観光連合はロマンティック街道観光協会、古城街道観光協会に加盟している。これらとは密接に連携している。

このよう縦関連の関係の他に、ロマンティック街道等のように関係自治体が横に連携していく。ロマンティック街道に属する 26 の市町村はロマンティック街道協会を組成している。

図表 3 - 20 ドイツロマンティック街道協会の規約（骨子）

<ul style="list-style-type: none">・ロマンティック街道の観光促進のために広報宣伝を協調共同で行う（自分の市町村を宣伝する際は、ロマンティック街道自体の宣伝も行う必要あり）・現在正会員は 26 市町村・資格、都市が街道沿いにあること、景観が歴史を感じさせロマンティックという特色を満たす。・観光案内所を開いていること。・メンバーの採用は全会の 2/3 以上の賛成による。・専門職の事務局長を置いている（2001 年 1 月 1 日より） <p>（これまで、持ち回り。既得権益の存在から必ずしも効率的に運営されず）</p>

上の骨子がしめすようにポイントは広報宣伝活動を共同で行うことであり、それぞれの市が単独で海外等でプロモートを行う場合でも、必ずロマンティック街道自体の宣伝も行わなければならないルールとなっている。なお、全体の運営の効率化を図ることから、2001 年 1 月 1 日より、専門職の事務局長を置いた。この職の人件費も含めた運営費用は各自治体が宿泊客数、人口規模等で分担ルールを定め各々負担している。全体の 90%が各自治体から集められた会費であり、5 千 DM から 50 千 DM と決まっている。仮に、平均が 25 千 DM とすると 650 千 DM（1 DM70 円換算で 46 百万円）である。

（ 2 ）自治体観光局の役割

ローテンプルグ

当市の観光振興業務はマーケティングを中心に、市観光局が取り仕切っている。権限は大きい。スタッフ局長以下 7 名の職員がいる。局長の権限も大きい。この背景の一つは在職年数の長さである。局長のケンプター氏は大学で観光関連を履修した専門家であり、就職後も自治体の観光部局で勤務している。当市の観光局長に就任してからも 7 年が経過している。

市観光局はホテル、店、市民と密接な関係を持ち、この 3 者の満足度で自分達の業績を図っている。市民も収入を得たいと希望している。彼らの満足度が高いと観光客に対して余裕を持ってやさしく接することいができる。

(3) バイエルン州の観光関連機関 - バイエルン・観光・マーケティング有限会社の概要
設立と目的

バイエルン州商工交通大臣の発案で民营企业として設立(99年4月) 営業開始 2000年1月。観光マーケティングの専門機関を設立することにより、バイエルン州観光産業の支援を行うことを目的としている。州内の関係者の意思を集め、マーケティングという手法に集約して支援策を効率的展開しようとの意図である。具体的な背景等に関しては、マーケティングの項目で詳述する。

出資者

バイエルン州の観光に関連する業界団体等から幅広く出資を募っている。これは出資を仰ぐ形を通じ州内観光関連事業者との連携を深めていくためである。

図表 3 - 21 出資者の構成

主要出資者 51%	16の共同出資者 49%	
アルゴイ県、 オーバーバイエルン県、 フランケン県、 オストバイエルン県各県の観光 連盟、 バイエルンホテルペンション連 合、 クアハウス連合	1 アウグスブルグ・ミュンヘン空 港	8 フランケンワイン醸造者連合
	2 ミュンヘンの2つのメッセ会社	9 バイエルン州鉄道連合、
	3 バイエルン商工会議所	10 バイエルン州バス連合
	4 欧州旅行保険	11 バイエルン州ユースホステル 連合
	5 バイエルン州手工業協会	12 バイエルン州ケーブル車連合
	6 バイエルン州小売店協会	13 バイエルン州ユースホステル 協会
	7 バイエルン州ビール醸造者連合	14 バイエルン州農園体験観光業 組合等となっている。

組織・従業員数

経営者、管理、総務と実務部隊、また、ポイントはツーリズムマーケティング部隊。個別テーマに関してのマーケティング政策の企画、提案等を行う。

総勢約 20 人。経営学等の博士号取得者が社長を含めて3名いる。社長のアダム氏はホテルシェラトンヨーロッパの支配人から転職した。また、ITを意識し、Eコマースの担当者等もおいている。

当社の業務内容、ビジネスモデル

本項目に関しては、観光マーケティングと関連が深いので後述する。

(4) ドイツ連邦観光局

連邦観光局は観光プロモーションを行うが、その際地方に参加するかどうか聞いてくる。参加の状況に応じて、いくら払えと言ってくる。ローテンブルグ観光協会はこれに応じて資料代を払う。

4. マーケティング重視の姿勢

以上の市、州の機関においても観光マーケティング、デスティネーション・マーケティングの重要性を十分認識しており、これを観光振興策の中心に据えている。

(1) バイエルン州のマーケティング

上記のバイエルン・観光・マーケティング有限会社が同州の主要な観光マーケティング機能を担っている。

当社設立までは以下のような観光宣伝等の問題点があった。当社設立以前は外国に対する観光プロモートを目的とした業務を、州観光協会が実施してきた。しかし、観光振興のための補助金等が既得権益と結合し、一部、政治家等特定の関係者に恣意的に利用される等のことがあり、また、自治体等の甘えを生んで上手に使われないことがあった。更にマーケティング自体も個別自治体観光テーマに関して、スポット的にこれを拾いあげ、工夫も少なく個別の事案のみに関して宣伝を行おうというものに留まり、個々の都市等の宣伝のみに利用されるといったように、確固たる体系的な観光戦略が無くあまりマーケティングのコンセプトを練るといった姿勢に乏しかった。その結果、バイエルン州の観光資源を利用し尽くすといったことがなかった。加えて特に対外的なマーケティング以上に、国内向けのマーケティングに弱点があったこと等の観点から、バイエルン・観光・マーケティング有限会社を設立し、マーケティングを一元化した。

自地域の観光資源の再確認

地域のデスティネーション・マーケティングを行っていく上で重要なのは他地域にはない自地域の魅力ある観光資源を十分把握し、この売り出しを前面に押し立てていく姿勢である。バイエルン・観光・マーケティング有限会社でのヒアリングでは、まず、バイエルン州の観光資源を以下のように紹介している。同州の多様性、見所が多いこと、人もホスピタリティーに富み、親しみやすいとのメリットをデスティネーション・マーケティングの根底に据え、絶えずこれらの点に立ち返って観光の企画を行っている。とりわけ後述のように、旅行者の年齢、性別等に対応した選好等に対応したきめ細かな形で自地域の強みを把握していることが求められよう。以下のメリットを把握し、これを対象に応じてマーケティングや広告宣伝を行っている。

図表 3 - 22 バイエルン州の観光の売り物

項 目	内 容
a.自然が良い。	空気がきれい。温泉、土風呂、山、湖がある。
b.伝統と近代との共存	「ラップトップ（ジューメンスの本社がある）と皮ズボン（民族衣装）」
c.料理	ビアガーデン、バイエルン料理、おいしいワイン（フランケンワイン）がある。
d.人等	土着性の気質、でも人にやさしい。安全清潔。

基本の方針

ア.国内をまず固める。

これは、バイエルン州では宿泊を伴う訪問観光客の80%がドイツ国内からの観光客である。これは、今後ともメインの顧客となることから、国内観光客のニーズを把握し、リピーターを確保することを考えてマーケティングを行う。

イ.外国にも手をのばし、腰を据えて行う。

こうして、国内外ともにリピーターが来るようにマーケティング、関係者への働きかけを業務として行っていく。リピーター確保のために重要なのはホテルの質の向上である。このような結論に対してその旨を発信し強調していく。

当社はマーケティングに関して以下の基本認識を持っている。すなわち旅行者のうち全体の50%は最初からどこへ行くかをはっきり決めている人である。この人達には、その目的地に関して地域別、場所別に何を売り込んでいくのが戦略を練っていくことが重要である。残りの50%は、何をしたいかはわかっているが、どこの目的地に行くかを決定していない人である。この人達には場所のメニュー、つまりどこに行けばその希望が叶えられるかを提示すれば良い。

この基本認識の上に、旅行者の目的別タイプを以下の3つに分類し、それぞれに対応した旅行商品等の企画を行うマーケティング担当者（当社ではプロダクトマネージャーと呼んでいる）が社内にいる。なお、マーケティングにおいては、基本的に国内外の観光客を区別して考えずトータルで捉えるようにしているとのことであった。

図表 3 - 23 旅行者の目的別 3 タイプ

プロダクトマネージャー	目的別	内 容	構成比
A	保養・レクリエーション目的	自然の中のバカンス家族、民宿、キャンプなどが対象になる。主にドイツ人対象、市場は欧州内	50%
B	特定目的	スポーツ、健康、イベント、観光地。グルメ。ドイツ人と外国人旅行者両方（特に外国人客について関心を持っている。）	30%
C	ビジネス目的	メッセ、会議、セミナー、技術関連の視察旅行。ドイツ人と外国人旅行者両方	20%

今後の成長性は A には限界がある。今後伸びるのは B と C を考えている。なお日本向けは B であり、長期滞在型の A は滞在時間が相対的に短いことから日本人には受けない。特定目的として、ドイツ人の中で関心が高まっている健康関連の企画を充実させている。

商品企画

それぞれの担当が、スタンダードな商品を企画し、併せて PR の方法等を考える。また、商品企画にあたっては価格競争ではなく、付加価値を重視する。また、全てに、バイエルン州のイメージを入れ込んでいくよう心がけているとのことである。以前バイエルン州観光連盟のころはバイエルンの観光資源を総花的に売りこもうとしていた。その結果むしろ観光客の個別の要求にこたえきれずにいた。現在はその点に留意し国別にあるいは観光局のセグメント別にターゲットを絞っている。

どのようにメディア戦略を展開するか。

企画に関しては、雑誌、新聞等のメディア、電話のコールセンターで需要を発掘、これに関係する自治体、業界団体等に情報を流し、かつコンサルティングを行い収入を得ている。特に、健康は主婦の関心が高いことから婦人雑誌で紹介し、また、家族向け商品は家族向け雑誌で紹介する。

当社のビジネスモデル

全体の 70% が州からの補助金（以前のバイエルン州観光協会ときは 100%）、残りが自治体等からのコンサルティング収入となっている。開業して間がないが、後者の収入は増加傾向にある。とりわけ同社は、今後主流と成ることが予想されるドイツ内外の観光局の選好を分析し、これを州内の自治体等関係者に広げていく業務を担っている。

マーケティング関連人材の確保

地域観光状況を把握し、この発展を一義的に考える専門のマーケティング担当者を確保する必要がある。そのために、当社の場合、社長その他のマーケティングの専門家を結果として外部からスカウトしてきている。

(2) ローテンブルグ市のマーケティング

マーケティングに関する基本的な考え方

エージェン特任せにすることなく、バイエルン州のバイエルン・観光・マーケティング有限会社、他のロマンティック街道諸都市と協力するものの、マーケティングに関しては最終的に市独自の判断を重視して決定している。特に独自の観点としては、インバウンド観光客の構成比等にも留意している点が印象的であった。つまり、ドイツ人と外国人インバウンドの比率は 50:50 となることがバランスが良く、これを目標としている。特に当市は日本人の訪問者が多いが、日本人比率があまり高くなりすぎても逆に日本人観光客の満足度を下げてしまう（せっかくドイツまで来たのに日本人ばかりと出会うことになって不満の原因となる）ので、このバランスの維持にも留意している。

マーケティングに対しての投入費用

マーケティングや PR 成果は、その質とともに資金投入金額も重要である。広告にどれだけの金額を投入するかが効果に結びつくことが多い。特に主要なターゲットとする国等に対しては、相応の PR、マーケティング関連予算を確保する必要がある。

市観光局の予算は年間 1,700 千 DM（1 DM70 円換算とすると 119 百万円）である。これは日本の今回調査を行った県レベルの観光関連予算と比較しても遜色のない水準である。人件費が 1,000 千 DM、マーケティング費用が 400 千 DM、うち 200 千 DM がパンフレット等作成関連費用である。英語、フランス語等各国語のパンフレットを作成している。

メディアの有効活用

宣伝費はできるだけ少なくするように工夫する。メディア、TV、ラジオ、雑誌とコンタクトを取り、記事として取り上げてもらう。これは広告費があまりかからず効果は大きい。また、自分達で各国に宣伝に赴く。各国の観光会社の人間にパンフを配る。見本市に参加してパンフを配る。情報を提供する等をフルに行っている。その結果、宣伝を行った国等で、実際その国の旅行本や雑誌等でローテンブルグがしかるべく取上げられているかを局長自ら確認している。このような地道な努力が成果を上げるためには欠かせないとのことであった。

5 . ドイツの観光統計の状況

ドイツの観光インバウンド関連の統計は以下のとおりである。我が国と同様な入国状況等の基本的統計は国、商工会議所が担当して調査している。我が国にはない調査としては、バイエルン商工会議所が観光関連事業者の業況も含めアンケート調査を実施している。特に観光客を対象にアンケート調査を実施し、バイエルン州内のホテル、交通機関等に対する満足度を調査し公表している。これは、ホテル等にとっても重要な経営上の情報となるものである。

図表 3 - 24 ドイツの観光統計

我が国の現行の観光統計	ドイツの統計
内容	内容等
・ 入国統計 国別、空港別、年齢別、月別、滞在目的別（観光、業務）(全国)	・ 現状の我が国と同様な統計あり。(州、州商工会議所作成)
・ 我が国への滞在日数(国別)	同上
・ 訪日外国人の居住地域別の訪問地	不明
・ 訪日外国人 1 人 1 日当たりの消費額	・ 国別に財・サービスごとの消費額統計(州、商工会議所、市でもアンケート調査)
・ 都道府県、市町村別入込客数(精度等に限界あり)	・ 現状の我が国と同様な統計あり。観光関連事業者へのアンケートによる。(州、市、州商工会議所作成(限界あり))
・ 都道府県、市町村別国別滞在者数、滞在日数	・ 国別、宿泊者数、宿泊施設別宿泊統計(市、州商工会議所作成)
	その他の特徴的な統計 ・ ホテル等観光関連事業者の売上、収益(商工会議所) ・ 今後の売上、収益予想(商工会議所) ・ 観光客の満足度を業界ごとに関して調査(資料 8 参照)

6．コンベンション等との連携

ミュンヘンには、新旧合わせて2ヶ所の大規模なメッセ会場があり、活発に利用されている。実査時も平日に観光関連のメッセがあり、市民が休暇を取得した上で多数来場していた。

ミュンヘン商工会議所でのヒアリングでは、メッセの開催は稼働率向上という形で、ホテルへの波及を期待することができるという指摘があった。すなわち、値段の高いホテルも客が入るしまた安いホテルも、メッセ関連の業者や、メッセの工事にかかわる職人などが宿泊するので潤ってくる。イベントがあるとメリットが大きい。メッセ会場の新設に対応してミュンヘン市内でもこれからホテルが建設されていくであろう。

7．近隣諸国との連携、アルプス連合

国内の観光資源と補完しあう、また、そのメリットを強化する観光資源を有している近隣諸国等と連携して、自国の観光資源の強みを認識して、共同のマーケティングを実施することが重要であるが、ドイツでも、バイエルン州では、アルプス観光連合を形成し、オーストリア、イタリア等と連携しプロモートを行っている。

また、テーマを設定し、先進事例としてオーストリアのチロルの事例をバイエルン州のホテル等の観光事業者に対して情報提供するサービスを商工会議所等が実施している。

8．観光サービス体制の整備、情報の提供

ホテル等観光事業者への情報提供

商工会議所にはホテル、レストランやショップ等すべてで220,000社が参加している。バイエルン・観光・マーケティング有限会社との違いは、商工会議所の役割はホテル、レストラン、ショップ三業種の参加企業の体質を強化すること、弱体化した企業をどう立て直すのかにかかる指導、州の助成措置の申請にかかる助言等を行う、いわば先生という役回りである。

観光に関する地域のホテル等の事業者の能力を向上させるためには、経営の指南としても利用できる関連情報を供給し、彼らの自助努力を促すことが重要である。

その一環としてバイエルン商工会議所主催で州内にて年に1回観光会議を開催している。これは、毎年バイエルン州内の各自治体を回っている。この場では千のホテル、レストラン、旅行代理店に招待状を出している。現在の観光関連の問題を議論しているが、2000年のテーマは家族ツーリズムをいかに成功させるかという点であった。これからは観光振興のために、消費金額の多い家族観光客への対応を徹底していかなければならないということである。ここでは主に議論するのではなく成功事例を話してもらおう。オーストリア、

アルゴイ地方では成功している。これを学ぶという内容とした。具体的には子供に対して親切にしないと家族に対してはうまくいかない。家族に来てもらうためには子供を重視しなければならない。そのためにどうするのがテーマとなる。

もうひとつのテーマは通貨がユーロに切り替わった時ツーリズムがどう対応するのか、あとはエレクトリックコマースへの対応であった。他に充実したホームページ作成事例の紹介などである。

安く多様な宿泊施設・サービスの提供

観光地にとって極めて重要なリピーターの確保のためにはホテル等、値段も含め多様な宿泊施設の充実が欠かせない。バイエルン州では、ホテルから農園の民宿、ユースホステルまで合計 54 千施設で、ベッド数は 77 万にのぼっている。長期滞在型の宿泊施設も多く、料金も、民宿であれば日本円換算で 6 千円程度から宿泊可能である。

旅行者に対する情報の提供

ドイツの主要な観光都市では、鉄道駅前といった至便な場所に観光インフォメーションセンターが設けられており、宿泊予約、観光資源、イベント等に関する情報の提供、チケットの販売、果ては絵はがき投函に伴う切手の販売まで極めて幅広い業務を行っている。

図表 3 - 25 ハイデルベルクの観光インフォメーションセンター



9 . ドイツにおけるソフト、ハードのインバウンドインフラの整備

交通機関等

ドイツにおいては、同国の高いインフラ整備の水準を受け、基本的に観光地に対するインフラは十分整備されている。

少なくとも旧西ドイツの場合、空港、アウトバーンを中心とする自動車道路、鉄道等の交通インフラは問題がない。大都市中心から空港までの距離も日本と比較して極めて短い。フランクフルトでタクシーで 20 分、ミュンヘンの場合はタクシーで 40 分、鉄道で 35 分である。またアウトバーンを使用して、空港から目的の観光地まで短い時間で移動することが可能である。ロマンチック街道のヒュッセン市まで、約 200 キロであるが 2 時間程度で到着することができる。更に、空港や周辺大都市等の交通結節点からロマンティック街道等の観光地まで、一貫して観光客を輸送するバス路線が整備されている。

ドイツの観光と分権性と中央集権性。

ドイツは連邦国家であり、教育の権限も基本的に州にまわされている。例えば義務教育の夏休みの時期も、バランス良く国民が余暇を取得できるように、各州で時期がずれるようにセットされている。

景観の維持

観光資源として、中世の町並みの維持は重要で、ローテンブルグ市でもヒュッセン市でも、旧市街地での改修においては、形状、色彩に変更を加える場合は市議会または、市当局の許可を必要とする。これは、観光資源としての維持とともに、市民の中にも元来町並みの保存に熱心な姿勢が見られるからである。文化財として認定されている建物の改修時

図表 3 - 26 ドイツ都市での景観規制の事例（ハンバーガーショップ）



には、市、州等から一定の補助金が拠出される。また、ロマンティック街道の都市ではないが、フランクフルトに近い大学と観光の都市のハイデルベルクでみたハンバーガショップの写真を示す（図表 3-26）。同ショップの外見は基本的に世界共通とのことだが、ドイツでは市内景観規制がかけられ、これに調和した風情となっている。

10．今後の課題等

健康志向への対応

マーケティングの部分でも述べたが、健康を指向するドイツ人の観光に対する意識の変化にどのように対応した企画を練っていくかという問題。

健康保険制度の改革に対応したクアハウスの業態展開

財政赤字の削減という目標の中、健康増進目的で、温泉等でのクアハウスへの健康保険提供金額が削減された。この結果、クアハウスへの国民の足が遠のき、多くの地域で関連宿泊事業者に対する打撃が発生している。体力のない事業者の淘汰はやむを得ないという基本前提にはあるもの、その転換をいかにマイルドに進めていくかが課題となっている。

インフラ関連で、基本的に自動車での観光地間の移動が前提となっている。海外からの観光客を含めてすべての観光客が、自分で自動車を運転できるという訳ではないので、バスをより充実させることが重要との回答があった。

EU共通通貨であるユーロへの対応、また、IT化の中で、Eコマース等への対応をどうするかという問題がクローズアップされてきている。

少子化の進展はドイツでも同様であるが、相対的に消費金額の多い家族旅行者への対応の充実を指摘する声があった。

11．ドイツのインバウンド振興からくみ取れる日本への教訓

以上のようにドイツのインバウンド誘致担当者へのヒアリングから得られる示唆として、以下の点を指摘したい。

宣伝の重要性

ドイツ連邦政府観光局は年間宣伝費に 40 百万 DM 使っている。これに対して日本政府は 15 百万 DM と聞いている。これではいかにも少ない。宣伝費は最も重要なもの。とにかく宣伝をすること。

あと、インフラの整備は当然重要。空港と対象地域の連結等

言葉の問題は大きい。旅行者向けの表示に関しても東京、大阪はまだ良いにしても、これら都市を離れると日本語オンリーになってしまう。

ドイツ人は個人旅行好き。

その点、日本は、コスト、語学の問題にしても外国人の個人旅行に対応した体制になっていない。

何と言っても観光に関する費用が高い。

宿泊代が東京のホテルに泊まれば、また、食事をすれば 400DM 程度になる。また、欧州から遠いため航空運賃が高く、更に空港から目的観光地までのコストが高い。(これに関して、ミュンヘンで参加したメッセ関連の観光旅行情報によれば、最近ドイツ人に人気のポルトガル旅行では、往復航空運賃、家族 3 人で 2 週間の滞在、複数のビーチを伴ったホテル宿泊(2 食事付き) レンタカー付きで日本円換算 20 万円で足りるとのことであった。)

日本へのイメージ

日本は工業国というイメージが強く、国内にはそもそも工場しか存在せず、観光資源に乏しいのではという印象を持たれている。

日本の都市のイメージ

分権的で小規模な都市の多いドイツに足して、東京、大阪は大都市である。大きすぎてその中でいったいどこに行けば良いかということが分からない。その点に関する情報提供、指導といったことがなされていない。

観光地までの交通機関を確保し明確にする。

ロマンティック街道には、フランクフルトからのバス等が多く出ておりわかりやすい。明白な交通手段を整備する必要がある。

的確な情報提供サービス

現地情報を事前に勉強してくるのは日本人位である。ドイツ人、アメリカ人はこれを観光案内所で得る。ここでホテルの予約、ガイドの斡旋もしている。観光客のニーズのすべて、切手の買い方一つまで教えるようなサービスを行っている。外国人に対してこのような情報提供は重要である。

ロマンティック街道は似ている都市が多いので、連合して街道としてマーケティングした。これを別々に行うとムダが発生する。

以上、鏤々述べたが、最も大切なのは政府の宣伝費。これを十分投入すれば 800 万人も困難ではない。

・ まとめ - 諸外国の観光振興策から得られる教訓

(1) 観光資源の再発見とその高度化

我が国の観光資源に対するイメージを、大都市としての東京を必要以上に強調することは避け、日本の風景の美しさを強調していく必要がある。またドイツの景観維持の姿勢にならい、日本の風景の美しさを更に維持し高めていく努力が必要になるう。

(2) 国別のマーケティング対応の重要性

国によって日本に求める観光イメージは異なっている。アジア諸国からは日本の現代カルチャー、テーマパーク、タレント、ショッピング等である。これに対して欧米に好まれる

ものは、景観、伝統文化などになる。国によって観光資源に濃淡をつけ、強調すべき点を使い分けなければならない。

(3) インフラ整備の重要性

まず国際空港の整備が重要である。これは単に空港だけということではなく、その大都市の中心部からどれだけ短い時間で行くことができるかという点が重要である。また当該観光地とこれら空港との時間的な距離がどれだけ近いかがポイントになる。日本の場合空港と周辺大都市、空港と温泉などの観光地との時間距離が極めて大きい。

(4) 観光振興当局の連携の強化

ドイツの場合観光関連の行政セクションと観光連盟等の連携は密接で、同時に一部に問題はあっても役割分担も明確となっている。また上意下達ではなく、主要自治体、民間事業者のアイデアと意欲が直接的に生かされる仕組みとなっている。我が国においても、このように民間サイドの意欲を高めるような支援措置の構築が何より重要となろう。

(5) 観光振興に対する意識の高さ

ドイツの場合、陸続きということもあって他欧州諸国との交流は歴史的にきわめて古く、かつ多岐にわたっている。この中から自然と住民がインバウンドの観光が自らの生活と仕事に移設に関係していることが認識できるようになった。これら条件を欠く日本においては、行政当局者等が意識的に外国人に対する精神面での受け入れ態勢をより自然なものにしていく努力を欠かすことはできない。

(6) 行政サイドにおける一貫した取り組み

ローテンブルグ市の例に見られるように、観光担当者の在任期間は長く、また権限は大きい。責任者のリーダーシップの下に強力に策を遂行できる態勢が整っている。この点の重要性は日本の自治体でも指摘する声があった。観光の場合、業務遂行にあたってはさまざまな人的ネットワークの維持が必要となる場合もあり、あまり頻繁な人事異動は効果を期待しがたいと考えられる。

第4章 地域観光振興に関する提言

以上の国内外のインバウンド振興に関する現状把握を受け、本章ではインバウンド振興のため、民間パイオニアを見出し育てるためにどのような方策があるのを探り、実際に各地域で活用されることを念頭において、具体的提案を行うこととする。

・観光振興策としてのマーケティングの重要性

我が国観光産業は産業として技術革新が十分行われてきたとは言いがたい業界である。これまでもマーケティング、集客においても、エージェントに頼っており、自分からの積極的な働きかけは総体として少なかった。しかし、内外の事例を見ても、観光先進国では、積極的に自国を内外に売りこむ観光地マーケティングを展開している。従って、まず第一にマーケティングの重要性を強調したい。そして、内外の事例等を参照しつつ、組織、人材、情報提供等の面から具体的にマーケティングを推進するには、どのような方策があるのかを提案していきたい。また、それぞれの方策には、中長期的（目途として3年以上）に進めるべきテーマと、即応性を重視して、主に短期的（1～3年）に対応すべきテーマに分かれていることからこれを区分けしている。

1．戦略的なマーケティングの推進体制（官民の役割分担）の構築

ここでは、マーケティングを推進する官民の主体が、どのような問題点を有し、これをどのように解決していけばよいのかを検討する。また、民間には民間の課題と対応策が、また、官の領域には官としての対応策があるが、同時にどのように両者の連携を形成して行くかという観点がきわめて重要となる。

（1）民間事業者のマーケティングに関する意識改革（短期的テーマ）

主体的なインバウンドへの取組み

民間はこれまで旅行エージェントにマーケティング面の多くを任せ、受動的に観光客を受け入れるという形が主であった。また、インバウンドに対しても、受け入れに積極的でなく、自分からマーケティングを行うという姿勢に乏しかった。

しかし、インバウンドへの対応を収益に貢献しうる分野であると認識し、かつ、これを育てていく努力が必要となる。

お仕着せメニューの見直し

そのためにも、旅館等供給者サイドの論理ではなく、旅行者サイドのニーズにたってメニューを見直す姿勢を持つ必要がある。とりわけアジア諸国では経済発展の中、一部に富裕層も生じてきている。このような所得階層による選好の違いを把握し、メニューの見直しに生かさなければならない。

受け入れ態勢の強化

インバウンドに対応して、訪問者に対する標識の整備や、当該国の語学に通じた人材を養成するといった努力を行う必要がある。

民間でも独自に意欲的にインバウンド受入を進める事例

国内事例	内 容
石川県 「A温泉」旅館の 台湾でのPR	この旅館の宿泊料金は1泊2万円と高いが、高級感を売り物とし、地元テレビにCMを流している。

(2) 行政における重層的な取り組み(短期的～中長期的)

マーケティングを巡る官サイドの意識改革

官としても、観光におけるマーケティングの重要性を認識し、民間企業に対する積極的なサポートを行う必要がある。

国際的な連携の推進

国内の観光資源と補完しあう、また、そのメリットを強化する観光資源を有している近隣国等と連携して、自国の観光資源の強みを認識して、共同のマーケティングを実施する。

これに関しては、我が国の中の地域によっては韓国等周辺アジア諸国と連携し共通のパック商品を企画する等のアプローチを行う。

海外事例	内 容
ドイツ	バイエルンでは、アルプス観光連合を形成し、オーストリア、イタリア等と連携しプロモートを行っている。
シンガポール	・ASEAN旅行代理店連合 各国旅行代理店連合がアセアン諸国で集まって形成。 ASEANT：アセアン諸国の旅行代理店連合の他に航空会社、ホテル等旅行関係企業の4つの団体が加入しているものである。毎年1回フォーラムを開催している。 ・シンガポールの滞在期間を延ばすために、周辺国の近隣リゾートとの連携を強化している。

政府機関と自治体の連携

国内において、政府機関（国際観光振興会）と自治体が連携するとともに、同時に、自治体はすべて政府関係機関に依存するのではなく、それぞれが主体的にマーケティングに取り組むことが必要である。

海外事例	内 容
ドイツ	(市)ローテンブルグ観光連合 (市町連合)ロマンティック街道協会 (県)フランケン観光連合 (州)バイエルン・観光・マーケティング有限会社 (国)ドイツ連邦共和国観光局

自治体間での連携を強化する。

- ・県ベースではすでに北東北等での事例がある。それぞれの持ち味を活かした自治体横断的な観光コースの企画と、責任を意識した上でのプロモートを実施する。
- ・各県間でバランスをとって、パンフなどにのせる観光資源を選定する。
- ・また、共通したウェルカムカードの発行等が考えられる。
- ・ドイツのロマンティック街道のように、ある都道府県内、また県境にまたがっても、複数自治体が特定テーマで連結し、売り出していくという対応を取る。

海外事例	内 容
ドイツ ロマンティック街道協会	ロマンティック観光連合の規約（骨子） ・ロマンティック街道の観光促進のために広報宣伝を協調共同で行う（自分の市町村を宣伝する際は、ロマンティック街道自体の宣伝も行う必要あり） ・現在正会員は 26 市町村 ・資格...都市が街道沿いにあること、景観が歴史を感じさせロマンティックという特色を満たす。 ・観光案内所を開いていること。 ・メンバーの採用は全会の 2/3 以上の賛成による。 ・専門職の事務局長を置いている（2001 年 1 月 1 日より） （これまでは、持ち回り。既得権益の存在から必ずしも効率的に運営されず）

国、県と連携しつつ市町村が主体的にマーケティングを行うこと

市町村自体が自地域の観光資源に自信を持ち、そのマーケティングとプロモーションを行っていくことが求められる。日本は特に市町村ベースの取組みが弱い。

プロモーションには県等上位機関と連携していくことが重要となる（短期的）。

政府、自治体と民間（観光関連協議会等）が密接な連携を取りマーケティングを進めること。

これは、個別企業、民間団体が行うプロモーション部分と自治体等の負担部分を切り分けることを明確にし、費用対効用の把握を容易にするものである。公共サイドは、外国でプロモートする際の、会場賃借費用といった基本的部分を負担するといったことが考えられる。（短期的）

（３）地域におけるマーケティング能力の向上（短期～中長期）

専門機関の設置

マーケティングを有効に実施するためには、そのための専門職員を有する機関なり部署を設ける必要がある。ドイツに見られるように自治体の（ドイツの場合、バイエルン州）専門の株式会社を設立する案、また、我が国で活動している地域観光プロモーション協議会の中に専門の部署を設け、これを発展させていくことが考えられる。

マーケティング専門的人材の確保・育成

・地域観光状況を把握し、この発展を一義的に考える専門のマーケティング担当者確保する必要がある。そのために、スカウト等によって、外部からのマーケティング専門家の招請を行う必要もある。（短期的）

・専門人材の育成

地域における大学における観光学部や研究所の設置、ここでの専門人材の育成を行う（中長期的）。

海外事例	内 容
ドイツ バイエルン・観光・マーケティング有限公司（以下 BTMG）を設立	<p>これまでは、外国に対する観光プロモーションを目的とした業務を、州観光協会が実施してきた。しかし、既得権益と結合しがちな、同組織の問題点を直視することから、バイエルン・観光・マーケティング有限公司を設立し、マーケティングを一元化した。</p> <p>とりわけ同社は、今後主流となることが予想されるドイツ内外の観光客の選好を分析し、これを州内の自治体等関係者に広げていく業務を担っている。</p> <p>当社の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バイエルン州商工交通大臣の発案で民間企業として設立（99年4月） 営業開始 2000年1月 ・出資者 バイエルン州、ミュンヘン市、州内の県等で 51% ホテル協会等州内の観光関連業界団体 16 組織 49% ・組織 経営者、管理、総務と実務部隊、また、ポイントはツーリズムマーケティング部隊 等
ローテンブルグ市	<p>エージェント任せにすることなく、また、州機関（BTMG）他のロマンティック街道諸都市と協力するものの、マーケティングでは最終的に市独自の判断を重視している。</p> <p>インバウンド観光客の構成比等にも留意している。ドイツ人と外国人インバウンドの比率は 50:50。日本人の訪問者が多いが（宿泊者数で年間 11 万人宿泊）日本人の比率があまり高くなりすぎても逆に日本人観光客の満足度を下げてしまうので、このバランスの維持にも留意している。</p>

（４）マーケティング、PRへの十分な資金の投入（短期～中長期）

マーケティングやPR成果は、その質とともに資金投入金額も重要である。投入費用が効果に結びつくことが多い。目的とする国等に対しては、相応のPR、マーケティング関連予算を確保する必要がある。

海外事例	内 容
シンガポール STB 財政基盤	<p>ホテル宿泊税、レストラン飲食税、利用税（CESS）による収入 1 億 2,358 万 S ドル（約 94 億円）が大半（STB 総収入の 97%）を占める。</p> <p>（参考）我が国運輸省観光部の 12 年度予算 37 億円</p>

(5) 統計資料の充実(短期的～中長期的)

マーケティングをするうえでの分析の基礎資料として、観光関連の整備は極めて重要である。しかし、我が国の現状は、法務省による入管統計、JNTOによる外国人国別国内目的地統計、都道府県等による入込客数、宿泊客数統計程度に留まっている。

我が国観光統計の現状の概要と、今後の改善点、整備すべき内容について以下に整理した。特に、基礎的データとして自治体ベースで国別インバウンド観光客の宿泊状況、宿泊日数、宿泊にかかわる消費額等を旅館、ホテル等にアンケート調査を実施して把握しておくことが重要である。この他、旅行者1人当たりの消費額、消費内容、また観光客の地域における観光地・観光資源の選好、満足等観光地を選択する行動に係る情報の収集・蓄積が望まれる。具体的には都道府県ごとにどのような観光資源を訪ねたか、選択の背景、動機、情報入手の経路、問題点、不満点を明らかにするような内容である。

ただ同時に、事業者が無理なく回答したくなるような調査自体の設計と工夫が求められよう。

図表 4 - 1 我が国統計と外国の観光統計事例から見た我が国観光統計の改善点について

我が国の現行の観光統計		我が国統計の改善点 今後必要な統計	(参考：海外の統計)	
内容	作成主体		ドイツ	シンガポール
・入国統計 国別、空港別、年齢別、月別、滞在目的別（観光、業務） （全国）	法務省		内容等 ・現状の我が国と同様な統計あり。 （州、州商工会議所作成）	内容等 ・現状の我が国と同様な統計あり（STB作成以下同じ）
・我が国への滞在日数（国別）	法務省データでJNTO作成		同上	同上
・訪日外国人の居住地地域別の訪問地	JNTO		不明	-
・訪日外国人1人1日当たりの消費額	JNTO（2年おき。平成8年以降休止）	・重要なデータ。国別、都道府県別にアンケート調査等で整備することが望まれる。	・国別に財・サービスごとの消費額統計（州、商工会議所、市でもアンケート調査）	・財・サービスごとの消費額統計 ・インバウンド観光客の年収等充実
・都道府県、市町村別入込客数（精度等に限界あり）	都道府県、市町村	・どのような観光資源を訪れたかを把握するアンケート調査等を実施する。	・現状の我が国と同様な統計あり。観光関連事業者へのアンケートによる。（州、市、州商工会議所作成（限界あり））	・同様な統計あり（STB作成）
・都道府県、市町村別国別滞在者数、滞在日数	都道府県が市町村、旅館組合等へアンケート等を行い取りまとめ。	・国別観光客宿泊者数、同日数、どのような宿泊施設を利用したかについてのアンケート調査を旅館等に対して実施する。	・国別、宿泊者数、宿泊施設別宿泊統計（市、州商工会議所作成）	同上
			その他の特徴的な統計	
		・各地域でインバウンド観光客のニーズ、満足度、不満足点を把握する調査が必要	・ホテル等観光関連事業者の売上、収益（商工会議所）	・情報入手の経過 ・シンガポール選択の理由
			・今後の売上、収益予想（商工会議所）	・シンガポール観光資源の評価
			・観光客の満足度を業界ごとに関して調査（資料8参照）	・シンガポール観光に関する満足度 ・将来シンガポールを再度訪問するか希望

2. マーケティングに関する段階ごとの方策

(1) マーケティング戦略の立案

自地域の観光資源を再確認し、それを国内外にどのように売り込んでいくかのための戦略を立てる（短期的）。

インバウンド観光に関わるマーケットニーズを把握すること

これは、インバウンド観光客に対して、彼らのニーズ、魅力ある観光資源、訪問形態、団体か、個人か、宿泊希望日数、消費額等を現地のエージェン特等とタイアップすることなどを通じて調査し、対応策を練り上げることが必要となる（短期的）。

また、自治体としては、限られた人員資源の中でマーケティング活動を行うことには限界があるので、マーケティングに関する情報収集には、自前で行う以外のルートを見出す努力が必要となる。この際、JNTOの情報を利用することが極めて重要である。

また、自治体、地元企業が海外に有する駐在員事務所経由で情報を収集することが必要となる。

海外事例	内 容
ドイツ	東京のドイツ観光局東京事務所では、JTBとの連携から日本人の対ドイツ観光ニーズを探り、新しい「街道」等の観光商品企画を行い、本国に取り入れられている。
シンガポール	全世界に17ヶ所の事務所を設け、地元の旅行代理店と協力しながら、シンガポールの観光資源開発の情報等を収集している。

インバウンド対象国に合わせた観光資源の再認識並びに「市場細分化」と「市場の差別化」を行うこと

最近の各自治体による台湾における訪日ブーム、台湾人誘致のための自治体、民間企業による誘致活動は、最近1年間で300件にも及んでいるとの指摘もある。

しかし、我が国の都道府県の個性によって本来対象となる国は異なり、すべての自治体が必ずしも同じアジアの特定国を対象することは妥当ではない。適したターゲット国を見いだすことが必要となる。また、その国のどのマーケットセグメントをターゲットにするのかといった市場調査、分析が必要である（「市場細分化」分析（短期的））。

例えば、台湾を対象にしたとき、「温泉」、「雪」といった競争相手と類似した内容をアピールしても、効果は薄く、「日本一の という温泉がある」、「雪祭りというイベントがある」といった具体的な訴求力のある内容を全面に打ち出して、他地域との「市場の差別化」を図る必要がある。

高齢化、健康意識の高まり等の今後のニーズ変化に対応して地域の観光資源を見直し、該当する項目を観光商品とする（中長期的）。

海外事例	内	容
ドイツ、バイエルン・観光・マーケティング有限会社による個別的マーケティング分類	プロダクトマネジャー A 保養ツーリズム、 シェア 50%	国内ドイツ向けが対象。自然の中のバカンス家族、民宿、キャンプなど
	プロダクトマネジャー B 特定目的、 シェア 30%	スポーツ、健康関連、イベント（カルチャーあるいは催しなど）。今後最も発展が期待される。
	プロダクトマネジャー C ビジネスツーリズム、 シェア 20%	メッセ対応などビジネス関連旅行者の増加。

観光資源、宿泊、食事、ショップ等を有効に組み合わせ魅力ある観光コースを策定すること（短期的）。

コンベンション、ビジネス観光とのリンク

文化遺産、天然の景勝地といった観光資源のほか、コンベンション等のビジネス資源を観光振興に結びつけ、総合的に地域の観光的な魅力を高めていく戦略の構築が必要となる。また、コンベンションを通じてビジネス客の来訪が増加し、結果的にインバウンド増加に結びつけることが可能となる。（中長期的）

図表 4 - 2 シンガポール 「ツーリズム 2 1」(再掲)

海外事例	内	容
シンガポール 現在の基本戦略:観光振興ビジョン「TOURISM21」(96年7月制定)	インバウンド観光客 95年 714万人 2000年、1000万人を目標に以下のビジョンを策定する。	
	a. 「観光」の再定義 シンガポールを観光地として位置付けるのみではなく、観光関連ビジネスの中心地として、また、アジア域内観光のハブとしての位置付けを与える。	
	b. 観光商品の再構築 既存の観光アトラクションの再編成や再開発の実施。国内各地にそれぞれテーマを与えること。各種イベントを育成、体験型ツアーの計画、旅行者向けのスマートカードの開発が含まれる。	
	c. 産業としての観光の開発 観光アトラクションやクルーズ、イベントなどの集客	

	<p>に直接かかわる産業のみならず、旅行業者、ホテル業界等の関連産業を含めた産業群単位での開発を目指す。また、情報技術の活用、観光産業に関わる人材育成などによる事業効率化など広範な開発を行う</p> <p>d.新しい観光空間の創出 アジア域内への観光開発投資を促進するための政府間提携やミッションの組織、シンガポールを起点とした近隣諸国ツアーパッケージの開発等を行うこと等により、シンガポールの観光ハブ化を目指す。</p> <p>e.協力体制の強化 異なった業者を含む観光産業全体の発展、近隣諸国への観光投資の促進を図るために、政府間協力、民間部門内での業界協力、評議会等の設置を進める。</p> <p>f.政府観光局の役割強化 調整機関としての政府観光局の役割を強化するとともに、観光リソースセンターの業務を担当する。</p>
--	--

(2) 適切な、効率的な PR の実施 (短期的)

戦略の立案の後は、実際のマーケティングを様々なPRの要素、観光商品の開発、価格の設定、流通チャンネルの整備、的確なプロモーションを通じて実施していく必要がある。

適切、効率的なPR - マスコミの利用

コース等の設定等、観光商品の開発を完了した後は、インバウンド対象国のプレスに紹介し、同ジャーナリストに取材させ、極力、新聞、雑誌等のメディアに取り上げられるように仕組むといった工夫が必要である。また、深夜でもよいかから、特定時間帯に特集番組を流すといった努力を行う。

国内事例	内 容
北海道による対台湾等TVへのPR	北海道観光プロモーション協議会が定期的に観光宣伝の番組を放映している。なお、同協議会の予算は道からの補助金等で賄われている。

インターネットの利用

複数外国語にて、自地域の関連関連情報を流す。

以上の項目の取捨選択にあたっては、マーケティング専門家の意見を利用するものとする。

(3) 効率的なプロモーションの実施(短期的)

我が国においてはアジア地域に対する相談においても、国・自治体と民間の観光関連協議会等は連携はしているが、内容が限定的、断片的でかつ形式的な事業が毎年繰り返される傾向がある(JNTO)。これでは効果が薄い。

対象国の実態に合わせたプロモーション

特に中国語圏の事業者はビジネスの進め方が極めて実務的、かつ上意下達で行われる。この点がわが国のボトムアップ、形式重視なやり方と異なっている。円滑に商談を進めるためには先方の流儀に合わせる事、かつ十分な準備を行い、効果的な手順を検討して実施することが必要となる。

また、対象国によって、これまでのプロモーション経験の蓄積も異なることから、この実態に応じた柔軟なプロモーションの有り方を使い分ける必要がある。

国内事例	内 容
北海道による 対シンガポールPR事例	雪の北海道からスタート。雪だるまを空輸して、シンガポール伊勢丹に置く。これを端緒として、その後大自然、グルメ(カニ)等をアピールしていく。

更に、対象国のエージェントを日本に招く際も、総花的に観光資源を見学させるより、コース目的を絞り、ポイントを強調するような工夫を強めインパクトを与えるようにする。

担当者の継続性

日本においては、県の観光連盟等に関しても職員が県から出向するようなケースが多く頻繁な人事異動が行われている。これは、とりわけ中国語圏を相手にするとき商談の円滑化の観点から不都合が伴う。中国語圏の人々は何らかのビジネスを開始する際にも、人的関係を極めて重んじる。従って我が国のように担当者がしばしば交代するようなケースは、深い業務関係を構築することができない。この点を継続性のある人事配置に改める必要がある。

国内事例	内 容
宮崎県と台湾とのコネクション	地元採用の駐在員が地元観光関係者との強固なネットワークを構築しており、毎年行われる地元観光博覧会等ではおなじみの顔となっている。
広島県	中国語圏のエージェントとのつながりを深くするため県観光連盟に県職員を出向させる人事ローテーションを組み、県側でも同一人物が継続的に担当し続けることができるようにしている。

迅速な意思決定

更に、自治体と観光連盟等民間サイドが十分連携し上記のマーケティングの結果を踏まえた迅速な決定を行う必要がある。

特に先方が中国語圏のエージェント等の場合、価格に対する意識が高いので、日本側も価格決定権の権限のある当事者が参加することが望ましい。

商談等の進め方のマニュアル化

地域の観光振興組織等で、商談会等のマニュアルを作成し、効率化を図る。

また、一度だけではなく、プロモーション対象国の観光案内、プレス等などの程度取り上げられているかを継続的に確認フォローし、これを踏まえ、修正して引き続きプロモーションを行うことが必要。

(4) マーケティング調査の結果の活用(短期的)

地域の事業者に対して情報提供等を行う。

マーケティングによって得られた観光客のニーズ、動向を把握し、これを地域の観光事業者に対して、タイムリー、的確に提供する必要がある。

提供内容としては

- ・ 平均価格帯
 - ・ 食べ物等の好み、禁忌
 - ・ 当該国における年中行事、観光に訪れる可能性のある季節等の状況 等
- そのためには、地域の観光関連事業者を集めてのカンファレンス等の開催、ここで、海外事例、国内の成功事例を紹介することが重要である。

海外事例	内 容
ドイツの事例	<p>バイエルン州商工会議所 個別テーマに関するセミナー等を開催し、会員への情報提供を行う。2000年は消費額の多さから重要な家族観光への対応。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先進事例の紹介（チロルのケース） ・ユーロ切り替えへの対応、Eコマースへの対応

観光資源の充実につなげていくこと。また、地域における観光関連サービスの充実につなげること。

- ・ホテル、旅館、レストラン等のサービスを充実すること。
- ・当該地域の店と提携し、フードチケットを販売すること。

これは、当該地域の状況が当然ながら良く分からない外国人に対して、ホテル、あるいは交通機関等が地域の飲食店と提携して、チケットを発行し、店から見れば客を呼び込もうというものである。

(5) インバウンド観光客に対する十分な観光情報の提供の的確な実施（短期的）

パンフ等の充実

特にインバウンド観光客が外国で抱く不安を除き、訪問場所と観光体験自体を楽しむことができるような内容を織り込むなどの工夫が有効である。

国内事例	内 容
北東北で見られる事例	<p>これまで大きなサイズで作成していたパンフレットも、小さいサイズで作成し、実際に訪れた人が携帯できるような形に変更した。</p>

また、パンフレットでも、個人客も想定してある観光地から、次の観光地に向けインバウンド観光客が1人でも、楽しみながらたどり着けるような案内型の内容を充実させるといった工夫が有効である。

インターネットによる情報提供の充実(複数外国語でのホームページ作成、北海道は充実)

利用しやすいインフォメーションセンターの整備

我が国ではインフォメーションセンターの立地等が分かりずらく、従業員の英語対応等も不十分である。

関連するすべての情報を網羅するとともに、ホテルの予約から切手購入一つ

にいたるまで旅行者のニーズにこたえる情報ステーションを整備する。

これは当然、駅の前などわかりやすい場所とし、また、英語、その他の言語にも対応できるよう準備を行う。

英語等、外国語での積極的な情報提供

・ホテル旅館、等の利用法も部分的に欧米と異なっている。例えば旅館の利用方法ひとつをとっても、英語で十分な説明が行われているといったことは一般的ではない。

・また、メニュー等に関しても外国語表記を併記する。

観光客に対する多様な楽しみ方の提案を行う。

単に観光地を見学するだけではなく、様々な経験を楽しむこと、ショッピング、地元の人々との触れ合う等、分野、コース別に観光客の選好に応じた提案を行う。この点ではこれまで、アウトバウンドで日本人向けに海外で行ってきたサービスの提供（レストランの紹介など）が参考となる。

海外事例	内 容
シンガポール	観光客への様々な楽しみ方の提案を「101のサジェスチョン」としてまとめ、配布している。

(6) 外国のインバウンド関連観光事業者のリスクの低減（短期的）

国内事業者を対象としたインバウンド観光施策の他に、日本への送り手となる海外事業者への働きかけを行い、特に先達となる成功事例を作り、二番手、三番手と後に続く海外エージェントを作ることは、インバウンド誘致にとって有効である。リスクを低減するための方策の展開等、彼らのメリットを増すような施策を展開することも重要となる。

最初の段階で海外の旅行業者を能力のある事業者に絞り込み先行事例を作っていく。

支援協議会等の組成、情報提供活動を通じた民間事業者のバックアップ

といった、目に見える支援措置を状況に応じた的確に実施する必要がある。

具体的には、

木目細かなコスト削減策の準備

国内観光事業者による送迎バス（空港 ホテル等）の確保等、木目細かなコスト削減対応を打つことが必要となる。この結果、少数でも着実に実績を残した先達を作りことができればそれが輪を広げ、当該地域の中で日本の中の観光対象地域としてのポジションを固めることができよう。

・地域観光資源の整備、インフラの充実

1 .マーケティングの対象となる観光資源の整備、インバウンドへの対応の充実

(1) 安く多様な宿泊施設・サービスの提供 (短期的)

我が国の観光地における宿泊施設料金は、諸外国に比較して高く相対的に選択の幅が小さい。泊食分離や旅館等のネットワーク化をはかり選択肢を増やすとともに、地域の観光協会等がかかる安価な宿泊施設の情報を効率的に提供することが効果的である。

国内事例	内 容
・鹿児島県「B」ホテルの例	<p>インバウンドの誘致は閑散期の稼働率向上に貢献、収益の下支え エージェント出身の役員と、東京の C ホテル出身の支配人を外部から迎え入れ、平成 5 年から対インバウンド対応の戦略を立てる。</p> <p>具体的対応</p> <p>価格面が勝負と判断したホテルは、夕食はすべて近郊の郊外型レストランに送客する等してコスト・セーブを図る。</p> <p>ホスピタリティーの一環として「宵っ張り」なお客には、夜の天文館で、現地語を話すことのできる店の紹介をする、また、実際にエージェントを案内する等の対応をしている。</p>
ジャパニーズイングループの事例	<p>安い日本風旅館の情報をネット化し、外国人に対して提供インターネット等で情報提供</p>

(2) インバウンド観光客に対する観光関連事業者等の対応能力、ホスピタリティーの向上 (短期～中長期的)

観光事業者に対するに経営コンサルティングを実施、とりわけインバウンド対応の情報を流して対応力を強化する。

海外事例	内 容
ドイツ	<p>バイエルン州商工会議所が中小零細なホテル等の宿泊施設に対して経営相談、またコンサルタントの紹介等を実施する。</p>

人材の育成

- ・観光関連産業従業者、住民のホスピタリティーの醸成
- ・そのための研修、職業教育を充実させる。

とりわけ、対象国の語学研修、また習慣、禁忌等に対する知識を与えることが重要となる。

国内成功事例の紹介

観光関連事業者は中小企業も多く、意欲を高めるためには、成功事例を広く紹介し、また、実際に関係者の体験談を聞き、意見交換する機会を設けることが効果的である。

宿泊施設等においても、インバウンド観光客のニーズに合致したサービス内容を工夫する。

海外事例	内 容
ドイツ	ロマンティック街道、ローテンブルグ市のホテルでは訪問客数の多い日本人の好みに合わせ、ベッドもツインとし、また、浴室にも、シャワーだけでなくバスタブを設置するホテルが多い。

(3) 継続的な観光資源の開発 (中長期的)

マーケティングの結果を活かし、既存の観光資源の維持、発展、新しい観光資源の開発を不断に行う必要がある。

海外事例	内 容
シンガポール	既存の動物園を夜も開園し、シャトルバスで回遊し、夜の動物の生態を、訪問者に見せる「ナイト・サファリ」という商品を開発し、来訪者を増やしている。

また、ドイツのロマンティック街道に見られるように、都市や観光資源同士を連担させ、総体として観光客を満足させ、飽きさせないような工夫が求められる。

2. インフラの整備

(1) マーケティングの成果を生かしたインフラの整備 (中長期的)

過大ではなく実際のインバウンド観光客数に見合った適正なインフラ整備を着実に行うとともに、有効な活用をはかる必要がある。また、その利用単価が安いことが必須条件となる。

海外事例	内 容
ドイツ	空港から周辺大都市、ロマンティック街道等の観光地まで、一貫して観光客を輸送するバス路線が整備されている。
シンガポール	・空港インフラ整備（既存ターミナルの拡張と第3ターミナルの建設）

（２）街づくりとの連携、地域ぐるみの取組み（中長期的）

インバウンド観光客にとって訪問する都市が、美しいことは大きな魅力の一つである。これは当然、観光客のためだけではなく、住民にとって住みやすい街を整備することと同じことである。景観等の美しい街をつくるために、ある種の景観規制を強化する等、都市計画上のメリハリをつけていくことが重要である。

また、観光を一分野のものにとらえず、観光と他の施策との連携を図り、交流経済を拡大する総合的な取組みとすることが求められる。更に地域ぐるみで（市民やNPOの参加等）観光客へのホスピタリティを発揮できるような広がりも必要となろう。

（３）言葉のバリアーの低減（短期的）

我が国は英語が通じにくいという評価があり、これがインバウンドが増加しない大きな要因の一つとなっている。そこで、言葉のバリアーを低くするための努力が必要となる。

英語、あるいはその他の言語による標識の設置等は東京、大阪、福岡などを除いて不十分である。とりわけ欧米客を考えた場合、英語による表示は不可欠であり、官による積極的な整備を行う必要がある。

以上