

英国の観光政策・戦略
—オリンピック開催の経験を踏まえ—

山 崎 治

- ① 広い範囲に生産波及効果が及ぶ観光に対する期待は高いが、今後、日本人の国内旅行を更に増やすことは難しく、訪日外国人旅行を増やすことが必要になっている。しかし、2012年に日本を訪れた外国人旅行者数は836万人で、外国人旅行者受入数ランキングでは世界33位に留まっている。
- ② 一方で、日本の観光力を評価する調査結果が幾つか公表されている。外国人旅行者を誘致する地域の魅力を高め、その魅力を適切な方法で広報すれば、訪日外国人旅行者数を2020年に2000万人にするという目標を達成することは可能であろう。
- ③ 外国人旅行者を増やす施策の検討には、観光を取り巻く状況が日本と似ていて、毎年3000万人以上の外国人旅行者を誘致している英国の観光政策・戦略が参考になる。英国は、2012年にロンドンでオリンピックを開催しており、2020年の東京オリンピック開催が決まった日本にとっては、その点でも参考となる情報が期待できる。
- ④ 英国では、観光を所管する文化・メディア・スポーツ省（DCMS）が、2007年9月にオリンピックの効果を見込んだ観光戦略を発表し、オリンピック開催を念頭に置いた施策を展開した。DCMSは、2011年3月に発表した観光政策で、民間事業者や地域社会の力の一層の活用、ビジットブリテン（数値目標の達成度を厳しくチェックされる代わりに、独立性の高い運営が認められている観光宣伝機関）の改革等の施策を打ち出した。
- ⑤ ロンドン・オリンピックに合わせ、ビジットブリテンによる大規模な観光宣伝プログラムが展開された。また、ロンドン市内の移動環境の改善が図られ、カルチュラル・オリンピアドと呼ばれる文化プログラムが実施された。
- ⑥ オリンピック開催後の2013年4月に、ビジットブリテンは、2011年3月に発表された観光政策で掲げられた目標達成に向け、外国人旅行者のための観光戦略を発表した。
- ⑦ ロンドンでオリンピックが開催された2012年8月の訪英外国人旅行者は、前年同月と比べて5%減少したが、観光収入は9%増加した。オリンピックの経済効果は、地方まで及んでおり、期待を裏切ることはなかった。オリンピック開催のレガシー（遺産）は、終了後も積極的に活用されている。
- ⑧ 英国の観光政策・戦略は、日本に多くの示唆を与えると思われるが、歴史的建造物を使った会議開催等の特別感の演出、観光地域づくり組織の検討、多様な文化の発信については、その実現に向けた具体的な動きが現れている。
- ⑨ インバウンドを含めた観光振興は日本全国で図られているが、観光に期待する度合いは地域によって異なり、持続可能性も考慮しなければならない。関係者の間で入念な協議を行い、無理のない観光振興プロセスを選択することが望まれる。

英国の観光政策・戦略

—オリンピック開催の経験を踏まえ—

国立国会図書館 調査及び立法考査局
主幹 国土交通調査室 山崎 治

目 次

はじめに

I 英国の観光政策

- 1 英国の観光を取り巻く状況
- 2 英国の観光行政
- 3 文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) の観光政策・戦略
- 4 ビジットブリテンのインバウンド観光戦略

II ロンドン・オリンピックと観光

- 1 ロンドン・オリンピックに向けた取組み
- 2 ロンドン・オリンピック開催の経済効果

III 日本における動き

- 1 特別感の演出
- 2 自立した組織による観光地域づくり
- 3 文化の発信

おわりに

はじめに

2014（平成26）年5月に観光庁⁽¹⁾が発表した観光統計によると、2012（平成24）年の日本国内の旅行消費額は22.5兆円で、その消費は46.7兆円の生産波及効果をもたらし、399万人の雇用誘発効果を生み出すと推計されている。生産波及効果46.7兆円の内訳は、運輸業7.24兆円、宿泊業3.79兆円、食料品産業3.66兆円、飲食店業2.79兆円、小売業2.26兆円、農林水産業1.12兆円、旅行サービス業等1.84兆円で、広い範囲に生産波及効果が及んでいる。⁽²⁾

旅行消費額22.5兆円の市場別内訳は、日本人国内宿泊旅行15.3兆円（全体の68.2%）、日本人国内日帰り旅行4.4兆円（同19.8%）、日本人海外旅行（国内分）⁽³⁾1.4兆円（同6.3%）、訪日外国人旅行等1.3兆円（同5.7%）となっており、日本人による国内旅行が全体の88.0%を占めている。⁽⁴⁾

観光産業にとって、今後もこの国内需要を維持し続けることは重要であるが、人口減少と少子高齢化の進行が予想される状況において、日本人による国内旅行を更に増やすことは難しい。世界的に市場が拡大し、競争が激化しているインバウンド（海外からその国への入国）観光

の拡大を図ることが必要だと考えられる。

しかし、2012（平成24）年に日本を訪れた外国人旅行者数は836万人⁽⁵⁾で、外国人旅行者受入数ランキングでは世界33位に留まっている。アジアでは、5773万人の中国（同3位）、2503万人のマレーシア（同10位）、2377万人の香港（同12位）、2235万人のタイ（同15位）、1358万人のマカオ（同20位）、1114万人の韓国（同23位）、1039万人のシンガポール（同25位）が、日本より多くの外国人旅行者を受け入れている。⁽⁶⁾

一方で、日本の観光力を評価する調査結果も公表されている。例えば、世界経済フォーラム（World Economic Forum）⁽⁷⁾が2013（平成25）年に発表した『旅行・観光競争力レポート2013（The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013）』⁽⁸⁾（140の国と地域が対象）において、日本は14位の観光競争力指数を獲得している。また、600人以上の専門スタッフを抱えるブランド・コンサルティング会社のフューチャーブランド（FutureBrand）社が毎年発表している『Country Brand Index』の2012-13年版⁽⁹⁾（118の国が対象）において、日本は観光部門で2位の評価を得ている（1位はイタリア）。

都市単位の評価では、世界最大の旅行サイト「TripAdvisor」の日本法人であるトリップアドバイザー株式会社が2013（平成25）年に行った

(1) 観光立国の実現に向け、2008（平成20）年10月1日に国土交通省の外局として設置された。

(2) 「平成24年（2012年）の旅行消費額（確定値）～旅行消費額は22.5兆円。これまで減少傾向にあったが、6年ぶりに増加！～」2014.5.21. 観光庁ウェブサイト<<http://www.mlit.go.jp/common/001040534.pdf>> なお、本稿におけるインターネット情報は2014年8月11日現在、肩書は当時のものである。

(3) 「日本人海外旅行（国内分）」は、海外旅行に備えた商品の購入、空港までの交通費等の消費分。

(4) 「平成24年（2012年）の旅行消費額（確定値）～旅行消費額は22.5兆円。これまで減少傾向にあったが、6年ぶりに増加！～」前掲注(2)

(5) 2013（平成25）年については国際比較を行うことができないが、訪日外国人旅行者数は1036万人に増加している（『平成25年度観光の状況 平成26年度観光施策—第186回国会（常会）提出—』p.10. 国土交通省ウェブサイト<<http://www.mlit.go.jp/common/001042911.pdf>>）。

(6) 同上、p.6.

(7) 「世界経済フォーラム」は、世界各国の政財界のリーダー、学者が一堂に会して世界経済の諸問題について討議する「ダボス会議」を開催することで知られる非営利団体。

(8) Jennifer Blanke and Thea Chiesa, eds., *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*, World Economic Forum, 2013. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf>

(9) FutureBrand, *Country Brand Index 2012-13*. <http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf>

『旅行者による世界の都市調査』⁽¹⁰⁾ (主要 37 都市が対象) において、最も高い満足度を与えた都市に東京が選ばれている。米国の富裕層向け旅行雑誌『Travel+Leisure』誌が 2014 (平成 26) 年に行った読者投票「World's Best Awards 2014」のベスト・シティ・ランキングでも、京都が 1 位に選ばれており⁽¹¹⁾、日本の観光が高い潜在力を有していることがわかる。

外国人旅行者の誘致を望んでいる地域が自らの価値を認識して魅力を高め、その魅力を適切な方法で広報すれば、訪日外国人旅行者数を 2020 (平成 32) 年に 2000 万人にするという従来の目標⁽¹²⁾を達成し、2030 (平成 42) 年に 3000 万人以上にするという更なる目標⁽¹³⁾も実現させることは可能であろう。

そのために必要な施策を検討する際に役立つよう、本稿では、古い歴史を持つ経済大国で島国等、観光を取り巻く状況が日本と似ている英国の観光政策・戦略を取り上げる。英国は、2012 (平成 24) 年にロンドンでオリンピック⁽¹⁴⁾を開催しており、2020 (平成 32) 年の東京オリンピック開催が決まった日本にとっては、その点でも参考となる情報が期待できる。

I 英国の観光政策

1 英国の観光を取り巻く状況

英国の観光産業は、2011 年に 530 億ポンド⁽¹⁵⁾の総付加価値 (Gross Value Added: GVA) と 167 万人の雇用を生み出した。英国内における旅行消費額は、約 1210 億ポンドと推計されている。その内訳は、国内日帰り旅行 521 億ポンド (全体の 43.1%)、国内宿泊旅行 235 億ポンド (同 19.4%)、海外旅行 (国内分) 242 億ポンド (同 20.1%)、訪英外国人旅行 210 億ポンド (同 17.4%) で、日本と比べると、外国人旅行者による消費が占める割合が高くなっている。⁽¹⁶⁾

英国は、長年にわたり、世界で 10 位以内に入る人数の外国人旅行者を受け入れており、2013 年には 3281 万人の外国人旅行者を受け入れた。図 1 を見ればわかるように、訪英外国人旅行者数は、1998 年から 2001 年、2006 年から 2010 年のように前年と比べて減った時期もあるが、大きく見れば右肩上がりの傾向を示している。⁽¹⁷⁾

英国のインバウンド観光においては、フランス、ドイツ、米国の 3 か国が旅行者数で他の国を大きく引き離している。2013 年の訪英旅行者数は、フランスが 378.7 万人、ドイツが 296.7 万人、米国が 284.0 万人となっている。

(10) 「トリップアドバイザー、「旅行者による世界の都市調査」を発表」(プレスリリース) 2014.5.20. トリップアドバイザー株式会社ウェブサイト <<http://prtimes.jp/data/corp/1853/d1853-20140528-9143.pdf>>

(11) “World's Best Awards / Top Winners.” Travel+Leisure ウェブサイト <<http://www.travelandleisure.com/worlds-best-cities-2014-winners-list>>

(12) 「経済財政改革の基本方針 2009～安心・活力・責任～」2009.6.23, p.6. 首相官邸ウェブサイト <<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizai/kakugi/090623kettei.pdf>>

(13) 「『日本再興戦略』改訂 2014—未来への挑戦—」2014.6.24, p.116. 首相官邸ウェブサイト <<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>>

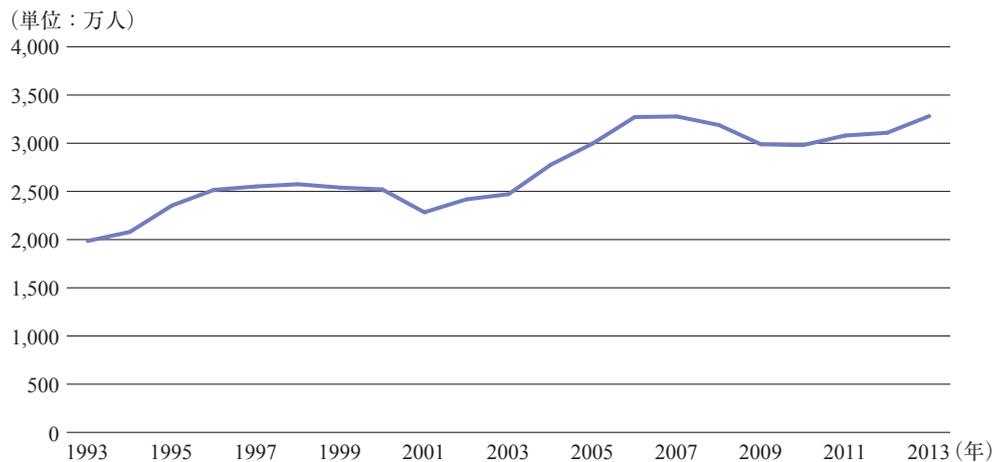
(14) 正確には「オリンピック・パラリンピック競技大会 (Olympic and Paralympic Games)」であるが、便宜上、特に必要がない場合は「オリンピック」と記述する。

(15) 530 億ポンドを 2011 年の平均為替レート (127.8753 円/ポンド) で計算すると、約 6 兆 7774 億円となる (国際通貨基金 (IMF) ウェブサイトの “Exchange Rates.” <<http://elibrary-data.imf.org/public/FrameReport.aspx?v=3&c=20840374>> を参照)。

(16) Office for National Statistics, *The Economic Importance of Tourism: UK Tourism Satellite Accounts 2010 and 2011*, 2013.8.13. <http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776_323167.pdf>

(17) Office for National Statistics, *Travel Trends, 2013*, 2014.5.8, p.5. <http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776_361237.pdf>

図1 訪英外国人旅行者数の推移



(出典) Office for National Statistics, *Travel Trends, 2013*, 2014.5.8, p.5. <http://www.ons.gov.uk/ons/dcp/171776_361237.pdf> を基に筆者作成。

国によって1人当たりの消費額にかなりの差があるようで、国別の消費額を見ると、米国24億3600万ポンド、ドイツ15億1300万ポンド、フランス12億2300万ポンドと、この3か国の順位が逆転する。⁽¹⁸⁾

英国では、訪英外国人旅行者数を遥かに上回る英国人が海外旅行に出掛けるため、国内旅行市場はそれほど広がっていない。2013年には5851万人の英国人が海外に旅行している。圧倒的に人気が高い旅行先はスペインとフランスで、米国、アイルランド、イタリアがそれに次いでいる。⁽¹⁹⁾

2 英国の観光行政

(1) 観光行政を所管する省の変遷

英国の観光行政担当機関は、少々複雑な経緯を辿っている。英国の観光政策は、1969年に制定された「1969年観光開発法 (Development of Tourism Act 1969)」に基づいて行われている。1969年観光開発法制定以降、観光行政は貿易省 (Department of Trade) により所管されていたが、1984年に産業省 (Department of Industry) と合併してできた貿易・産業省 (Department of Trade and In-

dustry) に、1985年に雇用省 (Department of Employment) に移管された⁽²⁰⁾。その後、観光行政を所管する省は、1992年のジョン・メージャー (John Major) 第2次内閣発足時に創設された国家遺産省 (Department of National Heritage) に移り、トニー・ブレア (Tony Blair) 政権となった1997年以降は、国家遺産省から改称された文化・メディア・スポーツ省 (Department for Culture, Media & Sport: DCMS) が、観光政策の立案等を行っている。

ただし、1990年代末の地方分権改革において、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドに対し外交・防衛・金融・財政等を除いた権限が委譲されると、それぞれの地方の観光政策も基本的には各行政府が担うこととなった (英国全体を視野に入れるDCMSと連携を図りながら)。例えば、スコットランドの観光振興はスコットランド行政府の権限となり、観光政策の立案についてはエネルギー・企業・観光大臣 (Minister for Energy, Enterprise and Tourism) が責任を持ち、観光宣伝活動は主として後述するビジットスコットランド (VisitScotland) が実施するという体制になっている⁽²¹⁾。

(18) VisitBritain, *Business Plan (Financial Year 2014/15)*, p.8. <http://www.visitbritain.org/Images/VB%2014-15%20Business%20Plan_tcm29-41436.pdf>

(19) *ibid.*

(20) 新井俊一「英国の観光政策と観光振興」『ホスピタリティ・マネジメント』2(1), 2011.3, p.67.

(2) 文化・メディア・スポーツ省 (DCMS)

DCMS は、文化・芸術、メディア、スポーツ、観光等を所管し、英国を、「生活し、訪問し、ビジネスを行うに当たり世界で最も創造的でエキサイティングな場所」にすることを目的として活動している⁽²²⁾。DCMS では約 380 人の職員が働いているが、ほとんどの施策は、44 の公的機関（英国映画協会、大英図書館、大英博物館、ナショナル・ギャラリー、UK スポーツ、BBC 等）により実施されており⁽²³⁾、観光においては、後述するビジットブリテン (VisitBritain) とビジットイングランド (VisitEngland) が大きな役割を果たしている。観光について、DCMS は、英国全体の観光政策に関する企画・立案及びその推進のための関係省庁等との調整を行うほか、観光統計の整備、観光の経済効果分析等に取り組んでいる⁽²⁴⁾。

(3) 観光宣伝機関

英国の観光宣伝体制にも、連合王国としての特徴が現れている。英国の観光宣伝活動は、1969 年以降、英国全体の観光宣伝を行う政府観光宣伝機関と各地域の観光宣伝を行う地域観光宣伝機関によって行われてきた（観光宣伝機関はすべて政府外公共機関 (non-departmental public body)）。当初の観光宣伝機関は、英国政府観光庁 (British Tourist Authority: BTA)、イングランド観光局 (English Tourist Board: ETB)、ウェールズ観光局 (Wales Tourist Board: WTB)、スコットランド観光局 (Scottish Tourist Board: STB)、北アイルランド観光局 (Northern Ireland Tourist Board: NITB)

であった。

ETB は、1999 年にイングランド観光協議会 (English Tourism Council: ETC) と名称を変え、2003 年 4 月には、英国全体をカバーする BTA と統合されてビジットブリテンとなった。STB は 2001 年にビジットスコットランドと、WTB は 2006 年にビジット・ウェールズ (Visit Wales) と名称を変えた。2009 年 4 月に、ビジットブリテンの資金枠の中でイングランドに関する観光宣伝活動を行う機関として、ビジットイングランドが設立され⁽²⁵⁾、ビジットブリテンと 4 つの地域観光宣伝機関という現在の体制になった。

国外における宣伝活動は主にビジットブリテンが担っているが、ビジットブリテンと 4 つの地域観光宣伝機関の役割は、明確に分けられているわけではない。1969 年観光開発法第 2 条第 1 項は、ビジットブリテンの役割として、① 人々が英国を訪れ、英国在住者が休暇を英国国内で過ごすよう促すこと、② 英国において旅行者が快適に過ごす環境・施設の整備等を促進することを挙げているが、地域観光宣伝機関も、それぞれが所管する地域においてビジットブリテンと同様の機能を有するとしている。また、同法第 2 条第 3 項には、ビジットブリテンだけが国外で外国人旅行者の誘致活動を行うことができるが、地域観光宣伝機関が同様の誘致活動を行うことを妨げるものではないという規定がある⁽²⁶⁾。

次に各観光宣伝機関の概要を紹介する。日本にとって最も参考となるのは、日本政府観光局

(21) 太田広「スコットランドの観光戦略」『開発こうほう』489号, 2004.4, p.15.

(22) “About Us.” Department for Culture, Media & Sport ウェブサイト <<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport/about>>

(23) *ibid.*

(24) 井上健二「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見たわが国観光政策への示唆—」『観光文化』191号, 2008.9, p.6.

(25) イングランドにおいても、スコットランド、ウェールズと同様、政府機関としての観光局が必要であるという指摘を受けて、取られた措置 (Department for Culture, Media & Sport, *DCMS response to the British tourism framework review report “Achieving the full Potential of the visitor economy” published on 11 February 2009*, 2009.3, p.5. <http://www.visitengland.org/Images/DCMS_response_to_tourism_framework_tcm12-159369_tcm30-18139.pdf> を参照)。

(26) *Development of Tourism Act 1969*. legislation.gov.uk ウェブサイト <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1969/51>>

(JNTO)⁽²⁷⁾に相当するビジットブリテンである。ビジットブリテンは、英国の観光価値を高め、観光産業及び国・地方と協力して旅行者に更なる消費を促すという使命を果たすため、①海外からの旅行者に英国を探訪することを促す、②海外における英国の観光宣伝活動を支援するため、世界的なネットワークを活用する、③特に国際競争力に影響を与える観光問題について政府及び業界に助言を行う、④パートナーの参加及び商業活動を通じて公的な投資を最大化するという4つの戦略を掲げている⁽²⁸⁾。

ビジットブリテンは、前身のBTA同様、DCMSから資金提供を受けている。2014年度のDCMSの補助金は約3688万ポンドである。ビジットブリテンは、2011～2015年度の目標として、①10億ポンド規模の広報、②外国人旅行者4700万人の招致、③旅行者による23億ポンドの消費、④6万人規模の新規雇用機会の創出、⑤英国の肯定的認知及び訪問希望の増加等を挙げている⁽²⁹⁾。

ビジットブリテンの本部はロンドンに置かれ、海外事務所は、スペイン、イタリア、フランス、ドイツ、オランダ、ベルギー、デンマーク、スウェーデン、ノルウェー、ポーランド、ロシア、カナダ、米国、ブラジル、日本、中国、香港、インド、アラブ首長国連邦、オーストラリアに設けられている。ビジットブリテンは、これらの海外事務所で、世界全体のインバウンド観光消費の74%に相当する市場をカバーしている⁽³⁰⁾。

ビジットイングランドは、イングランドが国内旅行者、外国人旅行者の旅行目的地になるよ

う誘導することにより、今後10年間に年5%の観光経済の成長を図り、約25万人の雇用を生み出すことを目指している。ビジットイングランドは、ロンドンに本部を、ベルリン(ドイツ)とニューヨーク(米国)に海外事務所を設け、フランス、ドイツ、オランダ、スペイン、イタリア、ベルギー、アイルランド、米国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド等に対する観光宣伝活動を展開している⁽³¹⁾。

ビジットスコットランドの役割は、①スコットランドとその「傑出した資産」を世界中の旅行者(スコットランド内の住民を含む)に広報すること、②国内外の旅行者に情報等を提供すること、③スコットランドの観光部門の質と持続可能性を向上させることを目標とし、ビジネスに対するサポート・助言を行うこと、④パートナーシップ関係にある組織と協力すること、⑤イベント戦略を策定し、世界で最高レベルのイベント目的地としてスコットランドの評価を高めることである⁽³²⁾。ビジットスコットランドは、エディンバラに本部を、アバディーン、東スコットランド(4か所)、ハイランド及び島嶼地域(4か所)、南スコットランド、タイサイド、西スコットランド(2か所)に事務所を設置している⁽³³⁾。

ビジット・ウェールズは、ウェールズ行政府の経済・科学・交通省(Department for Economy, Science and Transport)が所管する組織で、その役割は、ウェールズの観光産業において指導的役割を果たし、戦略的方向性を示すことである。具体的には、①ウェールズの観光の競争力を改善すること、②観光産業の地位を引き上げ、経

(27) 正式名称は「独立行政法人国際観光振興機構 (Japan National Tourism Organization)」で、観光庁が所管している。日本の政府観光局として海外における観光宣伝、外国人観光旅客に対する観光案内、その他外国人観光旅客の来訪の促進に必要な業務を行っている。

(28) “Overview.” VisitBritain ウェブサイト <<http://www.visitbritain.org/aboutus/overview.aspx>>

(29) *ibid.*

(30) *ibid.*

(31) “Who Are We.” VisitEngland ウェブサイト <<http://www.visitengland.org/about/what-is-visitengland/index.aspx>>

(32) “About Us.” VisitScotland ウェブサイト <http://www.visitscotland.org/about_us.aspx>

(33) *ibid.*

済的成果が得られるようにすること、③市場ニーズを踏まえた顧客指向のアプローチを採用すること、④観光関連組織が各々の役割と責任に対する理解を深め、効果的なパートナーシップを結ぶ機会を得られるようにすること、⑤持続可能な方法で観光部門の成長を促すことを目指している。事務所は、トレフォレスト、アベリストウイス、ランディドノー・ジャンクションに設置されている。⁽³⁴⁾

北アイルランド観光局 (NITB) は、北アイルランド行政の企業・貿易・投資省 (Department of Enterprise, Trade and Investment: DETI) が所管する組織で、DETI が決めた観光戦略の骨組みに従い、北アイルランドにおける観光開発と、北アイルランドを英国内及びアイルランド共和国からの旅行者の訪問先とするための宣伝活動を行っている。事務所は、ベルファストとダブリンに設置されている。⁽³⁵⁾

3 文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) の観光政策・戦略

ロンドン・オリンピックの開催が決まったのは 2005 年 7 月であるが、それによって、英国の観光政策はどう変わったのであろうか。本節では、DCMS がオリンピック開催を念頭に置いて策定した観光政策・戦略を紹介する。

(1) ロンドン・オリンピックに向けた観光戦略の策定

2012 年にロンドンでオリンピックを開催することが決まり、観光面での期待が高まると、DCMS は、2007 年 9 月に、オリンピックの効果を見込んだ観光戦略『Winning: A tourism strategy for 2012 and beyond』⁽³⁶⁾ (以下「観光戦略 2012」) を発表した。

観光戦略 2012 は、ロンドン・オリンピック開催により、2007 年から 2017 年に、英国において 21 億ポンドの追加的観光利潤が生み出されると予想し、その実現のため、①全ての観光関連事業者のキャンペーンへの参加、②最高の旅行目的地という評価を得るための国際的イメージの改善、③障害者を含めた全ての旅行者に対する最上級の受入体制の実現、④観光産業従事者のスキルの改善、⑤宿泊施設の質の向上、⑥ビジネス・イベント及び会議のための訪問を増やす機会の最大化、⑦経済波及効果の英国全土への拡大、⑧持続可能性の改善という 8 つの目標を掲げた。表 1 は、それらの目標を達成するための工程表である。

(2) 観光戦略 2012 における戦略的施策

観光戦略 2012 では、前記の目標を達成するため、次の戦略的施策が提示された。

①英国及びロンドンのブランド構築：ビジットブリテンは、ロンドン・オリンピックを地球規模でアピールできるよう、英国ブランドを見直し、オリンピック開催に向けたマーケティング戦略を展開する。ロンドン市の観光宣伝機関であるビジット・ロンドン (Visit London) も、オリンピックと関連付けたロンドンの新たなブランド構築に取り組む。

②文化プログラム (後述する「カルチュラル・オリンピアド」) の展開：オリンピックのスポーツ競技に併せ、文化プログラムを展開する。文化プログラムでは、劇場、博物館、図書館、一般参観が認められた大邸宅、映画館等が使われる。具体的には、メインのオリンピック・セレモニーと関連したもの、国際フェスティバル (世界文化フェスティバル、国際シェイクスピア・フェスティバル、国際博物館展示会等)、英国各地で行

⁽³⁴⁾ “Strategies for tourism in Wales.” Welsh Government ウェブサイト <<http://wales.gov.uk/topics/tourism/development1/strategypolicy/?lang=en>>

⁽³⁵⁾ “About NITB.” Northern Ireland Tourist Board ウェブサイト <<http://www.nitb.com/AboutNITB.aspx>>

⁽³⁶⁾ Department for Culture, Media & Sport, *Winning: A tourism strategy for 2012 and beyond*, 2007.9. <http://www.visitbritain.org/Images/DCMS-Tourism2012Strategy_fullreport_tcm29-14543.pdf>

表 1 観光戦略 2012 の目標を達成するための工程表

2008 年	北京オリンピックからバトンを受け、多様な文化プログラム、外国人旅行者誘致キャンペーンを開始する。
2009 年	国際イベント・プランナーにロンドン及び英国を紹介することによって勢いを付け、ロンドン・オリンピックを英国ブランドの中に統合する。
2010 年	旅行者を受け入れるための事業を活発化させ、旅行ライター向け施設を新たに設ける。英連邦競技会 (Commonwealth games)*等を通じ、カナダ、インドとの関係を強化する。
2011 年	英国に多数存在する観光資源をアピールし、安心して訪れることができる旅行先であることを示すことにより、世界中から旅行者を受け入れる。ロンドン・オリンピック後の観光市場の見通しを付ける。
2012 年	ロンドン・オリンピックを観戦するために訪れる旅行者を歓迎し、包括的な情報を提供する。メディアのサポートも十分に行う。
2012 年以降	ロンドン・オリンピックのレガシー (遺産) を観光マーケティングにおいて活用する。

*「英連邦競技会」は、英連邦に所属する 71 の国と地域が参加し、4 年に 1 回行われるスポーツ大会。第 19 回大会は 2010 年 10 月 3～14 日にインドのデリーで、第 20 回大会は 2014 年 7 月 23 日～8 月 3 日にスコットランドのグラスゴーで開催され、17 種類の競技が行われた。

(出典) Department for Culture, Media & Sport, *Winning: A tourism strategy for 2012 and beyond*, 2007.9, p.7. <http://www.visitbritain.org/Images/DCMS-Tourism2012Strategy_fullreport_tcm29-14543.pdf> を基に筆者作成。

われる文化フェスティバルが考えられる。

③ビジネス旅行の重視：典型的なビジネス旅行者は、1 日当たり 120 ポンドを支出する。これは平均的行楽客の支出額の約 2 倍である。英国は、米国、ドイツに次ぐ国際会議の開催地となっているが、ビジネス旅行は、新たな会議施設の整備等を通じて都市再生に寄与する。また、旅行者が少ない時期の空室対策にもなり、訪問者が好印象を持った場合、同僚や友人への口コミによる効果を期待することができる。

④ビジネス及び会議ニーズの充足：ビジットブリテンは、会議オルガナイザーに英国での会議開催を働きかける。スポーツ、文化、ビジネス関係のイベント⁽³⁷⁾をサポートする専用ユニットとして、新たにイベントブリテン (event-Britain) を設け、専門家の支援を得やすくする。また、ビジネス・ニーズ調査を行い、会議オルガナイザーに情報を提供する。

⑤質の改善：ファーストクラスの宿泊施設が整備される一方で、少なくともロンドンにおいては、質の低い宿泊施設が多数存在するため、

それらの施設の質の改善が不可欠である。品質認証を受けた宿泊施設の割合は、2007 年の時点で 53% に留まっているが、これを、2012 年に 85%、2016 年に 90% に増やすことを目指す。

⑥障害者や高齢者に対するアクセシビリティの改善：パラリンピック開催により、4,500 人の障害アスリートと多くの障害者が英国を訪れることが見込まれる。それらの障害者のアクセスのため、オリンピック村、競技場、ロンドン・バス、ブラックキャブ⁽³⁸⁾、ドックランズ・ライト・レイルウェイ (Docklands Light Railway: DLR)⁽³⁹⁾ のバリアフリー化が必要となる。ホテルの部屋やゲストハウスについても、厳しい基準を設定し、バリアフリー化の促進を図る。

⑦宿泊者の評価のフィードバック：ホテルやゲストハウスの宿泊者が、トリップアドバイザーのようなインターネット・サイトに宿泊時の評価を寄せ、旅行者が宿泊施設の予約前にその感想を参考にするケースが増えている。ビジットブリテンは、ポータルサイト「England-Net」を改良し、品質認証を受けた宿泊施設に

⁽³⁷⁾ 多くの集客が見込まれるビジネス・イベントは、企業等の会議 (Meeting)、企業等が行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市及びイベント (Exhibition/Event) の頭文字を取って「MICE」と称されることもある (「MICE の開催・誘致の推進」2014.6.13. 観光庁ウェブページ <<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>> を参照)。

⁽³⁸⁾ 「ブラックキャブ」は、4～5 人乗車可能なロンドンのタクシー。以前は黒塗装の車体だったため、このように呼ばれているが、車体の色は規制されておらず、現在は黒以外の色のタクシーも営業している。

⁽³⁹⁾ ロンドン東部を走るライトレイル・システム。

宿泊した旅行者から寄せられた信頼性の高い意見を提供できるようにする。

⑧持続可能な観光の推進：観光事業者が持続可能性を考慮しているかどうか、旅行者が正しく認識できるよう、全国的な品質保証スキームを構築し、観光事業者がベストプラクティスを採用しやすくする。また、交通省（Department for Transport）と協力し、旅行者の移動が環境に与えるダメージを減らす方法を考える。さらに、欧州連合（EU）や国際連合（UN）と連携し、観光産業の持続的発展を可能にする国際プログラムを策定する。

⑨信頼できるデータの整備：データの信頼性を一層高め、外国人旅行者の消費データ等を充実させる。それにより、例えば、国内市場と国際市場との比較等、重点を置くべき分野に関する詳しい分析が可能となり、旅行者の満足度を高められる。

(3) キャメロン政権の新たな観光政策

2010年5月に保守党と自由民主党の連立政権が成立すると、デーヴィッド・キャメロン（David Cameron）首相から新たな観光政策を策定するよう指示が出され、DCMSは、2011年3月に、『Government Tourism Policy』⁽⁴⁰⁾（以下「2011年政府観光政策」）を発表した。2011年政府観光政策は、スコットランド、ウェールズ及び北アイルランドの行政府による観光宣伝活動には言及していないが、各々の施策を互いに補い合うため、緊密な連携を図ることが不可欠だとしている⁽⁴¹⁾。

キャメロン首相は、2011年政府観光政策の序言において、ウィリアム王子とキャサリン妃の結婚式、エリザベス女王の在位60年記念式典から、ロンドン・オリンピック、英連邦競技会に至るエキサイティングなイベントの舞台ということで、英国に世界の目が集まる今後数年間を、英国を海外に売り込む絶好の機会とらえ、観光産業の繁栄に向けてその機会を最大限に活用する方針を明確にした⁽⁴²⁾。そして、次の3つの目標が掲げられた⁽⁴³⁾。

①2012年以降の数年間、英国に旅行者を誘致するため、最も野心的な宣伝活動に資金を提供する。政府と民間部門が折半で拠出し、1億ポンドのキャンペーンを実施することにより、2011年から4年の間に英国を訪れる旅行者を更に400万人増やし、英国経済に20億ポンド以上の消費と5万人の新たな雇用を生み出す。

②英国居住者で休暇を英国内の旅行に使う者の割合を、海外旅行に使う者の割合に匹敵するレベルまで増やす。具体的には、長期休暇（4泊以上）について英国内で過ごす者の割合を現在の20%から29%に増やす。そうすれば、国内旅行者を毎年450万人増やすことになり、追加で13億ポンドの消費と26,000人分の雇用が生み出される。そして、そのような改善を短期休暇（1～3泊）についても実現することができれば、更に7億5千万ポンドの消費と11,000人分の雇用が生み出される。

③英国の観光産業の生産性を改善し、世界で最も効率的で競争力がある旅行国の上位5か国⁽⁴⁴⁾に入るようにする。

(40) Department for Culture, Media & Sport, *Government Tourism Policy*, 2011.3. <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/78416/Government2_Tourism_Policy_2011.pdf> なお、2011年政府観光政策については、新井俊一「英国キャメロン政権の観光政策（DCMS March 2011）について（1）～（3）」『国際観光情報』2012.7.9に全訳が掲載されている。

(41) Department for Culture, Media & Sport, *ibid.*, p.6.

(42) *ibid.*, p.4.

(43) *ibid.*, p.7.

(44) 2012年の外国人旅行者受入数ランキングの上位5か国は、1位から順にフランス（8302万人）、米国（6697万人）、中国（5773万人）、スペイン（5770万人）、イタリア（4636万人）で、英国（2928万人）は8位となっている（『平成25年度観光の状況 平成26年度観光施策—第186回国会（常会）提出—』前掲注(5), p.6.）。

(4) 2011年政府観光政策で打ち出された施策

2011年政府観光政策においては、前記の3つの目標を達成するため、次のような施策が打ち出された。

①国内旅行の振興策として、5月初めのバンク・ホリデー（第1月曜日が休日になる）を別の時期に移動させるかどうか検討する。

②ホテルの格付けについて、公的な制度を継続するとコストがかかり、観光業界の意識も高まらないため、その責任を観光産業及び利用者に委ねる。

③観光業に関する専門的技能を習得させるコースの数を増やすことにより、観光産業従事者及び経営者の能力の改善を支援する。

④英国の観光情報の入手を、従来のチラシやパソコンに加え、スマートフォンやタブレット端末を通じて可能にする。

⑤英国全土から集めた有識者による特別委員会を設け、観光産業の発展を妨げている観光部門特有の規則、規制、監査及び文書様式を洗い出し、可能な限り修正または廃止する。

⑥世界中でビザ（査証）の生体認証センターを増やし、オンライン化し、ローカルな言語にも対応できる手引きを作成することにより、旅行者がビザを迅速に取得できるようにする。

⑦IC旅券⁽⁴⁵⁾用のゲート（例えば、ガトウィック空港の南ターミナル、ヒースロー空港のターミナル3において、IC旅券の保有者であれば、顔写真を照合するだけで入国できるようにする）の増設、事前に危険度が少ないとみなした旅行者については、IC旅券による生体認証だけで入国を認める「スマート・ゾーン（Smart Zones）」制度を導入すること等により、入国審査にかかる時間を短縮し、英国到着時の印象を良くする。

⑧政府が5000万ポンド、英国航空等の民間パートナーが5000万ポンドを拠出し、英国を

海外に売り込むための基金を設立する。また、地方における優れた提案を財政的に支援するため、14億ポンドの地域成長基金（Regional Growth Fund）を設立する。

⑨ビジットブリテンを、より多くのインバウンド旅行者を英国に誘致するための調査、立案、観光宣伝活動に専念させ、それ以外の業務は、ビジットイングランドに移管するか、廃止する。政府に助言を行う役割はビジットブリテンに残すが、一般管理費を削減し、宣伝活動予算を最大化するように組み替える。

⑩様々な地方の観光振興を効率的に行うためには、強力で自立した地方観光組織が必要となるため、旅行目的地管理組織（Destination Management Organization: DMO）を活用する。DMOが所管する区域は、地方自治体等ではなく、地方旅行者向けの事業及び観光資源がカバーする範囲によって決まるとされている。地方の観光関連企業は、希望するDMOに加入することが可能で、複数のDMOに加入することもできる。DMOは、旅行者や観光事業者の声を踏まえた上で、地方自治体及び地方事業者連合（Local Enterprise Partnerships）と強力なパートナーシップを築き、観光目的地を整備する。

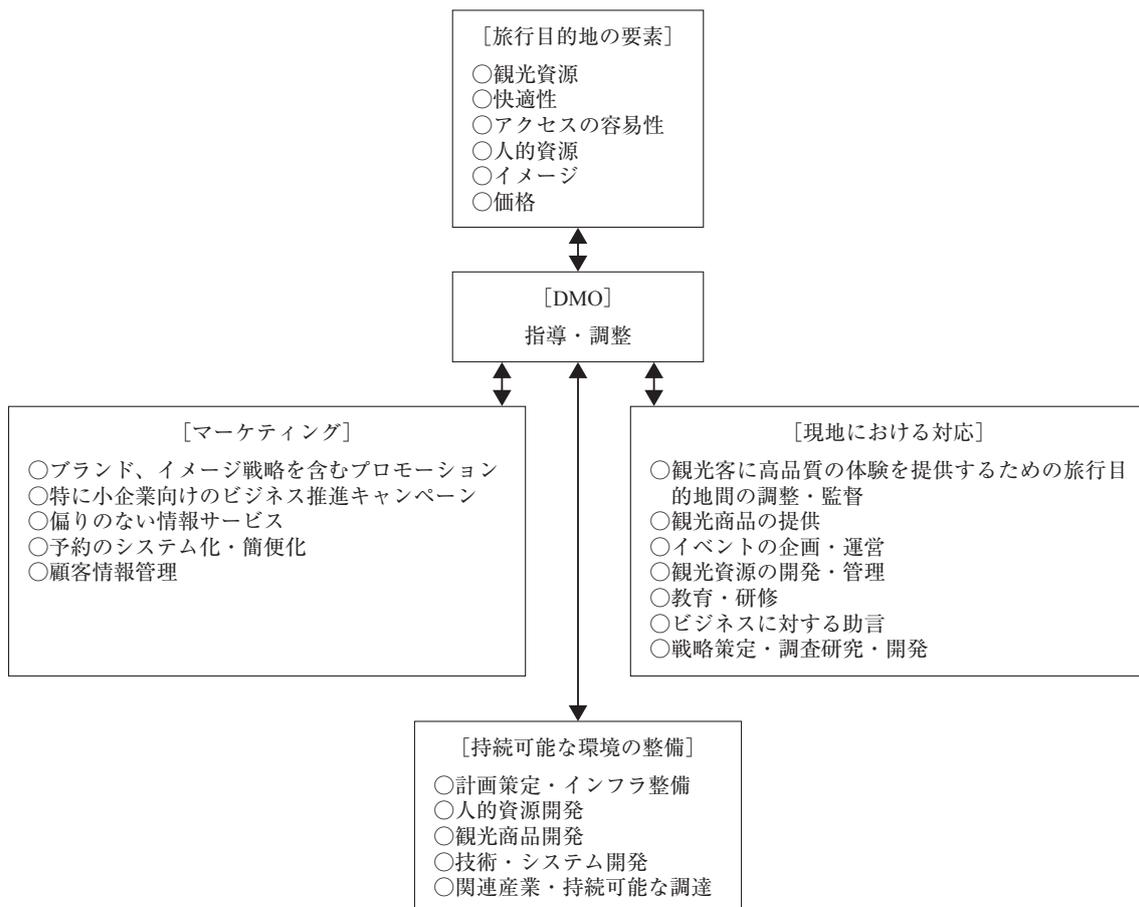
⑪ビジットイングランドをイングランド観光のための小規模で効率的な政府機関として再編する。ビジットイングランドは、DMOや観光事業者等とパートナーシップを結び、必要な助言を行う。また、DMOがない地域におけるDMOとしての役割や、国民経済計算データベースの管理者としての役割を果たす。

⑩及び⑪で言及されているDMOは、政府機関から民間企業までその形態は様々であるが、近時は官民連携組織（Public Private Partnership: PPP）の非営利団体（NPO）が最も多いと考えられている⁽⁴⁶⁾。図2は、DMOの一般的な役割に

(45) 「IC旅券」は、IC（集積回路）を搭載し、国籍や名前、生年月日など旅券面の身分事項のほか、所持者の顔写真を電磁的に記録している旅券で、通常の旅券に比べて偽変造が難しくなっている。

(46) 日本政策投資銀行・日本経済研究所「「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光」—日本型DMOによる「マーケティング」と「観光品質向上」に向けて—」2013.3, p.26. <http://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1303_02.pdf>

図2 DMOの役割



(出典) World Tourism Organization, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid: 2007, pp.4-7 を基に筆者作成。

ついて、世界観光機関 (World Tourism Organization) が整理したものである。

この英国の2011年政府観光政策について、インバウンド政策研究会幹事の新井俊一氏は、「ずいぶん思い切った観光政策の改革である」⁽⁴⁷⁾と評価している。新井氏は、ホテルの格付けを観光産業及び利用者に委ねるなどの施策について「観光振興を民間事業者や地域社会 (community) の力を中核にしていこうという ‘大きな社会’⁽⁴⁸⁾ の考え方を色濃く反映した政策を打ち出している。」⁽⁴⁹⁾ととらえている。2011年政府

観光政策については、民間資金の活用に留まらず、ビジットブリテンとビジットイングランドの業務を見直して観光宣伝活動の効率性を厳しく追及した点、コミュニティの力を重視してDMOのような組織の一層の活用を求めた点に注目すべきであろう。

4 ビジットブリテンのインバウンド観光戦略

DCMSの新たな観光政策を受け、ビジットブリテンは新たなインバウンド観光戦略を策定した。本節では、ビジットブリテンについて、

(47) 新井俊一「キャメロン政権の観光政策の分析と課題」『ホスピタリティ・マネジメント』4(1), 2013.3, p.123.

(48) 「大きな社会」は、2010年5月に成立した保守党と自由民主党の連立政権が、市民社会政策の基本的な方向性を示すために発表した政策文書「大きな社会の構築 (Building the Big Society)」において使われた言葉で、国家 (政府) より個人やコミュニティの役割に対して大きな期待が寄せられた (中島智人「英国新政権の市民社会政策—「大きな社会の構築」について—」公益法人協会ウェブサイト <<http://www.nopodas.com/contents.asp?code=10001005&idx=100655>> を参照)。

(49) 新井 前掲注(47)

その特徴的な運営の仕方を説明した上で、2013年発表のインバウンド観光戦略を紹介する。

(1) ビジットブリテンの運営

ビジットブリテンは、DCMS から提供される資金だけでなく、民間企業とパートナーシップを構築することによって得られる資金も活用

している。表2は、ビジットブリテンの2014年度の予算をまとめた表であるが、例えば、GREAT キャンペーン⁽⁵⁰⁾の実施に当たっては、DCMS から1700万ポンド、パートナーシップから425万ポンドの資金を得ている。

DCMS からの交付金の交付に当たっては、ビジットブリテンの事業目標と達成すべき具体

表2 ビジットブリテンの2014年度の予算（単位：千ポンド）

収入		
	DCMS 交付金（コア）	19,691
	DCMS 交付金（GREAT キャンペーン）	17,000
	DCMS 交付金（資本）	192
	パートナーシップ資金	3,450
	パートナーシップ資金（GREAT キャンペーン）	4,250
	小売（販売収入から販売費用とマーケティング費用を差し引いた額）	2,254
	その他の収入	481
収入合計		47,318
支出		
	プログラム（コア）	11,145
	プログラム（GREAT キャンペーン）	21,250
	職員人件費	9,753
	職員旅費・支出	638
	資産費用	2,026
	技術費用	820
	回収できない付加価値税	700
	退職給付積立不足解消計画	540
	予備費	80
	その他の運営費用	1,178
	採用・教育	240
	資本	192
	シェアード・サービス*割当分	-1,244
支出合計		47,318

*複数の組織が、人事、会計、情報システム等の間接部門を共有し、業務の効率化とコスト削減を図ること。ビジットブリテンは、ビジットイングランドと会計、情報システムを共有している。

(出典) VisitBritain, *Business Plan (Financial Year 2014/15)*. <http://www.visitbritain.org/Images/VB%2014-15%20Business%20Plan_tcm29-41436.pdf> を基に筆者作成。

⁽⁵⁰⁾ 「GREAT キャンペーン」は、英国が持っている様々な可能性を全世界に紹介し、英国の観光やビジネスの機会を最大化することを目的としたキャンペーンで、2011年秋から行われている。外務省、貿易投資総省、ビジットブリテン、ブリティッシュ・カウンシル等の在外公館・公的機関を通して、企業・団体などの英国の資産（英語、文化、知識、創造性、起業家等）が横断的に紹介され、貿易・投資・観光の一層の促進が図られている（「GREAT キャンペーン」ブリティッシュ・カウンシルウェブサイト <<http://www.britishcouncil.jp/about/campaigns/great>> 等を参照）。

的な数値目標である投資利益比 (Return on Public Investment: ROI)⁽⁵¹⁾等が示され、DCMS とビジットブリテンの間で交付金契約を締結するという形が取られている。ビジットブリテンのマーケティング活動により、どの程度の追加的観光消費が発生したか、事業ごとにチェックされる仕組みになっている。

例を一つ示すと、ビジットブリテンの2014年度のビジネス・プランにおいて、ビジットブリテンの活動に注目させ、旅行欲求を喚起する事業について、7対1のROIを達成するという目標が設定されている。これは、追加投資1に対して7の利益を生み出すことを目標として掲げたことを意味している。2014年のビジネス・プランには、指標とした数値を測定するツールも明記されており、この例では、IPSOS-Mori brand trackerという測定ツールを使うことになっている。⁽⁵²⁾

数値目標が設定された事業及びプロジェクトの実施は、資金提供者が実施者と一定(「アームズ・レングス(腕の長さ)」程度)の距離を保ち、実施者の独立性を確保する「アームズ・レングスの原則(Arm's Length Principle)」に基づき、ビジットブリテンに任されている⁽⁵³⁾。DCMS等は、ビジットブリテンの専門性を尊重し、原則として個々の事業には干渉しない⁽⁵⁴⁾。数値目標を用いた事後評価を通じて緩やかにコントロールする方法を採用している点に英国の特徴が現れている。

(2) ロンドン・オリンピック開催後を見すえた観光戦略

キャメロン首相は、2012年7月に、オリンピック終了後も、英国が観光・ビジネスで訪れ

るのに適した場所だというメッセージを発信し続けるべきだとして、インバウンド観光戦略の策定を指示した。それを受け、ビジットブリテンは、2013年4月に、『*Delivering a Golden Legacy: a growth strategy for inbound tourism to Britain from 2012 to 2020*』⁽⁵⁵⁾(以下「インバウンド観光戦略2012-2020」)をまとめた。

インバウンド観光戦略2012-2020は、2011年政府観光政策に掲げられた3つの目標を達成するため、次に何をどのように行うべきか?という問いに対する回答を見出せるようにすることを目的として策定された。

インバウンド観光戦略2012-2020は、2020年までに4000万人の外国人旅行者を誘致し、315億ポンド(実質価格)の消費を促すことを見込んでいる。これは、①2020年までに外国人旅行者を900万人増やす、②2020年までに外国人旅行者による年間消費を87億ポンド(2013年価格)増やす、③英国全体で20万人分/年の追加雇用が創出されることを意味している。

インバウンド観光による収益を増やす方法としては、①1日当たりの旅行消費額を増やす、②滞在期間を延ばす、③リピーターを増やすという方法が考えられる。①については、費用がかかる観光目的地として英国が認識されている状況からして対応が難しい。②については、滞在期間が短い西ヨーロッパ諸国からの旅行者については、可能性があるという分析結果が出ているが、最大の顧客である米国からの旅行者については、既に平均滞在期間が7日間となっているため、更に延ばすことは難しい。したがって、リピーターを含め、訪英旅行者数を増やすことが最も確かな方策と考えられる。特に湾岸

(51) 「投資利益比」は、追加的投資1に対して生み出した利益の比率。

(52) VisitBritain, *op.cit.*(18), p.17.

(53) “Overview,” *op.cit.*(28)

(54) 井上 前掲注(24), p.9.

(55) VisitBritain, *Delivering a Golden Legacy: a growth strategy for inbound tourism to Britain from 2012 to 2020*, 2013. <http://www.visitbritainannualreview2012-2013.org/wp-content/uploads/2013/10/delivering_a_golden_legacy.pdf>

諸国等の富裕層を英国の高級感を武器に誘致することができれば、効果が大きい。

英国のインバウンド観光消費は、米国、ドイツ、フランス、スペインの4か国で全体の3分の1を占めているが、この4か国からの訪英旅行者数は減少傾向にある。一方で、湾岸諸国、ブラジル、中国からの旅行者数の伸びが著しく、他の西ヨーロッパ諸国、スカンジナビア諸国、オーストラリア等からの旅行者も着実な伸びが予想されている。

そこで、インバウンド観光戦略2012-2020は、対象市場を、再活性市場（例えば米国）、成長市場（例えばノルウェー）、創造市場（例えば中国）、育成市場（例えば韓国）の4つのカテゴリーに分け、それぞれにバランス良く対応することとした。主要市場の実績を守りながら、長期的な観点から有望市場の開拓も行うという戦略である。

ビジネス旅行に対する期待も高い。既に360億ポンド以上に成長しているビジネス旅行の市場規模は、2020年には480億ポンドを超える

と予想されている。2012年にビジネス旅行を行った1億300万人のうち、700万人が外国人旅行者で、ビジネス旅行者の人数と消費額は、他の目的の旅行者より高い伸び率を示している。⁽⁵⁶⁾

また、インバウンド観光戦略2012-2020は、官民両部門が協力するパートナーシップを高く評価し、①ビジットブリテンの限られた財源をすぐに成果は得られないが将来有望な市場に回すため、すぐに大きな成果が出る市場に対する宣伝活動ではパートナーシップを活用する、②観光分野以外のブランド力も英国への関心を高めるのに効果があるため、観光マーケティングに関わる組織の範囲を拡大する、③観光産業の潜在的成長力が十分に発揮できるよう、観光以外の分野の戦略に観光を入れ込むことが重要と考えている。その上で、観光に関係する省の役割を、表3のように整理している。

表3 観光に関係する省とその役割

文化・メディア・スポーツ省	ビジットブリテンを所管する省で、観光政策並びにビジットブリテン及びビジットイングランドの観光宣伝活動のための資金について責任を負う。観光の鍵となるコンテンツの多く（博物館、クリエイティブ産業及び芸術）とデジタル産業を所管する。
財務省	英国の海外宣伝活動のための資金提供に関する意思決定、航空旅客税、付加価値税及びビジネスレイト（事業用不動産に課される税）のように国際観光に影響を与える政策に関する意思決定を行う。
内務省	ビザ発給及び出入国管理を通じ、英国への旅行のしやすさに影響を与える。英国国境局（UK Border Agency）及び英国国境庁（Border Force）を所管する。また、ライセンス付与を含むその他の観光関連事項を所管する。
交通省	航空・海運政策及び英国内の運輸システム（道路・鉄道）を通じ、英国へのアクセスのしやすさに影響を与える。
外務・英連邦省	GREAT キャンペーンのパートナー。ビジットブリテンの海外スタッフは、外務・英連邦省の事務所に駐在する。観光は、民間外交及びソフト・パワーの構成要素となっている。ブリティッシュ・カウンシル（British Council）を所管する。
産業・技術革新・技能省	GREAT キャンペーンのパートナー。コミュニティ・地方自治省と共に、地方事業者連合及び地域成長基金について責任を負う。英国貿易投資総省を所管する。
コミュニティ・地方自治省	地方自治体及び計画策定システムについて責任を負う。産業・技術革新・技能省と共に、地方事業者連合及び地域成長基金について責任を負う。
エネルギー・気候変動省	エネルギー価格、欧州連合域内温室効果ガス排出量取引及び風力発電の設置場所を含め、英国のエネルギー及び気候変動政策について責任を負う。

（出典） VisitBritain, *Delivering a Golden Legacy: a growth strategy for inbound tourism to Britain from 2012 to 2020*, 2013, p.40. <http://www.visitbritainannualreview2012-2013.org/wp-content/uploads/2013/10/delivering_a_golden_legacy.pdf> を基に筆者作成。

⁽⁵⁶⁾ *ibid.*, p.32.

II ロンドン・オリンピックと観光

前章では、ロンドン・オリンピック開催を念頭に置いて策定された観光政策・戦略を取り上げた。本章では、2012年のロンドン・オリンピック開催に向けて取られた観光施策と、オリンピック開催後の評価を取り上げる。

1 ロンドン・オリンピックに向けた取組み

2012年のロンドン・オリンピック開催⁽⁵⁷⁾に向け、英国では様々な取組みが行われた。本節では、その中から観光と関連が深い取組みを3つ紹介する。

(1) ビジットブリテンの宣伝活動

海外メディア対策について、ビジットブリテンは、英国に対するポジティブなイメージを広めるため、2007年以降毎年、ロンドン・オリンピックを主要テーマとして、1,000人程度の海外メディアを招請した。また、2008年には、オリンピック関係の画像・映像のデータベースを作成し、海外メディア向けにオリンピック関係の情報の無料提供を開始した。更に2012年には、世界中から35名の国際的ジャーナリストを招請し、英国内の観光情報や地域情報を提供するとともに、大会会場や歴史的・文化的な地域・行事を取り上げた32編の短編映像を作成し、海外の放送局に提供した。⁽⁵⁸⁾

また、ビジットブリテンは、アメリカン・エキスプレス、英国航空、英国プレミアリーグ等の民間事業者と資金を出し合い、2011年から1億ポンド規模の観光宣伝プログラムを展開している⁽⁵⁹⁾。これは、オリンピック終了後の2015

年まで続くものであるが、著名人が自らのお気に入り入りの英国を紹介する映像を作成し、インターネットや海外のテレビで放映する等の活動が行われている。これに加え、国際的イメージの改善を図ることを目的にGREATキャンペーンが展開されたのは、既述のとおりである。

(2) ロンドン市内の移動環境の改善

オリンピック開催に当たっては、オリンピック・ファミリー（選手、スタッフ、報道関係者、大会役員等）、観客、開催都市の居住者の移動に支障が生じないようにすることが必要となるが、ロンドンでは、入念な対策が取られた。

本項では、2011年6月に『Transport Plan for the London 2012 Olympic and Paralympic Games』⁽⁶⁰⁾

（以下「ロンドン交通計画2012」）を発表したオリンピック実行委員会（Olympic Delivery Authority: ODA）が、オリンピック・ファミリー等の移動を円滑化するために取った施策の中から、①公共交通機関の改善、②ヒースロー空港の改善、③自転車利用の促進、④駅構内及び車両のバリアフリー化、⑤オリンピック・ルート・ネットワーク（Olympic Route Network: ORN）の設定を紹介する。

最初に公共交通機関の改善であるが、オリンピック競技場の中心は、ロンドン東部ストラトフォード付近に位置するオリンピック・パークである。そこに14競技が行われる80,000人収容のメイン・スタジアム、17,500人収容のアクアティクス・センター（屋内水泳施設）等が建設されたため、最寄駅であるストラトフォード駅、ストラトフォード国際駅、ウェスト・ハム駅へのアクセスの改善が図られた。

オリンピック開催期間中に限り、高速列車「オ

(57) オリンピックは7月27日～8月12日に、パラリンピックは8月29日～9月9日に開催された。

(58) 『平成25年度観光の状況 平成26年度観光施策—第186回国会（常会）提出—』前掲注(5), p.46.

(59) “Partners.” VisitBritain ウェブサイト <<http://www.visitbritain.org/marketing/partners.aspx>>

(60) Olympic Delivery Authority, *Transport Plan for the London 2012 Olympic and Paralympic Games*, Second Edition, 2011.6. <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/88493/London_2012_Transport_Plan_-_Ch1-5.pdf>

リンピック・ジャベリン」⁽⁶¹⁾が15分ごとに運行され、1時間に25,000人を運ぶことが可能になった。また、DLRの延伸⁽⁶²⁾やイースト・ロンドン・ライン（East London Line）の延伸⁽⁶³⁾により、公共交通機関相互の接続の改善が図られた。さらに、観客の公共交通機関利用を促進するため、オリンピックのチケットに、その競技が開催される日は、すべての公共交通機関に無料で乗ることができる1日フリーパス・チケットが付けられた。

ヒースロー空港については、施設の老朽化や収容能力の限界から拡張工事が必要となった。総工費43億ポンドを投じて新たにターミナル5が建設され、2008年に供用された。2011年に第2期工事を終えたターミナル5は、1時間あたり最大12,000名の乗客の手荷物を運搬する能力を備え、年間3500万人以上の乗降客に利用されている⁽⁶⁴⁾。

ロンドンでは、自動車利用から公共交通機関の利用、自転車利用、徒歩へのシフトを以前から奨励しており、2010年7月からレンタル自転車サービスの提供を開始した⁽⁶⁵⁾。ODAは、オリンピック観戦のための移動の5%を自転車または徒歩とするため、50kmのサイクリング・

ルートと30kmのウォーキング・ルートを整備することを計画した⁽⁶⁶⁾。自転車による移動は、オリンピック観戦後のロンドン観光にも役立つと考えられた。

バリアフリー化について、ODAは、2008年5月に発表した戦略『Accessible Transport Strategy for the London 2012 Olympic and Paralympic Games』⁽⁶⁷⁾に従い、ストラトフォード駅及びストラトフォード国際駅の構内の一層のバリアフリー化、DLRにおけるバリアフリー車両の増設、競技場における車椅子用座席の設置、競技場内の移動を容易にするための車椅子・スクーターの貸与及びボランティア・スタッフによる支援等の対応策を講じた。

交通量の増大により渋滞が社会問題化しているロンドンにおいて、新しく道路を建設するのではなく、移動のために使用する車両の利用頻度や周辺の交通状況等を踏まえ、大会関係車両の通行を優先させる交通マネジメントであるORNが採用されたのは興味深い。東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会が国際オリンピック委員会（IOC）本部に提出した立候補ファイル⁽⁶⁸⁾でもORNの導入方針が示されている。

(61) 「オリンピック・ジャベリン」は、最高時速225km（平均時速183km）で走行し、セント・パンクラス国際駅からストラトフォード国際駅を経由し、エプスフリート国際駅に至るルートを約20分で結んだ。

(62) DLRは、カニング・タウン駅からストラトフォード国際駅まで延伸された。

(63) 「イースト・ロンドン・ライン」については、2012年までに、ハイバリー&イズリントン駅からクラパム・ジャンクション駅またはウェスト・クロイドン駅に至るルートが新たに開通した。

(64) “Baggage behind the scenes with Vanderlande Industries.” Heathrow Airport ウェブサイト <<http://your.heathrow.com/baggage-behind-the-scenes-with-vanderlande-industries/>>

(65) 詳しくは、濱田啓介「Barclays Cycle Hireにみる公共交通としてのコミュニティサイクルシステム」（2012年度海外事務所インターンシップ研修帰国報告書）2013.1.自治体国際化協会ウェブサイト <<http://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/hamada.pdf>>; “Barclays Cycle Hire.” Transport for London ウェブサイト <<http://www.tfl.gov.uk/modes/cycling/barclays-cycle-hire?cid=fs008>> を参照。

(66) 計画されたルートがどの程度実現したのか不明であるが、サイクリング・ルートとウォーキング・ルートの改善に対し、少なくとも1千万ポンドの予算が投入された（“London 2012 venues and infrastructure already providing strong Games legacies,” 2013.8.10. Olympic.org ウェブサイト <<http://www.olympic.org/news/london-2012-venues-and-infrastructure-already-providing-strong-games-legacies/207311>>）。

(67) Olympic Delivery Authority, *Accessible Transport Strategy for the London 2012 Olympic and Paralympic Games*, 2008.5. <<https://turismoadaptado.files.wordpress.com/2012/08/accessible-transport-strategy-for-the-london-2012-olympic-and-paralympic-games.pdf>>

(68) 「TOKYO 2020 Discover Tomorrow 第3巻」東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ウェブサイト <http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020_candidate_entire_3_jp.pdf>

ロンドンのORNは、① Core (選手村、オリンピック・パークと他の主要施設を結ぶ)、② Venue-specific (競技場同士、宿泊施設、海外からの到着ポイントを結ぶ)、③ Training venues (練習場と他のORNを結ぶ)、④ Alternative (①または②のORNが何らかの理由で使えなくなった場合に利用される)の4つのルートに分かれていた。この規制に違反して通行・駐車した場合は、200ポンド(即座に支払う場合は100ポンド)の罰金が科された。また、必要に応じ、関係車両が通行しやすいよう信号を変える等の措置も取られた。⁽⁶⁹⁾

(3) カルチュラル・オリンピアード

オリンピックの開催国では、前大会終了後から大会開催までの間に、「カルチュラル・オリンピアード (Cultural Olympiad)」と呼ばれる文化プログラムが行われる。これは、オリンピック憲章に規定され、大会の組織委員会が必ず実施しなければならないプログラムで、文化・芸術に関わるパフォーマンスや展示、舞台公演等が行われる。⁽⁷⁰⁾

ロンドン大会のカルチュラル・オリンピアードは、ロンドン・オリンピック組織委員会 (London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games: LOCOG)、DCMS 及びロンドン市により組織された「カルチュラル・オリンピアード理事会 (Cultural Olympiad Board Members)」が主体となって行われた。文化機関、企業、教育機関、地方自治体、スポーツ関係機関と 10,940 の新たなパートナーシップが締結され、45,000 人以

上がボランティアとして活動し、英国全土で、音楽、演劇、ダンス、映画、展示等、177,717 のイベントが行われた。⁽⁷¹⁾

イベントの参加者数は 4340 万人 (うち 2580 万人はロンドン以外の地域で開催されたイベントに参加) で、パフォーマンスを披露した 40,464 人のアーティストの中には、806 人の障害者が含まれていた。オリンピック開催直前の 2012 年 6 月から行われた「ロンドン 2012 フェスティバル」では、25,000 人以上のアーティストがパフォーマンスを披露し、2020 万人が参加した。その参加者の 7 割以上が、「生涯で一度の体験だった」という感想を抱いたと評価されている。⁽⁷²⁾

カルチュラル・オリンピアードのイベントの例を一つ挙げると、2012 年 4~11 月に行われた「国際シェイクスピア・フェスティバル」において、ウィリアム・シェイクスピアの戯曲全 37 作品が 37 の異なる言語により英国各地 (ロンドンのグローブ座を含め) で上演された⁽⁷³⁾。日本語では、蜷川幸雄氏演出の「シンベリン (Cymbeline)」がバービカン劇場で 5 月 29 日から 5 日間上映され、高い評価を得たと報じられている⁽⁷⁴⁾。

2 ロンドン・オリンピック開催の経済効果

ロンドン・オリンピックは、全体としてどのように評価されているのだろうか。本節では、オリンピック開催の経済効果に焦点を当て、関連情報を紹介する。

(69) Olympic Delivery Authority, *Olympic Route Network and Paralympic Route Network*, 2010.7. <<https://www.westminster.gov.uk/sites/default/files/uploads/workspace/assets/publications/Olympic-and-Paralympic-Route-Network-1280411921.pdf>>

(70) 真田久「カルチュラル・オリンピアード」(平成 25 年度スポーツ振興くじ助成金事業 冬季オリンピック大会におけるオリンピック教育の実践に関する調査) 嘉納治五郎記念国際スポーツ研究・交流センターウェブサイト <http://100yearlegacy.org/Olympic_Movement/education/pdf/culturalOlympiad.pdf>

(71) Arts Council England and LOCOG, *Reflections on the Cultural Olympiad and London 2012 Festival*, 2013.4, pp.5, 22. <https://www.london.gov.uk/sites/default/files/Reflections_on_the_Cultural_Olympiad_and_London_2012_Festival_pdf.pdf>

(72) *ibid.*, pp.5, 6, 22.

(73) *ibid.*, p.21.

(74) 「文化往来 蜷川演出の「シンベリン」が英国で高評価」『日本経済新聞』2012.6.19.

(1) 予想外の結果

英国の国家統計局 (Office for National Statistics: ONS) は、2012年の7月と8月に海外から59万人の人々が英国を訪れ、オリンピック、パラリンピック関連のイベントに少なくとも一つ参加するだろうと予想していた。しかし、ロンドンでオリンピックとパラリンピックが開催された2012年8月の訪英外国人旅行者数 (オリンピック目的以外の旅行者数も含む) は242万人で、前年同月の256万人と比べて5%減少してしまった (観光収入は23億8千万ポンドで9%増加)。⁽⁷⁵⁾

また、ロンドン中心部のウエストエンドの小売・レストラン業の売上げが減少し、地下鉄・バスなど公共交通機関が通常より空いていることが報じられ、その原因として、オリンピック開催中の混雑に関する事前の警告が厳しすぎ、消費者が警戒して外出を控えているという指摘が行われた⁽⁷⁶⁾。

(2) 経済効果の予測

ロンドン・オリンピックが生み出す経済効果については、オリンピック開催前に予測を行った報告書が複数出されているが、本項では、クレジットカードで有名なビザ・ヨーロッパ (Visa Europe) 社の予測と、大手銀行のロイズ・バンキング・グループ (Lloyds Banking Group) の予測を紹介する。

ビザ・ヨーロッパ社が2012年6月に発表した報告書『Realising A Golden Opportunity: Visa Europe's London 2012 Olympic and Paralympic Games Expenditure and Economic Impact Report』⁽⁷⁷⁾

によると、ロンドンでオリンピックとパラリンピックが開催される7週間で、英国国内の消費支出は8億400万ポンド増加すると予想されていた。そのうち、海外からの旅行者により増加する消費支出は7億4900万ポンドで、これは2012年にオリンピックが開催されなかった場合の消費支出の18%に相当する金額である。また、2015年までの長期的な経済効果については、消費支出を1年当たり9億1400万ポンド (2013~2015年の合計は27億4100万ポンド) 増加させると見込まれていた。

ロイズ・バンキング・グループが2012年7月に発表した報告書『The Economic Impact of the London 2012 Olympic & Paralympic Games』⁽⁷⁸⁾ においては、オリンピックのGDPへの波及効果 (2005~2017年) が165億ポンド (2012年価格) と予測されていた。波及効果の発生地域を見ると、ロンドンは41%で半分に届かず、他の地域にも恩恵が及ぶと見込まれていた。また、報告書発表時点で結ばれていたLOCOGの契約を企業規模別に見ると、大企業との契約は28%に留まっており、中小企業との取引が軽視されていないことも明らかにされた。観光については、旅行者数が1080万人、旅行者による消費支出が20億ポンド (2012年価格)、雇用が61,000人分以上増える見込まれていた。

(3) 開催後の評価

DCMSは、ロンドン・オリンピックの開催から1年後の2013年7月に、経済効果に関する評価報告書『Report 5: Post-Games Evaluation:

(75) Office for National Statistics, *Statistical Bulletin*, "Overseas Travel and Tourism, August 2012," 2012.10.11. <http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171778_282767.pdf>

(76) 「ロンドンオリンピックでウエストエンドに閑古鳥?」『パースニップス・プレス』2012.8.2. <<http://www.parsnips-uk.com/?p=6740>>

(77) Visa Europe, *Realising A Golden Opportunity: Visa Europe's London 2012 Olympic and Paralympic Games Expenditure and Economic Impact Report: National and Regional Economic Impacts*, 2012.6. <<http://www.visaeurope.com/en/newsroom/idoc.ashx?docid=fb152a75-23c9-4876-8cdf-179e4df89eda&version=-1>>

(78) Oxford Economics commissioned by Lloyds Banking Group, *The Economic Impact of the London 2012 Olympic & Paralympic Games*, 2012.7. <http://www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/documents/media/press-releases/lloyds-banking-group/2012/eco_impact_report.pdf>

Meta-Evaluation of the Impacts and Legacy of the London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: ECONOMY EVIDENCE BASE』⁽⁷⁹⁾ (以下「オリンピック評価報告書」) を発表した。

オリンピック評価報告書では、オリンピック開催により、2004年から2012年の生産額が308.1～334.6億ポンド(2009年価格)、総付加価値(GVA)が153.3～167.2億ポンド(2009年価格)、雇用者数が363,430～397,710人増加したと推計されている。オリンピック開催後の2013～2020年の予測数値も明らかにされており、2004～2012年に匹敵するかそれ以上の経済効果が見込まれている。数値に幅を持たせた推計であり、対象期間も異なるため、前述の予測と直接比較することはできないが、全体として一定の評価が得られているように思われる。

オリンピック評価報告書は、2004年から2020年を対象期間としたものであるが、地域別の経済効果(2009年価格)の推計も行っている。当然のことであるが、開催地であるロンドンの経済効果が最も大きく、英国全体の33～35%に当たる額(191.4～294.1億ポンド)となっている。南東部とイングランド東部がそれに次いでおり、開催地周辺で多くの経済効果が享受されていることがわかるが、バーミンガムがあるウェストミッドランドやエディンバラがあるスコットランドも各々英国全体の8%程度の経済効果を得ている。経済効果がロンドン以外の地域ま

で及んでいるという分析結果は、ロイズ・バンキング・グループの予測と合致している。

2004年から2020年の産業別の雇用誘発効果においても、妥当と思われる予測が示されている。誘発される雇用数(上限値)を見ると、最も恩恵を受けるのは「卸売・小売業」(154,790人)で、「専門・科学・技術サービス業」⁽⁸⁰⁾(118,340人)、「管理・サポート業」⁽⁸¹⁾(104,700人)、「建設業」(80,790人)、「製造業」(78,240人)、「宿泊・飲食業」(60,120人)がそれに次いでいる。

オリンピック評価報告書は、オリンピックのために英国を訪れた外国人旅行者が46.1万人いた一方で、オリンピックによる混雑を避けて英国を訪れなかった外国人旅行者が82.6万人⁽⁸²⁾いたと推計し、この押し出し効果(crowding-out effect)による純減を36.5万人と推計した。押し出し効果は他のオリンピックでも見られるが、長期的にはインバウンドの観光需要が喚起される傾向があると考えられている⁽⁸³⁾ため、そこだけを見て評価を下すのが適当とは思えない。また、消費支出額で見ると、オリンピック目的の訪英旅行者の消費支出6億7400万ポンドに対し、押し出し効果は3億6700万ポンドに留まり、3億700万ポンドの純増となっており、オリンピック目的で訪英した旅行者の消費意欲が高かったことがうかがえる。

(79) Department for Culture, Media & Sport, *Report 5: Post-Games Evaluation: Meta-Evaluation of the Impacts and Legacy of the London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: ECONOMY EVIDENCE BASE*, 2013.7. <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224145/Report_5_Economy_Evidence_Base_FINAL.pdf>

(80) 「専門・科学・技術サービス業」には、法律・会計サービス業、経営コンサルタント業、エンジニアリング業、広告業などが含まれる。

(81) 「管理・サポート業」には、レンタル業、旅行代理店業、警備業、ビルサービス業などが含まれる。

(82) オリンピックによる混雑を避けて英国を訪れなかった外国人旅行者数(826千人)は、推定される非オリンピック目的訪英者数(9268千人)から実際の非オリンピック目的訪英者数(8442千人)を減じて計算されている。推定される非オリンピック目的訪英者数(9268千人)の計算では、「2011年第3四半期の訪英者数(9172千人)×[2012年第1-2四半期の訪英者数(14695千人)－オリンピック開催期間を避け2012年第1-2四半期に訪英した旅行者数(124千人)]÷2011年第1-2四半期の訪英者数(14421千人)」という計算式が使われている。(Department for Culture, Media & Sport, *op.cit.*⁽⁷⁹⁾, p.182.)

(83) みずほ総合研究所「2020東京オリンピックの経済効果—五輪開催を触媒に成長戦略の推進を—」2013.9.27, p.8. <<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/urgency/report130927.pdf>>

(4) ロンドン・オリンピックのレガシー

オリンピック開催で築いたハードウェア、ソフトウェア両面のレガシー（遺産）をいかに開催後も持続させるかという点も重要である。ロンドン・オリンピックでは、DCMSが2012年3月に発表した『Beyond 2012: The London 2012 Legacy Story』⁽⁸⁴⁾、英国政府とロンドン市が2013年7月に発表した『Inspired by 2012: The Legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games』⁽⁸⁵⁾（以下「2013年レガシー報告書」）など、多くのレガシー関連文書が発表されているが、本項では2013年レガシー報告書を取り上げる。

2013年レガシー報告書では、「スポーツ及び健康生活」、「東部ロンドンの再生」、「経済成長」、「コミュニティの強化」、「パラリンピック」に分けてレガシーの成果が取りまとめられている。このうち、観光に関係が深い「東部ロンドンの再生」と「経済成長」の内容を簡単に紹介する。

「東部ロンドンの再生」では、①過去10年間に、伝統的に貧困地区であった東部ロンドンの都市再生プロセスが加速化された、②オリンピック・パークが自然公園に改修され、クイーン・エリザベス・オリンピック・パークと名称を変え、2013年夏に再オープン（2014年春に完全オープン）する、③報道・放送センターをテクノロジー産業及びメディア産業の集積地「iCity」に生まれ変わらせる（BTスポーツ（スポーツ専門チャンネル）、ラフバラー大学等がテナントとして入る）、④交通部門に対して行われる65億ポンドの投資がロンドンの開発を促進する、⑤オリンピック・パークに11,000戸の住宅を建設し、10,000人の雇用を創出する等の成果が

挙げられている⁽⁸⁶⁾。

「経済成長」では、①2020年までの経済効果として、280～410億ポンドのGVA、618,000～893,000人分の雇用を生み出す、②99億ポンドの国際貿易、海外からの投資を獲得した、③ロンドンの失業者に70,000人分の雇用を与えた、④2014年ブラジル・ワールドカップ、2016年リオデジャネイロ・オリンピックに向けて1億2000万ポンドの契約が英国企業により結ばれた、⑤2014年ソチ冬季オリンピック、2018年ロシア・ワールドカップに向けて60以上の契約が英国企業により結ばれた、⑥訪英外国人旅行者の人数が1%、消費支出が4%増加し、訪英外国人旅行者による消費支出額が2013年に初めて190億ポンドを超えると予想される等の成果が挙げられている。

III 日本における動き

英国の観光政策・戦略は、日本に多くの示唆を与えると思われるが、以前から把握されていた課題の一部については、既に解決に向けた動きが現れている。中には、英国と関連が深いものもあることから、本章では、今後の観光振興を図る際のポイントにもなると思われる動きを3つ取り上げる。

1 特別感の演出

日本経済団体連合会（以下「経団連」）は、2020（平成32）年を一つのステップとして高いレベルの観光立国を実現するため、2014（平成26）年6月11日に『高いレベルの観光立国実現に向けた提言』⁽⁸⁷⁾（以下「経団連提言」）をまと

⁽⁸⁴⁾ Department for Culture, Media & Sport, *Beyond 2012: The London 2012 Legacy Story*, London: 2012.3. <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77993/DCMS_Beyond_2012_Legacy_Story.pdf>

⁽⁸⁵⁾ HM Government & Mayor of London, *Inspired by 2012: The Legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games: A joint UK Government and Mayor of London report*, 2013.7. <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224148/2901179_OlympicLegacy_acc.pdf>

⁽⁸⁶⁾ オリンピック・パーク内の施設の再利用または撤去などに責任を有する組織として、2012年4月に、ロンドン市長が理事長を務める「ロンドン・オリンピック・レガシー開発公社（London Legacy Development Corporation: LLDC）」が設置されている。

め、6月16日に太田昭宏国土交通大臣に、同月18日に菅義偉内閣官房長官に建議した。その経団連提言では、観光立国に資するソフトインフラの強化策の5番目に「ユニークベニユーの活用促進」が挙げられている。

ユニークベニユーとは、歴史的建造物を含めた文化施設や公的空間等で会議・レセプションを開催することにより、特別感や地域特性を演出することで、ビジネス・ツーリズムの促進策となるものである。特別感の演出は、英国でも重視されている観光振興手法で、ユニークベニユーについては、ロンドンの組織「Unique Venues of London: UVL」が、専用ウェブサイト进行を設け、ワンストップの窓口業務を行っている。

UVLは、1993（平成4）年に設立され、ロンドン観光局（London & Partners）、ビジットブリテン、ロンドン市の支援を受けている。会員は、大英博物館（British Museum）、テート・モダン（Tate Modern）、自然史博物館（Natural History Museum）など81の施設で、会員施設の売上げの一定割合を会費として徴収することによって運営されている。UVLは、会議の主催者等の施設利用者に対し、施設の所在地・電話番号・収容能力（レセプション、ランチ、ディナー、会議、展示等）、イベント供給業者（料理、花、パーティー、音楽・映像プロダクション）等の情報を提供し、顧客ニーズに合った施設の紹介、イベント供給業者の紹介・手配を行っている。⁽⁸⁷⁾

ユニークベニユーについて、観光庁は、2013（平成25）年10月に『MICEの誘致拡大に向けたユニークベニユーの利用促進事業 報告書』⁽⁸⁸⁾を、2014年（平成26年）3月には『ユニークベニユーHANDBOOK—博物館・美術館編—』⁽⁸⁹⁾

を公表している。MICEについては、国際的な競争が激しいが、日本独自の施設で差別化を図ることができるのであれば、ユニークベニユーは有力な観光商品となるだろう。さらにUVLのようなワンストップの窓口となる組織を設けることができれば、ユニークベニユーの利便性は大いに高まると考えられる。

2 自立した組織による観光地域づくり

インバウンドに限らず、観光で最も大事なものは、旅行者を誘致したいと考える地域の取組みである。有用な情報を選別した上で、誰に（ターゲットとする市場・顧客）、何を（顧客のニーズを満たす観光商品・サービス）、どのように（商品化、価格設定、流通チャネルの選択、消費者・マスメディア・旅行会社に対するプロモーション）提供するかを明確にし、マーケティング活動を行うことが必要となる⁽⁹¹⁾。

しかし、実際に地域として革新的なアイデアを考案し、その実現に向けて協力体制を築くのは難しい。市町村の観光協会が主体となって地方自治体や観光関連事業者と連絡・調整を図っている地域は多いと思われるが、観光協会と地方自治体の観光担当部署は別組織で、両者の連携が適切に図られるとは限らない。また、多くの場合、広範な利害関係者を含めて連絡・調整を進めるような体制は取られていない。そのような問題の解決に役立つと考えられるのが、英国でも重視されていたDMOである。

インバウンド観光だけが念頭に置かれているわけではないが、日本政策投資銀行は、2014（平成26）年2月に『日本型DMOの形成による観光地域づくりに向けて』⁽⁹²⁾（以下「DMO報告」）

(87) 日本経済団体連合会『高いレベルの観光立国実現に向けた提言』2014.6.11. <<https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/057.html>>

(88) Unique Venues of London ウェブサイト <<http://www.uniquevenuesoflondon.co.uk/>>

(89) 観光庁『MICEの誘致拡大に向けたユニークベニユーの利用促進事業 報告書』2013.12. 国土交通省ウェブサイト <<https://www.mlit.go.jp/common/001032752.pdf>>

(90) ユニークベニユー利用促進協議会『ユニークベニユーHANDBOOK—博物館・美術館編—』2013.12. 国土交通省ウェブサイト <<https://www.mlit.go.jp/common/001032753.pdf>>

(91) 高松正人「外国人観光客を増やすには」『自治体国際化フォーラム』269号, 2012.3, pp.2-4.

をまとめ、日本型 DMO の必要性を強く主張した。DMO 報告で必要性が訴えられた日本型 DMO の役割は、一般的な DMO 同様、地域内外の専門家を活用し、観光関連事業者、地方自治体、地域住民等をまとめることである（既存の観光協会や商工会を包含）。そして、供給側の事情ではなく、外国人を含めた旅行者のニーズや観光消費特性等に応じた効果的なマーケティングを行うことが期待されている。

DMO 報告では、日本型 DMO 成功の鍵は、「理念の共有」、「人材の育成・活用」及び「資金調達」にあると考えられている。資金面については、基礎的な費用は国や地方自治体が負担する必要があるが、経営の自由度や弾力的な資金支出を可能にするためにも、独自の収益活動や民間企業との連携により、多様な資金調達を図れるようにすることが必要とされている。DMO 報告は、PDCA サイクル⁽⁹³⁾の導入と評価指標（Key Performance Indicators: KPI）の設定を求め、公的に宿泊施設やサービスの質を数値化し、その向上を促すような認証制度（または同様の効果を有する取組み）の導入も示唆している。

DMO 報告は、国に求められる役割として、①日本型 DMO の体制・役割についてのあるべき論を整理し、市町村・観光協会、観光関係事業者・団体等に提示するとともに、強力にこれを推奨すること、②選択と集中の観点から、観光圏事業等対象エリアを絞って重点的に支援することにより、日本型 DMO による観光地域づくりの成功事例を早急に創出することを挙げている。

3 文化の発信

その国の文化は、最も有力な観光資源である。英国同様、オリンピック開催を機に、日本の多様な文化を全世界に発信することは、観光にとっても大きな意味を持つ。そこで、観光庁は、2014（平成 26）年 2 月 13 日に、文化庁及びブリティッシュ・カウンシルと共催で、文化政策・観光関係者・行政関係者向けに「2012 年ロンドンオリンピック・パラリンピック競技大会の文化プログラムに関する情報連絡会～2020 年に向けて～」と題するフォーラムを開催し、ロンドン・オリンピックの際に中心的役割を果たした実務者から必要な情報の入手を図った⁽⁹⁴⁾。

アーツカウンシル・イングランド（322 のアート団体の活動を総括）のエグゼクティブ・ディレクター（ロンドン及び南東地域担当）のモイラ・シンクレア（Moira Sinclair）氏からは、東京オリンピックでは、①最初から明確なビジョンを打ち立てること、②文化部門及びオリンピック組織委員会内のリーダーシップを確立すること、③オリンピック競技で注目を集める場面とリンクさせること、④地方までカバーした統一ブランドを確立すること、⑤非オリンピック・スポンサーとも連携する柔軟性を持つことが重要だという助言が得られた⁽⁹⁵⁾。

このフォーラムにおいて「オリンピック・パラリンピック招致と東京都の文化政策」⁽⁹⁶⁾に関するプレゼンテーションを行ったニッセイ基礎研究所社会研究部門主席研究員の吉本光宏氏は、単に国内外の優れた芸術作品やアーティストを紹介するだけでなく、地域の課題に向き

⁽⁹²⁾ 日本政策投資銀行「『日本型 DMO の形成による観光地域づくりに向けて―「おもてなし」はもちろん、観光地域をマネジメントする「仕組み」をつくろう―』2014.2. <http://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1402_02.pdf>

⁽⁹³⁾ 「PDCA サイクル」とは、「Plan（計画）」→「Do（実行）」→「Check（検証）」→「Action（改善）」というプロセスを繰り返すことにより、事業の円滑な推進を図ること。DMO 報告では、個別の事業ごとに成果、課題・問題点、解決・対応策をまとめて事業検証を行い、必要に応じて中長期的な観光戦略・計画の見直しや、次年度の事業計画への反映を行うことが想定されている。

⁽⁹⁴⁾ 「『2012 年ロンドンオリンピック・パラリンピック競技大会の文化プログラムに関する情報連絡会～2020 年に向けて～』の開催について【文化庁、観光庁及びブリティッシュ・カウンシル共催】」2014.2.10. 観光庁ウェブサイト <http://www.mlit.go.jp/kankocho/news01_000207.html>

⁽⁹⁵⁾ Moira Sinclair, *The 2012 Cultural Olympiad: From initial planning to final delivery and beyond*, 2014.2. <<http://www.britishcouncil.jp/sites/britishcouncil.jp/files/moira-sinclair.pdf>>

合うアートプロジェクトや地域に密着した文化事業、参加型のアートイベントなどを幅広く展開することを求め、高齢者が多くても元気で豊かな国をスポーツと文化が支えている姿を世界に示すことを期待している⁽⁹⁷⁾。

おわりに

外国人旅行者を日本に誘致するためには、他国と差別化を図ることができる観光商品を提供しなければならないが、日本には、美しい自然や伝統的な文化から最先端の技術・文化まで、観光商品としてアピールできるものが揃っている。その地域ならではの観光商品を適切に選択し、効果的なプロモーションを行うことが何よりも重要であり、旅行目的地として高い評価を得られるかどうかは、その地域の観光関連事業

者、地方自治体、地域住民等の連携が適切に図られるかどうかにかかっている。その際に役に立つのがDMOのような自立した観光地域づくり組織である。

成果が出るまで時間を要する施策もあるが、既に認識されている課題に地道に取り組めば、今後、訪日外国人旅行者を増やしていくことは可能だと思われる。ただし、東京オリンピックが開催される2020(平成32)年は、通過点であって、終点ではない。インバウンドを含めた観光振興は日本全国で図られているが、観光に期待する度合いは地域によって異なり、持続可能性も考慮しなければならない。過去にあった開発優先の拙速な対応による失敗を繰り返さないよう、関係者の間で入念な協議を行い、無理のない観光振興プロセスを選択することが望まれる。

(やまざき おさむ)

⁽⁹⁶⁾ 吉本光宏「オリンピック・パラリンピック招致と東京都の文化政策」ブリティッシュ・カウンシルウェブサイト <http://www.britishcouncil.jp/sites/britishcouncil.jp/files/140215_tokyo2020_yoshimoto_je.pdf>

⁽⁹⁷⁾ 吉本光宏「文化の祭典、ロンドンオリンピック—東京オリンピック2020に向けて—」『ニッセイ基礎研レポート』2012.9.5, pp.11-12. ニッセイ基礎研究所ウェブサイト <http://www.nli-research.co.jp/report/nlri_report/2012/report120905.pdf>