

# 琉球大学学術リポジトリ

## 転機にある日本観光

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学大学院観光科学研究科 公開日: 2015-01-26 キーワード (Ja): インバウンド (inbound tourism) , 政府 (government) , 自治体 (municipalities) , 民間 (private sectors) , 国内外情勢 (domestic and international trends) キーワード (En): 作成者: 本保, 芳明, Hompo, Yoshiaki メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24564/0002007844">https://doi.org/10.24564/0002007844</a>

## 転機にある日本観光

### Japan's Inbound Tourism in transition

本保 芳明  
Yoshiaki Hompo

This article reviews the transition of Japan's inbound tourism in light of three social trends, which are the change of the social status of tourism, the end of overemphasis on domestic tourism, and the beginning of the era of international tourism, and advocates the necessity of the government, the municipalities and corporations to change direction. The inclusion of tourism in the policy speech by Prime Minister Jun-ichiro Koizumi is discussed as the first step for Japan to become a "Tourism-Oriented Country". The subsequent Tourism Nation Declaration, the enactment of Tourism-based Country Promotion Basic Act and the approval of the Tourism Nation Promotion Basic Plan are argued to have laid the foundations for the efforts to establish Japan as a "Tourism-Oriented Country". Such efforts were suggested to have been intensified by the inclusion of tourism in the National Growth Strategy and the establishment of the Council on the Promotion of Japan as a "Tourism-Oriented Country". The growing focus on tourism by municipalities, private sectors and international institutions as well as domestic and international trends that are thought to have prompted Japan's inbound tourism are explained. Finally, future efforts that the government is required to make for further promotion of Japan's inbound tourism are discussed.

Key words: インバウンド (inbound tourism)、政府 (government)、自治体 (municipalities)、民間 (private sectors)  
国内外情勢 (domestic and international trends)

#### 1. はじめに

「観光」の二文字がメディアを賑わさない日はなく、観光は我が国において高い関心を集める分野の一つとなっている。なかでも、訪日外国人旅行 (以下、「インバウンド」) は、大きな脚光を浴びており、昨年 (2013 年)、我が国が悲願とするインバウンド目標数 1,000 万人を初めて突破し、盛り上がりを見せたことは記憶に新しい。

こうした動向を背景にして、我が国の政策、産業の両面において観光が重要視されつつある。筆者は、1997 年から 1999 年まで、政府において事実上唯一の観光行政を所管する部署であった運輸省観光部で課長職を務めた。当時の観光業界の人々における不満の一つは、「観光の社会的地位の低さ」であった。政治家の観光への関心は薄く、行政としてのプライオリティはお世辞にも高いとは言えないというのが、観光行政に携わるものとしての実感であった。このような状況は、2003 年に一変した。同年の通常国会の所信表明演説において小泉首相 (当時) が「2010 年に訪日外国人旅行者数を倍増して 1,000 万人にする。」と宣言し、観光政策が初めて政府の主要政策の柱として位置づけられた。同年 4 月には「観光立国宣言」がなされ、その後、2006 年末「観光立国推進基本法」の制定、2007 年 6 月の同法に基づく「観光立国推進基本計画」の閣議決定、そして 2008 年 10 月の観光庁設置と、観光立国推進の枠組み・基盤となる法律・計画・組織の三点セットが急ピッチに整備された。また、2003 年度に開始され、今日まで続くインバウンド施策である「ビジット・ジャパン事業」は、2013 年の訪日外国人旅行者数 1,000 万の目標達成

の原動力となった。このような動向から、2003年は「観光立国元年」とされている。

2003年以降の観光立国を巡る動きは、当然ながら日本の観光に大きな影響を与え、観光を巡る諸条件が大きく変化してきた。このような日本の観光政策の潮流を概観し、政府、自治体、企業等による取組の転換の必要性を論ずることが本稿の目的である。

## 2.日本の観光を転換する三つの流れ

2003年以降の三つの大きな潮流が日本の観光の姿を大きく変え、日本の観光を転機に立たせていると考えられる。これらの潮流は、第一に、「観光の社会的地位の転換」、次に「国内（日本人観光客）偏重時代の終焉」、最後に「国際観光時代への突入」である。以上の三点に関し論述する。

### 2.1 観光の社会的地位の転換

関係者にとって観光の社会的地位の低さは、極めて大きな問題であった。企業モラル、採用等に直結し、政府の支援を得ることを困難にしたからである。また、行政レベルでは、政策の優先度を下げ、円滑な政策展開を妨げていた。

#### 2.1.1 国家レベル

2003年の観光立国元年以降、観光関連の重要政策措置が講じられ、法律、計画、組織の三点セットが整備された。観光立国推進の枠組み・基盤が確立されたことは前述の通りであり、これらをもって観光政策軽視の時代にピリオドが打たれ、観光が重要国家政策としての地位を確立したと考えられる。

ここでは、初めに、施政方針演説について論ずる。特定の国家政策としての優先順位を測る一つのリトマスペーパーが、各年の常会における施政方針演説であることは、政治行政の一般的常識である。膨大な国家政策の内、各年の重要政策として絞り込まれた極一部が、施政方針演説に盛り込まれる。そして、これが予算の確保等に大きな影響を与えることになる。このため、各府省は、文章にすれば極めて短いこの施政方針演説に、自らの政策を盛り込んでもらうために鎬を削ることになる。観光が、この施政方針演説で取り上げられ、国家の重要施策としての地位を初めて勝ち得たのが2003年の小泉首相の演説であった。

国家政策としての重要度を測る二つ目の材料は、近年毎年のように打ち出されている国家成長戦略である。観光は、民主党政権時代の2009年12月の「新成長戦略：輝きのある日本へ」から、直近の「日本再興戦略（2014改訂）―未来への挑戦―」（2014年6月閣議決定）に至るまで、累次の国家成長戦略において取り上げられており、成長戦略の柱の一つとして定着している。

三つ目は、政策の推進体制である。府省を跨る性格の重要政策については、政府横断的な推進体制が整備されることが多い。このような横断的推進体制のヒエラルキーの最上位に位置するのが、官邸に設置され総理大臣自らがトップとなる閣僚会議である。

観光政策に関しては、2003年の観光立国宣言後、観光立国政策推進のための様々なレベルで政府横断的組織が設置されてきた。観光を所管する国土交通大臣を本部長とする閣僚レベルの推進組織も設けられたが、同格の他省庁の閣僚への調整力には限界があり、一定以上の成果を挙げるができなかった。しかし、2013年3月26日、ついに安倍総理をトップとする「観光立国推進閣僚会議」が設置される運びとなった。また、閣僚会議設置の3カ月後に東南アジア向けのビザの大幅緩和措置が決定され、7月1日から実施に移された。この措置によるタイのビザ免除及びマレーシアのビザ免除再開が、両国からの訪日旅行者を急増させ、2013年の1,000万人目標達成の大きな原動力となった。また、当該閣僚会議の設置は、政府の観光に対する取り組み姿勢を可視化し、関係者に強く印象付けるアナウンス効果があったと考えられる。

#### 2.1.2 自治体レベル

自治体レベルにおいても、国の動きに、一部は先行し、大部分は追随する形で、観光への取組が強化され、重要政

策としての位置づけがなされている。2003年以降、観光立国推進基本法に対応した条例を整備した都道府県数は22に達している。それ以前は、沖縄県と北海道だけであったことと比較すると、自治体レベルでの観光政策の位置づけの変化は明らかである。自治体レベルでの観光政策への取組については、公益財団法人日本交通公社「都道府県の観光振興政策に関する研究」（2010）に詳しく記述されている。

### 2.1.3 民間レベル

民間レベルでは、経団連（一般社団法人日本経済団体連合会）観光委員会（委員長大塚睦毅東日本旅客鉄道相談役）の位置づけが象徴的である。同委員会は、2004年10月に設置され、約10年の歴史を有する。いわゆる重厚長大産業重視とされる経団連の中では、軽視されがちな分野であったが、最近では状況が相当変わり、一定の地歩が確立されつつあると関係者は考えている。

### 2.1.4 世界の動向

国際的にも、日本と同様観光への関心が高まり、観光の社会的地位の向上・転換が見られる。その象徴的事例として取り上げられるのが、2012年にメキシコで開催されたG20首脳会議の首脳宣言における、観光への初の言及である。世界の多くの国において、観光は重要政策とされてきたが、これが国際的な共通政策課題として位置づけられたことに、この首脳宣言の意義がある。

当該宣言については、World Tourism & Travel Council（WTTC）会長のDavid Scowsill氏が、2013年4月のWTTCアブダビ総会におけるスピーチで、「上述の首脳宣言における観光への言及はWTTCの世界の政治家、行政マンへの働きかけの成果である。」と強調している。WTTCは、100有余の世界の観光旅行企業のトップによって構成される世界的なビジネス・フォーラムであり、世界のビジネス界を代表する団体として、その活動に対する注目度を高めている。このフォーラムでは、「各国政府に観光が最優先分野の一つであることを認知させることがミッションである。そのような認知の必要性に関する認識が欠けていることが、観光分野の発展を阻害している。」としている。WTTCが、このようなミッションを掲げているということは、裏返せば、世界の観光界のビジネス・リーダーが、政府レベルでの観光に対する理解の不足、観光の地位の不十分さにもどかしさを感じているということであり、上記首脳宣言は、WTTCの活動成果かどうかは別として、観光の地位向上の大きな一歩を印すものとして受け止められている。

### 2.1.5 観光の社会的地位向上の背景

国の内外における観光の社会的地位向上の背景については、様々な説明が可能であるが、ここでは、幅広い関係者がその重要性に関する共通認識を持っているという意味で、WTTCアブダビ総会におけるDavid Scowsill会長の次の言葉を再び引用することにする。

「（メキシコでのG20首脳会議の首脳宣言において観光が言及されたのは）世界の政治家に共通する最大の関心事である雇用確保・創出に観光は圧倒的に大きな役割を果たすことがようやく理解されるようになったためだ。」当該スピーチにおいて、10年後の2023年には世界の雇用の10分の1が観光によるものであることが強調されており、政治家へのインパクトの強さが理解できる。

## 2.2 国内（日本人観光客）偏重時代の終焉

2003年以降、政府を挙げての観光立国への取組が進み、これに伴い観光の社会的地位が内外で向上し、並行して地殻変動ともいえる大きな変化が深く進行していた。

### 2.2.1 旅行消費額の大幅な減少

その一つは、我が国の観光市場そのものの大幅な縮減である。旅行消費額が、2006年の30.1兆円をピークに、

2011年の22.4兆円と金額にして7.7兆円、割合にして25.6%減少したのである(表1)。我が国の名目GDPも、この間に506.6兆円から473.8兆円へと6.5%減少しているが、旅行消費額の減少幅の大きさは比較にならない。

表1 2006年と2011年の旅行消費額の比較

	2006年	2011年	2011年/2006年	
訪日外国人旅行	1,343	998	-345	-25.7%
日本人国内宿泊旅行	20,196	15,107	-5,089	-25.2%
日本人国内日帰り旅行	6,626	4,943	-1,683	-25.4%
日本人海外旅行(国内分)	1,512	1,330	-182	-12.0%
国内旅行消費額合計	30,087	22,378	-7,709	-25.6%

(単位：10億円)

(観光庁資料より作成)

旅行消費額の内訳(表1)を見ると、この現象が旅行消費額の95%以上を占める日本人旅行の消費額の減少によるものであると分かる。なお、訪日外国人旅行も、同程度の減少幅となっているが、旅行消費額全体に対する影響度は小さく、また、2011年度は東日本大震災による訪日外国人旅行者数の急減(対前年比▲27.8%)という特殊要因があったことを考えると、上記の傾向に影響は小さいと考えられる。

また、日本人旅行消費額の70%以上を占める日本人国内宿泊旅行の動向をみると、2006年には2.74日であった国内観光旅行宿泊数が2011年には2.08日〔いずれも平成25年版観光白書(2013年)より〕と割合にして24.1%減少していることから、このことが観光消費額減少の主因となっていることが分かる。政府は、2007年7月に閣議決定した観光立国推進基本計画(以下「第一次基本計画」)において、この国内観光宿泊旅行日数を2010年までに4日に増加させることを目標としていたが、増加どころか大きく減少していたのである。2012年3月に改定された同計画(以下「第二次基本計画」)では、さすがに目標値(目標年度2016年)を2.5日に引き下げている。

このような国内観光宿泊旅行の減少の原因については、平成21年版観光白書(2009年)で分析が行われている。ここでは原因の一部が提示されるに止まっているが、観光行動に決定的な影響力を有する経済的要因、時間的要因のいずれもがマイナスに作用していることを明らかにしている。

日本人のもう一つの主要観光行動である海外旅行についても、2000年に海外旅行者数が1782万人に達した以降ほぼ横ばいが続いた。2012年に1,849万人とようやくピークが更新されたが、翌年にはまた減少し、まさに停滞状態にある。

## 2.2.2 本格的な人口減少社会の到来とその影響

国立社会保障・人口問題研究所の2012年1月の推計によれば、2060年の日本の人口は2010年よりも約3,300万人少ない9,460万人と推計されている。政府では、人口1億人維持を政策目標とする議論がなされているが、仮にそのような政策が奏功したとしても、今日に比べて総人口が大きく減少した社会の到来は不可避である。このことが日本人の観光旅行活動、消費額に対して強い下方圧力になることは自明であり、国内旅行活動の大幅な縮小を予測する研究機関もある。

今後の日本人旅行については、経済成長の足取、年次有給休暇取得率の向上等による自由時間の増大、観光サービスの競争力向上などによって、需要が上向きになる可能性があり、そのための努力もなされるべきである。しかし、過去のトレンド、人口動向等を勘案すれば、日本人旅行で急成長した過去の時代の再来を期待することはできないことも明らかであろう。

## 2.2.3 国内偏重時代終焉への対応

日本人旅行の拡大・成長に期待が持てないのであれば、企業成長、産業活性化のためには、外国人の旅行需要に目を向けざるを得ない。既に一部の企業では、インバウンドのみならず三国間の需要も含む外国人需要の取り込みに活

路を求めて、企業のグローバル化が進められており、一部では成果も見え始めている。しかし、日本企業のグローバル化は容易なことではない。「絶対にグローバル化は必要だが、(日本人マーケットでの成功体験が身にしみついた自社の) 企業文化の改革の成功、グローバル化が本当にできるかどうかは分からない。」というグローバル化を急ぐ旅行会社の最高幹部の言葉が強く印象に残っている。我が国の観光事業は、余りに長期にわたり日本人旅行に深く依存してきたために、外国人需要に対応した舵の切り替えには、意識の転換や企業文化の改革が必要とされ、それには大きな困難を伴うということであろう。

我が国にとって大きな問題は、企業の大多数が、このようにマーケットの大きな変化に気が付いていない、あるいは目を背けていることである。国のインバウンドへの取組が本格化するにつれて、自治体での取組も強化されているが、企業や市町村の動きが鈍いため効果的な施策が打ち難いとの声を都道府県庁の担当者から聞くことも少なくない。個別の企業、組織としては、ニッチ戦略を含めて多様な対応策を考えて然るべきところである。引き続き日本人旅行者に特化するのも個別企業にとっては有力な選択肢であろう。しかし、産業、政治行政を全体として見た時には、日本人旅行の縮減という大きな変化を踏まえて、外国人需要の取り込みに大きく転換していく必要があることは自明である。

## 2.3 国際観光時代への突入

### 2.3.1 大きな成長が期待されるインバウンド

2013 年は、2003 年の小泉首相の施政方針演説以来のいわば悲願となっていた訪日外国人旅行者目標数 1,000 万人の達成と、同年 9 月の 2020 年オリンピック・パラリンピック東京大会（以下、「2020 年東京五輪」）の招致決定の二点において、日本のインバウンド観光にとって画期的な年となった。1,000 万人の目標数が達成されたことにより、関係者がインバウンド振興に自信を持つとともに勇気づけられ、2020 年東京五輪招致決定が強い追い風となって、関係者の背中が強く押されることとなった。このことが、2014 年 6 月 18 日の「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2014—訪日外国人 2,000 万人時代に向けて—(AP2014)」の閣議決定に結実した。そして、AP2014 の「はじめに」において『「2020 年オリンピック・パラリンピック東京大会」の開催を追い風として、さらなる観光立国の推進を図るべく、2020 年に向けて、訪日外国人旅行者数 2,000 万人の高みを目指す』と述べられている。政府は、さらにその先も見すえ、2030 年には 3,000 万人を超えることを目指す（「日本再興戦略」2013 年 6 月閣議決定）としている。

2,000 万人、3,000 万人という大きな数字が躍ることに対しては、懐疑的な見方も少なくない。確かに、2003 年の訪日外国人旅行者 521 万人が倍増して 1,036 万人に達するまでに 10 年を要していることからすると、政府の目標値は過大とも見える。しかし、筆者は、以下に述べるとおり、目標達成年次のズレはあるにしても、2,000 万人、3,000 万人は過大な目標数値だとは考えていない。

その理由の一つ目は、マーケットそのものの成長である。UNWTO「Tourism Toward 2030」において、国際観光到着数は、2012 年の 10 億人の大台突破後も順調に増加し、2020 年に 13.59 億人、2030 年に 18.09 億人に達すると予測している。日本を含む北東アジアへの到着数については、2020 年 1.95 億人、2030 年 2.93 億人と特に高い成長を予測している。2020 年 2,000 万人は、2020 年北東アジア国際観光到着数予測値の 10.3%、2030 年 3,000 万人は同 10.2%となる。2013 年の 1,036 万人は、2012 年の同地域到着数 1.23 億人の 8.4%になるので、2%弱のシェアアップが必要となるが、非現実的としなければならない数字ではないと思われる。

二つ目は、日本の観光地としての魅力に対する評価の高さである。米国のコンサルタント会社 Future Brand Consultant 社は、2007 年以降、主要国の国家ブランドを評価し、国家ブランドランキングを発表しているが、2011 年からは国家の観光ブランドランキングも発表している。その最初の観光ブランドランキングにおいて、日本は、世界第一位となり、関係者を驚かせた。観光地としての魅力の評価項目は多種多様であるが、いずれの項目においても、国・地域別インバウンド数ランキングで世界第 33 位、アジアで第 8 位（いずれも 2012 年）という数字からは考えられないような高い評価を受けている。残念ながら結果には結びついていないが、日本には素晴らしい観光地として

の魅力があるというのが、多くの関係者の実感でもあろう。

三つ目は、いわゆる伸び代の存在である。前述した高い観光地としての魅力とインバウンドの現実との大きなギャップの背景には、様々な要因があるが、内外の関係者の多くが一致して最大の原因と指摘するのは旅行先としての日本の認知度の低さである。米国の旅行雑誌最大手「Travel + Leisure(トラベル・アンド・レジャー)」が毎年夏に発表する読者投票ランキング「World's Best Awards」で、2012年9位、2013年5位と順位を上げてきた京都が、今年はずいに第1位になった。このことについて、JNTOは、「今回の京都の快挙は、同市のブランディングと取り組みの賜物であると共に、2003年の開始から10年目を迎えたビジット・ジャパン事業の積み重ねが、米国市場における旅行先としての日本のプレゼンス向上につながっている証である。」(20140703JNTO ニュースリリース)とコメントしている。2012年以降の2年間で、京都の観光地としての魅力を構成する諸要素がランキングほど大きく変化しているとは考えにくく、また旅行者の見方や嗜好等も短期間で大幅に変わったとは考えられないことから、京都に対する評価のこの急激な上昇は、JNTOのコメントの通り、投票した読者に京都ブランドが浸透し、京都の旅行先としてのプレゼンス(認知度)が大きく向上した結果と解するのが妥当であろう。ビジット・ジャパンの2003年以降の積み重ねの成果だとすれば、当然、それ以前の取組が問われることになる。この問に対する答が、冒頭に記した伸び代があるとする根拠の一つとなる。答は、「2002年以前は、インバウンドへの取組は極めて弱体であった」ということである。当時は、全国的にインバウンドへの関心が薄く、JNTOが海外へのプロモーション活動を本格的に実施していた殆ど唯一の主体であった。

この状態が大きく変わったのが2003年である。この年、ビジット・ジャパン事業費として20億円が国土交通省に初めて計上され、国を挙げたプロモーションがようやく開始された。当該事業の予算額の伸びは、2009年度までは僅かであったが、民主党政権の登場により、2010年度に大きく増加した。2014年度予算では、観光庁にインバウンド推進経費として総額85億円が計上され、61億円がビジット・ジャパン事業に、19.1億円がJNTO運営費交付金に配分されている。国の予算に、近年極めて活発に海外プロモーション等のインバウンド事業に取り組むようになった自治体<sup>1)</sup>や民間企業のインバウンド予算を加えれば、日本全体で100億円を超える規模の金額がインバウンド振興に投入されているものと推測される。平成25年(2013年)版観光白書によれば、近隣諸国の政府観光組織に投入されている国費は、韓国388億円、台湾294億円、タイ156億円、シンガポール122億円等であり、組織の事業範囲、予算制度等が異なるため単純な比較はできないが、予算規模的には日本もそれなりの水準に達しているといえる。

しかし、近隣諸国と日本では大きく異なるところがある。それは、日本の予算投入が現在の水準に達したのは、2010年に至ってからであるのに対し、近隣諸国では長期にわたって大規模予算投入が続いていたということである。累積投資の観点からすると、日本は相当程度劣位にあると考えられる。したがって、日本が近隣諸国に追いつくまでには、まだ投資を継続する必要がある、その成果を得るには時間を要すると思われる。これが、日本には伸び代があると考えられる所以でもある。

### 2.3.2 MICE

インバウンドと並んで強い関心を集めているのがMICE(マイス)である。第一次基本計画の目標の一つとして掲げられた国際会議誘致数5割増という目標は、政府一丸となった取組等が着実な成果を上げ、一年前倒して2010年に達成され、誘致数世界ランキング首位となった。経済波及効果等の大きい国際会議の誘致競争には熾烈なものがあり、競合国は、より大きな経済効果とシナジー効果を求めて、国際会議(Convention)一本槍から、企業などのMeeting、企業報奨・研修旅行などのIncentive及び展示会・イベント(Event/Exhibition)を一体としたMICE誘致へと戦略転換をしており、新たな局面を迎えている。その中で我が国は遅れをとりつつあったため、観光庁も国際会議誘致一色だった誘致戦略を転換し、2009年7月にMICE推進アクションプランを発表するとともに2010年をMICE元年と位置付けてMICE全般の誘致に踏み出し、2013年にはグローバルMICE戦略都市を指定するなどの措置を講じている。国際会議開催の重心がアジアにシフトする傾向が見られることもあり、有望な成長分野として注目され

ている。

### 2.3.3 企業のグローバル化

日本の観光産業にとって、MICE 以上に重要な国際観光分野は、海外市場における三国間旅行を含む外国人需要の取り込みである。大手旅行業者を始め多くの日本の観光関係企業が海外拠点を有しているが、その顧客の基本は日本人旅行者或いは在外の日本企業であって、最近になって外国人顧客の取扱を伸ばしている航空企業を除けば、外国人の取扱実績は極めて少ないというのが実情であった。しかし、日本人マーケットの伸び悩み、縮減という厳しい現実を前に、遅ればせながら企業のグローバル化を推進し、その中で三国間旅行をも取り込もうとするグローバル化の動きが始まっている。

旅行業界最大手の JTB は、2005 年 4 月には、JTB の国際旅行事業部を独立させて、JTB グローバルマーケティング&トラベルの営業を開始し、グローバル化の一步を踏み出した。その後も、2006 年 10 月中国に独资旅行会社を設立、2007 年 5 月に韓国のロッテグループと合弁会社を設立、2008 年 2 月に欧州統括本社を設置するなど、矢継ぎ早に手を打っている。アジアを最重点地域としつつも、直近では 2014 年にブラジルに合弁会社「Alatur JTB」を設立するなど世界全体を視野に入れたグローバル化を進めており、海外市場における三国間旅行を含む外国人需要を着実に取り込みつつある。日本人マーケットの伸び悩みに伴い JTB の企業成長が 90 年代早々にはストップしていたこと、また TUI 等の競合は、日本人相手から抜け切れない JTB を尻目に早くからグローバル化の取り組みにおいて成果を挙げていたことを勘案すると、JTB の取組は遅きに失した感は否めない。日本の旅行業界の雄のチャレンジとして、その成否が注目を集めている。

興味深い動きを見せているのが、旅行業界のもう一方の雄の HLS である。HLS は、TUI、Thomas Cook 等の欧州系グローバル旅行業企業に代表される、航空機、ホテル等の旅行関連の施設を所有・運営する垂直統合型のビジネス・モデルにチャレンジをしている。具体的には、1996 年にスカイマークエアラインズの設定に関与したのを皮切りに、2005 年の豪州でのホテル開業、2010 年のハウステンボスの子会社化、2011 年の HTB クルーズ社の設立と、着々と旅行関連事業の自社運営化に取り組んできた。そして、2012 年には、ついにタイに国際チャーター航空会社「アジアパシフィックエアラインズ」を設立して、垂直統合型グローバル企業のビジネス・モデルの実現に大きく近づいた。

ホテル業界においても、最近になって、グローバル化の動きが見られるようになった。西武グループによるインターコンチネンタルホテルズグループの買収に象徴される、バブル期に盛んであった日本のホテル業界による海外進出の動きは、バブルの崩壊とともに完全に途絶えた。その後は海外からの撤退が相次ぎ、日本のホテル業界は、国内専業のような様相を呈していた。しかし、日本人マーケットの伸び悩み、縮減の可能性が明らかになったことから、海外市場の取り込みによる成長を求めて、再度グローバル化に挑戦する企業が出てきていることは喜ばしいことである。オークラホテルグループ、東横イン、APA ホテルがその代表例であるが、これらに追随するホテル企業も出てきている。

## 3.まとめ

日本の国際観光時代という未経験の領域の中で、時代を生きて行くためには、企業・産業界だけでなく、あらゆる分野での変革が求められると考えられる。その一部について論述する。

政府については、前述の通り、体制面で大きな変革を遂げている。内容面でも、各種政策の充実は著しい。しかし、観光への本格的な取組が始まってようやく 10 年を超えたばかりであり、底の浅さがあることは否めない。その典型がブランド戦略の不備である。

日本のインバウンドの最大の脅威は韓国だというのが、アジア所在の JNTO の事務所職員の共通認識である。実際、韓国はライバルどころか、日本の先を行く存在となっている。韓国のインバウンド数は 2007 年以降急増し、2012 年には、既に 1,000 万人を超えて 1,114 万人に達している。その背景には韓流の浸透があることは広く認められて



いるところである。韓流は、韓国のブランド戦略の一環であり、学ぶべきところが多いと考えられる。我が国との比較においては、その戦略性の高さと推進体制は、特に見習うべき点であろう。韓国のブランド戦略の発想の基本は、観光を含む輸出競争力向上のためには、国家ブランド価値の向上が不可欠だという全産業的視野であり、このような戦略的視点に立って、1996年という早い段階からブランド構築に取り組んできたことが評価される。国家ブランドの構築、向上のためには、国家的、総合的な取組が不可欠であるが、この点においても、韓国は、「クール・ 코리아」という一つのブランドの下に大統領府が中心となった取組をすることにより、問題点をクリアーにしている。

日本は、残念ながら、このような高度な戦略性がなく、日本ブランドという共通の理念・理解もない旗印の下で、各府省バラバラの体制での取組がなされてきた。しかし、幸いにして、ごく最近になって、こうした状況に変化の兆しが見られるようになった。日本ブランドの曖昧さには変化がないが、AP2014（2.インバウンドの飛躍的拡大に向けた取組）は、「日本の魅力をビジネスに融合させた形で日本ブランドとして発信する」ことがうたわれ、観光立国推進会議に象徴されるような府省横断的取組も充実してきた。

このような取組、変革のためには科学的なアプローチが不可欠である。特に、国際観光の推進に関しては高度なマーケティングが極めて重要である。これまでは、取組の浅さゆえに、不十分な点が目立ったが、政府もこのことを認識し、「より科学的なマーケティングによって戦略的にインバウンド施策を展開する」（AP2014「はじめに」）として、2014年4月に観光庁において「マーケティング戦略本部」が設置された。

## 注

1)都道府県平成26年度観光予算一覧（観光庁調べ）によれば、人件費、国の補助金等を除く都道府県の観光予算合計額は40,694百万円。

## 参考・引用文献

UNWTO,2012,『Toward Tourism2030』

World Tourism & Travel Council HP,2013,『President Bill Clinton to keynote WTTC Global Summit, Abu Dhabi, 9-10 April』

<<http://www.wttc.org/news-media/news-archive/2013/president-bill-clinton-keynote-wttc-global-summit-abu-dhabi-9-10/>>(アクセス日:2014年3月)

観光立国推進基本法『平成十八年十二月二十日法律第百十七号』

国土交通省、2007、『観光立国推進基本計画』

国土交通省観光庁、2009、『観光白書 平成21年版』(株)コミュニカ発行。

国土交通省観光庁、2013、『観光白書 平成25年版』昭和情報プロセス発行。

国土交通省観光庁、2007、『旅行・観光消費動向調査Ⅶ』(2006年版)

国土交通省観光庁、2012、『旅行・観光消費動向調査』(2010年版)

国土交通省観光庁、2013、『旅行・観光消費動向調査』(2011年版)

財団法人日本交通公社、2010、『都道府県の観光振興政策に関する研究』

国土交通省観光庁 HP、2014、『観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014 (AP2014):訪日外国人2000万人時代に向けて』

<<http://www.mlit.go.jp/common/001046636.pdf>>(アクセス日:3月)

JNTO HP、2014、『ニュースリリース』

<[http://www.jnto.go.jp/jpn/news/press\\_releases/pdf/20140703.pdf](http://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/pdf/20140703.pdf)>(アクセス日:2014年3月)

首相官邸 HP 『観光立国推進閣僚会議』

<[http://www.kantei.go.jp/jp/96\\_abe/actions/201303/26kankorikkoku.html](http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/actions/201303/26kankorikkoku.html)>(アクセス日:2014年3月)

首相官邸 HP 『日本再興戦略 (2014年改訂)』

<[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou\\_jpn.pdf#search=%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%86%8D%E8%88%88%E6%88%A6%E7%95%A5+2013](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf#search=%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%86%8D%E8%88%88%E6%88%A6%E7%95%A5+2013)>(アクセス日：2014年6月)