

世界的な観光地域づくり法人（DMO）の
評価基準（案）を作成するための海外先進事例調査

報告書

令和5年3月

国土交通省 観光庁

目 次

| | |
|---|-----|
| 第1章 調査概要 | 1 |
| 1. 調査の目的 | 1 |
| 2. 調査の内容 | 1 |
| 3. 検討体制 | 2 |
| 第2章 海外のDMOに関する概要調査 | 5 |
| 1. 海外のDMOの基礎的情報に関する概要調査 | 5 |
| (1) 米国 | 7 |
| (2) 英国 | 46 |
| (3) スイス | 69 |
| (4) フランス | 87 |
| (5) オーストラリア | 113 |
| (6) ニュージーランド | 144 |
| (7) タイ | 164 |
| (8) シンガポール | 182 |
| 第3章 海外のDMOに関する概要調査結果 | 196 |
| 1. 海外のDMOに関する概要調査の要点 | 196 |
| (1) 各国の概要とDMOの状況 | 196 |
| (2) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定 | 199 |
| (3) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む | 204 |
| (4) 【評価項目③】行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する | 208 |
| (5) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定 | 210 |
| (6) 【評価項目⑤】データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築 | 212 |
| (7) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築 | 214 |
| (8) 各国の評価項目に関する一覧表 | 217 |

第1章 調査概要

1. 調査の目的

新型コロナウイルス感染症の流行は、各地の観光産業等に大きな影響を及ぼした。他方で、観光は成長戦略の柱、地域活性化の切り札であり、とりわけインバウンドについては、速やかに訪日外国人旅行消費額5兆円超の達成を目指すこととしており、目標の達成のためには「世界的なDMOの形成・育成」を促進していくことが必要不可欠である。

2015年に日本版DMOの登録制度が創設され、2022年10月末時点で、広域連携DMO10件、地域連携DMO103件、地域DMO142件の計255件のDMOが本制度の登録を受けており、各地域において観光地域づくりの司令塔を担う組織の形成が進んでいる。

今般、観光庁においては、DMOへの支援のあり方を見直し、組織の体制整備等に関する支援については、成長意欲のあるDMOに対する課題解決・成長促進の支援に集中するとともに、目指すモデルとなるDMO（世界的なDMO）を早期に形成するための支援に注力することとした。その効果的な実現のため、本調査において、海外におけるDMOの状況（DMO制度、階層別のDMOの状況等）や、世界的に評価されるDMOの観光地域づくりにおいて担うべきとされている役割、取組内容及びその水準の設定・評価方法等について把握することを目的として調査を実施した。

2. 調査内容

世界的なDMOの評価基準（案）の検討に向けて組成された有識者会議における有識者委員の意見を踏まえ、次章以降の調査を以下の方針で進めることとした。

（1）調査対象国

国際観光収入上位国、観光産業がGDPに占める

上異国、インバウンド旅行者社一人当たりの消費額の高い国等、観光が重要な産業となっている国、又はDMOが積極的にもしくは特徴的な活動を行っている、以下の8カ国

米国、英国、スイス、フランス、オーストラリア、ニュージーランド、タイ、シンガポール

（2）調査方法

観光当局・観光協会等のホームページや公表資料等を用いた文献調査

（3）調査項目

概要調査の調査項目は以下の通り。

①各国のDMOの状況

- ・ DMOの有無/ (ある場合) DMOの成り立ち・数・分布等
 - ・ 地域DMO、地域連携DMO、広域連携DMOの役割分担
- ②各国のDMO制度について
- ・ DMO制度とDMOに求める役割
- 「世界的なDMO」の評価項目(案)①～⑥に関連するDMO制度/取組状況に関するヒアリング項目は【別表】の通り。

3. 検討体制

世界的なDMOの評価基準の検討にかかる本調査事業の妥当性等を確認するため、観光地域マネジメントや観光地域づくり等に関する知見のある以下の有識者より、調査対象や、設問設計に関する知見を頂戴した。

別表 評価項目・視点毎のヒアリング項目(案)

| 評価項目・視点 | 評価水準の検討に資するヒアリング項目 |
|--|--|
| ○コロナ後の戦略・取組の変化 | |
| ○観光による受益が広く地域にいきわたり、地域全体の活性化を図っていること | |
| ① 地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定 | |
| 視点①-1: 環境分析、STP分析を踏まえた観光戦略、4P戦略の策定(データに基づく戦略) | (1) 観光戦略・4P戦略の策定 <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略策定に使用したデータ項目、データ量、データ収集方法 ・ 戦略策定の分析プロセス・方法 ・ 戦略策定の外部委託・内製状況 ・ 地域のビジョン/目標/戦略の合意形成プロセス(住民・観光関連事業者) ・ 観光戦略・4P戦略の概要 含: <ul style="list-style-type: none"> ① インバウンド・国内市場のターゲットインク状況、取組、成果 ② ビジネス客・MICE市場のターゲットインク状況、取組、成果 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| 視点①-2: 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定(地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | (2) 観光戦略・4P戦略におけるKGI、KSF、KPIの設定 <ul style="list-style-type: none"> ・ KGI、KSF、KPIのツリーの設定状況、設定方法・内容 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| ② 観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む | |

| | |
|---|--|
| 視点②-1：観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる） | <ul style="list-style-type: none"> ・具体的な戦略内容 例）社会課題への対応（SDGs等） ・戦略の策定方法 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| 視点②-2：地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | <ul style="list-style-type: none"> ・DMOの取組・成果の公表・説明の状況 ・住民を巻き込んだ旅行者対応の取組状況 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| ③ 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する | |
| 視点③-0：DMOのミッション | <ul style="list-style-type: none"> ・DMOのミッションについて（誘客、インターナルマーケティング等） |
| 視点③-1：多様な関係者との連携による戦略の実現 | <ul style="list-style-type: none"> ・DMOと関係主体の役割分担（特に、行政、別階層のDMO） ・DMOの民間キーパートナーや観光産業のエコシステムの把握 |
| 視点③-2：観光による地域の受益の拡大・維持の状況 | <ul style="list-style-type: none"> ・データの定義 ・データの収集状況・方法 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| 視点③-3：観光による受益が広く地域にいきわたらせる仕組み | <ul style="list-style-type: none"> ・データの定義 ・データの収集状況・方法 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| 視点③-4：観光による地域全体の活性化 | <ul style="list-style-type: none"> ・データの定義 ・データの収集状況・方法 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| ○誘客/観光消費戦略が持続的に策定される組織体であること | |
| ④ 人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定 | |
| 視点④-1：インバウンド誘客に取り組む理由 | <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド誘客に取り組む理由 ・住民理解の促進方法 |
| 視点④-2：インバウンドを惹き付ける観光資源・観光商品の有無 | <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドを惹き付ける観光資源の評価方法 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| 視点④-3：インバウンド誘客の視点から見た観光地域づくりの現状 | <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド誘客の視点から見た観光地域づくりの現状/評価方法 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| ⑤ データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築 | |
| 視点⑤-1：データに基づく効果検証・改善策の実施 | <ul style="list-style-type: none"> ・KGI-KPIの検証体制、頻度等 ・PDCAによる改善策の実施状況 【※上記に関する取組の水準を確認】 |
| ⑥ 戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築 | |

| | |
|---------------------------------|---|
| <p>視点⑥-1：持続的なDMO運営に必要な財源の確保</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・財源構成 ・財源計画 <p>【※上記に関する取組の水準を確認】</p> |
| <p>視点⑥-2：有能な中核プロパー人材の採用・育成</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・組織の人員構成（含：多様性（国籍、性別等）） ・人材マネジメント（報酬以外に在職率を高める方法等） ・採用計画（含：給与体系） ・人材育成計画 <p>【※上記に関する取組の水準を確認】</p> |

第2章 海外のDMOに関する概要調査

「世界的なDMOの選定における評価基準（案）」の作成等にあたり、参考となる海外のDMOの基礎的情報に関する概要調査を行うとともに、観光地域づくりに係る先進的な取組を進め一定の評価が得られているDMOを選定し、ヒアリング調査を行った。

1. 海外のDMOの基礎的情報に関する概要調査

概要調査では、国際観光収入上位国、観光産業がGDPに占める割合上位国、インバウンド旅行者一人当たりの消費額の高い国等、観光が重要な産業となっている国又はDMOが積極的もしくは特徴的に活動を行っている国8カ国を対象として、各国のDMOの状況や「世界的なDMO」の評価項目（案）①～⑥に関する取組状況について、当該国における観光当局・観光協会等のホームページや公表資料等を用いて、制度面及び実態面の双方から調査を行った。

調査対象国（表1）、及び調査内容（表2）は以下の通りである。調査内容は、「令和4年度「先駆的DMO」評価基準」をベースに、今後「世界的なDMOの選定における評価基準」を作成していく上で必要と考えられる内容・項目を設定した。

表1 調査対象国

| | | |
|-------|-----------|---------|
| ◎米国 | △スイス | ◎タイ |
| ◎英国 | ○オーストラリア | □シンガポール |
| ◎フランス | △ニュージーランド | |

[注] ◎：国際観光収入上位国かつ観光産業がGDPに占める割合が高い国

○：国際観光収入上位国

□：観光産業がGDPに占める割合が高い国

△：DMOが積極的又は特徴的な活動を行っている国

表2 調査内容

■ DMOの状況

○当該国の概要（人口、面積、行政区分、インバウンド数、インバウンド旅行消費額、観光産業がGDPに占める割合）

○当該国におけるDMOの概要（DMOの成り立ち、DMOの有無、数・分布、法的・制度的位置付け、階層数、組織形態、階層別役割分担、財源）

■ 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

①STP

②観光戦略（全体戦略）

③KGI-KSF-KPI

④観光による受益を広く地域に行き渡らせる戦略の策定（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）

■【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

■【評価項目③】行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

■【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

■【評価項目⑤】データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

■【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

(1) 米国

1) 米国の概要

米国の基礎情報として、人口（2022年）が約3億3,329万人（日本の約2.6倍）、面積が983万3,517km²（日本の約26倍）である。米国は合衆国憲法に基づく連邦制国家であり、それぞれが主権を持つ連邦政府・州政府及び州の下位区分である地方自治体からなる。地方自治体は各州の憲法・法令等により設立されているため、地方自治体の仕組みや行政区分は州によって異なるものの、地方自治体は、「郡（county）」、「タウン及びタウンシップ（town/township）」、「市町村（municipality）」に分類される。州は基本的には地域的管轄区としての郡に分割区分されており、「郡政府（county governments）」は州政府の下位機関となっている。郡は一般的に比較的権限の狭いタウン又はタウンシップに分割されている。このうち、一部のタウン及びタウンシップは、自治体憲章を取得することで、より自主性が強く権限の広い「市（city）」、「バラウ（borough）」、「ヴィレッジ（village）」等の市町村に法人化されている。

インバウンド数は、コロナ禍により2019年の7,940万人から2020年の1,920万人に減少したものの、2021年には2,210万人に回復（2020年比約15%増）した。こうした動向に伴い、インバウンド旅行消費額も2019年の1,990億USドルから2020年には725億USドルまで減少した。2021年は旅行者数の回復にもかかわらずやや停滞気味（702億USドル）となっている。米国におけるGDPに占める観光産業の割合を見ると、2019年の8.8%（日本：7.3%）から2020年には4.8%まで減少したが、2021年は5.5%（日本：4.2%）まで回復している。

表3 米国の概要

| 項目 | 概要 | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------|----------|
| 人口 ¹ | 約3億3,329万人 | | |
| 面積 ² | 983万3,517km ² | | |
| 行政区分 ³ | 州 | 50 | |
| | 地方自治体 | 38,910 | |
| | 郡 | 3,031 | |
| | 市町村 | 19,519 | |
| | タウン・タウンシップ | 16,360 | |
| | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| インバウンド数 ⁴ | 7,940万人 | 1,920万人 | 2,210万人 |
| インバウンド旅行消費額 ⁵ | 1,990億USドル | 725億USドル | 702億USドル |
| 観光産業がGDPに占める割合 ⁵ | 8.8% | 4.8% | 5.5% |

¹ 米国商務省センサス局（2022年7月）

² <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-states/>

³ 橋都由加子「アメリカにおける連邦・州・地方の役割分担」。なお、特別目的の地方政府（学校区、特別区）計51,146団体を含めると、地方政府総数は合計90,056団体となる（2012年米国勢調査）。

⁴ UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM" <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

⁵ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wtcc.org/research/economic-impact>

2) DMOの状況

①DMOの成り立ち

米国のDMOの歴史的経緯として、かつてはコンベンション誘致のための営業を主業務とし、いわゆる「コンベンションビューロー（自治体や民間企業が中心となり、国内外から観光客や国際会議を始めとしたMICEを誘致する組織）」から発展しているものが多い。その歴史は古く、1896年に米国最初のコンベンションビューローがデトロイトに設立されて以来、ホノルル（1902年）、シカゴ（1908年）、ボストン（1910年）等が続き、現在では、全米に500団体程度が存在している。近年では、観光地（デスティネーション）として、観光を起点とした地域の全てを統括する組織としての業務を強化している。

1996年の商務省観光局の廃止以降、国としての観光プロモーションを本格的に始めたのは2010年のブランドUSA（Brand USA、以下「ブランドUSA」という。）設立以降であり、地方や地域レベルのDMOはハワイ州、カリフォルニア州、フロリダ州やサンフランシスコ、ロサンゼルス、ニューヨーク市等に代表される観光収入が多い州や主要都市が主体であった⁶。

上記のような歴史的経緯を踏まえ、地方・地域レベルでの先行的な取組を通じて、既に経験値やノウハウ・データが蓄積されていることもあり、目標設定が具体的かつ現実味があり、プロモーションの効果に対して敏感となっている⁷。また、DMOの活動成果を地域社会に対してアピールし、その活動への理解促進や存在意義を確立するため、効果測定結果をセルフプロモーションにも積極的に活用している⁶。

②DMOの有無

米国には、DMOが存在する。国レベルでは、外国からの米国への観光旅行者を誘致することを目的としたブランドUSAが設立されている⁸。地方レベルでは、行政区分（州）ごとに州政府観光局等のDMO（以下「州DMO」という。）が設置されている⁹。地域レベルでは、郡や市等に地方自治体観光局等のDMO（以下「地域DMO」という。）が郡¹⁰や市町村¹¹単位等で設置されている。ただし、前述の通り地方自治体の仕組みや分類は各州によって異なっているため、呼称やマネジメントエリア（地域レベルの場合）等は必ずしも統一されている訳ではなく、実態的には個別の

⁶ 宮崎裕二（2022）「アメリカ・カリフォルニア州における観光事業の歴史」（観光学研究第21号2022年3月）以前は米国商務省観光局が国全体の政府観光局的機能を果たしていたが、1996年に廃止されて以降、国全体としての観光プロモーションは未着手であった。

⁷ 宮崎裕二（2022）「アメリカ・カリフォルニア州における観光事業の歴史」（観光学研究第21号2022年3月）、「アメリカ合衆国の観光プロモーション、日本のDMOがそこから学ぶべきこと：ブランドUSA日本代表アジア地区担当ストラテジーディレクター早瀬陽一氏」インタビュー（やまとごころ.jp）、観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」他

⁸ 三瓶 文博（2013）「ブランドUSAの設立とその活動等に関する考察」（ホスピタリティ・マネジメント Vol. 4 No. 1 2013年3月）

⁹ 例：ハワイ州政府観光局（Hawaii Tourism Authority）、カリフォルニア旅行・観光委員会（California Travel and Tourism Commission（ビジット・カリフォルニア））等

¹⁰ 例：パームビーチ郡観光開発評議会（The Palm Beach County Tourist Development Council）等

¹¹ 例：サンフランシスコ・トラベル、ビジット・アナハイム（Visit Anaheim）等

DMOにより異なっている¹²。

なお、DMOの米国最大の国際的な業界団体として、デスティネーションズ・インターナショナル（Destinations International : DI、以下「デスティネーションズ・インターナショナル（DI）」という。）¹³があり、米国の地域DMOを中心に構成される。デスティネーションズ・インターナショナル（DI）の2021年次報告によると、メンバー数は10カ国、メンバーDMOは570団体にのぼり、その内訳は小規模な地域DMOから政府観光局まで多様である。デスティネーションズ・インターナショナル（DI）のミッションは「世界のDMOの専門性、有効性、重要性を高めること」としている¹⁴。

③ 数・分布

全米旅行産業協会（US Travel Association）に登録している米国のDMOは400団体以上（会員総数1,100団体以上）¹⁵あり、またデスティネーションズ・インターナショナル（DI）の加盟DMO（米国が中心）は570団体であり¹³、上記より米国のDMO総数は約400団体以上と推定され、米国内の各州（50州）・郡・市に幅広く分布している。なお、米国の総面積・DMO総数を踏まえた1万km²あたりのDMO数としては、およそ0.41団体程度となっている。

④ 法的・制度的位置づけ

国レベルのDMOは、2010年成立の連邦法である「旅行促進法（Travel Promotion Act: TPA、以下「旅行促進法（TPA）」という。）」¹⁶に基づいており、地方レベルでは、各州法に基づいている。例えば、ハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority: HTA、以下「ハワイ州観光局（HTA）」という。）は、設立時にハワイ州観光局（HTA）について定めた州法201bが成立しており、ガバナンス、財源、各種活動等の根拠法として機能している（州法201bの11条では、州が徴収した宿泊税の一部をハワイ州観光局（HTA）の予算として配分することを規定）¹⁷。地域レベルの場合は、米国の統治の仕組み上、各州の憲法・法令等において地方自治体の設置について定めており、地方自治制度も各州によって異なっているが、郡・市等では州憲法・法令等で定められた規制・行政・課税権限を有していることから、州法を法的根拠とする行政権

¹² 例：ニューヨーク市DMOは複数の郡を対象エリアとしており、またサンフランシスコ市DMOはサンフランシスコ市及び同群を対象エリアとしている。

¹³ 旧称は「Destination Marketing Association International : DMAI」であり、2017年より「Destinations International : DI」に改称。

¹⁴ Destinations International Website
<https://destinationsinternational.org/destination-organization-performance-reporting>

¹⁵ <https://www.ustravel.org/>

¹⁶ H.R.2935 - 2009年旅行促進法（概要）「米国政府の機関又は組織ではない非営利法人として、旅行促進協会（ブランドUSA）を設立する。コロンビア特別区非営利法人法の規定の対象となる法人を作成する。本協会はロビー活動に関与すべきではないという議会の見解を表明している。」

H.R.2935 - Travel Promotion Act of 2009 <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/2935?s=1&r=2>

¹⁷ 観光庁（2020）「世界水準の観光地域づくり体制（DMO）の要件検討のための海外先進事例調査及びDMO シンポジウムの開催運営等業務」調査報告書

限に基づく位置づけにある^{18,19}。

⑤階層数

米国のDMOは、国レベル（ブランドUSA）、地方レベル（州）のDMO、地域レベル（郡・市等）のDMOの3階層となっている。

⑦ 組織形態

ブランドUSAは米国商務省管轄下に設置された官民連携による非営利組織²⁰である。一方、州・地域DMOについては、組織形態が州・地域によって異なっている。例えばカリフォルニア州では、行政とは独立した民間非営利組織が一般的である一方、他州では行政機関の一部であるケースや商工会議所が運営を担っているケースもある²¹。なお、ビジット・カリフォルニア（Visit California、以下「ビジット・カリフォルニア」という。）等をはじめとする非営利組織に対しては、「区分501(c)(6)²²」の下で税額控除の資格が与えられている。

文献調査からは、国レベルでの観光政策として階層毎の役割分担を制度的に定めているものは確認できなかったが、各レベルにおけるDMOの役割は以下の通り法律等により定められている。

⑦階層別役割分担

<国レベル>

国の観光政策は、米商務省の旅行・観光局（National Travel and Tourism Office : NTTO、以下「旅行・観光局（NTTO）」という。）が担当し、「旅行・観光戦略」を策定しており、DMOは「旅行・観光戦略」を実現するための重要なパートナーの一員として位置付けられている²³。

ブランドUSAの役割としては、ビジネス、レジャー、教育、医療、交流、その他の目的で米国を訪れるインバウンド数を増やすため、旅行促進法において表4の取組を実施することとされている²⁴。

¹⁸ AMERICAN CENTER JAPAN <https://americancenterjapan.com/aboutusa/translations/3180/>

¹⁹ 例えば、ハワイ州観光局（HTA）の事例の場合、宿泊税の配分に関する規定（州法237d6.5条）において、カウアイ郡（カウンティ）、ハワイ郡、ホノルル市・郡、マウイ郡への配分比率を規定している。

²⁰ 一般的に非営利団体の法主体は、①法人(Corporations)、②信託(Trusts)、③法人でない社団(Unincorporated Associations)の3種類が挙げられる。

²¹ 宮崎裕二（2022）「アメリカ・カリフォルニア州における観光事業の歴史」（観光学研究第21号2022年3月）

²² Tax Exempt Organizations（非課税団体）は、連邦税法によって法人税が非課税（非関連事業を除く）とされている組織（法人に加え信託や任意団体も含まれる）を指し、日本の法人税法で規定する「公益法人等」に近い。「501(c)(6)」は「企業団体、商工会所、不動産団体」を指す。

²³ <https://www.trade.gov/national-travel-and-tourism-office>

²⁴ H.R.2935 - Travel Promotion Act of 2009 <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/2935?s=1&r=2>

表4 ブランドUSAの主な役割

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 入国手続きを含めた米国への旅行関係情報の提供 ・ 米国への入国管理政策に関する正確な情報の提供（外国での誤解の解消） ・ 各州を訪れるインバウンド数に関する正確なデータ収集 ・ パブリシティ、トレードショーへの参加等の誘致・プロモーション活動の展開 ・ 米国及び米国内渡航を促進するための州、地域、民間部門のイニシアチブ支援 |
|--|

<地方レベル>

州DMOの役割は多岐に渡っており、例えば「ハワイ州法 201b」では、ハワイ州観光局（HTA）が実施すべき業務として、ハワイブランドの永続的管理、市場開発に関連した調査の実施、観光産業に関する教育・研修等のプログラム開発奨励を含む 27 項目もの活動内容が記載されている。なお、州法にはハワイ州観光局（HTA）が実施すべき様々な事項が定められてはいるものの、必要とされる最小限の業務内容として記載されているのみであり、これ以外の業務も必要という判断があれば実施することは可能とされる。

表5 ハワイ州観光局（HTA）が実施すべき主な業務（役割）（抜粋）

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 自然環境や経済・社会等への影響を考慮した観光政策の策定・実施 ・ ハワイブランドの永続的管理 ・ 市場開発に関連した調査の実施 ・ 各郡・公的機関・民間企業との連携を通じた新商品開発 ・ 観光産業に関する教育・研修等のプログラム開発奨励 ・ 観光産業の問題への適切な対処 等 |
|--|

また、カリフォルニア州では、米国旅行・観光市場のシェアを高めるため、1995年に「カリフォルニア州観光マーケティング法 (California Tourism Marketing Act)」が制定されたが、この法律により州DMOとしてビジット・カリフォルニアの設立が承認され、デスティネーションとしてのカリフォルニア州のマーケティング活動を担うこととされた²⁵。同法律では、ビジット・カリフォルニアが担うべき業務内容として、カリフォルニア州を世界最高のデスティネーションとしてプロモーションするための革新的なマーケティング活動の推進が規定されているが、組織活動の詳細（個別のマーケティング・プログラムや経営戦略等の承認・レビュー等）については、ビジット・カリフォルニア理事会の所管事項とされている²⁶。

<地域レベル>

一般に米国では、地域の観光振興計画（マスタープラン）の策定については、地元自治体ではなく地域DMOが担っているケースが多く、また「観光産業改善地区 (Tourism Improvement District : TID、以下「観光産業改善地区 (TID)」という。)

²⁵ その後 1998 年よりカリフォルニア州観光マーケティング法 (Chapter 7.65) に基づき、アセスメント・プログラム（賦課金制度）が開始され、以降は 6 年ごとに更新されている。

²⁶ California Office of Tourism "Assessment Regulations"
https://tourism.ca.gov/s/regulations?language=en_US#:~:text=The%20California%20Tourism%20Marketing%20Act,seq.

を導入している場合は、その執行（宿泊事業者からのアセスメント（賦課金）の徴収代行）等についても、自治体を代行する形で地域DMOが実行しているケースが一般的である²⁷。

カリフォルニア州サンフランシスコ市の地域DMOであるサンフランシスコ・トラベル（San Francisco Travel、以下「サンフランシスコ・トラベル」という。）では、世界で最も魅力的なデスティネーションになることをビジョンとして掲げ、パフォーマンス、イノベーション、サステナビリティをリードすることにより、サンフランシスコ地域を世界トップのデスティネーションとしてプロモーションすることをミッションとして掲げているが、組織活動の詳細については、前述のビジット・カリフォルニアと同様にサンフランシスコ・トラベル理事会の所管事項とされている。

⑧財源

<国レベル>

連邦政府はブランド USA を運営するため「旅行促進基金（TPA）」を創設し、同基金から年間1億USドルを限度としてブランド USA へ補助金を拠出している。ただし、拠出額は民間企業、地方自治体等からの寄付金と同額でなければならない（マッチング・ファンド方式）としており、そのため年間予算は合計2億ドルとなる²⁸。具体的には、米国政府がビザ免除プログラムにおいて、インバウンドより徴収した資金と、民間企業、地方自治体等からの寄付の組み合わせによって支えられている。

<地方・地域レベル>

デスティネーションズ・インターナショナル（DI）の加盟DMO（米国の地域DMOが中心）では、年間予算の中央値が328万USドル、同組織の加盟全DMOの73%の主な資金源が税収、9%が観光産業改善地区（TID）となっており、近年では観光産業改善地区（TID）が増加傾向にあるとしている²⁹。

表6 DMOの概要

| 項目 | 概要 | |
|--------------|----------|--|
| DMOの 成り立ち | 国 | 国としての観光プロモーションを本格化したのはブランド USA 設立以降 |
| | 地方（州） | コンベンションビューローとしての歴史的経緯を有し、ハワイ、カリフォルニア、フロリダ等の観光収入が多い主要州での取組が先行 |
| | 地域（郡、市等） | 地方レベルと同様の歴史的経緯を有し、サンフランシスコ、ロサンゼルス、ニューヨーク等の観光収入が多い主要都市での取組が先行 |
| DMOの | 国 | ブランド USA |
| | 地方（州） | 州DMO |

²⁷ 宮崎裕二（2022）「アメリカ・カリフォルニア州における観光事業の歴史」（観光学研究第21号 2022年3月）

²⁸ 三瓶 文博（2013）「ブランド USA の設立とその活動等に関する考察」（ホスピタリティ・マネジメント Vol. 4 No. 1 2013年3月）

²⁹ Destinations International "2021 ANNUAL REPORT"

https://destinationsinternational.org/sites/default/files/DI22_2021AnnualReport_1.7_LORES.pdf

<https://destinationsinternational.org/about-destinations-international>

| | | | |
|---------------|----------|--|---|
| 有無 | 地域（郡、市等） | 地域DMO | |
| 数・分布 | 国 | ブランドUSA | |
| | 地方（州） | 各州に設置（50州） | |
| | 地域（郡、市等） | 地域DMO 約400団体以上（1万km ² あたり0.41団体程度） | |
| 法的・制度的位置付け | 国 | 「旅行促進法（TPA）」に基づく | |
| | 地方（州） | 各州法に基づく | |
| | 地域（郡、市等） | 各州法に基づく郡・市等での行政権限に基づく | |
| 階層数 | 国 | 3階層 | |
| | 地方（州） | | |
| | 地域（郡、市等） | | |
| 階層別役割分担 | 国 | ブランドUSA | <ul style="list-style-type: none"> ・誘致・プロモーション活動の展開 ・インバウンドのデータ収集 ・旅行、入国管理関連の情報提供 ・州、地域、民間部門のイニシアチブ支援 |
| | 地方（州） | ハワイ州観光局（HTA） | <ul style="list-style-type: none"> ・観光政策の策定 ・ブランド管理、調査、連携による商品開発 等 |
| | | ビジット・カリフォルニア | 世界最高のデスティネーションとしてプロモーションするための革新的なマーケティング活動の推進 等 |
| | 地域（郡、市等） | 一般 | <ul style="list-style-type: none"> ・地域の観光振興計画（マスタープラン）の策定 ・「観光産業改善地区（TID）」の執行 等 |
| サンフランシスコ・トラベル | | パフォーマンス、イノベーション、サステナビリティをリードすることにより、サンフランシスコ地域を世界トップのデスティネーションとしてプロモーションすること（州・同市周辺DMOとの地域間連携含む） | |
| 組織形態 | 国 | 米国商務省管轄下に設置された官民連携による非営利組織 | |
| | 地方（州） | 民間非営利組織、行政機関の一部等 | |
| | 地域（郡、市等） | 民間非営利組織、行政機関の一部等 | |
| 財源 | 国 | 補助金（年間1億USドル限度）＋民間企業・地方自治体からの寄付金（マッチング・ファンド方式） | |
| | 地方（州） | <ul style="list-style-type: none"> ・（デスティネーションズ・インターナショナル（DI）の加盟DMO（米国が中心）） | |
| | 地域（郡、市等） | <ul style="list-style-type: none"> ・年間予算の中央値が328万USドル ・主な資金源は73%が税収、9%が「観光産業改善地区（TID）」であり、TIDは増加傾向 | |

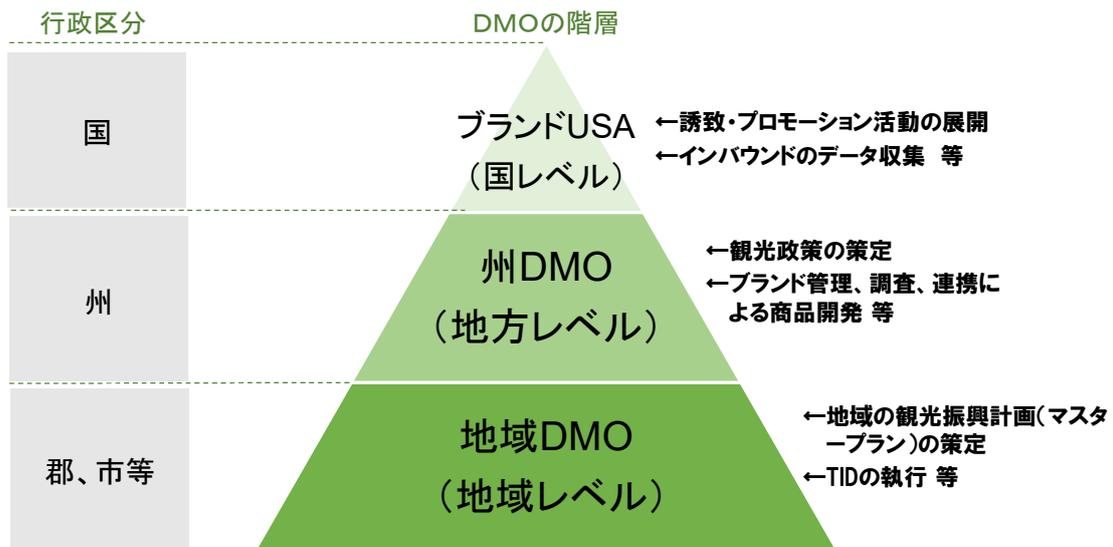


図1 米国DMOの階層構造

3) 【評価項目①】地産地消を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客／観光消費戦略を策定

①STP

<国レベル>

米国商務省の旅行・観光局（NTTO）³⁰では、米国連邦政府の観光政策の指針となる「旅行・観光戦略（National Travel and Tourism Strategy）」を策定している。現行の2022年版では、STP分析を明示的には確認できなかったものの、記載内容にターゲットやポジショニング等のキーワードが散見され、実質的にはSTPの策定等に取り組んでいるものと推察される。

また、ブランドUSAでは毎年度、目標・事業計画を策定しており、最新の「2023年度目標・事業計画（FY2023 Objectives and Business Plan）」³¹では、海外プロモーション、ターゲットへの訴求、国としての4Pに関連した取組みを含む、6つの目標を設定している。例えば目標1において、目指すべきセグメントやターゲット等を明確化するとともに、目標4では主要パートナーとの協力の下、マーケティングのためのコンテンツ、リソース、パートナーシップ等を確保するとしており、換言すればSTPや4Pの考えに基づいて策定されていると考えられる。

<地方レベル>

地方レベルでは、例えばハワイ州観光局（HTA）では、DMOの事業計画として

³⁰ National Travel and Tourism Office は ITA（国際貿易局）の一部であり、観光に対する制度上の障壁撤廃、共同マーケティング活動の管理、旅行・観光統計の提供、Tourism Policy Council を通じた連邦政府機関全体の取組の調整により、旅行・観光の成長環境の創出に従事。

³¹ Brand USA "FY2023 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN" <https://www.thebrandusa.com/about/reports?tab-order=0>

「HTA 戦略計画 (HTA Strategic Plan)」³²を策定し、4つの目標に基づく達成度評価を行っているが、STP 分析を明示的には確認できなかった。しかし、観光傾向の評価分析や旅行者の到着、特性、支出額、さらには観光事業がハワイ州に及ぼす経済的、社会的及び物理的影響等、数多くの観光データの収集及び分析を継続的に行い、これらのデータ・情報に基づき SWOT 分析を実施しており、自己の強み・弱み、外部環境の機会と脅威を体系的に整理・分析していることから、実質的には STP 分析に取り組んでいるものと推察される。

また、ビジット・カリフォルニアでは、戦略として「戦略的枠組み・マーケティングワークプラン (2022-23 年度) (STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23)」³³を策定しており、その中で国内のターゲットとして一般層 (世帯収入が上位の 18~64 歳の成人)、潜在的旅行者、積極的旅行意向者を設定し、それぞれ向けのメディア投資を行うこととしている。また、海外のターゲットとしてカナダ、メキシコ、英国を設定し、各国のカリフォルニアにおけるレジャー需要を喚起するためのメディア投資を行うこととしていることから、実質的には STP 分析に取り組んでいるものと推察される。

<地域レベル>

地域レベルでは、例えばサンフランシスコ・トラベルでは毎年、会計年度毎に「戦略事業計画 (Strategic Business Plan)」を公表している。この包括的な計画では、サンフランシスコをコンベンション、会議、イベント、レジャー旅行の世界的なデスティネーションのリーダーにするという目標を達成するための取組内容等について説明している。³⁴同事業計画において、STP 分析については明示的に確認できなかったものの、訪問者セグメントごとの訪問者数 (国内、国外) や支出等を試算し、次期計画への反映や活動成果の説明等に活用しており、実質的には STP の策定をしていると推察される。

②観光戦略 (全体戦略)

<国レベル>

米国商務省が策定している「旅行・観光戦略」は、国レベルの観光政策と位置付けられ、現行の 2022 年版では、2023~2027 年までの目標として、海外からのインバウンド数 9,000 万人・年間支出 2,790 億 US ドルを目指すとともに、この目標を達成するための重点施策として「4つの柱 (4 Pillars)」(表 4) を設定している³⁵。

表 7 「旅行・観光戦略」目標達成のための重点施策

³² 戦略計画は 5 年計画を原則としているものの、現行計画の対象年次は 2020~25 年 (前回版は 2016~20 年)。
Hawaii Tourism Authority "Our Strategic Plan" <https://www.hawaii-tourism-authority.org/who-we-are/our-strategic-plan/>

³³ Visit California "STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23"

³⁴ San Francisco Travel "Strategic Business Plan" <https://www.sftravel.com/members/info/san-francisco-travel-strategic-business-plan>

³⁵ International Trade Administration "National Travel and Tourism Strategy" <https://www.trade.gov/report/national-travel-and-tourism-strategy?anchor=content-conclusion-and-appendix-6>

| ＜重点施策（4つの柱（Pillars））＞ |
|--------------------------------|
| 【ピラー1】 デスティネーションとしての米国のプロモーション |
| 【ピラー2】 米国及び米国内への旅行の促進 |
| 【ピラー3】 多様で包括的でアクセスしやすい観光体験の確保 |
| 【ピラー4】 レジリエントで持続可能な旅行と観光の促進 |

また、ブランドUSAでは、毎年「目標・事業計画」を策定しており、最新の「2023年度目標・事業計画」では、海外プロモーション、ターゲットへの訴求、国としての4Pに関連した取組みを含む、6つの目標（表8）を設定している。なお、目標5では、「旅行・観光戦略」の支援が位置付けられており、商務省との連携・協力関係が明示されており、商務省（≡全体戦略の策定）、ブランドUSA（≡戦略に基づく具体施策の実行）といった形での相互協力関係にあるといえる。

表8 「2023年度目標・事業計画」6つの目標

| ＜目標・事業計画の目標＞ |
|--|
| 【目標1】 適切なチャネルを通じて、適切なメッセージを適切な人々に届ける |
| 【目標2】 世界の再来を歓迎し旅行を検討している消費者にとって米国が一番の関心事となるようにする |
| 【目標3】 市場の主要パートナーと協力し、消費者をインスピレーション段階から予約段階までの「マーケティング・ファネル（顧客が商品・サービスを認知してから実際に購入するまでの一連の流れ）」を進むよう誘導する |
| 【目標4】 BTOB関係を強化し、米国の利害関係者に機会を創出し、旅行を促進するために必要なコンテンツ、リソース及びパートナーシップを各市場で確保する |
| 【目標5】 「旅行・観光戦略」を支援する |
| 【目標6】 最高レベルの企業及び財務ガバナンスを維持する |

＜地方レベル＞

地方レベルでは、例えばハワイ州観光局（HTA）が策定している「HTA戦略計画（HTA Strategic Plan）」が挙げられる³⁶。戦略計画の4つの目標からは、ハワイのブランディング、マーケティング、ハワイ州観光局（HTA）の評判の強化を戦略的に行っていると推察される。4つの指標の評価方法・目標値としては、①HTA住民満足度調査（Resident Sentiment Survey）80%以上、②経済開発観光局等のデータ（132.8億USドル以上）、③HTAマーケティング有効性調査（米国西部：52%、米国東部：26%、カナダ：40%、日本：34%）、④ハワイ観光産業におけるリーダーシップ評価（ベースライン値25%以上）がそれぞれ設定されている。

表9 「HTA戦略計画」の目標と測定指標

³⁶ 観光庁（2020）「世界水準の観光地域づくり体制（DMO）の要件検討のための海外先進事例調査及びDMOシンポジウムの開催運営等業務」調査報告書

| ＜目標＞ | |
|---|---|
| 【目標1】 デスティネーションとしての品位の向上 【目標2】 安定した経済的利益の確保 【目標3】 ハワイの価値に関する認識の向上 【目標4】 HTA の評判の強化 | |
| ＜測定指標＞ | ＜目標値＞ |
| ① 観光がもたらす効果が問題よりも多いと考える住民の割合 | 80%以上 【出典】 住民満足度調査 |
| ② 旅行消費による実質 GDP | 132.8 億 US ドル以上 【出典】 経済開発観光局等のデータ |
| ③ ハワイへの旅行を検討する潜在的な旅行者の割合 | 米国西部：52%、米国東部：26%、カナダ：40%、日本：34% 【出典】 HTA マーケティング有効性調査 |
| ④ 旅行産業において HTA がリーダーとして認識されている割合 | ベースライン値 25%以上 【出典】 ハワイ観光産業におけるリーダーシップ評価 |

また、ビジット・カリフォルニアでは、「戦略的枠組み・マーケティングワークプラン (2022-23 年度) (STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23)」において、以下の 7 つの目標と 9 つの戦略を設定している³⁷。

表 10 ビジット・カリフォルニアにおける目標と戦略

| ＜目標＞ | ＜戦略＞ |
|--|---|
| 1. 消費者にカリフォルニアをパッケージの目的地として選んでもらうことで需要を喚起する 2. ビジット・カリフォルニア・ブランドを一貫性があり、適切で信頼できるコンテンツの発信源として確立する 3. 新しい旅行商品が登場してもカリフォルニアの市場シェアを守る 4. 世界規模でカリフォルニアの物語を形成する 5. 多様なカリフォルニアの旅行商品が従来のプラットフォームや新たなプラットフォームで入手可能で購入しやすいようにする。 6. カリフォルニアの世界的プレゼンスを拡大し、インバウンドを歓迎できるようにする。 7. カリフォルニア州のインフラと資源の維持に貢献する質の高いインバウンドを誘致する | 1. データを活用し、長距離旅行の目的地を求める消費者をターゲットにする 2. 質の高い消費者ロイヤルティネットワークを構築する 3. 情報コンテンツの作成と普及を拡大する 4. カスタム・コンテンツ、付加価値を提供するパートナーシップを優先する 5. 主要な意思決定者と提携を結ぶ 6. インフルエンサーのネットワークを構築し、カリフォルニアの物語を形成する 7. 富裕層旅行者にリーチするため、業界チャネルを活用する 8. デジタルとオフラインのバランスの取れたポートフォリオを構築し、産業パートナーからの投資を効率的に拡大する 9. 主要な国際市場におけるカリフォルニアのプレゼンスを再構築し、かつインパクトのあるものにする |

＜地域レベル＞

地域レベルでは、例えばサンフランシスコ・トラベルでは、「戦略事業計画 2023 (Strategic Business Plan 2023)」の目標として「コンベンションでの宿泊数」、「観

³⁷ Visit California "STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23"

光での宿泊数」、「国際的なマーケティング・プログラム」、「ウェブサイト訪問者の経済的影響」、「民間部門の収入」、「総予算目標」を設定している。

また、サンフランシスコ・トラベルでは、組織内の調査部門と外部調査機関ツーリズム・エコノミクス (Tourism Economics) との連携により、訪問者セグメント (国内・海外、レジャー・ビジネス、宿泊・日帰り等) ごとの総訪問者数や支出を試算している。また、サンフランシスコ市及び郡、さらにはより広範なベイエリア地域市場 (オークランド、バークレー、ヘイワードのイーストベイ市場、マリン郡、ナパ郡、ソノマ郡、サンマテオのペニンシュラ市場含む) の訪問者セグメントの情報提供を行っている。

③KGI・KSF・KPI

米国ではいずれの階層のDMOにおいても KGI・KSF・KPI のツリーについて確認できなかったが、各DMOにおける指標は下記の通りである。

<国レベル>

国レベルにおいて、商務省の「旅行・観光戦略」では、前述の通り 2023～2027 年までの目標として、年間インバウンド数 9,000 万人・年間支出 2,790 億 US ドルを目指すとしているものの、同戦略内において KGI-KSF-KPI のツリーは設定されておらず、これはブランド USA においても同様である³⁸。

表 11 「旅行・観光戦略 (2023～27 年)」における目標 (Goals)

| <旅行・観光戦略の目標 (Goals) > | |
|-----------------------|-----------------|
| ・年間旅行者数 | : 9,000 万人 |
| ・年間旅行者支出 | : 2,790 億 US ドル |

他方でブランド USA では「ROI (Return on Investment : 投資利益率)」³⁹を重視し、オクスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) による ROI 調査を毎年実施しており⁴⁰、過去 9 年間 (2013 年度～2021 年度) によるマーケティング活動の成果として、下記項目を挙げている。

表 12 ブランド USA のマーケティング活動の主な成果

| <ROI 調査における主な成果 (2013-21 年度) > | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 米国へのインバウンドの増加 | 770 万人 |
| インバウンドによる支出増加 | 255 億 US ドル |
| 経済効果合計 | 約 560 億 US ドル |
| 連邦税、州税、地方税 | 73 億 US ドル |
| 雇用創出 | 毎年 40,000 件以上の増加をサポート |

³⁸ ただし KGI-KSF-KPI の基本概念としては共通点があり、同区分を適用する場合、年間旅行者数・年間支出は KGI (或いは KSF) に位置付けられるものと考えられる。

³⁹ 投じた費用 (投資) に対して、どれだけ利益 (収益) を上げられたかを示す指標。

⁴⁰ Brand USA "FY 2021 ROI study" <https://www.thebrandusa.com/resources/roi-study>

なお、雇用創出でサポートされている雇用の約半分は、製造、建設、金融、小売など、旅行及び観光業界以外のものとしている。一例として、2021年度のROI調査の結果を見ると、コロナ禍で制限された旅行環境の中で、ブランドUSAは2021年度に支出した1USドルあたり1.05USドルのインバウンド支出（ROI）を生み出し、ブランドUSAのマーケティング活動に動機付けられた15,119人の訪問者は、2021年度の米国への全訪問者の0.1%を占めたとしている。

<地方レベル>

ビジット・カリフォルニアでは、KGI-KSF-KPIのツリーは設定されていないものの、「戦略的枠組み・マーケティングワークプラン（2022-23年度）」では、KPIについて2つのレベル（ハイレベル及び実行レベル）を設定している。1つ目の「ハイレベルKPI（High-level Success KPIs）」は、組織の戦略目標に対する達成度を定量評価し、2つ目の「実行レベルKPI（Execution-level KPIs）」は組織が各マーケティング・プログラムをリアルタイムで進捗管理するために活用している。

前者については、ROI、市場シェア、ブランド健全性を評価指標として設定している。ROIについては、ビジット・カリフォルニアのマーケティングに起因する増分旅行数・支出額で算出される。例えば、ウェブ関連のROIとしては、ウェブサイトへアクセスしたユーザーの旅行・支出増分が設定されている。市場シェアについては、主要な競合他者と比較してカリフォルニア州が獲得している旅行支出のシェアを計測する。3つ目のブランド健全性については、デスティネーション・ブランドとしてのカリフォルニア州のブランド認知度（インスピレーション、期待・約束、体験の3項目）を測定する。

後者については、メディア関連の指標を中心として、①有料（Paid）、②所有（Owned）、③獲得（Earned）、④トレードに区分される。①にはテレビ、オンラインビデオ、SNS、ラジオ等のビュー数、リーチ数、セッション数やインプレッション数（いいね等）が含まれる。②にはビジット・カリフォルニアの自社サイト等のアクセス数、クリック数やニュースレター・冊子等の配布部数、ダウンロード数、広告費等、③には有望なパートナー（メディア、インフルエンサー等）の獲得・発掘に向けた活動、④にはオンラインイベントの参加・登録、州旅行代理店プラットフォームである「カリフォルニア・スター（California STAR）」での参加・登録等がそれぞれ含まれる。実行レベルKPIについては、各指標の評価結果が戦略目標（ROI、市場シェア、ブランド健全性）の達成に直結するものではないものの、各指標を計測し続けることにより、各マーケティング・プログラムのより詳細な診断と対応が可能になるとしている。

ハワイ州観光局（HTA）では、前述の「HTA戦略計画（HTA Strategic Plan）」において、4つの指標（「居住者の満足度」、「訪問者（国内・海外）の満足度」、「1日の

訪問者（国内・海外）の平均支出」、「訪問者（国内・海外）の総支出」を「全体的な KPI（overall Key Performance Indicators : KPIs）」として位置付けている⁴¹。

<地域レベル>

サンフランシスコ・トラベルでは、KGI-KSF-KPI のツリーは設定されていないものの、2023 年の「戦略的事業計画（Strategic Business Plan）」において、年間目標として以下を設定している⁴²。

表 13 「サンフランシスコ・トラベル戦略的事業計画」における年間目標

| ＜戦略的事業計画の年間目標（2023 年）＞ | |
|------------------------|------------------|
| コンベンションでの宿泊数 | 842,000 泊 |
| 観光での宿泊数 | 335,500 泊 |
| 国際的な総合協力プログラム | 8 プログラム |
| ウェブサイト訪問者の経済的影響（訪問者支出） | 107,371,880US ドル |
| 民間部門の収入 | 2,383,912US ドル |
| 総予算目標 | プラス・マイナス 0.5% |

また、年次報告書によると指標として下記項目の記載が確認できる。「会議・コンベンション」として、市の主要コンベンション施設であるモスコニーセンターの効果的な活用や、地元ホテルの宿泊状況、サンフランシスコ国際空港の利用状況等に注目していることが分かるが、戦略事業計画に記載の K P I との関係は不明である⁴³。

表 14 サンフランシスコ・トラベル「年次報告書」（2022 年度）記載の主な指標

| 項目 | 実績値 |
|---------------------|---|
| 訪問者（国内・海外）支出（観光消費額） | 74 億 US ドル（前年比 2 倍以上） |
| 地方税収 | 5 億 2,200 万 US ドル（観光収入及び税収） |
| 訪問者数（国内・海外） | 2,190 万人（前年比 29%増加）、海外からの訪問者数は 211%増加 |
| 会議・コンベンション | 「モスコニーセンター」での 33 イベントによりホテル宿泊 347,788 泊分が回復（前年比 1,933%増加） |
| インバウンド観光客数 | 170 万人（前年比 211%増加） 欧州からの来訪者が主（アジアは回復途上） |
| インバウンド消費額 | 37 億 US ドル（2021 年 10 億 US ドル） |
| ホテル平均稼働率 | 62.1%（前年比 43.7%上昇） |
| 1 日当たり平均レート(ADR) | 231.12US ドル（前年比 41%上昇） |
| 雇用創出 | 53,156 件（前年比 95%増加） 観光は市内で雇用創出する最大セクターの一つ |
| サンフランシスコ国際空港乗客数 | 4,230 万人（前年比 74%増加） |

④観光による受益を広くいきわたらせる戦略（地域のできる限り多くの事業者・業種

⁴¹ Hawaii Tourism Authority "Our Strategic Plan" /

⁴² San Francisco Travel "Strategic Business Plan" <https://www.sftravel.com/members/info/san-francisco-travel-strategic-business-plan>

⁴³ San Francisco Travel "Association Announces 2022 Results and 2023 Forecast"

<https://www.sftravel.com/media/press-release/san-francisco-travel-association-announces-2022-results-2023-forecast>

に波及させる)

<国レベル>

前述の商務省「旅行・観光戦略」では、目標達成のための重点施策の1つ【「ピラー1」デスティネーションとしての米国のプロモーション)において、「米国の旅行・観光業界内の既存の取組や関係者等との連携による、未だ来訪者の少ない地域への来訪者拡大のためのマーケティング活動を推進する」としている。関係者等との連携には、関連連邦機関、ブランドUSA、旅行・観光・アウトドアレクリエーションの各業界団体、メディア、さらには米国大使館・領事館等が含まれており、観光による受益を米国各地(特に来訪者の少ないエリア含め)に広く行き渡らせ、多様な事業者・業種を巻き込んだ誘客/観光消費戦略を策定していることが分かる⁴⁴。また、【「ピラー3」多様で包摂的でアクセシブルな観光体験の確保」において、十分なサービスを受けていない地域やコミュニティに焦点を当て、多様な観光商品の開発を支援することにより、旅行・観光のメリットをより拡大するとともに、各デスティネーションによる観光市場拡大のサポートを目標としている⁴⁵。

また、ブランドUSAでは、前述の「目標・事業計画」において、6つの目標を設定しているが、そのうち目標3では「市場の主要パートナーとの協力」、目標4では「パートナーシップの確保」を掲げている。同計画では、市場パートナーとの共同マーケティングを重視しており、各地域との連携・協力に基づき、各デスティネーションの有益かつ魅力的なコンテンツづくりに取り組むとともに、ブランドUSAが有するチャネルやプラットフォームを通じて、米国中の多様な旅行体験を際立たせるストーリーやメッセージの発信に取り組んでいる。このように、国内各地域との連携によるマーケティング・コンテンツづくりは、観光による受益を広く地域に行き渡らせる(できる限り多くの事業者・業種に波及させる)という考えと共通した考えに基づいていると考えられる。なお、市場の主要パートナーには、米国各地のデスティネーション関係者に加え、観光事業者、メディア、インフルエンサー、航空会社、欧州・アジア・中南米等の海外主要バイヤー等の幅広い各主体が含まれている⁴⁶。

<地方レベル>

ビジット・カリフォルニアでは、日頃よりコミュニティとの関係構築に努めており、年間調査費として100万USドル以上を支出し、経済的影響や訪問と支出の予測、月次宿泊レポートと予測、航空旅客データや地区毎の経済効果データ等を提供している⁴⁷。

ハワイ州観光局(HTA)観光による受益を広くいきわたらせる戦略(地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる)については文献調査からは不明である。

⁴⁴ U.S. Department of Commerce "Strategic Plan"

⁴⁵ U.S. Department of Commerce "Strategic Plan"

⁴⁶ Brand USA "FY2023 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN"

⁴⁷ Visit California "A Year In Review FY21/22" <https://yearinreview.visitcalifornia.com/>

<地域レベル>

サンフランシスコ・トラベルでは、「戦略事業計画 2023 (Strategic Business Plan 2023)」で提示している「4 カ年戦略事業計画 (THE FOUR-YEAR STRATEGIC PLAN)」において、「サンフランシスコへ市の様々なコミュニティ利益改善地区及びビジネス改善地区、ビジネス団体、コミュニティグループ等との関係強化」、「地域、地方、連邦政府との関係の構築・維持・活用を通じたサンフランシスコでの訪問者体験 (国内・海外) の保護・強化」等を掲げており、地域の様々な事業者・業種との連携・協力関係の構築を重視していることが確認できる⁴⁸。こうした、多様な主体との連携は、観光による受益を広く地域に行き渡らせる (できる限り多くの事業者・業種に波及させる) 事につながるものと考えられる。

表 15 観光戦略 (STP/全体) /観光による受益を広く地域にいきたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) の策定状況

| | | |
|---|---|--|
| 国 | 観光戦略 (STP) | |
| | 商務省 | 「旅行・観光戦略 (National Travel and Tourism Strategy)」において策定が推察される |
| | ブランド USA | 「2023 年度目標・事業計画 (FY2023 Objectives and Business Plan)」において策定が推察される (海外プロモーション、ターゲットへの訴求、国としての 4P に関連した取組みを含む、6 つの目標を設定) |
| | 観光戦略 (全体) | |
| | 商務省 | 「旅行・観光戦略 (National Travel and Tourism Strategy)」において重点施策 (4 つの柱 (Pillars)) を設定 【ピラー1】 デスティネーションとしての米国のプロモーション 【ピラー2】 米国及び米国内への旅行の促進 【ピラー3】 多様で包括的でアクセスしやすい観光体験の確保 【ピラー4】 レジリエントで持続可能な旅行と観光の促進 |
| | ブランド USA | 「2023 年度目標・事業計画 (FY2023 Objectives and Business Plan)」において 6 つの目標を設定 【目標 1】 適切なチャネルを通じて、適切なメッセージを適切な人々に届ける 【目標 2】 世界の再来を歓迎し旅行を検討している消費者にとって米国が一番の関心事となるようにする 【目標 3】 市場の主要パートナーと協力し、消費者をインスピレーション段階から予約段階までの「マーケティング・ファネル (顧客が商品・サービスを認知してから、実際に購入するまでの一連の流れ)」を進むよう誘導する 【目標 4】 BtoB 関係を強化し、米国の利害関係者に機会を創出し、旅行を促進するために必要なコンテンツ、リソース及びパートナーシップを各市場で確保する 【目標 5】 旅行・観光戦略を支援する 【目標 6】 最高レベルの企業及び財務ガバナンスを維持する |
| | 観光による受益を広く地域にいきたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | |
| | 商務省 | 「旅行・観光戦略」の重点施策 【ピラー 1】 (デスティネーションとしての米国のプロモーション) |

⁴⁸ San Francisco Travel "Strategic Business Plan 2023" https://www.sftravel.com/sites/default/files/2023-03/SF_Strategic%20Business%20Plan%202023_3.pdf

| | | |
|---------------|--|---|
| | | ン)「米国の旅行・観光業界内の既存の取組や関係者との連携による、未だ来訪者の少ない地域への来訪者拡大のためのマーケティング活動の推進」 |
| | ブランド USA | 「2023 年度目標・事業計画」 【目標 3】市場の主要パートナーと協力し、消費者をインスピレーション段階から予約段階までの「マーケティング・ファネル（顧客が商品・サービスを認知してから、実際に購入するまでの一連の流れ）」に進むよう誘導する |
| 地方（州） | 観光戦略（STP） | |
| | ハワイ州観光局（HTA） | 「HTA 戦略計画（HTA Strategic Plan）」にて策定が推察される（自己の強み・弱み、外部環境の機会と脅威を体系的に整理・分析） |
| | ビジット・カリフォルニア | ・「戦略的枠組み・マーケティングワークプラン（2022-23 年度）（STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23）」にて国内のターゲットとして一般層（世帯収入が上位の 18~64 歳の成人）、潜在的旅行者、積極的旅行意向者を設定し、各ターゲット向けのメディア投資を実施 ・海外のターゲットとしてカナダ、メキシコ、英国を設定し、各国のカリフォルニアにおけるレジャー需要を喚起するためのメディア投資を実施 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | ハワイ州観光局（HTA） | 「HTA 戦略計画（HTA Strategic Plan）」において、4 つの目標を設定 【目標 1】 デスティネーションとしての品位の向上 【目標 2】 安定した経済的利益の確保 【目標 3】 ハワイの価値に関する認識の向上 【目標 4】 HTA の評判の強化 |
| | ビジット・カリフォルニア | 「戦略的枠組み・マーケティングワークプラン（2022-23 年度）（STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23）」において、7 つの目標と 9 つの戦略を設定 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | ハワイ州観光局（HTA） | 文献調査からは不明 |
| ビジット・カリフォルニア | コミュニティとの関係構築に努めており、経済的影響や訪問と支出の予測、月次宿泊レポートと予測、航空旅客データや地区毎の経済効果データ等を提供 | |
| 地域（郡、市等） | 観光戦略（STP） | |
| | サンフランシスコ・トラベル | 「戦略事業計画 2023（Strategic Business Plan 2023）」にて策定が推察される（訪問者セグメントごとの訪問者数（国内・海外）や支出等を試算し、次期計画への反映や活動成果の説明等に活用） |
| | 観光戦略（全体） | |
| | サンフランシスコ・トラベル | 「戦略事業計画 2023（Strategic Business Plan 2023）」における年間目標として、コンベンション・観光宿泊数、国際的マーケティング・プログラム、民間収入、総予算目標等を設定 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| サンフランシスコ・トラベル | 「戦略事業計画 2023（Strategic Business Plan 2023）」にて、地域ビジネス団体、コミュニティグループ等との関係強化、地方・州・連邦政府との関係構築等を通じた訪問者体験（国内・海外）の保護・強化等を掲げており、地域の様々な事業者・業種との連携・協力関係の構築を重視 | |

表 16 主な KPI

| | | 項目 | 目標値（実績値）等 |
|----------|---------------|--------------------------------------|--|
| 国 | ブランド USA | インバウンド増加 | 770 万人 |
| | | インバウンド支出 | 255 億 US ドル |
| | | 経済効果 | 約 560 億 US ドル |
| | | 連邦税、州税、地方税収 | 73 億 US ドル |
| | | 雇用創出 | 40,000 件以上 |
| | | | |
| 地方（州） | ビジット・カリフォルニア | ハイレベル KPI | |
| | | ROI（投資／利益収益率） | ウェブサイトアクセスしたユーザーの旅行・支出増分等 |
| | | 市場シェア | 主要な競合他者と比較して獲得している旅行支出シェア |
| | | ブランド健全性 | デスティネーションとしてのブランド認知度（インスピレーション、期待約束、体験） |
| | | 実行レベル KPI | |
| | | 有料（Paid） | テレビ、オンラインビデオ、SNS、ラジオ等のビュー数、リーチ数、セッション数やインプレッション数（いいね等） |
| | | 所有（Owned） | 自社サイト等のアクセス数、クリック数やニュースレター・冊子等の配布部数、ダウンロード数、広告費等 |
| | 獲得（Earned） | 有望なパートナー（メディア、インフルエンサー等）の獲得・発掘に向けた活動 | |
| | トレード | オンラインイベントの参加・登録等 | |
| | ハワイ州観光局（HTA） | 居住者の満足度 | 不明 |
| | | 訪問者（国内・海外）の満足度 | 不明 |
| | | 1日の訪問者（国内・海外）の平均支出 | 不明 |
| | | 訪問者（国内・海外）の総支出 | 不明 |
| 地域（郡、市等） | サンフランシスコ・トラベル | 訪問者（国内・海外）支出 | 74 億 US ドル（前年比 2 倍以上） |
| | | 地方税収 | 5 億 2,200 万 US ドル |
| | | 訪問者数（国内・海外） | 2,190 万人（前年比 29%増加） |
| | | 会議・コンベンション | モスコニーセンターでの 33 イベントによりホテル宿泊約 35 万泊回復（前年比 1,933%増加） |
| | | ホテル平均稼働率 | 62.1%（前年比 43.7%上昇） |
| | | 1日あたり平均ホテル代 | 231.12US ドル（前年比 41%上昇） |
| | | 雇用創出 | 53,156 件（前年比 95%増加） |
| | | サンフランシスコ国際空港乗客数 | 4,230 万人（前年比 74%増加） |

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民

の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）

<国レベル>

商務省の「旅行・観光戦略（National Travel and Tourism Strategy）」においては、「【ピラー4】レジリエントで持続可能な旅行と観光の促進」において、旅行と観光による気候変動への影響を軽減し、自然災害、公衆衛生の脅威、気候変動の影響に強い旅行と観光セクターの構築、天然資源の保護、観光経済の支援、公平な発展の確保を統合した持続可能なセクターの構築を目標としている。そのための戦略として、地域社会における持続可能性に関する計画の支援や、アメリカ全土における持続可能な観光システムづくりを掲げている⁴⁹。

ブランド USA では、「目標・事業計画」において6つの目標を設定しているが、そのうち目標4では「パートナーシップの確保」を掲げており、米国各地のコミュニティの観光資源の多様性を促進することで雇用創出や経済成長を促進し、観光・旅行業界の関係者参画により長期的な存続可能性の向上をサポートし、旅行業界全体が恩恵を受けられるよう取り組むこととしており、観光による受益を観光従事者や地域住民に広くいきわたらせる戦略策定を重視している⁵⁰。

<地方レベル>

ハワイ州観光局（HTA）が策定している「HTA 戦略計画（2020-25年版）」では、重点施策として相互に作用する4つの柱（Pillars）を設定している（天然資源、ハワイアンカルチャー、コミュニティ、ブランドマーケティング）。このうち、コミュニティでは「観光とコミュニティが互いに豊かになるようにする」ことを目標として、観光の貢献や地域社会への影響に関する地元住民との効果的なコミュニケーションを重視している。この目標を達成するための指標の1つとして、労働力の開発（Workforce Development）を掲げており、ハワイ州観光局（HTA）が地元の産業界と教育界の各パートナーが参加する労働力委員会（Workforce Committee）を年2回以上開催すること、労働力委員会の開催を踏まえ、地域の労働力開発に資する3件以上の新しいプログラムに投資することを定めている⁵¹。

<地域レベル>

サンフランシスコ・トラベルやフロリダ州オーランド市のビジット・オーランド（Visit Orlando、以下「ビジット・オーランド」という。）等、地域DMOによる観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波

⁴⁹ U.S. Department of Commerce "Strategic Plan"

⁵⁰ Brand USA "FY2023 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN" <https://www.thebrandusa.com/about/reports?tab-order=0>

⁵¹ Hawaii Tourism Authority "Our Strategic Plan"/

及させる)については、文献調査からは不明である。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

<国レベル>

ブランドUSAの「目標・事業計画」では、目標の1つに「パートナーシップの確保」を掲げているが、地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得に向けて、米国各地のコミュニティ(観光資源)の多様性の促進や観光・旅行業界の長期的な存続可能性の向上をサポートするための取組(例:観光業界関係者との円卓会議、PRイベント、その他プロモーション等)を支援している⁵²。

<地方レベル>

ハワイ州観光局(HTA)では、「HTA戦略計画(2020-25年版)」の重点施策の1つである「コミュニティ」において、観光の貢献や地域社会への影響に関する地元住民との効果的なコミュニケーションを重視している⁵³。また、前述の通り観光傾向の評価分析や旅行者の到着、特性、支出額、さらには観光事業がハワイ州に及ぼす経済的、社会的及び物理的影響等、数多くの観光データの収集及び分析を行うとともに、収集・分析データをハワイ観光やDMOに対する地域住民の理解促進のため、住民組織等との協議の場で活用する他、地域住民を対象とした満足度調査(HTA Resident Sentiment Survey)を実施する等、地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得を意識した観光戦略を策定している⁵⁴。

また、ビジット・カリフォルニアでは、ウェブサイトや年次報告書等において、カリフォルニア州住民や州・連邦政府の政治家・官僚、観光事業者等に対し、地区毎の経済効果データ等を提供するとともに、州経済における観光の役割や貢献を説明することで、ビジット・カリフォルニアの取組に対する理解・協力促進を図っている⁵⁵。また、ビジット・カリフォルニアでは日頃より観光による効果の地域の事業者・業種への波及に努めており、特にパートナー間との双方向のコミュニケーション(アウトリーチ、スピーチ、会議、イベント等)による情報共有を重視している。例えば、ビジット・カリフォルニアでは、2022年2月にサンフランシスコにおいて「アウトロック・フォーラム2022」を開催し、地域の観光事業者や業界リーダー等600名以上が参画する中、州経済の今後の展望や観光産業の貢献・重要性、ビジット・カリフォルニアの果たすべき役割等について幅広い議論を行っている。

<地域レベル>

サンフランシスコ・トラベルでは、「4カ年戦略事業計画(THE FOUR-YEAR STRATEGIC PLAN)」において、「サンフランシスコへ市の居住者グループ、ビジネス団体、労働者、コミュニティグループ等との関係強化」、「観光がサンフランシスコ

⁵² Brand USA "FY2023 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN"

⁵³ Hawaii Tourism Authority "Our Strategic Plan" <https://www.hawaiiitourismauthority.org/who-we-are/our-strategic-plan/>

⁵⁴ Hawaii Tourism Authority "Our Strategic Plan"

⁵⁵ Visit California "A Year In Review FY21/22"

この最大の産業であることについて、全ての利害関係者及び近隣住民への説明・実証」等の施策が明記されており、関係者からの理解と協力の獲得を重視していることが分かる⁵⁶。

また、ビジット・オーランドでは、組織の活動方針として「コミュニティへの影響」を重視しており、観光を通じて地域に利益をもたらす、コミュニティを訪問者と地域の両方にとってより良い場所にするイニシアチブを先導している。一例として、ビジット・オーランドのプログラムの1つである「マジカル・ダイニング (Visit Orlando's Magical Dining)」では、地元の非営利団体への寄付 (約 200 万 US ドル) を通じて、地域の数百件のレストランを支援することで、オーランドのダイニングシーンの知名度向上に取り組んでいる⁵⁷。

また、地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得に向けた取組の一環として、ウェブサイトや年次報告書等において、旅行がもたらす効果やコミュニティへの恩恵等について様々な情報提供を行っている。例えば、オーランドへの訪問者は一人当たり約 1,000US ドルの経済的影響をもたらす、学校や公園、芸術・文化やスポーツ会場・施設等のインフラ整備を支援する収益を生み出している。平常時の通年での経済効果は年間 671 億 US ドルに達し、年間 53 億ドルの地方・州税収を創出し、セントラル・フロリダ全体で 39.2 万件の雇用が観光によって直接又は間接的に支えられているとしている。コロナ禍によりこれらの数値は大幅に悪化した。近年では徐々に回復傾向にあるとしている⁵⁸。

表 17 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略
(観光従事者や地域住民に波及させる) の策定状況

| | | |
|--------|---|--|
| 国 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | 商務省 | 文献調査からは不明 |
| | ブランド USA | 「目標・事業計画」において、目標として「パートナーシップの確保」を提示 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | 商務省 | 「旅行・観光戦略」では、旅行と観光による気候変動への影響を軽減し、自然災害、公衆衛生の脅威、気候変動の影響に強い旅行と観光セクターの構築、天然資源の保護、観光経済の支援、公平な発展の確保を統合した持続可能なセクターの構築を目標に提示 |
| | ブランド USA | 重点施策として、市場の主要パートナーとの協力、パートナーシップの確保を掲げ、観光業界関係者との円卓会議、PR イベント、その他プロモーション等を実施 |
| 地方 (州) | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | ハワイ州観光局 (HTA) | 地元の産業界と教育界の各パートナーが参加する労働力委員会 (Workforce Committee) を年 2 回以上開催するこ |

⁵⁶ San Francisco Travel "Strategic Business Plan"

⁵⁷ Visit Orlando "About Us" <https://www.visitorlando.com/about-us/>

⁵⁸ Visit Orlando "The Impact of Travel" <https://www.visitorlando.com/about-us/impact-of-travel/>

| | | |
|-----------|--|--|
| | | と、労働力委員会の開催を踏まえ、地域の労働力開発に資する3件以上の新しいプログラムに投資することを規定 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | ハワイ州観光局 (HTA) | <ul style="list-style-type: none"> ・「HTA 戦略計画 (2020-25 年版)」での重点施策の1つである「コミュニティ」において、観光の貢献や地域社会への影響に関する地元住民との効果的なコミュニケーションを重視 ・観光事業が州に及ぼす経済、社会・物理的影響等、数多くの観光データの収集・分析を行うとともに、データ等をハワイ観光やDMOに対する地域住民・業界の理解促進のため、各種業界団体や住民組織等といった関係者との協議の場で活用するほか、年次事業報告書等への掲載を実施 |
| | ビジット・カリフォルニア | <ul style="list-style-type: none"> ・ウェブサイトや年次報告書等において州住民や州・連邦政府の政治家・官僚、観光事業者等に対し、経済的影響や訪問と支出の予測、月次宿泊レポートと予測、航空旅客データや地区毎の経済効果データ等を提供 ・日頃より観光による効果の地域の事業者・業種への波及に努めており、特にパートナー間との双方向のコミュニケーション (アウトリーチ、スピーチ、会議、イベント等) による情報共有を重視 |
| 地域 (郡、市等) | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | サンフランシスコ・トラベル | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | サンフランシスコ・トラベル | 「4 年戦略事業計画」において、「サンフランシスコへ市の居住者グループ、ビジネス団体、労働者、コミュニティグループ等との関係強化」等を重視 |
| | ビジット・オーランド | 組織の活動方針として「コミュニティへの影響」を重視し、観光を通じて地域に利益をもたらす、コミュニティを訪問者と地域の両方にとってより良い場所にするイニシアチブを先導 (例: マジカル・ダイニング (地域のレストランへの支援) 等) を実施 |

5) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

<国レベル>

商務省の「旅行・観光戦略 (National Travel and Tourism Strategy)」では、米国の旅行・観光業界内の既存の取組や関係者との連携を通じ、重点施策「【ピラー1】 デスティネーションとしての米国のプロモーション」において「未だ来訪者の少ない地域への来訪者拡大のためのマーケティング活動を推進する」としており、関係者には関連連邦機関、ブランド USA、旅行・観光・アウトドアレクリエーションの各業界団体、メディア、さらには米国大使館・領事館等が含まれ、行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現することを前提としている。また、重点施策「【ピラー2】 米国及び米国内への旅行の促進」において「国際及び民間部門のパートナーを含めた旅行の円滑化を支援するパートナーシップの強化」を掲げており、例えば新型コ

ロナ関連では、州・地方自治体、観光事業者、非営利団体、学術研究機関の利害関係者と協力し、パンデミックからの教訓を共有するとともに、円滑な旅行促進に向けて迅速な検査能力等を提供するとしている⁵⁹。

また、ブランド USA の「目標・事業計画」における「【目標 5】国家旅行・観光戦略の支援」において、新しい旅行・観光戦略を実行するための連邦政府のイニシアチブを支援し、観光政策評議会（TPC）⁶⁰と関連施策のカタログ化に取り組むとしており、連邦政府との連携関係の構築を重視している。また、前述の通り「【目標 3】市場の主要パートナーとの協力」、「【目標 4】パートナーシップの確保」を掲げ、「目標・事業計画」の実現に向けて、米国各地のDMO関係者に加え、観光事業者、メディア、インフルエンサー、航空会社、欧州・アジア・中南米等の海外主要バイヤー等の多様な主体との連携を想定している。

<地方レベル>

カリフォルニア州では、文献調査からは、戦略の実現における多様な主体との連携については不明だが、特に州や大都市レベルでDMOの活動における行政主体との連携が確認されており、一例として、行政は観光関連のインフラ整備（コンベンション施設・公共交通等のハード整備）を担い、ビジット・カリフォルニア及びサンフランシスコ・トラベルでは、専任の州・市政府とのリレーション担当者が置かれ、行政との関係構築・維持に従事している。

また、ビジット・カリフォルニアでは、前述の通り政治家や州政府関係者等に対し、地区毎の経済効果データ等を提供し、州経済における観光の役割や貢献を説明することで、ビジット・カリフォルニアにおける取組に対する理解促進を図るとともに、行政との連携・協力関係の維持・発展に努め、DMOの活動資金としての観光関連補助金（DID、宿泊税等）の確保を図っている。カリフォルニア州観光局はビジット・カリフォルニアに対し活動資金（補助金）を提供する代わりに、同組織の活動実績・成果（マーケティング・プログラム）に対する評価プログラムを監理・実行している。

<地域レベル>

サンフランシスコ・トラベルでは、「4 年戦略事業計画（THE FOUR-YEAR STRATEGIC PLAN）」における取組について、「地方自治体、州、連邦政府との関係の構築・維持・活用を通じたサンフランシスコでの訪問者体験の保護・強化」等を掲げていることから、戦略の実現における連携を重視していることが分かる。また、ビジット・カリフォルニア、米国旅行協会（U.S. Travel Association）、ブランド USA との連携を効果的に活用し、サンフランシスコへの国内外のレジャー旅行の増加に繋げることとしている。具体例としては、米国旅行協会への積極的な参加を通じたグループ諮問委員会への発言力の拡大や、地元パートナー等との連携による NCAA、スーパーボウル、FIFA ワールドカップ等の主要なスポーツ／エンターテインメントイ

⁵⁹ U.S. Department of Commerce "Strategic Plan" <https://www.commerce.gov/about/strategic-plan>

⁶⁰ 観光政策評議会（TPC）は、議会が設置した連邦政府省庁間の連邦委員会であり、商務長官が議長を務める。

メントの誘致等が挙げられている。

DMO間の連携としては、例えばサンフランシスコ・トラベルでは、ビジット・カリフォルニアや同市周辺のDMOとの連携にも取り組んでいる。また、ナパ、ソノマという、カリフォルニア州の代表的なワイナリーを有する 2 つの地域も、近年ではインバウンドをターゲットとした地域間連携に取り組んでいる。

表 18 行政を含む多様な関係者との連携

| | | |
|----------|---------------|---|
| 国 | 商務省 | <ul style="list-style-type: none"> ・「旅行・観光戦略」では【ピラー1】(デスティネーションとしての米国のプロモーション)(未だ来訪者の少ない地域への来訪者拡大のためのマーケティング活動を推進する)としており、関係者には関連連邦機関、ブランドUSA、旅行・観光・アウトドアレクリエーションの各業界団体、メディア、さらには米国大使館・領事館等が含まれ、行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現することを前提 ・【ピラー2】(米国及び米国内への旅行の促進)「国際及び民間部門のパートナーを含めた旅行の円滑化を支援するパートナーシップの強化」を提示 |
| | ブランドUSA | <ul style="list-style-type: none"> ・「目標・事業計画」における【目標5】「国家旅行・観光戦略の支援」において、新しい旅行・観光戦略を実行するための連邦政府のイニシアチブを支援し、観光政策評議会(TPC)と関連施策のカタログ化に取り組むとしており、連邦政府との連携関係の構築を重視 ・米国各地のDMO関係者、観光事業者、メディア、インフルエンサー、航空会社、海外主要バイヤー等とのパートナーシップ確立等 |
| 地方(州) | ビジット・カリフォルニア | <ul style="list-style-type: none"> ・行政は観光関連のインフラ整備(コンベンション施設・公共交通等整備)を担い、DMOは専任の州・市政府とのリレーション担当者を置き行政との関係構築・維持に従事 ・政治家や州政府関係者等に対し、州経済における観光の役割や貢献を説明することで、行政との連携・協力関係の維持・発展に努め、DMOの活動資金としての観光関連補助金(DID、宿泊税等)を確保 |
| 地域(郡、市等) | サンフランシスコ・トラベル | <ul style="list-style-type: none"> ・「地方、州、連邦政府との関係の構築・維持・活用を通じたサンフランシスコでの訪問者体験の保護・強化」等を重視し、州DMO、米国旅行協会、ブランドUSAとの連携を効果的に活用 ・例として、米国旅行協会への積極的な参加を通じたグループ諮問委員会への発言力の拡大、地元パートナー等との連携によるスポーツ/エンターテインメントイベントの誘致等 |

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

<国レベル>

商務省の「旅行・観光戦略(National Travel and Tourism Strategy)」では、前述の通り今後5年間の目標として、海外から米国への年間旅行者数9,000万人・年間支出2,790億USドルを設定しており、コロナ後の米国インバウンド市場の回復が進展するものと見込んでいる。

ブランドUSAでは、米国インバウンド市場の約90%を網羅する世界40カ国にてマーケティング活動を行っており、その内重点市場と考えられる14カ国ではTVCMやデジタル広告、ソーシャルメディアなどで一般消費者向けのBtoCプロモーションを展開している。国によっては旅行業界や展示会などへのBtoB、或いは両活動を行っているところもある。また、ブランドUSAは、最新の「2023年目的・事業計画」

において、資金が最大限に有効活用されるよう、対象とする海外旅行市場を選択するための市場選択モデルを構築している。現在のモデルには、旅行市場の規模、経済成長見通し、旅行のアクセス性（円滑性）等を定量化するための32の指標が含まれている（図2参照）。各指標は合計スコアに集計され、支出配分を決定するためのベースラインとして使用される。このモデルでは、米国への到着数・空輸等の指標がより重視され、2023年度における海外市場の優先順位付けは図2の通り。

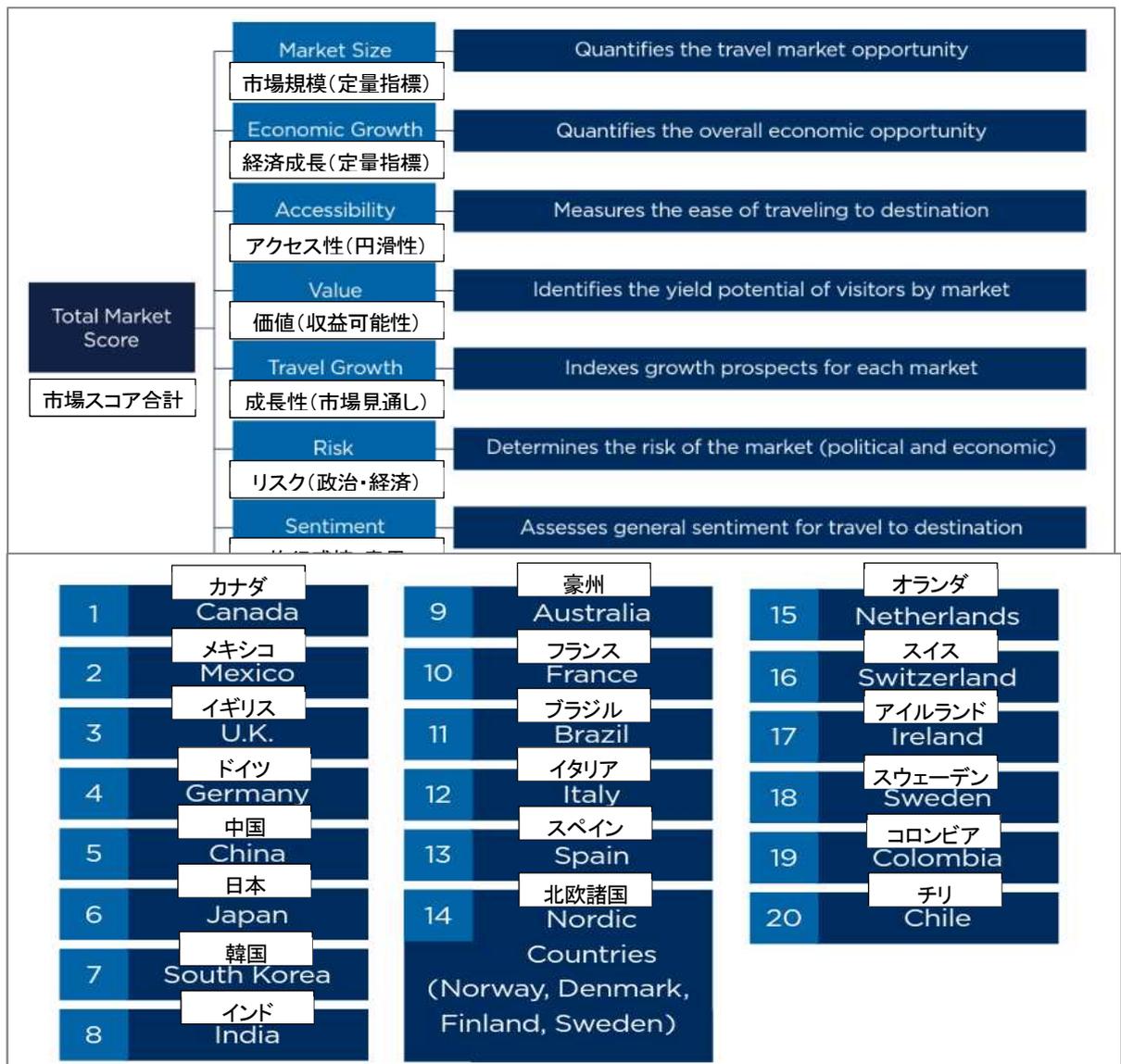


図2 ブランドUSAの市場選択モデルと優先市場⁶¹

⁶¹ Brand USA "FY2023 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN" <https://www.thebrandusa.com/about/reports?tab-order=0>

<地方レベル>

ビジット・カリフォルニアでは、「2022-23年度 戦略的フレームワーク・マーケティングワークプラン」において、コロナ禍からの一早い回復のためには国内市場の重点化が最優先としながらも、将来性を踏まえた有望な海外市場の調査分析を行っている。ビジット・カリフォルニアでは、カナダ及びメキシコの2か国を最優先市場として選定するとともに、アジア、欧州等の各国を海外優先市場として位置付けている。なお、ビジット・カリフォルニアの分析によると、カナダ、メキシコ、イギリス、ドイツ、オーストラリアでは、カリフォルニア訪問の可能性がパンデミック前のレベルを上回っているが、アジア市場では未だパンデミック前と同じ水準には達していないとみている。

表 19 ビジット・カリフォルニアの優先海外市場（2023年）

| 地域 | 国名(下線の2か国は最優先市場) |
|-----|---|
| 北米 | <u>カナダ</u> |
| 中南米 | <u>メキシコ</u> 、ブラジル |
| アジア | 中国 ※ただし政治的圧力に留意が必要 韓国、日本、オーストラリア、インド |
| 欧州 | 英国、フランス、ドイツ、スカンジナビア諸国 |

<地域レベル>

サンフランシスコ・トラベルでは、組織内のグローバル・マーケティング・ディビジョンにおいて、海外からの訪問者へのマーケティング活動を担当している。本部門には、組織内メンバーや戦略的パートナーとの関係構築・管理を担当するグローバル・パートナーシップ部門と、メディアにリソースを提供し国内外のメディア露出を促進するグローバル・メディアリレーション部門が含まれる。サンフランシスコ・トラベルの「4カ年戦略事業計画」では、主目標の1つとして「高成長市場に焦点を当てた国際市場シェアの拡大」を掲げており、具体的な対象海外市場としては、特に中国、APEC 諸国等のアジア地域を挙げている。

表 20 インバウンド誘客も含めた戦略の策定

| | | |
|-------|--------------|---|
| 国 | 商務省 | 「旅行・観光戦略」では、2023-27年目標としてインバウンド年間旅行者数9,000万人・年間支出2,790億USドルを設定 |
| | ブランド USA | ・「目的・事業計画」では、市場規模、成長見通し、リスク、コスト等32指標より対象とする海外旅行市場選択モデルを構築 ・優先市場は①カナダ、②メキシコ、③英国、④ドイツ、⑤中国、⑥日本等 |
| 地方(州) | ビジット・カリフォルニア | ・「戦略的フレームワーク・マーケティングワークプラン」では、将来性を踏まえた海外市場の調査分析を実施 ・優先市場は①カナダ、②メキシコ、③中国、④欧州、⑤アジア等 |

| | | |
|------------------|-----------------------|--|
| 地域 (郡、市 等) | サンフラン シスコ・トラ ベル | 「4 年戦略事業計画」では、主目標の一つとして「高成長市場に焦点を当てた国際市場シェアの拡大」を掲げ、具体的な対象海外市場として中国、APEC 諸国等のアジア地域を選定 |
|------------------|-----------------------|--|

7)【評価項目⑤】データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

<国レベル>

ブランド USA は、米国商務長官が国務長官及び国土安全保障長官と協議の上、最大2期・連続3年の任期で任命した11名の理事で構成される理事会によって運営される⁶²。ブランド USA の理事会は四半期毎に（年4回）開催され、理事会が組織の事業目標、事業戦略、事務局幹部人事等の組織運営に係る方向性を定め、これに基づき事務局が事業遂行を担う。理事長は理事の互選により選出され、理事会は事務局の経営最高責任者（CEO）及び主要幹部を任命する。理事会はマーケティング委員会、企業・マッチング・ファンド委員会、ガバナンス・指名委員会、法務委員会、財務委員会、調査委員会から構成され、各理事はそれぞれの関連分野で事業方針の策定に関与する。ガバナンス・指名委員会は、各委員会メンバーの任命と委員長、副委員長、書記及び会計を含む理事会の人選について勧告を行う。

理事会メンバーは米国市民であり、現在又は以前の最高経営責任者、最高財務責任者、又は最高マーケティング責任者であるか、同等の管理職を歴任することが義務付けられており、レストラン、小売、旅行流通サービス、アトラクション／レクリエーション、州観光局、市コンベンション／ビジターズビューロー、旅客航空、陸上・海上旅客輸送、移民政策・法律等の各分野の専門性を有する。理事会メンバーの2名以上は財務委員会の専門家であり、少なくとも5名はインバウンド向けのプロモーション又はマーケティングの専門知識を有する。

近年の理事会は、いずれもオンライン会議（ウェビナー）形式で開催されており、各会議の様式や資料は全てウェブサイト上に公開されている⁶³。直近に開催された2022年11月の理事会では、以下のアジェンダとなっている。

- ・開会
- ・議事録承認（前回理事会分：2022年7月27日）
- ・CEO レポート
- ・CFO 決算発表
- ・CMO レポート（FY2022 及び 2023）
- ・新事業（ROI の進化、取締役選任）
- ・今後の理事会開催予定
- ・パブリックコメント・質問
- ・閉会

ブランド USA の会計年度は10月開始・9月終了であり、上記理事会は決算報告にあたるが、ブランド USA の活動・進捗状況、財務状況、及び成果に関する最新情報を報告し、理事会での議論を踏まえ、組織での活動にフィードバックされる。また、

⁶² Brand USA "Board of Directors" <https://www.thebrandusa.com/about/directors>

⁶³ Brand USA "Board Meetings" <https://www.thebrandusa.com/events/board-meetings?tab-order=0>

同様の内容を年次報告書に取りまとめ、監督官庁である商務長官に提出する。

<地方レベル>

ハワイ州観光局（HTA）はハワイ州政府経済開発観光局の附属機関として位置づけられているが、実態としては州政府の指揮命令系統下にはなく、理事会が相当程度の自律的権利を有している⁶⁴。理事会の下には、日常的な実務を担当する組織として、事務局が設置されている。ハワイ州観光局（HTA）の理事会は、ハワイ州知事によって任命された12人のメンバーで構成される政策決定機関であり、毎月会議を開催し、ハワイ州観光局（HTA）が収集・分析した各種データに基づく成果検証を通じて、同組織の業務を監理・指導している（ただし、成果検証方法については文献調査からは不明）。ハワイ州観光局（HTA）の年間予算や年間マーケティングプラン等を決定・実行するためには理事会の承認が必要となる⁶⁵。

ビジット・カリフォルニアは、理事会を中心として監査委員会、指名委員会、人事委員会、ガバナンス・タスクフォースより構成される。理事会のメンバーは、様々な地域や業界を代表する旅行・観光業界のリーダー（2022年6月時点で30社：図3参照）が参画しており、メンバー（2022年時点で30名）は理事の互選による選出、又は州知事代理人として任命される。

理事会の下には、旅行・観光業界の利害関係者からなるマーケティング諮問委員会（ブランド&コンテンツ委員会、調査委員会、広報委員会等）が設置されており、ビジット・カリフォルニアにおけるマーケティング計画の策定に助言する役割を担っている（図4参照）。なお、ビジット・カリフォルニアの年次報告書は、カリフォルニア州旅行・観光委員会の細則第10節6bに従って毎年度とりまとめられ、当該年度の業務進捗・成果等を評価するため理事会に提出される。



図3 ビジット・カリフォルニア理事会（概要）⁶⁶

⁶⁴ 観光庁（2020）「世界水準の観光地域づくり体制（DMO）の要件検討のための海外先進事例調査及びDMO シンポジウムの開催運営等業務」調査報告書

⁶⁵ Hawaii Tourism Authority "Board of Directors" <https://www.hawaiitourismauthority.org/who-we-are/board-of-directors/>

⁶⁶ Visit California "A Year In Review FY21/22" <https://yearinreview.visitcalifornia.com/>



図4 ビジット・カリフォルニアにおける業界諮問委員会の概要⁶⁷

<地域レベル>

サンフランシスコ・トラベルの理事会は、執行委員（8名）及び理事（36名）からなる。理事会の下には、日常的な実務を担当する各部署が設置されている。現在（2023年3月時点）の執行委員長はウォルト・ディズニー・ファミリー・ミュージアム事務局長のカーステン・コモロスケ氏が就任しており、その他は大手ホテルチェーン、運送サービス（陸・空）、レストラン、空港、商工会議所、民間企業、研究機関、自治体関係者等の各メンバーから構成される。理事会の開催頻度や成果検証の仕組みについては文献調査からは不明である。

ビジット・オーランドの理事会メンバーは、理事会で承認された執行委員（7名）及び選出理事（12名）に加え、一般理事⁶⁸（2名）、外部理事⁶⁹（12名）、ビジット・オーランドが所在するオレンジ郡任命の外部理事（2名）、法務顧問（1名）からなる。理事会は四半期毎に（年4回）開催され、年1回会議が一般公開され、開催日程は事前に管轄行政である地方自治体（オレンジ郡）にて掲示される。ビジット・オーランドは、事業活動上のポイントを四半期毎に行政（オレンジ郡）に報告するとともに、ウェブ上に公開している⁷⁰。成果検証の仕組みについては文献調査からは不明である。

上記各事例の通り、地域DMOの多くでは、国・地方レベルと同様に理事会が設置され、構成メンバーは地元観光関連企業経営者（ホテル、レストラン、運送サービス等）が大半を占める。多くの場合、地元自治体や商工会議所等からも数名が理事会メンバーとなっている。成果検証の具体的な仕組みについては文献調査からは不明ではあるものの、理事会が各組織の上部機関として位置付けられていることから、国・地方レベルと同様に補助金等の予算配分や主要幹部の任命等を通じて、次年度の組織方針・戦略等に反映されるケースが一般的と推察される。

⁶⁷ Visit California "A Year In Review FY21/22" <https://yearinreview.visitcalifornia.com/>

⁶⁸ 一般理事（AT-LARGE DIRECTORS）は、理事会での投票など理事会メンバーと同様の権限を有しているものの、理事の任務・役割を課されていない。

⁶⁹ 外部理事（EX-OFFICIO DIRECTORS）は、組織外部から任命された理事（企業の外部取締役等に該当）。

⁷⁰ Visit Orlando "Meeting Minutes" <https://www.visitorlando.com/about-us/reports/>

表 21 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み

| | | |
|----------|---------------|--|
| 国 | ブランド USA | <ul style="list-style-type: none"> ・商務長官が国務長官及び国土安全保障長官と協議の上、任命した 11 名の理事（任期最大 2 期・連続 3 年）で構成される理事会によって運営 ・会計年度は 10 月開始・9 月終了であり、決算報告では組織の活動・進捗状況、財務状況、成果に関する最新情報を報告し、理事会での議論を踏まえ、組織での活動にフィードバック。また、同様の内容を年次報告書に取りまとめ、監督官庁である商務長官に提出 |
| 地方（州） | ハワイ州観光局（HTA） | <ul style="list-style-type: none"> ・ハワイ州知事によって任命された 12 人のメンバーで構成される理事会により運営 ・理事会は毎月開催され、HTA の業務を監理・指導（年間予算や年間マーケティングプラン等の承認） ・成果検証は実施されるが、成果検証方法については文献調査からは不明 |
| | ビジット・カリフォルニア | <ul style="list-style-type: none"> ・理事の互選による選出、又は州知事代理人として任命された理事（旅行・観光業界のリーダー 30 社）で構成される理事会により運営。また、旅行・観光業界の利害関係者からなるマーケティング諮問委員会を設置。 ・年次報告書は、カリフォルニア州旅行・観光委員会の細則第 10 節 6b に従って毎年度とりまとめられ、当該年度の業務進捗・成果等を評価するため理事会に提出 |
| 地域（郡、市等） | サンフランシスコ・トラベル | <ul style="list-style-type: none"> ・理事会は執行委員（8 名）及び理事（36 名）より構成 ・理事会の下には、日常的な実務を担当する各事業部署を設置 ・成果検証の仕組みについては文献調査からは不明 |
| | ビジット・オーランド | <ul style="list-style-type: none"> ・理事会は承認された執行委員（7 名）及び選出理事（12 名）に加え、一般理事（2 名）、外部理事（12 名）、オレンジ郡任命の外部理事（2 名）、法務顧問（1 名）から構成 ・理事会は四半期毎に（年 4 回）開催され、事業活動上のポイントを行政（オレンジ郡）に報告しウェブ上に公開 ・成果検証の仕組みについては文献調査からは不明 |

8) 【評価項目⑥】 戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

① 持続的な DMO 運営に必要な財源の確保

<国レベル>

連邦政府はブランド USA を運営するため「旅行促進基金（Travel Promotion Fund）」を創設し、同基金から年間 1 億 US ドルを上限としてブランド USA へ運営資金（補助金：使途限定）を拠出している。ただし、拠出額は民間企業、地方自治体等からの寄付金と同額でなければならない（マッチング・ファンド方式）としており、そのため年間予算は最大合計 2 億 US ドルとなる。具体的には、米国政府がビザ免除プログラムにおいてインバウンドより徴収した資金⁷¹と民間企業、地方自治体等からの寄付の組み合わせによって支えられている⁷²。

⁷¹ 米国と査証免除協定が締結されている国からの米国への訪問者に対し、「電子渡航認証システム（Electronic System for Travel Authorization : ESTA）」登録料（1 件当たり 14US ドル）を徴収

⁷² 三瓶文博（2013）「ブランド USA の設立とその活動等に関する考察」（ホスピタリティ・マネジメント Vol. 4 No. 1

ブランド USA の「目的・事業計画（2023 年）」によると、コロナ禍の影響を考慮し、H.R.2471「2022 年連結歳出法」に基づき、2.5 億 US ドルの特別資金が利用可能とされた。これにより、ブランド USA の財政強化を図るとともに、米国中の州、地域での海外からの訪問者再建に向けた長期的な取組を支援している。特別資金は、ブランド USA が利用可能な最大 1 億 US ドルを超えていたため、追加資金総額（2.5 億 US ドル）のうち、5,000 万ドルは通常のマッチング・ファンドの対象（ESTA 料金より調達）とされ、残りの 2 億ドルは財務長官の特例措置として法律制定後に利用可能とされた⁷³。

<地方レベル>

ビジット・カリフォルニアの「FY2021/22 年次報告書」によると、財源の内訳をみると、過半である 55%が州からの補助金（使途限定）を占め、残りは自主財源となっている。自主財源の内訳は 35%レンタカー、5.6%宿泊施設、1.9%小売、1.2%レストラン、0.7%アトラクション、0.4%旅行サービスの各業界（セグメント）からの拠出金（Shared Investment（共同投資）として各業界から同組織に資金を提供）となっている。カリフォルニア州観光局は、「カリフォルニア州観光マーケティング法（政府コードセクション 13995）」に基づき、「観光賦課金プログラム（Tourism Assessment Program）」を実施し、旅行支出から収入を得ているすべての企業からビジット・カリフォルニアのマーケティング・プログラムに資金提供するため観光賦課金を収集している⁷⁴。なお、観光賦課金と旅行サービスの各業界（セグメント）からの拠出金が同一かどうかは文献調査からは不明である。

2021 年度はコロナ禍による旅行・観光業界への深刻な影響を踏まえ、カリフォルニア観光刺激策として 9,500 万 US ドルの補助金が州政府より支給された。この刺激策は組織の運営費には回されず、全て米国内の有料メディアに投資されることにより、旅行・観光業界への投資を補い、組織のマーケティング予算をパンデミック前のレベルに維持することが可能となった。

<地域レベル>

地域DMOの自主財源の確保のため、カリフォルニア州等では観光産業改善地区（TID）を積極的に活用している。米国で最初に観光産業改善地区（TID）が導入されたのは、1989 年の西ハリウッドであり、以降カリフォルニア州を中心に拡がり、2018 年時点で 15 州、173 地域に拡大している⁷⁵。地域DMOの財源における観光産業改善地区（TID）の位置付けとして、例えば「ソノマ郡ツーリズム（Sonoma County Tourism）」では、財源全体の 2/3（残り 1/3 は宿泊税）となっている。

2013 年 3 月)

⁷³ Brand USA "FY2023 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN" <https://www.thebrandusa.com/about/reports?tab-order=0>

⁷⁴ Visit California "A Year In Review FY21/22" <https://yearinreview.visitcalifornia.com/>

⁷⁵ 日本財団（H31）「米国における TID 制度とカリフォルニア州における導入事例調査 文献調査」報告書（日本観光振興協会）

サンフランシスコ・トラベルでは、2017-18年度の収入 34.8 百万 US ドルのうち、68%は観光産業改善地区 (TID)、23%は民間部門からの収益 (会費、広告、電子商取引 (EC サイト) 手数料、プログラム収益)、残りはサンフランシスコ市からの芸術助成金及びサンフランシスコ国際空港との契約金となっている⁷⁶。

サンフランシスコ・トラベルにおける「観光産業改善地区 (TID)」設立の背景についてであるが、観光マーケティングと主要コンベンション施設である「モスコーニセンター」の改修と拡張のための必要な資金を確保するため、地元のホテル・コミュニティ、市当局、サンフランシスコ・トラベルが協力してサンフランシスコ観光産業改善地区管理公社 (San Francisco Tourism Improvement District Management Corporation) を設立し、2009年より徴収を開始している。ホテル客室収益の0.75%~1%の賦課金収益は使途が限定されており、上記目的のみに使用可能とされている。サンフランシスコ観光産業改善地区管理公社 (San Francisco Tourism Improvement District Management Corporation) はサンフランシスコ・トラベルとは別の理事会によって運営されており、会議は公開されている。2024年には観光産業改善地区 (TID) の適用対象範囲が拡大され、短期賃貸物件が含まれるようになり、追加のビジネス誘致・維持をサポートするために、賦課金が1%から1.25%に引き上げられる予定としている⁷⁷。

観光産業改善地区 (TID) を有さない地域DMOでは、後述する通り宿泊税等からの税収を原資とした自治体からの使途が限定された補助金やメンバーシップ料金等を主な財源としている⁷⁸。フロリダ州オーランド市の事例では、ホテル業界主導による使途限定の地方特別税として「観光客開発税 (ホテル税)」を導入 (1978年) し、観光客に課税することで必要な財源を確保している。ホテル税の収入は一般予算とは異なる特別勘定に一括入金し、DMO活動資金と観光公共インフラ開発資金調達のために起債した地方債の元利償還資金のみに使途を限定されている。

なお、参考情報として、デスティネーション・インターナショナル (DI) の加盟DMO (米国が中心) では、年間予算の中央値が 328 万 US ドル、デスティネーション・インターナショナル (DI) 加盟全DMOの73%の主な資金源がホテル税 (宿泊税) 等からの税収、9%が観光産業改善地区 (TID) となっており、近年では観光産業改善地区 (TID) が増加傾向にあるとしている。

表 22 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

⁷⁶ San Francisco Travel "Association Announces 2022 Results and 2023 Forecast" <https://www.sftravel.com/media/press-release/san-francisco-travel-association-announces-2022-results-2023-forecast>

⁷⁷ San Francisco Travel "Strategic Business Plan" <https://www.sftravel.com/members/info/san-francisco-travel-strategic-business-plan>

⁷⁸ 第1回DMO全国フォーラムレポート (2017) 「米国の事例に学ぶ 観光客が「お金を落とすようになる」まちづくり」、原 忠之 (2019) 「コンベンション都市戦略 (DMO) の事例紹介」 (「国際コンベンション都市うつのみや」まちづくりシンポジウム講演)

| | | |
|----------|---------------|--|
| 国 | ブランド USA | <ul style="list-style-type: none"> ・連邦政府は「旅行促進基金」を創設し、年間1億 US ドルを限度として補助金を拠出 ・ただし企業、自治体等からの寄付金と同額（計2億 US ドル上限）が条件（マッチング・ファンド方式） |
| 地方（州） | ビジット・カリフォルニア | <ul style="list-style-type: none"> ・過半（55%）が州補助金を占め、残りは35%レンタカー、5.6%宿泊施設、1.9%小売、1.2%レストラン、0.7%アトラクション、0.4%旅行サービス各業界からの拠出金 ・州観光局は「観光マーケティング法」に基づき、旅行支出から収入を得ている全ての企業から、DMOの活動資金に充てる賦課金を収集 |
| 地域（郡、市等） | 一般 | DIの加盟DMO（米国中心）では、年間予算の中央値が328万 US ドル、主な資金源は73%が税金、9%がTID（増加傾向） |
| | サンフランシスコ・トラベル | <ul style="list-style-type: none"> ・2017-18年度の収入34.8百万 US ドルのうち、68%はTID、23%は民間部門（会費、広告、電子商取引、プログラム収益）、残りは芸術助成金及びサンフランシスコ国際空港との契約金 ・TID（使途限定）：観光マーケティング、主要コンベンション施設である「モスコニーセンター」の改修と拡張 ・2024年には、TIDの適用対象範囲が拡大され、短期賃貸物件が含まれる |
| | ビジット・オーランド | ホテル業界主導による使途限定の地方特別税として「観光客開発税（ホテル税）」を導入（1978年）。ホテル税の収入は一般予算とは異なる特別勘定に一括入金し、DMO活動資金と観光公共インフラ開発資金調達のために起債した地方債の元利償還資金のみに使途を限定 |

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

<国レベル>

ブランド USA の組織の人員構成の詳細は不明であるが、多様性に配慮しており、採用は、資格や能力・スキルに基づいて行われている⁷⁹。採用計画（給与体系等）について、スタッフの人材像を把握するため一例としてミドルマネージャー（広報マネージャー）の公募内容をみる。

表 23 ブランド USA におけるミドルマネージャー（広報マネージャー）の公募要領⁸⁰

| 項目 | 内容 |
|-----------|--|
| 必要な教育と資格 | 学士号、できればリベラルアーツ分野での学位（政府・政治学、通信、歴史、英語等） |
| 必要な経験とスキル | マーケティング、観光、旅行業界に関する知識と関心。できれば政府及び政治関係での5年以上の経験 |
| その他（作業環境） | <ul style="list-style-type: none"> ・適度な騒音レベルでのペースの速い、プロフェッショナルなオフィス環境 ・コンピュータを長時間使用でき、頻繁な中断に対応可能 ・一定程度の出張が必要な場合あり |

次に、比較対象としてマネージャーの上長に当たるシニアクラスの一例として、法

⁷⁹ 例えば、下記サイトの求人欄（下部記載）を参照。

<https://www.paycomonline.net/v4/ats/web.php/jobs/ViewJobDetails?job=90821&clientkey=19FFB4320ADB756CAC5C8717B29DA1C6>

⁸⁰ Brand USA "Join Our Team" <https://www.thebrandusa.com/about/join-our-team>

務部シニアマネージャー（報告先：バイスプレジデント）の経験・スキル、資格等を見る。

表 24 ブランド USA におけるシニアマネージャー（法務部シニアマネージャー）の公募要領

| 項目 | 内容 |
|-----------|---|
| 必要な教育と資格 | ビジネス分野の学士号又は同等の実務経験 |
| 必要な経験とスキル | <ul style="list-style-type: none"> ・ 少なくとも 5 年間の関連業務経験 ・ 複数のプロジェクトを管理し、優先順位を設定した経験 ・ プロセス効率の改善と問題解決の確かな実績 ・ 詳細指向、独立して働く能力 ・ 書面及び口頭での優れたコミュニケーションスキル、及び対人スキル ・ 優れた分析力と問題解決能力 ・ 熟練したエクセルスキル ・ セールスフォース（顧客管理（CRM）等のビジネスアプリケーション）の経験プラス |

上記より、ブランド USA におけるスタッフの人材像としては、関連分野での学士号と 5 年以上の実務経験が求められているが、広報マネージャーはリベラルアーツ、法務部シニアマネージャーにはビジネスの学士号が求められており、シニアマネージャークラスについてはよりビジネス分野寄りの専門性が求められている。必要な経験・スキルについては、ミドルマネージャークラスでは関連分野の知識・関心等にとどまっているが、シニアマネージャークラスについては、必要な経験・スキルがより詳細かつ具体的に列挙されており、高い専門性が求められていることが理解できる。また、給与体系については文献調査からは不明である。

ブランド USA における人材マネジメント、人材育成計画については文献調査からは不明である。

<地方レベル>

全般的な傾向として、地方・地域レベルのDMOの人材は、従来はホテルやコンベンション施設の営業経験者が典型的であったが、最近ではブランド管理やマーケティングの専門人材も増えてきており多様化が進展している⁸¹。

地方レベルの採用計画（給与体系等）について、スタッフの人材像を把握するため、同様に一例としてビジット・カリフォルニアにおけるミドルマネージャー（コーポレート・コンテンツ・マネージャー）の公募内容をみる。

表 25 ビジット・カリフォルニアにおけるミドルマネージャー（コーポレート・コンテンツ・マネージャー）の公募要領⁸²

⁸¹ 観光庁（2016）「海外の観光地域づくり体制に関する先進事例調査」

⁸² San Francisco Travel "Careers" <https://www.sftravel.com/info/careers>

| 項目 | 内容 |
|-----------|--|
| 必要な教育と資格 | 関連分野での学士号 |
| 必要な経験とスキル | <ul style="list-style-type: none"> ・コンテンツ開発及び執筆における4年以上の経験 ・英語、ジャーナリズム、コミュニケーション、又は関連分野などのライティング分野の学士号と同等の経験、教育、トレーニングの組み合わせ ・APスタイルに精通。優れた校正、執筆、編集のスキル ・Microsoft Wordの習熟度 ・専門的なオフィス環境でコミュニケーションしつつ、円滑に仕事を行う能力。 ・印刷物やデジタルなど、さまざまな媒体でのコピー作成の経験 |
| その他（責任範囲） | <ul style="list-style-type: none"> ・75%：進行中のレポートや出版物をサポートするコンテンツ・クリエイター。ビジット・カリフォルニアの各部門と緊密に連携し、情報入手、適切なコンテンツ調査、コンテンツの作成、その他の書面による通信や資料作成を支援 ・15%：業界ブログ「Newsroom」のコンテンツ開発、編集カレンダー管理 ・10%：スーパーバイザーによって割り当てられたその他の義務 |

続いて、比較対象としてミドルマネージャーの上長に当たるシニアマネージャーの一例として、貿易及びグループ事業部長の経験・スキル、資格等をみる。

表 26 ビジット・カリフォルニアにおけるシニアマネージャー（貿易及びグループ事業部長）の公募要領⁸²

| 項目 | 内容 |
|-----------|--|
| 必要な教育と資格 | <ul style="list-style-type: none"> ・関連分野での学士号 ・マーケティング、コミュニケーション、ビジネス、国際関係、観光、又は関連分野の学士号以上の教育は必須 ・認定メディア・プランナー（CMP）及び／又はPCMA認定資格者⁸³ |
| 必要な経験とスキル | <ul style="list-style-type: none"> ・プロフェッショナルなオフィス環境やグローバル市場で、他のユーザーとコミュニケーションを取り、うまく連携できる能力 ・優れた関係管理スキルと、多様なタイプ・バックグラウンドを持つ人々とのつながりを構築して成長させる能力 ・独立した批判的思考力と創造的な問題解決能力 ・複数のプロジェクトとクライアント関係の同時並行での維持能力 ・観光業界及び／又は会議業界での10年以上の専門的経験 ・旅行業界の開発・マーケティング、共同プログラム等の管理経験 ・クライアント・イベント、見本市、会議、会議業界内で確立された顧客関係など、会議業界で働いた確かな実績 ・国内出張、海外出張が可能であること ・書面及び口頭での優れたコミュニケーション能力 ・小規模及び大規模なグループ環境において人前で話すことに慣れていること |

上記より、ビジット・カリフォルニアにおけるスタッフの人材像としては、ミドルマネージャー、シニアマネージャーいずれも関連分野での学士号に加え、ミドルマネージャーで4年以上、シニアマネージャーでは10年以上の実務経験が求められているが、ミドルマネージャーでは英語、ジャーナリズム、コミュニケーション等のライ

⁸³ 米国シカゴに本部がある会議運営サービス「Professional Congress Organizer（PCO）」の業界団体「Professional Convention Management Association（PCMA）」による認定資格者

ティング分野の学士号、シニアマネージャーではマーケティング、コミュニケーション、ビジネス、国際関係、観光分野の学士号が求められており、国レベルと同様にシニアレベルに上がるにつれて、よりビジネス分野寄りの専門性が求められている。必要な資格・経験としては、シニアレベルに上がるほどに詳細かつ具体的に列挙されており、さらには担当業務に関連する具体的な資格・スキルを求める等、有能なスタッフを確保するため、採用プロセスを厳選していることが理解できる。また、給与体系については文献調査からは不明である。

ビジット・カリフォルニアにおける組織の人員構成、人材マネジメント、人材育成計画については文献調査からは不明である。

<地域レベル>

地域レベルの採用計画（給与体系等）について、スタッフの人材像を把握するため、同様に一例としてビジット・オーランドにおけるミドルマネージャー（マーケティングマネージャー／パートナーシッププロジェクト）の公募内容をみる。

表 27 ビジット・オーランドにおけるミドルマネージャー（マーケティングマネージャー／パートナーシッププロジェクト）の公募要領⁸⁴

| 項目 | 内容 |
|-----------|--|
| 必要な教育と資格 | 4年制大学の学士号（理学士号）。 |
| 必要な経験とスキル | <p>【経験】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・少なくとも7～10年の関連経験及び／又はトレーニング。又は教育と経験の同等の組み合わせ（特に広告、ブランド／消費者マーケティング又は代理店の経験） ・マーケティングキャンペーンの開発、多額の広告予算と複雑なタイムラインの管理における確かな経験 <p>【コンピュータ・スキル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・MS Word、Outlook、Power Point、Excelの中級以上の習熟度。Accessやその他データベース経験は優遇 ・タイピング速度50wpm <p>【言語スキル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高い口頭／筆記能力と、一般的なビジネス刊行物、専門誌又は政府規制を読み、分析し解釈する能力 ・レポート、ビジネス文書等の作成能力 ・情報を効果的に提示し、マネージャー、クライアント、顧客等からの質問への回答能力 ・ポルトガル語はプラス <p>【数学的スキル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・確率や統計的推論などの数学的概念、及び平面・立体の幾何学と三角法の基礎能力 ・分数、パーセンテージ、比率等の概念を実際の状況に適用する能力 <p>【推論能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・限られた標準化しか存在しない状況で、実際的な問題を解決し、さまざまな具体的な変数に対処する能力 ・書面、口頭、図表、又はスケジュール形式で提供される様々な指示を解釈 |

⁸⁴ Visit Orlando "Careers at Visit Orlando" <https://www.visitorlando.com/about-us/careers-at-visit-orlando/>

| | |
|--|------|
| | する能力 |
|--|------|

上記より、ビジット・オーランドにおけるスタッフの人材像としては、関連分野での学士号（職種に応じて文学士号又は理学士号）に加え、7～10年以上の実務経験が求められている。必要な資格・経験としては、基本的なコンピュータ・スキルに加え、データベースの取扱いやタイピング速度・資格、英語以外の言語スキルを求めたりする等、詳細かつ具体的に列挙されており、高い専門性が求められていることが理解できる。また、給与体系については文献調査からは不明である。

ビジット・オーランドにおける組織の人員構成、人材マネジメント、人材育成計画については文献調査からは不明である。

これまで見てきた通り、国・地方・地域レベルいずれにおいても、中核プロパー人材の採用に当たっては、関連分野での学士号取得があり、5～10年以上の実務経験を求めるとともに、職種によっては認定資格等を求めるケースも見られる。具体的かつ詳細な要件が設定されていることが多い。

なお、人材教育の一環として、デスティネーションズ・インターナショナル (DI) では、スタッフレベルを対象とした認定プログラムとして、「デスティネーション・マネジメント認定プログラム (Professional in Destination Management Certificate Program)」を提供しており、デスティネーション・マネジメント/マーケティング基礎編 (13 モジュール)、販売基礎編 (10 モジュール) から構成される。プログラム認定を得るためには検定試験の通過が条件となる。また、マネジメントレベル向けのプログラムとしては、「認定デスティネーション・マネジメント・エグゼクティブ・プログラム (Certified Destination Management Executive)」が提供されており、観光業界で最高レベルの個人向け教育実績と位置付けられている。本プログラムの受講 (修了) は、ビジョン、リーダーシップ、生産性、及びビジネス戦略の実装に焦点を当てており、プロフェッショナルとしてのキャリアを進め、業界の知識、スキル、専門家としての信頼を高めるとしている⁸⁵。

表 28 有能な中核プロパー人材の採用・育成

| | | |
|---|-------------|--|
| 国 | ブランド USA | <p>【組織の人員構成】 多様性に配慮しており、資格や能力・スキルに基づく選定を前提とし、人種や性別等による差別的な取り扱いが無いように留意</p> <p>【採用計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要な教育と資格は、ミドルマネージャーでは学士号、できればバレルアーツ分野での学位、シニアマネージャーではビジネス分野の学士号又は同等の実務経験 ・必要な経験とスキルは、ミドルマネージャーでは関連分野の知識・関心等にとどまっているが、シニアマネージャーでは必要な経験・スキルがより詳細かつ具体的に列挙されており、高い専門性が必要 ・給与体系については文献調査からは不明 <p>【人材マネジメント/人材育成計画】</p> |
|---|-------------|--|

⁸⁵ Destinations International "Education" <https://destinationsinternational.org/education>

| | | |
|----------|--------------|--|
| | | 文献調査からは不明 |
| 地方（州） | ビジット・カリフォルニア | <p>【採用計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要な教育と資格は、関連分野での学士号 ・必要な経験とスキルは、シニアレベルに上がるほどに詳細かつ具体的に列挙され、担当業務に関連する具体的な資格・スキルを求める等、有能なスタッフを確保するため、採用プロセスを厳選 ・給与体系については文献調査からは不明 <p>【組織の人員構成／人材マネジメント／人材育成計画】</p> <p>文献調査からは不明</p> |
| 地域（郡、市等） | ビジット・オーランド | <p>【採用計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要な教育と資格は、学士号（理学士号） ・必要な経験とスキルは、7～10年以上の実務経験や、基本的なコンピュータ・スキルに加え、データベースの取扱いやタイピング速度・資格、英語以外の言語スキルを求めたりする等、詳細かつ具体的に列挙されており、高い専門性が必要 ・給与体系については文献調査からは不明 <p>【組織の人員構成／人材マネジメント／人材育成計画】</p> <p>文献調査からは不明</p> |

(2) 英国

1) 英国の概要

英国（グレートブリテン及び北アイルランド連合王国：UK）は、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの4つの国家の連合体として成り立っている。英国の基礎情報として、総人口（2021年）が約6,703万人（日本の約半分）、総面積が24万2,514km²（日本の約3分の2、海外領土は含まない）である。英国の地方自治制度は複雑であり、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドそれぞれで異なる⁸⁶。英国の地方自治体構成を図示すると次のようになる。

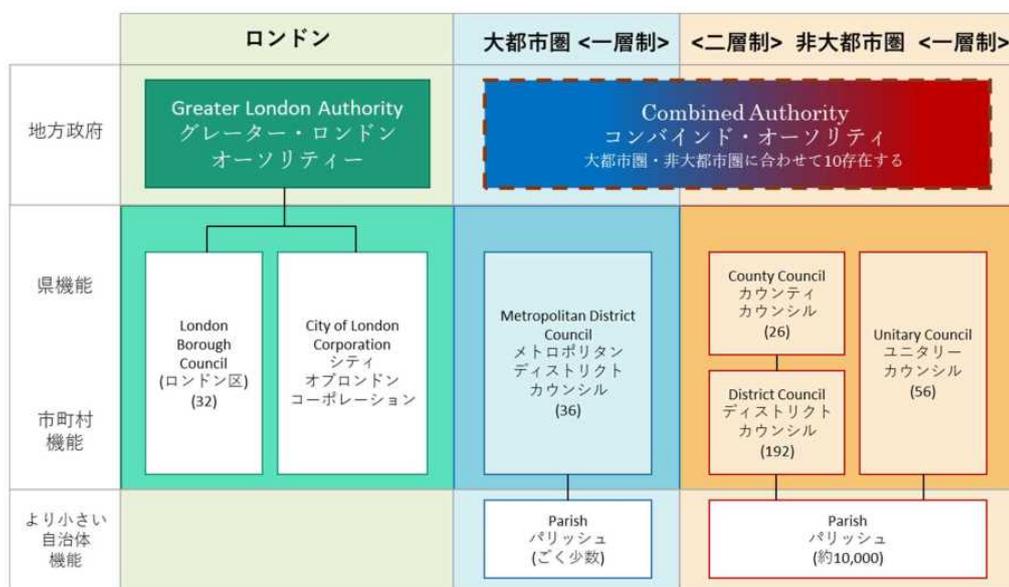


図5 イングランドの地方自治体構成⁸⁶

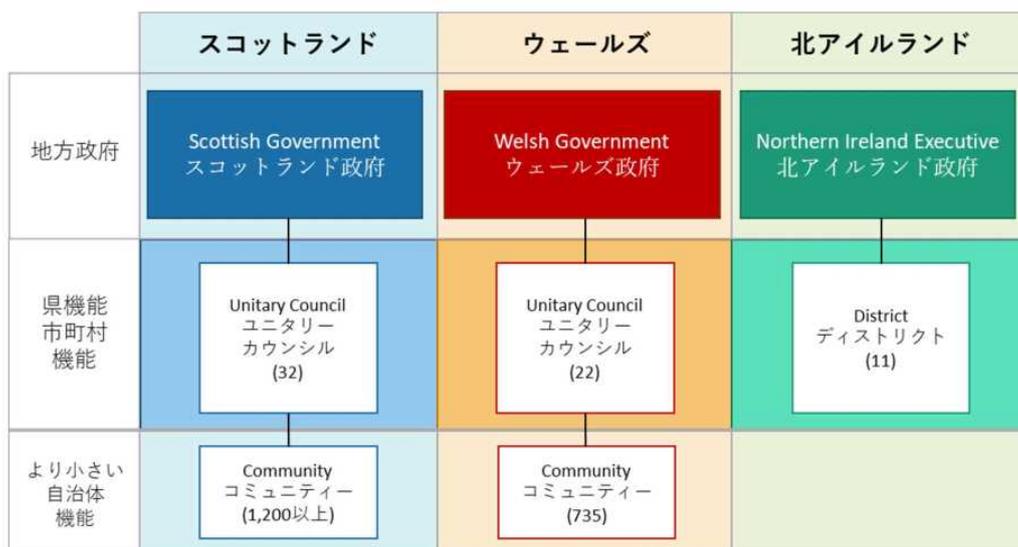


図6 スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの地方自治体構成⁸⁶

⁸⁶ (一財)自治体国際化協会「英国の地方自治（概要版）－2019年改訂版－」2020年7月7日発行
(https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/2019_london.pdf)

イングランドでは、地方行政制度改革により、県機能（カウンティ・カウンシル）と市町村機能（ディストリクト・カウンシル）の一体化が推進されており⁸⁷、「地方政府－県機能・市町村機能－小規模自治体機能」の三層構造が基本になっている。ただし、ロンドンは独自の二層の行政構造を採っている。ロンドン以外のイングランドの各地域は「大都市圏」、「非大都市圏」に分類され、「大都市圏」では、県機能と市町村機能が一体となった形態（メトロポリタン・ディストリクト・カウンシル）となっており、「非大都市圏」でも同様の形態（ユニタリー・カウンシル）が多い。一部の「非大都市圏」では、引き続き県機能と市町村機能が分かれて二層になっているものもある。イングランドと同様に、スコットランドとウェールズの地方自治体も、「地方政府－県機能・市町村機能－小規模自治体機能」の三層構造で成り立っている。北アイルランドについては、「地方政府－県機能・市町村機能」の二層構造となっている。

英国には、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年には、3,940万人のインバウンドが訪れた。インバウンド一人当たりの消費額は、2019年で約1,486USドル（約20.1万円）、2021年で約5,292USドル（約71.4万円）である。英国において、観光産業は3番目に大きなサービス輸出を占めており⁸⁸、観光産業がGDPに占める割合は、2019年で9.9%（日本：7.3%）、2021年で5.7%（日本：4.2%）である。

英国において、観光は経済的、文化的、社会的に重要な資産と捉えられている⁸⁹。観光は経済成長と雇用創出の強力なエンジンとなっており、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の2019年には、観光業は英国経済に約740億ポンド（英国の総付加価値額（GVA）の4%）の貢献をしており、170万人の直接的な雇用を生み出し、23万社以上の中小企業を支えたとされている⁸⁹。

英国において、イングランドは英国全体の人口で約85%、面積では約54%を占めており、英国の政治・経済の中心となっている。そこで本調査では、英国についてはイングランドを中心に整理し、把握できた範囲でスコットランド、ウェールズ、北アイルランドにも言及する。

⁸⁷ 砂原庸介（2006）「第6章 イギリスにおける国と地方の役割分担」、『「主要諸外国における国と地方の財政役割の状況」報告書：欧州3カ国編』財務省財務総合政策研究所、（編）

⁸⁸ VisitBritain 及び VisitEngland 「Five-year strategy」 p.5.

⁸⁹ 英国文化・メディア・スポーツ省（DCMS）「Tourism Recovery Plan Update on Delivery」2023年3月公表

表 29 英国の概要

| 項目 | 概要 | | | | | | | |
|---|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------|-----|----|
| | 英国全体 | イングランド | スコットランド | ウェールズ | 北アイルランド | | | |
| 人口 ⁹⁰ | 約 6,703 万人 | 約 5,654 万人 | 約 548 万人 | 約 311 万人 | 約 190 万人 | | | |
| 面積 ⁹¹ | 24 万 2,514 km ² | 13 万 0,281 km ² | 約 7 万 7,925 km ² | 約 2 万 0,732 km ² | 約 1 万 3,576 km ² | | | |
| 行政区分 | イングランド | | スコットランド | ウェールズ | 北アイルランド | | | |
| | ロンドン | 大都市圏 | | | | 非大都市圏 二層制 | 一層制 | |
| | 地方政府 | 1 | 10 | | 1 | 1 | 1 | |
| | 県機能 | 32 (ロンドン区)、 1 (シティオブロンドン) | 36 | 26 | 56 | 32 | 22 | 11 |
| | 市町村機能 | | | 192 | | | | |
| より小さい自治体機能 | 無し | ごく少数 | 約 10,000 | | 1,200 以上 | 735 | 無し | |
| | 2019 年 | | 2020 年 | | 2021 年 | | | |
| インバウンド数 ⁹² (英国全体) | 3,940 万人 | | 1,070 万人 | | 630 万人 | | | |
| インバウンド旅行 消費額 ⁹² (英国全体) | 586 億 US ドル | | 266 億 US ドル | | 331 億 US ドル | | | |
| 観光産業が国の GDP に 占める割合 ⁹³ (英国全体) | 9.9% | | 4.3% | | 5.7% | | | |

2) DMOの状況

以下で整理する情報は、特に注釈が無い限り、デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (Department for Digital, Culture, Media and Sport : DCMS、以下「デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS)」という。) ⁹⁴が 2021 年 8 月に公表した「The de Bois Review: an independent review of Destination Management Organisations in England」の内容に基づく。

① DMOの成り立ち

イングランドにおける DMO の成り立ちは、文献調査からは不明であるが、英国の観光政策と DMO との関係については大きく 3 つに区分できる⁹⁵。第 1 期は、1970 年代から 2002 年までの「地方観光局 (Regional Tourist Boards)」による標準化された地方の枠組 (standardised regional framework) によるものである。1969 年に制定された「観光開発法 (The Development of Tourism Act 1969)」に基づき 1970 年代初めに設立された 11 の地方観光局が各地の観光振興を担った。地方観光局は有

⁹⁰ Office for National Statistics “Estimates of the population for the UK, England, Wales, Scotland and Northern Ireland” 最新データは 2021 年

⁹¹ https://www.mof.go.jp/pri/research/conference/zk079/zk079_06.pdf

⁹² UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM"
(<https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>)

⁹³ WTTC Economic Impact (<https://wttc.org/research/economic-impact>)

⁹⁴ DCMS は 2023 年 2 月 7 日に科学・イノベーション・技術省 (Department for Science, Innovation and Technology : DSIT) と文化・メディア・スポーツ省 (Department for Culture, Media and Sport : DCMS) に再編された。観光政策は再編後の DCMS が引き継いでいる。

⁹⁵ 「The de Bois Review」 pp.30~32. DMO の成り立ちに関する記述はこの部分より引用。

限会社の形態であり、財源は10~20%が公的財源で、残りは観光事業者等からのメンバーシップ料金等であった。

第2期は、2003年から2012年までの「地域開発公社 (Regional Development Agencies)」の枠組によるものである。1999年に、英国政府は9つの地域開発公社を設立した。当初、地域開発公社の役割は経済開発や産業の競争力強化等であり、観光については明記されていなかったが、2003年以降、地方観光局及び準地方レベル (sub-regional) のDMO (地方レベルに準ずる範囲をカバーする規模のDMO) との連携を強めた。この連携以降、地域開発公社は、デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) からの財政支援を遥かに上回る額の支出を観光・レジャー分野に行うようになった。

第3期は、2012年から現在までである。2012年に地域開発公社が廃止され、その機能は38の「地域産業パートナーシップ (Local Enterprise Partnerships)」へと移行された。地域産業パートナーシップは国から資金援助を受けるが、基本的には主に県レベルの自治体や地元の民間企業によるビジネス主導のパートナーシップである。なお、2012年の地域産業パートナーシップへの移行時に、地域開発公社を通じたデジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) からの観光業に対する資金援助が打ち切られた。さらに、県や市町村の予算が圧迫されたため、県や市町村もDMOへの資金提供を取りやめた。デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) の推計によると、2009~10年から2017~18年の間に、県や市町村の観光分野に対する年間支出は56%減少した。これらの事から、多くのDMOは自活することが求められている状況にある。英国政府は、2011年の観光政策 (Government Tourism Policy) において、「多様なデスティネーションを効果的にプロモーションするために、強力で独立した地域の観光組織の設立の必要性」を提起し、「有能で敬意を払われるDMOの存在」について言及している。しかし、同政策は、DMOの現状のパフォーマンスに批判的であり、英国政府がDMOに資金提供することには否定的である。

なお、DMOの活動期間は、過半数 (56%) が過去10年間に事業を開始しており、これは地域開発公社が廃止されたことと関係している⁹⁶。一方、20年以上にわたって運営されているDMOもある (20%) ⁹⁶。

②DMOの有無

DMOについて、イングランドでは、DMOのMが「Marketing」を意味するか、又は「Management」であるかについての認識・解釈は多様であり⁹⁷、DMOとは何かに関する合意された定義はない。だが、マーケティングやマネジメントのいずれかもしくは両方を行っており、DMO (Destination Marketing/ Management Organizations) と位置付けられる組織は全国的にある⁹⁸。イングランド、スコット

⁹⁶ 「The de Bois Review」 p.23 項目 30

⁹⁷ 前掲 p.9~10.

⁹⁸ 「The de Bois Review」 p.17.

ランド、ウェールズについては「The de Bois Review」において明記されており、北アイルランドについても、全容は不明なもののDMOが存在すると推定される⁹⁹。

現在、英国で観光を所掌する国の省庁はデジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）であるが、実際の観光行政は、デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）が資金を拠出している英国政府観光庁（VisitBritain）が担っている⁹⁸。VisitBritainは、英国全体を取りまとめる国レベルのDMOであり、英国を構成するイングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランド各国にも、それぞれVisitEngland、VisitScotland、Visit Wales、Tourism Northern Irelandがある。VisitBritainは英国全体のDMOとして機能し、VisitEngland、VisitScotland、Visit WalesはVisitBritainと連携しながら英国各国内のDMOとしての役割を果たしている¹⁰⁰。なお、VisitEngland、VisitScotland、Visit Walesは、英国の構成国であるイングランド、スコットランド、ウェールズとしては各国のNTO（National Tourism Organization）との位置付けになるが、英国全体で見れば、イングランド、スコットランド、ウェールズという連合王国内のエリアのRTO（Regional Tourism Organization）の位置付けになる¹⁰¹。VisitEnglandはVisitBritainと一体化して活動を行っており¹⁰²、VisitScotlandはスコットランド政府による独立行政法人として、Visit Walesはウェールズ政府内の組織として活動を行っている。

③数・分布

DMOの実数は不明であるが、「The de Bois Review」によれば、イングランドには、DMOと名乗る組織数は約150あると推定されている。¹⁰³

「The de Bois review」が実施した調査では、DMOの密度が最も濃いのはイングランド南西部（South West）で、次いで南東部（South East）であった。「The de Bois review」のアンケート調査で、調査票を送付したイングランドの178のDMOのうち、南東部についてマッピングした結果が図8である。南東部だけで少なくとも46のDMOがあり、地理的に重複している例も多く、図8で色が濃いエリアほどDMOが重なって存在する場所である。

なお、「The de Bois review」の調査で回答のあった98DMOのうち、マネジメントエリアとしては、県（county）規模が最も多く（29%）、2つ以上の県をカバーしているものも7%あった¹⁰⁴。12%のDMOが大都市圏を、10%が地方をカバーしてい

⁹⁹ 例えば、北アイルランドの主要観光都市のひとつであるロンドンデリー（Londonderry）には、イングランド等と同様な Visit Derry (<https://www.visitderry.com/>) というDMOが存在していることが判明している（Visit Derry のLinkedIn のページ [<https://www.linkedin.com/company/visitderry/about/>] に、“Visit Derry is a Destination Marketing Organisation (DMO) with Visitor Servicing responsibilities...”との記述あり）。他には、ベルファスト（Belfast）にもDMOがある（Visit Belfast: <https://visitbelfastpartners.com/about-us/>）。

¹⁰⁰ 「観光開発法」の「2. General functions and powers.」参照。

¹⁰¹ 宮崎裕二（2020）「デスティネーション・マーケティング・オーガニゼーション（DMO）におけるパフォーマンス・メジャーメントの研究 —英国政府観光庁の事例検証からの考察—」、日本国際観光学会論文集（第27号）pp.123-132。

¹⁰² 「The British Tourist Authority Framework Document」 p.4.

¹⁰³ 前掲 p.16-17.

¹⁰⁴ 前掲 p.23. 項目 27

る。16%が「その他」としており、これには「国立公園、沿岸地域」や「大都市と周辺地域」などが含まれる。県や市町村等を跨いだ観光地などでは、行政区分に関わらずマネジメントエリアが設定されている。

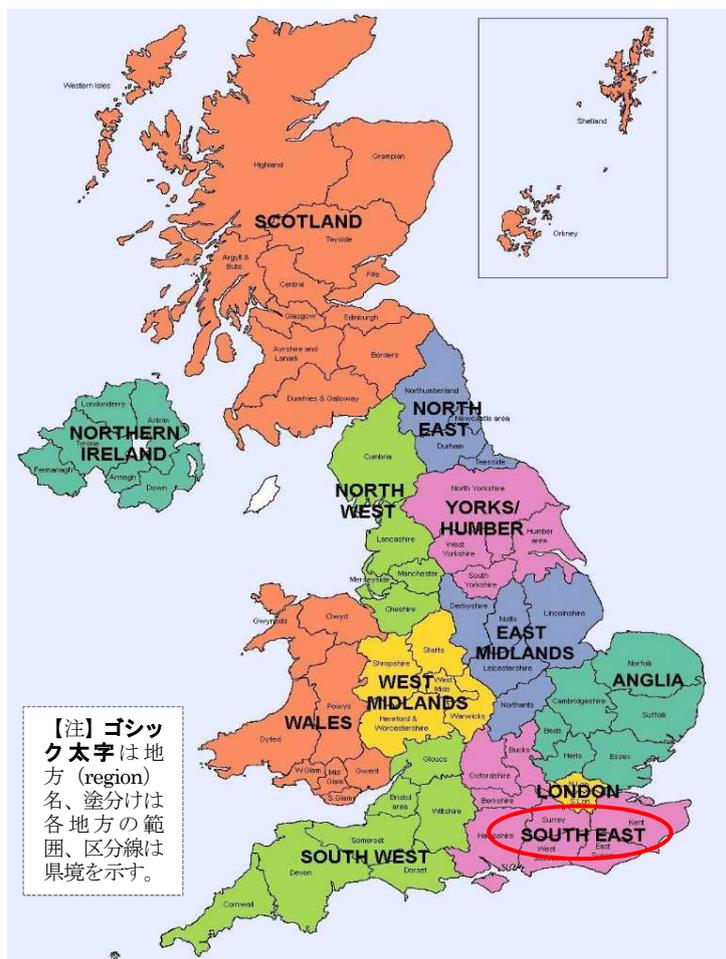


図7 英国の地域区分¹⁰⁵

¹⁰⁵ UKMap360° <https://ukmap360.com/united-kingdom-%28uk%29-region-map>

South East

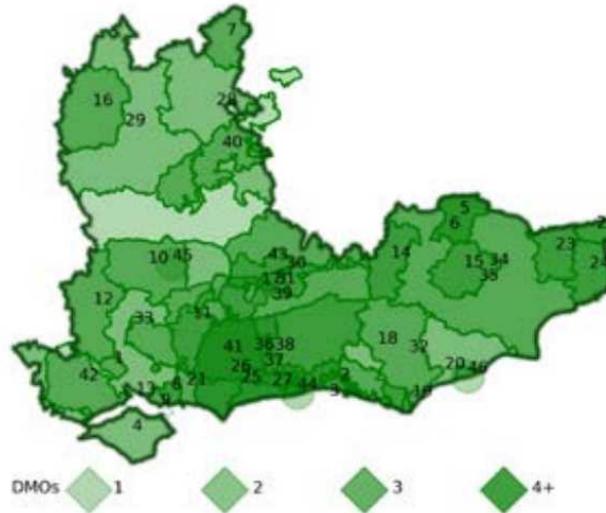


図8 イングランド南東部におけるDMOの分布¹⁰⁶

④法的・制度的位置付け

VisitBritain、VisitEngland、VisitScotland、Visit Wales の設立、組織の位置付けと体制、役割・機能等は、1969年に施行された「観光開発法（The Development of Tourism Act 1969）」に定められている¹⁰⁷。

イングランドにおける地方～地域レベルのDMOは、英国政府によるトップダウン型の枠組や戦略に位置付けられるものではなく、自生的に発展したものである⁹⁸。そのため、地方～地域レベルのDMOは法的・制度的な根拠を持たない。この点は国レベルのDMOとは異なっている⁹⁸。また、地方～地域レベルのDMOの公式な登録制度等も存在しない⁹⁸。

⑤階層数

イングランドのDMOは国により制度化されたものではないため、制度的な階層や上下関係（ヒエラルキー）を持つものではないが、「The de Bois Review」では、便宜的にDMOを「national（国レベル）」、「regional（地方レベル）」、「local（地域レベル）」の3階層に分けて分析・考察を行っている¹⁰⁸。この分類は、前述の地方自治体制度における「地方政府—県機能・市町村機能—小規模自治体機能」の3階層の考え方に概ね沿ったものと推察されるが、英国の地方自治制度は複雑であり、必ずしも一対一に対応しているものではないと考えられる。従って、「national（国レベル）」

¹⁰⁶ 「The de Bois Review」 p.22.

¹⁰⁷ 「観光開発法」の冒頭には、「An Act to provide for the establishment of a British Tourist Authority and Tourist Boards for England, Scotland and Wales...」と謳われており、同法には組織の機能、役割等が記されている。

¹⁰⁸ 例えば、「The de Bois Review」 p.18 など

「regional（地方レベル）-local（地域レベル）」の分類（特に、地方レベルと地域レベルの区分）は相対的なものとして捉えるべきといえる。

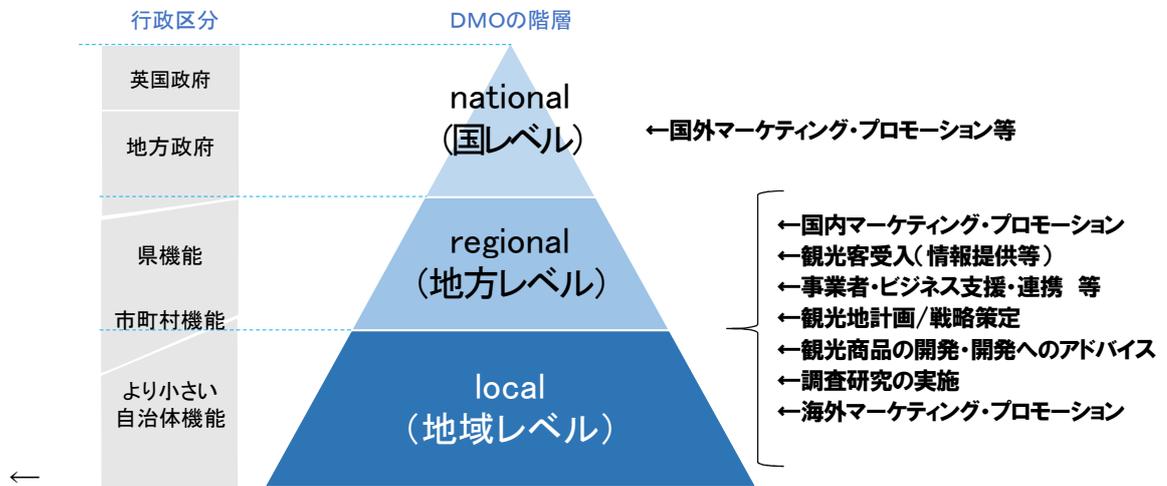


図9 地方自治体の構成とDMOの階層の関係性（模式図）

⑥組織形態¹⁰⁹

現在、イングランドにおけるDMOの最も多い組織形態は有限会社（Limited Company）で、39%を占める。次いで、35%が県や市町村等の観光サービス部門として運営されている。他にも、コミュニティ利益会社（Community Interest Company）や協同組合、非営利有限会社、官民パートナーシップモデルなど、多様な組織形態が存在している。

⑧ 階層別役割分担

イングランドでは、階層毎の役割分担が明確には決まっておらず、多種多様なDMOが並存している状況であるが（図10参照）、国レベルのDMOである VisitBritain 及び VisitEngland については、「観光開発法」に基づき、主に国外対象のマーケティングやプロモーションを担当している。地方～地域のDMOの役割（取組）は多岐にわたり国内マーケティング・プロモーション、観光客受入（情報提供等）、事業者・ビジネス支援・連携、観光地計画/戦略の策定、観光商品の開発・開発へのアドバイス、調査研究の実施、海外マーケティング・プロモーションなどが挙げられる（図12参照）。

多種多様なDMOが並存する状況について、「The de Bois Review」は図11で示すような階層化・構造化されたDMO像を提案している¹¹⁰。VisitBritain 及び VisitEngland の直下には、国に認証された個々のツーリスト・ボード、もしくはその連合体が位置付けられ、デスティネーション開発パートナーシップ（Destination Development Partnership : DDP、以下「デスティネーション開発パートナーシップ

¹⁰⁹ 「The de Bois Review」 p.23 項目 28. 本段落（⑧）の情報は同項目より引用。

¹¹⁰ 前掲 p.62.

(DDP)」という。)の地位を得る¹¹¹。デスティネーション開発パートナーシップ(DDP)は、英国政府より複数年の資金提供を受け、デスティネーション開発計画(地域の成長・レベルアップ、デスティネーションのサステナビリティ、生産性、多様な訪問者に対するアクセシビリティの向上等の地域マネジメントを中心とした取組や、重要な海外市場の選定等を含む)、旅行者がデスティネーションにもたらず経済効果の促進、認定されたDMO間等の連携促進、財源確保、観光資源開発、様々なイベントやプロジェクトへの参画、データの収集・共有、DMO等の事業支援などに取組むとしている¹¹²。次の階層には、認証された個別のDMOが位置付けられる。これらは全てデスティネーション開発パートナーシップ(DDP)のメンバーである¹¹³。そして最下層には、認証を受けていないDMO群が位置付けられる。最下層のDMOは、基本的にマーケティングを主眼とした活動を行う¹¹⁴。

「The de Bois Review」は、英国政府は、英国のDMOの状況にある程度の一貫性と構造をもたらす必要があるとともに、戦略的で説明責任を果たせるDMOへの支援に焦点を当てることで、既存のDMOの持続可能性を高め、新規のDMOが乱立することが防げるとしている¹¹⁵。

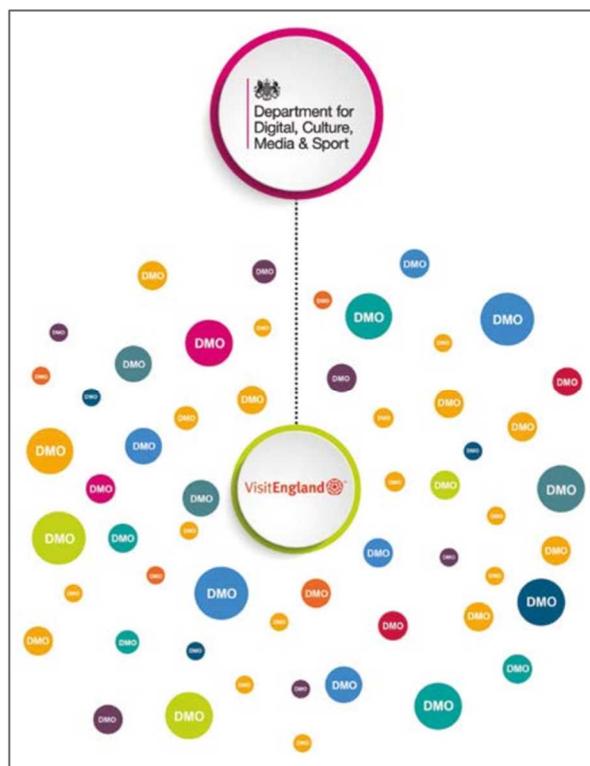


図10 DMOの階層構造(現在のイングランドのDMOの状況 [イメージ図])

¹¹¹ 前掲 p.59 項目 125

¹¹² 「The de Bois Review」 p.59～60 項目 126

¹¹³ 前掲 p.60 項目 127

¹¹⁴ 前掲 p.60 項目 128

¹¹⁵ 前掲 p.64 項目 138

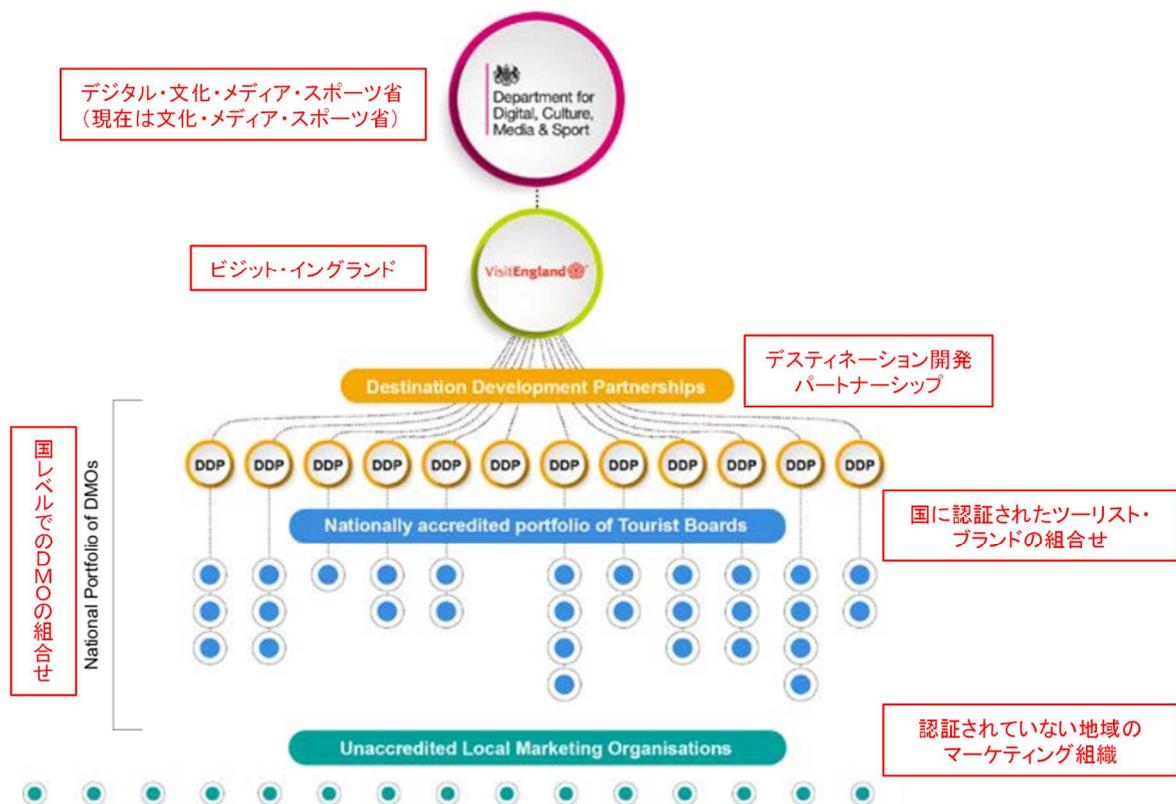


図11 DMOの階層構造（「The de Bois Review」の著者が提案する今後の姿）

⑧財源

国レベルのDMOである VisitBritain 及び VisitEngland は、デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）による国庫が財源（収入）の95%弱を占めている¹¹⁶。また、イングランドの地方～地域レベルのDMOは、半数強が、会員からの会費収入等と英国政府からの収入（補助金等）からなる混合型の財源モデルとなっている¹¹⁷。英国政府からDMOへの資金提供は、プロジェクトベースでの補助金のみである¹¹⁸。過去3年間で、一DMOあたり平均50万ポンド（約8,000万円、1ポンド=160円で換算）が提供されているが、この種の資金調達を行っているのはDMOの3分の2だけである¹¹⁹。なお、県や市町村等によるDMOへの資金提供は（年度毎等の補助など）は行われていない。

¹¹⁶ British Tourist Authority 「Annual Report and Accounts For the year ended 31 March 2022」
<https://www.gov.uk/government/publications/british-tourist-authority-annual-report-and-accounts-for-the-year-ended-31-march-2022>

¹¹⁷ 「The de Bois Review」 p.23 項目 29

¹¹⁸ 前掲 p.23 項目 29

¹¹⁹ 前掲 p.23 項目 33

表 30 DMOの概要

| 項目 | 概要 | |
|------------|----------------|--|
| DMOの成り立ち | 国 | 1969年施行の「観光開発法（The Development of Tourism Act 1969）」に基づき、VisitBritain、VisitEngland、VisitScotland、VisitWalesを設立。同法はこれらの組織の位置付けと体制、役割・機能等を規定 |
| | 地方 (県・市町村) | 大きく3期間に分けられる ・1970年代～2002年：「Regional Tourist Boards（地方観光局）」の枠組 →11の地方観光局（有限会社形態）が各地の観光振興を担う ・2003年～2012年：「Regional Development Agencies（地域開発公社）」の枠組 →1999年に設立された9つの地域開発公社が、2003年以降、地方観光局及び準地方レベルのDMOと連携を強化 |
| | 地域 (小規模自治体) | ・2012年～現在：「Local Enterprise Partnerships（地域産業パートナーシップ）」の枠組 →ビジネス主導型パートナーシップによる観光振興。DMOに自活を求める方向へ |
| DMOの有無 | 国 | ・VisitBritain：英国全体を統括 ・VisitEngland（イングランド）、VisitScotland（スコットランド）、VisitWales（ウェールズ）は、VisitBritainと連携しながら英国を構成する各国内のDMOとして機能 ・北アイルランドにあも VisitEngland 等と類似の組織（Tourism Northern Ireland）を確認 |
| | 地方 (県・市町村) | 様々な規模・形態のDMOが存在 |
| | 地域 (小規模自治体) | |
| 数・分布 | 国 | ・英国全体：1（VisitBritain） ・英国構成各国：それぞれ1（VisitEngland、VisitScotland、VisitWales） |
| | 地方 (県・市町村) | 約150（イングランド全体、実数不明）※自称DMOという組織 密度：1万km ² あたり11.51（=150÷13.03万km ² 、イングランド） |
| | 地域 (小規模自治体) | |
| 法的・制度的位置付け | 国 | VisitBritain及びVisitEngland、VisitScotland、VisitWalesは「観光開発法」（1969年施行）に基づく |
| | 地方 (県・市町村) | 登録制度等も含めてDMOを位置付けるものは無い |
| | 地域 (小規模自治体) | |
| 階層数 | 国 | 3階層 |
| | 地方 (県・市町村) | |
| | 地域 (小規模自治体) | |
| 組織形態 | 国 | VisitBritain、VisitEngland、VisitScotland、VisitWalesは行政組織 |
| | 地方 (県・市町村) | イングランドでは有限会社形態（limited company）が最多（39%）、地方自治体の観光サービス部門（35%） |
| | 地域 (小規模自治体) | |

| | | |
|-------------|----------------|---|
| 階層別 役割分担 | 国 | (VisitBritain/VisitEngland等) 国外対象のマーケティング・プロモーション等 |
| | 地方 (県・市町村) | ・国内マーケティング・プロモーション ・観光客受入(情報提供等) ・事業者・ビジネス支援・連携等 |
| | 地域 (小規模自治体) | ・観光地計画/戦略策定 ・観光商品の開発・開発へのアドバイス ・調査研究の実施 ・海外マーケティング・プロモーション |
| 財源 | 国 | VisitBritain 及び VisitEngland は DCMS による国庫支出が 95%弱。VisitScotland は、スコットランド政府からの資金拠出(国庫)が約 28%。他に物販(約 20%)や広告宣伝(約 24%)、雑収入(約 28%)。Visit Wales は、ウェールズ政府の一部門(国庫)。Tourism Northern Ireland は文献調査からは不明 |
| | 地方 (県・市町村) | 英国政府からの支援等の公共部門からの収入と会費収入等からなる混合モデルが過半数 |
| | 地域 (小規模自治体) | |

3) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

①STP

国レベルでは、VisitBritain は、VisitEngland と一体となって国外向けのマーケティング・プロモーションなど、イングランドを中心とする観光に携わっている¹²⁰。

戦略策定に関して、VisitBritain と VisitEngland は 2020 年に、共同で英国全体の観光戦略である「Five-year strategy」を公表している¹²¹。この戦略では、マーケットを「UK」、「Europe」、「Americas」、「North East Asia」、「Asia Pacific, Middle East & Africa」の 5 つに分類し、各マーケットにどのようにアプローチしていくかの方針を示している。「Five-year strategy」において最も有望かつ収益性が高い市場と位置付けられているのは、米国と中国である¹²³。次のグループ(第 2 グループ)としては、オーストラリア、フランス、ドイツ、GCC¹²²、インド、英国(国内)が挙げられている¹²³。さらにその次のグループ(第 3 グループ)には、その他欧州諸国、カナダ、ブラジル、韓国が入っており、香港、日本、ロシア、オーストラリアは第 3 グループに次ぐ、コア市場の中では低成長のマーケットとして分類されている¹²³。

地方～地域レベルのDMOについては、具体的な状況が明らかになっていないため、The de Bois Review におけるDMOが実施している活動の集計結果を見ると、戦略・計画策定、4Pに関連した取組は図 12 の通りである。

¹²⁰ 前掲 p.17.

¹²¹ <https://www.visitbritain.org/our-five-year-strategy>

¹²² GCC とは「湾岸協力会議」(Gulf Cooperation Council)の略称。バーレーン、クウェート、オマーン、カタール、サウジアラビア、アラブ首長国連邦(UAE)の6カ国が加盟。

¹²³ 「Five-year strategy」 p.17.

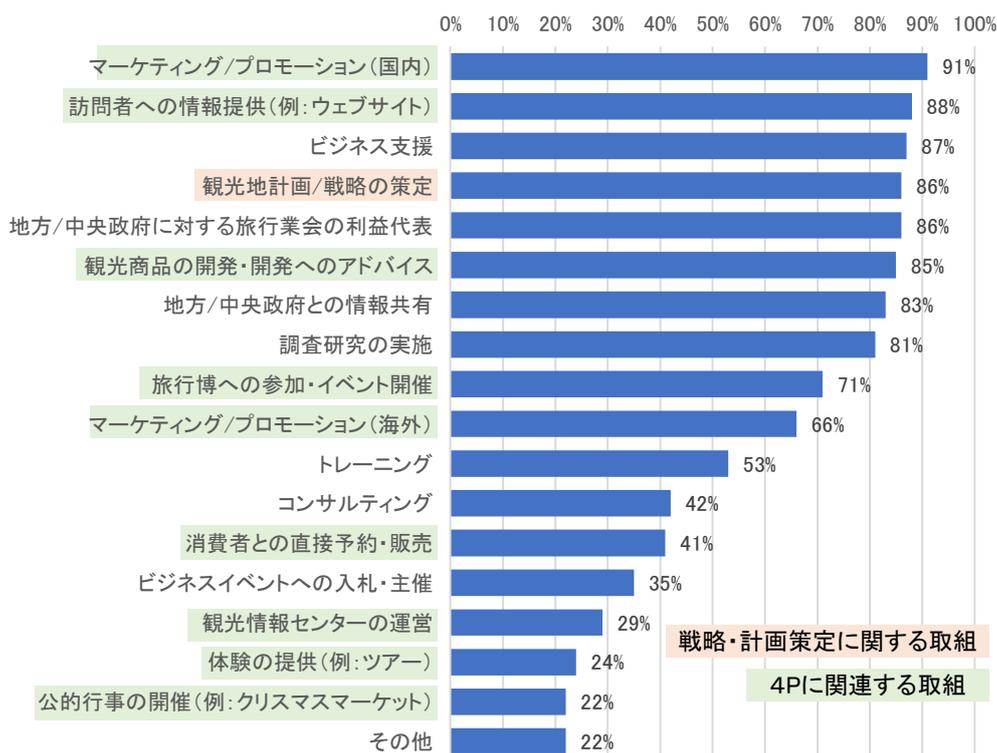


図 12 イングランドにおける地方～地域DMOの活動内容¹²⁴

②観光戦略（全体戦略）

「Five-year strategy」では、2025年に向けて、「観光の価値の向上」、「英国全土への観光価値の分散の促進」、「生産性向上の支援」、「観光の専門家集団としての成長」、「イングランドに対する明確な戦略の提供」の5つを VisitBritain と VisitEngland のミッションと位置付けている。そして、VisitBritain の戦略として、「海外市場での需要構築」、「業界の成長・発展の支援」、「英国政府に対する業界の専門家としての助言」、「(VisitBritain の) ミッションを支える商業活動 (commercial activities) の構築」の4つを掲げている。また、VisitEngland の戦略としては、「地域の観光商品の開発」、「国内外の顧客に対する観光商品のプロモーションと提供」、「ビジネスの成長を支援するためのアドバイスとサポート」、「ビジネスイベント業界の成長」の4つを提示している。

図 12 に基づき地方～地域レベルのDMOについて見ると、活動内容では、70%のDMOが、少なくとも9つ以上の活動を同時に実施している¹²⁵。国内マーケティングが最も多く、91%のDMOに共通している一方で、訪問者への情報提供（ウェブサイト等）が88%、関係者連携の仲介等のビジネス支援（87%）もほぼ共通している¹²⁵。また、86%のDMOが、地域のデスティネーション計画や戦略を策定しているとしている¹²⁵。他には、「観光商品の開発・開発へのアドバイス」、「旅行商談会への参加や

¹²⁴ 「The de Bois Review」 p.25. Figure 4 に基づき作成

¹²⁵ 前掲 p.24 項目 34

イベント実施」、「海外向けマーケティング・プロモーション」等を行っている。

③KGI・KSF・KPI

国レベルでは KGI-KSF-KPI の設定は見られない。また、地方～地域レベルでの KGI-KSF-KPI の設定は文献調査からは不明であった。国レベルでは、前述の「Five-year strategy」において、2025 年までに 4,900 万人のインバウンド誘客と 350 億ポンド（約 5.6 兆円、1 ポンド 160 円で換算）のインバウンドによる旅行消費額の 2 つを目標としている。また、中心的な評価軸として、デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) の「The British Authority Framework Document (2021-22)」は、2021～22 年期では、VisitBritain に対して「1. インバウンドの旅行消費額を最速で回復させるために需要を刺激する」、「2. 英国の観光産業の復興を支援し、ロックダウン後に観光客を迎え入れる準備を整備する」、「3. 観光当局として、産業界や政府に対して専門的なアドバイスや見識を提供するという法律で定められた役割を果たす」、「4. 法令順守、英国観光庁に務める職員の満足度（の向上）、変革（の推進）」という 4 点を定めている¹²⁶。

地方～地域レベルのDMOにおける KPI は、マーケティングやプロモーションを実施しているDMOのうち、多く（60%）がキャンペーンの ROI（Return on Investment：投資収益率）を測定しており、自治体の観光サービス部門に所属するDMOよりも商業ベース又は民間・公共部門混合のDMOの方が測定する傾向が強い¹²⁷。使用している指標は、訪問客数、ウェブサイトのトラフィックや広告のクリックスルー率、ソーシャルメディアのエンゲージメント、ホテルの宿泊率、ニュースレター登録数、DMOの活動に対するパートナーの参画度合い、地域への投資額、訪問者の消費額等が挙げられる¹²⁷。

④観光による受益を広く地域に行き渡らせる戦略の策定（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）

観光による受益を地域の出来る限り多くの事業者・業種に波及させることについて、直接的に言及している記述は見当たらないが、主に様々な関係者の連携を通じて、観光による受益を波及させることが期待されていると推察される。

例えば、国レベルでは、VisitBritain 及び VisitEngland の「Five-year strategy」において、VisitBritain 及び VisitEngland を「partnership organization」と位置付け、「DMOと連携して、イングランド全土の旅行者数と旅行消費額を増加させる。…（中略）…さらに、地方への接続性を高めるために、ルート開発におけるパートナーシップと専門知識を構築する」等と述べており、観光振興を通じて、観光事業者の行う経済活動が多数の事業者・業種に様々な波及効果を生むことを狙っていることが窺える。

地方～地域レベルのDMOにおいても、観光産業と、交通事業者、文化・遺産保護

¹²⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/british-tourist-authority-framework-agreement>

¹²⁷ 「The de Bois Review」 pp.25～26 項目 36

団体、高等教育機関など他のセクターとを結びつけ関係を構築することにより、地域に利益をもたらすと認識されている¹²⁸。なお、DMOは地元精通しているため、そのネットワークは特に強力であり、相互に見つけ難い人脈を繋ぐことで付加価値を高めることができると考えられている¹²⁸。

表 31 観光戦略（STP/全体）/観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）の策定状況

| | | |
|------------------------------|---|--|
| 国 | 観光戦略（STP） | |
| | VisitBritain 及び VisitEngland | VisitBritain と VisitEngland による英国全体の観光戦略「Five-year strategy」は、世界の市場を5つに分類し、各市場へのアプローチ方針を提示。また、有望で収益性の高い市場をグループ化して提示 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | VisitBritain 及び VisitEngland | <ul style="list-style-type: none"> 「Five-year strategy」では、VisitBritain の戦略として、「海外市場での需要構築」、「業界の成長・発展の支援」、「英国政府に対する業界の専門家としての助言」、「(VisitBritain の) ミッションを支える商業活動の構築」の4つを提示 同様に、「Five-year strategy」では、VisitEngland の戦略として「地域の観光商品の開発」、「国内外の顧客に対する観光商品のプロモーションと提供」、「ビジネスの成長を支援するためのアドバイスとサポート」、「ビジネスイベント業界の成長」の4つを提示 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| VisitBritain 及び VisitEngland | VisitBritain と VisitEngland は自らを「partnership organization」と位置付け、観光振興を通じて観光事業者から様々な波及効果が生まれるよう、DMOを始めとした多様な連携を推進 | |
| 地方（県・市町村） | 観光戦略（STP） | |
| | 一般（イングランド） | 各DMOがデスティネーションの観光計画・観光戦略等を策定。文献調査からは詳細不明 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | 一般（イングランド） | 各DMOがデスティネーションの観光計画・観光戦略等を策定。文献調査からは詳細不明 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| 一般（イングランド） | 観光産業と交通事業者、文化・遺産保護団体、高等教育機関など他のセクターとの関係を深めることで付加価値の向上を促進。文献調査からは詳細不明 | |
| 地域（小規模自治体） | 観光戦略（STP） | |
| | 一般（イングランド） | 各DMOがデスティネーションの観光計画・観光戦略等を策定。文献調査からは詳細不明 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | 一般（イングランド） | 各DMOがデスティネーションの観光計画・観光戦略等を策定。文献調査からは詳細不明 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| 一般（イングランド） | 観光産業と交通事業者、文化・遺産保護団体、高等教育機関など他のセクターとの関係を深めることで付加価値の向上を促進。文献調査からは詳細不明 | |

¹²⁸ 「The de Bois Review」 p.40 項目 74

表 32 主な KPI

| | | 項目 |
|-------------|------------------------------|---|
| 国 | VisitBritain 及び VisitEngland | インバウンド誘客 (英国全体の目標、2025 年までに 4,900 万人) |
| | | インバウンドによる旅行消費額 (英国全体の目標、2025 年までに 350 億ポンド (約 5.6 兆円)) |
| | | ※上記の目標達成に向けて、DCMS は VisitBritain の KPI として 4 つの中心的な評価軸を設定 (2021-22 年) |
| 地方 (県・市町村) | 一般 (イングランド) | 訪問客数 |
| | | ウェブサイトのトラフィック |
| | | 広告のクリックスルー率 |
| | | ソーシャルメディアのエンゲージメント |
| 地域 (小規模自治体) | 一般 (イングランド) | ホテル宿泊率 |
| | | ニュースレター登録数 |
| | | パートナーのエンゲージメント |
| | | 地域への投資額 |
| | | 訪問者の消費額 |

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる)

観光による受益を観光従事者や地域住民に波及させるための戦略や方法について、「The de Bois Review」及び「Five-year strategy」では明示的に示されておらず、文献調査からは不明であった。しかし、「The de Bois Review」には、下記のようなDMO関係者の言葉が紹介されている¹²⁹。

- 「DMOは、その地域に関する知識と情熱を持った人々によって構成されている。彼らはその地域に住み、その地域を紹介し、ビジネス、住民、そしてより広い環境のためにその地域を機能させている」

上記の言葉を踏まえると、地方～地域のDMOにおいては、観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略、及びその戦略を踏まえた諸活動は、地域に根差し、観光従事者のみならず地域住民や地域全体を視野に入れて行われており、結果として観光による受益の地域への波及が図られていると推察される。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

「The de Bois Review」及び「Five-year strategy」では、地域全体から観光地域づくりへの理解と協力を獲得する戦略について言及されておらず、文献調査からは不明であった。だが、①で説明したように、地方～地域のDMOにおける観光に関する諸活動は、観光地域づくりへの理解と協力の獲得を視野に入れて行われていることが推察される。

¹²⁹ 「The de Bois Review」 p.38 1~2 行目

表 33 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略
(観光従事者や地域住民に波及させる) の策定状況

| | | |
|------------------------|---|--|
| 国 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | VisitBritain 及び VisitEngland | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | VisitBritain 及び VisitEngland | 文献調査からは不明 |
| 地方 (県・ 市町 村) | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | 一般 (イングランド) | 観光従事者や地域住民に観光による受益を波及させることを視野 に入れて活動していると推察 (文献調査からは詳細不明) |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | 一般 (イングランド) | 観光地域づくりへの理解と協力の獲得を視野に入れて活動してい ると推察 (文献調査からは詳細不明) |
| 地域 (小規 模自治 体) | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | 一般 (イングランド) | 観光従事者や地域住民に観光による受益を波及させることを視野 に入れて活動していると推察 (文献調査からは詳細不明) |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | 一般 (イングランド) | 観光地域づくりへの理解と協力の獲得を視野に入れて活動してい ると推察 (文献調査からは詳細不明) |

5) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

前述のように、国～地域の各レベルにおいて、DMOは観光に関連する様々な主体の連携を促進するハブとなることが望まれている¹³⁰。しかし、様々な主体との連携により戦略を実現しているかは、国レベル及び地方～地域レベルともに文献調査からは不明であった。

英国全体を統括する VisitBritain は、VisitEngland との緊密な連携・一体的活動はもとより、VisitScotland や Visit Wales、Tourism Northern Ireland という各地方政府の観光局等とも積極的に連携を図っている。また、VisitBritain、VisitEngland は、観光業界を始めとした各種のビジネスセクター等と連携している¹³¹。

イングランドでは、観光は地域開発・地域振興の文脈で捉えられていることから、誘客に関与する主体は、観光事業者に留まらない。地方～地域レベルのDMO以外には、行政当局である「Local Authorities」や「Mayoral Combined Authorities (MCAs)」、地域の経済振興に関わる「Local Enterprise Partnerships (LEPs)」や「Business Improvement Districts (BIDs)」等も、観光経済 (visitor economies) に関わる重要なプレーヤーである。また、観光分野の主体に関しては、「The British Tourist Authority (“VisitEngland” や “VisitBritain” 等)」や「Central Government

¹³⁰ 「The de Bois Review」 p.59 項目 125

¹³¹ Deeping our commercial partnerships (<https://www.visitbritain.org/annual-review/annual-review-2017-18/creating-value-through-partnerships>)

Departments」等の観光関連官庁のほか、専門領域（芸術、歴史、自然等）や資金提供に関する主体である「Arms Length Bodies（独立行政法人、“Arts Council England”、“Historic England”、“the National Lottery Heritage Fund”等）」も含まれる。さらには各種事業者等の「private sector」など、多岐にわたる¹³²。

イングランドでは、多くの地方～地域レベルのDMOが、観光関連の企業や組織、さらに地元、地域、国の幅広い団体と強力かつ定期的なコミュニケーション・チャンネルを有している¹³³。ただし、3分の2のDMOは地域産業パートナーシップと日常的に交流があるが、正式なパートナーシップを結んでいるのはDMO全体の20%弱に留まる¹³⁴。

表 34 行政を含む多様な関係者との連携

| 国 | VisitBritain | 地方自治政府の観光局等と連携 |
|--------------------|-------------------------------|--|
| | VisitBritain、 VisitEngland | 観光業界を始めとした各種のビジネスセクター等と連携 |
| 地方 (県・市 町村) | 一般(イングランド) | <ul style="list-style-type: none"> ・行政関係：中央省庁、地方自治体、市長合同行政機構 (MEAs)、等 ・地域の産業振興関係：地域産業パートナーシップ (LEPs)、ビジネス活性化地区 (BIDs)、等 ・観光関連事業等：観光局、独立行政法人 (芸術、歴史、自然等)、民間事業者、等 |
| 地域 (小規模 自治体) | 一般(イングランド) | |

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

英国では、インバウンド誘客は、主に英国全体での National Tourism Organization (NTO) である英国政府観光庁 (VisitBritain)・VisitEngland・VisitScotland・Visit Wales、ロンドン観光局の役割である¹³⁵。北アイルランドは、アイルランド共和国の NTO (National Tourism Organization) であるアイルランド観光局の所管となっている¹³⁵。

インバウンド誘客は、前述の「Five-year strategy」において英国全体の戦略を定めている。2025年の目標値(4,900万人のインバウンド誘客と350億ポンド(約5.6兆円)のインバウンド旅行消費額)を定め、そのためのマーケティング戦略を市場(マーケット)(前述)毎に設定している。VisitEnglandの戦略は「Five-year strategy」に準じる。VisitScotlandについては文献調査からは不明であったが、Visit Walesは、

「Welcome to Wales: Priorities for the visitor economy 2020-2025」において、ウェールズは、英国を訪れるインバウンドを十分に惹きつけておらず、ウェールズの国際的知名度やブランド向上を通じてインバウンドを誘客することはウェールズの経済

¹³² 「The de Bois Review」 p.17 項目 7

¹³³ 前掲 p.26 項目 39

¹³⁴ 「The de Bois Review」 p.21 “Key points” 及び p.26 項目 41

¹³⁵ 宮崎 裕二 (2020) 「デスティネーション・マーケティング・オーガニゼーション (DMO) におけるパフォーマンス・メジャーメントの研究 -英国政府観光庁の事例検証からの考察-」、日本国際観光学会論文集 (第 27 号) pp.123-132.

の将来に極めて重要と述べている。

イングランドの地方～地域レベルのDMOについて見ると、「The de Bois Review」のアンケート調査結果では、「国内のマーケティング／プロモーションの実施」が 91%、「海外のマーケティング／プロモーションの実施」が 66%、「観光地計画／戦略の策定」が 86%となっており、主なマーケティングの対象は国内だが、海外マーケティング・プロモーションも実施しており、インバウンド誘客戦略の策定が推察される。

表 35 インバウンド誘客も含めた戦略の策定

| | | |
|----------------|---|---|
| 国 | VisitBritain、VisitEngland、VisitScotland、Visit Wales | <ul style="list-style-type: none"> ・ VisitBritain 及び VisitEngland は、「Five-year strategy」において、誘客目標を定めるとともに、マーケティング戦略を提示 ・ VisitScotland は文献調査からは不明 ・ Visit Wales は「Welcome to Wales: Priorities for the visitor economy 2020-2025」において、ウェールズの国際的知名度やブランド向上を通じてインバウンドを誘客する重要性を説明 |
| 地方 (県・市町村) | 一般(イングランド) | 主対象は国内マーケティング・プロモーションであるが、インバウンド誘客も視野に入れた戦略策定も行っていると推察 |
| 地域 (小規模自治体) | 一般(イングランド) | |

7) 【評価項目⑤】 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

国レベルについては、3) で述べたように、デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) が年度毎に VisitBritain に対して評価軸を定め、英国政府による評価結果を Annual Review として公表している¹³⁶。英国政府の評価・検証体制は文献調査からは不明であった。

一方、「The de Bois Review」によると、地方～地域レベルの多くのDMOでは、データに基づく PDCA サイクルが実施出来ていないと推察される¹³⁷。大半のDMOは、自分達の活動が創出した付加価値を示すための信頼できる一貫したエビデンスを提供できていない¹³⁷。DMOは、エビデンスとして訪問者数のデータに頼る傾向があるが、訪問者数の増減は多くの要因に左右されるため、DMOが提供した価値の影響のみを切り出して検証することができないからである¹³⁷。また、その他の一般的な指標としては、ウェブサイトのトラフィック、ソーシャルメディアのエンゲージメント、広告のクリック率などが利用されているが¹³⁷、これらのデータを活用した検証・見直し等 (PDCA サイクル) までは実施できていないと考えられる。

地方～地域DMOの4分の3以上 (77%) は、正式な理事会など、何らかのガバナンス機構を設けている¹³⁸。これらの理事会等における戦略の検証・見直し等の仕組み・プロセス等については、文献調査からは不明であった。地方～地域DMOには様々な

¹³⁶ <https://www.visitbritain.org/our-performance-reporting>

¹³⁷ 「The de Bois Review」 p.49 項目 99

¹³⁸ 「The de Bois Review」 p.23 項目 33

バックグラウンドの人物が就業していると推察されるが、ガバナンスの観点から、専門家や自治体職員の内輪の集まりにならないよう、理事会の少なくとも50%は民間部門の代表者で構成されることが望まれている¹³⁹。「The de Bois Review」での調査によると、地方～地域の大半のDMOは、理事会などのガバナンス機構の中に民間と公的セクターの代表を75対25の割合で配置しているが、少数ながらほぼ同じ割合を目指しているところもある¹⁴⁰。一方、県や市町村等の観光サービス部門のDMOの約半数は、現在、正式なガバナンス構造を持っていない¹⁴¹。

表 36 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み

| 国 | VisitBritain 及び VisitEngland | DCMS が年度毎に評価の枠組及び KPI を設定し、年度終了後に報告書 (Annual Review) を作成し公表 (評価・検証体制については文献調査からは不明) |
|-------------|------------------------------|--|
| 地方 (県・市町村) | 一般 (イングランド) | <ul style="list-style-type: none"> ・ほとんどのDMOでは、データに基づく PDCA サイクルの実施が出来ていないと推察 ・DMOは、提供した付加価値の裏付けとなる十分な証拠 (データ) が用意できていない |
| 地域 (小規模自治体) | 一般 (イングランド) | <ul style="list-style-type: none"> ・活動成果を測定する指標として、訪問者数、ウェブサイトのトラフィック等のデータが利用されているが、これらに基づく検証・見直し等 (PDCA サイクル) が実施できていないと考えられる |

8) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

国レベルでは、VisitBritain 及び VisitEngland については、活動に必要な資金がデジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) (国庫) より拠出されている。データが入手可能な最新の状況では、VisitBritain 及び VisitEngland の収入のうち、2020年度 (2020～21年) は94.2%、2021年度 (2021～22年) は93.3%が英国政府の国庫からの支出であった¹⁴⁰。残りは手数料収入等の経済活動等によるものであるが、その有無や割合は年度により変動がある。また、VisitScotland についても、スコットランド政府 (国庫) から資金が拠出されている。VisitScotland では、データの入手が可能な最新年度である2021年度の場合、国庫からの拠出 (約28%) に加え、物販 (約20%)、広告宣伝 (約24%)、雑収入 (約28%) 等の収入がある¹⁴¹。Visit Wales は、政府の活動の一環として国庫から資金が拠出されている。Visit Wales の収入額及び国庫からの資金拠出割合は文献調査からは不明であった。

イングランドの地方～地域レベルのDMOは、半数強のDMOが会員制と公共部門からの収入 (補助金) の混合モデルを採用している¹⁴²。純粋に商業ベースで運営さ

¹³⁹ 前掲 p.64 項目 136

¹⁴⁰ British Tourist Authority 「Annual Report and Accounts For the year ended 31 March 2022」

¹⁴¹ 「VisitScotland Group Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2022」

¹⁴² 「The de Bois Review」 p.23 項目 29

れているDMOは20%で、15%は公的部門からの資金提供のみである¹⁴²。なお、公共部門とは、地方又は国の政府を意味するが、国の政府からは活動の中心となる資金は提供されず、特定の目的に使用されるプロジェクト資金のみである¹⁴²。

約3分の2のDMOは、存続期間中は一貫して同じ運営モデルを踏襲しているが、約3分の1は、公共部門からの収入のみに依存するようになったり、メンバーシップモデルなど、以前とは異なるモデルを導入している¹⁴³。時間の経過とともに、収入源として商業的なパートナーシップを構築する傾向が顕著になっている¹⁴³。

イングランドでは、DMOに対する、英国政府からの資金提供は、過去3年間で、一DMOあたり平均50万ポンド（約8,000万円、1ポンド=160円で換算）が提供されているが、この種の資金調達を行っているのはDMOの3分の2だけである¹⁴⁴。

イングランドと同様にスコットランド政府も、VisitScotlandのみならず地方～地域レベルのDMOにも資金を提供しており、パンデミック時の資金援助や、マーケティング活動のための特別な資金援助等を実施している¹⁴⁵。戦略的目標を達成するために、企業庁から短期的に資金援助を受けているところもある¹⁴⁵。例えば、スコットランド南部では、企業庁の援助を受けて新しいDMOが設立された¹⁴⁵。

ウェールズでは、ウェールズ政府からDMOに、活動の基盤となる継続的な資金提供は行っていないが、特定のプロジェクトや助成金を通じて資金を提供している¹⁴⁶。

表 37 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

| | イングランド | スコットランド | ウェールズ |
|------------|---|--|---|
| 国 | VisitBritain 及び VisitEnglandは、95%弱がDCMSからの資金拠出（国庫）。残りは経済活動等での収入（年度により異なる） | VisitScotlandは、スコットランド政府による資金拠出（国庫）が約28%。他に物販（約20%）や広告宣伝（約24%）による収入及び雑収入（約28%） | Visit Walesは、ウェールズ政府の一部門（国庫） |
| 地方（県・市町村） | 100%商業ベース：20% 公共部門からの補助金：15% | スコットランド政府がDMOに支援を提供。パンデミック時の資金援助や、マーケティング活動のための特別な資金援助を実施 | ウェールズ政府からDMOに対して、特定のプロジェクトや助成金を通じて資金を提供 |
| 地域（小規模自治体） | 混合型（会費と補助金）：半数強 | | |

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

VisitBritainは、世界の21市場に170人近い職員を配置し、各市場の動きに的確に対応できる体制を整えている¹⁴⁷。国レベル（VisitBritain）では、職種・専門分野毎（例：プロジェクトサポート、評価スペシャリスト等）で募集を行っており、募集要項に職務で求める内容を示している。しかし、人材の多様性や人材マネジメント、採用計画、人材育成計画等は明らかにされていない。以下に、一例として、シニア・

¹⁴³ 前掲 p.23 項目 30

¹⁴⁴ 前掲 p.28 項目 46

¹⁴⁵ 前掲 p.34

¹⁴⁶ 前掲 p.35

¹⁴⁷ <https://btbpensionscheme.org.uk/about-us/the-employers/>

コミュニケーション・マネージャー（米国・ニューヨーク勤務）の募集要項を示す。

表 38 VisitBritainにおけるシニア・コミュニケーション・マネージャーの募集要項¹⁴⁸

| 項目 | 内容 |
|-------|--|
| 勤務場所 | ニューヨーク |
| 雇用タイプ | 常勤フルタイム (Permanent/Full Time) |
| 給与レンジ | 年収\$78,000 から \$85,000 (経験による) |
| 募集背景 | <p>(前半部分の VisitBritain の紹介文は割愛)</p> <p>我々は、コミュニケーション分野で十分な経歴を持ち、旅行業界やライフスタイル業界のメディアとの幅広い関係を有するシニア・コミュニケーション・マネージャーを募集しています。</p> <p>ニューヨークのミッドタウンにあるオフィスを拠点としたハイブリッド・ベースで、4 人のチームを管理し、米国での統合コミュニケーション・プランの策定と実行に重要な役割を果たします。</p> <p>本ポジションは、イングランド、スコットランド、ウェールズへの訪問者数を増やすために、オウンド (owned)、アード (earned)、ペイド (paid) メディアの全てのチャンネルに跨ったコミュニケーションをサポートする業務を含みます。</p> |
| 主な役割 | <p>シニア・コミュニケーション・マネージャーは、CMO と共同で、VB-USA の年間統合コミュニケーション・プランの策定と実施を担当します。このポジションの重要な目的の一つは、幅広いメディアとのコンタクトを通じて、VB-USA のコミュニケーション・プランを実現することです。</p> <p>戦略的な PR とコミュニケーションの目標を達成するため、主要なテーマやアイデアを積極的に提案し、VB とその活動を紹介し、デスクサイド、訪問、イベント、コンテンツ作成旅行、一般メディア報道を通じて VB の知名度を向上させます。ロンドンの幅広いチームと共に、英国政府観光庁が推進する政府の観光アジェンダに関連する役割も含め、地域におけるコーポレート・コミュニケーションの企画と実行をリードする役割を担います。</p> <p>また、アメリカチームの他のメンバー（マーケティング、ソーシャル、BtoB など）と協力し、コミュニケーションが地域全体の統合的なアプローチの一部であることを確認し、地域及び組織内の PR チャンピオンとして活動します。</p> |

地方～地域レベルでは、組織規模は、ほとんどのDMOが小規模で、DMOの職員数の中央値は4人となっている¹⁴⁹。5人以下のDMOが62%を占め、6～10人のDMOが17%、11～20人のDMOが12%、そして10%が20人以上の職員を抱えている¹⁴⁹。人材の多様性については文献調査からは不明であった。

現在のイングランドにおける地方～地域レベルのDMOの強みは、DMOスタッフが持つ、地元に関する知識や専門性である¹⁵⁰。自分達のDESTINATIONについて「ストーリーを語る」ことができ、それに基づいて商品開発や訪問者、観光関係者に売り込むことが出来ている。ただし、そうした人材をどのように採用・育成しているかの詳細は不明である。

表 39 有能な中核プロパー人材の採用・育成

| | | |
|---|--------------|---|
| 国 | VisitBritain | <p>【組織の人員構成】</p> <p>・世界 21 市場に約 166 人の職員を配置</p> |
|---|--------------|---|

¹⁴⁸ <https://visitbritain.ciphr-irecruit.com/Applicants/vacancy/1368/Senior-Communications-Manager-USA>

¹⁴⁹ 「The de Bois Review」 p.23 項目 31

¹⁵⁰ 「The de Bois Review」 p.37 項目 67

| | | |
|----------------|----------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・人材の多様性について文献調査からは不明 <p>【人材マネジメント】 文献調査からは不明</p> <p>【採用計画】 職種・専門分野毎に適宜募集（詳細は不明）</p> <p>【人材育成計画】 文献調査からは不明</p> |
| 地方 (県・市町村) | 一般（イング ランド） | <p>【組織の人員構成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ほとんどのDMOが小規模で、職員数の中央値は4人。5人以下のDMOが62%、6～10人のDMOが17%、11～20人のDMOが12%、20人以上が10% ・DMOの強みは、DMOスタッフが持つ地元に関する知識や専門性（「ストーリー」が語れる人材） ・人材の多様性について文献調査からは不明 |
| 地域 (小規模自治体) | 一般（イング ランド） | <p>【人材マネジメント】 文献調査からは不明</p> <p>【採用計画】 文献調査からは不明</p> <p>【人材育成計画】 文献調査からは不明</p> |

(3) スイス

1) スイスの概要

スイスの基礎情報として、人口（2020年）が約867万人（日本の0.07倍）、面積が4.1万km²（日本の約0.03倍・九州と同程度）である。行政区分は20の州（カントン）及び6の準州、2,212の地方自治体（市町村）（2019年時点）によって構成される連邦共和制の連邦国家である¹⁵¹。地方自治体（市町村）については統合することが多く、全体の数は年々減少傾向にある¹⁵²。

スイスにおける観光産業は経済的に最も重要な分野の1つである。スイスでは、総就労人口の約4%が観光産業に従事しており、17万人がフルタイムで観光産業に従事している¹⁵³。スイスのインバウンド数は2019年に1,050万人、2020年に300万人、2021年に360万人となっており、インバウンド旅行消費額は2019年に181億USドル、2020年に102億USドル、2021年に110億USドルである。また、観光産業が国内総生産（GDP）に占める割合は、2019年では7.4%、2020年では5.1%、2021年では5.5%となっている¹⁵⁴。2019年にスイスのインバウンド数は歴史的な高さを記録したが、新型コロナウイルス感染症の影響によって2020年と2021年のインバウンド数はパンデミック前のレベルを大きく下回っている。しかし、2021年の国内観光客の合計宿泊数においては3,430万人と、パンデミック以前と比較して16.8%増加している。そのため、OECDはスイスのインバウンド観光について、2023年から2024年にかけて新型コロナウイルス感染症によるパンデミック以前のレベルに回復すると予想している¹⁵⁵。

スイス観光が最初に大きく発達したのは、18世紀から19世紀にかけてである。ロマン派の文学と芸術が山岳に対する熱意を生み出し、イギリスの旅行代理店トーマス・クックがスイスへの最初のパッケージ旅行を企画した。戦後、ウィンタースポーツの人气が高まったことで、道路と鉄道のネットワークを拡張し、新しい住宅とホテルを建設するようになった¹⁵⁶。近年では、スイスフランの強さが観光需要に大きな影響を与え、スイス政府観光局（Switzerland Tourism：ST、以下「スイス政府観光局（ST）」という。）などの観光組織は、特にインド、ロシア、中国などの新興国からの新規訪問者を引き付けるキャンペーンを開始しており、チューリッヒ地域とグラウビュンデン、ベルン、ヴァレーの高山カントンが有名観光地となっている¹⁵⁶。

¹⁵¹ 外務省「スイス連邦（Swiss Confederation）基礎データ」

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/switzerland/data.html>

¹⁵² SWI swissinfo.ch 「趣味は村長 名誉職が担うスイスの自治行政」 <https://www.swissinfo.ch/jpn/>

¹⁵³ Swiss Federal Statistical Office "Tourism"（2023年3月時点、最終更新日：2017年11月27日）

<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete/tourismus.html>

¹⁵⁴ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wttc.org/research/economic-impact>

¹⁵⁵ OECD "OECD Tourism Trends and Policies 2022"

¹⁵⁶ Swiss Federal Statistical Office "Tourism"

<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete/tourismus.html>

表 40 スイスの概要

| 項目 | 概要 | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|
| 人口 ¹⁵⁷ | 867 万人 (2020 年) | | |
| 面積 ¹⁵⁷ | 4.1 万km ² (2020 年) | | |
| 行政区分 | 州(カントン) ¹⁵⁷ | 20 | |
| | 準州 ¹⁵⁷ | 6 | |
| | 地方自治体(市町村) ¹⁵⁸ | 2,212 | |
| | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 |
| インバウンド数 ¹⁵⁹ | 1,050 万人 | 300 万人 | 360 万人 |
| インバウンド 旅行消費額 ¹⁵⁹ | 181 億 US ドル | 102 億 US ドル | 110 億 US ドル |
| 観光産業が GDP に 占める割合 ¹⁶⁰ | 7.4% | 5.1% | 5.5% |

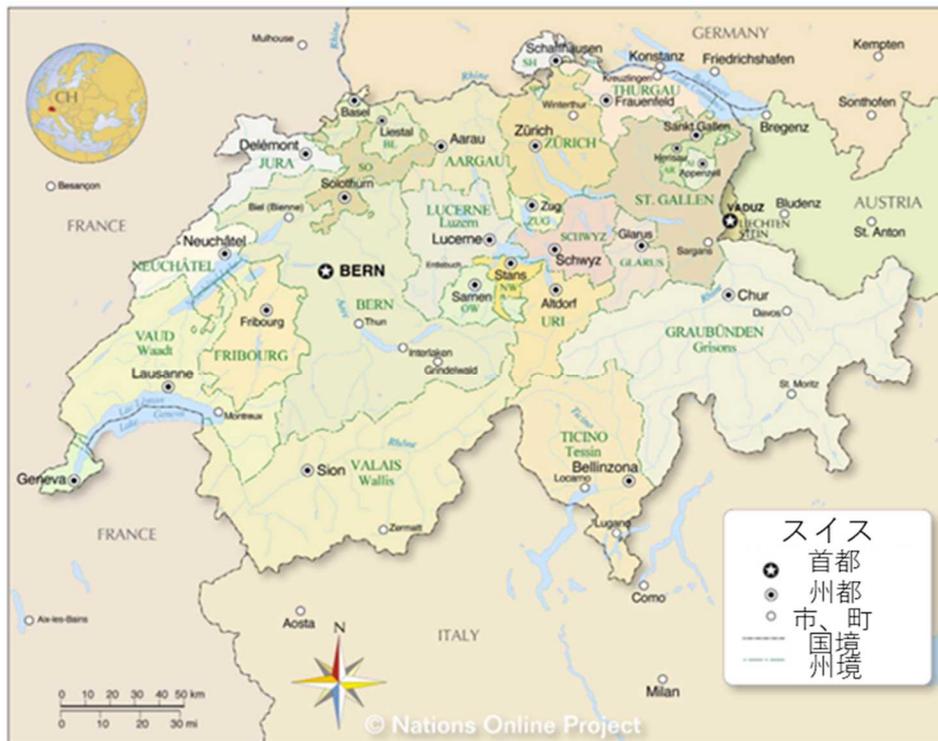


図 13 スイスの行政区分地図¹⁶¹

¹⁵⁷ 外務省「スイス連邦 (Swiss Confederation) 基礎データ」

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/switzerland/data.html>

¹⁵⁸ SWI swissinfo.ch 「趣味は村長 名誉職が担うスイスの自治行政」 <https://www.swissinfo.ch/jpn/>

¹⁵⁹ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wttc.org/research/economic-impact>

¹⁶⁰ WTTC Economic Impact (<https://wttc.org/research/economic-impact>)

¹⁶¹ One World - Nations Online "Administrative Map of Switzerland"

<https://www.nationsonline.org/oneworld/map/switzerland-administrative-map.htm>

2) DMOの状況

①DMOの成り立ち

世界最初のDMOは、1864年にスイスのサンモリッツに設立された¹⁶²。ウィンタースポーツとして多くの観光客が訪れるサンモリッツには、各企業を束ねる機能を果たす組織が必要であった事が設立の経緯である。1995年以降、「国・地方・地域レベルのDMOの役割分担の最適化」と「より大きな地域DMOの形成」を目的とした地域レベル（市町村）のDMO（以下「地域DMO」という。）の改革が二度実施された。二度にわたる地域DMO改革によって、複数の地方自治体をカバーする地域DMOが一般的となり、地域DMOの予算規模が拡大し、経営基盤が強化された¹⁶³。

②DMOの有無

国レベルでは、スイス政府観光局（ST）がある。スイス政府観光局（ST）の日本支局は1976年に開局し、現在はスイス大使館に統合している¹⁶⁴。

地方レベルでは、ベルン観光局（Bern Welcome）やチューリッヒ観光局（Zürich Tourism）等の州を管轄する地方レベル（州）のDMO（以下「州DMO」という。）がある¹⁶⁵。また、州DMOにおいては、ジュラ&三湖地方観光局（Jura & Three-Lakes）のように複数の州に跨るDMOもある。ジュラ&三湖地方観光局（Jura & Three-Lakes）はヌーシャテル州、ジュラ州、ベルン州、ソロトウルン州をカバーしており、ヴォー州やフリブール州については、ヌーシャテル湖畔の一部のみ担当している¹⁶⁵。

地域レベルにおける地域DMOには、予算の確保が難しいDMOがある一方で、地域ぐるみで観光戦略を実施し、スイス政府観光局（ST）以上のブランド力を持つツェルマット観光局（Zermatt Tourism）のようなDMOもある¹⁶³。

州DMOや地域DMOは、基本的に行政区分と一致しているが、一部行政区分と一致していないDMOもある¹⁶⁶。

③数・分布

国レベルのDMOはスイス政府観光局（ST）がある。州DMOの正確な数は不明だが、ベルン、チューリッヒ、グラウビュンデン、ヴァレー、ルツェルン、ジュネーブ、アールガウ、ヴォー、ティチーノ、東スイス、バーゼル、ジュラ&三湖地方、フリブール等、13の観光局が存在することが判明している¹⁶⁷。地域DMOの数や分布については不明である。

¹⁶² Christian Lasser (1999) "Implementing Destination-Structures: Experiences with Swiss Cases"

¹⁶³ 観光庁 (2016) 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

¹⁶⁴ Swiss Federal Statistical Office "Integration of Switzerland Tourism Office Japan in Embassy of Switzerland in Tokyo"
<https://www.eda.admin.ch/countries/japan/en/home/news/news.html/countries/japan/en/meta/news/2017/november/swiss-tourism>

¹⁶⁵ Switzerland Tourism "Regions"
<https://www.myswitzerland.com/en/destinations/holiday-destinations/regions/>

¹⁶⁶ Jason L. Stienmetz, Berta Ferrer-Rosell, David Massimo Editors "Information and Communication Technologies in Tourism 2022"

¹⁶⁷ Swiss Confederation Federal Statistical Office FSO "Swiss tourism statistics 2021"

④ 法的・制度的位置づけ

スイス政府観光局（ST）のDMOとしての位置づけは、「連邦法（Innotour）」に基づくものと推察されるが、文献調査による詳細は不明である。スイス政府観光局（ST）以外のDMOについては、国の法律や制度で位置づけられているわけではないが、国の観光戦略（Tourism strategy、以下「観光戦略」という。）や国の観光戦略に基づき策定されたスイス政府観光局（ST）の「観光戦略 2023-2025（Strategy and planning 2023-2025）」の中でDMOの役割が明記されているスイスは、連邦国家であるため、各地方自治体（市町村）と民間企業が共にDMOに関するルールや規制を行うことが出来る。

2017年、スイスの連邦議会は、連邦経済局（The Federal Department of Economic Affairs, Education and Research：EAER、以下「連邦経済局（EAER）」という。）の委託を受けて経済局（State Secretariat for Economic Affairs：SECO、以下「経済局（SECO）」という。）が策定した新しい観光戦略を採択した¹⁶⁸。経済局（SECO）は、「観光における革新、協力、知識構築の促進に関する連邦法（The Federal Act on the Promotion of Innovation, Cooperation and Knowledge Building in Tourism：Innotour、以下「連邦法（Innotour）」という。）」に基づき、観光関連政策の立案と実施を担っており、スイス政府観光局（ST）を監督（supervise）する組織である。また、これらの観光関連の戦略および施策の実施を任務としているのがスイス政府観光局（ST）とスイスホテルクレジット協会（Swiss Society for Hotel Credit：SGH、以下「スイスクレジット協会（SGH）」という。）である。スイス政府観光局（ST）は、スイスの観光に関するマーケティング活動を行い、スイスホテルクレジット協会（SGH）は、宿泊施設分野への投資をサポートし、市場価格でコンサルティングサービスを提供している（図14参照）¹⁶⁹。

この観光戦略は、対話と調整のためのプラットフォームとして「観光フォーラム・スイス（Tourismus Forum Schweiz：TFS）」を発展させ、観光産業、州（カントン）、地方自治体、連邦行政機関の代表からなる広範なワークグループを設置することで観光政策の調整を強化することを目的としている¹⁷⁰。経済局（SECO）は2021年には2017年の観光戦略を更新した。また、経済局（SECO）が策定した国の観光戦略に基づき策定されているスイス政府観光局（ST）の最新の戦略である「観光戦略 2023-2025（Strategy and planning 2023-2025）」では、地方・地域レベルのDMOをブランディングのためにキャンペーンを行う際のパートナーとして位置付けている¹⁷¹。

¹⁶⁸ 連邦経済局（EAER）のホームページ（<https://www.wbf.admin.ch/wbf/en/home/das-wbf/das-WBF.html>）によると、経済局（SECO）は連邦経済局（EAER）の内部部局である。

¹⁶⁹ OECD "OECD Tourism Trends and Policies 2022"

¹⁷⁰ OECD "OECD Tourism Trends and Policies 2018"

¹⁷¹ Switzerland Tourism "Strategy and planning 2023-2025"

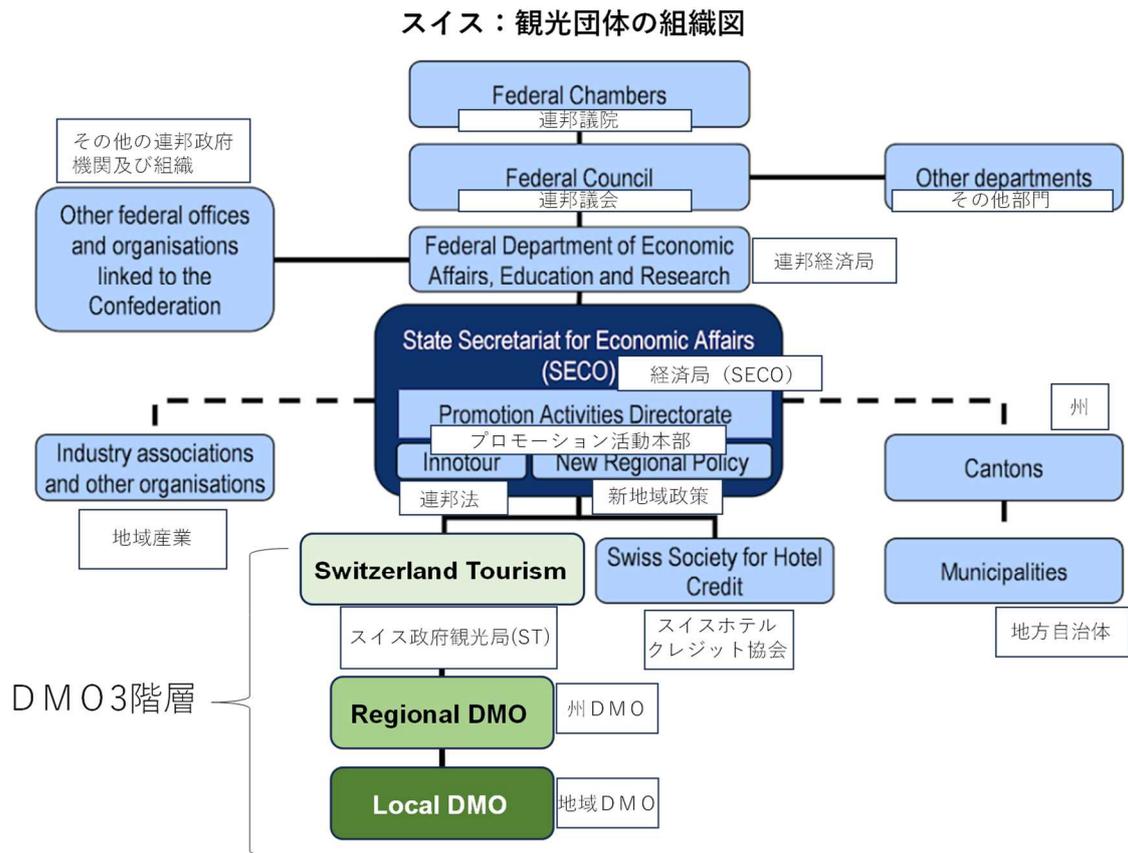


図 14 スイスの観光団体組織図¹⁷²

⑤階層数

スイスではスイス政府観光局 (ST) (国レベル)、州DMO (地方レベル)、地域DMO (地域レベル) の3階層に分かれる。地域DMOについては小規模な地域DMOの統合により、複数の地方自治体をカバーするDMOが一般的となっている。

⑤ 組織形態

スイスの組織形態について、スイス政府観光局 (ST) は連邦法人 (federal corporation) である¹⁷³。地域DMOは協会 (association) という法人形態であることが一般的である。州DMOについては、文献調査からは不明であった。

⑥ 階層別役割分担

スイスでは、「観光戦略」においてDMOの役割について明記している¹⁷⁴。スイス政府観光局 (ST) は国内及び海外市場向けのマーケティングを実施するとともに、州DMOへのマーケティング等に関するノウハウの提供・研修の実施を行っている。

州DMOも国内及び海外市場向けのマーケティングを実施している。また、州DM

¹⁷² OECD "OECD Tourism Trends and Policies 2022"

¹⁷³ Switzerland Global Enterprise "Switzerland Tourism" <https://www.s-ge.com/en/switzerland-tourism>

¹⁷⁴ OECD "OECD Tourism Trends and Policies 2018"

○のうち、主要な13の州DMOについては、「観光区」と位置付けられ、年に4～5回の会合を開催し、スイス連邦全体の中期観光事業計画等について協議している。

地域DMOは、ブランディングのためにキャンペーンを行う際のパートナーとして位置付けられてターゲット顧客を国内及び隣国に限定し、地域振興に資する産業、地元産品等のブランディングを実施している¹⁷⁵。

⑧財源

財源は、国・地方レベルのDMOは連邦政府、地域DMOは州政府からの補助金が最も大きな割合を占めることが一般的である。これに加えて、地域DMOでは保養地税・宿泊税（自治体が宿泊客から徴収する税金で、用途は主に観光施設整備のために利用されるもの）や広告税・観光振興税（ホテル、レストラン等の地元観光事業者から徴収し、用途はマーケティング費やイベントの開催費等に充てられるもの）、地元観光事業者等からのメンバーシップ料金を財源としているケースもある¹⁷⁶。

表 41 DMOの概要

| 項目 | 概要 | |
|----------------|---------|---|
| DMOの 成り立ち | 国 | <ul style="list-style-type: none"> ・最初のDMOは1864年にスイスのサンモリッツに設立 ・各企業を束ねる機能を果たす組織が必要であった事が設立の経緯 ・1995年以降、「国・州・地域レベルのDMOの役割分担の最適化」「より大きな地域DMOの形成」を目的とした地域DMOの改革が2度実施された |
| | 地方（州） | |
| | 地域（市町村） | |
| DMOの有無 | 国 | スイス政府観光局（ST） |
| | 地方（州） | 州DMO：チューリッヒ観光局（Zürich Tourism）等 |
| | 地域（市町村） | 地域DMO：ツェルマツ観光局（Zermatt Tourism）等 |
| 数・分布 | 国 | スイス政府観光局（ST） （全体数は不明） |
| | 地方（州） | 13の観光区：ベルン、チューリッヒ、グラウビュンデン、ヴァレー、ルツェルン、ジュネーブ、アールガウ、ヴォー、ティチーノ、東スイス、バーゼル、ジュラ&三湖地方、フリブール |
| | 地域（市町村） | 文献調査からは不明 |
| 法的・制度的 位置付け | 国 | スイス政府観光局（ST）は「連邦法（Innotour）」に基づくものと推察（文献調査からは詳細は不明） |
| | 地方（州） | スイス政府観光局（ST）の観光戦略においてブランディングのためのキャンペーンを行う際のパートナーと位置付け |
| | 地域（市町村） | |
| 階層数 | 国 | 3階層 |
| | 地方（州） | |
| | 地域（市町村） | |
| 組織形態 | 国 | 連邦法人（federal corporation） |
| | 地方（州） | 文献調査からは不明 |
| | 地域（市町村） | 協会（association）であることが一般的 |
| 階層別 | 国 | ・国内及び海外市場向けのマーケティングを実施 |

¹⁷⁵ OECD "OECD Tourism Trends and Policies 2018"

¹⁷⁶ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

| | | |
|------|---------|---|
| 役割分担 | | ・ 州DMOへのノウハウの提供・研修の実施 |
| | 地方（州） | ・ 海外市場及び国内市場向けマーケティングを実施 ・ 主要な13の州DMOは「観光区」と位置付けられ、年に4～5回の会合を開催し、スイス連邦全体の中期観光事業計画等について協議 |
| | 地域（市町村） | 地域振興に資する産業、地元産品等のブランディングを実施 |
| 財源 | 国 | 連邦政府からの補助金が最も大きな割合を占める |
| | 地方（州） | |
| | 地域（市町村） | ・ 州政府からの補助金が最も大きな割合を占める ・ 保養地税、宿泊税、観光振興税、地元観光事業者等からのメンバーシップ料金を財源としているケースもあり |

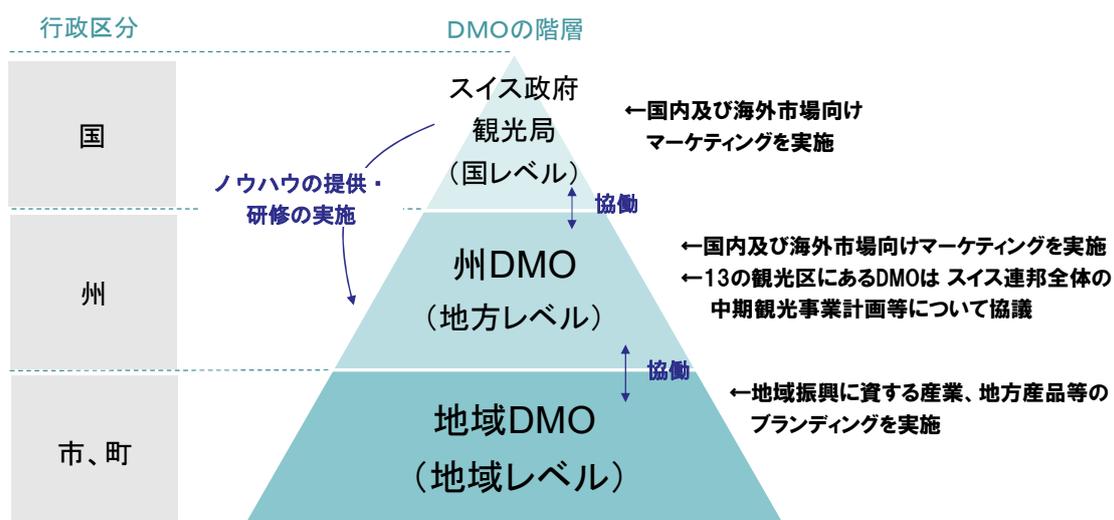


図15 スイスDMOの階層構造

3) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

①STP

国レベルでは、スイス政府観光局（ST）が策定している「観光戦略 2023-2025（Strategy and planning 2023-2025）」における5つの観光戦略プライオリティに「ターゲットに合わせたキャンペーンによる誘致」と記載があることや、ブランド・エクイティ・モニター調査（Brand Equity Monitor：BEM、以下「ブランド・エクイティ・モニター（BEM）」という。）において避暑地としてのブランド力について調査していることから、STP 戦略は策定されていると推察されるが、詳細は不明である。

ブランド・エクイティ・モニター（BEM）調査では、スイスの避暑地としてのブランド力を他の避暑地と比較測定し、11項目の洞察と提言を提供している¹⁷⁷。調査対象者はスイス、ドイツ、フランス、ベネルクス諸国、英国、米国からの訪問者に加え、2022年からは非訪問者も対象として調査している。これらのデータを基に、州

¹⁷⁷ Switzerland Tourism "Strategy and planning"

DMOと地域DMOでは、地域が有する独自の強み（Unique Selling Proposition : USP）等を踏まえ、ターゲット層を明確化することが一般的となっている¹⁷⁸。

2022年の11項目の洞察と提言は以下の通りである。

表 42 スイス政府観光局（ST）による11項目の洞察と提言

| 項目 | 洞察・提言 |
|-----------------------|---|
| 1. 注目を集めるための戦いが激化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ヨーロッパの自然で過ごす夏休みについて尋ねると、ドイツで17%、アメリカ20%、フランス21%、イギリス23%の回答者がスイスを連想している ・デスティネーション・ブランドとして人々の頭の中にスイスが浮かぶようにさらに強化する必要があると提言 |
| 2. ブランド力がファネルに影響 | <p>スイスのブランドとターゲット属性が強く認識されることにより、予約率が高くなり、スイスをデスティネーション・ブランドとしてより強く位置づけ、ターゲットを絞ったメッセージを発信していく</p> |
| 3. 自国愛が強い(国内旅行を好む) | <ul style="list-style-type: none"> ・スイス人の10人中9人が夏休みに国内アウトドアを過ごしたことがあり、他の人に勧めたいと考えている ・インバウンドだけでなく、国内旅行者も重要なターゲットとして、国内旅行者の口コミによるプロモーション促進を検討 |
| 4. 高い口コミとリピーター率 | <ul style="list-style-type: none"> ・ドイツからの旅行者を除く全ての旅行者において、訪問後に夏休みの旅行先として他者に勧めたい、再訪したいと考えている人の割合が、調査対象の強豪都市と比較してスイスが最も高い ・この結果から、今後はリピーターより新規観光客を呼び込む施策を最優先事項とすることを提言 |
| 5. 若年層に強い | <ul style="list-style-type: none"> ・スイスの避暑地としてのブランドは18歳から35歳のターゲット層にとって魅力的だが、旅行先としての認知度は英国人、米国人の間では高齢者層の半分程度 ・若年層マーケティングに特化したコンテンツを増加することを提言 |
| 6. 市場ポテンシャルはドイツにある | <p>スイスのデスティネーション・ブランドとしてのイメージは競合観光地と比較して国外市場で弱く、特にドイツからの観光客に注力する必要があると提言</p> |
| 7. リラクゼーションを重視 | <p>自然の中で過ごす夏休みの主な目的は、自然景観の中でリラックスすることであり、スイスの水辺や山、パノラマビューなどの自然を今後重要視</p> |
| 8. サステナビリティ(持続可能性)が弱み | <ul style="list-style-type: none"> ・スイスは北欧諸国と比べるとサステナビリティ分野で劣っており、スイス訪問の意思決定においてサステナビリティが決定要因にはなっていない ・サステナビリティは特に若い年齢層ではトレンドとなっているため、サステナビリティを重要な項目として位置づける |
| 9. 品質ランキングが高い | <ul style="list-style-type: none"> ・今回の調査でスイスは夏休みの旅行先として、「品質」のイメージ属性で1位 ・今後も一貫して品質にこだわるのが重要 |
| 10. 家族で楽しめるという点を評価 | <ul style="list-style-type: none"> ・スイスは家族で楽しめるという点で評価されたとする一方で、まだ期待には十分に答えられていないと洞察 ・観光業者が家族連れに配慮した独創的なサービスを提供することで、更にこの項目の得点を稼ぐことができることを示唆 |
| 11. おもてなしの心を磨く必要あり | <ul style="list-style-type: none"> ・特に国内及びドイツからの観光客において、ホスピタリティ分野の評価が低い ・トレーニングや研修を実施することで向上させることができると示唆 |

¹⁷⁸ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

②観光戦略（全体戦略）

スイス政府観光局（ST）は、「観光戦略 2023-2025（Strategy and planning 2023-2025）」において5つの観光目標と5つの観光戦略プライオリティを掲げている¹⁷⁹。5つの観光目標では、「新規来場者の心を動かす」、「観光客の旅行回数を増やす」、「観光客の滞在日数を増やす」、「観光地の付加価値の向上」、「サステナブルバランスを追求する（季節や地理的な多様化を活かした持続可能な観光開発）」を掲げており、5つの観光戦略プライオリティでは、「ターゲットに合わせたキャンペーンによる誘致」、「マルチメディアコンテンツによるマーケティングミックス」、「デジタル活用」、「持続可能な観光開発」、「長期滞在の促進」を戦略的優先事項として重点に置いている。

また、スイス政府観光局（ST）は2020年から2023年にかけて「観光回復プログラム（Tourism Recovery Programme）」を実施した。このプログラムには、4つの主要なアクションがある。1点目は「海外からの訪問者数の回復」である。国際市場でスイスを魅力的な観光地として紹介し、海外からの訪問者を呼び戻すというものである。2点目は「持続可能な観光開発」である。スイスを世界中の持続可能な旅行先として確立することを目指し、活動の1つにゲストが滞在を延長するように動機付ける「より長い滞在を（Stay Longer）」が含まれている。スイス政府観光局（ST）は「より長い滞在を（Stay Longer）」によって、環境負荷を削減し、同時に付加価値を高めることができるとしており、社会、経済、文化、環境全てにおいて持続可能な観光開発を目指している。3点目は、「都市とビジネスの観光の活性化」である。スイスの都市を「都市自然リゾート」と位置づけ、新しい市場セグメントとしてビジネスツーリズムを開拓することを目指している。4点目は「観光パートナーへの救済措置」であり、観光パートナーであるスイスの観光目的地を財政的に支援するものである。2019年から2020年は、新型コロナウイルス感染症によるインバウンド不足により、目的地の訪問者税収が減少し、サービスプロバイダーの売上が減少した。このため、追加の連邦政府拠出金1,500万スイスフランの約50%相当の7,000万スイスフランを観光パートナーへの財政支援に充てた¹⁸⁰。

地方、地域レベルの観光戦略については各DMOによって異なる。例えば州DMOのチューリッヒ観光局（Zürich Tourism）では、チューリッヒ州がスマートシティインデックスやグローバルデスティネーションサステナビリティ等、様々な国際的な持続可能性評価で上位にランクインしていることから、サステナビリティに特化した観光戦略を実施している。温室効果ガスの排出量の削減や文化、科学、ビジネスの街をセールスポイントとしている¹⁸¹。

地域DMOのツェルマット観光局（Zermatt Tourism）では、スキーチケット発行などの行動履歴と紐付けて観光客情報をデータベース化し、富裕層を主要ターゲット

¹⁷⁹ Switzerland Tourism "Strategy and planning"

¹⁸⁰ OECD "OECD Tourism Trends and Policies 2022"

¹⁸¹ Zürich Tourismus "About Zürich Tourism" <https://zt.zuerich.com/en/about-zt/sustainability>

トにマーケットインの発想でリテンション戦略を展開している¹⁸²。

③KGI・KSF・KPI

KGI・KSF・KPIのツリーの関係は不明であるが、各観光局の主なKPIは以下の通りである。

スイス政府観光局（ST）では、スイス訪問に係るコミュニケーション・チャンネルや訪問形態等についての40の質問票を作成し、3年毎に国内外の観光客（14,000人）に対する訪問客調査を実施している。訪問客調査においては、プロモーションに係るKPI（ウェブサイトのアクセス数、マーケティングコンタクト数、観光誘発率、観光客からの問い合わせ件数）を設定している。

州DMOのKPIについては文献調査からは不明であった。

地域DMOでは、ツリーオベルランド観光局（Züri oberland Tourism）は宿泊数、訪問客数、ニューズレター購読者数、メンバー企業数、観光客からの問い合わせ件数をKPIに設定しており、トッゲンブルク観光局（Toggenburg Tourism）は宿泊数と山岳鉄道利用者数をKPIに設定している¹⁸³。

④観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）

スイス政府観光局（ST）と地域DMOは観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定については文献調査からは不明であった。

州DMO全般における戦略の策定状況は不明だが、例えばチューリッヒ観光局（Zürich Tourism）では、チューリッヒ州とその周辺地域のアクティビティや観光地、レストラン、宿泊施設などの情報を一元的に確認することができる地域ウェブサイトを提供し、地域への広域周遊観光の促進を図っている¹⁸⁴。

表 43 観光戦略（STP/全体）/観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）の策定状況

| 国 | 観光戦略（STP） |
|---|--|
| | <p>スイス政府観光局（ST）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブランド・エクイティ・モニター調査（BEM）でスイスのブランド力を調査し、ターゲットに合わせたキャンペーンによる誘致 ・ブランド・エクイティ・モニター調査（BEM）避暑地としてのブランド力を他の避暑地と比較測定し、11項目の洞察と提言を提供：①注目を集めるための戦いが激化②ブランド力がファネルに影響③自国愛が強い（国内旅行を好む）④高い口コミとリピーター率⑤若年層に強い⑥市場ポテンシャルはドイツにある⑦リラクゼーションを重視⑧サステナビリティ（持続可能性）が弱み⑨品質ランキングが高い⑩家族で楽しめるという点 |

¹⁸² 山田桂一郎「スイスから見た地域活性化」<http://www.bbt757.com/servlet/content/40876.html>

¹⁸³ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

¹⁸⁴ Zürich Tourismus "About Zürich Tourism" <https://zt.zuerich.com/en/about-zt/sustainability>

| | | |
|---------|---|--|
| | | を評価⑩おもてなしの心を磨く必要あり |
| | 観光戦略（全体） | |
| | スイス政府観光局（ST） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 5つの観光目標と5つの観光戦略プライオリティ、スイスの観光回復プログラムを策定し、優先事項を明確化 ・ 観光目標：①新規来場者の心を動かす②観光客の旅行回数を増やす③観光客の滞在日数を増やす④観光地の付加価値の向上⑤サステナブルバランスを追求 ・ 観光戦略プライオリティ（2023～2025）：①ターゲットに合わせたキャンペーンによる誘致②マルチメディアコンテンツによるマーケティングミックス③デジタル活用④持続可能な観光開発⑤長期滞在の促進 ・ スイスの観光回復プログラム（2020～2023） 4つのアクション：海外からの訪問者数の回復、持続可能な観光開発、都市とビジネスの観光の活性化、観光パートナーへの救済措置 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | スイス政府観光局（ST） | 文献調査からは不明 |
| 地方（州） | 観光戦略（STP） | |
| | 一般 | 地域が有する独自の強み（USP）等を踏まえ、ターゲット層を明確化 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | チューリッヒ観光局（Zürich Tourism） | サステナビリティに特化した観光戦略の実施 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | チューリッヒ観光局（Zürich Tourism） | チューリッヒ州とその周辺地域のアクティビティや観光地、レストラン、宿泊施設などの情報を一元化した地域ウェブサイトの提供による広域周遊観光の促進 |
| 地域（市町村） | 観光戦略（STP） | |
| | 一般 | 地域が有する独自の強み（USP）等を踏まえ、ターゲット層を明確化 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | ツェルマット観光局（Zermatt Tourism） | スキーチケット発行などの行動履歴と紐付けて観光客情報をデータベース化し、富裕層を主要ターゲットにマーケットインの発想でリテンション戦略を展開 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | 一般 | 文献調査からは不明 |

表 44 主な KPI

| | | 項目 | 2022 年予想値 (2021 年実績値) |
|----------|---|---------------|-----------------------|
| 国 | スイス政府観光局 (ST) | ウェブサイトのアクセス数 | 19.8 百万回 (33.2 百万回) |
| | | マーケティングコンタクト数 | 34 億回 (27 億回) |
| | | 観光誘発率 | 1.2% (1.57%) |
| | | 観光客からの問い合わせ件数 | 13.6 百万件 (15.5 百万件) |
| 地方 (州) | 一般 | 文献調査からは不明 | 文献調査からは不明 |
| 地域 (市町村) | ツーリオベルランド観光局 (Zürcher Oberland Tourism) | 宿泊数 | 文献調査からは不明 |
| | | 訪問客数 | 文献調査からは不明 |
| | | ニュースレター購読者数 | 文献調査からは不明 |
| | | メンバー企業数 | 文献調査からは不明 |
| | | 観光客からの問い合わせ件数 | 文献調査からは不明 |
| | トッゲンブルク観光局 (Toggenburg Tourism) | 宿泊数 | 文献調査からは不明 |
| | 山岳鉄道利用者数 | 文献調査からは不明 | |

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）

国・地方・地域レベルのDMOにおける観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）については文献調査からは不明であった。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

国レベルについては文献調査からは不明であった。州DMO、地域DMOについては、各DMOで事業計画を策定しており、DMOによっては関連事業者に公開する取組を行っている。

例えば、州DMOであるチューリッヒ観光局 (Zürich Tourism) では映画や飲食店、フェスティバル等のイベント関連の運営者と協力し、定期的なイベント開催や情報公開を行っている¹⁸⁵。

また、地域DMOであるトッゲンブルク観光局 (Toggenburg Tourism) では、2010～2020 年を対象とした観光マスタープランを策定しており、当該観光マスタープランはDMOだけではなく、地方公共団体、宿泊施設、観光関連事業者等の全ての関係者に共有されたビジョンとなっている。また、宿泊施設の経営者の養成の実施や様々なホテルの要望を事業化し、州への補助金措置を求めるための計画書を作成している。

¹⁸⁵ Zürich Tourismus "About Zürich Tourism" <https://zt.zuerich.com/en/about-zt/sustainability>

ツリーオベルランド観光局（Züri oberland Tourism）では、関係者のみの共有ではあるが、毎年事業計画を策定しており¹⁸⁶、ツェルマットではツェルマット観光局（Zermatt Tourism）とブルガーゲマインデ・ツェルマット（地域共同体）が中核となり、観光関連事業者や地域住民も巻き込んだ観光振興に向けた地域ぐるみの活動を展開している¹⁸⁷。

また、観光地域としての持続性を高めていくために重要なものの1つとして、地域住民と交流できる観光地域づくり（滞在交流型観光）を進めていくことが挙げられる。ツェルマットでは、子供達に学年に応じた「地元学」を実施している。地元学では、地域の産業に従事する人をゲストとして招き、子供達に授業を行ったり、子ども達が産業の現場に見学に行ったりするプログラムが組み込まれている。こうした取組を通じて、子供達は、地域経済が観光産業で成り立っていることを理解するとともに、自発的に観光客に対する接し方や観光ツールへの取組を企画している¹⁸⁸。

表 45 観光による受益の波及や地域の理解促進方法

| | | |
|-------------|--|---|
| 国 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | スイス政府観光局（ST） | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | スイス政府観光局（ST） | 文献調査からは不明 |
| 地方 （州） | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | 一般 | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | チューリッヒ観光局（Zürich Tourism） | イベント運営者、地域パートナー、協会や地場産業企業、クラブ等と緊密に協力 |
| 地域 （市町村） | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | 一般 | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | トッゲンブルク観光局（Toggenburg Tourism） | ・観光マスタープランを策定し、地方公共団体、宿泊施設、観光関連事業者等の全ての関係者に共有 ・宿泊施設の経営者の養成の実施や様々なホテルの要望を事業化し、州への補助金措置を求めるための計画書を作成 |
| | ツリーオベルランド観光局（Züri oberland Tourism） | 毎年事業計画を策定 |
| | ツェルマット観光局（Zermatt Tourism） | 観光関連事業者や 地域住民も巻き込んだ観光振興に向けた地域ぐるみの活動を展開 |

¹⁸⁶ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

¹⁸⁷ 観光庁（2021）「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

¹⁸⁸ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・観光庁（2018）「「日本版DMO」の形成・確立に係る手引き」

5) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

国及び地方レベル、地域レベルのいずれも戦略の実現においては不明だが、連携による取組の事例は以下が挙げられる。

スイス政府観光局 (ST) では、パートナー企業を協賛金の水準に応じて 3 段階に分類し、プロモーション活動の露出度に反映させるといったプロモーション活動を実施している。また、スイス政府観光局 (ST) とスイス観光連盟 (Swiss Tourism Federation) が推進するクオリティ・プログラム (Quality Programme) では、公共交通機関、観光案内所、スキースクール、ホテル、旅行代理店、レストラン等から、合計 6,000 を超える組織がラベルを取得するなど、観光産業との連携を図っている¹⁸⁹。

州DMOのチューリッヒ観光局 (Zürich Tourism) では、チューリッヒホテル協会と協力し、ホテル従業員のためのチューリッヒ・エクセレンス・クラブ (Zurich Excellence Club : ZEC、以下「チューリッヒ・エクセレンス・クラブ (ZEC)」という。) を設立した。チューリッヒ・エクセレンス・クラブ (ZEC) はトレーニングコース、小旅行、特別なイベントを通じて、ホテルの従業員の目的地に関する知識を向上させ、フロントスタッフがより有益なアドバイスをゲストに提供できるようにすることを目的としている¹⁹⁰。

地域DMOの活動における官民連携 (地方自治体・地域DMO・地場企業間の連携) の必要性・重要性は、共通して認識されている。例えば、ツェルマット観光局 (Zermatt Tourism) では、観光局と 3 つの村役場、山岳鉄道会社、ホテル協会、地域住民経営組織体などが緊密に連携している。その中で重要なのは、宿泊データの一元管理である。スキーチケット発行などの行動履歴と紐付けて観光客情報をデータベース化し、富裕層を主要ターゲットにマーケットインの発想でリテンション戦略を展開している。トッゲンブルク観光局 (Toggenburg Tourism) ではホテルや山岳鉄道等のパートナー企業との間で訪問客の戦略的流れ (Strategic Visitor Flows : SVF) を分析・議論するプロジェクトを実施しており、ハイジランド観光局 (Heidiland Tourism) ではドイツのサッカークラブ (VfL Wolfsburg : フォルクスワーゲンがスポンサー) と連携したプロモーションを実施している¹⁹¹。

表 46 行政を含む多様な関係者との連携

| | | |
|----------|-----------------------------|--|
| 国 | スイス政府観光局 (ST) | <ul style="list-style-type: none"> ・パートナー企業とのプロモーション活動を実施 ・クオリティ・プログラムによる観光産業との連携 |
| 地方 (州) | チューリッヒ観光局 (Zürich Tourism) | ホテル協会と協力して会員向けにホテルスタッフのトレーニングコースを開設 |
| 地域 (市町村) | 一般 | 活動における官民連携 (地方自治体・地域DMO・地場企業間の連携) の必要性・重要性は共通して認識されている |
| | ツェルマット観光局 (Zermatt Tourism) | <ul style="list-style-type: none"> ・観光局と 3 つの村役場、山岳鉄道会社、ホテル協会、地域住民経営組織体などが緊密に連携 ・スキーチケット発行などの行動履歴と紐付けて観光客情 |

¹⁸⁹ 観光庁 (2016) 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

¹⁹⁰ Zürich Tourismus "About Zürich Tourism" <https://zt.zuerich.com/en/about-zt/sustainability>

¹⁹¹ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・観光庁 (2018) 「日本版DMO」の形成・確立に係る手引き」

| | | |
|--|------------------------------------|---|
| | | 報をデータベース化し、富裕層を主要ターゲットにマーケットインの発想でリテンション戦略を展開 |
| | トッゲンブルク観光局 (Toggenburg Tourism) | ホテルや山岳鉄道等のパートナー企業との間で SVF 分析・議論を実施 |
| | ハイジランド観光局 (Heidiland Tourism) | ドイツのサッカークラブと連携したプロモーションを実施 |

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

スイス政府観光局 (ST) は前述のブランド・エクイティ・モニター調査 (BEM) のように国内外の観光客 (2022 年からは非訪問者も対象) に対してオンライン調査を実施し、海外市場及び国内市場向けマーケティングを民間企業と連携して実施している。スイスのDMOの全般的な傾向として、国・地域別でのターゲットマーケティングを行わず、心理的属性にフォーカスしている¹⁹²。

州DMOに関しては文献調査からは不明であった。

地域DMOのツェルマツ観光局 (Zermatt Tourism) では、出発地 (国・地域) 毎のマーケティングは行っておらず、ゲストの属性や滞在中のエクスペリエンスの観点から「本格スキーヤー&スノーボーダー」、「エンジョイ派ハイカー」、「アクティブファミリー」、「自然派バイカー」、「マッターホルン観光」の5つのターゲットマーケットを設定し、それぞれに担当者を配置している¹⁹³。

表 47 インバウンド誘客も含めた戦略の策定

| | | |
|----------|----------------------------|---|
| 国 | スイス政府観光局 (ST) | ・国内外の観光客に対してオンライン調査を実施し、海外市場及び国内市場向けマーケティングを民間企業と連携して実施 ・海外市場及び国内市場向けマーケティングを民間企業と連携して実施 |
| 地方 (州) | 一般 | 文献調査からは不明 |
| 地域 (市町村) | ツェルマツ観光局 (Zermatt Tourism) | ゲストの属性や滞在中のエクスペリエンスの観点から、「本格スキーヤー&スノーボーダー」、「エンジョイ派ハイカー」、「アクティブファミリー」、「自然派バイカー」、「マッターホルン観光」の5つのターゲットマーケットを設定 |

7) 【評価項目⑤】データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

スイス政府観光局 (ST) が観光関連統計の集計及びデータの提供を実施するとともに、定期的に「観光戦略 (Strategy and planning)」を刊行し、観光戦略を公表している¹⁹⁴。スイスのDMOにおいては一般に、基本は国・地方レベルのデータを活用し、地域独自のデータを収集している。

¹⁹² 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

¹⁹³ 牧田正裕 (2019) 「観光地域づくり組織を支えるガバナンスとファイナンス:国際比較を通じて」

¹⁹⁴ Switzerland Tourism "Strategy and planning 2023-2025"

スイス政府観光局（ST）では、KPIに基づきデータの収集を行っている。例えば、スイス訪問にかかるコミュニケーション・チャンネルや訪問形態等についての40の質問票を作成し、3年毎に国内外の観光客（14,000人）に対するオンラインの訪問客調査を実施している。また、KPIの実績が目標値を大きく下回る場合、経営層レベルではボーナス減額といった措置が取られる¹⁹⁵。

州DMOに関しては文献調査からは不明であった。

地域DMOのうち、ツェルマツ観光局（Zermatt Tourism）は、主に行政（3村の役場）とケーブルカー会議、ホテル・アパートメント協会、山岳鉄道会社、ブルガーマインデと呼ばれる多様な事業者を中心に形成されているが、5年に一度、行政を含めた経営会議が行われ、その際に観光戦略の策定やPDCAによる見直しを行っている¹⁹⁶。

表 48 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み

| | | |
|---------|---------------------------|---|
| 国 | スイス政府観光局（ST） | ・3年毎に国内外の観光客にオンライン調査を実施 ・KPIに関する結果が経営層のボーナスに反映 |
| 地方（州） | 一般 | 文献調査からは不明 |
| 地域（市町村） | 一般 | 国、地方レベルの政府観光局・統計局の情報プラットフォームを活用し、観光データを集計 |
| | ツェルマツ観光局（Zermatt Tourism） | 5年に一度経営会議が行われ、観光戦略の策定やPDCAの見直しを実施 |

8) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

全体的な傾向としていずれのレベルのDMOでも政府（連邦政府、州政府）からの補助金が最も大きな割合を占めることが一般的である。これに加えて、保養地税・宿泊税や広告税（地元観光事業者から徴収するもの）、観光振興税、地元観光事業者等からのメンバーシップ料金を財源としているケースもある。また、宿泊税については事業者の付加価値やレント（超過利潤）に課税（訪問客を宿泊させて対価を取っている事業者から徴収）するものと旅行者に滞在地の公的サービス利用の対価として課税（宿泊施設利用者に1泊ごとに徴収）するものの2種類がある¹⁹⁷。

スイス政府観光局（ST）の主な財源の内訳は連邦政府補助金50%、観光地域広域協議会（Regional Destination Conference：RDK）13地域からの会費25%、戦略的パートナー企業（UBS銀行等）からのスポンサーシップ10%、その他民間観光関連

¹⁹⁵ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

¹⁹⁶ 「山田桂一郎氏と語る スイス・ツェルマツから考える日本のDMOのあり方」オンラインイベント
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000178.000047971.html>

¹⁹⁷ 観光庁（2021）「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

企業からの会費 10%である¹⁹⁸。

州DMOの財源は一般に、州政府補助金、宿泊税、メンバーシップ料金、商業活動（土産販売等）で構成されている¹⁹⁷。

地域DMOの財源の例として、トッゲンブルク観光局（Toggenburg Tourism）では、宿泊税約 35%（0.6 百万スイスフラン）、州政府補助金約 24%（0.4 百万スイスフラン）、観光振興税約 6%（0.1 百万スイスフラン）、メンバーシップ料金（地方自治体、山岳鉄道等）約 12%（0.2 百万スイスフラン）、特定プロジェクト補助金約 24%（0.4 百万スイスフラン）で構成されている¹⁹⁹。なお、スイスの補助金の使途やその自由度については不明である。

表 49 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

| | | |
|---------|--------------------------------|---|
| 国 | スイス政府観光局（ST） | <ul style="list-style-type: none"> ・連邦政府補助金：50% ・観光地域広域協議会 RDK（Regional Destination Conference）13 地域からの会費：25% ・戦略的パートナー企業（UBS 銀行等）からのスポンサーシップ：10% ・その他民間観光関連企業からの会費：10% |
| 地方（州） | 一般 | <ul style="list-style-type: none"> ・州政府補助金 ・宿泊税 ・メンバーシップ料金 ・商業活動（土産販売等） |
| 地域（市町村） | トッゲンブルク観光局（Toggenburg Tourism） | <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊税：約 35%（0.6 百万スイスフラン） ・州政府補助金：約 24%（0.4 百万スイスフラン） ・観光振興税：約 6%（0.1 百万スイスフラン） ・メンバーシップ料金（地方自治体、山岳鉄道等）：約 12%（0.2 百万スイスフラン） ・特定プロジェクト補助金：約 24%（0.4 百万スイスフラン） |

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

スイス政府観光局（ST）における組織の人員構成（多様性（国籍、性別等）等）、人材マネジメント（報酬以外に在職率を高める方法等）、採用計画（給与体系等）、人材育成計画については文献調査からは不明である。

スイスにおけるDMO、ホスピタリティ産業のマネージャークラスの人材は、国際的な評価も高いローザンヌ・ホテルスクール、グリオン大学などのホスピタリティ・マネジメントの大学に相当する専門学校があり、経営管理科目やホスピタリティ分野のオペレーションを学び、キャリアを積んだ人達である²⁰⁰。また、スイスでは観光地域経営に従事するためのキャリアパスが制度的に確立されているため、専門学校や大学で観光学を学んだ人材が勤務するケースが多く、また、インターンシップ活用や研修制度も盛んである。

州DMOのうち、チューリッヒ観光局（Zürich Tourism）は国内外（スイス、ドイ

¹⁹⁸ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

¹⁹⁹ 観光庁（2021）「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

²⁰⁰ Switzerland Global Enterprise "Switzerland Tourism" <https://www.s-ge.com/en/switzerland-tourism>

ツ、イギリス、北米、イタリア、オーストリア、フランス、スペイン、日本、ブラジル、ロシア、インド、中国) に拠点があり、65名と多くの人員が在籍している²⁰¹。人材マネジメント(報酬以外に在職率を高める方法等)、採用計画(給与体系等)、人材育成計画については文献調査からは不明である。

地域DMOのうち、ツェルマツ観光局(Zermatt Tourism)では約40~50人のスタッフで構成されており²⁰²、実習生や訓練生が常時数名在籍している(人材マネジメント、採用計画、人材育成計画については文献調査からは不明)。ツリーオベルランド観光局(Zürrioberland Tourism)では社員2名、トレーニー1名の人員で構成されており、専門学校や観光専攻の大学生のトレーニー派遣を実施している(人材マネジメント、人材育成計画については文献調査からは不明)。トッゲンブルク観光局(Toggenburg Tourism)では、7名の社員(パートタイム含む)、トレーニー3名の人員で構成されており、従業員向け外部補助制度がある(人材マネジメント、採用計画、人材育成計画については文献調査からは不明)。

表 50 有能な中核プロパー人材の採用・育成

| 国 | スイス政府観光局 (ST) | 【組織の人員構成/人材マネジメント/採用計画/人材育成計画】 文献調査からは不明 |
|---------|--------------------------------------|--|
| 地方(州) | チューリッヒ観光局 (Zürich Tourism) | 【組織の人員構成】 人員: 65名(スイス、ドイツ、イギリス、北米、イタリア、オーストリア、フランス、スペイン、日本、ブラジル、ロシア、インド、中国に拠点あり) 【人材マネジメント/採用計画/人材育成計画】 文献調査からは不明 |
| 地域(市町村) | ツェルマツ観光局 (Zermatt Tourism) | 【組織の人員構成】 ・人員約40~50人 ・実習生や訓練生が常時数名在籍 【人材マネジメント/採用計画/人材育成計画】 文献調査からは不明 |
| | ツリーオベルランド観光局 (Zürrioberland Tourism) | 【組織の人員構成】 社員2名、トレーニー1名 【採用計画】 専門学校や観光専攻の大学生のトレーニー派遣を実施 【人材マネジメント/人材育成計画】 文献調査からは不明 |
| | トッゲンブルク観光局 (Toggenburg Tourism) | 【組織の人員構成】 社員7名(パートタイム含む)、トレーニー3名 【人材育成計画】 従業員向け外部補助制度あり 【人材マネジメント/採用計画】 文献調査からは不明 |

²⁰¹ Zürich Tourismus "About Zürich Tourism" <https://zt.zuerich.com/en/about-zt/sustainability>

²⁰² 郡上市(2018)「スイス・ツェルマツ現地視察研修報告書」

(4) フランス

1) フランスの概要

フランスの基礎情報として、人口（2022年）が約6,830万人（日本の約0.55倍）、面積が55万1,500km²（日本の約1.46倍）である。フランスの地方自治体区分は、18の地域圏（レジオン）、101の県（デパルトマン）、334の郡（アロンディスマン）、2,054の小郡（カントン）、35,499の市町村（コミューン）である。地域圏のうち、本土にある地域圏は13であり、残りは海外地域圏であるが、本項での地域圏とは、基本的に本土にある地域圏のことを指す。13の地域圏のうち、最も大きいヌーヴェル＝アキテーヌ地域圏の面積は約8.4万km²で、日本における最大の地域ブロックである北海道の面積（約8.3万km²）とほぼ同程度である。また、最も小さいコルス地方公共団体の面積は約0.8万km²で、沖縄を除く日本における最小の地域ブロックである四国の面積（約1.9万km²）より小さい。ただし、その他では2～3万km²の地域圏が多く、これは日本でいう近畿や中国ブロックと同程度の面積である。よって、地域圏は面積の大きさの観点からは、日本における地域ブロックに相当する行政区分であると考えられることができる²⁰³。地域圏は複数県で構成され、県には県庁所在地が置かれる。これは日本における県に対応する。県より下位の行政区分は郡、小郡、市町村である。最も小さい行政区分が市町村であり、これは日本における市町村に対応する。

フランスには、コロナ禍前の2019年には9,090万人、2021年には4,840万人のインバウンドが訪れた。インバウンドの一人当たりの旅行消費額は、2019年で699USドル（約9.3万円）、2021年で843USドル（約11.2万円）である²⁰⁴。フランスにおいて、観光産業は大きな輸出産業の1つであり、観光産業がGDPに占める割合は、2019年で8.4%（日本：7.3%）、2021年で6.5%（日本：4.2%）である。

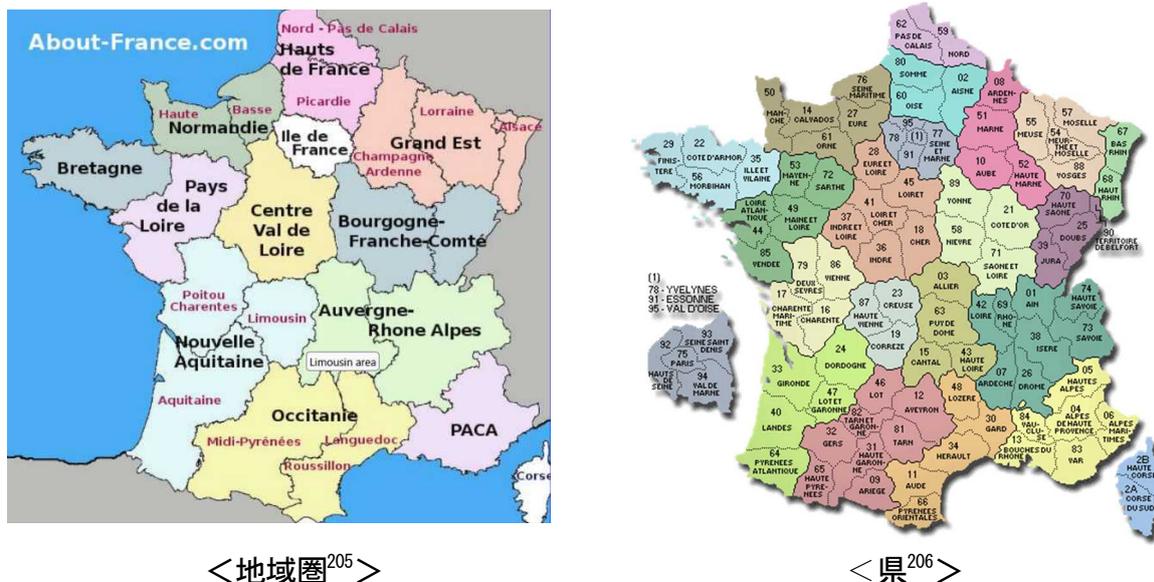


図16 フランスの行政区分地図

²⁰³ <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/Le-savez-vous/Votre-region-en-chiffres>

²⁰⁴ 1USドル=133円で換算。

²⁰⁵ About-France.com <https://about-france.com/geo/region-map.htm>

²⁰⁶ Map-France.com <https://www.map-france.com/departments/>

表 51 フランスの概要

| 項目 | 概要 | | |
|-----------------------------------|-------------------------|----------|----------|
| 人口 ²⁰⁷ | 6,830万5,148人 | | |
| 面積 ²⁰⁷ | 55万1,500km ² | | |
| 行政区分 ²⁰⁸ | 地域圏 | 18 | |
| | 県 | 101 | |
| | 郡 | 334 | |
| | 小郡 | 2,054 | |
| | 市町村 | 35,499 | |
| | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| インバウンド数 ²⁰⁹ | 9,090万人 | 4,170万人 | 4,840万人 |
| インバウンド 旅行消費額 ²⁰⁹ | 635億USドル | 326億USドル | 408億USドル |
| 観光産業がGDPに 占める割合 ²¹⁰ | 8.4% | 5.0% | 6.5% |

2) DMOの状況

①DMOの成り立ち

フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、フランスにおける国レベルのDMOに相当するフランス観光開発機構（Atout France、以下「フランス観光開発機構」という。）は、国際的な観光地としてフランス観光の位置づけを強化し、プロモーション（キャンペーン、プレス活動等）と観光エンジニアリング（開発計画、プロジェクトマネジメント支援）のすべての機能を単一の組織で実施するために、2009年、フランスを海外にプロモーションする機関であるメゾン・ド・ラ・フランスと、観光エンジニアリング機関であるODITフランスの合併により設立されたとのことである。

また、国レベル以外のDMOに相当する役割は、地方観光局が担っている。フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、地域圏観光局（Comité régional du tourisme : CRT、以下「地域圏観光局（CRT）」という。）は1942年に設立され、1987年1月3日に制定された観光の地域組織に関する法律により、現在の組織形態（各地域圏に設置、観光局の法的性質及び組織原則は地域圏協議会が決定等²¹¹）となったとのことである。また、県観光局（Comité départemental du tourisme : CDT、以下「県観光局（CDT）」という。）は、1986年の地方分権法以降、県内観光の発展と活力に貢献することを目的として設立されたとのことである。地域レベルのDMOの成り立ちについては不明である。

²⁰⁷ The World Factbook <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/france/>

²⁰⁸ 一般財団法人自治体国際化協会「フランスの地方自治」

²⁰⁹ UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM" <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

²¹⁰ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wtcc.org/research/economic-impact>

²¹¹ du 3 janvier 1987 relative à l'organisation régionale du tourisme <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000317542>

②DMOの有無

国レベルでは、フランス観光開発機構が2009年に設置された²¹²。

広域地方レベルでは、地域圏観光局（CRT）が各地域圏に設置されている²¹³。

地方レベルでは、県観光局（CDT）が各県に設置されている²¹⁴。

地域レベル（市町村）では、市町村観光局が設置されている²¹⁵。なお、フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、市町村には基本的に観光局があるとのことである。

③数・分布

DMOに該当する組織の数・分布は、階層毎に国レベル：1、広域地方レベル（地域圏）：18（各地域圏に設置、※1万km²あたり0.33[=18÷55.15万km²])、地方レベル（県）：101（各県に設置、1万km²あたり1.83[=101÷55.15万km²])、地域レベル（市町村）：不明である²¹⁶。

④法的・制度的位置づけ

フランス観光開発機構は「2009年7月22日の観光サービスの開発及び近代化に関する法律（du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques、以下「観光サービスの開発及び近代化に関する法律」という。）」に基づき観光大臣の監督下におかれており、公共サービスの使命を遂行する役割を与えられている²¹⁷。

地域圏観光局（CRT）は、観光法典 L.131-3 に基づき設置されており²¹⁸、地域の課題について審議される議会（直接普通選挙で選ばれた地域評議員で構成）である地域協議会（Le conseil régional）が統括する²¹⁸。

県観光局（CDT）は観光法典 L.132-2 に基づき設置されており、県議会が統括する²¹⁹。

市町村観光局は、市町村での審議会の審議によって、観光の促進を担当する「観光局（Office de Tourisme）」と呼ばれる機関を設立することが可能である²¹⁵。

²¹² ATOUT FRANCE L'Agence de développement touristique de la France atout-france.fr/download/7708

²¹³ du 3 janvier 1987 relative à l'organisation régionale du tourisme
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000317542>

²¹⁴ 地域圏観光局（CRT）、県観光局（CDT）のホームページへのリンクは、以下の観光ポータルサイトにまとめられている。<https://www.canalmonde.fr/r-annuaire-tourisme/france/portails/portails-regionaux.php>

²¹⁵ Direction générale des collectivités locales "Le tourisme"
<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/le-tourisme>

²¹⁶ 地域圏観光局（CRT）、県観光局（CDT）のホームページへのリンクは、以下の観光ポータルサイトにまとめられている。<https://www.canalmonde.fr/r-annuaire-tourisme/france/portails/portails-regionaux.php>

<https://www.canalmonde.fr/r-annuaire-tourisme/france/portails/portails-departementaux.php>

²¹⁷ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000020897864/2009-07-25

²¹⁸ Code du tourisme Chapitre 1er : La région (Articles L131-1 à L131-10)
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074073/LEGISCTA000006143150/2019-08-08?idSecParent=LEGISCTA000006128522

²¹⁹ Code du tourisme Articles L. 132-2 à L. 132-6
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006143151>

⑤階層数

DMOに該当する組織の階層は国レベル、広域地方レベル（地域圏）、地方レベル（県）、地域レベル（市町村）の4階層である。

⑥組織形態

フランス観光開発機構は経済利益団体（民間）である²²⁰。フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、地域圏観光局（CRT）のほとんどの組織形態は、1901年法に基づく社団法人・協会（非営利団体）であるとのことである。また、県観光局（CDT）、市町村観光局の組織形態は自由だが、半官半民が多いとのことである。

⑦階層別役割分担

<国レベル>

フランス観光開発機構は、「観光サービスの開発及び近代化に関する法律」において、「フランスの観光振興」、「観光エンジニアリング業務」、「観光関連企業の競争力・品質政策」を担う機関として位置づけられており、具体的な役割として、表52の内容が規定されている²²¹。

表 52 「観光サービスの開発及び近代化に関する法律」に規定されている
フランス観光開発機構の役割

| 役割 |
|--|
| 観光政策の立案と実施、プロジェクトの設計と開発、観光分野の研修・研究・持続可能な開発について国、地方自治体、民間企業、団体に提供・助言し、そのノウハウを国際的に輸出する |
| 宿泊施設への観光客の受け入れや、サービスの観点から観光提供の質を促進する |
| 会員が利用できる信頼できるデータを作成し、観光部門と地域の需要と供給に関する将来的な研究を行い、適切と考えるあらゆる手段でその成果を普及させる |
| 宿泊施設のリストを作成し、自由かつ無償で配布する |

<広域地方レベル（地域圏）>

地域圏観光局（CRT）の役割は、観光法典 L.131-7,8 において、国内及び海外向けのプロモーション、マーケティング調査、地域観光・レジャー開発計画の策定、宿泊施設の支援と規定されている²²²。

なお、地方自治体総局（Direction générale des collectivités locales : DGCL、以下「地方自治体総局（DGCL）」という。）によると、地域圏観光局（CRT）は県や市

²²⁰ du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000020893055>

²²¹ du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques CHAPITRE V : AGENCE DE DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE DE LA FRANCE (Articles 7 à 9)
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000020893055>

²²² Code du tourisme Chapitre 1er : La région (Articles L131-1 à L131-10)

町村の観光局と連携して観光地のプロモーションを行うとされている²²³。

<地方レベル（県）>

県観光局（CDT）の役割は、観光法典 L.132-4 において、「観光商品の開発、プロモーション、マーケティングを実施。その際に専門家、組織、地方レベル及び地域レベル（市町村）の関係機関と協力」と記載されている²²⁴。具体的には、国内及び海外向けのプロモーション、観光情報の収集・管理・検証・利用可能化、観光局内の官民の関係者への情報提供、観光開発戦略の策定、分析、評価などが行われている。また、フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、当該県の観光事業者・専門家が不足していたり、受け入れ活動を行われていない場合は、観光サービスや旅行パッケージ（家具付き宿泊施設での滞在、個人向け商品、団体旅行など）の予約・販売を行う県地方局もあるとのことである。

なお、地方自治体総局（DGCL）によると、県観光局（CDT）は地域圏や市町村の観光局と連携して観光地のプロモーションを行うとされている²²³。

<地域レベル（市町村）>

地方自治体総局（DGCL）によると市町村観光局には、観光客の受け入れや案内、県や地域圏の観光局と連携して観光地の国内プロモーションを行う役割がある。また、地域の観光政策の策定と実施の一部又は全てを担当することもある²²³。

⑧財源

フランス観光開発機構は、政府からの国庫補助金と自主財源（会員事業）からの収入がほぼ同程度の財源となっている²²⁵。補助金の使途やその自由度については不明である。

地域圏観光局（CRT）の主な財源は、地域圏政府からの補助金である²²⁶。補助金の使途やその自由度については観光法典に記載されておらず、不明である。

県観光局（CDT）の財源は、観光法典 L.132-5 において「国、地域圏、県、市町村及びそのグループからのあらゆる種類の補助金及び寄付金」、「その他すべての利害関係団体及び個人からの拠出金」、「提供されたサービスに対する料金」、「寄付及び遺産」が挙げられている²²⁷。補助金の使途やその自由度については観光法典に記載されておらず、不明である。

フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、市町村観光局には自治体から予算（補助金）が付くが、観光サービスの販売や観光関連税等も収入となっているとのことである。補助金の使途やその自由度については不明である。

²²³ Collectivites Locales "Le tourisme" <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/le-tourisme>

²²⁴ Code du tourisme Articles L. 132-4

²²⁵ Atout France "Rapport d'activité 2021"

https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/rapport_dactivite_2021_atout_france.pdf

²²⁶ Code du tourisme Chapitre 1er : La région (Articles L131-1 à L131-10)

²²⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006143151>

表 53 DMOの概要

| 項目 | 概要 | | |
|------------|-----------|---|---|
| DMOの成り立ち | 国 | フランスを海外にプロモーションする機関であるメゾン・ド・ラ・フランス と、観光エンジニアリング機関である ODIT フランスの合併により 2009 年に設立 | |
| | 広域地方（地域圏） | 1942 年に設立、1987 年 1 月 3 日に制定された観光の地域組織に関する法律により現在の組織形態（各地域圏に設置、観光局の法的性質及び組織原則は地域圏協議会が決定等）に変更 | |
| | 地方（県） | 1986 年の地方分権法以降設置 | |
| | 地域（市町村） | 文献調査からは不明 | |
| DMOの有無 | 国 | フランス観光開発機構 | |
| | 広域地方（地域圏） | 地域圏観光局（CRT） | |
| | 地方（県） | 県観光局（CDT） | |
| | 地域（市町村） | 市町村観光局 | |
| 数・分布 | 国 | 1 | |
| | 広域地方（地域圏） | 18 ※1 万km ² あたり 0.33 (=18÷55.15 万km ²) | |
| | 地方（県） | 101 ※1 万km ² あたり 1.83 (=101÷55.15 万km ²) | |
| | 地域（市町村） | 文献調査からは不明 | |
| 法的・制度的位置付け | 国 | 「観光サービスの開発及び近代化に関する法律」に基づく | |
| | 広域地方（地域圏） | 観光法典に基づく | |
| | 地方（県） | 観光法典に基づく | |
| | 地域（市町村） | 市町村における審議会の審議によって設立することが可能 | |
| 階層数 | 国 | 4 階層 | |
| | 広域地方（地域圏） | | |
| | 地方（県） | | |
| | 地域（市町村） | | |
| 組織形態 | 国 | 経済利益団体（民間） | |
| | 広域地方（地域圏） | ほとんどは 1901 年法に基づく社団法人・協会（非営利団体） | |
| | 地方（県） | 組織形態は自由だが半官半民が多い | |
| | 地域（市町村） | 組織形態は自由だが半官半民が多い | |
| 階層別役割分担 | 国 | フランス観光開発機構 | <ul style="list-style-type: none"> 観光政策の立案と実施、プロジェクトの設計と開発等 宿泊施設への観光客の受け入れや観光の質の促進 観光データを作成して研究を行い、その成果を普及 宿泊施設のリストを作成・配布 |
| | 広域地方（地域圏） | 一般 | <ul style="list-style-type: none"> 国内及び海外でのプロモーション マーケティング調査 地域観光・レジャー開発計画の策定 宿泊施設の支援 |
| | 地方（県） | 一般 | <ul style="list-style-type: none"> 国内及び海外でのプロモーション 観光情報の収集・管理・検証・利用可能化 観光局内の官民の関係者への情報を提供 観光開発戦略の策定、分析、評価 観光サービスやパッケージの予約・販売 |

| | | | |
|----|-----------|--------------------------------------|---|
| | 地域（市町村） | 一般 | <ul style="list-style-type: none"> ・観光客の受け入れや案内 ・国内プロモーション ・地域の観光政策の策定・実施の一部又は全てを担当することもあり |
| 財源 | 国 | 政府からの国庫補助金と自主財源（会員事業）からの収入がほぼ同程度の財源 | |
| | 広域地方（地域圏） | 主な財源は地域圏政府からの補助金 | |
| | 地方（県） | 補助金及び寄付金、拠出金、提供されたサービスに対する料金、寄付及び遺産 | |
| | 地域（市町村） | 自治体から予算（補助金）が付くが、観光サービスの販売や観光関連税等も収入 | |

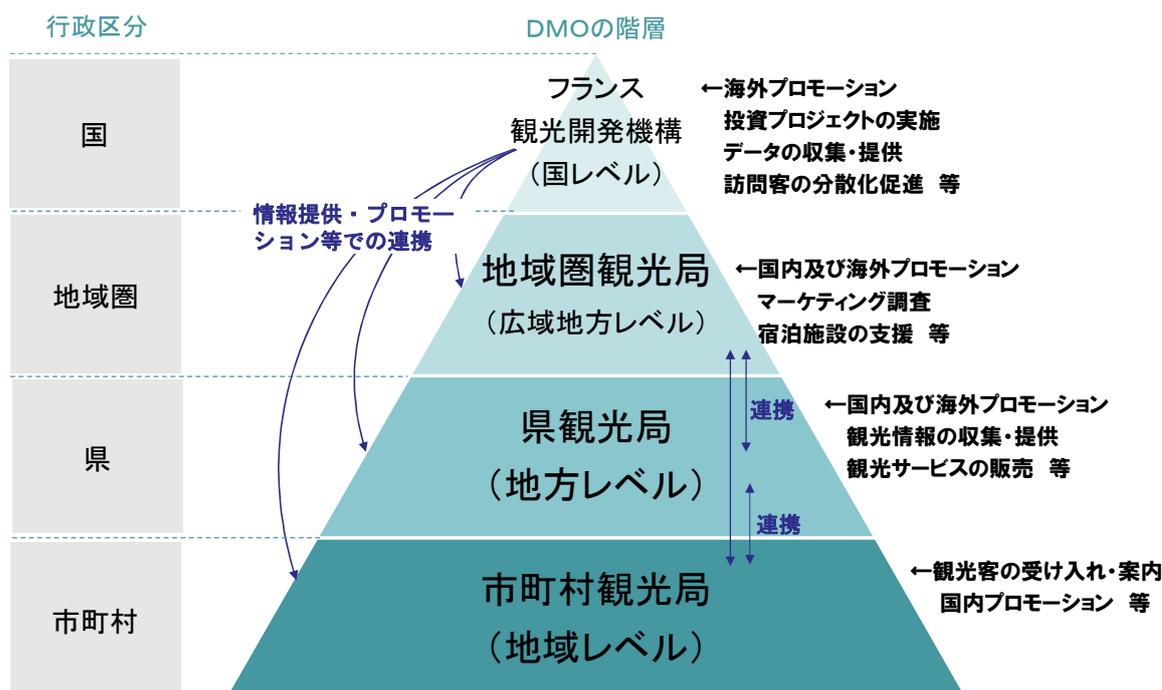


図 17 DMOの階層構造

3) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

①STP

<国レベル>

フランス観光開発機構は、戦略として「国家観光戦略（NATIONAL TOURISM STRATEGY）」を策定している²²⁸。

同戦略において、具体的なターゲティングやブランディングは不明だが、国内における観光客の流れを分散させるために、フランス内から 15 のグローバルなデスティネーション・ブランド（パリ、プロヴァンス、リヨン、モンブラン&アルプ、シャンパーニュ、アルザス&ロレーヌ、ビアリッツ&バスク地方、ボルドー、ブルゴーニュ、

²²⁸ Atout France "NATIONAL TOURISM STRATEGY" <https://www.atout-france.fr/download/8055> よりダウンロード可能。

ブルターニュ、コルシカ、フレンチ・リビエラ（コートダジュール）、ノルマンディー、オクシタン、ロワール渓谷）を選定し、プロモーション戦略を構築している。また、フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、デススティネーション契約（観光局と3年間の契約を結んで予算を出し合い、地方への誘客を目的とするプロジェクト（ワインツーリズム等）を実施）を活用し、新しい観光地の出現を奨励しているとのことである。

さらに、観光客が観光地で独自の体験をすることができるよう、発展の可能性の観点から有望な部門（ワインツーリズム、海岸線とクルーズ、ウェルビーイング、ゴルフなど）を設定している。

<広域地方レベル（地域圏）>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局（Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur、以下「プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局」という。）では、「マーケティング戦略（Stratégie marketing）」を公表している²²⁹。掲げられている3つの目標のうち、「目標1：国際的な認知度の向上」においては、「最も大きな可能性を秘めた市場（金額・数量）に資源を集中し、特にヨーロッパ以外のいわゆる二次市場や新興市場の監視と展望を継続し、将来に備える」、「差別化された付加価値を特定し、地域圏の価値観を尊重する新しいコンテンツを提供する」との戦略が記載されている。具体的なターゲット市場やブランディングはマーケティング戦略において示されておらず、STP戦略を採用しているものと推察されるが詳細は不明である。

<地方レベル（県）>

オクシタニー地域圏のロゼール県観光局（Comité Départemental du Tourisme de la Lozère、以下「ロゼール県観光局」という。）では県の観光戦略として「持続可能な観光業を目指して（Vers un tourisme durable 2022-2028）」を策定している。詳細なSWOT分析を実施して当該県の強みと弱みを認識した上で、強みである自然資本・遺産の質の維持により他の観光地との差別化を図るための戦略を策定しており、STP戦略が策定されていると推察されるが、詳細は不明である²³⁰。

<地域レベル（市町村）>

市町村観光局では、地域の観光政策の策定と実施の一部又は全てを担当すること

²²⁹ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Stratégie marketing"
<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/le-comite-regional-de-tourisme/strategie-marketing/>

²³⁰ Conseil départemental de la Lozère "Accompagnement à l'élaboration de la stratégie touristique départementale « Vers un tourisme durable 2022-2028 »"
<https://lozere.fr/la-lozere/tourisme/tourisme-strategie-touristique-lozere-2017-2021.html>
https://lozere.fr/sites/default/files/upload/03-amenagement-du-territoire/autres/documents/schema_du_tourisme_final.pdf

もある²³¹。フレデリック・マゼンク氏（フランス観光開発機構）へのヒアリングによると、予算、又はブランド力の観点で規模が小さい市町村観光局は戦略を策定しているところはほとんどないが、パリ、ニース、マルセイユといった規模が大きい市町村の観光局は戦略を策定しているとのことである。ただし、パリ、ニース、マルセイユの観光局のホームページ上での戦略の公表は確認することができず、詳細は不明である²³²。

②観光戦略（全体戦略）

<国レベル>

フランスの国レベルの観光戦略（全体戦略）は、フランス政府が公表している「観光戦略（Plan Tourisme）」が該当する（最新更新版は2021年11月22日）²³³。政府はこの戦略において、表54に示す6つの重点分野に関する具体的な対策を講じ支援することにより、フランスの観光客に対する魅力を強化することを決定している。

表 54 フランスの観光戦略（Plan Tourisme）における6つの重点分野

| 重点分野 |
|--|
| 1. 観光客の満足度やロイヤリティを高めるために不可欠な要素である「接客の質」や「観光地の安全性」の向上 |
| 2. 増加するインバウンドを惹きつけるための観光資源の構造化 |
| 3. 投資に対する国の支援 |
| 4. サービス提供の質を左右する研修と雇用 |
| 5. 競争力の強化のためのデジタル化と情報共有の支援 |
| 6. できるだけ多くの人の休暇利用 |

この重点分野に関する具体的な施策については、観光関係省庁間協議会で決定する旨記載されている。また、この戦略ではインバウンド客数や観光収入、平均滞在時間の延長、それに伴い見込まれる追加雇用などが目標値として挙げられている。

フランス観光開発機構は「国家観光戦略（NATIONAL TOURISM STRATEGY）」において、5つの戦略とその実現に向けた具体的な戦術・取組等が提示している（表55²³⁴）。

5つの戦略のうち、「①観光産業の発展のための投資促進」はフランス政府が公表している観光戦略における6つの重点分野（表54）の「3. 投資に対する国の支援」に、「②観光の多様性の促進」と「③多様な休日体験の提供」は「2. 増加するインバ

²³¹ Collectivites Locales "Le tourisme" <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/le-tourisme>

²³² いずれも以下のホームページにおいて具体的な戦略については確認できない。

Office du Tourisme et des Congrès de Paris Website <https://press.parisinfo.com/>

Nice Côte d'Azur Website <https://www.explorenicecotedazur.com/en/>

Tourist Office of Marseille Website <https://www.marseille-tourisme.com/en/>

²³³ Government of France "Plan Tourisme" <https://www.gouvernement.fr/action/plan-tourisme>

²³⁴ Atout France "NATIONAL TOURISM STRATEGY" <https://www.atout-france.fr/download/8055> よりダウンロード可能。

ウンドを惹きつけるための観光資源の構造化」に、「④観光の質の確保」と「⑤高品質なホスティングの推進」は「1. 観光客の満足度やロイヤリティを高めるために不可欠な要素である「接客の質」や「観光地の安全性」の向上」と「4. サービス提供の質を左右する研修と雇用」に、それぞれ対応する内容となっている。

表 55 フランス観光開発機構による「国家観光戦略 (NATIONAL TOURISM STRATEGY)」5つの戦略

| 戦略 | 背景等 | 具体的な戦術・取組等 |
|------------------|---|--|
| ①観光産業の発展のための投資促進 | 観光産業への投資は、観光地や観光分野の魅力を高める重要な手段で、観光の国際化や観光客の流れを地域全体に分散させるために必要 | 政府はフランスの観光地の開発戦略や投資プロジェクトの立ち上げを支援し、年間観光投資額を現在の20%以上増となる150億ユーロ以上にするを目指す |
| ②観光の多様性の促進 | 観光の多様性を促進し、観光客の流れを国全体に分散させることを目指す | 15のグローバルなデスティネーション・ブランド（ボルドー、モンブラン、シャンパーニュ地方、ノルマンディー、プロヴァンスなど）を中心にプロモーション戦略を構築。また、デスティネーション契約を活用し、新しい観光地の出現を奨励 |
| ③多様な休日体験の提供 | 既存の観光の魅力と質を高めるため、特定の主要観光部門（ビジネス観光、文化観光、エコツーリズムなど）を統合 | 観光客が独自の体験をすることができるように有望な部門を特定、具体的なアクションプランは食に特化 |
| ④観光の質の確保 | 観光地としての魅力を強化するためには、観光提供の質を確保することが不可欠 | より高級な宿泊施設を増やすため、Atout Franceが提案した新しい格付け要件を承認。その他にも、「観光の質」、「観光と障害」、「すべての人のための旅行先」ラベルなどの取組を実施 |
| ⑤高品質なホスティングの推進 | 訪問者の受け入れの質の向上を目指す | ビザ政策の加速化を実施することで、フライトの接続の改善、空港への直行便の促進等に繋げる |

<広域地方レベル（地域圏）>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局における「マーケティング戦略」では、「目標1：国際的な認知度向上」、「目標2：競争力の推進」、「目標3：顧客との関係づくり」という3つの目標が掲げられている。

目標1に関しては最も大きな可能性を秘めた市場に資源を集中させる戦略、目標2に関しては観光関係者・交通事業者との連携・支援戦略、目標3に関しては顧客データ取得戦略が、それぞれ提示されている²³⁵。

<地方レベル（県）>

ロゼール県観光局が策定した県の観光戦略である「持続可能な観光業を目指して (Vers un tourisme durable 2022-2028)」では、持続可能な観光を目標として掲げ、

²³⁵ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Stratégie marketing"
<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/le-comite-regional-de-tourisme/strategie-marketing/>

その実現のための 4 つの戦略として、「持続可能な観光を管理するためのツール構築」、「官民のステークホルダー参加を促進」、「持続可能な観光のためのプロジェクト実施」、「新たな声の取入れ」が挙げられている²³⁶。

<地域レベル（市町村）>

① STP でも記載したように、パリ、ニース、マルセイユといった予算やブランド力の観点から規模が大きい市町村の観光局は戦略を策定しているとのことだったが、文献調査からは詳細は不明である。

② KGI・KSF・KPI

フランスではいずれの階層においても KGI・KSF・KPI のツリーについて確認できなかったが、KPI は以下の通り

<国レベル>

フランス観光開発機構の戦略「国家観光戦略（NATIONAL TOURISM STRATEGY）」においては、定量的な KPI 等は公表されておらず、表 55 に示した戦略の公表にとどまっている。しかしながら、年次報告書ではインバウンド客数、観光収入、宿泊者数、夏場の宿泊数、夜間滞在率等の指標が公表されている。

また、フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、フランス観光開発機構では利益率、メンバー数、顧客満足度（アンケートで把握）、メディアでの露出度、広告のオンライン率等、様々な KPI を設定しているとのことである。

<広域地方レベル（地域圏）>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局における「マーケティング戦略（Stratégie marketing）」では、各目標の達成に向けた取組に関する記載はあるが（例：目標 2 の実現に向け、競争力の推進ホテル関係者、旅行代理店との共同キャンペーンを実施する、交通事業者と連携してアクセスの向上を図る、デジタルへの投資を行う）、定量的な KPI 等は示されていない²³⁷。しかしながら、毎年の評価報告書では地域圏内における宿泊客数（地域別）、観光収入、月別観光客数（地域別）、国際線到着数、ホテル宿泊者数、民泊宿泊者数等の指標が公表されている。

<地方レベル（県）>

ロゼール県観光局が策定した県の観光戦略である「持続可能な観光業を目指して

²³⁶ Conseil départemental de la Lozère "Accompagnement à l'élaboration de la stratégie touristique départementale « Vers un tourisme durable 2022-2028 »"

https://lozere.fr/sites/default/files/upload/03-amenagement-du-territoire/autres/documents/schema_du_tourisme_final.pdf

²³⁷ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Stratégie marketing"

<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/le-comite-regional-de-tourisme/strategie-marketing/>

(Vers un tourisme durable 2022-2028)」では、4つの戦略である「持続可能な観光を管理するためのツール構築」、「官民のステークホルダー参加を促進」、「持続可能な観光のためのプロジェクト実施」、「新たな声の取入れ」へのアクションプランは整理されているが、定量的な KPI 等は示されていない²³⁸。

<地域レベル（市町村）>

前述の通りパリ、ニース、マルセイユの観光局のホームページ上での戦略の公表は確認することができず、よって KPI 等の設定状況も確認することができない。しかしながら、パリ市観光局が作成している年次報告書では国内観光客数、インバウンド客数、インバウンド客数の国別割合等の指標が公表されている。

また、フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、パリなどの世界的な観光地では、インバウンド客数、インバウンド旅行消費額、滞在期間、リピート率、訪問時期の平準化等の KPI を設定しているとのことである。

④観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）

<国レベル>

フランス観光開発機構における戦略「国家観光戦略（NATIONAL TOURISM STRATEGY）」では、観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）ための戦略に関連して、15のグローバルなデスティネーション・ブランド（パリ、プロヴァンス、リヨン、モンブラン&アルプ、シャンパーニュ、アルザス&ロレーヌ、ビアリッツ&バスク地方、ボルドー、ブルゴーニュ、ブルターニュ、コルシカ、フレンチ・リビエラ（コートダジュール）、ノルマンディー、オクシタン、ロワール渓谷）を選定し、プロモーション戦略を構築している。各地域は国際的に高い評価を得ており、その地域が属する広い領域の価値を高めることに貢献している。

また、「国家観光戦略（NATIONAL TOURISM STRATEGY）」では、「観光産業への投資は、観光地や観光分野の魅力を高める重要な手段であり、企業の競争力を高める強力な手段である。したがって、観光産業の発展への投資は、フランス観光の国際化および観光客の流れを地域全体に分散させるために必要なものである」との記載があり、観光産業への投資を通じて地域全体にその効果を波及させることを意図しているものと推察される²³⁹。

²³⁸ Conseil départemental de la Lozère "Accompagnement à l'élaboration de la stratégie touristique départementale « Vers un tourisme durable 2022-2028 »"

²³⁹ <https://www.atout-france.fr/download/8055> よりダウンロード可能。

<広域地方レベル（地域圏）>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局における地域観光・レジャー開発計画では、地域の成長産業（情報技術分野等）の技術革新や雇用創出を促すための新しい経済イベントの開催（例：2025年の技能五輪決勝大会）を支援・奨励するとしており、これは観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）戦略に関連する内容と推察される²⁴⁰。

<地方レベル（県）>

ロゼール県観光局が策定した県の観光戦略である「持続可能な観光業を目指して（Vers un tourisme durable 2022-2028）」では、観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）戦略に関連して、以下の記載がある。

「ロゼールの観光開発は、大部分が農業地帯であるロゼールの発展に関するよりグローバルなビジョンの一部である。（中略）この地域の経済的基盤、つまり町や村のネットワークを強化することに対して、観光はその役割を十分に果たす必要がある。」

この記載より、ロゼール県の観光開発は事業者や他業種も含む地域全体の発展への重要な役割を担っていることが窺える。

それに対応する戦略のビジョンとして、地域の経済的基盤の強化を促進するため通年観光を展開することを掲げている²⁴¹。

<地域レベル（市町村）>

前述の通りパリ、ニース、マルセイユの観光局については、観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）戦略の有無については不明である。

表 56 観光戦略（STP/全体）/観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）の策定状況

| 観光戦略（STP） | |
|-----------|--|
| 国 | <p>フランス観光開発機構</p> <p>ターゲット・ブランディング：国内における観光客の流れを分散させるために 15 のグローバルなデスティネーション・ブランドを選定、プロモーション戦略を構築</p> <p>【15のグローバルなデスティネーション・ブランド】パリ、プロヴァンス、リヨン、モンブラン&アルプ、シャンパーニュ、アルザス&ロレーヌ、ピアリッツ&バスク地方、ポルドー、ブルゴーニュ、ブルターニュ、コルシカ、フレンチ・リビエラ（コートダジュール）、ノルマンディー、オクシタン、ロワール渓谷</p> |

²⁴⁰ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2023 - 2028" https://www.maregionsud.fr/fileadmin/user_upload/1-FICHIERS/2-DOCUMENTS/Tourisme/VDef_SRDTL_2023-2028V3.pdf

²⁴¹ Conseil départemental de la Lozère "Accompagnement à l'élaboration de la stratégie touristique départementale « Vers un tourisme durable 2022-2028 »" slide 37.

| | | |
|---------------|---|--|
| | 観光戦略（全体） | |
| | フランス観光開発機構 | 「NATIONAL TOURISM STRATEGY」において5つの目標を設定 ①観光産業の発展のための投資促進 ②観光の多様性の促進 ③多様な休日体験の提供 ④観光の質の確保 ⑤高品質なホスティングの推進 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | フランス観光開発機構 | 15のグローバルなデスティネーション・ブランドはその地域が属する広い領域の価値を高めることに貢献。また、観光産業への投資を通じて地域全体にその効果を波及（NATIONAL TOURISM STRATEGY） |
| 広域地方 （地域圏） | 観光戦略（STP） | |
| | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | ・ターゲット：最も大きな可能性を秘めた市場に資源を集中（具体的なターゲット市場は不明） ・ブランディング：差別化された付加価値を特定し、地域圏の価値観を尊重する新しいコンテンツを提供（具体的なブランディングは不明） |
| | 観光戦略（全体） | |
| | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | マーケティング戦略における3つの目標 ①国際的な認知度向上（最も大きな可能性を秘めた市場に資源を集中させる戦略） ②競争力の推進（観光関係者・交通事業者との連携・支援戦略） ③顧客との関係づくり（顧客データ取得戦略） |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | 地域の成長産業（情報技術分野等）の技術革新や雇用創出を促すための新しい経済イベントの開催を支援・奨励（地域観光・レジャー開発計画） |
| 地方 （県） | 観光戦略（STP） | |
| | ロゼール県観光局 | 強みである自然資本・遺産の質の維持による、他の観光地との差別化を図るための戦略を策定（STP戦略の策定については不明） |
| | 観光戦略（全体） | |
| | ロゼール県観光局 | 「持続可能な観光」を目標として掲げ、その実現のための4つの戦略として「持続可能な観光を管理するためのツール構築」、「官民のステークホルダー参加を促進」、「持続可能な観光のためのプロジェクト実施」、「新たな声の取入れ」を提示 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | ロゼール県観光局 | ロゼールの観光開発は大部分が農業地帯であるロゼールの発展に関するよりグローバルなビジョンの一部、との記載あり（観光戦略） |
| 地域 （市町村） | 観光戦略（STP） | |
| | 一般 | 文献調査からは不明 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | 一般 | 文献調査からは不明 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | 一般 | 文献調査からは不明 |

表 57 主な KPI 等

| | | 項目 |
|-----------|---------------------------|--|
| 国 | フランス観光開発機構 | <ul style="list-style-type: none"> ・「NATIONAL TOURISM STRATEGY」では定量的な KPI は公表されていない ・その他の指標としてインバウンド客数、観光収入、宿泊者数、夏場の宿泊数、夜間滞在率等がある ・利益率、メンバー数、顧客満足度（アンケートで把握）、メディアでの露出度、広告のオンライン率等、様々な KPI を設定（マゼンク氏ヒアリングより） |
| 広域地方（地域圏） | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング戦略では定量的な KPI は公表されていない ・その他の指標として地域圏内における宿泊客数（地域別）、観光収入、月別観光客数（地域別）、国際線到着数、ホテル宿泊者数、民泊宿泊者数等がある |
| 地方（県） | ロゼール県 | 観光戦略では定量的な KPI は公表されていない |
| 地域（市町村） | パリ観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ・KPI の公表は文献調査からは不明 ・その他の指標として国内観光客数、インバウンド客数、インバウンド客数の国別割合等がある ・パリなどの世界的な観光地では、インバウンド客数、インバウンド旅行消費額、滞在期間、リピート率、訪問時期の平準化等の KPI を設定（マゼンク氏ヒアリングより） |

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）

<国レベル>

フランス観光開発機構における戦略「国家観光戦略（NATIONAL TOURISM STRATEGY）」では、観光による受益を広くいきわたらせる（観光従事者や地域住民に波及させる）ための具体的な戦略に関連して、「観光産業への投資は、観光地や観光分野の魅力を高める重要な手段であり、企業の競争力を高める強力な手段である。したがって、観光産業の発展への投資は、フランス観光の国際化および観光客の流れを地域全体に分散させるために必要なものである」との記載があり、間接的に観光従事者や地域住民の受益を念頭に置いているものと推察される²⁴²。

<広域地方レベル（地域圏）>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局における「マーケティング戦略」では、「目標 2：競争力の推進」に関して、「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）からの復興に向けて、地域の主要企業をはじめとする観光関係者を支援してきたが、それは今後も継続され、プロモーション等は拡大していく予定である」という記載があるため、これは観光による受益を広くいきわたらせる（観光従事者や

²⁴² <https://www.atout-france.fr/download/8055> よりダウンロード可能。

地域住民に波及させる) 戦略であるものと推察される²⁴³。

<地方レベル(県)>

ロゼール県観光局が策定した県の観光戦略である「持続可能な観光業を目指して (Vers un tourisme durable 2022-2028)」では、観光による受益を広くいきわたらせる(観光従事者や地域住民に波及させる)戦略に関連して、「持続可能な観光を実現するために、観光事業者の支援を行い、観光客だけでなく住民のための観光サービスの提供を目指す」と記載されている²⁴⁴。

<地域レベル(市町村)>

観光による受益を広くいきわたらせる(観光従事者や地域住民に波及させる)戦略については、パリ、ニース、マルセイユといった主要観光地において戦略の公表を確認できなかった。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

<国レベル>

地域(国民)の理解促進に関連した取組としてフランス観光開発機構では、ホームページにおいて年次報告書を公表し、インバウンド客数、観光収入、宿泊者数、夏場の宿泊数、夜間滞在率等のフランス全体の実績を公表するとともに、フランス観光開発機構としてのプロモーション、イベント事業数、メディア宣伝回数、SNS登録者数等の報告も行っている²⁴⁵。

<広域地方レベル(地域圏)>

地域の理解促進に関連した取組としてプロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局では、ホームページにおいて評価報告書を公表している。その報告書では、地域圏内におけるインバウンドや空港の国際線到着者数等の実績や、前年やコロナ禍前の実績との比較等を公表している²⁴⁶。

<地方レベル(県)>

地域の理解促進に関連した取組としてロゼール県観光局では、ホームページにおいて評価報告書を公表している²⁴⁷。

²⁴³ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Stratégie marketing"

<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/le-comite-regional-de-tourisme/strategie-marketing/>

²⁴⁴ Conseil départemental de la Lozère "Accompagnement à l'élaboration de la stratégie touristique départementale « Vers un tourisme durable 2022-2028 »"

²⁴⁵ Atout France "Rapport d'activité 2021"

https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/rapport_dactivite_2021_atout_france.pdf

²⁴⁶ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "BILAN 2021"

<https://provence-alpes-cotedazur.com/app/uploads/crt-paca/2022/07/Bilan-2021-frequentation-touristique-Provence-Alpes-Cote-dAzur-1.pdf>

²⁴⁷ Comité Départemental du Tourisme de la Lozère "BILAN NUMÉRIQUE 2022" (ただし2023年3月時点で報告書のファイルにアクセス不可) <https://www.lozere-tourisme.com/espace-pro/bilan-numerique-2022>

<地域レベル（市町村）>

地域の理解促進に関連した取組としてパリ市観光局では、持続可能で環境に配慮した観光を実現するため、この分野で活動する関係者を支援したり、都市や住民の生活にプラスの影響を与えるための具体的な提言（バスや船といった交通機関の脱炭素化、夜間における交通サービスの改善等）を策定する等の目的で、サステイナブル・ツーリズム会議を開催した²⁴⁸。

表 58 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略
（観光従事者や地域住民に波及させる）の策定状況

| | | |
|---------------|---|--|
| 国 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 （観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | フランス観光開発機構 | 観光産業への投資による企業の競争力強化 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | フランス観光開発機構 | 地域（国民）の理解促進に関連した取組として、年次報告書を作成・公表 |
| 広域地方 （地域圏） | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 （観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | 地域に利益をもたらすためにプロモーション等を実施 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | 地域の理解促進に関連した取組として、評価報告書を公表 |
| 地方 （県） | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 （観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | ロゼール県観光局 | 観光事業者の支援を行い、観光客だけでなく住民のための観光サービスの提供 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | ロゼール県観光局 | 地域の理解促進に関連した取組として、評価報告書を公表 |
| 地域 （市町村） | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 （観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | パリ市観光局 | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | パリ市観光局 | 地域の理解促進に関連した取組として、サステイナブル・ツーリズム会議を開催（持続可能で環境に配慮した観光を実現するための関係者支援や、都市や住民の生活にプラスの影響を与えるための提言を策定する等の目的） |

²⁴⁸ Office du Tourisme et des Congrès de Paris
https://press.parisinfo.com/news/press-releases/press-releases-otcp/The_City_of_Paris_commits_to_relaunching_a_more_sustainable_form_of_tourism

5) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

<国レベル>

フランス観光開発機構は、「国家観光戦略 (NATIONAL TOURISM STRATEGY)」における 5 つの戦略の実現のために、観光需要に関する有益な情報をステークホルダー (地方観光局、事業者等) に提供したり、観光地とともにマーケティングやプロモーション活動等を実施するといった連携を行っている。例えば、戦略「①観光産業の発展のための投資促進」(表 55 参照) に関連して、遺産変革プロジェクトを募集して 12 の自治体を選定し、高級ホテルの建設等も含め 18 か月間の支援を行った²⁴⁹。また、戦略「④観光の質の確保」に関連して、ステークホルダーに応じた観光地の情報発信に関するオーダーメイドのプロジェクトの構築・実施を行っている²⁵⁰。

さらに、戦略「⑤高品質なホスティングの推進」に関連して、フライトへのアクセスの改善のため、地方空港と連携して直行便の増加促進を行っている²⁵¹。

<広域地方レベル (地域圏) >

地域圏観光局 (CRT) はその役割として、県や市町村の観光局と連携して観光地のプロモーションを行う²⁵²。

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局では、「マーケティング戦略」における目標のうちの「目標 3 : 顧客との関係づくり」の観点から、顧客データを効率的・効果的に取得するため、国際市場での商業プロモーションに携わる観光専門家のネットワーク (Club Pro: メディア、デジタル等の専門家) と連携している²⁵³。また、同戦略における目標のうちの「目標 2 : 競争力の推進」の観点から、旅行関係者との共同プロモーションや地方空港と連携したアクセスの向上を実施している²⁵⁴。

<地方レベル (県) >

県観光局 (CDT) はその役割として、地域圏や市町村の観光局と連携して観光地のプロモーションを行う²⁵²。

ロゼール県観光局では具体的な戦略の実現の観点の連携であるかどうかは文献調査からは把握できないが、連携しているアクティビティ、ガイド、不動産等の 21 事業者をホームページで掲載している²⁵⁵。

²⁴⁹ Atout France Website <https://www.atout-france.fr/content/covid-19-1>

²⁵⁰ Atout France "Rapport d'activité 2021"

https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/rapport_dactivite_2021_atout_france.pdf

²⁵¹ Atout France "NATIONAL TOURISM STRATEGY"

²⁵² Collectivites Locales "Le tourisme" <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/le-tourisme>

²⁵³ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Nos partenaires"

<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/medias-et-tour-operateurs/nos-partenaires/>

²⁵⁴ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Stratégie marketing"

<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/le-comite-regional-de-tourisme/strategie-marketing/>

²⁵⁵ Comité Départemental du Tourisme de la Lozère "Partenaires"

<https://www.en.lozere-tourisme.com/node/20669>

<地域レベル（市町村）>

市町村観光局はその役割として、地域圏や県の観光局と連携して観光地のプロモーションを行う²⁵⁶。戦略の実現については不明である。

パリ市観光局では、観光関係者と協力し、パリのレジャーやビジネス観光をツアーオペレーターやメディアに向けてアピールしている。また、パリ市議会やパリ商工会議所と連携し、パリでの国際会議開催を支援している²⁵⁷。

表 59 行政を含む多様な関係者との連携

| | | |
|-----------|---------------------------|--|
| 国 | フランス観光開発機構 | <ul style="list-style-type: none"> ・観光需要に関する情報をステークホルダー（地方観光局、事業者等）に提供 ・観光地とともにマーケティングやプロモーション活動等を実施 ・ステークホルダーに応じたオーダーメイドのプロジェクトを構築・実施 ・地方空港と連携して直行便の増加を促進 |
| 広域地方（地域圏） | 一般 | プロモーションを県や市町村の観光局と連携して実施 |
| | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ・国際市場での商業プロモーションに携わる観光専門家のネットワークと連携 ・旅行関係者との共同プロモーションや地方空港と連携したアクセスの向上を実施 |
| 地方（県） | 一般 | プロモーションを地域圏や市町村の観光局と連携して実施 |
| | ロゼール県観光局 | アクティビティ、ガイド、不動産等の 21 事業者と連携 |
| 地域（市町村） | 一般 | プロモーションを県や地域圏の観光局と連携して実施 |
| | パリ市観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ・観光関係者と協力しパリのレジャーやビジネス観光をアピール ・パリ市議会やパリ商工会議所と連携し、パリでの国際会議開催を支援 |

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

<国レベル>

フランス観光開発機構では、【評価項目①-1】で記載の通り、観光客の流れを分散させるため、15 のグローバルなデスティネーション・ブランド（パリ、プロヴァンス、リヨン、モンブラン&アルプ、シャンパーニュ、アルザス&ロレーヌ、ビアリッツ&バスク地方、ボルドー、ブルゴーニュ、ブルターニュ、コルシカ、フレンチ・リビエラ（コートダジュール）、ノルマンディー、オクシタン、ロワール渓谷）に関するプロモーション戦略を構築している。各地域の国際的な名声はその場所が属する広域の価値を高めることができる、インバウンド誘客に向けた「主役 (headliners)」であると位置づけている。また、デスティネーション契約を活用し、新しい観光地の出現を奨励している²⁵⁸。

²⁵⁶ Collectivites Locales "Le tourisme" <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/le-tourisme>

²⁵⁷ Office du Tourisme et des Congrès de Paris "Our missions" <https://press.parisinfo.com/about-us-and-our-missions/Our-missions>

²⁵⁸ Atout France "NATIONAL TOURISM STRATEGY"

<広域地方レベル（地域圏）>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局では、顧客との関係づくりのため、インバウンドからの顧客データ取得のためのグローバル戦略により²⁵⁹、観光客の滞在中にプロヴァンス地方での最適な観光地の紹介や、観光地の顧客レビューによる平均評価値等を把握できるウェブサイトを作成・公表している²⁶⁰。

<地方レベル（県）>

ロゼール県観光局では特に国内、海外の訪問客を区別せずに観光戦略を策定しており、誘客戦略については【評価項目①-1】で記載の通りである²⁶¹。

<地域レベル（市町村）>

パリ市観光局では、国際的に観光地をアピールするため、成熟した市場と潜在力の高い市場の両方を対象としたアクションプランを策定している。また、パリにおけるレジャーやビジネスツーリズムに関するイベント・ワークショップを企画・開催したり、フランス国内外の見本市に参加している²⁶²。

表 60 インバウンド誘客も含めた戦略の策定

| | | |
|-----------|---------------------------|--|
| 国 | フランス観光開発機構 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内における観光客の流れを分散させるため、15地域とプロモーション戦略を構築 ・デスティネーション契約により新しい観光地の出現を奨励 |
| 広域地方（地域圏） | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | インバウンドからの顧客データ取得のためのグローバル戦略により、観光客の滞在中にプロヴァンス地方での最適な観光地の紹介や、観光地の平均評価値等を把握できるウェブサイトを作成・公表 |
| 地方（県） | ロゼール県観光局 | 特に国内、海外の訪問客を区別せず、観光戦略を策定 |
| 地域（市町村） | パリ市観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ・成熟した市場と潜在力の高い市場の両方を対象としたアクションプランを策定 ・パリにおけるレジャーやビジネスツーリズムに関するイベント・ワークショップを企画・開催、フランス国内外の見本市に参加 |

7) 【評価項目⑤】 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

<国レベル>

6ヶ月毎に開催される「観光関係閣僚会議」において、首相を中心に関係閣僚、議

²⁵⁹ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Stratégie marketing"

<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/le-comite-regional-de-tourisme/strategie-marketing/>

²⁶⁰ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "L'écosystème digital régional prend forme"

<https://provence-alpes-cotedazur.com/espace-pro/actualites-et-agenda/lecosysteme-digital-regional-prend-forme/>

²⁶¹ Comité Départemental du Tourisme de la Lozère "Partenaires"

<https://www.en.lozere-tourisme.com/node/20669>

²⁶² Office du Tourisme et des Congrès de Paris "Nos missions"

<https://presse.parisinfo.com/qui-sommes-nous/nos-missions>

員、業界関係者が、「フランスの観光の成功」という共通の目的のもとに集まり、定められた目標・目的の実現に向けて協議する。その協議の際の指標は、より多くの経済収入を得るための、滞在時間の長いインバウンド(客数)比率の増加となっており、そのために必要な投資とプロモーションについて協議する²⁶³。

年次報告書ではフランス全体の観光に関する主要データ(インバウンド客数、インバウンド旅行消費額、宿泊者数、夏場の宿泊数、夜間滞在率等)を公表しているが、達成度等の検証の有無や、具体的な検証体制については文献調査からは不明である²⁶⁴。

<広域地方レベル(地域圏)>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局では、ホームページにおいて毎年評価報告書を公表している。同報告書では、地域圏内における宿泊客数(地域別)、旅行消費額、月別観光客数(地域別)、国際線到着数、ホテル宿泊者数、民泊宿泊者数の実績を前年やコロナ禍前と比較している²⁶⁵。検証の有無や、検証体制については文献調査からは不明である。

また、観光客数、ホテル稼働率、ホテル売上高等を毎月公表している²⁶⁶。

<地方レベル(県)>

ブルゴーニュ＝フランシュ＝コンテ地域圏のジュラ県観光局(Comité Départemental du Tourisme du JURA、以下「ジュラ県観光局」という。)では、ホームページにおいて年次報告書を公表している。同報告書では、掲げている戦略に沿って、県内における月別宿泊客数、国内観光客・インバウンド(客数)比率、インバウンド客数の国別割合、ホテル稼働率、観光地別観光客数、観光税収入、ホームページビュー数、SNS登録者数等を公表している。ただし、達成度等の検証の有無や、具体的な検証体制については文献調査からは不明である²⁶⁷。

<地域レベル(市町村)>

パリ市観光局では、ホームページにおいて年次報告書を作成・公表している。同報告書では、パリ市における国内観光客数、インバウンド客数、インバウンド客数の国別割合等を公表している。実績の公表のみであり、達成度等の検証の有無や、具体的な検証体制については文献調査からは不明である²⁶⁸。

また、フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリング

²⁶³ Atout France "NATIONAL TOURISM STRATEGY"

²⁶⁴ Atout France "Rapport d'activité 2021"
https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/rapport_dactivite_2021_atout_france.pdf

²⁶⁵ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "BILAN 2021"

²⁶⁶ Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur "Conjoncture", "Conjoncture : suivi des performances hôtelières"

²⁶⁷ Comité Départemental du Tourisme du JURA "RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021"

²⁶⁸ Office du Tourisme et des Congrès de Paris "2021 Annual Report"
<https://press.parisinfo.com/about-us-and-our-missions/2021-annual-company-report>

によると、フランス観光開発機構がデータ共有プラットフォームを開発し、データを共有するシステムを構築しているが、国、地域圏、県、市町村ではそれぞれデータを独自に収集しているとのことである（例：市町村では、ホテルへのアンケート（宿泊者数等）を基本的に行い、その他、ガイドを通じた訪問客数、携帯の位置情報、銀行での外貨両替やクレジットカード利用データ等を入手するところもある）。ただし、観光局が収集したデータは共有する義務はなく、国レベルのデータは公表されるが、観光局のものはほとんど公表されない。

表 61 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み

| | | |
|---------------|---------------------------|---|
| 国 | フランス観光開発機構 | <ul style="list-style-type: none"> ○データ共有プラットフォームを開発しているが、各階層のDMOはそれぞれ独自にデータを収集 ○年次報告書ではインバウンド客数、インバウンド旅行消費額、宿泊者数、夏場の宿泊数、夜間滞在率等を公表（検証の有無や検証体制については文献調査からは不明） ○6ヶ月毎に「観光関係閣僚会議」を開催し、目的（より多くの経済収入を得るための滞在時間の長いインバウンド（客数）比率の増加）のために必要な投資とプロモーションについて協議 |
| 広域地方 (地域圏) | プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ○毎年の評価報告書では宿泊客数（地域別）、旅行消費額、月別観光客数（地域別）、国際線到着数、ホテル宿泊者数、民泊宿泊者数を公表、前年やコロナ禍前との比較を実施 ○検証の有無や検証体制については文献調査からは不明 |
| 地方 (県) | ジュラ県観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ○毎年の報告書では月別宿泊客数、国内観光客・インバウンド（客数）比率、インバウンド客数の国別割合、ホテル稼働率、観光地別観光客数、観光税収入、ホームページページビュー、SNS登録者数等を公表 ○検証の有無や検証体制については文献調査からは不明 |
| 地域 (市町村) | パリ市観光局 | <ul style="list-style-type: none"> ○毎年の報告書では国内観光客数、インバウンド客数、インバウンド客数の国別割合等を公表 ○検証の有無や検証体制については文献調査からは不明 |

8) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

<国レベル>

フランス観光開発機構は、2021年における収入5,680万ユーロのうち、政府からの国庫補助金が2,330万ユーロ（約41%）、自主財源（会員事業）からの収入（会費）

が2,520万ユーロ（約44%）と、両者による収入がほぼ同程度となっている²⁶⁹。補助金の使途やその自由度については不明である。

<広域地方レベル（地域圏）>

地域圏観光局（CRT）の主な財源は、地域圏政府からの補助金である²⁷⁰。補助金の使途やその自由度については観光法典に記載されておらず、不明である。

<地方レベル（県）>

県観光局（CDT）の財源は、観光法典 L.132-5 において「国、地域圏、県、市町村及びそのグループからのあらゆる種類の補助金及び寄付金」、「その他すべての利害関係団体及び個人からの拠出金」、「提供されたサービスに対する料金」、「寄付及び遺産」が挙げられている²⁷¹。補助金の使途やその自由度については観光法典に記載されておらず、不明である。

ジュラ県観光局では2021年の収入195万ユーロのうち、補助金が約145万ユーロ（約74%）、予約サービスからの収入が約42万ユーロ（約22%）、パートナーシップ（会員事業）からの収入（会費）等が約4万ユーロ（約2%）、ガイドからの収入等が約4万ユーロ（約2%）となっている²⁷²。

<地域レベル（市町村）>

フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、市町村には自治体から予算（補助金）が付くが、観光サービスの販売や観光関連税等の自主財源もあるとのことである。補助金と自主財源の割合、補助金の使途やその自由度については不明である。

表 62 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

| | | |
|-----------|------------|---|
| 国 | フランス観光開発機構 | 政府からの国庫補助金、自主財源（会員事業）からの収入がほぼ同程度（2021年は収入5,680万ユーロのうちそれぞれ全体の41%、44%） |
| 広域地方（地域圏） | 一般 | 主に地域圏政府から資金（補助金）を調達 |
| 地方（県） | 一般 | 補助金、利害関係団体及び個人からの拠出金、提供されたサービスに対する料金、寄付及び遺産 |
| | ジュラ県観光局 | 2021年の収入195万ユーロのうち、補助金が約74%、予約サービスからの収入が約22%、パートナーシップ（会員事業）からの収入（会費）等が約2%、ガイドからの収入等が約2% |
| 地域（市町村） | 一般 | 自治体からの補助金、観光サービスの販売収入、観光関連税等 |

²⁶⁹ Atout France "Rapport d'activité 2021"

https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/rapport_dactivite_2021_atout_france.pdf

²⁷⁰ Code du tourisme Chapitre 1er : La région (Articles L131 1 à L131 10)

²⁷¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006143151>

²⁷² Comité Départemental du Tourisme du JURA "RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021"

<https://www.cdt-jura.fr/wp-content/uploads/2022/07/jura-tourisme-rapport-activites-2021.pdf>

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

<国レベル>

フランス観光開発機構における組織の人員構成（多様性（国籍、性別等）等）は文献調査からは不明である。ただし、フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、総数は約 300 人で外国人が半数在籍しているとのことである。また、職員の経歴としては旅行会社や地方観光局で働いた経験がある職員も在籍しているとのことである。

人材マネジメント（報酬以外に在職率を高める方法等）については文献調査からは不明である。

採用計画に関連して人材採用の基準は上記マゼンク氏へのヒアリングによると、語学が堪能で海外でプロモーションができることに加え、情報技術に関する高い専門性を持っている人材や、ビジネスと公的な活動の両方に関心がある人材を重視しているとのことである。

人材育成計画については、外部研修を行い、実施しているプロジェクトやツールに関する資料、社内ウェビナー等のリスト（一覧）を全従業員に提供している²⁷³。

<広域地方レベル（地域圏）>

プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局における組織の人員構成（多様性（国籍、性別等）等）、人材マネジメント（報酬以外に在職率を高める方法等）、採用計画（給与体系等）、人材育成計画については文献調査からは不明である。

<地方レベル（県）・地域レベル（市町村）>

フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングによると、採用計画に関連して、県観光局（CDT）・市町村観光局において採用の際に求められる人材像としては、現場（当該地域）の知識やネットワークがあることを重視しているとのことである（人材採用の仕組み等については文献調査からは不明）。

組織の人員構成（多様性（国籍、性別等）等）、人材マネジメント（報酬以外に在職率を高める方法等）、人材育成計画については文献調査からは不明である。

表 63 有能な中核プロパー人材の採用・育成

| | | |
|---|------------|--|
| 国 | フランス観光開発機構 | 【組織の人員構成】 <ul style="list-style-type: none">・外国人が半数在籍・旅行会社や地方観光局で働いていた職員も在籍・詳細は不明 【人材マネジメント】 |
|---|------------|--|

²⁷³ Atout France "Rapport d'activité 2021"
https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/rapport_dactivite_2021_atout_france.pdf

| | | |
|---------------|---------------------------------------|--|
| | | <p>文献調査、ヒアリング調査からは不明</p> <p>【採用計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・語学が堪能で海外でプロモーションができることに加え、情報技術に関する高い専門性を持っている人材を重視 ・ビジネスと公的な活動の両方に興味がある人材を必要 ・詳細は不明 <p>【人材育成計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部研修を実施 ・実施しているプロジェクトやツールに関する資料、社内ウェビナー等のリストを全従業員に提供 ・詳細は不明 |
| 広域地方 (地域圏) | プロヴァンス＝ アルプ＝コート ダジュール地域 圏観光局 | <p>【組織の人員構成／人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】</p> <p>文献調査からは不明</p> |
| 地方 (県) | 一般 | <p>【採用計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求められる人材として、現場（当該地域）の知識やネットワークがあることを重視 ・詳細は不明 <p>【組織の人員構成／人材マネジメント／人材育成計画】</p> <p>文献調査からは不明</p> |
| 地域 (市町村) | 一般 | <p>【採用計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求められる人材として、現場（当該地域）の知識やネットワークがあることを重視 ・詳細は不明 <p>【組織の人員構成／人材マネジメント／人材育成計画】</p> <p>文献調査からは不明</p> |

9) コロナ禍後の変化について

フランス観光開発機構在日代表のフレデリック・マゼンク氏へのヒアリングにおけるコロナ禍後の変化についての意見を整理すると、以下の通りである。

コロナ禍後における観光局が有する戦略でいずれも柱となっているのは、持続可能な観光とそのためのリーダーシップである。住民は環境にやさしい観光を求めるようになっており、飛行機で来るとCO2が排出されるので、ロングホール（地域外から訪れる長距離観光）の国へのプロモーションを大々的に行わない自治体もある。また、排気ガスを出したり場所を取るバスを減らすため、大型バス用の駐車場を減らすなどの取組も実施されている。「持続可能な観光」に関わるKPIとして例えば、自転車専用道路の延伸距離が挙げられる。

また、もう1つの変化として、ホテル・飲食のスタッフやバスの運転手が、コロナ禍で離職して戻ってきておらず不足していることが挙げられる。これらの職は低賃金や長時間労働のため、若者は働きたがらない傾向があり、その対策として、コロナ禍前ではそのようなことはなかった人気のあるレストランでも繁忙期である7、8月に

1 週間閉店するという取組が実施されている。こうした労働環境の改善に加え、ロシア・ウクライナ問題の影響もあり、賃金も 20%程度上昇している。

(5) オーストラリア

1) オーストラリアの概要

オーストラリアの基礎情報として、人口（2022年）が2,646万人（日本の約0.21倍）、面積が768万2,300km²（日本の約20.3倍）である。オーストラリアの地方自治体区分は、大きく州、その他の特別地域に分かれ、州の下には市（シティ）、町（タウン）、カウンシル、シャイア等、様々な呼称の地方自治体が680存在するが、ここでは市等と表記する²⁷⁴。この市等が、日本における市町村と対応する。

オーストラリア大陸には、6つの州と、首都特別地域、北部特別地域がある。大陸を大きく8つに分けることができることから、日本における沖縄を除く地域ブロック数と同じ8となる。なお、州のうち、最も大きい西オーストラリア州の面積は国土全体の約33%で、日本における最大の地域ブロックである北海道の面積の国土全体に占める割合である約22%よりも大きい、最も小さいタスマニア州の面積は同約1%で、沖縄を除く日本における最小の地域ブロックである四国の面積である同約5%より小さい²⁷⁴。よって、オーストラリアにおける州は、国土に占める面積の割合の視点で日本における都道府県レベル又は地域ブロックに相当するものと考えられる。

オーストラリアには、コロナ禍前の2019年には950万人、2021年には20万人のインバウンドが訪れた。インバウンドの一人当たりの消費額は、2019年で4,809USドル（約64.0万円）、2021年で68,990USドル（約917.5万円）である²⁷⁵。オーストラリアにおいて、観光産業は大きな輸出産業の1つ（コロナ禍前の2018/19年度において国内第4位²⁷⁶）であり、観光産業がGDPに占める割合は、2019年で9.3%（日本：7.3%）、2021年で4.7%（日本：4.2%）である。

表 64 オーストラリアの概要

| 項目 | 概要 | | |
|--------------------------------|--------------------------|----------|---------|
| 人口 ²⁷⁷ | 2,646万人 | | |
| 面積 ²⁷⁸ | 768万2,300km ² | | |
| 行政区分 ²⁷⁴ | 州 | 6 | |
| | その他の特別地域 | 2 | |
| | 市等 | 680 | |
| | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| インバウンド数 ²⁷⁹ | 950万人 | 180万人 | 20万人 |
| インバウンド 旅行消費額 ²⁷⁹ | 455億USドル | 258億USドル | 70億USドル |

²⁷⁴ オーストラリアとニュージーランドの地方自治

<https://a.msip.securewg.jp/docview/viewer/docN0D0EDA794A6568082006b766677d5a64292f1fa1c353cf25b8849af2d2368edc5d8fa804736e>

²⁷⁵ 1USドル=133円で換算。

²⁷⁶ Tourism Research Australia "Tourism Satellite Account 2018-19"

²⁷⁷ The World Factbook <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/australia/>

²⁷⁸ The World Factbook <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/australia/>

²⁷⁹ UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM" <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

| | | | |
|---------------------------------|------|------|------|
| 観光産業が GDP に占める割合 ²⁸⁰ | 9.3% | 5.3% | 4.7% |
|---------------------------------|------|------|------|

2) DMOの状況

① DMOの成り立ち

オーストラリア政府観光局 (Tourism Australia : TA、以下「オーストラリア政府観光局 (TA)」という。)は1967年以来、その前身であるオーストラリア観光局 (TA) から引き続き観光地としてのオーストラリアの精力的なマーケティングを実施している²⁸¹。地域DMO (Regional Tourism Organization : RTO、以下「地域DMO (RTO)」という。)の歴史は、1900年代半ばまで遡ることができる²⁸²が、州DMO (State Tourism Organization : STO、以下「州DMO (STO)」という。)、小規模地域DMO (Local Tourism Organization : LTO、以下「小規模地域DMO (LTO)」という。)の成り立ちは文献調査からは不明である。

② DMOの有無²⁸³

オーストラリアのDMOは、国レベルでのオーストラリア政府観光局 (TA)、地方レベルでの州DMO (STO)、地域 (市等) レベルの地域DMO (RTO)、地域DMO (RTO) より小規模の小規模地域DMO (LTO) の4階層が存在する。

州DMO (STO) は、6つの州と2つの準州に存在するため、マネジメントエリアが行政区分と一致している。地域DMO (RTO) のマネジメントエリアが全て行政区分と一致しているかどうかは文献調査からは不明であるが、例えばクイーンズランド州には、ブリスベン市、ゴールドコースト市、サンシャインコースト市等において地域DMO (RTO) が存在するため、日本における市レベルに該当するものと考えられる²⁸⁴。地域DMO (RTO) には複数の小規模地域DMO (LTO) を管理する役割があることから、小規模地域DMO (LTO) のマネジメントエリアはさらに小さいと考えられるが、文献調査からは詳細は不明である。

また、オーストラリアには、国レベルのDMOであるオーストラリア政府観光局 (TA) に加えて、観光統計にかかる調査・分析を担うオーストラリア観光調査機関 (Australia Tourism Research)、観光資源・施設等にかかるデジタル情報を集約・管理するプラットフォームであるオーストラリア観光データ・ウェアハウス (Australia Tourism Data Warehouse)、観光分野におけるインフラ・主要施設の整備促進や人材育成を担うオーストラリア貿易投資促進庁 (The Australian

²⁸⁰ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wttc.org/research/economic-impact>

²⁸¹ Larry Dwyer, Peter Forsyth, Tien Pham, Ray Spurr(2013), "Destination Marketing of Australia: Return on Investment", Journal of Travel Research, 53 (3), 275-84.

²⁸² John Jenkins(2000)"The Dynamics of Regional Tourism Organisations in New South Wales,Australia: History, Structures and Operations " Current Issues in Tourism Volume 3, Issue 3 175-203.

²⁸³ 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

²⁸⁴ Queensland's Tourism Network:Information paper March 2018 <https://tourism.tropicalnorthqueensland.org.au/wp-content/uploads/2018/11/47773-DestinationQ-Tourism-Network-information-paper-A4.pdf>

Trade and Investment Commission : Austrade、以下「オーストラリア貿易投資促進庁 (Austrade) という。」、地域DMO (RTO) の観光地域マネジメント計画づくりを支援するオーストラリア地域観光業ネットワーク (Australian Regional Tourism Network) 等、業界全体の取組・活動強化に向けた連邦政府レベルでのイニシアチブが機能している。

③数・分布

DMOに該当する組織の数・分布は国レベル：1、地方レベル：8²⁸⁵（各州、2準州に設置、1万km²あたり0.01[=8÷768万2,300km²]）、地域レベル：全体数は不明（ただしクイーンズランド州は13²⁸⁶、ニューサウスウェールズ州は11²⁸⁷）、小規模地域レベル：不明である。

④法的・制度的位置づけ

オーストラリア政府観光局 (TA) は政府機関²⁸⁸として、「オーストラリア政府観光法 (Tourism Australia ACT 2004)」に基づき設置されている²⁸⁹。

州DMO (STO) は政府機関 (政府観光局²⁹⁰) として、州観光法に基づき設立されている。例えばニューサウスウェールズ州のDMOであるニューサウスウェールズ州観光局 (Destination NSW : DNSW、以下「ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW)」という。) は「2011年ニューサウスウェールズ州観光局法 (Destination NSW Act 2011)」²⁹¹、クイーンズランド州のDMOであるクイーンズランド州観光局 (Tourism and Events Queensland : TEQ、以下「クイーンズランド州観光局 (TEQ)」という。) は「2012年クイーンズランド州観光局法 (Tourism and Events Queensland Act 2012)」²⁹²に基づき、それぞれ設立されている。

地域DMO (RTO) の法的・制度的位置づけについて、詳細は不明である。しかし、クイーンズランド州の地域DMO (RTO) であるグラッドストーン・リージョン観光局 (Gladstone Region) では、クイーンズランド州政府より地域DMO (RTO) としての認定を受けたとの記載があることから、地域DMO (RTO) は州政府により認定されているものと推察される²⁹³。また、小規模地域DMO (LTO) についてもクイーンズランド州の場合、具体的な要件は不明だが、地域DMO (RTO) に認められた公式の小規模地域DMO (LTO) となるためには、一定の要件を満たす必要があるとされている²⁸⁶。例えば、ニューサウスウェールズ州の小規模地域DMO (LTO) で

²⁸⁵ Australia Tourism Data Warehouse <https://atdw.com.au/contact-your-sto/>

²⁸⁶ Queensland's Tourism Network: Information paper March 2018

²⁸⁷ 観光庁 (2021) 「DMO」の形成・確立に係る手引き」

²⁸⁸ Tourism Australia Website : <https://www.tourism.australia.com/en/about/our-organisation.html>

²⁸⁹ Tourism Australia, "TOURISM AUSTRALIA CORPORATE PLAN 2022-2026" <https://www.tourism.australia.com/content/dam/digital/corporate/documents/tourism-australia-corporate-plan-2022-2026.pdf>

²⁹⁰ Tourism Australia Website : <https://www.tourism.australia.com/en/resources/industry-resources/resources-for-industry/whos-who-in-tourism-industry.html>

²⁹¹ Destination NSW (New South Wales) Website : <https://www.destinationnsw.com.au/about-us>

²⁹² Tourism and Events Queensland Act 2012 <https://www.legislation.qld.gov.au/view/pdf/2017-03-01/act-2012-044>

²⁹³ Gladstone Region "About GAPDL" <https://www.gladstoneregion.info/about-gapdl/>

あるブルーマウンテン観光局（Blue Mountains Tourism : BMT、以下「ブルーマウンテン観光局（MBT）」という。）のホームページには、州DMO（STO）であるニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）とブルーマウンテンズ市議会から認定を受けたとの記載がある²⁹⁴。ただし、上記の認定制度の情報はクイーンズランド州とニューサウスウェールズ州のものであり、他州については不明である。

これより、オーストラリアにおいては、国レベル、地方レベルでは法的・制度的に日本におけるDMOに該当する組織が位置付けられていることが分かる。また、地域DMO（RTO）、小規模地域DMO（LTO）は法的には位置づけられてはいないが、実態として認定制度があるものと推察され、ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）、クイーンズランド州観光局（TEQ）のホームページ²⁹⁵または公表資料²⁹⁶において地域DMO（RTO）、小規模地域DMO（LTO）の役割等について言及されていることからそれは裏付けられる。

なお、州DMO（STO）、地域DMO（RTO）、小規模地域DMO（LTO）という呼称は、州法で定められている事例は確認できなかったが、オーストラリア政府観光局（TA）や州DMO（STO）等において公式に使用されているものである^{296,297}。

⑤階層数²⁹⁸

DMOに該当する組織の階層は国レベル、地方レベル（州DMO（STO））、地域レベル（地域DMO（RTO））、小規模地域レベル（小規模地域DMO（LTO））の4階層である。

⑥組織形態

オーストラリア政府観光局（TA）は政府機関であり²⁹⁹、州DMO（STO）も政府機関（政府観光局（Government Tourism Agency））³⁰⁰である。地域DMO（RTO）は民間組織で、所属する市や地域評議会による補助金によって運営されている形式の会社、有限責任会社や保証会社、社団法人、協同組合など、様々な組織形態を取っている²⁹⁶。小規模地域DMO（LTO）の大部分は民間の会員制組織である³⁰¹。

⑦階層別役割分担

<国レベル>

オーストラリア政府観光局（TA）の役割として「オーストラリア政府観光法

²⁹⁴ Blue Mountains Tourism <https://www.visitbluemountains.com.au/about-blue-mountains-tourism>

²⁹⁵ Destination NSW "Regional Network" <https://www.destinationnsw.com.au/our-industry/industry-network/regional-network>

²⁹⁶ Queensland's Tourism Network:Information paper March 2018

²⁹⁷ Tourism Australia Website : <https://www.tourism.australia.com/en/resources/industry-resources/resources-for-industry/whos-who-in-tourism-industry.html>

²⁹⁸ 観光庁（2021）「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

²⁹⁹ Tourism Australia Website : <https://www.tourism.australia.com/en/about/our-organisation.html>

³⁰⁰ Tourism Australia Website : <https://www.tourism.australia.com/en/resources/industry-resources/resources-for-industry/whos-who-in-tourism-industry.html>

³⁰¹ The State of Queensland <https://www.destq.com.au/about>

(Tourism Australia ACT 2004)」に規定されているのは表 65 の通りである³⁰²。

表 65 オーストラリア政府観光局 (TA) の主な役割

| 役割 |
|--|
| 国内外を問わず、潜在的な観光客のオーストラリアに関する認識・知識・旅行意欲の向上促進（プロモーション、マーケティングの実施） |
| 海外旅行及び国内旅行に関する研究・分析、動向の報告 |
| 観光産業との効果的なコミュニケーション |
| 観光に関する調査・分析 |

<地方レベル>

州DMO (STO) は、国内及び海外マーケティングをはじめ、観光商品・観光地開発、観光に関する調査・分析等の役割を担っている。また、地域DMO (RTO) との長期戦略の共有、海外マーケティング協力、定期的な会議の実施等で連携・支援している³⁰³。

「2012 年クイーンズランド州観光局法 (Tourism and Events Queensland Act 2012)」が規定しているクイーンズランド州観光局 (TEQ) の主な役割³⁰⁴と、クイーンズランド州観光局 (TEQ) 資料で挙げられている主な役割³⁰⁵を総合すると、表 66 の通りである。

表 66 クイーンズランド州観光局 (TEQ) の主な役割

| 役割 |
|--|
| 海外及び国内からの観光客誘致とそのためプロモーション・マーケティング |
| 観光商品・観光地開発 |
| イベントの誘致・開催 |
| 州政府、13 の地域DMO (RTO) を含むクイーンズランド州観光業界、その他の地方自治体等との連携・協力 |
| 観光に関する調査・分析 |

また、「2011 年ニューサウスウェールズ州観光局法 (Destination NSW Act 2011)」が規定しているニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) の主な役割は表 67 の通りである³⁰⁶。

表 67 ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) の主な役割

| 役割 |
|--------------------|
| マーケティングとプロモーションの実施 |

³⁰² TOURISM AUSTRALIA ACT 2004 - SECT 7 Functions
http://classic.austlii.edu.au/au/legis/cth/consol_act/taa2004222/s7.html

³⁰³ 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

³⁰⁴ Tourism and Events Queensland Act 2012 <https://www.legislation.qld.gov.au/view/pdf/2017-03-01/act-2012-044>

³⁰⁵ Queensland's Tourism Network: Information paper March 2018

<https://tourism.tropicalnorthqueensland.org.au/wp-content/uploads/2018/11/47773-DestinationQ-Tourism-Network-information-paper-A4.pdf>

³⁰⁶ Destination NSW(New South Wales) Website : <https://www.destinationnsw.com.au/about-us>

| |
|-------------------|
| イベントの誘致、実施 |
| ニューサウスウェールズ内の旅行促進 |
| 観光ベンチャー育成 |
| 各年の事業計画を作成・実施 |
| 観光施設の建設、設置、維持及び運営 |
| 観光に関する事業を構築、維持、実施 |
| 旅行・情報サービス提供 |
| 観光と主要イベントに関する調査実施 |

<地域レベル>

地域DMO (RTO) は、主に国内マーケティングを行う役割を担っている³⁰⁷。また、クイーンズランド州における地域DMO (RTO) の主な役割として、以下が挙げられている³⁰⁸。

表 68 クイーンズランド州における地域DMO (RTO) の主な役割

| 役割 |
|---|
| 観光客を誘致するための商品、体験、イベントの開発 |
| 地域の観光のビジョンと方向性を設定することを含めた産業界、自治体、地域社会との調整 |
| クイーンズランド州が「ベスト・オブ・クイーンズランド・エクスペリエンス」で定めたガイドラインに沿って観光事業者と連携し、能力向上と地域活性化を促進 |
| マーケティング、体験開発、イベントにおいてクイーンズランド州観光局 (TEQ) と提携 |
| 国内の州内外の観光客及びインバウンドへのマーケティング |
| 国内の他の地域DMO (RTO) と知識の共有・協力 |
| 観光案内サービスの運営支援 |
| 各小規模地域DMO (LTO) とのサービス契約を管理 |

<小規模地域レベル>

小規模地域DMO (LTO) は、主に国内マーケティングを行う役割を担っている³⁰⁷。例えば、クイーンズランド州における小規模地域DMO (LTO) の主な役割として、以下が挙げられている³⁰⁸。

表 69 クイーンズランド州における小規模地域DMO (LTO) の主な役割

| 役割 |
|---|
| 観光案内所のサポート (場合によっては運営) を含む情報提供 |
| 地域DMO (RTO) と連携して地元住民や観光客等にマーケティング活動 ³⁰⁹ を実施 |
| クイーンズランド州におけるガイドラインに沿って観光事業者と連携し、能力向上と地域活性化を促進 |
| 地元の商品開発や産業開発を促進 |
| 地域住民、自治体、地域DMO (RTO) との連絡・調整 (facilitating) |

³⁰⁷ 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

³⁰⁸ Queensland's Tourism Network:Information paper March 2018

<https://tourism.tropicalnorthqueensland.org.au/wp-content/uploads/2018/11/47773-DestinationQ-Tourism-Network-information-paper-A4.pdf>

³⁰⁹ 「地元住民へのマーケティング」とは、インナーマーケティングに該当するものと想定される。

⑧財源

オーストラリア政府観光局（TA）の収入の90%以上が政府からの国庫補助金である³¹⁰。補助金の使途やその自由度については文献調査からは不明である。

州DMO（STO）一般の財源は文献調査からは不明であるが、クイーンズランド州観光局（TEQ）の財源は、州政府からの補助金が約9割を占めている³¹¹。補助金の使途やその自由度については文献調査からは不明である。

地域DMO（RTO）一般の財源については文献調査からは不明であるが、ゴールドコースト観光局（Destination Gold Coast : DGC、以下「ゴールドコースト観光局（DGC）」という。）のように、観光産業課徴金（tourism levy）を財源とするDMOも存在する³¹²。小規模地域DMO（LTO）の財源については文献調査からは不明である。

表 70 DMOの概要

| 項目 | 概要 | |
|------------|--------|---|
| DMOの成り立ち | 国 | 1967年以來存在 |
| | 地方（州） | 文献調査からは不明 |
| | 地域（市等） | 1900年代半ばより存在 |
| | 小規模地域 | 文献調査からは不明 |
| DMOの有無 | 国 | オーストラリア政府観光局（TA） |
| | 地方（州） | 州DMO（STO） ※州観光法にはSTOという名称の規定はないが、オーストラリア政府観光局や州等のホームページで使用 |
| | 地域（市等） | 地域DMO（RTO） ※法律にはRTOという名称の規定はないが、州等のホームページで使用 |
| | 小規模地域 | 小規模地域DMO（LTO） ※法律にはLTOという名称の規定はないが、州等のホームページで使用 |
| 数・分布 | 国 | 1 |
| | 地方（州） | 8 ※1万km ² あたり0.01（=8÷768万2,300km ² ） |
| | 地域（市等） | 文献調査からは全体数は不明（クイーンズランド州：13、ニューサウスウェールズ州：11） |
| | 小規模地域 | 文献調査からは不明 |
| 法的・制度的位置付け | 国 | 「オーストラリア政府観光法（Tourism Australia ACT 2004）」に基づき設置 |
| | 地方（州） | 州観光法に基づき設立 |
| | 地域（市等） | 地域DMO（RTO）となるための認定制度がある州（クイーンズランド州）あり |
| | 小規模地域 | 小規模地域DMO（LTO）となるための認定制度がある州（ク |

³¹⁰ Tourism Australia "ANNUAL REPORT 2021/22"
<https://www.tourism.australia.com/content/dam/digital/corporate/documents/ta-annual-report-fy22.pdf>

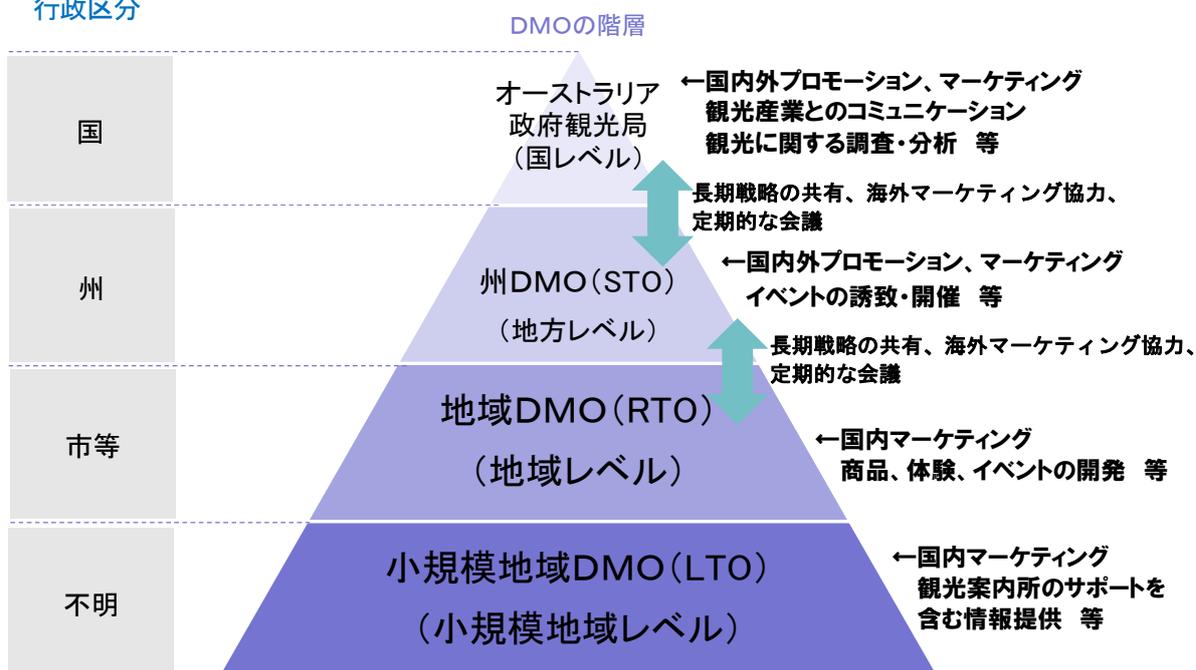
³¹¹ Tourism and Events Queensland "Annual Reports 2021-2022"
<https://teq.queensland.com/content/dam/teq/corporate/corporate-searchable-assets/industry/annual-reports/Annual-Report-2021-22.pdf>

³¹² 観光庁（2021）「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

| | | | |
|-------------|---------|--|---|
| | | イーンズランド州) あり | |
| 階層数 | 国 | 4 階層 | |
| | 地方 (州) | | |
| | 地域 (市等) | | |
| | 小規模地域 | | |
| 組織形態 | 国 | 政府機関 | |
| | 地方 (州) | 政府機関 (政府観光局) | |
| | 地域 (市等) | 民間組織 (所属する市や地域評議会による補助金によって運営されている形式の会社、有限責任会社や保証会社、社団法人、協同組合など、様々な組織形態) | |
| | 小規模地域 | 民間の会員制組織 | |
| 階層別 役割分担 | 国 | オーストラリア政府観光局 (TA) | <ul style="list-style-type: none"> ・国内外を問わず、潜在的な観光客のオーストラリアに関する認識・知識・旅行意欲の向上促進 (プロモーション、マーケティングの実施) ・海外旅行及び国内旅行に関する研究・分析、動向の報告 ・観光産業との効果的なコミュニケーション ・観光に関する調査・分析 |
| | | 一般 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内及び海外でのマーケティング ・地域DMO (RT0) との長期戦略の共有、海外マーケティング協力、定期的な会議の実施等で連携・支援 |
| | 地方 (州) | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | <ul style="list-style-type: none"> ・海外及び国内からの観光客誘致とそのためのプロモーション・マーケティング ・観光商品・観光地開発 ・イベントの誘致・開催 ・州政府、13 の地域DMO (RT0) を含むクイーンズランド州観光業界、その他の地方自治体等との連携・協力 ・観光に関する調査・分析 |
| | | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングとプロモーションの実施 ・イベントの誘致、実施 ・ニューサウスウェールズ内の旅行促進 ・観光ベンチャー育成 ・各年の事業計画を作成・実施 ・観光施設の建設、設置、維持及び運営 ・観光に関する事業を構築、維持、実施 ・旅行・情報サービス提供 ・観光と主要イベントに関する調査実施 |
| | | 一般 | 国内マーケティング |
| | 地域 (市等) | クイーンズランド州の地域DMO (RT0) | <ul style="list-style-type: none"> ・観光客を誘致するための商品、体験、イベントを開発 ・地域の観光のビジョンと方向性を設定することを含めた産業界、自治体、地域社会との調整 ・クイーンズランド州が定めたガイドラインに沿って観光事業者と連携し、能力向上と地域活性化を促進 ・マーケティング、体験開発、イベントにおいてクイーンズランド州観光局 (TEQ) と提携 ・国内の州内外の観光客及びインバウンドへのマーケティング ・国内の他の地域DMO (RT0) と知識の共有・協力 ・観光案内サービスの運営支援 |
| | | 一般 | |

| | | | |
|-------|---------|--------------------------|--|
| | | | ・各小規模地域DMO (LTO) とのサービス契約を管理 |
| | 小規模地域 | 一般 | 国内マーケティング |
| | | クイーンズランド州の小規模地域DMO (LTO) | <ul style="list-style-type: none"> ・観光案内所のサポート（場合によっては運営）を含む情報提供 ・地域DMO (RTO) と連携して地元住民や観光客等にマーケティング活動を実施 ・観光事業者と連携して能力向上と地域活性化を促進 ・地元の商品開発や産業開発を促進 ・地域住民、自治体、地域DMO (RTO) との連絡・調整 |
| 財源 | 国 | オーストラリア政府観光局 (TA) | 収入の90%以上が政府からの国庫補助金 |
| | 地方 (州) | 一般 | 文献調査からは不明 |
| | | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | 州政府からの補助金が約9割を占める |
| | 地域 (市等) | 一般 | 文献調査からは不明 |
| | | ゴールドコースト観光局 (DGC) | 財源として観光産業課徴金 (tourism levy) を有する |
| 小規模地域 | 一般 | 文献調査からは不明 | |

行政区分



3) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

①STP

<国レベル>

オーストラリア政府観光局 (TA) は、戦略として「事業戦略 2022-2026

(CORPORATE PLAN 2022-2026)」を策定している³¹³。ここでは、ターゲットとする市場を詳細に設定し、そのための戦略的優先度をつけた STP 戦略が提示されている。

インバウンドのターゲット市場は大きく「レジャー」、「ビジネス」に分類される。

「レジャー」はさらに「高支出旅行者 (High Yield Travellers : HYT、以下「高支出旅行者 (HYT) という。」³¹⁴、「超高支出旅行者 (HYT luxury)」³¹⁵、「ワーキングホリデー利用者 (HYT Working Holiday Makers)」³¹⁶に分類され、旅の目的及び支出額が設定された上でそれぞれターゲット国が設定されている (ターゲット国はそれぞれ、「高支出旅行者 (HYT) : 英国、米国、中国、ドイツ、シンガポール、日本、インド、韓国、マレーシア、カナダ、ニュージーランド、フランス、インドネシア、「超高支出旅行者 (HYT luxury) : 中国、英国、米国、「ワーキングホリデー利用者 (HYT Working Holiday Makers) : 英国、フランス、韓国)。

「ビジネス」はさらに「報奨旅行プランナー (Incentive trip planners)」と「協会旅行プランナー (Association trip planners)」に分類され、ターゲット国・地域が設定されている (ターゲット国・地域はそれぞれ、「報奨旅行プランナー (Incentive trip planners) : ニュージーランド、中国、北米、英国、南・南東アジア、「協会旅行プランナー (Association trip planners) : 英国、ヨーロッパ、北米)。

また、オーストラリア観光のブランドの中心的存在であり、他国との差別化できる要素として、先住民観光体験の推進を掲げている。

<地方レベル>

州DMO (STO) は、オーストラリア政府観光局 (TA) や州政府が作成した戦略をベースとした戦略を策定する³¹⁷。クイーンズランド州観光局 (TEQ) は、クイーンズランド州政府の観光・イノベーション・スポーツ省 (Department of Tourism, Innovation and Sport) が作成した「2032年に向けた観光戦略 (Towards Tourism 2032)」³¹⁸と整合した「観光戦略 2022-26 (Strategic Plan 2022-26)」を作成している³¹⁹。「観光戦略 2022-26 (Strategic Plan 2022-26)」には STP に関連する記載はないが、クイーンズランド州観光局 (TEQ) の資料によると、インバウンドのタイプをオーストラリア政府観光局 (TA) の STP に沿った形で「レジャー旅行者 (休日旅行

³¹³ Tourism Australia "CORPORATE PLAN 2022-2026"
<https://www.tourism.australia.com/content/dam/digital/corporate/documents/tourism-australia-corporate-plan-2022-2026.pdf>

³¹⁴ High Yield Travellers (HYT) の定義：休暇・友人及び親戚の訪問 (VFR) 目的で、1人あたりの一晩の支出 200 豪ドル以上かつ合計 1,500 豪ドル以上の観光客。

³¹⁵ HYT luxury の定義：休暇・友人及び親戚の訪問 (VFR) 目的で、1人あたりの一晩の支出 1,000 豪ドル以上の観光客。

³¹⁶ HYT Working Holiday Makers の定義：雇用目的で 35 歳以下、31 日以上滞在する観光客。

³¹⁷ 観光庁 (2021) 「DMO」の形成・確立に係る手引き」

³¹⁸ The State of Queensland Department of Tourism, Innovation and Sport "Towards Tourism 2032"
https://www.dtis.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/1626448/towards-2032-reshaping-queenslands-visitor-economy.pdf

³¹⁹ Tourism and Events Queensland "Strategic Plan 2022-26" <https://teq.queensland.com/au/en/industry/who-we-are/strategic-plans>

者、VFR 旅行者) (Leisure Traveller (Holiday Traveller, VFR Traveller))」、「ワーキングホリデー利用者 (Working Holiday Maker)」、「イベント旅行者 (Event Traveller)」の3つに設定した上で、インバウンドの旅行形態のセグメント (Global Consumer Segment) として「単身」、「家族」、「カップル」、「友人・親戚」、「VFR」、「ワーキングホリデー」、「イベント」、サブセグメント (Psychographic Sub-Segments) として「自然派」、「裸足の贅沢」、「アドベンチャートラベラー」、「芸術・文化」、「持久力」、「スタジアムスポーツ」に分類している。また、マーケティング戦略の優先順位として「グローバルで消費者需要を喚起し、成長を促進」、「競争優位の維持と「クイーンズランド・ブランド」の活性化」、「国内市場重視を堅持し、シェアを拡大」、「主要な国際市場における回復の迅速化」、「パートナーシップを通してグローバルでの旅行者の獲得」、マーケットの優先順位として「Grow (国内、日本、ニュージーランド、米国、英国)」、「Sustain (カナダ、フランス、ドイツ、インド、イタリア、マレーシア、シンガポール、韓国)」、「Watch (中国、香港、インドネシア、台湾)」を掲げた STP が紹介されている³²⁰。

なお、クイーンズランド州政府の観光・イノベーション・スポーツ省 (Department of Tourism, Innovation and Sport) による「2032 年に向けた観光戦略 (Towards Tourism 2032)」では潜在的な市場として、伝統的な市場である米国、英国、ヨーロッパ、新興市場である日本、中国、韓国、フィリピン、インド、マレーシア、シンガポールを設定し、自らの強み・ブランド価値(自然環境、海岸やビーチでの体験提供、おいしい料理とワインの存在等)を把握した上で、それを活用したアプローチの方法(家族・カップル・学生への訴求、IT 等の先端技術を使った観光地の紹介、再生型観光への志向等)が掲げられている。また、国内外でのブランドが確立している地域(ケアンズやグレート・バリア・リーフなど)のマーケティングに重点をおくとも記載されており、STP 戦略を有していると考えられる。また、2032 年におけるクイーンズランド州の宿泊客消費額収入 440 億豪ドルが目標として設定されている。

また、ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) においては、全体の戦略として「観光経済戦略 2030 (Visitor Economy Strategy 2030)」を策定している³²¹。この戦略では、市場を「トップ 10 コア市場 (アメリカ、中国、日本等) + インドネシア、ドイツ、マレーシア」、「新興市場 1 (カナダ、フランス、ベトナム)」、「新興市場 2 (ブラジル、イタリア、フィリピン、タイ、スカンジナビア諸国、スイス)」、「ウォッチリスト (オランダ、スペイン等の 23 か国)」に分類し、旅行消費額の増加目標達成のために高収益の市場と滞在期間の延長に焦点を当てた取組を実施する旨記載されている。また、ブランディングに関して、シドニーとニューサウスウェールズ州では、魅力的な新ブランドを開発する、との記載があり、STP 分析を行っていると考えられる。また、ビジターエコノミーをさらに拡大するため、既存の様々なビジター

³²⁰ クイーンズランド州観光局 (TEQ) 「インバウンド回復に向けて オーストラリア・クイーンズランド州の事例」

³²¹ Destination NSW "Visitor Economy Strategy 2030" <https://www.destinationnsw.com.au/about-us/strategies-and-plans/visitor-economy-strategy-2030>

エクスペリエンスを補強する新たな強みを開発することに重点を置くとし、エコツーリズム、サステナビリティ、ボランツーツリズム、ウェルネスツーリズムなどをポジショニングのビジョンとして掲げている。

<地域レベル>

地域DMO (RTO) は、オーストラリア政府観光局 (TA) や州DMO (STO) が作成した戦略をベースとした戦略を策定する³²²。

ゴールドコースト観光局 (DGC) が策定した戦略である「実行計画 2022/23 (Action Plan 2022/23)」では、ターゲットとする観光客として国内については「子どもがおらず、夫婦の一方のみ収入がある夫婦 (Single Income, No Kid : SINKS)」や「自分たちの意思で子どもを持たない共働きの夫婦 (Double Income, No Kid : DINKS)」、海外については「高価値旅行者 (High Value Traveller : HVT)」、ターゲットとする国・地域として韓国と台湾を掲げている。これより、STP を有しており、STP の考えに沿った戦略を有していると考えられる。また、2032年にブリスベンにおいてオリンピック・パラリンピックが開催されるが、このチャンスを十分に生かすため、ブランド、ポジショニング、商品、ターゲット市場を検討し始めるべき、としており、STP の考えに沿った戦略を有していると考えられる³²³。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域DMO (LTO) の役割は国内マーケティングやインフォメーション・センターのサポート・運営、商品開発等であり、戦略は策定されていないものと推察される³²⁴。

②観光戦略 (全体戦略)

<国レベル>

オーストラリア全体の観光戦略は、オーストラリア貿易投資促進庁 (Austrade) が公表している「繁栄 2030 (THRIVE 2030)」である³²⁵。この戦略では、コロナ禍から観光産業を再建し、成長させるための戦略やアクションプランが示されている。ビジョンとして、「観光客に世界最高水準のサービスと観光体験を提供すると同時に、オーストラリア社会に重要かつ持続可能な利益をもたらすこと」を掲げ、旅行消費額を2024年に1,660億豪ドル (コロナ禍前の水準)、2030年に2,300億豪ドルとすることを目標としている。

オーストラリア政府観光局 (TA) が策定した戦略である「事業戦略 2022-2026 (CORPORATE PLAN 2022-2026)」では、コロナ禍で落ち込んだ観光業からの回

³²² 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

³²³ Destination Gold Coast "Action Plan 2022/23"

<https://destinationgoldcoast.stylelabs.cloud/api/public/content/908226a65e5f4c179392fd20d733c183?v=7ea0ccc2>

³²⁴ Queensland's Tourism Network: Information paper March 2018

³²⁵ Australian Trade and Investment Commission "THRIVE 2030"
<https://www.austrade.gov.au/australian/tourism/policy-and-strategy>

復を目指し、「競争力のある持続可能な観光産業を実現するための需要の拡大」を目標として提示している。また、その実現のための、デジタルを活用したブランドマーケティング戦略、キャンペーン戦略、航空会社等との連携戦略等が提示されている。さらに、戦略的優先度として、「市場シェア奪還に向けたブランドの再活性化」、「航空会社の支援」、「メディア等を通じた海外に向けたアドボカシー活動の加速」、「持続可能な観光を推進」、「産業の回復と成長の支援」、「ビジネスイベントの回復促進」が提示されている³²⁶。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局 (TEQ) が策定した「観光戦略 2022-26 (Strategic Plan 2022-26)」では、目標として「経済への貢献」、「支出を伴う宿泊客の誘客」、「クイーンズランド州の知名度の向上」、「コミュニティプライドの醸成」を掲げ、それぞれ取り組むべき戦略が挙げられている³²⁷。

また、ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) が策定した「観光経済戦略 2030 (Visitor Economy Strategy 2030)」では、2030年までのニューサウスウェールズ州における旅行消費額に関する目標を掲げており、その達成のために「ブランドの構築」、「強みのPR」、「成長の促進」、「世界的なイベントへの投資」、「アウトカムの重視」が取り組むべき戦略として挙げられている³²⁸。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局 (DGC) が策定した「実行計画 2022/23 (Action Plan 2022/23)」では、より強力で団結した観光コミュニティの創出を目指す、としており、その実現のために「産業界とマーケティング、産業開発などの連携を通じた会員制サービスの更新 (オーダーメイドの支援強化)」、「民間セクターと協力した観光業界への支援」、「ゴールドコーストで開催されるプラットフォームを活用したイベントを推進」等が戦略として挙げられている³²⁹。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域DMO (LTO) の役割は国内マーケティングやインフォメーション・センターのサポート・運営、商品開発等であり、前述の通り戦略は策定されていないものと推察される³³⁰。

③KGI-KSF-KPI

オーストラリアではいずれの階層においても KGI・KSF・KPI のツリーについて確認できなかった。

³²⁶ Tourism Australia "CORPORATE PLAN 2022-2026"

³²⁷ Tourism and Events Queensland "Strategic Plan 2022-26"

³²⁸ Destination NSW "Visitor Economy Strategy 2030"

³²⁹ Destination Gold Coast "Action Plan 2022/23"

³³⁰ Queensland's Tourism Network: Information paper March 2018

<国レベル>

オーストラリア政府観光局では、戦略「事業戦略 2022-2026 (CORPORATE PLAN 2022-2026)」において、「旅行消費額」、「インバウンド旅行消費額」、「外国人余暇消費額」、「海外からのビジネスイベント消費額」、「ブランドの向上」、「観光産業 NPS (Net Promoter Score : 顧客の継続利用意向)」、「イベント参加者の満足度」、「ビジネスイベントの ROI (Return on Investment : 投資利益率)」、「予算に対する財務実績」、「従業員の満足度」等が KPI として挙げられており、いずれも 2026 年までのビジョンを踏まえた目標値が設定されている³³¹。そのうち、年間のゴール (Annual Goals) として重視されているのは、「旅行消費額」、「インバウンド旅行消費額」、「外国人余暇消費額」、「海外からのビジネスイベント消費額」、「ブランドの向上」である。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局 (TEQ) の戦略「観光戦略 2022-26 (Strategic Plan 2022-26)」では、①経済への貢献、②支出を伴う宿泊客の誘客、③クイーンズランド州の知名度の向上、④コミュニティプライドの醸成を目的としている。①と②の目的に対する KPI は、「旅行消費額 (国内・海外含む)・消費増加」、「旅行客数 (国内・海外含む)」、「協働支援の価値」、「地域・戦略的パートナーシップ投資に対する投資比率」、「オーストラリア宿泊旅行者の支出における市場シェアの拡大」、「経済効果の向上と雇用の拡大」、③の目的に対する KPI は、「パブリシティ価値の向上」、「ブランドパフォーマンスの維持」、④の目的に対する KPI は、「地元への誇り (Local Pride) の向上」が挙げられている³³²。

また、ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) の戦略「観光経済戦略 2030 (Visitor Economy Strategy 2030)」では、旅行消費額 (国内・海外含む) が KPI・指標となっている³³³。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局 (DGC) の戦略「実行計画 2022/23 (Action Plan 2022/23)」では旅行消費額 (国内・海外含む) が KPI・指標となっており、2022/23 年で 59 億豪ドルが目標として掲げられている³³⁴。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域 DMO (LTO) の役割には戦略の策定は含まれておらず、KPI に関しても設定されていないものと推察される³³⁵。

³³¹ Tourism Australia "CORPORATE PLAN 2022-2026"

³³² Tourism and Events Queensland "Strategic Plan 2022-26"

³³³ Destination NSW "Visitor Economy Strategy 2030"

³³⁴ Destination Gold Coast "Action Plan 2022/23"

³³⁵ Queensland's Tourism Network: Information paper March 2018

④観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）

<国レベル>

オーストラリア政府観光局（TA）の戦略「事業戦略 2022-2026（CORPORATE PLAN 2022-2026）」において、観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）戦略として直接該当するものは不明であったが、コロナ禍によって失われた航空路線の回復を支援することで、産業の経済活動を促進することが挙げられている³³⁶。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局（TEQ）の戦略「観光戦略 2022-26（Strategic Plan 2022-26）」には、観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）戦略に関する具体的な記載はない。ただし、年次報告書において観光により州にもたらされると考えられる経済効果（2022年は5億豪ドルと推計）を示していることから、他の事業者への受益の波及を考慮しているものと推察される³³⁷。

また、ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）の戦略「観光経済戦略 2030（Visitor Economy Strategy 2030）」においても、観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）戦略に関する記載はない。ただし、年次報告書において、新しいビジネスイベントの取組を支援するための、ニューサウスウェールズ州地域ビジネスイベント開発基金の設置について紹介されている（ビジネスイベントはイベント前後での観光促進につながる）。2021-22年には、ニューサウスウェールズ政府のビジネスイベント産業支援パッケージの一環として75万豪ドルの資金が割り当てられ、州のビジネスイベント産業全体の雇用を支援するだけでなく、ニューサウスウェールズ州の経済成長、雇用の安定、雇用創出を促進しているとの記載があることから、当該戦略に近い考えがあるものと推察される³³⁸。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局（DGC）の戦略「実行計画 2022/23（Action Plan 2022/23）」には、観光による受益を広くいきわたらせる（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）戦略に関する記載はない。ただし、年次報告書において、ゴールドコースト観光局（DGC）はゴールドコースト市が投資する成長産業分野（健康・医療、スポーツ、建設・不動産、人工知能・ロボット、エンジニアリング）の販売戦略の一環として、ビジネスイベントを開催し、1億2,000万豪ドルの経済効果が推定される

³³⁶ Tourism Australia "CORPORATE PLAN 2022-2026"

³³⁷ Tourism and Events Queensland "Annual Reports 2021-2022"

³³⁸ Destination NSW "annual Report 2021/2022" p59 https://www.destinationnsw.com.au/wp-content/uploads/2022/11/DNSW-Annual-Report-21-22-Accessible_LR.pdf

と報告している³³⁹。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域DMO (LTO) の役割には戦略の策定は含まれておらず、戦略は策定されていないものと推察される。

表 71 観光戦略 (STP/全体) /観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) の策定状況

| | | |
|--|--|---|
| 国 | 観光戦略 (STP) | |
| | オーストラリア政府観光局 (TA) | <ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット市場を「レジャー」、「ビジネス」に分類 ・「レジャー」でのターゲット国 【高支出旅行者 (HYT)】英国、米国、中国、ドイツ、シンガポール、日本、インド、韓国、マレーシア、カナダ、ニュージーランド、フランス、インドネシア 【超高支出旅行者 (HYT luxury)】中国、英国、米国 【ワーキングホリデー利用者 (HYT Working Holiday Makers)】英国、フランス、韓国 ・「ビジネス」でのターゲット国・地域 【報奨旅行プランナー (Incentive trip planners)】ニュージーランド、中国、北米、イギリス、南・南東アジア 【協会旅行プランナー (Association trip planners)】英国、ヨーロッパ、北米 ・オーストラリア観光のブランドの中心的存在であり、他国との差別化できる要素として先住民観光体験の推進を提示 |
| | 観光戦略 (全体) | |
| | オーストラリア政府観光局 (TA) | 「事業戦略 2022-2026 (CORPORATE PLAN 2022-2026)」において、コロナ禍で落ち込んだ観光業からの回復を目指し、目標として「競争力のある持続可能な観光産業を実現するための需要の拡大」を提示 |
| 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | | |
| オーストラリア政府観光局 (TA) | コロナ禍によって失われた航空路線の回復を支援することで、産業の経済活動を促進 | |
| 地方 (州) | 観光戦略 (STP) | |
| | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドのタイプを「レジャー旅行者 (休日旅行者、VFR 旅行者) (Leisure Traveller (Holiday Traveller, VFR Traveller))」、「ワーキングホリデー利用者 (Working Holiday Maker)」、「イベント旅行者 (Event Traveller)」と設定 ・マーケティング戦略の優先順位として、「グローバルで消費者需要を喚起し、成長を促進」、「競争優位の維持と「クイーンズランド・ブランド」の活性化」、「国内市場重視を堅持し、シェアを拡大」、「主要な国際市場における回復の迅速化」、「パートナーシップを通してグローバルでの旅行者の獲得」を提示 ・マーケット戦略の優先順位として「Grow (国内、日本、ニュージーランド、米国、英国)」、「Sustain (カナダ、フランス、ドイツ、インド、イタリア、マレーシア、シンガポール、韓国)」、「Watch (中国、香港、インドネシア、台湾)」を設定 |

³³⁹ Destination Gold Coast "Annual Report 2021-2022" p26
https://destinationgoldcoast.stylelabs.cloud/api/public/content/DGC_ANNUALREPORT_21-22?v=38a64c8e

| | | |
|--------|---|---|
| | クイーンズランド州 観光・イノベーション・スポーツ省 (Department of Tourism, Innovation and Sport) | <ul style="list-style-type: none"> 潜在的な市場として「伝統的な市場」と「新興市場」を設定 【伝統的な市場】米国、英国、ヨーロッパ 【新興市場】日本、中国、韓国、フィリピン、インド、マレーシア、シンガポール 自らの強み・ブランド価値（自然環境、海岸やビーチでの体験提供、おいしい料理とワインの存在等）を把握した上で、それを活用したアプローチの方法（家族・カップル・学生への訴求、IT等の先端技術を使った観光地の紹介、再生型観光への志向等）を提示 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | <ul style="list-style-type: none"> ターゲット市場を「トップ10コア市場（アメリカ、中国、日本等）+インドネシア、ドイツ、マレーシア」、「新興市場1（カナダ、フランス、ベトナム）」、「新興市場2（ブラジル、イタリア、フィリピン、タイ、スカンジナビア諸国、スイス）」、「ウォッチリスト（オランダ、スペイン等の23か国）」に分類 シドニーとニューサウスウェールズ州で魅力的な新ブランドを開発（具体的なブランディングの内容は不明） |
| | 観光戦略（全体） | |
| | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | 「観光戦略2022-26 (Strategic Plan 2022-26)」において「経済への貢献」、「支出を伴う宿泊客の誘客」、「クイーンズランド州の知名度の向上」、「コミュニティプライドの醸成」を目標として提示 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | 「観光経済戦略2030 (Visitor Economy Strategy 2030)」において旅行消費額に関する目標達成のために「ブランドの構築」、「強みのPR」、「成長の促進」、「世界的なイベントへの投資」、「アウトカムの重視」を戦略として提示 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | |
| | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | <ul style="list-style-type: none"> 「観光戦略2022-26 (Strategic Plan 2022-26)」において観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略に関する記載なし 年次報告書において観光により州にもたらされると考えられる経済効果を公表 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | 新しいビジネスイベントの取組を支援するため、ニューサウスウェールズ州地域ビジネスイベント開発基金を設置 |
| 地域（市等） | 観光戦略（STP） | |
| | ゴールドコースト観光局 (DGC) | <ul style="list-style-type: none"> ターゲットする観光客として以下を設定 【国内】夫婦の一方のみ収入がある夫婦 (Single Income, No Kid : SINKS)、自分たちの意思で子どもを持たない共働きの夫婦 (Double Income, No Kid : DINKS) 【海外】高価値旅行者 (High Value Traveller : HVT) ターゲットとする国・地域は韓国、台湾 |
| | 観光戦略（全体） | |
| | ゴールドコースト観光局 (DGC) | 「実行計画2022/23 (Action Plan 2022/23)」において、より強力で団結した観光コミュニティの創出を目指し、そのための戦略「産業界とマーケティング、産業開発などの連携を通じた会員制サービスの更新（オーダーメイドの支援強化）」「民間セクターと協力した観光業界への支援」、「ゴールドコーストで開催されるプラットフォームを活用したイベントを推進」等を提示 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | |
| | ゴールドコースト観光局 (DGC) | ゴールドコースト市が投資する成長産業分野（健康・医療、スポーツ、建設・不動産、人工知能・ロボット、エンジニアリング）の販売戦略の一環としてビジネスイベントを開催 |

| | | |
|-----------|---|--|
| 小規模地域 | 観光戦略 (STP) | |
| | クイーンズランド州 | クイーンズランド州の小規模地域DMO (LT0) の役割には戦略策定は含まれていない |
| | 観光戦略 (全体) | |
| | クイーンズランド州 | クイーンズランド州の小規模地域DMO (LT0) の役割には戦略策定は含まれていない |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | |
| クイーンズランド州 | クイーンズランド州の小規模地域DMO (LT0) の役割には戦略策定は含まれていない | |

表 72 主な KPI

| | | 項目 |
|---------|------------------------|---|
| 国 | オーストラリア政府観光局 (TA) | 旅行消費額 |
| | | インバウンド旅行消費額 |
| | | 外国人余暇消費額 |
| | | ビジネスイベント消費額 |
| | | ブランドの向上 (意識・オーストラリアへの旅行を考えている人の比率) |
| | | 観光産業 NPS (Net Promoter Score : 顧客の継続利用意向) |
| | | イベント参加者の満足度 |
| | | ビジネスイベントの ROI (Return on Investment : 投資利益率) |
| | | 予算に対する財務実績 |
| | | 従業員の満足度 |
| 地方 (州) | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | 【目的①経済への貢献、②支出を伴う宿泊客の誘客、に対応する KPI】 ・旅行消費額 (国内・海外含む)・消費増加 ・旅行客数 (国内・海外含む) ・協働支援の価値 ・地域・戦略的パートナーシップ投資に対する投資比率 ・オーストラリア宿泊旅行者の支出における市場シェアの拡大 ・経済効果の向上と雇用の拡大 |
| | | 【目的③クイーンズランド州の知名度の向上、に対応する KPI】 ・パブリシティ価値の向上 ・ブランドパフォーマンスの維持 |
| | | 【目的④コミュニティプライドの醸成、に対応する KPI】 地元への誇り (Local Pride) の向上 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | 旅行消費額 (国内・海外含む) |
| 地域 (市等) | ゴールドコースト観光局 (DGC) | 旅行消費額 (国内・海外含む) |
| 小規模地域 | クイーンズランド州 | 設定されていないものと推察 |

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民

の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）

<国レベル>

オーストラリア政府観光局（TA）の戦略「事業戦略 2022-2026（CORPORATE PLAN 2022-2026）」では、観光による受益を広くいきわたらせる（観光従事者や地域住民に波及させる）戦略として、コロナ禍によってダメージを受けた航空産業をはじめ、観光関連産業を支援するためのプログラムが掲げられている³⁴⁰。労働環境の改善等に関する施策については不明である。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局（TEQ）の戦略「観光戦略 2022-26（Strategic Plan 2022-26）」には、観光による受益を広くいきわたらせる（観光従事者や地域住民に波及させる）戦略に関する具体的な記載はない。ただし、年次報告書において観光により州にもたらされると考えられる経済効果（2022年は5億豪ドルと推計）を示しており、観光・イベント産業の成長がクイーンズランド州住民の経済的及び社会的利益につながるとしていることから、地域住民への受益の波及を考慮していることが推察される³⁴¹。労働環境の改善等に関する施策については不明である。

また、ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）の戦略「観光経済戦略 2030（Visitor Economy Strategy 2030）」にも、観光による受益を広くいきわたらせる（観光従事者や地域住民に波及させる）戦略に関する記載はない。ただし、年次報告書において近年では新規航空会社の誘致によりニューサウスウェールズ州に経済的、社会的な利益をもたらし、雇用を創出する旨記載されており、観光業の成長が住民の経済的及び社会的利益につながることを重視していることが推察される³⁴²。労働環境の改善等に関する施策については不明である。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局（DGC）の戦略「実行計画 2022/23（Action Plan 2022/23）」には、観光による受益を広くいきわたらせる（観光従事者や地域住民に波及させる）戦略に関する記載はない。ただし、年次報告書において、ゴールドコースト市と連携してコロナ禍における観光業や観光関連産業（飲食、小売、芸術・文化産業）を支援する目的で100豪ドル分の6万枚のバウチャーを販売してゴールドコーストの個人事業主428社を支援、経済効果は680万豪ドルに達するなど、地域の産業に観光の利益を還元する活動を行っていることが報告されている³⁴³。労働環境の改善等に関

³⁴⁰ Tourism Australia "CORPORATE PLAN 2022-2026"

³⁴¹ Tourism and Events Queensland "Annual Reports 2021-2022"

³⁴² Destination NSW "annual Report 2021/2022" https://www.destinationnsw.com.au/wp-content/uploads/2022/11/DNSW-Annual-Report-21-22-Accessible_LR.pdf

³⁴³ Destination Gold Coast "Annual Report 2021-2022"

https://destinationgoldcoast.stylelabs.cloud/api/public/content/DGC_ANNUALREPORT_21-22?v=38a64c8e

する施策については不明である。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域DMO (LTO) の役割には戦略の策定は含まれておらず、戦略は策定されていないものと推察される。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

<国レベル>

地域（国民）の理解促進方法として、オーストラリア政府観光局（TA）のホームページにおいて年次報告書を作成・公表している³⁴⁴。そこでは、観光業の成長を通じてオーストラリアの経済的利益の増加に貢献すること、観光は雇用を提供する産業であり 地域に経済的な利益をもたらし、その結果、地域社会に貢献、住民の生活の質を高めることなどが説明されている³⁴⁵。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局（TEQ）、ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）ではいずれも地域の理解促進方法として、年次報告書を作成・公表している^{346,347}。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局（DGC）では地域の理解促進方法として、年次報告書を作成・公表している³⁴⁸。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域DMO (LTO) における地域の理解促進方法としては、地域住民・自治体への連絡や、製品開発・産業振興に関する調整 (facilitating) の役割がある³⁴⁹。

表 73 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略
(観光従事者や地域住民に波及させる) の策定状況

| | | |
|---|---|---|
| 国 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | オーストラリア政 府観光局 (TA) | コロナ禍によってダメージを受けた航空産業をはじめ、観光関連産業を支援するためのプログラムを提示 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |

³⁴⁴ Tourism Australia "Our performance and reporting"
<https://www.tourism.australia.com/en/about/our-organisation/our-performance-and-reporting.html>

³⁴⁵ Tourism Australia "ANNUAL REPORT 2021/22"
<https://www.tourism.australia.com/content/dam/digital/corporate/documents/ta-annual-report-fy22.pdf>

³⁴⁶ Tourism and Events Queensland "Annual Reports" <https://teq.queensland.com/au/en/industry/who-we-are/annual-reports>

³⁴⁷ Destination NSW "Annual Reports" <https://www.destinationnsw.com.au/about-us/annual-reports>

³⁴⁸ Destination Gold Coast "AGM & Annual Report" <https://www.destinationgoldcoast.com/corporate/about-us>

³⁴⁹ Queensland's Tourism Network:Information paper March 2018

| | | |
|---------|--|---|
| | オーストラリア政府観光局 (TA) | 地域 (国民) の理解促進方法として、年次報告書を作成・公表 (観光業が地域社会に貢献、住民生活の質を高めることを説明) |
| 地方 (州) | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | 年次報告書において観光・イベント産業の成長がクイーンズランド州住民の経済的及び社会的利益につながる旨の記載あり |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | ニューサウスウェールズ州に経済的、社会的な利益をもたらすために新規航空会社を誘致 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | 理解促進方法として年次報告書を作成・公表 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | 理解促進方法として年次報告書を作成・公表 |
| 地域 (市等) | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | ゴールドコースト観光局 (DGC) | ゴールドコースト市と連携して地域の産業に観光の利益を還元する活動 (例: コロナ禍における観光業、観光関連産業 (飲食、小売、芸術・文化産業) を支援する目的で 100 豪ドル分の 6 万枚のバウチャーを販売、ゴールドコーストの個人事業主 428 社を支援) を実施 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | ゴールドコースト観光局 (DGC) | 理解促進方法として年次報告書を作成・公表 |
| 小規模地域 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | クイーンズランド州 | クイーンズランド州の小規模地域DMO (LT0) の役割には戦略策定は含まれていない |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | クイーンズランド州 | 地域住民・自治体への連絡や、製品開発・産業振興に関する調整を実施 |

5) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

<国レベル>

オーストラリア政府観光局 (TA) は行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する取組として、コロナ禍からの観光業の回復・成長戦略の一環で州DMO (STO) と緊密に連携し、リサーチ、キャンペーン開発、マーケティングチャンネル、航空、流通、トレードイベント、トレードミッションなどにおいて知見を共有し、計画について協議を行うとともに、複数の共同キャンペーンを展開している。

行政の主要パートナーは、オーストラリア貿易投資促進庁 (Austrade)、外務貿易省、内務省、インフラストラクチャー・地域開発・交通通信省が挙げられている。これらのパートナーとの具体的な連携事例として、空港、州・準州政府、オーストラリア貿易投資促進庁 (Austrade)、インフラストラクチャー・運輸・地域開発・通信省、外務貿易省、内務省の協力を得て、商業的パートナーシップを通じオーストラリアと

主要市場間の航空路線の再確立を早めることを目的とした国際航空回復戦略を実施している。本戦略に基づき開発されたルートマップは、オーストラリア政府観光局（TA）の航空チームが開発した重要なツールであり、産業界が戦略や計画を立てる際に利用されている³⁵⁰。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局（TEQ）は、行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する取組として、オーストラリア政府観光局（TA）、地域DMO（RTO）、観光・イベント事業者、産業界のパートナー等と各プロジェクトで個別に連携している。例えば、クイーンズランド州の雇用戦略の一環として国内航空路線再開プログラムが空港、航空会社、産業界との連携の上実施され、航空会社がクイーンズランド州へのサービスの頻度と容量を増やし、新しいルートを誘致することを推進している。このような連携の実績は年次報告書に記載されている³⁵¹。なお、クイーンズランド州観光局（TEQ）の資料によると、クイーンズランド州観光局（TEQ）が連携している関係者は「グローバルパートナー」と「マーケットごとの契約者」に分類されている。また、州内の各地域DMO（RTO）とは、クイーンズランドの存在感を際立たせ、予算のスケールメリット向上を目指して、統一したブランディングやアセット、消費者データ&インサイトの共有を行っている³⁵²。

ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）は行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する取組として、オーストラリア政府観光局（TA）、地域DMO（RTO）、観光事業者、メディアのパートナー等と各プロジェクトで個別に連携している。例えば、消費者向けマーケティング戦略の一環として、ニューサウスウェールズ州への訪問を増やすための需要喚起キャンペーンを行うため、ヴァージン・オーストラリア航空との統合パートナーシップ・プログラムを開発した。2021年12月～2022年6月の間にこのパートナーシップにより、ニューサウスウェールズ州に1,900万豪ドル以上の経済効果をもたらしたことが、年次報告書に記載されている。このような連携の実績は年次報告書に記載されている³⁵³。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局（DGC）は行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する取組として、オーストラリア政府観光局（TA）、クイーンズランド州観光局（TEQ）、ゴールドコースト市、観光事業者、地元産業、大学等と連携の上、戦略の策定やイベントを開催している。例えば、オーストラリア政府観光局（TA）、クイーンズランド州観光局（TEQ）、ゴールドコースト市と共同で、南半球最大の国際旅行ショーであるオーストラリア観光エクステンジを2023年5月にゴールドコーストで開催することを発表し、ゴールドコーストを最大限にアピールするために、パ

³⁵⁰ Tourism Australia "ANNUAL REPORT 2021/22"

³⁵¹ Tourism and Events Queensland "Annual Reports 2021-2022"

³⁵² クイーンズランド州観光局（TEQ）「インバウンド回復に向けて オーストラリア・クイーンズランド州の事例」

³⁵³ Destination NSW "annual Report 2021/2022"

ートナー各社と協力して取り組むことを予定している。このような連携の実績は年次報告書に記載されている³⁵⁴。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州における小規模地域DMO (LTO) は行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する取組として、地域住民、地方自治体、地域DMO (RTO)、企業 (商品開発) 等と連携している³⁵⁵。また、ニューサウスウェールズ州の小規模地域DMO (LTO) であるブルーマウンテン観光局 (MBT) のホームページでは、ブルーマウンテン市観光ビジターインフォメーションセンターのサポートを、同市議会と協力して取り組んでいるとの記載がある³⁵⁶。

表 74 行政を含む多様な関係者との連携

| | | |
|---------|------------------------|---|
| 国 | オーストラリア政府観光局 (TA) | <ul style="list-style-type: none"> ・州DMO (STO) と連携し、リサーチ、キャンペーン開発、マーケティングチャンネル、航空、流通、トレードイベント、トレードミッションなどにおいて知見を共有、計画について協議。また、複数の共同キャンペーンを展開 ・行政の主要パートナーはオーストラリア貿易投資促進庁 (Austrade)、外務貿易省、内務省、インフラストラクチャー・地域開発・交通通信省 |
| 地方 (州) | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | <ul style="list-style-type: none"> ・オーストラリア政府観光局 (TA)、地域DMO (RTO)、観光・イベント事業者、産業界のパートナー等と各プロジェクトで個別に連携 (連携の実績は年次報告書に記載) ・連携している関係者として「グローバルパートナー」と「マーケットごとの契約者」を設定 ・州内の各地域DMO (RTO) とは、クイーンズランドの存在感を際立たせ、予算のスケールメリット向上を目指して、統一したブランディングやアセット、消費者データ&インサイトの共有を実施 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | オーストラリア政府観光局 (TA)、地域DMO (RTO)、観光事業者、メディアのパートナー等と各プロジェクトで個別に連携 (連携の実績は年次報告書に記載) |
| 地域 (市等) | ゴールドコースト観光局 (DGC) | オーストラリア政府観光局 (TA)、クイーンズランド州観光局 (TEQ)、ゴールドコースト市、観光事業者、地元産業、大学等と連携の上戦略の策定やイベントを開催 (連携の実績は年次報告書に記載) |
| 小規模地域 | クイーンズランド州 | 地域住民、地方自治体、地域DMO (RTO)、企業 (商品開発) 等と連携 |
| | ブルーマウンテン観光局 (BMT) | ブルーマウンテン市観光ビジターインフォメーションセンターのサポートを同市議会と協力して取組 |

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦

³⁵⁴ Destination Gold Coast "AGM & Annual Report"

³⁵⁵ Queensland's Tourism Network:Information paper March 2018

³⁵⁶ Blue Mountains Tourism <https://www.visitbluemountains.com.au/about-blue-mountains-tourism>

略を策定

<国レベル>

オーストラリア政府観光局（TA）の戦略「事業戦略 2022-2026（CORPORATE PLAN 2022-2026）」では、【評価項目①-1】で記載の通り、インバウンドのターゲット市場を大きく「レジャー」、「ビジネス」に分類し、「レジャー」はさらに「高支出旅行者（HYT）、「超高支出旅行者（HYT luxury）」、「ワーキングホリデー利用者（HYT Working Holiday Makers）」に分類してそれぞれターゲット国を設定している。「ビジネス」はさらに「報奨旅行プランナー（Incentive trip planners）」と「協会旅行プランナー（Association trip planners）」に分類し、各市場へのアプローチ方法を整理（各ターゲット国に対して「ブランド認知拡大（BRAND PAID）」、「ブランド理解促進・信頼獲得（BRAND EARNED AND OWNED）」、「パートナーシップ（PARTNERSHIP）」、「流通（DISTRIBUTION）」の重点項目を設定）している³⁵⁷。

また、年次報告書において、ターゲット国向けのキャンペーン・マーケティング（デジタル・マーケティング含む）等の実績や、各国からの旅行客数と消費額の実績を公表している³⁵⁸。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局（TEQ）の資料によると、インバウンド誘客や持続可能な観光地域づくりに関する取組として、「Best of Queensland プログラム」、「IMATE（観光業者と代理店をつなぐプラットフォーム）」、「Work in Paradise」とワーキングホリデー誘致キャンペーン」、「マラソンを含むイベントツーリズム」、「先住民体験やエコツーリズムの推進」がそれぞれ実施されている。また、クイーンズランド州観光局（TEQ）の資料によると、アフターコロナにおける新たなインバウンドの潮流と課題を、「プレミアム化」、「長期滞在の傾向」、「スタッフ不足」、「スタッフ宿泊施設不足」と整理している³⁵⁹。

ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）の戦略では、海外各国を「トップ10 コア市場（アメリカ、中国、日本等）+インドネシア、ドイツ、マレーシア」、「新興市場1」、「新興市場2」、「ウォッチリスト」にセグメンテーションし、旅行消費額の増加目標達成のために高収益の市場と滞在期間の延長に焦点を当てた取組を実施する旨記載されている。ビジターエコノミーをさらに拡大するため、既存の様々なビジターエクスペリエンスを補強する新たな強みを開発することに重点を置くとし、エコツーリズム、サステナビリティ、ボランツーリズム、ウェルネスツーリズムなどをポジショニングのビジョンとして掲げている³⁶⁰。

³⁵⁷ Tourism Australia "CORPORATE PLAN 2022-2026"

³⁵⁸ Tourism Australia "ANNUAL REPORT 2021/22"

³⁵⁹ クイーンズランド州観光局（TEQ）「インバウンド回復に向けて オーストラリア・クイーンズランド州の事例」

³⁶⁰ Destination NSW "Visitor Economy Strategy 2030"

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局（DGC）の戦略では、コロナ禍から回復して持続的な訪問客の確保を実現するため、国際航空路の接続性の回復や新ルートの開発、航空会社と提携したターゲット市場（ニュージーランド、シンガポール、日本、韓国）へのプロモーションの実施などが掲げられている³⁶¹。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域DMO（LTO）の役割は国内マーケティングやインフォメーション・センターのサポート・運営、商品開発等であり、戦略は策定されていないものと推察される³⁶²。

表 75 インバウンド誘客も含めた戦略の策定

| | | |
|--------|------------------------|--|
| 国 | オーストラリア政府観光局 (TA) | <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドのターゲット市場へのアプローチ方法を整理 ・年次報告において、ターゲット国向けのキャンペーン・マーケティング（デジタル・マーケティング含む）等の実績や、各国からの旅行客数と支出額の実績を公表 |
| 地方（州） | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | インバウンド誘客や持続可能な観光地域づくりに関する取組として、「Best of Queensland プログラム」、「IMATE（観光業者と代理店をつなぐプラットフォーム）」、「Work in Paradise」とワーキングホリデー誘致キャンペーン、「マラソンを含むイベントツーリズム」、「先住民体験やエコツーリズムの推進」を実施 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | <ul style="list-style-type: none"> ・海外各国を「トップ10 コア市場（アメリカ、中国、日本等）+インドネシア、ドイツ、マレーシア」、「新興市場1」、「新興市場2」、「ウォッチリスト」にセグメンテーションし、高収益の市場と滞在期間の延長に焦点を当てた取組を実施 ・ビジターエコノミーをさらに拡大するため、既存の様々なビジターエクスペリエンスを補強する新たな強みを開発 |
| 地域（市等） | ゴールドコースト観光局 (DGC) | 国際航空路の接続性の回復や新ルートの開発、航空会社と提携したターゲット市場（ニュージーランド、シンガポール、日本、韓国）へのプロモーションの実施 |
| 小規模地域 | クイーンズランド州 | 戦略は策定されていないものと推察 |

7) 【評価項目⑤】 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

<国レベル>

年次報告書において戦略に係る指標（表 72 に掲載されている KPI 等）の年間データが公表され、目標値の達成度合いの検証（目標値と実現値の乖離の要因分析等）が行われている。ただし、具体的な検証体制については不明である。

なお、KPI のデータは、オーストラリア貿易促進庁（Austrade）の内部組織であるオーストラリア観光調査機関（Tourism Research Australia : TRA、以下「オーストラリア観光調査機関（TRA）」という。）が実施した「国内&国際旅行者調査

³⁶¹ Destination Gold Coast "Action Plan 2022/23"

³⁶² Queensland's Tourism Network:Information paper March 2018

(National and International Visitor Surveys : NVS & IVS、以下「国内&国際旅行者調査 (NVS & IVS)」という。)における国内旅行消費額とインバウンド旅行消費額、「消費者需要プロジェクト (Consumer Demand Project)」におけるブランドの向上のデータを使用している³⁶³。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局 (TEQ) では、年次報告書において戦略に係る指標 (表 72 に掲載されている KPI 等) の年間データを公表し、目標の達成度やその乖離の要因についても分析している。ただし、具体的な検証体制については不明である³⁶⁴。州全体の旅行者数、旅行消費額、旅行目的等) は、オーストラリア観光調査機関 (TRA) が実施した「国内&国際旅行者調査 (NVS & IVS)」等の調査結果をまとめて州DMO (STO) のホームページで公表している³⁶⁵。併せて、州内の地域 (ゴールドコースト、ブリスベン等) における旅行者数、旅行消費額、宿泊期間等のデータを「国内&国際旅行者調査 (NVS & IVS)」等の調査結果から収集・公表している³⁶⁶。

ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) においても、年次報告書において戦略に係る指標 (表 72 に掲載されている KPI 等) の年間データを公表している。ただし、達成度等の検証の有無や、具体的な検証体制については不明である。州全体の旅行者数、旅行消費額、旅行目的等はクイーンズランド州観光局 (TEQ) 同様、オーストラリア観光調査機関 (TRA) が実施した「国内&国際旅行者調査 (NVS & IVS)」の調査結果を使用している³⁶⁷。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局 (DGC) では、年次報告書において戦略に係る指標 (表 72 に掲載されている KPI 等) の年間データを公表している。ただし、達成度等の検証の有無や、具体的な検証体制については不明である。また、州全体の旅行者数、旅行消費額、旅行目的等は州DMO (STO) 同様、オーストラリア観光調査機関 (TRA) が実施した「国内&国際旅行者調査 (NVS & IVS)」の調査結果を使用している³⁶⁸。

<小規模地域レベル>

クイーンズランド州の小規模地域DMO (LTO) の役割は国内マーケティングやインフォメーション・センターのサポート・運営、商品開発等であり、戦略の策定は含まれていないため、戦略の検証等は行われていないものと推察される。

³⁶³ Tourism Australia "ANNUAL REPORT 2021/22"

³⁶⁴ Tourism and Events Queensland "Annual Reports 2021-2022"

³⁶⁵ Tourism and Events Queensland "Queensland's tourism industry performance"
<https://teq.queensland.com/au/en/industry/research-and-insights/industry-performance>

³⁶⁶ National Visitor Surveys (NVS) は、オーストラリア居住者の旅行に関するデータを得る 15 歳以上の 12 万人を対象にインタビューした結果をまとめたもの。International Visitor Surveys (IVS) は、オーストラリアを訪問していた 15 歳以上の出国する短期海外旅行者 40,000 人を対象にインタビューした結果をまとめたもの。

³⁶⁷ Destination NSW "annual Report 2021/2022"

³⁶⁸ Destination Gold Coast "Annual Report 2021-2022"

表 76 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み

| | | |
|---------|------------------------|---|
| 国 | オーストラリア政府観光局 (TA) | <ul style="list-style-type: none"> ・年次報告書において戦略に係る指標 (KPI 等) の年間データを公表、目標値の達成度合いを検証 (具体的な検証体制については不明) ・データはオーストラリア観光調査機関 (TRA) が実施した調査結果を使用 |
| 地方 (州) | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | <ul style="list-style-type: none"> ・年次報告書において戦略に係る指標 (KPI 等) の年間データを公表 (具体的な検証体制については不明) ・州全体の訪問者数、旅行消費額、旅行目的等はオーストラリア観光調査機関 (TRA) が実施した調査結果を使用 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | <ul style="list-style-type: none"> ・年次報告書において戦略に係る指標 (KPI 等) の年間データを公表 (検証の有無や検証体制については不明) ・州全体の訪問者数、旅行消費額、旅行目的等はオーストラリア観光調査機関 (TRA) が実施した調査結果を使用 |
| 地域 (市等) | ゴールドコースト観光局 (DGC) | <ul style="list-style-type: none"> ・年次報告書において戦略に係る指標 (KPI 等) の年間データを公表 (検証の有無や検証体制については不明) ・州全体の訪問者数、旅行消費額、旅行目的等はオーストラリア観光調査機関 (TRA) が実施した調査結果を使用 |
| 小規模地域 | クイーンズランド州 | 戦略の検証は行われていないものと推察 |

8) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

<国レベル>

オーストラリア政府観光局 (TA) に対してオーストラリア連邦政府が国庫補助金を支払うことについては、「オーストラリア政府観光法 (Tourism Australia ACT 2004)」において規定されている³⁶⁹。

オーストラリア政府観光局 (TA) の収入 (財源) の実態として、2021/2022 年の収入は合計約 1 億 6,948 万豪ドルであったが、そのうちの約 1 億 5,750 万豪ドル (全体の約 92.9%) が政府からの国庫補助金、約 1,200 万豪ドル (同約 7.1%) が顧客との契約からの収入 (国内外のプロモーション活動に対する対価) や金利収入等を含む自主財源であり、政府からの国庫補助金が収入の大半を占める³⁷⁰。ただし、国庫補助金の使途やその自由度については不明である。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局 (TEQ) の法的位置付けを規定する「2012 年クイーンズランド州観光局法 (Tourism and Events Queensland Act 2012)」においては、財源に関する記載は特にな³⁷¹。

クイーンズランド州観光局 (TEQ) の 2021/2022 年の収入は合計約 1 億 4,328 万

³⁶⁹ TOURISM AUSTRALIA ACT 2004 PART 6--FINANCE
http://classic.austlii.edu.au/au/legis/cth/consol_act/taa2004222/

³⁷⁰ Tourism Australia "ANNUAL REPORT 2021/22"

³⁷¹ Tourism and Events Queensland Act 2012 <https://www.legislation.qld.gov.au/view/pdf/2017-03-01/act-2012-044>

豪ドルであったが、そのうちの約 1 億 2,846 万豪ドル（全体の約 89.6%）がクイーンズランド州政府からの補助金、1.4 万豪ドル（同約 0.9%）が企業収益（イベント協力、マーケティング協力）による自主財源と、州政府からの補助金が収入の約 9 割を占める³⁷²。ただし、補助金の使途やその自由度については不明である。

ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）の法的位置付けを規定する「2011 年ニューサウスウェールズ州観光局法（Destination NSW Act 2011）」においては、財源に関する記載は特にない³⁷³。

ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）の 2022 年の収入は合計約 2 億 9,495 豪ドルであったが、そのうちの 2 億 9,274 万豪ドル（全体の約 99.2%）がニューサウスウェールズ州等からの補助金、その他の収入が 217 万豪ドル（同約 0.8%）で、補助金が収入の大半を占める³⁷⁴。ただし、補助金の使途やその自由度については不明である。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局（DGC）の 2022 年の収入は、ゴールドコースト市内の事業者に対して課される固定資産税からにゴールドコースト観光局（DGC）に割り当てられる観光産業課徴金（tourism levy）が 66%、州政府からの補助金等が 14%、連邦政府からの補助金が 18%と、税金による収入が半分以上を占めている³⁷⁵。補助金の使途やその自由度については不明である。

<小規模地域レベル>

小規模地域DMO（LTO）の財源、補助金の有無や使途、自由度については不明である。

表 77 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

| | | |
|--------|-----------------------|--|
| 国 | オーストラリア政府観光局（TA） | 2021/2022 年の収入は、収入の約 92.9%が政府からの国庫補助金 |
| 地方（州） | クイーンズランド州観光局（TEQ） | 2021/2022 年の収入は、収入の約 89.6%がクイーンズランド州政府からの補助金 |
| | ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW） | 2022 年の収入は、収入の約 99.2%がニューサウスウェールズ州等からの補助金 |
| 地域（市等） | ゴールドコースト観光局（DGC） | 2022 年の収入は、66%が観光産業課徴金（tourism levy）、18%が連邦政府からの補助金、14%が州政府からの補助金等 |
| 小規模地域 | クイーンズランド州 | 文献調査からは不明 |

³⁷² Tourism and Events Queensland "Annual Reports 2021-2022"

³⁷³ Destination NSW Act 2011 <https://legislation.nsw.gov.au/view/pdf/asmade/act-2011-21>

³⁷⁴ Destination NSW "Annual Report 2021/2022"

³⁷⁵ Destination Gold Coast "Annual Report 2021-2022"

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

<国レベル>

オーストラリア政府観光局（TA）における組織の人員構成（多様性（国籍、性別等）等）に関連して、先住民スタッフの割合は3.1%で、先住民の紹介を専門に行う機関や、大学（ニューサウスウェールズ大学、シドニー工科大学等）との関係を深め、政府目標の3%の達成を引き続き目指している。

人材マネジメント（報酬以外に在職率を高める方法等）については文献調査からは不明である。

採用計画に関連して従業員の給与は年次報告書³⁷⁶によると、オーストラリア政府観光局（TA）が事業を展開する国毎に決定される。各給与帯の範囲は、外部コンサルタントを通じて毎年見直され、全従業員が年次業績評価で評価される。取締役とマネージング・ディレクターの報酬はオーストラリア政府報酬審判所により決定され、経営幹部と上級管理職の報酬はオーストラリア政府観光局（TA）報酬規定により決定され、年次報告書において公表されている。

人材育成計画については年次報告書によると、従業員向けに研修や能力開発の機会（個々の学習・能力開発プログラム）を提供している。また、1,000以上のオンライントレーニングや、管理職向けのリーダーシップトレーニングも実施している。

<地方レベル>

クイーンズランド州観光局（TEQ）における組織の人員構成は年次報告書³⁷⁷によると、全従業員の80%が女性であり、上級管理職の52%を女性が占めている。クイーンズランド州を拠点³⁷⁸とする従業員の8%は、2つ以上の言語を話す。

人材マネジメントに関連して従業員業績評価の枠組みは、個人の目標達成と行動で構成される。各従業員の目標は、戦略計画及びクイーンズランド州観光局（TEQ）の戦略及び年次報告書で示されたKPIに沿ったものである。

採用計画（給与体系等）については文献調査からは不明である。

人材育成計画については、変化する環境に適応し、成果を上げるための従業員の能力を構築するための学習・開発プログラム（主なテーマは知識（Knowledge）、イノベーション（Innovation）、デジタル（Digital）、国民（People）、消費者（Consumer））が提供されている。

ニューサウスウェールズ州観光局（DNSW）における組織の人員構成（多様性（国籍、性別等）等）については文献調査からは不明である。

人材マネジメントは年次報告書³⁷⁹によると、週35時間労働、フレックス休暇、超過勤務手当を導入し、ワークライフバランスをよりサポートしている。また、90以

³⁷⁶ Tourism Australia "ANNUAL REPORT 2021/22"

³⁷⁷ Tourism and Events Queensland "Annual Reports 2021-2022"

³⁷⁸ 「クイーンズランド州を拠点とする従業員」とは、クイーンズランド州の住民にはアボリジニとトレス海峡諸島民が含まれるため、島嶼部以外に住んでいる従業員であると推察される。

³⁷⁹ Destination NSW "annual Report 2021/2022"

上の新しい職務記述書の作成により、具体的な責任を説明し、より明確な役割を提供している。また、年俸の見直しと増額政策を実施している。

採用計画に関連して各グレードの年収帯とその人数を年次報告書で公表しており、フルタイムの従業員の給与の最低額が約 74,000 豪ドル (約 655 万円)、最高 499,250 豪ドル (約 4,240 万円) となっている³⁸⁰。

人材育成計画については、さまざまな学習や技術が利用できるよう、出向や能力開発の機会を定期的に従業員に共有している。

<地域レベル>

ゴールドコースト観光局 (DGC) における組織の人員構成 (多様性 (国籍、性別等) 等)、人材マネジメント (報酬以外に在職率を高める方法等)、採用計画 (給与体系等)、人材育成計画については文献調査からは不明である。

<小規模地域レベル>

小規模地域DMO (LTO) における組織の人員構成 (多様性 (国籍、性別等) 等)、人材マネジメント (報酬以外に在職率を高める方法等)、採用計画 (給与体系等)、人材育成計画については文献調査からは不明である。

表 78 有能な中核プロパー人材の採用・育成

| | | |
|--------|-----------------------|---|
| 国 | オーストラリア 政府観光局 (TA) | <p>【組織の人員構成】 先住民スタッフの割合は 3.1%、先住民の紹介を専門に行う機関や大学との関係を深め、政府目標の 3%の達成を引き続き目指す</p> <p>【人材マネジメント】 文献調査からは不明</p> <p>【採用計画】 ・取締役とマネージング・ディレクターの報酬はオーストラリア政府報酬審判所、経営幹部と上級管理職の報酬はオーストラリア政府観光局 (TA) 報酬規定により決定。報酬は年次報告書で公表 ・各給与帯の範囲は、外部コンサルタントを通じて毎年見直し。全従業員が年次業績評価で評価</p> <p>【人材育成計画】 研修や能力開発の機会 (個々の学習・能力開発プログラム) を提供。1,000 以上のオンライントレーニングや、管理職向けのリーダーシップトレーニングも実施</p> |
| 地方 (州) | クイーンズランド州観光局 (TEQ) | <p>【組織の人員構成】 全従業員の 80%、上級管理職の 52%が女性。クイーンズランド州を拠点とする従業員の 8%は 2 つ以上の言語を話す</p> <p>【人材マネジメント】 ・従業員業績評価の枠組みは個人の目標達成と行動で構成 ・各従業員の目標は、戦略計画及び年次報告書で示された KPI に沿ったもの</p> |

³⁸⁰ 2023 年 3 月 17 日時点の 1 豪ドル=88.52 円で日本円換算。

| | | |
|---------|------------------------|--|
| | | <p>【採用計画】 文献調査からは不明</p> <p>【人材育成計画】 変化する環境に適応し、成果を上げるための従業員の能力を構築するための学習・開発プログラムを提供</p> |
| | ニューサウスウェールズ州観光局 (DNSW) | <p>【組織の人員構成】 文献調査からは不明</p> <p>【人材マネジメント】 ・週 35 時間労働、フレックス休暇、超過勤務手当を導入し、ワークライフバランスをよりサポート ・90 以上の新しい職務記述書を作成、具体的な責任を説明。年俸の見直しと増額政策を実施し、より明確な役割を提供</p> <p>【採用計画】 各グレードの年収帯とその人数を公表、フルタイムの従業員の給与の最低額が約 74,000 豪ドル (約 655 万円)、最高 499,250 豪ドル (約 4,240 万円)</p> <p>【人材育成計画】 さまざまな学習や技術が利用できるよう、出向や能力開発の機会を定期的に従業員に共有</p> |
| 地域 (市等) | ゴールドコースト観光局 (DGC) | <p>【組織の人員構成／人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】 文献調査からは不明</p> |
| 小規模地域 | クイーンズランド州 | <p>【組織の人員構成／人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】 文献調査からは不明</p> |

(6) ニュージーランド

1) ニュージーランドの概要

ニュージーランドの基礎情報として、人口（2023年）が約519.9万人³⁸¹（日本の約0.04倍）、面積が27万534km²（日本の約0.72倍）である。人口密度は19.37人/km²で日本の約17分の1である³⁸²。ニュージーランドの地方自治体区分は、日本の市町村に相当する61の「地域自治体（Territorial authority）」があり、うち11が市レベル、50が町村レベルである³⁸³。また、上位には全国を11に区分した地域議会（Regional councils）があり、地域議会の権限を持つ6つの地域自治体（Unitary councils）も存在する。以上を合計して全国に78の議会が存在している。

ニュージーランドには、コロナ禍前の2019年は388万人、2021年は21万人のインバウンドが訪れた³⁸⁴。インバウンド旅行消費額は、2019年で105億USドル、2020年で58億USドル、2021年で29億USドルである³⁸⁴。また、インバウンド一人当たりの消費額は、2019年で3,228USドル（約43万円）、2022年で3,437USドル（約46万円）である³⁸⁵。ニュージーランドにおいて、観光産業は最大の輸出産業であり³⁸⁶、観光産業がGDPに占める割合は、2019年で13.7%（日本：7.3%）、2021年で9.0%（日本：4.2%）である³⁸⁷。

一方、国内観光では一年で約4,500万の旅行が計測されており、そのうち61%が日帰り旅行である（2020年3月時点）³⁸⁸。

観光産業は国内で約22万人（全労働者の8.4%）³⁸⁹の雇用を生み出しており、政府においても重要産業とみなされている³⁹⁰。しかし、クィーンズタウンやクライストチャーチのように旅行者が集中する地域と、North Island（北島）の東海岸のようにあまり観光が強くない地域とのばらつきがある³⁹¹。

³⁸¹ Population, Statz NZ (<https://www.stats.govt.nz/topics/population>)

³⁸² PopulationPyramid.net

<https://www.populationpyramid.net/ja/%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E5%AF%86%E5%BA%A6/%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B8%E3%83%BC%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/2022/>

³⁸³ Local Government in NZ <https://www.lgnz.co.nz/local-government-in-nz/>

³⁸⁴ UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM" <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

³⁸⁵ TOURISM DATA <https://www.tourismnewzealand.com/insights/tourism-data/>

³⁸⁶ Tourism New Zealand INDUSTRY INSIGHTS <https://www.tourismnewzealand.com/insights/industry-insights/>

³⁸⁷ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wtcc.org/research/economic-impact>

³⁸⁸ Domestic Audience Understanding <https://www.tourismnewzealand.com/assets/insights/domestic-research/tnz-domestic-audience-understanding-may-2020.pdf>

³⁸⁹ Tourism New Zealand Tourism sector's contribution to New Zealand <https://www.tourismnewzealand.com/about-us/what-we-do/#landscape>

³⁹⁰ Stats NZ "International travel: December 2022" <https://www.stats.govt.nz/information-releases/international-travel-december-2022/>

³⁹¹ 西尾建「ニュージーランドのインバウンド観光戦略とスポーツイベント「イベントレガシーと地域観光」」（産研論集（関西学院大学）47号2020.3）

表 79 ニュージーランドの概要

| 項目 | 概要 | | |
|-------------------------------------|--------------------------|------------|------------|
| 人口 ³⁸¹ | 519 万 9, 100 人 | | |
| 面積 ³⁹² | 27 万 534 km ² | | |
| 行政区分 ³⁹² | 地域議会 | 11 | |
| | 市町村 | 61+6 | |
| | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 |
| インバウンド数 ³⁹³ | 388 万人 | 100 万人 | 21 万人 |
| インバウンド 旅行消費額 ³⁹⁴ | 105 億 US ドル | 58 億 US ドル | 29 億 US ドル |
| 観光産業が GDP に 占める割合 ³⁹⁵ | 13. 7% | 10. 4% | 9. 0% |

2) DMOの状況

① DMOの成り立ち

政府機関であるニュージーランド政府観光局（Tourism New Zealand : TNZ、以下「ニュージーランド政府観光局（TNZ）」という。）の設立経緯は不明である。クィーンズタウンでは、1985年に地域DMO（Regional Tourism Organization : RTO、以下、「地域DMO（RTO）」という。）としてクィーンズタウン観光局（Destination Queenstown : DQT、以下「クィーンズタウン観光局（DQT）」という。）が設立された。それ以外の地域DMO（RTO）の成り立ちは文献調査からは不明である。

② DMOの有無

国レベルではニュージーランド政府観光局（TNZ）が存在し、地域レベルでは地域DMO（RTO）が存在している³⁹⁶。地域DMO（RTO）の約半数は地方自治体の一部門という位置づけであり、基本的にはマネジメントエリアが行政区分と一致している（例えば、クィーンズタウン観光局（DQT）はクィーンズタウンの観光地マーケティングを担う地域DMO（RTO）である³⁹⁷）。ただし、複数の地方自治体からの資金拠出を1つの地域DMO（RTO）が受けるという例もある³⁹⁸。なお、地域DMO（RTO）はビジネス・革新技術・雇用省（Ministry of Business, Innovation & Employment : MBIE、以下「ビジネス・革新技術・雇用省（MBIE）」という。）、統計局（Statistics New Zealand : Stats NZ、以下「統計局（Stats NZ）」という。）な

³⁹² Local Government in NZ <https://www.lgnz.co.nz/local-government-in-nz/>

³⁹³ Stats NZ "International travel: December 2022" <https://www.stats.govt.nz/information-releases/international-travel-december-2022/>

³⁹⁴ UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM" <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

³⁹⁵ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wtcc.org/research/economic-impact>

³⁹⁶ Regional Tourism Organisations (RTOs) <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/tourism-recovery/tourism-communities-support-recovery-and-re-set-plan/rtos/>

³⁹⁷ "ABOUT DESTINATION QUEENSTOWN" <https://rtnz.org.nz/rto-destination-queenstown/>

³⁹⁸ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

どが使用している呼称である。

また、31 の地域DMO (RTO) が加盟するトラスト組織³⁹⁹である地域観光組織 (Regional Tourism New Zealand : RTNZ、以下「地域観光組織 (RTNZ)」という。) は、地域DMO (RTO) 間の連携と促進を図ることを目的としており⁴⁰⁰、観光セクターや政府、地方自治体等のステークホルダーとの関係構築をはじめ、地域観光組織 (RTNZ) とメンバー組織の目標を達成するための資金調達、観光セクターやその他ステークホルダーに向けた地域DMO (RTO) の活動紹介等を実施している⁴⁰⁰。

③ 数・分布

ニュージーランド全体で31 の地域DMO (RTO) が存在している³⁹⁶。1 万km²あたりの地域DMO (RTO) の数は、1.15 である (=31÷27 万 534 km²)。

④ 法的・制度的位置づけ

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は、「ニュージーランド政府観光局法 (New Zealand Tourism Board Act 1991)」に基づき、「ニュージーランドの長期的な利益を最大化するために、ニュージーランドを訪問先としてマーケティングすることを確実にする」ことを目的としている⁴⁰¹。

ニュージーランドにおける行政制度では、地域DMO (RTO) は、その地域の状況に応じて各地方自治体や観光セクターが採用する様々な形態の組織のもとで、法定機能と自由裁量を組み合わせることが認められており、単一のモデルは存在しない⁴⁰²。具体的には、地方自治体は「地方自治法 (Local Government Act 2002⁴⁰³)」、「資源管理法 (Resource Management Act 1991⁴⁰⁴)」などの法律によって、観光地域マネジメント (Destination Management) に関連する幅広いサービス (特に地域のインフラやサービスの提供、空間設計、環境保護) を実行する機能を有しており、これらの機能の一部は外部に委託することも可能だが、その場合でも責任は地方自治体にあり、このような地方自治体の裁量の大きさが地域ごとのDMOの機能の違いを生んでいると考えられる⁴⁰²。

⑤ 階層数

国レベルのニュージーランド政府観光局 (TNZ) と地域レベルの地域DMO (RTO) の2階層である。

⑥ 組織形態

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は政府機関であり、前述の通り地域DMO (RTO) の約半数は地方自治体の一部門という位置づけであるが、残りの半数はク

³⁹⁹ 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

⁴⁰⁰ About Us Regional Tourism New Zealand <https://rtnz.org.nz/aboutus/>

⁴⁰¹ Annual Report Tourism New Zealand 2021/2022

<https://www.tourismnewzealand.com/assets/about/publications/annuals/19297-TNZ-Annual-Report-2022-web.pdf>

⁴⁰² Douglas G. Pearce, Destination management in New Zealand: Structures and functions, Journal of Destination Marketing & Management 4 (2015) 1-12

⁴⁰³ Local Government Act 2002 <https://www.legislation.govt.nz/act/public/2002/0084/latest/versions.aspx>

⁴⁰⁴ Resource Management Act 1991 <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1991/0069/latest/DLM230265.html>

ィーンズタウン観光局（DQT）を一例として地方自治体から独立した NPO や民間企業となっており、そのガバナンス構造は地域DMO（RTO）によって大きく異なる⁴⁰⁵。

⑦階層別役割分担

<国レベル>

ビジネス・革新技术・雇用省（MBIE）は政府の観光戦略の策定⁴⁰⁶のほか、観光業界にかかる政策立案・規制・許認可・統計整備⁴⁰⁷、ガイドラインの作成・提示⁴⁰⁸等を実施している。

ニュージーランド政府観光局（TNZ）は海外向けのマーケティングに特化した活動を行っており、「年次報告書 2021/2022（Annual Report -Tourism New Zealand | 2021/2022-）」において、その役割を「観光に関する戦略を策定、実施し、推進すること」、「それらの戦略の策定、実施、推進に関する事項について、政府および国内の観光産業に助言を行う」こととしている。

<地域レベル（地域議会、市町村）>

ビジネス・革新技术・雇用省（MBIE）が発行する「観光地域マネジメントのガイドライン 2020（Destination Management Guidelines 2020）」において、「地域DMO（RTO）は観光地の国内向けマーケティング活動において主導的な役割を担う」としている⁴⁰⁸。

地域DMO（RTO）・地域観光組織（RTNZ）は上記ガイドラインや政府の「ニュージーランド・アオテアロア⁴⁰⁹ 政府観光戦略（2019）（以下「政府観光戦略（2019）」という。）」に従い、各地域の特性に合わせた形で、戦略における重要なファクターである5つの目標の達成を目指す⁴¹⁰。

「観光地域マネジメントのガイドライン 2020（Destination Management Guidelines 2020）」において、観光地域マネジメント（Destination Management）の役割は「『訪問者』、『マオリ、イウィ、ハプウ』、『観光産業』、『幅広いビジネス』、『地元住民』、『中央・地方自治体』の視点、ニーズ、期待を含め、訪問客の体験に寄与する、目的地のあらゆる側面を管理することが求められる」としており（図19参照）⁴¹¹、地域DMO（RTO）はガイドラインの指針に沿ったマネジメントを実施しているものと推察される。

⁴⁰⁵ 観光庁（2021）「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

⁴⁰⁶ New Zealand-Aotearoa Government Tourism Strategy <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/new-zealand-aotearoa-government-tourism-strategy/>

⁴⁰⁷ TOURISM DATA <https://www.tourismnewzealand.com/insights/tourism-data/>

⁴⁰⁸ Destination Management Guidelines 2020 <https://rtnz.org.nz/wp-content/uploads/2023/01/destination-management-guidelines-2020.pdf>

⁴⁰⁹ 「アオテアロア」とは、マオリ語でニュージーランドを指す。

⁴¹⁰ RTNZ - WHAT IS DESTINATION MANAGEMENT <https://rtnz.org.nz/destination-management/>

⁴¹¹ Destination Management Guidelines 2020 <https://rtnz.org.nz/wp-content/uploads/2023/01/destination-management-guidelines-2020.pdf>

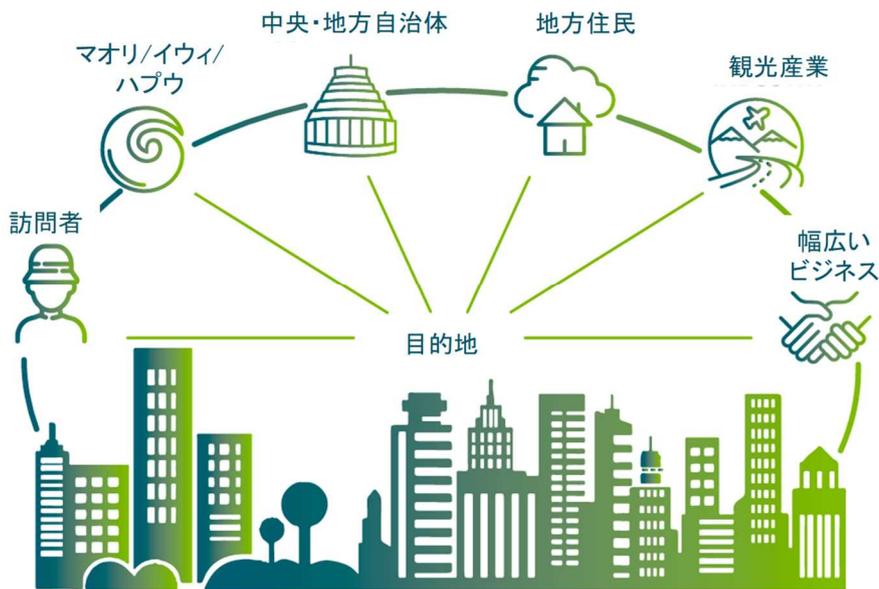


図 19 観光地域マネジメントの役割
(Destination Management Guidelines 2020 より、一部改変)

また地域DMO (RTO) は、ニュージーランド政府観光局 (TNZ)、ビジネス・革
新技術・雇用省 (MBIE) が策定した目標に基づき、国内観光向けのマーケティング
を中心的に実施しているが⁴¹²、一方でクィーンズタウン観光局 (DQT) のように独
自に海外市場向けのマーケティングを実施している例もある。

⑧財源

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は 4 年毎に事業戦略を策定することで、国
庫補助金を獲得している。補助金の使途やその自由度については不明である。

地域DMO (RTO) は地方自治体からの補助金に依存しており、約半数を占める地
方自治体の一部門として運営されている地域DMO (RTO) や、民間企業・NPO 等
である地域DMO (RTO) を含め、平均して財源の 8 割程度が地方自治体・中央政
府からの補助金となっている⁴¹³。ただし、補助金の使途が自由なのか限定的なのか、
地方自治体の一部門として運営されている地域DMO (RTO) にも補助金が拠出さ
れているかどうかについては、いずれも不明である (年度不明)。また、財源の 4 割
程度をマーケティングに使用しており、その内訳は国内 46%、オーストラリア 34%、
その他海外 20%であり、豪州を除いた海外マーケティングは限定的である (2016 年
時点) ⁴¹³。

地域DMO (RTO) は観光コミュニティの一部としての役割を担い、2020/2021 年
の戦略的観光資産保護プログラム (Strategic Tourism Asset Protection Programme)

⁴¹² 西尾建「ニュージーランドのインバウンド観光戦略とスポーツイベント「イベントレガシーと地域観光」(産研論
集 (関西学院大学) 47 号 2020.3)

⁴¹³ 観光庁 (2016)「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

では 2,020 万ドルの補助金が割り当てられている⁴¹⁴。さらに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）で被害を受けた観光業への支援計画である「支援・回復・再設定計画（Support, Recovery and Re-Set Plan）」の一環としてニュージーランド全土の 31 の地域DMO（RTO）に最大 2,660 万ドルの補助金が割り当てられている。当補助金については用途やその自由度については不明である。

表 80 DMOの概要

| 項目 | 概要 | | |
|--------------|--------------|---|--|
| DMOの 成り立ち | 国 | 文献調査からは不明 | |
| | 地域（地域議会、市町村） | クィーンズタウン観光局（DQT）：1985年に設立 | |
| DMOの有無 | 国 | ニュージーランド政府観光局（TNZ） | |
| | 地域（地域議会、市町村） | 地域DMO（RTO） | |
| 数・分布 | 国 | 1 | |
| | 地域（地域議会、市町村） | 31 ※1万km ² あたり1.15（=31÷27万534km ² ） | |
| 法的・制度的位置付け | 国 | ニュージーランド政府観光局法に依拠 | |
| | 地域（地域議会、市町村） | 地方自治法、資源管理法に基づく地方自治体の権限に依拠 | |
| 階層数 | 国 | 2階層 | |
| | 地域（地域議会、市町村） | | |
| 組織形態 | 国 | 政府機関 | |
| | 地域（地域議会、市町村） | 地域DMO（RTO）の約半数が地方自治体の一部門 ※NPOや民間企業の形態も存在 | |
| 階層別 役割分担 | 国 | ビジネス・革新技術・雇用省（MBIE） | 政府の観光戦略の策定、観光にかかる政策立案・規制・許認可・統計整備、ガイドラインの作成・提示等 |
| | | ニュージーランド政府観光局（TNZ） | 海外市場向けマーケティングに特化 |
| | 地域（地域議会、市町村） | 一般 | ・国内マーケティングに特化 ※独自に海外市場向けマーケティングを実施する例外あり（例：クィーンズタウン観光局（DQT）） ・「観光地域マネジメントのガイドライン 2020」の指針に沿ったマネジメントを実施 |
| 財源 | 国 | 国庫補助金 | |
| | 地域（地域議会、市町村） | 地方自治体からの補助金に依存 ※平均して財源の8割程度が地方自治体からの補助金 | |

⁴¹⁴ Regional Tourism Organisations (RTOs) <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/tourism-recovery/tourism-communities-support-recovery-and-re-set-plan/rtos/>

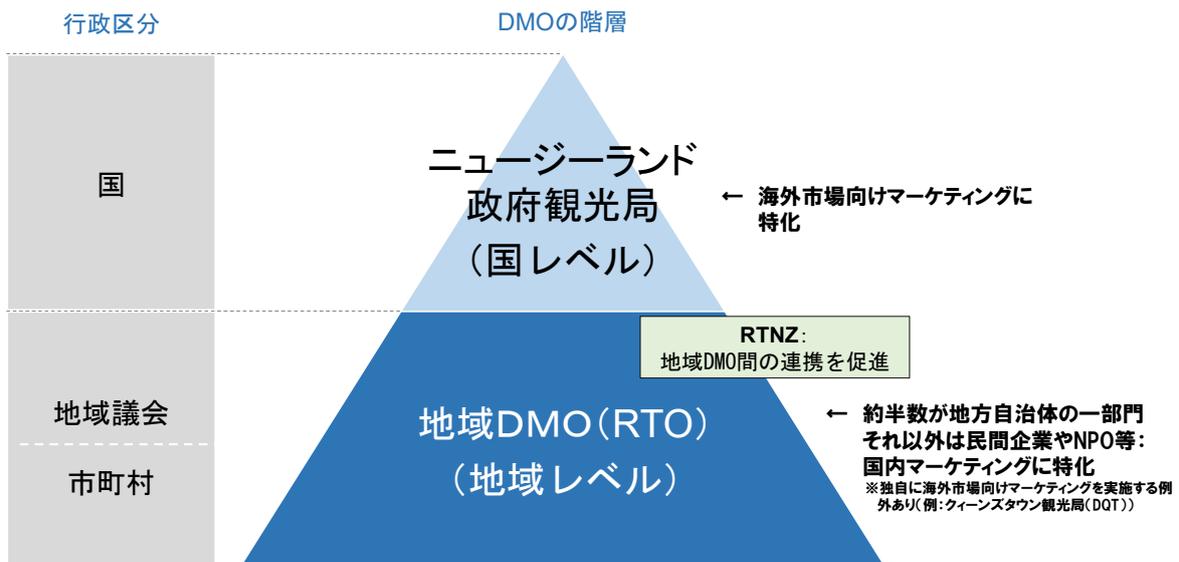


図 20 DMOの階層構造

3) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

①観光戦略 (STP)

<国レベル>

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は、ニュージーランドのインバウンド観光の重点市場を、3つのカテゴリ及び新興市場に分け、海外オフィス (東京、ソウル、北京、上海、広州、シンガポール、ジャカルタ、シドニー、ニューデリー、ムンバイ、ロンドン、ロサンゼルス、サンパウロ、ブエノスアイレス) を設置しながら戦略的にマーケティングを行っている (2020年時点) ⁴¹⁵。

コア市場①オーストラリア、米国、中国

コア市場②英国、ドイツ、日本

コア市場③韓国、シンガポール、カナダ、マレーシア

新興市場：インド、インドネシア、アルゼンチン、ブラジル、フィリピン

重点市場の中でも、ビジネス・革新技术・雇用省 (MBIE) や外部機関等が実施した調査に基づき、ターゲット顧客を、実際にニュージーランド訪問検討中の潜在顧客に絞っている。また、政府からの追加予算を受けて、今後のエマージング市場向けの投資も行っている (インドネシアのジャカルタやブラジルのサンパウロ事務所の開設、直行便が就航するアルゼンチン向けマーケティング等)。

⁴¹⁵ 西尾建「ニュージーランドのインバウンド観光戦略とスポーツイベント「イベントレガシーと地域観光」(産研論集 (関西学院大学) 47号 2020.3)

ニュージーランドのブランディングは「100%ピュア・ニュージーランド (100% Pure New Zealand)」というメッセージがあり、これと関連した「クォールマーク (Qualmark)」の取組みを展開している（詳細は【評価項目④】を参照）。

<地域レベル（地域議会、市町村）>

ビジネス・革新技术・雇用省 (MBIE) による「観光地域マネジメントのガイドライン 2020 (Destination Management Guidelines 2020)」にて、DMOを効果的に運営するために「適切なタイプのターゲットを設定し、観光客の地域分散を促すことが重要 (=STP 戦略の策定が推奨)」とされている⁴¹⁶。

②観光戦略（全体戦略）

<国レベル>

ビジネス・革新技术・雇用省 (MBIE) が策定した「政府観光戦略 (2019)」においては、観光産業が生産的、持続可能、包括的に成長するために、地域、経済、国際・国内観光客、環境、コミュニティの5つの視点における目標を掲げている。

表 81 「政府観光戦略 (2019)」における5つの目標

| 目標 |
|---|
| 【目標 1】観光が地域の繁栄と持続可能性に寄与 |
| 【目標 2】観光部門の生産性向上 |
| 【目標 3】「ニュージーランド独自の強み (unique visitor proposition)」を生かした、高品質で本物のビジター体験を開発・促進 |
| 【目標 4】観光がニュージーランド (アオテアロア) の自然環境、文化、歴史的遺産を保護、修復及び擁護 |
| 【目標 5】ニュージーランド人の生活が観光により改善 |

なお、コロナ禍で大幅に減少した観光客を呼び戻すため、観光戦略を「これまでになく重要」と位置付けている。そのため、政府の役割について、より綿密で積極的な取組を掲げている⁴¹⁷。

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は「政府観光戦略 (2019)」の方針に従うとともに、4年毎の事業戦略の策定、ゴール、KPI、優先事項等を盛り込んだ年次事業計画書を作成している。同計画書は、ビジネス・革新技术・雇用省 (MBIE) の承認を受ける必要がある⁴¹⁸。

<地域レベル（地域議会、市町村）>

地域DMO (RTO) は「観光地域マネジメントのガイドライン 2020 (Destination Management Guidelines 2020)」や「政府観光戦略 (2019)」の方針の基づき、統計

⁴¹⁶ Destination Management Guidelines 2020 <https://rtnz.org.nz/wp-content/uploads/2023/01/destination-management-guidelines-2020.pdf>

⁴¹⁷ New Zealand/Aotearoa Government Tourism Strategy <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/new-zealand-aotearoa-government-tourism-strategy/>

⁴¹⁸ 観光庁 (2016) 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

局 (Stats NZ) やビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) が公表するデータを活用して地域毎の目標、戦略を策定している。

クィーンズタウン観光局 (DQT) では、再生可能な観光経済を実現し、2030年までにカーボン・ゼロの観光経済を達成するためのロードマップ「**Travel to a thriving future**」を作成している。再生可能な観光を実現することで、環境への害を最小限に抑えることにとどまらず、コミュニティや環境、経済に全体的な価値をもたらす、としている⁴¹⁹。なお、クィーンズタウン観光局 (DQT) はクィーンズタウンの観光地マーケティングを担う地域DMO (RTO) である⁴²⁰。

また参考として、「アオテアロア観光産業 (Tourism Industry Aotearoa : TIA)」は「ニュージーランドの大規模で多様な観光産業のすべてのセクターを代表する唯一の独立した団体」⁴²¹であり、「観光 2025 年を超えて (Tourism 2025 & Beyond)」を制定し、持続可能なニュージーランドの観光産業のためのゴール設定、現状分析、アクションプラン等を提示している⁴²²。

③KGI・KSF・KPI

ニュージーランドではいずれの階層においても KGI・KSF・KPI のツリーについて確認できなかった。

<国レベル>

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) はパフォーマンス評価項目として「国内旅行者支出額」「オフピークシーズンにおけるインバウンド数」「各地域におけるインバウンド旅行消費額」「インバウンド経済の GDP に占める割合」を設定している⁴²³。「新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)」によるパンデミック以前は、インバウンドの地域分散と消費額を重要な戦略として位置付けていたが、2021/2022 年度は国内経済の回復を優先し、「国内観光プロモーションの発展」と「国際的なブランド力の維持」に焦点を当てている⁴²³。

<地域レベル (地域議会、市町村)>

地域DMO (RTO) の1つであるクィーンズタウン観光局 (DQT) は、KPIとして①インバウンド支出額 (目標成長率 6%/年)、②インバウンド数 (同 4%)、③投資利益率 (Return On Investment : ROI、インバウンド支出額/予算額)、④インバウンド満足度、を設定している⁴²⁴。またマーケティング活動のベースとして、統計局 (Stats NZ) が発表している「宿泊統計 (Commercial Accommodation Monitor :

⁴¹⁹ "Travel to a thriving future" Destination Queenstown <https://www.queenstownnz.co.nz/regenerative-tourism-2030/>

⁴²⁰ "ABOUT DESTINATION QUEENSTOWN" <https://rtnz.org.nz/rto-destination-queenstown/>

⁴²¹ About TIA <https://www.tia.org.nz/about-tia/>

⁴²² Tourism 2025 & Beyond <https://www.tia.org.nz/assets/Uploads/d5156c4126/Tourism2025-and-Beyond.pdf>

⁴²³ Annual Report Tourism New Zealand 2021/2022

<https://www.tourismnewzealand.com/assets/about/publications/annuals/19297-TNZ-Annual-Report-2022-web.pdf>

⁴²⁴ 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

CAM)⁴²⁵」や「国際訪問客統計 (International Visitor Arrivals : IVA)⁴²⁶」、ビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) が発表している「地方観光指標 (Regional Tourism Indicator : RTI)⁴²⁷」、「国際訪問客調査 (International Visitors Survey : IVS)⁴²⁸」といった統計データを活用しており、四半期毎に訪問客レポートを作成している⁴²⁹。

④観光による受益を広く地域に行き渡らせる戦略の策定 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる)

<国レベル>

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は「政府観光戦略 (2019)」に基づき、戦略における5つの目標の一つである「地域」で掲げられている、「観光が地域の繁栄と持続可能性に寄与」することを目指すとしている。

<地域レベル (地域議会、市町村)>

前述の通り、地域DMO (RTO) は「政府観光戦略 (2019)」の方針に基づき、各地域で目標を設定しており⁴³⁰、戦略における重要なファクターとして掲げられている「地域」を重視する。

クィーンズタウン観光局 (DQT) は前述の通り、再生可能な観光経済を実現し、2030年までにカーボン・ゼロの観光経済を達成するためのロードマップ「繁栄する未来への旅 (Travel to a thriving future)」を作成している。再生可能な観光を実現することで、環境への害を最小限に抑えることにとどまらず、コミュニティや環境、経済に全体的な価値をもたらす、としている。

表 82 観光戦略 (STP/全体) /観光による受益を広く地域にいきたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) の策定状況

| 観光戦略 (STP) | |
|------------|--|
| 国 | <p>ニュージーランド政府観光局 (TNZ)</p> <p>ターゲット：ニュージーランドのインバウンド観光の重点市場を、3つのカテゴリ及び新興市場に分けマーケティングを実施。重点市場の中でも「実際にニュージーランド訪問検討中の潜在顧客」に絞る 【コア市場①】オーストラリア、米国、中国 【コア市場②】英国、ドイツ、日本 【コア市場③】韓国、シンガポール、カナダ、マレーシア 【新興市場】インド、インドネシア、アルゼンチン、ブ</p> |

⁴²⁵ Accommodation, Stats NZ <https://www.stats.govt.nz/topics/accommodation>

⁴²⁶ International travel: March 2023, Stats NZ <https://www.stats.govt.nz/information-releases/international-travel-march-2023/>

⁴²⁷ Regional Tourism Indicators (RTIs), Ministry of Business, Innovation & Employment <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism-research-and-data/tourism-data-releases/monthly-regional-tourism-estimates/regional-tourism-indicators/>

⁴²⁸ International Visitor Survey (IVS), Ministry of Business, Innovation & Employment <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism-research-and-data/tourism-data-releases/international-visitor-survey-ivs/>

⁴²⁹ 観光庁 (2016) 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

⁴³⁰ What is Destination Management? <https://rtnz.org.nz/destination-management/>

| | | ラジル、フィリピン |
|--------------|---|--|
| | | 観光戦略（全体戦略） |
| | ニュージーランド政府観光局（TNZ） | <ul style="list-style-type: none"> ・「政府観光戦略」（2019）における5つの目標に従う ①観光が地域の繁栄と持続可能性に寄与 ②観光部門の生産性向上 ③ニュージーランド独自の強み（unique visitor proposition）を生かした、高品質で本物のビジター体験を開発・促進 ④観光がニュージーランド（アオテアロア）の自然環境、文化、歴史的遺産を保護、修復及び擁護 ⑤ニュージーランド人の生活が観光により改善 ・4年毎の事業戦略の策定、ゴール、KPI、優先事項等を盛り込んだ年次事業計画書を作成（ビジネス・革新技术・雇用省（MBIE）の承認が必要）。 |
| | | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） |
| | ニュージーランド政府観光局（TNZ） | 「政府観光戦略（2019）」において、観光が地域の繁栄と持続可能性に寄与することを目指す |
| | | 観光戦略（STP） |
| | 一般 | ビジネス・革新技术・雇用省（MBIE）「観光地域マネジメントのガイドライン2020（Destination Management Guidelines 2020）」にて、DMOを効果的に運営するために「適切なタイプのターゲットを設定し、観光客の地域分散を促すことが重要（＝STP戦略の策定が推奨）」とされている |
| | | 観光戦略（全体戦略） |
| 地域（地域議会、市町村） | 一般 | <ul style="list-style-type: none"> ・ガイドライン（2020）や政府観光戦略（2019）の方針の基づき、地域毎の目標、戦略を策定 ・統計局（Stats NZ）やビジネス・革新技术・雇用省（MBIE）が公表するデータを活用 |
| | クィーンズタウン観光局（DQT） | 再生可能な観光経済を実現し、2030年までにカーボン・ゼロの観光経済を達成するためのロードマップ「繁栄する未来への旅（Travel to a thriving future）」を作成 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | 一般 | 「政府観光戦略（2019）」の方針に基づき、各地域で目標を策定、戦略における重要なファクターとして掲げられている「地域」を重視 |
| | クィーンズタウン観光局（DQT） | 再生可能な観光を実現することにより、コミュニティや環境、経済に全体的な価値をもたらすことを目指す（「繁栄する未来への旅（Travel to a thriving future）」） |

表 83 主な KPI 等

| | | 項目 | 目標値 (実績値) |
|---------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 国 | ニュージーランド政府観光局 (TNZ) ⁴³¹ | 国内旅行者支出額 | 増加(103億USドル(2022)) |
| | | オフピークシーズンにおけるインバウンド数 | ※廃止 |
| | | 各地域におけるインバウンド消費額 | ※廃止 |
| | | 海外旅行・インバウンド経済の GDP に占める割合 | 増加 (未確定) |
| 地域 (地域議会、市町村) | クィーンズタウン観光局 (DQT) ⁴³² | インバウンド支出額 ⁴³³ | 目標成長率 6%/年 |
| | | インバウンド数 ⁴³⁴ | 目標成長率 4%/年 |
| | | 投資利益率 (インバウンド支出額/クィーンズタウンDMO予算額) | 文献調査からは不明 |
| | | インバウンド満足度 | 文献調査からは不明 |

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる)

<国レベル>

【評価項目①-2】で記載した通り、ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は「政府観光戦略 (2019)」の方針に従っており、「政府観光戦略 (2019)」ではビジネス・革新・技術・雇用省 (MBIE) は観光産業が生産的、持続可能、包括的に成長するための 5 つの目標を掲げている。そこでは「観光が地域の繁栄と持続可能性に寄与」、「観光部門の生産性向上」、「観光がニュージーランド (アオテアロア) の自然環境、文化、歴史的遺産を保護、修復、擁護」、「ニュージーランド人の生活が観光によって改善」の項目が設定されており⁴³⁵、観光客や観光産業だけでなく、地域環境の改善や住民の幸福が向上することをゴールとしている。

また、ビジネス革新技術・雇用省 (MBIE) は観光業界主導のプロジェクト「観光業成長パートナーシップ (Tourism Growth Partnership)」⁴³⁶を通じて、インバウンド観光客の支出増加に寄与する観光産業のバリューチェーンの改善や、観光産業の

⁴³¹ Annual Report Tourism New Zealand 2021/2022

<https://www.tourismnewzealand.com/assets/about/publications/annuals/19297-TNZ-Annual-Report-2022-web.pdf>

⁴³² 観光庁 (2021) 「DMO」の形成・確立に係る手引き」

⁴³³ 「地方観光指標 (Regional Tourism Indicators : RTI)」

⁴³⁴ 「国際訪問客統計 (International Visitor Arrival : IVA)」、「国際訪問客調査 (International Visitor Survey : IVS)」

⁴³⁵ New Zealand-Aotearoa Government Tourism Strategy <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/new-zealand-aotearoa-government-tourism-strategy/>

⁴³⁶ Tourism Growth Partnership: Funding recipients <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/tourism-funding/nga-haerenga-the-new-zealand-cycle-trail-2/tourism-growth-partnership-funding-recipients/>

生産性向上につながり得る、政府と民間企業との共同投資プロジェクトに取り組んでいる⁴³⁷。

<地域レベル（地域議会、市町村）>

文献調査からは不明である。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

<国レベル>

ニュージーランド政府観光局（TNZ）は「政府観光戦略（2019）」における目標のひとつである「ニュージーランド人の生活が観光により改善」を達成する上で、観光産業を的確にマネジメントすることで、ニュージーランド人の社会的・文化的発展をもたらすことができ、結果として地域コミュニティの協力を得られるようになるだろう、と述べられている⁴³⁷。

ビジネス革新技術・雇用省（MBIE）の取組については文献調査からは不明である。

<地域レベル（地域議会、市町村）>

地域観光組織（RTNZ）は「ニュージーランドのコミュニティがより活気づき、豊かになるための手段として、観光の成功と持続可能な発展に貢献するステークホルダーに対して、地域DMO（RTO）が観光部門の中で何をしているのか、その活動内容を紹介し、理解を得る」活動を実施している⁴³⁸。

クィーンズタウン＝レイクス地区⁴³⁹（クィーンズタウン観光局（DQT））では、地域住民が観光産業に関わる機会をもてるように取り組んでいる。ワークショップやフォーラムを開催することを通して地域住民から意見を収集し、観光産業からの意見と統合することで、「繁栄する未来への旅（Travel to a thriving future）」⁴⁴⁰のビジョンを作成している。また当地区では、観光経済の目的として、「地区と観光客の幸福度と体験を向上させることで人々と場所のつながりを形成し、さらには健全な生態系を育むことにより、この地域が、観光が輝かしい未来を生み出す代表例として知られるようになる」ことを掲げている。

⁴³⁷ New Zealand-Aotearoa Government Tourism Strategy <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/new-zealand-aotearoa-government-tourism-strategy/>

⁴³⁸ About Us Regional Tourism New Zealand <https://rtnz.org.nz/aboutus/>

⁴³⁹ オタゴ地域に属する地方自治体。クィーンズタウンのほか、アロータウン、ワナカ、ヘイズ湖、ハウエア湖、アース・ポイント等で構成される。

⁴⁴⁰ Destination Queenstown "Travel to a thriving future" <https://www.queenstownnz.co.nz/regenerative-tourism-2030/>

表 84 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略
 (観光従事者や地域住民に波及させる) の策定状況

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| 国 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | ニュージーランド政府観光局 (TNZ) | 観光による地域環境の改善や住民の幸福の向上を目標として設定 ①観光が地域の繁栄と持続可能性に寄与 ②観光部門の生産性向上 ④観光がニュージーランド (アオテアロア) の自然環境、文化、歴史的遺産を保護、修復及び擁護 ⑤ニュージーランド人の生活が観光により改善 (「政府観光戦略 (2019)」) |
| | ビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) | 観光業界主導のプロジェクト「観光業成長パートナーシップ (Tourism Growth Partnership)」により以下の取組を実施 ・インバウンド観光客の支出増加に寄与する観光産業のバリューチェーンの改善 ・観光産業の生産性向上につながり得る政府と民間企業との共同投資プロジェクト |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | ニュージーランド政府観光局 (TNZ) | ・ニュージーランド人の生活が観光により改善 ・観光産業の適切なマネジメントが地域の社会的・文化的発展をもたらし、地域住民との関係構築に寄与 (再掲: 政府観光戦略 (2019)) |
| | ビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) | 文献調査からは不明 |
| 地域 (地域議会、市町村) | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | 一般 | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光づくりへの理解と協力の獲得 | |
| | 地域観光組織 (RTNZ) | 観光セクターに対し、地域DMO (RTO) の活動内容を紹介 |
| クィーンズタウン=レイクス地区 (クィーンズタウン観光局 (DQT)) | ・地域住民との対話を通し、地区のビジョン「繁栄する未来への旅 (Travel to a thriving future)」を設定 ・観光経済の目的として「地区と観光客の幸福度と体験を向上させることで人々と場所のつながりを形成し、さらには健全な生態系を育むことにより、この地域が、観光が輝かしい未来を生み出す代表例として知られるようになる」ことを設定 | |

5) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

<国レベル>

ビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) は「政府観光戦略 (2019)」において、「観光が地域の繁栄に持続可能に寄与」することを目標の 1 つとして掲げ、特に政府は地域計画 (「政府観光戦略 (2019)」、「観光地域マネジメントのガイドライン 2020 (Destination Management Guidelines 2020)」) に基づく各地域DMO (RTO) の計画と推察される) の確実な遂行のため、能力開発の他、地方自治体や企業、(地域・文化) コミュニティとのパートナーシップの構築を優先的に実施する、としており⁴⁴¹、連携は当該目標の実現のためのものであると推察される。その具体的な取組例として、ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は、ニュージーランド航空等の民間企業やワイナリー協会等と連携したマーケティングも行っている⁴⁴²。

また、ビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) は、2017 年まで「観光業成長パートナーシップ (Tourism Growth Partnership)」や「地域中型観光施設助成基金 (Regional Mid-sized Tourism Facilities Grant Fund) を通じて、観光産業の生産性向上や、観光客の増加にともなうインフラ施設 (駐車場やトイレなど) の整備に取り組んできた⁴⁴³。これらのプロジェクトは同じくビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) の「観光インフラファンド (Tourism Infrastructure Fund)」へ引き継がれている⁴⁴⁴。ただし、当事業の成立経緯や制度的位置づけ、連携方法等については不明である。

<地域レベル (地域議会、市町村) >

ビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) が発行した「観光地域マネジメントのガイドライン 2020 (Destination Management Guidelines 2020)」において、観光地域マネジメントの計画と実行においては関係者、ステークホルダーとの協力が必要不可欠であると述べられている⁴⁴⁵。ステークホルダーについては、「観光産業」、「(地域・文化) コミュニティ」「イウィ、マオリ協会」、「地域DMO (RTO) / 経済開発庁 (Economic Development Agencies : EDA)」、「地方自治体」、「(地域の内外を問わない) 広範なビジネスコミュニティ」、「芸術、遺産、文化、イベント」、「ニュージーランド政府観光局 (TNZ)」、「中央政府」などが例として挙げられている。

⁴⁴¹ New Zealand-Aotearoa Government Tourism Strategy p.16 <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/new-zealand-aotearoa-government-tourism-strategy/>

⁴⁴² 観光庁 (2016) 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

⁴⁴³ 観光庁 (2016) 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

⁴⁴⁴ Tourism Funding <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism-funding/>

⁴⁴⁵ Destination Management Guidelines 2020 <https://rtnz.org.nz/wp-content/uploads/2023/01/destination-management-guidelines-2020.pdf>



図 21 地域まちづくりの計画・実行において協力が想定されている組織の例
(Destination Management Guidelines 2020 より、一部改変)

地域DMO (RTO) であるクィーンズタウン観光局 (DQT) は、ニュージーランド政府観光局 (TNZ) や航空会社、地元ワイナリー企業との間での戦略的パートナーシップの構築を重視しており、例えばワインツーリズムのマーケティングによりインバウンドを誘客すべく、クィーンズタウン近郊のワイナリー「Gibbston Valley Winery」と協働している⁴⁴⁶。クィーンズタウン観光局 (DQT) の戦略の一部であると思われるが、詳細は不明である。

地域観光組織 (RTNZ) も、地域DMO (RTO) 間の連携を促す取組を行っている。取組として、「観光部門、政府、地方自治体などのステークホルダーとの継続的な関係の構築と維持 (具体的な手法は不明)」が挙げられている⁴⁴⁷。

表 85 行政を含む多様な関係者との連携

| | | |
|---------------|-----------------------|---|
| 国 | ニュージーランド政府観光局 (TNZ) | ニュージーランド航空等の民間企業やワイナリー協会等と連携したマーケティングを実施 |
| | ビジネス・革新技術・雇用省 (MBIE) | <ul style="list-style-type: none"> ・「政府観光戦略 (2019)」において、「観光が地域の繁栄に持続可能に寄与」することを目標として設定 ・「観光業成長パートナーシップ」や「地域中型観光施設助成基金」を通じて、観光産業の生産性向上や、観光客の増加にともなうインフラ施設 (駐車場やトイレなど) の整備を実施 (現: 観光インフラファンド) |
| 地域 (地域議会、市町村) | ニュージーランド地域観光組織 (RTNZ) | 地域DMO (RTO) 間の連携を促す取組を実施 【取組】「観光部門、政府、地方自治体などのステークホルダーとの継続的な関係の構築と維持」 |

⁴⁴⁶ 観光庁 (2016) 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

⁴⁴⁷ About Us Regional Tourism New Zealand <https://rtnz.org.nz/aboutus/>

| | | |
|--|------------------|--|
| | キーンズタウン観光局 (DQT) | ニュージーランド政府観光局 (TNZ) や航空会社、地元ワイナリー企業との間で戦略的パートナーシップの構築を重視 |
|--|------------------|--|

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

<国レベル>

インバウンド戦略として、重点市場は前述【評価項目①-1】に記載した通りである。ニュージーランドでは近年、中国からの観光客が急増中であり、中国をターゲットとした戦略的マーケティングを展開している⁴⁴⁸。

ニュージーランド政府観光局 (TNZ) の観光戦略における重要な取組みとして「クォールマーク (Qualmark)」が挙げられる。「クォールマーク (Qualmark)」によって、宿泊施設をはじめ、旅行体験、交通機関、アクティビティ等の観光関連サービスの品質評価や格付けを行っている。ニュージーランド政府観光局 (TNZ) が海外の展示会に出展する際にはクォールマークを取得している観光商品を展示要件としており⁴⁴⁹、クォールマークは品質認定のブランドとして機能している。加えて、ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は「100%ピュア・ニュージーランド (100% Pure New Zealand)」というブランディング・キャンペーンを実施⁴⁵⁰しており、「特に観光プロダクト運営上で関わる人々や文化、自然景観に多大な貢献をした観光事業者」に対して「100%ピュア・ニュージーランド・エクスペリエンス・アワード」の認証が与えられる。「100%ピュア・ニュージーランド (100% Pure New Zealand)」は様々な PR 活動に活用され、YouTube⁴⁵¹や Facebook⁴⁵²といった SNS 等でも積極的なブランドメッセージの発信を行っている⁴⁵³。また 2022 年 11 月から、ニュージーランド政府観光局 (TNZ) は「もしお探しならば (If You Seek)」キャンペーンを開始⁴⁵⁴しており、ハッシュタグ「#IfYouSeekNZ」を用いてニュージーランドの魅力を発信する活動を実施している⁴⁵⁵。



⁴⁴⁸ 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

⁴⁴⁹ 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

⁴⁵⁰ PR RIMES 「20 年続くデスティネーション・ブランド” 100% Pure New Zealand” が新たなステージへ！」
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000044304.html>

⁴⁵¹ YouTube チャンネル 「100% Pure New Zealand JP」 <https://www.youtube.com/user/TNZJapan>

⁴⁵² Facebook ページ 「100% Pure New Zealand」 <https://www.facebook.com/purenewzealand/>

⁴⁵³ クォールマークとは - 100% PURE NEW ZEALAND <https://www.newzealand.com/jp/feature/qualmark/>

⁴⁵⁴ PR TIMES 「ニュージーランド政府観光局、新しいブランディング・キャンペーン始動! 「If You Seek (好奇心を解放しよう!)」」(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000027.000044304.html>)

⁴⁵⁵ 100% PURE NEW ZEALAND IF YOU SEEK <https://www.newzealand.com/au/campaign/ifyouseek/>

図 22 「100%ピュア・ニュージーランド・エクスペリエンス・アワード」ロゴマーク

＜地域レベル（地域議会、市町村）＞

地域DMO（RTO）の1つであるクィーンズタウン観光局（DQT）は、ニュージーランド政府観光局（TNZ）と緊密に連携し、近隣のフィオルランド観光局（Destination Fiordland）やワナカ湖観光局（Lake Wanaka Tourism）とともにサザン・レイクス地域のプロモーションを海外向けに行っている（詳細なプロモーション内容や各観光局の役割分担については不明）⁴⁵⁶。

表 86 インバウンド誘客も含めた戦略の策定

| | | |
|--------------|--------------------|---|
| 国 | ニュージーランド政府観光局（TNZ） | <ul style="list-style-type: none"> ・中国をターゲットとした戦略的マーケティングを展開 ・「クォールマーク（Qualmark）」によって、宿泊施設をはじめ、旅行体験、交通機関、アクティビティ等の観光関連サービスの品質評価や格付けを実施、海外の展示会に出展する際にはクォールマークを取得している観光商品を展示要件（品質認定のブランドとして機能） ・ブランディング・キャンペーン「100%ピュア・ニュージーランド（100% Pure New Zealand）」を実施、様々なPR活動に活用され、SNS等でも積極的なブランドメッセージの発信 |
| 地域（地域議会、市町村） | クィーンズタウン観光局（DQT） | ニュージーランド政府観光局（TNZ）と連携し、近隣のフィオルランド観光局（Destination Fiordland）やワナカ湖観光局（Lake Wanaka Tourism）とともにサザン・レイクス地域のプロモーションを海外向けに実施 |

7) 【評価項目⑤】 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

＜国レベル＞

ビジネス・革新技术・雇用省（MBIE）は統計局（Stats NZ）と協力して観光統計整備を実施しており、収集・分析した統計データはニュージーランド政府観光局（TNZ）や地域DMO（RTO）が事業計画等を作成する際に提供されている⁴⁵⁷。収集しているデータは、国別インバウンド数、旅行目的、フライトキャパシティ、宿泊日数、宿泊場所、購買記録、満足度、雇用数、歳出額等、多岐にわたる⁴⁵⁸。

ニュージーランド政府観光局（TNZ）は国庫補助金を獲得するために4年間の事業戦略を策定する必要がある、さらにゴール・KPI・優先事項等を盛り込んだ年次事業計画書を策定し、ビジネス・革新技术・雇用省（MBIE）の承認が必要であるが、

⁴⁵⁶ About Destination Queenstown <https://www.queenstownnz.co.nz/about-us/>

⁴⁵⁷ 観光庁（2021）「『DMO』の形成・確立に係る手引き」

⁴⁵⁸ MBIE Tourism Evidence and Insights Centre https://teic.mbie.govt.nz/?_gl=1*gvm7qz*_ga*MjY0NzUyMjY2LjE2ODAwNTI2MTA.*_ga_QRPHK061NL*MTY4MTE4MzQyMi44LjEuMTY4MTE4MzUwOS4wLjAuMA.#dataReleasesSection

具体的な検証体制は不明である⁴⁵⁹。

<地域レベル（地域議会、市町村）>

クィーンズタウン観光局（DQT）の場合は、観光業界（ホテル、アクティビティ、小売）や市議会議員、市長等 10 名から構成される理事会に毎月の事業報告を行う⁴⁵⁷。また、理事会に加えて戦略審議委員会（Strategic Review Board）が設置されており、年一回の会合において、事業計画の審議・承認が行われることとなっている⁴⁵⁹（報告における計画の改善等が実施されているかは不明）。同委員会は、理事会メンバーにニュージーランド政府観光局（TNZ）やニュージーランド航空、大手旅行会社等を加えた 25 名となっている。

表 87 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み

| | | |
|--------------|---------------------|---|
| 国 | ニュージーランド政府観光局（TNZ） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 4 年間の事業戦略を策定することで国庫補助金を獲得 ・ 年次事業計画書はビジネス・革新技術・雇用省（MBIE）の承認が必要 |
| | ビジネス・革新技術・雇用省（MBIE） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 統計局（Stats NZ）と協力して観光統計整備を実施 ・ 統計データはニュージーランド政府観光局（TNZ）や地域DMO（RTO）が事業計画等を作成する際に提供 |
| 地域（地域議会、市町村） | クィーンズタウン観光局（DQT） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会への毎月の事業報告 ・ 戦略審議委員会における事業計画の審議・承認の実施 |

8) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

<国レベル>

ニュージーランド政府観光局（TNZ）の年間予算は 100%政府からの国庫補助金であり、141 百万 NZ ドル（約 116 億円）である（2020/2021 年度）⁴⁶⁰。補助金の使途やその自由度については不明である。

<地域レベル（地域議会、市町村）>

約半数が地方自治体の一部門である地域DMO（RTO）の財源構成は、平均で地方自治体・中央政府からの補助金が 8 割程度を占めており（残りは民間パートナーシップやメンバーシップ費用、非政府部門からの補助金、観光事業収入等の自主財源）、地方自治体からの補助金に依存している⁴⁶¹。

また、財源の 4 割程度をマーケティングに使用しており、その内訳は国内 46%、オーストラリア 34%、その他海外 20%であり、豪州を除いた海外マーケティングは

⁴⁵⁹ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

⁴⁶⁰ Tourism New Zealand Annual Report

<https://www.tourismnewzealand.com/assets/about/publications/annuals/tnz-annual-report-fy21.pdf>

⁴⁶¹ 観光庁（2016）「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」

限定的である⁴⁶¹。ただし、補助金の使途が自由なのか限定的なのかについては不明である。

表 88 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

| | | |
|-------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 国 | ニュージーランド政府 観光局 (TNZ) | 年間予算は 100%政府からの国庫補助金 |
| 地域 (地域議会、 市町村) | 一般 | 地方自治体・中央政府からの補助金が平均で財源構成の 8 割程度を占める |

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

<国レベル・地域レベル (地域議会、市町村) >

組織の人員構成について、ニュージーランド政府観光局 (TNZ) や地域DMO (RTO) のスタッフは、民間企業で勤務経験があるケースが多く、官民の対話や協働を促進し易い土壌を形成しているとのことであるが⁴⁶²、人数や多様性など詳細については文献調査からは不明である。

また、人材マネジメント、採用計画、人材育成計画についても文献調査からは不明である。

表 89 有能な中核プロパー人材の採用・育成

| | | |
|-------------------|-------------------------|---|
| 国 | ニュージーランド政府 観光局 (TNZ) | 【組織の人員構成】 ・民間企業出身者が多く、官民の対話を形成しやすい土壌を形成 ・詳細は不明 【人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】 文献調査からは不明 |
| 地域 (地域議会、 市町村) | 一般 | 【組織の人員構成】 ・民間企業出身者が多く、官民の対話を形成しやすい土壌を形成 ・詳細は不明 【人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】 文献調査からは不明 |

⁴⁶² 観光庁 (2021) 「「DMO」の形成・確立に係る手引き」

(7) タイ

1) タイの概要

タイの基礎情報として、人口（2021年）が7,160万人（日本の約60%）、面積は51万3,120km²（日本の約1.4倍）である。国王を元首とする立憲君主国家で、現在のタイの行政区分は地方自治体単位としてチャンワット（県）を設置し、その下にアムプー（郡）、タムボン（町）、ムーバーン（村）を設置している。なお、バンコクはチャンワットではなく首都府であるため特殊な行政区分を有しており、バンコク（都）、ケート（区）、クウェーン（小区）の順に設置している。首都であるバンコク都を含め全部で77の都・県（1都76県）がある。

インバウンド数とインバウンド旅行消費額については、2019年が3,991万人と598億USドルで過去最高を記録したものの、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を経て2020年が674.2万人と134億USドル、2021年が42.8万人と51億USドルであった。さらに、観光産業がGDPに占める割合は、2019年が20.3%、2020年が8.2%、2021年が5.8%で（表90）、タイの観光産業は国の経済を支える基幹産業の1つである。2020年以降コロナ禍による打撃は受けているものの、依然としてインバウンド数に関しては日本よりも多い。

タイでは、世界遺産にも登録されている遺跡や寺院（アユタヤやスコータイ）巡りや、豊かな自然に囲まれスパ施設も整ったプーケット島などが主要な観光地である。また、タイの観光産業の近年の特徴として、主要観光地への観光客の集中に伴う課題や経済的格差の解消という観点から、タイ国内の行き先を多様化させるための「地方誘客」に力を入れている。他に、長期滞在の観光客を増加させる「ロングステイ政策」や、「メディカルツーリズムの環境整備」を進めている⁴⁶³。

表 90 タイの概要

| 項目 | 概要 | |
|---------------------|-------------------------|--------|
| 人口 ⁴⁶⁴ | 7,160万人 | |
| 面積 ⁴⁶⁴ | 51万3,120km ² | |
| 行政区分 ⁴⁶⁵ | 都 | 1 |
| | 県 | 76 |
| | 郡 | 878 |
| | 町 | 7,255 |
| | 村 | 74,965 |

⁴⁶³ 谷脇茂樹,伊藤雄馬「タイにおける観光小規模住民組織（CBT）についてーナーン県における観光政策の取り組みを踏まえてー」富山国際大学現代社会学部紀要第12巻第2号（2020.03）

<https://www.tuins.ac.jp/common/docs/library/2020gensha-PDF/202003-02taniwaki.pdf>

⁴⁶⁴ GLOBAL NOTE グローバルノート-国際統計データ専門サイト <https://www.globalnote.jp/>

⁴⁶⁵ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所,タイの地方自治 <https://www.clair.org.sg/j/wp-content/uploads/2019/10/622a84cd76b6f427b792d2c6146833a2.pdf>

| | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------------------------------|----------|----------|---------|
| インバウンド数 ⁴⁶⁶ | 3,991万人 | 674.2万人 | 42.8万人 |
| インバウンド旅行消費額 ⁴⁶⁷ | 598億USドル | 134億USドル | 51億USドル |
| 観光産業がGDPに占める割合 ⁴⁶⁷ | 20.3% | 8.2% | 5.8% |

2) DMOの状況

①DMOの成り立ち

タイにおけるインバウンド市場は、ベトナム戦争（1950年代～1970年代）が契機となって形成されていった。戦時中、米国の航空基地がタイに置かれており、米軍兵士の後方保養地として観光地が発展したからである⁴⁶⁸。そして、1960年にはタイ国政府観光庁（Tourism Authority of Thailand : TAT、以下「タイ国政府観光庁（TAT）」という。）の前身であるタイ国政府観光局（Tourism Organization of Thailand : TOT、以下「タイ国政府観光局（TOT）」という。）が設置され、早くから観光立国政策が進められてきた。

1970年代後半になると、国家レベルの行政計画にも観光産業の振興策が含まれるようになった。1979年にはタイ国政府観光局は国民立法会議によってタイ国政府観光庁（TAT）として格上げされ、観光開発及び観光プロモーションを展開してきた。なお、2002年にはタイ政府の組織改編により、観光・スポーツ省（Ministry of Tourism and Sports : MOTS、以下「観光・スポーツ省（MOTS）」という。）が設置され、内部部局として観光・スポーツ省観光局（Department of Tourism : DOT、以下「観光・スポーツ省観光局（DOT）」という。）の前身となる観光開発事務局も設置された。これに伴い、タイ国政府観光庁（TAT）は観光・スポーツ省（MOTS）の所管となった。また、タイ国政府観光庁（TAT）がそれまで担っていた役割や機能が再分担された結果、観光・スポーツ省観光局（DOT）が観光地の開発や整備等を担当し、タイ国政府観光庁（TAT）が観光プロモーションやマーケティングを担当することになった⁴⁶⁹。

また、2003年には、持続可能な観光運営に関する役割と責任を負った公的機関として、内閣首相府の直接の管理下にある持続的観光特別地域開発管理機構（Designated Areas for Sustainable Tourism Administration : DASTA、以下「持続的観光特別地域開発管理機構（DASTA）」という。）が設置された⁴⁷⁰。

⁴⁶⁶ UNWTO, 145 KEY TOURISM STATISTICS, <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>, UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM" <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

⁴⁶⁷ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wtcc.org/research/economic-impact>

⁴⁶⁸ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「ASEANにおける観光政策 ～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁴⁶⁹ TAT, TAT Background, TAT History <https://www.tat.or.th/en/about-tat/history>

⁴⁷⁰ 谷脇茂樹, 伊藤雄馬「タイにおける観光小規模住民組織（CBT）についてーナーン県における観光政策の取り組みを踏まえてー」富山国際大学現代社会学部紀要第12巻第2号（2020.03） <https://www.tuins.ac.jp/common/docs/library/2020gensha-PDF/202003-02taniwaki.pdf>

②DMOの有無

DMOに相当するものとして、観光・スポーツ省 (MOTS)、タイ国政府観光庁 (TAT)、観光・スポーツ省観光局 (DOT)、持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) の機関と、タイ国政府観光庁 (TAT) が持つ地方事務所、海外事務所、観光・スポーツ省 (MOTS) が持つ観光・スポーツ県事務所が存在する。

③数・分布

観光・スポーツ省 (MOTS)、タイ国政府観光庁 (TAT)、観光・スポーツ省観光局 (DOT)、持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) と、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方事務所は 45 カ所、海外事務所は 29 カ所、観光・スポーツ省 (MOTS) の観光・スポーツ県事務所は 76 カ所が存在する。

④法的・制度的位置づけ

観光・スポーツ省 (MOTS)、並びに観光・スポーツ省観光局 (DOT) は、2002 年の政府の省庁再編に伴って政府機関として設置された⁴⁷¹。

タイ国政府観光庁 (TAT) はタイ国政府観光庁法⁴⁷²に基づく組織である⁴⁷¹。

持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) は、内閣首相府の直接の管理下の組織として設立された^{473 474}。

⑤階層数

観光・スポーツ省 (MOTS) の場合、地方組織に観光・スポーツ県事務所を持っており、同様にタイ国政府観光庁 (TAT) の場合、地方事務所と海外事務所を持っているため、国と地方の 2 階層として考えることができる。また、地域レベルの戦略は、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方事務所の場合、本部の戦略に沿って策定されている⁴⁷⁵。MOTS の地方組織である観光・スポーツ県事務所は文献調査からは不明であった。

⑥組織形態

タイのDMOに相当する組織形態は行政機関である⁴⁷⁶。

⑦階層別役割分担

観光・スポーツ省 (MOTS) は観光開発の戦略目標や KPI を含む国家マスタープ

⁴⁷¹ 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「ASEAN における観光政策 ～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁴⁷² 1979 年 5 月 4 日付の官報第 96 巻第 72 部特別号で発表された

⁴⁷³ 2003 年 6 月 2 日付の官報第 120 巻 49Ko.号に掲載された勅令

⁴⁷⁴ DASTA, DASTA at a glance (<https://www.dasta.or.th/en/article/656>)

⁴⁷⁵ タイ国政府観光庁日本事務所回答

⁴⁷⁶ タイ国政府観光庁、及び持続的観光特別地域開発管理機構の組織図についてはそれぞれの年間レポートを参照
TAT, "Organisation Chart", *Annual Report 2017* https://api.tat.or.th/upload/annual_report/live/%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%9B%E0%B8%B5%202560.pdf
DASTA, "Organisation Chart", *Annual Report 2019* https://www.dasta.or.th/uploads/article/202108/1629129602_3f4ab6a3d774bde999b2.pdf

ランや経営計画の策定を行っており、観光に関わる政策や規制を担当している。観光・スポーツ省 (MOTS) は首都バンコクを除く国内各県に計 76 カ所の観光・スポーツ県事務所 (事務次官室管轄) を設置しており、政策又は戦略を展開・実施する。本部と地方組織の具体的な役割分担は文献調査からは不明である。

観光・スポーツ省 (MOTS) 所管のタイ国政府観光庁 (TAT) は主に観光マーケティングを行っており、国内外の事務所でプロモーション活動を展開している。日本には東京、大阪、福岡の 3 カ所に事務所がある⁴⁷⁷。地方事務所と海外事務所はタイ国政府観光庁 (TAT) の下部組織として本部の戦略に沿って運営され、財源も本部から拠出されるものである⁴⁷⁸。本部と地方組織の役割の具体的な分担は文献調査からは不明である。

観光・スポーツ省 (MOTS) の内部部局にあたる観光・スポーツ省観光局 (DOT) は観光地の開発や整備を行っている。主に特産品・サービス・観光地の開発、人材育成、観光サービスの標準化などを行う他、海外の映画撮影がタイ国内で行われる場合の許認可も担当している。また、地方での活動の場合には前述の観光・スポーツ県事務所 (観光・スポーツ省事務次官室管轄) と連携して事業を実施している⁴⁷⁹

内閣首相府の直接の管理下にある組織である持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) は観光を用いた地域の持続的開発のサポートを行っている。持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) はタイ国内の観光開発について研究調査を行い、その研究成果を地域コミュニティにフィードバックすることによって観光による持続可能で自立したコミュニティ形成を支援している⁴⁸⁰。

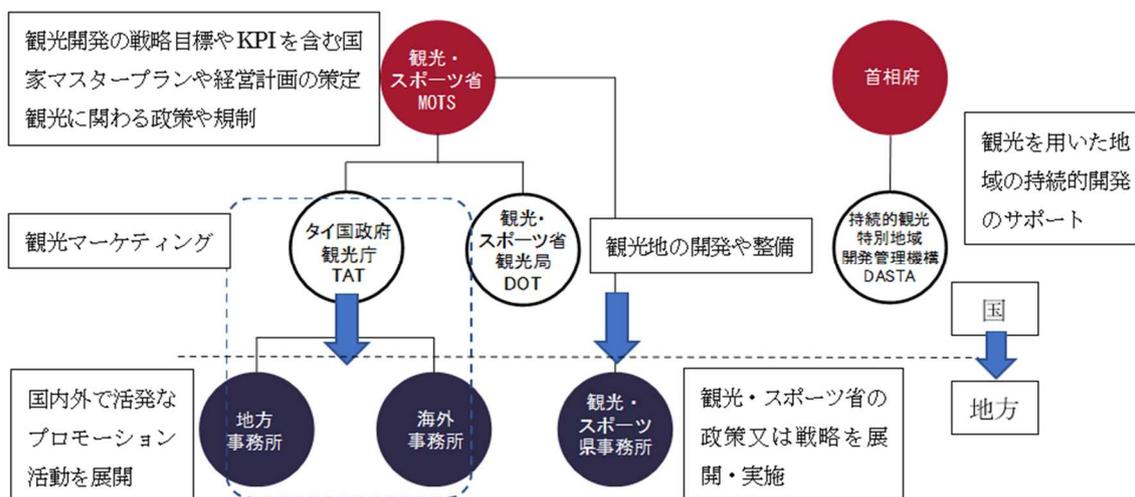


図 23 DMOに相当する組織の相互関係

⁴⁷⁷ タイ国政府観光庁 (日本語ページ), 関係機関・団体について <https://www.thailandtravel.or.jp/tat/related/>

⁴⁷⁸ タイ国政府観光庁日本事務所回答

⁴⁷⁹ 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「ASEAN における観光政策 ～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」CLAIR REPORT No.508

⁴⁸⁰ 谷脇茂樹, 伊藤雄馬「タイにおける観光小規模住民組織 (CBT) についてーナン県における観光政策の取り組みを踏まえてー」富山国際大学現代社会学部紀要第 12 巻第 2 号 (2020.03) <https://www.tuins.ac.jp/common/docs/library/2020gensha-PDF/202003-02taniwaki.pdf>

⑧財源

観光・スポーツ省 (MOTS)、観光・スポーツ省観光局 (DOT)、持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) は政府機関であるため、国庫補助金によるものと推察される。タイ国政府観光庁 (TAT) の運営も、全額が国庫補助金により賄われている⁴⁸¹。

観光・スポーツ省 (MOTS) の下部組織である観光・スポーツ県事務所に関しては本部組織からと県自治体からの補助金が使われている⁴⁸²。タイ国政府観光庁 (TAT) の下部組織 (地方事務所、海外事務所) に関しては本部組織からの財源が使われている⁴⁸³。いずれの補助金の使途やその自由度については不明である。

表 91 DMOの概要

| 項目 | 概要 | | | | | | | |
|-------------------|---|--|-----------------|---------------------------------------|----------------|-------------------------|-------------------|---|
| DMOの 成り立ち | 国 地域 | タイにおけるインバウンド市場はベトナム戦争を契機として形成。1960年にタイ国政府観光局を設置 | | | | | | |
| DMOの有無 | 国 地域 | DMOに相当するものとして、観光・スポーツ省 (MOTS)、タイ国政府観光庁 (TAT)、観光・スポーツ省観光局 (DOT)、持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) の機関と、タイ国政府観光庁 (TAT) が持つ地方事務所、海外事務所、観光・スポーツ省 (MOTS) が持つ観光・スポーツ県事務所が存在 | | | | | | |
| 数・分布 | 国 地域 | <ul style="list-style-type: none"> 観光・スポーツ省 (MOTS) : 1 機関 タイ国政府観光庁 (TAT) : 1 機関 観光・スポーツ省観光局 (DOT) : 1 機関 持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) : 1 機関 地域: <ul style="list-style-type: none"> タイ国政府観光庁 (TAT) (地方事務所: 45 カ所、海外事務所: 29 カ所) 観光・スポーツ省 (MOTS) (観光・スポーツ県事務所: 76 カ所) | | | | | | |
| 法的・制度的 位置づけ | 国 地域 | 国: <ul style="list-style-type: none"> 観光・スポーツ省 (MOTS)、並びに観光・スポーツ省観光局 (DOT) : 2002年の政府の省庁再編に伴って政府機関として設置 タイ国政府観光庁 (TAT) : タイ国政府観光庁法に基づき 1979年に設立 持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) : 2003年に内閣首相府の直接の管理下の政府機関として設立 地域: 国の政府機関管理下の下部組織 | | | | | | |
| 階層数 | 国 地域 | 2 階層 | | | | | | |
| 組織形態 | 国 地域 | 行政機関 (図 23 参照) | | | | | | |
| 階層別 役割分担 | 国 | <table border="1"> <tr> <td>観光・スポーツ省 (MOTS)</td> <td>観光開発の戦略目標や K P I を含む国家マスタープランや経営計画の策定</td> </tr> <tr> <td>タイ国政府観光庁 (TAT)</td> <td>観光マーケティング (国内外のプロモーション)</td> </tr> <tr> <td>観光・スポーツ省観光局 (DOT)</td> <td>観光地の開発や整備 (特産品・サービス・観光地の開発、人材育成、観光サービスの標準化)</td> </tr> </table> | 観光・スポーツ省 (MOTS) | 観光開発の戦略目標や K P I を含む国家マスタープランや経営計画の策定 | タイ国政府観光庁 (TAT) | 観光マーケティング (国内外のプロモーション) | 観光・スポーツ省観光局 (DOT) | 観光地の開発や整備 (特産品・サービス・観光地の開発、人材育成、観光サービスの標準化) |
| 観光・スポーツ省 (MOTS) | 観光開発の戦略目標や K P I を含む国家マスタープランや経営計画の策定 | | | | | | | |
| タイ国政府観光庁 (TAT) | 観光マーケティング (国内外のプロモーション) | | | | | | | |
| 観光・スポーツ省観光局 (DOT) | 観光地の開発や整備 (特産品・サービス・観光地の開発、人材育成、観光サービスの標準化) | | | | | | | |

⁴⁸¹ 山崎治「観光立国に向けて」レファレンス / 国立国会図書館調査及び立法考査局 編 <https://dl.ndl.go.jp/pid/999923/1/1>

⁴⁸² 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「ASEAN における観光政策 ～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁴⁸³ タイ国政府観光庁日本事務所回答

| | | | |
|----|----|---|---|
| | | 持続的観光特別地域 開 発 管 理 機 構 (DASTA) | 観光を用いた地域の持続的開発のサポート（観 光開発に関する研究調査、自立したコミュニテ ィ形成の支援） |
| | 地域 | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県 事務所) | 観光・スポーツ省 (MOTS) の政策又は戦略を展開・ 実施 |
| | | タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | ・国内外でプロモーション活動を展開 ・タイ国政府観光庁本部の戦略に沿って運営 |
| 財源 | 国 | 観光・スポーツ省 (MOTS) | 国庫補助金 |
| | | タイ国政府観光庁 (TAT) | 国庫補助金 |
| | | 観光・スポーツ省観 光局 (DOT) | 国庫補助金 |
| | | 持続的観光特別地域 開 発 管 理 機 構 (DASTA) | 国庫補助金 |
| | 地域 | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県 事務所) | 本部組織や県自治体からの補助金 |
| | | タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 本部からの財源 |

3) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観 光消費戦略を策定

①STP

タイの観光・スポーツ省 (MOTS) が 2016 年に策定した「第 2 次国家観光開発計
画 (2017-2021) (The Second National Tourism Development Plan、以下「第 2 次
国家観光開発計画 (2017-2021) という。）」⁴⁸⁴の「戦略的目標達成のガイドラインと
しての 5 つの戦略軸」における「【戦略軸 4】タイネスを取り入れたターゲットマー
ケティングを通じて観光のバランスをとり、観光客の信頼を築く」において、以下の
施策が策定されており、ターゲティングを行っている。

「ターゲットを絞ったマーケティングで、特定の層からの訪問の誘致・促進」を行
い、イニシアチブとして、「核となる観光客層 (ASEAN、中国、ヨーロッパからの核
となる地理的観光客) に対して、ターゲット広告やロイヤルティプログラムを含む各
コア層へのパッケージを提供するなど、ターゲットマーケティングを開始する」

「ターゲットを絞った広告や、ウェルネスツーリズム、エコツーリズムなど、ニッ
チな観光層に合わせたパッケージなど、ニッチな観光層にターゲットを絞ったマー
ケティングを実施する」

⁴⁸⁴ MOTS, The Second National Tourism Development Plan (2017-2021) https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_the_second_national_tourism_development_plan_2017_2021.pdf

タイ国政府観光庁 (TAT) による観光キャンペーンのキャッチコピーとして多用されている「Amazing Thailand」は、タイ国政府観光庁 (TAT) の歴史において最も効果的な観光プロモーションの1つだったと言える「Amazing Thailand 1998-1999」に由来するものであり、今日に至るまで主にインバウンド市場のメインコンセプトとして、言わばブランド名として掲げられている⁴⁸⁵。「Amazing Thailand」という言葉はタイ国政府観光庁日本事務所によるホームページ名にも用いられ、タイの魅力の世界に発信するという目的があることが推察される。

このように、国レベルではSTPの考えに沿った戦略策定を行っているものと推察される。

なお、地域レベル (観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織である観光・スポーツ県事務所、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織である地方事務所) に関しては、本部の戦略に沿った取組の中に、観光戦略 (STP) の策定が含まれるかは、文献調査からは不明である。

②観光戦略 (全体戦略)

「第2次国家観光開発計画 (2017-2021)」はタイの観光部門の持続的な成長を目指し、観光開発のための国家マスタープランとして、観光・スポーツ省 (MOTS) によって策定されたものである。この計画では、観光ビジョンとして、「2036年までに、国の社会経済発展と富の分配に包括的かつ持続的に大きく貢献すべく、タイネス (Thainess=タイらしさ) を活用しながら、バランスのとれた開発を通じて世界有数の質の高い目的地となる⁴⁸⁵」ことを挙げている。タイネスとは、タイ国政府観光庁 (TAT) の日本事務局の公式ホームページによれば、「伝統的な舞踊や音楽、工芸、料理等の文化や習慣によるもの」と説明されている⁴⁸⁶。

そして、このタイの観光ビジョンにおける5つの要点 (【要点1】世界有数の質の高い目的地となる、【要点2】バランスの取れた開発をする、【要点3】タイネスを活用する、【要点4】国の社会経済発展と富の分配に包括的に貢献する、【要点5】持続可能性に貢献する) を示し、今後5年間 (2017年~2021年) で目指す4つの目標とKPIを設定している。また、目標達成のための5つの戦略軸を示し (表92)⁴⁸⁷、戦略軸の下に18の対策と55のイニシアチブが設定されている。

また、地域レベルの戦略は、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方事務所の場合、本部の戦略に沿って策定されている⁴⁸⁸。観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織である観光・スポーツ県事務所は文献調査からは不明であった。

⁴⁸⁵ 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「ASEANにおける観光政策 ~タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に~」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁴⁸⁶ タイ国政府観光庁, タイネス (タイらしさ), <https://www.thailandtravel.or.jp/about/thainess/>

⁴⁸⁷ 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「ASEANにおける観光政策 ~タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に~」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁴⁸⁸ タイ国政府観光庁日本事務所回答

表 92 タイの「第2次国家観光開発計画（2017-2021）」における観光戦略⁴⁸⁹

| (1) タイの観光ビジョン | | |
|---|---------------------------|--|
| 2036年までに、国の社会経済発展と富の分配に包括的かつ持続的に大きく貢献すべく、タイネス（Thainess=タイらしさ）を活用しながら、バランスのとれた開発を通じて世界有数の質の高い目的地となる。 | | |
| 【要点1】世界有数の質の高い目的地となる | | |
| 【要点2】バランスの取れた開発をする | | |
| 【要点3】タイネスを活用する | | |
| 【要点4】国の社会経済発展と富の分配に包括的に貢献する | | |
| 【要点5】持続可能性に貢献する | | |
| (2) 観光ビジョンを実現するための4つの戦略的目標とKPI | | |
| 【目標1】世界有数の質の高い観光目的地となり、観光競争力を高める | | |
| KPI | 品質マークのあるアトラクション及び企業の数 | ⇒少なくとも年率5%増 |
| | 旅行・観光競争力インデックス（TTCI） | ⇒世界トップ30又はAPACトップ7入り |
| | 観光商品及びサービスに対する信頼度 | ⇒90%以上 |
| 【目標2】バランスと持続可能性により経済価値を高める | | |
| KPI | 国際観光収入 | ⇒少なくとも年率10%増 |
| | 国内旅行者数 | ⇒少なくとも年率3%増 |
| 【目標3】観光収入と利益を国全体に包括的に分配する | | |
| KPI | 6～9月の国際観光客の割合 | ⇒年間総旅行数の1/3以上 |
| | 副次的観光地の観光収入 | ⇒少なくとも年率12%増 |
| 【目標4】タイネスと環境の持続可能性の原則に基づき、観光産業を持続的に発展させる | | |
| KPI | 国際観光客・タイ人観光客のタイネス意識指数 | ⇒毎年増加 |
| | 文化・娯楽ツーリズムに対する検索の多さ（TTCI） | ⇒世界トップ10入り |
| | 環境の持続可能性総合インデックス（TTCI） | ⇒それぞれの指標*で少なくとも10ランク向上 *指標について ・環境規制の厳しさ ・環境規制の強化 ・旅行・観光産業の発展の持続可能性 ・粒子状物質（2.5）濃度 ・環境条約批准件数 ・ベースラインの水ストレス ・絶滅危惧種 ・森林被覆の変化 ・廃水処理 ・魚の入荷状況 |
| (3) 戦略的目標達成のガイドラインとしての5つの戦略軸 | | |
| 【戦略軸1】持続可能性や環境への配慮、タイネスの推奨も意識して観光アトラクション、商品及びサービスを開発する | | |
| 【戦略軸2】地域社会と環境にマイナスの影響を与えないインフラ及びアメニティ支援を開発・保全する | | |
| 【戦略軸3】観光人材を育成するとともにタイ国民の観光意識を向上させる | | |
| 【戦略軸4】タイネスを取り入れたターゲットマーケティングを通じて観光のバランスをとり、観光客の信頼を築く | | |
| 【戦略軸5】国際協力も含む、観光開発・管理における公共部門、民間部門及び一般市民間の協働の促進 | | |

⁴⁸⁹ MOTS 「The Second National Tourism Development Plan (2017-2021)」 https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_the_second_national_tourism_development_plan_2017_2021.pdf、「ASEANにおける観光政策」 <https://www.clair.or.jp/jforum/pub/docs/508.pdf> を元に作成

③KGI-KSF-KPI

KGI-KSF-KPI のツリーの設定は確認できなかったが、「第 2 次国家観光開発計画 (2017-2021)」では KPI について、「品質マークのあるアトラクション及び企業の数」、「旅行・観光競争力インデックス (TTCI)」、「観光商品及びサービスに対する信頼度」、「国際観光収入」、「国内旅行者数」、「6～9 月の国際観光客の割合」、「副次的観光地の観光収入」、「国際観光客・タイ人観光客のタイネス意識指数」、「文化・娯楽ツーリズムに対する検索の多さ」、「環境の持続可能性総合インデックス」が KPI として示されている。これらの項目の目標数値について詳細は表 92 の通りである。KPI の単位が多様であることも特徴であり、例えば「年率 (目標数値) %増」や「世界でトップ (目標数値) 入り」、「(目標数値) 以上」等がある。

④観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる)

現在、「第 2 次国家観光開発計画 (2017-2021)」の「【戦略軸 1】持続可能性や環境への配慮、タイネスの推奨も意識して観光アトラクション、商品及びサービスを開発する」において、「【対策】地域 (立地) と時間軸 (季節) の両面でバランスの取れた観光資源の提供」という対策を立て、「【イニシアチブ】観光サブクラスターの設立など、バランスの取れた観光地を推進し、まだ人気のない地方や地域の観光を発展させるとともに、地元ならではの、地域のアイデンティティを反映した提案を展開する」というイニシアチブが挙げられている⁴⁹⁰。

ほか、タイにおける観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略として、近年のタイ国政府観光庁 (TAT) による観光キャンペーン及びマーケティングコンセプトにも、地方誘客を目指したものがある。特に「12 Hidden Gems...Not to be Missed タイ 12 の秘宝」キャンペーン (2015 年) ではバンコクやプーケットなどの既存の観光都市から地方へと誘客するために、タイ国内外問わず全ての観光客を対象として展開された。PR される 12 の県の選定にあたっては、アクセス性や観光客の受け入れ能力の有無などを総合的に判断し、新たな観光地として問題ないものあと一歩のところまで未だに知られていないという県が戦略的に選ばれている⁵⁰⁰。日本国内でも 2016 年からプロモーション活動が展開され、首都バンコクを中心としてリピーターが 8 割を占める日本からの旅行者に対して効果的な取組となった⁴⁹¹。

このように、地方誘客の形で「観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる)」に関連する戦略を有している。

⁴⁹⁰ MOTS 「The Second National Tourism Development Plan (2017-2021)」

https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_the_second_national_tourism_development_plan_2017_2021.pdf

⁴⁹¹ 毎日新聞、絶対行きタイ知られざるタイ 12 の秘宝 https://mainichi.jp/sp/thailand_12hiddengems/

表 93 観光戦略（STP/全体）/観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略
（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）の策定状況

| | | |
|---------------|--|---|
| 国 | 観光戦略（STP） | |
| | タイ国政府観光庁（TAT） | <p>【ターゲット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ASEAN、中国、ヨーロッパからの核となる地理的観光客に対するターゲット広告やロイヤルティプログラムの展開 ・ニッチな観光層に対するウェルネスツーリズム、エコツーリズムなどの推進 <p>【ブランディング：Amazing Thailand】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド市場のメインコンセプトとして、言わばブランド名として掲げられている ・タイの魅力の世界に発信するという目的があることが推察される |
| | 観光戦略（全体） | |
| | 観光・スポーツ省（MOTS） | <ul style="list-style-type: none"> ・「第2次国家観光開発計画（2017-2021）」を策定 ・観光ビジョンとして「2036年までに国の社会経済発展と富の分配に包括的かつ持続的に大きく貢献すべく、タイネス（Thainess=タイらしさ）を活用しながら、バランスのとれた開発を通じて世界有数の質の高い目的地となる」ことを設定 ・観光ビジョンにおける目標 <p>【目標1】世界有数の質の高い観光目的地となり、観光競争力を高める</p> <p>【目標2】バランスと持続可能性により経済価値を高める</p> <p>【目標3】観光収入と利益を国全体に包括的に分配する</p> <p>【目標4】タイネスと環境の持続可能性の原則に基づき、観光産業を持続的に発展させる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光ビジョンにおける戦略軸 <p>【戦略軸1】持続可能性や環境への配慮、タイネスの推奨も意識して観光アトラクション、商品及びサービスを開発する</p> <p>【戦略軸2】地域社会と環境にマイナスの影響を与えないインフラ及びアメニティ支援を開発・保全する</p> <p>【戦略軸3】観光人材を育成するとともにタイ国民の観光意識を向上させる</p> <p>【戦略軸4】タイネスを取り入れたターゲットマーケティングを通じて観光のバランスをとり、観光客の信頼を築く</p> <p>【戦略軸5】国際協力も含む、観光開発・管理における公共部門、民間部門及び一般市民間の協働の促進</p> |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 （地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる） | |
| | 観光・スポーツ省（MOTS） | <ul style="list-style-type: none"> ・「地方誘客」を推進し、「第2次国家観光開発計画（2017-2021）」においても戦略化 ・これまでの主要な観光地ばかりに観光客が過度に集中しないよう、新たな観光地開発・発掘を推進 |
| タイ国政府観光庁（TAT） | <ul style="list-style-type: none"> ・「12 Hidden Gems…Not to be Missed タイ12の秘宝」キャンペーン（2015年）等に見られる地方誘客戦略を実施 ・タイ国内外問わず全ての観光客を対象として、既存の観光都市から地方へと誘客することを企図 | |

| | | |
|----|--|---|
| 地域 | 観光戦略 (STP) | |
| | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所)、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 文献調査からは不明 |
| | 観光戦略 (全体) | |
| | タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 地域レベルの戦略は、タイ国政府観光庁 (TAT) 本部の戦略に沿って策定されている (タイ国政府観光庁 (TAT) の東京事務所担当者の回答に基づく) |
| | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所) | 文献調査からは不明 |
| | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | |
| | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所)、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 文献調査からは不明 |

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる)

「第2次国家観光開発計画 (2017-2021)」において、観光従事者や地域住民に波及させるための観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略として、「【戦略軸3】観光人材を育成するとともにタイ国民の観光意識を向上させる」の「【対策】観光を支え、参加し、利益を得るための能力の地域社会への普及」の中で、「【イニシアチブ】観光産業におけるビジネスの促進 (既存事業であるツアーガイド、新興企業、コミュニティ・ベースド・ツーリズム (CBT) など社会経済的影響の大きい関連事業を含む) : ビジネスの確立と運営に関する現地コンサルティングサービスを提供する」と設定されている。

そして、タイはASEAN諸国の中でも最もCBT (コミュニティ・ベースド・ツーリズム)⁴⁹²が盛んな国の1つとなっており、観光事業からローカル・コミュニティが利益を得られるように取り組まれている。近年では、タイ国政府観光庁 (TAT) が

⁴⁹² CBT (コミュニティ・ベースド・ツーリズム) とは、観光の受け皿となる地域コミュニティが観光開発・運営に主体的に関わることで、観光からの経済的・社会的恩恵をコミュニティのメンバーに適正に分配すべきであるという観光開発の理念である。(谷脇茂樹,伊藤雄馬「タイにおける観光小規模住民組織 (CBT) についてーナーン県における観光政策の取り組みを踏まえてー」富山国際大学現代社会学部紀要第12巻第2号 (2020.03) <https://www.tuins.ac.jp/common/docs/library/2020gensha-PDF/202003-02taniwaki.pdf>)

優れた CBT の取組を表彰するようになってきている⁴⁹³。

他にも、持続的観光特別地域開発管理機構（DASTA）が、地域社会に根ざした観光開発による経済効果等の住民等による把握等を促進する冊子“Tourism… for whom?（観光って誰のため？）”を用意し、受入れ準備を行う地域社会における関係者作業グループの活動を支援するとともに、地域社会に根ざした観光開発のための基準策定に貢献している⁴⁹⁴。

なお、地域レベル（観光・スポーツ省（MOTS）の地方組織である観光・スポーツ県事務所、タイ国政府観光庁（TAT）の地方組織である地方事務所）に関して、本部の戦略に沿った取組の中に、「観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）」が含まれるかは、文献調査からは不明であった。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

「第2次国家観光開発計画（2017-2021）」において、「【戦略軸5】国際協力も含む、観光開発・管理における公共部門、民間部門及び一般市民間の協働の促進」とあるように、タイ国民の観光に対する理解促進の手段としての各組織の活動報告が行われており、タイ国政府観光庁（TAT）が年次報告（タイ語・英語）、運用報告（タイ語）、会計報告（タイ語）を作成し、ホームページで公開⁴⁹⁵している。また、持続的観光特別地域開発管理機構（DASTA）も年次報告（タイ語）を作成し、ホームページで公開している⁴⁹⁶。なお、地域レベル（観光・スポーツ省（MOTS）の地方組織である観光・スポーツ県事務所、タイ国政府観光庁（TAT）の地方組織である地方事務所）に関して、本部の戦略に沿った取組の中に、「地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得」が含まれるかは、文献調査からは不明である。

表 94 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略
（観光従事者や地域住民に波及させる）の策定状況

| | | |
|---|--|---|
| 国 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略（観光従事者や地域住民に波及させる） | |
| | 観光・スポーツ省（MOTS） | <ul style="list-style-type: none"> ・国が主導し地域と一体となって、ローカル・コミュニティが観光事業から利益を得るための CBT を含む観光産業におけるビジネスの促進 ・「第2次国家観光開発計画（2017-2021）」で策定された「【戦略軸3】観光人材を育成するととも |

⁴⁹³ 谷脇茂樹, 伊藤雄馬 「タイにおける観光小規模住民組織（CBT）についてーナン県における観光政策の取り組みを踏まえてー」 富山国際大学現代社会学部紀要第12巻第2号（2020.03） <https://www.tuins.ac.jp/common/docs/library/2020gensha-PDF/202003-02taniwaki.pdf>

⁴⁹⁴ 国土交通政策研究所報第72号 2019年春季、持続可能な観光政策のあり方に関する調査研究 https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2019/72_6.pdf

⁴⁹⁵ TAT, Annual Report 2017 <https://www.tat.or.th/en/about-tat/annual-report>

TAT, Operatno Report <https://www.tat.or.th/en/about-tat/operation-report>

TAT, Financial Report <https://www.tat.or.th/en/about-tat/financial-audit-report>

⁴⁹⁶ DASTA, DASTA Informative Annual Report 2019, <https://www.dasta.or.th/en/article/657>

| | | |
|----|--|---|
| | | にタイ国民の観光意識を向上させる」を反映 |
| | タイ国政府観光庁 (TAT) | 優れた CBT の取組を表彰 |
| | 持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) | 地域社会に根ざした観光開発による経済効果等の住民等による把握等を促進する冊子 “Tourism… for whom? (観光って誰のため?)” を用意し、受入れ準備を行う地域社会における関係者作業グループの活動を支援、または地域社会に根ざした観光開発のための基準を策定 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の促進 | |
| | タイ国政府観光庁 (TAT) | <ul style="list-style-type: none"> ・年次報告 (タイ語・英語)、運用報告 (タイ語)、会計報告 (タイ語) を作成 ・「第 2 次国家観光開発計画 (2017-2021)」で策定された「【戦略軸 5】国際協力も含む、観光開発・管理における公共部門、民間部門及び一般市民間の協働の促進」を反映 |
| | 持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) | <ul style="list-style-type: none"> ・年次報告 (タイ語) を作成 ・「第 2 次国家観光開発計画 (2017-2021)」で策定された「【戦略軸 5】国際協力も含む、観光開発・管理における公共部門、民間部門及び一般市民間の協働の促進」を反映 |
| 地域 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所)、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 文献調査からは不明 |
| | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の促進 | |
| | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所)、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 文献調査からは不明 |

5) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

「第 2 次国家観光開発計画 (2017-2021)」で設定された 5 つの戦略軸のうち、「【戦略軸 1】持続可能性や環境への配慮、タイネスの推奨も意識して観光アトラクション、商品及びサービスを開発する」の「【イニシアチブ】文化と地域遺産の持続可能性」において、「各地域には独自の遺産があるにもかかわらず、観光資源として適切に活用されていない。地方自治体や地域社会と協力し、人々にタイネス及び地元文化・遺産への誇りを育てる啓発活動や、独特の文化・遺産を保全するための土地や建築物に関する基準・規制などを通じ、各地域におけるタイの観光サービスの真正性と独自性を維持する。」として設定されている⁴⁹⁷。さらには、「第 2 次国家観光開発計画 (2017-2021)」で設定された 5 つの戦略軸に付随する他のイニシアチブからも各地域の自治

⁴⁹⁷ 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「ASEAN における観光政策 ～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」 CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

体やコミュニティリーダーとの連携を図ることで、各地域住民の意識を高めることが必要であると推奨されている⁴⁹⁸。

観光・スポーツ省観光局（DOT）の具体的な連携事例として、南部・チュンポン県において、現地の地方自治体や商工会、地域住民と協力して、地域の特徴を熟知しているローカルガイドの登録制の導入がある⁴⁹⁹。このように、観光・スポーツ省観光局（DOT）は、観光協会等の民間団体や地方自治体と連携し、観光地開発・整備やPR活動、お祭り、イベントの開催を行っている。

表 95 行政を含む多様な関係者との連携

| | | |
|----|--|---|
| 国 | <p>国が主体となって地域と連携して実施</p> <p>観光・スポーツ省観光局（DOT）</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地の地方自治体や商工会、地域住民と協力してローカルガイドの登録制の導入 ・ 観光協会等の民間団体や地方自治体と連携し、観光地開発・整備やPR活動、お祭り、イベントの開催を実施 ・ アジアトップクラスの医療水準と優れたサービスや設備を有するタイ国内の病院を活かしたメディカルツーリズムの推進 |
| 地域 | <p>タイ国政府観光庁（TAT）</p> | |

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

インバウンド誘客に関して、「第2次国家観光開発計画（2017-2021）」におけるタイの観光ビジョンに基づき、「【目標1】世界有数の質の高い観光目的地となり、観光競争力を高める」ことが挙げられている。その目標のKPIは、「品質マークのあるアトラクション及び企業数を少なくとも年率5%増やすこと」、「旅行・観光競争力インデックス（TTCI）を世界トップ30又はAPECトップ7入りさせること」、「観光商品及びサービスに対する信頼度を90%以上にすること」である⁴⁹⁸。こうした目標やKPI達成のために、新たなインバウンドやリピーターのそれぞれにとって多様なゲストエクスperiencesへの誘客を目的に観光キャンペーンを1980年から数多く実施している。特に代表的なキャンペーンに「Amazing Thailand 1998-1999」があり、国内外に高く評価され、主にインバウンド市場のメインコンセプトとして用いられ続けている⁵⁰⁰。

インバウンド誘客戦略の中でも、具体的なターゲットを定めた戦略として、海外のシニア層に向けた施策があり、シニア層が長期滞在しやすい環境整備に積極的に取り組み⁵⁰¹、観光収入の増加を図っている。具体的には、年金受給者のビザ要件の緩和

⁴⁹⁸ MOTS, The Second National Tourism Development Plan (2017-2021) https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_the_second_national_tourism_development_plan_2017_2021.pdf

⁴⁹⁹ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「ASEANにおける観光政策～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁵⁰⁰ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「ASEANにおける観光政策～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁵⁰¹ タイ国政府観光庁, ロングステイ <https://www.thailandtravel.or.jp/plan/longstay/> , ロングステイビザの申請資格として、年齢が満50歳以上であることが挙げられている

や、シニア層特有の観光中の健康面のリスクに対応可能なインバウンドのための医療機関の整備等が実施されている。

また、タイ国政府観光庁（TAT）は観光収入増加という観点から、医療目的の滞在者をターゲットとして、アジアトップクラスの医療水準⁵⁰²と優れたサービスや設備を有するタイ国内の病院を活かしたインバウンド向けのメディカルツーリズムを推進している。2000年以降タイ国政府観光庁（TAT）と保健省が連携しており、国際的な医療施設認証機関である Joint Commission International（JCI）の認証を受けている医療機関の数はタイには63施設ある（日本は25施設）。さらに、バンコク、チェンマイ、プーケット、パタヤなどの病院には、英語だけでなく日本語やアラビア語などが話せる医師や通訳がいる。結果として、2015年のデータでは、年間約300万人が医療目的でタイを訪問し、その収入は約47億ドルであった。

表 96 インバウンド誘客も含めた戦略の策定

| | | |
|----|-----------------------|--|
| 国 | 国が主体となって 地域と連携して実施 | <ul style="list-style-type: none"> ・多様なインバウンド誘客に向けた観光キャンペーンを実施 ・代表的なキャンペーンに「Amazing Thailand 1998-1999」 ・長期滞在の多いシニア層への観光プロモーションとして、年金受給者のビザ要件の緩和や観光中の健康リスクに対応する医療機関の整備を実施 |
| 地域 | | |

7) 【評価項目⑤】 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

観光・スポーツ省（MOTS）をはじめとした各組織の戦略や施策の検証・見直しの実施の有無やその体制などは、各組織が公開している報告書等の文献調査からは不明である。

データ収集については、タイ国政府観光庁（TAT）は自身の公式サイト「TAT Intelligence Center」でタイの観光に関わる統計情報を公開している（図 24）⁵⁰³。

具体的な統計データについては、国内の観光統計に加え、国際観光情勢として、タイへのインバウンドランキング、インバウンド観光収入ランキングなどがある。

観光・スポーツ省（MOTS）の地方組織（観光・スポーツ県事務所）、タイ国政府観光庁（TAT）の地方組織（地方事務所）におけるデータ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組み等については、文献調査からは不明である。

⁵⁰² タイは Joint Commission International（JCI）に認定されている病院の数が世界で5番目に多く、東アジアと東南アジアに限定した場合は中国に次いで2番目である。

⁵⁰³ TAT, TAT Intelligence Center Tourism Authority of Thailand https://intelligencecenter.tat.or.th/?lang=en_us

表 97 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み

| | | |
|----|---|-------------------------------|
| 国 | タイ国政府観光庁 (TAT)、観光・スポーツ省 (MOTS)、観光・スポーツ省観光局 (DOTS)、持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) | 戦略や施策の検証・見直しの仕組みや体制は文献調査からは不明 |
| | タイ国政府観光庁 (TAT) | Web サイトでタイの観光に関わる統計情報を公開 |
| 地域 | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所)、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 文献調査からは不明 |

表 98 タイ国政府観光庁「TAT Intelligence Center」指標

| | |
|---|---|
| 国内の観光情勢 Internal Tourism Situation | <ul style="list-style-type: none"> 国内観光統計 (県別) Internal Tourism Statics (By Province) |
| 国際観光情勢 International Tourism Situation | <ul style="list-style-type: none"> タイへのインバウンド数ランキング (国別) Ranking of foreign tourists traveling to Thailand インバウンド観光収入ランキング (国別) Ranking of Tourism Receipts from International Tourist Arrivals タイへの国際線旅客到着数 (空港別) International Passenger Arrivals to Thailand タイへの国際観光客到着数 2020-2023 (暫定データ) International Tourist Arrivals to Thailand 2020-2023 (Pliminary Data) タイへの国際観光客到着数 (入国地) International Tourist Arrivals to Thailand (Port of Entry) インバウンド観光収入 Tourism Receipts from International Tourists 国別の市場プロフィール Market Profile by Country |
| 海外出国のタイ人旅行者 Outgoing Thai Travellers | <ul style="list-style-type: none"> 出国タイ人旅行者の出国数と支出額 Outgoing and Expenditure By Putgoing Thai Travellers |

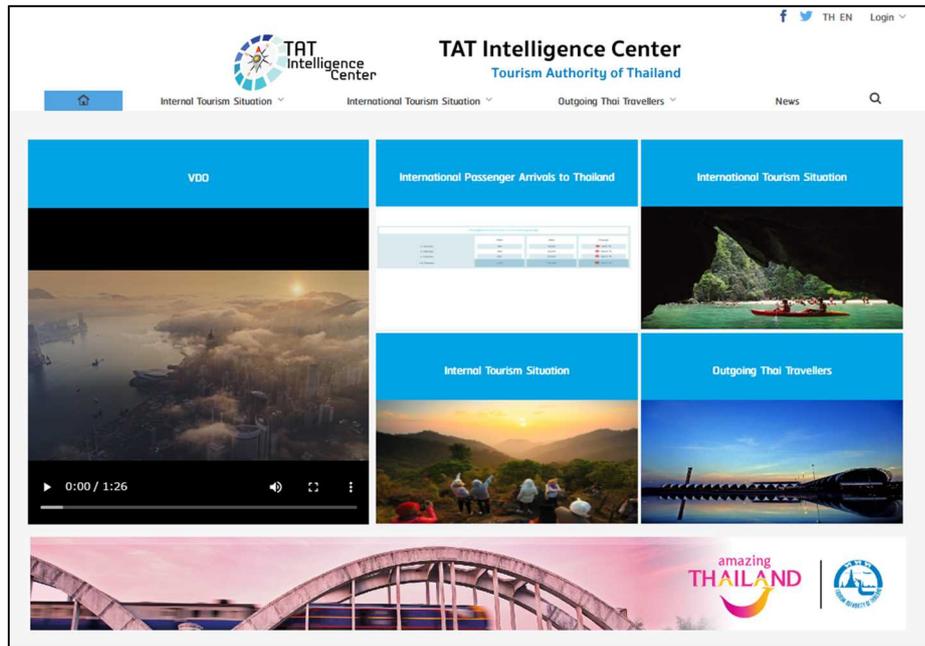


図24 TAT Intelligence Center / Tourism Authority of Thailand

8) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

タイ国政府観光庁（TAT）の運営は、全額が国庫補助金により賄われている⁵⁰⁴。観光・スポーツ省（MOTS）、観光・スポーツ省観光局（DOT）、持続的観光特別地域開発管理機構（DASTA）は政府機関であるため、国庫補助金によるものと推察される。補助金の使途やその自由度については文献調査からは不明である。

タイ国政府観光庁（TAT）の下部組織（地方事務所、海外事務所）に関しては本部組織からの補助金である⁵⁰⁵。観光・スポーツ省（MOTS）の下部組織である観光・スポーツ県事務所に関しては本部組織からと県自治体からの補助金が使われている⁵⁰⁶。財政状態に関しては、年次報告書や会計報告を通して公表している⁵⁰⁷。補助金の使途やその自由度については文献調査からは不明である。

⁵⁰⁴ 山崎治「観光立国に向けて」レファレンス / 国立国会図書館調査及び立法考査局 編 <https://dl.ndl.go.jp/pid/999923/1/1>

⁵⁰⁵ タイ国政府観光庁日本事務所回答

⁵⁰⁶ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「ASEAN における観光政策 ～タイ・ベトナム・フィリピンにおける地方誘客を中心に～」CLAIR REPORT No.508 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/508.pdf>

⁵⁰⁷ TAT, Annual Report 2017 <https://www.tat.or.th/en/about-tat/annual-report>

TAT, Operatno Report <https://www.tat.or.th/en/about-tat/operation-report>

TAT, Financial Report <https://www.tat.or.th/en/about-tat/financial-audit-report>

DASTA, DASTA Informative Annual Report 2019 <https://www.dasta.or.th/en/article/657>

表 99 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

| | | |
|----|---|-----------------|
| 国 | タイ国政府観光庁 (TAT) | 全額が国庫補助金 |
| | 観光・スポーツ省 (MOTS)、観光・スポーツ省観光局 (DOT)、持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) | 国庫補助金によるものと推察 |
| 地域 | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所) | 本部組織や県自治体からの補助金 |
| | タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 本部からの補助金 |

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

各組織の人員構成、人材マネジメント、採用計画、人材育成計画については、各組織が公開している報告書等の文献からは不明である。

表 100 有能な中核プロパー人材の採用・育成

| | | |
|----|--|---|
| 国 | 観光・スポーツ省 (MOTS)、タイ国政府観光庁 (TAT)、観光・スポーツ省観光局 (DOT)、持続的観光特別地域開発管理機構 (DASTA) | 【組織の人員構成／人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】 文献調査からは不明 |
| 地域 | 観光・スポーツ省 (MOTS) の地方組織 (観光・スポーツ県事務所)、タイ国政府観光庁 (TAT) の地方組織 (地方事務所) | 【組織の人員構成／人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】 文献調査からは不明 |

(8) シンガポール

1) シンガポールの概要

シンガポールの基礎情報として、人口（2021年）が594万人（日本の約1/20）、面積が719km²（東京23区と同程度）である。なお、シンガポールは事実上1つの都市から構成されているため（都市国家）、シンガポール国内には地方自治体が存在しない。

インバウンド数とインバウンド旅行消費額については、2019年が1,910万人と203億USドルで、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を経て2020年が270万人と52億USドル、2021年が30万人と38億USドルであった。さらに、観光産業がGDPに占める割合は、2019年が11.0%、2020年が4.8%、2021年が3.9%で、観光産業はシンガポールの主要産業の1つである⁵⁰⁸。

シンガポールの観光名所といえば、マリーナ・ベイ・サンズ、セントーサ島、ナイト・サファリ（世界初の夜間動物園、1994年開業）など、政府主導で作りに上げられてきた大型テーマパークのほか、チャイナタウン、アラブ・ストリート、リトルインディアといった民族の伝統や文化を残す地域、あるいは大型商業施設や免税店等が立ち並ぶオーチャード・ロードなどが挙げられるが、周辺諸国に比べて観光資源（広大な自然や歴史的建築物）が豊富とは言い難い。にもかかわらず、観光客を増加させることに成功できたのはシンガポール政府観光局（Singapore Tourism Board : STB、以下「シンガポール政府観光局（STB）」という。）を中心に国を挙げて様々な観光振興施策を行ってきたからである⁵⁰⁸。

表 101 シンガポールの概要

| 項目 | 概要 | | |
|-------------------------------|--------------------------------|---------|---------|
| 人口 ⁵⁰⁹ | 594万人 | | |
| 面積 ⁵⁰⁹ | 719km ² | | |
| 行政区分 | 都市国家のため、地方自治体は存在しない（2023年3月時点） | | |
| | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| インバウンド数 ⁵¹⁰ | 1,910万人 | 270万人 | 30万人 |
| インバウンド旅行消費額 ⁵¹⁰ | 203億USドル | 52億USドル | 38億USドル |
| 観光産業がGDPに占める割合 ⁵¹¹ | 11.0% | 4.8% | 3.9% |

⁵⁰⁸ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「シンガポールの政策（2021年改訂版）」 https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/singapore_2021.pdf

⁵⁰⁹ グローバルノートー国際統計データ専門サイト、<https://www.globalnote.jp/>

⁵¹⁰ UNWTO Tourism Data Dashboard "INBOUND TOURISM" <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

UNWTO, 145 KEY TOURISM STATISTICS, <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>

⁵¹¹ World Travel & Tourism Council "Economic Impact Reports" <https://wtcc.org/research/economic-impact>

2) DMOの状況

①DMOの成り立ち

英国及びマレーシアから独立した1965年当時、シンガポールは周辺諸国に比べ観光資源が乏しく、またホテルや空港といった観光客の受け入れ能力やアクセス性も低いため、シンガポールへのインバウンド数は年間約10万人ほどであった(2019年が約1,900万人)。シンガポール政府は1964年にシンガポール政府観光局(STB)の前身であるシンガポール政府観光振興局(Singapore Tourism Promotion Board : STPB、以下「シンガポール政府観光振興局(STPB)」という。)を設立し、シンガポールを観光地として商業的に広め総合的に観光産業を発展させる役割を担わせた。シンガポール政府観光振興局の役割は3つあり、観光事業者向けの活動を行うこと、観光に関する規則や基準を整備すること、広範囲での広報活動を行うことであった⁵¹²。

具体的な活動として、シンガポール政府観光振興局は1964年にシンガポールのエンブレムとしてマーライオンを考案し、広報材料に使用し始めた⁵¹²。そして、現在もマーライオン像はシンガポールを代表するシンボルとなっている。また、観光ガイドに関する規則の制定などを行っている。

1997年11月に観光局法に基づき、シンガポール政府観光振興局はシンガポール政府観光局(STB)へ名称が変更された。なお、引き続き通商産業省(Ministry of Industry and Trade : MTI)管下の法定機関とされた。2003年に重症急性呼吸器症候群(SARS)が流行した際には安全をアピールする取組や、販売促進広報活動、割安な旅行商品の提供等の世界的キャンペーンを行った⁵¹²。

②DMOの有無

シンガポールの観光に関するマーケティングやプロモーション、観光資源の開発等はシンガポール政府観光局(STB)が担当しており⁵¹³、DMOに相当する役割・機能を担っていると考えられる。

③数・分布

シンガポールは都市国家であるため地方自治体が存在せず、そのため別組織がDMOとして活動していることもなく、DMOはシンガポールにおいて1つのみ存在しているといえる。

④ 法的・制度的位置づけ

シンガポール政府観光局(STB)は、「シンガポール政府観光局法(Singapore Tourism Board Act)」に基づき1964年に設立された法定機関である。なお、当初はシンガポール政府観光振興局(STPB)と呼ばれ、1979年に通商産業省(Ministry

⁵¹² 自治体国際化協会(クレア)シンガポール事務所「時代とともに変化するシンガポールの観光政策」CLAIR REPO RT No.472 (<https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/472.pdf>)

⁵¹³ シンガポール政府観光局日本支局回答

of Industry and Trade : MTI) に移管されるまで財務省の管下に設置されていた⁵¹⁴。

シンガポールではDMOに該当する組織はシンガポール政府観光局 (STB) のみであり、日本のように国が各階層のDMOを登録するようなDMO制度は存在しない。

⑤階層数

シンガポール政府観光局 (STB) が国全体の観光地の整備や観光プロモーション等を一括して行っているため階層構造はない。強いて言えば、シンガポール政府観光局 (STB) は海外の 7 つの地域に 24 の事務所 (19 の事務所と 5 つのマーケティング担当事務所) を持つ (図 25) ⁵¹⁶。

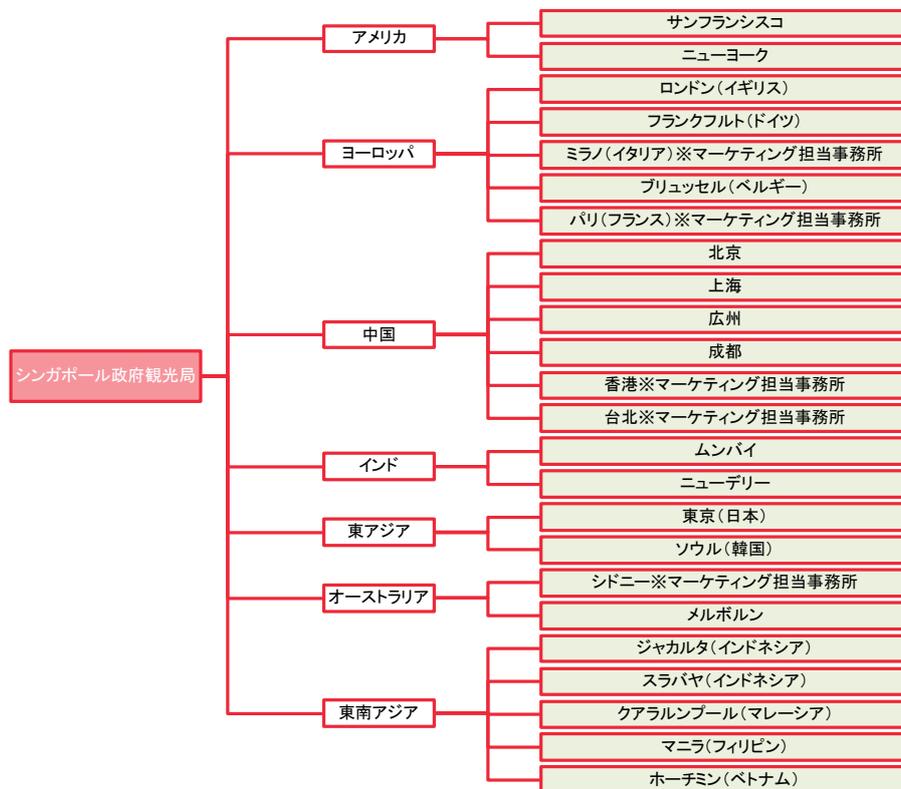


図 25 シンガポール政府観光局 (STB) 海外事務所⁵¹⁵

⁵¹⁴ 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「時代とともに変化するシンガポールの観光政策」CLAIR REPO RT No.472 (<https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/472.pdf>)

⁵¹⁵ STB, Organisation Chart <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/about-stb/organisation-chart.html> より作成。

⑥組織形態

シンガポール政府観光局（STB）は政府機関である。その組織体制は、マーケティンググループ、政策企画グループ、事務局グループ、体験観光開発グループ、国際業務グループ、技術革新グループの 6 つの部門からなる⁵¹⁶。また、組織内の役割分担については図 26 内の表に記載した通りである。

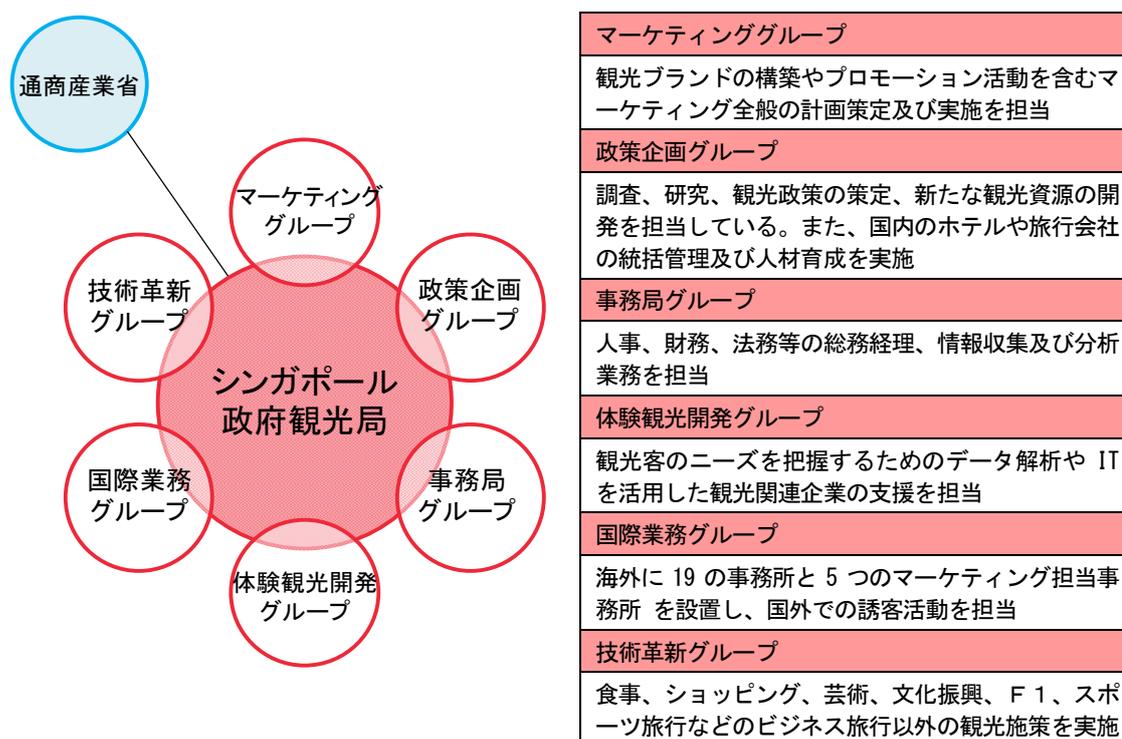


図 26 シンガポール政府観光局（STB） 組織図⁵¹⁷

⑦階層別役割分担

シンガポール政府観光局（STB）の活動目的は、シンガポールの主要なサービス産業と経済の柱の 1 つである観光産業の発展を支援し、観光産業の発展に寄与することであり、観光地としてのシンガポールのマーケティングとプロモーション、観光資源の開発等を一手に請け負っている。

⑧財源

シンガポール政府観光局（STB）の財源は、その大半を占める国庫補助金（2019 年度：87.5%）及び事業収入からなる⁵¹⁸。国庫補助金の使途やその自由度については不明である。

⁵¹⁶ STB, Organisation Chart <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/about-stb/organisation-chart.html>

⁵¹⁷ STB, Organisation Chart <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/about-stb/organisation-chart.html> より作成。

⁵¹⁸ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「シンガポールの政策（2021 年改訂版）」https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/singapore_2021.pdf

表 102 DMOの概要

| 項目 | 概要 | |
|------------|----|---|
| DMOの成り立ち | 国 | 「シンガポール政府観光局法 (Singapore Tourism Board Act)」に基づき 1964 年に設立 |
| DMOの有無 | 国 | シンガポール政府観光局 (STB) |
| 数・分布 | 国 | 1 |
| 法的・制度的位置づけ | 国 | シンガポール政府観光局法 (Singapore Tourism Board Act) に基づく、通商産業省管下の法定機関 |
| 階層数 | 国 | 階層なし (1 階層) |
| 組織形態 | 国 | 政府機関 |
| 階層別役割分担 | 国 | 階層構造なし (1 階層) (シンガポール政府観光局 (STB) は観光地としてのシンガポールのマーケティングとプロモーションという役割をもつ) |
| 財源 | 国 | シンガポール政府観光局 (STB) の財源は国庫補助金 (2019 年度: 87.5%) 及び事業収入 |

3) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

①STP/②観光戦略 (全体) /③KGI・KSF・KPI

シンガポール政府観光局 (STB) の「STB マーケティング戦略 (2016 年策定)」においては、ビジョン「我々が誇れる、活気の感動のあるデスティネーション・シンガポール」と、ミッション「産業界や地域社会と連携し、シンガポールのダイナミックな観光景観を形成する」をそれぞれ設定している⁵¹⁹。そして、これらのビジョンとミッションを推進するために、「マーケティングのための 3 つの戦略的推進力」を 2016 年に設定している⁵²⁰ (表 103 参照)。

シンガポール政府観光局 (STB) は 2017 年に、経済開発庁と通信情報省と連携し、国家ブランド「Passion Made Possible」を発表しており、日本をはじめ 17 の海外市場でキャンペーンを実施している。3 つの強力な政府機関が協力することで、そのブランドに対し多くの予算が与えられ地盤が強くなり、これまでの観光ブランド (2010 年の「Your Singapore」、2004 年の「Uniquely Singapore」) よりも持続力が増すことが期待されている⁵²¹。市場における「モノ」消費から「コト」消費への変化を受けて、ストーリーテリングに重点を置いている点に特徴がある。地元の人の「物語」を通して、食べ物やショッピング、文化、仕事における情熱を感じてもらおう映像が作成され、シンガポール人が集まるフードコート「ホーカー」の食べ歩き旅行など、観光客により地元で根差した体験を提供できる旅行プランが新たに提案されている⁵²²。

⁵¹⁹ STB, Overview (Vision&Mission) <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/about-stb/overview.html>

⁵²⁰ STB, Marketing Strategy https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/assistancelicensing/marketing-innovation/Marketing_Strategy-Of_Stories_Fans_and_Channels.pdf

⁵²¹ Stories Behind, シンガポール国家ブランディング” Passion Made Possible” をなぜ参考にすべきか <https://storiesbehind.online/blog/passion-made-possible>

⁵²² クレアシンガポール, Passion Made Possible <http://www.clair.org.sg/j/mail-magazine/201710-sin-tourism/>

KGI-KSF-KPI のツリーの設定は確認できないが、シンガポール政府観光局 (STB) が過去に発表した主要な観光戦略「Tourism 2015」(2004 年策定、表 104 参照) では、2015 年までに来訪者 1,700 万人、観光収入 300 億シンガポールドルを目標指標としていた⁵²³。この目標を達成するために、シンガポール政府観光局 (STB) は 3 つの分野 (①ビジネス分野、②レジャー分野、③サービス分野) を重点分野として取組を進めた⁵²⁴。その後、「Tourism 2015」を補完する政策として、「Tourism Compass 2020」(表 104 参照) という新たな観光振興のためのロードマップの作成に 2009 年から着手し、4 つの方針 (①常に新しいオリジナルでエキサイティングな観光地の開発、②既存施設の再興及び再開発、③アジアの周辺国の活力を取り込む、④国際競争力の強化) が 2012 年に定められた (表 104) ⁵²⁴。

現在の KPI に関しては、観光客の属性、購買履歴、行動履歴等を参照するとのことだったが、詳細については非公開であるとシンガポール政府観光局日本支局から回答があった。

表 103 シンガポール政府観光局 (STB) の「STB マーケティング戦略」におけるビジョンとミッション、及び戦略的推進力

| |
|---|
| ビジョン |
| 我々が誇れる、活気の感動のあるデスティネーション・シンガポール |
| ミッション |
| 産業界や地域社会と連携し、シンガポールのダイナミックな観光景観を形成する |
| マーケティングのための 3 つの戦略的推進力 |
| 偉大なシンガポールのストーリーを伝えること (Telling a Great Singapore Story) |
| 適切な客層をターゲットにすること (Targeting the Right Fans) |
| より魅力的なものを提供すること (Enhancing Our Delivery) |

⁵²³ 自治体国際化協会 (クレア) シンガポール事務所「シンガポールの政策 (2005 年改訂版)」 <https://www.clair.or.jp/j/forum/series/pdf/j21.pdf>

⁵²⁴ なお、2015 年実績は、来訪者数 1,520 万人、観光収入 218 億シンガポール\$であった。

表 104 シンガポール政府観光局（STB）の観光戦略（Tourism 2015 と Tourism Compass 2020）

| | |
|--|---|
| Tourism 2015 (2004 年) | |
| ★欧米や日本に加え、中国、インドといった新興国からも観光客を取り込む | |
| 2015 年目標値 来訪者数 1,700 万人、観光収入 300 億 S \$、観光業従事者数 25 万人 | |
| 3 つの重点分野 | |
| ①ビジネス分野 | アジアにおける先進的な国際会議や展示会の開催場所としてのシンガポールの地位をより強固なものにする |
| ②レジャー分野 | “Uniquely Singapore” のスローガンのもと、様々な体験が楽しめる観光地として、シンガポールを発展させる |
| ③サービス分野 | 教育や医療といった分野において、アジアの中で質の良いサービスを提供していく |
| 世界的不況や新型インフルエンザ流行などによる シンガポールの経済状態の変化、及び観光分野における国際競争の激化 (2005 年～2009 年) ⇒Tourism 2015 を補完するものを作成する必要性 | |
| Tourism Compass 2020 (2012 年) | |
| ★シンガポール独自の競争優位性を維持し、高品質な観光を達成させる。 | |
| 4 つの方針 | |
| ①常に新しいオリジナルでエキサイティングな観光地の開発 | <ul style="list-style-type: none"> ・カラン・リバーサイドの再開発：公園、3,000 室のホテルなどを新設 ・マンダイ地区：シンガポール動物園やナイト・サファリの周辺で生物多様性をアピールしたプロモーションの実施、施設のさらなる充実 ・ジュロン・レイクサイド：行楽地として開発。科学技術を紹介するシンガポールサイエンスセンターを中心に、ジュロン・ゲートウェイに隣接する水辺に家族向け娯楽施設を整備。ホテル、商業施設、アトラクションを順次開設する（2020 年 6 月現在開発中） |
| ②既存施設の再興及び再開発 | <ul style="list-style-type: none"> ・チャイナタウンの Wi-Fi 環境整備、レストラン街の改装 ・オーチャード・ロードを世界最大級のショッピングエリアとするための再開発 |
| ③アジアの周辺国の活力を取り込む | アジアの中心的なクルーズ寄港地を目指し、特にクルーズ産業のためのインフラ整備を行っている。近隣アジア諸国に島が数多くあることを生かせるクルーズ産業に注目。シンガポール発着のレジャークルーズ船の充実を図る |
| ④国際競争力の強化 | ホテルや観光業の人材育成等国際競争力の向上のため、業績を評価する賞（ベストホテル大臣賞、ベストレストラン大臣賞等）を新たに創設した |

④観光による受益を広く地域に行き渡らせる戦略の策定（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）

シンガポール政府観光局（STB）は 2006 年にシンガポールにおける MICE 産業の振興を図るため、国内外のイベント主催者を誘致する際の優遇制度として「Business Events in Singapore : BEiS」を導入した⁵²⁵。

また、「Tourism 2015」（2004 年策定）の取組の一環として、20 億ドルの観光開発

⁵²⁵ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所、シンガポールの政策（2021 年改訂版）https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/singapore_2021.pdf

基金を設け、インフラ整備や、3つの重点分野（ビジネス分野、レジャー分野、サービス分野）に関連した大規模なイベント、旅行商品の開発等を支援している。さらに、「Tourism 2015」を補完する「Tourism Compass 2020」（2009年策定）では、500万ドルの立ち上げ基金を設け、観光地アピールとなるようなエンターテインメントや、食事、小売、芸術製作などの生活様式のイベントをサポートしている。2012年にはシンガポールの観光産業に対する9億500万シンガポールドルの支援を発表した⁵²⁶。この基金の対象者には、シンガポールに登録されている観光関連の協会の他、旅行者、MICEに関する事業者、クルーズ会社（シンガポールへの登記の有無は問わない）等が含まれている。

これらのシンガポール政府観光局（STB）により実施されている観光開発基金のスキームのうち、観光イベント開発スキームにおける基金の一例として、芸術、エンターテインメント、スポーツ、販売、食事に関する部門の事業を対象とし、シンガポール政府観光局（STB）の事業メリット評価に応じて、対象費用の最大50%、1事業の上限は15万ドルまでの補助額を受け取れるものがある⁵²⁷。

4) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）

シンガポール政府観光局（STB）の観光による受益を広く地域に行き渡らせる戦略については、文献調査からは不明である。

②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

理解促進の手段として、年次報告書をホームページで公開している⁵²⁸。

5) 【評価項目③】行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

観光戦略の実現に関連し、様々な企業とパートナーシップを締結している。例えば、ワーナー・ブラザース・ディスカバリー（Warner Bros. Discovery）とは、ワーナー・ブラザース・ディスカバリーの独創的なエンターテインメントコンテンツを通じてシンガポールへの旅行意欲を喚起させていく方向で連携の協定を結んだ（2022年～）⁵²⁹。

⁵²⁶ Channel newsasia ウェブサイトニュース（元ページリンク切れのため、アーカイブページより） <https://web.archive.org/web/20160320214917/http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/s-905-million-to-boost-si/200904.html>

⁵²⁷ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「時代とともに変化するシンガポールの観光政策」CLAIR REPORT No.472（他事例についても参照） <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/472.pdf>

⁵²⁸ STB, Annual Report 2021-2022 https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/annualreports/Singapore%20Tourism%20Board_Annual%20Report%202021-2022%20.pdf

⁵²⁹ STB, Singapore Tourism Board partners with Warner Bros. Discovery to inspire travel to Singapore through original entertainment content <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/media-centre/media-releases/Singapore-Tourism-Board-partners-with-Warner-Bros.html>

また、マレーシア航空（Malaysian Airlines Berhad）とは、マレーシアの旅行者に目的地としてシンガポールをアピールする内容で連携し、互いにコロナ禍からの回復を狙いとしている（2022年～）⁵³⁰。クルック トラベル テクノロジー（KLOOK）とは、東南アジアの主要市場（インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム）からの旅行者を対象に次の旅行目的地としてシンガポールをアピールし、コロナ禍で落ち込んだシンガポールへの需要回復を促進させる内容でパートナーシップを結んでいる（2022年～）⁵³¹。

6) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

シンガポール政府観光局（STB）はカスタマーセントリックに相当する「ビジターセントリックマーケティング（Visitor-Centric Marketing）」の手法を取り入れたキャンペーン等を実施している。シンガポール政府観光局（STB）のウェブサイトである「Your Singapore」では数か国語から選択して閲覧できる作りになっているが、選択した国によって表示される内容が異なっている⁵³²。

具体的には、近年中国で個人旅行者が増えていることを踏まえて、中国市場に対し、ユニークな、又は洗練されたシンガポールでの体験をアピールしたキャンペーン（「New Discoveries（新発見）」、2011年）を展開した。別の事例として、インド人が家族で旅行することを強く好む傾向があることに着目し、インドの市場、特に中間富裕層、かつファミリー層をターゲットに、「家族の絆」や「アクティブな生活」、「料理」、「ロマンス」といったキーワードを強調したキャンペーン（「The Holiday You Take Home with You（あなたと一緒に家に持ち帰る休日）」、2012年）を実施した。他にも、オーストラリア市場に対しては、「Get Lost and Find the Real Singapore（迷子になって本当のシンガポールを見つけよう）」、2012年」というキャンペーンを実施した。というのも、これまでオーストラリアからの客は、航空便の乗継時間を利用した短時間でシンガポール観光を済ますことが多かったため、キャンペーンを通して本物のシンガポールを体験してもらうことを提案した⁵³³。

旅行需要が著しく落ち込んだコロナ禍では、海外市場におけるマインドシェアの維持を目的にバーチャル体験施策等を実施し、シンガポールを想起させる活動を継続し、旅行先として引き続き選んでもらえるよう取り組んだ。インバウンドのメインターゲットと設定した北米、イギリス、オーストラリア、インド、ドイツなどに向けて、バ

⁵³⁰ STB, Malaysia Aviation Group Partners with Singapore Tourism Board to Promote Destination Singapore https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/media-centre/media-releases/Malaysia_Aviation_Group_Partners_with_Singapore_Tourism_Board_to_Promote_Destination_Singapore.html

⁵³¹ STB, Klook and Singapore Tourism Board Launch Regional Partnership to Drive Travel Recovery in Southeast Asia <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/media-centre/media-releases/Klook-and-Singapore-Tourism-Board-Launch-Regional-Partnership-to-Drive-Travel-Recovery-in-Southeast-Asia.html>

⁵³² STB, Your Singapore <https://www.bartleoglehegarty.com/singapore-tourism-board-your-singapore>

⁵³³ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「時代とともに変化するシンガポールの観光政策」CLAIR REPORT No.472 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/472.pdf>

ーチャル体験ツアーやインフルエンサーを活用したプロモーションを実施し、マインドシェアの維持に努めた⁵³⁴。

また、シンガポールは、周辺諸国に比べて観光資源（広大な自然や歴史的建築物）が豊富とは言い難いため、近年、政府主導で F1 の誘致（世界初の市街地ナイト・レース、2008 年初開催）、カジノを含む 2 大統合リゾート開発、大型テーマパーク開発を進め、インバウンドを引き付ける観光資源・観光商品の開発を積極的に行っている⁵³⁵。

コロナ禍以降のシンガポール政府観光局（STB）の動きとして、シンガポールにある様々なウェルネス関連施設やプロダクトをアピールしている。パンデミックを経て、心身の健康への関心が加速するなか、「サステナブルな都市型デスティネーション」を掲げている⁵³⁶。

7) 【評価項目⑤】 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

シンガポール政府観光局（STB）の理事会等で戦略や施策の検証や見直し等が行われているかどうかは、文献調査からは不明である。

統計データは、公式サイト「Singapore Tourism Analytics Network」にて公開している（表 105・図 27）⁵³⁷。

戦略の検証、見直しのサイクルについては、市場動向に関して四半期毎に報告書を発行している⁵³⁸が、事業評価方法や KPI の達成状況については非公開である⁵³⁹。

また、シンガポール政府観光局（STB）は、コロナ禍前の 2019 年から民間事業者のデジタル改革を支援するため様々なデータ分析ツールを集めたオンライン・プラットフォーム構築に着手し、2021 年には、「データ分析能力開発ツール」を公開した⁵⁴⁰。これはデータ分析の活用を通じて観光業界の回復と成長を加速させることが狙いであり、観光業者ごとのデータ分析能力とビジネスニーズをそれぞれ満たすことができるようにツールが開発・公開されている。

⁵³⁴ インバウンド ONE, キーワードはマインドシェア！？コロナ禍でも止めない海外マーケティング <https://www.jointone.biz/hanginthere-jpn-20210430/>

⁵³⁵ 自治体国際化協会（クレア）シンガポール事務所「時代とともに変化するシンガポールの観光政策」CLAIR REPORT No.472 <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/472.pdf>

⁵³⁶ トラベルボイス, 「シンガポール政府観光局の新局長に観光戦略を聞いてきた、サステナブルへの取組みからテクノロジー改革まで」 <https://www.travelvoice.jp/20221028-152188>

⁵³⁷ Singapore Tourism Analytics Network <https://stan.stb.gov.sg/content/stan/en/tourism-statistics.html>

⁵³⁸ STB, Quarterly Tourism Performance Report <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/statistics-and-market-insights/tourism-statistics/quarterly-tourism-performance-report.html>

⁵³⁹ シンガポール政府観光局日本支局回答

⁵⁴⁰ STB, Welcome to STB's Data Analytics Capability Development Toolkit https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/trade-events-and-resources/data-college/20211105_STB_DTP_Toolkit_Master_v14.pdf

表 105 シンガポール政府観光局 (STB) 「Singapore Tourism Analytics Network」 指標

| | |
|---|---|
| 月次の訪問者 Monthly Visitor Arrivals | <ul style="list-style-type: none"> ・訪問者数 ・宿泊客数 ・平均滞在日数 ・全訪問者延べ日数 |
| 月次のホテル統計 Monthly Hotel Statistics | <ul style="list-style-type: none"> ・客室平均稼働率 ・客室平均単価 ・RevPAR Revenue per Available Room : 1日の客室売上/販売可能客室の総数 ・平均ルームナイツ ルームナイツ: ブロックや販売された客室数に予約または販売された泊数を掛け算したもの |
| 月次の旅行代理店統計 Monthly Travel Agent Statistics | <ul style="list-style-type: none"> ・活動中の旅行代理店数 ・新規旅行代理店数 ・廃業旅行代理店数 |
| 月次のホテル景観統計 Monthly Hotel Landscape Statistics | <ul style="list-style-type: none"> ・認可宿泊施設数 ・部屋のストック数 (認可宿泊施設) |
| 月次の TIH(※)に関わるパフォーマンスの統計 Monthly Tourism Information & Services Hub (TIH) Performance Statistics ※TIH: シンガポールの観光サービスやトラベル・ソフトウェア・サービスに関する関連情報にアクセスできる、企業向けのデジタル・リソース・プラットフォーム | <ul style="list-style-type: none"> ・観光提供物数 ・情報数 ・メディア数 ・ビジネスユーザー数等 |
| 観光収入統計 (四半期ごとに更新) Year-to-Date Tourism Receipts Statistics (Updated Quarterly) | |
| 年間訪問者プロフィール統計 Annual Visitor Profile Statistics | |
| 年間クルーズ統計 Annual Cruise Statistics | |

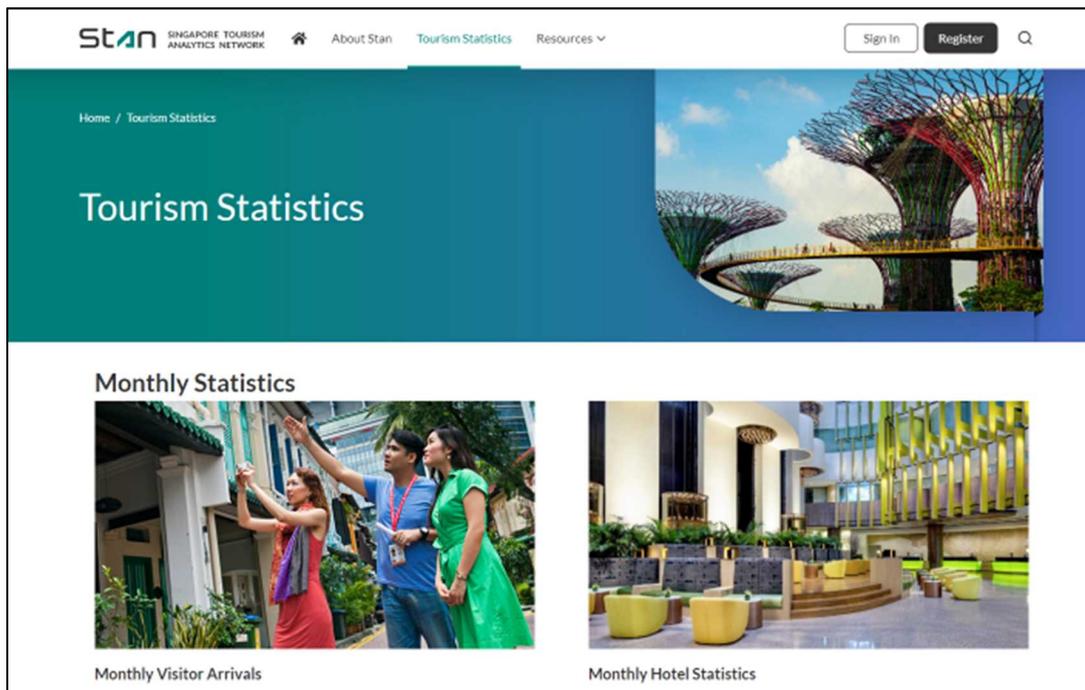


図 27 Singapore Tourism Analytics Network/ Tourism Statistics

8) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

①持続的なDMO運営に必要な財源の確保

シンガポール政府観光局 (STB) の財源は、事業収入と政府からの国庫補助金からなり、財源の大半は国庫補助金で成り立っている。

2019年度の財源は、国庫補助金 22,079 万シンガポールドル、その他事業収入 3,128 万シンガポールドルで、国庫補助金が 87.5%を占めている⁵⁴¹。支出については、その大半が広報・市場開発費として、国内外の広報やイベント、市場調査に使われている。年度毎の収支差額については、一部政府へ拠出する分を除き、観光振興基金に積立することとされている。収支報告は年次報告で公開されている⁵⁴²。ただし、国庫補助金の使途やその自由度については不明である。

②有能な中核プロパー人材の採用・育成

シンガポール政府観光局 (STB) の組織の人員構成、人材マネジメント、採用計画、人材育成計画がどのように行われているかどうかは、文献調査からは不明である。

⁵⁴¹ 自治体国際化協会 (クリア) シンガポール事務所, シンガポールの政策 (2021 年改訂版) (https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/singapore_2021.pdf)

⁵⁴² STB, Annual Report 2021-2022 (https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/annualreports/Singapore%20Tourism%20Board_Annual%20Report%202021-2022%20.pdf)

表 106 評価項目に関わるシンガポール政府観光庁 (STB) の概要整理

| | |
|---|--|
| 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定 | |
| ①STP/②観光戦略 (全体) /③KGI・KSF・KPI | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | <p>ブランディング：市場における「モノ」消費から「コト」消費への変化を受けてストーリーテリングに重点を置いた国家ブランド「Passion Made Possible」の発表</p> <p>ビジョンとミッションを設定し、これらをさらに推進するために、マーケティングのための3つの戦略的推進力を設定</p> <p>【ビジョン】我々が誇れる、活気の感動のあるデスティネーション・シンガポール</p> <p>【ミッション】産業界や地域社会と連携し、シンガポールのダイナミックな観光景観を形成する</p> <p>【マーケティングのための3つの戦略的推進力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①偉大なシンガポールのストーリーを伝えること ②適切な客層をターゲットにすること ③より魅力的なものを提供すること <p>・KPIに相当する過去の数値：観光戦略「Tourism 2015」(2004年策定)における目標値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来訪者数：1,700万人 ・観光収入：300億シンガポールドル ・観光業従事者数：25万人 <p>・現在のKPI：観光客の属性、購買履歴、行動履歴等を参照している模様であるが、詳細は非公開 (シンガポール政府観光局日本支局からの回答)</p> |
| ④観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略 (地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | <ul style="list-style-type: none"> ・「Business Events in Singapore: BEiS」の導入：国内外のイベント主催者を誘致する際の優遇制度。MICE産業の振興を図る ・観光開発基金：「Tourism 2015」(2004年策定)の取組の一環。20億ドルの基金で、インフラ整備や、3つの重点分野 (ビジネス分野、レジャー分野、サービス分野)に関連した大規模なイベント、旅行商品の開発等を支援 ・立ち上げ基金：「Tourism Compass 2020」(2009年策定)における取組。500万ドル基金で、観光地アピールとなるようなエンターテインメントや、食事、小売、芸術製作などの生活様式のイベントをサポート |
| 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む | |
| ①観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定 (観光従事者や地域住民に波及させる) | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | 文献調査からは不明 |
| ②地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | 理解促進の手段として年次報告をホームページで公開 |
| 【評価項目③】行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | 様々な企業とのパートナーシップ (Warner Bros. Discovery、マレーシア航空、KLOOK等) |
| 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定 | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | <ul style="list-style-type: none"> ・「ビジターセントリックマーケティング visitor-centric marketing」の手法を取り入れた各国の市場に向けたキャンペーンを実施 「New Discoveries (新発見)」：中国市場向け、2011年 「The Holiday You Take Home with You (あなたと一緒に家に持ち帰る休日)」：インド市場向け、2012年 「Get Lost and Find the Real Singapore (迷子になって本当のシンガポールを見つけよう)」：オーストラリア市場向け、2012年 ・コロナ禍以降も旅行先として引き続き選んでもらえるように、海外市場向けにシンガポールを想起させるバーチャル体験施策やインフルエンサーを活用したプロモーションを展開 (マインドシェアの維持) ・インバウンドを惹きつける観光資源・観光商品の積極的な開発 (F1の誘致、統合リゾート開発、大型テーマパーク開発) |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・パンデミック以降、心身の健康への関心が高まる海外市場向けの、シンガポールのウェルネス関連施設やプロダクトをアピールと、サステナブルな都市型デスティネーションを掲げる |
| 【評価項目⑤】データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築 | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | <ul style="list-style-type: none"> ・理事会等で戦略や施策の検証や見直し等が行われているかどうかは公開している報告書等からは不明 ・事業評価方法やKPI内容等については非公開（シンガポール政府観光局日本支局からの回答） ・公式サイトで観光市場に関する統計データや市場動向を公開 ・コロナ禍前から様々なデータ分析ツールを集めたオンライン・プラットフォーム構築に着手 |
| 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築 | |
| ①持続的なDMO運営に必要な財源の確保 | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | 財源は事業収入と政府からの国庫補助金（大半は国庫補助金） |
| ②有能な中核プロパー人材の採用・育成 | |
| シンガポール政府観光局 (STB) | 【組織の人員構成／人材マネジメント／採用計画／人材育成計画】 文献調査からは不明 |

第3章 海外のDMOに関する概要調査結果

本章では、第2章で整理した海外のDMOに関する概要調査の結果の整理等を行う。

1. 海外のDMOに関する概要調査の要点

本節では、第2章で提示した各国におけるDMOの概要調査結果について、DMOの状況及び評価項目①～⑥に関して項目毎に要点を整理する。

(1) 各国の概要とDMOの状況

各国の概要とDMOの状況のポイントを整理すると表107のようになる。まず各国の概要であるが、今回調査を行った8カ国の国土面積は、米国のような広大な国土を有する国からシンガポールのような都市国家まで多様である。その中で、英国（約24万km²）、フランス（約55万km²）、ニュージーランド（約27万km²）、タイ（約51万km²）は、我が国（約38万km²）の規模に比較的近いといえる。観光産業が国のGDPに占める割合は、調査対象8カ国のいずれも我が国（7.3%）より高く、スイス（7.4%）が我が国の割合に最も近かった。

DMOの状況について、DMOの階層は、1階層がシンガポール、2階層がニュージーランドとタイ、3階層が米国・英国・スイス、そして我が国と同じ4階層がフランスとオーストラリアであった。

DMOの法的位置付けについては、国レベルについては調査対象国全てで根拠法が存在していたが、階層が下がるにつれて法的位置付けがない又は不明であった。また、制度的位置付けについては、地域レベルのDMOが行政機関の一部（地方下部組織）であるタイを除いて、DMOの登録制度等を通じて国～地域レベルのDMOを一元的に把握・管理する仕組みはなかった。

DMOの成り立ちについては、国レベルでは、中央政府等によるDMOに相当する組織（庁・局等）の設立という節目となるタイミングが把握できた。それ以下の階層については、米国（1896年にデトロイトに米国初のDMOが設立）、スイス（1864年にサンモリッツに世界初のDMOが設立）、フランスの地域圏観光局（1942年）や県観光局（1986年以降）の設立時期が判明したものの、それ以外の各国内での明確な成立時期や成り立ちは判別しなかった。

調査対象国におけるDMOの数・分布・密度については、国～地域レベルまで全体が把握できた国もあったが（[例] ニュージーランド）、多くの国では、地域レベルの実数は不明であったDMOの実数がある程度把握できる国のDMOの数をみると、米国（401以上）で最も多く、次いで日本（271）、イングランド（約151）、ニュージーランド（32）であった。密度については、国土面積1万km²あたりのDMO数で比較すると、我が国は7.13であるのに対し、米国は0.41、ニュージーランドは1.15、イングランドが11.59であった。我が国のDMOの分布密度は、米国やニュージーランドより高

く、イングランドよりは低いと推定される。

DMOの組織形態については、国レベルは政府機関であることが多いものの、米国（官民連携の非営利組織）やフランス（経済利益団体）のように行政組織でない事例もあった。また、階層が下がるにつれて民間組織であるケースが増加し、民間組織についても利益会社や共同組合、非営利有限会社、官民パートナーシップ型など多様な形態が確認された。階層毎の役割分担については、国レベルでは制度化されており、フランスの地域圏観光局や県観光局など法律で役割が定められているところもあるが、階層が下がるに従い制度化されず、役割分担は実態として成立している状況であった。各国を比較すると、大枠では、国レベルでは海外（インバウンド）対象のマーケティングやプロモーション、データ収集・調査、下層DMOの支援、地方レベルでは海外・国内のマーケティングやプロモーション、地域レベルでは国内マーケティングや商品開発、観光案内などの着地整備を担当していると整理できる。これに加え、フランスや英国の地方～地域レベルのDMOでは、宿泊施設支援やビジネス支援などを行っていることが確認された。

表 107 概要調査のポイント (DMOの状況)

| 国 | 観光産業が国のGDPに占める割合(2019年) | DMOの階層 | 法的な位置づけ | 制度的な位置づけ | DMOの成り立ち | 数・分布 | 1万人あたりのDMO数 | DMOの階層数 | 組織形態 | 法制度 | 実態 | 役割(取組) |
|----------|-------------------------|--------------|---|----------------------------|--|--|---------------|---------|-------------------------------|-----|----|---|
| 米国 | 8.8% | 国 | 旅行促進法(TPA) | 国によるDMOの登録制度は見られない | ブランドUSAの設立(2010年) | 1 | | | 官民連携による非営利組織 | ○ | ○ | 観光・プロモーション活動の展開、インバウンドのターゲティング、旅行・入国管理関連の情報提供、州・地域・民間部門のイニシアチブ支援 |
| | | 地方(州) | 各州法 | | 地方・地域ともにコンベンションビューローとしての機能が発揮。観光収入の多い地方・地域で先行 | 400以上 | 0.41 | 3 | 民間非営利組織、行政機関の一部等 | ○ | ○ | 観光政策策定、ブランド管理・調査・連携による商品開発、マーケティング活動の推進等 |
| | | 地域(郡、市等) | 各州法に基づく郡・市等での行政機関 | | 観光収入の多い地方・地域で先行 | | | | 民間非営利組織、行政機関の一部等 | ○ | ○ | 地域の観光振興計画策定、プロモーション、TIDの執行等 |
| 英国 | 9.8% | 国 | 観光開発法 | 国によるDMOの登録制度は見られない | VisitBritain, VisitEngland, VisitScotland, Visit Walesの設立(1989年) | 1(英国全体)+3(構成国) | | | 行政組織 | ○ | ○ | 国内外対象のマーケティング・プロモーション等 |
| | | 地方(県・市町村) | 無し | | 観光振興策は大きく3期間(1970年代~2002年、2003~2012年、2012年以降)に分けられるが、DMOの成立時期は不明 | 約150(イングランド) | 11.59(イングランド) | 3 | 有限会社、地方自治体の観光サービス部門等 | × | ○ | 国内マーケティング・プロモーション、観光客流入(情報提供等)、観光地計画/戦略策定、観光商品の開発・開発へのアドバース、調査研究の実施、海外マーケティング・プロモーション、事業者・ビジネス支援・連携 等 |
| | | 地域(小規模自治体) | 無し | | | | | | 有限会社、地方自治体の観光サービス部門等 | × | ○ | |
| スイス | 7.4% | 国 | 連邦法(「metour」)に基づくものと権限 | 国によるDMOの登録制度は見られない | スイス政府観光局の設立(1931年) | 1 | | | 連邦法人(federal corporation) | ○ | ○ | 国内外対象のマーケティング、MIDMOへのノウハウの提供・研修 |
| | | 地方(州) | スイス政府観光局の観光戦略で、マーケティングのためのキャンペーンを先行する際のパートナーと位置づけ | | 不明 | 全体数は不明(観光区は13) | 不明 | 3 | 不明 | × | ○ | 国内外対象のマーケティング、主要MIDMO(「観光区」)では年に4~5回の会合を開催し、スイス連邦全体の中期観光事業計画等について協議 |
| | | 地域(市町村) | 観光サービスに関する法律 | | サンモリッツで世界最初のDMO設立(1864年) | 不明 | 不明 | | 協会(association)が一般的 | × | ○ | 地域振興に資する産業、地元産品等のマーケティング |
| フランス | 8.4% | 国 | 観光法典 | 国によるDMOの登録制度は見られない | フランス観光開発機構の設立(2009年) | 1 | | | 経済利益団体(民間) | ○ | ○ | 観光政策の立案と実施、プロジェクトの設計と開発、宿泊施設への観光客の受け入れや観光の質の促進、観光ツアー作成と研究及び成果普及、宿泊施設のリスト作成、観光 |
| | | 広域地方(地域圏) | 観光法典 | | 地域圏観光局の設立(1942年) | 18 | 不明 | 4 | ほとんどは社団法人・協会(非営利団体) | ○ | ○ | 国内外海外でのプロモーション、マーケティング、地域観光レジャー開発計画の策定、宿泊施設支援 |
| | | 地方(県) | 観光法典 | | 県観光局の設立(1986年以降) | 101 | 不明 | | 半官半民が多い | ○ | ○ | 国内及び海外でのプロモーション、観光情報の収集・管理、検証・利用可能化、観光局内の官民の関係者への情報提供、観光開発戦略の策定・分析・評価、観光サービスピッチングの予約・販売 |
| オーストラリア | 9.3% | 地域(市町村) | 市町村における審議会の審議により設立可能 | 国によるDMOの登録制度は見られない | 不明 | 不明 | | | 半官半民が多い | × | ○ | 観光客の受け入れや案内、国内プロモーション、地域の観光政策の策定・実施の一部又は全てを担当することもあり |
| | | 国 | オーストラリア政府観光法 | | オーストラリア観光局の設立(1967年) | 1 | | | 政府機関 | ○ | ○ | プロモーション及びマーケティング、観光産業とのコミュニケーション、調査・研究・分析 |
| | | 地方(州) | 州観光法 | | 1900年代半ばからは存在 | 8 | 不明 | | 政府機関(政府観光局) | ○ | ○ | 国内外でのマーケティング、地域DMOとの長期戦略共有、海外マーケティング協力、定期的な会議の実施等支援 支援 |
| ニュージーランド | 13.7% | 地域(地域議会、市町村) | 認定制度のある州あり | 国によるDMOの登録制度は見られない | 1900年代半ばからは存在 | 13(クワイーンズランド州)、11(ニュージーランド州)、1(ウェールズ州) | | 4 | 民間組織(様々な組織形態) | × | ○ | 国内マーケティング |
| | | 国 | 認定制度のある州あり | | 文獻調査からは不明 | 不明 | 不明 | | 民間の委員会組織 | × | ○ | |
| | | 地域(地域議会、市町村) | ニュージーランド政府観光局法 | | 文獻調査からは不明 | 1 | | | 政府機関 | ○ | ○ | 【MBE】政府の観光戦略の策定、観光にかかると政策立案・規制・計認可・統計整備、ガイドラインの作成・提示等、【TNZ】海外向けマーケティング |
| タイ | 20.3% | 国 | タイ政府観光法 | 国によるDMOの登録制度は見られない | クワンズタウン観光局の設立(1985年) | 31 | 1.15 | 2 | 約半数が地方自治体の一部門(NPOや民間企業の形態も存在) | ○ | ○ | 国内マーケティング等(一部のDMOでは海外向けを実施) |
| | | 地域 | タイ政府観光法 | タイ政府機関及びその地方(下部)組織としての位置づけ | タイ政府観光局の設立(1980年) | 4(MOTS, DOT, DASTAを含む) | 0.88 | 2 | 政府機関 | ○ | ○ | 【MOTS】観光開発の戦略目標やKPIを含む国家マスタープランや経営計画の策定、【TAT】観光マーケティング(国内外のプロモーション)、【DOT】観光地の開発や整備、【DASTA】観光客向けの地域の持続的開発のサポート |
| | | 国 | タイ政府観光法 | タイ政府機関及びその地方(下部)組織としての位置づけ | タイ政府観光局の設立(1980年) | 1 | | | 政府機関 | ○ | ○ | 国内外でのプロモーション、中央政府の政策・戦略の展開、実施 |
| 日本 | 7.3% | 国 | 独立行政法人国際観光振興機構法 | 国によるDMOの登録制度は見られない | 日本観光協会(1959年)、その後国際観光振興機構(INTO)へと発展(2003年) | 1 | | 1 | 政府機関 | ○ | ○ | 国内外対象のマーケティング・プロモーション |
| | | 広域連携 | 無し | | 観光地づくり | 10 | 7.13 | 4 | 一般社団法人が多数 | × | ○ | 地方プロモーションレベルでのマネジメント・マーケティング・プロモーション |
| | | 地域 | 無し | | 観光協会等 | 106 | | | 一般社団法人が多数 | × | ○ | 複数の自治体による区域でのマネジメント・マーケティング、着地整備 |

(2) 【評価項目①】地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定

評価項目①について、戦略の策定状況と主な KPI に関する各国DMOの状況を整理すると表 108 のようになる。以下では、「STP」、「観光戦略(全体戦略)」、「KGI・KSF・KPI」、「観光による受益を広く地域に行き渡らせる戦略の策定(地域のできる限り多くの事業者・業種への波及)」の4つの観点から要点を整理する。

1) STP

STP については、地域レベル(市町村/小規模自治体/小規模地域レベル)では策定の有無を把握できない場合が多かったが、全体としては戦略の存在を確認できた。STP とは明示されていなくても、特定の市場や観光客の属性などをターゲットとしてプロモーションや旅行商品造成等を行っていることが調査を通じて判明した。具体的なセグメントやターゲットは各国により異なるが(前章参照)、来訪者数が伸びている国や、自国の観光資源が訴求できる国など、各国の状況に応じて戦略を立案していることが把握された。

2) 観光戦略(全体戦略)

観光戦略(全体戦略)については、大きくオーストラリア、ニュージーランド、タイ、シンガポールのように国~地方・地域で一貫した観光戦略を策定している国と、独自に戦略を策定している国に分けられた。タイとシンガポールについては、DMO は実質的に政府機関の一部であり、国が主導的立場にあることから妥当な結果と考えられる。オーストラリアやニュージーランドについては、地方~地域レベルにおいても独自の戦略が策定されているが、国の戦略との整合性が図られている特徴がある。一方、米国のように連邦制で地域の自立性の高い国や、英国のようにDMOの全国的な組織化が進んでいない国は、前述の国々と比較して戦略の整合は図られていないと推察されるが、文献調査から実態は不明である。いずれの国においても、国全体としての観光戦略(全体戦略)は存在していることから、より現場に近い地域レベルにおいてどの程度独自性・主体性を持たせるかは、地域特性やDMOの成熟度、国の施策との一体性への要求度などとの兼ね合いになると推察される。

3) KGI・KSF・KPI

KGI・KSF・KPI のツリー設定については、ツリー構造の設定を明示している国はなかった。しかし、KPI については多くの国で設定されていた。具体的な KPI の中身については、「旅行客数」、「観光消費/支出額」などマーケティングに関連する指標が主な指標となっており、米国や英国、オーストラリアのように、特にインバウンドの旅行者数や消費(支出)額を KPI として設定している事例もあった。また、マーケティング関連では、デジタル技術の普及・浸透を反映して、米国、英国、スイス等にお

いてはウェブアクセス数、SNSにおけるインプレッション数など「ウェブ／デジタル関係」の指標が設定されている事例が見られた。さらに、米国のビヤ英国では、マーケティングに関連したROI（Return on Investment：投資収益率）が指標として設定されている事例が見られたことが特徴的であった。

一方、マネジメント関連の指標の設定は限定的であった。地域への経済的波及効果とも関連した雇用者数や税収をKPIを設定している事例は、米国のブランドUSA、ビジット・カリフォルニア、サンフランシスコ・トラベルに見られ、クイーンズランド観光局では雇用者数が設定されていた。。また、住民・従業員の満足度やDMOの認知度に関連する指標としては、ハワイ州観光局（住民満足度、DMOの認知度）、オーストラリア政府観光局（従業員満足度）、クイーンズランド観光局（地域への誇り）にのみ確認できた。これらの主要なKPIに加え、各国の一部の階層では、独自のKPIを設定している状況も把握できた。

また、タイのKPIは、絶対値、年率増、ランキングなど多様性があり特徴的であった。

4）観光による受益を広く地域に行き渡らせる戦略の策定（地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる）

観光による受益を地域のできる限り多くの事業者・業種に波及させる戦略については、具体的に明示している国は見つからなかった。ただし、観光戦略等の中にこうした趣旨と考えられる記述をしている国は多く、以下の内容が確認された。。

<国レベル>

- まだ来訪者の少ない地域への誘客（米国、フランス、タイ）
- 地域（立地）と時間軸（季節）における供給の平準化（タイ）
- 持続可能な観光の成長が包括的かつ観光の利益が国の全ての地域に分配する戦略（NZ）

<地方レベル>

- 広域周遊の促進（スイス：チューリッヒ観光局）
- 農村地帯の観光開発（仏：ロゼール県観光局）

<地域レベル>

- 地域の成長産業の技術革新・雇用創出促進のための経済イベントの開催（仏：プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局）
- ビジネスイベント開催基金の設置（豪：デスティネーション・ニューサウスウェールズ）

| 国 | DMOの階層 | 戦略策定 | | KG-KSF-KPIツリーの設定状況 | KGI/KPI項目 | | | | | | | | | | その他 | | | | | | |
|--------|--------|--|-----|---|---|-----------------------------------|---|---|--------|-----|--------------|--------|-----------|----|-----|--------|--------|---------|--|--|------------------|
| | | 観光戦略(総合) | STP | | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略(地域でできる限り多くの事業者・業種に波及させる) | 観光客数 | 広告効果 | 雇用者数/雇用割合 | 稼取 | ROI | 従業員満足度 | 地域への誇り | ブランドの向上 | | | | | | | | |
| タイ | 国 | 【観光・スポーツ省】「第4次国家観光開発計画(2017-2021)」を策定し、観光ビジョンとして2030年までに国の社会経済発展と国の分配に包括的かつ持続的に大きな貢献すべく、タイナイス(Thaies=タイらしさを活用)ながら、パラオスのとれた開発を通じて世界有数の質の高い目的地となることを設定 | 0 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略(地域でできる限り多くの事業者・業種に波及させる) 【観光・スポーツ省】「第4次国家観光開発計画(2017-2021)」を策定し、観光ビジョンとして2030年までに国の社会経済発展と国の分配に包括的かつ持続的に大きな貢献すべく、タイナイス(Thaies=タイらしさを活用)ながら、パラオスのとれた開発を通じて世界有数の質の高い目的地となることを設定 | 観光客数 ○(0-9月の割合) ○(国内) | 旅行消費額(支出額) ○(0-9月の割合) ○(国内) | インバウンド旅行消費額(支出額) ○(0-9月の割合) ○(国内) | インバウンド旅行消費額(支出額) ○(0-9月の割合) ○(国内) | 旅行者満足度 | 宿泊数 | ウェブサイトのアクセス数 | 広告効果 | 雇用者数/雇用割合 | 稼取 | ROI | 従業員満足度 | 地域への誇り | ブランドの向上 | その他 ・品質マークのあるアトラクション及び企業の数 ・旅行・観光特許カンデックス(TTC) ・観光商品及びサービスに対する信頼度 ・国際観光客・タイ人観光客のタイナイス意識指数 ・文化・娯楽ソリューションに対する検索の多さ ・環境の持続可能性総合インデックス | | |
| | 地域 | 【タイ国政府観光庁(TAT)】の地方組織(地域レベル)の職期は、タイ国政府観光庁(TAT)本部の職期に沿って策定 【観光・スポーツ省(MOTS)】の地方組織(文部調査からは不明) | 不明 | 【タイ国政府観光庁(TAT)】の地方組織(地域レベル)の職期は、タイ国政府観光庁(TAT)本部の職期に沿って策定 【観光・スポーツ省(MOTS)】の地方組織(文部調査からは不明) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 旅行者の属性、購買履歴、行動履歴等を参照している模様であるが、詳細は非公開 | |
| シンガポール | 国 | 【シンガポール政府観光局】ビジョンとミッションを設定し、これらを推進するために、マーケティングのための7つの戦略的推進力(偉大なシンガポールのストーリーを伝える、適切な客層をターゲットにする、より魅力的なものを提供する)を設定 | 0 | 【シンガポール政府観光局】ビジョンとミッションを設定し、これらを推進するために、マーケティングのための7つの戦略的推進力(偉大なシンガポールのストーリーを伝える、適切な客層をターゲットにする、より魅力的なものを提供する)を設定 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 旅行者の属性、購買履歴、行動履歴等を参照している模様であるが、詳細は非公開 | |
| 日本 | 国 | 観光立国推進基本計画では以下の目標を設定。 ・持続可能な観光地づくりの体制整備 ・インバウンド回復 ・国内交流拡大 | 0 | 観光立国推進基本計画では以下の目標を設定。 ・持続可能な観光地づくりの体制整備 ・インバウンド回復 ・国内交流拡大 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | ・持続可能な観光地づくりに取組む地域数 ・日本人の海外旅行者数 ・国際会議の開催件数割合 | |
| | 広域連携 | | 0 | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | リピーター率 ・住民満足度 |
| | 地域連携 | | 0 | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | 地域 | | 0 | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |

【前ページの続き】

(3) 【評価項目②】観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上に繋げる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む

評価項目②について、「観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定」及び「地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得」という2つの観点から要点を整理する。

1) 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略の策定（観光従事者や地域住民に波及させる）

観光による受益を観光従事者や地域住民に波及させる戦略に関する各国DMOの状況は表109の通りである。観光による受益の観光従事者や地域住民への波及に関する戦略策定については、(2)の4)と同様に明示している国は見つからなかったが、この趣旨に沿った、以下の観光戦略（全体戦略）や活動等が見られた。地域のステークホルダーの巻き込み（連携）や地域サービスの向上、地域に配慮した観光振興等である。今後は、ニュージーランドの政府観光戦略で提示されているように、地球環境の改善や住民の幸福の向上など、昨今の時代背景を踏まえた戦略が増加することが予想される。

<国レベル>

- 観光による地域環境の改善や地域住民の幸福（ウェルビーイング）の向上（NZ政府観光局）
- 地域社会に根ざした観光開発・ローカルコミュニティベースドツーリズム（CBT）の推進等（タイ政府観光庁）⁵⁴³
- 「観光産業の発展のための投資促進」戦略による観光の国際化・観光客の国土への分散（フランス観光開発機構）

<地方レベル>

- 持続可能な観光戦略における「観光事業者支援、住民のための観光サービスの提供」（仏：ロゼール県観光局）

<地域レベル>

- 「マジカル・ダイニング」住民の地域のレストランへの優待、地域の数百件のレストランの支援、オランダのダイニングシーンの知名度向上、非営利団体への寄付

⁵⁴³ 観光の受け皿となる地域コミュニティが観光開発・運営に主体的に関わることで、観光からの経済的・社会的恩恵をコミュニティのメンバーに適正に分配すべきであるという観光開発の理念

を実施（米：ビジット・オーランド）

2) 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得

観光に対する地域の理解促進方法に関する各国DMOの状況は表 109 の通りである。報告書等による情報公開を通じて、地域の理解促進を図っている事例が多かった。また、フランスのパリ市観光局やニュージーランドのクィーンズタウン観光局のように、地域住民との対話の機会の設定等の事例も見られた。この点についても、上記の1)と同じように、今後は、地域住民の理解と協力を得るための戦略・方針を明示する事例が増えることが想定される。

表 109 概要調査のポイント（観光による受益の波及や地域の理解促進方法）

| 国 | DMOの階層 | 観光による受益を広く地域にいきわたらせる戦略(観光従事者や地域住民に波及させる) | 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得 |
|----|-----------|---|---|
| 米国 | 国 | 【商務省】文献調査からは不明 【ブランドUSA】「目標・事業計画」において、目標として「パートナーシップの確保」を提示 | 【商務省】「旅行・観光戦略」では、旅行と観光による気候変動への影響を軽減し、自然災害、公衆衛生の脅威、気候変動の影響に強い旅行と観光セクターの構築、天然資源の保護、観光経済の支援、公平な発展の確保を統合した持続可能なセクターの構築を目標に提示 【ブランドUSA】重点施策として、市場の主要パートナーとの協力、パートナーシップの確保を掲げ、観光業界関係者との円卓会議、PR イベント、その他プロモーション等を実施 |
| | 地方(州) | 【ハワイ州観光局】地元の産業界と教育界の各パートナーが参加する労働力委員会を年2回以上開催すること、労働力委員会の開催を踏まえ、地域の労働力開発に資する3件以上の新しいプログラムに投資することを規定 | 【ハワイ州観光局】「HTA 戦略計画(2020-25年版)」での重点施策の1つである「コミュニティ」において、観光の貢献や地域社会への影響に関する地元住民との効果的なコミュニケーションを重視 データ等をハワイ観光やDMOに対する地域住民・業界の理解促進のため、各種業界団体や住民組織等といった関係者との協議の場で活用するほか、年次事業報告書等への掲載を実施 【ビジット・カリフォルニア】ウェブサイトや年次報告書等において州住民や州・連邦政府の政治家・官僚、観光事業者等に対し、経済的影響や訪問と支出の予測、月次宿泊レポートと予測、航空旅客データや地区毎の経済効果データ等を提供 日頃より観光の効果の地域の事業者・業種への波及に努めており、特にパートナー間との双方向のコミュニケーションによる情報共有を重視 |
| | 地域(郡、市等) | 【サンフランシスコ・トラベル】文献調査からは不明 【ビジット・オーランド】文献調査からは不明 | 【サンフランシスコ・トラベル】「4 年戦略事業計画」において、「サンフランシスコへの居住者グループ、ビジネス団体、労働者、コミュニティグループ等との関係強化」等を重視 【ビジット・オーランド】組織の活動方針として「コミュニティへの影響」を重視し、観光を通じて地域に利益をもたらし、コミュニティを訪問者と地域の両方にとってより良い場所にするイニシアチブ(例：マジカルダイニング)を先導 |
| 英国 | 国 | 【VisitBritain 及び VisitEngland】文献調査からは不明 | 【VisitBritain 及び VisitEngland】文献調査からは不明 |
| | 地方(県・市町村) | | |

| | | | |
|----------|------------------|--|--|
| | 地域 (小規模自治体) | 【一般（イングランド）】観光従事者や地域住民に観光による受益を波及させることを視野に入れて活動していると推察（文献調査からは詳細不明） | 【一般（イングランド）】観光地域づくりへの理解と協力の獲得を視野に入れて活動していると推察（文献調査からは詳細不明） |
| スイス | 国 | 【スイス政府観光局】文献調査からは不明 | 【スイス政府観光局】文献調査からは不明 |
| | 地方 (州) | 【一般】文献調査からは不明 | 【チューリッヒ観光局】イベント運営者、地域パートナー、協会や地場産業企業、クラブ等と緊密に協力 |
| | 地域 (市町村) | 【一般】文献調査からは不明 | 【トッゲンブルク観光局】観光マスタープランを策定し、地方公共団体、宿泊施設、観光関連事業者等の全ての関係者に共有 【ツリーオベルランド観光局】毎年事業計画を策定 【ツェルマツ観光局】観光関連事業者や地域住民も巻き込んだ観光振興に向けた地域ぐるみの活動を展開 |
| フランス | 国 | 【フランス観光開発機構】観光産業への投資による企業の競争力強化 | 【フランス観光開発機構】地域（国民）の理解促進に関連した取組として、年次報告書を作成・公表 |
| | 広域地方 (地域圏) | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】地域に利益をもたらすためにプロモーション等を実施 | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】地域の理解促進に関連した取組として、評価報告書を作成 |
| | 地方 (県) | 【ロゼール県観光局】観光事業者の支援を行い、観光客だけでなく住民のための観光サービスの提供 | 【ロゼール県観光局】地域の理解促進に関連した取組として、評価報告書を作成 |
| | 地域 (市町村) | 【パリ市観光局】文献調査からは不明 | 【パリ市観光局】地域の理解促進に関連した取組として、サステイナブル・ツーリズム会議を開催 |
| オーストラリア | 国 | 【オーストラリア政府観光局】コロナ禍によってダメージを受けた航空産業をはじめ、観光関連産業を支援するためのプログラムを提示 | 【オーストラリア政府観光局】地域（国民）の理解促進方法として、年次報告書を作成・公表（観光業が地域社会に貢献、住民生活の質を高めることを説明） |
| | 地方 (州) | 【クイーンズランド州観光局】年次報告書において観光・イベント産業の成長がクイーンズランド州住民の経済的及び社会的利益につながる旨の記載あり 【ニューサウスウェールズ州観光局】ニューサウスウェールズ州に経済的、社会的な利益をもたらすために新規航空会社を誘致 | 【クイーンズランド州観光局】理解促進方法として年次報告書を作成・公表 【ニューサウスウェールズ州観光局】理解促進方法として年次報告書を作成・公表 |
| | 地域 (市等) | 【ゴールドコースト観光局】ゴールドコースト市と連携して地域の産業に観光の利益を還元する活動を実施 | 【ゴールドコースト観光局】理解促進方法として年次報告書を作成・公表 |
| | 小規模地域 | 【クイーンズランド州】小規模地域DMO (LTO) の役割には戦略策定は含まれていない | 【クイーンズランド州】地域住民・自治体への連絡や、製品開発・産業振興に関する調整を実施 |
| ニュージーランド | 国 | 【ニュージーランド政府観光局】観光による地域環境の改善や住民の幸福の向上を目標として設定 【ビジネス・革新技術・雇用省】観光業界主導のプロジェクト「観光業成長パートナーシップ」により、「インバウンド観光客の支出増加に寄与する観光産業のバリューチェーンの改善」、「観光産業の生産性向上につながり得る政府と民間企業との共同投資プロジェクト」を実施 | 【ニュージーランド政府観光局】観光産業の適切なマネジメントが地域の社会的・文化的発展をもたらし、地域住民との関係構築に寄与 【ビジネス・革新技術・雇用省】文献調査からは不明 |
| | 地域 (地域議会、市町村) | 【一般】文献調査からは不明 | 【地域観光組織 (RTNZ)】観光セクターに対し、地域DMO (RTO) の活動内容を紹介 |

| | | | |
|--------|----|---|--|
| | | | 【クィーンズタウン＝レイクス地区(クィーンズタウン観光局)】地域住民との対話を通し、地区のビジョン「繁栄する未来への旅(Travel to a thriving future)」を設定 観光経済の目的として「地区と観光客の幸福度と体験を向上させることで人々と場所のつながりを形成し、さらには健全な生態系を育むことにより、この地域が、観光が輝かしい未来を生み出す代表例として知られるようになる」ことを設定 |
| タイ | 国 | 【観光・スポーツ省】国が主導し地域と一体となって、ローカル・コミュニティが観光事業から利益を得るためのCBT(コミュニティ・ベース・ツーリズム)を含む観光産業におけるビジネスの促進 【タイ国政府観光庁】優れたCBTの取組を表彰 【持続的観光特別地域開発管理機構】地域社会に根ざした観光開発による経済効果等の住民等による把握等を促進する冊子を用意し、受入れ準備を行う地域社会における関係者作業グループの活動を支援、または地域社会に根ざした観光開発のための基準を策定 | 【タイ国政府観光庁】年次報告(タイ語・英語)、運用報告(タイ語)、会計報告(タイ語)を作成 【持続的観光特別地域開発管理機構】年次報告(タイ語)を作成 |
| | 地域 | 【観光・スポーツ省の地方組織、タイ国政府観光庁の地方組織】文献調査からは不明 | 【観光・スポーツ省の地方組織、タイ国政府観光庁の地方組織】文献調査からは不明 |
| シンガポール | 国 | 【シンガポール政府観光局】文献調査からは不明 | 【シンガポール政府観光局】理解促進の手段として年次報告をホームページで公開 |

(4) 【評価項目③】 行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現する

評価項目③について、行政を含む多様な関係者との連携に関する各国DMOの状況を整理すると表 110 の通りである。

表 110 概要調査のポイント（行政を含む多様な関係者との連携）

| 国 | DMOの階層 | 行政を含む多様な関係者との連携による戦略の実現 |
|---------|------------|---|
| 米国 | 国 | 【商務省】「旅行・観光戦略」では関連連邦機関、ブランド USA、旅行・観光・アウトドアレクリエーションの各業界団体、メディア、さらには米国大使館・領事館等と行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現することを前提。「国際及び民間部門のパートナーを含めた旅行の円滑化を支援するパートナーシップの強化」を提示 【ブランド USA】米国各地のDMO関係者、観光事業者、メディア、インフルエンサー、航空会社、海外主要バイヤー等とのパートナーシップ確立。新しい旅行・観光戦略を実行するための連邦政府のイニシアチブを支援し、観光政策評議会(TPC)と関連施策のカタログ化に取り組むとしており、連邦政府との連携関係の構築を重視 |
| | 地方(州) | 【デジタル・カリフォルニア】行政は観光関連のインフラ整備を担い、DMOは専任の州・市政府とのリレーション担当者を置き行政との関係構築・維持に従事。また、行政との連携・協力関係の維持・発展を通じ、DMOの活動資金としての観光関連補助金(DID、宿泊税等)を確保 |
| | 地域(郡、市等) | 【サンフランシスコ・トラベル】「地方、州、連邦政府との関係の構築・維持・活用を通じたサンフランシスコでの訪問者体験の保護・強化」等を重視し、州DMO、米国旅行協会、ブランド USA との連携を効果的に活用 |
| 英国 | 国 | 【VisitBritain】地方自治政府の観光局等と連携 【VisitBritain、VisitEngland】観光業界を始めとした各種のビジネスセクター等と連携 |
| | 地方(県・市町村) | 【一般(イングランド)】行政関係(中央省庁、地方自治体、市長合同行政機構(MEAs))や地域の産業振興関係(地域産業パートナーシップ(LEPs)、ビジネス活性化地区(BIDs))に加え、観光関連事業等(観光局、独立行政法人(芸術、歴史、自然等))、民間事業者等と連携 |
| | 地域(小規模自治体) | |
| スイス | 国 | 【スイス政府観光局】パートナー企業とのプロモーション活動を実施。また、クオリティ・プログラムによる観光産業との連携 |
| | 地方(州) | 【チューリッヒ観光局】ホテル協会と協力して会員向けにホテルスタッフのトレーニングコースを開設 |
| | 地域(市町村) | 【ツェルマット観光局】観光局と3つの村役場、山岳鉄道会社、ホテル協会、地域住民経営組織体などが緊密に連携。また、スキーチケット発行などの行動履歴と紐付けて観光客情報をデータベース化し、富裕層を主要ターゲットにマーケットインの発想でリテンション戦略を展開 【トッゲンブルク観光局】ホテルや山岳鉄道等のパートナー企業との間でSVF分析・議論を実施 【ハイランド観光局】ドイツのサッカークラブと連携したプロモーションを実施 |
| フランス | 国 | 【フランス観光開発機構】観光需要に関する有益な情報のステークホルダー(地方観光局、事業者等)への提供や、観光地とともにマーケティングやプロモーション活動等を実施。また、ステークホルダーに応じたオーダーメイドのプロジェクトを構築・実施。地方空港と連携して直行便の増加を促進 |
| | 広域地方(地域圏) | 【一般】プロモーションを県や市町村の観光局と連携して実施 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】国際市場での商業プロモーションに携わる観光専門家のネットワークと連携。また、旅行関係者との共同プロモーションや地方空港と連携したアクセスの向上を実施 |
| | 地方(県) | 【一般】プロモーションを地域圏や市町村の観光局と連携 【ロゼール県観光局】アクティビティ、ガイド、不動産等の21事業者と連携 |
| | 地域(市町村) | 【一般】プロモーションを県や地域圏の観光局と連携 【パリ市観光局】観光関係者と協力しパリのレジャーやビジネス観光をアピール。また、パリ市議会やパリ商工会議所と連携し、パリでの国際会議開催を支援 |
| オーストラリア | 国 | 【オーストラリア政府観光局】州DMOと連携し、リサーチ、キャンペーン開発、マーケティングチャネル、航空、流通、トレードイベント、トレードミッションなどにおいて知見を共有、計画について協議。また、複数の共同キャンペーンを展開 |
| | 地方(州) | 【クイーンズランド州観光局】オーストラリア政府観光局、地域DMO、観光・イベント事業者、産業界のパートナー等と各プロジェクトで個別に連携。また、連携している関係者として「グローバルパートナー」と「マーケットごとの契約者」を設定。州内の各地域DMO(RTO)とは、クイーンズランドの存在感を際立たせ、予算のスケールメリット向上を目指して、統一したブランディングやアセット、消費者データ&インサイトの共有を実施 |

| | | |
|----------|----------------------|---|
| | | 【ニューサウスウェールズ州観光局】オーストラリア政府観光局、地域DMO、観光事業者、メディアのパートナー等と各プロジェクトで個別に連携 |
| | 地域 (市等) | 【ゴールドコースト観光局】オーストラリア政府観光局、クイーンズランド州観光局、ゴールドコースト市、観光事業者、地元産業、大学等と連携の上戦略の策定やイベントを開催 |
| | 小規模 地域 | 【クイーンズランド州】地域住民、地方自治体、地域DMO、企業(商品開発)等と連携 【ブルーマウンテン観光局】ブルーマウンテン市観光ビジターインフォメーションセンターのサポートを同市議会と協力して取組 |
| ニュージーランド | 国 | 【ニュージーランド政府観光局】ニュージーランド航空等の民間企業やワイナリー協会等と連携したマーケティングを実施 【ビジネス・革新技術・雇用省】「政府観光戦略(2019)」において、「観光が地域の繁栄に持続可能に寄与」することを目標として設定。また、「観光業成長パートナーシップ」や「地域中型観光施設助成基金」を通じて、観光産業の生産性向上や、観光客の増加にともなうインフラ施設の整備を実施 |
| | 地域 (地域議会、 市町村) | 【ニュージーランド地域観光組織】地域DMO間の連携を促す取組を実施 【クイーンズタウン観光局】ニュージーランド政府観光局や航空会社、地元ワイナリー企業との間で戦略的パートナーシップの構築を重視 |
| タイ | 国 | 【観光・スポーツ観光局、タイ国政府観光庁】現地の地方自治体や商工会、地域住民と協力してローカルガイドの登録制の導入。観光協会等の民間団体や地方自治体と連携し、観光地開発・整備やPR活動、お祭り、イベントの開催を実施 |
| | 地域 | |
| シンガポール | 国 | 【シンガポール政府観光局】様々な企業とのパートナーシップ |

概要調査から、地域の様々な主体（自治体、観光事業者、業界団体等）の他、様々なセクターの民間企業等との連携も活発であることが把握された。また、多くの国において、同階層あるいは異なる階層間のDMOでの連携も盛んであることが分かった。こうした多様な関係者間の連携については、我が国においても、特に世界水準を目指すDMOでは積極的に行われていることが推測される。

(5) 【評価項目④】人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定

評価項目④について、インバウンド誘客も含めた戦略の策定に関する各国DMOの状況を整理すると表 111 の通りである。

表 111 概要調査のポイント（インバウンド誘客も含めた戦略の策定）

| 国 | DMOの階層 | インバウンド誘客も含めた戦略の策定 |
|---------|------------|---|
| 米国 | 国 | 【商務省】「旅行・観光戦略」では、2023-27 年目標としてインバウンド年間旅行者数 9,000 万人・年間支出 2,790 億 USドルを設定 【ブランド USA】「目的・事業計画」では、市場規模、成長見通し、リスク、コスト等 32 指標より対象とする海外旅行市場選択モデルを構築。優先市場は①カナダ、②メキシコ、③英国、④ドイツ、⑤中国、⑥日本 等 |
| | 地方(州) | 【ピジット・カリフォルニア】「戦略的フレームワーク・マーケティングワークプラン」では、将来性を踏まえた海外市場の調査分析を実施。優先市場は①カナダ、②メキシコ、③中国、④欧州、⑤アジア 等 |
| | 地域(郡、市等) | 【サンフランシスコ・トラベル】「4ヵ年戦略事業計画」では、主目標の一つとして「高成長市場に焦点を当てた国際市場シェアの拡大」を掲げ、具体的な対象海外市場として中国、APEC 諸国等のアジア地域を選定 |
| 英国 | 国 | 【VisitBritain, VisitEngland】「Five-year strategy」において、誘客目標を定めるとともに、マーケティング戦略を提示 【VisitScotland】文献調査からは不明 【Visit Wales】「Welcome to Wales: Priorities for the visitor economy 2020-2025」において、ウェールズの国際的知名度やブランド向上を通じてインバウンドを誘客する重要性を説明 |
| | 地方(県・市町村) | 【一般(イングランド)】主対象は国内マーケティング・プロモーションであるが、インバウンド誘客も視野に入れた戦略策定も行っていると推察 |
| | 地域(小規模自治体) | |
| スイス | 国 | 【スイス政府観光局】国内外の観光客に対してオンライン調査を実施し、海外市場及び国内市場向けマーケティングを民間企業と連携して実施。また、海外市場及び国内市場向けマーケティングを民間企業と連携して実施 |
| | 地方(州) | 【一般】文献調査からは不明 |
| | 地域(市町村) | 【ツェルマット観光局】ゲストの属性や滞在中のエクスペリエンスの観点から、「本格スキーヤー&スノーボーダー」、「エンジョイ派ハイカー」、「アクティブファミリー」、「自然派パイカー」、「マッターホルン観光」の5つのターゲットマーケットを設定 |
| フランス | 国 | 【フランス観光開発機構】国内における観光客の流れを分散させるため、15 地域とプロモーション戦略を構築。また、デスティネーション契約により新しい観光地の出現を奨励 |
| | 広域地方(地域圏) | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】インバウンドからの顧客データ取得のためのグローバル戦略により、観光客の滞在中にプロヴァンス地方での最適な観光地の紹介や、観光地の平均評価値等を把握できるウェブサイトを作成・公表 |
| | 地方(県) | 【ロゼール県観光局】特に国内、海外の訪問客を区別せず、観光戦略を策定 |
| | 地域(市町村) | 【パリ市観光局】成熟した市場と潜在力の高い市場の両方を対象としたアクションプランを策定。また、パリにおけるレジャーやビジネスツーリズムに関するイベント・ワークショップを企画・開催、フランス国内外の見本市に参加 |
| オーストラリア | 国 | 【オーストラリア政府観光局】インバウンドのターゲット市場へのアプローチ方法を整理。また、年次報告において、ターゲット国向けのキャンペーン・マーケティング等の実績や、各国からの旅行者数と支出額の実績を公表 |
| | 地方(州) | 【クイーンズランド州観光局】インバウンド誘客や持続可能な観光地域づくりに関する取組として、「Best of Queensland プログラム」、「IMATE (観光業者と代理店をつなぐプラットフォーム)」、「Work in Paradise」とワーキングホリデー誘致キャンペーン、「マラソンを含むイベントツーリズム」、「先住民体験やエコツーリズムの推進」を実施 【ニューサウスウェールズ州観光局】海外各国を「トップ 10 コア市場 (アメリカ、中国、日本等) + インドネシア、ドイツ、マレーシア」、「新興市場 1」、「新興市場 2」、「ウォッチリスト」にセグメンテーションし、高収益の市場と滞在期間の延長に焦点を当てた取組を実施。また、ビジターエコノミーをさらに拡大するため、既存の様々なビジターエクスペリエンスを補強する新たな強みを開発 |

| | | |
|--------------|----------------------|--|
| | 地域 (市等) | 【ゴールドコースト観光局】国際航空路の接続性の回復や新ルートの開発、航空会社と提携したターゲット市場（ニュージーランド、シンガポール、日本、韓国）へのプロモーションの実施 |
| | 小規模 地域 | 【クイーンズランド州】戦略は策定されていないものと推察 |
| ニュージー ランド | 国 | 【ニュージーランド政府観光局】中国をターゲットとした戦略的マーケティングを展開。「クォールマーク (Qualmark)」によって、ブランドの品質管理を実施。ブランディング・キャンペーン「100%ピュア・ニュージーランド(100% Pure New Zealand)」を実施、様々なPR活動に活用され、SNS等でも積極的なブランドメッセージの発信 |
| | 地域 (地域議会、 市町村) | 【クイーンズタウン観光局】ニュージーランド政府観光局と連携し、近隣のフィオルランド観光局やワナカ湖観光局とともにサザン・レイクス地域のプロモーションを海外向けに実施 |
| タイ | 国 | 【タイ国政府】多様なインバウンド誘客に向けた観光キャンペーンの実施。また、長期滞在の多いシニア層への観光プロモーションとして、年金受給者のビザ要件の緩和や観光中の健康リスクに対応する医療機関の整備を実施 |
| | 地域 | |
| シンガ ポール | 国 | 【シンガポール政府観光局】「ビジターセントリックマーケティング」の手法を取り入れた各国の市場に向けたキャンペーンを実施。コロナ禍以降も旅行先として引き続き選んでもらえるように、海外市場向けにシンガポールを想起させるバーチャル体験施策やインフルエンサーを活用したプロモーションを展開、インバウンドを惹きつける観光資源・観光商品の積極的な開発 |

(1)にて既述のように、概要調査を通じて、主に国レベルのDMO（政府観光局等）がインバウンド誘客（マーケティング、プロモーション）を担当し、その下の階層のDMO（地方レベル以下のDMO）は、必要に応じて国と連携しながらインバウンド誘客に取り組んでいることが分かった。また、STP戦略と連動して、特定の国・市場を重視し、その誘客に向けた取組を行っている国も多く見られた。

(6) 【評価項目⑤】 データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築

評価項目⑤について、データの収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組みに関する各国DMOの状況を整理すると表112の通りである。

概要調査では、データの収集・分析については一定程度行われていると見られる国が大部分であったが、階層の下位になると、国などの上位階層のDMOが収集したデータを利用しているケースが見られた。また、戦略策定及び戦略の検証・見直しについては、KPI及びデータに基づく定期的なレビュー・報告・検証が行われ、経営層の評価につながる国と、PDCAサイクルが実施できていない国とがあった。データの収集・分析、及びデータに基づく戦略の策定・検証・見直しについては、英国のように観光が活発な国でも実施できていないことから、段階的に取組を推進することが必要と考えられる。

表112 概要調査のポイント（データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み）

| 国 | DMOの階層 | データ収集・分析 | 戦略策定、戦略の検証・見直しの仕組み |
|-----|------------|--|---|
| 米国 | 国 | 【ブランド USA】文献調査からは不明 | 【ブランド USA】11名の理事で構成される理事会によって運営。決算報告では組織の活動・進捗状況、財務状況、成果に関する最新情報を報告し、理事会での議論を踏まえ、組織での活動にフィードバック |
| | 地方(州) | 【ハワイ州観光局、ビジット・カリフォルニア】文献調査からは不明 | 【ハワイ州観光局】ハワイ州知事によって任命された12人のメンバーで構成される理事会により運営。理事会は毎月開催され、HTAの業務を監視・指導(成果検証は実施されるが、成果検証方法については文献調査からは不明) 【ビジット・カリフォルニア】理事の互選による選出、又は州知事代理人として任命された理事で構成される理事会により運営。旅行・観光業界の利害関係者からなるマーケティング諮問委員会を設置。年次報告書は毎年度とりまとめられ、業務進捗・成果等を評価するため理事会に提出 |
| | 地域(郡、市等) | 【サンフランシスコトラベル、ビジット・オーランド】文献調査からは不明 | 【サンフランシスコトラベル】理事会は執行委員(8名)及び理事(36名)より構成。理事会の下には、日常的な実務を担当する各事業部署を設置(成果検証方法については文献調査からは不明) 【ビジット・オーランド】理事会は承認された執行委員(7名)及び選出理事(12名)に加え、一般理事(2名)、外部理事(12名)、オレンジ郡任命の外部理事(2名)、法務顧問(1名)から構成。理事会は四半期毎に(年4回)開催されウェブ上に公開 |
| 英国 | 国 | 【VisitBritain、VisitEngland】年度毎に設定されたKPIに関連するデータを収集 | 【VisitBritain、VisitEngland】DCMSが年度毎にKPIを設定し、年度終了後に報告書を作成、公表 |
| | 地方(県・市町村) | 【一般(イングランド)】活動の成果を測定する指標として、訪問者数、ウェブサイトのトラフィック等のデータを利用 | 【一般(イングランド)】ほとんどのDMOでは、データに基づくPDCAサイクルの実施が出来ていないと推察 |
| | 地域(小規模自治体) | | |
| スイス | 国 | 【スイス政府観光局】3年毎に国内外の観光客にオンライン調査を実施 | 【スイス政府観光局】KPIに対する結果が経営層のボーナスに反映 |
| | 地方(州) | 【一般】文献調査からは不明 | 【一般】文献調査からは不明 |
| | 地域(市町村) | 【一般】国、地方レベルの政府観光局・統計局の情報プラットフォームを活用し、観光データを集計 | 【ツェルマット観光局】5年に一度経営会議が行われ、観光戦略の策定やPDCAの見直しを実施 |

| | | | |
|----------|--------------|---|---|
| フランス | 国 | 【フランス観光開発機構】年次報告書ではインバウンド客数、インバウンド旅行消費額、宿泊者数、夏場の宿泊数、夜間滞在率等を公表 | 【フランス観光開発機構】6ヶ月毎に「観光関係閣僚会議」を開催し、必要な投資とプロモーションについて協議(検証の有無や検証体制については文献調査からは不明) |
| | 広域地方(地域圏) | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】毎年の評価報告書では宿泊客数(地域別)、旅行消費額、月別観光客数(地域別)、国際線到着数、ホテル宿泊者数、民泊宿泊者数を公表、前年やコロナ禍前との比較を実施 | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】文献調査からは不明 |
| | 地方(県) | 【ジュラ県観光局】毎年の報告書では月別宿泊客数、国内、インバウンド客数比率、インバウンド客数の国別割合、ホテル稼働率、観光地別旅行客数、観光税込、ホームページビュー、SNS登録者数等を公表 | 【ジュラ県観光局】文献調査からは不明 |
| | 地域(市町村) | 【パリ市観光局】毎年の報告書では国内、インバウンド客数、インバウンド客数の国別割合等を公表 | 【パリ市観光局】文献調査からは不明 |
| オーストラリア | 国 | 【オーストラリア政府観光局】データはオーストラリア観光調査機関が実施した調査結果を使用 | 【オーストラリア政府観光局】年次報告書において戦略に係る指標(KPI等)の年間データを公表、目標値の達成度合いを検証 |
| | 地方(州) | 【クイーンズランド州観光局、ニューサウスウェールズ州観光局】KPIに係るデータはオーストラリア観光調査機関が実施した調査結果を使用 | 【クイーンズランド州観光局、ニューサウスウェールズ州観光局】年次報告書において戦略に係る指標(KPI等)の年間データを公表 |
| | 地域(市等) | 【ゴールドコースト観光局】KPIに係るデータはオーストラリア観光調査機関が実施した調査結果を使用 | 【ゴールドコースト観光局】年次報告書において戦略に係る指標(KPI等)の年間データを公表 |
| | 小規模地域 | 【クイーンズランド州】文献調査からは不明 | 【クイーンズランド州】戦略の検証は行われていないものと推察 |
| ニュージーランド | 国 | 【ビジネス・革新技術・雇用省】統計局と協力して観光統計整備を実施。統計データはニュージーランド政府観光局や地域DMOが事業計画等を作成する際に提供 | 【ニュージーランド政府観光局】国庫補助金獲得のために4年間の事業戦略を策定。年次事業計画書はMBIEの承認が必要 |
| | 地域(地域議会、市町村) | 【クイーンズタウン観光局】文献調査からは不明 | 【クイーンズタウン観光局】理事会への毎月の事業報告。戦略審議委員会における事業計画の審議・承認の実施 |
| タイ | 国 | 【タイ国政府観光庁】Webサイトでタイの観光に関わる統計情報を公開 | 【タイ国政府観光庁、観光・スポーツ省、観光・スポーツ省観光局、持続的観光特別地域開発管理機構】文献調査からは不明 |
| | 地域 | 【観光・スポーツ省の地方組織、タイ国政府観光庁の地方組織】文献調査からは不明 | 【観光・スポーツ省の地方組織、タイ国政府観光庁の地方組織】文献調査からは不明 |
| シンガポール | 国 | 【シンガポール政府観光局】公式サイトで、観光市場に関する統計データを公開、コロナ禍前から様々なデータ分析ツールを集めたオンライン・プラットフォーム構築に着手 | 【シンガポール政府観光局】文献調査からは不明 |

(7) 【評価項目⑥】戦略策定に係わる人件費や事業運営費等が安定的・持続的に確保される仕組みを構築

評価項目⑥に関して、持続的にDMOを運営していく上で必要となる「財源の確保」と、その運営にあたる「有能な中核プロパー人材の採用・育成」という2点から整理・考察を行う。

1) 持続的なDMO運営に必要な財源の確保

評価項目⑥のうち、財源に関する各国DMOの状況を整理すると表113の通りである。

表113 概要調査のポイント（DMO運営に必要な財源の確保）

| 国 | DMOの階層 | 半分以上が補助金 | 半分以上が自主財源 | DMO運営に必要な財源の確保 |
|------|------------|----------|-----------|---|
| 米国 | 国 | ○ | ○ | 【ブランドUSA】連邦政府は旅行促進基金を創設し、年間1億USドルを限度として補助金を拠出。ただし企業、自治体等からの寄付金と同額(計2億USドル)が条件(マッチング・ファンド方式) |
| | 地方(州) | ○ | × | 【ビジット・カリフォルニア】過半(55%)が州補助金を占め、残りは35%レンタカー、5.6%宿泊施設、1.9%小売、1.2%レストラン、0.7%アトラクション、0.4%旅行サービス各業界からの拠出金。州観光局は「観光マーケティング法」に基づき、旅行支出から収入を得ている全ての企業から、DMOの活動資金に充てる賦課金を収集 |
| | 地域(郡、市等) | × | ○ | 【一般】DIの加盟DMO(米国中心)では、年間予算の中央値が328万USドル、主な資金源は73%が税収、9%がTID(増加傾向) 【サンフランシスコ・トラベル】2017-18年度の収入のうち、68%はTID、23%は民間部門、残りは芸術助成金及びサンフランシスコ国際空港との契約金 【ビジット・オーランド】ホテル業界主導による用途限定の地方特別税として「観光客開発税(ホテル税)」を導入 |
| 英国 | 国 | ○ | × | 【VisitBritain、VisitEngland】DCMSからの資金拠出(国庫) 【VisitScotland】スコットランド政府からの資金拠出(国庫) 【VisitWales】ウェールズ政府の一部門(国庫) |
| | 地方(県・市町村) | ○ | ○ | 【イングランド】100%商業ベース：20%、公共部門からの補助金：15% 混合型(会費と補助金)：半数強 【スコットランド】スコットランド政府がDMOに支援を提供。パンデミック時の資金援助や、マーケティング活動のための特別な資金援助等を実施 【ウェールズ】ウェールズ政府からDMOに対して、特定のプロジェクトや助成金を通じて資金を提供 |
| | 地域(小規模自治体) | ○ | ○ | |
| スイス | 国 | ○ | ○ | 【スイス政府観光局】連邦政府補助金が50%、RDK会費が25%、企業のスポンサーシップが10%、その他民間観光関連企業からの会費が10% |
| | 地方(州) | 不明 | 不明 | 【一般】州政府補助金、宿泊税、メンバーシップ料金、商業活動 |
| | 地域(市町村) | × | ○ | 【トッゲンブルク観光局】宿泊税、州政府補助金、観光振興税、メンバーシップ料金(地方自治体、山岳鉄道等)、特定プロジェクト補助金等 |
| フランス | 国 | ○ | ○ | 【フランス観光開発機構】政府からの国庫補助金、パートナーシップ(会員事業)からの収入がほぼ同程度(2021年はそれぞれ全体の41%、44%) |
| | 広域地方(地域圏) | ○ | × | 【一般】主に地域圏政府から資金(補助金)を調達 |
| | 地方(県) | ○ | × | 【一般】補助金、利害関係団体及び個人からの拠出金、提供されたサービスに対する料金、寄付及び遺産 【ジュラ県観光局】2021年の収入195万ユーロのうち、補助金が約74%、予約サービスからの収入が約22%、パートナーシップ(会員事業)からの収入(会費)等が約2%、ガイドからの収入等が約2% |
| | 地域(市町村) | 不明 | 不明 | 【一般】自治体からの補助金、観光サービスの販売収入、観光関連税等 |

| | | | | |
|----------|--------------|----|----|---|
| オーストラリア | 国 | ○ | × | 【オーストラリア政府観光局】2021/2022 年の収入は、収入の約 92.9%が政府からの国庫補助金 |
| | 地方(州) | ○ | × | 【クイーンズランド州観光局】2021/2022 年の収入は、約 89.6%がクイーンズランド政府からの補助金 【ニューサウスウェールズ州観光局】2022 年の収入は、約 99.2%がニューサウスウェールズ州等からの補助金 |
| | 地域(市等) | × | ○ | 【ゴールドコースト観光局】2022 年の収入は、66%が観光産業課徴金(tourism levy)、18%が連邦政府からの補助金、14%が州政府からの補助金等 |
| | 小規模地域 | 不明 | 不明 | 【クイーンズランド州】文献調査からは不明 |
| ニュージーランド | 国 | ○ | × | 【ニュージーランド政府観光局】年間予算は 100%政府からの国庫補助金 |
| | 地域(地域議会、市町村) | ○ | × | 【一般】地方自治体・中央政府からの補助金が平均で財源構成の 8 割程度を占める |
| タイ | 国 | ○ | × | 【タイ国政府観光庁】全額が国庫補助金 【観光・スポーツ省、観光・スポーツ省観光局、持続的観光特別地域開発管理機構】国庫補助金によるものと推察 |
| | 地域 | ○ | × | 【観光・スポーツ省の地方組織】本部組織や県自治体からの補助金 【タイ国政府観光庁の地方組織】本部からの補助金 |
| シンガポール | 国 | ○ | × | 【シンガポール政府観光局】事業収入と政府からの国庫補助金(大半は国庫補助金) |

DMOの財源については、米国やスイス、オーストラリアの地域レベルのように、自主財源が主体となっている事例がある一方、その他の国々では、国や地方自治体からの補助金が主な財源となっている場合が多かった。補助金を補完する資金源としては、スイスのように観光に係る様々な活動に対して課税する方式や、メンバーシップ・パートナーシップ料金による財源確保の事例があった。調査対象 8 カ国の全体的な傾向としては、特に階層の下位(地域レベル)のDMOにおいて、補助金以外の財源を開拓・確保する動きがあることが分かった。

2) 有能な中核プロパー人材の採用・育成

評価項目⑥のうち、中核プロパー人材の採用・育成に関する各国DMOの状況を整理すると表 114 の通りである。

調査対象国の状況について把握が難しい内容が多かったが、人材の採用に関しては、米国の例が示すように、関連分野での学位を持ち、観光業界での経験・知見が豊富で、スキル・能力の高い人材を求めていることが窺えた。また、人材育成に関しては、DMO内部で教育プログラムを用意したり、外部の教育・研修サービスを活用するなど、必要に応じてDMO外部のリソースを活用していることが推察された。

表 114 概要調査のポイント(中核プロパー人材の採用・育成)

| 国 | DMOの階層 | 人材の採用 | 給与体系 | 人材の育成 |
|----|--------|---|---------------------|---------------------|
| 米国 | 国 | 【ブランド USA】関連分野での学士号又は同等の実務経験に加え必要な経験・スキルは、ミドルマネージャーでは関連分野の知識・関心等に留まっているが、シニアマネージャーは | 【ブランド USA】文献調査からは不明 | 【ブランド USA】文献調査からは不明 |

| | | | | |
|---------|----------------|---|---|--|
| | | 必要な経験・スキルがより詳細かつ具体的に示されており、高い専門性が必要 | | |
| | 地方 (州) | 【ビジット・カリフォルニア】関連分野での学士号に加え、必要な経験とスキルはシニアレベルに上がるほどに詳細かつ具体的に列挙され、担当業務に関連する具体的な資格・スキルを求める等、有能なスタッフを確保するため、採用プロセスを厳選 | 【ビジット・カリフォルニア】文献調査からは不明 | 【ビジット・カリフォルニア】文献調査からは不明 |
| | 地域 (郡、市等) | 【ビジット・オーランド】関連分野での学士号に加え、7～10年以上の実務経験が必要。必要な資格・経験は基本的なコンピュータ・スキルに加え、データベースの取扱いやタイピング速度・資格、英語以外の言語スキルを求める等、詳細かつ具体的に列挙され、高い専門性が必要 | 【ビジット・オーランド】文献調査からは不明 | 【ビジット・オーランド】文献調査からは不明 |
| 英国 | 国 | 【VisitBritain】職種・専門分野毎に適宜募集 | 【VisitBritain】文献調査からは不明 | 【VisitBritain】文献調査からは不明 |
| | 地方 (県・市町村) | 【一般（イングランド）】文献調査からは不明 | 【一般（イングランド）】文献調査からは不明 | 【一般（イングランド）】文献調査からは不明 |
| | 地域 (小規模自治体) | 【一般（イングランド）】文献調査からは不明 | 【一般（イングランド）】文献調査からは不明 | 【一般（イングランド）】文献調査からは不明 |
| スイス | 国 | 【スイス政府観光局】文献調査からは不明 | 【スイス政府観光局】文献調査からは不明 | 【スイス政府観光局】文献調査からは不明 |
| | 地方 (州) | 【チューリッヒ観光局】文献調査からは不明 | 【チューリッヒ観光局】文献調査からは不明 | 【チューリッヒ観光局】文献調査からは不明 |
| | 地域 (市町村) | 【ツェルマツ観光局、トッゲンブルク観光局】文献調査からは不明 【ツリーオベルランド観光局】専門学校や観光専攻の大学生のトレーニングを実施 | 【ツェルマツ観光局、ツリーオベルランド観光局、トッゲンブルク観光局】文献調査からは不明 | 【ツェルマツ観光局、ツリーオベルランド観光局、トッゲンブルク観光局】文献調査からは不明 |
| フランス | 国 | 【フランス観光開発機構】語学が堪能で海外でプロモーションできることに加え、情報技術に関する高い専門性を持っている人材を重視。ビジネスと公的な活動の両方に関心がある人材を必要 | 【フランス観光開発機構】文献調査からは不明 | 【フランス観光開発機構】外部研修を実施。実施しているプロジェクトやツールに関する資料、社内ウェビナー等のリストを全従業員に提供 |
| | 広域地方 (地域圏) | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】文献調査からは不明 | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】文献調査からは不明 | 【プロヴァンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏観光局】文献調査からは不明 |
| | 地方 (県) | 【一般】求められる人材として、現場（当該地域）の知識やネットワークがあることを重視 | 【一般】文献調査からは不明 | 【一般】文献調査からは不明 |
| | 地域 (市町村) | | 【一般】文献調査からは不明 | 【一般】文献調査からは不明 |
| オーストラリア | 国 | 【オーストラリア政府観光局】文献調査からは不明 | 【オーストラリア政府観光局】取締役とマネージング・ディレクターの報酬はオーストラリア政府報酬審判所により、経営幹部と上級管理職の報酬はオーストラリア政府観光局報酬規定により決定し、年次報告書で公表。各給与帯の範囲は外部コンサル | 【オーストラリア政府観光局】研修や能力開発の機会（個々の学習・能力開発プログラム）を提供。1,000以上のオンライントレーニングや、管理職向けのリーダーシップトレーニングも実施 |

| | | | | |
|----------|------------------|--|--|--|
| | | | タントを通じて毎年見直され、全従業員が年次業績評価で評価 | |
| | 地方 (州) | 【クイーンズランド州観光局、ニューサウスウェールズ州観光局】文献調査からは不明 | 【クイーンズランド州観光局】文献調査からは不明 【ニューサウスウェールズ州観光局】各グレードの年収帯とその人数を年次報告書で公表。フルタイムの従業員の給与の最低額が約 74,000 豪ドル(約 655 万円)、最高 499,250 豪ドル(約 4,240 万円) | 【クイーンズランド州観光局】変化する環境に適応し、成果を上げるための従業員の能力を構築するための学習・開発プログラムを提供 【ニューサウスウェールズ州観光局】さまざまな学習や技術が利用できるよう、出向や能力開発の機会を定期的に従業員に共有 |
| | 地域 (市等) | 【ゴールドコースト観光局】文献調査からは不明 | 【ゴールドコースト観光局】文献調査からは不明 | 【ゴールドコースト観光局】文献調査からは不明 |
| | 小規模 地域 | 【クイーンズランド州】文献調査からは不明 | 【クイーンズランド州】文献調査からは不明 | 【クイーンズランド州】文献調査からは不明 |
| ニュージーランド | 国 | 【ニュージーランド政府観光局】文献調査からは不明 | 【ニュージーランド政府観光局】文献調査からは不明 | 【ニュージーランド政府観光局】文献調査からは不明 |
| | 地域 (地域議会、市町村) | 【一般】文献調査からは不明 | 【一般】文献調査からは不明 | 【一般】文献調査からは不明 |
| タイ | 国 | 【観光・スポーツ省、タイ国政府観光庁、観光・スポーツ省観光局、持続的観光特別地域開発管理機構】文献調査からは不明 | 【観光・スポーツ省、タイ国政府観光庁、観光・スポーツ省観光局、持続的観光特別地域開発管理機構】文献調査からは不明 | 【観光・スポーツ省、タイ国政府観光庁、観光・スポーツ省観光局、持続的観光特別地域開発管理機構】文献調査からは不明 |
| | 地域 | 【観光・スポーツ省の地方組織、タイ国政府観光庁の地方組織】文献調査からは不明 | 【観光・スポーツ省の地方組織、タイ国政府観光庁の地方組織】文献調査からは不明 | 【観光・スポーツ省の地方組織、タイ国政府観光庁の地方組織】文献調査からは不明 |
| シンガポール | 国 | 【シンガポール政府観光局】文献調査からは不明 | 【シンガポール政府観光局】文献調査からは不明 | 【シンガポール政府観光局】文献調査からは不明 |

(8) 各国の評価項目に関する一覧表

これまで各国のDMOの状況や評価項目に関する現状について整理したが、そのうち、各国の状況の容易な把握や、他国との比較を行いやすくする観点から、一覧表(表115)を整理する。

一覧表の項目は以下の通りである。なお、【番号】は、評価項目①～⑥や評価項目の「視点」の番号に対応する。

①マーケティング

- 1) STPの策定【①-1】
- 2) 4P戦略(商品造成・着地整備)【①-1】
- 3) KGI-KSF-KPIの設定【①-1】
- 4) インバウンド誘客戦略の策定【④】

②マネジメント

- 1) 観光の受益を広くいきわたらせる戦略策定(事業者・業種【①-2】、観光従事者・住民【②-1】)
- 2) 地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得【②-2】

3) 行政を含む多様な関係者との連携による戦略の実現【③】

4) PDCA サイクルを回す体制【⑤】

③組織体制（財源）【⑥】

- 1) 財源（半分以上が補助金）
- 2) 半分以上が自主財源
- 3) 自主財源の種類（宿泊税）
- 4) 自主財源の種類（TID）
- 5) 自主財源の種類（固定資産税）

④組織体制（人材）【⑥】

- 1) 組織の人員構成（多様性：性別、外国人、先住民等）
- 2) 自社による研修の有無

上記の各項目について、各国の階層毎に、実施されているものは「○」、実施されていない、あるいは実施されていないと推察されるものは「×」、一部実施、あるいは実施されていると推察されるものは「△」、いずれかが分からないものは「不明」として整理した。

なお、国レベル以外は参照した事例の範囲による整理であり、全てに該当するとは限らない可能性があることに留意が必要である。また、本一覧表は各国の状況の容易な把握や、他国との比較を行いやすくすることが目的であり、煩雑さを避けるために該当するDMO名は記載しないこととする（該当するDMOについては表108～表114を参照のこと）。

表 115 各国の評価項目に関する一覧表 (①マーケティング、②マネジメント)

| | ①マーケティング | | | ②マネジメント | | | | |
|------------|---------------|------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------|
| | 1)STPの策定【①-1】 | 2)4P戦略(商品造成・着地整備)【①-1】 | 3)KGI-KSF-KPIの設定【①-1】 | 4)インバウンド誘客戦略の策定【④】 | 1)観光の受益を広くいざわたらせる事業者・住民【①-2】 | 2)地域全体からの観光地域づくりへの理解と協力の獲得【②-2】 | 3)行政を含む多様な関係者との連携による戦略の実現【③】 | 4)PDCAサイクルを回す体制【⑤】 |
| 米国 | △ | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 地方(州) | ○ | 不明 | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 地域(都、市等) | △ | 不明 | △ | ○ | 不明 | ○ | ○ | ○ |
| 英国 | ○ | ○ | △ | ○ | ○ | 不明 | ○ | ○ |
| 地方(県・市町村) | 不明 | ○ | △ | △ | △ | △ | △ | × |
| 地域(小規模自治体) | 不明 | ○ | △ | △ | △ | △ | △ | × |
| スイス | ○ | 不明 | △ | ○ | 不明 | 不明 | ○ | ○ |
| 地方(州) | ○ | 不明 | 不明 | 不明 | ○ | ○ | ○ | 不明 |
| 地域(市町村) | ○ | 不明 | △ | ○ | 不明 | ○ | ○ | ○ |
| フランス | ○ | ○ | 不明 | ○ | ○ | ○ | ○ | 不明 |
| 広域地方(地域圏) | ○ | 不明 | 不明 | ○ | ○ | ○ | ○ | 不明 |
| 地方(県) | 不明 | 不明 | 不明 | ○ | ○ | ○ | ○ | 不明 |
| 地域(市町村) | 不明 | 不明 | 不明 | ○ | 不明 | ○ | ○ | 不明 |
| オーストラリア | ○ | 不明 | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 地方(州) | ○ | 不明 | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 地域(市等) | ○ | 不明 | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 小規模地域 | × | 不明 | × | × | × | ○ | ○ | × |
| ニュージーランド | ○ | 不明 | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 地方(地域圏) | △ | 不明 | △ | ○ | ○ | 不明 | ○ | ○ |
| タイ | ○ | 不明 | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | 不明 |
| 地域 | 不明 | 不明 | 不明 | ○ | 不明 | 不明 | ○ | 不明 |
| シンガポール | ○ | 不明 | 不明 | ○ | 不明 | 不明 | ○ | 不明 |

表 116 各国の評価項目に関する一覧表 (③組織体制(財源)、組織体制(人材))

| | ③組織体制(財源)【⑥】 | | | | | ④組織体制(人材)【⑥】 | |
|----------|-------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|
| | 1) 財源(半分以上が補助金) | 2) 半分以上が自主財源 | 3) 自主財源の種類(宿泊税) | 4) 自主財源の種類(TID) | 5) 自主財源の種類(固定資産税) | 1) 組織の多様性(性別、外国人、先住民等) | 2) 自社による研修の有無 |
| 米国 | 国 | ○ | × | × | × | ○ | 不明 |
| | 地方(州) 地域(郡、市等) | ○ | × | × | × | 不明 | 不明 |
| 英国 | 国 | × | ○ | ○ | × | 不明 | 不明 |
| | 地方(県・市町村) 地域(小規模自治体) | ○ | × | × | × | 不明 | 不明 |
| スイス | 国 | ○ | ○ | ○ | × | 不明 | 不明 |
| | 地方(州) 地域(市町村) | 不明 | 不明 | ○ | × | ○ | 不明 |
| フランス | 国 | ○ | ○ | × | × | ○ | ○ |
| | 広域地方(地域圏) 地方(県) 地域(市町村) | ○ | × | × | × | 不明 | 不明 |
| オーストラリア | 国 | ○ | × | × | × | ○ | ○ |
| | 地方(州) 地域(市等) 小規模地域 | × | ○ | × | × | 不明 | 不明 |
| ニュージーランド | 国 | ○ | × | × | × | ○ | 不明 |
| | 地域(地域圏、市町村) | ○ | × | × | × | ○ | 不明 |
| タイ | 国 | ○ | × | × | × | 不明 | 不明 |
| | 地域 | ○ | × | × | × | 不明 | 不明 |
| シンガポール | 国 | ○ | × | × | × | 不明 | 不明 |