

日本の観光ブランド力と DMOの重要性について

——WEF「旅行・観光の開発指標」を中心に——

A Study on Japan's Tourism Brand Power and The Importance of DMO

——Based on the WEF TTDI 2021——

三ツ木 丈浩

MITSUMI Takehiro

日本の観光ブランド力と DMOの重要性について

——WEF 「旅行・観光の開発指標」を中心に——

A Study on Japan's Tourism Brand Power and The Importance of DMO

——Based on the WEF TTDI 2021——

三ツ木 丈浩

MITSUMI Takehiro

Tourism is expected to be the growth industry in the 21st century. Japanese government thinks of tourism is very important industry. Then, Visit Japan Campaign is developed mainly by Ministry of land, infrastructure and transport japan. Visit Japan Campaign tends to make the traveler from overseas 40 million people by 2020 Olympic year.

In this paper analyzed the present condition of the international tourism which surrounds Japan based on WEF *“Travel & Tourism Development Index 2021”*.

I think it is very important to do strategic destination marketing, in order to increased oversea traveler.

キーワード：旅行・観光の開発指標 デステイネーション・マーケティング DMO 観光情報発信

1. はじめに

観光が世界的な成長産業であり、21世紀の重要な基幹産業であると認識されてから久しい。世界観光機関（UNWTO；United Nations World Tourism Organization、以下、UNWTOと略す）

は、2020年に国際観光を取り巻く環境について、「ツーリズム：2020ビジョン」を発表した¹。また、UNWTOは、2030年には、国際観光到着者数が、18億人になると予想している。しかし、新型コロナウイルス感染症が世界的に猛威を振るう状況となり、UNWTOは、「2020年を国際観光客到着者数が、10億人減少した最悪の年」と発表した。

日本の場合、アウトバウンド客は多かったが、インバウンド客である国際観光到着者数はなかなか伸びなかった。2001年までは、400万人台の国際観光到着者数であった。2003年から「ビジットキャンペーン（Visit Japan Campaign；VJC）」が始まり、観光を国家の重要な基幹産業と捉え、「観光立国」を目指し始めた。2007年からは、国際観光到着者数が、800万人台を継続的に記録し、2015年には、目標である「2000万人」まであと少しの、1,974万人を記録した。また、外国人の日本国内での消費額は3兆838億円で、前年より約1兆円増えた。日本人が海外で消費した額を差し引いた旅行収支は、前年の441億円の赤字から1兆1217億円の黒字になった²。同様に、1962年以来、53年ぶりの黒字に転嫁することになった。この大きな消費額は、2015年の「新語・流行語大賞」に選ばれた「爆買い」に代表されるように、中国人を中心とした外国人観光客が家電製品のみならず、日用品を大量に購入したことに起因している。これにより自動車部品産業の輸出総額に匹敵する規模となり、国内産業空洞化が叫ばれる中、日本にとり大きな輸出産業の1つとして、認識されることになった。特に、GDP（国内総生産）に大きく影響する国の人口についても、人口の減少・少子高齢化問題等が問題視されている。

日本一国の話ではなく、日本全国の地域経済は大きな影響を与えていくことになる。特に、定住人口の減少に伴い、今後、特に地方においては人口減少が急速に進行することが予想されている。つまり、地域内消費の減少は地域経済を縮小し、更なる地域間格差を拡大させてしまうことが予想され、懸念されている。さらに少子高齢化も進行し、国立社会保障・人口問題研究所の将来によると、総人口は2030年には、1億1,662人、2060年には、1億人を割り、8,674万人（2010年人口の32.3%減）になるものと予想されている。

観光は、地域での交流人口の増加、観光消費による産業や雇用の創出、地域の魅力の発掘・育成等を通じて、地域の活性化に大きく寄与するものであり、経済、文化面においても重要な意義を有している。具体的に、観光産業は、旅行業、運輸業、宿泊業、観光施設業、土産品産業、飲食業、農業、水産業、建設業等にまで多岐にわたる広い産業である。そこで、「観光」を中心として「国」、「地域」、「市町村」等の経済を向上させることが必要となっている。つまり、地域への直接的な経済効果があり、周辺への経済波及効果、そして、雇用創出効果が期待されているからである。実際、国土交通省観光庁は、定住人口一人当たりの年間消費額を124万円と試算し

ている³。つまり、定住人口が一人減少すれば、124万円地域での消費が減少することになる。そこで、定住人口が一人減少した分を外国人旅行者10人分、国内旅行者（宿泊）26人分、国内旅行者（日帰り）83人分と試算している⁴。このような状況下において、政府・中央省庁が経済波及効果・雇用創出効果の高い観光、特に、インバウンドに大きな期待を掛けているのである。

さらに、国際観光は、経済的効果の大きさだけでなく、文化的に、教育的に、平和のパスポートと言われているように親善的、社会的に多様な効果があるとされている。

観光を重要な産業と捉え、今後も、外国人観光客数を維持、さらには増加させていくためには、国、そして、都道府県、市町村、それらの地域を上手にネットワーク化して、更なる「DESTINATION」の魅力を発掘・発見し、世界へ向けて発信していく必要がある。日本もやっと、「DMO (Destination Marketing /Management Organization)」の重要性に気づき、日本版DMOの創設を行っている。

そこで、本論文では、もう一度、DMOとは何かを整理した上で、日本版DMOとはいかなる組織なのか、どのような課題や問題があるのかを考察していく。

2. 観光立国を目指す日本

2.1 国際観光需要の実態

世界観光機関（UNWTO ; United Nations World Tourism Organization、以下、UNWTOと略す）は、2020年に国際観光を取り巻く環境について、「ツーリズム：2020ビジョン」を発表した。

近年の急激な国際観光需要の増加に加え、将来の国際観光の動向について、2020年までに国際観光到着者数は平均4.1%で増加し、15億6,100万人に達すると予測している⁵。これは、国際観光需要の増加に伴う、国際収支への貢献や国内での2次的な波及効果といった経済波及効果、雇用創出効果など、各国、各地域が国際観光の重要性を認識するにつれ、今後、ますます外国人旅行者の誘致競争が激しくなることが想定されているからである。また、UNWTOは新型コロナウイルス感染症の拡大は依然として観光セクターに大きな影響を与えているとしている。約15億人の国際到着者数を記録した2019年度の水準に戻る時期について、UNWTO専門家委員会では、2023年度中が、36%、2024年度中またはそれ以降が、49%と予想している。国際観光の再開を妨げている主な原因について、①渡航制限の継続的実施、②旅行・公衆衛生手続きの不備を上げているが、それが整えば、V字回復していくと予想されている。

2.2 観光ブランドを高めるDMOの必要性

我が国の場合、「観光立国を目指す」ことを掲げてから訪日観光客数は増加の一途をたどり、2015年には、2,000万人を突破した。新型コロナウイルス感染症が拡大する前の2019年には、3,188万人と過去最高を記録した。以降、パンデミックにより日本だけでなく、世界で人の流れが途絶えることになった。回復が見えてきた2023年から世界でまた人の動きが始まり、国際観光客も増加していくことが予想される。依然として新型コロナウイルス感染症が拡大する中、変容した社会の中で、どのようにインバウンドを考えていくのか見ていく。

日本のNTOである日本国際観光振興会は、「国の策定する観光振興施策のうち、インバウンド振興を専門に実施する中核機関、いわゆる『政府観光局』として、国内外の関係者と緊密な連携のもと、世界の主要市場国からの訪日旅行を図るため、マーケティング活動を展開⁶⁾している。しかしこれは、プロモーション活動である。ここで重要なのが、本当にデスティネーション・マーケティング戦略を行っているかということである。つまり、マーケティングとプロモーションを混同していることが問題である。あくまでもマーケティング・ミックスの中での1つであるプロモーションを展開しているのにすぎず、デスティネーション・マーケティングを展開しているわけではない(表-1)。また、国際観光の重要性から、シティ・セールス⁷⁾が盛んに叫ばれているが、「セールス=販売」であり、顧客の欲求を無視した受け入れ側の一方的な活動である。

たしかにNTOの主要な活動は、デスティネーションの魅力を地域外に認知させるためデスティネーションを海外へ売り込むことである。そのためデスティネーションの認知させるプロモーション活動に重きがおかれてきた。

表-1 デスティネーション・セールスとデスティネーション・マーケティング

	思考	手段	利益
デスティネーション・セールスないしプロモーション	プロダクト・アウト (生産者の視点)	プロモーション (NTOなどのセールス・プロモーション、広告、PRなど)	観光客数の増加
デスティネーション・マーケティング	マーケット・イン (消費者の視点)	統合マーケティング (観光ステイクホルダーとの協同マーケティング)	ブランドの確立 リピーターの増加 場の賑わいの創出

受け入れ側の一方的な思考であるプロダクト・アウト、つまり、デスティネーション・セールスを単体で行った場合、デスティネーションの認知レベルが上がるにつれて、次のような危険性が危惧される。観光客が自ら体験して、親戚、友人などに話す、口コミは絶大なる効果がある。

さらに、インターネット・SNSの普及により、ネット上に口コミが乗るということを忘れてはならない。

SNS、ホームページ、掲示板、チャットなどにデスティネーションの評価が載ることになる。さらに、スマートフォンやデジタル・カメラで撮影された写真は、パソコンに取り込まれ、SNSなどに掲載されることにより、具体的なデスティネーション、観光資源、問題点などが視覚的に把握できることにもなる。つまり、信頼度は少し落ちるが、情報の伝播範囲は、全世界になるということである。上記で取り上げた問題のように、いくら観光資源が豊富であっても、観光客を受け入れる体制が整っていない場合、築き上げてきたイメージを失うことになりうる。つまり、今後は、観光客の視点からマーケット・インの発想が必要である。

つまり、縦割りで物事を捉え、海外に対するプロモーションに限定されているNTOではなく、縦横を基盤の目のようにネットワークされた、全体志向のデスティネーション・マーケティングを展開している。

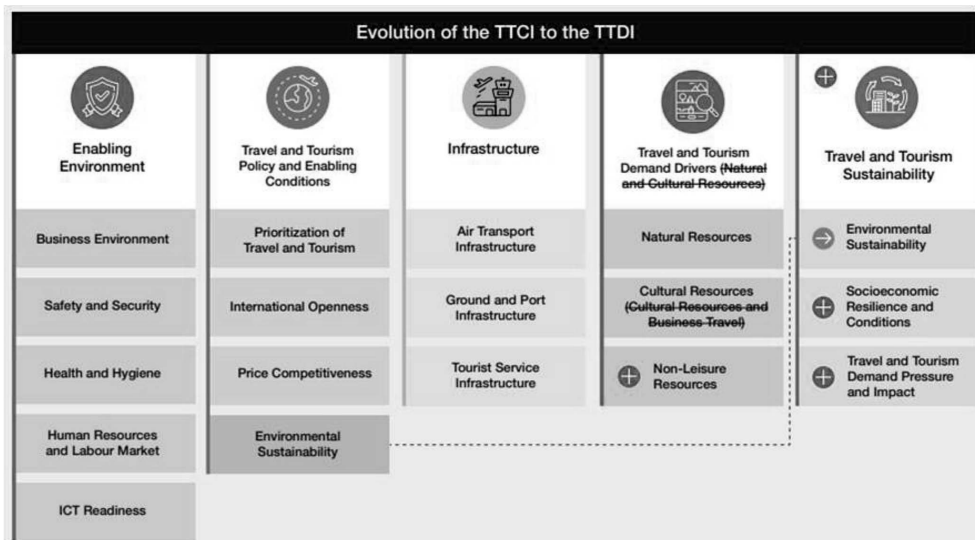
インバウンドを倍増させようとするならば日本は、現在のNTOが行うような単なるプロモーション活動では、観光客が行ってみたいと願う真のデスティネーションにはならない可能性が大きいからである。

そこで、これから日本がとっていきべき観光客誘致のためのデスティネーション・マーケティング戦略は、デスティネーション全体で受け入れ体制を整えた上で、NTOは、観光客を誘客するために場全体を協同で創造していこうというデスティネーションのファンクション・インテグレーターとして機能し、デスティネーション・マーケティング戦略を展開していくことが必要となってくる。つまり、これからのデスティネーション・マーケティング戦略は、「国」、「都道府県」、「市町村」、旅行会社や航空会社、ホテルなどの民間が個々に行ってきたマーケティングに加えて、バリューチェーンによって結ばれる観光クラスターという考え方を基本としてトータルで展開していくが必要となる。

3. 世界と日本の観光競争力

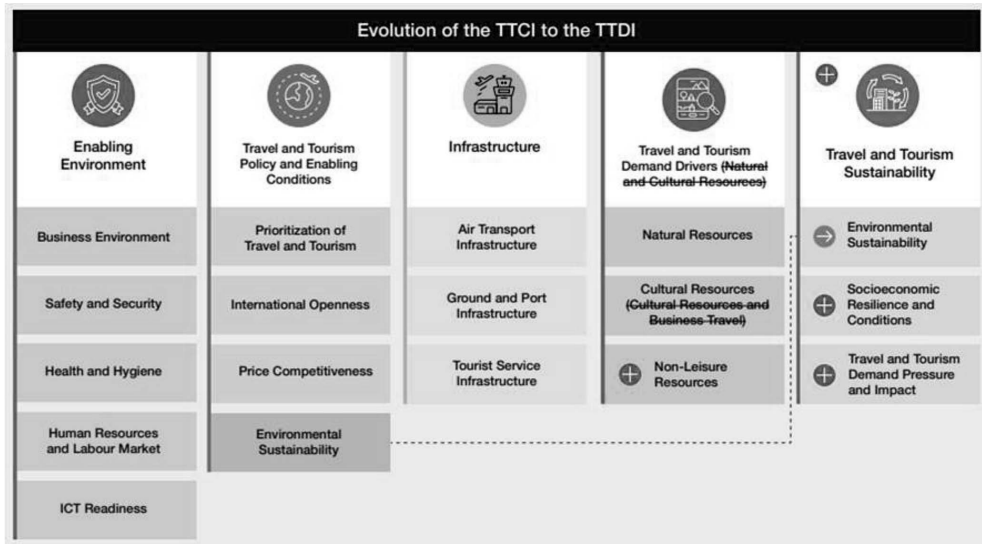
世界経済フォーラム（World Economic Forum:WEF）は、2021年度版「旅行・観光開発ランキング2021（Travel & Tourism Development Index）」を公表し、2007年から発刊されてきたレポートで、初めて日本が総合評価で、世界一となった⁸。今回のレポートは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックやロシアによるウクライナ侵攻で始まった戦争等不安定な世界情勢の中、「持続可能で力強い未来への再構築」をテーマに、2019年度まで観光の成長や競争力に重きを置いた「旅行・観光競争力レポート」の評価基準から大幅に改訂された。これまでは、世界136ヶ国・地域の観光・旅行の状況や政府や民間による観光への取り組み、その他の様々な見地から、4つのサブインデックス（Subindex）と、各サブインデックスに付随する合計14のピラー（Pillar）、さらに各ピラーに付随する合計90のサブピラー（Subpillar）から構成されていた⁹。世界136ヶ国・地域の地域となり、これまでは図-1の様に、「旅行・観光関連に効果的な環境」「旅行・観光政策と状況」「インフラ」「旅行・観光関連の需要喚起」の4カテゴリーに分けられていたが、5つ目として、「旅行と観光関連の持続可能性」が追加された。これは、これまでの「競争力」から社会の変容に伴い旅行と観光を中心とした観光産業が地域社会の経済にとり、サステナビリティとレジリエンスが必要不可欠である観点から設けられた。図-1および図-2で示されている

図-1 旅行・観光開発指標2021年（2019年と比較して）



出所) WEF, *Travel & Tourism Development Index 2021*, WEF, p.42.

図-2 旅行・観光開発指標2021年



出所) WEF, *Travel & Tourism Development Index 2021*, WEF, p.8.

る様に、カテゴリー「旅行・観光政策と状況」の項目から「環境の維持」が新しいカテゴリーに移動した。カテゴリー「旅行・観光関連の需要喚起」の項目においても、これまでの「文化遺産と非レジャー資源（ビジネス旅行）」が分けられた。また、新しく設置されたカテゴリー「旅行と観光関連の持続可能性」の項目には、「環境の維持」「社会経済の回復力と条件」「旅行と観光の需要の影響と圧力」が設置された^{10 11}。

表-2において、「旅行・観光の開発指標」だけでなく、国の競争力やGDPと比較しながら検討していきたい。今回、世界経済フォーラムから発表された世界各国の「旅行・観光の開発指標」では、国際観光の主要な尺度となっているUNWTOが報告している国際観光客到着者数と大きく異なっている。例えば、外国人旅行者を最も多く受け入れているフランスの場合、「旅行・観光の開発指標」は、4位（2007年12位）であり、GDPは、世界第6位、IMDの国の競争力ランキングでは、20位にも入っていない。つまり、フランスは世界の人々を魅了する観光 destinations であり、外国人旅行者によってもたらされるサービス貿易の恩恵も非常に大きいものではある。2019年度版では、観光ビジネスを取り巻く環境（特に、「旅行・観光産業の価格競争力」では、最下位の130位）であったや「外国人旅行者への態度」や「観光に対する開放性」などに関しては低い評価が示されているように、フランス政府や国民の観光に対する重要度や外国人旅行者の誘致に対する温度が低いということが読み取れたが、2021年度版では、カテ

ゴリーの「インフラ」が、5位、「旅行・観光の需要喚起」が、6位であり、観光の重要度が高まっていると考えられる。世界第2位のスペインは、3位とフランスよりも「旅行・観光の開発指標」があることになっている。カテゴリー「インフラ」では、日本より上の2位となっている。世界2位のアメリカは、「旅行・観光の開発指標」でも2位であった。また、世界第4位であり、アジア最大の観光大国で中国の「旅行・観光の開発指標」は、順位を大幅に上げて、12位（2007年71位）となっている。

一方、これまでのUNWTOの国際観光客到着者数のランキングと世界経済フォーラムの「旅行・観光の開発指標」では相関関係がみられないケースが目立った。しかし、今回の日本の1位が示すように、純粋に観光デスティネーションとしての魅力が数値化されたUNWTOのランキングと観光とWEFの「旅行・観光の開発指標」のランキングでは、上位の国では、相関関係がみられるケースが増えた。

表-2 UNWTO、WEF「旅行・観光競争力」、IMD「国の競争力」、IMF「GDP」にみるランキング

世界順位	UNWTO 2016	WEF：旅行・観光競争力		WEF：旅行・観光競争		WEF：旅行・観光競争		WEF：旅行・観光競争		WEF：旅行・観光競争		IMD 2022	GDP 2016
		2011	スコア	2013	スコア	2015	スコア	2017	スコア	2021	スコア		
1	フランス	スイス	5.68	スイス	5.66	スペイン	5.38	スペイン	5.43	日本	5.2	デンマーク	アメリカ
2	アメリカ	ドイツ	5.50	ドイツ	5.39	フランス	5.24	フランス	5.32	アメリカ	5.2	スイス	中国
3	スペイン	フランス	5.41	オーストリア	5.39	ドイツ	5.22	ドイツ	5.28	スペイン	5.2	シンガポール	日本
4	中国	オーストリア	5.41	スペイン	5.38	アメリカ	5.12	日本	5.26	フランス	5.1	スウェーデン	ドイツ
5	イタリア	スウェーデン	5.34	UK	5.38	UK	5.12	英国	5.20	ドイツ	5.1	香港	インド
6	トルコ	アメリカ	5.30	アメリカ	5.32	スイス	4.99	アメリカ	5.12	スイス	5.0	オランダ	UK
7	UK	UK	5.30	フランス	5.31	オーストラリア	4.98	オーストラリア	5.10	オーストラリア	5.0	台湾	フランス
8	ドイツ	スペイン	5.29	カナダ	5.28	イタリア	4.98	イタリア	4.99	UK	5.0	フィンランド	カナダ
9	メキシコ	カナダ	5.29	スウェーデン	5.24	日本	4.94	カナダ	4.97	シンガポール	5.0	ノルウェー	イタリア
10	タイ	シンガポール	5.23	シンガポール	5.23	カナダ	4.92	スイス	4.94	イタリア	4.9	アメリカ	ブラジル
11	オーストリア	アイスランド	5.19	オーストラリア	5.17	シンガポール	4.86	香港	4.86	オーストラリア	4.9	アイルランド	ロシア
12	マレーシア	香港	5.19	ニュージーランド	5.17	オーストリア	4.82	オーストリア	4.86	中国	4.9	UAE	韓国
13	香港	オーストラリア	5.15	オランダ	5.14	香港	4.68	シンガポール	4.85	カナダ	4.9	ルクセンブルク	オーストラリア
14	ギリシャ	オランダ	5.13	日本	5.13	オランダ	4.67	ポルトガル	4.74	オランダ	4.9	カナダ	イラン
15	ロシア	ルクセンブルク	5.08	香港	5.11	ポルトガル	4.64	中国	4.72	韓国	4.8	ドイツ	スペイン
16	日本	デンマーク	5.05	アイスランド	5.10	ニュージーランド	4.64	ニュージーランド	4.68	ポルトガル	4.8	アイスランド	メキシコ
17	カナダ	フィンランド	5.02	フィンランド	5.10	中国	4.54	オランダ	4.64	デンマーク	4.7	中国	インドネシア
18	サウジアラビア	ポルトガル	5.01	ベルギー	5.04	アイスランド	4.54	ノルウェー	4.64	フィンランド	4.7	カタール	サウジアラビア
19	ポーランド	ニュージーランド	5.00	アイルランド	5.01	アイルランド	4.53	韓国	4.57	香港	4.6	オーストラリア	オランダ
20	韓国	ノルウェー	4.98	ポルトガル	5.01	ノルウェー	4.52	スウェーデン	4.55	スウェーデン	4.6	オーストリア	スイス
		22 日本	4.94									34 日本	

出所) J.Blanke,T.Chiesa, *The Travel & Tourism Competitiveness Report* ,World Economic Forum, 各年度より筆者作成。

では、日本の場合、UNWTOの国際観光客到着者数は、世界で22位であるが、「旅行・観光の開発指標」のランキングでは、1位（2007年25位）となっている。IMF（International Monetary Fund）のデータでは、日本のGDPは、世界第2位であり経済力があることになっている。しかし、国際収支におけるサービス収支の大幅な赤字も含め、いかに「旅行・観光の開発指標」が劣っているかが理解できる。ただ、IMD（International Institute for Management Development）の報告書にある「国の競争力」と「旅行・観光の開発指標」が、ほぼ同じ順位であることは面白い。逆説的に捉えると、日本の場合、国際的に競争力のあるメーカーという存在を省いた場合、日本を取り巻くビジネス環境は世界的にみても劣っているということである。しかし、UNWTOの国際観光客到着者数と日本の「旅行・観光の開発指標」を比べた場合、日本の「旅行・観光の開発指標」は、日本人が思っている以上に評価されているとも捉えられることができるのかもしれない。ようするに、UNWTOの国際観光客到着者数のランキングよりも、「旅行・観光の開発指標」のランキングの方が上位にあるわけだから、「旅行・観光の開発指標」の項目を考察することによって、外国人旅行者を増加させるヒントが隠れているのではなからうか。

「旅行・観光の開発指標」におけるカテゴリと項目について、2019年度と2021年度を比較し見てみる。カテゴリ「旅行・観光関連に効果的な環境」は、12位から13位に。項目である「ビジネス環境」は、11位から15位に、「安心・安全」は、17位から15位に、「保険・衛生」は、6位から9位に、「人材と労働力市場」は、22位から31位に、「ICTの普及」は、23位から29位と、多くの項目でランキングが下がった。カテゴリ「旅行・観光関連の政策と状況」は、72位から60位と上昇した。項目である「旅行・観光の優先度」は、57位から42位と上昇した。「国際的開放度」は、39位から39位と変わらず、「価格競争力」は、98位から96位となった。カテゴリ「インフラ」は、12位から3位と大幅に上昇した。項目である「航空インフラ」は、13位から4位と大幅に上昇、「陸上・港湾インフラ」は、5位から6位に、「旅行者サービス関連インフラ」は、33位から28位に上昇した。カテゴリ「旅行・観光関連の需要喚起」は、13位から12位と微増した。項目である「自然資源」は、18位から12位に上昇し、「文化資源」は、2位から4位に、「非レジャー資源（ビジネス旅行）」は、2位から3位となった。カテゴリ「旅行と観光関連の持続性」は、16位から11位と微増した。項目である「環境の維持」は、32位から38位に、「社会経済の回復力」は、17位から11位に微増、「旅行と観光の需要の影響と圧力」は、43位から41位となった。また、サブ・ピラーの中でも、「10万人あたりの殺人事件数の少なさ」が2位、「経済的開放度」が1位、「航空輸送サービスの効率度」が3位、「海外航空便の就航度」が3位、「電車・列車サービスの効率度」が1位、「公共サービスの効率度」が1位、「口承・

無形文化遺産数」が4位、「文化およびエンターテインメント・ツーリズムのデジタル需要」が4位と観光魅力に大きく寄与している。よって、カテゴリー「インフラ」と「旅行・観光関連の需要喚起」が、日本の「旅行・観光の開発指標」を1位に押し上げた要因となっている¹²。

5. まとめ

世界経済フォーラムの2021年度「旅行・観光の開発指標」において、日本は初めて、第1位となった。第1位に押し上げた要因として、「社会インフラ」および「主に交通手段に関わる観光インフラ」、「旅行・観光関連の需要喚起」、つまり、「自然遺産」や「文化遺産」「非レジャー資源（ビジネス旅行）」の魅力が挙げられる。また、日本政策銀行と日本交通公社が共同で、12の国・地域合計6,139人に対してアンケート調査を行った「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査」において、「次に海外旅行したい国・地域はどこか」との問いに対して、アジア居住地域および欧米豪居住地域の両エリア居住者において、日本が第1位であった。

つまり、観光客にとっても、ビジネス旅行においても、日本は魅力的なデスティネーションなのである。ただ、依然として、「旅行・観光先としての親近感・魅力（国民の観光に対する意識）」や「旅行・観光に対する政府の優先度」、「観光に対する開放性」、「外国人観光客に対する国民の態度」、「ビジネス・トリップ延長への推薦度」に対する評価が著しく悪いという問題点は改善されておらず。今後、回復していくであろうインバウンドに対して、デスティネーションとなる日本および当該地となる地域の受け入れ体制・ルール等を含め、海外に対して、観光情報を発信していく必要がある。そのためにも、国・都道府県レベル・ステークホルダーを交えた地域レベルでのDMOのリンケージが重要となってくる。

注

1. UNWTO, Tourism 2020 vision, UNWTO, 2001. <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>
2. 財務省発表、2020年「旅行収支」（速報）、2019年2月8日。
3. 国土交通省観光庁『観光に関する取組について』国土交通省観光庁資料、2014年参照。
4. 同上。

5. UNWTO, Tourism 2020 vision, UNWTO, 2001. <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>
6. 日本国際観光振興会『JNTO国際観光白書～2002年度版』国際観光サービスセンター、2002年、9頁。
7. 東京都産業労働局『東京の産業と労働2001』東京都産業労働局、2001年、27頁。
8. World Economic Forum, *Travel & Tourism Development Index 2021*, World Economic Forum, 2022, p.13.
9. 指標入手の方法には2通りある。1つは「ハードデータ」で国際的に公表されている数値（WEF、IATA、ICAO、UNWTO、WTTC、UNESCOなどの国際機関が中心）であり、他方は、グローバルビジネスを牽引する大企業の経営者、政治指導者、知識人やジャーナリスト等、旅行・観光分野の専門家、研究者などからの「アンケート・データ」である。
10. *Ibid.*, pp.42.
11. *Ibid.*, pp.8.
12. 「世界経済フォーラム」の参加者は、グローバルビジネスを牽引する大企業約1000社の経営者、大統領など政治指導者、知識人やジャーナリスト等で、参加者の40%はヨーロッパから、37%はアメリカから、と西欧諸国で7割以上を占めている。

