

ベイエリアを核とした関西における
集客・観光産業の推進方策について
(要約版)

平成 23 年 3 月

財団法人 大阪湾ベイエリア開発推進機構

京 都 嵯 峨 芸 術 大 学

目 次

| | |
|----------------------------|----|
| 序.研究の前提整理 | 1 |
| I.関西の観光特性分析による将来像 | 2 |
| 1. 一般的な国際観光の動向 | 2 |
| 2. 関西の国際観光の特性評価 | 2 |
| 3. 関西の国際観光の将来像 | 4 |
| II.関西の国際観光産業の役割 | 5 |
| 1. 関西の国際観光関連産業の将来イメージ | 5 |
| 2. 関西における外国人観光客による経済波及効果 | 5 |
| 3. 関西における外国人観光客による社会的効果の想定 | 7 |
| 4. 効果を誘引する手法の検討 | 7 |
| III.事例等の分析 | 9 |
| 1. 国内外の観光ビューローの事例分析 | 9 |
| 2. 専門家・実務家等のヒアリング | 10 |
| IV.海外ニーズの把握 | 13 |
| 1. 海外マーケット動向の把握 | 13 |
| 2. 効果的なプロモーションの分析 | 13 |
| 3. 海外プロモーションのあり方 | 14 |
| V.国際観光推進の実現手法の検討 | 15 |
| 1. インバウンドの推進の前提 | 15 |
| 2. 組織体制の検討 | 15 |
| 3. 資金の確保 | 19 |
| 4. 実現の課題整理 | 19 |

序. 研究の前提整理

1. 研究の目的

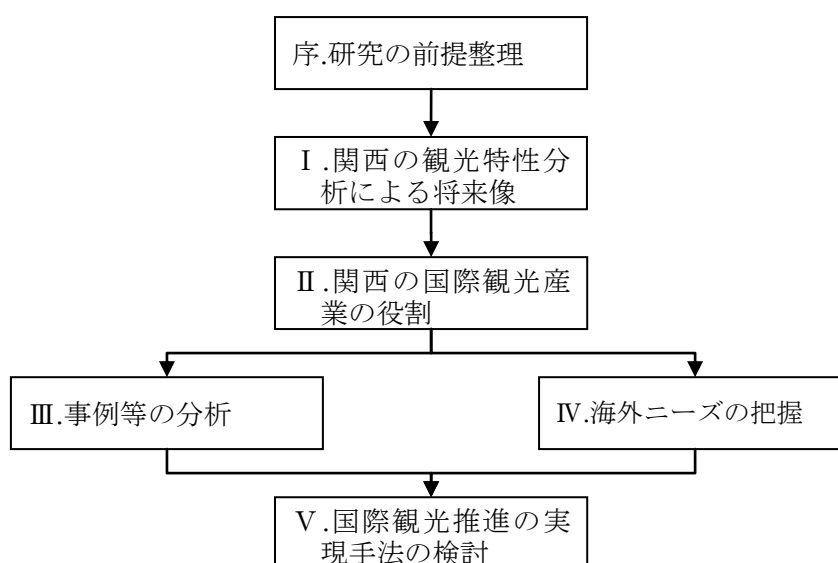
バイエリアを核とした関西地域を対象に、地域特性を活かした国際観光の現状分析と評価を行い、インバウンドによる産業的視点を含めた将来展望を明らかにするとともに、その具体的な実現の体制・手法などについて提案を行うことを目的とする。

2. 研究の視点

- ① バイエリアを核とした関西の観光資源を活かしたモデル的なインバウンドの将来像を明らかにする。
- ② インバウンドによる関西への経済的、文化・社会的な効果を把握する。
- ③ インバウンドの推進手法について、安定的、持続的な組織・人材のあり方を提示する。

3. 研究フロー

図表 1 研究フロー



4. 研究手法

理論的、統計的な研究だけでなく、国内外のインバウンドの推進事例やフィールド、関係者の意見など実態的な調査により市場動向、商品・流通構造などマーケティングを踏まえた、現実的な研究を行う。

I. 関西の観光特性分析による将来像

1. 一般的な国際観光の動向

(1) 世界の観光動向

- 観光産業は世界経済の約一割を占め、安定的に増加している産業という認識が高まり、世界各国は観光を国家の重要なテーマとして取り組み、大観光競争時代が起きている。
- 観光は、地域の将来への発展に必至のテーマであり、国際平和の構築、産業の基盤づくり、雇用の創出、グローバル化など多様な効果に大きな期待が寄せられている。
- 世界観光機関(UNWTO)の予測では、1960年に約7,000万人であった国際観光客到着数は、2,000年に約10倍の約6億8,000万人となり、2010年には10億1,000万人、2020年には15億6,000万人になると予測されている。特に、アジア・太平洋地域の増加が最も大きく、2010年の約2億1,000万人(予測値)から2020年には4億2,000万人になると予測されている。特に、13億人の人口を有する中国の影響が大きい。

(2) 我が国の国際観光政策

① 観光立国に向けた動向

- 政府の推進組織として2008年に設立された観光庁は、国を挙げての観光立国の推進、外国政府との交渉、各省庁へのリーダーシップの強力な発揮、「住んでよし、訪れてよしの国づくり」への取り組み、地方公共団体・民間の観光地づくりの強力な支援を行う。
- 観光は、2010年は、21世紀の国づくりを重視する新成長戦略の柱の一つである。

② 目標(観光庁アクションプラン)

- 将来目標の訪日外国人3,000万人に向けて、「2010年までに1,000万人、2020年までに2,500万人」を掲げている。
- キャッチフレーズも「Yokoso Japan」から、「Japan Endless Discovery」に刷新し、「尽きることのない感動に出会える国、日本」という内容に表現している。

(3) 観光の構造把握

- 国際観光は、産業の空洞化や人口の減少という構造的な衰退要因に対して、外貨の獲得、経済のサービス化・ソフト化の促進、国内雇用の確保、国際競争力の強化という機能に加えて、新しい文化の創造に寄与するものであることから、ヒト、モノ、カネ、情報が交流する基盤的総合産業であり、国や地域の産業・経済・文化の再生に向けて多様な効果が期待される。
- 観光客とは、宿泊を伴う観光客だけでなく、日帰り行動はもとより、留学生、ビジネス客、場合によっては、通勤通学の行き帰りにする遊びや趣味の活動などを含めて捉えることが適切となっている。

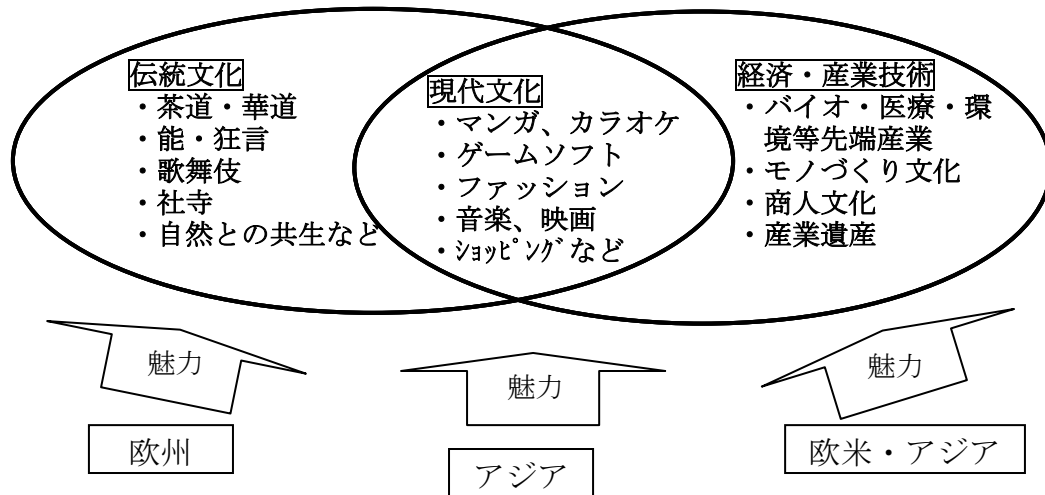
2. 関西の国際観光の特性評価

(1) 関西の観光魅力の整理

- 関西は、わが国を代表する伝統文化の集積があり世界及びアジアの人々を魅了することが可能である。

- 関西は、メガ・リージョン地域として世界的規模を有する経済集積があり、バイオ・医療・環境などに至る先端産業から、中小企業が持つものづくり産業まで、経済・産業技術の魅力がある。
- 関西は、ポップカルチャーが多く存在し、グルメの風土を生み、ファッション、コミュニケーション、音楽・宝塚歌劇、映画などの、豊かな現代生活文化の魅力がある。

図表 2 多様な関西の観光魅力



(2) 関西の国際観光の評価

① 関西の国際観光地としての評価

- 関西の魅力は歴史文化から現代に至る観光資源の質と量が豊富で、歴史と伝統に根ざした生活が今も継承され、世界的な日本ブームの原点として、益々その評価が高くなる。
- 関西国際空港、重要港湾などの国際観光インフラを有した個性ある都市群が近距離に連坦し、グルメ文化、伝統的な祭事の多さ、自然の豊かさなど、四季を通じた多様な魅力を有し、リピート性・持続性の高い観光資源が豊富である。
- 関西全体の経済活動は、高度化、サービス化・ソフト化、グローバル化にやや遅れが見られ、停滞縮小気味で、新しい文化の創出力も連動してやや弱くなる傾向にあり、国際観光による活性化が期待される。
- 関西全体の国際観光地としての魅力を客観的に把握し、海外市場のニーズや動向に合わせて強力に情報発信することが求められる。

② 課題整理

- 関西自らが関西の観光価値について十分に理解していない。
- 国際観光に恵まれた環境や条件を十分に活用していない。
- 総合的な情報発信力が弱く、国際的な認知度はまだ低い。
- 国際観光の振興にかかる専門的人材の確保と体制の活用がうまく機能していない。

3. 関西の国際観光の将来像

関西の国際観光は、アジアを代表する文化観光首都を目指す。

アジアの文化観光首都を目指す

関西は、アジアの歴史文化の集積地、そして日本独自の文化のゆりかごの地として文化の磁力を有している。また、関西はこれらの歴史文化に加えて、産業経済の先端的、現代的な集積があり、「本物の日本＝リアル・ジャパン」を体感できる環境にある。このような文化の重層的な魅力を有する都市群の集積が約 1 時間以内に連担し、これらを核に太平洋から日本海に至る多様な自然が広がり、世界的にも観光資源の宝庫を形成している。

我々関西人は、アジアの魅力が凝縮された恵まれた環境を再認識し、国際観光による関西立圏を標榜し、官民はもとより市民を含めて持てる力を総合的に集約した国際推進体制を確立し、アジアを代表する文化観光首都を目指す。

II. 関西の国際観光産業の役割

1. 関西の国際観光関連産業の将来イメージ

(1) 観光客数の現状

関西は、外国人観光客数が約 280 万人(宿泊者数約 440 万人)で、関東に続く第二番目の訪問地で、外国人観光客数の約 3 分の 1 を占め、拡大基調にある。

(2) 観光関連産業のイメージ

- 観光産業は、文化・芸術を核に、宿泊施設、観光施設、運輸施設、みやげ物などの観光産業群が形成され、さらに建設業、メディア産業、金融業などで構成されている。
- 国や地方自治体が政策的に枠組みを構築し、基盤を整備している。
- 観光産業は、運輸業を除くと、基本的には中小零細による多業種横断型の業態で産業振興をする力は弱く、官による政策支援、経済界の支援に期待するところが大きい。

2. 関西における外国人観光客による経済波及効果

(1) 関西への外国人観光客の推計

関西の 2 府 4 県(大阪府、兵庫県、京都府、滋賀県、奈良県、和歌山県)を対象に、全世界及び主要国(アジアの韓国・台湾・中国・香港、先進国の米国・英国)からの外国人観光客数を推計すると、2020 年には 1,120 万人となる。

図表 3 関西への外国人観光客数の推計

| | 韓国 | 台湾 | 中国 | 香港 | 米国 | 英国 | 主要国合計 | 関西合計 |
|--------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|--------|------------|------------|
| 2010 年 | 777,483 | 388,734 | 684,176 | 111,044 | 210,888 | 65,443 | 2,237,768 | 2,945,133 |
| 2015 年 | 1,781,456 | 772,005 | 1,827,622 | 233,096 | 251,211 | 68,202 | 4,933,591 | 5,748,058 |
| 2020 年 | 4,081,874 | 1,533,161 | 4,882,079 | 489,298 | 299,243 | 71,077 | 11,356,731 | 11,218,565 |

*2020 年の対象国外客数が関西に対して多くなっているのは、推計に使用している訪問地率が関西では 2007 年の関西全体の訪問地率(34.2%)を基準とした上で、関西全体の訪問地率をトレンド計算して推計しているのに対し対象国の訪問地率は対象国ごとに個別に設定していることによる。特に訪問地率の高い中国は観光客数も多く、このことが大きく起因している。

(2) 経済波及効果の推計

- 生産波及効果は、2020 年には日本全体で 12.5 兆円(2010 年 3.7 兆円)、関西全体で 5 兆円(2010 年 1.3 兆円)と増加し、関西の全国シェアは 40%程度に増える。

図表 4 世界から対日本 / 対関西

| 推計項目 | 2010 年 | | 2015 年 | | 2020 年 | |
|--------|-----------|----------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|
| | 日本全体 | 内関西 (関西シェア) | 日本全体 | 内関西 (関西シェア) | 日本全体 | 内関西 (関西シェア) |
| 外客数 | 8,611,500 | 2,945,133 (34.2%) | 15,759,124 | 5,748,058 (36.5%) | 28,839,340 | 11,218,565 (38.9%) |
| 消費額 | 17,077 | 8,156 (47.8%) | 33,837 | 15,918 (47.0%) | 61,923 | 31,068 (50.2%) |
| 生産波及効果 | 37,572 | 13,150 (35.0%) | 68,757 | 25,665 (37.3%) | 125,825 | 50,091 (39.8%) |
| 付加価値効果 | 18,917 | 7,459 (39.4%) | 34,619 | 14,558 (42.1%) | 63,353 | 28,413 (44.8%) |
| 雇用効果 | 2,517 | 994 (39.5%) | 4,605 | 1,940 (42.1%) | 8,428 | 3,787 (44.9%) |

※単位は、外客数:人 雇用効果:100 人 その他:億円

●主要6か国の経済波及効果

主要6か国による生産波及効果は、9,300億円（2010年）から1.7兆円（2015年）、3.9兆円（2020年）と拡大し、付加価値効果も同様に、520億円（2010年）、9,800億円（2015年）、2.2兆円（2020年）と増加する。対2010比で約2倍（2015年）、2020年では約4倍の伸びとなる。特に、中国、韓国の観光客の伸びによる効果が大きい。

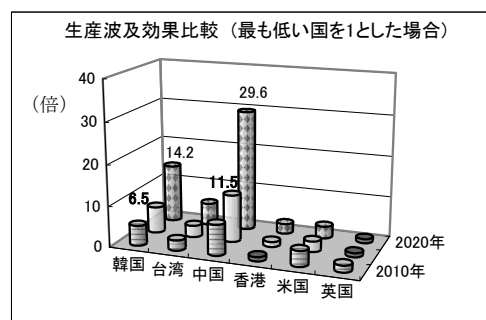
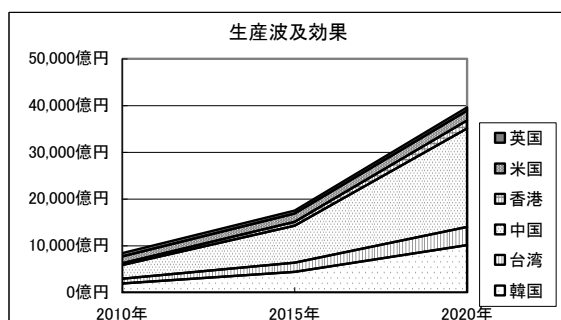
図表5 主要6か国の経済波及効果

| 2010年 | 韓国 | 台湾 | 中国 | 香港 | 米国 | 英国 | 合計 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-----------|
| 外客数（関西） | 777,483 | 388,734 | 684,176 | 111,044 | 210,888 | 65,443 | 2,237,768 |
| 消費額 | 1,192 | 613 | 1,828 | 244 | 911 | 404 | 5,190 |
| 生産波及効果 | 1,926 | 987 | 2,954 | 394 | 1,474 | 656 | 9,332 |
| 付加価値効果 | 1,088 | 555 | 1,632 | 220 | 844 | 376 | 5,249 |
| 雇用効果 | 111 | 57 | 170 | 23 | 85 | 38 | 536 |

| 2015年 | 韓国 | 台湾 | 中国 | 香港 | 米国 | 英国 | 合計 |
|---------|-----------|---------|-----------|---------|---------|--------|-----------|
| 外客数（関西） | 1,781,456 | 772,005 | 1,827,622 | 233,096 | 251,211 | 68,202 | 4,933,591 |
| 消費額 | 2,732 | 1,217 | 4,883 | 511 | 1,085 | 421 | 10,848 |
| 生産波及効果 | 4,414 | 1,961 | 7,892 | 827 | 1,756 | 684 | 17,534 |
| 付加価値効果 | 2,494 | 1,102 | 4,360 | 462 | 1,006 | 382 | 9,815 |
| 雇用効果 | 254 | 113 | 547 | 48 | 101 | 39 | 1,008 |

| 2020年 | 韓国 | 台湾 | 中国 | 香港 | 米国 | 英国 | 合計 |
|---------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|--------|------------|
| 外客数（関西） | 4,081,874 | 1,533,161 | 4,882,079 | 489,298 | 299,243 | 71,077 | 11,356,731 |
| 消費額 | 6,259 | 2,417 | 13,043 | 1,073 | 1,292 | 438 | 24,522 |
| 生産波及効果 | 10,114 | 3,894 | 21,082 | 1,737 | 2,091 | 713 | 39,632 |
| 付加価値効果 | 5,714 | 2,188 | 11,648 | 969 | 1,198 | 408 | 22,126 |
| 雇用効果 | 581 | 224 | 1,212 | 100 | 120 | 41 | 2,278 |

※単位は、外客数:人 雇用効果:100人 その他:億円、四捨五入により合計は合わない



●まとめ

外国人観光客による関西への経済効果・社会効果は、2020年で生産波及効果が5兆円、付加価値効果2.8兆円、雇用効果37.8万人となった。この金額は、関西の平成19年度総生産約88兆円（実質）の約18%に相当する。

- ・日本全体における関西シェアは30%台（2010年）から40～50%に拡大
- ・2010～2020年の生産波及効果の伸び率は、日本全体3.3倍よりも関西は3.8倍と高い
- ・主要国の生産波及効果は、9,000億円（2010年）から3.9兆円（2020年）へ拡大
- ・主要国の生産波及効果は2015年は約2倍、2020年は約4倍（対2010年比）へ拡大
- ・主要国(アジア)中の中国シェアは47%（2010年）から57%へ拡大（2020年）
- ・主要国中の中国の生産波及効果は低い国の30倍（2020年）、韓国は14倍（2020年）
- ・中国の関西への訪問率の高さと外客推移の大幅な伸びが経済波及効果を押し上げている

3. 関西における外国人観光客による社会的効果の想定

●近隣アジアとの交流による関西独自の文化的な発展

近隣アジアからのインバウンドによる異文化との交流により、既存のファッションから芸術に至るさまざまな文化が発展していくものと予想される。

●教育の対応

インバウンドにより、関西の魅力ある環境で教育を希望する者が増加すると想定される。その結果、留学生が増加し、国際的な視野からの教育システムが進展するとともに、日本語教育だけでなく、英語や近隣諸国の言語教育が重視されるようになる。

●生活マインドへの刺激

東アジアの成長は、高いモチベーションを持った労働意欲や起業家の精神など、日本をはじめ関西の生活価値の変革に刺激を与えるものと思われる。

●関西の魅力の再確認と将来方向への示唆

関西の魅力は、日本を代表する歴史文化の最大の拠点であり、この魅力について、自らではなく海外の評価から改めて再確認することとなる。

●インバウンドの重要性の再認識

我が国は、失われた 20 年といわれ、閉塞的社会を活性化していくことが急務となっている。特に、関西は閉塞感が強く、将来の展望が見えにくい状況下であり、インバウンドは、これらの状況を改善していく方向を指し示す一つのテーマとして位置づけられ、その重要性がさらに認識される。

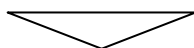
4. 効果を誘引する手法の検討

(1) 経済効果を確実に誘引する先行投資の確保

●国際観光産業は、関西の将来を誘引する産業分野で、客観的に見て確実に成長する新産業と位置づける必要がある。これを誘引するためには、大きな経済効果を誘引する先行的な資金の確保が必要である。

●国際観光産業は、地域の歴史文化に根差したまちづくりの発想で、国際競争の激しい分野で、人の感性に訴えて消費を誘導する最先端の高度なノウハウを必要とする社会産業である。

地域づくりのノウハウ × 先端的なサービス感性産業 × グローバル市場企画参入



新規商品開発に向けた先行投資資金の確保

(2) インバウンドによる広範な分野への効果を誘引するための多分野の連携

インバウンドは、様々な分野に効果をもたらすことが明らかである。このインバウンドの効果を意図的に拡大するには、広範な分野が連携して商品づくり、コースづくり、情報

発信などが必要である。このためには、縦割りを超えて業種横断的な行政連携はもとより、民間の異業種の連携により、可能な限り関係する業界・組織が効果的に結束していく必要がある。

(3) コーディネーター機能を有するリーダー組織の存在

上記の資金を確保し、関係する分野を結束していくには、地域間及び業種間をつなぐコーディネートを行い、海外の市場を熟知して、地域の活性化を先導的に誘導するリーダー組織の存在が必須となる。国内観光の閉塞感を打破し、新規市場で企画から商品づくりを実現するプロ集団の組織づくりが必要である。

(4) 国別戦略の必要性

- 中国の観光需要は、今後、世界の中で最も成長すると見込まれており、既に関西でも急増しつつあるが、潜在需要も未だに多く、その経済効果を含めて考えると、最重点国として取り組む必要がある。
- 香港、韓国、台湾の観光成熟市場は、リピーターも多く、個人旅行を対象に関西のより深い魅力や地方の魅力をアピールすることにより、質の高い展開を図る必要がある。都心滞在型を起点に、地方田園型への展開に期待されるところが大きい。
- アジアリスクに対する欧米展開
関西は、東アジアだけではなく、欧米からの京都・奈良を中心とした歴史文化の評価も高く、アジアの観光需要の短期的な変化などを想定して、欧米への誘客体制も着実に構築しておく必要がある。

Ⅲ. 事例等の分析

1. 国内外の観光ビューローの事例分析

(1) 国内の広域観光先進事例のまとめ

九州、東北、北海道の3つの先進事例から、関西の今後のあり方に参考になる事項を整理した。

●関西のまとめ

経済界、行政などが、まとまって「関西はひとつ」という意識が3事例に比してやや低く、関西をまとめて国際交流圏として成立させるという強い目標設定が必要である。インバウンドビジョンを策定し、安定した予算や体制を構築する必要がある。

●多様なリーダーシップ策

広域組織のリーダーシップについては、各府県等の海外プロモーションを事前に把握し、重複する内容を調整することや焦点を絞った効果的なアピールを実施すること、広域モデルルート の 確 立 と 優 先 順 位 に よ る 活 動 に 取 り 組 む こ と、 観 光 と 連 携 し た 農 林 水 産 分 野 ・ 経 済 産 業 分 野 ・ 空 港 分 野 な ど の 補 助 金 の 活 用 を 図 る こ と、 官 と 民 へ の 密 な 情 報 提 供 に よ り 存 在 価 値 の 向 上 を 図 る こ と な ど、 具 体 的 な 動 き を 積 み 上 げ る こ と に よ り 実 現 さ れ る。

●人材育成の視点

広域組織は、インバウンドの経験を積む環境を提供でき、行政の出向者はインバウンドのノウハウを持った人材として、元に組織に戻ったときにインバウンドの専門家として、各府県で活躍する人材となることができる。

●VJC 事業の評価

VJC 事業は、予算を倍増できる補助の仕組みがあり、今後の補助金の増加額からすると、この仕組みを評価し、より積極的に活用すべきである。

●今後の計画への応用

数値目標を設定し、評価指標を明確にする。また、事業計画は現場のプロパー職員からのボトムアップで策定する。さらに、留学生による通訳、ブログなどによる情報発信を促進する。

●特徴と対応

観光資源が多様で豊富であり、基幹となる国際空港もあり、初めての客も来訪しやすいゴールデンルートを持っている。

(2) 海外の観光組織の事例

●ビジョンの設定(コンセプトと数値目標の設定)

海外の公的観光機関は、明確なコンセプトと数値目標を設定し、マーケティングに基づいた戦略をブラッシュアップし、それを表現するキャッチコピーも有効に展開している。

●ウェブ戦略への傾注

近年の個人旅行の増大とネット社会の進展に対応し、多くのインバウンド組織がウェブ

を重視した戦略に取り組んでいる。特に、市場に影響をもつ強力なパワーブロガーとの連携、フェイスブックやツイッターなどのソーシャルネットワークサービスとの連携、公的なホームページと民間旅行サイトとのビジネス段階までの連携などが行われている。

●施策と評価・効果の明確化

コンセプトとマーケティングによる施策を明らかにし、自らの事業についての説明責任や客観的な評価指標や効果を検討し、絶えず改善を図っている。

2. 専門家・実務家等のヒアリング

(1) 専門家ヒアリング結果

●全体像について

関西は、計り知れないインバウンドの経済価値をしっかりと認識、共有し、一国に匹敵する規模のインバウンドに取り組むべきである。そして、そうした考え方をビジョンとして位置づけた事業計画を設定し、数値目標を掲げて、評価できる内容にすることが望まれる。

●組織体制について

20～30億円の予算を確保し、実行組織は、官の出向は必要なく、全員プロパーのインバウンド経験者が5名いれば効果的な事業は可能である。

●官民の役割分担について

官は、政策立案を前提に税からの予算を確保するのが重要な役割で、航空関係、ビザ関係、金融業界への働きかけ、運輸交通の利便性の向上、サイン整備、通訳ガイドの支援などを行うことが基本。民は、プロモーション、マーケティングなどインバウンドの中心的役割を担うことが基本である。

●人材について

事業を推進するのは人材であり、インバウンドの専門家と呼べるほどの経験者でないと効果を挙げることは難しい。また、ネイティブの人材確保も不可欠である。

●事業について

マーケティングを重視し、エリア別、テーマ別、商品別の戦略と事業に取り組み、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルでのローリングを行うことが必要である。

●海外事務所の役割

海外の市場ニーズの把握は重要なマーケティング材料であり、現地からの企画提案には、前向きに対応することが必要である。

(2) 実務家ヒアリング結果(中国市場を前提)

●組織の効率化

本部組織は、計画や調整などに専念し、事業実施そのものは海外の拠点に移管した方が効率的である。中国は広大であるので、北京、上海、広州などの拠点を整備するのが適切である。

●訪日旅行エージェントへの支援

商品造成・販売に活かされる電子媒体やフリーペーパーなど価値のある旬の情報提供が必要である。旅行エージェントとタイアップした共同広告、旅行エージェントの日本担当者の要員の教育支援は効果がある。将来的には、個人旅行に対応した旅行エージェントへの的確なアプローチも必要である。

●効果的な露出強化

メディアへの露出は、計画的に行い、エンドユーザーへのPRを強化して広い市場の育成に努めるべきである。媒体としては、費用もかかるが効果が確実なテレビ、ターゲットに応じて吟味された新聞・雑誌への掲載、インターネットの活用に加え、高速鉄道網の整備を視野においた交通広告、富裕層に愛顧されている大型ショッピングセンターでの常設情報コーナーなどが想定される。なお、媒体については現地に精通した人材が関与することが必要である。

●査証発給制度の緩和など政府への働きかけ

査証発給について、発給基準の緩和や、出稼ぎ労働者（ホワイトカラーも多い）の居住証への配慮、インセンティブツアーの一括事務処理、一定条件の下でのビザ免除など、柔軟な対応による基準見直しをするべきである。また、関西への航空座席減少などの問題で、日本政府に働きかけ、一日でも早く関西への乗り入れ便復活、ないし増便を図らなければならない。

●受け入れ態勢の強化

案内サインなどの充実、良質なガイド育成、ホテルなどでの情報発信、ホットライン設置などに取り組む必要がある。

(3) 関西のインバウンド関係者ヒアリング

●関西は、インバウンドに対しての現状認識が甘いと判断される。観光以外の分野で地域経済が成立しているため、観光に対する認識、関係者へのアピールが不足している。

●行政は市場開発のようなテーマには不向きであり、民間が主導的、先導的な役割が発揮できる運営体制が望ましい。

●関西広域連合は、自治体の組織でありインバウンドに総合的に取り組むには不向きであり、民間との役割分担を明確にして、自治体としてやるべきこと(多言語対応のサインや案内、緊急のコールセンターなど)に着実に取り組むことが望まれる。

●関西は、個性のある都市群の集積魅力をアピールした長期滞在型の個人旅行による都市観光が人気で、ブログやフェイスブックなどのSNS活用やLCCサイトの利用促進などウェブサイトの研究が必要である。

●広域的なインバウンド組織は、民間の自立型の協議会のようなイメージで、参加企業も事業を分担するのが理想的である。関西広域連合には、行政の地域割を超えた連携を期待したい。特に、税金の活用は、オール関西の視点で活用することが前提となる。

●国際観光は、多分野の広範な連携対応により、経済波及効果を追求していく必要がある。

例えば、農業の国際化、外資系企業誘致、関西ブランドづくりなど多様なテーマと関係している。

●関西全体で共有するインバウンドのビジョンが必要である。インバウンドを行う官民連携の組織では、官が主体的に取り組むべきではなく、民間が主体的に活動できる体制が構築される必要がある。推進面では、インバウンドの専門的な人材の確保が必須で、リーダーシップとノウハウ・現地との人脈などを有する人材の確保には、中途採用や外国人雇用など、多様な検討が必要である。

IV. 海外ニーズの把握（韓国・台湾・中国・香港の市場調査）

1. 海外マーケット動向の把握

重点4カ国の市場を個人旅行率とリピート率で見ると、韓国・香港で成熟化が進展しており、台湾はやや個人旅行が遅れている状態、中国は初期の段階で、今後個人旅行、リピーターが増加し、観光内容や商品の多様化が進むと想定される。

図表6 市場の概要

| 重点国 | 個人旅行率 | リピート率 | 市場特性 | 課題 |
|------|-------|-------|---|------------------------------|
| 韓国 | 76.7 | 63.2 | 成熟市場で、個人旅行が中心 ネットでの情報提供、ネット販売が主流 | ネット販売、ブローガー活用 |
| 台湾 | 44.2 | 77.0 | 成熟市場であるが、個人と団体が拮抗する。新規の魅力商品を希求。 | ネット販売、ブローガー活用、団体商品も重要 |
| 中国 | 22.2 | 25.0 | 団体が中心で、当面はゴールデンルートがキー | 銀聯カードの普及 |
| 香港 | 71.4 | 83.0 | 成熟市場で、個人旅行が中心 ネット情報が重要であるが、販売は店舗での決済 | 個人で観光活動ができる基盤整備 情報案内の環境整備 |
| 全体平均 | 63.8 | 56.3 | - | - |

2. 効果的なプロモーションの分析

(1) 韓国市場

韓国市場は、近年、団体旅行は急減し個人旅行が中心となっている。団体旅行を取り扱う旅行社は数社に減少し、個人旅行のネット販売が急成長している。個人旅行のプロモーションは、パワーブロガーの影響力が高く、これらを活用したファミトリップ、出版事業、雑誌投稿に効果がある。また、関西へのインセンティブツアーは人気があり、これらのニーズに対応するワンストップ機能の整備が求められる。

(2) 台湾市場

台湾のマーケットは、団体と個人が拮抗する状態にあり、団体は地方部への誘導の可能性が高く、個人は大阪を中心とした一極集中型となっている。個人については、大阪から郊外部、そして地方部への誘導が課題である。特に、個人にとっては中小宿泊施設を選択することが可能であり、インバウンドに関係しなかった民宿利用も期待できる。

個人への情報発信については、ブログや Facebook といった SNS の活用が費用対効果の意味からも有効であり、パワーブロガーのファミトリップやブロガーの公募コンペ、ブロガーのモニターツアーなどがそのリード役を果すこととなる。

(3) 中国市場

中国市場は東京-大阪間のゴールデンルートを中心とした団体旅行が主である。近年、北海道が人気商品となっているが、関西は認知度が低く、単独でディステーション化されているところまで至っていない。しかし、関係者での関西の観光評価は高く、潜在的な可能性は大きいとの共通認識で、関西滞在型の商品化への期待は大きい。LCC の導入な

どによる航空座席の増加に加えて、阪神の港湾利用によるクルーズ船の誘致、個人旅行用のポケットガイドブック、ガイドの育成などが望まれる。

特に、上海市場は、商品の多様化が進展しており、富裕層向けの海外旅行に関する雑誌が5社あり、メディアファームを利用した記事掲載などで個人旅行者には効果が見られつつある。市場を寡占化している大手の旅行代理店では、ゴールデンルート以外の新商品の開発にあまり積極性が見られず、安価で量的な確保が容易な商品の販売に熱心である。しかし、ゴールデンルートの商品は、近い内に減少し、関西は新規商品としてリピート性の高い、奥が深い内容をもつ地域として期待されている。

(4) 香港市場

香港市場は、リピーターが多い成熟した市場で、引き続き個人旅行が増加している。情報提供は新聞、雑誌、テレビ、インターネットなど多様な媒体が利用されており、目的に応じて効果的な手段を選択する必要がある。店頭販売が主流でネット販売は多くない。

今後は、個人旅行の詳細なニーズに対応して情報提供していくことが望まれ、関空から円滑に利用できる交通パスの整備が必要である。

3. 海外プロモーションのあり方

●インバウンドのプロモーションについては、プロモーションに重点をおいた対応から、マーケティング発想による総合的な取り組みが必要となっている。特に、市場の成熟化にあわせて効果的に展開していくには、ビジネス化へのプロセスが必要となる。

●マーケティング志向の具体的な取り組み

- ・マーケット調査に基づく消費者のニーズを具現化する旅行商品を企画する。
- ・旅行商品の造成を現地の旅行会社に働きかけ、共同してプロモーションを実施する。
- ・地元の受け入れに関係する宿泊・飲食・観光施設、運輸業界などとの商談の機会を提供するとともに、旅行客の接遇に関する研修会、料金決済・安全・料理メニューの外国語説明書作成についての支援体制を整備する。

●組織体制の方向

- ・変化の激しいインバウンドは、マーケットの動向に応じて対応策を講じることができるよう、常に意識の変化や知識を習得していくダイナミズムのある組織を目指す。
- ・アジアを含めて多くの国で仕事を進めるには、所属組織を重視する日本とは異なり、個人と個人の関係が非常に大切にされるため、5年以上にわたり同一人物が一つのマーケットを担当する人事と組織づくりが重要である。
- ・インバウンドのノウハウは、担当する個人を中心に蓄積される。現状の行政や民間からの数年の出向体制効果が期待できない。
- ・インバウンド市場は、常に現地の市場変化への対応、業界キーマンとの交流が必須であり、現地との連携体制を確保する必要がある。

V. 国際観光推進の実現手法の検討

1. インバウンドの推進の前提

(1) ビジョンの必要性

関西全体の目指すべき将来の方向について、関係者が合意した計画づくりが必要である。このビジョンは、安定的に持続的にインバウンドを推進するためのルールづくりの意味が大きく、ビジョンに記述する概要は、次の通りである。

図表7 ビジョンの構成項目

| 主要なテーマ | 主な内容 |
|--------|--|
| 意義、ねらい | ビジョンの必要性や意義、ねらいなど、そもそもの内容を整理、表現する。 |
| コンセプト | グローバルな視点から、関西の地域特性、個性を前提に、今後のインバウンドに対する考え方、数値目標を示す。 |
| 事業テーマ | コンセプトに基づき、インバウンドに関する取組事業の体系的、重点的なテーマを決定する。 |
| 事業体制 | 事業推進のための組織体制、事業費の確保などの枠組みを決定する。併せて、事業推進の実行組織を位置づけ、詳細の事業計画、予算計画の承認などの執行体制を整理する。 |

(2) 数値目標の設定

関西へのインバウンドに関する将来予測から、その目標値を仮に設定すると、次の通りとなる。

図表8 インバウンド目標値

| 年 | インバウンド観光客数 | 経済効果 |
|---------------|------------|-------------------------------|
| 2010年 (現状) | 220万人 | ① 0.9兆円 ② 0.5兆円 ③ 6.5万人 |
| 2015年 | 500万人 | ① 2兆円 ② 1兆円 ③ 14万人 |
| 2020年 | 1,000万人 | ① 4兆円 ② 2兆円 ③ 30万人 |

① 生産波及効果 ② 付加価値効果 ③ 雇用効果

2. 組織体制の検討

(1) 官民連携の体制

官の連携事業体として、関西広域連合が主体として機能するのが望ましい。既に、関西広域連合では「広域観光・文化振興計画」を定めることになっており、京阪神の政令市も参加意向を示している。官に連携する民主導の連携組織は、地域の経済団体だけでなく、航空関係、運輸関係、宿泊関係、流通関係、文化関係のような組織が参画することが望ましい。特に、関西の各地に存在する多くの観光協会・観光連盟など地域の観光組織の直接的な参加も必要である。

●官民連携の基本的な考え方

官はインバウンドに係るインフラ整備を行い、民はインバウンドに関係するビジネス分野を活性化するという前提に立ち、地域の将来像を共有し、財源面、制度面などで相互に協力する体制を確立するものとする。

官民連携の必要性は、①インバウンドにかかる税収を業界や来訪者に還元する手段として民間の力の発揮が必要となること、②官の縦割りでは捕捉できない業種横断型の中小零細のインバウンド企業をグローバル化に対応できる産業に育成するには、民間だけの財源では限界があり、官の財源と民の能力を活かして実現する手法が妥当であること③官民が共有する将来像を実現するために、制度の改善やインフラ整備などの課題解決に向けて対等に取り組むための協議調整の場を確保すること があげられる。

●官民連携組織の運営方針

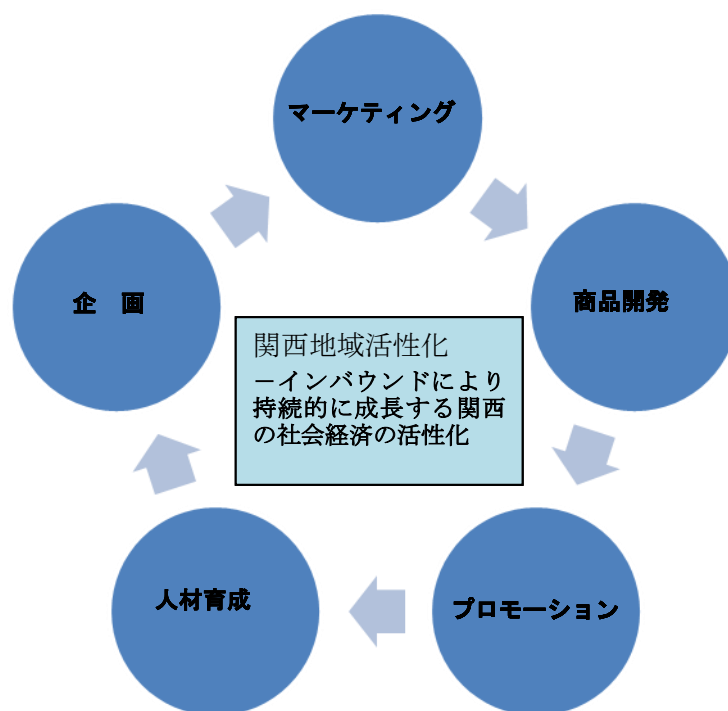
マーケティング発想で先行投資として必要な予算と民主導の体制・組織を整備し、官と民が対等の立場で支援の在り方を確定して、中長期に安定的に活動できる体制とする。具体的な運営方針は、①官民による安定した財源の確保 ②インバウンドの専門家による事業の執行 ③優秀な人材の育成 ④第三者による運営評価と関係者への報告 を行うものとする。

●外部評価の確保

事業評価については、第三者の専門家による外部機関を設定し、総合的な判断による健全な運営を維持するものとする。

(2) 民主導組織の機能計画

図表 9 機能図

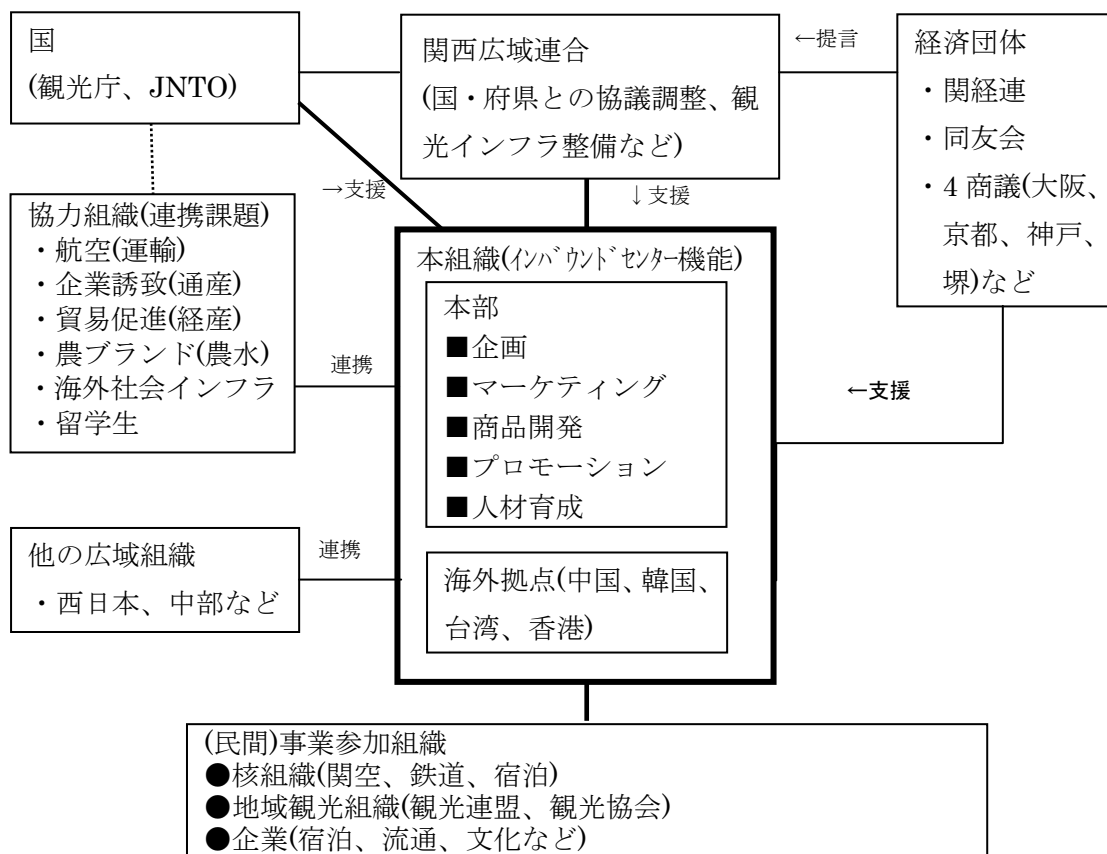


図表 10 民主導組織の機能計画

| 機能 | 主な内容 |
|---------|--|
| 企画 | 関西全体のインバウンドに関する総合的な企画を行う。国土的な発想で広域的な観光連携、国の縦割りを越えた効果的なソリューションに取り組み、ビジョンに基づく事業計画を策定する。 |
| マーケティング | 常に変化する市場動向を把握し、それに応じた戦略や方向性を示す。市場動向調査と関西の魅力分析、市場開拓のテーマなどを研究する。 |
| 商品開発 | マーケティングの結果をもとに、エアー、ホテル、公共交通などの基本商品づくり、都心滞在型商品と新規開拓商品、後進地域における受け入れ体制や地域づくりへの協力など販売可能な商品開発を行う。 |
| プロモーション | 関西全体のプロモーションを、現地での人脈づくり、個人旅行にシフトした SNS の活用など費用対効果の検討を含めて効果的に行う。 |
| 人材育成 | 関西のインバウンド分野で活躍する人材の育成を行う。 |

(3) 全体像

図表 11 組織体制の全体像



(4) 組織体制の検討

① イメージと評価

数億円規模の予算で、海外拠点を強化する形で当面の効果を図り、人材が育成され体制が整えば、観光客数の増加を確かめつつ、本部海外連携型に移行するのが望ましい。

図表 12 組織体制の選択肢

| タイプ | 概要 | 評価 |
|--------------------------|---|---|
| 本部中心型(KU型) (1億円未満規模) | 本部を中心に海外はプロモーション拠点のみの機能で全ては本部で決定する。 | △ 本部に優秀で経験者が集約できれば妥当なタイプであるが、短期に実現はやや難しい。 |
| 本部・海外連携型 (5～10億円規模以上) | 本部と海外拠点が役割分担と連携により効果的な事業に取り組む。 | ◎ 本部と海外拠点が充実したタイプで予算も必要ではあるが、効果が最も大きい |
| 海外拠点中心型 (数億円規模) | 海外拠点にかなりの裁量権を委譲し、本部は目標管理のみを行う。本部の人材は、少数で対応する。 | ○ 早急に効果を期待する場合は、現実的なタイプで、費用対効果も高い。ただし、現地の管理評価をしっかりとる必要がある。 |

注) 現在、我が国は 800 万人オーダーで約 90 億円の予算を投入している。

② 組織構成と内容

組織は、図表 11 の最も大きな本部・海外連携型では、本部の 3 部門(約 35 名)と海外事務所(約 20 名)で構成することとなる。人材は、インバウンドの経験者を核として、さらにネイティブを確保したプロパーを中心に採用するものとする。

図表 13 組織構成と事業概要

| 部門 | 内容 | 体制 |
|--------------|---|------------------------------|
| 管理部門 (総務) | 組織の総務的な業務を行う。 ・ 財務・経理、法務、人事・労務 | 3名 |
| 企画マーケティング部門 | 事業の総合的な企画戦略立案、関係者との調整等を行う。 | 5名 |
| 事業部門 | 市場別に商品開発、プロモーションを行う。中国は団体旅行、その他は個人旅行に焦点を絞る。 | 国別のエリア担当制及びインセンティブ担当、ウェブ技術担当 |
| 商品開発 | 実需開拓を基本に、運輸、宿泊・観光施設などの地域事業者との連携により、既存商品の強化、新規の商品開発を行う。 | 20～25名 |
| プロモーション | 海外事務所と連携して、商品の販売に向けた PR、情報発信などのプロモーションを行う。 | 4チーム(3～5名) |
| ウェブ部門 | ホームページ、SNS(ブログ等)、携帯による地域情報提供、ナビゲーション等の構築などを行う。 | |
| MICE・クルーズ | MICE 分野、クルーズ船の誘致を行う。 | 2～3名 |
| 海外事務所 | 本部と連携して、実質的な活動を行う海外拠点 中国(北京・上海・広州)、韓国、台湾、香港 計 6カ所 | 約 20名 1カ所 3人程度 |

上記に関して国及び自治体がオブザーバーとして参加する理事会を設置し、本組織の事業を海外で円滑に進めるための公的組織をイメージする名称を設定する。

3. 資金の確保

●活動資金の確保の考え方ー受益者負担の原則の徹底

インバウンドによる受益者とは、観光客、地域観光事業者、公益事業者、公共によって構成すると特定することができる。国や地方公共団体は、将来の成長分野であるという政策判断に基づき、税収とは別に投資を行うことが求められる。

●予算規模の想定

国の VJ 予算、経済波及効果の大きさ、一般的な企業の広告宣伝比率、海外の観光政府の予算規模等から類推すると、2015 年で 5 億円から 10 億円程度、2020 年で 10 億円から 20 億円程度が、妥当な金額と想定される。資金の調達については、国と地方で同額を抛出し、残りを民間が担うことがイメージされる。

4. 実現の課題整理

本研究は、海外のニーズや専門的な見地から効果の高い実現性を追求した望ましい提案を取りまとめたものであり、今後実現化に向けて関係者による検討が望まれる。主な課題は以下のとおりである。

① タスクフォースの調整

官の広域組織である関西広域連合、民間経済団体、インバウンドに関係する民間企業、観光団体等の関係者の意向を踏まえ、組織の設立に向けて、事業資金の抛出方法や金額などについて調整を行う必要がある。特に、国との関係については VJ 事業を始め、地方分権の受け皿を志向する意味からも、積極的な交流を図る方法を確立する必要がある。

② 既存組織のノウハウの継承発展

関西広域機構はもとより広域整備に関する既存組織には、インバウンドに関する実績や人材の集積があり、これらのネットワーク資源を継承しつつ、現状の課題を解決して、抜本的に改革した新たな組織の整備に取り組む必要がある。新組織の設立までの移行期間は、既存組織からの暫定的な対応により円滑に発展拡大していくものとする。ただし、ネイティブを含めた専門的な人材の採用については、妥協のない対応が望まれる。

③ 事業計画書の作成

事業計画については、費用対効果の高い活動を実現するために、本部職員及び海外事務所などの関係者によって作成される必要がある。