

# 東京オリンピックに向けた官民連携による観光産業活性化

岩本隆（慶應義塾大学）、桑島浩彰、加瀬洋、加賀裕也、藤村慎也（青山社中株式会社）

Keyword：観光産業、官民連携、東京オリンピック

## 【問題・目的・背景】

観光は、日本の力強い経済を取り戻すための極めて重要な成長分野であり、表1に示すように、10数年前より日本政府は観光立国の実現に向けさまざまな取組を行ってきた[1-2]。

表1. 観光立国の実現に向けた日本政府の取組

2003年4月	ビジット・ジャパン事業開始
2006年12月	観光立国推進基本法が成立
2007年6月	観光立国推進基本計画を閣議決定
2008年10月	観光庁設置
2012年3月	観光立国推進基本計画を閣議決定
2013年1月	国土交通省観光立国推進本部を開始
2013年3月	観光立国推進閣僚会議を開始
2013年4月	「国土交通省観光立国推進本部とりまとめ」を公表
2013年6月	「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」をとりまとめ 「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」を閣議決定
2014年6月	「「日本再興戦略」改訂2014-未来への挑戦」を閣議決定

2003年4月に日本政府により「ビジット・ジャパン事業」が開始され、観光立国の実現に向けた取り組みが本格化した。その後、2006年12月の「観光立国推進基本法」の成立、2007年6月の「観光立国推進基本計画」の閣議決定、2008年10月の観光庁設置等の施策を経て、2013年6月には、「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」がとりまとめられ、「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」が閣議決定された。

「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」は2014年6月に改訂され、「「日本再興戦略」改訂2014-未来への挑戦」が閣議決定[3]された。「「日本再興戦略」改訂2014-未来への挑戦-」では、2030年の訪日外国人旅行者数を3,000万人超にするという目標を掲げているが、2013年の訪日外国人旅行者数が1,036万人であることを鑑みるとかなり高い目標であり、この目標を達成するには官民が連携してドラスティックなアクションを取る必要がある。

一方で、図1に示すように第1位のフランスは日本の約10倍の年間8,302万人の外国人旅行者を受け入れており[4]、2030年3,000万人超の外国人旅行者を受け入れる目

標は、海外の国との比較から考えると必ずしも高い目標ではなく実現可能な数字とも言える。

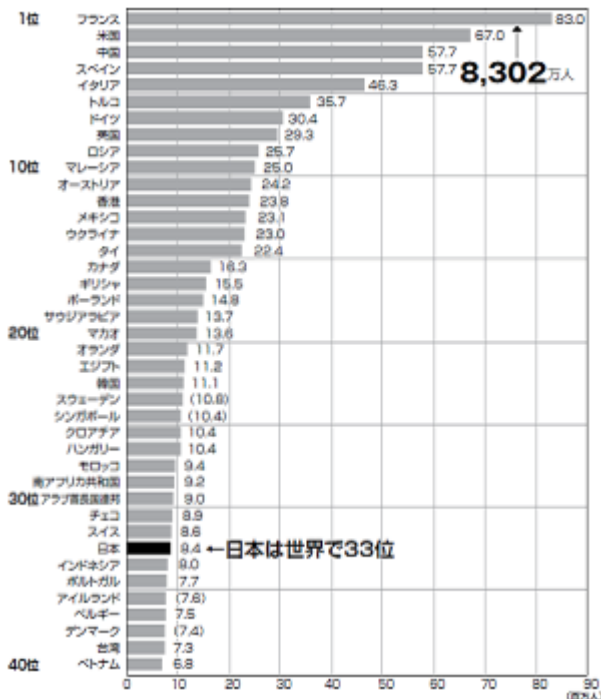


図1. 各国の2012年の外国人旅行者受入数上位40ヶ国

2013年9月、2020年夏季オリンピックの開催都市が東京に決定し、2020年の東京オリンピックに向けての盛り上がりと連動したドラスティックなアクションが取れる環境が整った。この絶好の機会を活用し、2030年3,000万人の訪日外国人旅行者達成に向けて、観光産業を一気に活性化したいところである。観光産業活性化に対しては課題山積であるが、2020年までに取れるアクションは時間的に限定的であるため、課題を優先順位付けし、着実に実行をすることが重要である。

本研究では、東京オリンピックに向けた観光産業活性化のために、政策課題を含め、実行すべき課題を体系的にまとめあげた。

## 【研究方法・研究内容】

図1に本研究のアプローチを示す。まず最初に、公表されている観光政策から、政策実行における課題を抽出し、課題解決の仮説出しを行った。その後、観光産業に

関わる有識者とのディスカッションを繰り返すことで仮説の検証を行った。有識者は、旅行代理店、不動産、交通機関、ホテル・旅館事業者などの企業のキーパーソンの方々である。ディスカッションは、「仮説に対するブレインストーミング」→「ブレインストーミング結果の整理」→「仮説の再構築」→「焦点を絞ってブレインストーミング」という流れで、仮説に関係する分野のキーパーソンと行った。そして、ディスカッションした結果を構造的に整理し、ディスカッションに加わった観光産業の有識者と共有し、まとめあげた。

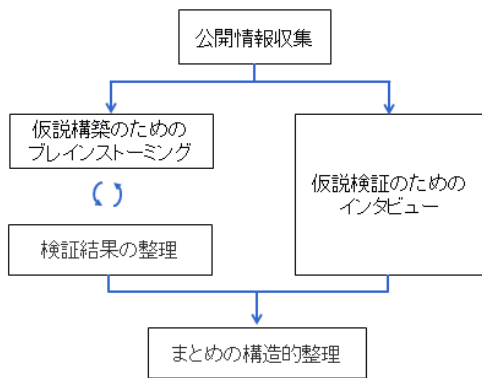


図1. 本研究のアプローチ

### 【研究・調査・分析結果】

2013年4月1日に、国土交通大臣が本部長となり、関係省庁および民間団体・企業が参加している「ビジット・ジャパン・キャンペーン実施本部」が発足し、2010年までに年間で1,000万人の外国人が訪日することを目標として取組が開始された。しかし、2010年の年間訪日外国人数は861万人にとどまり目標は未達だった[2]。

目標が未達だった原因を分析したところ、以下の3点が主な原因であるとの結論に至った。

- プロモーション効果発現にタイムラグがあった。
- 国内の受け入れ環境の整備が遅れた。
- プロモーションの戦略・体制が不十分であった。

現在、訪日外国人数の目標を、2016年までに1,800万人、2020年までに2,500万人と掲げている[3]が、これまでと同じスピード感、アクティビティの規模感では目標の達成は困難であり、目標達成のためには官民が連携してドラスティックなアクションを取る必要がある。

2030年に向けた観光産業活性化のための課題を、「訴求

力」、「魅力度」、「安心感」の3つの視点で分析した。図2に各視点で重要要素および大論点を示す。

	重要要素	大論点
訴求力	情報発信	日本の情報を、容易に、かつ、インバウンドのある形で伝えられるか
魅力度	コンテンツ	日本ならではの心に残るアクティビティにより日本を満喫してもらえるか
安心感	インフラ 認証制度	日本を満喫することに集中してもらえるような状況を確認できるか

図2. 観光産業活性化のための大論点

図2に示す各重要要素について、「影響力の大きさ」と「2020年までに実行可能性」の2つの切り口で優先度の高いアクションを絞り込んだところ、図3に示す8つのアクションが抽出された。

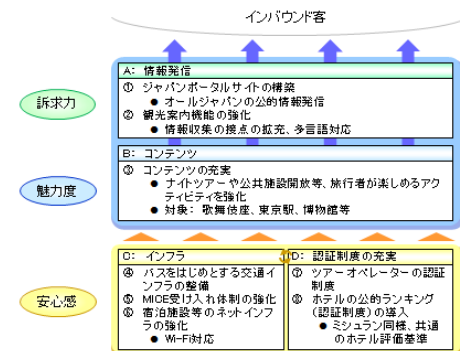


図3. 観光産業活性化のために優先度の高いアクション

「訴求力」の視点では「①ジャパンポータルサイトの構築」、「②観光案内機能の強化」、「魅力度」の視点では「③コンテンツの充実」、「安心感」のインフラの要素では「④交通インフラの整備」、「⑤MICE受け入れ体制の強化」、「⑥宿泊施設等のネットインフラの強化」、「安心感」の認証制度の要素では「⑦ツアーオペレータの認証制度」、「⑧ホテルの公的ランキングの導入」である。以下、8つのアクションについての提言を示す。

#### ① ジャパンポータルサイトの構築

民間運営のポータルサイトは既にいくつか存在はするが、外国人にとっては、ワンストップで情報が収集でき

るわかりやすさが重要であり、公的なポータルサイトを構築してオールジャパンでの情報発信をする。

## ② 観光案内機能の強化

インターネットでの情報収集に加え、リアルな観光案内がさまざまな場所で受けられることも重要である。加えて、多言語対応をすることも重要であり翻訳機能等を導入して、どの国の訪日客にも対応できるようにする。

## ③ コンテンツの充実

観光産業活性化にとっても最も重要なポイントであるが、コンテンツを充実させることである。ニューヨーク、ロンドン、パリ、香港、シンガポールなど海外の大都市と比較すると、東京は夜のエンターテインメントが極端に少ない。従って、ナイトツアーや公共施設開放等を行うことで、旅行者が楽しめるアクティビティを強化する必要がある。

具体的には、歌舞伎座や、東京駅の丸の内側や、博物館、上野動物園などで夜のイベントを企画するなどを行う。2014年2月27日に、自由民主党に「歌舞伎振興議員連盟」が設立され、東京オリンピックに向けて世界に歌舞伎をアピールする活動が開始された[5]が、外国人旅行者に魅力的なコンテンツが提供されることを期待したいところである。

## ④ 交通インフラの整備

ニューヨークでは地下鉄が24時間運行されているが、夜のエンターテインメントを安心して楽しむためには、交通手段がいつでも利用できることが重要である。

2013年12月20日に東京都交通局により渋谷駅-六本木駅間で都営バスの24時間運行を試験的に開始したが、コンテンツの拡充状況と連携しながら、少なくともコンテンツを楽しむ訪日客が安心してホテルに戻れるよう本格的に検討すべきである。

## ⑤ MICE 受け入れ体制の強化

MICE (Meeting、Incentive travel、Convention、Exhibition/Event) は外国人旅行者誘致の重要手段の一つであり、東京オリンピックに向けて MICE 受け入れは益々活発化するであろうが、会議場、ホテル、交通インフラ、オペレーションのための組織・人材などのさまざまな要素が連動した受け入れ体制を強化する。

## ⑥ 宿泊施設等のネットインフラの強化

外国人観光客向けの Wi-Fi が整備されていない点は従前から大きな課題となっていた。この点は総務省や民間企業も Wi-Fi 整備の取組を開始したが、スピード感をもって進めることが重要である。

## ⑦ ツアーオペレータの認証制度

日本は、欧米諸国に比べて、ツアーオペレータの認証制度が不十分であり、ツアーオペレータの地位が低く、平均給与も低い。旅行代理業の利益率が高まらないのも、旅行の付加価値に対応した価格をつけられないためである。ツアーオペレータの付加価値を明確にし、価格に転嫁できるようにするためにも、欧米並みの認証制度を作ることが重要である。

## ⑧ ホテルの公的ランキングの導入

レストランには、ミシュラン社が出版しているミシュランガイドという仕組みがある。レストランを星印によって評価し、星の数の多いレストランは高級レストランと認識され、星に応じた価格付けが可能となる[6]。

ミシュランガイドについては、日本でも2007年11月に「東京2008」が発売されたのを皮切りに出版されるようになったが、ホテル等の宿泊施設については、世の中に広く認知されたランキングは存在しない。宿泊施設についてもツアーオペレータと同様、付加価値を適正に価格に転嫁できる仕組みを作るべきである。

## 【考察・今後の展開】

本研究において、2020年の東京オリンピックまでに実行可能で、かつ、影響力の大きいアクションを8つ抽出した。断片的には、政府も民間企業もこれら8つのアクションに関連したアクションを実行し始めたが、重要なのは、官と民が「ばらばらに」、「断片的に」アクションを取るのではなく、官民連携して全体最適を常に意識しながら進めることである。具体的には8つのアクションを進める上で以下のポイントを押さえることが重要である。

- 全体をプロデュースする組織・人材を配置し、全体像を掌握し、全体最適を常に心がける。
- 課題とアクションの優先順位を常に考え、優先順位の高いアクションに集中的に取り組む。
- 各アクションは連関しており、連関を意識してPDCA

官民連携においては、官側がリーダーシップを取り、“お上”の間に民側が追随するあり方ではなく、官側、民側が対等な関係で連携する、つまり、ビジネス・ガバメント・リレーションズをうまく作る事が重要である[7-11]。

観光産業活性化にはビジネスの視点が不可欠であり、ビジネスが活性化するにはどうすべきかを民側からも提言し、官側は、単に「広く」、「公平に」政策を作ることに重点を置くのではなく、ビジネスが活性化することによって結果的に世の中に広く寄与するという考え方で官民連携を進めていくべきである。

#### 【引用・参考文献】

- [1] 国土交通省観光庁、2013年、観光立国推進基本法、国土交通省観光庁ホームページ
- [2] 国土交通省観光庁、2003年、訪日旅行促進事業（ビジット・ジャパン事業）について、国土交通省観光庁ホームページ
- [3] 首相官邸、2014年、「日本再興戦略」改訂 2014-未来への挑戦-、首相官邸ホームページ
- [4] 日本旅行業協会、2014年、日本を元気に、旅で笑顔に。数字が語る旅行業 2014、日本旅行業協会
- [5] 産経デジタル、2014年、自民党の歌舞伎議連が発足 五輪見据えサポート、産経ニュース
- [6] ミシュラン、2015年、ミシュランガイドの歴史、ミシュランホームページ
- [7] 岩本隆、2012年、技術・戦略・政策の融合による産業プロデュース、研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集 27 p. 709~712
- [8] 岩本隆、桑島浩彰、加瀬洋、加賀裕也、2013年、政策決定プロセスへの経営視点の導入、法と経済学会 2013年度（第11回）全国大会論文集
- [9] 岩本隆、桑島浩彰、加瀬洋、加賀裕也、藤村慎也、「改正貸金業法」に関する経済的インパクトシミュレーション、パーソナルファイナンス学会第14回全国大会報告要旨 p. 32~35
- [10] Takashi Iwamoto, 2013, Low-carbon Society Industry Producing, EcoDesign 2013
- [11] 岩本隆、桑島浩彰、加瀬洋、加賀裕也、藤村慎也、「改正貸金業法」に関する経済的インパクトシミュレーション、Web ジャーナル パーソナルファ