

平成 29 年度地域づくり海外調査研究事業調査報告書

フランス地方観光局の調査

—日本版DMOの課題と展望

調 査 地 : フランス デュジョン市 ボルドー市

調 査 日 : 平成 29 年 6 月 22 日～30 日

平成 29 年 10 月



振興部 地域支援総務課 石黒 剛

目 次

1 はじめに	P1
2 フランスの観光	P1
(1) フランスと日本	P1
(2) フランスの観光と日本の観光	P2
3 デイジョン観光局	P4
(1) デイジョン	P4
(2) デイジョン観光局	P4
①設立経緯 ②活動ミッション ③スタッフとスキル	
④運営形態 ⑤財源⑥特に力を入れている活動内容	
⑦地域資源の活用 ⑧インバウンド ⑨評価方法	
⑩統計データ ⑪課題・展望 ⑫その他	
4 ボルドー観光局	P11
(1) ボルドー	P11
(2) ボルドー観光の概況	P11
(3) ボルドー観光局	P12
①設立経緯 ②ミッション ③スタッフ ④運営形態	
⑤財源⑥活動内容 ⑦地域資源の活用 ⑧インバウンド	
⑨評価方法 ⑩統計データ ⑪課題・展望	
5 フランス地方観光局と日本版 DMO	P20
6 おわりに	P22
参考資料	P23

1. はじめに

フランスは、年間 8,445 万人（2015 年）の外国人旅行者、いわゆるインバウンドを受け入れる世界一の観光立国として知られる。パリには、ルーブルやオルセーに代表される多くの美術館、凱旋門からルーブル宮にかけた東西一直線のシャンゼリゼ通り、それと並走するセーヌ川、ユネスコ無形文化遺産フランス料理の星付きレストラン、観劇やスポーツ観戦に代表されるナイトスポット、そしてファサード（建築物の正面デザイン）・色彩・高さのいずれも調和がとれた都市景観など多彩な魅力が存在している。

このような魅力を世界に情報発信して旅行者を呼び込むことで、地域社会の経済的恩恵につなげようと活動する組織がある。フランス語では「Office de Tourisme」、英語では「Tourist Office」と呼ばれるこの組織は、「観光局」と呼ばれる。

日本の観光庁は、「地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」として「日本版 DMO（Destination Management/Marketing Organization）」候補法人を認定し、将来のインバウンドを中心とした観光客の受入れに取組んでいる。日本版 DMO は、フランスなど欧米圏観光局をモデルにしたものである。

筆者は、2017 年 6 月 22 日から 30 日にかけてフランス地方都市の観光局について調査をした。フランスを選んだ理由は、世界で最もインバウンドを受け入れている国だからであり、地方観光局の実態を知るとは、現在全国で誕生している日本版 DMO 候補法人の今後の在り方に資するものであると考えたからである（日本版 DMO は平成 29 年 11 月 28 日現在で、広域連携 5 件、地域連携 23 件、地域 13 件の計 41 件となっており、その候補法人は広域連携 2 件、地域連携 52 件、地域 79 件の計 133 件である）。調査対象としたのは、ブルゴーニュ=フランシュ=コンテの州都ディジョン、そしてヌーベル=アキテーヌの州都ボルドーの観光局である。

2. フランスの観光

（1）フランスと日本

フランスの人口は約 6,700 万人で、日本のほぼ半分であり、人口減少社会を迎えた日本と異なり増加傾向にある。国土面積は 544,000 km²（本土）と日本の約 1.5 倍である。失業率が 10%と高く日本の約 3 倍で、経済格差が社会不安を呼んでいる一面もある。一方、一

人当たり名目 GDP を比較すると近年はフランスの方が日本より大きい傾向にある(2016 年は日本がフランスを上回っている)。

・日本とフランスの比較【出典 外務省ホームページほか】

	日本	フランス	備考
人口	1 億 2,682 万人	6,699 万人	2017 年 1 月。日本の約半分
面積	378,000 km ²	544,000 km ²	日本の約 1.4 倍
経済成長率	0.99%	1.19%	2016 年
失業率	3.11%	10.0%	2016 年。日本の約 3 倍

・フランス人口推移(人)【出典 Insee】

1990	1999	2006	2008	2010	2012	2014
57,996,401	60,122,665	63,186,117	63,961,859	64,612,939	65,241,241	66,127,286

・名目 GDP 比較(10 億ドル)【出典 内閣府ホームページ】

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
日本	6,157.2 8.3%	6,201.8 8.2%	5,154.1 6.7%	4,854.8 6.1%	4,395.5 5.9%	4,947.4 6.5%
フランス	2,862.7 3.9%	2,681.4 3.6%	2,808.5 3.6%	2,849.3 3.6%	2,433.6 3.2%	2,465.5 3.2%
世界全体	73,976.4	75,398.4	77,468.5	79,523.3	75,078.2	76,310.5

※2016 年：日本＝約 579 兆円／フランス＝約 288 兆円(1 ドル 117 円【2016 年終値】換算)

※パーセンテージは世界の GDP に占める比率

・一人当たり名目 GDP 比較(ドル)【出典 内閣府ホームページ】

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
日本	48,159 13 位	48,597 11 位	40,444 19 位	38,148 19 位	34,580 20 位	38,968 18 位
フランス	43,843 17 位	40,866 18 位	42,584 18 位	42,982 18 位	36,545 18 位	36,876 20 位

※2016 年：日本＝約 456 万円／フランス＝約 431 万円(1 ドル 117 円【2016 年終値】換算)

※順位は OECD 加盟国中の順位

(2) フランスの観光と日本の観光

フランスを訪れる外国人旅行者数は、8,445 万人(2015 年)と世界で最も多い。一方、

日本を訪れる外国人旅行者は、1,341 万人 (2014 年) 1,974 万人 (2015 年)、2,403 万人 (2016 年) と近年急増しているもののフランスとの差は依然として大きい。

次に観光消費額をみると、フランスでは、1,586 億ユーロ (前年比+0.9%) に達し、GDP の約 7% に相当している。そのうち国内旅行者の消費額は 1,068 億ユーロ、外国人旅行者の消費額は 518 億ユーロとなっており、全体の 33% がインバウンドによる消費である。観光消費の内訳上位をみていくと、①郊外交通 284 億ユーロ、②商業宿泊施設 243 億ユーロ、③飲食店 205 億ユーロとなっており、①から③の計で半分近い 46% を占め、④飲食物 117 億ユーロ、⑤燃料 100 億ユーロと続く。

フランスの観光消費額を日本円に換算すると (1 ユーロ 130 円換算)、総額 20.6 兆円で、国内旅行者消費が 13.9 兆円、外国人旅行者消費が 6.7 兆円となる。一方で日本の観光消費額 (2015 年) は、総額 24.8 兆円で、国内旅行者消費が 21.3 兆円、外国人旅行者消費が 3.5 兆円となっている。

現時点で日本は人口がフランスの約 2 倍と多いこともあり、国内旅行者による消費のウェイトが大きく、インバウンド消費が占める割合は 14% に留まっている。しかし、人口減少社会に突入し、今後は国内旅行者の消費増加は難しくなっていくと想定されることから、インバウンドによる消費が重要な要素となってくる。一方で、フランスの場合は人口が増加傾向にあるため、国内の旅行者の更なる消費も見込むことが出来る。

なお、日本政府は、現在中長期の目標として、外国人旅行者数を 2020 年 4,000 万人・2030 年 6,000 万人、外国人旅行者の観光消費額を 2020 年 8 兆円・2030 年 15 兆円とすることを掲げている。2030 年目標の観光消費額 15 兆円は、2016 年の輸出品目最大である自動車の約 15 兆円に匹敵する金額であり、インバウンドによる観光消費が日本の最大輸出産業と同水準となることを目指している。

観光消費額の変遷【出典 Direction Generale Des Entreprises】

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
フランス国内観光消費 (10 億ユーロ)	140.7	150.9	153.6	154.9	157.3	158.6
うちフランス人	97.1	103.1	103.4	104.5	105.9	106.8
うち外国人	43.7	47.8	50.2	50.4	51.4	51.8
変化率 (%)	+1.0	+7.2	+1.8	+0.8	+1.5	+0.9

UNWTO (国連世界観光機関) 発表のデータによれば、フランスの 2015 年の外国人消費額は 459 億 2 千万ドルとなっており、1 ドル=120 円換算で約 5 兆 5 千億円となり、表のデータとは 誤差がある。

3. デイジョン観光局

(1) デイジョン

フランス東部、ブルゴーニュ=フランシュ=コンテの州都デイジョンは、旧ブルゴーニュ公国の首都であった。ブルゴーニュ公国（1363-1477）は、ヴァロワ朝ジャン 2 世善良王の親王フィリップ豪胆公（1342-1404）を始祖とする。毛織物生産で名高い経済の中心地フランドル（現ベルギー）から、フランシュ=コンテ、アルザス、ロレーヌ（現フランス東部）にかけて広大な領土を有していた。豪胆公に続くジャン無畏公（1371-1419）、フィリップ善良公（1396-1467）、シャルル突進公（1433-77）の歴代ブルゴーニュ大公は、フランドルの経済力を背景に独立性が高く、百年戦争（1337-1453）ではイングランド側についてフランス王を脅かす程の優勢を誇った。

フィリップ善良公の時代、金羊毛騎士団の創設により騎士道文化が最盛期を迎え、絵画ではヤン・ファン・アイク（1390?-1441）のフランドル派絵画、音楽ではギヨーム・デュファイ（1400?-1474）のブルゴーニュ楽派が生まれるなど、デイジョンは文化面でヨーロッパ世界を大きくリードした。

街の中心を東西に走るリベルテ通りにある「ブルゴーニュ大公宮殿」（17 世紀改築。現在は市庁舎とデイジョン美術館）や「フィリップ善良公の塔」のほか、フィリップ豪胆公が大公家埋葬地として建てた「シャンモル修道院」などは、かつての公国の栄華を偲ばせる。さらに、「ノートルダム教会」には 13 世紀に彫られたという「幸福のフクロウ」（左手で触れると幸せになるという言い伝え）があり、現在はデイジョンのシンボルの一つとなっている。食文化ではブルゴーニュ・ワインはもちろん、フィリップ豪胆公が一晩の宴会で 300 リットルを使用したというマスタードが有名である。

2015 年、デイジョン南部のコート=ド=ボーヌとコート=ド=ニュイの丘陵地にあるワイン原料のブドウ畑の区画「クリマ」の景観が「ブルゴーニュのブドウ栽培の景観」として世界文化遺産に登録された。そして、現在は中国をはじめとする外国人観光客が増加傾向にある。

デイジョン人口推移（人）【出典 Insee】

1990	1999	2006	2008	2010	2012	2014
146,703	149,867	151,504	151,576	151,212	152,071	153,668

デイジョン市の人口は増加傾向にあり、地価も上昇しているという。

(2) デイジョン観光局

マーケティング担当の Thomas DESMURS 氏 (Responsable promotion commerciale) と Nafftiti GAO 氏 (Assistant Directeur and Assistant Commercial) のお二人にデイジョ

ン観光局について話を伺った。

① 設立経緯

ディジョン観光局は、1905 年に観光組合として発足し 2015 年には 110 年記念祭が実施された。かつては観光プロモーションに積極的ではなかったが、1978 年に日本とアメリカに対しプロモーションを行ったことをきっかけにインバウンド誘客に尽力するようになった。

② 活動ミッション

ディジョン観光局では、3 つのストラテジー（戦略）を定めて活動の基本としている。

1 つ目は、ディジョンを中心とした旅行者数の増加である。フランスでは 2020 年にインバウンドを 1 億人にすることを目標に掲げており、ディジョンはブルゴーニュ地方の玄関としての機能を求められるという。2 つ目は、旅行テーマの充実である。ワイン、食、歴史などデスティネーションとしての多くの要素を持ち合わせることで、旅行者の需要に応えることを目指している。3 つ目は、タイアップを活用したプロモーションの強化である。パートナーとの連携を図ることで、より強力なプロモーションを実現させ、誘客に結びつけようとするものである。

③ スタッフとスキル

観光局の正規職員は 30 人程である。職務は、1. 受付・アドバイス、2. プレス向けの情報発信・メディア対策・コミュニケーション、3. 営業・販売（ガイドツアーやグッズなど）、4. 経営・秘書・経理・人事に分かれている。

経営部門には、マネジメントのプロとして、大学でマーケティングやマネジメントを学んだスタッフを配置しており、営業部門にも同様な経歴を持つ者を置いている。

受付部門には、語学に堪能な人材を配置しておりスタッフには英語は当然のこと、ドイツ語、オランダ語、スペイン語、イタリア語に習熟していることが望ましく、また地理の知識も必要としている。

観光学を教える大学や専門学校もあるが、基本的にはアトゥー・フランス（フランス観光開発機構）などの研修で学び、職務に必要な知識や技能を身に付けている。プロジェクトではそれぞれの内容に応じたプロの人材を求めており、プレス対応、コミュニケーション、デザインに関するスキルを持ったスタッフが職務にあたっている。

販売などによる観光収入の増減が、スタッフの給与・人件費に影響を与えることは無い。ただし地域によっては、成果と人件費が連動するところもあるという。

④ 運営形態

観光局は、自ら運営の判断、決定権を持っており実務の点で独立している。しかし、運営費の 70%は、行政がツーリストから徴収した宿泊税等の分配を受けているため、その運営は公のものとなり透明性が義務付けられている。

経営陣にはディジョン市議が参画しており、トップにも議員が就任している。市民の代表である議員が経営陣にいて、住民や民間企業からの要望が施策に反映できる仕組みになっている。観光局の事務局は、年 6 回経営陣への運営報告を行うこととされている。

⑤ 財源

予算規模は年間 200 万ユーロで、運営費の 70%は宿泊税により賄われている。宿泊税はすべてツーリストが負担しており、ツーリストが増えれば増えるほど、運営費が増えるという仕組みである。残りの 30%はグッズやツアー販売の収入であり、営業努力により得られている。

宿泊税による収入は、人件費やパンフレットの製作費など必要経費に充てられ、営業努力による収入が、プロモーション費用に充てられている。将来的には後者を 50%レベルにまで引き上げたいとのことである。

⑥ 特に力を入れている活動内容

『ディジョン観光局 2017 年プロモーション活動の計画に関する報告書』によれば、プロモーション関連で、ファムトリップ、トレードショー／ワークショップ／プロモーション(BtoB)、消費者向けショー(BtoC)、ネットワーク、ビジネスネットワーク、商業用アニメーション、会議／イベント、アトゥー・フランスとのクラスターキャンペーンなどに、119,630 ユーロ (16,150,050 円 ※1 ユーロ 135 円【2017 年終値】換算) が投じられている。

ストラテジーの下にはプロジェクトが設けられており、ガストロノミーツーリズムやワインツーリズムなどさまざまなアクティビティが設定されている。2016 年 2 月のアクティビティについてみると、1. ディジョン発見ツアー、2. グルメツアー、3. モーゼの泉、4. 大公宮殿、5. 時の流れツアー、6. 貴族館ツアー、7. 動物モニュメント探し、8. ディジョン中世発見ツアー、9. アンティークツアー、10. ワインツアーなどがある。ワインツーリズムに関しては、コート＝ド＝ヌイだけでなくボヌ観光局とも連携している。

MICE (企業等の会議【Meeting】、企業等の行う報奨・研修旅行【Incentive Travel】、国際機関・団体、学会等が行う国際会議【Convention】、展示会・見本市、イベント【Exhibition/Event】の頭文字のことで、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称である) については、コンベンション施設はあるものの、エージェントが個別に動いており統制が取れていない。大きなビジネスを呼び込むためには、コンベンション

ビューローが、統制をとりながら効率的誘致を行う必要があると考えられている。

⑦ 地域資源の活用

ブルゴーニュ・ワインの生産者とは直近の 15 年でいろいろなイベントを行ってきたという。最近では「ワイン発見」のラベルを作成しホテルやレストランに掲げてワインツーリズムの促進を図っている。日本と異なりフランスはクラス分けの考え方が根付いており、まず基準を決め、次に品質が基準に届いているかどうかを判断し、クラス分けを行っている。これはホテルやレストランなどに見られる「星」の考え方と同様で、営業時間、英語スタッフの有無、ワイン畑までの距離等々細かい規定があり、その基準に基づきラベルが発行されている。ラベル自体はアトゥー・フランスが付与するが、現地での判断作業は観光局とワイン組合とが連携しながら行う。

⑧ インバウンド

近隣のオランダやベルギーからの観光客は、地理的にも近いことから車で来訪し、ジット（GITE:農家の貸別荘）やシャンブルドット（CHAMBRE D' HOTE : ペンション・民宿）に泊まることが多いという。また同じく近隣のドイツやスイスのほか、アジア・オセアニアでは、中国、日本、オーストラリアからの来訪者が多い。

⑨ 評価方法

年 6 回の経営陣への運営報告の前に、観光局内の審査を行う。該当期間の目標値に対して、実際の達成状況を評価する仕組みである。

⑩ 統計データ

観光局運営のパフォーマンスを測定するために、常時取り続けているデータは、「(グッズやツアーなどの) 販売額」、「(ホテルなど宿泊施設の) 延べ宿泊者数」、「(主な観光施設の) 訪問者数」である。この他に、アンケートを用いて観光客の「観光消費額」を調査することもある。

なお、観光局には統計の専門家がおり、毎週レポートを作成している。なお、宿泊施設側が延べ宿泊者数などのデータを観光局に提出することについては既に習慣となっており、抵抗感はなく協力が得られている。

・ デュジョン観光局対応者数（人）

【出典 Office de Tourisme du Grand Dijon Synthèse de fréquentation 2014-2015-2016】

	2014	2015	2016
(観光局の) 入場者数	348, 497	255, 632	297, 780

カウンター対応者数	116, 597	69, 981	83, 441
内訳（フランス語）	75, 947	44, 266	54, 512
（外国語）	40, 650	25, 715	28, 929

直近 3 年では、観光局への入場者数やカウンター対応者数は減少もしくは横ばいである。

・ディジョン観光局対応の主要外国籍別人数

【出典 Office de Tourisme du Grand Dijon Synthese de frequentation 2014-2015-2016】

	2014	2015	2016
ドイツ	5, 804	4, 529	4, 937
イギリス	5, 419	3, 213	3, 545
アメリカ	4, 132	3, 002	3, 237
アジア諸国	4, 107	1, 986	1, 921
スイス	3, 059	2, 549	2, 670

・ディジョン ホテルの稼働状況

【出典 Office de Tourisme du Grand Dijon Synthese de frequentation 2014-2015-2016】

	2014	2015	2016
訪問者数（人）	553, 573	574, 527	563, 558
宿泊者数（人）	773, 229	802, 705	829, 299
平均滞在日数（日）	1. 4	1. 4	1. 47
フランス人宿泊者数（人）	473, 811	488, 552	565, 866
外国人宿泊者数（人）	299, 418	314, 153	263, 433
平均稼働率	68. 15%	66. 96%	65. 96%
ビジネス客割合	52%	52%	54. 20%

直近 3 年でディジョンでの宿泊者数は着実に伸びている。平均滞在日数も増えている。もっともインバウンドではなく国内の宿泊者数が伸びている。またビジネス客が過半数である。

・ディジョン 外国人宿泊者の国籍トップ 5（人）

【出典 Office de Tourisme du Grand Dijon Synthese de frequentation 2014-2015-2016】

	2014	2015	2016
1	アジア・オセアニア 85, 105 (C68, 741/J 4, 679)	アジア・オセアニア 107, 009 (C86, 318/J3, 590)	アジア・オセアニア 56, 487 (C44, 618/J2, 315)
2	イギリス	イギリス	イギリス

	41,948	41,681	40,363
3	ドイツ 37,285	ドイツ 33,524	ベルギー 35,570
4	ベルギー 27,572	ベルギー 29,258	ドイツ 28,906
5	オランダ 18,788	オランダ 21,433	オランダ 23,285

中国、日本、そしてオーストラリアなどを加えたアジア・オセアニアからのインバウンドが多い。なかでも中国からの訪問が多い。その他は近隣国からの訪問である。2015 年のアジア・オセアニアからの訪問者急増は世界遺産登録の影響かと推測される。

・ デイジョン～コート＝ド＝ニュイ ホテルの稼働状況

【出典 Office de Tourisme du Grand Dijon Synthèse de fréquentation 2014-2015-2016】

	2014	2015	2016
訪問者数（人）	980,074	1,033,683	998,687
宿泊者数（人）	1,341,763	1,412,276	1,416,651
平均滞在日数（日）	1.37	1.37	1.42
フランス人宿泊者数（人）	814,159	842,323	935,533
外国人宿泊者数（人）	527,604	569,953	480,631
平均稼働率	63.80%	63.70%	62.70%
ビジネス客割合	49.70%	49.20%	50.70%

デイジョンに加えその南部コート＝ド＝ニュイを加えた広域エリアの訪問者数を見ると約 2 倍になる。宿泊者数も 1.7 倍程度に増える。こちらでも外国人よりフランス国内宿泊者が増加している。

・ デイジョン～コート＝ド＝ニュイ 外国人宿泊者の国籍トップ 5（人）

【出典 Office de Tourisme du Grand Dijon Synthèse de fréquentation 2014-2015-2016】

	2014	2015	2016
1	アジア・オセアニア 144,618 (C108,379/J 7,329)	アジア・オセアニア 188,087 (C143,521/J5,960)	アジア・オセアニア 115,719 (C92,626/J3,579)
2	ベルギー 71,014	イギリス 77,945	ベルギー 77,570
3	イギリス 69,049	ベルギー 71,043	イギリス 71,651

4	ドイツ 57,115	ドイツ 54,380	オランダ 52,506
5	オランダ 47,570	オランダ 52,955	ドイツ 45,630

⑪ 課題・展望

ディジョン観光の質が、将来的により改善されていくことが重要であるという。現在、ディジョンへの訪問客は年間約 300 万人であるが、数は問題ではないとのことである。3 つの戦略に基づく活動を常に続けることで、観光の質を向上させることが重要だと考えている。例えば、滞在期間について現在の 1.4 日から 1.8 日まで延ばすことや、平均消費額を上げていくことは不可欠であり、また訪問客の満足度を上げ、リピーターにつなげていくことも重要である。

⑫ その他

日本とフランスの比較についての言及があった。フランスの失業率は 10%程度と日本と比較して高い状態にあるものの、生産性は日本より高い。しかし、日本のサービスはゆるぎなく素晴らしいものがあり、まるで顧客を王様の如く扱ってくれる。一方、フランスではレジ打ちが王様のようなこともあるという。

アトゥー・フランスによると、日本では、観光による地域への効果を測定するシステムや、どういう取組をすると、観光客数にどう影響するのかを測定するシステムが完成していない。また、地方では英語が通用しないという問題もある。

日本は、より観光資源の魅力を活かしたツアーができるはずで、ワイン以外にも奥深い森や火山など様々な自然の魅力を活用できるはずだということであった。



ブルゴーニュ大公宮殿
ディジョンの中心でありシンボル。
市役所や観光局、美術館となっている。



フィリップ善良公の塔より旧市街
旧市街中心部の建物は、ファサード・色彩・高さが規制され、美しい景観となり観光客を魅了する。

4. ボルドー観光局

(1) ボルドー

フランス南西部、ヌーベル＝アキテーヌの州都ボルドーは、ガロンヌ川の三日月形の湾曲部分が港として発達し、その地形に由来して「月の港」と呼ばれる。ローマ帝国植民地時代に交易都市となり、12 世紀から 15 世紀にかけてイングランド支配下で一大商業都市に成長した。18 世紀は黄金時代とされ、近郊に哲学者モンテスキュー（1689-1755）を輩出するほか、ワイン生産、植民地との砂糖や奴隷の貿易で莫大な富を蓄えた。フランス革命期にはジロンド派の地盤となる。

18 世紀のワイン生産や植民地貿易による富は、新古典主義の都市計画による「ブルス広場」や「大劇場」の街並みを生み、近年のガロンヌ河岸再開発と併せて評価され、2007 年「ボルドー、月の港」として世界文化遺産に登録された。「ブルス広場」にある世界一大きな水鏡「ミロワール・ドー」や 2016 年 6 月にオープンしワインにフォーカスした文化施設「シテ・デュ・ヴァン」には多くの観光客が訪れる。ボルドーの郊外を含めると人口は 80 万人となり、公共交通としてはトラム以外にバスが整備されている。現在 4 本目のトラム D が工事中であり、また環状自動車道があるので市内に入らなくても移動が出来るようになっている。

なお、1998 年に世界文化遺産に登録されたスペインへ向かう「フランスのサンティアゴ・デ・コンポステーラの巡礼路」にボルドーは含まれている。「サン・タンドレ大聖堂」は 1137 年にアキテーヌ女公アリエノール・ダキテーヌ（1122-1204）とフランス王ルイ 7 世（1120-80）の結婚式が行われた場所として有名である。なお、フランス王と離婚したアリエノールがプランタジネット家のアンリ（イングランド王ヘンリー 2 世 1133-89）と再婚したことで、ボルドーを含むアキテーヌ地方は、百年戦争終結までイングランド支配下となっている（1154～1453 年）。なお、ボルドーは福岡市と姉妹都市になっている。

・ボルドー人口推移（人）【出典 Insee】

1990	1999	2006	2008	2010	2012	2014
210,336	215,363	232,260	235,891	239,157	241,287	246,586

ディジョンと同様に人口は増加傾向にあり、地価も上昇しているということである。

ボルドー郊外を含めたボルドー・メトロポール（28 コミュン含む）の人口は、75 万 6500 人に達する。

(2) ボルドー観光の概況

ボルドー在住通訳の Noriko LECROISEY 氏にボルドー観光の概況を伺った。

アラン・ジュペ市長による 2003 年のトラム整備とガロンヌ河岸整備により 4km に渡っ

て車と交わることなく歩ける街になり、これらも契機となって 2007 年に世界文化遺産に登録され、観光客の増加につながっていったのだという。2003 年当時はシャッター通りだった地域が、市長の政策により綺麗に生まれ変わり、レストランも増えた。2013 年のガロンヌ川のジャック・シャバン=デルマス橋やコンサートホールの建設、2017 年高速鉄道路線 LGV 開通などを考えれば、ボルドー市の住民税が他の都市に比べて高いことは仕方がないということであった。

フランス人は海辺やワインを好み、ボルドーからは 1 時間程度で大西洋に面するアーカッション湾や、サン・テミリオンやメドックなどワイン産地にもアクセス出来ることから、ボルドーは広域観光の拠点となっている。また航空業界における LCC の登場は、これまで旅行に縁のなかった人の窓口を拡げており、例えば「ボルドー～ウィーン」間でエールフランスを利用すると約 300 ユーロがかかるところが、LCC なら 130 ユーロ程度で利用可能である。さらに、8 月などのハイシーズンは宿泊施設不足となるが、Airbnb の登場で民泊の利用など宿泊枠が増加している。なお、日本の都心部マンションで起こっているような民泊に反対する動きはないという。

ボルドーには、パリのルーブルやオルセーのような巨大な美術館や博物館はない。また、大劇場などの観光施設も一般観光では入場できない。このことが却って、じっくりと街を散策できる時間の確保につながり、滞在型観光を楽しむ人が増えていっているのではないかということであった。

『プレスリリース BORDEAUX TOURISME & CONVENTIONS 2017』によれば、ボルドーは、ニューヨーク・タイムズ「世界必訪の旅行先」第 2 位（2016 年）、ロンリープラネット「世界で一番魅力のある都市」第 1 位（2017 年）、ロサンゼルス・タイムズ「2017 年に訪れたい場所」第 1 位（2017 年）に選ばれるなど、たいへんな注目を集めるデスティネーションとなっている。

（３）ボルドー観光局

局長の Nicolas MARTIN 氏 (Directeur General)、ワインツーリズム専門の Sophie GAILLARD 氏 (Responsable Oenotourisme and Communication Communication and Wine Tourism Manager)、日本語の担当者である Julie BOUYE 氏 (Guided and Group Tours Department) の 3 名にボルドー観光局について話を伺った。

① 設立経緯

ボルドー観光局は 110 年間の長い歴史がある。2005 年からボルドーの主要産業が観光になり、マーケティングには 15 年前から力を入れてきた。2015 年 28 のコミューンがメトロポールとなったことを契機に、これまでのボルドー市だけの観光局が、ボルドー・メトロポールの観光局として生まれ変わった。

② ミッション

ボルドー観光局にとって重要な使命は、まずワインと街だけでなく、ストリートアート、ガロンヌ川クルーズ、ロックコンサートなどボルドーの新しい顔を紹介することである。次に、民間事業者の仕事をつくること。そして、「調和のとれた観光」を目指すことである。観光客が多くなり過ぎて、住民との対立が生じることをないように気を配らなくてはならないという。

③ スタッフ

年間約 50 名のスタッフを雇用している。本部の他に、ブルス広場、シテ・デュ・ヴァン、サン・ジャン駅の 4 つに分散して活動しており、60～65%が女性スタッフとなっている（『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d'activite』によれば、37 名の正規職員、33 名の臨時職員、63 名のプロガイドで構成されている）。

スタッフには語学力とボルドーの知識、接客能力が必要とされている。語学は、英語・フランス語の他に、ドイツ語、スペイン語、ポルトガル語、中国語、オランダ語、ロシア語、日本語などのうちから 1 つを加えた 3 つの言語に習熟していることが望ましいとしている（11 言語対応している）。他にマーケティングやコマーシャルの専門家を置いている。

新入社員には、コンピュータと語学に強いことを求めている。大学や専門学校で観光学を学ぶことはできるが、フランスでは人気のある分野ではない。事務の担当者は、商業、マーケティング、地理などを勉強してきたものが多い。

一方、ガイドは観光のプロでなくてはならない。街の中を案内する程度であれば無資格でもできるし実際にそういったガイドも多いが、美術館、歴史的建築物の中で案内を行うガイドになるためには資格が必要であり、美術史や語学の国家試験に合格する必要がある。観光局で雇っているガイドは資格を持っており、うち 12 人はワイナリー専門ガイドである。

彼らは、シャトーのワイン生産者による説明が不要なほどの知識を持っており、ワインスクールの研修に出て最新の知識を蓄えている。ただし、ガイド中の説明はシンプルにする必要があり、むしろ英語とフランス語の両方で話すことを求めている。

なお、観光収入が近年上がっているとはいえ、民間の収入の増加が、営利団体ではない観光局の人件費に還元されることはないとのことである。

④ 運営形態

ボルドー観光局は、年間 650 万ユーロ（2017 年）の予算を持つアソシエーション組織で、行政から独立した民間組織である。独立した組織ではあるが、ボルドー・メトロポールの理事会がチェック機能として存在しており、役員は、1/3 をボルドー・メトロポールの議員が占め、1/3 が空港、港、エールフランス、商工会議所のメンバー、残りの 1/3 がホテル、レストラン、タクシー、旅行業者となっている。

会員は 630 名で、2016 年の会費収入は 316,157 ユーロとなっている。

⑤ 財源

2017 年は、650 万ユーロの予算収入のうち、ボルドー・メトロポール助成金が 300 万ユーロ、残りの 350 万ユーロは観光局のグッズやツアーの売上である。

ボルドー・メトロポールが徴収する宿泊税は年間 500 万ユーロで、その一部 300 万ユーロが助成金に組み込まれている。残り 200 万ユーロはイベント運営などに使われる。

支出内訳は、50%が人件費、35%がバスやガイドの手配、15%がプロモーション・マーケティング（県・地域圏・アトゥー・フランスと連携）に使われるという。

下記は、2016 年の予算執行状況である。

・観光局予算執行【出典『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d'activit』】

収入の部	予算執行（ユーロ）
メトロポール助成金	2,500,000
その他の助成金	227,153
マーケティングによる収益	2,709,762
会費	316,157
その他製品	79,774
総収入	5,832,846

支出の部	予算執行（ユーロ）
マーケティング費用	1,527,851
一般費用	347,728
プロモーション・通信	770,507
税	171,310
人件費	2,563,059
シテ・デュ・ヴァン（人件費除く）	33,320
減価償却費	279,474
総費用	5,693,249

⇒ 収支 = +139,597 ユーロ

⑥ 活動内容

プロモーションの一環でプレス関係者のボルドーへの招待を行っている。各国のプレス、観光エージェント、観光オペレーターを対象としており、各国にあるアトゥー・フランスの支部が人選の調整を行っている。招待にあたって、ホテル・レストランの費用は支払う

が、日当などは支払わない。地理的に近いヨーロッパからの招待が多く、その次には中国や日本が続いており 7 名招待している。ジャーナリストの記事はインパクトがあると考えており、2015 年に比べ 2016 年は招待人数が増加している。プレスがボルドーに関してどのような記事を書いたかについても把握しており、2016 年は報道数 1,059 回（国内 583 回・国外 476 回）、報道媒体が Web63%、記事 33%、Radio/TV4%となっている。動画プロモーションでは、ドローンによるモニュメント動画を 9 本製作している。

MICE に使われるような大きな会場や見本市会場は市の北部に集約するようにしている。1970 年代、北部の沼地であった場所に人口湖をつくり、土地整備を行い見本市会場や会議場を造った。トラムがあるので中心部から 15 分程度の近い距離にあり、人口湖の周りには、会議場のほかにホテルやレストランも多く、そのユニークな景観に注目が集まっている。また、北部開発に 7,000 万ユーロが融資されており、今後さらに大規模な会議場ができる予定である。

バルセロナ、ヴェネツィア、ベルリンでは、観光客が多くなり住民との対立関係が生きている。ボルドーでは、ネガティブな事態を避けることに気を配っており、2 つの基本的な方針を設けている。一つは、年間のビジネス客をハイシーズンではない 9～3 月に分散させること。もう一つは、来訪者を中心部の歴史的地区の郊外に分散させることである。

⑦ 地域資源の活用

ボルドーには、65 種類の AOC（原産地呼称統制）ワインと、フランス最大の AOC ブドウ畑がある。年間 57 万キロリットルのワイン生産量（国内全体の 15%）を誇り、6,822 のシャトーが存在している。

2004 年、ワインツーリズムは存在していたが、いまだ大々的なものでなかった。その後、観光局をワイナリー情報の集積地として位置づけ、ワイン専門家、ツーリズム専門家を雇い、ワイン委員会（ワインバーやワインスクールを運営）の協力も仰いで、ボルドーからそれぞれのワイン生産地を訪問するツアーを開発した。ツアーは、個人がグループになってワイナリーを訪問する仕組みで、当時は週 4 回程度であったが、現在では毎日 10 回行っており、「半日コース」、「1 日コース」など全 74 種類で構成されている。観光局主催ツアーの場合、大型バスを利用して 25～30 人の参加者を受け入れている。2010 年頃から民間事業者が参入するようになり、ミニバスを使った少人数の参加者の受入れを得意としている。

一番人気のツアーが「シャトー&テロワール」（半日コース。38 ユーロ／人。11,567 人参加）で、一台に 53 人まで乗車できるバスで訪問するスタンダードコースは、4 月から 9 月半ばまで毎日開催し、冬場は週に 3 回開催している。二番人気は「サン・テミリオン世界遺産への道」（1 日コース。115 ユーロ／人。518 人参加）、三番目が「マルゴーのグルメツアー」（1 日ツアー。115 ユーロ／人。471 人参加）となっている。1855 年格付けの 3 シャトーを回るツアー

も人気である。

観光局としては、ワイン自体を売り物・商品とは考えていない。ワインはきっかけであって、場所や歴史を紹介することが観光局の仕事と捉えている。サン・テミリオン訪問者の全てがワインを買うわけではなく、マカロンを買う人が意外に多い状況もある。その土地の魅力を引き出していくことが観光局の仕事である。現在、船や自転車で巡るシャトー、子供や家族連れに向けたシャトー、自分で品種を混ぜる体験ができるシャトー、宿泊できるシャトー、レストランを持つシャトー、パーティーを引き受けるシャトーなどワイナリーツアーのメニューも充実している。また、特定のシャトーにだけ行きたいという要望にも応え、電車やバスの他、運転手付き車をチャーターしての訪問もできるようにしている。

ワイン博物館「シテ・デュ・ヴァン」は、パリのエッフェル塔やシドニーのオペラハウスのような、ボルドーのシンボルをつくることが目的で建設され、ボルドーだけではなく世界中のワインを取扱うことで、「世界のワイン中心地がボルドーである」ことを示す意図があった。観光局のカウンターがあるので、直接ワイナリーツアーを申し込むことが出来るようになっている。

『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』から 2016 年のワインツーリズムの実績を見ると、アクティビティ 74 種（観光局主催 12+パートナー主催 62）、参加者 25,591 人（観光局主催 15,654 人【前年比-6%】+パートナー主催 9,937 人【前年比-5.2%】）、売上 1,605,069 ユーロ（観光局主催 722,111 ユーロ+パートナー主催 882,957 ユーロ）となっている。

ワイナリーツアー以外にも様々なアクティビティがあり、セグウェイ、豆電車、トゥクトゥク（4 人乗り車）、黄色い観光用バスの運営を民間事業者が行っている。観光局の使命の一つは、民間事業者と競合することではなく、仕事を与えることであり、こういったアクティビティの 2/3 は民間事業者が行っているものである。

食については、ピエール・ガニエール、ゴルドン・ラムゼイ、フィリップ・エチュベストという 3 人の世界的に有名なスターシェフがおり、ジロンド県には計 8 の星付きレストランが存在する。

イベントでは、2004 年にアラン・ジュペ市長が生み出した「建築・都市計画・デザインのビエンナーレ AGORA」が 2017 年に開催された。現在も都市開発が進むボルドーにおいて、多くの都市計画家を触発し、街の再設計につながるイベントとなっている。

⑧ インバウンド

『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』によれば、プロモーション事業は 30 回、14 カ国 30 都市で行っており、アメリカ・カナダ・オーストラリア・シンガポール・中国と台湾・スペイン・ベルギー・オーストリア・ハンガリー・フランスで開催された。

ジャーナリストの招致は 360 人で人数の多い国籍順で見ると、イギリス・フランス・アメリカ・スペイン・ベルギー・ドイツ・イタリア・中国・日本となっており、主なターゲットはヨーロッパ近隣国と中国になっているようである。

⑨ 評価方法

評価は、まずは自分たちで「売上げ」「宿泊客数」をチェックすることにより行う。そして、『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』など報告書を理事会に提出しチェックを受ける。

⑩ 統計データ

ツアー収入やグッズ売上高、宿泊客数などの統計を取っており、2016 年 8 月から Airbnb 宿泊者のデータについても収集し始めた。ボルドーの宿泊者の 10%が Airbnb を利用していると見込んでいる。その他、空港から入ってくる外国人を国籍ごとに把握し、ツーリストに対する市民感情についても評価を始めた。ビジネス客のための会議やイベントの収入も把握している。

以下、『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』の記載に従って、こういった統計をボルドー観光局が 2016 年にとっていたのかをみていく。

基本的なバロメーターとして以下 11 の統計項目を設定している。

1. 博物館や展示会場（訪問者数）、2. モニュメントと観光地（訪問者数）、3. ホテルの宿泊者数、4. ホテルの到着数、5. 空港利用者数、6. 主要ハブの交通利用者数、7. クルージングの客数、8. 観光局訪問者数、9. ホームページ閲覧数、10. ワインシャトー客数、11. ワイン専門店客数、である。

詳しく見ていくと、基本的なところでは、年間旅行者数 600 万人、宿泊者数 440 万人（外国人前年比+7.7%、フランス人前年比+4.3%）となっている。

続いて、海洋クルーズ船 50 艇寄港・利用者 32,000 人以上、空港利用者 580 万人、鉄道利用者 1,100 万人以上（2016 年 7 月の高速鉄道路線 L G V 開通により 1,800 万人の見込み）と交通アクセスに関する統計が並ぶ。

次に、ボルドー・メトロポールの宿泊施設は 1,108 施設（ボルドーの宿泊施設 889 施設）あり、内訳はホテル 179、アパートメントホテル 26、キャンプ場 2、ユースホステル 4、ゲストハウス 127、家具付き短期貸家 759、貸別荘 10、バカンス村 1 となっている（ボルドー市ではホテルが 150（客室 1 万室）あり、街の中心に 6,300 室、4 と 5 の星付きは 1,800 室となっている）。ボルドー・メトロポールの収納可能ベッド数は 310,060 で、ボルドー単独で 142,170 となっている。

以上のように、宿泊枠に関するデータをかなり詳細に把握していることが分かる。現在では前述 Airbnb の民泊データについても把握している。なお、宿泊税は 440 万泊分を徴収している

という。

MICE については、「パレ・デ・コングレ（合計 1,850 席、5 分以内に 1,400 の宿泊客室、15 のレストラン、カジノあり）」、「パーク・デ・エクスポジション（可動式 3,500 席、2018 竣工予定）」、「シテ・デュ・ヴァンのレセプションスペース」などの会場を想定している。

以下、事業収益についてのデータである。

ボルドー観光局の年間利益は、139,597 ユーロ（1 ユーロ 130 円とすると約 1,815 万円）となっている。市内観光ツアーの参加人数は、観光局主催 27,414 人（前年比+23%）、民間主催 71,046 人（前年比-18%）、トータルで 98,460 人（前年比-10%）であり、ツアー収入については、観光局主催 172,753 ユーロ（前年比+16%）、民間主催 651,788 ユーロ（前年比-14%）、トータル 824,541 ユーロ（前年比-9%）となっている。

観光局管理のモニュメント訪問者数 52,343 人、それによる収入 119,812 ユーロ（前年比+17%）。観光局クルーズ販売者数 19,070 人（前年比-1.4%）、それによる収入 367,644 ユーロ（前年比-2.2%）、シティパスの販売数 8,736（2016.3.1~2017.2.28。前年比-9%）、入手手段の内訳はオフィス 57%、WEB32%となっている。

ショップの売上は 519,234 ユーロ（前年比+13%）、販売商品 102,692 点（前年比+10%）、取引数 39,113（前年比+19%）となっており、人気の商品は、1.ポストカード、2.マグネット、3.マグカップである。購入者の 49%が外国人で、多かった国籍を順に見るとイギリス、スペイン、アメリカ、ドイツ、中国となっている。

以下は、観光客の情報収集についてのデータである。

観光局利用人数は 895,102 人（ピーク 8 月。スペイン 23%、イギリス 18%、ドイツ 9%）で、ウェブには、198 万人のアクセスがあり、70%が検索エンジンを経由している。ウェブは 8 言語対応（仏・英・独・西・葡・伊・中・日）しており、アクセスの端末はパソコン 52%（前年比-7%）、スマートフォン 36%（前年比+8%）、タブレット 12%（前年比-1%）となっている。アクセス元は、フランス、イギリス、スペイン、アメリカ、ドイツと続く。

観光局の SNS 利用状況についてみていくと、フォロワー数は、Facebook 87,800（前年より+48,487）、Instagram 14,203（前年より+8,760）、Twitter(1) 12,307（前年より+4,892）／Twitter(2) 1,636（前年より+1,290）と増加傾向にある。また、メルマガ加入数も 44,200 人に達している。

⑪ 課題・展望

ボルドーは現在、ロンリープラネットの「世界で一番魅力のある都市」第 1 位のデステイネーションに選ばれており、昔から有名なワインだけでなく、街、アクティビティ、近郊のアーカッション湾などが近年の誘客要因になっている。20 年前には「ヨーロッパでもっとも美しい街」と言われるということは考えられなかったという。

2017 年 7 月からの「パリ～ボルドー」間を結ぶ高速鉄道路線 LGV の登場は、時間短縮に

よる利便性向上が期待されるが、日帰りの通過型観光を招き観光消費額減少の恐れもある。ボルドーを、モン・サン・ミッシェルのようにパリからの日帰り観光地にはしたくはないという。しかし全体の観光客が増えてくれれば、滞在型観光客の人数に影響はないのではないかと考えている。今後もコニャック、ラスコー洞窟、アーカッション湾など郊外への宿泊を伴うような商品を売っていきたいという。

また前述のとおり、ツーリストと住民とのネガティブな対立を避けること、つまり「調和のとれた観光」を目指すことが一番の目標である。よって中心地から郊外へ足を延ばしてもらうことが重要であり、ワイン、文化、自然、スポーツ、音楽、ガストロノミーなど様々な魅力を今後も発信していくとのことである。



ブルス広場

世界一大きな水鏡「ミロワール・ドー」で観光客は思い思いの時間を過ごす。



シテ・デュ・ヴァン

2016 年にオープンしたワイン博物館。
世界のワインの中心がボルドーであるという意思表示でもある。

5. フランス地方観光局と日本版 DMO

ここまでディジョンとボルドーの観光局の組織や活動について確認してきた。以上の調査を通じて、今後の日本における DMO の課題や展望について考えていきたい。

第一に、ディジョン観光局もボルドー観光局も、統計データを取り続けてマーケティングに活かしているところが挙げられる。特にボルドー観光局は毎年『BORDEAUX TOURISME & CONGRES Rapport d' activite』を発行しており、そこに掲載されている統計データの種類は前述のとおり多岐にわたる。

日本では高山市が、域内を訪れるインバウンドに対して FreeWi-Fi の利用を条件に、アンケート調査し情報収集をしている。その内容は「高山市のことをどうやって知ったのか」、「訪問前の情報収集ツール」、「出身国」、「年代」、「人数」、「同伴者数」、「旅行形態」、「訪日回数」、「訪日滞在期間」、「高山への訪問回数」、「高山の滞在時間」、「高山での宿泊を除いた消費額」、「高山への交通手段」、「入出国空港」、「高山の良かったもの」、「高山の不便なところ・改善点・訪問した近隣観光地」など細かな内容である。しかし、高山市のようにしっかりと統計をとっている地域は国内でまだ少数に留まるだろう。

また「延べ宿泊者数」統計は重要である。なぜなら、観光消費額の内訳の中で、最大を占めるものが宿泊費だからである。日本では宿泊者数のカウントをいくつかサンプルの宿泊施設を選んで推計で算出している地域もある。一方で、ボルドー観光局の資料を見ると宿泊施設のタイプ、室数からベッド数に至るまで厳密に把握している上、最近では Airbnb の民泊利用者数の把握にも乗り出し始めた。

観光施策が軌道に乗っているかどうかを測る指標として観光消費額がとりわけ重要となる中で、宿泊者数の測定ができれば観光消費額の大まかな傾向を知ることが出来るだろう。裏を返せば、宿泊者数統計を取っていないければ、観光施策が機能しているかどうかについて把握ができないということになる。

日本では DMO という「組織」設立に注力している向きがあるが、DMO 設置の有無に関わらず、統計データを取りマーケティングに活かしていくという本来の観光局が持つデステイネーション・マネジメントの「機能」にもっとフォーカスすべきと考える。この点、日本版 DMO の登録要件には、KPI の設定項目があり「観光消費額」、「延べ宿泊者数」、「満足度」、「リピーター率」の把握について必須としているため、今後成果の「見える化」が期待されるところである。しかし現在のところ、推計でとっている宿泊者数などのデータもそれが実態に即しているものなのかどうか、また、実態に即したデータ集計を行うにはどのようなデータ収集方法が効率的なのかという具体的な課題に取り組んでいく必要がある。

第二に、スタッフに求められる能力である。ディジョン、ボルドーいずれの観光局においても、母国語であるフランス語に加えて英語の能力が基礎と位置付けられ、さらに周辺国の言語をプラスした 3 カ国語対応できることが求められている。多言語対応は日本でも

進みつつあるが、世界で圧倒的に普及している英語による対応は他の言語とは別に考える必要がある。欧米人はもちろん中国人でも英語を理解する人は多く、原忠之氏（セントフロリダ大学准教授）によれば、「日本人自らが世界の 98.3%に一番通じる言語である英語で業務を行う能力を開発するほうがはるかに効率的なビジネスモデルである」と言うように、日本においても英語能力は必須である。それ以外には業務内容に応じて、地理の知識、マーケティングの知識、美術史の知識、統計の知識などが必要であり、フランスではアトゥー・フランスが開催する研修に参加することで最新の知識を習得できる機会がある。同様に日本においても JNTO の主催するセミナーなどを利用することが考えられる。

第三に、宿泊税についてである。ディジョン観光局では運営費の財源に占める宿泊税の割合は 70%、ボルドー観光局ではメトロポールを通じて 46%となっている。また、年間 6,600 万人が訪れるアメリカ最大の観光地フロリダ州オーランドの DMO 組織「Visit Orlando」においても、宿泊税による収入が 60%を占めている。一方、バルセロナ観光局のように収入の 90%以上を自主事業で稼ぎ出す DMO も存在しているが、誘致した MICE の期間中に提携ホテルから宿泊料の 2%を負担金として徴収している。以上から、日本版 DMO が欧米圏観光局レベルのデスティネーション・マネジメントの「機能」を目標とするならば、人材確保など組織における持続性の観点で、「財源としての宿泊税」は必要不可欠であると思われる。

第四に、MICE の誘致である。先のオーランド DMO は MICE 誘致を目標に設立された経緯がある。MICE は、一般的に年間の入込客数の少ない時期の穴埋めに、会議・研修・展示会などのイベントを誘致し、年間の入込客数や観光消費額を平準化していこうとするものである。ボルドー観光局は、北部再開発で MICE 誘致に力を入れ、入込客数の平準化を図ることで、ハイシーズンにおける観光客混雑の緩和や、住民感情への配慮に資するようにしている。日本では IR（Integrated Resort 統合型カジノリゾート）設置とセットで考えられており、いずれにせよ MICE による誘客は地域経済の活性化に有効な手段として捉えられている。具体的な動きでは、沖縄県で 2020 年に 3 万人収容規模の大型 MICE 施設が供用開始予定である。

第五に、観光客増加に反発する住民感情への配慮である。世界屈指の観光地スペインのバルセロナでは、外国人観光客排斥の動きがある。2017 年 7 月 30 日に覆面をした 4 人が、外国人を乗せた市内観光バスを止めて、タイヤを刃物で刺してパンクさせ、バスのフロントガラスにスプレーで「観光は我々の地元を破壊する」と落書きをする事件が起こった。観光客向けのレンタル自転車のタイヤを次々とパンクさせる事件も起こっている。このように住民と観光客が対立する現象が、世界的観光地ではなくとも問題となっており、日本国内の観光地においても話題にのぼることがある。ボルドー観光局では、以上のような観光客と住民とのネガティブな衝突を避けるため、観光客が訪れる時期と地域を分散させる対策を講じている。

このことについて、地域の観光業の裾野を広げていくことが、観光客と住民の対立を緩和する一助になると考えられる。より多くの地域住民を巻き込んで地元産品や地域資源の徹底活用を行い、域内調達率を高めて観光収入の増加を図り、その取組みが地域住民の誇りの醸成や観光関連雇用の増加に寄与するならば、観光客と住民との利害が一致する関係になると思われる。域外から多くの観光客が訪れるということは、その地域は外から見れば「魅力がある」と認知された証拠であり、その状況をポジティブに活かす必要があると考える。

6. おわりに

以上、フランスのディジョン、ボルドーの 2 つの観光局の運営事例を通して、日本における DMO の課題と展望について考えてきた。

これまで日本の観光協会では、毎年恒例のイベント事業をこなす「作業」中心となっており、事業計画、国内 P R、補助金確保がメインの業務となっていた。職員数も少なく、予算やノウハウも不足していると言われている。そこでは、観光施策によって地域にどれだけお金が落ちているかを把握する仕組みや、集客集金につながるシステム、マーケティングに基づくプロモーション方法などを検討する「仕事」に手が回らない状況であった。しかし、世界の観光都市がツーリスト獲得にしのぎを削っている現状に鑑みて、日本各地においてもこれら競争相手に比肩しうるような地域で「稼げる観光」組織が求められており、主軸を「作業」から「仕事」へ転換する必要がある。そしてそれを担うのが日本版 DMO ということになる。

筆者は、DMO のミッションにおける必要最低限の目標は、「地域における観光消費額（＝観光収入）の維持・向上」であると考えている。この点、オランダの DMO「Visit Orland」の活動ミッションが「地域社会の継続的な経済的恩恵のために」とされている点に共感する。地域にお金が落ちなければ、DMO の継続的な取組や存在意義さえ覚束ないことになるからだ。この必要最低限の目標をクリアするためには、統計による現状の「見える化」、現状把握に基づくマーケティングやプロモーションなど一連の観光施策、そして施策の検証と改善、以上のプロセスをマネジメントすることが必要であり、それを実施するのが DMO の役割である。

ところで、前述のようにフランスは世界一のインバウンド入込客数 8,445 万人を誇る。しかし、観光消費額では世界第 4 位に転落してしまう（2015 年）。第一位はアメリカの 204,523 百万ドル（入込客数 7,751 万人）であり、フランスは 45,920 百万ドルと大差をつけられている。

この点について、デービッド・アトキンソン氏（小西美術工藝社社長）は、「5 つ星ホテルの数」と「観光収入」との間に 91.1% という非常に高い相関係数があることを指摘している。実際、5 つ星ホテルはアメリカには 755 軒、フランスは 125 軒と大幅な隔たりがある。そして日本は 28 軒である。ここで鍵となるのは「富裕者層の消費」がその地域の観光収入に大きく影響

するということである。アトキンソン氏は、足りない 5 つ星ホテルを補うものとして「IR」の重要性を説いている。マカオやシンガポールなどアジアの大規模 IR ができたことで、日本の MICE 会場は完全に色あせている状況だという。例えば、シンガポールのマリーナベイ・サンズは収容能力は 11,000 人に対して、日本の東京国際フォーラムは 5,000 人規模に留まっているなど、MICE 施設の規模の点で大きな差をつけられている。

今後、DMO による誘客によって観光消費額を向上させていくにあたり「富裕者層をいかに取り込んでいくのか」ということが日本やフランスにとっては益々大きな課題となっていくだろう。

参考資料

【DMO・インバウンド・観光について】

大社充『地域プラットフォームによる観光まちづくり』（学芸出版社 2013）

デービッド・アトキンソン『新・観光立国論』（東洋経済 2015）

デービッド・アトキンソン『世界一訪れたい日本のつくりかた』（東洋経済 2017）

藻谷浩介、山田桂一郎『観光立国の正体』（新潮新書 2016）

高橋一夫『DMO 観光地経営のイノベーション』（学芸出版社 2017）

佐藤真一『地方創生の切り札 DMO と DMC のつくり方』（樫出版 2016）

原忠之「米国オーランドの成功事例に学ぶ 観光客の来訪を促すまちづくり」

（『月刊事業構想 5』 事業構想大学院大学 2017）

観光庁 日本版 DMO 及び日本版 DMO 候補法人の登録一覧

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html

JNTO（日本政府観光局） 訪日外客統計の集計・発表

https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/data_info_listing/index.html

内閣府 平成 28 年度国民経済計算年次推計 GDP の国際比較

http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h28/sankou/pdf/kokusaihikaku_20171222.pdf

（一社）日本自動車工業会 2016 年の主要商品別輸出額

http://www.jama.or.jp/industry/industry/industry_4gl.html

【フランスについて】

佐々木真『図説フランスの歴史』（河出書房新社 2016 増補版）

「フランスの地方自治制度」（CLAIR パリ事務所提供）

「Direction Generale Des Entreprises」

外務省 フランス共和国基礎データ

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/france/data.html#section1>

フランス観光開発機構 (Atout France)

<http://jp.france.fr/>

【ディジョンについて】

「Office de Tourisme du Grand Dijon Synthese de frequentation 2014-2015-2016」

「OFFICE DE TOURISME DU GRAND DIJON PLANIFICATION ANNUELLE 2017 」

ディジョン観光局

<http://www.destinationdijon.com/>

【ボルドーについて】

「BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite」

「プレスリリース BORDEAUX TOURISME & CONVENTIONS 2017」

「旅するボルドーシティガイド（日本語版）」

『LA CITE DU VIN VISITORS GUIDE』

ボルドー観光局

<https://www.bordeaux-tourism.co.uk/>