

# 観光文化

Tourism Culture

268  
February  
2026

特集①

アメリカにおける  
財源を基軸にした  
観光地経営

蜷澤俊典/川村竜之介(JTBF)

特集②

欧州山岳  
リゾートにおける  
観光地  
マネジメントと  
ゲストカード

江崎貴昭/  
後藤健太郎(JTBF)

特集③

タイにおける  
観光地マネジメント

五木田玲子/柿島あかね/  
川口雪衣/後藤伸一(JTBF)

特集④

オーバーツーリズムと  
向き合う欧州都市の  
観光地マネジメント  
バルセロナ

福永香織/池知貴大/山本奏音/  
小川直樹/岩野温子(JTBF)

卷頭言

バルセロナから考える  
観光都市の  
マネジメント

(アルバート・アリアス・サンス  
(バルセロナ大学))

活動報告

- ①「第35回 旅行行動向シンポジウム.in京都」を開催  
②「日韓国際観光カンファレンス  
2025」を開催  
③マーケティング研究における  
フィールド実験の活用

守口 剛(早稲田大学)

第3回研究懇話会

2025

1 「第35回 旅行行動向シンポジウム.in京都」を開催

2 「日韓国際観光カンファレンス  
2025」を開催

3 マーケティング研究における  
フィールド実験の活用

## 世界の観光 ダイナミズム 2025

特集

アメリカ、  
イスラエル、  
タイ、  
スペインの  
観光地  
マネジメント  
を通して



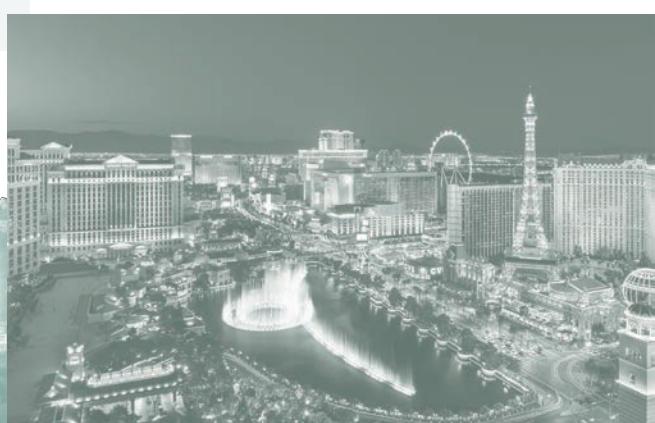
連載

わたしの1冊  
第38回  
『日本唱歌集』堀木ゼミ  
堀木美告(國學院大學)  
中川大(京都大学・富山大学)

観光を学ぶということ  
第27回  
國學院大學 観光まちづくり学科  
観光まちづくり学科



視座  
観光政策を  
左右しているもの  
～3年間を振り返って～  
山田雄一(JTBF)



2025年度も8～10月に当財団研究員が海外視察を実施した。3年目となる今年度の視察先はアメリカ（西海岸）、イスラ・オーストリア（山岳リゾート）、タイ（バンコク・ourkeット）、スペイン（バルセロナ）の4方面で、それぞれの観光地に赴き多面的に視察した事項を共有しつつ、観光がダイナミズムを持つて展開していく方向について考察する。





# Managing the tourist city. Insights from Barcelona

Tourism is an inherent and constitutive part of the current urban phenomenon. Tourist practices structure urban life in cities worldwide through infrastructure, imagery, activities, and the bodies they inhabit, generating friction, tension, and burdens for the permanent resident population. In turn, tourism becomes a reality through the construction and transformation of the city, its production and consumption patterns, often intensifying dynamics of socioeconomic inequality and fragmentation. Contemporary cities must therefore embrace tourism as a collective issue and as a vector in the construction of metropolitan space which needs to be regulated and governed like any other urban phenomenon.

One of the most substantial changes in the city of Barcelona in recent years is the fact that the debate surrounding tourism has become a public concern. The progressive increase in visitors, until reaching 15.5 million in 2024 and the evidence of its effects has given rise to a visible and pluralistic debate that has multiplied the voices, themes, and even objects of dispute within the framework we call tourism. Thus, it has become evident that tourism can no longer be addressed exclusively in a sectoral way, limited to the frameworks of academic expertise, market techniques or the interests of economic agents linked to tourism. On the contrary, the discussion on sectoral policies must be integrated into a broader agenda, taking into account the opportunities and challenges for the city and the surrounding region. Thus, addressing tourism as an activity inherent to the social and economic dynamics of the metropolitan area involves considering not only tourism's shared responsibility in the configuration of the metropolis, but also—and here is found the key aspect—the mechanisms of metropolitan space production that have facilitated the development of tourism activities.

In this context, Barcelona was one of the first European cities to recognize the need to regulate tourism in order to address its negative effects through urban policies. Above all, the approval in 2017 of the Special Urban Plan for Tourist Accommodation (PEUAT) was undoubtedly the most significant regulatory action. This urban planning instrument limited the city's accommodation supply by prohibiting the construction of new hotels in the city center while simultaneously freezing the number of short-term rentals permits in the city. A plan that has been approved only after a public debate beyond the sector, including other voices such as residents associations, housing right activists or environmental conservationists but also after a long data-driven discussion on the impacts of the accommodation and the short term rentals over the housing market, urban mobility or the loss of traditional business.

However, despite its technical and legal soundness and the widespread political consensus that continues to support it, there is a lot yet to be done. PEUAT alone has turned out clearly insufficient to curb the overtourism of Barcelona. The attempts of regulating visitor flows in crowded spaces, tackling sustainable mobility policies for tourism uses or improving enforcement policies to penalize illegal accommodation have proven key to mitigating certain impacts. And yet, as a global phenomenon, we need to scale up the agenda at the national and European level: urges to stop airport expansions, to tax carbon emissions from tourism, to regulate extractive digital platforms, to protect labor rights coming from tourism among others. Managing the tourist city requires a manifold of technical instruments but, above all, a political awareness of what it is at stake, this is, the future of livable and lively cities for the many.

Albert Arias Sans

Lecturer in the Department of Geography at the Universitat de Barcelona.  
PhD in Geography from Rovira i Virgili University.

He contributes to academic research and education on urban tourism and mobilities.  
He has also worked as a project manager and consultant in the fields of urban public policy, tourism, and mobility for different companies and institutions.

He worked for the Barcelona City Council between 2015 and 2018,  
where he led the Strategic Tourism Plan 2020 and supervised its implementation.

# バルセロナから考える 観光都市のマネジメント

今日、観光は都市現象に内在し、そして都市を構成する要素の一つでもある。観光客の行動は、インフラストラクチャーやイメージ、様々な経済活動を通じて、あるいは時に彼らの行動そのものによって世界中で都会的な生活を形成することに貢献しているが、同時に、住民への摩擦、緊張、負担も生み出している。つまり観光は、都市の構築と変容、その生産と消費パターンを通じて実質化するとともに、しばしば社会経済的不平等と分断の動きを強めてしまう。したがって現代の都市は、他の都市現象と同様に、観光を規制し、統治すべきコレクティブな問題としてとらえ、同時に、どのような都市空間を構築するかを規定する要因としても位置付ける必要がある。

バルセロナにおける近年の最も大きな変化の一つは、観光をめぐる議論が広く一般市民の関心事となったことだ。実訪問者数が2024年には1,550万人に達し、それが様々な影響を及ぼしたこと、我々が「観光」と呼ぶ枠組みに、賛否の声、多様なテーマ、そして対立の争点が生まれ、そのあり方をめぐって目に見える形で多元的な議論が巻き起こった。

もはや観光という特定分野に限定された専門的知見、マーケティング手法、業界の利益といった議論は意味をなさない。観光は、都市とその周辺を含めた地域全体にとっての機会や課題を考慮した、より広範なアジェンダに統合されねばならない。つまり、観光を大都市圏の社会経済的な力学に内在するものとしてとらえるためには、観光が都市の構造に一定の責任を有しているということだけでなく、むしろ都市空間の生産メカニズムそのものが観光活動の発展を可能にしてきたということを考慮すべきであり、それこそが議論の核心である。

この文脈において、バルセロナは都市政策を通じて観光の負の影響に対処するために観光そのものを規制す

る必要があると認識した欧州初の都市の一つである。とりわけ、2017年に承認された「観光用宿泊施設特別都市計画(PEUAT)」は、最も重要な規制措置であった。

PEUATは、市の中心部における宿泊施設の新設を禁止すると同時に、民泊の許可を凍結することで、都市における宿泊の供給量を制限することを可能にした。そしてこの計画は、観光業界の枠組みを超えた多様な参加者による公開討論を経て承認された。そのため住民グループ、居住の権利や環境保護に関する活動家などの意見が反映されたものとなっている。民泊を含めた宿泊施設の供給動向が住宅市場や都市のモビリティ、従来型の商工業の衰退に与える影響に関する長期的なモニタリングのデータ分析を踏まえたものもある。

PEUATは、技術的にも法的にも妥当なものであり、広範な政治的合意に基づいて継続的に支持されているにもかかわらず、解決されるべき課題も多い。例えば、PEUAT単体では、バルセロナのオーバーツーリズムを完全に抑制するには不十分であることも分かっている。特に混雑が顕著なエリアでの訪問者数の規制、観光利用のための持続可能なモビリティ政策、違法民泊への罰則強化といった取り組みはオーバーツーリズム対策には欠かせない。

さらに、観光がグローバルな現象であることを踏まれば、国や欧州全体のレベルで対策を拡大する必要もある。具体的には、空港拡張の中止、観光に伴う二酸化炭素排出への課税、榨取的なデジタルプラットフォームの規制、観光業における労働者の権利保護などは急務だろう。

観光都市をマネジメントするには、もちろん技術的なツールも重要だ。しかし、何よりも大切なのは、多くの住民にとって住みやすく活気ある都市の未来を実現するという、本質的な課題に対する政治的認識ではないだろうか。



アルバート・アリアス・サンズ

バルセロナ大学地理学部講師。

ロビラ・イ・ビルジリ大学にて地理学の博士号を取得。都市観光とモビリティに関する学術研究および教育に携わる。

また、都市公共政策、観光、モビリティ分野において、様々な企業や機関向けにプロジェクトマネージャーおよびコンサルタントとしても活動。

2015年から2018年まではバルセロナ市に在籍し、「観光戦略計画2020」の策定・実施を主導。

(日本語訳:石黒 侑介(北海道大学 大学院国際広報メディア・観光学院/メディア・コミュニケーション研究院 准教授/バルセロナ大学ホテル・観光学院 連携客員教授))



機関誌

# 観光文化

日本交通公社  
公益財團法人

第268号

目次

特集



## 世界の観光ダイナミズム2025

～アメリカ、スイス・オーストリア、タイ、スペインの視察を通して～

特集①

アメリカにおける

財源を基軸にした観光地経営

1-1 観光財源の活用による地域経営モデルの再構築  
1-2 LVCVAにおけるデータドリブンなガバナンスの仕組みと統計の質

P 14

P 4

特集②

欧州山岳リゾートにおける  
観光地マネジメントとゲストカード2-1 欧州山岳リゾートにおけるゲストカードの最前線  
2-2 視察の全体像と観光地マネジメントの基盤強化

P 25

P 14

特集③

タイにおける観光地マネジメント

3-1 タイ視察の全体像と国内旅行者の地方分散  
3-2 タイにおける観光の高付加価値化と域外流出抑制の取り組み  
3-3 タイ・チケットにおける災害に対する取り組み  
3-4 観光のチカラで復活した無形文化遺産「ナン・ヤイ」に学ぶ

P 49

P 25

オーバーツーリズムと向き合う  
欧州都市の観光地マネジメント  
バルセロナ4-1 バルセロナ視察の全体像とシビックプライドを育む観光ガバナンス  
4-2 バルセロナにおける観光ジェントリフィケーションへの対応  
4-3 バルセロナにおける文化遺産の保護と観光への活用の現状  
4-4 バルセロナの観光管理におけるデータ活用と地域分散への取り組み

視座

P 73

【巻頭言】

バルセロナから考える観光都市の  
マネジメント

P 1

活動報告①  
「日韓国際観光  
カンファレンス2025」を開催

P 78

活動報告②  
in 京都」を開催

P 83

活動報告③  
「第3回研究懇話会  
マーケティング研究における  
フィールド実験の活用

P 89

(連載)  
観光を学ぶこと  
ゼミを通して見る  
大学の今  
国学院大學  
観光まちづくり学科  
堀木ゼミ

P 27

わたしの1冊 第38回  
『日本唱歌集』

P 98

わたしの1冊 第38回  
『日本唱歌集』

P 94



1

# アメリカ力における 財源を基軸にした 観光地経営



- ①観光財源の活用による  
地域経営モデルの再構築  
～ナパバレーとラスベガスの実践に学ぶ～

- ②LVCVAにおける  
データドリブンなガバナンスの  
仕組みと統計の質



| 視察行程                 |  |                   |
|----------------------|--|-------------------|
| 2025年                |  |                   |
| 8月28日(木)<br>ヒアリング    | サンフランシスコ市内/<br>アルカトラズ島                     | 活動内容<br>アメリカ入国・視察 |
| 8月29日(金)<br>視察       | サンフランシスコ<br>ナパバレー                          | 宿泊地               |
| 8月30日(土)<br>移動       | サンフランシスコ<br>スタンフォード大学                      |                   |
| 8月31日(日)<br>視察・ヒアリング | サンフランシスコ<br>ラスベガス                          |                   |
| 9月1日(月)<br>視察        | ラスベガス市内                                    |                   |
| 9月2日(火)<br>ヒアリング     | ラスベガス<br>ネバダ大学ラスベガス校                       |                   |
| 9月3日(水)<br>視察        | ラスベガス<br>グランドキャニオン<br>MGM/LVCVA/<br>ベガスループ |                   |
| 9月4日本<br>ヒアリング       | ラスベガス                                      |                   |
| 9月5日(金)<br>出国        |  |                   |
|                      | 翌6日(土)帰国                                   |                   |

# 観光財源の 活用による 地域経営モデルの 再構築

／ナパバレーとラスベガスの  
実践に学ぶ／

観光研究部主任研究員  
蜷澤俊典

## 1. 観光地経営モデル 研究の背景と目的

日本の観光地経営は、とりわけコロナ禍後、宿泊税などの新たな観光財源の導入が進んでいる一方で、その財源の「使途の高度化」と「説明責任の確立」が十分ではないという課題を抱えている。それら財源は観光振興や受入環境

整備、資源保全などに幅広く使われているが、政策効果を定量的に検証し、再投資へつなげる仕組みの確立にはまだ至っていない。

公益財団法人日本交通公社では、過去からこれまでに積み重ねてきた財源研究をもとにして、昨今、この課題に

## 2. 高付加価値化を 支える財源と 人材循環

研究をもとにして、昨今、この課題に  
対して「観光財源を活用した新たな観光地経営のモデル研究」を進めている。本研究の目的は、財源として宿泊税等

を核とした持続可能な観光地経営のモデルを設計し、地域での実装を通じて国内でのデファクト・スタンダードを提示することである。具体的には、カネ（財源）をベースに「ヒト（専門人材）×モノ（DMP（観光データプラットフォーム）／ダッシュボード）×バ（協議会）」が循環・機能する地域経営の仕組み」を整えることを目指している。

今回、この調査研究の一環として、2025年8月から10月にかけて、すでに観光地の経営で日本国内よりも先を進んでいる北米と欧州の行政、DMO、研究機関等を訪問し、観光財源の設計・配分・運用・ガバナンスの実態を調査した。本稿では、特に北米の事例に焦点を絞り、その成功要因を整理し、日本の観光地経営への応用可能性を考察する。

【写真1】ナパバレー

のワインツーリズムの先進地域へと進化しており、テロワール（風土）を楽しむ没入体験をコアに据えた「体験深耕」の観光地経営を開拓している。



カリフォルニア州ナパバレーは、その特異な土地（土壤）や気候※により、世界的に見れば後発ながら、世界有数

ドウ栽培に適した地域となつてゐる。

## 【二層構造の観光財源】

ナパバレーでは、年間予算約14億円（920万ドル）を有するVisit Napa Valleyが中核となり、宿泊税（T O T .. 13%）と觀光振興地区課徴金（T I D .. 2%）の二層構造で觀光財源を運用している。

T O T (Transient Occupancy Tax

／短期滞在宿泊税は、税率13%で課され、稅收が乏しいナパ地域においては、市の一般財源に組み込まれてきた背景がある。これにより用途は公共安全、図書館、公園整備、道路改修など全般に及び、一般基金の30%以上を占める重要な財源となつてゐる。

一方、T I D (Tourism Improvement District／觀光振興地区課徴金)は、宿泊税とは別に、宿泊料金に2%を上乗せして課徴される觀光専用の自主財源である。宿泊業界の自己拠出によつて成立し、觀光マーケティング（特に昨今は若年層への訴求）、イベント支援、滞在延長やリピート促進など、觀光振興に特化した用途に充てられてゐる。自己拠出でありながら、宿泊税徵収施

設中の90%を超える施設が拠出するなど、このT I Dの仕組みは、宿泊施設間に強固な信頼関係があるからこそ成立している。宿泊業界は、自らの拠出金が確実に觀光需要の創出に還元されると理解しており、DMOは透明な運用と実際の成果によつて説明責任を果たしている。

## 【データドリーブンなマーケティングと人材育成】

ナパバレーでは、リピーター中心のラグジュアリー層（約60%）と、初訪問者や若年層のアスピネーション層（約40%）に明確な市場セグメンテーションを行つてゐる。従来主要ターゲットではなかつた若年層への訴求を昨今強化し、SNS・ウェブ解析・CRM（Customer Relationship Management／顧客関係管理）データを統合したキヤンペーンを開いた結果、来訪者の平均年齢を47歳から40歳に引き下げなどの成果を上げてゐる。

また、地域内の人材育成エコシステムも重要な柱である。ナパバレーが世界有数のワインバレーとしてのステータスを維持していくためには、様々な

人材の供給が不可欠であるからだ。

Napa Valley Vintners Leadership Program（未来のリーダー育成）や

Napa Valley College（ドウ栽培・醸造技術習得）、Napa Valley Wine Academy（国際的なワイン教育による知見向上）など）の教育機関が、DMOやワイナリーと密接に連携し、「教育→雇用→再投資」の好循環を形成している。これにより、専門人材が地域に定着し、觀光地經營の質を高めている。

## 3. ラスベガス.. 価格競争力と 官民連携による 都市經營

ネバダ州ラスベガスでは、Las Vegas Convention and Visitors Authority (L V C V A) が世界最大級の觀光局として機能し、宿泊税（13・38%）を基盤に年間約460億円の予算を運用する「エンタメ・イベント型」の都市經營を開拓してゐる。

### 【宿泊税運用→需要創出→高稼働→稅収増→再投資】 の循環】

ラスベガスの財源は、主要財源であ



## ①-①観光財源の活用による地域経営モデルの再構築

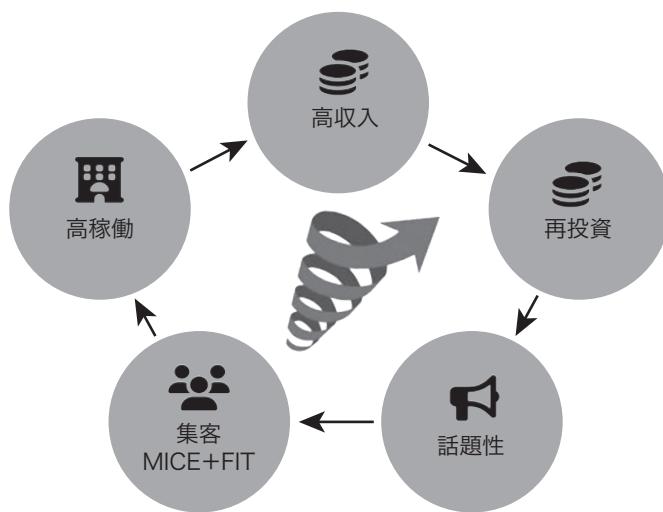
拉斯ベガスの成功の核心は、「常に新しい刺激×安全安心」の両立にある。公的部門（LVCVA）は、価格競争力のある施設運営や交通インフラ開発と整備（ベガスループ等）を担い、民間企業（MGMリゾーツ、シーザーズ・エンターテインメントなど※）は、カジノ・リゾート開発や大型エンターテインメント（F1、NFL、シリク・

る宿泊収入（約360億円）を基盤に、MICE、マーケティング・インフラへ戦略的に配分されている。LVCVAはコンベンション施設の利用料を競合都市より約30%低く設定し、価格競争力を高めている。これによりMICE誘致を加速させ、コンベンション施設の稼働率を維持するとともに、拉斯ベガス市内全体の宿泊施設の稼働率を平均20%以上引き上げている。

この戦略的な宿泊税の活用が、「宿泊税運用→需要創出→高稼働→収入増→再投資」という持続的サイクルを生み出している（図1）。MICE参加者は一般観光客より消費単価が1.5倍高く、平均滞在日数も4・2日に及び、平日需要の安定化に貢献している。

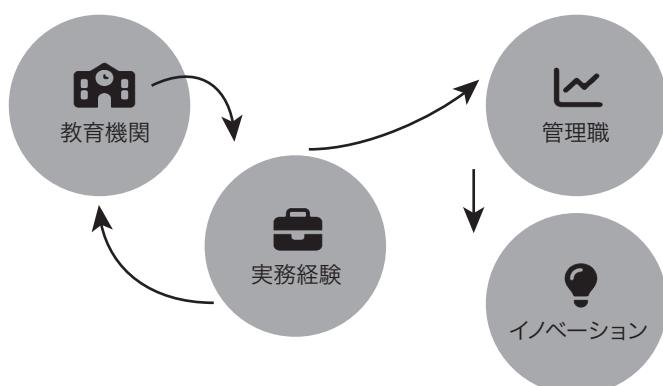
### 【公共×民間の相乗効果】

図① 高稼働スパイラルモデル（公共と民間の相乗効果）



図② UNLV型地域循環モデル

- 地域内の観光人材育成拠点の形成
- 産学官連携による実務実習プログラム
- 奨学金制度：地元定着型・U/Iターン型
- 企業・行政・教育の人材交流制度



後ろに観光産業に就職する。教育→実務→就業→管理職→イノベーションへつながる循環が、産業全体の競争力を支えている（図2）。その結果、UNLVの卒業生の現地就職率は65%、宿泊施設等のUNLV卒の管理職

ドウ・ソレイユ等）への投資を行う。

官民の健全な競争と役割分担が相乗効果を生み、都市全体の活気を維持している。

また、ややもすると、カジノの町ラスベガスと聞くとその治安を心配する声も聞こえてくるが、2017年に発生した銃乱射事件以後、ラスベガスのあるクラーク郡やネバダ州は、主要観光地での防犯対策を抜本的に見直し、カメラを増やすなど監視体制の強化、

沿って顧客対象を変更・移行している。そのように、すべての人々が24時間楽しく活動できる街にするため、サービスやホスピタリティの種類に合わせて安全対策を更新・強化してきた経緯がある。

### 【強固な人材供給基盤】

ネバダ大学ラスベガス校（UNLV）

のハラード・ホスピタリティ・カレッジが、地域

の人材供給の中心を担う。大学・産業界・行政

（LVCVA）が連携し、

学生は年間600名以上

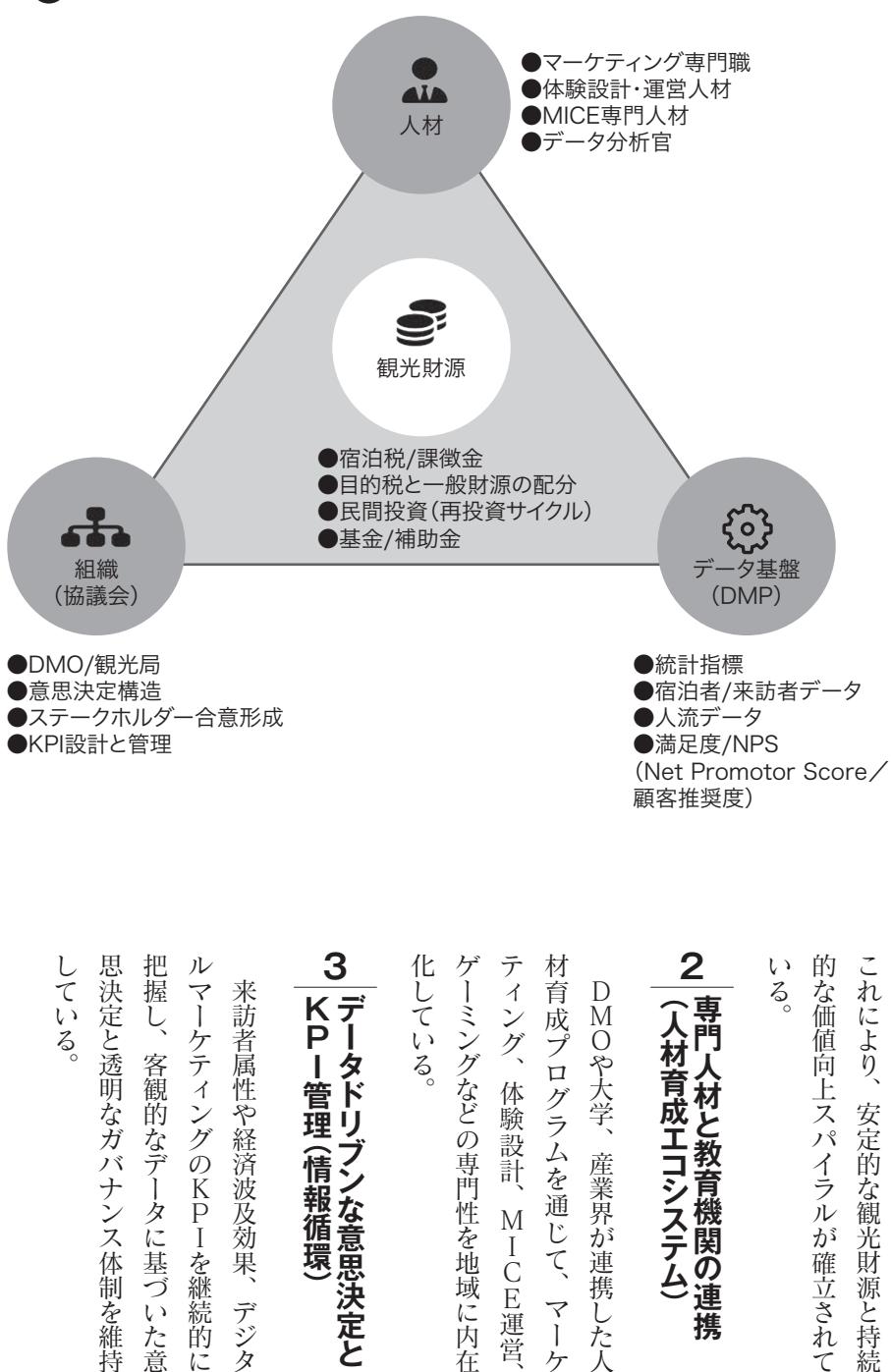
がインターンシップを通じて実務を経験し、卒業

ある。

※ラスベガスの主要な宿泊施設の大部分は、2大地元資本であるMGMTリゾーツとシザーズ・エンターテインメントによって運営されている。ラスベガス内は、常にこの2大グループによる熾烈な競争環境下にある。

比率は4割にものぼり、極めて強い地  
域内のソーシャルキャピタルがラスベ  
ガス内には根付いている。

## 4. 共通の成功要因と 観光地経営モデルのフレーム



経営モデルとして次の四つの要素を共  
有している(図3)。

### 1 明確な財源構造と 再投資サイクル(資金循環)

宿泊税や課徴金が戦略的投資として目的別に特化され、投資に対する効果測定に基づく再投資が行われている。

これにより、安定的な観光財源と持続的な価値向上スパイラルが確立されて  
いる。

### 2 専門人材と教育機関の連携 (人材育成エコシステム)

DMOや大学、産業界が連携した人材育成プログラムを通じて、マーケティング、体験設計、MICE運営、ゲーミングなどの専門性を地域に内在化している。

### 3 データドリブンな意思決定と KPI管理(情報循環)

来訪者属性や経済波及効果、デジタルマーケティングのKPIを継続的に把握し、客観的なデータに基づいた意思決定と透明なガバナンス体制を維持している。

### 1 観光財源の戦略的配分と 透明性の確保

宿泊税を「地域の価値を高める戦略資本」として運用し、その一定割合を人材登用・育成、データ基盤構築と運用、協議会運営に重点配分する仕組みを構築する。特に協議会運営は、地域内の多様な主体(行政、観光事業者、住民代表、教育・金融機関など)が参画し、観光財源の使途や優先施策につ

### 4 公共×民間の協働による ガバナンス(組織・合意形成)

DMOや観光局が戦略判断と地域連携を主導し、理事会・監査・外部評価を通じて信頼獲得と説明責任を両立させている。公共投資と民間投資の相乗効果も最大限に発揮されている。

## 5. 日本の観光地域への 応用可能性

いての合意形成と意思決定を行う場として機能させることが重要である。

また、協議会を通じて政策のPDCAサイクルを可視化・共有し、地域全体で戦略をレビューする体制を整える。

こうした仕組みにより、地域内ガバナンスを強化し、観光地経営に対する信頼性を高め、説明責任を果たすことができる。さらに、年次報告や公開KPFI管理（訪問者数、消費額、満足度、環境負荷）を通じて、行政・事業者・住民が共通の指標を共有し、意思決定過程の透明性を担保する。

## 2 データ基盤(DMP)の構築と活用

観光関連の指標とマーケティングデータを一元的に集約・分析するDMPを構築する。このDMPは、来訪者数や宿泊者数といった従来の観光統計指標に加え、人流動態や決済データなどから得られる来訪者属性、主要スポットの混雑状況、および詳細な消費動向といったデータをリアルタイムで収集・統合する。これにより、これらの多角的な情報を可視化するダッシュボードを導入し、施策の実行と効果検証を継続的に行うための基盤を確立す

る。このデータに基づいた意思決定を通じて、マーケティング戦略や受入環境整備の継続的な改善を図り、眞の「データドリブンな観光地経営」を実現する。

さらに、地域内の宿泊施設から宿泊者データを収集し、エリアPMS（地域版宿泊者管理システム）として統合管理する仕組みを構築する。これにより、地域全体の予約状況、客室稼働率、平均客室単価(ADR)といった指標を一元的に把握し、将来的な需要動向を予測することが可能となる。この高度なデータは、地域全体としての繁閑差への効率的な対応、需給調整、価格戦略の最適化、そして事業者間の連携強化を促し、地域一丸となつた高度な観光地マネジメントを可能にする。

## 3 地域内人材循環モデルの確立

大学や教育機関と産業界、行政・DMOが連携し、UNLV型を理想とする観光人材育成拠点を形成することが重要である。特に、行政とDMOが一体となり、地域の観光地戦略の方向性とデータに基づく意思決定の基盤を提示し、その戦略を実務に落とし込む教育プログラムを整備する必要があ

る。実務学習（インターンシップ）を通じて、学生や若手人材が現場での課題に触れ、地域の観光事業者やDMOと協働して実践的なスキルを身につける仕組みを構築する。また、奨学生制度や地域内企業との共同研究プログラムを活用し、専門人材が地域に定着しやすい環境を整えることも不可欠である。

育成すべき人材は、地域の観光地戦略の設計・評価を担い得るリーダー人材から、現場でオペレーションを実行し、観光体験の質を向上させる実務・運営人材まで幅広く、多層的であることが望ましい。戦略立案と現場実装が循環的に結びつくことで、地域全体の観光地経営能力が底上げされ、持続的なソーシャルキャピタルの蓄積につながる。

地域の成熟に向けた鍵となる。

このような「教育→実務→雇用→キャリア形成→再投資」という地域内人材の循環が成立することで、観光産業全体の競争力が強化され、地域が自走的に発展するエコシステムの構築につながる。

これらの「財源・データ・人材・組織（協議会）」が有機的に連動する構造的観光地経営への転換が、日本の観光

# LVCVAにおけるデータドリブンなガバナンスの仕組みと統計の質

観光研究部 副主任 研究員  
川村竜之介

仕組みと、その根幹を支える統計の「質」を担保するメカニズムを解き明かし、日本の観光地経営に対する示唆を導き出す。

## 2. 資産保有・運営型のハイブリッドDMO

1.はじめに

今日の観光地経営において、データに基づいた戦略策定、すなわちデータドリブンなアプローチの重要性は論を俟たない。しかし、多くのDMOでは、どのようなデータを、いかにして収集し、そして組織の意思決定にどう結びつけるかという実践的な課題に直面しているのが実情である。

本稿では、世界屈指の観光都市であるラスベガスのDMO・Las Vegas Convention and Visitors Authority（以下LVCVA）を事例に取り上げる。LVCVAは、1970年代から独自に観光統計を整備してきた先駆者である。デジタル技術が飛躍的に進化した今、彼らのデータ活用はどのように進化を遂げているのか。この問いを検証すべく、LVCVAリサーチセンターの所長であるケビン・バガー（Kevin Bagger）氏へのヒアリングを実施した。本稿では、そのヒアリング内容と公開情報を基に、LVCVAにおけるデータドリブンなガバナンスの

LVCVAのデータ戦略を理解するには、まずその特異な組織形態と財源構造を把握する必要がある。LVCVAは、ラスベガスを含む南ネバダ地域のDMOとして、1955年にネバダ州政府によって設立された。その使命は「ラスベガスを、レジャーおよびビジネス旅行において議論の余地のない世界的な目的地(the undisputed global destination)にする」ことである。

LVCVAの最大の特徴は、その独自の財源構造にある。多くのDMOが宿泊税などの公的資金に依存する「コストセンター」であるのに対し、LVCVAは公的資金と事業収益を組み合わせたハイブリッドモデルを採用している。第一の財源は、エリア内の宿泊施設から徴収される宿泊税（Room Tax）であり、これはDMO

の典型的な資金調達方法である。そして第二の財源が、自ら所有・運営する「ラスベガス・コンベンション・センター（LVCVC）」から得られる事業収益である。LVCVCは総面積4・7ヘクタール（東京ドーム約9個分）に及ぶ巨大施設であり、LVCVAの歳入の約2割を稼ぎ出す「プロフィットセントー」として機能している。このほか、ラスベガスモノレールやベガスループの所有・運営等を担っており、こうした交通インフラ関連の事業収益も加わる。

これらの仕組みが、財源的なファイードバック・ループを生み出す。宿泊税がLVCVAのマーケティング活動を支え、レジャーおよびビジネス訪問者の需要を創出する。そして、創出された需要、特にコンベンション参加者は、LVCVAが運営するLVCVCの稼働率と収益性を高める。その収益は再びLVCVAの財源に還元され、更なるマーケティング投資や大規模イベントの誘致を可能にする。この「資産の保有と運営を行うDMO」としての性質が、DMOのミッションを明確にしつつ、それに必要な財源の確保や未来への投資を実現可能としている。



ラスベガス・コンベンション・センター (LVCC)

LVCAのデータドリブンなガバナンスの中核を成すのが、組織全体のパフォーマンスを多角的に可視化するために設計された5つの指標群である。リサーチセンターはこれら5つの指標群の指標としての役割を担っている。

5つの指標群の概要是以下の通りである。  
**① Destination Metrics (リスティネーション指標) :**  
 ラスベガスという

…主にMICE誘致など、B to B営業活動に関する指標。

**② Sales Metrics (営業指標)**  
 CRM (顧客関係管理) システムを用いて、セールスリード(見込み客)の発生から成約までの状況を、マーケットセグメント

LVCAの組織は、①のような経営基盤の上に、経営陣トップであるCEO (Chief Executive Officer) のもと、マーケティング、施設運営、営業、戦略、財務などを担当する役員がそれ配置される機能的な経営体制が敷かれている。今回ヒアリングを行ったリサーチセンターも、経営陣の一角を占めている専任の所長(副社長)によつて率いられている。LVCAの経営陣がデータをいかに重視しているかを示す組織的な証左と言えるだろう。

### 3. 5つの指標群とガバナンス

LVCAのデータドリブンなガバナンスの中核を成すのが、組織全体のパフォーマンスを多角的に可視化するために設計された5つの指標群である。リサーチセンターはこれら5つの指標群の指標としての役割を担っている。

**③ LVCC Metrics (LVCC指標)** …LVCAが自ら運営するコンベンションセンター (LVCC) のオペレーションに関する指標。施設の稼働率、顧客満足度、リピート率などが含まれる。

LVCAのデータドリブンなガバナンスの中核を成すのが、組織全体のパフォーマンスを多角的に可視化するために設計された5つの指標群である。リサーチセンターも、経営陣の一角を占めている専任の所長(副社長)によつて率いられている。LVCAの経営陣がデータをいかに重視しているかを示す組織的な証左と言えるだろう。

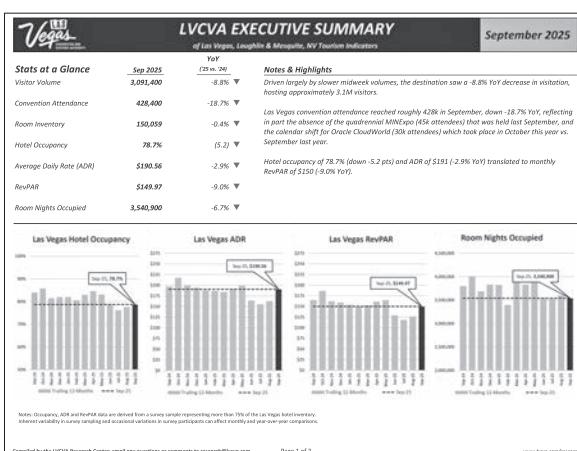
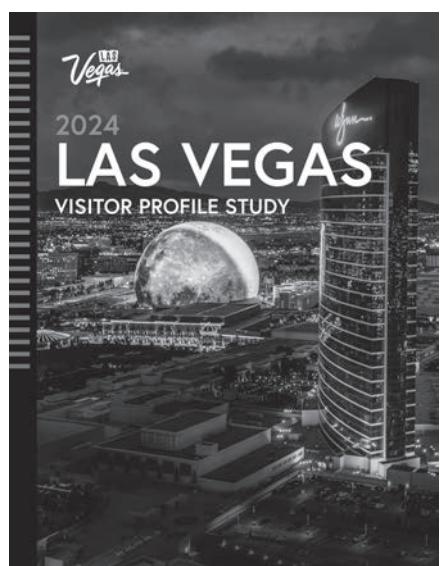
地域 (デステイネーション) 全体の状況を示すマクロ指標。宿泊関連の指標(客室稼働率 (OCC)、販売可能客室数あたり売上 (RevPAR))、訪問者の属性や行動を分析するVisitor Profilesなどが含まれる。

LVCAの組織は、①のような経営基盤の上に、経営陣トップであるCEO (Chief Executive Officer) のもと、マーケティング、施設運営、営業、戦略、財務などを担当する役員がそれ配置される機能的な経営体制が敷かれている。今回ヒアリングを行ったリサーチセンターも、経営陣の一角を占めている専任の所長(副社長)によつて率いられている。LVCAの経営陣がデータをいかに重視しているかを示す組織的な証左と言えるだろう。

別に管理する。

**⑤ Marketing Metrics (マーケティング指標)** …主に旅行者向けのマーケティング活動の効果を測定する指標。

広告のインプレッション数やクリック率を示すマクロ指標。宿泊関連の指標(客室稼働率 (OCC)、販売可能客室数あたり売上 (RevPAR))、訪問者の属性や行動を分析するVisitor Profilesなどが含まれる。



LVCVAの公表資料  
 (Visitor Profile Study, Visitor Stats)  
 画像引用:LVCVAウェブサイト  
 (<https://www.lvcva.com/research/>)

率、ブランド認知度、SNSエンゲー

ジメントなど)が含まれる。

LVCVAのガバナンスが優れてい  
るのは、これらの指標群と、それを管

轄する経営陣の責任範囲が明確に連動している点にある。例えば、③

LVCC Metrics (LVCC指標)は施設運営の責任者であるCOO (Chief Operating Officer)、④ Sales Metrics (営業指標)はCFO (Chief Sales Officer)、  
⑤ Marketing Metrics (マーケティング指標)はCMO (Chief Marketing Officer) がそれぞれ対応している。

そして、組織全体を束ねるCEO は、これらの指標の中でも特に① Destination Metrics (マーケティング指標)において、ラスベガスに対する需要の総量を端的に示す客室稼働率と、収益性を示すRevPARを、KPI (Key Performance Indicator)として最も重視している。組織のトップから各部門に至るまで、明確な指標に基づいて意思決定や評価が行われる。これがこそが、LVCVAにおけるデータドリブンなガバナンスの基本構造である。

## 4. 統計の「質」を担保する仕組み

前述のガバナンスの仕組みは、その土台となるデータの「質」、すなわち信頼性と正確性が確保されていて初めて機能する。LVCVAはいかにして高品質なデータを担保しているのか。これは、① Destination Metrics (マーケティング指標)の中から、宿泊関連の指標、Visitor Profiles の2つを例に、その仕組みを深掘りする。

1 長年蓄積された宿泊施設からのデータ収集  
無形資産

客室稼働率、ADR (客室平均単価)、RevPARといった宿泊関連の指標は、マーケティング指標の中でも最も基本的なデータである。LVCVA Aはこれらのデータを、エリア内の宿泊施設から月次で収集している。その方法は、オンラインフォームやメールに加え、小規模施設に対しては電話での聞き取りといったアナログな手法も含まれる、極めて従来型のものである。米国ではホスピタリティ業界のデータ収集を専門としているSTR社の宿泊関連データが業界標準となつており、多くのDMOが同社のデータを活用している。そのような中で、LVCVAが自前でのデータ収集を続

き行なう理由は、データのカバー率が高い

ためである。STR社がラスベガスでカバーできているのは約15万ベッドのうち3万ベッド程度に留まる。しかもその多くはゲーミング施設を持たない大手チェーンホテルである。一方で、LVCVAは11・5万ベッド分、全体の75%をカバーするデータを自前で収集している。この圧倒的なカバー率の差が、指標の精度に大きな違いを生んでいる。

LVCVAが高いカバー率を維持で

きる背景には、1970年代から続く宿泊施設との長年の信頼関係という、数値化できない無形資産がある。各施設は、ラスベガスにおけるLVCVA の役割を理解し、自社のデータを提供することが、LVCVAの適切な意思決定の役に立ち、最終的にはラスベガスの需要増加を通じて自社に還元されることが理解している。この信頼関係こそが、業界標準のデータベンダーさえ凌駕するLVCVAの競争優位性の

源泉となっている。

## 2 Visitor Profiles調査—合理性を追求したハイブリッド設計—

訪問者の属性、旅行目的、消費額、満足度などを把握するVisitor Profiles 調査は、マーケティング戦略を策定する上で不可欠な質的データである。LVCVAはこの調査において、対面調査とオンライン調査を組み合わせたハイブリッド方式を採用している。

対面調査は、ラスベガスを出発する24時間以内に旅行者を対象に、カジノ、ホテル、空港、観光スポットなどで調査員が直接インタビューを行うものである。調査日は隔日で設定されており、

調査地点や調査の時間帯に偏りが生じないよう、調査日毎に標本の配分が行われている。この手法の最大のメリットは、調査対象者を偏りなく抽出できるため、特に年齢層などのデモグラフィックな構成において、母集団の代表性を確保しやすい点にある。

一方、オンライン調査は、インターネット調査会社を通じて、最近ラスベガスを出発した、または48時間以内に出発予定の旅行者を対象に実施され

る。この手法のメリットは2つある。一つは、友人・親族宅に宿泊した旅行者など、ホテルなどの調査地点では捕捉しにくい客層もカバーできること。もう一つは、調査員を介さないため、満足度などの評価について、よりバイアスのない率直な回答（回答の正確性）を得やすい点である。

LVCVAは、これら2つの手法の長所と短所を組み合わせ、それぞれの結果に重みづけをして統合することで、標本の「代表性」と回答の「正確性」を両立させる、合理的な調査設計を構築している。コストを惜しまず、最善の手法を追求する姿勢が、統計の質の高さを支えている。

## 5. 考察.. 日本の観光地経営 への示唆

LVCVAの事例は、日本のDMOや自治体がデータドリブンな観光地経営を実現する上で、2つの重要な示唆を与えてくれる。

第一に、指標（KPI）と責任者を明確に紐づけたガバナンス体制の構築である。LVCVAでは、CEOが

最重要視するKPI（客室稼働率、RevPAR）があり、そこから各部門・責任者のKPIへとブレークダウンされている。この仕組みにより、責任者は自らの成果を上げるために、KPIの元となるデータの「正しさ」に強い関心を持たざるを得なくなる。この経営陣からのプレッシャーが、リサーチ部門に対して「コストがかかっても統計的に正しい手法で、質の高いデータを収集する」という強力なインセンティブとして働く。データ部門の予算確保や専門人材の登用が課題となりがちな日本において、データを組織的に活用するための動機づけの仕組みとして大いに参考になるだろう。

第二に、「宿泊客ベース」の観光統計への適用である。LVCVAの①Destination Metricsは、宿泊施設からの報告による正確な「量」の指標（実宿泊者数や延べ宿泊者数）と、アンケート調査による「質」の指標（属性・旅行内容）を組み合わせた、「宿泊客ベース」の観光統計として設計されている。これは、空港や駅といった明確な「出入口」が限られておらず、「入域観光客数」の把握が困難な多くの日本の観光地にとつて参考になりうる。今

後日本でも、各地で宿泊税の導入が進むことにより、地域が正確な宿泊者数

という「量」のデータを把握できる環境が整う可能性がある。この機を捉え、「量」のデータと、どのような「質」のアンケートデータを組み合わせ、自地域の観光地経営に資する実用的な統計指標を設計すべきか。LVCVAの長年にわたる試行錯誤の蓄積が、その際の羅針盤となるだろう。



2

# 欧洲 山岳リゾートにおける 観光地マネジメントと ゲストカード



①欧洲山岳リゾートにおける  
ゲストカードの最前線

②視察の全体像と  
観光地マネジメントの基盤強化



## 視察行程

2025年

|          |          |     |
|----------|----------|-----|
| 9月28日(日) | オーストリア入国 | 宿泊地 |
| 9月29日(月) | ヒアリング    |     |
| 9月30日(火) | 視察       |     |
| 10月1日(水) | 視察・ヒアリング |     |
| 10月2日(木) | 視察       |     |
| 10月3日(金) | 視察・ヒアリング |     |
| 10月4日(土) | 視察       |     |
| 10月5日(日) | スイス出国    |     |

ダボス／チューリッヒ

ボントレグジーナ  
モルテラツチ氷河

チューリッヒ

サンモリツ  
サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

サンモリツ

# 欧洲山岳リゾートにおけるゲストカードの最前線

観光研究部  
副主任研究員  
江崎貴昭

②-①欧洲山岳リゾートにおけるゲストカードの最前線  
筆者は、観光文化266号「観光客の動態をどのように捉えるか」の特集5「欧洲における『ゲストカード』」の展開とデータ取得において、欧洲のデステイネーションで広く普及している「ゲストカード」について概観した。ゲストカードは、特定の地域に一定泊数以上宿泊する訪問者に対し、無料で提供されるカードであり、滞在中の公共交通機関の無料利用、観光施設やア

## 1. はじめに

クティビティの割引または無料利用といった特典を付与するものである。前述の同稿では、宿泊者に無料で提供される「ゲストカード」と有料販売型の「シティカード」を区別しつつ、欧洲各地の制度を横断的に整理した。

本稿はその「具体編」として、2025年秋に実施したスイス・オーストリア視察時のDMOへのヒアリングや機上調査の内容をもとに、オーストリアのインスブルック、サンアントン、スイスのエンガディン地域という3つの山岳リゾートを取り上げ、ゲスト

カードの「最前線」を具体的に描き出すことを目的とする。ここで本稿における用語の使い分けを明確にしておきたい。両者は特典内容こそ似通う部分が多いものの、無料か有料か、宿泊者を対象としているか、財源は何かといった点で性格が異なる。

本稿で対象とするのは、前者、すなわち宿泊と連動した「ゲストカード」である。以降、インスブルックの「Welcome Card」、サンアントンの「Summer Card」、サンモリッツを含むエンガディン地域の「Mountain Railways included」の3事例を見ていきたい。

## 2. 滞在延長と 広域周遊を促す 「Welcome Card」

オーストリア・チロル州の州都であるインスブルックは、都市観光と山岳リゾートが融合した世界的なデステイネーションである。ここではゲストカードとして「Welcome Card」を開いている。

## 滞在延長と広域周遊をねらつカード

Welcome Cardは、2017年より展開しており、その目的は大きく二点に整理である。第一に、主要な観光エリアである旧市街に集中しがちな訪問客の流れを、インスブルック周辺地域へ分散させることである。歴史都市としてのインスブルックだけでなく、アルプス山麓の村々や高原のハイキングエリアを一体の滞在空間として体験してもらうことを意図している。第二に、マイカーによる移動を抑制し、公共交通とケーブルカーの利用を促進するように、脱炭素に寄与することである。こうした目的を踏まえ、Welcome Cardは単なる特典の寄せ集めではなく、「滞在日数の延長」「広域周遊」「モビリティの転換」を同時にねらう仕組みとして設計されている。

### 「2泊以上」と「3泊以上」で差別化された特典設計

>Welcome Cardの制度設計上のポイントは、滞在日数に応じて特典のレベルを変えていることである。まず、2泊以上の宿泊者には、インスブルッ

ク市内および周辺地域を結ぶバス・トラムなどの公共交通が無料となるほか、ガイド付きハイキングやEバイクツアーや屋内プール等の観光施設の割引等が提供される。さらに、3泊以上になると、上記に加えて、周辺の主要ケーブルカー、ゴンドラの無料特典が追加される。通常であれば高額となる山岳鉄道が含まれることで、「もう1泊すれば山に無料で登れる」という分かりやすいインセンティブによる、宿泊日数の延伸を企図している。

カードは夏版と冬版が用意されており、季節ごとに特典内容や提携施設が調整されている。また、紙のカードに加え、専用アプリ内で電子チケットも提供している。

なお、インスブルックでは、これは別に有料のシティカード「Innsbruck Card」も展開しており、日帰りや短期滞在者向けパッケージの提供もなされている。

## 財源と技術的基盤

Welcome Cardの主要な財源は宿泊税である。宿泊税収入を原資として、交通事業者や各種施設に対する精算が行われており、「宿泊税があるからこ

そ成り立つ制度」である。技術的基盤としては、欧洲の大手観光ITソリューション企業が提供する宿泊予約・台帳システムと、カード発行・認証システムが連携している。宿泊施設

図1 Welcome Card概要ページ(ブラウザの日本語翻訳機能を使用)



### 3. 夏季訪問客の滞在に寄与する「Summer Card」のリ・デザイン

サンアントンは、オーストリア屈指のウィンターリゾートであるが、近年は夏季のハイキングやマウンテンバイ

側は、チエックイン時(事前チエックインを含む)にゲストの氏名、生年月日、滞在期間等を入力し、Welcome Cardを発行・有効化する。一方で、このような入力作業は現場に一定の事務負担も生じさせている。

また、カード発行により、性別、年齢、出身国といった属性情報に加え、どの特典がいつ・どの程度利用されているかといったデータが蓄積されている。DMOはこれらを集約・分析し、国・地域別の行動パターンや、特定のケーブルカー・アクティビティの人気動向などを把握している。これらのデータは、マーケティング施策の精緻化だけでなく、公共交通事業者との運賃精算や将来の契約交渉の基礎資料としても活用されている。

ク、ファミリー向けアクティビティの充実にも力を入れている。その中核に位置づけられているのが、夏季限定で提供される「Summer Card」である。

## 「冬」と「夏」で異なる客層への対応

サンアントンにおいては、「冬」と「夏」で訪問客層が大きく異なる。冬はスキーを主目的とする比較的高所得層、夏はハイキングや避暑を目的とする価格に敏感な層を中心とする。この夏季の訪問客の満足度向上と周遊促進のために、2006年から「サマーアクティブカード」が導入されたのが始まりである。

**無料特典カードと有料プレミアムを組み合わせた再設計**

前述の目的から、Summer Cardの提供は夏季のみ展開されている。現在の制度では、1泊以上の宿泊者には、まず「モビリティカード」が無料で付与される。このカードでは、サンクト・アントン周辺のバス路線が無料となるほか、一部の小規模施設（郷土博物館やチロル伝統ショールなど）を無料で利用

できる。「最低限の移動手段と地域文化に触れる機会」を保障する、夏のゲスト全員向けのベースラインのサービスと位置づけられる。また、別途、有料の「サマーカードプレミアム」が用意されている。これは、指定の期間内でケーブルカードやゴンドラが乗り放題となるほか、ウェルネス施設、ゴルフ、ヨガやアーチェリーエクスペリエンスなど、多様な高付加価値アクティビティを包括的に利用できる設計となっている。

さらに、2025年より、DMOと提携した一部の宿泊施設では、宿泊者が1泊あたり9ユーロを追加で支払うことでの、チケットインと同時にサマーカードプレミアムと同等の特典が自動的に付与される形態を導入している。

この「オールインクルーシブ型」は、2008年にも試験的に導入されたが、その際は宿泊料への上乗せ額に対する事業者の理解が得られず、早期に断念された経緯がある。今回の再挑戦は、過去の反省を踏まえつつ、価格設定や説明の仕方を工夫したうえでの再設計であり、初年度から一定の成果を上げている。

なお、2024シーズンまでのSummer Cardは、泊数に応じて無料

サービスを拡充する設計であり、「追加料金」の設計はなかつた。しかしこのモデルでは、DMO側がケーブルカードや施設利用の原資をほぼ全面的に負担することになり、インフレも相まって制度維持が難しくなった。

そこで現在は、「宿泊税」はDMOが特典やサービスを作るための費用（バス車両の購入、ハイキングコース整備等）に用い、「宿泊者が支払う追加料金」は、その作られた特典を実際に利用するための費用として位置づけるという考え方へ転換している。

**財源と技術的基盤**

サンアントンのSummer Cardは宿泊客が支払う宿泊税に加え、観光事業者が地域経営のために支払う「観光事業者税」を主な財源としている。また、技術的基盤は、インスピタルックのWelcome Cardと同等のサービスを活用している。インスピタルック

の提供は夏季のみ展開されている。現在の制度では、1泊以上の宿泊者には、まず「モビリティカード」が無料で付与される。このカードでは、サンクト・アントン周辺のバス路線が無料となるほか、一部の小規模施設（郷土博物館やチロル伝統ショールなど）を無料で利用

クと同様、現場には一定の事務負担が生じるが、その代わりに、ゲストの属性情報（性別、年齢、出身国等）やカード利用状況を把握することが可能となる。取得したメールアドレス



図 ② Summer Card概要ページ(ブラウザの日本語翻訳機能を使用)

## サンクト・アントン・モビリティ・カード

### 素敵な夏を間近で体感してください！

このカードは、サンクト・アントン・アム・アルペルク周辺のユニークな地域を探索する多くの機会を提供します。最初のご宿泊から、サンクト・アントン・モビリティカードをお受け取りいただけます。

出発日まで有効で、この地域でのさまざまなアクティビティをお楽しみいただけます。モビリティカードには以下のサービスが含まれています。

**1泊目から無料**

- ランデックヒサンクト・クリストフ・アム・アルペルク間の運行バス路線（ローカルバス、ハイキングバス、フェルヴァルバス、サンクト・クリストフからランデックまでの定期バス路線）の割引利用\*
- 電動自転車レンタル10%割引
- サンクト・アントン・アム・アルペルク博物館への入場1回無料
- ガンド展示館への無料入場1回
- ハイキングへの参加1回
- バイクレンタル1回
- バス路線に沿ったガイド付きツアー1回
- 月曜日から金曜日までの子供向け番組
- ガイド付きハイキング1回

\*変更される可能性があります。

ス等は、ニュースレターの配信や再訪促進キャンペーなどにも活用されている。

## エンガディン.. デジタル・カスタマー・ジャーニー!

### 4. (DCJ) 戦略に 位置付けられる [Mountain Railways included]

スイス南東部・グラウビュンデン州のエンガディン地域は、サンモリツを中心には、12本の山岳交通（ケーブルカー、ロープウェイ、ラック式鉄道、チエアリフト等）が集積する、世界的な高級山岳リゾートである。ここでは、2泊以上滞在するゲストを対象に、「Mountain Railways included」と呼ばれる、バスやケーブルカーの利用が無料になる宿泊税等を原資としたゲストカードが提供されてきた。

## 伝統的なゲストカードから 「DCJ戦略」へ

しかし近年、エンガディン地域のD

M Oであるエンガディン観光株式会社は、このゲストカードを単なる特典ツールではなく、デステイネーション全体のデジタル・カスタマー・ジャー

ニー(Digital Customer Journey), DCJ) 戰略の中核として位置づけ直し

ている。エンガディン観光株式会社が掲げるビジョンでは、DMOが従来型の広告宣伝中心の組織から、旅行の全行程（認知、予約、出発前、滞在中、帰宅後）を設計する「エクスペリエンス・デザイナー」へと役割を変えていくことが明示されている。その背景には、Airbnb & GetYourGuideのように、旅行プロセスの一部を握り、顧客データを独占するプラットフォーマーの存在がある。これらを同資料では「SUPER DISRUPTORS（破壊的プレイヤー）」と呼び、DMO自らが顧客との接点とデータを確保しなければ、地域としての主導権を失いかねないという危機感が共有されていた。

こうした課題に対し、エンガディンではDCJ戦略を通じてカードシステムの再編成を行った。まず、旅行者が出発前にExperience Shopから宿泊施設を予約する。この時点では宿泊日、人数、メールアドレス等の情報が観光局のシステムに取り込まれる。滞在日が近づくと、対象とな

設や山岳鉄道、各種アクティビティなど、地域内のサービスをワンストップで予約決済できる公式オンライン・プラットフォームであり、OTAに依存しない「地域版ECサイト」と位置づけられる。

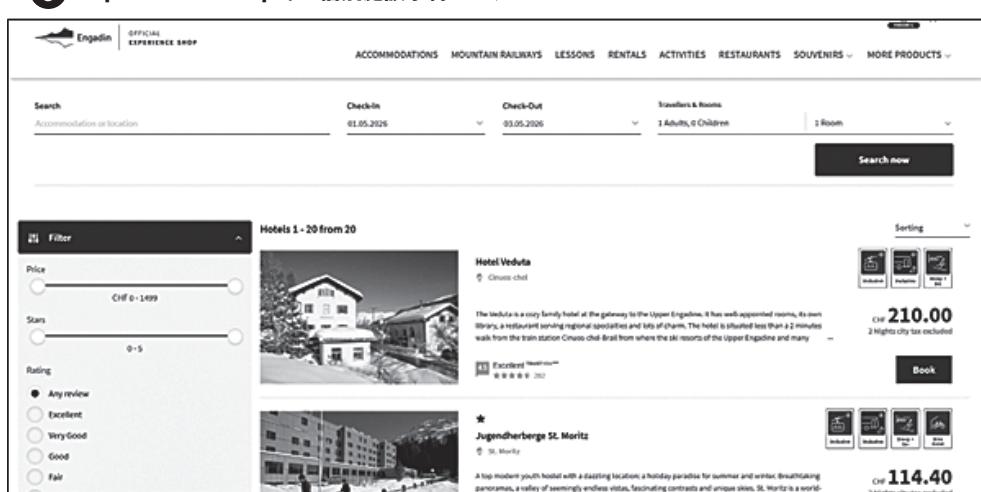
### エンガディンの特徴は、この

Experience Shopとゲストカードが密接に連携している点にある。インスブルックやサンアントンのように、多くの地域では、宿泊者はチエックイン時に初めてカードを手にする方式が一般的である。あわせて、宿泊施設のフロントがシステムにゲスト情報を一度入力し、その結果としてゲストカードが発行されるため、現場で一定の事務負担が生じるという共通の課題があつた。

こうした課題に対し、エンガディンではDCJ戦略を通じてカードシステムの再編成を行った。まず、旅行者が出発前にExperience Shopから宿泊施設を予約する。この時点では宿泊日、人数、メールアドレス等の情報が観光局のシステムに取り込まれる。滞在日が近づくと、対象とな

るゲストには公共交通無料バスや山岳交通の特典等を含むゲストカードが、デジタルチケットとして自動的にメールで送付される。

図③ Experience Shopでの宿泊施設予約ページ(アイコンにより特典内容が提示される)



## ②-① 欧州山岳リゾートにおけるゲストカードの最前線

スは「予約完了」の時点ではほぼ完結しており、宿泊事業者がチェックインのたびにシステムに個票入力を行う必要がない。また、ゲストはそのチケットをスマートフォンのウォレット形式で保存し、現地に到着した瞬間から特典をすぐに使うことができる。こうして、ゲストカードは「チェックイン後に手渡されるもの」から、「到着前にはすでに手元にあるもの」へと姿を変えている。

そこで、ゲストカードの構造や機能について、各地域の実例を紹介する。まず、イタリアのエンガディン地域では、ゲストカード「Mountain Railways included」が発行されている。このカードは、公共交通機関であるオーバーライン（ÖV）の料金を割引する機能を持ち、料金を支払った際にQRコードが発行される。また、ゲストカードは、宿泊施設や飲食店での支払い時に利用可能となる。

## 5. おわりに

観光文化266号の拙稿では、欧洲の山岳リゾートでゲストカードが普及している背景として、自律性の高い地域社会、法定DMOの存在と明確なミッション、宿泊税や観光事業者税といった前提条件が、ゲストカードを「地域としての標準装備」にまで高めていくという認識に、今回の視察を通じても大きな変更はない。

そのうえで、今回あらためて強く意識させられたのは、ゲストカードの議論は突き詰めれば「訪問客にどのように

な過ごし方をしてほしいのか」という滞在デザインの問題だという点である。インスブルックは滞在延長と広域周遊、サンアントンは夏季商品の再設計、エンガディンはデジタルを通じた運用負担の軽減とデータ取得の前倒しというように、それぞれが自地域の課題に即してカードの形態を変えていた。

ゲストカードを構想することは、単なる特典の組み合わせではなく、滞在行動のデザインと、誰がどのように負担し、その過程でどのようなデータを蓄積するかを同時に組み立てる意を意味する。欧洲山岳リゾートの最前線は、日本の観光地においても、「自地域らしい滞在のかたち」を描き、それを支える制度やシステムをどう設計するのかという、より本質的な観光地マネジメントの力が問われていることを示している。



エンガディン地域のゲストカード  
「Mountain Railways included」



インスブルック地域のゲストカード「Welcome Card」



### 参考文献

インスブルック観光協会公式サイト「WELCOME CARD」  
(<https://www.innsbruck.info/en/destinations/accommodation/welcome-card/welcome-card-summer.html>)、最終閲覧2025年11月17日

サンアントン観光協会公式サイト「St. Anton Summer Card」  
(<https://www.stantonamarlberg.com/en/summer/the-summer-card>)、最終閲覧2025年11月17日

エンガディン観光株式会社公式サイト「Mountain Railways included」  
(<https://www.engadin.ch/en/guide/mountains-railways/mountain-railway-tariffs/summer-tariffs-mountain-railways/mountain-railways-included>)、最終閲覧2025年11月17日

エンガディン観光株式会社公式サイト「Digitalstrategie und Digital Customer Journey」  
(<https://www.engadintourismus.ch/leistungspartner/digital-services-von-engadin-st-moritz-tourismus/digitalisierungsoffensive-dcj>)、最終閲覧2025年11月17日

# 観察の全体像と基盤強化

観光研究部 主任研究員  
後藤 健太郎

## 1. はじめに 観察地の概要

本稿では、特集②①で取り上げたゲストカード実装の背景にある観光地マネジメントについて考察する。同特集で江崎が述べる「自地域らしい滞在のかたち」を支える制度やシステムを実装し、継続的に投資・改善を行うためには、そのための活動基盤の強化が欠かせない。今回視察したオーストリア、イスラエルの山岳リゾートの観光地

はいずれも連邦制を取り、分権度合に違いはあるものの、州と自治体の自治権が強いのが特徴である。面積は日本より小さいが、自治体数はそれぞれ2000を超える（図1）。今回訪問した地域は、オーストリアのインスブルック、サンアントン、イスラエルのエンガディン（そのうち主にサンモリツ）とポントレジーナの3地域である。いずれも欧洲を代表する山岳リゾートとして知られる。

インスブルック地域では、インスブルック観光協会がインスブルック市（チロル州の州都）および周辺40自治体の圏域を管轄している。対象地域の人口は約30万人、年間宿泊数は約350万泊である。冬季のスキーパーと夏季のハイキング客が大半を占める。

主な観光資源としては、旧市街の黄金の小屋根やイン川沿いの街並み

（写真1）、ノルトケッテ連峰展望台からのアルプスの絶景、さらに冬季オリエンピック開催地としてのスポーツ施設群（ジャンプ台等）が挙げられる。文化遺産と自然景観が融合した都市であり、同協会は都市観光と山岳リゾートを一体的にプロモーションしている。

サンアントン地域では、サンアントン（グラウビュンデン州）は、エンガディン観光株式会社が主にブランディングや観光サービスの開発・提供、デジタル対応などを担つ

ておらず、アム・アールベルク観光協会がチロル州のサンアントン村を中心とする周辺地域を管轄している。年間宿泊数は約140万泊に達し、冬季にはヨーロッパ屈指のスキーエリアとして国際的な観光客を集め。計300km以上のゲレンデと豊富なコースを備え、アルペンスキーワールド選手権も開催された。アルペンスキーフィールドとしても知られ、夏季は登山やトレッキングの拠点となる。

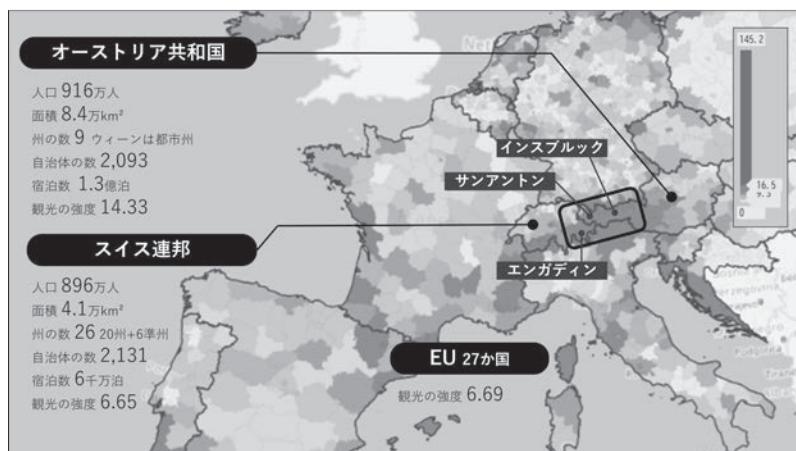
エンガディン地域（グラウビュンデン州）は、エンガディン観光株式会社が主にブランディングや観光サービスの開発・提供、デジタル対応などを担つ

本題に入る前に、今回視察した地域の概要を示す。オーストリアとイスラエル



## ②-② 観察の全体像と観光地マネジメントの基盤強化

図 1 オーストリア、スイスの基礎情報と観光の強度(Tourism intensity)



出典: European Unionの統計データEurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat/en/>) 及び European CommissionのEU Tourism Dashboard (<https://tourism-dashboard.ec.europa.eu/?lang=en&ctx=tourism>) 等より筆者作成

表 1 観察地の観光の強度(2024)

| 対象地域                     | 観光の強度  |
|--------------------------|--------|
| チロル州                     | 50.64  |
| インスブルック地域(インスブルック市を含む)   | 20.03  |
| チロル・オーバーランド地域(サンアントンを含む) | 113.43 |
| グラウビュンデン州(エンガディン地域を含む)   | 42.95  |

出典: European CommissionのEU Tourism Dashboardより筆者作成

ている。長年、エンガディン・サンモリッツが観光株式会社として一つの組織の中でデュアル・ブランド戦略(2つの地域ブランドを並行して管理・運用する戦略)〔注1〕を掲げて取り組んできたが、サンモリッツは2024年より組織としては分離独立(サンモリツツ・観光株式会社)しつつ、事業を一部協働している。エンガディン地域の主

要な地域は、サンモリツツとポントレジーナである。サンモリツツは、人口は約5200人、年間宿泊数は約75万泊である。スイスを代表する国際的な高級リゾートとして知られ、国内外から観光客が訪れる。冬季オリンピックを開催した歴史を持ち、湖畔の街並みや高級ホテル群が国際的なブランド力を形成している。冬季はスキーやすく開催した歴史を持ち、湖畔の街並みや高級ホテル群が国際的なブランド力を形成している。冬季はスキーやすく

ノーボード、夏季はハイキングやセーリング、文化イベントなど四季を通じて多彩な観光資源を提供している。ポントレジーナは、サンモリツツ近郊に位置する。人口は約1900人、年間宿泊数は55万泊前後である。ベルニナ山群と氷河観光の拠点として知られる。同地域の観光は、ポントレジーナ観光局が担っている。夏季の宿泊数が伸びており、年間宿泊数に占める割合も以前より高くなっている。

いざれの地域もEU観光ダッシュボードで確認する限り、観光の強度(=宿泊日数/居住人口)は比較的高い水準にある〔図1、表1〕。以降では、これら地域での観光地マネジメントを踏まえ、二つのテーマに絞って概説する。

いざれの地域もEU観光ダッシュボードで確認する限り、観光の強度(=宿泊日数/居住人口)は比較的高い水準にある〔図1、表1〕。以降では、これら地域での観光地マネジメントを踏まえ、二つのテーマに絞って概説する。

## 2. 組織の公定化と仕組みとの連動

観光地マネジメントを持続的に支えるためには、独自財源を確保し、それを活かし得る制度的枠組みを整備することが重要である。ここでは、主としてオーストリアのチロル州の仕組みを概観する。同国では、各州によって観

光財源確保の仕組みは異なる(現在、移行期にある地域も幾つか確認される)。なお、サンアントン村に近接するレッヒ村(高級スキーリゾート)を擁するフォアアールベルク州の観光税率について、江崎(2024b)を参考照されたい。

### チロル州

チロル州では、観光法と宿泊税法を相互一体的に運用することで、地域観光協会(TVB)が直接的に財源を徴収、管理し、事業を企画・実施できる枠組みを構築している〔図2〕。

観光法は、TVBを公的法人として位置付け、活動地域内の観光関連事業者から義務的拠出金を徴収する仕組みを規定する(同拠出金は1927年に導入、観光への貢献度に応じた等級あり)。宿泊税法は、1人1泊あたりの税率の範囲、TVBが地域の実情に合わせて税率案を提案し、州政府の承認を得て設定する仕組みを定める。宿泊者から徴収された宿泊税は義務的拠出金と同じくTVBに納付され、TVBが管理する。TVBは毎年、年間の宿泊税収を州政府に報告し、州政府はそ

## チロル州観光法 2006年改正

TVBの公的法人化、  
監督(財政(予算/決算)承認)、  
観光の適時発展のための助成

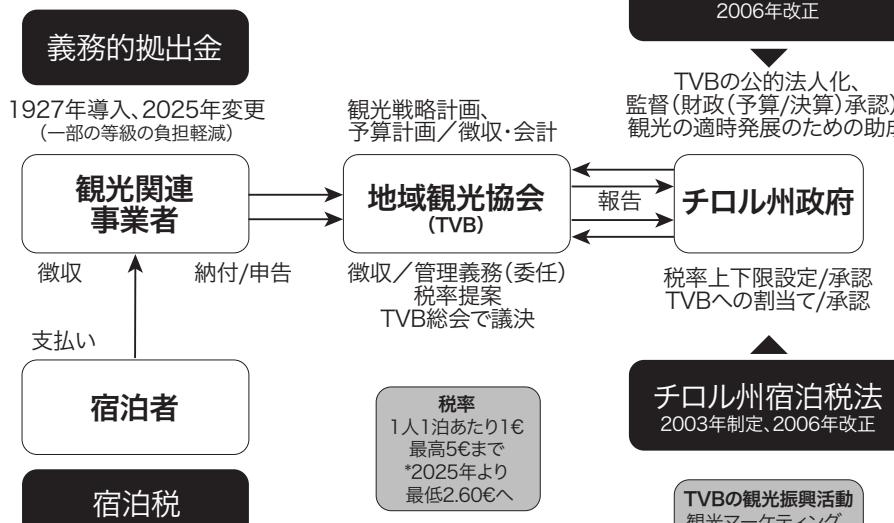
## チロル州政府

税率上下限設定/承認  
TVBへの割当て/承認

## チロル州宿泊税法 2003年制定、2006年改正

TVBの観光振興活動  
観光マーケティング、  
インフラ整備、情報  
提供、環境・文化保全  
などに充当

図2 チロル州における地域観光協会の公定化と独自財源



出典:Tiroler Tourismusgesetz 2006 (通称 TTG 2006) 及び  
Tiroler Aufenthaltsabgabegesetz 2003 (通称 T-AAG 2003)  
をもとに筆者作成

スブルック観光協会に対する宿泊税増額の要望を明記している。実際に、インスブルック地域では2025年に税率を1泊2ユーロから3ユーロへ、2026年には4ユーロへと段階的に引き上げる予定であり、サンクト・イリアン地域では2023年に上限である5ユーロへと引き上げられた。チロル州全体では、2024年に最低税額を1ユーロから2.6ユーロへと引き上げる決定がなされ、半年の移行期間を経て、各地域で変更が行われた。こうした税率の変更は、強固な財政基盤の確立を意図して行われた。それは、持続的な価値創造と競争力強化に資する戦略的投資を行うためにである。

の額を割り当てたものとして承認する形式を探る。こうした制度的な枠組みが可能となる。インスブルック市(自治体)は、「将来計画2024-2030年」において、文化・モビリティ分野への投資拡大のため、TVB(イン

スブルック観光協会に対する宿泊税増額の要望を明記している。実際に、インスブルック地域では2025年に税率を1泊2ユーロから3ユーロへと段階的に引き上げる予定であり、サンクト・イリアン地域では2023年に上限である5ユーロへと引き上げられた。チロル州全体では、2024年に最低税額を1ユーロから2.6ユーロへと引き上げられ

### 3. 共創による観光コモンズの形成

観光客の増加が続くなかでは、観光客と地域社会との持続的な共存が重要な課題となる。今回の視察地域は表1に示すとおり観光の強度が比較的高いものの、現時点でのオーバーツーリズムが顕在化しているわけではない。その取組から垣間見えるのは、観光客を中心に生活環境への「制約や負担の源」と捉える姿勢ではなく、ゲストと地域社会との「共創」に重心を置く姿勢である。その姿勢は、観光客と住民の二つのをせめぎ合うゼロサムゲームとして対立的に捉えるのではなく、双方が利益を享受し得る互恵関係を構築することを前提としている。具体的には、観光客の利用を想定して整備される交通手段やレジャー、ウェルネス関連のインフラや施設が、住民の生活の質向上させる「観光の正の外部性」として作用し、結果として「共有地」を創出することである。公共財の共用／共創を通じ、観光と地域社会がともに豊か

になる「観光コモンズ」の形成が模索されている。観光の成長を地域社会の豊かさへと結びつける可能性のある戦略的な投資は、近年の観光地マネジメントにおける重要な視点である(先述の公的な仕組みで徴収される財源の、妥当性のある使い道については、江崎(2024a)を参照)。

#### ●インスブルック: 共有空間としての地域形成

インスブルック観光協会は、近年策定したミッション(2023年)および観光戦略2030(2024年)において、その焦点を地域住民へと明確に拡大した。新戦略のビジョンである“Region Innsbruck ERLEBENSWERT”(原文に基づき一部細字)は、「地域の体験価値を高めることによって、住みやすい場所を実現すること」を謳っている(注2)。その背後には、「観光は地域をより良くする力をもつ」という確固たる理念がある。

旧戦略2017-2022(2016年策定)では、ゲスト起点で市周辺を含む地域での包括的な「インスブルックブランド」の構築を目指していた。それは強固な地位を築いたデス

ティネーションを取り巻く高密度な体験は、滞在期間の延長につながるという考えが主軸にあつたからである。現在は、その体験価値の向上を中心とした取組としつつも、地域住民に重心をシフトしたことがうかがえる。インスブルック観光協会の地域マネジャーの一人は「インスブルック地域は、ここに住み、働き、訪れるすべての人々にとっての、発展のための共有空間である」(Lomsky, 2025)と述べる。

こうした潮流はインスブルックに限らず、他都市（リンツ、ウィーン）でも確認されている。ある記事では、都市観光における価値観の転換を次のように指摘する。

「3都市において同様のアプローチによるパラダイムシフトが顕著に見られる。観光客と住民を区別する考え方は時代遅れであり共有生活空間における調和のとれた共生とその質の向上に重点が置かれている。結局のところ、観光の受容が安定と成長のための重要な前提条件となる。」(Rendl, 2025)

こうした潮流はインスブルックに限らず、他都市（リンツ、ウィーン）でも確認されている。ある記事では、  
のように指摘する。

編し、それぞれの特色を活かした価値創出を進めている。各地域でシグネットチャーハイキングをフラッグシップ商品として展開し、自然環境の持続的な保護と体験の質の向上を図る。今後10年間では、この品質向上施策に総額2500万ユーロを投資する予定である。また、州や自治体との共同のもと、地域住民とゲストの双方に魅力的なレジャーとウェルネスの場の創出に取り組む。新たなケーブルカー・ハイキングコースの標識、ブールなど、住民と来訪者双方が利用できる施設を整備することで、地域の生活の質を高め、観光を地域社会と共有する価値あるものとして発展（昇華）させている。

●ボントレジーナ：  
観光コモンズ（観光共有地）  
観光共同体の共有価値

〔3〕都市において同様のアプローチによるパラダイムシフトが顕著に見られる。観光客と住民を区別する考え方は時代遅れであり共有生

活空間における調和のとれた共存とその質の向上に重点が置かれている。結局のところ、観光の受容が安定と成長のための重要な前提条件となる。「（Rendl, 2025）インスブルック観光協会は、ミツ

「自治体の観光部門の主な任務は、  
（中略）「観光サービスと公共空間「観

## 光コモンズ（観光共有地）の積極的

な構築にある」(Maissen, 2019)

などの影響もあり（詳細は本稿では省略）、住民や従業員の住宅確保が困難となり社会基盤が揺らいでいる。



## 【写真2】ポントレジーナの公共空間

は、募集の職は廃り、企業は注文を断らざるを得なくなり、サービス提供者は提供内容を縮小せざる

家族は減少し、経済も低迷している。

この問題は村に深刻な影響を及ぼしている。学校のクラスは縮小し、

のためには新たな住宅財團を設立した。同財團の理事長は、次のように述べる。

入して住民向けのアパート建設を決定するなど、具体的な行動に乗り出して

24年には市街中心部のある区画を購  
詰締な住宅調査を行ふとともに  
20

この問題を解決するため、自治体は詳細な住宅調査を行うところ、20

注: 右の建物は、2023年開業のHotel Maistra 160。同ホテルは、「従業員の満足 = ゲストの満足」と考え、市街地の端に独自に従業員寮を設置。

を得ない」(Flury, 2025)

「上質なアルプスの洗練された喜び」を訪れる人々に届けるためには、サービスを担う地域住民や従業員自身が、地域で安定して豊かに暮らせる環境が不可欠であるという認識のもと、ポントレジーナは、観光と地域社会の持続的な共存を実現するための基盤整備を進めている。

## おわりに— 観光の成長を 地域社会の豊かさに 結びつける 自律の仕組み

今回の視察先と文献調査を通じて見えてきたのは、観光地マネジメントの基盤を成す二つの柱である。

第一は、地域観光協会の公定化と独自財源の確保を軸とする、長期的で安定した制度基盤の整備である。例えば、チロル州のように、観光法と宿泊税法を一体的に運用し、地域観光協会が使命を果たすための財源と権限を明確に位置づけることは、観光地の自律的発展を支える前提とも言える。制度が安定し、財源が持続的に確保されている

からこそ、地域は長期的視点に立った事業投資や、観光戦略の精緻な設計に踏み出すことができる。

第二は、観光客と地域社会が公共財を共に享受し共に育むという、「観光コモンズ」の形成に向けた近年の潮流である。欧州の山岳リゾートは、観光客を単なる需要の担い手や負担の原因として捉えるのではなく、地域の価値とともに高める存在として捉え、ゲストと住民の双方に資するサービス・インフラの整備を進めていく。そこには、観光体験の充実と地域住民の生活の質の向上を同時に追求するという、新たな観光地経営のパラダイムが見て取れる。

そして、この二つの視点は、決して別個に存在するものではない。制度と財源という長期の土台の上にこそ、「滞在デザイン（自地域らしい滞在のかたち）」と「共創」の実践は持続可能な形で根づく。観光は、地域経済の成長だけでなく、文化や環境の継承、住民の誇りや幸福感の醸成をもたらす共通手段でありうる。欧州山岳リゾートの戦略は、観光客と住民の共存／共創を核とした地域づくりとしての観光地マネジメントが、「次の標準」となりつつある」とを示唆している。日本の観光地は、観光を「地域社会の価値を高める共創に資する存在」として捉え直し、「制度基盤の強化」と「共創型の取り組み」を両輪とした、地域の将来像に根ざした観光のあり方を再構築すべき時期にある。コロナ禍で観光客が途絶えた時の状況を冷静に振り返り、観光が地域の公共サービスや文化施設等の維持に果たしてきた役割や、観光協会の公的存在意義を再認識することがまず重要である。共創によって築かれ享受されてきた価値に気づき、長期的視座で持続可能な観光共同体の姿を描くことが今求められている。

### <注>

注1…アップーエンガディン地方の11自治体の観光協会を合併して、エンガディン・サンモリツ観光局を設立。2017年には、新たにエンディギン・サンモリツ観光株式会社を設立。同社の観光戦略では、サンモリツとエンガディンの二ブランドを分けて扱う（部署・人員・マーケティング活動も別々）。

### <エンガディン>

（前）「高い谷」→（後）「スイスの山々で最も感動的な憧れの場所」／「憧れ」という価値観

### <サンモリツ>

（前）「アルプスのデスティネーション／ホリデーリゾート」→（後）「最も贅沢な山の中のアーバンライフスタイルのデスティネーション」／「贅沢」という価値観

注2…次の単語を掛け合わせている。Erleben: 体験、Leben: 生活、SWERT: ~に値する。

注3…自治体の観光部門としてのポントレジーナ観光局

（Pontresina Tourismus）とは別に

ポントレジーナ観光協会（Tourismusverein Pontresina）がある。

### <参考文献>

○江崎貴昭（2024a）：特集3 宿泊税「活用」のプロセス論、観光文化261号、（公財）日本交通公社、pp.26-33、<https://www.jtb.or.jp/tourism-culture/bunka261/261-03/>（2025年11月19日最終閲覧）

○江崎貴昭（2024b）：「自律的」な観光振興とは何かを考える－欧州の「観光事業者税」をケースに－、コラムvol.514、（公財）日本交通公社、2024年9月13日、<https://www.jtb.or.jp/researchers/column/column-tourism-promotion-ezaki/>（2025年11月19日最終閲覧）

○江崎貴昭（2025）：オーストリア・レッヒに学ぶ宿泊税。「量より質」の地域哲学が導く未来の投資戦略、インバウンドコラム、やまとごころ.jp、2025年10月21日、<https://yamatogokoro.jp/column/tourist-tax/58384/>（2025年11月19日最終閲覧）

○三重野真代、矢内直子、稻本里美、高橋靖史（2024）：欧州における観光産業に関する調査～地域観光産業における見える化や観光地の地域交通に関するオーストリア現地調査～、JTTRI、pp.1-6、[https://www.jttri.or.jp/topic\\_europe\\_2024Feb-8.pdf](https://www.jttri.or.jp/topic_europe_2024Feb-8.pdf)（2025年11月19日最終閲覧）

○Flury, Andreas (2025): Spuren im Dorf, Newsletter1, Fundaziun da Puntraschigna, [https://api.fundaziun.org/fileadmin/user\\_upload/fundaziun-da-puntraschigna/Dokumente/Newsletter/25\\_01\\_15\\_Fundaziun\\_Newsletter\\_1\\_web.pdf](https://api.fundaziun.org/fileadmin/user_upload/fundaziun-da-puntraschigna/Dokumente/Newsletter/25_01_15_Fundaziun_Newsletter_1_web.pdf)（2025年11月19日最終閲覧）

○Lomsky, André (2025): Über die Stadt hinaus, Innsbruck Tourismus, 2025-10-17, <https://www.innsbruck-tourismus.at/strategie/ueber-die-stadt-hinaus/>（2025年11月19日最終閲覧）

○Maissen, Ursin (2019): Bericht des Geschäftsführers, Jahresbericht. Pontresina Tourismus 2018/19, Pontresina Tourismus, <https://cdn.sanity.io/files/y9q53f1k/production/662e5a2eb4057341f3d7bf9ed17f3aca2ee1889f.pdf>（2025年11月19日最終閲覧）

○Rendl, Nadine (2025): Städte Tourismus im Wandel: Innsbruck, Wien und Linz setzen auf Lebensqualität für Gäste und Einheimische, Newsroom.pr, 2025-07-01, <https://newsroom.pr/at/staedtetourismus-im-wandel-innsbruck-wien-und-linz-setzen-auf-lebensqualitaet-fuer-gaeste-und-einheimische-17663>（2025年11月19日最終閲覧）

③

# タイにおける 観光地 マネジメント

① タイ観察の全体像と  
国内旅行者の地方分散

② タイにおける観光の高付加価値化と  
域外流出抑制の取り組み

③ タイ・ブーケットにおける  
災害に対する取り組み

④ 観光のチカラで復活した  
無形文化遺産「ナン・ヤイ」に学ぶ



| 視察行程     |          | 活動内容                        | 宿泊地  |
|----------|----------|-----------------------------|------|
| 2025年    |          |                             |      |
| 9月28日(日) | タイ入国     |                             |      |
| 9月29日(月) | 視察ヒアリング  | ペッチャブリー県<br>ペッチャブリー、アンパワーラン | バンコク |
| 9月30日(火) | 視察ヒアリング  | JNTOバンコク／バンコク市内             | バンコク |
| 10月1日(水) | 視察・ヒアリング | タイ国政府観光庁／バンコク市内             | バンコク |
| 10月2日(木) | ヒアリング    | アサンプション大学／DASTA／タマサート大学     | バンコク |
| 10月3日(金) | ヒアリング    | 宿泊施設2施設                     | バンコク |
| 10月4日(土) | 視察・出国    | バトノビーチ・カマラビーチ／翌5日(日)帰国      | バンコク |

# タイ観察の 全体像と 国内旅行者の 地方分散

観光研究部 上席主任研究員  
五木田玲子

世界的な観光客数の増大とともに、観光地のレジリエンスを高める観点から大規模災害を経験した観光地・施設における災害対策に着目し、後藤は文化的な価値を未来へつなぐ視点から観光の力で復活した無形文化遺産について論じる。

## 1. 観察の背景と目的

観光客の受け入れを進めてきた国である。その過程で、観光客の地方分散や観光消費額の向上、文化遺産の保全と活用といった、日本の現状にも通じる課題に戦略的に取り組み、多様な事例を蓄積してきた。また、過去に直面した大規模災害からの観光復興プロセスは、予測不能なリスクに対する観光地のレジリエンスを高めるうえで、貴重な知見を提供している。今回の観察先としてタイを選定した背景は、まさにここにある。量から質への転換と、観光を通じた持続的な地域発展を追求する観光大国として国家主導で早くから

## 2. タイにおける 国内旅行者の 地方分散

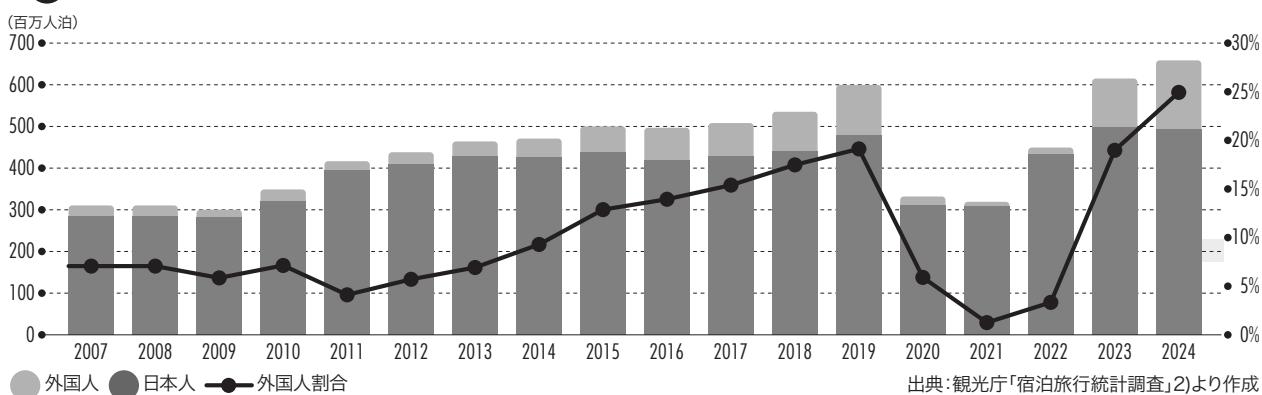
2024年の訪日外客数は3687万人に達し、過去最高を記録した。一方で、日本人の国内旅行市場に目を向けると、同年の国内旅行者数は1・75億人であり、中長期的には2005年をピークに漸減傾向にある。この結果、延べ宿泊者数に占める外国人割合は年々上昇し、2024年には約1/4に達している【図1】。こうした状況のもと、インバウンドによる価格高騰や混雑を避け、日本人が国内旅行先を

選ばれるアジアの先進事例から学ぶべく、タイへの観察を行った。本特集では、五木田が持続的な観光の実現の観点からタイにおける国内客の地方分散施策を取り上げ、柿島は観光消費額の向上に焦点を当て高付加価値化および消費の域外流出抑制の取組を検証する。川口は観光地のレジリエンスを高める観点から大規模災害を経験した観光地・施設における災害対策に着目し、後藤は文化的な価値を未来へつなぐ視点から観光の力で復活した無形文化遺産について論じる。

シフトしているのではないかという報道もみられる。香港を対象とした研究では、観光客同士のクラウディングアウト効果（＝ある人たちの利用・参入が増えることで、別の人たちがその場所やサービスから押し出されてしまう現象）は確かに存在するものの、一律にすべての観光客を失わせるわけではなく、特に近距離市場からのリピーターや週末旅行者が混雑の影響を受けやすいこと、近距離客は代替先が豊富であるがゆえに行き先を変えやすいことが指摘されている<sup>1)</sup>。しかし、日本においては、どの地域でどの程度そのような現象が起きているのか、それは意図的な政策の成果なのか、あるいは市場原理による結果的な分散なのか、また、その背景にインバウンド需要がどのように影響しているのか、その実態は明らかとなっていない。タイにおいても、年間3000万人を超える外国人旅行者が訪れており、国内旅行者の動向に一定の影響を及ぼしていると考えられる。そこで、日本と同様にインバウンドの多いタイを対象とし、同国における国内旅行の動向と旅行者分散に関する施策の実態を整理することで、日本への示唆について考察する。

### ③-① タイ観察の全体像と国内旅行者の地方分散

図 1 日本における延べ宿泊者数および延べ宿泊者数に占める外国人割合の推移



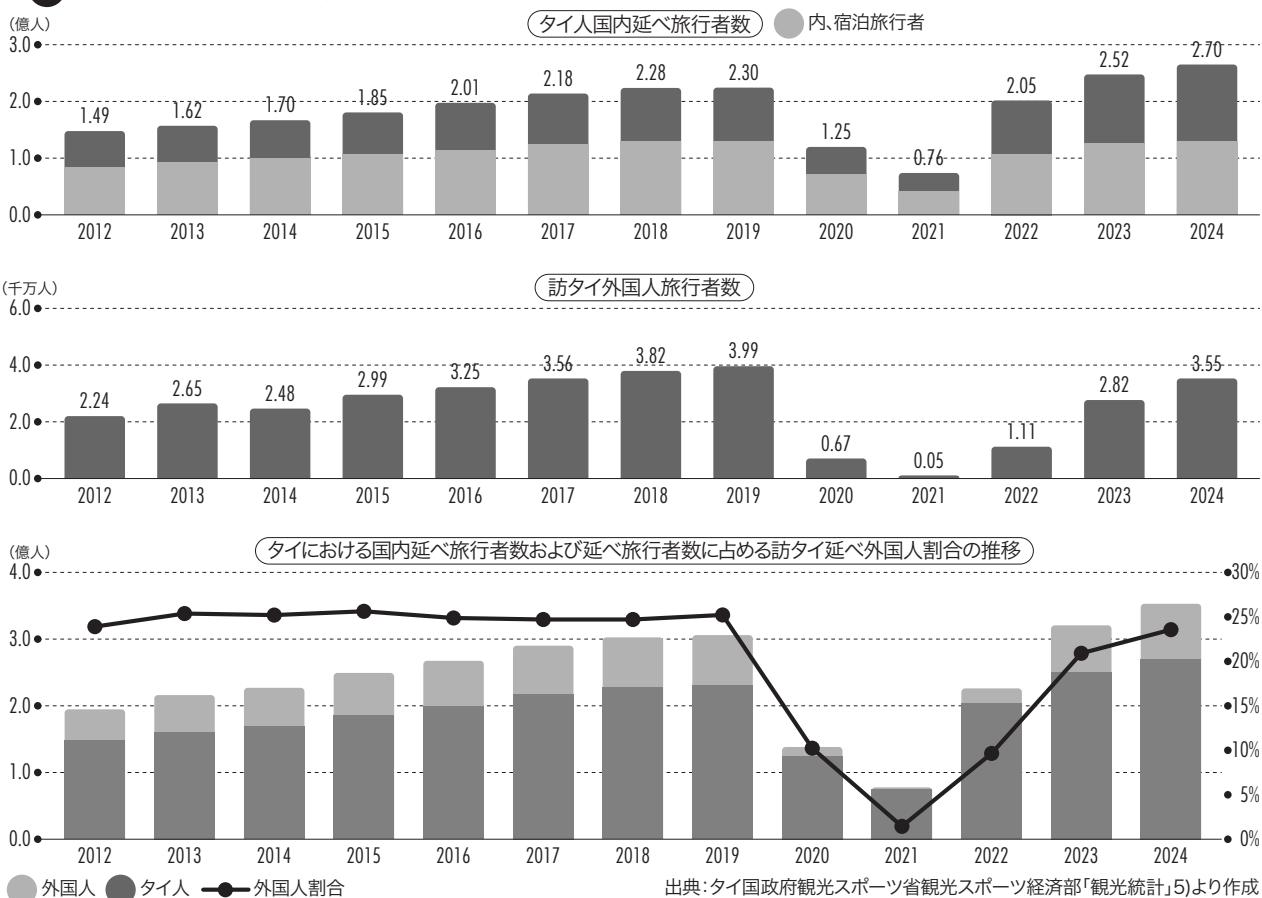
### 1 タイにおける国内旅行市場の動向

タイでは、人口が2019年をピークに緩やかな減少傾向にあるにもかかわらず、タイ人の国内延べ旅行者数は年々増加しており、この10年間で約5割増（うち宿泊旅行者は約2割増）であった[図2上]。一人あたりの旅行平均回数も増加傾向にあり、2024年の旅行者全体（日帰り含む）では3.85回／人（2015年：2.62回／人）、宿泊旅行者では1.87回／人（同1・51回／人）となっている。また、タイ人の9割以上が国内旅行を実施している<sup>3)</sup>ことから、国内市場の裾野の広さがうかがえる。

タイ人の主な旅行行動特性としては、以下の点などが挙げられる<sup>3)</sup>。

- 多くの人々が「景色を楽しむ・癒される」を旅行の目的としており、激しいアクティビティよりも、のんびりとしたスローライフ型の過ごし方を好み<sup>4)</sup>。
- SNS映えするカフェや自然スポット、スピリチュアルな願掛けの旅も高い人気を集めている。
- FacebookやTikTokが旅先選びの重要な情報源となっており、SNS

図 2 タイにおける国内旅行市場の動向

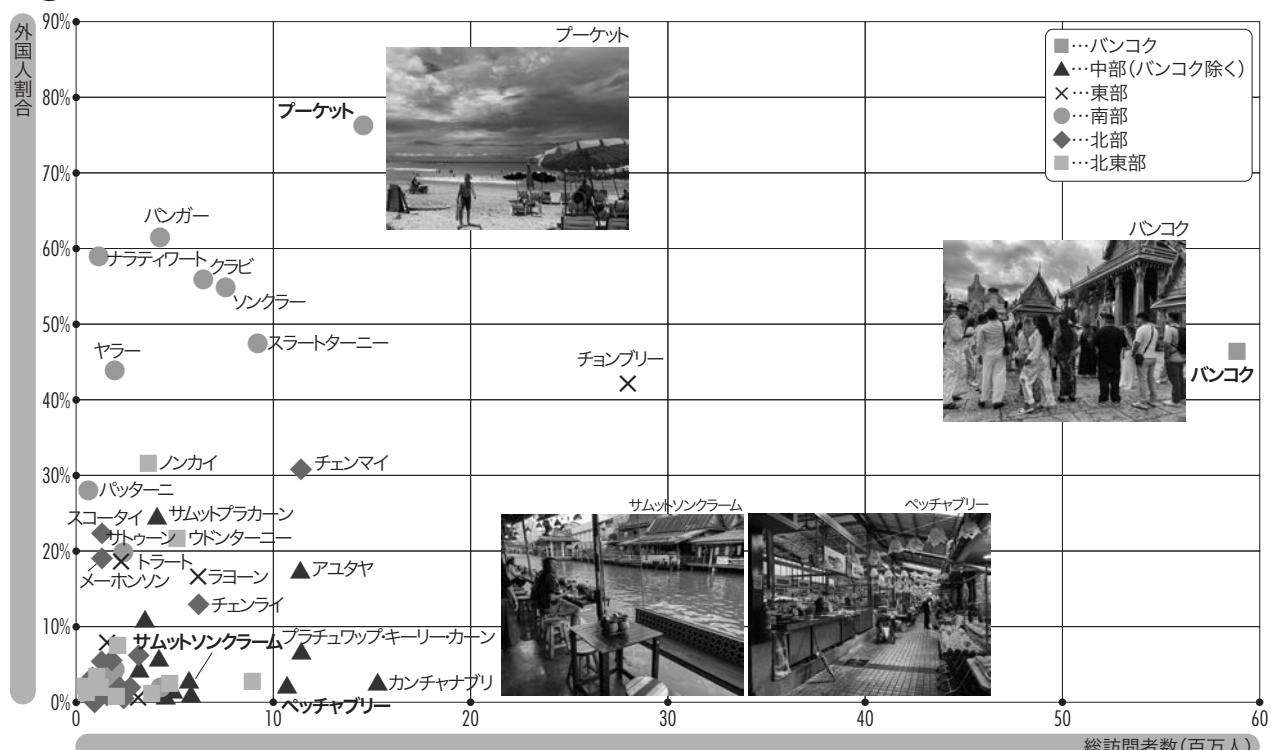


で見た場所に即興的に出かける傾向が強い。

一方、訪タイ外国人旅行者数はコロナ禍前までは順調に増加したが、コロナ禍で大きく減少し、2024年はコロナ禍前の9割近くまで回復している【図2中】。国籍・地域別にみると、2019年、2024年ともに上位4か国は中国、マレーシア、インド、韓国で変わらないが、中国人客の割合が大幅に減少した（2025年1~9月はマレーシアが1位）。延べ旅行者数に占める外国人割合は、コロナ禍を除き概ね1/4前後と、現在の日本と同程度の水準にある。

次に、タイにおける国内旅行先を見たものを【図3】に示す。首都バンコクは、タイ人・外国人ともに圧倒的な訪問者数を誇り、今回の現地視察でも国内外を問わず多くの観光客が訪れていた。一方で、旅行先の構成は二極化している。世界的なリゾート地であるプーケットでは、訪問者数に占める外国人割合が3/4に達しており、バンコクからプーケットに向かう機内や現地においてタイ人観光客を見かけることは少なかった。これに対し、今回視察したペッチャブリーやサムットソン

図3 タイにおける国内旅行の行き先（総訪問者数×外国人割合）



出典：タイ国政府観光スポーツ省観光スポーツ経済部「観光統計」5)より作成、写真は筆者撮影

クラーム（アンパワ）は、外国人割合が低く、タイ人主体の国内旅行先として機能していた<sup>⑤</sup>。

## 2 タイにおける分散施策

タイでは、人気都市への集中緩和と観光収入の地方分散を目的として、2000年代半ばから、コミュニティ、プロモーション、インセンティブ等を組み合わせた各種施策を展開してきた【表1】。

### ① コミュニティ基盤の強化

大分県の「一村一品運動」をモデルにして始まったOTOP (One Tambon One Product) は、地方の経済基盤強化に貢献してきた。2004年に開始されたOTOP Tourism Village Projectでは、地域産品の物販とホームステイ等の体験プログラムをセットで販売することで、農村コミュニティへの来訪を促し、所得の多角化を図っている。これは単なる観光促進にとどまらず、観光客を受け入れる地域側の受け皿そのものを創出する取組であり、その後の分散施策を支える土台となっている<sup>⑥</sup>。

### ③-① タイ観察の全体像と国内旅行者の地方分散

表 1 タイにおける地方分散に関する主な施策

| 時期  | 施策・制度名  | 主な内容  | 狙い・特徴   |
|---|---|---|---|
| （プロモーション化）<br>（旅行動機の多様化）<br>（価格誘導+条件設定）<br>（インセンティブ+情報デジタル） | 2004-2006<br><b>OTOP* Tourism Village (OTOP観光村)Project</b><br>【内務省コミュニティ開発局(CDD)】   | ○物販×体験(地域産品 + ホームステイをセットで販売)<br>○2006年に「OTOP Village Champion(特に受入品質が高いモデル村を表彰する制度)」へ発展<br>*OTOP(オートップ):タイ政府がすすめる「一村一品運動」、全国76県7,000以上の村が登録し、1村につき1種類の主要製品を作成。2001年開始。  | ▶農村コミュニティへの来訪促進<br>▶所得多角化   |
|   | 2015<br><b>12 Hidden Gems</b><br>【タイ国政府観光庁(TAT)】  | ○TAT の年間テーマ「Discover Thainess 2015」の一環として、12の二次都市を「隠れた宝石」として訴求<br>○主に国内客向けPRだが、海外PRにも積極活用(TVCM・イベント・SNS・旅行博等)<br>※12都市:Lampang/Nan/Phetchabun/Buriram/Loei/Samut Songkhram/Ratchaburi/Trat/Chanthaburi/Chumphon/Trang/Nakhon Si Thammarat   | ▶人気6大都市(バンコク、プーケット等)への集中緩和<br>▶地方ブランド確立                                       |
|   | 2016-2017<br><b>12 Hidden Gems Plus (Twin Destinations)</b><br>【タイ国政府観光庁(TAT)】  | ○12都市を隣接県とペア化し計24都市へ拡張  | ▶周遊性を高めて滞在日数・消費額増大<br>▶観光収入をより広い地域に分散   |
|   | 2018-2019<br><b>Amazing Thailand Go Local</b><br>【タイ国政府観光庁(TAT)】  | ○価格・税制インセンティブ*、マーケティング・情報発信**を組み合わせて55の二次都市への送客を強化<br>*個人:二都市旅行費最大15,000B(現在のレートで約7.4万円)所得控除<br>・企業:二都市での研修・MICE費用200% 法人税控除<br>・デジタル割引カード「TAT Plusカード」、割引対象を二都市利用に限定、平日利用や雨季イベント参加でボーナスポイント付与<br>**:週替わり:月替わりで55県を特集、雨期・平日イベント・雨期月末セールなど<br>○国内旅行者を中心(税制優遇は国内客のみ)だが国際PRも並行実施<br>○2018年10月から、派生キャンペーンとして、Gen Y(1980~2000年生) & 低炭素旅行にフォーカスした国内向けVisit a Secondary City: Must Try, Must Love, Must Careを実施し、体験・価値観を訴求<br>○2018年11月に55県を“55 Secondary Cities”として再プランディング(各県にテーマを設定 例: チェンライ=ウェルネス都市)<br>※55 Secondary Cities指定は需要喚起+投資呼び込み+地域の受け入れ強化の包括パッケージ支援 | ▶観光収入の地方分散(55都市)<br>▶空間(55都市)・季節・曜日の3軸での分散                                    |
|   | 2020<br>7月<br><b>Rao Tiew Duay Kan (We Travel Together) Phase1</b><br>【政策・予算:内閣、観光スポーツ省(MOTS) 運用:TAT 資金決済・デジタル基盤:財務省、クレンタイ銀行】 | ○宿泊、物販、航空券等への補助*による国内旅行需要喚起策<br>*宿泊補助:40%(上限3,000B/泊、5泊まで→10泊に拡大)<br>・e-バウチャー:600B/泊<br>・航空券補助:初期は40%・上限1,000B/人・往復2枚、のちに観光依存度が高い7県路線のみ上限を3,000B/人に引き上げ<br>・予約、支払い方法は政府指定のアプリ「Pao Tang」を通じて行う必要あり<br>○18歳以上のタイ国籍を有する者・居住県外旅行のみ対象  | ▶コロナ後の需給ギャップ解消<br>▶観光依存度が高い県の救済   |
|   | 2021<br>10月<br>(-2022)<br><b>Tour Teaw Thai (Travel Around Thailand)</b><br>【観光スポーツ省、TAT】                                     | ○ツアーパッケージ専用の国内需要刺激策(ツアーワーク40%補助、5,000B上限、1人1回のみ)<br>○18歳以上のタイ国籍を有する者・2泊以上の居住県外旅行のみ対象<br>※55二次都市優遇は審査推奨レベルに留まり、補助率の差や追加枠は設けられていない  | ▶旅行社支援  |
|   | 2021-2022<br><b>We Travel Together Phase2-4</b><br>【Phase1に同じ】  | ○補助率は全フェーズ一律40%、変わるのは泊数上限・バウチャー額・航空券補助上限<br>○Phase3以降は予約は7日前までを義務化、ダミー予約を抑制<br>○Phase4延長時はローシーズン対象  | ▶需要立ち上げ期・低需要期などを意識した需給ギャップ解消  |
|   | 2024<br>5-11月<br><b>Low-Season Domestic Tourism Tax Deduction</b><br>【財務省・歳入局】  | ○個人向け…55二次都市での宿泊・ツアーワークを実質上限15,000Bまで所得控除<br>○法人向け…国内で実施する社内研修・セミナー経費を<br>二次都市:200%控除<br>一次都市等:150%控除<br>○国内旅行者(タイ居住者)・タイ法人のみ対象   | ▶季節分散<br>▶55二次都市への積極誘導による空間分散強化<br>▶バンコク等の集中緩和ではなく、「全国で社内研修を増やす」ことで平日需要を創出    |
|   | 2024<br>(試行版は2023-)<br><b>365 Days, Marvellous Thailand Every Day</b><br>【タイ国政府観光庁(TAT)】                                      | ○365日×5地域のテーマを日替わり発信、二次都市ストーリー動画を連続公開<br>・365日×5地域の当番日を設定し、情報流量を時系列に分散<br>・55 secondary cities のうち毎週 2-3県を“Marvel-of-the-Week”としてピック<br>・Wonder Deal(航空+宿泊パッケージセール)を月末固定で実施し、給料日に予約の新リズムを創出、ローシーズンへも誘導<br>・LINE、Lazadaなどの民間事業者と共にすることでPRコストを削減<br>○国内旅行者が主眼だが、SNSや動画は海外PRにも利用<br>○補助金・税控除は伴わない  | ▶“毎日どこかが主役”的情報発信により動機を提供し、旅行時期と旅行先を分散<br>※控除が“財布の後押し”、365Daysが“行き先の提案”という役割分担 |
|   | 2025<br>6-9月<br><b>Year of Celebration</b><br>【タイ国政府観光庁(TAT)】   | ○12のサブカル系テーマで雨季の国内旅行を促すマーケティングキャンペーン<br>・55都市&雨季限定<br>・旅タイプ別に週替わりプロモーション<br>○宿泊補助は伴わず、航空・宿泊・カード会社と組んだ割引や抽選特典中心<br>○タイ国籍保有者向けが主眼(メディア・SNSは国際市場にも二次利用)  | ▶空間分散(55都市)、季節分散<br>▶ニッチ層を呼び込み、ピーク重複を回避                                       |
|   | 2025<br>7-10月<br><b>Half-Half Thailand Travel</b><br>【政策・予算:内閣、観光スポーツ省(MOTS) 運用:TAT 資金決済・デジタル基盤:財務省、クレンタイ銀行】                  | ○雨季限定の国内旅行促進策(Co-Pay補助の宿泊版)<br>・宿泊費補助 平日50%、週末40%(ともに上限3,000B/泊)<br>・1人5泊まで、うち2泊は二次都市に限定<br>・e-バウチャー500B/回 ×5枚<br>○ThaID 顔認証+リアルタイム QR 決済(不正抑制、効果測定の迅速化)<br>○18歳以上のタイ国籍を有する者のみ対象  | ▶空間(55都市)・季節・曜日の3軸での分散  |

出典:タイ国政府観光庁ウェブサイト、ニュースサイト等をもとに作成

## ② プロモーションによる動機の創出

タイ国政府観光庁は、人気都市への集中を緩和し、観光収入をより広い地域に分散させるため、主要都市に対する「第二次都市 (Secondary Cities)」を設定し、分散先として位置付けられた、これまであまり知られてこなかつた地域のプロモーションとブランディングを進めてきた<sup>⑧</sup>。主な施策は以下のとおりである。

- 12 Hidden Gems / Plus (2015～2017年) : 12の第二次都市を「隠された宝石」として国内外に訴求し、地方ブランドの確立を目指した。後に、隣接県とペア化し周遊性を高めることで、滞在日数と消費額の増加を図った。
- Amazing Thailand Go Local (2018～2019年) : 55の第二次都市を対象に、税制優遇とマーケティングを連動させた施策である。この際、対象地を再ブランディングし、例えば「チエンライ＝ウェルネス都市」といったテーマをそれぞれに設定することで、旅行者が地域を選択するための具体的な動機を提供した<sup>⑨</sup>。

Every Day (2024年) : 「毎日が」かが主役」というコンセプトのもと、55二次都市のストリーダや情報を日々わりで発信した。給料日付近くに旅行パッケージセールを定期的に実施するなど、旅行時期と旅行先の双方を分散させるための新たなリズムの創出を試みた。

## ③ インセンティブ(価格誘導)による行動の加速

タイの分散施策の最大の特徴は、空間・季節・曜日のいずれの軸においても分散は容易ではないとの認識が示された。そのなかで、比較的効果がみられたのは空間分散、すなわち第二次都市への誘導である。分散の程度は数字で、滞在日数と消費額の增加を図った。そこで、主要都市と第二次都市・季節(乾季⇒雨季)・曜日(休日⇒平日)の3軸分散を目的とした、旅行者を対象としたインセンティブの設定にある。コロナ禍の需要喚起策であった「We Travel Together」&「Tour Teaw Thailand」を含め、これらの施策はいずれも、タイ国籍保有者の居住県外旅行のみを対象としており、税制優遇等を通じて、国内旅行者の行動変容を促そうとするものであった<sup>⑩</sup>。

### 3 タイにおける分散施策の効果と課題

今回の視察では、タイ国政府観光庁およびアサンプション大学を訪れ、分

散施策の効果や課題などに関する意見交換を行った。

#### ① タイ国政府観光庁 (政策実行機関の視点)

● 観光客の行動パターンを政策側の働きかけで変えることは極めて難しく、空間・季節・曜日のいずれの軸においても分散は容易ではないとの認識が示された。

● 雨季への分散は価格彈力性が高く供給側の余力もあるうえ、屋内・ウェルネス・学習型コンテンツによって天候リスクを吸収できるため費用対効果の高い施策になり得る。期間も長く、潜

#### ② アサンプション大学 (学術研究者の視点)

● 雨季への分散は価格彈力性が高く供給側の余力もあるうえ、屋内・ウェルネス・学習型コンテンツによって天候リスクを吸収できるため費用対効果の高い施策になり得る。期間も長く、潜規模が小さいという限界がある。第二次都市分散は中長期的には不可欠だが、現時点では多くの第二次都市で受入基盤が未成熟であるという課題があり、交通・水道・宿泊等のインフラ整備やサビスクオリティの向上、地域の差別化、価格コントロールの同時改善が前提となる。

● 国内旅行ではタイ人が外国人に人気の観光地を避ける傾向がある。その主な要因として、価格高騰や二重価格による自国の観光資源からの排除感、そしてブーケットのように地元人口を大

に休暇を取ることへの抵抗感が再び強まり、現在は再び休日に入人が集中しやすい状況に戻りつつあるとの指摘があった。



【写真1】意見交換の様子(上:タイ国政府観光庁、下:アサンプション大学)

きく上回る観光客による混雑が挙げられる。二重価格の存在は、国内客と外国人客の間に市場分断の圧力があることの表れとみてている。

- 国内旅行者を「二次都市・雨季・平日」に動かす主な原動力は市場要因であり、高価格や混雑といった現実の条件が行き先を変えさせる。一方で、政策策

はその流れを後押しする増幅器・加速器として機能する。ただし、割引など単発の施策は効果が持続しにくく、アクセス・受入品質・決済を束ねた利便性向上と組み合わせて初めて、行動変容が定着し得る。

- 地方分散の対象として国内客とインバウンド客のどちらが難しいかについ

ては、地方都市のアクセスや施設・設備の水準が依然として不十分なことから、より高い快適性を求める国内客の方が難しいとする見解がある一方、滞在期間が限られるインバウンド客は有名観光地への来訪を優先し、安全性の不安から未知の地方部には行きにくいとする見方も示された。

#### 4 タイの事例からみえてきたこと

タイの事例からは、市場が生み出す「結果的分散」と政策による「意図的分散」が並行して進行していることが確認できた。価格高騰や混雑といった市場環境の変化がまず人々の行き先を変え、政策的なインセンティブやプロモーションは、その動きを後押しする加速装置として機能している。また、日本ではカレンダーや混雑予報

の公表、閑散期や夜間におけるイベント実施、シャトルバス運行によるアクセス改善などを通じて、主に情報提供やコンテンツづくり、二次交通等の対策を積み重ねてきたのに対し、タイでは国主導のもと、国内旅行者への直接的な価格インセンティブ施策が多く展開されている点に違いがみられる。

日本への示唆としては、まず、政策による意図的分散を図る際に、誰の分散を促すのかを明確にする必要がある。国内客なのか、インバウンド客なのか、その組み合わせなのかによって、用いるべき手段は異なる。そのためには、各種統計やビッグデータ等を用いて、人気が集中する地域およびその周辺で国内客・インバウンド客がどのようにシフトしているのか、クラウドディングアウトがどの程度発生しているのかを把握し、市場が自発的に形成しつつある分散パターンを明らかにすることが前提となる。国内客とインバウンド客が同じ場所を奪い合うという発想ではなく、どの需要を、どの目的(地方への経済波及、混雑緩和等)で、どの地域に振り向けるのかを戦略的に整理することが求められる。

なインセンティブ施策を全国的に展開することは制度・財政面から容易ではない一方で、人々の行動変容を促すうえで情報発信やマーケティングによる分散施策には大きな余地がある。デジタル技術を活用することで、混雑状況の可視化にとどまらず、ニッチなテーマの提示やターゲット別のコンテンツ配信、日替わり・期間限定の動機付けなどを有機的に組み合わせることが可能となる。タイの事例は、明確なターゲティングやテーマ設定を通じて行き先を選ぶ理由を提示し、市場が生み出す分散の動きを政策としていかに増幅・持続させるかという点で、日本の地方分散を検討する際の参考となる。

**【謝辞】**本調査研究の実施にあたり、意見交換にご対応いただいたタイ国政府観光庁関係各位（アジア南太平洋担当副総裁 Pattaranong Na Chiangmai 氏をはじめとする皆様）、アサンプション大学関係各位（ホスピタリティ・ツーリズム・マネジメント学科長 Lalida Arphawatthanasakul 氏をはじめとする皆様）に、深く感謝申し上げます。



【写真2】バンコク最古の寺院ワット・ポーの涅槃仏

<参考文献>

- 1) Schuckert, M., & Wu, J. (2021). Are neighbour tourists more sensitive to crowding? The impact of distance on the crowding-out effect in tourism. *Tourism Management*, 82, 104185.
- 2) 観光庁:宿泊旅行統計調査([https://www.mlit.go.jp/kankochō/tokei\\_hakusyo/shukuhakutokei.html](https://www.mlit.go.jp/kankochō/tokei_hakusyo/shukuhakutokei.html))
- 3) タイ国政府観光庁(2024):2024年タイ国民の旅行行動調査プロジェクト
- 4) Fakfare, P., Talawanich, S., & Wattanacharoenasil, W. (2020). A scale development and validation on domestic tourists' motivation: The case of second-tier tourism destinations. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(5), 489–504.
- 5) タイ国政府観光スポーツ省観光スポーツ経済部:観光統計(<https://mots.go.th/news/category/411>)
- 6) Nomnian, S., Trupp, A., Niyomthong, W., Tangcharoensathaporn, P., & Charoenkongka, A. (2020). Language and community-based tourism: Use, needs, dependency, and limitations. *ASEAS – Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 13(1), 57–79.
- 7) Huttasin, N. (2008). Perceived social impacts of tourism by residents in the OTOP tourism village, Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(2), 175–191.
- 8) Manosuthi, N.(2024): Enhancing Secondary City Tourism in Thailand: Exploring Revenue Generation, Sustainable Practices, and the Role of Brand Identity. *ABAC Journal*, 44(4).
- 9) Yangngam, D., & Wanna, W. (2020). The policy implementation of Amazing Thailand Go Local: A case study of local tourism in Chanthaburi Province. *RBRU Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 15–29.
- 10) Dalferro, A. (2022). We Travel Together? Assessing domestic tourism during the COVID-19 pandemic in Thailand. *ISEAS Perspective*, 2022(68).

## ② タイにおける

# 観光の高付加価値化と 域外流出抑制の 取り組み

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』の取り組みに注目して

観光研究部 上席主任研究員  
柿島あかね

1. 本研究の背景と目的

世界の観光産業は、パンデミックを契機として大きなパラダイムシフトを迎えており、かつて主流であった観光

客数を中心とした「量」を追求する観光は、オーバーツーリズムや環境負荷といった持続可能性の課題を顕在化させた。現在、多くの国や地域は、観光客一人当たりの消費額を高める、「高付加価値化」を戦略目標として掲げている。この「質」への転換を後押しす

るのが、Z世代やミレニアル世代と呼ばれる若年層や富裕層における価値観の変化である。彼らは旅行に「本物の体験」を求める傾向が強まっている。加えて、上質な体験に対しても高い支払意向を持つことも各種調査から明らかになっている<sup>1)</sup>。このことは、高付加価値化を目指す観光地にとって追い風となっている。

しかし、高付加価値化が観光地の経済効果に直結するとは限らない。国連観光機関(UN Tourism)<sup>2)</sup>は、観光の流出(Tourism Leakage)を長年にわたり指摘してきた(UNEP & UNWTO, 2005)。これは、観光客の現地での支出が、国際的なOTA(Online Travel Agent)への手数料、外資系ホテルチェーンへのロイヤリティ、域外から調達された食材や飲料の対価として、その国・地域から流出してしまう現象である。特に開発途上国においては、観光収入の4～5割が域外に流出しているとする推計もあり(UNCTAD, 2010)、観光による経済効果が観光地に十分にもたらされていないことを示している。観光収入の域外流出を抑えねりにより、地域内の生産者、事

業者、雇用に直接還元されるだけでなく、域内に留まつた資金がさらなる消費や投資を生み出し、経済効果が波及する。加えて、パンデミックや国際情勢の変動といった外部ショックに対する耐性の強化にもつながることが期待される。これらの世界的な動向を踏まえると、高付加価値旅行者の支出が、地域コミュニティ内で循環する仕組みを構築すること、すなわち「高付加価値化」と「域外流出の抑制」の同時実現が不可欠である。

こうした世界的な動向と課題解決のモデルとして、本稿ではタイの政策に着目したい。

タイでは2019年には約4000万人の外国人旅行者を受け入れ、国外の旅行者による観光収入は約3兆バーツと推計され、名目GDPの約2割を占めた。一方で、タイ政府が2021年に国家アジェンダとして承認した「BCG経済モデル推進のための行動計画(2021～2027)」(以下「BCGアクションプラン」)(BCG Model Implementation Committee, 2021)では、過去の経済発展が天然資源・生物資源の劣化や富の不均等な分配をもたらし、その結

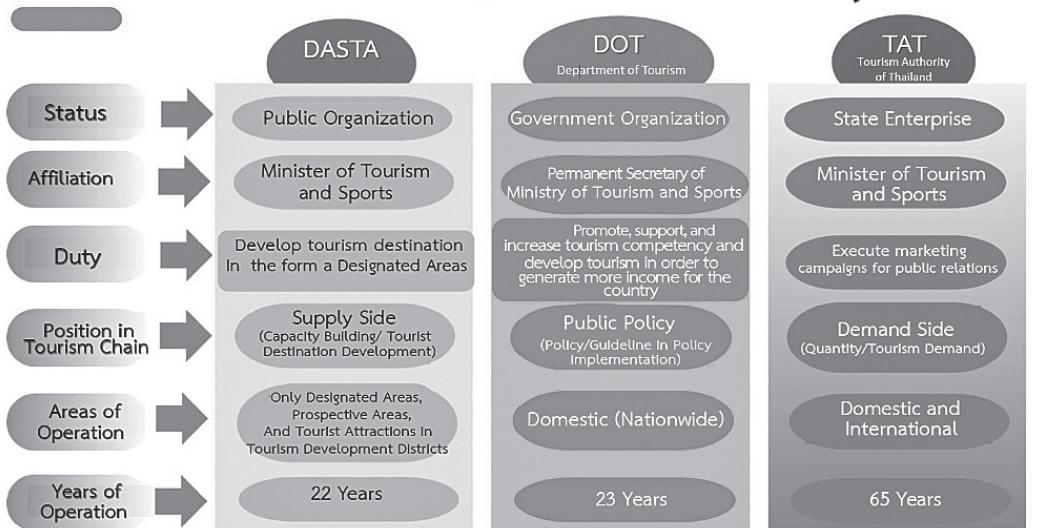
果として成長率が低迷し「中所得国」の畏るからの脱却が難しくなっていると指摘する。観光分野についても、2019年の観光収入の8割がわずか8県に集中し、環境負荷や社会問題を招いているとしたうえで、二次都市や地域コミュニティへの観光・収入の分散と、自然・文化資源に科学技術やイノベーションを組み合わせた高付加価値な体験創出を通じて、持続的かつ包摂的な成長を図ることを打ち出している。これは、前述した「高付加価値化」と「域外流出の抑制」の同時実現を目指すものであり、注目すべきものである。

## 2. タイの観光推進体制

タイの観光推進体制において特筆すべきは、観光・スポーツ省(Ministry of Tourism and Sports:以下“MOTS”)の下に置かれた関係機関の役割分担が明確である点である。MOTS所管の国営企業であるタイ国政府観光庁(Tourism Authority of Thailand :以下“TAT”)がマーケティングとプロモーションを担い、公的機関である持続的観光特別地域開発管理機構

図 1 観光施策における主な機関別の役割分担

## DASTA's Position in Thailand's Tourism Industry



出典:DASTA提供資料  
ツーラベル(Community Based Tourism: ツーラベル)  
“CBT”の発明上げを担う  
ところ。いのせか観光局  
(Department of Tourism)

### DASTAの持続可能な観光指定地域における

## 高付加価値化と 域外流出抑制の 取り組み

泰國會議及展覽局 (Thailand Convention and Exhibition Bureau : “TCEB”) 乃為泰國之

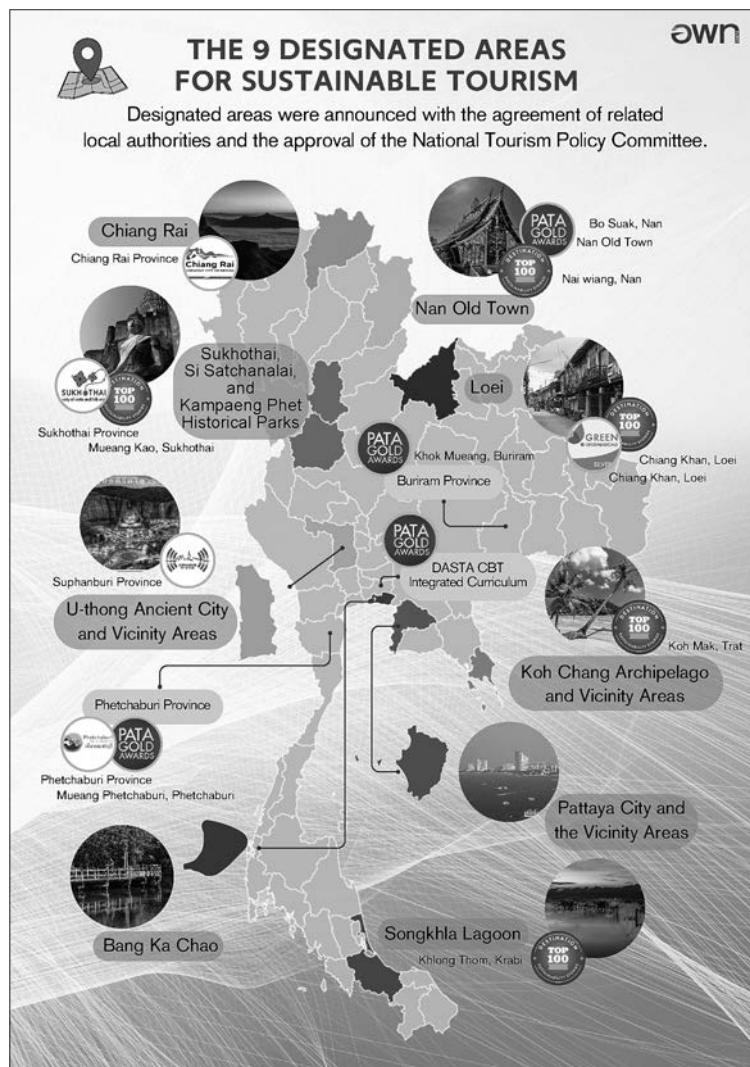
野の振興をそれぞれ担当する、連携している。本稿のテーマである観光の高付加価値化と域外流出抑制においては、DAST AとTATの連携が鍵となっているため(図1)、両機関の具体的な取り組みに着目し、既存の資料整理やヒアリング調査の結果を踏まえて考察する。

Committec(ZEN-DO)により承認された9つの「持続可能な観光指定地域」(図2)において、観光商品の高付加価値化を推進している。その際、開発の指針として「3C」コンセプトを掲げている。これは、観光が地域住民に利益をもたらすため(Community benefit)、受入環境やインフラを適切に整備するため(Convenience)、そして持続可能な開発目標(SDGs)や世界持続可能観光協議会(Global Sustainable Tourism Council)以

Sustainable Tourism Council は“GSTC”等、国際基準へ適合する会員（Compliance）を条件とするものである。JCTの枠組みの中で、地域団体などは、「所有者・実行者」、

### ③-② タイにおける観光の高付加価値化と域外流出抑制の取り組み

図 2 9つの持続可能な観光指定地域



出典:DASTA提供資料

Operators & Tourlink  
いわ (Travelife for Tour

DASTAは「支援者」という役割分担の下で協働している(DASTA, 2021)。地域コミュニティの役割は、住民で構成される「CBTクラブ」等を組織し、観光客の受け入れ方針や利益分配のルールの決定、地域資源を活用した体験プログラム化、ガイドや講師としての観光客のもてなし等が挙げられる。一方、DASTAはGSTCの国際基準をベースに策定した、コミュニティ

主導型観光のための国家開発基準「タイCBT基準<sup>4</sup>」("Thailand CBT Standard") (DASTA, 2019) を通じて、ガイドラインを提示する。また、地域資源の掘り起こしとストーリー化・適正価格の設定、デジタルマーケティング等、ワークショップを通じたスキル移転や、観光商品を市場へ流通させるための商談の機会等も提供している。

**2 高付加価値商品の創出**  
例えは、バンコクの隣、サムットプラカーン県プラプラテーン郡に位置するバンカチャオ(Bang Kachao)は、6つのサブ地区から成る都市近郊グリーンベルトとして指定され、DASTAがコミュニティと協働しながら持続可能な観光エリアづくりを進めている(DASTA, 2024)。



[写真1] バンカチャオの運河遊覧の様子 出典:DASTAホームページ

Project Partners, 2024)。特に運河を巡るボートツアーでは、従来の遊覧に加え、ゴミ拾い等の環境保護活動や生活動体験を組み込んでいる【写真1】。また、ボートツアーは、予約制といふようない小規模・予約制の運航形態は、一般的なボートツアーと比べて一人当たりの単価が高くなりやすい一方で、アクセスの良さとプライベート感を両立させた高付加価値体験として、環境意識の高い旅行者層に訴求している。

は職人やコミュニティと連携し、観光客が工房で陶芸やハーブコンプレスづくり等の技術を直接学ぶ体験プログラムの整備や、職人が案内役・インストラクターとして対応できるような研修・ワークショップを支援してもらわれる(DASTA, 2021; Travelife for Tour Operators & Tourlink Project Partners, 2024)。



【写真2】ボーカー・スアック村で伝統的な竹細工をつくる女性たち  
出典:DASTAホームページ

加収益を得る構造が生まれ、訪問者の滞在時間の延伸や、地域への理解と愛着の醸成にもつながっていると考えられる。こうしたモデルを積み重ねた結果、同村はタイで初めてUN Tourism の「Best Tourism Villages」に認定され、その国際的なブランド価値は一段と高まつたといえるだろう(UN Tourism, 2024)。

また、ナーン県ボーカー・スアック(Bosuak)村では、DASTAがデザイン専門家を派遣し、女性や高齢者の副業だった伝統的な織物や陶芸等を、現代のライフスタイルに合うデザインへと改良し、商品価値を高めた【写真2】。これらに重要なポイントは、「モノの販売」から「コト(体験)の販売」へと移行したことである。DASTA

可能性を示唆している。

### ③ 域外流出抑制に関する取り組み

DASTAでは、域外流出に関する詳細なデータ収集は行われていない。

流出の原因を特定するよりも、地域コミュニティに対し「可能な限り地域内の資源を選択する」よう行動変容を促すことを優先しているためである。ただし、地域内で生産できない必需品については外部調達を認めるなど、各地域の状況に合わせた現実的な運用を行っている。

こうした柔軟な運用を基本とする一方で、地域経済の自立性を担保するため、域外流出を防ぐ仕組みと、対外的な販路を拡大する支援の両面からアプローチしている。

これらの取り組みは地域経済にも一定の効果をもたらしていると考えられる。DASTA支援地域全体の2022年の観光収入は対前年比10.52%増となり、収入分配を示すジニ係数<sup>5</sup>は0.214と比較的低い水準にある(DASTA, 2023)。これは、高付加価値化による収益が一部の事業者に偏らず、比較的広く分配されている

次いで、コミュニティ内の非メンバー住民、近隣のコミュニティ(同郡・同県内)、外部事業者と、調達における優先順位を定めている。

#### ② 地域雇用と権利の保護

外部資本による搾取を防ぐため、各コミュニティや企業内では、作業部会や管理職を地元住民に限定するほか、地域市場の出店者を、コミュニティに入を制限する「販売権の保護」等、規則を設けている。

#### ③ 交渉力の強化

技能を持つグループの組織化や、近隣コミュニティとの連携ネットワーク構築を通じて、外部の投資家や運営者に対する地元住民の交渉力を高め、不当な干渉を防いでいる。

## 域外流出を防ぐ仕組み

### ① 調達における「優先順位」の確立

「タイCBT基準」に基づき、観光活動に必要な資源(食材、資材、人材)の調達において、地域コミュニティ内のCBTクラブメンバーを最優先し、

### ① サプライヤー情報の管理

地域住民は、既に地元の誰が何を売っているかを把握しているため、一般的な物品・資材に関する「地域サプライヤー名簿」は作成していない。一

方で、ツアーオペレーター向けの「観光商品」に関しては、「データベースであります“CBT Thailand”」<sup>6</sup> 及び冊子である「Creative Tourism Catalogue」<sup>7</sup>、ソニのを通じて積極的に情報を公開している。

## ② デジタルマーケティング DASTA Travel Mart

地域産品やツアーや販路を確保するため、年に一度、CBT コミュニティシートオペレーターをマッチングさせ、オンライン商談会「DASTA Travel Mart」の開催や、ITB (ベルリン) 及び ATA (太平洋アジア観光協会) 等のイベントにコミュニティが参加し、直接的な取引機会を提供している。

## 4. TATによる 販売支援

TATでは、DASTAの支援を得て創出された観光商品を国内外の市場へ効果的に送り出すため、主に「ブランド化」「販路拡大」「サステナビリティ関連キャンペーン」の側面から支援を

行っている。

第一に、観光商品の「アワード化」である「TAT主催の「Thailand Tourism Awards (Kinnaree Awards)」」<sup>8</sup> が、観光産業における品質と卓越性を示す指標であり、受賞者はキンナリー像およびロゴを「品質保証」のシンボルとしてプロモーションに活用する事ができる(TAT Newsroom, 2023)。更に表彰制度は、審査基準を通じて商品・サービスの改善方向を示すとともに、

コミュニティや事業者が「ブランド力の向上に取り組むためのインセンティブ」として機能していると考えられる。また、TATはDASTAが開発支援を行った地域が、UNESCO創造都市ネットワーク(UCCN) 及び UN Tourism の「Best Tourism Villages」等の国際認定を取得する際の国際的なプロモーションを展開している。これにより、地域固有の文化を「世界基準の観光資産」として市場に認知させる役割を担っている。

第二に、「販路拡大」である。タイ最大のB2B商談会「TTM+(Thailand Travel Mart Plus)」<sup>9</sup> では、TATが全額負荷の小さい滞在を重視する高付加価値旅行者層への訴求に活用している。更に、CBTやエコツーリズムを含む多様な観光事業者を集め、海外バイヤーとのB2B商談の場を提供している(TAT Newsroom, 2024)。実際、日タイ観光ワーキンググループの報告によれば、タキアンティア (Takhian Tia) ハヌニティ等の事例において、DASTAが支援した地域の商品をTATがFAMトリップ等のプロモーションに組み込み、国内外での販路開拓やツアーフィーチャー造成につなげている(JTTRI, 2024)。

第三に、TATが推進する「サステナビリティ関連キャンペーン」への統合が挙げられる。その具体例が、DASTAが中心となつて低炭素観光の取り組みを進めてきたコ・マーク島(Ko Mak)である。同島は、地域のステークホルダーによる「The Ko Mak Low-carbon Destination Declaration」(2012年)を経て、

## 5. 高付加価値化と 域外流出抑制 から見た タイの観光施策――

本調査から、タイの「高付加価値化」と「域外流出抑制」に向けた観光施策の特徴を総括すると、以下の3点に集約される。

第一に、国の中期国家開発計画である「第13次国家経済社会開発計画(2023-2027)」において、所得・

シヨンのみに留まらない。先述の通り、TATはFAMトリップを実施し、主要観光地とDASTA指定地域を結ぶ体験ルートや商品コンセプトの検証・改善を図っている。こうしたプロモーションの中で、両機関が周遊ルートや体験設計を共同で検討するケースも報告されている(DASTA, 2023; JTTRI, 2024)。このように、TATのマーケティング基盤を通じて、DASTAが支援した地域の「本物」を体験できる観光商品が適正価格で流通する枠組みが形成されつつある。

めらに、両機関の連携はプロモーションのみに留まらない。先述の通り、TATはFAMトリップを実施し、主要観光地とDASTA指定地域を結ぶ体験ルートや商品コンセプトの検証・改善を図っている。こうしたプロモーションの中で、両機関が周遊ルートや体験設計を共同で検討するケースも報告されている(DASTA, 2023; JTTRI, 2024)。このように、TATのマーケティング基盤を通じて、DASTAが支援した地域の「本物」を体験できる観光商品が適正価格で流通する枠組みが形成されつつある。

資産格差および地域間格差の縮小が主要な目標として掲げられていること(NESDC, 2022)からわかるように、観光は「主要都市と地方部の格差は正に資する手段」の一つとして位置づけられている点である。1990年代から導入されたCBTは、観光収入を大都市や外資系企業から地域コミュニティへ循環させる」と、所得再分配に寄与する仕組みとして活用されてきた。実際に、国家レベルの計画や観光セクターの戦略におけるKPIには、観光収入の総額だけでなく、主要都市以外の地域が獲得する観光収入の比率(NESDC, 2022)や、中小企業の競争力強化・支援状況および観光産業における雇用創出(Ministry of Tourism and Sports, 2023)など、分配・包摂性に関する指標も含まれている。

第一に、国家アジェンダである「B C Gアクションプラン」を背景に、観光分野で「量」から「質」への転換が明確に打ち出されている点である。BCGモデルでは、観光産業をグリーンかつ高付加価値な観光へと転換し、第二次都市の振興を通じて不平等の縮小と持続可能性の両立を図ることによって自

然・文化資本と地域アイデンティティを活用することが強調されている(BCG Model Implementation Committee, 2021)。したがって、DAS TA等の実施機関は、地域資源に根ねたコミュニティ主体の観光を基盤とし、より高い体験価値と価格を備えた商品開発を進めている。本稿で取り上げたバンカチャオやボーラック村等の事例は、この方向性を具体化したものと見えるだろう。

第三に、「戦略から実践まで一貫的に実施」される点である。「第3次国家観光開発計画(2023-2027)」では、観光エコシステムの構築が掲げられており、これが「制度」と「現場」をつなぐ枠組みとして位置づけられてい(Ministry of Tourism and Sports, 2023)。この文脈のもとで、全国的な認証制度やガイドラインとして「タイCBT基準」やホテルの環境認証制度(例:Green Hotel / Green Hotel Plus<sup>®</sup>)等が、現場のオペレーション改善の指針として機能している。これらの「品質」が、観光商品を「開発する」DASTAと、それを国内外市場に「販売・プロモーションする」TATとの役割分担が明確

## [謝辞]

本研究の遂行にあたり、貴重な資料の提供ならびにヒアリングにて協力いたしました、持続的観光特別地域開発管理機構(DASTA)およびタイ国政府観光庁(TAT)の皆様に深く感謝申し上げます。

I would like to express my sincere gratitude to DASTA and TAT for their invaluable support and cooperation in this research.

本研究の一部は、JSPSの科研費(JP23K11631)の助成を受けて実施した。

では、地域資源の開発や評価指標の設計において、国際的な基準や指標が十分に活用されているとは言い難い。したがって、タイのように地域資源の開発プロセスに国際的な視点(国際基準)を組み込み、評価指標に「地域内調達率」のような経済循環の視点を明示的に取り入れる」とは、日本の観光施策にとっても有益な示唆となるだろう。

### ③-② タイにおける観光の高付加価値化と域外流出抑制の取り組み

<注>

- 「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査」によると、「高付加価値旅行者」および「若年層」において、観光資源・施設の混雑緩和や保護のため金銭負担への賛成率が高い傾向にある。消費額別(2025年度版):  
着地消費100万円以上の層は87%が賛成し、100万円未満の層(68%)を大きく上回る。  
世代別(2024年度版 スピンドウレポート): Z世代(76%)、ミレニアル世代(72%)、X世代(60%)、ベビーブーマー世代(47%)と、若年層ほど割合が高い。

2… 国連世界観光機関(United Nations World Tourism Organization: UNWTO)は、2024年1月に機関名を「UN Tourism」に変更した。  
本稿では、名称変更前に公表された文献等については当時の名称である「UNWTO」、名称変更後の文献等については新名称である「UN Tourism」と表記する。

3… DASTAは、王令により指定された以下の9つの特別地域において、重点的な観光開発を行っている。  
これらの地域は、自然環境、歴史遺産、地域文化などそれぞれ異なる観光資源を有しており、持続可能な開発目標(SDGs)やCBTの実践モデル地域として位置づけられている。  
チャーン島および周辺地域(トラート県): 海洋資源と低炭素観光のモデル、パタヤ市および周辺地域(チョンブリー県): ファミリー向け・MICEへの転換、スコータイ歴史公園および周辺地域(スコータイ県・カムペーンペット県): 世界遺産と歴史文化、ルエー県: メコン川流域の自然と地域文化、ナーン県旧市街および周辺地域: 伝統文化とソフトパワーの活用、ウーターン古代都市(スパンブリー県): 歴史教育と創造的観光、ソンクラー湖流域(ソンクラー県・パッタルン県・ナコーンシータマラート県等): 生態系保全と農業観光、チャオプラヤー川流域(アユタヤ県等): 河川文化と世界遺産  
※指定範囲は特定のエリアに限る、チェンライ県(チェンセーン等):  
北部文化と国境観光※指定地域は行政区画全体ではなく、特定のエリアやクラスターとして定義される場合がある。

4… コミュニティが持続可能な運営を行うための「開発指針」として機能する。  
評価項目は、①組織管理(利益配分の透明性)、②社会・経済(地域雇用の創出・地産地消)、③文化(真正性の維持)、④環境(資源管理)、⑤サービス・安全(衛生・安全対策)の5分野からなる。

5… 所得分配の不平等さを測る指標で、0から1の間の値をとり、0に近いほど格差が少なく平等であることを示す。

6… DASTAが運営する、タイ全国のCBT情報を網羅した検索ポータルサイト。  
各コミュニティで体験できるアクティビティ(織物、料理、農業体験等)や宿泊施設、および現地の予約コーディネーターの連絡先が掲載されている。  
自前のウェBSITEを持てない小規模なコミュニティでも、本データベースに登録されることで、国内外の旅行会社や個人旅行者からのアクセスが可能となり、商品の販売を支えるインフラとして機能している。  
(URL: <https://cbtthailand.dasta.or.th/webapp>)

7… DASTAが発行する、高付加価値な体験商品をテーマ別(クリエイティブ観光、低炭素観光等)にまとめたガイドブック。  
特に「Jai Jai Booklet」等は、地域の職人(ローカル・アーティスト)の想いや歴史的背景を「物語(ストーリー)」として高品質なビジュアルで紹介している点が特徴である。  
これらは旅行博において旅行会社(バイヤー)へ配布されるなど、ツアー造成のための商品カタログとして活用されている。

8… タイ政府が認定する環境配慮型宿泊施設の認証制度。  
資源の効率的利用や環境管理体制を評価する「Green Hotel」に加え、近年では国際的なサステナビリティ基準との整合性を高めた上位区分として「Green Hotel Plus」が設けられ、観光産業全体の環境対応レベルの引き上げが図られている。

### 〈参考文献〉

# ブーケットにおける災害にに対する取り組み

観光研究部 研究員  
川口雪衣

観光産業が、震央から約1000km離れたタイの首都バンコクにまで伝播し、ビルの倒壊などが発生した。タイ国政府観光庁(TAT;Tourism Authority of Thailand)は、この地震の翌日に、状況が通常通りに回復していること、安全確保のための定期的な現状把握を引き続き行うことを発表し、観光客の不安感の払拭に努めている。

国家主導で観光産業振興に取り組んでいるタイも、このような経験をしている。2004年12月26日に発生したスマトラ島沖地震に伴う大津波(インド洋大津波)は、インド洋沿岸諸国に甚大な被害をもたらした。タイ南部のリゾート観光地であったブーケットでも、その観光資源であるビーチやリゾートホテルが津波に襲われ、住民のみならず外国人観光客にも死傷者・行方不明者を出す事態となつた。この津波が発端となつた旅行者数や消費額の減少は、住民の多くが直接的・間接的に観光産業に従事していたため、彼ら

の経済と生活基盤に深刻な影響を及ぼした。

まさに直近では、2025年3月28日にミャンマーで発生したM7.7の地震が、震央から約1000km離れた

タイの首都バンコクにまで伝播し、ビルの倒壊などが発生した。タイ国政府観光庁(TAT;Tourism Authority of Thailand)は、この地震の翌日に、

状況が通常通りに回復していること、安全確保のための定期的な現状把握を引き続き行うことを発表し、観光客の不安感の払拭に努めている。

## 1. 観光産業に与える影響

国家主導で観光産業振興に取り組んでいるタイも、このよ

うな経験をしてい

る。2004年12月26日に発生したスマトラ島沖地震に伴う大津波(印度洋大津波)は、インド洋沿岸諸国に甚大な被害をもたらした。タイ南部のリゾート観光地であったブーケットでも、その観光資源であるビーチやリゾートホテルが津波に襲われ、住民のみならず外国人観光客にも死傷者・行

方不明者を出す事態となつた。この津波が発端となつた旅行者数や消費額の減少は、住民の多くが直接的・間接的に観光産業に従事していたため、彼ら

## 2. タイ南部における被災状況とその後の対応

であるよう

に、観光客は地域住民と比べて災害に対してより脆弱であり、彼らの安全確保には、観光客と実際に接点を持つ機会の多い観光産業の従業員が重要な役割を担うと考えられている

(Ritchie, 2008; 照本, 2023)。

2004年7月1日時点の南海トラ

フ地震防災対策推進基本計画において、南海トラフ沿いの地域でM8~9クラスの巨大地震が30年以内に発生する確率は80%程度と記載されている。

沿岸観光地も含め、全国的にインバウンド観光客が増加している、または誘客に努めているなかで、観光産業において災害へ備えることの重要性はますます高まっていると言えるだろう。

このよ

うな問題意識から、取り組みのプロセスや意思決定といった背景を聴取することで、日本でより効率的・効果的に災害に備えるための示唆を得ることを目的として、2004年12月のインド洋大津波を経験したブーケットの宿泊施設における自然災害への取り組みや、被災後20年以上が経過した現地の状況について、ヒアリングを行つた。本稿では、その結果を報告する。

加えて、例え

ば大きな地震が少ない地域出身の人々が、揺れを感じた時の適切な行動を予め知つてゐることは稀であるよう

に、観光客は地域住民と比べて災害に対しても脆弱であり、彼らの安全確保には、観光客と実際に接点を持つ機会の多い観光産業の従業員が重要な役割を担うと考えられている

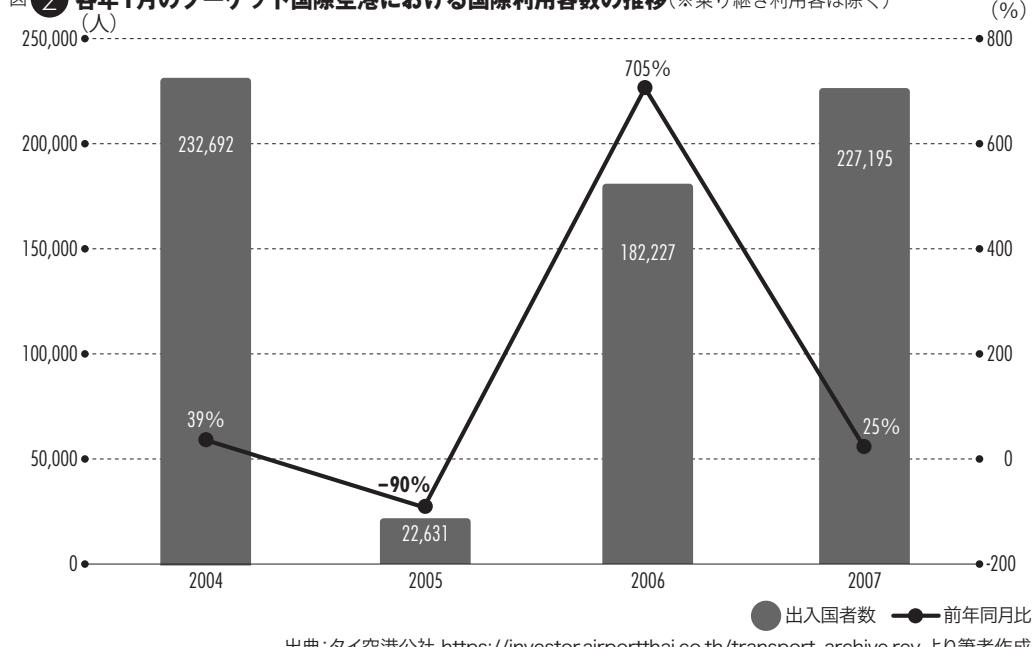
2004年12月の津波は、ブーケッ

### ③-③ タイ・プーケットにおける災害に対する取り組み

図1 プーケット国際空港における国際利用客数の推移(※乗り継ぎ利用客は除く)



図2 各年1月のプーケット国際空港における国際利用客数の推移(※乗り継ぎ利用客は除く)



ト国際空港付近で4m、主要ビーチであるパトンビーチで6mの高さだったと言われている。沿岸部のホテルも被災し、プーケットにおける2005年

1月から3月の客室稼働率は約3分の1にまで落ち込むなど、観光客数は大幅に減少した(Birkland, et al., 2006) (図1、図2)。

その後、ホテルやリゾートはおよそ9ヶ月で復旧したが、観光客数の回復には被災から約20ヶ月を要しており、この遅れは、ホテルやリゾートが

再建に多額の費用を費やしたものとの、稼働率が低い状態が続くことで長期間にわたって低収入に苦しんだ実態を示唆している(Tang, et al., 2019)。

TATは観光客の信頼回復に対する責任機関となり、国内外の旅行会社や旅行代理店の被災地への招聘、プロモーションキャンペーンの実施、割引パッケージの提供などを行った。その他、地震観測所の設置・改修が行われ、2007年には防災減災局(DDPM: Department of Disaster Prevention and Mitigation)が設立され、津波対策訓練が行われるよつになった。また、国際的には、UNWTOやPATAも参加した会議にてプーケットアクションプランが定められた。これには、潜在的な観光客や観光関連事業者の信頼回復のためのマーケティングや、持続可能な再開発といった分野が含まれた。

被災地の復興や観光客回復のための取り組みが行われ、将来の安全性といった観点から防災インフラや避難訓練等も実施された。しかし、被災から約10年後に発表された研究の中には、整備された警報塔や避難経路の一部が十分に機能しない状況にあることや、

再建に多額の費用を費やしたものとの、稼働率が低い状態が続くことで長期間にわたって低収入に苦しんだ実態を示唆している(Tang, et al., 2019)。

TATは観光客の信頼回復に対する責任機関となり、国内外の旅行会社や旅行代理店の被災地への招聘、プロモーションキャンペーンの実施、割引パッケージの提供などを行った。その他、地震観測所の設置・改修が行われ、2007年には防災減災局(DDPM: Department of Disaster Prevention and Mitigation)が設立され、津波対策訓練が行われるよつになった。また、国際的には、UNWTOやPATAも参加した会議にてプーケットアクションプランが定められた。これには、潜在的な観光客や観光関連事業者の信頼回復のためのマーケティングや、持続可能な再開発といった分野が含まれた。

被災地の復興や観光客回復のための取り組みが行われ、将来の安全性といった観点から防災インフラや避難訓練等も実施された。しかし、被災から約10年後に発表された研究の中には、整備された警報塔や避難経路の一部が

避難訓練が事業者の自主性に委ねられていたために継続して実施されていなかったりなど、災害対策の持続性の課題を報告するものもある (Wong, 2012; Gurtner, 2014)。

### 3. 20年以上が経過した現在のブーケット

先述の背景情報を踏まえ、取り組みのプロセスや意思決定といった背景を聴取することで、日本でより効率的・効果的に災害に備えるための示唆を得る目的として、現地で津波を経験している宿泊施設へのヒアリングを行い、併せて被災したビーチ周辺の視察を実施した。ヒアリング対象に宿泊施設を設定した理由は、観光客と従業員が最も密に接する場の一つであると考えたためである。

ヒアリングは、ブーケット国際空港周辺とパトンビーチに位置する計2施設で行った。両施設とも施設名の記載と、発言者が特定できる形式での報告は要望により控えさせていただくが、ともに大手世界チェーンが展開する施

設である。なお、今回はスケジュールの都合からヒアリングを実施できたのが2施設のみであり、以下で記載する内容はブーケット全体の状況を説明するものではないことに留意されたい。

#### 災害対策の重要性

両施設とも、利用客と従業員の安全確保とそのための取り組みは重要と認識していた。片方の施設によれば、災害対策が重要な理由は、「観光客は安全だと感じるホテルを選ぶため、災害対策に取り組むことで、信頼を築き、安全なホテルとしての評判を高める（プランディング効果）」からである。一方で、同施設としては利用客の安全確保に尽力するものの、災害時には一刻も早い帰宅を望む従業員もあり、彼らの理解を得るよう努めている。

#### 想定される自然災害とリスク評価

共通して、津波、熱帯低気圧や台風、洪水などの水害と、地震である。その他、一方では高波、強風、他方では地すべり、酷暑や熱波を想定している。一つの施設では、どのような危機があり、それぞれについて発生可能性

(Likelihood)、発生時の被害結果 (Consequence) を分析し、それらに基づく総合リスク評価 (Overall Risk Rating) を実施する上で、優先して対策に取り組むべき危機・災害を特定している。例えば、津波は発生可能性は低く評価しているが、発生時の被害結果は非常に高いと評価し、総合リスクは高いと位置づけている。

#### 計画と訓練

両施設ともに、ホテルグループとして基盤となる危機管理計画を、地域の特性に合わせた危機・災害に沿ってアレンジして運用しており、発生前 (Preparedness)、発生時 (Response)、発生後 (Recovery) の3段階を基本にした計画になっている。この計画は6ヶ月に1回等、定期的に見直されるほか、必要に応じてその都度柔軟に変更される。

また、両施設とも年1～2回の施設

全体での訓練と、別途部署ごとの訓練を基本に、定期的に周知・教育を行っている。訓練は原則全員参加とし、特に新しく加わった従業員には参加を促している。一方の施設では、やむを得ず不参加となつた従業員には資料送付

などでフォローしている。

#### 2004年大津波の継承

両施設とも、当時の状況やデータを記録している。加えて、片方の施設では、津波によってどのような被害が発生したのか、なぜ被害が大きくなつてしまつたのか、また、繰り返さないために必要なことを従業員に掲示物など伝えている。

#### 国の政策に期待するところ

両施設とも、防災インフラの整備を求める。片方の施設の担当者によれば、「2004年の津波後にアンダマン海に早期警報に繋がる津波ブイが設置されたはずだが、この20年間に故障などで現在動いているブイは1基のみと思われる」。また、両施設から、防災警報塔の設置や改善、SMSやサイレンを利用したりアルタイム情報発信システムの構築も求めている。

さらに、一施設からは公共の避難経路の整備や訓練への協力も期待しており、既往研究で持続性の課題が報告されていた分野に引き続き困難を抱えていることが確認された。

## その他



【写真1】パトンビーチの津波警戒標識



【写真2】カマラビーチにある津波について記した碑

する情報共有を行つツールも開発されているが、閲覧は一定以上の役職者にのみ許可されていると発言があり、その理由は「知識のない人が通知を受けたままパニックになるだけだから」と説明された。

2025年3月のバンコクにおけるビル倒壊を受けて内部で変更した事項はあるかを尋ねたところ、「この倒壊は地震ではなく建築方法の問題であり、この倒壊を機とした対応や見直しは行つておらず、通常通りの対策と訓練を行つてている」という回答の一方で、「建物の安全性確認や、地震の対策、宿泊客とのコミュニケーションなどを見直すとともに、政府機関・自治体と

宿泊客も見ることができる場所に、津波の遺構や当時の様子を伝える掲示物があり、どのような意思決定のもと残しているのかを質問したところ、ホテルのオーナーの意向であることがわかつた。

さらに片方の施設からは、災害に関する情報を得た。パトンビーチでは、ビーチにあるモニュメントのすぐ隣やメインストリートのゲート下などを始め、津波避難経路を表示した看板や、津波警戒地域内であることを示すポールが多数見受けられた。避難経路看板はピクトグラムのほか、タイ語、英語、中国語の三ヶ国語で表記されていた（写真1）。

カマラビーチでも、ビーチには津波の警告が掲示され、DDPMが公開する電子版に繋がる二次元コードも備えたハザードマップが掲出されていた。また、カマラビーチには慰霊碑やモニュメントが建てられており、津波被害を伝えていた（写真2）ほか、スピーカーと電光掲示板をもつた警報塔も設置されている。

## 4. タイ・プーケットでの事例から

ヒアリングを行つた宿泊施設は、双方、災害対策に意欲的に取り組んでおり、そこには、顧客の信頼を勝ち取るというプランディングの側面が感じられた。また、地域や施設が抱えるリスクの分析が行われ、それに基づく計画やマニュアルが策定されており、年に1回以上の頻度で訓練の場が設けられていることがわかつた。

ベースとなる計画やマニュアルがあり、それを所在地ごとのリスクに応じてアレンジできる仕組みは世界的チエーンの強みであり、他の事業者特に地元の中小規模の施設がどのように取り組んでいるかは今回明らかにできなかつた。

今回のヒアリングや視察で、次の2点の課題が示唆された。まず、インフラの課題である。両施設から、警報システムの改修や増設が政府への期待として挙げられた。公的インフラは個々の事業者の努力だけでは改善できないため、地域が共通して抱える課題であると考えられる。他方、日本では警報

システムは発達しており、これらから得られる情報をどのように活用するかが焦点になると考える。

次に、持続性の課題である。津波ブレイク基しか残っていない現状や、夜間警備員が増員されたものの元に戻っているなど、一度整えられた対策が継続して実施されていない例が散見された。また、ホテル内の構造や掲示について、オーナーの決定によつて行われていたことは、経営層の個人の関心の程度が、組織としての災害対策への関与の積極性に影響する可能性を示唆している。特に中小規模の事業者で危機管理が劣後しやすいと報告されており、これは日本も例外ではないだろう。不確実な将来への投資を継続的に行う意識と、それを可能にするための体制整備が、日本の観光地にも求められている。

以上に加えて、災害文化の違いによる課題も再確認した。ourkeでのヒアリングだけでなく、タイの他地域での視察中に自然災害について尋ねると、「地震や津波については日本人の方が詳しい」という発言が折々聞かれた。宿泊施設では、正確に情報を判断できずにはパニックになるため、全員に

災害情報を共有しないとの発言があつたが、このように、自然災害に対する知識をほとんど持たない人々が、訪日インバウンド観光客には含まれていると想定される。私たちは学校教育で訓練を行つてきたことで、一定の自助的対策が共有されているが、全ての外国人観光客に、日本人と同様の自己判断に基づく行動を期待することは難しいだろう。訪日インバウンド拡大の時勢において災害対策を考えるにあたり、観光客の自助だけではなく、事業者の役割をどう強化するかという視点が、改めて重要だと考える。

#### 参考文献

- David Johnston, Julia Becker, Chris Gregg, Bruce Houghton, Douglas Paton, Graham Leonard and Ruth Garside (2007). Developing warning and disaster response capacity in the tourism sector in coastal Washington, USA. *Disaster Prevention and Management: An International Journal.* 16 (2): 210-216. <https://doi.org/10.1108/09653560710739531>
- Brent Ritchie (2008). *Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness,* *Current Issues in Tourism,* 11(4), 315-348. <https://doi.org/10.1080/13683500802140372>
- 照本 清峰 (2023). 観光客の津波避難の支援対応に関する観光地の従業員の認識. *自然災害科学* 41 (4), 363-390. [https://doi.org/10.24762/jndsj.41.4\\_363](https://doi.org/10.24762/jndsj.41.4_363)
- Thomas A. Birkland, Pannapa Herabat, Richard G. Little, and William A. Wallace (2006). *The Thailand Tsunami and Hurricane Katrina: A Preliminary Assessment of Their Impact and Meaning in Global Tourism.* Prepared for the Third MaGrann Conference on 'The Future of Disasters in a Globalizing World.'
- Jing Tang, Natt Leelawat, Anawat Suppasri and Fumihiko Imamura (2019). *An effect of tsunami to hotel occupancy: A case of Phuket, Thailand.* IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 273(1) <https://doi.org/10.1088/1755-1315/273/1/012033>
- Poh Poh Wong (2012). *Impacts, recovery and resilience of Thai tourist coasts to the 2004 Indian Ocean Tsunami.* Geological Society, London, Special Publications. 361(1):127-138 <https://doi.org/10.1144/SP361.11>
- Y. K. Gurtner (2014). *It's more than tourism: investigating integrated crisis management and recovery in tourist reliant destinations: case studies of Bali and Phuket.* James Cook University PhD thesis. <https://doi.org/10.25903/96va-1562>

# 観光のチカラで復活した無形文化遺産「ナン・ヤイ」に学ぶ

觀光研究部  
主任研究員  
後藤伸一

【写真1】ペッチャブリー①  
ワット・プラップラチャイに保存されているナン・ヤイ



に2018年に文化財保護法を改正し、

「活用」を通じた「保存」という新たな道筋を示し始めた。しかし、ここで「文化財の活用は文化の真正性を損なうのではないか」という根源的ジレンマが生じることになる。

「保存」か「活用」というゼロサムの議論が続いている状況である。

私はこの「保存」か「活用」について、どちらか一つを選ばなければいけないということではなく、バランスが重要であり、どのようにプラスサムにしていくかという方向に、議論の質を変えている必要があると考えている。

このような問題意識から、今回は、一度途絶えた無形文化遺産「ナン・ヤイ」を観光のチカラで復活させたタイのペッチャブリーという小さな町のコミュニティを訪問した。また、無形の文化財の継承に観光が与える影響や効果について、それらを支援した政府機関(DASTA)も訪問した。

## 1. 静かなる危機と、新たなる枠組みの必要性

日本の人口減少が今後ますます大きな社会課題となっていくことは周知の通りである。ただ、経済面での議論が多いのではないかと思うところがある。私は人口減少がもたらす負の側面として、文化面についても重要なのではないかと考えている。

特に今、人口減少によるコロナ禍の衰退や生活習慣の大きな変化により無形の文化遺産、例えば祭りや民俗芸能、伝統工芸などの技術が「静かなる危機」に陥っている。この流れが止まるとはおそらくない。つまり、無形の文化遺産は残念ながら消えていく運命だと言える。

こうした中、文化行政は大きな転換点を迎えており、文化行政は大きな転換点を迎えており、文化行政は大きな転換

## 2. 実践.. 超えて ペッチャブリーでのピカールの理論を

文化行政は大きな転換点を迎えており、文化行政は大きな転換点を迎えており、文化行政は大きな転換

捉え直すことで、単純な二項対立を超えた議論が可能となる。

さらに、この二つの側面の調和を目指す実践的な枠組みが、サステナブルツーリズムや国連世界観光機関が整理したV.I.C.Eモデルである。訪問客

(Visitor)、観光産業(Industry)、地域社会(Community)、環境と文化(Environment and Culture)という4者のニーズの調和を目指すこの考え方は、文化遺産の継承という課題にも有効な示唆を与えているよう思える。

私はこの「保存」か「活用」について、どちらか一つを選ばなければいけないということではなく、バランスが重要であり、どのようにプラスサムにしていくかという方向に、議論の質を変えている必要があると考えている。

例えばこの対立を解く鍵として、文化人類学者ミシェル・ピカールが提示した「遺産としての文化(Culture as Heritage)」と「資本としての文化(Culture as Capital)」という概念がある。文化を「守るべき遺産」と「価値を生む資本」という二つの側面から

リーの役場職員のファンさんに話を伺つた。

まず、ペッチャブリーは、バンコクから南西へ約160キロに位置する豊かな歴史と文化が残る古都である。2021年にユネスコ創造都市ネットワークに「食文化 (Gastronomy)」分野で認定されている。山と海に挟まれたこの地は、古くから交易の要衝として発展し、数多くの寺院や洞窟、王朝時代の宮殿が点在する。旧市街には華人商人が築いた2階建ての店舗兼住宅が数多く残り、喧騒のバンコクとは正反対で時間がゆづくりと流れるような雰囲気が漂う。この歴史的風土が、ナン・ヤイのような伝統芸能を育む土壤となってきた。

そのナン・ヤイは、インドの叙事詩「ラーマーヤナ」(タイでは「ラーマキンエン」)を主な題材にしたタイを代表する伝統影絵芝居である。「大きな革 (Nang) の演劇 (Yai)」を意味するその名の通り、1メートルを超える大型の牛革で作られた人形が最大の特徴である。

職人が一枚の牛革に精巧な彫刻を施して作られる人形は、神々、魔王、猿の軍将など、物語に登場する個性豊か

なキャラクターたちである。これらを大きな白いスクリーンの前で数人で操る。ナレーターが物語を紡ぎ、タイの伝統音楽隊が劇的な旋律を奏でる中、スクリーン上で繰り広げられる神々と悪魔の戦いは、息をのむほどダイナミックで美しい。その壯麗なスケールと芸術性から、「動く寺院壁画」とも称される。ワット・プラッププラチャイには歴史的な人形が残されていたが、上演活動は長らく途絶えていた。何故、このナン・ヤイが復活できたか。背景としてこの地域では地域の活性化のため20年以上オンさんを中心にして「まちづくり」に取り組んできた。そのまちづくり活動がきっかけとなりDASTAが地域開発・支援に入ることになり、地域関係者が議論をした中で、ワット・プラッププラチャイに保存されていたナン・ヤイの人形が大変素晴らしいものであるにも関わらず、

その人形を動かすこと、これを影絵劇上演することができない、「クリエイティブ・ツーリズム」の手法を用いてこの文化財を復活できないかという話になつたそうである。

当時、観光客は寺院を訪れ、古い人形を見るだけであり、コミュニティ活

動はなく、地域関係者が議論する中で、コミュニティを作り、ナン・ヤイを復活させ、その価値を認識し、保存継承する方法について検討が始まった。寺院を中心とした理由は、この取組みを後世に伝えるためには若い世代の参画が重要と考えたためのことだ。これは、非常に重要であり、私には観光が地域の歴史文化の保存継承に寄与するためには、子供たちなど次世代に継承するための仕組みを丁寧に考える必要があると改めて考えるきっかけとなつた。

また、この取り組みは、単に影絵劇 (Nang Yai Paper Craft) という体験 (コト) を復活させたということだけではなく、観光客が自らの手で革を彫る (Nang Yai Paper Craft) という商品化 (コト) を商品化し、提供することで、観光客の文化理解を一層促し、文化の価値を高めている。

一方で、課題も山積している。「継続することは難しい」「均質な商品化までいたらいい」「どのように集客すべきか」「販路をどのように構築するか」「PRができるない、難しい」などと話されていた。これらは難しい課題であるが、オンさんたちは前向きに捉えている様子であった。特に、「いつか、専用の劇場を作りたい」という言葉は印象的であった。



【写真2】ペッチャブリー②まちづくりに取り組む地域コミュニティの皆様

また、この取り組みは、VICEモデルが目指す多様な価値の実現とも符合する。観光客(Visitor)は深い学びと感動を得ることができ、観光産業(Industry)は新たな商品を得て、地域社会(Community)は誇りと収入を回復し、環境と文化(Environment and Culture)負荷の少ない形で文化が継承される。観光が単なる経済活動ではなく、文化を持続させる「仕組み(装置)」として機能していると考えられる。

### 3. DASTAの アプローチ.. 持続可能な継承の 「仕組み」づくり

「継承の好循環」は、どのようにして設計されたのだろうか。その答えを求めて、取り組みを支えた伴走支援者、バンコクのDASTA本部を訪れた。DASTA(Designated Areas for Sustainable Tourism Administration)は、2003年にタイ政府が持続可能な観光開発を推進するために設置した専門組織で、その

設立時期から見ても先進的な組織である。約100名の専門家チーム(観光プランナー、建築家、コミュニティ開発の専門家など)を擁し、特定の地域において観光を核とした総合的な地域開発を推進している。

日本の組織と比較すると、観光庁の政策立案機能、地方自治体の支援機能、そして民間のコンサルティング機能を併せ持った「実践型の専門家集団」と言える。彼らは単なる助成金分配機関ではなく、地域に深く入り込み、持続可能な観光の「種」をまき、「育てる」までの全過程を伴走するという点に最大の特徴がある。

担当者が、組織の理念について「我々DASTAの役割は、『システム・インテグレーター』です。つまり、コミュニケーションに魚をあげるのではなく、コミュニティに魚をあげるのではなく、コミュニティが自立的に成長するための『漁の仕組み』そのものを共に設計する『伴走者』です」と語っていたことは大変印象的であった。

その上で、これらの理念に基づいてDASTAは以下の4つの支援を実施してこられたのであった。

### 3 經済的持続性の確保と CBTクラブの 組織化と役割分担

コミュニティをCBT(Community-Based Tourism)クラブ化し、地域の関係者を集めて役割分担を決める。収益が特定の個人に偏ることなく、地域内で分散(リンクエージ)し、公平に分配される仕組みの構築を支援する。

### 3 経済的持続性の確保と KPI管理

コミュニティからの観光収入を1つのKPIとして使用し、毎年、約3~4%の増加を目指して設定。収入の絶対額だけでなく、観光収入の5~10%をコミュニティ基金に積み立て、地域のインフラ整備や奨学金に充てる仕組みの構築など、その公平な分配(収入分配指数)も指標とし、成長の質の

### 1 「パワーリトライの健康診断」

GSTC(持続可能な観光のための国際基準)をタイの実情に合わせて改良したツールを用い、外部者が評価するのではなく、コミュニティ自らが自らの資源と課題を「発見」する取組を支援する。

### 4 世代を超えた継承の仕掛け

管理を支援する。

体验プログラムを子どもたちが自然に親しむ入り口として、さらに、CBTクラブで子供たちが学習し、お金を子供たちに分配する仕組みを構築するなど、「経済的インセンティブ」と「誇り」が結びつくことで、学びから実践、そして後進の指導へと至る好循環が生み出されていくことを支援する。



【写真3】DASTA① DASTAの皆様

成長するまでの一連のプロセスを体系化しているのである。

もちろんこのようなDASTAのモデルをそのまま日本に移植することは現実的ではないかもしれない。しかし、その理念と20年以上取り組んできた実践は、日本の無形の文化遺産が直面する課題に対する重要な示唆に満ちてゐるのではないか考える。特に今回のヒアリングを通してDASTAの関係者の方々の「地域に入る」ことへの誇りと責任感、また、熱意を感じた。

#### 4. 日本の無形の文化遺産への示唆… 「保存」から「継承」へ

今回のペッチャブリーとDASTAへの訪問では多くの気づきがあつた。第一に、無形の文化遺産を「どのように活用するか」という短期的な視点から、「観光を活用してどのように継承していくか」いう長期的な視点へ考え方を変えることの重要性である。ペッチャブリーの事例が示すように、観光は単なる収入源ではなく、「地域の誇りを再生し、次世代への継承を促す装置」として機能し得ると考える。



第二に、DASTAが実践する「システム・インテグレーター」としての役割は、日本の自治体・DMOの在り方に大きな問い合わせている。日本では観光施策が補助金支援型である。加えてコンテンツ開発においてもイベント型が多いようと思われる。また、PRに予算が多く使われているようにも思われる。このような短期的な事業ではなく、DASTAのように10年単位でコミュニティの自律を支え続ける「伴走型」の支援体制が不足している。限られた人的リソースの中でこの機能をどう担うか、DMO、大学・専門家組織との連携強化など、観光・文化の枠を超えた新しいモデルの構築が必要である。

第三に、「KPI」の考え方である。

年单位でコミュニケーションの自らを支え続ける「伴走型」の支援体制が不足している。限られた人的リソースの中でこの機能をどう担うか、DMO、大学・専門家組織との連携強化など、観光・文化の枠を超えた新しいモデルの構築が必要である。

#### 5. おわりに… 未来へ

#### 5. 旅が文化を支える

日本では「入込客数」や「消費額」が重視されがちだが、DASTAは「コミュニケーション観光収入」と「収入分配指數」を指標とする。これは、観光の成果を「地域にお金が落ち、公平に分配されているか」という経済循環の質で測るという発想の転換である。この視点は、文化継承を持続可能な取り組みとして捉え直す上で極めて重要である。

第三に、「KPI」の考え方である。観光客は、「文化の消費者ではなく体験を通じて、その背景にある物語や技術に触れ、深い理解と敬意を抱く。そして、その体験に対する対価が、直接的に子どもたちや文化保存活動に還元されいることを知れば、自身が文化

継承の「支援者」となっていることを実感することになる。知らぬ間に文化継承の「理解者」かつ「支援者」となり、その持続可能性の一端を担つている。このようなモデルが拡がれば、「その地域の文化を守りたいから旅をする」という、新たな旅行者の層を生み出す可能性がある。それは、観光がもたらすプラスサムの関係と言えるのではないかだろうか。ペッチャブリーへの訪問を通して、多くの日本の無形の文化遺産が「消えゆく運命」にある今、文化遺産の継承に奮闘する方々、そして、私たちが手を取り合い、前向きな挑戦に一步を踏み出す「時」が来ているのではないかと考える。

〈参考文献〉  
○Picard, Michel. (1996).  
Bali: Cultural Tourism and Touristic Culture.  
Singapore: Archipelago Press.  
○UNWTO. (2005).  
Making Tourism More Sustainable -  
A Guide for Policy Makers.  
○DASTA  
(Designated Areas for Sustainable  
Tourism Administration).  
(2024). Sustainable Tourism  
Development Framework.  
○文化庁. (2015). 「日本遺産(Japan Heritage)」  
制度概要  
○文化庁. (2018). 文化財保護法の一部を  
改正する法律

# オーバーリズムと向き合う 欧洲都市の観光地マネジメント バルセロナ



| 視察行程    |          | 2025年  |
|---------|----------|--|
| 日付      | 活動内容     |  |
| 10月4日土  | スペイン入国   |  |
| 10月5日日  | 観察       | バルセロナ  |
| 10月6日月  | 観察・ヒアリング | トルトーザ<br>エプロ川デルタ自然公園／ペネデス／<br>トトルトーザ市街／エンカанс市場<br>バルセロナ市  |
| 10月7日火  | 観察       | モダヌスマルート<br>カサバトリヨザグラダ・ファミリア／<br>グラシア通り周辺<br>シウタ・ヴェリヤ地区／グロリエス地区／<br>バルセロナホテル協会／民泊オーナー／<br>カタルーニャ州政府観光局／バルセロナ大学 |
| 10月8日水  | 観察・ヒアリング | バルセロナ<br>バルセロナ   |
| 10月9日本  | 観察・ヒアリング | バルセロナ<br>バルセロナ   |
| 10月10日金 | 観察・ヒアリング | バルセロナ<br>グエル公園／旧市街<br>バルセロナ大学ホテル観光学院   |
| 10月11日土 | 出国       |  |
| 翌12日(日) | 帰国       |  |



- ①バルセロナ視察の全体像とシビックプライドを育む観光ガバナンス
- ②バルセロナにおける観光ジエントリフィケーションへの対応
- ③バルセロナにおける文化遺産の保護と観光への活用の現状
- ④バルセロナの観光管理におけるデータ活用と地域分散への取り組み



# バルセロナ観察の全体像とシビック・プライドを育む観光ガバナンス

観光研究部 主任研究員  
福永香織

1. 視察の背景と目的  
新型コロナウイルス感染症の収束に伴い、国際的な観光客の移動が回復基調に転じた。これを受け、日本国内の一部地域においても、パンデミック以前に問題視されていた観光客の急増に起因する諸課題が再び顕在化しつつある。

こうした背景のもと、当財団では、日本に先行してオーバーツーリズム問題に直面してきた欧州主要都市の政策動向について、継続的な調査研究を推進

進している。昨年度は、2023年度より開始した海外地域への視察活動の一環として、アムステルダムおよびヴェネツィアを選定し、調査結果を『観光文化』264号にて取りまとめた。さらに、『観光文化』265号においては、特集タイトルを「オーバーツーリズム下でのリバランス戦略」と題し、研究者の視点から欧州(ヴェネツィア、イタリア、バルセロナ)におけるオーバーツーリズムの現状とそれに対する最新の対応策やリバランス戦略についてご寄稿いただいた。

バルセロナにおいては観光に対する

## 2. バルセロナの観光の転換点

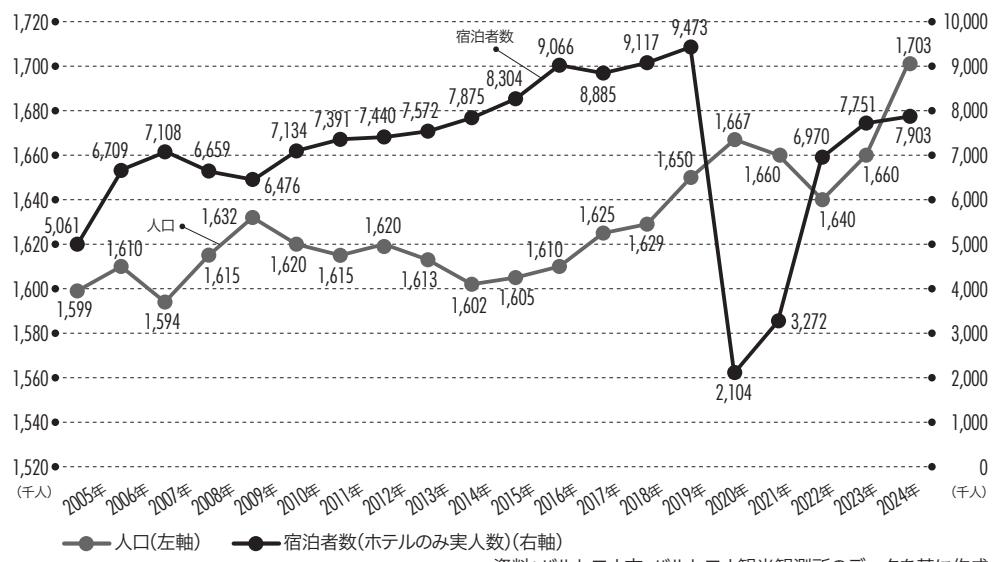
かつてバルセロナは製造業や港湾関連産業に依存する工業都市であったが、20世紀後半は、都市インフラの老朽化や沿岸部の環境汚染等が深刻化し、経済的な停滞期にあった。こうし

た状況を変えるタイミングとなつたのが、1992年に開催されたバルセロナオリンピックである。市はオリンピックを単なるスポーツイベントではなく、都市の再構築と国際的な都市イメージの戦略的転換を目的とした大規模プロジェクトとして位置づけ、港湾地区や海岸線の大規模な再開発、交通インフラの刷新を集中的に実施した。そして1993年にはバルセロナ観光局が設立され、アントニ・ガウディの建築群などを中心とした文化や芸術に焦点を当てた戦略が推進された。その戦略が功を奏し、観光客数が順調に増加する一方で、住民との関係性は変わりつつあった(図②～③)。実際に、市が毎年実施している住民意識調査の結果をみても、観光客の誘致について限界に達していると回答する住民の割合が2016年を境に上回り、2024年には74・4%となつてている。また、バルセロナにとつて観光が有益かどうかという設問についても、有益と回答する人の割合は年々下がつてている。

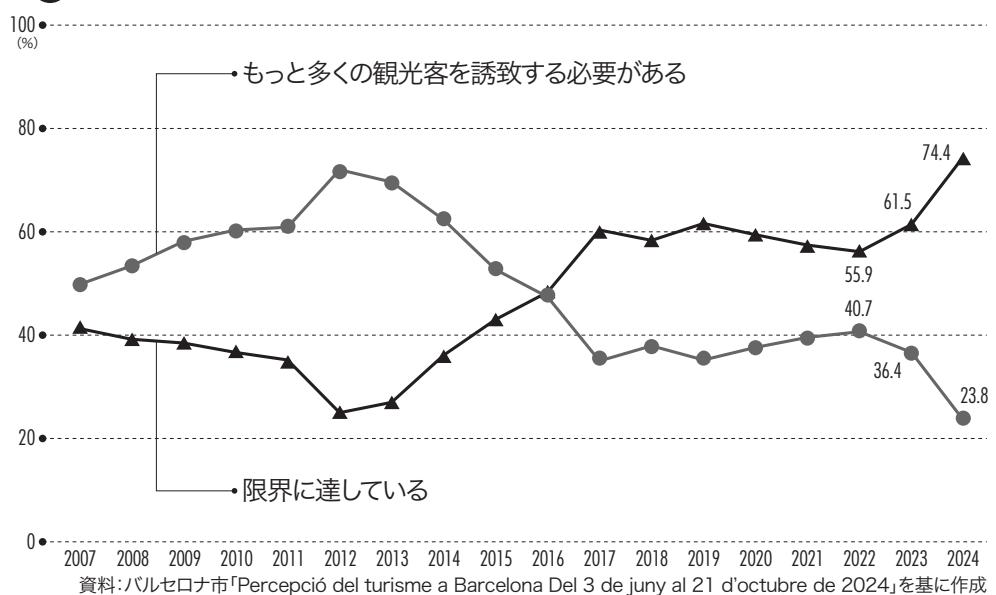
こうした状況の中で2015年に市長となつたのが、アダ・コラウ氏である。2000年代後半、スペインの経済危機で深刻化した住宅問題の抗議活

#### ④-①バルセロナ視察の全体像とシビックプライドを育む観光ガバナンス

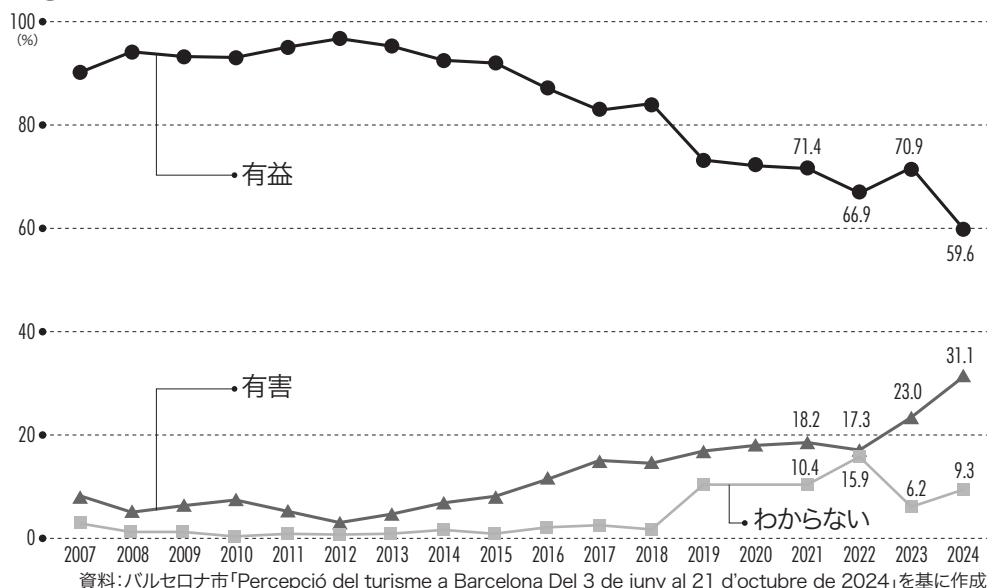
図① バルセロナの人口と宿泊者数(ホテルのみ実人数)の推移



図② 観光客の誘致に対する意識(観光に対する住民意識)



図③ バルセロナにとって観光は有益かどうか(観光に対する住民意識)



動を行う社会活動家であったコラウ氏は、社会的公正と住民参加を重視して様々な取り組みを進めてきた。特にバルセロナ独自の政策としては、ホテルや観光用アパートメントの新規開業や

増設をエリアごとに制限するPEUA T(観光宿泊施設特別都市計画)をはじめ、人流集中エリア(EGA: Espais de Gran Afluència)を特定し、重点的に生活空間の質を回復させる取り組

みなどが注目されているが、いずれも根幹にあるのは「都市と観光は切り離せない関係である」という認識と、住民の生活の質をいかに向上させるかという視点である。(詳しくは「観光文化」

265号「特集3『観光都市』から『観光とともに生きる都市』へ」を参照)  
一方で、住民と言つても一様でないこと、観光の恩恵の受け方も異なり、見方が大きく異なることは「観光文化」

表1 バルセロナにおける観光関連の主な政策

| 年     | 組織・会議・財源   | 計画・宣言・法律  | その他施策   |  |
|-------|--|---|---|--|
| 1992年 |  | バルセロナオリンピック開催   |   |  |
| 1993年 | ○バルセロナ観光局<br>「Turisme de Barcelona」設立  | ○カタルーニャ文化遺産法<br>「Ley del Patrimonio Cultural Catalán」   |   |  |
| 1997年 | ○バルセロナ市都市景観と生活の質研究所<br>「Instituto Municipal del Paisaje Urbano y la Calidad de Vida」設立   |   | ○モダニズム・ルート<br>「Ruta del Modernisme de Barcelona」設定                |  |
| 2000年 |  |   | ○ヨーロッパ・モダニズム・ルート<br>「Ruta Europea del Modernismo」設立               |  |
| 2012年 | ○カタルーニャ州宿泊税<br>「IEET: Impost sobre les estades en estableixments turístics」導入  |   |   |  |
| 2014年 |  |   | ○住民優待プログラム「Gaudir Més」開始  |  |
| 2015年 | ○持続可能な観光のための近隣住民組合<br>「Asamblea de Barris por un Turismo Sostenible」<br>※現在は「Asamblea de Barrios por el Decrecimiento Turístico」と名称変更)設立 |   | ○市民エージェント<br>「Agents Cívics」開始<br>○民泊の新規ライセンス発行停止                 |  |
| 2016年 | ○観光都市評議会<br>「Consell de Turisme i Ciutat」発足  | ○都市の質を保護し向上させるための特別都市計画<br>「PEPO: Pla Especial urbanístic de Protecció i potenciació de la Qualitat Urbana」   | ○市民参加型のデジタルプラットフォーム<br>「decidim.barcelona」開始                      |  |
| 2017年 | ○バルセロナ観光観測所<br>「Observatori del Turisme a Barcelona」設立   | ○観光宿泊施設特別都市計画(PEUAT: Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics)開始<br>○観光戦略計画2020<br>「Plan Estratégico de Turismo 2020」発表   |   |  |
| 2018年 |  | ○旧市街用途計画2018「Pla d'Usos de Ciutat Vella 2018」策定   | ○観光客向けキャンペーン<br>「Barcelona's our home. And yours」開始               |  |
| 2021年 | ○カタルーニャ州宿泊税にバルセロナ市独自の宿泊税を上乗せ開始   |   |   |  |
| 2022年 |  |   | ○バルセロナ文化遺産都市<br>「Barcelona, ciudad patrimonio」発表                  |  |
| 2023年 | ○観光市民還元基金<br>「Fons ReCiutaT」開始   | ○象徴的な商業施設の保存と促進に関するバルセロナ宣言<br>「Declaració de Barcelona sobre la preservació i la promoció dels establiments comercials emblemàtics」採択<br>○観光用住宅の都市計画制度に関する緊急措置を定めた2023年11月7日付緊急政令3/2023号<br>○バルセロナ都市整備計画<br>「Pla Endreça Barcelona」発表 | ○人流集中エリア<br>「EGA: Espais de Gran Afluència」発表<br>○「DecidimKids」開始 |  |
| 2024年 |  | ○観光管理政府措置2024-2027<br>「Mesura de Govern per a la Gestió Turística 2024-2027」発表  |   |  |
| 2025年 |  | ○観光地における持続可能性計画<br>「Pla de Sostenibilitat Turística Destinació Barcelona」発表<br>○旧市街用途計画2025(Pla d'Usos de Ciutat Vella 2025)初期承認  |   |  |

各ウェブサイトを基に筆者作成

### 3. 住民との対話とコミュニケーション

265号で熊谷氏、ボルグ氏、佐野氏も指摘している他、既往研究でも多様な住民の動機に合わせた多角的なアプローチの必要性が指摘されている注1。この複雑な状況に対して、バルセロナは住民とどのように向き合っているのだろうか。住民向けの取り組みを掘り下げることで考察を深めていきたい。

様々な問題が表出する中で重視されたのが住民とのコミュニケーションである。バルセロナでは15年にわたって観光に対する住民意識調査を実施している他、図2と図3で紹介した観光客の誘致に対する意識とバルセロナにとつて観光が有益かどうかについては指標に含まれており、常に住民の意識をモニタリングし続けている。2016年には住民参加型のデジタルプラットフォーム「decidim.barcelona」の運用が開始された。これまでに15万人以上の住民が登録・参加しており、観光に限らず市政情報や各種会議での議論内容を確認できる他、討論会への参

加や政策への提案書の提出等を行うことがであります。2017年に市の観光政策のロードマップとして策定された観光戦略計画2020(Plan Estratégico de Turismo 2020)にもdecidimを通して住民の意見が盛り込まれた他、最近は住民が直接提案・選定したプロジェクトに30000万€(2024年から2027年まで総額で約50・3億円)が割り当たる参加型予算編成が実現されました。この予算は市内10地区で導入している。例えは、「身体の不自由な方でもビーチや海にアクセスができるようにする」「サンツ・モンジュイックのイベリア広場の緑と木陰を復活させる」といった提案などがあり、採用されたものは進捗状況を隨時確認することができる。さらに大人だけでなく子供(8-13歳)が参加できる[DecidimKids]が2023年に開始され、政策を学びながら自分の意見を述べたり、優先的に取り組むべき施策に投票をすることができる。一見、Decidimで議論されていることは観光と直接関係ないよう見えるかもしれない。しかし、こうしたプロセスを導入することで、住民視点で快適な空間が市内各所に作られ、それがひいては観光客にとっても

加や政策への提案書の提出等を行うことがであります。2017年に市の観光政

魅力的な街となっていくのではないだろうか。

このようなボトムアップ型の取り組みの一方で、2016年5月に結成された「観光と都市に関する評議会(CTiC:Consell de Turisme i Ciutat)」は、各地区的代表者、宿泊業や飲食業などの業界団体、労働組合、環境団体、専門家などで構成される諮問機関であり、政策に関する調査や評価、改善策の提案等を定期的に行う。法的拘束力を持たないものの、政策決定の根拠となり、住民も含めた様々な主体の意見が観光ガバナンスに取り込まれる機会となっている。

## 4. 住民の権利を保護し、利益を還元する

### 住民優待プログラム「Gaudir Més」

都市を楽しむ権利は住民にこそあるものであるが、観光客の増加による混雑や、入場料の値上げ等によってその権利が奪われてしまうこともある。」こうした状況の中で2014年に創設されたのが住民優待プログラム「Gaudir Més」である。16歳以上の住民(16歳未

満は責任者同伴で同じサービスを受けられる)であれば誰でも登録することができます。市内の博物館や美術館、観光施設等を無料もしくは割引で利用でき

る。グエル公園もその対象施設であるが、観光利用と住民利用のバランスが崩れていたなか、「グエル公園戦略計画2017-2022」が策定された。年間の開園時間のうち1%しか住民の活動時間に充てられていない状況をふまえ、住民のみが入場できる時間枠(朝7時から9時半までと18時から22時まで(季節により時間帯は前後))を設定した他、「Gaudir Més」の利便性向上に向けたシステムの改良等が行われた。グエル公園では、混雑コントロールや体験の質を高めるため、2013年から事前予約制を採用し、来園日時に応じた入場料を徴収しているが、住民であれば無料でいつでも利用することができる。

観光化によって住民の利用が遠のいてしまったボケリア市場でも、団体客の入場規制(入数・曜日)や、各店舗が販売している商品の構成比率の取り決めといった対策に乗り出している

## 観光市民還元基金 [Fons ReCiutat]

2023年には観光収入を市民に還元する仕組みとして、観光市民還元基金[Fons ReCiutat]が創設された。カタルーニャ州が2012年から徴収している宿泊税(IET)については、2020年の州法の改正によって、その使途が従来の観光振興に加えて市民生活の質の向上にも充てられるよう拡大された。この法改正に基づき、2021年6月からIETにバルセロナ市独自の追加宿泊税を上乗せする形で徴収が開始された。2025年10月現在は1人1泊あたり4€(原則として最大7泊分まで、16歳以下は免除)であるが、段階的に引き上げが行われて現在の税額となっている。

[Fons ReCiutat]の使途として発表されているのが、市内170の学校。教育機関における空調設備の導入である。気候変動(熱波)が学校に及ぼす影響を勘案したものであるが、観光業界からは、都市の清掃や治安維持、観光インフラの改善などに使うべきといい意見もある。

表② バルセロナにおける宿泊税

| 宿泊施設のタイプ               | カタルーニャ州の宿泊税 | バルセロナ市の宿泊税 | 合計(1人1泊あたり) |
|------------------------|-------------|------------|-------------|
| 5つ星ホテル、高級ホテル、高級キャンプ場など | €3.50       | €4.00      | €7.50       |
| 4つ星ホテル、4つ星スペリアホテルなど    | €1.70       | €4.00      | €5.70       |
| その他の宿泊施設               | €1.00       | €4.00      | €5.00       |
| 民泊                     | €2.25       | €4.00      | €6.25       |
| クルーズ船(12時間以上)          | €2.00       | €4.00      | €6.00       |
| クルーズ船(12時間未満)          | €3.00       | €4.00      | €7.00       |

※2025年10月1日時点



空き状況の確認や予約をすることができ。年間利用料が安価なため、通勤に使う住民も多いとのことである。また、20

23年にはバルセロナ都市圏交通局が、バルセロナ市外を含む広範囲での移動を可能にする電動自転車シェアリングサービス「AMBici」を開始した。

一般的に公共交通の混雑緩和を検討する際には、観光客の利用をコントロールしようとしたがちであるが、市民が活用したくなるサービスを提供することで、市民側の行動変容を促しつつ、健康増進、電車やバスの混雑緩和につなげている。

## 街の秩序をつかむ 「Agents Cívics」

「Bicing」は、バルセロナ住民のみが使える自転車シェアリングサービスである。2007年にバルセロナ市が住民の日常的な移動手段の改善と環境負荷の低減を目指して開始し、運営は外部委託している。市内500カ所以上の自転車ステーションに約8000台の自転車が配置されており、スマートフォンアプリ「SMOU」を通じて、

の仲介などを実施している。2024年の指摘内容としては、交通ルール違反や団体観光客による迷惑行為等の他、ステディズム、無許可の客引きなどが挙げられる。警察ではないので罰金を科す等の権限は持たないが、街で発生している事象を市や警察と共有すると共に、対話を通じて事件を未然に防ぐことが重要な役割となっている。

2024年の夏には約70名が市内の主要スポットに配置され、特にEGAに指定されている地区では人数を増やして対応しており、住民にとっては彼らの存在自体が安心につながっているようである。なお、リアルの巡回と並行してオンラインでも監視を行っている。

## 5. おわりに 「パラダイム・シフトを捉え、批判を恐れない取り組みを」

最近の日本では、起きている問題の本質をきちんと捉えていないままオーバーツーリズムという言葉で語っている例が多く見受けられる。偏った側面からの報道がそれを助長している面も少なからずあるように思えるが、

市民エージェント「Agents Cívics」は、バルセロナを安全で秩序ある空間にすることを目指し、地域を巡回しながら来訪者への情報提供、マナーの伝達、来訪者と住民との小さなトラブルの仲介などを実施している。2024年の指摘内容としては、交通ルール違反や団体観光客による迷惑行為等の他、ステディズム、無許可の客引きなどが挙げられる。警察ではないので罰金を科す等の権限は持たないが、街で発生している事象を市や警察と共有すると共に、対話を通じて事件を未然に防ぐことが重要な役割となっている。

2024年の夏には約70名が市内の主要スポットに配置され、特にEGAに指定されている地区では人数を増やして対応しており、住民にとっては彼らの存在自体が安心につながっているようである。なお、リアルの巡回と並行してオンラインでも監視を行っている。

バルセロナの取り組みから学べることは、「批判はある前提で、まずは施策を発表し、実行してみる」という姿勢で正していくべきだ。Decidimをはじめながら関係者の意見を聞いて軌道修正していくべきだ。Decidimをはじめとした相互コミュニケーションの機会を創出することは、多様な背景の意見を持つ住民と意識合わせをしつつ、建設的で有意義な議論ができる土台にならなければならないだろうか。とりわけ、DecidimKidsに参加した子供たちの将来が楽しみである。

2点目は、住民に目を向けた取り組みの多さである。観光客に行動変容を促す取り組みも必要ではあるが、住民

## 研究と実践が密接に結びつく バルセロナ大学ホテル観光学院

1969年に設立されたバルセロナ大学ホテル観光学院(CETT Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy)は、1997年よりバルセロナ大学の附属機関として、観光、ホスピタリティ、ホテル、ガストロノミー分野の教育研究を推進している。その歴史は60年近くに及び、スペインの観光産業発展に寄与するという公的ミッションを担う私学である。CETTの最も重要なミッションは、スペイン国内ランキング1位、世界184位という大学ランキングの評価や政府認証に裏打ちされた教育の質を担保しつつ、観光産業が求める人材を常にモニタリングし、その要望に合った人材を輩出していくことである。

CETTの教育の基盤は、実務経験ベースの教員による理論と実践の融合にある。教員は産業界と大学を往還するキャリアパスを持ち、純粋な研究に閉じることなく、常に社会とのつながりを維持することを重視している。教育体系は、2年間の専門課程から4年間の学士課程(観光学、国際ホテル経営、デジタルビジネス&イノベーション、マーケティング、イベント、エンターテインメント)、修士課程(観光事業経営、ホスピタリティ経営等の5コース)となっており、1600人以上の学生が在籍している。また、授業はスペイン語と英語で実施され、学生の約60%を外国人学生(約73カ国)が占めている。ハワイ大学や香港理工大学、セントラルフロリダ大学、北海道大学といった海外の大学との交換留学制度も充実しており、国際的な人材育成に注力している。

特筆すべき特徴は、独自の施設戦略にある。大学が保有するホテルやレストランは、学生の学習現場の意味合いというよりも、研究成果の反映と社会実験の場として運営されている。ここでは、接客動線やサステナブル運用モデルなどの検証が実施され、その成果が業界に還元される仕組みである。地域との連携機会も多く、例えばバルセロナ周辺の広域自治体と協働し、観光客の分散化戦略や、まだ観光客が多く訪れていない地域の資源発掘・コンテンツ造成、自治体間の連携に向けた広域観光計画策定等の支援などを行っている。

産業界との連携も組織的に実施しており、カタルーニャ州の主要企業の上層部が参加する外部取締役会を年2回開催し、産業界のニーズを直接聴取している。学生が必ずしも観光業界に就職しないという面では日本の大学と同様の課題であるため、外部取締役会の場で、観光産業の待遇改善を強く要請するなど、人材需給と教育の持続可能性に関する対話を積極的に行っていている。

日本と同様、スペインも観光業界の人材不足は深刻である。ここ最近は求人倍率が2倍以上と高く、学生一人に対して2つのオファーがある状況である。そのため、学生も大学を続けるよりも早く働きたいという早期就労への強いインセンティブを生み、結果として学業への集中力や学習意欲が低下しやすいという教育上の課題もある。

一方でカタルーニャ州政府からの支援も受けながら一般向けのリカレント教育も実施しており、1年間で180時間~200時間の履修設計で、多い時は1000人以上が受講している。若者の仕事や結婚等に対する価値観も多様化し、AIにより利便性や生産性が高まる中、自ら考える力をいかに高めていかが重要な課題であるとのことである。



写真左:バルセロナ大学ホテル観光学院が運営するホテルアリマラ。日本人の利用も多い。  
写真右:バルセロナ大学ホテル・観光学院コンサルティング部長上級役員ダビド・ペゲロ氏と連携客員教授石黒侑介氏

<参考文献>  
 ○観光文化264号「世界の観光ダイナミズム2024」  
<https://www.jtb.or.jp/book/tourism-culture/tourism-culture-264/>  
 ○観光文化265号「オーバーツーリズム下でのリバランス戦略」  
<https://www.jtb.or.jp/book/tourism-culture/tourism-culture-265/>  
 ○「Percepció del turisme a Barcelona」Del 3 de juny al 21 d'octubre de 2024  
[https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/2025-03/Percepcio\\_Turisme\\_Informe\\_2024.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/2025-03/Percepcio_Turisme_Informe_2024.pdf)  
 ○バルセロナ大学ホテル観光学院  
 (CETT Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy)  
<https://www.cett.es/en>

## &lt;注&gt;

- (1) Daniele Scarpi, Ilenia Confente, Ivan Russo(2022),  
 The impact of tourism on residents' intention to stay.  
 A qualitative comparative analysis, Annals of Tourism Research 97 103472  
 (2) 後藤健太郎「視座 オーバーツーリズム下でのリバランス戦略～欧州都市を通じて～」  
 (観光文化265号「オーバーツーリズム下でのリバランス戦略」)、2025年5月

の権利を保証し、それを可視化することが、シビックプライド(市民の誇り)の醸成につながると考えられる。  
 そして3点目は、これらの取り組みを実行できる財源の存在である。日本でも観光財源の導入が進んでいるが、バルセロナのようにEU等の外部資金

を獲得しながらも自らの意思で使用できる財源を確保し、適切に運用できる仕組みは必要不可欠である。そして、グエル公園やカサ・バトリョ等でも、高額な入場料を徴収しているが、将来に残していくための財源として理解を求める説明がされている。

新型コロナウイルスのような世界共通のパラダイムシフトもある一方で、地域にとつての転換点はそれぞれ異なる。問題の核心を捉えつつ、覚悟を持つ取り組みができるかどうかが地域に問われている。

【謝辞】本視察にご協力いただいたバルセロナ市、エブロ川デルタ自然公園、バルセロナホテル協会、民泊オーナー、カタルーニャ州政府観光局、バルセロナ大学、大島里子氏、北海道大学石黒侑介氏に深く感謝申し上げます。

# バルセロナにおける観光ジエントリフィケーションへの対応

観光研究部 主任研究員  
池知貴大  
観光研究部 研究員  
山本奏音

すことにも繋がり得る。すなわち、観光のもたらす「地域の活性化」と観光による「地域の変容」はしばしば表裏一体であるということであり、そのバランスや速度をいかに制御するかが、今日の観光政策における重要な課題の一つとなつてている。

物が「現在の利用」で生み出す地代（現行地代）と、「より収益性の高い利用」で得られる可能性のある地代（潜在地代）の差が拡大すると、その差を埋めようとする投資が誘発され、結果として都市空間の再編が進むというものである。

## 1.はじめに

観光の拡大は、地域社会にとって多くのプラスの影響をもたらしてきた。

観光は地域経済を活性化させ、新たな雇用を生み出し、文化や伝統の再評価を促す。例えば、観光を契機として、空き家や遊休施設が再生され、地域の食文化や祭りなどが新たな形で継承される事例も多い。

もつとも、観光の拡大が特定の地域を促し、地域の社会的な基盤を揺るが

や季節に過度に集中すると、こうした状況が「オーバーツーリズム」と呼ばれることがある。混雑といった目に見えやすいトラブルは、地域の生活環境を悪化させる要素であり、住民と観光客の間に摩擦を生じさせる。

さらに、より本質的に難しいのは、こうした変化の背後にある構造的な影響である。観光の拡大は地域社会に新たな価値や機会をもたらす一方で、その同じ力が土地利用や生活環境の変化を促し、地域の社会的な基盤を揺るが

生じる。

このように、地域の経済と社会のバランスが変化し、元々の住民や商業が入れ替わる現象は「ジエントリフィケーション（gentrification）」と呼ばれる。1970年代のロンドンやニューヨークで都市再開発の進行とともに議論されはじめた概念であり、地理学者ニール・スマス（Neil Smith）は、その背景にあるメカニズムを「レント・ギャップ（Rent Gap）」理論によつて説明した。すなわち、土地や建

本稿では、バルセロナが実施してき

た政策的取り組みを住宅分野と商業分野に分けて検討し、日本の観光地が直面しつつある課題への示唆を探る。

## 2. 住宅ジエントリフィケーションに対する政策的対応

まず住宅分野を見てみると、バルセロナでは住宅価格の高騰による住民の流出が大きな課題となっている。この問題は、2014年頃から大きく取り上げられ始めた。背景には様々な要因があるが、特に当時影響を及ぼしていた要因がいくつか挙げられる。

- 2008年のリーマンショックを契機に、スペインではそれまで起っていた住宅バブルが崩壊。崩壊から回復の動きの中、他国の市場と比較して安価であったスペインの住宅資産が、世界の富裕層にとって投資対象となつた。
- 観光が進展した結果、住宅がホテルや民泊等の宿泊施設に転用されるようになる。2010年前後から、特に民泊に関してその流れは加速。
- どこでも働くことができるデジタルノマド等の高所得外国人が、バルセロ

ナのライフスタイルに魅力を感じて移住。バルセロナにおける人口増加の一端となつている。

これらの結果、バルセロナでは住宅価格の高騰が生じ、従来からバルセロナに居住していた住民は家賃を支払えず転出を余儀なくされる状況となつた。危機感を覚えた住民らにより、2015年11月には「持続可能な観光のための近隣住民組合(Asamblea de Barrios por un Turismo Sostenible)」が設立され、観光客数の削減、住居の権利等を主張し始めた。

このような状況を踏まえて、2015年5月に新たに市長となつたアダ・コラウ氏のもと、住民用の適切な数の住居の確保、そして快適な住環境確保のための政策が行われることとなつた。その中でも中心に位置づけられているのは、宿泊施設の立地。数のコントロールに関する施策ということができる。あらんに具体的には、

- エリア全体の宿泊施設の分布管理(後述のPEUATを通して推進)、②特定の宿泊施設形態(民泊)に特化した規制管理、と分けることができる。

それについて順に説明したい。

### 2-1 エリア全体における宿泊施設の分布管理

まず2017年に導入されたPEUAT(観光宿泊施設特別都市計画)は、バルセロナ全体をゾーン分けし、ゾーンごとに全てのタイプの宿泊施設の新規設立に制限を定め、結果的に宿泊施設数をコントロールする計画である。ゾーンは、観光宿泊施設の提供の強度、住民人口に対する宿泊施設の比率、公共空間の飽和度、既存の都市形態などに基づいて、新しい観光施設を受け容れる能力を十分に有するかという観点で決定されている。また状況の変化を踏まえて数年ごとにゾーンの境界は更新されている。

### 2-2 民泊の規制管理

次に民泊のマネジメントについてだが、こちらに関してはPEUAT以上に厳格な対応がとられている。2015年、PEUATの策定に先立ち民泊の新規ライセンス発行が停止された。2009年には632件だった民泊の数が2014年には9606件と、短期間で大幅に増加していた民泊だが、2015年以降その増加は停止した。

済活動の展開を図るところに狙いがある。何よりも、市民の住む権利を保障することが最大の眼目である。(阿部大輔『観光都市』から『観光とともに生きる都市』へ—バルセロナにおけるオーバーツーリズム対策の最前線)

すなわち本政策は、利益を生む宿泊施設が一定の地区内に集中することを防ぎ、公共空間を守るために、そしてその結果住民の快適な居住環境を確保するためのものである。またそれと同時に、ホテル開発をコントロール下に置き無秩序な開発を防ぐことにより、質の高い観光地としてのアイデンティティをキープするためのものもある。

ゾーンごとの制限の内容については観光文化265号特集3にて説明されているため、そちらを参照いただきたい。またこの政策の意図についても、同じく観光文化265号の中で説明されている。(以下引用)

「宿泊施設の立地規制を通して、用途の混在を図り、界隈の公共空間での生活を維持するとともにそこへの観光の影響を最小限に留め、持続可能な経

その後も、「バルセロナ観光戦略計画2020」には、Airbnb等の民間プラットフォームとの協定を強化し、違法物件の取り締まりや自主規制体制の強化を行う旨が記載されたり、2017年制定のPEUATにも民泊のゼロ成長が明記された。

さらに大きな規制は、緊急政令3／2023である。観光目的の住宅賃貸に対し自治体からの事前都市計画許可を義務付け、許可数や貸出日数に上限を設ける権限を自治体に与える内容（カタルーニャ州政府により作成）。民泊規制はバルセロナ市が以前から行っていたが、これに対して法的な裏付けを後から与えたものである。

そしてそれを踏まえて2024年に作成された「観光管理政府措置」。観光活動とバルセロナ住民の日常生活との間のより良い均衡を達成することを目的とした計画だが、その中に、緊急政令3／2023を適用して市内の民泊はすべて廃止され、2028年までに、現在存在する10101軒の民泊（※Habitatge d'ús Turístic (HUT)として登録されている）全てがライセンスを失うことが決定された。これらの一連の民泊規制は「市内の

プラットを観光用途ではなく居住用途に再転換し、住宅ストックを増加させること」（観光文化265号）を目的としている。全宿泊施設を対象としたPEUATよりも、対象を民泊に限定して厳しいアプローチをとることで目標の達成を目指している。

当然のことであるが、民泊の全廃は民泊関係者からの大きな反発を生んでいる。民泊経営者のほとんどは中小事

| 1 バルセロナ市の住宅ジェントリフィケーション関連施策・出来事等 |  |
|----------------------------------|--|
| 年                                | 関連政策・出来事等  |
| 2015年                            | 住民組織ABTS(後のABDT)設立<br>アダ・コラウ氏市長就任<br>民泊新規ライセンス発行の停止      |
| 2017年                            | 観光戦略計画2020発表(違法民泊取り締まりの強化等が記載)<br>PEUAT開始(ゾーンごとの宿泊施設数管理) |
| 2022年                            | バルセロナホテル協会が訴訟提起  |
| 2023年                            | 緊急政令3/2023号発出(自治体による民泊管理が法的に認められる)                       |
| 2024年                            | 観光管理政府措置発表(市内の民泊全廃が明記)                                   |
| 2028年                            | 市内の全民泊のライセンス失効予定   |

業者であるため、業界を代表する組織としてバルセロナ観光アパートメント協会(APARTUR)が機能している。

### 2-3 新たな課題との対峙

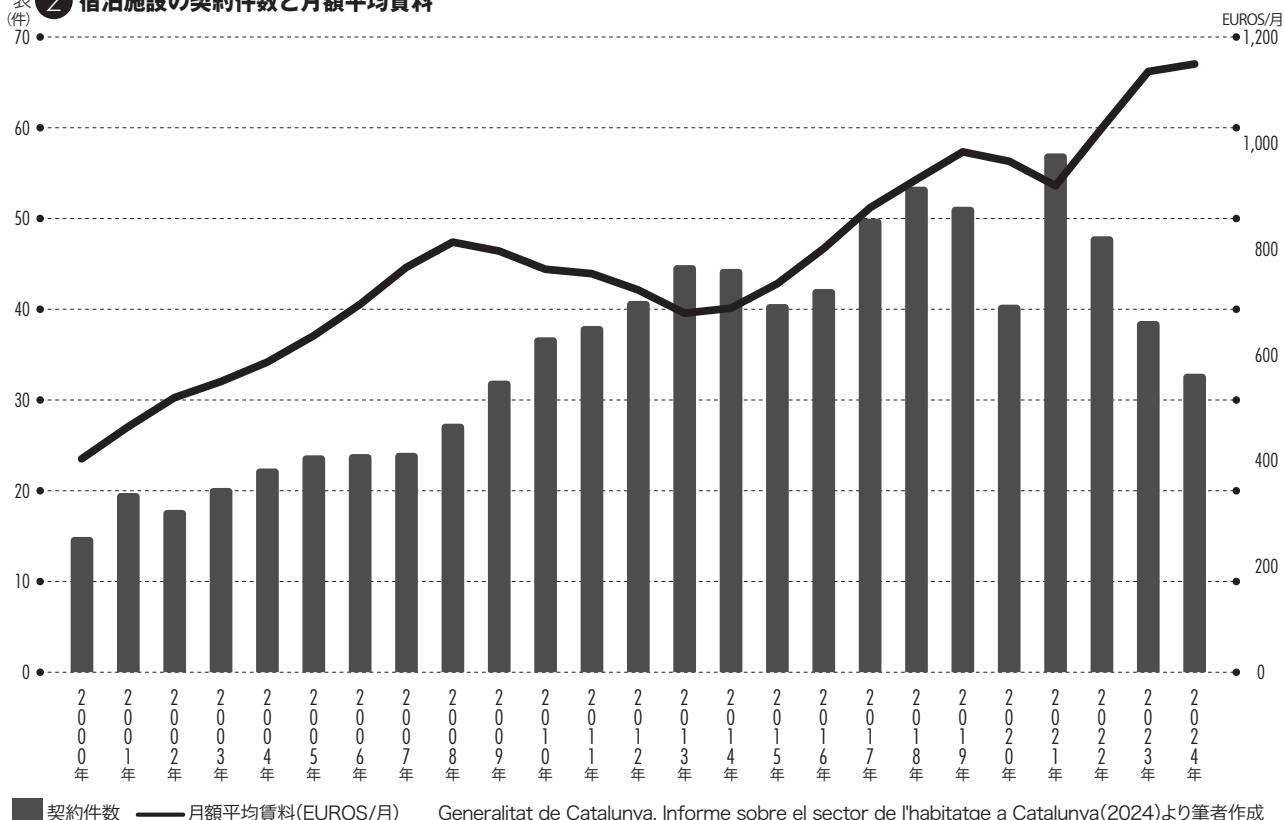
APARTURは民泊を合法的に運営しているオーナーや管理会社によって構成。民泊の利益を擁護することを目的とし、行政によるライセンス廃止計画に対しては、反対の意を示し、代替案の提案や補償請求などを行っている。また自分たちの意見の裏付けのために、民泊が住宅価格高騰の大きな要因ではないことを示すレポートを作成したり、合法的に経営をしている事業者を増やし守るために、会員向け情報共有プラットフォームの作成や認証取得を支援したり、自ら違法民泊を取り締まるシステムを運営する等といった取り組みも行っている。

また、現在既にバルセロナの宿泊施設のベッド数に民泊が占める割合は約4割となっている。人数の多い家族連れや学生グループなど通常のホテルでは受け入れにくい需要もあり、民泊の全廃は非現実的だという意見も多い。市としては、全廃を実現した上で、失業者に対する職業訓練等の実施を計画しているとのことだが、今後の経過に着目したい。

これらの宿泊施設のマネジメント施策の結果、特に規制の厳しい中心部において、無秩序な宿泊施設の増加はある程度コントロールできている状況にあると言えよう。しかしその一方で弊害も発生している。例えば、既存ホテルの価格の大幅な高騰、ホテルの新規参入の阻害等が挙げられる。ホテル価格の高騰の結果、安価な郊外のホテルに宿泊し、バルセロナには日帰りで訪れる客が増加しており、結果的に日中のバルセロナでの消費額が減少している可能性が指摘されている。また、新規参入の阻害の結果、近年ブランドホテル等がマドリードに集中している。このような状況に対してバルセロナホテル協会は、歴史的・個性的なホテルの新規開業であれば認めるよう規制緩和の訴訟を起こした。

また、賃貸価格は上昇を続けており、2025年には過去最高価格を更新した。本件に関しては別の政策も影響を及ぼしている。行政は、2019年には賃貸期間の事実上の延長（都市賃貸借法/LAUの改正）、2024年に

表(件)  
2 宿泊施設の契約件数と月額平均賃料



Generalitat de Catalunya, Informe sobre el sector de l'habitatge a Catalunya(2024)より筆者作成

は「混雑地域」における大規模所有者の新規契約の家賃に上限を設けた。これらは住民の長期賃貸をサポートするためのものであったが、結果、貸主は住民向けの長期賃貸市場から撤退し、高所得の外国人デジタルノマド等を対象とした季節賃貸（6～11か月程度の賃貸）に移行している。

本件に関しては、まさに「アーティスト・ギャラリー理論」を当てはめて考えることができる。「現在の利用」、「すなわち長期間賃貸で生み出される地代よりも「より収益性の高い利用」、「すなわち季節賃貸で得られる可能性のある地代の方が高くなつた。結果的に住民向けの長期賃貸の母数は増加しておらず、賃貸価格の上昇は続くこととなつてしまつてゐる。

上記のよう、バルセロナでは住宅ジェントリフィケーションに対して多様な政策が実行されてきた。それらは

評価されている部分も多い一方、政策介入により別の課題が生じて新たな対応が求められている部分もある。インパクトのある政策であるがゆえに弊害も大きく、試行錯誤しながらマネジメントが進められていると言えよう。



【写真1】旧市街における観光客向け商店の集積

### 商業ジエントリフィ ケーションに対する 政策的対応

観光の拡大は、住宅市場のみならず、地域の商業構造にも影響を及ぼしている。バルセロナでは、とりわけ旧市街(Ciutat Vella)において観光客の急増とともに、地域住民の生活を支えてきた店舗が減少し、代わって土産物店や観光客向けの飲食店等が集積する傾向が顕著となつた。

バルセロナは、この変化を単なる経済現象としてではなく、地域のアイデンティティに関わる課題として位置づけている。2025年7月3日付の市プレスリリースでは、旧市街用途計画2025(Pla d'Usos de Ciutat Vella 2025)の目的として、「文化的提供や地域に資する質の高い経済活動を促進する一方で、地区の一部に定着している商業モノカルチャ化を回避する」ことが明記されている。当該計画では、観光を一律に抑制するのではなく、地域社会の多様性を維持しながら持続的な都市経済を実現するという理念を掲げている。

この理念は、都市計画、商業政策、さらには公共空間管理に至る複数の分野に共通する政策軸として展開されていいる。以下では、そのような商業空間に対するバルセロナの取り組みについて、いくつか紹介する。

#### 3-1 都市計画による多様性の設計

バルセロナは、旧市街における観光関連業種の過度な集積と、それに伴う地域の商業モノカルチャ化を防ぐため、都市計画上の手段である特別用途計画を活用している。用途計画による商業活動の規制は1990年代初頭に始まり、2010年・2013年の改訂を経て、2018年に現行制度(「旧市街用途計画2018年版」)へと改正された。

当初の計画は、深夜営業施設などをによる公共空間の治安維持等を目的としていたが、観光の拡大とともに、観光が地域住民の生活環境に影響を与えることが明記されたため、地域社会の課題は「治安の管理」から「居住と観光の共存」へと変化した。

こうした用途計画は、市場経済がもたらす商業モノカルチャ化の傾向に対し、行政が政策的に介入して商業空間の多様性を維持しようとする試みである。言い換えれば、レント・ギャツプ理論が示す「潜在的収益の上昇」によって土地利用が「方向的に転換する動き」に対して、行政が一定の規制的枠組みによって、商業空間の多様性を守ろうとする取り組みと位置づけられる。

#### 3-2 ポケリア市場の 新たなガバナンス

バルセロナ市では、観光によつて公共空間の公共性が損なわれることを防ぐため、市場や広場といった空間の管理に新たな仕組みを導入することを検討している。その代表例が旧市街に位置するポケリア市場(Mercat de la

向性をさらに拡張し、ネイルサロン、CBD製品販売店、携帯電話ケース、アクセサリー販売店など、低付加価値型・短期収益型の店舗について新規の共存を確保することとされている。

こうした仕組みとして、2018年改訂版で新たに導入されたのが、「商業密度制限」である。これは、「飲食関連業」「娯楽・夜間営業施設(ディスコ、音楽バー、ショーパーを伴う飲食業等)」「観光サービス関連業(レンタサイクル、観光案内所、旅行代理業、土産物販売等)」といった特定業種が一定の度合いを超えて集中する区域では、新規営業を認めない仕組みである。具体的には、店舗の種類ごとに立地距離(半径50~100m)を設定し、その範囲内で同業種の営業面積が一定値を超える場合、新規の営業許可を出さないと定めている。この計算は、街区単位ではなく、「各店舗の正面からの距離半径」に基づき、空間的に重複するエリア単位で制度化されている点に特徴がある。また、これらの制限は住宅用途や教育・医療施設に隣接するエリアではなく、「各店舗の正面からの距離半径」



【写真2】ボケリア市場における食べ歩き商品の販売

成比率を定める「50:50ルール」を含む新ルールを市と市場組合が協働で企画し、2025年9月に組合員の9割以上の賛成を得て承認を得た。この新ルールは、市場全体の店舗のうち少なくとも50%は伝統的な生鮮食品（精肉・鮮魚・青果など）の販売に充てる一方、加工・調理済み食品やその場で消費される商品（食べ歩き商品など）の販売は最大でも50%に制限することとしている。これにより、観光客向け業種に偏り過ぎていている。

また、市当局はこうした規制と引き換えに総額1200万ユーロ以上を市場に投じ、大規模な改修計画を進めることが決定された。この計画には老朽化した屋根の全面改修、施設設備の更新、トイレや空調の改善、外部からのアクセス動線の整備などが含まれている。これらハード面での支援策と組み合わせることで、市場組合員たちにも観光客向け販売規制の受け入れに十分なメリットを提示しているといえる。このような「規制と支援の組み合わせ」による市場運営モデルは、観光による経済効果を維持しつつ地域社会の共有資源としての機能を守ることを目的としている。こちらの取り組みも、言い換えれば、行政が一定の規制的枠組みによって、商業空間の多様性を守ろうとする取り組みと位置づけられる。

### 3-3 商業モノカルチャーと都市の個性をめぐる課題

バルセロナのこれらの政策は、観光客向けの商業を排除するものではない。過度な商業モノカルチャーの進行は、地域の日常的な営みや固有の文化を浸食し、結果として観光の魅力そのものを損なう可能性があるため、むしろ、観光を経済の重要な要素と認めた上で、地域の商業多様性を維持する方向を目指すものである。

このような発想は、アムステルダムやベネチアなど、観光の急激な拡大を体験している他のヨーロッパにおける

観光都市にも共通して見られる。アムステルダムでは、旧市街中心部において観光関連店舗への用途転換を制限し、地域住民の生活を支える商店の維持を支援する政策が展開されている。アムステルダムの取り組みもバルセロナと同様に、観光を否定するのではなく、過度な「観光地化」が都市の個性を奪うことを防ぐための制度的介入であり、観光を持続可能な形で地域社会に組み込む試みと捉えられる。

こうした政策の背景には、「観光によって都市が経済的利益を得る一方で、地域に根ざした商業の多くが失われれば、その都市の魅力の根拠そのものが失われる」という共通の理解がある。この点は日本においても同様である。この点は日本においても同様であり、多様な店舗や業態が共存することこそが、都市の文化的アイデンティティを形づくり、観光の持続可能性を支えるのではないかと思われる。

## 4. 観光が都市を形づくる時代に

バルセロナの例は、観光が都市の構造そのものを変える力を持ち得ることころまで拡大してきたことを示してい

る。こうした現実を前に、バルセロナ

市は「観光を排除する」のではなく、「観光とともに生きる都市」をどうつくるかを政策の中心に据えてきた。PEU ATや旧市街用途計画に共通するのは、市場の流れのみに委ねれば、住民の居住性や商業の多様性が失われ、結果として地域の持続可能性を毀損する可能性があるという認識に基づき、行政が市場の外部性へ対処しようとする姿勢である。

もつとも、こうした介入は、自由な経済活動との均衡を常に問われる。宿泊施設の立地規制や建物用途の制限

は、商業の自由や財産権との衝突を避けがたい。実際、バルセロナではこれらの政策をめぐつて複数の訴訟が提起され、一部の条項が違法と判断された例もある。

市はそのたびに制度設計を見直し、規制の正当性を打ち出してきた。観光と地域社会の多様な営みを共存させるためには、市場原理を制御しつつ、住民の関与を制度の内部に位置づけ、政策の正当性を絶えず更新していく政治的技術が求められるところ、バルセロナは、訴訟や対立を経ながらも、そうした技術を行政として定着させつつあ

ると言える。

この点は、日本における観光まちづくりにとつても重要な示唆を与える。観光を単に経済成長の手段としてではなく、地域社会の持続性を支える要素として再定義するためには、住宅、商業、文化、公共空間といった領域を横断する政策調整が求められる。市場と公共、経済と文化等のあいだに生じる緊張をいかに制御するか、その問い合わせ合うことこそ、これから観光政策と地域経営にとつて重要な視点になると思われる。

#### ＜参考文献＞

- Ajuntament de Barcelona (2018). Pla d'Usos de Ciutat Vella 2018. Normes urbanístiques.  
(旧市街用途計画2018年版)  
<https://ajuntament.barcelona.cat/ciutatvella/ca/la-juntament/informacio-administrativa/pla-dusos-2018>
- Ajuntament de Barcelona (2025, July 3). Pla d'Usos de Ciutat Vella 2025 (Aprovació inicial, juliol 2025). Servei de Premsa.  
(旧市街用途計画2025年 初期承認に関するプレスリリース)  
<https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2025/07/03/aprovat-inicialment-el-nou-pla-dusos-de-ciutat-vella/>
- Ajuntament de Barcelona (2025, September 25). El mercat de la Boqueria valida per majoria la reforma per revitalitzar-se com a mercat alimentari singular. Servei de Premsa.  
(ラ・ボケリア市場改革に関するプレスリリース)  
<https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2025/09/25/el-mercado-la-boqueria-valida-per-majoria-la-reforma-per-revitalitzar-se-com-a-mercado-alimentario-singular/>
- Ajuntament de Barcelona (2015). Pla Estratégic de Turisme de Barcelona 2020.  
(バルセロナ観光戦略計画2020)  
[https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/pla\\_estrategic\\_turisme\\_2020\\_programes\\_actuacio\\_1.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/pla_estrategic_turisme_2020_programes_actuacio_1.pdf)
- Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics (2017).  
(観光宿泊施設特別都市計画、PEUAT)  
<https://ajuntament.barcelona.cat/pla-allotjaments-turistics/en>
- 観光文化265号(2024).  
<https://www.jtb.or.jp/book/wp-content/uploads/sites/4/2025/05/bunka265.pdf>
- Associació d'Apartaments Turístics de Barcelona HP(2025年11月17日閲覧)<https://apartur.com/>  
(バルセロナ観光アパートメント協会)
- Generalitat de Catalunya, Informe sobre el sector de l'Habitatge a Catalunya(2024)  
(カタルーニャ州政府、カタルーニャにおける住宅セクターに関する報告書)  
[https://habitac.cat/web/.content/home/dades/estadistiques/03\\_Informe\\_sobre\\_el\\_sector\\_de\\_l\\_habitatge\\_a\\_Catalunya/informe\\_sobre\\_el\\_sector\\_de\\_lhabitatge\\_a\\_catalunya/Informes-trimestrals/Bulleti\\_trimestral\\_2024.pdf](https://habitac.cat/web/.content/home/dades/estadistiques/03_Informe_sobre_el_sector_de_l_habitatge_a_Catalunya/informe_sobre_el_sector_de_lhabitatge_a_catalunya/Informes-trimestrals/Bulleti_trimestral_2024.pdf)

# バルセロナにおける文化遺産の保護と観光への活用の現状

観光研究部 主任研究員  
小川直樹

## 1.はじめに

バルセロナはアントニ・ガウディの作品群、カタルーニャ音楽堂、サン・パウ病院等の世界遺産をはじめ、カタルーニャ地方の歴史と文化を反映した多様な歴史的建造物や都市空間を有する都市である。豊かな文化遺産は多くの観光客を惹きつける観光資源となつてゐる一方で、一部地域への観光客の集中による生活環境への影響などの課題も抱えている。

筆者は現在、京都事務所（JTB-F

ニズム・ルートについて現地視察の様子をまとめ、我が国における歴史的、文化的資源を活用した観光への展開の可能性について考察する。

## 2.ならびに バルセロナ市における文化遺産保護施策

バルセロナ市における文化遺産を活用した観光の前提として、カタルーニャ州ならびにバルセロナ市における文化遺産保護施策について、これまでの経緯を振り返るとともに、現在の取り組みについて整理する。

### カタルーニャ州における文化遺産保護政策の経緯

基礎となつたのは、1956年にスペインで初めての近代的な都市計画法として制定された土地法 (Ley del Suelo) である。この法律では、自治体が芸術的、考古学的、伝統的な価値を持ち取り壊しが認められない建造物のリストを承認することが義務化され、都市計画と文化遺産保護を結び付けた初期の制度として特筆すべきもの

である。そして、バルセロナ市においては、1962年、土地法に基づき「芸術的、歴史的、考古学的、または伝統的な価値のある建築物および記念物の目録 (Catálogo de Edificios y Monumentos de Interés Artístico, Histórico, Arqueológico Típico o Tradicional de Barcelona)」が作成された。一方、当時の土地法はあくまでも都市計画的な土地利用施策の一部であつたことから、目録は単なるリストとして解体許可のための手段として使われることになり、文化財の保護には必ずしも十分に機能しなかつたと指摘されている。

一方で、歴史的資源など地域の魅力ある観光資源を活用し、新たな価値を創造することの必要性を感じていた。上記のような背景を踏まえ、本稿ではバルセロナにおける文化遺産を活用した観光に着目し、カタルーニャ州ならびにバルセロナ市の文化遺産保護政策を整理したうえで、文化遺産を活用した取り組みであるバルセロナ・モダ

## カタルーニャ文化遺産法 (1993年)と カタルーニャ文化遺産目録

その後、1980年代に入ると文化遺産保護の取り組みが広く認知されるようになり、1993年にカタルーニャ州政府により「カタルーニャ文化遺産法(1993年法律第9号)(Ley del Patrimonio Cultural Catalán)」が制定された。この法律は、カタルーニャの文化遺産を広く捉えた概念に基づいており、文化遺産の保護、保存、研究、普及、促進を目的としている。

カタルーニャ文化遺産法では、文化遺産は4つのカテゴリーに分けられる。最も重要なカテゴリーは、カタルーニャ州政府により指定される「国家的重要文化財(BCIN)(Bien Cultural de Interés Nacional)」であり、国家的Interés Nacional)」であり、国家的

重要文化財登録簿への登録が義務付けられている。2番目のカテゴリーは、「地域的文化財(BCIL)(Bien Cultural de Interés Local)」であり、国家的重要性を満たしていないものの中から、人口50000人以上の自治体は市町村議会、人口5000人未満の自治体は郡議会によりそれぞれ指定

され、カタルーニャ州政府文化局により「カタルーニャ文化遺産目録(Inventory del Patrimonio Arquitectónico de Cataluña)」に登録される。なお、カタルーニャ文化遺産法施行の時点では、当時の遺産目録に含まれていたものも地域的文化財に該当する。3番目のカテゴリーは、国家的重要文化財、地域的文化財以外でカタルーニャ文化遺産として十分な芸術的、建築的、または歴史的価値を持つ「都市的重要遺産(Los restantes bienes integrantes del patrimonio cultural catalán)」であり、市の責任により保護される。そして、4番目のカテゴリーとして、2022年の法改正で追加された「象徴的施設(Establecimientos emblemáticos)」が位置付けられている。

なお、上位3カテゴリーは建造物の維持管理が義務付けられ、解体は許可されておらず、4番目の象徴的施設については、調査報告書を提出し承認を得た上で解体が許可される。

また、文化遺産を記録し、体系的な編集、調査、普及を目的としたカタルーニャ文化遺産目録は1982年より運用されている。1993年のカタルーニャ文化遺産法制定後は、目録の

作成が法制度として組み入れられ、前述のBCINやBCILに位置付けられて十分に評価されず取り壊されたり歴史的建造物の再評価や無秩序な再開発の抑制が図られることが期待されている。従来は解体にあたって届出の手続きのみで可能であったものが、成と維持が義務付けられており、目録の公開データへの市民のアクセスが保証されている。

## バルセロナ市の文化遺産保護施策

一方で、バルセロナ市においては、2022年4月、「バルセロナ、文化遺産都市(Barcelona, ciudad patrimonio)」を発表した。この施策では、①目録の整備による遺産の価値の見える化、②保護、保存のための新たな規制手段の推進、③遺産に対する介入、改善プログラムの構築、④専門チームの強化、⑤市民と行政の対話、協働、⑥都市の文化と持続観光な観光を促進する新たな仕組みの構築、の6つの基本目標を掲げ、文化遺産施策の国際的な先進都市としての地位を確立することを目指している。

そして、同年9月には、「建設工事における自治体介入手続き条例(ORPIMO)(La Ordenanza Reguladora de los Procedimientos de Intervención Municipales en las Obras)」の改正案が可決された。この改正により、これまで十分に評価されず取り壊されたり歴史的建造物の再評価や無秩序な再開発の抑制が図られることが期待されている。従来は解体にあたって届出の手続きのみで可能であったものが、成と維持が義務付けられており、目録の公開データへの市民のアクセスが保証されている。

## 3. バルセロナの概要

バルセロナ市においては、文化遺産を観光に活用する取り組みとして、歴史的建造物や伝統行事の観光資源化が進められているほか、混雑対策としてガウディ建築における予約制の導入、郊外の文化遺産への誘導による分散化などが行われている。このうち、19世紀末から20世紀初頭にかけてカタルーニャ地方で活発に行われた芸術・建築運動「カタルーニャ・モダニズム」の建築群を巡る観光ルートである「バルセロナ・モダニズム・ルート(Ruta del Modernismo de Barcelona)」



【写真1】バルセロナ・モダニズム・ルート ガイドマップ(濃い色で着色されている箇所がモダニズム・ルートに選定された建造物が所在する街区)



上:【写真2】バルセロナ・モダニズム・ルートの1日ルートの起点となるバルセロナ凱旋門とヨーロッパ・モダニズム・ルートを示すプレート  
右:【写真3】バルセロナ・モダニズム・ルートに選定された建造物前の路面に埋め込まれているプレート

(以下、モダニズム・ルート)に着目し、現地にてその状況を観察した。モダニズム・ルートは、1997年より、バルセロナ市の都市景観の保護、啓発、維持向上の取り組みの一環として、市の傘下組織である「都市景観と生活の質研究所 (Instituto Municipal del Paisaje Urbano y la Calidad de Vida)」(以下、都市景観研究所)によって実施されている。「カタルーニャ文化遺産目録」に登録された建造物等のうち、公共建築、学校、教会、工場など約120件の建造物がモダニズム・ルートとして選定されている。また、

ガウディ以外の建築家による建造物も多く含まれていることから、バルセロナ観光におけるガウディ建築以外への分散化施策としての側面も持つ。モダニズム・ルートを構成する建造物やそのマップはモダニズム・ルート・ガイドで紹介されており、都市景観研究所の事務所、モダニズムセンター(時休業中)やオンラインで販売されているガイドブック



クの収益は全て文化遺産の保護や活用に充てられている。また、構成建造物を網羅するルートは設定されていないものの、推奨ルートとしてバルセロナ凱旋門を起点に、旧市街、カサ・バトリョ、カサ・ミラ、サグラダ・ファミリアなどのガウディの作品群、サン・パウ病院などの主要な建造物を巡る1日ルートが紹介されているほか、重要な建造物を2時間で巡るバルセロナ観光局公認のガイドツアーも販売されている。



バルセロナ・モダニズム・ルートに選定されている建造物の例（いずれも都市景観研究所の支援による修復が実施されている）上：【写真4】Cases Rocamora (カサ・ロカモラ) 天然石の洗浄、ドームの修復・メンテナンス、手すりの補強など（2005年、2007年）左下：【写真5】Editorial Montaner i Simon (現・アントニ・タピエス博物館) ファサードの洗浄（2010年）

右下：【写真6】「永遠の美しさ」プレート

を担っている。

モダニズム・ルートを主催する「都市景観と生活の質研究所」は、市、名譽スポンサー、建築の所有・管理団体、企業等で構成される「バルセロナ・モダニズム・ルート名誉評議会(Consejo de Honor de la Ruta del Modernismo de Barcelona)」の支援を受けて運営されている。

公共空間の景観形成などの役割を担う、協定によりカタルーニャ州内的一部の文化遺産へ展開されている。そして、2000年には、バルセロナ・モダニズム・ルートを発展させ、ヨーロッパ各地のモダニズム都市を結ぶ国際ネットワーク「ヨーロッパ・モダニズム・ルート (Ruta Europea del Modernismo)」が、バルセロナ市を中心設立された。ヨーロッパ・モダニズム・ルートには、2022年時点でヨーロッパ内外の81都市と76機関が参加しており、バルセロナ・モダニズム・ルートと同じく都市景観研究所が運営



#### 4. 「都市景観と生活の質研究所」の取り組み

う都市景観研究所の取り組みの一つとして、「『バルセロナ、きれいになろう』プログラム(Barcelona pone guapa)」が挙げられる。これは、モダニズム・ルートに選定された建造物の修理、保護のプログラムで、都市景観研究所より所有者、管理者に対して技術的助言、経済的支援などを実施している。バルセロナ市のレポートによると、2023年には都市景観研究所より26件の修復に対し約186万ユーロが支出されている。なお、都市景観研究所の運営費は、前述のガイドブックの売り上げのほか、バルセロナ市からの予算配

分、公共空間の貸し出しによる収益等により賄われている。

また、半世紀以上にわたり同じ場所で営業を続いている商業施設を対象に「永遠の美しさ(Guapos per sempre)」プレートを授与する取り組みが19

93年より実施されている。現在は都市景観研究所により運営されており、授与されたプレートが各店舗前の路面に埋め込まれている。

## 5.まとめ

本稿では、カタルーニャ州ならびにバルセロナ市における文化遺産保護制度、そして文化遺産を活用した観光としてバルセロナ・モダニズム・ルートや運営主体である都市景観研究所の取り組みについて整理した。

モダニズム・ルートの特徴として、第一に、カタルーニャ州の文化遺産保護施策である「カタルーニャ文化遺産目録」と連携した取り組みであり、文化遺産の保護と活用の両立を図つていいことが挙げられる。第二に、ガイドブックの収益は文化遺産の修復に充てられており、文化遺産保護につながる仕組みが構築されていることも特筆すべき点である。そして第三に、モダニズム・ルートの取り組みはバルセロナ市内にとどまらず、カタルーニャ州各地やヨーロッパ全土への展開がみられる点も注目に値する。

モダニズム・ルートの取り組みは、

京都をはじめとする我が国の観光地づくりにあたって、文化財の保護と觀光への活用の両立や、觀光客が集中するエリアにおける分散化など共通する課題も多く、大いに参考になる事例であると思われる。

一方で、現地視察の際には、依然として一部のガウディ建築等へ觀光客が集中する様子もみられ、さらなる混雑解消の必要性を感じられた。これは、周辺住民への影響の軽減を図るだけではなく、觀光客の満足度向上の面からも対策が求められるものであると言えよう。これらの觀光課題への対応のためにもバルセロナにおける取り組みに引き続き注目していきたいと思つた次第である。

### <参考文献>

- Barcelona City Council WEBサイト(<https://www.barcelona.cat/en/>)、2025年11月26日最終閲覧  
Ruta del Modernismo de Barcelona WEBサイト(<https://rutadelmodernisme.com/es/>)、2025年11月26日最終閲覧  
Ruta Europea del Modernismo WEBサイト(<https://artnouveau.eu/es/index.php>)、2025年11月26日最終閲覧  
Institut Municipal del Paisatge Urbà(発行年不詳), Barecelona Modernisme Route Guide  
Ajuntament de Barcelona(2023), Cost Report 2023 MANAGEMENT INDICATORS REPORT

# バルセロナの観光管理におけるデータ活用と地域分散への取り組み

岩野温子  
観光研究部 研究員

1.はじめに  
日本が観光客の特定地域・時間帯への集中や経済的漏出といった根本的な課題に直面する中、先進事例としてスペイン・バルセロナ市の政策転換に注目が集まっている。

バルセロナ市は、観光を単なる経済活動ではなく、都市の公益を確保するための都市全体に関わる重要な政策課題

題として捉え、「観光管理」から「観光と共に都市を管理する」という思想への転換を図った。この政策転換の核心は、データ活用の徹底と、観光の恩恵を広げる政策の根幹としての地域分散という戦略性にある。

本レポートは、バルセロナ市および周辺地域を対象に実施した視察の結果に基づいている。視察結果とこれまで訪れた地域との比較を通じ、バルセロナ市が推進する持続可能な観光の先進

的な取り組みの全体像と構造を把握し、ここに報告したい。

光観測所(OTB)である。

## 2. 観光客集中による負の影響の顕在化と政策転換

1992年のオリンピックを契機に急成長したバルセロナ市の観光業は、年間訪問者数は都市人口の約9・3倍(2024年)に達し、観光がもたらす負の影響を都市に集中させ、深刻な社会的コストを生じさせている。

バルセロナ市は、この危機的状況に対し、場当たり的な対応から脱却し、客観的なデータに基づく意思決定へと政策思想を転換した。「住民ファースト」と「サステナビリティ」を原則とし、単なる規制ではなくデータと連携した観光客流动の管理へと移行した。これ

は、観光を単なる経済活動として捉えるのではなく、都市計画、統治体制、都市の公益確保を含む、都市の統治全体に関わる政策課題として扱うことを意味している。

## 政策議論の基盤としてのOTBの機能

OTBは、政策立案者の客観的な意思決定を実現するため、IOTセンターからのリアルタイムデータ、経済統計、アンケート結果など多岐にわたるデータソースを統合している。その上で、観光客満足度、経済効果、社会・環境への影響を継続的に計測・分析している。

また、分析結果を公開することで、

## 3. データ活用戦略・観測所(OTB)の役割と統治構造

#### ④ バルセロナの観光管理におけるデータ活用と地域分散への取り組み

観光政策の透明性を確保し、感情論ではなく科学的評価に基づいて、観光客の流れの最適化や地域社会への影響といった課題のトレードオフを管理・調整することを可能にしている。さらに、すべての関係者（政策立案者、観光業界関係者、住民、国際組織など）がデータにアクセスできる普遍性を実現していることにより、政策議論の質が担保されている。

○TBのデータ分析は、都市の社会的収容能力（キャパシティ）を管理し、地域社会の持続性と経済的利益の両立を図る「観光客の流れの最適化」を管理するため極めて重要である。

例えば、バルセロナ市内で行つた活動に関するデータ（図1）をみると、文化訪問、ショッピング、ビーチ、夜のバーティーの活動に加え、エコツーリズムも高い割合を占めている。市は観光客の関心を都市中心部から郊外や自然空間へと誘導する具体的な根拠を得ていている。OTBのデータは、持続可能な地域分散型の観光モデルへの移行を強力に支援する基盤となつていている。

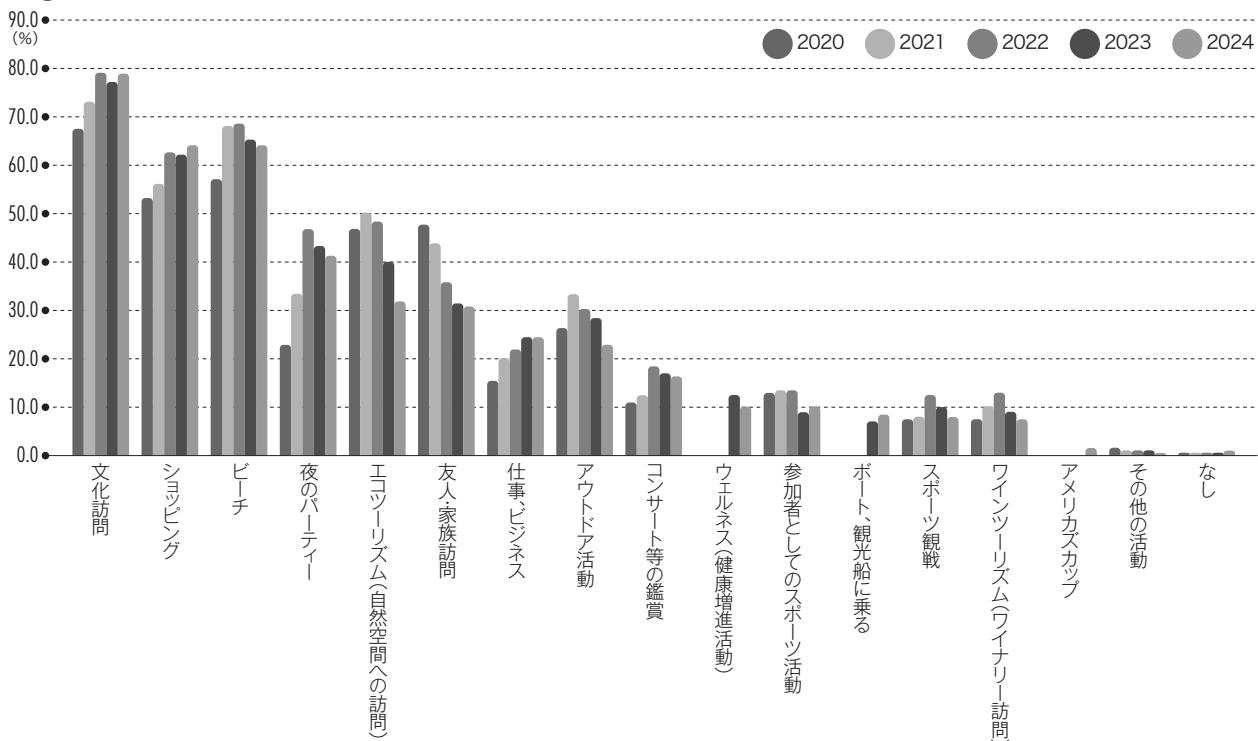
### データ活用による課題の管理と地域分散戦略

○TBのデータ分析は、都市の社会的収容能力（キャパシティ）を管理し、地域社会の持続性と経済的利益の両立を図る「観光客の流れの最適化」を管理するため極めて重要である。

○TBのデータ分析は、都市の社会的収容能力（キャパシティ）を管理し、地域社会の持続性と経済的利益の両立を図る「観光客の流れの最適化」を管理するため極めて重要である。

○TBのデータ分析は、都市の社会的収容能力（キャパシティ）を管理し、地域社会の持続性と経済的利益の両立を図る「観光客の流れの最適化」を管理するため極めて重要である。

図1 バルセロナ市内で行つた活動



「Informe de resultats perfil i hàbits dels turistes a Barcelona ciutat 2024」p.73より筆者作成

## 4. 地域分散と管理

バルセロナ市の「Government Measure for Tourism Management 2024-2027」において、地域分散は、観光客の集中による課題の主要な解決策の一つとして、また持続可能な観光モデルの実現に欠かせない要素として、主要な取り組み領域に位置づけられている。その戦略は、地域分散と観光活動の多様化を促進し、多中心主義を推進するため、新たな文化、スポーツ、美食、教育などの体験を観光商品に組み込むことを掲げている。

○TBのデータ分析は、都市の社会的収容能力（キャパシティ）を管理し、地域社会の持続性と経済的利益の両立を図る「観光客の流れの最適化」を管理するため極めて重要である。

○TBのデータ分析は、都市の社会的収容能力（キャパシティ）を管理し、地域社会の持続性と経済的利益の両立を図る「観光客の流れの最適化」を管理するため極めて重要である。

○TBのデータ分析は、都市の社会的収容能力（キャパシティ）を管理し、地域社会の持続性と経済的利益の両立を図る「観光客の流れの最適化」を管理するため極めて重要である。

### 地域分散のアプローチの進化と収容能力の管理

バルセロナ市の新たな観光分散化戦略は、過去のアプローチが新たな過密地域を生むリスクを抱えていた反省から、地域の固有の特性と観光客受け入れ能力（収容能力）を深く考慮する方向に転換した。この戦略は、最適な社会的収容能力の概念と密接に結びついており、データに基づいた主要観光ルートの再考や、混雑を軽減するためのオーダーメイドの対策を通じて、観

光客の活動を優先しつつ、観光地全体の健全性を確保し、持続可能な観光地経営を目指している。

## 広域連携による観光分散と都市全体の活力維持

バルセロナ市の地域分散戦略は、単なる観光圧力の抑制だけではなく、都市の公益確保と観光の活力を都市全体に持続させるという政策思想の転換に基づいている。

この戦略を実効性のあるものとするため、市の行政区画を超えた広域での連携が不可欠であり、カタルーニャ州全体を視野に入れた「広域連携と地域分散」が特徴である。

具体的には、観光目的地の地域規模を多層化し、州政府やバルセロナ都市圏(Area Metropolitana de Barcelona)との協力関係の制度化を目指す、多層的な統治体制の構築を推進している。

## 5. 地域分散の可能性.. 日帰り・宿泊軸での 視察事例

バルセロナ市内の観光客のうち9%.

表① 市外への日帰り旅行の実施(%)

|                 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| なし              | 89.8 | 89.6 | 89.9 | 90.5 | 90.9 |
| バルセロナ市周辺地域（広域圏） | 7.8  | 7.8  | 7.6  | 7.5  | 7.2  |
| その他カタルーニャ州地域    | 2.6  | 2.8  | 2.6  | 2.6  | 1.8  |
| その他スペイン地域       | 0.2  | 0.3  | 0.3  | 0.2  | 0.2  |
| スペイン以外の国        | 0.1  | 0.2  | 0.2  | 0.2  | 0.3  |
| 地域（自治体）は覚えていない  | 0.2  | 0.3  | 0.3  | 0.2  | 0.1  |
| 無回答             | 0.5  | 0.6  | 0.5  | 0.3  | 0.3  |

「Informe de resultats perfil i hàbits dels turistes a Barcelona ciutat 2024」p.85より  
筆者作成

6%が市外への日帰り旅行に出かけており（表①）、この需要は地域分散の大きな可能性を示唆している。観光客を市外へ誘導する地域分散の可能性を探るため、移動時間と滞在形態（日帰り／宿泊）を軸に二つの地域への視察を実施した。

視察先の一つは、バルセロナ市から車で約2時間の距離に位置するカタルーニャ州南部の歴史的な都市、トル

## トルトーザ.. 歴史・文化とエコツーリズムを組み合わせた滞在型の地域分散

トーザである。もう一つは、トルトーザへの移動経路上に位置するワイン产地、ペネデスである。

表② バルセロナ市内において屋外または自然空間で行った活動(%) n=802

|              | 2024 |
|--------------|------|
| ハイキング／トレッキング | 65.0 |
| ピクニック        | 11.0 |
| サイクリング       | 10.6 |
| 散歩           | 10.0 |
| その他          | 6.1  |
| 該当なし         | 8.2  |

「Informe de resultats perfil i hàbits dels turistes a Barcelona ciutat 2024」p.79より  
筆者作成

トルトーザは、歴史的な城塞を利用したパラドール（国営宿泊施設）という歴史・文化的観光資源と、エブロ川

デルタ地帯自然公園というエコツーリズム資源を有している。それらを組み合わせることで、バルセロナなどの都市観光からの観光客を多角的なテーマへと誘導し、地域分散を図ることができるようである。

この多角的な分散アプローチは、歴史的な城塞のパラドールを滞在型観光の基軸とし、自然公園をエコツーリズムの受け皿とすることで成立する。トルトーザは、都市の混雑を避け、歴史的背景や豊かな自然を深く探求したい観光客層を効果的に誘致できる。結果として観光客の流れを最適化し、地域分散に貢献することが可能である。

2024年のデータからは、バルセロナ市内観光客の65%がハイキング／トレッキングなど自然空間での活動に強い需要を示しており（表②）、エコツーリズムへの誘導が市場のニーズに合致している。

エブロ川デルタ地帯自然公園では、観光客集中による環境への負荷に対し、地方行政機関（市庁舎、郡、18自治体）が連携し、具体的な訪問者管理策（ゾーニング、柵の設置、夜間駐車への罰金制度など）を運用している。

また、地域運営においては、欧州持



【写真1】トルトーザの街とパラドール



【写真2】広く大きなエブロ川。エブロ川デルタ地帯自然公園内の展望台より

続可能な観光憲章（ECSST）認証に基づき、公的機関、事業者、地元コミュニティが協働する体制が機能している。「環境保全」を共通目標としている。多様なステークホルダーの参画を促している。さらに、地域優先の原則として、地元住民の起業家精神や持続可能性を重視する方針を選択して

### ペネデス… ワインツーリズムによる 日帰り型の地域分散

カヴァ（スパークリングワイン）の主

おり、地域社会の福祉と環境保全を最優先する自律的な政策が実践されている。

要生産地であるペネデスは、ワインツーリズムを推進し、バルセロナ市からの日帰り観光需要の多様化に貢献している。しかし現在のワインツーリズムの利用割合は7・3%に留まっている。地域分散の大きなポテンシャルに期待されている状況にある。

地方への観光客誘導は、地域分散以

外に需要の多様化と地域経済への波及効果を目的としている。既往研究によると、スペインのワイン街道プロジェクトによる一定の経済成長効果は確認されているものの、観光による利益が地域全体に公平に分配されているかと

いう点が重要な課題として指摘されている。地方分散を持続的なものとするためには、単に観光客を地方へ誘導するだけでなく、地域内での公平な利益分配の仕組みを構築することが必須である。

バルセロナ市の事例が示すのは、地方分散の成功が単なる場所の移動ではなく、テーマと滞在形態の多様化によるという戦略性である。トルトーザ（宿泊・中長距離）とペネデス（日帰り・短距離）の対比は、日本の地方が取るべき戦略的焦点（日帰り特化か、宿泊特化か）を考える上でも具体的な示唆を与えてくれた。

## 6. おわりに

バルセロナ市の事例は、日本の観光地経営に対し、特に地域分散の観点から以下の戦略的示唆が得られた。本視察の結果は、筆者が過去に研究対象と

した地域（ニュージーランド・クライストチャーチ、アメリカ合衆国・ハワイ）の課題解決アプローチと対比することで、バルセロナ市の戦略的意義をまとめたい。

## クライストチャーチ (震災からの復興と関係人口) との比較

昨年に訪れたクライストチャーチは、震災からの復興という外的ショックに対し、観光客を「地域を支える主体となる関係人口」へ転換するというアプローチで、地域外からの支援を取り込むことを目指していた。一方、バルセロナ市は、観光客による住民生活の危機という内発的ショックに対し、地域住民のQOL維持を最優先とし、地域内資源の保護を優先する仕組みを構築している。アプローチの起點は異なるが、両者は単なる観光客数の増加ではなく、地域との関与度の高い観光客の創出、すなわち観光を量から質へと転換し、持続可能な観光を目指す点で方向性が一致している。

## ハワイ (市場変動と消費動向) との比較

昨年に訪れたハワイは、例えば日本人旅行者に関して、円安・物価高騰といった需要側の変化に対し分析して

対応する需要側対応を重視していた。これに対しバルセロナ市は、観光客の集中という内発的な危機に対し、観光客の分散や規制、そしてデータに基づく政策決定といった「供給側の都市管理」の基盤改革を推進している。特に、バルセロナ市のデータ活用戦略は、ハワイの需要側対応を超えた高度な都市管理の視座を提供しており、観光の質的向上と持続可能性を担保しようとしている点が重要である。

バルセロナ市の事例が示唆するのとは、日本の観光地経営において、特に地域分散を成功させるためには、プロモーションの強化や市場の需要動向への追従に留まらない、高度な都市管理の視点が必要だということである。地方における観光客の分散を「地域住民のQOL維持と地域資源保護のための都市・地域マネジメント」の一環とし

- <参考文献>
- Ajuntament de Barcelona. 2017. Barcelona Tourism for 2020: A collective strategy for sustainable tourism. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
  - Ajuntament de Barcelona. 2024. Government Measure for Tourism Management 2024–2027. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
  - Arias, Alberto, and Yusuke Ishiguro. 2021. "バルセロナ市の取り組み：都市デステイネーションの持続可能なマネジメント". CATS Library 13 (March): 25–61.
  - Baños-Pino, José Francisco, David Boto-García, Emma Zapico, and Matías Mayor. 2024. "Optimal carrying capacity in rural tourism: Crowding, quality deterioration, and productive inefficiency". Tourism Management 105 (December): 104968.
  - Direcció de Turisme. 2025. Pla de Sostenibilitat Turística Destinació Barcelona. Barcelona: Direcció de Turisme.
  - Observatori del Turisme a Barcelona (Barcelona Turisme). 2025. "Informe de resultats perifil i hàbits dels turistes a Barcelona ciutat 2024". Barcelona: Observatori del Turisme a Barcelona. Accessed November 24, 2025.
  - Oficina Municipal de Dades. 2024. Percepció del Turisme a Barcelona 2024: Presentació de Resultats. Barcelona: Oficina Municipal de Dades.
  - Vázquez, G. V., V. B. Martín, and F. J. J. Blanco. 2021. "Sustainable tourism, economic growth and employment—the case of the wine routes of Spain". Sustainability 13, no. 13 (July): 7164.

# 観光政策を 左右しているもの ～3年間を振り返って～

理事・公益財団法人日本交通公社  
観光研究部長・旅の図書館長  
**山田雄一**

## はじめに

当財団が、組織的な海外視察を展開し、機関誌『観光文化』に掲載を始めたのは、2023年度のことである。

COVID-19によるパンデミックが収束し、国内旅行も訪日旅行も力強く回復していたタイミングである。一方で、海外旅行市場が縮小するということは、日本人が海外のことを知る機会が減少していくことになる。海外から多くの人々が来訪する社会となっていくのに、日本人自身は、海外のことを知り、体験する機会が限定されていくことは、望ましい状況ではない。訪日客は、当然、彼らの国内旅行も行うし、日本以外の国々にも出かけていく。すなわち、訪日客は日本以外の地域のことを知っているのに、彼らを受け入れる側は日本のことしか知らないということになるからだ。

観光が、移動を伴うものである以上、発地と着地が存在し、その動きには経

済力の相対差が影響することを考えれば、訪日旅行×海外旅行となることは、当然の帰結でもある。端的に言えば、それだけ日本の経済力が低下したということだ。

一方で、海外旅行市場が縮小するということは、日本人が海外のことを知る機会が減少していくことになる。海外から多くの人々が来訪する社会となっていくのに、日本人自身は、海外のことを知り、体験する機会が限定されていくことは、望ましい状況ではない。訪日客は、世界の観光を経験する我々自身が、世界の観光を経験し、考えること、そして、そこで得た知見を社会に発信していくことを目指し、事業化したのが、この「世界の観光ダイナミズム」シリーズである。

すなわち、宿泊税という財源は、地方自治体が中央政府に依らず、地方政府

さらに、日本でもDMOやMICEといった用語が日常的に使われているように、今や、観光振興は世界的なシェーとなつていて。諸外国が、どのような観光の現場にあり、どのような施策を行つていているのかを理解しないまま、観光施策を進めることは、いわゆる「車輪の再発明」を招くことになる。

こうした状況をふまえ、観光を研究する特集1のアメリカ、特集2のオーストリア／スイス、スペイン、そして、タイの4方面を対象とした。

特集1のアメリカ、特集2のオーストリア／スイス、スペイン、そして、タイの4方面を対象とした。

## 2025年度の視察先 から得られたもの

今年度は、アメリカ、オーストリア／スイス、スペイン、そして、タイの4方面を対象とした。

トリア／スイスは、DMOの背景にある観光施策のシステムを整理することを目的とした視察である。我が国でも、宿泊税の導入が進みつつあるが、世界的に見て宿泊税は、地方分権の進んだ欧米では一般的である一方、中央集権であるアジアでの導入事例は乏しいという傾向がある。

府が自立的な観光政策を展開するためのものである。この認識は、日本でも同様であるが、独自財源の歴史の浅い日本では、そもそも「地域による自立的な観光政策」というものがなんのかということ 자체が判然としていない。本来、地域レベルの活動主体であるDMOとは何かという議論が、政策導入から10年以上経つても、地域ではなく国レベルにおいて続いている状況が、その証左でもある。

これまで、当財団では、観光財源とデステイネーション・マネジメントに関する、継続的に研究を行ってきた（例：観光文化234号、238号、245号、261号）。今回の視察は、その延長線として、先行地域に構築されている観光振興の自立システムを把握することを目的としたものである。改めて、各国、地域で視察調査を行ってきたことで、見えてきた共通項は3つ。

第1に、地方自治体レベルの政策に観光振興（政策）が、しっかりと位置づけられていること。第2に、政策フレームを背景に、DMOの権限、責任が明確となっており、そこを核に観光振興に関するソーシャル・キャピタル

が形成されていること。そして、第3に、これらをフローとして実現するため、定量的なデータに基づいたEBDMが展開されていることである。

観光政策の位置づけについては、特集2-2が最も端的にまとめられているだろう。州レベルにおいて「仮に観光振興に取り組むために財源（＝宿泊税を確保するなら」という政策フレームが作られており、地方自治体は、このフレームに沿って宿泊税を導入している。特筆すべきは、この財源確保フレームにDMO（図②ではTVB）が執行部隊として位置づけられていることである。すなわち、地方自治体は課税自主権を持つており、宿泊税を導入することはできるものの、自由気ままに税率や使途を決めるとはできない仕組みになっている。日本の感覚から言えば、自由度が低いように感じるが、一定の枠にはめることで観光振興を強力に進めることを可能としている。制度の強さ弱さの違いはあるが、こうした制度は、アメリカでも同様となつていい。後述する第2、第3の特徴を規定するのは、こうした基礎的なフレームの存在である。

任意の政策であるとは言え、それを

選択すれば、地方自治体として実施する通常政策となり、そのための財源とガバナンススキームが提示される。地域にとつて観光は、当然に取り組むべきものとなり、5年後、10年後も、その施策は継続される政策となる。一時的なものではなく、年によつて大きく変化するものもなく、恒常的、定常に展開される政策となれば、行政も民間もそれに適した役割分担、組織力が作られていくことになる。例えば、観光振興に関わる人材不足が叫ばれて久しい。欧米においても人材は貴重な資源であるが、それでも優秀な人材がDMOや行政などに在籍しているのは、そこに安定的なポストが存在するからだろう。こうした人材、組織が持続的に存在することで、人々の繋がりも強固なものとなり、それが、ソーシャル・キャピタルの形成へとつながつていている。日本でも、観光地域づくりに成功した地域は、5年、10年という年月の積み重ねの中で、ソーシャル・キャピタルが形成されているが、これが制度として、より多くの地域で展開されているイメージである。

対して、特集4で取り上げたスペインは、EUの中で相対的に経済力の低い地域であり、国策として観光振興を展開してきた地域である。欧洲の中でも特徴的な地域資源を観光魅力に転換し、多くの人々を集めることに成功したが、バルセロナが、オーバーツーリズムの象徴的な都市となつてしまつた点など、日本の観光政策に重なる部分も大きい。

歴史的に政争が多く経済的に不安定であり、米国のように強い民間事業者が存在せず、イスなどのように自立

性の高いコミュニティが形成されていない地域として、ガバナンスの強化に取り組むことで、持続可能性を高めようとしている点も、日本と重なるだろう。これは、同時に日本の観光政策が抱えるのと同様の問題を生じさせることにも繋がっている。例えば、バルセロナは、オーバーツーリズム問題が喧伝されている地域であるが、個人的には、観光客が生じさせる圧は、京都市の方が大きく感じる。それにもかかわらず、バルセロナ観光が、国際的に注目されやすいのは、同地において政治的ないシューとなつていて、関係する情報が発信されやすいという側面があるからだと感じた。現地でのビギングでも、日本でも報道されていいた反観光を訴えるデモや、落書きの存在は事実であるものの、ごく一部での活動であるとのこと。実際、一週間の滞在中に、反観光落書きは数点しか見つけることはできなかつた。むしろ、街中があふれているのは、パレスチナ問題を非難する落書きであり、特に、米国系のブランドを掲げる店舗は、激しい攻撃対象となっていた。

もともと、スペインは、今でこそEUを構成する国であるが、1931

年に王政から共和制へ移行したもの、激しいスペイン内戦が発生。その後、フランコ独裁体制が1939年に確立され、1975年まで続いたが、その崩壊から10年後となる1986年にはEC（現在のEU）に参加、1992年にはバルセロナ・オリンピックを開催するなど、急速に民主化の道を進んだという歴史を持つ。2004年には社会労働党が政権をとり、富の公平な再分配、機会の平等、社会的弱者の保護を重視し、経済活動に対する国家による一定の関与を是とする社会民主主義政策が取られているが、EU加盟国の中でも国民1人あたりのGDPは低い国となつてている。観光需要は相対的な経済力の差で動きやすい。これは観光集客の点では有利であるが、観光振興に成功するほど、特集4-2で整理したジェントリフィケーション問題を生じさせやすい。これは、社会民主主義の価値観とは相容れず、特集4-1で整理したような行政主体による制御が試みられることになる。バルセロナ市が属するカタルーニャ州は、スペインからの独立話が度々出てくる地域であり、アイデンティティへの関心も高いことも、こうした取り組みを

強化することに繋がっているのだろう。

特集3のタイは、アジアの主要国の一つであり、観光に関しては20世紀の後半から、積極的に進めてきた観光先進国でもある。タイは、中央集権国家であり、観光は、国が主体となつて外貨獲得、経済開発を念頭に置いた政策として展開してきた。その体制については、特集3-2で整理しているが、まだこれほど観光が注目されていない時代から、中央政府が交通整備や地域開発を含めて強力にデステイネーション開発を行うことで成長し、世界的なデステイネーションとなつた。タイ以外の東南アジア諸国でも、少なからず観光に取り組んでいるが、その中でも最も成功したと言つて良い成果をあげたのは、この強力な体制があるからだろう。

また、特集3-1で示したように、外貨獲得という点で、インバウンド主体であつた観光政策が、国民の観光需要にも広げられている点も注目される。これは、タイが経済成長を果たし、国民も観光を楽しむようになつたという背景があるが、これを分散させることで、インバウンド需要との補完関係をつくつていこうとしている。観光需要の制御、分散化は我が国でも課題となつてているが、人々は自身の価値観で

強化することに繋がっているのだろう。

特集3のタイは、アジアの主要国の一つであり、観光に関しては20世紀の後半から、積極的に進めてきた観光先進国でもある。タイは、中央集権国家においても、この文脈上の一つの例であるが、こうした地域レベルの取り組みにおいても、この機関が直接的に関与しているのがタイらしい。いずれにしても、マクロ経済的な経済波及効果ではなく、地域で実感できる経済効果についているのがタイらしい。いずれにしても、マクロ経済的な経済波及効果ではなく、地域で実感できる経済効果についているのがタイらしい。いずれにしておいても参考とすべき点だろう。

また、特集3-1で示したように、外貨獲得という点で、インバウンド主體であつた観光政策が、国民の観光需要にも広げられている点も注目される。これは、タイが経済成長を果たし、国民も観光を楽しむようになつたといふ背景があるが、これを分散させることで、インバウンド需要との補完関係をつくつていこうとしている。観光需

要の制御、分散化は我が国でも課題となつていているが、人々は自身の価値観で

旅行タイミングや旅行先を検討するため、ある意味、需要喚起よりも難しい取り組みといえる。そのため、この取り組みの成否を見通すことはできないが、同じ課題を抱える我々としても、引き続き注視すべき取り組みだろう。

### 3年間を俯瞰して

最後に、3年間を俯瞰した雑感をまとめておこう。

パンデミック後、世界的に観光需要は復興したが、世界的な物価上昇に、政情不安が重なり、決して恵まれた環境ではなかつた。それにもかかわらず、国内を含めて、パンデミック前の水準を超えるところまで需要を再獲得できることは、人々の観光に対する需要の強さを感じさせるものである。

一方で、国際観光が増大することは、新たな問題を生じさせている。オーバーリズム、ジエントリフィケーションと称されるものが、その好例で、人材不足や地球温暖化問題といつた課題も横たわっている。注目されるのは、国や地域が変わっても、生じている事象にはさほど大きな差は無いということだ。ここで挙げたような

事象は、注目されているデステイネーションでは、少なからず生じてている。国際観光需要を増大させているのが、アジアを中心とした新興国であり、いわば、「原因」は同種の需要であることを考えれば、そこから生じる問題や課題も同様なものとなるということは、当然の帰結でもある。

ただ、問題や課題が同様であるから、そこへの解決策も同じかといえば、違う。

例えば、今回、欧州でオーバーリズムとされるアムステルダム、ベネチア、そして、バルセロナを訪問したが、それぞれ、対応策は違つていて。アムステルダムは、風紀上の乱れや団体客での行動を抑制しつつ、できるだけ市内全域に観光客を誘導していくという取り組みを展開している。一方、バルセロナでも、宿泊施設の立地規制によって、他都市同様に宿泊拠点が外縁化する傾向が見られているにもかかわらず、強力な民泊規制を行うのは、市街地での住宅価格高騰を問題視しているためである。安さが誘客魅力の一つであったものが、ジエントリフィケーションによって、不動産価格などを跳ね返ることで、観光活動自体を忌避する方向に進んでいるように感じる。オーバーリズムとは喧伝され、レズボンシブル・ツーリズム、リジエネラティブ・ツーリズムを掲げたハイイ州も、同様の構造にある。

域でもジエントリフィケーションは生じていて、これを防ぐために宿泊施設の立地規制強化を実施しているが、結果として、外縁部に宿泊需要が移り、日帰り客が増大することで、交通負荷が上がるという経験（ウォーターベッド現象と呼んでいた）を踏まえ、現在では、量の抑制ではなく、分散化に舵を切つていている。これに対し、バルセロナは、民泊を含む宿泊施設の規制強化を行ふことにこだわりを示している。バルセロナでも、宿泊施設の立地規制によって、他都市同様に宿泊拠点が外縁化する傾向が見られているにもかかわらず、強力な民泊規制を行ふのは、市街地での住宅価格高騰を問題視しているためである。安さが誘客魅力の一つであったものが、ジエントリフィケーションによって、不動産価格などを跳ね返ることで、観光活動自体を忌避する方向に進んでいるように感じる。オーバーリズムとは喧伝され、レズボンシブル・ツーリズム、リジエネラティブ・ツーリズムを掲げたハイイ州も、同様の構造にある。

一方で、アメリカ本土のラスベガスや、ナパバレー、またはスイス／オーストリアでは、そもそもオーバーリズムといった概念が希薄であり、ジエントリフィケーションのような問題もほとんど聞くことが無い。いずれがなされており、コミニティ（住人）も、ホスピタリティ産業による地域振興を行うという明確な政策的意思決定がなされた。地域カラーが明確なため、それが嫌な人は、そもそも居住してこないという側面もある。

他方、国が観光政策を主導している国ではどうか。タイは、中央集権的な体制で、競争力の高いデステイネーションを形成することに成功した。また、オーストラリアも、外貨獲得のためにゴールドコーストや（本事業での視察対象ではないが）ケアンズなどを開発したことが起点であるし、ニュージーランドも、よりアクセスに難のある南島のデステイネーション化に成功している。いずれも、中央政府が主導することで、一地域ではできないレベルの観光「開発」を実現している。資金負担だけでなく、各種インフラ整備や、各種許認可権限を有している中央政府ならではの強みだろう。観光用に強力にデザインされたため、ラスベガス

スなどと同様に、観光振興が当然と考えるコミュニティが形成されやすいのも特徴であろう。

一方で、その後の運用まで中央政府

が関わり続けることには難しさもある。タイは、継続して支援を進めているが、オーストラリアでは州レベルが運用の主体となってきてることに加え、経済力が上がってきたことで、外貨獲得のための観光地開発という政策そのもののプライオリティが低下している。結果として、中央政府の関心は都市へとシフトしており、リゾート地域では古さが目立つようになってきている。ニュージーランドに至っては、南島の拠点都市であるクライスト・チャーチは、2011年の地震から、未だに復興できていない。これは、短期間で、津波被害からブーケットを復興させたタイとの大きな違いである。

すなわち、中央政府主導による観光振興は、強力ではあるが、中央政府としての政策の指向性が変化してしまうと、地域としては、いわば、はしごを外されたような状況となってしまうリスクがある。

これらは、観光政策の立案権がどこ（中央政府か地方政府か）にあるのか、

が関わり続けることには難しさもある。タイは、継続して支援を進めているが、オーストラリアでは州レベルが運用の主体となってきてることに加え、経済力が上がってきたことで、外

貨獲得のための観光地開発という政策そのもののプライオリティが低下している。結果として、中央政府の関心は都市へとシフトしており、リゾート地域では古さが目立つようになってきている。ニュージーランドに至っては、南島の拠点都市であるクライスト・チャーチは、2011年の地震から、未だに復興できていない。これは、短

期間で、津波被害からブーケットを復興させたタイとの大きな違いである。

すなわち、中央政府主導による観光振興は、強力ではあるが、中央政府としての政策の指向性が変化してしまうと、地域としては、いわば、はしごを外されたような状況となってしまう。

海外事例に学ぶことは、我々の視野、選択肢を増やし、より合理的な意思決定を実現していく上で重要であるが、それを参考とした施策を展開するには、日本と海外のシステムの違いを踏まえ、適切に翻訳し、適用する必要があるということは認識しておきたい。

そのためには、より深く、視察地域を理解することが重要となるが、海外視察を実施する中で先方から指摘され

また、その政府（議会）が、どういった価値観を重視しており、どういった政策を展開しているのか。その中で、観光はどのように位置づけられているのか、といった要素によって、施策は選択されているということを示している。我々は、実際に展開されている施策に注目しがちであるが、その施策が、どのような価値観、意思決定プロセスを通じて導出されたものなのかを全体のシステムとして理解しなければ、その施策の本当の意味を理解することはできないし、我が国での参考事例とすることもできないということは認識しておきたい。端的に言えば、海外での施策事例を単純にコピーしても、背景となるシステムが異なる日本では、機能しがたいということだ。

そもそも1時間程度のヒアリングで得られる情報は、極めて限定的である。通訳を介する場合は、事实上、30分程度しか中身はない。そのため、ネットなどで得られる情報については、事前にしつかりと収集しておくことは当然だし、可能な限り政治体制、組織体制についても把握し、それを踏まえた質疑を実施することが求められる。百聞は一見にしかずであり、現地を見て、経験することは重要である。しかしながら、ヒアリング先にも負荷をかけていることを認識し、先方の誠意に応えられるよう相応の対応を取れるようにしていくことも必要だろう。

当財団の3年間の成果も、そうした当初は好意的に関心を共有してくれていたも、何度も反復的に日本から来訪し、同じようなことを尋ねられれば、「自国内で共有していないの？」となるのは当然だろう。

そもそも1時間程度のヒアリングで得られる情報は、極めて限定的である。通訳を介する場合は、事实上、30分程度しか中身はない。そのため、ネットなどで得られる情報については、事前にしつかりと収集しておくことは当然だし、可能な限り政治体制、組織体制についても把握し、それを踏まえた質疑を実施することが求められる。百聞は一見にしかずであり、現地を見て、経験することは重要である。しかしながら、ヒアリング先にも負荷をかけていることを認識し、先方の誠意に応えられるよう相応の対応を取れるようにしていくことも必要だろう。

## 来年度以降の展開について

3年間続けてきた組織的な海外視察であるが、来年度からは、特定の研究テーマを先に設定し、そこに応する視察先に赴く比重を増やす予定である。



【写真】超高層ビルが立ち並ぶゴールドコースト(オーストラリア)

# 「第35回 旅行動向 シンポジウム」を開催

【開催日時】 2025年11月7日(金) 13:30~16:00  
 【会場】 TKPガーデンシティ京都タワーホテル  
 (オンライン配信とのハイブリッド形式)

## in 京都」を開催



写真:シンポジウムの様子

2025年11月7日(金)、第35回旅行動向シンポジウムを開催しました。当財団では本年4月に京都事務所(NTBF・京都観光レジリエンス研究センター)を開設したことから、今年度のシンポジウムは京都市を会場として、オンラインとのハイブリッド形式により開催しました。

また、当日の午前中には、希望者を対象(10名限定)としたエクスカーションを開催し、パネリストとしても登壇されたDiscover Noh in Kyoto の山根樹氏のガイドによる能と茶道の体験

|   |
|---|
| 10:00~12:00 エクスカーション(希望者限定)<br>「Discover Noh in Kyotoが案内する能の世界<br>ル能楽師による仕舞と共に」   |
| 【ガイド】 (社)Discover Noh in Kyoto 代表理事・京都市認定通訳ガイド 山根樹  |
| 13:30~16:00 シンポジウム  |
| 【プログラム】   |
| ① 基調講演 「高付加価値旅行者誘致に向けたDMO KYOTOの取り組み」<br>(公財)京都市観光協会(DMO KYOTO)事務局次長 赤星周平   |
| ② 報告 「独自調査データから読み解く高付加価値旅行者の実態<br>訪日外国人旅行者の意向調査2025年度版より」<br>(公財)日本交通公社 観光研究部 上席主任研究員 柿島あかね   |
| ③ パネルディスカッション 「地域が主役の「価値」創造<br>「借り物の『高級』から、唯一無二の『本物』へ」<br>【パネリスト】<br>(株)KURABITO STAY 代表取締役 田澤麻里香<br>(社)Discover Noh in Kyoto 代表理事・京都市認定通訳ガイド 山根樹<br>(株)Tale Navi 取締役 鬼木翔平<br>【パネリスト】<br>インバウンド戦略研究所(合同会社minou)代表社員 清水泰正<br>(モデレーター) (公財)日本交通公社 京都事務所長 兼観光研究部主任研究員 福永香織<br>(4) 総括 (公財)日本交通公社 理事/観光研究部長 山田雄一 |

を行いました。

今年度は「高付加価値観光の本質」を特集した観光文化267号(2025年11月発行)と連動し、「価値を創り、価値を呼ぶ 地域が主役の高付加価値

ツーリズムの実現に向けて」をテーマとして、京都市における高付加価値化戦略についての基調講演、当財団と日本政策投資銀行(DBJ)による高付加価値旅行者についての共同調査の報



京都市の宿泊客室数は2025年3月末時点で6万室を超えた。民間投資

の赤星周平氏より、京都市における観光の現状と課題「量から質へ」の転換を軸とした高付加価値化戦略についてのお話がありました。概要は以下の通りです。

## 1. 基調講演

京都市観光協会(DMO KYOTO)



写真:エクスカーション

### 京都経済と市民生活を支える観光

● 京都市観光協会と京都文化交流コンベンションビューローは、ともに京都市の観光MICE推進室を司令塔として、京都観光政策の企画実行部隊として活動しており、商工会議所や地元の大学などと連携した「オール京都」の体制で、共通データを基に一体的に観光政策を推進している。

● 京都市では日帰り・宿泊含め年間5000万人の観光客が訪れており、2024年には外国人宿泊者数が初めて日本人宿泊者数を上回ったが、これは京都市に限らず、他の都市でも同様の傾向だと承知している。

### 高付加価値な観光には DMCの育成が急務

● 京都市の宿泊客室数は2025年3

月末時点で6万室を超えた。民間投資が活性化し、世界的にもまれに見る短期間に多くのラグジュアリーホテルが京都に進出したこともあり、10年前の課題だったキャパシティ不足は解消したと言える。しかし一方で、地域住民に配慮しない利益至上主義の簡易宿所や民泊もコロナ禍後増加しており、現在は京都市もその課題を認識し、国に対して新たなルールのあり方を

要望していると聞いている。

● 2009年、経済産業省が日本で初めてラグジュアリートラベル市場の調査を行つて以降、この分野が抱える課題は現在も大きく変わっていない。高品质な宿泊施設を増やすことに加え、地域ならではの魅力を深掘りし、ラグジュアリー層の知的好奇心を満たす体験型コンテンツを磨き上げることが求められている。そうした要素を組み合わせ、テールメイドで高付加価値な商品として設計し、海外バイヤーに適正な価格で提供できるDMC(ディステイネーション・マネジメント・カンパニー)が日本では依然として不足している点は、当時から指摘され続けている課題である。

● 京都市では地域DMCの育成・サポー

トに加え、タビナカ現場においてコンシエルジュ的な役割を担う質の高いガイド育成にも力を入れている。質の高いガイドの存在が、稀有な文化体験を提供可能とし、京都が有する至高のコンテンツに対する観光客の理解度が高まることが実証されている。

● 観光消費は京都市の経済に対する貢献度が非常に高く、京都市の市内総生産に占める観光客の消費経済効果は全国平均の2・7倍にあたる12・4%、市内雇用者の4人に1人は観光関連というデータもある。

● 2009年、経済産業省が日本で初

## 「高付加価値化の先に何をするか」を考える

●一方で、我々観光振興政策に携わる者は、今一度根本に立ち返り、そもそも何のための高付加価値化戦略なのか、観光は何のためにあるのかを考える必要がある。全国各地で皆が一齊に高付加価値なインバウンド客誘致を目指す必要はなく、自分たちの地域性や、観光産業関連事業者の集積度合やコンテンツをしつかり見直し、場合によつては目の肥えた日本人のお客様にまずは認めてもらうというプロセスもある

●しかしながら現状は、「とりあえず

国の補助金が出るのでインバウンド向

けに高付加価値な商品を作つていこう」といった地域が多く見られ、行政からの補助金が途切れたら事業も終わるような「なんちやつて高付加価値戦略事業」がばつこしていると感じている。本来、地域課題を解決するための手段であつたはずの高付加価値観光振興が、目的化している面は改める必要があるのではないか。

●我々は高付加価値化した先に何をするか、何のための観光振興なのかを今

一度考える必要がある。目先の観光客数や稼働を求めてダンピング合戦ではなく、高付加価値型な観光の実現によつて、地域それぞれの課題を解決するものでなくてはならない。

●京都の例で申し上げれば、域外から新たな投資を呼び込み、安定した雇用をつくり、宿泊税などを活用し、国民や市民の財産である文化財を保全し、住民の生活レベルを向上させ、都市の活力を高めていく、といったものであつては目を肥えた日本人のお客様にまずは認めてもらうというプロセスもある。

●京都の例で申し上げれば、域外から新たな投資を呼び込み、安定した雇用をつくり、宿泊税などを活用し、国民や市民の財産である文化財を保全し、住民の生活レベルを向上させ、都市の活力を高めていく、といったものであつては目を肥えた日本人のお客様にまずは認めてもらうというプロセスもある。

## 2. 報告

当財団の柿島あかね上席主任研究員からは「D B J・J T B F アジア・欧米豪訪日外国人旅行者意向調査2025年度版」の結果から、高付加価値旅行者に焦点を当てた内容が示されました。高付加価値旅行者層は訪日旅行1回あたりの支出が100万円未満の一般層との差が小さく、「優先入場」「特別席」などの上位オプションによる段階的課金が有効と考えられる。

●「食」「歴史」「安全性」といった観光地の魅力に対する関心度は、訪日旅行1回あたりの支出が100万円未満の一般層との差が小さく、「優先入場」「特別席」などの上位オプションによる段階的課金が有効と考えられる。

●希少性や専門性の高い活動が選ばれやすく、地方ではサイクリング、ウインターポーツ、動植物観賞などの達成型の「アクティビティ」が該当する。一方で高付加価値旅行者層は訪問意向があまり高くないという傾向も見ら

## 内的動機を重視し、希少性や専門性の高い活動を好む

●高付加価値旅行者は、20~40代の高収入層の割合が高く、職業は会社員、国籍は東アジアが半数以上で中国が多い。

●訪日動機は新しい体験による成長、学びなどの「自己実現」と、地域文化・生活への主体的な関わりなど本物に触れる「真正性」の2つの内的動機が重視され、高付加価値旅行者層は68%が両方ともに高くなっている。周囲の人やSNSに向けて体験を語つたり自慢できる、承認やステータスに関わる価値も重視されている。

●「食」「歴史」「安全性」といった観光地の魅力に対する関心度は、訪日旅行1回あたりの支出が100万円未満の一般層との差が小さく、「優先入場」「特別席」などの上位オプションによる段階的課金が有効と考えられる。

●カーボンオフセット商品の利用や認可ガイドの選択など、金銭コストや積極的な選択を伴う「利他的な取り組み」や、体験満足と地域貢献の両立を志向する。協力金を明示して料金に含めることは、価格への納得感や自己顕示ニーズに訴求すると考えられる。

## 価格許容度とサステナビリティ意識はいずれも高い

●高付加価値層の約7割が体験への追加支払いの意思があり、約2割は質の高い体験に対する50%以上の価格上乗せを許容している。これは品質を優先する姿勢を示しており、希少・専門性の高い活動には2~5割増の価格設定も可能と考えられる。

●約9割が観光地や宿泊施設のサステナブルな取り組みを重視し、観光地維持のための金銭負担への賛成の割合も約9割に上る。

●カーボンオフセット商品の利用や認可ガイドの選択など、金銭コストや積極的な選択を伴う「利他的な取り組み」や、体験満足と地域貢献の両立を志向する。協力金を明示して料金に含めるることは、価格への納得感や自己顕示ニーズに訴求すると考えられる。

れ、準備や移動などの手間の解消が参考促進のポイントと考えられる。

### 3. パネルディスカッション

にどう届けるか」について議論を行いました。

パネリストとして、3県7市町村の広域連携によるプランディングを行う「雪国観光圏」の代表理事であり、雪国文化を体験できる宿泊施設「ryugon」を運営する井口智裕氏、長野県佐久市で酒蔵に泊まつて蔵人体験ができる「KURABITO STAY」を運営する田澤麻里香氏、100名以上の能楽師が在籍する京都市で、主に海外に向けて能楽と能楽文化を発信普及する事業に取り組む山根樹氏、奈良で体験ブログ「kurabili」を開設する「Tale Navi」の鬼木翔平氏の4名と、コメンテーターとして「インバウンド戦略研究室」の清水泰正氏、モデレーターとして当財団京都事務所長を兼任する福永香織主任研究員が登壇し、地域が主役となつて、いかに高付加価値観光を実現するかについて議論しました。(井口氏、田澤氏はオンライン参加)

顧客とコンテンツのミスマッチ解消と高関心層の誘致

●山根氏・自身の通訳ガイドの経験から、いわゆる富裕層は刺激に飽きており、能への反応が淡白だと感じていたが、自身で選択して購入した顧客は最も反応が良いと気づいた。この見に基づき、現在はOTAでの直接販売を開始し、商品の本質を理解して紹介してくれる旅行会社との連携を強化。單なるインバウンド商品ではなく、能楽本来の姿を伝えることこだわりつつ、京都市観光協会と連携した初心者向け公演などで顧客との接点を広げている。また、海外の顧客がどんなチャネルから来ているか不明な部分も多いが、海外の文化に関心がある層にとって能のミニマルな演出やジャズのようない即興的なエネルギーが好まれ、能楽堂を貸し切る富裕層のCEOから学生まで、幅広いファン層が存在する。

●田澤氏・旅行会社を介すると情報伝達が不十分になるため、予約は100%自社サイトのみとし、OTAへの掲載を避けることでミスマッチを回避し、高利益率を維持している。1泊2日で

ざないサイトデザイン、英語と日本語

●山根氏・自身の通訳ガイドの経験から、いわゆる富裕層は刺激に飽きており、能への反応が淡白だと感じていたが、自身で選択して購入した顧客は最も反応が良いと気づいた。この見に基づき、現在はOTAでの直接販売を開始し、商品の本質を理解して紹介してくれる旅行会社との連携を強化。単なるインバウンド商品ではなく、能楽本来の姿を伝えることこだわりつつ、京都市観光協会と連携した初心者向け公演などで顧客との接点を広げている。また、海外の顧客がどんなチャネルから来ているか不明な部分も多いが、海外の文化に関心がある層にとって能のミニマルな演出やジャズのようない即興的なエネルギーが好まれ、能楽堂を貸し切る富裕層のCEOから学生まで、幅広いファン層が存在する。

●田澤氏・旅行会社を介すると情報伝達が不十分になるため、予約は100%自社サイトのみとし、OTAへの掲載を避けることでミスマッチを回避し、高利益率を維持している。1泊2日で

ざないサイトデザイン、英語と日本語

の2言語表記とすることで、「来て欲しい顧客に来て、『ただ』『フィルタリング』を行っている。この戦略により熱心な顧客が遠方からも集まり、サービスに深く感動し「50万円でも喜んで支払う」と言わることもある。

#### 「客層ミックス」戦略と滞在を延長させる「観光インフラ」整備

●井口氏・地域のサプライヤーが差別化を図る目的で、コンテンツを絞り込みすぎる現状に対し疑問に感じている。ryugonでは、年間を通じて効率よく客室を埋めるための「客層ミックス」が最も重要なと考えている。自社のこだわりやブランディングに完全にフィットする顧客は、肌感覚で1割にも満たず、現状はOTAやツアーリ用の約9割の顧客が売上げをカバーしているのが実情であり、マッチする顧客の比率を徐々に増やし、こだわりと売上げを両立させる環境を目指したい。また、一般的に富裕層は均一な品質のサービスに価値を認める傾向がある一方、地域らしさが体験できる施設を評価して高額を払う層もいると感じている。

#### 持続可能な観光を支える 「地域内外の連携」と「人的交流」

●鬼木氏・奈良観光の課題として観光を最大の思想として掲げ、地域住民を

インフラの不足が、観光客の短時間滞在の原因となつていると感じる。その「もつたなさ」をエネルギーに変え、来訪者に予想外の出会いを提供するため、送迎付きの体験提供やホテルのフロントとの連携など、すぐに体験に参加しやすくなるインフラ整備を意識的に行っている。体験提供者に負担をかけないため特別な準備を求めず、職人や地元の剣道教室などが普段行っている仕事や活動に観光客が参加する形式をとり、リアルな日常体験が見たい観光客のニーズに寄り添いながら、事業の継続性を確保している。こうした仕組みがインフラとして整えば、他の事業者も参入してくるのではと考えている。また、顧客と継続的な関係を築くため、奈良のお茶を2ヶ月に一度サブスクリプションで届けることで帰宅後もつながりを保ち、再訪を促進することをKPIとして追求している。

●鬼木氏・奈良観光の課題として観光を最大の思想として掲げ、地域住民を

含む様々な人々を巻き込む取り組みを行っている。旅館の売上単価を伸ばすことではなく、地域をより深く体験してもらうために連泊を促進し、地域の飲食店の活性化のために宿泊客に積極的に紹介している。2004年には起業した地元の人々を育てるシェアレストランを旅館内に開設したほか、旅館内の土間で地元のお母さんたちに料理を教えてもらうアクティビティを行っている。また、旅館とあまり接点のない学生に働くイメージを持つてもらうため、5時間の仕事の手伝いで無料宿泊できる「さかとケ」プログラムを実施しており、4年間で延べ400人の学生が利用し、新規採用にもつながっている。

●田澤氏：観光地を再訪する大きな理由は世界遺産などの景観よりも、「あの人には会いたい」という人間的な交流と捉えており、宿泊客に対して朝食のみを提供し、昼夜は地元の商店街の利用を促すことで、観光客を積極的にまちへ送り出し、地域住民との接点を意図的につくっている。

日本酒業界では、観光事業に対する意識に大きな温度差があり、ツーリズムを拒否する蔵もあれば、ファンづく

りに活用する蔵もある。補助金によつて観光事業を始める蔵は多いものの、ほとんどの事業が1年以上続かず、私たちが提供する体験の充実度は簡単に見似できないと感じている。

●山根氏：一般客の支払った料金を学生の能楽鑑賞の支援に充てる仕組みをつくっており、学生に対しては無料あるいは低料金で能楽体験を提供している。次世代の能楽ファンの育成も、能楽を支える人材の育成と同じくらい大事であると考えており、大学が多い京都でそうした取り組みを行っている。

### 共通項は「関与」「中立・独立」「余白を残す」の好バランス

最後に清水氏から総括コメントとして、4人の共通要素となる4点が挙げられました。

●清水氏：1点目は非常に高い「関与」度を持つことである。2点目は独立的な形ではなく、地域を巻き込みながら行う「中立性・独立性」を保つている点である。3点目は自らの価値観を押し付けず、柔軟性を持って「余白を残す」ことで、将来の価値競争につながる基盤を築いている点である。そして、

がいい事業姿勢が、印象に残るサービス提供を可能にしている。また、自治体やDMOに対しても「パネリストの4名は個性もさまざまだが、地域のコンテンツ開発や誘客において欠かせない役割を担っている。この4名をモデルとして、その個性や役割について、自地域の人材に当てはめ、不足するピースの人材育成や、外部から人材を地域に迎え入れていくことが重要である」と提言した。

## 4. 総括

### 「ターゲティング」から「提供したい価値」への転換を

最後に、シンポジウム全体の総括として当財団の山田雄一観光研究部長は、基調講演の赤星氏の発言を引用し「少子高齢化が進む日本において、観光振興は目的ではなく地域を持続的に維持するための手段」と改めて強調しました。

「高付加価値とは、事業者自らが『これが良い』という考えを起点に創造した価値に、共感する顧客を集めることで成立する」として、高付加価値な観光を生み出すには、市場のターゲティングを起点としたSTP型のマーケティングをやめることを提案。事業者が「自分たちは何を伝えたいのか」を考え、自らが提供したい価値を起点としたマーケティングへ移行すべきという言葉で締めくくりました。

参考文献  
観光文化267号  
「高付加価値観光の本質」  
(2025年10月)  
<https://www.jtb.or.jp/tourism-culture/bunka267/>

# 「日韓国際観光カンファレンス2025」を開催

研究発表内容

- ①「地域インバウンド旅行業の現状と課題」  
韓国文化観光研究院(KCTI)観光政策研究室室長  
アン・ヒジヤ
- ②「観光財源の導入と活用」  
(公財)日本交通公社(JTBF)主任研究員  
蛇澤俊典
- ③「近年の訪日外国人旅行市場の動向」  
(公財)日本交通公社(JTBF)上席主任研究員  
柿島あかね
- ④「2030観光トレンドの展望」  
韓国文化観光研究院(KCTI)上級研究委員  
キム・ヒヨンジュ



カンファレンスの様子

## 1. 概要

2025年11月17日(月)、日韓国際観光カンファレンスを開催しました。このカンファレンスは、研究協力に関する覚書(Memorandum of Understanding on Research Cooperation' MOU)を結んでいた韓国文化観光研究院(以下、KCTI)と毎年共催しているものです。2023年に締結(更新)されたMOUにおいて、地域ワークショップの開催が追加されたため、昨年の日本・沖縄での開催に続き、今回は韓国・済州での開催となりました。

当日は、両機関の代表挨拶後、両機関の研究員4名による研究発表と質疑応答を行いました。本稿では各研究発表の要旨を中心に、その後行われた質疑応答・ディスカッションをご紹介します。

## 2. 各研究発表要旨

発表：①

### 「地域インバウンド旅行業の現状と課題」

KCTI  
アン・ヒジヤ ● 観光政策研究室 室長

地方観光の活性化が重要課題として浮上



アン・ヒジヤ 観光政策研究室 室長

点課題である。

また、需要側の視点では、ローカル体験に対する需要が高いリピーターのFIT（海外個人旅行者）が増加しているものの、供給側の視点では、OTA（オンライン旅行代理店）プラットフォームの影響力が拡大していることに加え、韓国の旅行業が首都圏に集中している。このことから、地域を基盤とした旅行業の育成も喫緊の課題となっている。

2025年の訪韓外国人観光客は1900万人以上と予想され、韓国政府は2030年までに外国人訪問客3000万人という目標を掲げている。その一方で、観光需要が首都圏（ソウル、仁川など）に偏在していることから、地方への訪問活性化が政策の重機会となっている。

#### 事例紹介

① **フライトウゲザー（大邱市）**：地方自治体と協業して、特に台湾のFITを中心して誘致している企業。アウトバウンド中心からインバウンドへと事業領域を拡大した。農村クリエイター事業のような体験コンテンツを拡

開発している。

② **ジャムトリー（陰城郡）**：11の産業団地、約2300以上の企業工場が位置するという陰城郡の強みを活かし、ファクトリーツアーアイテムを開発・運営している。また、地域内在住の外国人を観光ガイドとして養成する、外国人労働者を対象とした旅行商品を開発するなど、訪韓外国人誘致にも貢献している。

③ **サーフホリック（釜山市）**：サーフィン用品のレンタルショップとしてスタートし、2021年に旅行業として登録。「サーフィン+宿泊」、「サーフィン+ワークショップ」などの滞在型旅行商品をパッケージ化し販売している。国内の江陵、襄陽（カクサン）、済州などのほか、ベトナム・ダナンにも進出し、営業の四季通年化を実現した。

#### 地域インバウンド観光活性化の鍵

地域が中心のインバウンド観光エコシステムを構築することが望ましく、そのためには次の4つが重要である。

① **地域特化型観光コンテンツの発掘および商品企画**：地域の祭りやイベント、K-コンテンツ連携だけでなく、モビリティ領域や地域の産業と連携し

た観光コンテンツの開発を拡大する必要がある。

② **地域インバウンド専門旅行業の育成**：ローカルクリエイターだけでなく、多様な体験商品を運営する主体を法的な制度基盤に組み込み、体系的に育成する必要がある。旅行業の最も重要な要素はコンテンツ競争力であるため、地域を代表する旅行企業を発掘・支援することが重要。

#### ③ 地域のインバウンド観光サービス人材の養成

：地域旅行会社へのアンケートでは、人材不足が最大の課題であった。ローカル現場のサービス品質を担う人材を、地域大学と連携して専門的に養成する必要がある。

#### ④ 地域インバウンド旅行産業の協力工コシステム構築

：OTAの影響力が拡大している今日において、政府観光局（NTO）や地域観光組織（RTO）が旅行商品の供給者とOTAの仲介役を果たすことで、地域旅行業者が安定的に流通構造へ参入できる仕組みを構築する必要がある。また、ソウルを拠点として、例えばアンテナショップやポップアップなど、再訪問客を対象に地方都市へ誘導するネットワークを拡大する事業も重要である。

## 「観光財源の導入と活用」

JTB  
姥澤俊典 ●主任研究員



姥澤俊典 主任研究員

### 安定的かつ多様な財源確保のための宿泊税

訪日外国人旅行市場の成長は、日本経済に多大な恩恵をもたらす一方で、首都圏をはじめとする特定の観光地や都市部に観光客が集中し、地方における課題を顕在化させた。これに伴い、地域の生活環境の維持や受入環境の改善に向けた財源確保が必要になっている。

現在、主に検討されている観光財源のタイプは、宿泊税や観光税などの課税、入域料や環境保全協力金などの負担である。

③住民・事業者との合意形成：宿泊事業者の理解・協力が不可欠であり、宿泊事業者から使途などについて意見が出てくるボトムアップの体制が重要。

④国際的競争力への配慮：周辺地域や海外都市と税制や使途について比較・検討する。また税額や税率は地域の觀光ブランド価値と連動させる。

担保、そして国際観光旅客税のような賦課金の三つに大別される。そのうち日本で先行しているのが、地方自治体による宿泊税である。宿泊税が導入されている理由には、日本ではこれまでに入湯税があり、宿泊施設で徴収するスキームができあがっていたこと、また、海外の事例から安定した税収につながると明らかだつたことがある。

宿泊税の導入に際しては、次の4つのポイントがある。

①制度設計の明確化：課税対象・税率のわかりやすさや、公平性の確保、徴収ルートの簡便化に注力する必要がある。

### ②使途の透明性と説明責任：税収を

「何に使うか」を明確にして説明すべきである。また、将来を見据えて一般財源に組み込まない戦略性が求められる。

### 当財団の新たな観光地経営に向けた研究活動

当財団では、客観的な課題分析のためのデータ基盤の構築、確保した財源を元にした人材確保・育成、合意形成のための協議の場の開催の3点から、観光地域をマネジメントできる仕組みの導入を進めていく。また、観光におけるデータ基盤として、当財団のこれまでの調査・研究結果をダッシュボード化し、一般公開を行っている。

## 事例紹介

①俱知安町：日本で唯一、宿泊料金に応じて課税する「定率制」の宿泊税（現在は2%、来年からは3%に増税予定）

を採用している。集められた税金は、

道路のロードヒーティングや、宿泊者向けのシャトルバス運行など、住民にもメリットがあるインフラ整備に充てられている。

### 市場概況と需要構造

日本のインバウンド市場は、コロナ禍による落ち込みを経て、2024年に2019年を上回る過去最高の3687万人を記録した。需要層の構成を見ると、2024年は東アジアが約66.5%を占めており、コロナ禍前の2019年と近い構成比になつている。特に韓国市場は、コロナ禍後のインバウンド市場の回復を初期から牽引し、2023～2024年には国・地域別で1位となつた。

## 発表③

### 近年の訪日外国人旅行市場の動向

JTB  
柿島あかね ●上席主任研究員

### 近年の訪日外国人旅行市場の動向



柿島あかね 上席主任研究員

日本のインバウンド市場は、コロナ

禍による落ち込みを経て、2024年

には2019年を上回る過去最高の

3687万人を記録した。需要層の構

成を見ると、2024年は東アジアが

約66.5%を占めており、コロナ禍前

の2019年と近い構成比になつてい

る。特に韓国市場は、コロナ禍後のイ

ンバウンド市場の回復を初期から牽引

し、2023～2024年には国・地

域別で1位となつた。



## ●トレンド1：インスピレーション旅行のアライジング〈Realizing〉：Z世代からGG(Gold Grey)世代まで

世代別の旅行の楽しみ方に注目したトレンドで、「自分だけのインスピレーションから旅行の動機を得て、現実の条件に合わせて旅行のロマンを積極的に実現しようとする」傾向を指す。

## ●トレンド2：没入型の経験旅行・コンテンツ

旅行の動機が典型的なランドマークンテンツ、スポーツ、リジエネレーション訪問ではなく、日常的な趣向のコンテンツへと拡大する。例えば、アニメのファンがジブリパークを訪問したり、有名スポーツ選手のファンが試合のある地域を訪問したり、旅行地でラン・トリップ(Run trip)を楽しんだりする。

## ●トレンド3：旅行市場、Fog(霧)

超高齢社会や週4・5日労働制といった変化が観光市場の需要変化にどのような影響を及ぼすか、注目が必要である。

## ●トレンド4：エージェンティックA

Iが切り拓く観光の新時代 A-Iはインタラクション・サービス機能を中心とした消費市場の高度化、グローバルOTAを中心としたA-I技

術の革新、そして労働市場では技術代替と新規職種の出現という、3つの側面から影響がある。

## ●トレンド5：気候変動時代の旅、認識と実践のギャップ

カーボンニュートラルの旅行は発現程度と持続性が最も低いと分析されているが、観光税や環境負担金が課される中で、気候変動に脆弱な観光地への選好変化がどのように表れるかを注視する必要がある。

## ●トレンド6：国際観光、開放の時代と見えない壁と解放の共存

国際観光市場の変化が自国の消費市場に影響を及ぼす主要な領域になっている。中国でのビザ緩和のような障壁撤廃と同時に、ETA(電子渡航認証)のような新たな障壁が発生している状況があり、外交的な紛争によってインバウンド市場が一時的に落ち込むことも得られる。

## ●トレンド7：地域が主導する不才ローカリズム観光

地域固有の価値と文化を重視するネオローカリズムの拡散。特に、韓国アウトバウンドなど海外旅行牽引する主要な要因には、日本の小都市の多くの文化を楽しもうとする需要がある

ことが確認されている。

特にA-Iを基盤とした旅行プラットフォームの高度化や、Z世代が主導する旅行需要の再編、週4・5日労働制による短期旅行の日常化などが、影響

力が大きく変化の速いトレンドとして挙げられる。

## 3. 質疑応答・ディスカッション

主に行われたディスカッションには、以下のものが挙げられる。

### ●観光トレンド研究の調査・分析手法

韓国の観光トレンド展望研究は、多角的なアプローチで実施されている。

まず、メディアを用いたテキストマイニングによつて最近の市場の変化を分析し、その内容を基に40名程度の専門家の意見からキーワードを抽出する。専門家による調査だけでは把握しきれない部分については、約1000人の国民を対象としたアンケート調査を実施し、実際の旅行意識の変化を展望するための根拠資料を確保している。

また、旅行経験があるグループとないグループに分けた調査も実施しているほか、トレンドを展望するにあたつては、主要機関が展望したデータも根拠資料として分析に活用されている。

### ●宿泊税導入における事業者連携の障壁と対応策、または導入の法的根拠

宿泊税の導入における価格競争力の低下という論点は、韓国の地方都市における観光客誘致の課題とも共通している。日本でも、特に民泊業やビジネスホテルなど価格競争力が重要な分野の事業者は、宿泊税の導入で料金が上がり、観光客が来なくなることを懸念している。

この懸念に対しても、日本では、例えば、一泊1万円以下の宿泊者に対する課税しないといった、免税点を設けることで、低価格帯の宿泊施設の懸念を一部解消し、主に高価格帯の宿泊施設が集まる都市部で税収を確保しやすくなっている。しかし、中には物価上昇に伴い宿泊費も上げるべきだが、免税点によつて価格を上げられない状況が生まれ、地域経済発展の足か

せになるというリスクに関する指摘も存在する。

また、韓国と日本の税制には、法定外税（法律に定めがない地方税）の扱いに関する重要な相違点がある。

韓国では、租税法律主義に基づき、法律に定められていない税金は条例で徴収できないと明確に定められている。

一方、日本では、原則として韓国と同様に法律に基づくことが求められる

が、歴史的経緯から、例外的に法定外税を地方自治体が条例で独自に徴収できる制度が存在する。現在、宿泊税は、この法定外税の一つとして、地方自治体が総務大臣に導入目的を申請し、それが妥当であると承認された場合にのみ導入できる仕組みになっている。

### ●地方観光を支える モビリティ政策の課題

韓国の地方観光活性化における主要な障害の一つが、地方空港やターミナル駅から主要観光地への連絡交通が劣悪であることである。日本も同様に地方交通の問題に苦慮し、様々な試行錯誤を経ている状況にある。

日本の地域交通における課題解決策の一つとして、GTFES (General

Transit Feed Specification) と呼ばれる公共交通のオープンデータ規格の活用が進んでいる。

バス事業者や地方自治体が、時刻表、経路、停留所といった詳細な運行情報をGTFES形式で作成・公開すると、Googleマップなどの各種ナビゲーションサービスに取り込まれ、利用者に提供される仕組みである。

岐阜県中津川市の事例では、GTFESデータがGoogleマップに反映されることで、外国人が自国語で容易に目的地までの経路を検索し、公共交通を利用して自発的に訪問できるようになった。また、バス事業者は利用客の増加により、路線の収益が改善し、経済的恩恵が生まれている。併せて、地域住民にとっては、利用者が増えたことで、不可欠な公共交通網が維持され、三方よしの取り組みとなっている。

## 4.おわりに

カンファレンスの前後には、エクスカーションとして、「城山日出峰」、「光のパンカー」を訪問しました。

ユネスコ世界自然遺産に登録されている城山日出峰は、アグマが水中で噴



城山日出峰にてエクスカーションの様子



参加者集合写真

出して形成された火山体で、波や海流に浸食されてできた景観が特徴的でした。頂上へ登る有料の登山道と、周辺を散策する無料の区間が整備されています。また、海辺では海女さんが朝獲つたばかりのアワビを提供してくれました。また、海辺では海女さんが朝獲つたばかりのアワビを提供してくれた施設もありました。

「光のパンカー」は、かつて国の基幹通信施設だった建物を、民間事業者が没入型メディアアートプロジェクトとして再活用している施設です。近年のトレンドであるイメージング体験の施設であり、西洋美術以外にも韓国 작품も体験・鑑賞することができました。

（文：JTB・川口雪衣）

3日間の行程を通して、カンファレンスやエクスカーション以外でも日本と韓国の研究者間で積極的な意見交換や交流が行われ、大変有意義な時間となりました。

今後も日本と韓国の観光に係わる類似点、相違点をお互いに理解し、信頼関係を構築することで、両国の観光文化の発展に努めてまいります。

## 【研究懇話会】

第3回

# マーケティング研究における フィールド実験の活用

当財団では2025年度、研究顧問を招いてさまざまな角度から話題を提供いただき、研究員と対話する研究懇話会を実施している。年5回の開催を予定しており、9月25日に行われた第3回は、「マーケティングと消費者行動を専門とする守口氏から、近年マーケティング界で重視されているフィールド実験の最新事情について、話題提供が行われた。

守口 剛（早稲田大学 商学学術院教授）

## 実際の生活空間で 実施される 「フィールド実験」

マーケティングにおけるフィールド

にランダムに分けて行う実験を指す。

医学界ではRCT(Randomized Controlled Trial)という手法が確立しており、これを生活空間に持ち込んだものがフィールド実験と言える。最近はこのランダム化フィールド実験を

実験の定義は、「実際の生活空間で実施する実験」である。よく使われているのがランダム化フィールド実験で、

参加者をトリートメントグループ（処置群）とコントロールグループ（対照群）

するオンライン上のフィールド実験を、年間1万回以上実施していると言われている。

## A/Bテスト事例…その1 ブックキングドットコムの 予約画面

ブックキング・ドットコムのシニア・プロダクトオーナーのフェルメール氏は「人は推定することが極めて苦手であり、顧客の行動予測は十中八九外れる」と述べており、顧客体験の最適化のため、同社では年間2万5000回に渡ってA/Bテストを行っていると推計される。

その一つが図1の予約画面を比較するフィールド実験で、訪問者数はAが3万8121、Bは3万7770でAの方が多かった。しかし購入者数はAが87人で購入率は0・23%、Bが119の発症リスク減少効果が示された。

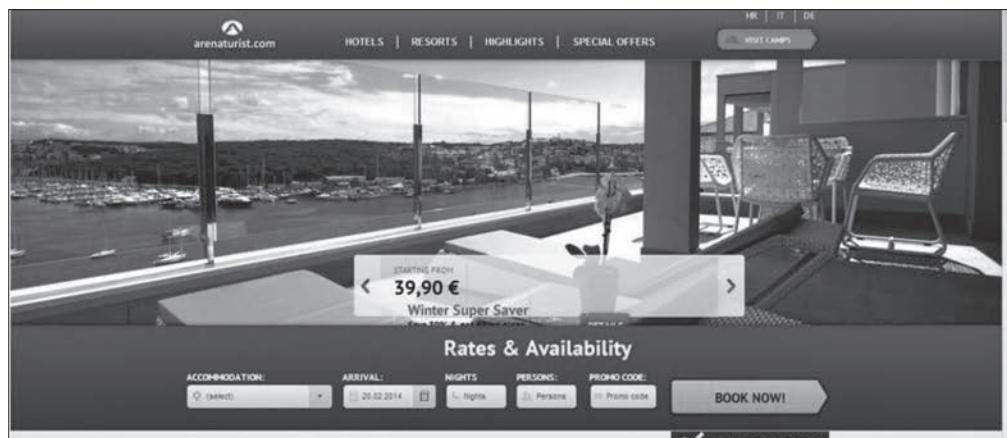
フィールド実験の考え方に基づき、実務界で一般的に実施されているのが「A/Bテスト」である。マイクロソフト、アマゾン、ブッキングドットコム、フェイスブック、グーグルなどの企業は、数百万人のユーザーを対象と

AとBのどちらのデザインがクリックされやすく、購入率が高いかは専門家でもなかなかわからないが、このようにユーザーを対象にテストすると、結果となつて表れるという事例である。

種群、生理食塩水接種群にランダムに

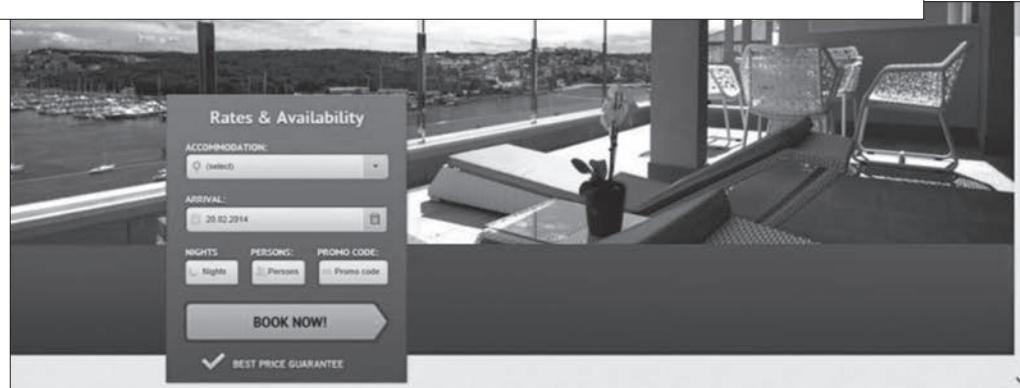
図 1 予約画面の比較

A



AとBのどちらがクリックされやすいでしょうか？

B



もう一つが2008年のオバマ陣営による選挙キャンペーンの実験例である。図2のウェブサイトで静止画（上3つ）と動画（下3つ）のメディア6種類、図3のボタン4種類のどれが一番クリックされるかをそれぞれテストした。

オバマ陣営は、メディアについては右下の動画のクリック率が最も高いと予想していたが、予想に反して静止画の方が全般的に高く、特に右上の家族の画像が最も高い9.66%となつた。ボタンは「LEARN MORE」が最もクリック率が高く、8.91%となつた。

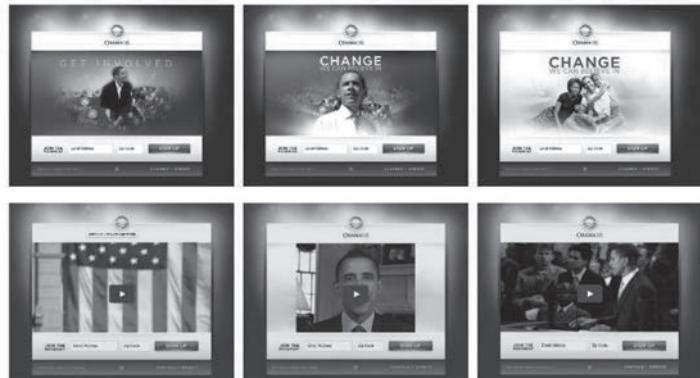
このテストの結果を元に最適な組み合わせを採用することで、コンバージョン率（サイト訪問のうち最終成果に至った割合）はオリジナルのサイトより40・6%増となり、これは寄付金5700万ドルの増加に相当する結果となつた。

## A/Bテスト事例…その2 大統領選挙の キャンペーンサイト

図 3 ボタンのバリエーション



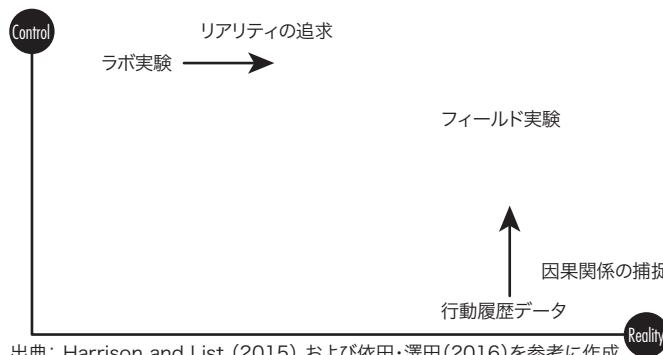
図 2 メディアのバリエーション



## ラボ実験と行動履歴データの「いいとこ取り」

社会科学全般ではフィールド実験が一般化しており、2019年にバナジー、デュフロ、クレマーの3氏が貧困問題への実験的アプローチでノーベル経済学賞を受賞した。また、Web of Scienceによる検索結果を見ると、2016～17年頃からマーケティング、経営学、経済学の各領域でフィールド実験を用いた論文数が増加していることがわかる。

図4 マーケティング・消費者行動研究でよく利用されるデータ取得法の位置づけ

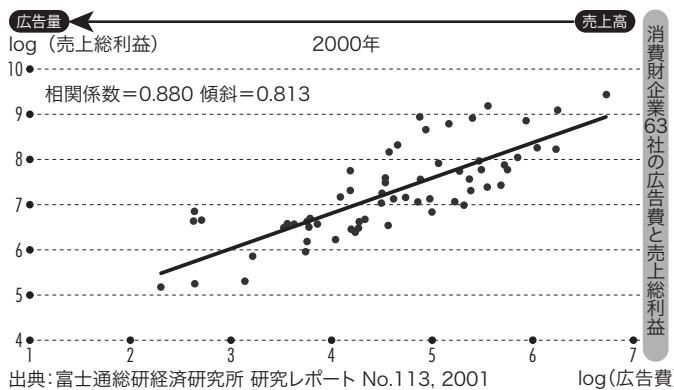


出典: Harrison and List (2015) および依田・澤田(2016)を参考に作成

しているが研究者側のコントロールはほとんどできず、相関関係を捕捉できても、因果関係を正確に捕捉することは難しい。

このようにラボ実験はコントロール性が高いがリアリティに欠け、行動履歴データはリアリティが高いがコントロールが難しいという特徴がある。フィールド実験は両者の間に位置し、リアリティとコントロール性の両方を兼ね備えた「いいとこ取り」のアプローチと言える（図4）。

図5 逆向きの因果



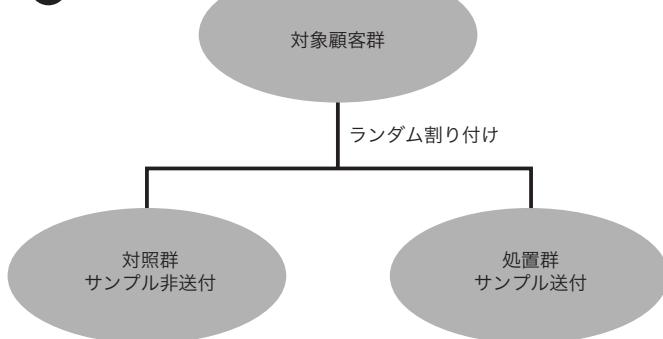
出典: 富士通総研経済研究所 研究レポート No.113, 2001

という逆向きの因果関係で捉えた方が適切と言える。

相関関係と因果関係は異なるものであり、図5のような企業の広告費と売上高の関係を見て「広告費が高い企業は売上高が高い」と解釈してしまうと誤りとなる。これは同じ年度の広告費と売上高を見ているので、この場合は「売上高が高い企業は広告費が高い」

結果に影響する理論的メカニズムを想定し、偶然の相関などの要因をコントロールすることで、因果関係の方向を特定することが可能となる。考え方を図式化したものが図6～8で、ランダム化フィールド実験の効果測定には2つの方法がある。

図6 RCTの考え方



観測可能な変数(性別、年齢など)および観測不能な変数(製品の好みなど)の双方が、2グループ間で理論的に同等となる

## 効果測定方法…その1

### ITT効果 (Intent-to-Treat Effect)

処置の意図の有無による効果の差を見るもので、例えばサンプルを送付した場合は、サンプルを使用したかどうかは問わず、送付によって購買率がどれだけ上がったかを測定するのがこの方法である。

ただしこの方法は、実際のサンプルを使った効果を知りたい場合には適さない。処置群の中で実際にサンプルを使つた人の割合が小さい場合は、ITT効果も小さくなる欠点がある。

ITT効果  
(Treatment on Treated Effect)  
●ITT効果では測れない、実際に処置を受けた人の効果を見るのがこの方法である。サンプル送付の場合は、誰がサンプルを使用したかを捕捉し、それを誰と比較するかが問題で、単に非送付群全体と比べたのではなく同じ土俵で

の比較にならない。

そこで、サンプル非送付群の中でサンプルを送つたら使用したはずの人達とサンプル使用者を比較することで、

アマーチング」という統計手法をとることが多い。

同じ土俵での比較が可能となる。この考え方をカウンターファクチュアル（反対仮想）と呼ぶ。「もしサンプル送付群の使用者が送付されなかつたら」という仮想状態との比較であり、サンプル送付群とできるだけ似た傾向の人をサンプル非送付群に選ぶ「傾向スコ

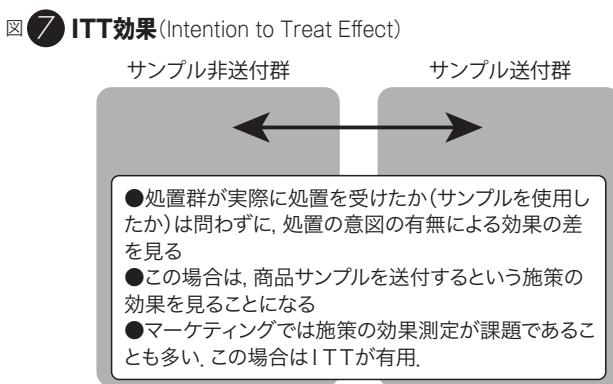


図8 TOT効果(Treatment on Treated Effect)

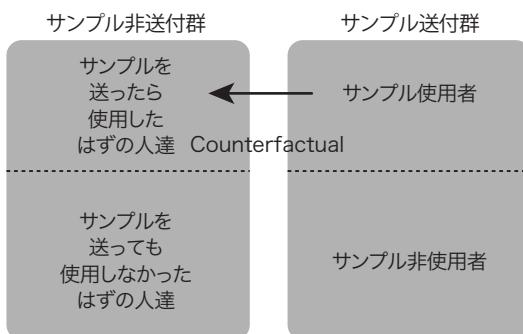
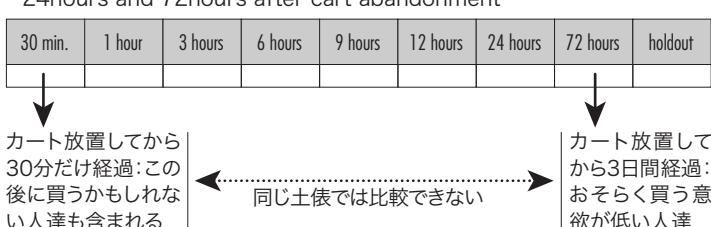


図9 実験デザイン：Study 1

- 実験期間…2016年9月～10月
- 実験店舗…日本のオンライン・ファッショング小売業
- 対象…期間中に1商品だけをショッピングカートに入れ、購入せずに当該サイトから退出した顧客(カート放置顧客)
- 広告送付媒体…
  - Email, N=33,234
  - LINE, N= 7,314
- 広告送付タイミング…
  - 30minutes, 1hour, 3hours, 6hours, 9hours, 12hours, 24hours and 72hours after cart abandonment



## 研究事例 カート・リターゲティング広告の効果測定

最後に、eコマースにおけるカート・リターゲティング広告の効果について、2016年にに行った私自身の研究例を紹介したい(図9～11)。オンライン

イン店舗では商品をカートに入れたまま購入しない「カート放置」が平均68・6%に達しており、日本のファッショング通販サイトでも約50%がカート放棄されている。このカート放置された商品を対象としたリターゲティング施策をカート・リターゲティングと呼ぶ。

この研究では、カート放置からの時間経過と広告効果の関係を調査し、カート放置後30分後から72時間後までの間に、カート・リターゲティング広告を送つてリマインドする実験を行つた。広告送付はメール、LINEの2つの方法である。まだ購入していない人に対して、経過した時間ごとに、ランダムに広告送付群と非送付群に分ける実験デザインを採用し、同じ土俵での比較を可能にした。

実験結果として、30分後や1時間後などのタイミングでの広告は逆効果であり、メール、LINEとともに6時間後以降のタイミングで効果が出ることが実証された。

図10 Model-Free Evidence for the Purchase Rates of Treatment and Control (Email)

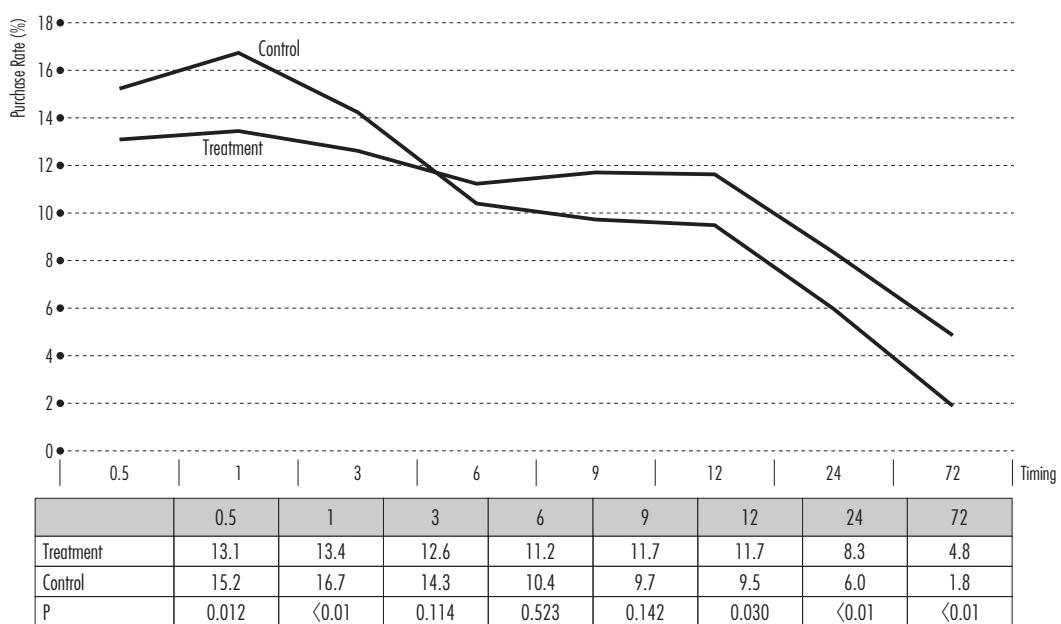
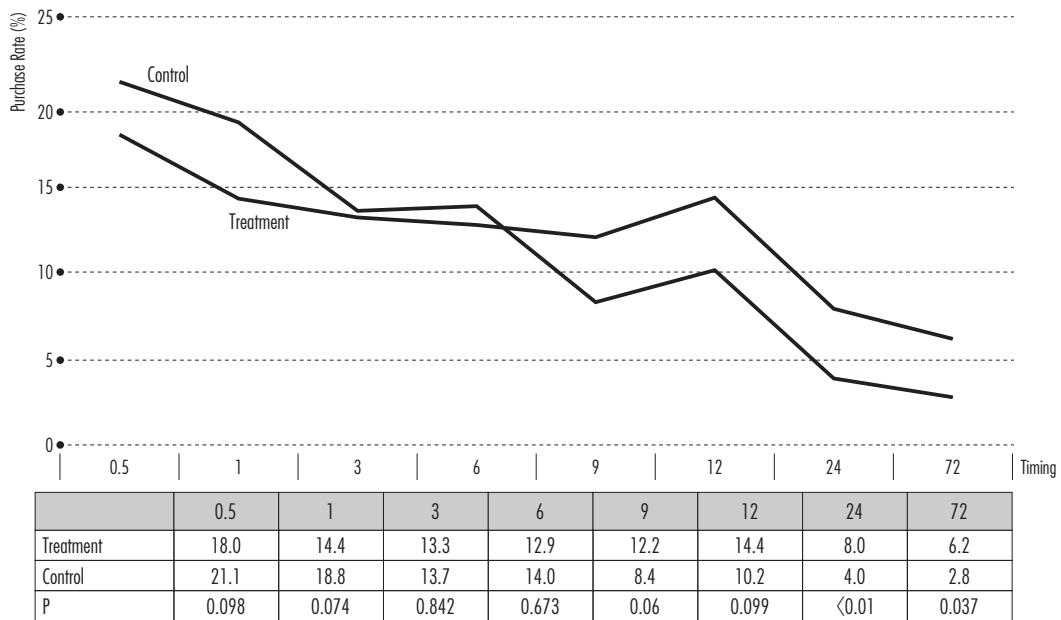


図11 Model-Free Evidence for the Purchase Rates of Treatment and Control (LINE)



# ”観光を学ぶ“ということ ゼミを通して見る大学の今

第27回 國學院大學 觀光まちづくり学部観光まちづくり学科

堀木ゼミ

# 1期生の 卒業論文

完成に向けて

## 1. 観光まちづくり 学部の立ち位置

國學院大學は1882年に創立され  
た皇典講究所を母体として産声を上  
げ、1920年に大学令による大学へと  
昇格しました。皇典講究所創立から  
数えて140周年に当たる2022年  
4月、本学で6番目の学部として横浜  
市青葉区のたまプラーザキャンパスに  
開設されたのが観光まちづくり学部で  
す。すなわち2025年度にいたつて  
初めて1年生から4年生までの4学年

がそろつた極めて「若い」学部で、現在の4年生が学部においてもゼミにおいても「一期生」ということになります。1学年の定員が300名どなかなかの大所帯ということもあり、学部の「若さ」と相まって活気あふれる景気がキャンパスのいたる所で日々繰り広げられています。

ご存じのとおり観光系の学部・学科もかなり増えました。例えば高校生が進路選択の際に利用するWebサイト「スタディサプリ進路」で「観光学を学べる大学」を検索すると251件がヒットします（2025年11月1日現

在)。この中には必ずしも学部・学科単位で「観光」の看板を掲げていない

て学ぶ」という3点が学びの大きな特徴となっています。

## 2. 教育体系の概要

り返つて「農学を学べる大学」について同様に検索した結果が115件にとどまつたことを考えると、観光に対する社会的関心の高まりにまだまだ勢いを感じる次第です。

て学ぶ」という3点が学びの大きな特徴となっています。

在。この中には必ずしも学部・学科単位で「観光」の看板を掲げていない例も含まれますが、私自身の出身を振り返つて「農学を学べる大学」について同様に検索した結果が115件にどまつたことを考えると、観光に対する社会的関心の高まりにまだまだ勢いを感じる次第です。

このような状況の下で新たに観光系の学部を開設するに当たって本学部が掲げたのは「地域を見つめ、地域を動かす」というメッセージで、「地域から学ぶ」「文系と理系の垣根を越え観光を考える」「理論と実践の両面から学ぶ」など、地域を見つめ、地域を動かすことを目指すものである。

て捉えても裾野が広く横断的・複合的ですが、学問領域としても分野横断的でありアプローチも多彩です。



**堀木美告**(ほりき・みつぐ)

國學院大學観光まちづくり学部教授。東京大学農学部林学科卒業、同大学院農学生命科学研究科森林科學専攻修士課程修了。(公財)日本交通公社にて自治体の観光計画策定業務等に従事した後、淑徳大学経営学部観光經營学科准教授を経て現職。専門は造園学をバックグラウンドとした観光計画論・観光資源論。主な著書に「観光まちづくりのための地域の見方・調べ方・考え方」(共著、朝倉書店、2023年)、「観光経営学入門」(共著、建帛社、2024年)など。

たる経済効果を学ぶⅣ類（交流・産業）

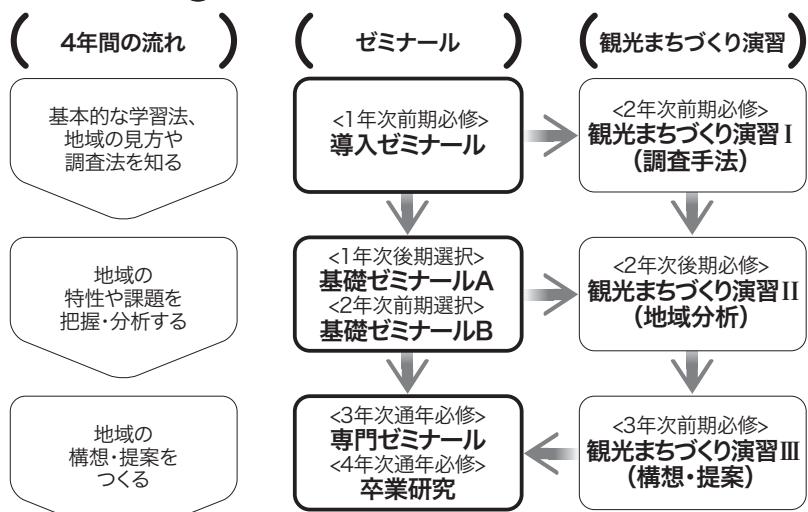
地域の特性や課題を把握・分析する

地域の構想・提案をつくる

基本的な学習法、地域の見方や調査法を知る

地域や課題を学ぶⅠ類（社会）、地域を取り巻く歴史・文化、自然などの地域固有の資源のあり方と保全管理を学ぶⅡ類（資源）、地域の空間構造を踏まえた将来像の構想や働きかけに有効な具体的な政策および計画を学ぶⅢ類（政策・計画）、地域を主体とした域内外の交流のあり方とその関連産業がもたらす経済効果を学ぶⅣ類（交流・産業）

### 図1 観光まちづくり学部での演習系科目の流れ



から学ぶ」という点に関しては演習科目が大きな役割を果たすことになりますが、本学で特筆すべきのが「観光まちづくり演習」です。「調査手法を身につける」（同演習Ⅰ）→「地域の特性・課題を分析する」（同演習Ⅱ）→「地域に対して構想・提案を行う」（同演習Ⅲ）というように実際の地域に対する提案力を段階的に身につける必修科目で、グループワークを重視した実践的な演習となっています。

また、観光まちづくり演習と並行する形で少人数でのゼミナールが1年次からスタートします。大学での学びの基礎を身につける「導入ゼミナール」に続いて開講する「基礎ゼミナールⅡ」も本学部の特徴的な科目です。2名の教員がペアになり、それぞれの専門分野に応じたプログラムを提供するもので、文献講読



【写真1】寺家ふるさと村(横浜市青葉区)での基礎ゼミナールAの様子

の4分野に区分されており、教員もそれぞれの分野に応じた多彩な専門的バックグラウンドを有しています。

また、「理論と実践の両面から学ぶ」という点に関しては演習科目が大きな役割を果たすことになりますが、本学で特筆すべきのが「観光まちづくり演習」です。「調査手法を身につける」（同演習Ⅰ）→「地域の特性・課題を分析する」（同演習Ⅱ）→「地域に対して構想・提案を行う」（同演習Ⅲ）というように実際の地域に対する提案力を段階的に身につける必修科目で、グループワークを重視した実践的な演習となっています。

やキャンパス周辺でのまち歩き、宿泊を伴う遠隔地でのフィールドワークまでその実施形態も内容も様々です。学生は基礎ゼミナールやその他の講義を通じて各教員の幅広いバックグラウンドの一端に触れ、また2年次後期に開催されるオープンゼミナールに参加するなどして、3年次・4年次と2カ年になります。3年次の専門ゼミナールの進め方は担当教員により様々ですが、前期から夏休みにかけて基礎的なレクチャーやフィールドワークを行い、後期に入るとモードを切り替えて卒業研

究のテーマを検討し始めるケースが多いです。

### 3. 当ゼミの活動

ここで少々自分自身のことに触れておきたいと思います。もともと生態学などマクロな生物学系の学問に関心があつて大学では農学部林学科の造園の研究室に所属し、学部ではクロマツの高木が残る住宅地の景観を、大学院修士課程では駐車場を中心とする観光地の空間を研究対象として取り上げました。

大学院での修士課程修了後は財團法人日本交通公社（現・公益財團法人日本交通公社）にて自治体の観光計画策定業務、観光庁を中心とする省庁の観光関連調査プロジェクトなどに携わってきました。ちょうど20年勤務した後には大学教員に転じ、現在教員として10年目を迎えたところですが、大学へ移った際、90分単位の講義を15回シリーズで組み立てるここと以上に戸惑つたのがゼミの運営でした。自分自身の「専門」をベースに進めればよいということではありませんでしたが、そもそも自分の専門とは何なのか。自身のこれまで

での歩みに確たる自信を持てず悩んだ末、大学時代に所属した研究室に由来する「造園学」に加え、実務経験に基づく「観光計画論」、個人的な関心に基づく「自然環境資源の保全・活用」の3つをキーワードとして掲げ、メインテーマを「地域個性を明確にして来訪者の体験価値を高める方策の検討」と設定してゼミ生を募集することにしました。

本学部の3年次・4年次のゼミ（科目としては「専門ゼミナール」並びに「卒業研究」）はいずれも必修科目で、学生は専任教員が開講する27のゼミのいずれかに所属することになります。当ゼミには現在4年生13名、3年生12名が所属しており、本学部が送り出す初の卒業生となる（はずの）4年生は1ヶ月後の卒業論文※1 提出期限に向けて日夜格闘しているところです。

※1：本学部の卒業研究の最終成果物として卒業論文のほか、卒業計画・卒業制作が認められています。

## 【3年次の活動】

3年次は、まずゼミのテーマに沿って自然環境資源を中心とする地域資源の保全・活用の両立を図りながら地域個性を明確に提示するとともに、それ

らを活かして来訪者の体験価値を向上させる方策をまとめる課題に取り組みます。

フィールドワークによって対象地の主要な地域資源の保全／活用の状況を把握して現状の課題を整理するとともに、今後必要と考えられる方策についてハード・ソフトの両面から検討・提案することになります。また、上記の取り組みを通じて自分自身の関心領域（研究テーマ、対象地域等）を絞り込んでいき、4年次にスムーズに卒業研究に着手できるよう準備を整えます。

最初のイベントはメンバー同士が親しくなるきっかけ作りも兼ねて5月の週末に実施する日帰りのフィールドワークです。東京都葛飾区（柴又帝釈天・矢切の渡しおよび水元公園周辺地区）を訪問し、江戸川下流域右岸の下町に残る自然環境や生活文化を一體的に捉えて域内での滞在時間と消費額の向上に寄与する方策について住民と来訪者双方の視点を意識して検討します。

夏季休暇中の8月下旬には2泊3日で長野県松本市（松本市街および上高地を中心とするエリア）を訪れます。中部山岳国立公園の上高地とその玄関



【写真3】上高地でのフィールドワークの様子



【写真2】矢切の渡し付近でのフィールドワークの様子

口とも位置づけられる松本のまちの有機的な連携により資源保全・活用を図るとともに、両フィールドでの体験の質を高めるような、もしくは新たな体験の価値を創造するような取り組みについて提案します。滞在時間は限られてしまいますが、上高地を訪れることが多いですが、上高地を訪れる学生も一定数を楽しみに当ゼミを選ぶ学生も一定数いるようです。

2回のフィールドワークはいずれも学生自身が問題意識を持ち、自分の目で見ること、そして考えることを重視しており、教員からは「対象地で何をどう見るか」という視点を提示する程度です。そのため学生側の準備次第でフィールドワークに参加する意義が大きく異なってきます。もちろん教員側でより丁寧にお膳立てをしてフィールドでの学生の学びをより高めることも考えられます。この点に関しては先に紹介した一連の観光まちづくり演習との役割分担も考慮に入っています。

松本・上高地でのフィールドワークの振り返りと取りまとめを終えて10月に入ると論文を1編選んで紹介するワークに取り組みます。それまで断片的にしか学術論文に触れてこなかつたような学生も、このワークを通じて「自

分が卒業論文を執筆する」ことを意識して真剣に研究テーマを検討する姿が見られます。最後に簡易な「研究計画案」を作成して3年次のゼミ活動は終了となります。

## 【4年次の活動】

4年次のゼミ活動はそれぞれの就職活動と並行して不安定なスタートとなるざるを得ませんが、3年次の最後にまとめた研究計画案を発展させて5月半ばには研究題目、背景・目的、研究方法、予想される結論等を含む「第一次研究計画」を、夏休み前には事前調査の実施・分析を通して再構築した「第二次研究計画」と同計画に沿つて夏季休暇中に実施する「調査計画」を提出します。

夏休み明けには夏季休暇中の調査報告を含む中間発表会を実施します。ここまでくると就職活動も一段落してようやく卒業研究に本腰が入ってくる印象ですが、卒業研究の提出期限が12月中旬なので、すでに残された時間は3ヶ月となっており、指導する教員側へのプレッシャーも一段と高まる時期といえます。

さて、先に触れたとおり当ゼミは「造

園学」「観光計画論」「自然環境資源の保全・活用」をキーワードとして提示しているのですが、以下に示す「1期生13名の研究テーマ※2を見るとかなり振れ幅があることがおわかりいただけだと思います。これは教員側の指導が行き届いていないためと捉えることもできるのですが、私自身は学生が自分自身の内面と対話することで主体的に研究テーマを追求した結果として前向きに捉えて います。

※2：学生各自が冠した論文タイトルをもとに筆者の判断で再整理して表現したものです。特に具体的な対象地名は伏せて います。

## ●1期生の卒業研究テーマ

○遊漁をめぐるフィールド管理の課題と重要文化的景観の観光活用の課題と可能性  
○遊漁をめぐるフィールド管理の課題と重要文化的景観の観光活用の課題と可能性  
○遊漁をめぐるフィールド管理の課題と重要文化的景観の観光活用の課題と可能性  
○SNSに見る自然との関わりがもたらす「いやし」の考察  
○国立公園等における自然風景維持活動に関する比較分析

## 4. 最後に

まだ1期生が卒業論文の完成に向けて苦闘している途上であり卒業生も輩出している状況ではありますが、一連の当ゼミでの活動を通して、ゼミ生には地域の自然環境資源に注目し、現状の把握、課題の整理、課題解決に向けた方針決定、具体的な解決策の提示という計画論的な一連の流れを体験してもらえたとを考えています。

ただ、悩ましいのは「計画すること」あるいは「提案すること」を卒業研究のアウトプットとしてどう扱うかで

○観光地での食べ歩きに見る「地域らしさ」の表現  
○関係人口の創出・維持のプロセスとその要因

す。本学部に所属する学生の間では地域の将来像について提案をしたいという志向性が強く、そうした学生が集うことは観光まちづくりの将来を思うときにとっても心強いことです。しかし「計画する」「提案する」ためにはその前提として地域の現状や課題をしっかりと分析する必要があります。このステップを一足飛びにして計画や提案のアイデア出しをすることの興味深さ・面白さのみに目を引かれ、アンバランスな卒業研究になってしまわないためにも、当ゼミではまず学生自身が問題意識を持ち、自分の目で見ること、そして考えること、それらの点を引き続き重視してゼミ運営を行っていきたいと考えています。

○都市近郊に立地する緑地空間の多面的機能評価  
○レクリエーション機能を中心とした埋立地空間の歴史的変遷  
○学術機関集積地におけるテクノツーリズムの現状と可能性  
○温泉地の独自色につながるハード・ソフト両面の特性の歴史的関係性  
○ボトムアップ型景観まちづくりと住民評価に関する比較分析  
○場所の記憶を守り住民が愛着を持つる地域づくり

# わたしの1冊

第38回

## 『日本唱歌集』

堀内敬三 井上武士・編  
岩波文庫



中川 大

京都大学名誉教授  
富山大学特別研究教授

子どものころ、父の書棚にこの1冊が置かれていた。本書の目次には「故郷」「春の小川」「海」「朧月夜」など、耳に馴染んだ歌が並んでいたが、「鉄道唱歌」はとりわけ印象深かった。旋律は知っていたが、長く続く歌詞の全てを見たのは初めてで、いつのまにか最後まで覚えようと繰り返し口ずさむようになっていた。思えば、それが初めての「旅を想う体験」であつたのかもしれない。

本書には、明治から昭和初期にかけて作られた多くの唱歌が収められている。これらの歌詞

からは、日本人がどのように季節を感じ、自然とともに暮らし、

旅や郷土に思いを寄せていたかが伝わってくる。「故郷」は身近な自然を通して、原風景を呼び起こす。「春の小川」は都市化が進む中でも自然と調和する感覚を歌い、「海」は雄大な景観を想い浮かばせる。そして「鉄道唱歌」は、列車に乗ることで見えてきた新しい旅の可能性への喜びを表現している。東海道

の喜びを表現している。東海道編の最後である66番が、「明けなば更に乗りかえて山陽道を進ままし」と前向きに結ばれていたことも希望に満ちているよ

うに感じられた。

唱歌は単なる音楽教材ではないと言えるだろう。日本人の風

景観や時間意識を育て、旅の情緒を感じさせる文化も生み出している。歌詞に描かれる自然や生活の情景は、近代化の中にあっても、人々の暮らしに静けさや安心感を伝えている。

若い世代は歌う機会が少なくなった唱歌もあるだろうが、その旋律や歌詞の底には、土地と人との結ぶ普遍的な美意識が脈打っていると思う。忙しい社会の中でも、ふと口ず

中に流れる「日本の時間」を取り戻すことができるのではない

だろうか。唱歌はそれぞれの人にとって

の心の中の旅の地図でもあると感じる。歌を通じて風景を思い描き、まだ見ぬ土地に憧れ、ふるさとを重ね合わせる。同じ歌詞であつても人によって想像する風景は違うこともあるだろう

し、同じように感じることもあるだろう。様々な想いを巡らせることができるものであることにこそ、唱歌が長く愛されてきた理由があるのでだろう。

あらためて本書のページをめくつてみると、日本人の自然観・季節感・人生観・郷土観などを表現した歌詞が並んでいる。懐かしいフレーズを少し列挙しておきたい。できれば思い出しながら口ずさんでいただきたい。

「秋の夕日に」、「春のうらら

の」、「春高樓の花の宴」、「村の

鎮守の神様の」、「卯の花の匂

垣根に」、「更けゆく秋の夜」、「あ

した浜辺をさまよえば」、「兎追

い彼の山」、「さ霧消ゆる湊江

の」、「ただ一面に立ち込めた」、

「菜の花畠に入り日薄れ」、「わ

れは海の子白浪の」、「夕空はれ

てあきかぜふき」……。

旅に出たいと思えてくる人も少なくないのではないかだろうか。



中川大(なかがわ・だい)

1981年京都大学大学院工学研究科修了。建設省、国土庁、東京工業大学、京都大学を経て2017年4月から富山大学副学長。2022年4月から現職。社会資本整備評価、都市・交通の活性化等に関する研究を行うとともに、富山ライトレール、京都丹後鉄道等

各地の地域公共交通の再生・活性化事業に参画。

機関誌  
**観光文化**

## 購読のご案内

「観光文化」の創刊は1976年。  
読者は、観光にかかる省庁・各地方公共団体の方々が最も多く、  
次いで大学等の研究機関・観光産業界、全国の大学図書館、  
公立図書館の順となっています。  
季刊誌として年4回の発行です。

### （定期購読のご案内）

当財団ホームページで全文公開している「観光文化」ですが、  
「毎号続けて冊子で読みたい」というご要望をいただくことも多いため、

定期購読のお申し込みも承っております。  
当財団ホームページからお申し込みください。

<https://www.jtb.or.jp/book/subscription-2/>

期間

1年間

(年4冊。季刊)

※お申し込み時点の最新号から4回分をお送りします。開始号については変更可能です。

購読料

4,400円(税込、4冊分送料込)

(1冊あたり定価1,540円(税込)ですので約28%off)

※途中キャンセルはできませんこと、予めご了承ください。

※お申し込みの確認がとれ次第、請求書をお送りいたします。

※お支払いは銀行振込みとなります。※振込手数料はご負担をお願いいたします。

※自動継続としておりません。

4冊分お送りした後、次号発行の1か月前を目安に、

メールで継続の意思確認をさせていただきます。

ご返信いただかなければ自動解約となります。

### （単号販売のご案内）

単号での販売も行っています。

オンデマンド印刷版として、創刊号(1976年)から最新号まで、全ての号をご購入いただけます。

アマゾン、楽天ブックス、三省堂書店オンデマンドでお買い求めください。

定価1,540円(税込。215号～264号は1,100円)。

### （お問い合わせ）

観光文化 編集部までお願いいたします。

E-mail:[jtbfbbook@jtb.or.jp](mailto:jtbfbbook@jtb.or.jp)

FAX:03-5770-8359

公益財団法人日本交通公社  
および  
「旅の図書館」  
への  
アクセス



〒107-0062

東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

東京メトロ銀座線、半蔵門線、都営大江戸線

「青山一丁目」5番出口から徒歩3分

- 青山通りからお越しの方…楽天クリムゾンハウス青山のビルをくぐり、  
レストラン『NARISAWA』の前の公開空地を通り抜けると  
正面左側が日本交通公社ビルです。
- 外苑東通りからお越しの方…1つめの角を西に曲がり、  
2つめの交差点を越え、約10m先左側が日本交通公社ビルです。
- 駐車場はございません。

機関誌  
**観光文化**  
第268号

第50巻 第1号 通巻 第268号

発行日 ● 2026年1月28日

発行所 ● 公益財団法人日本交通公社

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

☎ 03-5770-8350 <https://www.jtb.or.jp>

デザイン ● 川口繁治郎(川口デザイン)

校閲・校正 ● 株式会社ぶれす

制作・印刷 ● 佐川印刷株式会社

企画・構成 ● 山田雄一

発行人 ● 小林高広

編集人 ● 小松田淳

編集室 ● [kankoubunka@jtb.or.jp](mailto:kankoubunka@jtb.or.jp)

©2026 JTBF 禁無断転載  
ISSN 0385-5554



機關誌

# 觀光文化

第268号

第50卷 第1号 通卷 第268号



〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル  
TEL:03-5770-8350  
<https://www.jtb.or.jp>

禁無断転載  
ISSN 0385-5554