

国内に世界水準のデスティネーション・リゾートを形成するために —求められる市場介入型の観光リゾートマネジメント—

株式会社 野村総合研究所 社会産業コンサルティング部

上席コンサルタント 北村 倫夫

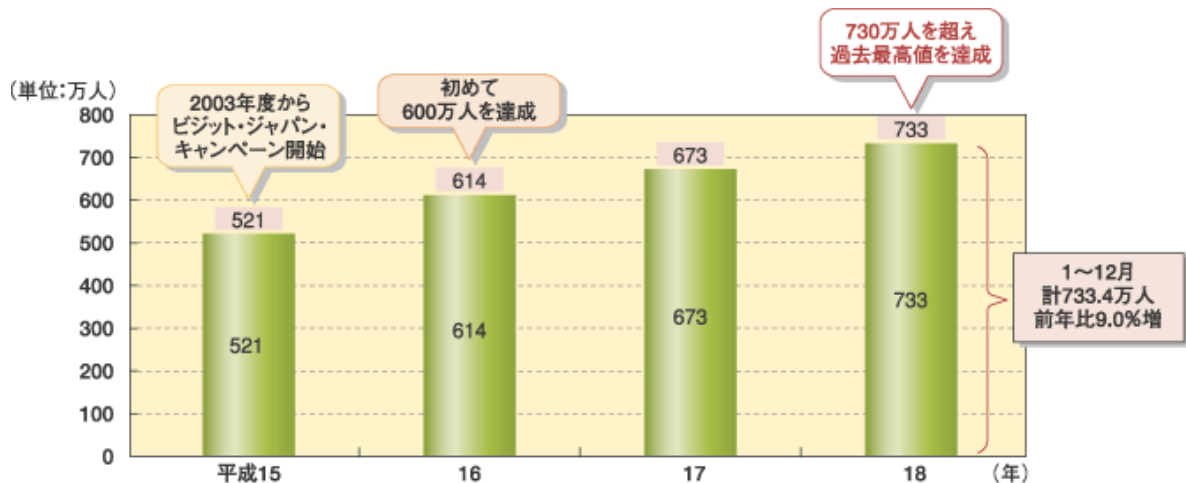
1. 一定の成果をあげるビジット・ジャパン・キャンペーン（VJC）

2010年に訪日外国人旅行者数を1,000万人とするという目標に向け、日本の観光の魅力を海外に発信するとともに、日本への魅力的な旅行商品の開発等を行うビジット・ジャパン・キャンペーン（VJC）が官民一体で推進されている。VJCは、旅行会社招請等、ツ

アー商品共同広告、広告宣伝、メディア招請、ツール作成、旅行博出展等、旅行会社教育等の外国人観光客を日本へ誘導するための観光広報プロモーション事業を中心に展開されている。

こうしたVJC活動を一因として、訪日外客総数は2005年の673万人から、2006年には733万人へと着実に増加しつつある。

図表1 訪日外国人旅行者数の推移



出所) 国際観光振興機構資料に基づき国土交通省総合政策局作成

2. VJCの次に求められる一手

このようにVJCは一定の成果を上げていると評価されるが、短期的な訪日外国人旅行者数1,000万人の達成、また中長期的な観光立国の実現に向けては、次のステップの観光戦略が必要である。その戦略に求められる目標は、訪日外国人旅行者に、より長く日本に滞在してもらうこと、あるいは一度来た外国

人に何度も繰り返して日本に来てもらう（リピーターを増やす）ことである。

その実現に向けては、これまでのVJCで展開してきた観光広報プロモーション事業だけでは不十分である。観光広報プロモーションは、来訪する人の動機、人を送りこむチャネルに働きかけるものであり、外国人旅行者や旅行代理店への情報とイメージの提供による観光誘客戦略と言い換えることができる。し

かしながら、外国人旅行者の滞在日数を増やす、またはリピーターを増やすためには、実体としての日本国内の観光地が外国人旅行者に対して真に魅力あるものでなければならない。日本国内での観光の質（クオリティ・オブ・ツーリズム）そのものが問われるということである。

従って、今後は、外国人旅行者にとって高い満足が得られる観光地をいかに国内につくっていくかが観光戦略として重要になる。換言すれば、わが国の持続的な観光立国の実現に向けては、世界水準の観光地づくりという点で、これからが正念場になっていくということである。

この点について、国では、観光立国を目指すためには、VJCと併せて各地域の住民が主体となって地域の自然、歴史や文化等の特色や魅力を生かし、地元の自治体や観光関係者等とも広く連携しながら、積極的に観光地づくりを進めていくことが重要であるという認識を持ち、「観光ルネサンス補助制度」と市町村が行うまちづくり交付金等による事業との連携により、国際競争力の高い魅力ある観光地づくりを推進している。しかし、世界から多くの人々を惹きつける質の高い世界水準の観光地づくりには、力不足の感が否めない。

3. 観光立国日本に不可欠なデスティネーション・リゾートの形成

以上のように、観光広報プロモーションとともに、今後、わが国において極めて重要となるのは、世界に通用する外国人集客力の高い第一級観光地の形成である。特に、日本が欧米はもとよりアジア諸国と比較して、決定的に不足している世界水準の「デスティネーション・リゾート」(Destination Resort: 目的地型観光リゾート)を形成していくことが、

観光立国には不可欠となる。

デスティネーション・リゾートとは、人々が長期休暇を使って休養とレクリエーションのために滞在する場所であり、その場所にながらにして質の高い飲食、宿泊、スポーツ、エンターテイメント、買物等の休暇滞在者のあらゆる欲求に対応できる施設・サービスが提供される空間のことである。

現在、アジアの主要国においては、デスティネーション・リゾートづくりの競争が激化しつつある。例えば、タイのプーケット湾岸、マレーシアのマラッカ、インドネシアのビンタン島、ベトナムのフーコック島、中国の海南島、韓国の済州島など、外国からの集客をターゲットとした世界レベルのリゾート地づくりが進んでいる。

こうした状況の中で、今、日本に必要なのは、京都や東京等の都市型観光地以外に、世界を相手に戦える本格的なデスティネーション・リゾートを、官民の総力を挙げて選択と集中の戦略によって形成していくことである。

4. デスティネーション・リゾート形成のポテンシャルと萌芽

わが国への訪日外客数の増加とともに、外国人の訪問する国内観光地は分散する傾向にある。しかし、世界水準のデスティネーション・リゾートになり得るポテンシャルを持つ地域は限られている。訪問外客数の多い、東京、京都・奈良、鎌倉等は世界的な観光都市と呼べるが、デスティネーション・リゾートではない。現在、国内でデスティネーション・リゾートになり得るのは、北海道と沖縄であると判断される。

今、北海道や沖縄では、外資を中心とする観光投資の増加や、外国人観光客の増加とともに、デスティネーション・リゾートの形成

が一部で進みつつある。その中でも特に先行しているのは、北海道のニセコひらふ地域(倶知安町)である。同地域では、2002年頃から、オーストラリアやアジアからの外国人スキー客・観光客や居住者が増加するとともに、外資による不動産(土地とコンドミニアム)投資、大規模観光開発投資、ビジネス投資(法人設立)が増大してきた。その結果、同地域は国内で突出した国際色豊かな「デスティネーション・スキーリゾート」として変貌を遂げようとしている。一方、沖縄においても、外資による主要ホテルの買収や新規建設が拡大しており、施設供給側の国際化が先行して進んでいる。

5. デスティネーション・リゾート形成の課題(ニセコひらふ地域の事例)

このように北海道や沖縄においては、自然発生的なデスティネーション・リゾート形成の萌芽がみられる。しかし、そこには、様々な課題が発生している。北海道ニセコひらふ地域を例に取ると、以下の問題点が指摘できる。なお、同地域の問題点の記述内容は「観光投資に関する調査・研究報告書:平成19年3月、国土交通省」(野村総合研究所が受託)を参考にしている。

1) 国際的なリゾートまちづくりに必要な戦略・計画・ガイドライン等の欠如

国際的観光リゾート地形成のために必要なまちづくりの戦略・ビジョン・計画等がほとんどなく、観光投資の活発化に伴い、無秩序で貧相なまちが形成されつつある。最近、「景観形成基準」や「景観協定」ができたが、これらは建物の建て方の一部について規定しているに過ぎず、また拘束力が曖昧なために、リゾートにふさわしい良質のまちづくりには

結びつかないという見方が多い。また、景観形成基準の内容は、地区全体を「住宅地」と想定し作られているが、魅力的なまち並みを形成していくためには、商業・住宅等の用途を細かく定め、基準を変えるなどのメリハリが必要であるとの指摘がなされている。さらに、景観形成基準や協定の拘束力の曖昧さが、不動産取引事業者に重要事項説明書への記載をめぐる不安感を醸成している、という問題も出ている。

2) 国際的観光リゾート地にふさわしいインフラ整備の遅れ

宅地の区画規模が小さく(多くは50坪程度)、投資による再開発を行おうとしても、良質な建物の建設が難しい状況にある。また、同地域では、地区内道路の危険性(路面の圧雪・凍結による転倒事故、交通事故の発生等)、公共交通機関の不足(市街地と同地域を結ぶ交通手段の少なさ等)、冬場の雪捨て場の不足(コンドミニアム建設による空き地の減少等)、幹線道路における歩道の未整備、地区全体の電線地中化の遅れ等が指摘されており、国際的観光地にふさわしいインフラ整備が必要である。

特に、同地域のメインストリートの沿道では、建物密度の低さ、建物の様式・高さ・壁面後退線等のバラつき、空き地や公共駐車場の混在による一体性の欠如、電線地中化の遅れなどが顕著であり、国際的観光地の「顔」(シンボリック空間)にはほど遠い状況にある。

3) 国際的観光リゾート地に不可欠な施設・サービスの不足

国際的スキーリゾート地に不可欠な、良質のアコモデーション(スキー・イン/スキー・アウト型の宿泊滞在施設等)、初心者向け施設(スキー場、スクール等)、スパ施設、郵便局、海外発行カード対応のATM、スーパーマーケ

ット（現在は 1 店のみ）、交番、両替所（現在は豪州ドルのみ）、ガソリンスタンド、清潔な公衆トイレ等が不足している。

4) 国際的な不動産取引に係る懸念

外資・外国人の不動産取引の増加に伴って、次のような課題も指摘されている。第一は、登録不動産業者が外国人を相手に不動産取引をする場合、外国人買主に対する「重要事項の説明」が「口頭」で行われていないなどのルール違反の事例があるとされている。また、コンドミニアムの第一次取得者である外国人が、他の外国人に転売する事例が出始めており、そのような転売増加による不動産取引上の問題も一部で懸念されている。さらに、日本に居住していない外国人所有の不動産に対する固定資産税の徴収が確実にできるか、という懸念も出ている。

5) 外国人観光客・外資の受け入れ体制および意識の遅れ

世界水準の国際的観光地の形成を目指していくためには、地域全体での外国人観光客・外資受け入れ体制の充実が不可欠である。しかし、倶知安町内では、クレジットカードが使える店舗が全体の 1 割程度であり、店舗名・メニュー等の英語表記も進んでいないなど、全体として国際化への対応が遅れている。また、地元商店街・飲食店では外国人お断りの店があるなど、外国人に対するアレルギーも根強い。町内では、地理的に離れていることを背景に、ひらふ地域は「山（やま）」、市街地は「町（まち）」と呼ばれており、両者の住民の間では意識的な対立が一部で発生している。こうした意識のズレの存在が、倶知安町全体での国際化の遅れ、経済波及効果の逸失、戦略的なまちづくりの遅れなどをもたらす要因にもなっている。

6. 海外における世界水準のリゾート地形成に向けた取り組み事例

以上のような問題を解消し、わが国に世界水準のデスティネーション・リゾートを形成していくにあたって、世界の先行事例から学ぶべき点は多い。ここでは、オーストラリア、インドネシア（バリ島）における取り組みの一部を紹介する。

1) オーストラリアにおける第一級観光リゾート地形成の取り組み

オーストラリアでは、世界をターゲットとした第一級のリゾートは、総合観光リゾート「ITR : Integrated Tourism Resort (インテグレートド・ツーリズム・リゾート)」として認定される。ITR に認定されるためには、デスティネーション・リゾートであり、リゾート内の開発において次の基準（クライテリア）を満たす必要がある。

- ・単一の開発業者により計画・建設され、境界線が明確であり、最低 50ha 以上の一団の用地上でデスティネーション観光開発(目的地型観光開発)であること。
- ・リゾートホテルとして十分な規模と水準を持ち、ITR の全宿泊施設(客室)の 20% 以上を供給する、中核ホテル(複数)が存在すること。
- ・リゾートエリアの中には、ホテル以外の形態の宿泊施設がないこと。また、レクリエーション施設(ゴルフコース、テニスコート、水泳プール、ウォーキング専用道)を備えていること。
- ・商業施設(中核ホテル含む)およびレクリエーション施設がリゾートエリア全体の 70~80% を占めること。
- ・計画段階、開発初期段階にあるリゾート、または、上記の基準を満たさないリゾートは、ITR の認定を受ける資格を有して

いない。

また、ITRの認定を受けたリゾートについては、以下のような優遇、規制、義務が発生する。

- ・1999年9月以前にITR認定を受けたリゾート内にある居住用資産の取得については、通常の外資規制から免除され、取得に際しての許可は不要である。
- ・ただし、1999年9月以降にITR認定を受けたリゾートについては、外資規制の免除は開発済みの居住用資産のみに適用される。開発済みの居住用資産とは、ホテルまたはリゾートのオペレータに長期間（10年以上）リースされた観光客向けの宿泊に供される施設のことである。その他のリゾート内の資産（開発用地を含む）は、通常の外資規制の適用を受ける。
- ・ITR認定リゾートのオペレータは、国の外資レビュー委員会（FIRB）に対して、リゾートエリア内のすべての宿泊滞在施設の所有状況の詳細について報告が義務づけられている。

このように、オーストラリア政府は、世界水準のデスティネーション・リゾートの満たすべき基準を、最低開発規模、望ましい機能・施設構成、オペレーションの形態などの点から示し、認定という手段によってそれを実現しようとしている。その結果、オーストラリアは、質の高いリゾートを求める外国からのインバウンド来客数を伸ばしている。

2) インドネシア・バリ島における第一級観光リゾート地形成の取り組み

世界の有数のリゾート地として評価されているインドネシアのバリ島（バリ州）においても、世界第一級の観光リゾート地の形成と維持のために、行政主導の様々な取り組みが行われている。

例を挙げると、バリ州政府は島内に15の

観光地域、6つの観光誘致目的特別地域を定め、これらの観光地域以外における観光開発を原則禁止している。また、州政府は、ホテル客室数の供給過多をこれ以上進ませないために、2005年より一部の観光地域において、ホテル建設および客室数の増床を一時的に禁止（モラトリアム）する措置をとっている。

さらに、州政府は、民間事業者が観光関連施設の建設と運営を行うに際して、種々のライセンスと許可の取得を義務づけている。例えば、開発事業者の取得すべきものとしては、「観光リゾート開発に関するライセンス」、「土地建物利用ライセンス」、「建設許可（IMB）」、「ホテル建設近隣住民の許可」、「観光施設経営許可」などが挙げられる。その他のユニークな取り組みとして、州政府はホテルのランク付け（1つ星～5つ星）を自ら行い、星付きのホテルにのみ経営許可を与えるという制度を導入している。

一方、バリでは建築関連の規制も厳しい。例えば、高さ15m以上の建物の建設禁止、海岸沿い100m以内の建物建設禁止、寺院に近い場所でのホテル建設禁止などである。

このように、インドネシアのバリ島においても、世界水準のデスティネーション・リゾートづくりに向けて、行政による観光開発地の指定、開発誘導・規制、事業活動への厳しい資格付与、観光施設のサービス水準維持などの取り組みが行われている。

7. デスティネーション・リゾート形成に必要な市場介入型マネジメント

海外の一流リゾート地の事例からも明らかのように、世界水準のデスティネーション・リゾートの形成には、観光リゾート地形成のための「マネジメント」が不可欠である。ここでいうマネジメントとは、投資・運営の面

では民間の力を活用しつつも、行政が一流の観光リゾート地を形成するために誘導手段を講じることをいう。

こうしたマネジメントが必要とされる背景には、市場メカニズムだけに委ねては、一流の観光リゾート地はできないという認識がある。世界水準の観光リゾート地の形成には、市場メカニズムの活用とともに、行政による市場介入型の措置が重要という考え方である。ニセコひらふ地域で発生している問題と混乱は、まさに観光リゾート地形成の多くの部分を市場経済メカニズムに委ねたことによる負の結果といえる。

しかし、行政がマネジメントに関与するという事は、行政による官製観光リゾート地をつくるということを意味するものでは決してない。市場メカニズムの限界を補うために、行政が適正に観光リゾート市場に介入し、管理誘導するということがマネジメントの本質である。

今後、わが国において世界水準のデスティネーション・リゾートを形成していくためには、このような「市場介入型のデスティネーション・リゾート・マネジメント」を行っていくことが重要である。より具体的なマネジメントの内容としては、以下に示す「開発マネジメント」、「ビジネスマネジメント」、「プロパティマネジメント」、「ブランドマネジメント」、「人材マネジメント」の5つが重要となる。

「開発マネジメント」としては、世界をターゲットにしたリゾート開発戦略やまちづくり計画の立案、それに基づく開発・建築・景観等の詳細ガイドラインの策定と実行管理、開発推進主体の誘致または組成、有効な開発事業スキームや所有と経営の分離スキームの誘導、基本インフラ整備などが重要である。

「ビジネスマネジメント」では、リゾート地のビジネスに対して、ホテル客室数供給量

制限（総量規制）、施設・サービスのクオリティコントロール、ビジネス参入資格付与（ライセンス制）、投資インセンティブの付与、新サービス商品の提供支援などを行うことが求められる。

「プロパティマネジメント」については、デスティネーション・リゾートでは外資による観光投資が活発になるため、リゾート地内の不動産（土地・建物）の国際的な取り引きのルールづくり、取引履歴や所有者情報の管理などを行うことが重要となる。

「ブランドマネジメント」とは、デスティネーション・リゾートのブランド形成とブランド価値維持のために、ブランディング活動やブランド価値浸透の評価・検証の仕組みづくりを行うことである。

「人材マネジメント」としては、外資等の国際的経営ノウハウの移転、観光関連の専門学校や研修プログラム開発等による観光リゾート専門人材の育成などを行うことがリゾートの質の維持のために重要である。

以上のように5つの領域における観光リゾートマネジメントを統合し、行政主導および官民協働で展開することが、国内において世界水準のデスティネーション・リゾートを形成するための有効な方策である。

筆者

北村 倫夫（きたむら みちお）

株式会社 野村総合研究所

社会産業コンサルティング部

上席コンサルタント

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院客員教授

専門は、国土・地域政策、観光・産業政策、行政改革・パブリックセクター広報 など

E-mail: m-kitamura@nri.co.jp