

ドイツの観光政策と観光振興

The Tourism Policy and Tourism Promotion of Germany

小方 昌勝

OGATA, Masakatsu

I. 「ドイツ連邦政府の観光政策に関するガイドライン」(要旨)

ドイツ連邦政府は、ドイツの観光政策を確固としたものにするため、「ドイツ連邦政府の観光に関するガイドライン」(the German Federal Government Policy Guidelines on Tourism)を作成しており、連邦政府による観光政策の方向と概略が以下のように記されている。

また、近年の観光政策の実情や活動などについては、後述の「連邦政府の観光政策に関する報告」(the Federal Government Report on Tourism Policy)が参考になる。

1. 経済的要素としての観光

政策作成者とビジネスおよび産業関係者が協力して、ドイツ経済の好調さを印象付けることが必要である。観光商品は世界の人々にドイツを紹介するとともに、ドイツ人にとっては自国を見直すものとなる。観光産業は、地方に雇用と教育・訓練の場を与え、都市部と地方の認知度を高めることに役立つ。観光は、新しい連邦州(旧東ドイツ内)にとっては特別な経済的意義を有している。東部ドイツの観光地はまだ知名度が低いため、特別なマーケティング戦略が必要とされている。ドイツ政府は、中小企業だけでなく大企業の経済的可能性も求めており、内外の観光客の増加と観光産業の雇用増を目指している。

2. 観光産業における枠組みの改善

労働、社会情勢、税制、交通、環境、消費者保護、健康、教育、文化、スポーツ、建築、都市開発、外交、開発政策、治安等の多様な政策分野と深い関係を持つ観光産業に興味を向けることが必要である。国同士および国際間の協力は、観光産業にとって重要であり、成長を促す役割を果たす。欧州連合(EU)レベルでは、国際間の相互交流に関わる障壁を防止することが望まれる。ドイツは、EU以外にもUNWTO(世界観光機関)、OECD(経済協力開発機構)および観光政策や観光産業に関わる問題を扱う国連会議とも協働している。また、連邦政府は観光政策において、“持続可能な開発”のガイドラインに沿った観光の社会的責任についても触れている。さらに、観光が貧困の削減、生物の多様性、環境と気候問題に役立つことを認識することが必要である。連邦政府は、欧州および世界の観光分野における商業的な性搾取から児童を守る努力を行なっている。

3. 持続可能な観光への対応

観光にとって観光地を無傷の状態に維持することは重要なことである。自然と風景を享受することが休暇旅行にとって最大の動機となる。現在、政府と観光産業は気候変動と気候の将来に向けた対応を進めている。気候変動と生物の多様性の喪失は、観光客が訪れる場所や旅行形態に変化をもたらすため、持続可能性と資源保護は観光にとって重要な課題である。

4. 観光は人口変動に伴う好機を十分に生かすことが必要

人口の変化がドイツを変えつつある。2035年には、人口のほぼ半数が50歳以上、3人に1人が60歳以上となる。高齢者の旅行が増加し、若者の旅行は減少する。50歳以上の人には健康と旅行に関係した支出に増加傾向が見られる。現在の観光の成長市場は健康とウェルネスである。高齢者は他の世代とは異なるニーズを有してはいるが、画的で特別な“高齢者向けの商品”を望んではいない。高齢旅行者は健康的で行動的、かつ移動性が高く、その上経験豊富で注文の多い旅行者である。したがって、観光産業にはこうした高齢者に向けた商品の開発が求められている。特に、観光インフラは増加を続ける高齢者に合わせて、利用しやすい旅行地、交通機関、レジャー施設、レストラン、ホテル等を増やし、好みに合わせた開発が必要である。人口流出と高齢化は地方および新しい東部連邦州の観光産業に大きな問題を提起することになるため、連邦政府はこのような地域では人口の動向に対応した支援を実施している。

5. 質の高いトップクラスの観光サービスに向けた対応

グローバル化の進展に伴う旅行地間の激しい競争を受けて、観光産業に対する要望が大きく変化している。EUの東への拡大は、欧州の旅行市場を広げ、旅行地間の競争を激化させているが、このことはドイツにとって新しいチャンスであると考えべきである。ドイツは質の高い観光イメージを磨き上げ、旅行地間の世界競争に勝ち抜くことが必要であり、欧州基準の価値の高い観光サービスを提供することが望まれている。観光の質には多様な側面がある。ドイツは現在の高い質をさらに高め、国際間の競争の中で増加している要望に応えることが必要である。“利用の便利さ”はサービスの質の面で不可欠なものである。ドイツ

は、ホスピタリティ・サービス、顧客対応およびその弾力性を高めてきてはいるが、まだ改善の余地がある。真のホスピタリティは、休暇旅行を忘れ難いものとし、ワン・シーズンだけでなく繰り返し来訪してもらうことにある。

6. 観光分野における人材の質の向上が必要

観光地において増大する競争圧力は観光インフラと快適さの質を高めることになる。観光産業は人口動態の新しい挑戦にも影響される。ドイツ人および国際ビジネス旅行者からの要望内容が高いため、ドイツは見本市およびコンベンション・会議の好ましい場としての地位を確立する努力を行っている。それには、有能で熱意のある人材が不可欠である。連邦政府は、観光産業における技能の改善を図っており、職業学校、技術系単科大学および総合大学のシラバスを、観光産業が直面している挑戦に合致するものとし、社内研修についても質を高めることを望んでいる。観光サービスの専門性の基準は、観光産業において増大する役割に応えるものでなくてはならない。即ち、外国語力の向上、国内観光地に関わる知識・情報およびドイツにとって重要な主要観光客送り出し国・地域等に関する広い知識である。もう1つは、観光産業におけるコミュニケーション技術である。労働条件も魅力的なものにすることが望まれる。

7. 旅行目的地としてのブランド戦略

ドイツは、旅行地として旅行者に多様な快適さを提供している。特に、文化旅行や都市旅行、ビジネス旅行およびレクリエーション旅行は、特別な戦略を図ることによって強い競争力を保持できる。鍵となるのは、十分に開発された交通インフラと優れた交通の運行および旅行の容易さ（バリア・フリー）を可能にする交通網があることである。インフラを開発して近代化することで旅行目的地に行きやすくなる。ホスピタリティの一部と

しても“利用の便利さ”を配慮することが大切である。適切な改善により健康／ウェルネス観光および自転車／バイク休暇旅行のためのインフラ整備を行うことが可能となる。

8. すべての人が観光に参画できることを期待

連邦政府は、すべての人が観光に参画できるようになることを目指している。身体的に不自由さを持つ人や社会的・財政的に不利な立場にある人も旅行できるようにしなければならない。それには、商業的競争とは縁が薄い低廉な休暇宿泊施設等を提供することが必要である。バリア・フリー施設についての考えが、すべての旅行者送り出し先にとって主流となることが望まれる。鉄道駅、空港、交通機関、文化・レジャー施設、レストラン、ホテル等におけるアクセスはバリア・フリーでなければならない。これは、単に身体障害の人だけでなく、小さな子供や高齢者を抱える家族にとっても役立つものである。アクセスのしやすさとは、すべての人に対する尊敬を意味するものである。

9. 観光政策の作成者と観光産業との協力関係の改善

ドイツの観光政策は、連邦政府のレベルで作成されている。政府の重要な業務は、目標に向けて観光政策の枠組みを作り、改善することである。観光を企画し、開発し、直接振興することは連邦州の仕事である。ほとんどの観光組織は小さな単位になっており、ドイツの観光産業も中小企業が中心となっている。ドイツは世界的な競争の中で旅行地を開発して紹介していくことが必要である。

10. ドイツ政府と海外のドイツ関係機関による多様な形の相互協力

主要な世界的成長産業として相互協力を意識することが必要であり、ドイツを国内外で休暇

旅行地として振興し、周知させる努力が必要である。協力体制は、ドイツ観光局（GNTB：the German National Tourist Board）と海外の出先機関との間でも行われるべきである。連邦政府は、ビジネスおよび産業界、科学関係機関、連邦州、地方機関および自治体に対して、観光分野で増大している役割を配慮し、大きな機会と挑戦について話し合いを行うことを要請している。連邦政府のガイドラインは目標を強制するものではなく、その主旨は政策作成者とすべてのレベルのビジネス分野との緊密な情報伝達と相互協力を促進することにある。

II. 「連邦政府の観光政策に関する報告」（要点）

1. 連邦政府による観光の位置付け

観光はドイツの経済分野の1つであるとともに、国の友好的なイメージを促進するものである。旅行者向けサービスは、都市部および地方の魅力と人気を増大するものであり、それによりドイツをビジネスと投資の対象先として強固なものにすることができる。

観光は複合的な産業であり、都市部や田舎（rural area）におけるツアーオペレーター・旅行代理店、ホテル、レストラン、貿易見本市、会議、イベント会場、博物館、劇場およびその他の文化施設、キャンプ場、自動車、ボート・自転車レンタル、スポーツ施設、予防健康・リハビリ用療養所、自然保護、レジャー施設、バス、鉄道、航空会社および小売りなどの分野で休暇旅行者とビジネス旅行者に魅力的なサービスを提供している。また、観光は労働および研修の機会も与えている。

ドイツにおいて観光は経済的に重要なものであるとともに、経済成長の推進者でもあり、観光産業の直接雇用者数は290万人に上る。また、観光部門の粗付加価値（GVA：Gross Value Added）

は1000億ユーロに近いものとなっている。これは、経済的な重要性が長い間低く見られてきた観光産業にとって印象的な数字である。観光産業は、ドイツの経済的な成功に貢献しているのである。

連邦政府は、成長と雇用の条件を改善するとともに、将来に向けた政策を進めている。好調な経済的成果は、特に国内の中小企業（small and medium-sized enterprises）に向けられるべきである。それ故、競争力のあるミッドマーケットの振興が連邦政府の経済政策の中心となっている。連邦政府による中小企業向けの政策目標は、競争力を強化し、成長と雇用の潜在力を促進するため、ビジネスの枠組みを作り上げることにある。

現在、連邦政府が優先的に取り組んでいる中小企業向け政策は、以下のとおりである。

- ① 2011年に採択された連邦政府の熟練労働に関する戦略
- ② バーゼル合意Ⅲ（Basel Ⅲ）に沿った中小企業への財政確保
- ③ ビジネスに大きな許容範囲を与えるための煩雑な手続きの削減

ドイツにおけるビジネス旅行の評価は高く、ドイツ内で消費される旅行支出の20%程度になる。観光は、雇用を創出するばかりか、雇用を守っている。これらの雇用は、ほとんどが特別な地域に関係しているため、その地域にとっては特に価値のあるものとなっている。ドイツの観光産業では、直接雇用で290万人が雇用されており、全労働人口の7%に相当している。観光の間接的な雇用を入れると、全雇用人口の12%にもなる。観光産業は雇用開発の力強い原動力であり、大きな収入の創出に役立っている。それ故、ドイツにとっては重要な経済的な要因なのである。

2. ビジネス旅行はドイツにとって重要かつ成長中の観光分野

ドイツは、ビジネス旅行者にも新しい目的地と

して人気を博している。ちなみに、2012年に、ヨーロッパからドイツを訪れたビジネス客数は1300万人に上っている。世界の5つの見本市会場の内の3つを有するドイツは、国際見本市では世界でトップの旅行目的地である。ドイツはコンベンション・会議の受け入れでもヨーロッパで第1位となっている。11年には約2840万人の国際旅行者を迎え、世界第8位の人気国となっている。

3. 観光産業の枠組み作りの要素

1) 観光における熟練労働者の問題

人口統計上の変化は観光産業の労働市場にも変化をもたらしている。熟練労働者の大幅な減少は、経済全体と観光産業の双方に極めて重要な課題となっている。

2) 新市場としての医療観光（メディカル・ツーリズム；Medical Tourism）

医療観光は、まだ始まったばかりだが、その成長は期待が持てる。特に、以下に述べる4つのトレンドの発展が期待される。即ち、①個人の生活様式における健康志向、②高齢者の健康でありたいという願望の存在、③医療科学の進歩（ドイツは医療技術の分野では指導的な位置にある）、および④健康管理システムの変化、である。特に、「ドイツの革新的な医療観光」は、連邦政府からの財政支援を受けており、医療管理分野と観光産業のネットワークの協力が成功の基礎となっている。

3) バリア・フリー観光（Barrier-free Tourism）

連邦政府は、ドイツにおける観光は誰もが参画できるものにしようとしている。行動が限られている人、高齢者および小さな子供を抱えている家族等がすべてのサービス網を使えるようにすることである。

4) 観光産業の中小企業に焦点を合わせた支援の活性化

ドイツ観光局は、国際市場向けに集中した宣伝

広報活動（インバウンド観光の振興）および経済と雇用の面で恵まれている都市部だけでなく地方の観光振興も図っている。ホテル部門の付加価値税（VAT：Value Added Tax）の軽減、被雇用者、熟練職人、アルバイト要員、研修生、ホテルの増設や改装の資金、社員の仕事の熟練策等に向けて積極的な対応を行なっている。

4. 観光産業の社会的責任の向上

1) 観光産業における倫理と人権

連邦政府は、持続的で社会的に平等な観光産業を表明しており、世界観光機関（UNWTO）によって決められた“責任ある観光”（responsible tourism）の基本となっている「観光のための世界倫理規定」(the Global Code of Ethics for Tourism) を守っている。ドイツでは、ドイツ旅行業者協会（the German Travel Agents Association）とドイツ旅行協会（the German Travel Association）が、この規定に賛同して署名している。

2) 児童虐待の防止

連邦政府は、「児童を守る第2行動計画」の中の「性的虐待および搾取」の枠組みの中で行動している。

5. 持続可能な観光の強化

ドイツは、自然を経験する場として有利な競争力を有している。連邦政府は、観光目的のために約130カ所の持続可能な開発（国立公園、生物保護区、自然公園等）に関わる計画の促進を支援している。

6. 連邦政府による観光政策の中心目標

連邦政府の観光政策の中心目標は、ドイツ観光産業の能力と競争力を高めることである。以下の企画事業が予算措置の優先分野となっている。

① 市場分析、商品の質の改善、革新的商品の

マーケティング協力および観光産業の質を上げるための企画などへの支援

- ② 経済的、技術的もしくはその他の研究等
- ③ 観光産業界のすべての職域の専門職および管理スタッフの一層の職業訓練

7. e-Commerce（電子商取引）の観光産業への活用

連邦政府は、「観光産業における e-Commerce への革新的アプローチ」を2009年と10年に行なっている。現在、この事業はドイツ旅行協会が中心となって進めている。

8. 観光政策分野におけるヨーロッパおよび国際レベルの機関との協調

1) EU が初めて観光分野で責任を果たす

そのため、ドイツもメンバー国として協力することになった（第195条—観光）。

2) OECD 枠内での観光政策の協調

連邦政府が、OECD 観光委員会におけるドイツの代表であり、同委員会では情報交換や現行の観光関連問題に関するアイデアと OECD 加盟国間の観光政策の参考となる実践例の交換が可能となる。また、OECD と加盟国間で主に討議される課題としては、気候変動、グリーン成長（green growth）、持続可能性、芸術と文化、自由、旅行の安全、治安、インフラ問題などがある。

III. 「ドイツ観光局年報2013年版」 （要旨）

ドイツ観光局は、多方面の活動結果を紹介する「ドイツ観光局年報」(GNTB Annual Report) を毎年発行している。最新の2013年版を中心に、ドイツ観光局の位置付けと観光振興に関する諸活動を以下に紹介する。

1. ドイツ観光局の位置付けと主要業務

ドイツ観光局は政府の観光振興を担当する機構で、連邦政府に代わって、ドイツを有力な旅行目的地とするための諸業務を行っており、ドイツ議会の承認のもとに、政府から予算措置がなされている。ドイツ観光局への付託事項は、イメージ作り、商品開発、マーケティング戦略、セールス活動、市場調査および広報活動である。

1) ドイツ観光局は、ドイツを休暇観光およびビジネス旅行の目的地として宣伝

ドイツ観光局などが行なう広い範囲のマーケティング活動が、世界に向けた魅力的なブランド“旅行目的地ドイツ”を可能にしている。ドイツ観光局の宣伝活動は、ドイツの町、都市および地方のイメージを外国に周知し、ドイツ旅行を振興するという2つの目的を有しており、宿泊数の増加にも貢献している。その結果、2013年には初めて7000万泊を超えることになった。これは、インバウンド観光では4年連続の成果である。連邦政府は、国際マーケティング活動の事業計画に関わるとともに、年間目標の達成に努力している。また、民間分野、観光機関およびマスメディアと協働することによって、ドイツ観光局は相乗効果を作り出し、活動の強化を図っている。ドイツ観光局の13年の総予算は3620万ユーロに達しており、これは政府からの補助金、会員からの賛助金および商業活動から得られた資金で成り立っている。

2) 国外における振興活動が国内経済を押し上げる

ドイツ観光局は、旅行産業において大勢を占める中小企業における雇用の確保と創造を助けている。ドイツ経済調査研究所 (the German Institute for Economic Research) によると、観光部門の直接雇用はドイツの全労働者の7% (約290万人) に達している。また、ホテル・レストラン産業では171万4000人、スポーツ・レクリエーション・レジャー・娯楽部門で25万6000人、道

路交通部門で15万9000人、健康管理・理学療法等の治療機関で10万3000人、ツアーオペレーター／旅行代理店で4万7000人、航空旅行・空港で4万2000人である。

3) ドイツ・ブランドを世界に周知

ドイツ観光局は、6つの地域管理チーム (北西ヨーロッパ、南西ヨーロッパ、北東ヨーロッパ、南東ヨーロッパ、米州／イスラエルおよびアジア／オーストララシア「Australasia」) によって国際間の活動の調整を行なっている。また、これらの地域チーム全体では30カ所の常設事務所があるが、その内の11カ所はドイツ観光局自体の事務所であり、残りの19カ所は各地域の地元パートナーと旅行代理店である。

4) “旅行目的地ドイツ”の専門的なマーケティング戦略

ドイツ観光局による専門的戦略的な企画は、ドイツの広範なマーケティング戦略の基礎を作り、多様なセールスと市場調査の活動を協力者と共有することにより観光産業の連携に役立っている。

5) 世界規模のセールス活動

ドイツ観光局は、オンラインおよびオフラインで外国の旅行代理業界に多様なセールス活動を展開している。例えば、観光見本市や地方博覧会、独自で組織するドイツ旅行見本市、中欧ワークショップ、セールス協力者である国際的なツアーオペレーター向け事業、旅行専門家やメディアを対象とする“旅行目的地ドイツ”の視察旅行の他に、インターネット www.germany.travel (30カ国語) による“セールス・ガイド・ドイツ”を主力セールス活動として活用している。

2. 2013年のドイツ観光産業

“旅行目的地ドイツ”の国際的な名声は拡大し続けている。明確なイメージ、近代的なインフラ、魅力的な観光商品およびサービスは、ドイツ観光局がマーケティング活動で戦略的に成功するには

不可欠なものである。その結果は、ドイツの観光目的地としての人気の上昇に反映されることになり、2013年には素晴らしい数字となっている。旅行目的地としてのドイツは、13年に初めて国際宿泊数が7000万を超えている。

1) ドイツのインバウンド旅行は増加傾向

ドイツ観光局は、4年続きの成功となる2013年を振り返って見ているが、連邦統計局によると、10ベッド以上を有する宿泊施設における外国人来訪者の宿泊は7190万泊（前年比4.5%増）であった。これはインバウンド旅行の宿泊数としては初めて7000万泊を超えるものである。一方、国際旅行客数も増加しており、3040万人から3150万人（3.7%増）となっている。ドイツのインバウンド観光の3/4（75.2%）を超えるヨーロッパは依然として“旅行目的地ドイツ”にとって最も重要な送り出し地域である。アジアは、13年には力強い成長（9.3%）を示しており、そのマーケット・シェアを11%に伸ばし、北米・南米市場（9.8%）を抜き、大陸間比較では第2位となっている。

2) ヨーロッパ人のドイツにおける休暇旅行に対する要望が増加

ドイツを訪れるヨーロッパ人旅行者による全旅行の半数以上が休暇旅行（54%）であった。これらの来訪者は、2013年にはドイツのインバウンド観光産業に強い刺激（2600万人で6.2%に増加）を与えている。ドイツはビジネス旅行先としても、ヨーロッパでは人気（1260万旅行）があり、国別ではフランス（500万旅行）と英国（420万旅行）が増加している。13年のビジネス旅行は0.6%の緩やかな増加であり、市場シェアは26%であった。

3) 最も人気のあるドイツの旅行目的地

連邦州全体で2013年の宿泊数はさらに増加している。国際旅行者の宿泊数では、ベルリン（9.2%増）、ハンブルグ（11.3%増）およびブレーメン（10.2%増）が大きく伸びている。

4) ドイツが文化旅行者（cultural tourists）の

間で人気上昇

ドイツ観光局が行なっている“観光の質に関する調査「クオリティ・モニター」（Quality Monitor）”によると、ドイツは文化旅行の目的地として位置付けられている。調査結果によると、外国人来訪者の39%が、ドイツを目的地として選んだ理由の1つとして“文化観光”の機会を挙げている。

5) 田舎（rural area）における観光産業の支援

連邦政府が挙げている目的の1つが、比較的来訪者が少ない田舎における観光産業の振興である。現在、人口1万人以下の町や村への外国人来訪者は1600万泊以下に留まっている。

6) インフラの充実は需要に対応

ドイツを訪れる旅行者は、素晴らしい観光関連のインフラを享受できる。道路を利用する旅行は最も好まれているものである。2013年にドイツを訪れたヨーロッパ人のほぼ半数が自動車（47%）を利用している。バスおよび鉄道の人気も増加傾向にある。航空機でドイツを訪れる外国人のほとんどは、ドイツの2つの主要ハブであるフランクフルトとミュンヘンか、デュセルドルフ、ハンブルグ、シュトゥットガルトもしくはベルリンから入国している。

7) ドイツは首位のイメージを保持

ドイツ観光局の主要業務の1つは、“旅行目的地ドイツ”の明確なイメージを世界中で確立することであり、このことがインバウンド観光振興の鍵となる。ドイツ観光局は独自の調査によって、イメージ分析を完全なものにし、商品およびマーケティング戦略の開発を進めている。また、2013年の世界経済フォーラム（the World Economic Forum）および世界競争力レポート（the Global Competition Report）によると、ドイツは148カ国中で第4位となっている。

3. ドイツにとって好ましい見通し

ドイツ観光局は、2014年も“旅行目的地ドイツ”の需要が継続すると考えている。この予想は、世界観光機関（UNWTO）の最新の調査でも、14年には世界全体で4～5%の到着者増が予想されており、ヨーロッパは3～4%増である。ドイツ観光局は、“旅行目的地ドイツ”の長期予測として、20年には8000万泊に達するとみている。一方、14年は、現在のところ、インバウンド旅行は1～3%の緩やかな増加になるとしている。

4. ドイツ観光局の会員との協力関係

ドイツ観光局は、現在70の会員を有している。公的／民間機関との協力関係では、ドイツの観光産業の関係者がドイツ観光局の市場分析、テーマ別戦略キャンペーンおよび広範囲のプロジェクトにより展開される世界規模のマーケティング網を利用できるようになっている。さらに、ドイツ観光局は助言も行っており、新商品やサービスの開発の際に会員を支援したり、コーディネーター役を引き受けることもある。

5. ドイツ観光局のセールス／マーケティング戦略

ドイツ観光局のセールス／マーケティング戦略は、完全な分析と市場の評価に基づいている。また、ドイツ観光局は旅行者のために毎年新しいテーマと基本的なテーマを策定している。例えば、“都市における休暇とイベント”や“健康／フィットネス休暇旅行”のように世界の旅行分野に大きな流れとなるような開発を行なっている。ドイツ観光局では、こうした旅行商品を宣伝する第一段階では、ウェブサイト（www.germany.travel）を通して情報提供を行なっている。また、ドイツ観光局では、世界の旅行産業への対応にはインターネットを主力媒体としている。なお、市場の大きな流れとしては、イベント、食事・飲み物、買

物、町・都市などを基本テーマとしており、次いで行動的な休暇、ウォーキング・サイクリング、家族休暇、健康関連旅行、医療観光および自然の中の休暇などである。

6. ドイツを“持続可能な旅行地”として位置付ける

今、世界の環境や社会の分野では“責任のある観光”（responsible tourism）に対する興味が高まっている。ドイツは、15の国立公園、15の生物保護区および104の自然公園に加えて、38の特別に保護されているユネスコ世界遺産が素晴らしい文化と自然の魅力を提供している。ドイツ観光局のイノベーション・マネジメントでは、持続可能性に関する戦略を検討中である。これには、ドイツを“持続可能な旅行目的地”と位置付けるためのジャーナリスト向けの戦略も含まれており、2014年に始まる国際的キャンペーンにとって不可欠なものとなっている。また、地方の観光開発にも、持続可能性の課題に対応している。新しい持続可能性に関するキャンペーン“都市を越えてードイツの地方で休暇を”（Beyond the cities – holiday in the German countryside）の一部として、ドイツ観光局は“ユニークな自然”（naturally unique）と題する冊子を初めて作成している。ドイツ観光局は、持続可能性に関わる基準として国際的に認められている“グリーン・グローブ”制度（Green Globe）にヨーロッパで初めて国の観光局として参画している。

7. バリア・フリー旅行の促進

長期的な障害を持つ人々および身体的動作が制限されている人々は、移動が容易な社会の一員になりたいと考えている。今後、高齢旅行者の率は、人口変動を受けて増加していくとともに、幼い子供を持つ家庭の移動に関わる要望も増えてくる。“すべての人々にとっての観光産業”（Tourism

for All) の精神により、“利用の便利さ” (accessibility) は観光産業の商品とサービスの質に関わる基本的な指標である。ドイツ観光局は、連邦政府の財政支援を受けて、2013年のベルリン旅行博覧会 (ITB ベルリン) で開催された“第2回バリア・フリーの日” (Barrier-free Day) を賛助している。さらに、14年のITB ベルリンでは、ドイツ観光局は初めて“バリア・フリー観光の日” (Barrier-free Tourism Day) を、連邦政府に代わって主催した。

8. テーマをベースにしたマーケティングとキャンペーン活動

1) マーケティング・テーマとキャンペーンのための長期計画に従って、ドイツ観光局は選ばれた観光魅力に対して世界規模の活動を展開するとともに、知名度の高い特別な式典や周年祭を利用することによって、新しい光を当てられたドイツを紹介し、新しいターゲット・グループに近づいていくのである。また、ドイツ観光局は、注意深く選ばれたマーケティング・ツールのバランスの取れた活用によって、新規のターゲット・グループに接近していく。

2) 2013年の特別なテーマに基づくキャンペーンは“若者”に焦点を当てている。この層に上手く目標を定めるため、ドイツ観光局はオンライン通信、特にソーシャル・メディアの活用を開始している。このキャンペーンは、観光に力を与えてくれるさまざまな記念日 (祭) に関連するテーマを利用して進められている。

3) 2013年のテーマ：“若者のためのドイツ—活気があり、流行中であり、改革的”では、若い層のヨーロッパ人休暇旅行者が、新たな気持ちでドイツを訪れることになる。このことはドイツ観光局の2013年のテーマ付きキャンペーンの成果である。

9. ドイツ観光局のソーシャル・メディア・キャンペーン

大規模なソーシャル・メディア・キャンペーン“ドイツにおける若者向け人気箇所一時を共にする”は、2013年のITB ベルリン旅行博覧会で開始された。ドイツ観光局は、ソーシャル・メディアのフェイスブック、ツイッターおよびインスタグラム (instagram) 等を通して数多くの活動を行っており、その内の1つがインスタグラム上の写真コンテストである。これは世界中から訪れた若者がドイツの若者に人気のある箇所を撮影したベストの写真をハッシュタグで投稿するものである。なお、迅速で、独立性が高く、対話的で専門性を持つブログは、長い間旅行ジャーナリズムにおいて重んじられていたものである。ドイツ観光局は、若者向け旅行キャンペーンのために、国際的な専門プロガーと共同で開発を行っている。

10. 2013年にドイツ観光局が各種テーマを宣伝するメディア活動

毎年、ドイツ観光局は“旅行目的地ドイツ”のマーケティング活動に更なる特徴を加えるために、文化的で歴史的に重要な記念日 (祭) を利用している。2013年には、リヒャルト・ワーグナーの生誕200周年、グリム兄弟の童話出版200年記念、ベルギー人の建築家でドイツにおいて活躍したアンリ・ヴァン・デ・ヴェルデ (Henry van de Velde) の生誕150周年およびドイツのアデナウアー首相とフランスのドゴール大統領によって署名されたエリゼ条約50周年記念について、世界に向けて広報とPR活動を展開した。

11. 2014年の戦略と活動

ドイツは文化と自然景観が豊かな旅行目的地とみられており、世界中から訪れる旅行者に文化的な魅力を伝えている。これをさらに高めるため、

ドイツ観光局は、“持続的な文化・自然旅行—2014年ユネスコ世界遺産”をテーマとして、ドイツ内のユネスコ世界遺産38カ所を世界に向けたマーケティング活動の中心においている。

12. メディア活動がドイツ観光局のテーマを推進

1) 教会史600年：ドイツ観光局はコンスタンツ公会議に焦点

1414年から18年までのコンスタンツ公会議では、教会の代表者達が分裂したカトリック教会の将来について討議を行っており、その討議結果はカトリック教会ばかりか、ヨーロッパの歴史の将来にも影響を与えた。ドイツ観光局は、この記念祭にはPRおよびプレス向け活動を中心に国際的マーケティングを実施している。

2) 2014/2015：ベルリンの壁崩壊/ドイツ再統一後25年がテーマ

1989年11月のベルリンの壁崩壊から、90年10月のドイツ再統一までの期間は、ドイツの近代史において最も重要な事柄の1つであり、ドイツの観光産業にとっても前例のない力添えとなっている。2014年と15年に、ドイツ観光局はベルリンの壁崩壊とドイツ再統一の歴史的意義をハイライトにした2年間の世界マーケティング・キャンペーンを展開している。

3) 2015～2017年を展望

国際旅行の長期トレンド、マーケティング・コミュニケーションの傾向分析および旅行者にとって興味深いドイツの主要イベント。これらはすべて、ドイツ観光局が将来のテーマを企画する際に念頭に入れておくべきものである。また、それぞれのキャンペーンは“旅行目的地ドイツ”のブランドの異なる面に焦点を当てている。こうした先見性のあるアプローチは、ドイツ観光局の強力な戦略的パートナー作りに役立っている。

4) 2015年の展望

ドイツ観光局の“伝統と習慣”に関するキャンペーンは、伝統的に強い都市休暇を補完し、インバウンド観光に刺激を与える新分野を付け加えている。主要なテーマとしては、“若きルーカス・クラナッハ (Lucas Cranach the Younger) の生誕500年祭”と“ドイツの美しき観光ルート”がある。

5) 2016年の展望

2016年に、ドイツ観光局は“自然の中での休暇”のテーマのもとに、国立公園や自然公園をテーマとする世界規模のマーケティング活動に焦点を当てている。これは、田舎の観光に力を入れるものである。ドイツは、15の国立公園、15のユネスコ生物保護区および104の自然公園を有しており、アウトドア活動に広範な選択肢を提供している。

6) 2017年の展望

“ルター2017—宗教改革以後500年”キャンペーン。ドイツ観光局は、2017年には宗教改革を記念テーマとする。

13. セールスおよびマーケティング・ツール

www.germany.travelの活用。全世界の24億人のウェブサイト利用者が世界の知識社会を変化させてきた。旅行者が自分の旅行を調べて予約する方法は、テクノロジーの範囲のことである。現在、全ヨーロッパ人の3/4がドイツの旅行計画や予約に際してインターネットを利用している。

14. 成長を維持するためのオンライン情報の利用

ドイツ観光局のウェブサイト活用の内容と技術面の継続的な拡大は、2013年における利用者の増加が影響している。ウェブサイトを利用する旅行者は、13年には650万人が登録されている。これは、12年に比べて22%の増加であった。ウェブサイトは、2012/2013年のドイツのトップ100旅行

地も特集しており、この結果が“ドイツ100選”の基礎になっている。ドイツ観光局のウェブサイトの内容は、多くの言語（現在30ヵ国語）で提供されており、世界の人々はドイツ観光局の www.germany.travel で入手が可能である。約1200ヵ所のキャンプ場のデータベースも新しく加えられている。

15. 2014年のドイツ観光局の目標と主な業務

ドイツ観光局は、多くの中小企業で成り立って

いる観光産業の能力と競争力を高めることを目指しており、観光産業を通じて雇用の確保と未開発な地域における経済の向上を図っている。また、ドイツ観光局にとっては、旅行目的地としてのドイツのイメージを高め、ドイツのインバウンド旅行を振興することが不可欠であり、それは外国人旅行者の宿泊数を増加させることを目指すことになる。

（小方昌勝 立命館アジア太平洋大学名誉教授）