

# 英国の観光政策と観光振興

Tourism Related Policies in United Kingdom

新井 俊一\*

ARAI, Koichi

## 要旨

日本においては2003年度に当時首相であった小泉純一郎氏のイニシアティブにより、来日外国人旅行者を誘致するための“ビジット・ジャパン・キャンペーン”が開始されて以来、来日外国人旅行者を誘致するためのインバウンド施策が展開されている。

しかし、インバウンド施策を推進するために1964年に設立された日本における政府観光局であるJNTOは、特殊法人改革の対象とされたまま、事業の民間委託や国の直轄事業化等のJNTOを抹消する方向の論議が横行し、本来の役割を果たすのとは程遠い状態のまま推移している。

本論においては、Development Tourism Act 1969（以下「1969年観光開発法」という）により設置された英国観光庁（以下「VisitBritain」という）が英国政府のインバウンド施策を推進して行く上で、常に中核的な組織として活動していることに着目して、その組織、予算、活動等について多角的に検討を加えるとともに、JNTOとの比較を通じて、政府観光局がインバウンド施策の推

\*観光政策研究会幹事

進組織として役割を果たすべき方向付けを明らかにした。

## キーワード

ビジット・ジャパン・キャンペーン、インバウンド施策、JNTO、政府観光局、Development Tourism Act 1969、DCMS、VisitBritain、Non-Department Public Body、National Tourism Summit、交付金契約、パートナーシップ事業、Arm's-Length Relationship、Return on Public Investment、ブランド

## 本論の目的

1982年から1985年の足掛け3年間及び2002年から2006年の足掛け4年間にそれぞれJNTOのロンドン事務所長及び本部の理事として日本政府観光局に勤務した。

初めに英国<sup>(注1)</sup>のロンドン事務所長として勤務した1982年から1986年は日本経済の高度成長期で

あり、強い円を背景に日本人の海外旅行が急激に増大していた時期であった。この間においては、海外からの旅行者を日本に誘致して受け入れようとするいわゆるインバウンド政策は極めて影が薄い存在であり、むしろ増大する日本人旅行者の海外における安全と快適な受け入れ環境をどうするかが課題となっていた。

余談ではあるが、英国からの帰国後は増大する日本の貿易黒字を貿易外の観光収支の赤字で軽減しようという“海外旅行倍增計画”が1987年に策定され、そのために必要な諸施策の作成及び推進のための作業に忙殺させられることとなった<sup>(註2)</sup>。

一方、任地である英国は長い経済の低迷に悩み、観光の外貨獲得、地域振興及び雇用の確保における効用を重視して、1985年に当時サッチャー内閣の無任所相であったヤング卿が“娯楽、余暇そして仕事—観光産業ビジネス”というレポートを策定した<sup>(註3)</sup>。

英国のインバウンド施策が華やかな脚光を浴びようとしているのに対して、JNTOは予算も十分につかざらうじてロンドンにおける事務所等を運営している状態であるという対照的な立場におかれていたことになる。

2002年にJNTOの理事になった際には、当時の首相であった小泉純一郎氏のイニシアティブの下に“ビジット・ジャパン・キャンペーン”が展開されることとなった。しかし、当時特殊法人の存否の見直しと廃止の対象とされていたJNTOは、暫定措置である独立行政法人とされた。加えて、予算、組織等も削減の対象とされ、新たなインバウンド施策の展開において自由で闊達な活動は許されず、隔靴搔痒の感を抱いたまま現在に至っている<sup>(註4)</sup>。

その後も、JNTOに関しては、事業仕分け等においても行政機関内に吸収する等の政府観光局として独立の存在としての存続を是としない方向が出される等前途が不明瞭な状態が続いている。こ

のような事態において、果たして官民の協調に基づく純政府機関でもなく、純民間機関でもない政府観光局が日本において存続しえないものであるのか否かについて検討してみる必要があるのではないかと考えるに至っている。このような問題意識の下で、私が勤務したことのある英国における政府観光局（英国においては“Non-Department Public Body”と呼ばれている）の組織及び活動を調査・分析し、政府観光局のあり方について検討してみることにした。

本論の作成に関してはJNTOを通じて入手した“Development of Tourism Act 1969”, VisitBritainの活動実績の年次報告である“The VisitBritain’s performance Report”（2005年度《英国における会計年度は日本と同じく当該年度の4月1日から翌年の3月31日まで。以下同じ》、2006年度及び2008年度）<sup>(註5)</sup>、VisitBritainの決算報告書である“VisitBritain Annual Report and Accounts for the year ended 31<sup>st</sup> March”（2006年度から2008年度の3年間）、VisitBritainの重点施策を取りまとめた“businessplan”（2006年度、2007年度及び2009年度）、VisitBritainの中長期計画に相当する“Britain Marketing & 2012 Games Global Strategy 2010-2013”、主要マーケットの分析と対応策に関する“Developing Britain’s Visitor Economy”と“Britain Inbound Overall Market Profile (2008.1)”及びVisitBritainの幹部職員を紹介している“The Board/Our People”並びに英国文化・メディア・スポーツ省（Department of Culture, Media and Sport、以下「DCMS」という）作成の“Tomorrow’s Tourism Today”及び“Annex 5-DCMS NDPB Survey”を参照している。

加えて、2007年に人事院在外研究員としてDCMS及びVisitBritainに在籍していた井上健二氏の「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見た我が国観光政策への

示唆一」（『観光文化』191号、2008.9）を参照し、井上氏から直接様々な助言もいただいている。

本論においては、英国観光の現状、英国観光政策の沿革の概要及び英国政府における観光関連組織とその活動について調査・分析し、最後に観光政策の方向について取りまとめて日本におけるJNTOの望ましいあり方について提言を行っている。

## 1 英国観光の現状

UNWTO（世界観光機関）によれば、2008年において、英国は来訪外客数では世界第6位、来訪外客支払額では世界第7位となっている<sup>(注6)</sup>。

観光産業は、2007年度において、英国国内で約260万人分に相当する雇用機会（直接的には136万

人、間接的には130万人を雇用）を提供している。これは英国の総労働力人口の4.3%に相当する。また、英国全体で20万の中小企業を支援しており、観光部門の収益の£114b（billion《10億》）の略。以下同じ）はGDPの8.2%を占めている<sup>(注7)</sup>。

余談ではあるが、2008年時点において中国、インド、UAE、タイ及びロシアの5カ国が6カ月以内の英国滞在の際にビザが必要とされている。英国のビザ発給手数料は2007年4月1日から£50から£63に値上がりした。シェンゲン協定<sup>(注8)</sup>による短期滞在ビザの発給手数料は2007年に£23から£43に引き上げられている。

中国人旅行者にとってはビザ発給手数料の額はさしたる問題ではなく、ビザの取得がより難しくなっていることを問題視している<sup>(注9)</sup>。

英国におけるインバウンド関係の諸指標は表1のとおりである。

表1 英国のインバウンド関係の諸指標

来英外客数	32,778（2007年）31,888千人（2008年）29,716千人（2009年）
平均滞在期間（2006年）	8泊（1-3泊が42%）
来英外客数ベスト10（2008年）	フランス、アイルランド、アメリカ、ドイツ、スペイン、オランダ、イタリア、ポーランド、ベルギー、オーストラリア
来英外客増加国ベスト5（2000年から2008年）	ポーランド、アイルランド、スペイン、フランス、イタリア
来英外客縮小市場（2000年から2006年）	日本、サウジアラビア、イスラエル、ギリシャ、アルゼンチン
来英外客国別支払額ベスト10（2008年）	アメリカ、ドイツ、フランス、アイルランド、スペイン、イタリア、オーストラリア、オランダ、カナダ、ポーランド
来英外客国別支払額増加国ベスト5（2000年から2008年）	ポーランド、アイルランド、スペイン、フランス、イタリア
来英外客の特性（2006年）	男性 57%、25歳から44歳 45% 単身旅行者39%、同伴旅行者 30%
来英目的（2006年）	休暇 32%、VFR 29%、業務 28%、留学 2%（休暇目的の比重の高いのは、韓国、日本、メキシコ、アルゼンチン、ノルウェー）
主要訪問先（2006年）	ロンドン、エディンバラ、マンチェスター、バーミンガム、グラスゴー
インターネット利用者（2006年）	12億人
利用交通手段（2006年）	空路 75%、海路 15%、海峡トンネル 10%
来英季節（2006年）	1-3月 19%、4-6月 26%、7-9月 31%、10-12月 24%

(注) “The Report VisitBritain’s performance in 2005/06” 及び “Britain Inbound Overall Market Profile (2008.1)” をもとに、“JNTO 日本の国際観光統計（2009年）” の数値で補正して作成。

英国において観光政策はその雇用やGDPへの貢献の大きさに着目して、経済政策における重要な分野として位置付けられており、インバウンド振興の対象市場や英国の受入態勢等に関して精緻な分析が行われていることの一端がうかがわれる。

## 2 英国観光政策の沿革と概要

英国観光政策における主な出来事をまとめるとおおよそ表2のとおりである。

表2に列記された出来事を踏まえて、英国の観光政策の沿革と概要を取りまとめてみると以下のとおりとなる。

英国の観光政策は1969年観光開発法に基づき実施されている。

英国はイングランド、スコットランド、ウェールズの3地域がそれぞれ独立性を保って政治行政が行われており、観光政策もこのような地方分権体制を踏まえて実施されている。これに加えて、北アイルランド、ジャージー島及びガーンジー島、

マン島を海外領土（offshore partner）と位置づけてpartnerとしての特別の配慮しながら英国全体の観光政策の中に取り込んでいる<sup>(注10)</sup>。

戦後の長引く英国経済の低迷はサッチャー首相の登場により、成長路線に転じるようになった。サッチャー政権においては観光振興の重要性を認識して、1985年にヤング卿レポート“娯楽、余暇そして仕事—観光産業ビジネス”が策定され、観光振興に積極的に取り組んでいくこととした<sup>(注11)</sup>。

その後英国経済は順調に回復し、長期にわたる繁栄を謳歌してきた。1980年における英国の国際観光収入は世界全体の6.5%を占めていたが、2006年には来英外客数が記録的な伸びを示したにもかかわらず、そのシェアは3.6%まで落ちている。これは、来英外客の平均滞在日数が短縮化（特に業務旅行者において著しい）したことによる（なお、2006年の来英外客の1人当たりの平均支払額の£486は、2000年の£503を下まわっている）ものであり、英国をめぐる近隣のヨーロッパ諸国との間の格安航空会社の就航が急増してきていることも影響している<sup>(注12)</sup>。

表2 英国観光政策関係年表

1969年3月	観光開発法制定
1985年7月	ヤング卿レポート“娯楽、余暇そして仕事—観光産業ビジネス”策定
1999年	Tomorrow's Tourism 策定
2003年4月	The Tourism Reform Programme の実施
2003年4月	VisitBritain の設立
2004年	Tomorrow's Tourism Today 策定
2004年5月	Sector Skills Council for Hospitality, Leisure, Travel and Tourism（以下「People 1st」という）発足
2004年7月	Tourism Review and Implementation Group（以下「TRIG」という）設立
2007年3月	第1回 British Tourism Week
2007年9月	2012観光戦略
2007年10月	British Tourism Framework Review（以下「BTFR」という）の検討結果発表
2008年	Tourism Advisory Council（以下「TAC」という）発足
2009年1月	National Tourism Summit 開催
2009年1月	BTFR が Achieving the Full Potential of the Visitor Economy を発表
2009年3月	第1回 The Best of Britain and Ireland Travel Trade Forum and Consumer Show 開催

(注) ヤング卿レポート以外は入手資料から関係事項を拾い上げてまとめた。

英国の観光収支は1985年に黒字を記録したのを最後として、2006年には£18.4bの赤字となっている。来英外客数の伸びに比較して、英国人の海外旅行の伸びがそれを上回る伸びを示しているところからきている<sup>(注13)</sup>。

このような事態の改善を図るべく、DCMSにより1999年に“Tomorrow’s Tourism”<sup>(注14)</sup>が策定され、2003年4月には“The Tourism Reform Programme”が策定された<sup>(注15)</sup>。

The Tourism Reform Programmeは観光産業の生産性及び英国の国富への貢献度を高め、英国の経済成長及び地域社会の収益向上に対する推進役としての観光の役割に関するより一層の理解をえながら、観光産業の強化を図ることを目指して広い範囲にわたる改革プログラムが提案されてい

る。その内容は広い範囲にわたっているが、表3のとおりである。

この提案を受けて、2003年4月に観光振興のためにVisitBritainが発足し<sup>(注19)</sup>、観光分野の従事者の能力向上を目指してPeople 1stが2004年5月から活動を開始し、2004年7月からDCMSの要請を受けて産業界、観光行政組織及び地方自治体の有識者からなるTRIGが発足した<sup>(注20)</sup>。

2007年3月に旅行産業の規模、価値及び重要性を全国民に認識させるためにチャールズ皇太子が主催する形で第1回の“British Tourism Week”が開催された。

続いて、2008年3月に産業界や利害関係者の認識を高め、英国観光の品質を向上させ、従業者の訓練を推進し、プロ意識を深め、英国の国際的な

表3 The Tourism Reform Programmeの提案事項

1	英国の海外における観光振興及びイングランドを国内市場において売り込んでいくために国の観光振興推進機関としてのVisitBritainの設立
2	観光部門の要望をくみ上げるためのThe Tourism Alliance <sup>(注16)</sup> の設置 (the Welsh Tourism Allianceがウェールズにおいて、the Scottish Tourism Forumがスコットランドにおいて、それぞれ同様の役割を果たしている)
3	The England Marketing Advisory Boardをイングランドの国内市場における売込みをリードし、加えてVisitBritainに対して助言を行うために設置
4	イングランドにおけるRegional Development Agencies (以下「RDAs」という) <sup>(注17)</sup> は地域における観光を戦略的にリードし、適切な実施体制が整備されるようにする役割を担う
5	地域における施策は、RDAsの広範囲にわたる計画の枠内で、地域の観光協会及び指名された他の協力者を通じて実施されることの関係者による合意
6	ロンドン市長は、The Greater London Act 1999に基づき、英国全体の観光を推進するために、国や地域の機関と協力して、ロンドンが英国観光の窓口としての役割を果たすように開発していくための法的責務を賦課される
7	地方自治体は観光産業を支援する重要な機能を果たし続ける。特に法的な義務に加えて地方のインフラ整備、経済開発及び土地利用 (sense of place) にわたる広範囲な責務を負う。地方自治体は地方レベルの観光のあらゆる側面において協力しうる本質的な機能を備えており、RDAsやその実施の協力者を含めた商売や他の利害に関して協力して機能することが可能である。
8	新設のPeople 1st <sup>(注18)</sup> は2004年5月から活動を開始する
9	The Licensing Act 2003はthe Alcohol and entertainment licensing laws of England and Walesを改正したものであり、近代観光及びホスピタリティ産業の振興を主たる目的とする
10	The National Lotteryは英国の文化関係のインフラの質の大幅な改善を目指し、Tate Modern, the Eden Project及びThe Deepのような英国全体にわたる多くの新たな観光魅力の出現を支援する
11	Sea Britain 2005を含む多くの主要なテーマの下における啓蒙活動を展開する
12	英国の諸都市がスポーツや文化の中心地として改めて認識されることに努める。(マンチェスター市が主催した2002年英連邦競技会の支援、リバプール市が2008年においてヨーロッパの文化首都として指定されるよう支援したことなど)
13	ロンドンが2012年のオリンピックを主催するために立候補したことは世界的な観光魅力ある首都として脚光を浴びるものであり、観光関係インフラの改善を促進する契機とする

表4 2012観光戦略の目標

1	全ての観光関連事業者の理解・協力を得る
2	英国の国際的イメージの改善
3	旅行者に最上級の歓迎・受け入れを実施
4	観光産業従事者のスキルの改善・向上
5	宿泊施設の質の向上
6	起業機会の最大化
7	観光の経済活性化効果の英国全土への拡大
8	観光の持続可能性の向上等を目標とする

競争力を改善するために第2回目が開催された<sup>(注21)</sup>。

2007年9月にDCMSが中心となって、“2012観光戦略”が取りまとめられた<sup>(注22)</sup>。2012年のロンドン・オリンピックを英国経済の活性化に最大限活用しようという観点から、表4の8つの事項が目標として掲げられている。

そして、次の5つの戦略的施策が示されている。

- ① 英国ブランドの構築
- ② ロンドン・オリンピックに合わせた多様な文化プログラムの展開
- ③ ビジネスツーリズム・MICEの積極的振興・活用
- ④ 来英外客の受入態勢の充実
- ⑤ 持続可能な観光の振興

2007年にサブプライム問題に端を発した世界的な経済の不調により英国観光も深刻な影響を被った。2008年度前半の8カ月の来英外客数は対前年同期比2%増、来英外客の支払い額で対前年同期比6%増と順調な伸びを示したものの、後半の4カ月はサブプライムショックによる経済の不調により前年同期比、来英外客数で12%、支払い額で5%の減少となった。そして、通年では来英外客数で対前年比3%減、支払い額で2%減となった<sup>(注23)</sup>。

このような事態を踏まえて、2009年1月8日にLiverpoolにおいて、VisitBritainはDCMSと共

同で“National Tourism Summit”を開催している。この会合にはゴードン・ブラウン首相も出席し、英国観光産業の官民にわたる代表者たちが出席した。本会議の目的は、経済の低迷により他の主要産業が縮小傾向にある中で観光部門の雇用創出において中心的な役割を果たすことを政府部内において再確認することにあった。

VisitBritainは政府に対して観光産業が約260万人の職及び20万以上の中小企業を支え、全世界に対して英国を売り込み、都市及び文化遺産の再生に資金を提供するために必要な投資を継続していくことを要請した。また、投資不足は優に10万を超える雇用を喪失する結果を招きかねないことに警鐘を鳴らした<sup>(注24)</sup>。

2007年10月に、2008年度から2010年度までの3年間にわたる政府交付金の削減及び同時に民間とのパートナーシップ事業の推進を行うというDCMSのComprehensive Spending Review(以下「CSR」という)の検討結果が発表され、BTFRがDCMS担当大臣の要請を受けてVisitBritainを事務局にして発足した。VisitBritainの議長のChristopher Rodriguesを委員長とし、Boardのメンバー及び3人の学識経験者を委員としている。その検討結果は2008年7月までにDCMS担当大臣に報告がなされ、その内容は2009/10年度のVisitBritainの優先政策に反映されることになっていた<sup>(注25)</sup>。

BTFRは“Achieving the Full Potential of the

表5 Achieving the Full Potential of the Visitor Economy における提案事項

1	伝統的な国際観光市場においては英国の地位を強固なものとし、新興市場においては VisitBritain の海外ネットワークを構築するために投資を行う
2	適切な観光産品を適宜提供し観光産業の積極的な支援を受けた観光宣伝を開始し、訪英旅行者の観光による消費額を高める。
3	英国の観光関係のネットサービスを発展させ、観光産業及び観光局の支援を受けて新たなメディア戦略に参画させる
4	イングランドの観光宣伝を推進する責任を負う新たなイングランド観光推進機関を設ける
5	すべての観光関係者は現在進行中の国の観光政策の推進に参画する
6	産業界の経験豊かな実務家及び観光に何らかの関係を有する政府機関の上級の官僚を参画せしめた TAC を発足させる
7	公共政策を推進する上で観光の経済効果を必ず考慮に入れる
8	VisitBritain の役割を再評価し、利害関係者とともに活動していくための新たな方向を認識し、VisitBritain の実績及び収益を明らかにする手法を開発する
9	将来における公的部門及び民間部門からの資金援助を行い、2012年のロンドンオリンピックの観光面における実りをもたらすのに必要な財源を確保するための合意を形成する
10	(ポンドの通貨価値の下落を踏まえて) 英国旅行が他の国に行くのに比べて安上がりであることに焦点を当てた新たな観光宣伝キャンペーンを開始し、信用収縮及び経済停滞の中で観光産業を支援する創造的な政策対応を政府に強く働きかける

Visitor Economy” を2009年1月に発表した<sup>(注26)</sup>。その提案の概要は表5のとおりとなっている。

BTFR の提言を受けて2008年度に、観光産業に本当に役立つ政策に関して DCMS 担当大臣に助言するために産業界及び公的部門から経験豊かな実務経験者の参画を得て TAC が設立された<sup>(注27)</sup>。

2009年3月23日から29日の間において、1969年観光開発法の制定40周年を祝い、改めて英国経済における観光産業の重要性を認識させるために第1回 The Best of Britain and Ireland Travel Trade Forum and Consumer Show (BOBI) が第3回の British Tourism Week の時期に併せて開催された<sup>(注28)</sup>。

英国観光政策の沿革を追ってみると、英国はその経済における観光の雇用創出効果と GDP に占める比重が小さくないことに着目して、国をあげて観光振興に取り組もうとしている姿勢がうかがわれる。

2007年のアメリカのサブプライム問題に端を発した世界経済の不調は、リーマンショック等の影

響により英国経済にも大きな打撃を与えている。その立て直しの一環として来英外客の増大を図り、観光収入の増大を図っていくとする政府の強い意向を踏まえて、各種の施策が矢継ぎ早に打ち出されている。

特に2012年に開催されるロンドン・オリンピックを契機にして英国の観光振興を大いに推進しようという意図が鮮明にされている。

### 3 英国政府における観光関連組織

#### (1) DCMS の概要とその役割

##### 1) 沿革及び設置目的

英国政府において現在観光を所管しているのは、DCMS である。

1969年に観光開発法が制定されて以来、観光は貿易省が所管していたが、1984年に貿易省が産業省と合併して貿易産業省の所管となり、1985年に雇用省に移管された。1992年に一時 National Heritage 省の所管となったが、同年に発足した

表6 DCMSの中核的な5つ政策推進手段

1	観光市場開拓及びインターネット活用 (e-tourism)
2	英国の観光資源の高品質の保証
3	観光従事者の高い技量の保持
4	業務推進の基礎となるデータの整備
5	政治行政面 (EU, 政府部内, 地方や地域) における観光の支持・支援

DCMS の所管となって今日に至っている。

DCMS の使命は ‘文化・スポーツの振興を通じて、国民生活の質の向上を図ること’ 及び ‘観光・広告・レジャー産業をサポートすること’ である。

DCMS の所掌事項は

- ① スポーツ振興
- ② 歴史的環境の保全
- ③ 美術館・公園・図書館等の運営・管理
- ④ アルコール販売のライセンス関連業務
- ⑤ 観光産業, ファッション・映画・コンピューターゲーム等のクリエイティブ産業やレジャー産業の振興
- ⑥ カジノを含むギャンブル産業の監督

である。

DCMS の観光政策の推進手段の中核となるのは表6の5つの事項である<sup>(注29)</sup>。

2) 組織 (2007年12月時点)

3人の国会議員から任命された大臣 (日本の副大臣または政務官に当たる) がおり、次官及び3人の準次官がいる。

2008年に準次官ポストである総合戦略サービス担当審議官の下に、改革担当局、スポーツ・レ

ジャー局、メディア局、文化局、プログラム局、渉外局の6つの局が設置され、観光分野の業務はスポーツ・レジャー局、メディア局及び渉外局が担当することとなった。スポーツ・レジャー局における観光担当者は10人となっている。

3) 業務

DCMS は経済政策の一環として観光政策を実施する。具体的には、観光政策に関する企画・立案及びその推進のための関係省庁・関係機関との調整、観光統計の整備、観光の経済効果の分析、観光に影響のある事象・事件や他省庁の施策 (ex ビザ規制強化) 等について経済面の影響分析とそれを踏まえて関係省庁に対する見直しや是正等の提案を行うこととなっている。

DCMS は3年毎に予算執行の効果の評価 (Spending Review) を行い、財務省の間で次の3年間の戦略目標と所掌事項のプライオリティを議論して、PSA がまとめられ、DCMS 予算の大枠が決められる。

DCMS は各年度毎に PSA を具体化した “ビジネスプラン” を作成し、具体的な施策が推進される。

DCMS の PSA における戦略的優先項目は表7

表7 Priority and Public Service Agreement Targets における戦略的優先項目

1	青少年の文化・スポーツへの参加を奨励し、能力の開発と参加の喜びの機会を提供する
2	個人の生活を豊かにし、コミュニティの強化や現在及び将来の世代の生活環境の改善を図るために、文化・スポーツの影響を高め、拡大する
3	観光、広告関連やレジャー産業の経済全体への寄与を最大化する
4	個人やコミュニティの文化・スポーツに関するニーズに対応するため、支援団体等が関係団体と協働し効率的に取り組みが進められるよう時代にあった資金の交付方法の確立を図る



のとおり。

DCMSは財務省との新規のPSAの議論とあわせて、その戦略目標を作成する。

2007年度は、DCMSとVisitBritainとの現在の交付金契約（Funding Agreement）の最終年であり、この2007年秋に出される“Comprehensive Spending Review（以下「CSR」という）”を踏まえて2008年度からの次の3カ年の交付金契約が決定される<sup>(注30)</sup>。

## (2) VisitBritainの概要とその役割

### 1) 役割及び権限

VisitBritainは“Non-Department Public Body (NDPB)”であり、DCMSを通じて政府交付金を受けて、英国の国際観光振興を推進している政府機関でもなく、純民間機関でもない公的機関と位置付けられている<sup>(注31)</sup>。

VisitBritain（法律上はBritish Tourist Authority）の機能、責務及び権限は1969年観光開発法に定められている<sup>(注32)</sup>。

同法においてその役割は

- ① 海外の旅行者が英国に来るように誘致する
- ② 英国在住者にその休日をイングランドで過ごすように勧める
- ③ 観光客の英国における快適な受入環境及び受入施設の整備及び改善を推進すること及び政府関係者に対する観光関係の助言を行うこと

と規定されている。

これに加えて

- ④ 英国における観光に関して大臣や公的機関に対して助言を行うこと

となっている。

VisitBritainの具体的な活動は表8のとおりとなる<sup>(注33)</sup>。

VisitBritainの

“キャッチフレーズ”は、‘諸外国に英国を売り込み、英国の外国人旅行者受入れ経済を振興する’こと

“ミッション”は、‘産業界、スコットランド、ウェールズなどの地方や地域と連携して働き、英国における観光の価値を高め、イングランド各地における旅行経済の価値を向上させる’こと

“ビジョン”は、‘世界中の国々に英国を訪れるよう勧め、イングランド旅行を楽しんでもらう’こと

となっている<sup>(注34)</sup>。

VisitBritainは、表9の旅行者経済に関するDCMSの戦略目標を推進することに参画することとなる<sup>(注35)</sup>。

VisitBritainが他の関係機関とともに英国観光産業にとって基本となる成果を生み出すためにいかに業務を運営していくかを明確にするために業務全般にわたる見直しがBTFRの検討と同時に実施された。そして、表10の戦略が打ち出された<sup>(注36)</sup>。

VisitBritainは、Welsh Assembly, Scottish Parliament, イングランドの9つのRDAs並びに海外領土である北アイルランド、ジャージー島及

表8 VisitBritainの具体的な活動

1	英国及びイングランドの観光市場における長期的かつ世界に冠たる地位を構築する
2	観光産業の提供する観光商品の品質を向上させ、民間部門の関係者に魅力のある観光ルートを提供する
3	民間部門及び公共部門の利害関係者との契約関係を、イングランドにおけるパートナーとの関係を手始めにして、各種の活動を通じて改善する
4	ロンドン・オリンピックの開催（北京五輪からの引継ぎ関係を含めて）において観光産業のために使用しうる補助金を活用する

表9 DCMSの戦略目標

1	英国及びイングランドの長期的な観光面における声価（ブランド）を高める
2	利害関係者に対して魅力的な売り込み方策を提供する
3	利害関係者との結びつきを強める
4	観光商品の健全化と活性化を図る
5	観光部門における投資を促進する
6	業績評価組織を形成する
7	VisitBritainの業務遂行のあらゆる面で最善を尽くすことに努める

表10 VisitBritainの業務運営戦略

1	海外からの旅行者が英国を訪れ、国内の各地を訪れるようにする
2	海外における観光宣伝を支援する世界的なネットワークを整備する
3	観光を擁護し、産業及び政府がその成長を促すようにする
4	2012年のロンドン・オリンピックが観光にもたらす利益を最大のものとする

びガンジー島及びマン島等と partnership を組んで、観光振興に取り組むこととなっている<sup>(注37)</sup>。

## 2) 組織

### ① Board

VisitBritainのBoardは、VisitBritainが1969年観光開発法が規定するところから従って運営され、公的な資金の運用が法的要件及び行政要件に則ってなされることに責任を有する。また、BoardはDCMSとの合意に基づく政策と枠組の範囲内でVisitBritainが全般的な戦略方針を立てることに責任を有し、合意された戦略目標及び達成目標に対するVisitBritainの活動を監視することにより、当初予定された成果がどうなったかについて監督することに責任を有する。

Boardは、議長であるChristopher Roderiques(2008.12.31より)及び他の6人(内5人はDCMS担当大臣の指名で、残り1人はウェールズ議会の指名)からなり、VisitEngland及びVisitScotlandの長は職権上の立場でBoardに名を連ねている。加えて、数人の者がオブザーバーとしてBoardに招かれている<sup>(注38)</sup>。

### ② 本部組織

ロンドンのハマースミスにおかれていたVisitBritainの本部は、入居していた建物の契約期間が切れたので、経費節減の一環としてヴィクトリアにある国の施設に2009年12月に移転した<sup>(注39)</sup>。

本部にはStrategy & Communication局、Marketing局、Commercial & Marketing Services局、Corporate Service局及びPeople & Performance局の5局がある。

各局の業務分担は表11のとおりである。

### ③ VisitEnglandの設立

2009年4月1日より、VisitEnglandとVisitBritainとの間で交付金契約及び業務運営に関するMemorandum of Agreementが結ばれ、VisitEnglandの独自の会長が指名され、VisitBritainの資金枠の中でイングランドに関する広報宣伝を行うこと(Arm's Length Relationshipによることとされている。詳しくはp.77の(3)3)参照)となった。2009年4月1日からVisitBritainの予算の枠内ではあるものの、財政的に独立し、ペネロペ女史が会長に任命された<sup>(注40)</sup>。

### ④ 海外事務所

VisitBritainは世界中に35か所の市場に事務所

表11 本部各局業務分担表

Strategy & Communication 局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政治・行政・地方・関係業界対応</li> <li>・観光戦略の立案, 観光動向分析</li> <li>・オリンピック対応</li> <li>・英国ブランドの構築</li> <li>・パブリシティ, メディア対応, VisitBritain イベント関係</li> </ul>
Marketing 局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英国全体のマーケティング</li> <li>・VisitBritain ウェブサイトの構築・維持・改良</li> <li>・中核テーマとなるキャンペーンのテーマの発掘, プロジェクト評価</li> <li>・海外事務所を活用したオンラインマーケティング戦略, キャンペーン</li> <li>・特別プロジェクト(映画との連携)の開発, その実施のための支援ツールの作成, 指導</li> <li>・英国総合観光案内所(BLVC)の運営</li> <li>・イングランドのマーケティング</li> <li>・イギリス人向けイングランド観光PR</li> <li>・フランス・ドイツ・オランダにおけるイングランドPR</li> <li>・地域TICとの連携(オフィシャルTIC)</li> <li>・イングランド観光PRのためのウェブサイト, EnjoyEnglandの構築, 運営</li> <li>・デジタル・マーケティング</li> <li>・オンラインによるマーケティングの実施</li> <li>・CRM(WEBサイト来訪者の詳細記録の把握・分析, メール開封履歴等の把握等, 必要なマーケティングデータの把握のための技術開発)</li> <li>・マーケティング・サポート</li> <li>・VisitBritainの事業計画の作成</li> <li>・海外事務所の資金面等のサポート</li> <li>・事業評価</li> <li>・国内, 海外の観光市場動向の分析</li> </ul>
Commercial & Marketing Services 局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業開発 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ネット商品販売の展開</li> <li>- パートナーシップによって生み出される収入評価</li> <li>- 新たなパートナーシップの構築</li> <li>- 新事業のスタートアップのマネジメント</li> </ul> </li> <li>・事業サービス <ul style="list-style-type: none"> <li>- 宿泊施設の品質認証スキームの推進等</li> <li>- 観光案内パンフレット等の印刷物の作成請負, 世界各国への配送サービス</li> <li>- VB.com 及び EE.com のウェブサイト上での宿泊施設及びアトラクション等の販売支援のため England net の構築, 運営(予約, 代金決済機能等)</li> </ul> </li> <li>・ビジネス観光・イベント・インセンティブ市場の開拓 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 国際見本市等への出展</li> <li>- 関連情報の提供サービス(news-letter, パートナー制)</li> </ul> </li> </ul>
Corporate Service 局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VisitBritainの会計事務 本部及び海外事務所の経費の支出計画, 会計管理</li> <li>・外為リスクヘッジ</li> <li>・資産管理関係(チームズタワー, 海外事務所等)</li> <li>・パートナーシップ契約等の法律事務関係</li> </ul>
People & Performance 局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・任用, 研修, 職員福利厚生関係職員の業務能率向上に関すること</li> <li>・組織の在り方に関すること</li> </ul>

(注) 井上健二「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見た我が国観光政策への示唆—」(『観光文化』191号, 2008.9)を参照して作成。

表12 VisitBritainの海外事務所とその所管

アメリカ	ニューヨーク事務所が中核事務所として統括 カナダ及びアメリカの2大市場を所管 アルゼンチン、ブラジル及びメキシコの3つの新興市場をサンパウロ事務所を通じて所管
Asia, Pacific, Middle East and Africa	香港事務所が中核事務所として統括 英国が今後最大の成長が見込んでいるインド及び中国を所管 日本、オーストラリア及びニュージーランドの既成の市場も所管 アラブ首長国連邦及び南アフリカも所管
ヨーロッパ	ロンドン事務所が中核事務所として統括 西の成熟市場と東の新興市場という市場に応じた売り込みを図ろうとしている フランス、ドイツ及びオランダの3市場に関しては旅行業者に委ねた売り込みを行っている

を持ち、その内8か所はBritish Councilとの共同事務所となっている。2007年度においてこれらの市場は、従来まで地域を4つに分けて中核事務所を設けていたのを、ヨーロッパ地域を2つに分けていたのを1つにまとめて3か所の中核事務所に集約した。そして、2009年度中にヨーロッパ市場の中核事務所をブラッセルからロンドンに移転している。また、アジア太平洋地域は2007年度中に、“Asia Pacific Middle East and Africa”として発足することとなった<sup>(注41)</sup>。

最終的な海外事務所の配置と所管は表12のとおりである。

VisitBritainは英国を世界の観光市場において売り込むためにDCMSから交付金を受けており、世界の35の市場に対して英国の魅力で偏らない観光情報を提供し、本質的な市場情報と英国観光産業の分析を行い、売り込みを図っていきこうとしている<sup>(注42)</sup>。

そのためのツールとしてインターネットを最大限に活用することとしている<sup>(注43)</sup>。

⑤ 英国総合観光案内所 Britain London Visitor Centre

英国総合観光案内所 Britain London Visitor Centre (以下「BLVC」という)は、ロンドンの目抜き通りの Piccadilly Circus から Lower Re-

gent Street を少し下ったところにあり、交通至便で多くの旅行者が訪れる場所に立地している。

その役割は、来英外客への観光情報の提供及びロンドンにやってくる国内旅行者への観光情報提供である。VisitBritainはBLVCに営業担当マネジャーをおいている。VisitBritainに対するDCMCからの交付金削減の影響を受けて、BLVCは運営経費の効率化を図っている。オフィスは民間の施設を賃借して、総合観光案内所を運営しながら、余裕スペースの民間事業者等に対する有料のレンタルを行っている。

入居事業者の選定にあたっては、BLVC訪問者へ必要と思われる機能を持った企業を誘致してワンストップサービスの提供を実現すべく、エンターテインメント・イベント関係のチケット予約・手配を専門とする会社、宿泊・交通・現地オプションツアー等の予約・手配を行う旅行会社、両替所、ロンドン交通局 (Oyster Card (日本のPASMOにあたる)等の販売、バス・地下鉄案内)、レイル・ヨーロッパ (ユーロスター等の予約・販売)を入居させている。

また、案内所内の観光案内パンフレットホルダーを利用する場合は有料とし、ホルダー内のパンフレットの管理運営はBLVCのスタッフが行っている。会議室も有料で一般に提供するほか、案内所内の空きスペースのイベント等への提供や、

表13 4類型別マーケティング

近距離委任市場： ベルギー、フランス、イタリア、オランダ、スペイン	・ロンドン、スコットランド、ウェールズ、イングランドの各観光局が個別にプロモーション活動を行う ・VisitBritainはその活動を支援することとなる
遠距離委任市場： オーストラリア、カナダ、ニュージーランド、アメリカ	・ロンドン、スコットランド、ウェールズ、イングランドの各観光局が個別にプロモーション活動を行う ・VisitBritainはその活動を支援することとなる
近距離 VisitBritain 主導市場： オーストリア、チェコ、デンマーク、フィンランド、フィンランド、ギリシャ、ハンガリー、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ロシア、スウェーデン、スイス	・観光訪問先としての英国のブランドが必ずしも確立していないので、政府観光局である VisitBritain が中心となってプロモーション活動を行う
遠距離 VisitBritain 主導市場： ブラジル、中国、インド、日本、マレーシア、メキシコ、シンガポール、南アフリカ、韓国、タイ、UAE	・観光訪問先としてのイギリスを、政府観光局である VisitBritain が中心となってプロモーション活動を行う

案内所の外部壁面におけるポスターの掲示等も有料で行っている。

VisitBritain は営業担当マネジャーを含む 8 人が勤務している。その他民間企業のスタッフ、レイル・ヨーロッパ職員等が 20 人近く勤務している。

入口に自動カウンター装置を取り付けて年間訪問者数を把握（年間 50 万人前後）し、利用者への質問票の作成と配布・回収や外部コンサルタントによるサービス評価の実施などによりサービスの改善・向上に努めている<sup>(注44)</sup>。

### 3) VisitBritain の活動

2007 年度以降の VisitBritain の活動に関して、特に注目すべき事項を順次年次をおって紹介することとする。

#### 【1】交付金削減と業務運営体制の再編（2007 年度）

2007 年 10 月に CSR の検討結果が発表され、VisitBritain への交付金は 2007 年度の £49.9 m (million 《百万》の略。以下同じ) から毎年削減され、2010 年度には £40.9m にすることにされている<sup>(注45)</sup>。

同時に VisitBritain は民間とのパートナーシップ事業により国以外の多くの資金を導入することに努めることとなっている<sup>(注46)</sup>。

2008 年度から 2010 年度にかけての政府交付金の

減額とパートナーシップ事業による民間資金の導入という事態を踏まえての BTFR の検討結果に従い、VisitBritain は対象市場を新たに表 13 の 4 類型に分けてのマーケティングを行うようにした<sup>(注47)</sup>。

#### 【2】民間セクターとのパートナーシップ構築に向けた戦略的取組（2007 年度）

観光振興は、迅速で正確かつ公平な情報の提供と施策の実施という意味において公的資金の投入は必要であるが、産業界自体にとっても VisitBritain の活動によりベネフィットを受けることから、これら産業界とのパートナーシップを構築することによって得た資金等も活用しつつ、政府からの交付金により実施する事業をより効果の高いものにすべきであるとされている。

DCMS は VisitBritain との交付金契約において 2007 年度において約 £23m の非政府組織からの投資を誘導することを目標として位置付け、VisitBritain に対し、民間企業とのパートナーシップ事業の推進による効率的・効果的なマーケティング活動を展開することを求めている。また、2012 年のロンドン・オリンピックの協賛事業者に対してパートナーになるように積極的に働きかけを行っている<sup>(注48)</sup>。

加えて、今後 3 年間に VisitBritain の予算が約 18% 削減されることになっているところから、本

部にパートナーシップ担当マネジャーを配置して、パートナーシップ構築のための民間企業に対する営業活動を展開している。

パートナーシップ事業においては、民間事業者と VisitBritain が協調し、VisitBritain の顧客データベース等をプロモーションツールとして活用し、英国ブランドを持った企業の商品の PR の特別キャンペーン等を展開することで、パートナー企業のブランド・イメージの強化、商品の販売促進を支援すると同時に、VisitBritain としては英国の魅力の露出機会の拡大や英国に関心を持つ民間事業者の新たなデータベースの増加を図ろうとしている。

パートナー企業にとっては、英国に高い関心を持った700万人をこえる VisitBritain の顧客データベース等を活用し、自らパートナー企業のブランド・イメージ及び資金を活用し、英国の魅力の効果的な PR を図ることができるようにとされている。

VisitBritain は、パートナーシップ担当マネジャーを配置することに加えて、パートナーシップ構築のためのマニュアル及びツールキットを作成・配布し、

- ・ タイミングを重視（事業実施まで最低6～9カ月要する）する
- ・ パートナー企業の希望にそった提案内容への恒常的見直しを行う
- ・ パートナー企業との交渉内容をすべてを記録

する

- ・ プロジェクトの進捗等に関するパートナー企業への恒常的な情報提供・連絡を行う
- ・ 契約時に事業評価等を行う旨の了解を得ることに努め、事業特性に応じたプロモーションの進め方を工夫している<sup>(注49)</sup>。

【3】 5つの優先すべき政策（2008年度）

2008年度から観光産業全般にわたる VisitBritain が自ら対処すべき諸課題のための一連の優先すべき政策を推進することとしている。優先すべき政策は、観光産業を元気づけ、市場の失敗に対応し、顧客（旅行者）の滞在経験をより満足度の高いものとして英国再訪の可能性を高めることのできるサービス提供のために最善の努力をせしめるようにするように策定されている<sup>(注50)</sup>。

優先すべき政策は表14のとおりである。

【4】 2012年のロンドン・オリンピックの際に3つのコアとなる目標（2008年度）

2008年度において、VisitBritain は、

- ① 海外からの旅行者の英国への誘致を推進し、彼らが英国各地を見て回るようにする
- ② 海外における観光プロモーションを展開する世界的なネットワークを構築する
- ③ 観光を擁護し、民間事業者及び政府がその成長を保証するようにする
- ④ 2012年のロンドンオリンピックから生じる観光面における成果を最大化する

という4つの戦略を打ち出し、来訪者経済の成長

表14 5つの優先すべき政策

短期的	ビザ	VisitBritain はより簡便で費用がかからないビザ発給手続き及びビザを必要とする地域の拡大を猶予することを強く要請する
	持続可能性	VisitBritain は観光資源が損なわれようとしている世界において英国の持続可能な観光戦略の開発を推進する
	受入態勢	VisitBritain は2012年のロンドン・オリンピックまでに来訪者をより気持ちよく受け入れるための方策を推進する
長期的	交通インフラ	VisitBritain は交通インフラ—特に高速鉄道及び空港容量—に対する投資を支援する
	税制・財政	VisitBritain は産業界と協調して税制や法制が新しい試みや国際市場における競争に影響するか否かに留意して業務を推進していく

を支援し、観光分野における公共投資の成果を最大化することとしている。

そして、これを受ける形で、2012年のロンドン・オリンピックにおけるコアとなる3つの目標を定めている<sup>(注51)</sup>。

- ① 英国全体の観光における経済的な利益を最大限のものとする
- ② 旅行者の訪問先としての英国のイメージを一層良いものとする
- ③ 2012年及びそれ以降も来訪者に対するどの国にも劣らない受入態勢を整備する

【5】4レベルの観光宣伝活動（2009年度）

2009年度に VisitBritain は対象市場を、英国の5つのブランド（England, London, Wales, Scotland 及び Britain）を消費者が理解しているか否か、当該市場の英国との遠近差を考慮して4レベルに分類してマーケティング・キャンペーンを行うことにしている<sup>(注52)</sup>。

イングランド、スコットランド、ウェールズ及びロンドンの各観光局は、前述の【1】により2007年度に4類型に分けられた市場のうち、フランス、スペイン及びドイツのような近距離委任市場またはアメリカ、オーストラリア及びカナダのような遠距離委任市場において主導権を発揮し、VisitBritain は非委任市場における観光宣伝を行う。

全市場において、VisitBritain の海外事務所は市場の調査を行い、旅行業界、広報広告及び公的な外交関係者との緊密な関係を維持する（“レベル1”の活動）。

VisitBritain は、自らが主導権を持つ市場及び遠距離委任市場においては下記のうちから適当と思われるレベルの活動を選択して観光宣伝活動を行う。

- ・特定の国の消費者対象のマーケティング・キャンペーン（“レベル2”の活動）
- ・地域横断的な消費者相手のマーケティング・

キャンペーン（“レベル3”の活動）

- ・多地域キャンペーン（現時点では予算手当てなし）（“レベル4”の活動）

通常の場合、VisitBritain はその活動において地域横断的なキャンペーン（“レベル3”）に力を注いでいる。しかし、最近の英国経済の落ち込み及びポンドの通貨価値の下落を踏まえて‘英国旅行が海外の旅行者にとって得である’ことについてかなり大規模な戦術的なキャンペーン（レベル3）を VisitBritain が、2009年度において各観光局に委任している市場においても実施することについて戦略的なパートナーである各観光局の合意を得ている。

また、パートナーである航空会社はこのようなキャンペーンに一部経費を負担してその新規の安い座席の販売をこのキャンペーンともに行うことに強い関心を示している。このキャンペーンは2009年度の早い時期に実施されている。

前述の【1】において4類型化された市場に関して VisitBritain は

- ・“近距離委任市場”においては“レベル1”の活動として、観光博覧会等への出展を行う
- ・“遠距離委任市場”においては“レベル3”の活動として、アメリカ及びカナダのベビーブーマー世代を目標にしてキャンペーンを行う
- ・“近距離 VisitBritain 主導市場”：及び“遠距離 VisitBritain 主導市場”においては、“レベル3”の活動として若い世代を目標にして英国の現代風俗をテーマにしたキャンペーンを行う

こととなっている<sup>(注53)</sup>。

【6】旅行者経済の価値の最大化（2009年度）

BTFR の勧告に基づき、2009年度において表15の5つの施策が“Visit Britain’s Business Plan 2009/10”の基礎となるものとして策定された<sup>(注54)</sup>。

表15 British Tourism Framework Review の勧告に基づく施策

1	世界中から英国を訪問しようとする旅行者を誘致する
2	イングランド、ロンドン、スコットランド、ウェールズ及び英国全体の観光訪問先としての声価をたかめるために全世界的な海外ネットワークを展開する
3	来訪者経済の価値を最大とすべく先頭に立ち、英国観光政策の意図に沿って活動する
4	消費者に対する観光産業の接点となりうる範囲を広げるためにネットサービスを拡充する
5	VisitBritain 及び VisitEngland の両者が共有・分担したサービス態勢を創出する

表16 旅行者経済価値最大化のための施策

政策及び戦略	観光産業、国家、地域及び政府開発戦略及び政策に関しては： <ul style="list-style-type: none"> <li>・ VisitBritain の戦略の策定を推進する</li> <li>・ オピニオンリーダーや政策決定権者に働きかける</li> <li>・ 観光産業の発展や英国の国際的な競争力の妨げとなるものの解消に努める</li> <li>・ 持続可能で、競争力があり、売り物になる観光産品の開発を支援する</li> <li>・ 2012年のロンドンオリンピックのもたらす観光効果を英国全土に波及させることを確実にする</li> <li>・ 観光に関連する諸事項について政府に適宜適切に助言する</li> </ul>
擁護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 議会や政府における意思決定を考慮に入れて、観光産業を引っ張っていく</li> <li>・ 観光産業の新たな試みや発展の機会に関して独自の偏らない助言を大臣に対して提供することにより、Tourism Advisory Council 及び the cross ministerial working party を支えていく。</li> <li>・ Tourism Alliance の観光擁護者としての役割に関して助言をし、支援する</li> </ul>
情報連絡	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ VisitBritain は活発な調査研究に基づく政策を踏まえて観光における先導的な権威ある地位を占める</li> <li>・ VisitBritain は利害関係者や英国や国際的なメディアにおいて一目置かれる存在となりその評価を維持する</li> <li>・ 交付金契約に従って納得がいく成果を保証し、パートナーの満足を得て、戦略的なパートナーとの強固な関係を築きあげる</li> <li>・ VisitBritain のミッション、戦略、売り込みのチャンス及び政策に対する参画を得るために、利害関係者や観光産業の効果的な連絡態勢を確保する</li> <li>・ 危機の際の観光産業への連絡情報提供の試行し、実現し、政府によって信頼しうる助言や情報の提供者として認定される</li> </ul>
調査研究	調査研究を実施し、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光関連産業に対して観光の開発や売り込みに関する情報を提供する</li> <li>・ VisitBritain の観光宣伝及び市場における存在感を周知する</li> <li>・ 観光戦略の策定を容易にする</li> </ul>

具体的には、旅行者経済の価値の最大化のために VisitBritain は表16のような施策を講じることとなった<sup>(注55)</sup>。

#### 4) その他の VisitBritain の関連組織の概要とその役割

本論ではほとんど触れることがなかったが、VisitBritain の活動に深い関係を有する組織として、主なものは次のようなものがある。

##### 【1】 British Tourism Development Commit-

tee<sup>(注56)</sup>

1995年に設立された British Tourism Development Committee は VisitBritain の主たる諮問機関であり、主だった産業界の利害関係者と VisitBritain との接点の役割を果たしている。VisitBritain は委員会の50人を超えるメンバーとの意見交換を通じて観光施策の策定等を行っている。

##### 【2】 Tourism Industry Emergency Response Group (TIER)<sup>(注57)</sup>



危機対応のために設置された組織である。VisitBritain の議長が TIER の議長を務めている。石油価格の高騰、豚インフルエンザの影響等にも対応していく必要がある。この場合、9.11 以来の緊急事態において対応した事例にならった措置が取られることになっている。

### 【3】 The British Council<sup>(注58)</sup>

2007年3月に VisitBritain と British Council は英国を海外に売り込むために協調し、より焦点を絞った活動を行うための枠組みを定めた3カ年の了解覚書に調印した。VisitBritain の職員は主としてアジア太平洋地域において8つの British Council の事務所同居して業務を行うこととなっている。

### 【4】 Culture, Media and Sport Select Committee<sup>(注59)</sup>

下院の Culture, media and Sport Select Committee は、2007年1月に観光に関する査問(Enquiry on Tourism)を行うことを発表した。この査問は国内観光及びインバウンド観光に係わる産業の対応すべき挑戦とチャンスに焦点を絞っている。委員会は次の諸事項に関しては関係団体に意見の開陳を求めている。

- ① VisitBritain 及び DCMS の有効性
- ② 資金補助団体の構成及び資金手当て及びその有効性
- ③ 現在の税制の有効性
- ④ 環境にやさしい観光の推進の実効性
- ⑤ ロンドンオリンピックの際にいかにして英国の観光収益を最大化できるか

### (3) DCMS と VisitBritain の役割分担

#### 1) 交付金契約

VisitBritain と DCMS との間で2008年度に締結された交付金契約(通常は3年間、2008年度は特例により単年度<sup>(注60)</sup>)において以下の3つの全般にわたる目標が定められている<sup>(注61)</sup>。

- ① 旅行経済を発展させる
- ② 諸外国における英国の観光イメージを高める
- ③ 英国市民がよりよい旅行産品を享受しうるよう努める

2008年度から2010年度にわたる VisitBritain に対する約18%の交付金の減額が決定されたことに伴い、DCMS 担当大臣は2007年度において VisitBritain に対して、以下の4つの中核的な目標の実現のために尽力するように要請した<sup>(注62)</sup>。

- 1 イングランドを国の内外に売り込んでいく
- 2 英国を海外に売り込んでいく
- 3 英国全体の観光政策の推進及び観光にかかわる重要な問題の解決を支援する
- 4 2012年のロンドン・オリンピックにおいて観光が大きな果実を得ることを確実にする

#### 2) 観光宣伝における役割分担

海外観光宣伝の目指すところを達成するための DCMS と VisitBritain (及び Tourism Alliance) の役割の分担は表17の通りである<sup>(注63)</sup>

#### 3) Arm's-Length Relationship

“Arm's-Length Relationship” は、‘政府はお金を出すが、その事業内容の実施には口を出さない’という英国の、特に文化(観光)行政推進の際の基本原則である。この原則の適用対象組織の一つに VisitBritain が指定されている<sup>(注64)</sup>。

DCMS は VisitBritain への交付金の交付にあたり、VisitBritain の事業目標と達成すべき具体的な数値目標である ROI(「Return on Public Investment」の略。以下同じ)等を示して VisitBritain との間で交付金契約を取り交わす(原則3カ年毎)ことになっている<sup>(注65)</sup>。

事業実施は VisitBritain の自由に委ねられているが、VisitBritain から毎年提出される“Annual Report and Accounts”からもうかがわれるよう

表17 海外観光宣伝における DCMS と VisitBritain の役割

DCMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ VisitBritain に海外観光宣伝のための交付金を配布する</li> <li>・ 海外からの旅行者に対する観光宣伝に関係する公的資金を受けているすべての機関は国家ベース及び地域ベースで計画を尊重する。</li> <li>・ 他の政府関係機関と協調し、中国からの旅行者の受入を保証するべく関係機関と足並みをそろえる</li> <li>・ VisitBritain の主要な行動目標に関して関係する省庁の意見を聴取する</li> </ul>
VisitBritain	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 以下の DCMS と合意した主要な目標に従い英国の海外観光宣伝のために関係者の協力を得た顧客本位の戦略を策定する             <ul style="list-style-type: none"> <li>—英国の海外観光宣伝における費用対効果を2005/06年度までに30：1にする</li> <li>—2005/06年度までに VisitBritain による海外旅行者によるロンドン以外の地域における支出を少なくとも62%増大させる。</li> </ul> </li> <li>・ Visit Scotland, Wales Tourist Board, Visit London 及びイングランド各地域の担当部局と十分に協力し、英国全体を売り込んでいくために各関係者の協力を得る</li> <li>・ あらゆる観光事業者の要望に応えられる施策を保証しながら、民間部門とのパートナーシップ事業を導入して行く</li> </ul>
Tourism Alliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光戦略を推進する上でメンバーの参加を得るようにする</li> <li>・ メンバーに対して共同プログラムやキャンペーンの形成や資金の提供に貢献するように積極的に働きかける</li> </ul>

に DCMS 等の毎年の VisitBritain の事業に対する評価や監査は非常に厳しいものがある<sup>(注66)</sup>。

#### 4) ROI

ROI は Return on Public Investment の略で、政府による1の追加的投資に対していくらのリターンがあったかを定量的に示すものである。

VisitBritain に関しては、そのマーケティング活動によってどのくらい追加的消費があったかを把握するための指標となっている。言い換えれば、VisitBritain の活動がなければ旅行者によってなされることがなかったであろう消費額を把握するための指標である。

計測手法としては、

- ① ランダムに選定された参加者へのアンケートの実施
- ② スクリーニングの実施
- ③ VisitBritain 活動の旅行者に対する旅行決定への影響の有無の把握
- ④ 回答内容に応じた VisitBritain 活動による追加的消費への影響の測定

という段階を踏んで分析が行われる。

以上に加えて、シーズンナリティ（季節変動）に関する目標及びロンドン以外の地域への分散に関する目標が設定される。

また、計測手法のさらなる改善のため、Bedfordshire 大学の協力を得て、アンケート調査の無回答者の傾向及びウェブサイトの評価に関する分析を進めている。

このほか、

- ① 観光動向及び将来動向の専門的分析
- ② 将来予測される注目すべき10の事項
- ③ 25年後の観光産業の動向

等のテーマについて定期的な観光動向分析が行われている。

VisitBritain が毎年発行している“Annual Report and Accounts”においては DCMS と VisitBritain との交付金契約において DCMS から課された ROI と VisitBritain の実績が細かく記載されており、ROI の重みと厳しさを実感させられるものがある<sup>(注66)</sup>。

#### (4) 英国の観光関連組織の現状

英国のインバウンド関連の観光施策は、DCMS

の監督下において政府観光局である VisitBritain が独立性をもって精力的に展開している。このような VisitBritain の位置付けは政権の交代や政府部内の組織改正にもかかわらず一貫性を持って Non-Department Public Body として存続させられている。

監督官庁である DCMS の観光振興に関する体制は、必要最小限の規模でありながら、英国経済における観光の経済的重要性を認識しつつ、政府部内における観光政策の基本的な方向付けを政府関係機関、議会、民間の有識者などの参加と理解を得ながら行っている。そして、その観光振興に関する基本的な方向付けを VisitBritain との交付金契約において具体的かつ詳細に義務付けている。

VisitBritain は交付金契約に拘束されてはいるものの、英国の文化（観光）政策を推進する上での原則である Arm's-Length Relationship の下に自らの判断と責任において自由で柔軟な観光宣伝活動を展開している。しかし、政府からの交付金を活用した事業の成果は ROI 等により事後的に厳しく問われる仕組みとなっている。

一方、2008年のリーマンショックに伴う経済の低迷により、VisitBritain に対する政府からの交付金が2008年度から2010年度に至る3年間に於いて約18%削減されることとなった。このため VisitBritain は組織、定員、活動等の効率化、合理化を図りつつ、インバウンド振興を推進しなければならないという困難な立場におかれてもいる。

政府からの交付金の削減に関しては、その不足を補うために民間企業とのパートナーシップによる観光宣伝事業を積極的に展開しようとしており、これまで観光に直接関係を有していない民間企業にもパートナーシップへの参画を働きかけてきている。この場合、英国観光のより一層の発展の契機となると期待されている2012年のロンドン・オリンピックに対する協賛企業に対してパートナ-

シップへの参画を強く期待し、働きかけている。

Arm's-Length Relationship による自主的な業務運営を尊重されると同時にその成果を厳しく問われるという立場、加えて、近年拡大しつつある民間事業者とのパートナーシップ事業の成果を明確にする必要性が強くなってきていることをも踏まえて、VisitBritain は自らの業務運営の透明性を確保し、その説明責任を果たすために最大限の努力を払っている。

VisitBritain が正確で迅速かつ公平な観光関係の情報提供を行うことは政府観光局として不可欠な活動であり、増大する新興市場などに関する最新で正確な状況の把握や分析を踏まえて、オンラインにおける情報提供サービス態勢の整備を急いでいる。また、海外における現在35カ所ある事務所による対象市場における情報の収集・分析・提供とともに、これらの市場に対して英国観光に関する情報を提供し、観光宣伝を効率的に行っていくための海外ネットワークの整備も業務運営の効率化、合理化の中で維持発展させていく必要があると認識されている。

英国の観光魅力としての“ブランド”の維持と形成という言葉が観光振興施策の中で常に登場するように、英国にとって観光は単に経済施策の一環としてとらえられているだけではなく、文化・観光大国としての英国の威信をかけた存在としてとらえられていることがうかがわれる。

#### 4 主要事項のとりまとめ

英国の観光政策と観光振興に関して注目すべき事項を取り上げてみると以下のとおりである。

##### (1) 英国における観光の位置付け

英国にとって、観光は多くの雇用機会をもたらすし、観光収入は英国の GDP においてかなりのウ

ェイトを占め、観光政策は経済政策の重要な一環としてとらえられている。

1985年7月に当時のサッチャー政権の下で策定された“娯楽、余暇そして仕事—観光産業ビジネス”においても観光産業の雇用創出効果が強調されている。

1999年の“Tomorrow’s Tourism”の頃は、来英外客の増加とは裏腹に観光収入が減少し、1985年以外は観光収支の赤字が続いている状況を踏まえて観光施策の見直しが行われている。

2008年にはリーマンショックによる経済の不調に苦しみ、改めて、観光の雇用創出効果やGDPにおける寄与等が評価され、2009年1月にはブラウン首相の出席も得たNational Tourism Summitが開催され、観光の意義が強調されるに至っている。

加えて、英国観光が国際観光市場において高い評価を得られるものであるという意識が英国にきわめて強い。このことは、2008年1月に改定された“Britain Inbound Overall Market Profile”において英国観光の諸外国との比較で、天候、料理、もてなし、資源評価等における批判に対してことごとくむきになって反論している姿勢からもうかがわれる。そして、“英国観光のブランドの確立と普及”という言葉で示されているように文化・観光国家として英国の威信をかけて観光振興が推進されている。

## (2) DCMS と VisitBritain の関係

DCMS は経済政策の一環として観光政策を実施する。具体的には、観光政策に関する企画・立案及びその推進のための関係省庁・関係機関との調整、観光統計の整備、観光の経済効果の分析、観光に影響のある事象・事件や他省庁の施策(ex ビザ規制強化)等について経済面における影響の分析とそれを踏まえて関係省庁に対する見直しや是正等の提案を行うこととなっている。

DCMS は原則として3年毎に予算執行の効果の評価(Spending Review)を行い、財務省の間で次の3年間の戦略目標と所掌事項のプライオリティを議論して、Priority and Public Service Agreement Targets (PSA) がまとめられ、DCMS 予算の大枠が決められる。

DCMS は各年度毎にPSA を具体化したビジネスプランを作成し、具体的な施策が推進される。

これに基づき、VisitBritain との間で交付金契約が結ばれ、その後の業務の運営はすべて VisitBritain の手に委ねられる。

DCMS において観光に直接携わるスタッフは10人程度に削減され、実質的な観光施策の実施は総勢400人を超える VisitBritain の手に委ねられている。

このような実施体制は英国における文化観光関係行政において適用されており、“Arm’s-Length Relationship”と呼ばれており、DCMS の監督下において VisitBritain が専門性と独立性を保ちつつ、継続性と整合性を持った業務運営をなす体制となっている。

## (3) VisitBritain 職員の資質の確保と能力開発

Arm’s-Length Relationship を成立させるためには、VisitBritain として、観光分野における専門性を保ち、業務の継続性、整合性を保持していくためには、高い専門知識を備えた人材を育成・確保する必要がある、そのためのキャリアパス、研修、訓練等のシステムの整備が不可欠となっている。言い換えれば、VisitBritain においてはその専門性が信頼するに足るものであることを常に問われる立場におかれている。

“Annual Report and Accounts”の‘Training and Development’において、訓練や能力開発の必要性は明確にされており、コーチング、メンター制度、職場で直ちに適用可能な職務権限に応じた訓練コースなどにより適切に対応されている様

子がうかがえる。

自己開発計画は訓練や能力開発の重要な一環とされ、全ての職員は自主的な講習会を含めて自己開発に自発的に取り組むことが奨励されている。上級職員の能力開発プログラムは VisitBritain が将来必要とされる事態におけるリーダーとしての資質を高めるために実施されている。“Visit-Briain’s Business Plan” の ‘People and Performance’ において幹部職員の育成とリクルートのために取られている VisitBritain の様々な方策についての紹介がなされている。

#### (4) VisitBritain の業務運営の透明性の確保と成果に対する厳しい評価

VisitBritain の業務運営に関しては、DCMS 等による厳しい評価が毎年なされており、VisitBritain 自身毎年 “VisitBritain’s Business Plan” “The Report: VisitBritain’s performance” 及び “Annual Report and Accounts” を毎年発行しており、加えて、適宜 “Britain Inbound Overall Market Profile” 等も発行して、業務運営の成果を含む詳細について全てを公けにして業務運営の透明性の確保に努めている。

なお、2007年1月には下院の Culture, Media and Sport Select Committee は、観光に関する査問を行うことを発表した。この査問は国内観光及びインバウンド観光に係わる産業の対応すべき挑戦とチャンスに焦点を絞っている。委員会は VisitBritain 及び DCMS の有効性を含む諸事項に関して関係団体に意見の開陳を求めることとしている。

DCMS 及び VisitBritain の政策策定や業務運営に関しては、多種多様な検討会や委員会が設けられており、枚挙に暇がないくらいである。

官民をあげて VisitBritain の活動を支援する態勢となっていることがうかがわれるが、入手した資料を読み進んでいくと、これらの検討会や、委員会の論議の整合性や継続性がいかに図られ

ているのか、いささか懸念を抱かされるものがある。

#### (5) 市場分析

VisitBritain の市場分析は長年にわたる調査と活動の成果を踏まえて、極めて精緻なものがあり、書いている者の息遣いまで感じ取れて読んでいて大変面白い。VisitBritain の専門性と海外ネットワークが良く働いていることが感じられる。3年くらい前までは重要市場として位置付けられていた日本が、新興の中国、インド、ポーランド、東南アジア諸国などにとって代われ、すでに衰退市場として位置付けられているのは、残念ではあるが致し方ないのかもしれない。

VisitBritain はその情報提供を可能な限りオンラインサービスに委ねる方向に向かいつつある。すでに VisitBritain の東京事務所における対面または口頭による情報提供は終了しており、一般消費者に対しては全てオンラインで対応しようとしている。時代の趨勢とはいえ、これまでのような対象市場に対する生き生きとした市場分析や情報提供が継続してなしうるのかいささか心もとない感じを抱かざるを得ない。

#### (6) VisitBritain に対する交付金の削減とパートナーシップ事業の推進

2007年10月に DCMS の CSR の検討結果が発表され、VisitBritain への交付金は2007年度の£49.9mから毎年削減され、2010年度には£40.9mにすることにされている。

同時に VisitBritain はその業務推進のために民間とのパートナーシップ事業により、多くの国以外の資金を導入することに努めることとなっている。本部にはパートナーシップ担当マネジャーを配置して、パートナーシップ構築のための民間企業に対する営業活動を展開し、パートナーシップ構築のためのマニュアル及びツールキットを作

成・配布している。

特に、2012年のロンドン・オリンピック大会の協賛企業にパートナーシップ事業に参画するように働きかけて、それなりの成果を上げている。

しかし、税制上の優遇措置等の特別の措置なしにかかる事業推進が継続しうるのか今後の成り行きが注目される。

## 5 日本における政府観光局の今後のあり方

英国においては、観光は雇用の促進やGDPへの貢献の大きさ等から経済政策の一環として取り組まれており、また、英国の文化・観光国家の威信を示すものとして観光振興施策は認識されている。観光振興は1969年観光開発法に基づき、DCMSの監督の下に政府観光局である VisitBritain が自らの責任において全てを取り仕切っている。

VisitBritain は“Non-Department Public Body (NDPB)”であり、DCMSを通じて政府交付金を受けて、英国の国際観光振興を推進している純政府機関でもなく、純民間機関でもない公的機関である。

DCMSはVisitBritainとの交付金契約の際に一定の指針を示して事業の実施はその自主性に委ねているものの、その指針を示す前には、VisitBritainの業務運営やその成果について厳密な評価を行った上で交付金契約を取り結んでおり、事業実施後の成果についてのチェックは極めて厳しいものがある。

VisitBritainも自らの事業運営の透明性や成果について絶えず一般に公表して評価を受けるように努めている。また、新たな事業運営を展開する際には官民の関係者や学識経験者の参画を得た委員会や協議会を設けて検討を行った上で実施に移すようDCMS及びVisitBritainは努めている。

我が国においては政府観光局であるJNTOがインバウンド振興の専門機関である非政府機関として1964年に発足したが、同じ年に日本人の海外旅行が自由化されている。その後1971年に日本人海外旅行者数が来日外国人旅行者数を上回るようになって以来、増大する日本人海外旅行に対する対応が日本の官民の観光関係者の関心事となり、日本のインバウンド観光振興は等閑にされたまま30年以上が経過している。

しかし、2003年に時の総理大臣であった小泉純一郎氏のイニシアティブにより、インバウンド振興策である“Visit Japan Campaign”が展開されることとなった。本来その中心となるべきであったJNTOは予算、定員、組織とも削減に次ぐ削減の対象とされ、かろうじて存続が許されてきたものの、特殊法人改革の対象とされて予算や定員の一律削減と組織縮小の方向により独立法人化されたまま放置されてきている。

そして、インバウンド振興は民間の手に委ねれば済むとか、政府機関である新設の観光庁が一括して取り仕切ればすむという極端な議論ばかりが横行しており、専門性が要求され、継続性、整合性のある観光振興に官民をあげて取り組む政府観光局の必要性や重要性はほとんど議論されることなく、今日に至っている。

単に経済政策の一環としてのみならず文化・観光大国として英国のブランドを Arm's-Length Relationshipのもとに継続的に整合性をもって世界に売り込んでいくという観光振興政策方針のもとに専門機関である VisitBritain を一貫して育成し、支援している英国の事例を見れば、日本としても官民が協調した JNTO の育成支援策が議論されてしかるべきではないかと思われる。

特に、世界各国に張り巡らせた海外事務所のネットワークを活用した海外市場における最新で正確な情報収集及び分析による市場の実態の把握、受入態勢などに関する最新で正確な情報のオンラ

インサービスや主要市場に設置された海外事務所のネットワークを通じての提供している VisitBritain のあり方をみると、日本においても JNTO の海外ネットワークの充実強化こそ喫緊に必要ではないかと思われる。また、海外ネットワークの充実強化のためには観光関係の情報の収集・分析・提供に整合性を持って取り組む政府観光局の存在が不可欠である。

VisitBritain は1969年観光開発法の制定により発足し、JNTO はこれに先立つこと5年前の1964年に発足している。この40年余りの間における彼我の政府観光局の組織、予算、活動等の差が生じたのは、日本における観光立国を推進しようとする政策姿勢が1971年以降2002年にいたるまでの間、あまりにも希薄になっていたことから生じたものと思われる。

この結果、政府にも民間にもインバウンド政策の知識・経験の蓄積が乏しい状態のまま観光立国の推進に取り組まざるを得ない状態にあったと言つて過言ではない。

日本において継続的に整合性をもって観光立国を推進していくためには、対象市場の正確な現状の分析・把握を行い、対象市場の需要に適切に対応できる日本における受入態勢の整備の方向付けを行い、観光ブランドとしての世界の観光市場において日本の観光魅力を形成し、発信して行くための専門機関としての政府観光局の存在が必要であると思われる。この場合においては英国の事例にならない継続性・整合性をもって専門性を有する政府観光局を育成して行くという姿勢が不可欠である。

日本において唯一インバウンド振興の専門機関として設立された JNTO に、十分とは言えなくとも、それなりの知識・経験の蓄積があり、今後観光立国を推進して行く上で、専門機関である JNTO を英国における VisitBritain に匹敵する存在に支援・育成することが妥当であることを本論

に提言したい。

## 6 今後の検討の必要性

本論をまとめるにあたっては、入手した膨大な資料を読み込むことに多くの時間を割かざるを得ず、本論をまとめるにあたって気づかされた様々な課題について必ずしも十分な検討を加えることができないまま終わったきらいがある。

中でも、Arm's-Length Relationship のもとに専門性を重んじられている VisitBritain の職員の採用、育成、キャリアパス等については入手した資料では具体的な方策に関する情報を把握することが困難であり、隔靴搔痒の感が否めない。日本においても VisitBritain のような独立性を認められた政府観光局が存立するためには少なくともこの分野についてのより広範で詳細な実態を把握して、必要な人材の確保と育成方策の検討を進めることが必要であると思われる。

また、政府観光局の在り方については、英国のみならず、ドイツ、フランス、米国、韓国、シンガポール等の各政府観光局の実態の把握に努めて JNTO をも含めた比較検討を行い、JNTO の望ましい姿をより具体的に提言していくことが望まれる。

(注1) 英国においてはイングランド、スコットランド、ウェールズがそれぞれ独自の政治行政がなされていること等に鑑み、本論においては英語で“United Kingdom”、“Great Britain”等国全体を呼称している場合は“英国”と訳すことにした。

(注2) 「観光振興論」(国際観光サービスセンター) p.35。

(注3) 前掲(注2) p.45。

(注4) 前掲(注2) pp.47-49。

(注5) 2008年度に関しては、“The Review Our Performance in 2008/09”となっている。

(注6) “The Review Our Performance in 2008/09” p.7。

(注7) 前掲(注6) p.1。

- (注8) ヨーロッパの国家間において国境検査なしで国境を越えることを許可する協定。
- (注9) “Britain Inbound Overall Market Profile (2008.1)” p.6。
- (注10) “businessplan 2007/08” p.6。
- (注11) “娯楽、余暇そして仕事—観光産業ビジネス”が発表された時に、担当者であったヤング脚は、観光産業の雇用創出効果に着目している。同レポートにおいては、①観光産業に従事する人々の教育訓練、②来英外国人旅行者のロンドン以外の地域への訪問の奨励及び③観光振興のための政府部内における協力の推進の3点を強調している。—前掲(注2) p.45, p.46, p.51, p.52—
- (注12) 前掲(注9) p.4。
- (注13) 前掲(注9) p.4。
- (注14) “Tomorrow’s Tourism Today” p.3。
- (注15) 前掲(注14) p.13。
- (注16) 英国内にある45の観光関連団体を網羅した協会である。業界の主要課題に対応し、観光業界の発展を図ることを目的としている—前掲(注10) p.17—
- (注17) 2005年に VisitBritain 等の関係機関の合意の下にイングランドの各地域における観光施策に関する戦略は9つの RDA に委ねられることになった。—前掲(注10) p.15—
- (注18) 観光部門の従業員の技量・能力向上のための審議会。
- (注19) 前掲(注14) p.13。
- (注20) 前掲(注14) p.14。
- (注21) 前掲(注10) p.17, p.33。
- (注22) “Annual Report and Accounts for the Year ended 31<sup>st</sup> March 2008” p.10, 前掲(注9) pp.12-16, pp.22-24。及び井上健二「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見た我が国観光政策への示唆」(『観光文化』191号, 2008.9)。
- (注23) 前掲(注6) p.6。
- (注24) 前掲(注6) p.1。
- (注25) 前掲(注22) p.9, p.10。
- (注26) “Annual Report and Accounts for the Year ended 31<sup>st</sup> March 2009” p.3, p.9。
- (注27) 前掲(注6) p.1。
- (注28) 前掲(注6) p.25。
- (注29) 前掲(注14) p.2。
- (注30) 前掲(注10) p.6, p.13。
- (注31) 前掲(注26) p.2及び“Annex5-DCMS NDPB Survey” Table1, Table2。
- (注32) 前掲(注10) p.10。
- (注33) 前掲(注26) p.3。
- (注34) 前掲(注10) p.10。
- (注35) 前掲(注10) p.11。
- (注36) 前掲(注6) p.3。
- (注37) 前掲(注10) p.6。
- (注38) 前掲(注31) p.3。
- (注39) 前掲(注22) p.6及び前掲(注26) p.6, p.12。
- (注40) 前掲(注22) p.11及び前掲(注26) p.2, p.11。
- (注41) 前掲(注10) p.12及び前掲(注6) p.5。
- (注42) 前掲(注6) p.3。
- (注43) 前掲(注14) p.2, pp.15-18, 前掲(注22) p.11及び前掲(注26) p.9, p.28, p.29。
- (注44) “The Review Our Performance in 2008/09” p.31及び井上健二「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見た我が国観光政策への示唆—」(『観光文化』191号, 2008.9)を参照して作成。
- (注45) 前掲(注22) p.9, p.10及び前掲(注26) p.2, p.6。
- (注46) 前掲(注22) p.9, 前掲(注26) p.10及び前掲(注6) p.3, pp.14-25。
- (注47) 前掲(注26) p.10。
- (注48) 前掲(注22) p.9及び前掲(注26) p.3, pp.14-25。
- (注49) 井上健二「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見た我が国観光政策への示唆—」(『観光文化』191号, 2008.9)を参照して作成。
- (注50) 前掲(注6) p.27。
- (注51) 前掲(注6) p.3, p.32。
- (注52) “businessplan 2009/10” p.1。
- (注53) 前掲(注52) p.4, p.5。
- (注54) 前掲(注52) p.1。
- (注55) 前掲(注52) p.6, p.7。
- (注56) 前掲(注10) p.17。
- (注57) 前掲(注10) p.17。
- (注58) 前掲(注10) p.14。
- (注59) 前掲(注10) p.14。
- (注60) 前掲(注26) p.9。
- (注61) 前掲(注10) p.11。
- (注62) 前掲(注26) p.9。
- (注63) 前掲(注14) p.17, p.18。
- (注64) 前掲(注26) p.20及び“Annex5-DCMS NDPB Survey” Table1, Table2。
- (注65) 前掲(注22) p.9及び“前掲(注26) p.9。
- (注66) 井上健二「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見た我が国観光政策への示唆—」(『観光文化』191号, 2008.9), “Annual Report and Accounts for the Year ended 31<sup>st</sup> March 2007” pp.12-14及び前掲(注22) pp.13-15及び前掲(注26) p.13, p.14。

参考資料

- 1 The Report: VisitBritain’s performance in 2005/06
- 2 The Report: VisitBritain’s performance in 2006/07
- 3 VisitBritain The Review Our Performance in 2008/09
- 4 VisitBritain Annual report and accounts for the year ended 31<sup>st</sup> March 2007



- 5 VisitBritain Annual report and accounts for the year ended 31<sup>st</sup> March 2008
- 6 VisitBritain Annual report and accounts for the year ended 31<sup>st</sup> March 2009
- 7 VisitBritain's business plan 2006/07
- 8 VisitBritain's business plan 2007/08
- 9 VisitBritain's business plan 2009/10
- 10 VisitBritain Britain Marketing & 2012 Games Global Strategy 2010-2013
- 11 VisitBritain: Britain Inbound Overall Market Profile (Updated January 2008)
- 12 VisitBritain Board Members (27/01/2010)
- 13 VisitBritain New Strategies to Propel the Visitor Economy towards £100b (08/12/2005)
- 14 DCMS Tomorrow's Tourism Today
- 15 Annex 5-DCMS NDPB Survey
- 16 Development of Tourism Act 1969
- 17 「JNTO 国際観光白書」国際観光サービスセンター
- 18 新井俊一「観光振興論」国際観光サービスセンター
- 19 「JNTO 日本の国際観光統計」国際観光サービスセンター
- 20 井上健二「ツーリズム大国・英国に学ぶ—英国観光政策の概要と日英比較から見た我が国観光政策への示唆—」(『観光文化』191号, 2008.9)

【参考】1969年観光開発法の概要

(前文)

この法律は、英国の内外における観光開発を推進していく役割を担う英国政府観光庁 (British Tourist Authority) 及びイングランド、スコットランド及びウェールズの観光局の設立に関して規定し、ホテルの新設及び既存のホテルの拡張、改築及び改良のために必要とされる公的な資金からの補助について規定し、ホテルやその他の商業ベースの宿泊施設の登録及びそれらの施設に泊まろうとする人々に課される料金を予め知ることができるようにすることについて規定し、その他の関連事項について規定している。

第1章 政府観光局 (Tourism Authority) 及び地域観光局 (Tourist Boards)

第1条 (英国政府観光庁、イングランド観光局、スコットランド観光局及びウェールズ観光局)

- (1) この法律の目的を達成するために、British Tourist Authority (英国政府観光庁)、イングランド観光局 (English Tourist Board)、スコットランド観光局 (Scottish Tourist Board) 及びウェールズ観光局 (Wales Tourist Board) の4つの機関を設立する。
- (2) 英国政府観光庁は、以下の者から構成される。
  - (a) 会長 (chairman) 及び他の5人以下の所管大臣 (当初は貿易省) に指名されたメンバー
  - (b) イングランド観光局の会長、スコットランド観光局の会長及びウェールズ観光局の会長
- (3) イングランド観光局は、会長及び担当大臣に指名された6人以内のメンバー、スコットランド観光局は、会長及び6人以内のスコットランドの担当大臣に指名された6人以内のメンバー、ウェールズ観光局は、会長及びウェ

ールズの担当大臣に指名された6人以内のメンバーによって構成される。

- (4) 廃止
- (5) この法律の別表1 (地域政府観光局の組織、活動等について規定。翻訳は省略) はこの章によって設立された個々の機関に関して適用される。
- (6) 略

第2条 (一般的な役割及び権限)

- (1) 英国政府観光庁の役割は以下の通りである。
  - (a) 海外から人々が英国を訪れるように誘致し、英国在住者がその休暇を英国で過ごすことを勧める。
  - (b) 英国における観光客にとって快適な受入態勢や施設の整備や改善に努める。そして、イングランド観光局、スコットランド観光局及びウェールズ観光局はそれぞれの所管する地域で、英国政府観光庁と同様の役割を果たすものとする。
- (2) 本条第3項及び第4項の規定に従い、本法の関連する諸規定によるかまたはそれらの条項に基づいて授与された特別の権限に加えて、個々の観光局は本条により授与された役割 (それが付随的なものであろうと管理運営上のものであろうと) を遂行するためにいかなることもなしうる権限を与えられており、特にその目的を遂行するために (前述した諸規定の定める一般原則に反しない限りにおいて) 次の諸事項を行うことができる。
  - (a) あらゆる形の広報宣伝を推進する。
  - (b) 助言や情報提供を行う。
  - (c) 調査を行ったり、引き受けたりする
  - (d) 観光局がその役割を果たしていく上で政府観光局が助言を得るために委員会を設置する。
  - (e) 本項の第a号、第b号または第c号を各観

- 光局が実施するために権限を有する活動を推進する上で外部の人間または機関によって被った出費を支援したり、弁償したりする。
- (3) 英国政府観光庁のみが本条第2項に基づき英国国外で英国を訪れるようにする活動ができることとなっているが、本項においては他の観光局が政府観光庁のために外客誘致を行うことを妨げるものではないとされている。
- (4) いずれの観光局も英国内における観光客に対する快適な受入態勢及び施設の整備及び改善のためのプロジェクトを推進するために資金的援助を与える権限は有しない。
- (5) 本条において、イングランド観光局、スコットランド観光局及びウェールズ観光局がその役割を果たすために、彼らが業務を推進する上で要望があり、それが適切なものである場合には、各観光局が責任を負っているとみなされる地方の中の特定の地域において観光局が役割を果たしていくのに相応しいとみなされる他の組織が実施するプロジェクトに協力することに配慮することとなる。この場合において、この章で前述した諸規定に反しない限りにおいて、プロジェクトを実施する組織に対して資金面その他の援助を提供する権限を観光局は授与される。
- (6) 本条に規定する役割を果たすために、各観光局は、前項で記述している者を含む、観光局が役割を果たすのに影響するあらゆる事項についての知識や関心を有する観光局や個人、組織を適宜意見交換を行ってくみ上げた要望に配慮する。
- (7) 観光局は、その提供するサービスに料金を請求することができ、その役割を果たす上で出費に関して負担金を受け取ることができる。
- (8) 観光局は所管大臣の承諾なしではお金を借り入れることはできない。
- (9) この法律の第1章における「観光客ための快適な受入態勢及び施設」は、いかなる国においても、業務であろうと観光のためであろうと、海外からの来訪者にとっても国内旅行者にとっても、快適な受入態勢及び施設が必要であるということの意味する。

### 第3条（観光案件に対する一般的な援助施策）

- (1) 英国政府観光庁は、イングランド観光局、スコットランド観光局及びウェールズ観光局との協議を踏まえて、これらの観光局がその計画において重視している案件（これらの案件は、観光庁は英国における観光客に対する快適な受入態勢や施設を整備し、改善する案件であると考えられている）を推進するための資金援助施策を策定する。
- (2) 本条第1項に基づき策定されたあらゆる施策は、第6項に規定するところにより修正を加えるか否かを確認することができる所管大臣に提出される。そして、施策を是とするか否かが確認された段階で、その施策は直ちに実施される。
- (3) 本条に基づく施策により提供される資金援助は、交付金または貸付もしくは両者の併用によって実施される。
- (4) 本条による命令を策定するための施策により実施される交付金または貸付において、観光局は、施策の諸規定及び本法第19条に規定する指示に従って、特定の状況において交付金の返還をなしうる場合を含む、それに相応しいと思われる条件や制約を課することができる。本法の別表2（交付金の交付関係《違反した場合の罰則も含む》）について規定。翻訳は省略）は交付金が提供される際に定められた諸条件を順守させるために適用される。
- (5) 本条において有効とされる施策はその後の施策が実施されることにより変更されたり、取

り消されたりすることがあるが、本条第6項によるか、または所管大臣が英国政府観光庁、イングランド観光局、スコットランド観光局及びウェールズ観光局と協議した上での命令による等の方法により有効とされ、確認される。

- (6) 本条に基づく命令を実施するための所管大臣の権限は法に定められるところにより実施される。本条第2項に基づきいかなる命令もそれが確認されて初めて施策に着手することができる。そして、いかなる命令も、財務省の同意を得た場合及びその原案が事前に国会に提案されて上下両院のいずれかの承認を得た場合を除き、策定することはできない。

#### 第4条（特別な観光案件の実施）

- (1) 観光局は次のような権限を有している。
- (a) 所管大臣及び財務大臣の承認を得た取り決めに従い、各観光局の判断により各観光局が責任を負っている地域における観光客のための快適な受入態勢及び施設の整備や改善を行うための案件を実施するために資金面の援助を与える。
- (b) 所管大臣及び財務大臣の承認を得て、第1項第a号の案件を実施する。
- (2) 本条第1項第a号に基づく資金面の援助は、交付金または貸付により、当該案件が英国の有限責任会社により実施されているか実施されようとしていることになっている場合においては、出資するか、さもなければ株式を購入するか、それともこれらの方法の組み合わせによって、実施することができる。
- (3) 本章第1項第a号に基づく取決めにより交付金を交付するかまたは貸付をする場合には、観光局は、取り決めにおいて、特定の状況において交付金の返還の条件をも含む適当と思われる諸条件を賦することができる。そして

本法の別表2は交付金が交付される際の諸条件を保証する上で効力を発揮する。

- (4) 観光局は、本条に基づき取得した株式を、以下に定める場合以外は売却することが許されない。
- (a) 株式を保有する会社との合意があった場合
- (b) 所管大臣及び財務相の承認を得た場合

#### 第5条（様々な義務と権限）

- (1) 英国政府観光庁は、いかなる大臣や公的主体であろうと、観光に関連しているか、英国観光庁がそうするのが妥当であると考えるときは、英国における観光に関連する事案について大臣や公的主体に助言を行う義務を負っている。また、イングランド観光局、スコットランド観光局及びウェールズ観光局はそれぞれの所管する地方の観光関連事案に関して同様の義務を負っている。
- (2) 前項の“公的主体”とは、公的な主体で自己の利益のためではなく、あらゆる場所や産物の改善、商品やサービスの提供のために、法令の定めるところに従って業務を行う地方自治体、法定企業、管財人、地方長官、観光局等を指している。
- (3) 英国政府観光庁は北アイルランド、海峡諸島（ジャージー島及びガーンジー島）、マン島において法令に定めるところにより設置された観光庁に相当する機関の要請により観光庁とこれらの島嶼の機関の間の合意に基づき、英国及びこれらの島嶼以外の地域において、人々が北アイルランドや島嶼を訪れるように観光宣伝をする権限を有する。

#### 第6条（収支計算書及び通知）

- (1) 各観光局は正規の収支計算書及び収支計算書に関係する他の記録を保管し、所管大臣が財務大臣の承認を受けて定める様式に則った各

会計年度に関する収支計算報告書を用意するものとする。

- (2) 各会計年度に関して各観光局により作成された収支計算報告書は所管大臣が財務大臣の承認を受けたうえで所管大臣の指示する時期に提出される。
- (3) 所管大臣は、本条の規定するところに従って、会計年度が終了したのちに各観光局によって作成された収支計算報告書を毎年11月30日、またはそれ以前に、会計検査院長に送付するものとする。
- (4) 会計検査院長は、本条の規定するところに従い、送付された収支計算報告書を審査して内容を認証 (certify) したうえで、議会に収支計算書のコピーに及びその意見を付して提出するものとする。
- (5) 各観光局は所管大臣に対して観光局の活動及び所管大臣がしばしば要求してくるところに従って行う活動に関する情報を提供する。また、各観光局はそのために所管大臣の代わりに調査を行うことが認められた者に収支計算書、帳簿、書類、文書のコピーを作成することを承認し、その者は調査を行う事項に関して当然と認められる説明を各観光局に求めることが許される。
- (6) 各観光局は各会計年度が終了したときは可及的速やかに当該年度における観光局の活動に関する報告書を作成するものとする。そして所管大臣は上下両院に報告書のコピーを提出するものとする。
- (7) 本条における“会計年度”は本法が施行された時から1970年3月31日までとする。次年度以降は3月31日までの12カ月を会計年度とする。
- (8) 本条第3項に関しては、スコットランド観光局に関しては次のように読み替える。
  - (3) スコットランドの所管大臣は Scottish

Tourist Board によって作成された収支計算報告書を会計検査のためにスコットランド会計監査院長に送付する。—

—第6条から第16条までは条文は廃止されている—

### 第3章 雑則

#### 第17条 (宿泊施設の登録)

- (1) 女王陛下は、枢密院令により、観光局が英国において職業又は業務として宿泊する施設を提供するホテル及びその他の宿泊施設事業などの登録に関する規定を定めることができる。
- (2) 本条の枢密院令は特に下記の事項について規定する。
  - (a) 登録簿の様式及び内容、枢密院令により保有されるべき登録簿、その中に登録されるべき宿泊施設
  - (b) 責任を有する観光局が家具つきであることのような特別な条件を登録することを必要とするときは、それに関して枢密院令において特に定めて、家具つきであることを登録することを必要とされる宿泊施設を運営する者に対して義務付ける
  - (c) 年間または一定期間の登録料金の賦課
  - (d) 登録証の発行及び様式及び登録された宿泊施設であることを示す標識の様式
  - (e) 宿泊施設の検査及びそのための立入検査権
  - (f) 枢密院令の諸条件の免除措置
  - (g) 枢密院令の諸条件を順守させるための£200を超えない額の罰金の賦課
- (3) 登録される宿泊施設の区分及び格付けに対して本条に基づき枢密院令により規定されている場合には、枢密院令は次の諸事項についても規定するものとする。
  - (a) 英国政府観光庁がイングランド観光局、スコットランド観光局、ウェールズ観光局及

び事業者や消費者の利害関係をくみ上げて主張できる代表者と英国政府観光庁が認める組織との協議を踏まえて、枢密院令の規定に反しない範囲内で、英国政府観光庁によって時宜を得て定められる宿泊施設の区分及び格付けと整合性のある基準の設定

- (b) 定められた基準の公表
- (c) 観光局に登録される宿泊施設を運営する者が、区分け及び格付けが決められる前及び区分け及び格付けが変更されたり、廃止されたりする前に意見を述べるができるようにすること
- (4) 本条に基づく枢密院令には、女王陛下は必要または適切であると認められる追加的規定及び付加的規定を入れることができる。枢密院令が目指すものが当該地域に特化したものであるような場合には、イングランド、スコットランド及びウェールズの各地方の事情を念頭において法令の制定をなしうよう貿易相（現在は DCMS 担当相）スコットランド担当相及びウェールズ担当相に権限を与えることができる。Statutory Instrument Act 1946（Scotland, Wales 等の地方に立法権を委任する法律）は Act of Parliament（議員立法）に基づく権限による立法に関しても適用される。
- (5) 本条及びそれに基づき定められた諸法令に従う枢密院令は様々な事例に対する異なる規定を策定し、特に、枢密院令がイングランド、スコットランド及びウェールズにおいて、様々な状況や異なる地方で個別に実施される際の異なる規定を策定することができる。
- (6) 本条に基づく枢密院令は、上下両院のいずれかの決議により失効させられ、また、本条に基づく枢密院令により廃止されたり、変更されたりすることがある。
- (7) 本条に基づく枢密院令により登録制度を保持

する観光局は、枢密院令により提供されたあらゆる情報及び枢密院令に適合する宿泊施設の区分及び格付けに関する情報を刊行し、刊行可能とすることができる。そのような情報は無償または有償で刊行し、刊行可能とすることができる。

#### 第18条（宿泊施設の料金の届出）

- (1) 女王陛下は、枢密院令により、英国において職業又は業務として宿泊する施設を提供するホテル及びその他の宿泊施設事業などがそれらの施設で課する料金に関する情報を掲示することを義務付けるか、さもなければ、料金に関する情報は宿泊施設を探している人々の目に触れるようにするように規定することができる。
- (2) 本法第17条第2項第e号、第f号及び第g号並びに第4項、第5項及び第6項の規定は本条の枢密院令に関しても適用される。

#### 第19条（指示）

- (1) 所管大臣は、観光局との協議を踏まえて、職務の遂行に関して一般方針を示すことができる。
- (2) 本法第3条に基づくあらゆる施策の諸条項に従って、所管大臣は財務大臣の承認を得たうえで、以下の指示をすることができる。
  - (a) 観光局が施策に従って貸付をなす前に満足させなければならない条件に関する事項
  - (b) そのような貸付案件が策定されるのに必要な条件
  - (c) 施策に基づきなされる交付金に課される条件そして、このような条件は様々な異なるレベルの事例間の差異を明確にすることができる。
- (3) 本条第2項第a号の一般原則を損なうことな

く、第 a 号に基づき与えられる指示が、観光局に対して応募者が当該案件について他のいかなる（観光局による貸し付けよりも多少とも条件が良い融資条件の）資金からもそのために必要な融資を受けることができないということを確認することを条件とすることができる。

- (4) 観光局は本条に基づき与えられたあらゆる指示を実施しなければならない。

第20条（財政関係）

- (1) 所管大臣は財務大臣の了承を得て支出することができる金額を観光局に支払うことができる。
- (2) 本条第 1 項に基づきなされる支払い及び本法に基づく所管大臣の他のいかなる支出に関して必要とされる金額は議会によって承認された資金から支給される。
- (3) 観光局が受け取った以下の事項に関わる金額は所管大臣に対して支払われる。
- (a) 本法に基づきなされた貸付の返済や利息の

支払い

- (b) 本法に基づきなされた交付金の返済
- (c) 本法に基づき取得された株式の配当金または代価
- (4) 本条第 3 項により所管大臣が受け取った金額は Consolidated Fund（整理公債基金。各種の公債基金を併合整理したもので英国公債利子支払いの基金）に払い込まれる。

第21条（略称、解釈、発行及び適用地域）

- (1) 本法は1969年観光開発法として引用される。
- (2) 本法においてウェールズには Monmouthshire（ウェールズの南東部の地域）が含まれ、イングランドに関する条文における適用区域はそのように解釈される。
- (3) 本法は本法が議会の承認を得てから 1 カ月後に発効する。
- (4) 本法は北アイルランドには適用されない。

（受付2010年10月16日 受理2010年11月16日）