

観光の所管は外務省へ、曲がり角にきた フランスの観光政策

—フランスのインバウンド政策改革の舞台裏—

Tourism has come under the Jurisdiction of the Ministry of Foreign Affairs:
The Background of the Recent Innovation of Inbound Tourism Policy in France

石井 昭夫

ISHII, Akio

1. はじめに

フランスは、21世紀に入る頃から、自国の経済競争力の低下を懸念し、さまざまな経済活性化策を講じてきた。その中で「観光」はフランスの最重要産業であり、かつ自国の潜在競争力がきわめて強いこと、また将来も確実に発展を続ける分野であることから、近年観光産業を経済活性化の牽引力とする方針を打ち出し、国策として本格的に観光振興に取り組んでいる。

フランスの観光は、長らく国際観光客受入数では世界第1位、国際観光収入では米国に次いで世界第2位（ヨーロッパ第1位）の地位を占めてきたが、1990年代後半からその地位が脅かされるようになった。世界観光機関（UNWTO）の統計によると、国際観光客受入数では引き続き世界の首位を占めているものの、国際観光収入額では96年にスペインに並ばれ、その後2004年まで仏西両国がヨーロッパ第1位を争って拮抗してきたが、05年以降フランスはスペインにかなりの大差をつけられ、第2位の位置に甘んじている。スペインの躍進は、同国の観光振興政策の成功に負うところが大きであると認識され、フランスも、本来自国が持っているはずの観光の潜在成長力を高めるべ

く、国を挙げてインバウンド国際観光の振興に取り組む必要性が確認された。

他方、サルコジ大統領が就任した2007年以來、大統領の指導下に行政の合理化と財政の均衡化を目的とする「総合行政改革計画」が決定され、国庫予算の増額を伴うことなく、観光プロモーションの強化策が求められることになった。

そうした中での具体的な第一歩が、2009年の観光行政改革であった。それ以前のさまざまな検討を踏まえて、フランスの対外観光宣伝機関であった「メゾン・ド・ラ・フランス」と観光分野の公的な調査・開発機関「ODIT フランス」を統合し、新たに「フランス観光振興機構」（ATOUT France；以下、ATOUT フランス）が設立された。それだけでなく、観光行政の中核であった経済産業省の観光産業局を廃止し、同局が行っていた宿泊施設の格付や旅行業の登録・監督などの行政事務をも新設半官半民のATOUT フランスに移管し、ATOUT フランスが唯一の公的観光行政組織となった。

その後の展開を見ると、ATOUT フランスの年次総会（2010年7月）で発表された「2009年度事業報告」（フランスの会計年度は暦年）を受けて、上院の財務委員会と経済・国土開発委員会の2つの委員会の共同要請により、フランス観光の現状と将来展望、インバウンド政策強化の方針、

そのための事業推進体制と財源の検討、そして今後向かうべき方向の勧告が諮問された。委託を受けた特別委員会は調査に1年をかけ、上院報告684号「SENAT Rapport d'Information No 684」を2011年6月29日上院に提出した。

上院の調査報告書は、観光に関する前例のないハイレベルの人々による作業であり、勧告を受けた経済産業大臣は、2013年9月から14年4月まで半年以上をかけ、観光分野の競争力強化の具体策の策定に向けて「観光《車座》¹会議」(Assises du Tourisme)を主催した。官民の観光分野のプレイヤーを結集する多くの集會が開催され、あらゆる方面からの要望や具体策が提出され、検討された。

2014年4月には、課題検討の過程で観光の所管省が経済産業省から外務省に変更され、次いで14年9月1日に開催された「観光《車座》会議」の報告会では、新たに所管大臣となったローラン・ファビウス外務大臣が、「観光《車座》会議」の提言をまとめた新方針を、自ら30項目にわたる具体策とともに発表した。

本稿では、今回のフランスの観光政策刷新の過程を、①ATOUT フランス設立の経緯とその組織・事業の概要、②上院の調査報告と勧告の概要、③上院の勧告を受けて行なわれた観光車座会議から生まれた具体策、④2015年の状況、という順序で、フランスのインバウンド観光振興策の決定過程を紹介する。

2. ATOUT フランスの設立

現在のフランス政府観光局(ATOUT フランス: Agence de Développement Touristique de la France)は、2009年5月19日、対外観光宣伝機関であった経済利益法人(Groupement d'Intérêt

Economique: GIE) ラ・メゾン・ド・ラ・フランス(La Maison de la France)と公益法人フランス観光開発・調査統計機関(Observation, Développement et Ingénierie Touristique: ODIT France; 以下、ODIT フランス)の2組織を統合して発足した。その後、09年7月22日付法律2009-888により、経済産業省観光産業局が行ってきた宿泊施設の格付けや旅行者の許認可事務をはじめとするすべての観光行政事務をATOUT フランスに移管し、観光産業局は廃止された。観光産業局が廃止されたあと、「観光」は同省経済産業局の4部の1つ観光・貿易・工芸部に名を残し、同部3課の1つ観光課(Service du Tourisme)がATOUT フランスの政府への窓口業務を行なうセクションとして残されるのみとなった。

その後上述の通り、新たな行政改革によって2014年4月に観光行政の所管が経済産業省から外務省に移管されたのだが、これについては後述する。

なお、ATOUT フランスの初年度2009年度事業報告が行なわれた年次総会では、官民協力を前提に、フランス観光振興のための「観光基本戦略2010~2020」と「中期マーケティング計画2010~2015」が発表された(日本語訳を参考資料として末尾に添付)。

設立にいたる経緯

政府による観光重視の行政改革の始まりは、2002年6月、「観光担当閣外相」(Secrétaire d'Etat au Tourisme)が任命され、翌03年9月、首相主催のもとに、1983年の発足以来一度も開かれたことのなかった「省間観光委員会」(Comité Interministériel sur le Tourisme)が開催されたことであった。委員会には10省を超える省庁の代表が集まり、最重要産業である観光の基本戦略策定の必要性が確認され、会議後のコミュニケでは、3分野に分

1 Assiseはreunionやconférenceなどとともに会議を意味するが、ここでは車座と訳してみた。

けて政策作りを行なうことが提唱された。第1分野はフランスのインバウンド観光の振興、第2分野は国民観光の振興、第3分野は効果的な観光振興推進体制の構築であった。

第3分野の提案を受けて、2005年に観光開発、観光情報、観光統計調査などに係わっている3つの公的観光機関²を統合して、公益法人ODITフランスが設立された。ODITフランスは、設立と同時にフランスの観光供給の現状分析と改善案策定の諮問を受け、報告書「フランスの観光供給、ODITフランスの戦略」が06年10月5日、観光担当大臣によって発表された。同報告書は立ち遅れているフランスの観光供給の増強と、サービス改善のための10項目の方針³を打ち出し、これを基礎として政策が進められていく。とくに宿泊部門の不足が指摘され、投資の促進が強く主張された。

これとは別に、2007年にスタートした行政全体の合理化ための「総合行政改革計画」(Révision Générale des Politiques Publiques : RGPP)の中で、観光開発や観光分野の調査統計を担当するODITフランスと、対外宣伝を担当するメゾン・ド・ラ・フランスの連携強化ないし統合の可能性が課題として登場していたことも注目に値する。

観光問題全国公聴会

前記ODITフランスの報告により、フランスの観光供給は近隣諸国と比べて立ち遅れていることが明らかにされた。既存のマーケットのみならず、いわゆるBRICs諸国(ブラジル、ロシア、インド、中国)など、成長を始めた新観光市場に対応するには現状の宿泊施設では質量ともに不十分であり、外客受け入れ体制の強化改善が必至であるとの認識が共有された。変化する世界観光市場に対応するフランス観光の将来像をめぐり、エルヴェ・ノヴェリ観光担当相の指導下に、観光産

業局、ODITフランス、メゾン・ド・ラ・フランスの3者共催により、2008年6月18、19の両日、パリ国際会議場で「観光問題国民公聴会」(Assises Nationales du Tourisme)が開催された。

同公聴会は、観光をフランス経済の牽引力として強化するという政府の意向を反映するもので、目的達成のための具体策の取りまとめを目的としていた。詳細な日程と討議項目が事前に公開され、観光関係者、有識者の会議への参加とともに、インターネットを通じて幅広く国民の意見が求められた。ノヴェリ観光担当相は、各省庁によるそれぞれ目的の異なる諸規制がフランスの観光供給の発展に対する障害になっているとの認識を示し、公聴会において、規制緩和とともに観光への投資促進の方策を優先課題として打ち出した。ちなみに、この公聴会での検討を経て、2009年にATOOUTフランスの初仕事の1つとしてホテル格付けの全面改正が行なわれ、それまで滞在税との関係で4つ星までだった格付けに、5つ星の格付けと特級に相当する「パラス級」が誕生したことを付記しておきたい(ホテルの格付けについては参考文献8「フランスのホテル格付け制度」を参照)。

メゾン・ド・ラ・フランスの臨時総会

2009年5月19日、観光担当相の主催により、メゾン・ド・ラ・フランスの臨時総会が開催され、この会議においてODITフランスとの統合によるATOOUTフランスの結成ならびに観光産業局の廃止とその業務のATOOUTフランスへの移管が決議され、同時に新設ATOOUTフランスのロゴ・マークが公表された。このマークは現在使用されているもので、前年08年の国民公聴会で決定した「フランス」の統一ブランドマークと並置して使用されることとなった。ここでの決議をもと

2 ①観光情報センター、②フランス観光統計研究所、③山岳地域観光整備研究機構の3組織

3 廣田(2010)がとり上げている

に、行政事務の移管を含む ATOUT フランスの創立が09年7月22日付法案によって議会に付議され、同日上院下院ともに全会一致で採択され、正式に発足した。

観光所管省と ATOUT フランス

ここで注目すべきは、観光行政の中核であった経済産業省の観光産業局が廃止されたことである。観光先進国フランスは、「観光」を所管する省庁をどこにするか、長年試行錯誤を続けてきた。詳細は本紀要第3巻第1号(2012年3月)掲載の石井昭夫「フランス観光政策小史」を参照して頂くとして、観光行政部局の所属する省は、戦後だけで公共事業省、首相府、自由時間省、青年・スポーツ省、経済産業省など、担務変更による省名変更を含めれば、十数回もさまざまに所管省を変更してきた。観光行政部局自体の業務に大きな変更はなかったから、政府が観光のどういう側面を重視するかによる選択であった。所管省の系統としては、その時々によって、①多分野にまたがる行政であるために首相府に所管させる、②国民の余暇活動という側面を重視して文化・余暇・スポーツなどを所管する省におく、③国土開発・建設との関連を重視してその所管省におく、④経済・通商・産業・雇用の観点重視してその所管省におく、という選択を行ってきた。

観光行動とは、移動、睡眠(宿泊)、飲食、娯楽、休養、見物、スポーツなどすべてを包含し、日常生活圏を離れた生活の総体であるから、政府の行なう施策のほとんどすべてが何らかの形で観光に係わり、各省庁がそれぞれ独自の行政需要に基づいて行なう施策が観光流通に大きな影響を及ぼす一方で、マスツーリズム時代には、あらゆる行政が大量化した内外観光客の行動を前提にし、配慮しなければならなくなっている。こうした状況では、権限と責任を明確にして分有する行政組織の中のどれか1つの省が観光を所管することは、

どの省に所管させるとしても、不十分・非効率な部分が出てくることは必然である。首相府のような総合・中立・調整を目的とする省庁に置くとしても、実効ある観光政策は省庁の枠を超える強力な権限のもとに遂行する必要がある以上、調整機能以上の権限が必要であろう。そこで、政府への窓口だけを経済産業省に残し、省庁の壁を超える行政官庁の協力と官民の協力体制を併せて構築しやすい独立行政法人「ATOUT フランス」を設立し、政府がこれを国策として強力にバックアップするという体制を創設したのであった。

官民諸機関との協力体制の構築

オール・フランスの観光振興体制を推進することを目的に、ATOUT フランスは政府省庁の代表を含む会員制度を採用した。民間から大幅にノウハウを取り入れるとともに、資金面でも会費および共同事業の分担金などによって出力を倍増しようとするものであった。同じ政府機関相互間でも、必要に応じて協力協定を結び、民間企業との間にも分野別に個別協定を結ぶなどによって、協力体制を固める方式をとっている。

3. ATOUT France の組織と事業の概要

組織の性格は旧メゾン・ド・ラ・フランスと同じ経済公法人である。ただし、ODIT France と統合して国際観光、国内観光、観光開発、観光の調査統計などの分野の業務を網羅した上、経済・産業・雇用省の観光産業局の業務をも引き継いで観光分野の行政権限をも行使し、各省にまたがる事項をも包含する任務を与えられた観光行政の唯一の執行機関となった。

ATOUT フランスは、設立法の内容を採り入れた観光法典 L141-1 に根拠をもち、その規定によって定款が作成されている。また政府との間に

「組織の目的と事業に関する協定書」(Convention d'Objectifs et de Moyens : ATOUT France - Etat) が結ばれている。これらによると、ATOUT フランスは観光担当大臣（2014年4月より外務省の所管となり、観光担当閣外相が置かれている）の監督下に置かれ、官民の代表からなる会員制度をとっている。会の運営のために総会、運営審議会（Conseil d'Administration）、事務総局（Direction Générale）がおかれ、メゾン・ド・ラ・フランス以来の在外観光宣伝事務所のネットワークを維持している。

最高議決機関は運営審議会であり、運営審議会は関係各省をはじめ、観光分野の官民関係機関を代表する30名の委員で構成される。ATOUT フランスの組織と事業については、「2009年度事業報告」に基づいて作成した参考資料「ATOUT フランスの組織と事業」を末尾に掲載するので参照して頂きたい。2009年度以降の変更は、法律や定款の改正条文と最新の14年度事業報告によってわかる範囲で情報を更新した。

4. 上院による事業監査と勧告

組織と権限を拡大した ATOUT フランスは、新体制に対応した事業活動を展開した。他方、上院の財務委員会は2009会計年度が終了した後、10年度の国の予算管理のために実施する特別監査の対象46分野を発表したが、その1つに新設 ATOUT フランスによる「デスティネーション・フランスの対外プロモーション事業」が指定された。ATOUT フランスは定款により会計年度（暦年）終了後、原則として6ヵ月以内に年次総会を開催することとされており、同総会までに監査を実施すべく、上院財務委員アンドレ・フェランを委員長とする ATOUT フランス特別監査委員会が設置された。

特別委員会は、ただちに監査を開始し、ATOUT フランスのモスクワ、シドニー、マドリッド、香港、北京の各在外事務所の訪問監査を行なったが、ATOUT フランスが国家の観光基本戦略に沿ったプロモーション活動を行なうには、官民多数の組織や企業の関与・貢献が不可欠であり、その事業活動の実効性を評価するとなれば、財務委員会単独ではなく、経済・国土開発委員会と共同で実施すべきであると判断された。そこで、監査を2011年度まで延長し、2つの委員会による共同監査として継続実施されることとなった。

2010年7月の ATOUT フランス年次総会で、設立の趣旨や経緯を含む詳細な「2009年度事業報告」(Rapport d'Activité de ATOUT France 2009) が発表され、前記合同特別監査委員会は、この「2009年度事業報告」の内容を踏まえ、1年をかけて調査を行ない、11年6月29日、調査報告書「SENAT Rapport d'Information No 684」が上院に提出された。

上院調査報告書の概要

上院の調査報告書は270ページに及ぶ大部の報告書である。構成は、調査にいたる経緯、調査方法と勧告の概要を記した序章に続き、第1部が過去の調査等をベースにした観光産業の重要性の確認、第2部が ATOUT フランスの組織と事業と予算の現状、第3部がフランス観光供給の弱点と改善の方向、第4部が調査結果にもとづく勧告、である。そのあとに多くの資料が添付されていて、フランス観光行政の課題と取組みの方向がよく見える。

観光の経済的重要性や観光供給の質や量については、すでに優れた報告書が提出されていることから、それらについては既存の資料を活用し、特別監査では世界における「デスティネーション・フランス」の競争力向上と実効的プロモーションのための改善策、そしてそのために必要な予算や

官民協力体制の構築を議論の中心とし、テーマ別に設置した4つの小委員会 (table ronde) において検討された。第1小委員会のテーマは「財務・組織・官民の協力体制」、第2小委員会が「デスティネーション・フランスの競争力：長所と短所」、第3小委員会が「ホテル等宿泊施設の増強」、第4小委員会が「観光収益拡大のための長期滞在施設への投資促進」をテーマとした。それぞれの小委員会に最高度の専門家・実務家が招集され、上院の権威とともに最高レベルの観光問題検討の機会となった。

2011年5月にそれぞれ個別に開催された4つの小委員会の最終会議の議事録が委員名とともに添付されているほか、添付資料として、国とATOOUT フランスとの協定書 (2010~2012)、ATOOUT フランスと日本のジェトロに相当するUbiFrance との協定書、受け入れ体制整備の長期計画、官民諸機関代表の書面提出意見などが添付されている。

政策の決定過程がよくわかって大変興味深いですが、本稿では、とくにATOOUT フランスの対外観光宣伝事業強化のための組織・予算面の勧告について紹介する。

組織・予算等に係わる討議と勧告

前述の通り、報告書第4部が調査結果にもとづく「勧告」であり、「勧告」は1)財源、2)プロモーションの実施体制、に分かれている。関連の小委員会の議事録をも参照しつつ概要を紹介する。

1) 財源に関する勧告

2010年のATOOUT フランスの決算によると、補助金等政府の支出が4180万 EUR、会員の会費と共同事業費収入が計3811万 EUR、合計総額7990万 EURであった。11年度の予算総額は7640万 EURにとどまっている。この額は、ライバル

であるスペイン政府観光局の予算2億100万 EURに比べてあまりにも少なく、スペインのアンダルシア州の観光振興予算9000万 EURにも遠く及ばない。しかし、委員会の勧告は、総合行政合理化計画が進行中であり、ATOOUT フランスへの国庫補助金等は増額せず、既存の財源を効率的に使用することでATOOUT フランスの出力を全体としてパワーアップする方向を示唆している。概要は以下のとおりである。

既存の公的財源の効率的使用

まず、観光担当省の予算は少ないが、それとは別に政府&公的機関が観光事業名目以外で支出した観光関連予算は2009年度で約12億 EURにのぼり、そのうち2億5200万 EURが内務省および地方自治体によって観光促進目的で支出されている。その上に、地域圏観光委員会や県観光委員会、さらに観光協会等による観光振興目的の支出が8億 EURに達している。これらの使い方を見ると、デスティネーション・フランスのプロモーションのための支出にしろ、観光への設備投資にしろ、現時点で最大限の効果を引き出しているとはいえない。まず非効率不合理な支出を避け、既存の財源の効率使用を勧告する。その検討のために議会はすでに11年度予算に対し、政府全体の観光振興予算を省庁横断的に網羅した「観光関連予算」の提出を義務づける財務法の改正を採択した。

また、効率的使用に関連して、地域圏 (Region)、県、コミューン (市町村) の権限が重層・重複しているため、全体的に地方行政の合理化が進められているが、観光分野については、とくに地域圏と国が協定を結んだうえで、対外観光プロモーションの総支出を拡大することを勧告している⁴。

滞在税等の増収方策

滞在税は観光振興の財源となりうる地方税である。1988年の税法改正によって、宿泊者が支払う

4 フランス本土の地方行政区分は、22の地域圏 (Region) と95の県に分かれ、コミューン (市町村) は大小合わせて3万6569に及んでいる。

実額のほか，宿泊業者が収容能力に対応して定める年額（定額）を申告して納入する申告制が採り入れられ，関連市町村による選択が可能となった。この改正によって税収額はもとより，徴税方式，制度の管理や免税・違反の扱いなどに大きな変化が生じた。それ以来滞在税については何度も制度の手直しや収入増のための改正が試みられ，既述のとおり，2009年度には宿泊施設の格付け改正に関連する改正が行なわれた。滞在税については観光振興のための重要財源であるから，今回の調査報告でも増収対策にかなりのページを割いている。小委員会でもさまざまな議論が活発に行なわれ，増収のための工夫が勧告された。

また，現行の滞在税制度枠内の課税額アップによる増収だけでなく，①宿泊客や宿泊業者への負担が少ない少額の対外観光プロモーション目的の追加徴収による恒久安定財源の確保，②現在宿泊施設にのみ課税している滞在税を，より広範な観光施設を対象を広げて「観光税」とすることなども勧告された。そうした中には，フランスの高速道路を通行する自動車に課されている高速道路料金の一部を地方観光地の対外観光宣伝に充当することを検討する勧告も含まれている。

また，アメリカが新たにビザ発給手数料の一部を対外観光プロモーションに充当することにした例も話題になったが，フランスでは在外公館維持のための収入源であるとして検討外とされた。

税以外の新財源の開拓

小委員会では，観光分野への投資を促す支援策が不十分であると指摘され，行政等が徴収する財源以外に，第三セクターによる家族向けバカンス滞在施設の拡充，公的融資機関による観光分野への優先融資などが勧告された。

スペインが地方観光地等による対外プロモーションに給付されるEUの補助金（対象は地方自治体）を活用しているのになら，フランスも地方観光地の外客誘致活動のために，複数の地域圏の

共同申請（たとえばロアール渓谷共同宣伝）によってEUの補助金を獲得する方向を示唆している。また，投資庁が2010年に導入した「未来への大型融資」枠を，ATOOUT フランスの大型情報プラットフォームの構築，観光分野の調査統計の研究開発，観光産業従業員教育のシステム開発などに利用できるよう検討することが勧告された。

2) オール・フランスの宣伝体制の確立

上院特別委員会は，2009年のメゾン・ド・ラ・フランスとODITフランスの統合によるATOOUTフランスの設立とその2年間の活動を《成功》と評価したが，その上で，ATOOUTフランスが官民一体のプロモーション活動の中核体となるには，権限と予算上の制約があって充分の活動ができていないことを指摘し，現在の体制の再編ないし改善を検討課題とした。概要は以下のとおりである。

ATOOUTフランス内の地方代表権の強化

ATOOUTフランスが対外観光宣伝事業の中核体として機能するには，ATOOUTフランスが事業計画を提示して観光地（自治体の観光委員会，観光協会等）や観光企業の参加を募る方式だけでなく，事業計画策定自体に自治体をより深く関与させて共同事業を拡大すべきである。

プロモーションにおける官民の協調

地域圏レベル，県レベル，コミュニティ・レベルの地方自治体あるいは観光協会，同業組合などの組織と活動が重複していて，外国向け（とくにヨーロッパ内）の観光プロモーション活動では，エネルギーのロス，コミュニケーション障害による非効率を生んでいる。観光振興では地理的境界と行政権限の境界が一致しないことが多く，各レベルの所有する手段・財源を合同・補完する必要がある。2010年12月16日付け「地方行政改革法」はその可能性を示唆するものである。

ATOOUTフランスと他の公的在外機関との連携

外国向け観光プロモーション活動については，

在外公館の経済関連部局や UbiFrance（日本のジェットロに相当する貿易振興機関）、AFII（フランス海外投資促進機構）などの在外事務所との連携をはかること（UbiFrance と AFII は2015年1月1日付けで統合して Business France となった）。

観光経済研究・観光従業員教育専門機関との連携

経済の将来予測や観光分野の教育については、ATOOUT フランスの事業を支援しうる組織との提携が必要である。協力機関としては、フランス観光研究所（IFT）が有力と見られ、上院調査委員会の諮問にこたえる IFT 会長と幹部の連署による意見書が付属書として添付されている。

観光業界が共同行動をとることを可能にし、観光産業全体の利益を代弁する組織が必要

委員会は、フランス経団連やフランス中小企業連盟に加盟している観光企業が皆無であることも指摘している。スペインは航空、鉄道、海運、宿泊、旅行業、レンタカーその他の観光関連大手企業24社が協会（Exeltur）を結成し、外客誘致の実績を上げているが、フランスには民間企業の力を結集するこの種の団体が存在しない。これはライバルのスペインに後れを取っている理由でもあると指摘した。

3) 国家の最高レベルによる本格的観光政策の策定と実施体制の改善

ITF の意見書は多岐にわたっている。観光プロモーションでは民間の創意と実行力が不可欠であるが、それに劣らず公権力による支援や環境整備が絶対に必要であり、現在経済産業省内に窓口があるだけの観光行政ではフランスの観光は衰退を免れないとして、各省庁を横断する権限を付与された観光専任大臣を首相の直下に設けるべきであると進言している。この点については同調する意見が多く、その結果以下のごとき勧告となった。

●専任の観光大臣の設置

他にさまざまな担務をもつ大臣でなく、観光だ

けを所管する専任の大臣をおく。観光はそれに値する重要産業であり、オール・フランスの対外観光プロモーションの実施や観光供給の拡充には、それにふさわしい権限の付与が必要である。スペインの成功、ロシア政府の冬期オリンピックにかけた150億ドルという巨額投資などを考慮すれば、国際競争で観光の地位を低下させつつあるフランスにとって、緊急の措置が必要である。

●観光政策遂行のための省庁横断的な組織が必要

これまで観光をさまざまな省庁に所管させてきた。現在は経済産業省の企業競争総局（DGICIS）の所管になっているが、経済産業省では省の権限の枠外にまで行政力を及ぼすことはできない。それゆえ、省庁横断的な観光統括セクションを設け、そこに一定の権限をもたせて国家の観光政策の調整を行なわせるのが適当である。ただし、これは観光担当大臣の業務を侵害するものではなく、限定的な担当業務、例えばグラン・パリ（首都圏）担当、ユーロディズニー担当、ロアール渓谷共同プロモーション担当などを担務して調整せしめるものである。

5. 観光車座会議による意見の集約

上院の勧告は、観光産業界の最高レベルの官民プレイヤーの知識と経験を集約したものであり、以後この勧告に沿って観光政策が展開されていく。前項に掲げた上院の勧告は「勧告」としてまとめられた結論部分だけを紹介したが、報告書には正反対の意見や認識も含め、小委員会での細部の議論も紹介されている。

この勧告から2年を経て、ATOOUT フランスの事業活動も順調に拡大しているように見え、フランスの来訪外客（8370万人）は世界第1位を維持している。しかし、長期的に見れば1997年に世界の総国際観光客数の11.1%を占めていたフラン

スは、2009年には全体の8.7%へとシェアを下げ、その後も低下傾向が続いている（2014年にはさらに7.4%へと縮小）。

こうした傾向下に、2012年5月にサルコジ大統領に代わって就任した社会党のオランド大統領も、観光産業がフランス経済の牽引力となるべき最重要産業であることを確認した。新内閣では、先の上院の勧告を政府の施策に反映させるべく検討がなされ、13年度のATOUTフランス年次総会終了後の13年9月、時のシルビア・ビネル観光担当相によって全国各層からの意見集約を目的とする「観光車座会議」（Assises du Tourisme）の開始が宣言された。11月26日付けの一般意見募集のコミュニケによると、観光はフランスの国内総生産の7.4%を占め、観光収支は113億EURの黒字をもたらす、直接間接200万人分の雇用をもたらす基幹産業であるにもかかわらず、その観光産業が市場の変化や競争激化などに対応しきれておらず、曲がり角を迎えている。これを打開するために、全国民の協力とアイデアを求めべく全国規模の車座集會を展開する、と発表した。

意見集約の方法

意見集約の方法は、20省の大臣、観光分野で働く中央地方の官民関係者はもとより、すべての国民にフランス観光の魅力アップのためのアイデアや具体策の提案を求めるといものである。意見提出は以下の9テーマに分けて提案するよう求められた。

- ① 新しい国内観光地の出現をもたらす方法
- ② 観光供給の多様化策
- ③ 観光促進に資するイベントや会議誘致のための戦略
- ④ 接遇改善のためのアイデア
- ⑤ 観光従業員の質向上のための教育にかかわるアイデア
- ⑥ フランス観光の受け入れ体制強化のための

投資増大の方策

- ⑦ 観光促進のための中央・地方の行政の協体制の構築
 - ⑧ 観光市場の環境変化への対応力の強化
 - ⑨ フランス人の国内観光の再活性化
- アイデアや具体策提案の方法は以下の3通りのやり方で進められた。

- ① 2013年11月26日から14年1月末まで、誰でも指定のホームページにインターネット経由で提出できる。
- ② 9つのテーマ別に9つの委員会を設け、各委員会に40名程度の官民の専門家・実務家を集め、それぞれに2名の幹事役をおいて議論の取りまとめを行なう。委員会は関係する省庁の情報と経験を自由に活用できる体制とする。
- ③ フランスの27（海外領土の5地域圏を含む）のすべての地域圏でそれぞれ車座集會を開催し、地方自治体をはじめ官民の関係団体の代表を集め、テーマごとに地方固有の問題をとり上げて議論と意見の集約を行なう。

車座集會の閉会式と成果報告

2013年11月から14年4月にかけて開催された各種委員会会議には、約400名の官民の観光専門家が参加し、14年1月末までの一般公募に対しては3万3000件の意見や提案が寄せられた。地方レベルでは27の全地域圏で車座集會が開催され、15年8月現在も下位レベルの地方で開催が続いている。

車座集會進行中の2014年4月1日付けで、ATOUTフランスの監督を含む観光行政が経済産業省から外務省へと移管されるという思い切った改革も行なわれた。観光という特殊な分野では各省横断的に権限を発揮しうる機関が必要であるとする上院勧告に従い、かつ、観光行政の主たる機能が対外観光プロモーションであり、観光以外の諸々を含むフランス・ブランドと一体にプロモ

ーションする必要があることから、外務省が所管するのが適当と判断されたのであった。

車座集会の終了式をかねた報告会は、2014年6月14日に開催された。各種集会を通じて行なわれた議論や提言をまとめた報告書は、新たに観光所管大臣となったローラン・ファビウス外務大臣が、国の観光政策の方向を、30項目に及ぶ具体策とともに発表し、すでに多くの施策が実行段階に入っていることを明らかにした。関係者は、いずれも外務省の海外ネットワークを活用して観光プロモーションの範囲を拡大することを歓迎した。

車座集会の30項目提案

閉会式での成果発表では、国際観光客数世界第1位を維持するためにフランスの観光魅力をさらに開発する施策とともに、2020年の来訪外客数を1億900万人、30年には1億2100万人とする数値目標が新たに設定された。併せて、これを達成するために、5分野に整理した合計30項目の優先施策も発表された。5分野とは、①観光供給の多様化と質の向上、②接遇の改善、③IT技術の活用、④観光従事者の教育、⑤「万人のパカンス（国民観光）」の推進、であった。以下発表された30項目の概要を紹介する。

1. フランスの観光魅力の5本柱のショーアップ；①フランス料理とワイン産業、②山岳とスポーツ、③エコツーリズム、④フランスの工芸技術、⑤都市観光とナイトライフ。
2. 観光投資促進プログラム（未来への投資）の創設；自国企業のイノベーションと競争力向上のための融資プロジェクトを、観光分野にも適用する。
3. パリおよびフランス国内での国際観光プロモーション事業の展開；ATOUP フランスを中心に、先進観光地ブランドを核として、効率的なフランス全体の観光プロモーションを実施する。
4. シャルル・ドゴール空港の接遇改善；到着時

のウェルカムボード掲出は実施済みだが、ほかに15カ国の言語でパリの旅行情報や交通手段その他の多様な情報提供の画面を設置する。

5. パリ北駅の接遇改善；2014年に北駅の改装工事に着手した。ユーロスター用のゾーンについても改装工事を行ない、駅構内の通行・誘導ルート of 改良を検討中である。
6. シャルル・ドゴール・エクスプレスの開始；新サービスは2017年にスタートする。これによってドゴール空港とパリ市内は20分で結ばれる。
7. 現在の RUR-B 線によるパリ市内～空港間の電車の直通運転は客の少ない時間帯だけの運行である。目下直通運転の増発を検討中であり、とくに早朝の運転は早期に実現する。
8. 関係機関の同意を得て、シャルル・ドゴール空港とパリ市内間のタクシー運賃に明朗でわかりやすい定額運賃制を導入する。
9. 2015年1月1日より、パリ市内～シャルル・ドゴール空港間の A1 高速道路に、時間短縮のためにバスとタクシー専用のラインを設置する。
10. 48時間以内のビザ発給制度を拡充する；中国を皮切りに、湾岸諸国、南アフリカ、およびインドに対し、申請後48時間以内にビザを発給することによって、入国管理に影響を及ぼすことなく来訪客を増やす。
11. 宿泊予約証明書提示の廃止；法律が禁止している国を除き、全ての国の国民に対し、短期滞在ビザの取得に宿泊予約証明の提示を求める制度をただちに廃止する。
12. フランスの海外県・領土の近隣に在住する外国籍（複数）の観光客に対するビザの免除；例えばレユニオン島へ行く（近隣国在住の）中国人など。
13. 経済発展性が高く、不法移住のおそれのない国からの来訪客に対し、シェンゲン・ビザの免除を EU に提案する。
14. タレント・パスポート制度の導入；研究者、

投資家、企業家など、高度の資格を有する人々に対し、4年間の長期滞在ビザを発給する。2014年秋の入国管理法改正に含める予定。

15. バイオメトリック・パスポート (PARAFE) による自動パスポート・コントロールの周知；2009年に導入された新パスポートによる入出国手続きのスピードアップを図る。とくにパリの諸空港において。
16. 到着時の観光客誘導システムの改善；STIF（首都圏交通連合）が開発中のデジタル案内方式によって、駅や空港に到着する客の誘導標識を、単純化とピクトグラフ化によって改善する。これらは2014年末までに完了の予定。
17. 内務省の安全化計画に従って、2014年度よりパリの主要観光地に警察力を20%増強する。北駅にはすでに特別警備隊を配置済みで、シャンゼリゼ通りにも近々配置する。
18. 観光客向け商業の日曜開業の促進；日曜日の営業禁止規制は外国人観光客にとって不評である。政府は観光客の多い場所では日曜の開業が望ましいと判断する。パリの営業許可はパリ市の権限であるが、観光促進協力者(パートナー)の同意のもとに、観光地帯の商店の日曜営業を勧奨する。とくにオスマン大通りのデパートや小売店など。
19. 駅構内店舗の日曜営業；同様にフランスの主要駅における商業施設の日曜営業を推進する。空港内の商業施設の日曜営業規制はすでに撤廃されている。
20. 主要観光地区に無料 WiFi (無線 LAN) を展開する。ホテル内にも設置することを奨励する。パリ空港公団は率先してパリの全空港に設置したが、同様のサービスを他の観光関係施設へも展開するよう期待する。
21. 観光客用インターネット・サービスを開発する。
 - ・情報分野の協力者 (プレイヤー) の支援によ

り、移動端末でアクセスできる情報を提供する。GSP の発展により、観光客が自ら自分の居場所を確認しつつフランス国内を容易に移動しうるようにすることが目的である。

- ・web 上に提供するフランスの観光情報を改善する。これらの観光情報は外務本省、在外公館、また同意を得てアリアンス・フランセーズ (フランス語学校) の在外校でも提供する。
22. 5/10アプリケーションズに協力し、2015年1月1日から、無料翻訳、緊急救助、特定個所での子供サービス等の情報を提供する。
 23. 観光固有のデジタル・ネットの導入；大容量の国際情報プラットフォームへの観光業の販売依存度を軽減し、観光産業の各分野のプレイヤーが連携し、共同して e-tourisme を開発する。これにより観光産業界の連携の強化、従業員教育その他の独自の IT 情報戦略を実現する。
 24. ホテル業者とネット予約サービス業間の取引関係の調整。2014年末までに、不正取引規制当局のこの件に関わる見解を求める。ある種の取引には、一定の枠をはめるべきものもあり、ホテル側の希望価格を尊重し、必要に応じて販売委託契約締結を導入すべきである。
 25. 従業員教育の強化；観光供給の質の向上のためには、従業員の質の向上が不可欠である。観光分野の雇用の25%が有期労働ないし季節労働であることに鑑み、職種横断の労働協定(ANI)が想定する特別扱いによって、観光分野に働く有期・季節労働者への従業員教育を強化する。
 26. 2015年度はじめに、ホテル=レストランの技能達成バカロレアを導入する。終了後もホテル、レストラン、観光一般の専門職としてさらに研鑽を積む道を開く。
 27. 国民の誰でもバカンスを享受できる施策を展開する。
 - ・全国バカンス小切手機構に低所得層専用ホームページを設け、バカンスの先行、時期、内

容、形態、日数、予算など、彼らがバカンスの企画をしやすいよう支援し、低廉なバカンスを提供する各種民間施設や非営利団体の施設を紹介する。

- ・7500万 EUR のソーシャル・ツーリズム投資基金を設置し、既存の公的融資銀行 (Caisse des Depots)、退職年金基金、バカンス小切手公庫などと協力して、ソーシャル・ツーリズム施設の拡充を支援する。

28. 観光分野の事業に適用されている規制を簡素化するための政令を、2014年秋に成立させる。

- ・ある種の手続きの廃止ないしデジタル化 (例えばプールの設置、空港シャトルバスの運行登録など)
- ・ホテル内の料金表示義務
- ・都市計画規制の緩和と簡素化

29. フランスと他国との「文化交流年」事業はすでに成功裏に行なわれているが、この行事を「観光」を強調する形で拡大実施する。

30. 観光優先政策を継続する。観光車座会議は1回限りの行事として終わらせず、継続し、その成果を生かしていくために、外務大臣の諮問機関として官民専門家を集める観光諮問委員会を設置する。この委員会に2020目標年に向けての実行計画を諮問する。14年末までに報告を求めるとともに、毎年重要課題を検討するためにこの会議を皆さんと一緒に開催する。第2回目の会議は15年下半期に実施する予定である。

これらの項目を見ると、国家として外客誘致プロモーションを成功させようと本気になっている印象をうける。いくつもの省庁の所管事項となっている施策を観光振興のために各省が協力して実施しようとするものであり、この時点ですでに多くの省庁の連携が進んでいることが窺われる。事実、外相の挨拶はこれらのうちかなりのものが発表以前にすでに着手されており、未着手のものも

直ちに実行に移されると言明している。

このあと、2014年8月に開催された在外フランス大使の本国会議において、外相は在外公館全体でフランス観光のプロモーションに協力することを指示し、とくに新興観光市場国70カ国を指定して積極的に取り組むよう指令した。

また、30項目の最後に掲げた外相の観光諮問委員会の第1回会議を2014年9月3日に招集し、観光車座会議が生みだしたダイナミズムを維持しつつ、20年度までに実施する施策の取りまとめを諮問した。諮問委員会には7つの作業部会が設けられ、それぞれに観光業界人や官民の専門家、中央・地方の議員らが参加して議論する一方、外相自身が議長を務める全体会議は月1回のペースで審議を進めている。

6. 2015年の状況：むすびに代えて

フランスのインバウンド観光政策は、2009年にATOOUT フランスが誕生し、オール・フランスの対外プロモーションを標榜する体制がとられたことで、しばらくこの体制が続くものと考えていた。ところが、新体制に関する上院の事業監査が行なわれたことから、さらに大きく展開する。フランスは世界一の観光大国であるとの自負を持っているが、観光研究者や実務家の間では、その潜在力を活かす力ではスペインに後れをとっており、その理由の1つが、政府の本格的な観光振興策が存在しないことにあると自認していた。

上院の業務監査が行なわれ、最高レベルの研究者や実務家がフランスの観光振興の問題点と課題を総ざらえたことによって、対策の在り方が見えてきたとっていいだろう。上院の勧告の概要を上簡単に紹介したが、ここにいたる議論の展開は観光産業というものを持つ本質をきわめて明快に描き出している。本稿を起こした2015年8月

の時点で、フランスのインバウンド観光の施策がどこまで成果を生んだかはまだ明らかでないが、今後もその推移を見守ることを前提に、わかり得た範囲の進展を紹介しておく。

観光分野の規制緩和

2015年3月26日付け行政命令 Ordonnance 2015-333により、観光産業界が長年待ち焦がれていた観光分野の規制・手続の廃止と簡素化が行なわれ、併せて地方自治体間の権限の錯綜による障壁が整理され、対外観光プロモーションのための協力体制がとりやすくなった。ただし、これら改正法の施行は2015年秋からとなっている。

閣議了解

4月29日の大統領主催の閣議で、ファビウス外相が車座集会以降の観光振興の状況を報告した。対外観光プロモーションの強化、接遇の改善、地方観光行政の改革、IT情報技術の活用、観光従業員教育など、さまざまな項目について報告が行なわれ、了解された。このことは、国政のトップレベルが真に観光振興にとり組み始めた証しであり、これまで骨太の観光政策 Grande Politique du Tourisme の樹立と実行を求めてきた観光関係者が熱望してきた展開であった。笛吹けど踊らずのきらいがあった観光産業界にも政府の本気度が伝わり、2015年度のATOOUTフランスの対外観光プロモーション事業への関心が高まっていると伝えられている。

ファビウス外務大臣は、外務大臣観光諮問委員会の月例会を主宰し、折あるごとに観光行政の刷新について記者会見などで公開している。観光産業の政府のスポークスマンの役割を果たし、その知名度も手伝ってフィガロやルモンドなどの一流紙も外相の観光に関わる会見記事を積極的に取り上げている。6月11日の記者会見では、外相の観光諮問委員会の答申を紹介し、1年前の30項目の

施策はすでにほとんどが終了していることに鑑み、2020年に1億人の外客を迎える政策を実現するために、新たに40項目の重点施策の提案がまとまったことを紹介し、そのうち17項目を列挙している。

ATOOUT フランスの2014年度事業報告

フランスのインバウンド観光の大きな曲がり角となった2014年の総括に当たるATOOUTフランスの14年度事業報告は、15年6月19日の定例総会で公表された。前回14年度総会時に発表された車座集会の事業計画は、ほぼ全部が実施済みないし進行中であると報告された。

とくに行政主導で行なわれた改革については、①申請後48時間以内のビザ発給の制度を中国(2014年に60%の発給増)、南ア、インド、湾岸諸国に適用開始。②パリの空港や鉄道駅への無料WiFiの設置。③シャルル・ドゴール空港と鉄道の北駅の改修工事終了。④パリの主要国際観光地帯の安全対策完了。⑤4月29日に首都圏高速道路にバス、タクシー専用道路が設けられ、⑥6月にはパリ市内と周辺空港間に定額のタクシー運賃が設定され、⑦懸案だった国際観光地での商店の日曜開業の拡大も実現した。

対外プロモーションについても、20の地方デスクティネーションと国との間で協定書が締結され、これによって首都圏やコートダジュールなどに偏っていた来訪外客がより広くフランス国内のデスクティネーションに向かうことになることと期待されている。国内各自治体の観光分野の協力体制が出来上がることは、国内観光にとっても新しい展開が開けるものと考えられている。

観光従業員教育も各地の商工会議所によって始められており、観光発展の障害になってきたと批判されていた各種の規則は緩和と単純化が進み、日一日と観光関連企業の日常を変えつつある。

対外観光プロモーションの財源

ただし、2014年度事業報告に含まれる決算報告と管理報告を見ると、ATOOUT フランスの予算は初年度09年度の総額7323万 EUR（うち政府の補助金3603万 EUR）から、10年度には8142万 EUR（同3996万 EUR）へと増えたが、13年度は6924万 EUR（同3340万 EUR）、14年度には6720万 EUR（同3304万 EUR）へと総額も政府補助金も減少の一途である。

定年退職職員補充の財源も与えられず、このままではATOOUT フランスの事業活動が停滞する恐れさえあると苦境を訴えている。

対外観光プロモーションの恒久財源となるはずの滞在税の増額その他についての措置はまだ行なわれていない。2014年6月に議会に出された1人1泊当たり最高限度額の1.5EUR から8EUR への増額と首都圏の追加課税を主とする改正法案は下院で否決され、15年度に持ち越された。最新情報によると、15年8月20日付けで改正法が成立したが、これによると、パレス級への課税が1人1泊当たり0.65~4EUR、5つ星級が0.65~3EUR、などクラス別に課税額の最低と最高額が決められた。実施されればかなりの増収が見込まれるが、改正による税収増が観光プロモーションに充当されるまでには、まだしばらく時間がかかるであろう。外客受け入れ体制面での行政上の改革は大きく進んだものの、予算とプロモーション体制の改革が功を奏して、目に見える効果が表われるかどうか、ここ2~3年が勝負どころであろう。

フランスの観光行政は大きな曲がり角にある。「観光」を外務省の所管とした例は先進国にはなく、観光プロモーションの理論構築と実効ある活動を追究する観光行政へと突き進む観光大国フランスの歩みを注目していきたい。

資料1 ATOOUT フランス（フランス観光振興機構）の組織と事業

1. 組織の性格

性格は旧メゾン・ド・ラ・フランスと同じ経済公法人の1つである。しかし、公益法人であったODIT フランスと統合し、さらに経済・産業・雇用省の観光産業局の業務をも引き継いだことから分かる通り、政府の行なうべき事業を柔軟に実施するための、日本でいえば独立行政法人に相当し、実態ははるかに強力な権限と任務を与えられた特別の組織である（観光法典L141-2）。

2. 設置の目的と事業活動

観光法典（L141-2）の規定によれば、ATOOUT France 設置の目的は、①観光宣伝を通じてフランス・ブランドの拡大と宣伝に貢献し、②フランスの国際観光の需要と供給を良き状態になるよう調整し、③観光産業の質の向上と競争力を強化する、である。その目的達成のために、以下の事業活動を行なう。

- ・国、地方公共団体、および官民の会員ないしパートナーに対し、観光政策を実行し、事業計画の策定と実施のために専門知識を提供し、観光分野の教育・調査・開発のためのコンサルティングを行ない、そのノウハウを世界に輸出する。
- ・国内の地域および海外県・領土による内外の観光市場に対するプロモーション活動を企画し、実施し、結果をフォローする。このため、ATOOUT France は宿泊施設、レストラン、観光客の接遇、その他の観光客受け入れ体制の改善に努め、とくに宿泊施設の格付けを行ない、その向上を支援する。
- ・観光現象の動静を常時観察し、信頼性の高い調査/統計を会員に提供し、研究成果、とくに関連産業や地域観光の需給予測を、適切と思われる方法によって公開する。

- ・地方観光地および宿泊施設（ホテル、レジデンス、家具付観光滞在施設、休暇村、キャンプ場、その他）の格付けを企画し、実施し、その格付けを公表し、格付けされた宿泊施設のリストを無料で配布する。
- ・本機構は、L211-1 が定める旅行業、および L231-1 が定める観光バス運行の登録業務を担当し、そのための委員会を機構内に置く。
- ・国、地方公共団体、およびそれらの設置する組織は、本機構の目的に沿ったその他の事業を、協定によって委託することができる。

3. 組織と機関

ATOOUT France は観光法典 L141-1 によって設置され、その規定により定款が作成されている。法および定款によると、ATOOUT France は観光担当大臣の監督下に置かれ、会の運営のために、総会、運営審議会（Conseil d'Administration）、事務総局（Direction Générale）がおかれている。

3-1 運営審議会

運営審議会は最高議決機関であり、その構成は以下のとおりである。運営審議会会長は審議会委員の中から観光担当大臣の推薦により、単純多数によって選出される。

- ・国の代表 6 名：観光担当大臣代理、文化担当大臣代理、海外領土担当大臣代理、農業担当大臣代理、環境・エネルギー・持続可能な開発・国土計画担当大臣代理、スポーツ担当大臣代理
- ・観光担当大臣が指名する有識者 12 名（自然人、または法人の幹部）
- ・デスティネーション代表 4 名：地域圏観光委員会全国連盟会長、県観光委員会全国連盟会長、観光協会全国連盟会長、野外観光協会全国連合会長
- ・全国旅行業協会会長
- ・全国ホテル協会会長

- ・全国観光市町村協会会長
- ・フランス山岳会会長
- ・総会を構成する 4 種の会員グループの代表計 4 名

3-2 会員制度

前身のメゾン・ド・ラ・フランスの時代から会員制度をとっていたが、新設の ATOOUT フランスでは、官民の力を総結集するために、制度を以下のように改めた。端的にいえば、会員を非営利団体会員と企業会員に分け、それぞれに正会員と賛助会員を設け、計 4 種の会員によって構成される。会員資格の違いは ATOOUT フランスのサービスの利用権と会費の額である。

非営利団体会員（Membre Institutionnelles）

非営利団体会員とは地方公共団体、国の公的機関、業界団体、専門組織であって、営利を目的としない組織

- ・正会員（membre actif）：ATOOUT France の活動を支援し、ATOOUT France の提供するサービスをフルに活用できる組織会員。
- ・賛助会員（membre associé）：ATOOUT France の活動を支援し、ATOOUT France の提供するサービスの一部を無料もしくは特別価格で利用できる組織会員。

非営利団体会員の会費：①正会員の会費は、会員の規模と種類により年額 1050～5450 ユーロの 7 段階に分かれ、②賛助会員の会費は同じく年額 930～1580 ユーロの 6 段階に分かれている。

企業会員（Membre Acteurs Privés）

企業会員とは宿泊、飲食、交通、旅行業、およびそれ以外の観光客に提供する財・サービスの生産者である。

- ・正会員（membre actif）：ATOOUT フランスの活動を積極的に支援し、ATOOUT France の提供するサービスの全てを優先的に活用することができる企業会員。
- ・賛助会員（membre associé）：ATOOUT フラ

ンスの最小限の支援者で、ATOOUT Franceの提供するサービスの一部を無料もしくは特別価格で利用できる企業会員。

企業会員の会費；①正会員の会費は、会員の売り上げ規模により年額1500～1万5500EURの8段階に分かれ、②賛助会員の会費は同じく年額930～2500EURの5段階に分かれている。

会員数

2009年末現在の会員数は、リーマン・ショック後の景気低迷もあって、メゾン・ド・ラ・フランス時代の09年1月現在の会員数1298会員から1215会員へと減少した。しかし、その後ATOOUTフランスの活動が活発化するにつれて会員は増え続け、14年末現在では4566会員になっている。会員の種別を見ると、公的機関・非営利団体が36.3%、その他が企業会員である。分野別に見ると、宿泊・滞在施設関連会員が32.65%で最も多く、次いでデスティネーションや非営利団体の25.14%、以下旅行業11.76%、文化遺産・施設等5.06%、交通機関4.73%などとなっている（2014年事業報告より）。

会員総会

総会はすべての会員によって構成する。観光担当大臣が国を代表し、総会議長を務める。総会において、会員は国以外の正会員の3種の業種のグループ（collège）と賛助会員グループの4グループに分かれて代表される。各会員はそれぞれ1票の投票権を有するが、国は会員の総投票権数プラス1の投票権を有する。総会の決議事項は以下のとおり。

- 内規の承認 ○事業監事の指名
- 会計監査の指名 ○定款の改正
- 年次事業報告と会計報告の承認
- 運営方針の承認 ○会の組織変更と解散
- 会員の入会と除名
- 会による不動産の譲渡および財務の保証

3-3 事務総局（La Direction Générale）

1) 事務総長

事務総長は運営審議会の推薦により、観光担当大臣が任命する。

2) 事務総局の部局構成

- 総務部 ○会員連絡部
- マーケティング部
- 企画・調査・技術革新部
- 開発研究部 ○観光産業教育部
- 観光産業監督部 ○財務・法規部

3) 海外事務所管理

- 北ヨーロッパ部 ○南ヨーロッパ部
- 米州部
- アフリカ・アジア・中近東・オセアニア部

3-4 在外事務所のネットワーク：31カ国35事務所（2014年度事業報告より）

1) 欧州：15カ国16事務所

ドイツ、オーストリア、ベルギー、デンマーク、スペイン（マドリード、バルセロナ）、英国、イタリア、ノルウェー、オランダ、ポーランド、ポルトガル、チェコ、ロシア、スウェーデン、スイス、南アフリカ

2) 米州：6カ国7事務所

カナダ、米国（ニューヨーク、ロサンゼルス）、メキシコ、ブラジル、コロンビア、アルゼンチン

3) アジア・アフリカ・中近東・オセアニア：10カ国12事務所

オーストラリア、韓国、中国（北京、上海、香港）、台湾、日本、インド、イスラエル、シンガポール、アラブ首長国連邦、南アフリカ

資料2 観光基本戦略2010/2020（2009年6月策定・石井昭夫抄訳）

2008年6月の観光全国会議 Assises Nationales du Tourisme においてエルベ・ノヴェリ観光担当

大臣によって発表された「デスティネーション・フランス 2020 年計画」に沿って，ATOUP France は，分野別基本戦略策定委員会および観光産業界の支援協力を得て，「フランス観光戦略 2010～2020」を策定した。

この野心的な戦略策定の目的は，観光産業をより一層フランス経済の成長と雇用の創造に寄与せしめることであり，具体的には「デスティネーション・フランス」の価値を高め，今から10年以内に観光収入ヨーロッパ第1位の地位を回復することである。

本戦略は，過去数か月にわたって観光産業界の要人を交えて慎重に検討された結果である。パリ・ディズニール副社長ドミニク・クロケー氏を長とする戦略委員会を設立し，分野別（ビジネス旅行，宿泊施設，情報テクノロジー，ビーチリゾート，都市/文化観光など）に民間観光産業界の代表との協議を重ね，併せてフランス地方圏観光委員会（FNCRT）およびフランス全県観光協会（RN2D）の代表も参加した。ATOUP France の全会員および国際関係諸機関のネットワークも，本戦略を有効なものとするための助言と情報を惜しまなかった。

3つの重点方針

基本目標を達成するために，フランス観光の長所と欠点に充分に配慮した上で，経済効果の高い市場を優先する。3つの重点方針を以下のとおりとする。

- 1) 成長潜在性の高いセグメントを優先的ターゲットとする。例えば，成熟市場における高齢者層，新成長市場における中流階級，フランス人を含むヨーロッパの青少年市場，その他将来性の高いと思われるセグメントを優先する。
- 2) 戦略目標とするセグメントに対し，実績の維持・拡大および常顧客化を図る。例えば，国際会議および業種イベント，家族旅行など。

- 3) 《世界村 Village Mondial》（世界中の文学・芸術・旅行情報にアクセスできるサイト）のようなベクトルを利用して，世界に新しいデスティネーション・フランスをショーアップする。

5つの《てこ》による刷新

基本戦略に沿って，フランスという強力で創造的なブランドを明示し，斬新な宣伝活動を実施する。「フランス」という観光ブランドは，国内の多くのデスティネーションを傘下に有し，それらの総体に支えられ，フランス人に対しても外国人に対しても魅力あるデスティネーション・イメージを発信しうる。課題は，すでに知られているフランス国内の各デスティネーションの魅力を，適切なプロモーション戦略によって一段とショーアップすることである。これを実施するために，以下の5つの《てこ》を戦術として設定する。

1) 観光供給の質的強化

提供する観光商品の内容，サービス，アクセス全体の刷新と質の向上と再活性化。

2) ポジショニングの確立

持続可能な発展を前提とする潜在力豊かなフランス観光のブランド戦略の創出。

3) 観光の流通機構の最大活用

フランス全体および国内デスティネーションの商品化と販売力の強化。

4) 情報ネットワークの活用

フランス観光の統一ブランドと国内各デスティネーションのブランドの，拡大する世界的な情報ネットワークを活用する清新なプロモーションの実施。

5) 事業活動の評価方法の確立

実績を評価する指標を作成し，観光経済の運営指針の策定に資する。

資料3 観光マーケティング5ヵ年計画(2010/2015)

観光マーケティング5ヵ年計画は、「基本戦略2010/2020」、とくにその中のプロモーション戦術(《てこ》入れ作戦)に関連して作成するものである。計画作成に当たってATOOUT Franceの海外事務所やテーマ別小委員会によるセミナーなどから豊かな情報やノウハウが提供された。あらゆるプロモーション活動は、全体戦略に合致するものでなければならない、また、ますます厳しくなる国際競争に対応する必要から、「観光収入を拡大する」という基本目的を達成するための指針として以下の3つの中期マーケット戦略を策定した。

1 戦略的優先セグメントの設定と宣伝方針

●基本戦略に提示されている潜在性の高いセグメントからの来訪客を増やすために以下の活動を行なう。

1) 国の経済と観光マーケットの成熟度との関連において、市場をセグメント別に分類する。これにはフランス人のマーケットを含む。

2) 宣伝活動を最も豊かな潜在市場に集中する。

3) 当該市場の特徴とターゲットに適合したコミュニケーションのチャンネルと宣伝手段を選択する。指針の概要は次項のとおりとする。

●宣伝対象別には、以下の方針で臨む。

1) 大衆向けの宣伝においては、目的地フランスの選択は価格だけが決定要因ではないので、バラエティに富んだ国内観光地と関連付け、ターゲットを絞った「楽しさ/価格」の組み合わせによるアプローチ作戦を展開する。

2) 旅行業界向けの宣伝においては、旅行者の販売に繋がるあらゆる形の接触により、情報と材料・手段を提供する。彼らは、販売増という目的達成のために、顧客を誘引するものを何であれ欲しているからである。

3) メディアに対しては、必要に応じて少数の質の高い媒体を選定し、それらとの信頼関係

を醸成し、選別的かつ豊富な情報提供を行なうことによって最高度の波及効果を達成する。

4) 将来の旅行先にフランスを選択させるのに強い影響力を持つオピニオンリーダーなどの特別の人的チャンネルを、特別の活動によって活用する。

2 戦略選択によるプロモーション活動の方向付け

基本戦略に明示された目標を達成するためには、すべてのプロモーション活動を同一方向に収束させる必要がある。フランス観光というブランドの持つ価値を維持向上させることが戦略の中心的な課題である。そのためには、個別的で強力なコミュニケーションが必要で、これによってフランス・ブランドをユニークかつ他と異なるものへとショーアップすることが可能になる。示されるフランスのプレゼンスは、インパクトがあってフランスというデスティネーションを代表するものでなくてはならない。そのためには、今日では有効性が落ちたメディアや手法、例えばイベント参加、とくに一般大衆向けエキスポなどへの参加は取りやめるなどの選択も必要である。

逆に、ニューテクノロジーの利用は、コミュニケーション・チャンネルとして重視すべきものとなってきた。消費者の嗜好の変化も急速であり、これらに対応するためにも新しいコミュニケーション・システムの構築が求められる。

1) 新技術による情報社会ネットワークでは、コミュニケーションは一方通行ではなく双方方向に行なわれており、伝えたい内容の選別と伝達のために、これまで以上にこれらを重視する。

2) マーケティングのための基礎的データは、CRM(顧客管理)の手法などによって常に新しくし、コミュニケーションの対象をよりよく捉え、よき関係を維持すべく努力する。

3) 販売(リザーベーション)後もさまざまなアプリケーションによるコミュニケーション機会

があるので、新しい販売の機会を求めて、旅行中および旅行後にもコミュニケーションを継続する。

4) プロモーション活動と販売活動を結びつける宣伝活動が推奨される。

3 フランスの各観光地それぞれに適合する市場を開拓する

旅行者が問題にするのは観光目的地であるから、フランスの観光宣伝を行なう場合、フランスが有する国内観光地とそれら観光地に属する豊かな魅力に支えられるのは当然である。したがって、宣伝活動とは、フランスのさまざまな観光地とその供給力を、それぞれに適合する市場において売り込むことである。

われわれはパートナー（会員等）に対して、都市・自然・海岸・海外県など、それぞれの目的地ごとに、協力して活動するための新しいアプローチを提示する。

最後に、提案する事業活動の質と有効性の絶えざる向上のために、事業活動の評価とフィードバ

ックの方法を創設し、好循環をもたらすべく工夫する。

主要参考文献

Rapport d'Information No 684 SENAT : 「フランス上院調査報告 No. 684」。

Rapport d'Activit e de ATOUT France 「ATOUT フランス年次事業報告」2009&2014。

Cloture des Assises du Tourisme 「観光車座会議終了報告」(2014年6月)。

Code du Tourisme 「フランス観光法典」。

石井昭夫 (2011) 「ATOUT France の概要」『運輸政策研究』Vol. 14 No. 2, 財団法人運輸政策研究機構。

石井昭夫 (2012) 「フランス観光政策小史」アジア大学経営学部紀要『ホスピタリティ・マネジメント』Vol. 3, No. 1。

石井昭夫 (2013) 「フランスにおけるホテルの分類と格付け」アジア大学経営学部紀要『ホスピタリティ・マネジメント』Vol. 4, No. 1。

廣田功 (2010) 「最近のフランスの観光政策」『観光産業と観光地の現場』帝京大学研究報告。

(石井昭夫 観光研究者, 元立教大学・帝京大学観光学科教授)