



Bank of Japan Matsue Branch
Sanin Research Papers

2023年3月24日
日本銀行松江支店

山陰の新たな観光 ～持続可能な観光地の形成に向けて～

➤ 本稿は、藤原 玲子が作成しました。本稿の内容と意見は筆者個人に属するものであり、日本銀行の公式見解を示すものではありません。なお、本稿の内容に関するお問い合わせは、日本銀行松江支店総務課（電話：0852-32-1503、メールアドレス：matsue-b1918@boj.or.jp）までお願いいたします。

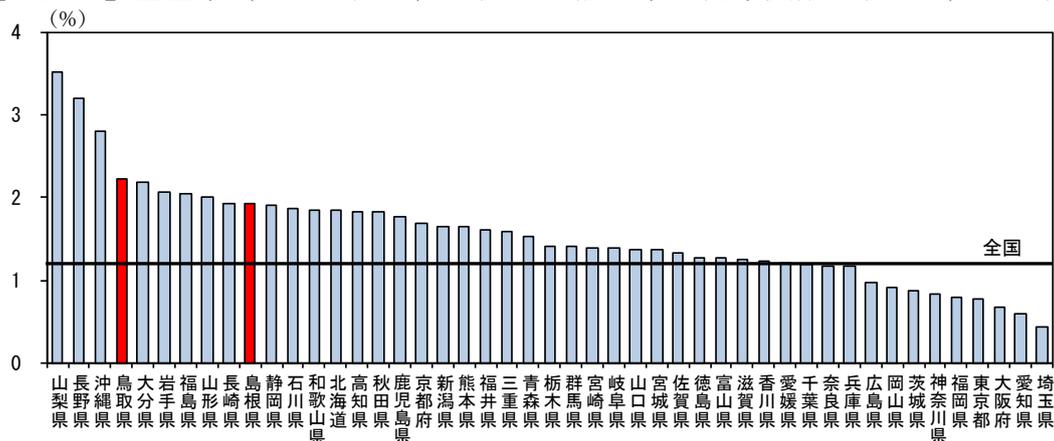
※ 本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ日本銀行松江支店までご相談ください。複製を行う場合は、出所を明記してください。

1. はじめに

2020年以降の新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の拡大は、人々の移動を抑制し、観光産業に大打撃を与えた。感染拡大から3年を経た現在でも、宿泊施設などからは観光客がコロナ禍前までの水準に回復していないとの声が聞かれている。このように未だ厳しい状況が続いている観光産業であるが、その経済効果は裾野が広い。すなわち、宿泊のみならず、交通機関による移動や飲食、土産物購入などといった直接的な効果に加えて、これらに用いる製品や原材料等の生産増加、雇用者や所得の増加といった間接的な波及効果を域内産業へ及ぼすことが期待できる。特に山陰経済における観光産業は、他地域と比べても経済的役割は大きい。雇用面で一例を挙げると、島根・鳥取両県における宿泊業の従業員数が全産業（公務を除く）に占める割合は、全国でも上位（鳥取県4位、島根県10位）に位置している（図表1）。

また、観光は今後の山陰地域の持続的な成長にとっても重要な産業である。当地は国内他地域と比べても逸早く人口減少が進み、将来的にも加速すると予測されていることから、域内需要が縮小していくと見込まれる。このため、域外から訪れる旅行者による観光消費額を拡大させて域内需要の落ち込みをカバーすることは、極めて意義が大きい。このように、コロナ禍で落ち込んだ観光産業の振興を図っていくことは、山陰経済にとってより一層重要性を増している。

【図表1】全産業（公務を除く）に占める宿泊業の従業員数の割合（2016年）



(出所) 総務省・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査結果」

以上の問題意識を踏まえ、本稿では、山陰における観光の現状と課題を整理したうえで、今後の観光振興に向けた方向性を考える。具体的に、2.では足もとの観光客数や観光消費額の推移をみたうえで、3.では近年の旅行傾向の変

化を整理する。4.では、自治体やDMO¹などの観光関連団体、企業などから得られたヒアリング情報を通じて、当地の観光振興を阻む主な課題を纏める。5.では、近年の旅行傾向や課題を踏まえたうえで、観光振興に向けた取り組みについて、各主体などの取り組み事例も紹介しながら、考察を行う。最後に、6.では全体を総括する。

2. 山陰地域における観光の現状

(1) 近年の山陰の観光動態

近年の山陰両県の観光入込客数（延べ人数、以下省略）および宿泊者数（同）は、2013年²に増加してピークに達した後は、2019年まで概ね横ばい圏内で推移してきた（図表2、図表3）。もっとも、2020年入り後はコロナの拡大に伴う移動制約などにより、大幅な減少を余儀なくされている。

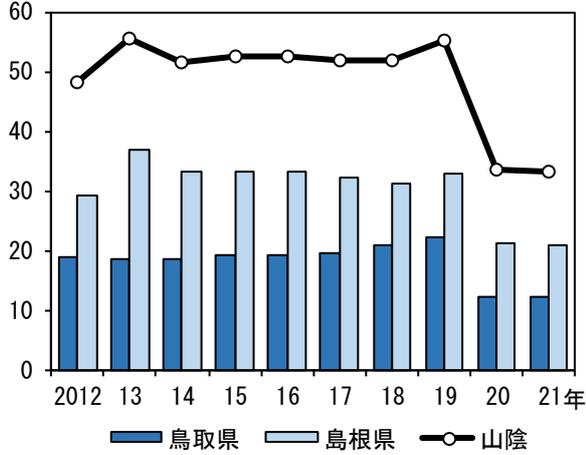
―― この間、宿泊者数を各都道府県で比較すると、山陰両県は下位に位置している（図表4）。また、山陰両県の1人あたりの観光消費額は、島根県では、2018年まで上昇していたものの、その後は減少傾向にあり、鳥取県では、2015年以降、概ね横ばい圏内で推移している（図表5）。

こうした中、コロナ禍で大きく落ち込んだ観光業への需要喚起に向けて、行政では、2020年以降、様々な支援策が打ち出された。2020年は、各県で県民を対象とした地域版GoToトラベル事業が実施され、2021年3月からは山陰両県が連携して、「#We Love 山陰キャンペーン」が開始された。さらに2022年10月からは、「全国旅行支援」が開始されている。これらの一連の支援策の後押しもあって、宿泊者数は、持ち直しの動きが窺われるが、依然としてコロナ禍前の水準までには至っていない。

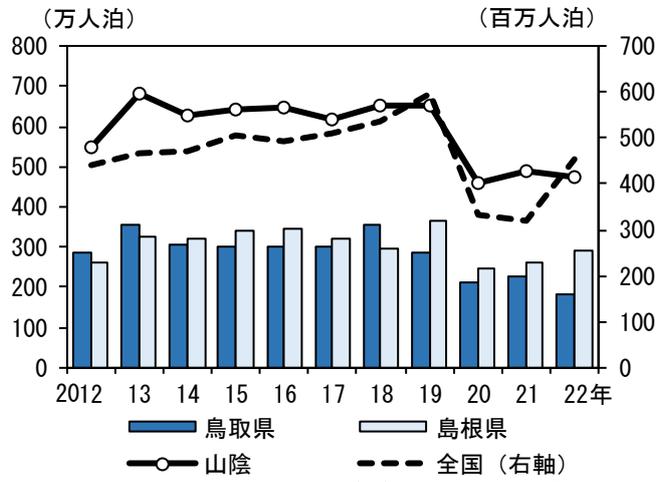
¹ 観光地域づくり法人（DMO）とは、「地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」（観光庁）のこと。

² 当年は、出雲大社で60年振りの本殿遷座祭が営まれたほか、松江自動車道（三次市～松江市）の全線開通の効果もあって、入込客数および宿泊者数が大幅に増加した。

【図表2】山陰両県の入込客数（延べ人数）
（百万人）



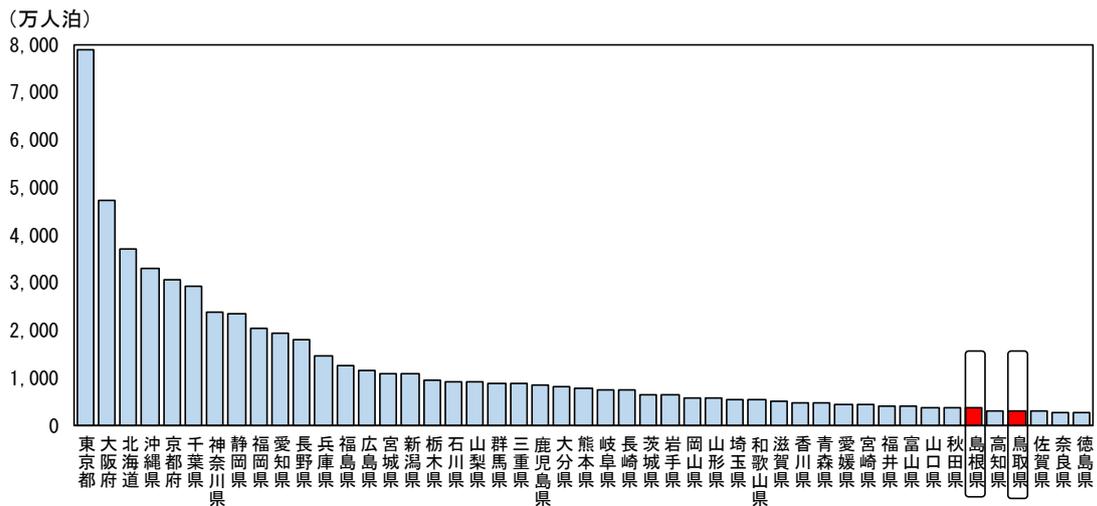
【図表3】全国と山陰両県の宿泊者数（延べ人数）



(注) 2022年は速報値。

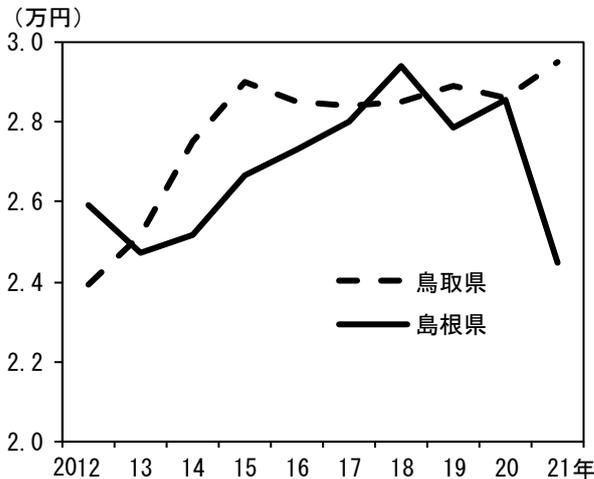
(出所) 鳥取県「観光客入込動態調査結果」、島根県「島根県観光動態調査結果」、観光庁「宿泊旅行統計」

【図表4】都道府県別宿泊者数（延べ人数、2019年）



(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」

【図表5】1人あたり観光消費額推移



(注) 県外からの宿泊客1人の1回の旅行における県内での観光消費額。

(出所) 鳥取県「観光客入込動態調査結果」、島根県「島根県観光動態調査結果」

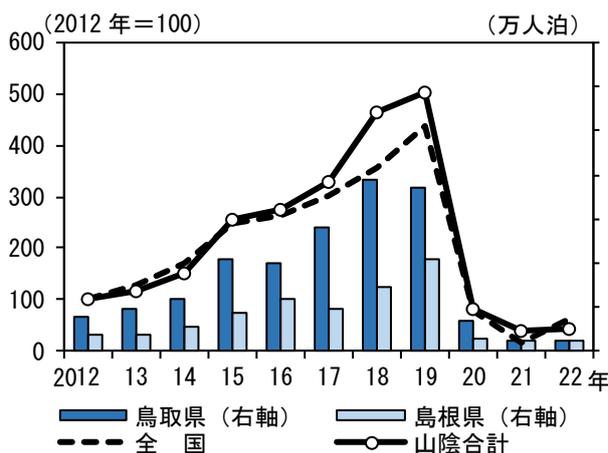
(2) 山陰のインバウンド客動向

全国的にインバウンド客が増加する中、山陰両県の外国人宿泊者数（延べ人数、以下省略）も増加を続け、コロナ禍前の2019年には約30万人まで増加した（図表6）。

—— なお、全国と比べると、山陰両県の外国人宿泊者数は少なく、宿泊者数に占める外国人の割合も低い（図表8、9）。

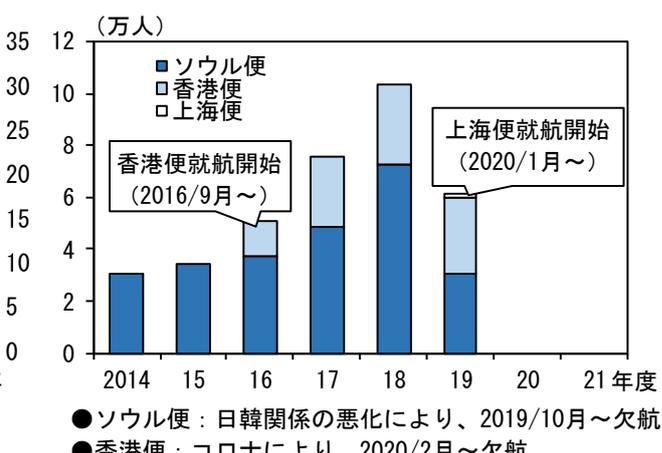
しかし、コロナ禍以降、政府による外国人観光客の渡航制限やその影響を受けた航空会社の減便に伴って、2020年、2021年ともに大幅に減少した（図表7）。但し、2022/10月からは外国人観光客の入国制限が解除（10月に入国者数上限撤廃・ツアー以外の個人旅行の解禁・短期滞在ビザの免除）されており、先行きのインバウンド客の増加が期待されている。

【図表6】外国人宿泊者数（延べ人数）



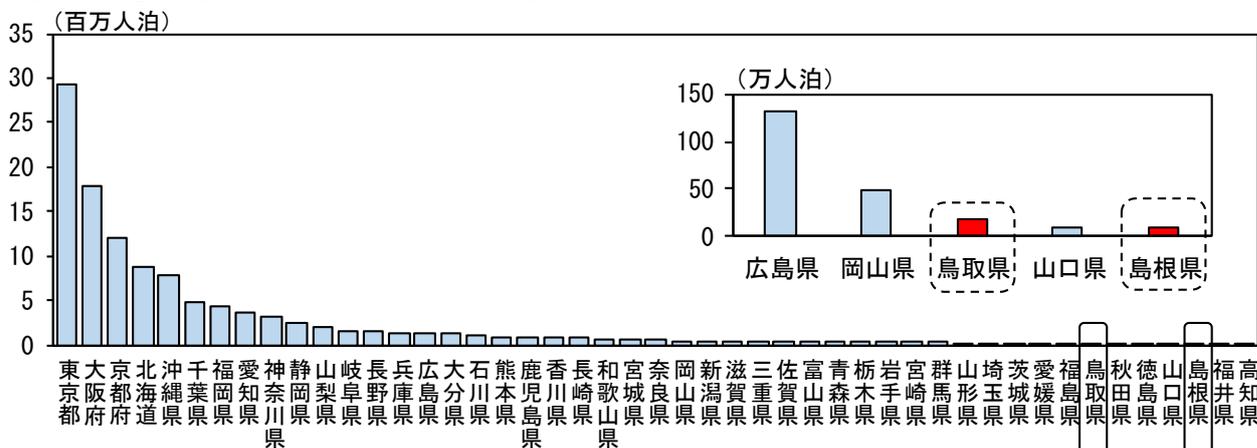
(注) 2022年は速報値。
(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」

【図表7】米子鬼太郎空港国際線利用客数



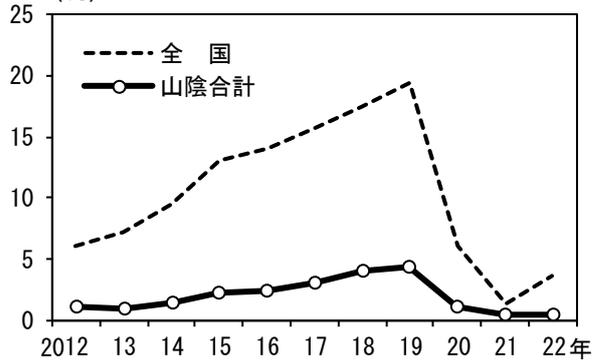
●ソウル便：日韓関係の悪化により、2019/10月～欠航
●香港便：コロナにより、2020/2月～欠航
●上海便：コロナにより、2020/2月～欠航
(出所) 鳥取県観光戦略課

【図表8】都道府県別外国人宿泊者数（延べ人数、2019年）



(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」

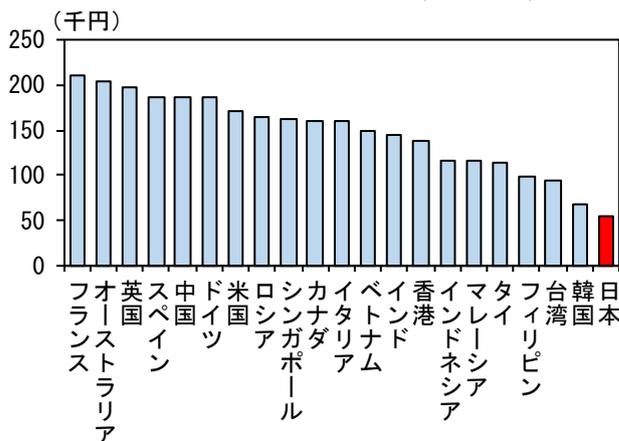
【図表9】 宿泊者のうち外国人の占める割合の推移（延べ人数ベース）
（%）



（注）2022年は速報値。
（出所）観光庁「宿泊旅行統計」

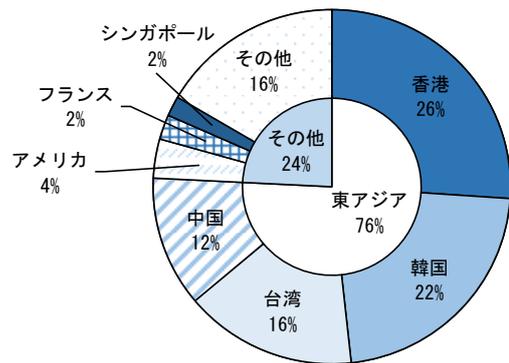
次に、インバウンド客の1人あたり観光消費額（2019年）をみると、日本人国内旅行客の旅行支出額が55,054円となっているのに対し、山陰の訪日外国人で多い東アジア圏（香港、韓国、台湾、中国）の1人当たりの旅行支出額は、国内旅行客に比べて高い（図表10、11）。観光消費額の拡大に向けては、国内旅行客のみならず、インバウンド観光客を積極的に取り込むことが重要である。

【図表10】 国籍・地域別訪日外国人、日本人
1人あたり旅行支出（2019年）



（注）パッケージツアー参加費に含まれる日本国内支出や日本の航空及び船舶会社に支払われる国際旅客運賃を含まず。なお、日本は国内宿泊旅行の支出額（日帰り旅行除く）。
（出所）観光庁「訪日外国人消費動向調査」「旅行・観光消費額動向調査の2019年年間値」

【図表11】 山陰における外国人宿泊者の
国・地域別構成比（2019年）



（注）従業員10人以上の施設。
（出所）観光庁「宿泊旅行統計」

▽今後のインバウンド客の訪日に対する関心动向（ヒアリング情報）

行政機関	台湾やフランスの旅行関連業者に話を聞くと「訪日の関心は非常に高い」とのこと。アフターコロナにおける来訪者増加が期待され、その取り込みに注力する必要がある。
関連団体	コロナ前に「日本刀（たたら製鉄）」や「石見神楽」、「小泉八雲」、「三徳山投入堂」、「日本酒」等の特集したフリーマガジンを発行し、羽田・成田両空港や都市部の飲食店、観光案内所等に設置したところ、早々になくなるなど好評を得ており、山陰への関心の高さが窺える。

3. 近年の旅行傾向

各地から往訪したいと思わせる観光地へとブラッシュアップするためには、近年の旅行傾向を把握しておく必要がある。以下では、各種データやヒアリングを通じて、近年の旅行客のニーズ変化について主なものを挙げる。

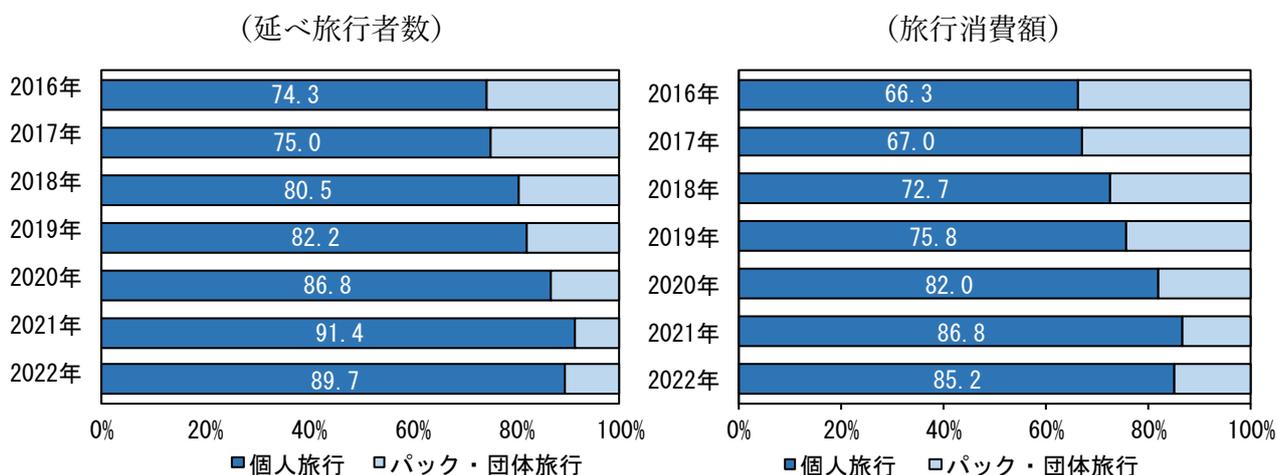
(1) 個人旅行化

まず、「個人旅行化」である。もともとコロナ禍前より、団体旅行から個人や小グループで旅行する傾向が強まっていた中、今般のコロナ禍による感染予防を背景に団体旅行が急減したことも加わり、個人旅行の割合はコロナ禍前と比べて上昇している（図表 12）。

―― なお、2022 年は団体旅行が一定程度再開するに従って、個人旅行の割合が若干縮小したものの、引き続きコロナ禍前までの水準を上回る。

山陰の観光関連団体や企業からも、「団体客需要が消失して個人客が増加している」、「コロナ禍以前より個人客が全体の旅行者の約 7 割を占めるまで増加していたが、コロナ禍を経て、より一層その傾向が増している」といった声が聞かれている。先行きも、コロナが収束するに伴って団体旅行が一定程度再開していくと予想されるが、個人旅行が中心となる傾向に大きな変化はないとみられる。

【図表 12】 個人旅行・団体旅行の割合（全国）



(注) 各年国内の宿泊旅行（観光・レクリエーション目的）の個人旅行とパック・団体旅行の割合。なお、2022年の計数は速報値を集計。

(出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」

▽ヒアリング情報

宿泊施設	当社は、もともと団体客を中心に受け入れていた宿泊施設であったが、コロナ禍で団体客需要が消失してしまった。このため、現在は、個人客の獲得に力を入れている。
関連団体	もともとコロナ禍以前より個人客(特に子ども連れのファミリー層)が、全体の旅行者の約7割を占めるまで増加していたが、コロナ禍を経て、より一層その傾向が増している。
関連団体	コロナ禍以降は、個人が自由に動ける旅行が好まれる傾向にある。このため、個人にターゲットを絞ったコンテンツを用意している。

(2) 体験・交流重視

次に「体験・交流重視」である。個人旅行化が進むに伴って、旅行行程の中に個人の多様な趣味・嗜好に沿った体験や交流の要素が求められる傾向が強まってきた。観光関連団体等からも、「名所・旧跡を巡ることも重要ながら、観光地ならではの体験や交流を重視する傾向が強まっている」との声が聞かれており、とりわけ「インバウンド客は日本ならではの体験を求めている」との指摘が聞かれる。

▽ヒアリング情報

関連団体	旅行者のニーズをみると、名所・旧跡を巡ることも重要ながら、その観光地ならではの体験や交流を重視する傾向が強まっており、今後もその傾向は強まっていくだろう。
関連団体	インバウンド客は日本ならではの体験を求めているが、山陰ではインバウンド客を魅了する体験コンテンツの造成が不十分であり、自然・文化・歴史といった豊かな観光資源を活かしきれていない。

なお、観光庁では、体験・交流型のニーズを捉える観光として「ニューツーリズム」の概念を打ち出している(図表13)。その具体的な旅行形態としては、自然観光資源の保護に配慮しつつ触れ合う「エコツーリズム」や農山漁村における交流を楽しむ「グリーンツーリズム」、歴史・伝統といった文化的な要素に対する知的要求を満たす「文化観光」などが挙げられており、体験や交流といった要素を含むものである。同時に、地域の観光資源の体験やその地元住民との交流を行うことで、地域活性化に繋げていくことが期待されている。今後も、こうしたニューツーリズムといった交流・体験を求める動きは、コロナ禍が収束したとしても弱まることなく、継続していくと考えられる。

【図表 13】 主なニューツーリズムのカテゴリー

産業観光	歴史的・文化的価値のある工場等やその遺構、機械器具、最先端の技術を備えた工場等を対象とした観光で、学びや体験を伴うもの。
エコツーリズム	観光旅行者が、自然観光資源について知識を有する者から案内又は助言を受け、当該自然観光資源の保護に配慮しつつ当該自然観光資源と触れ合い、これに関する知識及び理解を深めるための活動。 ⇒ホエールウォッチングなど野生生物を観察するツアー、植林や清掃などのボランティア的ツアー等。
グリーン・ツーリズム	農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動。農林漁業体験やその地域の自然や文化に触れ、地元の人々との交流を楽しむ旅。
ヘルスツーリズム	自然豊かな地域を訪れ、そこにある自然、温泉や身体に優しい料理を味わい、心身ともに癒され、健康を回復・増進・保持する観光形態(医療に近いものからレジャーに近いものまでを含む)。
ロングステイ (長期滞在型観光)	その土地に長期間滞在し、旅行者にとって地域とのより深い交流により豊かな生活を実現する観光。
文化観光	日本の歴史、伝統といった文化的な要素に対する知的欲求を満たすことを目的とする観光。

(出所) 観光庁「ニューツーリズム旅行商品 創出・流通促進ポイント集 (平成 21 年度版)」を参考に筆者作成

(3) 持続可能な観光意識

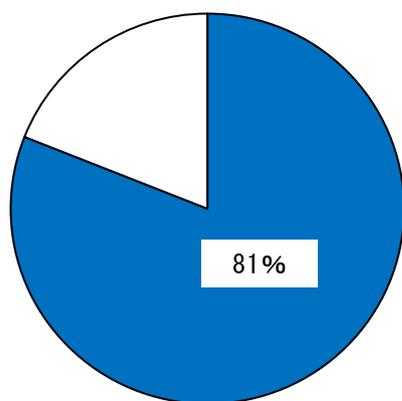
第三に「持続可能な観光意識」である。コロナ禍前より世界ではマスツーリズムによる自然破壊等が問題視されてきたこともあり、「持続可能な観光 (サステナブルツーリズム)³⁾」の注目度が高まっていた。2015 年には、国連が「SDGs (持続可能な開発目標)」を採択し、国連世界観光機関 (UNWTO) では、2017 年を「開発のための持続可能な観光の国際年」に定めた。国内でも、コロナ禍前に多数の観光客来訪に伴う「オーバーツーリズム⁴⁾」の弊害が指摘され、観光地の中には市民生活や自然環境、景観を損ねる事象が生じていた。2020 年からのコロナ禍では、観光客が大幅に減少したこともあって、国内におけるオーバーツーリズムの弊害が目立って聞かれることはなくなったが、持続可能な観光の重要性は引き続き重要視されている。例えば、ブックイング・ドットコム⁵⁾の調査によると、世界の旅行者の 81%、日本旅行者の 73%が「サステナブルな旅は

³⁾ UNWTO (国連世界観光機関) では、サステナブルツーリズムの定義について、「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」としている。

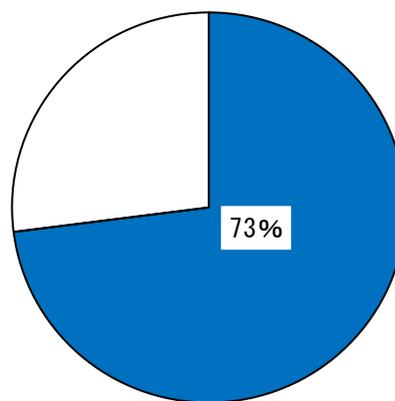
⁴⁾ 観光庁発行の「平成 30 年版 観光白書」では、オーバーツーリズムについて「特定の観光地において、訪問客の著しい増加等が、市民生活や自然環境、景観等に対する負の影響を受忍できない程度にもたらしたり、旅行者にとっても満足度を大幅に低下させたりするような観光」としている。

自身にとって重要である」と回答している（図表 14）。また、DBJ・JTBF の調査では、訪日外国人の 72%が「サステナブルな取り組みを重視」すると回答している（図表 15）。同調査における重視する理由をみると「環境資源の保全等への配慮」や「地域の有形無形の伝統文化資産の保護・継承に貢献」、「地域ならではの魅力や地元の人との交流」といった回答が上位に挙げられており、こうした意識に沿った取り組みが、観光地にも強く求められている（図表 16）。

【図表 14】サステナブルな旅は自身にとって重要であると回答した者の割合（2022 年）
（世界の旅行者）



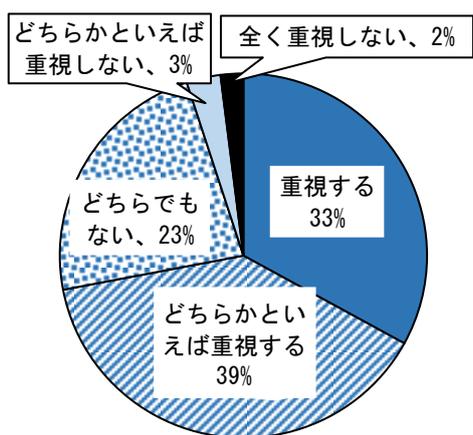
（日本の旅行者）



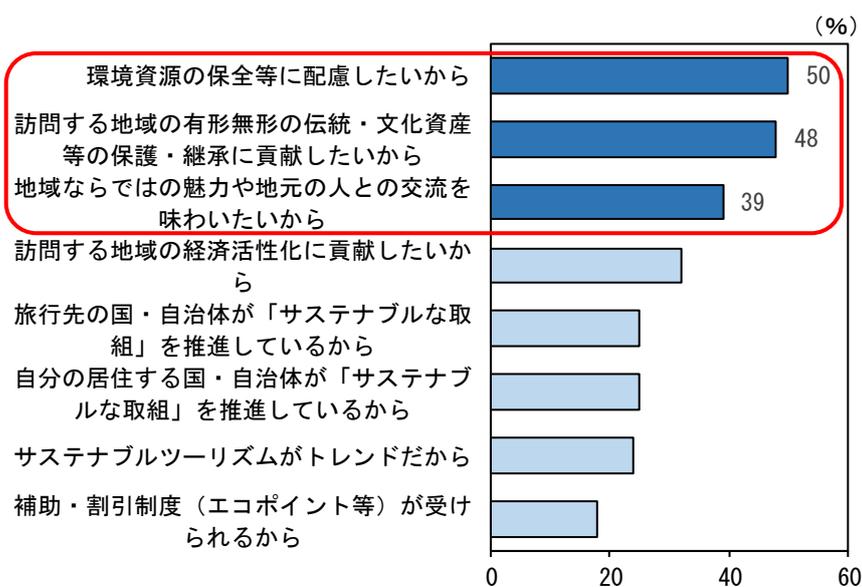
（注）32 개국と地域にわたる 30,000 名以上の旅行者を対象に実施。

（出所）ブッキング・ドットコム「サステナブル・トラベルに関する調査結果」（2022 年度版）

【図表 15】訪問先・宿泊施設を検討する際に「サステナブルな取組を行っていること」を重視する割合（2021 年）



【図表 16】サステナブルな取組を重視する理由（2021 年）



（出所）日本政策投資銀行・日本交通公社「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（第 3 回新型コロナウイルス影響度特別調査）」

4. 課題

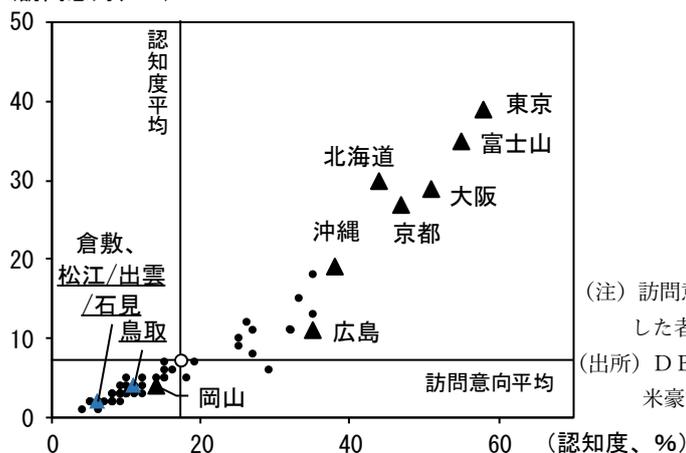
次に、当地の観光振興を図る際の課題について、観光団体や企業等のヒアリングを通じて確認する。各先から様々な課題が指摘されたが、以下では、主な課題を三点挙げる。

(1) 認知度不足

まず、当地の「認知度不足」である。山陰地域の観光地としての認知度の低さを指摘する声は広く聞かれている。特に訪日外国人において認知度が低い傾向がみられ、この傾向が訪問意向の低さにも繋がっている（図表 17）。このため、県外・海外の旅行者に対する認知度向上に向けて、当地のブランド確立や効果的なプロモーションの必要性が指摘されている。

【図表 17】訪日外国人旅行者における日本主要観光地の認知度と訪問意向

(訪問意向、%)



(注) 訪問意向は、「各地名を認知している」と回答した者を対象に調査。

(出所) DBJ・JTBF「DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査(2022年度版)」

▽ヒアリング情報

関連団体	当地の第一の課題は、 <u>観光地としての認知度不足</u> である。当然ながら、観光地として認知されなければ、訪問されない。当地は、出雲大社など唯一無二の名所があることから、それを活かして、ブランド化を図る必要がある。ブランドは一朝一夕に確立できるものではないが、長期的な視点で地道に取り組むべき。
関連団体	インバウンド向け観光振興の最大の課題は、「山陰」の圧倒的な知名度の低さ。このため、効果的なプロモーションに努める必要がある。

(2) 不十分なアクセス・周遊環境

次に、「不十分なアクセス・周遊環境」が挙げられる。特に、交通アクセスの改善を求める声が多く聞かれている。まず、域外から山陰地域へのアクセス手段（一次交通）については、2023/2月現在、コロナの感染拡大等の影響により、山陰で就航していた国際線（ソウル便、香港便、上海便）いずれも就航を取り止めており、インバウンド客の獲得に不利な状況となっている。また、山陰地域の拠点（駅・空港等）から観光地へとアクセスする交通手段（二次交通）についても、「個人旅行化が好まれる傾向にある中、路線バスといった二次交通の未整備が旅行の利便性を阻害する要因」との声や、「公共交通機関といった二次交通が不十分（公共交通機関がない、あるいはあったとしても本数が少ない）である山陰は旅行先の選択肢として除外されてしまう可能性がある」などとの声が聞かれた。

このほか、交通機関以外の観光地における周遊環境についても、不十分さが指摘されている。具体的には、「キャッシュレス等の決済方法を導入していない宿泊施設や飲食店などが未だ多数存在」し、「外国人観光客がストレスフリーで買い物するためにも、キャッシュレス化の整備は急務」といった声が挙がっている。また、「観光地を周遊する中で無料Wi-Fiの整備、宿泊施設や飲食店等におけるキャッシュレス化が大いに遅れている」との声も聞かれている。

こうした一連の不十分なアクセスおよび周遊環境は、観光客の満足度低下に繋がるため、整備を進めていくことが求められる。

▽ヒアリング情報

関連団体	コロナ禍以前に多くみられた団体ツアー客は、観光バスで移動していたが、コロナ禍以降は個人旅行が好まれる傾向にある中、 <u>路線バスといった二次交通の未整備が旅行の利便性を阻害する要因</u> となっている。
関連団体	外国人旅行者は、国内での移動が広範囲となる場合が多く、公共交通機関といった <u>二次交通が不十分（公共交通機関がない、あるいはあったとしても本数が少ない）</u> である山陰は旅行先の選択肢として除外されてしまう可能性がある。
関連団体	<u>キャッシュレス等の決済方法を導入していない宿泊施設や飲食店などが未だ多数存在している</u> 。海外では、日本に比べてキャッシュレス化が相当進んでいるため、外国人観光客がストレスフリーで買い物するためにも、キャッシュレス化の整備は急務である。
金融機関	山陰地域では観光地を周遊する中で <u>無料Wi-Fiの整備、宿泊施設や飲食店等におけるキャッシュレス化が大いに遅れている</u> 。

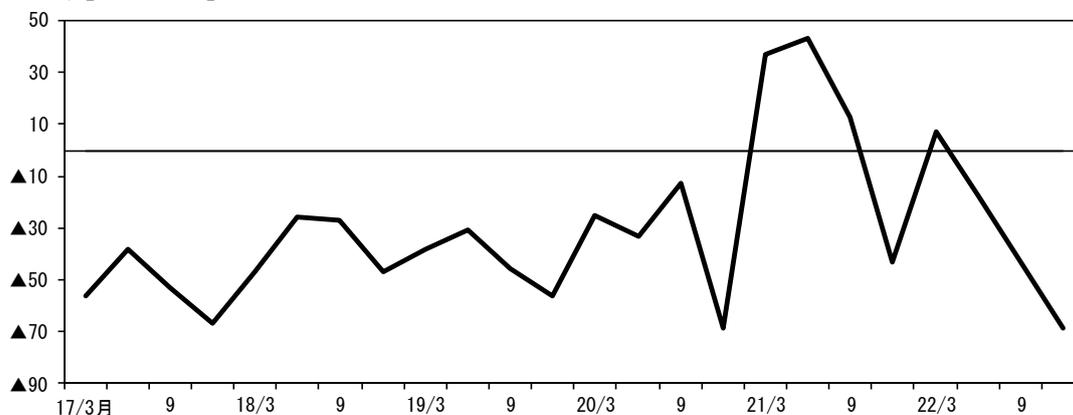
(3) 人手不足

最後に「人手不足」が挙げられる。企業短期経済観測調査の雇用人員判断D Iで山陰地域の人手不足状況の推移をみると、コロナ禍を受けた観光需要の低下に伴い2021年にかけて過剰超となったものの、足もとでは、全国旅行支援等による観光需要の持ち直しに伴って、再び不足超幅が拡大している（図表18）。この間、コロナ禍で観光関連の職から離れる従業員も少なからずみられていたことから、人手確保がより難しく、深刻化している状況が窺われる。

先行き観光需要が持ち直しても、「おもてなし」する側の人手が不足していれば、本来得られるはずであった需要を取りこぼすことになるほか、無理して受け入れたとしても、十分なサービスが提供できず、満足度の低下に繋がる。また、従業員だけでなく、旅館などからは後継者不足の声も聞かれており、廃業となれば宿泊施設の減少となり、観光客を受け入れることができない。さらに、観光地を魅力あるものに磨き上げるためには、マーケティングやPR、観光プログラムを造成するといった観光に関わる専門人材を確保・育成する必要性も指摘されており、当地の観光産業における「ヒト」の確保は、喫緊の課題となっている。

【図表18】山陰短観における雇用人員D Iの推移（宿泊・飲食サービス）

（「過剰」－「不足」、%ポイント）



（出所）日本銀行松江支店「山陰地域の企業短期経済観測調査」

▽ヒアリング情報

宿泊施設	お客様と間近で接しなければならない仕事であることもあって、コロナ拡大以降、接客部門では退職するケースがみられた。このため、足もと宿泊客が戻ってきているものの、従業員が足らず、対応できていない。
宿泊施設	客室数に余裕がある中でも、従業員が確保できないため、無理な受け入れによるサービス低下、それに伴うクレーム増加等を避けるため、宿泊客の予約を断っている。

関連団体	当地では、 <u>少子高齢化に伴う労働力不足が深刻化</u> しており、市内のタクシーは、 <u>現在十数台しか実質的に稼働していない状況</u> 。市民生活にも影響を及ぼしており、 <u>多数の観光客を受け入れる状況には程遠い</u> 。
関連団体	当地の旅館では、 <u>後継者不在によって、存続が危ぶまれているところが多い</u> 。
関連団体	観光人材確保およびスキルアップが必要。観光地を魅力あるものにブラッシュアップするためには、 <u>専門性を持った人材が必要であり、マーケティングやPR、観光プログラム造成などに長けた人材が求められる</u> 。
関連団体	観光に関する専門人材を育成することが課題。例えば、その観光地の <u>歴史、文化等に対してより深く精通し、それらを観光客に分かり易く楽しく伝える能力やホスピタリティが必要であるほか、魅力的な観光プログラムを造成する人材も必要</u> 。
運輸	観光は裾野が広く、振興に向けては様々な分野の知識やアイデアが必要であるが、自治体は縦割りとなっており、狭い範囲での法律や制度に関する知識にとどまる職員が多いと感じている。また、2～3年で担当が異動となることも多く、 <u>中長期的な視点で観光施策に取り組むことが難しいと感じる</u> 。このため、 <u>中長期的な視点で、幅広い分野に精通した人材を育てるべきである</u> 。

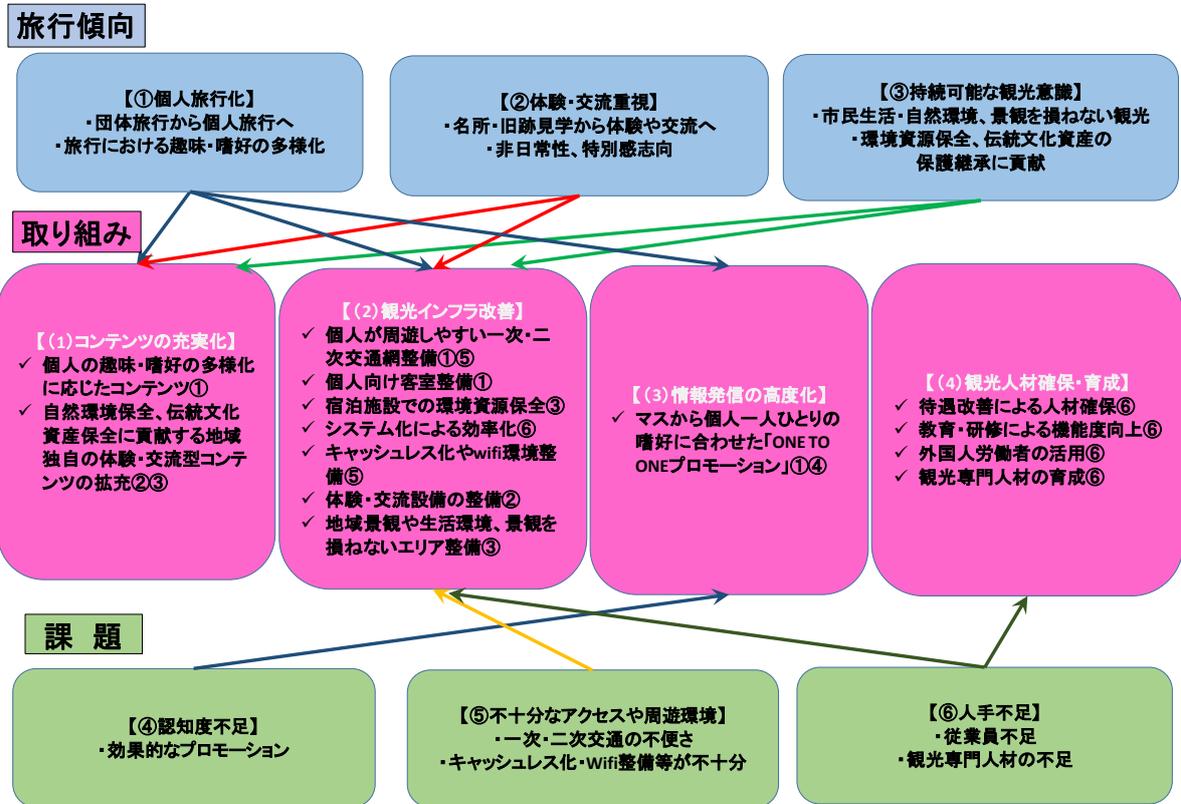
5. 観光振興に向けた取り組み

観光客を引きつけて、山陰の観光を活性化させるためには、近年の旅行傾向を踏まえつつ、山陰地域の主な課題を克服する取り組みを行う必要がある。以下の図表 19 では、近年の旅行傾向（①個人旅行化、②体験・交流重視、③持続可能な観光意識）と、山陰地域の主な課題（④認知度不足、⑤不十分なアクセス・周遊環境、⑥人手不足）を克服し得る取り組みの対応関係を示した。

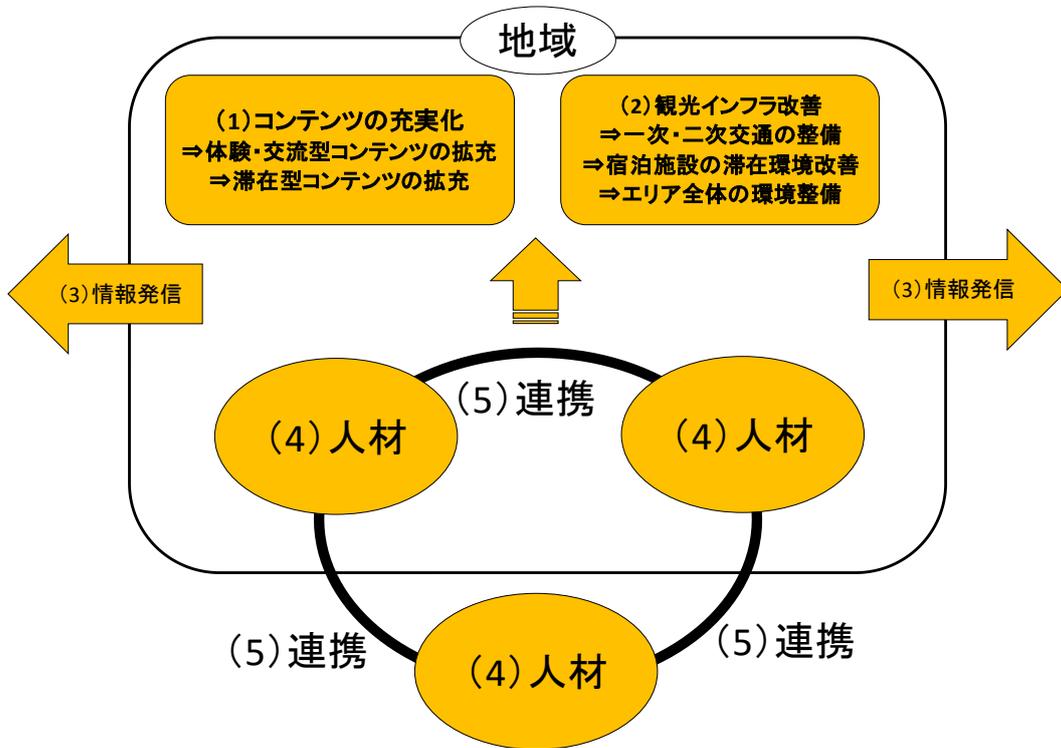
まず、魅力ある観光地とするためには、近年の旅行傾向を踏まえた（1）コンテンツの充実化、（2）観光インフラの改善の取り組みが必要である。なお、観光インフラの改善により、不十分なアクセスや周遊環境と人手不足の課題も克服する。そのうえで、個人旅行化を踏まえた（3）情報発信の高度化により外部へPRし、認知度不足を克服するほか、（4）観光人材の確保・育成を行うことで、人手不足を克服し、各取り組みについて実効性を高めることができる。

最後に、これら（1）～（4）の取り組みを更に強化するためには、それぞれの内外関係者間で（5）連携強化を行うことが欠かせない（図表 20）。以下では、これらの取り組みを、当地や他地域での事例を紹介しながら、具体的に述べる。

【図表 19】 旅行傾向を踏まえて課題克服を行う取り組みの方向性（各取り組みの箇条書き項目の末尾番号はそれぞれ対応する傾向と課題の番号）



【図表 20】 観光振興に向けた取り組み（イメージ）



(1) コンテンツの充実化

(体験・交流型コンテンツの拡充)

個人旅行化に伴う趣味・嗜好の多様化に応じて、様々なコンテンツの充実化を図ることが観光地の磨き上げにとって重要である。また、名所・旧跡を巡るのみならず、近年の傾向を踏まえた体験・交流型コンテンツの拡充が観光客の満足度を高めることに繋がるとみられる。さらに、持続可能な観光意識の観点からも、体験・交流型コンテンツを造成することは、当地の自然環境保全や伝統文化・工芸継承などに目を向けることに繋がり、地域活性化のメリットが得られる。

この点、豊富な自然や特徴ある歴史、文化資産に恵まれている山陰地域は、満足度の高い同コンテンツを作り上げる潜在的な実力を有しており、実際に、こうしたコンテンツの開発が行われている。例えば、茶道や陶芸といった伝統文化・工芸体験、農家に宿泊して農作業体験や地元交流を行う農泊、自然を活かしたSUP⁵などのアウトドア・アクティビティといったコンテンツが造成されている。

▽主な体験・交流型コンテンツ事例

茶道体験、陶芸体験、紙漉き体験、蕎麦打ち・試食体験、たたら製鉄（製鉄および日本刀作り）、農作業体験、地引網体験、田舎暮らし体験、らくだライド体験、ファットバイク ⁶ 、SUP、ガイド付きサイクリング など

(出所) ヒアリングやHP情報等をもとに筆者作成

なお、他地域においても豊富な自然や伝統文化・歴史を活かした体験・交流型コンテンツの造成が進められる中、似通ったコンテンツとなる惧れが多分にあり、この場合、誘客する力は非常に限定されたものになる。このため、域外からの旅行者をより強く引き付けるために、その地域独自の魅力を打ち出していく工夫が必要である。例えば、当地はたたら製鉄の発祥地であるが、それを踏まえた製鉄や日本刀作りの体験プログラムは、独自性があり訴求力があるコンテンツといえる。他地域と差別化するコンテンツの造成は決して簡単ではないが、旅行者を呼び込み満足度を高めるためには、他地域では味わうことが難しいプログラム作りの知恵と工夫が必要である。

⁵ 「Stand Up Paddleboard (スタンドアップパドルボード)」の略であり、ウォータースポーツの一種。ボード(板)の上に立ちパドルを使って水面を漕ぎ進む。

⁶ 通常の自転車より倍近くの太さを持つタイヤを装着した自転車。悪路や荒天でも安定的な走行を行える。

(滞在型コンテンツの拡充)

観光地での滞在期間を延ばすことは、宿泊費や飲食費などの観光消費額の上昇へと繋げられる。また、その地域の自然・文化、住民との触れ合いを深くすることが可能となり、体験・交流を重視したり持続可能な観光意識を持っていたりする旅行者にとっての満足度向上へと繋げることが期待できる。滞在期間を延ばすためには、①で取り上げた体験型・交流型コンテンツの充実化に加えて、早朝や夜のイベントやプログラムを組成することが効果的と考えられる。

当地では、こうした取り組みの一例として、石見神楽などの伝統芸能公演の夜間における定期開催、出雲大社の早朝参拝や夕日ツアーなどが行われている。また、ナイトタイムエコノミーの推進に向けた夜間の飲食やイベント開催等の充実化が検討されており、このような滞在型コンテンツを今後も拡充していくことが望ましい。

▽主な滞在型コンテンツ事例

石見神楽の夜間開催（夜神楽）、出雲大社の早朝参拝（地元ガイド、朝食付き）、ナイトタイムエコノミーの推進（夜間の飲食やイベント開催等）、農泊、湯治、ワーケーション受け入れの推進 など
--

(出所) ヒアリングやHP情報等をもとに筆者作成

(2) 観光インフラの改善

(一次・二次交通の整備)

国内外の旅行客を取り込んでいくためには、一次・二次交通の整備によるアクセス改善は欠かせない条件である。

一次交通では、4.(2)の課題でも挙げた通りコロナ禍等で欠航となっている山陰地域への国際便の早期の復活が望まれる⁷。また、国内他地域からのアクセス改善も必要である。この点、地域エアフランチャイズとして設立されたフィールエアホールディングス株式会社は、2026年から鳥取砂丘コナン空港および米子鬼太郎空港と神戸空港間の就航を目指しており、注目される。

駅や空港の拠点から観光地への二次交通整備については、個人旅行の利便性を高める交通手段整備が重要である。但し、人手不足やコストの課題にも対応する必要があり、こうした中、当地は次世代交通手段を活用する取り組みが活発化しており、今後のアクセス改善を期待したい。例えば、低速の電動カート「グリーンスローモビリティ」は、石見銀山で導入（ぎんざんカート）されているほか、出雲市でも、出雲大社周辺の移動の利便性向上に向けて導入の検討

⁷ 2023/3/20日現在、米子ーソウル間のチャーター便が2023年4月の運航に向けて準備が進められているほか、2022/3月から4月にかけて米子ー台湾間のチャーター便の運航が計画されている。

が進められているなど、各地で導入・検討が進められている。また、鳥取市では、鳥取砂丘における自動運転バスの実証実験が2022/2月から3月にかけて鳥取砂丘周辺で行われており、今後の本格導入が検討されている。こうした次世代交通の導入は、効率的な輸送や人手不足、個人旅行における移動手段の確保といった課題解決のみならず、持続可能な観光の観点からも、渋滞解消やCO₂排出の抑制などの観光地における環境改善効果も期待できることから、各地域で検討を行う余地が大いにある。

▽主な取り組み事例

- | | |
|---|----|
| ✓ 低速電動カート「グリーンスローモビリティ」の導入や実証実験（石見銀山、出雲大社地区 など） | |
| ✓ 自動運転バスの実証実験（鳥取市） | など |

（出所）ヒアリングやHP情報等をもとに筆者作成

（宿泊施設の滞在環境改善・生産性向上）

宿泊施設は、旅の満足度を左右する重要度の高いインフラである。旅行者の満足度向上のためには、宿泊施設における滞在環境を改善する取り組みが必要である。同時に、滞在環境改善のためには、当地の宿泊施設が生産性向上の取り組みによって、持続的に安定した経営を維持していくことも必要である。

当地ではこうした取り組みとして、個人旅行化の傾向を踏まえたうえで、大規模宴会場や団体客向け客室を露天風呂付個室へ改装するなどの高付加価値化により、収益が上昇したとの動きが聞かれているほか、誰もが利用しやすい宿泊環境を構築するためにユニバーサル・デザインの客室を整備している宿泊施設がみられる。このほか、生産性向上に向けてデジタル化を図る動きもみられており、具体的には、宿泊予約システムや新しい経費管理システムを導入して、従業員の業務量削減や効率的な経費支出に繋がられた事例がみられ、人手不足の課題解決に繋がっている。この間、代金支払に係るキャッシュレス化対応を進める先やWi-Fi整備を行い、宿泊者の利便性向上に取り組む動きもみられている。

なお、こうした投資には、費用負担が大きいことがネックとなっていることが多いが、投資負担を軽減するためには、観光庁や自治体等行政の補助金を活用することも一案である。旅行者の満足度を引き上げるとともに、宿泊施設自身の稼ぐ力を高めるためにも、滞在環境改善や生産性向上に向けた動きを進めていくことが望まれる。

▽主な取り組み事例

宿泊	<p>コロナ拡大後に団体客が激減し個人旅行客が増加したことを踏まえ、<u>大規模宴会場や団体客向け客室を露天風呂付個室として改装し、宿泊料金も引き上げた</u>。改装後は、客単価も上昇して、収益が改善している。なお、改装にあたっては、<u>観光庁の補助金も活用</u>することができたため、思い切って投資に踏み切れた。</p>
宿泊	<p>収益力向上のために<u>積極的にシステム導入を実施</u>。具体的には、これまでどんぶり勘定となっていた<u>経費管理を新たな経費管理システム導入</u>により、無駄な出費を削減することができた。また、予約管理については、<u>宿泊予約システム導入</u>により、従業員の業務量を大きく削減できたほか、常に正確な残室数を把握でき、予約の取りこぼしを防ぐことができ、<u>生産性改善</u>に役立っている。</p>
宿泊	<p>誰もが過ごしやすい環境を作るために、施設の<u>バリアフリー・ユニバーサルデザイン化</u>を図っている。具体的には、段差をなくしたり、スロープ・昇降機を設置したりした車いす対応の客室などを設けている。</p>
宿泊	<p>環境資源保全の観点から、アメニティ(シャワーキャップ、カミソリ、ヘアブラシ)の各部屋設置を取りやめたほか、<u>歯ブラシをプラスチック製から竹製に替えるなどプラスチックごみの削減</u>に取り組んでいる。</p>
宿泊	<p>今後のインバウンド客取り込みに向けて、代金支払に係る<u>キャッシュレス化対応を進める先やWi-Fi整備</u>を行い、宿泊者の利便性向上を図っている。</p>
宿泊	<p>インバウンド需要の取りこぼしを防ぐためにも、<u>ヴィーガン向けの食事メニューを提供予定</u>としている。</p>

(出所) 当店ヒアリング情報、HP情報

(エリア全体の環境整備)

観光客が巡る観光地エリア一帯の環境改善も避けては通れない。例えば、Wi-Fi通信環境や分かり易い案内表示、観光客が食事や休憩を行う飲食店・休憩所の整備や体験・交流施設の整備が、観光地の質を高めるために必要である。但し、こうした投資にあたっては、持続可能な観光の観点から、地域の景観を壊したり、地域住民の生活環境を損なったりするような投資は避けるべきであり、その観光地のコンセプトに合ったバランスの良い投資が求められる。事例としては、歴史・文化に特徴を有する地域において、歴史的景観を保全するために電柱の地中化や古民家の改修等を実施する例(石見銀山大森地区など)や、自然体験に特徴を有する地域において、自然環境を保全しながらもその自然環境を体感できるキャンプ場またはグランピング施設、自然体験施設などを

整備する動き（鳥取砂丘など）がある。このほか、観光地における渋滞緩和やCO2削減、歩行者の安全確保のために、歩行者天国やパークアンドライド⁸などの観光地の周遊環境整備も、持続可能な観光の観点から検討する余地はあろう。

重要なことは、その観光地の強みを見出し、コンセプトに合った投資や整備を進めていくことであり、そのためには、地域住民も含めたそれぞれのステークホルダーが深くかかわって地域一体となってアイデアを出すことが必要である。

▽主な取り組み事例

- | | |
|--|----|
| ✓ 電柱地中化や古民家改修（ゲストハウスやレストランなどへの再生）による歴史的街並みの保全（石見銀山大森地区等） | |
| ✓ キャンプ場やグランピング施設、自然体験施設の整備（鳥取砂丘地区等） | |
| ✓ まち歩きができる道の整備（出雲大社神門通り等） | など |

（出所）ヒアリングやHP情報等をもとに筆者作成

（3）情報発信の高度化

コンテンツと観光インフラを魅力あるものに仕上げるだけでなく、旅行者に対して当地の観光資源の情報を効果的に発信することが求められる。ここでのポイントは、ターゲットとする観光客の属性やニーズを把握・分析したうえで、「観光客目線」に立って興味をそそる発信を行うことである。当地ではこれまでもインバンド獲得を目的に外国人が監修したグローバルサイトの開設や、興味・関心をそそるような日本刀や神楽などを特集したフリーマガジン配布といった取り組みが行われてきている。

この点、個人旅行化が進んで成熟した観光市場においては、認知させるだけでは旅行者の消費行動を喚起させることが難しいため、「興味、関心、欲求」を醸成することが大切となり、マスプロモーションから個人一人一人の嗜好に合わせた「One to One プロモーション」を行うことが効果的となる（図表21）。

「One to One プロモーション」は個人とダイレクトに繋がることのできるデジタルコンテンツと親和性が高い。このため、近年ではSNS（ハッシュタグキャンペーン、YouTube や TikTok による動画投稿、インフルエンサー活用等）を活用した情報発信が進められている。もちろん、他の観光地においても情報発信は積極的に行われているため、当地の情報が埋もれてしまわないような工夫が必要である。情報の海に埋もれない効果的な「One to One プロモ-

⁸ 目的地までのマイカー等の乗り入れを規制して、目的地へ移動する前の公共交通乗換所からは公共交通によって移動する方法。

ション」を行うためには、旅行者の「興味、関心、欲求」のデータを蓄積・分析したうえで、従来型の情報発信（テレビなどのマスメディアやガイドブックなど）のみならず、旅行者の「旅行前」、「旅行中」、「旅行後」の各段階においてスマホ等を媒介とするタイムリーな適切な発信が欠かせない（図表 22）。

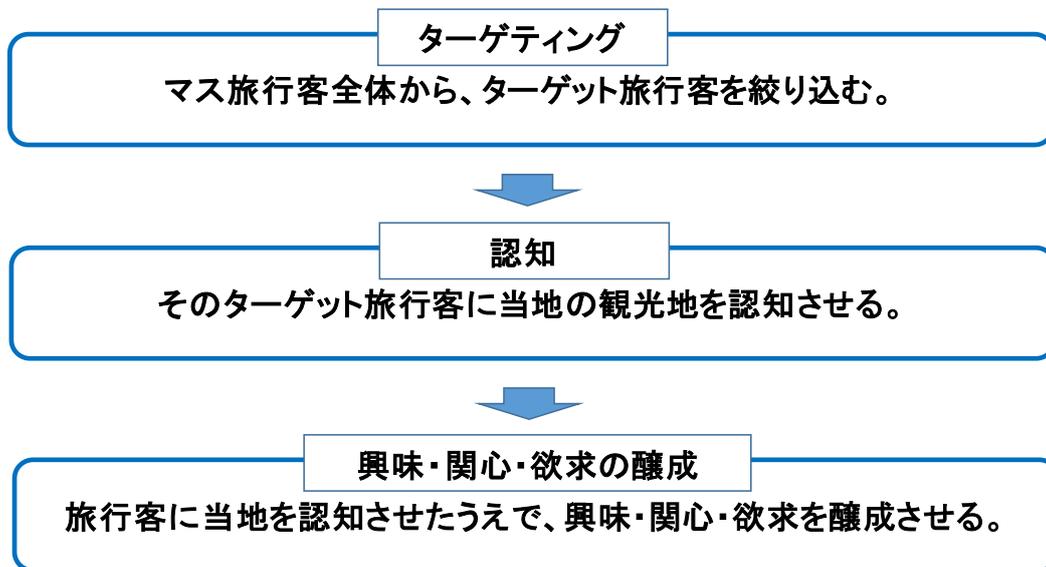
▽主な取り組み事例

関連団体	インバウンド客向けの知名度向上を図るため、コロナ禍前より、外国人が監修した <u>グローバルサイトの開設</u> や多言語でのフリーマガジン（日本刀や石見神楽、日本酒などを特集）を大都市圏空港や観光案内所等に配布し、好評を得た。
関連団体	ホームページやSNSを活用した情報発信を強化。SNSでは、観光地についてお気に入りの場所等に指定のハッシュタグを付けてSNSに投稿する <u>ハッシュタグキャンペーン</u> を実施している。
自治体	観光地の認知度を高めるために、旅行会社や交通事業者等と連携した誘客キャンペーンを展開しているほか、主要都市で観光情報説明会を実施している。
運輸	<u>TikTok</u> への動画投稿など若年層をターゲットにした情報発信を行っている。
自治体等	山陰地域の知名度向上等のために、2021年に鳥取県や島根県、山陰インバウンド機構及びJR西日本では連携して、海外旅行会社向け <u>オンラインFAM⁹トリップ</u> （インターネット上で実施するバーチャルツアー）を開催した。
鳥取県	県庁内に架空の組織「 <u>メタバース課</u> 」を設置し、自治体オリジナルAIアバター職員として採用。メタバース上で鳥取県の魅力を発信して頂くなどリアルな鳥取県の観光や物産の振興のほか、新たな関係が生まれることを期待している。
島根県	幅広い層へ「美肌県しまね」の浸透を図る目的で、 <u>インフルエンサーがおすすめの「美肌旅」</u> をInstagramの特設サイトへ投稿する等、工夫を凝らした情報発信を実施した（2022年8月16日～2023年2月28日）。

（出所） 当店ヒアリング情報、HP情報

⁹ 観光地の誘致促進のため、ターゲットとする国の関係者を招待し、視察してもらうツアー。

【図表 21】観光市場における「One to One プロモーション」のフレームワーク



(出所) 牧田幸裕 (2017) 「デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク」東洋経済新報社 (第3章) を参考に筆者作成

【図表 22】旅行前・旅行中・旅行後における情報内容及び発信媒体

	旅行前		旅行中	旅行後
旅行者の行動	旅行意欲の想起・喚起	旅行の計画・予約・購入	現地周遊・宿泊・飲食	旅行の振り返り
情報内容	<ul style="list-style-type: none"> 地域特有の魅力 得られる感動・体験・過ごし方 その季節特有の情報 キャンペーン情報など 	<ul style="list-style-type: none"> 観光地の詳細(現地の歴史・文化・自然、得られる体験等) 交通(行程、価格) 宿泊、飲食、買い物、現地ツアー等の内容、質、価格 予約・購入条件、価格(交通、宿泊、ツアー等) お得・便利な情報(割引チケット、周遊バス等)など 	<ul style="list-style-type: none"> 行先案内 周遊・散策に適したポイント 観光案内(飲食、買い物、現地申込みツアー・体験交流プログラム等) 季節イベント・キャンペーンなど 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の現地体験(感動、満足/不満)のコメント、画像、動画等
情報発信媒体	<ul style="list-style-type: none"> 観光地や旅行会社等WEBサイト テレビ、ラジオ、新聞、雑誌 ポスター、チラシ、パンフレット ロコミサイト ブログ SNS 旅行会社等キャンペーンなど 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブック パンフレット 観光地や旅行会社等WEBサイト ロコミサイト ブログ SNS コールセンター 旅行会社窓口など 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブック パンフレット(現地配布)、地図(紙) 地図(アプリ) ロコミサイト ブログ SNS 観光案内所 宿泊施設・交通機関での情報 現地ガイド 地元住民など 	<ul style="list-style-type: none"> ブログ SNS ロコミサイト など

旅行の各段階におけるスマホ等を媒介とするタイムリーな情報発信が重要

(出所) 羽田耕治 編著 (2020年) 「自治体職員のための観光政策立案必携」第一法規 (145頁) を参考に筆者作成

(4) 観光人材の確保・育成

これまでみた(1)から(3)の取り組みを実行し、成果を出すためには、行政、DMO、宿泊施設、企業などの各組織で観光に関するスキル・ノウハウを有した人材を確保ないしは育成していくことが必要である。

4.(3)の課題で指摘した通り、宿泊施設や交通機関、土産物屋といった小売などの現場では人材不足が深刻化している。観光現場での人材を確保し、定着させるためには、賃金や福利厚生などの待遇改善が必要であるほか、休館日を設けて従業員の勤務負担軽減を図ったりすることが有効である。待遇改善に向けては、企業の人件費負担等が生じるため、併せて生産性改善による収益力向上も求められる。生産性改善の一つの取り組みとしては、観光インフラ整備の取り組みで既述した客室改装等の高付加価値化やシステムによる効率化のほかに、従業員の機能度を向上させて、観光客に対するサービス力を高めること、すなわち教育や研修による人材育成の重要性が増すだろう。このほか、外国人労働者の活用も「外からの目線」が加わって企業経営において新たな気付きが得られる可能性がある。実際に、当地や他地域では、こうした取り組みによって人材不足や生産性改善に取り組む事例がみられている。

▽取り組み事例

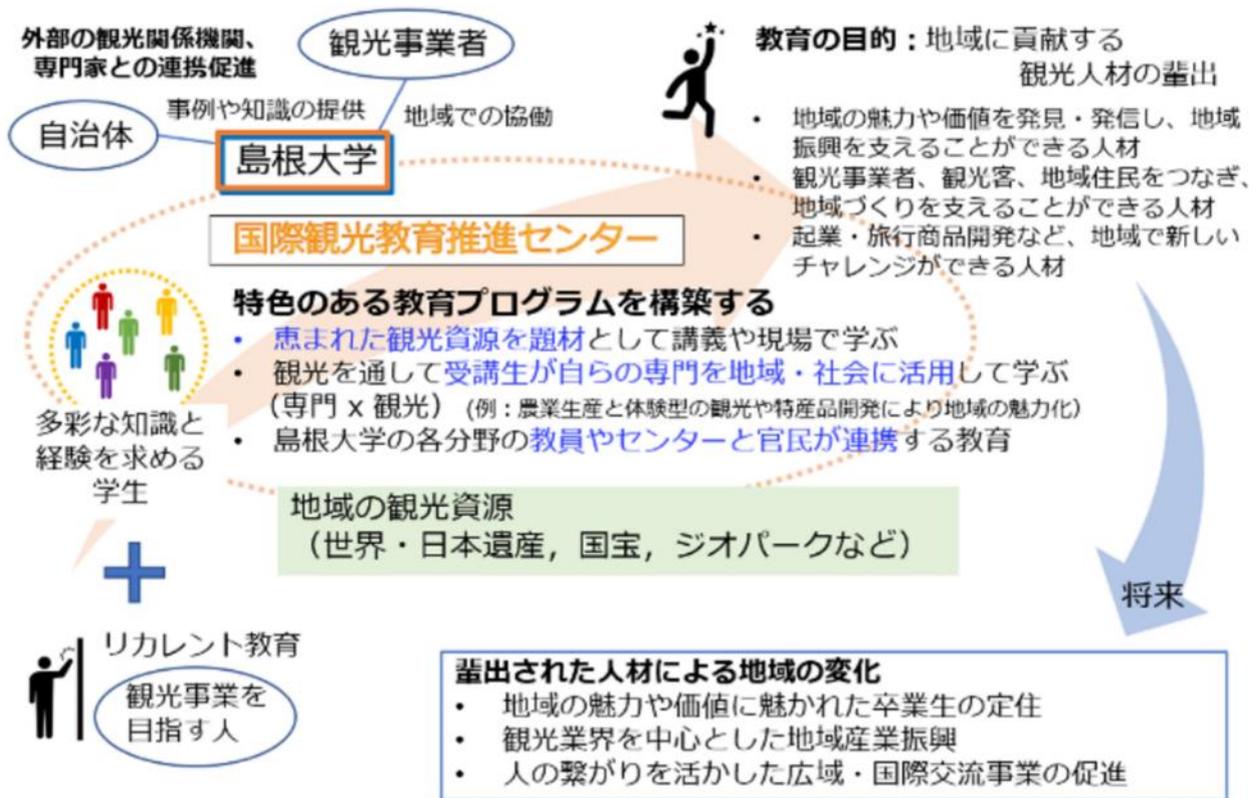
運輸	観光事業者は <u>従業員の所得改善など待遇改善を図って、人材確保に努めるべき</u> 。当社では、コロナ禍でも人材繋留に努め、足もとの旅行客の回復に伴う繁忙度の高まりにも対応できている。
宿泊	宿泊事業者などの人手不足は、解決が難しい課題であり、中長期的に対策を講じることが必要。 <u>外国人労働者を積極的に採用することも手段の一つであり、これは人手不足だけでなく「外からの目線」が加わることで、事業者にとっても新たな気付きをもたらす可能性がある。</u>
宿泊 【那覇】	一般的なホテルは、受付や調理など細分化したセクション毎に雇用しているが、当社従業員は、 <u>育成に力を入れたうえで全てを兼務する体制</u> 。上質かつ均質なサービス提供と労働生産性向上の両立を図っている。
宿泊 【仙台】	従前、職員は特定の業務のみに従事していたが、繁忙度に応じて <u>複数の業務に対応できるよう教育し、マルチジョブ化の取り組みを推進</u> 。フロントスタッフが繁忙時のラウンジでも接客を行えるようになるなど、効率的な人員配置を実現している。
宿泊 【鹿児島】	人手の確保が困難化するもとの、24時間365日を前提としたサービスの在り方を見直している。 <u>夜勤をなくしたり、休館日を設けたことで、業務に必要な人員数が低減するとともに、従業員の勤務負担が軽減し、日々のモチベーションアップにもつながっている。</u>

<p>宿泊 【金沢】</p>	<p>閑散期を見極めて毎月休館日を設定。そのもとでも売上高は新型コロナ禍並みに回復しており、休館日設定による顧客取り逃しは限定的である。</p>
--------------------	--

(注) 【】内の地名は日銀支店名（当該支店で聴取された情報）。【】がない事例は山陰地域の事例。
(出所) 当店ヒアリング情報、日本銀行「さくらレポート別冊 地域の企業における労働生産性向上に向けた取り組みと課題」

また、マーケティングやPR、デジタル化などの専門知識を備えた人材や観光振興の戦略策定を担う人材も不可欠である。こうした中、島根大学では、官民と連携して、観光を通じた地域活性化に資する人材育成を目的に2022年4月に国際観光教育推進センターを設立した。ここでは、観光を学ぶ特別副専攻プログラム「観光教育プログラム」に加え、「山陰ツーリズム人材育成塾」を実施している（図表23）。こうした取り組みは、観光プラン等を策定する観光人材を地域へ供給する重要な役割を担うと期待される。

【図表23】島根大学（国際観光教育推進センター）



(出所) 島根大学国際観光教育推進センターHP

▽ヒアリング情報

島根大学 (国際観光教育推進センター)	国際観光教育推進センターは、官民と連携して、観光を通じた地域活性化に資する人材育成を目的に 2022 年 4 月に設立。観光を学ぶ特別副専攻プログラム「観光教育プログラム」に加え、昨年から開設した主に社会人を対象としたリカレントプログラム「山陰ツーリズム人材育成塾」を実施している。山陰ツーリズム人材育成塾は、講義やフィールドワークを通じた知識の習得および実際に観光プラン等事業計画を作成する実践形式のプログラムである。
------------------------	--

(5) 連携強化

最後に、連携強化である。観光には、行政、DMO、企業、大学、地域住民など様々なステークホルダーがかかわっている。それぞれの主体がそれぞれたこつぼ化した状況では、魅力あるコンテンツや効果的な観光インフラの整備は上手くいかない。これらの各主体が連携して地域一体、あるいは地域外の組織・団体とも連携して取り組みを行っていくことが重要である。例えば、(4)で紹介したように大学との連携を強化することによって、観光専門人材を地域に供給することが可能となる。また、海士町複業組合においては、組合職員が繁忙期の異なる漁業や宿泊業の複数の仕事を行うことで、人手不足を解消する取り組みを行っている。このほか、各宿泊施設が連携して飲食機能を集約することで、効率化を図る事例がみられている。

▽取り組み事例

海士町 複業組合	職員が繁忙期の異なる島の様々な仕事を組み合わせ、時期に応じて働く場所を変えていくという組織横断的な複業スタイル。漁業や宿泊業の繁忙期が異なる複数の仕事を行うことで、人手不足を解消。
有福温泉	旅館の宿泊客へ食事提供を行うセントラルキッチンとして、温泉街の中心部に「有福 BIANCO」をオープン(2021年10月～)。当社の公式アプリで温泉街の宿泊施設と連携し、事前予約やテイクアウト、料理の配達までを担う。宿泊施設での人手不足解消も見込める。

(出所) 海士町複業組合HP、有福温泉HP

なお、組織間が連携して地域一体で観光振興の取り組みを行っていくことは、組織間の調整に非常に労力がかかり、困難さを伴う。このため、連携にあたっては、強いリーダーシップを取る主体が必要であるとの指摘が聞かれている。連携にあたっては、行政やDMOが、旗振り役として積極的に主導していくことも必要であろう。

▽ヒアリング情報

関連団体	当地は観光振興にあたって、行政や事業者間での団結力が弱い印象を持っているため、連携には労力がかかり、なかなか困難である。このため、熱意を持った主体が強いリーダーシップを取る必要がある。
------	--

6. おわりに

冒頭に述べた通り、観光は山陰経済の発展にとって重要な役割を担っている。コロナ禍で大打撃を受けた観光であるが、足もとでは漸く明るい兆しが見えつつあり、他地域でも観光を重要な産業と位置付けて取り組みを推進している。このように地域間の競争も激しくなる中で、当地も手をこまねいている訳にはいかない。本稿で述べた取り組みをより強化して推進することにより、一度きりではなく観光客が訪れ続けたいと思う観光地を作り上げなければならない。同時に、住民生活や周辺環境に負のダメージを与えることなく、その地域の住民満足度向上や企業活性化も実現できる観光地を作り上げることも大切である。すなわち、住民生活や周辺環境を守りながら観光客が来訪し続ける観光地の「質の向上」を図り、経済効果や観光客との関わりにより住民生活や企業活動の「質の向上」へと繋がっていく「持続可能な観光地」を形成していくことが必要であろう。

言わずもがな山陰地域は、豊かな自然、伝統ある歴史資産、特徴ある文化といった魅力的な観光資源が揃っている。これらの観光資源を活かし、地域一体となって独自の工夫を凝らしながら取り組むことで、「持続可能な観光地」が形成されていくことを期待したい。

以 上

【参考文献】

観光庁（2022年）「令和4年版 観光白書」

観光庁（2018年）「平成30年版 観光白書」

観光庁（2010年）「ニューツーリズム旅行商品 創出・流通促進 ポイント集
（平成21年度版）」

DBJ・JTBF（2022年）「アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査
（第3回新型コロナ影響度特別調査）」

羽田耕治 編著（2020年）「自治体職員のための観光政策立案必携」第一法規

牧田幸裕（2017年）「デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク」東洋経済新報社