

## 英国における観光事業の歴史

～政府・DMO・民間企業・王室・エリザベス2世女王陛下との連携～  
History of tourism business in United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland  
In partnership with Government, Private Companies, Destination Marketing Organizations  
and Royal Family including Her Majesty of Queen Elizabeth II

宮崎 裕二  
Yuji MIYAZAKI

### [要旨]

United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland's National Tourism Agency, VisitBritain, non-departmental public body funded by the Department for Digital, Culture, Media and Sport, has marked the 90<sup>th</sup> anniversary in 2019. VisitBritain was set up as the Travel Association of Great Britain in 1929, and gained Royal Accent which Her Majesty Queen Elizabeth II formally agreed to make the bill into an Act of Parliament in 1969. The objective of this paper is to explore research into history of tourism business in United Kingdom reviewing by past Prime Ministers including Ramsay MacDonald, Harold Wilson, Margaret Thatcher, John Major, Tony Blair, Gordon Brown, David Cameron, Theresa May and Boris Johnson.

### [キーワード]

英国、DMO、インバウンド、観光、英国王室、エリザベス2世女王陛下  
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, DMO, Inbound Tourism, Royal Family,  
Her Majesty of Queen Elizabeth II

## 1. はじめに

### 1-1. 研究の背景と目的

2029年、英国はインバウンド観光を主とする観光事業に着手してから100年を迎える。英国国家観光庁として観光事業を統括するビジットブリテン（VisitBritain）は、これまでの歴史をとおして、英国は、感染症や、爆破テロ、暴動、石油・金融危機など数多くの難題に直面しながらも、グローバル市場における観光競争力を着実に高めることに成功したことをアピールしている<sup>(1)</sup>。本稿の目的は、ビジットブリテンにフォーカスして、1929年から現在までの英国における観光事業の歴史を研究することにより、有益な示唆を導くことである。本研究結果が日本の観光事業及び観光研究の発展の一助となれば幸いである。

## 1-2. 先行研究と研究の意義

日本では英国の観光に関する研究は多く、観光研究者（観光庁、2010; 小澤ら、2012、宮崎；2006、2016b、2017a、2017b、2020a；矢ヶ崎、2017）に限らず、都市工学（大橋、2007）や、パブリック・ディプロマシー（水島、2010；金子、2011）、文化政策（河島、2012; 渡部、2019; 菅野、2020）、プレイス・ブランド（宮崎、2016a、2021；宮崎・岩田、2020b）など多岐に渡る専門家が研究している。このように日本で英国が多方面の専門家から注目を集める理由は、単純に英国が議院内閣制や、二大政党政治の元祖という事実だけでなく、英国の政治システムが、長い年月をかけて、時として多くの人々の犠牲や、努力の下で、変化し、発展を遂げてきた事実があるからだといわれる<sup>(2)</sup>。こうしたことから、日本が英国の観光事業の長年の歴史を横断的に学ぶことは、日本が今後の観光発展を目指す上で、政策的にも改革的にも大きな意味がある。

## 1-3. 研究の方法

ビジットブリテンが作成した社史を中心に活用する。ビジットブリテンが現母体となった1969年から2019年までの50年間の観光事業の歩みを編纂した6万文字以上にも及ぶ資料（全文英語）である<sup>(3)</sup>。1929年から1969年に存在した前身組織に関しては歴史資料や先行研究を活用する。英国の観光行政を統括するデジタル・文化・メディア・スポーツ省（Department for Digital, Culture, Media and Sport）の公式資料も積極的に活用する。英国の観光事業が歴代首相の影響を多分に受けていることが先行研究から示されていることから（宮崎、2006；大橋、2007；水島、2010；小澤ら、2012；河島、2012；矢ヶ崎、2017；菅野、2020；宮崎・岩田、2020b；宮崎、2021）、ビジットブリテンの歴史を図1のとおり歴代首相ごとに掘り下げて研究を進める。

歴代首相	任期	観光の所管省	ビジットブリテンの組織名の変遷
1. ラムゼイ・マクドナルド（保守党）ら	1929-1969	貿易省	トラベル・アソシエーション・オブ・グレート・ブリテン & アイルランド (TAOGBI) ブリティッシュ・トラベル&ホリデー・アソシエーション (BTHA)
2. ハロルド・ウィルソン（労働党）ら	1969-1979	商務省	ブリティッシュ・ツーリスト・オーソリティ (BTA: British Tourist Authority)
3. マーガレット・サッチャー（保守党）	1979-1990	雇用省	〃
4. ジョン・メージャー（保守党）	1990-1997	国家遺産省	〃
5. トニー・ブレア（労働党）	1997-2007	文化・メディア・スポーツ省	2003～ビジットブリテン (VisitBritain)
6. ゴードン・ブラウン（労働党）	2007-2010	〃	〃
7. デーヴィッド・キャメロン（保守党）	2010-2016	〃	〃
8. テリーザ・メイ（保守党）	2016-2019	デジタル・文化・メディア・スポーツ省	〃
9. ボリス・ジョンソン（保守党）	2019-	〃	〃

図1. 英国における歴代首相と観光の所管省、及び観光事業推進組織

出典：筆者作成

## 2. 英国の観光行政

英国の観光事業の歴史の研究を進める前にビジットブリテンとデジタル・文化・メディア・スポーツ省を概観する。

### 2-1. ビジットブリテン

ビジットブリテンは、デジタル・文化・メディア・スポーツ省の資金援助を受けた政府外公共機関であり<sup>(4)</sup>、英国国家観光庁として国際社会において英国の存在力と観光輸出額と競争価値を高め、英国に観光経済をもたらす役割を務めている<sup>(5)</sup>。ビジットブリテンには観光事業を推進する上で13種類の重要評価業績指標（以降、KPI）があり、それぞれに達成すべき指標及び目標値が示されている。1. 来訪者の消費額、2. 来訪者の季節平準化、3. 来訪者の地方分散、4. カスタマー・サービス、5. パブリシティの獲得件数、6. 広報成果の広告換算額、7. デジタル・エンゲージメント、8. 製品・サービスの売上額、9. NGF（ノン・ガバメント・ファンド、自主財源としての非政府予算資金）の獲得額、10. 広告代理店のマネジメント、11. CRM（カスタマー・リレーションシップ・マーケティング）、12. オープン・レート、13. CTR（クリック・スルー・レイト）である<sup>(6)</sup>。

### 2-2. デジタル・文化・メディア・スポーツ省

文化・メディア・スポーツ省（現デジタル・文化・メディア・スポーツ省）は、1997年に政権の座に就いたトニー・ブレア首相が新たな戦略として文化関係への取組を強化するために作られた<sup>(7)</sup>。デジタル・文化・メディア・スポーツ省の存在意義は、英国経済の発展と、豊かな国民の暮らしを追求するために、海外で英国をプロモーションする役割を担い、英国が誇る文化芸術的な遺産を保護するとともにプロモーションも行い、英国の継続的な発展と拡大のためにビジネスやコミュニティと連携を深めながら、訪れてみたい国となるように国際市場で英国の魅力を高めることである<sup>(8)</sup>。デジタル・文化・メディア・スポーツ省には47の下部組織があり<sup>(9)</sup>、ビジットブリテンや、アーツカウンシル・イングランド、イングリッシュ・ヘリテージ、スポーツ・イングランドなど多くはアームズ・レンジス・ボディ（Arm's Length Bodies）と呼ばれる<sup>(10)</sup>。英国の文化行政には自由と独立性を保つためのアームズ・レンジスの原則（Arm's Length Principle）<sup>(11)</sup>が存在し、「国家は資金を提供するが、その使い方や中身については、専門家に任せ、一定距離を置く」<sup>(12)</sup>という考え方が幅を利かせている<sup>(13)</sup>。このためビジットブリテンはアームズ・レンジス・ボディの各組織と緊密な連携を図りながら、既述したKPIを達成することが求められる。実際にホームページで「われわれは、アーツカウンシル・イングランドや、クリエイティブ・イングランド、ヒストリック・イングランド、ナショナル・パークス・イングランドとの間で交わした3ヵ年戦略的パートナーシップ・アグリーメントに基づき事業を推進している」<sup>(14)</sup>ことを公言している。

### 3. 英国の観光事業の歴史（研究調査）

社史は3つの書き出しから始まっている。第1は、観光が英国に1,270億ポンドの経済効果をもたらし、GDPの9%を占め、10%の雇用を創出していること、第2は、2020年に4,900万人が訪英し、284億ポンドを消費し、多くの来訪者が文化とヘリテージ（歴史・伝統遺産）、カントリーサイド（ロンドン以外の地方部）を体験したこと、第3は、観光がグローバル市場で英国の存在力を高める重要な役割を果たしていることである。結びには「われわれは、これまでの歴史をとおして、数多くの難題に直面してきた。しかし、フォーカスを外すことなく、継続的に世の中のニーズに答え、日々起きる大きな変化にも果敢に挑戦し続けてきた」と力強く結論づけている。本章では、英国における観光事業の歴史を、歴代首相ごとに9つのステージに分類して、研究を進める。

#### 3-1. ラムゼイ・マクドナルド政権等（1929～1969年）

1929年、ビジットブリテンは、英国の旅行会社の会員組織、トラベル・アソシエーション・オブ・グレート・ブリテン & アイルランド（以降、TAOGBI）として誕生した。第二次世界大戦後の1947年、TAOGBIはブリティッシュ・トラベル・ホリデー・アソシエーション（以降、BTHA）となった<sup>(15)</sup><sup>(16)</sup>。BTHAは貿易省の所管となり3つのミッションが与えられた。第1は、旅行者が快適な宿泊施設、飲食サービス、交通サービス、エンターテインメント、その他のアメニティを体験できるように各組織に対して適切な助言を行うこと、第2は、海外からの観光客を増やし、英国の国民との交流と国内消費を促進すること、第3は、英国の製品・サービスの需要拡大及び英国に対する理解を深めることである<sup>(17)</sup>。BTHAは、1929年の設立以降、英国の旅行会社を会員としていたことから40年間にわたりイングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドを海外で平等に紹介する「Come to Britain」キャンペーンを行った。

#### 3-2. ハロルド・ウィルソン政権等（1969～1979年）

1969年「観光開発法1969（Tourism Development Act 1969）」がエリザベス二世女王陛下の裁可を得て、BTHAはブリティッシュ・ツーリスト・オーソリティ（British Tourist Authority、以降BTA）となった<sup>(18)</sup>。観光が貿易拡大の起爆剤と位置付けられたことからBTAは商務省の所管となった。BTAは英国の競争価値として「英国に暮らす人々」と「クイーンズ・イングリッシュ」、「新旧が交錯した国」を掲げた。同年、イングランド観光局、スコットランド観光局、ウェールズ観光局も誕生した。BTAはロンドン以外の地域をカントリーサイドと称し、地方分散を促進するカントリーサイド・プロモーションを強化した。翌年には、英国の閑散期（10～3月）に誘致を促す季節平準化施策にも力を入れた。1973年、英国の欧州経済共同体（EEC、現EC）加盟を受けてBTAはEEC加盟国向けのプロモーションを重視するようになった。70年代半ばに世界石油危機が起きると世界の人々の観光意欲は減退した。BTAは英国が今こそ訪問すべき価値がある destinationsであることを伝える「リアシユアランス・キャンペーン」を行なった。英国を安売りするのではなく、ブリティッシュ・エアウェイズ、ブリットレイル、ブリティッシュ・トランスポート・ホテル、トラストハウス・フォルテ（現フォルテ・グループ）、エイビス・レンタカーと

連携しながら、付加価値素材を開発した。旅行費用の影響を受けにくいロングホール市場（アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカ）を対象に3年間継続した。1975年、BTAの年間予算が100万ポンドを超えた。1976年のエリザベス二世女王陛下即位25周年「ロイヤル・シルバー・ジュビリー」をマーケティングの機会と捉え、「オペレーション・フレンドシップ」キャンペーンを行った。英国での軍務経験者と生活経験者、数千名を英国に招待した。英国王立植民地協会の協力を経て、英国全土で特典が受けられる飲食・宿泊の割引券や、観光施設の入場券などを提供した。1978年、BTAは北アイルランド観光局、マン島観光局、ジャージー島観光局、ガーンジー島観光局と契約を交わし、各デスティネーションの海外マーケティング業務を代行することとなった。

### 3-3. マーガレット・サッチャー政権（1979～1990年）

1979年に政権の座に就いたサッチャー首相は、「アクション・フォー・ジョブ・イン・ツーリズム」政策のもと、観光を雇用創出の重要な手段と位置づけBTAを雇用省の所管に移した。サッチャー首相が推進したサッチャリズム<sup>(19)</sup>のもと、BTAは観光業以外の企業との連携を強化しはじめた。補助金依存の体制からの脱却を図るためには、BTAは自らで自主財源を獲得する必要がある。1982年にBTAは補助金と同額のNGF（自主財源としての非政府予算資金）を広告や、民間企業とのパートナーシップ・マーケティングなどをとおして獲得するようになった。1984年、これまで欧州市場で行っていた閑散期施策を全世界に拡大し「ヘリテージ84」と命名した。季節性に左右されない歴史・伝統・文化遺産や、建築物、祭りなどのテーマ性を強く打ち出した。英国のサブライヤーだけではなく、世界の旅行業界からも高い支持を得たことから「ヘリテージ85」として継続した。専用冊子を作成し、各国の企業に出稿を呼びかけNGFの獲得に力を入れた。1985年、ロンドンのテムズタワーにBTA本部を設け、イングランド観光局も入居した。1986年、サッチャー首相は、ロンドン中心部に観光案内所「ブリティッシュ・トラベル・センター」を開設した。アメリカン・エクスプレスとブリットレイルに観光案内所のスペースを提供した。サッチャー首相はオープニング式典で次のスピーチを行った<sup>(20)</sup>。

観光は英国に新たに100万人の雇用を創出している。英国人の20人の1人が観光に従事していることを意味する。観光は英国で3番目に重要な産業である。昨年（1985年）、外国人観光客は英国で50億ポンドを消費した。英国の自動車産業と同規模である。観光が重要なのは雇用や経済の側面だけではない。外国人観光客が英国でフレンドシップを体験すると、その思い出を持ち帰る。このことで相手国と英国との距離が近くなる。

1987年、BTAは「BRAVO」と称するCRS（コンピューター・リザーベーション・システム）を導入し、世界の主要な航空会社や旅行会社とネットワークでつながった。世界の人々ともつながることを目的に、各国主要都市に販売店を持つ英国自動車メーカー、ジャガー社と、英国ファッション・ブランド、バーバリー社と連携し、観光PRの拠点として活用した。英国が世界の人々から「伝統・歴史・紳士の国」としてイメージされたことから絶好のシナジー・パートナーだった。1989年、BTAは、中長期的に女性がアウトバウンド観光を牽引することを予測し、紳士の国のイメージから、

「ソフトでフェミニンな国」のイメージを確立するため「レディース・ブリテン」キャンペーンを開始した。英国を代表するアフタヌーンティーや、英国式庭園、ウェッジウッドなどの高級テーブルウェアは、女性を魅了する重要なコンテンツとなった<sup>(21)</sup>。

### 3-4. ジョン・メージャー政権 (1990～1997年)

1990年、首相に就任したメージャー政権は、1992年、文化政策を担当する新しい省として国家遺産省 (Department of National Heritage) を創設した。国家遺産省は当時6つの省に分散していた文化政策に関わる責務を一つの省にまとめた。放送コンテンツは内務省、映画は貿易産業省、スポーツは教育省、観光は雇用省から移管した。国家遺産省の主力分野は、観光、芸術、博物館・美術館、図書館、映画、放送コンテンツ、スポーツ、文化遺産、登録建造物、国営宝くじ、ミレニアムなど多岐に渡った<sup>(22)</sup>。BTAは、国家遺産省の主力分野組織との連携を深め、ブリティッシュ・アーツ・フェスティバル協会や、ウェストエンド劇場財団などとも共同プロモーションを行った。1992年、世界の旅行会社と英国のサプライヤーが一堂に会し、商談を行う国際観光会議「デステイネーション・ブリテン」を初開催した。1993年から英国内でBTAの影響力が高まりをみせた。ロンドンのダブルデッカーの塗装変更案が浮上した際、BTAは赤が世界の人々に認識された色であり、マーケティング上重要な意味を持つと主張し、ダブルデッカーには赤が継続的に使用されることとなった。1994年、BTAは観光経済拡大のためにはロンドンの小売店は日曜日にも営業すべきだと「サンデイ・トレード法」の導入を呼びかけ、6時間営業が認可された。さらに1995年、宿泊施設の品質保証のためにイングランド観光局と連携し、宿泊施設を格付けする宿泊施設認証制度を導入した。1996年、イングランド北西部で感染症の狂牛病が発生し、全国に拡大した<sup>(23)</sup>。英国政府は人間への感染を公式に認めたことから、各国政府は英国旅行の自粛を呼びかけた。英国の観光経済は大打撃を受けた<sup>(24)</sup>。

### 3-5. トニー・ブレア政権 (1997～2007年)

1997年、保守党から政権を打開したブレア首相が誕生した。ブレア首相は、観光は経済的な豊かさよりもむしろ、世界平和や国際相互理解を創出するものだと考えていた<sup>(25)</sup>。ブレア首相は、国際社会で根強い「保守・伝統・歴史の国」の固定観念の脱却を図り、「クールでモダンな国」に生まれ変わるための国家ブランド戦略「クールブリタニア」を掲げた<sup>(26)</sup>。直ちに省庁再編を行い、既述した文化・メディア・スポーツ省が生まれた<sup>(27)</sup>。20億ポンド以上の国営宝くじ基金を財源とし<sup>(28)</sup>、世界最大級の屋内施設「ミレニアム・ドーム」や、世界最大の観覧車「ロンドン・アイ」、旧発電所の建物を再利用した現代博物館「テート・モダン」などを完成させた<sup>(29)</sup>。ブレア首相は、国家プロジェクトのミレニアムを世界でアピールするため、世界市場でミレニアムのマーケティングを実行する専門部隊「ブリテン・アブロード・タスクフォース」を立ち上げ、BTAやブリティッシュ・カウンシルなどに任務を命じた<sup>(30)</sup>。文化・メディア・スポーツ省初代クリス・スミス大臣は、ユニオンジャックをモチーフにした古めかしいBTAのコーポレート・アイデンティティを刷新し、デザイン性のある近未来的なものに変えた<sup>(31)</sup>。1998年、BTAは「今こそ、英国を訪れて、ミレニアムを体験すべきだ」というスローガンを掲げ「ブリテン・ナウ・イズ・ザ・タイム」キャンペーンを開始した。2000年の英国の歴史とミレニアムが体験できる15種類のフットパス（歩行

者専用ルート)を開発し、各国の旅行会社やメディアに紹介した。世界27都市で「ミレニアム・ブリテン」と称するイベントを50回近く開催した。1999年、BTAは、海外市場ごとにばらばらだったターゲットを世界市場での共通化を図った。「クールブリタニア」のコアターゲットの17歳から35歳の若者を最優先し、ファミリー、子供のいない共働き夫婦、子供が独立した親世代、シニア世代、ビジネス客を設定した。「ブリテン・ナウ・イズ・ザ・タイム」に対して国営宝くじ基金から50億ポンドの補助金が支払われたことで、BTAは「文化」と「ヘリテージ」、「環境問題」の3つの重要な柱を掲げた。2000年「ブリテン・ナウ・イズ・ザ・タイム」が奏功し、アイルランドやカナダなど世界各国から特に17歳から25歳の若者の誘致に成功した。2001年2月、イングランド北部のカントリーサイドで口蹄疫が発生し、全国に拡大し、英国経済に甚大な被害をもたらした<sup>(32)</sup>。直ちにBTAは緊急対応グループを立ち上げ、24時間、事実情報を発信し続けた。口蹄疫は人には感染しない、英国のカントリーサイドは安全であることをアピールした。2001年9月、アメリカ同時多発テロ事件が起きた。同盟国として英国も標的となる可能性が高まり、訪英者はさらに減少した<sup>(33)</sup>。2002年、BTAは2つの危機からの観光復興の目玉としてエリザベス二世女王陛下即位50周年「ゴールデン・ジュビリー」をマーケティングの機会として活用した。「オンリー・イン・ブリテン」キャンペーンを実施したことで100万人の来訪者を誘致することに成功した。さらに観光復興策として500万ポンドの広報キャンペーン「UKOK」を行った。世界の生活者に向けて英国は危険な国ではない、カントリーサイドは通常どおり営業しているというメッセージ性を強く打ち出した<sup>(34)</sup>。この「UKOK」は、20億ポンド相応の広告換算価値を生み出す結果となった<sup>(35)</sup>。2003年、BTAはイングランド観光局と合併し、組織名がビジットブリテンとなった。ビジットブリテンは、英国とともにイングランドのデスティネーション・マーケティングも統括することとなった。イングランドのブランド・アイデンティティとして、体験、冒険、発見、リラックスの4つを掲げた。「観光局からマーケティング・エージェンシーへ」のスローガンを掲げ、組織の刷新や、人員整理などの抜本的な改革が行われた。ソフトウェア会社のマーケティング要職のトム・ライトがチーフ・エグゼクティブに、ブリティッシュ・エアウェイズ元会長のコリン・マーシャルがチェアマンに任命された<sup>(36)</sup>。2003年、エリザベス二世女王陛下とエディンバラ公爵フィリップ殿下は、英国の観光業の発展と拡大を祈念してロンドンのリージェント・ストリートに観光案内所「ブリテン・ビジター・センター」を開設した。2005年、ロンドンの地下鉄とバスで同時爆破テロ事件が起き、752名もの死傷者が出た<sup>(37)</sup>。2012年オリンピック開催場所としてロンドンが選ばれた翌日のことだった。

### 3-6. ゴードン・ブラウン政権 (2007～2010年)

2007年6月、ブレア首相の後継者としてブラウン首相が誕生した。2か月後、イングランドのカントリーサイドで口蹄疫に感染した牛が見つかり、口蹄疫は再びイングランド全体に拡大した<sup>(38)</sup>。2007年後半から世界金融危機が世界に広がった。一方、英国国内では、2012年ロンドン五輪のホスト国としての機運が高まりを見せた。文化・メディア・スポーツ省がロンドン五輪の運営組織を統括することが決まり、ビジットブリテンは、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、北アイルランド観光局、ロンドン観光局と連携しながら、マーケティングの中心的な役割を担うこととなった<sup>(39)</sup>。

2009年、世界金融危機のあおりを受けて英国政府は緊縮財政に直面していた。ビジットブリテンは2003年に吸収したイングランド観光局を切り離し、本社ビルも売却しスリム化を図ることとなった。ビジットブリテンから切り離されたイングランド観光局はビジットイングランドに生まれ変わり、文化・メディア・スポーツ省の下部組織となった。2010年、文化・メディア・スポーツ省は、ロンドン五輪の成功に向けスポーツ予算を拡充する一方、ビジットブリテンの補助金を34%削減した<sup>(40)</sup>。ビジットブリテンの海外14都市のオフィスが閉鎖となり、全従業員の30%が解雇に追い込まれた<sup>(41)</sup>。

### 3-7. デーヴィッド・キャメロン政権 (2010～2016年)

2010年5月、保守党のキャメロン政権が誕生した。これまで労働党が推進してきた「クールブリタニア」に否定的で、「文化」と「ヘリテージ」こそが英国の競争優位性だと主張した<sup>(42)</sup>。2011年、キャメロン首相は、ロンドン五輪の開催前と開催中に世界で英国の存在力を誇示する国家ブランド戦略「グレート・キャンペーン」を打ち出した。「英国は旅行だけでなく、何かを学んだり、働いたり、投資先としても最適な国」というメッセージを発信した。この国家ブランド戦略には200を超える事業者と164の個人事業主が参画した<sup>(43)</sup>。数多くの事業者と円滑な連携を推進するために、テーマ決めが重要となる。多くの人が最も共感しやすいという理由から、この国家ブランド戦略では「観光」が中心に位置づけられた<sup>(44)</sup>。英国にとって競争価値がある11のテーマとして「文化」「ヘリテージ」「スポーツ」「カントリーサイド」「イノベーション」「起業家精神」「クリエイティビティ」「テクノロジー」「貿易」「投資」「教育」が選ばれ、それぞれを「〇〇・イズ・グレート」と表現した。「観光」のテーマが中心に位置づけられていたことから、ビジットブリテンが、ロンドン五輪に続き、「ブリテン・イズ・グレート」のマーケティングの実行部隊のひとつとなった。文化・メディア・スポーツ省はビジットブリテンに2,500億ポンドの追加補助金を支給する見返りとして、400万人の新たな誘致、20億ポンドの新たな観光収入の獲得、5万人の新たな雇用創出を達成するよう求めた<sup>(45)</sup>。キャメロン首相が「文化」と「ヘリテージ」を重視する中、ビジットブリテンは英国にとってインバウンド観光に資する文化やヘリテージとは何かを明らかにするための世界規模の調査を行い、報告書「文化とヘリテージ」の中で32種類の文化（英国王室、映画、音楽、ナイトクラブとバー、プレミアリーグ、ミュージカル、英語学習など）を再定義した<sup>(46)</sup>。

ロンドン五輪は世界の人々の視線を一気に英国に集めるパブリック・ディプロマシーの絶好の機会となった。ビジットブリテンはロンドン・メディア・センターを設置した。102カ国から8,600人のジャーナリストを招待し、メディア・ブリーフィングや取材、200近いイベントを開催した。こうした努力が奏功し、2012年から2017年にかけて、アンホルト国家ブランド指標の「文化」と「ウェルカム」の項目が大きく上昇した<sup>(47)</sup>。観光客数と観光消費額も過去最高を記録した。2013年、ロンドン五輪が終了後、文化・メディア・スポーツ省はビジットブリテンに新たな長期目標を設定した。2020年までに4千万人を誘致すること、313億ポンドの観光収入を獲得することである。2014年、ビジットブリテンは、マーケティング戦略見直しの中で、これまで以上に、英国の旅行会社・航空会社・大使館・領事館と連携を強化する方針を固めた。2015年、ビジットブリテンは、環境・食糧・農村地域省、文化・メディア・スポーツ省、英国国立公園財団、森林局、運河・河川トラスト、ハーツレンタカーと連携し、3年間の「カントリーサイド・イズ・グレート」キャンペ

ーンを行い、来訪客の地方分散を促進した。

### 3-8. テリーザ・メイ政権（2016～2019年）

2016年に政権の座に就いたメイ首相は、文化・メディア・スポーツ省にデジタル行政を吸収し、デジタル・文化・メディア・スポーツ省に改名した。必然的にビジットブリテンはこれまで以上にデジタル・マーケティングを強化することとなった。独立していたビジットブリテンとビジットイングランドのポータルサイトは利用者視点から統合された。エクスペディアなどのOTAや、ウォルト・ディズニーなどの映画会社などともデジタル・プロモーションを積極的に行った。2017年、英国の訪英者数は過去最高の3,730万人、観光収入も過去最高の222億ポンドを記録した。メイ首相は、ビジットブリテンのホームページで「英国全土にはワールド・クラスのアトラクションが数多く存在する。われわれは海外からの観光客がロンドンを超えて各地を訪れてもらえるような努力をしている。英国の観光経済の発展に貢献する」と来訪者の地方分散の意義をアピールした<sup>(48)</sup>。ビジットブリテンは観光収入拡大のため本格的にラグジュアリー・マーケティングに着手した。各国政府観光局の取組を調査し、カリフォルニア観光局と、アイスランド政府観光局、ニュージーランド政府観光局、メキシコ政府観光局を模範とした<sup>(49)</sup>。中東のラグジュアリー層にアプローチするため欧州の政府観光局では初めてサウジアラビアにオフィスを構えた。2018年、グローバル・キャンペーン「I Travel For」を行い、「今、英国を訪問すべき理由」と題し、複数の動画をYouTube上に公開し、欧州、中国、インドのラグジュアリー層に向けて訴求し、訪英を呼びかけた。この年、ビジットブリテンのSNSマーケティングは世界政府観光局部門で最優秀賞を獲得した。

### 3-9. ボリス・ジョンソン政権（2019年～）

2019年、メイ首相の後継政権としてジョンソン政権が誕生した。2020年、コロナ感染症が世界的に蔓延する中、ビジットブリテンは観光プロモーションを一時中断し、国内DMO緊急補助金支援に力を入れた<sup>(50)</sup>。2021年、コロナ感染症からの回復の兆しが見える中、ビジットブリテンは、くまのマスコット・キャラクターを採用し、SNSキャンペーンを始めた。デジタル・文化・メディア・スポーツ省のハドルストン政務次官は、英国が安全で安心でウェルカムな国であることをYouTube上でアピールした<sup>(51)</sup>。さらに2022年に開催されるエリザベス二世女王陛下即位70周年記念「プラチナ・ジュビリー」をマーケティングの機会と位置づけ、SNSを中心に情報発信を行った。

## 4. まとめ

### 4-1. 研究調査の考察

本稿の目的は、英国の観光事業を統括するビジットブリテンにフォーカスして、英国が観光事業を始めた1929年から現在までの観光事業の歴史を研究することによって、有益な示唆を導くことであった。本研究をとおして、3つのことが明らかになった。

第1は、ビジットブリテンが歴代首相の影響を多分に受けながらも、革新的な進化を遂げている

ことである。サッチャー政権でビジットブリテンは、観光プロモーションの枠組みを超えて、広告営業など自主財源獲得を強化するようになった。現在の KPI に売上額や NGF（自主財源獲得額）が示されていることから、自主財源の優先順位が高いことがわかる。さらにブレア政権以降、国家ブランド戦略の実行部隊としての役割を担い、キャメロン政権ではロンドン五輪のマーケティングの責務も担うようになった。こうしたことから、ビジットブリテンが 2003 年に公言した「観光局からマーケティング・エージェンシーへ」が着実に実行されていることがわかる。

第 2 は、ビジットブリテンが英国王室やエリザベス二世女王陛下とのかかわりが深いという事実である。1969 年にエリザベス二世女王陛下の裁可を受けて誕生してから、ビジットブリテンはエリザベス二世女王陛下の在位記念祝典をマーケティングの機会として戦略的に活用している。その他に、エリザベス二世女王陛下とエディンバラ公爵フィリップ殿下が観光案内所に関与し、チャールズ皇太子（現：チャールズ三世国王）が観光大使を務めている。一方、英国が狂牛病や、爆破テロ、コロナ感染症などの危機に直面した際にも、エリザベス二世女王陛下をはじめとする王室が観光回復に積極的に協力していることが明らかになった。

第 3 は、ビジットブリテンの観光事業には一貫性と継続性があることだ。ビジットブリテンの取組は一見すると一過性のキャンペーンのオンパレードのようにも見える。しかし、多くのキャンペーンの背後には設立当初から掲げた理念である地方分散と季節平準化が緻密に計算されている。現在の KPI に地方分散と季節平準化が掲げられていることから、このことは紛れもない事実である。地方分散や季節平準化を強く掲げているものの、ビジットブリテンの社史には、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドを除いて具体的な地名や固有名詞などは一切見られない。地名を使うのではなく、ロンドン以外の地方をカントリーサイドと表現し、文化やヘリテージなどのテーマ性を強く打ち出しながら、各地の魅力を戦略的に訴求している。こうした努力によって「多くの来訪者が文化とヘリテージ、カントリーサイドを体験している」ことにつながるであろう。

#### 4-2. 今後の課題

本稿では、1929 年から現在までの英国の観光事業の歴史を研究してきた。ビジットブリテンは、自ら公言するとおり、歴史をとおして数多くの難題に直面しながらも、大きな変化に果敢に挑戦し続けている。100 周年を迎える 2029 年までにビジットブリテンはさらなる変化に直面するだろう。エリザベス二世女王陛下の崩御に伴い、英国王室やチャールズ三世国王とどのような連携を図るのだろうか。リシ・スナク政権が掲げる新方針のもとで、どのような観光事業を推進するのだろうか。デジタル・文化・メディア・スポーツ省が乱立する国内 DMO を抜本的に整理することを正式に発表する中<sup>(52)</sup>、新たに立ち上がるローカル・エコノミック・ビジター・パートナーシップとどのような連携を図るのだろうか。こうしたことは、今後の研究の対象となるだろう。英国における観光事業の歴史の研究が少ない中、本稿が日本の観光事業及び観光研究の発展の一助となれば幸いである。

#### [注]

- (1) VisitBritain (2020)
- (2) 田中 (2007) 1 ページ。

- (3) VisitBritain (2019)
- (4) 首相官邸のホームページを参照。  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/kaikaku/dail/siryous3-3.pdf>, 閲覧日：2022年9月2日。
- (5) VisitBritain, Who we are,  
<https://www.visitbritain.org/who-we-are-what-we-do>, 閲覧日：2022年9月2日。
- (6) ビジットブリテンのKPIに関する詳細は宮崎（2019）を参照。
- (7) 河島（2012）12ページ。
- (8) DCMS, What we do,  
<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport>, 閲覧日：2022年9月2日。
- (9) DCMSのホームページを参照。DCMS, <https://www.gov.uk/government/organisations#department-for-digital-culture-media-sport>, 閲覧日：2022年9月2日。
- (10) National Audit Office (2011) p.23.
- (11) 文部科学省「諸外国の文化行政」、  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpab200601/001/002/009.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab200601/001/002/009.htm), 閲覧日：2022年9月2日。
- (12) 河島（2012）13ページ。
- (13) アームズ・レンガス・ボディの組織は、職員は公務員ではなく各組織採用の専門家たちであり、民間職の強い組織としてつくられている（河島、2012年、10ページ）。
- (14) 宮崎（2017）84ページ。
- (15) Pike (2021) 29ページ。
- (16) Dumbarton Oaks, British Travel & Holiday Association,  
<https://www.doaks.org/research/library-archives/dumbarton-oaks-archives/collections/ephemera/british-travel-and-holidays-association>, 閲覧日：2022年9月2日。
- (17) Bridges (1954)
- (18) 英国政府ホームページを参照。UK Govt,  
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1969/51>, 閲覧日：2022年9月2日。
- (19) サッチャリズムの詳細はMcCormick（2018）を参照。
- (20) マーガレット・サッチャー財団のホームページを参照。Margaret Thatcher Foundation,  
<https://www.margaretthatcher.org/document/106421>, 閲覧日：2022年9月2日。
- (21) 宮崎（2017a）34-35ページ。
- (22) Grey (2000) p.50.
- (23) 宮崎（2016b）
- (24) McCormick (2018) pp.37-38.
- (25) David, L., Edgell, SR. (2020) p.168.
- (26) Pamment (2016) pp.14-24
- (27) 大橋 (2007) 234-235 ページ。
- (28) Millennium Commission (2006) p.3.
- (29) Dinnie (2016) pp.204-205.
- (30) Pamment, 2016, pp.52-53. その他に英国大使館やデザイン・カウンシルも加わった。
- (31) PRL, Britain Rebranded (2000),  
[https://v2.paulrobertlloyd.com/articles/britain\\_rebranded/](https://v2.paulrobertlloyd.com/articles/britain_rebranded/)

- (32) McCormick (2018) pp.37-38.
- (33) Pamment (2016) p.67.
- (34) Wilton et al (2002) p.10.
- (35) Pike (2021) p.110.
- (36) ガーディアン のホームページを参照。Guardian,  
<https://www.theguardian.com/business/2012/jul/10/colin-marshall-lord-marshall-of-knightsbridge>, 閲覧日:  
2022年9月2日。
- (37) 752人の死傷者が出た。BBC ホームページ参照。  
<https://www.bbc.com/news/uk-england-london-62078637>
- (38) 白井 (2011) 86 ページ。
- (39) 観光庁のホームページを参照。  
<https://www.mlit.go.jp/common/001043229.pdf>, 閲覧日:2022年9月2日。
- (40) Travel Weekly (2010) VisitBritain funds cut 34% in spending review,  
<https://travelweekly.co.uk/articles/34985/visitbritain-funds-cut-34-in-spending-review>
- (41) Pamment (2021) p.198.
- (42) Griffith (2010)
- (43) Freire (2022) pp.20-21.
- (44) Pamment (2016) pp172-173.
- (45) 最終的にデジタルマーケティングの直接的なマーケティング努力によって、2億2500万ポンド相当のメディア露出と新たな42万2千人を獲得することに成功した。
- (46) VisitBritain (2010). 詳細は宮崎 (2017b) を参照。
- (47) 宮崎 (2021)
- (48) 宮崎 (2020b) 127 ページ。
- (49) デジタルマーケティングのホームページ参照。VisitBritain, Luxury Report,  
[https://www.visitbritain.org/sites/default/files/デジタルマーケティング-corporate/Documents-Library/documents/visitbritain\\_luxury\\_tourism\\_final\\_report.pdf](https://www.visitbritain.org/sites/default/files/デジタルマーケティング-corporate/Documents-Library/documents/visitbritain_luxury_tourism_final_report.pdf), 閲覧日:2022年9月2日。
- (50) VisitBritain, DMO emergency financial assistance fund,  
<https://www.visitbritain.org/round-2-destination-management-organisations-dmo-emergency-financial-assistance-fund>, 閲覧日:2022年9月2日。
- (51) VisitBritain (2021)  
[https://www.visitbritain.com/jp/ja/Posukuma\\_British\\_Summer\\_Holiday](https://www.visitbritain.com/jp/ja/Posukuma_British_Summer_Holiday), 閲覧日:2022年9月2日。
- (52) DCMS は2021年からDMOのあり方に関する大規模な調査を行い、調査結果を発表している。詳細はDCMS (2021b) を参照。

## 参考文献

[日本語文献]

大橋竜太 (2007) 『英国の建築保存と都市再生～歴史を活かしたまちづくりの歩み』 鹿島出版社。

小澤考人・遠藤晃弘・野田恵子 (2012) 「現代イギリスにおけるツーリズムの重要性—ロンドンオリンピック開催とイギリス政府観光政策」『東海大学第3号』19～45ページ。

金子将司 (2011) 「パブリック・ディプロマシーと国家ブランディング」『外交』Vol.3、外務省、24-31 ページ。

田中琢二 (2007) 『英国政治システムの大原則』 第一法規。

- 河島伸子 (2012) 『英国映画と文化政策ブレア政権以降のポリティカル・エコノミー』慶應義塾大学出版。
- 観光庁 (2010) 『観光白書』平成 25 年度版、44-58 ページ。
- 白井淳資 (2011) 「近年、英国、韓国および我が国で発生した口蹄疫について」『学術の動向』。
- 菅野幸子 (2020) 「英国の文化政策における「文化」の概念の広がり」『諸外国における文化政策等の比較調査研究事業報告書』文化庁、26-46 ページ。
- 水島真美 (2010) 「力強い発信継続への英国の挑戦」『パブリック・ディプロマシー戦略』金子将史・北野充編者、PHP 出版。
- 宮崎裕二 (2006) 「英国にみるインバウンド振興施策」『ソフトパワー時代の外国人観光客誘致』島川崇編者、同友館、100-108 ページ。
- 宮崎裕二 (2016a) 「プレイス・ブランディングにおける文化の研究 訪日客の地方分散に関する問題意識」『日本国際観光学会論文集 23』日本国際観光学会、125-134 ページ。
- 宮崎裕二 (2016b) 「コンテンツツーリズムにおけるキャラクターを活用した持続的な観光地づくり－「ピーターラビット」の故郷、湖水地方の事例研究－」『コンテンツツーリズム学会論文集』Vol.13、コンテンツツーリズム学会、2-11 ページ。
- 宮崎裕二 (2017a) 「英国政府観光庁における Old meets New 戦略」『新版観光マーケティング入門』森下晶美編者、同友館、68-71 ページ。
- 宮崎裕二 (2017b) 「インバウンド観光における文化の活用に関する研究～英国における文化の再定義からの考察」『日本国際観光学会論文集 24』日本国際観光学会、81-90 ページ。
- 宮崎裕二 (2020a) 「デスティネーション・マーケティング・オーガニゼーション (DMO) におけるパフォーマンス・メジャーメントの研究」『日本国際観光研究学会論文集 27』日本国際観光学会、123-132 ページ。
- 宮崎裕二・岩田賢 (2020b) 『DMO のためのプレイス・ブランディング - 観光デスティネーションの作り方』学芸出版社。
- 宮崎裕二 (2021) 「人とビジネスを魅了するプレイス・ブランディング ～ポスト・コロナの観光リカバリーをめざす日本への示唆～」『ていくおふ』165、ANA 総合研究所、20-27 ページ。
- 矢ヶ崎紀子 (2017) 「海外のインバウンド観光施策～英国」『インバウンド観光入門』晃洋書房、119-128 ページ。
- 渡部薫 (2019) 『文化政策と地域づくり 英国と日本の事例から』日本経済評論社。

## [外国語文献]

- Dinnie, K. (2016) *Nation Branding Concepts, Issues, Practice*, Routledge.
- David, L., Edgell, SR. (2020) *Managing Sustainable Tourism A Legacy for the Future*, Routledge.
- Freire, J. (2022) *Nation Branding in Europe*, Routledge.
- Gray, C. (2000) *The Politics of Arts in Britain*, Palgrave Macmillan.
- McCormick, J (2018) *Contemporary Britain*, Palgrave.
- Major, J. (2013) *The Autobiography*, Harper Collins.
- National Audit Office, Department for Culture, Media and Sport *Financial Management* (2011) p.23.
- Pamment, J. (2016) *British Public Diplomacy & Soft Power, Diplomatic Influence and the Digital Revolution*, Palgrave MacMillan.
- VisitBritain (2010) *Culture and Heritage*.
- Wilton, C., Griffin, J., Fotheringham A. (2020) *Changing Perception; Review of Public Diplomacy*, London : Foreign & Commonwealth Office.

[電子媒体等]

Bridges, J. (1954) The British Travel and Holiday Association,

International Review of Administrative Sciences (1954) p.923,

<https://doi.org/10.1177/002085235402000408>、閲覧日：2022年10月20日。

DCMS (2021) Independent review of destination management organisations (DMOs),

<https://www.gov.uk/government/publications/independent-review-of-destination-management-organisations-dmos>、閲覧日：2022年10月20日。

DCMS (2022a) DCMS Committee investigate VisitBritain's performance and Government tourism funding,

<https://committees.parliament.uk/committee/378/digital-culture-media-and-sport-committee/news/171556/dcms-committee-investigate-visitbritains-performance-and-government-tourism-funding/>、閲覧日：2022年10月21日。

DCMS(2022b) Government Response to the Independent Review of Destination Management Organisations in England,

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1091821/DMO\\_government\\_response.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1091821/DMO_government_response.pdf)、閲覧日：2022年10月20日。

Griffith, P. (2010) Cameron takes aim at "Cool Britannia", Reuter, 12 August 2010.

<https://www.reuters.com/article/uk-britain-tourism-idUKTRE67B24H20100812>

Margaret Thatcher Foundation (2016),

<https://www.margaretthatcher.org/document/106421>、閲覧日：2022年9月2日。

VisitBritain (2019) Celebrating 50 Years 1969-2019, 2019,

<https://www.visitbritain.org/our-history>、閲覧日：2022年5月2日。

VisitBritain (2020) How the world views the UK – 2020, Foresight – issue 178,

[https://www.visitbritain.org/sites/default/files/visitbritain-corporate/Documents-Library/documents/how\\_the\\_world\\_views\\_the\\_uk\\_2020\\_proofed\\_accessible\\_v2.pdf](https://www.visitbritain.org/sites/default/files/visitbritain-corporate/Documents-Library/documents/how_the_world_views_the_uk_2020_proofed_accessible_v2.pdf)、閲覧日：2022年9月2日。

Millennium Commission (2006), The Millennium Commission Annual Report and Accounts 2005-06,

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/231679/1319.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/231679/1319.pdf)、閲覧日：2022年10月20日。