

「日本版 DMO 形成・確立計画書」の実現に向けた推進要件

地域 DMO の取組み課題の解明と先進地域の事例研究

氏名 鈴木 誠二（法政大学 地域研究センター）

Keyword：観光地域づくり、まち・ひと・しごと創生、インバウンド、域内交通

【背景・問題】

観光立国推進基本法が 2003 年 12 月に成立され、観光産業の創出による様々な地域活性が取り組まれている。最新の政策である「明日の日本を支える観光ビジョン」（2016 年 3 月）で、観光先進国に向け 3 つの視点と 10 の改革方針が示された。方針の中では、疲弊した温泉町や地方都市を未来発想の経営で再生・活性化し、2020 年までに世界水準の DMO を 100 形成すると示されている。観光庁が示す日本版 DMO とは、地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的なアプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役の法人である。登録されている法人は現在 123 件（2019 年 3 月 29 日現在）あり、対象エリアに応じて、広域連携 DMO（10 件）、地域連携 DMO（63 件）、地域 DMO（50 件）に分けられている。中でも単独市区町村を対象エリアとする地域 DMO は、まち・ひと・しごと創生と密接な関係がある。

地域 DMO の登録地域のおかれた環境を人口増減（2017 年国勢調査）で確認したうえで、地域 DMO の進捗状況を計画 KPI である延べ宿泊者数（2018 年度実績）で評価し、「日本版 DMO 形成・確立計画書」をもとに、コアリソースの保有状況（世界、国内、都道府県、市町村レベル）ごとにまとめた図を図 1 に示す。その結果、人口減少地域を対象にし、市町村レベルのコアリソースしか保有しておらず、宿泊数を減少させている地域 DMO が 9 法人存在していた。

このような状況は、新たに観光地域づくりの参画を促すためにも喫緊に解決すべき問題であると考ええる。

	人口増加地域	人口減少地域	観光資源としてのコアリソースの保有状況			
			世界レベル	全国レベル	都道府県レベル	市町村レベル
合計	5	43	4	9	8	22
延べ宿泊者数増加	5	27	4	6	4	13
延べ宿泊者数減少	0	16	0	3	4	9

世界レベル：世界遺産など世界的知名度のコアリソースがある
全国レベル：人気テーマパーク、有名温泉地など全国的知名度のコアリソースがある
都道府県レベル：全国的ではないが周辺都道府県に知名度のある特定の観光資源を打ち出している
市町村レベル：特定の観光資源の知名度がなく、多様な資源を積み重ねて魅力を打ち出している

図 1：地域 DMO の状況マトリクス

（出典：DMO 形成・確立計画書等をもとに、筆者作成）

【目的】

地域 DMO は地方の観光産業を新たに創出させ、地域の

活性化を担う法人である。観光目的地としてコアリソースの競争力が低い市町村は、「日本版 DMO 形成・確立計画書」の実現の難易度が高いと考えられる。その結果、計画通りの結果を見出せていない地域が散見するといった問題を発生させている。

よって本稿では、明日の日本を支える観光ビジョン（2016 年 3 月）に沿った地域活性の普及・拡大を目的とした「日本版 DMO 形成・確立計画書」の実現に向けた推進要件を解明する。解明を通じ、疲弊した温泉町や地方都市を未来発想の経営で再生・活性化に向けた事例の拡大に寄与することで、研究意義があると考ええる。

【研究内容】

「日本版 DMO の形成・確立計画書」の実現に向けた推進要件の解明は、地域 DMO による地域活性の取組み拡大を目的に地域 DMO の推進課題を明らかにし、推進課題の対策が伺える地域 DMO を選定しその事例を研究する。そのうえで、①日本版 DMO を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成②各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定、KPI 設定・PDCA サイクルの確立③関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に向けた調整・仕組みやプロモーション評価という DMO 法人の 3 つの基本的役割・機能にそって推進要件を整理する。

【研究方法】

研究内容で述べたことを構造化するために、①推進課題の発見を目的としたアンケート調査、②推進課題の対策に関する先行研究サーベイ、③推進課題の特徴を有するクラスターを導き、推進課題の対策を伺える地域 DMO への質的調査法を用いた事例研究を実施する。

まず推進課題の発見のためのアンケート調査を、地域 DMO に登録する 50 地域に対し、郵送方式で実施する。調査設計は、Ritchie and Crouch（2003）が述べる「観光地の競争力モデル」^[1]の枠組みを用いる。

次に推進課題に関する先行研究サーベイでは、観光立国推進基本法の概念を鑑み、集客を前提とした価値創造ではなく観光現象を「一定の社会を背景に構築され制度

化されたもの」(須藤・遠藤 2018) [2]という観光社会学の視点を用いて対策要件を検討する。

最後に推進課題の対策が伺える地域 DMO への質的調査は、「みなかみ町 DMO」を対象に実施する。解明にあたってはインタビュー調査を実施し、先行研究で得られた対策要件と照合したうえで調査結果をまとめる。

【推進課題の発見】

本節は地域 DMO へのアンケート調査を通じて「日本版 DMO 形成・確立計画書」の実現課題を発見するものである。

1. 調査内容

- 1) 調査対象：地域 DMO 50 法人
- 2) 調査方法：郵送による記述方式
- 3) 実施期間：2019 年 7 月 5 日～31 日
- 4) 調査項目：推進状況、形成・確立可能性、推進課題
- 5) 回答件数：42 法人 (回答率 84%)

項目	内容	質問形式
推進状況	KPIの達成状況(4項目)	4段階選択
DMO形成・確立可能性	DMO形成・確立に準じた持続可能性	4段階選択
	具体的な課題認識	自由回答
推進課題	観光競争力の課題(36項目) ※Richie & Crouch の枠組み	複数選択
	具体的な課題認識	自由回答

図2 アンケート調査項目

2. 調査結果

アンケートでは、「日本版 DMO の形成・確立計画書に準じ、自立的で持続可能な見通しがたった」と回答した法人は 19%にとどまっていた。そこで、日本版 DMO の形成・確立に向けた課題を導くために、「観光地の競争力モデル」の認識(世界に通用する、国内で上位クラス、他の地域と同等レベル、課題となるレベル)と、確立計画書の KPI である延べ宿泊人数(10%以上増加、10%未満だが増加、減少)の選択肢で尋ねた結果をクロス集計し、連関係数(クラメールの V)を求めた。その結果を図2に示す。

「観光地の競争力モデル」に示された 36 の競争要因のうち、課題となるレベルと認識されている比率が上位で、宿泊者数の増減と有意 ($p < .05$) な連関係数を示したものは、「インフラ」と「ポジショニング・ブランド」であった。この2つの競争要因は、市町村レベルのコアリソースしか有しない地域 DMO ($n=20$) では、全体に比べて高い課題認識比率を示した。よって推進課題は、「インフラ」と「ポジショニング・ブランド」(以下、ポジショニング)であると考えられる。

「ポジショニング」に関する自由記述にはインバウンドのニーズ収集やターゲット国との人材交流に関する記述が多かった。このことから、インバウンド獲得に活路

を見出せていないことが考えられる。また「インフラ」に関する自由記述には観光タクシーの多言語対応や自転車シェアの検討など、インバウンドの域内交通の充実に関する記述が多かった。このことからインバウンドが滞在可能な交通インフラが整っていないことが考えられる。

		全体 (n=42)		人口減かつ市町村レベルのコアリソース (n=20)	
		回答比率	宿泊人数との連関 (F=)	回答比率	宿泊人数との連関 (F=)
Richie & Crouch の観光競争力に対する課題認識 (上位10)	人材開発 Human resource development	90.5%	0.09	80.0%	0.04
	財務・資金調達 Finance and venture capital	90.5%	0.04	70.0%	0.08
	インフラ Infrastructure	57.1%	0.39 *	65.0%	0.51 *
	観光産業(宿泊・飲食など) Tourism superstructure	54.8%	0.10	40.0%	0.00
	立地・接近性 Accessibility	54.8%	0.10	55.0%	0.14
	マーケティング(商品・プロモーションなど) Marketing	42.5%	0.13	50.0%	0.16
	ポジショニング・ブランド Positioning/Branding	33.3%	0.41 *	55.0%	0.46 *
	認知・イメージ Aareness/Image	33.3%	0.22	45.0%	0.24
	娯楽 Entertainment	33.3%	0.15	15.0%	0.04
	魅力を高める関係者の諸活動 Mix of activities	33.3%	0.28	55.0%	0.14

図3：地域 DMO の課題と宿泊数との関係

(出典：アンケート調査をもとに、筆者作成)

【先行研究サーベイ】

本節は、「アンケート調査で発見された推進課題の対策に向けた要件」を、先行研究より明らかにするものである。

1. 研究アプローチの設定

観光社会学の概念を用いた観光まちづくりの事例として須藤(2018)は、現代の観光のありかたを「住民の生活文化やつながりを壊さずに、観光によって生活を改善し、観光客も住民の生活文化を喜んで体験する」ための「社会運動」とし、成功事例として湯布院での観光まちづくりを挙げている。[3]そのなかで、湯布院文化創成期に「ニューカマー」によって形成された基調のイメージが住民の多様化により様々に変容していることが述べられている。また、観光客の増加に伴う域内交通は、車の渋滞や道の混雑が住民のストレスを生むなど観光が生活インフラを阻害していることが述べられている。

よって、「外部のまなざしを取り入れたポジショニングを設定し、変容を受け入可能な地域文化の醸成」と、「日常生活を阻害しない域内交通の充実」が求められると考えられる。以下より、本アプローチを用いて検討する。

2. 外部まなざしでのポジショニング設定と変容の触発

久保(2012)は、外国人僧侶や外国人英語教師が観光戦略に参画し、彼らの外国人の「まなざし」をもとにインバウンド獲得に成功している事例を紹介している。[4]ただし、外国人のまなざしの受入れる地域文化の醸成に向けては、敷田(2009)が、地域づくりにおける「よそ

者効果」として、日常に埋没した「当たり前」の中に地域資源を発見する力をあげ、それを引き出すために、よそ者が意見をのびのびと表明でき、地域側がそれを受け止められる聖域（宿や市）が必要と述べている。[5]

このことから①インバウンド目線を有する人材の参画
②インバウンド視点を有する人材の思考を地域住民が受け入れる拠点が求められると考えられる。

3. 日常生活を阻害しない域内交通の充実

域内交通の活性化について福本・加藤（2006）は、商業施設や宿泊施設の既存の地域資源である送迎バスの二次交通への活用の可能性を指摘しながら、参画を働きかけるコーディネートが必要としている。[6] 浦竹ら（2008）は高千穂町のコミュニティバス事例をもとに、バスの中での地域外の人との会話が、住民の外出機会を動機づけ、住民のQOL向上に結びつく効果を指摘している。[7]

このことから①各種送迎バスの二次交通転用を図るコーディネートの設定②観光客と地域住民との会話を通じ住民のQOL向上を高める移動手段の開発が求められる。

【事例研究】

本節は「外部のまなざしを取り入れたポジショニング設定」と「日常生活を阻害しない域内交通の充実」に関する取り組み事例を評価し、推進条件を導くものである。

1. 事例対象先の選定

事例研究の対象先選定に向け、①観光資源の競争力②インバウンドの誘引状況③域内交通への必要性を指標化したものを変数に50法人のクラスター分析を行なった。その結果を図4に示す。分析結果から、有力なコアリソースを持たず、インバウンドの依存度が高く、「外部のまなざしを取り入れたポジショニング設定」の重要性が高いと推定され、域内人口に比較して宿泊者数が多いため「日常生活を阻害しない域内交通の充実」が求められると推定されるクラスターとして7法人が抽出された。抽出された7法人で、対象地域の宿泊者数の最も多い「みなかみDMO」をインタビュー調査の対象と設定した。

対応する推進課題	クラスターに分類された地域(DMO)	クラスターの 特徴を示す指標	京都市	蒲根町	鹿野川内市	みなかみ町	阿智村	小林市
			日光市 伊勢市 神戸市 萩市 長崎市 金沢市 高山市 綱路市	日光市 塩津町 雨籠白浜 山中湖村 下呂市 伊豆市 いわき市	八代市 気仙沼市 坂中市 白山市 小田原市 加賀市 玉名市 宇都市	北谷町 妙高市 奥菜町 田辺市 八幡平市 黒瀬町	佐渡市 糸魚川市 島羽市	小湊市 鹿角市 小浜市 十勝川温泉 下仁別町 滝沢町 南丹市 高千穂町
外部のまなざしを取り入れたポジショニング	インバウンドの依存度(外国人宿泊客比率)※加重平均		◎	△	△	○	×	×
	有力なリソースの存在(コアリソースのレベル)		◎	○	×	×	○	○
日常生活を阻害しない域内交通	観光による日常リスク(宿泊客数÷域内人口)		△	◎	×	○	△	△
			0.6%	3.0%	0.1%	1.7%	1.1%	0.5%

※コアリソースのレベルは 世界レベル 100 全国レベル 75 都道府県レベル 50 市町村レベル 25 としたときの加重平均
図4：地域DMOの分類と各クラスターの特徴

(出典：日本版DMO形成・確立計画書をもとに筆者作成)

2. みなかみ町DMOの概要

日本版DMO形成・確立計画書を抜粋し概要としてまとめたものを、図5に示す。

理念	みんなでい想い出をつくるまち Minakami
コンセプト	いつ行っても健康で元気になる谷川連峰リゾート「みなかみ」
目標設定(KGI)	■インバウンドの創出■ 2022年度 宿泊客数 130 万人 インバウンド 8 万人 ↑ (116%) ↑ (400%) 2016年度 宿泊客数 112 万人 インバウンド 2 万人

図5：みなかみ町DMOのビジョンと目標値

(出典：日本版DMO形成・確立計画書をもとに筆者作成)

3. インタビュー調査

1) 対象：みなかみ町観光協会 理事 M氏

2) 実施日：2019年7月22日・8月2日

3) 調査結果

①インバウンドを誘引するポジショニング

主なターゲットは台湾・タイ・オセアニアに設定し、日本への旅行経験者をターゲットとした誘引策を講じていた。以下に内容を示す。

台湾では団体客の獲得を目的にみなかみ町観光協会のスタッフを現地駐在させ旅行組合や業界団体を立ち上げ、現地ニーズを反映した募集型企画旅行をベースに誘引していた。中でもユニークな取り組みは「国内滞在地との棲み分け」であった。具体的には、川越の文化探索、みなかみ町での自然満喫、軽井沢でショッピングといった初めての日本旅行では行かないような地域を選抜し、それぞれの訪問地に意味合いを持たせるメニューとして成立させ、立ち寄り拠点としての誘引を成功させていた。

タイでは個人旅行の獲得を目的に、SNS文化を鑑み現地メディアにも精通するインフルエンサーを触媒とした誘引策を講じていた。その結果、溪流に面した大露天風呂の景観のSNS投稿がプロモーション効果を発揮していた。

オセアニアではニュージーランドから移住シアウトドア事業を展開する人材を観光協会の理事として招聘し、オセアニア諸島からのインバウンド向けの環境整備を進めていた。特に、バックカントリースキーニーズが高いことを発見し、谷川岳での実現に動き出していた。

これらに共通する要素は、既存の資源に新たな魅力を

発見できる「インバウンドの目線を有する人材を、地域DMOの政策として参画させた推進」であった。

②日常生活を阻害しない域内交通の充実

ターゲット観光客は交通移動の弱者であるという認識から、小粒な観光資源、脆弱な二次交通、広範囲に及ぶ域内移動の打開に向け、「観光周遊バスの運行と、既存インフラの活用」が検討されていた。以下に内容を示す。

観光周遊バスの運行は、地元バス会社等の有識者を交えた分科会を発足させ観光イベント用の周遊バスの運行とインバウンド向けに3日間有効のバスフリーチケットを販売した。しかし、主流のインバウンドは台湾の団体旅行、タイの宿泊地を目的とした個人旅行であったため、販売は531枚（2018年年間実績）に留まった。

既存の移動インフラの活用に関しては、町内に分散する18湯の宿泊施設が所有する送迎バス（町内の新幹線停車駅と宿泊施設を結ぶ）のシェアと、町内各地から町内の商業地へ頻繁に往復する個人自動車の特区申請を用いて活用することを検討されていた。送迎バスのシェア検討に至った背景は、料理は、食事する場所や景色、同席者・料理の仕方などを知ることで「味が変わるもの」という宿泊事業者の共通した価値観により、旅行もガイドブックで解らない歴史や文化等を「問わず語り」でお伝えすることで本当の魅力が伝わり、お客様の楽しみ方も変わるという思いからの合意形成であった。検討内容は、宿泊施設ごとの個別運行をエリアの宿泊施設が送迎バス運行をシェアすることで宿泊施設の運行キャパを空け、空いたキャパを道中の観光施設を周遊する定期便に充て「問わず語り」の機会を多岐に渡り創出させようというものであった。しかし施設の規模による保有車両のバラツキや車両運行の自由度が阻害要因となり実現には至らなかった。一方で自家用車の商業化は、町内で盛んに取り込まれている農家民泊での取組みに起因するものであった。民泊農家の主人の平均年齢は約70歳だが、外国人も積極的に受け入れている。そのような取組みを動機づけているのは「非日常の会話や体験」が楽しめるというものであった。さらに彼らは、週に2度は必ず行なう商業地への約90分の時間をかけて往復するという生活習慣も、地域生活を充実させる機会に変えようと考えていた。限定した取組みが可能な賛同も見込めたが、最終的には対象車両が軽トラや軽自動車を中心のため、外国人観光客の大きな荷物や家族単位の人数に対応できないという判断により実現には至らなかった。

これらの取組みには「既存インフラを活用した域内

交通の充実に向けた活発な議論」をおこなっていた。

3) 小括

世界的知名度をもった観光資源がないみなかみ町 DMOは、①インバウンド視点にアジャストする能力での差別化、②ターゲット地域のプロデュースを司る人材配置によるプロモーション活動の集中、③既存リソースと、心豊かな日常生活に向けた交通インフラの開発という推進内容が実績伸長に寄与していると考えられる。

【考察】

地域DMOは地域活性を担う法人として確立するためにはどのような推進をすべきだろうか。このような問いに対し、本研究では推進課題であるポジショニングとインフラ課題の対策として有効なものと考えられるのは、①外部視点の制度的導入と、住民参画可能な既存リソースを活用した域内交通の充実検討による緩やかな合意形成②インバウンドにとっての魅力と地域住民の豊かさを融合した戦略の策定③インバウンドと地域住民の交流の場として域内交通の「問わず語り」を充実させる仕組みと導けた。これにより、変容を受け入れる地域文化を醸成し、初期展開で一定の効果が期待できる。今後は既存リソースを活用した域内交通の事例を研究し、明らかになった推進要件を普及させる要件を解明したい。

【引用・参考文献】

- [1] Ritchie and Crouch ” Conceptual model of destination competitiveness Source: Ritchie and Crouch” (2003) p.63
- [2] 須藤廣 「観光社会学2.0」序章 脱組織化資本主義社会における観光の役割 福村出版 p.19
- [3] 須藤廣 「観光社会学2.0」第6章 田園観光とロマン主義的まなざし 福村出版 pp.196-207
- [4] 朝倉慎人「生活空間への観光のまなざしと住民の対応—徳島県三好市東祖谷地域を事例として—」人文地理 66巻 1号 2014 p.24
- [5] 敷田麻実「よそ者と地域づくりにおけるその役割にかんする研究」国際広報メディア・観光学ジャーナル, 9, 79-100 2009.9 p.86
- [6] 藤垣洋平・高見淳史・大森宣暁・原田昇 「送迎バスの代替性に着目した商業施設協力型路線バスの成立可能性に関する分析」, 日本都市計画学会 都市計画論文集 VOL.47 No.3 2012.10 p.52,
- [7] 佐々木公明・徳永幸之 「地域交通と住民の幸福—「アマルティア・センの潜在能力」を反映した地域交通システムの評価」運輸政策研究 14巻 4号 2012 p.9