

# 観光資源の競争力が低い地域における観光地域づくり

-入込客数拡大を拡大させた地域 DMO の事例研究-

氏名 鈴木 誠二 (東京成徳大学)

Keyword : 地域 DMO、観光地域づくり、まち・ひと・しごと創生、

## 【背景・問題】

「明日の日本を支える観光ビジョン」(2016年3月)では、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、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162件(2020年3月31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(79件)、地域DMO(73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・しごと創生総合戦略」と密接な関係がある。

推進状況の把握のため地域DMOを設立した市町村毎の人口増減(2017年度実績対比2018年度実績)と、「日本版DMO形成・確立計画書」のKPIである延べ宿泊者数の状況(計画比及び、2017年度実績対比2018年度実績)を分類し、観光資源の競争力状況(世界、国内、都道府県、市町村レベル)ごとにまとめたものを表1に示す。その結果、21法人(構成比42%)は、観光資源の競争力が市町村レベルの地域DMOで且つ人口が減少していた。更に10法人(構成比48%)は、延べ宿泊者数が前年より減少していた。

よって、地域DMOによる観光地域づくりの推進は、観光資源の競争力が低い地域への対策が求められる。

表1: 地域DMOを設立した市町村の実績状況

延べ宿泊者数 (KPI)	人口増	人口減	観光資源の競争力			
			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	4	43	4	9	9	21
計画達成	2	9	2	3	1	3
計画未達成						
前年より増加	1	18	1	2	7	8
前年より減少	1	16	1	4	1	10

(出典: 市町村データ等をもとに、筆者作成)

## 【目的】

日本版DMOは地域の稼ぐ力を引出し、地域への誇りと愛着を醸成する観光地域づくりの舵取り役を担う法人である。2018年度の推進状況は、観光資源の競争力が低い地域DMOを中心に、「日本版DMO形成・確立計画書」通りの成果を見

出していない地域が散見される。その結果「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を停滞させている。よって本稿では、「観光資源の競争力が低い地域における観光地域づくり」を実現させる地域DMOの取組み要件を解明する。解明を通じて、疲弊した温泉町や地方都市を、未来発想の観光地経営という世界水準のDMO形成に寄与し、事例の拡大を通じて地域の活性化に貢献することで、研究意義があると考えられる。

## 【研究内容】

地域DMOによる「観光資源の競争力が低い地域における観光地域づくり」の取組み要件の解明は、①観光地域づくりの実現に関する先行研究サーベイ、②課題の克服が伺える地域DMOの特定、③課題の克服が伺える地域DMOへの事例研究によって明らかにする。

## 【研究方法】

研究内容で述べた研究方法を、以下に説明する。

観光地域づくりの実現に向けた先行研究サーベイでは、「観光社会学における実践の可能性」(安村, 2010)のアプローチを用い要件を検討する。

課題の克服が伺える地域DMOの特定は、地域環境に関する20項目の階層型クラスター分析と、設立後の延べ宿泊者数と入込客数の伸張状況で特定する。

課題の克服が伺える地域DMOの事例研究は、ターゲットの立場から地域の変化を評価できるUターン者を起点に、スノーボール式のインタビュー調査(6名)を実施する。得られた調査結果はKJ法を用いて整理し、地域DMOの取組み価値と推進要件を明らかにする。

## 【先行研究サーベイ】

本節は、「観光社会学における実践の可能性」を用いて課題の対策要件を先行研究より導くものである。

### 1. アプローチの設定

安村(2010) [1]は、「観光社会学における実践の可能性」において観光地域づくりの二つの評価軸の重要性を述べている。一つ目に「住民が、生態系や地域文化を生活と結びつけて再認識し、それらを基盤とした持続可能な生活空間を構築しようとする自発的实践」という社会活動の形成に関すること。二つ目に「個人を生活空間の基盤として社会との連带的な関係を取り戻そうとする社会構想」という

地域の社会認知に関することである。よって研究アプローチを「地域文化を生活と結びつけた生活空間の構築」と「社会との連帯的な関係を取り戻す社会構想の構築」とする。

## 2. 地域文化を生活と結びつけた生活空間の構築

生活空間の構築に向けた住民動員に関し佐藤（2017）は、井戸端会議や寄り合いのような地域コミュニケーションへの動機づけ事例を用いて、「経費や情報など対話に必要な資源を負担し合う（エンパワーメント）」「生活のベネフィットとなる新たな出会い（インセンティブ）」「参加者の相互信頼（トラスト）」「対話の場や相手とつないでくれる人や組織（コネクタ）」が有効であると述べている[2]。動員された住民の地域文化と生活との結びつけに関し金(2018)は、長崎の「まち歩き」観光(長崎さるく)を事例にガイドの個人的な物語の提供は特定の場所や地域固有の資源に関する記憶をもとに語られることで同じ場所や地域固有の資源に関する参加住民の記憶を触発し対話を創出させると述べている[3]。さらに堀(2019)は、場所やモノについての物語共有は新たな社会運動の創出につながり、そのために地域内外の関係者が対話できる場所が重要な役割を担うと述べている[4]。

よって課題の対策には①エンパワーメント、インセンティブ、トラスト、コネクタの要件に準じた住民動員を図ること。②地域固有の資源に関する記憶を個人的な物語として提供するガイドを配置すること。③地域内外の関係者が対話できる場所を設定することが有効であると考えられる。

## 3. 社会との連帯的な関係を取り戻す社会構想の構築

社会との連帯的な関係を取り戻すために遠藤(2009)は、社会の広い層を対象とするのではなく、既存の地域文化資源に興味を持つ特定の個人に絞り「親密な関係」を紡ぐことが有効と述べている[5]。個人との親密な関係構築に関し平井(2018)は、外部の「愛好家」（鉄道やアニメ等の「ファン」に相当）の内的な真正性の構築が必要とし、地域資源に序列をつけず不揃いなまま愛好家の体感にゆだねるべきとしている[6]。また遠藤（2013）は、ゲストの内的な真正性の経験をもとに地域文化を体現させるインタープリター(解説者)の存在に注目し、そこには、本物らしさ、真実さ、オリジナリティ、オーソリティの意味があると述べている[7]。

よって課題の対策には、①既存の地域資源に興味を持つ個人と親密な関係を紡ぐこと、②地域資源に序列をつけず不揃いなまま愛好家の体験にゆだねること、③ゲストの内的な真正性の経験をもとに地域文化を体現させるインタープリターを確立することが有効であると考えられる。

## 【課題の克服が伺える地域 DMO の特定】

本節は、課題の克服が伺える地域 DMO をクラスター分析と設立後の実績状況によって特定するものである。

### 1. 課題を有するクラスターの抽出

地域 DMO を、階層型クラスター分析を用いて分類した結果を表 4 に示す。分類に用いたデータは、マクロ環境 13 項目、ミクロ環境 7 項目、比較優位 4 項目、競争優位 6 項目とした。因子分析の結果、地域環境を示す 5 つの因子（観光資源の競争力、インフラの充実度、観光産業依存性、都市的環境、市民の活動力）と因子得点が抽出され、クラスター（A～F）が分類された。この結果、観光資源の競争力が低く、観光産業として確立されていない A 群（15 の市町）が抽出された。

表 2：地域 DMO の階層型クラスター分析による分類結果

地域DMO所在自治体	観光資源の競争力	インフラの充実度	観光産業依存性	都市的環境	市民の活動力	デンドログラム
A 小諸市 八女市 みなみ町 八代市 鳥羽市 鹿角市 三次市 気仙沼市 佐渡市 小浜市 八幡平市 糸魚川市 薩摩川内市 白山市 妙高市	-1.49	-0.39	0.05	-0.21	-0.03	[Dendrogram]
B 菅更町 黒瀬町 山中湖村 高千穂町 阿智村 湯浅町 白浜町 白馬村 美瑛町 北谷町	-0.09	-0.46	0.44	-0.72	-0.50	
C 宮古市 加賀市 小松市 上峰町 宇部市 岩見沢市 玉名市 安中市	-0.38	-0.09	-1.18	-0.08	-0.11	
D 伊豆市 細路市 田辺市 いわき市 釜石市	-0.58	0.22	-0.67	0.22	-0.27	
E 日光市 伊勢市 津津町 下呂市 高山市 箱根町 萩市 長崎市 箱根町	2.07	-0.02	0.98	-0.09	0.52	
F 墨田区 小田原市 京都市 金沢市 神戸市	2.11	2.05	-0.24	2.14	0.60	

(出典：政府統計、アンケート調査をもとに筆者作成)

### 2. 課題の克服が伺える地域 DMO の特定

課題に直面しているクラスター（表 2 A 群）に属する地域 DMO の設立前後（2015 年度実績対比 2018 年度実績）の実績と課題克服が伺える地域 DMO の実績を表 3 に示す。

地域 DMO 設立後の観光消費額と延べ宿泊者数は共に減少し、地域 DMO 毎に確認しても大きく伸長している地域は存在しなかった。しかし、観光指標である入込客数は、クラスターでは減少しているが、116.8%伸長している「まちづくり小浜」を確認できた。この結果は、観光資源の競争力が低い環境でありながら、観光者の訪問魅力を高めるユニークさが存在し、入込客数の増加を受入れる社会基盤（インフラ）が充足されていることが期待できる。よって「まちづくり小浜」を地域 DMO が抱える課題の克服が伺える地域として特定する。

表3 クラスター（A群）と「まちづくり小浜」の状況

		2015年度と2018年度の比較				
		クラスターA内 加重平均		まちづくり小浜 (小浜市)		
		伸長率	計画比	伸長率	増減	計画比
人口増減		96.8%		96.6%	▲998人	
KPI	観光消費額	98.0%	90.8%	103.7%	293百万円	101.6%
	延べ宿泊数	99.3%	90.3%	100.0%	0千泊	97.9%
入込客数		94.9%		<b>116.8%</b>	272千人	

(出典：自治体統計、地域DMO計画書より筆者作成)

### 【課題の克服が伺える地域DMOの事例研究】

本節は地域住民へのインタビュー調査によって地域DMOの活動価値と推進要件を明らかにするものである。

#### 1. 「まちづくり小浜」の概要

「日本版DMO形成・確立計画書」の概要を表6に示す。

主な産業は「鯖」を中心とした漁業である。しかし乱獲等の影響で漁獲量が年々減少し、2011年までの15年間で約3割減少している。漁業の衰退により水産資源を活用した観光地域づくりを「ふくい観光活性化ファンド」による投融資（2016年2月）を受け取り組んでいる。実績状況は、舞鶴若狭自動車道の全線開通（2014年）、北陸新幹線の金沢開業（2015年）等による影響で延べ宿泊者数や入込客数のアップダウンがあるものの、人口減少が続く状況下でありながらDMO設立後（2015年度実績対比2018年度実績）の実績は観光消費額の計画比101.6%（伸長率103.7%）、延べ宿泊者数の計画比97.9%（伸長率100.0%）、入込客数の伸長率116.8%であった。計画骨子は、主要ターゲットを「魚を食べに来ている関西のシニア層」とし、舞鶴若狭自動車道の小浜インターに隣接する「道の駅」、若狭の海と魚を楽しめる「海の駅（目玉集客拠点）」、芝居小屋を起点とした飲食、散策ガイド施設の「まちの駅」という3駅周遊を通じて、「都と深い関係がある歴史と文化を育む」内容で計画されている。3駅周遊の実現に向け、関西圏からの高速バスの停留所であるPAからの周遊バスを2016年に運行を開始したが、乗車率低迷により2018年に休止となっている。

表4 「まちづくり小浜」の概要

法人名称	株式会社 まちづくり小浜
設立時期	2010年4月28日
活動実績	道の駅事業（2011年3月より運営受託） 飲食事業（2015年4月より運営受託） 町家のお宿事業（2017年3月開始）
ターゲット	魚を食べに来ている関西のシニア層
コンセプト	たおやかなさとうみ 若狭小浜
コンセプトの考え方	・「さとうみ」が育む豊かな水産資源 ・都と深い関係のある歴史と文化 ・上記を、「3駅周遊」で楽しんで貰う

(出典：日本版DMO形成・確立計画書をもとに筆者作成)

#### 2. 調査内容

地域変化に関する半構造化インタビューを、6名の地域

住民に対し実施した。調査方法は、ターゲットの視点から地域変化を評価できる、Uターン者を起点とするスノーボール方式とした。調査内容を、表5に示す。

表5 地域変化に関するインタビュー概要

項目	内容
対象者	法人役員 A氏(60代男性)・法人役員 B氏(40代男性) 法人役員 C氏(40代男性)・市職員 D氏(60代女性) レストランオーナー E氏(60代女性) 漁家民宿オーナー F氏(60代男性)
実施時期	2019年9月3日、10月7日、10月30日
実施方法	対面インタビュー および 電話インタビュー
インタビュー項目	【住民生活】 意識変化/参画状況 【観光客】 量・質の変化/評価/交流状況 【観光資源】 掘り起こし状況/磨き上げ状況 【外部連携】 産学協同/広域連携/インフルエンサー 【産業振興】 既存産業への影響
時間/名	6時間/6名

(出典：筆者作成)

#### 3. インタビュー結果

データをKJ法で整理した結果、【日常生活の喜び追求】と【食の記憶に残す】という大カテゴリーで生成され、それぞれ3つの中カテゴリーで形成された。次項より、大カテゴリーごとに内容を確認する。

##### ...(1)...日常生活の喜び追求

日常生活の喜び追求は、【鯖との生活を育む】【潜在している鯖を発見すること】【活動が賞賛されること】の中カテゴリーで形成されていた。【鯖との生活を育む】は、季節感の味わい、調理の楽しみ、仕事のやり甲斐という3つ小カテゴリー（9コメント）で構成されていた。その内容は、鯖への眼差しを商品から、生活の豊かさを支える素材に変えたことによって、日常生活のマンネリズムを打ち消されたことを示しているものであった。【潜在している鯖を発見すること】では、鯖との歴史、知恵を創出できる機会、外部評価という3つの小カテゴリー（9コメント）で構成されていた。その内容は、鯖という素材をこれまでと異なる視点や交流によって、地域のユニークさの象徴として受入れられたことを示し、顕在化させるという活動コンセプトが地域に根づいたことを示しているものであった。【活動が賞賛されること】では、参画できる機会、拠り所となる取組み、正直者が報われた実績、活動や違いの視える化という4つの小カテゴリー（12コメント）で構成されていた。その内容は、新たな地域活動が社会認知された内容を示しており、これまで地域コミュニティの活動とされていなかった役割（新たな接点や役割の創出、シンボリックな事象の確立、新たな評価軸の創造、評価軸の策定等）と、それに伴うエリアが拡大されたことを示しているものであった。

これらの結果より、日常生活の喜び追求は「日常生活のマンネリズムを打開させる眼差しを醸成し、埋没させている事象（風化されているもの、視点も変えずに継続



されている活動、地域内だけの評価)を、これまでと異なる価値観を有する人材と共に顕在化するアクティビティを、日常生活の喜びと受止め、地域コミュニティの役割やエリアを拡大させる」ことであつたと考えられる。

#### ...(2)...食の記憶に残す

食の記憶に残すは、【住民の役割】【オリジナリティ】【問わず語り】の中カテゴリーで形成されていた。

【住民の役割】では、活動の擦り込み、愛好家の存在、ビジネス開発という3つの小カテゴリー(9コメント)で構成されていた。その内容は、観光者との連帯感を高めるために、地域住民が取り組んだ内容(活動の見える化、限定された愛好家との関係構築、アイデアソースの実装)を示すもので、住民の介入モデルを表わしていると考えられる。【オリジナリティ】は、素材の集約、素材の発展、場の提供という3つの小カテゴリー(10コメント)で構成されていた。その内容は、実装を通じて観光者に評価された地域資源の編集方法を示すもので、地域素材を観光コンテンツとして提供するためのオペレーションの成立を表わしていたと考えられる。【問わず語り】では、作り方、食べ方、提供方法という3つの小カテゴリー(9コメント)で形成されていた。その内容は、観光者に期待される対話を施す手法を示したもので、至るところで活用され習熟されたタイミングや内容を修得されていたと考えられる。

これらの結果より、食の記憶に残すとは「観光者が地域生活を育む要件(連帯感の醸成、地域資源の編集方法、期待する対話の施し)を果たし、地域との特別な関係を記憶に残すオペレーション内容」であつたと考えられる。

#### 4. 地域DMOの取組み価値と推進要件

地域DMOによる観光地域づくりは、地域住民へ、日常生活のマンネリズムを打開させる眼差し、新たな活動コンセプト、地域コミュニティの新たな役割やエリアの拡大をもたらし、地域のユニークさを形成した。一方、観光者へは、シーン毎に異なる地域住民の介入、地域素材を観光者視点で編集したコンテンツ提供、期待されるタイミングでの対話というオペレーションを通じて、自然を育む地域生活を提供していた。その結果「地域生活のマンネリズムを打開するアクティビティという眼差しでの住民参画」と「地域生活を育む住民との接点を観光者の記憶に残せるオペレーションの確立」が実現されていたと結論づける。実現に向けては、一つ目に、地域コミュニティの役割とエリアを拡大させる地域活動を成立させること。二つ目に、日常化や固定概念等で埋没してい

る地域素材を、新たな価値観を有する人材と共に顕在化させること。三つ目に、観光者への「問わず語り」を接点毎に分散して実現させることが求められる。

#### 【考察】

観光資源の競争力が低い地域における観光地域づくりに向け、地域DMO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先行研究で導いた課題の対策要件と照合し、実現に至った要因を確認する。地域文化を生活と結びつけた生活空間の構築は「日常生活のマンネリズムを打開させるアクティビティ」と、「日常生活の習慣」を結びつけたオペレーション構築によって、自発的且つ持続可能な生活空間が構築されたと考えられる。このことから「社会活動を創発するインフラの設定」は、日常生活で多用する店舗を媒介とした「コミュニケーションインフラの形成」によって充足されていたと考察する。

社会との連帯的な関係を取り戻す社会構想の構築は、地域への関心がある人(鯖を食べに来ている観光客、限定された愛好家等)への、「問わず語り」をきっかけとしたコミュニケーションを介して、地域住民毎に社会との連帯を高めていた。このような活動が地域内に普及されていたことで社会構想として成立されたと考えられる。このことから、「観光者に評価されるユニークさの導き」は、観光者の関心ごとを刺激する「問わず語り」を用いた地域素材の価値向上と価値が高められた地域素材同士を繋げるオペレーション形成であつたと考察する。

#### 【引用・参考文献】

- [1] 安村克己, 2010, 「観光社会学における実践の可能性」, 地域創造学研究, 第20巻3号, p105
- [2] 佐藤忠文, 2017, 「新たな地域コミュニケーション手法としてのダイアログ・プラットフォームの検討」, 公共コミュニケーション研究, 第2巻第1号, p. 86
- [3] 金明柱, 2018, 「〈対話の場〉としてのまち歩き観光」, 次世代人文社会研究, 14, pp255-257
- [4] 堀友彌, 2019, 「柳川堀割「ウナギ物語」にみる、地域活動コミュニティについての考察」, デザイン学論考, 15, pp38-39
- [5] 遠藤英樹, 2009, 「社会構想における観光の可能性」, 地域創造学研究, 第19巻第3号, pp46-47
- [6] 平井健文, 2018, 「文化遺産保存の行為者としての〈愛好家〉」, 国際広報メディア・観光学ジャーナル, 26, p33
- [7] 遠藤英樹, 2013, 「人文・社会科学における「観光論的転回」」, 観光学評論, 第1巻2号, pp131-132