

日本版 DMO による観光地域づくりの方向性

人口減少等の地域課題の解決に向けて、地域特性を踏まえた観光戦略に基づき、多様な関係者が連携して取り組む「観光地域づくり」に期待が集まっています。こうした中、観光地域づくりを推進する主体として日本版 DMO が注目されています。

本稿では、まず日本版 DMO の概要について触れ、県内外の日本版 DMO 候補法人の取組事例を紹介したのち、日本版 DMO による観光地域づくりの方向性について検討します。

はじめに：地域課題解決を目指す観光地域づくり

少子高齢化や都市部への人口流出等による人口減少が進む中、地域における消費は減少傾向にある。消費の減少が地域内の雇用を失わせ、さらなる地域外への人口流出を生むことで、地域経済が一層疲弊するという悪循環が懸念されている。

こうした地域課題の解決に向けて、「観光地域づくり」に期待が集まっている。

観光振興による交流人口の増加は、定住人口の減少による消費減少を補い、地域内の経済活動を維持するとともに、観光関連産業の活性化による地域内の雇用創出効果も期待される。また、地域住民が自らのまちの資源に改めて目を向ける機会を提供し、地域への誇りや愛着の醸成にもつながる。観光を通じてその地域に行くことが「楽しい」と感じる人々が増えれば、中にはその地域で「暮らしたい」と考える人々も現れ、定住人口の減少に一定の歯止めがかかると期待できる。

このように観光振興は様々なメリットが期待される一方、観光客の増加により混雑や騒音、街並みや自然の破壊といったデメリットも生じかねない。

観光客増加による不利益を最小限に留め享受する利益を最大化し、地域課題を解決するためには、地域特性を踏まえた観光戦略に基づき、多様な関係者が連携して取り組む「観光地域づくり」を推進することが必要である。

1 日本版 DMO の概要

1. 従来の観光振興の課題

従来の観光振興は、取組みが行政や観光協会その他、宿泊、飲食、交通等一部の観光関連事業者に限られるケースが多かった。そのため、文化・スポーツ、農林漁業、他の商工関連事業者等の巻き込みが不足しがちで、特に地域住民の視点が欠けており観光地域づくりに向けた合意形成が十分ではなかったとされる。

また専門人材の不足等から観光指標データの収集・分析が十分でなく、「どんな人が」「どこから」「何を求め」「どのような手段で」地域にやってきているのか把握できていない地域が多いとされる。

そのために、明確なコンセプトに基づく効果的なブランディングやプロモーション等、民間企業で行われている手法が十分に活かされてこなかった面が見られる。

2. 世界水準の DMO とは

こうした課題の解決に向け、DMO (Destination Management/Marketing Organization、日本語で「観光地域づくり組織」と訳される) が注目されている。欧米の観光先進地において、DMO は観光戦略に基づく旅行者の獲得と観光地経営の役割を担っており、政府は欧米の DMO に倣った「世界水準の DMO」を 2020 年までに全国に 100 組織形成することを目標としている(「明日の日本を支える観光ビジョン」(2016 年 3 月))。

3. 日本版 DMO とは

前述の目標達成に向けて、観光庁はまず「日本版 DMO」の形成を目指している。日本版 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」と定義される。

また活動対象地域の広さにより、複数都道府県にまたがる「広域 DMO」、複数市町村にまたがる「地域連携 DMO」、原則一市町村内で活動する「地域 DMO」の 3 種類に区別される。

4. 日本版 DMO 候補法人とは

日本版 DMO の形成に向けて、観光庁は現在、その候補となる「日本版 DMO 候補法人」の登録を受け付けている。登録により、地方創生にかかる交付金の対象となり得る等、関係省庁からの支援を受けやすくなるメリットがあることから、各地で候補法人の登録が進み、2017 年 9 月末日現在で広域連携 DMO 7 件、地域連携 DMO 69 件、地域 DMO 81 件の計 157 件が登録されている。

5. 日本版 DMO 候補法人の登録要件

日本版 DMO 候補法人の登録を受けるには、以下の要件を満たすか、今後対応する必要がある。

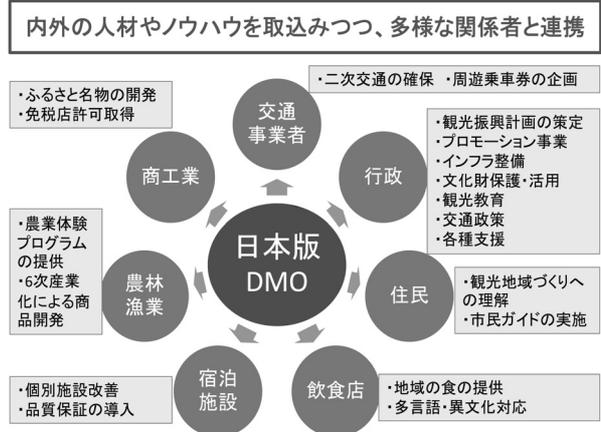
- ①日本版 DMO を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ②データの継続的な収集、戦略の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立
- ③関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションの実施
- ④法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・

分析等の専門人材の確保

⑤安定的な運営資金の確保

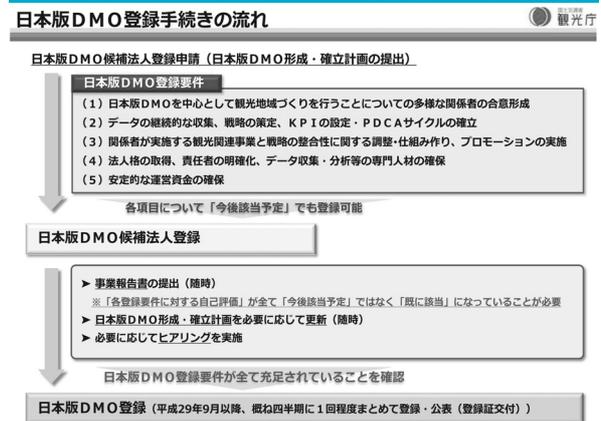
これら①～⑤全ての要件を満たしていると認められた候補法人から、順次正式な日本版 DMO として登録・公表される予定である（図表 1、2）。

図表 1 日本版 DMO に求められる多様な関係者との連携



資料出所：観光庁「日本版 DMO の概要」を参考に当研究所にて作成

図表 2 日本版 DMO 登録手続きの流れ



資料出所：観光庁「日本版 DMO 登録手続きの流れ」

2 県内外の日本版 DMO 候補法人の取組事例

ここでは、観光庁「日本版 DMO 候補法人」に登録されている団体（2017 年 9 月末日現在）のうち、当研究所がヒアリング取材を実施した県内外の日本版 DMO 候補法人の取組事例を紹介する（掲載は登録順）。

世界に開かれた持続可能な観光地域づくりを目指す

＜一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー＞

所在地：和歌山県田辺市湊 1-20

代表者：会長 多田 稔子 氏

従業員：22名

区分：地域 DMO 登録：2016年2月26日

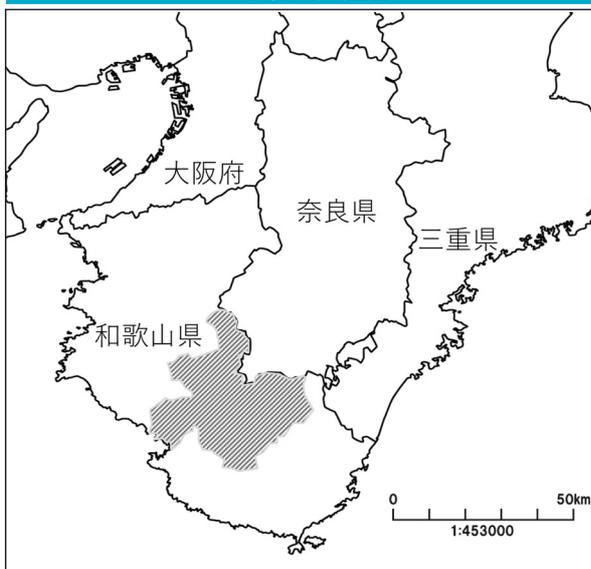
1. 地域の直面していた課題

紀伊半島南西部に位置する和歌山県田辺市は、2005年に旧田辺市ほか2町2村が合併して誕生した、人口74,770人、世帯数32,163世帯、高齢化率31.3%の自治体である（総務省「国勢調査」（2015年））。面積1,026.91km²と近畿2府4県でもっとも広い市域には、龍神温泉や熊野本宮温泉郷、紀州南高梅といった魅力的な地域資源が数多く存在する。

2004年に熊野古道や熊野本宮大社が世界遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」に登録されて以降、国内外から旅行者が急増したが、通過型観光が中心で、市への滞在にはつながらなかった。

こうした中、地域内に点在する素材を連携させ、地域の魅力により深く接したいという目的意識をもつ旅行者を呼び込むとともに、彼らの満足度を向上させる仕組みづくりが必要とされた。

田辺市の位置図



2. 候補法人の概要

2005年の市町村合併にともない、旧市町村ごとに存在する5つの観光協会の個性を活かしつつ、これらを統括して市全体を対象とした観光事業を推進する必要があった。そこで、行政から人的・財政的支援を受けながらも市から独立した組織として、民間企業経営者で旧田辺観光協会の会長職にあった多田稔子氏を会長に迎え、2006年4月に「田辺市熊野ツーリズムビューロー」が誕生。

日本版 DMO 候補法人として登録を受けたのは2016年2月であるが、設立当初からいち早く民間の発想に基づく観光地域づくりを行ってきた。

3. 具体的な取り組み

(1) ターゲットを絞った誘客戦略

同ビューローのコンセプトは「ブームよりルーツ、乱開発より保全・保存、マスより個人」。マス市場をターゲットにした「観光地化」ではなく、熊野古道の保全を図りながら、歩くことを楽しむ個人の受入れを目指し、海外、特に欧米豪からの個人旅行者にターゲットを絞り誘致している。

その理由は「旅行を通じて田辺・熊野の歴史や文化を知りたい」という彼らのニーズが、田辺市の伝えたい魅力と一致しているため。また彼らは、多くの日本人旅行者より長期間滞在する傾向があり、じっくりと地域の魅力を味わってもらえるうえ、経済効果も見込めるためである。

(2) 外国人旅行者のニーズ把握・対応

外国人旅行者の動きやニーズを把握するために、同ビューローは田辺市内の宿泊施設や、田辺・白浜・那智勝浦・新宮の観光案内所で、外国人旅行者に対するアンケートを実施した。その結果、英語による交通情報の少なさや、看板・案内板等の英語表記がバラバラで混乱を招いていること等の問題点が明らかになり、これらの解消に努めた。

（３）外国人旅行者の受入れに向けた工夫

また受入れ体制のレベルアップに向け、セミナーや語り部・ガイド研修の開催、指差しでコミュニケーションが図れる「通訳シート」作成等を通じて、地域全体のホスピタリティ（もてなし）の意識を高めた。ワークショップ形式の研修会は、地域住民から民宿、交通事業者、神社の神職や巫女、市職員に至るまで様々な人を対象に実施。旅行者の増加で直接影響を受ける地域とひざ詰めで観光地域づくりの意義を説いたことで、地域内の合意形成にもつながった。

（４）外国人スタッフの活用

一連の取組みが成功した背景に、国際観光推進員として雇用されたカナダ人、ブラッド・トウル氏（現・プロモーション事業部長）の存在がある。同氏は母国で大学を卒業後、旧本宮町の小中学校で ALT（英語指導助手）として勤務。その後、母国や日本等で観光ガイドやスキーのインストラクターを務める傍ら、折に触れて熊野を訪れ、熊野の歴史や日本人の死生観等については、「日本人より熟知している」と言われる人材だった。

同ビューローが設立されて間もない時期から、トウル氏は観光ガイドの職歴や世界中を旅した経験を活かし、観光施策の立案・実行に尽力した。

（５）きめ細かい対応が売りの旅行業務

同ビューローは 2010 年に第 2 種旅行業に登録し、顧客ニーズに合った旅行商品の企画・販売を行っている。対象範囲は広く奈良県明日香村や十津川村の宿も含まれ、紀伊半島南部一円を旅する旅行者のワンストップ窓口としても機能している。

特筆すべきは、外国人旅行者への対応の手厚さである。旅へのこだわりが強く、1 回の予約につき 10 通以上のメールのやり取りが普通という彼らの細かな要望を満たすため、ベジタリアンへの

対応、昼のお弁当の手配、宿から宿への荷物のデリバリーに至るまで、同ビューロー職員 10 数名が専門的に対応している。きめ細かい対応を通じ旅行者に高い満足度を提供することで、口コミサイト等での評価を高め、誘客につなげている。

今や宿泊施設からの加盟料や旅行手配手数料が同ビューローの収入源の一つに育っているほか、予約サイトの一元化により、出身地域・性別・消費額等データの収集・分析が可能となっている。

4. 田辺市との協働体制

田辺市観光振興課は、2017 年 3 月に「田辺市世界遺産等を活かした魅力あるまちづくり基本計画」を策定した。同計画において、市は同ビューローとの役割分担のもと観光地域づくりに力を入れることとしており、市は対外プロモーションやインフラ整備に力を入れる。現在は高野山～熊野を結ぶ「聖地巡礼バス」の運行支援を行うとともに、2016 年 10 月に世界遺産へ追加登録された「とうけい闘雞神社」周辺の街歩き拠点を整備する等、街なかの観光振興に向けた新たな施策にも注力している。



多言語対応の観光パンフレット（上）、熊野古道（下）

データ分析を通じて効果的なプロモーションを推進

＜一般社団法人 下呂温泉観光協会＞

所在地：岐阜県下呂市森 922-6

代表者：会長 瀧 康洋 氏

従業員：13人

区分：地域 DMO 登録：2016年4月22日

1. 地域の直面していた課題

岐阜県中部に位置する下呂市は、2004年に旧下呂町ほか3町1村が合併して誕生した、人口33,585人、世帯数12,140世帯、高齢化率37.4%の自治体である（総務省「国勢調査」（2015年））。

日本三名泉の一つ「下呂温泉」を有する下呂地区は、1990年度のピーク時には延べ165万人を超える宿泊者数を集めたが、バブル崩壊とともに宿泊者の大勢を占めた団体客が減少、2010年度の宿泊者数は39年ぶりに100万人を割り込んだ。

さらに、2011年3月に発生した東日本大震災の影響で、翌4月の宿泊者数は前年比13.6%減少と大きく落ち込んだ。宿泊者数の回復に向け、ターゲットを絞った効果的なプロモーションを行うとともに、下呂温泉の他にも多様な魅力を持つ地域をPRし誘客につなげることが課題となって

田辺市の位置図



いた。

2. 候補法人の概要

下呂温泉観光協会は、発足以来70年以上にわたり下呂地区を中心に活動してきた組織である。同協会が日本版DMO候補法人の登録を受けたのは2016年4月であるが、登録以前から「データに基づく意思決定」や「PDCAサイクル」等を実践している。

3. 具体的な取組み

(1) 客観的データに基づくマーケティング実践

同市においては、かねて宿泊者の現状を把握するため市内全宿泊事業者を対象に、居住地（出発地域）、利用交通機関別の宿泊者数を毎月集計する「宿泊調査」が実施されていたものの、かつては十分に活用されていなかった。

しかし東日本大震災後の急速な宿泊者数の落ち込みを受け、同協会会長の瀧康洋氏（当時は専務理事）は「宿泊調査」に着目し、特に落ち込みの大きい出発地域にピンポイントでプロモーションを実施。その結果、2011年3～4月に前年比1割以上落ち込んでいた宿泊者数は、5月に同横ばいに回復し、6月には同1割以上の増加に転じた。

(2) 旅行需要の平準化に向けた対策

自身も旅館業の社長を務める瀧会長は、「観光地域の持続的な成長のためには、休日・平日で繁閑の差の大きい個人客を埋めるため、継続的なプロモーションを通じ団体客をバランス良く集客する等の旅行需要の平準化が重要」と語る。

そのため同協会では、コンベンション開催や貸切バス費用への助成を武器に、MICE[※]誘致に取り組んでいる。

※Meeting, Incentive Travel, Convention, Exhibition/Eventの頭文字をとったもので、企業の会議や研修旅行、国際会議、展示会等のこと。

(3) 誘致宣伝委員会でPDCAサイクルを回す
市、商工会、旅館組合、観光施設、観光協会等のメンバーで構成される「誘致宣伝委員会」を協会内部に設置し、岐阜県や鉄道会社のキャンペーンと連携させた地域のプロモーション施策を策定・実行している。同委員会は毎月開催され、「宿泊調査」に基づく定量情報や各宿泊施設やエージェント等からの定性情報を踏まえた分析を行い、顧客ニーズを捉えた効果的な誘客につなげるためのPDCAサイクルを回す場となっている。

(4) 周辺地域への回遊性を高める取組み
旅行者の多くは宿泊施設の集中する下呂地区を目的地としており、周遊に向けた取組みが課題である。こうした中、同協会は温泉にプラスアルファの楽しみを提供するため、周辺地域と連携しながら体験プログラムの開発を行っている。また周遊に便利な多言語対応オフラインアプリの提供、新作スイーツの発表等を行い、若い女性層や外国人旅行者のまち歩きを促している。

(5) E-DMOの実践に向けて
多様化する旅行者の対応を目指し、同協会は現在、日本版DMOの仕組みにエコツーリズム*の観点を加え、両者を連携させた「E-DMO」の実践を目指している。

瀧会長は「地域が稼ぐためのマーケティングと環境の保全を両立しながら、地域全体の活性化を図り、持続的な発展を通じて市民生活の向上を図る」とその意義を語る。

※自然・歴史・文化等の地域固有の資源を観光の対象としながら、それらの保護・保全に責任を持ち、持続可能性を考慮した観光のあり方。

4. 下呂市観光課との協働体制

下呂市観光課は、2010年に「下呂市観光計画」を策定し、地域の活性化に向けて重点的に取り組むべき観光施策をまとめている。

同市によれば、これまでから観光産業で栄えてきた下呂地区だけでなく、他地区においても観光地域づくりの重要性の認識が共有されつつあるという。例えば金山地区においては、独特の入り組んだ狭い路地「金山^{きんこつ}筋骨」めぐりのガイドツアーを行っている。「筋骨」は生活道であるため、地域住民には自宅の裏まで旅行者に入られるのではとの抵抗感もあったが、町内会等で丁寧に意義を説明するとともに、観光ガイドを住民自身が務め、プライベートな空間を避けて案内する等の工夫で合意が得られたという。

同市は、下呂温泉観光協会ははじめ市内各地区の観光協会との適切な役割分担のもと、積極的に観光施策を推進する方針である。特にE-DMOについては、グリーンツーリズムに先駆けて取り組む馬瀬地区等、各地区の取組みを持続可能な観光地域づくりへ進展させるうえで重要との認識のもと、特に力を入れて取り組むという。



下呂温泉オフラインガイドアプリ (上)、下呂温泉のシンボル「噴泉池」(下)

外国人旅行者の獲得に向けた取組みの強化を目指す

＜一般財団法人 奈良県ビジターズビューロー＞

所在地：奈良市池之町3 奈良県猿沢イン3階

代表者：理事長 荒井 正吾 氏

従業員：24人

区分：地域連携 DMO 登録：2016年4月22日

1. 地域の現状と課題

奈良県は、「古都奈良の文化財」、「法隆寺地域の仏教建造物」、「紀伊山地の霊場と参詣道」の3つの世界遺産をはじめ、自然や歴史的・文化的遺産等の豊かな観光資源を県内各地に有している。

これらの観光資源により、観光庁「共通基準による観光入込客統計」（2015年）によれば年間2,281万人回もの観光入込客（実数）*が本県を訪れているが、宿泊しているのは225万人回とそのうち約1割にとどまる。

*観光地点を訪問した人数で、観光客が1回の来訪で同一県内の複数の観光地点を訪れた場合も1人回と数える。

地域経済活性化に向けて、旅行者の滞在を促す魅力ある観光地域づくりにより、観光消費額を増加させることが必要である。

日帰り観光が多く宿泊に結びついていない背景として、奈良県はその歴史的・文化的遺産の豊富さから、観光のイメージが固定化していることが考えられる。旅行者のニーズは、従来型の史跡名勝の観光だけでなく、地域住民との交流や産業体験等に広がっており、このような多様なニーズに対応した新たな魅力創出に取り組むとともに、情報発信を充実させる必要がある。

特に、国内旅行者が将来的に減少すると見込まれる中で、外国人旅行者をいかに取り込むか、その戦略が必要とされている。

2. 候補法人の概要

一般財団法人奈良県ビジターズビューローは、社団法人奈良県観光連盟と財団法人奈良コンベン

ションビューローの統合により、2009年4月1日に設立された。県内各地に点在する豊かな観光資源を活かした旅行商品の販売やコンベンションの誘致を通じて、国内外からの旅行者の誘致と県内への周遊・滞在につなげることを目指している。

2016年4月に日本版DMO候補法人の登録を受けた同ビューローであるが、候補法人としての業務は緒に就いたばかりである。今般、同ビューロー業務執行理事の中西康博氏（奈良県まちづくり推進局理事・観光局理事）に、奈良県の観光戦略および戦略実現に向けた同ビューローの取組方針を伺った。その内容は以下の通りである。

3. 奈良県の観光戦略

奈良県の観光を巡る問題点として、これまでから①日帰り・通過型の観光であること、②宿泊施設のバリエーションの乏しさ、③夜の楽しみの少なさ 等が指摘されている。

こうした中、奈良県では課題解決に向けて①中・南和への周遊を促す仕掛けづくり、②宿泊施設の誘致、③周辺観光マップの整備 等に努めてきた。特に②に関しては、奈良市内の県営プール跡地、吉城園周辺地区、高畑町裁判所跡地の各県有地を活用した、多様な宿泊施設の誘致を進めているところである。

奈良県は今後の観光戦略として、①国内旅行者については首都圏市場を主要ターゲットにJR東海の「うましうるわし奈良」キャンペーンと連動させたプロモーションを継続実施する、②外国人旅行者に対しては欧米豪の個人旅行者および富裕層向けの観光コンテンツ充実およびプロモーションを図る 等の取組みに力を入れる。これにより県内観光消費額を押し上げ、地域活性化に資することを目的としている。

4. 戦略実現に向けた同ビューローの取組方針

(1) 体験型旅行商品の充実

前述の戦略実現に向けて、同ビューローはこれまでのマス市場を意識した商品とは異なる体験型旅行商品の充実を図る。

世界中の個人旅行者および特別な体験を求める国内個人旅行者を対象に、密教の儀式「護摩行」^{ごまぎょう}体験や、剣術・槍術等の武道体験、日本刀や茶釜等の工芸品制作体験等、奈良ならではの観光プログラムを提案する。

(2) フルパッケージ型旅行商品の企画・販売

上記に加えて、欧米豪の個人旅行者や富裕層向けに、専属の担当者が旅行者のニーズをヒアリングし、リクエストに応じて宿・食事・移動・観光を一体的に組み込んだ「フルパッケージ型旅行商品」の企画・販売を目指す。

特に富裕層誘致に向け、ILTM (International Luxury Travel Market の略。富裕層旅行に特化した事業者間の商談会) への参加や、ファミトリップ (海外旅行社からの視察受入れを目的とした招待旅行) の実施等でプロモーションにも力を入れている。

(3) 観光関連事業者とのネットワーク強化

これらの取組みが実を結ぶには受入れ体制の整備が必須であることから、取組み意欲の高い観光関連事業者間を繋ぐネットワークを形成する。

あわせて同ビューローでは、専用 Web サイトを介して旅行商品を販売する。Web サイトに蓄積されたデータはマーケティングの基礎データとするとともに、地域の観光関連事業者に対する送客効果を見える化し、取組みへの動機付けを図る。

(4) 将来の奈良観光を担う人材の育成

県内企業や市町村観光協会からの人事出向を受け入れる等、同ビューローを人材交流拠点として、

外国人旅行者の誘致と満足度の向上に向けた将来の奈良観光を担う人材を育成する。

(5) 今後の展開

成功に向けては、①地域に密着した濃密なメニューの充実、②取組みに共感し対応可能な観光関連事業者の育成、③同ビューロー職員の確保・教育等が課題となっている。

このため同ビューローは、①地域の理解や協力を得るための信頼関係構築、②個々の観光ガイドやタクシー運転手、宿泊施設従業員等の語学能力の向上や、特に富裕層誘致に要求される高い接客品質への引き上げ、③プロパー職員の継続的な採用や、先行して取り組む他機関での OJT (実地研修) 等によるスキルアップ を目指す。

一連の取組みを通じて、観光関連産業を核とした経済活性化を果たすとともに、地域内にその効果を波及させ、雇用創出に結びつけていくことが目標である。



ILTM 商談会の模様 (上)、フランスの旅行者向けファミトリップで実施された茶釜づくり体験 (下)

観光地域づくりに社業として取り組む民間企業

<斑鳩産業株式会社>

所在地：奈良県生駒郡斑鳩町法隆寺 2-2-35

代表者：代表取締役 井上 雅仁 氏

従業員：19名

区分：地域 DMO 登録：2017年1月20日

1. 地域の現状と課題

奈良県北西部に位置する奈良県斑鳩町は、人口27,303人、世帯数10,330世帯、高齢化率28.9%の自治体である（総務省「国勢調査」（2015年））。

姫路城とともに国内で初めて指定された世界文化遺産「法隆寺地域の仏教建造物」の一つである法隆寺・法起寺等、数々の歴史文化遺産に恵まれた同町であるが、推計観光客数は、近年では平城遷都1300年祭が開催された2010年度の128万人をピークとして、15年度は77万人と減少傾向にある。また観光客の多くは、法隆寺をはじめ各寺院を拝観する「点型の観光」となっており、町内への長時間の滞在につながっていない。

こうした中、豊富な歴史的・文化遺産、自然が一体となった街並みを地域資源として活用し、散策・回遊型の「まちあるき観光」へつなげ、町全体の活性化を図ることが課題となっている。

2. 候補法人の概要

斑鳩産業株式会社は、斑鳩町内で長らく不動産業や建設業、保険業等を手掛けてきた民間企業である。2010年に井上雅仁社長（当時は専務）が同町の総合計画の審議会委員に就任し、町が直面している課題を知ったことをきっかけに、同社は観光地域づくりに注力。2013年に社業を継承した井上社長は、「地域の活性化なくして会社の発展なし」との思いから、2014年1月に社内に「まちづくり事業部」を立ち上げている。

2017年、民間企業としては全国的にも珍しい日本版DMO候補法人の登録を受けた。登録され

てからまだ日が浅く、候補法人としての具体的な取り組みは緒に就いたばかりであるが、これまでに同社が多様な関係者と連携して取り組んできた観光地域づくりの概要と今後の課題を以下に紹介する。

3. 具体的な取り組み

(1) 斑鳩町商工会と連携した新たな魅力創出

町の活性化に向け、新たな魅力の発掘・発信が必要と考えた井上社長は、自身が理事を務める斑鳩町商工会と連携し、町を大学のキャンパスに見立てた「いかるがキャンパス PROJECT」を開始した。2013年に「大人の修学旅行」をコンセプトとしたモデルツアーを同商工会主催で実施。法輪寺・中宮寺での本尊拝観と写経、吉田寺での御朱印帳づくりといった歴史・文化体験、麩焼きや奈良漬づくり、豆腐づくりといった食に関する体験等、同町ならではの体験プログラムを開発した。

同時期に井上社長は、若手経営者らと連携して同商工会青年部に「竜田揚げ上げ↑プロジェクト」を発足。町内を流れる竜田川がその名の由来とされる「竜田揚げ」を町の新たなソルフード（郷土料理）として発信するため、付近の飲食店に竜田揚げを提供するよう働きかけを行った。

(2) 町・商店街等と連携したイベント開催

井上社長が会長を務める法隆寺門前の商店街「東栄会」が主催する「常楽市」は、2013年から毎年11月23日に開かれるフリーマーケット。同地域には一般住居が立ち並びかつての商店街の面影は薄れているが、民家のカーポートにテントを張った商店街が「復活」し、地域住民に町の変化と観光地域づくりへの参画を意識づけている。

当初40店、来場者2,000人で始まったこの取り組みは、2016年には109店・7,000人が参加する一大イベントへ成長を遂げている。

2015年からは、斑鳩町および各主催団体と連携

し、常楽市を含め同シーズンにバラバラに開催されていたイベントを、連続した1週間のイベント「いかるがWeeeeeK」として再編成。テント等の用具や警備等、開催にかかるトータルコストを圧縮しながら、中身の充実に予算を振り向けることで、地域内外へのプロモーションに役立っている。



(3) 自社でのカフェ・物販施設の運営

2014年10月、法隆寺周辺地区において飲食店等の立地を緩和する同町条例が施行されたことを受け、井上社長は「まちあるき観光」の拠点になればとの思いから、自宅の一部を改装した「和 CAFE 布穀園」を開店した。これを皮切りに、付近には5軒の店舗が相次いで出店、町のにぎわいづくりにつながった。

また、2016年には古民家を改装した複合施設「まほろばステーション ^{イカルコキ} ikarucoki」を新たに開設。同社が町内外の企業と共同で開発した「法隆寺手ぬぐい」や「ベル・ブラン ^{ぜんりゅうふん} (全粒粉そうめん)」等の特産品の販売を行うほか、新規開業者を支援するチャレンジショップコーナーやイベントスペースを用意し、雇用創出と旅行者が滞在する魅力づくりに務めている。

(4) 今後の展開

同社は地域に根差す民間企業として、必要と考えられる施策を判断し、スピーディに取り組むこ

とに力を注いでいる。今後、日本版 DMO 候補法人として観光地域づくりを担う上で、一連の事業による収益力を向上させ、経済的に持続可能な仕組みを育てていくことを目標としている。

4. 斑鳩町との協働体制

2017年3月、斑鳩町は同町初となる観光戦略「斑鳩町観光戦略～まちあるき観光をすすめ、ワクワク・ドキドキするまちに～」を策定した。町は同計画の遂行を通じてインフラ整備や財政面等での支援を通じて、斑鳩産業を含め地元企業との協働による観光地域づくりを推進する方針である。

また2017年9月には、中小企業地域資源活用促進法に基づく「ふるさと名物応援宣言」を実施。同町の観光資源を活かした「まちあるき観光」の地域ブランド化による地域活性化に向け、プロモーションの強化やインフラ整備等に取り組むこととしている。具体的には、民泊を含む宿泊施設の整備や、周辺交通の不便さの解消に向け、ゆっくりと町内を巡ることのできる二次交通の整備に取り組む予定である。



井上社長の自宅を改装した和 CAFE 布穀園 (右)、多くの人々にぎわう常楽市 (下)

3 日本版 DMO による観光地域づくりの方向性

以上、県内外の候補法人に対する取材を踏まえ、日本版 DMO による観光地域づくりの方向性について考察する。

1. 地域住民を巻き込み意識の向上を図る

観光地域づくりを円滑に推進するには、行政や既存の観光関連事業者のみならず、これまで観光振興と直接的に関わりがなかった人々とも目標を共有し、連携していくことが必要である。特に地域住民は、旅行者へのホスピタリティ（もてなし）向上を目指すうえで重要な役割を担っている。

取材からは、田辺市熊野ツーリズムビューローの地域住民を巻き込んだワークショップ・セミナー開催による受入れ体制整備、下呂市における「金山筋骨」めぐりに向けた地域ツアーガイド養成や地元との合意形成、斑鳩町における「常楽市」開催を通じた地域住民の当事者意識向上等の取組みが見られた。

奈良県内においては、行政および日本版 DMO による地域住民の積極的な関与を促す仕掛けづくりを通じて、観光地域づくりの取組みに地域住民の理解・協力を得るとともに、住民自身の当事者意識を高めることが重要と考えられる。

2. 行政等との役割分担による効率的なマネジメント

限られた人的・経済的資源を地域に投入し最大限の効果を発揮するためには、日本版 DMO と行政、既存の観光協会、各事業者等の関係者間での役割分担を進め、効率的なマネジメント体制を構築することが必要である。

取材からは、田辺市熊野ツーリズムビューローや下呂温泉観光協会におけるターゲットを絞った誘致戦略の立案・実行と行政によるインフラ整備

等での支援といった役割分担を図る取組みが見られた。また、既存の観光協会等の運営費については大部分を行政からの指定管理業務や委託業務等の受託収入で補う中、田辺市熊野ツーリズムビューローのように旅行業務による収益事業を自主財源の柱として育てている取組みも見られた。

奈良県内においては、依然として明確な観光戦略が見えず、観光施策を行政や観光協会に任せがちな地域が見られる。観光地域づくりに向け、日本版 DMO には行政や多様な観光関連事業者、地域住民との連携のもと、戦略立案・実行を進めるとともに、自主財源確保に向けた取組みが必要と考えられる。

3. データに基づく観光戦略の策定・実行

地域間の競争が激化する中、客観的なデータに基づく観光戦略の策定とその実行が求められている。

取材からは、田辺市熊野ツーリズムビューローの予約サイト一元化による旅行者の出身地域・性別・消費額等のデータ収集・分析の取組み、下呂市の宿泊調査による出発地域別・利用交通機関別の宿泊者データ収集および下呂温泉観光協会の同データ分析による効果的なマーケティングや PDCA サイクル実現等の取組みが見られた。

奈良県内においては、地域の観光実態を把握し、PDCA サイクルに不可欠な基礎データの充実が求められているところである。日本版 DMO は、データに基づく観光戦略の策定・実行に向けて、既存データの分析による現状把握に加え、必要に応じ具体的な調査を実施するとともに、専門人材の育成を通じて適切な観光施策の立案・実行・検証体制を整備する必要がある。

4. 観光消費額拡大に向けた取組み

観光地域づくりにより地域経済が潤い、地域住民がその効果を実感するには、観光消費額の拡大

に向けた取組みが必要である。

取材からは、田辺市熊野ツーリズムビューローの長期滞在の見込める欧米豪の個人旅行者獲得に向けた取組み、下呂温泉観光協会の MICE 誘致や滞在客の周遊に向けた取組み、奈良県デジタルビューローの地域ならではの観光資源を活かした旅行商品づくりに向けた取組み、斑鳩産業の「まちあるき観光」推進や町ならではの観光体験・特産品の開発に向けた取組み等が見られた。

奈良県内においては、多くの旅行者が訪れているにもかかわらず相対的に観光消費額が少ない問題が指摘されている。観光消費額拡大に向けて、日本版 DMO には、文化施設や商業施設、宿泊施設、飲食店等との連携のもと、顧客ニーズを捉えた観光コンテンツの開発等により、旅行者の周遊・滞在を促す取組みが求められる。

5. 持続可能な観光地域づくりを目指す

観光地域づくりは、交流人口の増加により消費を活性化させるのみならず、都市基盤や環境の保全により住民満足度の向上に資するものであり、環境面からも経済面からも持続可能なものとする必要がある。

取材からは、田辺市熊野ツーリズムビューローの「乱開発より保全」というコンセプトに基づき、地域住民と旅行者がともに理解を深める取組みや、下呂温泉観光協会の「E-DMO」推進による観光振興と環境保全の両立を目指す取組みが見られた。

特に奈良県は、文化・歴史的遺産をはじめ、古くからの街並みや自然等、数多くの観光資源を有している。日本版 DMO は、これらの保全と活用のバランスを上手く取ることで、観光まちづくりを持続的な活動とすることが求められる。

おわりに：観光振興から観光地域づくりへ

現在、全国で日本版 DMO 候補法人の登録が進んでいる。地方創生にかかる交付金等の支援が受けやすくなるというメリットがあるため、既存の観光協会等が候補法人への登録を目指すケースも増えつつあるが、登録が単なる看板の架け替えに終わっては意味がない。

日本版 DMO は、その定義の通り「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」し、観光地域づくりを推進するために立ち上げられるべきである。

日本版 DMO の議論を契機に、既存の観光振興策がゼロベースで見直され、客観的データに基づいた観光戦略が立案されるとともに、行政と民間との相互協力のもと地域が一体となって観光地域づくりが進められることを期待したい。

(太田宜志)

【参考文献】

- 「平成 29 年版 観光白書」 観光庁
- 「『日本版 DMO』形成・確立に係る手引き (第 2 版)」 内閣府・観光庁
- 「地域プラットフォームによる観光まちづくり」大社充著 学芸出版社
- 「地域のマーケティング」P.コトラー他著 東洋経済新報社