

特集

官民で進める 魅力的な観光まちづくり

近年の旅行ニーズの変化に伴い、従来の団体型・通過型の観光から、個人型・体験型の観光へと旅行スタイルも変わってきています。そうした中で、魅力ある観光地として支持され続けるために、自然や歴史、生活文化などの資源を生かした効果的な観光企画の立案、発信が求められ、同時に、地域のマーケティングやプロモーションなどを一体的に運営する観光推進組織「日本版DMO」の存在も注目されています。

今回の特集では、旅行者ニーズの特徴、それに応じた観光まちづくりの条件、今後の課題、また、「日本版DMO」の内容、設立に向けて求められる事柄もご紹介します。さらに、旅行者ニーズに添った観光地づくりを進める都市自治体の取り組みも取り上げます。

寄稿 1

「観光地域づくり」と地域資源の生かし方

大正大学地域構想研究所教授、観光地域づくりプラットフォーム推進機構会長 清水慎一

寄稿 2

今必要な地域の観光推進組織とは —日本版DMOのあり方を考える—

近畿大学経営学部教授 高橋一夫

寄稿 3

安中市版DMOを契機に取り組む 観光地域づくり

安中市長 茂木英子

寄稿 4

飯田・南信州の「ほんもの」を体験できる 観光地域づくりの取り組み

飯田市長 牧野光朗

寄稿 5

“島を一つに” 奄美大島5市町村が 一体となって進める広域観光

奄美市長 朝山 毅



「観光地域づくり」と地域資源の生かし方

大正大学地域構想研究所教授、観光地域づくりプラットフォーム推進機構会長

しみずしんいち
清水慎一



「地域資源」を観光に生かす 「観光地域づくり」

「観光」が地域再生の切り札として注目を浴びるようになってから10数年、多くの自治体では観光担当職員や観光予算を増やし、観光振興に熱心に取り組んでいる。しかし、その取り組みは相変わらずB級グルメやゆるキャラに象徴されるイベント、プロモーション主体の一過性の集客策に終始し、従来型マストツーリズム型の観光振興すなわち「観光地づくり」の域を出ないところが多い。そのような地域は、観光立地の掛け声とは裏腹に多くの課題に直面している。

例えば、「地域らしい暮らしや体験」「地域ならではの食や宿泊」などを求める観光客のニーズに対応できないこと、地域全体の取り組みになっていないために魅力あるさまざまな「地域資源」が十分観光に生かされないこと、一時期に観光客が集中して通年観光にならないこと、その結果として「観光」が農林漁

業や商店街の再生、お年寄りの生きがいづくり、住民の誇り醸成など豊かな地域づくりにつながらないことなど、直面している課題は深刻だ。

このような課題を克服するために、「観光」とらえ直す動きが出てきた。「観光地づくり」ではなく、観光を豊かな地域づくりに生かそうとする「観光地域づくり」の取り組みだ(図1)。「観光地域づくり」とは、地域外の人々との観光交流から生じるさまざまな効果を、地域の「あるべき姿」の実現に向けた取り組みに生かす活動だ。具体的には、「観光地域づくり」とは住民の暮らしなどの「地域資源」を観光に生かすための「観光資源」に変える取り組みだ。

その取り組みにおいて実現すべき「観光」は観光施設周遊型ではなく、滞在・体験・交流型だ。来訪者に地域内を回遊・滞在してもらい、住民とともにさまざまな暮らしの体験を楽しむ、体感・交流してもらうことを目指す「観光」だ。魅力ある「資源」を「地域資源」と

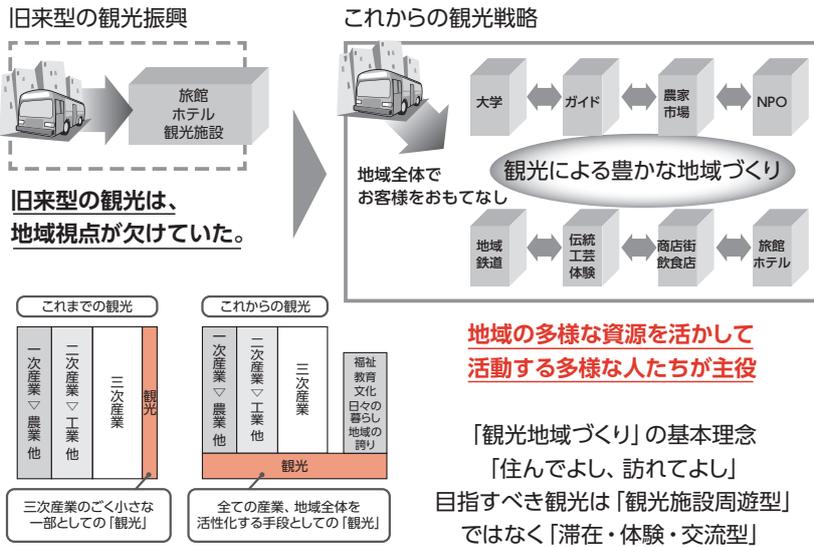
どめるのではなく、さらに住民を媒介にした「観光資源」として生かす「観光」だ。

旅行者ニーズの変化と「観光地域づくり」

「観光地域づくり」の取り組みの背景には、バブル崩壊以降の旅行者ニーズの急激な変化がある。高度成長期からバブル崩壊を経てデフレの世の中になるにつれて消費者、旅行者の気持ちは急速に変化し、観光に求めるニーズも一気に変わった。今の旅行者のニーズを端的に表すキーワードは、「地域らしさ」「歩く」「五感で体感」だ。まちを歩いてその地域にしかない自然や歴史・文化、食など「地域の暮らしや雰囲気」すなわち「地域資源」を五感で多様に楽しむ観光だ。

このような旅行者ニーズは日本人でも外国人でも変わらない。観光庁の「訪日外国人消費動向調査」(平成27年年次報告)によれば、滞在中の行動として「今回したこと」の第1位は「ショッピング」ではなく「日本食を食べること」だ。「次回したいこと」を見ると、「日本

図1 「観光地づくり」ではなく「観光地域づくり」



食を食べること」のほかに「自然・景勝地観光」「四季の体感」「日本の歴史・伝統文化体験」などが上位に入っている。まさに、日本にしかない自然・歴史・伝統文化や暮らし、雰囲気など「地域資源」を体験・体感したいというニーズだ。

消費者のニーズは「もの」から「こと」に関心が移っているといわれるが、非日常・異日常の世界である観光においても全く同様だと分

かる。このような旅行者のニーズに応えようとするならば、他地域のマネばかりしていた「観光地づくり」などは論外だ。住民が自らの地域に誇りを持って主体的に「観光」をとらえ直し、ここにしかない「地域資源」を本物として磨き、「観光資源」として提供しなければいけない。名所旧跡、観光施設、温泉など単なる「もの」以外の魅力の創出と発信が不可欠だ。

このような旅行者のニーズを踏まえながら、「観光地域づくり」の観点で地域内の多様な主体が観光に取り組み、成果を挙げてきた事例の一つが徳島県にし阿波観光圏の祖谷渓である(図2)。高地集落をそのまま廃村にしてはいけないという住民の固い信念の下、観光交流により豊かな地域づくりを進めてきた結果、昨年は1万泊以上のインバウンド(訪日外国人)宿泊客を獲得してきた。

成功の要因は、「高地集落の暮らし」そのものを誇りある「地域資源」として認識した住民が、来訪者とともに「高地集落の暮らし」を楽しむ滞在プログラムや古民家宿泊施設など「観光資源」として提供してきたからだ。その取り組みを、彼らは「感動共感体験、コミュニケーションツーリズム」と誇らしげに語る。それが、「地域らしさ」を求める訪日外国人など観光客のニーズに見事に合致した。

「観光地域づくりを進めるための「地域資源」の生かし方

「地域資源」を観光に生かす、すなわち「観

図2 徳島県「にし阿波観光圏」祖谷渓

千年のかくれんぼ



→長い歴史の中で隠された山りの密やかで豊かな暮らしの魅力を発信

光資源」に変えるステップは2つある。

第1のステップは、よそからお客さまを呼び込み、立ち寄ってもらおうためのブランディングだ。そのためには単なる「資源」を「地域資源」としてとらえるとともに「地域独自の価値」(ブランドコンセプト)として磨き上げ、SNSなどでの確に発信することが大事だ。祖谷渓では、「高地集落の暮らし」を「地域資源」としてとらえるとともに、それを「千年の

かくれんぼ」という磨き上げた一言と「雲海に浮かぶ高地集落」を写した印象的な写真で表現することにより秘境の山間地を来訪者にとって憧れの地に変えた。

地域のブランディングにとって重要なことは、住民がワークシヨップなどを通して「地域資源」に「地域独自の価値」を見出し、そのコンセプトを共有し、発信することだ。「地域独自の価値」とは地域の自然や歴史・伝統文化・暮らしなどに根差したものであり、住民の誇りや自慢に裏打ちされたものだ。だから、専門家が勝手に決めるモノではないし、首長の独断で決めるモノでもない。

第2のステップは、地域を訪れたお客さまに対して住民自らが「地域独自の価値」に基づいたストーリーを心地よく語り、体験・体感させる仕掛けだ。これにより来訪者は満足するだけではなく、再び訪れたいくなる気持ちを引き起こし、さらには地域に心地よくお金を落とす。「地域資源」を観光に生かす、すなわち「観光資源」にするというステップだ。

ここでポイントは、「地域独自の価値」として認識した「地域資源」を来訪者にいかに体感させるかという仕掛けだ。これには、「地域独自の価値」に基づくストーリーを五感でフルに体験・体感させるプログラムを用意するとともに、住民が自らストーリーを語ることで来訪者に特別感があるものとして感動

させる工夫が必要だ。また、歩いて楽しめるまちなかや快適な移動手段、美しい景観など受入環境、場、空間の整備などの心地よい雰囲気づくりも忘れてはいけない。

このように「地域資源」を「観光」に生かすために重要なことは、「人と人が触れ合う瞬間」(タッチポイント)をいかに創り上げるか、地域のリアルな暮らしなど「地域独自の価値」を矮小化せずに価値あるものとして認識し、いかに「本物」として磨き上げるかだ。「天空の楽園」として認知度やイメージをアップさせ、「日本一の星空ナイトツアー」を22万人以上の来訪者に楽しんでもらっている長野県阿智村の事例は大いに参考になる。

最後に

「観光地域づくり」の実現のためには、単なる「資源」を住民の誇りである「地域資源」に変えるとともに、住民が来訪者と一緒に楽しむ仕掛けとしての「観光資源」に変えていくプロセスが大事だ。このようなプロセスを進めていくには、地域の「あるべき姿」を実現したいという関係者の高い志とその手段として観光を活用するという周到な「観光地域づくり」戦略が不可欠だ。

そのためには、行政はもちろん地域内の多様な団体が「地域のあるべき姿の実現」という大きなベクトルの下に利害を超えて結集し、

「地域資源」を観光に生かすことに関してお互いに議論を戦わせ、知恵を出し合う場が必要だ。このように「観光地域づくり」を展開するために地域全体をまとめ、かじ取りする機能を持つ場が「観光地域づくりプラットフォーム」であり、「日本版DMO」である。

ここでは、多様な住民や団体の参画による平場の議論を通して「地域独自の価値」を認識できる「地域資源」を掘り起こし、発信することにより来訪者を呼び込むとともに「観光資源」として活用しながら住民が来訪者と一緒に楽しむ仕掛けを創るといって、いわば地域マネジメント機能とブランディングなどのマーケティング機能が発揮されなければならない。

最後に、「日本版DMO」は、今までの「観光地づくり」に対する反省と総括の上に立つて展開されなければならないことを改めて強調しておきたい。国の交付金目当てに行政主導で強引に形・組織だけ作る事例や面倒くさい平場の議論をパスして旧来型観光協会の単なる焼き直しに留まる事例、インバウンド集客を目的にして集客・プロモーションなどマーケティング機能だけ持つ組織を構築する事例などが散見されるが、そのような「日本版DMO」では「観光地づくり」が残した課題を全く克服できないと言わざるを得ない。

今必要な地域の観光推進組織とは — 日本版DMOのあり方を考える —

近畿大学経営学部教授

たかはしかずお
高橋 一夫



観光まちづくりとDMO

「観光まちづくり」は、バブル時代の外来型の観光開発への反省から提示された概念である。リゾート法に基づくリゾート開発が各地で進められたものの、土地を担保として開発が行われたことや各地のリゾート開発が金太郎飴のような計画だったことから、バブルの崩壊とともに頓挫していく。「観光地づくり」から「観光まちづくり」へと地域の観光のあり方が変化していくのである。

観光まちづくりは、地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業、人材など地域のあらゆる資源を活用することによって、交流を振興し、活力あるまちを実現するための活動であり、地域社会と地域の資源と来訪者の三者が、それぞれほかと齟齬をきたすことなく、継続性が担保されているまちづくり、と定義される。しかし、観光まちづくりに取り組み、観光地として観光客は訪れるようになったものの「通過型」でしか

なく、観光消費が進まず、期待したような活性化につながっていないというケースも散見される。

地方創生において地域への導入が期待されるDMO (Destination Management/Marketing Organization) は、観光まちづくりの取り組みのみならず、観光による地域の活性化を担う組織として注目を集めている。ここでいう「活性化」とは、ひと・もの・かねが活発に動いている状態を指し、そのためDMOは地域のかじ取り役としてマーケティングを通じて観光客を呼び込み、観光消費を取り込んでいく役割が求められている。

DMOとは何か

DMOの定義

各地でのDMOの導入は、まち・ひと・しごと創生総合戦略という政策面でのみ行われているのではない。外国人観光客の誘致・受け入れ体制の強化が必要とされる観光市場の劇的な変化、ICTの活用による

マーケティング(特にプロモーション)の変化、それらに対応しきれず制度疲労を起し始めた観光行政と観光協会などの従来型の観光振興組織。こうした時代の変化と要請に応える新たな「観光地経営」の主体がDMOだと考えている。

ここで、DMOの定義をしておきたい。

DMOの定義

地方自治体と民間事業者による観光ビジネスの共同体で、観光地経営を担うための機能と高い専門性を有し、観光行政との役割分担による権限と責任を明確にしたプロフェッショナルな組織

また、ここでいう観光地経営とは以下の通りである。

観光地域において設定される目的・目標を達成するために、経営資源の配分も含めて持続的・計画的に意思決定をして実行に移し、観光地域のさまざまな主体と調整をしながら各種の事業をマネジメントし、目的・目標を達成すること

表1 欧米のDMOにみるマネジメント特性

	論点1	論点2	論点3	論点4	論点5	論点6	論点7
	意思決定 機関の 存在感	行政との 機能分担の 有無	プロパー職員 による運営 (専門人材の 存在)	DMO による 人事評価	多様な 財源の存在 (一般財源 以外の収入)	多様なステーク ホルダー(行政、観 光事業者、住民)との 緊張感のある関係	確かな 評価指標
バルセロナ	○	○	○	○	○ 自主事業収入 約95%	○	○
ロンドン& パートナーズ	○	○	○	○	× 補助金約70% ランク別の会費制度	○	○
ハワイツーリズム オーソリティ	○	○	○	○	○ 宿泊税(TAT)	○	○
SFOトラベル アソシエーション	○	○	○	○	○ TID69% 会費(7段階) +協賛約24% 補助金7%	○	○
ビジット ナバパレー	○	○	○	○	○ TID約95%	○	○
デスティネーション DC	○	○	○	○	○ ホテル税70% 会費・協賛金25%	○	○
メリーランド州 DMO (州政府 Tourism Development)	× (政治に影響を 受ける)	× (行政そのもの、 様々な規制)	△ (約3割は 永続的)	×	× 州の一般財源 約10億5千万円 8つのセールス スタッフスコード	○	○

出所：筆者作成

- その要点は以下の5点に取りまとめられる。
- ① DMOは官民共同で形成され、地域に持続的な経済効果をもたらす組織である
 - ② 観光行政との間で役割分担がはっきりとしており、DMOに与えられた権限とともにその結果に責任を持つ組織である
 - ③ 観光地経営を担うに値する専門性を持ったプロによって経営・運営される組織である

④ 観光行政との調整により、与えられた権限の範囲内で自ら意思決定をする組織である

⑤ 地域の観光関連事業者はもとより、農林水産業、商工業関係者などさまざまな観光地域づくりに参加する新たな担い手ともかわりを持つ組織である

この定義は、日本の観光行政および観光振興組織の現状と課題を念頭に、欧米のDMOへのヒアリングを通じて整理をしたものである。DMOという概念は欧米で発達した。そのため国は、「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」においては、欧米の先進事例も踏まえ、望ましい機能を備えた日本版DMOを早急に育成すると述べており、また、「日本再興戦略2016」では、2020年までに世界水準のDMOを全国で100組織形成するとしている。これらの経緯を踏まえれば、地域で形成される日本版DMOは、欧米のDMOのあり方を踏まえたものであることが望まれる。

欧米のDMOに見られるマネジメント特性

日本の観光振興組織と欧米のDMOにおいて、大きな違いが確認されるのは、機能面よりむしろ組織運営とガバナンスにある。表1は欧米のDMOにおけるマネジメント特性で、特に日本の観光振興組織との違いが際立つ特性を整理したものである。メリーランド州DMOは行政組織の中にDMO機能が置かれている稀有な事例であるが、そのほかの成果を出しているDMOに一

致しているのは、①DMOに意思決定機関が存在しガバナンス(組織統治を目的に、組織に参与するメンバーが主体的に意思決定、合意形成をする仕組み)が効いている、②観光行政との機能分担がはっきりしている、③DMOのプロパー職員による運営がされている、④DMO自体で人事評価がされており、観光行政が人事評価で人(この場合は特に行政からの出向者を指す)を縛ることをしない、⑤多様な財源が存在し、選挙によって政治的な影響が出る一般財源ではなく、観光振興のための目的税やTID(Tourism Improvement District、観光振興のための特定地区における観光事業者の分担金制度)、自主事業などによる財源の確保がされている、⑥多様なステークホルダー(行政、観光事業者、住民)との間に良い意味での緊張感のある関係が存在する、⑦確かな評価指標による事業評価、の7点である。ここでは紙幅の関係で詳細は別に譲るが¹⁾、プロフェッショナルが活躍できる環境と組織運営をどう担保するのかが問われている。

各地で活発に議論されているDMOが、現時点で必ずしも欧米DMOのマネジメント特性をすべて取り込むことは難しいにしても、ひと・もの・かねで観光振興組織を縛り、観光行政の予算執行窓口のごとく扱うことのないよう、独立した意味ある組織にしていかなければならない。

せとうちDMO

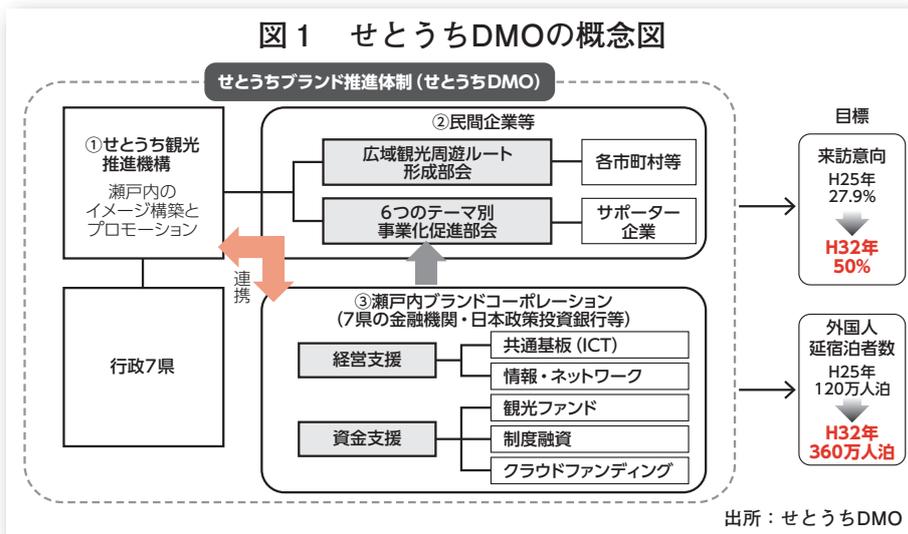
平成28年11月2日時点で観光庁に日本版DMOとして登録された候補法人は110に及ぶが、その中で筆者も立ち上げにかかわったユニークなDMOを紹介したい。欧米のマネジメント特性を念頭に置くだけでなく、日本発の新たなタイプのDMOも立ち上がるべきであろう。観光まちづくりを通じて観光客が訪れる観光地に、思わず体験したくなるサービスや思わず買いたくなる特産品が育っていくことが重要である。そうした集客と観光消費を念頭に置いたDMOが発足した。

平成28年3月23日にお披露目されたせとうちDMO(図1参照)は、瀬戸内ブランドの認知度の向上を目指し、エリア全体の集客マーケティングを担う(一社)せとうち観光推進機構と、観光消費を促すため域内の観光関連事業者の事業拡大や新規事業の立ち上げなど、成長に必要な資金供給を担う(株)瀬戸内ブランドコーポレーション(以下、SBCという)の2つの組織を核として形成されている。観光客を瀬戸内に呼び込むだけでなく、観光消費を促し、地方創生、地方再生につなげ、観光による持続的な成長循環につなげるというコンセプトである。SBCは瀬戸内地域の地方銀行や日本政策投資銀行をはじめ事業会社など46社の出資によって設立され、100億

円程度の「せとうち活性化ファンド」を通じて事業者への投資が行われる。

せとうちDMOでは、特にプロダクト開発(地域資源を観光対象へと変えていく商品品化)に力を入れている。「クルーズ」「アート」「サイクリング」「宿」「食」「地域産品」の6テーマごとに部会が設けられ、例えばサイクリング部

図1 せとうちDMOの概念図



出所：せとうちDMO

会であればルート整備に当たって標識の多言語化を行政に要請するなど、受け入れ体制も含めた議論が重ねられていく。従来の観光組織であれば、ここまでの議論をすることで十分な役割を果たしていた。しかし、せとうちDMOを構成するSBCではエキイティファナンスを担う立場から、これらのテーマにおいて有望な事業者を発掘し支援を行う。「せとうち観光活性化ファンド」の第1号案件は、(株)せとうちクルーズが運航を目指す全室オーシャンビューのクルーズ船「ガンツウ」である。親会社の(株)せとうちホールディングスが同様に傘下に収める水陸両用航空機とともに、瀬戸内の魅力を新しく演出する。例えば、関西空港に到着したインバウンド客を水陸両用航空機に乗せ、わずか30分で尾道方面に運ぶ。新造の「ガンツウ」の脇の海上に水陸両用航空機が横付けし、観光客は「ガンツウ」に乗り込んで瀬戸内クルーズを楽しむ、ということも可能だろう。思わず買いたくなる観光サービスである。

こうした地域の資源を生かし、地域が主体となつて行われていく観光振興への取り組みは、ポスト「観光まちづくり」を象徴する新しい地域観光の幕開けを予感させるものといえる。

*1) 拙著『DMO—観光地経営のイノベーション—(仮称)』を2017年2月頃に学芸出版社から出版予定。

安中市版DMOを契機に取り組む 観光地域づくり

あんなか
安中市長（群馬県）

もてきひでこ
茂木英子



はじめに

安中市は、人口約6万人。群馬県の西部に位置し、世界遺産「富岡製糸場」のある富岡市、世界的な高原リゾートである長野県軽井沢町、そして、群馬県の商都で中核市に指定される高崎市に隣接している。関東と信越を分かつ急峻な碓氷峠を有する地形と、古くは

の文教都市」という安中市のブランドコンセプトを、この度の日本版DMO設立に向かう議論の中で導きだしたところである。

私は、群馬県初の女性市長としての就任以来、一貫して「何度でも訪れたいくなる魅力あるまちづくり」「人と人とを結び、活力ある街づくり」を目指してきた。その理念が、観光立国の理念であり、日本版DMOを核とする観光地域づくりの理念でもある「住んでよし、訪れてよし」と共鳴したことが、日本版DMOの設立に取り組むことを決めた最大の理由である。

取り組みを行うに至った背景について

■安中市観光の概観

国の統一基準に基づく調査によると、本市の観光客数は年間約140万人。宿泊総数は約20万泊である。観光資源には恵まれており、日本最大のレンガ式アーチ橋である通称「めがね橋」に代表される「碓氷峠鉄道遺産群」と、そこをウォーキングトレイルとして整備した遊歩道「アプトの道」をはじめ、鉄道に関

する観光資源がJR横川駅周辺に集積している。また、温泉記号発祥の地として知られる磯部温泉や、観光梅林としての歴史の古い「秋間梅林」。また、日本マラソン発祥である「安政遠足待マラソン」などが挙げられる。さらに、市内には2カ所の高速道路IC、新幹線専用駅の「安中榛名駅」もあり、首都圏からの観光客が7割以上を占めている。

■地域発展のため、連携の必要性を関係者が認識し共有

ところが、豊富な観光資源に恵まれながらも、従前の施策では観光振興に現在ほど積極的ではなく、観光地域づくり活動は、地域のNPOや商工会などが主体となって行われてきた経緯がある。

平成19年にはデジタル案内板の設置による活性化を目指した総務省の地域ICT事業を、平成23年にはボランティアガイドの会を地元商工会・観光協会・行政の3者で発足させ、平成25年には国民的ドラマゆかりの地となったことから、地元商工会が簡易物産館を



楽しい雰囲気になるよう心掛けているワークショップ

旧中山道が通る交通の要衝としての地理的条件から、箱根と並び重視された「碓氷関所」、そして、旧国鉄最大の難所とされた66・7%の急勾配をようする通称「横軽」の碓氷線を有した峠の街として、また、同志社設立の祖である新島襄を輩出した文教の街として、「峠



広域連携の重要性も確認できたシンポジウム

設置するなど、市民活動・民間の活動を中心とした観光振興の流れが徐々に行政との連携に発展し、官民協働での観光振興の素地が固められてきた。

そうした活動の中で、「地域にはさまざまな地域づくり団体・観光振興団体があり地域振興を目標にしているが、それぞれがバラバラに活動し連携していないために成果があがらないのではないか」という課題意識が生まれたことが、今日の日本版DMO設立への契機であった。

また、平成26年の「富岡製糸場と絹産業遺産群」の世界遺産登録や、隣接する富岡市・軽井沢町との県境を越えた観光連携協議会の発足など、機も熟していたといえる。

そして、地元観光協会・商工会長から「日本版DMO」への取り組みのご提案をいただいたことで、行政として

もこれに連携し、観光振興を加速化することとしたのである。

そして何より、本市へのアドバイザーとして、市民との協働を掲げ、地域の実情に対応した現実的なご指導をくださる観光地域づくりプラットフォーム推進機構会長の清水慎一

先生のご説明により、関係団体にも日本版DMOの必要性を理解していただいたことが特に大きな要因と言えるだろう。

■現在の日本版DMO設立の進捗状況

そうした背景から日本版DMO設立に取り組むこととなった当市は、昨年9月30日に、任意団体であった安中市観光協会とその支部を解散・統合するかたちで新たに（一社）安中市観光機構を設立させた。

来年度からは旅行業の免許を取得し、ワンストップ観光窓口の設置と情報発信の一元化を実現して、本格的に日本版DMOとして稼働していくところである。

■具体的な取り組み内容について

■日本版DMOの理念を理解する

日本版DMOが担うべき役割は、地域の現状によってさまざまである。

そもそも日本版DMOとは、観光を通じて豊かな地域づくりを実現しようという理念を具現化させるための機能であり、取り組むこと自体が目的となつてはならない。私は、この点をよく関係者に理解していただけるように、清水慎一先生にも何度もご説明いただいた。まず大切なことは、観光を通じた豊かな地域づくりに取り組む理由とビジョンを関係者と共有することである。

そのため、事業の進捗管理には観光課の職員をほぼ専属で充て、観光協会や受託業者も含めた徹底的な議論を行う体制とした。

■オール安中の委員会を結成し意識合わせを行う

日本版DMO設立への議論を行うため、まずは地域の観光関係団体や観光連携自治体も含めた「安中市地方創生観光振興プロジェクト委員会」を発足させ、委員長には私が、副委員長に観光協会会長・商工会会長に就任いただいた。委員には、菓子工業組合や地域づくりNPO、JA、タクシー協会、金融機関というように、さまざまな団体に参加していただき、議論のテーブルをなるべく広く開けておくことを心掛けた。

それらの委員を構成する団体に対して、「実施している事業」を抱えている課題「観光振興に対する提案」をヒアリングした。それらをまとめて見える化し、会議の中で共有することで、観光パンフレットの作成やホームページ作成をかなり重複して実施している部分（連携できる部分）、人員不足や高齢化など「共通した課題」、そして、市として目指すべき観光ビジョンがないなどの「志すべき目標」が不明確であるという点が明確となった。

以上を踏まえて①本市の観光客数の変遷など、客観的な数字を見ながら現状の理解を共有し、その上で、②重複して無駄になっている事業や、人員不足など共通の課題があり、連携で解決できる部分があることの明示を行った。そのうえで、清水先生より日本版DMOの必要性をご説明いただいた。

こうした全体会合は平成27年度だけで6回

開催し、日本版DMO設立に向けた意識合わせを徐々に行っていた。過去の反省を直視し、皆で危機感を共有する中で、日本版DMOを核とした観光地域づくりで地域が元気になるという未来像を参加者が共有したことが、日本版DMO設立に向けての大きな推進力となった。

また、具体的な施策を話し合う場としてワーキンググループを設置した。前期には①安中市観光振興プランの作成、後期には、②安中市としてのブランドコンセプトの設定、そして③日本版DMOをどのような組織にするかを話し合い、これらの場には、委員会に所属する組織を中心に若い人や女性をメインに参加者を選出していただき、約20名で、合計24回の話し合いを行った。

■情報発信を強化し、プロモーションを行う体制づくり

加えて、日本版DMOに求められる効果的なプロモーション機能などを満たすため、国の交付金を活用し、Wi-Fi設置やインバウンド向けホームページの作成、ファミトリップや関係者に傍聴していただいたのシンポジウムなどを開催した。また、旅行エージェント向けの観光情報交換会もトップセールスで実施するなど、情報発信の強化を進めている。

■市民参加で、地域独自の魅力をブランド化する

そうした中でも、市民の方々に参加していただいたワークショップは実にさまざまな示唆を得るものとなった。年齢・居住地など立場が異なる方同士の議論を深めると、地域の方々が大切にしている資源や課題が見えてくる。さまざまな意見を集約し、地域が利益を享受できる最適解を導き共有していくことが、日本版DMOが進めるべき施策となるものである。こうしたワークショップで市民の方々を中心に出されたプランを旅行商品として売り出すことを定常業務として行い、市民の意見を取り入れた事業を進めていくところである。

今後の課題

日本版DMOの設立までは、ある程度一般化された手法で可能であろう。しかしながら、日本版DMOが設立後に観光地域づくりを継続的に実施し、地域に経済的・精神的な利益をもたらし続けることができるかについては、その運営が鍵となることに加え、最適解は地域毎に異なるはずである。

安中市観光機構における今後の課題についても、①専門人材の確保・育成、②関係者の合意形成と地域啓発活動、③安定的な財源の確保、④地域住民の活力を生かした着地型旅行商品の開発・販売、⑤魅力ある情報の発信などがある。これらについては、本市でも今

後内容を詰めていく状況であり、行政内部としては、日本版DMOと協働していく体制を部署横断的に整えることが必要と考えている。そして、念頭に置くべき事は、日本版DMOの活動を通じて、地域が稼げるか、地域住民が主体となり、子どもからお年寄りまで、地域が元気になるかという指標を大切にすることである。

おわりに

日本版DMOを中心とした観光地域づくりは、観光を切り口としながらも、観光振興だけに留まらない可能性を秘めている。専門人材を中心に地域住民のやる気・元気を引き出しながら、住民主体による魅力ある街づくりを進めていくことにつなげていきたいと考えている。

欧州では、専門組織であるDMOに公金を充てる一方、その事業はシビアに評価され、結果が出せない責任者は当たり前のよう交代させられ、優秀な人材は引き抜かれて世界中で活躍するという。そのため、職員は地域への貢献という行動理念を常に念頭において行動しているとされる。

今後も行政と日本版DMOとの連携を中心に地域の内外を巻き込んで行くとともに、市民によって創られた地域の宝が、旅行者に観られることによってさらに輝くよう、観光地域づくりを進めていきたい。

飯田・南信州の「ほんもの」を体験できる 観光地域づくりの取り組み

飯田市長（長野県）

牧野光朗



飯田市の概要と

(株)南信州観光公社の設立

飯田市は、長野県南部に位置し、南アルプスと中央アルプスに囲まれた、「りんご並木と人形劇のまち」として知られる自然豊かな都市です。人口約10万人を擁し、環境に配慮した特色あるまちづくりにも取り組んでいます。飯田市を取り囲む下伊那郡の13町村と本市は「南信州」とも呼ばれ、同じ生活圏域をなしています。

本市は、古くは江戸と京都、また遠州と松本方面を結ぶ街道の要所として栄えてきました。「伝統芸能の宝庫」と称されるこの地域の伝統文化には、東西、南北文化の影響が色濃く残り、現在も脈々と受け継がれています。

こうした本市に、2027年リニア中央新幹線の東京―名古屋間の開業により、リ

ニア駅ができます。また、豊橋市、浜松市と飯田市を結ぶ三遠南信自動車道の全線開通も予定されており、再び東西、南北を結ぶ交通の要衝の地となります。

このような高速交通網時代を見据えて策定した飯田市観光振興ビジョンでは、「新交通網時代地域のライフスタイルを保ちながら感動の観光共感の人的交流を実感できる小さな世界都市飯田」を目指す姿とし、多様に富む豊かな自然とそこに息づく市民の暮らしを魅力にして、国内外から来訪者を迎え入れ、交流を通じて共感し合い、より品格のあるまちづくりを進めようとしています。

さて、飯田市では日帰り通過型観光が主流でしたが、「体験型観光」を地域活性化の起爆剤とするため、平成7年度に体験教育旅行誘致事業をスタートさせました。行政による総合的な地域づくり施策として順調

に成長し、専門的に従事する人材や組織が必要となったため、平成13年に本市および周辺の9つの町村、地元企業・団体の出資による第3セクター法人として(株)南信州観光公社(以下「公社」と呼ぶ)を設立しました。平成15年度には、南信州の全市町村が出資することになり、現在も好調に事業を実施しています。

(株)南信州観光公社の取り組み

公社では、南信州全域を受け入れのフィールドとし、学生の教育旅行や一般向けツアー等、毎年約3万人を受け入れています。

体験教育旅行では、自然体験、農林業体験、アウトドア、アクティビティ、食体験など、180余の多種多様な体験プログラムを提供しており、住民の方がインストラクターとなっています。

また、農家民泊に関しては、南信州の約



“日本の棚田百選”よこね田んぼでの「田植え体験」

400軒の登録農家の手配や利用者の選定、来訪者も農家も相互に高まるための事前研修などを行い、民泊の品質管理を行っています。体験教育旅行の受け入れでは、都会で核家族で暮らす子ども達が、3世代の農家家族との生活を通して、おじいちゃんやおばあちゃんとの温もりを感じたり、野菜嫌いの子ども達が、収穫したばかりの野菜を初めて口にする

ことで本当の野菜の味を知り、それから野菜が好きになったなどの話がよく聞かれます。また、大人になつてからも宿泊農家との交流が続く、体験教育旅行で来た子ども達の結婚式に農家が招待されたり、社会人になつてからも飯田を訪れるなど、長期にわたる交流も続いています。

昨今では日本の文化や暮らしに触れたい外国人旅行者の受け入れも増加しています。言葉が通じなくても気持ちがつながる喜びや、日本人が忘れていた素朴な感動など、受入側にとっても新鮮な交流が進められています。いづれにせよ国内外問わず、「ほんもの体験」を通じたよりよい交流が維持できるように公社がマネジメントを行っています。

このように農家民泊は、農家が副収入を得る機会ともなりますが、農業の意義や地域で暮らす喜びが再認識されることにもなり、後継者の確保にもつながっています。また、多くの体験教育旅行は2泊3日で実施しており、1泊は農家民泊、もう1

泊はホテルや旅館等を利用することを基本としています。既存の宿泊業と共存することでマーケットを拡大させ、経済効果を高めています。

さらに公社では、南信州の魅力を広く知っていただく各種観光ツアーも実施しています。代表的な事例として、この地域に数多く残る樹齢300年を超える一本桜を、「桜



麻績の里舞台桜(胸高周囲約4m、樹高約12mの古木)を鑑賞する「桜守の旅」



急流の天竜川を下る「ラフティング」

「守」と称した桜案内人と一緒に巡る「桜守の旅」があります。これまでの桜の花見観光を、エコツアーに変えた事例としても有名です。「桜守」により、桜を守ってきた地域の歴史的背景を学び、桜が踏み荒らされないような配慮がされています。また、案内料金に桜の保全資金を加え、次世代まで桜を残す保存活動につながっています。

通常、桜の見ごろは1週間ですが、市町村の境界を越えて広く案内すること、標高差による温度差により、1カ月間は南信州のいずれかで満開の一本桜を楽しむことができます。

この他、飯田の城下町の文化が育てた和菓子を探訪する旅、JR飯田線の秘境駅を巡る旅、スノーシュートレッキング、里山ウォーキングなど、年間を通じて南信州の魅力満喫するツアーを実施しています。

また、都市部の消費者に農産物の産地を訪れてもらい、農家との交流や、南信州の風土を丸ごと感じてもらおう「南信州の産地ツアー」も実施しており、リピート率の高い人気ツアーとなっています。

このように公社が取り組んでいる体験教育旅行と各種ツアーは、ありのままの飯田の暮らしを通して、地域の誇りと生きざまに接する「ほんもの体験」となっています。様々な体験を通して共に学び合うこの交流事業は、この地域に大きな経済効果と地元への誇りや愛着などを生みだし、地域づくりへとつながっているところなのです。

地域連携DMOとしての今後の取り組みと展望

このような公社を中心とした体験教育旅行の事業は、本市が以前から行ってきた農村集落の自立的再生を基軸とした地域づくり事業に端を発しているもので、農政部門、福祉部門、公民館等が連携し、地域に密着した地道な活動を続けてきたことを抜きに語ることはできません。

現在では、行政はもとより、農業体験を受け入れる農家やインストラクターをはじめ、多くの人たちが、「善い地域づくり」を合言葉に公社の下でこの事業に携わり、持続可能な、飯田ならではの観光の姿を模索しながら日々汗を流しています。

公社は、観光庁の「地域連携DMO」に登録されており、今後も観光を切り口としたさらなる地域振興のために、各種調査、戦略策定、マーケティング、商品造成、プロモーションなどの機能を拡充していくことが期待されています。

周辺町村、観光関連事業者や団体、そして住民の皆さん等との連携・協力体制を組む中で、リニア中央新幹線・三遠南信自動車道が開通・全通する高速交通時代においても、飯田・南信州の「ほんもの」を体験できる観光地域づくりを進めていきたいと思っています。

島を一つに奄美大島5市町村が 一体となって進める広域観光

奄美市長（鹿児島県）

朝山 毅



奄美は今

鹿児島県奄美群島は、鹿児島本土と沖縄本島との間で飛び石状に連なり有人8島（奄美大島・加計呂麻島・請島・与路島・喜界島・徳之島・沖永良部島・与論島）で構成される経済・文化を共有する島嶼圏域である。

奄美市は、奄美大島に位置する群島12市町村の中心都市として人口約4万4000人、空と海の玄関機能を有した政治、経済、交通の郡都機能を担うまちである。

「地方が主役」と叫ばれる中、奄美群島では、「歴史・自然・文化・人」などの共有の資産を生かし、群島一体となった発展を目指すため、地元市町村自ら描いた「奄美群島成長戦略ビジョン」を策定した。

そして今、「地方創生」と地方の力量が求められる時代、群島全体の羅針盤である「奄美群島成長戦略ビジョン」に加え、生活圏・経済圏を共有する奄美大島内5市町村（奄美市・

大和村・宇検村・瀬戸内町・龍郷町）では、人口減少対策を島単位で捉えた「奄美大島人口ビジョン」・「奄美大島総合戦略」を策定し、それぞれ「市町村版総合戦略」と併せて広域的な取り組みを進めている。

まさに、奄美は今、市町村の枠を超えた、新たな地方創生の取り組みがスタートしたところである。

吹く風を捉え

奄美群島は、戦後8年間、日本から行政分離され米軍統治下に置かれた歴史がある。

困窮した群島民の生活水準向上に向けて制定された特別措置法（奄美群島振興開発特別措置法）に基づき、生活・産業・交通基盤の各種事業が実施された。

平成26年の「奄振法」の改正により新たに「奄美群島振興交付金」が創設され、外海離島の地理的不利性を克服する重要課題でもあった「航路・航空路運賃軽減」や「農林水産物輸

送コスト支援」制度が実現した。

中でも、「航路・航空路運賃軽減事業」と合わせ、平成26年夏にスタートした成田―奄美間のLCC就航などにより、以降、奄美大島の交流人口は毎年6〜7%の伸びとなっている。

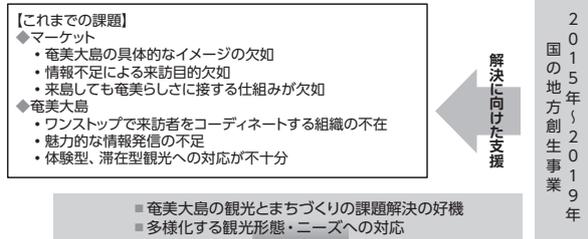
さらに今奄美は、アマミノクロウサギをはじめとした多くの希少動植物を有する豊かな自然、島唄や八月踊りなどの各集落で受け継がれる伝統文化、そして島の暮らしそのものを加えた地域資源が、「環境文化型遺産」として国内外に高い評価を受け、沖縄と一体となった「奄美・琉球（奄美大島・徳之島・沖縄島北部および西表島）世界自然遺産登録」に向け動き出しているところである。

平成29年春には国立公園指定、平成30年夏には世界自然遺産登録の実現、そして同年にはNHK大河ドラマ「西郷どん」の放送が決定し、西郷ゆかりの地として奄美がさらに注目されていくことを期待されている。

図1 奄美大島DMO

◆奄美大島DMOの必要性

国を挙げて地方再生に取り組み始めた2015年の追い風を受け、これまで実現できなかった奄美大島5市町村が一体となったワンストップ窓口、奄美大島DMO構築の好機が訪れました。



奄美大島DMO構築
 独自性の創出＝「奄美らしさ」の観光地づくり
 観光ブランド「奄美景（あまみつけ）」～風景・情景・背景～

過去に学び、「奄美らしさ」を見つめ直す契機 これからの奄美の在り方を考える契機

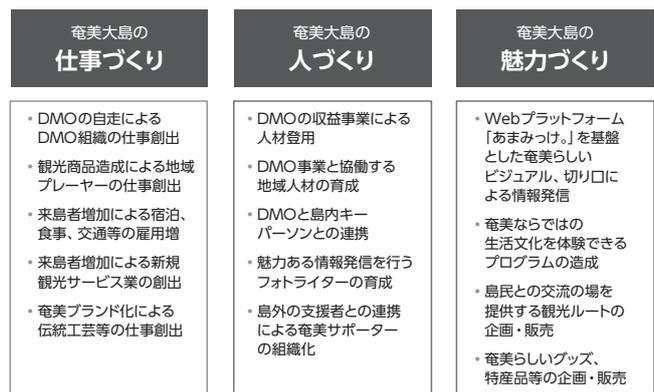


奄美群島の復帰60周年、「奄美・琉球」世界自然遺産登録への動きは「奄美らしさ」とは何かを改めて見つめ直す契機となり、DMOの在り方に示唆を与えます。

図2 奄美大島DMO

◆DMO構築の戦略

奄美大島DMOの構築を次の3つの戦略で推進し、住む人と訪れる人がともに 奄美の自然・景観、歴史、生活文化、人情などを享受できる仕組みを構築します。



DMOの自走による地域経営の実現
 ～奄美らしさを追求した観光まちづくりの姿～

訪れてよし
また来たい、また逢いたい
奄美大島

住んでよし
奄美らしさを大切に暮らし、
住み続けられる島

さらなる飛躍に向け

まさに奄美に新たな歴史的風が吹きつつあるのを実感しているところである。これからの飛躍の基軸となるのが交流人口の拡大であり、振興のエンジンが「観光」である。

最近の奄美の観光情勢は、昨年実施した『奄美大島交流人口動態調査』によると、「個人旅行」が68・9%、「フリープラン型パッケージ旅行」が17・9%、「団体旅行」は6・0%となっており、旅行形態は以前と比べ変わりが

つある。団体旅行から個人旅行へ移行する中、この奄美における旅行商品造成は、これまでの旅行会社が主体となりマス（大衆）で観光客を送客する「発地型」から、個人旅行者の多様なニーズや趣味・嗜好に対応した「着地型」の旅行商品へシフトしてきている。

着地・体験型観光を進められていく上では、まずは地元住民が手元にある地域資源の価値を再認識し、その魅力（宝）に磨きをかけ、発信していくことが肝要である。

観光客は、市町村単位ではなく「島」として

訪れる。奄美大島には、150を超える集落があり、集落ごとに方言が違い、伝統文化の「島唄」や「八月踊り」も違いを見せる。そのことは、離島という地理性の中で、琉球王朝（沖縄）や薩摩藩（鹿児島）の時代に、さらに戦後8年間日本から行政分離された時を経験し、海や深い森に囲まれたそれぞれの地域において、独自の暮らしや文化をはぐくみ、今日まで受け継がれている証である。

奄美の歴史の中で、先人達が自然を守り、伝統を創り、そして世代間をつないできた

「自然」・「伝統や文化」・「暮らし」・「人」そのものが奄美の「宝」であり、市町村共有の資産である。

今後はさらに、共有の資産を5市町村が共に連携し、スケールメリットを生かした地域力を発揮すべく、現在、地方創生を有効的に活用した「奄美大島DMO」の構築に向け動き

5市町村が一体となった地域力の発揮

出している。

奄美大島では、これまで自治体、観光協会、観光事業者など、関係者がそれぞれで発信し動いていた。

そこで「奄美大島DMO」では、島として訪れる観光客に「奄美大島」としての観光情報を一元化しワンストップサービスを提供するため、市町村の行政区域に捉われないことなく、奄美大島5市町村、観光団体や事業者、そしてNPOや住民組織などが一体となり、計画を策定し取り組んでいるところである。

DMOによって、島としての情報の一元化と大きな発信力、観光コンテンツ（交通・宿泊・飲食・遊ぶ・お土産）の充実、組織体制や人材育成の強化などを行うとともに、その推進母体として「（一般社団法人）あまみ大島観光物産連盟」も新たにスタートした。

広域的観光展開のスタートとして、島の魅力を地元住民視点から集約した観光情報メディアとして、Webプラットフォーム「奄美景（あまみつけ）」風景・情景・背景」を構築し発信

している。

地元ライターが、それぞれ地域の異なる魅力、島人ならではのおすすめ情報、島人とのふれあいなど、独自性を創出した「奄美らしさ」の観光を発信している。この地元からの発信こそが着地型・体験型観光の推進である。

DMOがその「奄美らしさ」の観光を担っていくことで、観光事業者だけでなく商店街や各集落等の地元住民と連携した、官民一体の受入体制の充実、観光客への満足感の提供、そして地域経済・集落ビジネスへの波及効果を生み出していくものと期待している。

さらに、この「奄美大島DMO」の広域的連携が、「人づくり」・「魅力づくり」・「仕事づくり」を創出し、交流人口から定住人口の増加へとつながることを期待している。

このように、DMOを通して、島が一つに取組んでいくことにより、「それぞれ地域が光を放ちそして輝き、未来へ夢と希望の宝を残す」、その5市町村の将来にもつながっていくものと思っている。

これからも、離島の不利性を優位性への視点で捉え、島の持つ魅力、島だからこそできるまとまりと地域力を広域的連携のもと発揮し、奄美群島民悲願の「世界自然遺産登録」の達成、奄美大島モデル「地方創生」を実現してまいりたい。

