

持続可能な観光地経営を目指して

～日本版 DMO の現状～

一般財団法人地域活性化センター

管理者 振興部 地域支援総務課 花田 欣也

振興部 地域業務支援課

石黒 剛

振興部 地域支援総務課

坂井 洋介

総務企画部 クリエイト事業室

重田 友之

総務企画部 クリエイト事業室

篠田 大輔

総務企画部 クリエイト事業室

矢ヶ崎 亮

総務企画部 人口・地域経済研究室

鬼塚 正二

2018/03/14

持続可能な観光地経営を目指して～日本版 DMO の^{いま}現状～

目次

はじめに～なぜ、観光なのか～	1
1. 人口概況	2
1-1. 日本の人口	2
1-2. 世界の人口	2
2. 観光概況	3
2-1. 世界の観光とアジア・太平洋地域における状況	3
2-2. インバウンド	4
2-3. 日本人国内旅行者	6
2-4. 世界の観光における日本の位置づけ	6
3. 日本の観光振興と受入体制	6
3-1. 日本政府の取組	6
3-2. 現在の観光推進体制	7
4. 海外の観光振興の取組	8
5. 日本版 DMO 設立の背景	9
5-1. ニーズの多様化	9
5-2. 日本版 DMO の設立	9
5-3. 日本版 DMO の分類 (対象地域)	10
5-4. 日本版 DMO 支援策	12
5-5. 日本版 DMO の現状	13
6. 調査地及び調査内容	14
7. 海外 DMO の取組み～事例を通して～	17
7-1. ビジット・ナパ・バレー	17
7-2. ハワイ・ツーリズム・オーソリティー	21
7-3. ボルドー観光局	24
7-4. ロンドン&パートナーズ	32
8. 日本版 DMO 調査結果	35
8-1. 【広域連携 DMO】(一社)せとうち観光推進機構	36
8-2. 【広域連携 DMO】(一財)沖縄観光コンベンションビューロー	47
8-3. 【地域連携 DMO】(一社)釧路観光コンベンション協会	56
8-4. 【地域連携 DMO】(一社)秩父地域おもてなし観光公社	63
8-5. 【地域連携 DMO】(株)南信州観光公社	69
8-6. 【地域連携 DMO】(特非)阿寒観光協会まちづくり推進機構	76

8-7. 【地域 DMO】(一社) 摩周湖観光協会.....	85
8-8. 【地域 DMO】(一社) 金沢市観光協会.....	92
8-9. 【地域 DMO】(一社) 田辺市熊野ツーリズムビューロー.....	99
8-10. 【地域 DMO】(一社) 長崎国際観光コンベンション協会.....	108
8-11. 【その他】デスティネーション十勝.....	118
9. 補論 DMO の「多様な財源」の確保に向けて.....	122
10. 日本版 DMO 調査の考察.....	127
11. 限られた条件の中で追求すべきこと.....	129
終わりに.....	133

参考資料

はじめに～なぜ、観光なのか～

近時「観光」の地域に与える影響が注目されている。パリやロンドンなどの世界的観光地や東京や京都などには、国内外から多くの観光客が訪れ、その地域に大きな経済的効果をもたらしている。

日本語の「観光」は、英語の「tourism」に相当し、その意味は「the business of providing things for people to do, places for them to stay etc while they are on holiday」(ロングマン英英辞典)。「休暇中の人々に体験や滞在場所などを提供するビジネス」とされている。これによれば多くの地域が観光の経済的効果を期待できるのではないだろうか。

日本政策投資銀行『観光 DMO 設計・運営のポイント』によると、「観光」に注目すべき理由は以下の 3 点である。

1 点目は海外旅行者の増大とそれに伴う産業としての「成長性」である。

国連世界観光機関 (UNWTO) の「Tourism Towards 2030」によれば、2010 年における国際観光客到着数は 9.4 億人であったが、2030 年には 18 億人程となり、ほぼ倍増すると予測されている。その中でアジア・太平洋から世界各国に旅行する人は急激な伸びをみせており、観光収入も増加傾向である。更に日本は、そのアジア・太平洋地域からの観光客を取り込むうえで地理的に優位性がある。

政府も 2020 年には訪日外国人旅行者 (インバウンド) 4,000 万人、同消費額 8 兆円、2030 年インバウンド数 6,000 万人、同消費額 15 兆円という大きな目標が掲げている。

なお、日本の 2016 年輸出総額 70 兆 357 億円の内、16.2%でトップを占める自動車産業は 11 兆 3,330 億円で、訪日外国人旅行消費額は約 3.7 兆円である。政府目標が達成されるならば「観光」は現在の最大の輸出産業を上回る規模となる。

2 点目は経済波及効果が大きいという「量」の効果である。

観光客はその多くが地域外からの来訪者であり、観光地での消費支出は外貨の獲得、つまり地域の経済に大きなプラス影響を与える。

加えて、観光関連産業は裾野が広く、宿泊・飲食・運輸・サービスに代表される第三次産業にとどまらず、販売する物の加工や原材料といった第二次、第一次産業へも波及していく。特に宿泊を伴う観光は宿泊費に加え、食事、アクティビティ、土産品の購入など滞在時間に比例して消費額も増える傾向にある。

最重要と考えられるのが 3 点目の「質」の効果である。域外からの誘客にあたっては、まずは自分たちの「地域の魅力」は何かを考える。「地域の魅力」を追求する過程で、自分たちの地域が外部から見たときにどういった地域で、どこに特徴があるのか、そして自分たちが何者であるのか、いわば「地域アイデンティティ」といったものが醸成される。「地域アイデンティティ」が地域内で共有されたとき、地域コミュニティの住民間の絆は深まり、そして実際に域外からの訪問者が増えてくれば、地域への愛着や誇りを持つに至るだろう。

つまり、「観光」への取組は、経済的効果のみならず、地域住民が「地域の魅力」や「誇り」

を再認識し、「地域コミュニティ強化」の機会を享受することにつながるだろう。

本調査では、DMO という域外からの来訪者の誘致・促進を目的とした組織を考察することで、「地域の魅力づくり」及び「観光地域経営」について考えていきたい。

※DMO (Destination Management/Marketing Organization の略)：観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など地域にある観光資源に精通し、地域と協同して経営的な視点から観光地域作りを行う法人のこと。

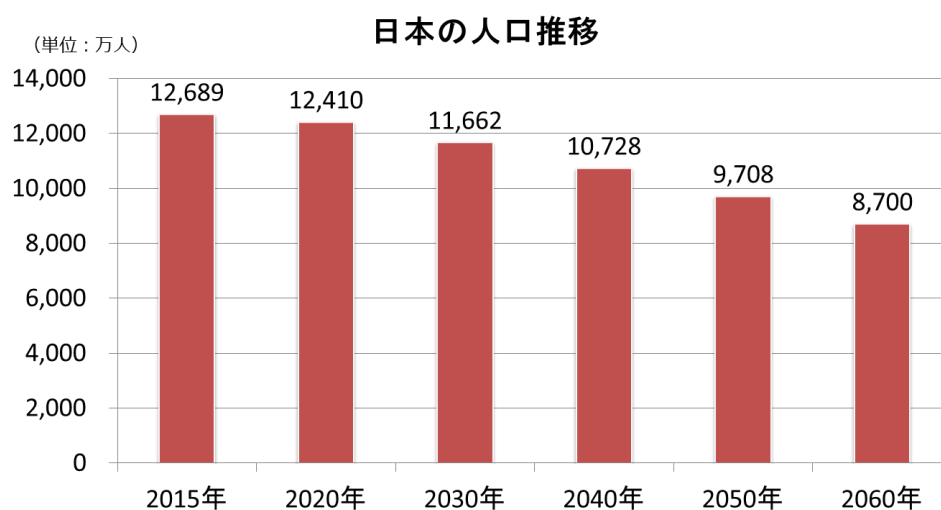
1. 人口概況

1-1. 日本の人口

日本の人口は急速に減少すると予測されている。2050 年には 9,708 万人と 1 億人を割り、2060 年には総人口 8,700 万人に減少するという。

少子高齢化の進展も著しく、2010 年には 23%であった 65 歳以上の割合も 2060 年には 40%に達し、生産年齢人口は 8,200 万人から 4,400 万人へ大幅に減少すると予測されている。

世界の高齢化率を見ると 2015 年の実績値で日本は 26.6%、イタリアが 22.4%、ドイツが 21.2%、スウェーデンが 19.9%、フランスが 19.1%、アメリカが 14.8%となっている。アジアにおける高齢化比率では韓国が 13.1%、シンガポールが 11.7%、中国が 9.6%、インドは 5.6%である。現時点で日本は世界で最も高齢化率が高い。

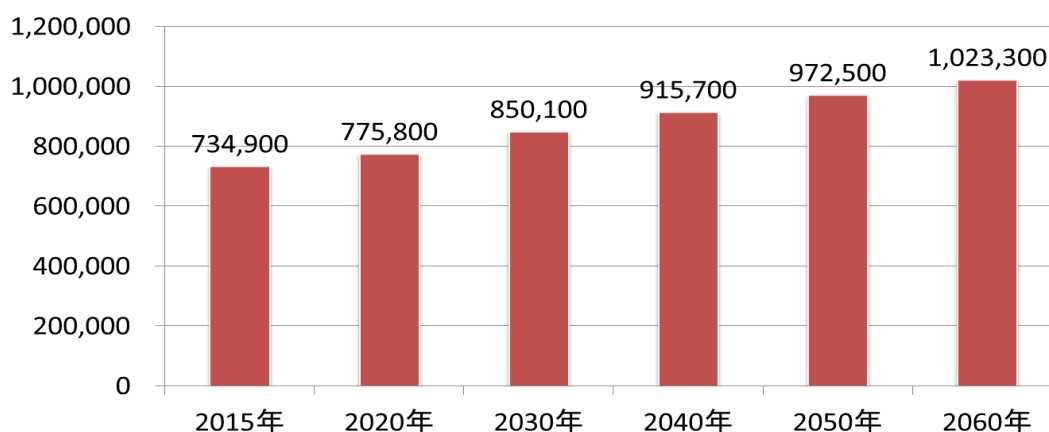


(出典：平成 29 年版高齢化白書から作成)

1-2. 世界の人口とアジア地域における状況

日本の人口減少とは対照的に、世界人口は急激な増加が予測されている。2015年の73億4,900万人から、2030年に85億100万人(80億人突破)、2040年に91億5,700万人(90億人突破)、2050年に97億2,500万人と100億人に迫るとされている(総務省統計局、国立社会保障・人口問題研究所 出生中位(死亡中位)推計(2012年1月推計))。

世界の人口推移



(出典：総務省統計局、国立社会保障・人口問題研究所 出生中位(死亡中位)推計(2012年1月推計)から作成)

更に新興国の経済発展による所得の増加が近年の世界需要に大きな影響を与えている。アジア新興国では2000年に2.4億人であった中間層が、2010年にはその6倍以上の14.6億人になっており、2020年には23.1億人と、20年でおよそ10倍に拡大することが見込まれている。

一方、その他新興国(ブラジル、エジプトなど)においても、中間層は2000年の3.7億人から2010年には6.7億人、2020年には7.5億人に増加するものの、アジア新興国ほどの伸びはなく、2020年の新興国中間層は、アジア新興国11カ国がその他新興国16カ国を凌駕し、中間層全体の75%以上を占めることとなる。なお、新興国全体の中間層では、2020年に30.6億人に達すると見込まれている。

(出典 <http://www.meti.go.jp/Report/tsuhaku2011/2011honbun/html/i3110000.html>)

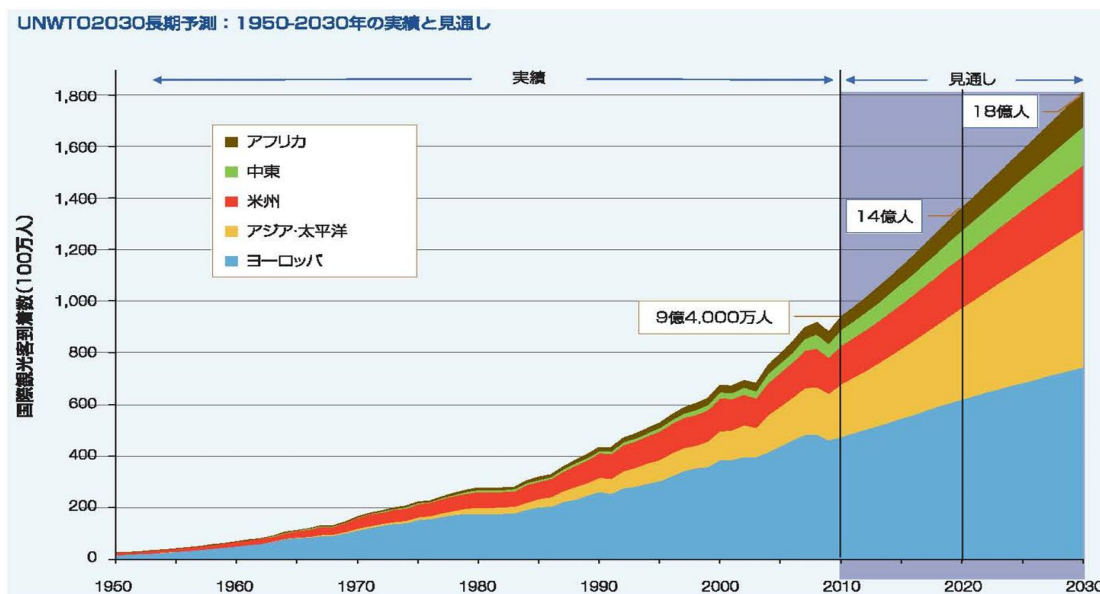
2. 観光概況

2-1. 世界の観光とアジア・太平洋地域における状況

国外で1泊以上する観光客の数字を示す国際観光客到着数は、2013年に10億8,800万人、2015年で11億8,600万人、2016年では12億3,500万人と増加しており、2030年には18億900万人にまで増加すると予測されている。国際観光収入は2013年に1兆2,410億USD、2014年は1兆3,090億USD、2015年は1兆2,600億USD、2016年は1兆2,200億USDと推移している。これらの数字は為替レートの影響も受けるため単純比較はできないものの、国際観光客到着数に併せて観光消費額も増加傾向にあると言えるだろう。

国際観光客到着数の地域別シェアの推移をみてもアジア・太平洋の成長が著しいことが確認

できる。1980 年の国際観光客到着数におけるアジア・太平洋地域のシェアは 8%にとどまっていた。それが、2010 年には 22%へと拡大し、2030 年には 30%に至ると予測されている。一方、国際観光の中心市場であるヨーロッパのシェアは 1980 年の 64%から 2010 年には 51%となり、2030 年には 41%まで縮小すると見込まれている。つまり世界的に観光市場が拡大傾向にあるなかで、アジア・太平洋の成長は目覚ましく、世界第 2 位のシェアを有していたアメリカを上回り、2030 年にはトップのヨーロッパに迫る勢いである。



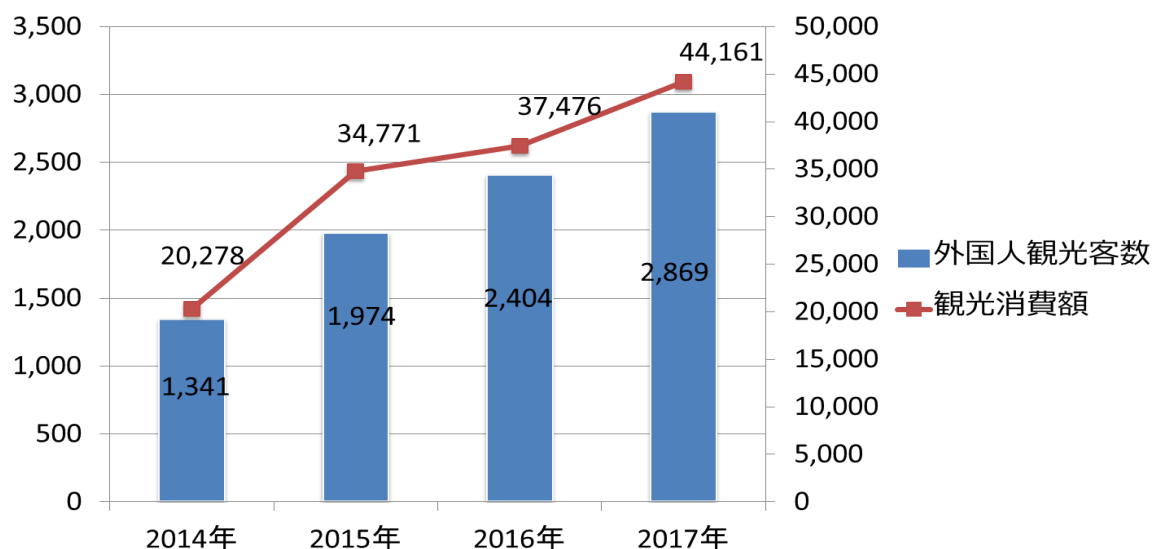
(出典：UNWTO Tourism Highlights 2017)

2-2. インバウンド

日本へのインバウンドは近年急速に増加している。2014 年では 1,341 万人、2015 年は 1,974 万人、そして 2016 年には 2,404 万人と史上初めて 2,000 万人を突破した。日本政府観光局が 2018 年 1 月 16 日に発表した 2017 年のインバウンドは対前年比 19.3%増の 2,869 万 900 人（推計値）となり、5 年連続で過去最高となった。

2,869 万 900 人を国籍・地域別にみると、①中国 736 万 (25.6%)、②韓国 714 万 (24.9%)、③台湾 456 万人 (15.9%)、④香港 223 万人 (7.8%) と東アジア圏が大きな割合を占めている。欧州圏からは、イギリス 31 万人、フランス 27 万人、ドイツ 20 万人、イタリア 13 万人と、東アジア圏に比べて大幅に少ない。この統計からも日本は成長著しいアジア・太平洋の観光需要を取り込むことに対し、恵まれた地理的ポジションにあることがわかる。

インバウンドの延べ宿泊者数の推移を見ると、2011 年の 1,842 万人から 2016 年には 7,088 万人と右肩上がりに増加している。なお、三大都市圏への宿泊者数は 2015 年の 4,047 万人から 2016 年の 4,243 万人と、4.8%増加した。地方部では 2,514 万人から 2,845 万人と、13.2%の増加となっており、少しずつ地方への誘客が進んでいることが窺える。地方にはまだ伸びる余地があると言えるだろう。



(出典：日本政府観光局 2018 年 1 月 16 日発表資料から作成)

都道府県別の宿泊者をみると、全体的にアジアからのインバウンドが多い傾向の中、広島県は欧州からのインバウンドが多いことが特徴的である。

また、インバウンドの消費額は、2013 年に 1 兆 4,167 億円、2014 年は 2 兆 278 億円、2015 年は 3 兆 4,771 億円、2016 年は 3 兆 7,476 億円と着実に増加を続けている。これは日本の輸出品目中第 3 位の電子部品（半導体等電子部品）に相当する。2017 年の速報値では 4 兆 4,161 億円（速報値）となり初めて 4 兆円を突破した。

インバウンドの旅行形態については、全体の半数が FIT (Foreign Independent Tour または Free Individual/Independent Traveler の略。個人旅行) となっており、かつてのようなグループ・パッケージツアーは減少している。これは、格安航空 (LCC) の充実に加え、ICT の進展により個人で旅券等の手配を行う環境が整い、コストを抑えた旅行が可能となったからである。

国籍、地域別のインバウンド 1 人当たりの消費単価の上位はオーストラリアが 24.7 万円、中国が 23.2 万円、スペインが 22.4 万円となっている。中国の消費単価が高いのは訪日目的における買物のニーズが高いからである。国籍別のインバウンド数では韓国や台湾も大きな割合を占めてはいるが、ショートトリップでリピーターが多く、消費単価は低いという傾向がある。

インバウンド 1 人当たりの平均消費単価は 153,921 円で、インバウンド 8 人分の消費額は日本の定住人口 1 人あたりの年間消費額（約 125 万円）に相当するというデータもある。近年で

は 2015 年の消費単価が最も高く、以降は低下傾向にあるが、その主な要因は訪日中国人旅行者による「爆買い」の収束である。

インバウンドの増加は人口減少が進み、経済産業の低迷が懸念される日本にとって大きな意味を有すると言えるだろう。

2-3. 日本国内旅行市場

2016 年度の日本国内の旅行消費額全体は 25.8 兆円で、そのうち日本人（国内宿泊）旅行が約 16.0 兆円と日本人（国内日帰り）旅行 4.9 兆円の二者が 8 割を占め、インバウンド消費額は約 14%に留まっている。内訳の推移を見ると、2010 年から 2016 年にかけて日本人（国内宿泊）旅行が 15.4 兆円から 16.0 兆円に増加する。一方で、日本人（国内日帰り）旅行については、2010 年に 5.1 兆円であったものが 2016 年には 4.9 兆円へと減少している。延べ旅行者数や消費単価も大きな変化はみられず、日本人の国内旅行動向は安定的とも言えるが、今後は人口減少に伴う旅行者や消費額の減少が予想されるため、インバウンドに積極的に対応していくことが急務である。

2-4. 世界の観光における日本の位置づけ

外国人旅行者数トップのフランスには、年間 8,445 万人（2015 年）が訪れている。一方、日本を訪れる外国人旅行者は、1,341 万人（2014 年）、1,974 万人（2015 年）、2,404 万人（2016 年）、2017 年には 2,869 万 900 人（推計値）と近年急増はしているものの、未だにフランスとの差はかなりある。

次にフランス国内観光消費額をみると、1,586 億ユーロ（2015 年、前年比+0.9%）で、GDP の約 7%に相当する。そのうち外国人旅行者の消費額が 518 億ユーロで、全体の 1/3 を占めている。観光消費の内訳は、①郊外交通 284 億ユーロ、②商業宿泊施設 243 億ユーロ、③飲食店 205 億ユーロとなっており、ここまでで半分近い 46%を占め、④飲食物 117 億ユーロ、⑤燃料 100 億ユーロと続く。

フランス国内の観光消費額を日本円に換算すると（1 ユーロ=130 円換算）総額 20.6 兆円で、国内旅行者消費が 13.9 兆円、外国人旅行者消費が 6.7 兆円となる。

2016 年の世界各国における外国人旅行者数は、第 1 位フランス 8,260 万人、第 2 位アメリカ 7,560 万人、第 3 位スペイン 7,556 万人、第 4 位中国 5,927 万人、第 5 位イタリア 5,237 万人となっており、中国以外では欧米圏の国々が旅行者に人気の国となっている（UNWTO2017）。なお、日本には 2,404 万人が訪れており、世界で 16 位である。

3. 日本の観光振興と受入体制

3-1. 日本政府の取組

2003 年 1 月に小泉純一郎総理（当時）が「観光立国懇談会」を主宰し、同年 4 月からイン

バウンドの増加を目的とした訪日プロモーション事業「ビジット・ジャパン」が開始された。当時のインバウンド 521 万人は、観光庁が発足した 2008 年には 835 万人へと順調に増加していった。2008 年のリーマンショック、2011 年の東日本大震災後は一時減少したものの、円安の進行やビザ緩和の効果もあり、2013 年の観光立国推進閣僚会議が設置された年には初めて 1,000 万人を超え、1,036 万人を記録した。2015 年には 1,974 万人となり、観光消費額も約 3.5 兆円となった。同消費額は 2011 年の 8,135 億円から 4 倍以上も伸びている。2015 年、インバウンド数 2,000 万人の目標達成が視野に入ってきたことを踏まえ、次の時代の新たな目標を定めるとともに、必要な対応を検討するため、「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」が開催され、2020 年にはインバウンド数 4,000 万人、同消費額 8 兆円、2030 年インバウンド数 6,000 万人、同消費額 15 兆円という大きな目標が掲げられた。

3-2. 現在の観光推進体制

団体旅行が減り、個人旅行が増える中では一人ひとりのニーズを踏まえた訴求力が高い取組が求められる。しかし、現状の観光協会や自治体の取組をみても、不特定多数に対する観光地域の特徴やイメージの発信にとどまっているケースが多い。

また、観光振興を担っている観光協会や自治体のうち、従来の観光事業者や他産業、市民、地域づくりとの連動といった横断型な連携を円滑に進めている団体は少ないのではないだろうか。主体的・戦略的な集客のノウハウや仕組みの未整備、客観的なデータの不足、曖昧な成果指標などにより、PDCA サイクルが十分に機能していない地域もある。

加えて、地域の都合が優先され顧客ニーズが必ずしも反映されていない例も多いのではないかと。旅行者は「自治体」へ観光に行くわけではなく「自分の興味・趣味・趣向にあった地」を訪れる。しかし、観光地に関する投資や分析は、各自治体や観光推進組織単位で行われており、観光地全体の効率性向上や旅行者の満足度向上にはつながりづらい。

このような組織体制の課題は以前から認識されていた。ここでは、取組むことができない「組織」や「仕組み」の問題点について、近畿大学経営学部教授の高橋一夫氏の『DMO 観光地経営のイノベーション』に基づいて述べたい。

①異動年数

行政職員は 2~3 年単位での異動が一般的であり、複数の部門にまたがって異動するため、専門的なスキルや人脈が承継されづらく、プロフェッショナルが育たないという組織上の課題がある。行政職員は、地域全体を俯瞰して「全体の奉仕者」として合理的な判断ができるようにゼネラリストとして育成されるため、踏み込んだアドバイスができる専門的知見を持ち合わせていることが少ない。また、観光部門に従事していた職員の知見や人脈は簡単に引き継げるものではなく、組織として知識を蓄積することが難しい。

一方、海外では観光部門に長期在職する人事制度を設けている団体もある。

②公平性の限界

行政は「公平・公正」の観点が重視されることから個別の事業者と正面から向き合った対応がなかなかできない現状がある。観光協会のような組織に出向しても、行政職員は公平な対応に努めている場合も多い。しかし、観光は継続性を持った産業であり、地域に雇用と、所得を生み出すという観点に立ち、意欲や能力のある事業者を厚く支援することも必要である。

③行政の予算編成の問題

行政機関の予算は前年度中に編成されるため状況の変化に応じた臨機応変な対応が難しい。更に緊急に予算を確保する必要が発生した場合、その事業の結果や今後の方針の議論、評価が行われていないため、中長期的な視点に立った産業育成とは結びつかない一過性の事業になりがちという問題を抱えている。

④自治体行政と観光協会の関係性

観光協会には、上述の行動原理に依りがちな自治体からの出向職員が多く、プロパー職員も地域の観光振興に強くコミットできていない場合がある。また、収益基盤が脆弱で、自治体からの補助金が打ち切られると活動が維持できなくなるなど、実質的に行政の管理下におかれ、「ヒト・モノ・カネ」の経営資源全般にわたって制約を受けている団体が多い。行政と観光協会の役割分担を明確にし、各々の団体の職員がアイデア・知見を生かすことができる組織体制と多様で安定した財源の確保が必要である。

⑤観光協会職員のモチベーション向上とプロとしての自覚

観光協会という組織においては、自治体や民間企業からの出向年数が限られているため、組織としての知見・ノウハウの共有や人脈の継承が困難という弊害がある。更に出向者がマネジメントのポストを占めることが多いため、プロパー職員のモチベーションが上がらず、上司と部下の間にあるべき専門性の連鎖が断ち切られているという。一方で、プロパー職員の意識の低さへの指摘もある。行政や観光関連事業者の信頼を獲得するためには、観光振興のプロフェッショナルとしての自覚も求められている。

4. 海外の観光振興の取組

世界の輸出区分にみる「観光」は、燃料、化学に次ぐ 3 番目に位置付けられており、食料や自動車関連産業を凌ぐ。特に開発途上国においては、観光は首位の輸出部門になっている。つまり、世界における観光は外貨を稼ぐための有効な手段となっている。観光先進国の「稼ぐ観光」においては、DMO という組織が要を担っている。

DMO (Destination Management Organization/ Destination Marketing Organization) とは「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、関係者と協同しながら、地域の観光振興に向けた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組織のことを指し、担うべき事業範囲は広い。

地域関係者と行政との明確な役割分担をした上で、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など地域の実情に応じて、DMO が観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも想定されている。

主な役割は①多様な関係者との合意形成、②データの継続的な収集・分析、コンセプトに基づいた戦略の策定、KPI の設定、PDCA サイクルの確立、③観光関連事業と戦略の整合性に関する調整、プロモーション、④個別事業である。

DMO は、国や自治体からの補助金のほか、自主財源を確保しながら、地域の合意形成、データ収集、戦略立案、KPI 設定などを行う。そして、商工会議所、旅館組合、地元企業、地域住民などは、DMO が中心となって設定した地域のコンセプトや戦略などを共有し、地域全体の統制とシナジーを追求した観光客へのサービスを提供する。特に DMO の重要な点は、組織ありきではない、マーケットを意識した活動体であるということである。

5. 日本版 DMO 設立の背景

5-1. ニーズの多様化

最近ではテレビや雑誌といった媒体に代わりインターネットや SNS が多く活用されるようになったことで、独自に観光地の情報検索と発掘が行われ、個人の趣味・嗜好にあった観光地が選ばれている。これからは、観光を巡る国際動向と国内動向を踏まえ、インバウンドと日本人旅行者それぞれの多様なニーズを的確にとらえることが必要であろう。

観光庁の 2016 年「訪日外国人消費動向調査」における「訪日中にしたこと」・「次回したいこと」の調査結果では「日本食を食べる事」、「自然・景勝地観光」、「繁華街の街歩き」、「ショッピング」は、次回も継続して行いたいというニーズは少ない。

一方、「スキー・スノーボード」、「舞台鑑賞（歌舞伎・演劇・音楽等）」、「自然体験ツアー・農漁村体験」、「四季の体感（花見・紅葉・雪等）」などの体験型のコンテンツや日本文化への興味には、ニーズが多い傾向が窺える。インバウンドが日本旅行に対して期待する内容のフェーズが変わりつつあることがわかる。

5-2. 日本版 DMO の設立

インバウンド需要拡大への期待は高まる一方、前述のような従来の観光推進体制における課題も浮き彫りとなってきたため、新たな組織の設立や再編成の必要性が叫ばれ、海外の DMO をモデルとした日本版 DMO が設立され始めた。

DMO の機能は、観光市場を多面的に分析し、細分化（セグメンテーション）したマーケティ

ング、地域住民を含めた連携と合意形成、データ収集・分析・ターゲット設定、民間手法を取り入れた効果的なブランディングとプロモーション、最後にインバウンドへの対応である。これらを実行するためには、地域全体で観光戦略や地域コンセプト、長期的なビジョンを共有するとともに、観光で地域に落ちる「お金」の循環促進が重要である。つまり、地域が一丸となって個性あふれる観光地域を作り上げ、その魅力を自ら積極的に発信していくことにより、広く観光客を誘致し、地域経済を発展させ、ひいては住民にとって誇りと愛着の持てる、活気にあふれた持続可能な地域社会を築いていくことを目指すものである。

日本版 DMO の登録には以下の 5 つの要件がある。

- 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
※KPIにおいて「観光消費額」「延べ宿泊者数」「満足度」「リピーター率」の4項目は必須となっている。
- 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

現状でこれらの要件が該当していなくとも、これから充足することが確実な場合は登録が可能である。

5-3. 日本版 DMO の分類（対象地域）

日本版 DMO は、対象とするマネジメントエリア（対象地域）によって分類されている。日本政策投資銀行発行の『観光 DMO 設計・運営のポイント』によると、「広域連携型」、「地域連携型」、「単独市町村型」の 3 つのタイプがあり、特徴や課題が異なっている。DMO の設計にあたっては、その地域の特徴や観光を取り巻く環境を考慮し、最適と思われるタイプを選択していくことが求められる。一般に、複数のエリアをまたぐ連携が「広域」になるほど、観光客の周遊ニーズへの対応力が上がる。各地域の観光コンテンツの総和としての魅力も向上し、観光振興にとって望ましい体制となるだろう。しかし、デメリットとして、予算や戦略、規制緩和などについて各地域の合意形成が困難となることや便益享受の地域間格差も懸念される。

一方、各地域が「単独」で観光に関する地域課題に向き合う場合は、地域内の合意形成は比較的容易となり、統一性を持った観光振興施策を推進していくことができるというメリットがある。ただし、広域の観光地づくりに向けた連携は困難となり、観光客のニーズや回遊性を高めるプロジェクトなどへの取組みは難しい。これらを踏まえて 3 つの分類の特徴を挙げてみたい。

①広域連携 DMO（広域連携型）

「広域連携型」とは、複数の都道府県をまたぐ地方ブロックレベルの広域を対象とするケースである。

観光客に複数の魅力あるポイントを周遊してもらうことで大きな需要を獲得することができるとともに、観光客の満足度を高めるための取組を広範囲にわたって行うことが可能となる。つまり、訴求力の高い観光施策を展開することができる。

一見、これは大変に有効と思われるものの、実務面で課題もある。その 1 つが都道府県間の連携の難しさである。都道府県が中心となって進められている観光施策は多い。DMO はそれらの観光施策と協調しながら活動することが求められる。

しかし、都道府県を超えた広域連携においては、観光課題が共通であったとしても人口や面積、予算規模などの条件により、都道府県ごとに観光振興の位置づけは異なる。そのため、ある都道府県で予算が確保されても他方の都道府県では確保されない、あるいはそれぞれで予算があっても配分に差が生じることもある。このような都道府県間の微妙なねじれを解消するために、DMO のマネジメントエリア全体に占める構成都道府県の面積割合や観光地周遊アクセスの高さなどを考慮した負担金の額、職員派遣数などで調整が図られる場合もあるが、さらに経済効果や交流人口の拡大などのメリットを相互認識したうえでの調整が必要である。

【具体例 団体名（マーケティング・マネジメント対象区域（都道府県単位））】

（公社）北海道観光振興機構（北海道）

（一社）東北観光推進機構（青森県、岩手県、秋田県、宮城県、山形県、福島県、新潟県）

（一財）関西観光本部（福井県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、徳島県）

（一社）せとうち観光推進機構（兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県）

（一社）山陰インバウンド機構（鳥取県、島根県）

②地域連携 DMO（地域連携型）

市町村をまたぐエリアを対象とするケースが「地域連携型」である。

この地域連携型は、対象エリアが狭まるものの広域連携型と同様の特徴を有している。しかし、連携は県域にとどまっていることが多いため、実行性のある取組みという点においては広域連携と比べれば容易になっている。予算のねじれ現象などは縣市町村間で発生しやすい。

【具体例 団体名（マーケティング・マネジメント対象区域（市町村単位））】

（一社）釧路観光コンベンション協会（北海道釧路市、弟子屈町）

（一社）秩父地域おもてなし観光公社（埼玉県秩父市、横瀬町、皆野町、長瀨町、小鹿野町）

（一社）雪国観光圏（新潟県湯沢町、南魚沼市、魚沼市、十日町市、津南町、群馬県みなかみ

町、長野県栄村)

(一社) ハヶ岳ツーリズムマネジメント (山梨県北杜市、長野県富士見町、原村)

(一社) 山口県観光連盟 (山口県)

③地域 DMO (単独市町村型)

単独市町村内を担当するケースが「単独市町村型」である。ここには、今まで見てきたような連携型の問題点程ではないにしろ、平成の大合併により 1 つの市の中に複数の旧市町村単位の観光協会が存在することもあり、対象団体の合意形成が必要となる。また、観光は「自治体を訪れる」ことを目的としているわけではないということを念頭に置く必要もある。

【具体例 団体名 (マーケティング・マネジメント対象区域 (市町村単位))】

(特非) 阿寒観光協会まちづくり推進機構 (釧路市)

(一社) 下仁田町観光協会 (下仁田町)

(一社) 金沢市観光協会 (金沢市)

(株) 阿智昼神観光局 (阿智村)

(一財) 神戸国際観光コンベンション協会 (神戸市)

5-4. 日本版 DMO 支援策

2016 年 6 月に閣議決定された「日本再興戦略」では名目 GDP600 兆円を目指し、ビッグデータ、AI などを活用して新たな有望成長市場の創出、人口減少や人手不足を克服する生産性の向上、新たな産業構造を支える人材の強化が謳われている。その中で 2020 年にインバウンド数 4,000 万人、観光消費額 8 兆円を目標にし、「観光をわが国の基幹産業へと成長させる」ことを目的に「観光地の一体的なマーケティング、ブランディングなどを積極的に推進する専門組織である日本版 DMO を全国各地で形成・育成していく」とされている。

DMO の設立・運営については様々な支援策がある。具体的な内容を以下で述べていきたい。

(1) 日本版 DMO の登録と助成支援

観光庁に登録された日本版 DMO 候補法人は内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の新型交付金による支援対象となり、2018 年度においても 2017 年度に引き続き、1,000 億円の予算が確保される予定となっている。加えて、日本版 DMO を核とする観光地域づくりに対して観光庁をはじめとする関係省庁連携支援チームを通じた重点的支援が可能となる。

(2) DMO 推進室の設置

2018 年 1 月 1 日から観光庁の観光地域振興部に「DMO 推進室」が設置され、日本版 DMO の登録に必要となるプロセスに関わるワンストップ窓口として対応を進めることとなった。同室は、各地の成功事例の他地域への応用や収益事業、行政からの委託金などを含めた安定財源の確保

に関する助言を行っていく。また、今年度中を目途に日本版 DMO の形成・確立についての手引きの更新や「データを活用したマーケティング」「地域の創意工夫が表れたコンテンツづくり」など、各地の DMO による先進事例の紹介も行う予定となっている。

(3) 人材育成支援

DMO の運営に重要となる人材の育成に関する支援策も講じられている。観光庁では、観光産業を我が国の成長に資する基幹産業とし、さらに高いレベルの観光立国を目指すために、観光産業の担い手を「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」から「観光の中核を担う人材」、さらには「即戦力となる地域の実践的な観光人材」に分類し、人材育成に向けた取組強化をしている。

(4) 大学における観光人材育成

それ以外での人材育成では、一橋大学で 2009 年度から MBA コースに観光関連の 2 科目を設置し、観光業の中核人材育成を目指している。京都大学は、2017 年 8 月 10 日、経営管理大学院に社会人向けの観光経営科学コースを新設すると発表した。これは観光産業を経営レベルで学ぶ MBA (経営学修士) コースで、観光分野などで 3 年以上の実務経験を持つ人材が対象で、2018 年 4 月に開講する予定である。

(5) DMO ネット

2016 年度に観光庁事業「地域が稼ぐためのクラウド等を活用した知的観光基盤整備事業」を受託した(公社)日本観光振興協会と(公財)日本交通公社が、同事業の一環として「DMO ネット」を開発した。DMO ネットは、全国各地域の日本版 DMO 候補法人が実施する、観光地域のマーケティング・マネジメントに対して、業務の効率化や様々な課題の解決を支援するツール・仕組みを提供するサービスである。インターネットを介して、データの収集・分析等や、外部の専門事業者・専門人材についての情報取得やマッチング、DMO 同士の情報交流などの実現に寄与するもので、2017 年度より上記 2 組織に NEC ソリューションイノベータ(株)を加えた 3 組織で DMO ネットの運営事務局を担っている。

以上のような支援策が展開される中、政府は、日本版 DMO の登録要件を高水準で達成し、外国人旅行者向けに戦略的なプロモーションなどを行っている法人に関しては「世界水準の DMO」として認定する方針である。2020 年までに全国で 100 組織を形成する目標を掲げている。

5-5. 日本版 DMO の現状

2017 年 8 月 4 日時点で、日本版 DMO 候補法人の登録数は全体で 157 件となっている。法人種類の内訳は、一般社団法人が最多で 95 件 (61%)、次いで株式会社 19 件 (12%)、公益社団法人 11 件 (7%) の順になっている。

この理由としては多くの場合、母体が既存の観光協会で、その殆んどが一般社団法人であることが挙げられる。更に DMO が収益性の高い事業を営むことを想定し、株式会社とされること

も多くなっている。この他に一般財団法人、特定非営利活動法人（NPO 法人）もある。それぞれに特徴があり、業務内容と目的に合致した法人種類を選択することがポイントとなる。

観光庁 HP の質疑応答では「日本版 DMO となる組織を新たに設立する必要はなく、従来の観光振興組織（地域の観光協会等）に日本版 DMO としての機能を付加する場合と新たに設立した法人が日本版 DMO となる場合の両方が可能である」としている。従来の観光組織を DMO として登録するメリットは、初期コストを抑え、円滑に DMO を立ち上げることにある。しかし、弊害もある。仮に DMO の設立予定の観光協会が「3-2. 現在の観光推進体制」で列挙したような課題を持っている場合、社員が関係団体の出向者の集まる寄り合い所帯となり、出向者の出向元の意向に影響されながら仕事を行い、実質的に命令が二元化してしまう可能性がある。また、マーケティングや ICT 分野に精通し情報分析等の専門知識を持った人材が不足している場合も多いが、専門人材の登用や人材育成の充実が図られるという取組が進んでいるわけでもない。つまり DMO に必要とされる「機能」が担保されていないことになる。

観光地域づくりに必要な組織には DM（Destination Management /Destination Marketing）の「機能」を導入するということが重要である。予算制約がある中で新規に DMO を設立することは困難な場合もあり、地域の実情に応じた枠組みを模索する必要がある。

なお、2017 年 9 月 25 日には「日本版 DMO の候補となりうる法人の登録に関する要領」が一部改正され、登録されている日本版 DMO 候補法人の「候補」が外れた正式な日本版 DMO が登録され始めている。2017 年 11 月 28 日時点で日本版 DMO 候補法人として広域連携 DMO 2 件、地域連携 DMO 52 件、地域 DMO 79 件の計 133 件が登録され、日本版 DMO として広域連携 DMO 5 件、地域連携 DMO 23 件、地域 DMO 13 件の計 41 件が登録されている（観光庁 HP より）。

6. 調査地及び調査内容

本調査では、先進事例として挙げられることの多い日本版 DMO から二つの基準に基づき対象を選定した。1 点目は「DMO の形態」である。前述したように DMO がマネジメントする地域の範囲により特徴が異なるため、「広域連携 DMO」「地域連携 DMO」「地域 DMO」の 3 分類が 2 団体以上含まれるようにした。加えて一般社団法人や株式会社といった法人種類の違いにも配慮した。2 点目は「地域資源の特徴」である。国内外を問わず旅行者が訪れる際に重要となる「自然」「気候」「食」「文化」といった条件はその地域ならではのものがある。それらの地域資源の活用方法を調査するため、全国の地域から選定を行った。

調査地は以下のとおりである。

【広域連携 DMO】

- ①(一社)せとうち観光推進機構（兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県）
- ②(一財)沖縄観光コンベンションビューロー（沖縄県）

【地域連携 DMO】

- ③(一社)釧路観光コンベンション協会 (釧路市、弟子屈町)
- ④(一社)秩父地域おもてなし観光公社 (秩父市、横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町)
- ⑤(株)南信州観光公社 (飯田市、松川町、高森町、阿南町、阿智村、平谷村、根羽村、下條村、売木村、天龍村、泰阜村、喬木村、豊丘村、大鹿村)

【地域 DMO】

- ⑥(特非)阿寒観光協会まちづくり推進機構 (釧路市)
- ⑦(一社)摩周湖観光協会 (弟子屈町)
- ⑧(一社)金沢市観光協会 (金沢市)
- ⑨(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー (田辺市)
- ⑩(一社)長崎国際観光コンベンション協会 (長崎市)

その他

- ⑪(株)デスティネーション十勝

※(株)デスティネーション十勝は DMO ではないが、それに類似する機能を持ち活動しているため調査対象とした。

以上の DMO 等に対し、日本が目指している海外 DMO と日本版 DMO の相違点を明確にするため、別紙「DMO 調査票」に沿ってヒアリング調査を行った。調査項目は「設立経緯」「活動ミッション」「組織形態」「スタッフ構成」「収支」「財源」といった組織に関する事項、並びに取組み内容として「インバウンド対応」「地域資源の活用事例」「今後の課題、展望」等である。

ヒアリング調査の結果をもって海外 DMO の先進的取組と比較、分析、考察する。その後、現在の法制度や仕組みといった「限られた条件」の中で、今何を行っていくべきかに言及し、今後の観光産業を担う日本版 DMO への提言としたい。

別紙

DMO調査票

(団体名:)

1 設立経緯	
2 活動ミッション	
3 組織構成・運営形態 行政のみ・民間企業のみ・第3セクター 担当部署(受付・マーケティング・プロモーション・統計など)	
4 スタッフ構成・求められる能力 人数 行政出身者の比率 男女比 採用基準	
5 収支 収支内訳 公的資金と民間資金との比率 ホテル税の導入について	
6 現状で特に力を入れている活動内容	
7 地域資源の活用事例 食、観光地、アクティビティ等(熊野古道等)	
8 インパウンドに向けた取組	
9 観光客と住民との関係性 住民の観光客に対する評価(観光客の増加をどう思っているのか) ネガティブな評価の場合の緩和策	
10 評価方法・KPI KPIをどう根拠で設定したのか、特に重要と考えているKPI 評価するための情報をどう収集するのか 評価を行う団体は?(議会、行政か?公的資金がある場合は説明責任が伴う)	
11 統計データ(種類、用途、取得方法)	
12 課題、展望	
13 その他、特記事項 他のDMOとの連携について(地域と地域、広域と地域など) MICEについて	

7. 海外 DMO の取組み～事例を通して～

日本版 DMO は海外 DMO を目標としている。海外 DMO の活動は大きく 2 つのタイプが存在する。

1 つ目は米国に多いタイプの DMO である。このタイプは地域課題を解決し地域価値の向上を図るための手段として観光振興を推進する。ここでは「米国型」と呼ぶことにする。

2 つ目は欧州に多いタイプの DMO である。このタイプは地域アイデンティティのコアになっている地域資源の保存と活用がメインである。ここでは「欧州型」と呼ぶことにする。

この 2 つのタイプに分け、近畿大学経営学部教授の高橋一夫氏の『DMO 観光地経営のイノベーション』や日本政策投資銀行『観光 DMO 設計・運営のポイント』で優良とされている海外 DMO の中から 4 つの事例を以下で紹介していきたい。

【米国型】

7-1. ビジット・ナパ・バレー

(1) ナパ・バレー

ナパ郡 (Napa County) はアメリカ合衆国カリフォルニア州サンフランシスコ・ベイエリアの北部に位置する郡で、郡庁所在地がナパである。ナパ・バレーはカリフォルニアワインの産地であり、広大なブドウ園や大小のワイナリーが存在している。

(2) 観光概況

ナパ・バレーには 1840 年代から旅行者が訪れ始めた。しかし、当時のナパ・バレーにそれほど魅力はなく、多くの旅行者の目的はナパ・バレーの北端に位置する「カリストガ」の温泉地であった。

ナパ・バレーの重要なコンテンツとなっているブドウ園が開設されたのは 1830 年代末で、ブドウ園には約 200 年の歴史がある。そして、ワイナリーが本格化し、観光産業が本格化したのは 1860 年代～1870 年代からである。

① 設立経緯

1990 年に DMO として組織された Visit Napa Valley (「以下「VNV」という。) はワインの産地としてナパ・バレーを周知、情報発信し、ワイナリーを中心に、「食」「芸術」「ウェルネス・アクティビティ」「アート」を切り口とした誘客に取組み、ナパ・バレーワインの世界的ブランド化を目的に設立された。

② ミッション

VNV のミッションは、「ワイン」「食」「アート」「ウェルネス」の分野においてデスティネーションの最高峰がナパ・バレーであるというポジションを確立、推進し保護・強化することである。

③スタッフ

現在 23 名の職員が雇用されている。VNV の役員は、商工会議所やレストラン、小売業者のステークホルダーによって構成されている。他の類似団体の多くと比較しても分散化されている。スタッフの大半が「セールス」と「マーケティング」部署に配属されている。事務部門では、CEO と財務担当役員と業務担当役員、オフィスマネージャー、会計担当者によって運営されている。

近年では MICE (Meeting:会議・研修・セミナー、Incentive Tour:報奨旅行・招待旅行、Convention or Conference:大会・学会・国際会議、Exhibition:展示会) 誘致に力を入れるため、6 名で構成される会議担当チームが新設されている。

④運営形態

VNV は、ナパ・バレーで活動を行うステークホルダーとの連携に力を入れ運営をしている。VNV が管轄するエリアは、小さなデスティネーションでありながら、大小様々な宿泊施設がある。

2014 年実績の観光客の消費額において、宿泊客は 11 億ドル、別荘滞在客は 1.3 億ドル、日帰り観光客は 3 億ドルで、宿泊の有無で金額には大きな開きがある。しかし、宿泊費用が高単価な富裕層向けの宿泊施設ばかりではない。宿泊費よりもレストランや小売事業者での消費額の方が大きいという場合もある。これらの数字からも宿泊事業者を中心に滞在、消費単価向上の仕組みが各関係者によって構築されている。

⑤財源

VNV の財源確保の取組みとして TID (Tourism Improvement District : 観光産業改善地区) の設定がある。VNV は設立当初、予算規模は小さく、目的を達成するための投資を行うこともままならなかった。それが 2009 年不況時に宿泊施設が 2%の課金を決定し、TID が 2010 年に導入された。TID により VNV では安定的な収入を確保することが可能となり、マーケティング等を中心に、戦略的な取組が行われるようになった。

TID は、ホテルの宿泊者数を増やすことを目的に、その実現に向けた活動資金を得るための「分担金」制度である。

まず、対象地区を設定する。その地区内に立地するホテルの全宿泊者に対し、室料総収入の 2%が課金され、ナパ・バレー全体のマーケティングなどに活用される。ナパ郡の自治体では「ホテル税」も徴収しており、ホテル税の徴収時に TID の分担金も併せて自治体が徴収を行い、VNV に TID 分担金が入ってくる仕組みである。TID 導入前の予算は 40 万ドル程であったが、現在の予算は 600 万ドル以上に増加している。VNV にとって特に重要であった点は、ナパ郡内の 5 つの自治体全てが足並みを揃えて TID の導入に合意した点である。

2016 年度予算は 6,419,300 ドルとなっており、ブランドマーケティングに 40%、営業関係が 27%と大きな支出を占めている。

⑥活動内容

VNV での「営業」や「販売」の取組みは戦略化されている。マーケティングではオフピークや平日を対象とした閑散期対策。デスティネーション・アナリスト社と連携した情報収集・分析。カリフォルニア州全体をマネジメントエリアとしている DMO「ビジット・カリフォルニア」との連携・営業の実施。住民の観光産業振興の理解を促進するための教育活動が実施されている。

情報発信は VNV だけではなく VNV と提携した事業者も VNV のウェブサイトに行くことができる。情報は掲載した事業者自身がメンテナンスを行い、最新状態にすることが求められており、観光客が一元的に情報収集を行うプラットフォームとなっている。これにより、観光客が滞在中にどのようなイベントが行われるのかを知り、滞在時間を延ばす仕組みになっている。更に各宿泊施設においても、宿泊予約があった際には予約期間中およびその前後に開催されるイベント情報を送信するプッシュ型の通知も行われている。

なお、VNV との連携関係を更に深めたいと希望する団体は、年 600 ドルから 10,000 ドルの範囲でパートナーシップ・フィーを支払うことでマーケティングやプロモーションの露出頻度を高めることができる。10,000USD レベルのパートナーは 20 団体ほどになっている。

VNV の情報発信において SNS は重要なツールである。到達範囲が広く、有料広告よりもはるかに安価だからである。

⑦地域資源の活用

ナパ・バレーの魅力的な地域資源に「景観」「ワイナリー」「食」「ウェルネス」「アート」が挙げられる。特にワインを作る原料となるブドウ農園や自然景観の維持においては、1968 年に米国初の「農業保存地域指定」を行ったことが重要であった。これにより都市化の開発を防ぐことができたという。

ナパ・バレーでは「ワイン」が有名だが、そのワインを世界ブランドに位置付けた重要な出来事があった。1976 年アカデミー・デュ・ヴァンの創始者スティーヴン・スパリュアが主催した「ブラインド・テイスティング」において、まったく無名のカリフォルニアワインが、フランスワインを打ち破り、世界中のワイン関係者を震撼させた。この出来事が米国のタイム誌の表紙を飾り、カリフォルニア州のワインを世界に知らしめ、「ボトル・ドリームカリフォルニアワインの奇跡」という映画にもなった。それほどに魅力的な資源の 1 つに「ワイン」は位置付けられている。現在は約 500 のワイナリーがあり、その 95%が小規模な家族経営である。ボルドーやブルゴーニュに産地を示すアペラシオンがあるようにナパ・バレーにも 16 のアペラシオン栽培地区がある。

景観を活用した「熱気球」や「ラグジュアリー・スパ」「ハイキング」「サイクリング」「ゴルフ」等のアウトドアウェルネスとしてアクティビティもある。

「アート」については博物館もあり、パフォーマンス・アートセンターは3か所ある。

10年、15年前には観光客から「夕食後の楽しみがない」という不満があったが、最近ではそのような不満が聞かれることはないという。

⑧インバウンド対応

「ビジット・カリフォルニア」と連携し、世界に向けたマーケティングを実施している。近年では拡大する海外市場として中国への営業に加え、海外に代理店も展開し、営業の範囲を広げている。

米国外からナパ・バレーで会議開催を検討している学会誘致や観光事業者などへのファミトリップ (Familialzation Trip: 下見招待旅行) も行っている。

⑨観光客と住民の関係性

観光産業の振興、外貨獲得に有効な施策と認識しつつも、急激に観光客を増やすような取組みをしているわけではない。

地域住民に対し、観光客が来訪することへの理解、観光業の重要性を認識してもらうための教育プログラム「Tourism Matters (観光業の重要性)」を開始。「観光産業」が住民に何をもたらすのかを理解してもらうために、ナパ郡の全世帯にポストカードを発送している。このポストカードにはナパ市の市議会議員の発言が引用されている。「観光業は、我々のコミュニティを持続させる。道路の舗装、公務員への給与、実に多くの便益が観光業によってもたらされている」との記載があるという。

住民への観光に関するアンケートも実施している。その結果「交通量が少ない方がよい」という希望もあった。このような回答をもとに対策を講じる材料としている。

数字的根拠も重要である。観光客の支出額、1日あたりの観光客数、地元住民の消費額と観光客の支出を対比し、経済効果のインパクトという内容で数字を示しながら、理解を求めている。

⑩評価方法

KPI としては訪問者数や訪問者消費額等に加えて、デジタル KPI (HP の閲覧者数、ニュースレター発行数等) 等も重視。更に地域における観光関連産業の雇用創出や税収等の経済効果の把握も行っている。2014年の観光産業が支える雇用は11,776件、賃金支払額は3億3,200万ドルに及び、2006年からの年平均伸び率は4.2%でカリフォルニア州の年平均伸び率3.1%を上回る増加となっている。この数字からもDMOが中心となったブランディングやプロモーションが経済に好影響を与えていることが分かるだろう。

⑪統計データ

DESTINATION・アナリスト社と提携し、アンケートや個別ヒアリングによる情報収集を実施している。

この調査は宿泊施設事業者の参加が必要なため、毎年実施するのは難しい。また、宿泊者だけでなく日帰り旅行者についても把握する必要があるため、ナパ・バレー全域に調査員を派遣して、個別調査を実施している。調査地は「ワイナリー」や「アート系スポット」、「商工会議所」でも実施されている。

この調査に「更にナパ・バレーを魅力的にするために必要なことは？」というアンケート項目があったが、「既に魅力的で変える必要はない」という回答が多くあったという。観光客も伸び始め、年齢層も 50 代から 40 代へ若返り、富裕層からも選ばれる観光地という調査結果も出ている。

大多数の宿泊施設が回答に協力している。この協力体制の始まりは TID 導入時であった。TID 導入以前は、総客室数の 20%未満しか報告がなかったが、導入後は回答率が格段に上がり、86.5%を記録するまでになった。

来訪者の消費額がもたらす地域経済のインパクトは大きい。ナパ・バレーの観光業全般による経済効果は 16 億ドルとなっている。

⑫課題、展望

VNV は多くの事業者、ステークホルダーとの連携、協力を重視している。また、住民への理解を得るための取組みと急激な観光客増加にならないように少しずつ裾野を広げる取組みを行っているように思える。

また、TID の導入を契機に、ナパ・バレーにおける観光地経営の取組みは大きく変わった。財源の確保が図られ、マーケティングやプロモーションといった事業は充実するとともに、観光産業の担い手の中心となっていた宿泊事業者の意識が変わったことが挙げられる。VNV の調査に積極的に協力する姿勢は観光地経営における VNV の役割に理解を示した証であろう。

今後の持続可能な地域、住民が誇りを持つことができる地域を実現するための取組みの数々は多くの示唆があるだろう。

7-2. ハワイ・ツーリズム・オーソリティー

(1) ハワイ

ハワイ州は、1959 年にアメリカ合衆国の 50 番目の州として誕生した。日本の観光客にも人気のあるオアフ島（州都ホノルル）を始め、ハワイ島、カウアイ島、マウイ島などリゾートホテルが集中する島と 100 以上の小島から成り立っている。常夏の気候と美しい自然景観が魅力である。

(2) 観光概況

1990 年に史上最高の年間観光入込客 697 万人を記録したが、翌年以降は集客の伸び悩みが顕著となってきた。それは入込客の過半数を占めるアメリカ本土からの落ち込みの影響が大きかった。その要因としては、ハワイ以外に魅力のある観光地域が増え、観光客が分散化したからである。

①設立経緯

観光における競争環境の激化とハワイ観光の伸び悩みの危機感から、ハワイ州政府は 1998 年に官民共同でハワイ・ツーリズム・オーソリティー (HTA) を設立した。

②ミッション

HTA の目指すビジョンは、「クオリティーの高いハワイを体験してもらうこと」「住民のライフクオリティーを向上させること」で、役割は以下のとおりである。

①州全体の観光行政の指針と政策の決定、州の観光マーケティングの開発、展開、②健全な観光業界を維持するためのプログラムや活動の管理、③ツーリズム戦略計画の作成・管理、④公共機関・民間企業との協力による観光に関するリサーチ、啓蒙、促進活動、⑤ハワイの伝統文化の保全、⑥バランスの取れた観光客のすべての島への送客、⑦州政府の他部署との調整、の 7 点である。

③スタッフ

HTA は 24 人で運営されている。そのうち理事会の役員など中心メンバーは 12 人で、州政府の委員会によって選出される。また、行政からの出向者はおらず、残りはプロパー職員によって運営されている。

④運営形態

HTA は州政府経済局の管轄下にあるが、監督権は同経済局にはなく、独立した公的な法人である。主要市場地域では、市場の特徴に合ったマーケティングを別団体にアウトソーシングしている。また、ハワイは離島であるため、特に航空会社、旅行会社との関係を重視し、サービスが重ならないように注意している。

⑤財源

HTA の 1 つの財源は宿泊施設税 (TAT : Transient Accommodations Tax) である。TAT の設立当初の税率は 5%であったが、1994 年にコンベンション誘致を目的とし、6%に引き上げられた。また、1999 年には、マーケティング強化のための増税をホテル事業者自らが申し出たことによ

り、7.25%に引き上げられ、より充実した財源となった。

更に、TAT は不況期の州の一般予算にも割り振られるため、2009 年には 8.25%、2010 年には 9.25%に引き上げられた。

その他、郡への予算、コンベンション・センターの特別基金、マーケティングのためのツーリズム特別基金に配分されている。

⑥活動内容

HTA の主体的役割は、「コミュニケーションとアウトリーチ」「マーケティング」「研究と計画」「観光商品開発」となっている。例えば、観光客も住民も楽しめるユニークな体験とコラボしたマーケティングで効率的に需要を喚起することや MICE など、多くの集客交流が見込まれるビジネスや学会などのイベントを増やす活動を行っている。

KPI については、観光消費額、観光関連就業数、失業率、税金、オンラインの口コミや SNS に書かれたコメントの他、マーケットごとの到着 1 人当たりのマーケティングコストなどを設定している。また、住民の観光業に対する感情調査や、ハワイ文化に関連する新しいイベントの開発・展開、ハワイ語の使用率増加など、地域住民やハワイ文化の保存などを強く意識した内容になっている。

加えて、行政との役割分担は活動におけるポイントである。行政は「アクセスの確保」「安全性の確保」「労働力の開拓」など、インフラや規制緩和といった行政にしかできないことを担っている。

⑦地域資源の活用

ハワイのマーケティングは従来「リゾート」にフォーカスが当てられていたが、観光業の継続性の視点から活用される資源は広がった。その 1 つが MICE マーケットに合ったプログラムの用意・誘致である。「環境」「宇宙」「科学技術」をテーマにコンベンション誘致するという戦略は成功している。

また、「ハレアカラ国立公園の星空観測」「キラウエア火山国立公園の溶岩ウォーク」などの自然資源を活用したアクティビティも人気のコンテンツとなっている。

⑧インバウンド

MICE をはじめとする多くの集客交流が見込まれるビジネスや学会などのイベントを増やすことが行われている。

⑨評価方法

まず、目標として「観光消費額」「航空便の席数の確保と増席」といった目標数値を掲げる定量的なものから「クルーズ船のハワイへの貢献の最大化」「住民の生活の質の向上」といった定

性的な目標設定まで行っている。更に効率をあげて ROI (Return On Investment : 投資利益率) の向上などにも取り組んでいる。ROI は、投下した資本に対して得られた利益の割合を示す財務指標で、企業の収益性を見る基本的な指標として、資本が効率的に運用されているかどうかを判断するために用いられる。このように成果指標も分析された情報に基づくものになっており、マネジメント全体の PDCA サイクルもしっかり確立されている。

⑩課題・展望

ハワイのデスティネーション・マーケティングを担当するのは HTA と主要地域をエリアごとに担当するパートナーである。パートナーの 1 つがワイキキ改善協会という NPO で、多くの活動が地区の魅力や価値の向上に寄与している。

前述した TAT を含めた多様な財源に加え、ハワイの文化の維持・保全、地域住民への観光産業振興の理解を求める活動は持続可能なサイクルを実現していくものとなるだろう。

【欧州型】

7-3. ボルドー観光局

(1) ボルドー

フランス南西部、ヌーベル＝アキテーヌの州都ボルドーは、ガロンヌ川の三日月形の湾曲部分が港として発達し、その地形に由来して「月の港」と呼ばれる。ローマ帝国植民地時代に交易都市となり、12 世紀から 15 世紀にかけてイングランド支配下で一大商業都市に成長した。18 世紀は黄金時代とされ、近郊に哲学者モンテスキュー (1689-1755) を輩出するほか、ワイン生産、植民地との砂糖や奴隷の貿易で莫大な富を蓄えた。フランス革命期にはジロンド派の地盤となる。

18 世紀のワイン生産や植民地貿易による富は、新古典主義の都市計画による「ブルス広場」や「大劇場」の街並みを生み、近年のガロンヌ河岸再開発と併せて評価され、2007 年「ボルドー、月の港」として世界文化遺産に登録された。「ブルス広場」にある世界一大きな水鏡「ミロワール・ドー」や 2016 年 6 月にオープンしワインにフォーカスした文化施設「シテ・デュ・ヴァン」には多くの観光客が訪れる。ボルドーの郊外を含めると人口は 80 万人となり、公共交通としてはトラム以外にバスが整備されている。現在 4 本目のトラム D が工事中であり、また環状自動車道があるので市内に入らなくても移動が出来るようになっている。

なお、1998 年に世界文化遺産に登録されたスペインへ向かう「フランスのサンティアゴ・デ・コンポステーラの巡礼路」にボルドーは含まれている。「サン・タンドレ大聖堂」は 1137 年にアキテーヌ女公アリエノール・ダキテーヌ (1122-1204) とフランス王ルイ 7 世 (1120-80) の結婚式が行われた場所として有名である。なお、フランス王と離婚したアリエノールがプランタジネット家のアンリ (イングランド王ヘンリー 2 世 1133-89) と再婚したことで、ボルドーを含むアキテーヌ地方は、百年戦争終結までイングランド支配下となっている (1154~1453 年)。な

お、ボルドーは福岡市と姉妹都市になっている。

・ボルドー人口推移（人）【出典 Insee】

1990	1999	2006	2008	2010	2012	2014
210, 336	215, 363	232, 260	235, 891	239, 157	241, 287	246, 586

ボルドー郊外を含めたボルドー・メトロポール（28 コミューン含む）の人口は、75 万 6500 人に達する。

(2) ボルドー観光の概況

アラン・ジュペ市長による 2003 年のトラム整備とガロンヌ河岸整備により 4k m に渡って車と交わることなく歩ける街になり、これらも契機となって 2007 年に世界文化遺産に登録され、観光客の増加につながっていったのだという。2003 年当時はシャッター通りだった地域が、市長の政策により綺麗に生まれ変わり、レストランも増えた。2013 年のガロンヌ川のジャック・シャバン=デルマス橋やコンサートホールの建設、2017 年高速鉄道路線 LGV 開通などを考えれば、ボルドー市の住民税が他の都市に比べて高いことは仕方がないということであった。

フランス人は海辺やワインを好み、ボルドーからは 1 時間程度で大西洋に面するアーカッション湾や、サン・テミリオンやメドックなどワイン産地にもアクセス出来ることから、ボルドーは広域観光の拠点となっている。また航空業界における LCC の登場は、これまで旅行に縁のなかった人の窓口を拓けており、例えば「ボルドー～ウィーン」間でエールフランスを利用すると約 300 ユーロがかかるところが、LCC なら 130 ユーロ程度で利用可能である。さらに、8 月などのハイシーズンは宿泊施設不足となるが、Airbnb の登場で民泊の利用など宿泊枠が増加している。なお、日本の都心部マンションで起こっているような民泊に対する反対の動きはないという。

ボルドーには、パリのルーブルやオルセーのような巨大な美術館や博物館はない。また、大劇場などの観光施設も一般観光では入場できない。このことが却って、じっくりと街を散策できる時間の確保につながり、滞在型観光を楽しむ人が増えていっているのではないかということであった。

『プレスリリース BORDEAUX TOURISME & CONVENTIONS 2017』によれば、ボルドーは、ニューヨーク・タイムズ「世界必訪の旅行先」第 2 位（2016 年）、ロンリープラネット「世界で一番魅力のある都市」第 1 位（2017 年）、ロサンゼルス・タイムズ「2017 年に訪れたい場所」第 1 位（2017 年）に選ばれるなど、たいへんな注目を集めるデスティネーションとなっている。

① 設立経緯

ボルドー観光局は 110 年間の長い歴史がある。2005 年からボルドーの主要産業が観光になり、マーケティングには 15 年前から力を入れてきた。2015 年 28 のコミューンがメトロポールとな

ったことを契機に、これまでのボルドー市だけの観光局が、ボルドー・メトロポールの観光局として生まれ変わった。

②ミッション

ボルドー観光局にとって重要な使命は、まずワインと街だけでなく、ストリートアート、ガロンヌ川クルーズ、ロックコンサートなどボルドーの新しい顔を紹介することである。次に、民間事業者の仕事をつくること。そして、「調和のとれた観光」を目指すことである。観光客が多くなり過ぎて、住民との対立が生じることをないように気を配らなくてはならないという。

③スタッフ

年間約 50 名のスタッフを雇用している。本部の他に、ブルス広場、シテ・デュ・ヴァン、サン・ジャン駅の 4 つに分散して活動しており、60～65%が女性スタッフとなっている(『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』によれば、37 名の正規職員、33 名の臨時職員、63 名のプロガイドで構成されている)。

スタッフには語学力とボルドーの知識、接客能力が必要とされている。語学は、英語・フランス語の他に、ドイツ語、スペイン語、ポルトガル語、中国語、オランダ語、ロシア語、日本語などのうちから 1 つを加えた 3 つの言語に習熟していることが望ましいとしている(11 言語対応している)。他にマーケティングやコマーシャルの専門家を置いている。

新入社員には、コンピュータと語学に強いことを求めている。大学や専門学校で観光学を学ぶことはできるが、フランスでは人気のある分野ではない。事務の担当者は、商業、マーケティング、地理などを勉強してきたものが多い。

一方、ガイドは観光のプロでなくてはならない。街の中を案内する程度であれば無資格でもできるし実際にそういったガイドも多いが、美術館、歴史的建築物の中で案内を行うガイドになるためには資格が必要であり、美術史や語学の国家試験に合格する必要がある。

観光局で雇っているガイドは資格を持っており、うち 12 人はワイナリー専門ガイドである。

彼らは、シャトーのワイン生産者による説明が不要ほどの知識を持っており、ワインスクールの研修に出て最新の知識を蓄えている。ただし、ガイド中の説明はシンプルにする必要があり、むしろ英語とフランス語の両方で話すことを求めている。

なお、観光収入が近年上がっているとはいえ、民間の収入が増えているわけであって、営利団体ではない観光局の人件費に還元されることはないとのことである。

④運営形態

ボルドー観光局は、年間 650 万ユーロ(2017 年)の予算を持つアソシエーション組織で、行政から独立した民間組織である。独立した組織ではあるが、ボルドー・メトロポールの理事会がチェック機能として存在しており、役員は、1/3 をボルドー・メトロポールの議員が占め、1

1/3 が空港、港、エールフランス、商工会議所のメンバー、残りの 1/3 がホテル、レストラン、タクシー、旅行者となっている。

会員は 630 名で、2016 年の会費収入は 316,157 ユーロとなっている。

⑤財源

2017 年は、650 万ユーロの予算収入のうち、ボルドー・メトロポール助成金が 300 万ユーロ、残りの 350 万ユーロは観光局のグッズやツアーの売上である。

ボルドー・メトロポールが徴収する宿泊税は年間 500 万ユーロで、その一部 300 万ユーロが助成金に組み込まれている。残り 200 万ユーロはイベント運営などに使われる。

支出内訳は、50%が人件費、35%がバスやガイドの手配、15%がプロモーション・マーケティング（県・地域圏・アトゥー・フランスと連携）に使われるという。

下記は、2016 年の予算執行状況である。

・観光局予算執行【出典『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d'activit』】

収入の部	予算執行（ユーロ）
メトロポール助成金	2,500,000
その他の助成金	227,153
マーケティングによる収益	2,709,762
会費	316,157
その他製品	79,774
総収入	5,832,846

支出の部	予算執行（ユーロ）
マーケティング費用	1,527,851
一般費用	347,728
プロモーション・通信	770,507
税	171,310
人件費	2,563,059
シテ・デュ・ヴァン（人件費除く）	33,320
減価償却費	279,474
総費用	5,693,249

⇒ 収支 = +139,597 ユーロ

⑥活動内容

プロモーションの一環でプレス関係者のボルドーへの招待を行っている。各国のプレス、観光エージェント、観光オペレーターを対象としており、各国にあるアトゥー・フランス

の支部が人選の調整を行っている。招待にあたって、ホテル・レストランの費用は支払うが、日当などは支払わない。地理的に近いヨーロッパからの招待が多く、その次には中国や日本が続いており 7 名招待している。ジャーナリストの記事はインパクトがあると考えており、2015 年に比べ 2016 年は招待人数が増加している。プレスがボルドーに関してどのような記事を何本書いたかについても把握しており、2016 年は報道数 1,059 回（国内 583 回・国外 476 回）、報道媒体が WEB63%、記事 33%、Radio/TV4%となっている。動画プロモーションでは、ドローンによるモニュメント動画を 9 本製作している。

MICE に使われるような大きな会場や見本市会場は市の北部に集約するようにしている。1970 年代、北部の沼地であった場所に人口湖をつくり、土地整備を行い見本市会場や会議場を造った。トラムがあるので中心部から 15 分程度の近い距離にあり、人口湖の周りには、会議場のほかにホテルやレストランも多く、そのユニークな景観に注目が集まっている。また、北部開発に 7,000 万ユーロが融資されており、今後さらに大規模な会議場ができる予定である。

バルセロナ、ヴェネツィア、ベルリンでは、観光客が多くなり住民との対立関係が生まれている。ボルドーでは、ネガティブな事態を避けることに気を配っており、2 つの基本的な方針を設けている。一つは、年間のビジネス客をハイシーズンではない 9～3 月に分散させること。もう一つは、来訪者を中心部の歴史的地区の郊外に分散させることである。

⑦地域資源の活用

ボルドーには、65 種類のアペラシオン（ワイン産地の呼称）ワインと、フランス最大の原産地統制呼称の AOC ブドウ畑がある。年間 57 万キロリットルのワイン生産量（国内全体の 15%）を誇り、6,822 のシャトーが存在している。

2004 年、ワインツーリズムは存在していたが、いまだ大々的なものでなかった。その後、観光局をワイナリー情報の集積地として位置づけ、ワイン専門家、ツーリズム専門家を雇い、ワイン委員会（ワインバーやワインスクールを運営）の協力も仰いで、ボルドーからそれぞれのワイン生産地を訪問するツアーを開発した。ツアーは、個人がグループになってワイナリーを訪問する仕組みで、当時は週 4 回程度であったが、現在では毎日 10 回行っており、「半日コース」「1 日コース」など全 74 種類で構成されている。観光局主催ツアーの場合、大型バスを利用して 25～30 人の参加者を受け入れている。2010 年頃から民間事業者が参入するようになり、ミニバスを使った少人数の参加者の受入れを得意としている。

一番人気のツアーが「シャトー&テロワール」（半日コース。38 ユーロ/人。11,567 人参加）で、一台に 53 人まで乗車できるバスで訪問するスタンダードコースは、4 月から 9 月半ばまで毎日開催し、冬場は週に 3 回開催している。二番人気は「サン・テミリオン世界遺産への道」（1 日コース。115 ユーロ/人。518 人参加）、三番目が「マルゴーのグルメツアー」（1 日ツアー。115 ユーロ/人。471 人参加）となっている。1855 年格付けの 3 シャトーを回るツアー

も人気である。

観光局としては、ワイン自体を売り物・商品とは考えていない。ワインはきっかけであって、場所や歴史を紹介することが観光局の仕事と捉えている。サン・テミリオン訪問者の全てがワインを買うわけではなく、マカロンを買う人が意外に多い状況もある。その土地の魅力を引き出していくことが観光局の仕事である。現在、船や自転車で巡るシャトー、子供や家族連れに向けたシャトー、自分で品種を混ぜる体験ができるシャトー、宿泊できるシャトー、レストランを持つシャトー、パーティーを引き受けるシャトーなどワイナリーツアーのメニューも充実している。また、特定のシャトーにだけ行きたいという要望にも応え、電車やバスの他、運転手付き車をチャーターして訪問もできるようにしている。

ワイン博物館「シテ・デュ・ヴァン」は、パリのエッフェル塔やシドニーのオペラハウスのような、ボルドーのシンボルをつくることが目的で建設され、ボルドーだけではなく世界中のワインを取扱うことで、「世界のワイン中心地がボルドーである」ことを示す意図があった。観光局のカウンターで直接ワイナリーツアーを申し込むことが出来るようになっている。

『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』から 2016 年のワインツーリズムの実績を見ると、アクティビティ 74 種（観光局主催 12+パートナー主催 62）、参加者 25,591 人（観光局主催 15,654 人【前年比-6%】+パートナー主催 9,937 人【前年比-5.2%】）、売上 1,605,069 ユーロ（観光局主催 722,111 ユーロ+パートナー主催 882,957 ユーロ）となっている。

ワイナリーツアー以外にも様々なアクティビティがあり、セグウェイ、豆電車、トゥクトゥク（4人乗り車）、黄色い観光用バスの運営を民間事業者が行っている。観光局の使命の一つは、民間事業者と競合することではなく、仕事を与えることであり、こうしたアクティビティの2/3は民間事業者が行っているものである。

食については、ピエール・ガニエール、ゴルドン・ラムゼイ、フィリップ・エチュベストという3人の世界的に有名なスターシェフがおり、ジロンド県には計8の星付きレストランが存在する。

イベントでは、2004年にアラン・ジュペ市長が生み出した「建築・都市計画・デザインのビエンナーレ AGORA」が2017年に開催された。現在も都市開発が進むボルドーにおいて、多くの都市計画家を触発し、街の再設計につながるイベントとなっている。

⑧インバウンド

『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』によれば、プロモーション事業は30回、14カ国30都市で行っており、アメリカ・カナダ・オーストラリア・シンガポール・中国と台湾・スペイン・ベルギー・オーストリア・ハンガリー・フランスで開催された。

ジャーナリストの招致は 360 人で人数の多い国籍順で見ると、イギリス・フランス・アメリカ・スペイン・ベルギー・ドイツ・イタリア・中国・日本となっており、主なターゲットはヨーロッパ近隣国と中国になっているようである。

⑨評価方法

評価は、まずは自分たちで「売上げ」「宿泊客数」をチェックすることにより行う。そして、『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』など報告書を理事会に提出しチェックを受ける。

⑩統計データ

ツアー収入やグッズ売上高、宿泊客数などの統計を取っており、2016 年 8 月から Airbnb 宿泊者のデータについても収集し始めた。ボルドーの宿泊者の 10%が Airbnb を利用していると見込んでいる。その他、空港から入ってくる外国人を国籍ごとに把握し、ツーリストに対する市民感情についても評価を始めた。ビジネス客のための会議やイベントの収入も把握している。

以下、『BORDEAUX TOURISME & CONGRES 2016 Rapport d' activite』の記載に従って、どういった統計をボルドー観光局が 2016 年にとっていたのかをみていく。

基本的なバロメーターとして以下 11 の統計項目を設定している。

1. 博物館や展示会場（訪問者数）、2. モニュメントと観光地（訪問者数）、3. ホテルの宿泊者数、4. ホテルの到着数、5. 空港利用者数、6. 主要ハブの交通利用者数、7. クルージングの客数、8. 観光局訪問者数、9. ホームページ閲覧数、10. ワインシャトー客数、11. ワイン専門店客数、である。

詳しく見ていくと、基本的なところでは、年間旅行者数 600 万人、宿泊者数 440 万人（外国人前年比+7.7%、フランス人前年比+4.3%）となっている。

続いて、海洋クルーズ船 50 艇寄港・利用者 32,000 人以上、空港利用者 580 万人、鉄道利用者 1,100 万人以上（2016 年 7 月の高速鉄道路線 L G V 開通により 1,800 万人の見込み）と交通アクセスに関する統計が並ぶ。

次に、ボルドー・メトロポールの宿泊施設は 1,108 施設（ボルドーの宿泊施設 889 施設）あり、内訳はホテル 179、アパートメントホテル 26、キャンプ場 2、ユースホステル 4、ゲストハウス 127、家具付き短期貸家 759、貸別荘 10、バカンス村 1 となっている（ボルドー市ではホテルが 150（客室 1 万室）あり、街の中心に 6,300 室、4 と 5 の星付きは 1,800 室となっている）。ボルドー・メトロポールの収納可能ベッド数は 310,060 で、ボルドー単独で 142,170 となっている。

以上のように、宿泊枠に関するデータをかなり詳細に把握していることが分かる。現在では前述 Airbnb の民泊データについても把握している。なお、宿泊税は 440 万泊分を徴収している

という。

MICE については、「パレ・デ・コングレ（合計 1,850 席、5 分以内に 1,400 の宿泊客室、15 のレストラン、カジノあり）」「パーク・デ・エクスポジション（可動式 3,500 席、2018 竣工予定）」「シテ・デュ・ヴァンのレセプションスペース」などの会場を想定している。

以下、事業収益についてのデータである。

ボルドー観光局の年間利益は、139,597 ユーロ（1 ユーロ 130 円とすると 18,147,610 円）となっている。市内観光ツアーの参加人数は、観光局主催 27,414 人（前年比+23%）、民間主催 71,046 人（前年比-18%）、トータルで 98,460 人（前年比-10%）であり、ツアー収入については、観光局主催 172,753 ユーロ（前年比+16%）、民間主催 651,788 ユーロ（前年比-14%）、トータル 824,541 ユーロ（前年比-9%）となっている。

観光局管理のモニュメント訪問者数 52,343 人、それによる収入 119,812 ユーロ（前年比+17%）。観光局クルーズ販売者数 19,070 人（前年比-1.4%）、それによる収入 367,644 ユーロ（前年比-2.2%）、シティパスの販売数 8,736（2016.3.1~2017.2.28。前年比-9%）、入手手段の内訳はオフィス 57%、WEB32%となっている。

ショップの売上は 519,234 ユーロ（前年比+13%）、販売商品 102,692 点（前年比+10%）、取引数 39,113（前年比+19%）となっており、人気の商品は、1.ポストカード、2.マグネット、3.マグカップである。購入者の 49%が外国人で、多かった国籍を順に見るとイギリス、スペイン、アメリカ、ドイツ、中国となっている。

以下は、観光客の情報収集についてのデータである。

観光局利用人数は 895,102 人（ピーク 8 月。スペイン 23%、イギリス 18%、ドイツ 9%）で、ウェブには、198 万人のアクセスがあり、70%が検索エンジンを経由している。ウェブは 8 言語対応（仏・英・独・西・葡・伊・中・日）しており、アクセスの端末はパソコン 52%（前年比-7%）、スマートフォン 36%（前年比+8%）、タブレット 12%（前年比-1%）となっている。アクセス元は、フランス、イギリス、スペイン、アメリカ、ドイツと続く。

観光局の SNS 利用状況についてみていくと、フォロワー数は、Facebook 87,800（前年より+48,487）、Instagram 14,203（前年より+8,760）、Twitter(1) 12,307（前年より+4,892）／Twitter(2) 1,636（前年より+1,290）と増加傾向にある。また、メルマガ加入数も 44,200 人に達している。

⑪課題・展望

ボルドーは現在、ロンリープラネットの「世界で一番魅力のある都市」第 1 位の destinations に選ばれており、昔から有名なワインだけでなく、街、アクティビティ、近郊のアーカッション湾などが近年の誘客要因になっている。20 年前には「ヨーロッパでもっとも美しい街」と言われるということは考えられないことであったという。

2017 年 7 月からの「パリ～ボルドー」間を結ぶ高速鉄道路線 LGV の登場は、時間短縮に

よる利便性向上が期待されるが、日帰りの通過型観光を招き観光消費額減少の恐れもある。ボルドーを、モン・サン・ミシェルのようにパリからの日帰り観光地にはしたくはないという。しかし全体の観光客が増えてくれれば、滞在型観光客の人数に影響はないのではないかと考えている。今後もコニャック、ラスコー洞窟、アーカッション湾など郊外への宿泊を伴うような商品売っていききたいという。

また前述のとおり、観光客と住民とのネガティブな対立を避けること、つまり「調和のとれた観光」を目指すことが一番の目標である。よって中心地から郊外へ足を延ばしてもらうことが重要であり、ワイン、文化、自然、スポーツ、音楽、ガストロノミーなど様々な魅力を今後も発信していくとのことである。



ブルス広場

世界一大きな水鏡「ミロワール・ドー」で観光客は思い思いの時間を過ごす。



シテ・デュ・ヴァン

2016年にオープンしたワイン博物館
世界のワインの中心地であるという意思表示

7-4. ロンドン&パートナーズ

(1) ロンドン

ロンドンはヨーロッパ域内で最大の都市圏を形成している。2011年3月時点のロンドンの公式な人口は8,174,100人であり、欧州の市域人口では最大で、イギリス国内の全人口の12.7%を占めている。ロンドンは1831年から1925年にかけて、世界最大の人口を擁する都市であった。

(2) 観光概況

クレジットカード会社のMasterCardによる調査「世界渡航先ランキング 2015」では、世界132都市の中で、ロンドンが4度目の1位に選ばれた。旅行口コミサイトのトリップアドバイザーが行う「世界の観光都市ランキング」でも、歴史、ファッション、芸術、料理、など様々な魅力が揃うロンドンが2016年の旅行先として1位を獲得している。

①設立経緯

2000年にロンドン広域自治体（Greater London Authority：グレーター・ロンドン・オーソリティ）が設立された。この時の機能は「警察」「開発」「消防」「緊急時計画」の4つであったが、プロモーションの観点から「観光」の重要性が叫ばれ、独立組織「ビジット・ロンドン」が設立された。2005年には2012年ロンドンオリンピックの招致が決まり、2008年にボリス・ジョンソン氏が新市長に就任。ロンドンの更なる発展に向けた新組織の設立が始まった。それが「ロンドン&パートナーズ」である。この新組織は前述した「ビジット・ロンドン（観光・企業誘致）」「シンク・ロンドン（企業誘致）」「スタディ・ロンドン（留学生誘致）」の3組織を2011年に統合・再編して設立された。

②ミッション

3組織がそれぞれ得意としている「観光・企業誘致」「企業誘致」「留学生誘致」という分野が相互連携することで相乗効果を生むマーケティングを可能とし、その効果がロンドン全体を活性化することにつながっている。

③スタッフ・運営形態

ロンドン&パートナーズの組織体制は、意思決定機関としての役員会、経営を担うCEO、数値目標への責任を持つ事業部門及び事業部門を支えるスタッフ部門から成り立っている。

役員会は非常勤の役員13名で構成され、役員それぞれがレジャー観光、ビジネス観光、高等教育、投資促進など、ロンドン&パートナーズの有する事業セクションと機能に対応した有識者で構成されている。役員は必要なアドバイスを行う顧問的立場で、毎年の予算計画と特別に多額の費用が必要となるプロジェクトの承認を行う権限を持っており、経営トップのCEOは役員会への説明責任を負っている。

ロンドン&パートナーズには5つの事業部門に加え、事業部門の3つの共有機能を担う部署と全額出資の子会社（DOT LONDON：ドット・ロンドン）から成るクロスキャッシングチーム（スタッフ部門）がある。

社員は全て専門知識を持つプロパー職員である。原則としてロンドン広域自治体のような行政や他の企業・団体からの出向、派遣はいない。

④財源

ロンドン&パートナーズの年間予算は、2013年度で約1,500万ポンドである。内訳は、ロンドン広域自治体からの助成金が1,200万ポンド、自主事業による収入が300万ポンドとなっている。

ロンドンには宿泊税を制度化していないため、目的税からの助成ではなく、ロンドン広域自治

体の一般財源から支出されている。また、自主事業収入は、ほとんどが会員からの年会費収入である。その他にウェブサイトでのホテル予約やツアー販売、シアターチケットの販売手数料等となっている。

⑤活動内容

活動は大きく 2 つある。1 つ目は、会員の支払額に応じた資格毎のサービス提供である。会員資格は「ゴールド」・「プラチナ」・「プレミアム」の 3 資格で提供サービスが異なっている。各会員に渡されるマニュアルには、ロンドン&パートナーズが販促イベントをいつ行うのか、ビジネストrendはどうなっているのか、マーケティングデータの変化などが記載されている。

「プラチナ会員」は、各会員サービスに加え、個別のアドバイスなどの分析情報に基づくコンサルティングが行われる。

「プレミアム会員」は、エクセル・ロンドン一社のみである。提供サービスは、ロンドン&パートナーズとの一体的活動となっており、各種の見本市やコンベンションの誘致の入札を共同で行っているなどが挙げられる。

2 つ目は、企業や多くの関係者が集う学会誘致である。学会誘致では、特に「IT」「医療・ライフサイエンス」「銀行・金融」「クリエイティブ（ファッション、デザイン）」「クリーンエネルギー（スマートシティなど）」の 5 分野を重点に取組んでいる。ロンドン&パートナーズは観光振興だけではなく、企業誘致や留学生誘致の事業部門を持っているため、観光を起点として相乗効果が生まれやすい。

行政と民間事業との連携や役割分担もされている。ロンドン&パートナーズは、観光客や MICE 誘致のためのマーケティングやプロモーションを任せられ、行政は観光政策を推進するための他部門との調整に力を注いでいる。

⑥地域資源の活用

ロンドン発祥の地は今のシティ・オブ・ロンドン、通称シティである。11 世紀にウィリアム 1 世として即位したノルマンディ公が、シティにロンドン塔を築き、ウエストミンスターに居を構えた。1665 年、町でペストが大流行し、その後大火災が発生。これを機に、理想的な都市を造ろうという近代的な都市計画が進められた。1694 年、イングランド銀行が設立されたころには、商業と金融の中心地としてヨーロッパを席卷するようになり、1851 年には世界初の万国博覧会が開催された。

現在、ヨーロッパを代表する観光都市でもあるロンドンは、様々な分野において「世界の一流」に出合えることが魅力である。「大英博物館」をはじめとしたミュージアムのほか、音楽や芸術でも、偉大な歴史と最先端な文化が共存する。

「ロンドン塔」「バッキンガム宮殿」「ビッグ・ベン」といった観光資源に加え、「テムズ川クルーズ」などのアクティビティも充実している。加えて広大な公園も点在し、緑が多いのも特

徴の 1 つである。

これらの魅力ある資源を繋ぎ合わせた回遊性の高いツアーの造成が滞在時間と消費を促す仕組みの重要なコンテンツである。

⑦インバウンド

外国からの MICE などの多くの集客交流が見込まれるビジネスや学会などのイベントを増やすことが行われている。

⑧評価方法

どの活動においても結果が求められている。それは自主財源の会員収入を負担する民間企業と一般財源の予算から負担金を払う行政に対する説明責任が発生しているからである。事業部門の成果は ROI によって評価され、年棒も上下する仕組みとなっている。

⑨課題・展望

ロンドン&パートナーズ的意思決定は役員会、日常のマネジメントは CEO によって行われている。職員に派遣者はおらず、プロパーによって構成されているため、ガバナンスが効いた、ノウハウの蓄積が可能な組織となっている。これが長期的な視点で観光政策に取り組むことを可能としている。また、宿泊税を導入しないという判断もその地域の特性である。

DMO のマネジメント範囲が域外に対して「観光」だけではなく、「産業」や「留学生誘致」などロンドン全体に及んでいる。これが相乗効果を生みだす取組みにつながり、魅力的な観光地経営を実現している。

8. 日本版 DMO 調査結果

この章では調査を行った日本版 DMO の内容を以下の順で後述していく。

【広域連携 DMO】

- ①(一社)せとうち推進機構 (兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県)
- ②(一財)沖縄観光コンベンションビューロー (沖縄県)

【地域連携 DMO】

- ③(一社)釧路観光コンベンション協会 (釧路市、弟子屈町)
- ④(一社)秩父地域おもてなし観光公社 (秩父市、横瀬町、皆野町、長瀨町、小鹿野町)
- ⑤(株)南信州観光公社 (飯田市、松川町、高森町、阿南町、阿智村、平谷村、根羽村、下條村、売木村、天龍村、泰阜村、喬木村、豊丘村、大鹿村)

【地域 DMO】

- ⑥(特非)阿寒観光協会まちづくり推進機構 (釧路市)
- ⑦(一社)摩周湖観光協会 (弟子屈町)
- ⑧(一社)金沢市観光協会 (金沢市)
- ⑨(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー (田辺市)
- ⑩(一社)長崎国際観光コンベンション協会 (長崎市)

その他

- ⑪(株)デスティネーション十勝

8-1. 【広域連携 DMO】(一社)せとうち観光推進機構

1. 瀬戸内観光概況

瀬戸内地方とは、瀬戸内海の沿岸に接した 7 県(兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県)を指している。

各県の人口は、兵庫県:5,535 千人、岡山県:1,922 千人、広島県:2,844 千人、山口県:1,405 千人、徳島県:756 千人、香川県:976 千人、愛媛県:1,385 千人(2015 年度国勢調査)である。

瀬戸内の外国人観光客数は順調に推移しており、特に外国人延泊者数をみると近年は全国平均及び地方部の平均を上回る増加を見せている。(別表 1)

この増加の一端としては、「東京～大阪」間のゴールデンルートからの流入が大きい。瀬戸内は、このゴールデンルートの延長線上にあり、新幹線、鉄軌道、飛行機、船等を利用し、西日本の主要観光地を訪問できる日本随一の幹線ルートである。

また、中四国間を南北に結ぶ「瀬戸内しまなみ海道」や「瀬戸大橋」、「明石海峡大橋」等陸路に加え、「広島～松山」間等の定期航路もあるため、交通に関しては利便性が高く周遊性に優れている。

更に、訪問率を見ると、欧米豪からの訪問率が高いものとなっており、この地域のもつ観光資源と欧米豪からの観光客の興味関心との高い親和性があることが伺える(別表 2)。

かつて、各県単独の観光 PR では紹介する観光資源に限りがあり、長期滞在や周遊につながらないため、観光消費額の増加が見込めない状況であった。

そのため、単独の県だけではなく、瀬戸内の一体的なエリアとして周遊すれば、エリア内の宿泊、飲食、移動、物販等の観光関連消費額が増加すると考えられ、後述する広域連携 DMO の立ち上げに至った。

今回は、一般社団法人せとうち観光推進機構のマネージャー北川正俊氏と小野周太郎氏に話を伺った。

○瀬戸内の外国人延宿泊者数の推移

(別表 1)

区 分		2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
全 国	延宿泊数 (人)	33,495,730	44,824,600	65,614,600	69,388,940
	対前年度増加率	27.3%	33.8%	46.4%	5.8%
瀬戸内 7 県	延宿泊数 (人)	1,200,190	1,543,330	2,603,290	2,908,350
	対前年度増加率	16.2%	28.6%	68.7%	11.7%

※瀬戸内 7 県の合計値

瀬戸内の外国人の訪問率 (2016 年)

単位：% (別表 2)

	欧米豪					アジア			
	英国	ドイツ	フランス	米国	豪州	中国	台湾	香港	韓国
瀬戸内	22.3	26.0	34.2	14.4	26.3	8.1	13.8	12.8	10.0

※瀬戸内 7 県の合計値

2. 設立経緯

「広域連携による観光振興」というせとうち DMO の発想は、広島県が 2011 年にまとめた「海の道構想」に遡る。

当時、各県ごとにバラバラな観光プロモーションを行って行く中で、集客が進まなかった現状に対応すべく、エリア内で多彩な資源を結び付け瀬戸内ブランドを確立し、世界に発信していくことが重要と湯崎英彦広島県知事が考え、6 県に呼びかけた。

2013 年度の来訪意向度は 27.9%と日本国内の中でも低く、瀬戸内地域全体をマネジメントすることが必要であったため、瀬戸内地域の来訪意向度を 2020 年に 50%にすることを目指して、2013 年 4 月に上記 7 県で一般社団法人せとうち推進機構の前身である「瀬戸内ブランド推進連合 (以下、推進連合)」を設立し、プロモーション活動や観光プログラムの造成などを進めていくことにした。

その後、2014 年にまち・ひと・しごと総合戦略が策定され、国の観光事業への政策の機運上昇も追い風として、瀬戸内地域でも国の政策と連動し、行政と金融機関の議論を取りまとめた。2015 年 4 月に 7 県知事会議において (1) 瀬戸内ブランド推進体制の構築により「観光需要の創出」「観光関連ビジネスの拡大」を瀬戸内の観光振興の両輪として掲げ、(2) 瀬戸内ブランド推進連合の法人化を進め、(3) 日本政策投資銀行を含め地方銀行 7 行は事業化支援組織を設立し、2015 年 5 月に連携・協力をを行う協定を締結することが確認された。

その結果、2016 年 3 月に「一般社団法人せとうち観光推進機構 (以下「機構」という。)」と「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション (以下「SBC」という。)」が一体的な経営を行うため「せとうち DM0」を発足させた。

3. 活動ミッション

せとうち DMO の活動ミッションは、「せとうちブランドの確立による地域再生と成長循環の実現」である。

具体的には、せとうちの魅力を国内外に向けて発信し来訪者（交流人口）の増加を図るとともに、せとうちブランドを確立する。そのことで域内事業者と住民の意欲を喚起し、新しい産業と雇用の拡大、定住人口の増大、自律的かつ永続的な成長循環を創り上げることである。

そして、ミッションを実現するための 4 つのビジョンがある。

- ・ビジョン 1・・・瀬戸内が一度のみならず二度、三度と訪れてみたい場所として定着している（リピーターの獲得）
- ・ビジョン 2・・・国内外から人々が集まる（欧米の人たちは 1 つの県だと滞在日数が短くなるため瀬戸内全体で滞在日数を伸ばし、長期滞在をしてもらう。）
- ・ビジョン 3・・・地域が潤う（利益がつながる仕組みづくり）
- ・ビジョン 4・・・輝かしい未来に向けて住民の間に誇りと希望が満ちている（住民満足度を高める）

目標値として、訪日外国人延べ宿泊者数を 2020 年で 600 万人泊としている（2016 年度は 290 万人泊）

4. 組織体制・運営形態

機構への参画県は 7 県で参画企業は 13 社である。また、SBC への出資企業は 46 社である（別表 3 参照）。

(別表 3)

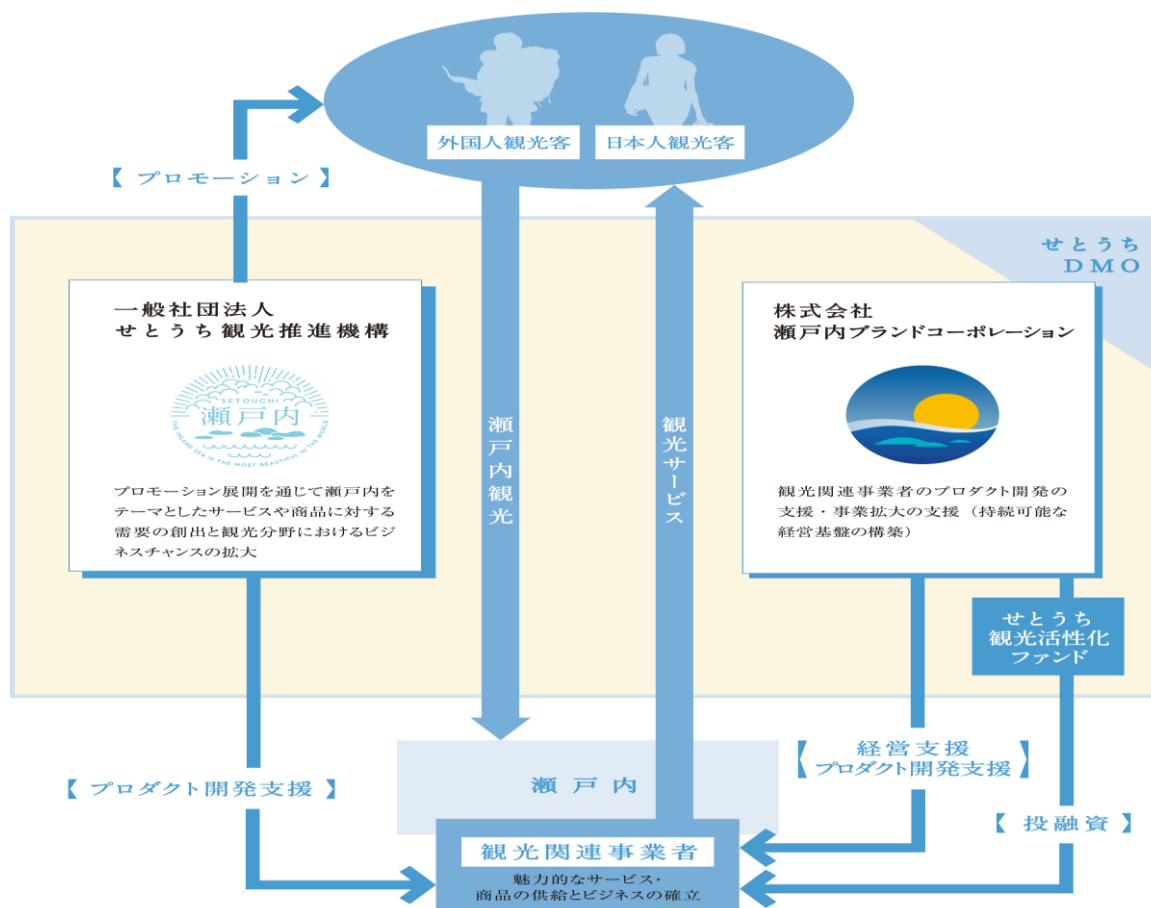
参画県	参画企業		出資企業
兵庫県	一般社団法人中国 経済連合会	西日本旅客鉄道(株)	地方銀行：12 行 政府系金融機関：1 行 信用金庫：6 庫 運輸：7 社 メーカー：5 社 小売：4 社 情報系・その他：11 社
岡山県	イオンリテール(株) 中四国カンパニー	日本航空(株)	
広島県	(株)近畿日本ツーリ スト中国四国	(株)日本旅行	
山口県	サントリーホール ディングス(株)	三井物産(株)	
徳島県	四国旅客鉄道(株)	楽天(株)トラベル事業部	
香川県	(株)JTB 中国四国	(株)リクルートライフスタイル	
愛媛県	タイムズモビリティ ネットワーク(株)		

せとうち DMO の所在地は広島県広島市であり、広島県庁の敷地内に設置されている。機構の職員数 24 人、SBC の職員数 14 人の計 38 人で構成されており、各県の出向者や参画企業や出資企業からの出向者で構成されている。職員の中には、外国人も含まれており、インバウンド対応なども可能な状態となっている。

組織構成としては、前述のとおり、機構と SBC で一体的に運営しており、瀬戸内が有する幅広い観光資源を最大限活用しながら、多様な関係者と横断的な経営を行うとともに情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等を行い、地域住民が主体となって行う観光地域づくりを推進している。(別図 1 参照)

また、地域の魅力向上を図る仕組みとして、事業者が持続的なビジネスを図り、住民とともに魅力発掘・創造を行う「せとうち DMO メンバーズ」(メンバーシップ制度)を開始している。メンバーになった事業者には、ビジネスマッチングの機会となる「瀬戸内ミーティング」や観光関連事業に対してセミナーを行う「瀬戸内アカデミー」、インバウンドとのトラブル時に利用できる 12 か国語対応の通訳専用のコールセンター、国内消費者向けや海外消費者向けの Web サービスの提供を行い、儲かる商品・サービスの開発を共に推進していく。

(別図 1)



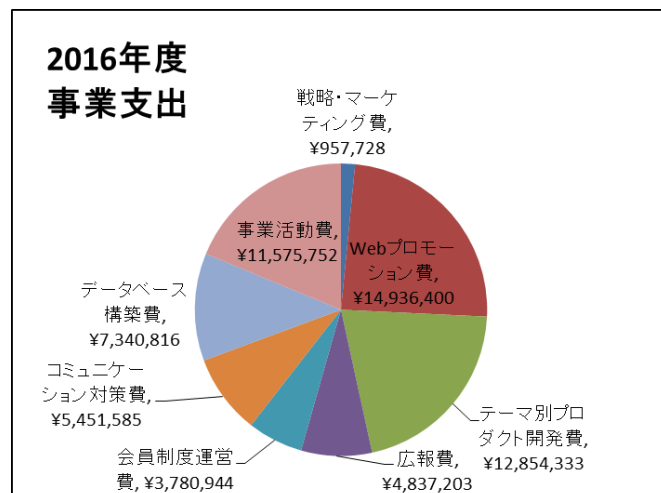
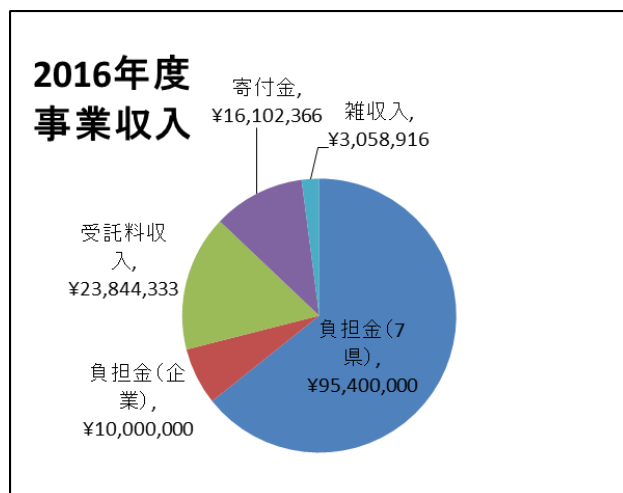
5. 収支

2016年度の収支であるが、収入については、148,405,615円である。内訳としては、参画県である7県からの負担金が95,400,000円で、企業の負担金が10,000,000円である。また、その他の収入としては、受託料収入が23,844,333円、寄付金が16,102,366円である。

続いて支出であるが、事業活動費を含めた支出は、115,161,433円である。内訳としては、戦略・マーケティング費が957,728円、Webプロモーション費が14,936,400円、テーマ別プロダクト開発費が12,854,333円、広報費が4,837,203円、会員制度運営費が3,780,944円、コミュニケーション対策費が5,451,585円、データベース構築費が7,340,816円、事業活動費が11,575,752円である。

事業費の内容については後述するが、収入についての、公的資金と民間資金の比率は2:1であり、参画する県からの負担金が大部分を占めていることが数値から読み取れる。

安定的な財源確保が課題であり、受益と負担の観点から、海外のTID (Tourism Improvement District:観光産業改善特区) の取組も参考にしながら、自主財源の確保について各県と連携しながら検討を進めていく必要がある。



6. 現状で力を入れている活動内容

せとうち DMO では、瀬戸内海の地域の魅力を向上させるために 6 つのテーマを定めて活動を行っており、具体例を交えて以下で述べる。

(1) 滞在型クルージングリゾート「瀬戸内」の実現

瀬戸内の魅力を最も感じることができる「クルージング」。瀬戸内を象徴するプロダクトとして、世界有数の「滞在型」クルージングリゾートエリアの形成を目指している。

具体的な取組みとして、SBC が株式会社せとうち観光パートナーズの運営するファンド「せとうち観光活性化ファンド」を活用する第 1 号案件として、瀬戸内のハイエンド向けクルーズ船事業がある。これは、SBC が「せとうち観光活性化ファンド」を通じてクルーズ船の建造資金の一部を拠出するとともに同クルーズ船の事業開発支援を行い、機構が運行に向けてのプロモーションやクルーズ商品の開発の支援を行ったものである。

今後、(株)せとうちクルーズでは、このクルーズ船を活用し、瀬戸内の多島美と食を満喫できる宿泊型瀬戸内クルージングを行っていく。

(2) サイクリストの聖地「瀬戸内」の実現

「しまなみ海道」のみならず、瀬戸内各地のコースの環境を整備し、世界に誇れる国内随一のサイクリストの聖地として認知の拡大を図っていく。

しまなみ海道サイクリングロードは、アメリカの CNN で「世界の最も素晴らしいサイクリングロード」に選ばれ、海外での認知度も高まっている。その他にも瀬戸内各地の優れたサイクリングコースの認知拡大や既存サービス、新規サービスを提供する事業者の発掘等を行っていく。

(3) 自然とアートの楽園「瀬戸内」の実現

歴史・文化・自然景観の融合により独自の世界観を形成している瀬戸内。歴史的背景や文化的なつながりのあるエリアごとに施策を講じると共に、瀬戸内を広範に捉え、個々のアート資産をつなぐアートツーリズムの普及・定着を目指している。

瀬戸内国際芸術祭や大小 27 もの島々が連なる直島町の中心に位置する直島は、現代アートの聖地として国内外によく知られている。

(4) 「瀬戸内の食」のブランド化実現

旅行の基本となる楽しみの「食」。独特の気候・風土に培われた”瀬戸内の食”の魅力を国内外に向けて情報発信するとともに、瀬戸内の食が提供できるレストランなどの充実を図っている。

具体的な取組みとして 2017 年 10 月に一流の料理人がその土地の食材を新しい感覚で切り取った料理を、その土地を最も魅力的に表現する場所と演出とともに五感すべてで味わうイベント「DINING OUT」を愛媛県内子町で開催し、瀬戸内の食の魅力を発信した。

(5) 瀬戸内らしい宿の充実

魅力的なホテルや旅館はそれ自体が旅行の目的となるため、瀬戸内の風情が体感できる多彩な宿の充実を目指している。

具体的な取組みとして、瀬戸内 7 県の空き家古民家を活用した商業施設(宿・レストラン等)の開発とエリアリノベーションを行っており、愛媛県内子町の古民家を改装したホテル「こころ・くら」や香川県宇田津町の古民家を改装した宿泊施設もある。5 年間(2017 年～2021 年)の到達目標としては 100 棟としており、そのためにエクスペディアグループで世界最大級のパッケージレンタル会社の HomeAway との業務提携を 2017 年 4 月に開始した。

(6) 世界から認められる瀬戸内ブランドの実現

多様で魅力的な食材に溢れ、農水産物加工品や伝統工芸品などの地域産品が数多くある。こうした地域産品を磨き上げ、国内外から認められるブランドにしていく。

具体的な取組みとして、各県の特産品をブランド化し、瀬戸内ブランドの向上を目指すため、審査基準を満たした特産品を瀬戸内ブランドとして登録する「瀬戸内ブランド登録制度」を行っている。ブランド登録した商品は、量販店のフェアや卸業者の見本市などに出展し宣伝を行うことで瀬戸内の PR につなげている。2017 年 3 月末現在、274 社 748 商品 35 サービスが登録されており、今後も増え続ける。

また、瀬戸内のお土産商品の知名度向上と販路拡大等を図るため、同年 8 月から「瀬戸内おみやげコンクール」を開催した。

7. インバウンドに向けた取組

せとうち DMO のインバウンドに対する取組みは、欧米豪を中心としたプロモーションである。

東・東南アジアについては、各県でそれぞれ対策を行っており、各県へ来るインバウンドも台湾・中国・韓国が多くの割合を占めているため、対応がまだ厚くない欧米豪に向けて取組みを行った方が、各県への更なるインバウンド増加に繋がる。

インバウンドに向けた具体的な取組み内容であるが、主にはプロモーション戦略を行い、瀬戸内の魅力を海外及び国内のターゲットに発信し、瀬戸内ブランドの認知、浸透を効果的に展開する独自のメディア「瀬戸内 Finder」を運営している。瀬戸内 7 県に在住するライター、カメラマンが地元目線で取材し、情報発信を行っている。2014 年 7 月から Facebook ページを開設しており、随時 Instagram や Web サイトも開設している。ライター兼カメラマンは 15 人おり、今後 10 人増やす予定である。また、2016 年度からは、外国人目線を取り入れるため外国人ライターも採用している。Web ページには、日本語、英語、中国語（繁体字）の 3 ヶ国語対応をしている。Facebook は 60 万超ファンを獲得し、注目を浴びている（2017 年 3 月時点）。

また、瀬戸内 Finder 以外のプロモーションとして、2016 年 8 月に LCC タイガーエアー台湾の岡山空港就航を記念して、1 か月間機内で瀬戸内の広告を実施した。また、イギリスに本社を置き、欧米豪の富裕層向け大手旅行会社「トラファルガー」が瀬戸内視察ツアーを実施した。瀬戸内 7 県への視察ツアーを実施することで、瀬戸内商品の造成が決定した。

更には、フランスでは、瀬戸内を紹介ガイドブック「プチ・フテ 瀬戸内版」が出版され、2017 年 3 月にフランス全国の書店や空港で販売が開始されたことで、PR を行うことができた。

瀬戸内 Finder や Web ページでは、3 ヶ国語の言語対応で公開していたが、ページの閲覧のみであったため、2017 年 12 月からインバウンド向けの Web サイトとして、宿泊施設や体験アクティビティの予約機能を有する新たな Web サイト「SETOUCHI REFLECTION TRIP」(<http://setouchitrip.com/>) を立ち上げた。

このサイトは、英語、ドイツ語、フランス語、中国語（繁体字）、韓国語、タイ語の計 6 言語に対応した Web サイトであり、前述のとおり、体験・宿の予約・飛行機のチケットの購入までをワンストップで行うことができるサイトである。このサイトを通じて瀬戸内が認知されることにより、来訪意向者を増加させる狙いがある。また、今回の Web サイトのスタートにあたっては、日本政府観光局 (JNTO) が行うデジタルマーケティングとも連携し、より効果的な広告の展開を行う予定である。

プロモーションの他にインバウンドへの受入環境の整備も行っており、瀬戸内に訪れるインバウンドの周遊促進を図るため、国、中四国の各県および兵庫県、高速道路会社、レンタカー事業者が連携し、高速道路を対象としたドライブバス（高速道路乗り放題）を 2017 年 3 月に開始している。さらに、2017 年 9 月からは瀬戸内 Finder や Google map で航路、バスの二次交通情報を収集し発信している。発信手法として、既存乗換検索サービスとも連携しており、利便性の向上を図っている。加えて観光案内所職員のインバウンド対応向上のため、エクスカージ

ョンやセミナーを開催し、観光案内所の機能向上を図っている。

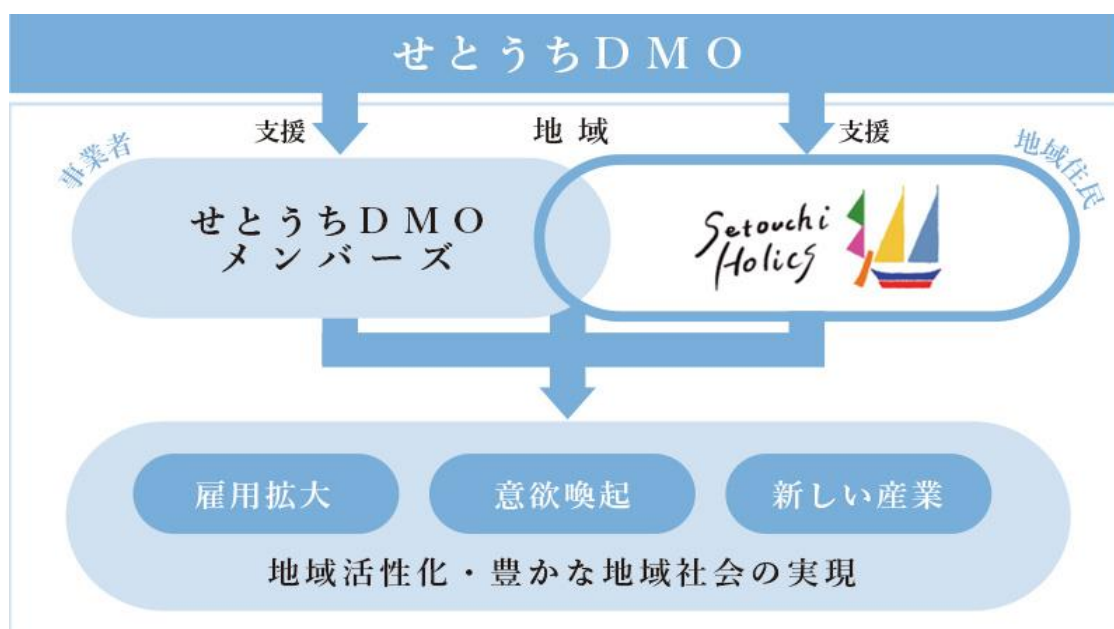
8. 観光客と住民の関係性

観光客と住民との関係であるが、せとうち DMO が始まってから日も浅く、海外への PR も始めたばかりであるということもあり、関係の悪化は見られない。

また、住民目線で瀬戸内の情報発信や観光資源等を活かしたビジネス展開等を行なう瀬戸内住民のためのネットワーク「せとうち Holics (ホリックス)」の活動を支援している。

同ネットワークは、2 か月に 1 回トークイベント等を行なっており、問題提起やプロジェクト創出等、瀬戸内の活性化のための活動を行っている（別図 2 参照）。

(別図 2)



9. 評価方法・KPI・統計データ

せとうち DMO では、前述のとおりミッションを達成するために 2020 年度までに 600 万人泊を目標としている。

この目標の根拠としては、2016 年に観光庁が策定した「明日の日本を支える観光ビジョン」により地方部における外国人の延べ宿泊者数の 2020 年の目標が 7,000 万人泊に上方修正されたことに伴い、外国人の延べ宿泊者数の 2020 年目標値を 360 万人としていたものを 600 万人泊に修正し（2016 年 12 月）、あわせて外国人の観光入込客数 300 万人回、観光消費額 2,400 億円と上方修正を行った（2017 年 6 月）

また、せとうち DMO では、2020 年の瀬戸内のあるべき姿として、一度ならず二度、三度と訪れてみたい場所として定着していることを目標にしている。2017 年 6 月の社員総会において、

単純な訪問回数ではなく、ターゲットに即したプロモーションやプロダクト開発等により、今後再訪したいと思う旅行意欲をどれだけ喚起できたかを重視することとし、リピーター率に代えて再訪意向度を KPI とすることを決定した。

KPI の数値については、機構の年次総会や理事会等において、その達成状況や分析内容を共有している。

外国人に関する必須 KPI は上記のとおりであるが、国内を含めた KPI は、2020 年までに観光消費額は 1.32 兆円、延べ宿泊者数 4,500 万人泊、来訪者満足度 90%、リピーター率 50%としている。他の目標としては来訪意向度 50%、観光入込客数 1.65 億人回、住民満足度 90%を目指している（別表 4）。

なお、KPI に関して収集する方法としては、別表 5 のとおりである。

(別表 4)

指標項目	単位	2015 年	2016 年	2020 年
観光消費額	兆円	1.30	未公表※	1.32
	(億円)	(808)	(未公表)	(2,400)
延べ宿泊者数	万人泊	4,115	4,065	4,500
	(万人泊)	(260)	(290)	(600)
来訪者満足度	%	—	82.2	90
			(46.8)	(90)
リピーター率	%	—	—	50
		(—)	(—)	(50)
来訪意向度	%	27.7	27.3	50
観光入込数	億人回	1.45	未公表	1.65
	(万人回)	(187)	(未公表)	(300)
住民満足度	%	—	39	90

※未公表については、一部集計中であり、瀬戸内 7 県で合算されていないため。

※（ ）内は外国人に関するもの

(別表 5)

収集するデータ	収集の目的	収集方法
延宿泊者数	瀬戸内のブランド化に向けた基礎的データ収集及びブランド構築に向け実施する様々な取	宿泊旅行統計調査（観光庁を活用）
観光消費額		共通基準による観光入込客統計（観光庁）を活用
来訪者満足度		独自にインターネット調査を実施

リピート率	組の効果を把握し、これを踏まえた効果的な戦略や施策を立案し実施していくため。	独自にインターネット調査を実施
Web サイトのアクセス状況		独自の WEB サイト(デジタルプラットフォーム) のアクセス状況を集計
来訪意向度		独自にインターネット調査を実施
観光入込数		共通基準による観光入込客統計 (観光庁) を活用

10. 課題・今後の展望

今後の課題としては、資金と人材である。機構の年間予算は 7 県の分担金と国からの交付金を中心となっているため、自主財源をいかに確保していくかが課題となっていく。

また、KPI の到達のため、更なる魅力発信を行う必要もある。

そのため、前述したデジタルマーケティングにおいて、より注力している。

戦略としては、イメージから旅行後のシェアまで一貫してプロモーションができるような仕組みを整えていく。流れとしては次のとおりである。

- ・ Dream・・・旅行先として認知させるためのイメージを訴求するムービー、記事
- ・ Consider・・・具体的な旅先を検討するための記事やモデルコース
- ・ Active・・・旅するための“Booking (予約)”機能 (宿、アクティビティ、航空券等)
- ・ Travel・・・旅の途中で役立つ情報 (交通機関情報、観光案内アプリ等)
- ・ Share・・・シェアするための、Facebook、Instagram、Pinterest、Twitter

この内、2017 年度には旅するまでに瀬戸内への訴求効果を高めるために、トラベルライフサイクルに合わせて、6 つの動画を作成した。また、Web サイトでは Dream～Share までの 5 つのフェーズに合わせた構成としており、7 か国に 6 本の動画も 10 日間広告配信を行った。再生数は目標数である 133 万回をはるかに超え、358 万回の再生があったため、配信については一定の効果があったと言える。

2018 年度は更なるプロモーションを行うため、上記結果やメディアタイアップの結果を数値化し、最も効率のよい、効果的な手法を選択していく。

また、市場別にも結果を分析し、それぞれの市場において、最適な手法でプロモーションを行っていく。

今後、資金の安定的な確保も必要となるため、前述した「せとうち DMO メンバーズ」を増やし会費増に繋げていく。

加えて、広域観光周遊ルート形成促進事業費 (国費) が終了する可能性もあり、安定した資金を確保が困難となる。

そのため、日本版 TID の導入により、受益者である宿泊事業者から賦課金を徴収することで、受益と負担の原則の観点による適切なガバナンスの確保および、DMO の自立的・継続的な観光

地経営、並びにせとうち DMO が目指す地域経済の活性化と交流人口の拡大が図れると考えられる。



【瀬戸内ブランド商品】

瀬戸内ブランドに登録されている商品。
現在 748 商品が登録されている。



【しまなみサイクリング】

しまなみ海道を自転車でサイクリングできる。
インバウンドも多く参加している。

8-2. 【広域連携 DMO】(一財) 沖縄観光コンベンションビューロー

1. 沖縄観光概況

沖縄県の人口は、1,439,913 人（2016 年 10 月 1 日現在の推計人口）で、2015 年国勢調査人口 1,433,566 人から 6,347 人増加した（増減率は 0.44%）。

沖縄県への 2016 年度観光客数は、876 万 9,200 人で過去最高を記録した。対前年比で 93 万 2,900 人増加（+10.5%）となり、国内客・訪日客ともに 4 年連続の増加となった。観光収入は 6,603 億円、1 人あたりの消費額は 75,297 円となっており、いずれも増加傾向にある。

沖縄観光の特徴としては、(1) 国内客の割合が圧倒的に多いことである。2015 年度の入域観光客数 793 万 6,300 人のうち国内客が 626 万 6,000 人と全体の 79%を占めるのに対して、外国客は 167 万 300 人と増加傾向にあるものの 21%に留まる。なお、国内客は東京方面からだけで 48.8%を占めている。(2) 航空機利用が圧倒的に多いこと。2015 年度の入域観光客数のうち 738 万 9,800 人(全体の 93.1%)が航空機を利用している。クルーズ船を含む船舶利用は 54 万 6,500 人(6.9%)でしかない。(3) 繁閑の差が大きいこと。8 月を中心とした 7 月から 10 月と 3 月のピーク期と、1 月、2 月や 5 月、6 月のボトム期の差が大きいことにより雇用の不安定さが問題となっている。年間を通した平準化が課題となる。(4) 滞在日数が増加傾向。2012 年度の平均滞在日数は 3.75 日、2013 年度 3.83 日、2014 年度 3.84 日となっており、観光消費額の増加に寄与している。(5) リピーター比率の高さ。2014 年度には入域観光客に占めるリピーターの割合は 83.8%と非常に高い。顧客満足度の高さを反映する一方、新規顧客開拓が課題となって

いる。(6) レンタカー利用率の高さ。レンタカー利用率は 57.6%を占め、以下交通手段はタクシー31.9%、モノレール 30.9%となっている。レンタカー利用率の高さは、交通渋滞の要因となっており、公共交通機関整備の遅れを反映している。(7) フリープラン型パック旅行・個人旅行の割合の増加。以前は主流であった団体旅行や旅程の決まった観光付きパック旅行が、フリーの個人旅行のスタイルに移行している。また、周遊型観光から文化体験や学習などの体験型観光への移行も起こっている。

今回は、一般財団法人沖縄県観光コンベンションビューローの事務局次長 市原 秀彦 氏と事務局次長付経営戦略チームに話をうかがった。

2. 設立経緯

1996年に財団法人沖縄観光コンベンションビューローが発足し、2013年に一般財団法人へ移行して「(一財)沖縄観光コンベンションビューロー(以下略称OCVB)」となり、2016年に日本版DMO候補法人に登録された。広域DMOに分類され、マーケティング・マネジメントの対象は沖縄県全域に渡り、観光とコンベンション分野を統合一元化した県内唯一の「官民一体型」の全県的な推進母体となっている。

3. 活動ミッション

観光振興が活動ミッションとなる。OCVBの基本理念は「魅力ある観光・MICEの振興に努め、世界に開かれた豊かな“美ら島おきなわ”づくりに貢献する」ことである。プラットフォームにあたるOCVBは、沖縄県、議会、沖縄産業界、国と連携し、県民の協力を得ながら、オールおきなわで沖縄の発展と日本・アジアの経済発展を目指す。

4. 組織構成・運営形態

評議委員会、理事会の下、会長、専務理事、常務理事、事務局長のポジションがあり、事務局次長の下、総務部、企画部、誘客事業部、受入事業部、各担当課がある。

各課室の担当業務は以下のとおりである。

- ・総務課は、経営に関する各種委員会の運営や組織経営の全般を管理している。
- ・企画課は、調査票の作成、アンケート実施、データ収集・分析、報告書作成までを一貫して行う。
- ・施設事業室は、指定管理となっている3施設など収益事業の継続的かつ安定した運営を図るべく商品開発など自主事業を行う。
- ・経営戦略チームは、訪日観光振興及びMICE進行の両面から収益源を見出す観光誘致を推進している。
- ・営業推進室は、国内外及び海外マーケットにおけるセールス活動とプロモーションを展開する。

- ・国内プロモーション課は、国内主要マーケットに対する総合的なプロモーションを展開する。
- ・海外プロモーション課は、重点市場である台湾・韓国・香港・中国、戦略開拓市場であるタイ・シンガポール・マレーシア・インドネシア・ベトナム・フィリピン、新規開拓市場である欧州・北米・オーストラリア・ロシアで、航空路線ネットワークの強化、メディアを活用した情報発信、将来を見据えたマーケティングやプロモーション強化で国際化を推進する。
- ・県外・海外事務所は、東京・台北・韓国で事務所を運営し営業活動やイベント手配を行う。
- ・受入推進課は、「世界水準の観光リゾート地の形成」実現に向け「人材育成」と「地域連携」を柱とし、観光客満足度の向上、リピーター獲得、国際観光地としての評価向上、雇用人材の定着を図る。
- ・受入対策課はスポーツを通じたツーリズムや映画やテレビドラマのロケ支援などを行う。
- ・MICE 課は、国際的なビジネスネットワーク拠点の形成と MICE 開催地としてのブランド確立の推進を行う。

5. スタッフ構成・求められる能力

スタッフの人数は 248 名（プロパー 39 名、出向 18 名、嘱託 156 名、非常勤 35 名）である。沖縄県からの行政職員が 5 名在籍している（専務、受入事業部長、総務部長、国内担当主事 2 名）。女性職員については課長クラスで 2 名在籍している。

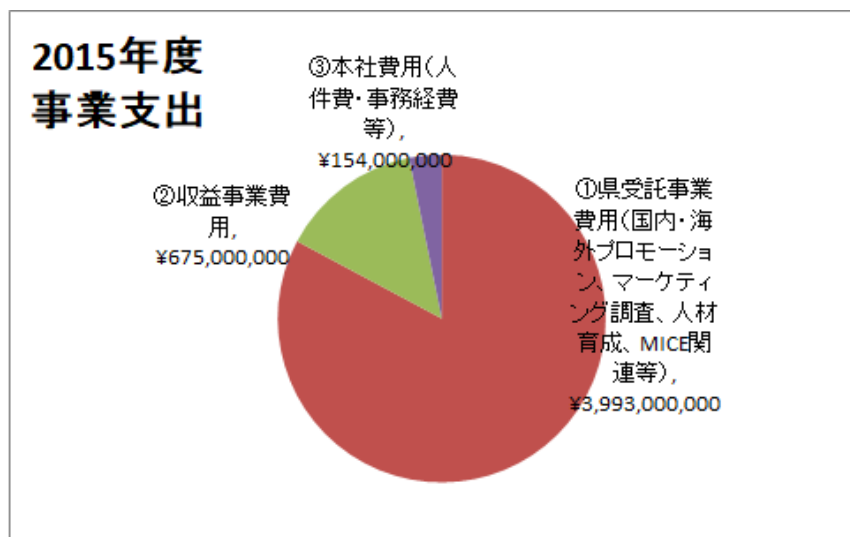
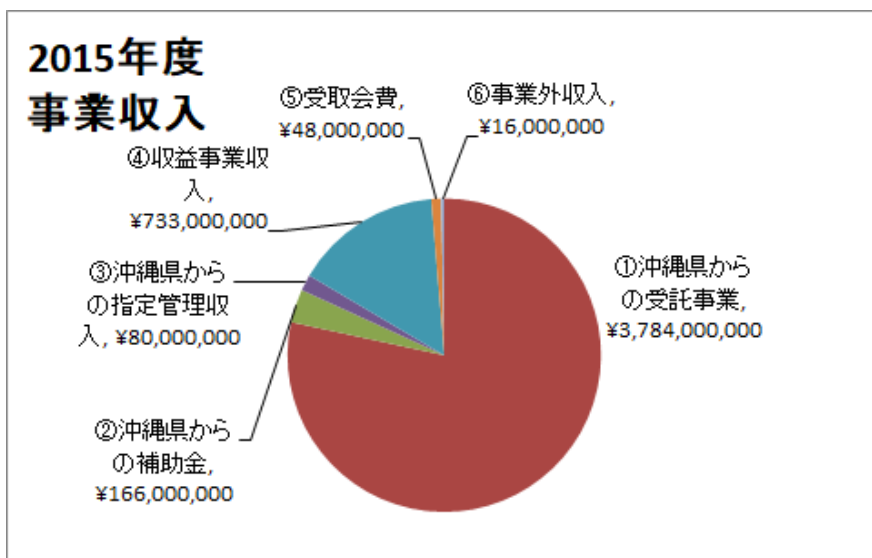
プロパーの採用は毎年行っており約 60 倍の高倍率であるという。求められる能力としては、語学（英語）と観光の知識である。

6. 収支

2015 年度のデータの収入について、①沖縄県からの受託事業（約 38 億円）、②沖縄県からの補助金（約 1.7 億円）、③沖縄県からの指定管理収入（約 0.8 億円）、④収益事業収入（約 7.3 億円）、⑤受取会費（約 0.5 億円）、⑥事業外収入（約 0.2 億円）となっている。県からの受託事業が収入の大部分を占める。また収益事業収入は、指定管理を受けている沖縄コンベンションセンター、海軍壕公園、沖縄空手会館からの収入で、受取会費は賛助会員からの会費である。賛助会員（年会費 1 口 50,000 円）には、月一回の『OCVB News』のメール配信と冊子郵送などの情報提供、事業説明会や報告会、海外見本市の案内、勉強会・交流会の、PR の場の提供などのサービスが提供される。

支出については、①県受託事業費用（約 40 億円）、②収益事業費用（約 6.8 億円）、③本社費用（約 1.5 億円）となっている。国内や海外へのプロモーションやマーケティング調査、人材育成、MICE 関連の費用にあたる県受託事業費用が支出の大部分を占めている。なお、本社費用は本社人件費及び事務経費等である。

収支の規模は約 48 億円に達する。将来にわたり安定的な財源確保を目指しており、ホテル税導入を巡って法定外目的税のワーキング委員会で検討を行い県へ報告する予定である。



7. 現状で力を入れている活動内容

インバウンド向けのナイトコンテンツの充実に力を入れている。沖縄発の本格的ナイトエンターテイメント「THE 祭 OKINAWA」が 2017 年 7 月～10 月にかけて公演された。沖縄コンベンションセンター及び国立劇場おきなわを会場とし、全 10 回公演で 3,400 名が来場した。内容は、沖縄の創作芸能、沖縄歌謡、琉球空手、参加型カチャーシー（沖縄の踊り）となっており、60 分 12 演目が英語と中国語で進行される。まだ収益化の段階ではないが手応えを感じているという。

8. 地域資源の活用事例

沖縄の地域資源は豊富であり、その活用事例を絞ることは難しい。

OCVB が発行する『うちなー観光教本』によれば、那覇を中心とした南部地域では、世界文化遺産に登録されている首里城跡、園比屋武御嶽石門、識名園、斎場御嶽など伝統的な沖縄を象徴する文化遺産があり、戦後の沖縄復興の象徴「奇跡の 1 マイル」と呼ばれ、現在では飲食店や土産物屋が立ち並ぶ国際通りがある。また、糸満市には平和祈念公園、ひめゆり平和祈念資料館など平和遺産がある。中部地域には美浜アメリカンビレッジや、中城城跡、勝連城跡といった史跡が、北部にはビーチリゾートのほか、世界一の巨大アクリルパネル水槽にジンベエザメやマンタを展示する沖縄美ら海水族館がある。

宮古諸島にはダイビングなどのマリンスポーツ、八重山諸島には竹富島の重要伝統的建造物群保存地区、西表島のマングローブをカヤックで行くエコツアーなどがある。

また沖縄観光の新たな魅力として、(1) オーシャンビューを活用した「リゾートウェディング」、(2) 環境学習、平和学習、異文化体験ができる「修学旅行」、(3) 映画やドラマのロケ地観光である「フィルムツーリズム」、(4) 東アジアのインバウンドにより近年特に成長を見せる「クルーズ船観光」、(5) 予防医学と観光を組み合わせた「保健保養型観光」、(6) 高級志向に対応できる大型店舗での「ショッピング」、(7) プロ野球やプロバスケット、ゴルフなど冬場の観光客誘致を行う「スポーツコンベンション」などがある。

9. インバウンドに向けた取組み

第一に、航空路線が豊富な台湾・韓国・香港・中国などの東アジア市場をターゲットに挙げている。第二に、ビザ緩和などにより観光客が急増しているタイ・シンガポール・マレーシア・インドネシア・ベトナム・フィリピンの東南アジア市場。第三に、世界的に大きな旅行マーケットである欧州、北米、オセアニア市場である。

MICE 関連では、世界各国の航空会社や空港運営会社、政府観光局などが集う国際航空路線商談会「Routes Asia (ルーツ・アジア) 2017」を沖縄県で開催できたことは非常に大きな成果であったという。沖縄では、来訪者の約 93% (2015 年度は約 734 万人) が航空機を利用しており、路線誘致にも積極的なため、世界のエアラインが集結するこの会を誘致できたことは特別な意味を持っていた。県の認知度向上に貢献でき、将来の新規路線就航やホテル、MICE の誘致も期待される。

なお、トランジット支援を航空会社に行っており、旅行者が沖縄を経由しやすくなるような取組みもある。

10. 観光客と住民との関係性

一般的に観光客の増加は、観光収入が増加し地域経済や雇用に恩恵をもたらすと同時に、増えた観光客と地域住民との間でトラブルも起こり得る。

沖縄県での観光客と地域住民との関係におけるネガティブな側面として、クルーズ船到着時

にタクシーが到着せず人が溢れかえってしまうというケースや、レンタカー利用の増加が交通渋滞を引き起こすといったケースがある。

OCVB は、県民が外国人観光客を文化や習慣の違いを乗り越え、温かく迎え入れる気運を高める「ウェルカムんちゅになろう」プロジェクトを実施している。その一環「ウェルカムんちゅカンパニー」は、訪沖外国人観光客を温かく迎え入れることに賛同する企業・団体・組織を促進するもので、インバウンド受入強化の啓発事業である。

また、外国人旅行客が利用するレンタカーには外国人乗車を示すステッカーが貼られており、地域住民が外国人観光客の運転に配慮できる試みも行っている。

11. 評価方法・KPI の統計データ

OCVB の『日本版 DMO 形成・確立計画』によれば、必須 KPI の「旅行消費額」「延べ宿泊者数」「来訪者満足度」「リピーター率（国内客 5 回目以上・訪日客 2 回目以上）」があり、その他の目標として「入域観光者数」「平均滞在日数」「観光客一人あたり消費額」「季節変動」「MICE 件数」を把握している。

2016 年度の状況についてみていくと、「旅行消費額」は 6,800 億円（国内客 5,000 億円・訪日客 1,800 億円）。インバウンド急増とはいっても、いまだ国内客市場の大きさが分かる。前年度が 6,022 億円なので旅行消費額は増加している。

「延べ宿泊者数」は 2,531 万人（国内客 1,960 万人・訪日客 571 万人）でインバウンドの宿泊は全体の 20%に相当する。前年度が 2,250 万人なのでこちらも増加している。

「来訪者満足度」95.0%と高い満足度を得ている（前年度は 94.9%）。

「リピーター率（国内客 5 回目以上・訪日客 2 回目以上）」については、国内客が 45%、訪日客空路 15%、訪日客海路 25%となっている。特に国内客の 45%が 5 回以上の訪問ということでリピーター率の高さが際立つ。

「入域観光者数」は 877 万人（国内客 664 万人・訪日客 213 万人）。前年度 794 万人から増加している。

「平均滞在日数」3.89 日（国内客 3.95 日・訪日客空路 5 日・訪日客海路 1 日）。前々年度が 3.92 日、前年度が 3.84 日と横ばい状態が続いている。

「観光客一人あたり消費額」は 78,000 円（国内客 76,000 円・訪日客空路 110,000 円・訪日客海路 26,000 円）で、前年度 76,000 円から増加している。

「MICE 件数」は 1,173 件で、前年度の 1,166 件から増加している。

さらに、OCVB では、毎月『OCVB News』を賛助会員向けに発刊、実績統計データの公表を行っている。2017 年 10 月号では以下のデータを公開（2017 年 4 月から 8 月の実績）している。

「1. 沖縄入域観光客数と OCVB 目標値」では、入域観光客数と目標値が記載され、目標値を達成している。

「2. 入域数／経年推移（月別）」では、過去 3 年と比較し観光客の入込が伸びていること

が示されている。

「3. 入域数／構成比（年度累計／同期比）」では、国内客と外国客の割合が 70%と 30% となっており国内客割合が依然として高いことを示している。さらに、空路と海路の割合が 87.3%と 12.7%となっており空路が圧倒的に多いことを示していると同時に、航空会社や航空路線に沖縄観光が大きく依存していることを示唆する。クルーズ船が増えているとはいってもまだその割合は小さいといえる。

「4. 入域数／エリア別の対前年増減数」では、国内では東日本（+87,300 人）と九州（+47,000 人）の増加が多く、外国では台湾（+87,000 人）と韓国（+47,000 人）と東アジアの増加が目立つ。

「5. 入域数／構成比（年度累計／同期比）」では、国内の 51%と過半数が東日本からの入域で占められており、外国では台湾 32.4%、中国 20.7%、韓国 17.0%の割合となっている。

「6. 入域数／国内航路別・外国国籍別ランキング」では、台湾がトップで、続いて東京、韓国からの航路が続く。

「7. 入域数／八重山、宮古、久米島、座間味村、渡嘉敷村」では、各地の入域数が前年度を上回っていることが分かる。

「8. 【外国客】沖縄の国際線定期路線概況」では、台湾、韓国、中国本土、香港のどの地域においても運航便数が増えているとともに、タイ路線が新規に運行し始めたことが分かる。

「9. 航空旅客輸送実績／需給バランス」では航空機の利用率が示され 79.6%となっている（国内客は 78%、外国客は 87.2%）。

「10-1. 【特集】沖縄県／観光収入・消費単価／実績推移」及び「10-2. 【特集】沖縄県／国籍・地域別消費単価／実績推移」によると、沖縄県の 2016 年度の観光収入は 6,603 億円、観光客一人当たり県内消費額は 75,297 円である。観光収入も消費単価も右肩上がりに推移している。なお、統計データの収集は沖縄県が行っており、入域については入管で、泊数については旅行者アンケートで把握している。

「11. エリア概況」では、国内の東日本、関西、中四国、中部、九州と、外国の台湾、中国本土、韓国、香港の OCVB による入域予測とともにプラス要因やマイナス要因についての分析や主なプロモーション予定が記載されている。

(1) 必須KPI

指標項目	単位	内訳	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
●旅行消費額 (一人あたり)	億円	全体	5,341	6,022	6,800	7,600	8,100	8,800	10,300	11,100
		国内客	4,491	4,645	5,000	5,400	5,800	6,200	7,000	7,600
		訪日客	850	1,377	1,800	2,200	2,300	2,600	3,300	3,500
●延べ宿泊者数	万人	全体	2,034	2,250	2,531	2,700	2,900	3,100	3,600	4,200
		国内客	1,788	1,808	1,960	2,100	2,200	2,300	2,620	3,200
		訪日客	246	447	571	600	700	800	980	1,000
●来訪者満足度	%	全体	94.3	94.9	95.0	94.6	94.5	95.2	95.1	95.0
		国内客	94.9	95.8	96.0	96.0	96.0	96.0	96.0	96.0
		訪日客(空路)	93.9	94.1	95.0	95.0	95.0	96.0	96.0	96.0
●リピーター率	%	国内客	45.3	44.8	45.0	45.0	45.0	50.0	50.0	50.0
		訪日客(空路)	13.3	13.5	15.0	15.0	15.0	20.0	20.0	20.0
		訪日客(海路)	20.8	20.7	25.0	25.0	25.0	30.0	30.0	30.0

※来訪者満足度は、「大変満足」「やや満足」を合算した数値

※リピーター率は、国内客5回目以上、訪日客2回目以上

(2) その他の目標

指標項目	単位	内訳	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
●入域観光客数	万人	全体	717	794	877	950	985	1,029	1,148	1,200
		国内客	618	627	664	685	698	716	781	800
		訪日客	99	167	213	265	287	313	367	400
		全体	717	794	877	950	985	1,029	1,148	1,200
		国内客	618	627	664	685	698	716	781	800
		訪日客(空路)	75	116	143	160	164	169	197	200
●平均滞在日数	日	全体	3.92	3.84	3.89	3.84	3.97	4.01	4.16	4.50
		全体(空路)	4.02	4.04	4.14	4.20	4.39	4.50	4.71	5.20
		国内客	3.94	3.89	3.95	4.01	4.13	4.26	4.38	5.00
		訪日客(空路)	4.72	4.85	5.00	5.00	5.50	5.50	6.00	6.00
●観光客 一人あたり消費額	円	全体	75,000	76,000	78,000	80,000	83,000	86,000	90,000	93,000
		全体(空路)	74,502	75,881	78,000	80,000	85,000	90,000	98,000	105,000
		国内客	72,613	74,083	76,000	79,500	83,000	86,500	90,000	95,000
		訪日客(空路)	106,051	107,302	110,000	117,500	125,000	132,500	140,000	147,000
●季節変動	ポイント	全体	0.68	0.72	0.70	0.70	0.70	0.75	0.75	0.75
		全体	1,023	1,166	1,173	1,180	1,200	1,220	1,240	1,500

※入域観光客数は、国内客(国内トランジット外国人客含む)、訪日海路(乗務員含む)など

12. 課題・展望

課題・展望としては、(1) 観光地間の国際競争。国内市場の拡大が望みにくい状況の中、海外市場への戦略的開拓が必要となっている。(2) 環境問題対応。沖縄の自然を質の高い状態で継承していくことが重要である。(3) 基幹産業としての役割。経済面への貢献や国際交流の推進、個性豊かな文化についての発信が求められる。(4) 観光基盤整備。交通インフラや航空座席提供数、災害時の緊急時対応が求められる。(5) 県民理解の促進。今後の持続的な観光振興にあたり県民理解の促進が重要である。(7) 人材育成の推進。専門性の高い人材や観光関連産業における経営人材の育成、地域づくりの牽引役の要請が重要となる。継続的に在籍するプロパー職員の育成がとりわけ重要となる。

13. その他

(1) 新型 MICE 施設

中城湾港マリンタウン地区(西原町、与那原町)に最大 4 万㎡の展示場、3 万人収容の大型 MICE 施設が建設され、2020 年 9 月に供用予定である。会場近郊には 1 万人泊の宿泊施設、MICE

施設周辺に 2,000 室の宿泊施設が計画されている。なお、現段階ではカジノ構想はない。2016 年末時点で 40,243 室の客室数は、2020 年までに 5 万室に迫ると分析している。現在ある沖縄コンベンションセンターに加え、新型 MICE 施設の供用により、受入整備が大きく進むことになる。

(2) 那覇空港第二滑走路

2020 年に供用開始予定となっており、利用者増を見込んでいる。

(3) 国際クルーズ船拠点整備事業

宮古島平良港に 14 万トン級クルーズ船が接岸できる 370 メートルの専用岸壁を新設する。加えて旅客ターミナルの整備が行われる。2020 年 4 月に供用開始予定で、クルーズ旅客の消費等に伴う経済効果にとどまらず、地域の国際化や文化交流にも期待が寄せられている。

14. 終わりに

沖縄観光は、全国的なインバウンドの追い風もあり好調といえそうだ。2020 年を節目に、新型 MICE 施設の設置、那覇空港第二滑走路の供用、宮古島平良港国際クルーズ船拠点整備など観光客受け入れのハード整備が進む。同時に観光消費額向上を目標にナイトコンテンツの充実や、観光に対する県民理解を深める事業も推し進める。

OCVB を調査して印象深かったことは、賛助会員に向けた統計データの充実と情報発信体制である。入域観光者数については毎月目標値を設定し、それに対する達成率を公表している。また域内の宿泊施設の室数を把握している。毎月の『OCVB NEWS』による賛助会員へのマーケティング情報の提供は、日本の DMO 候補法人ではまだ進んでいるとは言い難く、この点では欧州型で挙げた観光局と遜色ない体制といえるだろう。



【沖縄コンベンションセンター】
宜野湾市にある県立の会議・展示センター。
MICE 施設として OCVB が指定管理。



【外国人乗車を示すステッカー】
外国人旅行者のレンタカー利用が増える中、
地域住民が配慮できるようにしている。

8-3. 【地域連携 DMO】(一社) 釧路観光コンベンション協会

1. 釧路観光概況

釧路市は、釧路湿原国立公園と阿寒摩周国立公園の 2 つの国立公園を有し、豊かな自然に恵まれ、特別天然記念物の「タンチョウ」や「阿寒湖のマリモ」など貴重な動植物とその生態が見られる地域である。特に阿寒湖には、アイヌの人々が暮らしながら文化を継承する場として国内最大規模の「アイヌコタン」があり、アイヌ文化を間近で感じることができる観光地である。また北海道で 5 番目の基幹都市として、世界中から多くの観光客が訪れる旅の拠点となっている。加えて、釧路沖には豊かな漁場があり、釧路港が日本有数の漁業基地となっている。かつては日本一の漁獲量を誇る水揚港で、釧路市内には北海道 3 大市場に数えられる「和商市場」があり、地元客や観光客で賑わっている観光地である。

釧路周辺を含めた「都市圏域」でみると釧路市（人口 172,391 人・2017 年 12 月末日）を中心とした 8 市町村の「釧路管内」となり、人口 248,282 人（2012.3 現在）で構成されている。

釧路管内の 2016 年度観光入込客数は 727.8 万人で、前年度の 727.6 万人から微増している。その要因として、道東自動車道延伸や釧路・東京間の飛行機機材の大型化といった増加要因があるものの、JR 石勝線の長期運休、国道の通行止めなどアクセス悪化といった減少要因が相殺されるかたちで微増（2015 年度比）になったと考えられる。全国の観光地の入込客数を見ると増加傾向にあり、過去 5 年（2012 年度～2016 年度）の観光入込客数の推移を見ると、595 万人（2012 年度）から 727 万人（2016 年度）と 22%もの増加を記録し、年度比からも増加傾向にある。

繁忙期は 9 月を中心に 7 月から 9 月であり、閑散期は 1 月から 3 月であり、管内の市町村別で入込客数が多いのは、釧路市（459 万人）、弟子屈町（91 万人）、白糠町（60 万人）となっている。釧路管内において特出すべき項目として、宿泊客延数が他市町村に比べ多いという点である。北海道内での宿泊客延数が多い市町村を比べてみても 1 位の釧路市が 145 万人泊なのに対し、2 位の帯広市は 107 万人泊、3 位の北見市では 69 万人泊となっており、2 位に大差をつけていることがわかる。これらの要因として、夏の冷涼な気候や花粉ゼロといった優位性を活かし、一定期間過ごしていただく「長期滞在事業」推進の成果であると推測できる。

今回は、一般財団法人釧路観光コンベンション協会の事務局長 福永 光昭 氏とプロダクトマネージャーの末廣 圭司郎 氏、加藤 隆英 氏に話をうかがった。

2. 設立経緯

一般社団法人釧路観光コンベンション協会は、釧路市及びその周辺地域の産業・技術・文化・歴史・自然などの資源を活用し、観光事業の振興並びにコンベンション誘致及び支援により、人的交流の促進を図り、もって地域経済の活性化を促し地域社会の健全なる発展に寄与することを目的とし設立された。1951 年 1 月に釧路市観光協会として設立、1993 年 3 月社団法人釧路観光協会として法人化、2013 年 4 月に一般社団法人の認可を受け、現在の一般社団法人釧路観

光コンベンション協会へ移行している。なお、2016 年 11 月 28 日付で日本版 DMO 候補法人として登録されている。

3. 活動ミッション

活動ミッションとして、(1) 観光宣伝及び観光客の誘致・受入、(2) コンベンションの誘致及び支援、(3) 観光に関する事業及び自主イベントの実施、(4) 観光及びコンベンションに関する調査・企画及び情報収集・提供、(5) 観光及びコンベンションに関する人材育成及び啓発、(6) 観光及びコンベンションに関する施設の管理運営(JR 釧路駅観光案内所、釧路市観光国際交流センター、釧路市湿原展望台)、(7) 釧路地域の特産品・土産品等の PR 及び販売、(8) 旅行業法に基づく旅行業の 8 点を掲げている。

4. 組織構成・運営形態

前述のとおり一般社団法人方式をとっており、業界団体などの会員からの会費収入や釧路市及び弟子屈町からの補助金を財務の基盤としている。現在の会員は 300 団体(2015 年 4 月 1 日現在)である。

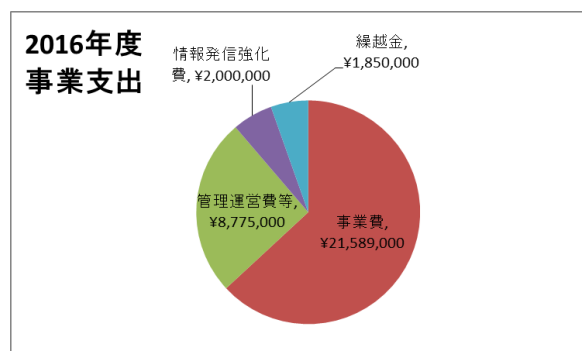
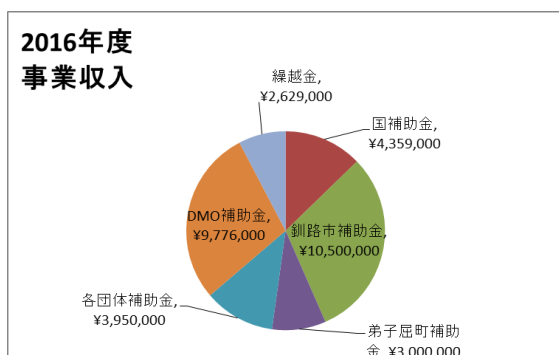
5. スタッフ構成・求められる能力

現在は職員数 20 名で統括、営業、コンテンツ開発、情報収集などの業務を行っている。行政出身者と民間出身者がそれぞれの統括を務めており、マーケティング責任者に地元金融機関からの出向者を、また、プロモーション・販売責任者に大手旅行会社からの出向者をそれぞれ専門人材として採用している。

6. 収支

2016 年度の事業収入は 34,214 千円で、内訳として国からの補助が 4,359 千円、市町村からの補助金が 17,450 千円(内訳：釧路市 10,500 千円、弟子屈町 3,000 千円、11 団体基礎事業負担金 550 千円、観光団体負担金 3,400 千円)、地方創生交付金を財源とする DMO 事業補助として 9,776 千円、前年度繰越金が 2,629 千円となっている。

2016 年度の事業支出は 34,214 千円で、内訳として事業費が 21,589 千円(内訳：Web 動画実地研修、夏季・冬季の来訪者満足度等調査、夏季・冬季の来訪者満足度等調査、研修会の参加 等)、管理運営費等 8,775 千円、情報発信強化費 2,000 千円、繰越金 1,850 千円となっている。



7. 現状で力を入れている活動内容

鉏路市における観光の課題として、水のカムイ観光圏のブランド力が不足していること、また、普通旅行者の滞在期間が短く周遊型旅行の立ち寄り地の一つにしかなりえていないことの2点あげられる。これらを改善するために滞在期間を延ばすことを目的とした事業を下記のとおり各エリアに複数検討・実施している。

(1) 鉏路地区・弟子屈地区：着地型旅行商品として「水のカムイと出会う旅へ」をブランドコンセプトとして地域の特色を活かした「水と伝説を巡る旅、歩いて感じる恵み、水と戯れる旅」を主とした商品販売の検討。

(2) 鉏路地区：港町の特色を生かした、早朝魚河岸まち巡りや夕日にスポットにしたツアーや湿原散策等のツアー等の実施。

(3) 阿寒地区：昨年度より入湯税の嵩上げ（150円から250円）を導入しており、観光振興予算に組み入れた環境整備の実施。

川湯・摩周地区：夜の摩周湖を歩き星空紀行を楽しむ「摩周湖星紀行」や湖周辺の樹木に現れる霧氷をめぐる「霧氷ツアー」等、地元資本で立ち上げた株式会社によって独自の着地型ツアーの実施。

このようにして現状の結果に満足せず、より高い数値を求めるため、阿寒地区をアクティビティの拠点とし、鉏路地区を別の拠点とすべく差別化を図るために施策を検討しており、今後の活動に期待される。

8. 地域資源の活用事例

上記現状での活動内容のとおり、鉏路湿原や阿寒・摩周国立公園をはじめとした「自然」資源や過ごしやすい夏季の冷涼な「気候」に加え、豊富な漁業資源を生かした「食」、アイヌコタンの「文化」といった4要素を地域資源と位置づけ活用している。特に「自然」を活かしたアクティビティの1つとして鉏路川のカヌー下りを主軸とし、鉏路川に沿った自治体との連携を密にしながら活用方法について検討している。

9. インバウンドに向けた取組み

インバウンドの現況を確認すると、2016 年度の訪日外国人宿泊客数 144,898 人で、前年度 154,588 人から減少 (6.3 ポイント減)。訪日外国人宿泊客延数 154,588 人泊で、前年度 160,323 人泊より減少している (3.5 ポイント減)。減少の要因は前述したとおりである。

宿泊客の国籍別順位は、台湾 (54,339 人)、中国 (30,158 人)、香港 (11,101 人)、シンガポール (10,443 人)、マレーシア (6,376 人) となっており東アジアが中心となっている。宿泊客延数については、台湾 (55,537 人泊)、中国 (32,195 人泊)、香港 (11,828 人泊)、シンガポール (10,865 人泊)、マレーシア (6,606 人泊) と宿泊客数と同様の順位となる。

入込客数が多い時期は、全体的に見れば 7 月から 9 月に多いが、インバウンドに限定すると 2 月を中心とした 1 月から 3 月に多い。これは中国の春節などが影響していると考えられる。釧路管内においてインバウンドの宿泊客数が多い自治体は、釧路市 (126,055 人)、弟子屈町 (17,918 人) が中心となっていて、宿泊客延数が多い自治体は、釧路市 (133,261 人泊)、弟子屈町 (19,110 人泊) となっている。

これは、全体の宿泊客延数でみた場合、釧路市 (1,451 千人泊)、弟子屈町 (197 千人泊) となっていることから、国内観光客と海外観光客との宿泊動向は同じであると考えられる。

宿泊客・宿泊客延数の上位に台湾・中国が多くなっているのは、2008 年に公開・歴代興行成績 1 位を記録した『非誠勿擾 (邦名：狙った恋の落とし方)』の影響であると考えられる。同映画のロケ地が釧路市であることから、釧路市を含む道東が中国人観光客から注目され釧路空港への国際チャーター便が 2009 年から増加するなど大きな影響を与えている。このような好影響により追い風が吹く反面、爆買の終息や政治的要因による急な出国制限など、急な変化への対応も求められている。

こうした状況を打開するため、「今後は欧米豪への観光施策を急ぐ必要がある」と釧路観光協会・加藤氏は言う。2016 年 9 月 15 日には、昨年より 45 日早いペースで、観光入込客数が累計 2000 万人を突破したが、欧米豪は人数シェアでは 12%にとどまっている。その反面、2015 年の一人当たり消費額は、オーストラリアが 24 万 6866 円で中国を上回ってトップであり、上位 10 か国は中国、ベトナムを除き、オーストラリア、スペイン、イタリア、米国などの欧米豪が占めている。こうした結果から分析していくと、欧米豪は滞在日数の長さを反映し宿泊費や娯楽サービス費が高くなる傾向にある。欧州だけでも 6 億人のアウトバウンドマーケットがあるといわれるが、日本は、タイや中国など他のアジア諸国に比べ、欧州の需要を取り込めていないため、今後の伸びしろを考えると、新たに富裕層の開拓を強化する必要がある。

これらデータに基づき、今後は観光による外貨獲得での地域内経済循環や、より消費単価の高く政治的要因による急減のない欧米豪をターゲットにした戦略へシフトチェンジしていくことが求められるだろう。

10. 観光客と住民との関係性

現状では観光客と住民の間で問題は発生しておらず、地域の基幹産業として確立している。

11. 評価方法・KPI の統計データ

<旅行消費額>

国の目標設定の考え方は、2015 年度までの過去 5 年間の平均値 43,800 円の 5%増の 45,990 円。しかしながら 2015 年度実績 44,600 円と差がないことから、この実績数にこれまでの年毎の上げ幅 1.05%を乗じ (46,830 円)、さらに 5%増した 49,200 円を、2020 年度の目標値とし設定している。

訪日外国人については、2015 年度の実績を国の指針通りに 2 倍にすると、2020 年度は 100,000 円を超えてしまい現実的な数字ではない (大規模な商業施設がない) ことから、2016 年度の目標値を 55,600 円とし、以後各年度 1.03 倍の目標を設定している。

<延べ宿泊者数>

全体数は当初観光圏目標から変わっていない。訪日外国人の延べ宿泊者数は、国の指針に基づき、2015 年度実績の 3 倍の 472,000 人を 2020 年度の目標値として設定している。訪日宿泊の各地区の割合 (釧路 12.5%、阿寒 79.4%、弟子屈 7.9%) で算出すると、おおよそ釧路 59,000 人、阿寒 375,000 人、弟子屈 37,400 人となる。各地域の 2015 年度実績から、これまでの年度ごとの上げ幅 (1.17 倍) で計算するとこの数値には届かない為、2015 年度→2016 年度、2017 年度→2018 年度の上げ幅を 1.3 倍とし、2020 年度の数値を釧路 54,300 人、阿寒 331,700 人、弟子屈 40,800 人とし合計 426,800 人となる。2015 年度比は約 2.7 倍。1.3 倍の根拠は特に基礎データがある訳でなく、極端な上げ幅にならず 3 倍の目標値に近づけるために設定している。

<来訪者満足度>

過去のアンケート調査 (2010 年から 2014 年の 5 カ年) の平均値及び、2015 年度夏期に行ったアンケート調査の結果を踏まえ、2016 年 3 月 10 日提出の「観光圏整備実施計画軽微変更届出書」にて上方修正。なお、訪日旅行者満足度については、2015 年度実績が既に目標値を上回っているため、2015 年度実績を元に数値を見直している。

<リピーター率>

当エリア (釧路、阿寒、弟子屈) では、まだ来訪したことのない観光客を誘致することに主眼を置き、エリア内で各事業を実施し観光地の魅力をさらに高めるとともに、滞在プログラム等の魅力が来訪者等から伝わることにより、その後のリピーター率が向上していくと考えており、リピーター率の向上は長期的な視野で取組むこととしている。

国内リピーター率については、2015 年度実績が目標に達成していないため数値変更はせずに現状維持とし、訪日外国人リピーター率も 2015 年度の目標値に達していない状況であるが、「明

日の日本を支える観光ビジョン」にならい、2020 年度の目標値を 15%とし、その過程として 2019 年度の数値をこれまでの 10%から 12.5%とする。なお、初来訪に主眼を置く観点から、2016 年度、2017 年度は数値を据え置き、2018 年度から数値を上積みする。外国人の数値はビジョンに沿って見直ししたもの、全体の数値への影響は軽微であるため全体の数値は据え置きとしている。

(必須 KPI)

指標項目 (単位)	2015 年度 (実績)	2016 年度 (実績)	2017 年度 (目標)	2018 年度 (目標)	2019 年度 (目標)	2020 年度 (目標)
旅行消費額 (千円/人)	44.6 (56.6)	37.0 (72.5)	46.3 (57.2)	47.2 (58.9)	48.0 (60.7)	49.2 (62.6)
延べ宿泊数 (千人泊)	1,616.9 (158.4)	1,667.6 (152.4)	1,734.4 (239.8)	1,797.4 (311.8)	1,867.7 (364.8)	1,940.7 (426.8)
来訪者満足度 (%)	22.5 (24.4)	14.1 (20.2)	23.8 (25.8)	24.2 (26.7)	24.5 (27.7)	25.8 (28.7)
リピーター率 (%)	56.8 (7.7)	51.0 (24.8)	61.0 (9.5)	61.4 (10.5)	61.8 (12.5)	62.2 (15.0)

※ () 内はインバウンドの数値

<宿泊施設の稼働率>

2013 年度の実績 50% (釧路・阿寒・弟子屈の各地区平均) に基づき算出している。(2013 年度の宿泊者数 1,456,708 人 ÷ 年間最大宿泊人数 2,912,969 人 × 100) これをベースに 2015 年度目標を 55%に設定。2020 年度目標を 65%とし、各年度で段階的に増加させる目標とした。

<滞在プログラム参加者数>

釧路・阿寒・弟子屈の 3 地区の周遊ができ、季節に応じてこのエリアでしか体感できない滞在プログラムを企画し、個人旅行者を対象としている。初年度を 2016 年度として 76 人、2017 年度を 138 人とし、以後各年度約 15%増加させる目標を設定している。

<滞在プログラム参加者満足度>

参加者数同様、初年度を 2016 年度とし 23%、以後各年度約 3.5%増加させる目標を設定している。

(その他の目標)

指標項目 (単位)	2015 年度 (実績)	2016 年度 (実績)	2017 年度 (目標)	2018 年度 (目標)	2019 年度 (目標)	2020 年度 (目標)
宿泊施設 の稼働率 (人)	55.0 (5.3)	56.7 (5.1)	60.0 (20.0)	63.0 (20.0)	63.0 (20.0)	65.0 (25.0)
滞在プロ グラム参 加者数 (人)	(-)	0 (0)	138.0 (16.0)	160.0 (25.0)	184.0 (36.0)	211.0 (51.0)
滞在プロ グラム満 足度 (%) ※大変満 足の割合	(-)	0 (0)	23.8 (23.7)	24.7 (24.7)	25.7 (25.7)	26.6 (26.6)

※ () 内はインバウンドの数値

12. 課題・展望

上記「9. インバウンドに向けた取組み」にも記載のとおり、爆買いの収束や政治的要因による観光客の急減等、東アジアへ向けた観光戦略に課題は多い。今後の展望としては、欧米豪からのインバウンドを見据えた観光施策の 1 つとして、阿寒地区と連携したアクティビティの充実や多言語対応などの対策を講じ、また同地区との差別化を図ることで、滞在期間の延長と同時に消費単価を上げていくことが求められてくるであろう。

13. その他

国際会議観光都市として認定された釧路市では、当該 DMO が主となって MICE の誘致にも力を入れている。1994 年に「国際会議観光都市」の認定を受けて、「ラムサール条約第 5 回締約国会議」・「第 1 回日中韓観光大臣会合」開催などの実績もあり、徒歩 10 分圏内に複数の MICE 開催施設・宿泊施設・飲食店街が隣接するなど、アフター MICE やユニークベニュー（博物館や劇場等“特別な場所”でのイベント実施により“特別な体験”を創造する取組み）による優位性を前面に出している。近年では冷涼な気候も注目を受けるなど、今後の成果に期待できるだろう。

さらに水のカムイ観光圏における観光地域づくりプラットフォームとして第 2 種旅行業者登録を活かし広域的な着地型旅行業に取組むとともに、認定観光圏整備事業者として釧路市およ

び弟子屈町 35 団体の広域連携による観光地域づくりに取り組んでいる。

14. 終わりに

「地方のダイバーシティ（多様性）を活かし、似通った destinations にならないことがまず重要である。」

これは 2017 年 9 月に開催された「ツーリズム EXPO ジャパン フォーラム 2017」における、フランス観光開発機構・クリスチャン・マンテイ氏の提言である。

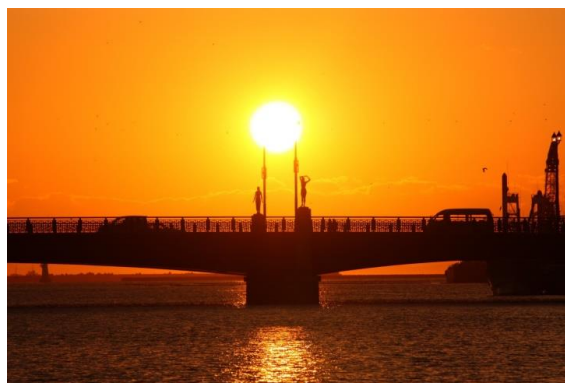
観光庁は、2016 年 1 月 29 日、「日本再興戦略 改訂 2015」に基づき、訪日外国人旅行者を地方へ誘客するモデルケースを形成する取組である「観光立国ショーケース」として、北海道釧路市、石川県金沢市、長崎県長崎市の 3 都市を選定した。

クリスチャン・マンテイ氏の提言のとおり、モデルケースはもちろん、釧路地区と阿寒地区においても、差別化を図らなければ地方の観光産業の行く末に光はない。これからは、互いの魅力の相乗効果により、滞在期間の延長や国立公園の在り方や有効活用の仕組みづくりに加えて専門人材の育成など、多々ある課題を、時には個別に、時には複合的に解決していかなければならない。



【釧路湿原】

国内で最大の面積を誇る釧路湿原国立公園。6,000 年前は海だった言われている。



【幣舞橋に沈む夕日】

バリ島・マニラ湾に並ぶ「世界三大夕日」とされる釧路市の夕日

8-4. 【地域連携 DMO】（一社）秩父地域おもてなし観光公社

1. 秩父地域観光概況

埼玉県の秩父地域は、秩父市、横瀬町、皆野町、長瀬町及び小鹿野町の 1 市 4 町からなり、東京、群馬、長野、山梨に接し、山岳・丘陵地帯に囲まれ中央には秩父盆地が位置する地域である。地域の 8 割を森林が占め、荒川の水源を有するなど自然環境に恵まれている。面積は約

892.62 km²と埼玉県の 23.5%を占め、人口は地域全体で 98,509 人である（秩父市 61,864 人、横瀬町 8,258 人、皆野町 9,787 人、長瀬町 7,051 人、小鹿野町 11,549 人：埼玉県推計人口 2017 年 12 月 1 日現在）。

秩父地域への観光入込客数を見ていくと、2015 年 9,395,262 人から 2016 年 9,469,516 人と前年比 74,354 人増となっている（秩父市 5,562,335 人、横瀬町 165,159 人、皆野町 544,163 人、長瀬町 2,696,893 人、小鹿野町 500,966 人：埼玉県 2016 年県内市町村観光入込客数）。参考に同県観光地である川越市の観光入込客数と比較してみると、川越市では 2015 年 6,645,000 人から 2016 年 7,040,000 人と前年比 395,000 人増となっている。前年比増では川越市が上回るものの、入込客数自体では秩父地域が上回っている。

今回は、一般社団法人秩父地域おもてなし観光公社の事務局長 井上正幸 氏にお話を伺った。

2. 設立経緯

秩父地域 1 市 4 町では、2009 年度から「ちちぶ定住自立圏」が設立され観光連携協定が締結された。2011 年に締結された「ちちぶ定住自立圏共生ビジョン」において、「滞在型観光の促進」「外国人観光客の増加」「秩父まるごとジオパークの推進（2017 年秩父市観光課から事務局移管）」「地域ブランドの確立と特産品の販売促進」を推進する組織として、一般社団法人秩父地域おもてなし観光公社が組織された。2016 年には日本版 DMO 候補法人、2017 年に日本版 DMO 法人として登録された。

DMO である観光公社は、地域のマネジメントとマーケティングをベースに、行政機関・観光協会・商工会が実施していない事業、そして秩父地域で連携する必要がある事業について取組んでいる。

3. 活動ミッション

観光公社は地域連携をベースに既存の観光協会が実施していない事業を行うことで、観光協会との棲み分けを行っている。観光公社の主な事業である、「ちちぶを旅する地域旅」という着地型旅行商品の販売、「ちちぶ民泊」というホームステイ型の教育旅行、Facebook や Instagram による情報発信、広域レンタサイクル事業、観光ガイドの推進、パンフレット等の作成、秩父ブランド事業を展開することで、「地域の稼ぐ力」を引き出していく。

4. 組織構成・運営形態

観光公社は、1 市 4 町のちちぶ定住自立圏の枠組みの中で組織された地域連携 DMO である。観光公社事務局の上位には理事会があり、会長には秩父市長、副会長には横瀬町長と小鹿野町長、理事には皆野町長や長瀬町長の他、定住自立圏を構成する自治体の観光協会、商工会議所、西武鉄道(株)、秩父鉄道(株)などで構成されている。

5. スタッフ構成・求められる能力

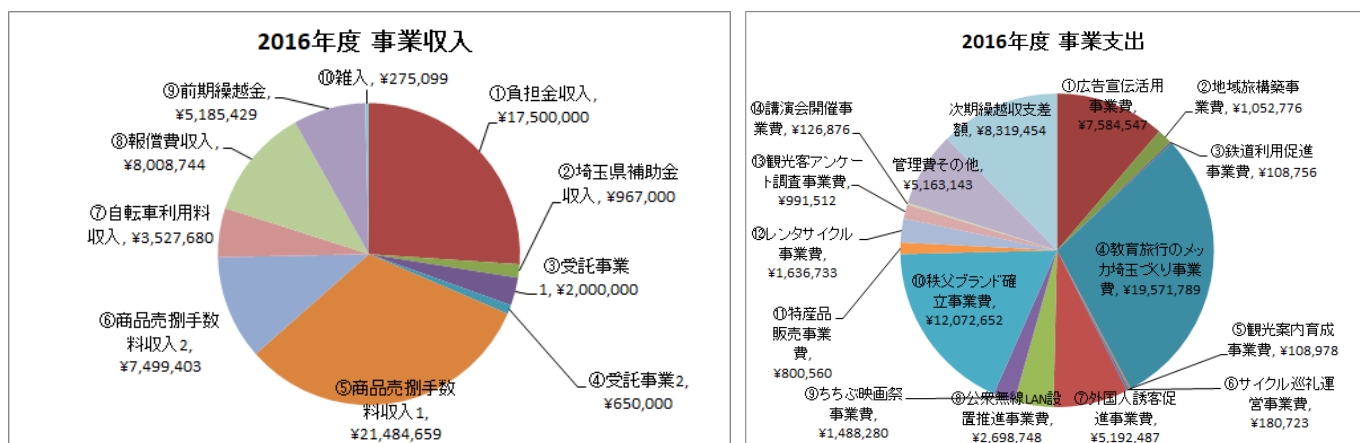
2017 年度は 10 名体制となっており、その内訳は、事務局長 1 名（秩父市）、行政職員 5 名（秩父市、横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町より各 1 名）、プロパー 1 名、臨時 1 名、委託研修 1 名、ジオパーク推進委員 1 名である。男女比は 8 対 2 となっている。

2017 年度にプロパー職員を 1 名雇った。そのスタッフは、公社と複数年に渡り共同事業を行っていた団体（秩父市雇用創造協議会）の職員であり、即戦力になると判断し採用した。

6. 収支

2016 年度の収支状況について見ていく。収入については次表のとおりである。

なお、収入トータル 67,098,011 円と支出トータル 58,778,560 円との収支差額 8,319,451 円については次期に繰越しとなる。



7. 現状で力を入れている活動内容

民泊、インバウンド、着地型旅行、ブランドづくり・地域商社事業に力を入れている。

「ちちぶ民泊」は埼玉県の指針に基づいた教育旅行でホームステイ型民泊となっている。その特徴は、①豊かな自然や文化を生かした体験学習、②家族の一員として田舎暮らしを体験、③信頼ときずなづくり、④安全に配慮した体験学習にある。体験内容は、田植え体験、ぞうり手作り、歌舞伎隈取り体験、ラフティング体験などがある。受入実績は 2014 年度 2 校 382 人、2015 年度 5 校 839 人、2016 年度 9 校 1,265 人と伸び続けている。最近では台湾からの教育旅行が多いという。

「着地型観光商品」の造成・販売では 92 商品、年間売上約 200 万円となっている。

「地域商社 LOVE CHICHIBU 事業」は、観光公社に地域商社の機能を持たせようとするもので、地域資源をブランド化し、生産・加工から販売まで一貫してプロデュース、地域内外に販売していく。これによって地域内経済循環や稼ぐ力を高めていく。横瀬の紅茶、秩父ちちみふろしき、TSUMIKI、秩父源流水のゼリーなどが紹介されている。

続いて、秩父地域の誘客ターゲット層について見ていく。

第 1 ターゲットを首都圏在住の 20～40 代の新規女性観光客としている。秩父地域は 10 回以上のリピーター層が多いため、新規顧客開拓が課題となっている。しかし、西武鉄道(株)による CM 効果や、女性の小旅行を目的に作成した情報誌「ことりっぷ」により、ターゲットは確実に増えているという。

第 2 ターゲットは関西圏や台湾からの修学旅行生である。民泊事業が修学旅行を対象にしていることは前述のとおりである。関西圏からは、修学旅行先が東京となるため近場の田舎体験ができる場所として PR し誘客を図っている。

第 3 ターゲットは台湾、フランス、アメリカ、タイの新規 20～40 代を中心とした外国人観光客である。インバウンドについては後述する。

8. 地域資源の活用事例

首都圏でも自然が豊かな秩父地域では、武甲山やジオパーク秩父、長瀨岩畳などの自然観光資源に恵まれる。そのような資源を活かした羊山公園の芝桜まつり、秩父三大氷柱（三十槌、尾ノ内、あしがくぼ）、長瀨川下りなどのイベントやアクティビティも充実している。また文化観光資源では、秩父三社（秩父神社、三峯神社、宝登山神社）、秩父札所 34 か所が有名である。さらに日本三大曳山祭の 1 つ「秩父夜祭」の屋台・鉦が、2016 年にユネスコ無形文化遺産「山・鉦・屋台行事」に認定され、集客の大幅増につながっている。近年ではアニメ『あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない。』の舞台にもなり、聖地巡礼などでも注目を集めている。

9. インバウンドに向けた取組み

ターゲットを台湾、フランス、アメリカ、タイとしている。ターゲットの選定は「秩父インバウンド政策コア会議」の意見を反映している。この会議は観光公社を事務局として、西武鉄道(株)と綿密の打ち合わせをしながら運営しており、民間業者も出入りが可能な柔軟な場、担当者レベルの活発な意見交換が可能なプラットフォームとして機能している。

台湾への取組みは教育旅行に力を入れている埼玉県の意見を、タイについては宿泊事業者の意見を、そしてフランスについては酒造事業者の意見を反映している。観光公社としては、民間事業者などを後押ししていくことが推進力につながると考えている。

インバウンド向けの取組みとしては、上記 4 か国の WEB やパンフレット作成、英語での Facebook、飲食店メニューの多言語化、英会話スクール、英語ガイド養成、外国人観光案内所（カテゴリー 1）、海外テレビ番組のロケ支援、Wi-Fi 整備（鉄道各駅、旅館、商店街など 40 か所）、魅力発見ツアー、秩父夜祭屋台曳きツアーなどを実施している。

10. 観光客と住民との関係性

現状では、観光客と住民との間で軋轢などは生じていないと認識している。

11. 評価方法・KPI の統計データ

収集しているデータは、①1 人あたり旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率、②延べ宿泊者数、③WEB サイトアクセス数、④Facebook「いいね！」数（10,408 人 2017 年 10 月 31 日時点）、⑤入込観光客数（外国人含む）などである。①と②は必須 KPI となり、②を滞在型観光の指標としている。④は観光公社設立当初から最も活用している SNS であり、住民からの反響も大きい。

1 人あたり旅行消費額は、2015 年度 4,452 円から 2016 年度 4,754 円に上昇している。来訪者満足度も 2015 年度 75%から 2016 年度 79%に上昇した。また、リピーター率は 2016 年度 75.6%と高い状態を維持している。延べ宿泊者数は、2015 年度 454,322 人から 2016 年度 468,544 人と上昇している。その他にも WEB サイトアクセス数（2015 年度 202,346PV→2016 年度 214,666PV）、Facebook「いいね！」数（2015 年度 7,645 回→2016 年度 9,845 回）、農泊利用者数（2015 年度 839 人→2016 年度 1,265 人）などいずれの指標も伸びている。

続いて、データの収集方法を見ていくと、①の旅行消費額は地域内 6 か所（秩父観光情報館、道の駅ちちぶ、横瀬町ブコーさん案内所、道の駅みなの、長瀨町観光情報館、道の駅両神薬師の湯）に業務委託し 2016 年度からヒアリング調査を実施している。また 2017 年度から DMO ネットを利用したウェブマーケティングも組み合わせている。実地のヒアリング調査とウェブ調査によって偏りのないマーケティングを目指す。②の延べ宿泊数は秩父旅館業協同組合に依頼して収集している。③の WEB サイトアクセス数はグーグルアナリティクスに登録して DMO ネットに情報集約している。④の Facebook「いいね！」数は直接情報収集が可能で日々の動向を確認できる。⑤の入込観光客数は 1 市 4 町の観光担当から情報収集するほか、外国人観光客数集計を観光案内所に依頼し収集している。

また、平成 29 年度にモデル事業として実施した、DMO ネットを活用した WEB マーケティングも継続し、対面と WEB を融合させ、マーケティングも強化していくことも検討している。

最終的な統計データの評価は、定住自立圏共生ビジョンに適っているかどうかを基準となる。

(1) 必須KPI

指標項目	単位	内訳	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
●旅行消費額 (一人あたり)	円	国内客	4,452	4,754	4,800	4,850	4,900	5,000
		外国人	-	5,537	5,600	5,650	5,700	5,800
●延べ宿泊者数	人	国内客	454,322	468,544	475,000	480,000	490,000	500,000
		外国人	4,089	4,752	5,000	5,200	5,500	6,000
●来訪者満足度	%	国内客	75.0	79.0	80.0	82.0	83.0	85.0
		外国人	80.0	86.0	86.0	86.0	86.0	87.0
●リピーター率	%	国内客	-	75.6	75.8	76.0	76.5	77.0
		外国人	-	26.1	28.0	30.0	35.0	40.0

(2) その他の目標

指標項目	単位	内訳	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
●WEBサイト アクセス数	PV	国内客	202,346	214,666	220,000	230,000	250,000	260,000
		外国人	3,156	6,096	7,500	8,500	15,000	20,000
●Facebook 「いいね！」数	人	国内客	7,645	9,845	11,000	12,000	13,000	15,000
		外国人	-	411	600	800	1,000	1,200
●入込観光客数	千人	国内客	9,283	9,582	9,700	9,800	9,900	10,000
		外国人	480	600	800	1,000	1,200	1,500
●農泊利用者数	人	国内客	839	1,265	1,500	1,700	2,000	2,500
		外国人	0	96	120	150	200	250

12. 課題・展望

都心に近いことから日帰り客が多く、宿泊者は全体の1割程度に留まっている。宿泊施設は、地域内に広く分布しており、中心市街地に82か所、収容人数は全体で約3,000人、チェーンのホテルは少なく、中小規模の旅館や民宿が多い状況である。滞在型観光は観光消費額が伸びることから力を入れていきたいという。また、リピーター率が75%程度と高いことから、今後の新規訪問客開拓が課題となっている。

13. その他 (MICE について)

ハイシーズンは春季で、羊山公園の芝桜など花を目当てに観光客が訪れる。一方のオフシーズンは冬季である。平準化を図るためにMICEの活用や、秩父三大氷柱やイチゴ狩りなど地域資源を使った誘客に注力している。

14. 終わりに

秩父地域は、そのコンセプト「ちかいなか秩父」の都心から程近い自然豊かな田舎、または「秩父散歩旅(ちちんぶいぶい秩父)」の首都圏から散歩のように女子や外国人観光客が気軽に訪れることができる観光地として認識され始めた。

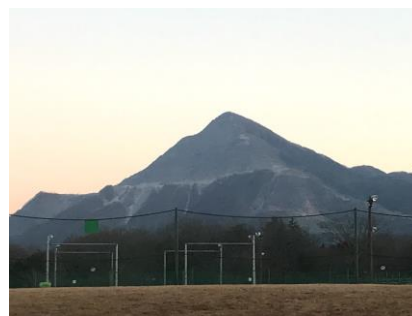
観光資源や特徴に乏しいと言われる埼玉県の中で、秩父地域は、東京から程近い場所にあり、豊かな自然環境、それを活かしたアクティビティ、古くから受け継がれる秩父札所や秩父夜祭などの文化遺産、ウイスキーやメープルなど食の新たな地域ブランドといった、多彩な魅力を

發揮している。観光資源が幅広くカバーされているため、現在のメインターゲットである首都圏在住 20～40 代の新規女性観光客やインバウンドにも「刺さる」だけのものが揃っている。また、埼玉県の面積の約 23.5%という広大なエリアをカバーしていることから、民泊などを利用した周遊滞在型観光への可能性も十分考えられるだろう。何より東京からのアクセス性の高さは大きな武器であり、今後の誘客状況に注目したい。



【秩父神社】

秩父神社の祭礼「秩父夜祭」がユネスコ無形文化遺産に認定され世界からも注目される。



【武甲山】

「秩父夜祭」と関係深い秩父のシンボルであり、セメントの原料となる石灰岩の採掘で有名である。

8-5. 【地域連携 DMO】(株) 南信州観光公社

1. 南信州観光概要

南信州地域とは、長野県飯田市を含めた 14 市町村（松川町、高森町、阿南町、阿智村、平谷村、根羽村、下條村、売木村、天龍村、泰阜村、喬木村、豊丘村、大鹿村）で構成される地域である。

南信州地域の観光客数は 2015 年度 3,864 千人、2016 年度 4,294 千人、2017 年度 3,855 千人である（2017 年度観光地利用者統計調査）。2016 年度は飯田市にある元善光寺御開帳による大幅増加となったため、2017 年度は減少しているが、7 年に一度の御開帳を除くと 3,800 千人規模で推移しているのが現状である。

(単位：千人)

区分	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
延宿泊者数	3,939	3,864	4,294	3,855

▲南信州地域の延べ宿泊者数の推移（長野県観光地利用者統計調査から引用）

南信州地域の観光資源は、自然観光が中心であり、農林業体験、農山村交流・田舎の生活体験、一本桜、霜月まつり、くだもの狩り、水引工芸、りんご並木、天龍峡、天竜川下り、下栗

の里等がある。宿泊施設は域内に飯田市中心市街地 17 施設、郊外 9 施設、天龍峡 7 施設、遠山郷 10 施設、下伊那郡主要 30 施設ある。さらに、区域までの交通、域内交通として高速バスや JR も整備されている。

しかし、南信州地域の観光の特徴は、「体験旅行」のコンテンツが多様な点である。市町村の枠組みにとらわれず、地域で連携しながら様々な分野での“ほんもの体験プログラム”を提供しており、自然体験教室や林間学校、修学旅行といった「教育旅行」を核としている。たとえば、「天竜川ラフティング」や「溪流釣り」、「乗馬体験」といった自然を活用したアクティビティだけでなく、「そば打ち体験」や「五平餅づくり」などの味覚体験をはじめ、年間に 1~2 の新たなプログラムを生み出している。このように各種体験の多様性が魅力の 1 つとなり、「感動体験南信州」として唯一無二のブランドが形成されている。

今回は、(株)南信州観光公社・代表取締役社長の高橋充氏にお話を伺った。

2. 設立経緯

同社の設立経緯を把握するにあたり、「通過型観光」からの脱却が 1 つのキーワードとなる。1995 年のデータによると、南信州地域の観光入込客数は県全体の 3 割を占めているものの、宿泊は 2 割未満、観光収入は 140 億円で典型的な「通過型」の地域であった。同年、飯田市商業観光課が中心となり「通過型」から「滞在型」への転換を図るため、自然体験教室や修学旅行といった「ほんもの体験」や「体験教育」をコンセプトとした「教育旅行」を主軸に観光事業の舵を切った。翌年の 1996 年に学校宛にパンフレットの送付や大手旅行会社等への積極的な営業活動の結果、2000 年には 71 校の学校を受け入れた（1996 年当時は 3 校の受け入れ）。

受け入れの時期が 5~6 月に集中するため、市内だけでなく広域で受け入れる体制をつくる必要があったことや、1998 年に農家へ民泊を組み込む「宿泊型」教育旅行の事業拡大に伴い、2001 年には飯田市及び周辺 4 村、JA みなみ信州、信南交通をはじめとした地元企業 10 社や各種団体からの出資による第 3 セクター「株式会社南信州観光公社」（資本金：2,965 万円）が設立された。現在では、15 市町村（南信州地域 14 市町村に中川村を加えた構成自治体）と 16 事業者が出資者となり同社が運営されている。



▲ (株)南信州観光公社の実施体制図 (日本版 DMO 形成確立計画より作成)

3. 活動ミッション

15 市町村と 16 事業者が相互に連携し、地域の自然や歴史を共に楽しんでいく体験である“ほんもの体験”や“体験教育”をコンセプトとし、「これらの体験活動を通じて様々な交流を生み、地域住民の様々な思いを伝えること」を活動ミッションとしている。

4. 組織構成・運営形態

前述のとおり「株式会社方式」をとっている。「株式会社方式」の特徴は、法人の所有と経営の分離によって、効率的な事業運営を追求できることである。出資者と運営者を分離することで、運営を経営のプロに委託することになり、出資者は優秀な経営者に会社の運営を委ねることができる。

資金調達という点でも金融機関からの借り入れなども相対的に容易になると同時に、金融機関の債務保全などを目的としたモニタリングの対象となることで、より透明性の高いファイナンスが導入される。現在では単年度売上高約 2 億円を達成、3,000 万円の粗利を計上するなど、行政等の補助金に頼らない「独立採算」による経営で自走している団体の 1 つである。収支の詳細は後述する。

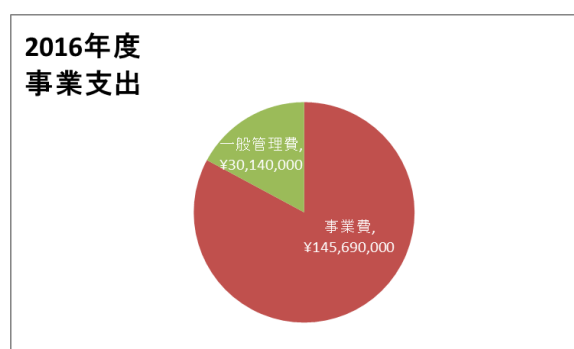
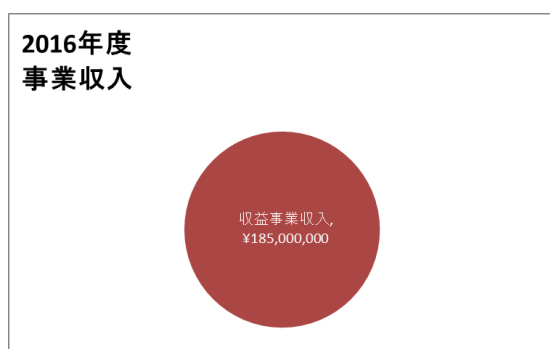
5. スタッフ構成・求められる能力

現在は職員数 4 名であり、発足当時から人数に変動はない。発足当時は代表取締役社長を飯田市長、支配人として大手旅行代理店出身の高橋氏を招いた組織であったが、現在では高橋氏が代表取締役となり、各種データの分析といったマーケティング業務も同氏が行う。

6. 収支

2016 年度の事業収入は 185,000 千円となっており、全額収益事業収入で賄っているため財源は 100% 自主財源である。

2016 年度の事業支出は 175,830 千円となっており、内訳として委託業務費 145,690 千円、一般管理費が 30,140 千円となっている。



7. 現状で力を入れている活動内容

同社では、設立と同時に旅行業 3 種を登録、その後 2004 年には旅行業 2 種を登録し、自社で募集型企画旅行の企画・実施を行うことが可能となった。

2014 年現在では、年間通じて 180 プログラムの多岐に渡るコンテンツの開発・造成に力をいれており、基本的には着地型旅行は受託しているものの、市場マーケットへの募集型企画旅行は販売していない。その理由として、「教育旅行」に関しては、学校への営業、旅行中のコンダクター業務などは、旅行会社に任せ、地域に入ってからオペレーション業務に徹底しなければ、現在の体制では対応できないことが挙げられる。もう 1 つの理由として、個人客を対象とした旅行商品開発と販売事業は、手間暇がかかるため、現在の体制ではリスクも高くなるということが挙げられる。

このように地元に住む人がガイドとなって“ほんもの体験”や“体験教育”を提供することを活動理念としている同社にとって、「体験型観光」や「教育旅行」といった専門分野のコンテンツ造成に特化していることは、市場の変化に柔軟な対応ができるという点において強みとなる。

これら特化した分野で 180 以上あるコンテンツのなかから、特徴的な活動内容を「自然体験」と「味覚体験」と、これら先進事例を学ぶ「視察・研修」の三種類に大別し下記のとおり紹介していく。

(1) 「自然体験」に関する取組み

年間 1~2 のペースで生み出される新たなプログラムは、地域住民との何気ない会話や体験観光の参加者、インストラクターの声から生まれる。それら現場の声を汲み取り、地域の農家や商工業者と協力してプログラム化される。代表的な「自然観光」として、乗馬牧場のバックアップによる本格的な「乗馬体験」や、地元設立の会社や NPO 法人と協力した「ラフティング体験」「溪流釣り体験」「桜守の旅」「農家民泊」などが例として挙げられる。

(2) 「味覚体験」に関する取組み

南信州地域の地域おこし団体や地元の農家、地元のお母さん方が主体となる特産品加工グループと連携した「そば打ち体験」や「五平餅づくり体験」が特徴的である。このように地元の事業者や市民が連携して“ほんもの体験”を提供していることが特出すべき点と言える。

(3) 「視察・研修」に関する取組み

同社が取組んできた施策や体験観光のノウハウは、全国の行政機関や各種団体から注目を集めており、視察や研修の申し込みが多いため、それらに対応したプログラムを用意している。例えば、「体験観光や設立経緯などに関する研修コース」や「体験プログラム受け入れ先との意

見交換コース」、「体験プログラムの実体験」といったかたちで講演や座学のみならず実際に現場で活動している方々との意見交換や交流の場を設け、実践に重きを置いた内容となっている。

8. 地域資源の活用事例

上記のとおり、「自然体験」や「味覚体験」、「視察・研修」といった三つの分野で、地元の資源である「自然」や「地域人材」を活用したコンテンツを造成している。

その中でも代表的な着地型旅行商品の一つとして、地元ガイドとめぐる桜鑑賞ツアー「桜守の旅」が挙げられる。本商品は、樹齢 300 年以上の桜を「桜守」と称する地元ガイドとめぐり、桜に関する歴史や生活との結びつきを、保存の取組みなども併せて解説するツアーである。約 2 時間の着地型ツアーであり、開花状況によってコースが変わることから、南信州全域が対象となる人気コンテンツの一つである。

また、「農家民泊」も代表的な商品の一つである。これは農家の暮らしや農作業を普段生活に説明を加えるかたちで「実際の農家の暮らし」を体験できるもので、小学校から大学、起業といった幅広い組織から 1 団体につき 10 名ほど受け入れている。地域内宿泊施設との併用を受け入れ条件とし、その他の観光産業への波及効果を高めるなど、地域内にお金が還流する仕組みを構築している。なお、現在では「農家民泊」を含む「農林業体験」の数が全コンテンツの 6 割を超えている。

9. インバウンドに向けた取組み

長野県全体の統計を見ると、平成 28 年の外国人延宿泊者数調査で把握した数値（実数）は、862,680 人泊（前年比 21.8%増加）となり、平成 11 年の調査開始以来、過去最多となった。地域別では、台湾が 241,815 人泊（対前年比+37.7%）と最も多く、次いでオーストラリア 137,673 人泊（同+7.3%）、中国 94,832 人泊（同+6.3%）の順となり、アメリカ、ロシア、ベトナムを除く各国は、前年に比べ増加した。宿泊月別では、1 月が 136,661 人泊と最も多く、次いで 2 月（117,448 人泊）、4 月（100,485 人泊）の順となった。

南信州地域の中でも飯田市に限って数値を見ていくと、インバウンドの延宿泊数は、長野県全体の 0.3%（2,688 人泊）に過ぎず、国内有数のスキーリゾートとしてインバウンドから高評価を得ている白馬村では 12.1%（104,226 人泊）、野沢温泉村では 10.1%（87,150 人泊）であり、長野県のインバウンドの増加に大きな影響を与えているとは言えない状況である。

同社のインバウンド対策は、これまで積み重ねてきた事業を継続して行うことであり、最近ではアジア圏のインバウンドが多くなっているものの、団体旅行をメインとして取り扱っているため、近年の一般的な観光地のような FIT に特化した取組みは行っていない。

10. 観光客と住民との関係性

前述のとおり、地元に住む人がガイドとなって“ほんもの体験”や“体験教育”を提供する

など、地元住民との協働によってプログラムの造成・実施がなされている。現状では観光客と住民の間で問題は発生しておらず、地域の基幹産業として確立している。

11. 評価方法・KPI の統計データ

(必須 KPI)

指標項目 (単位)	2013 年度 (実績)	2014 年度 (実績)	2015 年度 (目標)	2016 年度 (目標)	2017 年度 (目標)	2018 年度 (目標)
旅行消費額 (百万円)	10,213	9,593	9,593	9,740	9,680	9,720
延べ宿泊数 (千人泊)	792	783	783	790	789	792
来訪者 満足度 (%)				今後データを収集予定		
リピーター 率 (%)						

(その他の目標)

指標項目 (単位)	2015 年度 (実績)	2016 年度 (実績)	2017 年度 (目標)	2018 年度 (目標)	2019 年度 (目標)	2020 年度 (目標)
体験教育旅行による地域への直接的経済効果 (千円)	341,000	294,500	299,500	380,000	330,000	350,000
体験教育旅行受け入れ 団体(団体)	96	76	81	100	90	95

同社では、研修事業の宿泊客数や研修参加者数など、DMO 申請前から蓄積していたデータを基にして KPI を設定している。必須 KPI の 1 つである「来訪者満足度」や「リピーター率」については、今後データを収集していく予定である。

12. 課題・展望

これまで「体験型観光」や「教育旅行」といった専門分野のコンテンツ造成に特化してきた

ことにより、国内個人観光客や FIT の客数が少ないため、個人観光客をどのようにして伸ばしていくかが課題となる。インバウンドだけでなく、国内においても観光の体系が変わりつつある昨今、どのようにして時代の流れに対応していくかが求められている。また、集客手段という点での SNS の活用等に留まらず、「学びたい人」の誘客が今後のカギとなる。

13. その他（定住自立圏の形成）

南信州地域では、2009 年から飯田市と周辺 13 町村で「定住自立圏」を形成している。定住自立圏とは、中心市である飯田市と周辺町村が一对一の協定を締結することを通じて形成される圏域である。協定で定めた分野・事業等に共同して取り組むこと等により、地域を活性化させるための新しい地域連携のかたちを、広域での連携として強固にしていった。つまり、同社の設立といった観光分野に留まらず、同地域では医療・福祉、教育・産業といった広域での役割分担を追求し、連携を強める先進的な地域である。

14. 終わりに

現在では、15 市町村と 16 事業者が出資者となり「官民連携・広域連携」により事業が広がりを見せているが、設立当初から現在の規模の連携が成立していたわけではない。1994 年に飯伊広域行政組合が発足し、1999 年に南信州広域連合を設立、域内担当課長会議を飯田市主催で開催し、各市町村とで情報の共有を行いながら広域連携の可能性を探っていた。その結果、すべての市町村から合意を得ることはできず、賛同した一部の市町村と地元民間企業との出資により同社を設立し「教育旅行」の誘致に舵を切ったのである。

この手法を JTB 総合研究所・中根裕氏は「この指とまれ方式」と呼称しているように、まずは「小さくはじめていくこと」が新しい施策の立案には必要不可欠と言えるだろう。同社設立後、受け入れ先の農家や民間団体で市町村の垣根を越えたネットワークを拡げていき、賛同者だけで官民が連携しながら事業を行っていくことで、現在のような「官民連携・広域連携」体制の構築に繋がっている。

また、商品の所有に価値を見出す消費傾向の「モノ消費」から、体験に価値を見出す消費傾向の「コト消費」へと変わりつつある近年の観光業界において、当時から続く同社の取組みは一歩先を行った施策である。地域にそのままある資源を見つけ出し、観光資源として磨き上げ“ほんもの体験”の提供をコンセプトとしたコンテンツの造成に力を入れてきたことにより、現在では 180 をも超える観光コンテンツが誕生している。「教育旅行」や「研修旅行」に力を入れてきた同社は、「教育旅行」のトップランナーとしての地位を築いている一方、FIT をはじめとした「個人旅行客」に対する伸びしろは大きい。現状、大きな数字の伸びはないインバウンドなど、今後ターゲティングや施策の構築によって新たな業態への飛躍も期待できるのではないか。



【南信州観光公社入口看板】

気軽に入りやすいように常に扉が開いている。



【南信州観光公社所在建物】

バスの停留所や土産物売り場と同一建物内にある。

8-6. 【地域連携 DMO】(特非) 阿寒観光協会まちづくり推進機構

1. 釧路市阿寒地区の観光概況

釧路市の阿寒地区(旧阿寒町)は釧路市から北西約40kmに位置し、北部は阿寒摩周国立公園に属し、阿寒湖、阿寒湖温泉を有する山岳地帯である。2005年に釧路市、阿寒町、音別町が新設合併して釧路市となった。釧路市の人口は172,391人(2017年12月末日現在、住民基本台帳)であるが、そのうち阿寒地区の人口は4,777人である。

阿寒湖畔にある阿寒湖温泉の歴史は古く、1858年に探検家である松浦武四郎がこの地を踏査した際、既に先住民であるアイヌの人々が利用していた。

阿寒湖周辺には特別天然記念物のマリモが自生することで知られ、阿寒湖の南岸に位置する阿寒湖温泉は、ホテル・旅館をはじめ飲食店やお土産屋が建ち並ぶ道東の温泉街である。周辺には『日本百名山』として有名な雌阿寒岳や雄阿寒岳など登山も楽しむことができ、野生動物のエゾシカ、キタキツネ、丹頂鶴なども生息するなど、大自然の感動を身近に感じることができる。

温泉街の中には、無料巡回バス「まりむ号」が運行されており、各ホテル、ビジターセンター、道内最大級のアイヌコタンなどを結んでいる。

このように、国立公園の豊かな自然やアイヌ文化、そして豊富な天然温泉を有し、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンで三つ星の評価を得るなど、北海道を代表する観光宿泊拠点となっている。

釧路市が実施した観光入込客数の調査結果によると、阿寒地区の観光入込客数は2014年度に1,132千人であったのが、2016年度は1,179千人となり、約4%の増加となっている。一方、訪

日外国人宿泊者数（延べ数）は 2014 年度に 88 千人から 109 千人となり、約 23.9%の増加という高い伸びを示している。

このような状況を受け、観光庁は、2016 年 1 月に、「日本再興戦略 改訂 2015」に基づき、訪日外国人旅行者を地方へ誘客するモデルケースを形成する取組である「観光立国ショーケース」として、金沢市、長崎市とともに釧路市を選定した。今後、観光資源の磨き上げ、ストレスフリーの環境整備や海外への情報発信などの取組に対して、関係省庁が連携した施策の集中投入により支援し、多くの訪日外国人旅行者に選ばれる「観光立国ショーケース」の形成を目指している。

釧路市は、市全体の訪日外国人宿泊者数（延べ数）の目標値として、2015 年度の実績値である約 14 万人から 2020 年までに 27 万人に増加させることとしているが、うち阿寒地区は約 12 万人から 25 万人に倍増することを目標にしていることから、阿寒地区の取組みは、釧路市のインバウンド誘致において重要な役割を担っているといえる。

今回は、NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構（以下、「同機構」という。）の専務理事 山下 晋一氏に話をうかがった。

2. 設立経緯

同機構は別々に存在していた「阿寒観光協会」と「阿寒湖温泉まちづくり推進機構」が、観光振興とまちづくりを一元化し、インバウンド需要の取組みを含めた地域一体となった観光まちづくりを推進することを目的として、2004 年に統合し発足した。（NPO 法人登録は 2005 年）

2002 年 3 月に阿寒観光協会と（財）日本交通公社（現在は公益財団法人）が共同で創設した「阿寒湖温泉活性化戦略会議」が地域住民と一緒に策定した「阿寒湖温泉再生プラン 2010」では、2泊3日滞在できる湖畔の温泉観光地を目指してまちづくりを進めていくことを「共通の目標」とした。同プランの検証等を踏まえ、団体客から個人客へと移り変わっている旅行形態に対応でき得る観光まちづくりへと変貌するためのビジョンとして「阿寒湖温泉・創生計画 2020」を 2011 年に同機構が策定した。

同機構は、「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」をテーマに、アイヌ文化・マリモ・丹頂鶴・雄雌の阿寒岳・阿寒湖などの地域資源を磨きなおし、地域一体型のまちづくりを進めている。また、「東北海道冬の八大祭り」や広域連携の「東北海道バスネットワーク」の運行など、道東全体を視野にいれた交通手段や情報交換の充実などにも努力し、先進的な取組みで実績を上げている。

3. 活動ミッション

前述のとおり、同機構は、活動のテーマを「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」として次の 3 つのプロジェクトに注力している。

(1) アイヌ・ブランド化プロジェクト

①歴史文化ゾーン整備プロジェクト（東北北海道アイヌ文化の発信基地）

アイヌ文化、人、動物などの木彫り製品などを販売する民芸店が並ぶ阿寒湖アイヌコタン（アイヌの人々が暮らす集落）にある阿寒湖アイヌシアター「イコロ」は、日本初のアイヌ文化専用劇場として 2012 年にオープンした。国の重要無形民俗文化財で、2009 年にユネスコ世界無形文化遺産登録された「アイヌ古式舞踊」などを上演し、自然と共存してきたアイヌ文化の芸術性を知ることができる。

また、アイヌアートの町として「イランカラプテ・プロジェクト」と題し、阿寒湖アイヌコタン、商店街空き店舗、ホテルロビーなどのまちなかや遊歩道などにアイヌ文化をテーマとしたアート作品を展示して、アイヌ文化の強力な「見える化」を図っている。

さらには、今後の予定として、カナダ・ケベック州で展開される夜の森でのプロジェクションマッピングエンターテイメント「フォレスト・ルミナ」の導入を目指している。これは、最新のデジタルアートを使い、アイヌ文化を見ながら約 2km に渡って阿寒湖の森の中を歩く体験型観光の試みで、2018 年夏の開業を目指し、世界にアピールする。

(2) 湖と森のブランド化プロジェクト

①マリモ再生プロジェクト

特別天然記念物である阿寒湖の「マリモ」は阿寒地域の重要な観光資源である。阿寒湖に浮かぶチュウレイ島にある「マリモ展示観察センター」では、時間をかけて観察ができ、詳しい生態についても学ぶことができる。しかしながら、マリモは激減しており、住民による保護活動や学術研究が長年にわたり行われてきている。そのような状況を受け、同法人は「マリモ生息環境圏」としてユネスコ世界自然遺産の登録に向けた取組を推進している。

また、マリモとマリモが生息できる自然環境の素晴らしさを、阿寒における保護活動も含めて伝えるため、マリモが生まれる環境や生態の研修と生息地ツアーを人数限定で行う「マリモの生息地を訪れる体験プログラム」もスタートする予定である。

②アウトドア基地化プロジェクト

阿寒湖におけるインバウンドの中心市場である台湾と中国の需要の取り込みを維持しつつ、宿泊数や消費の向上を図るため、香港やシンガポール、そして欧米豪の富裕層の市場開拓を目的に、「アドベンチャーツーリズム」の導入に動き出している。

アドベンチャーツーリズムとは、Adventure Travel Trade Association（世界最大級のアドベンチャー・トラベル・サミットを主催する 1000 会員を有するアドベンチャーツーリズムに関連する機関（以下「ATTA」という。))によると、「アクティビティ」「自然」「異文化体験」の 3 要素のうち、2 つ以上で構成される旅行のことで、アドベンチャーツーリズムの市場は、欧米を中心に約 30 兆円とされている。

阿寒地区はコンパクトなエリアの中にこの 3 つの要素が揃っており、アドベンチャーツーリズムを根付かせることで、阿寒湖温泉の世界ブランド化を目指す。

北海道経済産業局は、2017 年に ATTA のボードメンバー（役員会の理事）の道東エリアへ

の招聘やアルゼンチンで開催された Adventure Travel World Summit に参加してネットワーク構築や顧客誘致・認知度向上を図っている。北海道経済産業局は 2017 年度、(株) JTB 総合研究所に委託し、鶴雅リゾート(株)を中核企業として、道東地域をモデルとしたアドベンチャーツーリズムマーケティング戦略を取りまとめることとしている。

(3) 地域一体型リゾートプロジェクト

①阿寒湖温泉の一体経営

同機構は、阿寒地区の観光まちづくりの受け皿であることから、湖エリア、山岳エリア、商店街など阿寒湖温泉全体のマネジメントを行うこととしている。

②安定財源確保

同機構は阿寒地区の観光まちづくりの財源として、入湯税の引上げについていち早く注力していた。議論のスタートは 2002 年までさかのぼる。旧阿寒町役場の若手職員 10 人で構成する「新しい地方税のあり方研究会」は、座長として釧路公立大学の小磯修二氏を招き、入湯税率の嵩上げ(湖畔再生税)について検討を進め、その結果を提言書にまとめ、旧阿寒町に提言したが、地元住民の合意が得られず実現できなかった。2005 年 10 月の新釧路市誕生を経て、2013 年に入湯税の嵩上げ議論を再開し、同機構と(公財)日本交通公社の共同研究として「独自財源研究会」を設置した(アドバイザーに小磯氏、オブザーバーに行政)。阿寒湖温泉地区の宿泊者に対して実施した入湯税に関するアンケートにおいて約 7 割が賛成であった結果などを踏まえ、釧路市は、2015 年度から 2023 年度までの 10 年間、阿寒湖温泉に集中する国際観光ホテル整備法に基づく登録ホテル・旅館に対して入湯税を 150 円/人から 250 円/人に引き上げる条例改正案(奢侈性の低い宿泊施設は 150 円に低減)を 2013 年 12 月に提案した。税率引き上げに伴う税収は、年額 4,800 万円を見込み、釧路市観光振興臨時基金に積み立ててから、阿寒湖温泉で実施する観光振興事業に対する補助金として活用できる、単年度では終わらない持続的な仕組みづくりを実現した。

また、同機構は、10 割補助ではない補助金によるイベント実施の仕組みの見直しについても着手している。イベント実施に当たっては同機構の内部留保を取り崩して持ち出し分に充てていたが、釧路市と交渉の末、2017 年度までの 5 年間は自己負担なしでイベントができるようになった。2018 年度以降の動きについても注視したい。

③8 万㎡の中心ゾーン開発

同機構は、阿寒湖温泉の中心にある旧ホテル跡地を開発して、駐車場や観光情報発信施設などを設け、商店街に誘導する歩行動線の整備により、国際観光地にふさわしい玄関口にしようとする構想である「フォレスト・ガーデン整備事業」の実施主体ともなっている。入湯税のかさ上げ分を財源として活用して、現在整備が進められており 2019 年の完成を目指す。

上記のミッションが強力に、そして柔軟に実施できるよう、マネジメント・マーケティング戦略を担う DMO と、中核プロジェクトの推進を担う DMC(事業会社)の両輪体制で、加速度的

な事業推進を図ることとしている。もちろん DMO は同機構が担うこととなり、中核プロジェクトの推進や富裕層に対応した利便性、快適性の向上を推進する DMC が新たに立ち上がろうとしている。この両輪体制の構築により、KPI である「2020 年までに訪日外国人客の倍増」という目標を現実に導こうとしている。

4. 組織構成・運営形態

理事長は道東を中心に宿泊施設等 13 施設を経営する鶴雅ホールディングス(株)の代表取締役社長 大西 雅之 氏が務める。観光カリスマ百選にも選定された大西氏は、総理官邸がすすめる「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議(議長:内閣総理大臣)」の有識者委員でもあり、国の観光立国政策における次の時代の新たな目標設定や必要な対応について提言などを行っている。組織内部には、インフォメーションセンター、企画課、総務課の 3 つの組織があり、事業を実際に行うアイヌ文化部、まちづくり部、誘致宣伝部、イベント部などの事業部で構成されている。

5. スタッフ構成・求められる能力

事務局体制は 9 人で、JAL 台湾支店長の経験者など、同機構の活動に精通する民間企業経験者を専従職員として 3 人配置している。また、JTB と電通から 1 人ずつ、そして釧路市役所からの出向職員も含まれる。

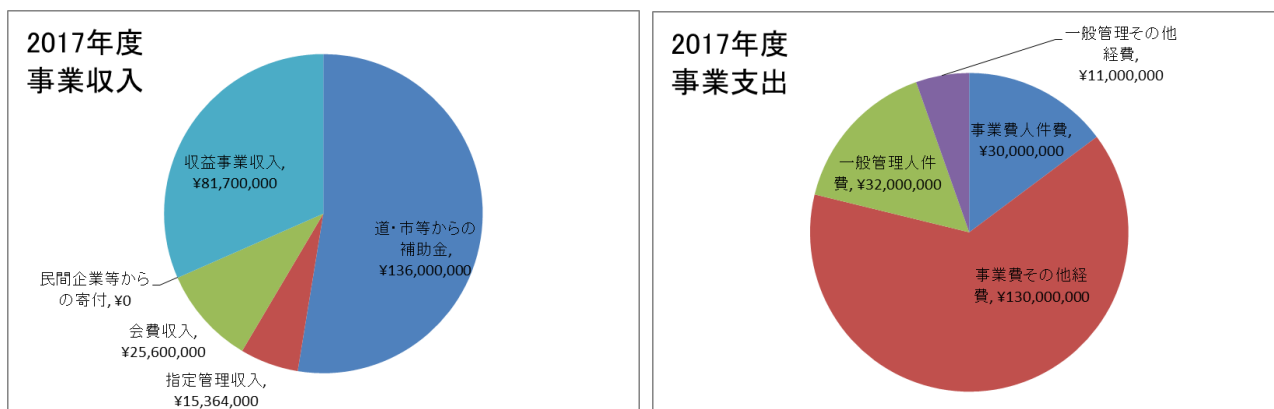
以上のように同機構は、民間会社での豊富な経験と高度な専門人材による的確なマーケティング、ブランディング、そしてプロモーション戦略の策定と確実な実効を重視するとともに、釧路市との連携にも対応したスタッフ構成となっている。

6. 収支

2017 年度予算ベースにける収入については、①北海道・釧路市等からの補助金(136,000,000 円)、②指定管理収入(15,364,000 円)、③会費収入(25,600,000 円)、④収益事業収入(81,700,000 円)となっている。収益事業収入の内訳については、スキー場収入が約 5,000 万円、着地型商品の販売収入が約 1,700 万円を見込んでいるとのこと。また、会費収入が高額であることも特徴である。

支出については、①事業費人件費(30,000,000 円)、②事業費その他経費(130,000,000 円)、③一般管理費人件費(32,000,000 円)、④一般管理費その他経費(11,000,000 円)となっている。

収支の規模は 2 億円を超える。前述のとおり、入湯税の嵩上げによる超過課税分を原資とする「釧路市観光振興臨時基金」を観光地域づくりの財源として積み立てており、同機構の安定的な財源確保の一助となっている。



7. 現状で力を入れている活動内容

同機構は前述に記載のミッションを着実に、そして加速度的に実施している。目標に掲げる「2020年までに訪日外国人客の倍増」は、同機構にとって相当のプレッシャーとなっていると思われるが、その実現に向けては、「広域連携」も視野に入れて力を注ぐ。

釧路市と弟子屈町は、「水のカムイ(神)」を体感できる地域として、官民、産業、地域の枠組みを超えて連携し、観光に訪れる方々がゆっくりと周遊、滞在して、満足いただける魅力ある地域づくりに取り組む「水のカムイ観光圏」を構成し、全国に13ある観光圏の1つとして観光庁に認定されている。

当エリアは3つのカルデラ湖(阿寒湖、摩周湖、屈斜路湖)を有し、更に2つの国立公園(釧路湿原国立公園、阿寒摩周国立公園)を含むエリアは国内で他にはなく、身近に野生の動物(タンチョウ、鷲、白鳥、エゾシカなど)と遭遇することができる、雄大で多様な自然を有する日本屈指のエリアである。

水のカムイ観光圏協議会は、官民合わせ35団体で構成され、同機構の他に一般社団法人釧路観光コンベンション協会、一般社団法人摩周湖観光協会、株式会社ツーリズムてしかがで構成される「観光地域づくりプラットフォーム」が中心となり、観光圏協議会や行政と連携して観光圏整備事業を進めている。

①マーケティング調査

ア. 来訪者調査

国内外からの来訪者の圏域内での観光の実態、満足度とニーズ把握、長期滞在に向けた課題抽出等を、来訪者に聞き取り(対面式)調査を行い、分析する。

② 宿泊サービスの改善・向上、魅力向上

ア. 連泊・滞在化の促進

圏域の連泊や滞在化の促進に向け、ブランドコンセプト「水のカムイと出会える旅へ」～釧路湿原・阿寒・摩周～を体感できる滞在プログラムの研究開発等の成果を活かし、これらを組み合わせたプログラムの企画開発等をめざした調査研究等を行う。

イ. 食物アレルギーや世界からのお客様など多様な旅行者へのおもてなし向上

食物アレルギーや世界からのお客様など、多様化する国内外からの旅行者へのおもてなし向上を図るため、2014年に策定した「食物アレルギーや世界からのお客様など多様な旅行者へのおもてなし向上基本マニュアル」の普及啓発等を行う。

ウ. 国際化対応等整備事業

外国人旅行者等へのおもてなし向上を図るため、決済システム等の実態調査の実施と、その結果を踏まえた整備促進方策の検討等を行う。

エ. ブランドコンセプトを体感する食の研究開発

ブランドコンセプトを体感する食の研究開発として、メニューや認証など多岐にわたる食の取組の中から、当圏に相応しい食の取組の調査研究等を行う。

③ 滞在コンテンツの魅力向上

ア. 観光施設・イベント等のおもてなし向上事業

圏域内の観光施設やイベント等の国際化対応などのおもてなし向上について、実態調査の実施と方策の検討等を行う。

イ. ショッピングの魅力向上事業

国内外から訪れるお客様の圏域内でのショッピングの魅力向上に向けた取組の協議検討等を行う。

④ 移動の利便性の向上（アクセス向上）

ア. バス、レンタカー・観光タクシー等交通の利便性等向上

圏域内の交通の利便性や、交通拠点と滞在拠点間などの荷物等の搬送サービスを含むおもてなしの向上及び国際化対応等を目的とした調査研究等を行う。

⑤ 情報提供の充実

ア. 情報発信の強化

当観光圏の一元的窓口機能を発揮している観光圏ポータルサイトや観光圏アプリのさらなる使い勝手等の向上及び計画的な改良を推進する。

8. 地域資源の活用事例

前述のとおり、特色ある自然、歴史と文化、そして温泉など、阿寒地区には豊富な地域資源が存在し、マリモ展示観察センター、アイヌシアターイコロ、そして阿寒国際鶴センターなど、観光施設は充実している。同機構は、季節に応じて阿寒湖、阿寒川、雄雌阿寒岳などを活かしたウォーキングやトレッキング、カヌーなどの体験型ツアーを企画。また、阿寒湖温泉のアイヌブランドを現代のブランドとして広める事業として、衣料品・雑貨販売「ビームス」の担当者をアドバイザーに迎え「AKAN AINU ブランドプロジェクト（仮称）」を釧路信用金庫と共同で開始した。アイヌ文様を活かした服飾品や置物など新たな商品づくりを目指すという。

阿寒地区には、阿寒湖、オンネトーを中心にした道東方面でカヌーツアーやトレッキングツアーなどの企画、運営を行う「有限会社 阿寒ネイチャーセンター」もあり、多種多様な体験

型ツアーなどを販売している。

9. インバウンドに向けた取組

阿寒地区のインバウンドの現況を確認すると、2016 年度の訪日外国人宿泊客数は約 109,000 人で、2011 年度の約 32,000 人から約 3 倍以上増加している。

2011 年度の外国人宿泊者の国籍別順位は、台湾 (50,747 人)、中国 (24,820 人)、シンガポール (9,589 人)、香港 (33,378 人)、マレーシア (6,000 人) となっており、東アジアが中心となっている。そのうち、ヨーロッパ (イギリス、フランス、ドイツ、ロシア)、アメリカ、オーストラリアを抽出すると、1,097 人から 3,143 人となり、約 3 倍に増加している。

前述のとおり、富裕層によるアドベンチャーツーリスト・滞在顧客が見込める香港・シンガポール、欧州・北米・豪州の市場開拓のため、「アドベンチャーツーリズム」の早期の本格導入に取り組んでいる。

Wi-Fi 整備については、観光圏整備事業や広域観光周遊ルート整備事業により、商店街、アイヌコタン、アイヌシアターイコロなど屋外でのサービス提供を行う。また、交通拠点となるバスセンターやバス車中でもサービス提供も実施しているが、遊歩道など十分とはいえないエリアもあり、継続的に拡充していくこととしている。

阿寒地区における案内標識やパンフレット等の多言語化、観光案内所における英語・中国語の堪能なスタッフの配置、ホテルでの外国人スタッフの配置も積極的に実施し、飲食店でのメニューの多言語化も現在進めている。しかしながら、まだ十分ではないとのことで、さらに多言語化を進めていくようだ。

なお、阿寒湖温泉の中心部にある同機構の事務所は、JNTO 認定外国人観光案内所のカテゴリ 1 (常駐でなくとも何らかの方法で英語対応可能で地域の案内を提供) に位置付けられている。

免税の取扱いについても、ホテルを中心に主要商店などにおいて実施しているが、専用機器の導入等による所要時間の短縮などが課題となっている。

10. 観光客と住民との関係性

現状では観光客と住民の間で問題は発生していない。

11. 評価方法・KPI の統計データ

2016 年 3 月の国による訪日外国人数等の目標の引き上げに伴い、水のカムイ観光圏の目標を見直し新たに設定したことに合わせて、目標数値を修正した。また、観光立国ショーケースや国立公園満喫 PJT 等の国策と連動した取組を推進し、各 KPI を改善し続けることを目標としている。

(必須 KPI)

指標項目	2016 年度 実績	2017 年度 目標	2018 年度 目標	2019 年度 目標	2020 年度 目標
旅行消費額 【千円/人】	37.9 (40.7)	42.5 (63.0)	43.0 (64.5)	43.5 (67.5)	44.0 (70.0)
延べ宿泊数 【千人】	586.1 (109.0)	654.2 (140.0)	680.4 (175.0)	707.6 (212.0)	720.0 (250.0)
来訪者 満足度【%】	12.9 (17.6)	23.5 (25.5)	23.7 (25.7)	24.0 (26.5)	24.3 (27.0)
リピーター率 【%】	52.2 (23.0)	64.0 (9.5)	64.5 (10.5)	65.0 (12.5)	65.5 (13.0)

※ () 内は外国人

12. 課題・展望

釧路市が観光立国ショーケースの認定を受けたことなどを契機として、インバウンドへの取組は加速度的に実施されている。さらに追い風のように格安航空会社 (LCC) のピーチ・アビエーション (大阪) が 2018 年夏に釧路―関西の定期航路開設が決定した。釧路と関西方面を結ぶ路線は、全日空が 7～8 月の夏季限定で伊丹線を飛ばすに限られていたが、同社も道東地域の市場の拡大を見込むものである。

同機構は、北海道唯一の世界遺産でもある「知床」との連携も視野に入れ、国内客に加えて、道内外で急増するインバウンドの更なる取り込みにも期待している。

一方、新青森駅―新函館北斗駅間を結ぶ北海道新幹線が 2016 年 3 月 26 日に開業し、道南地域への観光客のシフトへの懸念もある。更なる多言語化及び二次交通の強化など、受け入れ体制の拡充に向けての課題は山積している。

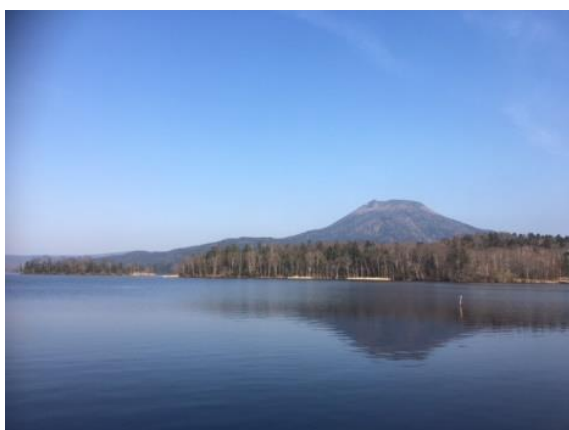
13. 終わりに

同機構の取組は、日本版 DMO を目指す団体にとっては参考となる事例だと言える。ポイントは (1) 外部人材の積極的な登用、(2) 安定財源の確保、(3) DMO 同士の連携の 3 つを掲げたい。

(1) については、他の地域においても取り組んでいるが、1～2 人と少人数であるのに対し、同機構は民間経験者も含めるとその割合が多い。従来型の観光協会から DMO としての役割を果たしていく組織に変革するためには、必要な人材をドラスティックに登用していくことが必要であり、同機構の取組みはそのような変革への近道なのかもしれない。(2) については、入湯税の嵩上げによって、阿寒湖温泉で実施する観光振興事業に対する補助金として活用できる仕組みづくりを実現した。このことは、観光まちづくりに取り組む観光地にとって、観光財源の確保への参考となるものである。(3) については、「水のカムイ観光圏」の事務局的役割と釧路

市内中心部の観光を地域連携 DMO 登録法人である「一般社団法人釧路観光コンベンション協会」が担い、阿寒地区の観光を地域 DMO 候補法人の同機構が担い、そして摩周湖のある弟子屈地区の観光を地域 DMO 候補法人である「一般社団法人摩周湖観光協会」が担うなど、観光圏を担う 3 法人がそれぞれ日本版 DMO の意味を認識し、役割を分担しながら連携して事業に取り組んでいる。このことは、複数の観光地域をもつ合併市町村などの参考にもなり得るだろう。

観光立国ショーケース選定 3 都市の 1 つである釧路市における同機構の役割は大きい、今後の同機構の観光地域づくりを期待してやまない。



【アイヌコタン】

コタンとはアイヌ語で宅地のこと。
民芸品やアイヌ料理のお店などが並ぶ。



【阿寒湖と雄阿寒岳】

阿寒湖の水面に映る雄阿寒岳の逆さ富士。
麓には原生林が広がる。

8-7. 【地域 DMO】(一社) 摩周湖観光協会

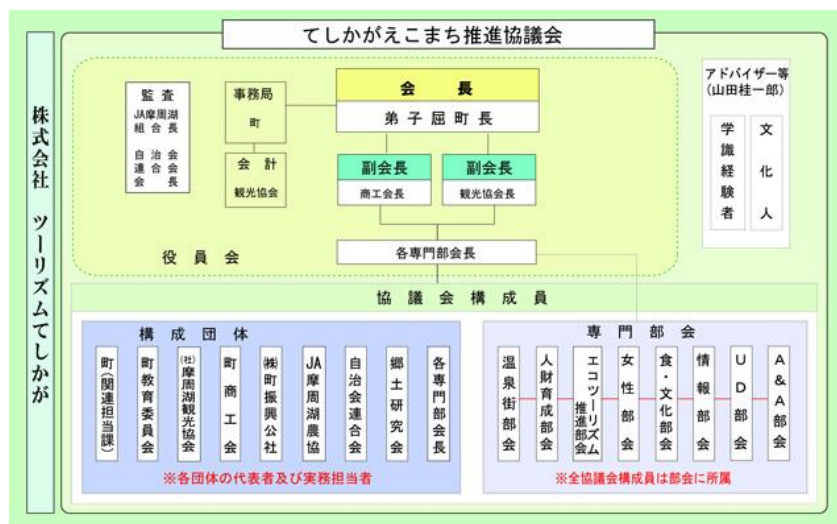
1. 弟子屈観光概況

弟子屈町は(人口 7, 771 人・2015 年 10 月)観光と農業とを基幹産業とし、世界クラスの透明度を誇る摩周湖、世界最大規模を誇るカルデラ湖・屈斜路湖、今もなお火山活動を続ける硫黄山、豊富な温泉など多くの観光資源を抱えている。しかし、宿泊数は 1991 年の 734 千人をピークに減少を続け、2008 年には 356 千人と半減している。これは時代とともに変化する観光形態に対応できていないことが原因と考えられ、今後はこれまでのマスツーリズムから FIT をはじめとした個人観光客へ転換していくことが求められていた。

こうした状況のなか、同町では国土交通省認定の「観光カリスマ」である山田桂一郎氏の講演を契機とし、弟子屈町や観光協会、商工会議所等で意見交換を重ねた結果、2008 年に「てしかがえこまち推進協議会」を設立。同協議会は、「誰もが自慢し誰もが誇れるまち」をコンセプトとし、8 つの専門部会が実働部隊とし、町と観光協会を中心とした構成団体と連携しながら様々な事業を実施している。各部会での活動を重ねる中で、2009 年度には 100%民間出資による地域密着型旅行者「(株) ツーリズムてしかが」を設立するなどして、自然環境に配慮した

「エコツアー」などのプログラムを実施してきた。その結果、2011 年度には第 7 回エコツーリズム大賞の優秀賞を受賞するなど、具体的な成果を出している。このように地元住民が主体となり既存の観光協会は構成団体に含まれるかたちで同協議会を立ち上げ、さらには民間出資で株式会社を立ち上げるなど、官民が連携して観光資源の磨き上げに注力している。

今回は、一般財団法人摩周湖観光協会の参事 館田 康 氏に話をうかがった。



▲てしがえこまち推進協議会 組織図

2. 設立経緯

摩周湖観光協会は、弟子屈町を中心とする地域の観光宣伝、観光客誘致促進、観光施設の整備、観光関係者の資質向上等により、観光事業の健全な発展を図り、町民生活文化の向上及び地域産業経済の発展に寄与することを目的とし、1999年に設立。2008年12月社団法人摩周湖観光協会として法人設立、2013年4月に一般社団法人の認可を受け、現在の一般社団法人摩周湖観光協会へ法人移行している。なお、現在は日本版DMO候補法人として登録されており、体制が整い次第、日本版DMO法人としての登録を目指している。

3. 活動ミッション

2010年に釧路市及び弟子屈町の1市1町で「釧路湿原・阿寒・摩周観光圏」を形成し、2015年度に「水のカムイ観光圏～釧路湿原・阿寒・摩周～」として新たに認定された区域の内、観光圏同様に摩周・川湯地区をマネジメント区域としている。

観光圏の区域は、自然、歴史文化、生活、観光面において一体性を有しており、各地区の官民が連携した一体的な取り組みが必要となってくる。そのため、観光圏エリアを区域とする地域連携DMO法人に登録された「(一社)釧路観光コンベンション協会」や地域DMO法人の「NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構」が連携することにより、一元的な窓口機能を発揮するとともに、国内外に注目される観光地域づくりを活動ミッションとしている。

4. 組織構成・運営形態

前述のとおり一般社団法人方式をとっており、業界団体などの会員からの会費収入や弟子屈町からの補助金を財務の基盤としている。

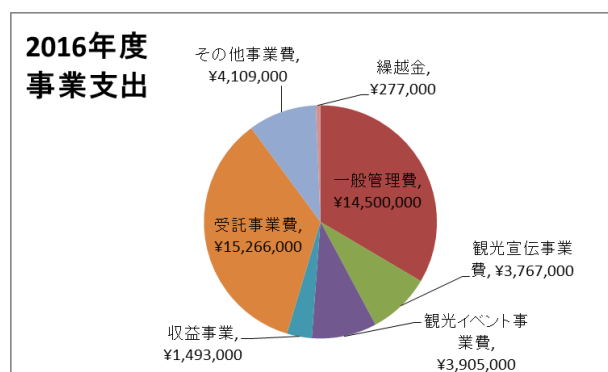
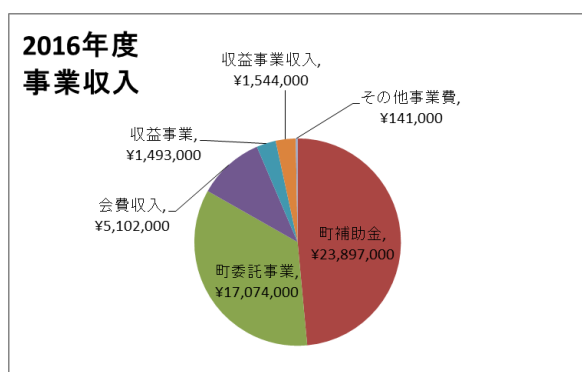
5. スタッフ構成・求められる能力

現在は職員数 6 名で統括、営業、コンテンツ開発、情報収集などを行っている。行政出身者が各統括を務めており、(株) ツーリズムてしかがの代表取締役を経験した民間出身者が会長となり、行政と民間との協働で運営されている。

6. 収支

2016 年度の事業収入は 47,749 千円で、内訳として町からの補助金が 23,897 千円、町から受託事業収入 17,074 千円、会費収入 5,102 千円、収益事業収入 1,544 千円、その他 131 千円となっている。

2016 年度の事業支出は 47,749 千円で、内訳として一般管理費 14,500 千円、観光宣伝事業費 3,767 千円、受入対策事業費 4,429 千円、観光イベント事業費 3,905 千円、収益事業費 1,493 千円、受託事業費 15,266 千円、その他事業費 4,109 千円、繰越金 277 千円となっている。



7. 現状で力を入れている活動内容

同地区における近年の観光客減は、前述のとおり時代とともに変化する観光形態に対応できていないことが原因と考えられ、今後はこれまでのマスツーリズムから個人観光客へ転換していくことが求められている。また、普通旅行者の滞在期間が短く通過型観光地化している点も課題としてあげられる。これらを改善するため、滞在期間の延長を目的に下記の 4 つの取組を検討・実施している。

(1) プログラムに関する取組

人の生活圏に隣接した、すぐそばにある手つかずの自然を活用した「ここだけ、あなただけ」のプレミアムな企画商品を検討開発するとともに、既存プログラムのプレミアム化

を図る取組みを行っている。

具体的には、「(株) ツーリズムてしかが」が企画した旅行商品である「摩周湖星紀行」という星空観察ツアーでは 2016 年度参加者 3,480 人、湖に発生する雲海を観察する「摩周・屈斜路雲海ツアー」では 2016 年度参加者 243 人といった実績を残した人気商品も生まれている。これらの企画が生まれる前までは、展望台のある摩周湖は夜や早朝の利用がほとんどない状態であったが、「ナイトタイムエコノミー」の活性化と宿泊滞在客の増加に寄与する前述の仕組みを作り上げた。これらアウトドア体験のリスクは天候悪化であるが、「摩周湖星紀行」の場合は当日の夕刻まで受付をするなど、FIT に対応するような仕組みを構築した。現在ではほぼ通年催行される弟子屈町を代表するツアーとなっている。また、硫黄山をフィールドとした馬車や馬そりを使ったツアーなど、新しい体験型商品も生まれつつある。

(2) 受入環境整備に関する取組み

受け入れ環境整備の一環として、旅行会社との連携による多言語標記の整備及び電話通訳の導入を検討している。また、広域連携による Wi-Fi 環境整備や食物アレルギー等の対応の普及、各施設に対するセミナー実施によるおもてなし向上など、ハード面にとどまらずソフト面の受け入れ環境を整備している。

(3) 交通に関する取組

個人で訪れる観光客の重要な足となる公共交通網の整備に向けた取組みを広域連携等により推進している。具体的には「弟子屈町公共交通活性化協議会」が、夏季(7月中旬～10月中旬)と冬季(1月下旬～2月下旬)に販売している「弟子屈えこパスポート」といった、各公共交通機関の利用を促したバス乗り放題バスを発行している。この取組みは、世界一と言われていた摩周湖の透明度の低下への危機感が背景にあり、排気ガスによる環境悪化を食い止める「環境保全」と、バス利用促進による「観光振興」を両輪とした「エコツーリズム」の推進に積極的に取り組んでいる。

(4) プロモーションに関する取組

官民連携や広域連携でのプロモーションを実施しており、同時に旅行会社と連携した効果的なプロモーションも実施している。SNS 等を活用した FIT 向けのプロモーションだけでなく、旅行会社等を活用したマスへ向けた広報も重ねることで、より厚みを持ったプロモーションを行っている。

8. 地域資源の活用事例

上記のとおり、「摩周・屈斜路雲海ツアー」や「摩周湖星紀行」では、既存の地域資源である雲海や星空といった「自然」を商品としてデザインしながら活用している。特に夜や早朝の利用が少ない展望台の稼働率を上げ、価値を創り上げることで「ナイトタイムエコノミー」が活性化している点、またそれらを地域内で生まれた地域旅行会社による「着地型旅行商品」とし

て定番化している点が出すべき活用事例である。地域の魅力を再認識し、それらを地域旅行会社により資源の磨き上げを行うといった、地域内に資金が還流する仕組みを作り出しており、地域による観光振興が進められている。その他にも「ホーストレッキング」や「樹氷観察」など、地域資源を活用した企画が生まれており、今後の観光資源の発掘にも多くの期待が寄せられている。

9. インバウンドに向けた取り組み

インバウンドの現況を確認すると、2016 年度の訪日外国人宿泊客数 17,918 人で、前年度 15,063 人から増加（19.0 ポイント増）。訪日外国人宿泊客延数 19,110 人泊で、前年度 15,834 人泊より増加している（20.7 ポイント増）。増加の要因は、上記の自然をはじめとした地域資源を活用した着地型ツアーや、閑散期に開催した冬季のイベント開催が功を奏したと考えられる。

宿泊客の国籍別順位は、台湾（5,072 人）、香港（4,303 人）、中国（3,687 人）、マレーシア（725 人）、シンガポール（662 人）となっており東アジアが中心となっている。宿泊客延数については、台湾（5,227 人泊）、香港（4,410 人泊）、中国（3,919 人泊）、マレーシア（770 人泊）、シンガポール（712 人泊）と宿泊客数と同様の順位となる。

入込客数が多い時期は、5 月から 10 月に多く、平均して 1,800 人を超えているが、インバウンドに限定すると 1 月から 2 月の平均で 2,000 人を超えており、中国の春節などが影響していると考えられる。宿泊客・宿泊客延数の上位に台湾・中国が多くなっているのは、釧路観光コンベンションセンターの事例でも記載のとおり、釧路・摩周湖エリアで撮影された映画の影響が大きいと考えられる。

現在の取り組みとして、摩周湖エリアでは外国語を話せる人材の確保に苦慮していることから、特に入り込みが多い中国語及び英語の電話通訳、メニューや案内表示等の多言語化のサポートを行っている。具体的には、観光協会が札幌の旅行会社と契約し、各観光案内所や宿泊施設、飲食店等で活用している。その他には、外国人利用客が多いところから各公共施設の Wi-Fi 環境の整備を進めているが、パンフレットや施設の案内看板等の多言語化や免税店の拡充など課題は多く残っている。

10. 観光客と住民との関係性

現状では観光客と住民の間で問題は発生しておらず、地域の基幹産業として確立している。

11. 評価方法・KPI の統計データ

<旅行消費額>

2016 年度の旅行消費額の目標値は 36.8 千円、実績値は 41.9 千円（13%増）となっており、そのうち外国人観光客の旅行消費額は目標値が 39.0 千円、実績値が 89.2 千円（128%増）である。

外国人観光客の消費額に引き上げられるかたちで全体の数値も伸びている反面、国内観光客の消費額が減少していると考えられる。なお、2017 年度から 2020 年度にかけては、毎年約 0.4 千円ずつ増というかたちで目標値を設定している。

<延べ宿泊者数>

2016 年度の延べ宿泊者数の目標値は 282 千人泊、実績値は 216 千人泊(30.5%減)となっており、そのうち外国人観光客の延べ宿泊者数は目標値が 15 千人泊、実績値が 19.1 千人泊(27.3%増)である。こちらについても外国人観光客の延べ宿泊者数が伸びており、国内観光客の減少をカバーするかたちとなった。なお、平成 29 年度から平成 32 年度にかけては、毎年 5 千人ずつ増となる目標値を設定している。

<来訪者満足度>

2016 年度の来訪者満足度(大変満足)の目標値は 20.7%、実績値は 18.9%となっており、そのうち外国人観光客の来訪者満足度(大変満足)は目標値が 15%、実績値が 21.8%である。こちらについても外国人観光客の満足度が伸びており、国内観光客の減少をカバーするかたちとなった。なお、2017 年度から 2020 年度にかけては、毎年 0.5%ずつ増となる目標値を設定している。

<リピーター率>

2016 年度のリピーター率の目標値は 64.7%、実績値は 52.2%(23.9 ポイント減)となっており、そのうち外国人観光客のリピーター率は目標値が 9.2%、実績値が 23.0%である。こちらについても外国人観光客のリピーター率が伸びているため、国内観光客の減少をカバーするかたちとなった。なお、2017 年度から 2020 年度にかけては、毎年 0.2 ポイントずつ増。外国人観光客は毎年 1 ポイントずつ増となる目標値を設定している。

(必須 KPI)

指標項目 (単位)	2015 年度 (実績)	2016 年度 (実績)	2017 年度 (目標)	2018 年度 (目標)	2019 年度 (目標)	2020 年度 (目標)
旅行消費額 (千円/人)	36.3 (51.6)	41.9 (89.2)	37.6 (41.0)	38.0 (43.0)	38.3 (46.8)	38.5 (50.0)
延べ宿泊数 (千人泊)	239.5 (15.8)	216.0 (19.1)	285.0 (22.9)	290.0 (29.8)	300.0 (34.9)	310.0 (40.0)
来訪者満足度	24.7 (17.9)	18.9 (21.8)	21.0 (26.5)	21.5 (28.0)	22.0 (30.0)	22.3 (32.0)

(%)						
リピーター率 (%)	5.7 (9.4)	52.2 (23.0)	65.0 (9.5)	65.2 (10.5)	65.5 (12.5)	66.0 (13.0)

※ () 内はインバウンドの数値

12. 課題・展望

上記「9. インバウンドに向けた取組み」、「11. 評価方法・KPI の統計データ」にも記載のとおり、東アジアを中心とした外国人観光客が増加し、消費単価や満足度及びリピーター率も年々上昇している。一方で政治的要因による観光客の急減等、東アジアへ向けた観光戦略に対する懸念は大きい。今後の展望としては、欧米豪からのインバウンドを見据えた観光施策の 1 つとして、阿寒地区・弟子屈地区と連携したアクティビティの充実や多言語対応など対策を講じ、安定した顧客の獲得と同時に滞在期間の延長や消費単価上げが求められてくるであろう。

13. その他

「てしかがえこまち推進協議会」では、年に一回の総会、役員会、専門部会長会議のほか、各専門部会を随時開催している。また、月に一度各専門部会の代表者が集まり情報交換・組織間連携を行う合同専門部会を行うなど、2014 年度は約 50 回の会議を重ね各部会での活動を行っている。

14. 終わりに

弟子屈町の観光振興における特徴は、当該 DMO だけでなく、官民連携組織の「てしかがえこまち推進協議会」や民間出資 100%で設立された「(株) ツーリズムてしかが」といった民間主導の動きも観光振興に大きな影響を与えていることである。地域 DMO は、マーケティング調査による新しい市場の開拓を、民間事業者は質の担保と同時にリピーターの満足度向上を目的とするなど、それぞれの役割を明確にする必要がある。民間事業者は各指標において成果を残している一方、今後の新規顧客の獲得を考えると、当該 DMO におけるマーケティング専門人材の確保とそのための資金調達課題となる。専門人材の確保という点では、「静岡ツーリズムビューロー」では総括責任者（ディレクター）として、マーケティング会社等での経験豊富な専門人材を確保した。そこでは、従来報酬をはるかに超えた年俸を提示することで、外部から専門人材を獲得している。資金調達という点で課題が残るが、1 つの DMO で専門人材を採用するといった手法ではなく、近隣の DMO と連携し、DMO 同士での広域採用を行うことで、自治体や DMO 個々の負担を軽減するなど、従来とは異なった採用方法も検討すべきではないかと考える。

弟子屈町は豊富な自然や食といった「ここにしかない」魅力あふれる観光地である。「地方のダイバーシティ（多様性）を活かし、似通ったDESTINATIONにならないことがまず重要である」と言ったフランス観光開発機構・クリスチャン・マンティ氏の言葉のとおり、地域の

魅力を過去の事例の踏襲によって矮小化することなく、地域で考え行動する「地域力」と外部の専門人材の力の相乗効果により、これまで以上に魅力的な観光地をつくり続けてほしい。



【摩周湖】

ロシア・バイカル湖に次ぐ世界で 2 番目に透明度が高く「霧の摩周湖」としても有名



【神の子池】

水面がエメラルドブルーに見え、神秘的な雰囲気漂わせる泉

8-8. 【地域 DMO】(一社) 金沢市観光協会

1. 金沢市観光概況

金沢市は、人口 466,029 人(2018 年 1 月 1 日、推計人口)の中核市である。近年、増加傾向であるが、2017 年 1 月の推計人口との比較では 143 人の減少となっている。

「金沢城公園」「兼六園」「長町武家屋敷跡」「茶屋街」「寺院群」「近江町市場」等をはじめ、伝統工芸や伝統芸能、食文化など、先人たちが守り、磨き高めてきた金沢の歴史・伝統・文化が個性ある観光資源になるとともに、2004 年 10 月には「金沢 21 世紀美術館」が開館し、日本有数の観光地を形成している。「統計からみた石川県の観光」によると、金沢地域への観光入込客数は 2004 年の 641 万人から右肩上がりに増加しており、特に 2015 年 3 月の北陸新幹線金沢開業で、東京と金沢が 2 時間半で結ばれたことにより、同年 1,006 万人、2016 年 1,034 万人と増加基調を強力に後押ししている。また、東京オリンピック・パラリンピックが開催される 2020 年までに客室数が 26%増加すると見込まれており、新幹線開業による金沢の将来性に着目した新たな建設投資の誘発にもつながっている。

そのような状況を受け、観光庁は、2016 年 1 月に、「日本再興戦略 改訂 2015」に基づき、インバウンドを地方へ誘客するモデルケースを形成する取組である「観光立国ショーケース」として、釧路市、長崎市とともに金沢市を選定した。今後、観光資源の磨き上げ、ストレスフリーの環境整備、海外への情報発信などの取組に対して、関係省庁が連携した施策の集中投入

により支援し、多くのインバウンドに選ばれる、観光立国ショーケースの形成を図ることとしている。

2015 年の金沢市内の月別宿泊者数では、8 月が最も多く 31.5 万人で、宿泊者数が落ち込む冬のシーズンの 12、1、2 月の底上げが課題となっている。閑散期対策として、最も食材が豊富な冬の「食」をテーマに、JR と連携した「金沢冬の旅キャンペーン」事業や、食のイベント「フードピア金沢」の開催等を通して底上げを図っているが、平準化するに至っていない。

金沢市のまちの構造は、金沢城公園の半径 2 km 県内に多数の観光資源や都市機能が集中しているコンパクトな構造となっており、金沢駅からの周遊バスや「まちなり」という貸出自転車（レンタサイクル）が用意されている。

今回は、一般財団法人金沢市観光協会の事務局次長 池田 健 氏と金沢市経済局営業戦略部観光政策課 南 健治 氏に話をうかがった。

2. 設立経緯

金沢市観光協会は 1949 年に金沢市商工会議所内に設立された。2014 年に旅行業の資格を取得するとともに一般社団法人となり、2016 年 5 月に日本版 DM0 候補法人に登録され、2017 年 11 月に日本版 DM0 として正式登録されている。現在、金沢駅構内に事務所を構えている。

3. 活動ミッション

「四季折々、ほんものの日本を五感で発見できるまち金沢」をコンセプトとし、定款において (1) 観光の宣伝及び国内外からの観光客の誘致 (2) 観光施設の整備拡充 (3) 観光資源の保存及び利用並びに開発 (4) 観光土産品の改良及び販売並びに紹介斡旋 (5) 観光事業の調査研究並びに観光意識の普及向上 (6) 他の観光関係機関及び団体との連携 (7) 観光客の利便に関する事業 (8) 旅行業法に基づく旅行業、などを事業として掲げ、金沢市の魅力を高め国内外の人々との交流を促進し、もって産業経済の発展と地域文化の向上発展に寄与することを目的としている。

4. 組織構成・運営形態

理事長は、金沢商工会議所副会頭の中島 秀雄 氏が務める。同氏は石川県と金沢市が MICE 誘致のために出資して設立した (公財) 金沢コンベンションビューローの理事長のほか、北陸・飛騨・信州 3 つ星街道誘客協議会の会長も担うなど、DMO が積極的に活動していくうえで必要な各種関係団体との関係性を構築している。

また、観光協会の会員が約 340 社おり、多種多様な連携の構築と会費収入による財源確保につながっている。

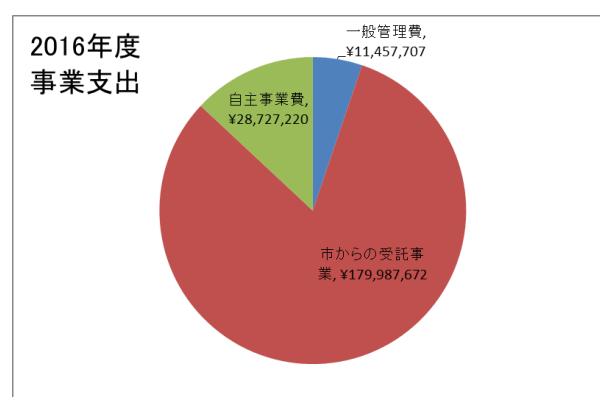
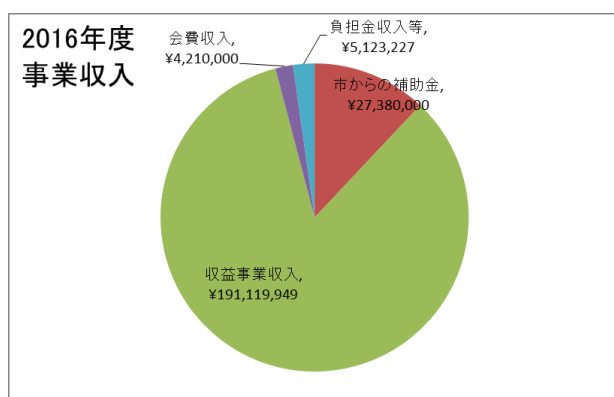
5. スタッフ構成・求められる能力

事務局は7人の職員で構成され、専務理事（兼）事務局長は金沢市役所 0B で企画調整課長や経済局長を歴任した八田氏が務めるほか、(株)JTB 中部から地域の魅力ある素材を活かしたプロモーションに高い能力を持つ人材も登用している。その他に金沢市役所からの派遣職員1人とプロパー3人（正規1、非常勤2）、人材派遣会社からの派遣職員1人で構成している。

6. 収支

2016 年度決算ベースにおいては、①市からの補助金（27,380,000 円）、②収益事業収入（191,119,949 円）、③会費収入（4,210,000 円）、④負担金収入等（5,123,227 円）となっている。市からの受託事業が収入の大部分を占める。独自の財源には「金沢美味」「金沢巧味」というクーポンの売上げも含まれる。観光協会会員を対象として、旅行商品造成につながる意見交換会やマーケティング等に関するセミナーを開催するほか、自ら造成した旅行商品を観光強化公式ホームページへ掲載できる仕組みを構築するなど、会員サービスの一層の充実を通じた新たな会員の獲得等による会費収入の増加を図っている。

支出については、①一般管理費（11,457,707 円）、②市からの受託事業費（179,987,672 円）、③自主事業費（28,727,220 円）となっている。国内や海外へのプロモーションやマーケティング調査、旅行商品開発、受入環境整備事業、観光人材育成事業等の費用にあたる市受託事業費が支出の大部分を占め、収支の規模は約2億円である。



7. 現状で力を入れている活動内容

前述のとおり、「四季折々、ほんものの日本を五感で発見できるまち金沢」をコンセプトとしており、「武」よりも「文」を奨励してきたという江戸時代からの歴史的背景に、これまで磨かれてきた金沢のまちなみや建築物、工芸や芸能、地場の食材を使った食文化等を活かした体験型の旅行商品の開発する「コトの商品化」に注力している。これら商品の充実を通して国内外からの観光客の多様なニーズに応えていくとともに、観光客の滞在期間の長期化や再来訪の促進、ひいては地域の「稼ぐ力」の向上を目指している。

また、金沢と連なる五箇山・白川郷・高山・松本には「兼六園」、「合掌造り集落」、「古い町並」、「松本城」等、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンに3つ星で紹介されたわが国屈指

の観光資源があることから、「北陸・飛騨・信州三ツ星街道」として、一体的なプロモーション活動等を行っている。

本協会事務局内には観光ボランティアガイドの会「まいどさん」の事務局も有しており、観光客の受け入れ態勢を整備している。「まいどさん」は、公益社団法人金沢ボランティア大学校における観光コースの修了生が入会条件となっており、現在 300 人を超えるメンバーが在籍している。「まいどさん」は金沢市内の 3 箇所（金沢市西茶屋資料館、長町武家屋敷休憩館、ひがし茶屋休憩館）に常駐しており、まいどさんの手が空いていれば、少人数のグループに限り予約なしで案内を依頼することができる。その他のエリアや特別な要望がある場合、また 10 人以上のグループは事前に予約することで対応が可能となる。そうしたボランティアガイドの充実、金沢観光の特色の 1 つとして今後も重要となるであろう。

8. 地域資源の活用事例

金沢のこれまで磨かれてきたまちなみや建築物、工芸や芸能、地場の食材を生かした食文化等を活用した事例として、同協会が発行する特色あるクーポンを紹介したい。

1 つ目は「金沢美味」である。これは、金沢市内にある飲食店・和菓子店と連携し、金沢で愛される地元グルメと甘味を割安に選ぶことができる。2018 年度には、夜の魅力を創出・発信し、滞在の長期化に資するため「ナイトバー」のジャンルを追加する。

2 つ目は「金沢巧味」である。これは、和菓子づくりや工芸品づくりの体験と 2 つの和菓子、そして北鉄グループ路線バスに終日乗り降りが自由となる 1 日乗車券がセットとなっている。これらのクーポンは、金沢駅観光案内所のほか、提携するホテルで購入が可能である。

9. インバウンドに向けた取組み

金沢市のインバウンドの現況を確認すると、2016 年の訪日外国人宿泊客数は約 396,000 人で、2012 年の約 108,000 人から約 4 倍となるなど、訪日外国人旅行者の増加率を上回るペースで金沢市を訪れる外国人旅行者が増加している。

2016 年の外国人宿泊者の国籍別順位は、台湾 (93,374 人)、香港 (47,047 人)、中国 (37,230 人)、アメリカ (33,378 人)、オーストラリア (16,145 人) であり東アジアが中心となっている。ただし、発地域別の外国人宿泊者数の構成比をみると、2012 年はアジア 65.7%、欧米豪 26.5%であったものが、2016 はアジア 58.5%、欧米豪 32.1%となったほか、同年次比較における増加率ではアジア約 3.2 倍、欧米豪約 4.4 倍となっており、欧米豪地域からの増加が著しいことがわかる。

それらに対応するため、同協会及び金沢市における代表的な取組は次のとおりである。

(1) 外国人観光案内所

金沢駅観光案内所にて、外国語での総合的な観光案内（JNTO 認定外国人観光案内所（カテゴリ 2：少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐し、広域の案内を提供））のほか、当日宿

泊予約の受付、宿泊先への手荷物配送サービスの受付、市内同行ガイド・通訳の派遣等を実施している。

その他の JNTO 認定外国人観光案内所についても、2017 年 10 月末日現在でカテゴリ-2 が 1 箇所、カテゴリ-1（常駐でなくとも何らかの方法で英語対応可能で地域の案内を提供）が 2 箇所、パートナー施設（観光案内を専業としない施設であっても、外国人旅行者を積極的に受け入れる意欲があり、公平・中立な立場で地域の案内を提供）が 9 箇所整備されている。

(2) 観光ホームページ・パンフレット・マップの多言語化

同協会が運営する金沢市公式観光サイト「金沢旅物語」は、英語、フランス語、スペイン語、イタリア語、中国語（繁体字、簡体字）、韓国語、タイ語の 8 言語に対応しており、パンフレットやマップについても同様である。

(3) 通訳ガイドの充実

2016 年 6 月に金沢市が「金沢氏特例通訳案内士特区」の認定を受け、当該特例通訳案内士の養成を開始し、2017 年 4 月には、金沢市特例通訳案内士のほか、金沢地域で活動する通訳案内士やボランティア通訳ガイド「金沢グッドウィルガイドネットワーク (KGGN)」の問い合わせやガイド依頼のできる検索サイトの運用も開始している。

(4) 「金沢市観光戦略プラン 2016」に基づく外国人観光客の受け入れ環境整備

民間の観光施設、宿泊施設、飲食店、商店街等が行う外国人旅行者の受入環境整備（食事メニュー、看板、パンフレット等の多言語化、トイレ洋式化、Wi-Fi 整備、クレジットカード決済機器の導入等）へ金沢市が補助を行っている。

また、公衆無線 LAN「KANAZAWA FREE Wi-Fi」の整備推進（34 箇所）、商店街共同免税手続きカウンターの充実（2 箇所）、外国人向けの地図や公的サイン及び二次交通案内の充実、文化施設における多言語対応の普及促進などに取り組んでいる。（箇所数は 2017 年 10 月末日現在）

(5) 金沢観光に特化した英会話教材の作成

英会話教材「スピードラーニング」を販売するエスプリライン（埼玉県川越市）と連携し、金沢駅、近江町市場、金沢城公園・兼六園、長町武家屋敷跡界限、茶屋街などでの観光案内場面を盛り込んだ、聞いて学ぶ英会話教材「スピードラーニング金沢観光英会話研修版」を作成。タクシー、ホテル等の観光関連事業者や観光施設に配布するとともに、広く市民向けに複製可として市立図書館での貸出を行っており、外国人観光客に対する市民ぐるみの対応力向上を図っている。

10. 観光客と住民との関係性

北陸新幹線金沢開業を契機とした観光客の急激な増加により、市民の台所でもある近江町市場での買い物がしづらくなったとの不満の声や、交通混雑、騒音、ごみ問題などが見られるようになった。地域住民や商店街振興会などの数々の取組によって改善は図られているが、北陸新幹線金沢開業前の水準に戻ってはいないとの声も聞かれるようだ。こうした地域からは、「宿

泊業や飲食業などは恩恵を受けても、住む人には何の恩恵もない」といった声も聞かれるという。加えて、「暮らすように旅したい」というニーズが世界的に高まっており、住宅宿泊事業法の施行に向けて、民泊の拡大に対する懸念も広がっている。

観光の振興が、住む人、訪れる人の双方にとって、魅力的なまちづくりにつながる仕組みを構築するためにも、宿泊税の導入については、すべての宿泊施設利用者を対象とする京都市の制度を基本として、住宅宿泊事業法に基づく民泊への対応と併せ、早急に検討することとしている。

11. 評価方法・KPI の統計データ

行政との連携による一体的な観光まちづくりを推進するため、2016 年 3 月に金沢市が策定した「金沢市観光戦略プラン 2016」（計画期間：2016 年度から 2020 年度）に合わせ、2015 年を基準年次、2020 年を目標年次とし、同じ指標及び目標数値を採用している。

<旅行消費額>

2015 年を基準値とし、金沢地域の年間入り込み客数の目標値の伸び率と、想定される消費物価指数の情報率より設定

<延べ宿泊者数>

2015 年を基準値とし、金沢地域の年間入込客数の目標値の伸び率より設定

<来訪者満足度>

2015 年を基準値とし、毎年 2.5%増を目指して設定

<リピーター率>

2015 年を基準値とし、毎年 1.0%増を目指して設定

(必須 KPI)

指標項目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
旅行消費額 【千円/人】	678 (678)	697 (-)	717 (-)	736 (-)	758 (-)	780 (-)
延べ宿泊数 【万人】	290.6 (290.6)	269 (308.5)	302 (-)	308 (-)	314 (-)	320 (-)
来訪者 満足度【%】	38.4 (38.4)	41.0 (44.5)	43.5 (-)	46.0 (-)	48.0 (-)	50%以上 (-)
リピーター 率 【%】	55.4 (55.4)	56.5 (57.8)	57.5 (-)	58.5 (-)	59.5 (-)	60%以上 (-)

※ () 内は実績値

その他の目標として、「金沢地域の年間入込客数」「外国人延べ宿泊者数」も採用しており、2020 年次の目標値はそれぞれ 1100 万人、40 万人としている。

(その他の目標)

指標項目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
金沢地域の 年間入込客 数【万人】	1,006 (1,006)	1,024 (1,034)	1,042 (-)	1,060 (-)	1,080 (-)	1,100 (-)
外国人延べ 宿泊者数 【万人】	25.6 (25.6)	28 (39.6)	31 (-)	34 (-)	37 (-)	40 (-)

※ () 内は実績値

12. 課題・展望

北陸新幹線開業による影響検証会議（座長：金沢工業大学教授 水野 一郎 氏）が 2017 年 11 月にとりまとめた報告書では、検証結果を (1) 交流人口の拡大、(2) 経済効果の拡大と雇用の確保、(3) 歴史・伝統・文化など「金沢らしさ」の保全と継承、(4) 外国人旅行者の増加、(5) 市民生活と調和した持続可能な観光振興の 5 つの項目ごとに検証結果をまとめている。

(1) においては、新幹線開業に伴う「首都圏—北陸間」の鉄道利用者数が 3 倍に達するなど交流人口の大幅な拡大などに影響しているが、今後は高校生の進学先や学生の就職先などの人口動態を注視しながら、交流人口の拡大を定住人口の増加につなげていく取組や、交流拠点都市として、量から質へ転換を図り、都市のステータスや拠点性、ネットワークの質を高める取組みについて検討する必要があるとしている。

(2) においては、2017 年 4 月以降で 18 以上の宿泊施設が整備され、客室数が 26% 増加するとの見込みに合わせた、まちの受け入れ力（キャパシティ）の向上の必要性をうたっている。

(3) においては、金沢の食やまちなみの認知度は高いものの伝統工芸などの認知度は低い状況にあるとともに、観光客の集中により、趣や静けさなどの「金沢らしさ」が失われるという懸念を問題視している。

(4) においては、外国人旅行者は増加しているものの、石川県を訪問している割合が全体の 2% に過ぎないことや、認知度が低いことを踏まえ、効果的なプロモーションや受入れ環境の充実、広域観光や中長期滞在の推進など、更なる誘客に向けた取組を急ぐ必要があるとしている。

(5) においては、前述のとおり、観光客の拡大による市民生活への悪い影響を課題とし、市民生活への影響の緩和と観光に対する市民の理解の深化、そして観光の振興が魅力的なまちづくりにつながる仕組みの構築のための宿泊税導入の必要性をうたっている。

13. 終わりに

金沢の観光は、北陸新幹線金沢開業により、大きな転換期を迎えているが、金沢市と金沢市

観光協会は課題を的確に把握して、「金沢らしさ」を重視した観光地域づくりを実践して効果的に対応しているように感じた。今後、観光客の流れを変える可能性のある 2023 年の北陸新幹線敦賀延伸や 2027 年のリニア中央新幹線の名古屋開業に対しても、歴史・伝統・文化など金沢のまちの魅力の更なる磨き上げにより好影響を及ぼすことに期待したい。



【ひがし茶屋街】

ひがし茶屋街では江戸時代の雰囲気を楽しむことができる。重要伝統的建造物群保存地区にも指定



【兼六園】

百万石前田家の庭園として造られた兼六園。四季折々の日本の美を見ることができる。

8-9. 【地域 DMO】(一社) 田辺市熊野ツーリズムビューロー

1. 田辺市観光概況

田辺市は、2005 年 5 月 1 日から田辺市、龍神村、中辺路町、大塔村、本宮町が市町村合併し、「自然と歴史を生かした新地方都市の創造」を基本目標とした、新たなまちづくりを始めている。

田辺市へのアクセスは、飛行機の場合、羽田空港から南紀白浜空港まで約 70 分、南紀白浜空港から田辺市までバスで約 40 分。電車の場合は新大阪駅から紀伊田辺駅まで JR で約 2 時間、バスの場合は大阪駅から紀伊田辺駅まで約 3 時間である。

田辺市の 2016 年度観光入込客数は 3,650,588 人であり、対前年比で 159,499 人減少(−4.2%)。対前年比では落ち込みが見られるものの、2014 年度は 3,699,565 人、2013 年度は 3,618,077 人と堅調に推移している。

次に、日帰り客数と宿泊客数の内訳で見てみる。日帰り客数では 2016 年度は 3,243,161 人であり、対前年比では 123,394 人減少(−3.7%)。宿泊客数では 2016 年度は 407,427 人であり、

対前年比では 36,105 人減少（-8.1%）。観光客入込客総数と同様、年度ごとの増減は見られるものの堅調に推移している。

近年、注目されているインバウンド数については、宿泊客数における外国人宿泊客数の数値において、2016 年度は 30,958 人であり、対前年比で 9,422 人増加（+43.8%）。注目すべき点としては同統計数値における 2013 年度の数値は 5,480 人、2014 年度は 11,852 人であり、大幅な上昇率となっている。後述するが、このインバウンド数の上昇率を支えている一端を一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー（以下「熊野ビューロー」という。）が担っている。

同地が注目を浴びるようになった要因として、2004 年に世界遺産に登録された「紀伊山地の霊場と参詣道」がある。その一部を市域に有する田辺市では、「世界に開かれた観光地づくり」が始まった。その中で核となっているのが、「熊野ビューロー」である。外国人旅行者の中で、彼らがターゲットにしたのは欧米豪の個人旅行者であり、そのニーズに応えるため、熊野ビューローにカナダ人スタッフを起用、海外に向け積極的に PR を行うとともに、地域の奥深い文化や歴史を外国人にとって分かりやすいよう発信している。さらに、英語が話せなくても外国人旅行者を受け入れることができるよう、宿泊施設をはじめとする観光事業者の体制づくりにも取り組んでいる。欧米豪の個人旅行者のために、彼らがここまで取り組むのは、持続的な観光地を目指すという狙いがある。

今回は、熊野ビューローの事務局長 小川 雅則 氏と事務局次長 坪井 伸仁 氏に話をうかがった。

2. 設立経緯

2004 年 7 月 7 日に「紀伊山地の霊場と参詣道」が世界遺産登録、翌年 5 月 1 日に市町村合併が行われてきたが、合併協議の中で、合併後の重点施策の 1 つとして打ち出されたのが「観光グレードアップ・プロジェクト」である。熊野古道の 1 つ、中辺路ルートとその周辺地域が世界遺産の一部となったことで、地域の核となる観光資源を有することになったが、旧龍神村と旧本宮町は観光分野をまちづくりの柱としてきた蓄積があった。そこで合併によるスケールメリットを観光振興に生かし、5 つの旧市町村の観光協会を一本化しようと連絡協議会が立ち上がった。しかし、各観光協会は、旧市町村ごとの歴史的経緯、会員構成の違いにより、その活動内容や人員体制、財政規模も異なり、観光協会に求められる役割も異なるものであった。よって、5 つの観光協会を一本化するのではなく、むしろその独自性を尊重し、新市全体を視野に入れた観光振興事業を推進する組織を設置することにした。こうして 2006 年 4 月に設立され、2016 年 2 月 26 日に日本版 DMO 候補法人に登録されたのが「熊野ビューロー」である。

3. 活動ミッション

観光戦略の基本スタンスとして掲げていることは、①「ブーム」より「ルーツ」、②「乱開発」より「保全・保存」、③「マス」より「個人」、④「インパクト」を求めず「ローインパクト」、

⑤世界に開かれた「上質な観光地に」である。世界遺産登録による一過性の事業を実施するのではなく、「なぜ、当地に文化として根付いているのか」を発信することにより、その魅力を求めて来られる個人旅行者に対して、持続可能で質の高い観光地づくりを目指している。

この観光地づくりを実現するために熊野ビューローが行うミッションとしては、大きく 2 つある。1 つは、文化的魅力を含めた観光地としての魅力を発信するプロモーション活動であり、もう 1 つは、住民および観光事業者に対するワークショップを通じた観光客を受け入れる体制の強化である。

4. 組織構成・運営形態

法人の会員には 3 種（正会員・賛助会員・名誉会員）あり、正会員をもって一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下「一般法人法」という。）上の社員とする（正会員：当法人の目的に賛同して入会した観光に係る法人、団体及び個人）。

理事（5 名以上 15 名以内）および監事の役員は、社員総会の決議によって社員の中から選任、会長、副会長、業務執行理事は理事会の決議によって理事の中から定められ、会長には理事のうち 1 名を代表理事とし、代表理事をもって会長とされる。熊野ビューローにおいては、旧市町村単位に置かれている各観光協会から 2 名が理事として選任されており、地域性に配慮されている。職務執行は事務局が行い、事務局長を長として、総務部、プロモーション事業部、旅行事業部、観光センターの組織を構成し、「各種データの分析・収集」、「プロモーション」、「旅行商品の造成・販売」といった核となる部門には責任者を配置している。

また、田辺市と熊野ビューロー、各観光協会との役割は、次のようになっている。

田 辺 市：観光振興方針策定、施設整備・維持管理、二次交通対策、県・熊野ビューロー・各観光協会との連携事業

熊野ビューロー：海外向け発信を含むプロモーション活動、観光事業者などへの受入体制のレベルアップ事業、旅行手配（後述の旅行代理業務）

各観光協会：地域資源・観光資源のブラッシュアップ、地域イベントの開催

5. スタッフ構成・求められる能力

スタッフの人数は 22 名（プロパー 12 名、出向 4 名、非常勤（パート）6 名）となっている。

そのうち、紀伊田辺駅に設置している観光案内所には、4 名（プロパー 3 名、非常勤（パート）1 名）を配置し、常時 2 名体制で従事している。なお、観光案内所運営においては、市からの委託料として 1,010 万円を受けており、その委託料を財源として 4 名を雇用している。

また、観光案内所スタッフの採用基準には語学力が求められ、特にインバウンドの大多数が英語圏のため、英語力を重要視してスタッフに採用している。

6. 収支

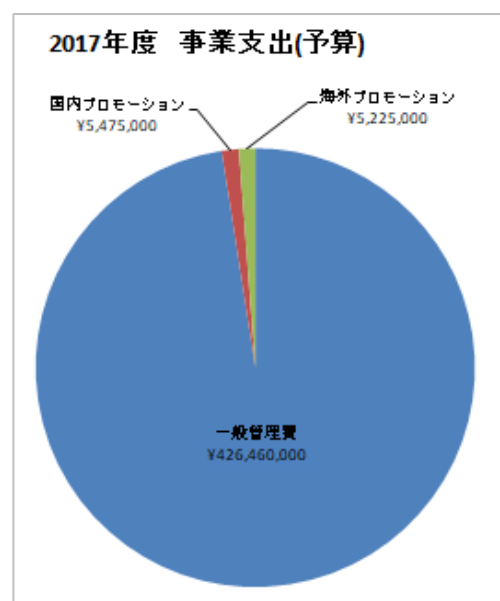
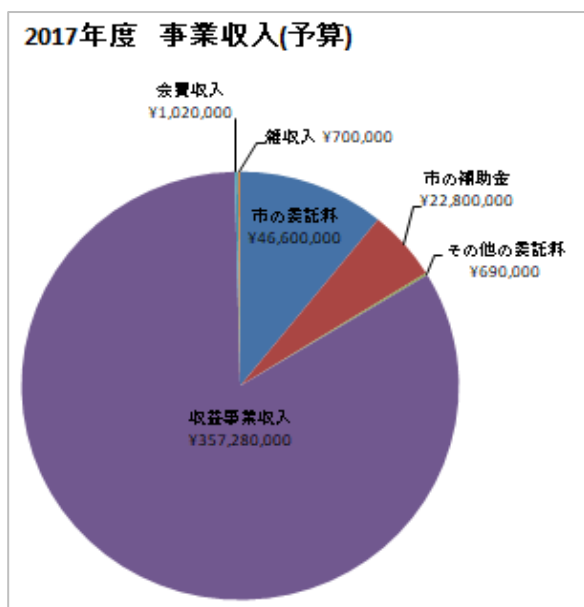
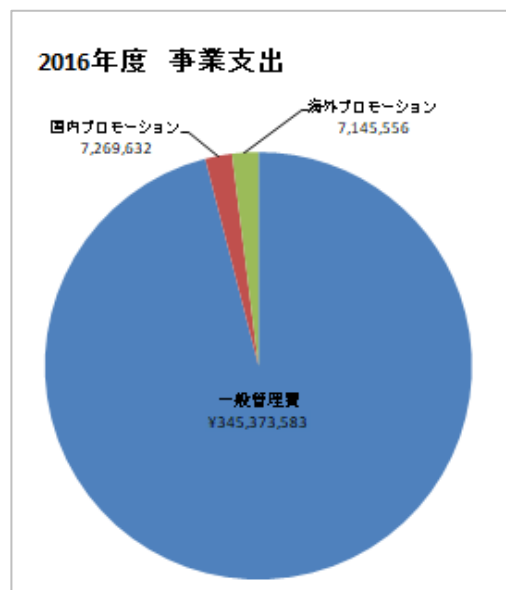
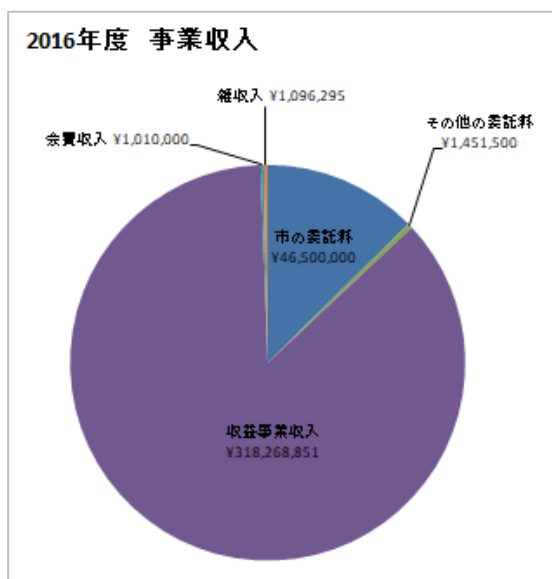
2016 年度の収入について、総額で 3 億 6832 万 6646 円となっている。科目ごとで見えていくと市からの委託料は 4,650 万円である。内訳として、プロモーション委託料が 3,250 万円、観光案内業務委託料が 1,010 万円、モニターツアー造成委託料が 260 万円となっている。なお、上述の委託料とは別に、バスチケット販売委託料や電動自転車貸出委託料、英語テキスト作成委託料の合算値で、市から 1,451,500 円の委託料を受けている。

次に、会費収入は 101 万円、雑収入は 109 万 6295 円となっている。

収入で特筆すべきは、収益事業収入が 3 億 1826 万 8851 円あることである。収益事業としては、熊野ビューローでは 2010 年 5 月に一般社団法人化し、同年 7 月、自ら旅行業（第 2 種）に着手した。2010 年 7 月 26 日付けで和歌山県知事から第二種旅行業の認可を受け、国内外からの個人旅行者を中心に受け入れる着地型旅行業を開始している。これにより、旅行商品の企画・造成から代金決済までを一手に行えるようになり、主催旅行を中心に国内外から個人や小グループの旅行者を受け入れている。収益事業収入額には、旅券・宿泊料を含む旅行代金と手数料収入が含まれている。手数料は、宿泊先の規模（ベッド数など）により、個別宿泊先ごとに歩合が設定されているが、概ね 8%～15%であるという。次の節で記述するが、熊野ビューローでも、旅行業による自主財源確保は注力している点であり、2017 年 8 月 9 日に JR 紀伊田辺駅前商店街の一角に手荷物の搬送サービスや一時預かり、熊野古道の関連グッズ販売などを行う初の店舗「熊野トラベル」を開設した。これまでのインターネットを介した旅行予約システムは、旅程開始日の約 10 日前までに予約完了をしていなければ対応が難しかった。しかし一方で、10 日前から当日までに熊野地域を訪れる観光客も多く見られるようになったため、その対応として熊野トラベルは開設された経緯がある。この点に関して、市も観光拠点のみならず駅前の賑わい創出という「まちづくり」の観点から熊野ビューローに対して補助金を交付している。2016 年度においては未開設であったため補助金を受けていないが、2017 年度予算においては 2,280 万円計上している。内訳については、旅行予約システム整備事業に 1,290 万円、観光地域づくり支援事業に 990 万円となっている。観光地域づくり支援事業については、まちづくり機能の一端を担う点、事業内容がサービス事業中心となることから、熊野トラベル自体での収益性が低いため、開設後から数年間は一定の補助金の交付を受ける。補助率は、熊野トラベル単体事業における運営収支のマイナス額に対して 4 分の 3 を上限に交付される。なお、熊野ビューローが市から受けた委託料・補助金は、各観光協会に再配分はされていない。

支出については、総額が 3 億 5978 万 8771 円である。項目ごとで見えていくと、一般管理費が 3 億 4537 万 3583 円、国内プロモーション費が 726 万 9632 円、海外プロモーション費が 714 万 5556 円となっている。

最後に、2016 年度の収支差引による利益は、853 万 7875 円である。



7. 現状で力を入れている活動内容

インバウンド向けプロモーション事業に重点を置いている。ホームページでは、日本語を含む6か国語言語で対応し、各言語で紹介内容や写真を変えている。外国人スタッフやスタッフを通じた各国の方への徹底したリサーチにより国民性や歴史的背景に応じたニーズを掴み、きめ細かく対応している。

また、海外のメディア・旅行者に対してはプレスツアーや、海外の旅行社やバイヤーを現地に招いて下見を目的とした招待を行い、ツアー契約の成立機会を増やすファミトリップ (FAM

TRIP) を実施している。効果として、海外の旅行サイトへの無料掲載や商談成立につながっている。こちらも熊野地域に精通した外国人スタッフが直接対応できる点が大きく、PR 動画コンテンツもホームページ同様、相手方に応じて数種類を提供するなど、きめ細かな対応が可能となっている。

8. 地域資源の活用事例

田辺市を含む熊野地域の特徴的な取組として、「道普請」というものがある。道普請という用語には「道路を直したり、建設したりすること。道路工事。道づくり。」という意味がある。和歌山県世界遺産センターでは、2007 年から道普請ウォークの取組を始めた。和歌山県は年間を通して雨量が多く、台風などの災害にもたびたび見舞われる地域でもあり、道の傷みが確認されていた。そのため、県では、世界遺産を次代に引き継いでいくため、必要な修復・保全活動を行っている。特徴としては、日本で唯一、誰でも、ボランティアスタッフとして修復・保全活動に直接携わることができることである。ボランティアスタッフは、世界遺産センター職員の事前レクチャーなどを行ったうえで、管理団体である市町村の文化財担当者の立会いの下で、土の補充、横断溝・側溝の清掃、浮き石拾いの保全活動を行っている。近年では、企業の CSR 活動や研修の一環として、世界遺産保全活動に参加する企業もある。

さらに、和歌山県田辺市とスペインのガリシア州の州都であるサンティアゴ・デ・コンポステーラ市との間で、「ユネスコ世界文化遺産に登録された参詣道」を共通項とした取組みもある。田辺市本宮町にある熊野本宮大社は熊野三山の 1 つで、古の参詣道が集結している場所である。また、サンティアゴ・デ・コンポステーラ市にある大聖堂も、巡礼道が集結する聖なる場所である。いくつか条件はあるが、スタンプラリーのような形で両参詣道を完走すると共通巡礼者として認められる（※目安として走破する距離は、熊野古道で約 40km、サンティアゴ・デ・コンポステーラの道で約 100km）。2015 年より始まったこの国際観光交流の連携は効果を上げており、2017 年 10 月末現在で 800 人以上の達成者がいる。この取組みの部分でいえば、スペインから来訪される観光客が多い。

9. インバウンドに向けた取組み

先述のプロモーション事業による訴求から成果が生まれている。世界有数の旅行ガイドブック『ロンリープラネット (LONELY PLANET)』などに情報が掲載されることで、外国人は現地旅行社を通さず、直接、熊野ビューローのサイトにアクセスし予約する傾向にある。訪日期间で多いのが 3 泊～4 泊であり、熊野地域をメインに訪れる以外にも、近畿圏内の大阪・京都に訪れる外国人が「プラス 1」で訪れる先として選択されることも多いという。

熊野ビューローが旅行業務として取り扱った外国人利用者数は、旅行業務の立ち上げ間もない 2011 年度において 291 人、以後、2012 年度は 1,159 人、2013 年度は 2,405 人、2014 年度は 3,569 人、2015 年度は 5,164 人、2016 年度では 7,744 人と年々増加している。

また、2016 年度において田辺市に宿泊した外国人は 30,958 人であるが、そのうち熊野ビューローの取扱者数は 19,360 人と 62.5%を占めるにいたっている。

飛躍している要因は、予約システム利用にあるという。上述の熊野ビューローを利用する外国人の大多数は、大多数が予約システムを利用している。日本人を含む全予約システム利用者総数に占める外国人利用者の割合は約 7 割にものぼる。

2016 年度外国人利用者の国籍別で見ると、一番多い国籍はオーストラリア (1,039 人)、次いでアメリカ (972 人)、フランス (418 人)、イギリス (413 人)、スペイン (393 人) と続く。オーストラリアが最も多い傾向は続いており、要因としては現地旅行社とパイプを有している以外に、国民性 (歩く旅を好む)、LCC の就航、経済が好調、リタイア層の長期旅行の増加などが考えられる。国内旅行者と比較すると観光消費額・滞在日数でも 2 倍近くあり、平日に訪問可能なことで平準化につながるメリットもあるという。

宿泊先情報は、会員入会時に宿泊料金含む基礎的事項を提供していただき、その後の更新については、宿泊事業者から改定情報の連絡が入る。シーズン・部屋によっても随時変わるが、誤認によるトラブル防止の面から、宿泊事業者は、予約確認を電話で行うが、密に電話・FAX による連絡を入れることで、職員は迅速にサイトを更新できている。また、基本的にはサイト内のカートに宿泊場所を利用者が選択するようになっているので、観光事業者とのトラブルも生じていないという。

10. 観光客と住民との関係性

世界遺産認定直後、国内旅行者を中心とした観光客が急増した。熊野古道は一部、生活道路を通る場所もあり、近隣住民からは生活を覗き見されているような感覚を受けたという。熊野ビューローの目指す「世界に開かれた上質な観光地」の点からも、住民理解と観光事業者へ受入体制の強化を図ることに着手した。具体的な活動の一例としては、ワークショップ活動がある。

ワークショップは年間延べ 60 回も開催されている。参加者は、宿泊事業者や交通事業者、観光案内所スタッフ、観光協会、行政職員、熊野本宮大社 (神職・巫女) など幅広い。

運営については、それぞれの立場で出会うであろうシーンを想定してテーマ設定を自発的に出す形で、各テーマに有志が集まる。時には 2~3 日間かけて行うものもあった。例えば、お風呂の入り方のテーマでは、「マナーが悪いのではなく、文化を知らない・伝えていないから仕方がない」との気づき生まれ、そこから入浴方法の表示、浴衣の着方・食事・チェックアウトの時間の表示など、必要な整備をできることから、関係者が必要な処置を講じた。その他にも、多言語による飲食店のメニュー表示のほか、案内看板整備、音声ガイド、現地ガイド、バス時刻表など地域全体の取組に波及することで徐々に受入基盤が整備された。

11. 評価方法・KPI の統計データ

熊野ビューローの『日本版 DMO 形成・確立計画』によれば、必須 KPI の「旅行消費額」「延べ宿泊者数」「来訪者満足度」「リピーター率」があり、その他の目標として「旅行業売上高」「ワンストップ窓口での予約人数」「広告効果」を把握している。

2016 年度の状況については、「旅行消費額」235 億 2,200 万円（国内客 230 億 6,800 万円・訪日客 4 億 5,400 万円）となっている。国内客市場の方が大きいですが、近年のインバウンド増加の面から見ると、前年度の 2 億 9,900 万円から 1 億 5,500 万円の増加（+52.1%）となっている。

「延べ宿泊者数」は 407,427 人（国内客 376,469 人・訪日客 30,958 人）でインバウンドの宿泊は全体の 7.6%相当となっており、前年度の 21,536 人から増加（+43.8%）している。

「来訪者満足度」は、熊野エリア全体としての調査結果がない（2017 年度目標値は 70%）が、インバウンドに限定すると 77%と高い満足度を得ている。

「リピーター率」も、熊野エリア全体としての調査結果がない（2017 年度目標値は 45%）が、インバウンドに限定すると 4.2%である。

「旅行業売上高」は 3 億 705 万 3 千円となっており、前年度の 1 億 9525 万 6 千円から 57.3%増加している。

「ワンストップ窓口での予約人数」は 11,442 人（国内客 3,698 人・訪日客 7,744 人）。前年度の 7,912 人（国内客 2,748 人・訪日客 5,164 人）から増加（+44.6%）している。

「広告効果」は 9882 万 5 千円となっており、前年度実績値はないものの、2017 年度の目標値では 1 億 2 千万円とプロモーション効果を期待されている。

(必須 KPI)

() 内：外国人の値

指標項目	2015 年度 実績値	2016 年度 実績値	2017 年度 目標値
旅行消費額 【百万円】	24,934 (299)	23,522 (454)	24,193 (513)
延べ宿泊者数 【人】	443,532 (21,536)	407,427 (30,958)	420,000 (35,000)
来訪者満足度 【%】	— (—)	— (77)	70 (78)
リピーター率 【%】	— (—)	— (4.2)	45 (4.7)

(その他の目標)

() 内：外国人の値

指標項目	2015 年度 実績値	2016 年度 実績値	2017 年度 目標値
旅行業売上高 【千円】	195,256 (—)	307,053 (—)	340,830 (—)
ワンストップ窓口での予約人数 【人】	7,912 (5,164)	11,442 (7,744)	12,900 (9,000)
広告効果 【千円】	— (—)	98,825 (—)	120,000 (—)

12. 課題・展望

課題・展望としては、(1) 熊野トラベルの有効活用、(2) 熊野古道女子部、(3) 熊野古道プラスと熊野古道クロスが挙げられる。

(1) 熊野トラベルの有効活用では、近年、予約をせずにフリーで来られる旅行者が増加しており、宿泊の予約だけでなく、荷物を次の宿泊施設への配送、手荷物の一時預かり、山登りに特化した商品販売も行っている。このような取り組みを通じて、今まで以上に地域住民の方々に見える存在として、地域の交流拠点、お客様の生の声を聞ける機会、商店街に人の流れ創出に貢献していくことを目指している。同時に、熊野ビューローは旅行業での売上が自主財源確保の大きな役割を果たしているため、より一層の安定した運営の面からも熊野トラベル単独事業も同様、補助金に頼らない独立運営を目指している。

(2) 熊野古道女子部（部員は 2017 年 9 月現在、30 名）が創設されたため、首都圏の女性をターゲットに「女性でも気軽に歩くことができる」ことを、彼女たちの SNS を通じて、古道散策の魅力とともに発信していく。

(3) 熊野古道プラスの「プラス」部分には、熊野ビューローの上積みが該当する。つまり、10 年間「歩く」ことを最大のコンテンツとしていたが、歩き旅を経験された方の再訪や、宿泊延長につながる体験型のプランを造成していくことを目指している。熊野古道クロスの「クロス」部分には、協力団体等との連携事業が該当する。具体的には今後、観光事業者以外の産業・産品を組み合わせた「お土産商品」の開発に取り組む。

13. その他

通訳案内士は本来、観光庁長官が実施する国家試験「通訳案内士試験」に合格して、通訳案内士として登録した者のみが従事でき、観光客に対して外国語通訳及び観光案内を行って報酬を得る。

しかし、高野山・熊野地域では、和歌山県が実施する研修を受講すると有償で高野・熊野地域を案内できる「特区通訳案内士登録制度」を 2012 年度から設けている。2017 年 10 月現在で国家資格取得者は 5 名、特区資格ガイドは 20 名おり、英語の語り部団体は 3 団体（日本語ガイドは 20 団体（約 200 名程度））ある。年齢層はリタイア層が中心であり、地域貢献意欲が高い女性の方が多くなっている。

きめ細かな上質の観光地づくりを支える現地ガイドのコンテンツについては、国もインバウンドの受け入れ拡大のため、通訳の有償ガイドを無資格でもできるようにする「改正通訳案内士法」が 2017 年 5 月に成立し、2018 年 3 月までに施行される見通しであることから、今後の動向に注視する必要がある。



【田辺市観光センター】

JR 紀伊田辺駅のすぐ横に立地。英語対応可能なスタッフが常駐している。



【熊野トラベル KUMANO TRAVEL】

当日宿泊の予約手配、荷物の一時預かり・搬送サービスのほか、熊野古道関連グッズの販売を行う。

14. 終わりに

熊野ビューローでは、インバウンド向けプロモーション活動と併せて、第二種旅行業の認可を受けたことによる着地型旅行の企画・造成から決済までを予約システムという形で運営し、自主財源を築いている点が注目される。2017年8月9日に開店した熊野トラベルの存在も、組織運営においては、今後、大きな存在となると思われる。加えて、地域の交流拠点づくりに寄与していくことで、観光面という枠組みから「地域のプラットフォーム」に裾野が広がっていく可能性を感じた。

また、行政と各観光協会との役割も明確になっている。特に、宗教的・精神的な観光コンテンツが魅力であることから、行政は積極的な関与していくことが難しい部分もあるが、その部分を補完する存在として熊野ビューローがある。

加えて、地域の観光現場に携わる観光協会も従来からしっかり地域に根差した活動をしているが、熊野ビューローと更なる連携により「地域が一体となり、地域とともに歩みを進める観光産業モデル構築」が確立していくことが期待でき、今後ますます熊野ビューローが果たしていく役割の大きさを感じた。

8-10. 【地域 DMO】(一社) 長崎国際観光コンベンション協会

1. 長崎市観光概況

長崎市の人口は 420,671 人 (2018 年 1 月 1 日現在) である。「長崎市創生人口ビジョン・総合戦略」によると、2040 年には長崎市の人口は 33 万 1 千人と推計されており、2010 年の国勢

調査人口 44 万 4 千人と比較すると 11 万 3 千人、率にして約 25.5%の減となると見込まれている。

観光客数に目を向けてみると、「長崎旅博覧会」が開催された 1990 年の 628 万人をピークに年々減少傾向が続き、2004 年には 493 万人まで減少した。この減少における理由を旅行形態の変化と個人ニーズの多様化という社会的背景が影響していると分析した長崎市では、「資源の掘り起し、磨き、活かす」という観光施策への転換を図り、市民主体の日本初のまち歩き博覧会「長崎さるく博 '06」を開催し、観光客数を 570 万人まで回復させた。また、NHK 大河ドラマ「龍馬伝」が放送されたことで、2010 年にはピークに迫る 611 万人となった。

2016 年 4 月には、熊本地震の影響で修学旅行を含む団体客、個人客ともに宿泊施設においてキャンセルが発生したが、九州各県への旅行代金の割引となる「九州ふっこう割」や「長崎ディステーションキャンペーン」を実施。加えて長崎市は国内有数のクルーズ客船の寄港地として、中国クルーズ市場の拡大を背景に、2016 年の入港数は 197 隻、乗客・乗務員は 717,288 人と過去最高を記録した。観光客数全体も、震災の影響による減少を補って余りある増加要因により、過去最高の 672 万人を達成した。

2016 年の観光消費額は 1,314 億円となり、前年の 2015 年から若干減少はしたものの、今後は増加が期待されている。今回の調査においては DMO 推進本部長兼事務局長の外園秀光氏、DMO 推進本部プロモーション部長 森下 浩昭氏、DMO 推進本部マーケティングマネージャー 野田博之氏、MICE 振興部長 竹中 梓氏にお話を伺った。

2. 設立経緯

長崎市版 DMO 設立の必要性が高まった背景には長崎市が抱える大きな問題がある。それは人口減少の問題だ。長崎市の人口減少は深刻で、2015 年 10 月 1 日国勢調査の人口 429,508 人から 2017 年 10 月 1 日の推計人口では 421,612 人となり、7,896 人の減少となった。この数は全国の県庁所在地の中でもワーストの減少数である。冒頭でも述べたように人口の減少は消費減退につながる。長崎市もこの問題に危機感を募らせていた。

一方で、観光における追い風は強く吹いている。インバウンドの増加と「観光立国ショーケース」への認定、世界遺産登録をはじめとする観光資源の充実、新幹線開業における交通アクセスの充実、観光を振興するため様々な要素が整いつつある。これらの要素を使って更なる観光客の増加を目指し、長崎市版 DMO の設立準備が始まった。

2014 年度から協議が始まり、度重なる勉強会を経て 2016 年 4 月 22 日に一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会（以下「コンベンション協会」という。）が日本版 DMO 候補法人に登録されることになった。

3. 活動ミッション

長崎市は、半島と多くの離島で形成されており、歴史・文化・まち並みなど多くの魅力を有

している。コンベンション協会がマネジメントするエリアは以下の 4 つに分類することができる。

- ①出島やグラバー園をはじめとする多くの文化財を有する「中心市街地エリア」
- ②平和公園や原爆資料館など平和をテーマとする「浦上エリア」
- ③世界遺産「明治日本の産業革命遺産 製鐵・鉄鋼・造船・石炭産業」の構成資産を有する「南部エリア（野母崎・高島・伊王島）」
- ④世界遺産候補「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」の構成資産を有する「外海エリア」

これらのエリアをマネジメントすることで、コンベンション協会が長崎市全体で目指すビジョンは「ワクワクから、長崎の未来を。」である。

観光客、事業者、市民の 3 者それぞれが観光を起点に活性化していくというビジョンを描いている。「長崎に何度も行ってみたい」「観光で新しいことにチャレンジしたい」「長崎が面白くなりそうだ」といった興味の対象となる長崎を創り出すことで、観光客を中心とした交流を活性化、産業化することで長崎の地方創生につなげていく。かつての出島のように、優れたノウハウや情報、「ヒト、モノ、カネ」が集まり、長崎ならではの商品、サービスを生み出し、世界に向けたブランドの創造、発信を行うプラットフォームとして、コンベンション協会の活躍が期待されている。

4. 組織構成

1954 年 6 月に長崎観光協会が任意団体として発足し、1967 年 12 月に社団法人長崎市観光協会として設立。1988 年に 10 月に長崎コンベンションビューローが任意団体として発足した後、両団体が一本化し 1995 年に社団法人長崎国際観光コンベンション協会に名称変更、2012 年 3 月に一般社団法人の認可を受け、同年 4 月から現在の組織となった。

5. スタッフ構成・求められる能力

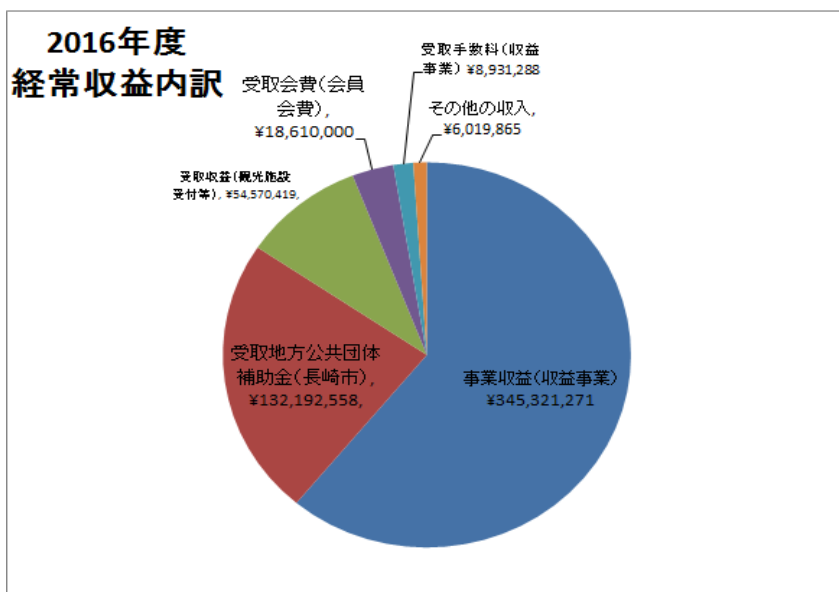
スタッフ構成は、市OB1名、市派遣職員1名、民間派遣職員2名、プロパー職員及びプロパー嘱託職員が各7名、契約職員の9名の事務局27名に加え、案内所・受付・売店等で働く62名の総計89名の組織である。

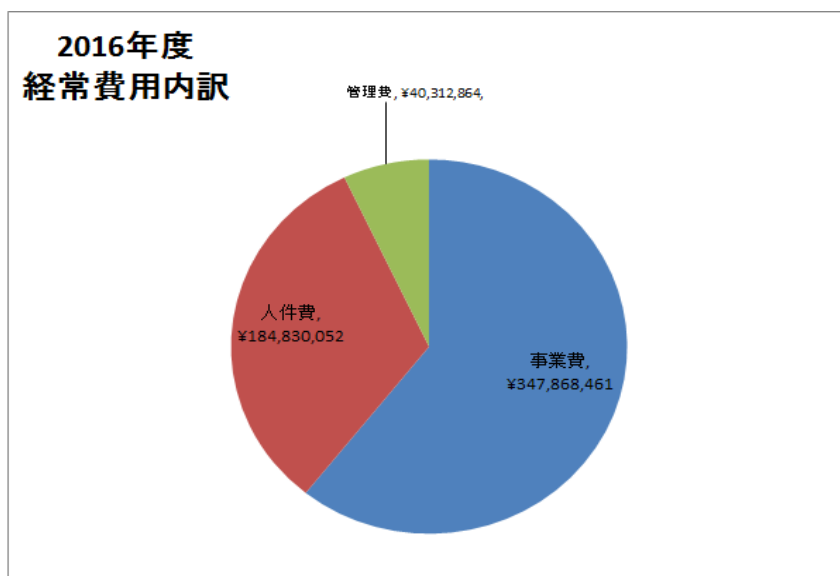
歴史・異国情緒豊かな「平和都市」として名高い長崎においては、あらゆる分野のコンベンションが開催されている。大都市に比べて会場費も割安であることに加え、1万5千人の収容を可能とする宿泊施設を有している。更に全国有数の観光都市であることから、コンベンションの誘致と観光滞在型につながる誘客の仕組みづくりが必要となる。その実現に向けた各関連事業者との連携に向けた調整を行う能力に加え、全国有数の観光都市としても名高い長崎の更なる魅力の磨き上げと情報分析・発信能力が求められる。

6. 収支状況

まず、コンベンション協会における収益事業の特徴について述べておきたい。大きな特徴は長崎市の地域資源であり、長年にわたり高い集客力を誇っている「グラバー園」「出島」において物販店舗を営業している点である。これらの施設は長崎市所有の施設で、コンベンション協会は長崎市より目的外使用許可を得て、施設において物販事業を行っている。目的外使用許可はコンベンション協会の公益性という性質に由来する。コンベンション協会の 2016 年度事業収益（収益事業）の 56.5%を両施設での物販事業が占めており、財務基盤となっている。更にコンベンション協会はこの 2 施設の物販事業に加えて、補助事業や受託事業などを幅広く展開している。海外 DMO の事例でも述べたが、DMO としての機能を果たすためには財源の確保も大きなミッションとなる。

経常収益の内、事業収益（収益事業）は 345,321 千円（うち「グラバー園」「出島」56.5%）、地方公共団体補助金（長崎市）132,193 千円、受託収益（観光施設受付等）54,570 千円、会員会費 18,610 千円、受取手数料 8,931 千円、その他収入 6,020 千円の合計 565,645 千円となっている。経常費用は事業費 347,869 千円、人件費 184,830 千円、管理費 40,313 千円の合計 573,012 千円（端数調整のため若干の誤差あり）となっている。経常費用における事業費の内訳は「プロモーション活動」「さるく運営事業」「施設関連等の費用」となっている。





7. 現在特に力を入れている内容

コンベンション協会では、長崎商工会議所や長崎大学など関係機関と協力しながら、インバウンドビジネスを支援する仕組みとして地域で活躍する人材の育成に力をいれている。具体的には、意識啓発や着地型観光商品、土産品、サービス等の開発へ向けた能力開発、ビジネス支援の場を創出している。知識習得はもちろん、相互連携によるシナジー効果が期待されている。更に中心市街地のみならず様々な特色を持つ地域があるため、グリーンツーリズムの推進に向けた人材育成、仕組みづくりも進んでいる。長崎全体に観光の波及効果を創出するべく取組みは進んでいる。

8. 地域資源活用事例

長崎の地域資源は多くの魅力がある。2015年に「明治日本の産業革命遺産 製鐵・鉄鋼・造船・石炭産業」の構成資産として軍艦島等が世界文化遺産に登録され、更に「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」(候補)を有している。

世界遺産は、プロモーションの目玉コンテンツになるとともに、周遊ツアーや物販といった観光産業における経済効果に占める役割も大きい。軍艦島への上陸など他の観光地にはない付加価値の創出が期待できる。軍艦島への上陸は必ずできるものではなく、天候や波の状態にも左右される。無事に上陸、帰港した際には「上陸証明書」が交付され、上陸の喜びを思い出に残すサービスもある。

更に2012年10月5日「夜景サミット2012 in 長崎」において、「香港」「モナコ」「長崎」の3都市が世界を代表する夜景都市「世界新三大夜景」都市として認定された。観光消費額を高めるためには宿泊を伴う観光が効果的である。こうした観光を実現させるため、夜間の消費活動を喚起し、更なる顧客満足度と経済振興を目的とした「ナイトタイムエコノミー」という

動きも始まっている。長崎市で推進している夜景鑑賞は効果的で、「1000 万ドルの夜景」と称される稲佐山から見るパノラマ夜景は多くの観光客を魅了している。

食文化も特有のものがある。鎖国時代の中、日本で唯一海外に港が開かれ、様々な人や文化が行き交った長崎。その文化交流の中でも、日本の「和」、中国の「華」、オランダの「蘭」が交わって表現されたものが、長崎の「和華蘭文化」である。

「そっぷ」という言葉を聞いたことがあるだろうか。「そっぷ」とは、オランダ語で「スープ」のことであり、鎖国時代、出島のオランダ商館で食されていた。その味わいを現代風にアレンジした「長崎そっぷ」も長崎の文化を感じさせる。

長崎県は漁獲量全国 2 位、魚種の豊富さは全国第 1 位ということはあまり知られていない。豊富な水産資源の背景には日本の最西端に位置し、三方を海で囲まれる長崎県の立地がある。対馬海流の流れに乗って、様々な魚が回遊。全国屈指の魚種を誇るとともに、魚のエサとなるプランクトンも豊富で絶好の漁場を形成する環境が整っている。

また、2012 年に開催された 5 年に一度の和牛のオリンピック「第 10 回全国和牛能力共進会」で内閣総理大臣賞を受賞し、日本一の称号も手にした「長崎和牛」も大きな魅力である。特に「薔薇の花色」を連想させる牛肉本来の鮮紅色を持ち、「バラ肉」が厚いという特徴から名付けられた「長崎和牛・出島ばらいろ」は印象的であった。このように魚や肉といった「食」という地域資源は長崎が誇るコンテンツとなる。

2017 年 11 月 24 日に、長崎市の国史跡「出島和蘭（オランダ）商館跡」で、江戸時代に出島と対岸を結ぶ唯一の橋だった「表門（おもてもん）橋」（約 38 メートル）が約 130 年ぶりに復元され、完成記念式典が行われた。秋篠宮ご夫妻やオランダ王室妃が出席し、市民を含む約 800 人がこの橋を渡った。長崎といえば「出島」であり、その歴史、ストーリー性を喚起させるうえで大きな魅力となる。

9. インバウンドに向けた取組み

9-1. インバウンド対応施策

コンベンション協会の DMO 推進本部は 2017 年 3 月に国内誘致や MICE、経営基盤強化を対象とした戦略の中から今後の更なる市場拡大が見込まれるインバウンドをピックアップし「長崎市版 DMO インバウンド戦略」を策定した。その実現に向けた具体的な戦略は 6 つある。詳細は以下のとおりである。

①ブランディング・プロモーション分野「長崎“まるごと”世界ブランド化戦略」

基本事業

- ・長崎観光ブランドコンセプトの立案
- ・商品の魅力を高める「ブランド登録制度」の運用
- ・FIT（外国人個人旅行者）向けプロモーションの強化

- ・ B to B 向けのプロモーションの展開

②コンテンツ（滞在プログラム、旅行商品、土産、サービス）分野「これぞ長崎！モノ・コトづくり戦略」

基本事業

- ・長崎の魅力を生かした滞在プログラム（着地型旅行商品、土産物、サービス等の造成）
- ・九州各県連携商品、国内外航空会社、JR と連携した広域ツアー商品の造成
- ・民間投資事業の誘致・コーディネート支援

③情報基盤分野「ワンストップ化戦略」

- ・総合観光ワンストップサイトの構築
- ・地域コンテンツのワンストップ供給システムの運営
- ・ビジネス化支援ワンストップ窓口の整備

④受入態勢・消費環境分野「おもてなし日本一戦略」

- ・多言語対応への支援
- ・ストレスフリーの環境づくり
- ・クルーズ客向けの消費環境の充実
- ・おもてなしの環境整備

⑤地域マネジメント分野「まるごと観光商社化戦略」

- ・関係者ネットワークの強化と合意形成
- ・DMO の組織力強化

⑥マーケット・リサーチ分野「情報の“見える化”と活用戦略」

- ・顧客満足度・事業所意識調査の実施
- ・長崎大学等と連携した観光ビッグデータ解析と活用
- ・発地調査や関係機関等との交流による現地情報の収集
- ・情報の“見える化”と共有

9-2. 達成目標と戦略の関係イメージ

各分野の戦略は、過去からの課題に対する方策であり、事業執行もそれぞれの関連性を重視しながら展開することとしている。例えば戦略①にある「長崎“まるごと”世界ブランド化戦略」におけるコンセプトは、戦略②の「これぞ長崎！モノ・コトづくり戦略」、戦略⑤の「まるごと観光商社化戦略」で共有され、その実現に向けた連携が図られる。その後、外国人旅行者

へプロモーションをした際の口コミ・評価のフィードバックを受け、改善や要望を行うという流れが生まれてくる。このような事業展開により計画策定時の 2015 年度からの 5 年間で観光消費額を 1,368 億円から 1,600 億円、外国人観光消費額を 147 億円から 270 億円、外国人延べ宿泊者数を 33.8 万人から 40 万人にすることを目標とした。

9-3. 国別プロモーション戦略

長崎市版 DMO インバウンド戦略にあたっては、ターゲットを市場ボリュームで意識した「第 1 ターゲット層」、今後の成長市場である「第 2 ターゲット層」、未開拓市場である「第 3 ターゲット層」の 3 段階で設定し、第 1～3 ターゲット層以外の国については、九州観光推進機構や長崎県等の関係機関と連携したプロモーションを行う「広域対応市場」としてプロモーション活動を行っていくとしている。

第 1 ターゲットは、韓国・台湾の 30～50 代の訪日リピーター及び女性を中心とした個人旅行者である。このターゲット層は北部九州 3～4 泊の FIT が増加しており、継続的な需要拡大が見込まれるため第 1 ターゲット層とされている。取組方針は、「食」や「まちあるき」の楽しみ方など着地情報の発信強化と、OTA、LCC などのエアラインとタイアップした WEB マーケティング・プロモーション強化に取り組むとされている。

第 2 ターゲットは、タイ・フィリピン・ベトナムの 30 代以上の訪日リピーターである。団体旅行のみならず個人旅行の伸びが見込まれている。更にこれらのターゲットを意識した「巡礼ツアー」は長崎特有の魅力の 1 つで他都市との差別化になり、安定した需要と高単価により経済効果も期待できる。

第 3 ターゲットは、オーストラリアや欧州である。2020 年の東京オリンピック・パラリンピックに向け、滞在期間が 10 日～2 週間以上と滞在期間が長いオーストラリア、欧州を新たなターゲットとして市場を開拓していく。特に欧州においては、福岡とアムステルダムを結ぶ直行便が 2016 年 1 月から運休しているものの、4 月からフィンランド航空が夏期スケジュール就航を 2016 年に続き、再開することが決定している。欧州プロモーションについては、九州観光推進機構や近隣自治体と連携し、各国のメディア招聘等に取り組んでいる。

10. 評価方法、KPI

コンベンション協会の KPI は長崎市の長期観光計画「長崎市観光振興計画 2020」の KPI との整合性を図っており「2020 年の観光客数 710 万人」、「外国人観光客 40 万人」、「観光消費額 1,600 億円」、「観光消費単価 22,536 円」、「就業者誘発数 35,600 人」、「観光満足度 60%」、「リピーター率国内 67%、海外 14.5%」を掲げている。

長崎市版DMOの主要KPI

指標項目		平成27年 (実績)	平成28年 (実績)	平成29年	平成30年	平成31年	平成32年		
①	観光消費額(億円)	合算値(A)	1368	1314	1400	1480	1530	1600	
		国内観光客(B)	1194	1109	1204	1260	1285	1330	
		外国人観光客(C)	174	205	196	220	245	270	
②	観光消費単価(万円)	全体平均	2	1.95	2.05	2.14	2.18	2.25	
		国内観光客消費単価	国内観光客平均	1.71	1.93	2.09	2.17	2.2	2.26
			宿泊	2.88	2.98	3.12	3.19	3.28	3.38
	日帰り		1.32	1.33	1.35	1.37	1.39	1.46	
	外国人観光客消費単価	外国人観光客平均	2.37	2.09	1.87	2	2.13	2.25	
		宿泊	4.46	4.42	4.05	4.32	4.56	4.78	
		日帰り(クルーズ利用)	1.57	1.54	1.37	1.46	1.55	1.63	
		日帰り(クルーズ以外)	1.52	1.52	1.24	1.32	1.41	1.52	
		総合計値①	669	672	682	691	701	710	
③		観光客数(万人)	国内観光客数	合算値(②)	596.1	574.1	576.7	560.9	585.4
	宿泊(③)		267.1	232.9	258.1	269.1	272.7	278.8	
	日帰り(④)		329	341.2	318.6	311.8	312.7	311	
	外国人観光客数	合算値(⑤)	73.3	97.9	104.8	110.1	115.1	120.2	
		宿泊(⑥)	20.9	18.7	20.1	21.5	22.8	24.2	
		日帰り(⑦)(クルーズ利用)	10.4	69.9	74.6	77.8	80.9	83.9	
		日帰り(⑧)(クルーズ以外)	42	9.3	10.1	10.8	11.4	12.1	
	修学旅行客数		29.7	27.5	28.8	30.2	31.6	35	
	MICE参加者数(万人)		33.5	36.2	36.7	37.8	38.4	39.2	
主用観光施設入場者数(万人)	グラバー園、出島、大浦天主堂、端島見学施設、ロープウェイの合計	256.5	266	272	282	279	286		
④	※観光客(国内・外)延べ宿泊数	合算値(A)	384	329	456	477	486	499	
		国内	353	298	425	443	449	459	
		外国人観光客(b)	31	31	31	34	37	40	
⑤	来訪者満足度	全体	55.8	54.5	57	58	59	60	
		外国人観光客	—	53.6	54.6	55.6	56.6	57.6	
⑥	リピーター率	全体	61.7	68.2	65.5	66	66.5	67	
		外国人観光客	23.6	9.6	13	13.5	14	14.5	
⑦	友人知人に長崎観光を勧めたいと思う割合(%)	—	85.5	86.6	87.7	88.8	90		

■ 観光庁が決めた必須のKPI

11. 観光客との住民の関係性

観光客と住民の関係性はコンベンション協会も留意している。観光先進地では観光客と住民の軋轢が起きうる可能性をはらんでいることを認識している。例えば平和公園に多くの外国人観光客が押し寄せている。その一画にある「祈りのゾーン」では、本来の目的である「被爆の史実を伝え、被爆により亡くなられた方々のご冥福を祈る空間」ということが認識されず、地元住民との緊張を生む場面もある。更に公共交通機関が発展している中でも、交通渋滞につながることもあり、理解を求める活動は重要である。

12. 課題・展望

戦略に基づく事業の実施にあたり、コンベンション協会にふさわしいPDCAサイクルの導入が必要である。更に長崎市へ来訪したインバウンドのビッグデータの収集・分析方法が課題である。そして多様なステークホルダーとの合意形成が求められている。

また、佐世保市で進んでいる統合型リゾート（IR：Integrated Resort 以下「IR」という。）との関連についても今後の重要となってくる。

IRとは、カジノのほかホテルや劇場、国際会議場、ショッピングモールなどが集まった複合的な施設のことである（JTB 総研）。

カジノを含めた統合型リゾートの整備を政府に促す「IR 推進法」（特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律）が、2016 年 12 月 15 日、衆院本会議で可決、成立した。

「特定複合観光施設」とは、「カジノ施設及び会議場施設、レクリエーション施設、展示施設、宿泊施設その他の観光の振興に寄与すると認められる施設が一体となっている施設であって、民間事業者が設置及び運営をするもの」である。

報道などではカジノに焦点が集まっているが、それは脇役に過ぎない。IR 推進法の目的は、MICE による、外国人旅行者の誘致及びそれに伴う観光消費額の増大である。

長崎県が 2017 年 10 月 1 日付で「IR 推進室」を設置、誘致活動推進及び県内外の連携を強化するための旗振り役を担うこととなる。県内では県と佐世保市が一体となり、同市のハウステンボスを候補地にカジノを中心とする IR の誘致活用を進めており、コンベンション協会としても賛同の立場から、西九州地域における IR の設置を目指し、九州統合型リゾート研究会に参加している。

また、現在の長崎市においては、「長崎駅周辺再整備事業」として、市街の都市機能の大変革を進めつつある。これは、「九州新幹線西九州ルート建設計画」、「JR 長崎本線連続立体交差事業」と「長崎駅周辺土地整理事業」を相互に関連させながら開発を行っている。調査に訪れた 2017 年の 10 月頃には長崎県庁と長崎県警の移転に向けた施設工事が行われている状況であった。更に長崎駅の近隣に複合型コンベンション施設の整備が検討されている。つまり、IR の推進と、MICE 誘致とそれを実現させる施設の建設を両輪で進めることで、更なる来訪者の拡大に向けた取組を進めている。これを成功させるためにも、長崎市とコンベンション協会との連携による魅力ある観光地経営が求められる。

13. 終わりに

「多様な観光資源があるからこそ魅力が分散化してしまう」という外園部長からのお話が象徴するように、長崎市は多くの魅力を持つ観光コンテンツを有している。更にインバウンドに関しては、クルーズ船の寄港回数の増加や欧州からの直行便など多くの追い風も吹いている。今後は、観光客と市民との調和や観光資源の更なる磨き上げが期待される。



【1,000万ドルの夜景】

稲佐山の展望台より見える夜景は絶景



【長崎和牛 出島ばらいろ】

焼きしゃぶにしてポン酢でいただく

8-11. 【その他】 デスティネーション十勝

1. 十勝観光概況

帯広市（人口 167,760 人・2017 年 10 月末日）を中心とした 1 市 16 町 2 村の十勝管内は、人口 343,241 人（2017 年 3 月 31 日 住民基本台帳）にのぼる。

十勝管内の 2016 年度観光入込客数は 956 万人で、前年度の 1,036 万人から減少している。減少の要因として、台風災害の影響や JR 石勝線の長期運休、国道の通行止めなどアクセスに問題が生じたため。全国の観光地の入込客数を見ると増加傾向にあり、前述の要因が無ければ十勝管内の入込客数も増加していた可能性が高い。実際のところ、2013 年度から 2017 年度の観光入込客数の推移を確認すると、967 万人、993 万人、1,036 万人と増加基調にある。

繁忙期は 8 月を中心に 7 月から 9 月であり、閑散期は 11 月、12 月、3 月となっている。管内の市町村別で入込客数が多いのは、帯広市（248 万人）、音更町（143 万人）、新得町（93 万人）となっている。また入込客数の多い施設は、道の駅「なかさつない」（約 69 万人）、十勝川温泉（約 59 万人）、道の駅「ステラ★ほんべつ」（約 34 万人）である。

今回は、株式会社デスティネーション十勝の山田正樹氏にお話を伺った。

2. 設立経緯

株式会社デスティネーション十勝は 2017 年 4 月に設立された。代表取締役社長は株式会社スノーピーク社長 山井 太氏がつとめる。株式会社スノーピークは、新潟県三条市に本社を置くアウトドア総合メーカーである。世界に先駆けてオートキャンプ（自動車でキャンプ場に乗り入れることができるキャンプ）のスタイルを生んだ会社で知られており、「自らもユーザーである」という立場から「自分たちが本当にほしい製品」を作ること、それまで無かった「自然の中で豊かで贅沢な時間を過ごすアウトドアの楽しみ方」を確立してきた会社である。

2016 年 7 月に帯広市が、株式会社スノーピークと包括連携協定を結んだことが経緯となり、

わずか1年でデスティネーション十勝の設立に漕ぎつける。現在のところ日本版DMO候補法人に登録されていないが、今後申請予定である。

3. 活動ミッション

アウトドアに特化したDMOの設立とロールモデルの提示を優先し、以下を事業内容として掲げている。(1) 十勝のアウトドア観光の戦略立案並びに関係団体と連携し、地域の合意形成を図りながら地域ブランドの醸成をすること。(2) 魅力あるアウトドア観光のデスティネーションを創出すること。(3) ガイドをはじめとするアウトドア人材の育成をすること。(4) 十勝をアウトドアの聖地として世界に発信するプラットフォームを実現することである。

4. 組織構成・運営形態

今回の調査対象としたDMO組織の中で数少ない株式会社方式をとっている。理由は自走可能な組織とするためである。コンテンツはアウトドアに特化したもので、従来の観光協会がそれ以外の部分を担うことによって棲み分けを図っている。

5. スタッフ構成・求められる能力

現在は実働スタッフが4名で、統括・営業・コンテンツ開発・情報収集などの業務を行っている。行政出身者はいない。採用基準は即戦力となること、つまり営業スキルがある人材を求めている。

6. 収支

現在のところ国の交付金や市からの補助金に依存している。

7. 現状で力を入れている活動内容

(1) 十勝のアウトドア観光の戦略の立案並びに関係団体と連携し地域の合意形成を図りながら地域ブランドの醸成をすること。具体的には、キャンプ・グランピングを基軸とした「十勝アウトドア観光戦略」の初期版をとりまとめ、「十勝アウトドア観光会議(仮称)」を設置し、合意形成のために会議を開催することである。

グランピング(Glamping)とは、グラマラス(魅惑的な)とキャンピングを掛け合わせた造語である。風呂・トイレ、空調設備、ソファ、ベッドなどが揃えてあり、テレビや冷蔵庫が設置されている場合もある。自然の中で過ごすキャンプの醍醐味とホテル並の快適な過ごし方を両立させるスタイルとして、世界各地で富裕層を中心に広まりつつある。

(2) 魅力あるアウトドア観光のデスティネーションを創出すること。キャンプ・グランピングを中心に、「体験資源」「風景資源」「食資源」「温泉資源」「気象資源」などのコンテンツの再確認や掘り起こしを行う。それらを抽出し、事業設計や誘客につながる情報発信方法を検討し、

商品化、事業化を推進する。また、新たな拠点となり得るような特別なフィールドを開拓し整備を行う。さらに、旅行業許認可取得等の基本的運営体制の構築、WEB を中心とした基本的な販売インフラの構築を行い、発信力を高める仕組みを作る。

(3) ガイドをはじめとするアウトドア人材の育成をすること。既存事業者、ガイド等とのネットワークを構築する。そして、今後の人材育成プログラムや運営体制についての方向性をまとめていく。

(4) 十勝をアウトドアの聖地として世界に発信するプラットフォームを実現すること。プラットフォーム構築の方向性を検討し、その構築に着手する。

8. 地域資源の活用事例

株式会社スノーピークの上野 太 社長によれば「十勝は世界に誇れるアウトドアの場所」とされ、2017 年 4 月よりスノーピークが指定管理業務を行っている「スノーピーク十勝ポロシリキャンプフィールド」は、 destination 十勝が目指すアウトドアのモデルケースである。

キャンプフィールドで冬のアウトドアモニターツアーを行った。一般にキャンプと言えば夏をイメージするが、あえて冬のキャンプを行う。2泊3日のプランで1泊目はキャンプフィールドにおける「住箱」(建築家の隈研吾氏がデザインを手がけたスノーピークのモバイルハウス)に宿泊。2泊目は帯広市内または近郊温泉街で宿泊する。今シーズンもモニターツアーを行う予定だ。

9. インバウンドに向けた取組み

インバウンドの現況を確認すると、2016 年度の訪日外国人宿泊客数 113,590 人で、2015 年度 134,631 人から減少。2016 年度訪日外国人宿泊客延数 160,521 人泊で、前 2015 年度 187,210 人泊より減少している。減少要因は前述したとおりである。

宿泊客の国籍別順位は、①台湾 (50,230 人)、②中国 (20,081 人)、③香港 (18,416 人)、④シンガポール (7,274 人)、⑤韓国 (4,080 人) となっており東アジアが中心となっている。宿泊客延数については、①台湾 (55,643 人泊)、②香港 (27,234 人泊)、③中国 (25,604 人泊)、④シンガポール (16,163 人泊)、⑤オーストラリア (12,197 人泊) と順位が入れ替わってくる。オーストラリア人は、入込数が 2,113 人と少ないものの滞在期間が長い。

入込客数が多い時期は、全体的に見れば 7 月から 9 月だが、インバウンドに限定すると 2 月を中心とした 1 月から 3 月に多い。これは中国の春節などが影響していると考えられる。インバウンドの宿泊客数が多い自治体は、音更町 (62,873 人)、新得町 (20,950 人)、帯広市 (11,871 人) となっていて、宿泊客延数が多い自治体は、新得町 (63,761 人泊)、音更町 (63,073 人泊)、帯広市 (15,267 人泊) となっている。

これは、全体の宿泊客延数でみた場合、帯広市 (1,078,400 人泊)、音更町 (415,600 人泊)、新得町 (170,600 人泊) となっていることから考えると、国内旅行客の多くが帯広市に宿泊す

るのに対し、外国人旅行者は音更町（十勝川温泉など）、新得町（スキーリゾートなど）に宿泊していることが分かる。

株式会社デスティネーション十勝では、将来的にインバンドを取り込むことに展望を持ちつつ、現状では、国内富裕層、とりわけ今までキャンプやアウトドアに慣れ親しんでいない層の取り込みも行っていく考えである。多くの DMO がインバウンドをターゲットにしていることから考えると国内客にフォーカスしている点で特色がある。観光消費額の大きさという点で考えると、アジア圏のインバウンド誘客よりも国内富裕層の長期滞在客を優先することの方が、合理的かもしれない。またスノーピークユーザーは国内富裕層が多いとされ、客単価も高いという一面もある。

10. 観光客と住民との関係性

現状では観光客と住民の間で問題は発生していない。

11. 評価方法・KPI の統計データ

単なる「入込客数」と「観光消費額」だけでなく、その中でも「アウトドア目的の入込数」と「アウトドア消費額」についても把握していきたいとしている。

12. 課題・展望

情報・プロモーション、キャンプ場整備を続けていく。また、アウトドアに取り組んでいない自治体へのコンサルタント業務なども行っていきたいとしている。

13. その他（行政への要望）

グランピングをキャラバン方式（移動方式）で行う構想がある。しかし、旅館業法、農地法など現行法との関係で難しい部分もあるため、規制緩和などの措置を望んでいる。

14. 終わりに

株式会社デスティネーション十勝には、他の調査対象 DMO と比べて特徴がある。(1) 株式会社の形態をとっていること。(2) コンテンツがアウトドアに特化していること。(3) 国内富裕層もターゲットにしていることである。

(1) 多くの DMO が財源を公的助成や指定管理業務からの収益に依存している一方、デスティネーション十勝は株式会社の形態をとることで、公的部門とは距離を置いた自走できる組織を目指している。(2) 一般的な DMO が観光全般をコンテンツにしているのに対し、デスティネーション十勝はアウトドアを切り口としている点がユニークである。(3) 国内富裕層、とりわけ今までキャンプやアウトドアに慣れ親しんでいない層をターゲットにしている。株式会社の形態をとる以上、自走が必要となるため観光消費額の向上が重要課題となるからである。また、近

年人気が高まりつつあるグランピングは、キャンプの準備をしなくてもアウトドアを楽しむことができるため、女性やキャンプ初心者にも取り組みやすい点も見逃せない。

株式会社デスティネーション十勝は、現時点で設立 1 年も経っておらず実績を上げているわけではない。しかし、前述のようにコンテンツとターゲットが極めて明確で収益性をあげることが前提の組織として誕生している。日本全体の地域を見渡したとき、文化観光には地域特性による限界がある中で、自然観光はより多くの地域において、特に北海道において大きな可能性を持っている。日本のキャンプ場整備が欧米に比べ遅れをとっている中で、デスティネーション十勝が得意とするアウトドアとキャンプ場整備は、日本の自然観光、アウトドア観光に大きな影響を与えるだろう。



【スノーピーク十勝ポロシキャンプフィールド】

スノーピークが指定管理者として運営。
アウトドアを切り口に誘客を図る。



【住箱（じゅうばこ）】

建築家 隈研吾 デザインのモバイルハウス
冬季のグランピングも体験可能に。

9. 補論 DMO の「多様な財源」の確保に向けて

DMO の運営をはじめとした観光地経営を考えていくうえで、「多様な財源」の確保における手法が最重要課題の 1 つとしてあげられる。これまでは地域住民が納める税金によって、観光地のインフラ整備をはじめとした開発・維持管理が行われてきた。人口減少による財源不足が地方都市の都市経営課題となっている昨今、従来と同じ資金循環を続けることは不可能である。このような状況のなか、DMO の運営資金を捻出することは自治体にとって困難であるとともに国からの補助金や交付金は期待できない。

かつての中心市街地をマネジメントする機関「TMO (Town Management Organization)」のように、基本計画の策定やそれに伴う補助金の交付に留まる施策からの脱却が現在の DMO には求められている。結果として TMO は「財源」や「人材」の確保に苦慮し、2006 年に成立した改正法案においても TMO による実質的な成果が上がっているとされた事例は少数に留まった。

これからの DMO 運営を考えていくにあたり、これまでとは異なる資金調達的手法によって「財

源」と「人材」を確保し「持続可能な組織」にしていく必要がある。以下、現行の税制や新設の税目を指す(1)「法定目的税・法定外目的税」と、米国・英国で先行して進められている(2)「BID・TID 制度」について言及していく。

(1) 法定目的税・法定外目的税

観光財源の確保という点で日本の税制度を見ていくと、「法定目的税」である「入湯税」と、「法定外目的税」である「宿泊税」の二つに大別できる。

1 つ目の「法定目的税」である「入湯税」は、温泉の環境衛生施設・消防施設の整備や観光振興といった費用に充てることを目的とした税である。また、市町村税であることから、税額や減免措置等は各自治体で定めることができることとなっているが、標準税額(1人1日150円)を超えて超過課税をしている団体は975団体のうち、北海道釧路市(1人1日250円)と三重県桑名市(1人1日210円)、岡山県美作市(1人1日200円)の3団体に過ぎない。

全国で最も高い税率で入湯税を徴収している北海道釧路市では、超過課税分である100円を、新設した「釧路市観光振興臨時基金」に積み立てており、阿寒湖温泉で実施する「観光振興事業」に市からの補助として支出することで阿寒湖地区での観光振興に財源が使われる仕組みとなっている。また、三重県鳥羽市では、150円のうち30%(45円)を地元温泉協会へ補助として支出し、残りの70%(105円)を「鳥羽市観光振興基金」として積み立てることで単年度主義・予算主義を克服する仕組みを確立している。(詳細は図1のとおり)

	導入時期	税額	内訳	市からの支出方法	備考
北海道 釧路市	2015~2025 (予定)	250円	高増し分の100円を市の基金へ	市の基金から補助金として観光振興事業へ支出	10年間は使途を観光振興に特化
岡山県 美作市	2005~	200円	100円を温泉協会へ。そのうち15円を観光協会へ	観光振興助成事業として市が支出	合併後も旧美作町の高増税額に統一
三重県 鳥羽市	2007~	150円 (標準税額)	30%：温泉協会へ補助 70%：市基金	市の基金及び補助金として支出	「基金化」で単年度主義等の縛りない

▲図1：入湯税の導入概要（先行市別）

このように現行の「法定目的税」を市町村の裁量に基づき税率を変更することで、自主財源の確保につなげる一方、行政の「単年度主義・予算主義」から脱却できていない自治体も多いのが現状である。今後は、上記例であげた釧路市や鳥羽市のように入湯税による財源を「基金化」することにより、長期的視野で柔軟な予算執行を想定した制度の確立が必要となってくるのではないかと。

2 つ目の「法定外目的税」には、東京都や大阪府で既に導入している「宿泊税」と、富士河

口湖町で河口湖の環境保全・施設整備に充てるため全国で初めて導入された「遊漁税」(2001～)がある。環境保全を大義とした「遊漁税」に対し、「宿泊税」は観光振興を目的としており、前述の「入湯税」と同様に観光地の財政面を支える重要な財源となっている。

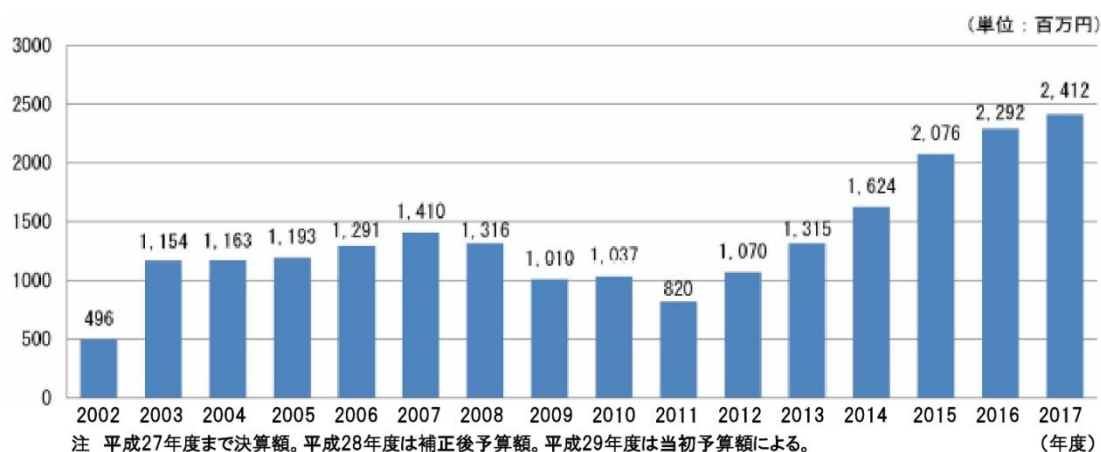
宿泊税は、2002年に東京都が導入して以降、大阪府でも2017年から導入し、京都市では2018年10月に導入予定、北海道や金沢市では現在検討中としており、今後の広がりが期待できる財源の1つである。東京都や大阪府では、1万円未満の宿泊料金(1人1泊)を「非課税」、200円～300円を課税の上限額としているのに対し、京都市では2万円未満の宿泊料金に対し200円、2万円以上を500円、5万円以上を1,000円と宿泊料金に応じて大きな差を設けている。また、納税義務者を「すべての宿泊者(修学旅行客等の学生及びその引率者は除く)」とし、ホテルや旅館、簡易宿所などのほか、いわゆる違法民泊などへの宿泊者も含めており、近年広がりをみせているゲストハウスや民泊へも対応しているといった点で全国初の取組みであり、京都市が予定している取組みは「京都モデル」と言われている。(詳細は図2のとおり)

都府市名	税率				
	宿泊料金(1人1泊)				
	1万円未満	1万円～1万5千円	1万5千円～2万円	2万円～	5万円～
東京都	非課税	100円	200円		
大阪府	非課税	100円	200円	300円	
京都市 ※2018.10～予定	200円			500円	1,000円

▲図2：宿泊税の導入概要(先行市別)(都府市のHPより引用・図は筆者作成)

東京都では2015年に20億760万円(決算額)の税収があり、大阪府では導入初年度である2017年に10億円の税収があった。京都市では導入初年度である2018年度に19億円、2019年度以降年間45億6000万円の税収を見込んでいる。

観光都市の先駆けとして、2002年から「宿泊税」を導入している東京都の徴収推移を見ていくと、導入初年度は4億9600万円、その後2003年からは10億円を上回る数値を維持し、2011年の3.11東日本大震災の観光客減により影響を受けるものの、その後は右肩上がりを記録し、現在では震災直後の10億円の240%増となる24億円の税収を見込んでいる。(詳細は図3のとおり)



▲図 3：東京都における宿泊税徴収の推移（平成 29 年度東京都税制調査会資料より一部修正）

東京都や大阪府で導入済みである「宿泊税」のように、自治体は法定された税目以外に新たな税目で普通税、目的税を課することができる。しかし、実際に法定外税を導入するのは、住民の納得と技術的な側面を考えると容易ではない。ただ、観光客の受入環境整備を目的とし、受益者たる観光客が納税者となる宿泊税は、使途と負担者が明瞭で住民の納得を得やすく、課税対象も捕捉しやすいのではないかと推測される。今後の持続可能な観光都市経営を考えるなかで、受益者負担の考えに基づいた新税目の導入は、必要不可欠な施策の 1 つである。

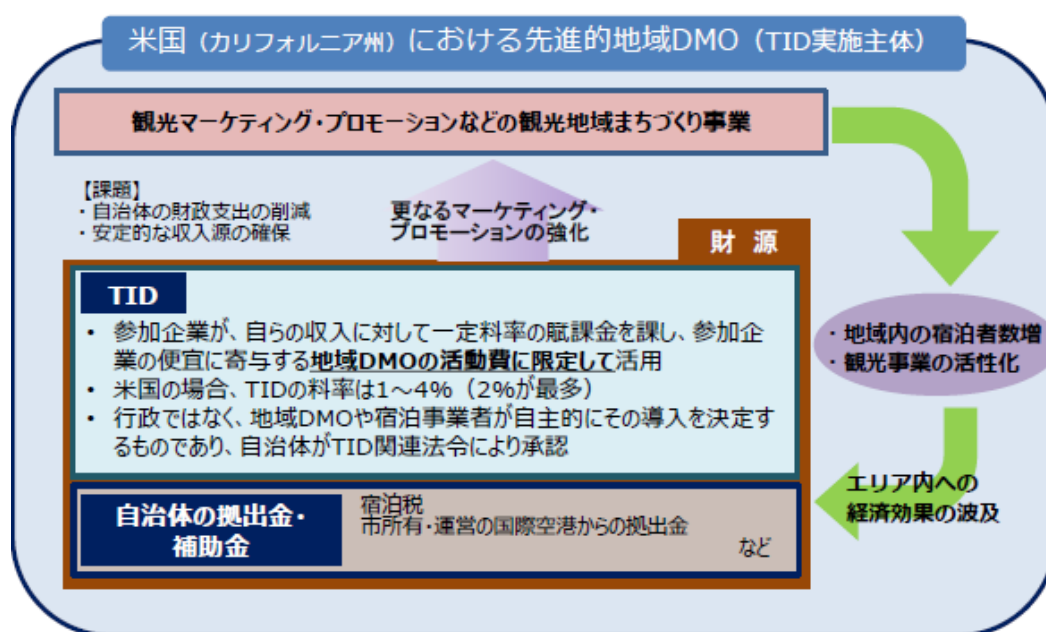
(2) BID・TID 制度

BID (Business Improvement District) とは、特定の地域ごとの税に上乗せするかたちで「分担金」を徴収し、地域のエリアマネジメント組織に還付する制度である。これによって、地方自治体と民間企業とのパートナーシップによる地域整備とエリアマネジメントを推進することができる。この制度は、1960～1970 年代にカナダ・トロントで生まれ、1980 年代から米国で導入され始め、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカなどに広まり、2000 年代からは英国、ドイツにおいても制度化されていった。現在、類似の制度も含めれば、世界で約 2000 地区もあると言われ、国際的に普及した制度である。

BID の起源は、1969 年にカナダ・トロントで、まちなか整備を目的とした任意の協議会を設置し、その活動によって利益を得ているにも関わらず負担をしないもの（フリーライダー）への対策として、法制度が整備されたことによる。このように、民間が主体となって負担金などの十分な合意形成がなされてから協議会などの実施主体が設立され、その後行政による法整備がなされるという流れが通常のかたちである。したがって、設立までに数年の協議期間を設けていること、設立後 5 年程度の一定間隔で後進の世代の意思を確認していることなど、あくま

でも民間の合意形成に基づきながら継続していることが特徴の 1 つである。また、BID の活動資金を地方自治体が不動産所有者や事業者から徴収し、BID 団体に提供することがもう 1 つの特徴である。

BID 制度は、観光と組み合わせた「TID (Tourism Improvement District: 観光産業改善特区)」として運用されるケースもある。サンフランシスコ市のナパ・バレー地区では、TID によって集められた財源を、地域の DMO が運営主体となって観光施策を実施している。財源の徴収方法として TID と BID では異なり、観光客が宿泊する際の宿泊料金に一定料率・料金を課す仕組みが導入されている。また、資金の使途を DMO 活動費に特定し、対象とする宿泊事業者の年商の下限を設け、小規模宿泊事業者保護の手当てを講じている。したがって、前述の「宿泊税」のように一律の基準ではなく、その地区の合意のもと地域の実情に応じたきめ細かい工夫がなされている。



▲ 図 4：米国における先進的地域 DMO の資金循環図（大阪市版 TID 検討資料より）

宿泊税が財源の使途を詳細に決めずに導入しているのに対し、TID 制度は該当エリアの DMO が何をするのかを導入前に具体的議論を済ませ、その実現のために財源を確保するといった順序となっている。このように使途の透明性や実施主体が明確となるといった点が TID 制度の特徴である。

日本では、米国・英国をはじめとした諸外国とは異なり、BID 法を施行しておらず、現行法と条例との組み合わせによって「日本版 BID 制度」を確立している。大阪市では、現行の地方自治法の分担金制度（地方自治法 224 条）や都市再生特別都市法などの運用で「大阪市エリアマネジメント活動促進制度（大阪版 BID 制度）」を創設し、運用し始めている。同市の取組みは、

民間のエリアマネジメント団体に公的な位置づけを付与すると同時に、地方自治法の分担金制度を活用し活動資金の一部を公的に確保した点がこの制度の特徴である。現在、大阪市は、この制度を派生させた「大阪版 TID」の導入に向けた調査を実施しており、2021 年度の制度確立へ向けて議論を進めている。

本来、BID や TID は諸外国の例のように法律によって制度化されることが一番の近道である。特に複数の市町村によって構成される DMO においては、自治体ごとに条例を施行するには膨大な労力が必要となってしまうため、国による法制化が必要不可欠となる。したがって、現行法と条例との連携によって BID 制度を進めている「大阪版 BID 制度」のような事例を積み重ねていき、生じる問題に対し「軌道修正」を続けていくことで、全国一律での法律制定につなげていく必要があるのではないだろうか。

10. 日本版 DMO 調査の考察

以上 11 団体の日本版 DMO 及び候補法人等についてみてきた。それらを踏まえ、前述の目標とする欧米圏の DMO と比較の上、考察する。

比較項目として、①「財源」②「人材」③「取組み」（文化資源／自然資源）④「観光客と住民の関係」についてである。これら比較項目にそれぞれ「評価基準」を設け考察としたい。

まず、①「財源」については、その「多様性」を評価基準とする。ボルドー観光局を始め欧米圏の DMO では、旅行者から「宿泊税」を徴収し財源の一部としている。また、ナパ・バレー観光局においては、「TID 分担金」を観光関連事業者から徴収し財源の一部としていた。これら観光賦課金や観光関連基金は受益者負担に基づくもので、観光地の住民負担ではなく、観光地を訪れた旅行者や観光関連事業者など観光に伴うベネフィットを得る関係者が、負担をする仕組みとなっている。日本各地において未だ普及しているとはいえないのが現状である。しかし、阿寒観光協会まちづくり推進機構や釧路観光コンベンション協会では、「入湯税の超過課税」を利用者から徴収し、それを基金化して財源の一部としている。このことは他の日本版 DMO に比べ「財源の多様性」を確保しているといえる。なお、宿泊税について、東京都や大阪府など大都市では導入済みであり、京都府では 2018 年 10 月を目途に導入予定。北海道、金沢市、倶知安町でも導入に向けて動いている。

②「人材」については、「特色」があるかどうかを評価基準とする。欧米圏の DMO では、MBA を取得した経営や統計のプロフェッショナル人材が揃っている。せとうち観光推進機構には、7 県を跨ぐ広域連携 DMO ということもあり、域内の民間企業や金融機関からの多様な人材が揃っている点に特色がある。田辺市熊野ツーリズムビューローには、カナダ人のマーケティング担当者がいる。その担当者は、日本文化に通じていながら、かつ欧米圏の旅行者目線で魅力を訴求しているため、その情報発信は非常に効果的なものとなっている。現在、田辺市にはオーストラリア人やフランス人など長期滞在傾向にあるインバウンドを獲得しており、日本文化に通

じた外国人スタッフの存在が特色といえる。南信州観光公社は、DMO 候補法人となる以前から修学旅行を中心とした農家民泊事業を継続してきた。そこには当然ながら事業を継続し続ける観光地経営の専門家がいることは言うまでもない。金沢市観光協会には DMO 組織本体の人材はないが、「まいどさん」という優れたボランティア観光ガイドがおり、その活躍に注目が集まっている。

③「取組み」(文化資源／自然資源)については、それぞれの地域資源を活用して、いかに「稼ぐ観光」、「持続可能な観光」につなげているかを評価基準とした。フランスのボルドー観光局では、世界文化遺産「月の港、ボルドー」の 18 世紀の街並みを残す景観やガロンヌ川を活かしたアクティビティ、世界的に名高いワインツーリズムを活用し、ボルドーは 2017 年のロンリープラネット「世界で一番魅力のある都市」で第 1 位のデスティネーションに選ばれている。また、アメリカのハワイ・ツーリズム・オーソリティーでは、「キラウエア火山国立公園の溶岩ウォーク」や「ハレアカラ国立公園の星空観測」といった国立公園の自然資源を活かしたアクティビティで人気を博し、安定した観光地経営を実現している。

一方、国内に目を向けると、金沢市観光協会では、「兼六園」、「金沢城公園」、「茶屋街」、「伝統工芸」といった地域の文化資源を活かし、北陸新幹線開業という好機と相まって更なる誘客を実現。金沢市は「観光立国ショーケース」にも選ばれている。阿寒観光協会まちづくり推進機構は、環境省の「国立公園満喫プロジェクト」にも選ばれた「阿寒摩周国立公園」のカヌー体験やネイチャー体験の他、阿寒温泉やアイヌコタンを活用し誘客。釧路市もまた「観光立国ショーケース」に選定されている。田辺市熊野ツーリズムビューローは、世界文化遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」の中辺路など「信仰の道」を歩くアクティビティをプロモーションし、欧米人に人気を博すようになっている。

④「観光客と住民の関係」については、残念ながら世界的観光地であるスペインのバルセロナやイタリアのヴェネツィアでは、非常に多くの観光客が訪れたことで、住民との関係は悪化している。ボルドー観光局は、この点を非常に危惧しており、観光客と住民がネガティブな関係にならぬよう観光客の分散化に注力している。現在、日本においては、多くの地域でそういったネガティブな関係には至っていない。

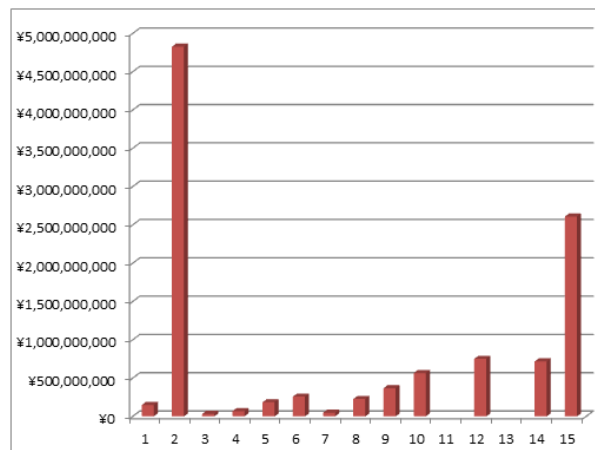
しかし、従来からの観光地、例えば那覇市のレンタカー増加による交通渋滞、金沢市の近江町市場や長崎市の平和祈念公園での混雑など、観光客増加によるネガティブな現象が起きている。せとうち推進機構などでは KPI に「住民満足度」を加え注視しているところである。

その他について、「情報提供」という点で沖縄コンベンションビューローは欧米圏の観光局に劣らないだろう。会員向けに発行されている月一回の『OCVB News』では、マーケティングに利用できる統計データや勉強会、展示会など豊富な情報提供がなされている。また「DMO 設立経緯の多様性」という点で、秩父地域おもてなし観光公社とデスティネーション十勝の設立経緯はユニークである。前者は、周辺自治体との「定住自立圏」という新しい枠組みを活かし、地域連携 DMO として設立された。また後者は、帯広市と包括連携協定を結んだ(株)スノーピーク

の社長が代表となり民間会社のノウハウを全面に活かせる株式会社として設立された。一口に DMO と言っても、その組織の設立経緯は様々であり、既存枠組みの活用や民間会社との連携など多くの可能性があるといえる。

● DMO 予算規模の比較

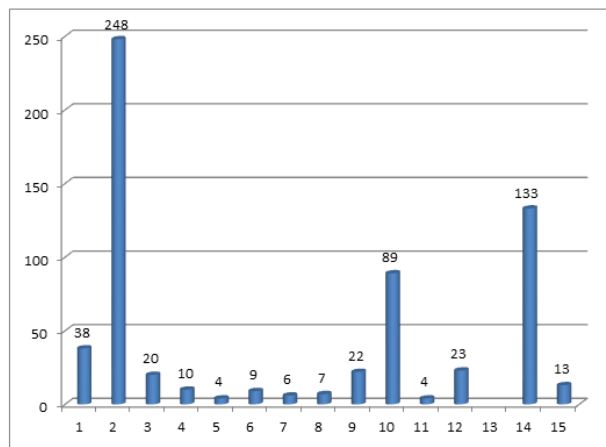
No.	団体名	DMO形態	予算規模	※1
1	(一社)せとうち観光推進機構	広域連携	¥148,405,615	
2	(一財)沖縄観光コハシヨシビューロー	広域連携	¥4,827,000,000	
3	(一社)釧路観光コハシヨシ協会	地域連携	¥34,214,000	
4	(一社)秩父地域おもてなし観光公社	地域連携	¥67,098,011	
5	(株)南信州観光公社	地域連携	¥185,000,000	
6	(特非)阿寒観光協会まちづくり推進機構	地域連携	¥258,664,000	
7	(一社)摩周湖観光協会	地域	¥47,749,000	
8	(一社)金沢市観光協会	地域	¥227,833,176	
9	(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー	地域	¥368,326,646	
10	(一社)長崎国際コハシヨシ協会	地域	¥565,645,401	
11	(株)デスティネーション十勝	その他	不明	
12	ピジット・ナバ・パレー	米国	¥751,058,100	※2
13	ハワイ・ツーリズム・オーソリティー	米国	不明	
14	ボルドー観光局	仏国	¥717,440,058	※3
15	ロンドン&パートナーズ	英国	¥2,610,000,000	※4



※1 予算規模は本文中の各収入額より引用
 ※2 6,419,300ドルを1ドル=117円で換算
 ※3 5,832,846ユーロを1ユーロ=123円で換算
 ※4 15,000,000ポンドを1ポンド=174円で換算

● DMO スタッフ数の比較

No.	団体名	DMO形態	スタッフ数(人)	※1
1	(一社)せとうち観光推進機構	広域連携	38	
2	(一財)沖縄観光コハシヨシビューロー	広域連携	248	
3	(一社)釧路観光コハシヨシ協会	地域連携	20	
4	(一社)秩父地域おもてなし観光公社	地域連携	10	
5	(株)南信州観光公社	地域連携	4	
6	(特非)阿寒観光協会まちづくり推進機構	地域連携	9	
7	(一社)摩周湖観光協会	地域	6	
8	(一社)金沢市観光協会	地域	7	
9	(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー	地域	22	※2
10	(一社)長崎国際コハシヨシ協会	地域	89	※3
11	(株)デスティネーション十勝	その他	4	
12	ピジット・ナバ・パレー	米国	23	
13	ハワイ・ツーリズム・オーソリティー	米国	不明	
14	ボルドー観光局	仏国	133	
15	ロンドン&パートナーズ	英国	13	※4



※1 スタッフ内訳はプロパー30・出向10・嘱託156・非常勤35
 ※2 スタッフ内訳はプロパー12・出向4・非常勤6
 ※3 スタッフ内訳はプロパー15・出向3・契約9・売店等69
 ※4 役員のみ的人数

11. 限られた条件の中で追求すべきこと

日本版 DMO は、欧米圏 DMO のデスティネーション・マネジメントの機能、即ち訪問客に対する統計に基づいたマーケティングからプロモーションに至る一連の流れを管理する機能を日本に根付かせるべく導入された。しかし、前述のように「財源の多様性」という面では実現していない。つまり欧米圏 DMO では、受益者負担に基づいた訪問者に対する「宿泊税」や観光関係

事業者に対する「TID 分担金」といった財源が大きな収入源となっているのに対し、多くの日本版 DMO（または候補法人）では、現在そのような財源を欠いたままの状態、欧米圏並みのデスティネーション・マネジメント機能を求められている。当然ながら DMO 組織における財源不足は人材不足に直結し、デスティネーション・マネジメント機能の低下を招く。

とはいえ、財源と人材が限られた組織であっても、デスティネーション・マネジメント機能の向上を追求することは、地域の魅力化、地域コミュニティの強化、域外からの交流人口の増加、外貨獲得など多くの点において地域に寄与する。

それでは限られた条件の中で、デスティネーション・マネジメント機能をいかに担保していくのか。事業構想大学院大学の大社充氏の論を基に検討していく。

(1) 現状を客観的に把握する

まず、「観光振興計画」や「観光まちづくりプラン」などの計画を策定する前に、地域の現状把握をする必要がある。なぜなら、正しい地域の現状把握を行わずに、過去の経験や勘に頼った判断が必ずしも望ましい成果に結びつかないというケースが多いからである。

現状把握のためには、3つの「見える化」が必要となる。即ち①受け入れ環境の「見える化」、②来訪者の「見える化」、③観光による地域へのインパクトの「見える化」である。

1つ目の受け入れ環境の「見える化」で把握すべき項目は、インフラ（飛行機、道路、鉄道、港湾、空港、駅、施設等）、サービス（宿、飲食、交通、観光施設、顧客対応など）、観光資源（自然資源、文化資源）、事業促進環境（ビジネス環境、安全・安心、健康・衛生、人的資源と労働市場）、観光政策と促進要件（価格競争力・国際的な開放度、観光産業への行政の態度、環境持続可能性）などである。

2つ目の来訪者の「見える化」で把握すべき項目は、来訪者数・宿泊者数、主要マーケット・来訪者の属性、観光消費額単価、満足度・リピーター率、詳細な来訪者の実像などである。

そして3つ目に、観光による地域へのインパクトの「見える化」で把握すべきは、観光による経済波及効果・税収・雇用者数、観光に対する住民感情、観光によるシビックプライドの醸成、交通渋滞やインフラへの負荷、地価や物価・環境への負荷、その他のマイナス要因などである。

ここでは特に来訪者の「見える化」に注目していきたい。来訪者の「見える化」、つまり来訪者の実像に関する現状把握をするためには「マーケティング調査」が必要となる。調査を実施するにあたって、人員や資金を調達し、地域の主要メンバーを構成員とする「マーケティング委員会」を設置することが望ましい。

マーケティング調査には、「調査の目的は何か」「調査の結果から何をgetしたいのか」「どのように活用したいのか」という調査テーマを定めることから始まる。「どのような数字を把握することが、いま求められているのか」「何が分かれば取組みがより効果的になるのか」を整理していくことが大切である。

マーケティング調査のテーマが決まったら、調査方法、実施時期・期間、対象者、場所、サンプル数、調査項目、分析方法、予算、対象者への謝礼などを決めて調査票を作成する。

調査には「定量調査」と「定性調査」がある。「定量調査」は、消費者の情報を「数字」に置き換えて把握するもので、人数・金額・数量などの情報を収集するものである。具体的には、入込客数、宿泊客数、観光消費額、リピーター率、雇用者数など「状態」を把握するものである。他方の「定性調査」は、消費者の情報を「言葉」に置き換えて把握するもので、具体的な課題解決のヒントを発見していく。具体的には、来訪者の満足度、従事者の満足度、環境・景観の保全、市民の来訪者への親和性など「意味」が分かるものである。

調査票の設計が終わったらスケジュール通りに調査を実施する。なお、調査の実施にあたっては、サンプリングの隔たりが無いようにすること、回答を得やすくするため選択肢を設けること、事前に協力依頼を行うこと、統計学や社会調査に関する最低限の知見を得ていることなどに留意する必要がある。続いて収集したデータを集計し、必要に応じて様々な方法で加工する。設問ごとにデータを並べる「単純集計」、必要と思われる項目の「クロス集計」などを行いながら調査データを把握・分析していく。この調査データ分析が最も難易度が高い。多角的視点からの分析を行うために、関係者を集めた「分析会」を行うのも有効である（この時点で現状把握は完了している）。

最後に、分析結果を報告書にまとめた上で調査結果を活用していく。来訪者が最も多い居住地が分かればマーケティングエリアを特定できるし、最も多い「性別×年齢層」がわかれば主要カテゴリーを特定できる。また、観光消費額単価が最も高い人は重要顧客となり、来訪頻度が最も高い人はリピーターとして特定できる。調査結果の活用については、たとえば、①来訪者の実像を把握することで、「地域の観光戦略の立案」や「来訪者の細分化を図りカテゴリー別の施策立案」（なぜ不特定多数ではないのかと言うと、不特定多数への広報プロモーションは効果的な検証ができないからである）に繋げる。②来訪者の満足度を把握することで、「満足度の源泉を磨くこと」や「不満足度の改善を図ること」に繋げる。③来訪者のニーズを把握することで、「新たな来訪者を探すこと」や「地域のどの価値をどう高めるのかの検討」に繋げることなどが考えられる。なお、細分化された来訪者情報（日帰り客、宿泊客、男女別、年代別、国籍別など）をカテゴリーごとに、「再来訪してもらうためにはどうするか」「新たに来訪者を増やすためにどうするか」「消費単価をあげるためにどうするか」「滞在時間を伸ばすためにどうするか」を検討していくと良い。

以上の観光マーケティング調査は、継続実施することが重要である。実施施策の評価をしたり、テーマごとの経年変化を把握したりと調査結果の活用方法が広がるためである。

以上3つの「見える化」によって地域の客観的な現状把握ができたことになる。

(2) マネジメントする (PDCA サイクル)

○Plan (計画を立てる)

マーケティング調査等により現状把握ができたところで、「観光戦略」という基本方針を立案する。つまり、どのような来訪者に、どのように来てもらい、地域の中でどのように過ごしてもらい、結果、地域をどのような姿にしたいのかを明らかにする (KGI の設定)。そして目標を定める (KPI の設定)。定量的目標である「入込客数」「宿泊客数」「消費金額」「リピート率」「雇用者数」や、定性的目標である「来訪者の満足度」「従事者の満足度」「環境・景観の保全」「市民の来訪者への親和性」などについて、いつまでに、どの水準まで到達させるのかを明らかにしていく。そして目標を達成するための「事業立案」を行う。どんな取組みを、どの主体 (行政・事業者・市民) が、いつまでに、いくら費用を使って、どうやって行うのかを盛り込む。

また、DMO の重要な役割として「来訪者のコントロール」が挙げられる。繁忙期と閑散期での域内への訪問者数は季節ごとに波があり、閑散期には雇用が安定しないという問題や繁忙期には住民と観光客とのトラブルが発生しやすいという問題が存在する。DMO は閑散期には MICE 誘致などにより来訪者の増加を図り、繁忙期には来訪者の分散化を図るなど需要を平準化させることが求められる。この点についても事業立案の際には留意すべきである。

○Do (計画を実行する)

計画・予算化された事業を実施する。各事業における権限と責任の所在を明確にして、関係者間で目的と目標、そして「計画を理解・共有」し、スケジュール通りに事業を実施する。具体的には、観光地の管理、プロモーション活動、ワークショップ開催などである。

○Check (実行を評価する)

事業の進捗管理を行う。計画通り事業が進んでいるか定期的に確認し、異なる場合は随時、修正・改善する。予め誰がどんな評価指標で、どんな方法で評価するのかを決めておく。修正や改善に関しても、責任と権限を明確にして進める。

評価指標として日本版 DMO には必須 KPI が設定されており、その成果評価が必要となる。また、観光による ROI (=来訪者消費額/DMO への税金投入額、=域内の納税額/DMO への税金投入額など) や観光消費がもたらす経済波及効果 (=土産物店における原材料費×域内調達率など) の分析、住民へのマイナス効果の把握も有効である。

しかし現状では、経済波及効果を把握するための「産業連関表」の活用は一部に留まり、「税収」の把握は明確にはできていない。

○Act (評価に基づき改善する)

成果評価・改善を行う。目標の達成度および事業の成果を評価する。問題があれば改善策を考え次の計画に活かす。目標に対する成果評価を行うと同時に、要因を分析して次の計画に反映させる。上記 PDCA サイクルについて、変化の著しい観光地経営においては年間で回していくよりも、月次、週次と短期間で回していくことでより効果的なマーケティングが可能となり、需要に対応することができるだろう。

以上、現状把握から計画立案、事業実施、事業評価、改善といった一連の流れが、 destinations・マネジメント機能の要となり、効果的なマーケティングやプロモーション、実際

の域内誘客への足掛かりとなる。限られた条件であっても上記プロセスを辿ることが肝要である。

終わりに

日本が少子高齢化・人口減少・経済規模縮小の傾向にある中、世界ではアジア・アフリカを中心に人口爆発と呼ばれる程の人口増加と経済規模の拡大が起きている。現在の世界の人口動態では若い世代層が厚く、多くのデジタルネイティブの若者が旅行者となる可能性が高い。日本国内の観光市場をみると、現時点で圧倒的に国内客が多いが、その縮小は必定である。今後、インバウンド市場が国内最大の輸出産業、外貨獲得産業になるといわれており、その受入れ成否が国内観光市場にとって死活問題につながると考えられる。

そのような背景の中で生まれた、欧米圏観光局を模範とした日本版 DMO は、インバウンドを含めた旅行者を域内に受入れることで、経済的恩恵の享受を意図している。これまで日本の多くの観光協会ではデスティネーション・マネジメントの「機能」を持つに至らなかったが、その「機能」を知り、採り入れる段階に来ている。デスティネーション・マネジメントの「機能」を追求することは、地域の魅力化、地域コミュニティの強化、域外からの交流人口の増加、外貨獲得など多くの点で地域に寄与する。たとえデスティネーション・マネジメントの「組織」を新規につくることができなくても、「機能」を既存組織に採り入れることは重要といえるだろう。

前述のように「機能」を確保するためには、組織の「財源の多様性」は重要な課題の一つだ。かつての TMO では、自主的な収益事業を行う等の自主財源を持ち得ていないことで「自立」した組織にはなっていない。日本版 DMO は当初計画に KPI を盛り込んでいる点や「人材育成」の重要性を明記している点において評価できるが、過去の TMO 事例と同様に「財源」や「人材」についての課題は尽きない。今後は、域内住民の負担ではなく、域外からの来訪者に課す「宿泊税」、観光関連事業者に課す「TID 分担金」を DMO 財源の一部として採り入れ、「受益者負担」徹底などを議論していく必要がある。「財源の多様性」を確保できたとき、良質な人材確保と従事者の待遇改善が見込まれ、「持続可能な観光地経営」の根幹を担う日本版 DMO はその本領を発揮していこう。

●参考資料

<主な参考書籍>

- ・大社 充『地域プラットフォームによる観光まちづくり』(学芸出版社、2013 年)
- ・デービッド・アトキンソン『新・観光立国論』(東洋経済新報社、2015 年)

- ・佐藤真一『地方創生の切り札 DMO と DMC のつくり方』（樫出版、2016 年）
- ・藻谷浩介、山田珪一郎『観光立国の正体』（新潮新書、2016 年）
- ・新城俊昭 ほか『うちなー観光教本（7 版）』（沖縄観光コンベンションビューロー、2016 年）
- ・高橋一夫『DMO 観光地経営のイノベーション』（学芸出版社、2017 年）
- ・デービッド・アトキンソン『世界一訪れたい日本のつくりかた』（東洋経済新報社、2017 年）
- ・日本政策投資銀行地域企画部『観光 DMO 設計・運営のポイント』（ダイヤモンド社、2017 年）
- ・中村好明『儲かるインバウンドビジネス 10 の鉄則』（日経 BP マーケティング、2017 年）
- ・『月刊 事業構想 2017 年 5 月号』（事業構想大学院大学、2017 年）
- ・山田 拓『外国人が熱狂するクールな田舎の作り方』（新潮新書、2018 年）
- ・『月刊 ホテル旅館 2017 年 11 月号』（柴田書店、2017 年）
- ・久場清弘、横森豊雄、長坂泰之『失敗に学ぶ中心市街地活性化 英国のコンパクトなまちづくりと日本の先進事例』（学芸出版社、2008 年）
- ・椎川 忍 他 9 名『知られざる日本の地域力』（今井出版、2014 年）

<主な参考 HP>

- ・日本版 DMO の形成・確立計画について
観光庁 http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html
- ・インバウンド統計について
日本政府観光局 https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/data_info_listing/index.html
- ・人口推移について
総務省統計局 <http://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.htm>
- ・日本の将来推計人口について
国立社会保障・人口問題研究所 http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29_Report1.pdf
- ・DMO 推進機構 <http://www.dmojapan.org/>
- ・UNWTO <http://www2.unwto.org/>
- ・ビジット・ナパ・バレー観光局 <https://www.visitnapavalley.com/>
https://www.youtube.com/watch?v=0n_qdSuKiYQ
- ・ハワイ・ツーリズム・オーソリティー <http://www.hawaiitourismauthority.org/>
- ・ボルドー観光局 <https://www.bordeaux-tourism.co.uk/>
- ・ロンドン&パートナーズ <http://www.londonandpartners.com/>
- ・せとうち観光推進機構 <http://setouchitourism.or.jp/ja/>
- ・沖縄観光コンベンションビューロー <http://www.ocvb.or.jp/>
- ・釧路観光コンベンション協会 <http://kam-kankouken.jp/tourism/news/kushiro/>
- ・秩父地域おもてなし観光公社 <https://www.chichibu-omotenashi.com/>

- 南信州観光公社 <http://www.mstb.jp/>
- 阿寒観光協会まちづくり推進機構 <http://ja.visit-eastern-hokkaido.jp/>
- 摩周湖観光協会 http://www.masyuko.or.jp/pc/tow_lakes.html
- 金沢市観光協会 <http://www.kanazawa-kankoukyoukai.or.jp/>
- 田辺市熊野ツーリズムビューロー <http://www.tb-kumano.jp/>
- 長崎国際観光コンベンション協会 <http://nitca.at-nagasaki.jp/>
- デステイネーション十勝 <https://destination-tokachi.jp/index.php>