

令和5年度 地域づくり海外調査研究事業調査報告書

DMO 先進地から学ぶサステナブルな観光地経営と地域づくり

調査地：スイス

調査日：令和5年9月10日～9月17日

一般財団法人地域活性化センター
地域創生・情報広報グループ 本間 歩

報告書概要

地域創生・情報広報グループ 本間 歩

調査テーマ

「DMO 先進地から学ぶサステナブルな観光地経営と地域づくり」

調査の目的

派遣元の鶴岡市では、地域 DMO を設立し、官民連携で観光客にも地域住民にとっても魅力ある地域づくりを推進していくこととしている。しかしながら、設立直後に新型コロナウイルス感染症の流行に直面し、思うような活動を展開できていない面もある。そのため、DMO を中心とした持続可能な組織体制の構築や行政・関係団体との役割分担の明確化などについて課題を抱えている状況である。こうした背景から、今後の鶴岡市における DMO を中心とした取組の参考にするため、観光立国の地位を確立しているスイスにおける世界水準の DMO の取組や組織体制、行政・関係団体との連携体制等について調査した。

調査結果および提案

本調査ではスイスのツェルマットにおいてヒアリングを行った。

・ ツェルマット

ツェルマット観光局（DMO）とブルガーゲマインデ・ツェルマット（地域共同体）が中核を担い、観光関連事業者や地域住民を巻き込んだ活動を展開することで、地域の総合産業化につながっている。DMO がマーケティング活動を継続的に進化させ、外貨を獲得し、これらとは別に「観光客にどうお金を落としてもらうか」を地域共同体や地域の事業者が考えるという役割分担と連携が明確になっている。

また、観光名所や特産品などに限定せず、ツェルマットを構成する様々な要素を磨き上げることで、「エコ」「サステナブル」「上質」といった街全体のブランドイメージを作り上げることに成功しており、唯一無二のポジショニングで持続可能な観光地経営と地域づくりを行っている。

以上から、鶴岡市における取組として次の二点を提案する。

- ① 「観光」の位置づけの明確化と CRM システムの構築
- ② プレイス・ブランディングによる「鶴岡ブランド」の確立

なお、本稿は筆者個人としての意見を述べたものであり、本市及び関連団体の見解を示すものではないことをご了承いただきたい。

目次

1	はじめに	1
2	DMOに関する国の取組・方針	2
3	鶴岡市における観光を取り巻く現状	
	(1) 鶴岡市の概要	2
	(2) 鶴岡市の観光戦略と課題	3
4	調査地選定	5
5	実地調査	
	(1) ツエルマットの概要	5
	(2) ツエルマットの観光振興を支える組織・観光関連事業者	6
	(3) ツエルマットにおけるマーケティング・ブランディング戦略	8
6	まとめ	11
7	おわりに	13

1 はじめに

近年、社会課題の解決や経済的発展の手段として、全国各地で観光の活用に関心を込めている。観光は、関係人口や交流人口の拡大、旅行消費の創出、地域の需要創造・雇用創出、国内外の人々との交流を通じた地域住民のシビックプライドの醸成などにつながる裾野の広い産業である。そのため、人口減少に直面する地域の再生・活性化に向け、有名な観光地以外においてもこれまで以上に重要視されている。

このような状況のなか、観光振興の舵取り役として、観光地域づくり法人¹（以下「DMO」という。）への期待が高まっている。DMOは欧米の観光先進国を中心に発展してきた仕組みであり、日本においては、観光庁が平成27年に「日本版DMO候補法人登録制度」を創設して以来、各地域において設立されている。令和5年9月26日時点で「広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」108件、「地域DMO」164件の計282件が登録されており、短期間で全国各地に広がりを見せている。

筆者の派遣元である山形県鶴岡市においても、令和元年7月に、行政や観光関係者、経済団体、金融機関、文化施設など多様な地域関係者により地域DMOを設立し、令和2年3月には「日本版DMO法人（現・「観光地域づくり法人」登録DMO）」に認定された。しかしながら、設立直後に新型コロナウイルス感染症の流行に直面し、思うような活動を展開できていない面もある。そのため、DMOを中心とした持続可能な組織体制の構築や行政・関係団体との役割分担の明確化などについて課題を抱えている状況である。

DMOの組織体制等の課題については、観光庁が立ち上げた「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」においても、「観光協会等の既存組織との役割分担が不明確」「既存組織がDMOという看板を掲げたに過ぎない」といった指摘がなされている。

また、海外における「デスティネーション・マネジメント（日本語訳：観光地経営）」がDMOのような民間組織の役割・機能として提示されているのに対して、日本における「観光地経営」には本来行政が行うべき役割・機能が含まれるとも言われている。つまり、行政が観光以外の施策も念頭に置きつつ「観光地経営」を行う必要があり、いわば民間より一段高い「視座」を有していることを示唆している（菅野正洋ほか、2018）。

こうした背景を踏まえ、本研究事業は、観光立国の地位を確立しているスイス連邦（以下「スイス」という。）における世界水準のDMOの取組や組織体制、行政・関係団体との連携体制等について調査を行うことで、鶴岡市における今後のDMOを中心とした観光地経営と地域づくりの一助とするものである。

¹地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。広域連携DMO（地方ブロックレベルの区域）、地域連携DMO（複数の地方公共団体に跨る区域）、地域DMO（原則として、基礎自治体である単独市町村の区域）の3つの登録区分がある。

2 DMOに関する国の取組・方針

令和5年3月末に閣議決定された新たな「観光立国推進基本計画」では、「持続可能な観光」「消費額拡大」「地方誘客促進」がキーワードになっている。また、基本的な方針として、「持続可能な観光地域づくり戦略」「インバウンド回復戦略」「国内交流拡大戦略」の3つの戦略を示している。いずれの戦略も「人数に依存しない指標」が中心となっており、「質」の向上を重視した観光へと転換していくことを目指すものとなっている。

DMOについては、主に「持続可能な観光地域づくり戦略」の中で触れられている。この戦略では、世界に誇る観光地形成に向け、観光振興の司令塔となるDMOの形成を促進することや、「観光による受益が広く地域にいきわたり、地域全体の活性化を図っていること」「誘客・観光消費戦略が持続的に策定される組織であること」を高水準で満たすDMOを「世界的なDMO」と位置付け、モデルの形成を目指すとされている。また、地方部への誘客を図りつつ、観光旅行者の周遊を促進するため、DMOが中心となり、地域内の観光関連事業者等と一体となっていく調査や戦略の策定、滞在コンテンツの充実、受入環境整備、旅行商品流通環境整備、情報発信等を国として支援することが掲げられている。

3 鶴岡市における観光を取り巻く現状

(1) 鶴岡市の概要

山形県の西側（日本海側）にある庄内地方の南部に位置している。平成17年10月に1市4町1村が合併して現在の「鶴岡市」が発足した。人口は約12万人で、合併により東北で一番面積が大きい市町村となった。先人たちの知恵と情熱によって独自の食文化が現代にも受け継がれており、平成26年12月には日本で初めて「ユネスコ食文化創造都市」に認定された。また、市町村単位では全国最多となる3つの日本遺産と4つの国民保養温泉地²、クラゲの展示種類が世界一を誇る「鶴岡市立加茂水族館」などの観光資源がある。さらには、バイオベンチャーや高度な研究機関、ホテル、児童施設等が集積している「鶴岡サイエンスパーク」があり、地方創生のモデルエリアとしても注目されている。



鶴岡市の位置



食文化創造都市鶴岡ロゴ

² 「出羽三山」「サムライゆかりのシルク」「北前船・船主集落」の3つの日本遺産と「湯田川温泉」「湯野浜温泉」「あつみ温泉」「由良温泉」の4つの国民保養温泉地があり、ともに市町村単位で全国最多である。

(2) 鶴岡市の観光戦略と課題

① 「(一社) DEGAM³ 鶴岡ツーリズムビューロー」の設立

鶴岡市では、平成31年3月に策定した「第2次鶴岡市総合計画」において、「鶴岡ならではの観光の振興」を掲げ、「鶴岡型 DMO の設立・育成・機能強化」を具体的な施策の一つとして定めた。その後、令和元年7月に「世界から認められる観光都市となること」「観光が産業の柱の一つとなること」を目指す地域 DMO 「(一社) DEGAM 鶴岡ツーリズムビューロー (以下「DEGAM」という。)」を設立し、同年8月には「日本版 DMO 候補法人」、令和2年3月には「日本版 DMO 法人 (現・「観光地域づくり法人」登録 DMO)」に認定された。この DEGAM を中心に、観光客にも地域住民にとっても魅力ある地域づくりを官民連携で推進していくこととしており、「観光振興による効果を地域活性化につなげる司令塔」「観光客の満足度を高める受入体制づくり」「地域が観光で稼ぎ出す新たな商品・サービスの開発」などの役割を担う組織として各種取組を行っている。

② 鶴岡市の観光キャッチフレーズ「詣でる、つかる、頂きます」

市では、「詣でる、つかる、頂きます」(図1)を観光戦略のキャッチフレーズとしている。このキャッチフレーズは、古くから精進修行の山と温泉地を結び付けてきた「精進落とし」を再定義し、出羽三山や寺社を詣でた後、温泉につかり、鶴岡の豊かな食料を堪能する旅行プランを提案するものである。令和元年に開催された「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」を契機に取り組んでおり、現在も DEGAM を中心に「詣でる、つかる、頂きます」に重点を置いた旅行商品化による観光誘客や SNS 等を使った情報発信等に取り組んでいる。



【図1】詣でる、つかる、頂きます (イメージ)

〔出典：鶴岡市観光情報サイト「つるおか観光ナビ」〕

³ 出羽三山の「DE」、ガストロノミーの「GA」、そして DMO が担う機能であるマネジメント・マーケティングの「M」を組合せた造語で、ラテン語で「degam」は旅を連想させる「生きる」「修行する」といった意味を持つ。

③ 新たな観光戦略プラン策定と推進体制の構築

市では現在、前述の課題解決やポストコロナの観光振興に向け、持続可能な観光地域づくりや観光消費の拡大を目指し、「鶴岡市中期観光戦略プラン」を策定している。本プランを推進する上で、DEGAM を中心とした組織体制の強化や役割分担の明確化、観光分野以外との連携は必須であると考ええる。

④ 課題

ア 「鶴岡市」の認知度

県内市町村では最多の観光客数を誇るが、本市の認知度は低く、県内・隣県の都市の中では最下位クラスとなっている。「出羽三山」などの観光スポットと「鶴岡市」がつながっていないといった可能性もあるため、観光資源の磨き上げとともに、「鶴岡市」としての認知度向上を図る必要がある。

イ 若年層の来訪率

図2の通り、市に来訪する旅行者の約半数が50～60代となっており、長期のリピーターとして期待できる若年層の取り込みが課題となっている。歴史・文化などに特徴を持つ地域資源が多く、若年層が目向けにくいといった側面もあると考えられるため、若年層の趣向・特徴を踏まえた企画・商品開発などが求められる。



【図2】 鶴岡市における観光客の年代別割合（令和5年度第1四半期）

〔出典：DEGAM 鶴岡 ICT アンケート調査概要（令和5年度第1四半期）〕

ウ 周遊・移動手段

多くの観光資源を有しているものの、面積が広いという地理的な特徴もあり、周遊の不便さがある。そのため、二次交通網と着地型旅行商品の充実を図り、市内滞在時間の増加を図る必要がある。

エ 「ユネスコ食文化創造都市 鶴岡」の活用

認知度は少しずつ高まってきてはいるものの、観光コンテンツとしては活用しきれない現状がある。「ユネスコ食文化創造都市」の価値を生かした農林水産物のブランド化や観光客にも魅力が伝わりやすい具体的な情報発信・コンテンツ開発が求められる。

4 調査地の選定

観光立国の地位を確立しているスイスにおいて、DMO 先進地とされているツェルマットを調査地に選定した。ツェルマットでは、DMO が観光関連事業者や地域住民を巻き込んだ活動を展開しており、顧客との関係性を維持する取組を徹底している。鶴岡市と同じように首都圏から距離がある場所にもかかわらず、地域資源を活かした観光戦略で国内外から多くの観光客を誘致しており、再訪率は7割を誇る。高付加価値の農業・製造業の地場産品化を図る取組や立地を逆手に取って滞在型リピーター客を確保する取組を行っており、地域を総合産業化させることで、お金が外に漏れず地域経済が回り、税収も伸びている。

このように、ツェルマットには、マーケティングの手法や町の事業者等の取組、住民の観光業に対する高い意識、幅広いステークホルダーが関与する運営体制など学ぶべきことが多いことから、前述した鶴岡市の課題を解決するヒントを得るために調査を行った。

5 実地調査

(1) ツェルマットの概要

ツェルマットは、スイス南部のマッターホルン山麓に位置する人口約 5,700 人の村である。標高約 1,600 メートルに位置し、氷河急行や登山鉄道の起点にもなっている。国内の主要都市からは電車を乗り次いで約 4 時間もかかる立地ながら、コロナ前は年間延べ 200 万泊もの旅行者を迎え入れる世界有数の山岳リゾート地で、観光を基軸に発展してきた。数多くのホテルやレストラン、カフェ、スイスのハイブランドショップ、お土産屋が軒を連ねる一方、500 年以上前に建てられた典型的な古民家も保存されている。



メインストリート(筆者撮影)



街並み(筆者撮影)



マッターホルン(筆者撮影)

(2) ツェルマットの観光振興を支える組織・観光関連事業者

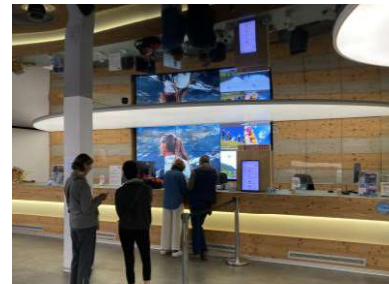
ツェルマットの観光振興は、ツェルマット観光局とブルガーゲマインデ・ツェルマットの二つの組織が中核を担っている。また、その他の観光関係事業者や地域住民も深く関わっており、地域全体で観光振興に向けた体制を築いている。主な組織等の概要は下記の通りである。

①ツェルマット観光局 (DMO)

ツェルマット観光局 (以下「観光局」という。) は、マーケティングやブランディング、観光客への情報提供等を主な業務としている組織である。スタッフは30 数名で、約半数はマーケティング担当である。主な財源は、宿泊者が支払う宿泊税と観光関係事業者が支払う観光促進税⁴であり、どちらも目的税である。受益者負担の観点から地域の財源をマネジメントしているため、宿泊税は宿泊客等の顧客のためになること (観光局が運営するインフォメーションセンターの整備等) に、観光促進税は地域の観光関係事業者のためになること (主にマーケティング) に使われる。民間事業者ではあるが、自主財源を生み出すための民業は行わず、マーケティングにより地域全体の消費額を増やすことで、自分たちの財源を確保する仕組みを執っている。



ツェルマット観光局 (筆者撮影)



インフォメーションセンター
(筆者撮影)

また、地域の民間事業者に対し、デジタルマーケティングの能力向上に向けた研修事業や事業承継のサポート等も行っている。これらの事業は、DMO など特定の組織だけが経営能力を高めるだけでなく、個々の事業者の能力を高めていかなければ地域全体の活性化にはつながらないという考えのもと行われている。

②ブルガーゲマインデ・ツェルマット (住民地域経営管理組織)

ブルガーゲマインデ・ツェルマット (以下「ブルガーゲマインデ」という。) は、ツェルマットにおける地域マネジメントの基盤組織であり、ドイツ語でブルガーは「市民」、ゲマインデは「基礎自治体」を意味している。行政機関とは異なる地域住民主体の公的組織で、地域全体としての収益拡大や雇用の確保という役割を担っている。村の人口の約4分の1にあたる約1,500人の住民が会員となっており、ツェルマットの基本的な経営方針等に大きな影響力と権限を持つ。

⁴事業者の観光依存度によって税率が異なる。

ブルガーゲマインデは非営利の組織であるが、100%出資して運営しているマッターホルングループ株式会社（以下「MG」という。）の収益が主な活動財源となっている。MG は、山岳ホテル・レストランや山小屋の管理・経営、スキー場のレストハウスなど、純粋な民間事業者ではなかなか参画しづらいところで事業を展開しており、基本的には地域内の民間事業者と競合しない。

また、行政とも連携しながら、地域の共有財産（農耕地や森林等）の管理や自然環境の保護、景観維持といった社会的使命も果たしている。行政（官）とブルガーゲマインデ（公）が両輪となり、お互いにフラットな立場で地域内の幅広い分野の意見を反映させ、連携を密接にとることで、地域経営を潤滑に機能させている。



MG が経営する山岳ホテル内の休憩施設でヒアリング(筆者撮影)

③行政（ツェルマット村役場ほか）

ツェルマット村役場は、教育や福祉等の施策に重点を置いている。観光関連では、前述の通りブルガーゲマインデと連携して地域の共有財産を管理するほか、観光局に補助金を出すなど財政的な支援を行っている。また、ツェルマット村役場と近隣 2 村の役場が広域で連携して地域経営を支えている。



ツェルマット村役場(筆者撮影)

④主要な観光関連事業者（ホテル・アパートメント協会／山岳鉄道会社／索道会社）

ホテル・アパートメント協会、山岳鉄道会社及び索道会社は、観光インフラの整備・充実はもちろん、ツェルマットの観光戦略の核となる「データ収集」において重要な役割を果たしている。各ホテルはこれまでの顧客情報を蓄積しており、山岳鉄道会社や索道会社は IC チップ付きのパスを発行することにより、利用者の消費行動等を把握している。これらの情報を観光局に提供することで、ツェルマットにおけるマーケティング活動を支えている。一部はブルガーゲマインデから出資・サポートを受けており、民間事業者ではあるものの公的な要素を含む事業も展開している。



ゴルナーグラート鉄道(筆者撮影)



ゴルナーグラート駅からの風景(筆者撮影)

⑤6 者ボード会（観光戦略会議）

ツェルマットでは、前述した6者（観光局、ブルガーゲマインデ、行政、ホテル・アパートメント協会、山岳鉄道会社、索道会社）が集まる6者ボード会を開催している。それぞれの役割・機能は分担しているが、6者ボード会では、5年に一度の観光戦略策定と地域全体としてのPDCAサイクルを機能させる役割等を担っている。ツェルマットでは地域を一つの会社と見立てた戦略の策定と意思決定を行う体制を構築しており、6者ボード会はいわば会社の取締役会にあたる。

（3）ツェルマットにおけるマーケティング・ブランディング戦略

①ポジショニング重視のマーケティング

ツェルマットでは、国別・地域別などのターゲティングよりもポジショニングを重視したマーケティングを行っている。例えば、冬のスキー客を誘客したい場合、どこの国・地域から来ていただくにしても目的は「スキーをすること」であるため、「目的」に絞ったマーケティングを行うことで、顧客が求めるものを提供できる。宿泊データ等をもとに、どこの国・地域からどのくらいの人 coming いるかはもちろん把握しているが、マーケティングにおいては、目的やテーマ、価値別にセグメントすることで、的確な商品・サービス開発や独自のポジショニングの確立につなげている。具体的には、「本格派スキーヤー・スノーボーダー」「エンジョイ派ハイカー」「アクティブファミリー」「マウンテンバイク」「マッターホルン観光」といったテーマや目的、価値別のマーケティングを推進している。

前述の通り、これらのマーケティングは観光局が担っており、宿泊データ等の顧客データを観光局に集約し、一元管理している。この仕組みを維持できているのは、地域の観光関係事業者の観光に対する意識の高さがあるからである。自分たちの利益だけでなく、地域全体としての観光客増加や利益最大化を第一に考えているため、顧客情報の提供をはじめとした連携体制が機能している。

②ロイヤルティを高める「リテンション⁵戦略」

国内や世界各地に魅力的な観光地がたくさんあり、再訪してもらうことは容易ではないが、ツェルマットでは再訪率が約7割を誇る。この背景には、マーケットイン⁶の考え方のもと行われている徹底した「リテンション戦略」がある。新規顧客の獲得に向けた情報発信等も重要ではあるが、ツェルマットではロイヤルティ（愛着）を追求し、「リテンション」を効かせることでリピーターの確保につなげている。

⁵ 既存顧客との関係を維持していくためのマーケティング活動。

⁶ 顧客のニーズにフォーカスしてビジネスを展開するマーケティング手法。

個人旅行が増え、旅行のスタイルが多様化しているなか、それぞれの顧客のニーズに応じた価値を提案し、ロイヤルティを高めることがより一層重要になっている。そのため、ツェルマットでは、メール等で単にまちの観光情報を流すだけでなく、蓄積した顧客情報をもとに、顧客に合った情報発信や関係性の構築に努めている。例えば、コロナ禍には、ホテルやレストラン、お土産屋等が利用歴のある顧客に対して手書きのはがきを送ったほか、特定のシーズンにしか来たことがない顧客に対しては、オフシーズンやいつもと違うシーズンに来ていただけるように提案した。このようにきめ細やかに動いたことで、ヨーロッパの中でも観光客の戻りが早かった。

また、ロイヤルティを高める取組の一つに「ロイヤルゲスト」認定がある。これは、ツェルマットに20年間(20回)訪問してくれた顧客をロイヤルゲストとして認定する取組である。毎週、ツェルマット観光局がロイヤルゲストの認定式を行っており、認定式にはロイヤルゲストが利用しているホテルの関係者等も参列する。認定式では目録などと共にマッターホルンを象ったゴールドバッジを贈呈し、滞在中は目につきやすい場所にバッジをつけてもらうことで、誰から見てもその人がロイヤルゲストだと分かる。そのため、街のレストランや様々なお店において、サービスや対応など全てが特別になる仕組みとなっている。地域住民も「20年で20回も通ってくれている人」と分かれば身内のようにコミュニケーションをとるようになっており、ゴールドバッジの効果がサービス業だけでなく地域全体に現れていると言える。

ロイヤルティが高い顧客は、商品・サービスの売り込みといった面で新規顧客よりもコストがかからないだけでなく、売る側への信頼があるため消費額が大きいとされている。ツェルマットでは、ロイヤルティを高めることで客単価を高め、より満足していただくために質の高い商品・サービスを提供できるよう努力するという好循環が生まれている。この循環が「質の高さ」につながっている。

③地域全体のブランディング

ツェルマットは約150年かけて世界一のエコリゾートを目指してきた。自然保護の観点からガソリン自動車の乗り入れを禁止しており、移動手段は電気自動車(図3)と馬車のみである(緊急車両を除く)。ただし、これらは他の観光地との差別化のためではなく、地域の人たちが自分たちのライフスタイルや自然環境等を守るために取り組んできたもので、住民たちが持続可能な地域経営を本気で考えてきた結果である。



【図3】電気自動車(筆者撮影)

また、無機質な大規模ホテルなどではなく、アルプスの大自然の風景に溶け込む美しい

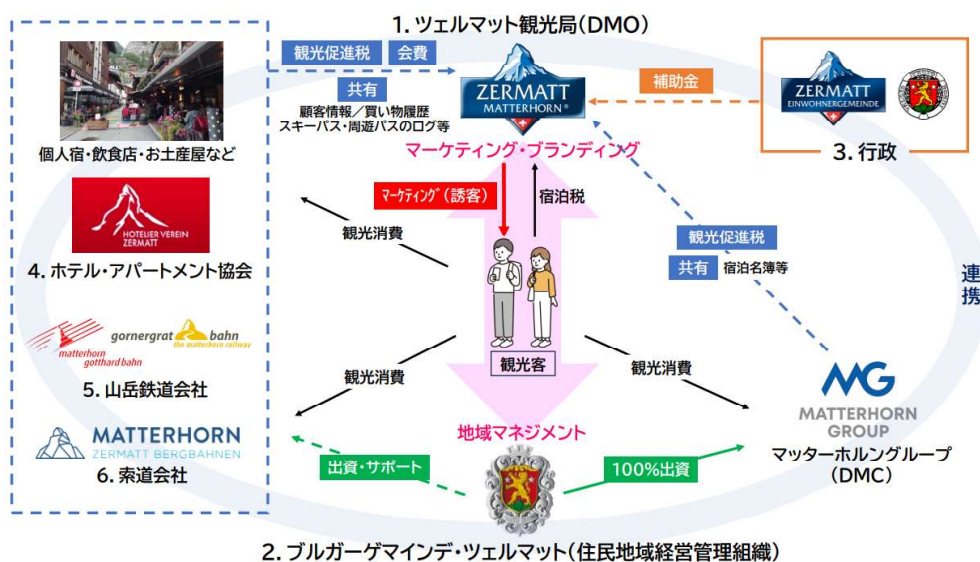
外観のホテルや飲食店、古民家などが絵本のように並んでいる。飲食店では地元産の食材を使った郷土料理を提供しているほか、街中にあるショップのほとんどはスイスメイドのブランドであり、地域の方々が日常的に食べているものや使っているもの、大切に守り続けているもので構成されているため、ツエルマットの人々のリアリティのあるライフスタイルに触れることができる。

このように、ツェルマットでは、地域の環境保護と住民の質の高い生活をどう両立していくかを一番に考えてきた。だからこそ、観光客は、その豊かなライフスタイルに共感し、滞在中にあらゆる場面で「エコ」「サステナブル」「上質」といった印象を受け、何度も訪れたいくなるのである。

④地域全体で行う CRM⁷の仕組み

観光局は日本でいう DMO 法人ではあるが、ツェルマットにおいては「DMO＝組織」ではなく「DMO＝体制」という意識のもと、地域全体で CRM を行う体制を構築している（図 4）。そのため、地域全体が DMO のような存在ともいえる。観光関連事業者が取得した顧客情報やインターネット上の情報、ビッグデータなどありとあらゆる情報を管理・分析し、時にはアナログな手法も使いながら細やかなマーケティングを行っている。

前述の通り、観光局とブルガーゲマインデを中心とした体制にはなっているが、観光関連事業者も観光戦略の策定に関与するなど、役割分担をしながらも地域全体の利益を追求するというビジョンを共有できているところがツェルマットの強みである。



【図4】 ツェルマットにおけるCRM推進体制（筆者作成）

⁷Customer Relationship Management（カスタマー リレーションシップ マネジメント）の略。日本語では「顧客関係管理」と訳される。顧客情報を管理・分析し、顧客と良好な関係を構築・維持するためのマーケティング手法。

6 まとめ

ツェルマットでの調査を踏まえ、派遣元の鶴岡市における DMO を中心とした取組について、以下の二点を提案する。

(1) 「観光」の位置づけの明確化と CRM システムの構築

鶴岡市でも KPI に設定している観光客数や宿泊数、ホームページ等へのアクセス数といった数値は分かりやすい指標ではあるものの、これらの数値だけでは、結果として外貨の獲得や経済波及効果、地域内経済循環にどうつながったのか検証することが難しい。そのため、ツェルマットの事例を参考に、鶴岡市における「観光」のあり方を捉えなおし、市の「経済政策」として位置付けるとともに、市や DMO、商工会議所、地元事業者等の役割分担の明確化と地域全体で行う CRM システムの構築が必要であると考えます。

前述の通り、ツェルマットでは、顧客データの集約と分析、それに基づいたマーケティング等の活動の実施主体として DMO が存在している。また、それらの活動内容や地域全体の観光戦略等については、行政や DMO、地域共同体、地元事業者等が集まる場で協議することとなっており、地域全体で意思決定する体制が整っていると言える。

CRM を行うにもお金と人（専門家）が必要であるため、現時点で具体的な提案をすることは容易でないが、「地域全体で稼ぐ」という大きな目的を共有し、明確な役割分担のもとで地域をマネジメントしているツェルマットの手法は参考になる。まずは、鶴岡市における「観光」に対する共通認識を形成し、DMO を中心とした地域全体で行う CRM システムを構築することにより、持続可能な観光地経営ができると考える。

(2) プレイス・ブランディング⁸による「鶴岡ブランド」の確立

① 地域全体をブランド化するツェルマットの取組

ツェルマットでは、地域の人々が日常的に大事にしていることや楽しんでいること、食べているもの、使っているものなどに、あらゆる場面で触れることができる。これは、ツェルマットの人々が自分たちの生活に誇りを持ち、地域の伝統や文化、産業、自然環境を守りながら生活を楽しんでいるからこそである。それに加え、様々な分野で「ツェルマットらしさ」を感じることができる質の高いプログラムやアクティビティも充実しており、「観光客が経験できること≡ツェルマットの日常」となるような仕掛けが随所に散りばめられている。このように、観光名所や特産品などに限定せず、「ツェルマット」という「プレイス（場所）」そのものをブランドとして捉え、ツェルマットを構成する様々な要素を磨き上げることで、「エコ」「サステナブル」「上質」といった街全体のブランドイメージを作り上げることに成功している。

⁸ 国連世界観光機関（UNWTO）は、プレイス・ブランディングとは国、地域、都市の政治・文化・経済的発展を目的に、プレイスの全体的なブランドを作り上げることだと定義している。

② 「鶴岡ブランド」の確立

鶴岡市においても、ツェルマツトのように「プレイス・ブランディング」的な考え方を取り入れることで、「プレイス（場所）」としての「鶴岡ブランド」を確立することができる。そこで、鶴岡市における「観光」を意識した分類を図5のように考えた。



【図5】 鶴岡市におけるプレイス・ブランド⁹の5つの分類（案）

〔宮崎裕二・岩田賢 編著『DMOのプレイス・ブランディング 観光デスティネーションの作り方』
P27 図1を基に筆者作成〕

図5で示したブランドの中で、「ユネスコ食文化創造都市 鶴岡」というジオグラフィック・ブランドと「詣でる、つかる、頂きます」などのテーマ性を付与したセマティック・ブランドを組み合わせた取組をより一層充実させ、鶴岡市の知名度とブランドイメージの向上を図ることが効果的だと考える。

しかしながら、「食」を売りにしている地域は多数存在しており、他地域との差別化を図らなければ「だから鶴岡に行きたい」という理由づけにはならない。そのため、「唯一無二のポジショニング」を見出すことが求められる。「鶴岡ブランド」のポジショニングを明確にし、かつ顧客に対してきちんと伝えることができれば、競合地域があったとしても選ばれる存在となることができる。そのためには、鶴岡市独自の明確なテーマや狙いを持ち、図5で示したような各ブランドを関連させた取組を充実させ、鶴岡市という「プレイス（場所）」全体をイメージさせる「鶴岡ブランド」を確立する必要があると考える。

⁹観光目的地として認識する「デスティネーション・ブランド」、国・地域・都市の具体的な名称を取り入れた「ジオグラフィック・ブランド」、テーマを付与した「セマティック・ブランド」、地域住民の誇りを高める「コミュニティ・ブランド」、企業誘致や投資を促進する「エコノミック・デベロップメント・ブランド」の5つに分類できるとされている（宮崎裕二・岩田賢, 2020）。

7 おわりに

今回の調査を通じ、ツェルマットでは「観光」が「そこに住む人々にとって良いもの」でなければならないという考えのもと、住民の満足度を一番に考えた各種取組を行っていることが分かった。

鶴岡市における「観光」や DMO の目指すべき姿は、ツェルマットの事例と異なる部分もあると思われるが、地域が豊かになるために地域全体で継続的な利益を生み出そうと努力する姿勢から学べることは多い。“観光客を増やすため”の取組だけでなく、「5 年先、10 年先も選ばれる場所になるために今何をすべきか」を地域全体で絶えず考え続けることができる、鶴岡市独自のスタイルを確立することが必要であると切に感じた。

最後に、視察にご協力いただいた山田桂一郎氏（JTIC. SWISS 代表／一般財団法人地域活性化センターシニアフェロー）及び Ms. JUNKO（JTIC. SWISS VIP・視察担当レクチャラー）に感謝を申し上げるとともに、貴重な学びの場を提供いただいた派遣元の鶴岡市、一般財団法人地域活性化センターに感謝を申し上げ結びとする。

【参考文献・資料等】

- 藻谷浩介・山田桂一郎『観光立国の正体』新潮社（2016）
- 宮崎裕二・岩田賢 編著『DMO のプレイス・ブランディング 観光デスティネーションのつくり方』学芸出版社（2020）
- じゃらんリサーチセンター『とーりまかし別冊 研究年鑑 2018』
<https://jrc.jalan.net/wp-content/uploads/nenkan/nenkan2018.pdf>
- 菅野正洋ほか『日本の「観光地経営」に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較』日本国際観光学会論文集 25 号（2018）
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jafit/25/0/25_25/_pdf/-char/ja
- つるおか観光ナビ <https://www.tsuruokakanko.com/>
- ツェルマット観光局 <https://www.zermatt.ch/jp>