

新潟県におけるインバウンド推進のための研究

—広域連携と地域マネジメントの視点から—

青木 成史¹

富山 栄子²

要 旨

新潟県の訪日外国人旅行客の増加は、全国的には未だ小規模なものにとどまっている。このような中で、新潟県において適切なインバウンド推進を進めるための視座を得るために、広域連携の類型やそれを選択する上で重要な視点が何かとの観点から調査、考察を行った。観光団体へのインタビュー調査の結果、広域連携の多様な形が確認できた。他方で、広域連携は観光振興におけるツールであり、組み合わせや比重の置き方でとらえられるものであるとの気づきを得た。そして、その選択にあたっては、地域マネジメントの文脈の中で観光振興の戦略を考えることが重要であり、このマネジメントの担い手として期待されるのが日本版DMO（Destination Management/Marketing Organization）であることがわかった。すなわち、日本版DMOを中心として、個々の地域の資源を踏まえながら、各広域連携の特性をよくとらえて、その手法を決定することが必要であり、そのことが多様な地域資源をもつ新潟県においては一層重要である。

キーワード

新潟県、インバウンド、広域連携、地域マネジメント、DMO

1 はじめに

1.1 本稿の目的

近年、「外国人観光客の増加」や「インバウンド推進」といった言葉が、多くのメディアに登場するようになってきた。訪日外国人観光客の急激な増加、そして今後の増加見込みにより、その消費を活かそうと、多くのビジネスや施策が取り組まれている。しかし、こうした消費は、いわゆるゴールデンルートや北海道、沖縄などを中心に行われてきており、新潟県を含むその他の地域での消費効果はまだ限定的と言わざるを得ない。

新潟県は、広大な県土の中で実に多様な観光資源を有しているが、交通アクセスや、そ

¹ 事業創造大学院大学 事業創造研究科

² 事業創造大学院大学 教授

の資源点在性などもあり、必ずしも観光地として広く認識されている状況とはいえ、インバウンド推進の取組も決して進んでいるとは言えない。インバウンド推進がすべての地域に妥当するとは考えないが、少なくとも成長する訪日外国人観光客市場とどう向き合っていくかという視点は、あらゆる地域において検討する意義を有する。

観光振興をめぐる制度設計では、広域連携による観光振興を推進する観光圏制度や、広域を含めた3種類の観光マネジメント組織として日本版DMO (Destination Management/Marketing Organization) 設立推進の動きがみられる¹。

世界という巨大な市場の中で、長期滞在が主流の訪日外国人観光客向けの観光振興を図る上では、情報発信やコンテンツ整備の面からも広域連携に意義があることは想像できるが、個々の地域の環境や資源は多様であり、広域連携にも多様な形があるはずである。しかし、現在、広域連携を類型化した研究はほとんど見られず、理念としての広域連携はイメージできてもその具体的なパターンは明確ではない。また、日本版DMOは、欧米をモデルとした新しい組織であり、近年研究が増えているが、観光マネジメント組織として持続していくためには、その広域連携との関連性や役割を適切にとらえる必要性は大きい。

新潟県においては、それぞれの地域の魅力や特徴を踏まえながら、インバウンドとどのように向き合っていくかを考える重要な岐路に立ると言える。こうした状況を踏まえ、本稿では、新潟県におけるインバウンド推進の現状を踏まえた上で、県内の観光団体に対して行ったインタビュー調査をもとに得られた視座から広域連携を類型化するとともに、地域に合った広域連携を選択するために重要な視点を明らかにする。また、併せてこれらと日本版DMOの関係について明らかにする。

本稿は最初にキーワードの定義を明確にする。次に、第2章で国内及び新潟県のインバウンドの現状に触れ、第3章で、広域連携による先行事例や各種制度について触れる。第4章では広域連携の類型化を行い、第5章で広域連携を決定するために必要な視点及び日本版DMOとの関係性について述べる。

1.2 前提

本論に入る前に、前提となるキーワードの定義を行う。まず、「観光」について、「観光」は、その語源から古くは、国王の人徳と善政により国が繁栄し、その国を訪れる人々に光り輝いて見えるという、「国の光」を見ることを指していたと岡本 [2002] は指摘しているが²、現代の一般的なイメージとしては、人々がある地域を訪れて、家族や友人とその土地の食べ物や風景、施設を楽しむことを指すと考えられる。また、最近ではビジネストリップとして、ビジネスシーンで観光をとらえるイメージも浸透してきているといえる。したがって、本稿においては、「観光」とは、「人々が、ビジネスや余暇活動の充実のために、ある地域を訪れて、当該地域の資源にふれること」と定義する。次にインバウンドについて、「インバウンド」とは、英語では「内向きの」又は「入ってくる」との意味の形容詞である。ただし、観光の文脈では、「外国人旅行者の訪問」³としてとらえられること

が多く、本稿でもこの意味から「インバウンド」を用いることとする。

最後に「広域連携」である。「広域連携」の意味は、「地域」をどのようにとらえるのかにより変わってくる。本稿においては、地域を「市町村」単位でとらえ、「複数の市町村にまたがり、自治体、事業者又は住民が協同又は共同で行う取組」を広域連携と定義する。

2 インバウンドの現状

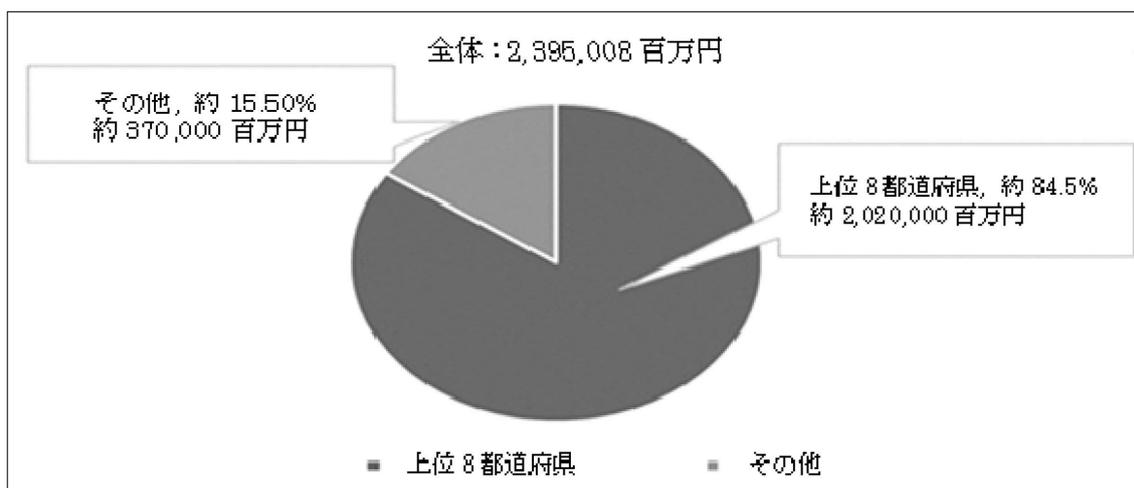
2.1 訪日外国人旅行者の現状

国土交通省観光庁が平成28年に実施した訪日外国人の消費動向調査によると、訪日外国人旅行者の数は、平成28年に約2,400万人であり、その消費額は約3兆7,000億円となっている。過去5年の間に、旅行者数については約3倍弱、消費額に至っては3倍以上に増加しており、その増加傾向は顕著である。また滞在日数に関しても、欧米層を中心に長期滞在の傾向があり、平成28年は10.1泊となっている⁴。平成28年3月30日に政府が策定した『明日の日本を支える観光ビジョン』では、東京オリンピックが開催される2020年には、訪日外国人旅行者数を4,000万人、消費額を8兆円にするとの目標が、諸施策とともに示されており⁵、訪日外国人旅行者の誘致は、大きな成長が期待されている分野である。

国内旅行者の数が減り、さらに今後人口減や少子高齢化の進展が見込まれる中で、国外からの消費という「輸出」の側面をもつ訪日外国人旅行が大きな成長分野であることは、日本、そして地方創生の観点でも大きな可能性を秘めている。そして、あらゆる産業分野が、観光との関係性をもつという近年のオルタナティブツーリズム⁶を踏まえると、産業振興という観点からも、可能性を秘めた分野であるといえる。

地方創生の観点に言及したが、現状としては、訪日外国人旅行者の消費の効果には地域間で大きな偏りがあると言わざるを得ない。全国観光入込客統計に関する共通基準集計表（平成27年年間）〔国土交通省観光庁，2017b〕において都道府県別の訪日外国人の観光消費額をみると、図1のとおり公表されている40都道府県のうち、上位8都道府県が、その全体消費額の約85%を占めている⁷。上位8都道府県は、いわゆるゴールデンルートといわれる関東から阪神圏にかけて所在する都府県、北海道、福岡県から構成されており増加する訪日外国人旅行者による消費の影響には大きな偏りがある実態がわかる。

図1. 訪日外国人の観光消費額



(出所)『全国観光入込客統計に関する共通基準集計表【年間値：平成27年】(集計済：40/46都道府県 ※H29.9.29更新)』より筆者ら作成。なお、数字は公表されている40県のもの。

しかし、近年、ゴールデンルートを形成しない一部の県においては、これらゴールデンルートを形成する地域よりも訪日外国人旅行客の増加率が高くなっており、地方分散の傾向が見え始めているところである [小堀, 2016]。特に2回目以降の訪日となる旅行者を中心に、ゴールデンルート等を除いた地域への観光需要が増加していくことも期待されるところである。

2.2 新潟県の現状

2.2.1 新潟県について

新潟県は、日本海側に位置する広大な県土をもつ県であり、政令指定都市である新潟市をはじめ、30の市町村から構成されている。その県土は日本海に沿って南北にのびており、県北から南に向かって、下越、中越、上越に3つの地域があり、加えて佐渡などの島も存在している。沿岸部から、日本屈指の豪雪地帯を含む山間部まで多様な地理的特徴を有しており、歴史的にも城下町から農業地域まで、地域によって多様な歴史・文化をもっている。平成29年9月1日時点の人口は、2,267,005人であり⁸、産業的には、平成23年の産業連関表によると飲食料品製造業の規模が大きい⁹。ただし、例えば燕・三条地域における製造業のように地域ごとに特色ある産業がみられ、また、日本屈指の米の産地として農業も盛んな地域である。このように広大な県土の中に、多様な文化、産業をもつが、それ故に観光資源の点在中もみられるのが新潟県の特徴である。

2.2.2 新潟県の訪日外国人旅行客の状況

新潟県においても、訪日外国人旅行者の数は増えている。新潟県が平成28年度に実施した外国人宿泊者数調査によると、新潟県内の訪日外国人旅行者の宿泊者数は、平成28

年度で193,080人泊となっており、増加を続けている¹⁰。しかし、その規模は全国的には決して大きなものではなく、国土交通省観光庁の全国観光入込客統計に関する共通基準集計表によると消費額も平成28年で約65億円と伸び悩みを見せている¹¹。国籍別には、台湾、中国、オーストラリア、韓国が多くなっており、冬季のスキーシーズンの来訪数が多くなっている¹²。

新潟県は、誘客対象国として、台湾、香港、これらを除いた中国、韓国、ロシア、オーストラリア、そして東南アジアを指定しており、これらの国に対して力を入れてPRに取り組んでいる。他方で地域別には、例えばオーストラリアからの旅行客が上越・妙高地域において圧倒的であることなど、個々の地域により旅行客の傾向や活動内容は大きく異なり、個々の地域ごとにその資源に応じた取組や誘客が求められている。

3 先行事例及び既存制度

3.1 学際的分野としての観光とインバウンドをめぐる長期的な視点

観光は、経済、地域、組織、経営、産業と実に多様な角度からのアプローチが可能な分野であり、極めて学際的な分野である。インバウンドは、これらの多様なアプローチを行う上での文脈の一つであると考えられる。

近年では、2020年に開催される東京オリンピックの影響もあり、増加する訪日外国人旅行客に対する関心が高まっている。上述のように、政府は2020年まで4,000万人まで訪日外国人旅行客を増加させることを目標としているが、同時に、東京オリンピック後の2030年までに6,000万人まで増加させることも目標として掲げている¹³。この点、玉木[2017]は、東京オリンピック後も継続するツーリズム、国際文化交流の重要性とそのための地方創生の観点に言及し、グローバルなブランドづくりとそれらを担う人材養成事業について提唱している¹⁴。地域活性化の観点からインバウンドをとらえる場合には、一過性のブームをとらえるのではなく、中長期的な観点からインバウンドに向き合う必要がある。

また、日本版DMOとの関係では、国内外のDMO議論を基にその機能や役割について整理した藤田[2017]の研究や、北海道の事例を基にCSVとの関係で日本版DMOの役割について言及した内田[2015]の研究など、近年研究が増えている。日本版DMOは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役であり、多様な関係者と協同しながら、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である¹⁵。国内では新しい制度であり、観光マネジメント組織として近時、政府が設立を推進しているため、今後さらに研究が蓄積されていくことが予想される。

3.2 広域連携の先進事例「昇龍道」

広域連携の発想自体は、必ずしも新しいものではないが、インバウンド推進を含めた観光振興においても、誘客や資源補完、PRなどの各面において、複数の地域間で連携を図る広域連携の取組が広がっている。観光における広域連携の先進事例として挙げられるのが、中部地方を中心に進められている昇龍道プロジェクトである。これは中部・北陸の9県による広域連携の取組で、能登半島が龍の頭の形に似ており、龍が昇る姿を想起することから、「昇龍」道と名付けられている。この連携は、PRの強化や周遊型観光ルート形成などに取り組み、平成24年のプロジェクト開始以降、昇龍道を形成する地域を訪れる観光客は増加しており、9県の外国人宿泊者数は平成26年には約450万人泊に至っている[野俣, 2015]。

3.3 観光圏制度

インバウンドを含めた観光振興、そして広域連携に関しては、いくつかの制度設計がなされているが、その一つが観光圏制度である。

平成20年に制定された観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律（観光圏整備法）を根拠とするものであり、同法第2条第1項において「観光圏」とは、滞在促進地区が存在し、かつ、自然、歴史、文化等において密接な関係が認められる観光地を一体とした区域であって、当該観光地相互間の連携により観光地の魅力と国際競争力を高めようとするものとされている¹⁶。地域間の連携により地域の幅広い観光資源を活用して、観光客が滞在・周遊できる魅力ある観光地域づくりを促進することを目的とし、整備計画について政府による認定を受けることにより制度上の観光圏が成立する。

整備計画の認定を受けた地域内では、例えば、域内の滞在促進地域の宿泊業者に旅行業者代理業を営むことを認めたり、域内の運送事業者などの周遊割引券発行に要する行政手続が一部簡素化されたりといった各種の規制緩和を受けることができる。制度開始以降若干の制度変更は行われているが、平成29年12月現在、全国で13の観光圏が認定されており、新潟県においても2つの観光圏が認定を受けている¹⁷。複数の地域が連携し合うことを前提とした制度であり、広域連携を促進する制度である。

3.4 日本版DMO

上述した日本版DMOについて、その機能や状況を詳述する。日本版DMOが必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）としては、第一に日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成、第二に各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立、そして第三に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、プロモーションが挙げられている。類型としては、複数の都道府県に跨る広域連携DMO、複数の地方自治

体に跨る地域連携DMO、単独の地方自治体内の地域DMOの3類型が想定され、それぞれ類型に応じた地域の観光マネジメントを担う主体として期待されている¹⁸。政府は、欧米などの先進事例をもとに日本版DMO設立を推進しており、日本版DMOとして登録を受けたDMOは新型交付金による支援を受けることが期待できる。平成29年11月28日時点の登録団体の数は41であり、新潟県との関係では一般社団法人雪国観光圏と、一般社団法人東北観光推進機構が日本版DMOとして登録されている¹⁹。また、登録候補としては133もの団体が候補となっている²⁰。

4 広域連携の多様性

4.1 インタビュー調査

4.1.1 調査の対象

観光振興や地域活性化の議論において「広域連携」との言葉は決して新しいものではない。複数の地域が不足資源を補完しあうとの発想自体はインバウンドだけではなく、あらゆる場面で検討しうるものである。しかし、地方の活力が失われ、地方創生がうたわれている現在、地域間連携の話は再び強調されるようになってきている。そして、インバウンドにおいても、中長期滞在が想定される訪日外国人旅行者の周遊や、外国への情報発信・受け入れ態勢など、様々な面から、広域連携の有効性について今一度改めて考える意義は十分にある。筆者らは、この点を踏まえ、広域連携の類型及び適切な広域連携を選択するために必要な視点について、現に観光振興に取り組んでいる各団体の取組や意識から視座を得るために、新潟県内の行政機関を含む以下の観光団体（表1）に対し、探索的インタビューを実施した²¹。

表1. インタビュー先一覧

調査日時	インタビュー先	備考
2017年9月2日	一般社団法人雪国観光圏 井口 智裕 代表理事	地域連携 DMO 登録団体
2017年9月12日	一般社団法人新発田市観光協会 高澤 誠太郎 事務局長 井上 雅俊 氏	地域 DMO 候補登録団体
2017年9月7日	妙高観光推進協議会 事務局 丸山 裕治 氏	地域 DMO 候補登録団体
2017年9月7日	一般社団法人糸魚川市観光協会 滝川 一夫 事務局長	地域 DMO 候補登録団体
2017年9月12日	一般社団法人柏崎観光協会 白川 信彦 事務局長	
2017年9月11日	公益財団法人新潟観光コンベンション協会 星野 隆 事務局長 石附 知子 氏	
2017年9月8日	新潟県旅館ホテル組合 金子 春子 専務理事	
2017年9月15日	新潟県産業労働観光部観光局観光振興課 植木 剛 政策企画員	行政機関

4.1.2 訪日外国人旅行者市場への意識

各団体への調査を通じて共通して見られたのは、訪日外国人旅行者市場への認識の高まりである。全団体が訪日外国人旅行者をターゲットに考えているわけではないが、地域の観光振興の在り方を考える背景として、各団体とも訪日外国人旅行者市場の拡大を確実に認識しており、新潟県内においてもインバウンド推進の潮流が着実に認知されていることが確認できた。

このような中で、上記各団体の活動内容や考え方は実に多様かつ興味深いものであったが、広域連携という観点からは、いくつかのタイプがあることが見えてきた。以下では、この多様な広域連携を類型化して整理する。

4.2 広域連携のタイプ

4.2.1 類型①「周遊ルート形成型広域連携」

第一に、周遊ルート形成型の広域連携である。これは、観光客が、連携を行う複数の地域それぞれにある観光拠点を1か所ないし数か所ずつ周遊できるルートを形成するための連携である。おそらく観光における広域連携の取組として最もイメージしやすい形はこ

のタイプである。

例えば、新潟観光コンベンション協会では、パンフレットを作成し、群馬や湯沢、佐渡と連携し、周遊型ルートのPRに取り組んでいる。また日光から東北を經由して、流入する動きにも注目しているとのことである。妙高地域においても、妙高、佐渡、新潟との周遊ルート開発の取組がある。

このような連携の形は、滞在日数が長い傾向にあるインバウンド市場においては、特にツアータイプの旅行などで有意義な面が大きいと思われる。

この連携の特徴としては、主に以下のような特徴が挙げられると考える。

- ・移動手段が存在すれば必ずしも地理的な近接性を必要としない。
- ・ルート内に同種の観光資源がある場合成立しにくい。
- ・利益の奪い合いがなく、ルートを形成する地域間のコンセンサス形成が容易である。
- ・旅行商品としてのツアーと親和性が高く、そのまま旅行商品にできる。
- ・各地域視点で見たときに、あくまでルートの一つであるため、一地域当たりの滞在時間は限定的であり、消費規模は小さい。

4.2.2 類型②「異なる資源を有する近接地域による資源補完型広域連携」

第二の類型は、異なる資源を有する近接地域による資源補完型の広域連携である。

これは、異なる観光資源をもつ近接地域同士が連携して、単独地域では不足している観光資源を補い、近接地域全体として滞在可能な観光地域を形成するための連携である。

例えば、糸魚川市では、3県6市町村によって構成される北アルプス日本海広域観光連携会議により連携して域内ルート開発やPR運動に取り組んでいる。海などの地域資源をもつ糸魚川市と山間部を中心とする地域資源をもつ長野県北部など近接する複数地域の連携によって、個々の地域単独で行うよりも、一層多くの楽しみ方や魅力を生み出す取組である。もちろん共通する資源はあるが、相互補完としての特性が強いのがこの類型と言えよう。

この連携の特徴としては、主に以下のような特徴が挙げられると考える。

- ・連携地域の近接性が前提となる。
- ・連携地域内での滞在を確保する面で、保有する資源や観光コンテンツの単価によっては、周遊ルート形成型よりも消費による経済効果を生む可能性がある。
- ・相互補完が主となる点で異なる観光資源が前提となるため、コンセンサス形成が容易である。
- ・近接する地域間の連携であるため、連携実施地域内への誘客が必要となり、観光地としての当該地域に対する認知が必要となる。

4.2.3 類型③「同一資源を有する近接地域による広域ブランド形成型広域連携」

第三の類型は、同一資源を有する近接地域による広域ブランド形成型広域連携である。

これは、近接する地域同士が共通して保有する資源を、これらの地域共通の特色としてとらえ、これらの地域全体の価値としてブランド形成を進めていくタイプの連携である。

例えば、雪国観光圏は、新潟県湯沢町や南魚沼市など日本でも屈指の豪雪地帯の3県7市町村から形成される観光圏であるが、これほど雪深い地域で生活を築いてきた地域は世界でも稀であるとして、この共通の「雪国の知恵」を軸に圏内のブランディングに取り組んでいる。雪国観光圏はガストロノミーツーリズムに取り組んでいるが、これも食文化を基にこの軸の中で形成されるものであり、個々のコンテンツづくりもこの文脈の中で行われていくことになる。

雪国観光圏は、地域の10年後20年後といった中長期的な視点をもって活動に取り組んでおり、地域のアイデンティティに根差した取組は、一過性のブームに左右されないという点で有意義であり、また、世界に対する発信という意味でも複数地域から構成されるブランド形成は意義があるものと考えられる。

この連携の特徴としては、主に以下のような特徴が挙げられると考える。

- ・地域の地理的近接性に加えて、共通の資源を保有していることが前提となる。
- ・ベースとなる資源は共通であるため、個々の地域への経済効果はコンテンツレベルでの域内競争によって規定される可能性が高い。
- ・ブランド化するべき共通の資源について、複数地域で統一したビジョンをもつこととなるため、完全な合意形成については容易ではない反面、ブランドが認知され付加価値を有してきた場合には、地域全体に浸透していく可能性がある。
- ・類型②同様、連携地域内への誘客と当該地域の認知が必要になる。

4.3 単独地域による観光振興

これまで広域連携による観光振興の類型に言及してきたが、単独地域による観光振興も当然あり得る。例えば、地域DMOの候補である妙高観光推進協議会事務局の丸山裕治氏によると、連携の前にまず自地域の振興に取り組み、地域の魅力・基盤を確保する必要があるとの認識をもっている。妙高地域では、農家民泊が台湾からの観光客に人気であるといった話もあったが、こうした取組は、現段階で広域連携を前提にしたものではないと考える。農業が盛んな新潟県の特徴を考えれば将来的な広域ブランディングなどの広域連携の展開はあり得るが、それを副次的なものにとらえ、まずは当該個々の地域のもつ魅力や資源を活かしてコンテンツを開発することに取り組んでいるものと考えられる。自地域による魅力的な観光資源の活用がなければ、広域連携を行うとしても、効果的な誘客につながらないことは当然である。

また、特に単独地域においてキラーコンテンツなどを有する地域においては、広域連携の取組に注力する以上に、単独地域での観光振興に力を入れることとの親和性が高いと言える。このような場合は、他地域との調整によって合意形成を図る負担がなく、経済効果も独占できる反面、単一地域で誘客できるほどの資源、インフラ面の充実が必要になると

考える。

4.4 観光振興ツールとしての広域連携

以上のように、広域連携に関しては、インタビュー調査から得た情報をもとに、3つのタイプに類型化を行った。なお、本稿では、広域連携を複数の市町村にまたがる連携として整理したが、昇龍道プロジェクトで複数の県がルート形成等に取り組んでいるように、都道府県単位やより広域の連携においても共通する部分があると考えられる。

今回筆者らは、インバウンド推進の潮流の中で新潟県においてどのような広域連携の形が妥当なのか、との観点からインタビュー調査を行った。しかし、見えてきたのは、広域連携の多様性ととも、これらの広域連携及び単独地域での観光振興が、必ずしもゼロサムの関係にはないということである。すなわち、各地域の観光振興は、上述した各種の連携や単独地域での観光振興の特徴を踏まえつつ、これらを組み合わせて行われるものである。

例えば、妙高観光推進協議会は、前述のように単独地域での観光振興を志向しているが、他方で、周遊ルート形成型の広域連携にも取り組んでいる。また、妙高地域はかなり以前から長野県の地域と連携して、オーストラリアからの訪日外国人旅行客の誘客に取り組んできており、現在、上越・妙高地域は、新潟県においてはオーストラリアからの旅行客の滞在地としては圧倒的な集客地域となっている²²。

このように、広域連携、そして単独地域での観光振興は、様々な組み合わせの中で活用されており、一概に一つの形が適切であると論じられるものではなく、どのように組み合わせ、どのような形に比重を置くかという、いわば観光振興のツールとしてとらえられるものである。では、このツールを決定するために必要な視点は何か。この文脈において、インタビューを通じて得た気づきが、地域マネジメントとしての観光振興の視点である。以下この点について整理し考察する。

5 地域マネジメントとしての観光振興

5.1 観光振興の視点と地域のアイデンティティ

近時着地型観光など、地域発の観光振興に注目が高まっている。時代の変遷とともに、いわゆる物見遊山的な観光から観光のスタイルや観光資源が多様化しはじめている現代において、観光振興を考えるとときに最も重要なのは、個々の地域がもつ資源がどのようなものであり、地域をその地域たらしめているものが何か、という視点である。

世界における観光地域づくりの先進事例として、スイスのツェルマットがしばしば挙げられる。ツェルマットは、アルプスに囲まれた山岳地帯にあるごく小さい村であるが、かつてこの小さな村に訪れた英国人の富裕層が、そのありのままの風景や暮らしに対して大きな魅力を感じたことから、住民たちは自らの地域の風景や生活スタイルそのものが観光

資源として大きな価値になるのであるとの気づきを得た。そして、それをもとに地域の生き残り、発展の手法として観光振興を選び、人口が5,000人にも満たない小さな村で年間200万人泊もの誘客に成功している²³。

この点、例えば雪国観光圏の「雪国の知恵」は、人々が古くからその地域で紡いできた生活の歴史こそ、地域のアイデンティティがあるととらえ、それを軸に観光振興を図っていると考えられ、ツェルマットと共通する視点をもった取組であるといえよう。雪国観光圏の井口代表理事へのインタビューでは、自地域のブランドに共感する人にこそ来てほしいとの話があり、一時的なブームや消費傾向に左右されることなく地域にとってのアイデンティティが何か、という視点から観光振興と向き合おうという意識が感じられた。

5.2 インバウンドとの多様な向き合い方

インバウンドの推進が、あらゆる地域で妥当するわけではない。例えば、観光資源を保有している一方でいわゆるベッドタウンとして栄えている地域がある場合、訪日外国人旅行者の誘客を図ることが妥当かと言えば必ずしもそうではないであろう。また、個々の観光事業者レベルでは訪日外国人旅行者の誘客は事業者の経営戦略のレベルでとらえられるため、すべての事業者がインバウンドにシフトすることは当然困難であろう。

しかし、巨大な訪日旅行者市場の存在は確かにあり、国内市場が伸びない中で、無視すべきものではない。個々の地域の産業・地域資源、外部・内部環境要因を考慮して、インバウンドとどう向き合うかの戦略作りが重要なのである。

ツェルマットの例では、地域発展の方向性と観光振興のベクトルが一致しているが、必ずしもすべての地域でこの形になるわけではない。また、同じインバウンド推進であっても、全ての地域が、域内の観光コンテンツの消費という視点で推進しているわけではない。例えば、工場の祭典などを開催し、地場産業である製造業の振興に取り組む新潟県の燕三条地域について、三条市経済部商工課の澁谷一真氏へ行ったインタビュー調査（2017年11月15日実施）では、域内への誘客に加えて、持続可能な産業振興の観点からビジネスマッチングや顧客獲得という視点をもってインバウンドと向き合っていることが確認できた。インバウンドや観光振興との向き合い方は、地域によって全く異なるのである。

5.3 地域マネジメント

以上を踏まえると、地域の資源、アイデンティティとの関係の中で観光振興をとらえる場合、もはや個々の観光コンテンツや観光資源の領域だけでは収まらない、地域全体の産業や社会構造の中で観光振興を考えることが必要になるであろう。すなわち、「地域マネジメント」の中で観光振興をとらえるのである。

インタビューを行った団体からは、定住促進における人口増との関係の中で観光をとらえていく必要があるとの話があった。また、地域全体をどのように発展させるかとの視点からアプローチすることが重要であるとの話もあった。これらは、各団体が地域マネジメ

ントの文脈で観光振興をとらえる重要性を認識していることの現れである。広域連携を含めた観光振興の手法は、この大きな文脈の中で検討されるのである。

5.4 DMOの地域マネジメント主体としての意義

地域マネジメントとしての観光振興を担う主体として期待されている団体こそが、日本版DMOであると考ええる。

DMOには、観光団体にとどまらない多様な主体の参画が期待されているが、これは、地域全体の発展の観点から観光振興をとらえる必要性があることを前提としているからであると考えられる。すなわち、地域が抱える資源、課題、産業構造、人口、福祉などあらゆる要素との関係の中で、インバウンド推進を含めて地域における観光振興の在り方を検討し、マーケティングやマネジメントに取り組むのが日本版DMOである。

なお、日本版DMOは、上述のように3類型あるが、広域の枠組みや単独地域での枠組みなど、「地域」をどうとらえるかによって、その視点は極めて多層的であり、3類型の日本版DMOには、それぞれその枠組みに沿って地域マネジメントの視点を持ち観光振興に取り組むことが求められているといえる。

5.5 地域マネジメントとしての観光振興の構造

これまで言及してきた地域マネジメントとしての観光振興の構造を、広域連携との関係と併せて以下に整理する。

地域マネジメントとしての観光振興の構造には、主として3つの段階が存在する。

第一に、地域全体の資源や環境を考慮して、地域発展をどのようにしていくべきかとの、地域マネジメントの段階である。ここでは、観光産業に限らず、広い視野で地域のアイデンティティがどこにあり、どの資源を活かしていくのか考えることになる。インバウンド推進の潮流などの外部環境や内部環境もこの中で検討要素となる。上述のようにインタビューの中で定住人口や地域全体の発展という話があったのは、観光振興を考える前提としてこの段階が存在することの現れである。

そして第二に、その枠組みの中で、地域の発展のために観光振興をどのように位置づけ、取り組んでいくべきかという、いわば観光振興マネジメントという段階が存在する。広域連携は、戦略でありツールとしてこの段階で検討することになる。周辺地域の状況も踏まえながら広域ブランド形成を中心に模索していくのか、あるいは、観光資源、住環境や他産業との関係を踏まえながら周遊ルート形成型を中心に模索していくのか、その戦略決定の在り方は一様ではない。第一段階を経て地域における観光振興の位置づけ、方向性を規定する中で、その方向性に最も合致する戦略を検討していくのである。雪国観光圏を形成する地域が、個々の地域のアイデンティティを「雪国の知恵」ととらえた上で、これを活かした観光振興の在り方として、共通資源をもつ地域による広域地域ブランディングに取り組んでいるのは、この第二段階の現れである。

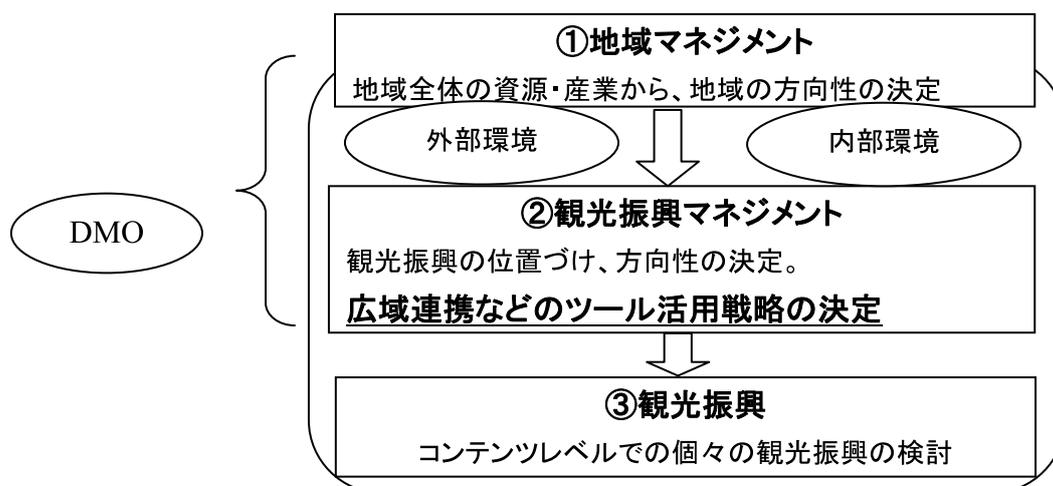
DMOに主として期待されるのはこの第一段階、第二段階の担い手であろう。この第二段階を経て地域全体の発展の中での観光振興のビジョンを規定し、第三段階においてこのビジョンに沿ってコンテンツレベルでの観光振興手法の開発が模索されることになるのである。インバウンドは、世界という巨大なマーケットを対象にするものであり、観光客には実に多様な価値観があり、受入れ側にも多様な競合地域、資源が存在する。同時に、多様な価値観の中では、観光客が魅力を感じる個々のコンテンツには、膨大なバリエーションが考えられる。こうした中で、地域マネジメントの枠組みの中でその地域に根差した観光振興のビジョンをもち、コンテンツ開発に結び付けていくことは、場当たりの観光振興を避ける意味でも重要であろう。

この構造を図示したのが図2であるが、これは、経営戦略におけるマーケティング構造と同様であり、地域における観光振興マーケティング構造を示すものである。

ここで、重要なのはこの構造が、DMO同様に非常に多層的であり、単独の自治体レベルでの視点と都道府県レベルの視点では、この構造は変わり得ることである。広域の枠組みでは、個々の自治体の構造が枠組みの中にある内部環境や経営資源としてとらえられるのであり、より複雑な要因の中で、個々の地域での取組の支援やコアとなる観光振興のビジョンを検討し、マネジメントを図らなければならない。

新潟県には、広大な県土に多様な文化・地域資源がみられる。他方で、雪や食など、多くの地域で共通する環境や強みとなり得る資源も存在する。多様性と共通性が共存する新潟県にあっては、共通要素を活かしたブランディングや多様性を活かした周遊型観光など多様な連携をとり得るのであり、インバウンドとの向き合い方や広域連携の在り方をこの構造の中で検討し、適切な観光振興の手法を決定することが必要である。

図2. 地域マネジメントとしての観光振興の構造



(出所) 筆者ら作成。

6 まとめ

本稿ではこれまで、インバウンドの現状を踏まえた上で広域連携に主として着目し、その類型、ツールとしての位置づけに言及してきた。そして、広域連携の決定は、地域マネジメントの枠組みで観光振興をとらえる中で行うことが重要であるとの整理のもと、観光振興の構造とその重要な担い手としての日本版DMOの意義を明らかにしてきた。

今回インタビュー調査を実施する中では、従来型の観光団体とは異なる地域マネジメント主体としての日本版DMOの在り方を模索している各団体の姿も垣間見えた。日本版DMOはあくまで枠組みにすぎず、既に日本版DMOの登録を受けている団体は、従前から観光振興に取り組んできた団体である。日本版DMOを作ること自体が重要なわけではなく、その役割をいかに果たすかが重要である。その意味で、多様な主体が関与する中で、行政機関との役割の違いやその意思決定、合意形成の方法など、組織としての日本版DMOの在り方については、組織論の立場からも研究の余地が十分にあるものとする。

インバウンド推進の潮流との向き合い方は、個々の地域により異なる。その中で、多様な資源をもつ新潟県における広域連携の在り方は、個々の地域の資源を踏まえながら、各広域連携の特性を適切にとらえて、その手法を決定することが重要である。

謝辞

本稿は、筆者らが新潟県内の観光団体等に対して行った探索的インタビュー調査から得た気づきを整理し、執筆したものである。本稿では、個々の取組をあまり紹介できなかったが、インタビュー調査にご協力いただいた各団体は、どこも非常に真摯に観光振興と向き合っていた。ご多忙の中、ご協力いただいた各団体の皆様に心から感謝の意を表す。

【注】

- ¹ 国土交通省観光庁 [2017f]
- ² 岡本 [2002], 6-7頁。
- ³ 高井・赤堀 [2015], 8頁。
- ⁴ 国土交通省観光庁 [2017g]
- ⁵ 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議 [2016] 『明日の日本を支える観光ビジョン：世界が訪れたい日本へ』
www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/pdf/honbun.pdf, 2017年12月17日閲覧。
- ⁶ 近年は、従来の物見遊山的なものだけではなく、あらゆる産業、資源が、観光との関係性をもつとの見方が広がっており、これは、オルタナティブツーリズムと表現されている。オルタナティブツーリズムについては、原田・十代田 [2011] の64-65頁などでも説明されている。
- ⁷ 国土交通省観光庁 [2017b]
- ⁸ 新潟県総務管理部統計課 [2017]

- 9 新潟県総務管理部統計課 [2016]
- 10 新潟県産業労働観光部観光振興課 [2017]
- 11 国土交通省観光庁 [2017c]
- 12 前掲注9に同じ。
- 13 前掲注4に同じ。
- 14 玉木 [2016], 7-32頁。
- 15 前掲注1に同じ。
- 16 電子政府の総合窓口e-Gov [2017]『観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律』,
http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=420AC0000000039&openerCode=1, 2017年12月17日閲覧
- 17 国土交通省観光庁 [2017a]
- 18 同上
- 19 国土交通省観光庁 [2017e]
- 20 国土交通省観光庁 [2017d]
- 21 インタビュー内容については、青木・富山 [2018], 34-58頁を参照されたい。
- 22 前掲注9に同じ。
- 23 藻谷・山田 [2016], 24-76頁。

【参考文献】

- 1 青木成史・富山栄子 [2018], 「留学生のまなざしと新潟のインバウンド推進」, 平松庸一 [編著]『新潟総合学トライアル・シリーズ』～留学生のまなざし編～「留学生が住みよい街、新潟の探求」, NIIGATACOC+国際交流ワーキンググループ, 34-58頁。
- 2 内田純一 [2015]「観光マーケティング：日本版DMOに必要なCSV機能とは何か」『ほくとう総研情報誌 NETT』, 90巻, 10-15頁。
- 3 岡本伸之 [2002]『観光学入門 ポスト・マス・ツーリズムの観光学』, 有斐閣。
- 4 小堀守 [2016]「訪日旅行市場の拡大と地方分散化の現状及びJNTOの取組み」『運輸政策研究』, Vol.19, No.1 (2016 Spring), 53-58頁。
- 5 高井典子・赤堀浩一郎 [2015]『訪日観光の教科書』, 創成社。
- 6 玉木欽也 [2017]『地方創生に向けたGlobal-CEPプロデューサー』, 博進堂。
- 7 野俣光孝 [2015]「昇龍道プロジェクトの推進：中部北陸9県連携による訪日外国人誘致促進」『運輸政策研究』, Vol.18, No.2 (2015 Spring), 38-43頁。
- 8 原田順子・十代田朗 [2011]『観光の新しい潮流と地域』, 財団法人放送大学教育振興会。
- 9 藤田尚希 [2017]「DMOの役割及び機能に関する一考察：国内外におけるDMOに関する議論を基に」『経済科学論究』, Vol.14, 81-95頁。
- 10 藻谷浩介・山田桂一郎 [2016]『観光立国の正体』, 新潮社。

【参考URL】

- 1 国土交通省観光庁 [2017a]『観光圏の整備について』,
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/seibi.html>, 2017年12月17日閲覧。
- 2 国土交通省観光庁 [2017b]『全国観光入込客統計に関する共通基準集計表【年間値：平成27年】(集計済：40/46都道府県 ※H29.9.29更新)』,
<http://www.mlit.go.jp/common/001203346.xls>, 2017年12月17日閲覧。
- 3 国土交通省観光庁 [2017c]『全国観光入込客統計に関する共通基準集計表【年間値：平成28年】(集計済：31/46都道府県 ※H29.11.30更新)』,

- <http://www.mlit.go.jp/common/001212600.xls>, 2017年12月17日閲覧。
- 4 国土交通省観光庁 [2017d] 『日本版DMO候補法人登録一覧』, <http://www.mlit.go.jp/common/001212054.pdf>, 2017年12月17日閲覧。
 - 5 国土交通省観光庁 [2017e] 『日本版DMO登録一覧』, <http://www.mlit.go.jp/common/001212021.pdf>, 2017年12月17日閲覧。
 - 6 国土交通省観光庁 [2017f] 『日本版DMOの概要』, <http://www.mlit.go.jp/common/001206471.pdf>, 2017年12月17日閲覧。
 - 7 国土交通省観光庁 [2017g] 『訪日外国人の消費動向 訪日外国人消費動向調査結果及び分析 平成28年 年次報告書』 <http://www.mlit.go.jp/common/001179486.pdf>, 2017年12月18日閲覧。
 - 8 新潟県産業労働観光部観光振興課 [2017] 『平成28年度本県外国人宿泊数調査結果』, http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/244/592/gaiyou,9.pdf, 2017年12月18日閲覧。
 - 9 新潟県総務管理部統計課 [2016] 『平成23年（2011年）新潟県産業連関表―県経済の構造―』, http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/543/601/zenbun,1.pdf, 2017年12月18日閲覧。
 - 10 新潟県総務監理部統計課 [2017] 『新潟県推計人口（平成29年9月1日現在）』, <http://www.pref.niigata.lg.jp/tokei/1356878719404.html>, 2017年12月18日閲覧。