

# インバウンド推進時代の新潟県の稼ぐ観光地域づくり

—人材育成の在り方に関する考察—

青木 成史<sup>1</sup>

富山 栄子<sup>2</sup>

## 要 旨

インバウンド推進、そして地方創生の潮流の中で、新潟県においては、インバウンド推進の成果は未だ大きくない。本稿は、「新潟県においてインバウンド推進を通じて稼ぐ地域づくりを実現するために、必要な取組」を明らかにすることを目的とするものである。日本版DMOに関する先行研究から「人材育成」という課題を見出し、稼ぐ地域づくりのために必要な取組はどのようなものか、とのリサーチクエスチョンを立てるとともに、これに対する仮説を立てて、先進的な日本版DMO等へインタビュー調査を行った。調査結果を構造化し、分析した結果、多層的かつ持続的な人材育成の場の必要性が明らかになった。さらに、新潟県の特徴も踏まえて考察した結果、産官学連携により人材育成プラットフォームを構築し、魅力的な観光目的地としての新潟を築くデスティネーション・クリエイターを育成していくことこそが、新潟県において必要な取組であるとの結論に至った。

## キーワード

インバウンド、新潟県、日本版DMO、人材育成、地域の「稼ぐ力」、構造分析

## 1 研究の背景

### 1.1 インバウンドの現状

日本国内では、最近、訪日外国人旅行者に関する話題が各種のメディアで頻繁に登場している。日本政府観光局（JNTO）の統計資料によると、2017年の年間訪日外国人旅行者数は、約2800万人となっており、約800万人であった2007年からの10年間で著しく増加している<sup>1</sup>。また、国土交通省観光庁が平成29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消費額は約4兆4,000億円となっており、過去5年の間に、3倍以上に増加している<sup>2</sup>。近年は、三大都市圏よりも地方部のほうが、外国人延べ宿泊者数の増加率が高く<sup>3</sup>、地方分散の傾向が見え始めているところである。

新潟県においても、訪日外国人旅行者の数は増えており、国土交通省観光庁の2017年

<sup>1</sup> 事業創造大学院大学 事業創造研究科

<sup>2</sup> 事業創造大学院大学 教授

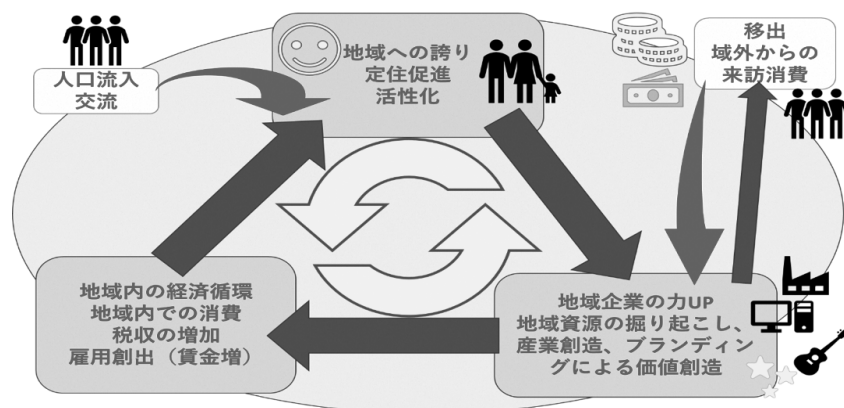
年間の宿泊旅行統計調査結果によると、2017年の外国人延べ宿泊者数は315,400人泊で前年比+18.1%となっている。しかしながら、東北地方や近隣県と比してその増加率は低くなっており<sup>4</sup>、また、消費額も平成28年で約65億円にとどまっている<sup>5</sup>。

## 1.2 地方創生のキーワード 地域の「稼ぐ力」

政府は「まち・ひと・しごと」という枠組みの中で、様々な角度から地方創生へのアプローチを提唱している<sup>6</sup>。

この地方創生のキーワードとして、2018年6月に政府が閣議決定した「まち・ひと・しごと創生基本方針2018」では、地域が、「稼ぐ力」を磨き上げ、経済的自立を目指すことが重要であるとしている<sup>7</sup>。地域の「稼ぐ力」の一義的な定義づけは容易ではないが、「まち・ひと・仕事創生総合戦略（2017改訂版）」では、『地域における「稼ぐ力」の好循環システムを構築するため、…地域の特性をいかした地域経済牽けん引事業を促進し、地域に経済的波及効果を生み出すことを目指す…』という表現がみられる<sup>8</sup>。このことを踏まえると、地域の「稼ぐ力」とは、地域資源の掘り起こしや地域企業のチャレンジから、ひと・しごとを通じて消費を生み、地域に経済効果を生み出すことにより、地域に活力をもたらす力にほかならない。近時、社会発展における持続性の訴求に注目が集まっているが、発展の持続性を踏まえると、単に一過性のある経済効果を生むのではなく、地域の「稼ぐ力」が循環的な構造の中で生み出される、いわば「稼ぐ」地域づくりの構造が重要になる（図1）。

図1 稼ぐ地域づくりの構造



(出所) 筆者ら作成

そして、地域に対する消費をもたらす「稼ぐ」ためのターゲット市場として、拡大するインバウンド市場は大きな価値をもっている。

## 1.3 日本版DMO

観光振興の分野において、地域の「稼ぐ力」を生み出す担い手として、期待されている

のが日本版DMO (Destination Marketing/Management Organization) である。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として、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』<sup>9</sup>である。日本版DMOが必ず実施する基礎的な役割・機能としては、多様な関係者の合意形成や各種データ等の収集・分析と戦略策定、観光関連事業との調整、プロモーションなどが挙げられており<sup>10</sup>、新潟県内でも複数の日本版DMOが活動している<sup>11</sup>。

まち・ひと・仕事創生においても、地域の「稼ぐ力」との関係や地方創生の新たな担い手として、DMOが言及されており<sup>12</sup>、日本版DMOにかかる期待は非常に大きい。

## 2 問題意識と研究の目的

前章で述べたとおり、地域の「稼ぐ力」を高めようとする地方創生においては、拡大するインバウンド市場は注目に値する。そして、インバウンドというグローバル市場の中で、自らの地域資源と向き合い、観光地域づくりを主導していくのが日本版DMOである。しかしながら、新潟県においては、インバウンド推進の成果が出ているとは言えない。

以上を踏まえ、本稿の目的は、「新潟県においてインバウンド推進を通じて稼ぐ地域づくりを実現するために、必要な取組」を明らかにすることである。

以下、本稿では次章において、日本版DMOに対する先行研究に目を向けるとともにリサーチクエスチョンを明確にする。第4章では、リサーチクエスチョンに対する仮説を立て、研究方法について述べる。第5章では、研究方法として採用したインタビュー調査の結果分析を行い、第6章ではその結果を踏まえて行った追加調査について述べる。そして、第7章で本稿の目的である、必要な取組について考察を行い、第8章で本稿をまとめる。

## 3 先行研究とリサーチクエスチョン

### 3.1 日本版DMOに対する先行研究

日本版DMOはあくまで枠組みにすぎず、日本版DMOを作ること自体が重要なわけではないが、上に述べたように、その本質的な役割は、確かに地域の「稼ぐ力」を高めることにあり、その発想は地方創生には欠かせない。したがって、前章で述べた本稿の目的を果たす上で、観光において稼ぐ地域づくりを担う主体である日本版DMOが抱える問題に目を向けることは、本稿の目的のために有効である。

日本版DMOに関する先行研究では、その課題として、「人材」を挙げるものが多くみられる。例えば、高橋 [2017] は、欧米のDMOのマネジメント特性に注目しつつ、欧米のDMOに比べて、日本の観光振興組織においては、出向職員が多く、組織内で専門性を

高める人材の育成ができないこと等を問題として指摘している<sup>13</sup>。また、大社 [2017] は、日本版DMOが抱える二つの課題として、財源と人材を指摘しており、前者については、宿泊税導入に向けた調整、議論を、後者については専門人材と経営人材の2種類に絞った人材の確保育成を提言している<sup>14</sup>。さらに、矢島 [2017] は、日本版DMOの課題として、政府主導による日本版DMOの画一化、人材の確保と育成（プロに見合う給与）、地域住民の参画の3点を挙げている<sup>15</sup>。

### 3.2 リサーチクエスチョン

以上に例示した先行研究は、いずれも専門人材や経営人材といった、観光振興や経営ノウハウをもった人材の確保を中心に課題として言及している。しかし、これらは、いずれも結論において一般化したものであり、個々の地域に必要な取組を提言するものではない。

そこで、本稿ではリサーチクエスチョンを「日本版DMOの人材育成という課題を踏まえて稼ぐ地域づくりのために必要な取組はどのようなものか」とする。この問いの解を求め、それを新潟県という具体の地域に当てはめて取組を検討することに本稿の意義がある。

## 4 研究デザイン

### 4.1 研究課題に対する仮説

以下では、リサーチクエスチョンに対する仮説を立てる。先行研究が指摘するように、地域が「稼ぐ」という新しい概念の中で、マネジメントとマーケティングの双方の面で経営的手法に長けた専門人材の確保は重要な課題であろう。そして、こうした課題を、循環が必要な「稼ぐ地域づくり」の構造や社会発展の「持続性」など、上で言及した地方創生のキーワードとの関係でとらえると、特定の属人的な要素に頼るのではなく、安定的かつ継続的な「人材」の確保・維持が求められると思われる。

以上から、リサーチクエスチョンに対しては、「地域資源を経営的手法で活用できる人材を育成するための恒常的な環境の整備が必要ではないか」との仮説が導き出される。

### 4.2 研究方法

以下では、前節で述べた仮説を検証するために採用した研究方法について述べる。

#### 4.2.1 インタビュー調査を通じた複数事例研究の採用

本研究では、実際に観光振興の現場で稼ぐ地域づくりに取り組んでいる主体に対して調査を行うこととした。日本版DMOは、制度としては新しいが、仮説の検証のためには、経験や知見がより豊富な団体について調査することが適切である。また、本稿の目的を踏まえると、地域づくりにおいて民間主体の活動を支援する行政機関の知見も重要になる。以上を踏まえて、本研究では複数事例研究を採用する。

そして、仮説を検証するためには、稼ぐ地域づくりや日本版DMOの役割や課題への認識について深く調査する必要がある。そこで、本稿ではインタビュー調査を採用した。

#### 4.2.2 調査対象と選定理由

##### (1) 日本版DMO

###### (a) 株式会社くまもとDMC（熊本県）

株式会社くまもとDMCは、熊本県の地域連携DMO<sup>16</sup>である。全国でも少ない株式会社型の日本版DMOであり、地域のマネジメントと自主事業、また人材育成においても株式会社ならではの特徴がみられるのではないかと考え、対象として選定した。

###### (b) 一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント（山梨県）

一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメントは、山梨県と長野県の三市町村で観光地域づくりを進めている団体である。住民参加の領域で先進的な団体であり、観光圏制度<sup>17</sup>においても活動してきた実績がある地域連携DMO登録法人である。これらの経緯から仮説検証や人材育成などの面で得られる視座があるのではないかと考え、選定した。

##### (2) 行政機関

###### (a) 熊本県商工観光労働部観光物産課

###### (b) 山梨県観光部観光企画課

いずれも（1）で選定した団体が所在する都道府県の観光振興所管課である。先進的な日本版DMOが所在する都道府県行政機関であり、日本版DMOに対する認識や理解、そして連携、支援の在り方に関し得られる知見が多いのではないかと考え選定した。

#### 4.2.3 調査手続きと分析方法

本研究では、調査対象の取組や状況に応じた実感をもった認識を聞くため、稼ぐ地域づくりや、人材育成という本研究における検証要素に係る質問を組み込みながらも、各調査対象の取組や日本版DMOの役割などについても広く質問する形でインタビュー調査を実施した。インタビュー時間はいずれも90分～120分程度であった。

また、本研究では、協力者から得られた回答内容を、「人材育成」というキーワードをもとに抽出、構造化して分析するとともに、回答内容の解釈的検討を行い、仮説の検証を行うこととした。なお、インタビュー内容の詳細については、青木 [2019] を参照されたい。

### 5 調査結果の構造分析

#### 5.1 調査協力先の概要

##### 5.1.1 株式会社くまもとDMC<sup>18</sup>

くまもとDMCは、地元の地方銀行である肥後銀行が、「熊本地震からの創造的復興を目指す」熊本県とともに、観光をテコに地域振興を図ることを目的に日本版DMOとして設

立した会社であり、肥後銀行と熊本県の出資により誕生した。

事業内容としては、ランドオペレーター事業、ふるさと納税代行事業、くまモンとランニングイベントを併せたKUMA FUN RUNの開催、地域商社事業として越境ECプラットフォームへの出品、人材育成、マーケティング、コンサルタントなど多岐にわたっており、自主事業はもちろん、企業の支援や、行政等からの事業の請負なども行っている。

熊本県では八代に入ってくるクルーズ船が年間80隻を超えており、クルーズ船で来る中国人観光客だけでも年間30万人以上が来訪しているとのことで、熊本県を含む九州各地でのLCCの就航状況等も併せて踏まえて、くまもとDMCとしてもインバウンド市場、特にアジア圏には目を向けているとのことである。

### 5.1.2 熊本県商工観光労働部観光物産課<sup>19</sup>

国土交通省観光庁の2017年年間の宿泊旅行統計調査結果によると、2017年の外国人延べ宿泊者数は約80万人泊であり、前年比+50%以上の伸びにより2016年の熊本地震で大きく落ち込んだ訪日外国人旅行者の数は、震災前よりも多い水準まで回復している<sup>20</sup>。韓国や台湾、香港などからの訪日外国人旅行者が多いとのことであるが、滞在期間が長い欧米豪などにも目を向けているとのことである。また、今後開催が予定されるラグビーワールドカップやハンドボール世界選手権などをマーケティングの契機ととらえ、近隣県とも連携しながら周遊・滞在を促す手法を検討しているとのことである。強みとする観光資源として阿蘇に注目しており、熊本県全域にも目を向けながら、震災復興を一つのきっかけとしてもとらえ観光振興を進めようとしている様子が感じられた。

### 5.1.3 一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント<sup>21</sup>

八ヶ岳ツーリズムマネジメントは、住んでよし、訪れてよしの前提のもと、標高差1,000mの生活圏をもつ地域の特性や、標高1,000m付近に観光資源が多いことなどから、ブランドコンセプトを「1,000mの天空リゾート八ヶ岳」として地域ブランディングに取り組んでいる。農業や観光業が主流な地域とのことであり、独特の富士山の景色や台湾等からの旅行者向けの欧米風ペンションから、欧米層に人気がある旧甲州街道の街並み、豊富な自然など多様な観光資源があり、食も大変豊かな地域とのことである。

事業としては、観光人材養成やワークショップ、情報発信プラットフォームや圏内の農家と宿泊・飲食事業者をマッチングするハブシステム、アンケート調査によるマーケティング機能を備えたIT事業である八ヶ岳DMS事業などに取り組まれているとのことである。地域にガイド組織があり、旅行業の許可はとっていないため直接実施運用することはないが、滞在型商品の開発にも取り組んでいるとのことである。

### 5.1.4 山梨県観光部観光企画課<sup>22</sup>

国土交通省観光庁の2017年年間の宿泊旅行統計調査結果によると、2017年の山梨県の

外国人延べ宿泊者数は約160万人泊（前年比+17.3%）であり、全国でも比較的上位に位置する<sup>23</sup>。富士山に多くの観光客が入ってきている一方で、富士山付近で観光客が電車から降りてしまうため、甲府を含む他地域への流入が少ない現状があり、周遊・分散を進めていきたいと考えているとのことである。

インバウンドについては、中国、台湾、東南アジアに特に目を向けているとのことであり、東南アジアについてはタイからの観光客が多くなっているとのことである。また、東南アジアについては、知事が積極的にトップセールスに取り組んでいるとのことである。

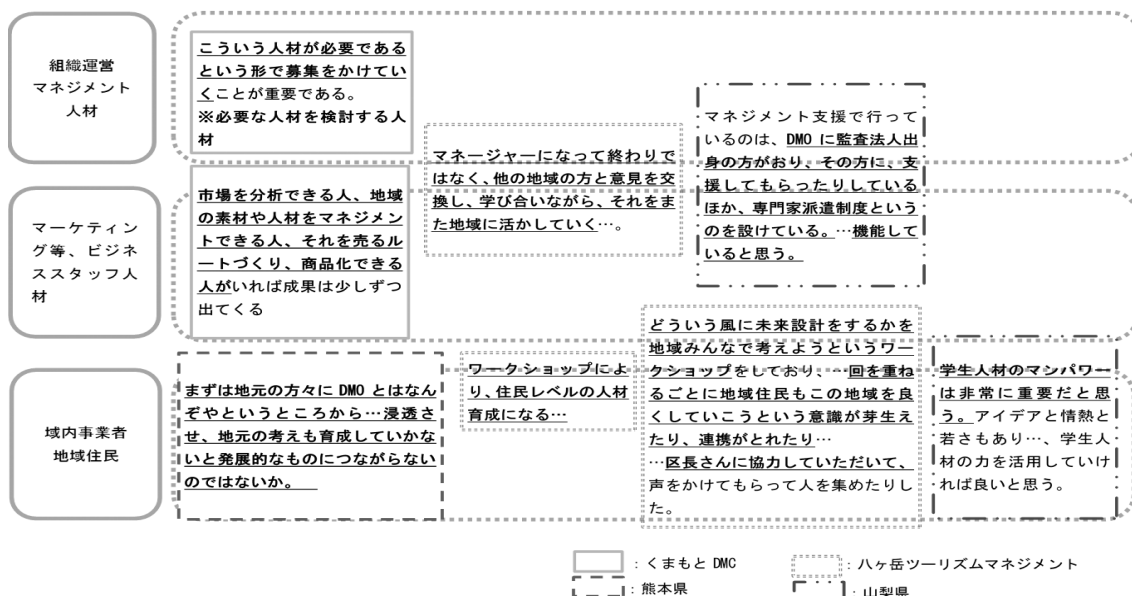
## 5.2 調査結果の分析

### 5.2.1 人材育成の必要性に係る調査結果の構造化

インタビュー調査では、多くの点について回答があったが、本研究における仮説検証において前提となる人材育成の必要性については、概ね共通して確認できた。すなわち、持続的な稼ぐ地域づくりにおいて、「人材育成がコアとなる」との意見をはじめとして、くまもとDMCや熊本県からは、次世代や持続性の観点から人材育成の重要性に関する意見が見られた。一方、八ヶ岳ツーリズムマネジメントや山梨県からは、日本版DMO内に存在する専門人材が有効に活用された結果、ノウハウや意識の面で事業者や住民へ影響を与えている事例に言及があった。

しかしながら、人材育成の対象となる「人材」について、調査では、仮説よりも多様な人材について言及があった。言及のあった人材を階層別に整理したものが、図2である。

図2 人材の重要性に係る階層



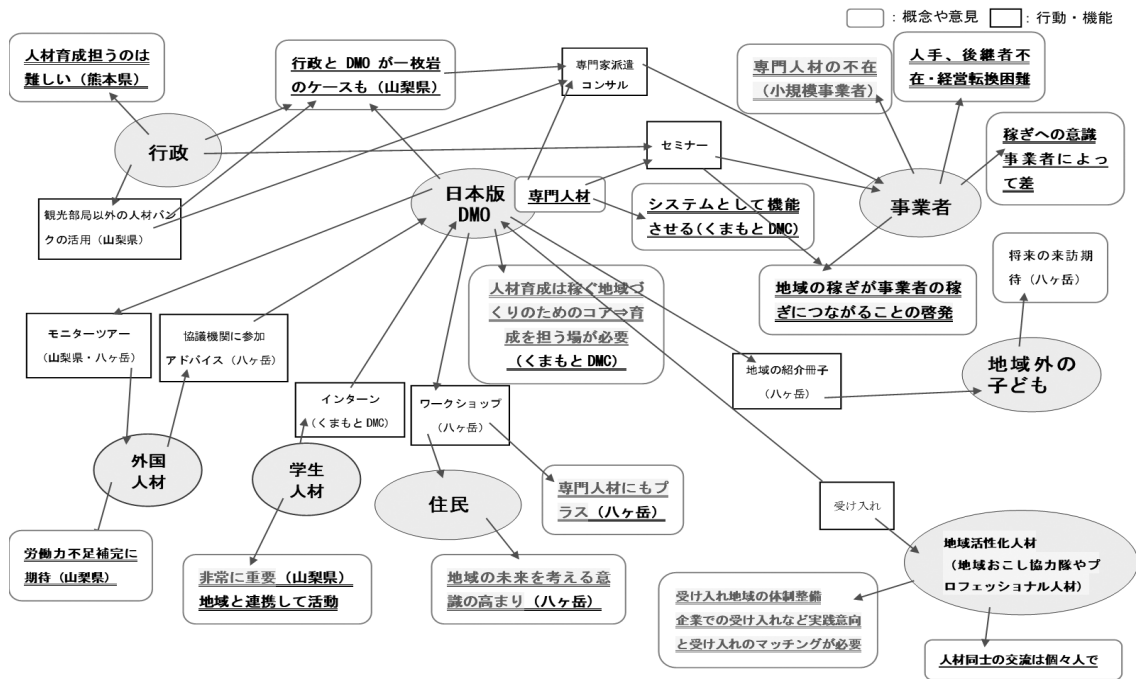
(出所) 筆者ら作成

階層は大きく以下の三つに分けて整理可能である。第一に組織運営やマネジメントを担う人材である。第二に、マーケティングや商品開発など、スタッフとして活動するビジネ

スタッフ人材である。そして第三に地域住民や域内の事業者である。これを踏まえると、各団体が意識する「人材」の対象は、日本版DMOの組織内人材はもちろん、組織外にも目が向いていることが確認できる。

広く「人材」に関する言及を構造化したものが図3である。図3からは、実に多様な「人材」が観光地域づくりに関与する存在として意識されていることがよくわかる。さらに、日本版DMOが観光地域づくりのプラットフォームとしての性質をもつことがわかる。

図3 インタビュー調査結果構造化図（人材に係る部分のみ）



(出所) 筆者ら作成

### 5.2.2 仮説の検証結果

上述のように、調査結果を分析した結果、前提として、日本版DMOにおける課題認識として、人材育成という課題は確認できた。ただし、人材の範囲という意味では、想定していた範囲と、調査結果で少し相違がみられた。すなわち、調査結果から得た視座は、経営に関する専門知識を有した組織内人材に限らず、「組織内外の多層的な人材」を育成する必要があるということである。仮説においては、恒常的な人材育成環境の整備が必要ではないかと述べた。調査を通じて得た、組織内外の多層的な人材育成の必要性や、持続的な観光地域づくりにおいて人材育成の場をつくることの必要性、次世代の人材育成との視座を踏まえれば、仮説において立てた取組を若干修正し、「稼ぐ地域づくりの核として、持続的に多層的な人材育成を担う場が必要である」と整理ができる。

しかし、「持続的な人材育成を担う場」を構築する主体はどの組織であり、どのように多層的な人材育成を確保していくのかは依然として明らかではない。次章では、取組を具



体化するために、人材育成の取組の具体像について、追加で行った調査について述べる。

## 6 人材育成の形の具体像に係る追加調査

### 6.1 調査協力先の選定

人材育成の取組については、上述した行政機関や日本版DMOもセミナーやワークショップなどを開催しているが、個々の事業というレベルであり、恒常的な環境を整備したものではない。そんな中、北海道大学では、全国で先駆けて2017年度から、デスティネーション・マネージャー育成プログラムという観光専門人材育成コースが開設されている<sup>24</sup>。

筆者らは、こうした実態から、持続的な人材育成を担う場の主体や要素を把握するために教育機関に注目し、北海道大学にインタビュー調査を行った。

### 6.2 調査先の概要 北海道大学<sup>25</sup>

筆者らがインタビュー調査を行ったのは、国立大学法人北海道大学観光学高等研究センターであり、調査は、プログラムの概要や経緯、課題認識などについて聞いたものである。同センターでは、大学院国際広報メディア・観光学院の開講講座として、デスティネーション・マネージャー育成プログラムを2017年度から開設し、第1期目は、6名の修了者を輩出している。

デスティネーション・マネージャーとは、「地域観光資源の発掘から誘客、観光地域づくりの各プロセスに関する専門知識を身に着け、現場で活用できる実践的で高度なDMO人材の呼称として本学大学院国際広報メディア・観光学院が独自に提唱したもの。」である<sup>26</sup>。

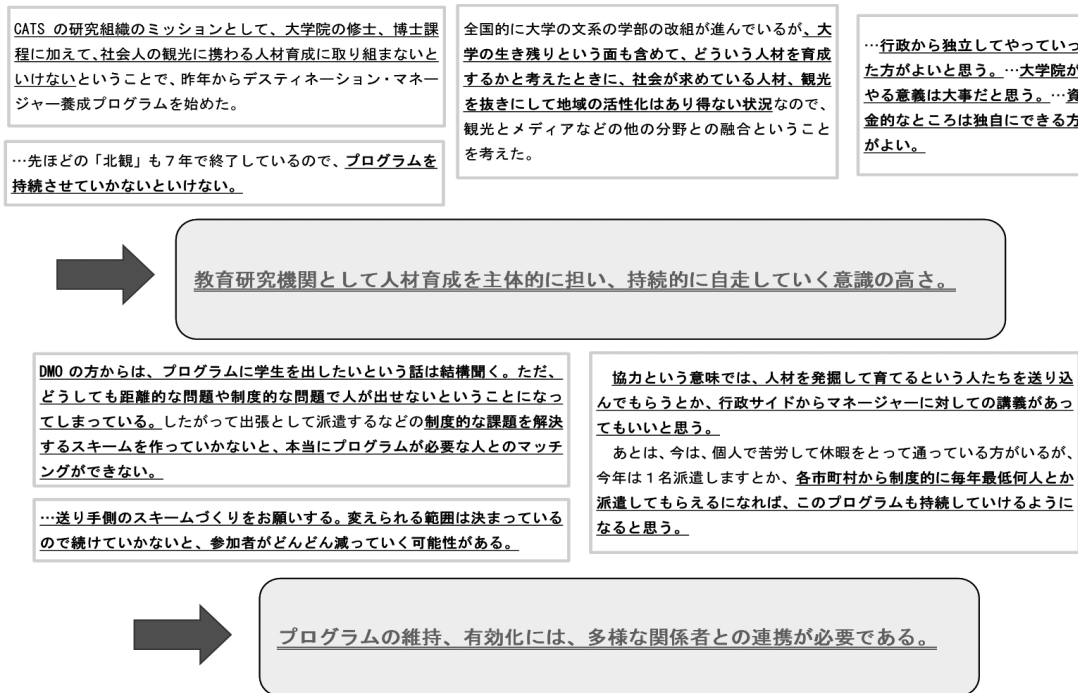
プログラムは、履修証明制度<sup>27</sup>を活用したものであり、所定の修了要件を満たした者は、履修証明書が授与される。授業は、導入教育としての観光に関する概論科目から、インバウンドを含む多彩な演習科目まで、段階的に構成され、実践的な能力を培う<sup>28</sup>。

インタビューでの詳細な回答内容は、前掲青木〔2019〕修士論文を参照されたい。次節では、インタビュー調査から得られた2つの視座について述べる。

### 6.3 調査から得られた視座

北海道大学へのインタビュー調査から得た大きな視座は主に2点である（図4）。

図4 北海道大学へのインタビュー調査から得た視座



(出所) 筆者ら作成

第一に、「人材育成の場」としての教育機関の意識の高さである。調査では、人材育成を自らの役割として認識し、その環境を活かして観光分野における専門人材を主体的に育成するとの意識が感じられた。また、本プログラムは履修証明制度を活用したものであり、教育機関ならではの制度活用の強みも認められる。これらを踏まえると、大学は、持続的な人材育成の場の担い手として役割を果たしうる重要な存在であると考えられる。

第二に、学生に限らない人材育成を実践する場合における、多様な関係者との連携の必要性である。調査では、プログラムに人材が参加するための、人材の送り手側のスキームの整備や、プログラムを必要とする人材のマッチングの必要性についての意見が課題として挙げられていた。これを踏まえると、人材育成の場においては、関係機関が共通理解をもち、人材育成の場を維持するために連携することが必要と考えられる。

以上のように、インタビュー調査を通じて、人材育成の恒常的な場の担い手としての「大学」の価値、そして多主体の連携の必要性という、重要な視座を得ることができた。

## 7 考察

### 7.1 本章の趣旨

本稿では、これまで、「日本版DMOの人材育成という課題を踏まえて稼ぐ地域づくりのために必要な取組はどのようなものか」との問いに対し、「稼ぐ地域づくりの核として、持続的に多層的な人材育成を担う場が必要である」との解を見出してきた。さらに、前章

では、追加調査から人材育成の恒常的な場の担い手としての「大学」の価値、そして多主体の連携の必要性を明らかにしてきた。以下では、これまで述べてきたことを踏まえ、新潟県やインバウンドの性質を踏まえて必要な取組について考察を行う。

## 7.2 新潟県の特徴とインバウンド

観光振興は、個々の地域の観光資源の磨き上げや地域間連携によるルートづくり、共通資源によるブランディング、交通機関や言語表示などの一体的なインフラ整備など、非常に多層的な取組が複合的に組み合わさって行われる<sup>29</sup>。新潟県は、広い県土の中で、実に多様な観光資源が点在していると同時に、食や雪、酒などの共通の資源もある。したがって、各地域は個々の地域の特色を活かす一方で、他地域との連携、インタラクティブな関係の中で観光振興の手法を模索することになる。

次に、インバウンドは、稼ぐ地域づくりにおける一つのターゲット市場として大きな意味をもっている。青木・富山 [2018a] で述べられている新潟県内の観光振興団体の意識を見ると、進捗や市場としての優先順位の差はあっても、インバウンド市場はもはや観光振興において無視できないものになってきていると感じられる<sup>30</sup>。

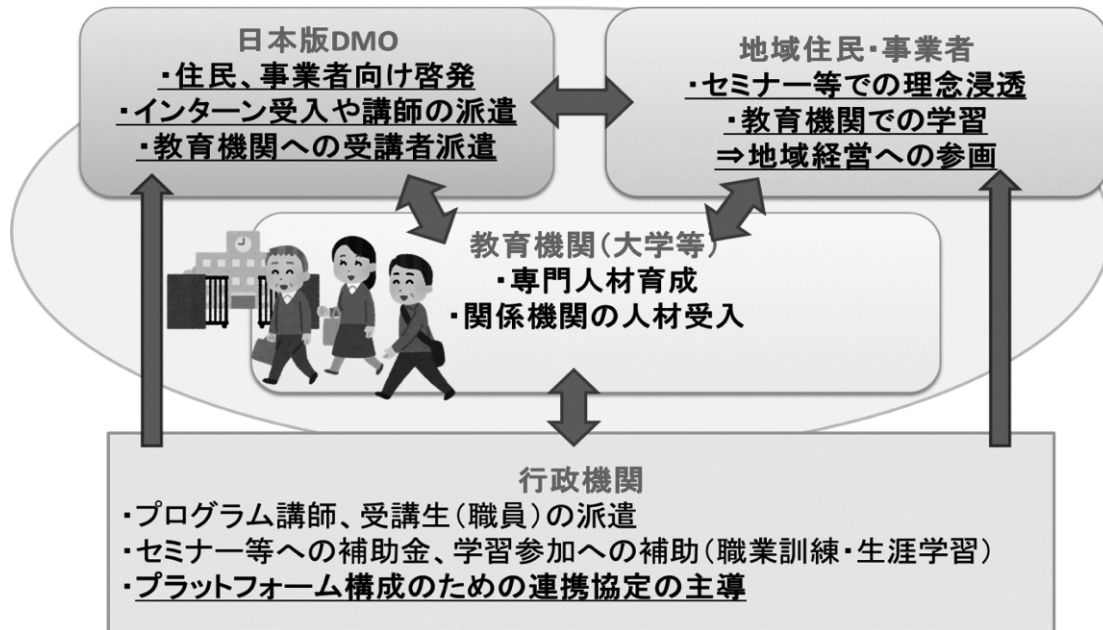
本稿では、日本版DMOの意識から多層的かつ持続的な人材育成の場の整備の必要性を明らかにしてきたが、以上を踏まえると、新潟県のインバウンド推進を考える上では、とりわけ人材育成、それも広域的な育成の重要性が大きいと考える。

そして、筆者らは、県が主導して人材育成プラットフォームを構築していく必要があると考える。次節にて、そのモデルを提示する。

## 7.3 産官学連携による「稼ぐ観光地域づくり」人材育成プラットフォーム

筆者らが必要と考える取組は、産官学連携による「稼ぐ観光地域づくり」人材育成プラットフォームの構築である。このプラットフォームでは、日本版DMOが住民や事業者への草の根レベルでの意識啓発、人材育成を担う一方、教育機関である大学が、経営や観光振興に関するノウハウを習得した専門人材の育成を担う。そして行政はこれらの取組を支援し、連動した関係性を構築する（図5）。以下、このプラットフォームに関する主体ごとに整理して役割を述べる。

図5 産官学連携「稼ぐ観光地域づくり」人材育成プラットフォームモデル



(出所) 筆者ら作成

(1) 大学

大学は、持続的に観光振興や地域経営に長けた専門人材育成のための講座を実施する。対象は、行政職員や日本版DMO職員、事業者、地域住民、学生人材など広く、制限する必要はないが、あくまで狙いは高等教育機関の環境を生かした実践的な専門人材育成にある。持続性に関するプラットフォームの核は、この大学にある。新潟県内のあらゆる大学に観光の専門学部があるわけではないが、実践的な専門人材という観点では、経営学や公共政策面、ブランディングなど大学に既に存在する多くの人材が講座を担い得る。

多様な機関の参画、という点からは、単一の大学が全てを担うのは難しいと思われる。しかし、新潟県内では、文部科学省の地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）として、既に新潟大学を中心としてNIIGATA COC +という、複数の大学間で連携して地域活性化のために様々な事業を展開する基盤が構築されている<sup>31</sup>。したがって県内の大学全体として協力して役割を担うことは可能であろう。

(2) 日本版DMO

日本版DMOはこの人材育成プラットフォームにおいて、人材育成の担い手と人材育成の受け手双方の役割を果たしてもらう。すなわち、担い手としては、稼ぐ地域づくりの重要性や観光地域づくりのビジョン共有や事業者とのマーケティング情報の共有などのレベルでセミナー等を通じて人材育成に関わることが期待される。

他方、受け手としては、内部の専門人材を育てるために、組織内の人材を大学で行われる専門人材育成の講座の受講に派遣することも期待される。なお、日本版DMOの専門人材が、その知見や経験を講座の講師という形で還元してもらうことも期待される。

### (3) 地域住民・事業者

地域住民・事業者は、このプラットフォームにおいては、主に人材育成の受け手として想定される。地域資源そのものとの向き合いながら行う稼ぐ地域づくりは、地域住民の生活や理解の中で行われなければならない、地域の住民や事業者自身の主体性が不可欠である。その意味で、日本版DMOが取り組むセミナーやワークショップをはじめ、様々な場で意識を育てていくことは重要である。

そして、専門性を高め、自ら稼ぐ地域づくりのマネジメントや実践といった地域経営の場に参画したいと考える住民や事業者は、専門人材育成講座を受講することになる。ここで想定されるのは、年齢や職業に限らずおよそあらゆる存在であり、多様な人が参加することは、価値共創のきっかけという意味でも重要と考える。例えばアクティブシニアや学生人材、外国人材の経験やパワー、まなごしは非常に大きな価値を持っている。

### (4) 行政機関（県）

以上に述べた大学や日本版DMOの役割とは異なり、県は人材育成の直接の担い手ではなく、結節点としてのその仕組みづくりや後方支援が主な役割となる。

すなわち、第一に、教育機関と日本版DMOをつなぐことが求められる。プロセスにおいて、参画のメリットや役割を理解するために協議の機会を重ねることはもちろんだが、最も大きな具体的なアクションは、日本版DMOと教育機関、そして新潟県で連名の連携協定を締結することになるであろう。単に場を作るだけではなく、機能していくプラットフォームにするためには、講師や受講生派遣、インターン、フィールドワーク等の具体的な役割に踏み込んだ項目も明記する必要があると考える。

第二に、補助制度による支援である。プラットフォームの一翼を担うセミナーの開催や受講など、交付金と県予算をうまく活用し、プラットフォーム機能のために補助を行う。財政上の問題もある中で県単独の事業予算は必ずしも大規模なものではないが、こうした姿勢を活かして、一歩踏み込んだ補助が求められる。

以上に述べたように、このプラットフォームでは、機能面での主体を大学と日本版DMOが連携しながら担うが、行政がこの仕組みづくりを主導し、運用を支援していくこととなる。なお、主に大学が育成を担う専門人材のイメージに関して、このプラットフォームで育成される専門人材とは、広い県土において多様な特色をもつ新潟県の地域資源を活かして事業や商品開発を行い、消費を生み出す魅力的な観光目的地（デスティネーション）としての新潟を築く人材を指すものである。換言すれば、デスティネーション・クリエイターとも表現できよう。このプラットフォームを通じ、日本版DMOや観光事業者など既存の組織内の人材の専門性を高めるとともに、観光振興を通じた稼ぐ地域づくりの新たな担い手を生み出していくことが目指される。

新潟県においては、平成30年4月から既に新潟大学が産官学連携による「日本酒学」の科目開講及び一般講座を実施している<sup>32</sup>。産官学連携の土壌を築いているという面で、

上記プラットフォームの構築の実現性を高める要素であると考える。

## 8 まとめ

本稿では、これまでインバウンドや地方創生の現状を踏まえて、「新潟県においてインバウンド推進を通じて稼ぐ地域づくりを実現するために、必要な取組」を明らかにすることを目的とし、その担い手となる日本版DMOに着目して、先行研究から「日本版DMOの人材育成という課題を踏まえて稼ぐ地域づくりのために必要な取組はどのようなものか」とのリサーチクエスチョンを立てた。この問いに対して、「地域資源を経営的手法で活用できる人材を育成するための恒常的な環境の整備が必要ではないか」との仮説を導き出し、先進的な日本版DMO等へのインタビュー調査を通じて検証した結果、「稼ぐ地域づくりの核として、持続的に多層的な人材育成を担う場が必要である」ことを明らかにした。さらに具体的な人材育成のイメージをつかむために北海道大学へ追加インタビュー調査を行い、新潟県の特徴を踏まえて考察を加えた結果、新潟県においては、産官学連携による「稼ぐ観光地域づくり」人材育成プラットフォームの構築が必要な取組であるとの結論に至った。

本稿は、日本版DMOの課題として指摘される人材育成の在り方について、新潟という地域を踏まえて、具体的な在り方に踏み込んだことに意義がある。しかし、提示したプラットフォームモデルを実際に構築する場合には、行政機関も部局横断的な連携が不可欠になり、利害関係者の調整、費用負担など実務面で多くのハードルも予想される。また、本研究で仮説検証に用いた調査事例は4つであり、結論は必ずしも一般化できるものではない。なお、各主体の事業内容について、ヒントを示唆できたものではない。なお、本稿で述べた人材育成プラットフォームを活かすためには、専門人材を必要とする組織の人材確保、専門人材の活躍の場の確保という意味で、デスティネーション・クリエイターと各組織の雇用や協働のマッチングの在り方も検討していく必要があるであろう。

未だ大きな成果の出していない新潟県のインバウンドを活かし、持続的に稼ぐ観光地域づくりに取り組むためには、その担い手であり、地域にとっての財産でもある「人財」を育てる必要は確かにあると考える。

## ※謝辞

本稿で触れたインタビュー調査結果は、必ずしも実施先の組織としての公式見解ではなく、担当としての個人的見解が含まれることに留意願いたい。また、整理したインタビュー調査結果に、ご対応いただいた方の本意でない部分があれば、筆者らに責任があることも併せて承知願いたい。本研究を実施するに当たっては、インタビュー調査実施先の方をはじめ、非常に多くの方にご協力をいただいた。ご多忙にもかかわらず、真摯にご協

力、対応してくださった皆様は、それぞれの立場で本当に真摯に観光振興と向き合っていた。改めて御礼申し上げるとともに、各組織の皆様の今後一層のご活躍を心から祈念する。

---

【注】

※本稿は青木・富山 [2019] 「インバウンド推進時代における新潟県の稼ぐ観光地域づくり～人材育成の在り方に関する考察～」『総合新潟学トライアル・シリーズ：インバウンド編』2019年4月出版予定に大幅に加筆修正したものである。

- 1 日本政府観光局 (JNTO) [2018]。
- 2 国土交通省観光庁 [2018a]。
- 3 国土交通省観光庁 [2018b]。
- 4 同上。
- 5 国土交通省観光庁 [2018c]。
- 6 まち・ひと・しごと創生本部 [2014]。
- 7 まち・ひと・しごと創生本部 [2018]。
- 8 まち・ひと・しごと創生本部 [2017]。
- 9 国土交通省観光庁 [2019]。
- 10 国土交通省観光庁 [2018d]。
- 11 平成30年7月31日時点で、日本版DMOには、計86法人が登録されており、新潟県との関係でも、3法人が日本版DMOとして登録されている (国土交通省観光庁 [2018e])。
- 12 脚注8に同じ。
- 13 高橋 [2017], 25-27頁。
- 14 大社充 [2017], 64-67頁。
- 15 矢島正枝 [2017], 125-134頁。
- 16 日本版DMOの類型としては、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類型が想定されている (脚注11に同じ)。
- 17 「観光圏」制度：地域間の連携により地域の幅広い観光資源を活用して、魅力ある観光地域づくりを促進することを目的とする制度 (国土交通省観光庁 [2018f])。
- 18 インタビュー調査：2018年6月26日，株式会社くまもとDMC 岩見龍二郎マーケティング本部マネージャー。
- 19 インタビュー調査：2018年6月26日，熊本県商工観光労働部観光物産課 ご担当。
- 20 脚注3に同じ。
- 21 インタビュー調査：2018年7月19日，一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント 事務局 松尾あさみ 氏。
- 22 インタビュー調査：2018年7月20日，山梨県観光部観光企画課 ご担当。
- 23 脚注3に同じ。
- 24 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院ホームページ。
- 25 インタビュー調査：2018年7月23日，国立大学法人北海道大学観光学高等研究センター 下休場千秋 教授、木村宏 特任教授。
- 26 北海道大学観光学高等研究センターホームページ。
- 27 履修証明制度：主に社会人を対象として実施されるもので、大学等の教育・研究資源を活かし一定の教育計画の下に編成された教育プログラムである。(文部科学省 [2019])。
- 28 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 [2018]。
- 29 地域間連携について、例えば青木・富山 [2018b], 185-201頁では、市町村間の広域連携の在り方

- についてその特徴を整理している。
- <sup>30</sup> 青木・富山 [2018a], 34-58頁。
- <sup>31</sup> NIIGATA COC + ホームページ。
- <sup>32</sup> 新潟大学日本酒学センターホームページ。

#### 【参考文献】

- 1 青木成史 [2019] 修士論文『新潟県の稼ぐ観光地域づくりのための人材プラットフォーム構築の重要性～日本版DMOに関する課題考察をもとにした施策提案～』
- 2 青木成史・富山栄子 [2018a] 「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」, NIIGATA COC + 国際交流ワーキンググループ, 34-58頁。
- 3 青木・富山 [2018b] 「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—」, 『事業創造大学院大学紀要』, 第9巻第1号, 185-201頁。
- 4 大社充 [2017] 「『日本版DMO』の課題と展望」, 『都市計画』66巻6号, 64-67頁。
- 5 外務省 [2018] 『SDGsとは?』  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>, 2018年10月8日閲覧。
- 6 国土交通省観光庁 [2018a] 『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29年 年次報告書』 <http://www.mlit.go.jp/common/001230775.pdf>, 2018年9月27日閲覧。
- 7 国土交通省観光庁 [2018b] 『宿泊旅行統計調査 (平成29年・年間値 (確定値))』  
<http://www.mlit.go.jp/common/001247514.pdf>, 2018年10月1日閲覧。
- 8 国土交通省観光庁 [2018c] 『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：41/46都道府県 ※H30.9.28更新)』 <http://www.mlit.go.jp/common/001255716.xls>, 2018年10月1日閲覧。
- 9 国土交通省観光庁 [2018d] 『日本版DMOになるには』  
[http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000049.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html), 2018年10月7日閲覧。
- 10 国土交通省観光庁 [2018e] 『日本版DMO登録一覧 (86法人) (平成30年7月31日現在)』, <http://www.mlit.go.jp/common/001247104.pdf>, 2018年10月7日閲覧。
- 11 国土交通省観光庁 [2018f] 『観光圏の整備について』  
[www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/seibi.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/seibi.html), 2018年12月4日閲覧。
- 12 高橋一夫 [2017] 「欧米型DMOのマネジメント特性の日本への適用：日本の観光振興組織構造の実態分析」, 『日本観光研究学会全国大会研究発表論文集』, 32巻, 25-27頁。
- 13 NIIGATA COC + ホームページ 『事業の全体像』  
<https://www.niigata-coc.jp/jigyogaiyo/zentaizo/>, 2018年11月29日閲覧。
- 14 新潟大学日本酒学センターホームページ 『センター紹介』  
<http://sake.niigata-u.ac.jp/center/>, 2018年11月30日閲覧。
- 15 日本政府観光局 (JNTO) [2018] 『国籍/月別 訪日外客数 (2003年～2018年)』  
[https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/since2003\\_tourists.pdf](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/since2003_tourists.pdf), 2018年9月27日閲覧。
- 16 まち・ひと・しごと創生本部 [2014] 『まち・ひと・しごと創生長期ビジョン』, 2014年12月27日閣議決定, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/20141227siryou3.pdf>, 2018年10月9日閲覧。
- 17 まち・ひと・しごと創生本部 [2018] 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』, 2018年6月15日閣議決定, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h30-06-15-kihonhousin2018hontai.pdf>, 2018年10月9日閲覧。
- 18 まち・ひと・しごと創生本部 [2017] 『まち・ひと・仕事創生総合戦略 (2017改訂版)』, 2017年12月22日閣議決定, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h29-12-22-sougousenryaku2017hontai.pdf>, 2018年10月15日閲覧。
- 19 矢島正枝 [2017] 「DMOによるインバウンド推進施策のサービスマネジメント的考察 ～豊岡市



- 城崎温泉を事例として～」, 『Hospitality』, 第27号, 125-134頁。
- 20 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院ホームページ『入試情報』  
<https://www.imc.hokudai.ac.jp/exam/201704/001290.html>, 2018年12月5日閲覧。
  - 21 北海道大学観光学高等研究センターホームページ『公益財団法人はまなす財団と産官学連携, 地域協働による観光人材育成を目的とした連携協定を締結』  
<https://www.cats.hokudai.ac.jp/news/1297/>, 2018年11月26日閲覧。
  - 22 文部科学省 [2019] 『大学等における履修証明 (certificate) 制度の概要』  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shoumei/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shoumei/), 2019年1月8日閲覧。
  - 23 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 [2018] 『DESTINATION・マネージャー育成プログラム募集要項 平成30年1月』  
[https://www.imc.hokudai.ac.jp/news/docs/H30Rsyu\\_bosyu\\_yoko.pdf](https://www.imc.hokudai.ac.jp/news/docs/H30Rsyu_bosyu_yoko.pdf), 平成30年11月26日閲覧。

