



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	もうひとつの「日本版DMO」のあり方を考える：「新観協研」の取り組み
Author(s)	石黒, 侑介
Citation	North east think tank of Japan, 94, 22-27
Issue Date	2016-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/74780
Type	journal article
File Information	12_NETT.pdf



もうひとつの「日本版DMO」のあり方を考える ～「新観協研」の取り組み～

北海道大学観光学高等研究センター
大学院国際広報メディア・観光学院 准教授
石 黒 侑 介



ポイント

- ・北海道でDMO化など観光協会の機能強化を目的とした研究会を設立。
- ・羅臼町では観光協会による公益的かつ収益性の高い事業展開が実現。
- ・「信州いいやま観光局」は「住民が公益的組織として認識する観光協会」かつ「稼げる観光協会」であり、道内観光協会DMO化のモデル。

はじめに

国が進める「日本版DMO^{*}」の設立については、既に候補法人の登録が開始され、今後も追加登録に向けた動きが各地で活発化するものと思われる。しかしながら、「DMO」がその基本概念への理解が進むことなく観光政策の柱として位置づけられ、あるいは「DMOを設立して何をするか」ではなく、「国が定める『日本版DMO』の要件をいかに満たすか」が目的化している地域が少なからず存在しているのが現状である。DMOの本質的な議論がなされないままその設立に向けた動きのみが進むことは、デスティネーションとしての発展が妨げられるばかりか、地域課題を複雑化させることにもつながりかねない。重要なことは、デスティネーション・マネジメントをめぐる今日のかつ本質的な議論を地域の当事者自らが率先して行い、地域経営における

観光の位置づけや地域特性を踏まえた現実的で戦略的なデスティネーション・マネジメントの仕組みを構築することである。

地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会（略称：新観協研）

以上のような課題意識に基づき、平成24年度に公益財団法人はまなす財団の協力を得て、道内10の観光協会が参加する「地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会（略称：新観協研）」を立ち上げた。参加者は各観光協会の実務担当者で構成され、基本的に参加に係る費用等は自己負担とした。そのため各参加者は高い目的意識を持ち、毎回、極めて実用的なテーマについて

表1：新観協研参加観光協会

組織名
一般社団法人札幌観光協会
一般社団法人知床羅臼町観光協会
一般社団法人八雲観光物産協会
NPO 法人美しい村・鶴居村観光協会
NPO 法人しもかわ観光協会
豊富町観光協会
天塩町観光協会
池田町観光協会
えりも観光協会
一般社団法人寿都観光物産協会

^{*} Destination Management/Marketing Organization の略

議論がなされている。また、研究会で得られるノウハウに加え、研究会から派生した観光協会間のネットワークが広域連携の土台や、外部委託業者や助成金制度に関する情報共有の場としても機能している。

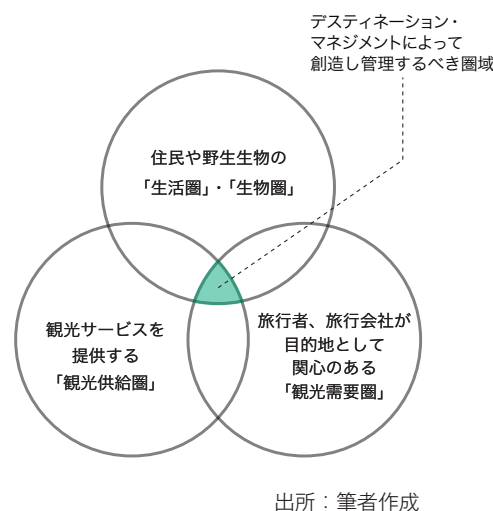
羅臼町で新観協研開催

新観協研は、いずれも札幌での開催であったため、札幌観光協会を除き、観光協会が直面する課題の現場に参加メンバーが直接目にすることはなかった。また観光協会が事業の中で公益性と収益性をいかに両立し、デスティネーション・マネジメントにおける基本概念である「生活圏」・「生物圏」と「観光需要圏」、「観光供給圏」のマッチングを地域の中で牽引するかについての議論が特に盛んに行われたため、その具体事例について参加メンバー間で議論したいとの声が多かった。そのため参加メンバーの一つである一般社団法人知床羅臼町観光協会の協力の下、羅臼町で第6回の新観協研を開催するとともに、同観光協会の事業を視察した。

① 第6回新観協研

一般社団法人知床羅臼町観光協会の現状と課題について説明があり、参加メンバーとの意見交換が行われた。知床半島は世界遺産にも指定されており、デスティネーションとして国内有数の知名度を誇るが、伝統的に観光産業が盛んなウトロ地区を擁する斜里町に比べ、羅臼町での観光振興の取り組みはそれほど盛んではなかった。したがって観光協会の事業も国内の多くの自治体と同様、観光案内所の運営やイベントの実施が大半であった。しかしながら新観協研への参加を契機に、法人化や旅行業取得への気運が高まり、平成27年4月に法人化、翌28年1月に旅行業の取得を実現した。同観光協会によれば、法人化は、組織としての法的な位置づけを明確化するプロセスを通じて、職員や会員、理事者が地域

図1：デスティネーション・マネジメントの概念図



における観光協会のあり方や果たすべき役割について改めて考えるきっかけとなったとのことであった。また旅行業の取得は事業における収益性の向上だけでなく、観光関連産業と非観光関連産業の連携促進にもつながっているとの指摘がなされた。同観光協会からは、慣例化したイベントの実施主体としての観光協会からデスティネーション・マネジメントの推進主体としての観光協会へと機能強化を図るとの方針が示され、重点事業として体験プログラムのコーディネートや宿泊事業者との連携促進等があげられた。

② 漁業・水産加工事業者との連携プログラム視察

(ウニ割り体験、市場見学、昆布工場見学)

同観光協会では、漁業や水産加工事業者との連携による各種プログラムの開発に注力しており、今回は、地元のガイド事業者である「知床らうすリンクル」社のコーディネートで、市場の競りや昆布工場の見学を行った。実は同社の設立を後押ししたのも観光協会であり、生業を旅行者に見せることに特化した「産業ガイド」の必要性を当初より認識し、自ら率先して漁業関係者や水産加工事業者の協



ウニ割り体験



昆布工場の見学

力を取り付けてきた。現在は、市場や昆布工場の見学のほかに、水産加工事業者との連携によるウニ割り等の体験プログラムも展開され、いくつかのプログラムではガイド事業者が各受け入れ事業者に使用料を支払い、観光協会がそこから手数料を受け取る仕組みが確立されている。こうした付加価値の高いプログラムの開発はデスティネーションとしての競争力を高めるだけでなく、漁業の町として発展してきた羅臼の地域特性を踏まえた観光振興を実現し、同時に、観光協会が自律的かつ持続可能な取り組みを展開する上で必要不可欠な事業における収益性の担保につながっている。

さらに水産加工事業者との連携による体験プログラムの開発にあたっては、観光協会が所有する胴長エプロンや道具を貸出し、受け入れる側の事業者も作業場の一部を活用して体験プログラムを行うなど、初期投資を可能な限り抑える工夫がなされている。こういった取り組みは非観光関連事業者の観光分野への新規参入障壁を減らすという意味において、デスティネーション・マネジメントの基本概念である観光供給圏、生活圏、観光需要圏のマッチングを後押しするものであり、それを観光協会が率先して行っていることはすなわ

ち、観光協会がDMOとして機能していることを意味している。これらはいずれもイベントの実施や対外的なプロモーションを主業務としてきた従来の観光協会が、地域で新しい役割を担おうと積極的に動いてきた成果と言えよう。

③ 欧米FIT*向けプログラム視察

一般社団法人知床羅臼町観光協会が注力している事業の一つが閑散期対策である。流水等の資源はあるものの、冬に知床半島を訪れる旅行者の数は限定的であり、夏のハイシーズンとのギャップをいかに埋めていくかが喫緊の課題となっている。近年の新しい傾向としては、欧米からのキーン・バード・ウォッチャーと呼ばれる熱狂的な野鳥愛好家の来訪が増えており、元漁師が船頭を務める観光船での海上野鳥観察・撮影ツアーが好評を博している。同プログラム自体は特定の市場にのみ訴求するものであり知床半島の抜本的な閑散期対策としての効果は限られているが、旅行者数そのものの拡大だけでなく、閑散期の底上げを通じて域内産業における観光関連産業の位置づけを向上させることもデスティネーション・マネジメントの一環と言える。また、観光協会では、地元住民との連携を通じた野

* Foreign Individual Traveler（個人客）の略



海上の野鳥観察・撮影ツアー

鳥観察ポイントの発掘にも取り組んでおり、中には、観察料や宿泊・見学の手数料の支払いをする事業者も生まれている。

新観協研による信州いいやま観光局視察

新観協研の活動の一環として、「日本版DMO」の候補法人としても登録され、日本の観光協会の先進的なモデルとしても知られる「信州いいやま観光局」への視察を行った。かつて同観光局事務局次長を務めるなど、飯山市の観光振興に深く携わってきた木村宏北海道大学観光学高等研究センター特任教授がコーディネーターとして参画した。

① 宿泊施設「なべくら高原・森の家」

DMOとしての「信州いいやま観光局」の拠点となる施設であり、事業における収益性に加え、DMOが観光関連事業の拠点を持つことの意義を理解する上で極めて重要な施設である。多様な体験プログラムや高品質なおもてなしで利用者の高い満足度を維持し、一

宿泊施設としての競争力を持ちながら、地域の利益を代表するDMOの「顔」として対住民のコミュニケーションの窓口としても機能しており、大いに参考になった。

② 温浴施設「いいやま湯滝温泉」

DMOが有すべき公益性を理解する上で、利用者の大半が地元住民である同施設を視察できた点は極めて大きな意味を持つ。観光協会の機能強化がすなわちDMOとして捉えられることが多いが、DMOが機能するためには住民からDMOが公益的な組織であると認識される必要があり、実はその点が従来の観光協会とDMOの最も大きな差異である。温浴施設としての施設整備はもちろん、提供する飲食のメニューも住民利用を前提に考えられており、類似の施設を域内に持つ参加メンバーにとっては示唆に富んだ事例であった。

③ 道の駅「花の駅・千曲川」・「高橋まゆみ人形館」

「信州いいやま観光局」の事業において最も収益性の高い2施設であり、特に道の駅については地元や近隣自治体の住民による利用も多い点が特徴である。「住民が立ち寄る道の駅」を基本コンセプトに、朝食メニューの開発や市内の菓子店からの仕入れなど、DMO



道の駅「花の駅・千曲川」での意見交換

が地域の民間事業者と共存しつつ収益性を高めるための工夫が散見された。

④ 飯山駅観光案内所

北陸新幹線の開通を機に、JR 飯山駅舎に併設された。観光情報を提供しつつも、他の施設同様、住民が使うことも想定されており、デザイン性、空間としての快適性など随所に工夫が見られた。また DMO として広域の情報発信にも力を入れており、単体の自治体ではなく、周辺地域のワンストップショップ機能を果たしながら広域でのデスティネーションとしての競争力を高める取り組みが行われている。さらに、「信越自然郷アクティビティセンター」が併設されており、情報だけでなく、観光プログラムそのものを提供する窓口としても機能している。

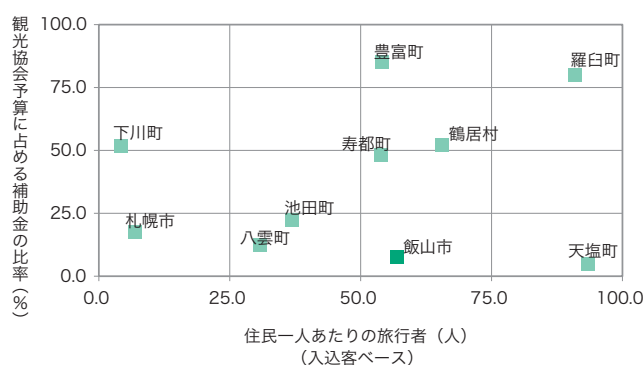
おわりに

「日本版 DMO」の設立に向けた議論が活発化する一方で、道内の多くの自治体では未だに観光協会が単なるイベント実施部隊として位置づけられているのが現状である。また昨今は、観光協会の自律運営に関する議論と「日本版 DMO」の設立の流れが混同され、行政からの補助金の削減圧力に直面している観光

協会も少なくない。

図 2 は、新観協研の参加メンバーである各観光協会の予算に占める補助金比率と、入込旅行者数を人口で割った住民一人あたりの旅行者の関係を整理したものである。住民一人あたりの旅行者数が多いということは観光が地域へ与える影響が大きいということであり、観光が有する公益性が高いとも言える。したがってこれらの自治体では観光協会が一定の公益性を有する必要がある、その意味において一定の補助金が投入されることは決して不自然なことではない。重要なことは、補助金をどれだけ減らすかではなく、いかに観光協会が自律的な判断に基づいて使える財源を確保するかである。図 2 の中で、先進事例と言える「信州いいやま観光局」を一つの目安とすれば、住民一人あたりの旅行者数が飯山市と同程度のいくつか自治体は、事業の多角化や収益性の向上を通じて、自主財源の拡大に取り組む余地はあると言える。住民一人あたり旅行者数が相対的に多い自治体は、地域における観光関連産業のプレゼンスを一定程度高められる可能性があるということも意味しており、具体的には体験プログラムのコーディネートや斡旋・仲介、土産品や特産物の販売等において収益性の向上が期待できる。

図 2：観光協会の予算に占める補助金の比率と住民一人あたりの旅行者



出所：平成27年度新観協研調査

「日本版 DMO」が広く社会の関心事となることは、観光立国を実現する上での追い風となるであろうが、他方でそれが流行語のように表層的なイメージとともに拡大することは、その担い手と目されることの多い観光協会にとっては必ずしも良いことだけではない。用語としての消費期限が切れた後も、地域における観光振興を担っていく DMO の役割は変わらないか、むしろ拡大していくのであり、多くの地域では、やはり観光協会がその核となり得るであろう。もちろん地域の実態に沿った DMO のあり方が「日本版 DMO」に近いのであれば、候補法人となり交付金の恩恵に

あずかるべきことは言うまでもないが、ここで指摘したいのは、国が進める「日本版 DMO」のみが文字どおり日本における DMO の唯一の答えではないということである。繰り返しになるが、重要なことは DMO という看板を掲げるのではなく、地域の特性に合わせたデスティネーション・マネジメントのあり方に関する議論を尽くした上で、今の観光協会が漸進的にでもそれに基づいた具体的な事業を実行に移していくことなのである。新観協研ではこうした課題意識に基づいて、今後も道内の観光協会の機能強化を実践的な枠組みの中で進めていく予定である。