

DMO 実現のための市場実験

—— 公益と市場をつなぐ経営体の実現のために ——

和 田 正 春

1. はじめに

地方の時代といわれて久しい。少子高齢化と人口減少という大きな問題を抱えつつ確実に衰退する地方を活性化するために、様々な取組が行われている。住民参加、地域産業の活性化、震災・震災復興・防災、職住接近など、様々な流行り言葉が浮かんで消え、その度毎に地方は右往左往させられる。住民も事業者も行政も、こうした取組の中に繰り返し巻き込まれ続け、疲弊している。地域活性化を唄いながら、地域の活力を奪うような結果になっていることは皮肉でしかない。そして今、時代はインバウンド・観光へと流行の中心が移っている。来る東京オリンピックを見据えた外国人観光客の誘客が、地方の新たなターゲットになっているのである。

地方に求められているものは明らかである。どれも重要であり、どれ一つでも継続して実行出来ていれば大きな成果につながっていたはずである。しかしそうなるケースは多くない。疲弊した地方においては、大きな改善を成し遂げるのに必要な経営資源が絶対的に不足していることが問題にされる。もちろんそれは大きな問題である。しかし一番深刻な課題は、そうした課題に向き合うだけのマネジメント力を地域内に醸成できないことである。地方は自らをマネジメントできない。誰がどのようにそれを行うべきか？ そもそもその内容は、範囲は？ 最も重要な問題は議論されないうまま、活動は反省のないまま進められていくのである。

観光化は今地方に訪れた大きなテーマである。問題の難しさは今までの問題と変わるものではないが、一点大きな差異がある。それは観光客という「外部の評価」を受けなくてはならないという点である。自己満足に陥りがちで、報告書の完成と同時に停滞・消滅するプロジェクトが多い中、成否が明確に判定されるというものは厳しくも重要な取組といえる。こうした課題が訪れたことは、地方を取り巻く「経営難」の状況を一変させる転機となり得ると期待できる。これは観光にとどまらず、地方を舞台にしたあらゆる事業の可能性を論じる

上で不可欠な視点であるといえる。

本論は、そうした観光化の中で、マネジメントの中核になると期待される Destination Management Organization（以下 DMO, Destination Marketing Organization という呼称もあり）の役割に注目し、その実状や課題を検討していく。DMO という名称は広くきかれるようになったが、その活動や組織の実態はまさに千差万別。加えて地域間の経営力や経営資源の格差は縮小してはいない。地域活性化の切り札とも言われる観光について、今後の展開を占う上でも、現状の課題を明らかにし、不足している力をどの様に補完していくかについて検討を進めていきたい。

なお本論の執筆に関わる調査などには、栗原市によるジオパーク関連の研究助成金が使用されている。貴重な機会を頂いたことに感謝を申し上げたい。本論はその調査の前提となる構想の部分であり、結果については改めて報告させていただきたい。

2. 日本版 DMO を巡る現状と課題

2-1. 日本版 DMO の現状

DMO については、官公庁が主導する「日本版 DMO」が国内の基準となっている。この概要並びに役割については次のように説明されている¹。

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です。

このため、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、

- (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多様な関係者の合意形成
- (2) 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
- (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、プロモーションが挙げられます。

¹ 観光庁 HP http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

また、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、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、日本版 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考えられます。

2017 年 11 月現在、日本版 DMO に登録されているのは、広域連携 DMO の一般社団法人東北観光推進機構などを含む 41 団体、今後登録を目指す登録候補団体として 133 を数える。2014 年末に閣議決定された「まち・ひと・しごと創成総合戦略」で DMO が取り上げられて以来 3 年の間でこれだけの広がりを見せたことから、日本版 DMO が地域観光を巡る取組の中で大きな位置を占めていると言ってよいだろう。政府も「日本再興戦略 2016」および「観光立国推進基本計画 2017」において、「2020 年までに世界水準の DMO を全国で 100 形成する」という目標を示している。世界水準とは何かは今ひとつ明らかではないが、それが観光のマネジメント役として中核的な役割を担うものという認識は、広く共有されていると言ってよいだろう。

日本版 DMO は、地域の観光といいながら、民間事業者の個別事情に左右されることが多く多くの地域の観光の現状を鑑み、国際的な観光サービス競争に対抗できる地域を行政主導で作ら上げようという試みであると考えられる。サービス・クオリティにばらつきが大きく、インバウンド需要への対応といっても足並みがそろわず、万事改善は事業者次第という状況を打開し、質の高い観光サービスをエリアで保証できる体制を整えたいという意向が見て取れる。日本版 DMO の登録基準²を見ても、DMO を目指したいという地域の意向だけではなく、それを叶える総合的な経営能力を担保することを求めているなど、実行上の体制の具備を強く義務づけているといえる。

登録基準の要点としては、経営管理および実行体制の実質的な担保と有能かつ多様な構成者の確保、科学的合理的な調査・検討、法人化など制度的な整備への対応、ブランディングやサービス・クオリティ管理など、高度な経営課題への対応能力などがあげられる。広く地域観光への取組を喚起する内容としてはハードルが高く、既存の有力団体以外には体制は整えにくいのが実状であろう。裏返せばそれだけ政府の意気込みの強さを感じられ、観光政策上、重点を置くべき地域の選別が進むであろうことが推測できる。多少荒療治に過ぎる点があっても、海外の優良事例との差を性急に埋めていきたい政府にしてみれば、信頼できる DMO を一つでも作り上げたいのは当然であろう。

しかし一方では、要求されている内容については理解できても、その具体的な内容やそれ

² 観光庁 HP http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html

を実現するための体制については曖昧なものも少なくない。要件の(2)に、戦略策定やブランディング、KPI、PDCAといった用語が示されているが、一般的な事業アウトプットについて論究しているものの、この点については一般的な行政の「方針」の域を出ておらず、また行政からの要請の強さを前面に打ち出したものになっている。本来経営能力を問うのであれば、KPIは経営体が独自に設定すればよく、自主性・自律性を唄いながらも、行政による管理監督の色彩が強い考え方が背景にあることが伺われる。「データ収集・分析、データ等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」といった文言も、科学性を従来いわれてきた観光施策の域を出ない陳腐なもので、目指している成果の自由度を低める様なものであり、政策意図とのバランスの悪さが否めない。成果を上げたいという意欲は分かるが、重要なところはやはり事業者任せで、少なくとも現行の体制が不十分な地域の底上げを進め、観光化につなげようという内容には思えないところからこの政策の課題や限界が見えてくる。

日本版DMOが目指しているものは妥当なものであり、地域の観光において、それに関わる主体・事業を統合的に管理運営する仕組みの実現は不可欠であり、そこに高度なマーケティング・マネジメント、特にサービス・マネジメントの機能が含まれるべきであることに異論はない。東京オリンピックといった観光の「目玉」を抱え、少しでもそれを機に観光化を進めたいという意向があることは理解できる。とはいえ政府の振る旗についていけるのは現行でも有望な観光地に限られるだろう。その意味で日本版DMOは、その視点が短期的であればあるほど「強者のレベルアップや洗練」のためのものとなり、経営資源に乏しく、専門性の蓄積も進みにくい多くの地域の観光にとっての指針を示すものにはなり得ていないといえる。

2-2. 観光の特性 観光マネジメントの困難さ

観光は、多くの地域において取り組むべき事業として取り上げられ、程度の差はあれ、精力的な取組がなされている。しかしその多くが成果を上げているとはいいがたい状況にある。その原因は次のようなものである。

(1) 観光事業への誤解

観光という言葉は古く、産業としての歴史も古い。しかしそこに現れる事業者は、食、宿泊、輸送、名所・風景、付帯サービス、情報提供(ガイド)に関するものということは古今東西変わるものではなく、近年であればそこに旅行代理(仲介)業が加わる程度である。お伊勢参りや四国霊場参りのような宗教的な観光が発原点にあるが、その後は経済の発展に伴う余暇の充実をアピールする事業者側の取組と、そこにエンターテインメント性

を求める消費者側の欲求の発展により、観光は産業として大きく成長する。経済産業の発展は、各事業者の事業モデルにも多大な影響を与え、例えば高速度交通網の整備、観光施設への投資金額の巨大化などが起こり、東京ディズニーランドの様な観光コンテンツをまちごと創造してしまうような巨大プロジェクトも範疇に含まれるようになった。また海外旅行も一般化したことで、観光へのニーズは飛躍的に多様化していくことになる。そうした産業・社会の変化の中にあっても、観光の主要要素の構成には変化はない。急速に発展し、事業として成長し、完成されたかに見える観光の基盤が、観光を考える土台になっているのは当然といえる。その基盤がなくては観光事業はあり得ない、その基盤の優劣で観光は左右される、という考え方は、20世紀の観光においては支配的であったかもしれない。しかし今はそうではない。

あらゆる産業がそうであるように、観光も例外ではない。バブル崩壊以降、日本においても、世界においても、経済は急速にサービス化を進めている。そこで重要になるのは個々のニーズに対応したサービスの優秀さである。資本集約された施設やシステムの優秀さが観光サービスに占める重要性は相対的に低下し、個性的な魅力や価値のエクセレンスが人を呼ぶ時代になっている。にもかかわらず、観光の主要素は依然旧来の事業・事業者であり、それが観光を決めると考えられることが多い。時代の要請にあったサービスとしての観光が求められるときに、旧時代のモデルの有無、その規模だけが重要と考えられる点に大いなる誤解がある。

しかし観光に関わる企業・業界は、そうした基盤的活動を行う事業者を中心に構成され、当然施策の立案・実行においても大きな役割が期待される。2006年2月に出された「地域観光マーケティング促進マニュアル³」は、地域の時代の観光の指針となるマニュアルであるはずだが、大手旅行代理店を中心にした「既存業界」の視点から作られたものになっている。無論こうした事業者の存在が重要であることは否めないが、その後急速に進展する極めて多様なコンテンツを有する観光にそうした仕組みが対応できなかった事実を捉えれば、既存業界に重きを置く観光のあり方は時代遅れといわざるを得ない。

たくさんの環境客を一度に動員するような「団体客」をイメージしたマスプロ型観光は、先の「爆買い」の様にはないとはいえないが、今日の観光客のニーズは個別化・特殊化したものになっている。まして「地の利」が乏しい地域の観光振興を考えるなら、その傾向は一層特殊なものになると考えざるを得ない。とすれば、地域の観光を考える上で最優先されるべきは、そうした特殊なニーズを如何に創造し、管理するかという知恵を地域に如何

³ 2006年2月 国土交通社総合政策局旅行振興課

に根付かせるかであり、そのやり方は多分に地域固有のものにならざるを得ない。ある程度の指針やノウハウ・技能などは提供できても、一律に望ましいやり方を示すことは不可能に近い。そうした事情に対応した支援は未だなされておらず、地域内から自然発生することを期待することも困難である。

(2) サービス競争についての無理解

観光はサービス・ビジネスであるが、それについての理解も十分とはいえない。サービス・ビジネスは「経験」を提供するビジネスである。これが困難であるのは、経験の評価は顧客自身の主観的判断に依るという点と、あらゆるものが経験されてしまうという点にある。物材の様に自分が納得いくものだけを提供すればよく、それ以外は評価されないというわけにはいかないのがサービスである。宿泊サービス（ホテル・旅館）にしる、運輸サービス（交通）にしる、1980年代頃まではそれぞれの基本機能、すなわち宿泊や輸送の部分を提供すればよく、需要に対応した量的な充足が課題だった。しかしそれ以降は急速に多様化するニーズに対応したサービス力が求められるようになり、諸外国ではサービス力向上の取組が進められるようになる。日本ではバブルに突入したこともあり、贅沢こそがサービスというような勘違いが続き、マスプロ型のサービスからの転換に後れをとることになる。当時過剰な投資を行ったホテルなどがバブル崩壊後に数多く経営難に陥り、廃業や経営権の委譲などに追い込まれても、観光を巡る理解は大きく変化することなく、今日でも資本集約型サービスのモデルが追求されている。

サービスという捉えどころのない価値を扱うには、物財とは異なる専門知識や技術が求められることが多いが、それについての理解は一般にかなり乏しい。その理由はサービスは科学的でなく、個人の技能に依るものといった前時代的な意識に基づくものが多い。そうした個々のスキルよりも、産業として体をなしている資本集約型のサービス企業の方が、ともに語らうべき相手としてふさわしいということもあろう。

しかし今日においては、資本集約型の基幹的サービスは所与の存在となり、観光客の視点は得がたい経験を与えてもらえるかに向けられるようになってきている。観光客は、より自分らしい、自分に合った経験を求めて積極的に情報を探索し、行動するようになってきている。基幹的サービスは観光サービスの基盤として意味を有するが、観光客が求めるサービスの満足度に対する構成比率は低下している。観光客に求められる個性的なサービスを、高いクオリティで実現できる力を有するものだけが、圧倒的な人気を博し、高いブランド力を有するようになるのである。

そうした高いクオリティを実現できるサービスを創出し、管理していくには、最先端のサービス・マネジメントやサービス・マーケティングの知識が必要になる。そうしたサー

ビス競争について、適切な支援ができる専門家は少なく、地域の観光では特に旧来型の枠を出ないものになりやすい。加えてより高いサービス・クオリティは、地域全体の成果として生み出されるべきもので、そのためには地域の様々なサービス事業者のみならず、地域住民の協力も求めていく必要がある。そうした包括的な取組が求められるにもかかわらず、サービスの競争の現状からは乖離した状況での活動に終始していることが多い。

(3) 地域の観光事業者の実状

どの地域にも観光協会は存在するが、その多くは友愛的性格が強く、経営者が意図を持って決定・実行できる体制にはなっていない。観光といっても明確に実感できるものが乏しく、実質的に地域向けのサービスを提供することを中心になっている地域では、観光は共通の目的にはなりにくく、それゆえ事業的な協力も進みにくい。観光は商店街と類似しており、「振興組合」的性格が強く、基本は独立した事業者の協業によって実現される。しかも商店街とは異なり、事業者相互の影響が明示的にとらえにくい。個と全体の関係性が見えにくいのである。そうした中ではいわゆる「総論賛成各論反対」の状況に陥りやすく、統一的な経営の必要性が理解されていたとしても、それを実行に移すことは極めて難しい。

一般に協会や組合などの互恵組織は資金も乏しく、それも全体が合意できるものにしか使用できない。地域全体のサービス・レベルの向上やサービス・イメージの統合的管理などが求められていても、強いリーダーシップの元で決められたことを実行していくような体制にはなりにくい。加えて地域の観光事業者は、それぞれの目標に従い、独自の活動を展開する。独立事業者である以上、それは当然のことであるが、協会の規模が小さくなるにつれて、各事業者の行動の不揃いは一層目立つようになる。その中で優れた成果を上げるところがあれば、その影響力は大きくなる。個々の事業と考えればそれも悪いことではないが、地域の観光のコーディネートという視点からすれば、まして観光客への対応よりも、経営の実質としては地域市場に対応したサービスに重点を置き、その範囲ではライバルでもある。活動のベクトルが揃わず、それぞれの経営に影響を及ぼさない範囲での限定的な取組しか共同で行われることは少ないのが実状である。

今日のサービス化が進み、サービス・クオリティが重視される中では、地域観光を考える上では既存の観光事業者だけでは不十分になることが多い。観光客がする経験に関与するものとしては、観光事業者以外にも観光協会に所属しない飲食店や小売店は元より、地域住民など広範な広がりがある。実際観光客に接した一般住民の対応が、観光地のイメージや観光客の満足度に大きく影響することが知られている。全ての住民に参加してもらったり、協力してもらおうということは困難ではあるが、地域についての愛着や理解、イベントや名産、名所に対する知識などを高めることも観光振興の重要な活動の一つとされている。

る。それはそれだけ住民が観光客に与えるインパクトが大きいからに他ならない。主要観光地が学校での地域教育や観光活動への住民参加（例：観光ガイド，観光ボランティア）などの取組を活発化させている一方で，多くの地域ではそうした取組が少なく，従来からの事業者に限定されたものになっていることが多い。

日本版 DMO でも触れられていたが，地域の旅行代理店や広告代理店，専門家なども，地域観光において主要な役割を担う存在であるが，こうした主体が地域の観光プロジェクトのメンバーに加えられることも希である。そもそもそうしたプロフェッショナルは地域にはなかなか存在しないということもあるが，定常的に関係を構築しているケースは少ない。結果として，彼らの助力が必要になる案件が生じたときに「当用買い」することになるが，相互の理解が進まず，コストの制約から中途半端な成果しか生まれないことがほとんどである。こうした問題を解決するためにも，地域観光に理解のあるプロフェッショナルとの定常的な関係構築が重要になるというのは，日本版 DMO でも触れられた重要な視点である。同時に，そうしたプロフェッショナルと相談できる力を，地域の観光の推進役は備えていくことが求められる。お仕着せのメニューをあてがわれるだけでなく，独自のプランをプロフェッショナルから引き出す上でも，地域にプロフェッショナルとわたりあえる力が求められるが，現実としてはそのハードルは高い。

(4) サービス・マネジメントの困難さ^{4,5}

サービス・マネジメントは顧客のサービス経験のクオリティ保証が最大の課題である。そのためにサービス提供過程をシステム化することで信頼できるサービス基盤を構築すると共に，顧客への対応力を高めるための「ゆとり」を実現していくことが肝要となる。担当者の教育や動機付けを行い，その「ゆとり」を活かして顧客の個別の経験の充足を図ることを目指す。「ゆとり」がなければ画一的で柔軟性のないサービスとなり，多過ぎれば質の低下を招く。その過程は高度な組織学習の連続であり，そのマネジメントの取組は極めて専門的なものである。

サービス・マネジメントの対象は顧客のサービス経験という不可視のものであり，顧客の主観的評価によって決定される満足度が成果になるという点だけでも，サービスの管理は容易ではない。多くのサービスは施設内であったり，顧客に接する時間やテーマが限られていたりという点で幾分管理対象や管理環境を特定できるが，観光の場合環境が広く，時間も長く，どこでどのような経験が提供されるかを正確に把握して管理することは困難である。厳密に言えば，観光客がその地で経験するあらゆるものが，観光客にとって満足

⁴ Grönroos, C., "Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic", Wiley, 2016

⁵ フィリップ・コトラー，「ホスピタリティと観光のマーケティング」，東海大学出版会，1997

いくものにつながっていなくてはならず、その全ては無理にしても、できる限り多くの要素を管理できなくてはならない。その意味で観光は地域全員の関与が求められる取り組みであり、その徹底度が観光地の満足度に直結しているともいえる。

観光庁でも「観光地域づくり」を標榜し、政策を進めている。日本版 DMO はその中心を成すものといえるが、以前から地域を広く束ねていくための方向性を示している⁶。しかし一般住民の関与を取り上げた事例は乏しい。それは実際に関与がないというのではなく、そのために行われている取り組みが具体的に捉えられていないか、住民参加の関与度の高まりが観光開発の取り組みの副次的効果としてのみ捉えられているためと考えられる。観光に対する期待が高まり、競争が激化している中で、高いサービス・クオリティの決め手として期待されるものは、管理がしやすい既存事業者のサービスの中よりは、管理が困難な「意外な」関与者に移りつつある。まさに地域内での市民参加型の取組により、観光化のための雰囲気づくりなどの取組が不可欠であり、そうした活動を体系的に主導する力こそが、地域に求められる。地域住民の様子やかける声、行動などが観光のサービス・クオリティを考える上で重要性が増しつつあるという現状を踏まえ、地域全体の管理を考えていくことが、観光経営上極めて重要になっていると言える。しかしそこまでの取組の必要性を認識されることは少なく、放置されてしまうことが多いのが現状である。

(5) サービス・マーケティング体制の未整備

サービス・マネジメント上の困難さを指摘したが、さらに観光を難しい事業としているのがそのマーケティングの困難さにある。平成 24 年度に終了した観光庁の「観光地域作りプラットフォーム支援事業⁷」は、着地型旅行商品の開発・展開を目指して、旅行商品のマーケティング体制を構築すべく、人材育成支援などにも取り組んだ。従前の取り組みでは、地域が良いと思っている地域のもの・場所を巡る「視察」の様なプランを開発するにとどまっていたが、観光客目線から魅力的な旅行商品を開発し、それを需用者に提供していくための枠組み（プラットフォーム）の実現にまで取り組んだ。

この事業では地域の観光を「売れるものにする」努力の重要性が指摘されたという点においては、大分意識改革が進んだと評価できる。しかし肝心のプラットフォームが旅行会社・旅行者につなげるという曖昧な成果にとどまっていたことから、持続可能な効果は期待できなかったと推定される。仮に素晴らしい旅行商品が開発されたとしても、それを売るのが既存の旅行会社であれば、すなわち販売代理という形態になれば、旅行会社はその

⁶ その内容は、「観光地域づくり事例集 2015～日本を元気にする地域の力～」観光庁 2015 に詳しい。実際に観光開発に取り組んだ地域の事例を横断的に取り上げている。

⁷ 政策の概要は次に。<http://www.mlit.go.jp/kankoch/shisaku/kankochi/platform.html>

旅行商品を売るだろうか。また売れるのだろうか。旅行代理店はみずからにとって有利な他の商品を差し置いて、この商品を取扱はしないだろう。とりわけ地域の思いや事情を存分に含み、その地域の人間でなければ説明も付かないようなこだわり満載の商品を扱いこなすことは難しいだろう。そもそもその商品に興味を持つ観光客の絶対数は少ない。そうした事情を踏まえないプラットフォームは中途半端な結果しかもたらさないだろう。

とはいえ、このプラットフォームにあたるシステムを構築することが、観光サービスを売っていく上では極めて重要であることは間違いない。このシステムは、観光情報の提供と観光サービスの販売・提供体制であり、マーケティング・コミュニケーションと対顧客インタフェースの設置と管理という大きな問題に関わるものである。そのシステム自体が複雑で、大きな投資を必要とすることから旅行代理店のような専門事業者があたることが多く、一自治体、一サービス事業者レベルでは構築することが難しい。しかしそのシステムが自分の価値を伝えたり、取り扱ってもらうのにふさわしくないのであれば、価値にあったシステムの構築に取り組まない限り、地域観光の発展は不可能といわざるを得ない。マーケティングは自らが提供したい価値を実現するために、一貫性のあるシステムを構築する活動である。地域内のマネジメントも難しいが、マーケティングのシステムは地域と市場をつなぐものであり、地域外にも活動を展開する必要がある。幸いインターネットの様なツールも普及しつつあるが、そうしたものをどの様に活用していくかを考え、コントロールできる力を地域内に醸成することは極めて難しいことといわざるを得ない。

2-3. 多くの地域の現状に照らして

既存の政策や観光ビジネスの仕組みがそうであったこともあるが、観光が「特別な観光資源を有する」地域のものと考えられすぎている嫌いもある。確かに著名な観光資源を有する地域の優位性はあるだろうが、重点を置くべきは顧客（観光客）の視点であり、顧客が評価する魅力を実現できる可能性はどの地域にもある。それを如何に実現していくか、そのクオリティを高めていくか、が今後の観光振興の中心にあり、日本版 DMO の考え方からもそうした取り組みを推進していこうという意図がうかがえる。しかし多くの地域では、主要な役割なのであるがその出発点すら見だしにくいところも少なくない。その現状から考えると、DMO 登録をマネジメント視点に優れた観光地の自立を促す契機にしたいという政策意図は理解できるが、認定基準は多くの地域において「高すぎるハードル」であり、多くの地域を萎縮させるものになる可能性がある。あるいは DMO 登録自体が「優良観光地」認定基準のように一人歩きすれば、外形を合わせただけの実行力を欠いた DMO が乱立することになる。そうすると「質の高い観光」を目指すという目標が叶わなくなる。地域主導の、自立した地

域の、といった名目は素晴らしいものであるが、それを実現させるには前節で見た多くの課題があり、容易なこととは言いがたい。

加えて地域の観光に対する姿勢は、その時々には色々なテーマで旗を振るものが現れてはくるものの持続性に乏しく、成功体験をもたらさないものに終わっている場合が多い。ある種の諦念に取りつかれて、大きな成果を期待しない体質になっている。リスクを冒しても何かにチャレンジするというよりは、現状維持ができればそれで十分という意識も強く、観光プロジェクトを始める前に終わってしまっているような傾向も強い。

地域観光を活性化する上で、日本版 DMO が提唱する体制は概ね正しいものであろう。しかしそうした一つ一つの取組について、それに精力的に取り組もうという機運が地域内に現れてくることは、現状では考えにくい。そのネガティブな雰囲気は、観光経営は元より、地域活性化のためのプロジェクトを困難にしてしまう大敵である。とはいえ、経験に裏打ちされ、根付いてしまった意識を変えるのは容易ではなく、小さくても確かな成功を繰り返し実現し続けることで、ポジティブな経験を上書きしていくことが必要になる。そしてその成功で得た信頼をベースに、地域を統括する新たなマネジメント体制の浸透を図っていく。そうした市民主導型でコンパクトな枠組みの実現を通じて、地域内に観光管理体制を構築していくやり方を模索してみたいと考える。その仕組みは多くの自治体に展開でき、今まで行政主導では叶わなかった成果を実現するものにしていかねばならない。地域を管理するマネジメント主体は、観光のみならず地域の活性化にも広く活用できる。政府が主導する日本版 DMO とは形態は異なるが、地域の実情を踏まえた管理体制を実現するための方法が検討されることは、多くの地域にマネジメントを普及させるために、極めて重要なステップなのである。

3. 栗原市の取組

前述の取り組みを進めるために、栗原市での試行を計画している。

3-1. なぜ栗原か

栗原市は宮城県の北部に位置し、2005年4月1日に、築館町・若柳町・栗駒町・高清水町・一迫町・瀬峰町・鶯沢町・金成町・志波姫町・花山村の10町村が合併し誕生した人口7万人弱の市である。栗駒山麓から流れ出る迫川の流域に広がる広大な農地を抱え、農業を中心に発展してきた。江戸時代には有数の米所として栄え、その豪農の遺産は今でも市内各所に見られる。自然に恵まれた土地でありながら、周辺の他の地域と同様に人口の高齢化は急速

に進み、人口の流出、産業の停滞などの課題を抱えている。また合併市であることから、旧町村を越えた融合が進みにくいことも固有の課題となっている。

栗原市の目下最大の取組と言えるのが、ジオパークとしての活動である。2008年の岩手・宮城内陸地震で発生した荒砥沢の地滑りを始め、地域にある地形景観を活用することを目指し、2013年から日本ジオパーク加盟を目指した取組を始め、2015年9月には日本ジオパークに認定された。これは栗原市が一体となって取り組む大事業であり、これを核にして市内の活性化を進めたいという意欲が感じられる。市内全体をジオパークの対象地域としたことで、全域にわたり地理学的・地質学的な分析がなされたことに加え、地域の文化や生活などを再評価する動きが進んだことや、従前は交流が乏しかった産業や教育、建設、環境保護などの各分野が連携して行動できるきっかけになったことなど、市政はもとより、市民生活にも影響が及んでいるといえる。特にジオガイド養成の活動やジオパークを活用した教育については精力的な活動が行われている。

私自身、当初より観光・ツーリズム関係の部会のアドバイザーとして関わっており、その進展を見てきたが、市内の多くの団体・事業者の協力を得て、全市的な取組になっていることが感じられる。特に若手の経営者などからは、これを機に産業の振興、雇用の創出を求める声が強くあり、市の中心的な取組として位置づけられていることがよくわかる。

本研究の試行地として栗原市を選んだのは、上記の関係もあり、縁があったこともあるが、何より重要なのは市内に変革の気運があることである。ジオパークを中心に据えながらも、子育て支援、定住支援などの取組も精力的に進め、次の時代を見据えた取組を積極的に展開しており、市内の多くの人々の意識が新しいチャレンジに対して向かっているといえる。こうしたものはまさに「今」のものであり、先延ばしにすれば萎えてしまう。産業界からも行政からも若い力が関わってくれており、実行に向けての支援が期待できる。

3-2. 栗原の現状

観光については、市の産業部田園観光課と一般社団法人栗原市観光物産協会が中心となって取り組まれている。栗原市観光物産協会は会員数182名（2017年4月現在）を抱え、宿泊施設、交通機関、観光レジャー施設、飲食店、直売所、農業・林業関係、農産加工、製造業、卸小売、建設・サービス、広告・印刷など、構成も多岐にわたっている⁸。

一般的にあげられる観光資源を見ると、ラムサール条約にも指定される伊豆沼や紅葉の名所栗駒山、県内の子供達の自然体験場所として多くの人が訪れる花山青少年自然の家、貴重

⁸ 栗原市観光物産協会 <https://www.kurihara-kb.net/publics/index/56/>

な産業遺構である細倉メインパーク、栗電資料館など、なじみのある観光スポットも多く、入込客数 200 万人程度を数える。決して不人気な地域ではないが、観光地としての認識が市内市外の人にあるかといえば、その意識は薄いといわざるを得ない。飲食店なども地域住民向けのものが過半で、観光客をあてにしたものは少ない。市域が広大なこともあり、施設や店が集中するエリアというものも少なく、観光客向けの施設も少ない。しかしこうした状況は栗原市に限ったことではなく、多くの地域で見られる状況であり、既存の観光地然としていないことは必ずしもデメリットではない。

前述の通り、ジオパークに関連して観光振興の取組も当初から進められてはいたが、活動はスムーズとは言えなかった。限られた観光資源がジオパーク視察などに取られ、それを最優先せざるを得ない事情もあって、一般観光客向けの取組は後回しになった印象である。しかし今年中頃から、ジオパークのストーリーを反映した食・食べ物を募集し、ジオパーク活動並びに観光活動に活かすべく、「栗駒山麓のめぐみ⁹」の認定を行った。この認定に当たっては、ジオにまつわるストーリーを有していることを強く基準に盛り込み、地域食材の使用にもこだわった。応募のハードルは高いものになったが、それでも 40 件近い応募を市内各地から頂き、35 品目が認定された。この数はジオパークならびに観光への期待の大きさを表すものと考えられ、市内の熱意が衰えていないことが感じられた。

ジオのストーリーを明らかにすることは、同時にそれを作り扱う人々のストーリーも明らかにしたと言える。今回の審査から認定に至る一連のプロセスを経験し、作り手達の想いを直接伺ってきた者としては、食材や製法、地域の伝統などに対する思いの強さがひしひしと感じられた。普段は窺い知ることができない熱い想いを聞くにつけ、それは観光化する際のコンテンツとして十分活かせる魅力であると感じられる。潜在的な魅力をどのように明示していくかは大きな課題であり、それに取り組む際にはマーケティング面からの検討を十分に行う必要があるが、大きな可能性を有していることが感じられた。

一例を挙げると「栗駒山麓のめぐみ」にも認定されている「里山のめぐみシリーズ」のシャーベットを製造販売しているのは「もぎたてフルーツ工房 土里夢」であるが、このシャーベットの原材料は近隣の里山で採れる果実や地域で生産される柿や干し柿である。里山の果実は近隣の農家の方などの協力で採集し手織り、ユニークなコミュニティ・ビジネスの形態を取っている。経営者は栗原の里山を愛し、東京から移住された方である。そのこだわりが前面に現れ、それが高い価値を有している。貴重なのはその思いの方であり、それと共にシャーベットを提供していくことを考えなくてはならない。Kotler¹⁰ はデジタル化の中での対顧客関係

⁹ 栗駒山麓のめぐみ <http://www.kuriharacity.jp/index.cfm/9,49293,132.html>

¹⁰ フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セディアワン、「コトラーのマーケティング

の変化を定義したが、量産品の普及を基本とするようなマーケティング・モデルに対立する、地域初のコンテクスト・ベース・マーケティングとでもいうべきものが必要になってくるのだろう。商品・サービスの背景にあるコンテクストを重視し、それを切らないで顧客に提供できるシステムの開発こそ、地域観光や地域産業を支えるプラットフォームになっていくだろう。

こうした地域の食や商品の代表例の様なものが見えてきたことで、観光化への動きは進み始めた。これをどのようなものとして管理していくのか。どのように伝え、販売していくのかなど、まさに困難な課題が山積している。裏返せばそれを試行してみるチャンスであり、それを地域観光経営という視点から統合的に管理していく体制を構築していくことにつながれば、地域全体の活性化にもつなげられる。

最後に、栗原市では周辺市町村との連携を様々な活動で進めている。ジオパークのつながりでも秋田県湯沢市、岩手県一関市方面との関わりがあり、広域での観光の連携も模索している。相互に競争しながら協力し合うよい関係を保ちつつ、この地域での成果が多くの地域に影響することを考えるとメリットも大きい。

こうした状況を踏まえ、有望な資源を活かしつつ、観光経営の基盤を構築するための試行をスタートさせたいと考える。

4. 市場実験：観光サービス・マネジメントの明示化

現在学生と共に栗原の観光に関する調査を行っている。その内容は栗原市が想定する「田園観光」の対象と思われる顧客のニーズの把握と分析、それを実現する上で必要となる観光資源の把握・発掘が中心である。田園観光の内容は明示的に定義されていないが、我々はこれを「自然を楽しむ」「生活や文化を楽しむ」「都市（普段）にないものを手に入れる」というキーワードと「長期滞在型」というサービスの基本設定の下で分析している。ここで目指すものは、漠然としていた顧客ニーズを明示することで、現行のサービスの作られ方を修正することと、観光客目線に立った魅力作りを進めるために、持続的な魅力発見・発信の取組を創造することである。後者については地域の高校と連携し、地域の魅力を探って紹介してもらう取組を行っている。

これと並行して、栗原地域 DMO を実現するための要件を設定し、それをチャレンジ・テーマとして設定・提案を行い、地域の事業者や行政に協力を求めつつ実施していく。その部分

ング 4.0], 朝日新聞出版, 2017 第 2 章

が市場実験になる。設定すべき要件としては、日本版 DMO の認定要件に揚げられているものを基本とし、そこにサービス・マネジメント、サービス・マーケティングの視点を盛り込んで設定する。

4-1. DMO 実現のための要件

日本版 DMO の認定要件からキーワードを抜粋すると次のようなものになる。

マネジメント（およびそれを行う体制）、戦略（戦略に基づく実施）、明確なコンセプト、観光地域作り（観光を支える地域の機能整備）、観光地域マーケティング・マネジメント、合意形成および調整、データ分析（科学的）、ブランディング、プロモーション（+提供体制）、ランドオペレーター（サービス提供者の養成）

この中から抜粋すると、市場実験の全体構想はつぎのようになる。

(1) 明確な戦略に基づくマネジメント体制の構築

現行の同業組合のような観光推進体制では、個々の経営に影響がない範囲での協力以上の取組は難しい。問題のある事業者に改善を求めたり、必要と思われる商品・サービスの開発を依頼したり、共同の事業を企画するといった、地域全体の視点に立った事業運営の舵取りを担うのが DMO である。その実現のためには、関係する事業者などからの信託が得られること、責任ある経営を行うために、科学的なデータに基づき、アカウンタビリティを担保する専門的な経営を行うこと、的確な組織体制を取り、実行力のある活動が実現できること、そして何より重要な点として、独立した活動を行うために自主財源を確保することがあげられる。

こうした強力な経営体制は、観光サービスという複雑な事業を実行していくためには不可欠であるが、信託が得られるかという点でも、また専門能力を確保できるかという点からも、短時間のうちに実現できるものではない。現行の組織が行うことも、現行の仕事内容と大きく異なるため担当しにくいだろうし、二足のわらじで実行出来るものでもない。管理すべき内容もレベルも分からないうちに組織だけあるというのは異様なことなので、まず行うべき仕事内容を実感してもらう取組から始めていくべきだろう。

(2) コンセプトの明確化 → 高度化のための評価基準 → ブランディング

どのような観光を目指すのか、を示すのが観光のコンセプトであるが、コンセプトは多くの活動の道標になるものである。サービスの方向性をそろえ、サービスの一貫性を創り出すためにコンセプトは重要である。コンセプトを決定できなければ、商品・サービスの

レベルアップ、クオリティ向上は不可能になる。経験を提供するサービスであるが故、その対応面でも抽象的なものを実現するような工夫が求められる。栗原の「田園観光」はコンセプトの一つだが、内容が曖昧でイメージしか伝えていない。事業者はそのためにどう努力すればよいかも分からないし、観光客にも何を期待してよいか分からない。これを具体的でかつオリジナルなものに高めていく作業が必要になる。

コンセプトが定まれば、それに基づき改善がスタートするが、その際重要になるのが改善度を測る指標や手法を整備することである。パフォーマンスを測定し、期待されるものとの差を特定し、改善方法を検討することが求められるが、その評価手法の設定には専門的な技能が必要になる。

そうした取組を続けていけば、ブランディングにつながっていく。ブランディングは満足させた顧客から寄せられる信頼によって可能になるもので、サービスに対する評価とそれを受けての改善・新サービスの投入とまったくかえしの中から生まれてくる。顧客満足度評価の方法の確立、それを共有し改善につなげていく組織体制が求められる。

この取組は統一的に行うのは難しいが、試験的に小規模な事業で実施してみることができ、そうした経験から学んでいくことができる。コンセプトを明示してモデル事業をやってみる中で、その考え方を理解し、方法を学んでいくというやり方がよいだろう。

(3) サービス・マーケティング・プラットフォームの形成

サービスを顧客に伝えたり、顧客とコミュニケーションを行ったり、サービス提供者間の連携を進めるなど、地域観光をマーケティングしていくための体制を整備しなくてはならない。これは集客に直結するもので、地域観光においては最も検討されなかった部分とも言える。独自のルートを開発していくことは困難が多いが、そうしたことを組織的にやっていくためにもマネジメント体制が求められている。実際に活動を行っていく中で、プラットフォームは拡大し、強化され、また多様化されていく。

これについては、小規模であっても独自の手法を実践し、価値を伝えていくことが必要である。外部に協力者を得て試行してみることで、手軽に利用できる簡便なシステムを活用して全体の流れを把握するといったところから始めてみるのがよいだろう。仙台地区での展開をファーストステップとし、地域関連の可能性を、周辺地域と協力して模索してみることも良い方法と考えられる。

(4) 人材・資源管理：人材の育成・協力者の確保

経営者を含め、必要な人材が地域で手当てできる可能性は少ない。専門性が高いものもあり、それを短期に得ようとすれば高い費用を必要とする。人材の育成は地域の成長に不可欠で、実務上の教育に加え、教育機関での教育、リカレント教育など多様な機会が提供

されるべきである。人材は同時に交流の拡大や産業の振興にもつながる。機会を作り、人を求めることで地域内に新しい取組が生まれる。そうした成長の機会を数多く作っていくことが肝要である。

人材は固定化しやすい資源であり、経営規模が小さいときに十分な質と量を確保することは難しい。広く協力者を求めて活用していくことを考えるべきである。また高校生などの若者に機会を与え、体験してもらい、長く関わってもらえるようにしていく取組も重要になる。

4-2. 市場実験のための設定

上記4項目を踏まえ、市場実験では次のことを第1フェーズとして実施する。

(1) モデル事業の提案・実施計画

DMOの要件を満たすような取組を、極小規模に実施するモデル事業を複数企画、実施する。

学生が求める観光ニーズ（合宿、映画撮影、星空観測等：アンケートに基づく）を実現する事業を、小規模に企画し、地域の協力の中で実施していくことを目指す。

本来行うべきサービス・デザインの方法に基づき企画・提案を行うが、それに先だって事前の学習なども行う。協力者を集め、実施し、その成果を分析・共有する。

そのプロセスに関与する人を増やし、定着を図る。マネジメントの知識や手法は人の中に残るので、参加希望者を広く募り、成長させていく。人材の確保、協力体制の確保が目的であり、それが将来のマネジメント組織の中核になることを期待する。

観光に限らず地域課題は把握し、それを解決する方法の検討・試行も行う。その解決手段は、地域内はもちろん、本学内からも募集する。産学連携により、学生にとっては実践的な学びの機会を得、地域は具体的でかつユニークな解決策を得る。そのマッチングを図る体制を構築していく。それにより地域マネジメント・チームは、課題解決の役に立つ組織であるという役割を社会的に定着させる。そのスタンスであれば、管理のための管理組織にならず、社会の役に立ちたいという知恵と人材、そして課題が集まりやすく、その後の発展につながりやすい。さらに具体的な解決策を有することは、マネジメント能力の裏付けにもなり、地域内の信任を得る後ろ盾にもなる。

(2) サービス評価体制についての学習

地域サービスのクオリティを管理していくには、サービス・スタンダードを設定して、それを評価する方法を定着させねばならない。これは一般企業においても難解なもので、観光地として採用しているケースは少ない。サービス・マークのようなものを導入すると

ころもあるが、一般には外形的な評価であり、顧客満足のような動的な評価を導入した方が、市場変化に対応した評価システムを作りやすい。覆面調査法による簡便なサービス評価を試行し、それをベースにしたサービス改善の取組について学習を行っていく。それ以外のサービスやマネジメントについての勉強会を開催したり、地域の事業者から話題を提供してもらうなど、学習・教育の仕組みを整える。この機会を定例化することで、定例的でオープンな議論ができる環境を整えていく。

(3) 市内外でのサービス・マーケティング・モデルに基づくイベントの実施

市内外でサービス・マーケティングのモデルに従って企画されたイベントを実施してみる。実際に観光客と想定される人達に接して、観光サービスを売る取組を経験することで、サービス・マーケティングの考え方に慣れてもらう。

市内でのイベントでは、地域住民に地域の食を食べてもらい、地域食としての確立を目指す。名物と言われながら地域の人知らない、食べないというのは、観光化を進める上で問題を生じる。地域に浸透させることで有益な経験情報(食べた人の声)を蓄積し、アレンジや対抗商品の登場を促すことで観光客にとっての魅力を増幅させていく。「栗駒山麓のめぐみ」の中にもそうした方策が必要なものが多く、地域内浸透を図るための関係者の協力を呼びかけ、イベントにつなげていく。

(4) 市民参加型の観光情報収集

地域内には市民にしか分からない隠れた魅力がふんだんにある。そうしたものを積極的に紹介してもらい、情報発信につなげていく。当初は高校生に依頼して情報を紹介してもらうことから始めるが、いずれは取材をしてもらったり、企画を考えて実行してもらえようような双方向的なものに進化させていく。

以上のような取組を行うために、栗原市内に拠点を設け、継続的な取組を行えるようにしたい。

最後に

この市場実験は、2018年3月末に依頼された調査の完了と同時に企画を提示し、試行に移る予定である。順調に実行出来るよう、事前に栗原市や関係団体と協議していく。

DMOに期待される高度のサービス・マネジメント、サービス・マーケティング力を外生的に導入することが難しい地域において、内生的にそうした能力を実現し、定着させるための試行を検討したのが本論である。地域的な「縁」が深く、経営的合理的な考え方だけで進まない社会に、ストレスなく、また効果を減退させることなく新しい知識や手法の導入を図

るためにはどのような方法が必要になるのか。今後の試行を含め、地域社会の受け止め方も含めて検討していきたいと考えている。

ここで実現できたモデルを他地域に移転することで、従来のメインストリームとは異なる、新しい価値創造の仕組みを地域社会に展開したいというのが願いである。できるならそのための共通マーケティング・プラットフォームの構築を進めていきたいと考えている。