

## 【論 文】

# DMO の自律的成長のために

—— 地域が抱える課題解決組織の運営に関わる課題の検討 ——

和田 正 春

はじめに

本論は、DMO の実現のための検討を行った「DMO 実現のための市場実験<sup>1</sup>」を受け、栗原市において行われた調査<sup>2</sup>などを踏まえ、検討された結果をまとめたものである。

DMO などの地域経営体の必要性は、昨今の地域課題を鑑みれば当然のものといえるが、その実現の難しさもまた自明のものである。活性化を果たしたり、目立つ成果を実現した地域の取組などが紹介される機会は増えているが、そもそも普遍性に乏しいケースは参考になりにくく、ケースから理論的に成功要因やその地域の特殊要因を読み解けるだけの専門性は地域にはなかなか存在するものではない。一律に旧来の体制を転換させ、自立した地域、行動する地域を生み出そうとするかのような取組が画策されているが、そうした方針を示すことの意義はともかく、実効性を期待することは難しい。いわば「一律性の呪縛」に捕らわれ、地域という多様で脆弱な存在の実状も可能性も無視した議論になっていることが危惧される。

栗原市を始め、地域観光振興を目指す自治体や地域は数多いが、その目的を達成できるものは多くない。その理由を検討する一方で、地域で生じがちな問題の実態を栗原市に求め、その解決を企図することを考えたのが本論である。地域にのみ原因を求めるのではなく、問題を構造的に把握し、その構造の変革の必要性やその方法を提案したい。そしてその解決策として、そうした地域を巡る状況を多面的に捉えつつ、地域を戦略的に経営できる主体を構築するための検討を行うのが本論の狙いである。

---

<sup>1</sup> 「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、東北学院大学教養学部論集代 179 号、平成 30 年 3 月、pp. 1-19

<sup>2</sup> 本調査は、宮城県栗原市栗駒山麓ジオパーク推進協議会の平成 29 年度学術研究等奨励事業補助金を活用して実施されたものである。当補助金は、ジオパーク活動の振興を目指したもので、本研究は観光関連の振興を目指し、助成を受けた。

## 1. 地域の自立を巡る課題 一律性の呪縛

市民活動然り、商店街の運営然り、従前は運営者の自主性や組織体が存在していることだけでよしとされていたものが、昨今では経営能力を明確に求められるようになってきている。特に国や自治体が財政的な支援を行うような場合、その資格として経営管理体制が整っていることが条件付けられることが増えている。この傾向は、1998年に施行された特定非営利活動促進法（NPO法）の成立以降顕著であるといえる。公的な資金を投入することを考えれば、その効果を担保する上でも、適切な管理能力を義務づけるのは当然といえるが、管理体制の基本モデルに従うようなことはできても、そこに示された理念を理解することも、そこに自らの戦略的意図を反映させることも、まして安定的な活動を保持していくことも容易なことではない。

経営管理は、戦略の構築とその実行の2つの局面から成る。目指すものを決め、市場と組織の両面を分析し、実現のための計画を構成する戦略構築の局面と、構想された戦略に基づき、実践するための体制を構築し、それを適切に管理していく実践の局面である。この2つの局面は、統合的に管理されねばならないが、20世紀における経営管理能力の必要性の急拡大により、この2者が分離されることが増えた。総合的な経営管理能力を有する中央（本社、本部）に権限を集中させる一方で、実行についてはその活動を標準化することで、実行に特化した現場（支社、店舗）を機能させるという手法が広く用いられるようになった。コンビニエンス・ストアの経営に代表されるチェーン・オペレーションはその先端的な事例といえる。

この手法は、地域を巡る自治体や企業の体制や活動においても同様に活用された。戦後の復興に始まり、国際化や行財政改革など、時々のテーマは変われども、同様の手法が長く採られてきた。それは行政においては中央の政策意図を徹底して普及させ、効果的な実施を担保するためであり、ビジネスにおいては本社の意図を効率的に実施し続ける安定したシステムの構築が競争優位の構築・維持において重要であったためといえるが、いずれにしてもそれを進めた中央の主眼にあったのは、実行におけるばらつきを抑え、確実に効率的な実施を実現することであった。裏返せば実行を担保することの必要性から、確実な実行を優先したともいえる。その結果として、経営管理の2つの局面は、戦略を構想する中央と、実施を行う地方と分離されることになる。そして結果として、この2分法が長く一般的な形態として保持され、今日においても続いている。地方の自治や自律（自立）が叫ばれる中でも、その形式からの離脱は実現しておらず、多くの社会的問題の背景に広く影を落としている<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> この判断は、特に戦後復興過程における都市と地方、経営体の規模による経営資源の差を考慮すれば妥当なものだったといえる。解決すべき課題を適切に管理する能力も、それを解決するための資源

先に述べたとおり、今日の地域に関わる経営管理の問題の中心は、戦略的な構想・決定が求められている地方において、それを担うことが難しいという点にある。戦略的な検討に慣れておらず、それが可能な資源にも乏しく、実効性を担保できない状況が、多くの地方自治体の現状である。自治体によっては、その力を高めつつあったり、そのための努力を継続しているところもあるが、必ずしもバランスの良い進展を見せておらず、歪な構図になっているのが普通である。そうした現状の中で、戦略的な構想を可能にする力を地域に展開させることの必要性が大きいことを前論において指摘したが、そうした理解は一般的とはいえない。

しかし今日、社会において求められる成果は、具体的な課題解決へシフトしている。経営資源や体制的な部分では、完全とはいえないまでもある程度均質なものが担保できるようになっている。高度な経営資源のばらつきは否めないが、ITの活用などにより、不足は補うことが可能になっている。逆に地域が抱えている人口減少や少子高齢化、産業の減退などの課題は深刻さを増しており、課題解決の緊急性が加速度的に高まっている。しかもその問題は、まさに地域社会そのものに課題の原因を有し、同時にその地域の力を以て解決せざるを得ない課題であり、一般的な解決手法の導入では対処できない問題である。そうした現状を踏まえて、地域の問題解決力の重要性が盛んに指摘されるのであるが、それによって地域の本質的な課題解決力の差が顕著になっているともいえる。

地域の自立、地域独自の取組といったことが盛んにいわれ、それを推進する政策も進められている。地方分権改革はその柱といえ、「地方分権改革の実態調査結果<sup>4</sup>」を見ても、地方の個性を活かし自立した地方を創ることを目指し、具体的な取組を進めている自治体の姿を明示している。地方分権がいわれてから久しいが、疲弊する地方を目の当たりにする中で、ようやく重い腰が上げられたという印象だが、その実態は今までの「積み残し」の解消が中心になっているともいえる。「従来からの課題への取組に加え、地方の『発意』と『多様性』を重視し、地方に対する権限移譲及び規制緩和に係る改革提案を地方公共団体等から募る『提案募集方式』を導入する<sup>5</sup>」といったことが唄われているが、一律なフォーマットを浸透させることを中心としてきた政策の長い積み重ねの中でできあがった地域の風土の中では、自主自立を進めることの難しさが顕著に覗える内容になっている。従来の行政の枠組みの中で横並びに行ってきたものを、その枠組みを超えたものに変えようとしているが、趣旨は理解で

---

も不十分な環境下で、責任あるサービスを安定的に提供することを重視すれば、中央集権的な経営管理が一般的に採られることは納得できる。行政やビジネスのシステムの浸透を進めるには、具体的なやり方を示し、そのための財政的支援を付けるという手法は確実性の高いものであったと考えられる。

<sup>4</sup> 「地方分権改革の実態調査結果」 内閣府地方文系改革推進室

<sup>5</sup> 内閣府 地方分権改革 HP <http://www.cao.go.jp/bunken-suishin/soukatsutotenbou/soukatsutotenbou-index.html>

きるものの実現性は乏しいといわざるを得ない。現状について悲観的というなら、社会的集団的誤謬とでもいうべき「呪縛」の中にあるのが地域を巡る課題解決であるといえよう。その理由としては次の点があげられる。

### ① 中央に関わる要因

#### 1) 一律性の呪縛

地方の多様性を認知しながらも、政策的には一律な枠組みを設定しなくてはならないと考える傾向があるように思われる。どうしても中央側から基本的な枠組みを提示して、地方がそれに応えるという構図が一般化しているため、中央側のスタンスで全体の枠組みが決められ、それが固定化しやすい特徴がある。中央が焦っていれば、先進的な取組を進める地方をピックアップするような方向性が示され、そうなると多くの地方にとってはハードルが高いものになる。DMOのケースはこれに該当すると思われる。それをすると中央は、一部を偏重しているといった批判に晒されることになる。それゆえ対象地域を拡大するため、補助金などの支出を増やすなどの措置を講じることになる。しかしこの支出は費用対効果に劣ったものになりがちで、先行する地方を浮揚するという成果を薄めるものになる。逆に中央が落ち着いていれば、示される枠組みは多くの地方にとって目指しやすいものになるが、強みを強化するものではなく、弱点を補強するものになりがちなため、地方の自立を促すものにはなりにくい。執行する側としては批判は受けにくい、現状肯定的で革新的とはいえないものになる。

中央主導という構図は、今日においても一定の役割を担っていると考えられるが、特定の地方だけを持ち上げるようなやり方は、最近でこそ増えているものの、従来の地方との関係では必ずしも中心的な形態ではなく、特定する理由を明示することについて忌避される傾向があるように思われる。直接的であれ、間接的であれ、特定の地方を選抜するようなやり方を採れば、その選別の根拠を明示することが当然求められる。それには当然責任が伴うが、それを回避するような組織的メンタリティが働きやすいようにも思われる。一律性は、中央による戦略的判断のモラトリアムともいえ、それを中央が回避することが、地方の戦略的判断をも回避させる先例になってしまうという悪循環に陥る。解決すべき課題が地方固有のものになっている以上、一律な枠組みを提示するということは、それが規制緩和や特区のように、活動のルールや環境の整備に関わるものに成らざるを得ず、ここ具体的な取組に影響を及ぼすような方法は採りにくくなっていることを考えると、中央が一律性の呪縛から抜け出ることが肝要であるといえる。

## 2) 現行制度の呪縛

現行の制度は、それが行政のものであれ、ビジネスのものであれ、制度的な連関性も、時間的な連続性も存在するものである。当然のことながら、新しい取組はそれ以前の取組にしばられる。まして行政関係であれば、編み目の如く張り巡らされ、同時に所管毎に区分けされた仕組みが存在している。どの地方にも共通に設定されている均質を担保するための枠組みは、それを検討し、改編することよりは、圧倒的な強度を持って、それに従うことを促進する。

DMOもそうだが、今日の地域課題は部局はもとより、時には行政区域を跨いででも、求めるべき成果を追求する体制を構築することを要求する。しかしその考え方は、それを見るものにとって、そこにある体制に対してはるかに革新的なものとして映るはずである。その考え方に十分に慣れていなければ、拠り所となるのは新しい考え方ではなく、慣れ親しんだ仕組みの方である。

DMOの様な地域経営組織では、既存の枠組みを超え、目的を叶えるために積極的に「越境」することが求められる。それを期待されるのが地域の企業や市民活動であるが、その力は総じて強くない。むしろ彼らを直接的間接的に支えることも地域行政の仕事であるかのように考えられていたり、実質的に行政からの仕事の中核的な仕事になっているようなケースも少なくない。既存の制度に縛られる行政の影響力が強い地域になればなるほど、地域全体の取組も既存の枠組みに従うものになりやすい。

まして現行制度は歴史が長く、その影響は地域に広く、深く及んでいる。行政組織と関係性が深い産業関係の団体、町内会、各種協会・協議会、委員会など、地域内のネットワークが張り巡らされている。しかも都市部などでは競争があったり、構成メンバーの異動があったり、メンバー間の意見調整を徹底して行わねばならないといったことが生じるが、人口の移動が乏しい地方になるとこうしたネットワークは再構成されにくい。テーマを変えて新しい体制で議論しようとしても、声を掛けて集まってくるメンバーはほぼ同じ、などということも笑い事ではなく当たり前で生じてくる。こうした状況下では、中央の方針が変更になっても、実態として存在するシステムは変化せず、新しい方針が徹底されることはない。施策の対象として揚げられるもの以外でも、地域社会に存在するあらゆる関係が、現行制度を補強するように作用していく。それらはいわば従前の中央と地方の関係の縮図であり、支持と収入をもたらすものにつながり、それをさらに地域固有の特性を加えて補強したものである。そのような形で長く培われてきた仕組みが作用していることは、まさに制度の呪縛といえるものであり、これを変革するには長い時間か、強力なリーダーシップが不可欠である。しかしそれは容易に得られるものではない。

### 3) 評価の呪縛

今日において、中央が企図する事業を行うに当たり、最も頭を悩ますであろうことが事業の評価である。税金が投入される以上、事業は申請時、活動時、完成時の3回評価されることになる。以前であれば、決まったフォーマットに従っているかが評価できれば良かったので問題は少なかったが、今日は事業の独自性や事業の自立可能性、さらには独自の資源が開発されたかなど、事業の将来性を判定するような質的な評価が求められるようになり、評価は複雑なものになっているといえる。またその評価を行う人員を手当てすることも難しくなり、評価の客観性を担保することも難しくなる。

評価を行うのは、それを成功事例として特定し、その手法を一般化したいという意図の表れでもある。しかしその事業が目指す課題は地域固有の特殊なものであり、生み出される成果も特殊性の高いものになる。それを一般抽象化して理解しても、それが汎用的価値を持つことには必ずしもつながるわけではなく、評価の効果に乏しい。

そして何よりも問題なのは、一元的な評価を行うことで、多様な地域の価値を縮減し、決まった成果に当てはめたり、その多様性を認めないような結果につながることである。評価は事業を設定する中央の考え方で行われることになるが、地方側がその期間やその体制の中で成果を出せる、あるいは出すべきと設定するところにも無理がある。ベンチマーク式の評価に慣れ、それに対応できる能力を有するかどうかは、地域の固有の価値を生み出すことと直接的な関係は乏しく、評価のための評価を助長するものになれば、本質と乖離することになりかねない。

DMOでもそうだが、要求されるラインを高めに設定し、それをクリアできなければ認めないというやり方をとれば、こうした評価のばらつきに関わる問題は排除できる。しかしそれは優秀なもの、特定の価値を実現できるものを選抜する効果しかなく、弱者を強化する、無価値なものを価値あるものに変えるといった多くの地域が求めるものと合致しない。評価は不可欠だろうが、その背景にある評価者の思い、プライドの様なものが、新しい成果を認めることを妨げるなら、地域の可能性を拡大する支援が構想されることは少ないだろう。

## ② 地方側の要因

### 1) 横並びの呪縛

地方は均質でなく、抱える課題もそれを解決するために必要となる資源も多様であり、個別的であるということは認知されているはずである。にもかかわらず、地方は自らその解決に取り組むのではなく、その課題に当てはめられる共通の枠組みの提供を期待し、そ

の枠組みの中での課題解決を考えがちである。本来は自らの主体的な問題把握があり、それに基づいて活用できる外部支援を求める流れになるはずであるのに、提供される枠組みや助成の規模に応じて問題を当てはめるような本末転倒な考え方に陥る嫌いがある。

さらに問題になるのは、同じ助成制度を受けるものについて、問題も同じであるかのような発想になってしまう点がある。同じ地方を横並びで評価し、それをベンチマークに活動を考えたり、評価を行うような考えに陥りやすい。枠組みを与えられ、それを執行するという長年の習いに従いやすく、独自性を探究したり、率先して取り組むという姿になりにくい。裏返せば、類似地方がやっていないからやらないとか、そこまで目指していないから目指さないといった無意味な判断にも陥りやすく、一律性に慣れ、受け身な受け手としての役割に縛られる地方の姿にも問題の本質を見て取ることができる。

横並び意識や受け身の体質は、一律性を重視する中央が推進してきた制度による地方の「習い性」であるといえる。この性質が、地方の自立性を求める課題に対しても横並び的に応じてしまうような傾向を生み出しているともいえる。地域課題解決のための基盤作りという視点からすれば、こちらの傾向の方が重大である。実際の実組の性格を決めるのは中央ではなく、地方の意識であり、それが変わらなければお題目が変わったところで何も変わらない。意識を変えるきっかけは、外生的に与えることは難しい。

## 2) 時間・空間の呪縛

DMOは行政域を超えた連携を推進しているが、生活・活動領域として存在する自然なつながりを実質的な連携の外枠にしていくと考えればわかりやすい取組といえる。例えば地域の事業者は、市域を越えてビジネスを行っており、そのつながりの実体こそがあるべき連携の広がりとなる。しかしDMOのような動きは行政域からスタートするのが一般的である。地域内に新たな枠組みを構築するような取組を主導する明示的なリーダーとなり得るのは行政であり、その枠組みのための資金的裏付けを提供できるのも行政である。ともすれば地域の事業者にとって最大の顧客が行政であることも少なくない。行政が主導する枠組みは行政域が外枠になるものとなり、行政域内での完結が推奨されたり、各種助成や支援の条件にされることも少なくない。行政にしてみれば、それを条件にするのは当然といえるが、その枠組みの設定はその先の広域連携を考えたときには、対立の構造につながる危険性をはらんでいる。

現状行われている事業を促進するような取組を目指していたとしても、行政の関与は、むしろ曖昧だった関わりに、積極的に市域という壁を立てるような取組になっていることが少なくない。昨今のDMOもそうだが、従来では対象になることがなかったような事業者や団体にも参画が求められ、代わりに支援が提供されることが増えている。しかしそれ

により、彼らは従来では意識しなかった行政域を意識するようになったり、その関係にとどまるために新しい負担を受けることにもなる。行政が相対的強者になりがちな地方において、従来型の枠組みを強調する意図の有無にかかわらず、行政は地域内の主体に対し、その枠組みに組み込むような影響力を及ぼすことになる。しかし今日では、その枠組みに組み込まれる側の自発性や個性が重視される状況にあるわけで、結果的に矛盾をはらんでいる。行政がその枠組みの中で、率先して新しい考え方や方法を進め、他地域との連携を戦略的に進められるだけの能力を有していればまだしも、行財政改革が進められる中、それだけの余力を有している自治体は限られ、その中で絶大な影響力を持つ従来の枠組みが実体を構成してしまうという問題点がある。

さらにその影響は、戦略的な視点に関わる重要な概念である時間についても及ぶ。その影響は行政域に対する意識という空間的なものよりも大きいと思われる。都市における時間は、スケジュールや競争に象徴されるように、集团的規律とでも呼ぶべきものとして機能している。今日の経営において、時間はそうした規律的要素を強く持つようになっていくといえる。しかし時間はもう一つ、他の経営資源を醸成するという役割を持つ。地域社会において、不足しがちな経営資源だが、それを育むことで補おうとする発想は一般的なものといえる。多くの地域の事業者は、その地域の時間の流れの中で関係を通じて力を高め合いながら成長していく。そのスピードは一般にゆっくりで、都市と地域の差としては最も大きな部分であるといえる。その独自の時間の中で育まれる力が、地域の力として最も個性的で重要な力であるといえる。しかし行政が決めた枠組みに属することで、そうした独自の時間軸は認められにくくなり、慌ただしい都市型の規律的な時間の概念が支配的になる。

時間は戦略的な発想を養う上で、最も重要なものである。中央から提示される事業は資金を提供することで、時間を掛けて資源を醸成するしかない地方の状況を打破することを企図するが、資金によりショートカットできる部分は僅かであり、関係によって成り立っている地域の事業は、関係全体が向上されなければパフォーマンスの向上は考えにくい。時間を掛けて関係を醸成する地方の感覚は、規律的に設定されている都市の時間感覚とは異質であり、それを杓子定規に地方に適用しようとするのが、そもそも地方の戦略的な発想力を低下させることになりかねない。

地域経営組織の展開を考えると、行政は変革されるべき既存のシステムの側にあることを認識しておく必要がある。支援を目指すとしても、事業者の自主性を尊重し、あくまで活動基盤を整えることに注力すべきであり、できるなら構成者の一員として関わるべきである。地域事業者の有する自主性や創造力は、その後の成果を考えると極めて重要なもの



のであるが、初期段階での影響力のあり方によっては、容易に損なわれ得るものである。地域事業者の時間や空間に関する考え方は、特に堅固な体制に照らして脆弱である。その脆さを弱さと考えて補強しようとする考え方は、体制整備を進めようとする前時代的な慣習の遺物といえる。ただそれが時代を超えて蘇ってしまうことが多いことを認識しておく必要がある。

### 3) 諦め・失敗の呪縛

地域に新たな力を、という考え方は理解できるものである。しかしそうした中央の想いに対して、地方は冷ややかな面を持っていることも少なくない。それはいわば繰り返された失敗の歴史であり、それに縛られ、新たな事業の可能性を信頼できずにいる状況である。昨今、地域活性化を目指した事業が提案され、産業振興、観光振興、スポーツ振興などの名目で様々な取組が矢継ぎ早に成されてきた。地方分権を名目に、多くの資金が投入されたこともあり、自治体は積極的にこうしたものに関与してきた。新しい地域のあり方を模索し、その力を高めたいという意向の下、様々なチャレンジを繰り返したことにより、地域内に新たな活力を生み出すことにつながったといえる。

しかしそうした成果の他に、否定的な結果が生み出されたことも指摘される。例えば栗原市においては、近年だけでも観光や産業振興に関係する事業が複数提示され、直近のジオパークに至るまで、市が主導した幾つものプロジェクトに事業者が参加・協力を求めることが続いた。事業者にとって学習やネットワーク構築の機会になったり、事業展開の可能性を探るものになる反面、同じような取組が繰り返されるだけになったり、設定された事業の枠組みの関係で、事業者が求める展開が難しくなるなど、望ましくない結果に陥ることが続いた<sup>6</sup>。事業者としては協力は惜しまないものの、そうした事業に意義を見いだせなかったり、事業者が提示する課題の解決に取り組まない市の姿勢やそうした状況の解決に取り組まない関係事業者のあり方などに疑問を感じたりする中で、市などの取組に対して距離を置くような態度が生まれてくるようなこともあった。

地方は行政にしても事業者にしても数が限られており、同種のプロジェクトに関与するメンバーの顔ぶれは似たようなものになることが多い。異なる事業であっても、同じ点にボトルネックを見いだすことが多く、閉塞感を感じやすく、新規事業といってもその新規性を疑うような雰囲気形成されやすくなる。それは「失敗の経験」を繰り返すことで、「次は上手くいく」「次こそ本気で取り組む」といった言葉に対して信頼できなくなるという状況である。事業者などの数が少ない地方では、そうした失敗の経験の連鎖が閉塞感を生

---

<sup>6</sup> 栗原市における調査において、事業者にインタビューをする中で得られたコメントに基づいてまとめた。

み出し、折角の事業に熱意を持って取り組まれないような状況が生み出されることになりやすい。

例えば地方分権、地域創生というお題目の下で、各省庁がそれぞれの切り口で事業提案を行うが、地方自治体は良かれと思ってそれを獲得し、地域に展開する。自治体の考え方として、選別して掘り下げのよりは、採択されるか分からない以上横並びで応募する。その考え方ややり方自体はやむを得ないものかもしれないが、事業者の期待と齟齬があれば、横並びで似たような事業を並行させることは本気を疑わせ、諦め・失敗の呪縛に陥ることになりやすい。

それは自治体と事業者の目的や評価点の相違にも関連している。自治体は多くの機会を呼び込みたいという意欲を持つため、総花的な取組になりやすい。逆に事業そのものをきちんと構築し、成果を追求したい事業者としては、行政に期待するものは現状を閉塞させている障害を取り払ったり、事業者にとってありがたい布石を用意してくれることだが、間違えると利害対立を生じかねない事案には自治体は及び腰になる。そうした意識のずれは目新しいことではないが、苦境の中で自立を目指して奮闘している意識の高い事業者には、その状況から脱却できない体制は、それ全体が大きな障害のように映るだろうし、ともすれば事業意欲をそぐものになるかもしれない。

自立した地方を目指すという大義に従えば、事業者の意欲をそぐような結果は避けるべきといわざるを得ない。行政のあり方を見直し、目的にふさわしい関係を構築していくことが、今後の課題となるだろう。

### ③ まとめ

地域経営組織の実現のためには、地域で戦略を構想できる力を高めていくことが必要になる。従来は実行にウエイトを置き、安定したシステムの構築に重点を置いており、その中で戦略の構想は後回しにされた。それは中央からの依頼に基づき行動することが優先され、いつしか自らの意思を強く示すことがなくなっていった。時代が移り、地域の独自性や自立性向上が事業の目的になっていっても、その「習い性」は残っている。そもそも従来の施策は、用意されたフォーマットに合致していればよく、その成果については議論されることが少なかった。政策目標を示し、それに助成を付け、決まったフォーマットでの組織、ないしは実施を求める。自治体や申請機関は、示された基準に合致するように必死で外形を整え、申請にこぎ着ける。その成果については申請ほどには強く求められない。結果申請時には政策に対する関心や理解は高まるものの、実施段階ではその熱が冷めていく。やがて新たな政策が示され、それに関心が移っていく。

そうした繰り返しの中で生じることを、中央と地方それぞれのサイドから見えてきたわけだが、地方に戦略的な視点が乏しいと言われることは、長年にわたって培われた関係的、構造的なものに原因があると考えられる。事業者にしる、自治体関係者にしる、個別的には地域がおかれている課題に注目し、その解決に取り組む明確な意思を持ち、相対的に小さいとはいえ、地域の活性化に必要な能力を有しているといえる。しかしその力を高めようとしながらも、実質的なその可能性を限定的なものにし、彼らをして現状の範囲に萎縮させようとするような結果に向かわせているのは、その地域をとりまいてる構造にあると考えられる。

自治体や企業のような主要プレイヤーに限らず、地域にある様々な事業者、団体、一般市民に至るまでゆるやかにつながり、部外者がいないような地方の世界において、行政は新しい仕組みや資金を導入してくれる唯一といってもよい担い手だった。戦後の復興から高度成長といった状況においては、確かにその通りだったともいえよう。しかし社会は急速に変化し、高齢化や人口減少といった難問を抱えるようになり、地域の活力も減退してくると必然地域は全体として受け身になり、悲観的になる。行政が持ってくる新しい案件は魅力的であっても、それを自分の成長のためと捉えるよりは、自分を守るものという保守的な期待が先行し、期待外れと評価すれば急激に熱が冷めていく。地方を取り巻く関係性や構造は、それ自体外形的には大きく変わっておらず、役割も変化していないが、その関係を動かす原理は硬直化し、何より近視眼的になり、悲観的になっている。地域内に悲観的なイナーシャが生まれ、それが悪循環を生んでしまっているというのが、地域を取り巻く問題の源泉といえる。

地域の個性を高め、自立させていくという方針は、現在の多くの地方を救うための方針として間違いないものであるといえる。しかし前述のイナーシャの中で、戦略的な検討や実行が生み出されることを期待することは難しい。個々の事業者レベルでは、そうした能力がないわけではないが、彼らは独自に戦略的に行動し、可能性を広げている。そうした有意の事業者の活動を促進することこそ最優先であるが、それと同時に彼らのリーダーシップを地域全体に戦略的視座を浸透させるための端緒とすることが、地域経営組織の役割であり、同時にその成立条件であるともいえる。

行政を中心にした構造の中で、DMOであれ、地域経営組織であれ、新しい名称を打ち立てたところで、先に触れた構造やイナーシャの中では、それが新しいものとして認識されることも、注力すべき重要なものと認識されることも期待しにくい。地域経営組織の構築は、地方分権の受け皿であり、実行力のある戦略拠点を地域に備えるという、重要な取組であり、この成否は地域の命運を左右するものである。成功裏にこれを進めるためには、

現状の課題を理解した上で、真に新しいものとして構築、実践していくことが求められる。

## 2. 地域経営組織構築のための条件

地域経営組織を構築し、地域内に戦略的地域経営の拠点を整えていくには、これまでの分析から次のような条件が必要になると考えられる。

### ① 既存の構造からの独立

既存の構造を踏襲した、ないしは踏襲したと認知される手法では、地域経営組織を新設してもそれが新しいものと認知されることはない。従来取られてきたものとは異なるということを明確に示すためにも、従来型の構造からは独立した運営形態をとる必要がある。

具体的には行政が主導して枠組みを決め、地域内から主要なメンバーを集め、という従来のやり方を廃止し、自主的に集まって始まった自由組織という形態をとることが必要である。やりたい人、関心がある人が集まってスタートし、可能な限りオープン・ネットワークでの組織をとるべきである。誰かによる選抜といったやり方は選ばれなかったものとの間に軋轢を生み、何より今まで行われたことと同じことの繰り返しという印象を与える。当然展開のスピードはゆっくりになるが、意欲を重視し、目的などの共有に時間をかけることで、人の設定した目標に従うのではなく、自らの目標に従うことができるようになると考えられる。

行政の立ち位置としては、会議を構成する1メンバーに徹すべきといえる。もちろん地域内での調整役や資源の獲得、機会の提供など、行政ゆえにできること、期待されることは少なくない。しかしそれでも自らを中心にするのではなく、有意者の支援という立場に徹すべきといえる。それは偏にこの取り組みを、古い構造のつながりの中に置かないためである。行政の参加も会議からの正式な依頼があっても初めて行うべきである。その際行政は要求を示したり、条件を設定することがあっても構わない。普通そうするだろう、といった考え方は排除し、組織側の意思を優先し、求められる前に先んじて用意するようなことは止めるべきである。戦略的意思を持つものが自ら苦勞する体制を構築することがまず必要になる。

それと同様の理由で、地域の関係機関の代表者などを、充て職として加えるようなことは避けるべきである。DMOにおいては、地域の観光協会などが当然のようにメンバーに加わるが、発意者が観光協会である場合は当然としても、いずれ必要になるからといった理由で形式的にメンバーに加えることは避けるべきである。地域経営組織はその場合、地域の戦略的分析を進め、取組の方向性を決定していくという戦略的な検討に重点を置くべ

きであり、そこでの決定を踏まえて観光協会の協力を求める必要がある。その上で、観光協会の同意を得て、彼らがメンバーに加わるのであれば問題はないが、あくまで事業目的の下に力が結集するという形式を重視する必要がある。

それ故、地域経営組織はいくつ作られても構わないし、競合があっても構わない。最終的には結集を図らなければ、地域資源の制約上問題が生じるだろうが、当初はむしろオープンに募集し、議論し、方針を決定する作業に時間をかけるべきといえる。考える作業を徹底して行い、自らが自らの目標に縛られる状況を作り出すことが、戦略的組織の中核となる意思を創り出す取組そのものになるのである。その意思が求心力として働かなければ、組織の力は高まることはない。意思は形式で生み出せるものではなく、その意思を大切にしようという思いなしには守りきれものではない。それを「示された方針」程度のもので代え、実施しようと考えたことが、従来の中活動が失敗した原因でもある。それを大幅に変更し、あくまで意思を中心にしたものにするのが戦略構想という失われた部分を取り戻すために不可欠なのである。

## ② 永続的運営

地域経営組織は永続的組織であることを原則とする。予定していた社会課題が解決され、存在意義がなくなったのであればともかく、課題はそう簡単に解決されないし、地域社会での存在感が高まれば、より広く専門的な対応を要求されるようになるため、活動は拡大することはあっても減退することは考えにくい。それ故永続性を重視して構築されねばならないのである。

永続性を考える上で重要になるのは次の2つである。

### (ア) 事業

事業の連続性が担保されなければ永続性は実現できない。それは自らが行うべき事業の関連性であり、その中で優位性を構築できるかどうかの問題である。当初は地域をどのように成長させていくか、そのためにどのような取組を考えるかという方向性の検討が中心になるが、その先には地域経営組織とつながりを持つことが構成員自らの事業にとって有利になるという確信を実現させていかねばならない。

それはすなわち地域経営組織としてその構成員や協力者に提供すべき価値をどのように設定するかということに他ならない。地域経営組織に関わり、その指示に従って協力することで、自身の成功につながったという成功事例を創ることが重要であり、その価値が陳腐化すれば離反が生じる。裏返せば事業者自身では達成しにくく、陳腐化しにくく、かつ重要性が極めて高い点に価値を集中させることがこの目的を達成するためには重要になる。加えていえば、たくさんの資源を投入しなくてはならないようなテーマは実現性に乏

しいので、少予算でスタートできることも重要になる。

それにふさわしいテーマの一例としては、「サービス力の向上」があげられる。DMOを例にとれば、観光プロモーションなどに目が行きがちになるが、真に観光対応力の向上を考えるのであれば、顧客目線から自らを見直し、魅力的になるように向上させていくことから始めるのが適切である。それにはサービス事業者自らが提供するサービスを客観的に評価してもらい、改善していくといった取り組みが相応しいといえる。顧客目線からの評価はサービス力向上のためには不可欠であるが、事業者自身ではやりにくく、専門的な評価も行いにくい。それゆえDMOに期待される活動になりやすく、その成果はDMOの目的にも合致している。サービス・レベルが向上すれば、求めるサービス基準を高度化することで、DMOの存在意義を保つこともできる。

またサービス力向上は、地域全体のサービス・クオリティ管理という、DMOとして必ず行わなければならない課題にも直結している。いわば最も難しく、重大なテーマであるが、最初からそれを基軸にして事業を拡大していけば、DMOの指針も活動もブレにくく、安定を保つことができる。多様な人を数多く惹き付けていかなければならないという点からも、同じ価値を示し続ける必要があるが、全ての人に関係するテーマであることも重要である。DMO自体は硬軟様々な課題の解決を求められ、時に能力を超えた取り組みもせざるを得ないこともあるだろうが、サービス力向上は常に基本方針として一貫して持つことができるものであり、スペシャルティの蓄積も進められることから、事業の一環性、永続性を考える際に相応しいテーマと言える。

戦略性を考える際には、色々な状況に対応した色々な顔を見せる器用さよりも、常に同じ顔を厳格に見せ続けることが望ましい。これは、L.L. Berry等<sup>7</sup>が指摘するサービス・リーダーシップの基本である。信頼出来る柱があれば、様々な力がその下に結集される。世の中には様々な力が存在するが、寄って立つべき柱はそう見つかるものではない。与えられた柱を信じると迫られるのではなく、自ら信頼される柱になろうとすることが地域経営組織の真の姿であり、一貫性を担保することが極めて重要な課題となるのである。

#### (イ) 資源

事業の永続性を考える上で資源の問題は無視できない。従来であれば、何かをするための資源が与えられる、という形で事業が進められ、何かしらの経験が成果として地域にもたらされるという図式であった。与えられる資源（資金）がインセンティブとなり、成果としての経験は明示的でなく、ともすれば貴重なことが抜け落ちたり、望まれない悲観的

---

<sup>7</sup> Valarie A. Zeithaml, A Parasuraman, Leonard L. Berry, "Delivering Quality Service", Free Press, 1990

な経験だけが成果になってしまうことがあった。

戦略の発想は逆である。資源が与えられるから行うのではなく、資源の範囲で、資源を高めるように行うものである。経験も一つの資源であるが、どんな経験でも良いわけではなく、意図してやり遂げた経験や失敗して改善した経験など、目的に従って取り組んだ実践の経験だけが人材の経験として生きるものである。

地域経営組織に限らず、地域の資源を増やしていくことが重要な意味を持つ。不足しがちな資源は育成する以外にない。行おうとすることに対して十分な経営資源がなければ、それを叶えることはできない。それ故資源を育成したり、計画的に調達できるようにするのが、戦略的経営の意義でもある。

事業の持続性を考える上で最も重要になるのが、自主財源である。どのような活動も資源、とりわけ資金が不足していれば実施できない。DMOについても、自主財源の確保は難しく、平成29年度の段階で観光庁のHPに公開されている日本版DMO39件の内、収入の50%以上を行政財源に頼っているところが70%以上である<sup>8</sup>。自主財源であれば、自分のやりたいことを自由に行えるが、そうではないケースが多いということでもある。海外の事例では、独自の収益事業をDMOが立ち上げたり、DMOの活動により恩恵を受ける事業者から、一定比率で成功報酬を得ているケースなどが見て取れる。海外のケースでは、DMO自体が地域への観光客やイベント、さらには産業の誘致などを行っているが、そうした取組には高度な専門性が必要であり、そのためにも独自の財源の確保は不可欠なのである。

一般的にはDMOの運営や会員との連携に不可欠だが、一般化して低コストでできるような仕事をDMOにやってもらい、その収益を活動の原資にするというやり方がある。DMO自体が自律的であり、独立していなければ、より良い地域のあり方について自由に検討し、最も素晴らしい提案を行うというDMOの本分を果たすことはできない。DMO自体が会員向けのサービス事業者として活動することで、より高いクオリティのサービスを提供してより多くの顧客満足につなげていくという、事業者としての姿勢を持ち、それで評価されるということは、自らの事業目的を具現することにもなる。

さらに資源を獲得するのと同様に、資源ということで検討すべきものがある。それは地域資源の活用である。この場合地域資源とは、地域に存在し、自らの事業に関連して力を与えてくれそうな力を指す。もちろん地域の事業者は当然含まれるが、ここで注目すべきなのは地域の一般市民や学生などを巻き込むことである。彼らの助力により、投入しなく

---

<sup>8</sup> 「日本版DMOの運営のあり方」、中野文彦、JTB総合研究所 2018年  
<https://www.tourism.jp/tourism-database/column/2018/01/dmo-ideal-management/>

てはならない資源の量を減らすことができる。しかしそれだけでは恩恵を被るのは地域経営組織だけであり、そうした片務的な関係は持続しない。重要になるのは彼らの能力を高め、それを活かしてもらえるようにすることである。例えば市民にも学生にも特別な才能を持っている人もいるだろう。グラフィック・デザイン、プログラミング、会計、語学など、特別な力のある人にそれを活かしてもらい機会を提供し、仕事をしてもらうようにするのである。何もしなければ埋もれてしまう能力を高め、活かす機会を提供できれば、それは市民や学生にとっても魅力的な機会になるだろう。そしてそうして集められた力は、その地域に存在するソーシャル・キャピタルになる。このソーシャル・キャピタルは地域固有の資源であり、その醸成と活用が地域経営組織の成功にとって大きな鍵となる。地域の力を高め、それを活用しながら成長していくというのは、地域経営組織の戦略的目標そのものであり、取組としても重要である。当然専門家に頼むようなわけにはいかないが、コストを圧縮し、かつ地域の資源の価値を高められるのであれば、積極的に市民や学生などの力を高めることを踏まえた事業展開を行うのが望ましい。そうした力は潜在的にはかなり存在するといえ、その発掘や事業化を進めることもDMOの大きな役割になる。自分でできることも含めて人に任せたり、その仕事のクオリティを上げるように取り組むことで、地域全体の能力が僅かであれ高まっている。それは自らに参与する人を増やすことであり、求められるサービスを内製できるようになることであり、地域の経営能力を高めることになるのである。地域の大学や自治体を活用することも、積極的に取り組むべきであろう。

### ③ 能力の向上

地域経営組織は、友愛的組織でも行政のような調整機関でもなく、それ自体がサービス事業者である。自らが事業を行うことで、その顧客である協力事業者の業績向上に貢献していくことが本来の姿である。活動当初はできることが限られ、関係調整や勉強会の主催のような、僅かな活動でその貢献も限定的なものになるだろうが、その状態にとどまっているわけにはいかない。より多くの成果を実現し、より多くの報酬を得ていくためにも、自らの能力の向上を考えていかねばならない。地域経営組織は、地域の目指す事業の戦略的中核としての機能を果たさねばならない。そのために必要な能力は、マネジメントとマーケティングの2つに要約できる。

マネジメントについては一般的な自組織のマネジメントに加えて、地域間の競争と連携の可能性を並行して捉え、地域内外の力や機会を活用し、戦略的な視点から地域内の事業者の方向性を統合していく能力が求められる。具体的には次のようなものである。DMOを例に説明する。



・市場機会の把握と自らの地域の可能性のマッチング

観光に関する市場の状況は、錯綜状態という表現が適切なほど混乱している。情報はたくさんあるが、地域の観光については顧客の一般的動向だけでなく、その背景にある事情、特に提供されているサービスとその主体の実態について精査していく必要がある。それを怠れば、自地域では不可能なものに向かったり、より優位に行えるであろうことに取り組みなかつたりといった mismatches が生じる。自らの能力を適切に分析し、機会に対してチャレンジするかを論理的に分析し、協力事業者などに説明し、協力を取り付けていく能力が求められる。

一般に地域内では対応に必要な能力が「可能性」の形でしか存在せず、場合によっては市民を含めて幅広い協力を得なくてはならないような状況があり、そうした潜在的な能力を把握し、必要に応じて顕在化させるような能力が必要になる。地域を広く理解し、日常的に耕しておくことが求められるが、決まったスペックのものを組み合わせるだけの管理能力ではなく、より深い組織化、管理の能力が必要になる。それを実践を通じて蓄えていくことが求められる。

・資源調達・開発能力

必要な資源が常に地域内に存在することが期待できるわけではないので、地域外にある力を含めて把握し、必要に応じて活用できる関係を構築していくことが求められる。対価を支払って導入出来る一般のビジネスの取引であれば問題はないが、それが困難な状況にあるのが地域の状況なので、適宜資源を有する存在が求める価値を提供しつつ、win-win の関係で資源の調達を可能にするような知恵を使いこなせるのが重要になる。例えば、研究調査に協力的だったり、教育に対する理解がある地域であれば、研究者や教育機関にとってコラボレーションしやすい。それは彼らの協力を得るための対価として活用できる可能性がある。そうした関係を機動的に構築できる力が重要になるといえる。

・インターナル・マーケティング

大きな成功を保証してくれるという信頼が確立されれば協力は得られやすくなるが、協力事業者は DMO の能力をそれほど期待せず、信頼もしていないのが一般的である。そうした中で協力事業者の信頼を得て協力を取り付けていくには、小さいものでも協力者に成果をもたらす工夫が必要になる。会議に参加しているから協力者であるわけではなく、実利をもたらさなければ協力は生じない。DMO の名で行う活動については、細やかに参加を呼びかけ、細やかに成果を報告し、感謝するという当たり前の関係づくりを丁寧に行っていかなければ、組織という形態ありきで仕事が進む企業のようなわけにはいかない。彼らを動かすための工夫を継続しなければ、実行上の力に乏しい DMO は何もできないに等しい。

協力事業者と言えども「部外者」のように捉え、彼らにとって DMO が価値ある存在になれるようインターナル・マーケティングを継続的に行っていくことが重要になる。その内容は、DMO の事業が協力事業者を含めて運営されているという「体裁」で実行する力と、その成果を小さくとも協力者に還元していく力である。なおそのためには、市民の様な一般的には取りまとめにくい支持者の協力を得ていることが重要になる。その協力者の意思には事業者は背きにくいからである。

マーケティングに関しては難題が多い。それはマーケティングについての理解が古く、今日の市場や企業などの取組の実情が理解されていないケースが多いからである。事業者であれば、自らの事業に関連したことについては検討していても、地域全体や関連の薄い事業者の領域まで把握していることは少ない。その結果、偏った情報や知識に基づいて行ったり、広告代理店などに任せ切った取組になったりということが多く見られるのである。

マーケティングは、市場にある仕組みの理解と対話であるといえる。その仕組み自体を変化させたり、自ら構築していくといったことも不可能ではないが、駆け出しの DMO が取り組めるものではない。マーケティングは数多くのアプローチが外部からなされ、地域では馴染みがあると思われているテーマであるが、本質的にそれを理解している力が地域には乏しい。それゆえ、外部のキャンペーンに振り回される事例が後を絶たないのである。このマーケティングに関するギャップを埋めることが、DMO においては最優先すべき課題である。

当初求められるマーケティングの機能としては、外部から持ち込まれるマーケティング案件の判別と、自らが提供する価値の徹底した向上、市場情報の収集と解析及び提供が中心である。情報発信や CM 制作の様なことがすぐに期待されるが、それはこうしたことができるようになった後の段階の話である。具体的には次の様な機能になる。

・フィルタリング

広告、イベント、観光キャンペーンなど、地域に関連する外部のマーケティングの取組は数多く存在する。しかしその全てが地域にとって有益かといえばそうではない。多くの費用を払ってもその効果がないことが多く、そうした結果に驚いて意気消沈してしまうことが繰り返されるが、競争があることを考えれば、自分にだけ優位に働くことがないことも、より資金力があるところが多くを持つていくことも当然である。自らの能力に見合う範囲で、確実に成果を上げられるものを判別して、関わりをチェックしていくフィルタリングの機能が、まず地域には必要になる。一言で言えば他者が行うマーケティングを客観的に分析し、自らの意思決定に活用することであるが、その基本的な実践がないまま大き

なキャンペーンに組み込まれれば、地域は自らの意思など関係なく振り回され、成果のないままに終わるのは自明である。基本的なマーケティングの分析能力を獲得していくことが重要である。

・自らの価値の向上

DMOにとって、当該地域の観光という価値のレベルアップこそ、マーケティングとして重点を置くべき課題である。地域がおかしがちな過ちは、現状あるものが観光的に価値があるという前提から話を始めることである。その前提は地域にとっては心地よいものだろうが、実際に見る人、お金を払う人にとって、それが本当に魅力的でお金を払うに値するものであるかということを考えると、ありのままで素晴らしいなどということとはあり得ない。

観光という事業はサービス・ビジネスであることはいままでもないが、それは極めて難解なビジネスであるということが認識されていない。観光とは地域の全てを売ることである。しかも顧客が購入するのは「経験」であり、そこで見たもの、聞いたもの、触れたものなどが総合されて「満足」として評価される。物財が、そのものの良し悪しだけで済むのに対し、サービスは自分が売りたいもの、見て欲しいものだけなんとかすれば済む、ということとはあり得ない。不行き届きであれ、失敗であれ、偶然であれ、顧客がそこで経験したものの全てが、満足の評価に加えられるのである。そうしたサービスの特性を理解し、確実に満足を実現できるサービスの実現のために尽力することが、DMOの最初に取り組むことであり、最後まで続けなければならない活動である。

現状は気が遠くなるほど不十分で、観光事業者の現状を見てもとても評価できる状況にないのが地域の実情である。目標の遠大さにすぐ出てくる言葉が、「自分たちにできるはずない」「高級な観光地や高級リゾートのようなことは必要ない」「ありのままを見て貰えば良い」である。やる気もない、質の低いものに金を払え、と言われて喜んで払う人はいらぬだろうか。自分が望まないことを人に望むのだろうか。高級なものがちゃんとしているのは当然としても、安いからこれで我慢して、と言われて我慢してくれるのだろうか。ばかにするなと怒鳴り散らすのではないだろうか。怒鳴り散らしたくなるようなことを、立場が変われば仕方ないという。それがこの事業の多くの実情なのである。そこから抜け出せない限り、観光での自立など絵にすら書けない話である。

DMOは地域の観光を統括するものとして、正しい観光サービスの認識を地域内に徹底させることが求められる。そのためには自らが最も厳格なクオリティ・スタンダードになり、現状を審査し、理想を常に提示し、その実現のために尽力することが重要である。この取組に終わりはなく、より良いものは常に生み出される。また誰にとっても良いという

ことはなく（清潔とか便利といったことはあり得るが、それだけで満足してくれる人はいない）、その地域のサービスの長を明示していく必要がある。その過程はまさに戦略的なもので、国の方針などと言われる戦略性はそれを指しているのだが、まずは地域独自のサービスのスタンダードを構築することが出発点になる<sup>9</sup>。

・マーケティング・リサーチという考え方の浸透

マーケティングの視点を欠いた地域が侵しがちな間違いの最たるものは、自分の地域にあるものは（そのまま）価値があるという考え方に陥ることである。慣れ親しんだ食や場所、文化などに価値を見いだすこと自体は問題ではない。その誇りもまた大切な地域の魅力である。しかし自分たちと同じ視点で顧客が評価してくれると考えるとすれば、それは間違いである。

マーケティングの根幹は顧客志向にあり、顧客目線からの評価を出発点にする。その時に重要になるのがデータに基づいた分析であり、それは観光庁のDMOの指針の中でも唄われている。顧客は何を望んでいるのか、ライバルは何を行っているのか、何が評価されているのか、といったデータに基づいて、自らの行動を見直していくのが肝要である。マーケティング・リサーチというとアンケートなどの調査を指すと考えられることが多いが、刊行されている情報を集めたり、来店された顧客に訊ねてみたり、観察したりして見ることもリサーチである。大切なことは調査手法を徹底することではなく、調査に基づいて論理的に考えてみる習慣を付けることである。根拠のない独善を思いや地域愛などという言葉のすり替えで押し通すようなやり方を排除し、顧客に評価されるものを地道に創り上げていくことが、DMOの目指すべきマーケティングである。

リサーチは、最近でこそITを活用したものも増え、実行しやすくなったが、以前費用の点と、適切なリサーチを行う上で必要となる専門性を考えると手軽とはいえないものである。それに比べれば、利用者に適宜コメントをもらうようなやり方はやりやすく、サービスの改善にもつながりやすい。アンケート用紙などを持ち出さなくても、サービスに不満はないか、と都度確認してみるだけでも効果があり、そうした小さな取組を継続していくことが必要になるのである<sup>10</sup>。

<sup>9</sup> 提供すべきサービスが凡庸であるのに、それを大々的に告知すれば悪いイメージを広める結果にしかならない。広く行われる観光キャンペーンは、結果的に地域観光にとってマイナスの効果を生むことになってしまう。一度持たれた印象は払拭しにくく、昨今ではその経験がネットを通じて広く流布されることから、想像を超えた被害になる可能性もある。観光キャンペーンや広報活動は多くの地域にとって魅力的に映るが、それは現状の困難に向き合う苦しさからの逃避ともいえ、その状況の延長には観光の成功はないといわざるをえない。

<sup>10</sup> アンケートを採り、集計して、といった作業より、不満があれば即座に改善のための努力を行うべきである。リサーチは、通常業務の中にできる限り組み込み、顧客の声に即応できる体制を整えていくことの方が、サービス力の向上につながりやすい。

事実に基づいて判断することが重要ではあるが、アンケート調査を行ったにしろ、一度の調査で客観的な判断を行うことは困難である。独善に陥らず、根拠を持って判断する習慣を徹底させることを継続し、そうした考え方の土壌を構築していくことで、顧客視点に立っての判断を習慣づけていくことがDMOが推進すべきことである。顧客の不満に注意を払い、その解決に尽力する意識が徹底されれば、深刻な問題には発展しないからである。

### 3. 栗原市に見る観光の現状

次に栗原市の観光に関わる調査の実例から、観光に関わる問題を考察してみることにする。栗原市はジオパーク認定を受け、それを地域振興の柱と捉え、教育や観光への展開を進めている。本調査では、その流れの中で観光に関する実状を調査し、今後DMOを設置し、観光化を本格的に推進していく上での課題や可能性について検討するものである。

#### 1. ニーズについての分析

観光事業を進めるにあたり、最も行われていないものがニーズの分析である。前述の通り、マーケティングについての基盤整備は進んでおらず、それは多くの地域に共通する課題である。今回は今後の検討材料にするという意味も込めて、学生の意向調査（本学学生等対象）と一般ユーザー調査（東京都在住30代女性対象）の調査を行った。

##### ① 調査の概要

###### ・学生の意向調査<sup>11</sup>

本調査では、栗原地区のような田園地区において、長期滞在型（1週間程度）の観光を行うことを想定して、意向や期待する観光内容、不安点、ジオパークに対する関心などをたずねた。調査の協力告知を学生のネットワークに頼ったため、当該テーマに関心が高い方向にバイアスが出るであろうことが想定された。

調査結果を概説すると、栗原市での長期滞在型田園観光については半数程度が興味を持っていると回答した。この回答は想定されていたものだったが、長期滞在型観光については幅広く関心が見られ、心身のリフレッシュや趣味に没頭する、自分を成長させる経験をするといった「自分」中心の関心が強く見られ、現地の人との交流といった「交流」要素を大幅に上回る意向が見られた。滞在において不安とされる要因としては滞在先の環境（風呂・トイレなど）や交通手段、費用が上げられた。

---

<sup>11</sup> 栗原市での長期滞在型田園観光に関する意識調査として、本学学生を対象にアンケート調査（Google Form活用）を行う。258サンプル。

栗原市で現状提供されている観光メニューについては、食の体験、自然体験、民泊、伝統工芸の習得などへの関心が高かった。想定された関心の出方だが、農業体験や星空観察、アウトドアなどは複数回答の中でも単独で選ばれる比率が高く、特定の人の関心の高さがある領域であることが想定される。

ジオパークについての認知は 10% 以下で、ジオパークが多数存在する東北地域であるにもかかわらず低調である。しかし行ってみたいという関心は 40% 程度が持っている。

最後に対象者の平均的なイメージとしては、年に 3 回程度旅行に行き、2 回程度宿泊する。3-4 万程度を支出する。年間 10-15 万程度を旅行に使用する、というものであった。

・学生団体の意向調査<sup>12</sup>

本調査では学生団体が合宿などの目的で栗原地域を利用する可能性についてインタビューを行った。運動系の団体は、大半特定の合宿場所があり、競技施設などの条件も厳しい。協議によっては他大学と合同で行うため、検討の余地がない団体もあった。逆に合同合宿以外の練習先を求めるようなニーズはあった。食事やレクリエーションに対する期待もあるので、そうしたセールスポイントを明示した上で、価格が安ければ検討される余地もある。

文化系の団体においては、皆で集まるという親睦を目的にしているところが多く、それに加えて練習や撮影（映画部）の様な目的が付加されている。大きな音を出しても問題にならないとか、地域の協力が得られるような状況があれば、そうした環境を求めている団体は多く存在しそうである。

これ以外にも、大学のゼミなどで合宿所を探しているところは少なくない。学生の懐具合を考えると合宿費を掛けることが憚られる状況もあり、食事やアメニティ、治安などの問題がなく、地域の特色や面白さが感じられ、研究につながるような材料が揃っていれば、こうした目的の集客を期待することは可能であると思われる。

・東京地区一般ユーザー調査<sup>13</sup>

東京在住で農村滞在や移住を希望する女性の意向を把握するための調査を行った。この対象を選定したのは、現在の観光に関わるマーケティングでコアなターゲットとされている中での若年層で、ナチュラル、ヘルス、ビューティなどのコンセプトで中心にされるターゲットである。観光サービスのアプローチを最も強く受けていて、情報的にも

<sup>12</sup> 栗原地域で合宿などを行うことについての意識調査として、本学並びに仙台圏の大学の学生団体を対象にインタビュー調査を行う。11 団体から回答。

<sup>13</sup> 楽天リサーチを使い、アンケート調査。東京在住 30 代女性を対象にして 200 名分のデータを収集。

経験的にも洗練されている層であり、その層の傾向を知ることは今後の観光マーケティングを考える上で重要であると判断したからである。

この調査結果を見ると、田園観光の目的としては、「のんびり・解放」「自己発見」という癒やし系のニーズと、自然体験系のニーズの2つが際立っている。本質的には豊かな自然の中で、のんびり気ままに過ごすというニーズに集約される。それに対して、アクティビティ系のニーズは低く、農業体験、民泊などの体験系のニーズも20%程度（複数回答）と高くはなかった。

不安視される要因は、買い物や交通、病院などの不便さが50%以上（複数回答）と高く、施設の古さ、虫が出るなども40%以上（同）と高かった。環境衛生的要因は基盤であり、それは整備が不可欠と考えられる。

滞在を希望する期間としては1週間程度が33%で、1ヶ月以上も24%と長期滞在を希望する傾向が強く見られた。長期滞在を希望する人達の目的としては、リフレッシュが76%、時間に捕らわれずに好きなことをする（46%）、自分の成長が（41%）と続いた。地域の人との交流も36%程度あるが、自分のやりたいように、が基本と視える。

ジオパークに行ったことがある人は誰もいなかった。ちなみに移住意向も聞いているが、仕事があれば移住したいが32%で、教育や医療などの不安がなければといった条件次第という回答が大勢を占めた。

## ② 予想される問題点

こうした調査の結果から安直に観光の指針を作ることはすべきではない。回答しているのは栗原地域を知っている人ではなく、願望や推測で発言している人が大半で、そこから分かることは世間一般の農村観光や自然重視の観光の受け止められ方や、そうしたものに対する潜在的な期待といった程度である。学生に対するアンケートの結果も、東京の女性に対するアンケートの結果も、ニーズの傾向は比較的類似している。そのことからいえるのは、おそらく両者とも実際の田園観光を経験している層は少なく、期待が先行した結果になっているということである。

実際に行われる働きかけ（具体的なサービス内容の特定など）と、それを誰に対して行うかによっても、反応は大きく変わってくる。アンケート結果に従えば、「一人で自由に過ごせるような滞在プラン」を設定するのが妥当となるだろうが、本当にそれで良いのだろうか。人と関わることは嫌で、そうした煩わしさから積極的に解放されたいのか、人との関わり方が分からず、慣れていないから一人で自由にするしかないのかでは提供すべきサービスは変わってくる。その判断はさらに調査を行うなり、モニターツアーなりを実施するなりして確認していかねばできないが、大切なことはそうした仮説を立

て、それを検討することである。

逆に不安に感じられている要因については、できる限り解消を進めなくてはならない。これは我慢を強いるような問題ではないからである。生活体験といっても、不快や不便は容認されるものではなく、その判断基準は常に顧客の側にある。こうした点については顧客の要望に合わせていくべきものといえる。こうした要因は、サービスにおいてはコア要因といわれ、顧客を不安や不快にさせることが許されない基盤的要因である。コア要因を個性や味の様に扱うことは避けなければならない。人によってはそれを問題視しない人もいるだろうが、それが致命的な欠陥と捉えられるリスクが極めて大きいので、そうした要因を排除していく努力は進めていかねばならない。

調査は議論のネタは与えてくれても結論を教えてくれるものではない。しかし多くの時間とコストを投じると、その結果にも多くを期待したくなるものである。実際にはもたらされるのは多くの議論のネタでしかないが、その検討が戦略的な発想を醸成するためのきっかけになるので避けるべきものではない。その議論をコーディネートし、具体的なサービス開発につなげていく力をDMOは持たねばならないのである。

それに対し、サービス提供後の確認、すなわち満足度調査は、その結果をすぐに評価でき、反映できるという点で実行し甲斐のある調査である。これをDMOの主幹事業にしていくことは、リサーチ力を付けていく上で有効であるといえる。

## 2. 事業者についての分析

ホテル・旅館、いくつかの飲食店<sup>14</sup>について、ヒアリングを行うと共に、提供されているサービスについての評価も行った。サービス評価は、顧客目線から納得できない点、不快に感じる点をチェックするという単純なものであるが、多くの問題点が指摘された。

個々の事業者が懸命に努力しているものの、その多くは観光サービスという点で、時代の流れにキャッチアップし、事業拡大を積極的に行おうという姿勢が明確に感じられるものは少なかった。ジオパーク認定をテコに働きかけが行われているものの、それだけで長年の体制を革新することは難しく、従来の取組を継続しているような印象を受ける。地域の事業者の多くは、その売上の過半を域外の観光客ではなく、地域内の需要から得ており、積極的な事業展開を行った経験も乏しく、慢性的な事業の縮小も人口減少に伴う自然減としか捉えられていない。

「近隣地域では行われている取組が栗原では行われていない（旅館関係者）」という声も

---

<sup>14</sup> 栗駒山麓のめぐみに認定された事業者に加え、地域の主要な宿泊施設を選定した。



複数聞かれた。ここでいう取組とは、例えば地産地消を進めるために料理人に食材を紹介するイベントのようなものが近隣では行われているにもかかわらず、栗原ではないというものだった。新しい取り組みを進めるべき、という声は上がっても、実際にそれを実現するための努力は行われたいというの、新しい取組を行う必然性を感じていないか、諦めているかということで、いずれにしても望ましいこととは言いがたい。現状維持という減退を総じて容認しているような雰囲気があり、それは顧客にも伝わってしまっている。

サービスについての評価もおしなべて良いとはいえない結果になった。詳細は触れないが、総じていえるのは、顧客視点の欠如であり、提供者視点の押しつけが目立つというものである。「露天風呂が雪で閉鎖されているのに、そのことについて予約サイトでも受け付けでも一切説明されず、現地に行って知った」とか、「見知らぬ人と取り分けて食事をしなくてはならないことがあり、無神経さを感じた」といったクレームがあり、従業員の態度を問題視するものや商品の提供の仕方、顧客への情報提供の不備など、数多くの問題が指摘された。サービスについての苦情が多いのはどのような観光地でもあることだが、現在最も多いのは「顧客の個別的な期待・思い込みと現実のずれ」に関するもので、顧客がより多くを期待したり、こだわりを強く持ったことに、提供者側が応えられなかったようなケースが多い。しかしあげられた問題はいずれもそうしたのではなく、顧客視点からの確認ができていたり、基本的な配慮を徹底すればすむことであるが、それを行ったり、学んだりする機会が乏しいためか、自身のやり方で進め、顧みない事業者が多い様に思われた。これは深刻な状況であるが、ガイドラインを示したり、チェックを行っていけば改善できる問題であり、DMOの初期の取組として推進したい活動であるといえる。

一方で、新たな事業に取り組む人がいたり、何かしたいと模索する人もたくさんいた。地域のメディアで頻繁に紹介される有名人がいたり、地域の農業者に新しい市場の可能性を紹介する若手や、地域を新しい遊びや交流の拠点にしようと画策する人もいた。伊豆沼で研究に勤しむ傍ら、環境保全や子供達の教育に取り組み、その魅力を伝えることに工夫を凝らす人もいた。加えてそうした取組を域外からサポートし続けている人もいた。その人達が見ている栗原の魅力はとても素晴らしく、可能性に満ちたものだった。その取組はとても意欲的で、個々には極めて戦略的であり、地域の可能性を十分に感じさせてくれる存在が数多くいるのも栗原である。その多くは地域を良いものにし、観光面での発展を願い、そのために自ら手弁当で努力してくれている存在であり、地域の大きな可能性を感じさせられた。

しかしそうした彼らの中にも、地域の現状を諦念を以て見つめている人がいたり、地域内よりも地域外での活動に活路を見いだす人が多いという点は危惧せざるを得ない。彼ら

にとって地域が魅力的で、可能性に満ちたものにしていくためにも、問題点を解消し、彼らが積極的にに関わり、中心になって活動できる体制の整備が不可欠になっているといえる。時間的にはそれ程の猶予はないと感じられる。

### 3. 観光運営体制についての分析

栗原市の現行の観光運営体制としては、一般社団法人栗原市観光物産協会が、市内の事業者との協力の下実施をしている。観光物産協会が設立されたのは平成18年で、合併の翌年である。平成29年現在で186の会員を抱え、地域の物産の販売支援に加え、第二種旅行業として地域のツアーの企画販売も行っている。

精力的な活動を展開し、地域内の信頼も厚いといえるが、如何せん人員も予算も少なく、活動が制約されているのが実状である。地域内の観光に関連するであろう事業者のほぼ全てが関わる大所帯で、それ故総論賛成各論反対の状況が生じやすく、DMOに期待される高度のマネジメントや地域観光サービス化のためのリーダーシップを発揮するような体勢にはなっていない。

経営陣は地域内の事業者をよく知り、事業者からの信頼もあり、地域観光体制の課題も十分把握している。当然DMOを巡る地域内、さらには周辺地域の状況も把握しており、必要性も認識しているが、実施に当たっては「考えなければならないことが多い」という判断である。

責任ある立場故、配慮しなくてはならないことも多く、また現状の体制を鑑みれば実行上課題も多いということと推察した。地域の積み重ねてきたものを踏まえて、現状行うべきことを行えることが現状重要であることは否定できない。

現状の観光物産協会の状況は、多くの地域で考えられがちな、現観光協会をそのままDMOにするというやり方の結果を見ているようである。経営陣の能力にかかわらず、引き継いできたイナーシャをそのままにして新しい取組はとて出来るものではない。とあって、観光という名前で2つの主導的組織が併存するのは、広くない地域では混乱を生じることになるだろう。DMOを設立するとすれば、観光という名前を使わず、地域経営や地域サービス、ブランド・マネジメントなどの異名を設定し、バッティングを避けつつ強調する手法が必要になるだろう。

### 4. 行政の役割についての分析

ジオパーク認定を経て、栗原市はジオパークを中心としたまち作りを進めた。それは現状においては上手く機能しているように思われる。それ以前にもあった同様の事業もそう

であった様に、ジオパークは市が持ち出した新しい事業であり、多くの関係者、事業者も受け身でそれに臨んでいたであろう。しかし佐藤前市長のリーダーシップもあり、ある程度集中的な予算の執行や人員配置もあり、市の本気が感じられるものになったのだろう。

それを構造的に分析すれば、ジオパーク教育への早期からの傾倒があり、本来難しいと思われる教育機関との連携が進み、市内や周辺地域での教育へのジオパークの活動が浸透したことがあげられる。この効果は長期的なものであり、ジオパークを核とした地域の構築、とりわけ重要な人の育成という点で大きな貢献が認められる。新規事業ということで、産業振興関連で進められ、そのまま沈滞していくことが多い中、教育という異質の柱を立てられたことが大きな成果といえる。

それを可能にしたものとしては、申請段階の地域内の調査から、ガイドの育成、教育プログラムの実施など、関連する事業を固定された人員体制で進められたことが大きい。実際にはこれらの活動は多分野横断的なもので、中核となる専門性が異なっている。当然多分野の専門家からの支援を得て実施されるが、人員の異動が多ければ、折角の支援も雲散霧消し、ノウハウが定着されない。運営方針もぶれやすく、事業の破綻が生じやすい。しかし少なくとも現在まで、執行体制が保持されているため、多分野のノウハウが失われずに保存されている。これは再認定、さらには世界ジオパークへの申請と歩みを進めていく上で、大きな強みといえる。

しかし観光という点についていえば、大きな問題を抱えているといわざるを得ない。それまでの活動が域内の取組であるのに対し、観光は域外への働きかけであり、同時に域内の事業者の改質を企図するものである。それまでとの方法が異なっており、そこで求められることは前述の通り、極めて大きな困難を伴うもので、新しい取組が必要になるものであった。しかしこの点については従来の事業同様、古い問題解決の手法にそのまま委ねることになり、新しい成果を生み出せないまま時間だけが経過してしまった。

調整機関として、自治体が果たせることはその辺りまで、というのもわからないではない。自治体に依存する体質の事業者が多かったり、地域の観光と自分のビジネスのつながりが見いだせない事業者もいたようにも感じられる。行政特有のしがらみの中で、理屈通りには行かないところもあったのかもしれない。

しかし若手職員やジオパーク専門員を中心に、この問題を解決し、地域の観光を促進したいと考える熱意が生まれていることも感じ取れる。まだ緒に就いたばかりの事業であり、観光化の取り組みはまだ始まっていない段階である。再設定して再スタートすることをためらう理由はない。ただし前述したとおり、行政を中心にDMOを組織することは避けるべきである。意図しているかどうかにかかわらず、行政は古い関係性を象徴するもので

あり、新しいものを打ち立てるときには表に立つべきではない。陰の有力支援者として、DMO の後押しをする役割を期待したいと思う。

#### 4. 栗原市における DMO の可能性 地域経営組織の実現のために

栗原市のような自治体は、日本の多くの自治体の平均像であるといえる。周辺自治体とのつながりにおいて決まった役割を担っていて、それ程自己主張をしなくてはならない事情もない普通の自治体である。そこにジオパークのような事案が生まれ、観光というものに取り組まなければならない。住民サービスしか考えない行政、地域内の需要で細々と生きている事業者には、一転して新しい考え方や手法が求められるようになる。それは青天の霹靂以外何ものでもない。

変える必要をいくら示しても、変える意思がなければ変わらない。取り巻く古い構造、イナーシャが新しいものを期待するもの達の意欲を殺いでいく。そうした逆境の中で、地域の復活を考え立ち上げられるのかを試されているのが地域経営組織であり、DMO であるといえる。例えばジオパークは、ユネスコの事業であり、SDGs（持続可能な開発目標）に基づくことが求められている。これを推進するには、地域内の事業者にそうした視点から具体的な取組を示していく以外にない。その基準や方法づくりについて、DMO がその役割を果たし、その検証、評価もできる体制がとられなくてはならない。目的に合った方法が設定されることが、その実現には不可欠である。

課題の側面から見れば、その解決のためには DMO のような専門機関が不可欠であり、その導入は妥当といえる。ジオパークの推進という視点からも、DMO のような戦略経営組織を持たなければ、他地域間の連携も活動の統合も不可能であろう。しかし地域の実情からいえば、DMO が受容される状況にあるとは言いがたい。そもそも問題が認知されておらず、改善の必要性も認知されていないことが多い。そこでこの状況を打破するために、これまでの議論を踏まえて提案を行いたい。それは次の 3 案である。

##### 1. 栗駒山麓のめぐみの活用

昨年 12 月に認定された「栗駒山麓のめぐみ」は、ジオパークにふさわしい地域の食や土産を認定した取組である。応募や申請に当たっては、その食や土産の中に、栗駒山麓由来のめぐみが反映されていることを明示することを義務づけ、地域にある文化の存在を明示させる取組を行った。それは曖昧になりがちな商品やサービスの価値を明示的に示すという意図の下で行われたものであり、ジオパーク専門員の熱心なサポートもあって、地域

の食やそれを取り巻く文化、その食材が生まれてくる背景、その食が地域で愛されている理由などを広く理解し、その思いを明示的に込める込めるというプロセスを経て生み出されている。形式的な部分もあるが、この過程を丁寧に行ったことは、マーケティングのプロセスの確認でもあり、商品やサービスを創る背景にあるコンセプト（ストーリー）の広がり重視し、それを商品作りやサービス作りに活かしていくことの意味を伝えることにあった。

しかし残念ながらその知的創造の部分については十分なフォローができず、認定されて終わりになってしまう。こうしたことは他の地域や事業においてもありがちである。そこでその認定者を対象に、そのストーリーを活かした商品作り、サービス作りについて学んでもらう機会を設け、具体的なサービス改善を進めていくことを考えたい。サービス力の向上のための具体的な取組が継続的に行なわれるのが、極めて重要である。

認定だけで終わってしまえば、地域内での効果はほとんどない、従来もあった取組で終わってしまう。しかしサービスへの展開を学び、具体的なサービスに変化が生じるようなことがあれば、地域は僅かながらも変化する。そうした学習、改善の流れを義務化することで、サービスを重視する観光の基盤が着実に広がっていくことを目指していく。必ずしも事業者はそうした研修の機会を重視しないが、地域として一貫性のあるサービス・スタンダードを確立するには、この体制が不可欠である。

第二弾の募集に当たっては、応募者にその学習と実践を義務づけると共に、改善を必要とする事業者に応募を促し、サービス改善を進める。当然その教育と、サービスの改善評価を行う仕事が必要になるので、これを将来のDMOの事業として、実施できる体制を整えていく。

この流れは、観光サービス管理体制の既成事実化を目指すものである。創ろうとすれば反対されるが、できてそれが良いものになっていれば、それを辞めさせることは容易ではない。

## 2. サービスの学び舎構想

観光サービスのモデルを創り、そこでサービスを学べる環境を整える。サービス事業者をモデル認定し、そこに改善プログラムを導入する。その改善過程を公開するとともに、改善手法の学習ができる体制を整える。地域サービス企業の協力を得て、そこに新しい手法を導入し、改善の取組が地域でいつでも体験できる状況を実現していく。

実地で学ぶことができ、困ったときに頼れる場を設けると共に、サービス改善を意識し、それに関わる人材を養成することで、地域全体のサービス力向上を進めていく。

優れた観光サービスで知られる地域には、その地域を代表するサービス事業者が存在し、それがメンターとして機能して、サービスの普及を進めている。その役割を意図的に創り出していこうというものだが、そこに地域の学生・生徒、学校、市民団体や地域企業などを巻き込んでいくことで、簡単に排除されない工夫をしていくことも重要である。社会的に利益を生むものを排除することは困難だからである。

### 3. 理念に従った事業創造

クオリティの高いサービスを追求するという理念に基づき、新しい事業を立ち上げる。当然それには資源が必要であるが、遊休施設を活用したり、既存事業のリバイタルを実行するなどの方法を検討する。また新規事業の提案を受け付け、その創業を支援する見返りに、クオリティの保証に責任を持ってもらうというやり方も考える。

DMOの様な戦略経営組織を導入していくために注目すべき点は、地域の課題について、統一的な方針(戦略的目標)を共通化することである。DMOであれば、統一的な地域のサービス・スタンダードへの共有が最優先すべきものであり、そのために多様な活動が展開される。その事業の中核にDMOがあるというのが目指す姿である。DMOは自ら多くのことをする必要はなく、観光サービスのクオリティ低下が生じないように、担保する仕組みを厳格に保持することと、地域の事業者にとって有益な機会の提供や適切な環境を保持するための工夫に尽力すればよいだけである。それが信頼され、多くを任されるようになれば、その力を拡大することはできるだろうが、出発点として最低限守らねばならないことは、サービス・クオリティに妥協を許さない厳格さを守ることである。それを徹底する土壌を広げていくことで、地道ではあるが観光サービスの質的向上を果たすことができ、DMOの価値を高めることができる。重視すべきは質的管理であり、その点を曖昧にすることが、多くの失敗の原因といえる。

ここで述べた手法は姑息なものだが、人口減少によって活力を奪われている地域の中で、地域を自立させるための方策として取り得る最低限のものであり、実現可能性の高いものである。一関を始め周辺地域では、DMOの設置が進んでいる。地域はつながっており、広域連携の話が出れば昔のよしみで声は掛けてもらえるだろう。ただその時に、自分のやり方で影響力を発揮できる存在であれば存在感を保持できるだろうし、活動の中核を担うことにもなるだろう。栗原市であろうが、広域連携をしようが、その中で優位性を認められないものは存続の危機に瀕することになる。そうした競争環境の変化が迫っている中で、革新へのチャレンジのための残されている時間はそう長いものではない。

## 最後に

今回の調査は栗駒山麓ジオパーク推進協議会からの奨励金を頂いて実施いたしました。それに加えて、栗原市役所の皆様、特に栗原市商工観光部ジオパーク推進室佐藤英和係長始めジオパーク専門員の皆様には、調査全般にわたりご支援頂きました。この場を借りて、御礼申し上げます。調査にはゼミの学生も多数関わらせて頂きましたが、良い学びの機会をご提供頂きました。ありがとうございました。

なお調査における関係者の発言については、お仕事などへの影響を考慮し、実名を伏せさせて頂きました。