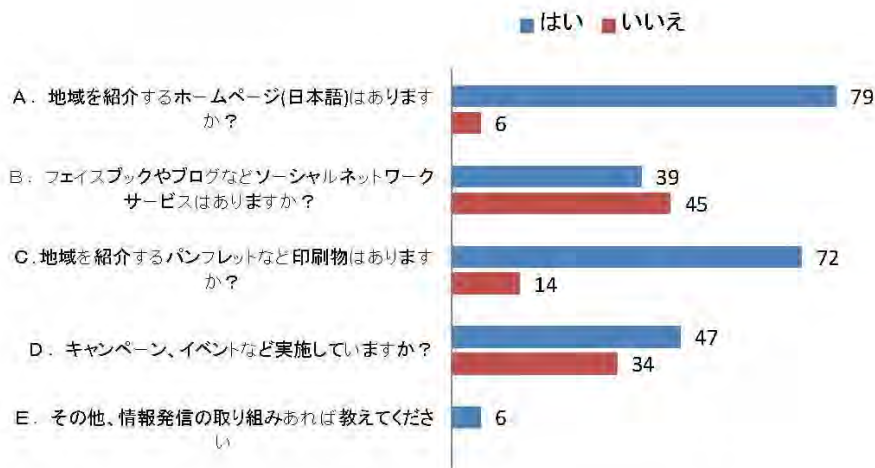
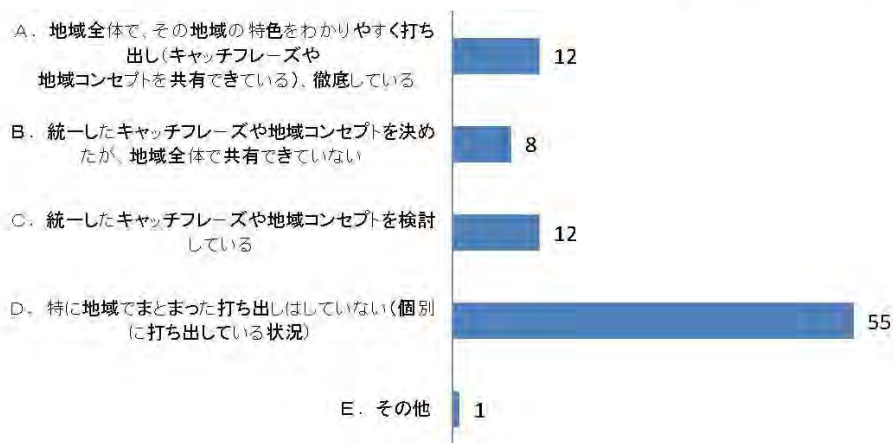


Q. 2: 貴地域でのグリーン・ツーリズムの取り組みや、推進する組織について

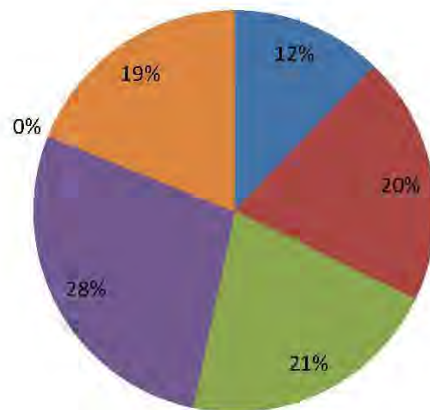
①地域の取り組みの広報・情報発信について	はい	いいえ	合計
A. 地域を紹介するホームページ(日本語)はありますか？	79	6	85
B. フェイスブックやブログなどソーシャルネットワークサービスはありますか？	39	45	84
C. 地域を紹介するパンフレットなど印刷物はありますか？	72	14	86
D. キャンペーン、イベントなど実施していますか？	47	34	81
E. その他、情報発信の取り組みあれば教えてください →体験メニューの名称を商標登録しオリジナリティをアピール、北海道allとしてのGT、他団体の発行する情報誌やHPに広告掲載、観光協会ホームページおよびフェイスブックでの情報発信、「面」に展開されていない、着地型の観光ツアーを造成し、市外県外に発信	6		



②地域全体で、その地域の魅力を積極的にブランディングしていますか？(以下から1つを選択)	回答数	割合
A. 地域全体で、その地域の特色をわかりやすく打ち出し(キャッチフレーズや地域コンセプトを共有できている)、徹底している	12	13.8%
B. 統一したキャッチフレーズや地域コンセプトを決めたが、地域全体で共有できていない	8	9.2%
C. 統一したキャッチフレーズや地域コンセプトを検討している	12	13.8%
D. 特に地域でまとまった打ち出しはしていない(個別に打ち出している状況)	55	63.2%
その他 →ブランディングとはなんですか？	1	—
	87	100.0%



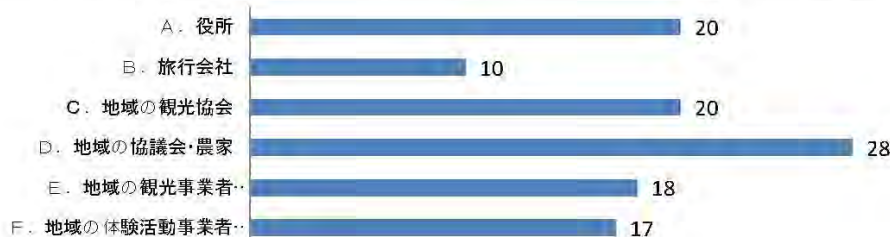
③地域のグリーン・ツーリズムの取り組みを全体で取りまとめ、旅行者に対して情報提供、予約の取次など、戦略的なマネジメントを行う機関や事業者(俗にDMO: Destination Management Organizationと呼ばれます)についてお答えください。(以下から1つを選択)	回答数	割合
A. DMOの重要性を認識し、機能する組織を持っている →実態はまだ既存組織であり、現在正にDMO化を目指して取組始めた段階	11	12.2%
B. DMOとは意識していないが、地域をとりまとめ戦略的にマネジメントする組織がある	18	20.0%
C. DMOの理解はあるが、まだ整備できておらず、今後取り組みたい	19	21.1%
D. それにあたる機能はない	25	27.8%
E. DMOの意味がわからない、必要性を感じない	0	0.0%
F. はじめて聞いた言葉だ	17	18.9%
※複数回答あり	90	100.0%



- A. DMOの重要性を認識し、機能する組織を持っている
- B. DMOとは意識していないが、地域をとりまとめ戦略的にマネジメントする組織がある
- C. DMOの理解はあるが、まだ整備できておらず、今後取り組みたい
- D. それにあたる機能はない
- E. DMOの意味がわからない、必要性を感じない
- F. はじめて聞いた言葉だ

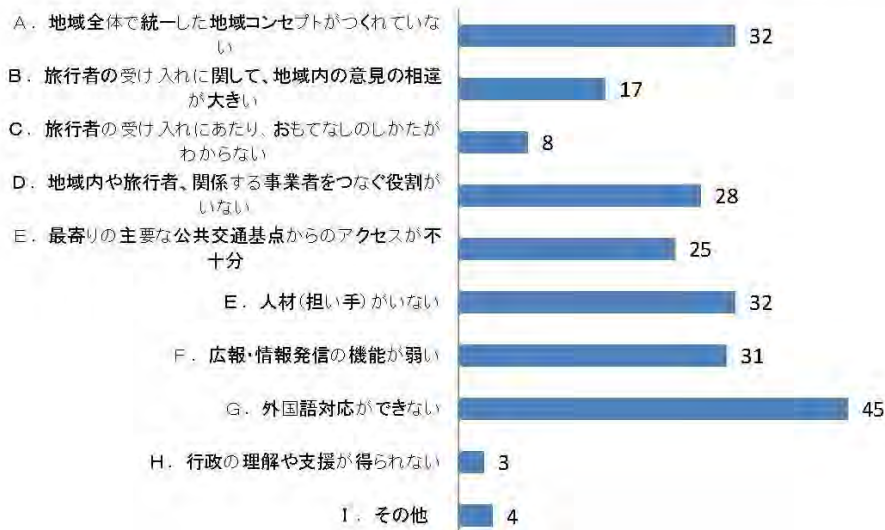
④③でAまたはBに回答された方におたずねします。 DMOの役割を果たしている事業主体、もしくはグリーン・ ツーリズムに取り組まれている事業主体はどこですか。	回答数
大村市グリーン・ツーリズム推進協議会	30
やっつろうde高島＝グリーン・ツーリズム団体	
(一社)南島原ひまわり観光協会	
JTB	
東條地域農業集団	
長門市観光コンベンション協会	
(株)北海道宝島トラベル	
観光協会	
まんのう町	
(株)秋津野ガルテン、南紀州交流公社、ゆめ倶楽部21、県観光交流課	
愛媛県グリーン・ツーリズム推進協議会、しまなみグリーン・ツーリズム推進協議会	
尾瀬ツーリスト、みなかみ町体験旅行、上野振興公社	
(株)ホト、特定非営利活動法人えがおつなげて	
かごしまグリーン・ツーリズム協議会	
伊豆のせんたんツアーセンター、浜松観光コンベンションビューロー	
北海道宝島旅行社	
青森県グリーン・ツーリズム受入協議会	
奥松島体験ネットワーク	
現在時点では、暫定的に「NPO産業観光学習館」が取組始めた所	
信州せいしゅん村・・・長野県ほっとステイ協会	
千歳市グリーン・ツーリズム連絡協議会	
NPO法人竹田市観光ツーリズム協会、来ちよくれ竹田研究会	
南会津農村生活体験推進協議会	
唐津観光協会、道の駅鹿島(鹿島市七浦地区振興会)	
大紀町地域活性化協議会	
田辺市熊野ツーリズムビューロー	
やましろ体験交流協議会	
下松商業開発(株)	
周防大島町体験交流型観光推進協議会	
長門市観光コンベンション協会	

⑤その事業主体がネットワークしている組織・団体 について(複数回答可)	回答数	割合
A. 役所	20	23.0%
B. 旅行会社	10	11.5%
C. 地域の観光協会	20	23.0%
D. 地域の協議会・農家	28	32.2%
E. 地域の観光事業者(宿泊、飲食、施設など)	18	20.7%
F. 地域の体験活動事業者(自然学校、アウトドア事業者など)	17	19.5%
	113	—





⑥現状で認識されている課題や問題点(複数回答可)	回答数	割合
A. 地域全体で統一した地域コンセプトができていない	32	36.8%
B. 旅行者の受け入れに関して、地域内の意見の相違が大きい	17	19.5%
C. 旅行者の受け入れにあたり、おもてなしのしかたがわからない	8	9.2%
D. 地域内や旅行者、関係する事業者をつなぐ役割がない	28	32.2%
E. 人材(担い手)がない	32	36.8%
E. 最寄りの主要な公共交通基点からのアクセスが不十分	25	28.7%
F. 広報・情報発信の機能が弱い	31	35.6%
G. 外国語対応ができない	45	51.7%
H. 行政の理解や支援が得られない	3	3.4%
I. その他 →若手の人材不足・育成環境の欠如、受入組織の財政面の強化、交通アクセスの整備、輸送人員の減少・燃料代高騰による交通経営状況の悪化	4	4.6%
	225	—



⑦グリーン・ツーリズムに取り組みされている事業主体が求める人材について		回答数
A:年代	a. 大学生	7
	b. 社会人経験者	44
	c. 経験豊富な定年退職者	21
B:スキル	e. ITスキルを有する者	10
	f. 広報・広告業務経験者	17
	g. 財務・金融等の専門知識を有する者	3
	h. 旅行業経験者	24
	i. 英語など外国語ができる者	24
C:その他 (敢えて選ぶとするとどちらですか)	j. 地域外からの移住者	31
	k. 地域内の者	35
D. その他、求める人材があれば →創造力のある人材、農家レストランの料理人、協調性スキルのある者、総合的にコーディネートできる民間リーダー、地域をコーディネートする人、行政との橋渡しができる方、農業体験時等の安全管理ができる方、コミュニケーションをとることができる人材、地元の漁師経験者、DMOに興味があり是非やってみたいという熱意と行動力がある人、コミュニケーションスキルのある人、インバウンドのノウハウを有する人、語学力のある人、外国人の登用、姿勢、営業力、前向きな人材、Webマーケティングスキル		14

回答地域と回答数

北海道:7 青森県:1 岩手県:1 宮城県:1 福島県:2 山形県:1  
 栃木県:1 茨城県:1 千葉県:1 埼玉県:1 神奈川県:2 群馬県:4  
 新潟県:1 富山県:1 石川県:1 山梨県:1 長野県:3  
 静岡県:1 愛媛県:1  
 三重県:2 滋賀県:1 奈良県:2 和歌山県:2 京都府:1 兵庫県:1  
 広島県:2 山口県:16 香川県:13 高知県:2  
 福岡県:1 佐賀県:1 長崎県:5 大分県:1 熊本県:1 鹿児島県:1 沖縄県:1  
 不明:1

考察

全体からみるとインバウンド受入に関しては積極的に受け入れる(もしくは既に受け入れている)傾向にある。既にインバウンド受入を行っている地域では、アジア圏、欧米圏からの訪日客が多く、また来訪を期待する地域も同様である。外国人観光客に人気のコンテンツに対し、受入側が希望する効果を発揮できるコンテンツは合致していることが分かった。

しかしながら、インバウンド受入に対する準備、対応に地域ごとで格差があり、遅れている地域に関しては、どのように対応しているのか、どうやって受入体制を整えればいいのか分らず、積極的な対応ができない地域も多い。また、DMOの概念が浸透しておらず、観光協会などDMOを担える組織が存在するにも関わらず、地域でのまとまった連携が取れていない実情が浮かびあがった。その問題点としては、人材不足、資金不足が多く、特に言語・通訳に関する人材、サポート体制の不安が大きい。

## ★現地調査

インバウンド グリーン・ツーリズムの受入にとって、重要な示唆を与える先進的な事例を調査、分析をおこなった。

### 調査地域

1. 島根県玉造温泉、一般社団法人 松江観光協会玉造温泉支部
2. 岐阜県飛騨古川、株式会社 美ら地球
3. 福岡県久留米市、NPO法人 久留米ブランド研究会
4. 長野県飯山市、一般社団法人 信州いいやま観光局
5. 和歌山県紀伊田辺市、一般社団法人 熊野ツーリズムビューロー

調査の内容は、農山村地域の資源を活かし地域に必要な価値を生み出すための機能をにやうDMO機能についての調査を核とし、具体的には3つの機能を軸に置いた。

- ① 価値を上乗せする経営機能（地域に必要な価値を生みだすためのマネジメント機能）
- ② 集客マーケティング機能（農山漁村の魅力を集客につなげるマーケティングとブランディング機能。魅力あるコンテンツなど、情報発信と集客対応の体制づくり）
- ③ コーディネート機能（GTのニーズに応える受入体制（行ってみたい人たちを受け入れる窓口整備））

調査の内容から最後に考察をおこない、最終章の今後のGTインバウンド体制整備に必要な要件において分析検討をおこなった。

i) 玉造温泉 (2015.6.17 訪問)

=====

一般社団法人 松江観光協会玉造温泉支部

事務局長 周藤 実 氏、事務局 角幸 治 氏

=====

DMOの核となる3つの機能を軸に、プロセスを加えまとめた。

①価値を上乘せする経営機能・②集客マーケティング機能・③コーディネート機能

①地域に必要な「価値を上乘せする経営機能」の視点から

**A：明確な事業主体が事業を実施する体制をつくる**

◆地域の関係者が主体的にプロジェクト会議（協議会）を立ち上げた！

平成18年にプロジェクト会議を発足し、観光協会が独立（行政の出向職員を廃し、一般の人材を登用）した。現在は松江観光協会玉造温泉支部が、事業主体として、様々な事業のコーディネートをしている。これに加え、まちづくり会社（1人当たり百万円の出資金）を町の有志で立ち上げ、化粧品販売などの事業に取り組んでいる。DMO機能を三つの事業体でうまく役割分担をしながら実装できている。

◆プロセス

・平成9年の状況

お客様の入込数がジリ貧傾向となっていた。町を見ると昼も夜も誰も歩いていない。

宿泊者数は、年間50万泊でホテルの倒産も現実となった。

行政体制は玉湯町玉造で、人口6,000人の独立した町。これは明治38年より続き、お湯に依存した町の暮らし、行政であり、封建的で旦那衆が中心の町の運営であった。

地域の状況は、周辺農家がサラリーマン化し、同時に宿泊施設内の仕事の多くも外注化傾向が進み、地域の人々の現金収入が減り、観光業者と地域住民の間の溝が広がっていた。

社会的な傾向も変化し、それまで約8割が団体客だった時代から個人客にシフトし、旅の傾向も大きく変わっていた。この危機感からプロジェクト会議が平成18年に立ち上がった。

⇨ここで観光協会事務局長が立てた仮説：

「街そのものが魅力を持たないと人が来ない＝玉造の街をどうしていくか？」すなわち、街づくり「住民も一緒になって、住んでいる街に誇りを持って、魅力をつくりあげていく」ことが重要と認識、行動に移した。しかし、観光業者は人が来ればうれしいが、周辺の住民には人が増えても関係ないという現実がある。自治会関係者が入って1年半に渡って議論、意識の共有を図った。当時の課題は、団体客の減少、閉店していく地域の商店や宿、誰も歩かない街だった。

その中での課題は、観光関係者はハード整備をすれば人が来るという勘違い。そこで、街づくりのコンセプト＝地元の人も参画して（観光業者と住民が一緒になって）、街を誇りに思える（みんなが納得できる）コンセプトが必要と考え作成した。

⇒ ただし、「コンセプト」という言葉は一般的には理解しづらく、ここでは「街づくりのキャッチフレーズ」という言葉を使用した。

⇒ 実際のコンセプトづくりは難航した。事務局で用意した案に対して、「テーマパークを誘致しろ」や「大正ロマンの街づくり」など流行を外から取り入れる従来型の温泉地づくりをしてほしいという声

が多かった。しかし、協議会（議決機関）で観光協会の事務局長が責任を取るからやらせてほしいと、反対を押し切った。

⇒ ここではコンセプトを作成すると同時に、具体的に「来訪者がゆったりと歩いていただく街づくり」を進めた。具体的には「一方通行と歩行者専用道の設置である」。  
（街を誰も歩いていない現状と宿が客を抱え込んでいることを打破するため）

#### ◆価値の上乗せとしての実績

- 平成 18 年、85 万人の入込客数が平成 25 年には 127 万人になった。集客効果、経済効果が確実にあがった。また、福祉施設などの仕事づくりなどにも寄与している。  
結果的に 30～40 代の人口が増え、子供が増加、小学校の教室が不足、新築で拡充することが決まった。
- 考え方は「温泉街全体が店である」。それまで、50 万人来ようが 100 万人来ようが良く知らないと言っていた住民がボランティアでゴミ拾いに参加するようになった。川など含め、少しでもキレイにしておこうという景観価値への意識が生まれた。
- コンセプトに沿ってつくりこむ中で、直接的な経済効果に加え、例えば美肌ラーメンなど地域の事業者が便乗商品で売り上げが増加している。加えて「叶い石」などのグッズを福祉施設に委託するなど、福祉の充実や雇用効果もあがっている。

#### ◆コンセプトづくり

1. 古代からの歴史や文化、自然を活かす街づくりを事業化。
2. 現代において触れられるもの（温泉・神社等）とつなげ、実感できるようにする。
3. 住民が参画できる仕掛けをつくる。  
これにより、地域の歴史が実感でき、さらには、地域住民が関わり地域の生活の一部として使われる状態になっている。
4. ここでポイントとなるのは、地元の住民が納得のいく、共感を得られるコンセプトでないと意味が無いと考え、つくりあげた点が重要である（出雲風土記から紡いだ）。

#### ◆まず取り組んだのは情報発信

コンセプトとビジョンを掲げたら、まずはそのイメージを地域内外に発信。そのイメージを地域が追いかけて、努力し、理想像に近づいていく状況にした。

⇒ コンセプトは「美肌・姫神の湯」として、これが「行ってみたい」を形づくる鍵として情報発信を行った。そして、同時に「来てみたら良かった」を体感していただくための仕掛けを町の中につくり込んでいった。

⇒ お客さまも若い女性に焦点を絞り、まず女性に認めてもらう温泉地を目指した。これは、グループ旅行などの決定権は女性が握っており、あえて姫神＝女性として打ち出した。今では、観光パンフレットも 20～30 歳代の女性に目がけ、写真の一枚も使われない可愛いイラストと文章だけのものになっている。

⇒ 美肌の湯を確かめるため泉質を調査し、その効果が高いことが確かめられたことを活かし、街づくり会社が化粧品をつくり販売、その商品が集客の販促ツールとして機能している。加えて、全国規模の化粧品会社に温泉水を供給し商品化を支援しているが、その条件として「玉造温泉のお湯を原料に作っている」ことを全国規模でプロモーションすることとした。



◆「歩きやすい町づくり」の方針ができればブレないこと！

- ・客がいなくても交通規制
- ・「歩きやすい町」にはどんなソフト事業を展開したらよいかをプロジェクト会議で議論し、使い方に合わせたハード整備を行った。住民アンケートを行って意見を集めた。  
ここでは、とても高いハードルを越えることを目指した。すなわち、すれ違いができず、観光客も歩くことが危ない状況であった生活道路を、一方通行+歩道の整備をすることについて時間をかけ住民に説明。理解を得、実現させた。（最初は、ほぼ100%反対であった）

◆玉造りの「街づくり」事業化に向けての仕組み

1. 玉造温泉活性化プロジェクト会議（自治会・旅館・飲食店・行政など）が意思決定機関  
その①ソフトについての議論をする委員会  
その②ハード事業について議論する委員会（石畳にするなど）⇔両者を擦り合わせ
2. 松江観光協会玉造温泉支部⇔民営化
3. 玉造温泉街づくり会社（まちデコ株式会社）を住民有志で立ち上げ（一人100万円の出資）

⇒この三組織体が、観光地域づくりを有機的につながりながら行なっている。

例えば『まちデコ』が作り、販売する玉造温泉の温泉水の化粧品は、観光協会が進める玉造温泉のプロモーションの一環である。（すでに売上も数億円）

これは、DMO機能として必要なマーケティングを観光協会と販売会社が連動して事業をマネジメントしているから可能となっている。

**B：外への社会的魅力発信機能（CSAやCSRなど社会的課題解決への共感）**

◆公式パンフレットとフリーペーパーに絞る

公式パンフは玉造温泉に来てもらうことを第一の目的に作成。地域に来たら季刊のフリーペーパーで時事ネタを提供し、個別のお店やイベントに足を運んでもらう。

紙媒体を2種類に絞り、チラシの乱立を防ぐことで、地域のブランドイメージを総合的に高めている。また、フリーペーパー（年4回）は地域内全戸に配布し、地域住民が自分たちの街に誇りを持つことを促す情報提供を心がけている。

◆「街全体がお店！」の感覚 ～ 地域の人が自発的に環境整備をしている。

地域の方が(住人と事業者)河原の草刈りをしている。また『まちデコ』のスタッフがゴミ拾いをしながら出勤したり、休憩時間に町を歩いて異常が無いかなどをチェックしている。

**C：地域DNAに沿った基軸となるキラーコンテンツメニュー造成**

◆「美肌・姫神の湯 玉造温泉」のコンセプトに合わせて個々の団体が有機的に動く！

最初は、神社や寺、お湯の噴出口などをコンセプトに合わせ、楽しんでいただくようにつくり込んでいった（観光協会が中心になって）。例えば、年間数百人しか入込のなかった神社に「願い石」、「叶い石」というコンセプトに沿った仕掛けをすることによって、年間25万にもの観光客を集めるキラーコンテンツが誕生した。

「姫神ガールズ」「ビューティーアドバイザー」「美肌料理」など、各温泉宿で「美肌・姫神の湯」のコンセプトにあわせて事業を展開している。「カタチ、キラキラシイ」（出雲風土記）を徹底的に事業化することに成功した。すなわち、古代からの「タマツクリ」という歴史を活かした街づくりの事業化の成功である。

◆地元の人が参画しやすいテーマをトコトン検討。7つの自治会を束ねた。

プロジェクト会議を発足。地元の人が参画しやすいテーマ1年かけて検討。「歩きやすい街」に決定。歩行者優先にし、まだ誰も歩いていないのに交通整理から開始。また、旅館が抱え込んでいるお客を歩かせるために湯巡りチケットやホテル観察などを企画。

◆45日間連続開催！河原を拠点にした夏祭りの実施。

第一部は地元の出演者が自らの活動の発表の場として。第二部は地域の郷土芸能を披露。地域住民のニーズと旅行者のニーズをマッチングさせたイベントが盛況。単発のイベントは、労多くして成果が少ないことの反省から始まった。

◆「おすそわけ茶屋」～玉造流ボランティア

「ちょっとお茶でも飲んでいかんかね？」をコンセプトに、歴史的建造物を活用し、維持管理しながら無料休憩所を運営している。年間2万人が利用し、ボランティアが対応している。ボランティアは有償。年間予算は220万円。現在30名が在籍でシフトを組んでいる。ボランティアになりたい希望者が増えている。この運営経費は、下記のテイクアウトボトルの収益でまかなわれている。

◆旅行者の行動を観察し、ニーズを満たすサービスを提供

温泉街に複数箇所ある無料販売所「おやしる本舗」で、温泉テイクアウトボトル（200円）、恋叶いのえさ（100円）などを販売。年間1,300万円の売り上げ。事務局長が旅行者の行動を観察し、化粧品成分の入った温泉を持ち帰るところ、川のコイにエサをあげている様子を見て、サービスを提供した。

◆古来の風習を分かりやすく表現！

「願い石」や「叶い石」とネーミングし、それらを奉る参拝作法を提示。旅行者が購入し、参拝を体験してもらう仕掛けを作った。購入するだけでなく、それを使って参拝を体験してもらう点が重要。この地域が提供しているのはモノではなく「体験」である。

⇒ 地元の人も忘れていた「願い石」。そこに価値を生みだした。

## ② 外国人集客を図るための「集客マーケティング機能」

◆外国人の集客には、まだ本格的には取り組んでいない。

平成26年は年間5,000人。平成27年は1月～6月で5,000人であり、増加傾向である。

台湾・中国・韓国が主。海外メディアによる取材も増えている。

しかし、事務局長曰く日本人でも外国人でも同じ。すなわち、コンセプトに沿った地域の魅力づくりと受入が、そのままインバウンド観光にも通用するという確信を持っている。

## ③ 受入とツアー実施をスムーズにする、「コーディネート運営機能」

## ◆コーディネート運営における役割の明確化

事務局長周藤実氏が、関係団体との合意形成を行い、事務局員の角幸治氏が計画を実行する役割分担ができています。また、角氏は街づくり会社の社長も兼ねています。

周藤事務局長は、コンセプトを掲げ、それを引っ張っていく旗振り役を担っていた。周りが弱気になり諦めかけても、軸をぶらさずコンセプトを守り続けるように関係者に言い続けた。角氏は、そのコンセプトを守り、ビジョンを実現させるための方策を、ひとつひとつ具現化していった。

**考察：**観光を基軸とした地域づくりが必要という認識を、地域住民も含め認識できたことが明確な観光地域づくりにつながった。

「コンセプト」に基づく観光地域づくりの事業化を推進したことによって、向かうべき事業の方向性が関係者で共有でき、地域が一丸となって魅力を発揮することができた。

三者（プロジェクト協議会、観光協会、街づくり会社）の組織を立ち上げることと並行し、観光地域づくりの意味や意義、手法などについて学び、理解共有し、事業が推進されたことが重要である。すなわち、観光地域づくりのプロセスを共有しながらDMO機能が形成された。

（\*役割分担といっても、より細やかな役割分担と、その役割が全うされているかのチェック機能があるはず。それを詳しくインタビューしたい。マネジメントとして意識されているかもしれないし、偶然うまくいっているかもしれない）

\*玉造温泉は、苦悩の時代から、これまでに至るプロセスが興味深い。諦めなかった事務局長の姿勢、どうしてそこまでコンセプトとビジョンを信じきれたのか、それを後押しした人物や出来事は無かったかを詳しく聞く事で、現在、他の地域で苦勞している人、諦めてしまいそうな人に対して、「〇〇な出来事があれば状況は変わるかもしれない」「〇〇な出来事により、次の展開が生まれるかもしれない」というアドバイスになる。

ii) 美ら地球 (2015.7.22 訪問)

株式会社 <sup>ちゅ</sup>美ら地球 <sup>ぼし</sup> 取締役 山田慈芳氏

DMOの核となる3つの機能を軸にまとめた。

①価値を上乗せする経営機能・②集客マーケティング機能・③コーディネート機能

①地域に必要な「価値を上乗せする経営機能」

**A: 明確な事業主体が事業を実施する体制をつくる**

◆有名な観光地、飛騨高山からJRで三つ目の飛騨古川というひなびた町での事業。

すなわち、観光地として人が多く訪れる訳でもない場所での成功である。しかし、この町は2町2村が合併し飛騨市となる10年前以前から、積極的に街づくりに取り組んできた歴史を持っている。

◆価値の上乗せとしての実績

●年間2,000名弱の「里山サイクリング」ツアーへの集客。そのうち6割が外国人。一人当たり平均単価7,000円ほど、売上千数百万円が事業運営の核となっている。

尚、この企業が提供するツアーは世界的な旅行口コミサイトで、4年連続エクセレンス賞を受賞した。スタッフは10人で、1人を除き移住者である。

●「里山の暮らしをガイドする」という集客コンセプトで新しい市場を開拓し、地域の資源をマネジメントしながら事業運営。そして、経済雇用効果、地域への経済波及効果、地域の人たちが外国人と交流する効果を生みだしている。

●地域資源マネジメントとは3つの要素のバランスを取る仕組みを作ることと認識

3つの要素とは「地域環境の質」「地域住民の生活の質」「訪問者の満足」であり、この3つの要素のバランスを取るメカニズムを創出することを事業コンセプトとして打ち出している。

⇒例えば、地域の自転車屋が最新の世界の自転車の品ぞろえができるほどの魅力ある店になっている。それは、『美ら地球』への自転車納品100台、そしてそのメンテナンスがこの店の売り上げとなり経営を支えている。このような地域への波及効果がさまざまな場面で意識され実行されている。

また、GTとしての地域への効果も高く、例えば農家の直売所での新鮮な野菜や加工品の購入などはツアーの定番となっている。また、サイクリングのコースにある「味噌、せんべい」を販売する老舗では「休息中にせんべいを食べる」が組み込まれているが、参加者は終了後せんべいを袋いっぱい買うなど経済効果が日常的にあがっている。また、ランチなども地域の食材を活かしたお弁当屋さんに発注している。

そして、町内のホテルや宿なども斡旋。夜の食事もお勧めの「居酒屋」などに事前に協力を依頼（外国人を受け入れてくださいと根回し）し、送客している。

◆ツーリズムビジネスのバリューチェーンで事業を整理

『美ら地球』では、①地域資源調査 → ②サービス開発 → ③マーケティング → ④サービス提供のバリューチェーンで事業を整理している。重要な点は地域資源調査が地域資源マネジメントに還元される点であり、調査活動そのものが地域住民や地域外への啓発活動となっている。具体的には古民家調査、

地域事業者との連携、日常生活におけるコミュニケーション、勉強会等。

これは、具体的な地域内の空き家などの調査から、その利活用について「コンテンツ開発」「マーケティング」を『美ら地球』、地元行政、地元事業者が一緒に行ない、結果的に「里山オフィス」そして「シェアハウス」として事業が行なわれている。里山オフィスでは地元の工務店に空き家を貸し出し（行政の仲介）、実際の事業として民間企業がそれを借りて営業している。尚、この事業化における期間は2年間。その後『美ら地球』では、「里山オフィス」をHPにおいて「ロングステイ」というコンテンツとしてマーケティングしている。

◆モニター自転車3台から始めた事業が3年目あたりから軌道に乗った。

事業スタートにおいては、岐阜県が公募した「ふるさと雇用事業」の地域活性化案件に応募。「文化調査とサイクリング事業」を提案し、採択されたことがきっかけとなっている。すなわち、2年間の事業実施の中で「自転車をリースで購入利用」できたことが、この事業を立ち上げる大きな支援となった。また、それまでに県の「飛騨地方の自転車活用促進事業」において、自転車をレンタルし、アンケートを採ることを補助事業として受託実施したことも、県の公募案件の応募につながっている。このようなバックアップもあり、ゼロから始めた事業が2年間で形が見え始め、3年目には少しずつ軌道に乗り始めた。それは、地域との良き関係性が構築できたという実感から「事業は軌道に乗っている」と認識した。（現状、地域の人たちの約半数がこの事業を認識していると推定されている）また、この地域との良い関係をつくる上で重要だったことは、①60歳代後半の元役場OBの方を顧問として地域とのつなげ役として置いていること。②地域の関係者の方々に年に一度お礼にうかがっていること。③メディアに積極的に出て、評価されることである。（メディア評価が地元住民の認識・評価につながる）

この事業がスムーズにいった最初のポイントは、岐阜県からの委託事業をとり、サイクリングサービスが立ち上げられたこと。⇨収益事業としてハードルの高い着地型観光事業を軌道に乗せるためには、何らかの公益的なサポートが必要という指摘でもある。

また、この関係から県の観光行政とは良い関係性が続いており、プロモーション目的で一緒に海外へも出かけている。

## **B：外への社会的魅力発信機能（CSAやCSRなど社会的課題解決への共感）**

◆古民家調査（1,300軒）の結果を活用してツアーを実施

県からの委託事業の調査結果から見えてきた課題を解決するための事業を展開している。

行政としても「調べただけ」ではなく、課題解決に向けた具体的行動を起こしているので、支援し易いはずである。（←実際のところはどうか行政ヒアリング必要）

例えば、種倉集落と言う典型的な SATOYAMA の風景の中にある市が整備した古民家を一軒宿として指定管理者として経営している。ここでは、集落を散策するなど、普通の里山の暮らしが提供されている。また、工務店と組んで古民家をレンタルでミーティングなどに利用できるような施設として活用を図っている。

◆「民家のお手入れお助け隊」ボランティアツアーを実施

年1~2回であるが、民家の手入れお助け隊を実施している。これは、上記の工務店との取組にもつながっている。

◆メディアに取り上げられることが地元の人たちにとって認識が深まり良い効果を上げている。（中学生がサイクリングする外国人に手を振ったりしている）



◆「飛驒人に飛驒を学ぶ」地元学プログラムを実施  
地域内広報に効果的、支援者づくりになる。

### C：地域DNAに沿った基軸となるキラーコンテンツメニュー造成

◆「暮らしを旅するガイドツアー」～SATOYAMA Cycling～

美ら地球では、「里山のありのままの暮らし」を欧米系旅行者に対して分かりやすく表現するためサイクリングを選択した。

◆外国人向けガイドの質を高める努力

外国人向けのツアーであるので、当然であるがガイドは英語ができる人を採用している。10名のスタッフ全員が英語を話せ、その内6名のツアーガイド・コーディネーターはサイクリングでの説明等すべて英語対応である。日常業務として、電話でのツアー受付など英語ができないと業務ができない組織である。

◆人気のコンテンツ

外国人に人気のコンテンツは水田（ライスフィールド）を自転車で走り、米について学ぶこと。山田氏によると、里山の水田を走り休息時に米についてのガイドが人気になっているようだ。例えば、「日本の米には、食用米、もち米、酒米の三種類がある」ことを伝えるだけでも喜んでもらえるようだ。すなわち、里山のありのままの暮らしが人気なのだ。（サイクリングガイドが、事前に用意したパネルなどを利用して説明する。）

これは、「ガイドがいたから楽しめた」という声や、豆の乾燥風景などの農村景観や日本のありのままの暮らしやライフスタイルを体験することができたことこそ、「日本を旅するハイライトとなった」という声が外国人から多く出ていることから評価できる。

◆自分自身がマーケット

山田氏は飛驒古川出身ではない。自らが海外を旅した経験をもとに「自分だったらこんなツアーに参加したい」を具体化した。本人は西欧人ではないが、自分を地域外からの旅行者と捉え、自分自身をペルソナとして、そのニーズを深め、それに対応するサービスを考案した。（ペルソナ：人物像、ターゲットをより深掘り、人物の属性を明確にあぶりだし、人物像のニーズに合わせたマーケティング手法をペルソナマーケティングと言う）

◆その日限定。地域（飛驒エリア）の神社のお祭りを紹介

まだ戦略的に商品化はしていないが、個々の神社のお祭りを旅行者に紹介している。この背景には、「山の小京都」というイメージを白川郷などのカントリーサイドの良きイメージに重ねて販売していこうという販売戦略がある。また、「アート&カルチャー」の旅として「Discover Sake」というコンテンツも提供している。これは、飛驒の酒文化として、一升瓶を風呂敷で二本束ね神様に捧げる文化を教え、試飲する旅である。

## ②外国人集客を図るための「集客マーケティング機能」

### ◆ICT (Information and Communication Technology)の活用

トリップアドバイザー 年間 360 件のコメント。(現在 450 件)

HPは、セールストークではなく、ドキュメンタリー風を読み込める内容で、Special Interest Group 向けに発信。→マーケットを絞って発信。

また、終了後参加者には必ず写真を送ることも重要な対応として行なっている。

### ◆地域のブランド化

飛騨古川は、NHK連続ドラマ「さくら」で有名に。景観を守る町に。最近になっても新たに町家ができるのは珍しいと言われている。2町2村が10年前に合併し、合併前の古川町では観光協会が主催して「景観賞」を個人の家に出していた。景観への意識が高かった。また、高山市に海外戦略室があり、高山市のブランド化に力を入れている。外国語のパンフレットも充実している。

### ◆新しい市場の創出 「SATOYAMAをサイクリングしよう」

飛騨古川のDNAを自転車で巡る。そこに「自然な交流」を発生させる企画の深さとガイドの技がある。意外なことだが、外国人に人気のコンテンツは田んぼと米などの農村の普通の暮らしである。日本には米にも色々ある、豆は干して利用するなどの、普通の暮らしの学びに大きな価値を見いだす外国人。

## ③ 受入とツアー実施をスムーズにする「コーディネート運営機能」

### ◆行政の委託で古民家調査を実施

行政のお墨付き(受託事業)で、地域を隅々まで歩き、調査をし、地域の人と知り合うきっかけを得た。

### ◆自らが地域に暮らしている

昼食のお弁当を地域の宿や食堂に依頼するも、安価なプラスチックに包まれて納品されるのを、自分たちで竹皮などにおにぎりを包み直すなどの価値を生み出す努力を、地域の実状に合わせておこなっている。

### ◆評価視点：山田氏

「地域住民が紹介したい・やりたい・必要としていること」を旅行者のニーズに合わせた形で提案できる点。「地域の想いを発見する力」と「お客様の理解」とそれらを調整し、具体的な行程表に落とす力。それを理解して現場で「ちょうど良い距離感」で運営するガイドの力。

**考察：**「里山の暮らしをガイドする」里山サイクリングというコンセプトに凝縮、地域の魅力を編集しマネジメント、マーケティングがシンプルに行なわれ成果をあげている。また、様々な波及効果も意識してマネジメントされ、地域の方々と上手く協働しながら事業が成果を上げている。飛騨古川にある地域資源の調査から、価値をつくりあげるバリューチェーンが構築されており、地域の資源を価値化するDMO機能の中心に据えられている。集客のペルソナは、自分であった。外国人をターゲットに考えた時、自分たちが外国を旅するように、よそものの自分がこの町では外国人と考え、商品を開発した。結果的に、「普通の日本の里山の暮らし」が外国人にとってはキラーコンテンツとなっている。そこを、地域の人たちにも共有してもらいながらツアー商品として価値を生み出すマネジメントとマーケティングが実装化されている。

iii) 久留米まち旅

=====

## NPO法人久留米ブランド研究会

事務局濱砂ミサ子氏、デザイナー高山美佳氏

=====

DMOの核となる3つの機能を軸にまとめた。

①価値を上乗せする経営機能・②集客マーケティング機能・③コーディネート機能

### ①地域に必要な「価値を上乗せする経営機能」

#### A: 明確な事業主体が事業を実施する体制をつくる

◆平成18年～19年 久留米市の外郭団体としてコンベンションセンターが発足。

22名の構成員で観光戦略会議が立ち上がった。JTBがコンサルとして入り、ワークショップを繰り返して、着地型観光を開発する目的で関係者が集められた。この会議の目的は、久留米に新しく新幹線の駅ができるため、その受入コンテンツをつくることであった。

⇨しかし、会議に参加した人たちの思いは、「着地型観光って何？ そんなんでお客様来るの？ そもそもお金とれるの？」という疑問だらけであった。

◆事業主体は、NPO法人久留米ブランド研究会

市⇨コンベンション（もともとは実行委員会8人のボランティア）⇨2012年よりNPO法人へ  
着地型観光の「まち旅」は、実行委員会に加え事務局、実際の運営はボランティア（百数十名の実践者）という体制で実施。これが3年後に市のハンドリング（すべて人選）で民間NPOに移管した。⇨市は手放したかったと言う（事業主体にはなりたくない行政の現実）。

NPO理事長は、当初まち旅に批判的な人だったが、当事者になって変化。現在でも、市から人件費（約600万円）とパンフレット費用（約300万円）が補助金として委託されている。（理事長が市を説得し、補助金の継続を決めた）＝経営を支える資金は補助金である。

他に収益は、ツアー受付手数料と視察受入費用、および特産品開発販売などである。昨年度の事業費合計は、1,260万円となっている。

#### ◆価値の上乗せとしての実績

事業成果は、約2カ月のツアー催行時に約1,500～600人が久留米を訪れ（久留米市内参加者6割、その他4割である）、売り上げ（参加費合計）も500万円ほどになっている。2014年度のツアー事業の成果として、催行率106%、1,751名が参加した。

大変人気になっていて、電話をかけても参加するのが難しいほどである。（ツアーによっては、キャンセル待ち150名など）

●尚、2015年秋実施予定のツアーを100%催行率として計算すると、1,500名ほどの集客予定で、売り

上げは 320 万円ほどである。加えて、年間を通してのツアーも実施されていて、そのツアーの集客予定が大雑把に計算すると、1,300 名ほどの集客数、売上が 300~350 万円ほどになる。合わせても 2,800 名、650 万円の売り上げ。(事務局手数料収入はわずか 50~60 万円) ⇨ ツアーの受付は、事業実施者と事務局の受付(有料)の二本立て。受付費用 100 円・当日対応費用 100 円・保険加入必須で 200 円。ツアーの参加費用の中に組み込まれている

⇒ 第一回のツアーの結果に対して、久留米市議会から 1,000 名ほどの参加ツアーに対して、1,000 万円ほどの補助を出したことから、「一人当たり 1 万円もの贅沢なツアー」という批判があがった。

● 議会からの批判に対して、30 万人都市久留米の美しい歴史や文化、風景などの見直しツールとして、評価の動きが出た。(議員の奥さまがツアーに参加し、高い評価をしたという)

また、久留米は全く観光地でもないところ(産業の盛んな地域)そんな地域で観光課が始めた事業から、地域内のありとあらゆるジャンルの産業(企業:株式会社ブリジストン、株式会社ムーンスターなど、お寺、商店街、農家、その他)が「まち旅」に協力し、ツアーコンテンツになったことが大きな評価になっている。

● 行政からの視点から見ると、観光、商工、広報、企画、農政、教育・・・すべてが関係する事業になっており、2012 年から全課長の連携会議が開催され、事業についての連携が図られている。(2011 年までは観光課の単独事業)

◆ 小さな売上でしかないこの事業の重要な評価価値

**評価 1.** は、「久留米のファンづくり」である。参加した方々が再訪し、自らが宣伝隊として活動してくれている。関係者の人たちは、参加者が自分たちで PR してくれるほどファンになってもらえるようにおもてなしをしていると言う。「失望されると気持ちが離れるのが早いので、ツアーの電話受付の時から緊張して気をつかっている」と事務局。また、書いていただくアンケートの内容にも丁寧に対応している。「毎回ハラハラ、ドキドキ、スタートから気合を入れて対応している」参加者が楽しかったとツアーが終わり、楽しかったと帰っていただくことに気を入れている。一回の「まち旅」のプログラムは、約 80 本。「なんちゃって」のような質の低いプログラム提供は、二度と取り上げることはない。事務局では内容、値段など、すべてにわたってチェックし指導を行なっている。

⇨ 実際に、久留米のファンが増えブログなどで発信してくれる情報価値

**評価 2.** 地元の人にはあたりまえのことが参加者には「宝」であるという「価値の学び」効果が大きい。参加者への「体験の教え」と、参加者との「交流」によって受入側が直に体感し「学ぶ」、それまで宝と思っていなかったものやことに価値を見いだす受入側の効果が大きい。

⇒ 地元にあるものの価値に地元住民が気づく学びの価値

**評価 3.** ツアーの中から新しい人気商品が生まれている、酒蔵ツアーで出された食前酒(ユズリキュール)が参加者から高い評価を得、それを商品化することによって三越に並ぶほどのヒット商品となった。柿狩りツアーを実施した農家は、柿のツアーにコンニャク作りを加えて観光柿狩りを商品化し、人気となっている。また、看板を作ったり、当日のスケジュール表をわかり易く書き配るなど、受入側も様々

な工夫をしながら「リアルなテストマーケティングの機会」が提供されている。その中でも、ムーンスターのマイシューズづくりツアーで生み出された「シューズライクポタリー」というシリーズは、大人気商品となり海外にも輸出されるほどである。

⇒ テストマーケティングの機会がつけられた

#### ◆事業体制の形成と地域住民の内発的なコンテンツ形成プロセス

1. 行政が主体となった新幹線の新駅に対応する着地型観光の造成が動機。
2. 住民関係者が観光戦略会議の名前で集められ、プロ（JTB）の指導によって着地型観光のコンテンツをワークショップによってつくった。⇨当初から導入されたワークショップの効果は、①街の良さに対する気づき、②合併による他の町、地域への気づきが誘発された。これは、地域住民内側の気づきと評価できる。  
初年度に、JTBから事業のアウトプットとして市民パンフレットをつくることが要請されたことも良かった。1 か月半に一度のワークショップを繰り返し、旅の提案（アイデア）を入れたパンフレットを作成した。二年目には商品化を図る。すなわち、新幹線が来る前に旅行商品をつくることが至上命題であった。実務を担う組織体として、公益財団久留米観光コンベンション国際交流協会が立ちあがった。現在のキーウーマンである濱砂さんは、二年目から事務局に入った。
3. ツアープログラムを編集し、パンフレットを作り、ツアーをテスト的に実施。60%の催行率と参加者の評価も高く関係者の自信となった。⇨第一回の名称は、「久留米ほとめきまち旅博覧会」2008年10月31日～11月30日で実施。
4. 「まち旅」という「観光地域づくり」のコンセプトに集約し、ワークショップ形式でツアーを造成。  
⇨第二回から呼称を「まち旅」に統一、2009年10月11日～11月30日で実施。  
この時、まち旅の呼称統一とパンフレットの内容には十人中九人が反対したが、JTBの賛成とコンベンションの常務が賛成し「まち旅」事業が実施された。（反対意見も多い中、トップの判断、責任で進める事ができた。）
5. 販売促進ツールとして質の高いパンフレットを作成し（「行ってみたい、参加したい」をつくることの実現）ツアー参加者を募集した。⇨第三回の「まち旅」から、これまでの旅の商品造成という考え方から「観光まちづくり」にシフトした。同時に「まち旅」の商標権を取得した。
6. 事務局の強力なマネジメント、コーディネートによってツアーの成功と繰り返し（「行ってみたい良かった」をつくりこむ）  
⇒ これは、久留米のファンづくり、外側の気づき拡大と評価できる。
7. 事業の成功体験の繰り返しと、PDCAサイクル。

この1～7のプロセスが、うまく機能し成果を上げている



## B：外への社会的魅力発信機能（CSAやCSRなど社会的課題解決への共感）

◆まず取り組んだのは情報発信：当初からパンフレットとHPで告知を行なった。

内発的に地域資源を掘り起こし、ツアーを造成した。これは、埋もれていた価値への気づきである。そしてそれを基にパンフレットに作成。このパンフレットは、集客ツールでもあるが、同時に街の良さを住民が気づくツールともなっている。

◆ここでの価値評価は、「シティーセールスツール」として議会や市長が注目し、価値を認識していること。多くの市民や周辺住民が「まち旅」を知っていると言い、久留米の認知度と高感度アップに寄与している。

●しかし、事業の始まった段階では行政の公益の壁が常につきまとった。そこを変えていくのが大きな作業であった。（当初は、パンフレットに住所・電話は入れるな、人や場所が特定できる写真は使うな…。それに対して、市民の企画者を大切にし、意見を吸い上げ、ツアーを作って行ったことにより、行政や実施者が変化していった。観光ズレしていない市民が中心になったことにより、まち旅のファンが増えると同時に久留米のファンが増えていった。）

## C：地域DNAに沿った基軸となるキラーコンテンツメニュー造成

◆ツアーコンテンツの作り方

130名の市民関係者が春に集まって昨年度の反省会を実施する。（ツアーの実施関係者）ここで、会議に来ない人のツアーは採用されない。自発的に来る人が中心となってプログラムは開発される。毎回80本のツアーの内、約20本は新しいものに組み替えられる。

6月に企画会議が始まり、8月にツアーの内容がパンフレットになり、お披露目会をおこなう。10～11月に「まち旅」本番となる。そして、ツアー実施後12月に受入側の人たちが一堂に会し「一分間スピーチ」の報告会がおこなわれる。

●「まち旅」は、久留米の暮らしを手づくりでツアーにして、もてなす商品である。文字通り、久留米のDNAを「まち旅」と表現し、編集したことによって成果につながった。

●秋の「まち旅」の中から、選りすぐりのツアーが1年を通じて体験できるように仕組みが作られた。

●また、全てのツアーについて参加者のアンケートを取り、その結果を観光に反映させている。

●参加者の多くは、「パンフレットに魅かれて参加」している。このパンフレットを最初からデザイン・作成をしてきた高山氏によると、行政の仕事なので公募でパンフレットの質やコンセプトについての理解が無い印刷会社などに回されるリスクが常にあるとのことであった。

●パンフレットは、「愛の伝達ツール」これ以上でも、これ以下でもだめ、と事務局は言う。

旅行商品の代金を決めた。（お金がとれるとは思っていなかった）プログラムシートを作成し、それにそって現在でもツアーを造成している。（内容と採算のマネジメント）

## ② 外国人集客を図るための「集客マーケティング機能」

◆メディアへの露出は、HPとブログ、パンフレットの三本立てである。

●外国語での発信はまだしていない。ただでさえ電話の受付で2カ月間忙殺される状況に、外国語対応が加わったらパニックになる。あくまでも、エージェントを入れない手づくりのツアーである。しかし、実際に田主丸地区でのツアーには外国人が参加している実績も出てきている。

## ③ 受入とツアー実施をスムーズにする、「コーディネート運営機能」

◆マネジメントポイントとして、ツアーをつくる人、参加するお客様、そして行政が何を求めているかを擦り合わせツアーに反映させている。☞地域にある資源を、地域に住むやる気のある人たちがツアーとして提供する仕組みをバックアップする事務局機能がうまく働き成功している。

●個々のツアーを主催する事業者に対しては、「赤字はダメ、過剰なもてなしもだめ」と指導している。また、農家などには農繁期を外すなど、くたくたに疲れることはないように指導している。事務局は、ここでもお客様とツアーの主催者の両方の反応を常にチェックしている。

◆ツアーの受入電話対応にも人気の秘密がある。

重要なことは、二度と行かないと思われぬように電話対応を丁寧なことにすること。

多くの方々は、「内容を聞くだけ聞いて参加を考える」というお客様である。それに対して、事務局の「大丈夫ですよ」という応対の声が心を和らげ予約につながっているという。そして、参加者に内容の予備知識を与え、逆に受入側には参加する人の情報も事前に伝える。その中には、参加者に「遅刻はダメです」など、初歩的な心遣いも多くある。また、ネットで参加予約した人にも必ず電話で事前にコンタクトを取り、参加率が下がらないよう工夫を行なっている。

●ポイントは、受入のプロじゃない地域住民と始めて参加する人のコーディネートを事務局は行なっているという姿勢である。重要なのは「見守る機能」だという。事務局はツアーの実際においても「紺の久留米がすり」の法被を着用し、柔らかい対応で参加者の気持ちを和らげ、気持ちをほぐす事を心掛けています。事務局対応のシステム化を常に意識しているという。ツアーの終了時にあたっては、名残惜しい参加者にそこでアンケートを配布し、記入してもらうなどあくまでも丁寧な対応をコーディネートしていることである。

**考察：**公的機関からの補助金に支えられたDMO機能の持続・継続のためには、どのような公的価値をもたらすのかが評価の分かれ目となる。実際のツアーの経済効果は、地域に数百万円の小規模な効果でしかない。また、事務局においても手数料等での収入だけでは経営ができない仕組みとなっている。仮に、手数料等でNPOの経営を成立させるためには約10倍規模の売上が必要と思われるので、ツアーを毎月実施するなど実際には実現が困難と思われる。すなわち、地域において着地型の観光メニューをマネジメント・マーケティングする機能を持ったDMOを運営するた

めには公的な支援が必要であると、この事例からは推測される。

また、公的な機関が担う、あるいは支援するためには、すでに指摘したような公益的な価値について評価を行なう必要がある。地域にとって何が必要な価値なのかについて合意形成し、その上で事業支援を行なうことが必要となる。

着地型観光は、ブランド化のプロセスとして有効であることが推察できる。ここでは、久留米ブランド研究会が中心になって地域資源を活用したツアーによって価値が生みだされている。すなわち、DMO機能を担い、久留米の良さを認識してもらう機会（ファンづくりの機会）がつけられている。これは、日本人であれ外国人であれ、地域=久留米の良さを認識し、地域がブランド化していくプロセスとして大変有効であると思われる。