

観光を上手く利用して地域を創る

— 一般社団法人 DMO やつしろの観光地域づくり構想 —

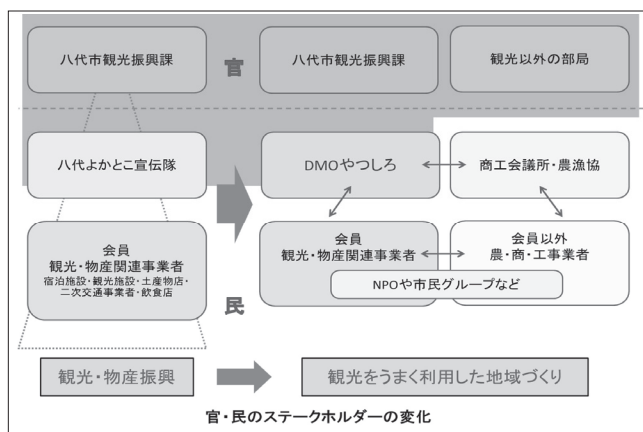
鈴木 康 夫

はじめに

DMOとはDestination Management Organizationの略で、Destinationは旅の目的地を、Managementは管理・運営を、Organizationは組織・団体をそれぞれ意味する¹⁾。八代市の「八代よかこ宣伝隊」は八代市観光協会等が改名・愛称化された組織であったが、2016年3月に「一般社団法人・DMO やつしろ」（以下、DMOやつしろと略す）として再スタートしている。

DMOやつしろは、八代市を着地型観光²⁾の目的地として位置づけ、その会員、産業界、市役所、市民等が一体になって観光地域づくりを行う行政主導による観光協会再編型のDMOである。法人化によって、これまでの業務を続ける一方、これまでできなかったさまざまな業務を行うことができるようになった。国が登録制度を開始した「日本版DMO」に2016年8月に登録が認可されたから、今後は国からの補助金・交付金等の受け皿としても組織が機能していくことが期待されている。

図1 よかこ宣伝隊から DMOやつしろへの変化イメージ図



大社 充 (2013) 『地域プラットフォームによる観光まちづくり』より引用・加筆
（「DMOやつしろ読本」2016年、P.1より転用）

1) 「八代よかこ宣伝隊」は、2014（平成16）年9月に八代観光協会、日奈久温泉観光協会、八代物産振興協会の3つを併せて組織された「八代シティプロモーションセンター」が平成18年5月に名称を変

ところで、DMO やつしろは、八代市民や地場産業に従事する人たちを広く巻き込んでどのように地域づくりを仕掛けていくのであろうか。図1でみるように、これまでは八代市観光振興課と密接な関係にあった観光協会として存在していた。これからは観光振興課だけでなく、観光以外の部局とも連携しながら、また、観光協会の会員だけでなく、商工会議所、農協、漁協、市民グループなどとも連携しながら、観光を上手く利用してまちづくり・むらづくりを進めていくことになる。

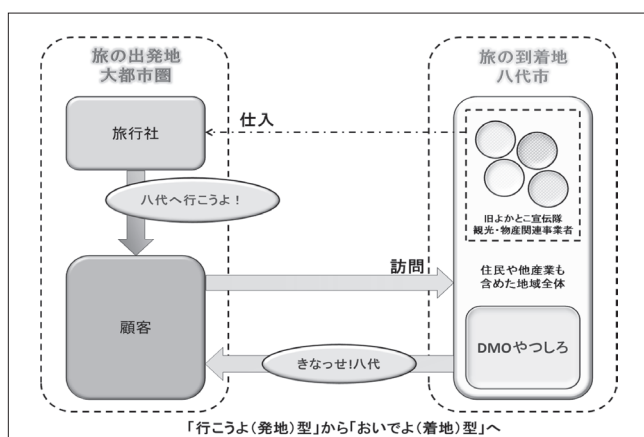
筆者は、八代市観光振興課から委員の委嘱を受けて、「八代よかこ宣伝隊」の一般社団法人化、DMOやつしろの設立、DMOやつしろの日本版DMO登録までの一連の諸業務にかかわってきた。本稿では、DMOやつしろの観光を絡めた地域づくりのビジョンを報告するとともに、理想の地域を実現するための仕組みの構築や仕掛けについて、戦略を含めて検討を試みる。

1. DM による着地型観光と観光地域づくりの展開

1) DM (ディスティネーション・マネジメント) とDMO

一般的に、観光地域づくり法人としての機能は、①マーケティング、②プロモーション（広告・宣伝等）、③マネジメントの3つがある。DMOをDestination Marketing Organizationと称するケースもあるが、DMOやつしろは、マーケティング業務を含んだマネジメント機能を広く展開する法人である。

図2 DMO やつしろによる着地型観光への移行イメージ図



大社 充 (2013)『地域プラットフォームによる観光まちづくり』より引用・加筆
 (「DMOやつしろ読本」2016年、P.3より転用)

更したものである。DMOやつしろは、行政主導の観光協会（よかこ宣伝隊）再編型組織である。なお、「八代よかこ宣伝隊」の理事長は八代市長、副理事長は八代商工会議所会頭であり、任意団体として以後約10年間にわたり、市内外において物産展の実施、観光PRなどを行ってきた。

2) 国土交通省の定義によれば、旅行・観光の目的地である各地域（＝着地）側が有する個別の観光資源

DM (Destination Management)³⁾ による着地型観光の推進においては、旅の到着地が主になって、大都市圏つまりは旅の出発地の顧客や旅行会社に商品をプロモーションする。図 2 は、DMO やつしろと地域との関係イメージ図であるが、着地型観光の受け皿組織としての DMO やつしろが、八代ならではの着地型観光商品を発信し、直接、観光客やその発地である都市圏マーケットに「きなっせ八代」と呼び掛けることが可能になる。

これまでは、観光協会やホテル・旅館などが、大都市圏の旅行会社に対して、「八代に来てください」とお願いに行くパターンで、買い手市場（旅行会社優位）のプロモーション活動であった。DMO やつしろの誕生によって、直接、旅行者である顧客に対して、「八代にきなっせ」とセールスすることが可能になった。また、従来の旅行会社からも顧客に対するセールスもできるから、多様な形で、仕入と訪問の形を新たに作り出せるようになったわけである。

加えて、観光物産関連事業者だけではなく、住民や他産業も含めた地域全体で、新たに着地型の観光商品（旅の到着地が、体験交流型の新しいツアー等）を開発・販売する仕組みを有する。その結果、DMO やつしろは旅行業という収益事業を新たに開設することになり、売り手市場（観光地が優位になる）のプロモーション活動も可能になった。

着地型観光は、欧米では主流な観光形態である。DMO という観光地域づくり組織も欧米では特別な存在ではない。その背景には、バカンス法 (ILO132 号条約) の批准があり、国民の長期連続休暇の取得が、各観光地ごとに顧客を勧誘する土壌が必然的に生まれた。ところが日本では、長期休暇はほとんどなく、滞在・保養型の観光地域の形成は見られなかった。マストゥリズムと称する団体旅行タイプの慰安旅行や修学旅行が、温泉観光地を中心にホテル・旅館の集中・集積をもたらしてきた。

それではなぜ、今、日本で着地型観光や DMO が脚光を浴びてきたのかというと、以下のような背景がある。2020 年の東京オリンピック誘致が決定してから、インバウンド（海外からの旅行者）対応として急に脚光を浴びてきた。東京にやってきた外国人観光客は、オリンピック観戦の前後に日本の地方を観光したいとするケースが、かなり多く発生するものと考えられる。そのため、日本の観光庁は、地方・郡単位・市町村単位の DMO づくりに着手し、旅の到着地側からの観光プロモーションと地域づくりにつなげようとしているわけである。

(自然、歴史、産業、街並み、文化など) に関する情報やその土地ならではの文化や産業の体験、交流など着地の人々の視点を重視して企画・立案・実施されるものをいう (北川 2008 による)。

3) ディステーション・マネジメントとは、一般的には目的地のマネジメント組織によって行われ、観光目的における観光計画の策定及びマネジメントと調整の過程を意味する。ツーリズムは地球規模で成長し続けているため、そのツーリズムの依存する資源を保護し、多様な次元で関与する利害関係者の必要と期待を管理し、価値ある観光経験を保証するために、ディステーション・マネジメントはますます重要になってきている (小槻 2014 による)。

2) DMO やつしろによる観光地域づくりマネジメント

DMO やつしろは、観光を上手く利用する地域づくり法人（観光地域づくり法人）であることはさきに述べた。法人のタイプは一般社団法人で、NPO 法人に比べて収益性の高い事業を行うことができる。

法人格のない観光協会（八代よかところ宣伝隊）では不可能だった信用取引（カード決済）、補助金・交付金事業の受け皿機能、収益事業の着手などが可能になり、地域住民や社会を巻き込んだ観光地域づくりに関する幅広い取り組みが実施できるようになった。

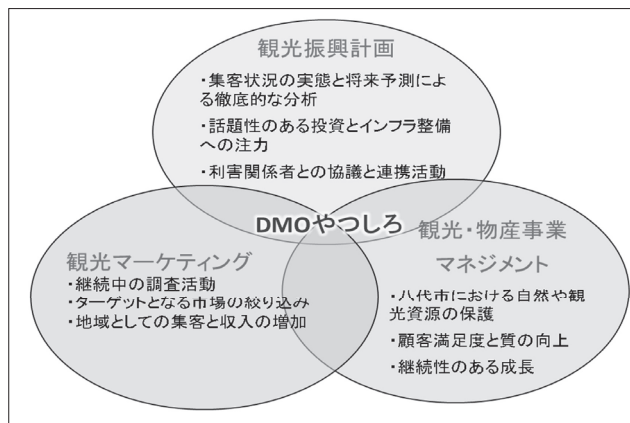
従来の八代市観光行政や八代よかところ宣伝隊は、組織的とも非組織的とも言えずマネジメント機能が弱い存在だった。また、会員である個人や企業体とともに取り組む事業体では、マネジメント機能が強いけれども、カリスマ的なリーダーのマネジメントが成功の鍵を握っていたし、非組織的な力に劣る取り組みがほとんどであった。

新法人である DMO やつしろによる地域づくりは、図 3 のような主要事業部門によって取り組まれることになる。市場調査による観光の需要やターゲットの絞り込みによって、市内の各観光地の集客力アップを目指すことができる。マーケティングに裏付けられた観光振興計画と戦略やそれを具体的に実行するアクションプログラムは、観光地としての質を高めるマネジメントの下で展開されることになる。

DMO やつしろと地域コミュニティの間で様々な着地型観光商品や物産が生まれ出されることになるが、そこでは、観光関連業者だけではなく地域の産業界をも巻き込んだ形で、新たな観光商品が世に出てくる仕組みや仕掛けが必要になる。

DMO やつしろは、一般社団法人の法人格の取得によって、さまざまな事務や事業の実施主

図 3 DMO やつしろの主要事業部門イメージ図



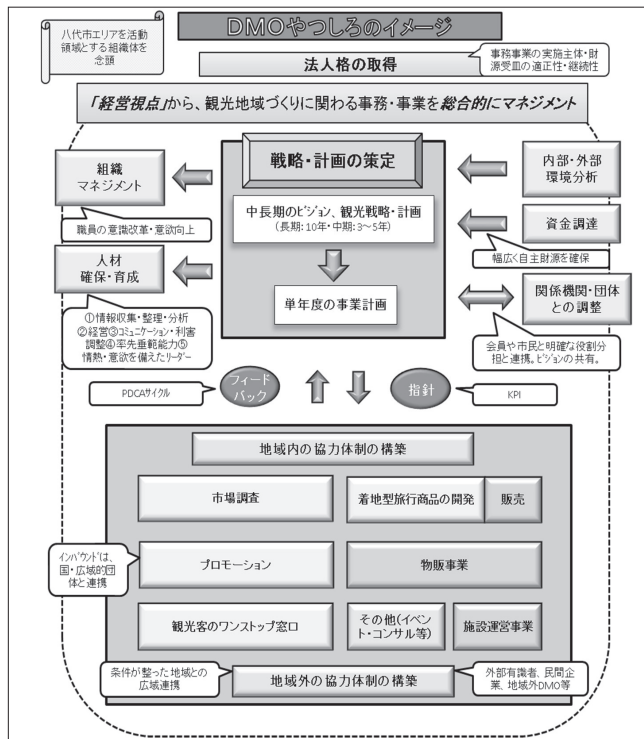
大社 充 (2013)『地域プラットフォームによる観光まちづくり』より引用・加筆
 (「DMOやつしろ読本」2016年、P.6より転用)

体になるが、経営的視点から観光地域づくりに関わる事務・事業を総合的にマネジメントする必要性が生じてくる。観光を科学的にマーケティングし、計画や戦略を樹立し、八代市の観光地としてのブランド化を目指すことになる。

3) DMO やつしろの業務運営

DMO やつしろは、観光地域づくりにおける扇の要の役割をはたす。八代市との間には、協議会的な組織を設け、市の観光推進計画と DMO やつしろのアクションプログラムの整合性を図る必要性が生じる。また、DMO やつしろと会員・振興会・市民などの地域づくり取り組み主体との間には、ランドオペレーター⁴⁾と称される人材が必要になろう。扇の要の役割をはたす

図4 DMO やつしろ全体像に関わるイメージ図



日本政策投資銀行 (2014)「日本型 DMO 形成による観光地域づくりに向けて」より引用・加筆 (「DMOやつしろ読本」2016年、P.7より転用)

4) land operator. 海外旅行を企画販売する全国旅行会社から依頼を受け、その旅行先の現地の交通機関、ホテル、ガイド、レストランなどの手配を専門に行う旅行会社。旅行者と直接接点を持つことは稀であるが、現地での実際の対応を行う。ツアーオペレーターともいう(北川 2008 による)。着地型観光では、市町村の観光協会等が DMO の役割をはたし、観光資源や集落との間に入るオペレーターは基本的に旅行業の資格を有する必要はない。ツアーオペレーターの場合は、顧客や旅行会社の間に入るため、旅行業の資格を有する必要がある。

には、図4に見られるような複数の機能をマネジメントする必要がある。

DMO やつしろの会員は、八代よかとこ宣伝隊会員とほぼ一致する。DMO やつしろとして一般社団法人化された後も、基本的に会員との関係は変わることはない。この点が組織の法人化をスムーズに進める要因になった。

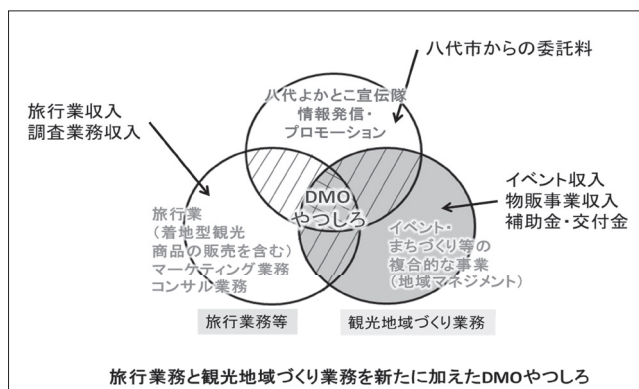
新しい法人組織として、新規の事務・事業を開始することになるから、むしろ今まで以上に会員との結びつきが強くなる。一方、会員が納める会費に見合う形で、新法人は会員に恩恵を与える義務を負うことになる。ただし、会員は恩恵を求めるだけではなく、新法人に積極的な関わりを求め、参加・協働型の観光地域づくり活動を事業展開し、ともに成長していく過程をたどることにもなる。

会員とDMO やつしろは、運命共同体的な関係を構築することになる。また、観光地域づくり活動は、市民や振興会などさまざまな地域づくり団体を巻き込んで展開されるから、会員は地域づくりのリーダー的存在として位置づけられることを肝に銘ずる必要がある。会員は、地域社会に貢献する義務を負い、DMOの一員としての責任をも負うことにもなる。

DMO やつしろは、公益的性格を持つ業務だけでなくさまざまな収益事業に着手することができる。また、八代よかとこ宣伝隊時代の収入源、つまりは委託料や花火大会収益⁵⁾を継承することもでき、これら2つが資金調達の主なる源になる。

図5には、資金調達のイメージ図を示している。大きな輪が3つあるが、これらは主たる収益事業部門を表している。宣伝・販売に関わるプロモーション業務は、会員からの会費や市からの委託料によって賄われるし、今後においては、広告・宣伝に関わる掲載料の徴収や、販売

図5 DMO やつしろの主要業務と資金調達



大社 充 (2013)『地域プラットフォームによる観光まちづくり』より引用・加筆
 (「DMOやつしろ読本」2016年、P.11より転用)

5) 主な収益事業の全国花火大会でのバスハイク事業では、最も多い時でバス400台、約16,000人の事業実績を残した。

収益の手数料の徴収によって、組織の経営を支える資金調達の一部が確保可能となる。

新組織が旅行業を開業することによって、着地型観光商品の造成・販売、宿泊・航空券予約手数料等の収入が確保できる。会員の観光関連業者と連携しながら、さまざまなこれまでになかったビジネスの展開を視野に入れて、観光地域づくりを行うことになる。

花火大会のイベントだけでなく、学会等コンベンションの誘致、スポーツ大会の運営等観光まちづくり事業を実施することも可能である。観光まちづくり・むらづくりに関わる国や県の補助事業や交付金事業に申請する団体として、新法人は受け皿的役割をはたすこともできる。

2. DMO やつしろと八代市の観光地域づくり戦略

1) 地域づくりと観光戦略の整合性

八代市の観光戦略・計画は、DMO やつしろの設立によって、これまでの観光振興や観光客誘致の戦略・計画とは異なる目線で取り組まれることになる。端的に言えば、住民目線の観光を上手く利用した地域づくりの戦略・計画となる。

これからの八代市の観光地域づくりでは、住民目線で自らの地域の「らしさ」を追求することになる。観光や観光客のための地域づくりではなく、自らが暮らす地域の幸福度や暮らしの質を高めるための地域づくりを実践できる。

「八代らしさや八代ならではの」の追求は、地域に根ざした景観や生活様式のなかから特定の部分を宝として再発見し、磨き上げる戦略から始まる。戦略を裏付ける計画は、八代市の観光や地域づくりの現状分析、資源の存在形態の把握等を通じて、八代市の環境や生活空間の質の向上を目指すさまざまなアクション・プログラムに反映することになる。

自らが暮らす地域をよりよい状態にしようとする取り組みは、訪れる人たちの目線では、地域の誇りやアイデンティティに反映する。「きなっせ・やつしろ」キャンペーンでは、訪れる人たちに、八代ならではのおもてなしの心を顧客に感じとってもらえる。

現在、八代市が取り組んでいる観光ビジョンは、「八代のそれぞれの魅力が光つながることによって、質の高い時間を提供するまち」⁶⁾である。着地型観光や観光地域づくりの理念を反映している。したがって、新法人と八代市のビジョンや理念はすでに整合性が図られていることになる。

6) 2011年3月に発行された「八代市観光振興計画」、2012年3月に発行された「八代市観光振興計画・実践計画」にそれぞれ明記されている。

また、ビジョンを実現するための4つの指針「資源をつなぐ」、「文化をつなぐ」、「思いをつなぐ」、「食をつなぐ」も、コンセプトの「きなっせやつしろ、小さな感動、心に残るおもてなし」も、同様である。

ただし、これらにつづく2つの基本戦略、4つの基本施策、3つの重点プロジェクトは、八代市とDMOやつしろの間で棲み分けや分担、協働の取り組みなどにおいて整理が必要となろう。市の計画は理想的ではあるが、総花的で具体性に欠ける要素を多く含んでいる。このため、DMOやつしろはそれらのうち確実に受け継ぐ部分を、事業や経営ベース、または会員・市民・地域との関係性を踏まえて、一定の基準をもとに検討していく必要が生じてくる。DMOやつしろの観光戦略・計画においては、具体的な目標達成手段を明記する必要がある。

これまでの観光産業としてのツーリズム（発地型観光⁷⁾から、これからの文化・交流産業としてのツーリズム（着地型観光）への移行が、DMOやつしろの介在によってなされることになる。旅行素材提供者をサプライヤー⁸⁾と呼ぶが、彼らとDMOやつしろの間にはランドオペレーター⁹⁾の介在が必要になる。ランドオペレーターは、DMOやつしろのスタッフがこなすケースもあるし、会員中の旅行事業者、ガイド協会、青年会議所、振興会など地域づくり団体や市役所の支所担当者などが、仲介・調整役として介在するケースもあろう。

ツーリズムの主役は八代市民であり、もてなされる顧客は旅行者にあたるが、自己実現や地域の誇りの醸成などのキーワードにあるように、両者間にはWin-Winの関係が築かれることが望ましい。体験・交流プログラムからなるさまざまな着地型観光商品をDMOやつしろによって提供されることになろう。観光を上手く利用した地域づくりが実を結ぶ成果が望まれる。

着地型観光商品は、観光客の滞在時間を少しでも長く伸ばすことや、一泊でも多く泊まっていたくことを前提にした滞在型旅行商品として位置づけられる。商品化の成否の鍵は「八代らしさや八代ならでは」を発信できるか否にある。旅行者に癒しや感動を与える体験・交流は、ホストとしての八代市民をして、暮らしの根幹にある自然や文化を見直す機会になる。体験・交流の仕組みづくりは、市内各地域に宝として眠っている素材を発掘することから始まる。

2) DMOによる着地型旅行商品開発の背景

滞在プログラム・旅行商品の造成は、DMOやつしろにとって、経営の視点から独自性の高い組織運営と組織の持続可能性を確保する上で重要視される。これらの取り組みは、着地型旅行商品の開発・販売として位置づけられ、DMOやつしろが自由度の高い自主財源を可能な限

7) 旅の出発地の旅行代理店が旅行商品を販売するために「送客」システムを構築していくビジネスモデルとしての観光をいう（北川2008による）。

8) 観光商品や物産品の提供者・供給者。着地型観光商品の造成に当たる末端の提供者をいう。

り確保していく最大の武器になりえる。

以下の5点は、DMO やつしろが着地型旅行商品の開発・販売に取り組む大きな理由となる。

- ①観光客の本物志向が高まるなか、観光客の居住地では体験できず、八代市でなければ体験できない提供できない、当地ならではのリアリティある過ごし方・体験を観光客に提案することが求められていること
- ②八代市内での観光消費額を増加させるため、また、観光客の満足度を高めるためには、観光客の隙間の時間にはめ込むことができる、観光客の寄り道を誘うことができる商品が求められていること
- ③宿泊客数の減少傾向の中、これを補うため、1泊から2泊・3泊、さらに長期の滞在へと、地域内での一人当たり宿泊日数を増加させる手段として、滞在時間を楽しむことができる商品が求められていること
- ④八代市や市内各地域で行う意義を対外的に説明できるイベント、地域に根付いているイベントを実施し、観光客の減少傾向に歯止めをかけ、地方財政が厳しく資金的にも限界であるなかにおいても、これらイベントの開催が求められていること
- ⑤着地型旅行商品が八代市の目指す地域ブランドのイメージを支えることに寄与し、その効果を観光以外の分野にも波及させる可能性があること

なお、DMO やつしろが、滞在プログラム・旅行商品を造成するに当たっては、八代市、農林水産業者、商工業者、ボランティアガイド、各種団体、地域住民等の幅広い関係者の協力を得ながら、八代市や市内のその地ならではの魅力あるメニューを盛り込むことが大切になる。

地域資源の発掘と磨き上げによる商品化には、地域外の方に第三者的・客観的観点から、目利きしてもらえる仕組みが必要になる。目利きの内容は、素材は旅行者・旅行会社にとって魅力的なものなのか、商品は売れるものとなっているかの吟味である。

また、地域や地域住民との関係も重要視される。どのような滞在プログラム・旅行商品がすでに各地域で造成・販売されているかを情報共有し、その上で各地域に観光客を受け入れてもらうことが大切である。滞在プログラム・旅行商品の持続可能性や情報発信はとりわけ重要になる。観光地域づくりと地域活性化についての啓発活動も必要である。

DMO やつしろは、このような幅広い関係者の意見を集約し、地域住民の理解と協力の下で商品開発が円滑に進むよう、主導的役割を担うことが期待される。

具体的な着地型旅行商品の開発においては、地域課題の解決をイメージして取り組むことが重要視される。以下の2点の例はその一端である。

- ①八代市は、大都市圏、熊本都市圏、観光資源に恵まれた阿蘇地域などの中間に位置してい

ない非通過型の中規模観光地域である。八代市で教育旅行を主要なターゲットとして取り組む場合には、教育旅行の目的に適合した誘客のコンテンツとなる体験型の着地型旅行商品のあり方を、具体的にイメージして開発することが大切である。八代市ならではの商品を造成し、それを目的に来訪させる「目的・誘客型」の商品開発といえる。

- ②八代市が目的・誘客型の観光地を目指し、最終的に滞在型に移行させるためには、八代市に観光客を立ち寄らせるシステムが重要視される。宿泊や飲食でできるだけ消費してもらう手段、コ客を立代コミュニティビジネスの創造、農林漁業の活性化といった非観光事業者にも恩恵がおよぶことを想定して、地域住民を広く巻き込む形で観光地域づくりを実践し、来訪した観光客の満足度を高めることが大切になる。来訪時に、旅の満足度をさらに高めるための隙間時間を埋める「寄道・満足型」の商品開発といえる

3. DMO やつしろの日本版DMO登録と観光地域づくりコンセプト

1) コンセプト策定の重要性

すでに諸外国のDMOでは、着地型観光をベースにして、各種データ等の収集・分析、戦略の策定、KPI⁹⁾の設定、PDCAサイクル¹⁰⁾の確立等を基礎とした科学的アプローチによって観光地域づくりが展開されている。その仕組みを八代市の地域づくりに取り入れることになる。

八代市は、観光振興計画（総合計画の一部となっている場合を含む）を策定し、これにもとづき各種観光振興施策を実施していく。このため、観光地域づくりを効果的・効率的に推進するには、八代市とDMOやつしろとの間で、役割分担を明確にし、取り組み内容の整合性を図る必要がある。

地域住民との関係においては、住民の観光地域づくりに対するさらなる意識の向上が求められる。八代市の観光地域としての持続性を高めていくためには、八代市の各観光地を訪れる観光客が、できるだけ長く地域に滞在し、地域住民と交流できる観光地域づくり（滞在交流型観光）を進めていく。また、八代市民の観光客に対しての「おもてなしの質」も滞在交流型観光を志向する上では重要なコンテンツとなり、観光客のリピーター率¹¹⁾を高めることが重要で

9) KPI (Key Performance Indicator：主要業績評価指標) とは、目標達成に向けて業績プロセスが適切に実行されているか判断するための主要な指標。

10) PDCA cycle、plan-do-check-act-cycle のこと。Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の4段階を繰り返すことによって、取り組みに関する評価・検証を不断に実施し、取り組みを継続改善していく。事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つである。

11) 繰り返し訪れる顧客をいう。リピート率とは、再入場者数を総入場者数で割った値として得られる経営指標の値。

ある。住民の観光に対する意識の向上によって、地域の自然・文化等を管理・保全していかうとする意識の醸成も望まれる。

このように「住んでよし、訪れてよしの八代市」の観光地域づくりを進めていくためには、地域住民を広く地域づくりに巻き込んでいくことが不可欠である。DMO やつしろが地域住民の理解と関与を確保していくためには、地域住民が地域に対する愛着と誇りを持ち、主体的に観光地域づくりに参画できるような意識醸成やコミュニケーションの場づくりが重要になる。

一方、観光客の増大を求めることに偏る観光振興の取り組みは、地域住民の生活の質の悪化を招き、観光地域づくりにマイナスの効果をもたらす。このため、DMO やつしろは地域住民に対して、地域経済における観光の重要性など観光地域づくりの目的・意義を丁寧に説明していくことが求められる。八代市が国際競争力の高い、ブランド力を持った観光地域づくりを行うためには、個々の事業者が、それぞれ観光客を囲い込んで商品・サービスを提供するのは避けねばならない。対象とすべき来訪者の客層や、行動範囲となる地域に応じて、宿泊業者や旅行業者のみならず多様な関係者を巻き込み、八代市の各地域が一体となって、地域に存在する多様な観光資源をストーリー化して結びつける等、地域全体のコンセプトにもとづいた観光地域づくりに取り組むことが重要になる。

2) データにもとづく明確なコンセプト、それにもとづいた戦略（ブランディング）の策定

各種データの収集・分析にもとづき、八代市全体や個別の各地域において、観光マーケティング（とくに、内部・外部環境分析、SWOT 分析¹²⁾、ポジショニング、ターゲット設定等）を行い、明確なコンセプトにもとづいた戦略を策定することが、魅力的な観光地域づくりを進めていく上で重要になる。このため、DMO やつしろは観光庁への日本版DMO登録のための「日本版DMO形成・確立計画」申請書において、以下に述べるような観光マーケティング分析とともに、明確なコンセプトにもとづいた戦略を示している。

外部・内部環境分析から SWOT 分析までの経過

八代市の観光地域づくりにおいて、魅力の再生と活性化を図る手段を講じることが大切である。それには、観光マーケティングの第一歩として、八代市の個々の観光地や行政区が置かれている現状を適切・客観的に評価するための外部環境と内部環境にかかわる綿密な分析が大前提となる。

12) SWOT 分析は地域の強み (Strength)、弱み (Weakness)、脅威 (Threat)、機会 (Opportunity) に分けて、八代市の地域特性や外部環境を分類整理する方法で、戦略策定などに用いられた。

図6 八代市の観光地域 SWOT 分析

八代市域観光地のSWOT分析	
好影響	
悪影響	
内部環境	【強み】Strength ○新幹線・高速道路等、外からのアクセスが良く、市内にはJR、おれんじ鉄道など多様な観光列車が存在する ○八代海の温暖な気候が、柑橘系フルーツの生産を市域全体で可能ならしめ、南国独特の物産品、食品が多い ○広い市域面積を誇り、海・山・川の自然の魅力に富んでいる ○新市部、山間部、温泉地など、地域ごとに特徴を活かした宿泊の選択肢が多い ○西日本唯一の全国火眼技大会や九州三大祭である妙舞祭など優れたイベントが存在する。これらイベントに集内観光客が台頭して多量訪れている ○地元往來の幹線が強く、おもてなしの気持ちは行き届いている ○八代新港へのクルーズ船の受け入れ ○地元の観光素材や資に対する関係者の強い気持ちがある
	【弱み】Weakness ○八代駅・新八代駅から広い八代市の各地域へのアクセスが悪い。観光ポイントも広域に分散立地し、それぞれのポイントへのアクセスが悪い ○観光地ブランドとして知名度を持つ日奈久温泉地域と五家荘地域の後継、問題地域化している ○イベント時期に観光客が固まり、過年の集客に結びついていない ○フットストップ拠点の八代駅・新八代駅が遠隔駅となってしまう。玄関口・ワンストップ拠点としての機能が弱い ○土産品として絶対的な八代ブランドがない ○山間地域や河川流域の過疎環境や二次的交差環境が整っていない ○観光、地域づくり面における若い人材、女性の参画が少ない ○外国人に対する受け入れの気持ちは後ろ向き傾向がある ○地区内や単体組織だけで盛り上がり、他地区や他組織との温度差が感じられる ○単発の資源やイベントのアピールにこだわり、それぞれの優れた素材の繋がりが薄い
外部環境	【機会】Opportunity ○クルーズ船入港回数の増加 ○熊本地震によるクルーズ船インバウンド客の熊本城、阿蘇の代わる観光地としての八代地域や県南地域への注目度の向上 ○熊本地域に在る九州観光実行委員会一定期間の需要拡大 ○来客者から運行される熊本・人吉間のJR九州の新観光列車による集客効果 ○妙舞祭のユネスコ無形文化遺産の登録 ○五家荘という観光地ブランドの存在とテーマゾムの潜在力
	【脅威】Threat ○熊本地震後のクルーズ需要の不透明感 ○熊本地震による熊本城、阿蘇から八代にやってくる寄り道型観光客絶対数の減少 ○中国の景気停滞、国際関係によって左右されるインバウンド需要 ○個人旅行に不可欠な北部九州JRバスで八代が圏外 ○継続して集客に結び付ける隔隔地大都市圏での露出の欠如 ○目的地の八代市に需要を奪う地域間競争 ○ユネスコ世界文化遺産認定による妙舞祭認知度アップという価値観の域内と域外の温度差 ○北海道、北陸、大型テーマパークなど他地域の観光開発による旅行マーケット変化と九州との間の地域間競争 ○鹿児島、宮崎、近隣市町村と連携した観光プロモーションの不足 ○日奈久断崖というワードの一人歩きと風評被害

筆者ら作成（DMO やつしろ「日本版DMO 形成・確立計画」2016年、P.16より転用）

SWOT分析は地域の強み（Strength）、弱み（Weakness）、脅威（Threat）、機会（Opportunity）に分けて、八代市の地域特性や内部・外部環境を分類・整理する方法で、戦略策定などに用いられた。図6はその中身を示している。八代市に内在する事項なのか、外部環境に関する事項なのか、強みまたは機会なのか、弱みまたは脅威なのかを分類・整理している。視点や分析項目が多岐に渡るため、結果を体系化しながら、八代市が受ける影響、八代市各地域が置かれている環境などを掘り下げるのに役立つ。

ポジショニングの確立とターゲットの設定

ポジショニングとは、八代市と競合する他の観光地域と比較し、自らの地域が相対的にどのような位置にあるのかを明確にすることである。ポジショニングを確立することによって、八代市の優位性・劣位性を見極め、他の観光地域と差別化を図ることができる。

データの収集・分析やSWOT分析によって、強みがあるとして整理された観光資源・施設等をもとに、八代市への旅行を動機づけ、旅のイメージとスタイルを形づくることを検討した結果が図7である。クルーズ船の八代港への受け入れの優位性を最大限に活かす積極的な攻勢を図ることと、国内客をターゲットとして八代市各地の観光イメージを高めながら競合地との相対的優位性を図る差別化戦略を打ち出している。

観光を上手く利用して地域を創る ― 一般社団法人 DMO やつしろの観光地域づくり構想 ―

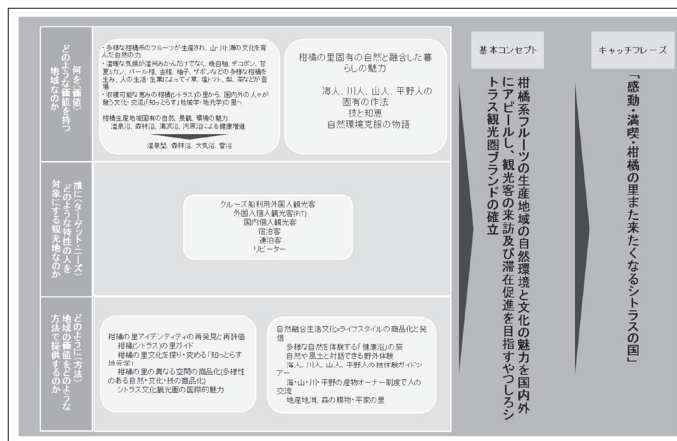
また、八代市の弱みとして整理された項目（日奈久温泉¹³⁾や五家荘¹⁴⁾など疲弊・問題地域化の改善等)については、地域共通の課題として関係者間で共有するとともに、実施する観光地域づくりに関する事業やDMOやつしろの理念やビジョンを啓発する活動等を通じて、改善を図っていく必要がある。

図7 八代市の観光地域づくり ポジショニング

【SWOT分析第二段階】 戦略課題・方針の検討			
内部環境			
		強み	弱み
外部環境	機会	【積極的な攻勢】 八代新港のクルーズ船の受け入れと増加を、八代市および県南地域へのバスツアー、ショッピングツアーを誘引するプロモーション活動を船会社に対して積極的に展開する	【段階的な改善】 花火大会やイベントに開催時期並びに、オフ期における集客を検討する。FIT、歴史女子、温泉愛好家などをターゲットにして、日奈久温泉や五家荘の疲弊・問題地域化を改善する工夫を行う
	脅威	【差別化戦略】 八代市の地域イメージを高めていくことで、競合地との相対的地位を図るとともに、新しい市場(宿泊客、県外客、フード・ヘルス・スポーツなど)特定のコンテンツ・ツーリズム客を獲得し、市場変化への耐性を高める	【専守防衛又は撤退】 観光や地域づくりにかわる人材不足と地域間競争が相乗的に悪化するのを極力回避する。八代市民に対して、DMOやつしろの観光地域づくりの理念とビジョンが浸透するよう啓蒙・啓発活動に努める

筆者ら作成 (DMO やつしろ「日本版 DMO 形成・確立計画」2016年、P.17より転用)

図8 八代「シトラス観光圏」地域づくりビジョン



筆者ら作成 (DMO やつしろ「日本版 DMO 形成・確立計画」2016年、P.23より転用)

13) 日奈久温泉は、歴史と伝統のある九州を代表する温泉である。かつては八代の奥座敷として歓楽街的な温泉街として賑わいをみせ結婚式、忘年会、慰安旅行などを受け入れ繁栄していた。最近、日

明確な戦略ビジョンとコンセプトの策定

データの収集・分析等にもとづき、筆者とDMOやつしろのスタッフは協議を重ねながら、図8のような戦略ビジョンとコンセプトを設定した。その内容を概観すると以下のようになる。

やつしろ「シトラス観光圏」地域づくりビジョンと題しているところに第1のオリジナリティがある。キャッチフレーズに込められているように、「感動・満喫・柑橘の里、また来なくなるシトラスの国」なる観光圏を創るとしている。基本コンセプトでは「柑橘系フルーツの生産地域の自然環境と文化の魅力を生産域内外にアピールし、観光客の来訪及び滞在促進を目指すやつしろシトラス観光圏ブランドの確立」を図るとしている。なお、シトラスは「柑橘」と「知つとらす（知っている）」の掛け言葉である。

戦略ビジョン図には、八代市がどのような価値をもつ地域なのかを示し、どのような特性の人たちに対して価値を発信し、地域の価値をどのような方法で提供するのかについて、シトラスの里の自然・文化・暮らしのストーリーを描きながら、農村・山村・漁村の各空間の商品化にまでつなげているところに第2のオリジナリティがある。

4. 日本版DMO申請・登録と今後の観光地域づくり（まとめにかえて）

はじめにでも述べたが、筆者は八代市観光振興課から委員の委嘱を受けて、八代よかとこ宣伝隊の社団法人化、DMOやつしろの設立、DMOやつしろの日本版DMO登録申請に至る一連の業務を支援してきた。その成果物として、「DMOやつしろ読本」、「一般社団法人DMOやつしろ組織づくりマニュアル」、「DMOやつしろ日本版DMO形成・確立計画書」の3点がある。本稿では、これらの成果物に含まれる中身を断片的に抽出しながら、DMOやつしろがこれから展開するであろう観光地域づくりの取り組みの斬新性について紹介してきた。本稿をしめくくるにあたって、これまでの八代市における取り組み経過と成果物の位置づけについてかんたんに述べることにしたい。

「DMOやつしろ読本」は、「八代よかとこ宣伝隊」の一般社団法人化に向けて、会員や一般市民に対して理解を得やすいように、新組織のあり様について図を多く掲載して「見える」化し、やさしく解説している。読本では、DMOやつしろの基盤を、①新法人の性格、②八代市

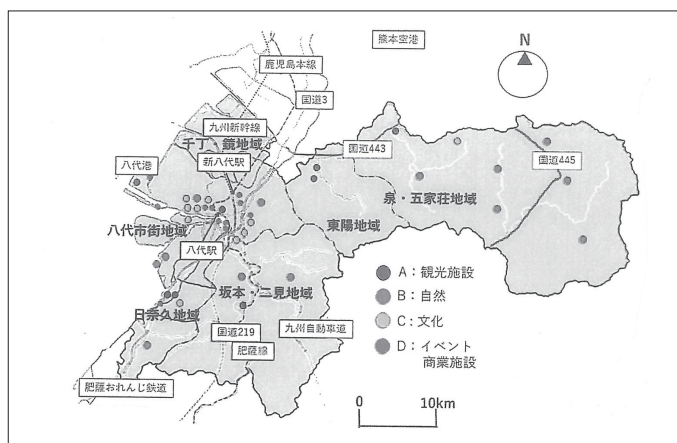
奈久断層の存在のほかに、個性を重視する温泉ブームの波にのれずに苦戦している。
14) 五家荘は、球磨川水系川辺川の源流域に位置し、平家落人伝説の地として全国的知名度をもつ。最近、過疎化・高齢化や交通条件の不利性などから、観光客の入込が減少している。

との関係、③会員との関係、④資金調達、⑤人材確保と育成という5つの観点から、これまでにない組織に変わることがイメージさせるよう工夫を凝らしている。読本の発行により、会員の理解につながり、一般社団法人DMOやつしろの設立がスムーズになされることになった。さらには、八代市民に広くDMOやつしろという組織と観光地域づくりの取り組みを知ってもらえるような啓発・啓蒙活動に活用されているばかりでなく、外部からの視察受け入れと説明時の配布資料としても活用されている。

「一般社団法人DMOやつしろ組織づくりマニュアル」は、一般社団法人としてのDMOやつしろの制度設計をするために、新組織の体制や活動がイメージしやすいように制作された。DMOやつしろを日本版DMOに登録する際の申請書づくりに貢献している。観光庁が2015年11月に発行した手引書「日本版DMOの形成・確立に係る手引き（第1版）」を下敷きにして、DMOやつしろバージョンとして作り替える形で制作された。マニュアルでも図版を多用し、新組織の体制や活動をイメージして設計図が描けるように工夫が凝らされている。とりわけ、SWOT分析、協議会の体制、マーケティング・マネジメントする区域設定、戦略ビジョンとコンセプトづくりなどのたたき台として活用された。

「DMOやつしろ日本版DMO形成・確立計画書」は、登録認可後に観光庁のホームページに掲載されている。図9は計画書に付帯されているDMOやつしろの「やつしろシトラス観光圏」のエリア図である。この内容で八代市の観光地域づくりが、DMOやつしろが扇の要になった各種取り組みがすでに開始されている。

図9 DMOやつしろがマネジメントするエリア図



筆者ら作成（DMO やつしろ「日本版DMO 形成・確立計画」2016年、P.12より転用）

周知のように、八代市は平成の大合併により八代郡のほとんどの町村を編入し¹⁵⁾、県内有数の広域の市域を形成している。図9のDMOやつしろがマーケティング・マネジメントする区域設定をみてもそれが色濃く反映している。全体で6つの地域（八代市街地域、日奈久地区、千丁・鏡地域、坂本・二見地域、東陽地域、泉・五家荘地域）に区分されるが、いずれも地域性が異なり、それぞれの地域において地域づくりの様相や課題も異なる。観光を上手く利用しながら地域を創る取り組みが、基本的には6つの地域ごとに展開されることになる。

また、A・B・C・Dの各取り組み項目にあるように、観光施設、自然、文化、イベントといった全域を網羅した取り組みもなされることになる。その際、実施体制図にあるような新たな協議会¹⁶⁾とワーキンググループ¹⁷⁾を立ち上げ、DMOやつしろが主体になって、行政、経済団体、宿泊業者、交通事業者、農林漁業団体等の多様な関係者が密接に連携した観光地域づくりが展開されることになろう。

本稿は、八代市観光振興課やDMOやつしろのスタッフと筆者がともに取り組んだ成果物（「DMOやつしろ読本」「一般社団法人DMOやつしろ組織づくりマニュアル」「DMOやつしろ日本版DMO形成・確立計画書」）の一部を編集・補筆したものである。原著の本文は筆者の草稿による。ともに取り組んだ関係者各位に感謝したい。

15) 旧八代市と合併した町村は坂本村、東陽村、泉村、千丁町、鏡町の5町村である。旧八代郡で八代市に合併しなかったのは旧氷川町と旧竜北町の2町で、2町は合併して氷川町となった。

16) 観光を経営するという視点にたつて総合的かつ戦略的に政策を推進するため、「八代市観光経営戦略協議会設立準備会」の設立を2016（平成28）年度中に目指し、所要の検討及び調整を行うことを目的に「八代市観光経営戦略協議会」を平成29年度に設置するとしている。内容としては宿泊施設、交通事業者、飲食店、行政といった従来から組織化された団体に加え、体験プログラムの提供団体や商品開発を担う農林漁業者などをはじめ、地域独自のまちづくりの担い手である団体やNPO・ボランティア団体等と積極的に連携していくとしている。また、地域社会とコミュニケーションをとり、地域の観光関連事業者への業務支援を通じ、観光戦略を多様な関係者間で共有しながら推進していくとしている。

17) 6つのワーキンググループの設置が予定されている。シトラス地域づくりWG、スポーツ・文化・イベントWG、インバウンドWG、着地型観光商品WG、二次交通WG、物産プロモーションWGがそれらである。これらWGと各地域をつなぐのがランドオペレーター人材である。

謝辞

伊東維年先生のご退職の記念号に本稿を寄稿させていただくことをとても光栄に思う。筆者は30年前に熊本に着任して以来、熊本県内の地理学関係者との輪のなかで先生とはご交誼を賜ってきた。先生の真摯な研究姿勢と生み出されてきた数多くの御著書から筆者が受けた影響は大きい。先生のことだからご退職後も、知的的好奇心あふれる物書きとしての生活はつづくだろうと勝手に拝察させていただいている。これからどんな成果物を世に出されるか楽しみである。今後の先生のご健勝とご活躍をお祈りする次第である。

参考文献

- 井口貢（2005）『まちづくり・観光と地域文化の創造』学文社
- 井口貢編（2008）『観光学への扉』学芸出版社
- 海野進（2014）『人口減少時代の地域経営―みんなで進める「地域の経営学」実践講座』同友館
- 大社充（2008）『体験交流型ツーリズムの手法地域資源を活かす着地型観光』学芸出版社
- 大社充（2013）『地域プラットフォームによる観光まちづくり』学芸出版社
- 尾家建生・金井萬造編（2008）『これでわかる着地型観光』学芸出版社
- 大橋昭一・橋本和也・遠藤英樹・神田孝治編（2014）『観光学ガイドブック新しい知的領野への旅立ち』ナカニシヤ出版
- 大藪多可志（2010）『観光と地域再生』海文堂出版
- 北川宗忠（2008）『観光・旅行用語辞典』ミネルヴァ書房
- 観光庁（2015）『「日本版 DMO」形成・確立に係る手引き（第1版）」』
- 日本交通公社編（2013）『観光地経営の視点と実践』丸善出版
- 小塩稲之編（2011）『観光と地域資源活用 観光コーディネーター学』日本販路コーディネーター協会出版局
- 小槻文洋編（2014）『観光研究のキーコンセプト』現代図書
- 佐藤喜子光・椎川忍（2011）『地域旅で地域力創造観光振興と IT 活用のポイント』学芸出版社
- 敷田麻美・内田純一・森重昌幸編（2009）『観光の地域ブランディング交流によるまちづくり』

のしくみ』学芸出版社

松陰大学観光文化研究センター編（2009）『観光キーワード辞典-観光文化への道標-』学陽書房

須田寛（2009）『観光～新しい地域づくり～』学芸出版社

総合観光学会編（2010）『観光まちづくりと地域資源活用』同文館出版

十代田朗編（2010）『観光まちづくりのマーケティング』学芸出版社

高橋一夫・大津正和・吉田順一編（2010）『1からの観光』碩学舎

高橋一夫・藤野公孝編（2014）『CSV 観光ビジネス 地域とともに価値をつくる』学芸出版社

千葉千枝子（2011）『観光ビジネスの新潮流急成長する市場を狙え』学芸出版社

DMO やつしろ（2016）「DMO やつしろ日本版 DMO 形成・確立計画書」

西村幸夫（2009）『観光まちづくりまち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社

日本政策投資銀行（2014）「日本型 DMO の形成による観光地域づくりに向けて」

額賀信（2008）『観光統計から見えてきた地域観光戦略』日刊工業新聞社

深見聡・井出明編（2010）『観光まちづくり—地域を活かす新しい視点—』古今書院

森下晶美編（2008）『観光マーケティング入門』同友館

八代市観光振興課（2016）「DMO やつしろ読本」

八代市観光振興課（2016）「一般社団法人 DMO やつしろ組織づくりマニュアル」

八代市（2011）「八代市観光振興計画」

八代市（2012）「八代市観光振興計画・実践計画」

山下晋司編（2011）『観光学キーワード』有斐閣双書