

観光による地方創生

NPO 法人グローバルキャンパス理事長/DMO 推進機構代表理事 大社 充

編集者注：本稿は、平成30年12月11日（火）に自治大学校で行われた第2部課程第184期における研修講義の内容を整理したものです。

●はじめに

2013年、「日本創生会議」人口減少検討部会が、2040年までに全国約1800の市町村のうち約半数が消滅する可能性があると発表したことで、地域の持続可能性に対する危機感が全国的に高まることになりました。少子高齢化にともなう人口減少と東京一極集中が急速に進むなか、持続可能な地域づくりを支援するため、同年9月、内閣府に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置されました。国や地方では、これまでも「地域活性化」に取り組んできましたが、それを重要で緊急性の高い課題と位置づけ、特命担当大臣を配して各省庁の施策を統合して一体的に取り組む体制を整えたのです。

こうした地方創生の柱として注目されたのが「観光」です。そして政府は、「観光による地方創生」を推進するため、観光地域づくりの推進母体となるDMO（Destination Management/Marketing Organization）の形成を支援する施策をスタートさせました。わが国において目新しいDMOという組織や機能については、まだ十分に理解が広まっていません。DMOは、Destination Management/Marketing Organizationの略語であり、その名が表わすとおり二つの役割を担う組織で、米国やヨーロッパ、オセアニアなど観光先進諸国においては観光地域振興の中核に位置づけられています。地域の観光にまつわる様々なデータを収集・分析し、観光による地域へのインパクトを数値目標（KPI）に置き換え、観光による地域振興の司令塔としての役割を担います。



地域は、自らの価値を高め、世界を相手に観光集客を図り、持続可能な地域づくりに取り組むことが求められており、DMOは、観光立国を目指すわが国の地域づくりにおいて極めて重要な役割を果たす機関として期待されているのです。

●変化する国内観光の構造

DMO導入の背景にある社会環境と市場環境の変化について解説していきます。かつてわが国の国内観光を牽引してきた最大の駆動力は大規模マーケットを背景とする旅行会社でした。旅先となる地域には、宿泊・飲食・土産物・交通・観光施設といった観光関連事業者があり、都市圏の旅行会社が地域から宿や飲食などを仕入れ、パッケージツアーを造成して販売するという仕組みでした。都市圏の顧客はツアーを購入して旅先に行く、地域は送客されてきた観光客を受け入れるという構造が続いてきました。つまり地域では「送客受け地」としての体制が築かれてきたのです。ところが社会環境・市場環境の変化により、こうした構図が崩れていくこととなります。

かつて観光地に賑わいをもたらした団体客が減少し、それにかわって個人や小グループ客が主流を占めるようになりました。さらにインターネットの普及により旅先の情報が手軽に入手できるようになると、人びとは自ら旅を組み立てるようになり、地域では旅行社からの送客数が落ち込み、自ら集客を図らなくなってきたのです。

こうした流れを見ていくと、マーケットサイドの旅行社が主導する「出発地主導型」から、来訪者を受け入れる地域が主体的に集客や商品開発を担う「地域主導型」への転換が起きていると見る事ができるでしょう。域外の集客エージェントとの連携を図りつつも、それだけに頼ることなく、地域自身が主役となり、主体的・戦略的な観光地域づくりの体制を整えていく必要性が生まれてきたのです。

●観光産業と地域の暮らし

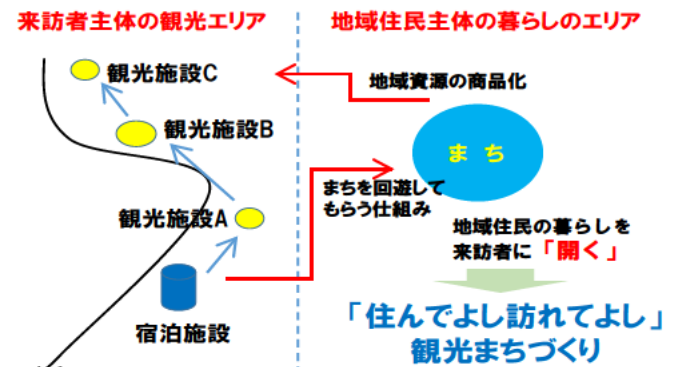
ここで改めて観光地域づくりにおける重要なポイントについて整理しておきます。地域の観光関連事業者は、地域と密接にかかわり、地域の人や事業者と共存共栄の利害関係を築きつつも、ときに地域の利害と相反する一面も有しています。

本来、観光振興によって地域の人びとの暮らしが豊かになり、観光関連サービス産業が次世代を担う若者の憧れの職場となることが望ましいのですが、必ずしもそうばかりとは言えません。全国的に勝ち組と呼ばれる人気観光地でも、よく聞いてみれば観光関連業種が若者の憧れの職業にはなっていないといえます。観光地では、シーズンともなれば人が押し寄せ、渋滞が起これ、排気ガスが増え、見ず知らずの人が家の近くを歩きまわってゴミを捨てていくこともあります。近年では「観光公害」という言葉が使われるようになってきています。

【図1】は国内でも人気の高いビーチリゾートの模式図です。

【図1】

●来訪者にまちを回遊してもらう仕組みづくり



中央破線の左側に位置するリゾートエリアには年間を通して沢山の観光客が訪れ、ホテルや観光施設には賑わいがあり消費も活気づいています。一方、破線の右側の地元の人びとが暮らすエリアでは、人口減少と高齢化が進み、かつて賑わった商店街は人通りもまばらで元気がありません。それは、観光産業と地域の他産業や人びとの暮らしが「分断」されていることに起因しています。観光客は観光エリアにおける経済活動を活性化させますが、それが地域全体に行きわたっていないのです。観光産業と地元の人たちの暮らしとの間に、見えない「壁」があるといっても過言ではありません。この分断の構造を抱えたままでは、たとえ新たなホテルが建設され観光客数が拡大したとしても、わずかな雇用が生まれる程度で地元への経済的恩恵が少ないばかりか、反対に地価・物価の高騰や環境破壊をはじめとする観光の負の側面を抱えることにもなりかねません。

こうした観光地における「来訪者主体の観光エリア」と「地域住民主体の暮らしのエリア」という分断の構造は、観光地と呼ばれる地域においては少なからず見かけるものでした。観光振興による地域経済の活性化を図るためには、こうした分断の構造から、分断されている経済連関を「統合」へ向けて仕組み化していくこと

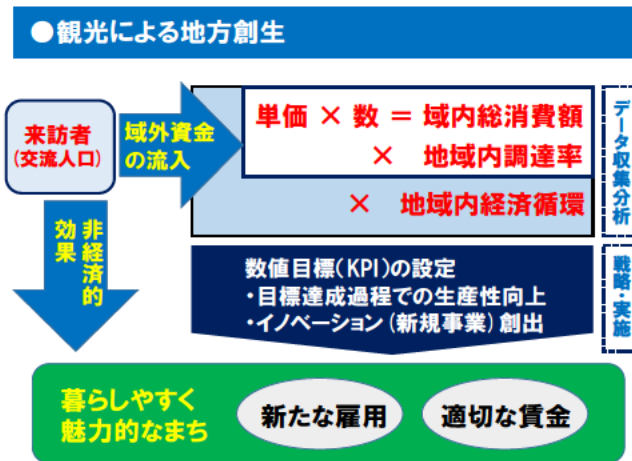
が求められます。つまり観光産業が拡大しても地域への恩恵が少ない構造から、地域の暮らしと観光産業が共存共栄する枠組みを拡大していくことで「観光による地方創生」を果たすことが可能となるのです。

●観光による地方創生の考え方

「観光による地方創生」をまとめたのが

【表1】です。

【表1】



観光には経済的効果と非経済的効果がありますが、一義的に重要なのは域外資金の流入による経済効果です。一般的に観光振興の評価指標として来訪者の消費金額が挙げられますが、地方創生の実現を目指すのであれば、その消費の質や内容についても精査することが必要となってきます。

観光消費額は「単価×数」の計算式で表すことができます。ただし、この計算式だけで観光の地域への経済効果を正確に測ることはできません。1次的に地域に落とされたお金が2次的に地域内にどれくらい留まり、その後、まちのなかでどの程度循環したのかが重要になります。数字をもとに考えてみましょう

【表2】。

【表2】

【例】1万人の観光客が平均5千円を使った場合

観光客の総消費額 5千円 × 1万人 = 5千万円

5千円の内訳を、飲食3千円、土産品購入2千円とする

土産物購入による消費額 2千円 × 1万人 = 2千万円

地域における土産物店の売上高の内訳が以下とすると、

	原材料費	営業経費	人件費	その他	営業利益
土産物店	65%	10%	10%	10%	5%

原材料への経済効果 2千万円 × 65% = 1300万円

	地域内調達率	地域内への経済循環
1300万円 × 90%	=	1170万円
1300万円 × 10%	=	130万円

1万人の観光客がきて一人当たり5,000円を使ったとすると総消費額は5,000万円になります。一人当たり消費額のうち土産物購入費が2,000円であった場合、土産物の域内での総消費額は2,000万円になります。次にその土産物購入総額の2,000万円の内訳をみていきます。仮に土産物の原材料費が65%を占めていたとすると、原材料費の経済効果は1,300万円となります。この原材料の90%を域外から調達していたとすると土産物の原材料による域内への2次的な経済効果は1,300万円の10%に相当する130万円、逆に原材料の90%を域内で調達していれば1,170万円のお金が地域内に留まることとなります。このように観光客数が増え、客単価が上がったとしても、必ずしも地域経済が潤ったとは言い切れない側面があることを忘れてはいけません。膨大な数の来訪者を受け入れても、地元はほとんど潤わず、渋滞と排気ガスとゴミだけが増えたというのでは意味がないのです。

観光による地方創生の目指すところは「暮らしやすく魅力的なまちを作ること」です。新たな雇用が生まれ、適切な賃金が払われ、次世代が「このまちで働きたい・暮らしたい」と思う地域をつくることです。観光は、そうしたまちをつくる一つの「手段」と捉えることができま

す。大切なのは、未来に向けて、どのようなまちや地域をつくっていくのか、またその実現のために誰が責任を持って実行していくのか、を明確にしていくことであり、その主体として期待されているのがDMOなのです。

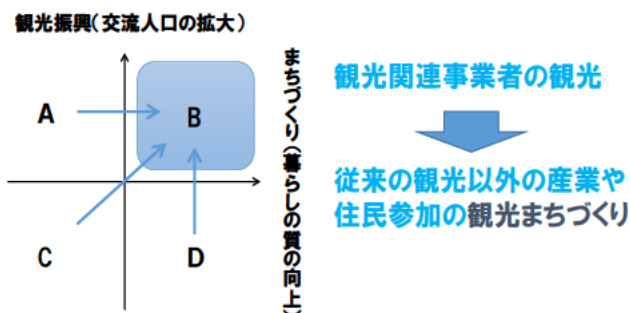
●観光とまちづくりの融合による「観光まちづくり」

次に地域を基盤とするまちづくりの視点を加えた「観光まちづくり」の考え方を整理していきます。【図2】は「観光振興（交流人口の拡大）」を縦軸、「まちづくり」を横軸にとったマトリクスです。

【図2】

●旅行振興から観光による地域振興(観光地域づくり)へ

「住んでよし・訪れてよし」の観光まちづくり



地域の観光関連事業者はAの領域にありますが、近年、これら事業者がBのまちづくりの領域に参画するようになってきています。観光は地域に紐づいた産業であって、地域の価値を高めることが自らの成長に大きな影響を与えると認識する事業者が増え、地域の価値を高めるまちづくりに力を注ぐようになったのです。

次にDからBへの動きは、まちづくりに取り組む人や組織が観光振興に取り組むようになったという変化を示しています。まちづくりにおいて代表的な主体としては商工会議所や商工会（以下、商工組織）があります。これら商工組織は、十数年前から観光振興に取り組むところが出はじめ、近年では全国どこへ行っても

「観光」に取り組んでいます。その理由は、人口減少にともなう地域経済の縮小にあり、地方創生そのものといえます。総務省家計調査によると日本人一人当たりの平均消費金額は年間120万円程度といわれますが、仮にこれを100万円とした場合、地域から人口が100人減れば、単純計算で地域内需要が1億円消失することになります。人口減少にともなう需要の減少は事業者にとって致命的です。そこで、域外から需要を獲得するため、観光客を呼び込み、まちのなかで消費してもらおうと考えるようになったのです。

マトリクスのCの領域には、観光にもまちづくりにも関係のない、たとえば一次産業に従事する人や組織が位置づけられます。彼らも体験プログラムをつくって都会から子どもたちを受け入れたり、民泊という形で来訪客を自宅に受け入れたり、観光に取り組みむようになりました。このように、これまで直接的に観光に関係がなかった人や組織も含めて地域全体で観光客を受け入れようという機運が生まれてきています。

こうした変化は、「分断」とは反対の「統合」に向かう動きといえます。つまり、地域の「観光関連事業者が担う観光」の仕組みから、他産業や市民も含めて複合的に観光とまちづくりを進める「観光まちづくり」へとコンセプトそのものが変化してきているといえるでしょう。わが国が目指す観光立国の姿は、ただ単に観光客をたくさん招致すればよいというのではなく、そこに暮らす人びとが生き生きと楽しく暮らせる地域をつくり、同時に観光客が訪れたい魅力的な地域をつくることであり、これらを両立して進めていくことで実現するものなのです。

著者略歴

NPO 法人グローバルキャンパス理事長／DMO 推進機構代表理事
大社 充（おおこそ みつる）

1961年兵庫県宝塚市生まれ。1985年京都大学卒。アメリカンフットボール部QBとして京大初の全国制覇に貢献、「年間最優秀選手賞」受賞。1985年松下政経塾入塾。

1987年よりエルダーホステル協会の創設に参画。町おこしや地域資源を活用した集客コンテンツの開発に取り組む。2000年NPO法人化して専務理事。2004年NPO法人グローバルキャンパスを設立。

2007年「日米スーパーシニア親善野球」実行委員長として日米元兵士による親善野球試合をハワイで開催。その他、観光まちづくりや観光人材育成に取り組む（「南房総観光カレッジ」2008-2009、「高梁川学校」2009、市町村アカデミー等で観光地域振興の研修を企画運営）。「観光まちづくり事業体（DMC）事業運営人材育成研修」（日本観光協会主催）を全国80地域以上で実施（2009-2013）。2011年「DMO推進機構」を設立し、日本観光振興協会内に「DMO研究会」を立ち上げ、政府委員の立場からDMO政策を主導し、その概念普及・地域への導入支援に取り組む。

【委員等】

- ・国土交通省「成長戦略会議」委員（2009-2010）
- ・経済産業省「産業構造審議会」委員（2013）
- ・内閣官房「まち・ひと・しごと創生会議」有識者委員（2014-現任）

【著書】

- 『体験交流型ツーリズムの手法』学芸出版社・2008
- 『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・2013
- 『DMO入門 官民連携のイノベーション』事業構想大学院大学出版部・2018