

観光地域づくり法人（DMO）が手掛ける着地型観光事業についての研究
—浜松・浜名湖ツーリズムビューローおよび「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」を事例として—

A Study on the Community-Based Tourism Managed by DMOs:
Through Hamamatsu & Lake Hamana Tourism Bureau and There Related Project

広瀬 正剛

要 約

2022年10月28日時点で日本全国に255組織ものDMOが登録され、本稿事例の公益財団法人浜松・浜松ツーリズムビューローもその一つである。そして数多くのDMOが着地型観光事業に取り組み、浜松・浜松ツーリズムビューローは「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業を運営している。また、筆者は2年次演習クラスにおいて当事業との連携授業に取り組んでいる。

本稿では、DMOが必要とされ、政府の政策に組み込まれる社会過程やDMOが手掛ける着地型観光事業の現状について、観光庁関連資料の参照や先行研究分析などに基づき確認した。そしてその成果として、DMOの導入には世界的な事象である「新しい観光形態」の影響や少子高齢化など日本社会が抱える課題解決に地域主導で取り組むための主体が必要とされたことなどの背景が存在したことならびに、政策に組み込まれる過程の詳細を示した。また、DMOが手掛ける着地型観光事業は収益面で課題があるという調査結果を参照し、収益面以外で地域経営により良い影響を与えるための当事業の活用方法の一つとして、教育機関との連携による地域人材の育成の意義について提言を行った。

キーワード：DMO、着地型観光事業、観光地域づくり、観光圏、訪日外国人旅行市場

1. 序論

1-1. 研究の背景・目的

筆者は浜松学院大学地域共創学科の2年次演習クラスにおいて、「観光地域づくり法人（DMO）」（以下、DMOと記述する）として登録されている公益財団法人浜松・浜名湖ツーリズムビューロー（以下、浜松・浜名湖ツーリズムビューローと記述する）が手掛ける着地型観光事業との連携授業に取り組んでいる。2015（平成27）年に候補法人の登録申請受付が開始されたDMOは、2022（令和4）年10月28日現在、日本全国に255組織が登録され、観光事業者にとどまらない多様な地域関係者を束ね、持続可能な地域経営を推進する中心的主体として位置づけられている。

そして、DMOが手掛ける収益事業の類型のひとつである着地型観光事業は、DMOによる推進が政府ならびに地域関係者から期待される重要な事業形態である。つまり、DMOならびにDMOが手掛ける着地型観光事業とは、今後の持続可能な地域経営を考えるうえで重要なテーマであると考えられる。

そこで本稿では、DMOという制度が生み出され、DMOが着地型観光事業に取り組むことになる社会過程について確認する。そして筆者の実践に関連し、地域に存在する多様な主体がDMOの着地型観光事業と連携する意義を考察し、提言することを目的とする。

1-2. 研究の方法・構成

本稿では第2節、第4節においてそれぞれ、

日本に DMO が導入される社会過程、また DMO が手掛ける着地型観光事業は日本社会においてどのような役割を担うことを期待されているのかというテーマについて確認する。

そしてそのための方法として、観光庁がウェブサイト上に公開している 2 種類の資料群を用いる。1 種類目は平成 22 年度（2010 年 4 月-2011 年 3 月）から平成 28 年度（2016 年 4 月-2017 年 3 月）における会議資料（「都道府県等観光主管部課長会議資料」）である。なかでも関連部署である観光庁観光地域振興課の報告記録を精査する。2 種類目は「都道府県等観光主管部課長会議資料」と同時期の予算資料（「観光庁予算資料」）である。また、着地型観光事業についての基礎的理解ならびに DMO における着地型観光事業の現状ほかについては、関連する先行研究に基づき確認する。

そして第 3 節、第 5 節では事例としてそれぞれ、DMO として浜松・浜名湖ツーリズムビューロー、着地型観光事業として浜松・浜名湖ツーリズムビューローが手掛ける「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業を取り上げ、観光庁資料から確認できる政策や先行研究の考察が浜名湖観光圏という地域レベルにおいてどのように実践されているかを検証する。

2. 日本全国に DMO が整備される背景と過程

2-1. DMO とは何か

観光地域づくり法人 (DMO) は観光庁のウェブサイト（「観光地域づくり法人 (DMO)」）において、「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」と説明されている。DMO は、Destination Management / Marketing Organization の略称である。

前述のように 2022（令和 4）年 10 月 28 日現在、DMO 登録されているのは 255 組織である。「広域連携 DMO」、「地域連携 DMO」、

「地域 DMO」の 3 種類に区分されており、それぞれ「広域連携 DMO」10 組織、「地域連携 DMO」103 組織、「地域 DMO」142 組織が登録されている。また候補法人として、「地域連携 DMO」19 組織、「地域 DMO」46 組織の計 65 組織が登録されている。DMO の登録制度は候補法人の登録として 2015（平成 27）年 12 月 15 日より申請の受付が開始されている。

現時点の登録要件として、（1）観光地域づくり法人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）データ等の継続的な収集、戦略の策定、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・仕組みづくり、プロモーションの実施、（4）DMO の組織法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保、（5）安定的な運営資金の確保、の 5 点が掲げられている。

2-2. DMO が政策として導入される過程

2-2-1. 観光庁資料に DMO が登場する過程

DMO が日本政府の政策に組み込まれる過程について「都道府県等観光主管部課長会議資料」の観光庁観光地域振興課の報告記録をたどると、観光庁が観光地域づくりの主体として位置づける組織は、「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律」（以下、観光圏整備法と記述する）に基づく法定協議会から法人格を有する観光地域づくりプラットフォームへ、さらに DMO へと変遷したことを読み取ることができる。

そこで、「観光庁予算資料」を分析することを通じて、詳しくその過程をたどる。まず「観光圏」という概念が注目される背景について、2006（平成 18）年 12 月に観光立国推進基本法が成立し、2007（平成 19）年 6 月に観光立国推進基本計画が閣議決定される。当計画において 5 項目の目標が定められ、目標を達成するための施策の柱のひとつに「国

際競争力の高い魅力ある観光地の形成」が盛り込まれる。そしてそれを推進する具体的な政策として、平成 20 年度予算（2008 年 4 月-2009 年 3 月）に「観光圏の形成支援等による国際競争力の高い魅力ある観光地づくりの推進」が組み込まれ、観光圏という用語が政府の政策に組み込まれることとなった。

そして観光圏整備法が制定されるが、この法律が必要とされる背景について赤松（2008）は、（1）地域経済の活性化のために、国内外からの観光客の来訪・滞在を促進する必要性、（2）多種多様な関係者が一体となって観光振興を検討し推進する組織の必要性、（3）旅行者の多様なニーズに対応するための地域連携の必要性、（4）旅行者に「地域の境目」を意識させない観光サービスを提供する必要性、などを指摘している（赤松 2008:43）。また、観光庁の設立は 2008（平成 20）年 10 月であるため、観光圏整備法の制定ならびに観光圏関連事業は観光庁の設立と同時期に立ち上がった事業であることが確認できる。

平成 21 年度（2009 年 4 月-2010 年 3 月）、平成 22 年度（2010 年 4 月-2011 年 3 月）は「観光圏の形成支援等による国際競争力の高い魅力ある観光地づくりの推進」が予算化された後、平成 23 年度（2011 年 4 月-2012 年 3 月）、平成 24 年度（2012 年 4 月-2013 年 3 月）には観光圏整備法に基づく法定協議会等を補助対象者として、「観光地域づくりプラットフォーム支援事業」が予算化されている。この「観光地域づくりプラットフォーム支援事業」は、観光圏整備法に基づく法定協議会を、法人格を有する事業体「観光地域づくりプラットフォーム」として強化し、観光圏整備を安定的に維持継続するための施策と捉えることができる。

その後、平成 25 年度（2013 年 4 月-2014 年 3 月）には、「観光地域プラットフォームを有する観光圏」を「ブランド観光地域」にするための支援事業として、「観光地域ブラン

ド確立支援事業」が立ち上げられている。特徴的なことは、当事業の支援対象者が「民間団体等」となっていることである。平成 26 年度（2014 年 4 月-2015 年 3 月）には予算項目が「観光地域づくり支援」となり、「観光地ビジネス創出の総合支援」という施策が新規で設定されている。目的として「観光地域づくりの取組を進める主体が自ら着地型旅行商品の販路を開拓し、収益をさらなる着地型旅行開発に充てることが可能となるビジネスモデル構築のための取組を促進する」ことが掲げられており、これまでの圏域づくりや圏域のブランド化、そしてそれを推進する組織の育成支援から一歩進んで、外部資源の獲得を進めるための実践的な支援の段階に移行したこと、さらにそのテーマとして、着地型観光事業が位置づけられていることが確認できる。

平成 27 年度（2015 年 4 月-2016 年 3 月）予算には「地域資源を活用した観光地魅力創造事業」という、地域資源をテーマとする支援施策が盛り込まれている。そして平成 28 年度（2016 年 4 月-2017 年 3 月）には予算項目が「地方創生のための観光地域づくり」という括りとなり、「地域資源を活用した観光地魅力創造事業」の支援対象が「①地域資源活用型」と「②DMO を担う人材の育成」の 2 項目となり、「DMO」という用語が登場する。

2-2-2. 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と DMO の関係

それでは、DMO という用語が含まれた施策が予算化される背景にどのような議論があったのであろうか。高橋（2017）によると、2014（平成 26）年 9 月に内閣に設置された「まち・ひと・しごと創生本部」が立案し同年 12 月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、DMO が紹介されたという。その後、「日本再興戦略 2015 年改訂（アクションプラン）」において、「官民一体の観光地経営体（日本版 DMO）を選

定し、政策資源を集中的に投入する」とDMOを観光地経営の主体として位置づけることが示された。さらに「日本再興戦略 2016」ならびに 2017 年 3 月に閣議決定された観光立国推進基本計画において、2020 年までに世界水準の DMO を全国で 100 組織、形成する目標が示された（高橋 2017:9-10）。

DMO を紹介した「まち・ひと・しごと創生本部」が内閣に創設された意義について大社（2018）は、各省庁がバラバラの施策で取り組んできた地域活性化を政府が一体的に支援する体制を整えることに意義があり、DMO はその支援対象として「観光のための地方創生」を推進する主体として位置づけられたと指摘している（大社 2018:2）。また高橋（2017）は観光圏関連事業が推進される過程で観光地域づくりプラットフォームが有していた機能より幅広い取り組みが求められる状況があったことを指摘している（高橋 2017:3）。この点についてより具体的には 2016（平成 28）年 2 月開催の観光庁会議資料において、それ以前の観光地域づくりは「関係者の巻き込みが不十分」、「データの収集・分析が不十分」、「民間的手法の導入が不十分」という課題があったと指摘されている。

つまり DMO には政府が取り組む地域活性化施策の支援対象として、観光圏関連事業における法定協議会、観光地域プラットフォームが有していた前述の課題を克服し、幅広いテーマの地域課題の解決に対応できる観光地域づくりの主体となることが期待されているとまとめることができるだろう。

2-2-3. DMO が必要とされる社会的背景

前項では日本政府の政策として DMO が登場するまでの過程を考察したが、ここでは改めて DMO が必要とされることとなった社会的背景について確認してみたい。

(1) 「新しい観光形態」の誕生

まずは 19 世紀に発明されたとされ、「観光旅行の大量消費を前提とした大量生産」(井

口 2008: 223) であるマスツーリズム（近代観光）に代わる「新しい観光形態」について触れる必要がある。

小長谷（2012）は先行研究の分析に基づき、「新しい観光形態」の説明に用いられる「ニューツーリズム」、「着地型観光」、「サステイナブル観光」という用語について整理している。具体的には、広義の「ニューツーリズム」はマスツーリズムに代わるすべての次世代型観光を含み、狭義の「ニューツーリズム」は旅行者の嗜好面の変化、旅行形態の個人化という、旅行者側に着目した概念である。次に「着地型観光」は、旅行の計画、運営主体が発地から着地に移行したという、旅行の担い手に着目した概念である。そして「サステイナブル観光」は、旅行の対象となる資源面に着目した概念である、と整理している（小長谷 2012:30-37）。小長谷（2012）の整理に従えば、旅行する者、旅行を作る者、旅行の対象という、観光事象を構成する諸側面に変化が生じ、結果としてマスツーリズムという事象全体に変化が生じたと考えることができる。

このようにマスツーリズムが持続可能でなくなった要因について大澤（2011）は、地域の宿泊事業者や観光施設といった「地域の観光事業者」と旅行会社が主要な担い手となる観光産業が効率性と収益性を追求して、「旅行者」と「地域の魅力」が置き去りにされてしまった結果、観光産業の担い手自身にも受け入れ難いものになったためであると説明している（大澤 2011: 36-37）。

(2) 訪日外国人旅行市場への対応

旅行者側の変化については、日本人旅行者に生じた変化も重要であるが、訪日外国人旅行市場への日本政府の取り組み強化も重要な視点である。新井（2009）によると日本人の海外旅行者が訪日外国人旅行者を大幅に上回るという旅行収支の大幅赤字、国内産業の空洞化、人口構造の高齢化といった課題に対応

するため、未来の日本経済の発展のため訪日外国人旅行者の誘致が必要であるという認識がなされるようになった。そして、1998年に発表された「21世紀の国土のグランドデザイン」の中で、以後の地域振興の方向性として「定住人口の増大から交流人口の増大へ」という提言がなされた。そして、2003年から大規模な訪日外国人旅行者の誘致推進策である「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が展開されることとなった（新井 2009:99-101）。結果として世界中が新型コロナウイルス禍に飲み込まれる直前の2019年の訪日外国人旅行者数は3,188万人となっている。「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が開始された2003年の訪日外国人旅行者数が521万人であるため2019年の数字は約6倍であり、急拡大市場であることがわかる（観光庁ウェブサイト「訪日外国人旅行者数・出国日本人数」）。

先に確認した観光圏関連事業は、外国人旅行者という交流人口を日本各地の地域経営に良い影響を与える要素として導入することを主要な目的とした施策である（赤松 2008:42-44）。そして「ひと・まち・しごと創生」議論のなかでDMOが提唱され、観光圏関連事業における観光地域づくりプラットフォームをDMOが継承することになったのである。よって、それぞれのDMOはどのように外国人旅行者を地域経営に組み込むのかをいう課題に対応することが必然的に求められていると言えよう。

(3) まちづくりと観光の関係

「新しい観光形態」を表現した用語として「着地型観光」という用語が使われていることは、小長谷（2012）の整理に基づき紹介した。そしてこの「着地型観光」を考えることは、地域のまちづくり活動と観光の関係を考えることにつながる（尾家・金井 2008:11-12）。『観光まちづくり』と題された書籍を編んだ西村（2009）は、地域のまちづくり活動が観光を活動のテーマに組み込む背景について、

地域経済が疲弊し「交流人口まで対象としたまちづくりが求められるようになった」ためと指摘している（西村 2009:13）。また岡村（2009）はより具体的に地域のまちづくり活動が観光への取り組みを視野に入れる局面について、（1）1960年代後半に始まる「外部資源の量的獲得による地域経済の浮揚」、（2）1980年代後半に始まる「外部資源の戦略的活用による地域環境の保全」、（3）1990年代に始まる「外部資源の地域内浸透による地域社会の強化」と3期にまとめている（岡村 2009:30-41）。

同じく地域のまちづくり活動と観光の関係について大澤（2011）は、バブル崩壊後の1990年代の不況で地域経済が疲弊したために観光への注目が集まり、「行政発の施設型観光開発」と「地域づくり型観光」が併存した。そして2000年代に「行政発の施設型観光開発」が行き詰まり、「地域づくり型観光」に収斂されていったと述べている（大澤 2011:63-65）。また大社（2018）は、従来の観光形態は「来訪者主体の観光エリア」において「観光関連事業者が担う観光」であり、他産業や地域住民とは「分断」されていたが、新しい観光とはそれら多様な関係主体を「統合」する形態であるとし、「分断」と「統合」という用語を用いて従来の観光と、新しい観光の違いを述べている（大社 2018:14-21）。

つまり、ここまで参照した先行研究に基づきまとめると、交流人口を必要とした地域側がまちづくり活動に観光を取り込むことを画策した。そしてそのような、地域が主体となって多様な主体を観光というテーマで巻き込みながら実践するまちづくり活動を表現する用語として、「観光まちづくり」が広く浸透するようになったと考えることができる。

ここまでの確認作業を前提に、次節ではDMOとして登録されている浜松・浜名湖ツーリズムビューローを事例として取り上げ分析を試みる。

3. 浜松・浜名湖ツーリズムビューロー

3-1. 組織の形成過程

ここでは、2018（平成30）年4月に公益財団法人浜松・浜名湖ツーリズムビューローが誕生するまでの過程を確認する。主要な名称変更の過程は表1となる。

表1 浜松・浜名湖ツーリズムビューローの組織名の変遷

(注) 浜松・浜名湖ツーリズムビューローウェブサイト「当組織のご案内」を参考に筆者作成。

年月日	名称
1989（平成元）年6月	財団法人浜松コンベンションビューロー
1997（平成9）年4月	財団法人浜松観光コンベンションビューロー
2012（平成24）年4月	公益財団法人浜松観光コンベンションビューロー
2018（平成30）年4月	公益財団法人浜松・浜名湖ツーリズムビューロー

浜松・浜名湖ツーリズムビューローの前身組織である財団法人浜松コンベンションビューローは、1988（昭和63）年4月に浜松市が国際コンベンション・シティに指定された翌年、1989（平成元）年6月に「静岡県・浜松市・浜松商工会議所・地元企業などからの出捐を受けて、各種の大会、会議などを誘致するとともに、主催者への支援を行い、大会・会議をスムーズに運営できるよう支援する機関」として設立された。その後、浜松市観光協会と統合し、1997（平成9）年4月に財団法人浜松観光コンベンションビューローとなる。また、公益財団法人の認定を受けたことに伴い、2012（平成24）年4月に公益財団法人浜松観光コンベンションビューローとなる。そしてDMOに認定されたことに伴い、2018（平成30）年4月に公益財団法人浜松・浜名湖ツーリズムビューローに名称変更されたという経緯である。

現在、委託されている出捐金は合計4億8千万円であり、出捐元は静岡県、浜松市、浜松商工会議所、その他一般企業となっている。また年会費1口3万円となる賛助会員制度を採り入れている（浜松・浜名湖ツーリズムビューローウェブサイト「当組織のご案内」）。

このように、コンベンション誘致を担う組

織から出発し、観光事業も担う組織となったことが確認できる。現在の浜松・浜名湖ツーリズムビューローにおいても、イベントや会議の誘致事業（MICE事業）と観光事業がともに主要な事業形態となっていることは、現在の事業部がマーケティング・事業創出部、誘客推進事業部、コンベンション事業部で構成されていることから確認できる。

3-2. 浜名湖観光圏における位置づけ

次に、浜名湖観光圏における浜松・浜名湖ツーリズムビューローの位置づけについて、観光圏認定直後の2009（平成21）年2月[2008年度中]ならびに2019（平成31）年4月[2019年度中]に公開された「浜名湖観光圏整備計画書」（以下、2008年度版、2019年度版と記述する）を比較検討しながら確認する。

3-2-1. 浜名湖観光圏の認定と法定協議会

浜名湖観光圏は2008年度（平成20年度）から開始された観光圏関連事業において、2009年度に認定された14地域のひとつである。以来、第1期2009年度～2013年度、第2期2014年度～2018年度、第3期2019年度～2023年度と継続的に認定され、現在は第3期中となっている。

観光圏整備法において設定が義務づけられている法定協議会である浜名湖観光圏整備推進協議会について、2008年度版では浜松観光コンベンションビューロー、2019年度版では浜松・浜名湖ツーリズムビューローが代表者（観光地域づくりプラットフォーム）となっている。よって、浜名湖観光圏事業は2009年度の第1期認定以来、現在の浜松・浜名湖ツーリズムビューローが中心的な主体となり運営してきたことが確認できる。法定協議会のメンバーは2008年度版では21団体であるが、2019年度版では33団体に増え、複数の金融機関の増加など、より多様な関係主体で構成されていることが確認できる。

3-2-2. ブランドコンセプト

第2節で触れたように、観光庁は観光圏関

連事業において、「観光地域ブランド確立支援事業」を実施している。浜名湖観光圏において 2008 年度版では「浜名湖ブランド」としか記載されていないが、2019 年度版では浜名湖観光圏のブランドコンセプトとして、「海の湖」が明示されている。よって、浜名湖観光圏を経営する過程で、海水がなだれ込む汽水湖という浜名湖の特徴を活かした「海の湖」というブランドコンセプトを設定したことが確認できる。

3-2-3. 滞在推進地区と着地型観光への取り組み

観光圏整備法において観光旅客の滞在を促進する目的のために設定することが求められている「滞在促進地区」について、浜名湖観光圏では 2008 年度版では館山寺温泉（浜名湖かんざんじ温泉地域）、浜松市中心部、弁天島・ゆうとう温泉、三ヶ日・奥浜名湖温泉の 4 箇所、2019 年度版では指定箇所は変更なく、館山寺地区が「主な滞在推進地区」に位置づけられている。

滞在促進地区における宿泊事業者は、旅行業法の特例として観光圏内における宿泊者の旅行について、旅行業者代理業を営むことができる。2008 年度版では、館山寺滞在推進地区において「遠州道中膝栗毛」という着地型観光商品を先駆的に展開し、5000 名を超える集客があったことが記載されている。

そして 2019 年度版では推進事業として 8 つのテーマが設けられており、着地型観光事業は、「(3) 滞在コンテンツ・プログラムの造成・提供」として組み込まれている。具体的には、「『海の湖』ブランドを体感できる滞在型体験プログラムの企画・情報発信・実施・改善等を行う」とされている。これは本稿が事例としている「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業を指していると考えられる。これらの経緯から、浜名湖観光圏としては第 1 期の観光圏認定以来、すでに長期間にわたり着地型観光事業に取り組んできたことが確

認できる。

3-3. DMO としての位置づけ

当時の公益財団法人浜松観光コンベンションビューローは 2016（平成 28）年 5 月に DMO の候補法人として登録され、2018（平成 30）年 3 月に地域連携 DMO として認定される。そして同年 4 月に公益財団法人浜松・浜名湖ツーリズムビューローが誕生し、現在に至ることは先に触れた。

浜松市における観光政策の指針となり、2018（平成 30）年 4 月に公開された『浜松観光ビジョン』の 2 ページには、具体的な戦略は当地域における観光地域づくりの舵取り役としての DMO がマーケティングに基づき策定し、幅広い関係者との連携により推進するとの記述がある。このことから、浜松市は立案した計画の実行組織として DMO、つまりは浜松・浜名湖ツーリズムビューローを位置づけていることが確認できる。

4. 着地型観光

4-1. 着地型観光とは何か

本節では、着地型観光事業とはどのような事業形態なのか、尾家・金井（2008）に沿って改めて整理する。尾家・金井（2008）は着地型観光について、「地域住民が主体となって観光資源を発掘、プログラム化し、旅行商品としてマーケットへ発信・集客を行う観光事業への一連の取組み」（尾家・金井 2008:7）と説明している。

また着地型観光という用語が日本社会において使われはじめた過程について、1990 年代後半から農山村地域を中心に農業団体、観光協会、行政組織、商工会などが主体となり、農林業体験などのプログラムが全国的に企画されはじめた。その後 2000 年代に入り地域で発着する着地型旅行商品として企画され、インターネットや印刷物などで募集が行われるようになる。そしてそのような事象について、観光業界や地方自治体で徐々に「着

地型観光」と呼称するようになったという(尾家・金井 2008 : 7-8)。

つまり着地型観光事業とは、第2節でも触れたように、「新しい観光形態」として地域が主導する旅行事業であり、まちづくり活動と親和性の高い観光事業である。また、この着地型観光事業は、2008年度に開始された観光圏整備事業において旅行業法の特例措置として滞在推進地区内の宿泊事業者が旅行業務をできるようにするなど、観光庁が推進する観光地域づくりにおいても重要な事業形態に位置づけられていることは浜名湖観光圏の分析の際に確認した。

最後に、着地型観光という用語について、既存のマスツーリズムにおいては送客する旅行会社や送客される旅行者が所在する「発地」が主体であったが、旅行者を受け入れる地域側、つまりは「着地」が主体となるため「着地型観光」という用語が用いられている。本稿は、着地型観光と呼称される事業が社会に浸透する過程を記述するためこの用語を使用した。より事業の特徴を的確に表す用語として、近年の関連研究である清水ほか(2017)、大社(2020)ほかで用いられている「地域主導型観光」という用語がふさわしいと考える。

4-2. DMOによる着地型観光事業の現状

それでは、DMOはどのように着地型観光事業に取り組み、また着地型観光事業の顧客である旅行者は事業をどのように捉えているのであろうか。それぞれ研究成果を参照しながら確認する。

まずDMOの着地型観光事業をテーマとする最新の研究成果である秋山・鈴木(2021)は、2020年11月に「登録DMO」、「候補DMO」293法人に依頼し、120組織から回答を得るという大規模な調査である。主要な調査結果を参照すると、主催または他社に委託し着地型観光事業を実施しているDMOは108組織(回答全体の90%)におよぶ。また着地型観光事業を開始した時期について、

DMOの登録制度が開始された2015年以後に開始したDMOが73組織(回答全体の67.6%)に上る。調査結果から秋山・鈴木(2021)は、DMOは着地型観光について、(1)地域社会への効果、将来性を実感しながら、収益源としての貢献は期待できないと感じていること、(2)着地型観光事業を担う人材確保や教育のための資金に不足を感じていること、などを指摘している(秋山・鈴木2021:81)。

次に、DMOの登録制度が開始される以前の調査であるが着地型観光事業の顧客である旅行者を対象とする研究成果について参照する。才原(2015)は、大手観光関連事業者であるJTBのウェブサイト内のアンケートシステムを活用し、2013年5月に4,084件のアンケート回答を得ている。着地型観光事業に関連する質問内容は、着地型観光という言葉の認知、着地型観光への参加経験、着地型観光への期待・不安・疑問といった事柄である。そのアンケート結果をもとに才原(2015)は現状の着地型観光事業について、「実際に体験した観光客に一定の満足を与えている可能性があるものの、マーケット全体としての評価は極めて懐疑的」であり、「マスツーリズムや発地型観光は、着地型観光でさえあれば観光客は満足するはずであるというような短絡的な考えで事業を進めることは極めて危険」であるという指摘をしている(才原2015:27)。

この2つの調査結果だけでDMOが手掛ける着地型観光事業について評価することは難しいが、DMOにとって着地型観光事業への取り組みは重要なテーマとなっているが、収益面や顧客との関係性など、試行錯誤を積み重ねている状況にあるということは言えるだろう。

5. 浜松・浜名湖ちよい旅ガイド

5-1. 事業の概要

ここでは DMO が取り組む着地型観光事業の事例として、浜松・浜名湖ツーリズムビューローが手掛ける着地型観光事業である「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」を取り上げる。

浜松・浜名湖ツーリズムビューローが「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業に着手したのは、組織名がまだ浜松観光コンベンションビューローであった 2013（平成 25）年度である。当初は E メールを用いた顧客とのやり取りであり提供するプログラム数も少なかったが、2014（平成 26）年度よりオンライン予約ならびにオンライン決済を導入する。その後、2020（令和 2）年 3 月に「浜松・浜名湖の旅行でちょっと体験！ポータルサイトがオープン」とプレスリリース（「PR TIMES」）が行われている。このプレスリリースによると、2019（平成 31/令和元）年の 4 月から 6 月に静岡県と JR グループが共同開催した静岡ディステーションキャンペーンを契機に 50 件の体験プログラムが開発された。そして「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」は、開発されたプログラムを引き続き体験型観光による滞在促進に活用するためのウェブサイトであると説明されている。

前述のように、浜名湖観光圏としてはすでに館山寺滞在推進地区において、2012 年に「しずおか観光大賞」を受賞した「遠州道中膝栗毛」という先駆的な着地型観光事業が展開されていた。そしてこの「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業の展開により、観光地域プラットフォームである浜松・浜名湖ツーリズムビューローが観光圏全体を対象に着地型観光事業を展開することになったとまとめることができるだろう。

5-2. 事業の概要

2017（平成 29）年度から 2021（令和 3）年度の事業実績は、表 2 となる。

参加希望者は、「希望エリア」、「カテゴ

表 2 「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」の事業実績

（注）事業報告書ならびに浜松・浜名湖ツーリズムビューロー提供資料に基づき筆者作成。

年度	送客人数	プログラム数	販売金額
平成29年度	155名	—	370,140円
平成30年度	85名	29件（13施設）	480,100円
平成31年度（平成元年度）	115名	81件（63施設）	570,620円
令和2年度	69名	75件（54施設）	279,480円
令和3年度	368名	72件（55施設）	1,094,598円

表 3 浜松・浜名湖ツーリズムビューローが企画・実施する体験プログラム一覧

（注）ウェブサイト「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」に基づき筆者作成。

体験プログラム名
感激！！すっごく美味しい日本茶時間
伝統の“浜松注染そめ”による手ぬぐいづくり体験！
浜名湖の真ん中で愛を叫ぶ
浜名湖の真ん中でワんと叫ぶ
浜名湖特産！うなぎのつかみ取り&蒲焼き体験
浜名湖の魚をつかまえて食べちゃおう！
浜名湖牡蠣の「ブリ丸」まんぶくコース！
浜名湖 Fun Cycling <浜名湖ガーデンパークコース>
老舗醤油醸造所で醤油搾り体験！
老舗醸造所で味噌づくり体験！
奥山方広寺で日帰り禅寺体験！
奥山方広寺で一泊禅寺体験！
秀吉由来の名刹「頭陀寺」で法話&阿字観体験！
静岡県産マスクメロンの収穫体験&糞沢半玉独り占め！
「命のカプセル」うずらの卵収穫体験
浜松パワーフード農園「るびなすの畑」で野菜収穫&試食体験
匠の技！ハーモニカができるまでの工房見学 素敵なお土産付き
風と遊ぼう！浜松まつり会館で凧揚げ体験
浜松まつり伝統の「大凧揚げ」に挑戦しよう！
創業明治5年！昔ながらの油屋さんで油搾りを体験してみよう！
浜名湖うなぎの刺身 魚魚一の<<遠州浜名湖>>出世御膳
浜名湖遊覧船と展望風呂で日帰り温泉
日本武道の本流にふれる「合気道」体験
かしまハーベスト～土耕栽培いちご狩り体験～
浜名湖産の青のりベール・三ヶ日みかんピールベール作り
ふぐ・うなぎ 浜名湖2大グルメランチ
浜名湖満喫～漁師直送海鮮バーベキュー&サンセットクルーズ！
『春の浜名湖三昧』いちご狩り・湖上遊覧船・ロブウェイ空中遊覧

リー」、「開催時期」から参加を希望するプログラムを選択する構成となっている。「希望エリア」は浜松駅周辺、天竜・浜北、弁天島、館山寺、奥浜名湖、湖西、「カテゴリー」は景色、自然、歴史、伝統、アクティビティ、産業、食に分かれている。

2022年12月現在、すべてのプログラムを常時、体験できるわけではないが、計72件

のプログラムが掲載されている。浜松・浜名湖ツーリズムビューロー自らが企画・実施するプログラムが 28 件、他の事業者が企画・実施するプログラムの紹介が 44 件となっている。浜松・浜名湖ツーリズムビューローが企画・実施するプランをまとめたものが表 3 である。

5-3. 筆者の演習クラスにおける連携授業

冒頭に述べたように筆者は、浜松学院大学地域共創学科の 2 年次演習クラス（1 年間）において浜松・浜名湖ツーリズムビューローと連携し、学生とともに「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」に掲載するためのオリジナル体験プログラムの造成に取り組んでいる。

簡単にカリキュラムを説明すると、前期授業において学生は、DMO や着地型観光事業についての基礎的な知識を習得したうえで浜松・浜名湖ツーリズムビューロー担当者から「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」の概要や体験プログラム造成のポイントなどの解説を受けた。その後、各自オリジナルの体験プログラム案を作成し、浜松・浜名湖ツーリズムビューロー担当者から講評を受け、クラスとして優先的に推進する体験プログラム案を絞り込んだ。そして後期授業では学生たちはチームに分かれ、提携を望む事業者向けの提案書作成や提案作業の実践に取り組んでいる。

本稿執筆時点では進行中となるため、カリキュラム構成の妥当性や、当授業から得られる教育効果や改善点などについては稿を改めて考察したい。

6. 結論

6-1. DMO が日本社会に導入される背景と過程

本稿の作業により、DMO という制度が日本社会に導入される背景として、世界的な事象である「新しい観光形態」の隆盛、少子高齢化といった課題解決のための外国人旅行者誘致など地域主導で観光事象を取り扱う主体が必要とされる日本社会の現状、などが存在

することを確認した。

次に日本政府の政策に DMO が組み込まれる過程について、2006（平成 18）年に成立した観光立国推進基本法に基づき 2007（平成 19）年に観光立国推進基本計画が閣議決定され、観光圏という概念が政策に組み込まれることとなった。そして 2008（平成 20）年に制定された観光圏整備法において観光圏を中心に経営する法定協議会という主体の設定が義務付けられ、その法定協議会は観光地域づくりプラットフォームと呼称されるようになった。そして観光事象を取り込みながら地域経営を担う主体として 2014（平成 26）年に閣議決定された「まち・ひと・しごと総合戦略」において DMO が紹介され、観光圏関連事業の地域づくりプラットフォームが抱えていた課題を克服したうえで DMO として登録されるという制度が確立されたことを確認した。

次に着地型観光事業について先行研究や関連調査の分析により、地域が主体となって交流人口の獲得に取り組む新しい形態の観光事業であること、また観光圏関連事業においても中心的な推進事業のひとつに位置づけられ、DMO においても多くの組織が取り組んでいることを確認した。そして、各 DMO は地域社会に与える前向きな影響は認めつつも、現状では収益確保や推進するための資源に課題があると考えていること、また参加する旅行者側への浸透や満足度にも課題が残っている可能性があるということを確認した。

6-2. 浜松・浜名湖ツーリズムビューローが手掛ける「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業の今後に向けた提言

それでは本稿の確認作業を踏まえ、浜松・浜名湖ツーリズムビューローが手掛ける「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業についての提言を行いたい。

浜松・浜名湖ツーリズムビューローの前身組織は 2009 年の浜名湖観光圏認定以来、法

定協議会の代表となっている。そして（主たる）滞在推進地区の館山寺地区において早々に着地型観光事業に取り組んでいる。また同じく着地型観光事業である「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」にはディステーションキャンペーンという後押しがあったためか、2013（平成 25）年の事業開始と早い段階で着手している。つまり、浜松・浜名湖ツーリズムビューローは DMO に登録される以前から浜名湖観光圏の経営についてすでに実績を積んでおり、着地型観光事業についても他の DMO より早期に事業を開始し、知見を積み重ねていると考えることができる。

ただし本稿が紹介した関連調査において各 DMO が着地型観光事業の収益面での貢献に懐疑的であるように、浜松・浜名湖ツーリズムビューローが手掛ける「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業の収益も新型コロナウイルス禍での運営という悪条件もあり、組織の主たる収益を稼ぐ事業に成長するにはまだ少し時間を要する状況であると言えるだろう。

しかしそうであるならば、収益面以外で浜名湖観光圏の経営により良い効果を生むための事業として、当事業をさらに活用する方法を模索する意義はあるのではないだろうか。浜松・浜名湖ツーリズムビューローという組織が求められる、浜名湖観光圏に所在する第一次産業、第二次産業、第三次産業を問わず幅広い事業者や地域住民と一緒に、地域資源を掘り起こしブランド化し、地域資源への認知促進や交流人口を獲得するという目的を達成するための手段として、「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」事業をさらに活用することを提言したいのである。

その活用の中には、本学のような浜名湖観光圏内に所在する教育機関と連携し、地域資源を体験プログラムに仕上げる「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」の新しいメニュー作りの過程を通して地域人材を育成するというテーマも含まれるはずである。本稿で紹介した筆

者の実践は試行錯誤の最中でありその効果検証は別稿に譲ることになるが、どのような実践が浜名湖観光圏の経営により良い効果をもたらすのかという視点を持ちつつ、取り組みを続けたい。

文 献

- 赤松宏和（2008）：「外国人観光客対策から国内観光圏育成へのかじ取り-観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律案-」『立法と調査』279:42-47.
- 秋山友志・鈴木伸治（2021）：「日本の DMO における着地型観光の企画・運営実態に関する一考察-観光庁による登録 DMO・候補 DMO への着地型観光に関するアンケート調査より-」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』36:77-82.
- 新井佼一（2009）：「国際観光政策の展開」寺前秀一編著『観光政策論』原書房:95-137.
- 井口貢（2008）：「マストツーリズム」北川宗忠編著『観光・旅行用語辞典』ミネルヴァ書房:223.
- 小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太（2012）：『地域活性化戦略』晃洋書房.
- 西村幸夫（2009）：「観光まちづくりとは何か」西村幸夫編著『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:9-28.
- 尾家建生・金井萬造編著（2008）：『これでわかる！着地型観光-地域が主役のツーリズム』学芸出版社.
- 岡村祐（2009）：「『まちづくり』から『観光』への接近-我が国におけるその潮流-」西村幸夫編著『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:30-41.
- 大社充著・事業構想大学院大学編（2018）：『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.
- 大社充（2020）：「わが国における地域主導

型観光の展開と観光政策の変遷-DMO 形成・確立へ向けた政策過程と現状の課題-」
『観光研究』(31) 2:80-81.

大澤健(2011):『観光革命-体験型・まちづくり・着地型の視点-』角川学芸出版.

才原清一郎(2015):「観光客視点からの着地型観光の課題の考察」『日本国際観光学会論文集』22:21-7.

清水苗穂子・海津ゆりえ・森重昌之・九里徳泰(2017):「地域主導型観光から見た日本の観光政策の変遷と推進組織の課題」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』32:9-12.

高橋一夫(2017):『DMO-観光地経営のイノベーション-』学芸出版社.

観光庁

・「都道府県等観光主管部課長会議」

平成 22 年度都道府県等観光主管部長会議
(平成 22 年 10 月 4 日開催)『観光圏整備事業の推進について』他(観光地域振興課)

平成 22 年度都道府県等観光主管課長会議
(平成 23 年 2 月 17 日開催)『観光圏整備事業及び観光地域づくりプラットフォーム支援事業について』(観光地域振興課)

平成 23 年度都道府県等観光主管課長会議
(平成 24 年 2 月 17 日開催)『観光圏整備事業及び観光地域づくりプラットフォーム支援事業について』(観光地域振興課)

平成 24 年度都道府県等観光主管課長会議
(平成 25 年 2 月 7 日開催)『「新たな観光圏」について』他(観光地域振興課)

平成 26 年度都道府県等観光主管課長会議
(平成 26 年 9 月 11 日開催)『魅力ある観光地域づくり』(観光地域振興課)

平成 26 年度都道府県等観光主管部長会議
(平成 27 年 2 月 10 日開催)『魅力ある

観光地域づくり』(観光地域振興課)

平成 27 年度都道府県等観光主管部長会議
(平成 28 年 2 月 15 日開催)『魅力ある

観光地域づくり』(観光地域振興課)

平成 28 年度都道府県等観光主管部長会議
(平成 29 年 2 月 14 日開催)『魅力ある

観光地域づくり』(観光地域振興課)

・「観光庁予算資料」

『平成 20 年度観光関連予算の概要』

『平成 21 年度観光庁関係予算決定概要』

『平成 22 年度観光庁関係予算決定概要』

『平成 23 年度観光庁関係予算決定概要』

『平成 24 年度観光庁関係予算決定概要』

『平成 25 年度観光庁関連予算決定概要』

『平成 26 年度観光庁関連予算決定概要』

『平成 27 年度観光庁関連予算決定概要』

『平成 28 年度観光庁関連予算決定概要』

・ウェブサイト

「観光地域づくり法人(DMO)」

www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html

[最終閲覧日:2022年12月12日]

「訪日外国人旅行者数・出国日本人数」

www.mlit.go.jp/kankocho/siryoutoukei/in_out.html

[最終閲覧日:2022年12月12日]

浜松市

『浜松市観光ビジョン』2018(平成30)年4月

公益財団法人浜松・浜名湖ツーリズムビューロー

・「事業報告書」

『令和元年度事業報告書』

『令和2年度事業報告書・収支決算書』

『令和3年度事業報告書・収支決算書』

・「浜松・浜名湖ちよい旅ガイドについて」

(提供資料)

・ウェブサイト

「当組織のご案内」

<https://mice-hamamatsu.jp/concept/>

[最終閲覧日：2022年12月12日]

「浜松・浜名湖ちよい旅ガイド」

<https://hamamatsu-daisuki.net/hamanak-o-choitabi/>

[最終閲覧日：2022年12月12日]

浜名湖観光圏整備計画

『浜名湖観光圏整備計画』2009（平成 21）

年 2 月 20 日（浜松市・湖西市・新居町）

『浜名湖観光圏整備計画』2019（平成 31）

年 4 月（浜松市・湖西市）

「PR TIMES」2020年3月2日配信：「浜松・浜名湖の旅行でちょっと体験！ポータルサイトがオープン」