

着地型観光による地域活性化と中小企業

川 島 宜 孝
(商工総合研究所)
主任 研究 員

< 要 旨 >

- バブル経済崩壊や労働力人口減少等により疲弊していた地方経済にとって観光の産業化による地域活性化には、国策による後押しもあり大きな期待が寄せられた。観光関連事業者のみならず地域住民も参加し地域の魅力を磨き上げ、その魅力を発信し共感を持った観光客に来てもらう着地型観光は、多くの地域で実践されるようになったものの、その成果は一様ではなかったといえよう。
- 本稿では、地域の活性化に観光を利用する背景（観光産業の成長性や観光の歴史、マスツーリズムから着地型観光への変化）について概観した後、一定の成果をあげている4つの会社や団体へのインタビュー結果から、成果をあげるには何がポイントなのかを明らかにするため考察を試みた。
- インタビューの結果は、①大きな危機感がきっかけとなり、②危機感をその地域のトップなどが抱き行動を起こし、③解決に当たり適切な外部人材の活用と、地域に精通した地元住民等との間で十分な協力ができ、④観光地の独りよがりとならない観光客目線やビジネス目線を取り入れ、⑤ターゲットに適切に情報を届ける仕組みを導入できたこと、⑥③～⑤をビジョン・マスタープランの作成に生かしていること、以上のような特徴があることが分かった。つまりは、出来事（きっかけとなる重大事）× 人（強力な推進者、外部と内部の人々の協力）× 目線（観光客のニーズ、ビジネスとしての持続可能性）× 情報発信の掛け算が成果に大きな影響を与えているのではないかと考えられる。
- 全ての事例ではないものの、最近サステイナブル・ツーリズムの視点を取り入れた観光に力を入れている事例が複数みられ、今後新たな潮流となる可能性もある。
- 着地型観光は、着地（地域）のおかれた環境がそれぞれ違うことから、これを行えば成功できるといった方程式がないのが悩ましいところである。しかしながら、着地型観光の成功は、地域における観光産業の活性化に繋がるものと思われ、そして観光産業を支える中小企業の活性化にも繋がるものといえよう。ケーススタディで明らかになったポイントは4事例に共通してみられたものであり、取り組みにご苦労されている地域や団体等が、着地型観光の推進に向けて本稿が参考になれば幸いである。

目次

はじめに

- 1 観光産業の市場規模と成長性
 - 1.1 世界の観光産業の市場規模と成長性
 - 1.2 日本の観光産業の市場規模と成長性
 - 1.3 小括
- 2 観光の歴史
 - 2.1 世界の観光の歴史
 - 2.2 日本の観光の歴史
 - 2.3 日本の着地型観光の歴史
 - 2.4 小括
- 3 地域観光活性化における着地型観光の意義と進め方
 - 3.1 地域で広がる着地型観光
 - 3.2 着地型観光の進め方

4 ケーススタディ

- 4.1 事例研究
 - 【事例A】株式会社岩岳リゾート
 - 【事例B】丘のまちびえいDMO
 - 【事例C】長門湯本温泉観光まちづくり推進会議
 - 【事例D】岐阜県
- 4.2 事例における着地型観光取り組みのきっかけと成功要因（要約）
- 4.3 小括

おわりに

はじめに

世界的にみて観光産業の成長性は高く、かつ持続的な成長を続けてきた数少ない産業である。足元では、コロナ禍による世界的な行動制限から特に国際観光は大きな影響を受け、一時的に大幅な減少を記録した。しかし、ワクチン接種や変異株の弱毒化による死亡者数減少等から、欧米を中心に制限解除が先行して進み国際観光動向は改善傾向にある。一方で、アジア地域では中国のゼロコロナ政策に代表されるように制限解除が遅れているが、日本でも2022年10月11日から入国制限の大幅緩和が行われ、インバウンドの本格的な再開が期待されるなど今後の成長軌道への戻りが予想される。

歴史をたどると、高度成長による所得向上、中間層の増大や余暇の増加を背景として、パッ

ケージツアーによる団体旅行、いわゆるマストーリズムが流行し、皆が同質的な観光行動をした。その後、観光に対する個人の意識変化やWEBの技術進歩や普及により中心が個人旅行に移行し、観光地としてもそのような変化に対応するため、発地の旅行会社主催のパッケージツアーに依存するのではなく、観光地である着地自らが地域の自然や文化、生活の良いところを発信し、来て見て体験してもらうための行動を起こすようになった。

このことは疲弊していた地方経済にとっても、観光の産業化により地域にお金が落ち、住民も地域に誇りが持てるシビックプライドの醸成にもつながり、地域の活性化にもつながる手法として国の後押しもあり多くの地域で取られるようになっていった。しかしながら、その成果は大きな差が出ているものと思われ、成

果をあげるには何がポイントなのかを明らかにしていくため、事例のインタビューを通して分析を試みたい。

本稿では、まず第1章で観光産業の市場規模と成長性について世界と日本の市場の概要について確認する。次いで第2章では観光の変遷を理解するため、世界と日本の観光の歴史、並びに近年注目されている日本における着地型観光について概観する。第3章では地域において着地型観光が広がる背景や進め方等について考察し、第4章ではケーススタディとして4事例のインタビューをもとに分析を試みることにする。

1 観光産業の市場規模と成長性

地域経済の活性化を図るため、観光に着目した取り組みが各地で行われるようになってきた。その背景を理解するため、まずは観光産業の市場規模や成長性等について、世界市場と日本市場の現状をみていきたい。

1.1 世界の観光産業の市場規模と成長性

国連世界観光機関¹（UNWTO）では、毎年

「International Tourism Highlights」により過去1年間の観光統計データを基に、国際観光の概要を紹介している。主な内容は、①国際観光における年間の主要動向、②国際観光客到着数²（実績）、③国際観光収入（実績）、④旅行目的地世界上位国・国際観光収入上位国（10位まで）、⑤地域別実績と主な要因（ヨーロッパ、アジア・太平洋、米州、アフリカ、中東）、⑥国際観光客送客数及び国際観光支出上位国（10位まで）などである。

「International Tourism Highlights」より、先ず国際観光客到着数の推移をみしてみる（図表1）。世界全体で、1990年の4.4億人から2019年には14.6億人と約30年間で10億人以上の増加となり、長年にわたる持続的な成長が確認できる（図表2）。地域別のシェアをみると、ヨーロッパが48.1%と全体の約半分を占め、次にアジア・太平洋が26.1%となっている。アジア・太平洋のシェアは1990年時点ではヨーロッパ、米州に次ぐ第3位の13.4%であったが、2019年のシェアは1990年対比で概ね2倍の第2位となっていることから高い成長性が窺える。

1 世界観光機関（WTO（World Tourism Organization））が1975年に設立。2003年に国連の専門機関となり2005年に略称を「UNWTO」とした。メンバーは、160加盟国、6加盟地域、そして民間部門、教育機関、観光協等から500を超える賛助加盟員で構成され（2021年2月時点）、観光分野における主導的な国際機関として観光の推進を責務としている

2 1泊以上の外国訪問客のこと。なお、UNWTOでは観光客を「個人が普段生活している環境、訪問地における雇用を除く、1年未満のビジネス、レジャー及びその他のあらゆる目的で訪問地を1泊以上滞在した者を観光客（tourist）又は1泊以上の訪問客（overnight visitor）」と定義している

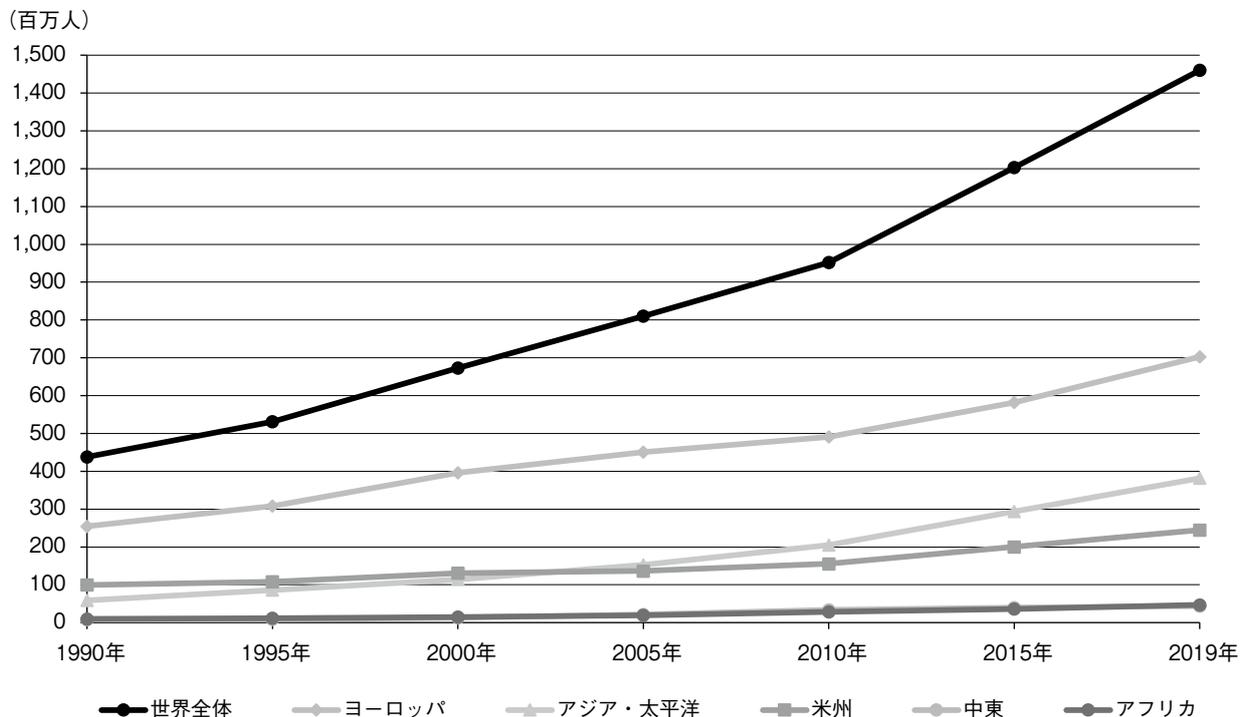
(図表1) 国際観光客到着数の推移

| | 国際観光客到着数 (100万人) | | | | | | | | | | | シェア (%) | 伸び率 (%) | | 年間平均 成長率 (%) |
|--------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|------------|------------|-------|--------------------|
| | 1990年 | 1995年 | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2011年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | | 2019年 | 18/17 | |
| 世界全体 | 438 | 531 | 673 | 810 | 952 | 1,003 | 1,203 | 1,245 | 1,333 | 1,408 | 1,460 | 100 | 5.7 | 3.7 | 4.8 |
| 出発地域 | | | | | | | | | | | | | | | |
| ヨーロッパ | 254.6 | 308.1 | 396.4 | 450.7 | 490.8 | 512.0 | 581.8 | 592.8 | 636.6 | 676.0 | 702.7 | 48.1 | 6.2 | 4.0 | 4.1 |
| アジア・太平洋 | 58.7 | 86.2 | 113.8 | 152.9 | 205.3 | 220.7 | 293.6 | 314.4 | 337.6 | 367.7 | 381.7 | 26.1 | 8.9 | 3.8 | 7.1 |
| 米州 | 99.4 | 108.2 | 130.6 | 136.5 | 155.4 | 163.3 | 200.2 | 211.6 | 227.3 | 239.3 | 244.7 | 16.8 | 5.2 | 2.3 | 5.2 |
| 中東 | 8.2 | 8.5 | 12.8 | 21.5 | 33.5 | 31.9 | 39.7 | 36.3 | 36.8 | 40.4 | 43.8 | 3.0 | 9.6 | 8.5 | 3.0 |
| アフリカ | 9.8 | 11.5 | 14.9 | 19.4 | 28.3 | 30.1 | 36.0 | 39.6 | 42.5 | 45.3 | 47.0 | 3.2 | 6.5 | 3.8 | 5.8 |
| 出発地不明 ¹ | 7.6 | 8.7 | 4.1 | 28.9 | 38.3 | 45.0 | 51.9 | 50.4 | 51.7 | 40.0 | 40.2 | 2.8 | | | |
| 地域内 | 353.1 | 427.2 | 539.0 | 630.8 | 722.6 | 760.6 | 906.1 | 941.0 | 1,003.3 | 1,070.0 | 1,103.9 | 75.6 | 6.6 | 3.2 | 4.8 |
| 地域外 | 77.7 | 95.3 | 129.5 | 150.2 | 190.6 | 197.4 | 245.1 | 253.8 | 277.6 | 298.6 | 315.9 | 21.6 | 7.6 | 5.8 | 5.8 |

1 特定の出発地域に分類できなかった到着数。インバウンドデータから情報を収集しているため、出発国のデータがない、特定できない、または「その他の国」等のグループで分類されている場合、これに該当する。

(出所) UNWTO 「International Tourism Highlights2019年、2020年日本語版」に基づき筆者作成

(図表2) 国際観光客到着数の推移グラフ

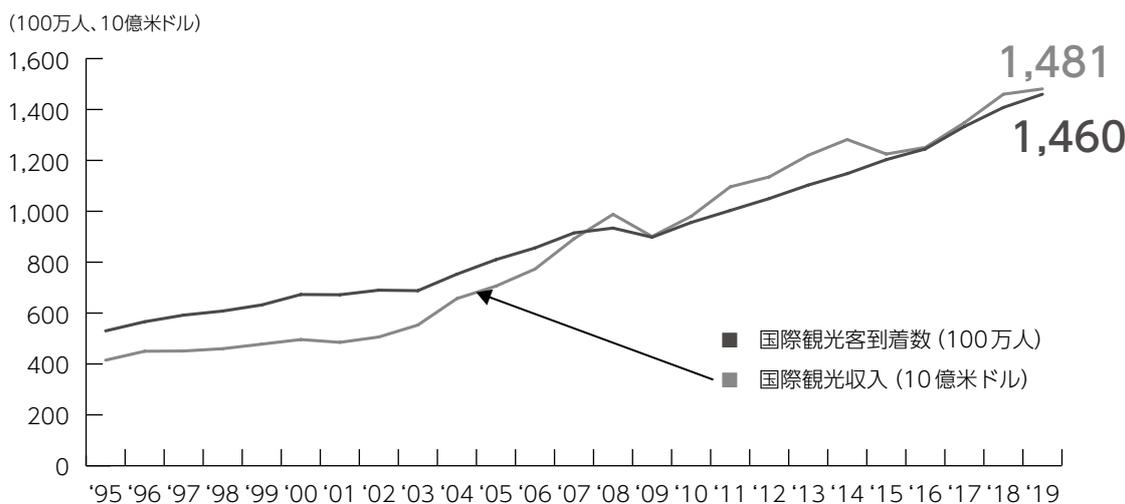


(出所) UNWTO 「International Tourism Highlights2019年、2020年日本語版」に基づき筆者作成

次に、国際観光収入の推移をみてる(図表3)。「International Tourism Highlights 2020年日本語版」によれば2019年の国際観光収入³は、1兆4,810億米ドルで前年比+3%となった。国際観光収入の伸び率についても

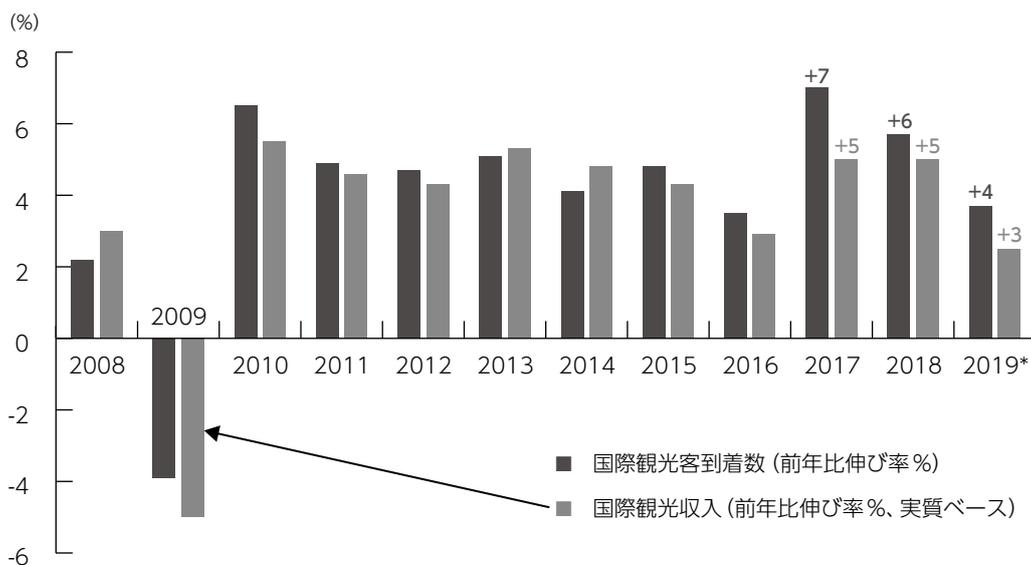
2009年はリーマンショックによる影響等からマイナスとなったが、特殊要因を除けば、観光は長年にわたり、その時々への打撃にもかかわらず拡大を続けレジリエンス(強靱性)を示しているといえよう(図表4)。

(図表3) 国際観光客到着数及び国際観光収入の推移



(出所) UNWTO 「International Tourism Highlights 2020年日本語版」より抜粋

(図表4) 国際観光客到着数及び国際観光収入(前年比伸び率)の推移



(出所) UNWTO 「International Tourism Highlights 2020年日本語版」より抜粋

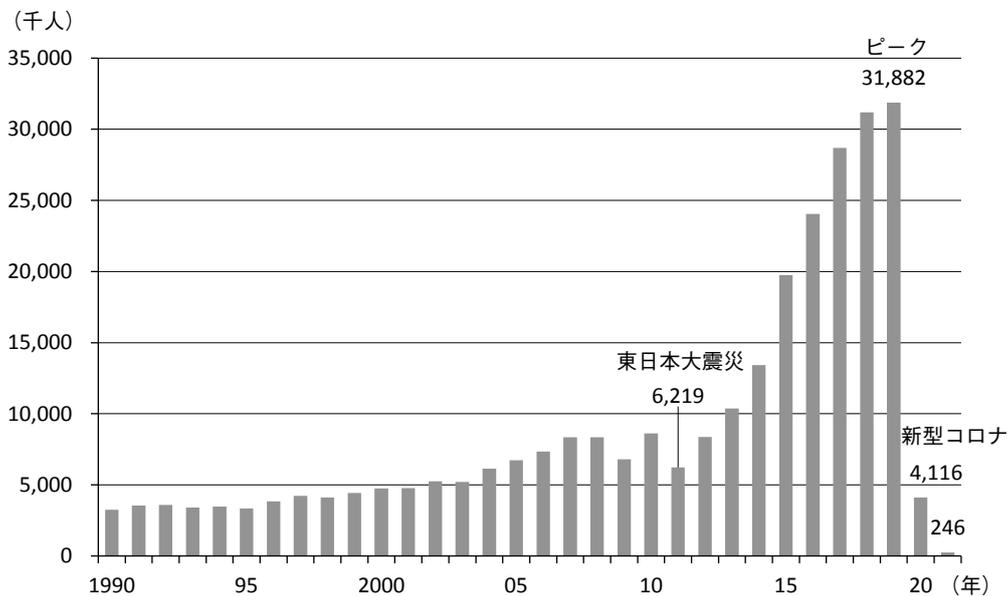
³ UNWTOでは「デスティネーションにおける国際訪問客による宿泊、飲食、エンターテインメント、ショッピングおよびその他の財・サービスに対する支出」と定義している

1.2 日本の観光産業の市場規模と成長性

日本の観光産業の市場規模と成長性をみるうえで訪日外客数⁴の動向は欠かせないといえよう。日本政府観光局（JNTO）の発表しているデータを基に、訪日外客数の推移をみると（図表5）、2003年の「ビジット・ジャパン事業」開始以降、訪日外客数の増加が顕著となった。政府による「2010年に訪日外客数を倍増させ1,000万人を目指す」との政策のもと、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」等の実施や観光ビザの発給要件緩和や免除による後押しもあり2007年まで順調に増加していった。その後、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災の発生により一時的に訪日外客数は減少

となったものの、2012年以降は、政府による様々な緊急対応、個人ビザの発給要件緩和や格安航空会社（LCC⁵）の台頭もあり増加に転じ、2013年には初めて1,000万人を突破した。さらに継続的な訪日プロモーションも加わり、訪日外客数はそれまで以上の大幅な増加を続け2016年に2,000万人を、2018年には3,000万人を突破し、わずか5年で2013年対比3倍、2,000万人の増加を記録した。2019年には過去最高の3,188万人となったが、2020年以降は新型コロナウイルス感染拡大による影響からインバウンドの入国が制限され、特に2021年は24万人とほぼゼロといえるほどの落ち込みとなった。

（図表5）訪日外客数の推移



（出所）日本政府観光局（JNTO）のデータに基づき筆者作成

4 国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住者等の外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者のことである。駐在員やその家族、留学生等の入国者・再入国者等は訪日外客に含まれるが、乗員上陸数は含まれない（出所：政府観光局（JNTO））

5 Low Cost Carrierの頭文字を取った略称であり、低コストかつ高頻度の運航を行うことで、低運賃の航空サービスを実現する新たなビジネスモデルを採用した航空会社のことをいうが統一的定義は存在しない

次に日本全体の旅行消費額についてみていきたい。観光庁では、日本の旅行消費の実態を全国規模で把握することを目的として、日本国内居住者については「旅行・観光消費動向調査」を、訪日外国人客については「訪日外国人消費動向調査」を行っている。この二つの調査を合わせることで、わが国の旅行消費額全体をみることができる（図表6）。

2011年からピークである2019年までの推移をみると訪日外国人旅行消費（以下、インバウ

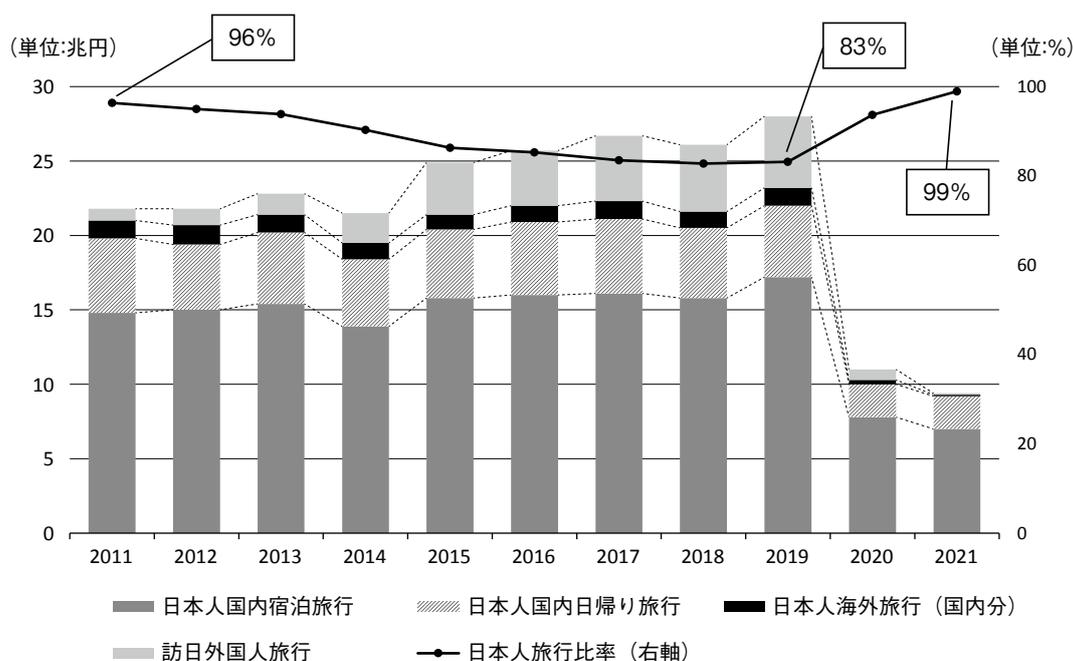
ンド消費）は年々増加し、2011年の0.8兆円から2019年には2011年比6倍の4.8兆円まで急速な成長をみせた。その結果、インバウンド消費の占める割合も2011年の4%弱から2019年には17%を占めるまでになった。なお、2020年、2021年は新型コロナウイルスの感染拡大の影響からインバウンド消費がほぼ消滅した。

一方、日本人の国内宿泊旅行・日帰り旅行・海外旅行（国内分）の推移をみると、消費額は2011年の21兆円から2019年の23兆円に約2兆

（図表6）日本の旅行消費額の推移

（単位：兆円、%）

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 日本人国内宿泊旅行 | 14.8 | 15.0 | 15.4 | 13.9 | 15.8 | 16.0 | 16.1 | 15.8 | 17.2 | 7.8 | 7.0 |
| 日本人国内日帰り旅行 | 5.0 | 4.4 | 4.8 | 4.5 | 4.6 | 4.9 | 5.0 | 4.7 | 4.8 | 2.2 | 2.2 |
| 日本人海外旅行(国内分) | 1.2 | 1.3 | 1.2 | 1.1 | 1.0 | 1.1 | 1.2 | 1.1 | 1.2 | 0.3 | 0.1 |
| 日本人旅行比率(右軸) | 96 | 95 | 94 | 90 | 86 | 85 | 84 | 83 | 83 | 94 | 99 |
| 訪日外国人旅行 | 0.8 | 1.1 | 1.4 | 2.0 | 3.5 | 3.7 | 4.4 | 4.5 | 4.8 | 0.7 | 0.1 |
| 合計 | 21.8 | 21.8 | 22.8 | 21.6 | 24.8 | 25.8 | 26.7 | 26.1 | 27.9 | 11.0 | 9.4 |



（出所）観光庁「旅行・観光消費動向調査2021年年間値（確報）」に基づき筆者作成

（注）新型コロナウイルス感染の影響により2020年と2021年の一部調査が中止となったため、一部数値が試算値となっている

円増加した。同期間で4兆円増加したインバウンド消費には及ばないものの、増加基調を維持し全体の83%を占める日本人の旅行消費は、日本の観光産業にとって重要な位置づけにあるといえる。

コロナ禍からの回復により経済や移動の再開が進みつつあるなか、世界的にみて伸びしろの大きいインバウンド需要の取り込みに注力するとともに、インバウンドへの対策を日本人の旅行消費取り込みにもしっかりと生かしていくような施策が必要といえよう。

1.3 小括

本章では、観光産業の規模や成長性を世界と日本に分けてまとめた。国際観光の動向については、2019年の国際観光客到着数は14.6億人と約30年間で10億人以上増加し、長年にわたる持続的な成長が確認でき、地域別シェアでは、ヨーロッパが全体の約半分を、次にアジア・太平洋が約4分の1を占め、さらにアジア・太平洋の高い成長性が確認できた。

国際観光収入は2019年で約1.5兆ドルとなっており、リーマンショック等による影響から一時的な減少はあっても、観光は長年にわたり拡大を続けレジリエンスを示している。

日本の観光産業の成長性と関連が強い訪日外客数は、2003年の「ビジット・ジャパン事業」開始以降に増加が顕著となり、それまでの500万人程度から2013年には1,000万人を突破し、2019年には過去最高の3,188万人となり短期間で大幅な増加となった。

日本全体の旅行消費額をみると、インバウンド消費は年々増加し、2019年には2011年比6

倍の4.8兆円まで急速な成長をみせ、インバウンド消費の割合も2011年の4%弱から2019年に17%となった。一方、日本人の旅行消費は2019年に2011年比2兆円増加の23兆円となり、インバウンドには及ばないものの緩やかな増加基調にあり、全体の83%を占めることから、観光産業にとって重要な位置づけにあることも分かった。

以上から、コロナ禍から回復し経済や移動の再開が進みつつあるなか、世界的にみて伸びしろの大きいインバウンド需要の取り込みに注力するとともに、インバウンドへの対策を日本人の旅行消費取り込みにもしっかりと生かしていくような施策が必要といえよう。

2 観光の歴史

本章では、観光の変遷を理解するため、世界の観光の歴史、並びに日本の観光の歴史と政策を概観する。続いて、近年注目されている日本における着地型観光について概観する。

2.1 世界の観光の歴史

観光の原語はTourism（ツーリズム）である。18世紀以前は、裕福な王侯貴族や資産家などの支配階級の特権であった旅行が、18世紀半ばから19世紀にかけて起きた産業革命により社会構造の変革が起こり、一般大衆の可処分所得の増加や余暇が生じるようになった。それと同時に鉄道や道路、旅行会社の整備も進んだことで一般大衆にも観光旅行に出かけることが可能となり、マスツーリズムと呼ばれるようになった。

なお、一般大衆を対象としたマスツーリズム

の始まりは、一般的には1841年に英国のトーマス・クック社が催行した鉄道によるパッケージツアー⁶とされているが、観光旅行が幅広く一般大衆にまで拡大していった第二次世界大戦後、1950年代の米国とする説もある。いずれにしても富裕層に限られていた観光旅行が、社会構造の変化や技術革新により広く一般大衆に拡大していったものがマスツーリズムといえよう。

マスツーリズムの発展は、高速鉄道やジャンボジェット⁷の登場による輸送力アップ・移動の高速化や大型ホテルの誕生による観光客の受入数の拡大と相まって大量の観光客を捌くことが可能となり、観光産業の拡大につながっていった。

そして、平成24年版観光白書「我が国50年の国際観光振興の回顧」の中の「世界の観光の動向」では以下のような説明がなされている。1960年代から70年代にかけて大量輸送時代の到来や所得水準の向上による海外旅行可能人口の増加等を背景として世界の国際観光客数が増加し、国際観光客の目的地も北米と西ヨーロッパ中心から徐々にアジア太平洋地域にも広がり、今後大きな成長が期待できる地域である。世界規模の危機事象の発生により、国際観光客数の伸びが一時的に鈍化した時期があったが、長い期間で見ると世界の国際観光客数は、一貫して増加傾向にあったといえ、これらの動向や予測を踏まえると観光は世界にとって経済成長のための一層重要な産業となっていくもの

と期待される。

2.2 日本の観光の歴史

日本の観光の歴史を概観する。国内観光の歴史をたどると、江戸時代に街道の整備が進み、寺社参詣を名目とする物見遊山の旅ができるようになったことで旅の大衆化が始まり、観光産業の始まりにつながったといえるのではなからうか。

その後、明治時代になると鉄道などの交通手段の発達や観光情報の普及、療養や保養目的で始まった温泉地の観光化もあり観光の産業化が進んでいった。戦争による落ち込みはあったものの、戦後復興による所得向上、交通網等インフラの一層の整備が進んだことで団体旅行が流行し、マスツーリズムの本格化により観光産業の発展をもたらした。2000年代に入ると長期的な景気の低迷やそれまでの急成長の反動などもあり、国内観光は長期低迷の時代に入った。

次に国際観光についてみる。平成24年版観光白書の「我が国50年の国際観光振興の回顧」によれば、日本の国際観光の振興は、戦後の外貨獲得に重点を置いた外国人旅行者誘致から始まったとしている。1963年に「観光基本法」が制定され、国際収支の改善等を目的とした外国人旅行者の来訪の促進が第一の政策目標に掲げられ、海外における宣伝活動の充実強化、国際交通機関の整備、出入国に関する措置の改善、接遇の向上、国際観光地及び国際

6 募集型企画旅行のこと。旅行会社が旅行目的地やスケジュール、宿泊施設、交通機関、観光等の内容や料金を事前に設定したうえで参加者を募集し、実施する旅行

7 ボーイング747の愛称。米国ボーイング社が開発・製造する大型ジェット旅客機で1969年に初飛行、2022年生産終了予定のボーイング社のロングセラー機。エアバスA380が登場するまでは民間航空機として世界最大

観光ルートの形成などに必要な施策を講ずるものとされた。翌1964年は東京オリンピックの開催、観光目的の海外渡航自由化など日本の国際観光の本格的な幕開けとなる節目の年となった。

その後、余暇の増大やジャンボジェットの就航、パッケージツアーの普及などから海外旅行ブームとなり1971年に訪日外国人旅行者数が日本人の海外旅行者数に逆転され不均衡が拡大していったものの、日本の国際収支の黒字基調が定着すると国際観光の使命としての外貨獲得の重要性は低下し、訪日外国人旅行者誘致の機運は薄れていった。

バブル経済崩壊後は、長引く経済低迷を打開するため幅広い経済波及効果を有する観光産業への関心が高まっていた。そのような背景のもと、2002年の小泉総理大臣（当時）の施政方針演説において、海外からの旅行者の増大とそれを通じた地域の活性化を図るとの方針が示され、観光産業の育成は国の重要政策課題となった。その後、2003年に「観光立国宣言」がなされ、2006年には「観光基本法」を全面改正した「観光立国推進基本法」が成立し、観光を21世紀の国の重要な政策の柱に位置づけることが法律上も明確化され、同法に基づいて定められた「観光立国推進基本計画」をマスタープランとして施策が推進され始め、2008年には観光庁が発足した。

外国人旅行者の訪日を促進するための重要な施策として位置づけられたのが、ビジット・ジャパン・キャンペーン（2010年よりビジット・ジャパン事業。以下「VJ」という）である。VJは、国、地方公共団体及び民間が共同して行う国を挙げての戦略的な訪日促進の取組であ

り、訪日旅行商品の造成支援や日本の魅力の海外への発信を中心に2003年から本格的に実施され現在も継続されている。日本各地でも地方公共団体や地域の観光関連団体が訪日プロモーションを展開する等、インバウンドの拡大に向けたプロモーションは、まさに国を挙げたオールジャパン体制での取組となっている。また、VJのみならず、訪日外国人旅行者の受入環境整備、ビザの緩和や出入国手続の迅速化・円滑化等にも取り組んでおり、今後これらの施策をさらに強化・改善することで訪日外国人旅行者を一層増加させていく必要がある。

2.3 日本の着地型観光の歴史

着地型観光とは日本で生まれた概念で、全国で取り組まれているが、いまだ研究者の間で多義的な用語である（小林, 2022）。なお、着地型観光という言葉が使われるより先に、着地型旅行という言葉が使われている。従来からある発地（大都市）の旅行会社が企画・運営するパッケージツアーである「発地型旅行」に対して、地元精通した旅行目的地（到着地）の旅行会社が企画するパッケージツアー（形態としては目的地のオプションツアー）ということに着地型旅行という。

着地型旅行という用語が使われ始めたのは2000年代前半といわれ、産業界では、2003年に全国旅行業協会（ANTA）が主催する第1回国内観光活性化フォーラムのテーマが「着地型旅行への取り組み」とされ、着地型旅行、特に国内観光旅行の振興や地域活性化について議論がなされた。その後、2005年に国土交通省が報告書の中で、「着地型旅行が昨今の旅行マ

マーケットのニーズに合致しているだけでなく、地域経済の活性化に寄与するという趣旨の記載をしている。平成18年（2006年）版観光白書の「地域観光マーケティング活動の促進」という項目のなかで「現行制度上は認められていない第3種旅行者⁸による着地型のオプションツアーの企画・募集の実施」という文脈で「着地型のオプションツアー」という言葉が用いられた。また、2006年にはタイトルに着地型観光が入った発表が観光研究者の間で多くなされるようになり、着地型観光という用語が定着していったものと考えられる。さらに、2003年に「観光立国宣言」がなされ、観光振興が地域活性化策として位置づけられたことで観光振興の主役が観光産業や観光事業者のみならず、地域全体で取り組むべきものであるという考え方が広まっていったこともあり、地域での取り組みという視点が強くなったことも、着地型観光が多く使われるようになった要因ではないかと考えられる。着地型観光には多様な解釈があるが、本稿では「地域活性化のため観光関連事業者のみならず地域の関係者も巻き込み旅行企画や情報発信等を行うもの」とした。

最近では、マストツーリズムから個人旅行へと旅行の個人化が進む中、本物志向や旅先でしかできない体験など新たなニーズが強まり、地方創生への取り組みやインバウンド増加と相まって、地域における観光事業に注目が集まっており、全国各地で、「その地域ならではの観光資源」を活かした観光商品や体験プログラムなどを、着地側が企画・運営する着地型観光の

動きが急速に広まっている。そして、地域経済への波及効果の大きさや幅広さから、着地型観光が行われている地域では旅行会社や宿泊施設といった既存の観光事業者のみならず、地域産品の製造業や小売店・飲食店等の中小企業者・小規模事業者が、地方自治体や支援機関など様々な関係者ととともに、より広い観光関連の取り組みを推進している。

2.4 小括

この章では、観光が一般大衆のものとなり始めて以降の観光（産業）の歴史や変遷を確認した。具体的には、元々裕福な支配層等の特権であった旅行が、産業革命による社会構造の変革で一般大衆の可処分所得増加や余暇が発生、同時に鉄道や道路、旅行会社の整備も進んだことで一般大衆化したという歴史を確認した。その後も、所得増加や交通手段の発達、受入施設の増加等により、世界的には観光客数は一貫して増加し、観光産業も大きな発展を遂げたことが分かった。

一方日本では、バブル経済崩壊以降、国内観光は長期低迷の時代に入った。観光産業の低迷を打破すべく、国は2003年の「観光立国宣言」を起点としインバウンドの拡大を図った。また、同宣言で観光振興を地域活性化策としても位置づけ、観光振興は観光事業者のみならず、地域全体で取り組むべきものとの考えが広まった。さらに、マストツーリズムから個人旅行へと旅行の個人化が進み、本物志向やその地ではできない体験など新たなニーズが高まり、地

8 旅行業法における旅行者等の区分のこと。旅行者等は、業務の範囲により第1～3種旅行者、地域限定旅行者、旅行者代理業者に区分され、登録を行う行政庁も異なる。第3種旅行者は第1～2種旅行者に比べ業務範囲が狭くしており、業務範囲として、募集型企画旅行のうち海外が不可、国内は隣接市町村等のみが可能、受注型企画旅行と手配旅行は全て可能

方創生やインバウンド増加と相まって、全国で、「その地域ならではの観光資源」を活かした観光商品を着地側が企画・運営するという動きが急速に広まった。既存の観光事業者のみならず、地域産品の製造業や小売店・飲食店等の中小企業者等が、様々な関係者と共に、より広い観光関連の取り組みを推進していることも確認できた。

3 地域観光活性化における着地型観光の意義と進め方

本章では、地域において着地型観光が広がる背景・意義と着地型観光取り組みに当たっての進め方やポイントについて概観する。

3.1 地域で広がる着地型観光

まず、日本各地の地域で着地型観光が広がる背景をみてみたい。第2章でふれたように2000年代に入り広まった着地型観光であるが拡大要因を整理すると、主として以下のようになるのではなかろうか。①消費者の観光ニーズの多様化や高度化がある。マスツーリズム時代の画一的、物見遊山的な観光から、地域との交流・学習や体験、地域ならではの本物の追求等へニーズが大きく変化しており、きめ細かな対応が求められる。またインバウンドについても地域ならではの体験を指向する傾向があり、現地発信である着地型観光の優位性が発揮できるのではなかろうか。②地方経済の疲弊があげられる。日本全体で少子高齢化が進むなか、特に労働力人口の減少が地方の高齢化に拍車をかけると同時に、バブル崩壊による景気後退も重なり地方経済はひどく疲弊していった。そ

んな中で、都市部からの人を呼べる観光産業に頼らざるを得なくなった。加えて、国策としての「観光立国宣言」が2003年になされ、観光振興が地域活性化策として位置づけられた。

③ネット社会の進展やマイカー、LCC等の交通手段の多様化、新幹線網・高速道路網・地方空港の整備による観光地へのアクセス時間短縮により、パッケージツアーによる団体旅行の必要性が薄れていった。着地から消費者に対し、情報発信から申込みに至るまで安価にネット上でほとんどのことが可能となり、また運賃の多様化や低価格化により多様化する個人の旅行ニーズへの対応が可能となった。

次に、着地型観光の大きな特徴として、地域と地域住民が主体であるということがあげられる。具体的には、地域の地元の人々が、自分たちが自慢できる地域資源を掘り起こし、住民も参加する運営形態等で企画した旅行プログラムを市場に発信し、観光客に旅行プランや体験プログラムを提供している。メジャーな観光ではなく、その地域の地元の人が旅行会社に頼らず造成した独自性の高さが一番の特徴であり、そのプログラムの内容も農林漁業体験、産業体験、観光体験、町並み歩き、遺産観光など多彩な内容が揃っている。

そして、着地型観光は地産地消されるものであり、地場産業である一次産業や二次産業と連携し観光客への付加価値を提供していることから、従来型の発地型観光と比較すると地域への波及効果が高いという特徴を有している。以上のような背景から、全国各地の地域において着地型観光が幅広く取り組まれるようになったものと考えられる。

3.2 着地型観光の進め方

着地型観光が地域に広がる背景や地域における意義をみてきたが、具体的にどう進めていくのかについて概観する（図表7）。

① STEP1 着地型観光の主体

着地型観光は、地域発・住民主体であることから、地域住民から自然発生的に着地型観光をやっていききたいとの思いが募り協力していくことが理想だと思われる。しかし、推進面では誰が中心となって推進するのか、住民間・住民と観光事業者間の全体調整や資金面はどうするのかといった課題が多く、現実的には難しいケースが多いのではなかろうか。第4章のケーススタディで後述するが、筆者が行ったインタビューによれば市町村や都道府県等の地方公共団体が、特に強い危機感をもった首長が中心となって着地型観光の立ち上げや推進を図っているケースが複数みられた。公共性や連携の重要性、住民参加ということらを考慮すれば、市町村等が主体となり立ち上げを行い、関係者を広く巻き込んでいくよう体制（コンソーシアム（協議会）やワークショップなど）が現実的なのではないかと考える。

② STEP2 ビジョン・マスタープラン

地域や事業のビジョンを整理し明確化するもの。なぜ着地型観光を行うのか根幹ともなる部分で、地域の住民参加や関係者との連携を図るための拠り所ともいうべきものであり非常に重要となる。現状の課題分析等を行い、将来どのような地域にしていきたいのかというビジョンをしっかりと確

立し、着地型観光をどう生かし、どのような実績をあげていくのか等の目標を明確にしたマスタープランにつなげていくことが必要となる。このステップがない場合、将来的に地域内で課題が生じた際に、地域での連携が上手くできずバラバラとなり、その結果一体性がなく観光客にとっても魅力のない地域・事業となるリスクが高まると考えられる。

③ STEP3 地域資源の発掘・磨き上げ

着地型観光商品の開発にあたり、まずは地域資源の発掘が必要となる。多様な地域資源を観光資源としての視点から分類（自然、伝統文化、生活文化、伝統産業、各種施設・建造物、食べ物、遊びなど）し、観光客のニーズを想像しつつ地域住民として素晴らしいと確信が持てるようなものやコトを発掘できれば最良である。なお、盲点となっているのが、「地域の人々にとってあまりに当たり前で空気のような存在となっている日常的なものやコトが、観光客にとっては非日常として大いに感動することがある」という点であり、そのような視点も意識しつつ発掘することで、その地域にしかない唯一無二の資源が見つかるかもしれない。

次に、磨き上げについてのポイントをみていく。発掘した資源のなかから磨き上げたい資源を絞り込み、地域における対象資源の歴史や地域生活とのかかわりなどのその地域ならではの「物語（ストーリー）」を付加していくことが重要なポイントといえる。この作業の巧拙が、観光商品

化された場合の商品価値に大きく影響するものとする。

④ STEP4 商品企画・改良

商品企画にあたり、重要なポイントは磨き上げた観光商品を誰に向けて販売をしていくのか、つまり顧客を明確化することである。どこから来るのか、性別・年代など顧客の階層、ライフスタイル（どんな生活をしているのか）、行動スタイル（ファミリー、友人、個人等）、滞在時間（日帰り、宿泊）、着地で何をしたいのかなどの要素を具体的にイメージしていくことが重要となる。

商品の造成に当たっては、歴史やこだわりなど地域らしさを伝える工夫をしっかりと行い、観光客に共感を持ってもらえるような物語が大きな付加価値となることはSTEP3で述べたとおりであるが、それを伝える地元ガイドの役割が非常に大きいことが知られている。インタビュー先でもそうであったが、独自性が高い地域資源のため、一般的なガイドでは解説が難しく地元住民等からガイドを独自に養成する工夫をしていた。意外に見過ごされがちなのが、顧客の行動から逆算した商品内容の決定である。移動手段・時間を考慮していない開始日時の設定が代表的なものである。これは着地側の視点のみで設計したことから起きたものと考えられ、顧客目線の欠如が最大の要因であろう。最後に、出来上がった商品は、モニターツアー等の開催により

商品発売前に評価を受けたいうえで必要な改良を加えることで、よりニーズに合致した商品とすることが重要である。

⑤ STEP5 流通販売とマーケティング

自慢の商品が完成したら、次はどの販路で流通させていくかを決定する必要がある。WEBサイト等を利用して独自販売していくのか、あるいは他社チャネル（全国規模・地域旅行会社や宿泊施設）を利用していくのか、またはその組み合わせで販売していくのかを選択していかねばならない。ここで重要となるのが、着地型観光商品は従前からのパッケージツアーと違い、地域のこだわりが詰まった商品で、地域ならではの物語など伝えるべき内容が多いという特徴がある。また市場が小さく取り扱う事業主体も中小企業等が多いことから企業体力を考えるとWEBサイトを中心とした流通チャネルの活用がより適しているのではないだろうか。そうすると大量にあるサイトの中から自社サイトを見てももらえるようなSEO対策⁹やターゲットとする層がよく見るようなサイトに掲載してもらうなどの戦略が重要となる。

⑥ STEP6 フォローアップ

最後に、一度商品を造成したら終わりということではなく、他のビジネス同様PDCAを回していくことを忘れてはならない。設定した目標を達成したのか、未達であればその原因を分析し改善していく必要がある。また、観光客は常に新たな体験や発

9 SEOとは「Search Engine Optimization」の略語で検索エンジン最適化のこと。検索エンジンでキーワードを検索した際、特定のウェブサイトを「検索結果の上位等に表示させるための施策」のことで、SEO対策といわれる。検索結果上位表示による認知度の向上、ホームページへの集客効率の向上等を目的とする

見も求めており、リピーター等の獲得のためには商品造成の手数の多さも重要となってくる。その際、着地の独りよがりになら

ないように観光客目線を持って、分析・改善を行う必要があることを忘れないようにしなければならない。

(図表7) 着地型観光取り組みのステップ



(出所) 筆者作成

4 ケーススタディ

本章では着地型観光の推進に取り組む企業やDMO、事業協同組合、地方公共団体の代表者や専任担当者等にインタビューを実施した。インタビュー先は、各種メディアや観光関連機関にその取り組みが取り上げられたり、集客を

伸ばしたりと一定の成果がみられる事例といえる。それぞれの企業や団体の概要を紹介するとともに、着地型観光への取り組みのポイントや他社等との違い、苦労した点などのインタビュー結果をもとに考察を試みたい。なお事例の内容については取材時点の情報に基づくものである。

4.1 事例研究

【事例A】株式会社岩岳リゾート

| | | | | | |
|------|---|-----|-------|----|-----|
| 所在地 | (本社) 長野県北安曇郡白馬村 | | | | |
| 設立 | 1985年 | 資本金 | 75百万円 | 年商 | 非公表 |
| 従業員数 | 正社員約30名, 契約社員等14名, 季節従業員(夏)15名, 季節従業員(冬)90名 | | | | |
| 代表者 | 代表取締役社長 和田 寛 | | | | |
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ○白馬岩岳マウンテンリゾート (グリーンシーズン: 4月下旬~ 11月中旬) ○白馬岩岳スノーフィールド (ウインターシーズン: 12月中旬~ 3月下旬) ・スキー場一般 (索道事業・飲食事業)、索道施設9基 | | | | |
| 特記事項 | <ul style="list-style-type: none"> ○白馬岩岳は、長野県北西部の北アルプス山麓に位置し、白馬村・小谷村・大町市で構成される北アルプス山麓に広がるスノーリゾートエリア「Hakuba Valley (白馬バレー)」を構成するスキー場の一つ。エリア内には10ものスキー場が点在し白馬のスキー場といえば白馬バレーにあるスキー場を指す。1998年の長野冬季オリンピックの会場にもなり、国内外から多くの人ウィンタースポーツ等に訪れる国際山岳リゾートで、壮大な山岳地形には豊富で良質なパウダースノーが積もることでも有名 ○日本スキー場開発株式会社の子会社 | | | | |

(当社の歩み)

1985年白馬観光開発と白馬村の共同出資により当社設立。2012年日本スキー場開発が当社を買収(白馬観光開発、柵池ゴンドラリフトも同時に買収し白馬八方尾根、白馬岩岳、柵池高原の事業を同社が取得)。2020年グループ会社である白馬観光開発の岩岳事業を一本化して、当社のみで運営する体制に切り替えた。

日本のスキー・スノーボード人口は1998年の1,800万人をピークに減少を続け、2020年に

は430万人にまで減少し、この20年余りで4分の1の水準にまで激減した。その結果、国内では厳しい経営状況に陥るスキー場も少なくない。こうしたなか岩岳リゾートでは、冬季のスキー場としての集客だけに頼らない通年楽しめる「世界水準のオールシーズンマウンテンリゾート化」を推進。2017年の「白馬岩岳MTBパーク」の開業や2018年の絶景カフェ&テラス「HAKUBA MOUNTAIN HARBOR (白馬マウンテンハーバー)」の開業を皮切りに、様々

なグリーンシーズンの魅力強化に努めた(図表8)。

この結果、2021年グリーンシーズン(2021年4月29日～11月14日)においては、コロナ禍にも関わらず過去最高の13.4万人が来場(図表9)。2013年のグリーンシーズン来場者数約2.5万人と比べると、5倍以上の集客に成功し、冬季の来場者数を大きく超え、「冬よりもグリー

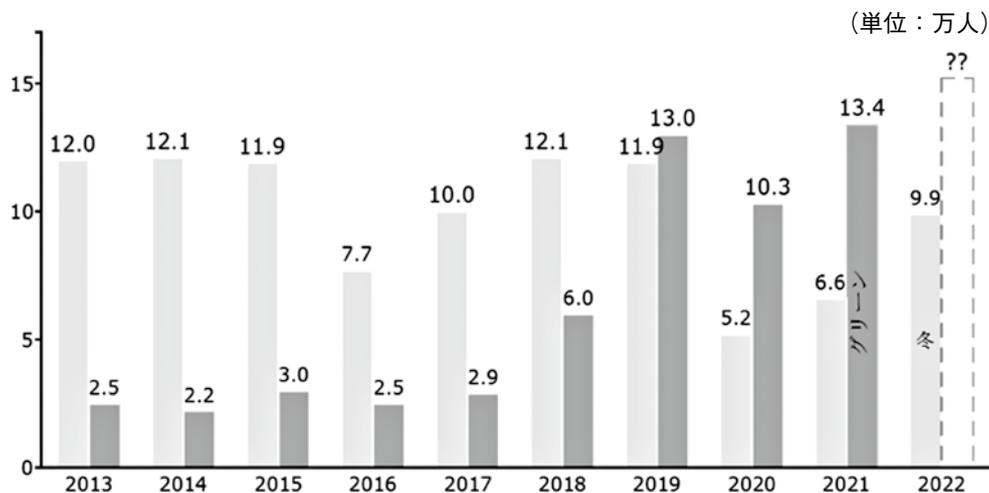
ンシーズンに多くの人々が来場するスキー場」に進化した。当社の飛躍のターニングポイントは、この戦略の成功によるところが大きいといえる。(なお、最新情報では2022年グリーンシーズンにおける来場者実績は20万人で過去最高を更新)

(図表8) HAKUBA IWATAKE MOUNTAIN RESORT (白馬岩岳マウンテンリゾート)



(左上から) HAKUBA MOUNTAIN HARBOR、白馬ヒトキノモリにあるCHAVATY HAKUBAのテラス、ヤッホー！スウィング presented by にゃんこ大戦争、白馬岩岳MTBパーク、ホーストレッキング、サウスゲレンデ (出所) 当社プレスリリース

(図表9) 白馬岩岳マウンテンリゾート来場者数推移



(出所) 当社プレスリリース

(着地型観光の取り組みのきっかけ)

当社の和田社長は、東大卒業後、自然や田舎にかかわる仕事をしたいという思いで農林水産省に入省したが、理想とのギャップを感じ転職。ビジネスを良くするとはどういうことか勉強するため外資系コンサルに6年半ほど勤務したが、やはり田舎を良くするための仕事がしたいとの思いが募り、2014年に日本スキー場開発の求人を見て、山岳リゾートとしてのポテンシャルを高く感じていた白馬に関わる仕事することとなった。日本のスキー・スノーボード人口が激減するなか、白馬地域で最初に立ち行かなくなるのは、集客力の弱い白馬岩岳ではないかという強い危機感を抱いたこと、そして何とか復活させたいとの強い思いが取り組みのきっかけとなった。

(着地型観光の取り組み)

岩岳観光協会及び白馬観光開発の間で白馬岩岳マスタープラン策定委員会を立ち上げ、地元若手（地元をよく知るやる気のある若手）と白馬観光開発のメンバーで組織し、地元ヒアリングも行いながら検討内容を組織委員会に提案し、議論を重ねて2017年7月に「白馬岩岳マスタープラン」を策定し取り組みをスタートさせた。

地元ヒアリングにより抽出された課題や来場者数・属性、外部環境等を分析した結果、「長期滞在しながらのんびりと白馬の絶景と自然に癒され、元気になって都会に戻ることでできるオールシーズン・リゾート」を確立し、新たな顧客層を獲得するという目指すべき姿を作り上げた。具体的には、若い世代の減少や弱かった

ファミリー層とアジアからのインバウンドへの訴求力強化を図るべく、冬季においては、コースの見直しや老朽化した施設の改修をできることから進め、グリーン期においては、日本のMTB聖地とも呼ばれた知名度を生かしたMTBパークの再整備や、白馬の魅力をのんびりと味わってもらえる絶景カフェ&テラス「HAKUBA MOUNTAIN HARBOR」を目玉としてグリーン期の魅力アップを図った。また、ベースタウンとなる宿泊施設の活性化と街並みの魅力向上を図るため、街並み活性化会社を起こした。民宿は中小企業や個人経営のため規模や効率性に課題があったが、各々がやっていたことを一つのオペレーション母体に移すことで経営効率を向上させて、それを原資に借入を行い、リノベーションにより設備等を良くしていくような仕組みを作り、増え始めているインバウンドの取り込みや高齢化による廃業等で街自体が寂れていかなないように活動をしている。

そのような活動の結果、**図表9**で明らかのように、2019年には「冬よりもグリーンシーズンに多くの人々が来場するスキー場」に進化し、2013年比で1.7倍の来場者数（通年）にまで回復することとなった。なお、コロナ禍での一時的な落ち込みは見られたものの、2021年のグリーンシーズンには急回復を遂げ、グリーンシーズンとして過去最高の来場者数を記録することとなった。

(本事例のこだわりや今後の課題) ~ヒアリングから

白馬も同様だが日本全体の問題点として、世界レベルの「自然」がありながら、そこに居心

地が良いと思える場所を観光地の人間が創りきれていないと思っている。この思いを具現化するため、白馬でないとできないことをやろうと思ひ、ただ単独ではできないので外部のチャバティやシティーベーカー、スノーピークと組んで、居心地が良いと思える場所を作り上げていて、この取り組みがモデルケースになればいいと思っている。最終的には、この山が先兵となって白馬エリア全体が豊かになるのがゴールと考えている。

お客さんに来てもらうには、本質的には先ずコンテンツを作ることから始まる。そのコンテンツは物まねではない地元で根差した何かユニークネスが光るものとし、独りよがりにならないよう外の人を目線など外の人からの支援も得て作ると、それがおのずと発信力をもって外の人が見に来てくれてリピートするといった好循環になるのではないかと考えている。さらに価値に見合った対価を頂戴できるビジネスモデルを考えサステナブルなビジネスを作っていくことも非常に重要だと思っている。一人でできなければチームで考えていけばよく、私の場合はそうやってきた。

手数の多さもお客さんを飽きさせないために重要である。毎年新たなアクティビティを導入しているが非常に大変な思いをしてやり続けている。例えば、ヤッホー！スウィングは絶大な人気を誇るが、単純に増やせば興ざめしそうであり、やるなら趣向を変える必要があると話している。当初、反対意見も多かったが私が有料でブランコをやることは押し切った。安全対策や人員を割いており有料化は必要だと思っている。日本全体としていえるが、デフレマインド

が原因で観光地が料金を取ることをためらっているように感じる。ホスピタリティ＝安くやること、無料ということが日本人の根底にあり、スキー場も安いから来てくださいというマーケティングが多すぎるが、マーケティングとは言えず、供給過剰が大きな原因であろう。良いコンテンツがあるから来場するはずなのに、観光地は安いから来てくださいという感覚でいる。良いサイクルにある観光地は非常に少なく、そのため寂れていくという悪循環にあると思う。ソフトも重要だがハードの整備ができないと顧客は興ざめしてしまう。いつも言うのだが、僕らが真似すべきビジネスモデルはディズニーランドとUSJ。毎年新しいネタを出して料金を上げてもお客さんを減らさないで、次の投資もできる。そういうサイクルに入っていないと、みんなワクワクしないと思う。やってみると分かるがとても厳しいビジネスモデルで、毎年新しいことをやるのはとても大変。当社は、小回りの利く組織であり、チームでアイデアベースでのディスカッションをし、採算も簡単な収支を「封筒裏の計算」で弾いてみて可能性があれば、もう少し検討するようにし無駄な時間をかけないようにしている。先ずはやろうとなったものやってみる。小さくやって上手くいけば伸ばせば良いとの考えで、ブランコはまさにその典型だといえる。ちょっとした想像力で気持ちよくなってもらえるかが重要といえる。

観光業界では、「よそ者・若者・ばか者」といわれるが、それだけでは何もできない。一番魅力的なところを良く知る地元の人を中心プレイヤーでいて、よそ者が魅力を引き出してあげる必要がある。「よそ者・若者・ばか者」だけ

で作ると独りよがりになるし、その土地だからこそというものにならないことが多い。当社の場合、地元出身の山崎氏と太田氏が、白馬岩岳でこの場所が一番きれいだと教えてくれた。ただ、彼らだけでは単に展望台を作ろうで終わっていたのではないかと思うし、親会社から資金調達もできなかったかもしれない。そういう意味で、よそ者の私が入ることが重要であった。今でもこの2人は中心プレーヤーであり常に相談しあっている。彼らのアイデアをよそ者が入りディスカッションをし、シティーベーカーリーのような外部の力を借りてくるといったことも実現した。シティーベーカーリーの誘致は苦労したが、最終的には同社初のFCビジネスでのスキームが整ったことが成功要因となった。繁閑の差が大きいためカフェの採算が読みづらくても、トータルとして魅力がアップすることでゴンドラ乗車収入が増やせることを加味すれば、かなりの確率で採算ラインに乗ることが見えていたため、FCというビジネスモデルが白馬岩岳にはマッチしていた。テラスだけでは2時間程度の滞在だが、多様なアクティビティを投入し、今では3～4時間程度となり、消費金額も時間に比例して増加、単価も上昇している。

今後の日本を支える成長産業の大きな柱が観光業になってくると思っているが、残念ながらまだまだ日本資本の投資家が後ろ向きで積極的な投資は海外から、というケースが多い。このままでは海外投資家しか儲からない、ということにならないか危惧している。日本が儲けられるようにするために自分たちがどう秩序だっ

た投資をするか、あるいはどうしたら稼げる体制を作り地元還元できるかがとても重要だと考えている。

地域再生におけるマスタープランの作成は、なかなか難しいところだが、地域間の合意はあったほうが良いというのは間違いない。地域間の合意を取るためには何かしら絵が必要となるためマスタープランの作成も必要となろう。白馬岩岳マスタープランは、実務的には私がかかり手を動かしたが、地元の太田氏と山崎氏が地元のつなぎ役となり、地元の意見を吸い上げ、説明をしていってくれた。彼らがいなければ私自身コミュニケーション不全だったと思うし、コミュニケーションが無ければ信頼関係はなかなか生まれず、外からコンサルですと入ってきてもこのような仕事は絶対にできないと思う。地域全体で進めるうえで、総論賛成各論反対は多い。その場合は、「できることからやる」をポイントとして大切にしている。調整してもできないことはやはりできないということも多いので、スピード感を重視し全ての調整が出来てからではなくて、自分たちの守備範囲でできることをやり、その結果変わったということを見てもらい理解してもらえると良い。

官民連携については、地域活性化という意味で、村との連携なしでは何も進まないと思う。

データ活用については、現状マスマーケティングに依存している状況で、今後の課題と認識している。F1層¹⁰を呼びたいと考えているが明確なターゲットではなくその人たちが来られる施設を作るとのこと。高齢者しか行かない施

10 主に広告やマーケティング業界で使用される用語で、顧客の性別・年齢層別に分けられた区分を表し、「20歳～34歳の女性」を指す。トレンドに敏感で消費意欲が強く、口コミが最も盛んな属性だといわれている

設に若い人は来ないが、若い人が行く施設には高齢者も一緒に来るし、ファミリー層も来てくれる。ハワイやバリは基本的にオールエイジで誰でも来られる、そういうところを目指さない、少なくとも白馬のボリュームはカバーできず、若い人だけでは埋めきれない。F1層が来れば発信力が一番ある世代なので色々な露出

が増える。今やっているハードの整備は、やっぱりF1層を意識してやっている。そういう人たちの露出が増えるとメディアも後からついてきてくれる。メディアからもツイッターで見たと連絡がくるほどなので、ツイッターにのせることを考えたほうが効果的と思っている。

【事例B】一般財団法人丘のまちびえい活性化協会（丘のまちびえいDMO¹¹）

| | | | |
|--------------|---|----------|----------------|
| 所在地 | 北海道上川郡美瑛町 | | |
| 代表者 | 代表理事 角和 浩幸（美瑛町長） | | |
| 設立 | 2012年10月 | 日本版DMO登録 | 2018年12月、地域DMO |
| 理事等 | 業務執行理事＝副町長、JA、商工会、観光協会、物産公社、森林組合、建設業協会の会長 | | |
| 従業員数 | 事務局9名（DMOオフィス5名（移住者5人（協力隊3人）） | | |
| DMO実施体制と事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ○ DMO実施体制図は、図表10の通り。経営執行体制は、副町長をDMO業務執行理事、観光協会会長をCEOとする。 ○ 美瑛の「稼ぐ力」を引き出すとともに、美瑛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して、多様な関係者と協同しながら戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人と定義。具体的には、美瑛町の歴史、文化、生活、誇りを体験できる商品開発を実施しながら、農業と観光の共生、住民と観光客の共生の社会を目指す ○ 実施事業：新たな収益のネタ探し・コンテンツ開発・情報発信 | | |
| 特記事項 | ○ 美瑛町は歴史的に農業の地位が高く、観光資源もその農業景観を生かした「パッチワークの丘」といわれる景観が代表的 | | |

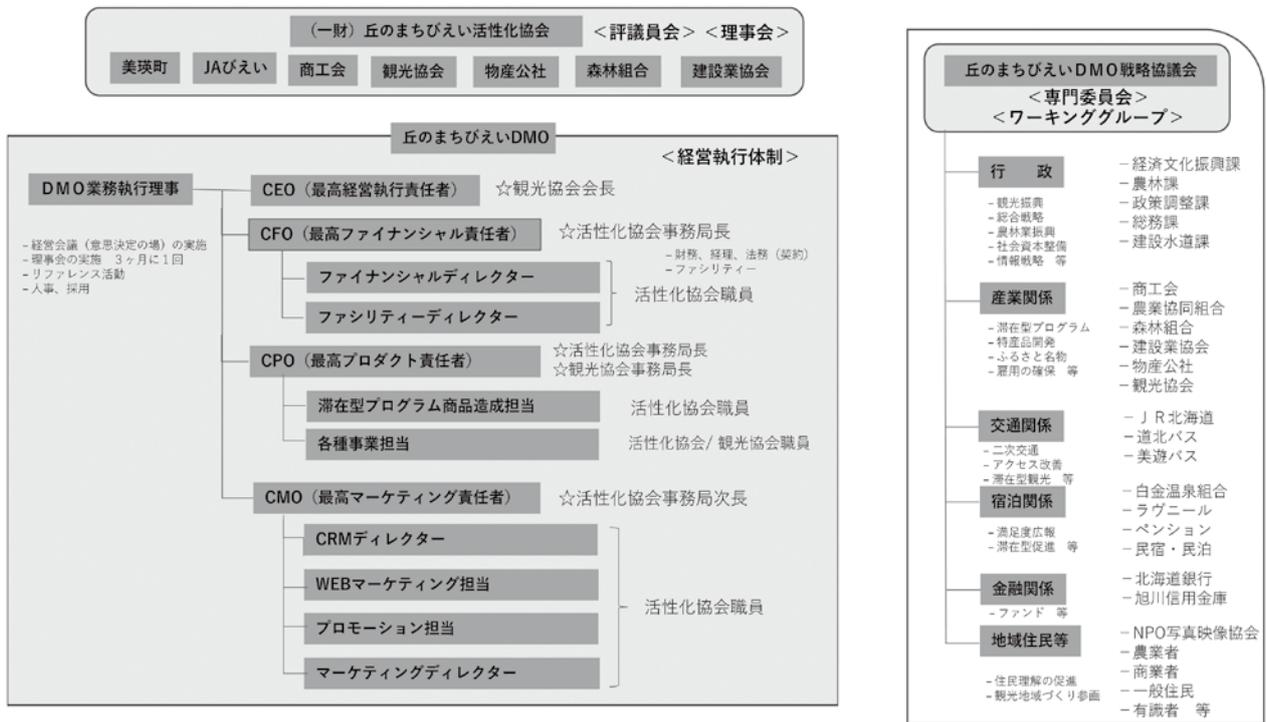
（当財団とDMOの歩み）

2012年に地域おこし、町づくり、移住、6次産業化等への支援を中心に地域活性化を図る目的で一般財団法人丘のまちびえい活性化協会を設立。2016年7月地域DMOとして候補法人登録、2018年6月丘のまちびえいDMOオフ

イス開設、2018年12月丘のまちびえいDMOとして観光庁による登録が完了。他の地域同様、観光協会とDMO登録との議論もあったものの、地域全体の活性化を図る目的を持つ活性化協会と観光地域づくりをするのが最良との判断により当財団でDMO登録を実施した。

¹¹ Destination（旅行の目的地）、Management（管理・運営）/Marketing（市場調査・分析）、Organization（組織）の略語。観光地が自ら来訪者を集めるため、地域としてPRしたい観光情報の発信や観光資源の保全など観光地全体のマネジメントを行うための組織のこと

(図表10) 丘のまちびえいDMO実施体制図



(出所) 丘のまちびえいDMO (2022年8月)「丘のまちびえいDMO実施体制」

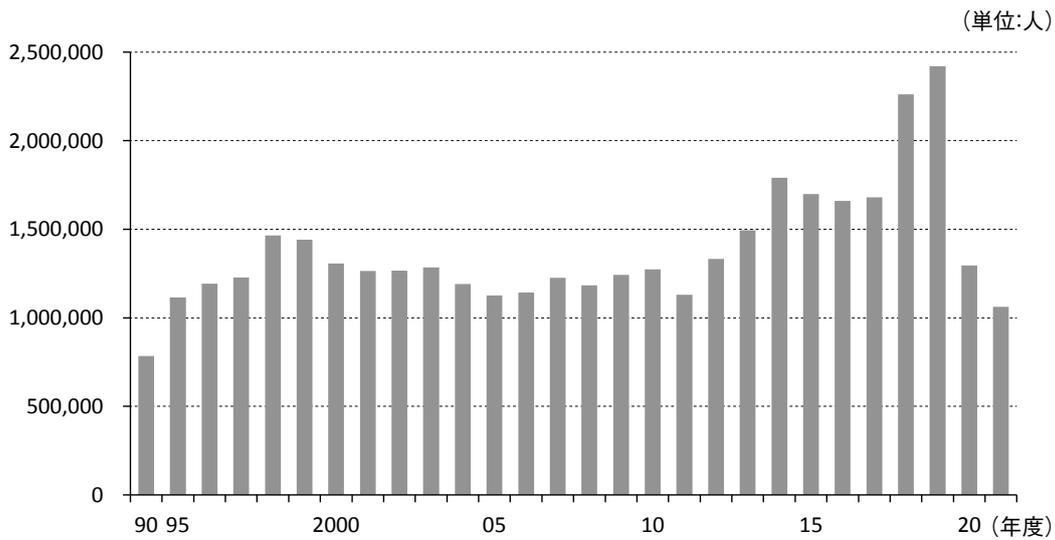
(美瑛町の観光の歴史と特徴)

美瑛町の観光資源といえば、「パッチワークの丘」といわれる農業景観が代表的といえよう。北海道全体のイメージとして定着しているが、実際は美瑛と上富良野の一部にしかない景観で唯一無二の観光資源といえる。この農業景観を有名にしたのが風景写真家の前田真三氏で、1987年にフォトギャラリーがオープンすると40万人程度であった観光客数が1998年に140万人を超え、大幅な増加となった(図表11)。なお、この農業景観が今でも残るのは、効率性を優先し丘陵を整地するのではなくその景観を残そうとした町長により1989年に制定された「美瑛

町自然環境保全条例」や、2005年美瑛町が発起人となり「日本で最も美しい村」連合をスタートさせ地域づくりの基準確立を図ってきた成果ではないかと思われる。

また、近年有名になった観光資源として「白金青い池」があげられる。2012年にアップル社PCの壁紙に「青い池」が採用されたのをきっかけに世界的に知名度が高まったことで、それまで微減傾向であった美瑛町全体の観光客数が増加に転じ2019年度には2011年度対比で倍増となる242万人を記録した。なお、2020年度以降はコロナ禍による観光客数の落ち込みが顕著となった。

(図表 11) 美瑛町観光入込客数推移



(出所) 丘のまちびえい DMO (2022年8月)「観光入込推移表」

(着地型観光の取り組みのきっかけ)

美瑛町では、2012年にアップル社PCの壁紙に「青い池」が採用されたのをきっかけに世界的に知名度が高まったことなどを背景に短期間で観光客が急増した。その結果、若い世代やインバウンドといった客層の変化と交通渋滞や私有地（農地）侵入、路上駐車等のマナー問題、静かな環境を求めて来ていた宿泊リピーター離れによる宿泊延数の減少といった新たな課題が生じた。元々は「農業の町」であったが、観光産業が大きく成長する一方で、観光客の増加や旅行行動の変化によって、観光は恩恵と同時に多くの課題をもたらした。

このような状況に町としては大きな危機感を抱き、町長の熱心な後押しもあり大きな方向転換を図り、観光客の「数」から観光の体験の「質」の追求へ、観光客まかせのめぐり方から、地域がデザインした巡り方へ、「有名木」を見る観光から「暮らし」を体感する観光への転換を目

指した「美瑛町観光マスタープラン2020」を2017年度に策定した。

(着地型観光の取り組み)

マスタープラン2020では、町民や役場職員を交えた議論、外部専門家による調査を踏まえ、4つの基本方針のもとに9つの戦略を策定し、さらに22の具体事業を盛り込んだ。いずれも「観光のあり方を美瑛町から変えていく」、そんな思いを形にしたものであるとしている。また、住民参加の重要性を勘案し北海道大学に住民意識調査を委託し、結果をマスタープランに反映している。なお、本マスタープランは、2021年度に評価事業受託者である北海道大学が関係者へのヒアリングと全町民を対象とした意識調査を実施したうえで分析を行い、一部修正を加えた修正計画「美瑛町観光マスタープラン2027」を公表した。

| 基本方針 | 戦略 | 具体事業 |
|----------------------|--|---|
| 1. 地域資源の多様性拡大と持続性の担保 | ①農業景観の保全と活用 ②観光エリアの再設計 | ①景観形成アクションプランの策定 ②農業景観スポットと美瑛版フットパス ¹² 等整備● ③観光拠点整備の推進 ④新しい観光ルートのデザイン ⑤行政区別のデスティネーションマネジメント ⑥駐車場の整備と有料化等の検討 ⑦パーク・アンド・ライド等の導入 ⑧観光車両の乗り入れの適正化 |
| 2. 観光の成長マネジメントと質の向上 | ①デスティネーション・イメージの刷新 ②ターゲットの絞り込み ③消費単価と滞在時間の拡大 | ⑨写真ツーリズムの推進 ⑩ガストロノミー・ツーリズムの確立● ⑪「日本で最も美しい村の暮らし」イメージの構築 ⑫美瑛版CRMの推進 ⑬域内観光の再評価とFIT ¹³ への着目● ⑭訪問者体験のデザイン● ⑮広域ブランドとイベントの見直し |
| 3. 暮らしと観光の融合によるまちづくり | ①町民の観光への参画拡大 ②暮らしに貢献する観光の実現 | ⑯町民ワークショップの開催 ⑰町民意識調査の実施 ⑱町民と観光関連産業の連携促進 ⑲「観光まちづくり基金」(仮)の設置 |
| 4. 美瑛版DMOの確立 | ①地域課題解決に直接関与するDMO ②対内的・対外的ワンストップ窓口 | ⑳DM推進会議の開催 ㉑包括的な事業展開 ㉒新たな収益事業の構想● |

町ではマスタープランに沿って事業を実行しているが、その事業の一部（①住民の観光への理解、②新たな観光商品造成、③国内外への情報発信、④観光客の受入態勢整備等で上記マスタープランの●印部分に深く関与）を担う「丘のまちびえいDMO」の泉CMOへのインタビューからその取り組み内容を中心に紹介する。

まず、丘のまちびえいDMOでは以下の4つの戦略を実施し、観光による住民の満足度向上、地域経済の活性化を目指している。

① 住民の観光に対する理解促進のため、

CRMによる情報蓄積、観光客動向調査を行い、住民向け調査報告会や住民向けモニターツアーの実施や、観光関連調査（経済効果や美瑛町の知名度調査等）、農泊の推進（農業×観光）、「美瑛観光ルールマナー 110番情報提供窓口」の設置により住民との接点を増やし、地域を巻き込むことで観光への理解を促進する取り組みを実施

② 新たな観光商品の開発・提供のため、多様な資源を組み合わせ、CRMの結果から美瑛町来訪者が求めている商品を開発し、夏季集中型・通過型⇒通年型・滞在型観光へ

12 イギリスを発祥とする「森林や田園地帯、古い街並みなど地域に昔からあるありのままの風景を楽しみながら歩くこと【Foot】ができる小径（こみち）【Path】」のこと

13 Foreign Independent Tourの略語で、団体旅行でなく個人で訪れる外国人観光客のこと

のモデルチェンジを大きな目標としている。具体的には、農泊の推進やガストロノミー・ツーリズムの推進を行うにあたり、町内事業者（農家や商店）と協働の商品開発、6次化産業（ハム、チーズ等）の開発、商店街活性化（空き店舗対策）などを実施

- ③ 対象を定めた適格な情報発信を行うべく、CRMで収集した各顧客が求めている情報を適格に発信し、リピート率を高め、美瑛町の表面ではなく、歴史や文化などの本質的な魅力を知ってもらうことで関係人口の増加を図るよう注力。DMOのホームページ制作やガイドブックの作成、プロモーション活動、映画・ドラマ・CM等のロケ誘致などを展開
- ④ 受け入れ体制の整備については、農業と観光、まちの成り立ちについて説明を行い、ガイドツアーへ誘導することで着地型観光を強化した。また独自のガイド養成により住民の観光に対する理解促進にも寄与している。具体的にはインタープリテーション¹⁴ガイドステーションの開設、インタープリテーションガイドの養成、組織体制の構築などを実施

（本事例のこだわりや今後の課題）～ヒアリングから

美瑛の丘の景観等を活かして、「アスパラ刈り体験」、「トウモロコシの手もぎ&生でまるかじり体験」、「畑DEフットパス」、「美瑛の丘で絶景スノーシュー体験」（図表12）など、2022年度時点で15のコンテンツを造成した。磨き上げについては私が中心となり、農業景観の成

り立ちや保全の必要性を理解しつつ楽しめるようなアクティビティを造成し、サステイナブル・ツーリズムを意識している。現状は予算減もあり、できることから実行していくことが重要と考えている。各種プログラムの収支面は、参加費5,000円程度のなかでガイド代・農家へのお礼等を賄い、経費は参加費の中からペイできるように設計している。またDMOで造成するプログラムは、民間事業者が実施していないものとし、競合を避けるように配慮している。

・販売状況：2018年度 参加者124名、売上496千円、2019年度 参加者960名、売上3,441千円 OTA¹⁵9社と契約し販売体制を強化

・情報発信：公式サイト「Be my BIEI」、Facebook、Instagram、Twitter、メルマガ、オリジナルガイドブック「チビスロウ」により多様な媒体で発信

コロナ禍による観光客の減少による予算や人員制約があり、現在は私が中心となり企画立案や合意形成（農家や活性化協会内）を切り盛りしているが、本来は町全体として考える必要があり今後の課題として検討中。

美瑛町は歴史的に農業の地位が高く、DMOとして町への貢献優先順位を考えた場合、農家の緊急課題である農地への不法侵入等の観光公害を減らすことが最も重要だとの結論に至った。情報提供窓口「マナー違反110番」の設置や、農家を巻き込んだアクティビティを造成し、独自にインタープリテーションガイド養成（農

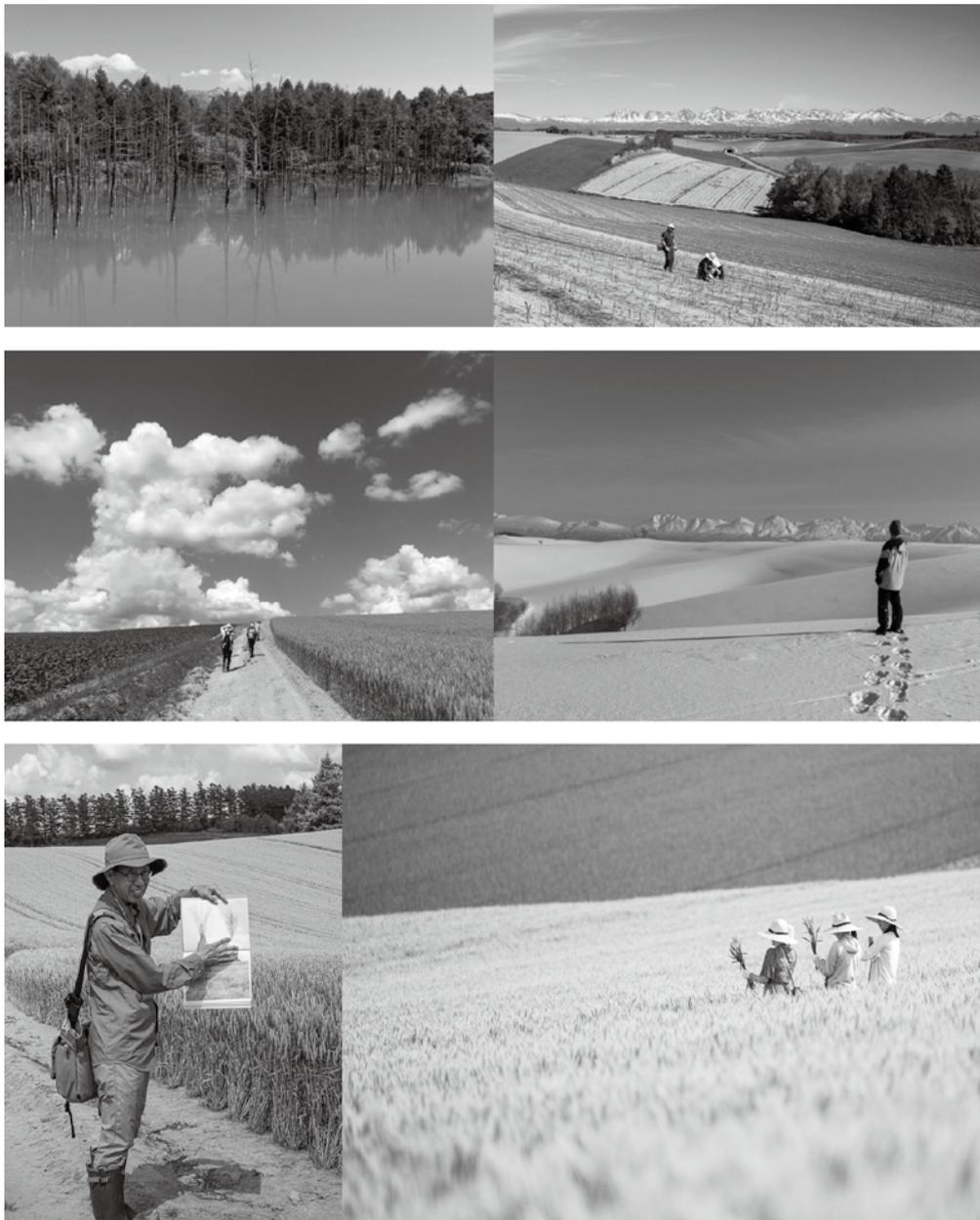
14 自然公園やミュージアム、その他社会教育の現場で行われる、体験や地域性を重視した、楽しくて意義のある教育的なコミュニケーションのこと

15 Online Travel Agentの頭文字の略称で、インターネット上のみで取引を行う旅行会社のこと

業景観ならではの注意点や観光マナーを解説できるガイドで現在10人が活動、受講者は150人以上）も行い、参加者に農業や景観の意味を理解してファンになってもらうことにも注力した。自分たちにできることはまだまだ十分では

ないが、地域の農家を巻き込み、理解を得ながら一緒に観光にもたずさわってもらうことが、美瑛町の地域特性からすれば着地からの発信という意味での着地型観光にはとても適しているのではないかと考えている。

(図表12) 新たな観光コンテンツであるプログラム例



(左上から)「美瑛コンシェルジュ」ベーシックプラン2時間コース、絶景の美瑛の丘でアスバラ刈り体験、美瑛・パッチワークの丘“畑 DE フットパス”、美瑛の丘で絶景スノーシュー体験、ガイド説明の様子、麦刈り体験

(出所) 丘のまちびえいDMOホームページ「Be my BIEI」等

【事例C】 長門湯本温泉観光まちづくり推進会議

| | | | |
|-----------|--|----------|----|
| 所在地 | 長門湯本温泉（山口県長門市深川湯本） | | |
| 代表者 | 委員長：大西 倉雄（長門市長（当時）） | | |
| 設立 | 2017年5月 | 日本版DMO登録 | なし |
| 委員等 | 地域代表者3、経済団体3、有識者1、行政機関2 | | |
| 実施体制と事業概要 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2016年8月長門湯本温泉観光まちづくり計画策定 ○ 2017年5月計画推進のため「長門湯本温泉観光まちづくり推進会議」設置、2020年3月までに10回の会議を実施し意思決定。さらに観光まちづくりの具体的な実施方針をまとめ推進会議へ提案する「デザイン会議」は2017年度以降毎年実施し、2021年度までに40回以上の会議を実施 ○ 2020年3月でマスタープランにそった温泉街の整備事業が完了 | | |
| 特記事項 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 本インタビューは、経済団体代表の一人である湯本温泉旅館協同組合の伊藤就一理事長あて実施 ○ 官民連携が見事に成功したモデルケースともいえる事例 | | |

（長門湯本温泉の歴史と特徴）

長門湯本温泉は、山口県北部日本海に面した長門市の内陸にある音信川の溪谷沿いに広がる温泉街で、今からおよそ600年前（西暦1427年／室町時代）に大寧寺の定庵禅師が住吉大明神からのおつげによって発見したと伝わる。山口県で最も古い歴史をもつ温泉で、明治から昭和にかけて全国から多くの人を訪れた。昭和の中頃に旅館協同組合が組織され、戦後の高度経済成長期に旅館が大型化し多くの宿泊客を受け入れるにぎやかな温泉街となったが、土産物店の減少により街並みを歩く温泉客は減少していった。バブル経済後の低成長期時代に入ると、消費者の観光に対する価値観が変化、団体旅行から個人旅行等にシフトし、大型の団体観光客は減少した。1997年NHKの大河ブームにより、30万人以上の宿泊客が来訪するも、以降は宿泊客の減少が続き、1983年の年間39万人をピークに減少傾向で推移し、2014年に年間18万人程度まで低下した。

（着地型観光の取り組みのきっかけ）

2014年1月に温泉街の中心にあった150年の歴史を誇る大型老舗ホテルが倒産。長門湯本温泉における宿泊者数の半減や老舗ホテルの倒産等により温泉街関係者の中で大きな危機感が広がり、いろいろな対策を考えたが資金面や空き地活用の事業化等の理由からリスクテイクができなかった。そのような中、長門市長も強い危機感を持ち、長門湯本温泉は観光業の中心であり、長門湯本温泉が衰退しては観光都市とは言えなくなるとの思いもあり、星野リゾートにアクションを起こして熱心に誘致をしてくれた。星野リゾートと一緒に街づくりをやらうとしてくれ、さらに将来性やブランディング力があるなど総合的に勘案したのではないかと思う。当初は旅館の進出先として成立するか否かという視点で見られていたかもしれないが、一緒に温泉地全体の魅力づくりに取り組んでいく市長の強い熱意に、星野リゾートとしてもマスタープランの提案や進出に結び付いたよう

だ。市長が非常に活動的でその行動力によるところがとても大きいと思う。

(着地型観光の取り組み)

長門市が星野リゾートにマスタープラン策定業務を委託し、それをベースに地元住民も参加し2016年8月に長門湯本温泉観光まちづくり計画が完成。2017年5月に計画推進の意思決定を行う長門湯本温泉観光まちづくり推進会議と、観光まちづくりの具体的な実施方針をまとめ推進会議へ提案するデザイン会議が設置され、それぞれメンバーによる熱心な議論が数多く実施された。デザイン会議には司令塔のほかランドスケープ、照明、交通、景観の専門家などが集まり、ほぼ毎月、1日7時間くらい議論をした。

マスタープランの基本的視点としては、観光事業を通じて地域の存続を図る「観光まちづくり」に向けて専門知見も入れて妥協なく取り組むことが必要であるとし、「全国トップ10（当時86位）に入る人気観光地を目指し、継続的な魅力づくりが生まれる好循環を創る」とした。目標として宿泊者数33万人、年間200億円の経済効果を10年程度の期間内で生み出すとした。厳しい観光客の視点（わざわざ行きたくな

るか、満足できるか等）での評価を前提にした、妥協なきまちづくりを着実に継続してこそ地域の持続ができ、かつ地域資源や守り抜いてきた伝統も未来に向けて維持発展していけるとしている。

具体的には、人気温泉地分析から3タイプに分類し、長門湯本温泉に適した姿である「自然を生かした魅力的な温泉街をもつ温泉地」として、コンパクトな温泉地で川や路地、外湯等の資源を活用する戦略とした。老朽化の進んだ外湯（恩湯）の建て替え、そぞろ歩きのできる回遊性を整備するため、それに欠かせない食べ歩きの商品開発、景色が良く佇める（休める）場所の設置や焼き物（深川萩）の文化体験など地域の観光資源を磨き上げた計画とした。このマスタープランを官民や専門家が一体となり、危機感とともに熱意を持って進めていった。

そして、「～オソト天国～ 長門湯本温泉」をキャッチフレーズとし、2020年3月までに地域のシンボル「立ち寄り湯 恩湯」や星野リゾート界 長門のオープンに加え、山口県初となる川テラスや飛び石、街中を照らす幻想的なライトアップ、レストランやカフェなども続々開業し音信川沿いに広がるオソト天国・長門湯本温泉として再生を果たすこととなった（図表13）。

(本事例のこだわりや今後の課題) ~ヒアリングから

星野リゾートの進出により、顧客の争奪、従業員の転職等の心配もあり当初は旅館仲間も警戒していた。結果は、宿泊価格帯の違いにより競争はほとんどなく、従業員も県外から星野リゾートで働きたいという人が来ており問題はなかった。星野リゾートは旅館組合に入り理事にも就任し、県外から来た従業員は街に住み、地元ともいい関係にある。また星野リゾートの進出は知名度向上にもつながり感謝している。以前は、大谷山荘の知名度はあるが長門湯本温泉自体の知名度は低かったため、星野リゾートの発信力を借り一緒になって情報発信し、個人のお客さんに知ってもらうことが着地型観光推進には重要となる。長門湯本温泉のお客さんは県内が30%弱、福岡、広島と続き3県合計50%を超え、人口減のなかインバウンドも重要ではあるが、まずは首都圏や近畿圏を増やしたい。萩・津和野や下関には東京のお客さんが来ており、星野リゾート効果もありメディアを通じて東京での知名度向上に繋がっていると感じている。

「音信川うたあかり」というイベントを閑散期対策で2月に実施していたが、今年は後ろ倒しとなり3月に実施し15万人の来場があった。まん延防止期間中でありながら地元や近郊から多くの来場があり、効果のあったイベントとなった。宿泊が減っているのは事実だが、マイクロツーリズムの恩恵や星野リゾート人気もあり県民の宿泊が増加し、GOTOキャンペーンのあった2020年10、11月は、同時に山口プレミアム宿泊券の施策も奏功し多くのお客様にお越し

頂き、賑わいを取り戻した。

また、デザイン会議では、司令塔、ランドスケープ、照明、交通、景観の専門家などが集まり、ほぼ毎月、1日7時間くらいの議論をした。専門家は宿泊するので地元住民との交流を通して、地域の実態等をよく理解してもらえ効果的であったと感じた。元々は皆無であった飲食店(飲み屋、焼き鳥屋等)が市内事業者や移住者等により作られ、地元住民にもメリットがあった。結論からいえば、人と人とのつながりが温泉街の再生にはとても重要で、官民連携についても同じことがいえる。

官民連携についてはキーマンがいた。長門市役所の職員で、老人会にも入ったりして、地元超密着型で長門湯本温泉に頻繁に来ていた。住民の話を常に聞き、一緒に草刈りをしたりして他の人がやらないことを地道にやり地元住民の信頼を得ていた。この職員の存在が現場の調整には非常に重要であったといえる。

持続的にお客様が来て人気の温泉街となるよう長門湯本温泉の魅力を外部に発信し、温泉全体で統一感が出るよう皆で擦り合わせを行いルールも作り、反発もあるが発信したイメージが崩れないよう継続的な取り組みを行っている。ルールは2018年7月に設置した「オソト活用協議会」(まちづくり協議会や自治会、三区連携協議会(防災・休耕田の維持等)、地元事業者で構成)で作成し、川床の河川占有許可やイベントの道路占用許可など市への協議窓口になっている。市民による川の清掃や植栽への地道な取り組みが評価され、川床や道路へのベンチ設置が許可された。オソト活用協議会は毎月定例会議を行い、温泉街の景観維持の一翼

を担う組織になったと思う。

また、入湯税を温泉街の維持発展に活用するため長門湯本温泉まち株式会社がある。150円の入湯税を300円に値上げし増加部分を市からの補助金という形で受け入れている。再生における初期投資は市で実施してくれても、維持発展は地元で頑張っていくしかなく、市で未来永劫予算を取り続けることは公平性の観点からも難しい。そのため、入湯税の値上げ部分を温泉街の維持管理にあてる仕組みを構築した。例えば、舗装は景観を良くするため脱色アスファルトという高級素材を使用しており、かさまし部分は入湯税の値上げ部分から出すような仕組みを導入している。入湯税は日本全国の99%が150円で、300円は珍しい。150円の値上げとしたのは宿泊ベースを年20万人（目標25万人）とし20万人×150円=30Mを収入とし、まち会社で毎年の費用や長期修繕に備えた積立を行い温泉街の維持発展を行うのに必要と想定される金額である。まち会社では毎年事業計画を立てて市に申請し承諾をもらっている。destinationマーケティング（DM）費用や維持管理活動費用、人件費等について、全国の有識者が参加して公開で実施する長門湯本温泉みらい振興評価委員会が予算の必要性を評価した上で、市に申請することができるような仕組みを導入した。

老舗ホテルの倒産に端を発し、市長の行動力と熱意により星野リゾートを温泉街の再生に巻き込み、実行可能なマスタープランの策定を行い、実証実験を地元の関係者もしっかり協力しながら繰り返し行ない、良い効果が数多くあることを皆が確認することができたことが温泉

街の再生につながった。マスタープランを基に具体的に観光まちづくりデザイン会議が計画に落とし込み、推進会議で決定する仕組みが短期間での実現に至ったと思う。こうしたほうが良いと思ってもやはり、地元の利害関係がネックとなり良いものができなかったのではなかろうか。その点で星野リゾート作成のマスタープランは全体を俯瞰して作成しており、必要であれば地元住民で修正やアレンジを加えていけばいいので、先ずベースとなるプランは利害関係のないところで作成したことがむしろ良かったのではないかと思う。マスタープラン作成の過程で、地元へのヒアリングや関係事業者からの協力を繰り返して、現実とのギャップを埋めていき、中間報告と最終報告の2回報告会を実施した。市が多様な関係者を100人以上集めて実施し、最終的に星野リゾートのマスタープランを基に議論を行い、市の計画として決定した。

観光資源の磨き上げについては、音信川がポイント。川床を作り、ベンチを置き川で佇めるようにした。絵になる場所を作ることが重要で、SNS等で発信してもらえる。マスタープランは当初通り実現したわけではなく、例えば、街の中心に登り窯を作るという計画が当初あったが、街がススだらけになりクレームになると作家の方々よりご助言があり、議論をした結果取り止めとなった。

情報発信は、着地型観光にとって非常に有用でHPとSNS、それとメディアとのリレーションが主要手段である。メディア招聘ツアーを何回かやっていて、インフルエンサーになるような人と繋いでもらったり、著名雑誌に繋いでもらったりした。公衆浴場である恩湯を雑誌で

取り上げてもらうのは難しかったが、Discover Japan_TRAVEL 山口への掲載をきっかけに取り上げてもらえた。そのような発信を地道に継続するしかなく、多くの情報が集まる東京に届

けようとするのは非常に大変であるが、まち会社が情報を発信していく業務を担っておりしっかりと発信していきたい。

【事例D】岐阜県

| | |
|---------------|--|
| <p>地理的な特徴</p> | <p>○本州の概ね中央に位置する内陸県で、県内は飛騨、東濃、中濃、岐阜、西濃圏域に分けられ、富山、石川、福井、長野、愛知、三重、滋賀の7県と隣接する。変化にとんだ地形が特徴で、北部は北アルプスの山岳地帯が大半で高山盆地があるものの平地は少ない。一方、南部は濃尾平野が広がり比較的平地が多く、1級河川の木曾三川（木曾川、長良川、揖斐川）が流れる自然豊かな地域である。</p>  |
| <p>特記事項</p> | <p>○本インタビューは、岐阜県商工労働部観光国際局観光誘客推進課の加藤英彦観光誘客企画監あて実施。マスタープランのコンセプト等よりも実践的な取り組みを中心とした内容となっているのが特徴</p> |

(岐阜県の観光の歴史と特徴)

豊かな自然と伝統文化が大切に受け継がれ、今も暮らしの中に息づいているのが岐阜県の特徴。世界遺産をはじめ、名湯めぐりや自然体験、懐かしく美しい街並み、匠の技が生きる伝統工芸品、関ヶ原古戦場や山城など魅力的な観光

資源が数多くある。自然と触れ合った後は温泉で疲れを癒し、地酒と飛騨牛に舌鼓を打つ、美濃和紙や関の刃物をお土産に買って帰るというプランは岐阜県ならではの観光といえよう。

有名な観光資源としては、日本三名泉の一つである下呂温泉や奥飛騨温泉郷、長良川温泉

など多くの名湯があり、美しく豊かな環境の中で、自然を満喫でき、ラフティングなどのアクティビティから、標高3,000m級の山々の登山、ガイド付きのトレッキング、パウダースノーが特徴のスキー場、野菜・果物の収穫体験など年間を通じて楽しむことができる。そして日本の原風景を感じることができる世界文化遺産「白川郷合掌造り集落」や飛騨高山、馬籠宿、郡上八幡などでは、江戸時代に建築された建物が今なお利用されており、情緒あふれる町並みを体験できる。また、天然素材が活かされ、伝統工芸品としても数多くのブランドが確立されており、美濃焼、美濃和紙、飛騨木工の家具から関の刃物など、匠の技による実用的な工芸品が数多く残っている。食では飛騨牛や鮎料理、朴葉を使った味噌焼きや押し寿司などの郷土料理、軟水で仕込んだ日本酒、栗や柿の産地としても有名である。ほかにも、無形文化遺産の本美濃紙や高山祭の屋台行事、古川祭の起し太鼓・屋台行事、大垣祭のやま行事、世界農業遺産「清流長良川の鮎」など、世界に誇る遺産が数多くある。これらは、長い間地域で大切に守り、受け継がれてきたもので、今も脈々と歴史を刻み続けており、観光の醍醐味である「非日常」を体験することができる。

(着地型観光の取り組みのきっかけ)

2003年に国において「観光立国宣言」がなされ、観光振興は、観光産業や観光事業者だけでなく、地域全体で取り組むべきものであるという考え方が広まった。岐阜県では、2007年に「みんなであつろう観光王国飛騨・美濃条例」を制定。県民とともに「飛騨・美濃じまん

運動」を推進し、観光王国の実現を目指して、地域の観光資源の発掘と磨き上げ、それを活かした観光政策を進めるための礎をつくった。

(具体的な取り組み)

2007年からの1stステージでは、岐阜の宝もの認定プロジェクトとして「全国に通用する観光資源の発掘とブラッシュアップ」、2013年からの2ndステージでは、「国内外に通用する観光資源の発掘とブラッシュアップ」に取り組み、2022年からはさらに発展させて、「NEXT GIFU HERITAGE ~岐阜未来遺産~」と銘打ち、サステイナブル・ツーリズムの国際指標を全面的に取り入れて、世界から認められる持続可能な岐阜の魅力づくりに励んでいる。また、「飛騨・美濃じまん海外戦略プロジェクト」を2009年からスタートし、知事が継続的にトップセールスを行なうなどの取り組みを実施してきた結果、外国人延べ宿泊者数は2009年153千人⇒2019年1,660千人と11倍になった。こうした取り組みのベースには、「海外で通用するものは、必ず日本でも認められる。それなら最初から海外に向けて政策や戦略を立てよう」という知事の考えがあった。

(ターニングポイント)

2017年は、戦略を変更するターニングポイントになった。それまで外国人延べ宿泊者数は年々順調に増加していたが、この年、全国、東京や大阪、京都、愛知県までもがプラスであったにもかかわらず岐阜県と三重県だけがマイナスとなった。これが強い危機感につながった。背景には世界的な旅行形態の変化として、団体

から個人旅行への転換、LCCの台頭、ネットによる飛行機や宿泊予約の普及があった。例えば、東海地区でいえば、個人旅行客はネットで航空券を予約した後、そのままネットで中部国際空港の近く、例えば名古屋市内のホテルを4泊くらい予約し、そこを拠点に伊勢志摩や高山に日帰り観光するといった個人旅行が一気に増えた。しかし、これでは名古屋に宿泊費が落ちるが、岐阜県には昼食代とゴミしか落ちない。宿泊がないのに駐車場は満車で、高山の古い町並みや白川郷ではオーバーツーリズムの問題も発生してしまう。

そこで、個人旅行客に焦点を当て、以下の二点を推進する政策に大きく舵を切った。

一点目は「ブランディングの構築」である。予算の少ない岐阜県が世界で勝負して、選んでいただくために、観光PRの内容がその時々担当者の勘だのみではなく、しっかりとブランディングを策定し、皆が同じ認識のもと、それを世界に刷り込んでいけるようブランディングを定めた。二点目は「デジタルマーケティング」であり、テレビや雑誌の広告などアナログ的な手法で世界に岐阜県の知名度を高めるには何十億円かけても難しい。このため、岐阜県のブランディングを言葉や写真、動画で定め、それをWEBサイト、PR動画、SNSなどすべてのツールで、効率的・効果的に世界に発信していくとともに、WEBサイト等への流入について、国ごとの嗜好などを徹底的に分析し、重要なキーワードをWEBサイトの記事や広告に利用するなど、SEO（検索結果を上位に表示させる施策）やMEO（グーグル検索のローカル検索結果を上位に表示させる施策）対策をスタートした。

（ブランディングの構築）

岐阜県のブランディングについて紹介する。岐阜県には残念ながらディズニーランドやユニバーサル・スタジオなど、観光用に作ったアミューズメントパークはほとんどない。しかし、これまで岐阜県は世界に対して、豊かな自然や伝統・文化・匠の技を岐阜県の魅力として伝えてきた。全国に合掌造りの家屋はいくつかの地域に存在するが、そのほとんどが入場料を払って中を見学するだけの施設である。これに対して、白川村の合掌づくり家屋では、民宿が多いため、実際に宿泊のうえ、囲炉裏を囲んだ食事や夜の「火の用心」の巡回といった文化体験ができる。中山道には江戸時代に整備した五街道のうち、最も昔の町並みが残るとともに、沿線の地域には地歌舞伎などの伝統文化がしっかり受け継がれている。全国に12ほど鵜飼はあるが、長良川の鵜飼だけは鵜匠さんが宮内庁式部職という立場で、1,300年前の魚の捕り方を今も見せてくれている。また、岐阜県は“匠の技”の宝庫であり、陶磁器、和紙、木工、刃物と日本を代表するモノづくりの産地である。刃物であれば徳川家御用達でもあった世界三大刃物産地の「関」があり、美濃和紙は1,300年の歴史がありルーブル美術館の修復等にも利用されている。高山では木工技術が受け継がれ飛騨の家具として普及している。陶磁器では美濃焼は全国シェアの約50%以上を占める。このような岐阜県の魅力には横串をさせる共通したことがある。それは、これらの岐阜県の魅力は観光用に作られたものではなく、「豊かな自然のもとで先人から受け継がれてきた伝統・文化・匠の技が、長い時を経て、暮らしの中に息づいてい

る」ということである。まさに、長い時を超えて受け継がれてきたこれら岐阜県の魅力は、世界の潮流となっているSDGsの理念であるサステイナブル（持続可能）を体現したものであったのである（図表14）。これをブランド・プロポジション「GIFU, Timeless Japan, Naturally an Adventure」と掲げ、WEBサイト、SNS、動画など、すべてこのブランディングを世界に伝える内容とした。

（デジタルマーケティング）

上述のデジタルマーケティングについては、WEBサイトへの流入対策としてSEOやMEO、サイトの見やすさの改善、スマホ対応、多言語対応（9言語）等の対策を実施。SEO対策では例えば、国ごとに検索キーワードの調査等を徹底して行った結果、表示回数（WEBサイトへのリンクがグーグル検索結果に表示された回数）は米国や豪州、シンガポールなど各国で顕著な伸びをみせた。また、SEO対策の成果もあり、自然流入が多くなっている。MEO対策では、世界ではグーグルやグーグルマップを使うのが基本になっており、例えば、施設情報ではトリップアドバイザーと同様に、施設の詳細や口コミなどが表示される。MEO対策の基本は、GBP（グーグルビジネスプロフィール、グーグルマップ上の店舗情報等のこと）への登録（無料）。登録された情報のほとんどが自動で41言語に翻訳されるため世界中にPRできる。分析では、来店までのユーザーの行動分析が可能。岐阜県ではGBPの登録を県内観光施設に呼びかけるとともに、県内約500施設の分析データを共有させていただき、その上で商圈や検

索キーワードの傾向などを分析し、各施設へのフィードバックを行っている。さらに、県内観光事業者からの高いニーズに応え、デジタルマーケティングの実践研修をオンラインで実施したところ、400名の受講者からの満足度は大変高いものとなっている。加えて、岐阜県ではフランスの映画「ダ・ヴィンチ・コード」撮影チームの協力を得て、ブランディングを世界へ伝えるPR動画5本を製作し、2020年6月から配信したところ、再生回数は1,300万回を超え、特に欧米への訴求力が高いものとなっている。コロナ禍では海外に向けて旅行博出展や商談会参加など、アナログ的な観光PR活動はできない状況が続いたが、岐阜県はコロナ後を見据えて、デジタルを活用して、着々と知名度向上などの手を打ってきたのである。

（観光の枠を超えた資源の磨き上げ）

SDGsが世界の潮流になり、観光においても、ただの物見遊山ではなく、自然や伝統・文化など、その地域の本物を体験するアドベンチャー・ツーリズムが重要視されてきている。岐阜県では上述のとおり、観光の魅力＝サステイナブルとして、いち早くアドベンチャー・ツーリズムを進めて来た一例として、「刀鍛冶体験」を紹介したい。

岐阜県には匠の技を持つ企業が多々あるが、その中でも刃物製造企業は観光とは無縁であった。ほとんどのモノづくり企業が、第一の柱で国内向け販売、第二の柱として海外輸出を行ってきた。海外では国内で2万円の品が、売れ残りの返品費用等も加味すると2倍～3倍になってしまうほか、輸出の書類等を英語で準備する

必要もあり、多くの中小企業は苦戦してきた。県では“匠の技”を体験したい訪日外国人が多いことに目をつけて、モノづくり企業を訪問し、第三の柱として、インバウンドに一步踏み出すよう説得して、“匠の技”体験ツアーの造成に取り組んできた。実際に、一番人気のある「刀鍛冶体験」(ナイフづくり)は、一人3万円以上と比較的高額でありながら、2019年の多い時には月50人、年間300人位の人が参加した。また、体験を通じて、刀鍛冶職人が作った本物が欲しくなり、結果的に2、3万円分の包丁を買っていくことも多い。輸出では、売れ残りリスクや英語の書類作成が懸念されるが、インバウンドであればお土産として購入した刃物を、自分のトランクに入れて持ち帰ってくれるため、書類作成の手間がなく、売れ残り等のリスクを抱えなくて済むのである。そして、ツアー造成のポイントとしては、ターゲットとする観光客の志向や宿泊場所・移動手段・移動時間など実際の観光客の動線をしっかりと理解した上で、ゴールから何が足りないのか逆算していくことが重要となる。

今では、関刃物、美濃和紙体験、陶磁器体験、木工体験など“匠の技”体験のほか、地歌舞伎体験、郡上踊り体験、郷土料理体験などの伝統・文化体験等、これまでの観光の域を超えた多くの分野において、観光用の体験プログラムの造成・販売が行われている。

こうした様々な体験プログラムの造成・販売は、中小企業にとって大きなチャンスであり、ぜひ観光を通して、その地域や企業が持つ宝

で、世界に勝負をかけて欲しい。

(本事例の特徴とこだわり)

岐阜県の観光政策が最近評価されているのは、SDGsの理念を観光政策に取り入れ、かつビジネス目線による経済的メリットを民間の観光事業者等にも理解してもらったうえで、自分事として取り組むことができている点にあるのではないかと思う。岐阜県では、部局の枠を越えて、経済的なメリットを常に考えながら誘客に取り組んでいる。こうした活動の成果の一つとして2020年から2022年まで3年連続で、「白川村」、「長良川流域」、「下呂温泉」がグリーンデスティネーションズ¹⁶「世界の持続可能な観光地TOP100」に選ばれた。このことをいち早く英・米・豪にプレスリリースした結果、米3大メジャー雑誌等が取材に来てくれた。ポイントはTOP100選出に至ったストーリーがしっかり伝わったことだと思っている。コロナ前にはSDGsを意識したツアーはほとんどなかったが、今や世界の潮流となってきた。

もともと日本は、ごみを拾ったり、トイレの衛生状況が良かったり、ものを大事にする「サステイナブル」の先進国。こうした中での3年連続でのTOP100選出は岐阜県にとってとても価値のあることだった。これにより、岐阜県でのサステイナブルな体験自体が付加価値となり、コロナ禍でも世界の旅行会社23社が岐阜県への世界TOP100選出記念ツアーを企画してくれた。岐阜県内の旅館や体験などの観光事業者も、こうしたツアーに組み込んでもらいた

16 GSTC (グローバル・サステイナブル・ツーリズム協議会：持続可能な観光の推進と観光の国際基準を作ることを目的に、2008年に発足した国際非営利団体)が認定している第三者認証機関のことで、観光地向けの表彰・認証制度を運営している

いと、SDGsを意識して取り組む流れができ始めている。

世界でSDGsが潮流となり、国や地方自治体が進めているが、企業としての取り組みが二酸化炭素排出削減、ごみの削減など、環境分野のことが中心となるため、一般の県民や市民はゴミの分別くらいは意識するが、それ以外は他人事として見ているようにも感じる。しかし、「なぜ、岐阜県に多くの外国人観光客が訪れるのか、なぜ長良川鸕飼に観光客が来てくれるのか」を考えた時、それは先人が自然を大事に、川を綺麗に、“匠の技”を丁寧に、守り受け継いでくださったからこそ、今、国内外から観光客

が訪れていることに気づくだろう。さらには、これらの宝を自分の子供や孫にも残していきたいと感じていただけるのではないか。このように、観光を通して考えることで、SDGsを自分事として考えてもらえるのではないか。

岐阜県のサステイナブル・ツーリズム戦略は、国内外から多くの観光客に来ていただくとともに、県民に世界に誇れるふるさとの宝を意識していただくことで、50年後、100年後も、この宝が守り受け継がれる、まさに“サステイナブル（持続可能）”となることを願って進められている。

(図表14) ブランディング・岐阜県の強み（魅力）



豊かな自然のもと、先人から受け継がれてきた伝統・文化・匠の技が、
長い時を超えて、人々の暮らしの中に息づいている



➡ **まさに、サステイナブル（持続可能）な観光を担うもの**

岐阜県の強み（魅力） = サステイナブル

(右側写真の左上から) 白川郷の合掌造り集落、長良川の鸕飼、中山道の町並み、地歌舞伎、関の刃物（刀鍛冶）
(出所) 岐阜県の観光戦略 サステイナブル・ツーリズムの推進より

4.2 事例における着地型観光取り組みのきっかけと成功要因（要約）

着地型観光取り組みのきっかけや取り組みにおける成功要因を事例ごとに要約する。

事例A（株式会社岩岳リゾート）は、長野県白馬村の岩岳にあるオールシーズン・リゾートで、元々はスキー場メインの運営を行っていた。着地型観光取り組みのきっかけは、日本のスキー人口が4分の1にまで激減するなか、白馬地域で最初に立ち行かなくなるのは、集客力の弱い岩岳ではないかという強い危機感と復活への強い思いであった。

対応策として考えられたのが岩岳の山と街が一体となり、スキー以外のグリーンシーズンの魅力を高めたうえで地域から情報発信し誘客に繋げることであった。そのために、グリーンシーズンのアクティビティ造成や施設の整備、後継者のいない民宿のリノベーションを行い、それに合わせて各民宿のフロント業務等の共通業務を集約した経営効率向上が可能となるシステムを構築した。来場者数の大幅増加の牽引役となった絶景カフェ&テラス「HAKUBA MOUNTAIN HARBOR」は、白馬岩岳の唯一無二といえる観光資源を地元住民と外部の人間（当社社長）が各々の視点でアイデアを出し、ディスカッションを行ったことで、単なる絶景展望台ではなく、絶景を望みながら寛げるお洒落なカフェを一体化した施設とすることができた。さらに滞在時間の増加により収入増にも寄与することとなった。

また、多様な意見等を調整していくのは難しいことも多いことから、スピード感を重視し可能なものから実行し結果を出していくことを心

掛けていく。お客さんを飽きさせないように毎年新たなネタを出し価格も上げて、来場者数を減らさないようにしていくことで、次の投資も可能となり好循環のサイクルに入ることができると思う。

つまり、地元と外の人間が多様な視点で出し合ったアイデアを観光客目線とビジネス目線をもってユニークネスが光るコンテンツにし、さらに新たなコンテンツを毎年投入してお客さんのワクワクを維持していくことが成功のポイントといえよう。

事例B（丘のまちびえいDMO）は、北海道美瑛町にある2018年登録の地域DMO。着地型観光取り組みのきっかけは、2012年にアップル社PCの壁紙に「青い池」が採用されたのをきっかけとした観光客数の急増にある。若い世代やインバウンドといった客層の変化と交通渋滞や農地等の私有地侵入、路上駐車等のマナー問題、静かな環境を求めて来ていた宿泊リピーター離れによる宿泊延数の減少といった新たな課題が生じることとなった。町としては大きな危機感を抱き、町長の熱心な後押しもあり課題解決に向けて大きな方向転換を図った。具体的には、観光客の「数」から観光体験の「質」の追求へ、観光客まかせのめぐり方から、地域がデザインした巡り方へ、そして「有名木」を見る観光から「くらし」を体感する観光への転換を目指した「美瑛町観光マスタープラン2020」を町民や役場職員を交えた議論、外部専門家による調査を踏まえて2017年度に策定した。

マスタープラン実行の一部を丘のまちびえいDMOが担うこととなり、DMOでは、①住民との接点を増やし観光への理解促進、②新たな

観光商品として農家などと連携した商品開発、③的確な情報発信によるリピート率向上、関係人口の増加、④受け入れ体制の整備、ガイドツアーやガイド育成などの取り組みにより、「夏季集中型・通過型」⇒「通年型・滞在型観光」へのモデルチェンジを目標としている。

特に、美瑛町のシンボルで「パッチワークの丘」とよばれる農業景観を住民とともに生かすため、「畑DEフットパス」などのアクティビティ造成や農地侵入を止めるための観光マナーの浸透に最も注力し、持続可能なサステナブル・ツーリズムを意識している。アクティビティは2019年のピークで参加者約960人、売上高約3,441千円の実績を計上した。

コロナ禍による観光客の減少による予算や人員制約もあり、現在は移住者の泉CMOを中心に企画立案や合意形成（地元の農家等）を切り盛りし、できることから取り組んでいるが、本来町は全体として考える必要があり、今後の課題として検討中とのこと。

事例C（長門湯本温泉観光まちづくり推進会議）は、山口県長門市の長門湯本温泉再生のために組織された会議体。長門湯本温泉は県内では最古の温泉として知られ、全国から多くの人が訪れ、戦後の高度経済成長期に旅館が大型化しにぎやかな温泉街となった。バブル経済崩壊後は消費者ニーズの変化により団体から個人旅行にシフトしていった結果、大型の団体観光客は減少、個人客向けへの転換も遅れたことから宿泊客の減少が続いた。宿泊者数が1983年の年間39万人をピークに減少傾向で推移し、2014年では年間18万人程度まで低下する中、温泉街の中心にあった150年の歴史を誇

る大型老舗ホテルが倒産し、長門市長も強い危機感を持ち、観光業の中心である長門湯本温泉の再生に着手したのが着地型観光の取り組みのきっかけとなった。

当初、星野リゾートの誘致を熱心に行ったが誘致は難航した。街全体でお客さんが来る仕組みを作らねば再生はないとの指摘があり、マスタープラン作成を同社が引き受けてくれることとなった。外部の人間と地元住民、長門市職員とが協力して自分事としてマスタープランの作成から実行まで行えるような体制を整備し、多くのディスカッション等を行いながら2020年3月までに、地域のシンボル「立ち寄り湯 恩湯」や星野リゾート界 長門のオープンに加え、山口県初となる川テラスや飛び石、街中を照らす幻想的なライトアップ、飲食店やカフェなども続々開業し、音信川沿いに広がるオソト天国・長門湯本温泉として新たな出発に成功することとなった。それまでの長門湯本温泉にはなかったそぞろ歩きができる回遊性のある街を外部知見も入れながら完成させたことで、観光地から観光客に向けた情報発信が可能となり着地型観光の成功につながったといえる。成功要因としては市長の行動力によるところはとても大きいですが、加えて外部人材による新たな視点と地元資源をよく知る地元事業者による観光資源の磨き上げを関係者が一丸となって実行してきたことが大きく寄与したもので、官民連携の成功事例といえよう。

事例D（岐阜県）は、本州の概ね中央に位置する内陸県で、豊かな自然や伝統文化が大切に受け継がれ今も暮らしの中に息づいているのが特徴。複数の世界遺産をはじめ、名湯めぐり

や自然体験、懐かしく美しい街並み、匠の技が生きる伝統工芸品、関ヶ原古戦場、山城など魅力的な観光資源が数多くある。

こうした観光資源を存分に活かすため、2007年に「みんなでつくろう観光王国飛騨・美濃条例」を制定。県民とともに「飛騨・美濃じまん運動」を推進し、観光王国の実現を目指して、国内のみならず、世界に通用する観光資源の発掘と磨き上げを行ってきた。知事自身が海外に赴き、継続的にトップセールスを行なうなどの取り組みも実施してきた。

2017年の外国人延べ宿泊者数の減少を機に、強い危機感をいだき個人旅行者に焦点を当てた政策に大きく舵を切った。具体的には、「岐阜県の魅力＝サステイナブル」であることを核に据えたブランディングを常に意識し、勘ではなくデータを駆使したデジタルマーケティング手法を活用したプロモーション（WEBサイト、PR動画、SNS等）展開を行うという進化を遂げることとなった。また、先人から脈々と受け継がれた「自然」「伝統文化」「匠の技」などが今も暮らしの中に息づく地域の持続可能な観光地としての国際的な評価の獲得を目指し、2020年から3年連続で、「白川村」、「長良川流域」、「下呂温泉」が「世界の持続可能な観光地TOP100」に選ばれた。

このように、岐阜県の観光政策は、SDGsの理念を観光政策に取り入れ、サステイナブル・ツーリズムという強み、魅力を軸に、民間の観光事業者等関係者の理解を丁寧に得ながら実施されている。

4.3 小括

インタビューから得られた内容をまとめると以下ようになった。

- ① 着地型観光を始めたきっかけとして、「このままでは潰れてしまうのではないか」といった大きな危機感があったこと
- ② 危機感をその地域のトップなどが抱き、解決に向けた行動を起こしたこと
- ③ 観光資源の磨き上げ等による解決に当たり、外部知見を導入すべく適切な外部人材を活用すると同時に、地域に精通した地元住民等との間で十分な協力が得られたこと
- ④ 観光地の独りよがりにならないよう観光客目線やビジネス目線を取り入れていること
- ⑤ 観光コンテンツをターゲットに対して適切に届けられる仕組みを導入していること
- ⑥ ③～⑤をビジョン・マスタープランの作成に生かしていること

着地型観光は、何かしらの大きな出来事を契機として、首長等のトップが強力な推進役となることで前進し、地域を補完するような外部との交流が地域で眠っていた観光資源という宝物を開花させ、その宝物を観光客の目線や補助金頼みとまらないビジネス目線をしっかりと導入して観光商品として造成し、さらにWEBの特性を理解し目的とするターゲットに届けるような取り組みをビジョン・マスタープランに上手く取り入れて作成し、かつ継続的に行うことで着地型観光継続の可能性が高まるのではないかと考える。つまりは、出来事（きっかけとなる重大事）× 人（強力な推進者、外部と内部の人々の協力）× 目線（観光客のニーズ、ビジネスとしての持続可能性）× 情報発信の掛

け算が成果に大きな影響を与えているのではないかと考えられる。

おわりに

本稿では、国際観光動向や日本の観光動向を概観し、観光産業がコロナ禍以前までは持続的な成長を続ける重要な産業であることを確認した。世界と日本における近代の観光の歴史とその変化をみることで、日本における観光客の意識変化や今後の観光産業の方向性を確認した。戦後日本では、高度成長により所得の向上が図られた結果、中間層の増大と余暇の増加が起きたことから、パッケージツアーによる団体旅行、いわゆるマストゥリズムが流行し、皆が同質的な観光行動をした。その後、観光に対する個人の意識変化やWEBの技術進歩や普及により中心が個人旅行に移行していった。観光地としてもそのような変化に対応するため、発地の旅行会社主催のパッケージツアーに依存するのではなく、観光地である着地自らが地域の自然や文化、生活の良いところを発信し、来て見て体験してもらうための行動を起こすようになった。このことは疲弊していた地方経済にとっても、観光の産業化により地域にお金が落ち、住民も地域に誇りが持てるシビックプライドの醸成にもつながり地域の活性化にもつながる手法として、国の後押しもあり多くの地域で取り組まれるようになっていった。しかしながら、その成果には大きな差が出ているものと思われる成果をあげるには何がポイントになっているのかを明らかにしていくため、ケーススタディとして、着地型観光で成果が認められメディア等で紹介されている4つの

会社や団体にインタビューを行った。インタビューから得られたのは、上記の通りではあるが①きっかけとして大きな危機感があったこと、②危機感をその地域のトップなどが抱き行動を起こしたこと、③解決に当たり適切な外部人材の活用と、地域に精通した地元住民等との間で十分な協力があること、④観光地の独りよがりとならない観光客目線やビジネス目線を取り入れていること、⑤ターゲットに対して適切に届けられるような仕組みを導入していること、⑥③～⑤をビジョン・マスタープランの作成に生かしていること、以上のような特徴があることが分かった。つまりは、出来事（きっかけとなる重大事）× 人（強力な推進者、外部と内部の人々の協力）× 目線（観光客のニーズ、ビジネスとしての持続可能性）× 情報発信の掛け算が成果に大きな影響を与えているのではないかと考えられる。

また、全ての事例ではないものの、最近になってサステイナブル・ツーリズムの視点を取り入れた観光に力を入れている事例が複数みられ、今後新たな潮流となる可能性もある。

着地型観光は、着地（地域）のおかれた環境がそれぞれ違うことから、これを行えば成功できるといった方程式がないのが悩ましいところである。しかしながら、着地型観光の成功は、地域における観光産業の活性化に繋がるものと思われ、そして観光産業を支える中小企業の活性化にも繋がるものといえよう。ケーススタディで明らかになったポイントは4事例に共通してみられたものであり、取り組みにご苦労されている地域や団体等が、着地型観光の推進に向けて本稿が参考になれば幸いである。

最後に、お忙しいところ長時間のインタビューにご協力いただいた皆様に心よりお礼を申し上げます。

【取材先】

| 取材日 | 取材先 |
|-----------|------------|
| 2022.8.1 | 株式会社岩岳リゾート |
| 2022.8.25 | 湯本温泉旅館協同組合 |
| 2022.9.1 | 丘のまちびえいDMO |
| 2021.9.9 | 岐阜県観光誘客推進課 |

【参考文献】

- デービッド・アトキンソン (2017)「新・観光立国論 【実践編】世界一訪れたい日本のつくりかた」東洋経済新報社
- ジョン・アーリ／ヨナス・ラスン 加太宏邦 訳 (2014)「観光のまなざし [増補改訂版]」法政大学出版社
- 岩崎邦彦 (2019)「観光ブランドの教科書」日経BP／日本経済新聞出版本部
- 大橋昭一／橋本和也／遠藤英樹／神田孝治 (2014)「観光学ガイドブック」ナカニシヤ出版
- 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
- 矢ヶ崎紀子 (2017)「インバウンド観光入門」晃洋書房
- 小林裕和 (2022)「着地型観光の再解釈と地域観光企業-島根県隠岐旅工舎を事例として-」観光マネジメント・レビュー Vol.2
- 国土交通省観光庁 (2021)「令和3年版 観光白書」
- 国土交通省観光庁 (2022)「令和4年版 観光白書」

【参考URL】

- UNWTO駐日事務所「国連世界観光機関とは？」
(<https://unwto-ap.org/about/>) 2022.09.28 閲覧
- UNWTO駐日事務所「International Tourism Highlights2020年日本語版」
(<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422470>) 2022.09.28 閲覧
- UNWTO駐日事務所「International Tourism Highlights2019年日本語版」
(https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2021/05/Tourism-HL2019_JP-1.pdf) 2022.09.28 閲覧
- 日本政府観光局 (JNTO)「日本の観光統計データ」2022.10.3 閲覧
(<https://www.nedo.go.jp/content/100938612.pdf>)
- 国土交通省「平成25年版 観光白書」2022.10.4 閲覧
(<https://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2013/index.html>)
- 中小機構「着地型観光商品開発・販路開拓事例ガイドブック」2022.10.7 閲覧
(<https://www.smrj.go.jp/ebook/chakuchi/book.pdf>)
- 国土交通省「平成18年版 観光白書」2022.10.7 閲覧
(<https://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2006/index.html>)

- 株式会社岩岳リゾート「2022年9月9日プレスリリース」2022.10.14 閲覧
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000036.000068296.html>)
- 美瑛町「美瑛町観光マスタープラン」2022.10.18 閲覧
(<https://town.biei.hokkaido.jp/about/industrys/kanko/masterplan.ht>)
- 長門市「長門湯本温泉観光まちづくり計画」
(<https://www.city.nagato.yamaguchi.jp/soshiki/16/15824.html>) 2022.10.20 閲覧
- 長門湯本温泉まち株式会社「長門湯本温泉公式観光サイト」
(<https://yumotoonsen.com/>) 2022.10.20 閲覧
- 岐阜県「本県の観光振興施策」
(<https://www.pref.gifu.lg.jp/page/9532.html>) 2022.10.25 閲覧
- 一般社団法人岐阜県観光連盟「岐阜の旅ガイド」
(<https://www.kankou-gifu.jp/>) 2022.10.25 閲覧
- 岐阜県「岐阜県の戦略 サステイナブル・ツーリズムの推進」2022.12.6 受領