

地域ブランドの海外展開とインバウンドへの効果

中 谷 京 子
(商工総合研究所)
主任 研究 員

< 要 旨 >

- 日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。こうしたなか、地域ブランドを活用してインバウンドの誘客に結び付けようという動きがある。
- 「東京」「大阪」「京都」「北海道」など、既に海外で知名度が高い地域においてはオーバーツーリズムが発生し、地域住民の生活に支障が出ているところもある。一方で、インバウンドの誘致が出来ていない地域がある。一部地域のオーバーツーリズム回避策として、また、地域活性化のためにも、インバウンドをこれらの地域に誘導することが必要である。
- 知名度が低く、インバウンドがあまり訪れていない地域として、東北地方がある。東北6県の一つである山形県は、地域の魅力を海外に発信し、インバウンド誘致につなげようという取り組みを始めている。
- 地域名を冠とした地域ブランドの海外展開による認知拡大は、インバウンド増加の第一歩である。自治体の中には、DMOや地域の企業と連携して、地域の魅力をアピールする取り組みを進めているところがある。インバウンドで直接の恩恵を受けにくい製造業が、海外拠点の社員や取引企業の視察を受け入れることが、インバウンド消費につながるという例もあった。また、地域で核となるような人材育成への取り組みを進めている自治体もある。
- これらの取り組みによりインバウンドが増え、地域での消費が増加することは、地域企業の収益向上につながる。と同時に、地域活性化に資する。さらには、インバウンド誘客の過程において、DMOや地域企業にマーケティングのノウハウ等が蓄積される。
- ただし、地域ブランド取り組みの主体が複数(多数)になることから、全体をまとめられる人材が必要である。もちろん、地域住民の協力も必要なのは言うまでもない。持続的な地域振興につなげるためにも、地域そのものをブランドとして海外に発信し、インバウンド誘客推進の核となる人材の確保や育成がこれからの課題である。
- 事例先においては、自治体と企業が地域内・地域外と幅広く連携して行動しており、かつ、長い目でみた地域における人材育成にも取り組んでいる。

目次

はじめに	
1. インバウンドの経済効果	(3) 地元産品の宣伝・販売（よねおりかんこうセンター（株式会社エイコウ）、株式会社高島ワイナリー）
(1) 世界における観光の経済効果	(4) 地元企業との連携（ASEジャパン株式会社）
(2) 日本におけるインバウンドの推移	
(3) インバウンドの経済効果	4. 事例における取り組みについて
(4) インバウンドの地域間格差	(1) 事例における取り組み
2. 先行研究	①自治体のインバウンド誘致の目的と支援活動の状況
(1) インバウンド誘致のためのステップ	②自治体と企業（含むDMO）の協力体制
(2) インバウンド誘致のための理論モデル	(2) 課題への対応
(3) 先行研究（課題と示唆）	①インバウンドの地方への誘導について
3. 事例紹介	②人材育成・意識改革について
(事例1) 自治体の取り組み	③発信情報の魅力向上と正確性の維持
(1) 山形県	④地域内・地域外との連携
(2) 酒田市	⑤地域の魅力を発掘し、伝えていくことについて
(3) 高島町	おわりに
(事例2) 企業の取り組み	
(1) 富裕層獲得（The Hidden Japan 合同会社）	
(2) 地元自治体の補完も含めた事業展開（一般財団法人酒田DMO）	

はじめに

日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。こうしたなか、地域ブランドを活用してインバウンドの誘客に結び付けようという動きがある。

「東京」「大阪」「京都」「北海道」など、既に海外で知名度が高い地域においてはオーバーツーリズムが発生し、地域住民の生活に支障が出ているところもある。

一方、知名度の低い地域にインバウンドを呼び込むには、地域の魅力、特に地名を冠した地域ブランドによる発信が重要である。そのためには、自治体と商品・サービスを提供する地域

企業との連携はもちろん、インバウンドと直接の接点を持つ地域住民の理解も必要である。

地域名を冠したブランドの地域外への発信は、自治体（行政）と地域の企業の協力である程度は進めることが出来る。関係者はその商品・サービスを提供する者にある程度限定されているためである。ところが、地域ブランドを活用してインバウンドにつなげるということは、商品・サービスを地域内で消費してもらうことになる。そこでは、インバウンドから直接的な恩恵を受ける企業以外の地域住民とインバウンドの接点が発生する。

併せて、地域の商品・サービスそのものだけ

ではなく、その地域に元々存在する自然や風土などは、商品・サービスを提供する事業者以外の者、すなわち地域住民がその維持機能を担っている場合がある。地域ブランドによるインバウンドの誘致においては、地域住民の意識改革も含めて準備していく必要がある。

知名度が低く、インバウンドがあまり訪れていない地域として、東北地方があげられる。その一つである山形県において、地域の魅力を地域名を冠した地域ブランドとして海外に発信し、インバウンドにつなげようという取り組みを取材した。

いずれも、新しい顧客を取り込むための最初のステップ段階にあるが、それぞれの実施主体の取り組み内容とその効果について考察する。

1. インバウンドの経済効果

地域ブランドを海外展開することで、インバウンド誘致につなげようという動きが世界的に広がっている。我が国も、インバウンドを誘致することによる国内での消費拡大に動いている。そこで、まずは世界におけるインバウンドの経済効果がどの程度あるのかを整理する。次に、日本におけるインバウンドによる経済効果や地域間格差がどの程度あるのかを確認する。

(1) 世界における観光の経済効果

国連世界観光機関（UNWTO）のデータによれば、国際観光収入（International Tourism Receipt）はコロナ禍前の2019年に過去最大の1.45兆ドル（およそ211兆円（=145円/ドルで換算））となり、10年連続で増加した。この金

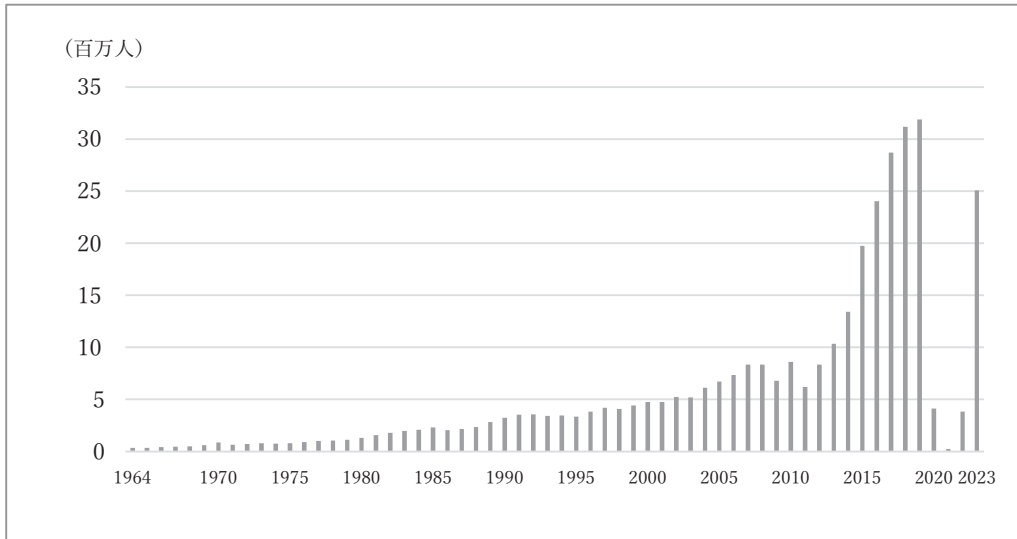
額は2019年の世界の名目GDP357.7兆ドルと比較すると0.4%である。2020年にコロナ禍の影響で大幅に減少したものの、2021年以降再び増加傾向にある。

2020年には、世界で約15億人が国外に旅行したのだが、これは世界の人口約80億人（国連人口基金（UNFPA）によれば2022年11月に80億人を上回った）のおよそ20%である。世界中で5人に1人が国外旅行に行けるほどの豊かさを手に入れたことで、国境を越えて別国に行き、見て、聞いて、食べて、買うという行動が出来るようになったのである。

(2) 日本におけるインバウンドの推移

日本を訪れる外国人観光客の人数は増加が続いている。特に2000年代以降の伸びは著しい（**図表1**）。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災の直後に減少した時期はあったものの、2015年以降大幅に増加した。コロナ禍で一時的に減少した時期はあるが、2023年には観光客の数が急拡大している。

図表1 年別訪日外客数の推移



(出典) 日本政府観光局 (JNTO) のデータから筆者作成

<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph-inbound-travelers-transition> (2024年3月6日閲覧)

(注1) 訪日外客数とは、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。駐在員やその家族、留学生等の入国者・再入国者は訪日外客に含まれる。乗員上陸数は含んでいない。

(注2) 2007年以降の「観光客」の数値には「一時上陸客 (通過客)」が含まれる。

その最大の要因は、近隣アジア諸国の経済成長に伴い生じた海外旅行需要に対して、日本が官民上げてタイミング良く訪日旅行の供給を促進したことである。(新井 2019-1)

近年の訪日外国人旅行者数と旅行消費額の急増は、第2次安倍内閣以降の積極的なインバウンド政策によるところが大きい。主なインバウンド政策として、①訪日ビザの発給要件の緩和や免除、②消費税免税の対象拡充・手続き簡素化、③航空ネットワークの拡大・評価、④出入国手続きの簡素化などがあげられる。(長内、渡邊2019)

(3) インバウンドの経済効果

国際観光は「見えざる貿易」と称される。訪日外国人旅行者 (以下、インバウンドという) のモノやサービスの消費による外貨、域外需要を獲得するインバウンドの観光は、内需、消費

の地域間移動の国内観光市場とは異なり、「見えざる輸出」として国際収支における旅行収支の改善を通して国の経済成長にも寄与する。(新井2019-1)

2011年の東日本大震災を契機に日本の貿易収支は大幅に悪化し、2016年にプラスに転じたが、東日本大震災以前の水準には戻っていない。一方で、サービスの輸出入の収支であるサービス収支 (=輸送収支+旅行収支+その他のサービス) は2001年の▲5.6兆円から徐々にマイナスの幅を小さくしており、2018年には▲0.8兆円となった。そのうち、旅行収支は2015年にプラスに転じ、2018年には+2.4兆円を記録している。インバウンドが日本で支払う金額が、日本人旅行者が海外で支払う金額よりも大きくなったことで旅行収支がプラスになり、サービス収支が改善したのである (亀山2020)。

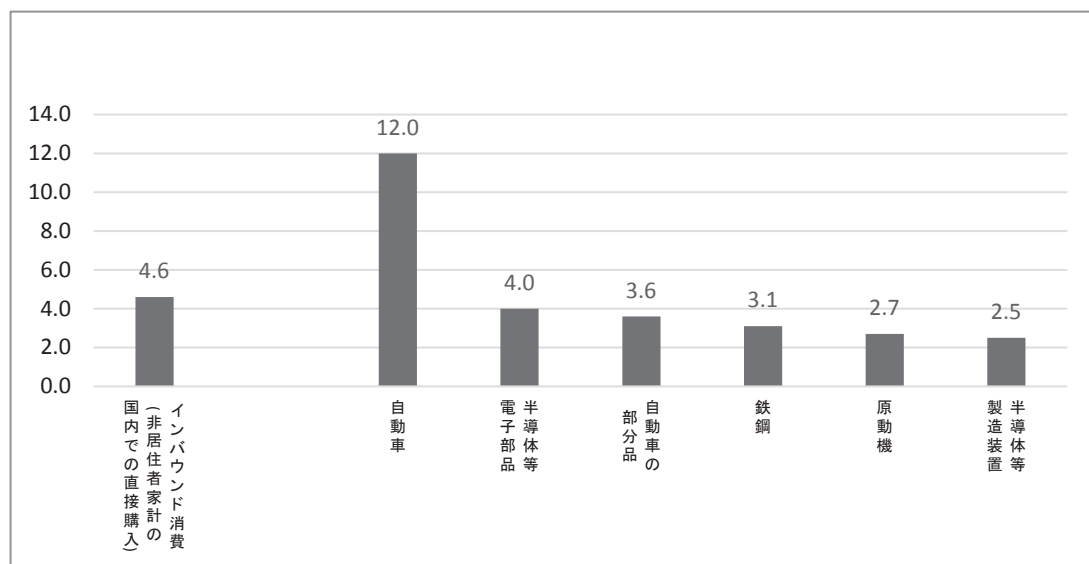
通商白書 (2023) においても、経常収支か

ら見た稼ぐ力の変化として、サービス収支について言及している。コロナ禍前は旅行収支がサービス収支赤字の縮小に貢献していたが、コロナ禍による水際措置の厳格化によりこの効果が消失した。しかしながら、現在では水際措置の緩和に伴い、旅行収支黒字が回復してきており、

旅行収支が日本経済成長の牽引役として期待されているとしている。

図表2は、インバウンド消費額を日本の主要品目の輸出額と比較したものである。インバウンド消費額は4.6兆円で、自動車（12.0兆円）に次ぐ輸出金額となっている。

図表2 訪日外国人旅行消費額と主要品目別輸出額の比較（2019年）



(出典) 通商白書(2023) 第II-2-3-3図
財務省「貿易統計」、内閣府「2021年度国民経済計算(2015年基準・2008SNA)」から作成

図表3は、経済産業省が試算した2019年の訪日外国人旅行消費額約4.8兆円の生産波及効果を示すものである。生産誘発額(消費額含む)(一次)は約7.8兆円で、消費額の1.75倍となる。つまり、インバウンドによる旅行消費が国内に波及したことで、プラス75%の新たな生産を生じさせる効果がある。生産誘発額から中間投入を除いた付加価値誘発額(一次)は約4兆円で2019年の名目GDPの0.7%相当となった。また、付加価値誘発額の内訳である雇用者所得誘発額は、その一部が消費に回り、二次波及効果と

しての付加価値誘発額(二次)は約1兆円。一次、二次の合計は5兆円でGDPの0.9%に相当する(通商白書2023)。

1 経済産業省 HP 「訪日外国人旅行消費の蒸発の影響試算：年間で9割減少すると、GDPに0.8%の押し下げ効果」
https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto_kako/20200804hitokoto.html

図表3 訪日外国人旅行消費の生産波及効果（2019年）

部門名	一次生産波及効果 (億円)	部門名	二次生産波及効果 (億円)
宿泊・飲食サービス	23,904	商業	2,312
商業	12,791	住宅賃貸料(帰属家賃)	1,937
食料品・たばこ	5,474	食料品・たばこ	1,042
鉄道輸送	3,539	金融・保険	1,033
その他の対事業所サービス	2,746	宿泊・飲食サービス	840
化学最終製品(医薬品を除く。)	2,011	その他の対事業所サービス	723
飲料	1,897	医療・福祉	632
道路輸送(自家輸送を除く。)	1,854	通信	537
農林業	1,778	住宅賃貸料(貸家業、貸間業)	527
娯楽サービス	1,574	電力	406
電力	1,434	⋮	⋮
物品賃貸サービス	1,127	(二次)生産誘発額合計(C)	16,742
金融・保険	1,090	うち、(二次)付加価値誘発額合計(D)	10,032
運輸附帯サービス	1,020		
不動産仲介及び賃貸	942	(一次・二次)生産誘発額合計(A+C)	94,498
⋮		うち(一次・二次)付加価値誘発額合計(B+D)	50,262
(一次)生産誘発額合計(A)	77,756		
うち、(一次)付加価値誘発額合計(B)	40,230		
		対GDP割合	0.9%
	対GDP割合		0.7%

訪日外国人旅行消費額(億円)(B)	44,334	※消費額は国産品のみに換算
2019年名目GDP(億円、内閣府)	5,539,622	

備考: 2019年の名目GDPは、2019年10-12月期(2次速報)の値を使用して試算。
資料: 経済産業省資料から作成。

(出典) 通商白書(2023)第II-2-3-4表

(注) 経済産業省資料から作成、2019年の名目GDPは、2019年10-12月期(2次速報)の値を使用して試算

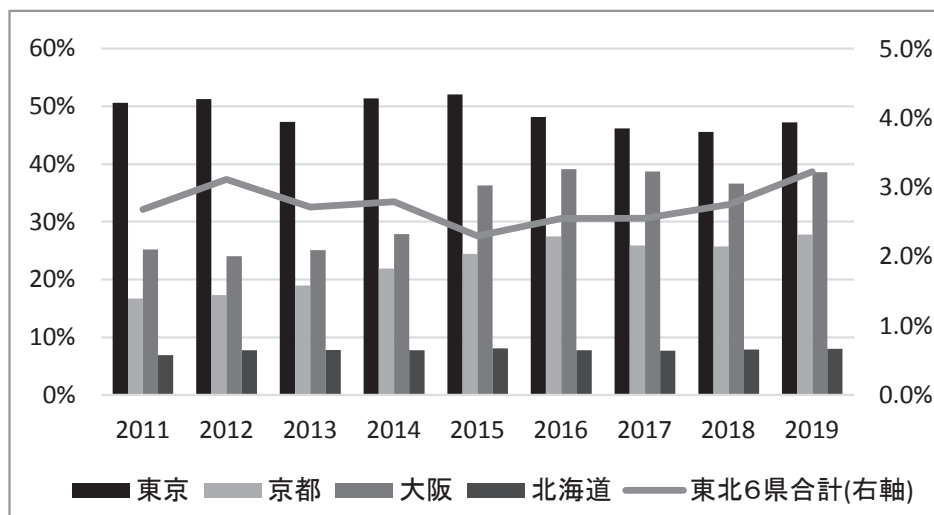
さらに、インバウンドによる消費は日本滞在時にとどまらず、訪日旅行がきっかけとなって帰国後も自ら越境ECで日本製品を購入する、家族や知人の訪日観光がきっかけで購入するなどの効果があり、これらは「見える輸出」にも寄与している。加えて、海外における日本食レストランも増加傾向にある。訪日旅行は「ショールーム効果」を生みだし、従来は内需型であった日本のサービス産業の海外での事業展開や売上が拡大していることにも寄与している(新井2019-1、矢ヶ崎2020)。

これらの経済効果は、人口減少により消費が低迷している地方都市においては、非常に魅力的である。

(4) インバウンドの地域間格差

「東京」「大阪」「京都」「北海道」など、既に海外で知名度が高い地域においては、インバウンドが集中しており、オーバーツーリズムにより地域住民の生活に支障が出ているところもある。

図表4 東京・京都・大阪・北海道と東北6県合計の訪日外国人訪問率



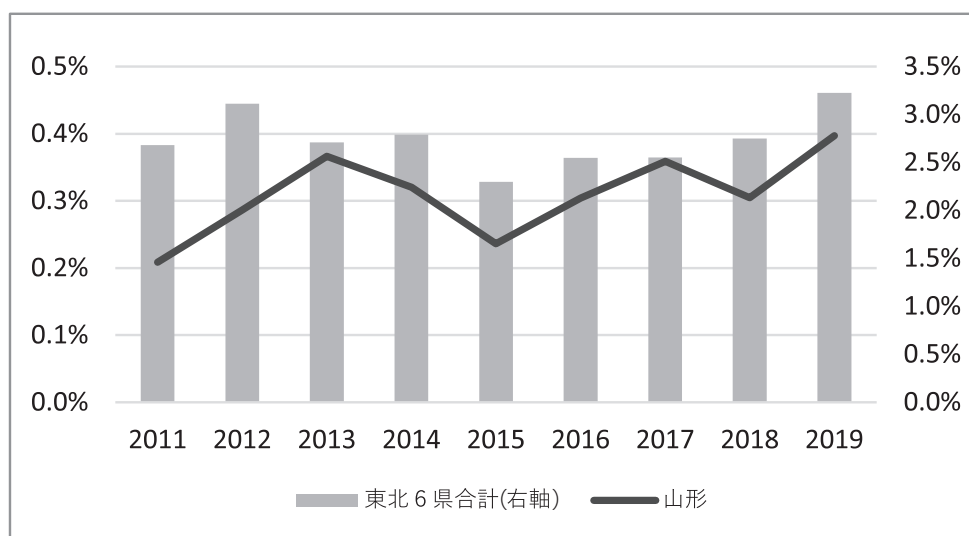
(出典) 日本政府観光局 (JNTO) の日本の観光統計データより筆者作成
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph-inbound-prefecture-ranking> (2024年3月6日閲覧)

図表4は2011年から2019年までに日本を訪れたインバウンドの都道府県別訪問率のグラフである。東京、京都、大阪のゴールデンルートと言われる都府県の訪問率は、東京が約50%、大阪が約40%、京都が約30%である。北海道も人気観光地であり、約8%となっている。一方で、東北6県(青森、秋田、岩手、福島、宮城、山形)は合計しても3%程度であり、北海

道よりも低い。

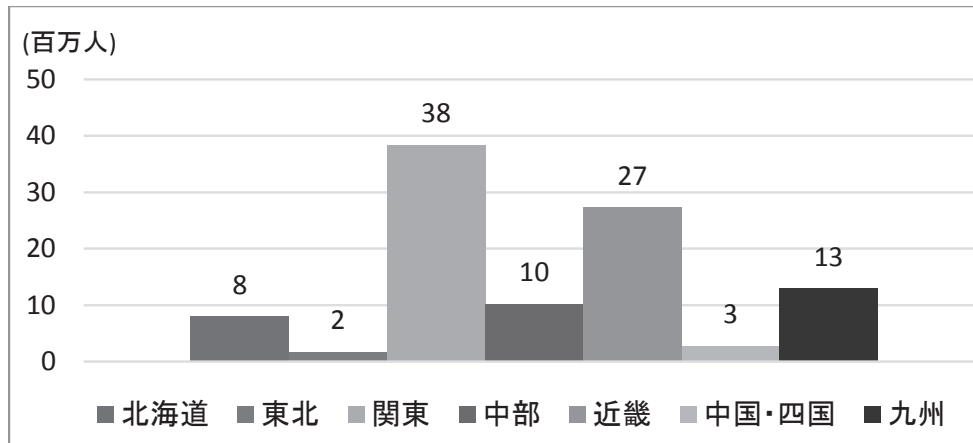
そこから東北だけを取り出してみると(図表5)、2019年は、東北6県合計でも3%程度であり、うち山形県はおよそ0.4%である。しかしながら、2011年・2012年には6県中最下位であった山形県が、2019年には4位(5位秋田、6位福島)にまで上昇している。そこには、特別な取り組みがあるのではないかと

図表5 東北6県合計と山形県の訪日外国人の訪問比率



(出典) 日本政府観光局 (JNTO) の日本の観光統計データより筆者作成
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph-inbound-prefecture-ranking> (2024年3月6日閲覧)

図表6 地方ブロック別外国人のべ宿泊者数 (2019年)



(出典) 日本政府観光局 (JNTO) の日本の観光統計データより筆者作成
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph-inbound-prefecture-ranking> (2024年3月6日閲覧)

2019年の訪日外国人の地域別宿泊客数を見よう (図表6)。関東3,800万人・近畿2,700万人に対し、東北地方は200万人である。

人口減少が課題となっている東北地方において、インバウンド需要を獲得することは、人口減少に伴う域内の消費額減少とその先の地域の衰退を回避するための解決策の一つである。インバウンドの地域別格差がある中では、地域の魅力を地域ブランドとして海外にアピールし、自らの地域にインバウンドを呼び込む動きが必要である。

山形県のHP (県民のあゆみ令和5年 (2023年) 7月号)²には、「なぜ外国人旅行者を誘客するのか?」という問いに対し「山形県の定住人口1人分の年間消費額 (130万円) は、旅行者の消費に換算すると外国人旅行者8人分、国内旅行者 (宿泊) 23人分に相当します。人口減少が進むなか、国内旅行者だけでなく、外国人旅行者が本県を訪れることで、地域経済の活性

化が期待されます」と回答している。

このように、山形県は、地域の住民も巻き込んで、山形県内の地域ブランドをインバウンドに対して魅力のあるものとするに取り組んでいる。

2. 先行研究

(1) インバウンド誘致のためのステップ

藤野 (2020) は、観光関連産業におけるユーザーの購買決定プロセスをモデル化したAIDMA (注意・関心・欲求・記憶・行動) に Share (SNS等で情報を共有・発信する) を加えた、「トラベルライフサイクル」³を用い、人がその地を知り、旅行するまでのフェーズを5段階で整理している (図表7)。顧客が製品・サービスと出会い、そこから購入・契約に至るまでの道筋であるカスタマージャーニーとしても知られるフレームワークである。

2 山形県 HP (県民のあゆみ令和5年 (2023年) 7月号) <https://mykoho.jp/article/%E5%B1%B1%E5%BD%A2%E7%9C%8C/%e7%9c%8c%e6%b0%91%e3%81%ae%e3%81%82%e3%82%86%e3%81%bf-%e4%bb%a4%e5%92%8c5%e5%b9%b47%e6%9c%88%e5%8f%b7/%e3%82%a4%e3%83%b3%e3%83%90%e3%82%a6%e3%83%b3%e3%83%89%e5%be%a9%e6%b4%bb%e3%81%ab%e5%90%91%e3%81%91%e3%81%a6%e6%9c%ac%e7%9c%8c%e3%81%ae%e9%ad%85%e5%8a%9b%e3%82%92%e7%99%ba%e4%b%a1/>

3 米政府観光局 (Brand USA) のマーケティング基本ロジック

図表7 トラベルライフサイクル図



(出典) 藤野 (2020) に一部加筆、筆者作成

荻野 (2021) は、インバウンドの行動をIT・デジタル面から「タビマエ」「タビナカ」「タビアト」に分け、具体的な対応内容について言及している。「タビマエ」に、関心を持ってもらうためにはHPに掲載するだけでなく、広告等も活用しながら検索サイトでの情報掲載を行うこと。「タビナカ」では、受入環境整備の一環として、Googleマイビジネスのオーナー登録 (Googleマップ上にある観光スポットのビジネス情報の編集やキャンペーン情報の発信、データ分析をすることが可能となる) や、二次交通のアクセス検索が利用されるようにGTFS (公共交通機関の地理情報と時刻情報のオープンフォーマット) を整備するとともに、TripAdvisorのスポット情報に登録し、旅行者に対して正確な情報提供をしていくこと。「タビアト」では旅行者が帰路に着いた時、旅行の感想などをSNSや口コミで発信すること。以上のような情報データが貴重なのである。

つまり、インバウンド誘致には、最初のステップとしてSNSや口コミを利用して旅行先として認知してもらうことが大切であるとしている。

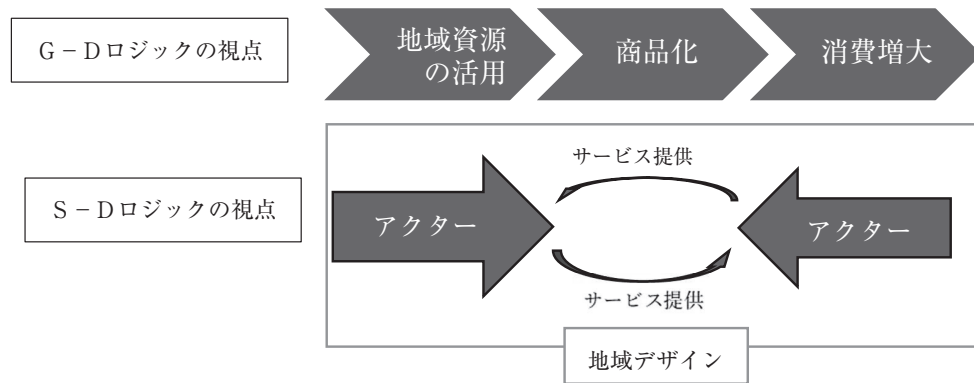
(2) インバウンド誘致のための理論モデル

東北地方へのインバウンド誘致には、第一に旅行先として認知してもらう必要がある。では、認知してもらうために、どのような体制を作っていけば良いのだろうか。

庄司 (2016) は、地方自治体が主体となって行うマーケティングは、オフリングという何かを提供するという点では一定の役割を果たすことができるが、限界があると指摘している。そして、地域を対象にしたマーケティング論理は、G-Dロジック⁴という商品・サービス (有形・無形) を介するのではなく、S-Dロジックによりサービスで説明するべきである、と主張する。G-Dロジックのもとでは、地域の問題解決が製品の開発やサービスの開発と販売を前提に行われていた。それを、S-Dロジックの中心概念の一つであるサービス・エコシステムという視点、つまりサービスの提供の範囲が直接的な関係者だけでなく、多くの関係者が関わっているという視点からの取り組みが必要であるとしている (図表8)。

4 グッズドミナントロジック (Goods Dominant Logic) は、優れた商品の開発が重視され、Goods (モノ) が良ければ顧客満足度が向上するという考え。また、サービスドミナントロジック (Service Dominant Logic) とはアメリカのマーケティング研究者であるロバート・F・ラッシュとステイブ・L・バーゴにより提唱された理論。たとえ斬新な商品や技術であっても、顧客にとってそれが有益か否かが重要であるとする。企業側の一方的な宣伝ではなく、顧客と企業による「価値共創」が求められている。

図表8 地域へのアプローチ



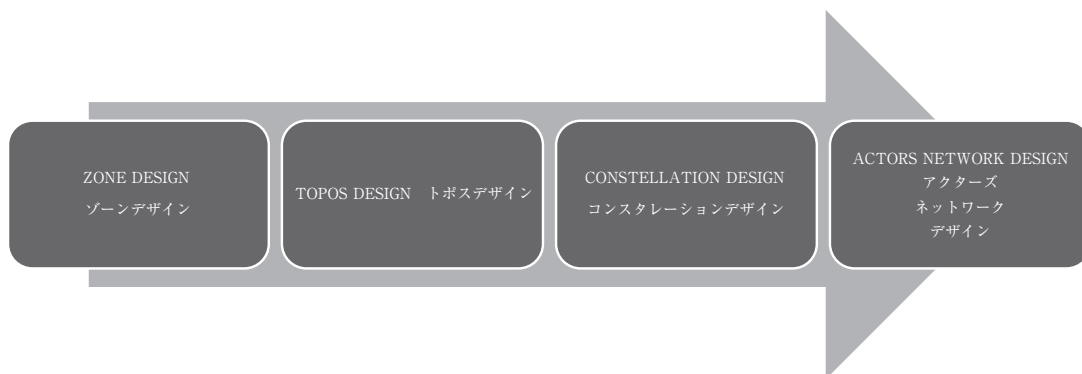
(出典) 庄司 (2016)

原田・古賀 (2016) および青山 (2019) は、ZTCAデザインモデルで地域価値の発現を戦略的に実行することが出来るとしている。

ZTCAデザインモデル (図表9) は、ゾーン、トポス、コンステレーション、アクターの4つのデザイン要素からなる。地域価値の第一要素であるゾーンは地域を指し、大きく2つ (地方行政の単位としての公式な地域、行政単位ではなく歴史的背景や文化的背景が最大限の地域価値を現出できると想定されるゾーン) に分類される。第二要素トポスはゾーンにある場所や構築物を指す。特定のメッセージを発信する意

味を持つ場所など、人に対してイメージや記憶を強く定着させるものである。第三要素コンステレーションは、社会心理学の専門用語「長期記憶」を指す。人の深層心理に深く結びついたメッセージで、既存の資源から新たな価値をストーリーとして生み出すことである。第四要素アクターズネットワークは、地域価値を発現するアクターの組織化のことを指す。構成員には地域内部のアクターと、地域外部のアクターがいる。地域が集合的なポジションを確立するためには、内部アクターが主体性を持った地域デザインプロデューサーになる必要がある。

図表9 ZTCAデザインモデルと各要素

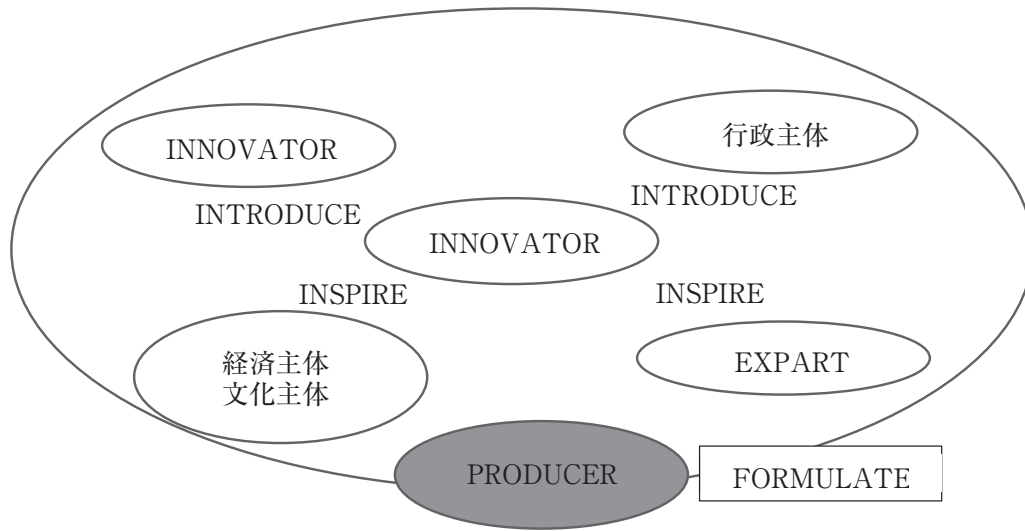


(出典) 青山 (2019)

青山 (2019) はZTCAデザインモデルの中
のアクターズネットワークデザインをゾーン内
のトポスを有効化し、コンステレーションを駆
使しながらその地域の活動を有機的に編成する

ことと定義している。そして、従来の作業分担
的な縦割り型組織の構築ではなく、アクター間
の創発を生み出すためのネットワークが求めら
れているという (図表10)。

図表10 地域プロデュース人材によるFORMULATEの概念図



(出典) 青山 (2019)

このように、ZTCAデザインモデルはS-Dロ
ジックの考え方を元に発展した。ゾーン内のト
ポスを有効化し、コンステレーションを駆使し
ながらその地域の活動を有機的に編成する、そ
こには、アクターの存在が重要である。アクタ
ーには従来の商品製造・販売などの「受け手」
であった住民や顧客としての観光客や消費者も
価値の創造者として位置づけられる。(庄司
2016)

この考え方は、一般製品と地域ブランドの特
徴を比較した中谷 (2023) にも通じる。一般製
品は一企業が実施主体となって、顧客や従業員
とコミュニケーションをとりながら、企業利益
の拡大を追求するのに対し、地域ブランドの構
築には実施主体として地域自治体、住民、生産

者等が含まれる。そこには、実施主体をまとめ
る求心力が必要で、それが上記地域プロデュ
ース人材である。

(3) 先行研究 (課題と示唆)

人口減少が課題となっている東北地方におい
て、インバウンド誘致は減少傾向にある地域の消
費額を補うために有効である。しかしながら、現
状においては以下のような課題が示されている。

- ① インバウンドの地方への誘導の必要性和
その課題に言及するもの
 - ・インバウンドの経済効果は、その消費額が
多い一部特定地域において大きな効果はあるも
の、定住人口の減少が著しい多くの地方・地

域にまでは及んでいない（新井2019-1）。

・観光資源、交通の利便性、知名度、社会的インフラ整備などの落差により、定番観光地以外の地方部では、「インバウンド観光の推進（訪日客の誘致と対応）による地域振興」と「オーバーツーリズムの発生を予防しながら、地域資源（自然資源、文化的資源、人的資源など）の活用最大化による持続可能な観光地づくり」が課題となっている（張2022）。

・インバウンドが必要とする観光地における二次交通（観光地内で動くための交通）不足への対応も急務である（清水2020）。

・張（2022）は、社会インフラの差という点では、地域で（インバウンドが必要としていることに）気づいていないために整備されていないものがあることを指摘している。

② 人材育成・意識改革に関するもの

・矢ヶ崎（2020）は、観光振興は地域独自の資源とサービス業が活躍する分野であることを指摘している。インバウンドへの対応には生活文化の担い手や地域の環境・生態系の理解者である高齢者や主婦の活躍が期待されており、これらのサービスの現場を担う従業員が不足していることに加え、観光産業における経営層も不足しているという。

・張（2022）、国島（2020）は、地域住民がインバウンドを受け入れる意識を持つ必要があると主張する。

・清水（2020）は、地域の人材が不足していることに加え、地域住民が自分たちの生活をアクティブに楽しんでいることが大切であると指摘している。

③ 発信情報の魅力向上と正確性の維持に関するもの

・竹内（2020）は、インバウンド市場が拡大する中で中小企業がチャンスを活かすためには、情報発信、サービスの発見・開発、地域内の連携、不満の解消などの点で改善が必要という。例えば、SNSの映像を見て来訪したが、現実と違って失望すれば悪評となる。また、インスタ映えを狙った「見るだけ」の観光は、集客できたとしても地域の経済効果は期待できないことも多いと指摘している。

④ 地域内・地域外との連携に関するもの

・観光地開発には大企業や自治体など大規模組織が牽引して観光地を作るもの（ネットワーク型観光目的地）と、NPOやまちづくり会社などコミュニティ単位の小規模な観光推進組織が観光以外の産業基盤を活用して新たな地域資源を発見して観光商品を企画するもの（コミュニティ型観光目的地）という2つの方向性がある。地域外企業の思惑だけに左右されないよう、地域資源を活用する地域企業の役割をサポートし、観光地開発の中心的役割を果たす企業と地域企業の連携をコーディネートする存在が必要である。（内田2019）。

・観光は市町村単位では区切ることができない。観光客は自治体をまたいで移動する。従って、地域外の自治体と協力体制を確立すべきである（上山ほか2021）という意見もある。

上記①～④のように、さまざまな課題が指摘される一方で、インバウンドにとって地域が持つ魅力が強味となることも示されている。

⑤ 地域の魅力を発掘し、伝えていくことについて

・インバウンドの宿泊者の増加が地域の活性化につながることは間違いない。インバウンドにとって魅力的なものは、地域の暮らしや文化であり、究極はそこに住んでいる人間である。日本人は同質性が高いのであまり意識しないが、言語も文化も違い地域は観光価値があり、名所旧跡がなくてもインバウンドの誘致は可能である（上山2019）。

・日本人が「過疎地」「限界集落」というイメージを持つような、宿泊施設も少なく交通アクセスも不便な地域も外国人は「秘境」「桃源郷」「日本の原風景」という印象を持つ（新谷2020）。

・森（2019）も、観光地の魅力は自然遺産や文化遺産といった観光資源だけではなく、その地域に暮らす人々によってつくられる。異文化理解や多文化共生の視点に立った地域づくりが観光地としての魅力を高め、もう一度訪問したいというリピーターにつながると指摘している。

・村山（2023）は、インバウンドが団体旅行から個人旅行に変化しており、滞在型で地域とのふれあいを重視するものになってきていることを指摘している。インバウンドにとっては日本そのものが異文化体験であり、地元の食事処や伝統工芸に関わる職人などと交流するような体験ツアーが人気となっている。

インバウンド受け入れにあたり、課題を解決することと同時に、地域の良さを深掘し、インバウンドから見た地域の魅力をブラッシュアップして地域ブランド力を高め、旅行先として認

知してもらうこと、そして、インバウンドを迎える体制を整えることが求められている。

3. 事例紹介

ここでは、地域ブランドを活用してインバウンドにつなげようという試みについて、山形県内の事例を紹介する。

山形県を訪れるインバウンドは他の地域や他県と比較して少ない。先行研究で示されたインバウンドに関する課題について、自治体はどのような認識でどのような取り組みをしているか、そして、地域の中小企業等がどのような活動を行い、自治体の活動にどのような形で関わっているのかについて見ていく。

事例1では、「山形県」「酒田市」「高島町」という規模の違う自治体の活動において、着目すべき事柄を中心に紹介する。

事例2では、「海外富裕層に向けて山形県の魅力を発信しているHidden Japan」、「酒田の文化を中心に日本の魅力を発信している酒田DMO」「高島ブランドを意識した取り組みをしている企業（よねおりかんこうセンター、高島ワイナリー）」、そして「地元企業との連携（ASEジャパン）」の事例を紹介する。

（事例1）自治体の取り組み

（1）山形県（人口102万人（2024年2月1日現在））

山形県観光文化スポーツ部観光復活推進課インバウンド推進室室長補佐白幡佐敏氏（当時）に2024年1月23日にインタビュー実施

インバウンド誘致の取り組みは、昭和63年（1988年）が始まり。国が国際観光モデル地区

の取り組みをしており、その時に蔵王、山寺、出羽三山が指定された。

平成23年（2011年）3月の東日本大震災で風評被害が広がり、東北への誘客が（国内からも海外からも）難しくなり、東北への観光誘客のための国からの補助金などを利用し、東北全域で観光誘致に取り組んできた。平成26年（2014年）4月には「おもてなし山形県観光条例」を施行し、平成27年（2015年）3月からおもてなし山形県観光計画（第一期5か年、平成31年（2019年）まで）を作成。重点地域を東アジアやASEAN諸国に設定して力を入れた。第二期（令和2年（2020年）から令和6年（2024年）まで）の計画は重点地域に欧米、豪を追加し、富裕層を取り込むこととした。各市場の特性を見極めながらプロモーションしている。

重点地域の台湾、香港、中国、韓国、タイについては、現地に観光コーディネーターを設置して、現地旅行会社とネットワークを構築し、山形の情報発信などを担ってもらっている。また、現地で使われているSNS（タイ：Facebook、中国：ウィーチャットなど）を活用するとともに、予算次第ではあるが、インフルエンサーも活用している。併せて、県内の旅行関係者とともに旅行博に出展し、海外現地において旅行会社などとのネットワークづくりを行っている。

県内の魅力発掘と発信には、県内4地区（村山、置賜、最上、庄内）において取り組みをしている。例えば庄内地域にある酒田は江戸時代

から北前船による交易があり、最上川舟運の最終寄港地で、江戸からの文化が残っている。同じ庄内地域にある鶴岡は出羽三山の羽黒山がある地域で、修験の文化や武家の文化が残っている。このように、地域にはさまざまな資源が存在している。

また山形県全域をカバーするDMO⁵として公益社団法人山形県観光物産協会（地域連携DMO）が活動している。

山形に来るインバウンドは、山形県自体を目的地としているのではなく、有名な地区（例：蔵王、銀山温泉）を目指してくるので、これらの地域を中心に、他エリアへの波及が必要と考えている。

平成27年4月から6月に蔵王山で火口周辺警報が発表され、風評被害でインバウンドだけではなく国内の旅行者も減少した。これらの反省も含め、風評被害対策を実施するととどまらず、内容を発展させて「『世界の蔵王』PJ⁶」を実施している。そのほかにも、地域に存在する素材を使った観光プロモーションを準備している。（例：①県内のやまがた出羽百観音を活用した取り組み、②ラーメン・そばを中心とした取り組み（山形市が家計調査の中でラーメンの消費額が1位で、酒田のラーメンが「日本ご当地ラーメン総選挙⁷」で1位となったこと、県内に13のそば街道があること、など）

特にインバウンド向けとしては、東日本で最大の修験道である羽黒修験や出羽三山（月山、

5 DMO（Destination Management/Marketing Organization）観光庁の定義：「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して、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」（観光庁HP）

6 蔵王を起点に山形県を周遊してもらうことを目指す。世界の蔵王プロジェクトを推進している世界の蔵王プロジェクト実行委員会のFacebookリンク <https://www.facebook.com/feel.the.zao/>

7 日本ご当地ラーメン総選挙（2023年10月実施）<https://www.nhk.or.jp/yamagata/lreport/article/000/64/>

羽黒山、湯殿山)という素材をアイコンとした精神文化ツーリズム(羽黒山での修験体験(山伏体験))を発信している。実際に山伏体験をしたことをきっかけに、移住しようとする方もいる。訪問価値だけではなく、人生を変えるほどの価値がある場所と認識している。

観光庁がモデル観光地として全国で10エリアを選出するという募集に山形県は「出羽三山」で応募した。2023年3月に11エリア⁸が選出され、山形の「出羽三山」は11エリアに次いで「継続検討地域」となっている。

また、村山市には居合道の始祖を祀る国内唯一の「居合神社」⁹があり、居合体験が可能である。天童市は将棋の駒で有名だが、元々は織田藩で、織田信長の弟である織田有楽斎による茶道文化も残っている。

東北地域(東北6県と新潟県)は広域連携DMOである(一般社団法人)東北観光推進機構を中心に協力している。県内では地域連携DMOが3団体((公益社団法人)山形県観光物産協会、おもてなし山形株、(一般社団法人)やまがたアルカディア観光局)、地域DMOが2団体((一般社団法人)DEGAM鶴岡、(一般財団法人)酒田DMO)ある。

知事のトップセールスも有効である。最近では台湾、タイを訪問した。2023年5月の台湾訪問の際には、やまがた紅王(べにおう:サクランボの新品種)を紹介した。中華圏の方々には赤いものを好む(サクランボは赤い)ことも考慮に入れていた。

課題は、地元の観光情報を「誰に届けるのか」

という具体的なイメージが出来ていないこと。特に具体的な販促案など、行政がどこまで入りこみ、絞り込めるのか、公平性を重んじると難しい。また、インバウンドの県内消費額はインバウンド人数×単価であるから、単価を上げる方向でも考えなければいけない。県が提供しているのは、①インバウンド旅行商品造成に対する補助金、②受け入れ態勢の向上・体制整備(電子決済、自動チェックインの導入等)の補助金。観光庁は大きなプロジェクトに補助金を出す。国の補助金が取れないような小さなところへの補助金は、県がカバーする役割を担っている。国の地方創生推進交付金、デジタル関連交付金も活用している。利用者側からは、補助金に対して、手続きが煩雑という声があるのは承知している。

県内事業者の人手不足対応には、各社のデジタル化が必要。補助金以外の公的な支援として専門家派遣による伴走支援、ガイド研修会などを実施している。

旅館業においては露天風呂付の部屋など高付加価値をつけるように指導し、人手不足解消のためのデジタル化の例として、温泉宿の施設内でカード決済ができるようにすることなども推進している。これらは、山形県が持続可能な観光地となるために必要な投資である。

(2) 酒田市(人口9.5万人(2024年2月29日現在))

酒田市地域創生部交流観光課課長今野紀生氏(当時)
に2024年1月26日インタビュー実施

酒田市では、インバウンド誘客は酒田DMO

8 11エリアは、知床(東北北海道)、八幡平、那須及び周辺地域、松本・高山、北陸、伊勢志摩及び周辺地域、奈良南部・和歌山那智勝浦、せとうち、鳥取・島根、鹿児島・阿蘇・雲仙、沖縄・奄美

9 居合神社 <https://www.dewatabi.com/murayama/murayama/iai.html>

に全面的に協力してもらっている。

行政は異動があるので、専門家を育てるのは難しい。酒田DMOとは連絡を密にとり、行政が予算や計画の制約で出来ない部分を積極的に実行してもらっている。

酒田市はコロナ禍で予算を使った分、その後の予算はメリハリをつけて運用している。例えば、令和6年度（2024年度）は海外との交流予算が無い状態であり、職員の海外派遣も令和7年度（2025年度）まで凍結されている。そんななか、中学生の米国姉妹都市へのホームステイはなんとか再開させたい。若い人に海外を経験してもらい、いずれは地域と海外の接点になる人材として活躍してもらいたいと思っている。

酒田の地域ブランドとしてはテレビドラマ「おしん」がある。インドネシアや中東系の国で人気があり、台湾では今も再放送されている。「おしん」のロケ地として「山居倉庫」がある。但し、今は「おしん」も過去のものとなっており、これからの地域ブランドにはなりえない。

酒田は北前船の西回り航路の起点港。北前船寄港地・船主集落を日本遺産にするとき、申請は酒田が行った。ただこれも、インバウンドに対してのアピール度は低いと感じている。

山形の4地域のうち、酒田は庄内に位置している。月山で隔てられた山形市よりも北前船でつながりがある秋田や新潟の方が、結びつきが強い。

令和4年度（2022年度）までは観光誘客支援補助金（上限20万円）を出していた。対象は酒田市内の事業者で、インバウンドツアーの企画・看板を作る、英語のホームページを作る、

などに活用された。

2023年から、コロナ禍が収束したのを機に、クルーズ船が再び酒田港に入港するようになった。従来は、クルーズ船の乗客が酒田港に下りても、観光用のシャトルバスはクルーズ船の船主やランドオペレーターが手配することが多かったが、最近は酒田市がクルーズ船乗客のためのシャトルバスの運行を任されるようになった。2023年4月には、4隻のクルーズ船が酒田港に到着した。ラグジュアリー船の場合、乗客は400人程度、そのうち上陸してオプションツアーに行くのが200人前後であった。ダイヤモンドプリンセス号が4月と11月に入港したが、大型船の場合は、乗客が2,000名程度で上陸するのが1,000名程度となる。4月は桜の時期でバス停留所を臨時に設けたりしたのだが、混雑して大変だった。酒田市としては、クルーズ船が入港した際に受け入れられる乗客の数は1,300人程度が限度。タクシーも元々少ない台数しかないし、バスも近隣地域からかき集めなくてはならない。

(3) 高島町(人口2.2万人(2023年4月1日現在))

高島町役場商工観光課商工ブランド戦略係ブランド戦略係長鈴木祐介氏、同 観光交流係係長大河原多美子氏に2024年1月22日にインタビュー実施

平成28年（2016年）に、観光復興交付金事業に採択された、みちのくおとぎ街道（国道113号）の沿線市町と連携した広域でのインバウンド観光の実現に向けて、台湾向けのプロモーション事業に取り組んだ。コロナ禍前は町長を筆頭に台湾でのトップセールス、台北市内で開催されるインバウンド観光の展示会である

「東北感謝祭」への出展や台湾のインフルエンサーによる情報発信、JR東日本の海外での情報発信拠点である「JAPAN RAIL CAFÉ」でのPRイベントなどを実施した。

他にも、平成28年（2016年）に各国大使館の大使を招いてモニターツアーを実施した。高島町を海外からの目線で見てもらい、インバウンド誘客にどのように取り組むかを学んだ。

高島町には食品加工メーカーが集積している。企業はそれぞれ自社ブランドで成功（存続）しており、体力がある。それ（規模が小さい企業）を東にして売り込んでいくために、高島ブランドの認証制度を立ち上げた。しかし、実際にはHPで発信しているのみで、なかなかPRができていない。認証会は年1回実施しており、高島町は認証料を受領している。高島ブランドを広めようにも、町のブランドビジョンが明確にならないと各企業も動きようがない。協議会は立ち上がっているのだが、今も手探りである。

30年ほど前は、物産観光として百貨店の催事場に商品を持ち込んで高島を宣伝しようとしていた。販売額が上がることで企業も町も納得していた。今は高品質な製品を作るという意識から、「高島プライド」に向けて動いている。

しかし、観光関連の企業の売上を上げるだけでなく、観光関連以外の地元企業の動きも含め、地域活性化につなげるには教育・人財育成が必要という考え、つまり高島の企業の方や、今ある資源を活かすためには人財育成が必要であるとの判断に至った。そこで、2023年度から、次世代の経営者にスポットを当てた取組「高

島町リーダー経営人財育成塾」を始めた。元々は、高島町にもDMOもしくは地域商社が必要ではないかという問題意識から、有限責任監査法人トーマツ（以下、トーマツという）も含めて、2年間検討会を実施してきた。しかし、実際にはリーダーの存在が必要と認識し、地域中心に持続的な活動ができるように、人財育成の方向で動くことになった。

およそ50年前、高島町が有機農業に力を入れるようになった頃から¹⁰、他県、他の地域から有機農業をやりたいという人物が集まってきた。当時は近代農業として化学肥料や農薬を使う農業が進んでいたが、時代に逆行するように32名が参入して活動を始めた。この活動にもリーダー¹¹の存在があった。その頃に有機農業研究会ができ、生産者と消費者を直接つなげている。当時は農作業風景等に感動した人たちが移住者となり、数年間で約50世帯が高島町に来たと言われている。今も有機農業に参画したいという人の問い合わせが続いている。有機農業の思想に感銘を受けた人たちなので、近隣の高齢で農家が続けられないという情報があれば、若手が中心となって外部の農家とつなげるなどして耕作放棄地を作らないように動いている。

人財育成と地域の発信を行うことが、高島町の発信、置賜地区の発信につながる。生産意識や高品質な製品を作るという「高島プライド」、地元のものを使いたいという感覚、高島だけにこだわらずいろんな地域に関係する商品を作るんだという考えなど、それぞれにさまざまな思いがある。リーダー育成の場には異業種

10 1980年代後半から星寛治らによる「有機農業研究会」が発足。「共生塾」、「自分史」などの出版物がある。

11 星寛治（1935-2023）全国に先駆けて有機農業を实践

の方々が集うので、ネットワークができ、新しい事業が立ち上がることも期待している。卒業生の結束も出来てきた。

インバウンドについては、平成28年(2016年)から取り組み、地方創生交付金も活用してきた。山形新幹線の高島駅は元々無人駅だったが、1993年に新幹線駅としてよみがえり、2023年

で30周年を迎えた。2022年からはJR東日本グループと海外事業・地域活性化で協力しあっている(図表12)。インバウンドで人流を生み、物流として人・モノを好循環させるような、単発ではない取り組みを推進している。2023年度は認知度を高める取り組みを実施した。

図表12 高島町とJR東日本グループの取り組み

時期	2022年	2023年	2024年
目標	知ってもらう <ul style="list-style-type: none"> 事例を作る 評価をもらう 	認めてもらう 来てもらう <ul style="list-style-type: none"> 日本に来る 商品を取り扱ってもらう 	好きになる 応援される <ul style="list-style-type: none"> 何度も訪れる ファンになる
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> オンラインツアー ホテルでの高島フェア 	<ul style="list-style-type: none"> リアルイベント 高島産果物を使用したホテルでの高島フェア 	<ul style="list-style-type: none"> 長期滞在プラン エデュケーションルーツリズム 高島産品商談会

(出典) 高島町の資料を参考に筆者作成

台湾のメトロポリタンプレミア台北というJRグループのホテルにおいて、高島町特産品を使用したコース料理の提供(1か月間)、観光セミナー、さらには高島町とオンラインでつないで高島町の魅力を発信するなどを実施した。このような試みを継続し、台湾の高島町ファンを増やしたいと考えている。プロモーション活動の過程において、台湾への輸出入にかかるキーパーソンや台湾内でのコーディネーターとの関係性も構築できた。さらに、町内企業であるASEジャパン株式会社¹²の協力を仰ぎ、台湾の大手企業ASEグループ(台湾の従業員数約24,000人)の本社を表敬訪問し、台湾との相互交流の実現に向けて意見交換を行った。

JR東日本グループとは、高島町が抱える地

域課題の共有を図り、お互いの強みを活かした解決策を議論し、またお互いが共有できる事業目標を立てて取り組んできた。例えば、インバウンド誘致は台湾の企業とJR東日本の現地法人が直接やりとりするなど、台湾側の調整窓口をJR東日本が担っている(具体的には、ニーズの調査、物流、会場の手配などを行っている)。

高島町は企業・行政・商工会・観光協会との関係が密で、関係者同士のコミュニケーションも良くとれている。人財育成については、プロジェクトを前に進めるために、「(気仙沼で)実績のある」トーマツにサポートをいただいている。4年前から準備し、2023年に開始した「高島町リーダー経営人財育成塾」も二期が終わり、

12 ASEジャパンと高島町は過去から祭りなどで交流があり、災害連携(備蓄、貯水タンクの活用)もしている。

出席者は互いに他分野の方々とのつながりを作れるようになった。卒業生はさまざまな企画に参画するような方向性が出来つつある。

令和4年度（2022年度）に地方創生観光推進交付金の採択事業（3年計画）が始まり、2024年は最終年となる。

日本人向けにサイクリング事業等をやっているのので、インバウンドにも広めたい（駅前から続く「廃線になった鉄道の線路跡」をサイクリングロードにしている）。

最近5-6年は高島町の地元小中高と連携し、台湾からの学生を受け入れている。東京外国語大学の学生（日本人学生と留学生）を高島町で受け入れることもしている。地元の小中高と連携

するような活動も出来ている。デュアルスクール（住民票を変えずに別の地域の学校に行ける）の生徒を、徳島県以外の地域で初めて高島町が受け入れた。

最終的な目標は、高島町という町が、地域ブランドにとどまらず、「地域プライド」を育成する土地であり、それが出来る町であることを世の中に知ってもらいたい。

地域課題解決のみではなく、他の地域にも活用できるようなものにPJを推進する。今回、人財育成プロジェクト立ち上げのサポートをしてくれたトーマツの持っている人的ネットワークも活用し、地域の未来を語れるようにしたい。

（事例2）企業の取り組み

ここでは、事例1の各自治体の取り組みを踏

まえ、企業がどのような動きをしているのか、それぞれの取り組み内容と目標について聞いた。

（1）富裕層獲得（The Hidden Japan 合同会社（以下、Hidden Japanという））

社名	The Hidden Japan 合同会社
設立	2018年3月27日
代表者	山科沙織
事業内容	旅行事業、プロモーション事業、訪日外国人観光客向けメディア運営、Webサイト制作、取材コーディネート、写真撮影・映像制作、セミナー講師、海外イベント
所在地	山形県酒田市新橋2丁目26-20
従業員数	8名



（注）The Hidden Japan 合同会社 代表山科沙織氏に2024年1月23日にインタビュー実施、（出所）The Hidden Japan 合同会社HP（<https://thehiddenjapan.co.jp/>）2024年3月6日閲覧

当社は、欧米・豪などから来るインバウンド誘客に注力している会社。2018年3月に会社を立ち上げる前から英語で山形県を紹介するサイトを作り、外国人の目線で目的地へのアクセス方法まで紹介していた。

外国人の目で見ると、各社のHPが単純に機械翻訳（グーグル翻訳）で英語に変換しただけ

で、基本的な情報はわかるが、深く読みたいとは思わないようなものだった。そこで、外国人が「もっと読みたい」と思うようなサイトを作りたいと考えた。外国人から見た山形の魅力と、その場所に行くまでのアクセス方法まで詳しく記載した。その1か月後に、「Hidden Japanのサイトを見たから鶴岡に来ました」というアメ

リカ人が現れた。当社のサイトで集客できるのであれば、自分たちで旅行まで企画してはどうかと考えた。

代表の山科氏は高校時代に海外留学した経験がある。そのプログラムに参加していた日本人（およそ100人）と話をするうち、山形が「日本人にさえもあまり知られていない」ことを実感した。そしていつか山形という自然が豊かで食もおいしい地域を日本国内だけでなく海外にも発信し、認知してもらいたいと考えた。大学を卒業し、広報の仕事を経験した後、山形で当社を立ち上げた。今は、「(インバウンドに)山形を知ってもらって来てもらう仕組みが作れた」と思っている。当社は、集客・受入・ツアー企画・手配・ガイドまで自社で行えるような仕組みを創業からの6年間で作りあげてきた。

インバウンドには、深く日本や山形を知ってもらいたいし、体験してもらいたい。見るだけ、買い物するだけではなく、交流や深く文化を知ってもらうような体験に重きを置いている。そういう意味で(長期滞在型の)欧米からのインバウンドをターゲットとし、オーダーメイドツアー、パッケージツアー、体験コンテンツ販売をしている。

オーダーメイドツアーの場合は、お客様から希望の場所、したいこと、期間(日数)を聞いて作る。欧米のお客様は10日から2週間日本に滞在する。目的地を東京・京都としている人が多いが、2週間あれば、もう1か所行けるので、お客様とオンラインミーティングを行うなかで、山形に滞在することを提案し実際に来てもらっ

ている。パッケージツアーは、主に新潟・山形でのアクティビティを提供している。体験コンテンツは、個人のお客様がスポットで来るのに対応している。例えば、仙台に来てのお客様が、山寺¹³に来るというケースは、外国人にも知名度がある山寺が、仙台から山形は電車で1時間の距離にあるので、山形に足を延ばしてもらうというものである。仙台は、外資系高級ホテルチェーン(ウェスティン)があることや、仙台空港乗り入れの国際便があり、そこを拠点にするインバウンドがいる。

地域で考えた時に山形というブランドはまだまだ知られていない。だが、深く文化を知りたいというお客様に対して訴求力のあるコンテンツがある。家族旅行のインバウンドの場合、親は子どもに、旅を通して将来の学びにしたいと考えている。当社では、寺を見に行くのではなく、そこで住職と話をし座禅する、料理を食べるだけではなく地域の方々と交流する(芋煮を一緒に作り食べるなど)ことで文化を深く知る体験を提供している。

インバウンドが山形での体験に満足すれば、リピーターや口コミでの紹介にもつながる。山形で深く体験してもらうことが次につながっていると感じている。

価格設定も課題である。旅行の企画は自社で全部できるわけではなく、地域の事業者などと連携して初めて企画できるので、お互いに利益が上がらないと続かない。当社のツアー価格には、体験ツアーのガイド料も入っており、かつ、少人数(2-4名)の旅が多いので、その分

13 正式名称は宝珠山立石寺。貞観2年(860)清和天皇の勅願によって慈覚大師が開いた(天台宗)。山寺観光協会 HP <https://www.yamaderakankou.com/>

他社と比較して値段は高めになってしまう。満足してもらえるような体験コンテンツを作るには何十回も打ち合わせし、外国人のスタッフが実際に体験し、外国人の視点で内容を変えていく。さらに、県内在住の外国人にモニターツアーに参加してもらってアンケートを取ってから正式販売している。きめ細かな準備をすることが当社の特徴であり、その分は価格に反映させている。

県、各市、観光協会、酒蔵、料理人、レストラン、さらには観光施設、他に同業の旅行会社との連携も欠かせない。自社で出来ない体験について、出来ないからと言って断るのではなく、他社を紹介してできるようにすることを意識している。1か所だけではなく、地域をめぐる循環にも力を入れている。

酒田港にクルーズ船が来た時など、レンタカーのリクエストも多くある。タクシーの台数も足りないし、自分たちで動きたい方々も多くなっている。クルーズ船の団体旅行で来る方々に酒田を知ってもらい、その後またリピーターとして来てくれることを期待している。

当社のHPの検索ワードとして多いのは、銀山温泉、山寺、蔵王、出羽三山である。山形・酒田・鶴岡という地域ではなく、観光スポット・エリアに興味を持ってくれる方々がいる。銀山温泉は人気があり、冬の時期はアクセスも多く、リクエストも多い。例えば、銀山温泉に宿泊できなくても、日帰りのタクシーツアーや、近隣の天童温泉から出ているツアーもある。海外のお客様には、銀山温泉に泊まれない場合の代替案として、タクシーの手配や天童温泉に宿泊して銀山温泉を周るバスツアーを紹介している。

そうすれば、天童温泉の横丁での飲食なども体験してもらえる。

人材育成も課題である。仕事のリクエストが多数来ており、現在は自社単体で受けられる許容量を超えているため、連携する事業者にお願いしている場合もある。ただ、山形には（欧米からのインバウンドに）対応できる人材が少ないので、せっかく山形に興味を持っている方々を取りこぼすことにもなってしまう。

従業員として雇用する場合は、柔軟性、臨機応変に対応する能力、そして何より、コミュニケーション力を重視している。基本として、発信する地域のことを知らなければならないし、提案力も求められる。加えて、当社のコンテンツは、英語で作成しているので、日本人スタッフも英語力が必要である。現在、スタッフは山形に6名、酒田にはパート2名。

山形は朝ラーメン文化があり、インバウンドも訪れる。ラーメンの券売機には（写真が無く）トッピングの内容がわからない。手書きのメニューしかない店もある。インバウンドが単独で動くのは難しいと感じることもあった。だが、一方で、酒田の焼鳥屋では、メニューは手書きだが、隣の席の方が内容の説明をしてくれたと言って（インバウンドが）喜んでいたということもある。山形は地方だが、インバウンドに来てもらえれば「受け入れよう」という気持ちがあるのがわかると思う。

お土産屋等では、高額な商品でもガイドがしっかりとストーリーを伝えると、インバウンドは10万円でも20万円でも買っていく。地元目線では（価格が）高いと感じるが、海外の方には買える価格なのである。単に商品を見せるの

ではなく、ストーリーを伝えることで売れる。そして、このような活動内容は、当社だけでなく、周囲の産業にも波及効果がある。

体験ツアーも地域の職人と協力して実施している。そうすると、職人が使う道具にも興味を持ってくれる。例えば、料理を食べた時に、その料理人がどんな包丁をどこで手に入れているかを知りたがる。そして、その包丁を買って帰るといふ人もいる。

一例であるが、ハワイからのツアーが、釣りをメインに来日した際、テレビ番組のディレクター（1人）が含まれていて、ハワイのテレビで放映された（2023年11月 Hawaii Goes Fishing）。その時は、イカ釣り（他にも魚を釣っていた）をして、料理人が捌いた魚を食べた。すると、今度はその料理人をハワイに招待し、ハワイでイベントを行うなどにつながった。番組でも酒田・山形というワードが出てきたので、そのつながりで当社に来るリクエストも増えている。

インバウンドは、地域の食文化にも興味を持っている。発酵文化の体験として何百年も続く漬物工場を訪問した際には、その文化に興味を持ち、漬物を大量に買って帰る人もいた。

コロナ禍でツアー等が実施できないときに、鶴岡市に依頼されて釣りのツアーの動画を作成していた。前出のハワイからの釣りのツアー打診があった際にこの動画を送って見てもらうことで、魅力が伝えられたと思っている。動画は有効なコンテンツで、自治体から依頼されて作成した動画が、ツアーの誘致につながった。

日本人が作成する旅行企画は内容を詰めがちなので、天候の変化に対応できない釣りのよ

うなコンテンツは入れにくい。ところが、欧米からのインバウンドは長期滞在なので、釣りのような天候が影響するコンテンツを含めたツアーでも、日程を前後させれば対応可能である。

釣りツアーの時には、地域の釣りガイドもつけた。英語担当のガイドもいたが、釣りの場合は身振り手振りである程度通じるので、釣りガイドも自らコミュニケーションができた。釣りガイドとその時のインバウンドは、その後もSNSでつながっており、再来日したときにも、釣りガイドとまた会っていた。山形のファンは徐々に増えていると感じている。

当社が考える成功は、自社だけでなく地域が潤うことである。地域活性化にはある程度の収入が必要となる。自分が生き生きとした働き方をしていることを見せるのも大切だが、さらにそこで働くことである程度の収入が得られるという事実が、地元の方々に夢や希望を与えることにもなる。地方に住んでいても、自分が好きなことができ、それが仕事になり、それで稼げるのであれば、若くて能力のある方々にもしっかりと定住してもらえと思う。

バーホッピングツアーの企画を実施した後、飲食店の店主等から、接客英会話を教えてもらいたいという依頼があり、駅前の飲食店で5-6店舗に対して実施した。ガイドが実際にインバウンドを連れて店内で説明しているのを聞き、ガイドが居なくてもおもてなしが出来るようになりたいと感じたようだ。料理やお酒の話だけではなく、「山形にはこんな見どころがある」という話が出来れば良いと思ったとのこと。インバウンドも対面で話をしながら体験できる場が欲しいと思っている。東京・京都のように名

所・旧跡が多くあるわけではなく、(山形は)観光のために作られた地域ではない。だからこそ、本物の体験が出来るというのが魅力だと思っている。

当社はサイクリングツアーも企画している。気楽に参加でき、車でもない、歩きでもない、別の景色がみられるものだと思っている。

観光庁から出ている補助事業を実施するなどしているなかで思うことだが、補助金として一番ありがたいのはコンテンツ造成や備品購入の資金である。例えば、サイクリングツアーをするためには自転車が必要だった。また、ツアーを作る時に専門家の話を聞いたり、モニターツアーをするなど準備段階でも資金が必要であることを理解してもらいたい。

当社の事務所が入っている山形市の施設は、イベントを開催することも出来る。一階の事務所でお客様のスーツケースを預かり、手ぶらでイベントに参加してもらうことが出来るという便利な場所である。ここでイベントをする他の事業者から、外国人を呼んでももらいたいという話もあり、広報やプロモーションの手伝いもしている。飲食店が行うイベントでは、外国人も含めて多くの人に交流してもらいたいという意図があり、かつ、当社を利用して英語での発信をすることが出来る。

今後期待する国や県のサポートとしては、海外の商談会に出るための費用の補助金である。海外の商談会に出ると、相手国側のプロモーターとつながり、それが事業の幅を広げてくれる。

当面目指しているゴールは、誘客し、もっと来る人を増やしたい。それに加えて、受け皿となる観光人材を増やしたいと考えている。もち

ろん、大手旅行会社で5年ぐらい働いた経験者が来てくれると(要領が分かっているので)ベストだが、やはり、育てて定着してもらわなければと考えている。

今後はさらに、海外でのイベントを多く実施していきたいと考えている。2023年3月に、アメリカで燕三条のクラフトフェアのコーディネーションを務めた。過去から、燕三条には山形のツアー客を送客させていただいてきた縁があったため、声がかかった。アメリカで展示会をしている時に、訪日旅行として燕三条を含めたツアーを販売したところ、(日本に来る)ツアーの問い合わせや申し込みも徐々に来るようになった。山形と燕三条はつながらないように見えるかもしれないが、欧米のインバウンドには、電車で(JRのレールバスを使って)日本を回る方々も多い。だが、庄内まで来るのに片道4時間では遠いという人がいる。そこで、途中で宿泊するならば片道2時間で燕三条まで行き、そこで一泊し、その後2時間で庄内に来るという日程が組める。燕三条はモノづくりの街なので、そこで包丁を見て、包丁のワークショップに参加し、その後その包丁を持って庄内では釣りをし、その魚を料理人と一緒に自分の包丁でさばくというツアーを作っている。

このように、滞在時間や消費額を増やすため、夜のツアーや早朝のツアーにも積極的に取り組んでいる。

今後はさらに広域でのツアーも考えなくてはいけない。山形単体で考えるのではなく、東京とどうつなげるか、京都とどうつなげるかを考えていかななくてはいけない。

コロナ禍前は体験ツアーのみを販売してい

た。だが、それだけでは消費額も少ないし、お客様の宿泊場所もわからない。コロナ禍の中、全国でツアーが扱えるように旅行業二種に変更した。東京と山形をつなぐ、新潟と山形をつなぐなどのツアーも扱い始めている。東京を本拠地とする事業者から、「地元の事業者と組み、その地域のことを任せないと継続的なものには

出来ない」と言われたことがある。地元を知り尽くした我々のような存在は、大都市の事業者にとって欠かせない存在だと自負している。

6年間の間に、当社の認知度は上がっている。私たちを見て、このようなことをやってみたいという人たちが出てきて欲しいし、そういう人たちが今度は私たちがサポートしていきたい。

(2) 地元自治体の補完も含めた事業展開（一般財団法人酒田DMO）

社名	一般財団法人酒田 DMO
設立	2022年5月
代表者	代表理事 荒井朋之
事業内容	国内外の観光客の誘客促進に関する事業、観光・地域産業に関する新商品などの研究及び調査に関する事業、観光・地域産業に関する人材育成に関する事業、関連団体との連携に関する事
所在地	山形県酒田市中町2丁目4番10号 6階
従業員数	6名



(注) (一財) 酒田DMO 代表理事荒井朋之氏、佐藤千尋氏に2024年1月26日にインタビュー実施、

(出所) (一財) 酒田DMO HP (<https://www.sakata-tourismstrategy.com/corporate-profile/>) 2024年3月6日閲覧

一般財団法人酒田DMO（以下、DMOという）は、酒田市と協力してインバウンド誘致活動を行っている。酒田市の方向性を認識し、同じ方向で対応している。DMOは行政が出来ないことを任せてもらっている。

酒田市は予算の関係で前年の秋には事業計画を決定しなければならず、良い事業が急に出てきたとしても、素早い対応ができないことがある。また、最近ではクルーズ船が酒田港に寄港し、その時は急にインバウンドが増えるので、その対応だけでも精一杯である（3. 事例紹介(事例1)自治体の取り組み(2)酒田市 参照）。

酒田は独特の文化がある。同じ庄内地域でも、酒田と鶴岡は文化が違う。また、庄内と山形県庁がある山形市の間でも山（月山）を隔ててい

るせいか、隔たりを感じる。北前船でつながっている新潟や秋田のほうが、文化に近い（例えば、それぞれの地域に舞妓がいるなど）。

酒田では、北前船（歴史文化）、庄内（酒井家、食）、というような地域ブランドが考えられる。料亭文化は江戸時代から、というイメージがあるが、一番栄えていたのは明治時代である。残存している料亭の建物は明治時代に建てられたものが多い。30年ぐらい前に舞娘も復活させた。「酒田舞娘」は酒田の観光アイテムとして吸引力があると考えている。舞妓も北前船で上方から来た文化の一つである。

地域を考える時に、酒田という単位をよく使っている。酒田は「酒」と「田んぼ」で食のイメージがしやすい。酒田舞娘も酒田という冠を

つけている。地域団体商標¹⁴、GI¹⁵（ワイン・酒）などで外部地域と差別化している。

観光を呼び込むのは地元の方々に豊かに暮らしてもらう手段と考えている。インバウンドや国内の旅行客が来て、お金を落とすことによって、酒田に住んでいる人が豊かになることが目的。それゆえに、地域で作ったものを消費してもらうこと、地域のもを外に発信し、買ってもらうことを大切にしている。さらに、来てもらって買ってもらうだけでなく、地域から離れていてもECで購入してもらえれば、それでも（地域が潤うのであれば）良いと思う。食べたものがおいしいからそこに行く、行ってみたいおいしいものがあつたので取り寄せる。どちらもある。

観光振興という側面からみると、来てもらうという手段しか浮かべられない。だが、「地域が豊かになる」ことを目的とすれば、海外向けに販売するという事も含まれる。この場合、お客様（インバウンド・国内旅行客）の視点も必要である。

地域を海外に売り込もうとする場合は、企業だけでは無理である。世の中が多様化しているなか、地域全体でブランドとして売り出すことで、地域が豊かになる確率が高くなると考えている。そして、インバウンドに訴求することで、地域の情報発信がしやすくなると思っている。

地域ブランドとして海外輸出する場合、手続きが煩雑であることを考えれば、DMOがまとめて販売・販売促進することも出来る。それぞ

れが不得意なところを得意な人たちとつなぎ合わせるのがDMOの役割だと思っている。

まずは、海外に酒田の存在を知ってもらわなければいけない。今は認知度を上げることに重点を置いている。旅行で言えば、「タビマエ」のさらに前段階で、「酒田」という場所を（ネット上で）検索してもらえるようにしなければいけない。「東京」「京都」などのように、ブランド化していれば、検索してもらえる。有名ではない地域・モノの場合、認知度を上げなければいけない。

国内にはDMOが数多く存在しており、とがらせにくい（認知度を上げにくい）。（認知度を上げるには）アイデアが重要で、アイデアは行政が考えるのではなく企業が考え、行政がうまく後押しをして乗せていく、という形が良い。この場合、一律平等な対応ではうまくいかないこともある。行政に代わり、DMOはピンポイントでサポートしていくことも可能である。

クルーズ船が来た時に、上陸して楽しめるツアーも企画したいが、地元で観光に携わる人材が少ないため、対応には限界がある。それでも、もう一度来たいと思わせるような対応をしなければいけないと思っている。

国がコロナ対策の補助金を出したので、コロナ禍後の回復を見込んで英語のHP作成などに使った企業も多かったようだ。

例えば、観光庁の補助事業には、500万円までは全額補助で、それを越えた部分については1/2など、というものがある。申し込みが出来

14 地域団体商標制度 「地域の名称」と「商品（サービス）の名称等」の組み合わせからなる商標を保護する制度
特許庁 HP https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/t_dantai_syouhyo.html

15 地理的表示保護制度（Geographical Indication）農林水産省 HP 当該地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する商品の名称を、地域の知的財産として保護する制度
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/

るのは、行政とDMOまでに制限されていることが多い。

DMOとしては自由度の高い補助金だと使いやすい。例えば、インバウンドに使うと言っても、「多言語化」「プロモーション」など、それぞれ補助金の使途は決まってしまう。一つの項目ではなく、他の用途でも使えるような、「目的に沿っており、かつ、成果やKPIが出れば良い」という対応をしてもらいたい。

地元企業の規模を考えると、補助率も大切。1/2と言われても、残りの1/2が出せないような小企業も多い。併せて、伴走支援的な支援を求めている企業は多い。地方の企業の場合は、高齢の経営者も多く、補助金の手続きがしっかり出来る人は限られていると思われる。良い補助金で利用しやすくしても、その手続きが煩雑であれば、やはり尻込みしてしまう。手続き面の支援もDMOで行っている。

酒田の酒蔵は9蔵（酒田市7、遊佐町2を含めて9蔵）。山形は、GIの指定を県単位で受けている。また、社長が英語に堪能であることや、酒蔵間の協力体制が出来ているので、既に海外進出している。山形県は県で酒米を作り、独自の酵母があり、管理を県が行っている。2023年金賞の数が全国で1位になった。ワインでもGIを取っている。

DMOは地場産業を域外に発信している。株式会社平田牧場の製品・加工品や、庄内砂丘のスイカ・メロン・イチゴなどがある。台湾へは、メロンの輸出も行った。台湾側の規制はアジアで一番厳しく、その勉強会もDMOが行っている。DMOは商社機能も持つ。台湾の台中市ともパイプがあり、2-3年前から動いて、やっと

地場製品の輸出が出来るようになった。

人材交流のため、台中市の学生の酒田でのホームステイを企画した。2023年12月には高校生20人、2024年1月には中学生12人を受け入れた。学生受け入れ費用は教育旅行として台湾側が支払っている。酒田DMOの自立した活動として取り組んでいる。中学生・高校生がお土産などに使うお金は限られており、経済波及効果は限定的だが、リピーターになる可能性が高い。次は家族、その次は友人と一緒に来てもらうことを想定している。アンケート結果では、交流の時間、学校との交流に対する評価が高かった。受入家庭や交流した地域の中・高生に、「酒田の良さをもっと伝えたい」という意識が芽生えている。

酒田は台湾からのインバウンドが多い。台湾は親日派が多く、また、台中市の企業とのつながりにより、台湾向けに積極的に宣伝した成果が出てきている。もちろん、観光庁のデータ、酒田の観光施設・物産の情報から、インバウンド誘致に適切なのが台湾であると分析して取り組んだ結果である。コロナ禍後にインバウンドの戻りが早かったのも台湾で、日本旅行に慣れた人たちが来ているようだ。

今後は、富裕層を呼び込みたい。5つ星のホテルがないこと、サービスも含めて地元で5つ星レベルが必要だということ、二次交通でも相応のラグジュアリーなタクシー（黒塗りの大型SUV（アルファードレベル））を準備する必要があること、などの課題はある。タクシー運転手が不足する中でもあり、課題の克服は難しい。

認知度を上げるために、「酒田舞娘」というコンテンツでインパクトを与えたい。補助を集

中投下し、効果的な成果を上げるために、連携の中心として活動する。酒田市内だけではなく、市の外の企業にも酒田の取り組みに共感してもらい、酒田を応援してもらいたい。2024年度はJR羽越線が100周年なので、鶴岡のDMOと協力した企画を準備している。

DMOの最終目標はインバウンドに酒田に来てもらうこと。京都などの有名な観光地以外の次の地域として酒田という名前を思い出しても

らいたい。

DMOの活動は、最初は補助金を活用することから始めても良いが、その後は、自ら稼ぐ力を持ち、自立出来るようになっていく必要がある。DMOの活動を持続可能なものとするために、補助金から脱却して収益化していきたい。単なる伴走者ではなく、地元企業と一緒に仕事をし、一緒に事業を進めていく、という組織になりたい。

(3) 地元産品の宣伝・販売 (よねおりかんこうセンター (株式会社エイコウ)、株式会社高畠ワイナリー)

① よねおりかんこうセンター

社名	よねおりかんこうセンター (株式会社エイコウ)
センター開業日	1971年9月25日
代表者	代表取締役 舟山隆
事業内容	観光施設運営
所在地	山形県東置賜郡高畠町
従業員数等	26名(24年4月現在)



(注) ㈱エイコウ (よねおりかんこうセンター) 副支配人武田哲朗氏に2024年1月22日にインタビュー実施
(出所) よねおりかんこうセンターHP (<https://yoneorikankou.com/>) 2024年3月6日閲覧

よねおりかんこうセンター (以下、センターという) は、銘菓、酒、民芸品などを中心に山形県内他地区の物産も販売している「物産館」のほか、米沢牛と手打そばを中心とした食事処もあり、団体客 (インバウンド含む) にも対応している。また、元々米沢織の観光センターとして織物の資料館だった部分を20数年前にたかはた地産館 (※以下地産館という) としてリニューアルし、町内を中心に県南地区の新鮮な農産・加工品を取り扱っており、県内のアンテナショップを目指して運営している。

40年以上にわたり物産館を運営してきた実績

から、東京にある山形県アンテナショップ「おいしい山形プラザ」の運営を一部任されている。店のコンセプトは地元密着で、地産館を軸にしている。まほろばの里という、縄文時代から人が住まう土地であることを意識して、地域ブランドを磨き上げ、認知度向上を常に目指している。

少子高齢化に伴う国内旅行人口減少のなか、インバウンドも大切にしなければいけない。例えば、食事の単価をとっても、インバウンドの方が若干 (500円程度) 高くなる。為替の影響も大きいと思うが、富裕層 (に見える方) が多いと感じる。センターに来るのは台湾からのイ

ンバウンドが9割以上である。

日本人も含めたお客様の割合は、団体が15%、マイカーが85%。コロナ禍の影響で一時は団体客がほぼなくなってしまったのだが、個人客であるマイカーの方々がいたからこそ乗り越えられた。

山形県内の取引業者は約300業者、農産品(置賜地区の近隣の方が持ち込んでいる)も併せると、約500業者から仕入れている。県外の商品も揃えることで、珍しい商品を目当てに地元の方々も買いに来る。また、通信環境を考慮し、人口付近にはフリー Wi-Fiを整備した。

インバウンド対応は2004年頃から始めた。台湾のランドオペレーターと当社の代表の間に縁があったこともあり、センターも台湾関連の営業と一緒にやるようになった。台湾への山形県産品売り込みや山形へのインバウンド誘客トップセールスも同時期に始まり、相乗効果を産んでいる。

当社も台湾の旅行会社に出向き、食事を中心にバスツアーでのセンター利用を依頼していた。海外での試食会などには出展していない。また、メーカーではないので、モノを持っていくこともしていない。ツアー客の誘致に向けては、食事内容をプレゼンした程度である。

インバウンド誘客は、センター(商品販売、食事提供)だけでは成り立たない。地域に観光素材があるからこそお客様が来てくれるのである。同じ県南地区の飯豊町で取り組んでいる「スノーパーク¹⁶(町施設駐車場の冬季積雪を利用した雪遊び)」と一緒にPRしている。

山形に来る方々は、北海道なども含め、既に4-5回は日本に来ているのではないかと推察し

ている。バスツアー中心ではあるが、日本に慣れているように感じる。

高島町にはJRの高島という新幹線停車駅はあるが、二次交通が弱く、インバウンドはバスツアー等での移動に限られる。インバウンドの場合、東京から仙台まではJRで移動出来るが、その先の移動はイメージし難いと思われる。それは、国内の旅行者にとっても同じである。

台湾のランドオペレーター、県の行政の方々、置賜地域インバウンド受入推進協議会(各市町の観光協会がベースになっている)が定期的に台湾に行って、県南地区を宣伝している。

人材不足と言われるなか、2019年(4年前)に新卒で2名採用し、定着している。今後も定期的に採用していきたいと考えている。社内研修のプログラムは無く、現場で経験を積んでもらっている。今後は、インバウンド対応の語学力向上や、センター職員の「地域商品や売り場の商品についての情報収集力や提案力」を強化していきたい。

冬場(閑散期)の穴を埋めるために、雪を見に来るインバウンド向けバスツアーで誘客している。今後はさらにシーズンオン・オフではなく、一年中同じペースでお客様に来ていただけるようにする必要がある。地域ブランドの知名度を高め、高島町に来ることを目的にしていだけるように活動したい。

2023年度は、山形も含め東北各県の空港でもチャーター便の運航が決定し、コロナ禍後、国内旅行の不足を埋める形で、適度に需要も回復している。近隣住民がバスツアーで駐車場にバスが停まっているのを見て、「団体のお客様

16 どんでん平スノーパーク HP https://iikanjini.com/asobu/snowpark_cancel.html 20240331 閲覧 (2025年シーズンは20250111から開催)

が来ているのを見るのはうれしい。町に活気が戻ってきた」と喜んでくださり、地域活性化にもつながっている。

台湾のオペレーターの話では、台湾でもFIT¹⁷化が進んでおり、個人旅行が増えている。高畠町には二次交通が少ないので、タクシー補助・レンタカー補助、JRの駅活用なども含めて助成があると個人のインバウンドにとって便利になる。コロナ禍後、補助金を利用して、トイレの案内板などを多言語化した。

高畠町の担当者とは普段から直接交流があり、民間と行政の距離が近く、連携が取れている。だからこそ、インバウンド誘致に関するアドバイスや利用出来る補助金の紹介があると良い。もちろん、コロナ禍で営業に行けないなか、ネット上での情報収集の経験から、補助金を調べるという習慣は身に付いた。

今後も、昼食を中心にセンターを利用してもらいたいと思っている。そのためにも、ツアー会社、現地のランドオペレーター、添乗員の方とより一層の信頼関係を構築していきたい。

高畠町が実施した「高畠町リーダー経営人財

育成塾」で地元の横のつながりもでき、町内の事業者が協力する体制もできているので、インバウンド受入体制整備を進めていきたい。

当面の目標として、2019年の売上、来店客数まで戻したいと思っているが、(2023年12月現在では)まだ8割程度である。

現在は、さまざまなことの転換期になっている。制度改正から、バス料金が上がっている。ドライバー不足で大手バス会社も路線の維持が難しくなり、団体ツアーのバスに回せないという状態である。センターの現状をみても、バス旅行の団体客がコロナ前から55%しか戻っていない。マイカーで来る旅行客が大多数になっているとはいえ、バスツアーの場合は、一台のバスに40人近いお客様が乗ってくるので、売上に与える影響は大きい。今後、団体客をどの程度の割合にするのかなども考えなくてはいけない。

2023年度、同業種10社が県全域で連携する組織ができた。「チェリーランドさがえ¹⁸」、「上杉城史苑¹⁹」という大型バスのお客様を受け入れられる施設の代表2名が発起人となっている。

② 高畠ワイナリー

社名	株式会社高畠ワイナリー (株)MCAホールディングス
設立	1990年8月
代表者	代表取締役会長 村上健 代表取締役社長 高橋和浩
事業内容	ワイン製造販売
所在地	山形県東置賜郡高畠町
従業員数等	30名(2024年1月現在)



(注) (株)高畠ワイナリー代表取締役社長高橋和浩氏に2024年1月22日にインタビュー実施
(出所) (株)高畠ワイナリーHP (<https://www.takahata-winery.jp/>) 2024年3月6日閲覧

17 FIT (Foreign Independent Tour) とは、団体旅行やパッケージツアーを利用することなく個人で海外旅行に行くこと。

18 チェリーランドさがえ HP <https://www.cherryland.co.jp/>

19 上杉城史苑 HP <https://www.uesugijoshien.jp/>

日本のワインの4大産地は山梨、長野、北海道、山形である。2023年6月には世界最大規模のワイン品評会である、「インターナショナル・ワイン・チャレンジ（IWC）2023」において、高島ワイナリーの白ワインが日本のワイナリーで唯一、最高位に次ぐ金賞を受賞した。2023年10月にはASEAN観光大臣プラスのレセプションに、ワイン4種を出している。山梨のワイナリーと高島ワイナリーのみである。

当社は海外コンペに積極的に挑戦している。IWCの品評会（IWC、IWSC、デキャンタ・ワールドワイドアワード）などに継続出品する中で、品質を上げ、かつ受賞することで知名度も上がる。

ワインメーカーなので、長期的なビジョンとして「高島ワイナリーの100年構想」がある。何年かかっても良いから世界のワインに負けられないような品質のものを作りたい。高島ワイナリー自体が地域ブランドになることを目標としている。

日本のワイナリーとして、ワイン事業である程度の位置におり、日本ワインを代表するようなメーカーとして既に認知されている。町の名前を戴いているので、高島という地域に対するプライドと自信を持っている。

高島町には優秀な農家がある。32-33年前に、ワイナリーの移転先を探している時に積極的に動いてくれたのが高島町だった。ワイン用葡萄を生産する農家と契約し、ワイン専用の品種を育ててもらっている。日本の原料にこだわり、契約農家を増やし、ワイン専用の葡萄の栽培を依頼し、今に至る。現在62軒の契約農家があり、安定した農家経営に寄与している。契約農家か

ら「高島ワインぶどう部会（JAが組織）」として、JA山形置賜協同組合を通して仕入している。一番多いのはシャルドネで、高島町内だけで120-130トンの生産量があり、日本国内生産量（1,000トン程度）の11%程度を高島町で作っている。

契約農家による出荷反省会にも出席し、意見交換をしている。後継者問題、少しでも高く購入してもらいたい、などの意見が出る。契約農家間での情報交換やJAのサポートもあり、高齢な農家から若い農家（それでも50代）に農地を譲ることで、耕作放棄地問題や後継者問題の解決が一部出来ている。

高島ワイナリーという名前を冠しているで、高島町を地域ブランドとしたい。山形はワインの4大産地の一つであり、山形ワインという言い方もある（一例であるが、朝日町なども山形県内でワインが有名な地域である）。

インバウンド対応は今まであまりしていなかったもので、併設するショップ内のワインの味や製造工程などの説明を英語表記にする準備をしている。先週（2024年1月中旬）、台湾のバイヤーが顧客を連れてきた（10人程度）。高島ワイナリーでは日本語で説明し、通訳が日本語を英語にして、台湾のバイヤーが英語から台湾の言葉にしてコミュニケーションを取っていた。英語表記があれば、自国語ではなくてもある程度理解してもらえる。

バイヤー達は商業旅行であるが、当ワイナリーだけではなく観光もするし、他のワイナリーや高島町内の酒蔵（3蔵）も回っていった。

海外での試飲会はコロナで一旦少なくなった。今は、海外に直接出向くことが出来るよう

になり、韓国を中心に定期的に飲食店を回っている。高畠ワイナリーとしては、ゆっくりと販売増を図っていきたいと思っている。

正社員は30名程度。ショップ・製造部門には別途パート職員がいる。また、収穫・仕込み時期の9-11月には地域のシルバー人材センターにも製造部門への人材派遣を依頼している。

採用面では、地元企業として認知度はあるのだが、いざ採用となるとなかなか難しい。人材育成のため、社内でワインの勉強会を定期的実施している。また、県外ワイナリーからの研修生を受け入れている。

高畠ワイナリーはある程度の量を作っているので、別次元の製品を作っているという自負がある。毎年葡萄は違うのに同じ安定した味を出さなければならない。複数のワインをブレンドして同じ味にしている。また、アイテム数も増えており、製造工程などの内容も複雑になっている分、説明が必要なものが増えている。

インバウンドが地域に与える影響として、金銭的なものがある。ただ見て、食べて、買って帰るだけではなく、土地の文化的特性を感じてもらい、再度行ってみたいという思いを持ってもらいたい。

インバウンドが来ても、海外に持ち帰ることが出来るワインの本数は限られているため、ワイン以外におつまみになるようなものを買っていくことが多く、ワイナリーとしては大きな経済効果はない。

国内向けのプロモーションはしているが、海外

向けはほとんどしていない。シンガポールのユーザーが来たことはあるが、売上につながったかどうかの検証はしていない。国内向けは、SNS以外にも、元々全国の量販店、観光業者、ワイン専門店、飲食店などに対して行っている。

海外の展示会に行くため旅費の補助金があれば活用したい。山形県国際経済振興機構²⁰は、海外販路開拓助成事業として海外販路開拓・拡大に要する経費の一部を助成してくれる。スタッフとの情報交換も定期的に行っている。山形県ワイン酒造組合²¹、日本ワイナリー協会²²などに加盟し、常に情報収集を心がけている。

資金面でのサポートもありがたいが、機会創出のサポートを提供してもらえると良い。2024年1月に実施された台北のホテルでの高畠フェア（高畠町がJR東日本と組んだ取り組み）にも参加した。販路拡大の機会を提供してもらい、高畠町には感謝している。

20 一般社団法人山形県国際経済振興機構は山形県の「国際経済戦略（平成23年（2011年）3月策定）」を受け、設立した、山形県内事業者の海外ビジネス展開をサポートする専門機関。山形県国際経済振興機構 HP <https://www.yamagata-export.jp/>

21 山形県ワイン酒造組合 HP <https://giyamagata-wine.jp/>

22 日本ワイナリー協会 HP <https://www.winery.or.jp/>

(4) 地元企業との連携（ASE ジャパン株式会社）

社名	ASE ジャパン株式会社 (ASE Holdings：本社台湾)
設立	2004年6月1日
代表者	代表取締役社長 鐘 智孝
事業内容	電子部品の製造と販売
所在地	山形県東置賜郡高島町
従業員数等	430名（2023年12月末日現在）



(注) ASE ジャパン(株)社長兼管理部シニアマネージャー前田貢氏、管理部主任長谷川徹に2024年1月25日にインタビュー実施
(出所) ASE ジャパン(株)HP (<https://www.asejp.aseglobal.com/about/01.html>) 2024年3月6日閲覧

ASE ジャパン株式会社（以下、ASE ジャパン）は半導体を加工・販売する電子部品メーカー。NECの子会社であったが、2004年6月にASEグループの傘下に入った。

ASE ジャパンには、台湾のASEグループから社長、財務部長、技術部長（製造部長兼務）の3名が派遣されている。他にもASEグループから来ている人がおり、日本語を学びながら仕事をしている。

NECの子会社時代はNECに納品する製品だけを作っていればよかった。しかし、ASEグループはさまざまなメーカーと取引しており、加えて、ASE ジャパンが自ら取引先からの受注をとらなければいけない。営業拠点は新横浜にあり、新横浜の営業拠点でお客様から受注を受け、その内容に応じて山形で生産ラインを作って対応している。

台湾との行き来は2023年3月頃から活発化している。2023年3月から定期的に台湾からの技術サポートやオペレーションのサポートを受けている。日本からも台湾に行き、台湾の仕事

の進め方を学んでいる。2023年11月から12月にかけて、6名が3週間滞在してきた。

台湾からの出張者は定期的に来ており、仙台空港で入国して、そこから電車で移動してもらっている。滞在期間1週間の者もいれば、それ以上長くいる者もいる。今は10名程度が滞在している。滞在先はホテル、もしくは会社が借り上げしているアパートである。何かあった時の対応が必要なので、彼らにはサポート出来る地域にいてもらうようにしている。

台湾からの出張者との交流もある。台湾はディナー文化、パーティーが好きというのがあるので、出張者が来ると、ウェルカムパーティーを企画する。歓迎会の実施に加え、出張者を受け入れる部門では、山形ツアーとまではいかないが、週末に地域の観光案内をしていることもある。過去には、最上川の舟下り、銀山温泉見学、蔵王に登って樹氷を見た、高梨沙羅（スキージャンプ：蔵王）を見に行った。蔵王、山寺、などは車で一時間程度。米沢には上杉神社もある。他に、道の駅も人気があるようだ。

23 ASE グループは、組立・試験における独立した半導体製造サービスの世界最大のプロバイダー。
<https://www.asejp.aseglobal.com/about/05.html> 2024年3月6日閲覧

出張者以外にも海外から発注企業が来ている。先週（2024年1月中旬）はマレーシアから来ていた。7-8名で来て、米沢で2-3泊した。米沢は市内にビジネスホテルがある（高島駅から電車で2駅10分程度）。韓国、香港からのお客様も来る。工場内の設備設置のための人員が、台湾、韓国、香港から来ることもある。

人材不足のなか、コミュニケーション能力を重視している。海外との連絡・意思疎通もそうだが、国内の同僚ともコミュニケーションが出来る人材が良い。コミュニケーションが苦手な人をどのように育てるかを考えている。世代間のギャップなのか、部署間の壁なのか、人と人の関係性なのか。コミュニケーションが不足していると仕事がうまくいかない。仕事上での間違いが発生する。従業員同士の会話が必要なことに加えて、海外の方がいるので、言語の壁を越えたコミュニケーションも必要。

ホームページは日本語中心で一部英語の部分がある。自分たちが参加した地域活動についてはリンクさせている。台湾からの出張者が多いので、中国語の通訳が出来る人材を必要としている。

社員には台湾本社を見てきてもらいたいと考えている。特に若い人にASEグループはどういう所か見てきてもらいたい。10年先、20年先に台湾からさらに多くの人があるとされる。高島のASEジャパンではなく、あくまでもASEグループのASEジャパンだという意識を持ってもらいたい。見に行けば、理解出来ると思う。

2023年に2回、台湾で高島フェアが開催された。高島町（町長）も本社を訪問している。台

北で高島フェアを実施している時だったので、来場招待券などをお渡ししていたかもしれない。

現在進行形のプロジェクトで昨年から実施しているのは、中壠（台湾の台北市内）の拠点でのオペレーションを学ぼうというプロジェクト。人手不足、円安、海外紛争など課題はあるが、その中でも人手不足を効率化で補うという方向性のプロジェクトである。

SDGsの取り組みとしては、環境保全としての植林や、駅の清掃を実施しているところが、地元のテレビ局に採り上げられ、放映された。内容は当社HPで公開している。

4. 事例における取り組みについて

（1）事例における取り組み

事例における自治体の取り組みとそれに対する企業の取り組みや協力の一覧は以下の通り。

① 自治体のインバウンド誘致の目的と支援活動の状況

いずれの地域もインバウンドに着目して具体的な行動を開始したのは2015年頃である（図表13）。山形県は「おもてなし山形県観光計画」を開始し、既に第1期2015-2019「東アジアを重点地域として取り組む」、第2期2020-2024「重点地域に欧米・豪を追加し、富裕層の取り込みを図る」を実施している。酒田市、高島町も東アジアの中でも台湾という親日で近隣の国を第一のターゲットとして取り組んできた。県内のコンテンツの充実にも力を入れてきた。

酒田市は地域内のコンテンツを充実させる取り組みを行い、「鳥海山・飛鳥」のジオパーク

指定（2016）、北前船の日本遺産指定（2017）、酒田舞娘を「酒田観光交流マイスター制度」の第一号に指定（2018）、山居倉庫が国の史跡に指定される（2021）などの成果を上げている。そして、2022には酒田DMOを立ち上げ、更なるインバウンド推進効果を狙っている。

高島町は、みちのくおとぎ街道（R113号）沿線市町との連携（2015）を開始し、国際交流サービス協会の協会観光復興交付金を受け（2016）、インバウンドのニーズを探るために各国大使を招いたモニターツアーを実施した

（2016）。さらに、JR東日本と提携（2022-2024、3年間の事業）し、台湾のホテルでの高島フェア（2022）、オンラインツアー（2022）を実施し、ホテルレストランでの高島町の食材を使用した食事の提供（高島フェア（1カ月間））（2023）を実施している。高島フェアには町長も台湾でプロモーションに参加。その際には、高島町のASEジャパンの親会社（ASE Holdings）に表敬訪問し、台湾との相互交流の実現に向けての意見交換を行うなど同社従業員をターゲットにした誘客に向けてトップセールスをしている。

（図表13）自治体の取り組み内容

	山形県	酒田市	高島町
人口	102万人	9.5万人	2.2万人
インバウンドへの対応開始時期	1988年頃	1980年代から	2016年から
対応の変遷	2015年「おもてなし山形県観光計画」 第1期2015-2019「東アジアを重点地域として取り組む」 第2期2020-2024「重点地域に欧米・豪を追加し、富裕層の取り込みを図る」	海外でのおしん人気で来日客増加（1970-1980年代） 2015年インバウンドに着目 2018～「交流でうのおうまち」を目標とする	2016みちのくおとぎ話街道沿線市町と連携、国の観光復興交付金を受ける 2022～2024 JR東日本とのコラボ企画
対応の内容	重点地域である東アジアの国の担当として観光コーディネーターを設置 現地旅行会社とのネットワーク構築	2016「鳥海山・飛鳥」がジオパークに指定される 2017北前船が日本遺産に指定される／クルーズ船の寄港が始まる／酒田交流おもてなし市民会議設立 2018「酒田観光交流マイスター制度」開始、第一号「酒田舞娘」 2021山居倉庫が国の史跡に指定される 2022/5酒田DMO立ち上げ	2016各国大使を招いたモニターツアー実施 2022台北で高島町フェア開催 2022オンラインツアー 2023リアルイベントの開催 2023台北のホテルで展示会、高島町フェア開催（リアルイベントが復活）
プロジェクト等	・世界の蔵王プロジェクト ・精神文化ツーリズム（修験体験、居合体験など）	2004～クルーズ船の寄港対応 2022/3観光商品販売ポータル&CRMシステム活用事業	海外の親会社（台湾）に対する町長のトップセールス（ASEグループ訪問）
他地域との交流など	域内DMO会議など知事のトップセールス他	酒田DMOを介して地域間のつながりを持つ	町内企業の連携 2023年度より「高島町リーダー経営人財育成塾」開始（2期生を輩出）

（筆者作成）

②自治体と企業（含むDMO）の協力体制

地域の企業はどのような行動をしているか、そして自治体との協力体制は構築されているかについて見ていく。

いずれの企業も地域自治体の意向に沿って事業を進めている、もしくは地域自治体からの依頼を受けてインバウンド推進に協力している（図表14）。

（図表14）企業の取り組み内容

	Hidden Japan	酒田 DMO	よねおり かんこうセンター	高島ワイナリー	ASE ジャパン
インバウンド 対応開始	2018年（創業）	2022年（設立）	2004年頃	－	2004年頃 （台湾企業の傘下に入る）
ターゲット （もしくは実績）	欧米・豪の 富裕層	東アジア （台湾が中心）	台湾 （バスツアー）	台湾からのインバウンド 韓国をターゲットにした営業を実施	台湾からの出張者、取引先（台湾、マレーシア等）の訪問者
発信方法	英語での発信 HP、動画、SNS 国内外のエージェントとの連携、イベントやツアー実施後の口コミ	HP 現地コーディネーターと直接交渉 人脈づくり （台湾（台中市）とのパイプあり）	台湾のオペレーターと直接交渉	HP 海外の品評会への積極的な出品 台湾のバイヤーが顧客（納入先）を連れてくるなど	－
内容・特徴	深く山形を知り、体験してもらう長期滞在者向けツアー 地域との交流を含む修験体験、居合体験、食文化体験、ナイトツアー、釣りなど	酒田市と方針を合わせ、行政にないスピード感を持って動く 酒田舞娘、北前船、地場産品（スイカ、メロン、イチゴなど）のコンテンツを積極的に発信 人材交流（台中市の学生をホームステイ受入）	台湾のオペレーター、県の担当者、置賜地域インバウンド受入推進協議会と定期的に台湾に宣伝に行く （インバウンドではないが、東京の山形県アンテナショップを一部運営）	高島町がJR東日本とコラボした台湾での高島フェアに参加	出張者や取引先の訪問であるが、長期滞在なので観光もしていく 出張者の場合は、土日の観光に同行することもある
採用・人材育成	柔軟性、臨機応変対応能力、コミュニケーション力、発信する地域を深く知り、提案する力を求めている 2023年に新卒1名採用	プロパー2名、酒田市からの出向2名、地域活性化企業人2名の体制	2019年に新卒を2名採用し、定着 2024年も新卒2名採用予定 育成計画はなく、OJTで育てる方針	採用は厳しい 社内でワインの勉強会を実施 県外のワイナリーから研修生を受入	台湾からの出張者等とのコミュニケーションを良くするために、通訳の採用を検討中
その他	バーホッピングツアー実施後、店主からインバウンド対応のための英語研修の依頼あり	今後は富裕層をターゲットとした企画をしていきたい	インバウンドはバスツアー客中心 地域の観光素材の育成・維持が必要 二次交通の充実による個人・富裕層などへの対応	海外の展示会出店は、円安の影響で負担が大きい（旅費のサポート等の補助があると良い）	高島町町長が、台湾の親会社を訪問（高島フェア開催中に表敬訪問（誘客））

（筆者作成）

Hidden Japanは山形県がターゲットに富裕層を加えるなか、欧米・豪といった富裕層に対して英語で発信し、HPのクオリティを上げ、動画も活用しながら誘客している。また、実際のツアー内容も深く山形を知り、体験してもらうために「富裕層」が何を求めているかなど、モニターツアーを実施して十分に検討した上で、商品化している。満足度が高い商品となっているため、口コミ等で評判が広がり、現在の陣容では全てのリクエストに応えられないほどの反響がある。また、東京を起点として東北を周遊してもらうための工夫（途中の燕三条で体験し、一泊してから山形に誘導する）により、長期滞在型のインバウンドのニーズに対応している。このように地方をめぐるツアーが増えることで、東京など大都市にインバウンドが集中することによるオーバーツーリズムが緩和されることが期待出来る。

酒田DMOは、過去のデータを活用し、東アジア、中でも台湾中心に動いている。酒田市が地元のコテンツを見出し、酒田DMOがコテンツの魅力インバウンドに伝える役割を負っている。酒田の資源を活用して酒田が潤うのであれば、インバウンドにこだわらず、酒田の物品を海外に販売することにも注力している。農産物の輸入規制が厳しい台湾に対して、メロンを輸出したという実績がある。また、台湾の学生を酒田でホームステイさせる取り組みも実施している。これは、学生が酒田を知ってリピーターとして再訪することを期待すると同時に、ホームステイを受け入れた家族にも、インバウンド（外国人）との交流で異文化を知り、今後も増加するインバウンドや外国人移住者を

理解し、受け入れる体制づくりに寄与する。

高島町はJR東日本とコラボして高島町の魅力を台湾でPRしている。よねおりかんこうセンターは台湾からのバスツアーを以前から受入しており、台湾のランドオペレーターとの関係も良好である。高島町の商品を中心に置賜地区の農産品、食品、物産を取りそろえた「たかはた地産館」や、地域の農産品を使った料理を提供する食事処を運営していることから、高島町の「ショールーム」的な存在になっている。加えて、山形県全域の商品を扱う東京の「山形県アンテナショップ」の運営も一部任されており同じく「ショールーム」として効果を上げている。

高島ワイナリーは、全国的にも知られているワイナリーであり、「高島」という地名を冠していることから、高島ブランドとしてのプライドを持ってワインを製造している。海外にも販売しており、台湾のバイヤーがワイン納入先（台湾の飲食店経営者など）を連れて見学に来る。もちろん、これらの顧客もインバウンドである。また、積極的に海外のワイン品評会に出展して受賞を重ねており、高島という地名のブランド化にも寄与している。

ASEジャパンは観光業とは縁のない、電子部品製造・販売業であるが、親会社が台湾にあることから、台湾からの出張者が高島町に長期滞在したり、アジア諸国に存在する販売先企業が商談に来たり、工場の機械設置のために海外から業者が来たりしており、これらはインバウンドにカウントされる。また、高島町が台湾でフェアを開催した時には、高島町長が台湾の親会社を表敬訪問し、フェアの宣伝をするなど、

自治体と企業が協力する体制が出来ている。

以上のように、山形県ではインバウンド誘致に向けた県の動きに合わせて、市・町が方向性を理解し、地域の中小企業と協力し、企業は自らの収益向上にもつながるインバウンド対応を積極的に実施している。

(2) 課題への対応

先行研究から、インバウンド誘致についての課題が指摘されている。事例から、山形県内での対応が十分に出来ているかを検討する。

① インバウンドの地方への誘導について

藤野(2020)の「トラベルライフサイクル図」(図表7)に当てはめてみると、山形県の事例では、多くの施策がDream(旅行先としての認知)にとどまっている。荻野(2021)では「タビマエ」の段階である。だが、取り組みの効果は徐々に出ていられる。市町村別の外国人訪問数の伸び率(コロナ禍前の2019年と2023年を比較)において、高島町が全国第2位²⁴になったと、NHKのクローズアップ現代で報道された²⁵。もちろん、伸び率であるから元々のインバウンドの水準に大きく左右されるものの、この報道に、高島町やインタビュー先も総じて「実感がない」という。しかし、数値が上がることで、高島町住民がインバウンドを意識するようになっていられる。台湾からのインバウンドを主たるターゲットとし、直接台湾の現地でプロモーションを行い、既に日本を訪れている層に対し、リピーターとして直接山形に来てもらうという取り組み

は、徐々に成果が出ているようだ。

一方で、地方ではインバウンドを受け入れるためのインフラ整備が遅れており、十分な対応が出来ていないという指摘があり、現状では大都市ほどの整備が出来ていない。例えば、飲食店のメニューを英語にすることも、やっと端緒に着いたといったところである。また、自らの必要性が無いことから、気づかずに対応できていないものもある。例えば、トイレを和式から洋式にする(特に女性用トイレ)、(ラーメン屋等の)自動販売機の表示を英語表記にする、メニューがイメージ出来るような画像を添付する、などである。さらに、都市部の移動手段は十分に備わっているが、地方では駅からの移動手段(二次交通:バス・タクシーなど)が整備されていないことを指摘している。各企業が対応出来るもの(外国語表記、トイレなどの改装)は徐々に改善されていくと思われるが、二次交通については自治体などが関与しなければならず、かつ、バス・タクシーの運転手が人手不足で減少傾向にあることから、改善は難しい。

② 人材育成・意識改革について

インバウンドに直接対応する飲食店、宿泊施設、小売店、バス・タクシー業者などは、サービス業に分類される。サービスの現場では人手不足が続いており、特に地方においては高齢化や人口減少の影響が大きく、改善は難しい。だが、若い人材が楽しんで働いている職場もある。よねおりかんこうセンターでは、2019年入社²⁶の若手職員2名が定着し、成長している。

24 クローズアップ現代「ニッポンの新名所!? 訪日外国人数 伸び率トップ100 市町村」2023年11月2日
<https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html> 2024年3月6日閲覧

25 NHK クローズアップ現代取材ノート HP <https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html>

Hidden Japanもインバウンド観光や企画に携わりたいという新卒社員を2023年に採用した。

高島町はインバウンド対応に限らず、地域の持続的な成長には地元企業のキーマンを育てることが必要と判断し、「高島町リーダー経営人財育成塾」を通じて、地元企業のキーマンを育て、人脈・つながりを広げようとしている。

地域の観光関連産業に関わる人や地域住民の意識改革も進んでいるようだ。Hidden Japanが企画したバーホッピングツアーでインバウンドを迎えた飲食店の店主たちには、インバウンド対応の英会話を習いたい、顧客と直接話したい、という意欲が芽生えている。

よねおりかんこうセンターでは、近隣住民がバスツアーで駐車場にバスが停まっているのを見て、「団体のお客様が来ているのを見るのはうれしい。町に活気が戻ってきた」と喜んでくれているという。

酒田DMOは台湾の中・高生のホームステイを酒田市に受け入れることで、受入家庭や交流した地域の中・高生が「酒田の良さをもっと伝えたい」という意識を持って取り組んでいる。高島町も台湾からの学生や東京外語大の学生や留学生を受け入れて交流を図っている。

③ 発信情報の魅力向上と正確性の維持

先行研究では、発信情報が魅力的なので期待して訪問しても、現地で体験した時に失望するような内容では悪評につながることを示唆している。

発信情報の魅力向上の点では、Hidden Japanのように、HPは全て英語表記で、動画を活用して地元の魅力を十分に生かし、欧米・

豪の富裕層に評価されているものがある。他の事業者も順次外国人に訴求するようなHPやSNSでの魅力・情報発信をしている。

一方で、補助金を利用してHPをリニューアルしたものの、その後更新されないまま放置されているものも見受けられることは残念である。

先行研究では、インバウンドの集客のみならず、国内からの旅行者を誘客するためにも、HPの情報更新やSNSでの定期的な発信を継続していくことが有効であると示唆している。特に、インバウンドが利用する情報プラットフォームを通じた情報発信、インバウンドの言語に対応した情報発信が有効である。

④ 地域内・地域外との連携

酒田DMOや高島町の地域企業をつなぐ動きは、つねに地域企業・地域住民と情報交換・情報共有を行っていることで可能となっている。酒田DMOは、地元企業やターゲットである台湾とのパイプづくりに加え、近隣のDMOとの関係構築も行っている。高島町は地元企業との関係が近いことに加え「高島町リーダー経営人財育成塾」を通じて、地元企業のキーマンを育てることで人脈・つながりを広げようとしている。さらに、高島町はJR東日本とコラボレーションして、台湾で高島フェアを開催した。その際には、台湾にある、地元企業の親会社を町長が表敬訪問し、つながりを広げている。

Hidden Japanは、欧米・豪からのインバウンドに対するオリジナルツアー企画にあたり、東京を起点として東北を周遊するようなコースを提案するために、東京から4時間以上かけて東北に直接来るよりも、途中の燕三条で工場見

学などを経験して一泊し、その後山形で観光するというような企画に仕立てている。県外の燕三条の旅行会社やイベント企画会社、さらにはモノづくりを行う企業とのコネクションも含めて、幅広くコラボ企画が作成出来るようにつながりを広げている。

⑤ 地域の魅力を発掘し、伝えていくことについて

山形県はHPに「人口減少が進むなか、国内旅行者だけでなく、外国人旅行者が本県を訪れることで、地域経済の活性化が期待されます」と表示している。山形県は自ら、地域の住民も巻き込んで、山形・酒田・高畠などの地域ブランドをインバウンドに対して魅力のあるものとするに取り組んでいる。

今回取材した自治体・企業等においては、それぞれの持つ「地域の良さ」を再認識し、今ある資源（昔からそこにあるもの、文化・伝統）を活用している。また、インバウンドの特徴（国別など）や求めているものの変化にも対応し、単純な「見る」「買う」から「体験」「(地域との交流)」にシフトしたサービス内容を展開している。

山形県における具体的取組は、ある程度の成果をあげている（図表5参照）。特に、高畠町の訪日外国人伸び率が全国2位となっているという報道もある²⁶。高畠町の場合は、通常考えられるインバウンド誘致のための取組に加え、インバウンドで直接の恩恵を受けにくい製造業が、海外拠点の社員や取引企業の視察を受け入れることが、地域のインバウンド消費につながっている。このような取組は、他の

地域でも取り入れることが可能ではないだろうか。

おわりに

地域名を冠した地域ブランドを活用してインバウンド増加につなげることは可能である。地方にはまだまだ海外には知られていない「地域」があり「魅力」がある。今回取材した山形県の自治体や企業などは、知名度を上げるために地域の企業や団体と協力して、また、外部の企業と共同で、地域ブランドを海外に発信している。

先行研究では、国内、特に地方には外国人から見て魅力的な日本独自の文化が根付いているので、日本の原風景、あるいは伝統ある異文化などをコンテンツとして発信することは可能とみている（新谷2020、森2019、村山2023）。Hidden Japan、酒田DMO、高畠町の取り組みは、地域の中の特定の場所やそこに存在するモノ（構築物など印象に残るもの）に意味を与えストーリーを生み出し、地域の事業者や住民と協力して地域の価値を発信している。これはZTCAモデル（原田・古賀2016）で説明することが出来る。そして、自治体や行政からの指示で動くのではなく、地域の個々の企業が自ら動き、他の地域とも連携し、全体をまとめあげている。これはアクター間の創発を生み出すモデル（青山2019）に一致する。特に、アクター間の創発を生み出すような、地域の、そして企業内の人材を育てる活動を自治体が行っている「高畠町リーダー経営人財育成塾」は特筆に値する。同じく高畠町では観光業とは直接関係が

26 クローズアップ現代「訪日外国人伸び率トップ100市町村(2019年と2023年の1月～5月を比較)」(2023年9月26日放送、2023年11月2日ネット上で公開)において、高畠町は全国第2位となっている。https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html

ない地元企業との良好な関係を通じて、台湾にある親会社を町長が表敬訪問し、つながりを広げている。

このように、地域ブランドを海外に発信し、展開することにより、インバウンドが増えることは、地域での消費につながり、それは各企業個々の体制・体力向上に資するものとなる。地域、そしてそこに存在する企業にはマーケティングのノウハウ等が蓄積され、さらには地域の人材育成を行うことで、持続的な地域振興につながるものとなることが期待出来る。

2023年度以降、日本を訪れるインバウンドは増加しているが、地方を訪れるインバウンドの伸びはゆっくりとしたものだ。もちろん、急速な増加は人口減少が進む地方においては、そのインバウンド対応能力を超え「オーバーツーリズム」になることもありうるため、注意が必要

である。しかしながら、人口減少による地域の消費減少傾向に歯止めをかけるためにも、地方においては経済的な効果を得るために、インバウンドを増加させる取り組みに注力し、それを継続する必要がある。

最後に、インバウンドを受け入れることの効果は、経済的な面だけではないことに言及したい。インバウンドを受け入れ、異文化を体験することにより、世界には多様な文化があることを認識し、相互理解を深める素地を得ることが出来る。それは、我々にさらなる好奇心を持たせ、さらなる知見を蓄積させ、精神的に豊かさを与えるものとなる。地域住民が経済的な豊かさと精神的な豊かさの両方を手に入れることが出来るのが、インバウンド誘致の大きな効果である。

【インタビュー先自治体・企業】

組織名	取材日	ホームページ URL	閲覧日
山形県	2024.1.23	https://www.pref.yamagata.jp/	2024.3.6
酒田市	2024.1.26	https://www.city.sakata.lg.jp/index.html	2024.3.6
高島町	2024.1.22	https://www.town.takahata.yamagata.jp/soshikiichiran/somuka/1/3/246.html	2024.3.6
The Hidden Japan 合同会社	2024.1.23	https://thehiddenjapan.co.jp/	2024.3.6
一般財団法人酒田 DMO	2024.1.26	https://www.sakata-tourismstrategy.com/corporate-profile/	2024.3.6
よねおり観光センター (株エイコウ)	2024.1.22	https://yoneorikankou.com/	2024.3.6
(株)高島ワイナリー	2024.1.22	https://www.takahata-winery.jp/	2024.3.6
ASE ジャパン(株)	2024.1.25	https://www.asejp.aseglobal.com/about/01.html	2024.3.6

【参考文献】

- 青山忠靖 (2019) 「クールジャパン地域プロデューサー人財育成教育プロジェクトの実践—長崎県壱岐市における実践教育プロジェクトの報告—」 PROJECT DESIGN APR2019 pp120-125
- 新井直樹 (2019-1) 「インバウンド観光の意義、効果と課題」 地域創造学研究 30 (1) 2019/9 pp1-34
- 新井直樹 (2019-2) 「すそ野が広がるインバウンド観光の経済効果と課題」 信用金庫 2019.10 pp40-44
- 内田純一 (2019) 「地域資源ベースのデスティネーション戦略」 信用金庫 2019.10 pp3-9
- 上山肇、須藤廣、増淵敏之 (2021) 「ポストツーリズムの地域観光政策—新型コロナウイルス危機以降の観光まちづくり再生へ向けて—」 公人の友社 2021年8月25日
- 上山康博 (2019) 「インバウンドで地域活性化の農観連携」 AFC フォーラム 2019.6 pp7-10
- 荻野光貴 (2021) 「コロナ禍で変化する観光マネジメント」 中部圏研究 2021.3 pp61-73
- 亀山嘉大 (2020) 「インバウンド台頭期における九州の産業集積のマーケットポテンシャルが企業活動と港湾の利活用に与える影響に関するパネルデータ分析」 RIETI Discussion Paper Series 20-J-027 2020年4月
- 国島芳明 (高山市長) (2020) 「地方都市のインバウンドへの挑戦」 日本政策金融公庫調査月報 March 2020 No.138 pp13-15
- 庄司真人 (2016) 「地域を対象とするためのマーケティング論理の発展」 地域デザイン学会誌 (2016/3) pp87-105
- 新谷敬 (2020) 「インバウンドと教育旅行の「二刀流」で異彩 コロナに負けない徳島県「四国三郎」 NEW LEADER 2020.10 pp61-63
- 竹内英二 (2020) 「中小企業におけるインバウンド対応の現状と課題」 日本政策金融公庫調査月報 March2020 No.138 pp16-17
- 張明軍 (2022) 「地方における住民参加型インバウンド観光研究の動向—新型コロナウイルス感染症パンデミックを分岐点にして—」 福知山公立大学研究紀要 (2022) pp121-151
- 通商白書 (2023) 第2章グローバルな成長の取り込みによる成長力の強化 pp192-200
- 中谷京子 (2023) 「地域ブランドの海外展開における実施主体の行動」 商工金融 2023年12月号 pp64-101
- 原田保、古賀広志 (2016) 「地域デザイン研究の定義とその理論フレームの骨子—地域デザイン学会における地域研究に関する認識の共有—」 地域デザイン学会誌 2016/3 pp9-29
- 藤野洋 (2020) 「EU 離脱国民投票後の英国の中小企業政策—低生産性企業の底上げ政策と観光振興政策のケーススタディ」 商工金融 2020年6月号 pp36-69
- 村山慶輔 (2023) 「インバウンド観光の展望と地域活性化」 アカデミア vol.146 pp38-43
- 森朋也 (2019) 「インバウンドがもたらす地域社会の変容—多文化共生の視点に立った地域づくり—」 計画行政 42 (3) 2019 pp21-26
- 矢ヶ崎紀子 (2020) 「訪日外国人旅行の意義・動向・課題」 国際交通安全学会誌 Vol.45. No.1 2020年6月 pp6-17

【参考資料】

- 長内智、渡邊吾有子（2019）「激変 地銀のビジネス環境」No.4「インバウンド需要拡大の恩恵にみられる都道府県間格差—地方創生の実現には全体の底上げ課題—」大和総研 2019年9月10日
https://www.dir.co.jp/report/research/policyanalysis/regionalecnmy/20190910_021021.html
- クローズアップ現代取材ノート「ニッポンの新名所!? 訪日外国人数 伸び率トップ100市町村」
<https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html>
- 国際連合データ National Accounts - Analysis of Main Aggregates <https://unstats.un.org/unsd/snaama/Basic>
- 酒田市 https://www.city.sakata.lg.jp/shisei/toukei/hokoku_shiryo/toti_kisyo_jinko_dat/jinko.html
- 清水哲夫（2020）「インバウンド観光の最新の動向と課題」（インタビュー記事 内閣府 HP より）
https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/seisaku_interview/interview2020_28.html
- 高島町 <https://www.town.takahata.yamagata.jp/soshikiichiran/somuka/1/3/246.html>
- 通商白書（2023） https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2023/whitepaper_2023.html
- 日本政府観光局（JNTO）訪日外客数の推移
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--travelers--transition>
- 日本政府観光局（JNTO）日本の観光統計データ 県別訪日外客数比率
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--prefecture--ranking>
- 星寛治 NHKアーカイブス https://www2.nhk.or.jp/archives/movies/?id=D0001810094_00000
- 山形県 <https://www.pref.yamagata.jp/020052/kensei/shoukai/toukeijouhou/jinkou/jinkm.html>
- 令和3年度補正予算「デジタルツール等を活用した海外需要拡大事業費補助金」
https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiki/digital-tool/r3_digital-tool.html
- UNWTO（国連世界観光機関）地域別観光収入
<https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>