

九州における観光による地域活性化に関するヒアリング調査報告

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文社会科学部 公開日: 2019-08-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 黄, 愛珍, 石橋, 太郎, 狩野, 美知子, 大脇, 史恵 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00026762

研究ノート

九州における観光による地域活性化に関する ヒアリング調査報告

黄 愛珍・石橋太郎・狩野美知子・大脇史恵

はじめに

静岡大学人文社会科学部経済学科の教員からなる観光研究プロジェクトチームは、2017年度、静岡県内の広域観光施策の進展を明らかにするため、伊豆半島及び静岡県東部・中部にある観光振興に取り組む組織にヒアリング調査を実施した。その一環として、静岡県内にある日本版DMO（以下、DMOと表記）の現状を把握するために、一般社団法人美しい伊豆創造センター（以下、【一社】美伊豆と表記）、公益財団法人するが企画観光局及び静岡県観光協会（静岡ツーリズムビューロー）に対するヒアリング調査も実施した。2018年度は2017年度の調査を念頭に、【一社】美伊豆を中心とした静岡県内のDMOのあり方を検討すべく、2019年2月18日～20日に、公益財団法人阿蘇地域振興デザインセンター（以下、【公財】阿蘇デザインセンターと表記）、株式会社くまもとDMC¹（以下、くまもとDMCと表記）及び鹿児島県庁観光課に対するヒアリング調査²を実施した。

【一社】美伊豆設立の基礎となった任意団体の美しい伊豆創造センターは、函南前町長の呼びかけに賛同した7市6町で作られたグランドデザインを基に設立された。前町長は、グランドデザイン策定の取り組みの考え方と体制として、官・民・専門家のコラボレーションを提唱していたが、2017年度の調査時に、官民共同の取り組みとして【公財】阿蘇デザインセンターを成功例としてあげられた。そこで、今回はここを第一の調査先とし、同じ熊本県内にあり、例の少ない株式会社組織のDMOであるくまもとDMCにも調査を実施した。併せて、静岡空港から直行便が就航している鹿児島県の県庁での調査も実施した。

調査にあたっては、事前に質問項目を送付した。DMOである2か所については、組織の運営体制、活動内容とその成果・課題、国が進めるDMOをどう受け止めているかといった項目、鹿児

¹ DMCとは、次の単語の頭文字による略語である。DはDestination（目的地）、MはManagement（経営）ないしMarketing（市場創造活動）、CはCompany（会社）。

² これらの調査を含めた2018年度の観光研究プロジェクトに対し、静岡大学人文社会科学部より研究資金の助成を受けた。調査にご協力いただいた方々にこの場を借りて、感謝の意を表す。なお、本稿におけるありうべき誤謬はすべて筆者の責に帰するものである。

島県庁については観光振興の取り組み、クルーズ船寄港の効果、直行便の効果といった項目を質問した。また、3か所共通の項目として、九州新幹線の効果、熊本地震の影響を挙げた。

報告をまとめるにあたって、最初に、調査を行った鹿児島県と熊本県の観光客の推移を見ておく。その後、調査を実施した順に報告をまとめていく。

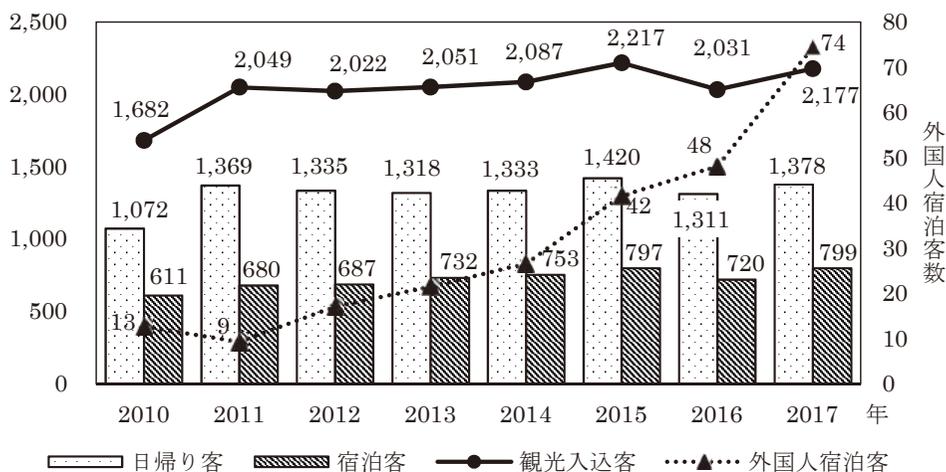
I. 観光客数の推移

まず、鹿児島県観光統計のデータを用いて、鹿児島県の観光客数の推移をみていく。

2017年の鹿児島県への観光入込客数³は前年より145万人増の2,177万人となった。内訳をみると、延べ日帰り客（以下、日帰り客と表記）数は1,378万人（対前年比5%増）、延べ宿泊客（以下、宿泊客と表記）数は799万人（同10.9%増）となっている。熊本地震前の2015年と比較すると、日帰り客は2015年の97%、宿泊客は2015年水準を上回り、県全体としての観光客数はほぼ地震前の水準に回復した。特に、外国人宿泊客数は、香港や台湾は既存路線の増便、韓国は新規航空会社の参入による路線開通やチャーター便の運航、また、中国は映画撮影のための長期宿泊等により、対前年比55%増の74万人と過去最高を記録した。

鹿児島県の観光客数の推移（図1）をみると、2011年から2012年にかけて、観光入込客数の減少がみられたものの、全体として2015年まで増加傾向にあった。これは2011年3月の九州新幹線

図1 鹿児島県の観光客数の推移（単位：万人）



出所：「平成23年鹿児島県観光統計」及び「平成29年鹿児島県観光統計」より筆者作成。

³ 本稿では観光入込客数は、延べ日帰り客数と延べ宿泊客数の合計を指す。

全線開業の効果の表れであると考えられる。2016年は熊本地震の影響で観光入込客が減少したが、その後増加に転じ、2017年はほぼ地震前の水準に回復している。

2011年の観光入込客数は、九州新幹線全線開業の効果等により、同年1月の新燃岳噴火や3月の東日本大震災のマイナス影響があったにもかかわらず、日帰り客、宿泊客がともに増加したことにより、前年に比べて増加した。月別の宿泊客数をみると、1-4月は1月の新燃岳噴火や3月の東日本大震災の影響等により、県内・県外からの宿泊客がともに減少し、とりわけ2-3月は前年同月に比べて20%以上の減少となった。5月以降は九州新幹線全線開業の効果により、県内・県外からの宿泊客がともに増加し、なかでも関西・中国地方からの宿泊客が大幅に増加した。鹿児島県の調査によると、九州新幹線全線開業により、2011年、鉄道を利用して鹿児島県にきた県外からの宿泊客数は前年に比べて61%増加した。

2012年の観光入込客数は前年より1.1%減の2,022万人となった。宿泊客数（対前年比1%増）と県外からの日帰り客数（同21%増）はともに増加したが、県内からの日帰り客数（同9%減）が減少した。一見九州新幹線全線開業の効果がなくなったように見えるが、これは県内からの日帰り客数の減少によるものであった。東日本大震災の影響による自粛ムードが解消され、県内日帰り客が県外へ流出したことによると考えられる。2012年以降2015年までは、鹿児島県の観光入込客数は継続的に増加している。九州新幹線全線開業3年目以降であるものの、新幹線開業の効果が依然として一定の水準を維持していることがうかがえる。

2016年は4月に発生した熊本地震の影響で、宿泊客数（対前年比10%減）と日帰り客数（同8%減）はともに減少した。外国人宿泊客数（同16%増）は増加したものの、全体として鹿児島県の観光入込客数は前年より186万人減の2,031万人となった。

外国人宿泊客数の推移についてみると、2011年は1月の新燃岳噴火や3月の東日本大震災・原発事故等の影響で、韓国など海外からの宿泊客が大きく減少したため、全体として前年に比べて減少となったが、その後は伸び続けている。熊本地震が起こった2016年でさえも対前年比16%の増加となった。熊本地震の影響で台湾や韓国からの宿泊客が減少したが、国際線の新規就航や増便による香港からの宿泊客の増加（同92%増）に加え、中国からの宿泊客（同19%増）が増加したことにより、全体として外国人宿泊客数が前年に比べて増加した。2017年は、国際線の新規就航やチャーター便の運航（韓国）、既存路線の増便（台湾、香港）や映画撮影のための長期宿泊（中国）等により、香港・台湾を中心とした海外からの宿泊客が大幅に増加したことが影響し、外国人宿泊客数は前年より55%増の74万人となり、過去最高を記録した。

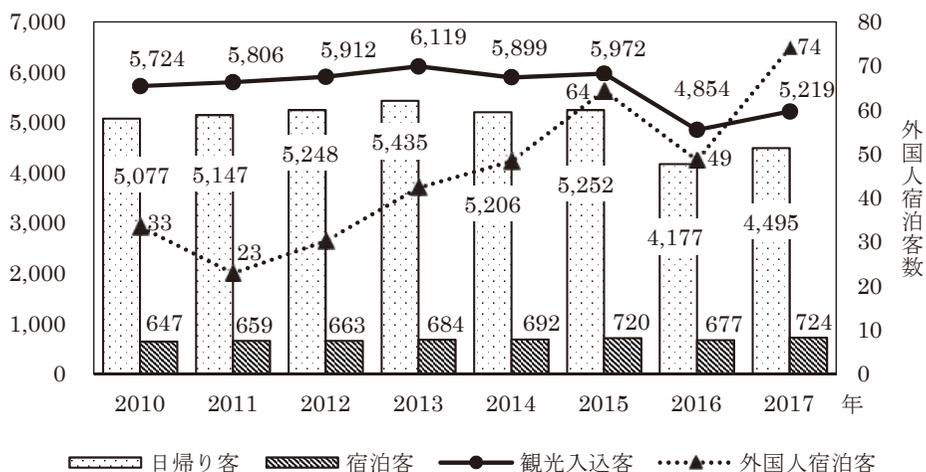
次に、熊本県観光統計表に基づいて、熊本県の観光客数の推移をみていく。

2017年の熊本県への観光入込客数は前年より364万人増の5,219万人となったが、熊本地震前の水準の87%にとどまり、完全には回復していない。内訳をみると、日帰り客数は4,495万人（対前

年比8%増)、宿泊客数は724万人(同7%増)となっているが、熊本地震前の2015年と比較すると、日帰り客は2015年の86%と地震前の水準には達していない。宿泊客は熊本地震前の水準に回復した。特に、外国人宿泊客数は、国の誘致施策の展開に加え、国際線の新規就航や増便、アジアを中心とした観光プロモーションなどの情報発信の強化により、対前年比52%増、熊本地震前の15%増の74万人と過去最高を記録した。

2010年からの推移(図2)をみると、観光入込客数は、2010年5,724万人、2011年5,806万人、2012年5,912万人、2013年6,119万人と増加傾向で推移している。日帰り客数と宿泊客数も同様の傾向にある。2011年の東日本大震災や原発事故、2012年の熊本広域大被害などが相次いで発生したものの、観光入込客数が増加しているのは2011年3月に全線開業した九州新幹線の効果が表れた結果と考えられる。

図2 熊本県の観光客数の推移(単位:万人)



出所:「平成29年熊本県観光統計表」より筆者作成。

2011年の観光入込客数は前年より82万人増の5,806万人となった。日帰り客は70万人増の5,147万人、宿泊客が13万人増の659万人であった。同年3月の東日本大震災や原発事故によるイベント等の中止や全国的な旅行自粛ムード等により、上半期の観光入込客数は前年を下回った。しかし、下半期になると九州新幹線全線開業の効果により前年同月に比べて増加し、年間を通じての観光入込客数は微増している。日帰り客と宿泊客はともに増加したが、県内からの観光入込客が減少したので、観光入込客数の増加は主に新幹線開業の効果による県外からの観光入込客の増加が寄与していると考えられる。外国人宿泊客は、特に原発事故による風評被害により韓国人を中心として激減した。

2012年の観光入込客数は前年より106万人増の5,912万人となった。同年7月の熊本広域大水害により、下半期の観光入込客数は前年同期を下回ったものの、上半期は新幹線開業効果により、前年同期に比べて増加したため、年間を通じての観光入込客数は増加した。また、東日本大震災に伴う原発事故の影響で2011年に大きく減少していた外国人宿泊客数は韓国、台湾を中心として順調に回復した。

2013年の観光入込客数は前年より207万人増の6,119万人となった。日帰り客（対前年比4%増）と宿泊客（同3%増）はともに増加した。これは前年の大水害で減少していた阿蘇・菊池地域への観光客の帰郷等によると考えられる。外国人宿泊客は、阿蘇くまもと空港への台湾（高雄）からのチャーター便の運航、東南アジアにおけるビザ緩和や円安等の影響で、前年より12万人増の42万人（同40%増）と過去最高を記録した。

2014年の観光入込客数は前年より220万人減の5,899万人となった。これは4月に発生した鳥インフルエンザや夏の天候不良、また阿蘇中岳火口周辺警報（噴火警戒レベル2）等の影響で、日帰り客が前年に比べて229万人減少したことが大きく影響している。2015年はプレミアム付き旅行券「くまもっと楽しむ券」の発行や、県内で世界遺産の登録や日本遺産の認定が相次ぎ、注目度が高まったことが奏功し、観光入込客数は前年より73万人増加した。外国人宿泊客は、台湾（高雄）や香港から阿蘇くまもと空港への国際定期便の新規就航や、円安の継続、くまモン人気の定着等により、前年より16万人増の64万人（同33%増）と過去最高を記録した。

しかし、2016年は4月に発生した熊本地震の影響が大きく、熊本県の観光入込客数は4,854万人（対前年比19%減）となった。日帰り客が4,177万人（同20%減）、宿泊客が677万人（同6%減）となっている。外国人宿泊客は49万人（同24%減）であった。熊本地震の影響で、休業を余儀なくされた施設もあったほか、修学旅行のキャンセルや風評被害などによる宿泊予約のキャンセルも多く発生した。7月から9月までの第一期「九州ふっこう割」、10月から12月までの第二期「九州ふっこう割」などの施策を展開した結果、地震後に失われた国内客が徐々に回復してきたが、熊本地震後に激減した外国人宿泊客については、国際定期便の運休の影響に加え、地震に対する警戒感などもあり、完全な回復には至らなかった。しかし、2017年は国の誘致施策の展開に加え、国際線の新規就航や増便、アジアを中心にした観光プロモーションなどの情報発信の強化等により、外国人宿泊客数は熊本地震前の15%増となっている。

II. 鹿児島県庁

1. 観光の現状

2018年は明治維新150周年、NHKの大河ドラマ「西郷どん」もあり、鹿児島県の観光は伸びて

きている。前年の2017年には、宿泊客数約800万人（対前年比11%増）、外国人宿泊客数約74万人（対前年比55%増）、観光消費額約2,842億円（対前年比10%増）を記録し、過去最高となっている。ただし、2016年は熊本地震の影響により宿泊客数の落ち込みがあった。外国人宿泊客数の推移については、前節でみたように国際定期路線便数の増加と相関している⁴。

鹿児島県の観光受け入れの特徴として、まず、九州新幹線の開業により関西方面からの修学旅行の受け入れが増加傾向にあったが、熊本地震以来、伸びを欠いている⁵。次に、薩摩半島、大隅半島では大学生によるスポーツ合宿で利用されている。特に、大隅半島はスポーツ合宿に力を入れ、「フェリーさんふらわあ」を利用した関西方面からの来訪が多い。第3の特徴として、クルーズ船の寄港がある。「マリンポートかごしま」は16万トン級の船舶が停泊でき、2018年は100回寄港している。クルーズ船寄港による観光の状況については、後で説明する。

2. 観光振興策

鹿児島県は、2009年4月に「観光立県かごしま県民条例」を制定した。それに基づき、2010年度から2014年度にかけて第一期鹿児島県観光振興基本方針を策定し、現在は第二期（2015年度から2019年度）の基本方針に基づき施策を実施中である。

施策の基本的方向としては、「魅力ある癒しの観光地づくり」、「国内外からの誘客促進」、「『おもてなし先進県鹿児島』づくり」を掲げ、様々な施策を行っている。

「観光立県かごしま」を実現するために数値目標を掲げている。数値目標として、2019年には、宿泊客数を950万人（内、外国人宿泊客数43万人⁶）、観光客の満足度を9割、観光消費額を3,600億円に増やすことを計画している。

観光客の満足度調査は、独自の方法を採用している。観光客の鹿児島での観光体験談を収集するために、鹿児島特産品を景品としたアンケート調査ハガキ「観光まごころ体験だより」を観光施設に設置している。回収枚数は年800から900枚程度。集計は、外注することなく県庁観光課で行っている。

2018年度からは、ターゲットを明確にするために、マーケティング調査を民間に委託して行っている。関東・関西在住の3,000人に対してインターネット調査を行った。

特に2018年で明治維新150周年や「西郷どん」が終わったこともあり、落ち込みを防ぐため、こ

⁴ 2012年2月までは大韓航空、中国東方航空のみであったが、2012年3月には台湾のチャイナエアライン、2014年3月には香港航空、2016年7月には香港エクスプレス、2017年11月にはイースター航空、2018年1月にはチェジュ航空が就航している。

⁵ 少子化の影響もあるのではないかとの推測が現れている、とのこと。

⁶ 2016年に既に達成している。外国人宿泊客数データには、宿泊客しか含まれないので、宿泊しないクルーズ客は含まれない。また、鹿児島空港を利用した外国人が宿泊しているかどうかはわからない数値となっている。

れから「どんどん輝く鹿児島」を目指した観光戦略を展開しようとしている。その観光戦略は国内外からの誘客対策を基本としている。

国内からの誘客に向けて、(1)官民連携した積極的なイベント開催による誘客促進（第40回霧島国際音楽祭、インターハイなどを核とした誘客促進、鹿児島ユナイテッドFC等のプロスポーツ支援を通じた交流）、(2)（マーケティング調査により）ターゲットを明確にした効果的なPR、(3)増加する個人客対策の強化（SNSによる情報発信）、(4)交通キャリアとの連携による積極的なPR、(5)南九州3県による連携、を計画している。

海外からの誘客に向けて、(1)直行便市場での顧客対策の強化（香港、台湾、韓国、中国）、(2)戦略的市場での認知度向上（タイ、シンガポール、ベトナム等）、(3)欧米豪市場への広域連携によるアプローチ（欧州は、主に英国、フランス等）、(4)海外サポーター等を利用したPR、(5)クルーズツアーの誘致・高質化、を計画している。こうした計画を実施するなか、現在、海外観光客に人気の観光地は、指宿の砂蒸し、空港がある霧島市、屋久島となっていて、鹿児島のゴールドルートを形成している。インバウンドに向けての振興策の詳細については、項を改める。

3. インバウンドの取り組み

前項(1)、(2)については、海外とのネットワークを持っている鹿児島県観光連盟と連携しながら直行便がある韓国、中国、台湾、香港のほか、戦略的市場であるタイ・シンガポールにもビジネスパートナーを設置して、情報発信媒体の選定や、効果的発信の仕方について協力を得ている。

前項(3)については、今年、ラグビーW杯が開催されるので、これを契機に九州観光推進機構や九州各県等と連携して、試合会場がある福岡、熊本、大分などからの、鹿児島への誘客を図っている。

前項(4)については、在外県人会会長とのホットラインを活用した観光スポットやイベントの情報発信を週に1回行っている。特に、昨年には、在外県人会大会を開催し、鹿児島の魅力を改めて感じてもらった。

鹿児島は、2011年以来、クルーズ船の寄港では全国10位以内を続けている。特に、中国からの寄港が多い。中国のクルーズ客の特徴あるいは課題として、観光客の主な動態が免税店や無料観光地への流れとなっており、クルーズ客のツアーバスによる交通渋滞といった問題や、経済効果への疑問が上がっている⁷。しかし、クルーズ客の全てがツアーバスを利用するわけではなく、1割程度は自由行動をし、その経済効果は認知している。そこで、鹿児島県は、鹿児島県商工会議所を事務局とし、NPOゆめみなと鹿児島、鹿児島観光コンベンション協会、鹿児島市観光プロ

⁷ ツアーバスに関しては100台を超えることもあり、県内バス事業者にとっては経済効果を上げている。不足する場合には、県外からも調達している。

モーション課、鹿児島県観光課、鹿児島県観光連盟から成る鹿児島海外観光客受入協議会を設置し、合同でクルーズ船を巡る様々な課題の解決に向けて取り組んでいる。観光庁の実証実験⁸ではあるが、天文館など市街地への誘客実験として、2019年2月8日、マリポートかごしまからドルフィンポートまでを結ぶシャトルバスの試験運行が行われている。

クルーズ客の経済効果への疑問については、どのようなデータを見るかで注意が必要と考えている。観光庁が提供する「国籍・地域別の訪日外国人1人当たり品目別旅行支出」では、クルーズ客の支出が突出して低い額であるが⁹、平均宿泊数が10泊前後のデータと比較して、クルーズ客の経済効果がないとの評価は適切ではない、と考えている。一般客1人1泊当たりの費目別旅行支出（観光・レジャー目的のみ）とクルーズ客1人1泊当たりの費目別旅行中支出（全目的）を比べると、クルーズ客の支出の方が多くなっている¹⁰。なお、クルーズ客1人1泊当たりの費目別旅行中支出には旅行前に支払われるツアー代金は含まれていない。

バスツアーを企画するランドオペレーター¹¹からは、ツアー状況についての事前の報告を県は受けている。状況によっては、10社以上のランドオペレーターが関わっている。ランドオペレーターには、様々な観光地などの情報提供を行うほか、商談会への参加をお願いするなど、交通渋滞解消や経済効果拡大に向けた取り組みを行っている。

4. その他

交通インフラの影響を考える上で、静岡―鹿児島間はFDA（フジドリームエアラインズ）が就航しているが、観光への効果としては実感しにくい状況にある、とのこと。その理由としては、1日1便という便数の少なさが影響しているのかもしれない。また静岡への観光PRも十分に行っていない。

他方、前節でもみたが九州新幹線の影響は大きい。ただし、利用者が爆発的に増加したわけではない。部分開通から全線開通へと段階を踏んできたことが、着実な増加につながっているとみている¹²。

最後に、現在、観光庁が進めているDMOについては、県としては検討していない。

⁸ 横浜でも実証実験を行っている。観光庁は、バス利用者に対して、食事や買い物に使った金額、下車後の訪問先、船を使った市街地までの2次交通があれば使いたいかなどの、アンケート調査を実施している。

⁹ 2018年のクルーズ客の1人当たり旅行支出総額は、44,227円（平均宿泊数0.7）。全国籍・地域の1人当たり旅行支出総額は、152,594円（平均宿泊数9.1）。

¹⁰ 例えば、<http://www.mlit.go.jp/common/001268657.pdf>（アクセス日：2019年5月23日）を参照。

¹¹ 多くは、福岡のランドオペレーターである。

¹² 北陸新幹線の利用状況とは大きく異なる。北陸新幹線の開業前年、開業年は金沢への鉄道利用が多いに増加したが、開業後は落ち込みを経験している。

Ⅲ. 阿蘇地域振興デザインセンター

1. 設立の経緯と運営体制

【公財】阿蘇デザインセンターは、1990年に阿蘇地域の自然環境を守りつつ、観光開発と地域づくりを行う主体として、熊本県と阿蘇郡12町村¹³の出資によって設立された財団法人（以下【財】と表記）阿蘇環境デザインセンターを始まりとしている。これが1998年に広域的な地域振興及び観光振興を行うセンターとしての機能を持つ【財】阿蘇地域振興デザインセンターに改組された。また、設立当初は2億4千万円の出資を受け、それを基本財産としてスタートしたが、組織の改組により出資金は3億円に増資された。さらに、2003年には、過疎対策事業債¹⁴、いわゆる過疎債を財源として30億円に増資された。現在は、この30億円の基金の運用益が年間6,500万円ほどあり、これを基に事業が行われている。なお、【財】阿蘇地域振興デザインセンターは2013年に公益財団法人に登記されて現在に至っており、2018年3月にはDMOに認定されている。ただし、この地域では、もともと阿蘇くじゅう観光圏¹⁵としての広域的な連携活動があり、DMOの申請によりそれを再編成した形となり、DMO設立の前後で事業活動における変更はない。観光圏に対する補助金がDMOに対する補助金になったという違いはあるが、もともと基金の運用益という自己資金があるため、事業活動に関してあまり変化はない。

【財】阿蘇環境デザインセンターの設立は、当時の熊本県知事と各町村の首長の考え、すなわち、バブル経済の影響で荒らされる阿蘇の環境を守らなければならないという考えが反映された結果である。進出してきたオウム真理教のサティアン建設を阻止するためにも、地域の環境保全のための地元住民の合意形成が行われ、12町村の環境保全のための条例づくりに取り組んだ。この環境保全の考えが、現在の観光地域づくりの考えへとつながっている。

現在は、全国公募によって選出された事務局長と、【公財】阿蘇デザインセンター内部の総務・経理を担当するプロパー職員1名、7市町村から輪番で派遣される職員3名（阿蘇市及び南阿蘇村から各1名、他の5町村は交代で1名）、臨時職員ほかの計7名で運営されている。派遣職員は派遣元の自治体から給与が支払われ、各種手当のみ【公財】阿蘇デザインセンターが負担している。派遣職員は3年で交代するが、【公財】阿蘇デザインセンターでともに仕事をするにより知人が増え、連携がとりやすくなる効果があると評価している。

¹³ 2005年の合併により、現在は阿蘇市、南小国町、小国町、産山村、高森町、南阿蘇村、西原町の7市町村となっている。

¹⁴ 過疎対策事業債とは、2000年に定められた過疎地域自立促進特別措置法により過疎地域に指定された市町村が、過疎地域自立促進市町村計画に基づいて行う事業の財源として特別に発行が認められた地方債である。

¹⁵ 当初、熊本県阿蘇市、阿蘇郡南小国町、小国町、産山村、高森町、南阿蘇村、西原町、上益城郡山都町、大分県竹田市の2市4町3村で作られた観光圏であったが、2013年から宮崎県西臼杵郡高千穂町も加わっている。

なお、この地域には2016年に発生した熊本地震後に、危機感を持った各市町村の観光協会から主体的に立ち上がった阿蘇広域観光連盟¹⁶が組織されており、【公財】阿蘇デザインセンターと連携して観光振興に取り組んでいる。阿蘇広域観光連盟は観光産業による地域経済復興を目指し、即効性のある外部へのプロモーションや観光商品のメニュー造成に取り組み、【公財】阿蘇デザインセンターは観光客受け入れ環境の整備等に取り組む。メニューの造成にあたっては、民間から提供されるコンテンツを阿蘇広域観光連盟が商品化して販売している。

2. 活動内容

【公財】阿蘇デザインセンターでは、「阿蘇をリ・デザインする—新たな阿蘇のまち—」を基本コンセプトに、(1)地域の元気再生による地域力向上、(2)豊かな自然による世界ブランドの確立、(3)広域連携による競争力のある観光地づくり、といった3つの公益事業に取り組んでいる。(1)では、復興支援のための助成事業・人材育成、移住・定住を促進させるための阿蘇回帰運動、インバウンドも含めた観光客誘致を視野に入れた情報発信に取り組む。(2)では、阿蘇を代表する草原の保全に努め、野焼きの支援、阿蘇製品の振興、世界ブランド¹⁷事業の推進に取り組む。(3)では、新たな阿蘇資産（地域資源）の構築・推進、広域連動型（広域周遊型）観光まちづくりに取り組んでいる。

具体的には、2006年から阿蘇サイン計画と称した多言語対応の看板設置に取り組んできたが、さらにレンタカーでの周遊を考慮した4か国語のマップを作成している。阿蘇地域の周遊を促進するため、この地域の物産館や道の駅をめぐるスタンプラリー¹⁸も実施している。また、地域づくり、観光振興に取り組む地域の実践者養成をテーマに、年6回、「阿蘇地域人材育成セミナー」を実施している。セミナーの参加者を募ることは大変ではあるが、教育の機会を提供することが重要な仕事であると考えている。

3. 九州新幹線開業の影響及び熊本地震の影響

2011年3月に九州新幹線が全線開業したが³、2010年、2011年、2012年の阿蘇地域における観光入込客数はそれぞれ1,753万人、1,712万人、1,656万人と微減（図3参照）しており、一見すると九州新幹線開業のプラス効果は表れていない。同様に、宿泊客数でも、それぞれ206万人、196

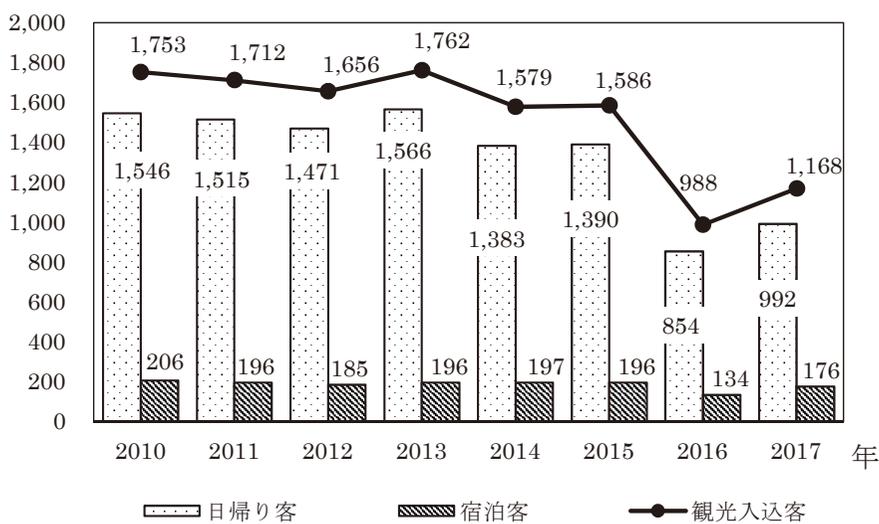
¹⁶ 阿蘇広域観光連盟は、阿蘇地域の7市町村の観光事業者自身がネットワークを作り、大きな経済インパクトを生み出していくこと、ASOブランドの浸透、誘客促進を通して観光事業者が持続的に成長し、「日本を代表する観光地としてのASO（阿蘇）」を実現することを目指して設立された。

¹⁷ 阿蘇地域は、2013年5月に「阿蘇の草原の維持と持続的農業」として世界農業遺産に認定され、2014年9月に「阿蘇世界ジオパーク」の認定を受けている。

¹⁸ 「あそスタンプラリーWinter」が2019年2月1日～3月24日に実施。

万人、185万人と減少している。しかし、2011年に発生した東日本大震災の観光におけるマイナスの影響を考慮すると、プラス・マイナスが相殺された結果、この程度の減少であるとみることができる。

図3 阿蘇地域の観光客数の推移（単位：万人）



出所：「平成29年熊本県観光統計表」より筆者作成。

一方、2016年4月に発生した熊本地震の影響は大きく、2015年に1,586万人であった観光入込客数は、2016年に988万人と約4割の減となった。2017年には1,168万人と回復傾向にあるが、地震前の状態までには回復していない。熊本地震で被災した豊肥線の肥後大津（熊本県大津町）－阿蘇（熊本県阿蘇市）間はいまだに不通であり、新幹線が通る熊本市側から阿蘇市にアクセスする場合は、高速バスを利用することとなる。この交通インフラの完全復旧ができていない状況が大きく影響していると考えられる。また、熊本地震による観光入込客の落ち込みは、阿蘇市周辺の大分県竹田市や宮崎県高千穂町でも起こり、連携してさらに誘客に取り組もうという動きが強まった¹⁹。

こういった地震後の状況から、各組織が危機感をもって復興に取り組むようになり、前述の広域観光連盟は、それぞればらばらに活動していた7市町村の観光協会がネットワークを作り、ともに取り組む機運が高まり設立された。

¹⁹ もともと、阿蘇くじゅう国立公園を中心とした観光客の流れがあり、この地域では昔から広域連携に取り組まれていた。

IV. くまもとDMC

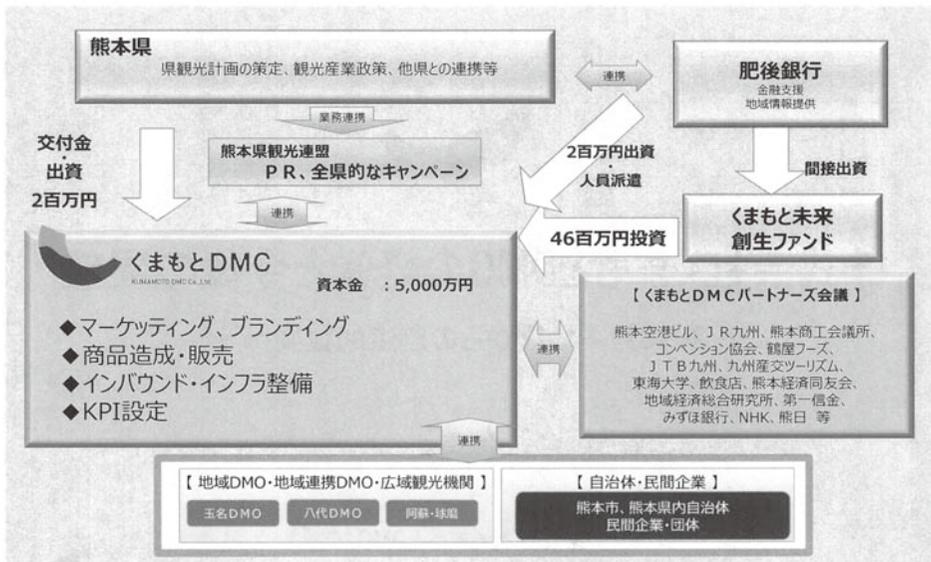
1. 設立の経緯

熊本県はもともと農業県であると認識されていたが、2016年の熊本地震による打撃が最も大きかったのは観光業であった。

県知事の方針のもと、観光と食によって熊本地震からの創造的復興を牽引するため、そして滞在型観光を振興することで地域経済を刺激するため、2016年12月9日にくまもとDMCが誕生した²⁰。設立にあたっては、肥後銀行、熊本県及びくまもと未来創生ファンドからの出資を受けた(図4参照)。

なお、くまもとDMC設立以前から、熊本県観光連盟が県の観光振興のために活動していた。そのため、くまもとDMCの設立に際して、熊本県観光連盟とは、互いの活動領域を棲み分けることとした²¹。くまもとDMCは、「熊本を『食』×『観光資源』＝『旅』で世界にマーケティングする

図4 くまもとDMCを取り巻く地域ネットワーク
(株)くまもとDMCは、地域ネットワーク構築で地域に密着



出所：くまもとDMC提供資料

²⁰ なお、くまもとDMCは2018年3月31日に、日本版DMOの登録法人となっている。

²¹ くまもとDMCはランドオペレーター関連事業を手がけ、海外からのFIT(個人手配の海外旅行: foreign independent travel/foreign independent tour/foreign individual touristの略語)を対象とする。一方、県観光連盟は大々的な観光キャンペーンや誘致活動を手がけ、団体旅行や修学旅行を対象とする。

会社である」と自らの企業ドメインを定義している。

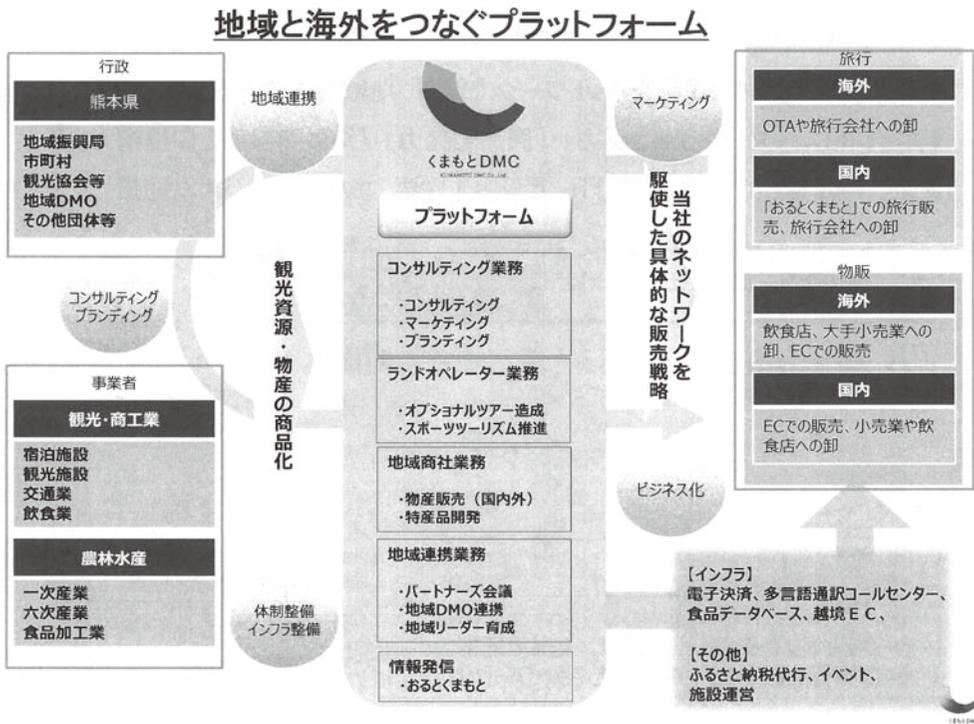
くまもとDMCは株式会社という組織形態を採用したことにより、観光協会に所属していない地域の組織・団体・個人を活用することができる。くまもとDMCは、熊本県内の地域と各地（海外）とをつなぐプラットフォームであることが、くまもとDMCの本来の仕事であると考えている。

株式会社であることによりやる気のあるところと手を組むことはスピーディーにできるのだが、他方、くまもとDMCは公的な側面も残しているため、その兼ね合いが難しいとの悩みを抱えている。また、今はまだ次に手掛ける戦略を立てる余裕がないのが現状である。

2. 組織の運営体制

くまもとDMCは、地域の食や観光資源に精通し、地域と協働して「観光による地域づくり」を行っている。プラットフォームとしてのくまもとDMCの事業を通して、海外や国内において、モノや情報といった様々な商品を活用しながら、商品のブランディング、マーケティング及びビジネス化を行っている（図5参照）。2019年2月現在は30名で運営しており、各地域に拠点を設けて

図5 熊本県内地域と各地（海外）をつなぐプラットフォームとしてのくまもとDMC



出所：くまもとDMC提供資料

人を送り込んでいる²²。

地域の食や観光資源に精通し、地域と協働して「観光による地域づくり」を行うことを実現するために、くまもとDMCは、コンサルティング業務、ランドオペレーター業務、地域商社業務、地域連携業務といった4つの分野で事業を展開し、それぞれの事業において企画・実行する体制を構築している。

コンサルティング業務では官民からの受託案件を手がけている。ランドオペレーター業務では、旅行商品やツアーの造成などを行ったり、待ちの姿勢でなく海外に熊本を売り込むための取り組み（たとえばツアープラザの設置や海外提携など）を行ったりしている。地域商社業務ではプレミアム商品の開発とプロモーション、生産者の顔の見える農水産物の販売を手がけており、香港などアジア・海外と東京をターゲットとして進めている。ここではECサイトの運営や、自治体および商品開発業者との連携を進めてふるさと納税を活性化することで、地元産品やツアー商品の消費向上に繋げようとしている。地域連携業務では、キャッシュレス決済を推進するためのアプリを通して得られるデータを基とする外国人消費動向などのマーケティングからの提案を進めている。

売上として一番安定しているのはコンサルティング業務で、県や市町村からの案件が定期的に入ってくる。またランドオペレーター業務による旅行商品からの売上も3割ほどを占める。残りの7割ほどについては、地域商社業務とコンサルティング業務がおおよそ半々の売上を占める。地域連携については新規事業として位置づけている。なお利益率でみると、最も高いのはコンサルティング業務である。

これら4分野で展開する事業に加え、「おるとくまもと」というサイトを設けて、観光、食、文化、お祭り、宿、体験（アクティビティ）等の情報発信を行っている。

3. 活動内容とその成果

くまもとDMCが取り組んでいる特色ある活動として、(1)キャッシュレスの取り組みを通して得られるデータの活用、(2)ツアー商品造成に関する積極的な動き、(3)イベントの仕掛けや新たな商品化という3点を指摘することができよう。

(1)におけるキャッシュレスの取り組みは、経済産業省から予算を得て2017年度に熊本地域において行われた地域実証事業²³である。これは、外国人観光客のストレスフリーな旅行を実現する

²² たとえば現在、南阿蘇村には3名を送り込んでおり、地域の産品の開発や地域の旅行商品づくりを、地域の人と一緒に行っている。他にも山鹿のワイナリー（熊本県山鹿市）に6名、上通にあるツアープラザ（上通アーケードという熊本駅近くの繁華街内に立地している）に5名送り込むなどしており、現地密着型で事業推進する体制を整えている。

²³ 2017年8月25日から2017年12月24日までがこの取り組みの実証期間であった。なお、2017年12月25日以降はプ

良質なサービスを、シームレスに提供するものである。そのサービスはスマートフォン（専用アプリを利用）ひとつで完結するスマホマルチ決済サービスと電子周遊パスサービスを内容とする「スマートフォン完結型ローカルプラットフォーム」の提供である。ここで用いた決済用の専用アプリは「Alipay」にも対応している。このアプリをダウンロードしてもらうためのインセンティブとして、あらかじめ1,000円分がチャージされている。

アプリをダウンロードする際のユーザー登録で個人属性の情報を取得することができる。数分ごとにGPSで外国人観光客の位置情報を取得することができ、これによって移動履歴等を可視化できる。電子周遊パスで施設入館時に入館情報を取得し、飲食店やお土産屋等で決済時に決済情報を取得する。これらを通して、国籍、性別、年代、行動、購買、連絡先等も含め、外国人観光客の情報を蓄積することができる。取得した情報は管理コンソールでリアルタイムに確認可能であり、取得した情報について他地域と連携・共有を図ることもできる。

こうして蓄積したデータを活用することによって、外国人観光客の行動パターンや消費動向を分析することが可能となる。この分析を活かして、インバウンド空白地域の飲食店への誘客や、キャッシュレスインフラの相乗効果による消費額増加など、効果的な誘致対策につなげていくことが可能となる。

この取り組みに続き、隣県に働きかけ「つながろう九州プロジェクト」という実証実験²⁴を行い、データ解析により外国人観光客の動向をより広域で掌握しようとしているところである。

(2)では、外国人観光客のための総合サービス窓口として「ツアープラザ」を新設し、海外への情報発信やオリジナルツアー、オリジナル県産品の販売に取り組む。「ツアープラザ」には4言語対応できるスタッフを配置し、旅行会社としての窓口対応を行い、商談会にも積極的に参加し、地域の人々とツアーの商品化などに取り組んでいる。

これらの活動を通じて知り得たこととして、次のような内容が示された。アジアからはリピーターが多い。また、アジアの観光客は、今日は食、明日は観光など、その日毎に何らかの観光テーマを掲げて回ることが多い。欧米人は、10日から2週間程度というタイムスパンで日本滞在をする人が多い。くまもとDMCとしては、点在するコンテンツをつなぎ、さらに深掘りして、回遊してもらえる商品を検討中である。なお欧米人は、できることは見せてほしい、できないことは見せないで欲しいと考える傾向がある。しかも、欧米人のニーズは多様（たとえばアクティブ好き、歴史文化好きなど）である。国別ではなく、さらに各個人別にニーズに応じていく必要があると

レ社会実証中である。詳細は、経済産業省ホームページ（https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/300301.pdf、アクセス日：2019年5月25日）参照。

²⁴ 経済産業省に対し共同申請者として、くまもとDMC、日本ユニシス、NTT西日本、長崎国際観光コンベンション協会が名を連ねているほか、コンソーシアムメンバーとして熊本、長崎、大分、福岡、宮崎から参加団体が実施体制となっている。

も指摘していた。

(3)は、スポーツツーリズムのイベントとインバウンドの誘致に取り組んでいる。さらに、くまモンをグローバルブランドにしたいと考えている。くまモンは海外にもファンは多いが、これが熊本県のキャラクターだという認知は低い。このため、くまモンをうまく絡めた企画の開催にも取り組んでいる。

4. 今後の課題

熊本県に住む外国人のネットワークを構築してガイドシステムの仕組みをつくりたいと考えている。ガイドとしてアメリカ人などを採用し、観光を学んでもらってガイドをしてもらうのがよいであろうと考えている。九州はもともとボランティア精神がある土地柄で、ボランティアガイドも多い。しかし、外国人観光客が求めるガイド内容とずれていることも多い。よって、外国人ネットワークでのボランティアによるガイドであれば、外国人観光客の知りたいツボに応えることがよりうまくできるのではないかと考えている。

事業性や収益性を高めるような観光でないといけない。コンテンツはあるが、「誰が、どのように」消費者にもっていくのかが問題である。くまもとDMCは株式会社である以上、収益性が求められている。

おわりに

今回の調査を行った【公財】阿蘇デザインセンター及びくまもとDMCは、ともにDMOとして認定された観光まちづくり組織であるが、前者は公益法人であり、後者は株式会社と組織体制が異なっており、その在り方について興味深いものがあった。そこで、ここではDMOと法人格の関係性について若干の考察を行う。

まず、2018年12月31日現在、DMOに登録されている102件の組織について、DMOの申請区分と法人の種別とをクロスさせた集計を行った。法人の種別においては、組織として利益を追求できる程度に着目し、株式会社、一般財団／社団法人、公益財団／社団法人、その他²⁵に分けた。その結果は表1に示すとおりである。これをみると一般財団／社団法人が全体の69%を占め、公益財団／社団法人が17%、株式会社が8%となっている。また、カバーするエリアの広さでみると、広域連携DMOに株式会社はなく、エリアの狭い方が、株式会社が多くなっている。追及する利潤が一致しやすいという意味で、これは当然の結果といえる。また、公益法人が多いのは地域連

²⁵ 特定非営利活動法人及び法人格を持たない十勝川温泉旅館協同組合が含まれる。

携DMOとなっている。

表1 日本版DMOの法人格による分類

申請区分	株式会社	一般財団/ 社団法人	公益財団/ 社団法人	その他	総計
広域連携		7	1		8
地域連携	2	33	16	3	54
地域	6	30	1	3	40
総計	8	70	18	6	102

出所：観光庁ホームページより筆者作成。

注：その他には特定非営利活動法人と法人格をもたない十勝川温泉旅館協同組合が含まれる。

ここで、静岡県内のDMOをみると、【一社】美伊豆（地域連携）と伊豆市産業振興協議会（地域）は一般社団法人であるが、静岡県観光協会（地域連携）は公益社団法人、するが企画観光局、浜松・浜名湖ツーリズムビューロー（いずれも地域連携）は公益財団法人となっている。地域連携の公益法人16件のうち、静岡県内のDMOが3件を占め、静岡県は公益法人率が高いといえる。公益法人であるということは、利潤の追求は行わず、観光振興のための体制・制度づくりに取り組むという意味では、活動内容の軸がぶれず、運営体制も一定の継続性・安定性があると考えられる。しかし、公益法人であるということは収益を上げる活動はできず、必然的にその資産は減少し、運用益も減少していき、最終的には資産が0となった時点で組織は解散となる。どこまで継続性・安定性が保たれるのかという不安も生じる。理想的には、公益法人が観光振興のための体制や制度を整え、その間に一般社団法人のDMOがプロフェッショナルなマーケティング人材を活用して、収益をあげられる組織を作ることが考えられよう。

一方、DMOにおいては一般法人が多いが、これは活動を継続的、安定的に行うには収益を上げる必要があるということになる。観光振興のための体制・制度づくりとともに、法人自らが収益を上げる仕組みも必要となり、その活動は二元的な活動となる。そういった意味で、阿蘇地域の場合は、体制・制度づくりに取り組む【公財】阿蘇デザインセンターと、観光事業者の利潤を追求するための阿蘇広域観光連盟の両方が組織されており、役割分担が明確化され、活動に取り組みやすいと考えられる。かつて、任意団体の美しい伊豆創造センターは、【公財】阿蘇デザインセンターと同じく地域振興と観光振興に取り組む組織であったが、DMOの申請にあたり、観光振興に取り組む部分のみが【一社】美伊豆として法人格を得て、これが認定を受けることになった。これが、結果としてその立ち位置をあいまいなものとして、二元的な活動を増幅させているのではないだろうか。組織の多くを市町から派遣された人材で賄うとするならば、阿蘇地域を参考に

公益法人の立場をとった方が立ち位置がはっきりとしていたのではないだろうか。

本調査では、DMCにもヒアリングを行った。その代表者は、市場を開拓するという意味でのマーケティングの専門家であり、まさにその資質を活用した事業展開を行っていて、自らの役割と機能を十分に理解している。DMCは利益を出すことが求められるが、それも新たな観光市場を創り出すことによって可能であり、今後の活動が期待される。

今回、九州へのヒアリング調査はこれまでの調査とは違い、新鮮な発見があった。それは一言で言えば、それぞれの組織が役割分担を明確にしつつも、連携を確かなものになっている、ということだ。とりわけ、連携は、支え合う中身について具体的に理解しながらそれぞれが実践している。我々は、こうしたことに新鮮さを感じたのである。

今後の観光政策に期待するのは、観光地域が混乱することなく、自らの役割と連携を自信を持って実践できる政策を期待したい。そういった意味では、DMOは一部の地域に混乱をもたらしていると評したい。