

観光文化

Tourism Culture

244
January
2020

1. 株式会社型DMOを概観する

(公財)日本交通公社 中野文彦

2. 事例にみる株式会社型DMO

(公財)日本交通公社 中野文彦/川村竜之介/武智玖海人

- ①阿寒アドベンチャーリズム(株)〈阿寒湖温泉〉
- ②大雪山ツアーズ(株)〈上川町/層雲峡温泉〉
- ③(株)NOTE〈豊岡市、養父市、朝来市、丹波篠山市〉
- ④(株)ディスカバーリンクせとうち〈尾道市〉
- ⑤(株)ものべみらい〈南国市、香南市、香美市〉
- ⑥(株)有田まちづくり公社〈有田町〉

〔参考〕(一社)BOOT〈西会津町〉



巻頭言

「笑顔」が誘う
魅力ある
観光地域づくり
北海道大学 木村宏

3. 専門家からみた株式会社型DMO

インタビュー
藤田直人 NECキャピタルソリューション
竹下省吾 肥後銀行
田蔵大地 日本人材機構

株式会社型DMOの課題と展望
中野文彦

視座



株式会社



という

挑戦



〔連載〕
わたしの1冊 第17回
「坂の上の雲」 司馬遼太郎著
道後御湯 弘光権助 宮崎光彦
観光を学ぶということ ⑤
関西学院大学
荒山ゼミ
関西学院大学文学部 荒山正彦

活動報告

第18回
たびとよCafe
銀座の
まちづくり
一社銀座通
ゲスト 連合会事務局
竹沢えり子

第29回
旅行動向
シンポジウム
ゲスト 倉上智晴
ニエリ町
片山健也

DMOは、地方創生、

特に観光振興による地域経済の活性化への期待を背景に、全国的な展開を見せている。

大半のDMOは、非営利法人として公益的な役割を果たすことによって、地域活性化に貢献することを目指している。

しかし、少数ではあるが、

株式会社として、あるいは株式会社を設立して、地域で事業を運営し、地域活性化に貢献することを目指すDMOも存在する。

本特集は、こうした「株式会社型DMO」に注目したものである。

なぜ、地域に株式会社としてのDMOが必要であったのか、どのような組織・事業で地域の活性化に取り組んでいるのか。

現地の関係者、設立に関わった専門家への取材に基づき、その実態や今後の課題、展望について考察する。

11月初旬、ワインツーリズムの実態調査にフランスのワイン産地をまわった。ブルゴーニュのボリス、ローヌ・アルプのリヨンをまわり、ボルドーに移動、ボジョレーなどの村を訪ねた後、シャンパーニュに立ち寄って帰国した。葡萄の収穫を終え、樽に漬け込む作業も一段落といった産地の農家や醸造家は皆穏やかな顔をしていた。

訪問先の葡萄産地では、ワインツーリズムを演出するドメーヌやシャトー、メゾン（シャンパン醸造所）、観光局などを訪ね、それぞれの取り組みを伺った。10箇所ほどの地域をまわった中でひととき印象に残ったのは、最後に立ち寄ったランスの観光局だった。お会いしたマーケティング・セールスディレクターは常に笑顔を絶やさず始終和やかな対応だった。ランスの観光の中心「大聖堂」前の事務所は観光案内所も併設されており、どのスタッフも笑顔だ。ランスはパリから1時間足らずのシャンパーニュ地方の主要都市、フランスでは人口規模で12番目の都市であり、人口は18万人。ビジネス客を含めて来訪者は年間370万人（宿泊は120万人泊）で、うち約1割が何らかの形でワインツーリズムを楽しんでいるという。ランスの観光局は、積極的に旅行商品をつくり、販売するといったことはしていない。ひたすら地域内の情報収集とネットワークづくりに徹しているという。民間の旅行会社やメゾンがつくる商品の販売の手伝いや、客の声やデータを駆使したマーケティングが主な仕事だという。町の関係機関

や大きなメゾンから小さな農園まで、くまなく情報を集め、有機的な関係をつくること、それを的確に消費者に届けるプロモーションを行うことが自らの使命だと断言する。葡萄農家やメゾン、日本でも有名なシャンパンメーカーに代わって話を聞いてもその役割分担についての理解は明確であった。生産者やホテル、レストランがそれぞれの本務に徹することで品質を向上させる、その高い品質を武器に胸を張ってプロモーションができ、その価値を買ってもらえる顧客を探し大切に育てていく。ややもすればパリから日帰りでシャンパンを飲んで帰れる立地にあつて、時間消費を楽しむ顧客をどこから獲得するか。どのようにもてなすかが大きな関心事で、そこがヒットすれば地域により光が当たる。その熱のこもったプレゼンに感心した。我々の反応を見る笑顔の中に鋭い洞察眼がぴかぴかと光っていたのが印象的だ。

観光推進組織がそのミッションを見失ったとき、観光客に笑顔で対応ができない姿勢が見えたととき、注意信号がなっているはずだ。多くのDMOが日本に誕生している。「使命」と「笑顔で接する姿勢」を再検証してほしい。



ボルドー・メリニャック空港

「笑顔」が誘う 魅力ある観光地域づくり ～観光推進組織の使命を問う～



北海道大学 観光学高等研究センター 特任教授

木村 宏



インタビュー

巻頭言

「笑顔」が誘う魅力ある観光地域づくり
観光推進組織の使命を問う

北海道大学
観光学高等研究センター特任教授
木村 宏

P 1

特集

株式会社型DMOという挑戦

①

株式会社型DMOを概観する

最初にこれまでの観光地域づくりの施策と観光地域づくり法人の変遷をみてみよう。それは2003年の小泉内閣総理大臣施政方針演説から始まった

(公財)日本交通公社
観光経済研究部
上席主任研究員
中野文彦

P 4

②

事例にみる株式会社型DMO

取材文:
(公財)日本交通公社観光経済研究部
中野文彦・川村竜之介・武智玖海人

P 10

1 阿寒アドベンチャーリズム株式会社

NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構(北海道釧路市阿寒湖温泉)
「持っているものは世界に負けていない」。国際リゾートの実現は株式会社とNPOの両輪が担う

P 11

2 大雪山ツアーズ株式会社(北海道上川町層雲峡温泉)

地域の課題を考える「協議会」が株式会社をつくった

P 17

3 株式会社NOTE

一般社団法人ノオト(兵庫県豊岡市、養父市、朝来市、丹波篠山市)
営利、非営利の組み合わせが、古民家と地域再生の全国展開には最適なスキームだ

P 22

4 株式会社デイスカパーリンクせとうち(広島県尾道市)

自分たちの住みたい街をつくる会社

P 26

5 株式会社ものべみらい

一般社団法人物部川DMO協議会（高知県南国市、香南市、香美市）
必要なのは事業会社の位置づけの明確化、地域金融機関の協力、人材の確保と育成

P 31

6 株式会社有田まちづくり公社（佐賀県有田町）

利益の追求なしに観光事業はできない。町には判断し、負担し、リスクを負う当事者が必要だ

P 37

参考事例

一般社団法人BOOT（ぶと）（福島県西会津町）
「志と行動によって人を集め、生業を生み出す」非営利組織の挑戦

P 43

インタビュー

③ 専門家からみた株式会社型DMO

「株式会社」には、

「稼ぐ」ための人材、組織、資金が欠かせない。

地域はそれらをどのように得ていくべきか。

藤田直人（NECキャピタルソリューション（株）執行役員新事業推進部担当）

竹下省吾（肥後銀行地域振興部地方創生室長）

田蔵大地（株日本人材機構 創生事業本部ディレクター）

P 47

視座

株式会社型DMOの課題と展望——中野文彦

「地域経済活性化を担う組織」の取り組みの要点とは

P 53

活動報告

（報告）公財）日本交通公社観光文化情報センター 副主任 研究員 門脇 茉海

第18回 たびとしよCafe 開催

銀座のまちづくり〜変わり続けるまちのルール〜

P 55

（ゲスト）

全銀座会・（社）銀座通連合会・銀座街づくり会議 事務局長 竹沢 えり子

第29回 旅行動向シンポジウムを開催

（ゲスト）ベトラ株式会社 取締役執行役員 倉上 智晴
ニモコ町長 片山 健也

P 61

【連載】わたしの1冊・第17回

『坂の上の雲』

司馬遼太郎 著

道後御湯
ホテル権館 代表取締役
宮崎 光彦

P 65

観光を学ぶということ・第5回

関西学院大学 荒山ゼミ——荒山正彦
関西学院大学 文学部 教授

P 66

目の前にある観光は、必ず歴史の地層を持っている

「旅の図書館」にある特集関連の蔵書

P 70

株式会社型 DMO を概観する

公益財団法人日本交通公社
観光経済研究部 上席主任研究員
中野文彦

観光地のマネジメントやマーケティングを担う組織、DMO (Destination Management/Marketing Organization) は、観光を通じた地域活性化の担い手として各地で設立されているが、

その一部に、株式会社であるDMOやDMOが設立した株式会社が見られる。

特集1では、株式会社であるDMOやDMOが設立した株式会社を「株式会社型DMO」として概観する。また、これまで観光施策として進められてきた地域の観光推進組織における、株式会社との位置づけについて整理する。

なお、既往文献には株式会社であるDMOをDMC (Destination Management/Marketing Company) とする例もあるが、国際的にはDMCはMICE等のビジネスミーティングを円滑に開催するためのマネジメントを担う企業 (ADMEI (Association of Des-

tination Management Executives International) による定義) とされる場合も多く、混乱を避けるために本特集では「株式会社型DMO」とする。

1 日本版DMOの現状と課題

全国に拡大するDMO

観光庁は、新しい地域の観光推進組織として、日本版DMO (以下、DMOとする) の形成を促進している。2015年の登録制度開始以降、年々増加し、2019年11月現在で候補法人を含めて252法人が登録されている。DMOは北海道、沖縄県と複数都道府県に跨る区域の「広域連携DMO」、単独都道府県や複数市区町村に跨る「地域連携DMO」、単独市区町村や温泉地等の「地域DMO」に分類され

る。2019年11月の段階では、47都道府県全てが広域連携DMOを設置し、加えて27都府県が単独の地域連携DMOを設置している。市区町村単位では、462市区町村が地域連携DMOを、138市区町村が地域DMOを設置する等、全国的に拡大している。

DMOの役割・機能と課題

観光庁は、DMOが必ず実施する基本的な役割・機能 (観光地域マーケティング・マネジメント) として、(1) 多様な関係者の合意形成、(2) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく戦略 (ブランディング) の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立、(3) 地域内の関係者による観光関連事業とDMO戦略の調整・連携の3点をあげている。また「地域の実情に応じて」としながらも、「着地型

旅行商品の造成・販売、ランドオペレーター業務等を、一主体として実施することも考えられる」と、DMOが収益事業に取り組む可能性についても言及している。

しかし、これらはいくまでもDMOの役割・機能のミニマムスタンダードに過ぎない。現状においては各々のDMOは、地域での取り組みの中で自身のあるべき姿を模索している段階にある。

実際に、観光庁は「世界水準のDMOのあり方に関する検討会 中間とりまとめ (2019年3月)」の中で、「各地域においてDMOに関する取り組みが進められる一方、地域においてはDMOに関してその役割や組織のあり方について戸惑う声も少なからず聞かれる」と課題をあげ、その対応方針を検討している。

① 株式会社型DMOを概観する

図 ① 日本版DMO登録数の推移(2019年11月現在)

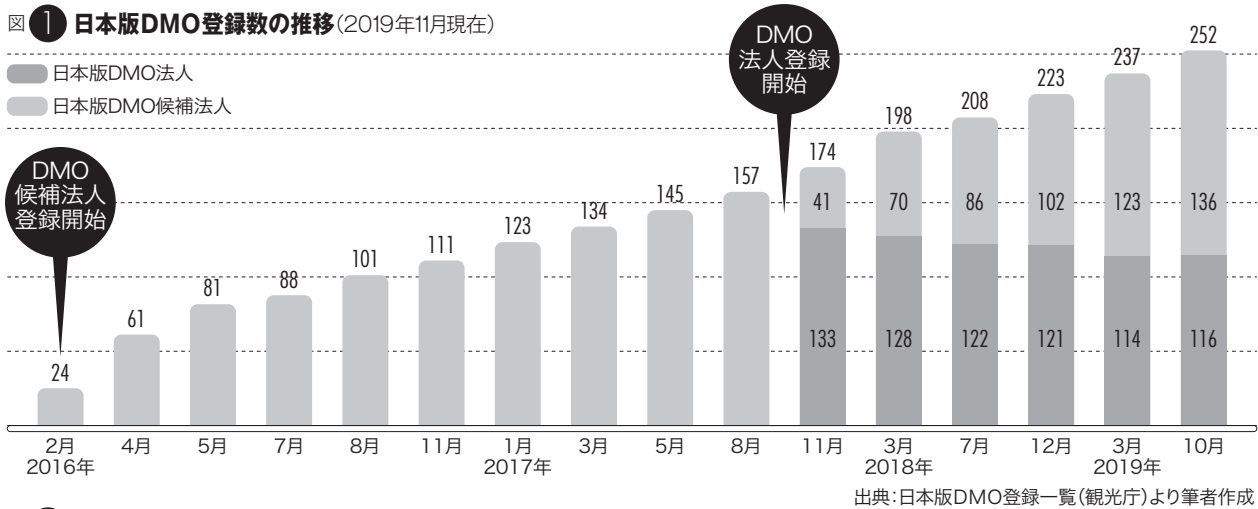
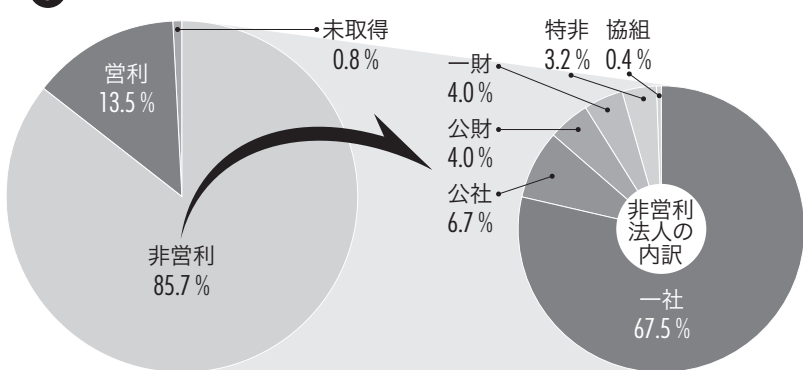


図 ② 日本版DMOの概要



図 ③ 日本版DMOの法人格割合(候補法人含む)



DMOは非営利約9割、営利約1割

2019年11月現在の登録されているDMOを見ると、その法人格は一般社団法人を中心とする非営利法人が85・7%、株式会社・合同会社からな

2 株式会社型DMOの特徴

る営利法人が13・5%となっている。
 一般社団法人が最も多い要因の一つには、DMOの形成において既存の一般社団法人である観光協会を再編する例が多いことがある。

一方、株式会社であるDMOは、13・5%と少数派ではあるものの、一般社団法人に次ぐ割合を占める。また、(二社)せとうち観光推進機構、NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構、(二社)ノオト、(二社)物部川DMO協議会のように、非営利法人であるDMOが一体として活動する株式会社を設立する例も見られる。

事業で地域をけん引する株式会社型DMO

株式会社であるDMO及びDMOが設立した株式会社を「株式会社型DMO」として、会社概要、事業内容等が比較的明示されている30社について、設立年や出資者、事業内容等を整理した(図4、図5)。

設立年代を見ると、2015年以降に22社が設立され、特に2016年以降に設立数が拡大している。これは2015年以降の「地方創生」施策の

展開によって全国の自治体で「地方版総合戦略」の策定が進み、さらに2016年に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン」において「観光はわが国の成長戦略と地方創生の柱」と位置づけられる等、政策面において観光による地域の経済面の活性化がより強く打ち出されたことが背景にある。

株式会社型DMOの出資者は、地域の民間団体のみの出資は2社と少なく、最も多いのは地域の民間団体と当該自治体(市町村)が出資したもので13社である。金融機関(地方銀行、日本政策投資銀行、株式会社地域経済活性化支援機構(REVIC)等のファンド)等が出資に加わったものが7社、2016年以降には地域外の企業からの出資が加わったものが8社あり、株式会社型DMOの設立には当該地域以外からの参画が増えている。

事業内容を見ると、地域で提供する宿泊、飲食、物販、体験コンテンツの運営、それらの提供の核となる観光施設の運営、地域商社等の地域外への物販、着地型旅行の販売といった多様な収益事業に携わっており、DMOとして直接収益事業を行うことで、地域の

活性化をけん引していることがわかる。

3 一般社団法人と株式会社

現在の日本版DMOは、約7割の一般社団法人と、1割強の株式会社に大別されるが、それぞれの法人格の違いによって、どのようなメリット・デメリットが存在するのかを整理する。

一般社団法人のメリット・デメリット

一般社団法人は、観光協会のような同業者が集まる団体の多くが選択することが多い。

メリットとしては、同業者全体のメリットになる事業の推進を掲げることによって行政等の支援を受けやすいこと、非営利法人であっても収益事業の実施も可能であり柔軟な組織設計ができること、設立・運営の事務が簡便で労力・費用が比較的にかからないことがあげられる。

一方で、同業者全体のメリットを追求することによるデメリットも生じる。選択・集中した施策よりも網羅的・広範な施策になる傾向や、多数・多様な会員間の調整が必要であり状況の変化

図4 株式会社型DMOの出資者及び設立年

	1994年	2001年	2006年	2010年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	総計
A 当該自治体内の民間団体・企業・個人等による出資					1					1		2
B Aに加えて当該自治体による出資			1	1	1		1	1	3	2	3	13
C A・Bに加えて金融機関も出資	1	1				1		1	3			7
D A・B・Cに加えて地域外部企業からも出資									2	2	4	8
総計	1	1	1	1	2	1	1	2	8	5	7	30

出典：日本版DMO登録一覧、各社事業概要等より筆者作成

① 株式会社型DMOを概観する

図 5 株式会社型DMOの概要(都道府県・市町村番号順)

No.	組織名	設立	資本金 (千円)	出資者タイプ(凡例参照)				主要収益事業	対象区域等
				A	B	C	D		
1	阿寒アドベンチャー ツーリズム(株)	2018年	4,000				●	観光施設運営(森のナイトウォーク体験)、 着地型旅行	※地域DMOであるNPO法人阿寒観光協会ま ちづくり推進機構(北海道釧路市阿寒湖温泉)を 中心に設立
2	(株)デスティネーション 十勝	2017年	30,500				●	観光施設運営(グランピング、キャンプ場) 着地型旅行	【北海道】帯広市、音更町、土幌町、上土幌町、鹿 追町、新得町、清水町、芽室町、中札内村、更別 村、大樹町、広尾町、幕別町、池田町、豊頃町、本 別町、足寄町、陸別町、浦幌町
3	大雪山ツアーズ(株)	2018年	2,500		●			観光施設運営(大雪森のガーデン等)、 着地型旅行	【北海道】上川町
4	(株)karch	2018年	8,400				●	観光施設運営(ナイタイ高原牧場・テラス 等)、着地型旅行	【北海道】上土幌町
5	(株)八幡平DMO	2018年	3,000				●	着地型旅行(FIT外国人向け、広域連携)、 経営支援等コンサルティング	【岩手県】八幡平市
6	(株)かまいしDMC	2018年	22,500				●	着地型旅行、地域商社、観光施設運営 (宿泊、公園、飲食、キャンプ場等)	【岩手県】釜石市
7	(株)かづの観光物産公社	1994年	50,000			●		観光施設運営(道の駅)、 現地での飲食・物販提供	【秋田県】鹿角市
8	おもてなし山形(株)	2017年	19,250				●	着地型旅行、商社事業、 エネルギー事業(売電事業)	【山形県】山形市、上山市、天童市
9	(株)さかいまちづくり公社	2016年	500		●			観光施設運営(道の駅)	【茨城県】境町
10	(株)大田原ツーリズム	2012年	65,000		●			農泊・農業体験	【栃木県】大田原市
11	(株)鴨川観光 プラットフォーム	2017年	9,000		●			着地型旅行	【千葉県】鴨川市
12	(株)まちづくり小浜	2010年	25,000		●			観光施設運営(道の駅)、 空き家・古民家再生及び運営(宿泊施設)	【福井県】小浜市
13	勝山市 観光まちづくり(株)	2016年	10,000			●		観光施設運営 (シオターミナル、花月建物管理)	【福井県】勝山市
14	(株)南信州観光公社	2001年	29,650			●		農泊・農業体験	【長野県】飯田市、松川町、高森町、阿南町、阿智 村、平谷村、根羽村、下條村、売木村、天龍村、泰 阜村、喬木村、豊丘村、大鹿村
15	(株)阿智昼神観光局	2006年	20,000		●			着地型旅行、地域内二次交通運営	【長野県】阿智村
16	伊勢まちづくり(株)	2015年	20,000		●			着地型旅行、空き家・古民家再生及び運営	【三重県】伊勢市
17	(株)Verde大台ツーリズム	2016年	6,000		●			着地型旅行(アウトドアプログラム)	【三重県】大台町
18	(株)NOTE	2016年	72,000				●	空き家・古民家再生及び運営の全国展開 支援	※地域DMOである(一社)ノオト(兵庫県豊岡市、 養父市、朝来市、丹波篠山市)を中心に設立
19	(株)瀬戸内ブランド コーポレーション	2016年	450,000				●	経営支援等コンサルティング、 資金支援(ファンド業務)	※広域連携DMOである(一社)せとうち観光推 進機構(兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島 県、香川県、愛媛県)を中心に設立
20	(株)ディスカバーリンク せとうち	2012年	3,000	●				空き家・古民家再生及び運営、宿泊、物販、 飲食、レンタサイクル等	【広島県】尾道市
21	(株)ものべみらい	2016年	16,350			●		経営支援、資金支援(ファンド業務)、地域 商社(グループ会社として宿泊事業、観光施 設運営(龍河洞)、物販・飲食、農業事業等)	※地域連携DMOである(一社)物部川DMO協 議会(高知県南国市、香南市、香美市)と並行し て設立
22	(株)有田まちづくり公社	2015年	13,000			●		着地型旅行(インバウンド向け、ロングイ ベント実施等)、空き家・古民家再生及び運営 (飲食・物販提供)	【佐賀県】有田町
23	(株)島原観光ビューロー	2016年	60,000		●			観光施設運営(島原城等)、 物販・飲食施設の運営	【長崎県】島原市
24	(株)くまもとDMC	2016年	50,000			●		経営支援等コンサルティング、着地型旅行、 地域商社	【熊本県】
25	(株)KASSE JAPAN	2017年	10,000		●			地域商社	【熊本県】八代市、人吉市、水俣市、氷川町、芦北 町、津奈木町、錦町、あさぎり町、多良木町、湯前 町、水上村、相良村、五木村、山江村、球磨村
26	(株)SMO南小国	2018年	85,400		●			地域商社、着地型旅行(里山体験)	【熊本県】南小国町
27	(株)コースライフ	2017年	2,000	●				着地型旅行(シーカヤック等)	【宮崎県】日南市、串間市
28	小林まちづくり(株)	2014年	50,000		●			観光施設運営 (まちなか複合ビル「TENAMUビル」運営)	【宮崎県】小林市
29	(株)おおすみ 観光未来会議	2018年	5,000		●			着地型旅行(大隅半島体験等)	【鹿児島県】鹿屋市、垂水市、曾於市、志布志市、 大崎町、東串良町、錦江町、南大隅町、肝付町
30	(株)薩摩川内市 観光物産協会	2013年	9,000			●		着地型旅行(体験通年プログラム、 グリーンツーリズム等)	【鹿児島県】薩摩川内市

※出資タイプの凡例:A:当該自治体内の民間団体・企業・個人等による出資、B:Aに加えて当該自治体による出資、C:A・Bに加えて金融機関も出資、D:A・B・Cに加えて地域外部企業からも出資 出典:各DMOの形成確立計画、会社概要等を基に筆者作成

に応じたスピーディな経営判断がしづらいついた点は、特に収益事業を実施する際にはデメリットとなる。また、行政等の支援への依存度が高くなると、単年度主義的な事業運営にならざるを得ない。

しかし、相応の権限を有する少数人の意思決定機関（理事会等）を設ける、会費や参加団体からの負担金、相応の収益事業を持つといった独自の財源を設けることによってこうしたデメリットを緩和することも可能である。

株式会社でのメリット・デメリット

株式会社は、事業の目的や計画に賛同した発起人、出資者が会社を設立し、事業の運営はプロの経営者に委ねることとできることから、収益事業を担うには最適な法人格とされる。

強い権限を委ねられた経営者によって、選択・集中、スピーディな経営判断が可能となり、出資者に対する緊張感のある経営が期待できる。また、利益の一部を配当できることから、出資という形での資金調達が可能であることも大きなメリットである。

デメリットとしては、収益事業であるからには相応のリスクがあり、そ

うリスクを乗り越えながら事業を持続させる経営手腕が求められる。事前の実現性の高い事業計画がなければ出資を募ることも難しい。

また、収益目的の組織であることがD M Oとしてマイナスに作用することもある。例えば、公益性を重視する行政等の支援が受けられるか、地域のコンセンサスが得られるか、出資者の影響が大きく地域の意向が反映されるかといった点が懸念される。

こうしたデメリットを解消するためには、D M Oとして地域の活性化に寄与する収益事業に取り組み、行政や地域の団体・住民、出資者等と十分にコンセンサスを図る、出資者の権限を信頼性の高い出資者に制限する（議決権が制限される種類株式の導入等）、運営に携わる優秀な経営者を獲得する等が必要となる。

4 観光地域づくり 施策における 株式会社

最後に、これまで観光庁が推進してきた、地域の観光振興に取り組み組織形成やその事業支援といった、観光地

域づくり施策において、株式会社がどのように位置づけられてきたかについて触れたい。

「協議会」と「民間組織」

これまでの観光地域づくり施策は、「協議会」もしくは法人格を有する「民間組織」に対する支援を中心になされてきた。

協議会は、行政、観光事業者、農工商、N P O等の地域づくり・まちづくり団体等の多様な地域の団体が観光地域づくりに参画し、計画の策定等を通じた合意形成を重視する事業に対して採用される場合が多い。

しかし、協議会自体は法人格がなく、事業を継続して実施する主体にはなりづらいことから、観光地域づくりの実行段階や事業の継続を担う組織として、民間組織（社団法人、財団法人、N P O法人、株式会社等）の主体的な参画の必要性が高まり、法人格を有するD M Oの形成へとつながった。

「株式会社」への支援

「観光立国宣言」が出された2003年以降の観光地域づくり施策において、株式会社が支援対象となるのは「観光

ルネサンス事業（2005～2007年度）が最初である。同事業は「観光力リスマ等、意欲の高い民間人による活性化の成功事例を促進すること」を意図し、当該自治体によって認定された地域の民間組織を直接の支援対象とした事業で、株式会社も第三セクターに限り支援対象に含めた（図6）。

以降、民間組織が支援対象となる事業においては、行政との連携、協議会との連携等を前提に、株式会社を含めて支援対象とされてきた。しかし、実際に株式会社が観光庁等の支援対象になった例は、着地型旅行等による収益事業の確立が重視された「観光地域づくりプラットフォーム支援事業（2011～2012）」における3団体のみであった。

しかし、「稼ぐ力」を引き出す観光地域づくり、「稼ぐ力」を地域の中で生み出していく取り組みの推進（観光立国推進基本計画（2017年））以降の支援事業では、政府系金融機関によるD M Oの設立・事業への資金や経営面での支援実施が示され、株式会社への支援策としても活用されている。

⑥ これまでの主な観光地域づくり施策と支援対象

実施年代	観光地域づくり施策	支援対象			収益事業の必要性	
		協議会等	民間組織			民間組織
			非営利 (一般社団等)	営利 (株式会社等)		
2003 ～2004年度	観光交流空間づくり モデル事業	○			市町村の設置する「広域連携観光交流推進協議会」	
2005 ～2007年度	観光ルネサンス補助制度	△	○	○ (第3セクター)	市町村の定める「地域観光振興計画」に取組む民間組織(社団・財団、NPO、三セクなどを想定)	
2005 ～2011年度	観光地域づくり実践プラン	○			市町村の設置する「広域連携観光交流推進協議会」	
2008 ～2010年度	観光圏整備事業補助制度	○	○		都道府県、市町村、観光関係団体、農林漁業団体、商工会議所、NPO等からなる法定協議会及び法人格を有する協議会の代表等	
2011 ～2012年度	観光地域づくり プラットフォーム支援事業	△	○	○	法人格を有し、着地型旅行商品の企画・販売機能を有する。着地型旅行販売、受託事業、飲食・物販事業等により持続的に収益を確保できる仕組みを有する等	必須
2013 ～2017年度	観光地域ブランド確立 支援事業	△	○	○	観光圏整備法に基づく協議会もしくは法人格を有する「観光地域づくりプラットフォーム」	一部
2015年度 ～2017年度	広域観光周遊ルート 形成促進事業	○	△	△	法人格を有し、着地型旅行商品の企画・販売機能を有する。着地型旅行販売、受託事業、飲食・物販事業等により持続的に収益を確保できる仕組みを有する等	
2015年度～	日本版DMO登録制度 (各省庁の補助事業等)	△	○	○	地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人(別途に協議会等の構築、行政と連名の計画が必要)	一部
2015 ～2017年度	地域資源を活用した 観光地魅力創造事業	○	△	△	市町村及び複数の民間事業者で構成する協議会	
2016 ～2018年度	テーマ別観光による 地方誘客事業	○	△	△	5地域以上かつ複数都道府県からなる各地域の関係組織される「地域連携協議会」	
2018年度～	広域周遊観光促進のための 新たな観光地域支援事業	△	○	○	各DMO策定事業計画に位置付けられた事業実施主体(DMO、その他民間事業者、地方公共団体)ただし、連絡調整会議で調整が行われたものに限る	一部

凡例：○・・・事業の支援対象となる組織・法人 △・・・直接の支援対象ではないが、設置や参画が必要とされている組織・法人
出典：観光庁資料より筆者作成

5 事例調査、 関係者 インタビュー のねらい

株式会社型DMOは、地方創生、特に観光振興による地域経済の活性化への期待を背景に、少数ながらも近年その数は拡大している。また、その設立には地域の民間団体、行政のみならず、金融機関、時には地域外の企業が出資等の形で参画している例も増えている。

しかし、リスクもある収益事業を実現し、持続的に運営するには、実際には多くの困難が伴う。

そうした株式会社型DMOの実態を把握するため、特集2では7社を事例として取り上げた。

事例の選定は、出資者や設立過程に着目し、地元企業有志による設立、地元民間団体と行政が連携した設立、地元の民間団体、行政に金融機関が加わった設立、さらに地域外からの資本参加を得た設立といった4つの分類を基に選定した。また、一般社団法人として収益事業にも取り組む1社を参考事例として取り上げた。

特集3では、特に人材、組織づくり、財源の面から見た株式会社型DMOについて、実際にその設立に携わった金融や人材育成の専門家にインタビューを行った。

こうした事例、インタビューをもとに、株式会社型DMOの実態、課題や展望について考察を行う。

【主要参考文献】
○観光庁(2019年)「世界水準のDMOのあり方に関する検討会中間とりまとめ」
○観光庁(2018年)「日本版DMO」形成・確立に係る手引き
○株式会社日本政策投資銀行(2017年)「観光DMO設計・運営のポイント」

事例にみる

株式型 DMO

7つの事例を見てみよう。
資源の発掘、イベント・体験・産品・施設の創出・再生など、
“何をやるか”は地域が持っている“宝”に拠る。
しかし、それを“どう継続してやるか”に注目すると、
新たな流れが見えてくる。

事例②
大雪山ツアーズ株式会社
(北海道上川町層雲峡温泉)……P.17
地域の課題を考える官民体の
「協議会」が株式会社をつくった

事例①
阿寒アドベンチャーーツーリズム株式会社
(北海道釧路市阿寒湖温泉)……P.11
「阿寒が持っているものは世界に負けていない」。
国際リゾートの実現を担うのは株式会社とNPO

参考事例
一般社団法人BOOT(ぶっと)
(福島県西会津町)……P.43
「志と行動によって人を集め、生業を生み出す」
非営利組織の挑戦

事例③
株式会社NOTE
(兵庫県豊岡市・養父市・
朝来市・丹波篠山市)……P.22
古民家と地域の再生の全国展開に
最適なスキームは、
営利と非営利の組み合わせ

事例⑤
株式会社ものべみらい
(高知県南国市・
香南市・香美市)……P.31
必要なのは事業会社の
位置づけの明確化、
地域金融機関の協力、
人材の確保と育成

事例④
株式会社ディスカバーリンクせとうち
(広島県尾道市)……P.26
“自分たちの住みたい街をつくる会社”

事例⑥
株式会社有田まちづくり公社
(佐賀県有田町)……P.37
利益の追求なしに観光事業はできない。
町には判断し、負担し、リスクを負う当事者が必要だ



① 阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社／NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

「阿寒が持っているものは世界に負けていない」
「国際リゾート」の実現は、
NPOと株式会社との両輪で担う

2019年7月、
阿寒湖の森
ナイトウォーク
1
KAMMUY
LUMINA
(カムイルミナ)
がスタート

2019年7月4日、阿寒観光汽船

の遊覧船乗り場に設けられた「KAMMUY LUMINA (カムイルミナ)」の入り口で、アイヌ民族の神事「カムイルミ」による、本事業の安全・成功祈願とオープニングセレモニーが開催された。この日は、阿寒アドベンチャー

ツーリズム株式会社代表取締役社長 大西雅之氏、阿寒アイヌ工芸協同組合 代表理事 西田正男氏、釧路市長 蛭名大也氏をはじめ、カムイルミナの実現に向けて支援・連携してきた阿寒湖温泉内外の関係者150人が集まった。カナダ・モントリオールから制作を手掛けたMoment Factory社CEOドミニク・オーデット氏も駆け付けた。

「阿寒湖の森ナイトウォーク KAMMUY LUMINA (以下カムイルミナ)」は、阿寒湖畔の夜の森を、約1時間かけて歩く体験型エンターテインメント。参加者は、アイヌの杖をモチーフで作られた「リズムスティック」



写真1)「カムイルミナ」の舞台、ボッケの森とスタート地点となる阿寒観光汽船船着き場
写真:阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社

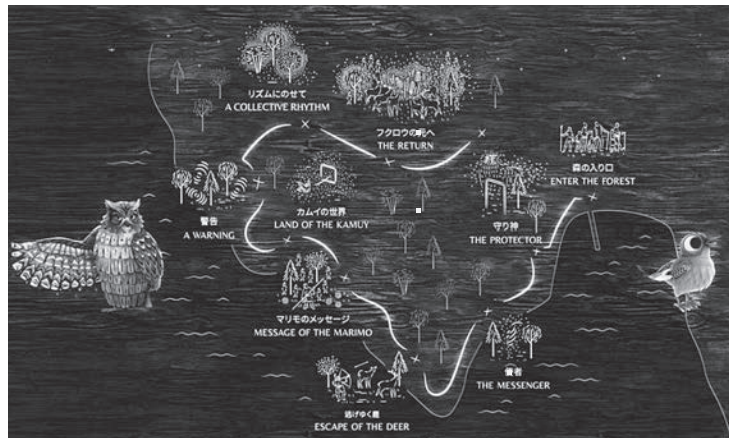


写真2)「カムイルミナ」コース。写真:阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社

を手に、デジタル画像で現れるアイヌの村の守り神「コタンコロカムイ(フクロウ)」やカムイの世界にメッセージを届ける「カケス」とともに、真っ暗な夜の森を冒険しながら、自然を敬い感謝し、共存してきたアイヌ民族が大

切にする世界観「自然との共生の大切さ」を体験する。
大西雅之氏とドミニク氏の出会いをきっかけに始まったこのプロジェクトは、様々な課題を乗り越えながら3年を経て実現に至った。このプロジェクト



写真3) 森に映し出されるアイヌの村の守り神「コタンコロカムイ(フクロウ)」と飛び回るカケス※筆者撮影



写真4) 「リズムスティック」を持って夜の森を歩く参加者※筆者撮影

トを担ったのが、阿寒アドベンチャー
ーツリズム株式会社である。

2 「稼げる観光地域 づくり」に向けて、 NPOと株式会社との 両輪体制を構築

阿寒湖温泉は、2004年に阿寒観
光協会と阿寒湖温泉まちづくり協議会
が合併する形でNPO法人阿寒観光協

会まちづくり推進機構（以下、阿寒観
光協会）を設立した。同組織を中心に、
行政、観光関係事業者、商店街、アイ
ヌ工芸協同組合、阿寒湖漁協、前田一
歩園財団といった阿寒湖温泉の関係者
が議論をしながら一歩一歩観光地域づ
くりを進めてきた。

そうした取り組みが先進地として評
価されたこともあり、阿寒湖温泉は
「観光立国ショーケース」^{※i}（2016年
〜）と「国立公園満喫プロジェクト」^{※ii}

稼げる地域づくりに向けた個別事業の推進

阿寒アドベンチャーーツリズム株式会社

- 「稼げる地域」を先導する会社（ビジネスモデルの創出・継続、雇用・人口増への拡大、行政に頼りきらないDMOの財源創出）
- 阿寒湖温泉の価値の最大化（阿寒湖温泉の魅力を「最大限高く評価する顧客」とのマッチング。高付加価値型のアドベンチャーーツリストをターゲットにした事業創出）
- 観光立国ショーケースや国立公園満喫プロジェクトの推進に、事業面から貢献する会社（国際的ブランド力向上に資する事業、国内・国外からの誘客と地域消費向上に資する事業、滞在化を促進する事業）

阿寒湖の森ナイトウォーク 「カムイルミナ」事業

- i… 「阿寒の夜の森を歩くデジタルアート・エンターテイメント企画・開発・運営」
- ii… 上記と連携した事業開発（グッズ開発、チケット販売、その他関連事業等）

国際ブランド「Akan Lake Resort」 の中核となるガイドツアー・ 滞在プログラム事業

- i… マリモ関連事業（自然生息地ガイドツアー）
- ii… 高付加価値対座プログラム開発
- iii… アドベンチャーーツリズムワンストップ窓口業務
- iv… 広域連携アドベンチャーーツリズム推進

独立採算可能な新事業創出・持続的運営

（2016年〜）という2つの国のプロジェクトの対象地となった。わが国を代表する観光地、国立公園の宿泊拠点として、訪日外国人旅行者を重点とした取り組みを、これまで以上に強力に推進することとなったのである。

阿寒湖温泉では、こうしたプロジェクトを強力に推進するために、訪日外国人旅行者を引き付けるコンテンツの開発が必要であった。これまでの阿寒観光協会は、DMOとして観光地づくりのマネジメント・マーケティング機能、各種非営利事業、営利事業の一部を担ってきた。しかし、本格的な新たなコンテンツの開発やその運営を担うには、NPO法人である同組織では難

しかった。そこで、収益を得て自立的・継続的に運営する仕組みとして、株式会社を新たに設立するという結論に至ったのである。

阿寒湖温泉は、DMOとしてNPO法人である阿寒観光協会まちづくり推進機構が観光地づくりの全体管理・非営利事業の推進等を担い、稼げる地域づくりに向けた収益事業の推進を株式会社が担うという両輪の体制を構築した。

3 株式会社への設立に向けた事業計画づくり、体制づくり、資金調達

阿寒アドベンチャーリズム株式会社は、アドベンチャーリズム市場に適するコンテンツとして、「カムイルミナ」の実現と運営、さらにガイドツアーの開発と運営を担うことを設立の目的とした。

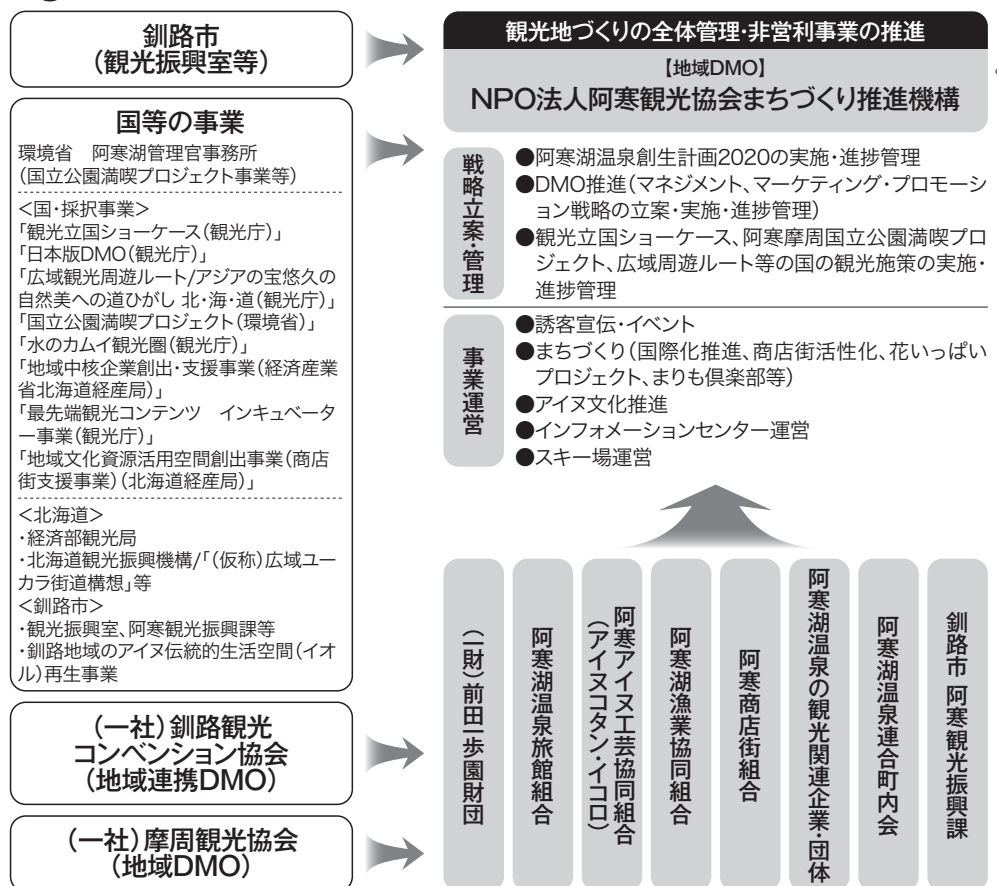
アドベンチャーリズムとは、「アクティビティ、自然、異文化体験」の3要素のうち、2つ以上で構成される旅行 (Adventure Travel Trade

Association)による定義」を指し、その顧客像は地域の文化(異文化)にも強い関心を持ち、アクティビティ(ガイドツアーや体験等)を通じて文化と自然を楽しむといった特徴がある。

また、教育水準の高い富裕層の割合が高いとされ、長期の滞在を好む、アウトドアギア(用具、装備)にもこだわる等経済効果も高いとされる。欧州・北米・南米における市場規模は約49兆円という試算もあり、世界的にも注目の市場である。

阿寒湖温泉は、これまでもアドベンチャーリズム市場を、特に訪日外国人観光客市場の戦略市場と位置付け、コンテンツの開発や認知度向上に取り組んできた。他の観光地、特に道内の観光地と比べた阿寒湖温泉にしかない要素を、アイヌと共存してきた地域、アイヌの自然との共生の思想を伝える地域と捉え、「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」をビジョンに掲げてきた。さらに、視察やモニターツアー、アドベンチャーリズムの世界大会への参加を通して、アイヌと連携したコンテンツ開発、阿寒特有の自然や共生の文化を体験するツアーの開発等に取り組み、手応えを得てきた。

図① 阿寒湖温泉の観光地経営(エリアマネジメント)新体制



そうした中で「カムイルミナ」とガイドツアーを具体化するための株式会社を検討が開始されたが、その設立には1年以上が費やされた。「カムイルミナ」は、世界最高峰の

ルチメディア・エンターテインメント・カンパニーで、世界遺産サグラダ・ファミリア等の実績を有するMoment Factory社が世界で展開する「その土地の文化と自然をもとに創り上げる

出典:阿寒アドベンチャーリズム株式会社

『ルミナ：ナイトウォーク』シリーズののひとつでもある。

阿寒湖温泉では、観光協会を中心に宿泊施設や観光事業者の有志が、既にある実績のあるカナダ・モントリオールの「FORESTA LUMINA（フォレストアルミナ）」や長崎県・伊王島「ISLAND LUMINA（アイランドルミナ）」を視察し、現場対応や費用についての説明をうけ、阿寒湖温泉での対象地やコース、ストーリーとデザイン等をMoment Factory社と何度も検討し、予算、要員等を組み立てた。ガイドツアーは、阿寒湖のマリモ保護活動を観光客にも体験してもらえるツアー、冬季の結氷した湖を徒歩で楽しむツアー、火山活動を体験するツアー等を試行した。

体制・要員については、当面は阿寒観光協会と兼任とし、観光協会の代表でもある大西氏が代表、観光協会の専務でもある山下晋一氏が取締役総務部長、そのもとにJTB、JALからの阿寒観光協会への出向者を配置した。また、地元旅館の経営者の方々を非常勤取締役とし、宿泊施設との連携を高めてもいる。

事業計画については、金融機関の協

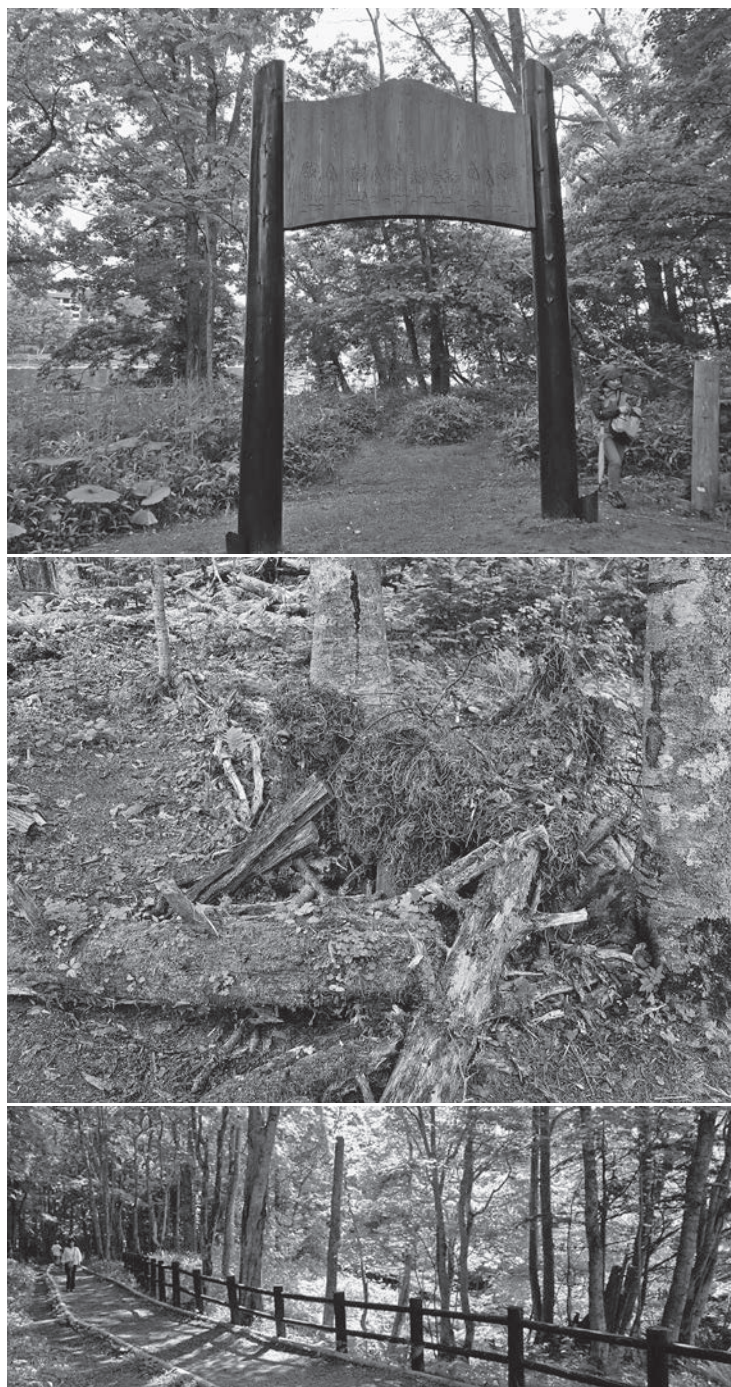


写真5) 日中のボッケの森。日中の散策者が違和感を持たぬよう、自然木の活用や設置機材をカモフラージュしている。

力を得て、設計・デザイン、構築工事、必要機材、移動、要員、販売・プロモーション費用等の原価を算出し、催行人数、料金、想定客数、催行率を細かく設定したシミュレーションを繰り返し、事業として成立する計画を組み立てた。

こうして収益事業としての見通しを立てた次のステップは、出資者を募ることであった。

阿寒アドベンチャーーツーリズム株式会社の事業は、釧路市の支援や阿寒湖温泉の事業者からの出資だけでは成立する規模ではないことは、当初から想

定されていた。そこで阿寒湖温泉が有している外部企業とのネットワークを中心に企業を訪問し、事業計画を説明しながら事業への賛同、出資をお願いして回ったのである。ここでは、具体的な事業計画とともに、地元の強い意志があったこと（先駆けて阿寒湖温泉の地元宿泊業者等が出資を決めていた）、環境省や釧路市の支援・協力を得ていたことが、出資者の賛同を得るのに効果が大



きかった。ちなみに、出資に際しては議決権を有する株式比率の過半は地元阿寒湖温泉が有する設計としている。

4 国立公園における観光事業

事業計画、出資者の募集とともに、事業の実現と運営に大切なことが、自然環境に悪影響を与えないことであった。「カムイルミナ」は、環境省の「国立公園満喫プロジェクト」の目玉事業とも位置づけられ、環境省や林野庁、前田一步園財団の協力のもと、阿寒湖畔の「ポツケ遊歩道」を舞台とした。特に前田一步園財団は、明治期から独自に阿寒湖の森を守り続けてきた財団である。その貴重な森の活用は、同財団の掲げる「自然保護による阿寒観光の永久の発展」に配慮する必要がある。自然環境に配慮したプログラム作りを進めるため、事前に環境アセスメントを実施し、貴重な動植物への影響がない計画を構築した。また、「ポツケ遊歩道」は日中にも多くの観光客が自然散策を楽しむ重要な阿寒湖温泉のコンテンツであり、コース上からプロジェクト等々の人工物が目に入らな

図② 2018年・2019年に生まれた阿寒湖温泉の新しいコンテンツ



出典：NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

いよう、機材のカモフラージュや日中の撤去等も行っている。事業の収益の一部は、環境保護活動、アイヌ文化振興に寄付され、森と湖の保全やアイヌ文化の発展に活用される。

Moment Factory社CEO ドミニク・オーデイト氏はオープニングセレモニーの中で、「制作にあたっては、国立公園内の規制やルールに対応し自然環境に配慮すべく、様々な挑戦を重ねました。アイヌ文化とのコラボレーションという点では、どうすればこの素晴らしいアイヌの文化と『自然との共生』というテーマが皆さまに伝わるか、阿寒アイヌの方々も何度も何度もディスカッションしながら創り上げました。アイヌの方々に心から感謝申し上げます」と述べている。

自然環境への配慮は、国立公園の観光地ならではの課題ではあった。しかし、カムイルミナが伝えたい物語にとっても、阿寒摩周国立公園に位置する阿寒湖温泉のブランドにとっても、

自然と共生する観光事業として成立させることは、大変重要なテーマであった。

5 阿寒湖温泉の 活性化に向けて、 株式会社果たす 役割

2019年度の「カムイルミナ」は11月中旬に無事終了した。

来場者は、開始直後の7月中旬までは周知不足もあつてか想定を下回つたものの、7月下旬から急増し、8月にはほぼ完売の1日695人の来場を記録した日もあつた。9月以降も安定した集客を続け、最終的には入場者3万4160人、そのうち外国人観光客が2割という初年度であつた。また、既に次年度の教育旅行の予約が舞い込む等、大きな手応えもあつた。

阿寒アドベンチャーリズム株式会社が出た成果は、「カムイルミナ」の入場者数だけでない。会場に近いものの里商店街では、地元のザリガニ等を使ったバーガーショップやカフェがオープンした。「カムイルミナ」のグッズ販売も開始された。何より、夜

間の人の流れが生まれた。宿泊客も2019年度上半期は対前年に比べ7%増えた。運営スタッフとしての雇用も生まれた。

こうした阿寒湖温泉の活性化につながる成果を生み出したのが、阿寒アドベンチャーリズム株式会社なのである。

「阿寒が持っているものは世界に負けていない。将来にわたり評価される観光地でありたい」と大西社長は語る。

自然との共生というアイヌ民族と阿寒湖温泉の思いを伝えるコンテンツ、それを体験した多くの観光客の評価、阿寒湖温泉の活性化につながつたという手応えは、阿寒湖温泉にとつて、また初年度を終えた阿寒アドベンチャーリズム株式会社にとつて、何にも代えがたい収穫であり、大きな自信につながつたのではないだろうか。

阿寒湖温泉には、これから取り組まなければならない課題も少なくない。アドベンチャーリズム市場向けのガイドツアーの開発、アイヌコタンでスタートしたデジタルアートとアイヌ古式舞踊が融合した作品「阿寒ユークラ『ロストカムイ』」との連携、宿泊施設・商店街との連携、外国語対応の強

化などが課題としてあげられる。また阿寒湖温泉の観光地域づくりを担ってきた人材の世代交代についての議論も始まっている。

こうした課題に対して、これからも

取材・文：観光経済研究部 中野文彦
阿寒湖温泉は、NPO法人と株式会社との両輪の実施体制のもと、一丸となつて一歩一歩前に進んでいく。

※i「日本再興戦略 改訂2015」に基づき、多くの外国人旅行者に選ばれる観光立国を体現する観光地域を作り、訪日外国人旅行者を地方へ誘客するモデルケースを形成しようとするもの。全国で北海道釧路市、石川県金沢市、長崎市の3都市のみ選定された。

※ii「明日の日本を支える観光ビジョン2016」に基づき世界水準の「ナショナルパーク」の実現に向け国立公園の保護と利用の好循環により、優れた自然を守り地域活性化を図る8つの国立公園を選定した。

●北海道釧路市阿寒湖温泉プロフィール

人口……………1272人(2019年1月1日現在)
面積……………1km²(阿寒湖畔集団施設地区面積)
年間延入込客数……………161万人
年間延宿泊客数……………59万人
年間延外国人宿泊客数……………12万人泊
※出典：2018年度(平成30年度)釧路市観光入込客数調査結果

●阿寒アドベンチャーリズム株式会社の概要

代表者……………大西雅之
資本金……………450万円(純資産4億円)
設立……………2018年4月2日
所在地……………〒085-0467 北海道釧路市阿寒町阿寒湖温泉2-6-20
事業内容……………エンターテインメント・コンテンツの開発・運営(チケット販売、グッズ販売、その他地域企業や商店街と連携した事業等)、アドベンチャーリズムコンテンツ開発・商品化・販売
株主……………阿寒湖温泉旅館出資組合、JTB、阿寒観光協会まちづくり推進機構、日本航空、日本政策投資銀行、北洋銀行、北海道銀行等

取材協力

NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構・専務理事
阿寒アドベンチャーリズム株式会社 取締役総務部長 山下晋一氏



② 大雪山ツアーーズ株式会社

「公・民・業界の垣根を越え、地域の課題を考える 協議会」が株式会社をつくった

1 北の山岳リゾート を目標して

層雲峡温泉は、北海道大雪山系の北端、黒岳のふもとに位置し、100年を超える歴史を有する、北海道の中でも有数の温泉観光地である。

旭川空港から車で約1時間半、5件の大型旅館を中心に旅館やペンション、カナダの山岳リゾートに範をとってつくられた商店街「キャニオンモール」が並ぶ温泉街、日本一早い紅葉や美しい雲海、約100種類の高山植物が花を咲かせることで有名な大雪山・黒岳、銀河・流星の滝や柱状節理の溪谷美を

有する層雲峡が地域のシンボルとなっている。また、毎年氷像をライトアップした「氷瀑まつり（1〜3月）」や秋の紅葉をライトアップした「奇跡のイルミネート」など、夜の層雲峡を楽しむ催しも開催されている。

層雲峡温泉は、ピークの1991年には年間約300万人が訪れていたが、ほかの団体向け温泉観光地と同様に客足は低迷し、近年の入込客数は約200万人（宿泊客はそのうち59万人）にまで落ち込んでいる。一方では訪日外国人の増加が続いており、現在では宿泊客のうち約3〜4割を東アジアからの旅行者が占め、観光客層の変化が起きている。

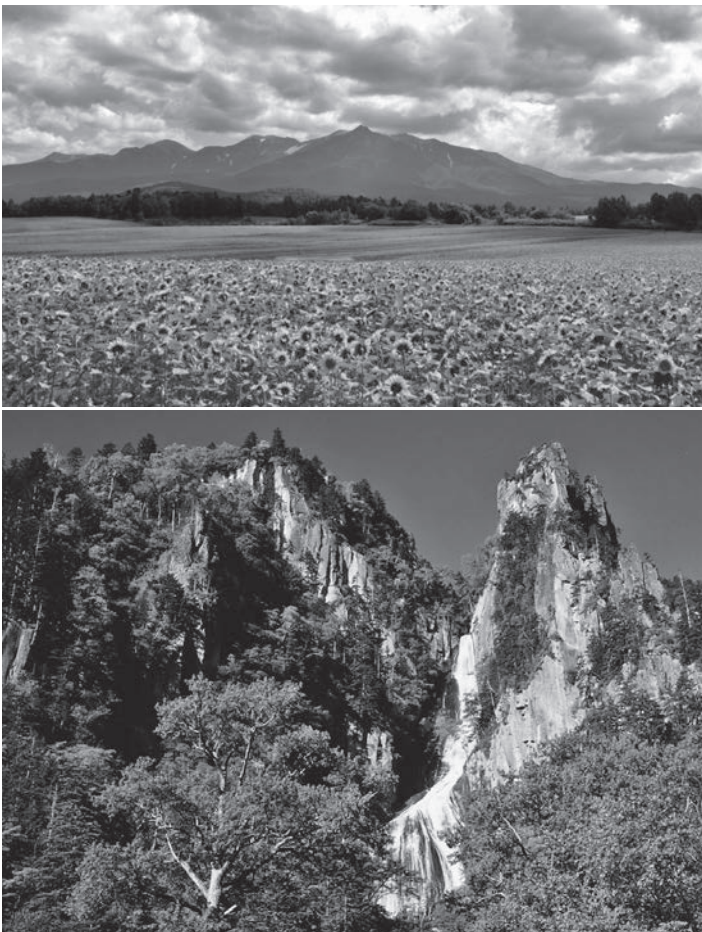


写真1)
上：大雪山と大雪高原旭ヶ丘
下：層雲峡銀河の滝



写真2) 大雪森のガーデン(ガーデンショップ)

また、層雲峡温泉には、2014年の「大雪森のガーデン」開業、2017年北海道で戦後初となる新酒造「緑丘蔵」開業、2018年「カムイと共るに生きる上川アイヌ」大雪山のふとこるに伝承される神々の世界」の日本遺産認定、2019年廃校を改築した体験型交流施設「大雪かみかわヌクモ」開業といった、上川町の自然、歴史、農産品、人々との交流を楽しむハード・ソフトが次々と整備されている。

2 観光協会、旅館組合、温泉観光事業組合、 商工会、J A、行政 による 株式会社設立

上川町には、観光協会や旅館組合、温泉観光事業組合、商工会、J A、行政のメンバーが年に2回、定期的集まり、地域の課題について議論をする協議会がある。この「上川町まちづくりイノベーション推進協議会」はこれまで10年間、継続して開催されている。上川町にとって観光産業は、関連する産業を含めて雇用や税収の大きな割合を占め、また農業、畜産業との連携に

よる効果も高く、商工業にとっても収入に直結する重要な産業、との共通認識があるからだ。

この協議会での議論を踏まえ、層雲峡温泉は「北の山岳リゾート」を指すという地域のビジョンを定めた。このビジョンの実現をどのように推進するか、具体的には個人客にも対応した滞在型観光地として必要な施設や観光コンテンツの開発・運営を誰がどのように推進するか、地域の雇用や経済の活性化にどのように貢献するかを課題とした。

そこで設立されたのが「大雪山ツアーズ株式会社」である。層雲峡観光協会を中心に上川町、商工会、J A、温泉観光事業組合が出資者となった。人材は、大手旅行会社からの派遣や、地元採用のほか、地域おこし協力隊の活躍などにより確保し、上川町の地域づくり法人(DMO)として、地域の情報発信やプロモーションなどのマーケティングを担うほか、収益事業として観光施設の運営や体験型ツアーの造成・販売などを行っている。

運営している観光施設は「大雪森のガーデン」と「大雪かみかわヌクモ」の2施設であり、それぞれ層雲峡温泉

周辺の新たな滞在拠点として機能する。また体験型ツアーは、ラフティングなどを中心に実施体制の構築を行っている段階だが、個人客の滞在時間を延ばす新たな魅力として期待される。

3 地域の滞在拠点 となる2つの施設を 運営

「大雪山ツアーズ株式会社」が運営している2つの観光施設について紹介していく。

「大雪森のガーデン」は、大雪山系で最も美しいとされる旭ヶ丘地区の高原に位置する観光施設である。庭園を中心にカフェやレストラン、ショップ、ヴィラを併設しており、約800品種の草花が植栽された「森の花園」エリア、地域の樹木や草花を活かした「森の迎賓館」エリア、テラスやアート作品、交流体験施設がある「遊びの森」エリアの3つのエリアから成る。5月から10月にかけて色とりどりの季節の花が咲き、「北海道ガーデン街道」と呼ばれる8つのガーデンのひとつでもある。

併設しているカフェ「緑丘茶房」は



写真3) 森のガーデン「森の花園エリア」

地元の酒造「上川大雪酒造」が運営するカフェで、酒粕を使った軽食メニューなどがある。レストランは三國清三氏が手掛ける「フラテツロ・ディ・ミクニ」で、高原の雄大な景色を眺めながら北海道料理を楽しむことができる。開園は2014年。上川町が所有しており、2018年から大雪山ツアーズに管理運営が委託されている。

2つ目の「大雪かみかわスクモ」は、チームラボによる子供向けデジタルアートプログラムの体験ができる施設で



写真4) 大雪かみかわスクモ「あそぶ!天才プログラミング」

ある。「あそぶ!天才プログラミング」と名付けられたプログラムは、子供たちが紙に描いた絵を「ビープル」として取り込み、スクリーンに映された草原上で動かすもの。「ビープル」はタブレットからプログラムを組むことで、走ったり、踊ったり、ほかの「ビープル」とコミュニケーションをとったりする。こうした体験を通じて、子供たちはプログラミングについて直感的に学ぶことができる。

このほか、もとは体育館であった空

間を改装したフリースペースには、子供たちが体を動かしながら遊べる遊具やブックコーナーがあるほか、大人も楽しめるカフェなどを併設している。施設は閉校した小学校の校舎を改装して2019年7月にオープンした。上川町が整備を行い、大雪山ツアーズへ管理業務を委託している。

4 層雲峡 でしかできない 体験コンテンツの 開発に取り組む

旅行商品の造成・販売事業はまだ始まったばかりで、現在は事業化の準備をしている段階だが、注目すべき取り組みがある。

層雲峡と言えば温泉と大雪山・黒岳が有名だが、温泉から少し上流にある層雲峡渓谷も観光資源としての大きな魅力を持つ。その層雲峡渓谷のハイライイトが断崖絶壁の大函・小函エリアであるが、1987年の層雲峡崩落事故がきっかけで、川沿いの車道が通行止めになり、遊歩道も2003年以降通行止めとなっている。そこを観光資源として復活させようと、陸ではなく川



写真5) 層雲峡渓谷「大函」

から小函エリアにアプローチする方法としてラフティングというアイデアが生まれた。

陸路では近づくことのできないという不利な条件は、逆にラフティングでしか立ち入ることのできない秘境という特別感を生み、個人客向けのコンテンツとして期待ができるのだ。

現在は地質調査やラフティングの試走を進めており、今後実施体制を整えたいうえで、2020年からのツアー催行を目指している。

5 必要な原資は入湯税で賄う

以上が大雪山ツアーズによる事業であるが、どの事業も単独で採算性を確保するのは難しいのが現状である。そこで運営に必要な原資をどう賄うかが課題となる。

大雪山ツアーズでは、事業収入と指定管理収入のほか、上川町からの補助金で財源を確保している。この補助金の原資は、入湯税のかさ上げ分である。

入湯税のかさ上げは2017年に導入された。層雲峡温泉の5つのホテルにおいて150円から250円への改定が行われ、上川町としては4〜5千万円程度の増収となっている。この増収分を、大雪山ツアーズの各事業における財源としている。そのため、大雪山ツアーズの設立と各施設の運営資金は入湯税のかさ上げとセットで構築された。施設単体での収入とともに、観光産業への波及、農業や商工業などへの波及、地元の人材の雇用といった、売り上げ以外の効果も含めて、施設の存在意義として位置づけられている。

入湯税の改定に当たっては、地域の観光事業者はもちろんのこと、関連する団体や行政と協議をしながら、最終的には議会での承認を得る必要がある。

上川町の入湯税かさ上げは、地域活性化のために必要な原資を賄うという目的があり、温泉観光事業組合が合意・協力することで実現に至った。これは、10年に及ぶ地域の協議会の存在が大きかった。観光産業が地域にとって重要な産業であることの共通認識が基盤にあったからこそ、地域の課題や目標について関係者間で共有がなされており、入湯税の改定においても、大雪山ツアーズの立ち上げにおいても、スムーズに進めることができた。

このように、大雪山ツアーズは民間組織でありながらも、地域の産業界との連携や行政を中心としたバックアップ体制が確立している。

こうした体制は人材確保の点でもメリットがある。地域が一体となった組織である点、設立して日が浅い株式会社であっても大きな信用力につながり、現在は大手旅行会社から専門人材2名の派遣を受けるなど、地域外からの連携・協力体制にも寄与している。

6 使命は「継続」

前述したように、大雪山ツアーズの出資者には商工会やJA、上川町が含まれており、必ずしも観光に直接関係のある組織ばかりではない。これは、観光を通じた様々な波及効果に期待をしているためである。観光客数や滞在時間の増加は、結果的に農産物の消費やお土産などの売り上げ増加につながる。

更に、地元の人材の雇用も目標のひとつで、地域の若者が誇りを持って働ける魅力的な職を用意することが期待されている。目指すは、地元高校の就職希望ランキングベスト3だ。

繰り返しになるが、個別の事業で利益を上げることが、設立間もない現段階ではまだまだ難しい。しかし、大雪山ツアーズと大雪山ツアーズが管理する施設を持続させることが、地域の産業の活性化、雇用の場となるのである。出資に対する還元は観光を通じた地域の活性化であり、大雪山ツアーズは地域からの使命を負う立場にある。

こうしたモチベーションに加えて、組織のビジョンがはっきりとしている

点も重要である。「北の山岳リゾート」の実現に向けた事業を展開するという組織目標がある点は、外部から入った人材にとって、何をすべきかについて考えるうえでの指針となる。また、こうした民間企業を行政が支援する場合も、地域の目標に寄与しているかどうかといった点が、予算執行の判断材料になりえる。

7 広がる新しい動き

上川町ではほかにも興味深い動きがみられる。

「大雪森のガーデン」のカフェ「緑丘茶房」を運営する「上川大雪酒造」は、北海道で戦後をはじめ設立された酒蔵として有名である。酒蔵の新設は法規制によるハードルが高いため、三重県に存在した酒造会社を譲り受け、北海道上川町の地に引越しをして立ち上げた。2017年より本格醸造を開始したばかりだが、フランスで開催された日本酒コンクール「Kura Master」2019で純米酒部門プラチナ賞を受賞するなど高い評価を得ている。「大雪森のガーデン」とともに、地域における魅力のひとつになりつつある。

また2019年春には、ラフティングガイド経験のある人材が層雲峡の魅力に惹かれて移住してきた。すでに「アルパインリバーガイド」社を立ち上げ、層雲峡渓谷においてラフティングツアーの提供を開始している。今後、大雪山ツアーズが商品の造成を行ううえで大きな強みを得ることとなった。大雪山ツアーズは設立間もない組織であるため、取材時点（2019年9月）ではまだ、地域でこれまで進めてきた事業の継続と、これから実施する事業の種まきをしている段階である。どちらも、必ず軌道に乗るという保証はない中での挑戦であるが、地域で広がりつつある新しい動きと協力し合いながら、会社のミッションを実現すべく奮闘している。

8 上川町を支える株式会社を目指して

現在のの上川町は、町長を筆頭に町の職員の意識も高く、率先して全国の先端企業や若い起業家を訪問し、上川町との連携を呼び掛けている。そうした行政の姿勢は、「町の活性化に貢献す

る」といった住民の意識にもつながり、「大雪森のガーデン」の運営やイベントの際のボランティア、駅とガーデンを結ぶシャトルバスの運行などへの積極的な協力を得ている。大雪山ツアーズもそうした住民の活動の場を提供しているという自負がある。

上川町の行政、住民の一体となったバックアップの一方で、「現状に甘えず、早く大雪山ツアーズという事業者として地域に影響を与えられるようになりたい」と、社長の西野目氏は語る。地域への貢献と、株式会社として利益にこだわった経営の2つの柱の実現が、大雪山ツアーズの今後の大きな目標である。

取材・文：観光経済研究部
副主任研究員 川村竜之介

- 北海道上川町プロフィール
- 人口……………3581人(2019年1月現在)
- 面積……………1049.47km²
- 年間延入込客数……………171万人※
- 年間延宿泊客数……………59万人泊※
- 年間延外国人宿泊客数……………21万人泊※
- ※出典：平成30年度北海道観光入込客数調査報告書
- 大雪山ツアーズ株式会社の概要
- 会社名……………大雪山ツアーズ株式会社
- 代表者……………取締役社長 西野目信雄
- 資本金……………250万円
- 設立……………2018年2月21日
- 所在地……………〒078-1741 北海道上川郡上川町中央605番地
- 事業内容……………観光施設の運営、旅行商品の造成・販売、二次交通商品の販売



取材協力
大雪山ツアーズ株式会社 取締役社長 西野目信雄氏
ホテル大雪グループ 社長 西野目智弘氏
大雪山ツアーズ株式会社 事務局長 瀬川耕一氏

営利、非営利の組み合わせが、古民家継承と地域再生の全国展開に最適なスキーム

1 第1回 NIPPOONIA サミット

2019年11月8日、阪急うめだホールにて「第1回NIPPOONIAサミット」がなつかしくて、あたらしい、日本の暮らしをつくる」が開催された。一般社団法人ノオトが事務局を務めるNIPPOONIA協会が主催し、東北から九州まで、全国から200人を超えるNIPPOONIAの関係者が集まった。

「NIPPOONIA」とは、歴史的建築物の活用を起点にしたエリアマネジ

メントと持続可能なビジネスを実践する運動である。

歴史的建造物を再生することによって、建物のみならず、地域の食、生活文化、伝統的な産業まで再生が波及する地域をつくりだすことを目指している。

サミットでは、福島県西会津（一般社団法人BOOT）、山梨県小菅（株式会社EDGE）、岐阜県美濃（のみちや株式会社）、和歌山県串本（株式会社一樹の蔭）、熊本県甲佐（一般社団法人パレット／株式会社PALLETTE）の5つの地域の代表による現在進行形の取り組みの紹介とともに、

これまでの想いや悩み、今後の展望を語りあった。

「NIPPOONIA」という運動のもと、各地で主体的に活動する者同士がより絆を深めた一日となった。

2 「NIPPOONIA」の軌跡

古民家の再生・活用という ノウハウの蓄積

「NIPPOONIA」は、2009年篠山市（現・丹波篠山市）の丸山集落の空き家再生事業に（一社）ノオト（以下、ノオト）が取り組んだことか

らスタートした。当時、丸山集落は12軒のうち7軒が空き家という状況にあった。2009年に設立されたノオトが丸山集落の再生に係わり、3棟3室の宿泊施設「古民家の宿集落丸山」の開業に至った。当時、まだ珍しい存在であった古民家を再生した宿泊施設はメディアにも大きく取り上げられ、現在でも安定的に3割の稼働率を維持し、



写真1) 第1回 NIPPOONIAサミット



写真2) NIPPONIA 小菅 源流の村

順調な運営を続け、集落の再生・活性化に大きな効果を生み出した。2020年には12軒全ての再生が完了する計画だ。

丸山集落以降も、2013年「竹田城下町ホテルEN（旧木村酒造場の再生）」、2014年「オーベルジュ豊岡1925」、2015年「大屋大杉（養父市、古民家の宿）」と古民家再生による宿泊施設を次々と手掛けた。

一つ一つ、丸山や城下町の古民家をできる範囲で少しずつ直していた。ホテルという概念より、古い建物もしくは歴史的資源を観光資源に変えるということに着目していたステージ」と語る。

一方、篠山市においては、古民家を再生した伝統工芸ギャラリー・カフェ「篠山ギャラリーKITAS」をはじめ5店舗からスタートし、2015年には「篠山城下町ホテルNIPPONIA」がオープン。

国家戦略特区制度を活用した「分散型エリア開発」として、町の中に点在す

るホテルに泊まりながら、古民家が再生された店舗や町並みを楽しむスタイルの地域再生、町並み再生のまちづくりが生まれた。分散型ホテルを起点とした町全体に広がった面的な開発は、NIPPONIAのモデルとなっている。

古民家再生・活用の事業スキームづくり

「空き家問題で一番の課題は、再生するスピードよりも、空き家が生まれるスピードの方が早い点にある」と藤原氏は指摘する。ノオトは空き家再生・活用に取り組むうちに、こうした壁にぶつかった。

現在、日本には150万棟ほどの歴史的な古民家、戦前の建物があると言われている。全てがまちづくりや地域の活性化に再生・活用できるわけではなく、仮に2割ほどが活用

できるとすると、30万棟の再生・活用が必要であり、空き家になって取り壊される前に早急に取り組む必要がある。こうした問題意識から、ノオトは兵庫県内での活動のみならず、全国的な展開を模索しはじめる。

ノオトがこれまで培ってきた古民家の改修ノウハウ、資金調達やコストカットといった経営ノウハウをシェアする。それを基に様々な地域でその地域に合った事業スキームをつくる。

つまり古民家再生の全国的なムーブメントを起こすことによって、30万棟の古民家の再生・活用を進めようという構想である。

基本的なりソースである人、金、モノについてのスキームの構築

人の面ではプロのオペレーターとのパートナーシップによるノウハウの向上と事業体制を構築。資金調達についてはファンドや地元金融機関との連携、あるいは事業パートナーとして協働する等の雛形ができた。古民家を単体で再生するのではなく、2棟、3棟と面的に再生することによって、インパクトを高め、かつマネジメントコストを抑える手法も生み出した。

こうしたスキームを全国に展開することによって、増え続ける空き家のスピードに再生・活用が追いつく可能性が生まれたのである。

古民家再生の加速・展開

2016年は大きな転換の年となった。政府による「明日の日本を支える観光ビジョン」において、「文化財を「保存優先」から観光客目線での「理解促進」、そして「活用」へ」という文化行政の大きな方向転換が示されたのである。

「古民家の再生によって人の交流が生まれ、耕作放棄地も減り、ＩターンＵターンも現れた。様々な社会課題が一つのソリューションで解決している」といった、これまでのノオトの取り組みも大きく注目され、ノオトなど民間事業者を含めた「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」が組成され、国の政策として古民家の再生・活用の動きが全国的に大きく広がりはじめた。旅館業法の改正による分散型ホテルがどの地域でも可能となり文化財保護法の改正による指定文化財の活用も可能となる等、制度面の整備も進められた。

3 社団法人と株式会社社の役割分担

ノオトは、古民家が継承されていくために、古民家を活用して収益を出すことができる構造に転換すること、その方法を地域の方々とともに考えることに、非営利法人として取り組んできた。こうした取り組みを「公益」として捉えつつ、ボランティアではなく自身の収益にもつながる事業として担ってきた。

しかし、ノオトは非営利法人であり、公益性の高い事業に制約される。また、収益事業に全面的に注力すること、全



写真3) NIPPONIA HOTEL 串本 熊野海道

国的な事業展開も難しい面があった。

そこでノオトは、「株式会社NOTE」を2016年3月に設立する。古民家・集落再生のマネジメントやブランドینگ、コンサルティングを株式会社として強力で推進する体制を整えたのである。また、株式会社を設立することにより、資金調達面でファンド等からの出資を受け入れるフレームを構築する狙いもあった。逆に、「一般社団法人ノオト」は、調査研究や普及

人材育成等の非営利的な活動に注力することができる。

こうした、非営利法人と営利法人を組み合わせた体制は、金融機関からも「無理に一つの法人にDMOの公的な面と民的な面を詰め込もうとするのではなく、それぞれの目的に即した最適なスキームを構築しているところに特徴がある」と評価されている。

2016年以降、NIPPONIA

表1 NIPPONIAの沿革

年月	内容
2009年	2月 一般社団法人ノオト 設立
	10月 集落丸山・ひわの蔵(丹波篠山市) オープン
2010年	3月 篠山ギャラリーKITA'S(丹波篠山市) オープン
2013年	11月 竹田城 城下町 ホテルEN(朝来市) オープン
2014年	4月 オーベルジュ豊岡1925(豊岡市) オープン
	10月 大屋大杉(養父市) オープン
2015年	10月 篠山城下町ホテル NIPPONIA(丹波篠山市) オープン
	3月 株式会社NOTE 設立
2016年	4月 佐原商家町ホテル NIPPONIA(千葉県香取市) オープン
	9月 NIPPONIA大学 開校
	10月 福住宿場町ホテル NIPPONIA(丹波篠山市) オープン
	11月 NIPPONIA HOTEL 奈良 ならまち(奈良県奈良市) オープン
2019年	7月 NIPPONIA HOTEL熊野海道串本(和歌山県串本町) オープン
	7月 NIPPONIA HOTEL 美濃商家町(岐阜県美濃市) オープン
	8月 NIPPONIA HOTEL 竹原 製塩町(広島県竹原市) オープン
	9月 NIPPONIA 檀山集落(福島県西会津町) オープン
	9月 NIPPONIA 小菅 源流の村(山梨県小菅村) オープン
	11月 NIPPONIA HOTEL 高野山 参詣鉄道 Operated by KIRINJI(和歌山県九度山町) オープン
2020年	12月 NIPPONIA 出雲平田 木綿街道 オープン
	7月 NIPPONIA 甲佐(仮)(熊本県甲佐町) オープン予定

出典: NIPPONIAホームページ「ノオトの歩み」を基に一部筆者加筆

① NIPPONIAが大切にしている5つの約束

III
NIPPONIA

LANDSCAPE
原風景の未来を創ります

COMMUNITY
関わる誰もが村人です

ARCHITECTURE
文化財群を守ります

CULTURE
食と生活文化を大切にします

ECONOMY
地域の営みを百年先に繋ぎます

現場で思考し、その現場で活動すること、NIPPONIAなのである。こうした姿勢をより明確化し、土地、人、建造物文化、経済に対する活動の基準として掲げたのが「NIPPONIA」

「NIPPONIA」という運動は、「1泊から一生涯まで」を形にするものと（一社）ノオト代表の伊藤清花氏は語る。

古民家の再生という「点」を複数の再生によって「線、面」として開発すること、さらに持続可能な事業スキーム化する。ただし、そこには地域の暮

らし、文化をしっかりと体験できる場所であり、ホテルに泊まった人が、客室を気に入り、地域を気に入って、住みたいと言っていただけという形を広げていくことで、地域にとっても観光客にとっても、付加価値の高い事業、サービスとなるという。

現在、古民家再生の事業は拡大し、様々な事業者も現れている。そうした事業者との違い、「NIPPONIA」の価値を、伊藤氏は「郷に在ること」と表現する。

空き家のあるまち・集落という現場（郷）に立ち、地域の方とともに現実を受け止め、その

4 NIPPONIAの理念を全国に

を冠する宿泊施設が全国に展開し、現在予定を含めて15地域がNIPPONIAの運動に加わっている（表1）。

NIAが大切にしている5つの約束」である（図1）。

株式会社NOTE／一般社団法人ノオトは、こうした明確なビジョンと、明確な民と公の役割分担という体制によって、全国にNIPPONIAを広め、歴史的な資源にあらたな価値を生み出しているのである。

取材・文：中野文彦

※1 出典：観光DMOの設計・運営のポイント（2017年、政策投資銀行地域企画部）

- 兵庫県豊岡市、養父市、朝来市、丹波篠山市プロフィール
- 人口……………17万5840人（2019年1月現在）
- 面積……………1901km²
- 年間延入込客数……………999万人
- 年間延宿泊客数……………161万人泊
- ※出典：平成29年度兵庫県観光客動態調査報告書

● 株式会社NOTEの概要

- 代表者……………代表取締役社長 藤原岳史
- 資本金……………1億3400万（資本準備金含む）
- 設立……………2016年5月
- 所在地……………〒669-2323 兵庫県丹波篠山市立町190-6

〈取材協力〉

一般社団法人ノオト 代表理事・伊藤清花氏
株式会社NOTE 代表取締役・藤原岳史氏



写真5) NIPPONIA 小菅 源流の村

④ 株式会社デイスカバーリンクせとうち

“自分たちの住みたい街”をつくる会社

「ONOMICHI U2」をご存じだろうか。尾道水道沿いの海運倉庫を再生した施設で、サイクリストフレンドリーなホテルやレストラン、カフェ、ショップなどを備えている。尾道駅西側エリアの拠点施設として、観光客やサイクリストのほか、地元客の利用も多い。この施設を手掛けたのが、株式会社デイスカバーリンクせとうち（以下DLせとうち）である。2012年に設立され、「ONOMICHI U2」のほか、「せとうち 湊のやど」や、「尾道デニムプロジェクト」、 「ONOMICHI SHARE」など様々な事業を手掛けてきた。2019年3月に事業再編を行い、現在は宿



写真1)
千光寺からの尾道水道と尾道の街並みの眺望

泊・飲食事業の運営を別会社が担っている。観光庁のDMO候補法人となっており、今後本登録を進める予定だ。



写真2)
「ONOMICHI U2」。旧倉庫の建物は広島県の管理。尾道水道に面したウッドデッキや公園は尾道市、尾道観光協会がイベント等を催す交流の場にもなり、ONOMICHI U2と一体的な活用がなされている

1 建築と観光とサイクリングの街に

尾道は、年間約350万人の観光客が訪れる古くからの観光地で、数々の

日本映画の舞台ともなっている。特に山手地区が美しく、千光寺などの寺社や別荘、狭い路地と階段、そこから眺める尾道の街や瀬戸内海の島々が独特の景観をつくり出している。かつては水運や造船を中心に栄えた商都でもあり、1キロ以上続く大きな商店街を有している。

DLせとうち代表の出原昌直氏は隣の福山市出身で、商社に勤務した後、



地元で繊維業を営む会社を起こした。Uターン後、地域を支えてきた重厚長大産業の雇用が海外へシフトしていく現状に危機感を抱き、地域の雇用を守るための新たな事業を起こす決意をする。そして2012年6月に、地元の有志と「5年間で1000人の雇用を創出する」という大きな目標を掲げてD1せとうちを設立した。尾道の特徴である、別荘や古民家のある景観、しまなみ海道サイクリングの出発地という地域のポテンシャルに着目し、「建築と観光とサイクリング」を柱に事業を進めている。

2 ONOMICHI U2の誕生

まず手掛けたのが山手地区の古民家を改修した滞在施設「せとうち 湊のやど」であった。擬洋風建築の「島居邸 洋館」と日本家屋「出雲屋敷」の2軒から成る。山手地区の狭い路地や階段は、尾道らしい景観を生み出している一方、建物の補修や建て替えを困難なものにしている。加えて、生活をする上での不便さと高齢化の進行により空き家が増加し、景観をいかに維持

するかが課題となっていた。こうした古い建物を買取り、リノベーションを施すことで「せとうち 湊のやど」として蘇らせた。当初はこうした古民家の改修事業を5〜10軒ほど行いながら、少しずつ新しい事業に取り掛かることを想定していた。

しかし古民家2軒を改修した段階で転機が訪れた。港湾エリア再開発構想のひとつとして、「県営上屋2号」活用案の公募が始まった。「県営上屋2号」は築70年に達する広島県所有の海運倉庫で、改修案として「建築と観光とサイクリング」を併せたONOMICHI



写真3) せとうち湊のやど「島居邸 洋館」の外観。山手地区の坂の途中にある (photo:Tetsuya Ito)



CHI U2を提案することで採用に至った。事業費は、民間企業や民都機構からの出資と、地元金融機関からの借り入れにより確保した。

2014年のオープン以降活況が続いている。サイクリストフレンドリーな宿泊施設「HOTEL CYCLE」はサイクルハンガーを設置するなど、全室で愛車を室内に持ち込むことができるほか、自転車のメンテナンスが



写真4) 「HOTEL CYCLE」の客室。サイクルハンガーを備える (photo:Tetsuya Ito)
写真5) 「ONOMICHI U2」内の「GIANT STORE」

きるスペースも備える。サイクリスト向けにはほかに、自転車メーカー「GIANT」のショップや、自転車に乗ったままコーヒーが買えるサイクルスルーのカフェがある。しまなみ海道サイクリングの拠点施設として、訪日外国人による利用も目立つ。一方でカフェやベーカリー、レストランには地元客も多い。ショップでは、観光客向けにセレクトした瀬戸内の良品に加えて、地元客向けに、東京や大阪でしか手に入らない商品も揃えている。

3 次々と事業を立ち上げ

これらのプロジェクトと並行しながら、次々と新しい事業を立ち上げてきた。2013年には「尾道デニムプロジェクト」をスタート。備後地方で作られたデニムを、尾道で働く人々が1年間穿きこむことでユーズドデニムに仕上げるもので、農家や漁師、職人、保育士、住職など様々な職業の方が穿き手として参加している。備後は古くから藍染め産業の盛んな地域で、国内デニムの8割以上を占める一大産地だ。このデニムに、1本1本の個性と、尾



写真6)「尾道デニムプロジェクト」のコンセプトショップ

道で育てたプレミアム感という新たな付加価値をつけた。2014年には尾道本通り商店街にコンセプトショップを開業している。県外や海外からも買いに訪れる人がみられ、高単価である

にもかかわらず1日に1〜2本が売れているという。同じく2013年には、鯛の浦の古い商家を鯛味噌屋の店舗として蘇らせた「鯛肥後屋」も立ち上げている。

2015年には、コワーキングスペース「ONOMICHI SHARE」をオープン。ONOMICHI U2と同様、尾道水道沿いの倉庫をリノベーションしたもので、海を挟んだ向島を眺めることができる広々としたワークスペースが特徴だ。倉庫は、市所有の資料保管庫だった建物で、公募の結

果DLせとうちによる提案に決まった。リノベーションの事業費には県と市の補助が入っている。2017年には、尾道市内の工房で組み立てと塗装を行っている

よつといい自転車」「BETTER BICYCLES」のプロジェクトがスタート。商店街に店舗を構え、自転車の販売やレンタサイクルのサービスを提供している。

そして2018年には、山手地区のアパートをリノベーションした複合宿泊施設「LOG」がオープンした。インドの建築集団「スタジオ・ムンバイ・アーキテクト」がプロデュースしており、柔らかな印象を与える内装と庭が特徴だ。宿泊機能のほか、散策客が立ち寄ることのできるカフェやショップを備える。

2019年には尾道駅の新駅舎が開



写真7)「ONOMICHI SHARE」のワークスペース



写真8)「ONOMICHI SHARE」から向島を望む

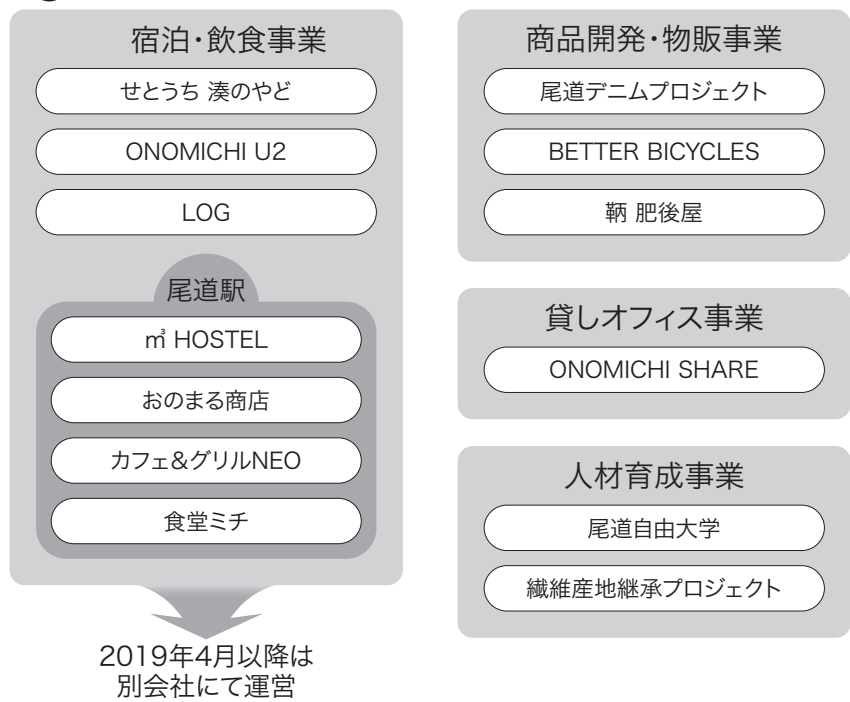
業し、テナントとしてドミトリータイプの宿「m3 HOSTEL」や「カフェ&グリル NEO」、ショップ「おのまる商店」、「食堂ミチ」が入った。こうして、特に宿泊・飲食事業を中心に事業規模が拡大していった。

4 事業の再編と新しいスタート

そこで2019年4月に、組織と事業の再編を行うことになった。「せとうち 湊のやど」「ONOMICHI U2」「LOG」「尾道駅舎事業」を別

会社に引継ぎ、宿泊・飲食事業の運営管理体制を一本化した。そのため現在、DLせとうちが直接担っている事業は、「ONOMICHI SHARE」「BETTER BI CYCLES」「尾道デニムプロジェクト」「鞆肥後屋」などである。こうして新たなスタートを切ることになっ

① DLせとうちの手掛けた事業



5 柔軟に、機敏に動ける体制

設立時から、組織の目標は地域のために雇用を生むことであった。利益の追求だけを目的としないことから当初は組織形態をNPOとする案も考えていたという。しかし地域が良くなるきっかけをつくるためには、自分たちだけでできる範囲のことではなく、金融機関から借入をしても実現するインパクトのある事業でなければならぬ。こうしたリスクをとれるよう、

だが、出原氏はすでに次の戦略を立てている。2019年10月に、株式会社NOTEと共同で「株式会社NOTE」を立ち上げた。鞆の浦を中心に古民家を再生し、宿泊事業を手掛けるほか、飲食や物販などの事業者を誘致する。第1弾として、2020年に宿泊施設が開業予定だ。目的は古民家の再生と活用により街並みを守ること、住民にとって必要な機能を街に組み込むことである。そのため、古民家再生と事業誘致に注力し、宿泊施設の運営は別会社に任せる方針だ。

組織形態として株式会社を選択した。

会社の設立から約7年の間に様々な事業を展開しているが、始めから事業計画や採算性の見通しがあつたわけではない。地域のために必要な事業を、適切なタイミングでその都度展開してきた。当初の計画であつた、古民家リノベーションを中心とした事業の方針から、たまたま海運倉庫活用の公募が始まつたため、U2事業へと方針転換を図つた。会社のリソースを集中させることで、公募開始からつた1年という短い期間でオープンに漕ぎつけた。当時は公共の施設をリノベーションしたことや、自転車と組み合わせたアイデアが新しく、大きな話題を呼ぶことになつた。更にONOMICHI U2がきつかけとなつて、その後のONOMICHI SHAREや尾道駅舎事業へとつながっていく。地域づくりといえど、ビジョンや計画に囚われ過ぎることなく、チャンスがあれば柔軟に方針転換を図ることや、機敏に動く体制を保つことが重要であることを示している。

6 地域の人に 「いい」と思つて もらえる事業

まちづくりには、地域に住んでいる人の理解や協力が欠かせない。そのためには、尾道に住んでいる人にとつても「いいものができた」と思つてもらえる事業を行うことがポイントとなる。当初は、DLせとうちの理念や目的についてなかなか理解を得ることができなかった。出原氏をはじめ、組織を立ち上げたメンバーは隣の福山市出身者が多かつたため、尾道の住民からは、儲けるためにやってきた「よそ者」と思われることもあつたという。しかし「ONOMICHI U2」が完成してからは、徐々に地域の人からも理解されるようになった。何より、地域の人からも「いい」と思ってもらえる場をつくつたことが大きい。地域で信頼を得るためには、こうした実績の積み重ねが必要だ。

出原氏によると、観光客目当てで作つたものよりも、地域向けに作つたもののほうが地元客で賑わい、結果的に観光客を呼ぶことができていると言ふ。例えば「ONOMICHI U2」の

レストランは、特にランチを中心に地元客で賑わう。シヨップも、地元客向けの商品を併せて取り揃えている。少し値段が高くても美味しい食事を楽しめるカフェやレストランは地方に少ない。むしろ大都市にしかないような場を地域の人は求めており、こうした地域のニーズと観光客のニーズを上手く組み合わせている。

7 自分たちの 住みたい街に

DLせとうちは、「建築と観光とサイクリング」を軸に事業を展開し、地域の雇用をつくりながら「自分たちの住みたい街」にすべく奮闘している。収益を確保しながら、地域のためになる事業を展開し続けていくことは、並大抵の難しさではない。それでも出原氏は「まだまだこれから。スタートしたばかりですよ」と語っていた。DLせとうちの挑戦はこれからも続く。

取材：文：川村竜之介

●広島県尾道市プロフィール
人口……………136265人(2018年10月現在)
面積……………285.11km²
年間延入込客数(尾道地区)…358万人(2018年)
年間延外国人観光客数…33万人(2017年)
※出典：平成30年尾道市観光客統計報道発表資料



●株式会社デイスカパーリンクせとうちの概要(2019年10月現在)
会社名……………株式会社デイスカパーリンクせとうち
代表者……………代表取締役 出原昌直
資本金……………300万円
設立……………2012年6月
所在地……………〒722-0035 広島県尾道市土堂2丁目10番24号
事業内容……………施設運営、食料品・日用雑貨等の製造・販売等

⑤ 株式会社ものべみらい／一般社団法人物部川DMO協議会

活性化に必要な3つの要素、事業会社の位置づけの明確化、地域金融機関の協力、人材の確保と育成。

1 ミッションは 地域経済の活性化

高知県南国市と香南市、香美市は3市を合わせて物部川地域と呼ばれている。徳島県との県境付近にある源流から、山間の渓谷地帯を経て土佐湾に至る物部川の流域エリアだ。

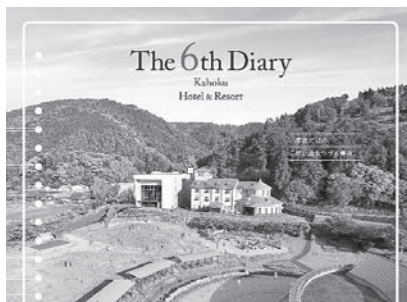
この地域における経済の活性化をミッションとしている組織がある。2016年9月に設立された「株式会社ものべみらい」である。主に観光や農業関連の事業を担うほか、物部川DMO協議会とともに観光地域づくりに取り組んでいる。

物部川地域は農業が盛んで、ミカンやニラ、ゆず、桃、メロン、トマト、シシトウなど、全国レベルのブランド作物を有している。米も主力作物で、7月に収穫が始まる超早場米が有名だ。観光スポットも多く、アンパンマン

作者のゆかりの地に立つ「香美市立やなせたかし記念館アンパンマンミュージアム」、日本三大鍾乳洞である「龍河洞」、トリップアドバイザーの「日本の動物園ランキング2019」で一位に輝いた「高知県立のいち動物公園」、一年中メロンを楽しめる観光農園「西島園芸団地」などがある。高知龍馬空港も当エリアに立地しており、観光スポットは空港から車で20分から

40分の範囲内に収まっている。

しかし課題も多い。農業は地域の基幹産業だが、他の地域と同様、人手不足や不安定な所得に悩んでいる。



ザ・シックスダイアリーかほくホテルアンドリゾート



土佐湾を望むヤ・シィパークのレストラン mana・mana (マナマナ)

観光もポテンシャルを秘めているものの、観光スポットの中には老朽化や客足の落ち込み、地域としての面的な連携が不十分であるなどの問題を抱えているところがある。更に、それぞれ

の観光資源が訴求する魅力の連携がなされておらず、一体となった地域の魅力を構築できていない。こうした課題に対応すべく、ものべみらいは宿泊や飲食、体験アクティビティ、物

販、そして農業などの事業を展開しながら、地域経済の活性化を目指している。

それぞれの事業はものべみらいの関連会社（以下グループ会社）が担う。グループ会社は「香北ふるさとみらい」、「龍河洞みらい」、「ヤ・シィ」、「山北みらい」の4社である。収益事業は基本的にグループ会社が事業経営を担い、ものべみらいは持ち株会社と

しての投資・経営管理と、観光地域づくりの指令塔となる。

メインターゲットには小さな子連れ家族（パパ・ママ・キッズ）を設定した。物部川地域には、アンパンマンミュージアムや観光農園、動物園などファミリー向けの観光資源が多い。これらを活かしながら、ターゲット向けに地域全体をテーマパークとして、デスク・ティネーションとなり得る体験型観光スポットと、滞在型観光スポット（宿泊や飲食、買い物）の運営を行う。更に農業等の一次産業の付加価値を高める6次産業化分野の商品の開発・提供などを行い、「地域独自のストーリー」を体験価値化することでマネタイズする事業モデルを構築する。

2 3年で5つの事業を立ち上げ

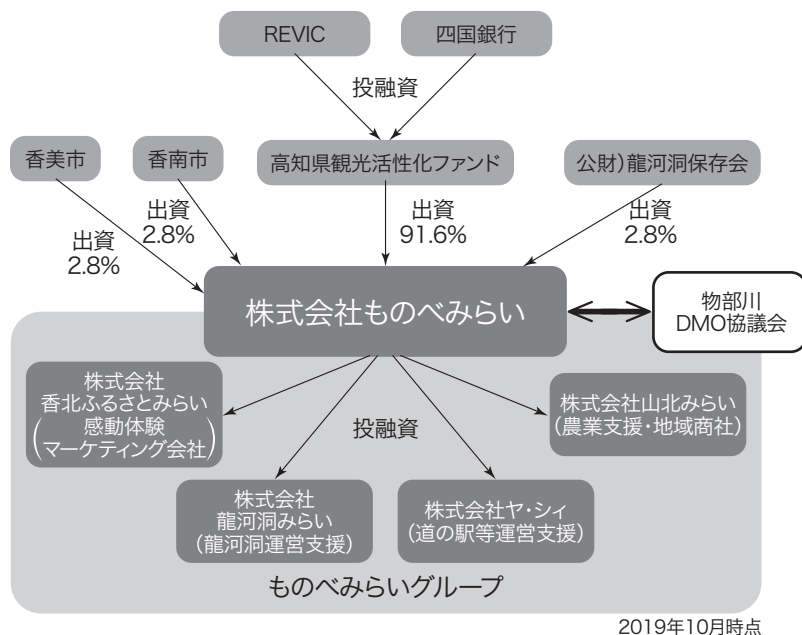
ものべみらいは、官民ファンドである地域経済活性化支援機構（以下REVIC）と四国銀行が立ち上げた「高知県観光活性化ファンド」（3億円）による資金をベースに設立された。加えて、ファンドからの人的支援として、REVICと四国銀行から経営・マー

ケティング等の専門人材をものべみらいへ派遣している。

中心的な役割を担ってきた一人が代表取締役社長の古川陽一郎氏である。古川氏はREVICからもものべみらいへ派遣された経営陣のひとりだ。元は商社マンであったが、地域や日本のためになる仕事をしたという想いから2016年にREVICへ入社。同時に物部川地域へ派遣された。古川氏のほか、経営・マーケティング・6次産業化などを進める専門人材として、現在、REVICから3名と四国銀行から2名がそれぞれ派遣されている。

こうしたメンバーを中枢としながら、2016年6月に物部川DMO協議会が立ち上げられた。この協議会の場で地域のステークホルダーと協議をしながら、同年8月に株式会社ものべみらいを設立。そこから3年ほどの間に様々な事業へ

図1 株式会社ものべみらいとグループ会社の出資関係



の取り組みを開始した。

まず2016年11月に株式会社香北ふるさとみらいへの出資を行い、マーケティング戦略に基づいた感動体験提供拠点の整備を開始した。続いて17年10月に株式会社龍河洞みらいを立ち上げ、体験アクティビティを提供する拠点として龍河洞のマーケティング業務に着手。18年5月には、株式会社ヤ・シイに投融資を行い、食事や買い物の

拠点として、道の駅を有する海浜公園「ヤ・シイパーク」の運営支援を開始した。18年7月には、ものべみらいグループの中核事業として香北ふるさとみらいが運営する体験型宿泊施設「ザ・シックスダイアリーかほくホテルアンドリゾート」がオープン。19年7月には、洞窟内での新たな演出を加えて、龍河洞がニューオープンを果たした。また、地域の農業における担い手課題の解決と地域商社事業等を展開する組織として、19年6月に株式会社山北みらいを設立している。

それぞれ、地域での協議から合意形成、組織の設立、事業の立ち上げまでを順番に進めてきた。

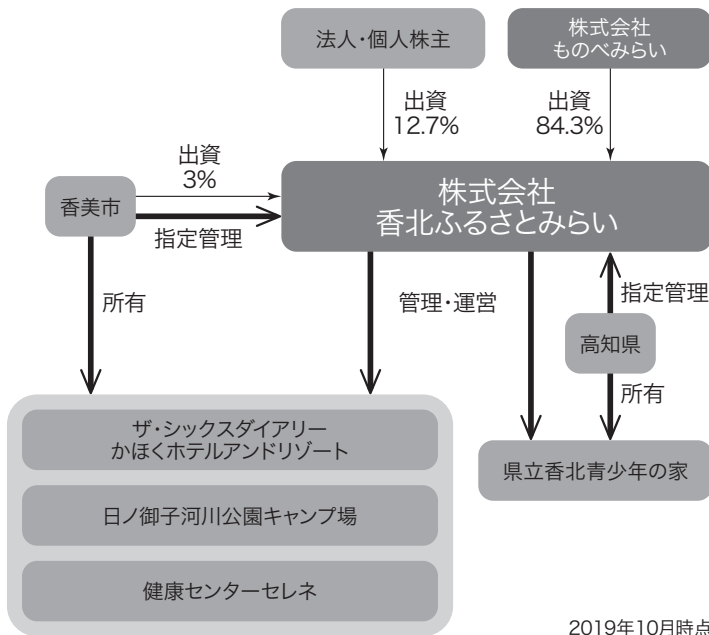
3 ものべみらいグループ各社の取り組み

それでは、グループ各社の事業について紹介する。

① 最初の一步 「株式会社香北ふるさとみらい」

「株式会社香北ふるさとみらい」は、香美市立の宿泊施設やキャンプ場、健

図② 株式会社香北ふるさとみらいの出資関係



2019年10月時点

氏の作品世界を表現したデザインを施し、角のないテーブルや子供向けのアメニティ、キッズスペースの設置など、小さな子供がいても安心できる工夫がなされている。また、レストランでは家族にやさしい季節のメニューが用意されているなど、ファミリー層のニーズに合わせたサービスを提供している。香北ふるさとみらいは、グループの

康センターと、高知県立の青少年の家を運営している。施設を所有しているのは香美市や高知県で、香北ふるさとみらいは指定管理者として運営にあたる。このうち、特に重要な位置づけとなっているのが宿泊施設「ザ・シックスタイアリー」かほくホテルアンドリゾート（以下「Gih Diary」）である。同施設は以前まで、官民によって設立された「株式会社香北ふるさと公社」が運

営を担っていたが、客足の低迷により閉館状態に追い込まれていた。そこで、市が保有する公社の株式の大部分をものべみらいへ売却することで民営化し、「香北ふるさとみらい」として再出発を果たした。「Gih Diary」はアンパンマンミュージアム（香美市立やなせたかし記念館）に隣接しており、子供連れのファミリー層を主なターゲットとしている。内部は、ところどころにやなせたかし

中でも中枢を担うマーケティング会社としてターゲットとするゲストのインサイト（潜在的欲求）をいかにして叶えるかという視点を常に意識している。まずは「どういう気持ちになってもらいたいのか」という視点でサービスの設計を行い、次にそのサービスをいかにして届けるかという視点でハード（建物や備品）と商品を設計する。こうした手法に基づき「Gih Diary」では、季節毎の消費者の志向に合わせたその時期ならではのサービスの提供やプロモーションを行う。開業から1年時点で、OTAサイト等でも高評価を獲得する結果となっており、ものべみらいグループの最初の一步として大きな自信につながった。

このほか、「日ノ御子河川公園キャンプ場」と「香北青少年の家」の運営も担っている。「Gih Diary」と合わせて、グループや団体での利用も可能な施設として、物部川地域の重要な感動体験提供型の観光・宿泊拠点として位置付けられている。

② 観覧型から体験型への転換を
目指す「株式会社龍河洞みらい」

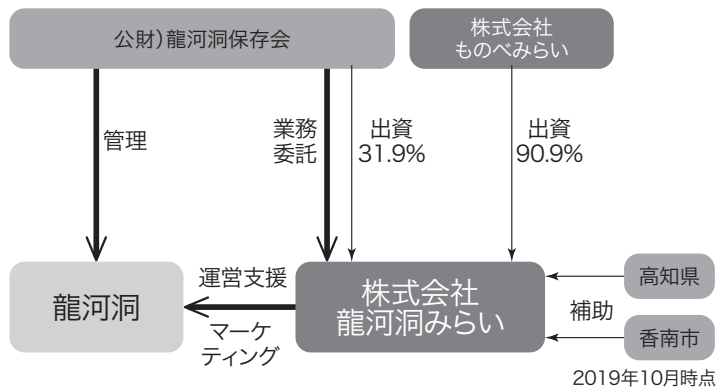
「株式会社龍河洞みらい」は、龍河洞



心の中の冒険体験をコンセプトに2019年7月に生まれ変わった「新・龍河洞」

を、従来の観覧型スポットから体験型スポットに転換すべく、龍河洞の運営支援やマーケティングを担っている。龍河洞は国の天然記念物及び史跡に指定されている1億7500万年前の鍾乳洞で、博物館や珍鳥センター、土産店などの商店街を有する複合的な観光スポットだ。1970年代には年間約100万人の観光客が訪れた高知県の一大観光地であったが、施設の老朽化とともに客足が落ち込み、近年では年間約10万人程度の入込となっていた。2016年から関係者や地域住民、県、市などによる「龍河洞エリア活性化協議会（旧龍河洞まちづくり協議会）」を立ち上げ、リニューアルプロジェクトが開始した。龍河洞みらいは、こうしたプロジェクトの推進役として、龍河洞の保存・管理を行う「公益財団法人龍河洞保存会」とものべみらいの出資により設立された。

図③ 株式会社龍河洞みらいの出資関係



役割は主にコンテンツ開発やプロモーションで、龍河洞を体験型スポットに転換すべく、洞窟内で龍河洞が有する世界観を「心の深いところ」への冒険体験に誘うプロジェクト「マッピング」来訪者の世界観への没入を手助けする照明・音響による演出、洞窟内をガイドとともに探検するコースの拡充、高知大学地域協働学部の実習学生が主体となる休憩所カフェの企画・運営等に取り組んでいる。また「龍河洞

エリア活性化協議会」では老朽化した博物館や商店街などを一体的にリニューアルする企画も検討される等、龍河洞を中心とした周辺集落全体の活性化に向けた機運が高まっている（2019年10月時点）。

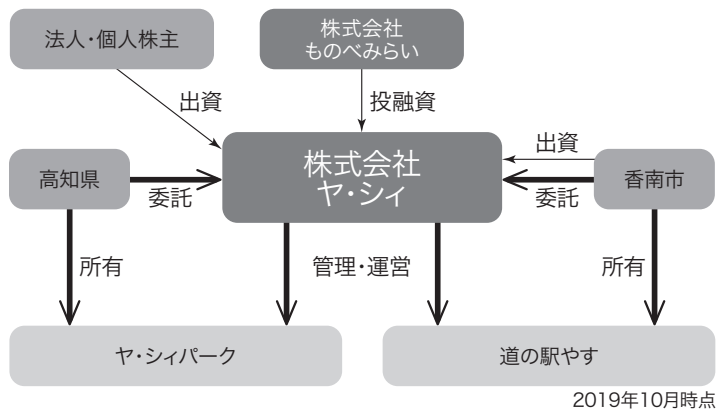
③ 海の観光拠点へ
「株式会社ヤ・シイ」

「株式会社ヤ・シイ」は、官民の出資によって2001年に設立された組織で、香南市の海浜公園「ヤ・シイパーク」と「道の駅やす」の運営を担っている会社である。

ヤ・シイパーク内には、海水浴場や多目的広場、BBQサイト、観光情報センターと、道の駅やすが立地している。年間30万人以上の来場者がいるものの、それらを十分な消費につなげることができず、昨今の海水浴離れのトレンドもあり、近年は経営に苦勞していた。そこで立て直しを図るべく、ものべみらいからの投融資と経営者の派遣を受けた。

2018年には直営店舗であるアイスパーク専門店のビーチサイドレストラン化を果たした。こうした経営改善を図ることで収益を確保しつつ、今後は

図④ 株式会社ヤ・シイの出資関係



④ 農業の課題に真正面から斬り込む
「株式会社山北みらい」

キャンプを中心としたアクティビティなどの新たな体験型コンテンツを展開することで、海の観光拠点化を目指す。

ここまでが主に観光事業を担っているグループ会社であったが、「株式会社山北みらい」は農業をメインとした事業会社である。同社は「地域就農」というミッションを掲げ、人手不足と

所得の安定化という農業の課題に対して真正面から斬り込むアイデアで事業を展開する。

物部川流域3市の一つの香南市は、山北地区のミカン栽培などを中心に農業が盛んな地域だが、人手不足等の理由から休耕地が市全体で100ha近くにまで広がっていた。ミカンは収穫期の約1か月間が最も忙しく、集中的に人手が必要となるため、この時期に人手を確保できない農家は生産を諦めざるを得ない。こうした状況がますます後継者不足に拍車を掛けるという悪循環に陥っていた。しかし問題の本質は単なる人手不足だけではなく、人材の融通が利かない点にもあった。例えばミカンの収穫期は秋、トマトは夏であり、品目によって人手が必要となる時期は異なっている。異なる品目を扱う農家同士で人材のやり繰りができれば、人手不足を解消できる可能性がある。「地域就農」というアイデアは、こうした課題を逆手に取ることで、地元香南市との議論の末に生まれた。新規就農者に、特定品種の農家ではなく地域そのものに就農してもらうモデルだ。まずは地域おこし協力隊制度を活用することで新規就農者を募集する。就

② 事例にみる株式会社型DMO

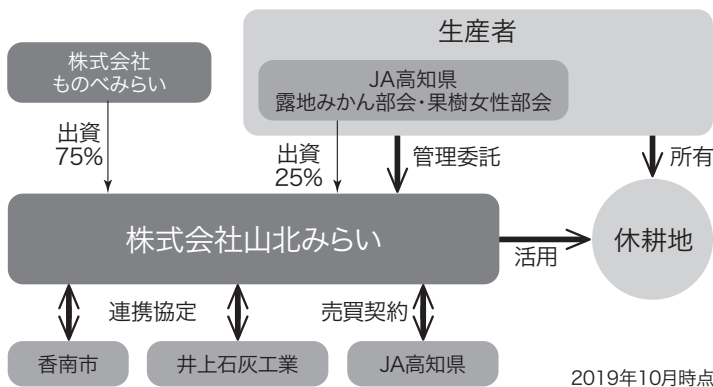
農者は、山北みらいで管理委託を受けた休耕地でのミカン栽培に取り組みが、ミカン栽培の農閑期には地元ワイナリーのブドウ圃場やトマトなどの他品種農家にも出向く。就農者への技術的な指導はJA等の生産者が行い、最終的には独立した生産者として地域に就農する流れだ。

山北みらいが生産における課題解決を担う一方、流通・販売における課題解決はものべみらいと連携して行う。流通・販売における課題に直結するものが、農家の所得向上と安定化である。

従来型の市場を通じた流通構造では中間マージンの幅が厚く、どんなに頑張っても農家の所得向上には限界がある。そこで生産者と消費者をダイレクトにつなげる取り組みを展開する。試験的に実施しているのが、地方の小売店に直接卸すリージョナルトリージョナル（地域から地域へ）の取引で、青森県や和歌山県の大手スーパーチェーンや地域商社と連携している。

こうした農業の取り組みをメインとしながら、今後は果物の収穫やジュースづくりなど、体験メニューの構築にも着手することで6次化商品の提供を目指す。

図5 株式会社山北みらいの出資関係



取り組みの基盤となるのが、官民による農業活性化ネットワークである。流通が絡む取り組みであるため、多くの関係者の参画が必要となる。このネットワークにおいて、ものべみらいと生産者（JA高知県露地みかん部会・果樹女性部会）による出資で山北みらいが設立された。このほか、香南市やJA高知県、ワイナリーを営む井上石灰工業株式会社と連携している。

4 地域とものべみらい

このように、ものべみらいは様々な事業を通じて、観光と農業における課題を解決しながら、地域経済の活性化に向けて奮闘している。ただしこれらの事業は、地域側の理解や協力、支援がなければうまく進めることができない。地域のステークホルダーも、それぞれが観光地全体として目標に向けた取り組みを推進する必要がある。

そのために地域をつなげる接着剤のような役割でとりまとめているのが「物部川DMO協議会」である。協議会は自治体や観光協会、商工会、教育機関のほか、観光施設やエアラインなどの民間企業が参加している。任意団体でスタートしたが、旅行業の着手と観光庁の日本版DMO法人登録を睨んで2019年3月に一般社団法人化した。協議会自身が、DMOとして地域のマーケティング、情報発信や旅行商品造成・セールス事業を担う（旅行商品事業は、地域にとって必須の取り組みであるもの、収益事業として自立的に経営を行うことが困難であるため、

公益事業と位置付けている）。このように、公益事業をDMO協議会、収益事業をものべみらいが担うという形で、両輪が駆動することで物部川地域の観光地域づくりモデルが構築されている。

また、ものべみらいは参謀としての役割も担う。観光と農業を活かした地域経済活性化という戦略や、子連れ家族をターゲットにした「ストーリー」の提供というコンセプトは、ものべみらいの設立以前から、四国銀行とREVIC、地域のステークホルダーが協議をしながら構築してきた。こうした戦略の構築や、ステークホルダーをまとめる役割を、ものべみらいが引き継いでいる。

協議会では現在、会員各組織による観光地域づくり体制をどう構築するかについて議論している。地域で作りにげたコンセプトを実現するためには、自治体や観光協会、各事業者もそれぞれの役割を果たす必要がある、財源確保の方法や各組織の事業計画にまで踏み込んだ議論が必要となる。協議会でこうした議論にも、ものべみらいのこれまでの活動・実績が影響している。ものべみらいが地域の歴史・文化・思いを具現化してきた事実とプロセスが、

協議会の意識を変えつつあり、前向きな議論が活発に行われるようになってきた。

5 地域に志のある人がいるからこそ

以上の取り組みからポイントを整理する。

1 点目は、地域の協力体制における事業会社の位置づけである。例えば龍河洞の取り組みは、龍河洞を管理する龍河洞保存会と、商店街、地域住民、そして財源を持つ行政が参画する龍河洞エリア活性化協議会がベースになっており、様々な利害関係も存在する。そこで、既存の組織が推進役となるのではなく、「龍河洞みらい」という新たな組織を立ち上げ、プロジェクトの推進業務を新組織に対して委託するという形を構築した。龍河洞みらいは、あくまで地域の組織と同じ目線で提案を行い、実行役を担う立場であり、地域側の合意形成を図りながら事業を推進できる体制となっている。

また山北みらいの取り組みも生産者側の協力が不可欠である。そこで、ものべみらいと生産者それぞれの出資

により新会社を立ち上げ、生産者側から新会社に参画する経営陣も代表権を有する体制とした。これにより、ものべみらいと生産者が共同で事業を進めることができている。

いずれの取り組みも、このような体制に至るまでには、ものべみらいと地域側で信頼関係を構築するための地道な努力があったことは言うまでもない。

2 点目が、地域の金融機関による協力である。ものべみらいグループ各社の設立にあたっては、高知県観光活性化ファンドからの資金がベースとなっているが、重要なのはファンドに参画している四国銀行の存在であった。地域経済の活性化にリスクを取って挑もうとする地域の金融機関があるからこそ、REVICによる資金や人材を呼び込むことができたと言える。また、地域の金融機関が取り組みに参画している事実は、事業者からの信頼を得るうえでも大きく寄与している。ものべみらいという全く新しい組織でも、金融機関が入っている信頼感があったからこそ、短期間で協力体制を構築できた。

3 点目が、人材の確保と育成である。取り組みが地域で根付くためには、地

域を経営するという俯瞰的視野で多様な地域経営資源（ヒト、モノ、カネ）のマネジメント、観光事業に関わるマーケティング戦略の立案、それに基づくサービス構築と実践、また財務や管理を担える人材を確保する必要がある。しかし、こうした人材を地域で確保することは難易度が高い。その点でも期待できるのが、地域の金融機関か、県庁・市役所などの行政組織であるという。こうした組織から人材面を含め主体的協力を得る関係性を確立できれば、長期的に取り組みを持続させることができる。

現在のものべみらいは、REVIC

や四国銀行をはじめ、地域外から集結した人材が大きな役割を果たしてきた。一方で古川氏は「地域に志を持ち、変わらなければならないと行動する方々がいたからこそ前進することができた」と言う。地域経済活性化の主役はあくまでその地域を背負っている人たちであり、そうした志のある地域の人材が「地方にいても都会と平等にチャレンジできる機会を提供できる会社にしたい。地域のために人生をかけて頑張っている人が輝けるような舞台にしたい。」と想いを語っていた。ものべみらいは、志やエネルギーのある人が、地域で自己実現をしていく未来の姿を描いている。（かわむらりゅうのすけ）

●高知県物部川地域（南国市、香南市、香美市）プロフィール
人口……………3市合計106667人
（2019年10月現在）

面積……………3市合計790.03km²

●株式会社ものべみらいの概要

会社名……………株式会社ものべみらい
代表者……………代表取締役社長 古川陽一郎
設立……………2016年8月
所在地……………〒783-0004 高知県南国市大ソネ甲1-705-5
桜ビル2階

事業内容……………投資事業、経営支援事業、農産物卸売、加工事業等
株主……………高知県観光活性化ファンド、香美市、香南市、
公益財団法人龍河洞保存会



⑥ 株式会社有田まちづくり公社

利益の追求なしに観光事業はできない。
町には判断、負担、リスクを負う当事者が必要だ。

1 有田の器(うつわ)のまち、 観光まちづくり

佐賀県有田町は、陶磁器の原材料となる「陶石」がこの地で見つかった1616年以来、朝鮮半島から渡来した陶工「李参平」がその礎を築いた「有田焼」をあまたの職人が受け継ぎ、世界ブランドの陶磁器として発展させてきたまちである。

400年の歴史と伝統、生活の文化は、職人による手作業が行われる工房やトンバイ堀^{※1}、石畳といった街並みに溶け込み、現在にも継承されている。

重要伝統的建造物群保存地区に指定(1991年)されている内山地区の通りを歩けば、窯業とともに発展してきた窯元や卸問屋が有田焼のショーウィンドウのような街並みを形成している。

有田町の観光は、やはり有田焼が町のブランド力となっており、その代表例ともいえるのが毎年春の「有田陶器市」と、「秋の陶磁器まつり」である。

有田町の年間観光客数約250万人のうち、陶器市が開催される4・5・11月の合計が年間の7割超を占める(2017年)。有田焼は今でも高いブランド力を誇る一方、町の観光は特定のイベントを中心とした一時的な誘客に頼ってきた。



有田焼の工房(上)
トンバイ堀と石畳の通り(下)
※(公財)日本交通公社 撮影

また、有田町は、窯業で発展した他のまちと同様に、まちを支えてきた窯業が近年では厳しい局面を迎えている。有田焼は高級飲食店や旅館・ホテルなどへの直販を主軸に取引額を伸ばしてきた。しかし、日本人の生活様式の変

化による大口需要の減少や海外からの安価な商品の流入によって、窯業は低迷の時代となっており、担い手の不足や事業の廃止などにより、有田が培ってきた高い技術や文化が継承されない危機感も高まっている。

表 ① (株)有田まちづくり公社の設立経緯と事業展開

年月	内容
2011年 10月	高田氏が東京での前職を終え、有田で陶芸をする妻に合流して、有田へ移住。
2013年 12月	高田氏が学童保育に空手を教えに行き、商工会議所会頭に就任したばかりの深川会頭に出会い、同専務理事に就任。
2014年 3月	高田氏が陶器市のスポンサー探して上京。知人の紹介により地域経済活性化支援機構(REVIC)と出会い、観光まちづくりの計画策定協議を開始。
2015年 1月	波佐見町の朝飯会に参加し、同年3月有田でも朝飯会をスタート。
4月	有田商工会議所より百万円の出資を受け、株式会社有田まちづくり公社を設立。
7月	有田商工会議所と有田町ふるさと納税事業に取り組む。REVICと佐賀の全金融機関により、佐賀観光活性化ファンドが立ち上がる。
8月	有田町ふるさと納税をふるさとチョイスにてスタート。
9月	オフィス有田商工会議所3階の会議室に構える。
10月	佐賀観光活性化ファンドより1千万円の出資を受ける。
11月	日本磁器誕生・有田焼創業400年祭のイベントとして、第1回有田まちなかフェスティバルを町より受託し、約40のイベントがスタート。
2016年 1月	日本磁器誕生・有田焼創業400年祭がスタート。
3月	有田町ふるさと納税寄付額332百万円を達成。
4月	町内有志や社員より2百万円の出資を受ける。
9月	事務所を本町の築100年の古民家に移転。
10月	第2回有田まちなかフェスティバルをスタート。2か月間で約80のイベントを実施。有田駅前の観光拠点としてKILN ARITA(キルンアリタ)を竣工。観光案内所、レンタカー店、直営のCafé hestiaがオープン。
2017年 3月	銀座レカン・料理長 高良シェフを招いての器の旅ツアーを実施。有田町ふるさと納税720百万円を達成。
7月	佐賀出身の古賀シェフ・マッキー・牧元氏と巡る有田美食の旅を実施。有田観光協会主催の有田ウィンドウディスプレイ甲子園へ協賛。"
8月	国交省の観光庁よりDMO候補法人として登録。
10月	日用雑貨店bowlの企画が本格始動。クラウドファンディングにて協力を募り、目標2百万円を達成。
11月	有田まちなかフェスティバル開催。町内から集まった67個のプログラムを載せたパンフレットの作製およびPRを担当。有田町ふるさと納税動画の企画・制作。
12月	経済産業省より地域未来牽引企業として認定される。
2018年 2月	有田朝飯会が開始から36回・3周年を達成。テーブルウェアフェスティバルにおいて有田の観光を広報する冊子「アリタビ」を発行・配布。
3月	有田町ふるさと納税昨年対比超えの8億2000万円を達成。有田専用のガイドブック「器旅map」の販売開始。
4月	セレクトショップ「bowl」がグランドオープン。
10月	駅前観光施設KILN ARITA内にあるCafe hestaをKILN CAFE(キルンカフェ)としてリニューアル。

出典：(株)有田まちづくり公社ウェブサイトおよびヒアリングにより作成

こうした観光面の課題と産業界の危機感を背景に、「器のまち有田を人々の受け皿へと変革させる」というビジョンを持った、株式会社有田まちづくり公社が設立される。

2 株式会社有田まちづくり公社の設立

移住者が町の人々に支えられながら有田の変革に挑む

株式会社有田まちづくり公社（以下、有田まちづくり公社）は2015年4月に設立された（表1）。設立には、有田まちづくり公社の現取締役会長である高田氏が深く関わっている。高田氏は大学卒業後、建設会社で長年財

務を担当し、米国勤務中には国際開発や国際投資といった事業に携わってきた。転職後には、10社の中小企業再生を担った経歴を持ち、財務や事業再生の分野における造詣が深い。

2011年、高田氏は退職後、妻が陶芸をする有田町に移住した後、世界的にも有名な老舗窯元「香蘭社」の社長で有田商工会議所の深川祐次会頭との出会いがきっかけとなり2013年には商工会議所の専務理事に就任する。

商工会議所では町内の窯元や商社の現状を直接見聞きする機会が多く、高田氏は有田町の現状と課題に関する商工会議所等での議論を通じて、観光まちづくりによる有田焼ブランドの再生の必要性に対する意識を強めていった。

2014年、陶器市のスポンサー募集のため上京した際に「地域経済活性化支援機構（以下、REVIC）」と出会ったことから有田町の観光まちづくりの動きが急速に加速し、会社設立に至る。

現在も商工会議所副会頭、観光協会副会頭、有田まちづくり公社取締役会長と、有田町の観光まちづくりに関連する地域団体の中心にいる高田氏は、有田まちづくり公社の取り組みを「よそ者・ばか者・若者の混入と地域との



波佐見町「西の原」※(公財)日本交通公社 撮影

化学変化、民間の意識と目線での取り組み、日本百選が12もあるような足元の宝さがしと磨き上げ、お隣の波佐見町との交流による学び」と語る。

**株式会社は
自己判断、自己負担、自己リスク**

観光地域づくり法人(DMO)は、観光協会などの看板替えによる非営利の法人格を選択することが多い(特集1)。一方、有田まちづくり公社は株式会社としてスタートした。事業展開を進める中で高田氏が気づいたのは、公的組織による観光事業の限界であったという。「公的資金の入った組織では公平性の担保が先立ってしまい利益が追及できない。しかし、競争と利益

の追及なしに観光事業はできないという矛盾をはらんでいる。」と高田氏は語る。これまでの観光分野における公共性と事業性のジレンマを解消できる力や、競争・利益の追求という「推進力」が、株式会社で期待される。

また、有田まちづくり公社では、行政の計画や補助金等に基づく大上段に構えたまちづくりではなく、「人」をベースにしたまちづくりを大切にしていく。この考えの原点には、有田の隣町である長崎県波佐見町の存在がある。有田町と同じく陶磁器をルーツに持つ波佐見町では、地場の窯業経営者がスポンサーとなり、やる気と実行力のある若者の様々な活動をバックアップしている。その代表例が、西海陶器株式

会社が運営する「西の原」である。西の原はかつて窯業を営んでいた福幸製陶所跡地で、現在は国の有形文化財に指定されている。広大な敷地内に工房・蔵等として使用されていた建物、スペースを保存しつつ低賃料で貸し出し、波佐見町にこれまでなかった若者のアイディアによるカフェやレストラン、セレクトショップ、イベントスペース等が生まれ、現在では波佐見町を代表する観光客や地元住民が集う場となっている。

企業側からすれば、成功するかどうかの保証がない経験も実績も少ない若者の新規出店を支援することはリスクともいえる。しかし波佐見町のこうした取り組みについて高田氏は「若い人

を受け入れ、自由にさせ、リスクを小さな投資で徐々に始めることで抑えるような、寛容さを持つタニマチの当事者がいることが、人をひきつけ、波佐見町が地域活性化の成功例として全国的にも有名になった要因であり、有田町にも寛容でリスクを負うタニマチが必要」と指摘する。

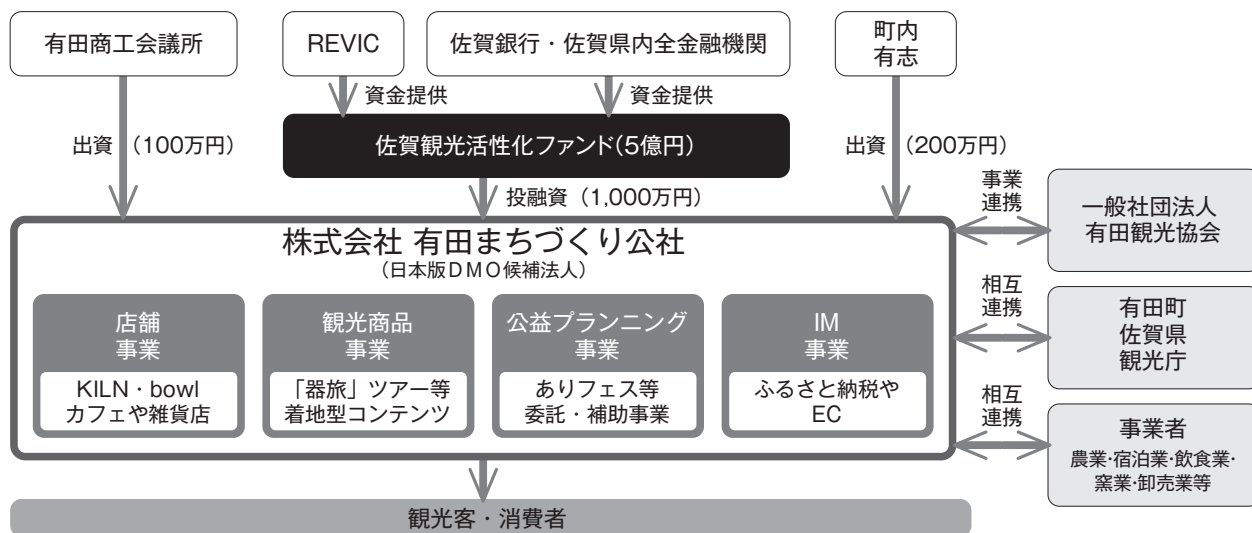
波佐見町からのこうした学びは、有田まちづくり公社が立脚する「自己判断、自己負担、自己リスク」の原則にも表れている。

**3 株式会社
有田まちづくり公社
による事業展開**

外部資金の獲得と稼ぐ仕組みづくり

有田まちづくり公社は有田商工会議所を株主とする100万円の資本金でスタートし、2回の増資を経て現在の資本金額は1300万円となっている(※前掲)。最大の割合を占めるのは佐賀観光活性化ファンドによる出資である。佐賀観光活性化ファンドとは、REVICや佐賀銀行をはじめとする佐賀県内全金融機関が出資して総額5億円のファンドとして2015年7月に設立。有田ま

図 ① (株)有田まちづくり公社の事業構造



出典: (株)有田まちづくり公社・REVIC資料およびヒアリングにより作成

図 ② 有田町の周遊観光戦略



出典: (株)有田まちづくり公社・REVIC資料

ちづくり公社は同ファンドの第1号案件として2015年10月に1000万円の出資を受けた。設立後、有田まちづくり

公社は初事業として町からの委託を受け、日本磁器誕生・有田焼創業400年祭の前年事業の一環として、観光の事業化と賑わいづくりに向けて「有田陶器市」の活性化に取り組んだ。当時、

有田町では町の賑わいづくりや通年観光化に向けて「有田まちなかフェスティバル(通称「ありフェス」)」の計画が進んでおり、有田まちづくり公社を実施主体として事業がスタートした。ありフェスではろくろ・絵付け体験や窯元の見学といった複数の着地型体験プログラムが用意されており、課題であった陶器市など特定イベント時の観光客集中の解決に向け、2018年からは通年での開催・予約・参加可能な仕組みを構築している。

ありフェスに続き2015年8月に開始した事業が、有田町より商工会議所経由で受託した「ふるさと納税の管理業務」である。この事業は有田町のふるさと納税サイトの運営や返礼品の仕入れなどを行うものであった。事業を開始してから7ヵ月後には3億3200万円の寄付を獲得し、2016年度には7億3000万円、2017年度には8億2000万円の寄付を集めるなど事業は成功をおさめた。この受託事業の成功により、株式会社として安定的な収益源が生まれ、その後の観光事業に取り組む重要な原資となった。

町の回遊を生み出す事業



観光拠点施設KILN(上)と
セレクトショップbowl(下)
※出典: (公財)日本交通公社 撮影



器旅map うつわたびマップ 第二版
(2019年4月24日発行)



バスツアー「器旅tour」のチラシ

有田商工会議所と佐賀観光活性化ファンドが共同で策定した観光地域づくりの戦略の目標は、株式会社有田まちづくり公社を実施主体として、有田町の交通機関のエントランスとなつてい有田駅前、上有田駅前等に、人々が立ち寄つて有田の人と言葉を交わしながら、有田をより深く知ることができるところを拠点施設を立ち上げ、収益をあげながら継続して運営することによって、町中を観光客が回遊する流れを生み出すことであつた(図2)。

2016年10月には有田市街地の賑わいづくりを目的として、JR有田駅前に観光拠点施設「KILN(キルン)」をオープンさせた。有田まちづくり公社はKILN内のカフェ運営を担当つており、この事業では開業資金として内閣府まち・ひと・しごと創生本部の地方創生加速化交付金と銀行からの借入金を活用している。また、観光・周遊拠点づくりの一環として、2018年4月には事務所の1階にセレクトショップ「bowl(ボウル)」が開業。この店舗では観光客向けの有田焼関連商品はほとんど扱わず、生活用品や服飾品を数多く取り扱うことで、競合もせず地元客の取り込みにも成功している。bowlは基本的に借入による事業であるが、2017年に資金の一部を全国からクラウドファンディングで募り、目標の200万円を超える約225万円の支援を受けた。

町の賑わいを生み出す事業

最近では独自の観光商品や着地型コン

テンツの造成にも取り組んでいる。2018年3月には社内メンバーで取材・編集を行い有田町のガイドブック「器旅map」を発行した。器旅mapでは町内の窯元や商社のギャラリーがその歴史や魅力とともに丹念に紹介されており、2019年4月には第二版が刊行された。2019年10月からは同ガイドブックの編集者が町のみどころを案内するバスツアーの販売を開始し、同年11〜12月に合計3回の催行が予定され、好評を得ている。

今、有田まちづくり公社は外国人旅行者の誘致にも力を入れている。特に注目されているのが、専門のコンシェルジュが町の魅力を案内する少人数制のプライベートツアーである。ツアーでは有田焼のみならず町の歴史・自然・食を組み合わせたコンテンツで、これまで観光との接点が少なかった陶磁器職人や農業者など地域の様々な主体を巻き込んだ取り組みが進んでいる。

観光まちづくりには「人」が必要

有田まちづくり公社で特筆すべき点は外部資金を活用しながら、自立・自走する組織運営を実現しているところにある。その柱となつているのが、先に紹介した「ふるさと納税事業」である。観光まちづくりを目指す株式会社として自立・自走していくために必要な原資を確保できたのは、ふるさと納税事業によるところが大きい。

また、高田氏は観光まちづくりにおいて、原資を確保して人を雇えることが重要と強調する。補助金や資本金が

あつても、事業収益で人件費をまかなうことができなければ、まちづくりを続けることはできず、計画倒れに終わってしまう。

人材の確保にはREVICと佐賀銀行からの人的支援が経済的支援以上に恩恵が大きいという。REVICでは専門人材を投資先の企業に派遣しており、有田まちづくり公社では社長に緒方氏、常務に中村氏、社外取締役に井出氏などを迎えている。一般的に企業経営や地域経済に精通した専門人材を地域で確保することは難しく、有田まちづくり公社では地域外から必要な人材を引き入れることで、継続的な観光まちづくり事業を実現している。

また「観光まちづくり」という観点においては、特定企業のみならず地域における複数の主体が協働していくことが望まれる。そのために必要な「つながり」を生み出す場として、高田氏

は波佐見町での取り組みを手本に、

「朝飯会」という自主的な集会有田町で開いている。朝飯会には商社や窯元を経営する企業人から農家や自営業など老若男女までが参加しており、誰でも自由に発言できる場となっている。この風通しの良さから、朝飯会はネットワーク形成や意見・情報交換の場として機能しており、地域の様々な主体が持つノウハウや知見が共有される機会の創出につながっている。

4 おわりに

有田まちづくり公社の自立的な事業展開が可能となった背景には、設立初期に取り組んだ事業によって雇用を支える原資を創出できたことがある。「人を雇ってはじめてまちづくりができる」という高田氏の言葉のとおり、原資や人材といった組織基盤を整えら

れたことが、その後の出資・融資につながり、KILNやbowといった具体的な個別事業をはじめとする賑わいのあるまちづくりに向けたソフト・ハードの実現へとつながった。

観光まちづくりをめぐる動きは、有田まちづくり公社のみならず、有田町の様々な主体で活発化している。例えば、150年以上の歴史を持つ老舗窯元では、アーティスト・イン・レジデンス^{※iv}でやってきたブラジル人の陶芸家

が考案した、陶芸や古い器の山から宝探しをするなどのユニークな体験プログラムを実施。国内外からの旅行者が年間を通して訪れる人気スポットとなった。今後は、朝飯会のような機会を通じて地域主体同士がつながることで、様々な活動を連鎖的に引き起こし、地域全体の活性化に波及していくことが期待される。

取材・文：観光経済研究部 研究員 武智玖海人

※i 登り窯を築くために用いた耐火レンガの廃材や使い捨ての窯道具、陶片を赤土で塗り固め作った塀
※ii 2019年10月当時
※iii 2019年10月当時
※iv 国内外からアーティストを一定期間招へいして、滞在中の制作活動を支援する取り組み。

●佐賀県有田町プロフィール

人口……………20091人(2019年1月1日現在)
面積……………65.85km²
年間延入込客数……………254万人
※出典：平成29年観光客動態調査(佐賀県)

●株式会社有田町づくり公社の概要

会社名……………株式会社有田まちづくり公社
代表者……………代表取締役社長 緒方恵介
資本金……………1300万円
設立……………2015年4月1日
所在地……………〒844-0018 佐賀県西松浦郡有田町本町丙1054番地
社員数……………常勤社員8名 非常勤社員4名 監査役3名

取材協力……………株式会社有田まちづくり公社 取締役会長 高田亨二氏

朝飯会とは？

波佐見町で7年間160回にわたり自主的に実施されてきた「朝飯会」を参考に、高田氏が2015年3月より有田町で開始した取り組み。現在、毎月1回土曜日の午前6〜10時に開催している。参加者に毎回参加の義務はなく、議題の設定や採決の取り決めもない。参加も話題も自由なことで、風通しの良い集まりを目指している。参加も話題も自由な意見が語られることで、本音にもとづく共通意識が醸成されている。波佐見町の朝飯会との相互参加も行われており、自治体の枠に囚われず観光まちづくりに関わる多様なプレイヤーがつながる場となっている。



「志と行動」によって人を集め、 生業を生み出す組織の挑戦

社団法人、財団法人、NPO法人と
いった非営利法人も収益事業に取り組
む例はある。ここでは、一般社団法人
として宿泊事業をはじめ、様々な事業
に取り組み、福島県西会津町の一般社
団法人BOOT(ぶっと)の取り組み
を紹介し、株式会社型DMOとの相違
について考えたい。

1 「未来ある過疎」を つくる

福島県西会津町は、福島県と新潟県、
山形県の県境に位置する飯豊山いひでやまのふも
と、人口6300人の町である。町を
横断する阿賀川に沿って旧越後街道

(現：国道49号線)が走り、かつて宿
場町として栄えた街並みも残る。

BOOTは、人口減少社会の中にあ
っても、持続できる「未来ある過疎」
をつくることをミッションに、201
7年に3名の地元の有志によって設立
された。

代表である矢部佳宏氏は1978年
の西会津町生まれ。ランドスケープア
ーキテクトとしてカナダ、上海等で活
躍した異色の経歴を持つ。ランドスケ
ープを学ぶ中で、多様性が叫ばれつつ
も過疎地がネガティブに捉えられるこ
とに違和感を持ち、「10年後にはなく
なると言われる集落がどうすれば生き
残ることができるか」を考え続けてき

たという。矢部氏はもとも

と「50歳になったら故郷に
戻る」と考えていたが、東
日本大震災、福島原発事故、
その後の復興の様子を見て、
「今戻らなければ故郷が無
くなってしまう」という思いが募って、

2012年に父祖の地である榎山集落
に戻り、約360年続く土地と古民家
を継承した。

2 一般社団法人 BOOTの取り組み

BOOTは様々な地域振興事業に取
り組んでいるが、その代表的な取り組



写真1) 榎山集落からの景色
※出典：榎山集落 -Narayama "Planetary" Village 公式Facebookより

みは、「西会津国際芸術村」の運営と
古民家ホテル「NIPPONIA 榎山
集落」である。

交流と創造の拠点、西会津国際芸術村

西会津国際芸術村は2002年に廃
校となった新郷中学校をリニューア
ルし、アーティスト・イン・レジデンス
事業の拠点施設として2004年に開
村した。2012年、西会津に戻った



写真2) 西会津国際芸術村/アーティスト、移住希望者、地域住民等様々な方が交流する西会津の創造拠点として、ギャラリー以外にもカフェ、イベント型レストラン等を備える。※出典:左上福島県観光協会フォトギャラリーより、他筆者撮影

図 1 西会津国際芸術村のミッション・ビジョン及び実績

MISSION & VISION ミッションとビジョン

「未来ある過疎」をつくる創造拠点・クリエイティブセンター

- (1) 西会津のクリエイティブな人材を集める(西会津の創造拠点/クリエイティブ・センター)
 - ・アイデアが集い、生まれる場づくり
 - ・伝統を学び、イノベーションが起こる場づくり
 - ・「西会津」という商品を創る・磨く・売り込む
- (2) 西会津の地域文化DNAを発展継承させる
 - ・地域の課題を創造的に発掘・発見し、解決方法を模索する
 - ・グリーン・ツーリズム/ボランティア・ツーリズム
 - ・歴史・民俗の知恵・環境を活かしたツーリズム産業の研究・実施(地域のエコミュージアム化)
 - ・「西会津」で暮らす文化を磨き・伝える
- (3) 新しい働き方・暮らし方をつくる
 - ・過疎地型起業の種を育てる「土」としての役割
 - ・クリエイティブな人材とアイデアの種を集め、育て、プロジェクトを事業化する

図 2 2015~2018年度の交流人口・関係人口の拡大および移住効果実績 (2017年度は、工事のため半年休館)

宿泊滞在クリエイター数	来館者数	定住型移住実績来館者数
155アーティスト 1,539人/泊 居住地域別内訳 町内…2人 県内…12人 県外…104人 海外…9人 等	14,572人 居住地域別内訳 町内…4,827人 県内…5,050人 県外…4,522人 海外…121人 等	移住者数………30人 マッチング数…61組 相談者………153組

出典:西会津国際芸術村のあゆみ、一般社団法人BOOT資料



写真3) 古民家ホテル NIPPONIA 榎山集落/蔵を改修した室内は、できるだけ土壁や梁をそのまま使用(中)。建具を再利用したテーブル、囲炉裏の炭を用いて漉いた和紙アート作品等が室内を飾る(中上、右上)、仕事をしながら滞在できるようワークスペースも用意(右下)。※筆者撮影

矢部氏がコーディネーターに就任、2018年からBOOTが西会津町からの指定管理を受け、運営を担っている。

アーティスト・イン・レジデンスとは、芸術家を招聘し、滞在や創作活動を支援する事業であるが、BOOTは西会津国際芸術村を「未来ある過疎」をつくるための創造拠点・クリエイティブセンターとして位置づけ、年間を

通したイベント、コンサート、ワークショップを開催している。

そのミッション・ビジョンは①クリエイティブな人が集まり、アイデアを生み出す(西会津という商品を創る・磨く・売り込む等)、②西会津の地域文化DNAを発展継承させる(歴史・民俗の知恵・環境を活かしたツーリズム産業の研究・実施等)、③新しい働き方・暮らし方をつくる(過疎地型起

業の種を育てる「土」としての役割等)としている。

このミッション・ビジョンは、西会津国際芸術村に関わる地域内外の人、特にクリエイティブな人材や地域のプレーヤーが集う機会をつくり、交流を通して地域との関わりを徐々に深め、西会津で働く場をつくり出し、住まうまでを一連の流れとして捉え、一つのステップに対してBOOTが働き

かけを行うといった、戦略的な取り組みにつながっている。

BOOTでは定住移住相談支援センター運営、町内空き家発掘(ニシアイツ不動産)といった移住・定住のための窓口も担っており、2015年度から現在に至るまで移住者数30人という実績を残している。

古民家ホテル

「NIPPONIA 榎山集落」

BOOTが目指す「未来ある過疎」のモデルとして、西会津町と連携しながら取り組んだのが、2019年9月に開業した古民家ホテル「NIPPONIA 榎山集落」である。

「暮らすように泊まる」をコンセプトに、前述の一般社団法人ノオトとの協働のもと、矢部氏の自宅の築130年の蔵、納屋をリノベーションしたもので、3部屋を用意。

費用は、1棟（1部屋、人数に問わず（最大5〜6名程度）4万5000円）としている。これは計画の段階からインバウンドモニターツアーを実施するなど、これまで西会津町にはなかったグローバルな顧客も想定した高価格帯ホテルとしての挑戦でもある。

自ら設計・建築にも関わった矢部氏は「伝統的な集落、古民家は、未来をつくるための教科書」と言う。

数百年の長さで磨かれてきた集落や古民家は、自然、里山、集落の共生の知恵や機能の全てが詰まっている。そ

うした「教科書」を、学べる状態で継続すること、現代に合った文化としてつなぐこと、それを自立的に運営することが、限界集落の再生に寄与する事業であり、BOOTの目指す「未来ある過疎」のモデルとなる。

こうしたコンセプトは内装にも色濃く反映されている。130年の歴史を持つ土壁や建具の再活用、地元アーティストによる古民家の素材や地元の風土を取り入れた作品が随所に用いられ、集落の知恵や魅力を現代に取り入れたものとなっている。また、地域住民との連携による新たな郷土食レシピの開発等にも取り組み、地元農家の手作り料理のケータリングを頼むこともできる等、地域住民の協力のもとで運営される施設となっている。

3 起業プログラム
「Next Commons
Lab西会津」

BOOTは、自ら古民家ホテルを立ち上げたり、中心市街地の町家リノベーションを通して、これまでになかった過疎地での新しい事業創出モデルを生み出してきた。また、こうした実績

により、西会津の人々、地元のプレーヤーや企業、行政との協力・連携体制も整いつつある。

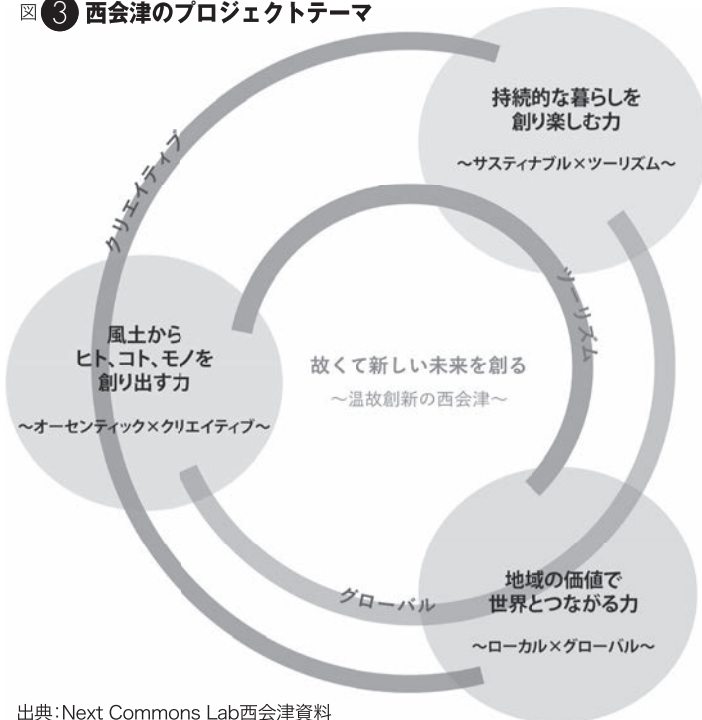
しかし、今後、こうした事業をさらに展開していくためには、事業を起こす人材、西会津の価値や課題に自ら気づき、自立的な事業を生み出す人材（BOOTでは「走りながら考えることができる人材」という）が欠かせない。

そこで、西会津町とBOOTは、こうした意欲を持つ人材を地域外から集め、一緒にプロジェクトを起こす（起

業する）仕組みとして、地域おこし協力制度を活用した起業プログラム「Next Commons Lab西会津」（以下、NCL西会津）を2018年度より導入した。

NCL西会津では、西会津町をフィールドに価値を探し出し、起業を目指すことなどを要件に、10名の地域おこし協力隊員を募集する。BOOTは国際芸術村を中心としたこれまでの蓄積をベースに、事務局兼メンターとして

図③ 西会津のプロジェクトテーマ



出典：Next Commons Lab西会津資料

住民、行政、企業等とのコーディネート、サポートを担うのである。矢部氏は「起業はすぐにできるものではない。しかし、そうした意欲を持つ人たちが独立し、自立していくプロセスを何年かけてもやることが重要」と語る。新しい事業

が生まれ、安定した運営が可能になるには5〜6年の期間が必要かもしれない。しかし「若い人材が西会津で地域の活性化につながる事業を生み出し、その事業を担うことが西会津で暮らす意味となれば、地域自体が大きく変わる」と、NCL西会津の取り組みに矢部氏は強い意欲を見せる。

4 パブリックな 目的を持つ 株式会社の可能性

BOOTは、「未来ある過疎」を実現するという志を等しくする3名によって設立された。起業という「種」を育てる「土」としての役割を担い、自らも新しい生業を生み出し、西会津を牽引してきた。「志」をもとにした「行動」が、人々の共感を得て、観光、農業、商工業、行政等の枠組みを超え、また地域の内外という枠を超え、人々を集め、現在では「西会津が何か動いている」と注目を集めている。「営利事業」を中心に人と資金を集める株式会社と比べ、こうした「志と行動」によって人々を集めるBOOTの性格は、非営利法人が適している。また、

BOOTの場合には、観光協会に代表される同業者組合がしばしば指摘される経営判断のスピード・機動性の弱さ、単年度主義、会員利益優先といった弊害からも無縁であり、株式会社の良い面を併せ持った運営が可能となっている。

資金面でも、古民家ホテル「NIPPONIA 榎山集落」の場合には、初期費用として農山漁村振興交付金の他、金融機関からの融資にも成功する等、地域行政に頼らない自立した運営を実現している（その際の事業計画は他の地域での展開も進められるほど、高く評価されたという）。

一方で、BOOTは「パブリックな目的を達成する手段が、株式会社であることが当たり前になることはとても重要」とも指摘する。実際に、起業プログラム「NCL 西会津」では、パブリックな目的を達成するための自立的な事業を生み出す「企業家」を育成しようとしている。BOOTの取り組みをベースに、志を等しくする株式会社を生み出す仕組みによって「未来ある過疎」の実現を、拡大・加速していくという考えである。

また、そうした「人」が育つ段階で必要になるのが、プロジェクトの実現を資金面で支える仕組みである。地域活性化、観光活性化のフアンドを有する地域もあるが、福島県、西会津町ではそうした仕組みが整っているわけではない。

パブリックな目的を持つ株式会社は西会津町に生まれるためには、「行政、金融機関、あるいは地域企業、住民が「未来への投資」という考え方をどこまでできるかがポイント」とNCL西会津コーディネーターの横山裕氏は

指摘する。投資には、当然リスクもある。しかし、何もしなければ過疎は進み、地域も行政も力を失っていく。しかし西会津町には、近い将来、自立的な事業を起こそうとする若者が現れる。その時、そのリスクを共に負える地域であることが「未来ある過疎」の実現に不可欠なのではないだろうか。

取材・文…中野文彦

●西会津町プロフィール

人口……………6198人(2019年10月1日現在)
面積……………298km²
年間延入込客数……………77万3669人
※出典：福島県観光入込状況(平成30年分)
<https://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/attachment/350273.pdf>

●一般社団法人BOOTプロフィール

代表理事……………矢部佳宏(やべよしひろ)
設立……………2017年6月
所在地……………福島県耶麻郡西会津町奥川大文字高陽根字百目巻
社員数……………社員2名 契約社員2名、インターン生1名



取材協力

一般社団法人BOOT 代表理事 矢部佳宏氏
Next Commons Lab 西会津コーディネーター 横山裕氏

専門家から見た 株式会社型 DMO

地域経済の活性化を目指す「株式会社」には、「稼ぐ」ための人材、組織、資金が欠かせない。地域はそれらをどのように得ていくべきか。株式会社型DMOの現状と課題、さらに今後について、金融と人材育成の専門家3人にお話を伺った。

NECキャピタルソリューション・執行役員・新事業推進部担当

藤田直人氏



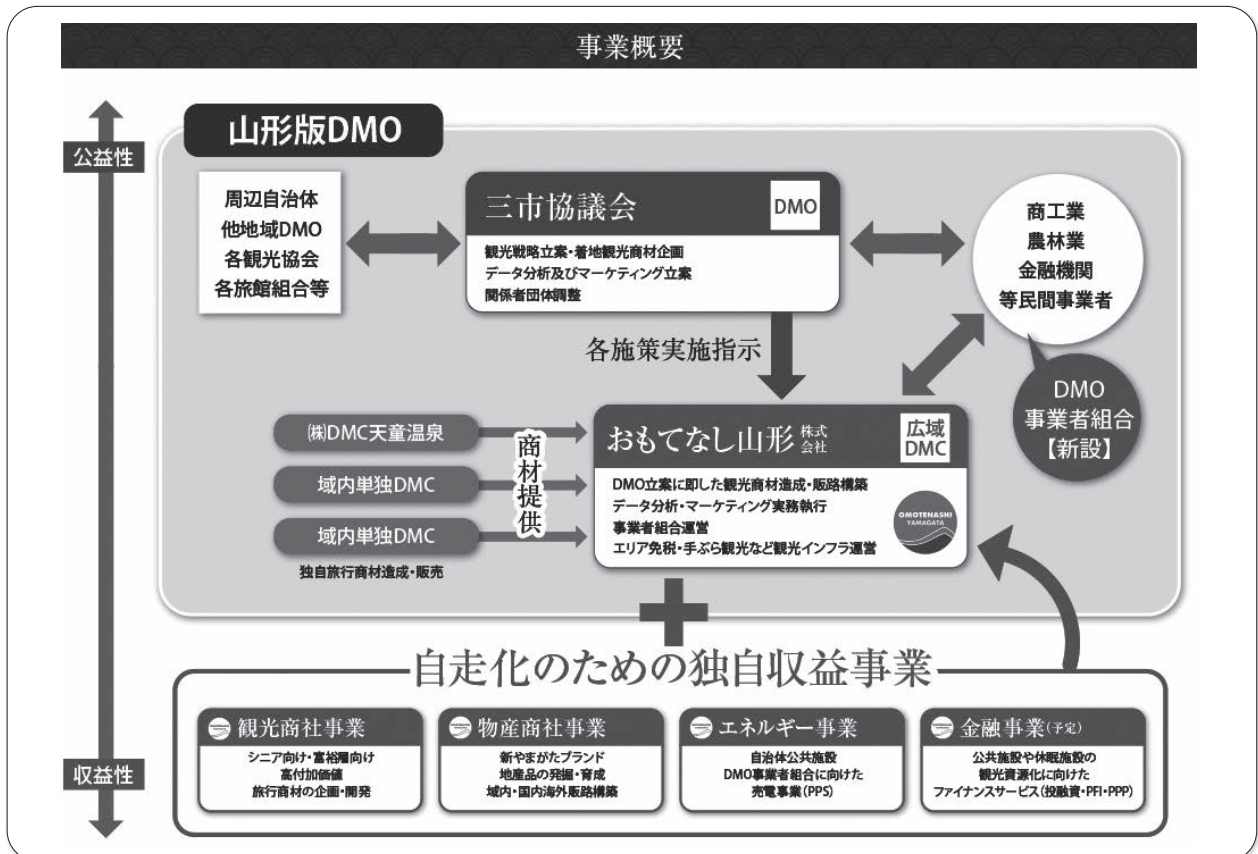
2017年より「おもてなし山形株式会社」取締役。2014年に立ち上げた「観光活性化マザーファンド」を通して、また2017年、株式会社くまもと未来創生キャピタルを通じて「株式会社くまもとDMC」の設立や「一般社団法人ノオト」の開発融資等に関わる。資本参加と共に、事業への直接参加を通じて地域活性化のサポートに取り組む。

「おもてなし山形株式会社」はなぜ、株式会社型DMOとして設立したのでしょうか

「おもてなし山形株式会社（以下、おもてなし山形）」は山形市、天童市、

上山市の地域連携DMOです。DMOとしては山形市を事務局とした3市の協議会がデータ分析や戦略立案を担当し、その協議会の実働部隊として、独立採算が可能な株式会社をつくりまし

① おもてなし山形株式会社の事業概要



出典：おもてなし山形株式会社Webサイトより

た。

観光協会を2つ作るつもりは当初からありませんでした。観光協会の業務は公共性が高い分、独立採算は難しい。そうした組織をもう一つ作ってもしかたがありません。

自走できる組織をつくり、そこで稼いだお金を使って3市の観光に貢献できる事業に再投資ができる会社づくりを目指しました。

―独立採算の株式会社としてのような事業に取り組んでいるのでしょうか

まず、安定的な収益事業をつくる必要がありました。収益がなければ地域活性化を担う人材を雇用することもできません。

マーケティング調査やインフラ整備といった行政からの受託事業を収益源とする選択肢もありますが、こうした事業は単年度決算になり、事業の中心にしてしまうと資金繰りが難しく、安定的な収益とは言えません。また、着地型旅行販売にも取り組みますが、収益性は低く独立した組織を維持する財源としては向いていません。

そこで「おもてなし山形」では、観光とは異なる分野を安定財源として考

えました。それが売電事業とふるさと納税を扱う地域商社です。

売電事業は、既存創電会社との大口契約を通じて、DMO事業組合加盟企業や山形市の小中学校に割安で電気を供給するものです。地域にとっても電気が下がり、DMOとしても手数料が得られる仕組みです。

もうひとつは地域商社事業で、具体的にはふるさと納税の返礼品には、さくらんぼに代表されるフルーツ、牛肉、米等の評価が高く、2019年度には約20億円の申し込みがあります。運営を通して寄付額の数パーセントが業務委託料として収入になる仕組みです。この2つの事業を中心に、会社設立から3年かけてようやく事業として落ち着き、臨時雇用も含まれますが10人程を雇用できる基盤が整いました。

順番としては逆かもしれませんが、おもてなし山形の場合は、事業としての基盤事業をまずつくり、体制を整え、やっとこれからDMOとして自主財源での取り組みを開始することができま

す。これからの真価が問われると思っています。

―地域活性化に向けて、地域にとって必要な組織とはどのようなものでしょうか

おもてなし山形もそうですが、公益性と収益性の2層構造が良いと思っています。

公益性の部分を担う観光協会も必要です。公益性が高く、収益性が低い事業は観光協会や行政が適正に実施する必要があります。また、単年度予算の形式は事業を継続的に拡大するという発想は弱い

ため、株式会社には向いていません。一方、株式会社も、儲かる事業だけを担うという訳には行きません。地域が潤ったら、結果として株式会社の収益も増えるという、「実業として稼ぎながら地域に貢献する」という発想が必要です。

継続できる事業を描き、頑張ったらその分報われるような組織が地域になると、人も定着しません。

―最後に、今後どのように地域に関わっていくのか、お教えてください

おもてなし山形ではDMOの全体像を設計しながら、その中で実業の部分

を構築しました。しかし、逆に、実業からDMOにアプローチする方法もあるのではないかと考えています。つまり、実業を担う株式会社を地域に起こすことからはじめたいと考えています。

株式会社として、周辺の地域全体に影響する事業を行い、結果としてその会社も地域も潤う。宿泊、飲食、アクティビティ等、地域が持っている事業があれば、リスクも低く、事業として再生できる可能性がある地域も多いのではと考えています。これはDMOというよりも、地域商社、あるいはまちづくり会社と呼ぶのかもしれませんが、既にいくつかの地域と協働で動き出しています。こうした会社やがて、地域全体のディスプレイ・マネジメントを担う組織へとエスカレーションするのが理想ではないかと考えています。

DMOでも株式会社でも、最初からスクを担う人が必要なのは同じです。そして実績を積むことで周囲が付いてくるということも同様ではないでしょうか。

ビジョンや戦略とともに、今の地域には一歩でも二歩でも実行し、実績をつくる組織が必要なのではないかと考えています。

肥後銀行・地域振興部・地方創生室長

竹下省吾氏



略歴 1997年入行。2016年「株式会社くまもとDMC」の設立を含め、熊本県の地方創生案件に関わる。

―株式会社くまもとDMC（以下、くまもとDMC）を創設した経緯をお教えください

熊本県の観光は2016年4月の熊本地震によって事態は大きく変わりました。熊本城が壊れ、阿蘇に通じる道がなくなり、熊本県の観光どうして直すのか、然るべき方向性を出して、熊本県の特徴的な観光資源を見出し、かつスピーディに観光振興を実践する組織がなかったのです。熊本県全体の観光を統括する熊本県観光連盟があります。観光に関する統括的な企画は行うものの、自ら事業を担う性格ではありませんでした。

熊本地震から復興するために大至急観光を立て直さないといけない。

DMOについての議論は熊本地震の前から開始されていましたが、自らが主体的に事業を担う部隊となるDMO

が必要ではないかという議論が再燃しました。

まず、スピード感が求められるため、株式会社は有望でした。また、事業の持続可能性を考えたとき、補助金に頼った組織ではいずれ立ち行かなくなり、補助金に縛られるということもあります。中長期的に考えればやはり自ら稼いだ資金で運営する、再投資するという独立採算の組織が必要です。こうした議論を経て、設立資金として「くまもと未来創生ファンド」、熊本県、肥後銀行が出資し、かつ、地方創交付金を活用し、2016年12月に「株式会社くまもとDMC」として設立しました。

―現在、くまもとDMCの運営に、肥後銀行はどのように関わっているのでしょうか

くまもとDMCではいろいろな事業に挑戦しましたし、うまくいかないことも多くありました。例えばウェブでの物販、旅行予約は、実績はあがっても手数料ビジネスの世界なので、組織を支えるまでの収益には至りません。

他のDMOも同様かと思いますが、手数料ビジネスだけでは補助金などに頼らざるを得ないのが実情でしょう。現在、力を入れているのはコンサルティング事業です。肥後銀行の各支店や我々本部が地域の課題を伺い、その課題に応じた解決策をくまもとDMCが提案するというビジネスモデルに転換しようとしています。

DMC単独ではありませんが、くまもとDMCと肥後銀行が一体的に動くことで、地域の課題解決、観光の活性化につなげたいと考えています。他の地域でも、DMOが独立して運営できるわけではないと思います。行政や地域住民の協力はもちろんですが、金融機関を含めて地域の力のある企業がしっかりとバックアップすることは欠かせないと思っています。

―肥後銀行、くまもとDMCと一緒に取り組んだ具体例についてお教えください

さい

阿蘇と久住高原の中間に、瀬の本高原のドライブイン「瀬の本レストハウス」と宿泊施設「瀬の本高原ホテル」があります。瀬の本地区は阿蘇の象徴的な場所です。瀬の本ハイウェイの休憩所はここにしかありません。

この施設の元の所有者が譲り渡した際の意向を示された際、非常に魅力的で、阿蘇の観光における重要な施設でしたので、多くの方が興味を示されたとお聞きしております。ただ、瀬の本は阿蘇と久住を結び付ける重要な拠点であるとともに、阿蘇の景観を象徴するような場所でもありますので、外部の者ではなく、やはり地元がしっかりと運営し、支えていかなければならないと考えました。そこで、地域の金融機関として阿蘇の拠点を地元と一緒にしっかりと再生させていくために「くまもと未来創生ファンド」にてお引き受けさせていただきました。

施設は、事業として当然ながら収益を出していかなければなりません。まずは、ここを一つの拠点として、阿蘇全体に人が来てもらえるようなモデル、ハブ的な機能作りを行っていきたいと考えております。

一例ですが、肥後銀行とくまもとDMCが連携して、阿蘇地域振興フェアというものを企画し、開催しました。阿蘇の7市町村がタッグを組み、各自自治体の食や観光のPRに加え、乗馬等のアクティビティの体験、阿蘇の絶景を望むサイクルルートの設定等、阿蘇のおいしいものを食べて、体感してもらう仕掛けを行いました。

もう一つ、地域観光の活性化に結び付ける事例としては、株式会社NOTEと連携した無人駅のリノベーション、ホテル化です。

JR肥薩線の大畑（おこば）駅、矢岳（やたけ）駅はどちらも無人駅なのですが、地元の方々がずっとメンテナンスをしてきました。1日に3、4回電車が止まりますが、地元のおじちゃんやおばちゃんが、自分たちでつけた漬物や梅干し、煮物とか栗とか売っていました。

地域の協議会の中で、この駅舎を活用したホテルやレストランをつくる計画がスタートしました。

肥後銀行と株式会社NOTE、JR九州、人吉市が連携協定を締結し、それぞれが役割を担いながら、無人駅を人が訪れるような施設に転換する取組の後押

しを行いました。そのような中で生まれた地元の人や専門家等で組成した株式会社にて、2018年9月にフレンドレストラン「囲炉裏キュイジーヌLOOP（ループ）」、2019年8月には明治期の駅長宿舎を再生したホテル「星岳 月岳」をオープンさせました。現在では、この駅に月間600人以上が来ています。シエフや従業員といった雇用創出にもつながっています。くまもとDMCは観光列車やツアーをつくる役割を果たしています。

投資の可否については、どのような判断基準になるのでしょうか

我々は慈善団体ではありませんので、投資回収は必要です。ビジネスモデル、蓋然性など、本当に達成可能かどうかはしっかりと判断します。

また、行政の関与も重要な判断材料です。補助金等によってインシヤルコストを抑えられれば、事業としての継続性は高まります。

しかし、最も重要なのは、地元の方の主体性、強い意志、誰が責任持って取り組むのかが明確かどうかです。誰も責任を取らない事業は絶対にうまくいきません。逆に、地元の方の強い意

志があれば、銀行としての人も知恵もネットワークも生きてきます。くまもとDMCによるPRや販売等に一緒に取り組むこともできます。

私たちの仕事は出資だけではなく、出資をし、その後も一緒に動くことであり、むしろ出資の後の方が、やることは多くあります。

これからの地方金融機関の役割について、お聞かせください

当行では、地方創生における金融機関の役割は、資金だけではなく、そこに本当に人に来てもらえるよう、一緒にビジネスをつくり、かつ継続させることと考えています。

地域には、まだまだビジネスになる資源があります。

それがきちんとビジネス化できていないことが課題なのです。そうしたポテンシャルを、行政や地元の方々とのネットワークを活かして掘り起こし、くまもとDMCとともに投資

を含めて持続的な事業化を考えます。そこに金融機関としてのビジネスチャンスもあると考えています。

くまもとDMCの場合、採算性に合う段階まではまだ時間がかかると見えますが、当行と一体的に動くことでDMOとしての役割を効率的に果たすことができますし、地域にありがたい事業を生み出し、その運営を支援することができます。

地方創生という観点から「まち・ひと・しごと」という言葉が出てきた際、当時の頭取は、順番が違うと言いました。「しごと・ひと・まち」だと。仕事があつて人が来てまちが形成される。その仕事を生み出すことが地域の金融機関の役割です。



写真1) R肥薩線 大畑駅レストラン「囲炉裏キュイジーヌ LOOP」
※出典：JR九州プレスリリース資料より
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000062.000037933.html>

(株)日本人材機構・創生事業本部・ディレクター
田蔵大地氏



略歴：日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)にて、人材事業やインターネットビジネス等を担当。2008年、地元栃木SCの取締役に就任。プロ化と事業運営、営業を統括。その後、観光業界へ。ホテル開発運営会社のCOOを経て、宿泊・飲食・農業・ICT領域などの投資やスタートアップ支援に携わる。2017年より現職。

「全国にDMOは広がっていますが、どのような点が課題とお考えですか」

DMOは地域経営のプラットフォームです。公益的な組織として、地域の産業分析やマーケティング分析、地域資源を活用した観光商品やコンテンツの開発、観光客の受け入れ環境整備、そして、地域事業者に対する情報提供や人材育成支援など様々な役割があります。中には投資機能を持つ場合もありますが、地域事業者のためのサポートを実行し、その結果、地域にお金が落ちるように導くのがDMOの本質的な概念です。

DMOに対して年間1億円を使っても、最終的に地域事業者がリターンとして2億円の儲けを出す。本来、DMOはそういう経営を目指すものです。しかし、現在のDMOは、組織や事業を作る以前の段階で、本質的な検討

が十分になされているとは言い難い状況です。とりあえずDMOを作ろう、観光庁のガイドラインに沿って作ろうでは不十分なのです。

地域の産業を分析し、戦略を掲げ、有効な領域をある程度絞り込み、事業を設計し、事業に適した組織を作るという流れがあれば、おのずと「公益事業が中心だから社団法人が適する」とか、「収益事業が中心になるので株式会社の方が良い」となります。

「DMOの構築は、どのようなプロセスが必要なのでしょう」

一般的にDMOの設立プロセスに、事業化や法人化が得意な人材が加わっている訳ではないため、機能毎にプロセスが分断されてしまっていることが多いと考えています。

例えば、事業企画・組織・運営は分

離させず、統合して議論することが必要なのですが、それぞれバラバラに議論し、結論づけてしまっています。特にリーダーシップ発揮しながら引張っていく地域リーダーの存在は絶対に必要なのですが、そうした方が企画当初から関わっていない。そうした組織設計のプロセスから、本来は見直すべきだと思います。

「公益性と収益性を両立させる株式会社は実現可能なのでしょうか」

当社では第三セクターの支援も多く行っています。第三セクターには株式会社以外にも、社団法人や財団法人の場合もあります。

これらの経験でいつも感じていることがあります。行政主導の組織の場合、予算主義で物事が決まり、必要な追加投資が思うようにできない場合が良くあります。行政の予算ルールや慣習の中で、本来なら毎年必要な設備や建物のメンテナンスも数年待ちになる等、民間では考えられないことが起きてくるのも事実です。事業の拡大や新たに事業を起こそうと思っても、投資ができれば人員増強もできず、続けられない。投資が必要になる事業を行う

には自治体主導型の組織は向いていません。

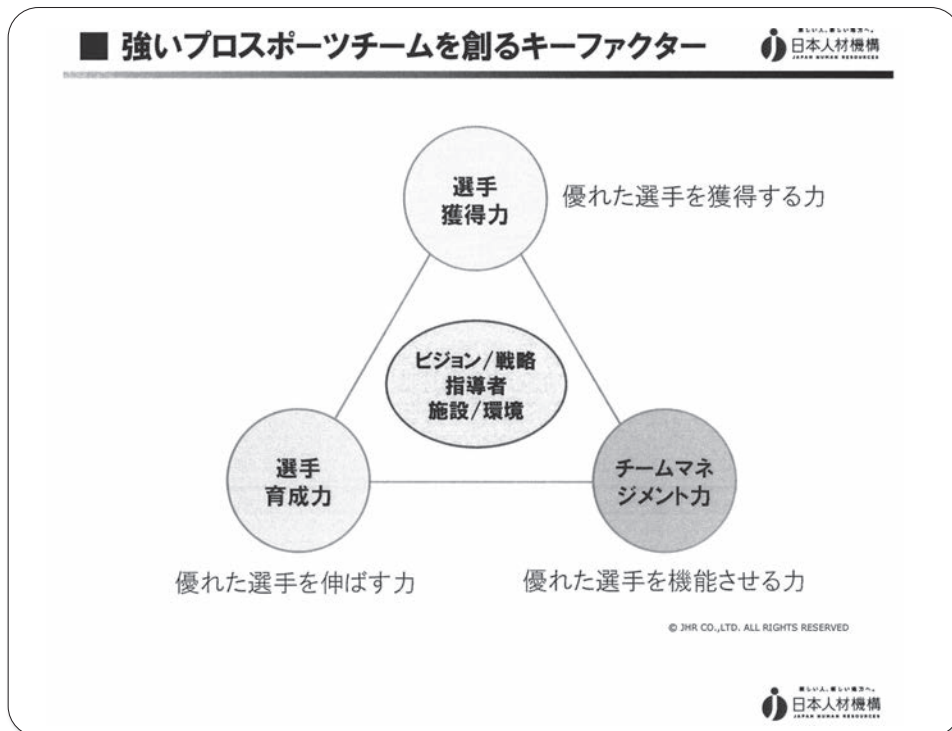
参考になるかわかりませんが、私が所属していたJリーグの組織は、当初から社団法人と株式会社に分けて運営をしていました。リーグ運営やマーケティング統括、人材育成等は社団法人、グッズなどの商品化事業、権利ビジネス等の収益事業の事業運営は株式会社が担当していました。

社団、財団などは公益性が強い事業に向いています。収益事業に取り組み必要がある地域であれば、事業内容次第で、社団・財団と株式会社を双方で作る選択肢は十分にあると思います。ただし、繰り返しになりますが、地域にとって何が必要で、誰がやるか、何をやるかをきちんと検証して組織を作ることが重要です。

「株式会社型DMOをつくるために、地域側には何が必要でしょうか」

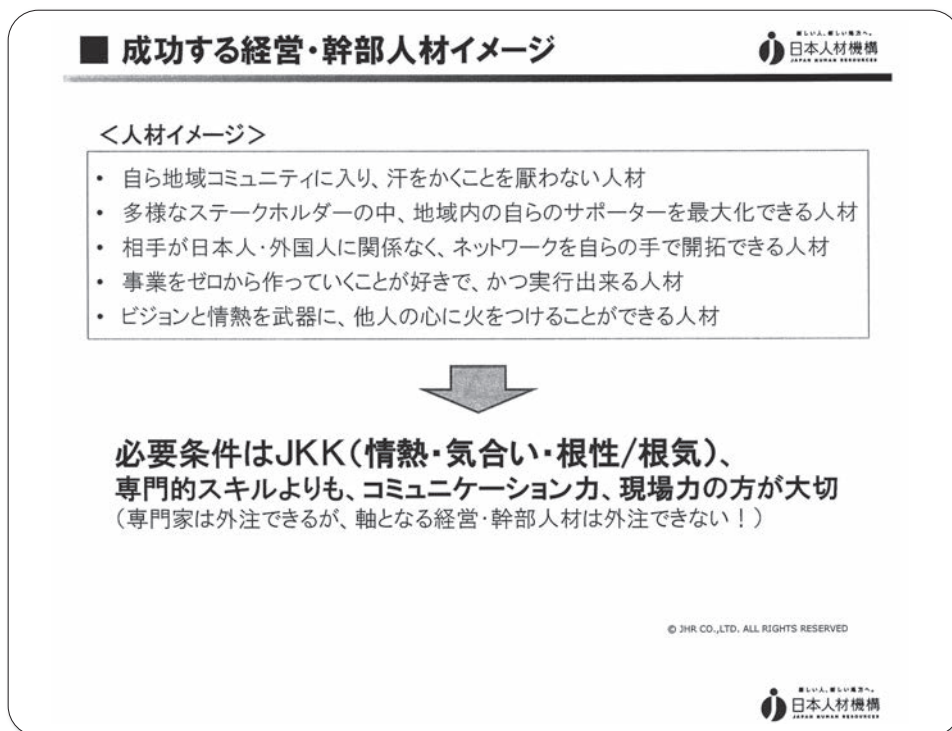
地域を売る会社を作るとは地域で戦うチームを作るということだと思います。そのために、誰をメンバーに加えるかというのは非常に重要で、実際に戦えるメンバー、勝てるメンバーを選ぶ必要があります。

図 ② 強いプロスポーツチームを創るキーファクター



出典:DMO・DMCの組織づくりと人材の動向(株式会社日本人材機構)

図 ③ 成功する経営・幹部人材イメージ



出典:DMO・DMCの組織づくりと人材の動向(株式会社日本人材機構)

必要条件を情熱・気合・根性/根気と呼んでいますが、地域に入って、汗をかき、事業をゼロからつくり、かつ実行できる人が求められています。

Ｊリーグの時、私が川淵チエアマン（当時）から言われたのは「人材育成は時間がかかる」ということです。観光地経営は、事業としては数年の歴史しかないベンチャー産業です。専門家はまだ誰もいません。Ｊリーグが長期間を掛けて草の根から選手育成に取り組んできたように、時間は掛かりますが、着実に経験値を積み上げていくことが一番の近道と考えています。

構成・聞き手…井上理江、中野文彦

例えば、青年会議所で活躍している若手が「俺たちのまちだから、なんとかしなきゃいけない」と議論し、そのメンバーが責任を持って新会社を作る。こうした動きを地域の中でまとめ、合意形成を図るために、地域の組織の長

や有力者が集まる協議会が機能すべきです。

—地域の観光地経営に必要な人材は、どのような人材になりますか

観光地経営は、産業としては新しく、

日本の新規事業と言えます。宿泊、物販、飲食、観光施設とんでもないのですが、事業開発系の方々の経験、専門性は有効だと思えます。また、資質については、地域の中に入り、動けるかどうか重要です。弊社では、その

必要条件を情熱・気合・根性/根気と呼んでいますが、地域に入って、汗をかき、事業をゼロからつくり、かつ実行できる人が求められています。

Ｊリーグの時、私が川淵チエアマン（当時）から言われたのは「人材育成は時間がかかる」ということです。観光地経営は、事業としては数年の歴史しかないベンチャー産業です。専門家はまだ誰もいません。Ｊリーグが長期間を掛けて草の根から選手育成に取り組んできたように、時間は掛かりますが、着実に経験値を積み上げていくことが一番の近道と考えています。

株式会社型DMOの課題と展望

公益財団法人日本交通公社・観光経済研究部・上席主任研究員 中野文彦

1 株式会社型
DMOが生まれる
背景

現在、全国的に広がるDMOは、一義的には地域の「稼ぐ力」を引き出す役割が求められる。

そのため、データ分析、戦略立案、合意形成、プロモーションといった、公益的な機能が重視されている。しかし、観光は、集客のみならず、観光客にとって価値ある消費機会を地域内で提供する、つまり「実業として稼ぎながら地域に貢献する事業」を創らなければ地域活性化につながる。

株式会社型DMOが近年増加しつつある背景には、観光による地域活性化を目指す地域が、公益的な事業に限らず、地域に貢献する収益事業も必要とする

段階へと移行しつつあることがあげられる。

2 株式会社型
DMOの設立と
運営のポイント

特集2では、出資者のタイプを4分類し、それを踏まえた事例を取り上げた。ここではタイプ分類を基に事例ごとの設立の背景や運営のポイントについて考察する。

地元民間企業等による設立

「株式会社ディスカバーリンクせとうち」は、地元の経営者ら有志が設立した株式会社であるが、一民間事業者としてのスタートであった点が他の事例と異なる。

農業や商工業と連携し実績を積み重ね、現在では行政や観

光協会とも連携して地域の活性化に取り組むDMOとして、地域の中で位置づけられている。

参考として取り上げた「一般社団法人BOOT」は、非営利法人でも地域活性化に貢献する収益事業が可能であることを示す事例である。有志による設立や実績を示すことで地域の活性化の核となる等、ディスカバーリンクせとうちの共通点は多い。しかし、自社事業の拡大よりも「パブリックな目的を持つ株式会社を生み出す仕組みづくり」を志向する等、公益性を重視する姿勢が示されており、他の株式会社との取り組みとは一線を画する。

地元民間団体と行政による
設立

「大雪山ツアーズ株式会社」は地元の民間団体と行政による出

資によって設立された。

そのポイントとしては、長年にわたって行政、観光業、農業、商工業等のトップ層による協議会が設置され、地域活性化に与る観光事業の重要性が地域内の共通認識となっていたことがあげられる。こうした共通認識のもと、大雪山ツアーズの設立・運営が地域にとって重要であることに対して、議会を含めた地域内の合意形成、農商工業との連携がスムーズに行われた。また、こうした共通認識は、大雪山ツアーズにも大きく影響し、雇用の場、農業・商工業への効果の波及を自社の使命として掲げ、地域に貢献するという役割を明確に持った運営を志向している。

地元民間×行政×金融機関
による設立

「株式会社有田まちづくり公社」「株式会社ものべみらい」は双方ともに地元金融機関による観光活性化ファンドを活用している。同ファンドの特徴は、出融資のみならず経営人材の派遣による設立・運営支援（ハンスオン支援）にある。実際に両社の代表は株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）出身者が務めている。

両事例では、こうした人材面での優位性とともに、地域経済活性化の主役はあくまでその地域の事業者・人材であることが強調されている。

有田まちづくり公社は「朝飯会」といった地域の多様なプレイヤーとの密なコミュニケーションの場、ものべみらいは個別地域・事業に取り組むグループ会社の形成プロセスにおけるひざ詰め議論の場を、それぞれ

有している。

株式会社型DMOが地域に根付き、事業を創る・地域をけん引する会社として機能するためには、こうした地域と外部専門家のつながりが重要なポイントとなっている。

地元民間×行政×金融機関×地域外企業による設立

「阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社」「株式会社NOT E」は、地域外の企業からの資本参加も得て設立された。両社の共通点として、既に実績を積み重ねてきたDMO（非営利法人）が設立の中心であったこと、地域や事業のコンセプトが明確であったこと、地域の実績を基にした外部企業とのネットワークを有していたことがあげられる。

地域外の企業から資本参加を得るには、厳しい評価に耐える事業スキームが求められる。両社においては既存DMOと明確に役割を分担した株式会社を設計し、実績を踏まえた事業スキーム、体制を構築できたことが、大きなポイントとなった。また、運営面においても、地域内外のネットワークが人材面や

事業展開においても有効に機能している。

3 株式会社型DMOの課題

株式会社型DMOの課題として、特集3において特に指摘されているのは「収益性の確保」「実績の見える化」「人材育成」である。

収益性の確保については「実業として稼ぎながら地域に貢献する」ことが求められるため、地域の課題や実情に応じて事業分野が制限されることもあり、ハードルは高い。また事例に見られるように、採算性が低い事業の再生が求められる場合もある。そのため、行政や金融機関による資金や人材支援を得ることの重要性も指摘されている。

実績の見える化については、小さくても事業を確実に形にし、実績として積み重ねることが求められる。実績を見せることにより、地域の中での理解促進、事業への巻き込みを図り、地域をけん引する役割が期待される。また、自社の価値を出資者等に客観的に示す指標として、自社の収益以外にも地域の雇用創出

数や他企業への波及効果を示す例もある。

人材育成については、地域内外から経営人材を発掘し、数年単位でノウハウを移行することが必要となる。

そのためには正規スタッフを雇用できる体力を持つことが大前提となる。しかし、株式会社型DMOが雇用の受け皿となることができれば、地域活性化に関心の高い人材を地域内外から獲得し、事業を通じた育成が可能となる等、地域の実践的な人材育成・輩出という役割を果たすことも期待できる。

4 株式会社型DMOという挑戦

最後に、地域活性化に向けた地域全体の体制という視点で、本特集を通して得られた2つの示唆を示す。

公益事業と収益事業の二層構造

特集2に見られるように、株式会社型DMOは収益事業を通して地域、特に地域内の産業をけん引する体制として期待され

る。しかし、株式会社型DMOはそれ単独では十分に機能しない点に注意する必要がある。

本特集で取り上げた地域においては、必ずしも明文化されていない場合もあるが、行政や観光協会といった地域の公的な役割を担う組織と、収益事業を担う株式会社は、同じ目的に対して役割・機能を分担する体制として双方が位置づけられている。

今後の地域の観光推進体制の在り方の一つとして、公益事業と収益事業をそれぞれ別の組織が担う二層構造の体制という選択肢があることは、本特集を通じて得られた示唆の一つである。

株式会社型DMOは戦うチーム

株式会社型DMOの設立は、リスクを負ってでも実現すべき収益事業に取り組むという、地域にとつての大きな挑戦とも言える。こうした挑戦をするにあたって、最も重要な点は「実際に戦えるメンバー、勝てるメンバーを選ぶこと」と、特集3の中で指摘されている。

現状においては、こうしたチームづくりが可能な地域、戦える土壌がある地域ばかりではな

いだろう。しかし、地域にとつて有効なDMOとは何かを真剣に検討すること自体が、地域で戦うチーム作りの第一歩になる。今回、株式会社型DMOの取材を通してお話をうかがった地域も、はじめからチームがあったわけではない。地域の中で株式会社を創り、運営するという挑戦をしながらチームが生まれたのである。

本特集は、DMOの中でも特色ある事例に着目したものであるが、DMOとして、また公益的な目標を持つ株式会社として、魅力ある地域とそこで活動する方々から示唆に富むお話を伺うことができた。あらためて感謝を申し上げたい。

本特集が現在DMOの構築を検討している地域の方々、あるいはDMOとして活動している地域の方々にとつて、今後の取り組みの一助になれば幸いである。（なかのふみひこ）

「たびとしよCafe」



Guest speaker
竹沢 えり子 (たけざわ えりこ)

全銀座会・(社)銀座通連合会・銀座街づくり会議事務局長。東京生まれ。慶應義塾大学文学部卒業。出版社勤務、企画会社経営を経て、1992年頃より銀座のまちづくりに関わる。2011年、東京工業大学大学院社会理工学研究科博士課程修了。博士(工学)。銀座のまちづくりをテーマとした博士論文にて日本都市計画学会論文奨励賞を受賞。著書に『銀座にはなぜ超高層ビルがないのか』(平凡社新書、2013)、共著に『銀座 街の物語』(河出書房新社、2006)、『地域と大学の共創まちづくり』(学芸出版社、2008)など。

「銀座のまちづくり、変わり続けるまちのルール」を開催

2019年10月8日(火)、「銀座のまちづくり」変わり続けるまちのルール」をテーマに、第18回たびとしよCafeを開催しました。

銀座のまちづくりのルールは「決め切らないこと」が特徴です。決め切らないルールのもとで、「銀座らしさとは何か」という自問自答をたえず繰り返しながら、魅力的な街がつくられてきました。

今回は、銀座のまちづくりに長年関

わっていらつしやる竹沢氏をお招きし、銀座の歴史、まちづくり組織と活動、銀座らしさを作るコンセプトやルールなどをお話いただきました。

後半の意見交換では、インバウンドをめぐる動き、銀座のなかでの合意形成のあり方、行政との関係、新規参入者との関係など、参加者の方から熱心な質問が多く寄せられました。

【第1部】 話題提供

銀座の概要

●銀座は、かつては掘割、現在は高速道路に四方を囲まれているため、街の範囲が分かりやすい。碁盤の目のような銀座の街のベースは、江戸時代に徳川家康がつくった町人地にさかのぼる。かつて銀座通りと昭和通りの間を流れ

ていた三十間堀よりも有楽町側のエリアは、非常に間口の狭い江戸時代の町人地の町割がベースとなっている。一方、築地側のエリアはもともと武家地であったため、ひとつひとつの敷地が大きいのが特徴。

●銀座の人口は約3600人。なかでも、今春終了した中央区の人口増加政策で重点区域だった旧木挽町地区には多くのマンションがある。

●銀座の主な幹線道路は、銀座通り、

晴海通り、昭和通り、西銀座通りの4つ。銀座通りは国道、晴海・昭和・西銀座の各通りは都道、この他の細かい道は区道であり、イベントや道の修繕などの際は、道ごとに異なる管轄行政と対応している。

●区道と区道の間には、自動車が行かない、人しか歩けないような狭い路地が毛細血管のように張り巡らされている。この路地も開発により少なくなっているが、今でも街の人たちの生活道路として使われている。

銀座の歴史

●江戸の町人地だった銀座は、明治5年の銀座大火を機に近代的な煉瓦街に生まれ変わった。新橋ステーションと築地の外国人居留地の間に位置した銀座には、駅前商店街という位置付けもあったのだろう。

●多くの外国人が集まったこの場所には、新しい街並みの中で一旗揚げようという気概を持った商人が全国から集まって来た。商人に続いて新聞社、文化人やジャーナリストたちも集まって来て、文化の情報発信基地にもなっていた。

●煉瓦街は非常に速いスピードで造られたため、建材として使われた煉瓦は湿気を含んだかなりの粗悪品だった。煉瓦造の建物に和風の看板を掲げ、屋内では湿気のたまるところに畳を敷いて暮らしていたそうで、煉瓦街の様子は建築当初の姿からかなり変化したようだ。

●この煉瓦街は、1923（大正12）年の関東大震災で全て焼失してしまう。近代化のプレゼンテーションのため、不燃都市を目指して明治政府が造った煉瓦街は、皮肉なことに地震により倒壊したのではなく火事により焼失してしまった。

●焼失後の銀座通りの発展は目覚ましく、昭和初期には松坂屋、三越、銀座松屋といった百貨店が誕生する。当時、これらの建物は現代の超高層ビルに匹敵するような非常に巨大なものであり、百貨店の出店に対して当初はかなりの反対があつたようだが、結果的に百貨店も銀座の顔の一つとなった。

●昭和初期は銀座の文化が大衆化した時期である。百貨店の台頭により、陳列方式という現在では当たり前前の販売方法が一般的になり、山の地域からも人が来るようになった。銀座文化の

代表であるカフェも、文化人が議論を戦わせていた大正期の姿に比して大衆化の度合いを強めた。モボ・モガが銀座の街を闊歩したのもこの頃。昭和初期の銀座には、非常に華やかで、ある意味退廃的とも言えるような文化が栄えていた。

●また、昭和初期には、銀座の地価がそれまで日本の中心地と目されてきた日本橋を抜き、自他共に認める日本一の繁華街になった。

●大いに賑わっていた銀座も、第二次世界大戦の空襲により再び焼失。和光銀座三越、銀座松屋は連合軍に接収されPX（Post Exchange：米軍用の売店）となった。

●戦後に起こった最も象徴的な出来事では、1970年に始まった歩行者天国だろう。今年で50年目を迎え、一昨年にはグッドデザイン賞のロングライフデザイン賞を受賞するほど、銀座に定着している。

銀座の組織と活動

●銀座には23もの「町会」がある。銀座という地名は、江戸時代に設けられた銀の鑄造所「銀座役所」に由来する。

江戸時代は新両替町という町名が正式で、銀座はその通称だった。明治になると銀座が正式名称となり次第にその範囲が拡大、有楽町側の西銀座、築地側の東銀座も銀座となった。町会の多さは、こうした街の拡大の歴史を反映している。

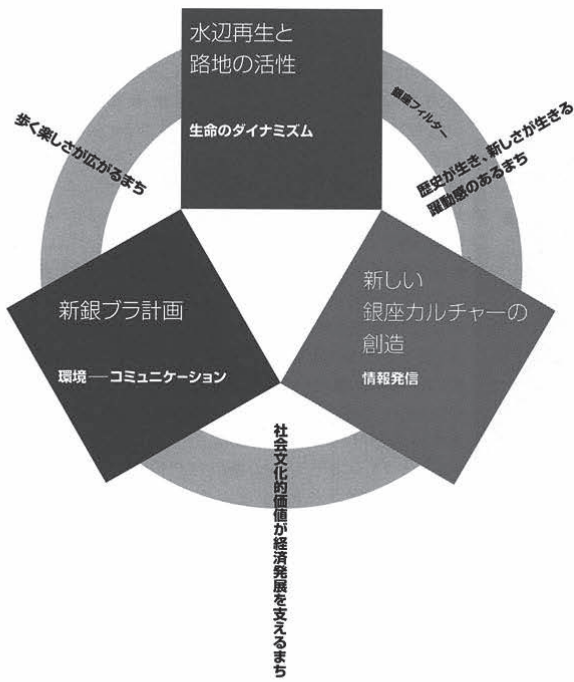
●町会の他、「通り会」という商店街組織、バーやクラブ、画廊、飲食店などの業界団体がある。「銀実会」は40歳までの若手経営者が参加している青年会的な組織で、銀座で開催される全てのイベントの警備や企画を担当している。まさかこの方が老舗の社長とは思えないような献身的な働きぶりを見せており、銀実会での活動が銀座の街に貢献することを学ぶ機会ともなっている。

●このほかにも各種委員会が組織されているが、基本的に全て街の人たちのボランティアで運営されている。

銀座らしさを作る キーコンセプト

●「銀座フィルター」とは、文書や決まり事ではない粋な不文律で、紳士協定として銀座で信じられているもの。

図1 銀座まちづくりビジョン



銀座らしくないものは目に見えないフィルターに掛かって自然に消滅すると銀座の人たちは信じており、銀座らしくないと思われる店が閉店した時などに「銀座フィルター」が効いたのだ」とされる。

●1984年策定の「銀座憲章」は、普遍的な内容ではあるが自分たちの活動の指針となっている。

●1999年には「銀座まちづくりビジョン」（図1）をまとめた。銀座は、馬車も車もなく人びとが歩いて暮らしていた江戸時代のサイズに基づいて街の骨格が作られているため、現在もヒューマンスケールに基づいたまち

づくりを非常に大事にしており、歩いて楽しめる街にするため「銀プラ」という言葉も大切にしている。銀座の歴史や生活などの象徴であり、銀座の街に奥行きをもたらす路地も重視している。

●「銀座まちづくりビジョン」の3つの柱のうち、私が最も大切だと考えているのは「社会的文化的な価値が経済発展を支えるまち」という一文。経済利益を追求する商人自らがこの考えを打ち出したことに私は非常に感激し、これこそが銀座の力だと強く感じた。

●ビジョン策定後、「銀座デザイン協議会」が発足し、銀座で新しい建物を建てる時や、広告看板を設置する際の指針として、

2007年に「銀座デザインルール」を策定した。一般的なデザインルールにあるような色や大きさに関する細かな規定は、「銀座デザインルール」には一切ない。より細かな基準を示す

銀座のルール

べきではないかという意見もあったが、結局は銀座らしいかどうかだけで構わないという結論になり、銀座らしさの考え方や、銀座らしさを生み出している歴史的な根拠をまとめている。

●銀座では道幅に応じて建物の高さ制限と容積率の緩和を決めている。歌舞伎座がある旧木挽町地区では文化に寄与する建物に限り例外を認めているが、それ以外の建物は例外なく屋上工作物を含めて6メートルと定めている。

●このルールの検討の際、数値を決めただけでは不十分で、計画中の建築物が銀座らしいと言えるのかどうかを地元と施工主が議論・協議する場が必要だということになり、デザイン協議会制度が始まった。銀座で100平方メートル以上の個別建築や大規模開発、確認申請を伴う工作物の設置を行う場合には中央区の合意が必要となるが、その過程で地元デザイン協議会との協議とその結果報告が必須とされており、報告がない案件については中央区も許可しない仕組みとなっている。

●銀座デザイン協議会では、2007

図2 2004-2019に協議を経て建て替えが行われた建築物
（「銀座街づくり会議」資料より）



年の設立からこれまでに2509件の建物や広告物の協議を行ってきた。申請件数は毎年増加しており、現在では年間約300件に対応している。実は、本当に申請が必要な案件は少なく、申請件数の多さは事業者側の協力の表れだと考えている。

●銀座では、この15年ほどの間に多くの建物が建て替わっている（図2）。2017年に完成したGINZASIXは、当初は超高層ビルを計画していたが、「銀座街づくり会議」を設けて街の皆で議論した結果、銀座に超高層ビルは不要という結論を出した。現在では、非常に良い関係を築いている。

銀座モビリティデザイン 歩いて楽しい街・銀座を めざして

●銀座は地下鉄が発達し、周囲にJR新橋駅や有楽町駅があり、東京駅からも徒歩ですぐに行ける街だからこそ、もつと安心して歩ける街をつくりたい。現在検討しているのは、路上駐輪の徹底禁止や歩行者天国の時間延長、臨海部と東京駅を結ぶBRTのような公共交通の誘致。意外と距離のある銀座の中を周遊する小型の交通機関の導入も、東京都にも提案している。

様々な活動

●銀座の街をパトロールする銀座ガイド、防犯カメラの設置、震災訓練や銀座通りの一斉清掃活動など、「全銀座会」では日々の地道な活動にも取り組んでいる。銀座街づくり会議では、様々な勉強会やシンポジウムを盛んに開催している。

●「GINZA OFFICIAL」は、銀座の街の公式ホームページ。前身の「GINZA

Concierge」は1990年代に始まっており、街の公式ホームページとしてはかなり早い時期から活動している。東急プラザ1階には、全銀座会が運営する観光案内所「Gino」も設けている。

銀座が銀座で あり続けるために

●銀座には非常に個性的で優良な中小の専門店が連なっており、そこに、顔の見える関係に 基づいた過去・現在・未来へとつながる信頼があることが銀座らしさだと考えている。

●また、街に奥行きがあることも重要。銀座は、銀座通りのハイブランド店やクラブや料亭街で数百万円使うことも簡単にできる一方で、路地に入れば2000円で気軽に飲める店もたくさんある。こうした層の厚さが銀座らしさであり、その象徴が路地。歴史的に積み重なった厚みであり、人工的にビルの中につくろうとしてできるものではない。

●銀座は、明治の大火、関東大震災、戦争、高度経済成長期を経て現在に至るまで、絶えず変化を繰り返してきた。資生堂社長であった福原信三氏が関東

大震災発生前に編集した『銀座』という本には、当時の銀座ファンの男性たちによる「自分の知る銀座はなくなってしまった」という嘆きが記されている。しかし、関東大震災後も戦後も、その度に建物もほぼ建て替わっているのにも関わらず、「やっぱり銀座はい」「これが銀座らしさだ」と言ってくれるお客様がいる。一つ一つ丁寧にデザイン協議をし、全銀座会が集まって毎月の会合で話し合うという日々の積み重ねが、街の見た目は変わっていても、100年後のお客様にも「やっぱり銀座はいいわね」と言ってもらうための基礎になると考えている。

【第2部】 意見交換

参加者：近年増加している外国人観光客を、銀座ではどう捉えているか。

竹沢氏：商売の街である銀座にとって、買い物をしてくれるお客様は基本的にありがたい存在。一方で、外国人観光客の増加が日本人客の来訪を妨げるようではないかと考えている。なかには、日本人客が別部屋で落ち着いて購入できるように工夫している店もある。

一時、中国団体客のマナーは本当に悪く、繁体字と簡体字のマナーブックや、喫煙禁止”、写真撮影禁止”と書いたステッカーを大量に作成して配布した。こうしたマナー違反は文化の違いに起因するものであり、かつての日本人がそうであったように、長い目で見守り理解を深めてもらう事が必要だと考えている。

つい10年ほど前までは、銀座は日本全国のお客様にとつての憧れの街を目指していたと思うが、それが世界に広がったということだと受け止めている。**参加者**：もし銀座にまちづくり活動がなければ、銀座の街はどうなっていくと考えるか。

竹沢氏：銀座のまちづくりがなくなることはあり得ないだろう。今年創立100年を迎えた「銀座通連合会」では、設立直後の昭和初期から、景観や都市美、交通問題という、現在と同様のテーマで勉強会を開催している。銀座通連合会自体も、街路樹問題や市電の開通に伴う騒音問題がきっかけになり発足したもの。現在の銀座は、これまでに積み重ねてきた様々なまちづくりの結果としてある。

参加者：銀座の人たちをまちづくり活

動に結びつけているものは何か。

竹沢氏：町会、通り会、業界団体、同窓会など、一人の方が様々な組織に複層的に関わっていることで、非常にきめ細やかな関係性ができており、これが実行力につながっている。また、銀座が大好きな方が高いモチベーションで活動していることも重要。

参加者：他の街と比較した場合の銀座の特徴は何か。

竹沢氏：銀座は、街の中で何でも揃ってしまつたため、他の街を訪れる機会が非常に少なく、どうしても銀座中心のものの方になつてしまいがち。銀座は唯一無二の街でありたいというプライドゆえに、様々な角度から街を客観視できていないことは、銀座の欠点だと感じている。

参加者：老舗と新規参入者との関係はうまくいっているのか。

竹沢氏：煉瓦街に集まつたのは全国の田舎の商人。さらに、関東大震災では約半分の店が入れ替わつたと言われており、日本橋や京都に比べると銀座の人たちは新参者だという意識が強い。

そのため、銀座の街は新規参入者に対して寛容で、いったん仲間になれば新しい／古いは関係ない。銀座では『来

る者は拒まず、去る者は追わず』とよく言われる。銀座通りにファストファッションの店が参入してきた当初も、一部で抵抗を示した方もいたが、全体として大きな抵抗はなかった。

参加者：居住者が減つたことによる影響はあるか。

竹沢氏：かつては、1階が店舗、2階が居住スペースという形態が一般的だったが、関東大震災の疎開をきっかけに、かなりの方が郊外に移り住んだ。1960年代には、税制の影響から、

店の法人化と同時に鉄筋コンクリートのビルに建て替えるケースが増加し、コンクリートビルの中で子育てをしたくないという理由で移り住んだ方もいる。銀座で生まれて育つた世代としては、団塊の世代が最後になる。夜の人口がなければ街は良くなるならな

いという発想もあり、街づくり会議では地区計画改正の一つの要素として住居についても議論している。

参加者：銀座の地価の高さについて、まちづくりの視点からはどのように捉えているか。

竹沢氏：銀座の地価が高すぎることは、商売上決して嬉しいことではない。地価が上がれば、大資本しか経営が成り

立たない街になり、昔からお饅頭屋やそば屋を営んできた方は辞めざるを得なくなってしまう。私は街の価値が土地の値段だけで測られることはおかしいと考えており、地価を維持しようという努力はしていない。一方で、何かのバランスが崩れて地価が暴落し、銀座の商売が立ち行かなくなる事態は恐れている。

参加者：銀座フィルターという不文律は、新しい銀座文化をつくらうとするときにプラスに働くのかマイナスに働くのか。

竹沢氏：今のところプラスに働いているだろう。銀座フィルターは何かの抑制に働くというより、どちらかという結果に対して、これは銀座フィルターが働いたという言い方で使われる。大旦那が新しい動きに対してストップ

をかけるようなことがあるかという、基本的に大旦那たちは若い者のやりた

いようにすればよいというスタンス。**参加者**：銀座はとても人間らしい街だと教えてもらった。終戦後ずいぶん経

つなかで、これからの銀座のターニングポイントはどこにあると思うか。**竹沢氏**：私は自分の職業を聞かれたときは、駅前商店街の事務局長だと答

えている。銀座らしさのひとつとして、祖父と孫が手をつないで来ることができるとような親しみやすさと安心感が挙げられるだろう。

1998年に地区計画が定められてから、この20年の間に耐震基準への適合などを理由に建て替えがかなり進んだ。震災や戦争のような劇的な変化はなかったが、100年後、200年後に振り返った時に、この時期は一つのターニングポイントとして捉えられるだろう。

参加者：多くの町会や通り会がある中で、合意形成を行うのは非常に難しいのではないか。有力者が個別に直接行政に掛け合うことはあるのか。

竹沢氏：会社の規模も扱っている商品も異なるため様々な考えの方がおり、

その中で取りまとめは簡単ではない。そのなかで、全銀座会という組織をつくり、意見を出せる大小の機会を設けたうえで、全銀座会は行政に対する銀座の意思決定機関だと宣言したことは大きな意味を持っている。意見を出せる場を設けることにより、みんなが決めたことは守らなければという意識が働き、まとまりのある活動につながっている。最終的には大旦那に意見を聞



くが、大旦那同士の意見が合わず、どうしたらよいか分からなくなることもよくある。

皇室、政治家、芸能人など、著名なお客様を抱えている店も多いが、そうしたつながりで直接行政に働きかけるような方はいない。また、銀座には住人が少ないため議員がいないことが大きな特徴。最近ほとんど言われなく

なったが、30年ぐらい前の大旦那たちは「おかみに頼るとは何事だ。おかみに金を出してもらおうとはふざけるな」とよく言っていた。現在は必要に応じて補助金を得ているが、こうした精神は引き継がれており、銀座は今も「商人の自治の街」である。

参加者：規制など行政に対して課題を感じていることはあるか。

竹沢氏：1998年の地区計画策定時、中央区とはかなり意見を言い合っただ。そのおかげで現在では良好な信頼関係ができており、基本的に中央区は銀座の立場に立って考え、東京都に意見を伝えてくれている。

現在最も困っている問題は駐車場の附置義務。ビルの共同化に伴い、一本裏の区道が駐車場の入口だらけになってしまっているのではないかと懸念があり、駐車場の附置義務を見直してもらおうよう要望している。

参加者：他の大都市のま

ちづくり活動と銀座を比較して、何か思うことはあるか。

竹沢氏：街の状況は様々であり、こうすれば良い街になるという一般解は絶対にはあり得ない。他の街と銀座の違いを挙げるとすれば、銀座には街を牽引するデイペロツパーがいないこと。銀座は予算も会費制で限られているため、全てのイベントを力を合わせて手作りしてやるしかない状況がある。

おわりに

今回のたびともしよCafeは、学生時代から銀座のまちに大きな関心を寄せてきた、後藤主任研究員のリクエストを受けて企画したものです。企画の趣旨をご紹介します。

●変化のスピードが加速する中で、これまで常に変化に対応してきた銀座に、変化への向き合い方を考えるヒントがあると考えた。変化の中において街として最も大切なことは、「街の意思や街らしさ」ではないか。そうしたものを議論する場やプロセスが重要であり、銀座の取り組みに学びたいと考えた。

●最近「稼ぐ観光」「稼ぐ観光地」という言葉をよく耳にするが、それだけ

では不十分と感じている。銀座は日本を代表する商業地であり、稼ぐが必然的に求められるにも関わらず、「社会的価値が経済発展を支えるまち」を街のビジョンとして掲げている。単に稼ぐ観光を掲げる地域とは、考え方が異なると感じた。

●「この街で〇〇はしないでもらいたい」というマイナス要素の低減策に留まるのではなく、銀座らしさを考え、「この街で〇〇を楽しんでもらいたい」という価値創造の視点でまちづくりを進めている姿勢に関心を持った。

参加者の皆さまからは、「銀座は敷居が高いと感じていたが、お話を聞いて認識が変わった」「代表的な中心市街地が歴史的にまちづくりに取り組んできたことを再認識できた」「慣れ親しんでいる銀座の独特の空気感がどこから醸し出されているのか、一端かもしれないが知ることができた」といった感想をいただきました。

地道な取り組みを着実に積み重ね、大切なことを大切だと言い切る銀座のあり方は、全国の各地域にとっても大きな励みになるのではないのでしょうか。

(文：観光文化情報センター 企画室)

副主任研究員 門脇茉海

旅行動向 シンポジウムを 開催

表1 「第29回」
旅行動向
シンポジウム
開催概要

日時……………2019年10月28日(月)・29日(火) 14:00~17:00
会場……………公益財団法人日本交通公社 B1Fライブラリーホール
参加者数…1日目:94名、2日目:81名

2019年10月28日(月)・29日(火)の2日間にわたり、第29回旅行動向シンポジウムを開催しました。
今年も1日目「旅行市場編」と2日目「観光地・観光政策編」の二部構成とし、最新刊『旅行年報2019』をベースに当財団の独自調査結果も複数まじえて、最新の観光動向について報告しました。加えて、今年「インバウンドと観光コンテンツ」と「観光と環境、SDGs」に焦点をあて、それぞれゲストスピーカーをお招きして深掘りする内容としました。

今年も多くのお申し込みをいただき、2日間で延べ175名の方にご参加いただきました。参加者の皆様の業種は、旅行業(16・6%)、公的機関・観光関連団体(11・4%)、行政(9・7%)、シンクタンク(9・1%)、金融・保険(8・0%)、大学・教育機関(8・0%)の順に多く、本シンポジウムに対しては、特に「先進事例に関する情報」や「今後の戦略や施策へのヒント」、「観光の全体動向の把握」に期待を寄せられていたことが分かります(図1)。

プログラム

10/28(月) 旅行市場編

1. 2018年旅行市場に起こった変化

(1) 日本人の旅行市場

(2) インバウンド市場

2. トピックス① 訪日市場から見た日本/地方部の観光コンテンツ

(1) アジア・欧米豪の訪日旅行者の意識とニーズ

(2) 現地販売訪日旅行商品

3. トピックス② 訪日市場におけるタビナカ需要の高まりと地方誘客への期待

つながる体験アクティビティ

登壇者…倉上智晴氏
進行…中野文彦(観光経済研究部・上席主任研究員)

10/29(火) 観光地・観光政策編

1. 観光政策の動向

(1) 国の観光政策の概観

(2) 都道府県・市町村の観光政策の動向

2. 観光地の動向

(1) 全国的な観光地の動き

(2) テーマ別「自然・歴史・文化・温泉」観光地の動き

3. トピックス③ 観光と環境、SDGs

(1) サステイナブルタウン

(2) ニセコ町の取り組み

(2) 質疑応答

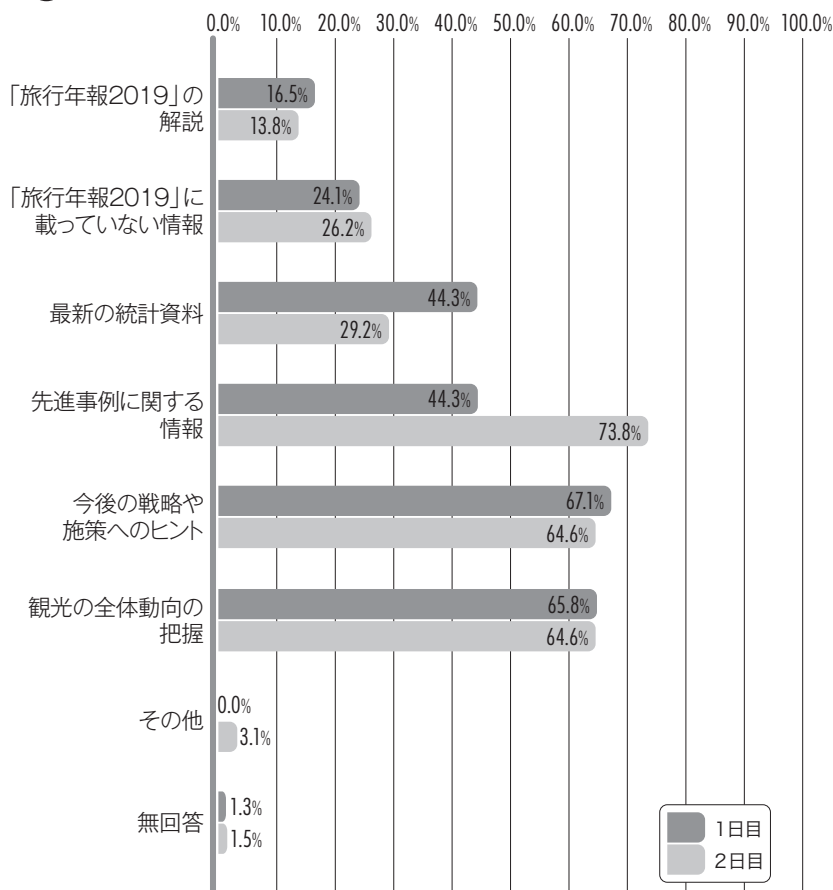
登壇者…片山健也氏
山田雄一(観光政策研究部長・主任研究員)
中島泰(観光地域研究部・上席主任研究員)
進行…吉澤清良(観光文化情報センター長・主任研究員)

1日目 (旅行市場編)

「日本人の旅行市場」では、国内・海外それぞれの旅行者数の推移について解説した後、当財団の独自調査である「JTBF旅行意識調査」について、10年前と比較分析した結果を報告しました。リーマンショック後の景気低迷

期にあたる10年前と比べて、旅行動機は「日常生活からの解放」「保養・休養」が減少した一方で、「おいしいもの」「思い出づくり」「家族の親睦」といった前向きな旅行動機が増大したことが、旅行をしなかった理由の第1位が「家計の制約」から「休暇がとれない」に変化したことを受け、経済環境が低調な時期は「日常から逃れ休息の

図1 当シンポジウムに期待していたこと



ために旅行したいが、家計の状況や先行きへの不安から旅行を控えなければならぬ」が主要な意識となり、好調・安定期は「家族などとの思い出づくりのために旅行したいが、忙しくて休暇がとれない」という状況が増大すると考えられるとの報告がありました。「インバウンド市場」では、直近2019年9月までのデータも参照しつつ、国・地域別の動向を詳しく報告しました。韓国市場については、昨年と比較すると特に訪日経験が浅い層で訪日客数が大きく減少していること、また、日韓関係が悪化する以前から、これまで韓国市場を牽引してきた「女性20代以下」の減少がみられ始めており、その要因としてベトナム人気が影響している可能性を指摘しました。また、台湾・香港については、初来訪者が減少傾向にあり、今後はコアリーダーのみ増加が見込まれるとの報告がありました。

「トピックス①：訪日市場から見た日本／地方部の観光コンテンツ」では、まず「アジア・欧米豪の訪日旅行者の意識とニーズ」と題して(株)日本政策投資銀行(DBJ)と共同で実施している「DBJ・JTBFアジア欧米

豪 訪日外国人旅行者の意向調査」を基に報告しました。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会については、アジア・欧米豪ともに5割以上が訪日観戦を希望し、観戦希望者の9割以上が観戦にあわせた地方訪問を希望している一方で、「混雑」「滞在費用高騰」を理由に訪日観戦を希望しない方も一定程度いると指摘がありました。また、イギリスとフランス市場について、現地調査結果を踏まえた今後の取り組みのポイントを報告しました。





「現地販売訪日旅行商品」では、「JTB F 訪日旅行商品調査」の結果を中心に、海外の旅行会社に対するヒアリング調査で得られた情報も踏まえて、国・地域別の旅行商品の傾向を報告しました。訪日リピーターが多い台湾では、シーンに応じた手配方法の使い分けがみられ、そのなかで団体パッケージツアーは親子旅行や地方をじっくり楽しむために利用されていること、中国ではゴールデンルート周遊型に加え、リピーター向けにゆとりのある旅程の商品も増加していることが報告されました。また、イギリスやオーストラリアでは、好みにあわせて旅程をカスタマイズするオーダーメイドツアーの利用が多いことの報告がありました。

「トピックス②：訪日市場におけるタビナカ需要の高まりと地方誘客への期待」では、ベルトラ株式会社取締役執行役員倉上智晴氏からお話をいただきました。

倉上氏からは、

○国際的な観光市場では、ツアーやアクティビティといった「タビナカ」サービスが年率約10%の成長を続けている一方で、訪日市場における消費額は少ないのが現状。こうしたなか、アジア太平洋地域においても、タビナカを専門とするOTA(Online Travel Agent)が成長を期待されている。

○ベルトラ株式会社では、日本国内の施設や鉄道・観光コンテンツを、オンラインプラットフォームを通じてアジアを中心とした200以上の旅行会社に提供することで、日本国内の商品のグローバル展開をサポートしている (Linkivity事業)。

○体験談やNPS (Net Promoter Score) などお客様の声を徹底的に掘り下げることを重視し、掲載商品の選定はもちろん、ネガティブコメントにおいては全て事実関係を確認して商品改善にまでつなげている。

○NPSによるベルトラ推奨理由の第1位は「現地ガイド」。ガイドを紹介し、ツアーの予約までできるサイト(「コリエ」)も運営している。など、様々な取り組みについてご紹介

2日目 (観光地・観光政策編)

「観光政策の動向」では、まず「観光ビジョン実現プログラム2019」

の概要について解説した後、当財団独自調査である「都道府県及び市町村の観光政策に関するアンケート調査」の結果を報告しました。昨年度調査に引き続き、「受入環境のハード整備」については、都道府県と市町村が相互に主導的な役割を期待する結果となり、お互いに頼りあっている様子がうかがえること、市町村において「予算・財源」に対する都道府県への期待が大きく減少しており、その背景として自主財源獲得の動きとの関連が考えられるとの報告がありました。また、意識面について、観光客を含めた受益者負担の必要性について、都道府県よりも市町村で必要性への意識が高いことが報告されました。

いただきました。

最後の質疑応答では、地方がうまくOTAを活用することで、地方へのインバウンド誘客につながるのではとコメントをいただきました。

「観光地の動向」では、まず、①外国人旅行者への対応強化、②宿泊滞在の魅力づくり、③地域資源の魅力再発見、④財源確保の動き、⑤住民生活と





観光との調和という5つのキーワードに沿って、全国的な観光地の動向のうち特徴的なものを報告しました。また、テーマ別観光地の動き（自然、歴史・文化、温泉）では、国立公園満喫プロジェクトの中間評価の実施と今後の方向性の提示、竹富島での入域料徴収開始や妙高山・火打山での入域料導入に向けた社会実験について紹介しました。また、文化財保護法改正をめぐる慎重な議論を求める声が上がっていることや、「チーム新・湯治」を対象としたセミナーや「新・湯治」の効果測定プロジェクトの実施について報告しました。

「トピックス③：観光と環境、SDGs」では、まずニセコ町長の片山健也氏より、「サステイナブルタウンニ

セコ町の取り組み」と題してお話をいただきました。

片山氏からは、

○ニセコ町では、全ての会議を公開原則とするなど住民と広く情報共有を行い、住民主体のまちづくりに取り組んできた。

○バブル崩壊後、延べ宿泊者数が激減し観光産業が大打撃を受けるなか、ニセコ町では観光や農業の基盤、ひいては経済の基盤である景観と環境を徹底的に守るという方針を打ち出し、このことが町の方針に共感する良質な投資を呼び、ニセコ町のブランド価値を高め、世界から観光客が訪れる現在のニセコを生み出す原動力となった。

○2018年には「SDGs未来都市」に指定されたが、これはSDGsありきで取り組んできた結果ではなく、徹底した民主主義によるまちづくりを大切にして取り組んできたことが、SDGsにも通じるものだった。

など、ニセコ町の取り組みを分かりやすくご説明いただきました。

その後、当財団におけるSDGsにつながる取り組みとして、中島上席主任研究員から、沖縄県座間味村をフイ

ールドとした持続可能性指標研究について報告しました。

質疑応答では、住民自治のまちづくりが実現するまでの経緯、住民レベルまで巻き込んで合意形成を図るためのポイント、実行力を備えたリーダー育成の方法などについて、さらに深くうかがいました。最後は、SDGsはそれを達成することそのものに意味があるのではなく、SDGsのフレームをうまく利用しながら、それぞれの自治体のビジョンを持ってまちづくりを進めることが重要だと確認しました。

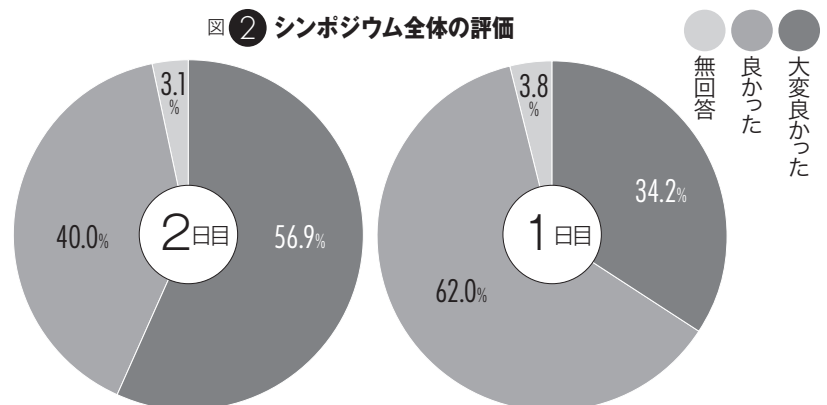
おわりに

参加者の皆様からは、「客観データが専門的に編集、凝縮され、短時間で全貌とポイントを理解することができた」「タビナカの話は、今後の取り組みとして参考となった」「ニセコ町の片山町長のお話は、実例に基づくとても興味深い内容だった」といった感想をいただきました。

〈参考〉『旅行年報2019』（公財）日本交通公社2019年
<https://www.jtb.or.jp/publication-symposium/book/annual-report/annual-report-2019/>
 （観光文化情報センター 企画室）

今後も旅行・観光分野の実践的な学術研究機関として時代を見据えた自主研究に取り組み、シンポジウム等を通して、皆様により有益な情報を提供していきたいと思えます。

図② シンポジウム全体の評価



※あまり良くない/良くないは一日目・二日目ともに0%



わたしの1冊

第17回

『坂の上の雲』

司馬遼太郎／著
文春文庫1999年

(文庫初版は1978年。単行本は初版1969年～1972年、
新装版2004年)

道後御湯 ホテル椿館 代表取締役
宮崎光彦

小説『坂の上の雲』との最初の出会いは、高校2年の夏休み。司馬遼太郎氏が40歳代の10年の歳月をかけて執筆した大作の圧倒的内容と愛媛松山出身の主人公、正岡子規や秋山好古・真之兄弟の生き方や活躍に感動し、8冊一気に読破したことを鮮明に覚えている。

維新を経た小国日本が、欧米列強に追いつこうと近代国家としての体制を整え、亡国の危機感を持って日露戦争においてロシア帝国を破るまでのことが立体的に描写され、まるで現場にいるかのような臨場感のもと、先人への感謝の気持ちとともに、その志に触れることができた。

開花期を迎えようとしていたこの時代は、初めて国民となった人々が、未完成の国家と自らの姿とを重ね合わせ、個人の栄達が国家の利益に結び付いた。つまり今と違い、「誰もが努力さえすれば何にでもなれる」ある意味、楽天的で公平な環境のもと、自らが国づくりを担う気概を持ち、情熱と夢を持って目標に向かい、ひたすら己の道突き進んだ姿が眩しく見える。

20数年前の子規記念博物館での司馬氏の記念講演の冒頭、「子規が好きで好きで」と4回語ったことが記録に残

っている。立身出世の壮志を抱き上京し、死と向き合いながらも命がけて俳句・短歌の革新を成し遂げた生き様と才能と人間性に魅せられ、漱石をはじめ多くの人が慕う。著者も子規の人生を描き切るには、その時代背景についても表現しようと、この物語ができたと言われている。

私が経験した前職の地方行政の仕事では、新しい時代を築いたエネルギーに共感しながら本書で意図する本来の「公」というものを常に意識するよう心掛けていた。現在の経営の場面においても、東郷平八郎、大山巖、児玉源太郎や山本権兵衛など脇役の域を超えた幾多の登場人物の統率力や構想力、胆力や度量、改革実行力など示唆と教訓は貴重。まさに謙虚な気持ちで自分を見つめ直す機会と勇気と元気を与えてくれる不思議な力があり、自身のターニングポイントでは欠かせない一冊だ。

松山には、子規が野球を楽しんだ城北グラウンド跡や子規と漱石が過ごした52日間のうちに二人で吟行した道後温泉界隈、秋山好古が全ての官職を辞し故郷の北予中学（現松山北高校）の校長となつて馬で通った街路や、子規の幼馴染の知将真之がのぼつた松山城壁

の武者返しなど小説に登場する場所が点在。さらに、まちづくりの中核施設としての「坂の上の雲ミュージアム」も開館13年目を迎え、小説と現実との対比の中で、彼らの思いを感じ取ることもできる。

一方、道後湯之町の初代町長伊佐庭如矢翁が、66歳を迎えた明治27年に100年先を見越して道後温泉本館建築を成し遂げ、現在の観光産業繁栄の基礎を築いたことも、もう一つの『坂の上の雲』の物語だといえる。

混迷を極め、閉塞感が蔓延している今こそ、若者も高齢者も「坂の上の青空に輝く一朶の白い雲だけを見つめ一途に坂をのぼっていく」意味を、主人公をはじめ明治を懸命に生きた人々、そして「人間とは何か、日本人とは何か」をテーマに書き続けた司馬氏からのメッセージとして胸に刻む時だと思ふ。



宮崎光彦（みやざきみつひこ）
1956年愛媛県生まれ。1978年岡山大学法学部法文学科卒業後、広島国税局、愛媛県庁にて税務、土木管理、企画、文化振興及び国際交流に従事。1992年株式会社ホテル入社後、2001年社長、2011年株式会社椿館代表取締役会長。松山商工会議所副会長、道後温泉旅館協同組合副理事長、愛媛県セーリング連盟会長、愛媛県行政改革・地方分権推進委員会委員。

”観光を学ぶ” “ということ

ゼミを通して見る大学の今

第5回

関西学院大学
文学部・地理学地域文化学専修

荒山ゼミ

「現在目の前にある観光は、必ず歴史の地層を持っている」
「その積み重なりを掘り起こしてみること」も、
大学で観光を学ぶための確かな方法であろう」

1 文学部で 観光を学ぶ視点

関西学院大学には、観光を冠した学部や学科・コースはなく、観光の研究者は複数の学部にも所属しており、それぞれのゼミ(演習)では学部の特徴を活かした教育が行われている。

筆者は、文学部地理学地域文化学専

修の教員として、観光の文化的な面を学ぶゼミを開講している。1学年あたりのゼミの学生数はおよそ10名と、それほど大きな規模ではない。

文学部には地理学のほかに、哲学、美学、歴史学、文学、語学、心理学などの学問領域が同居している。こうした学際的な学部環境のなかで、観光を学ぶ視点はどこにあるのか。社会科学とは異なる人文科学としての観光研究とは如

2 古書資料を通して 旅行の文化史を 考えてみる

2019年度の三年生を対象としたゼミでは、ゼミ生各自がそれぞれ一枚もの古書資料を手にして、その内容を読み解き、分析と考察を行った。



荒山正彦(あらやま まさひこ)

関西学院大学文学部教授。大阪大学文学部助手などを経て現職。専門は人文地理学、旅行の文化史。近代期の旅行案内書55点を復刻した企画『シリーズ明治大正の旅行案内書』全26巻(ゆまに書房、2013〜2015年)と、ジャパン・ツーリスト・ビューローの機関誌『ツーリスト』全号復刻(ゆまに書房、2017年〜2022年完結予定)の監修を行っている。近著として『近代日本の旅行案内書図録』(創元社、2018年)。

何なるものなのか。このことを筆者なりに考え、試行錯誤を繰り返しつつ、ここ数年は、観光に関わる歴史的な資料を読むこと、古書資料のなかに過去にあった観光の姿をみつけたことにこだわってきた。

また、「観光」のかわりに「旅行」という言葉を使い、ゼミでは「旅行の文化史」をテーマとして掲げてきた。ここではそうしたゼミでの取り組みの一端を紹介してみたい。

古書の資料として用意したのは、旅行案内のリーフレット(ブローシャー)である。

旅行案内のリーフレットとは、折帖や折りたたみにされた一枚もので、イラスト、地図、鳥瞰図、写真などの画像と、旅行地を案内する文章が書かれている。古書店業界では「ペラもの」、図書館や資料館などでは「エフェメラ」と呼ばれるようである。日本では、1920年代から30年代の大正後期から昭和初期にかけて数多く発行されたと考えられる。

ゼミ生たちは、それぞれが担当するリーフレットの内容を読み、画像と文章を分析するためにさまざまな文献資料を調べた。たとえば同時代の旅行の状況を客観的に知るための資料として、日本全国を網羅した旅行案内書である鉄道省編『日本案内記』全8巻

(1929・昭和4年)〜1936・昭和11年)と、ジャパン・ツーリスト・ビューロー編『旅程と費用概算(1920・大正9年)』を参照した。

また、担当資料と同じ地域を対象とした他のリーフレットをウェブ上で調べ比較したり、リーフレットには発行年次が記されていないこともしばしばあるため、およその発行年について「状況証拠」を並べながら推測した。

3 ゼミ生によるリーフレットの分析と考察

10名のゼミ生が担当したリーフレットは、九州地方(4点)、瀬戸内海と中国地方(4点)、関西地方(2点)と、関西の学生たちにも馴染みのある場所のものとした。なお、今回の分析の経験をもたえて、主に東日本の旅行案内のリーフレットに関する分析と考察を、夏休みの宿題としたことを付記しておきたい。

以下にゼミ生によるリーフレット分析の一端を、リーフレットの書影画像とともに紹介したい。本文には適宜筆者が加筆修正をした。

● 遊覧の鹿児島



鹿児島市役所内観光係によつて発行されたリーフレットで、表紙にはこの時代の特産品である桜島大根と柑橘類を持つ女性の姿が描かれている。

リーフレットの中には「市内案内図」が掲載され、市内44ヶ所の遊覧地が記されている。この市内案内図などからリーフレットのおよその発行年代がわかった。

リーフレットには遊覧地のひとつとして、「商工奨励館」が記されているが、これは1932(昭和7)年に鹿児島県商品陳列所から鹿児島県商工奨励館へと改称されたものである。また鹿児島を代表する人物、西郷隆盛に関連する遊覧地が7ヶ所記されているが、1937(昭和12)年に設置された西郷隆盛像の記述がみられない。これらのことから、このリーフレットは1932(昭和7)年から1937(昭和12)年の間に発行されたと考えられ

る。

またリーフレットには、お土産品としてボタンアメや焼酎、大島紬などがあげられており、現在のガイドブックのお土産リストと比べてもあまり差のないことがわかった。

さらに、「皇紀二千六百年 鹿児島」と題された別のリーフレットを調べたところ、1937(昭和12)年に完成した軍服姿の西郷隆盛像の写真が表紙に大きく掲載され、タイトルからは「遊覧」という言葉とともに特産品のイラストもなくなった。

皇紀二千六百年、すなわち1940(昭和15)年には、娯楽としての観光旅行という雰囲気が薄れていたことを2枚のリーフレットの比較を通してみつけることができた。(牧田梨紗)

● 福岡市と近郊



1930年代後半から1940年の間に出版されたリーフレットである。福岡市内と近郊をめぐる遊覧バス案内

や、現在でもよく知られている博多織、博多人形などが名産品として紹介されている。

福岡市近郊には近世からの名所地である太宰府天満宮があり、リーフレットにも記されている。太宰府天満宮へのアクセスの歴史を調べてみると、1902(明治35)年に太宰府馬車鉄道が開通し、1913(大正2)年には馬車から蒸気機関車へと変わったことがわかった。この路線は後に九州鉄道と合併し、福岡市内からの直通電車が走るようになった。こうした交通機関の発達によつて、次第に多くの人が太宰府天満宮を訪れるようになった。

福岡市内と近郊の観光の基礎は、このリーフレットが発行された80年前にはすでに完成していたと考えられる。(山田紗友美)

● 栃木温泉 阿蘇登山



阿蘇山麓の栃木温泉にある小山旅館のリーフレットである。1927(昭和

2) 年6月14日に出版されたことが記されていた。またリーフレットの印刷は、熊本県から遠く離れた神戸市の三精堂印刷所で行われた。

リーフレットによると、この当時、小山旅館には200あまりの客室があり、春は桜、秋は紅葉の名所として多くの旅行客が訪れた。西郷隆盛や与謝野晶子、ヘレン・ケラー、そして亡命中の孫文も滞在したようである。

リーフレットには旅館を含めた鳥瞰図があり、「鮎返りの滝」に面した旅館の建物、そして旅館から阿蘇へと通じる登山道が描かれ、登山道の途中には「小山旅館特設休憩所」と「小山旅館山上出張所」が描かれている。小山旅館では、阿蘇登山の順路の案内やサポートが行われていたようである。

この小山旅館は、近年までは確実に営業していたと考えられるが、現在の状況はよくわからない。(岡本真依)

●紀元二千六百年に輝く聖地日向



日向観光協会によって1940(昭和15)年に発行されたリーフレットで、神武天皇東征遍路にゆかりのある名所を中心とした案内がされている。宮崎県は皇祖発祥の地とされ、聖地巡礼を目的とした旅行者を集めていた。

リーフレットには鳥瞰図があり、中央にはこの年に竣工した「八紘之基柱(あめつちのものはしら)」が描かれ、「天孫降臨」と「皇祖発祥」が図の主題になっている。しかし、溪谷などの自然の風景や温泉などの娯楽施設も記されており、聖地巡礼といながらも、遊覧の要素が見え隠れしているところにこの時代の観光の特徴があるように思われる。(和田林慎子)

●出雲大社御案内



このリーフレットは、東京の日本名所図会社によって作成され、出雲大社前で現在も営業を続ける竹野屋旅館に

よって発行された。

このリーフレットの特徴は「書簡図」と記されているように、通信欄が設けられていることである。ここに出雲大社での思い出などを書き、切手を貼って投函することができる。

またリーフレットには金子常光によって描かれた鳥瞰図があり、出雲大社を中心にして、遠く下関や朝鮮まで描き込まれている。作者の金子常光は、かつては吉田初三郎の弟子であったが、1922(大正11)年に小山吉三が「日本名所図会社」を設立すると、初三郎のもとを離れ、日本名所図会社に合流して多くの鳥瞰図を残した。(荻野隼宏)

●讃岐遊覧案内



1934(昭和9)年2月に大阪商船会社によって発行されたリーフレットで、表紙と地図にはイラストが多用されている。主に京阪神からの旅行者を対象としている。

『旅程と費用概算』によれば、京阪神から屋島や琴平をめぐる3日間の旅程で、旅費は約10円(現在の価格で約2万円)と比較的手頃であった。

リーフレットでは讃岐地方の遊覧地が数多くとりあげられているが、ダンス姿の少女が描かれた塩之江温泉が目にとまった。この時代の塩之江温泉には、宝塚歌劇団と非常によく似た少女歌劇団があった。この歌劇団は二つの組に分かれており、昼と夕方に温泉地の演芸場で公演を行っていたようである。(濱崎哲士)

●土佐航路案内



高知県への航路を運航していた土佐商船会社によって発行されたリーフレットである。表紙には特産品の文旦が描かれていて、女性の着物は土佐紬であると考えられる。

高知県の偉人、坂本龍馬に関する名所が数多く紹介されており、1928(昭和3)年に本山白雲によって制作さ

れた坂本龍馬像も、桂浜のみどころとして掲載されている。

『旅程と費用概算』によれば、大阪・神戸を起点とした室戸岬遊覧を含む高知県への5日間の旅程で、およそ30円現在の価格で約6万円)の旅費であった。

(久保拓実)

●恵門の不動 開帳御案内



大阪商船会社、屋島登山ケーブル会社など計9社の後援によって作製されたリーフレットである。恵門(けもん)の不動とは、小豆島八十八ヶ所霊場の一つで、洞窟内には不動明王が祀られている。リーフレットによれば33年ごとに約50日間の御開帳があり、この行事にあわせて作製されたと考えられる。なお、現在では御開帳は30年に一度となっている。

リーフレットでは、恵門開扉参拝とあわせて源平古戦場の屋島や壇ノ浦、そして高松の栗林公園への遊覧なども宣伝されている。(西能克)

●近江八景めぐり



琵琶湖で遊覧船を運航していた太湖汽船会社によって作製されたリーフレットで、本文に皇紀2597の表記があるので出版は1937(昭和12)年である。

近江八景は、中国湖南省の瀟湘八景に由来する8つの名勝で、鉄道唱歌の東海道篇39番から43番にかけても、近江八景のすべてが登場している。

『日本案内記』と『旅程と費用概算』を参考にすると、運航は3月中旬から10月末頃までの毎日と、それ以外の期間の日曜と休日で、近江八景めぐりの遊覧船は、午前10時から午後3時半までの5時間半におよぶ長い船旅であったことがわかった。

またこの時期、すでに琵琶湖沿岸は近世の風景そのままではなく、失われた風景や、コンクリートなどで再建さ

れたものも存在した。しかし、そうした新しい近代の事物があっても、伝統的な「近江八景めぐり」という旅行スタイルが成立していたのは興味深い。

(生越啓人)

●京阪電車 沿線御案内



京阪電車によって発行された沿線案内のリーフレットである。鉄道路線の開通状況から考えると、発行は1930年代半ば頃である。

旅行の案内は滋賀、京都、大阪にまたがり、表紙に10のマークがデザインされているように、寺院、神社、紅葉、名勝、桜、松茸、梅、学校、御陵、経営住宅地がとりあげられている。

(山本真愛)

4 おわりに

以上のように、ゼミ生による分析と考察の一端を並べたが、提出されたりポートの全容はここには書ききれな

かった。ゼミ生達たち、およそ80〜90年前の資料を手にして、最初は戸惑いながらも、何かを発見し、少しずつ疑問を解いていった。

大学入学当初の学生たちは、観光を勉強することとは、おそらく疑問もなく、現在の観光を対象とするものだと思っていたはずである。しかし、現在目の前にある観光は、必ず歴史の地層を持つている。観光を楽しむ、経験するだけであれば、わざわざ地層を掘り返す必要はないかもしれない。

けれども、過去に使用され、今日まで残された古書資料に観光の痕跡を通して、われわれは観光の歴史の存在に気づくことができる。その積み重なりを掘り起こしてみることが、大学で観光を学ぶための確かな方法であろうと考えているのである。

ゼミ生たちはこうして古書資料の存在を知り、使い方を学んだうえで、卒業論文のテーマを考えることになる。観光の事典や年表に記載もなく、全く知らなかった事例をゼミ生の発表から学ぶこともしばしばある。

(あらやま ままひこ)

公益財団法人 日本交通公社
旅の図書館
LIBRARY OF TOURISM CULTURE

**特集関連の蔵書
リスト**

「旅の図書館」で所蔵している本の中から、今号の特集に関連したものをリストアップしました。ご活用ください。

資料ID …旅の図書館 資料ID



**2019年度
観光地経営講座
講義録
自主的な
観光地経営に向けた
課題に応じた
財源確保**
(公財)日本交通公社
(公財)日本交通公社
2019発行
資料ID …094127



**観光地経営の
視点と実践
第2版**
(公財)日本交通公社 編著
丸善出版
2019発行
資料ID …092954



**とーりまかし別冊
研究年鑑
2019**
じゃらんリサーチセンター
じゃらんリサーチセンター
2019発行
資料ID …092941



**インバウンド・
ビジネス戦略**
池上重輔 監修/
早稲田インバウンド・
ビジネス戦略研究会 著
日本経済新聞出版社
2019発行
資料ID …093171



**地域が稼ぐ
観光
ボクらは
こつくりで
チキの
ミライをつくる**
大羽昭仁
宣伝会議
2018発行
資料ID …092401



**とーりまかし別冊
研究年鑑
2018**
じゃらんリサーチセンター
じゃらんリサーチセンター
2018発行
資料ID …090789



**着地型観光の
経営的条件
DMO DMCに至る
地域産業複合体の
バリューチェーン
(「地域活性化」
シリーズ 特別版1)**
近藤政幸
大阪公立大学
共同出版会(OMUP)
2018発行
資料ID …092411



**DMO入門
官民連携の
イノベーション
(地方創生シリーズ)**
大社充 著/
事業構想大学院大学 編
学校法人先端教育機構
事業構想大学院大学
出版部
2018発行
資料ID …092450



**地域人別冊
観光で繋ぐ!
みんなが主役!
「観光地域づくり」
の教科書
日本版DMOによる
成功するマネジメント**
清水慎一 監修
大正大学出版会
2017発行
資料ID …089312



**DMO
観光地経営の
イノベーション**
高橋一夫
学芸出版社
2017発行
資料ID …088834



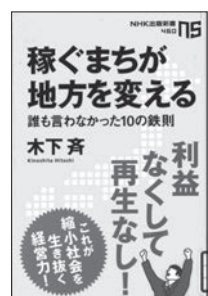
**とーりまかし別冊
研究年鑑
2017**
じゃらんリサーチセンター
じゃらんリサーチセンター
2017発行
資料ID …088612



**フラノマルシェは
まちを
どう変えたか
「まちの滞留拠点」が
高める
地域内経済循環**
石原武政 加藤司 (ほか)著
学芸出版社
2017発行
資料ID …089767



**地域
しごとづくり
への挑戦**
地域しごと創生会議 編
中央公論新社
2017発行
資料ID …091356



**稼ぐまちが
地方を変える
誰も言わなかった
10の鉄則
(NHK出版
新書460)**
木下斉
NHK出版
2016発行
資料ID …089920



**地域創造の
ための観光
マネジメント
講座**
NPO法人観光力
推進ネットワーク
関西 日本観光研究会
関西支部 編
学芸出版社
2016発行
資料ID …088112



別冊
Discover Japan
LOCAL
地方創生の切り札
**DMOとDMCの
作り方**
(エムック 3439)
権出版社
権出版社
2016発行
資料ID …088208



平成27年度
観光地経営講座
講義録
観光地経営の8つの
視点と実践 地域は
インバウンドをどう
捉えるか?地域主体
の戦略を考える
(公財)日本交通公社
(公財)日本交通公社
2016発行
資料ID …086951



とーりまかし別冊
**研究年鑑
2016**
じゃらんリサーチセンター
じゃらんリサーチセンター
2016発行
資料ID …087043



平成26年度
観光地経営講座
講義録
観光地経営の
8つの視点と実践
組織を見直して
実行力を高める!
(公財)日本交通公社
(公財)日本交通公社
2015発行
資料ID …085898



地域づくりの
プラットフォーム
つながりをづくり、
創発をうむ
仕組みづくり
飯盛義徳
学芸出版社
2015発行
資料ID …086724



稼げる観光
地方が生き残り
潤うための知恵
(ポプラ新書063)
鈴木俊博
ポプラ社
2015発行
資料ID …085529



日本を
元気にする
地域のか
観光地域づくり
事例集
2015
国土交通省 観光庁 編
国土交通省 観光庁
2015発行
資料ID …085162



これからの
観光政策と
自治体
「稼げる地域資源」と
「観光資源の集め方」
松井一郎
イマジン
2014発行
資料ID …712455



「地域のビジネス
として発展する
インバウンド観光」
日本型DMOによる
「マーケティングと
観光品質向上」に
向けて
日本政策投資銀行/
日本経済研究所
日本政策投資銀行
2013発行
資料ID …082405



**Managing and
Marketing
Tourist
Destinations**
Metin Kozak
ROUTLEDGE
2011発行
資料ID …712557



**Destination
Marketing
Organisations**
Pike, Steven
ROUTLEDGE
2011発行
資料ID …908752



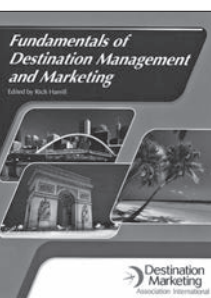
まちづくり
市民事業
新しい公共による
地域再生
佐藤滋 編著
学芸出版社
2011発行
資料ID …088901



創造都市の
ための
観光振興
小さなビジネスを
育てるまちづくり
宗田 好史
学芸出版社
2009発行
資料ID …074964



観光税の
導入に関する
研究
自治体における
法定外税の導入を
中心として<171>
(財)日本交通公社
(財)日本交通公社
2000発行
資料ID …066776



**Fundamentals of
Destination
Management
and
Marketing**
Rich Harrill
Destination Marketing
Association International
2005発行
資料ID …712560



中心市街地
活性化と
まちづくり会社
まちづくり教科書
第9巻
日本建築学会 編
丸善
2005発行
資料ID …702894



コミュニティ
ビジネスと
自治体活性化
高寄 昇三
学陽書房
2002発行
資料ID …712820



地域を
元気にする
コミュニティ・
ビジネス
人間性の回復と
自律型の
地域社会づくり
細内信孝 編著
ぎょうせい
2001発行
資料ID …702747

公益財団法人 日本交通公社 発行の出版物のご案内

○当財団発行の最近の書籍の紹介です。

○印刷版は、アマゾン(amazon.co.jp)にて、オン・デマンド印刷で販売しています。

『旅行産業論 改訂版』(改訂版発行:2019年2月)



本書は、立教大学観光学部で2013年から開講している「旅行産業論」「旅行業経営実務」の講演内容を、同学部内に設けた旅行産業研究会において精査し、旅行産業の実態を俯瞰できるよう再構成するとともに、立教大学の教員を中心としたメンバーによる学術的、俯瞰的視点からの論説を加えたものです。2019年2月に、現状に合わせた改訂を行いました。旅行業を目指す方をはじめ、旅行・観光産業に携わる方が、旅行業の全体像を学べるものとしています。構成は大学の講義での活用も念頭に全14講。第1講では「旅行」「観光」の定義と、「旅」の役割や価値がわが国の歴史の中でどう変遷、変化してきたかを確認し、近代的な旅行業創業の過程について述べています。第2～4講では、戦後の社会・経済の枠組みに対応し、旅行業が産業として自立していく過程を振り返り、旅行商品や経営、財務面での特性について述べています。第5～6講では、近年の旅行マーケットの成熟化や質的变化について述べ、特にFITおよびLCCの動向について詳しく検証しています。第7～12講では、社会経済環境の変化の中で旅行会社がどのようにビジネスを展開してきたかについて、店頭販売やメディア販売といった消費者に近い部分からビジネスモデル、グローバル展開にいたるまで幅広く解説しています。併せて、それらビジネスを支えるシステムについても述べた上で、旅行会社の事業開発戦略について論じています。そして第13～14講で、これまで旅行会社が果たしてきた役割や社会的価値、これから果たすべき役割や未来像、求められる人材について論じています。旅行業がさまざまな分野・部門から構成されていることや、時代に応じて変化しながら社会的役割をどう担ってきたのか、どこにこれからの可能性があるのかといった面に注目していただければと思います。A5判218ページ／2,000円+税

『温泉まちづくり ～2018年度 温泉まちづくり研究会総括レポート』 (発行:2019年3月)



温泉まちづくり研究会は、観光まちづくりに熱心に取り組む温泉地が集まり、温泉地に共通する課題についてその解決の方向性を探り、全国に情報発信することを目的として2008年6月に発足しました。第1ステージ(2008～10年度)の内容は、提言集『温泉まちづくりの課題と解決策』(2011年5月発行)にまとめました。第2ステージ(2011～12年度)では「震災後の消費者の意識変化」「長期滞在への対応」「ひとり旅への対応」「温泉地、温泉旅館の価値」といったテーマについて考え、続く第3ステージ(2013～15年度)はより実践的なテーマ「温泉地における観光まちづくり財源」「景観整備」「滞在プログラム」「自然災害」「雇用と人材」などについて議論を行いました。2016年度から18年度までの3年間は「第4ステージ」と位置づけ、これまで以上に温泉地の課題解決に向けた議論しました。最終年度である2018年度は、温泉地と宿泊業において喫緊の課題となっている「インバウンド」と「雇用問題」について、

最新の情報を有識者・政策担当者からご教示いただきながら議論を行いました。毎年の活動成果は「総括レポート」として発刊しています。本総括レポートは、2018年度の研究会における議論の内容を取りまとめたものです。温泉地の方々の具体的なアクションのヒントになれば幸いです。A4判1色70ページ／1,500円+税。『温泉まちづくり』は2011年度版からホームページで全文を公開しています。

『旅行年報2019』(発行:2019年10月)



各種統計資料や、当財団が実施した独自の調査結果をもとに、2018年度(2018年4月～2019年3月、一部2019年6月までのデータを取り込み)の動向を解説しています。「日本人の旅行市場」「訪日外国人の旅行市場」「観光産業」「観光地」「観光政策」の5編と、付記(観光研究)、資料編(統計資料と年表)で構成。A4判1色220ページ／2000円+税。『旅行年報』は2006年版以降のものはアマゾンでオンデマンド印刷版を発行、2014年版からはホームページで全文公開しています。

『2019年度 観光地経営講座 講義録』 (発行:2019年11月)



当財団では、1997年度の「観光リゾート基礎講座」を皮切りに、旅行・観光分野の人材育成事業に取り組んできました。2003年度からは「観光実践講座」を追加し、さらに2014年度には両講座を統合し、現在の「観光地経営講座」にいたっています。6回目となる2019年度『観光地経営講座』は、2019年7月2～3日の2日間にわたり開催しました。本書はその講座の講義録です。テーマは「自立的な観光地経営に向けた課題に応じた財源確保」。自治体や観光関連組織などでは、効果的な施策を実施するための財源確保は喫緊の課題です。独自収入を高めていく方策に加え、宿泊税の導入や入湯税の超過課税など新たな財源の確保、多様な主体との連携や多様な事業形態の導入など、地域の課題に応じた財源確保や事業推進の方法などについて示唆を得ました。今回は、ビジョンを元に観光推進体制を構築し国の補助金と独自財源の確保をバランスよく行いながら長年にわたって観光まちづくりを実施してきた阿寒湖温泉の事例、日本で初めて定率制での宿泊税導入にこぎつけた倶知安町の事例、民間が主体となって商業施設と地域のハード・ソフト事業を展開し地域の魅力を高めている北谷町デポアイランド(沖縄県北谷町)の事例、官民連携でエリアマネジメントを行いまちなかのにぎわい滞留拠点となったフラノマルシェ(北海道富良野市)の事例を実践者の皆様からお話いただきました。いずれも地域が抱える課題と地域が目指す理想像を的確に捉え、固定観念にとらわれない手法や体制のもとで地道に事業を実施している点などは大きなポイントであるといえます。本講義録をきっかけに、魅力ある観光地経営に向けた具体的な行動につなげていただければ幸いです。A4判1色66ページ／1,000円+税。『観光地経営講座 講義録』は2013年度版からホームページで全文を公開しています。



公益財団法人 日本交通公社

旅の図書館
LIBRARY OF TOURISM CULTURE

のご案内

「旅の図書館」は、観光関連の学術誌や観光統計資料の他、古書・稀覯書、ガイドブック、時刻表、機内誌、観光研究の専門図書、財団の刊行物・出版物など観光研究の参考に資する図書約60,000冊をとりそろえた専門図書館です。

1978(昭和53)年に、より文化的、専門的な旅行や観光に関する情報を提供するため、当財団は「観光文化資料館」(1999年に「旅の図書館」に改称)を開設し、多くの方にご利用いただいてまいりました。「観光はそれ自体が文化であり、その観光文化を向上させたい」という開設当初の理念を継承しつつ、2016年、当財団の移転を機に、「観光の研究や実務に役立つ図書館」をコンセプトとしてリニューアルオープンしました。

様々な文献から“研究の種”を、多くの参考事例から観光政策や観光地づくりの“現場に活かすヒント”を見つけていただければ幸いです。

【開館時間】月曜日～金曜日:10:30～17:00

【休館日】土曜日・日曜日・祝日・毎月第4水曜日・年末年始

※臨時休館日:会議開催等による臨時休館があります。

必ずご来館の前に旅の図書館のホームページでご確認下さい。

【ご利用にあたって】

○1階受付カウンターにてご利用の手続きをお願いします。

(地下1階メインライブラリーご利用の際はご本人確認ができる身分証明書を毎回ご提示ください)

○本の館外貸し出しは行っておりません。

アクセス



●青山通りからお越しの方
…東急不動産のビルをくぐり、レストラン『NARISAWA』の前を通る公開空地を通り抜けると正面左側が日本交通公社ビルです。

●外苑東通りからお越しの方
…コンビニエンスストア『ポプラ』の角を西に曲がり、2つめの交差点を越え、約10m先左側が日本交通公社ビルです。

●駐車場はございません。

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号日本交通公社ビル

東京メトロ銀座線、半蔵門線、都営大江戸線「青山一丁目」5番出口から徒歩3分

機関誌

観光文化

第244号

第44巻1号 通巻 第244号(季刊)

●発行日
2020年1月24日

●発行所
公益財団法人日本交通公社
〒107-0062
東京都港区
南青山二丁目7番29号
日本交通公社ビル
☎03-5770-8350
<https://www.jtb.or.jp>

●特集企画構成
中野文彦(JTB F)

●デザイン
川口繁治郎(Rivers More)

●校閲校正
株式会社ふれす

●編集協力
井上理江

●制作印刷
JTB印刷株式会社

●発行人
末永安生

●編集人
有沢徹郎

●編集室
☎03-5770-8364

mail:
kanbouunka@jtb.or.jp

©2020 JTB 禁無断転載
—0202 0606519194

機関誌

観光文化

第244号

第44巻 1号 通巻 第244号



公益財団法人 日本交通公社
Japan Travel Bureau Foundation

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル
TEL: 03-5770-8350

禁無断転載

ISSN 0385-5554