# 地方自治体のDMOへの取り組みと現状：独立系ホテルからの考察

## ――茨城県と地元商工会議所の活動を事例研究として

上島 誉郎（ANA総合研究所客員研究員）

目　次

はじめに　49
1. 国内に見るDMOの事例　50
2. 茨城県観光物産協会におけるDMOの取組みについて　53
3. 地域企業を代表する団体として（ひたちなか商工会議所）　55
おわりに　59

## はじめに

2016年の訪日外国人旅行者数は、過去最高の2,404万人となり、2018年は、3,200万人を超える見込みで、2020年の訪日外国人旅行者数4,000万人の目標に向けて、堅調なスタートを切った。また、訪日外国人旅行者による旅行消費額についても、2017年は過去最高の4兆4,000億円となり、インバウンドによる消費が日本経済を後押しするまでに至っている。

このような状況の中、人口減少・少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である地方創生において、「観光」は、旺盛なインバウンド需要の取り込みなどによる地域外との交流や、住民の地域活動などの地域間の交流によって交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力となっている。国内外からの観光客の地方への流れを戦略的に創出し、観光による地方創生を実現していくためには、観光に関する各種データの継続的な収集・分析、明確なコンセプトに基づいた戦略の策定、KPI（Key Performance Indicator：主要業績評価指標）の設定など、各地域の「稼ぐ力」を引き出す、明確なコンセプトを持った「観光地域づくり」に取り組むことが求められている。

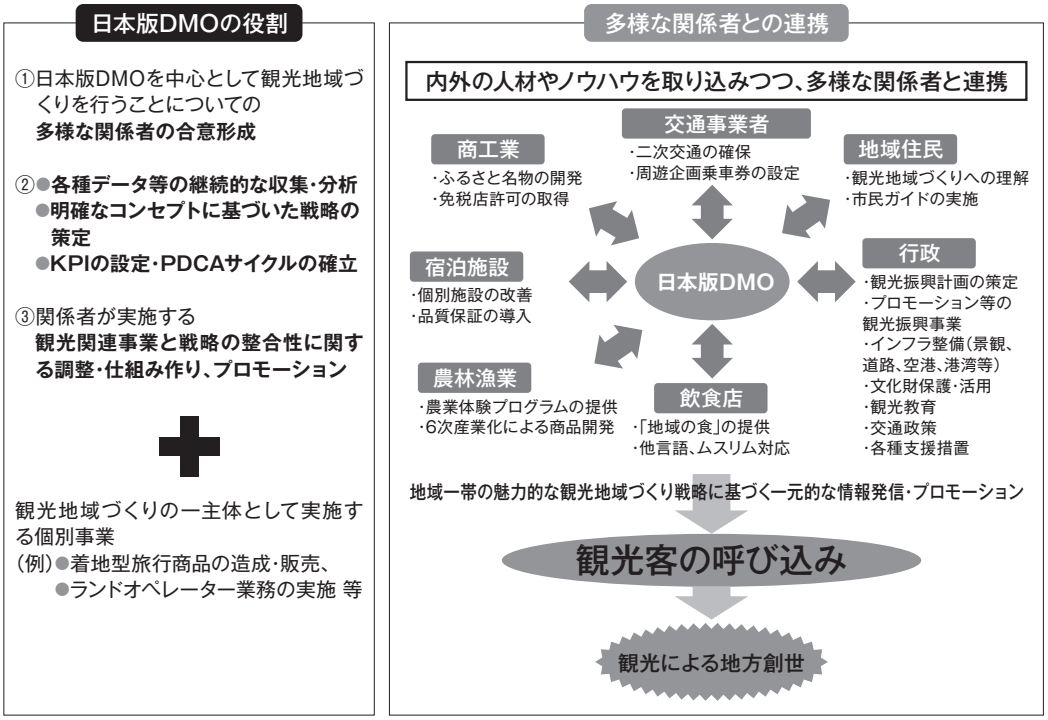
また、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりにより、地域住民の地域外への流出を防ぎ、ひいては地域を訪れた観光客の定住の促進につなげていくことも「地方創生」の実現における観光の重要な役割である。このため、観光地域づくりを行うに当たっては、地域の多様な関係者が連携し、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等に係る地域の幅広い資源を最大限に活用していくことが必要である。

観光庁では、2015年 年11月に日本版DMO候補法人登録制度を創設するとともに、「日本版 DMO（Destination Management / Marketing Organization）」の形成・確立のために、諸外国のDMOと呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定・KPIの設定、PDCAサイクルの確立等を基礎とした科学的アプローチによる観光地域づくりの仕組みを我が国の地域づくりに取り入れていこうとしている。

今後、地方公共団体、観光関連事業者をはじめとする地域の多様な関係者、地域住民とが連携協力しながら、全国各地域において、日本版DMOを形成確立していくことが期待されている[(1)]。

本稿では、当県において、このDMOをどのよう

図表1　日本版DMOの役割、多様な関係者との連携[1]




（出典）　観光庁。

に推進して地域の活性化や経済に影響を及ぼしていくのか、また、観光地域づくりに、どのような形で貢献しているのかを検証し、観光事業者の立場で、その在り方、現状を考察、将来に向けての発展性や可能性、そして、課題を論じることとしたい。

## 1. 国内に見る DMO の事例

観光庁に拠ると、2017 年 8 月 4 日までに登録された 157（内訳は、広域連携 7 件、地域連携 69 件、地域 81 件）の日本版 DMO 候補法人のうち、登録要件を満たす 41 法人を 11 月 28 日付で日本版 DMO として改めて登録するとともに、併せて日本版 DMO 候補法人についても、同日付で 17 法人が追加登録された。

その中から、既に成功している、地域連携 DMO における「八ヶ岳ツーリズムマネジメント」の事例を紹介したい。

### (1) 地域設定と連携基盤とその体制

地理的には、山梨県北杜市、長野県富士見市・原町の 1 市 1 町 1 村から成る県を跨いだエリアにあるが、縄文時代より安住の地として栄え、古くから自然や歴史、文化等において密接な関係がある土地であった。そして現在でも住民間の交流があり、県を越えた持続可能な連携が可能な地域である。

連携の基盤としては、従来から民間事業者間での連携があり、八ヶ岳観光圏プラットフォームが発足して以降は、行政同士の連携、官民の連携が強まり、地域全体でエリアの魅力向上への事業を行っている。また、北杜市を中心市として定住自立圏協定（北杜市、富士見町、原村）が結ばれ、観光分野を越えた連携がなされている。実施体制としては、行政や観光協会等の既存団体の文化を尊重しながら、担うべき仕事を担ってもらうべく、DMO が全体のマネジメントを行う。

個別事業の実施においても、ブランド戦略、マーケティング調査等のテーマごとに、地域づくりマネージャー、DMO、行政担当者が置かれて、その三者が連携した上で実施している。

図表2　八ヶ岳観光園へのアクセス

（出典）　八ヶ岳ツーリズムマネジメント HP。

### (2) 観光地域づくりの取組み内容と組織概要

観光地域づくりの取組み内容としては、『八ヶ岳おもてなし BOOK』を小学校４－６年生へ配布し、授業での活用や地域住民向けセミナー等を通じて、住民による地域の魅力の再認識や、地域住民が誇れる地域であるよう、意識啓発を実施している。

また、八ヶ岳版 DMS（Destination Marketing［Management］System の構築においては、地域の特性を生かしながら観光資源を有効に活用することを目的に行われている。

この八ヶ岳版 DMS は、情報発信・マーケティング調査・ＣＲＭ等の機能を備えており、地域の情報を一元化して、地域の事業者や顧客に発信している。これにより、事業者への自己の立ち位置の客観的な把握を促すと同時に、顧客に対しても統一的なプロモーションの実施が可能となった。

また、これまでの地域での合意形成の取り組みに加えて、WEB 上でも地域の合意形成を図り、そこに顧客も繋がれるシステムの構築を目指している。

事業推進体制（組織概要）としては、観光に携わる、地域を代表する企業社員・個人社員で構成されている。理事長・副理事長（2名）は、いずれも観光地域づくりマネージャーであり、その他理事･社員にも観光地域づくりマネージャーが在籍している。

事業内容としては、 八ヶ岳観光圏のプラットホームとして、ブランド確立支援事業の推進や関連事業も展開している。

### (3) 観光地域づくりマネージャー

観光地域づくりマネージャーのメンバーは、八ヶ岳観光圏内の観光・宿泊・アクティビティ・マーケティング・食・不動産・ＷＥＢ・環境等の分野に長けた多様多才な地域づくりマネージャーが在籍し、ブランド確立に向けた事業を推進している。また、地域に向けた意識啓発事業として、地域づくりマネージャーによるワークショップも実施している。

具体的な事業としては、平成 27 年度事業にて実施した「『1000m の天空リゾート八ヶ岳』～八ヶ岳高原リゾートにおける標高差 1000m の世界を創出する～」事業があり、継続業務として現在も行っている。その業務内容は次のような企画・立案で実施している。すなわち、商品化及び情報発信については、土地にまつわるス

トーリーのブラッシ・アップを行い、①季節ごとのプラン（特に秋～冬バージョン）の検討、②本格的な商品の販売、③ WEB/SNS による発信強化、④ 3 世代向け媒体との連携実施、等に力を入れている。

地域の受入環境整備に関しては、地元関係者への周知や啓発推進活動に加え、星空観察・スノーシー・フットパス等のガイドの育成推進を行っている。また、農家とは朝どれ高原野菜収穫や牧場（乗馬）との連携拡大を図っている。

### (4) ICT を活用してのさらなる合意形成を推進

八ヶ岳ブランドの確立と市場の拡大を目指すため、⑫様々な機能を備えたポータルサイトの構築や ICT の利用を推進している。その中でも特徴的なのが、楽天やじゃらん等のネットで公開情報されているマーケティングデータを取得し、販売されている宿泊データ（日時、人数、施設名、販売価格等）を集積。時期ごとの稼働率や平均単価をエリア別に分析して、地域の観光事業者とその情報を共有していることだ。また、他の観光地、店舗との比較をベースに、独自の料金設定を行い、価格変動を抑えることに成功している。

宿泊・飲食・物販・農業・体験・団体等の加盟会員は､掲示板システム（情報共有）を活用し、宿泊や食事、土産などの新しいアイデアを出し合うほか、新規加盟会員店舗の募集等も行っている。また、過去に蓄積された様々な連絡や確認事項を掲示板という形でグループ化し、相互の意見や資料、データの共有を行える情報管理の仕組みを構築しており、グループで、八ヶ岳の人・モノ・場所等のすべての資源を皆で共有・活用するための機能も作り上げている。

掲示板には､「オープン」と「クローズ」の 2 種類がある。オープン掲示板は、会員加盟店すべてに通知を送りコメントやデータを掲示板に登録することができる。例として、加盟店に参加してくれる加盟店募集や降雪時の近隣情報等、全加盟店との情報共有や意見交換ができる。

もう一方の、クローズ掲示板では、配信や投稿できる加盟店を限定した利用となっている。例としては、観光協会などの団体限定や、星空の関わる店舗などの特定グループ内の連絡・意見交換等に利用している。

### (5) 日本版 DMO が目指す各種団体と連携した推進体制の確立（八ヶ岳版）

観光庁が目指す、DMO のモデルとして、八ヶ岳 DMS では、様々な団体と連携、情報共有し、事業への参画、推進を行っている。一方で、DMS を構築し、地域内外での情報発信、情報交換の場を創出している。八ヶ岳観光圏を構成する 3 市町村では、2015 年 7 月に「八ヶ岳定住自立圏」が形成され（全国でも唯一の「観光圏＝定住自立圏」地域）、地域全体で「住んでよし、訪れてよし」、あるいは「住みたいまち」の実現に向け、様々な事業を推進している。

2016 年 5 月、八ヶ岳観光圏のプラットフォームである（一社）八ヶ岳ツーリズムマネジメントは「日本版 DMO 候補法人」に登録され、さらなるブランド観光地域及び世界に通用する DMO を目指している。本件は、官民一体の観光地域づくりにより、地域を活性化し、地方を元気にしている好事例と言える。

### (6) その他の事例紹介（概略のみ）

① 2004 年に紀伊山地の霊場と参詣道が「世界遺産登録」された田辺市熊野ツーリズビューローは、日本版 DMO の成功事例として知られる。この組織が立ち上がった経緯については、最初に各地から様々な属性を持つ観光協会が集まり、最初に、観光戦略の基本スタンスを徹底的に話し合った。そして①ブームよりルーツ、②乱開発より保全、③保護、マスより個人、④インパクトを求めずローインパクト、⑤世界に開かれた上質な観光地、という五つのスローガンを掲げて地域づくりに取

り組んだ。

また、外国人を呼び込むためには外国人の感性が不可欠だとして、カナダ人で熊野と、日本が大好きなブラッド・トウル氏に参加してもらい、熊野の魅力再考から翻訳まで、彼の視点を通じて見直したのも成功の要因だと言われている。

②バブル期には道東の主要観光地として名を馳せた阿寒湖温泉も、DMOをきっかけとして再生した地域である。道東周遊の中心地として90年代に100万人近くあった宿泊客は、バブル崩壊と、航空法改正のあおりを受けて激減した。そこで、2004年に観光協会とまちづくり協議会が合併し設立されたのが、阿寒観光協会まちづくり推進機構だ。

関係者は「当時から自分たちのまちは自分たちで経営するというDMO的な発想があった」と話す。DMOとDMCの両輪体制で、アイヌ文化や山岳リゾートの独自ツアーを開発したり、財政基盤の弱さを補うために入湯税をかさ上げして、値上げ分を基金に積み立てたりするなど、中長期的な地域活性化に取り組んでいる。

## 2. 茨城県観光物産協会における DMOの取組みについて

茨城県観光物産協会は、県知事を会長とする県の外郭団体である。設立は1950年11月29日と古く、現在の会員社数は約500社となっている。職員数は26名で、観光庁への日本版DMO候補登録を2016年8月31日に行っている。また、今後を見据えて、組織体制の強化を図るために、2017年度に職員5名の増員している。

茨城県は、過去数年来、「人口300万人県」と謳って来たが、2017年4月の人口調査で290万人を割り込んだ。定住人口の減少と少子高齢化の波が迫って来ており、交流人口拡大による地方の活性化、そして、観光による経済振興と地域創生が求められている。首都圏と北関東を結ぶアクセスが圏央道開通等で向上した反面、地域間競争も加速。日帰り客が多く、県内観光地での「滞在時間が短い＝消費額が少ないという現象に直面している。

このような現状のもと、これまで配慮が十分でなかったマーケティングに基づくターゲットの設定と、来てもらいたい観光客のニーズを踏まえたマーケットインの考え方をベースに、市町村観光協会をはじめとした、関係観光事業者の連携を軸に、観光地域づくりを推進していこうとしている。すなわち、マーケットインに基づく観光資源の磨き上げとともに、各地域の観光資源を活用し、食や各種体験等、地域にお金が落ちる仕組みづくりを関係者とともに構築しようとしているわけである。

### (1) 課題の例示として

①県、市町村、観光事業者との連携強化を行い、イベント情報の早期提供により、少なくとも6ヵ月前には情報を伝え、ツアーを造成してもらう。また、統一性のあるパンフレットの作成し、キャンペーンを実施して、マスコミへの情報提供も同時に行う。併せて、セミナー等による人材育成も必要となってくる。

インバウンドの誘客については、観光客の受入施設の環境整備がポイントとなるため、施設内外における多言語表示、指さし会話マニュアル、和式トイレの洋式化、Wifi設置等を推進する。また、個々の市町村エリアの観光パンフだけでは訴求力が弱いので、外国人に限らず、国内観光客の誘客を促進するのに複数市町村に跨る広域観光モデルルートの設定も重要となっている。

②二次交通の確保もキーとなるので、地元のバス会社やタクシー会社等が連携し、ターミナルでの案内を配慮したサービス、すなわち乗り継ぎ案内やタクシーの迅速な配車など、業界との調整を行う。

図表3　茨城県自治体地図

また、1日乗り放題や周遊企画乗車券等を作成すると同時に、個々の観光地の魅力に肉付けをし、少しでも観光客の滞在時間を伸ばし、宿泊、飲食、お土産購入等で地元への消費金額の増大を図る。その際、モノ消費とともに、コト消費ができる体験アクティビティの品揃えを充実させて、観光ＨＰにリンクしたアクティビティの予約システムの構築も実施する。

③魅力度の低い当県では、近県と連携した広域観光ルートの形成とツアー造成を観光事業者に働きかけると同時に、観光博等での効果的なＰＲや商談会等を実施して、県内の観光地の紹介だけでなく、具体的な観光モデルルートを提示し、県産品情報を含め拡散させる。

### (2) 茨城県内における DMO 組成の現状について

ここでは、県内で具体的な活動を計画、実施している市町村を取り上げて、その現状を見ることにしたい。

①さくらがわ地域 DMO（桜川市）

茨城県では、2017 年 4 月にヤマザクラ課を新設し、DMO 形成事業に取り組んでいる。桜川市内にある高峰をはじめとする市内の山々には、ヤマザクラが多数自生している。施策としては、①ヤマザクラの保全と管理方法の形成、②真壁の歴史的町並みと整備と活用、③つくばりんりんロードの整備と活用、④日本三大産地の石材業の再生支援などがあり、ヤマザクラとつくばりんりんロードを軸にプロモーションの展開を行っている。

また、企業からの支援として、凸版印刷のＶＲを活用したヤマザクラのアピールなどを今後実施していく。

桜川市のみでは、コンテンツや資源が少ないことから、観光部分においては、近隣市町村との連携を図っていく予定である。

②城里町・常陸大宮市 DMO

両市町ともに、観光地としては人気が不十分という共通認識から、両市町・観光協会・観光事業者などが協議会を設立し、①観光ガイドの育成、②６次産業化推進による土産物づくり、③アウトドアを組み合わせた観光ツアー、④御前山トレイルラン、⑤エリアに特化したパンフレットの作成、⑥ＳＮＳに拠る発信やＨＰの立ち上げ、を計画している。

③鹿行版 DMO（鹿嶋市、神栖市、潮来市、鉾田市、行方市）

鹿行版 DMO の方向性としては、スポーツツーリズムを中心として、鹿嶋市、神栖市、鹿島アントラーズＦＣなどの主導で進められている。2017 年度は検討会議を５市＋１事業者で４回実施しており、早ければ年度内の日本版 DMO 登録を目指している。

鉾田市、行方市などは、農業がメインの市であり、スポーツコンテンツからの切り口は難しい。したがって、①観光農園を活用した果樹園体験や農業体験、②農産物を生かした土産品開発人等の事業を進めていくようだ。

潮来市では、６月のあやめ祭り以外のコンテンツの充実に取り組んでいる状況である。具体的には、①秋の嫁入り船、①あやめ園ハローウィンパーティ、③歴史コンテンツ、等が候補に上がっている。

鹿行地区では、観光をめぐる現状と課題などに係る調査と分析をさらに行い、自走型の DMO を形成しその確立に向けたブランド化戦略を推進している。

④かすみがうら未来づくりカンパニー（かすみがうら市）

2016 年４月に設立されたかすみがうら未来づくりカンパニーが中心となり、フルーツをテーマとしたサイクリングプログラム「かすみがうらライドクエスト」の企画と、地域産品を活用したレストラン「かすみキッチン」が運営されいる。また、かすみがうら市交流センターを起点としたマルシェの展開や各種地域イベントも実施している。市は出資金として 500 万円を拠出、イーコマース等を実施することで、議会に対して３年以内の黒字化を公約としている。

上記で紹介した市町村以外は、まだ、構想の検討段階にあり、明確な指針を示している市町村は多くない。ただ、2017 年の 47 都道府県の魅力度ランキングで５年連続 47 位になった状況を考えれば、市町村自らが主体となり、観光事業者を巻き込み、連携し、その第一歩となる組織づくりを推進しなければ、地方の活性は難しい。したがって、早期の具体的な行動と実施が望まれる。

## 3. 地域企業を代表する団体として（ひたちなか商工会議所）

次に、茨城県に着任して２年８ヵ月となる筆者が、当市の現状について地元で体験し、また、関係者から見聞きした事柄を紹介・解説することにしたい。そして、DMO 組成を目指す地元の商工会議所の取り組みについても記述する。

### (1) ひたちなか市の現状

ひたちなか市は、1994 年に勝田市と那珂湊市が平成の市町村大合併により発足した自治体である、これまでものづくりのまちとして発展しており、工業、商業など、働く場となる幅広い産業や水産加工業が根づいている。

市内にはコミュニティバスやひたちなか海浜鉄道湊線など日常生活を支える公共交通も充実している。

美しい海岸や豊かな緑にも恵まれており、商業施設や医療機関、教育機関等がバランスよく配置された住みやすい街である。

昨今、地方中核都市であっても、駅前はシャッターが下りたままの店舗が多く、歩く人も少ないという光景をよく見かけるが、当市はさまざまな取り組みで成果を上げている。

現在人口約 159,000 人を有し、日立製作所の

関連施設も多い工業都市と、漁業都市の側面を併せ持つ。阿字ヶ浦、平磯、那珂湊と続く海沿いには、漁業協同組合や加工工場の団地もある。玄関口であるJR勝田駅前の空洞化に伴う再開発なども行い、現実と向き合いながら、地域資源の掘り起こしや課題を洗い出し、地域活性化を進めてきた。こうした一連の取り組みは、日本商工会議所から何度も表彰を受けた。他の自治体・地域関係者の視察がたえない。

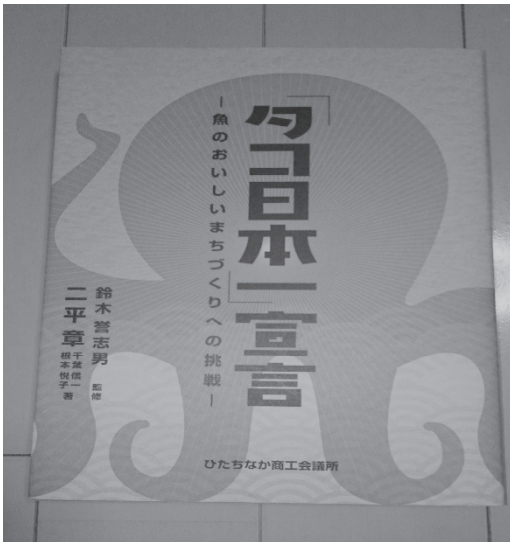
2017年10月15日の日曜日、「みなと産業祭」が同市の那珂湊魚市場で行われた。2017年で33回目となる歴史の長いイベントで、漁港らしく茨城名産「あんこうの吊るし切り」「さんまのつかみ取り」のほか、魚介類や干しイモ、焼き鳥や野菜、ブランド卵などの即売会もあり、神輿の繰り出しや、地元小学生のダンスもあるなど多彩な内容だった。

しかし、これだけなら全国各地で見かける“秋のお祭り”だが、目玉は6回目を迎えたイベント「世界タコ焼きグランプリ」と「世界オクトパス級チャンピオン決定戦」だ。前者は屋外に設置された屋台で作られるタコ焼きで、各店が世界各国の味で勝負する。必ずしもタコ焼き専門店ではなく、レストランやカフェなどが「イタリア風」や「メキシコ風」など、独自の味でタコ焼きを参加者に提供し、投票で競い合う。ご当地グルメの一大イベント「B-1グランプリ」をタコ焼きに特化させた縮小版といえよう。

後者は、ひたちなか市がタコの本場・兵庫県明石市に挑んだイベントで、「真ダコ水揚げ日本一・明石」と、「タコ加工高日本一・ひたちなか」のキャッチコピーを掲げたもの。レフリー・リングアナウンサーは吉本興業所属の芸人・オスペンギンが務め、ラウンドガールはひたちなか親善大使が行った。明石市の職員も着ぐるみ姿で舞台に上がった。

審査員3人は、ひたちなか市長、ひたちなか商工会議所会頭、魚のおいしいひたちなか推進協議会会長という、完全なホームタウンディシジョンだ。「刺身対決」「揚げ物対決」「駅弁対決」の3回戦を行い、ひたちなかが辛勝した。2016年のB-1グランプリ日本一に「あかし玉子焼」（明石焼）で輝いた明石にとって、相撲でいう出稽古で胸を貸してやったようなものと言える。ひたちなか市が、ここまでタコを強化するのは、地域資源の掘り起こしだ（写真1）。

写真1　「タコ日本一宣言」ひたちなか商工会議所




ひたちなか市は「商工会議所」（会議所）と「市」の連携がとれた街だと感じる。最大の仕掛け人は、会議所会頭と市観光協会会長を兼務する鈴木誉志男氏（サザコーヒー会長で、起業前は東京楽天地で映画興行プロデューサー）だが、それぞれの実務家が専門分野で街起こしに取り組む。たとえば、「魚のおいしいひたちなか推進協議会会長」は、水産加工業・あ印社長の鯉沼勝久氏が務める。

同氏は、大学で経営学を学んだ後、明治20年創業の家業に入社した。会議所の水産業部会副部会長だったころ、「ひたちなかの加工ダコの生産量は日本一」との情報を寄せたのがきっかけで会議所内に「タコの街特別委員会」ができ、鯉沼氏が委員長となった。昔は茨城県沖で多く獲れたタコも、現在はモロッコ、モーリタニア、セネガルなどのアフリカ産が中心だ。同社はそれを冷凍輸入して加工し、国内や米国などで販

売しているタコは食べやすく、生活改善病に効果があるとされるタウリンや、亜鉛を多く含む優秀な食材と言われている。

少子高齢化が進み、商店街が疲弊する地方は多い。人口は減っていないひたちなか市も　例外ではなく、2001 ～ 02 年をピークに全体の「小売業商店数」「売り場面積」「従業者数」は 3 ～ 4 割減となった。「商業年間販売額」は最盛期の数パーセント減なので、大型店の出店で中小商店に影響が出ていることになる。

当市が興味深いのは、「昔はよかったと嘆き『ないものねだり』をするのではなく、『あるもの探し』をしよう」と調査結果に向き合い、商工会議所が主導となって「まちづくり株式会社」を設立したことだ。社長には会議所会頭ではなく、地元で長年商売を営み、行動力のある写真館店主の小野修氏（株式会社小野写真館・会長）が就いた。

よく、「地域活性化は『よそ者・若者・ばか者』が行う」と言う。「従来の常識にとらわれない人」といった意味だが、地方創生の専門家からは「当てはまらない例も多い」との指摘もある。ひたちなか市の場合、今回紹介した会議所鈴木会頭の父親は東京都生まれ、本人は勝田生まれだ。市長は新潟県生まれの石川県育ち。推進協議会会長やまちづくり会社社長は地元出身だ。「よそ者と地者（地元出身者）が指摘し合い、一緒に本気になった」事例と言える。勝田は、戦前に日立製作所が大規模な土地を買収して工業都市化が進んだ街。近隣に、自衛隊駐屯地や日立グループ企業、原子力関連の研究施設が立地し、全国からの流入人口が多いので、住民気質は県庁所在地の城下町・水戸に比べて自由な雰囲気がある。

冒頭で紹介した「世界オクトパス級チャンピオン決定戦」の中身も、いい大人が“ばか者”になって取り組んだ企画だ。一過性のイベントだけでは打ち上げ花火に終わってしまう。市では、タコを起爆剤として「魚のおいしいまち　ひたちなか」を掲げる。“魚食離れ”を食い止める息の長い取り組みだ。会場でタコ焼きを焼く出店者の腕も上達したというが、まずはやり続けること。当事者意識を持って必死で取り組まないと、街の活性化は達成できないと強く感じた。

### (2) ひたちなか商工会議所について

2017 年 5 月 16 日にひたちなか市観光協会主催で開催された筆者のインバウンドに関する講演会（演題：インバウンド最新事情と当社の取り組み～　事例紹介と観光地域づくりに向けて）に、ご参加いただいた商工会議所事業部・鴨志田事業部長より、あるアドバイスを求められた。それは、年々増える訪日外国人に対する対応として、商工会議所として何かできないかというお話だった。当地には幸いにも、県内でも有数の観光地である国営ひたち海浜公園が立地し、ここ 2 年、年間 200 万人以上の国内外からの観光客が訪れている。また、前述したタコ等の水産加工物の食体験も当地の資源として観光客誘致に役立てていかないといけない。それを踏まえて、商工会議所・事業部は、ひたちなか市を中心としたインバウンド周遊プランに関して、次のような趣旨を発表した。

昨今のインバウンドマーケットは、大都市観光から、地方観光、団体から個人旅行にシフトする傾向にあり、「モノ消費」から体験型の「コト消費」のニーズが高まっている。当市においても、着地型観光として、既存の代表的な観光資源（「ひたち海浜公園」、「那珂湊おさかな市場等」）に加え、地域経済への波及を促進させるべく、新たな観光資源の発掘と魅力再発信を考慮した周遊プランの立案及び広域的な観光ルートの構築を行い、訪日旅行事業者等へのプロモーションを実施しさらなる誘客促進を図ることを目的として謳っている。

その具体的な体験プランは図表 4 のとおりである。

この図表にあるように、日本の文化体験を中心としたメニューを用意して、インバウンド客

図表4　インバウンド旅行者向け体験メニュー

体験

| ひたちなか市 | ひたちなか市外 |
|---|---|
| そば打ち | そば打ち |
| 飾り海苔巻き寿司 | 和紙すき |
| 和菓子 | |
| 着物 | |
| 茶道 | |
| 座禅 | |
| 陶芸 | 陶芸 |
| 餅つき | |
| 和太鼓 | |
| 露天風呂 | |
| 剣道 | |
| パチンコ | |
| 日本酒＆Beer列車 | |
| サイクリング | |

見学・ショッピング

| ひたちなか市 | ひたちなか市外 |
|---|---|
| 干しイモ | 酒蔵 |
| 焼き芋 | 畳 |
| 醤油工場 | ビール工場 |
| 和菓子 | 納豆工場 |
| 那珂湊だるま | ツインリンクもてぎ |
| コーヒー | 足利フラワーパーク |
| 家庭用電化製品 | あみプレミアムアウトレット |
| 衣料・雑貨 | 牛久大仏 |
| ドラッグストア | |
| 100円ショップ | |
| ゴルフショップ | |

（出典）：ひたちなか商工会議所事業部資料より。

が訪問した際に、地元にある提携先を紹介し、少しでも当市での滞在時間を延ばし、消費が増えるようなシステムを構築しようとしている。筆者も、構想を練る段階から相談を受けて、数回の打合せと、商工会議所委員会メンバーへ当地を訪れるインバウンド旅行者に関する講話を行った。様々な体験メニューを用意することで選択肢が増え、旅行者の幅が広がるものと期待している。日頃よりコンタクトのある茨城県庁観光局国際観光課にも、この情報を提供し、県が団体・個人客を受け入れ誘致する際の呼び水になればと考えている。

特に、メニュー作成においては、商工会議所のメンバー企業や地元の有志、同好趣味の会等の協力を得てコースを造成している。また、移動の手段となる二次交通については、隣町にある旅行業取扱い認可を持つバス・タクシー会社と提携し、着地型ツアーとしてなるべく負担がかからない料金体系で商品を提供する。まだ起業の創世記であり、「トレンドたまご」の段階であるが、2018年度に向けた準備を着々と進めている。当市のこの状況は、DMOの組成が、まずは「組織ありき」であるにも関わらず、先に、事業の立ち上げを行動に移すという、他にあまり例のない動きをしている。また、市を代表する観光協会よりも、商工会議所が行政の意向を組み、イニシアティブを取ってスタートさせた。本来であれば、外部の人材や意見をもっと取り入れたりする流れになるが、まずは自分たちで動いてみるというその姿勢には、前述の鈴木誉志男会頭の強いリーダーシップを垣間見ることができる。

### (3) ひたちなか市版DMO組成に向けて

日本では広く観光協会が観光推進組織として知られている。行政、あるいは行政からの補助金への依存度の高い観光協会では、観光情報を提供するという考え方が中心的であり、観光地のマネジメントやマーケティングに対する意識が乏しかったと言える。

また、海外に目を向けると、単に観光だけではなく、MICE（Meeting［会議・研修］、Incentive［招待旅行、travel, tour］、Conference［国際会議・学術会議］またはConvention、Exhibition［展示会］などのイベント、国際会議の招致等に加えて、その地域の訪問客に対して受け入れ対応機能、さらには地域のマーケティング、ブランディングも行うDMO機能を有するようになってきている。

しかし、当市では、前述してきた「商工会議

所」、「市観光協会」、「まちづくり株式会社」が連携して、街の経済活性化を真剣に議論している。確固たる組織としてのDMOの姿はいまだ見えないまでも、地域の稼ぐ力を引き出し、観光地域づくりを実現しようと、地方創生ビジネスに取り組んでいる。

ただ、今後のさらなる発展を想定すると、明確な構想と組織運営をするための各種人材の確保が重要になってくる。今回のインバウンド誘致のための周遊プランを皮切りに、地域の関連事業者を巻き込みながら、訪日旅行者のみならず、国内各地から来る観光客や商用客に対する当地の魅力度をアピールし、地域の経済振興を推進していくことが求められる。

## おわりに

ブランド総合研究所（東京・港区）[2]が毎年発表している恒例の都道府県の魅力度ランキングで、2017年も茨城が5年連続で全国ワーストの47位となった（図表5）。北関東では、群馬県は前年の45位から41位に、栃木は46位から43位に順位を上げた。調査は6月23日～7月14日に20～70代の消費者を対象に実施。ブランド総合研究所の田中章雄社長によれば、茨城はＮＨＫ連続テレビ小説「ひよっこ」などの効果はあったが限定的で「県全体を引っ張るイメージリーダーを欠く」という。

2017年8月の茨城県知事選挙で当選した大井川和彦知事は「非常に残念で、食や観光、暮らしやすさといった魅力がまだまだ全国の方々に伝わっていない」とコメント。最下位脱出へ「新たな発想や切り口でＰＲできる魅力の掘り起こしや、ネットメディアなどをフル活用した情報発信の強化に取り組む」考えを示している。

観光業に携わる者としては、残念な結果であるが、県内各地で広がるDMOの組成により、国内外からの交流人口が増え、地方経済を活性化し、大都市圏に偏っている観光客が拡散し、

**図表5　地域ブランド調査2017年魅力度47都道府県ランキング**

| 順位 | | 都道府県名 | 魅力度 | |
|---|---|---|---|---|
| 今年 | 前年 | | 今年 | 前年 |
| 1 | 1 | 北海道 | 60.3 | 54.2 |
| 2 | 2 | 京都府 | 48.9 | 46.3 |
| 3 | 3 | 東京都 | 38.8 | 35.1 |
| 4 | 4 | 沖縄県 | 35.4 | 32.7 |
| 5 | 5 | 神奈川県 | 33.4 | 30.2 |
| 6 | 6 | 奈良県 | 29.1 | 28.7 |
| 7 | 7 | 大阪府 | 27.9 | 24.1 |
| 8 | 10 | 福岡県 | 25.4 | 21.4 |
| 9 | 8 | 長野県 | 25.1 | 24.0 |
| 10 | 9 | 石川県 | 24.4 | 23.3 |
| 11 | 11 | 長崎県 | 22.0 | 20.0 |
| 12 | 16 | 兵庫県 | 21.3 | 16.3 |
| 13 | 14 | 宮城県 | 20.2 | 16.8 |
| 14 | 12 | 静岡県 | 20.1 | 17.6 |
| 15 | 13 | 愛知県 | 19.2 | 17.2 |
| 16 | 23 | 広島県 | 18.3 | 14.0 |
| 17 | 17 | 青森県 | 17.7 | 15.8 |
| 18 | 21 | 鹿児島県 | 17.1 | 14.2 |
| 19 | 20 | 千葉県 | 17.0 | 14.4 |
| 19 | 24 | 宮崎県 | 17.0 | 13.4 |
| 21 | 15 | 大分県 | 16.6 | 16.5 |
| 21 | 21 | 熊本県 | 16.6 | 14.2 |
| 23 | 18 | 富山県 | 15.4 | 15.4 |
| 24 | 19 | 秋田県 | 15.3 | 14.9 |
| 25 | 30 | 山梨県 | 15.1 | 11.7 |
| 26 | 35 | 新潟県 | 13.8 | 10.5 |
| 27 | 27 | 島根県 | 13.6 | 12.4 |
| 28 | 29 | 高知県 | 13.4 | 11.9 |
| 28 | 33 | 滋賀県 | 13.4 | 10.9 |
| 30 | 26 | 三重県 | 13.2 | 12.6 |
| 31 | 28 | 和歌山県 | 12.8 | 12.0 |
| 31 | 32 | 山口県 | 12.8 | 11.3 |
| 33 | 34 | 香川県 | 12.7 | 10.8 |
| 34 | 25 | 愛媛県 | 12.6 | 13.1 |
| 34 | 36 | 岩手県 | 12.6 | 10.3 |
| 34 | 39 | 福島県 | 12.6 | 9.2 |
| 37 | 42 | 岐阜県 | 12.5 | 9.0 |
| 38 | 37 | 山形県 | 12.3 | 10.0 |
| 39 | 41 | 福井県 | 11.4 | 9.1 |
| 40 | 31 | 岡山県 | 10.9 | 11.4 |
| 41 | 42 | 鳥取県 | 10.8 | 9.0 |
| 41 | 45 | 群馬県 | 10.8 | 8.5 |
| 43 | 46 | 栃木県 | 10.3 | 7.8 |
| 44 | 39 | 埼玉県 | 10.2 | 9.2 |
| 45 | 38 | 佐賀県 | 9.6 | 9.4 |
| 46 | 44 | 徳島県 | 9.1 | 8.6 |
| 47 | 47 | 茨城県 | 8.0 | 7.7 |

一度訪問した人が、また来たくなる場所になることを切望する。

観光庁によると、これまでの観光地域づくりには、課題が大きく分けて三つあるとされている。

①文化、農林漁業、商工業、環境、スポーツなど地域の関連事業者や住民等の多様な関係者の巻き込みが不十分なため、地域の幅広い資源の最大限の活用につながらない。また、地域住民の誇りと愛着を醸成する豊かな地域づくりにつながらない。

②来訪客に関するデータの収集・分析が不十分なため、観光客を十把一絡げに扱っている地域が少なくない。つまり、ターゲットとなる顧客層や地域のコンセプトが十分に練られておらず、変化する観光市場に対応できない。

③効果的なブランディングやプロモーションといった民間的な手法の導入が不十分なため、観光客に対して、「刺さる」競争力を持つ観光地ブランディングができていないと言える。

すなわち、これらの課題をクリアすることで、DMO を組成し、観光地域づくりが可能になるとしている。県内の各市町村の動きはまばらであるが、それぞれが本格的に機能し出した暁には、魅力度ランキング最下位から脱出することが大いに期待できる。

注

（1）観光庁「日本版 DMO 形成と確立に係る手引き」（第２版）

（2）ブランド総合研究所ホームページ（http://www.tiiki.jp/）

参考文献

増田寛也［2015］『地方創生ビジネスの教科書』文藝春秋。

二平章［2015］『タコ日本一宣言』ひたちなか商工会議所。

牧野知弘［2016］『老いる東京、蘇る地方』ＰＨＰ研究所。

高井直之［2017］『よそ者と地者が本気になる』ビジネスジャーナル。

参考資料

観光庁ホームページ（http://www.mlit.go.jp/kankocho/）。

茨城県庁ホームページ（http://www.pref.ibaraki.jp/）。

ひたちなか商工会議所ホームページ（http://www.hcci.jp/）。

八ヶ岳ツーリズムマネジメントホームページ（http://yatsugatake-tm.com/）。