

# 観光地域づくりを通じた

## 持続的な地域活性化の実現に向けて

長尾 朋美

キーワード：地域経営、地域活性化、観光地域づくり、観光地域づくり法人  
(Destination Management/Marketing Organization)

### 1. はじめに

地域活性化に関連する施策として、1953年に実施された「離島振興法」を皮切りにさまざまな法案が成立され、道路や農林道などの公共事業整備に重点が置かれた施策や国の補助金を活用した一時的な雇用対策などの住民不在の施策が行政主導で実行されてきた（稲葉, 2016, pp. 2-3）。その後、2014年に地方創生関連の施策として「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され、従来行われてきた行政主導による公共事業整備などへの偏った投資を防ぎ、各地域が地域の実情を踏まえた持続可能な施策を打ち出だせるように法整備等が実行されてきた（稲葉, 2016, pp. 2-3）。そして近年、地域活性化における一つの有効的な事業として観光が着目されるようになった。なぜなら、観光が地方における人口の減少による負の影響（少子高齢化や経済の不活性化など）を交流人口の増大と地域内での消費の拡大、それに伴う雇用拡大を通して防いでいくことに期待が寄せられたためである（梅川, 2016, p. 2）。そのような状況で観光が注目されていた中、2015年11月には観光地域づくり法人（Destination Management/Marketing Organization, 以下DMO）の登録制度が国土交通省観光庁により開始された。

観光地域づくりや観光地域づくりを推進する組織であるDMOに関する先行研究は、地域内における合意形成について着目される事が多い。なぜなら、地域内の多様な利害関係者たち（以下ステークホルダー）との合意形成が観光地域づくりを通じた地域活性化を実行する上で、最初の重要なポイントになるためである。また、マーケティ

ング分野における観光地域づくりに関わる研究として、インターナルマーケティングを踏まえた住民との関係性構築に焦点が当てられた研究やDMOの活動を通してどのように地域住民を巻き込んでいく事が可能となるのかについて研究が行われている。観光地域づくりに関連する既存研究では、「どのように始めるか」という観光地域づくりをスタートさせる部分に着目された研究が中心であり、「どのようなプロセスを踏むことにより、DMOが持続的に地域活性化を行えるのか」についての研究は見受けられなかった。

そこで本稿では、持続的に観光を通じた地域活性化の活動を行い、対象エリア内で実施しているアンケートにおいて来訪者満足度やリピーター率を向上させている、新潟県湯沢町、南魚沼市、十日町市、津南町、群馬県みなかみ町、長野県の栄村の3圏7市町村で構成された広域観光圏である雪国観光圏及び雪国観光圏の中で地域連携DMOとして活動をする一般社団法人雪国観光圏（以下（一社）雪国観光圏）を取り上げて事例研究を行う。そして、なぜ雪国観光圏は持続的に多地域で連携をしながら地域活性化に関わる活動を続けることに成功しているのか、雪国観光圏が生まれた経緯や活動のあり方などを通して成功要因を分析する。合わせて、雪国観光圏と雪国観光圏内にある地域連携DMOである（一社）雪国観光圏が観光地域づくりを行う中で果たしている役割についても明確化を図り、日本国内にすでに存在するDMOやこれから地域活性化に向けて活動を行おうとしている地域、新たに組織されるDMOが持続的に観光地域づくりを通じた地域活性化を行うために必要な要素や活動とは何かについて明らかにすることが本稿の目的である。

## 2. 観光地域づくりと観光地域づくり法人（DMO）について

### 2-1. 観光地域づくりと観光地域づくり法人（DMO）の概要

観光地域づくりとは『観光と地域づくりを連動させ、結果として豊かな地域づくりを実現する取り組み』のことを指す（清水, 2016, p. 26）。また、観光地域づくりを促進する組織として観光地域づくり法人（以下DMO）が存在する。DMOは首都圏への人口の一極集中などの社会課題を踏まえ、政府が「地方創生」に関連した様々な取り組みをしていく中で、一つの方策として観光産業の強化を挙げたことを起点としてスタートしている。国土交通省観光庁は、DMOとは『地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を造成する地域経営の視点に立った観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人』と定義している（国土交通省観光庁, 2021, p. 1-1）。

DMO が求められた背景として、地方における人口減少及び少子高齢化が進み、地域経済の衰退に伴う人口流出が課題となったことが挙げられる。その対策として、国内観光客だけでなく訪日外国人観光客の誘致も実施し、地域経済の活性化に寄与するために戦略の計画・実行をする存在が必要となったためである。また、旅行業者が主導権を握っていた『出発地主導型』から旅行者を受け入れる地域が主体となって商品開発などを行う『地域主導型』へと国内観光の構造が変容（大社, 2018, p. 11）したことも DMO が求められるようになった理由として挙げられる。

更に、観光地域づくりについて考察する上で重要な要素として、DMO の定義の中にも出てくる「地域経営」という考え方がある。「地域経営」とは、『企業経営の手法や考え方を地域の活動に取り込もうとすること』（則藤, 2019, p. 40）である。言い換えると、地域全体（観光地）を一つの組織として捉え、地域内の様々な経営資源や関わる人たちをマネジメントするための活動をしていくことであると考えられる。つまり、観光地域づくりに関わる組織（主に DMO）は地域経営の考え方を考慮したマネジメントを含む様々な施策を戦略的に計画・実行しながら「稼ぐ力」を地域で生み出し、持続的に地域が活性化していくための活動を行なっていくことが求められているのだ。

## 2-2. 日本国内における DMO の課題

国土交通省観光庁の発表によると、日本国内における DMO は 2023 年 3 月末時点で「広域連携 DMO」10 件、「地域連携 DMO」106 件、「地域 DMO」154 件の計 270 件の登録が行われている（国土交通省観光庁ウェブサイト）。一方で、2021 年に登録制度の要件が厳格化されて以降、登録を取り消す登録 DMO や候補 DMO の事例が多数出てきている（2023 年 3 月末時点で登録 DMO が 3 件、候補 DMO が 8 件登録取消を行っている）。2021 年に初めて登録が取り消された地域 DMO（候補 DMO）は広域連携や地域連携などの DMO が統括するエリア内での連携に関する課題を理由に登録申請を見送っている（観光経済新聞, 2021）。登録申請を見送った地域 DMO の登録取り消し理由からも見てとれるように、DMO が持続的に地域活性化に向けた活動を行うための大きな課題として、地域における「連携」が挙げられる。加えて、よく取り上げられる DMO の課題として「財源の確保」「組織間の役割分担」「人材不足」などがある。これらの課題を踏まえると、DMO が持続的に観光地域づくりを通じた地域活性化の活動を行うためには「地域内における役割分担の明確化や地域内での連携」、「財源の確保に紐づく稼ぐ力の強化」、そして「地域内での人材育成と活用」などを検討していくことが必要であると言える。本稿ではこれらの課題も踏まえつつ、持続的に観光地域づくりを行うため

にはどのような活動が必要とされているのか、事例を通して考察を進めていく。

### 3. 雪国観光圏の事例から捉える持続的な地域活性化

#### 3-1. 雪国観光圏の概要

雪国観光圏は、『100年先も雪国であるために』というビジョンと『真白き世界に隠された知恵に出会う』というコンセプトを掲げ、新潟県湯沢町、南魚沼市、十日町市、津南町、群馬県みなかみ町、長野県栄村の3圏7市町村で構成された広域観光圏である。まず2008年に官民連携組織として雪国観光圏推進協議会が設立された。そして、同年日本で最初の観光圏として認定を受け、広域連携事業をスタートする。2013年に（一社）雪国観光圏が創設され、2017年に（一社）雪国観光圏が日本版DMO（地域連携DMO）として観光庁から正式登録の認可が下り、現在に至るまで活動が続けられている（図表1参照）。

雪国観光圏創設の2年前となる2006年時点、雪国観光圏の中心的地域である新潟県湯沢町及びその他一帯の地域では「2014年問題」という課題を地域で抱えていた。

「2014年問題」とは、北陸新幹線の開業に伴い、越後湯沢から金沢まで走っていた特急「はくたか」が越後湯沢に停車しなくなることにより、地域に立ち寄る人が減少することを前提に、地域を今後どのように盛り上げていけばよいのかという地域課題のことを指している。この地域課題の解決を発端に創設されたのが雪国観光圏である。

#### 3-2. 雪国観光圏創設の経緯

雪国観光圏創設に向けて早期から取り組みを始めたキーパーソンとなる人物が、新潟県湯沢町で「越後湯沢 HATAGO 井仙」（旅館）を経営している井口智裕氏である。井口氏は、2006年に観光シンポジウム「湯沢町は今、何をすべきか」を開催するなど、「2014年問題」という地域の課題解決に向けて地域内での連携を推進し、積極的に課題解決を行うべく様々な活動を精力的に行なっていた。具体的な活動として、井口氏は自身が旅館の経営者であったこともあり、旅館に関係する友人関係の中から想いに共感をしてくれる人たちを探し出す仲間づくりからスタートさせている。井口氏はインタビューの中で、雪国観光圏の構想を理解してもらうためにインフォーマルな本音を言い合える「場」をつくり、意見交換を行うことを中心に活動を進めたと述べており、雪国観光圏の構想自体を理解してもらうことが一番困難なポイントだったことから、特に『広域連携を行うことの明確な目的について』話し合うことに多くの時間を

図表 1：雪国観光圏創設に関する経緯

雪国観光圏に関する経緯	
2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「2014年問題」が持ち上がる</li> <li>■ 観光シンポジウム「湯沢町は今、何をすべきか」が開催される</li> </ul>
2008年1月～5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 観光圏整備法に関するプレスリリースが行われる。</li> <li>■ 雪国観光圏発足に向けてシンポジウム等を開催され、準備が進められる。</li> </ul>
2008年5月16日	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「観光圏」整備法成立</li> </ul>
2008年7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 観光圏協議会担当課長会議実施</li> <li>■ 各市町村の担当課長から整備計画及び実施計画の承認を獲得</li> </ul>
2008年8月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 雪国観光圏推進協議会設立総会が実施される</li> <li>※雪国観光圏推進協議会がスタート</li> </ul>
2008年10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 観光庁発足</li> <li>■ 雪国観光圏が日本で最初の観光圏整備計画の認定獲得</li> <li>※広域観光圏として広域連携をスタート</li> </ul>
2011年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 観光地域づくりプラットフォーム支援事業</li> </ul>
2013年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一般社団法人雪国観光圏設立</li> <li>※雪国観光圏推進協議会からの業務委託やパートナー企業などからの支援により事業を推進</li> </ul>
2014年	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 雪国観光圏戦略会議設置</li> <li>※ワーキンググループによる重点課題解決に向けた検討がスタート</li> </ul>
2015年11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 観光庁により日本版DMO候補法人の登録制度が開始される</li> </ul>
2017年11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一般社団法人雪国観光圏が日本版DMO（地域連携DMO）として登録される</li> </ul>
2020年8月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 重点支援DMOに選定される</li> </ul>

出典：井口（2013, p. 103）・井口・柏木（2017, pp. 36-47）

雪国観光圏ウェブサイト（<https://snow-country.jp/>）

観光庁ウェブサイト（<https://www.mlit.go.jp/kankocho/>）に基づき著者加筆・修正。

費やしたと話している（井口・柏木, 2017, p. 38）。地域内で話し合いを重ねていく中で「2014年問題」だけでなく、「この地域をどうしていくのか」という未来に対する課題についての検討も行われており、『次世代の子供達が誇りを持って地域に戻るように地域に対して夢を持てる仕組みや役割を考える必要がある』という結論に行き当たっている（井口・柏木, 2017, p. 38）。

2008年に観光庁の発足及び観光圏に関する整備法が成立されることを知った井口氏は、雪国観光圏発足に向けて尽力を開始。2008年5月に「観光圏」整備法が成立され、10月に観光庁が発足されたのち、雪国観光圏は日本で最初の観光圏整備計画の認定を獲得して観光圏となる。そして、雪国観光圏として7市町村での広域連携による観光地域づくりに向けて本格的な活動を開始する。2011年には、観光庁が観光圏として認定されていた地域に対して実施していた観光地域づくりプラットフォーム支援事業（2012年に事業終了）に参画。翌2013年に（一社）雪国観光圏が設立。2017年には（一社）雪国観光圏が日本版DMO（地域連携DMO）として登録され、現在に至るまで7市町村が連携をしながら精力的な活動を続けている。

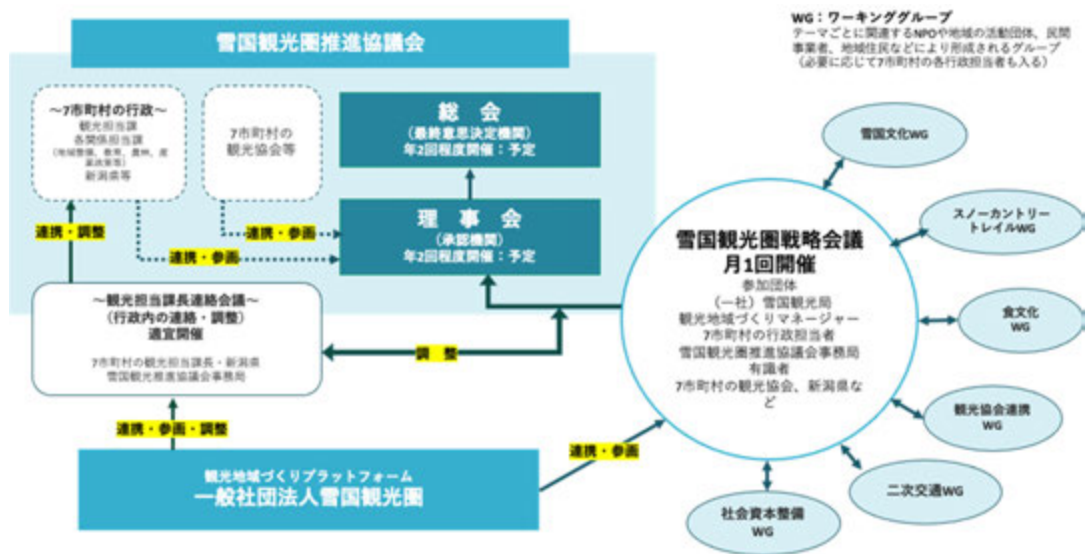
### 3-3. 雪国観光圏の事業体制のおよび事業内容

雪国観光圏は3つの団体（雪国観光圏推進協議会・（一社）雪国観光圏・雪国観光圏推進協議会）から成り立っている組織である（図表2参照）。まず初めに、雪国観光圏創設時に設立された官民連携組織である雪国観光圏推進協議会（観光担当課長連絡会議を含む）がある。雪国観光圏推進協議会は雪国観光圏創設時（2008年）に最初に官民連携で創設された組織体である。行政が中心となっているため、市町村における合意形成等に主に働きかける組織として機能している。2つ目の組織として、観光地域プラットフォームの役割を担う（一社）雪国観光圏がある。国土交通省観光庁が公開している観光地域づくりプラットフォームのWebページによると、観光地域プラットフォームとは『着地型旅行商品の販売を実行するために地域内で作られた着地型旅行商品の提供者と市場をつなぐワンストップ窓口として機能を担う事業体のこと』である。また、（一社）雪国観光圏は地域連携DMOとしても登録をされている組織である。そして、3つ目の組織として雪国観光圏戦略会議が存在する。雪国観光圏戦略会議は雪国文化や食文化などのテーマ別に多様なステークホルダー（地域の活動団体、民間事業者、住民や行政担当者など）によってワーキンググループが形成されており、各テーマを踏まえた施策の検討・提言等がワーキンググループを通して実施されている。雪国観光圏では、主事業である行政に向けた事業（以下BtoG）、事業者に向けた事業

(以下 BtoB)、及び顧客に向けた事業 (以下 BtoC) の 3 つの事業が行われている。具体的な事業内容として、BtoG の事業では主に雪国観光圏推進協議会から (一社) 雪国観光圏が事業を受託し、セミナーの実施など地域住民への啓蒙活動を行なっている。

また、BtoB に関しては、宿泊施設の品質管理を行う認定制度である『サクラクオリティ』や地元産の食材を提供しているかどうかを示す食の認証として『雪国 A 級グルメ』の運営を行っている。そして BtoC の事業として地域の暮らしなどを紹介するフリーペーパーである『スノーカントリーフリーク』を年 4 回約 10 万部発行し、地域文化の PR を行なっている。

図表 2：雪国観光圏内の組織構成



出典：井口・柏木 (2017) , p. 40 に基づき著者作成。

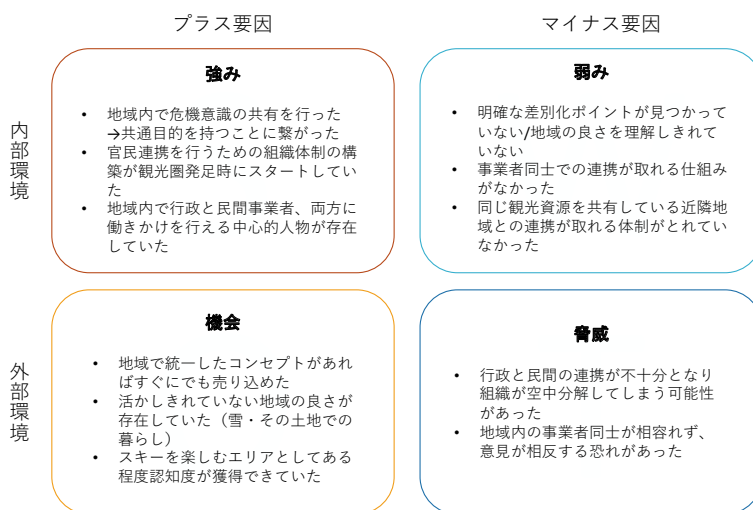
### 3-4. SWOT 分析から捉える雪国観光圏創設による地域の変容

続いて、雪国観光圏の創設時の地域の状況と現在の地域の状況がどのように変容したのかを捉えるために、SWOT 分析を行う。まず初めに、雪国観光圏設立時の地域の状況を SWOT 分析で表すと図表 3 のようになる。

図表 3 を踏まえると、雪国観光圏創設時の強みは大きく 3 つあったと考える。一つの強みとして、地域内における危機意識の共有が行われ、結果として地域内で共通目的を持っていたことが挙げられる。雪国観光圏では「2014 年問題」という重要な地域課題を通して、危機感が共有された。この危機意識の共有をきっかけとして、地

域内において組織の成立要素の一つである共通目的が造成されることに繋がっている。そしてステークホルダーが共通目的を持ったことにより、課題解決のために協力して行動を起こすことを可能にしている。また、地域課題について話し合いが行われたことをきっかけに「この先、自分たちの地域はどうあるべきか」という未来に向けた地域のあり方についての話し合いも行われた。結果として、雪国観光圏では『次世代の子供達が誇りを持って地域に戻れるように地域に対して夢を持てる仕組みや役割を考える必要がある』（井口・柏木, 2017, p. 38）という未来に向けた共通目的も持てている。

図表 3：雪国観光圏設立時の変容を表す SWOT 分析



出典：著者作成。

2 つ目の強みとして、雪国観光圏創設時に官民連携を主軸とした雪国観光圏推進協議会を発足していることを挙げる。すでに述べたとおり、雪国観光圏の強みの一つは危機意識の共有に伴う共通目的を持てたことである。しかしながら、共通目的を持てただけでは観光地域づくりは行えない。観光地域づくりとは観光と地域づくりを同時におこなっていく必要があるためである。この点から考えると、観光地域づくりを行う上で雪国観光圏のように官民連携の組織（雪国観光推進協議会）をスタート時点から発足させておくことは観光地域づくりを行う上でとても重要な要素であると捉える。また、官民連携の組織を発足させたことにより地域のステークホルダーに対して『雪国観光圏が取り組むことは、行政もしくは民間が協力して行う、地域全体の取り組み



である』という意識づくりも行えていると考える。

最後の強みとして、地域内で行政と民間事業者、両方へ働きかけを行った中心人物である井口氏の存在を挙げる。井口氏は地域内での活動開始時に、まず自身のフィールドであった旅館関係者を中心に声掛けを行い、自身が持っていた地域づくりのあり方に関する考えに共感してくれる人たちを集めて仲間づくりを行うところから活動をスタートさせている。さらに、地元の人たちに雪国観光圏の構想を理解してもらうことに力をいれ、インフォーマルな形で本音を言い合える「場」づくりも行なっている。井口氏が行った活動により、まず初めに民間事業者への地域課題の共有が行われ、徐々に賛同者を増やし、最終的に地域課題解決に向けて行政と連携をする動きへと繋がっていったと推察する。また、行政と民間事業者は地域における立場が異なることから意見の相違が起こりうるということが想定される。そのため、井口氏は自分の身近にいる民間事業者の人たちや住んでいる人たちへの啓蒙活動をまず行い、地盤を整えてから行政へと繋げていく必要があったと考察する。行政と民間事業者の間には利害の関係などがあり、何かしらの歪みが生まれてしまう可能性がある。この歪みをやわらげ、かつ行政と民間事業者やその他のステークホルダーたちへの橋渡しを実行できる井口氏のような人物が地域内にいるかないかが地域づくりを行う上で重要なポイントとなると言える。

さらに、井口氏は観光地域づくりにおいて大切な「連携」という部分でも重要な役割を果たしている。井口氏は経営を通じた自分自身の経験から一個人ができることの限界を理解しており、「連携」を重要視していた人物である。具体的に述べると、井口氏は著書にて自身で営む旅館「越後湯澤 HATAGO 井仙」をリニューアルオープンした際、組織内部が散々たる状態になるという経験をし“火消し作業”の対応をする中で『私の思いだけで旅館を経営することは無理だ』ということがわかってきたと述べており、会社において方向性を社員とあわせておくことの重要性について説いている(井口, 2013, pp. 76-77)。言い換えれば、井口氏は組織運営における個人の限界を知っており、連携の重要性と組織の運営に携わる人たちが共通の意識を持つことの重要性を理解していた人物なのである。だからこそ、雪国観光圏の運営においても地域内の連携を重要視しながら、行政と民間の橋渡し役としての活動を継続的に行なえたのだと考える。

雪国観光圏では、上述した強みを活かしながらステークホルダー同士の意見交換が活発に行われていた。そして様々な議論が行われていく中で、それまで活かしきれていなかった地域の良さを踏まえた地域での統一したコンセプトとして『真白き世界に

隠された知恵に出会う』を作り出されているのである。このことから、雪国観光圏は強みを活かしながら地域内での意見交換を活発化させ、その当時持っていた機会を活かすことに成功していると言える。

ここまで、雪国観光圏創設時に地域でどのような事が起こっていたのかをSWOT分析を用いて考察した。そこから見出した雪国観光圏設立時の強みから見る観光地域づくりにおける重要なポイントは、①地域内で危機意識及び地域課題の共有を行い、共通目的を関係者が持つこと、②官民連携を基本とした組織形成を行うこと、③「連携」を推進できるように働きかけを行う人物がいることである。

これら3つの重要なポイントをさらに検討してみると、バーナードが提唱した組織の成立要素である①伝達（コミュニケーション）②貢献意欲、③共通目的の3要素が（Barnard, 1968, 邦訳, p. 85）雪国観光圏創設の時点で揃っていたことが見てとれる。

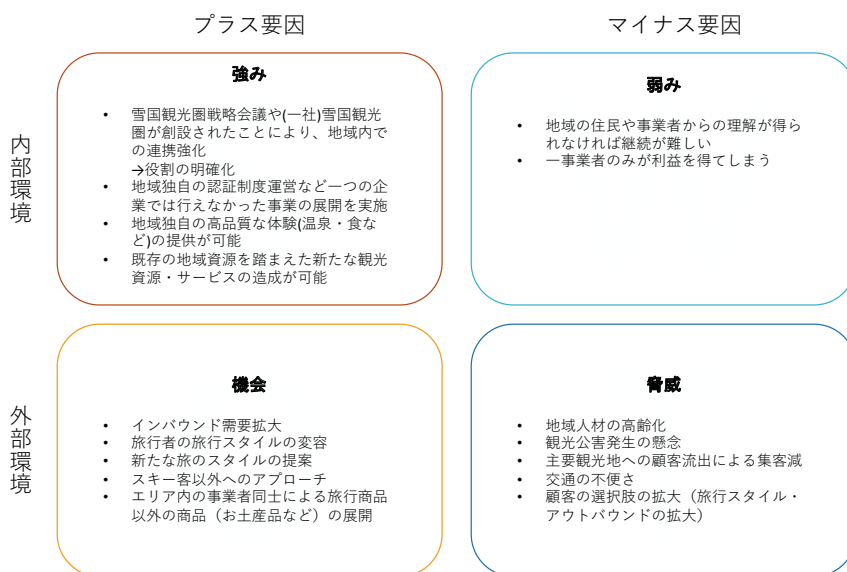
まずは初めに、伝達（コミュニケーション）に関しては官民連携の組織体が構成されたことによって行政と民間事業者の間で最低限のコミュニケーションが図れており、合わせて井口氏を中心に地域内のステークホルダー同士がコミュニケーションを図れていたことが挙げられる。続いて、貢献意欲に関しては、井口氏をはじめとする地域の主要なステークホルダーたちが「2014年問題」という地域課題の解決に向けて、貢献意欲を持ち、地域での活動をスタートしたことを挙げる。そして、最後の共通目的に関しては、「2014年問題」を発端とした危機意識の共有と現在の課題をきっかけとした未来の地域の在り方の共有により現在と未来に向けた2つの共通目的が造成されていることを挙げる。

バーナードは組織が生き残るためには協働体系を作るために自身の力を活用し、貢献しようとする個人の意欲が関連しており、かつこの意欲は目的を遂行するという信念が必要であるとしている（Barnard, 1968, 邦訳, p. 85）。雪国観光圏の場合は、井口氏をはじめとする地域のステークホルダーが地域に貢献しようとする意欲を強く持っており、かつ地域のために目的を遂行しようとする強い信念を持っていたと捉えることができる。そしてこのことが、雪国観光圏が持続的に地域活性化の活動を実施できている理由の一つだと考える。

一方で、雪国観光圏が創設された時点では、いくつかの課題がまだ存在していたと考える。インタビュー記事において、「井口氏は『雪国観光圏として法人化する前は、湯沢温泉の旅館組合がプラットフォームでした。』と述べている」（井口・柏木, 2017, p. 40）。ここで言われるプラットフォームとは、地域内におけるまとめ役のことを指すと考えるが、井口氏の発言を踏まえると2014年に（一社）雪国観光圏が創設

されるまでは、雪国観光圏内において明確なまとめ役がいなかったことが推察される。よって、創設時の段階では行政と民間の連携が不十分であり、組織が空中分解してしまう可能性が少なからずあったと言える。また、まとめ役が不在であったことから、地域内の事業者から雪国観光圏の活動が理解されずに地域内で反発が起きる恐れもあったと言える。これらの課題を踏まえつつ、雪国観光圏が設立された後、地域がどのように変容していったのかを考察していく。

図表 4：雪国観光圏設立後の変容を表す SWOT 分析



出典：著者作成。

雪国観光圏が創設された後の地域の状況を SWOT 分析してみると図表 4 のようになる。まず雪国観光圏が創設された後の変化として、地域内の連携強化を挙げる。雪国観光圏では、雪国観光圏発足後の約 5 年後に地域連携 DMO として登録をされている(一社)雪国観光圏を発足し、その 1 年後に雪国観光戦略会議を新たに発足させている。

雪国観光圏戦略会議が設立される以前の雪国観光圏では、行政側を主にとりまとめる雪国観光圏推進協議会と民間事業者側を主にとりまとめる(一社)雪国観光圏という 2 つの組織が別々に存在する二重構造となっており、行政と民間事業者同士でのコミュニケーションに課題があったとされる。このコミュニケーションを図りにくい状況を改善するために大正大学の清水慎一教授のサポートを受けながら、2 つ

の組織と一緒に議論をする「場」として発足されたのが雪国観光圏戦略会議である(井口・柏木, 2017, p. 40)。雪国観光圏戦略会議では、雪国文化や食文化などのテーマ別にワーキンググループが形成され、テーマごとの課題について戦略の計画・実行に向けて活動が行われている。例えば、雪国文化のワーキンググループにおいては、雪国独特の価値観を学ぶために地元の学芸員に話を聞き、『雪国』であることの価値について学びを深めながら議論が行われ、どちらかという行政により主導されているグループである。一方で、食文化のワーキンググループは行政よりも旅館や飲食店のオーナーや生産者など民間の事業者が主となって活動を行っている。(井口・柏木, 2017, p. 40)つまり、雪国観光圏戦略会議を通して作られたワーキンググループは地域のステークホルダーたちが混ざり合って議論でき、かつ分け隔てなく意見交換ができる「場」として機能を果たし、地域内での連携強化という重要な役割を果たしている。

さらに、雪国観光圏では、行政、民間事業者、観光協会などの役割の明確化も重視されている。特に観光地域づくりを行うDMOという存在は各地域の観光協会などとは競合になりかねない。また、行政が行うことなのか、民間事業者が率先して行うことなのかを明確にしなければ活動自体がうやむやになってしまう。だからこそ、役割の明確化が必要となる。この点、雪国観光圏では井口氏がインタビューにおいて「既存の観光協会の業務の役割と、広域でやるわれわれの業務のやくわりをもう少しわかりやすくしていかないと、自治体の負担ばかり増えてしまうことになりかねません。」

(井口・柏木, 2016, p. 47)と述べていることから、役割の明確化に気をつけながら活動を行っていたと言える。

大野(2018, p. 17)は、DMOがどのように地域のステークホルダーと関係性を築き、良好な関係を気付くかが観光地経営の成功につながる鍵であり、また観光地経営の成功がDMOの成功の鍵となる財源の増幅やマーケティング戦略の強化および人材育成に繋がっていくと述べている。この点において、雪国観光圏では雪国観光圏戦略会議を通して地域内のステークホルダーが意見交換する「場」の創出が行われ、地域内の連携が雪国観光圏創設時よりも強化されていったと考える。そして、ワーキンググループの活動を通して「雪国文化」をキーワードに『真っ白き世界に隠された知恵に出会う』という雪国観光圏独自のエリアコンセプトを掲げることとなった(井口・柏木, 2016, p. 41)。そして、エリアコンセプトを軸に様々な議論が重ねられた結果、他地域との差別化が図れる既存の地域の素材と新たなアイデアを掛け合わせた雪国観光圏ならではの体験プログラムなどを生み出すきっかけを掴んでいる。

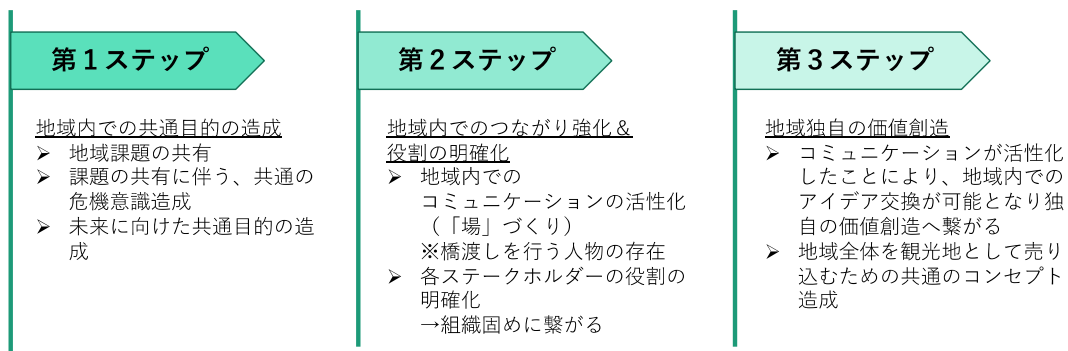
ここまで、雪国観光圏がどのように地域活性化に持続的に取り組んできたのかにつ

いて成功要素を多く述べてきたが今後の課題も幾つか存在する。その中でも1番大きな課題として挙げられるのが、地域人材の高齢化である。これまで長きに渡り地域内において活動をしてきた井口氏を含む活動メンバーも年齢を重ねており、今後継続的に地域活性化を行うためには若手人材の育成が不可欠となる。また、多くの人が地域を訪れることによる観光公害の発生の懸念や気候変動による雪の減少なども脅威として存在している。よって、これらの課題や脅威に対しての対応を検討・準備していくことが今後持続的に活動を続け、更なる成長を遂げるために必要な活動である。

### 3-5. 雪国観光圏の事例から見る観光地域づくりのステップ

雪国観光圏の設立時と設立後の地域の変容について SWOT 分析を用いて考察を行った結果、観光地域づくりを通じた持続的な地域活性化を行う上で重要な幾つかのステップが見えてきた（図表5参照）。

図表5：観光地域づくりのステップ



出典：著者作成。

第一のステップは、地域内での共通目的の造成である。観光地域づくりは、多様なステークホルダーが協力し合いながら、観光を通じた地域づくりを行うことで初めて実現することである。よって、地域課題を共有し、同じ危機感を関係者が持つことを通して共通の目的を持つことが最初のステップとして重要である。雪国観光圏の場合は、「2014年問題」をきっかけとして地域内で危機感の共有が行われたことから始まる。このままでは地域はどうなってしまうのかという先行きがわからない不安から生まれた危機感を通して、共通の危機意識を持てたことが地域内における共通目的の造成へと繋がっている。加えて、危機感の共有が行われたことにより「地域はどうなっ

ていくべきか」という未来の姿について協議するきっかけを掴んだことが雪国観光圏創設当初の成功要因の一つであったと言える。つまり、地域課題に向き合ったことをきっかけに、「目の前にある現在の課題に対する共通目的」と「これから先の未来に向けた共通目的」の2つを地域全体で持てたことにより、雪国観光圏は観光地域づくりへのスタートラインに立てたのだ。

2つ目の重要なステップは、地域内での繋がりを強化し、各組織の役割の明確化を図ることである。地域内での繋がりの強化を行う上で重要になるのが、各ステークホルダーへの橋渡しを行う人物の存在である。なぜなら、各ステークホルダーたちは様々な価値観や考え方を持っているため、第1ステップの課題認識と共有だけでは連携をして持続的に活動を行うためには不完全な状態だからである。雪国観光圏の場合は、地域内での中心的な人物である井口氏により意見交換を行える「場」づくりが活発に行われ、民間事業者、行政、その他のステークホルダーたちによる連携が促進されていた。よって、観光地域づくりを継続的に行うためには地域内で各ステークホルダー同士の繋がりを強化させる人材が必要となるのである。しかしながら、ここで課題が見えてくる。雪国観光圏では連携を活発化させる人物が存在しているが、すべての地域において雪国観光圏と同じような中心人物が出てくるとは考えにくいのだ。その課題を考慮すると、重要な存在となるのがDMOである。つまり、DMOが観光地域づくりを担う組織として、雪国観光圏における井口氏のような橋渡しの活動を組織全体で行うことにより地域内での連携を活発化させる可能性が見出せる。

加えて、役割の明確化も第2ステップでは重要である。各組織の役割の明確化を図るために必要なこととして戦略的な人材選定がある。井口氏は協議会および戦略会議の人選で気をつけている点として、戦略会議にはある程度地域づくりに精通した人が引っ張る必要性があることをインタビューにて言及している(井口・柏木, 2017, p. 41)。具体的には、戦略会議の人選では町を代表する観光協議会の事務局長や行政の担当課長を選任している。また、戦略会議のワーキンググループにおいては経歴を問わず、地域に対して思いを持って議論を行える人材を選定しているという(井口・柏木, 2017, p. 41)。以上のことを踏まえると、観光地域づくりではステークホルダーに対してコミュニケーションを図る「場」を提供することと同時に、地域内にいるステークホルダーをどう活用するのか、どのような役割を果たしてほしいのかについて明確にした上で組織に組み込んでいく必要があると言える。それと同時に行政・民間事業者、観光協会、DMOがそれぞれの役割について明確化を図り、共通目的のために各ステークホルダーがどのような役割を果たすべきか、ベクトルを合わせていく交通整

理を行うことがDMOの果たすべき役割として挙げられると井口氏は指摘している（井口・柏木, 2016, p. 52）。つまり、DMOのような地域内のステークホルダーの役割の明確化や交通整理を行う組織が存在することによって、観光地域づくりを行う上で重要となる組織固めにも繋がっていくと考えられる。

観光地域づくりによる持続的な地域活性化を行うために必要な第3のステップは、地域独自の価値創造である。雪国観光圏では雪国観光圏戦略会議内のワーキンググループを通してステークホルダーのコミュニケーションが活発化されている。コミュニケーションが活発化されたことにより、雪国観光圏では地域全体を売り込むためのエリアコンセプト「真白き世界に隠された知恵に会う」が出来上がった。そしてこのコンセプトに基づき様々な議論が重ねられていったことで、「雪国文化」を体験できるプログラムなど地域独自の価値を作り出すことを可能にしている。さらに、この地域独自の価値が他地域との差別化の源泉となっているのである。

雪国観光圏では設立当初からこれまでの間に様々な取り組みが行われてきた。とりわけ、組織の課題に応じて組織を柔軟に変容させて地域内の連携強化を行なっている事が特徴的である。雪国観光圏がなぜ持続的に観光地域づくりを通じた地域活性化を行えているのか、その要因のうちの一つに自主事業を通して行われた施策が挙げられると考える。この要因を明らかにするためにサービス・プロフィット・チェーンを用いて、雪国観光圏がエリア内でどのような取り組みを誰に対してどのように実行し、持続的な地域活性化に繋がったのかについて考察をしていく。

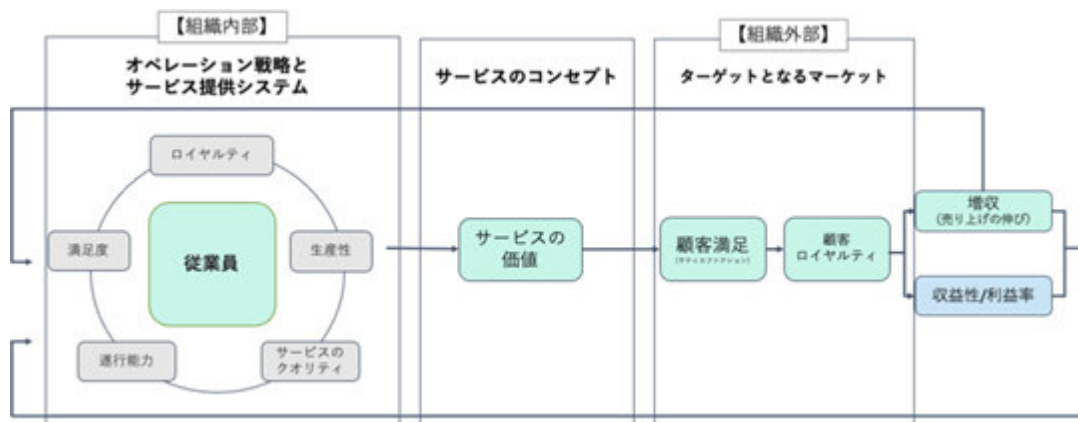
### 3-6. サービス・プロフィット・チェーンから見る雪国観光圏の活動

サービス・プロフィット・チェーンとは、利益、成長、カスタマー・ロイヤルティ、顧客満足、顧客に提供されるものやサービス、従業員の能力と満足度及びロイヤルティと生産性などが相互に直接結び付いていることを示すモデルである（Heskett 他, 1998, 邦訳, p. 15）。サービス・プロフィット・チェーンを用いる理由として、本稿ではDMOである雪国観光圏が携わる観光業をサービス業であると捉え、サービス・マーケティングを適用するためである。このモデルを用いて分析を行い、観光地域づくりにおいてどのような活動が「地域の稼ぐ力」に結びつき、持続的な地域活性化に繋がっているのかについて考察する。

サービス・プロフィット・チェーンは主に従業員を中心に構築されるサービス提供システム（組織内部）とターゲットとなるマーケット（外部組織）で構成される。従業員によって創造されるサービス提供システムによって創出されたサービスの価値が

ターゲットとなるマーケット内において顧客満足と顧客ロイヤルティを生み出し、最終的に企業の増収・収益性へと繋がっていくサイクルを表している（近藤, 2015, pp. 268-270）（図表 6 参照）。

図表 6：サービス・プロフィット・チェーン

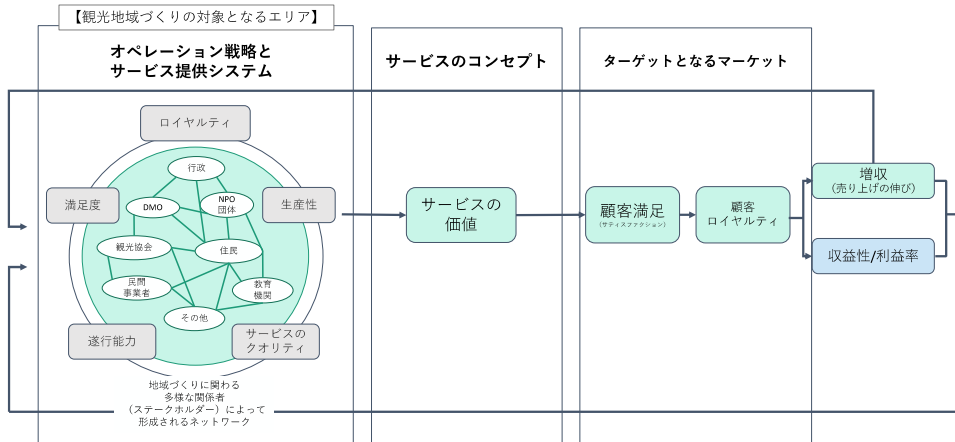


出典：J. L. Heskett 他（1998）pp. 24-25 および近藤（2015）p. 269 をもとに著者作成。

このサービス・プロフィット・チェーンのモデルを雪国観光圏に当てはめると図表 7 のように示すことができる。従来のサービス・プロフィット・チェーンのモデルでは組織内部でサービス提供システムを構築する重要な存在として従業員を主軸に起き、サービス提供システムの構築要素（満足度、生産性、サービスのクオリティなど）が従業員を取り巻くように示されているが、観光地域づくりにおいては、関わる多様なステークホルダーがサービス提供システムの構築において中心的存在となるため、従業員をステークホルダーに置き換えて表す。そうすると、従来のサービス・プロフィット・チェーンとは大きく異なる点が出てきた。それが、サービス提供システム内で構築されるステークホルダーのネットワークである。観光地域づくりを行う上で、様々なステークホルダーが地域内で複雑に絡み合いネットワークを形成するのだ。そのため観光地域づくりにおいては、エリア内に存在する多様なステークホルダーに対してロイヤルティ、生産性、サービスのクオリティなどを向上させる施策を検討していく必要がある。また、観光地域づくりを実行するためにはステークホルダーが形成する複雑なネットワークを考慮した上で、様々な施策を入り組ませながら実行していく必要があると考える。



図表 7：観光地域づくりから見るサービス・プロフィット・チェーン



出典：J. L. Heskett 他（1998）pp. 24-25 および近藤（2015）p. 269 をもとに著者作成。

実際に雪国観光圏が実施した事業をサービス・プロフィット・チェーンを踏まえて考察してみる。まず、雪国観光圏のBtoC事業のうちの一つに『サクラクオリティ』や『雪国A級グルメ』などの認証制度がある。『サクラクオリティ』は宿泊施設の品質管理を行うための認証制度であり、海外からの旅行者が安心して滞在できるように星1つから5つのうちでサービスレベルに合わせた等級づけを行う事業であり、『雪国A級グルメ』は地元産の食材をしっかりと提供している旅館や飲食店などを星1つから3つで評価を行う食の認証制度であり、認証された旅館や飲食店に対してプロモーションや品質改善のアドバイスを行う事業である（井口・柏木, 2016 p. 42）。

この2つの認定事業は、ステークホルダーの中でも特に民間事業者や個人経営者に影響を与えている。なぜなら、彼らが提供するサービス内容及び質が明確に目に見える形で評価されることにより自分たちの行動がエリア全体の評価に繋がるということを認識しやすくなるためである。雪国観光圏が独自に運営する認証制度はステークホルダーのサービスクオリティの強化に一役買っている。また、認定事業を通してサービスの提供方法等のサポートを地域内で実施することにより、ステークホルダーの満足度および生産性等を向上させることにも繋がっている。よって、雪国観光圏の事業の内の一つである認証制度は、管轄するエリア内におけるサービス提供システムを構築するための施策の内の一つとして機能していると言える。その他にも、雪国観光圏では、雪国観光圏推進協議会から（一社）雪国観光圏に事業が委託されているセミナ

一の実施などを通して行われる地域住民への啓蒙活動など、地域のステークホルダーに対して様々な施策が行われている。これらの活動から見ると、雪国観光圏では複雑に入り組んだステークホルダーが形成するネットワークにおいて、様々な施策を組み合わせながらエリア内におけるサービスシステムの構築を実行していると言える。

サービス・プロフィット・チェーンを用いて考察を行う際、重要なポイントとして、従業員の企業に対する満足が顧客満足に繋がるという考えがある。これは、従業員が満足する施策を企業が取れるかどうか顧客満足の向上を左右するということである。この考えを踏まえると、観光地域づくりにおいてはステークホルダーの地域に対する満足が顧客満足に繋がると考えられるが、この点において雪国観光圏は成果を上げていると考察する。

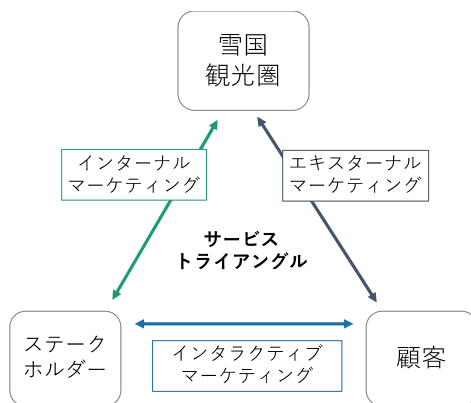
実際、雪国観光圏では管轄するエリア内における来訪者満足度が令和 1 年度では 27.3%であったが、令和 2 年度では 32.8%、令和 3 年に 33.9%と着実に向上をしている。また顧客ロイヤルティに繋がるリピーター率に関しても令和元年では 60.7%だったものが令和 2 年には 61.7%、令和 3 年には 62.8%と若干ずつではあるが向上している。旅行消費額に関しては、令和 1 年度 33,784 百万円、令和 2 年度 32,493 百万円、令和 3 年に 32,173 百万円となっている（一般社団法人雪国観光圏, 2022, p. 21）。新型コロナウイルスの影響もあり、旅行消費額に関しては若干減少傾向があるものの来訪者満足度及びリピーター率に関しては着実に向上させている。これらの数値の向上は、雪国観光圏が実施する事業を通してエリア内のステークホルダーたちへ様々な施策が実施されたことによりサービス提供システムが強化され、リピーターの獲得に繋がっていることが見て取れる。また今後の課題にはなるが、サービス提供システムが強化され、リピーター率が伸びることにより最終的に収益性の確保（地域の稼ぐ力）にも繋がっていくと考える。

雪国観光圏では、事業を通してエリア内のステークホルダーに様々な施策を実施していた。これらの施策をより具体的に言い表すと、雪国観光圏はサービス・マーケティングにおける 3 つのマーケティング活動（エキスタernalマーケティング・インタラクティブマーケティング・インターナルマーケティング）の中から、ステークホルダーに対してインターナルマーケティングを実施していたと考える（図表 8 参照）。インターナルマーケティングとは、『従業員を組織内の顧客と見なして、適切な職務行動への指向性と動機付けが生まれるようにマーケティング（働きかけ）活動を行うことをいう。』（近藤, 1999, pp. 298-299）。つまり、雪国観光圏はステークホルダーたちを顧客と同様に見なし、地域活性化への適切な活動や協力を行ってもらえるように働きか

けが出来ていたと言える。

以上のことから、観光地域づくりでは観光地域づくりを担う組織がインターナルマーケティングをステークホルダーに対して実施することにより、最終的にステークホルダーが提供するサービスクオリティの向上や地域に対する満足度向上に繋がっていくと考える。また、雪国観光圏では地域内のステークホルダーに対してインターナルマーケティングが行われたことにより地域内で提供されるサービス価値も向上され、最終的に顧客満足の上昇及びリピーター層獲得へ繋がっていくというサービス・プロフィット・チェーンのサイクルが実現されていると考える。よって、観光地域づくりを担う組織にとって雪国観光圏のようにステークホルダーに対するインターナルマーケティング活動を実施することは、持続的に地域活性化を行うためにとても有効な活動であると言える。結論として、ステークホルダーに対してインターナルマーケティングを実施し、サービス・プロフィット・チェーンのサイクルを実現していることが、雪国観光圏が持続的な観光地域づくりを通じた地域活性化を行えている要因の一つであるとする。

図表 8 : 雪国観光圏のサービストライアングル



出典：著者作成。

#### 4. まとめ

本稿では、なぜ雪国観光圏は持続的に多地域で連携をしながら地域活性化活動を続けることに成功しているのか、活動のあり方の分析を通じて、成功要因の分析を行った。はじめに、雪国観光圏設立時の強みから観光地域づくりにおける重要なポイントは①

地域内で危機意識及び地域課題の共有を行い、共通の目的を関係者が持つこと、②官民連携を取るための骨組的組織の形成を行うこと、③「連携」を推進できるように働きかけを行う人物がいることであることを導き出した。そして、これら3つのポイントは、雪国観光圏創設の時点でバーナードが提唱した組織の成立要素である①伝達（コミュニケーション）②貢献意欲、③共通目的の3要素が(Barnard, 1968, 邦訳, p. 85)揃っていたことを示していた。また、雪国観光圏創設後は雪国観光圏戦略会議の創設により地域内のステークホルダーが意見交換する「場」の創出が可能となり、地域内での連携が強化されていた。加えて、連携が強化されることにより一組織では実行できなかった様々な施策やサービスの創出が可能となっていた。

そして、雪国観光圏設立時と設立後のSWOT分析を行った結果、観光地域づくりを通じた持続的な地域活性化を行う上で重要な3つのステップに気づいた。第一のステップは地域内での共通目的の造成である。雪国観光圏では、「2014年問題」という地域課題を通して地域内で危機感の共有が行われ、さらに未来の姿について協議したことにより、「目の前にある課題に対しての共通目的」と「未来に向けた共通目的」の2つの共通目的を地域全体で持っていた。そして第2のステップとして、地域内での繋がりを強化し、各組織の役割の明確化を図ることが必要であることを見出した。第3のステップでは地域独自の価値創造が行われることで、地域独自の価値が他地域との差別化の源泉となることを見出した。これら3つのステップを段階的に進めることにより、観光地域づくりを通じた持続的な地域活性化の実現へ近づけると言える。

加えて、サービス・プロフィット・チェーンを用いて雪国観光圏がエリア内でのどのような取り組みを誰に対して実行し、持続的な地域活性化に繋がったのかについて考察をした。サービス・プロフィット・チェーンで雪国観光圏を分析してみると、従来のサービス・プロフィット・チェーンとは異なり、多様なステークホルダーを入れ込ませる必要があることが分かり、観光地域づくりにおける地域内での活動の複雑さを見て取れた。この点、雪国観光圏ではBtoB事業である認証制度やBtoG事業である住民への啓蒙活動などの様々な施策を組み合わせながらエリア内のサービスシステムの構築を行なっていると捉えることができた。加えて、ステークホルダーに対してインターナルマーケティングも実施し、ステークホルダーが提供するサービスクオリティの向上などに繋げ、最終的に顧客満足の上昇やリピーター層獲得へ繋げて、サービス・プロフィット・チェーンのサイクルが実現していたと考える。

雪国観光圏のように持続的に多地域で観光地域づくりを通じた地域活性化を行うためには、まずは地域で課題の共有を行い、地域内でステークホルダー同士（特に主体

となる行政と民間事業者)の連携が取れる体制の構築が欠かせない。加えて、観光地域づくりを担う組織が地域のステークホルダーに対して観光地域づくりに貢献したいと思う動機づけを生むインターナルマーケティングの活動を実行することが必要となる。したがって、地域内でステークホルダー同士が協働しながら繋がりを強化し、価値を共創する仕組みづくりが、観光地域づくりを通じた地域活性を持続的に行なっていくために欠かせない活動であると考えられる。

## 5. 今後の課題

本稿では、雪国観光圏という一つの事例においてのみ焦点を当てた研究となっている。そのため、継続的に観光地域づくりを行なっている他の地域においても同じようなプロセスが踏まれているかどうか不明確である。また、サービス・プロフィット・チェーン及びインターナルマーケティングの部分において、観光地域づくりには多様な関係者が関わっていることから本稿で提示した内容だけでは考察しきれていない点があり、まだ研究の余地があるといえる。今後、持続的に観光地域づくりの活動を続けている他地域の組織や団体について分析を行い、成功もしくは失敗に関連する共通点がないかを見出し、持続的な観光地域づくりの更なる発展へと貢献したい。

### 謝辞

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の當間克雄先生より、多くの貴重なご示唆と丁寧なご指導を賜りました。心より感謝申し上げます。

### 参考文献（引用文献を含む）

- [1] Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹 訳『経営者の役割(新訳)』). ダイヤモンド社、1968年) .
- [2] Heskett, J.L., W.E Sasser Jr., and L.A.Schlesinger. (1997) *The Service Profit Chain*, Free Press. (島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』 日本経済新聞社、1998年)
- [3] 井口智裕 (2013)『ユキマロゲ経営理論—地域を活性化させた「雪国観光圏」の発想法と組織づくり』 柏艚舎。

- [4] 井口智裕・柏木千春 (2016) 「日本版 DMO の先駆けとして雪国観光圏づくりに取り組む」『地域人』 第 13 号, pp. 46-51。
- [5] 井口智裕・柏木千春 (2017) 「「雪国」ブランドで地域おこしに挑む」『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』別冊, pp. 36-47。
- [6] 稲葉光彦 (2016) 「地方創生の背景と地域活性化について」『常葉大学保育学部紀要』 第 3 号, pp. 1-12。
- [7] 一般社団法人雪国観光圏 (2022) 『観光地域づくり法人形成・確立計画』国土交通省観光庁。 <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001426433.pdf>
- [8] 梅川智也 (2016) 「観光地における雇用環境を考えるー「地方創生」と観光」『観光文化』 第 230 号, pp. 2-6。
- [9] 大野富彦 (2019) 「観光地経営における DMO と地域ステークホルダーの関係構築プロセスー「場」理論を基にした雪国観光圏の考察ー」『群馬大学情報学部研究論集』 第 26 巻, pp. 15-34。
- [10] 国土交通省観光庁 (2021) 『「DMO」の形成・確立に係る手引き』 国土交通省観光庁。 [https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000081.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000081.html)
- [11] 観光経済新聞 (2021) 『DMO 初の登録更新 観光庁、要件厳格後まず 41 法人』。 <https://www.kankokeizai.com/>
- [12] 清水慎一 (2016) 「真の観光立地を実現する「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくり」『アカデミア』 第 118 号, pp. 24-29。  
[https://www.jamp.gr.jp/wp-content/uploads/2019/12/118\\_06.pdf](https://www.jamp.gr.jp/wp-content/uploads/2019/12/118_06.pdf)
- [13] 則藤考志 (2019) 「地域経営の理論と概念に関する基礎的検討」『商学論集』 第 88 巻, 第 1-2 号, pp. 37-47。  
<https://ir.lib.fukushima-u.ac.jp/repo/repository/fukuro/R000005312/3-1915.pdf>

## 引用ホームページ

- [1] 国土交通省観光庁 観光地域づくり法人(DMO)  
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/> (2023年8月22日アクセス)
- [2] 国土交通省観光庁 観光地域づくりプラットフォーム  
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/platform.html>  
(2023年8月22日アクセス)
- [3] 雪国観光圏  
<https://snow-country.jp/> (2023年8月22日アクセス)