

観光地域づくり法人(DMO)の形成過程における「場」の役割

~丸亀版 DMO 懇談会の事例から~

立命館大学 高田 剛司

はじめに

2020年の新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは世界中の旅行客の移動をストップさせ、各地の観光業やサービス業に大きな影響を及ぼすこととなった。2021年2月現在、日本では11都府県で再び緊急事態宣言が出され、国内の移動自粛も続いている状況にあり、収束の見通しは立っていない。

コロナ前をふり返ってみると、2019年の訪日外国人数は3,188万人と過去最高を記録し、2020年夏には東京オリンピック・パラリンピックの開催によってさらに訪日客が増え、地域経済への効果に大きな期待が寄せられていた。一方で、地域のキャパシティを超えた「オーバーツーリズム」と呼ばれる現象も指摘されるようになり、観光客を迎え入れる地域としては、どのような観光地を目指し、どのように受入環境や体制を整えるべきかを改めて考え直す必要性が生じていた。そのような時に今回の事態が起こったことは、各地の観光地域づくりについてその位置づけを明確にする機会になったとも言える。

2015年に観光庁が創設した日本版DMO登録制度によって、DMOは2021年1月7日現在、候補法人と法人合わせて286団体が登録され、そのうち単独の市町村域を対象とした地域DMOは半数強の159団体を占めた。この地域DMOを機能させるためには多様な主体の関与が求められ、それは形成の段階から意識することが必要であり、登録後も持続的に地域の観光マネジメントを強化するために重要な観点である。

表1 観光地域づくり法人・候補法人の登録件数

	広域	地域連携	地域	計
DMO法人	10	83	81	174
DMO候補法人	0	34	78	112
計	10	117	159	286

注：2021年1月7日現在

出典：観光庁

1. 研究目的

本研究では、DMOの登録要件の一つとされている「観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成」に関して、筆者が実践的に携わった香川県丸亀市におけるDMO候補法人登録に向けた取組みの事例から、DMOの形成及び運営において「場」の設定が重要であることを明らかにする。また、「場」の運営方法について、他の地域へのインプリケーションを導き出すことを目的とする。

2. 先行研究

伊丹(2005)は、「場」を「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのこと」と定義している。

また、「場」を構成する要素の面から、「場とは、そこに参加するメンバーがつぎの四つの「場の基本要素」をある程度以上に共有することによって、さまざまな様式による密度の高い情報的相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組みのことをいう」としている。

- | | |
|---|---|
| A | アジェンダ(主題)(情報は何に関するものか)
我々は何についてのコミュニケーションをしたいのか |
| B | 解釈コード(情報はどのよう解釈すべきか)
参加するメンバーが発信する様々なシグナルがどのような意味であるかを解釈するルール(発信者の社会の慣習、歴史的組織的経過の理解など) |
| C | 情報のキャリアー(情報を伝えている媒体)
会話の言葉、言語、画面のグラフ、表情、口調、ボディランゲージ(物理的空間の共有) |
| D | 連帯欲求
自分以外の人々と何らかのつながりをもちたいという欲求 |

伊丹が示している「場」は、経営学が対象とする企業組織内でのことを想定しているが、本研究で対象とするDMOにおいても、その形成過程において「多様な関係者の合意形成」が求められていることから、この「場」の考え方を援用する。

なお、DMOと伊丹の「場」の理論に着目している先行研究には、大野（2019）が雪国観光圏を事例として、DMOと地域ステークホルダーの関係構築プロセスを論じているものがある。当該論文では「地域に対する思いの共有」、「プロセス重視」、「地域らしさの追求」の3点を事例からの発見事項として取り上げ、関係構築プロセスにおいてはDMOがリードしていく必要性を説いている。

また、DMOの登録制度ができる以前の研究としては、高田・原田・小阪（2010）が、多くの関係するグループを集める「場」としての「観光まちづくりプラットフォーム」の運営について、他の地域において教訓となる次のような要素を整理した。その要素とは「①集まる個人・団体がそれぞれやりたいコトを持ち寄り、連携した活動を意識して、さらに仲間を連れてくるという行動をとること」と「②集まった個人・団体同士をマッチングさせ、コーディネートし、着地型旅行商品の造成も含め新たな事業を持続的に動かす組織（事業体）を位置づけること」の2つであり、特に後者は今日のDMO的機能を提起しているものであった。

3. 事例：丸亀版DMO懇談会

1.1 香川県丸亀市の概要

丸亀市は、香川県では県庁所在地の高松市に次いで人口が多く、約11万人を有する都市である。

古くから海上交通の要衝であり、また金刀比羅宮（こんぴらさん）の参道口としても賑わった。江戸時代は丸亀城の城下町として栄え、現在の天守閣は日本に現存する12天守閣の一つであり、国指定重要文化財となっている。また、瀬戸内海には本島、広島などの島々が点在し、本島は3年に一度開催される瀬戸内国際芸術祭の会場になっている。

そのほか、内陸部にはレジャー&リゾート施設、Newレオマワールドがあり、丸亀市の観光入込客数を見ると、丸亀城とNewレオマワールドがそれぞれ年間約100万人を集客する二大観光施設となっている。

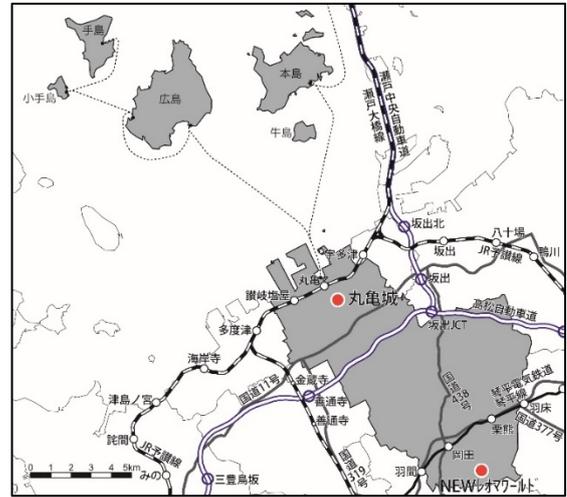


図1 丸亀市域図

1.2 訪問ヒアリングの実施

丸亀市観光協会では、DMO登録制度の活用をゼロから検討するにあたり、初めから申請を目的とするのではなく、これまでの観光協会及び市の観光施策・事業を見直す中で、DMOの登録要件の一つ「多様な関係者の合意形成」に着目し、そのプロセスを重視して、市内キーパーソンの訪問ヒアリングを進め、各者の意向把握と「場」への参加の働きかけをおこなった。

市内キーパーソンへの訪問ヒアリングは、2017年度から2018年度にかけて約30名に対して実施し、可能な限り多方面の業種で新しい動きをしている若手・中堅の人物を中心に実施した。例えば、地元香川の農作物生産を担う農業者や、クラフトビールの起業家、地域商社の代表者、陶芸家、伝統工芸品であるうちわ職人、地元フリーペーパーの編集者、音楽フェスティバル実行委員会の主宰者などである。このヒアリングの実施体制は、丸亀市観光協会や丸亀市の職員が中心になり、委託したまちづくりコンサルタントと3者共同で行った。

1.3 丸亀版DMO懇談会の設立と運営

訪問ヒアリングを繰り返す中で、懇談会の設立について一定数の賛同意見を得られたことを踏まえ、2018年6月に第1回丸亀版DMO懇談会が開催された。この懇談会の特徴として、当初から会の「長」を置かない出入り自由の緩やかな会とされた。

初年度目の2018年度は年に6回、2年度目からは年に4回の頻度での開催となった。なお、3年度目の2020年度はコロナ禍により最初の開催が遅れたが、2021年2月現在で2回を終え、計12回実施している。

表2 丸亀版 DMO 懇談会の概要 (2018~2020 年度途中)

回	日時	会場	主なテーマ
1	2018年 6月	ボートレース 丸亀 ROKU	ボートレース丸亀の観光への 利活用について
2	7月	中津万象園 海望亭	中津万象園及び寺社仏閣の 観光における活用について
3	9月	レオマリゾート	レオマリゾートと市内他地域との 観光連携について
4	11月	丸亀港フェリー ターミナル 旧ピア 39	瀬戸内国際芸術祭 2019 について
5	2019年 1月	レクザムボール パーク丸亀	レクザム ボールパーク丸亀と 市内他地域との観光連携について
6	3月	寶月堂	寶月堂と登録文化財の利活用 について
7	5月	健康増進施設 サンテ・ペアー レ	ワークショップ「丸亀の観光を 戦略的に進めるための事業 アイデア」
8	8月	秋寅の館	日本遺産の取組・連携について
9	11月	うちの港ミ ュージアム	インバウンドの取組について
10	2020年 2月	ボートレース 丸亀 ROKU	ボートレース場での集客イ ベント「まるサタ」について
11	9月	丸亀市生涯学 習センター	四国水族館との連携について
12	11月	丸亀市猪熊弦 一郎現代美術 館	ニーズが高まる教育旅行の 受け入れについて

出典：丸亀市

参加者数は各回 30 名前後の人数で推移しているが、特筆すべきは毎回新規の参加者が一定数存在することである。これは観光協会や市による働きかけのほか、参加者が知り合いを連れてくることによるものであり、参加者が固定化されない環境を生み出している。

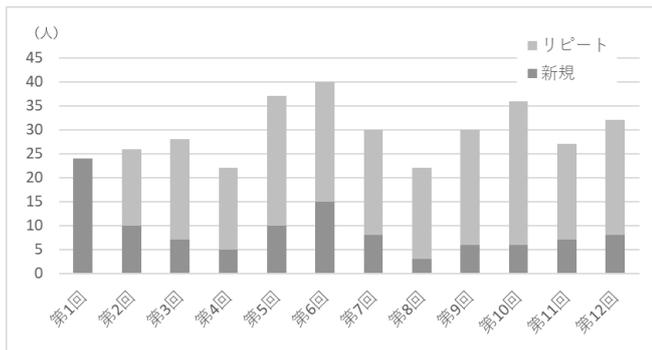


図 丸亀版 DMO 懇談会参加者数の推移

出典：丸亀市

1.4 リーディングプロジェクトの設定

「場」を機能させ、具体的な成果を生み出すためには、DMO の働きかけとしてもう一段の工夫が必要である。

そこで、観光協会では 2019 年度から DMO 形成・確立計画策定のためのワーキンググループを設置した。その後、ワーキンググループを幹事会に発展させて、2020 年度から、リーディングプロジェクトを 4 本立ち上げ、丸亀版 DMO 懇談会メンバーから参加者を募りながら、具体的な成果づくりを進めている。

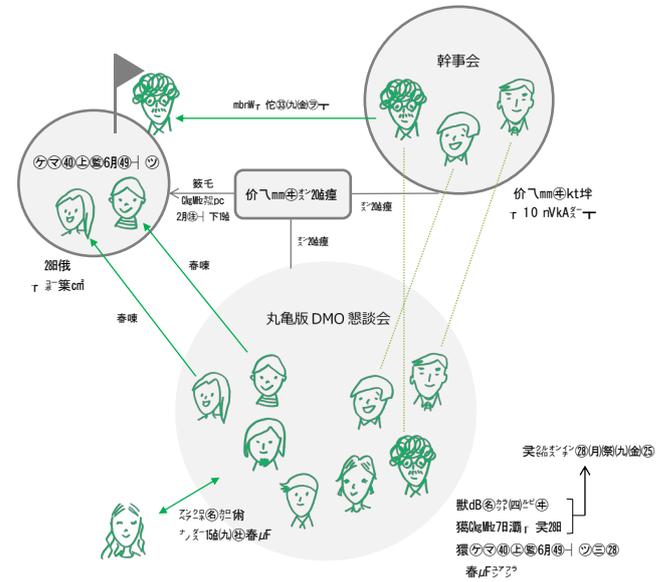


図2 丸亀版 DMO 懇談会とリーディングプロジェクト
出典：丸亀版 DMO 懇談会資料

4. 考察とまとめ

4.1 丸亀版 DMO 懇談会運営の工夫と「場の基本要素」の関係

ここでは、丸亀版 DMO 懇談会の運営において工夫されている 10 の項目を抽出し、伊丹 (2005) による四つの「場の基本要素」に照らして、その充足状況を確認する。

- ①毎回、会場を変える
会場となる市内観光関連施設を参加者が体験し、その場の雰囲気や施設の機能等を認識することにつながることから、「情報のキャリアー」に相当する。
- ②会場に合わせて検討テーマを設定する
毎回の懇談会の「アジェンダ」を理解して参加することにつながっている。
- ③連携・協力して取り組むリーディングプロジェクトを設定する
懇談会の場でリーディングプロジェクトを紹介し、参加を呼び掛けることで、新たな「アジェンダ」を共有している。
- ④初参加者は簡単な自己紹介をしてもらう
参加者の情報を初めて得られることから「解釈コード」を共有することにつながっている。
- ⑤必ず一人一言は発言して帰れるように進行する
参加者からの発言の内容だけでなく、その場での発言の様子を受け止めることが「情報のキャリアー」に該当する。
- ⑥オンラインでの情報交換を行う
懇談会の限られた時間の中だけでなく、フェイス

ブック等を利用したオンラインでの「情報のキャリアー」も用意している。

⑦PR タイムを設けて、各自のイベント等の情報を発信する

イベントや企画事業等の PR によって「情報のキャリアー」の機会となるほか、「解釈コード」にも寄与している。

⑧参加者が連携・協力する取組みについて議論する

文字通り他の参加者との「連帯欲求」につながる時間である。

⑨会終了後の自由交流(名刺交換)タイムを設定する

懇談会の時間は 2 時間程度に限られているため、個別のつながりをさらに深める「連帯欲求」を満たす時間となっている。

⑩参加の出入り自由、知り合い紹介、市内事業者だけに限定しない

参加者の「連帯欲求」を妨げず、広げる工夫をしている。

以上の整理を踏まえると、工夫している点は、四つの「場の基本要素」のいずれかに該当し、丸亀版 DMO 懇談会の運営では「情動的相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組み」を満たす場として設定できていると解釈することができる。

4.2 まとめ

本稿では、丸亀版 DMO 懇談会の事例を通じて、懇談会という「場」において運営で工夫している諸点が、丸亀市の観光に携わる人々の裾野を広げ、DMO の登録要件の一つとされている「観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成」の場として機能していることを、伊丹の「場」の理論(四つの場の基本要素)から検証・確認した。

このような工夫は、他の地域で地域 DMO の形成を目指すときに有効な取組みになるとともに、登録後の持続的な展開においても役立つであろう。

丸亀版 DMO 懇談会は、その場を通じて知り合い、情報を交換し、次への具体的な連携事業を生み出すヒントを得る場である。その後は参加者同士によって、引き続き情報交換を行い新たな事業を生み出すことが期待される。DMO としては懇談会の場だけでなく、具体的な協働事業に関する場の設定も仕掛けていく必要がある。そこで前述のように、丸亀市観光協会では、2020 年度から 4 本のリーディングプロジェクトを開始したところであるが、成果はこれか

らである。また、懇談会についても、継続して「場」を機能させることができるかどうか、これからの推移を注視していきたい。

今後の研究課題としては、懇談会の参加者の視点から「場」の効果について検証し、「場」から連携事業が生み出されるためのマネジメントのあり方や条件等について明らかにしていくことにある。

また、DMO 形成における「場」の研究について、今回丸亀市を取り上げたのは前述の通り、筆者が実践的に携わってきたことにより、そのプロセスを十分に理解していることが大きな理由である。今後は、他の地域 DMO の形成過程において、どのように「場」を設定し、運営しているのかを比較研究していく必要があり、引き続き研究課題として取り組んでいく予定である。

謝辞 本稿は、筆者が丸亀版 DMO 懇談会の企画や運営に携わらせていただいた経験を踏まえて執筆したものであり、ここに書かれた内容は筆者の見解によるものである。このような機会を与えていただいた丸亀市観光協会、丸亀市産業観光課の担当者の皆様に感謝を申し上げます。また、2020 年 12 月の関西支部研究大会においてコメントを頂いた討論者の森重昌之教授にも感謝を申し上げます。

——参考文献——

- 1) 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- 2) 高田剛司・原田弘之・小阪昌裕 (2010) 「観光まちづくりプラットフォームの形成に関する考察—伊勢観光活性化プロジェクト会議を事例として—」 『日本観光研究学会全国大会研究発表論文集』25、45～49
- 3) 森重昌之 (2017) 「観光まちづくりの新たな展開：オープン・プラットフォームと観光ガバナンスの必要性」 CATS 叢書、11、261～266
- 4) 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—「場」の理論を基にした雪国観光圏の考察—」 『群馬大学社会情報学部研究論集』第 26 巻、15～34
- 5) 露木恵美子 (2019) 「「場」と知識創造—現象学的アプローチによる集団的創造性を促す「場」の理論に構築に向けて—」 『研究 技術 計画』Vol. 34, No. 1