

# 徳島における観光のブランドづくりに向けて

上席研究員 青木伸太郎

## 要 旨

- 徳島は、県民から「魅力度が低い」と捉えられがちだが、業界関係者などからは近年注目されつつある。徳島における観光のブランドづくりはこれからである。
- 観光のブランドとは、来訪客に「行ってみたい」と思わせる「引く力」にあたる。
- 観光のブランドづくりに取り組む目的は、「引く力」を高めることで、県外や海外から徳島へ「行ってみたい」と思う人々を増やし、観光消費を拡大させることである。
- 観光のブランドづくりと観光地域づくりは、ほぼイコールである。
- 観光のブランドづくりの進め方は、UNWTO<sup>1)</sup>によって示されている。特に重要な点としては、①観光のブランドづくりを行うことについて関係者が認識を合わせる ②地域のどのような価値をどのような旅行者から評価されたいかを明確にする ③地域住民から賛同を得て関与を促す取り組みを続けることが挙げられる。
- 観光のブランド力に影響を与える要因は「明確なイメージ」で、そのためにはコンセプトを絞り込むことなどが必要となる。
- 観光のブランドづくりに先進的に取り組む地域では、「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりが行われている。これは観光立国推進基本法で最も重要な取り組みに位置付けられている。
- そのほか、お互いに学び合える強いメンバーが集まることや、観光地域づくりに主体的に取り組む「観光地域づくりマネージャー」による活動の有効性などが把握された。

## はじめに

徳島は、宿泊者数などの観光統計や、民間の地域ブランド調査の順位が低迷していることなどから、県民からは「魅力度が低い」と捉えられがちである。しかし、近年旅行者のニーズは変化している。2021年に英エコノミスト・グループが日本を含むアジア太平洋地域9カ国の4,500人以上に対して行った調査では、49%が「あまり観光地化されていない地方をもっと訪れてみた

い」と答え、57%が「オーバーツーリズムの原因になりたくない」と答え、63%が「旅行を通して他のコミュニティや文化と有意義なつながりを持ちたい」と答えている。定番コースを避け、地域社会に配慮した旅行が選好されつつある。徳島には、近年旅行で求められる「本質的な価値」を有しながら、観光客にあまり触れられることのなかった、いわゆる「手つかず」の資源が多く残されているため、業界関係者などからは注目されつつある。

観光振興において、「量よりも質」や「富裕層の誘致」が全国各地で叫ばれており、地域間の競争激化が予想されている。インバウンドに関する情報を提供する(株)やまごころ代表の村山慶輔氏は、「競争地域との差別化を図るためには、『〇〇といえば』という観光地としてのブランドの確立が重要」と指摘する。

観光のブランドづくりはかねてから重要といわれてきた。当研究所が2014年5月に徳島観光ビジネス推進研究会をスタートさせ、2015年6月に「徳島県の観光ビジネス活性化構想」を発表する過程においても、徳島の観光のブランドづくりがしばしば議論され、アイデアが構想に盛り込まれた。

しかしながら、徳島県内の多くの地域において観光のブランドづくりはこれからである。その理由として、観光のブランドとはどのようなもので、観光のブランドづくりをどのように進めていくかが、関係者の間でまだ十分に共有されていないことが考えられる。あるいは、それらに関する理解が人々によって異なるところがあるからだと思われる。

よって本稿では、過去の議論や文献、先進地域へのヒアリングから、観光のブランドづくりの考え方や方法を整理する。それによって、徳島県内の行政、観光関連事業者、団体等が観光施策を有効に講じるための情報提供になれば幸いである。なお、本稿における「ブランド」とは、「なると金時」や「阿波尾鶏」といった物産品の「地域ブランド」ではなく、「観光地としてのブランド」づくりについて述べる。

先ず第1章では、観光のブランドとは何であるかと、観光のブランドづくりの目的について説明する。次に第2章では、観光のブランドづ

くりの方法について述べる。加えて、当研究所が開催した「第11回観光ビジネスセミナー」から、強いブランドを構築するにはどのようなことが必要かにふれる。第3章では、観光のブランドづくりに取り組む地域の関係者へ行ったヒアリングの内容を紹介する。そして第4章では、徳島における観光のブランドづくりに向けてどのようなことに取り組んでいくべきかを考察する。

## 1. 観光のブランドづくりの目的

### (1) 観光のブランドとは

2022年7月、当研究所は「第11回観光ビジネスセミナー」を開催し、静岡県立大学経営情報学部の岩崎邦彦教授から「地域を強くする観光のブランドづくり」と題して講演をいただいた(写真1)。

岩崎教授は、観光のブランドとは、来訪客に「行ってみたい」と思わせる「引く力」にあたると指摘する。たしかに、観光のブランド力が日本で最も高いといわれる京都には「そうだ 京都、行こう。」に代表されるように、買い手の側に「行こう」と思わせる「引く力」の強さがある。

地縁や血縁がなくビジネスなどでも関係がない人から「ぜひ来てください」と言われて、そこへ行きたいと思う人はおそらく少ない。観光のブランド力を高めていくには「押す力」ではなく「引く力」を高めていくことが必要だと、岩崎教授は強調する。

写真1 第11回観光ビジネスセミナー(2022.7.5 オンライン開催)



撮影：(公財)徳島経済研究所

<sup>1)</sup>国連世界観光機関(World Tourism Organization)。スペインのマドリードに本部を置く観光に関する国際機関。1975年設立。経済成長、SDGsなどの推進力として観光を促進し、世界全体の知見と観光政策の質を向上させるために観光部門に対する支援を行っている。

なお岩崎(2019)は、ブランド力のある地域として、日光、軽井沢、横浜、飛騨高山、神戸、熊本などを挙げている。

## (2)観光のブランドづくりになぜ取り組むか

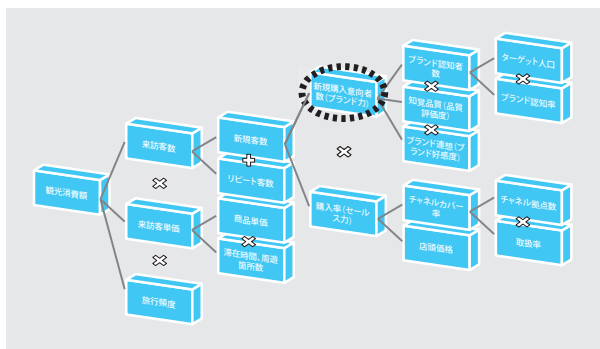
観光振興の大きな目的の一つは、観光消費を増やして地域経済の活性化を図ることである。

図表1のようにKPIツリーを用いて考えてみると、「観光消費額」を増やすには、主に「来訪客数」と「来訪客単価」のいずれか、あるいは両方を増やす必要がある。コロナ禍以降、観光は量(来訪客数)よりも質(来訪客単価)が重視されるようになってきているが、それはあくまで「行ってみたい」と思う人(新規客数)を確保できていることが前提となる。

「行ってみたい」と思う人(新規客数)を確保するには、「新規購入意向者数」(ブランド力)と「購入率」(セールス力)を高めていく必要があるが、岩崎教授は、観光ではブランド力(引く力)のほうが重要だと指摘する。前述したように、「行ってみたい」と思ってもらうには、「売り込む」のではなく「引きつける」必要がある。

観光のブランドづくりは、県外や海外から徳島へ「行ってみたい」と思う人々を増やし、観光消費を拡大させていくために必要な取り組みといえる。実際に、観光のブランドづくりは、国が推進する観光地域づくりのゴールといわれている。

図表1 KPIツリー



資料：羽田(2020)を参考に筆者作成

## 2. 観光のブランドづくりの進め方

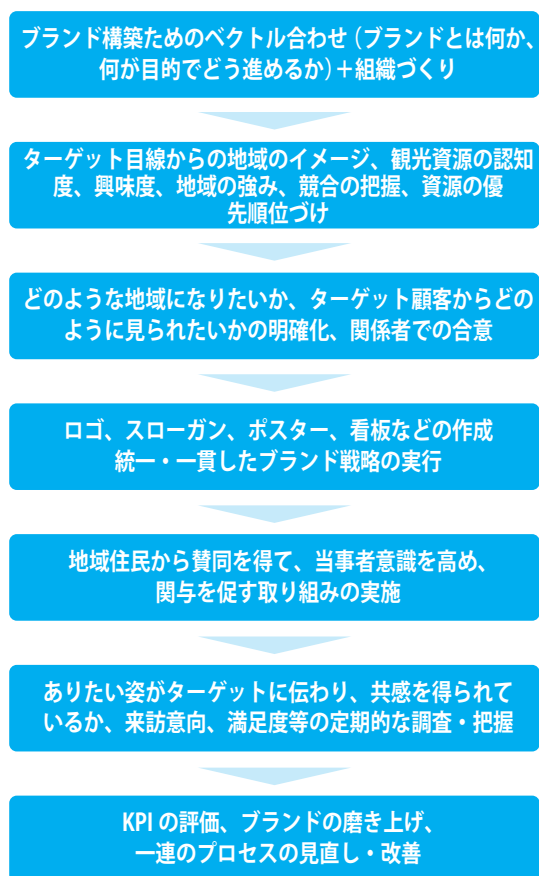
### (1)観光のブランドづくりのステップ

では観光のブランドづくりにどのように取り組んでいけば良いだろうか。岩崎(2019)はブランドづくりのステップを示している。またUNWTOは、観光のブランド戦略のノウハウを「Hand-book on Tourism Destination Branding」にまとめている。宮崎ら(2020)は、これを基に観光地としてのブランドづくりを実践するための手法を示している。これらを図表2で一つにまとめる。以下で重要なポイントについて説明していきたい。

#### a-1. ブランドを構築することについて関係者で合意する

まず、観光のブランドづくりとは何であるかということ、その目的、方法を関係者が正しく理解し、ブランドを構築することについて合意することが必要である。

図表2 観光のブランドづくりのステップ



資料：宮崎ら(2020)、岩崎(2019)を参照に筆者作成

## a-2. 組織や会議体を設け、人材を確保する

多様な関係者の意見をまとめ、戦略を実行していくためには、プラットフォームとなる組織や会議体を設けることが必要である。また、その事務局にはマーケティングに精通するなどの然るべき人材を据える必要がある。徳島経済研究所(2014)で、徳島観光ビジネス推進研究会観光アドバイザーの岩井敏久氏(元JTB、元アステイトくしま館長)は、「関係者をまとめ、商品を企画し、成果を上げることのできる人材の確保が重要」と述べている。

ひょうご観光本部ツーリズムプロデューサーや岐阜県の観光戦略アドバイザーなどを務める古田菜穂子氏も、「観光プロモーションの鉄則として、最後は『人』。人が変わらずにやり続けたことで、海外の旅行会社の方達が岐阜県は本気だと思ってくれた」と述べ、従事する人材を短期間で交代させないことがポイントであることを強調している。

## b. リサーチによって地域の「売り」を整理する

地域の価値を伝える際にはコンセプトが重要となる。その検討には、ターゲット目線からのリサーチが必要である(宮崎ら, 2020)。リサーチ結果の参考として、徳島県のイメージと徳島東部エリアの観光資源の認知度・興味度に関するアンケート調査結果を本稿の最後に掲載する。当該アンケート調査は、(一社)イーストとくしま観光推進機構(以下:イーストとくしま)が「ツーリズム EXPO ジャパン 2022」(2022.9 開催)の来場者に対して実施したものである。

## c. 「ありたい姿」と「どんな旅行者からどんなところを評価されたいか」を明確にし、認識を合わせる

徳島経済研究所(2015 秋)で、元リクルートで(株)バリュー・クリエーション・サービス代表取締役の佐藤真一氏は、「地域のビジョン(ありたい姿)がしっかり描ければ7割方上手くいく。それが基盤となって、オンリーワンの商品やサー

ビスを生み出していけるようになる」と指摘する。

また、徳島経済研究所(2015 春)で、じゃらんリサーチセンター センター長の沢登次彦氏は「地域の観光を変えていこうとするときに、地域が一枚岩になれない問題が大きい」と、合意形成の難しさを指摘した上で、「その解決のための一つの方法として、『未来はこうありたい』という地域ビジョンを皆で考え、そこに向かって皆でまとまっていくことが効果的」と述べている。

## d. ブランド戦略のためのコンセプトを協議する

徳島経済研究所(2015 春)で沢登氏は、「地域の人々が見せたいものは何なのか、地域の哲学やポリシーは何なのかを考えるべき。地域らしさが失われてはダメ」と述べる一方で、「外の人にとって魅力的かという視点を入れていくことが非常に大事」と述べ、地域側の視点とターゲットからの視点の両方が大事だと指摘している。

また、徳島経済研究所(2015 秋)で佐藤氏は、「行政や観光協会がグルメを開発しても、お店で地元の人達が誰も食べていないことが非常に多い」と述べ、地元から支持されるものを開発する重要性を強調している。

## e. 地域から賛同を得る

観光のブランドづくりに向けては、いわゆる「地域の巻き込み」が重要である。宮崎ら(2020)によると、観光地は以下の3つのPで構成される。

- プレイス(Place / その場所にもとからある文化、歴史、遺産)
- プロダクト(Product / 施設、商品、サービス、コンテンツ)
- ピープル(People / その場所に暮らす人々)

ピープル(その場所に暮らす人々)は、プレイ

ス(文化、歴史、遺産)やプロダクト(施設、商品、サービス、コンテンツ)の良さを伝える重要な役割を果たすといわれる。ここでのピープルは、来訪客を案内するガイドだけでなく、観光に従事しない住民も含んでいる。

徳島経済研究所(2015 春)で、沢登氏は『『ご当地愛』が観光振興の起点。遠回りのようにみえて実は近道。それによって地域のホスピタリティが上がる。地域の人々の地元への愛着が高まると、地域外の人々の来訪意向が高まっていくという順番がある。地域に住んでいる人達にこの地域がどれだけ素晴らしいかを理解してもらうインターナルマーケティングが重要』と述べ、地域住民からの賛同と関与を促す重要性を強調している。その具体的な方法として、宮崎ら(2020)は、ブランドの価値やそれを推進する目的を、説明会やワークショップ、マスコミへのPR活動などを通じて住民へ積極的に情報提供していくべきとしている。

こうした取り組みは、国が最も重視する「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりに通じる。地域の人々が自分達の住むところを好きになり、そこに対する誇りが高まれば、地域の外に住む人々に「そこへ行ってみよう」と思わせる「引力」が高まっていく(=観光地としてのブランド力が向上していく)ことになる。

### f.g. 効果を検証し改善を図る

実施した施策について、ターゲットからの地域のイメージ、観光資源の認知度・興味度などを定期的に同じ方法で調査して効果を把握し、その後の取り組みを改善していく必要がある。多くのケースではこれがおろそかになりがちだが、ブランドづくりを継続していくためには欠かせないことである。

### (2)強いブランドをいかに作るか

次に、強いブランドを作るためのポイントを、「第11回観光ビジネスセミナー」の岩崎教授のお話と、岩崎(2019)から紹介する。

### 地域のイメージを明確にする

岩崎教授が2017年に全国の消費者2,000人に対して行った調査では、観光のブランド力に影響を与えるのは「明確なイメージ」であることが明らかになっている(図表5)。つまり、イメージが浮かばなければ行き先として選ばれないということである。明確なイメージを持ってもらうためには、地域のコンセプトを明確にすること、あるいは「〇〇らしさ」のある地域として認知してもらうことが必要である。

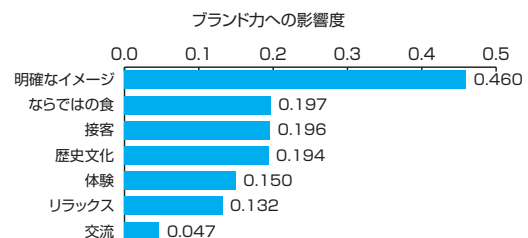
そのために岩崎教授は、地域の側で「こういう地域になりたい」ということを共有し、「来訪客にどのようなイメージを持ってもらいたいか」を先ず明確にすべきと述べている。

併せて、コンセプトを打ち出す際には、①顧客にとって価値があるか ②独自性があるか ③共感してくれるかの3つの点をよく検討すべきと指摘している。

宮崎ら(2020)は、明確なイメージを伝える方法として、ブランドロゴ、写真、スローガンなどの視覚面、言語面からブランドらしさを表現する諸要素を戦略的に構築していくことを示している。

例えば徳島では、サテライトオフィス誘致に関連し、IT企業の社員が川に足をつけて仕事をする写真がきっかけとなり神山が全国的に注目されるようになったが、これは地域のイメージを外に対して明確に示した一例といえる。

図表3 観光地のブランド力に影響を与える要因



※岩崎教授が2017年10月に全国の消費者2,000人に対して行った調査結果  
 (注)分析方法は、回帰分析(ステップワイズ法)。数字は標準化回帰係数で、「ブランド力」への相対的な影響度を示す。  
 資料:岩崎(2019)より筆者作成

## 尖らせるために何かを絞る

岩崎教授は、「引く力」を強くするには、ターゲットに刺さり易くなるように、コンセプトを尖らせなければならぬと指摘する。そのためには、ターゲットや「売り」にしたい価値を絞り込んでいく必要があると述べている。そして、小さな地域ほどコンセプトを尖らせやすく、個性を出し易いという。このことはUNWTO(2020)でもブランドづくりの成功要因として示されている。

## 「○○×○○」(掛け算)で訴求する

岩崎教授は、日本の地方はどこも自然が豊富だが、ほとんどが北海道にはかなわないため、それだけでブランド力を高めることは難しいと指摘する。例えば「自然×交流」のように掛け合わせることで地域の価値を伝える必要があると述べている。

## 足し算をするほどイメージが薄くなる

「Aもあります、Bもあります、Cもあります」と「足し算」で打ち出していくと、逆に買い手側にイメージが生まれづらくなり、引く力が生まれなくなってしまうという。岩崎教授は、「色々あればどこかに引っかかるだろう」や、「すべてのエリアを平等に掲載しよう」という考えではブランドは生まれないと指摘する。

## 3. 先進地へのヒアリング

岩崎教授からのお話や文献調査などから得た知見を確認するために、観光のブランドづくりに先進的に取り組む地域へヒアリングを行った。以下ではその内容を紹介する。

### (1)大歩危・祖谷地区

徳島県内において観光のブランドづくりに早くから取り組み、全国的に評価されている地域がある。三好市、美馬市、東みよし町、つるぎ町で構成される「にし阿波～剣山・吉野川観光圏」

は、2008年に制定された観光圏整備法に基づき、全国で13ヵ所認定されている「観光圏<sup>2)</sup>」の一つである。同観光圏において中心的な役割を担う(一社)大歩危・祖谷ってみる会(以下:ってみる会)は、大歩危・祖谷地区で2000年から地域の魅力向上と宣伝活動に取り組み、2020年に20周年を迎えた。

大歩危・祖谷地区にある5つの宿泊施設(ホテル祖谷温泉、ホテル大歩危峡まんなか、ホテルかずら橋、ホテル秘境の湯、ホテルサンリバー大歩危)は、皆で考えた理念「100年後も美しい大歩危・祖谷であるために」のもと、自分達の宿を売るのでなく地域を売る「地域ファースト」をずっと守り続けながら活動を続けている。

同観光圏では、ってみる会の理念に準じて「千年のかくれんぼ」というブランドコンセプトを作っている。山々に囲まれた地域(=秘境)で先人達が自然に溶け込むように生活してきた歴史、文化、伝承、風景が今もなお身近に存在する(≒隠されている)唯一無二の価値を伝えている。

その結果、地域に昔から住まう東洋文化研究科アレックス・カー氏の影響もあり、主に欧・米・豪州の旅慣れた旅行者から、「何もない」日本の原風景と、そこで受け継がれてきた「古きよきものを大切にする」暮らしの素晴らしさが高く評価されるようになった。

2017年には米有力旅行誌「トラベル+レ

<sup>2)</sup> 2015年11月に観光地域づくり法人(DMO)登録制度が創設される以前から先駆けて実施されていた観光地域づくりの政策における制度。地域の中核的調整組織(観光地域づくりプラットフォーム)やリーダー人材(観光地域づくりマネージャー)等の設置が求められる。観光圏整備実施計画は5年間で、終了後は再度認定を受けることが必要となる。旅行業法上や道路運送法上などの特例制度による支援を受けることができる。現在すべての「観光地域づくりプラットフォーム」は、DMOとしても登録済。2020年度より観光庁が選定を開始した「重点支援DMO」には、13観光圏中9つの観光地域づくりプラットフォームが選ばれている。

ジャー]で「祖谷溪」が日本で唯一選ばれるなど、ブランドづくりが評価を獲得。外国人宿泊者数は2007年から2019年の間に約37倍へ増加した。また、欧・米・豪州からの旅行者の割合が全国平均では約1割に対して約2割を占めている。

いってみる会会長の植田佳宏氏(写真2)に話を伺った。植田会長は、全国の観光圏が連携して取り組むブランド化プロジェクトの委員長も務めている。

#### ■ 関係者間の合意の強さ

観光のブランドづくりを短期間で実現することは難しい。関係者が「なぜブランド地域になる必要があるか」「観光地域づくりを何のためにやるか」を皆で正しく理解し、合意した上で取り組むことができれば結果は随分違おうだろう。自分達の売上を優先せず、地域の人々を巻き込んで地道にやることが大事。そしてリターンが少なくてもベクトルを合わせてやり続けられる人々がいるかどうか重要。

#### ■ 住民からの賛同と関与

住民の地域への誇りや愛着の度合いは、観光のブランド力に通じる。「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを行っていくことが最も大事である。住民の観光地域づくりへの理解・賛同・関与がポイント。これらはおそらく地域に人が来るようになってから進んでいくだろう。

植田会長によると、大歩危・祖谷地区の住民も、かつては来訪客に対して「ここには何もない」だった。しかしながら、文化レベルの高い欧米諸国のインバウンドから評価されたことが、住民が地域を再評価し、誇り・愛着を持つ(=シビックプライドを醸成する)きっかけとなった。そうしたことが、地域住民が訪れた外国人旅行者と一緒に餅つきをして交流をしたり、歌や踊りを披露したりといったもてなしにつなが

り、結果、来訪客に高い満足を与えることにつながっている。

大歩危・祖谷地区では、地域のありたい姿が明確にされた上で、その価値が来訪客から共感を得ている。また、いってみる会を中心に地域が一枚岩となり、観光のブランドづくりの必要性やコンセプトがしっかりと合意され、関係者がそれらを守り続けている。そして、観光のブランドづくりにとって重要な、地域住民からの賛同、関与を促す取り組みが、今でも継続して行われている。

写真2 (一社)大歩危・祖谷いってみる会植田会長



撮影：(公財)徳島経済研究所

## (2)雪国観光圏

雪国観光圏は、新潟県湯沢町、南魚沼市、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県7市町村をエリアとし、2008年に観光圏として認定されている。

当地は、川端康成の小説「雪国」でも取り上げられた、積雪量が毎年3～4メートルを超える世界一の豪雪地帯で、そこには縄文時代から受け継がれる過酷な自然環境に対応した生活様式が今も存在している。同観光圏では、こうした雪国文化を来訪客へ伝えていくため、「真白き世界に隠された知恵と出会う」という独自のブランドコンセプトを打ち出している。そのコンセプトをもとに、雪国の暮らしや食などにまつわる各種体験を提供することで、高い来訪者満足度を得るとともに、多くのリピート客を確保し

ている。

同観光圏のメンバーは、エリアの各地で観光関連ビジネスを展開する、レベルの高い経営者で構成されている。当地で四代続く旅館を継いで大幅に経営改善を行い、リニューアル開業後1年で各種メディアに取り上げられる繁盛旅館に変革した(株)いせん代表取締役の井口智裕氏を中心に、理念を共有する意識の高い民間事業者が多く参加しており、観光地域づくりの先進事例としてしばしば紹介される。なお、メンバーに対して観光圏からの報酬はない。代表理事を務める井口氏に話を伺った。

井口氏のミッションは、スキー客や温泉客が減る中で、地域の次を担う世代(息子やその同級生達)が誇りを持って帰って来られるようにすることである。そして、宿は地域に生かされて成り立つ商売との考えのもと、地域の人々の思いや気持ちを変えていくことに信念を持って取り組んでいる。

先ず井口氏は、徳島のポテンシャルの高さについて言及している。

#### ■ 徳島の観光のブランド力について

これからの旅行は、観光地を巡る／温泉旅館に泊まる／ストレス発散のために贅沢をするといったニーズに加えて(非日常型観光)、地域の人々と触れ合う／滞在して未知のもの(：地域の文化・伝統・人々の暮らしなど)を学ぶ／暮らすように旅をするといった新しいニーズ(異日常型観光)が高まっていく。宿に関しては、コンセプトを絞り込み、ポジティブにダウンサイジングしてお客様を受け入れていくのがこれからの主流となる。徳島は四国の中でも欧米からのインバウンドが伸びていることに加え、今は日本人を含め、少数の「分かっている」旅行者が選んで行く地域となっている。徳島の観光のブランド力が低いとは思わない。

徳島には、手つかずの観光資源がたくさん

あり、それらが高く評価されている。神山、上勝、大歩危・祖谷などをはじめ、今非常に良い立ち位置にいると思う。

「徳島が観光に弱い」というのは、宿泊者数が低迷していることを課題に感じていないだけではないか。従来の「数」や経済的メリットだけを追う画一的な考えに当てはめるべきではない。徳島全体で上げていこうとすると、今ある素晴らしいものを評価している人々が来なくなってしまうだろう。非常にもったいないことになる。徳島はラストフロンティアなので、ブランドを丁寧に作ってほしい。例えば、一部の集落のハイブランド化をお手伝いすべき。観光地というのは、もともと住む場所ではないため、今後主流になる「異日常型観光」を考えるときに打ち手が狭くなってしまい、競争上不利になっていくだろう。

#### ■ メンバー (仲間)について

同観光圏のメンバーは、「雪国」という新しい価値を作り出すことや、従来までの価値を変えていけることに楽しさを感じながら、皆が「自分ごと」として動いている。同時に、皆が「雪国」の価値を支持する熱狂的なファンでもある。こういった状態になったのはたまたまで、結果的にそうなった。寛容性がポイントといえる。

写真3 井口氏の宿泊施設で提供されている「土間クッキング」



資料：龍言HP



徳島にはプレイヤーが少ないと思う。新潟は観光地が点在しており、レベルの高い経営者が多くいる(人材の層が厚い)。徳島では人材を育てる、もしくは誘致することが重要ではないか。経営者のレベルを上げていくには、学びの場を用意することが効果的。周りにレベルの高い仲間がたくさんいると学べる。メンバーの選定は重要。自分達の宿をきちんとできていることが基本。神山のように面白い人達が集まってくるような状態が理想的ではないか。それ以外の方法としては、例えば皆で海外に行って持ち帰るといったものも有効だろう。

■ 行政からの支援について

宿泊事業者にとって施設の付加価値を高めることは非常に重要。観光業界を取り巻く状況が大きく変わっていく中で、行政は100年後のために徳島が新たに目指していくもの、あるいはこのような客層の誘致に取り組んでいこうといった基本計画を作

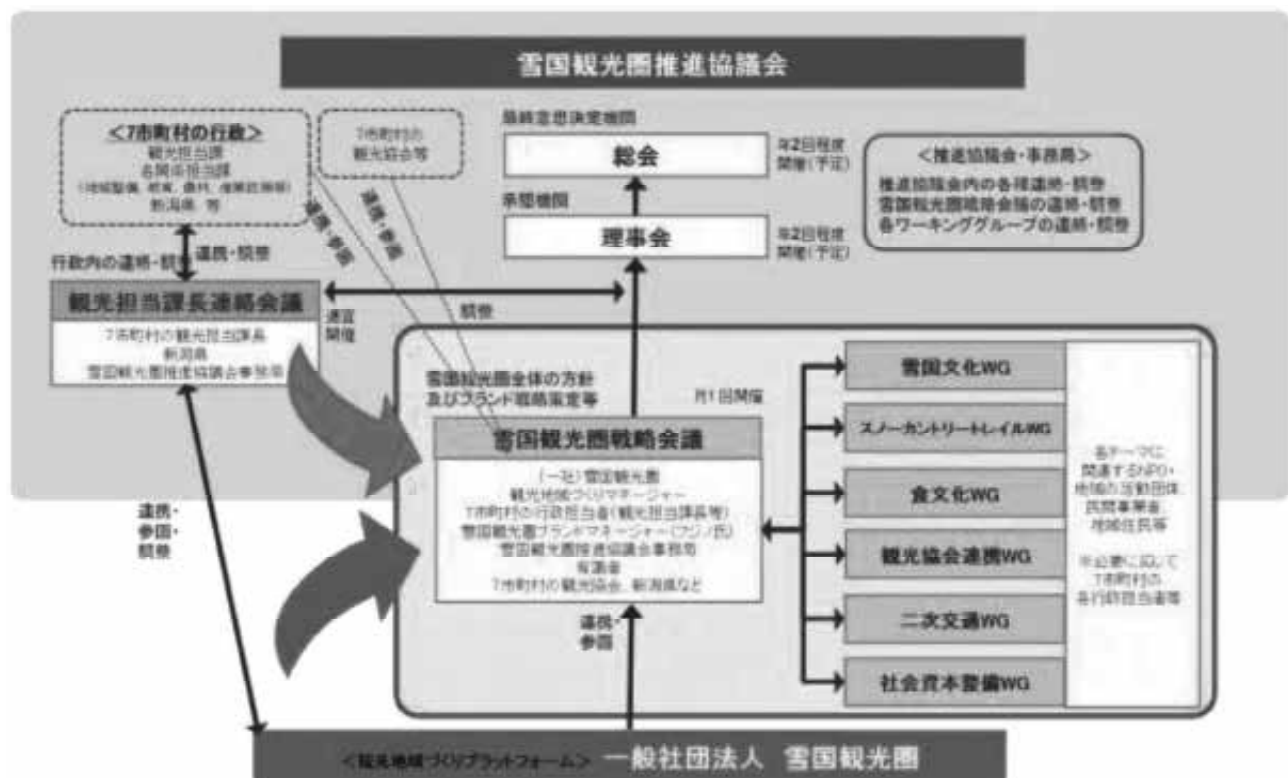
り、今後20-30年を戦っていける設備投資をバックアップしてほしい。

雪国観光圏では、メンバー同士が「どのような地域になりたいか」についてしっかりと合意した上で、「雪国」のコンセプト/価値を全員が強く支持し、皆が自分ごととして活動している。そして、レベルと意識の高いメンバーによる協働が活発に行われている。

(3) 八ヶ岳観光圏

八ヶ岳観光圏は、山梨県と長野県の県境にそびえる八ヶ岳の南側に広がる地域をエリアとし、山梨県北杜市、長野県富士見町、原村で構成される。2010年に観光圏として認定され、観光地域づくりに向けた合意形成や地域住民の意識啓発のモデルケースとして度々取り上げられている。代表の小林昭治氏に話を伺った。小林氏は、総合リゾート施設である(株)清里丘の公園(山梨県北杜市)の代表取締役社長で、全国観光圏推進協議会会長を務めている。

図表4 雪国観光圏の実施体制



資料：観光庁 HP

## ■ 観光のブランドづくりに向けて取り組むべきこと

観光立国推進基本法(2007年施行)では、①「住んでよし、訪れてよし」の地域づくり ②関係者の連携／合意形成 ③住民の観光地形成への積極的関与などが、最も重視すべきポイントとして示されている。観光のブランドづくりも同様で、これらに取り組むことが必要である。

「行き先」として選ばれるためには、行きたくなる独自の価値(お金では買えない価値)を伝えられなければならない。リサーチをしっかりと行い、ヨソの目線も入れながら、どんな価値を伝えていくかを検討して行ってほしい。地元では当たり前になっていて気付いていないことがある。

地域の人々が評価しているものと、観光を推進する側が売り出したいと思っているものを一致させることが特に重要である。ブランドコンセプトには、地域住民が誇りに思っているものをしっかりと据える。コンセプトは簡単に変えるものではなく、浸透させていかなければならない。

競合地域に対してどのようなポジションを取るかも検討すべきである。八ヶ岳は「リトル北海道」といわれており、北海道との違いをしっかりと打ち出している。

観光資源の中でどれが一番呼べるか順位を付けるべきである。ブランドを光らせるためには、体験プログラムを用意することが必要だ。

## ■ 関係者間での理念の共有やベクトル合わせをどのように進めたか

観光圏では、多様な関係者間の連絡調整を担う「観光地域づくりマネージャー(以下:マネージャー)」を置くことが要件として求められている。同観光圏にはマネージャーが15人(いずれも本業を別に持つ観光関連事業者)いる。2010年に観光圏の認定

を受けて以来、マネージャー会を月1回、定例会を月1回ずつ開催している。マネージャー達は高い意識を持ち、地域の観光への影響力を持っている人達の集まりである。就任する際には所定の研修を受けなければならないことになっている。無報酬でも活動を通じて新たな情報・アイデアを得て、自分達のビジネスにつなげている。今やこの仕組みは観光圏の維持・向上に欠かせないものとなっている。

実施体制は、民間が考えて動く仕組みを用意しなければ上手くいかない。日本国内のDMOの85%は行政主体となっている。行政がブランドづくりを行うと、どうしてもコンセプトがぼやけてしまう。ただ、観光地域づくりを進めていくためには地域の関係者をつなぐ「プラットフォーム」がどうしても必要なので、行政は費用をかけて維持して行ってほしい。それに対してDMOはしっかりと成果を上げなければならない。

## ■ 観光地域づくりへの住民の理解度を高めていくための取り組み

地元新聞に連載を出すなど、住民に認知してもらい取り組みを続けている。シンポジウムも定期的で開催している。今では半数以上の住民が観光圏のことを知っている。定期的に行う住民満足度調査では、「この地域に暮らすことの満足度」が84.3%と非常に高い結果が出ている。

当エリアの産業は農業と観光が多く、すべてが観光になり得る地域性というのも影響しているのかもしれないが、例えば徳島においては、県単位でなく地域単位で考えていくことも有効ではないか。

## ■ これから取り組んでいくこと

来訪客の価値観が上がっている。施設ではなく、文化や地域のことを見て「良い」と感じていただかないと来ていただけない／

満足していただけない時代になってきている。良いものにはお金を支払う傾向が強くなってきたので、ブランディングして適正な価格設定を行っていく必要がある。クオリティが求められている。全国的に人手不足の状況ではあるが、高付加価値化を図るためにはガイドの育成が特に必要と考えている。

八ヶ岳観光圏では、観光立国推進基本法で求められることを関係者が理解し、実行し続けている。また、コンセプト（「1000mの天空リゾート八ヶ岳 ～澄み切った自分に還る場所～」）を考えるにあたっては、外部からも人を呼んで約1年半かけて地域で議論がしっかりと行われている。そして、15人のマネージャー達がそれぞれ活動することで、関係者間の連絡調整、合意形成、住民への観光地域づくりへの理解促進が円滑に行われている。

## 4. 徳島における観光のブランドづくりに向けて

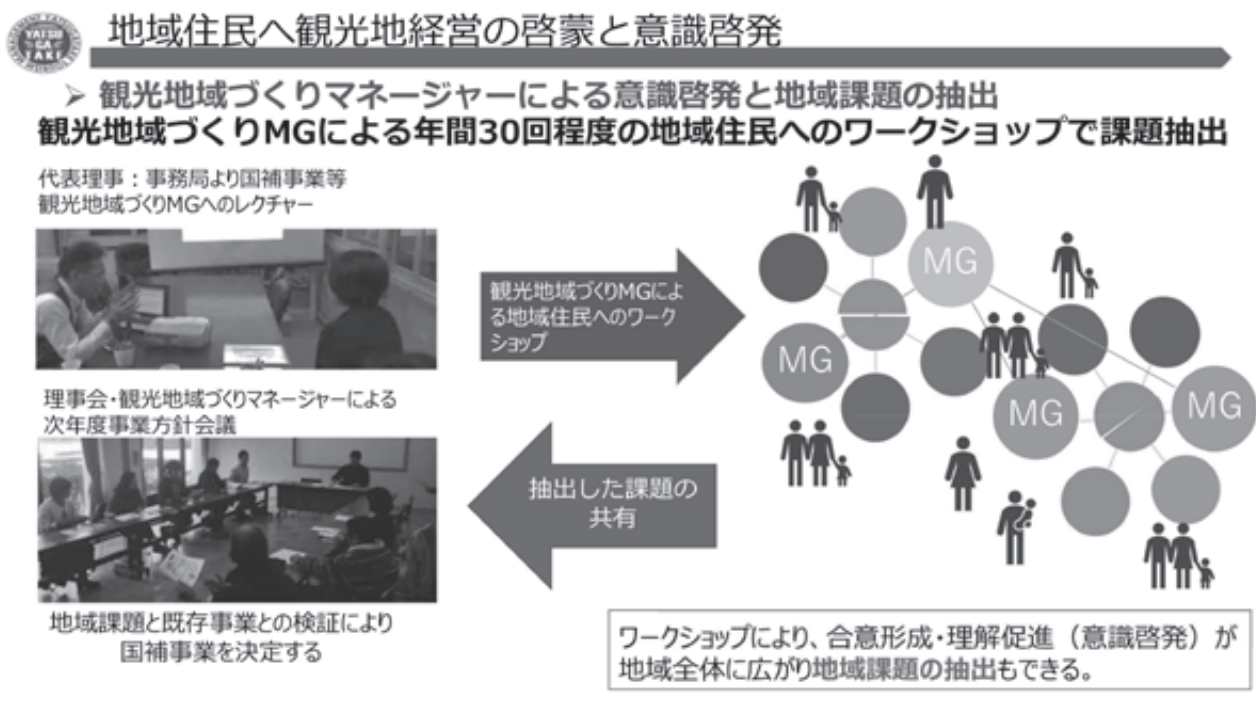
最後に、徳島で観光のブランドづくりにどのように取り組んでいくべきかを考察する。前述した図表2の観光地域づくりのステップに沿って述べていきたい。

### a-1. 狭い地域でハイブランド化を目指す

井口氏や小林氏が指摘するように、観光のブランドづくりを徳島県全体という広いエリアで検討するよりも、狭い地域や集落単位でハイブランド化を目指していくほうが現実的と考える。

UNWTO (2020)は、「広い地域でブランドを構築しようという試みは上手くいかないケースが多い」とする。また岩崎教授が指摘するように、狭い地域のほうがコンセプトを尖らせ易く、観光のブランド力に最も影響を与える「地域の明確なイメージ」も形成し易い。

図表5 八ヶ岳観光圏における観光地域づくりマネージャーの活動



八ヶ岳観光圏・観光地域づくりプラットフォーム（一社）八ヶ岳ツーリズムマネジメント

資料：（一社）八ヶ岳ツーリズムマネジメント

## a-2. プラットフォーム(中間的調整組織や会議体)を設け、機能させる

多様な関係者の意見を調整する役割を果たすプラットフォーム(中間的調整組織や会議体)を設け、それがしっかりと機能することが必要と考える。地域で何かを実行に移すときに、「これはどこがやっていることか」や「私は聞いていなかった」という議論がしばしば起こる。こうした事態を軽減/回避するために、プラットフォームは行政のお墨付きを得たオフィシャルなものである必要がある。

## a-3. 強いメンバーに集まってもらう

徳島には有名観光地が他に比べて少ないため、全国レベルで活躍している事業者が多くない。よって、事業者のレベルアップを支援し、場合によっては事業者を新たに誘致するなどによって、刺激を与え合えるメンバー同士がやり取りできるような状況を作ることが有効と考える。

徳島にはサテライトオフィス進出企業によって地方創生に向けた取り組みが進展している事例がある。こうしたことが観光でも起こることを期待したい。

## a-4. 地域のキーパーソンが主体的に活動できる仕組みを整備する

小林氏へのヒアリングからは、観光地域づくりマネージャーの活動による効果が把握された。しかしながらこうした活動は、オフィシャルでなければ続いていかない場合が多々ある。

したがって、徳島県内の観光圏のエリアではない行政では、前述したプラットフォーム(組織や会議体)の設置に加え、地域のキーパーソン同士が定期的集まり、観光をどうしていくかなどについて主体的に話し合う、観光地域づくりマネージャーを参考にした活動を行うことができるようなルールを整備することを検討できないだろうか。

## b. リサーチを確実に行う

リサーチの担当者は、費用が限られた中でも多面的かつ実態に沿った結果を導き、関係者に有益な情報を示さなければならない。せっかく地域で方向性が揃っても、提供する情報次第では関係者を誤った方向に導いてしまうことになるため、心して取り組むべきである。

## c. ターゲットを慎重に検討する

井口氏は、「徳島には手つかずの資源がたくさんあり、それらが高く評価されている。今非常に良い立ち位置にいる」と述べている。一方で、方法を間違えると徳島に今ある素晴らしいものを評価してくれている人々が来なくなってしまうとも述べ、ブランドづくりを丁寧に進めていくことが必要だと指摘している。

まずは「地域のどのような価値をどのような旅行者から評価してもらいたいか」を地域の関係者で協議して合意し、明確にすることが必要と考える。その際にはリサーチをしっかりと行い、外からの目線を忘れないようにすべきである。

## d. コンセプトを尖らせる

岩崎教授が指摘するように、地域のコンセプトは、ターゲットに刺さり易くするために尖らせることが必要である。そして、地域の「売り」が複数ある場合は、①絞り込む ②「○○×○○」の掛け算で打ち出すことが解決策となる。

複数ある地域の「売り」を絞り込んで尖らせている一例を挙げると、香川県がある。同県が「うどん県」で認知度を高めたことは広く知られているが、有名なコピーは「うどん県。それだけじゃない香川県」である。同県の担当者にヒアリングを行ったところ、2011年にスタートした「うどん県。それだけじゃない香川県」プロジェクトでは、「それだけじゃない」香川県の魅力をPRしてきたとのことである。最も新しいコピーの「しみるうどん県」でも、癒しの旅という、うどん以外のコンテンツを売り出そうとしている。

## e-1. 「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりへの理解を広げる

ヒアリングを行った観光圏では、「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりが行われている。地域の人々が自分達の住むところを「良い」「自慢できる」と感じていることは、地域の外の人々の「そこへ行ってみたい」という意向につながる。こうしたことへの理解を、徳島で広げていく必要がある。

## e-2. 住民から観光に理解・賛同を得て関与を促す取り組みを行う

大歩危・祖谷地区が評価を獲得しているのは、観光地域づくりに住民から賛同を得て関与を促すことを20年以上続けているからである。

住民の関与を促した施策の一例を紹介すると、高知県は2014年から2016年まで「高知家の食卓総選挙」を実施している。この取り組みは、徳島経済研究所(2015秋)で㈱トラベルニュース社代表取締役の奥坊一広氏が紹介している。

当該事業では、県民がそれぞれお薦めの飲食店を投票し、上位に選出された店舗54店舗を県内エリアごとにお薦め理由とともにパンフレットに掲載し来訪客へ情報発信している。投票は全県民を対象に実施し、2014年14,314世帯、2015年22,645世帯、2016年25,478世帯が投票を行っている。当時、他県で同様の取り組みが行われたことはなく、「県民が選ぶ」という独自性のある企画がメディアで多数紹介され、話題となった。結果、県民からは高い関心が示された。それに加え、掲載された店舗の売上も大きく増加し、店主達からも喜んでもらっている。

徳島においては、県外から来た人に対して「ここには何もない」となる問題が以前から指摘されているが、住民の観光への関与を促す取り組みが行われていない訳ではない。DMOなどが実施する、地域の「人」の魅力を伝えるガイドツアーや、夜の飲食店の魅力を情報発信して地元の人情を伝える取り組みなどがそれにあたる。

観光立国推進基本法において、住民は、魅力

ある観光地の形成に対して理解を深め、積極的に関与するよう努める役割があることが示されている。したがって、徳島県内の行政や観光推進団体等は、住民から観光地域づくりに理解・賛同を得て関与を促すことにつながる施策により集中してはどうかと考える。

## f.g. ブランドづくりの取り組みを継続する

植田氏は、観光のブランドづくりを短期間で実現することは難しいと述べている。岩崎教授も、ブランド構築のための継続的な取り組みが大切だと指摘する。観光のブランドづくりは時間を要するため、取り組みの効果を定期的に把握・検証し、必要に応じて改善していくことが重要である。

また、植田氏は「問題は、地域で誰が(どこが)やるか」という点を強調している。地域づくりの成功要因では、中心人物(中心メンバー)の存在がいつも取り上げられる。コアとなる人々が地域ファーストで活動を続けていけるかどうか重要なポイントである。

## おわりに

本稿では、観光のブランドづくりの目的や進め方を整理することを試みた。観光のブランドづくりは、抽象的で説明の難しい概念であるため、関係者の間で統一した理解がされづらい。観光のブランドづくりは、観光地域づくりとほぼイコールである。

UNWTOのハンドブックや観光立国推進基本法に示されているように、観光のブランドづくりには進め方がある。徳島ではそれらが全く行われていないわけではない。本稿は、そのうちのどのような部分に力を入れていけば良いのかを再確認できたところに意義があったと考えている。

ヒアリングでは、住民の地域への関心や、地域のことに関与しても良いと思う度合いは、観光のブランド力に関係するのではないかという

意見を聴取した。これらの関係性を調査していくことについては今後の研究課題としたい。また、本稿ではブランド戦略を実行する際の詳細について、十分に言及することはできなかった。

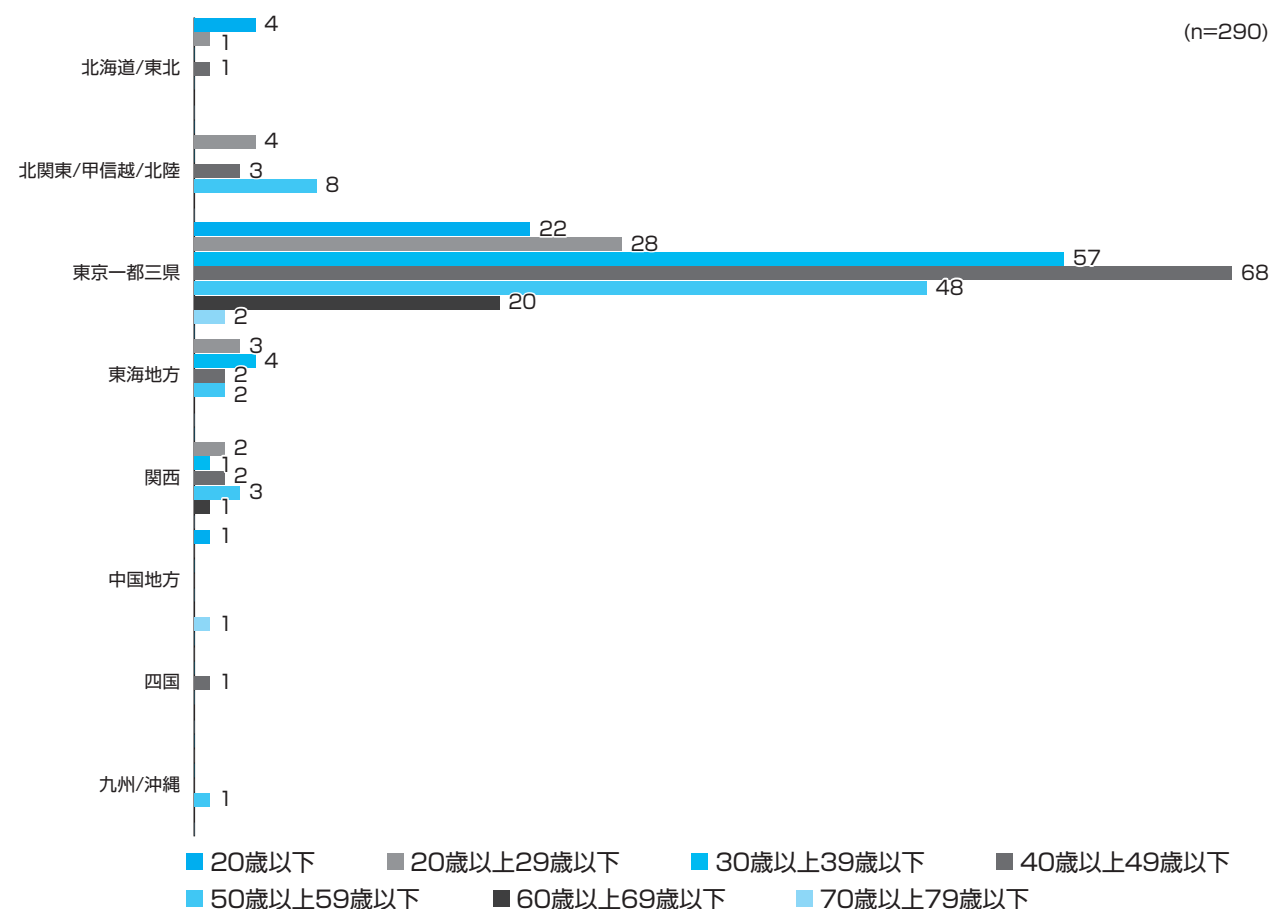
メディアなどにおいては、県外から観光に来た人々の徳島への良い評価をしっかりと紹介してはどうだろうか。地域の外から評価されることが自分達の住むところの魅力を再認識することにつながるからである。また、観光を推進する側から観光地域づくりの取り組みを情報発信し、地元で理解を深めてもらうことも重要である。

イーストとくしまのアンケート結果にあるように、徳島のイメージと、徳島に行ったらどんな

ことができるかが未だ十分に知られていない。もっとも、これについては認知度・興味度のマトリックスの左下に位置する資源が多いことをマイナスに捉えるのではなく、今後の取り組みによって左上や右上に移る可能性を含んでいると捉えたほうが良い。なぜなら、旅行者のニーズが変化しているからである。そこで我々が取り組んでいくべきこととしては、「どんな地域でありたいか」「どんな旅行者から地域のどんなところを評価してもらいたいか」を明確にすることと、地域の「人」の魅力を伝える方法、あるいは地域の人々が魅力を伝えることにつながる方法を考えていくことではないかと考える。

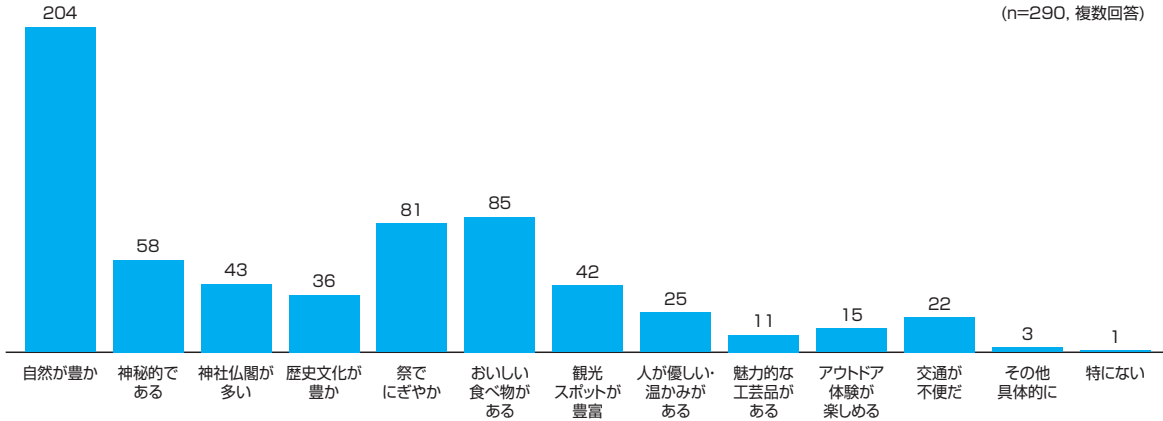
図表6 徳島県のイメージと徳島東部エリアの観光資源の認知度・興味度ほか

■回答者の年代×居住エリア



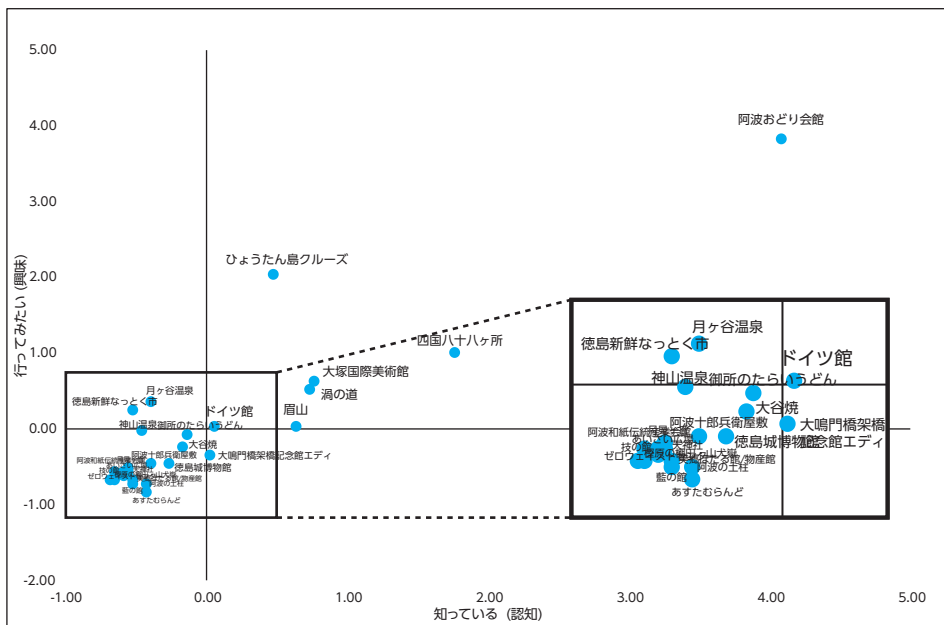
■ 徳島県のイメージ

(n=290, 複数回答)



・岩崎教授は、日本の地方では自然はどれも豊富なので、それだけではブランド力を高めることは難しいと指摘する。

■ 徳島県東部エリアの観光資源認知度×興味度

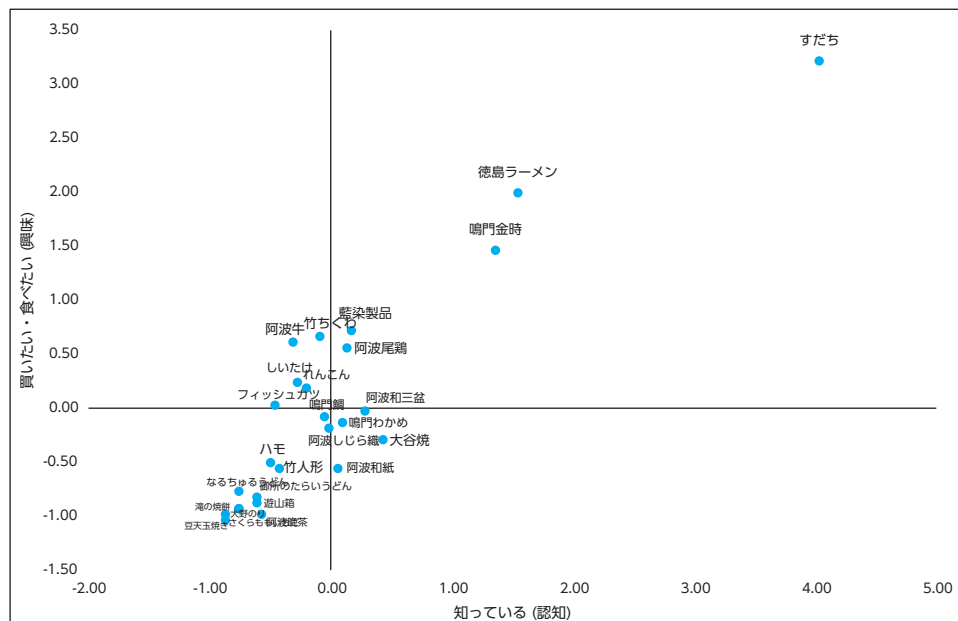


認知度↑興味度↑ (≒看板となりうる資源)	阿波おどり会館、ひょうたん島クルーズ、四国八十八ヶ所、大塚国際美術館、渦の道、眉山、ドイツ館
認知度↑興味度↓ (≒魅力を高める工夫が必要な資源)	大鳴門橋架橋記念館エディ
認知度↓興味度↑ (≒認知を高めることで今後期待できる資源)	月ヶ谷温泉、徳島新鮮なっとく市
認知度↓興味度↓	神山温泉、御所のたらいうどん、大谷焼、徳島博物館、阿波十郎兵衛屋敷、ほか

(縦軸・横軸とも標準化した回答数、縦軸：249名、横軸：275名からの複数回答)

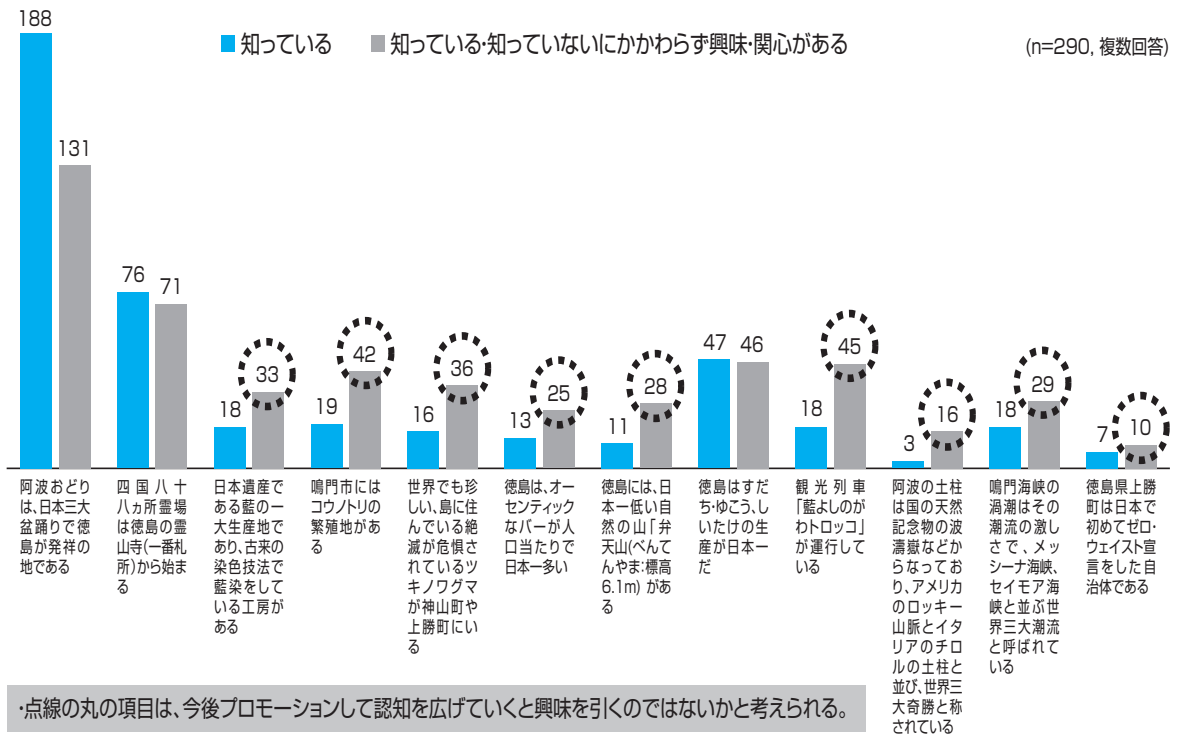
■ 徳島県東部エリアの物産認知度×興味度

認知度↑興味度↑ (≒看板となりうる資源)	すだち、徳島ラーメン、鳴門金時、藍染製品、阿波尾鶏
認知度↑興味度↓ (≒魅力を高める工夫が必要な資源)	鳴門わかめ、大谷焼、阿波和紙、阿波和三盆
認知度↓興味度↑ (≒認知を高めることで今後期待できる資源)	竹ちくわ、れんこん、阿波牛、しいたけ、フィッシュカツ
認知度↓興味度↓	鳴門鯛、ハモ、阿波しじら織、竹人形、御所のたらいうどん、遊山箱、ほか



(縦軸・横軸とも標準化した回答数、縦軸：258名、横軸：257名からの複数回答)

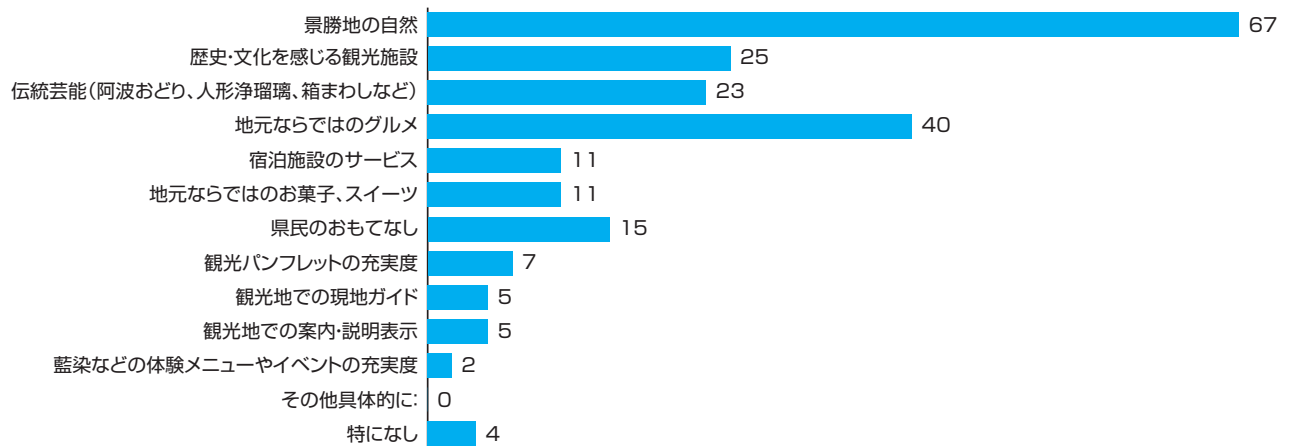
■ 徳島県のことについて知っていること×興味・関心があること



■ どのようなところに満足したか

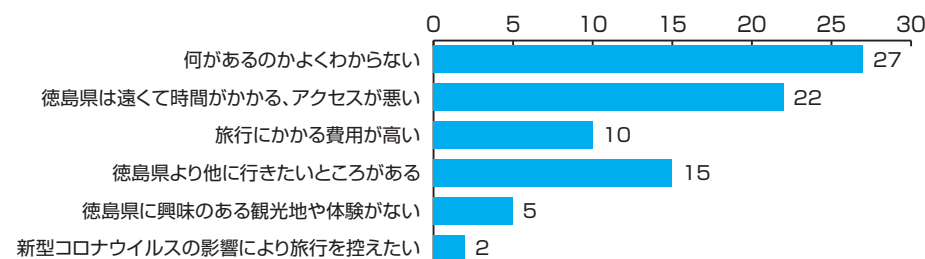
(徳島県へ行ったことがある方) どのようなところに満足しましたか

(n=147, 複数回答)



■ 「行ってみたいと思わない」理由

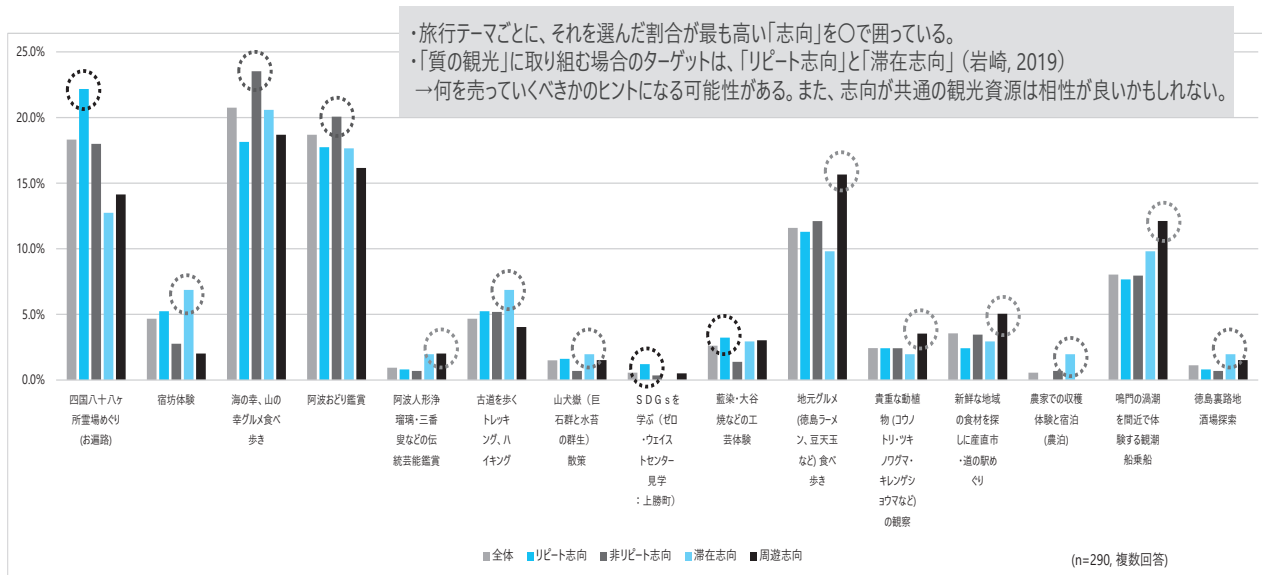
(n=81)



・「何があるのかよくわからない」との回答が最も多く、認知が十分ではないことがうかがえる。  
 ・「アクセスが悪い」という回答が続くが、行き方を一緒に伝えることができれば改善されるかもしれない。



■ 徳島東部エリアにおける旅行テーマの志向別興味度



レポート志向 (=旅行するときは気に入ったところへ繰り返し行きたい)	四国八十八ヶ所霊場めぐり(お遍路)	SDGsを学ぶ(ゼロ・ウェイストセンター見学 : 上勝町)	藍染・大谷焼などの工芸体験		
非レポート志向 (=旅行するときは毎回違ったところへ行きたい)	海の幸、山の幸グルメ食べ歩き	阿波おどり鑑賞			
滞在志向 (=旅行するときは一つの地域でじっくりと過ごしたい)	宿坊体験	古道を歩くトレッキング、ハイキング	山犬嶽(巨石群と水苔の群生) 散策	農家での収穫体験と宿泊(農泊)	徳島裏路地酒場探索
周遊志向 (=旅行するときは複数の地域を巡りたい)	阿波人形浄瑠璃・三番耍などの伝統芸能鑑賞	地元グルメ(徳島ラーメン、豆天玉など) 食べ歩き	貴重な動植物(コウノトリ・ツキノワグマ・キレンガショウマなど)の観察	新鮮な地域の食材を探しに産直市・道の駅めぐり	鳴門の渦潮を間近で体験する観潮船乗船

資料：(一社) イーストとくしま観光推進機構

<参考文献・参考資料>

- UNWTO 2020 「デスティネーション・ブランディングハンドブック—要旨(日本語版)」。
- エコノミストインパクト 2022 「アジア太平洋地域の観光業を再構築：コンシャストラベラーとは？」。
- 岩崎邦彦 2019 「地域引力を生み出す 観光ブランドの教科書」日本経済新聞出版。
- 宮崎裕二, 岩田賢, 長崎秀俊, 光畑彰二, 山本さとみ, 武田光弘, … & 西松卓哉 2020 「DMOのプレイス・ブランディング 観光デスティネーションの作り方」学芸出版社。
- 羽田康祐 k\_bird 2020 「ブランディングの教科書」。
- 徳島経済研究所 2015. 春 「徳島経済 vol.95」 18-30。
- 徳島経済研究所 2015. 秋 「徳島経済vol.96」 66-74。
- 徳島経済研究所 2014 「徳島経済vol.94」 18-27, 28-40。
- 大歩危・祖谷いってみる会 2022 「人が紡ぐ観光地域づくり」トラベルニュース社。

<参考HP>

- やまごころ 2022 「『インバウンド再生元年』2023年に地域が取り組むべき3つのこと」2023年1月4日。 [https://yamatogokoro.jp/report/48866/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20230126](https://yamatogokoro.jp/report/48866/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=20230126) 2023年1月26日アクセス。
- 徳島経済研究所 2015 「徳島観光ビジネス活性化構想」2015年6月2日。 <https://www.teri.or.jp/mn/wp-content/uploads/2015/06/2015-96kankoukosou.pdf> 2023年2月15日アクセス。
- 龍言 2023。 <https://ryugon.co.jp/> 2023年2月10日アクセス。
- 観光庁 2022 「観光圏の整備について」2022年11月8日。 <https://www.mlit.go.jp/kankochu/shisaku/kankochi/seibi.html#:~:text=%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%9C%8F%E3%81%A8%E3%81%AF,%E3%82%92%E4%BF%83%E9%80%B2%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%82%E3%81%AE%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82> 2023年2月10日アクセス。