



| | |
|------------------|---|
| Title | 地域における旅行サービスビジネスの役割に関する包括的理解とその枠組みについて |
| Author(s) | 小林, 裕和 |
| Citation | 北海道大学. 博士(観光学) 乙第7162号 |
| Issue Date | 2022-09-26 |
| DOI | 10.14943/doctoral.r7162 |
| Doc URL | http://hdl.handle.net/2115/87248 |
| Type | theses (doctoral) |
| File Information | Hirokazu_Kobayashi.pdf |



[Instructions for use](#)

地域における旅行サービスビジネスの役割に関する

包括的理解とその枠組みについて

A framework of comprehensive understanding
of the destination-based tourism business

2022 年度

小林 裕和

Hirokazu KOBAYASHI

目次

| | |
|---|----|
| 第1章 序論..... | 1 |
| 1.1 研究の背景と目的..... | 1 |
| 1.1.1 観光立国の実現に向けた観光産業と地域との連携の課題 ～新しいタイプの経験価値..... | 1 |
| 1.1.2 観光のシステムと観光における流通チャンネル..... | 3 |
| 1.1.3 誰が社会関係性の経験を消費者に届けるのか..... | 5 |
| 1.1.4 本論文の目的～地域旅行ビジネスの視点から..... | 7 |
| 1.2 研究の方法..... | 8 |
| 1.3 地域旅行ビジネスの概念と本論文における用語の定義..... | 10 |
| 1.4 本論文の構成..... | 12 |
| 第2章 先行研究レビューと本研究の位置づけ..... | 14 |
| 2.1 先行研究のレビュー手法..... | 14 |
| 2.2 観光における「発着」の空間構造と旅行サービスビジネス..... | 14 |
| 2.3 観光流通チャンネル論..... | 16 |
| 2.3.1 観光流通チャンネルの構成要素..... | 16 |
| 2.3.2 地域のインターメディアリーとしての地域旅行ビジネス..... | 21 |
| 2.4 日本における地域旅行ビジネスの研究動向..... | 23 |
| 2.5 観光地側の視点から見た地域旅行ビジネス..... | 26 |
| 2.6 まとめ..... | 28 |
| 第3章 地域旅行ビジネス概念の発展過程..... | 30 |
| 3.1 はじめに..... | 30 |
| 3.1.1 本章の目的..... | 30 |
| 3.1.2 研究方法と本章の構成..... | 31 |
| 3.2 地域旅行ビジネスの形成と発展..... | 32 |
| 3.2.1 黎明期～欧州における近代ツーリズムの誕生と日本の国際観光..... | 32 |
| 3.2.2 揺籃期 戦後から海外渡航自由化前まで 1945年～1963年..... | 36 |
| 3.2.3 成長期（大衆化の時代）日本人の海外旅行における ランドオペレーター（LO）の発展 1964年～1970年代..... | 38 |
| 3.2.4 転換期 デスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）の 誕生..... | 40 |
| 3.2.5 発展期 ランドオペレーター（LO）/デスティネーション・マネジ | |

| | |
|---|----|
| メント・カンパニー（DMC）の多様化..... | 42 |
| 3.3 まとめ..... | 44 |
| 第4章 着地型観光におけるインカミング・ツアーオペレーター（ITO） | |
| ～島根県 隠岐旅工舎を事例として～..... | 48 |
| 4.1 はじめに..... | 48 |
| 4.1.1 本章の目的..... | 48 |
| 4.1.2 研究手法と本章の構成..... | 49 |
| 4.2 着地型観光の目的の再確認..... | 49 |
| 4.2.1 「着地型旅行」という概念が生まれた背景..... | 49 |
| 4.2.2 「着地型旅行」から「着地型観光」に推移した経緯..... | 51 |
| 4.3 事例：隠岐旅工舎（山陰観光開発株式会社）と創業者..... | 53 |
| 4.3.1 隠岐の島と観光の概要..... | 54 |
| 4.3.2 インタビュー結果..... | 55 |
| 4.3.3 インカミング・ツアーオペレーター（ITO）として担う役割..... | 59 |
| 4.4 着地型観光の再解釈..... | 60 |
| 4.5 まとめ..... | 62 |
| 第5章 日本におけるデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC） | |
| の起源と MICE 開催地としての発展～DMC 沖縄を事例として～..... | 63 |
| 5.1 はじめに..... | 63 |
| 5.1.1 本章の目的..... | 63 |
| 5.1.2 研究方法と本章の構成..... | 64 |
| 5.2 先行研究..... | 65 |
| 5.3 「DMC」の用語の定義と使用方..... | 67 |
| 5.4 株式会社 DMC 沖縄と沖縄の MICE の事例..... | 69 |
| 5.4.1 DMC 沖縄創業の背景..... | 69 |
| 5.4.2 創業時期..... | 70 |
| 5.4.3 DMC 沖縄の事業実態..... | 71 |
| 5.4.4 DMC の価値と意義..... | 72 |
| 5.4.5 DMC 沖縄の今後の活動について..... | 74 |
| 5.5 考察..... | 76 |
| 5.6 まとめ..... | 78 |
| 第6章 総合考察..... | 79 |
| 6.1 地域旅行ビジネス（DTB）とは..... | 79 |

| | |
|--|-----|
| 6.2 地域旅行ビジネスのサプライヤー的役割について | 80 |
| 6.3 2つの共創..... | 86 |
| 6.4 まとめ ～地域旅行ビジネスの重層的共創仮説～ | 91 |
| 第7章 結論..... | 94 |
| 7.1 各章のまとめと本論文の結論..... | 94 |
| 7.2 今後の課題と展望..... | 99 |
| 謝辞 | 102 |
| 引用・参考文献..... | 103 |
| 図表リスト | 117 |
| Appendix..... | 118 |
| Appendix 1 旅行業法 第2条..... | 118 |
| Appendix 2 日本の法制面におけるランドオペレーターの定義について | 121 |

第1章 序論

本論文は、旅行目的地である地域を事業活動の拠点として旅行サービスを提供するビジネスを扱う研究である。本章では、そのようなビジネスを研究対象とする本論文が、社会的な背景とどう結びつくのかを述べる。それに対して、続く第2章では、観光研究における本論文の学術的な背景について論述する。

1.1 研究の背景と目的

1.1.1 観光立国の実現に向けた観光産業と地域との連携の課題～新しいタイプの経験価値

世界中で観光が国や地域の発展に貢献するとしてすすめられ、その担い手としての産業の役割と貢献が期待されている。世界旅行ツーリズム協議会（World Travel & Tourism Council または WTTC）によれば、観光業界はコロナ禍以前の2019年には世界の全雇用者数の10.6%にあたる3億3400万人を雇用し、世界のGDPの10.4%、9.2兆米ドルを観光業界で生み出していた。また、2014年から2019年の間に新しく創出された雇用のうち4分の1が観光業界によるものだったという（WTTC 2021 p.5）。

日本では観光産業について観光立国推進基本法の基本理念（第二条第4項）に以下のとおり述べられている。

観光立国の実現に関する施策を講ずるに当たっては、観光産業が、多様な事業の分野における特色ある事業活動から構成され、多様な就業の機会を提供すること等により我が国及び地域の経済社会において重要な役割を担っていることにかんがみ、国、地方公共団体、住民、事業者等による相互の連携が確保されるよう配慮されなければならない（国土交通省 2007年）。

ここでは観光産業が、多様な事業から成り立ち、地域の雇用創出等に重要な役割を担っていること、そして観光産業が地域社会と十分に連携をとって観光を進めることの必要性がうたわれている。このことは観光産業の重要性はもちろんの

こと、観光産業が地域社会とともにあることに力点が置かれている、と理解できる。たとえば、一般的に観光はその経済的な効果から観光産業の問題であるという従来の認識から、観光産業だけでなく行政も含めて全体が一体となるべきで、観光は日本の経済を支える一つのエンジンであるという認識に変化している（西村 2016 p.7）。また、観光をエンジンとするまちづくりを進める際にも、観光開発・振興が民間の金儲けのためでのものではなく、公益ミッション遂行に貢献する「公益事業」である、という社会的認知が必要であるとも指摘されている（西山 2017 p.1）。それでは、観光立国を実現するため、あるいは観光をエンジンとしたまちづくりを進めるうえで、観光産業と地域側の関係者との連携という面において、今までの進め方に課題はないのだろうか。

実際、地域においては住民や NPO 法人など、企業以外の関係者によって観光の経験を提供するための取り組みが進められている。たとえば伝統工芸の和紙づくりを職人の説明を聞きながら行う体験や、市民が行うガイドが同行するウォーキングツアーなどである。これらは地域の住民が主体となってその地域に眠る歴史や文化、自然を掘り起こす活動から生まれ、「地元学」やエコツーリズムにおける「宝探し」などと呼ばれ今や全国各地で行われている。そして、掘り起こされた資源は持続的な形で活用され、その価値は地域住民が行うガイド等の人的なコミュニケーションにより観光中の経験として観光客へ提供される。このように地域の人的なネットワークや関係性のなかで創造され、彼らの手によって消費者に提供される観光の経験を、観光関連の企業により提供されるサービスの経験とは区別し、本論文では「社会関係性の経験」と呼ぶこととする。

社会関係性の経験は観光客に対して「経験価値」を提供する。経験価値とは、「過去に起こった個人の経験や体験のことを指すのではなく、顧客が企業やブランドとの接点において、実際に肌で何かを感じたり、感動したりすることにより、顧客の感性や感覚に訴えかける価値のこと」（長沢 2006 p.16）とされ、画一的な商品サービスを消費することとは異なる。観光におきかえれば、旅行者にとっての「価値」の評価基準が「何を見たか」だけではなく、「資源」を経験・体験したときに「何を感じたか」という旅行者自身の経験・体験を通じての快樂や感動に力点が置かれることである（森重・清水 2008 p.86）。地域の社会関係性から地域独自の資源を発掘・活用したり地域住民と交流することなどを通じて経験価値が提供される。画一的なサービスに慣れ、独自の観光経験を求める観光客の満足度を高める可能性を、社会関係性の経験は十分に持っている。

1.1.2 観光のシステムと観光における流通チャンネル

しかしそのような社会関係性の経験が観光の価値を高めるとして、その経験はどのようにして消費者に届き、購買されるのか、ということを考える必要がある。そのためには観光における流通経路（チャンネル）についての検討が必要となる。

生産者と消費者をつなぐ流通チャンネルの重要性を指摘し、システムの視点から流通チャンネルの機能の重要性とその変革の必要性を主張したのは経営学者の林周二であった¹。林はメーカー（M）とユーザー（U）の中間にあってモノ、サービス、カネ、情報などをMからUへ、またUからMへと伝達し、かつ市場を開拓するのは、流通チャンネルの機能であるとした（林 1962 p.73）。

観光研究分野において観光をシステムの視点から初めて論じたのは Leiper (1979) および Mill and Morison (1985) である (McKercher and Prideaux 2000 p.46)。Leiper の観光システム論では、観光システムの要素は旅行者、旅行出発地、旅行目的地、旅行出発地と旅行目的地を結ぶ交通ルートそして旅行産業から構成されるとした。それは地理的な視点に焦点を当てて考察されたものであり、特に旅行出発地（発地）と旅行目的地（着地）を結ぶルートについては、消費者が地理的に移動するという行動面から見たモデルであった²。

観光システム論が観光を構成する要素とそれらの関係性、そしてそれらを含んだ全体から観光を解釈しようとするのに対して、システム論的に構成要素を取り上げながら、発地と着地を結ぶチャンネル（経路）に焦点をあてたのが、観光における流通チャンネルに関する研究＝観光流通チャンネル論である。

観光における流通チャンネル（以下、「観光流通チャンネル」と記載する）は、消費者と生産者（観光のサービスの提供者＝サプライヤー）、そしてその間を結ぶ役割を担うインターメディアリー（intermediaries）から構成される。インターメディアリーには3つの主なカテゴリーがある（Jafari (eds) 2000 p.157）。ツアーオペレー

¹ 林はシステムを次のとおり定義している。「およそ事物には、必ず“形態（かたち）”とともに“機能（はたらき）”があり、「事物を“形態”と“機能”との両面において把握し、一つの纏まった全体として眺めたとき私たちはこれを系またはシステムとよぶ」（林 1962 pp.61-62）。

² Leiper はこの論考が地理的な視点に焦点を当てすぎたとして、のちに、システムの構成要素は変わらないものの、旅行者自身とそのニーズを満たす産業の、社会的な要素を取り入れた新しいモデルを提示している（Leiper 1992）。

ター (TO)、トラベルエージェント (TA)、そしてビジネス目的の旅行を取り扱う特定チャンネルである。TO の主な業務はパッケージ旅行を企画し販売する。同 TA は同様に消費者に対して旅行に関する情報提供やパッケージ旅行、交通のチケットなどを販売する。日本では一般的に TO と TA の機能を合わせて旅行会社と呼ばれる。特定チャンネルは主にインセンティブハウスやミーティングプランナーと呼ばれるビジネス³を指しており、前者はインセンティブ (報奨) 旅行、後者は企業が主催する会議を企画運営することを主な業務としている。特定チャンネルについての詳細は 2.2 節で述べる。

観光流通チャンネルは一般的に製品が生産者から消費者に届けられる物流の流通チャンネルから概念を借りて説明されているが、観光流通と製品の流通とは大きく異なる点がある。それは製品の流通の場合には製品が消費者のもとに流通チャンネルを経由して届けられるが、サービスは観光地で提供されサービスを物理的に移動することはできない。したがって移動するのは製品ではなく、消費者である。消費者に届けられるのは製品ではなく販促物や観光で提供されるサービスの情報である (Lumsdon 1997 p.186)。

一方、昨今は一般的に情報技術が社会に与える影響についての関心が高まっているが、学術分野においてもインターネット等の発展が流通チャンネルに与える影響について多くの関心をもたれており、それは観光流通チャンネルについても同様である。例えば、コンピューターによる予約システム (Computer reservation systems (CRS)) の出現やインターネット専門の旅行会社 (Online Travel Agencies (OTA)) など新たなタイプのインターメディアリーが現れ、それらが流通チャンネルに介入することにより以前よりもさらに多くのチャンネルのパタンが同時に存在するようになった (Kracht and Wang 2010)。しかし情報技術が発展しても、観光地域のサプライヤーと消費者の間に立って観光の情報を届けるという、新旧のインターメディアリーが果たす観光流通チャンネル上の役割は変わっていない。

以上のような観光システム論、そして観光流通システム論を踏まえて、社会関係性の経験を消費者に届ける方法を考えると、インターメディアリーの力を借り

³ インセンティブハウスとはインセンティブ (報奨) 旅行を専門に扱う旅行サービス企業のことを指す。ミーティングプランナーとは企業において社内の各部署からの要望に応じて各種会議を計画する役割を果たす企業や個人を指す (浅井 2015 pp.26-27)。

ることは合理的な選択のように思える。ましてや社会関係性の提供者である地域の住民や団体は、宿泊業や飲食業のようなサプライヤーと違って、通常は社会関係性の経験を提供することをビジネスとしていない。つまり地域住民や団体は継続的な営利活動として社会関係性の経験の提供を行っているわけではない。言い換えれば、彼らは基本的には消費者を相手とする観光事業を専業とはしていないし観光マーケティングの専門家でもない。また、そもそもそのようなマーケティングのノウハウを身に着け実践することはそれほど簡単なことではない。情報技術が発達したからと言って、消費者に直接販売できるといった恩恵を簡単に受けられるかどうかはわからない。したがって、社会関係性の経験を商品として消費者に届けるためには、マーケティングの専門性をもって経験価値を商品⁴として消費者に提供することを代わりに担うことができるパートナーとしてのインターメディアリーが必要となるということを前提として本研究を進めた。

1.1.3 誰が社会関係性の経験を消費者に届けるのか

このようにインターメディアリーが社会関係性の経験を消費者に提供するために必要なものと仮定したとき、次に異なるタイプのビジネス主体が存在するインターメディアリーの中で、どのビジネス主体が社会関係性の経験を消費者に届ける役割を果たすのが課題となる。林（1962）は流通チャンネルというシステムには“形”だけ存しても“機能”のほとんどを失っているものがあり、チャンネルの失われた機能を回復すること、あるいはチャンネルに新たな“機能”を付与することの必要性を述べている。この指摘を踏まえれば、観光流通チャンネルにおいては、地域の人的なネットワークや関係性から創造される観光の経験を消費者に提供するために、従来の観光のサービス財を消費者に届けるインターメディアリーの既存の機能をどこまで活用できるのか、新たな機能を検討することが必要ではないか、ということが論考すべき課題として認識できる。

既存の観光流通チャンネルの視点では、地域の観光サービス財を商品として仕立てて市場に届ける役割を果たしてきたインターメディアリーは TO であった。しかし地域の新しいサービス財としての社会関係性の経験を、TO が商品化し流通チ

⁴ ここで述べる「商品」とは旅行商品やパッケージツアーを指すのではなく、観光における経験を総称して使用している。観光の商品論については拙論で論じた（小林裕和 2010）。

チャンネルとしての役割を担うことは残念ながら難しいだろう。それは以下の理由による。すなわち、発地の従来の TO は一般的に観光地域から離れた旅行出発地（発地）に拠点を置き消費者に近い場所でビジネスを行い、多くの地域の旅行商品を取り扱っている。一つの地域の中で住民との人的ネットワークを作るだけでも簡単ではないが、距離が離れた地域、かつ多数の地域を扱う TO が、地域における人間関係を含めた社会関係性を築くことは容易ではないことは想像できる。そして社会関係性を築けないということは、社会関係性を持った地域のメンバーにはなれないことを意味している。繰り返しになるが社会関係性の経験は、地域の人的なネットワークや関係性のなかでのみ創造される。そこには地域のメンバーが主体となって地域の資源を掘り起こす作業を伴う。地域から地理的に離れ、地域の人的ネットワーク内のメンバーにもなっていない TO が社会関係性の経験を商品として活用することは難しい。それは地域が主導し地域を拠点として観光事業を進める「着地型観光」⁵の優位性を考えてみてもわかる（尾家・金井編 2008; 大社 2008; 米田 2015 など）。

そこで今のところ、観光地域づくり法人（DMO）が着地型観光を推進する役割を担うものとして、着地型旅行商品の企画や販売をすることが期待されている。しかし DMO は本来「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醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役」である（観光庁 2022a）。旅行ビジネスの専門性や経営ノウハウを獲得し、競争優位性を生み出し、高い生産性をもって着地型観光をビジネスとして戦略的に進めることは、一企業にとってもそれほど簡単なことではない。上記のとおり DMO の組織のミッションは、着地型旅行商品の企画や販売といったビジネスではないなかで、DMO が自らの組織の経営資源を活用して着地型観光を進めることはどの程度求められているのだろうか。

仮に DMO を唯一の処方箋とするのではなく、地域において「社会関係資本の経験」を活用した旅行商品サービスを企画・販売する旅行ビジネスが存在すれば、DMO は地域における産業振興・育成の視点からそのビジネスを支援する役割にまわることもできる。そこで改めて地域における「企業」の役割に視点を置いてみる。人口密度の低い地方ほど、商店街の衰退や、働き手・働く場所の不足、地場産業の衰退などの課題に直面している。地域の持続性を確保する観点からもそ

⁵ 着地型観光の目的と定義については、第 4 章 4.2 節にて論述する。

のような課題解決に向けた取り組みが必要であり、地域の小規模事業者にはこうした地域課題の解決に当たって中心的な役割を担うことが期待されている（中小企業庁編 2021 p.148）。そこで地域を拠点とした旅行サービスビジネスを、幅広く地域の関係者と協業することができる産業領域として期待、育成し、そのような産業領域における企業を、観光地域の持続可能な発展を地域で共に推進する一員として迎え入れてみることはできないだろうか。具体的には、地域を事業活動の拠点とする旅行サービスビジネスが地域の関係者と一緒になって地域の資源を掘り起こし、観光客に新しい観光の経験価値を提供する役割を果たす。その際に、そのようなビジネスを担う個別の旅行サービス企業はその活動を通じて地域の発展に貢献し、地域を“アップデート”していくプレイヤーの一員となる。

1.1.4 本論文の目的～地域旅行ビジネスの視点から

折しも、昨今東京圏では地方への移住の関心も高まっており（内閣府 2020）、また政府は地方創生政策の中で地方における起業の支援を積極的に行っている⁶。さらに、ある調査結果では地域に移住する際に重視されるのは生活が維持できる仕事（収入）があることとされている（総務省 2018 p.21）。地域における観光分野の起業機会の機運を高め、地域において観光客を受け入れる旅行会社あるいはツアーオペレーターといった旅行サービスビジネスが新たに生まれることにより、地域における雇用の受け皿ともなりうる。

そこで改めて観光の流通チャンネルを見る視点を、あえて旅行会社を中心とする旅行出発地（発地）から旅行目的地（着地）に移してみる。そして地域の持続可能な発展に貢献するプレイヤーとして社会関係性の経験を商品として仕立て消費者に提供するビジネスの重要性と可能性に光をあてる。それによって地域の力を引き出し活用する旅行サービスビジネスの存在を浮き彫りにできるのではないだろうか。そこで本論文ではそのような「観光地としての地域を拠点として、その地域を訪れる旅行客に対して旅行サービスを提供するビジネス」を総称して「地域旅行ビジネス」または「Destination-based Tourism Business (DTB)」と名付け、本研究の主要分析対象とする。そこには地域を拠点として旅行サービスを提供し

⁶ まち・ひと・しごと創生本部（2021）では、地方への移住・定着の推進の政策中で、UIJ ターンによる起業・就業者の創出や、地方への移住・地方での起業の推進などの政策を取り上げている。

ているインカミング・ツアーオペレーター、デスティネーション・マネジメント・カンパニー、ランドオペレーターが含まれるがその詳細については、本論文を通じて明らかにする。

以上のような背景と問題の所在を踏まえ、本論文の目的は、地域旅行ビジネス (DTB) に焦点を当て、現在さまざまに展開されている DTB の発展過程を明らかにすることでその概念を整理し、地域の観光の発展における DTB の貢献と役割を包括的に理解するための枠組みを提示することである。

また本論文の意義は、そうした一連の考察により、DMO が行う観光地マネジメントがカバーする業務範囲と DTB の業務範囲との相対的な差異を明確にでき、それをもって観光地マネジメントのあり方への示唆とすることとする。

以上の研究目的を明らかにするための課題を次のとおり設定し、各章において考察を進める。

- (1) 地域旅行ビジネス (DTB) の発展過程を明らかにする。現在 DTB にはさまざまな業種が存在しており、レジャー分野の旅行を主に扱うランドオペレーター (LO) やインカミング・ツアーオペレーター (ITO) など、そしてビジネス旅行分野を扱うデスティネーション・マネジメント・カンパニー (DMC) などさまざまな用語で呼ばれている。それらは歴史的にどのように発展してきたもので、それぞれは何が異なるのかを解明すること。
- (2) 観光の発展に果たしうる DTB の役割と貢献は何であり、それらは地域の視点からどのように理解しうるのかを解明すること。

1.2 研究の方法

DTB はインターメディアリーとしてこれまで観光の流通チャネルの一端を担ってきた中で、地域側を活動拠点とすることにより地域とはさまざまなかたちで関わっており、その関わり方は時代とともに変化してきた。そのことが現在 DTB の中にさまざまなタイプのビジネスが存在する要因の一つとなっていると考えられる。したがって、まず観光流通チャネルの中で DTB がどのように位置づけられているか先行研究から明確にする。そのうえで DTB と地域との関係性を通時的な視点を用いて紐解いていく。DTB を時間軸の中に置いて相対化することにより現在の理解の枠組みから脱することができると思うからである。具体的には、

DTB が現在さまざまな用語や方法で使用されていることに対して、史料を活用して DTB の発展史を記述する。そして DTB をその発展過程の中に置き現在の状況から距離をとることによって DTB の概念整理を行う。

次に DTB の貢献と役割について地域の視点から理解するための手法として事例研究を用いる。事例研究は社会現象に対して「どのようにして」という問いに答えるための研究手法として採用され (Yin 2018 p.4)、先行研究が存在するトピックに対してそこに新鮮な視角を提供するための手法とされる (佐藤 2015 p.16) ことから、DTB がどのようにしてその役割を果たしているかをこれまでと違う視点で解釈し描き出すために適していると考えられる。

事例研究で対象とする旅行ビジネスの領域として、レジャーを目的とする旅行とビジネス目的の旅行とに分けて取り上げる。旅行ビジネスが提供する商品サービスの提供価値は旅行の目的によって異なるため、両分野を論考することにより DTB の役割を網羅的に把握できると考えたからである。そしてそれぞれの対象として取り上げる旅行ビジネス領域の企業の創業者に対して半構造化インタビューを行う。半構造化インタビューは、質問紙によるインタビューのようにあらかじめ決められた質問を与えて順番に回答をしてもらう方法ではなく、インタビューに開放的に自由に回答をしてもらう (Flick 1995 小田監訳 2002, p.117)。それによって創業者の起業の想いや事業のミッションを浮き彫りにでき、DTB が地域において目指していることの本質に迫ることができると考える。また、創業の主旨を明確にすることを通じて地域を拠点とすることのビジネスにおける意味を明確にできると考えた。

具体的な事例として、DTB の中でもレジャー目的の旅行を扱う ITO とビジネス目的の旅行を扱う DMC を研究対象とした。ITO として島根県隠岐郡隠岐の島町を拠点とする隠岐旅工舎を、DMC として沖縄県那覇市に拠点を置く株式会社 DMC 沖縄を、それぞれ第 4 章、第 5 章にて取り上げる。隠岐旅工舎を ITO の事例として選んだ理由は、拠点が島にあることにより発地と着地を地理的に明確に分けることができ、着地で観光客を相手にするビジネスとして、発地で旅行商品を販売するビジネスとは区別することで、その性質が明確になると考えたからである。一方、株式会社 DMC 沖縄を事例として選んだ理由は、ITO の事例と同様、沖縄は島であり着地におけるビジネスが明確になると考えたからである。加えて、株式会社 DMC 沖縄は社名に「DMC」を冠して創業しており、創業者が DMC をビジネスとした意図を比較的明確に浮き彫りにできると考えた。

以上のような手法により得られた結果を踏まえて最後に総合的に考察することにより DTB を包括的に理解し、理解の枠組みを提示する。具体的な研究対象と研究手法の詳細については事例研究を取り上げる各章においてあらためて述べることとする。

1.3 地域旅行ビジネスの概念と本論文における用語の定義

ここで本論文を通して使用する用語について整理をする。観光客は観光地においてさまざまな観光の活動を行う。たとえば宿泊をしたり交通機関を利用したり、観光施設に入場したりガイドツアーに参加したりする。このような観光の経験を構成する要素となる一つ一つの商品サービスのことを「旅行素材」と呼び、旅行素材を観光客に提供する事業者や個人を「供給者(サプライヤー)」と呼ぶ。また、そのような旅行素材を複数組み合わせる一つの商品サービスとして観光客に提供するビジネスを「旅行サービスビジネス(事業)」、旅行サービスビジネスを営む企業を「旅行サービス企業」と呼ぶこととする。

日本では、旅行素材を組み合わせる一つのツアー商品とするビジネスを旅行業、そして旅行業を営む企業のことを一般的には「旅行会社」と称している。しかし、本論文で旅行業や旅行会社ではなく「旅行サービスビジネス」や「旅行サービス企業」という用語を区別して使用する理由は以下の2点である。

まず日本では「旅行業法」において「旅行業」は厳密に定義されており⁷、その定義に沿って、宿泊を代理で販売したり、交通機関とそれ以外の旅行素材を組み合わせたりというビジネスをする企業を旅行会社と呼ぶことが多い⁸。しかし本論文で使用する「旅行サービスビジネス」では、組み合わせる旅行素材としては宿泊施設や交通機関の有無は問わない。たとえば伝統工芸の体験や自然体験とガイド案内を組みあせたエコツアーや、自転車にのってガイドと一緒に田園地帯を

⁷ 「旅行業」は旅行業法「第二条(定義)」にて定義されている。Appendix 1を参照のこと。

⁸ 日本標準産業分類から見た事業区分においても、「運送又は宿泊等のサービスの提供について、提供者又は旅行者のいずれか一方を代理して契約を締結する等の行為を行う事業所をいう。」(細分類番号 7911)とされている。

めぐりその途中で飲食店に立ち寄りランチを一緒に食べるツアーなど、旅行業法で定められた旅行会社の業務の外のりとなるツアーもある。二つ目の理由として、一般的に「旅行会社」というとき、暗黙裡に旅行出発地を拠点としている会社を指している場合があるためである。これは着地型観光を論じる際などに時々みられる。それは「着地」型観光という概念が、「発地」の旅行会社の限界から生じているという経緯があったため、旅行会社＝発地に拠点を置く、という理解がされていると想定する⁹。

これらを踏まえて、前項にて述べたとおり、本論文では旅行の目的地となる地域を事業の拠点として、旅行素材を組み合わせる一つの商品として消費者（＝観光客）に提供するビジネスを「地域旅行ビジネス」または「Destination-based Tourism Business」（DTB）」と定義して使用する。繰り返しになるが、DTB は地域を拠点とする旅行サービスビジネスを総称して定義しているため、ITO や LO、DMC はその概念の中に含まれる。

なお、日本語の「観光」はレジャー目的の旅行のニュアンスを含んで使用されることが多いが、本論文では英語の「Tourism」と同義で用いる。ただし表現を統一するためカタカナの「ツーリズム」は用いない。

また、旅行先となる地域については一般的には「観光地」を使用するが、旅行出発地との対比を意図して用いる場合には「着地」、英語の Destination の意味と同様に観光の行き先という意味を意図して含める場合に「旅行目的地」、そして地域側の視点を含める場合には「観光地域」を使用する。

旅行の出発地については「着地」と対比して使用する際には「発地」を用いる。「旅行出発地」とすることもあるが意味は同じである。

最後に、ビジネス旅行分野で使用される「MICE」は、観光庁（2021）の定義に従い「企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称」とする。

⁹ ただし、たとえば地域の観光資源の活用を促進することを目的に 2012 年に創設された「地域限定旅行業者」は、観光地において着地型旅行商品を提供することが想定されており、厳密には「旅行会社」は発地に拠点を置いていることを前提として使用される用語ではない。

このほかの用語について、旅行会社、ランドオペレーターなど研究対象となるものについては、第3章において検討し定義することとする。

1.4 本論文の構成

本論文は7つの章立てから構成されている。まず序論としての第1章、第2章、本論として第3章、第4章、第5章、そして総合考察として第6章、最後に第7章を結論とする。

まず本章(第1章)では本論文が取り上げるDTBがどのような社会的背景とどう結びついているのかを示し、本研究の目的と意義を述べた。次に第1章がDTBの社会的な位置づけを示したことに對して、続く第2章では研究対象であるDTBの学術的な位置づけについて、先行研究のレビューにより明確にする。

第3章では、DTBの発展過程を通時的な視点から明らかにし、そのことを通じて、DTBの概念を明確にする。

第4章ではレジャーを目的とした旅行を取り扱うDTBであるITOについて事例を取り上げ、着地型観光の文脈において論述する。まず着地型観光の目的となる要素を明確にする。続いてITOが着地型観光の実現と発展に果たす役割について明らかにし、最後に着地型観光をITOの役割を含めて再解釈し提起することとする。

続いて第5章ではビジネス旅行分野を取り扱うDTBであるDMCを事例として取り上げる。日本におけるDMCの事業実態を確認し把握することと、そしてDMCが、MICE開催地の価値を高めるための取り組みの過程を通じて、観光地域の発展に果たす役割と貢献について明らかにする。

第6章では、第2章から第5章の結果を受けてDTBを包括的に理解するための役割について総合的な考察を行い、本論文の結論を導く。そして観光地マネジメントにおけるDMOとDTBの役割分担についての提案も行う。

第7章では、各章における結論および本論文の結論をまとめる。最後に本論文では明らかにできなかった研究課題について、そしてDTBの研究についての今後の展望を述べる。

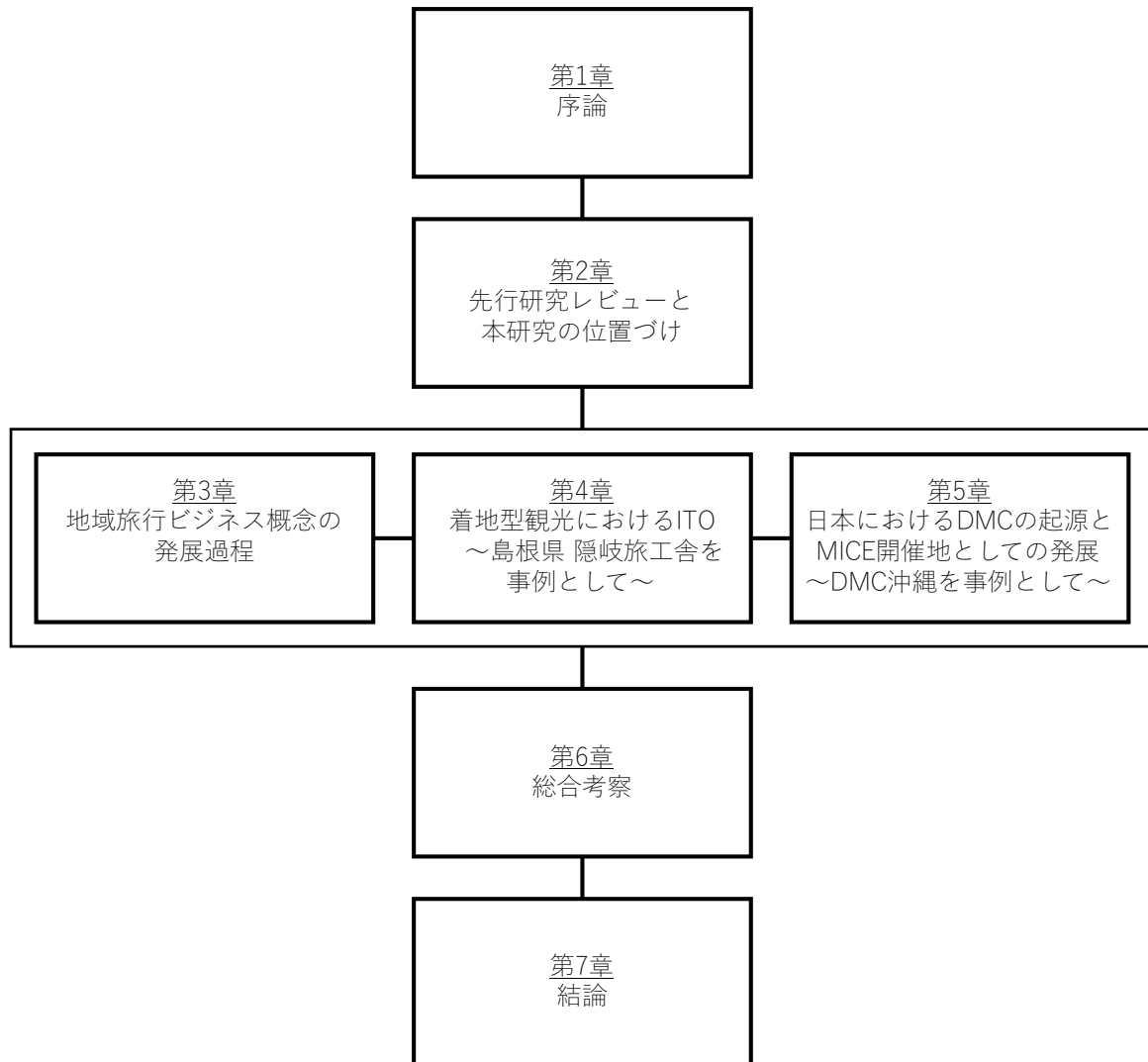


図 1 本論文の構成

第2章 先行研究レビューと本研究の位置づけ

本章では、本論文で研究対象とする地域旅行ビジネス（DTB）の観光研究における学術的な位置づけを、関連する先行研究のレビューを通じて明らかにする。

2.1 先行研究のレビュー手法

DTB に関する研究は独立した研究分野としてはまだ確立していないため、以下のような2つのアプローチから他の研究との違いと本研究の意義を確認する。

まず2つのアプローチの前提として、観光が持つ「発着」の空間構造におけるDTBの立ち位置を明確にしたうえで（2.2節）、1番目のアプローチは観光流通チャンネル論からのアプローチ（2.3節）である。まず観光流通チャンネル論を概観し（2.3.1項）、次に観光流通チャンネルにおけるインターメディアリーとしてのDTBの扱いを確認する（2.3.2項）。さらに日本の観光研究におけるDTBの扱いを述べる（2.4節）。

2番目は観光地側の視点からのアプローチ（2.5節）によるレビューである。ただし、観光地側からの視点をを用いた研究は異なるいくつかの研究手法により行われているため、それぞれについて論考する。

最後に、2.6節では以上の論考のまとめを行い、本論文の学術的な特徴と意義を述べる。

2.2 観光における「発着」の空間構造と旅行サービスビジネス

第1章において観光立国推進基本法の基本理念に見たとおり、観光産業は多様な事業分野から構成されている。旅行者が受け取る観光のサービス財は観光地で発生し（「不可分性」）、ストックができない（「消滅性」）無形の財（「無形性」）で

ある¹⁰ (Kotler, Bowen and Makens 1999 pp.42-43)。したがって消費者は観光をするためには、(オンラインによるバーチャルな旅行は別として) 出発地から観光地に地理的に移動しなければならない。第1章でも見たとおり、それによって観光は出発地(発地)と目的地(着地)という地理的に離れた要素から構成されることになる(Leiper 1979)。そこで発地と着地を結ぶ役割を果たすインターメディアリーとして旅行サービスビジネスが発達してきた。

その発着の空間的な構造においては、着地側の観光サプライヤーにとっては、市場(=発地)にそのサービス財をいかにして届けるかということが重要な課題となる。観光は比較的少数の大規模サプライヤーと比較的多数の小規模サプライヤーから構成されているとされる(Go and Williams 1994 p.235)。これは消費者の視点では観光地におけるサービス財の選択肢が多いことを意味するが、サプライヤー側の視点では競争がはげしいことにつながる。したがって、発地に住む消費者に対していかに効果的に効率的にサービス財を届け、競合他社ではなく自社のサービス財を選択してもらえるか、ということが着地側のサプライヤーの課題となる。

その課題解決のために、発地において、消費者とサプライヤーの間を媒介するインターメディアリーが必要とされるようになった。そして第1章 1.1.2 項でみたとおり、その主なプレイヤーの一つが日本では旅行会社、英語では Tour operator と称されている旅行サービスビジネスである。ただし着地のサービス財そのものは観光地で生産と消費が同時にされるので(不可分性)、当然ながら旅行サービスビジネスは観光サービスの直接的な提供者にはなりえない。そこで観光における流通チャンネルが独自の分野として研究の対象となってきた。観光における流通チャンネル(以下、観光の流通チャンネル、と記載する)の研究は1970年代、1980年代には断続的に現れ1990年代以降により継続的に取り上げられ、すでに多くの先行研究がみられるようになった(Pearce 2010 p.2)。

¹⁰ サービス財の性質は、生産と消費が同時に行われ分離できない「不可分性」、在庫として保管することができない「消滅性」、ものとは違い実物を見たり触ったりすることができない「無形性」などと説明されている(Kotler, Bowen and Makens 1999)。

2.3 観光流通チャネル論

2.3.1 観光流通チャネルの構成要素

観光流通チャネルが論述されてきた背景と観光流通チャネルの概要については、すでに第1章 1.1.2 項において説明した。本項では観光流通チャネルの構成要素について論考する。

1.1.2 項でも述べたとおり、観光流通チャネルと製品の流通チャネルが本質的に異なる点として、製品の流通の場合には製品が生産場所から消費者に届けられるが、観光ではサービス財は生産現場でしか消費できないため、その反対に消費者が観光サービスを受ける観光地に移動する。したがって、消費者に対していかにして観光地（における商品サービス）に対する興味関心を呼び起こし観光地に来てもらおうか、ということが必要となる（Lumsdon 1997 p.186）。

観光流通チャネル論においてどのチャネル（経路）を活用するかということに関心が持たれる理由は、流通チャネルの活用が観光地や観光の商品サービスの競争優位性を生み出すとされてきたからである（Pearce 2009 p.313）。つまり適切に流通チャネルを設定することにより、観光地から離れたところで生活する消費者にその観光地や観光地における商品サービスを選択してもらうことが可能になる（Buhalis 2001 p.7）。

第1章でも述べたが、観光流通チャネルを構成する基本的な要素としては、まず旅行出発地における顧客としての消費者と、観光地におけるサプライヤー（プロバイダー、プリンシパルなどとも称される）がある。サプライヤーとは交通機関、宿泊業、飲食業、エンターテインメント産業などである。消費者の旅行形態は個人旅行だけでなく、組織や団体の場合もある。またレジャー目的だけでなくビジネス目的の旅行の場合もある。

次に消費者とサプライヤー間の取引の間にインターメディアリーが存在する。インターメディアリーにはいくつかの種類がある。まずトラベルエージェンシー（TA）、ツアーオペレーター（TO）が基本的なプレイヤーとして説明されている（Lumsdon 1997; Pearce 2010; Ujma 2001）。TA は消費者に対して観光の商品サービスに関してのアドバイスやその販売などを行う役割を果たしている（Lumsdon 1997 p.190）。消費者は観光するためにさまざまな手配が求められる。まず観光の行先を決め、そして利用する交通手段や宿泊施設、観光施設などを時間と労力を

かけて決めることが必要となる。選択肢が多ければその労力は膨大になる。消費者はそれらを自分で行う代わりに TA に任せることができる (Goeldner and Rirtchie 2006 p.181)。サプライヤーにとっても直接消費者に販売をするのではなく TA に代理で販売することを依頼することにより、自ら販売するよりも多くの消費者にアプローチすることができる。一方 TO は観光地におけるサプライヤーを組み合わせ一緒にして提供する役割を担い、流通チャネルの基軸となっている (Lumsdon 1997 p.189)。流通チャネルにおける TO のもっとも重要な役割はパッケージツアーを企画しその手配を行うことである (Buhalis 2001 p.17)。TO はサプライヤーとの取引が多く価格を安く手配してパッケージすることができるため、消費者が個別に手配をするよりも安い価格で提供することができる (Goeldner and Rirtchie 2006 p.197)。

ただし TO が提供するパッケージツアー (旅行商品) についてはその特性上、提供する旅行内容についての限界が指摘される。旅行商品は「旅行者が目的にあった旅行を容易に実現できるよう、旅行業者が主体性をもって情報と人的サービスをアSEMBルした総合旅行情報システム商品である」と定義され、具体的にはパッケージツアーについては、航空座席、ホテルの宿泊、空港とホテル間の往復の交通 (トランスファー)、食事、観光、添乗員 (あるいは現地ガイド) といった素材の 4 つ以上を組み合わせたとされている (津山・太田 2000 p.46)。しかし消費者にとっての観光は単に観光関連の企業が提供する商品サービスの消費活動の連続ではなく、消費以外の時間も含めて観光をしている。その意味で旅行商品は消費者が経験するであろう観光の「不完全な」一部でしかない。つまり、TO はサプライヤーを組み合わせ提供はするが観光の経験の全てを確約することにはならない。それを筆者は旅行商品の「不完全性」と呼んでいる (小林裕和 2010)。言い換えれば、現在のパッケージツアーでは TO が提供できない旅行素材があり、その不完全性の部分に今後の旅行商品の価値を高めるためのイノベーションの余地があるともいえる。

観光の流通チャネルを構成する要素の一つであるインターメディアリーを観光における「発着」の空間構造から区分すると、旅行出発地を事業の拠点とする TO と TA の他に、観光地側を拠点とするインカミング・ツアーオペレーター (ITO) が挙げられる。ITO は地域側を事業拠点として TO を主な取引先としている旅行サービスビジネスである。たとえば日本の海外旅行では、TO からの委託により、旅行者が旅行先の空港や港に到着してから旅行先を離れるまでの一切の旅行に関

する業務を ITO が行っている（小林清 2010 p.41）。

なお、ITO は他の呼称が使用される場合がある。たとえばグランドオペレーター、ハンドリング／リシービング／インバウンド（トラベル）エージェント（Jafari(eds.) 2000; Buhalis 2001）、リセプティブ・ツアーオペレーター（The Canadian Association of Tour Operators 2022）などである。とくに日本ではランドオペレーター（LO）と呼ばれることもあるが、その背景については 2.4 節で述べる。

観光流通チャンネルにはインターメディアリーを介して消費者と観光地／サプライヤーがつながるケース以外にも多くのパターンがある。昨今はインターネットなど情報技術を活用して消費者と観光地／サプライヤーが直接結ばれるケースがある。さらにインターメディアリーが消費者側の発地に位置し直接サプライヤーと取引をするケースや、反対に、観光地／サプライヤー側に位置するインターメディアリーが消費者と直接取引するケースがある。またインターメディアリー自体がオンラインのみでビジネスを行うようになり、オンライン旅行会社（Online Travel Agencies（OTA））と呼ばれている。このように、観光の流通チャンネルは多くのタイプのインターメディアリーによって非常に多様化している。

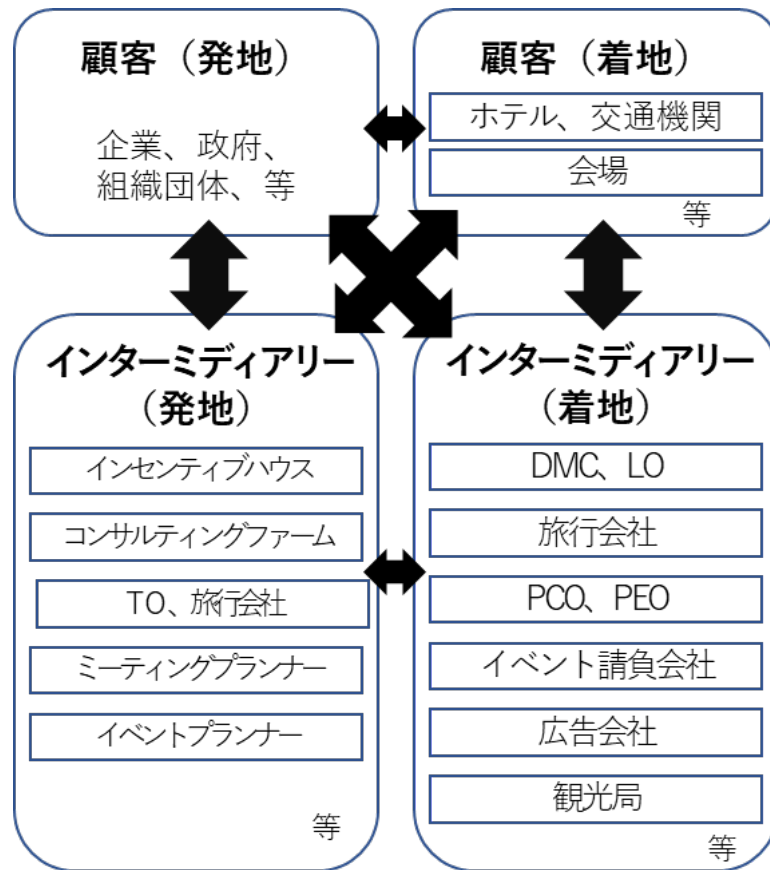
以上はレジャー目的の旅行における流通チャンネルであるが、ビジネス分野の旅行の流通チャンネルにおいても発地と観光地、インターメディアリーという構成要素はレジャー分野と同様である。発地におけるプレイヤーはレジャー目的の旅行の場合には消費者は個人であるが、ビジネス目的の旅行の場合には、企業や政府、組織団体などが消費者となる。インターメディアリーについては、発地側と着地側に異なる役割をもつインターメディアリーが存在することはレジャー旅行の場合との共通点として挙げることができる（小林 2005）（図 2）。

ビジネス分野の旅行におけるインターメディアリーは旅行の内容や目的などに合わせてその役割や名称が異なっており、レジャー旅行の場合とも異なる業種も存在する。特にインセンティブ旅行、国際会議、イベントなどの MICE¹¹分野ではそれぞれの分野において専門性を要する業務が求められるため、業種が細分化さ

¹¹ 「MICE」とは「企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称」である（観光庁 2021）。

れている。たとえば発地側にはインセンティブハウスやミーティングプランナー（1.1.2 節 脚注 3 を参照）、イベントプランナーはそれぞれインセンティブ旅行、会議、イベントの企画を顧客に提案する。コンサルティングファームや TO、旅行会社などがその役割を果たす場合もある。着地側のインターメディアリーも同様に扱う分野によって主体が異なる。インセンティブ旅行ではパーティーやイベントの企画や手配を行うデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）がある。また、国際会議では会議自体の設計や計画、運営などを総合的に取り扱うプロフェッショナル・ कांग्रेस・オーガナイザー（PCO）（浅井 2015 p.32）、展示会では、出展者を自ら募り、業種、業態に立ったビジネスマッチングをし、収益管理まで責任を持つプロフェッショナル・エキジビション・オーガナイザー（PEO）（浅井 2015 p.28）が挙げられる。

以上より、これまでの観光流通チャネルではインターメディアリーが流通チャネルの構成要素として取りあげられてきたこと、そしてインターメディアリーのプレイヤーは、発地側と着地側に存在していることがわかった。さらにインターメディアリーは対応するビジネスによって使用される呼称がさまざまであった。これらを踏まえ、次節においては本論文が研究対象とする着地側におけるインターメディアリーについてさらに詳しくレビューを行う。



↔ 矢印は商取引関係を示す。

DMC：デスティネーション・マネジメント・カンパニー

LO：ランドオペレーター

PCO：プロフェッショナル・コンGRESS・オーガナイザー

PEO：プロフェッショナル・エキジビション・オーガナイザー

図 2 MICE 分野の流通チャネル

出所：小林（2005）より筆者作成

2.3.2 地域のインターメディアリーとしての地域旅行ビジネス

Buhalis (2001 p.27) は「彼ら (ITO: 筆者注) は観光の流通チャネルの研究においてしばしば忘れられ、ほとんど研究がされてこなかった」と指摘しているが、地域側を拠点とするインターメディアリーに関する研究が少ないことは他の研究者によっても指摘されている (Buhalis 2001; Cloquet 2013; Mei 2014)。実際、観光のバリューチェーン (価値連鎖) やサプライチェーン (供給連鎖) をレビューした論文でも TO など発地を拠点とする旅行サービスビジネスは必ず取り上げられているが、観光地側のインターメディアリーは取り上げられていないか、現地旅行 (エクスカーション) の催行者として記述されている (Zhang et. al. 2009; Song et. al. 2013)。

その中で、Buhalis (2001) は ITO を総合的に取り上げその役割の説明や分類を試みた貴重な論考である。ITO が支店を設置して業務を行っている地域の範囲や、従業員数、所有しているアセットなどで分類できるとし、また、地域の観光産業と TO の間に立って重要な役割を果たしているとは指摘した。さらに ITO の主な機能について TO 向けの活動と個人旅行客向けの活動に分けたうえで、それぞれ具体的な機能を整理している。たとえば、TO 向けの活動としては、TO と観光地側におけるプリンシパル (サプライヤーのこと。宿泊施設や飲食施設、交通事業者など直接観光客にサービスを提供している供給者を指している) 間のコンタクトや、プリンシパルに対する価格交渉や TO の代理としての支払い、観光地の情報資料の配布、宿泊施設や他の観光サービスの予約、TO の顧客に対する宿泊施設への送迎などを挙げている。また個人旅行客を志向する活動としては、観光地の一般的な情報の提供や、外国通貨の取扱い、公演のチケット発行、車やバイクなどの交通のレンタルサービス、宿泊予約などである。また、旅行見本市などに出席し観光地の代表として貢献する面もあると指摘している。しかし ITO が観光地のサプライヤーとの協業により観光地の発展や競争力を高めるような役割を果たしているか、という視点での議論はされていない。

Buhalis (2001) が論述した ITO はレジャー旅行分野のインターメディアリーであるが、一方、ビジネス旅行分野の流通におけるインターメディアリーはデステイネーション・マネジメント・カンパニー (DMC) と称される (Davidson 2001)。DMC は基本的には企業や消費者に対して直接商品サービスを販売せず、ビジネス旅行を発地にて取り扱うインセンティブハウスやミーティングプランナー、TO などと企業間取引を行い、観光地における旅行サービスや会議開催に関わる手配

を行う（小林 2005; Stankova 2009）。ただし、DMC は実務的にはビジネス旅行だけでなくレジャー旅行に関わる旅行素材も手配しており ITO の要素を持っている企業も存在している（Spasić and Pavlović 2015 など）。

しかし、観光流通チャネルにおいては、昨今のインターネットや情報技術の発展が、インターメディアリーを介さずに消費者とサプライヤーが直接取引を行う「中抜き」(disintermediation) を促進していることが指摘されている（Buhalis and Licata 2002）。つまりモバイル技術やデータ分析といった情報技術を組み合わせて活用するオンライン・トラベル・エージェント（OTA）が台頭し、また旅行要素となる地域のサプライヤーが旅行者と一緒に旅行経験をつくっていくようなシェアリングエコノミーが生まれるなど、インターメディアリーを介さないで消費者と直接取引を行えるようになってきている、という論述である。

一方、情報技術の発達はインターメディアリーの数を減らすというよりは、新しいカテゴリーのインターメディアリーがウェブサイトによる複雑な流通構造をもたらし、消費者の購買プロセスを複雑にするような影響を及ぼしている、という指摘もなされている（Kracht and Wang 2010）。OTA などはインターネットを活用した新たなインターメディアリーという視点であり、「ニュー・e インターメディアリー（New eMediaris）」とも呼ばれている（Buhalis and Licata 2002）。

いずれにしても、そのような市場環境の変化に対して、着地を拠点とするインターメディアリーも、その商品サービスを対応させていく必要がある（Hsu et. al 2016）。Mei（2014）もインターネットの発展などにより旅行商品の流通構造が変化する中で、ITO は、今後は新しい顧客を見出さなければ生き残れない、という視点を挙げている（Mei 2014 p.148）。また、旅行会社が競争力を保つにはもはや日々のオペレーションや戦略をインターネット技術との統合すること以外には選択肢はないとも指摘されている（Law, Leung, Leung, and Fong 2015）。

このように DTB は観光の流通チャネルの中で観光地側のインターメディアリーとしての役割を担ってきたが、環境変化の中で DTB の役割は従来のままではいられない。したがって、新しい役割がなにであり、そしてどのようにしてその役割を果たしていくのか、という議論が必要になっている。

2.4 日本における地域旅行ビジネスの研究動向

日本の観光研究においては、海外と同様に、地域を拠点とする旅行サービスビジネスである ITO や DMC を扱った研究は多くなく、海外旅行の流通および訪日旅行の研究において言及されるにとどまっている。

前者の例として、玉村（2003）は日英のパッケージツアーの生成・発展の比較を行ったなかで LO の事業内容に触れ（玉村 2003 p.131）、「ランド・オペレーターは旅行先でのホテル、日本との間で航空輸送を直接していないオフ・ラインと呼ばれる航空会社の予約、空港とホテルの間の送迎、観光などの手配を行う業者である」とした。しかし概要説明のみで、パッケージツアーを企画するうえで、あるいはパッケージツアーの発展過程において、LO がどのような価値を提供しているか、といったことまで踏み込んだ分析はしていない。

澤渡（2009）は日本人の海外パッケージツアーの発展史を描き、海外旅行を構成する諸業種を説明する中で、1 節を用い海外旅行における現地手配について説明している（澤渡 2009 pp.176-179）。「外国にいて日本からの旅行客を受け入れるのを、現地におけるインバウンド業務という。これを引き受けるのが、『現地オペレーター』といわれる業種で、旅行業法上は『手配代行者』と呼ばれる」（澤渡 2009 p.176）。その主なものとして、トーマス・クック（イギリス）、ワゴン・リー（フランス）、アメリカン・エクスプレス（アメリカ）、クオニトラベル（スイス）、リソネ・リンデマン（オランダ）、ヴィアヘス・メリア（スペイン）、そして日本人の経営するものとしてミキ・ツーリストなどを挙げている。ここでは、「現地オペレーター」が LO の意味で使用されており、その業務については、旅行商品の価格競争の中で、取扱規模の確保の必要性、土産屋からの販促金に頼る構造などを指摘している。確かにそれらは「現地オペレーター」という業態の一側面には違いないが、業務の内容については詳細に記載されておらず、事業の提供価値を包括的にとらえた記載はしていない。

今西（2001）は、旅行企業の海外進出の視点から、日本の旅行会社の海外支店についての変遷と実態を明らかにするなかで、日本の旅行企業（第 1 種旅行企業）を対象としたアンケート調査の結果、海外進出の目的として最も多いのは「旅行素材の仕入・手配」（今西 2001 p.36）としており、日本の旅行会社の海外支店が LO 業務をしていたことがわかる。しかしこの研究は海外進出の実態と特徴を把

握することを主眼としており、地域旅行ビジネス（DTB）の機能や役割を明らかにすることを目的としたものではないため業務の内容の記載にとどまっている。

石崎（2008）は LO そのものを研究対象とした数少ない先行研究の一つである。LO を経営の視点から分析考察し、その低収益構造と下請け従属的構造を特徴として挙げ、それがインターネットなどの情報技術の進展によって変化していく、としている。LO の負の側面を浮き彫りにしつつ、将来に向けては「近年の情報化の進展によって、（中略）、ランド・オペレーターが消費者である旅行者と直接取引関係を持つことが可能になったり」（石崎 2008 p.88）することによって旅行業界全体の構造を変えようとしているとし、旅行業の将来展望を探るうえで意味あるものであると主張している。しかし、LO を日本の海外旅行の事例として扱い、地域を拠点とする LO が持つ機能から生じる価値を普遍化するまでには至っていない。

小島（2009）は、カナダ旅行の供給体系における LO の事例研究として価値がある。日本人のカナダ旅行の発展に伴う日本人向け現地旅行業者の活動の展開に着目し、旅行目的地とその供給体系との関係について分析を行った。竹中（2015）も LO 自体を研究対象としたもので¹²、LO の職能について TO との比較を試みている。しかし両者とも地域を拠点とすることに起因する LO の価値という視点はもっていない。

このような先行研究を踏まえると、石崎（2008）、竹中（2015）両論文においては、いずれも LO を日本人海外パッケージ旅行商品の流通市場における従属的な関係を負の面として指摘しつつも、今後のビジネス環境の変化を取らえて旅行業界の構造変革を期待している、という主張が共通した事項として挙げられる。言い換えれば、LO を定義する際には、旅行会社との従属的関係という業界地図があり、新しい事業環境の中でそこから抜け出す機会が到来した、経営努力を行っていかう、という主張がある。

なお日本と海外の研究を比較すると日本で使用されている LO という用語は海外の観光学術分野では ITO と使用されていることに留意が必要である（Cloquet 2013; Hsu et al. 2017; Mei 2014 など）。地域側のインターメディアリーである ITO に「TO」を含んで使用するの、ITO は TO とはビジネスで依存しあいながら（Mei

¹² 竹中（2015）は、TO と LO を同義として扱い、用語としては TO を用いているが、ここでは本論文の定義に従って LO を使用して記載している。

2014 p.150) もお互いに独立した TO としての役割を担っているからである。ところが日本の海外旅行および訪日旅行の分野では、着地を事業拠点として旅行素材を手配するビジネスはランドオペレーター (LO) と称されている (津山・太田 2000; 石崎 2008; 柿島 2018 など)。

しかし日本でも LO に対して TO という呼称が使用されていることがある (JTB 総合研究所 2022; 柿島 2018; 北川編 2008; 小林清 2010)。さらに TO はパッケージツアーの催行会社のことであり、LO を TO と呼ぶことは誤りであるとも指摘されている (玉村 2003 pp.131-132)。このように日本では LO という用語の使用に混乱がみられ定まった定義がないままに使用されており、学術研究の対象として DTB を取り上げる際にはその整理が課題であると考え¹³。

また「DMC」という用語についても日本では多義的に使用されている。2.3 節で見たとおり、あるいは後の第 5 章において詳しく見るように、DMC はビジネス目的の旅行を取り扱う DTB として定義されているが、日本では DMO の組織名称に使用されているケースがみられる。たとえば地域連携 DMO として登録されている株式会社くまもと DMC は、組織の形態が株式会社という営利組織であることを理由に、DMO の「O」=Organization (組織) の代わりに「C」=Company (会社) を用いて「DMC」としている。言い換えれば「組織」ではなく「会社」なので、DMO ではなく DMC を使用しているという理由である (金 2019 p.23)。実際、観光庁は DMO が選択できる法人類型として、非営利団体、営利団体のどちらでも認めており (観光庁 2020a)、法人格が株式会社である DMO は登録 DMO213 団体のうち 26 団体と 12.2% である (観光庁 2022b)。つまり DMO が DMC という用語を使用したとしても、あくまで DMO としての機能役割を担っている組織であり、ビジネス旅行を取り扱う DTB である DMC とは異なることに留意する必要がある。

その中で昨今、訪日インバウンド旅行に関する LO (柿島 2018、楊 2019) や、地域が主体となって進める観光を担う役割としての着地型観光や DMC を取り上げる研究が増えてきた。従来の LO 研究と同様に流通チャネル論に依拠する研究が多い中で、宮内 (2013) は着地型観光を取り上げ、「旅行の新しい形態というだけでなく、地域再生への期待が大きい」とし「そのためには着地型観光をデザインেশョン・マネジメントのレベルに引き上げなければなら」ないとし、DMC

¹³ 法制面における LO の定義の整理は Appendix 2 を参照のこと。

に対して新しい方向性を示唆している（宮内 2013 p.34）。

2.5 観光地側の視点から見た地域旅行ビジネス

地域旅行ビジネス（DTB）は地域を事業活動の拠点としていることから、地域側の関係者により主体的に進められている観光の中で、DTB と地域との関わりが論じられる研究も昨今みられるようになった。

たとえば佐藤（2021）は、先行研究のレビューにより、地域側の視点に立った地域内マネジメントに関する研究が多くみられる一方で、地域の観光まちづくりの取り組みに旅行会社がどのように関与し、事業化しているのかといった旅行会社側の視点に立った研究は十分になされてこなかった、と指摘している。そのうえで、着地型観光商品の開発の事例を通じて、今後は旅行ビジネスを地域住民と一緒に育てていく時代であり、その中で旅行会社として収益を上げるためのさまざまな方法を模索していく必要があると指摘している。

またネットワーク理論、特に社会ネットワーク分析¹⁴を観光に応用した研究も増えている（Linnes, Itoga, Agrusa and Lema 2021 pp.333-334）。ネットワーク分析は、ビジネスの取引関係の進展を理解するため、または組織内の関係性を分析するため、そして観光地における公的セクターとビジネス関係者間の関係性を分析するためなどの研究に活用されてきた（Tran, Jeeva and Pourabedin 2016 p.60）。したがって観光地内における関係者間の協業や共創の状況を理解する上で有効である。

たとえば山田・大山・松井（2016）は、三重県鳥羽市を事例として、エコツアー実施による関係者間のつながりの変化に関する分析をした結果、ツアー開始後にはつながりが増し距離が近くなり、関係者どうしが知り合いである親密なネットワークに変化し、ネットワークの強化がみられることを明らかにした。同時に、エコツアー関係者にとって報酬に対する満足度の向上は今後の検討事項のひとつとなる可能性があるとして指摘している。そのほかに旅行会社を取り上げたものとし

¹⁴ 社会ネットワーク分析とは、「社会的行為を行う複数の行為者間の「関係」を定量的に測定し、数値としてとらえられた行為者間の関係とその特徴から、個々の行為者の行為を分析しようとするアプローチ」である（安田 1994）。

てはイタリアの旅行会社のネットワークの構造を明らかにした研究 (Valeri and Baggio 2020)、旅行会社とそのビジネスパートナー間における知識の交換についての研究 (Baggio and Valeri 2021) などがある。これらのネットワーク分析を活用した研究では、DTB を含めた観光地の関係者間の関係性が計量的に表現され、関係性の強さや広がりを見視的にも把握することができる。一方で、商品企画などの具体的なビジネス活動として DTB が地域の関係者とどのような行為を行っているか、そしてそれは経営としてどのような動機により行われたかといったことを理解するためには、デプスイタビューなどの手法により DTB の活動やその経営者の考えを厚く記述することが必要となる。

DTB そのものを事例として取り上げた研究としては廣田 (2020) が挙げられる。岐阜県飛騨市に事業拠点を構える株式会社美ら地球が提供するガイドツアーブランド「SATOYAMA EXPERIENCE」を、「暮らしを旅する」事業コンセプトに基づく、地域と共生する「観光プラットフォーム」¹⁵であり、美ら地球のメンバーは地域に定住し地域の人々と関係をつくり共生し、旅行者の受け入れに貢献し地域の外部への開放度を高める役割を果たしているとした。

そのほか LO と地域における多様な関係者との協業についてビジネスエコシステムの視点からも論じられている研究がみられるが (柏木 2020)、地域におけるアントレプレナーシップが地域の観光の発展にどのように貢献していくかについての研究はそれほど多くはない (Ryan, Mottiar and Quinn 2012)。

以上のような先行研究により、DTB の役割が他の関係者との関係性から説明され、DTB も含めた地域における関係者間の協業の活動が地域の観光の発展につながることを示唆されていることは、DTB が地域において果たす役割を理解するためには重要である。しかし DTB の役割が断片的に論じられているままであり、DTB の地域におけるビジネスの役割を論じるためには、より包括的に DTB の役割を理解することと、そのための枠組みが必要である。DTB と地域の関わりに関する研究はまだ緒に就いたばかりであり、したがって、包括的理解の枠組みを検討するために、事例研究も含めたより実証的な研究からの示唆も必要となっている。

¹⁵ ここでいうプラットフォームは「関係する人々の境に存在する活動要素間の組合せ、および組合せ間の相互作用を促進する役割をはたす、社会に存在するメディア」(廣田 2020 p.8) とされている。

2.6 まとめ

以上の先行研究のレビューにより、以下の課題を見出すことができた。

まず観光が発地と着地を持つという空間的な構造上、観光地のサプライヤーの商品サービスは市場と消費者に流通チャネルを用いて訴求することが必要であり、適切な流通チャネルを設定することが観光地や観光商品サービスの競争優位性を生み出すことにつながる。そのため、サプライヤーと消費者の間に立つインターメディアリーが観光の流通チャネルの役割を担ってきた。

インターメディアリーのなかで観光の流通チャネルの基軸となったのは発地において、サプライヤーを組み合わせ商品として提供する TO であった。さらに観光地においては TO からの委託を受けて旅行に関する手配業務を行うインターメディアリーが存在した。その結果、消費者から観光地／サプライヤーを結ぶ流通チャネルが多様化していることがわかった。

しかし観光の流通チャネルにおいて地域側に拠点を置くインターメディアリー、つまり地域旅行ビジネス (DTB) はあまり知られておらず、しばしば忘れられ、これまで研究対象として取り上げられる機会が少なかった。日本の観光研究においても LO や DMC を扱った研究は限られ、海外旅行および訪日旅行の流通研究において言及されるにとどまっていた。

一方、DTB と地域との関係性を論じた研究については、地域の関係者とのつながりを、ネットワーク分析を用いて明らかにしたものや事例研究などがみられるが、それらの研究も DTB の役割を断片的にとらえたものにとどまっている。

以上のように観光地を拠点とするインターメディアリーについての研究は、観光の流通チャネルに関連する研究と、地域の関係者との協業に関わる研究が、それぞれの分野で個別に論じられてきた。しかし、その両方をとらえる視点をもって DTB の役割を包括的に理解するための学術的な枠組みがないと指摘できる。したがって、本論文の特徴と意義は以下とすることができる。

- ①これまで観光研究においてあまり注目をされなかった、地域を活動拠点とするインターメディアリーである DTB に焦点を当てた研究であること
- ②市場ごとに細分化して捉えられていた DTB について、その用語や概念を体系的に整理すること

- ③事例研究を通じて、DTB の地域の観光発展における貢献を明らかにし、その結果を踏まえた考察により DTB の役割を包括的に理解するための枠組みを析出すること

第3章 地域旅行ビジネス概念の発展過程

本章では、現在さまざまなタイプのビジネス主体として現れている地域旅行ビジネス（DTB）の発展過程とそれぞれの概念を明らかにする。

3.1 はじめに

3.1.1 本章の目的

第2章で見たとおり、観光の発展と大衆化の過程で、インターメディアリーとしてのツアーオペレーター（TO）は観光の流通チャネルにおいて重要な役割を果たしてきた。19世紀半ばに英国のトマス・クック社（以下、クック社）が団体旅行を取り扱い始めた近代ツーリズムの黎明期から、第2次世界大戦後、誰もが気軽に国内旅行や海外旅行ができるようになった時代まで、TOは交通や宿泊機関など関係する事業パートナーとともにさまざまな旅行商品を開発、流通、販売し、旅行の普及や大衆化の一役を担ってきた。また観光地の旅行サービスを提供する供給連鎖（サプライチェーン）を形成することによって、旅行商品やサービスを大量に企画販売し、その内容を多様化した。

それに伴い、観光地域においては宿泊や交通、飲食、ガイドなどの旅行素材を組み合わせて（パッケージにして）手配し提供する役割を担うインターメディアリーが現れ、サプライチェーンの一端を担ってきた。それらはデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）やランドオペレーター（LO）と呼ばれている。最初は発地のTOを顧客としてその依頼に応じて業務を行うだけであったが、旅行の大衆化、多様化に沿ってその提供するサービスを多様化し、あるいは旅行以外の分野の手配に専門特化し、また対象とする顧客や流通の方法を変えていった。

ところがそのような地域を拠点とするDTBの実態については、これまであまり明らかになっていなかった。しかし訪日観光客の増加や、関係人口の拡大や地域が主体となった観光まちづくりによる地域活性化への期待が高まる中で、発地を事業拠点とするTOではなく、地域をその拠点とした旅行サービスビジネスがどのような役割を果たしているのかを明らかにすることは非常に重要になってく

る。また、インターネットの普及など情報技術の発展により旅行商品の流通そのものが変化するなかで、地域を拠点とする旅行サービスビジネス自体も、従来のビジネスモデルから脱し新しい事業価値を見出す必要性もある。

本論文では DMC や LO などと呼ばれてきた旅行サービスビジネスを、観光地域を拠点とした旅行サービスビジネスとして総称して地域旅行ビジネス (DTB) と呼んでいるが、とくに本章ではこの DTB の発展過程を明らかにすることでその概念整理を行うことを目的とする。これは本論文全体の目的の前半部分、すなわち「現在さまざまに展開されている DTB の発展過程を明らかにすることでその概念を整理」する (1.1.4 項) ことに相当する。そして DTB が観光まちづくりや地域の持続的な発展にどのように貢献できるのかについて検討するための示唆を得ることを本章の研究の意義とする。

なお、本章で用いる用語については基本的には 1.3 節に準じて使用しており、一部重複はするが、以下のとおり補足して説明する。

レジャー目的の旅行およびビジネス旅行関連の業務を取り扱うビジネスを「旅行サービスビジネス」とし、先述したとおりその中でも地域を拠点として旅行サービスの手配を行うビジネスを DTB と呼ぶ。この DTB にはインセンティブ旅行におけるパーティーの手配など、旅行中の一素材ではあるが日本の旅行業法で定めるサービスの範囲ではないものを扱うビジネスも含んでいる。

なお、英語の「Tour operator」(TO) は「交通や宿泊、及び他のサービス供給者を組み合わせ、流通チャネルを通じてパッケージツアーとして消費者に販売する事業組織のこと」(Jafari(eds.) 2000 p.584) と定義され、一方、日本語の「旅行会社」は上述のとおり観光目的のパッケージツアーの取扱だけでなく、ビジネス目的の旅行も事業範囲に含まれている。したがって、「TO」と「旅行会社」は同義としては扱わず、区別して使用する。

3.1.2 研究方法と本章の構成

本章における研究方法は次のとおりである。まず日本の DTB がその用語や用法、用例が混乱して利用されている中で、19 世紀半ば以降の旅行市場の発展史の中に DTB を置きその混乱とは距離をとることによって一度相対化し、それぞれの時代における DTB を明らかにする。そのため、各種文献を用いて DTB の形成と発展史を検討し、それを通じて事実 (史実) を確認する。そして確認した史実に基づき DTB の発展過程において現れたさまざまな呼称についてその使われ方

と概念を整理する。

そこで本章の構成を次のとおりとする。まず 3.2 節では通時的な視点から DTB 事業の発展史を記述し、さまざまなタイプの DTB の概念を整理する。続いて 3.3 節では本章の結論を述べる。

3.2 地域旅行ビジネスの形成と発展

3.2.1 黎明期～欧州における近代ツーリズムの誕生と日本の国際観光

1. 近代ツーリズム黎明期における TO と LO

人が旅行に出る便宜を図るため旅行滞在中のサービスを斡旋したり、組織化された団体旅行を組んだりすることはすでに中世には行われていた (Löschburg 1979 林龍代・林健生訳 1999)。一方、社会の近代化を背景として観光が産業となったのは 19 世紀からであるが、特に鉄道が開通して以来の旅行の大衆化の過程においては、TO というビジネス主体の発展と、発地の TO とのビジネス上の取引関係から発生する現地 (観光地) の旅行サービスを、現地に拠点を置いて手配するビジネスの萌芽がみられた。

たとえば英国クック社は、1841 年の最初の団体旅行以来、英国内の旅行を扱っていたが、1855 年にはヨーロッパ大陸行き「海外旅行」を実現、1866 年には 9 週間の北米ツアーを催行した。さらに、1869 年のスエズ運河とアメリカ大陸横断鉄道の開通を機に 1872 年には船や鉄道を組み合わせて世界一周旅行を実現し、1873 年には日本にも立ち寄った (荒井 1989)。

当初これらのツアーにおける現地旅行サービスの手配については、創業者であるトーマス・クック自らが事前に現地に赴き交渉を行っていた。しかし 1872 年にジュネーブ支店 (本城 1996 p.208)、1873 年にはカイロ支店 (同 p.200) を開設するなど 1880 年までには海外に 60 拠点をもち (Swinglehurst 1982 p.71)、海外に拠点を設立し現地の手配を行うようになった。以降、旅行出発地と旅行目的地がサプライチェーンにより結ばれることになる。

一方、日本においては、鉄道企業の直営事業としての旅行ビジネスを別にして、団体旅行を組織化した事例の初期的なものとして宮城県仙台で旅館やホテル、駅弁などの事業を手掛けた大泉梅次郎や、株式会社日本旅行の創設者で滋賀県草津にて事業を行った南新助などが、明治末期において団体旅行を組織化した旅行ビ

ジネスを展開した（小川 2013 p.2）。

また日本人により企画販売された海外団体旅行は明治期までさかのぼることができる。1891年、新潟県の伏見半七を発起人とする新潟発ウラジオストク行2週間の「浦潮遊航船」（上田 2010 pp.57-60）、1906年大阪朝日新聞による募集旅行である「満韓巡遊船」（有山 2002 p.18）、そして「日本初の世界一周パック旅行」となる、1908年に開催された朝日新聞社主催の「世界一周会」（参加者 56名）（小林 2009）などが事例として挙げられる。このうち、観光地における旅行手配を旅行先の旅行会社、すなわちDTBに依頼したことが記録として残っているのが「世界一周会」である。主催者である朝日新聞社は、世界旅行の実現に必要な宿泊やガイドなど、旅行先で必要なサービスをクック社に依頼した（朝日新聞社 1990 p.501）。つまりクック社は英国ではTOとして事業を展開していたが、この場合にはDTBのビジネス主体の一つであるLOとして機能したのである¹⁶。

朝日新聞社がクック社に旅行の現地手配を依頼した背景と理由については、朝日新聞に掲載された特派員による短信をまとめた「世界一周画報」（石川 1908）に次のとおり記載されている。「之で先づ大體世界一周會を催すといふ大方針が立つたので、愈々旅行案内に以て名ある倫敦のトーマス、クック社と交渉を開くに至つた。」（同 p.3）「倫敦のクック社といへば、先ず旅行案内業として世界第一であることは、殆ど誰知らぬ者もない。今回の一周會計畫を立てるに當りては、一般の安心と信任とを博せんが爲に、此の最も能く世間に知られたトーマス、クック社と眞最初から協議を開き、費用の計算道程の選擇及日時會員數の決定等悉く同社と十分の交渉を重ねた上で定めたのである。」（同 p.13）つまり経験のあるクック社に旅行手配の協力を依頼したのは、当時すでにクック社が日本でも評判のいい旅行会社として認知されていた、ということが理由であったことがわかる。

クック社は「世界一周会」出発の2年前の1906年3月に横浜に支店を設立した（本城 1996 p.197）。その準備には1893年、トーマス・クックの息子、ジョン・メイスンが世界一周旅行に出かけ、その途中で日本に立ち寄り、内閣総理大臣の伊藤博文に支店開設の賛同を得たとされている（Brendon 1991 p. 237）。日本の首相が外国の一民間企業の経営者と会い支店開設を許可するとは、いかにクック社

¹⁶ 実際の手配窓口となったのは営業拠点である日本にある事務所であった。LOは営業拠点を事業拠点と異なった市場に設置することがある。レップと呼ばれることもある。

が知られていたかを示すエピソードであり、当時の旅行会社としての社会的地位の高さがうかがえる。

先の「世界一周画報」にはクック社横浜支社長のケーザー氏が旅行後に寄せた文章が掲載されている。それによれば「世界一周会」は「我トマース、クック社が極東に於て依頼を受けたる真最初の大計畫」（石川 1908 p. 318）であったが、結果的に、クック社は日本人の海外旅行団体を扱う最初の LO となった。言い換えれば、日本初の、募集による海外団体世界一周旅行は、海外における宿泊やガイドなどの手配を TO が行うのではなく、LO がその役割を果たすことになった。

2. 斡旋業務から代売斡旋業へ

クック社が日本人の海外団体旅行を手掛けていたころ、日本では「漫遊外客の接待斡旋を目的として」（中村 2006 p.366） 1893 年に設立された喜賓会が非営利団体として三井・三菱や日本郵船などの寄付金を中心に運営されていた（白幡 1985a p. 87）。その主な業務は外国人観光客の誘致とその接待であった。接待によって外交上の良い結果を期待する、という意味において、接待とは外交の一形態であった（白幡 1985b p.119）。

1912 年、ジャパン・ツーリスト・ビューロー（以下、ビューロー）が喜賓会の趣旨を引き継いで設立された。そのためビューローは設立当初は喜賓会と同じような事業を展開していた。

たとえば、同年 3 月 12 日に開催された創立総会で議事の 2 番目として説明された設立趣旨は以下のとおりである（財団法人日本交通公社 1952 pp.3-4）。

1. 漫遊外人に關係ある營業者間の業務上の改良をはかると共に相互に營業上の連絡利便を増進すること
2. 海外にわが国の風景事物を紹介し且外人に対して旅行上の必要なる各種の報道を与うるの便を開くこと
3. わが国に於ける漫遊外国人旅行上の便宜を増進し且關係者の弊風を矯正すること
4. 以上各項の外、漫遊外客誘致待遇の目的を達するため必要なる各種の施設をなすこと

また、設立総会で付議された会則第 1 章総則第 1 条にはビューローの目的とし

て、

第1条 本会ハ外客ヲ我邦ニ誘致シ且是等外客ノ為メニ諸般ノ便宜ヲ図ルヲ以テ目的トス。

とされ、その第2章にはその「事業」として、上記設立趣旨がほぼ踏襲され記載された（財団法人日本交通公社 1962 p.5）。

1920年には、ビューローはクック社と相互代理店契約を提携し、ビューローの海外事務所では「旅行上の実質的斡旋、たとえば海外旅行者に対し船車、ホテルの予約及切符引換証、旅行小切手等を欧米に於ける主なクック社支店に発行出来るというような便宜をも供与し得ることとなつた」（財団法人日本交通公社 1952 pp.10-11）。

先述したようにクック社のビジネスは TO であり純粋に LO としてのビジネスを行うものではない。しかし、国境を越える旅行の手配に関して海外に拠点を持つ会社はその手配を依頼される、という LO の機能の原型がみられる。そしてこのクック社の事業形態が、第二次世界大戦後に日本人の海外旅行の現地手配を手掛けた会社の多くが外資系の TO だったことにつながり、それが日本において海外旅行の現地手配をする業種業態を LO と呼ばず TO と呼ぶ背景の一つとなる。

一方、日本においては LO の業務は訪日旅行から始まった。ビューローの事業は「斡旋」と称され、ビューロー初期には海外に対する外客誘致のための宣伝とともに2大事業となっていた（財団法人日本交通公社 1962 p.53）。ビューローの事業は鉄道院の拠出金と汽船や私鉄、ホテル・旅館などの会費で賄われていたため、宣伝や斡旋は無料で行うのがたてまえであった（財団法人日本交通公社 1962 p.59）。しかし現実的には旅客に対する斡旋に満足を期するため「これに関連すべき乗車券並案内記類の販売を必要とするという建て前から」ビューローでは切符類の受託販売を1915年1月に始め、「外人用切符」を販売開始、そして日本人旅客には1925年から各種乗車券およびクーポン式遊覧券を発売開始し国内旅行の代売業が始まった（財団法人日本交通公社 1952 pp.20-21）。その結果、第一次世界大戦後、1918年からは代売斡旋という言葉に代われ、ビジネスとしての LO の原型がこのころ作られていった。同時にクック社との提携により、外国人、日本人に対して世界中の切符の手配を発売することができるようになった。

ところが第一次世界大戦後のインフレによる物価高は外客誘致活動や訪問する

外客の滞在費に大きな影響を与え、会費収入を最大の財源として経営しているビューローは、財源の面からの経営の転換を迫られた。そのため「ビューローの事業の重点は、外客誘致宣伝事業から代売あつ旋事業への傾斜をはじめ」（財団法人日本交通公社 1982 p.33）た。1927年には手数料収入(92,540円)が会費収入(88,090円)を初めて上回り、営利組織としての事業活動が本格化したことの象徴となった（財団法人日本交通公社 1982 p.34）。ここにおいてビューローは、日本企業の旅行業の TO としての営利事業を本格的に始めることになる。つまり、ビューローは代売事業を通じて、日本という地域を拠点としてその地域の旅行手配を行う LO から、旅行客に出発前に切符を販売する旅行業である TO へビジネスを発展させていった。

3.2.2 揺籃期 戦後から海外渡航自由化前まで 1945年～1963年

第二次世界大戦後は、日本における連合軍の斡旋としての LO 業務を日本交通公社（「ビューロー」の名称が、「東亜旅行社」を経て1945年に名称変更）が行った。また、大手旅行会社が海外旅行業務の取扱いを再開し、海外の拠点を設立した時期にもあたる。旅行会社のビジネスモデル面では、手数料により収入を得るビジネスモデルだけでなく、自らが販売料金を定める国内パッケージ旅行を提供するようになった。このことは後に日本の旅行会社の海外事務所が自ら LO 業務を行うことにもつながっていく。戦後、外国人訪日旅行および日本人の海外旅行が再開され、日本人の海外旅行が自由化されるまでの期間を「揺籃期」と呼ぶこととする。

戦後、日本本土に進駐してきた連合軍の将兵に対して、日本交通公社がその斡旋の任務を引き受けることになり、その急務の一つは、外国関係の要員を充足し外人斡旋業務を確立することであった（財団法人日本交通公社 1962 p.313）。1948年には連合軍最高司令官総司令部（GHQ）より観光を目的として入国する外国人客の国内旅行を日本交通公社が斡旋することが許可され、制限はあったが一般人を対象とする観光事業を、戦後ようやく開始することができるようになった（財団法人日本交通公社 1962 p.315）。ここに戦前から行われていた LO 業務が再開されたことがわかる。

一方、日本人の海外渡航を見ると、戦後、GHQ が日本人の海外渡航管理をしていたが、サンフランシスコ平和条約の調印後、1951年に旅券法が制定され日本政府が旅券を発給することとなった。以降、旅行会社が扱う海外渡航については、

1950年代は業務渡航、1960年代は産業視察の団体旅行が増加していった（日本海外ツアーオペレーター協会 1993 p.2）。

この時期、海外渡航自体が非常に制限されており、外国為替管理法のもと、渡航の可否が渡航審査会で審査された。そのため旅行会社は外国企業のレターヘッドを入手して企業側の公式招待状をそれらしく作成し、一方で、顧客が現地で必要な米ドルを交換レート（1ドル=360円）より高い400円程度で調達していた（日本海外ツアーオペレーター協会 1993 p.3）。それらの手配は、戦前からの流れを受けて、主に海外の旅行会社が担っていた。

また、旅行会社が国鉄などの切符の代売だけでなく、自ら旅行を企画する請負旅行を始めた。旅行会社がチケット・エージェンツからトラベル・エージェンツへと発展する時期にあたる（財団法人日本交通公社 1982 p.371）。たとえば日本交通公社では請負旅行の団体旅行が60年～61年に17件291人から、68件1,069人と急増した（財団法人日本交通公社 1982 p.371）。

なお、販売収入（あつ旋収入と呼ばれていた）を計上する請負旅行の考え方は日本交通公社の社内ではかなり抵抗を受け、その考え方がなかなか定着しなかった。従来の代売手数料収入を基にした営業形態に比べ、売り難く、説明し難い旅行商品とみられ、「あつ旋収入」という言葉自体がなじまれなかったからである（財団法人日本交通公社 1982 p.371）。ただし、すでに国内旅行では1947年に「あつ旋収入」を規程上明確化し、1956年には法人団体あつ旋収入としてその増収を支持している。国内旅行部門のほうが進んでいたという（財団法人日本交通公社 1982 pp.371-372）。

ここで「あつ旋」（幹旋）という業務について触れておく。あつ旋は喜賓会がその目的としていた業務である。辞書によれば「あつ旋」とは、「間にはいって、関係する双方がうまく行くように取りはからうこと。」（金田一編 1974）とある。つまり、喜賓会が外国人観光客と日本の旅館やホテルなどの供給者の間に立つ、ということにあたる。あつ旋業務は1952年「旅行あつ旋業法」により法的根拠を持った事業として定義されたことになる。同法は、GHQの将校家族などの旅行の増加、朝鮮戦争特需による日本人国内旅行の増加などを背景に、旅行ビジネスを取り締まるのが社会的要請として高まっていた時代に制定された（鈴木 2015 p.8）。

同法によれば、「旅行あつ旋」とは「他人の経営する運送機関、宿泊施設その他の旅行に関する施設の利用について、対価を得て、あつ旋すること」（旅行あつ旋業法第2条第1項第1号）となっており、同法によって「あつ旋」が対価を得る

ことができるビジネスとして明確に規定されたことになる。また同法が対象とした事業は、外国人又は外国人および日本人を対象とする「一般旅行あつ旋業」（同条第4項）および日本人を対象とする「邦人旅行あつ旋業」であり、訪日外国人向けの LO と日本人向けの TO が混在して対象となっていた。

この時期は海外渡航自由化以前であり、日本人向けの海外パッケージ旅行はまだない。したがって、旅行あつ旋業法も日本人の海外旅行は対象としておらず、「戦後復興のさなかで喉から手がでるほどに欲しい外貨獲得のため、外国人旅行者を呼び込んで日本的な情緒を堪能させるというような旅行、いわゆるインバウンド（In-Bound＝外国人の日本訪問旅行）と、外国に出かける商用客の業務渡航が2本の柱であった」（澤渡 2009 p.63）。

3.2.3 成長期（大衆化の時代）日本人の海外旅行におけるランドオペレーター（LO）の発展 1964年～1970年代

海外観光渡航自由化（1964年）以降、海外パッケージ旅行市場の拡大を背景として、日本人の海外旅行事業において海外の現地手配を行う業務がより専門化されていった時期となり、狭義の LO という呼称が定着していった時期であった。

LO はパッケージ旅行における海外の手配を包括的に担う一方で、TO からの地上手配を請負う受託業務という事業上の性質に起因する価格競争の激化が、パッケージ旅行の品質低下を招く事態も発生させた。その後、海外旅行市場が成熟化するにつれ、格安航空券の台頭などで個人旅行化が進展することにより、海外パッケージ旅行に対する市場の支持も変化し、同時に LO にとっても厳しい時代となっていた。海外旅行自由化から LO がその業容を拡大していき、海外個人旅行が本格化する前までを「成長期」と呼ぶ。

1964年に海外渡航が自由化された当時、日本の旅行会社には海外の旅行手配を行うノウハウが十分になく、旅行先の宿泊や交通、飲食などの手配をする業務は外国資本の TO に委託するのが一般的であった（日本海外ツアーオペレーター協会 1993 p.5）。1960年代初頭には、アルバートセン社（米）、オーバーシーズ・トラベル・カンパニー社（米）、リソーネ・リンデマン社（オランダ）、ホテル・プラン社（スイス）などの外資系企業が日本における営業を開始した（日本海外ツアーオペレーター協会 1993 p.5）。また、たとえばビューローの場合、欧州方面については、ホテル・プラン社、クオニ社、リンデマン社などが担っていた（財団法人日本交通公社 1982 p.375）。

日本海外ツアーオペレーター協会（OVERSEAS TOUR OPERATORS ASSOCIATION of JAPAN。以下、OTOA）は、「この地上手配業務（ランド・オペレーション）を専業とするツアーオペレーターが新たな職業として誕生」したとし（日本海外ツアーオペレーター協会 1993 p.5）、ランド・オペレーションを行う事業を TO と呼んでいる。つまり現地手配を行う旅行会社が TO であったため、LO と呼ばず TO あるいはオペレーターと称しその業界名にも TO を冠したことがわかる。

一方、財団法人日本交通公社（1982）「70 年史」を見ると、海外旅行自由化直後の記載箇所にはオペレーター、ローカルオペレーターという用語を用い（財団法人日本交通公社 1982 p.486）、株式会社日本交通公社（1963 年より財団法人日本交通公社の営利事業部門を株式会社化して営業開始。以下、JTB と記載）のアメリカ現地法人である JTBI（Japan Travel Bureau International Inc.）の 1972 年度事業運営方針には「海外旅行ランドオペレーター業務の協力推進」を掲げ、LO という呼称を使用している（財団法人日本交通公社 1982 p.621）。これは、JTBI の営業体制転換の方針の JTB 本社の決議を受けて、海外旅行における「現地の受手配あつ旋機関として一層の質的強化をはかり、他の日本業者の受手配業務も行える様指向する」という方針によるものである（米国法人日本交通公社インターナショナル 1984 p.40）。さらに、同じく JTB の欧州支配人室である JTBE（Japan Travel Bureau Europe）は、その「25 年史」において 1970 年代後半の状況について以下のように記している。「一方、欧州はといえば、強大なランド・オペレーターが日本にレップを持ち、交通公社の各支店からの電話一本で、見積もりや手配に対応してくれる。（中略）JTBE がこうしたランド・オペレーターと競合していくのは並大抵のことではない」（株式会社日本交通公社欧州支配人室 1988 p.27）¹⁷。また、他社との競争において現地手配を確立することの苦労についての当時の駐在員たちの座談会を収録し「ランド・オペレーターを目指して」というタイトルで表している（株式会社日本交通公社欧州支配人室 1988 pp.27-29）。これらの事例から、LO という呼称を用いたビジネス主体がすでに明確に認知されていることがよみとれる。

日本の海外旅行の現地手配を行う事業を一つの分野として決定的にしたのが、

¹⁷ 引用中の「レップ」とは、事業拠点とは異なる市場に置く営業拠点のことである。

1972年「旅行あっ旋業法」を全面的に改正した「旅行業法」の施行である。

旅行業法は、国内旅行では、1970年に開催された大阪万国博覧会、海外旅行では1968年に始まったJTBと日本通運によるパッケージツアー「ルック」の開始や1970年ボーイング747の就航、そして1971年に訪日外国人旅行者数が、日本人の出国者数を初めて上回るなど、旅行の大衆化が進んだ時期を背景に生まれ、消費者保護を図るための弁済業務や旅行業務取扱主任者制度が新設された。

この時、海外現地手配を担うTOに対して、一般旅行者としての登録の要否が議論になった。海外現地手配を行うTOが一般登録を取ると、直接顧客を集客できることになり、業界の混乱を招くのではないか、などの理由から現地手配を行うTOは結果的には登録不要となった（日本海外ツアーオペレーター協会1993 pp.19-23）。これによって、消費者に対して旅行に関する手配を行い直接的な責任を持つ事業（「旅行あっ旋業」）と、消費者に対して直接旅行手配は行わず、旅行あっ旋業社からの依頼に基づき現地手配を行う事業、という海外旅行における2つの業務が専門化、細分化され役割が明確になることとなる。そして後者がその業界団体である海外ツアーオペレーター協会の設立（1974年）につながっていく。

このような中、パッケージ旅行商品を造成し卸を行うホールセラーが1968年に次々と誕生し、1969年に欧州路線から始まる各地域にバルク運賃導入、1970年3月にはジャンボジェット機（ボーイング社B-747型機）の就航などを背景に、1972年は「第二次ホールセール・ブーム」と呼ばれ（株式会社トラベルジャーナル1984 pp.108-116）、各社のパッケージ旅行商品の販売が活況を呈した。一方でLOは、「活動の規模も小さく、旅行業界の舞台に公式の（原文ママ）認知されるまでには成長していない」（日本海外ツアーオペレーター協会1993 p.22）ともされていた。ようやく1974年には14社を発起会社として、海外ツアーオペレーター協会が発足した。しかし、発足直後の1976年までには、欧州系の大手オペレーター4社すべてが入会保証金の考え方の相違からOTOAを脱退した。さらに、海外旅行の手配を担う専門のLOが相次いで営業を開始した。戦後から海外旅行の海外の現地手配をTOが担ってきた時代から、新たな次の時代への転換を占める大きな流れとなっていった（日本海外ツアーオペレーター協会1993 p.31）。

3.2.4 転換期 デスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）の誕生

旅行市場が成熟化、多様化する中で、その流通過程において観光地域の旅行サービスの現地手配を担う企業も変化していった。その一つとして欧米で1970年

ごろに誕生したデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）を挙げることができる。DMC はビジネスを目的とする旅行形態である MICE¹⁸を実現するために、旅行先における各種手配を担う役割を果たす(小林 2005)。Encyclopedia of Tourism による定義によれば、DMC は「訪問グループのために現地のコーディネーションサービスを提供する。ビジネスの多くが、会議、コンベンション、展示会、インセンティブ旅行の分野から生じている」とされ (Jafari(eds.) 2000 p.146)、MICE を扱う事業を指していることがわかる。

アメリカに拠点を置く DMC の非営利団体であるデスティネーション・マネジメント・エグゼクティブ協会 (ADMEI) による DMC の定義は次のとおりである。

「DMC とは、デスティネーションに拠点を置き専門的なサービスを提供する会社であり、地域の専門知識や資源を専門に扱っている。DMC は、イベント管理やツアー／アクティビティ、交通、エンターテイメント、ロジスティクスにおいて、戦略的なパートナーに対して、地域の創造的な経験を提供する。」(ADMEI 2021a)

(傍点筆者)。ここでは DMC が旅行手配だけでなく、イベント管理等 MICE に関連する業務を扱う事業であることが明記されている。

さらに DMC の出現は、会議・コンベンションとインセンティブ旅行という、異なる市場においてみられた。まず会議・コンベンション分野においては、1960年代にミーティング&コンベンションプランナー、PCO の要求に対応して、そのプログラムの中で行うレジャー活動をアレンジすることから始まった。当初は「ground operators」(地上手配事業者)と称される、一つのデスティネーションを扱う小規模事業者であった。70年代に、独自の手配、テーマ性のあるイベント、夫婦プログラムなど手配できる内容を増やしていき、DMC として発展していった。80年代には経済発展とともに繁栄し、複数の地域や全国展開をする事業者が出現してきた (ADMEI 2021b)。

またインセンティブ旅行分野では、早い記録では1906年にアメリカにおいて、企業が従業員70名を参加者とするインセンティブ旅行の事例があり、1960年代には欧州においてもインセンティブ旅行が始まった (Sheldon 1994 p.20)。インセンティブ旅行分野においても、地上手配をするビジネス主体として、インセンティブ旅行に求められる性質と地域の事業者を理解している DMC が、インセンティブ旅行市場の拡大に伴い多く生み出されてきた (Sheldon 1994 p.21)。会議・コ

¹⁸ MICE の定義については、1.3 節及び 2.3.1 項を参照のこと。

ンベンション分野においては、DMC はイベントオーガナイザーを支援する立場だったが、同様にインセンティブ旅行においても、プログラムを企画手配するインセンティブエージェンシーのビジネスパートナーとして機能した (Davidson and Cope 2003 p.169)。

ただし、DMC の起源、またその呼称が使用され始めた経緯については諸説ある。たとえば、DMC という言葉自体は 1972 年にフィル・リー氏が命名した、とするもの (Lee 2014)、ロンドンのハリー・バウム氏と、ストックホルムのリスベッカー氏が 1980 年代に生み出したとされるもの (株式会社イベントサービス 2011) などである。

これらの事実から、MICE の中でもコンベンションやインセンティブ旅行などは市場として別々に発展をしており、それぞれの分野で DMC が発達してきたことがわかる。

一方、日本においても株式会社 DMC 沖縄¹⁹、株式会社 DMC などといった MICE 業務を中心に扱う企業が存在している。ところが、社名に DMC と関しても MICE の取扱いを中心的な業務としない企業もある。たとえば、株式会社くまもと DMC は、熊本を『食』×『観光資源』＝『旅』で世界にマーケティングする会社である、と企業ドメインを定義し、地域の食や観光資源に精通し、地域と協働して「観光による地域づくり」を行う、地域と海外をつなぐプラットフォームとしている (黄・石橋・狩野・大脇 2019)。このように日本においては必ずしも DMC が MICE 業務を中心としない場合にも呼称として使用されていることがわかる。

3.2.5 発展期 ランドオペレーター (LO) /デスティネーション・マネジメント・カンパニー (DMC) の多様化

旅行市場の多様化・成熟化に対応するため、新しい業容の DTB が出現し、また既存の DTB は業容を変化させていった。それは大きく 2 つの方向性がみられた。一つは、地域を拠点とした TO やビジネス旅行分野に限らずレジャー市場におけるサービス提供を志向する DMC が出現したことである。もう一つはインターネットなどの情報技術の発展により、自らの商品サービスを自らが流通させる、と

¹⁹ 株式会社 DMC 沖縄については、第 5 章において事例研究の対象として詳しく取り上げる。

いう方向性である。

1. インカミング・ツアーオペレーター (ITO)

情報技術やインターネットの発展を背景に、TO のビジネスは大きな影響を受けた。具体的にはオンラインで旅行予約サービスを提供するオンライン・トラベル・エージェント (OTA) が台頭したことである。その影響は TO を顧客とする LO にも大きな影響を与えている。つまり、TO 自体が OTA に流通の主役をとって代われようとする中、TO からの受託業務を行う LO は、主要な流通チャネルとして従来の TO に依存するだけではたちゆかなくなっている。

同時に、インターネットは、地域を拠点とする ITO がインターネットを活用して自社の旅行商品を直接消費者に届けることを容易にした。つまり、受託者的な立ち位置にとどまらず、インターネットを通じて TO として直接消費者にサービスを販売できるようになった。旅行者の課題解決を志向し起業する ITO も見られるようになった (Hsu, King, Wang, and Buhalis 2017)。

2. 訪日旅行におけるランドオペレーター (LO)

訪日外国人客の増加背景に訪日客を悪質に扱う LO が問題となり、その品質を保証する動きがみられるようになった。それを背景として制定されたのが、旅行業法改正による訪日 LO の登録制度および一般社団法人日本旅行業協会 (JATA) が主導して策定されたツアーオペレーター品質認証制度である。これらによって LO が業種として公式に認知され定義された。

1952 年制定の旅行あっ旋業法、そしてその改正法案である 1971 年制定の旅行業法では、日本における LO、つまり訪日旅行を扱う業者は、直接消費者にツアーを販売していないため対象外であった。旅行業法は日本の国内法であり基本的には日本国民の消費者を目的としていたからである (廣岡 2003 p.126)。

しかし、訪日旅行市場が拡大する中で、「○旅行サービス手配業者 (いわゆるランドオペレーター) に旅行手配を丸投げすることにより、安全性が低下する事案の発生。○訪日外国人旅行の一部において、キックバックを前提とした土産物店への連れ回し、高額な商品購入の勧誘」(観光庁 2020b) といったことが課題視され、法的規制が求められるようになった。

そこで 2018 年 1 月に旅行業法が改正され、旅行サービス手配業 (LO) に係る制度が創設された。そこでは旅行サービス手配業が「旅行業者から委託を受け、運送手段や宿泊施設、ガイド等を手配する者」と定義され、登録制の創設 (第 23

条)、旅行業務取扱管理者又は旅行サービス手配業務取扱管理者の選任（第 28 条第 1 項）、違法な営業を行う土産物店への連れ回し等禁止事項を明示（省令）（第 31 条、第 32 条）などが制定された。これによって LO の事業、営業の実態が把握されるようになり、迷惑行為に対する罰則が規定されたことになる。

3.3 まとめ

DTB の発展過程の段階としてこれまで明らかになったことをまとめると次のとおりである（表 1）。

表 1 地域旅行ビジネスの形成・発展史の区分

| 区 分 | 時 期 | 概 要 |
|-----|------------------------|--|
| 黎明期 | 19 世紀後半～戦前 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州からの近代ツーリズムと日本の国際観光政策を背景とした LO の始まり ・ TO によるあっ旋から代売へ |
| 揺籃期 | 第 2 次世界大戦後から海外旅行自由化前まで | <ul style="list-style-type: none"> ・ 外資旅行会社 TO が LO として海外地上サービスの手配機能を担う |
| 成長期 | 海外旅行自由化以降 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外旅行市場の拡大に伴う事業拡大 ・ 海外 TO による LO、日本の TO が海外に進出し LO を担う |
| 転換期 | 1970 年代以降 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ミーティングビジネス、インセンティブツアーなどの新しい市場による DMC の誕生 |
| 発展期 | 2000 年前後以降 | <ul style="list-style-type: none"> ・ DTB 自らがツアーを販売 (ITO) ・ MICE に専門性を持つ DMC、観光性旅行を扱う DMC など多様化 ・ 訪日 LO が定義される |

出所：筆者作成

DTB は 19 世紀後半の欧州における近代ツーリズムの揺籃期における国境を越えるツーリズムの発展を背景に、旅行者数の増加に対応する旅行斡旋業務として出現した。その後、代売により収益事業が可能となり、旅行者からの委託を受けて旅行手配を行う事業となった（黎明期）。

その後、TO は請負による海外旅行により収益性が高まり、TO を顧客とする LO 業の役割も重要になっていた。しかしまだ外資系の TO が LO の機能を提供していた（揺籃期）。

戦後、海外旅行市場が拡大発展する中でその過程で DTB の機能に特殊な意味が加味され、狭義として LO が使用されるようになった。その際に社会的な課題も引き起こした。つまり価格競争や旅行者のニーズに対応するべく、お土産屋からのコミッションの問題、売春の斡旋等である。それらは事業の受託者的な立ち位置からくるものであった。この時期を成長期（大衆化の時代）と呼ぶ。

旅行市場の成熟化により、DTB が会議やインセンティブ旅行という特定市場に対応するためにそのサービスを専門化させた、DMC という言葉が生まれたのが転換期である。

情報技術の発展や交通網の発展により旅行市場の拡大、成熟化がさらに進むことにより、LO/DMC は、その商品サービスや流通チャネルを発展させた。つまり、TO に対する卸としてのサービス提供から始まりそれは受託者的な役割であったが、その後、インターネットによる観光流通の革新を背景に、自らが商品価値提供を行い、直接消費者に販売するようになった。さらに観光が地域活性化の手段として期待される中、地域、コミュニティが主導する観光において、また新しい観光地のマーケティングの手段として ITO が注目を浴びてきた。この時期を発展期とした。

この時期にはクロスボーダーな旅行商品が発展するにつれ、欧州全域、北米全域など広い地域をカバーする企業だけでなく、ある国や地域の手配に特化する企業も現れた。またレジャー目的の旅行だけでなく、ビジネス目的の旅行に関わる各種サービス、イベント・会議（いわゆる MICE）の各種サービスの手配を行う企業もある。インセンティブ旅行におけるパーティーや国際イベント、国際会議の企画・運営などを手掛ける会社もある。

DTB の事業が多様化する一方で、旅行者や旅行を企画・販売する TO という旅行出発地側のプレイヤーと、旅行目的地側の各サービスの間でビジネスを展開する、という DTB の機能は、時代を問わず、その普遍的な機能としてとらえ

ることができる。2 つのものをつなぐ、という機能は、古くから流通における卸業であり、昨今インターネット時代においては、そのプラットフォーム的役割である。観光地域に根差した各種活動により、地域独自の商品サービスを、日本だけでなく世界に届けることができるのが DTB である。それは代理販売者＝エージェントとしての価値、流通の担い手としての価値、そして、旅行素材の組み合わせによる価値を提供している。

本章では DTB の発展過程を通時的な視点を用いて明らかにすることを通じて、DTB のさまざまなビジネス主体の概念整理を行った。一方 DTB と地域との関係性や DTB による地域への貢献を論じるためには、日本独自の動向である着地型観光や DTB のビジネスモデルなどについてさらに深堀をして明らかにする必要がある。そこで次章では共時的な視点から、DTB の中でも着地型観光とかわりが深い ITO についてより深く検証する。続く第 5 章ではビジネス旅行分野の DTB として、日本における DMC の業態やその起源を通じて地域との関係性を論じる。

第4章 着地型観光におけるインカミング・ツアーオペレーター (ITO)

～島根県 隠岐旅工舎を事例として～

本章および次章は、地域の観光の進展において、地域旅行ビジネス (DTB) が果たす役割を明らかにしようとする、事例を用いた探索的研究である。まず本章ではレジャー目的の旅行を扱う DTB のビジネス主体としてのインカミング・ツアーオペレーター (ITO) について論考する。

4.1 はじめに

4.1.1 本章の目的

着地型観光は日本で生まれた概念で、今や全国で取り組まれている。第1章 1.1.3 項では、着地型観光が、地域が主導し地域を拠点として進められることにより、地域の社会関係性を活用できる優位性についても触れた。しかし、研究者の間ではいまだ多義的に用いられている用語であり、特に着地型旅行 (商品) との違いも明確でなく、観光まちづくりと意味がオーバーラップして使用されることもある。また必ずしもすべての地域で成功していないとも言われる。しかし、今や日本各地で進められている着地型観光が一体何を指していてどんな目的で進められているのかを明確にしないままでは、今後世界水準を目指す観光地域づくり法人 (DMO) の役割や、観光まちづくりが目指すべき方向性を見誤ることが懸念される。また、着地型観光への過度な期待が先行する中ですすめられ、結局今までの観光と変わっていなかった、ということでは地域の関係者の努力は報われない。

したがって、本章では以下の3つを研究課題とする。

- ① 着地型観光の目的を構成する要素は何かを明らかにすること。
- ② 着地型観光がうまく行かないとき、その構造的な原因は何かを明らかにすること。
- ③ 着地型観光において、DTB のビジネス主体としてのインカミング・ツアーオペレーター (ITO) が担っている役割は何で、その役割によって②の原因を取り除けるかを明らかにすること。

そこで本章の目的は、着地型観光の目的となる要素を明確にし、ITO が着地型観光の実現と発展に果たす役割について明らかにし、着地型観光を ITO の役割を含めて再解釈し提起することとする。

なお本章においては、用語として使用していることを表す場合には「着地型観光」と括弧書きを使用するが、括弧の有無にかかわらず表す意味は同じである。

4.1.2 研究手法と本章の構成

研究手法であるが、まず先行研究のレビューにより「着地型観光」が生まれてきた経緯をたどることによりその目的を明らかにする。次に、ITO が着地型観光において担う役割について事例研究により明らかにする。事例として島根県隠岐の島町の ITO を取り上げた。その理由は、事業活動の拠点となる観光地が団体型から個人旅行にシフトしたことに対して、ITO の経営者が危機感を明確に抱き、着地型観光を意識して事業経営をしてきた事例だからである。

本章の構成であるが、以下、4.2 節では、先行研究のレビューから着地型観光の目的を確認し、4.3 節において事例を取り上げ ITO の役割を描き出す。4.4 節において、4.2 節、4.3 節の結果から、着地型観光の再解釈を提起する。最後に、4.5 節では本章のまとめを行う。また、ITO と DMO の役割のあり方について若干の論考を行うが、そのテーマについては第 6 章において詳しく考察する。

4.2 着地型観光の目的の再確認

4.2.1 「着地型旅行」という概念が生まれた背景

まず、「着地型観光」という言葉の語源に焦点を当てその目的と定義を明らかにする。

「着地型観光」という用語が観光庁や観光研究者にいつごろ使用され始めたかを調べると、「着地型観光」という用語が使用されるより先に「着地型旅行」が使用されていることがわかる。たとえば最も早く着地型旅行を使用した文献の一つである国土交通省総合政策局旅行振興課（2005）では次のとおり記述している。「着地型旅行は、前述の通り昨今の旅行マーケットのニーズに合致しているだけでなく、旅行者数の増加と消費額の増大をもたらし地域経済の活性化に寄与する、外国人旅行の増加に寄与するなどの効果があることから、着地型旅行の促進は観

光振興に観光振興における今日的なテーマだといってよい」(傍点筆者)。

観光白書に最初に登場するのは「平成 18 年版 観光白書」における「着地型のオプションツアー」という表現である。「行政や地域住民、農林水産業者、商工業者等幅広い関係者が一体となって、当該地域にしかない観光魅力=『オンリーワン資源』を発掘するとともにそれを観光商品に組み込み、市場に積極的に流通させていく『地域観光マーケティング』活動を全国各地に普及させていく」取り組みを「旅行会社との『連携』・『協働』により促進していくため」、「第 3 種旅行者による着地型のオプションツアーの企画・募集の実施について」検討していくとした(観光庁 2022c)。これは後の 2007 年、第 3 種旅行者が地域を限定して募集型企画旅行を行えることを盛り込んだ旅行業法の制度改定につながる。

ここでは、着地型旅行の目的として、着地側での取り組みが地域の多様な主体によりなされることにより地域にしかない観光の魅力が発掘できること、そして着地側で商品を作り発地に流通させる旅行事業を行うこと、の 2 つの要素があることが読み取れる。

一方、産業界では 2003 年に、一般社団法人全国旅行業協会 (ANTA) により「ANTA 第 1 回国内観光活性化フォーラム (別府)」が開催され、そのテーマを「着地型旅行への取組み」としており、「観光」ではなく「旅行」を使用していることがわかる(尾家・金井(編) 2008 p.3)。

2007 年からは、観光庁による滞在型観光や新たな顧客ニーズや地域の観光資源の特性を踏まえた「ニューツーリズム」の創出・流通促進事業や、2008 年には観光圏整備法により、滞在型の観光が政策として進められてきており(清水・海津・森重・九里 2017 p.9)、さらに同年 5 月には旅行業法が改正され、第 3 種旅行者がツアーの催行区域を限定して旅行主催ができるようになり、全国各地の着地型旅行の取り組みを促進した。その際には「地域密着型の旅行商品」とも表現されていた(福岡 2008 p.35)。

これらから当時の着地型旅行は、旅行の企画を発地の旅行会社ではなく〈着地側の「だれか」が行う旅行事業〉であるというように、主体は発地から着地に変わるが、旅行事業そのものに焦点が当てて用いられていた用語であることがわかる。例えばエコツーリズムにおいても、その担い手として「着地型旅行」を進める「着地型旅行者」という言葉が用いられており(真板・比田井・高梨 2010 p.179)、着地型旅行が旅行事業としてみられていた。

4.2.2 「着地型旅行」から「着地型観光」に推移した経緯

2006年は「着地型観光」が多くの観光研究者の間で使用された年だった。日本観光研究学会の全国大会学術論文集をみると、タイトルに「着地型観光」を入れた発表数は、第20回大会（2005年）以前はゼロであったが、翌年の第21回大会では全74論文のうち4つ見られ、また「着地型旅行商品」が1つあった。5つの論文に共通しているのは着地側の取り組みやプロセスに焦点を当てていることであり、また、尾家（2006）は着地型観光の起源は観光まちづくりであるとしている（尾家 2006 p.32）。なお着地型観光の英語表記は、Destination Proposal Tourism（小松原 2006）、Supply-side tourism（高田 2016; 尾家 2006）であり、CBT（Community-based Tourism）は一つもなかった。

2008年には同じ出版社から着地型観光に関する2冊の著書が発刊された。大社（2008）と尾家・金井（編）（2008）である。大社（2008）の書名の副題には「着地型観光」とあるものの、本文には「着地型」の旅や「地域主導の旅」という表現を用い、章タイトルにも「着地型観光」という言葉を一切使用していない。また、「地域主導で生まれ変わろうとする国内の旅」（第1章タイトル）、「求められる本物の旅とは」（第2章タイトル）など、旅のありかたに焦点を当てているように見える。これは大社氏が「本書は、過去20年にわたって全国各地で地域資源を活用した地域主導（着地型）の旅を企画運営してきたグローバルキャンパスの豊富な経験と蓄積されたノウハウにもとづいて書かれている」（大社 2008 p.4）と書いているように、観光地における旅行会社である「着地オペレーター」（本論文ではITOと称している）と協業し独自の旅を企画販売してきた経験からきている。

大社氏は後の著書で「旅行会社が主導する「行こうよ（発地）型」から、地域が主導する「おいでよ（着地）型」が求められるようになった。旅づくりの主体が変わったと考えればわかりやすい。これが地域主導型（着地型）観光の基本的な考え方である。」（大社 2013 p.23）とし、旅づくりの主体が変化したことをもって着地型観光という用語を用いているが、文脈からは観光のあり方よりも、旅行に焦点を当てていることが見てとれる。

一方、尾家・金井（編）（2008）は書名に「着地型観光」を用いており、その定義を「地域住民が主体となって観光資源を発掘、プログラム化し、旅行商品としてマーケットへ発信・集客を行う観光事業への一連の取り組み」（尾家・金井（編） p.7, 傍点筆者）としながら、「着地型観光は観光地を拠点とした集客型ビジネス」

とも称しており（尾家・金井（編） p.9）定義の範囲が広い。しかし前者の定義は多くの研究者に利用されており（大森 2017; 丸山 2020; 望月 2020 など）、着地型観光の「一連の取組み」の意味が徐々に定着していくことにより、同時に「旅行」の意味が薄れ、「着地型旅行」ではなく「着地型観光」が用いられるようになった。

また、2003年には国により「観光立国宣言」がなされ観光振興が地域活性化策として位置づけられ、それ以降、「観光振興の主体が観光産業や観光事業者だけでなく、地域全体で取り組むという考え方が浸透していった」（清水他 2017 p.9）。特筆すべきは、産業界および学会から幅広い有識者の議論によってまとめられた、2002年6月に社団法人日経経済調査協議会が発行した「国家的課題としての観光（ツーリズム）—21世紀のわが国における使命と役割を考える—」（社団法人日本経済調査協議会 2002）、通称「松橋委員会レポート」である²⁰。内容は基本認識（3項目）と10の提言から構成され、基本認識の項目のひとつである「魅力的な国家づくりは個性的な“地域”づくりから」の中に「地域住民による主体的な地域づくり」があげられ、『観光』を軸とする地域づくりを考えていくことは、個性ある質の高い地域づくりと表裏一体をなすことであり、住民主体で地域活力の再生を目指す人々が『観光』をテーマにする理由もここにある。また、地域が真に個性的な魅力を再生していくには、自己決定権と独自の財源を持つ必要があり、地域主権的な地域づくりが期待される」とした（社団法人日本経済調査協議会 2002 p.5）。

このような流れを受けて、地域全体で主体的に観光の取組みを行うという考えが広がり、着地型観光を地域づくりの手段・ツールとしてとらえている研究が現れるようになった（森重 2009 など）。特に、深見・高木（2013）では、「災害からの復興を果たしていくには、地域が主体となり交流人口の確保を目指す着地型観光が適している」とし、着地型観光を地域の復興の手段として明確にとらえている（深見・高木 2013 p. 13）。

そのほか、着地型観光の多義性でいえば、観光旅行の一形態としているもの（米田 2015）、CBTと同一視しているもの（望月 2020）、ニューツーリズムと同義で使用しているもの（菅沼 2015）などが事例として挙げられる。

²⁰ この名称は、2000年10月に組織された調査専門委員会の委員長が（株）ジェイティービー代表取締役会長（当時）松橋功氏であったことからきている。

以上より「着地型観光」は、「着地型旅行」を語源としつつ、その目的として、発地ではなく着地が主体となり旅行商品企画をすること（要素①）、着地型観光を地域活性化の手段として旅行企画を地域の関係者を巻き込んで行うこと（要素②）、の2つの要素からなることが分かった。そしてこれら2つの要素を含んだまま次第に要素②が強調され、「着地型旅行」の代わりに「着地型観光」が好まれ使用されるようになってきたことが分かった。

一方、着地型観光を批判的に研究するものもある。才原（2015）は観光客満足の観点から着地型観光を考察し、現状の着地型観光に必ずしも満足していないことを明らかにした（才原 2015 p. 27）。

また山村（2008）は、着地型観光の取り組みについて「観光開発の主体こそ企業から地域住民へと大きく変わったものの、『観光』そのものに対する認識は全く変わっていない（中略）つまり、次世代ツーリズムを目指し、『着地型観光』論により『観光』自体を変えようとしているのだが、本質的な構造はほとんど何も変わっていない」（山村 2008 p.1）と指摘している。才原（2015）からは、着地で旅行商品を企画することがそのまま旅行者の満足向上にはつながらず、着地型といえども商品企画に努力が必要であること、山村（2008）において、観光を進める主体が変わるだけで観光の本質的な構造が変わっていない、という指摘であり、それぞれ要素①、②に対応する批判になっているといえる。

4.3 事例：隠岐旅工舎（山陰観光開発株式会社）と創業者

本節では、先に述べた研究課題③を明らかにするために、島根県隠岐郡隠岐の島町を事業活動の拠点とする隠岐旅工舎（会社名：山陰観光開発株式会社）を事例として取り挙げる。調査研究手法としては、代表取締役である八幡洋公氏に対して半構造化インタビューを行った。インタビューは、2021年3月16日に、隠岐旅工舎のオフィス（島根県隠岐郡隠岐の島町中町）で実施した。以下は、特別に記載しない限りインタビュー内容に基づき記述した。その他公開されている情報を参考にした。文中の括弧（「」）書きは、インタビューを書き起こしたものを八幡氏に確認いただいた原文を引用したものである。

表 2 隠岐旅工舎 会社概要

| | |
|-----|------------------------|
| 会社名 | 山陰観光開発株式会社 |
| 商号 | 隠岐旅工舎（おきたびこうしゃ） |
| 代表者 | 八幡 洋公（代表取締役） |
| 所在地 | 島根県隠岐郡隠岐の島町中町目貫の四 54-3 |
| 設立 | 2009年10月20日 |
| 資本金 | 600万円 |

出所：隠岐旅工舎ウェブサイト <https://okitabi.jp/company> 2021年9月20日取得

4.3.1 隠岐の島と観光の概要

島根県隠岐の島は、島根半島の北方・鳥取の県境から北方約40～60kmに位置し、4つの有人島と約180の島からなる地域である。有人4島のうち、最も大きい島が島後と呼ばれ（隠岐の島町）、他3島には西ノ島町（西ノ島）、海士町（中ノ島）、知夫村（知夫里島）があり、3町1村で総面積は346平方キロ、人口約1万9千人である（島根県2022）。地域の大地の成り立ちや生態系、人の営みが世界的に貴重とされ、隠岐世界ジオパークが2013年に世界認定、2015年にはユネスコの正式事業に承認され、「隠岐ユネスコ世界ジオパーク」となった（一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構2022）。

各町村に観光協会があり、さらに4町村を束ねる隠岐観光協会が置かれている。2019年に島根県隠岐支庁県民局が行った調査報告によれば、来島者数は、直近2年間は観光客の減少による影響が大きく、宿泊者数、滞在日数を含めて減少傾向にあり、また観光消費金額は、観光利用や宿泊者数、滞在日数の減少もあり、減少傾向にあるとし、隠岐諸島の観光は衰退状況にあり、地域の産業や暮らし等にも大きく影響、と調査結果を出している（島根県隠岐支庁県民局2019 p.1-1）。

2021年3月には、一般社団法人隠岐ユネスコ世界ジオパーク推進協議会が、4町村を区域とする観光地域づくり候補法人（地域連携DMO）に登録された。

4.3.2 インタビュー結果

1. 会社設立時

会社設立当時（2009年）は、旅行形態の主流が団体旅行から個人旅行へ変わっていたころであったが²¹、隠岐はそうではなく、まだ「旅行業界がそもそもが団体依存のところ非常に強くて、なかなか個人の受け入れという旅行形態ではなかった」。隠岐は「いまだにそう」という要素もあり、これは「結構重要な問題で、いわゆる発地のエージェントさんが旅行商品を作って、それを受け入れるだけみたいな、そういった機能、旅行の形態だった」と八幡氏は指摘している。それに対して、商品を自分たちで作らなければ「そもそも観光力というか、力は付かない」と八幡氏は考えた。それは自身の実家が宿泊業であり自身も業務経験があることからきている²²。つまりホテルの中にいるとホテル経営が中心になってしまう。そのため「やっぱり旅行会社を立ち上げて、地域を活用した商品開発を行わないと、やっぱり総合力というか、そういったものは付かないなと思った」。

宿泊事業では大手旅行会社との取引が多かったが、その取引を通じて、大手旅行会社が「地域での商品造成ということに対してそんなに力を割けなくなってきた」と感じた。その結果、地域の商品を企画造成する力が弱まり有名観光地を対象とすることが多くなり、「隠岐はまだまだマイナーなところだったので、隠岐ってどこだっけみたいところから」旅行会社と話を始めることもあった。

設立当時は、2人のスタッフを雇い、商品開発、旅行商品販売を行った。しかし、隠岐地域では初めての旅行会社だったため、観光事業者との仕入契約に非常に苦労した。つまり宿泊事業者やタクシー会社、レンタカー会社などの事業者は、観光協会に対して会費を支払っており、観光協会から旅行客を紹介してもらう場合には販売手数料は支払わない。しかし隠岐旅工舎は旅行会社であり、販売に対する手数料を収受するビジネスである。観光事業者から見れば、観光協会は無料で客を紹介してくれるのに、なぜ手数料を払わなければならないのか、ということである。旅行会社は通常発地にあるものであり、観光地にある旅行会社はなかなか理解がされなかった。

²¹ 「平成15年版 観光白書」には、平成14年（2002年）の国内旅行マーケットの動向として、「平成国内旅行の主流は、年々、団体旅行から個人旅行に移りつつある。」と記載されており、八幡氏の認識を裏付けしている。

²² 八幡氏は1995年～2010年まで、実家であるホテルで勤務していた。

創業時には、仕入れもできず、また商品の販売実績も十分にあがらなかった。旅行事業がある程度の規模になったのは、5、6年たってからであった。旅行事業の他に、他の会社から遊覧船事業を引き継ぎ 2009 年創業時と同時に始めたため、その事業収益があった。

旅行事業は、1泊2日の行程の商品が非常に多かったが、忙しいだけで客単価が上がらない。創業7、8年後には、商品開発を進め地域を周遊させることだけを考えた。2泊3日、もしくは3泊4日の商品をホームページやカタログの最初に表示させて勧め、そしてそのうえで1泊2日の商品も紹介するようにし、泊数を増やしていった。

2. 着地における旅行ビジネスについて

隠岐旅工舎設立前の 2007 年 5 月、旅行業法が改正され、第 3 種旅行業者が、区域を限定するなどの一定の条件下で募集型企画旅行を実施できるようになった。これは「日本人の旅行スタイルが、従来の『通過型』・『団体型』の物見遊山的な旅行から、訪れる地域の自然・生活文化・人とのふれあいを求める『体験型』・『交流型』・『個人型』の旅行へと転換しており、長期滞在型観光、ヘルスツーリズム、エコツーリズムなどの『ニューツーリズム』への需要が高まっているなど、旅行者ニーズが多様化・高度化して」おり、「大量送客を前提とした『定番』の旅行商品の造成のみならず、地域独自の魅力を活かした地域密着型の旅行商品の創出への取組強化が求められ」ていることが、制度改正の背景となっていた（国土交通省総合政策局観光事業課 2007）。

しかし八幡氏は、第 3 種旅行業で成功しているという話は聞いたことがなかった、という。ではなぜ観光地（着地）側で旅行会社を始めようと思ったのか。

「隠岐はご存じのとおり 4 島ありますので、これを効率よく回って、いわゆる無駄のない周遊の仕方、そもそも周遊するのが、結構至難の業です。発地の旅行会社には、このパズルは解けない。だからそこにビジネスチャンスがあるというふうに思っていました、ずっと。ホテルのフロントでお客さんが必ず聞かれるのは、明日向こうの島に行きたいんだけどどうやって回ればいいですかって、その説明をものすごい数、フロントで書いて説明して、地図で説明するわけです」。実際に、島間は船での移動が必要であるが、1 時間に何本も頻繁に運行されているものではない。

「この船に乗って、この船で帰って、向こうで定期観光やって、この島に渡っ

て、この島のここでレンタカー借りてみたいなのやつを、フロントで延々とその案内をするわけですね。その経験も踏まえて、やっぱりこれはある程度ちゃんと誰かが提供してあげないと、ほぼほぼお客さんっていうのは頭に結局自分で考えて来てないんですよ。みたいなのがありました」。

発地の旅行会社の商品企画販売の限界も感じていた。「発地のエージェントができない、お客さんもそういう感じで来る、結局満足度が上がっていかないということになってくる」、「ですからうちがある程度プランを提案して、前もって案内してあげると、やっぱり聞いてよかったっていうようなことになります」。

そしてターゲットとする市場の存在を実感する。「うちのお客さんは、どうせ隠岐に行くのだったらちゃんと回りたい、だから地元のエージェントに聞きたいっていう思いは、そういうお客さんっているんです。そういう層は確実にいるんです」。

3. 商品開発

隠岐旅工舎が多くの時間を費やすのは商品開発である、と八幡氏はいう。「現場に出掛けて行って、いろいろ話を聞きます。そういったところから商品を作っていく」。しかし、ほぼ間違いなく、そんなので商品になるのというような反応があるが、大事なことは、「一步を踏み出す」ことと、「商品のクオリティーを上げる」ことであり、それは「経験しかない」。「お客さまと接する回数が商品のクオリティーを上げていく一番の作業だというふうに思うので、そのところはどんどんまずトライしてみる」。

「経験を重ねていくと、不思議なもので、どんどん慣れていくんですよ。いわゆるガイディングもそうだし、受け入れに対してものすごい慣れてくるっていうようになってくると、もう結構それは商品として確立して」いく。

たとえば「突き牛さんぽ体験ツアー」という商品は、闘牛の牛飼いが毎朝する散歩に旅行客がついていき、時々綱を持たせてもらうような内容である。最初は牛飼いがなかなか慣れなかったが、顧客と接する回数を重ねていくうちに、客の反応を見ながら、こうやったら客が喜んでくれる、ということがだんだんわかってくる。そうすると牛飼いにとっても喜ばれる機会となり、最初はなかなか面倒くさそうだったものが、今では割と積極的にやってくれるようになった。八幡氏は自らも何回か一緒に行き、現場を大事にしている、という。

また「島暮らし体験」という商品は、漁師のところで半日お客を「お預け」し、

漁の手伝いをしたければ漁の手伝いをし、散歩したければ散歩し、一緒に料理を作ったり、「非常に緩い商品」である。料金は半日で1人5,000円であるが、顧客の満足度が高い。

八幡氏は「どんどん、ある意味乱暴ですけど放り込んでいくっていう作業を重ねていくことかな」と商品開発を表現している。またそれによって、「もう本当に乱暴な言い方、放り込んで、放り込んで、というようなことをやっていけば、地域としての総合力がついていくのではないか。やっぱりお客さんがその場にいるっていうことのシチュエーションをどれだけ作っていくのかということかなと思いますね」という。そしてそれだけでなく「地域のエージェントの意味がない」。「発地のエージェントと地域のエージェントどう何が違うのかっていったら、やっぱりその現場力、それだけじゃないですか」。

4. 創業時の想い

宿泊施設で働いてから15年程度たったころに隠岐旅工舎を創業した。ホテルに勤めているとホテルだけしか売れない。しかし宿だけ売るというよりも、隠岐の全体を売っていくことは、旅行会社じゃないとできないと八幡氏は考えた。

隠岐全体を売らなければ観光協会もあるが、「あくまでも民間でと思っていたので、民間事業者としてはやっぱり旅行会社を立ち上げるっていう結論にな」った。

ホテルを売るだけでなく地元全体を売る、という想いに至ったきっかけは、ホテル事業の創業者（八幡氏の祖父にあたる）が言っていたことであった。「隠岐という島、地域として何か人に対して役に立てるものがある」。その影響がある、と八幡氏は言う。

社名の「山陰観光開発」は創業時の社名である。なぜ、「隠岐観光開発」ではなく「山陰観光開発」なのか、それは、山陰そのものが人のお役に立てるという思いで、創業者が会社を設立したからである（傍点筆者）。現在、ホテルの社名は別の名称に変更したが、八幡氏が「山陰観光開発」という名前を創業者の想いととも譲り受けた。

5. 販売チャネル：BtoC販売、BtoB販売、観光協会との協業

創業時には、まずホームページを整備し作り込みを重視した。また発地の旅行会社にも売り込みに行った。大手旅行会社は現地プランとして販売することが多かった。また、観光協会から、希望者にパンフレットを郵送で送ってもらった。

旅行商品の販売先としての旅行会社との取引は、大手旅行会社は現地オプションツアーのような形が多いが、長野や北海道などの地域の旅行会社からのオーダーの場合には、パッケージにして販売し、そこに旅行会社が必要に応じて他の要素を追加で手配することが多い。

自社サイトに「旅行代理店」向けのページを作成し、相談窓口を設けておりそこから問い合わせが入る。その結果、旅行会社への販売は伸びている。また、インバウンド旅行専門の会社からの問い合わせもあり、台湾の体験旅行専門のオンライン旅行会社でも販売している。

今までは隠岐の島町観光協会も行程を作っていたが、個人旅行なら隠岐旅工舎に紹介してもらえれば、観光協会としても効率化できると考えている。

6. 「事業への想い」

八幡氏が2016年ころにつづった資料がある。「事業への想い」というタイトルでA4版2枚、約629字の文書には、「隠岐で過ごす時間が人のお役に立てないだろうか」という八幡氏の創業時の想いや、昨今の観光に対応すべく「すべての産業、島民を巻き込んだ旅行商品開発販売は必要不可欠」という考え方、そして最後に「隠岐の持っている潜在能力を引きだし、来た人も島の人も喜ぶ観光プラットフォームの構築は我が社の使命であると考えています」と記載されている。

4.3.3 インカミング・ツアーオペレーター（ITO）として担う役割

今回の事例から、隠岐旅工舎が担っている事業活動と経営の特徴を以下のとおり抽出した。括弧書きの数値は4.3.2項における段落番号に対応している。

- A. 地域の素材を包括的にパッケージ化 (1)
- B. 雇用の創出 (1)
- C. 市場ニーズの理解 (2)
- D. 地域住民を巻き込んだ商品企画 (3)
- E. 発地の旅行会社との取引 (5)
- F. 旅行者への商品の直接販売 (5)
- G. 地域活性化の視点による経営 (4), (6)

A、C、D、E、Fは旅行企業経営に必要なとなるマーケティング戦略の要素であり、

B は地域への社会的効果を創出していることを示し、G は地域活性化につながる企業理念である。D は住民を巻き込み地域の社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）を活用した商品造成であり、地域を拠点とすることにより形成し活用できる資産である。E は旅行ビジネスに必要な発地側と着地側の取引を結ぶバリューチェーンを表している。

この中で D については、第 1 章 1.1.1 項で「地域の人的なネットワークや関係性のなかで創造され、彼らの手によって消費者に提供される観光の経験」を「社会関係性の経験」と定義したが、その事例にあたる。つまり、地域を拠点としている隠岐旅工舎が地域の一員となることによって、地域の中で人的ネットワークを構築し、それを活用して地域独自の旅行商品を企画し消費者に提供できるようになったことを示している。また、C および E については発地との関係性を構築し、ITO としてのビジネスを維持発展させていることがわかる。これらから、着地側における TO、つまり ITO が有形無形の地域資源を活用し、地域住民を巻き込みながら主体的に商品の企画内容や価格を決定し、発地側の旅行会社とも連携して、または IT 技術を活用して直接消費者に、旅行商品の販売を進めていることが分かった。

4.4 着地型観光の再解釈

以上、4.2 節からは、「着地型観光」の定義をその目的から見た時に、2 つの要素、すなわち、発地ではなく着地が主体となり旅行商品企画をすること ①、着地型観光を地域活性化の手段として地域の関係者を巻き込んだ旅行企画の一連の取り組み ② から構成されること、そして②が強調される中で「着地型旅行」よりも「着地型観光」が用語として使用されていったこと、さらにそれぞれの要素に対して批判があることが分かった。そして、4.3 節の結果から、ITO が社会関係資本を活用しながら社会関係性の経験を創造し、それを活用してビジネスとして主体的に旅行商品企画を行っていることが分かった。

なお、ここで着地側の ITO の機能と「旅行商品」、「旅行素材」、「観光商品」について明確にしておく。

一般的に ITO は、複数の旅行素材を組み合わせる包括的に一つの商品として仕立て（「旅行商品」）、それを発地の旅行会社を通じて間接的にまたは消費者に直接

的に販売する。一方、「旅行素材」とは、宿泊や交通、飲食、ガイドサービス、体験など、旅行客が消費可能な旅行の要素を指しており、旅行素材の提供者は供給者やサプライヤーとも呼ばれ、その商品サービスが提供価値となる。また、「観光商品」は、消費されるものだけでなく観光地における「観光の経験」を含んでおり（小林裕和 2010 p.71）、DMO の業務に観光商品の開発が含まれるのは、この意味においてである。

サプライヤーは、旅行素材を販売するだけでなく、他の旅行素材と組み合わせることで一つ商品とすることがある。たとえばガイド業を行っていて、行程中で昼食を取り入れたり観光施設に入場したりし、一つのツアーとする場合などである。その場合には、サプライヤーが ITO と同じ価値を提供することになる。つまり ITO と旅行素材の定義の境界は曖昧でもある²³。

以上より、なぜ着地型観光がうまく行かないのかを考えるための示唆が得られる。まず、着地型観光の目的の要素①は ITO の業務範囲そのものであり、その業務を実行するにはビジネスのノウハウが求められるということである。次に、着地型観光では地域の関係者を巻き込んだ取り組みが強調されるが、そもそも観光の構成要素には、必ず旅行客がいて、その出発地点があり、観光地だけを切り離して観光という現象が生成されるものではない。さらに観光は、発地だけでなく、着地側の ITO 以外のサプライヤーや、消費者の発着間の移動などの要素から構成され、それらが相互に関連しあいそれぞれ独立しては成り立たない。観光は一つの全体システムとなっており、構成要素間には関係性をもってつながっているとみることができる（Leiper 1992 p.333）。これは第 1 章 1.1.2 項で観光システム論として論考した。したがって、着地型観光における旅行商品企画と地域活性化に関わる一連の取り組みも、観光の全体システムの構成要素の一つであるにもかかわらず、これまでの着地型観光に関する議論においては、着地としての地域が主体となることを強調することにより、発地と着地間のバリューチェーンを分断する危険をはらんでいる。着地側が主導すれば自動的に顧客満足度が高まる、とはならないことは、4.2 節で見た先行研究が示すとおりである。バリューチェーンはバリュー（価値）を発地の消費者に届けるプロセスとして観光の取り組みには欠かせない要素であるが、現在の着地型観光の目的の要素にはその部分が漏れてしまっている。

²³ サプライヤーの分類については第 6 章にて詳しく論考する。

そこで本章では、着地型観光がバリューチェーンを分断している、という視点により着地型観光を再解釈し、発地における関係者を含めたバリューチェーンを取り入れ、「共創型着地型観光」と呼ぶことを提示したい。つまり、着地側が発地との関係性を構築・維持しつつ、地域における多様な関係者を巻き込んで、社会関係性の経験を地域独自の観光商品として創造する一連のプロセスを指している。そして共創型着地型観光を推し進める役割の一部を、ビジネスの主体としてのITOが担う。ITOの役割については、第6章総合考察においてさらに論考する。

4.5 まとめ

本章では、「着地型旅行」が生まれてきた背景から、着地型観光の目的となる要素、すなわち、着地側における旅行商品企画、観光まちづくりの2つを含み、後者が強調されていることにより「着地型観光」が使用されるようになったことを明らかにした。そしてITOが地域活性化を志向していることを含み、前者を担う役割であることを事例研究から導き出した。さらにITOが地域活性化を志向しているのであれば、DMOの役割を今後再考する必要もあるだろう。具体的には、DMOが、着地型観光の目的のうち旅行企画を推進する役割の必要性についてである。DMOの自主財源確保の視点から旅行業登録を取得し、旅行商品の企画造成、つまり旅行商品に仕立てるまで取り組むことがあるが、地域全体の観光地マネジメントの全体最適の視点から、その役割はITOが担い、DMOは地域における中小企業（SMB）を育成する一環でITOをサポートする役割を果たすように、それぞれの役割と機能を再構成したらどうだろうか。たとえば英国のDMOに関する調査によれば、DMOは18種類の分類にわたる多様な業務を行う中で、87%が「事業サポート」をしており、85%が「観光商品の開発」を、41%が「消費者への直接販売」を行っていたが、ITOの機能という項目は見当たらなかった（De Bois 2021 pp.24-25）。日本のDMOが地域の持続的な発展に貢献するために、その役割に地域の中小企業振興まで含めることの必要性については第6章において考察する。

第5章 日本におけるデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）の起源と MICE 開催地としての発展～DMC 沖縄を事例として～

本章は、前章に続き、地域の観光の発展における地域旅行ビジネス（DTB）の役割を明らかにするための事例を用いた探索的研究として、ビジネス旅行を目的とした旅行サービスを扱うデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）について論考する。

5.1 はじめに

5.1.1 本章の目的

第3章ではデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）は、日本では DMO の名称に使用されることなどがあるものの、歴史的にはビジネス旅行分野において発展してきた DTB であることを述べた。筆者は、2004 年ごろに業務でシンガポールやタイでインセンティブ旅行市場の調査を行った際、「MICE」²⁴という呼称とともに DMC を知る機会があった。ラグジュアリークラスのホテルへのヒアリングから、インセンティブ旅行を扱う際には DMC と協業することがある、という。当時は、MICE、DMC という用語は、日本の観光業界でもほとんど知られておらず、そのコンセプトを理解してもらうことに非常に苦労をした経験がある。実際、ミーティングビジネスの専門家団体である MPI（Meeting Professionals International）の日本組織を 1995 年に立ち上げた浅井新介氏によれば、日本で MICE という造語が大きく取り上げられたのは、2007 年度に国のビジット・ジャパン・キャンペーン「YOKOSO Japan」の推進を受け、日本航空株式会社

²⁴ MICE の定義については第1章 1.3 節にて述べたが、本章の内容に大きく関連する用語のため、以下再掲する。「企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称」とする（観光庁 2021）。

と JTB グループが協力して「Inbound MICE に積極的に取り組む」というプレスリリースだった、という（浅井 2009）。

DMC は旅行目的地を主な事業活動の拠点として、企業（コーポレート）から発生する会議（ビジネスミーティング）やインセンティブ旅行を扱い、その分野に関する専門的な知識やスキルを持つ。しかし会議、インセンティブ旅行の市場は、企業から直接生じる活動のため、統計などにより把握がしづらいこともあり、実態があまり知られていない。

また DMC はビジネス需要を取り扱うだけでなく、SIT（Special Interest Tour. 特別な目的に絞った旅行のこと）などの観光性需要も取り入れて発展してきており、観光地におけるツアーオペレーターとしての期待もされ、ランドオペレーターやインカミング・ツアーオペレーターとの境界もあいまいになってきている。はたして DMC は、DTB のビジネス主体として、どのような事業実態なのであろうか。

また、昨今、観光地の経営の観点から観光地域づくり法人（DMO）に焦点が当たっており、DMO は観光地の発展には欠かせない組織となっている。しかし旅行者の観光の体験は、直接的には地域の各企業のサービスを通じてなされる。その意味では観光地の発展は、そのような観光地域を拠点とする企業の発展なしにはあり得ない。すなわち、DMC が観光地の競争力向上に資する事業活動を行い、持続的な観光地の発展に貢献できるとしたら、それはどのような役割を果たしているのだろうか。

そこで、本章では日本の観光研究においてこれまであまり焦点が当てられてこなかった DMC を研究対象として、日本における DMC の事業実態を確認し把握することと、そして DMC が、MICE 開催地の価値を高めるための取り組みの過程を通じて、観光地域の発展に果たす役割と貢献について明らかにすることを目的とする。また、本章における論考によって、DMC に関する学術的知識と実務のギャップを埋め、DMC の役割や貢献を明確にすることによって、地域における雇用創出や、観光イノベーションの担い手としての DMC の育成や振興の示唆とすることを、本章による意義とする。

5.1.2 研究方法と本章の構成

まず、既存文献により DMC の定義を整理しどのような業態を指して DMC という用語が使用されているかを確認する。次に事例研究を行う。事例として株式会社 DMC 沖縄（以下、DMC 沖縄）を取り挙げる。その創業者への半構造化イン

レビューを基にして、公開資料や文献などを補足的に用いることにより、日本における DMC の起源と、沖縄における MICE 産業、特に DMC が関連するインセンティブ旅行と会議市場についての発達過程を明らかにする。DMC 沖縄を事例とする理由は、1.2 節でも述べた通り、事業拠点が島にあることにより発地と着地を地理的に明確に分けることができ、着地のビジネスを発地で MICE を扱うビジネスと区別することにより、その性質が明確になると考えたからである。さらに、DMC 沖縄は会社名に「DMC」を冠しており、創業者によるその設立過程を見ることを通じて DMC というビジネスの目的がより鮮明に浮かび上がると考えた²⁵。

本章の構成を次のとおりとする。5.2 節では先行研究のレビューにより本章の研究の位置づけを明確にし、5.3 節では DMC という用語の定義と使われ方を確認する。そのうえで、5.4 節では、DMC の起源と沖縄における MICE 市場の発展過程を記述し、5.5 節では観光地発展モデルを考察し提示する。5.6 節にて本章のまとめを行う。

5.2 先行研究

DMC はビジネス旅行分野²⁶である、会議およびインセンティブ旅行におけるビジネス主体として言及されてきたが、観光研究ではこれまであまり注目されてこなかった。

Smith(1990)では、観光地で各種旅行手配を行うグラウンド・ハンドラー(ground handlers)が、国際会議・学会、展示会の総合的に運営サービスを行う PCO (Professional Congress Organizer)の業務を扱うようになり、その結果、DMC と呼ばれるようになり PCO との区分が変化しているとした。同様に、Davidson and Cope (1994)も、DMC は ground handlers と呼ばれ、会議の開催地の詳細な知識を持

²⁵ DMC 沖縄は、2009 年に「デスティネーションマネジメントカンパニー」を商標登録した(区分 16、41、43)。

²⁶ ビジネス旅行分野の分類については、1) 業務のため任意に発生する「出張旅行」(狭義のビジネストラベル)と、2) 旅行の企画をする組織が別であり、その企画に参加する形での旅行である「MICE」、の 2 つに大別することができる(小林 2005)。

つ強みを持つインターメディアリーとしてイベントの成功のためにすべての手配を行う、としている。さらに Price and Becker (2002) は、DMC はインバウンドの MICE を扱うプロフェッショナルであるとし、アメリカで誕生したと指摘している。

これらから DMC は MICE の中でもインセンティブ旅行、会議を扱う業態であることがわかるが、事業実態については概要の記載にとどまり十分に明確にされていない。

日本の観光研究においても DMC を対象とした研究は非常に少ない。1997 年発行の「観光学辞典」(長谷川編、1997)、2008 年発行の「観光・旅行用語辞典」(北川編 2008) には「DMC」の項目が見当たらない。また内田 (2013) は、観光地域のサービスを管理するという機能を持った DMO や DMC についての研究報告も見あたらない、と指摘している。

DMC に関する研究が少ない原因を論考すると、DMC の主な業務であるインセンティブ旅行や会議といった MICE を対象とした研究そのものが少ないことと (守屋 2019)、加えて、旅行産業に関する研究は旅行会社またはツアーオペレーターが主な対象とされ、旅行目的地側の事業についてはあまり関心が向かなかったためではないかと推察する。

さらに、日本においては DMO が政策として進められる中で、DMO と DMC の違いがあいまいなままに用語として使用されている。石黒 (2019) は、日本版 DMO についての課題を挙げる中で、日本版 DMO 候補法人に、「DMC」や「ツアーズ」のように明らかに旅行業を営む事業会社を想起させるものまで多岐にわたっているとし、国が進める日本版 DMO という政策が、足下の地域では定義上の安定性に欠けていることを示唆している、と指摘している。

一方、近年 DMC を、MICE を取り扱う事業としてだけでなく、地域を拠点とした旅行会社 (ITO) としてとらえ、観光地の発展や競争力向上にどのように貢献しているか、ということに関心がもたれるようになっている。

Magas and Basan (2007) は、クロアチアを事例として、イノベティブ・ミリュール論²⁷を援用し、DMC を官民連携の PPP (public private partnership) として観光地マネジメント (デスティネーション・マネジメント) を推進する組織として推奨している。Spasić and Pavlović (2015) は、観光の価値連鎖 (バリューチェーン) が変化する中で、DMC がより多様な商品を供給しており、観光地の競争力を向上させる役割を果たしていくことと、プライベート・セクターとパブリック・セクター間の協業を基にして DMC の役割を強化する必要性を検証している。また黄・石橋・狩野・大脇(2019) は、観光庁の登録観光地域づくり法人(登録 DMO) の地域連携 DMO である株式会社くまもと DMC を取り上げ、旅行商品やツアーの造成などのランドオペレーター業務や、海外に熊本を売り込むための取り組みを行っていることを指摘している。さらに宮内(2013) では DMC を、観光地マネジメントを進める事業主体としてとらえており、DMC の役割はデスティネーションの商品化と商品と密接にリンクしたマーケティングおよび販売活動とし、日本の大手旅行会社が DMC に転換していることなどを指摘している。

このように、DMC は MICE 市場における専門性を持った事業体として明確に定義されその用語が使用されている場合がある一方で、DMC が MICE 市場だけでなく多様な旅行サービスを取り扱い、観光地マネジメントや観光地の発展・競争力向上への役割を期待されており、その場合には DMC の用語は MICE ビジネスの扱いだけに限って使用されているものではない。そこで DMC の用語の定義と使用方について次節でさらに詳しく論考する。

5.3 「DMC」の用語の定義と使用方

前節の先行研究のレビューで見たように、DMC は MICE 分野における事業から発展したが、それは学術および実務の両面から次のように裏付けられる。まず Encyclopedia of Tourism (2000) では DMC を次のように定義している。「DMC は

²⁷ イノベティブ・ミリュールは、特定の地域内において、集合的学習を生み出し、仲間が増え、非言語コミュニケーションが増えることによりイノベーション・プロセスにおける不確実性を軽減させる生産および産業システムにおける一連の関係性と定義される (野澤 2020)。

訪問団体に対して現地における手配サービスを提供している。DMC のビジネスの多くは、会議、コンベンション、展示会、インセンティブ旅行から生じている（後略）。また、DMC の業界組織である ADMEI (Association of Destination Management Executives International) は、DMC を次のように定義している。「DMC は旅行目的地に拠点をもち専門サービス会社であり、地域の専門知識や資源を取り扱い、イベント管理や、ツアー／アクティビティ、交通、エンターテイメント、ロジスティクスにおける、創造的な地域の経験を提供する戦略的パートナーである」(ADMEI 2021a)。さらに、ロンドン・コンベンション・ビューローも、DMC はコーポレート・イベント・マネジメントを専門に扱っており、コーポレート・イベント・マネジメントにはイベントやツアー、スタッフ派遣、交通を含んでいる、としている (London Convention Bureau 2021)。以上の事例は DMC が MICE を主に扱っていることを示している。

日本においても MICE ビジネス分野の文献では、上述の定義を踏襲している。たとえば浅井 (2015) は、「DMC はそれぞれの地域のリソースを知り尽くした専門家で、地域のネットワークを持ち、MICE 主催者が思い描く MICE を成功に導くアドバイスをする」としている。

一方、DMC を、ビジネス旅行を専門に扱う事業以外の呼称として使用する場合もある。たとえば観光庁の登録 DMO をみると、登録観光地域づくり法人 213 件 (2021 年 11 月 4 日現在) のうち、名称に DMC を冠している組織が 2 件、観光地域づくり候補法人 (候補 DMO) に、同じく 4 件がみられる。株式会社くまもと DMC は登録観光地域づくり法人の一つであるが、第 3 章 3.2.4 項で述べたとおり、マーケティングを推進する会社として企業のドメインを定義しており、ビジネス旅行を専門として扱う事業、という DMC の定義とは全く異なっている。

このように、5.2 節で確認した内容も踏まえると、「DMC」という用語は当初 MICE に関連する手配を行う事業体を指し明確に定義され使用されてきたが、昨今ではその用語が多義的に使用されていることがわかる。このことから DMC という業種の発展に伴い DMC はその業務範囲を広げていったことが推察される一方で、ビジネス旅行とはまったく違う分野で DMC という用語が使用され、観光地域づくりを担う役割をもつ DMO の名称にも使用されていることが確認できた。したがって、5.2 節、5.3 節の論考より、DMC の用語の定義の再検討と、DMC と観光地の発展との関わり合いを明確にすることが研究課題として認識できる。

5.4 株式会社 DMC 沖縄と沖縄の MICE の事例

本節では、先に述べた研究課題を明らかにするために、株式会社 DMC 沖縄（本社：沖縄県那覇市、以下「DMC 沖縄」）の代表取締役徳田博之氏に行った半構造化インタビューを基に記述した。そのほか、公開文書やウェブサイト、文献で補足して記載したが、その場合には出典を明記し、引用元がインタビューとは違うことを示した。インタビューは、2021 年 10 月 25 日に沖縄ハーバービューホテル（沖縄県那覇市）にて実施した。内容については書き起こした原稿を本人に確認をいただき、原稿そのものを直接引用して記載する際には括弧書き（「」）、または段落引用とした。

5.4.1 DMC 沖縄創業の背景

徳田氏は、1990 年、日本を代表する大型複合コンベンションセンター「パシフィコ横浜」（株式会社横浜国際平和会議場、以下パシフィコ）のオープニングスタッフとして入社した。大学卒業後、建設機械メーカーに入社し営業職をしていたが、事情により実家の横浜に戻り、パシフィコの求人募集を見つけた。

パシフィコが立地するみなとみらい 21 地区は、当時はまだ埋め立てによる再開発の真最中で、各地でくい打ちをしているような状況であった。パシフィコ設立は 1987 年 6 月、会議センター・ホテル建設工事着工が 1989 年 10 月、落成記念式典開催、本格的に営業を開始するのが 1991 年 7 月である。国立大ホールが完成し、マスタープランの施設がすべて揃ったのが 1994 年 4 月であった。徳田氏は当時を回想し、ほこりだらけの街で、開業当時も、色々な人から苦情をいただいて大変だった、と話す。

徳田氏は米国・サンフランシスコにあるモスコーン・センターという展示施設を管理する SMG 社（当時の名称。2019 年に AEG Facilities 社と合併し、現在は ASM Global 社）での勤務経験がある。研修名目で 1 か月程度さまざまなマネージャーにつき、コンベンションの施設運営の業務を知る機会となった。SMG 社は、米国のコンベンションやイベント、博物館のような公共施設の管理運営マーケティングを行っており、当時でも 120~130 カ所を運営していた。そこで DMC という業態が活躍しているところを知ることとなった。

また、パシフィコのプロモーションで財団法人横浜コンベンション・ビューロ

ー（当時の名称。1998年4月に「横浜国際観光協会」と「横浜コンベンション・ビューロー」が統合し「財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー」となる）と一緒に海外に出張し商談会に参加すると、DMCの存在があり、そのような業態の必要性を感じた。すでに米国では業界団体として、MPI や SITE（Society for Incentive Travel Excellence）などがあり、またパシフィコは ICCA（International Congress and Convention Association）に所属していたが、それらが紹介しているサプライヤーのカテゴリーには DMC が明記されており、明確にその存在が認識されていることに気づいた。

一方、「日本の MICE 市場はずいぶん違っており、DMC はまだなくランドオペレーターやトラベルエージェントしかなかった」。また DMC は、PCO と異なり、コーポレート系の仕事として全然視点が違っており、そういう意味で DMC という存在が重要だったと考えるようになった。

そして、パシフィコ勤務時の顧客からの要求は徳田氏に DMC 設立の必要性を思わせた。

パシフィコではお客様からいろいろな企画を求められた。今で言う、「ユニークベニュー」を紹介してほしい、と言われても、当時は少なかった。せっかくパシフィコで表彰式をやっても、翌日ディズニーランドに行く、では、横浜には経済的な効果が生まれない。それでは何のために国際会議を誘致して開催しているのか、何のために税金を投入しているのか、という感覚を持つようになった。そして、おそらくこれは横浜だけに限らず地方都市はみな同じような悩みを抱えているのではないか、そのようなことをパシフィコの勤務経験を通じて学ぶことができたので、どこかで還元しないといけないと思った。しかしパシフィコという組織の中でやっている限りはいろいろな限界もあるため、DMC を興こそう（徳田氏への筆者によるインタビュー、2021年10月25日、於沖縄ハーバービューホテル）。

徳田氏はこのような考えに至り、DMC の設立を決意した。

5.4.2 創業時期

徳田氏は2006年4月ごろに「平成18年度沖縄県中小企業支援計画」の財団法人沖縄県産業振興公社が担当する「ベンチャービジネスサポート事業」の公募を

みて応募し、5月末に審査に通り、9月に「株式会社 DMC 沖縄」を起業、同月末にはパシフィコを退社した。DMC の事業計画を思い立った背景は以下のとおりである。

コンベンションがどうしたら地域にいろいろ潤いを与えることができるのか、実際にコンベンションに参加する人たちが、地域の人たちと交流しながら、どうしたら地域のためのビジネスになるのか、といったことを体現するために、また、日本で MICE という言葉も入ってきており、そういう意味で、コーポレート系のコンベンションが重要になってくるだろう、だったら DMC という業態が必要になるんじゃないか(徳田氏への筆者によるインタビュー、2021年10月25日、於沖縄ハーバービューホテル)。

2006年に DMC 沖縄を設立してから「DMC や MICE といったことを世の中が言い出すまでには時間がかかり、その間は、経営はかなり大変だった」。しかし沖縄県は、文化観光スポーツ部が2008年に策定した「ビジットおきなわ計画—世界水準の観光リゾート地の形成に向けて—」において、4つの「誘客の重点項目」のひとつを「MICE の誘致推進」とした。沖縄県が MICE の旗振りをすることにより、特に観光産業中心の関係者間で MICE に関心が高まり、人材育成の事業では約200人が集まるまでになった。

5.4.3 DMC 沖縄の事業実態

DMC 沖縄の顧客は、約半数が外資系企業などからの直接の取引、約半数が発地側の旅行会社となっている。日本企業からの仕事については、旅行が伴うものについては、DMC よりも日本の旅行会社に手配が依頼されるケースが多い。

営業方法としては、積極的に海外の MICE 系のトレードショーや、日本政府観光局 (JNTO) が開催するセミナーなどに参加している。「設立当初から継続的に参加しているので、海外のネットワークもできる。その結果、企業だけでなく、インセンティブハウスなどからも話が来る」²⁸という。

²⁸ インセンティブハウスとは、インセンティブ (報奨) 旅行を専門に扱う旅行サービス企業を指す (浅井 2015 pp.26-27)。観光流通チャネルにおけるインセンティブハウスの役割については、第2章2.2節を参照のこと。

また、DMC 同士のネットワークがあり、開催地から他の開催地に行くような企画の場合にも、他の DMC に現地の手配業務を依頼することがある。つまりその場合は沖縄発のアウトバウンドの仕事となる。

DMC の国際的な主なネットワークは 3 団体あり、日本の旅行会社が加盟しているが、DMC 沖縄ほどのネットワークにも加盟していない。一方、徳田氏は日本の中で DMC ジャパンネットワークという DMC のネットワークを 2010 年に設立した。DMC ジャパンネットワークとしてトレードショーに出ると、商談が生まれてくる。これまで参加してきた主なトレードショーは、IBTM World (旧 EIBTM、開催地バルセロナ)、IMEX (同米国、欧州)、C&IT (同シンガポール)、IT&CMA (同タイ) が挙げられる。

徳田氏によれば、沖縄はグローバル企業のアジア太平洋地域の集まりの場合に目的地として選ばれることが多く、また、欧州からのインセンティブ旅行は、沖縄と東京を組み合わせられて開催されることが多い、とのことである。

5.4.4 DMC の価値と意義

徳田氏は「自らが沖縄のプロモーションをすることではなく、MICE 開催地としての沖縄の価値を高めること」、そして、「沖縄の幅広い事業の人たちに MICE に関心を持ってもらい、そこに各自が商機を見いだしてもらい、DMC 沖縄と一緒に取り組んでもらう」ことが一番重要であると考えている。そして DMC 沖縄の事業計画の策定に至った経緯として沖縄県から DMC ビジネスを勧められたことがきっかけでもあったため、会社設立当初から沖縄県庁や沖縄観光コンベンションビューロー (以下、OCVB)、沖縄県産業振興公社などと協業してさまざまな取り組みを行ってきた。

たとえば DMC 沖縄は MICE の人材育成関連の事業を約 13 年間継続しており、また、MICE の商品開発についてもワークショップを開催し、個別の市町村から商品開発の依頼を受けることもある。

そして近年は「沖縄の MICE のブランディングをきちんと進めよう」、「MICE における持続可能な取り組みなどを、地元の事業者だけでなく、実際に沖縄を選択する主催者などにも訴えかけ、一緒になって沖縄の持続可能な MICE 開催に協力してもらおう」と考えている。

そのような活動をする理由について徳田氏は以下のとおり考えている。

開催地としての沖縄の価値が高まり、その結果として、沖縄を選んでくれる個別の案件が生まれてくる。そうすると、次は、MICE をつくり上げるためのノウハウが重要になってくる。MICE の成果は、主催者だけでなく、その参加者に与えることが必要になる。これまで学んできたことを着実にこなして、そこに地域のいろいろな人に参画してもらうことが大きな事業になる。そのための畑を耕す、という仕事もとっても重要である（徳田氏への筆者によるインタビュー、2021年10月25日、於沖縄ハーバービューホテル）。

2007年に、徳田氏はMICEの啓発活動のため「明日のMICEを考える沖縄の会」を設立した。5.1.1節で述べたMICEビジネスの専門家である浅井新介氏にも協力してもらい、OCVBや沖縄県関係者、民間事業者も含めて約120名が集まり勉強会などを行った。

2009年には「沖縄MICEコンテンツトレードショーin沖縄コンベンションセンター2009」が開催された。徳田氏がパシフィコにいたころ、自主企画を行っていた経験をもとに、沖縄コンベンションセンターに企画を持ち込んだことが契機となった。当時はOCVBが指定管理を受けていて沖縄コンベンションセンターの運営をしており、会場を無料で借りられるよう徳田氏が交渉し、民間事業者が商品を準備し「会場をにぎやかに作りトレードショーをやろう、沖縄をアピールしよう、いろいろなバイヤーに来てもらおう」と考え開催に至った。翌年からは沖縄県が予算を獲得し、バイヤーを招聘するなどに発展する。徳田氏は、そのような取り組みは参加する事業者同士がお互いに切磋琢磨する場にもなるという。

このような取り組みの成果は、沖縄県でのMICEの開催件数において7割以上がインセンティブ旅行となっているという点に表れている、と徳田氏は考えている。実際、2019年の沖縄県におけるMICE開催件数は1638件、うちインセンティブ旅行は1191件と72.7%、コンベンション・カンファレンスは216件、13.2%であった（沖縄県2019）。

沖縄県は、2017年に「MICE振興戦略」を策定した。その戦略を推進する母体として、産官学が連携して「沖縄MICEネットワーク」を設立した。その事務局は沖縄県庁、OCVB、沖縄県産業振興公社の3社であるが、現在は、会員数が200事業者を越えている（2021年4月1日現在211企業・団体（個人を含む）の会員が加盟）（沖縄MICEネットワーク2021）。「沖縄MICEネットワーク」は、現在、企業単独では解決できないような課題、たとえばコロナ対策をMICEのかかわり

の中で、県全体でどう取り組むかといったガイドラインの作成などの活動を行っている。

5.4.5 DMC 沖縄の今後の活動について

徳田氏は、2010年に「DMC JAPAN Network」を設立し、現在は名古屋、広島、札幌、大分に拠点を持つ DMC が加盟している。さらに沖縄に加えて横浜に DMC を設立した。共同でプロモーションを行い、DMC ビジネスのノウハウの共有や人材育成など、お互いが地域の価値づくりを目指している。今後については、ネットワークを充実させ、日本の多様性を表せる仲間で集まり、可能であればお互いに顧客を紹介し合えるような関係を構築していきたい、と徳田氏はいう。

沖縄県における DMC を核とした MICE 発展に関して、本節で記載した主なできごとを表 3 にまとめた。

表 3 沖縄県における DMC を核とした MICE の発展

| 時期 | 主なできごと |
|--------|--|
| 2006 年 | 9 月 株式会社 DMC 沖縄 設立 |
| 2007 年 | 「明日の MICE を考える沖縄の会」設立 |
| 2008 年 | <p>沖縄県「ビジットおきなわ計画—世界水準の観光リゾート地の形成に向けて—」策定：4 つの「誘客の重点項目」うちの一つに「MICE の誘致推進」が掲げられた。</p> <p>3 月 沖縄県「第 3 次沖縄県観光振興計画 平成 20 年 3 月」MICE 誘致の推進が初めて掲げられた。</p> <p>MICE 機能および受け入れ態勢の充実</p> |
| 2009 年 | <p>2 月「沖縄 MICE コンテントレードショー in 沖縄コンベンションセンター 2009」開催</p> <p>12 月「沖縄 MICE プロジェクト 2009」開催</p> |
| 2010 年 | 12 月「DMC JAPAN Network」設立 |
| 2016 年 | 「平成 28 年観光要覧（沖縄県平成 29 年 9 月）」の「沖縄県の観光行政関係資料」に「沖縄県内の MICE 開催実績」が初めて記載された。 |
| 2017 年 | <p>沖縄県「MICE 振興戦略 2017 年度～2026 年度」策定</p> <p>7 月「沖縄 MICE ネットワーク」設立</p> |

出所：徳田氏へのインタビューおよび公開資料を基に筆者作成

5.5 考察

これまでの調査結果から、沖縄の MICE 開催地としての発展過程における取り組みの因果関係を図示してまとめたものが図3である。

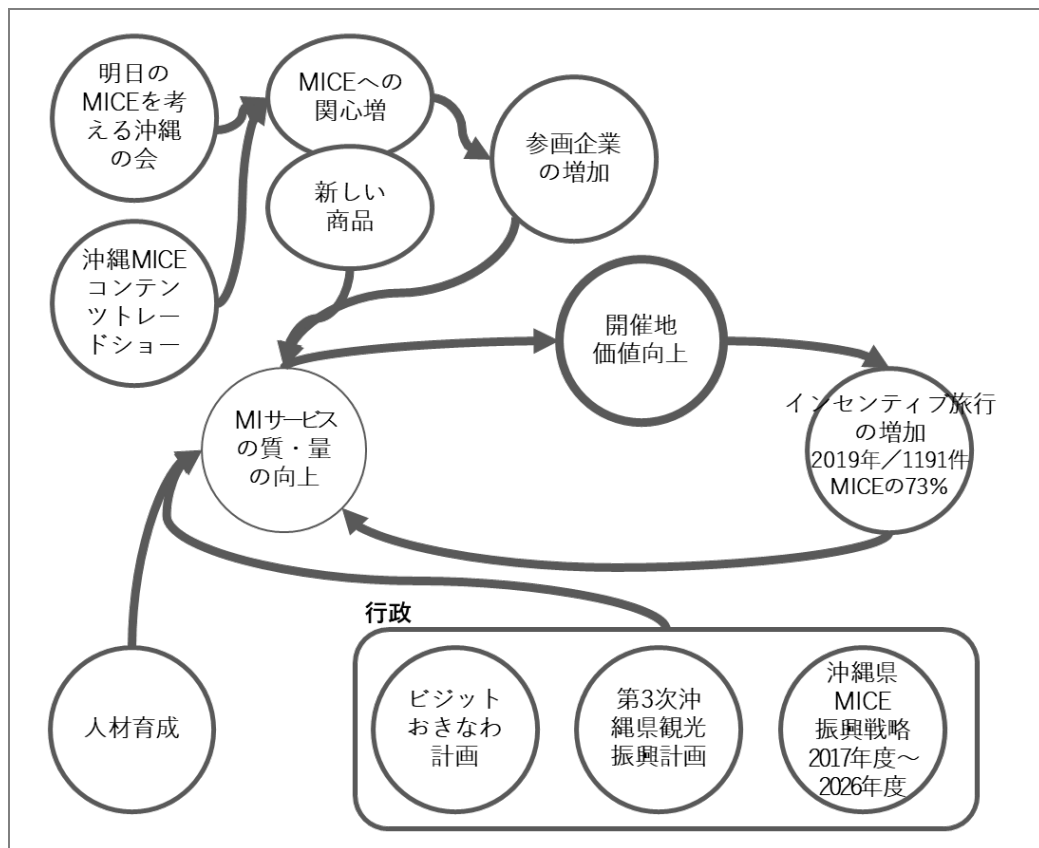


図3 DMICに関連する沖縄MICEの因果関係図

出所：徳田氏へのインタビューおよび公開資料を基に筆者作成

徳田氏は、DMCという存在を知り、DMCがその事業を通じて開催地域全体に経済的なメリットを波及させることができること、そして大事なことは沖縄のMICE開催地としての価値を高めることであると考えた。そしてDMC沖縄の設立以降、MICEの意義を啓発する活動が「明日のMICEを考える沖縄の会」であり勉強会などを開催した。そして関係者が一堂に会し商品サービスを披露する場として、「沖縄MICEコンテンツトレードショー」が開催された。それらによって、幅広い関係者にMICEへの関心が持たれ商品開発が促進され、MICEに参画企業

も増えていった。また行政は MICE を政策として掲げて振興した。それらの動きが会議やインセンティブ旅行の質的、量的な向上につながり、沖縄の MICE の開催地としての価値を高め、開催地として選択される機会につながり個別の案件も増えていった。

この事例に基づく MICE の取り組みと因果関係をもとに、観光地の発展過程を考察しモデル化し、もたらされる効果を示したのが図 4 である。啓発活動は MICE への関心を高め、参画企業の増加につながり、MICE 関連のサービスの質的、量的な向上につながっていく。それが開催地としての価値を高め、MICE 開催地として選択され案件が増加し、沖縄の MICE 開催地の競争力の向上をもたらすことになる。また MICE 案件が増加し訪問者が増えれば、開催地の認知度が向上し、沖縄のブランド力の向上という効果をもたらす。さらに MICE の件数増加はサービスを提供する企業の発展、そして MICE 産業の拡大・発展につながり、それによって地域の雇用を創出し、地域への経済的、社会的な効果をもたらす。また人材育成の取り組みや行政による MICE 振興政策は MICE サービスの向上に貢献する。このような一連の取り組みを、DMC を核とした観光地発展モデルとして提示したい。

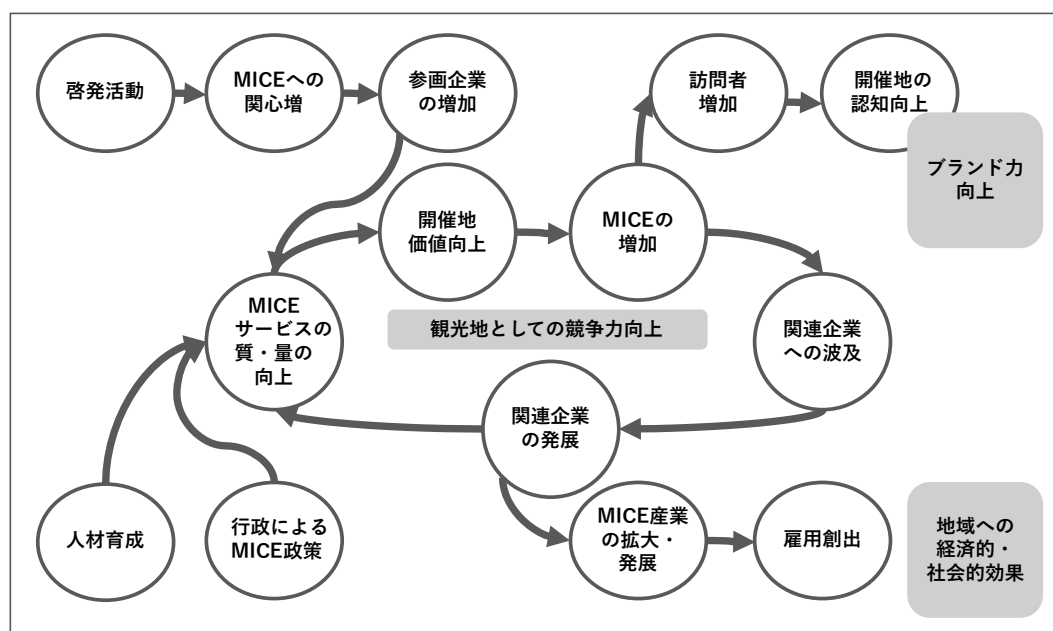


図 4 DMC を核とした観光地発展モデル

出所：筆者作成

5.6 まとめ

本章では、まず先行研究のレビューから、DMC の用語の定義と使われ方を整理することにより DMC が MICE を取り扱う専門性を持った事業であることを確認した。そのうえで、DMC 沖縄を事例として、沖縄における DMC の活動を明らかにし、取り組みの因果関係を整理して図示しまとめた。DMC 沖縄は、行政や関連する企業など多様な関係者を巻き込みながらデスティネーションとしての沖縄を拠点としてさまざまな取り組みを行った。そしてそれらの活動を通じて、沖縄の幅広い事業の人たちに MICE に関心を持ってもらい、MICE 開催地としての沖縄の価値を高めることを志向し、DMC 沖縄がインセンティブ旅行のデスティネーションとして発展するための“触媒”のような役割を担った。さらに今回取り上げた事例を基に考察し、DMC を核とした観光地発展モデルの提示を試みた。ここでは MICE の啓発活動から始まる取り組みが、観光地としての競争力向上、ブランド力向上、そして地域への経済的・社会的効果をもたらすことを示した。

一方で先行研究により、DMC が MICE 分野だけの取扱いにとどまらず、旅行商品やツアーの造成などのランドオペレーター業務を行うなど、ITO としてとらえられていると指摘されていることがわかった。

そこで以上より、DMC を、その業務範囲に MICE 分野だけでなく観光性需要も含みながら、観光地マネジメントの役割の一端を担うビジネス主体として定義したい。

以上、第4章および第5章では、事例研究により、それぞれレジャー目的の旅行を扱う ITO、ビジネス目的の旅行を扱う DMC について、DTB のビジネス主体として地域の観光の発展において果たしてきた役割を明らかにした。次章では、これまでの結果を踏まえ、DTB の役割についての包括的理解のための枠組みを明らかにするために総合的に考察し本論文の結論を導く。

第6章 総合考察

本章では地域旅行ビジネス（DTB）が地域において果たす役割を包括的に理解するための枠組みについて考察し本論文の結論を導く。

6.1 地域旅行ビジネス（DTB）とは

第3章ではDTBの発展過程を論じたが、その概要は次の通りであった。まず旅行の近代化の幕開けとともに、比較的早い時期から旅行目的地となる地域において旅行サービスビジネスが行われていたことがわかった。つまり、19世紀後半の黎明期にはトマス・クック社は、英国の顧客を欧州大陸やエジプトに送り出すときに現地の手配のために拠点をカイロに設置した。日本では1908年に朝日新聞社が「世界一周会」を開催した際には、クック社がDTBとして海外の旅行サービスの手配を行った。揺籃期には日本人の海外旅行の現地手配を外資旅行会社（TO）が行っていた。日本人の海外観光渡航自由化以降の成長期には、パッケージ旅行が普及し始めたことを背景に、1972年の旅行業法改正がなされ、1974年に海外における現地手配事業の業界団体である「海外ツアーオペレーター協会」が発足するなど、観光地を拠点とする旅行サービスビジネスの制度が整い事業が拡大していった。観光の大衆化、つまりマスツーリズムの実現に、レジャー目的の旅行分野におけるインカミング・ツアーオペレーター（ITO）、ランドオペレーター（LO）がその役割の一端を担ってきた。転換期には旅行市場が成熟化、多様化し、ビジネス分野に専門性を持つデスティネーション・マネジメント・カンパニー（DMC）が誕生し、発展期にはLOやDMC自体も多様化していった。

このように観光市場の発展と変化によって観光地側で旅行サービスの手配を行うビジネスは多様化し、それを表す呼称はそれぞれ異なっていた。具体的には対応する市場や手配する内容がレジャー目的やビジネス目的など旅行の分野ごとに違い、ビジネス主体の呼称もレジャー分野はITOやLO、ビジネス分野においてはDMCが使用されていた。そしてそのような異なるビジネス主体は、いずれも旅行目的地を事業拠点としているという共通点を持っているが、その視点から統一して用いられる呼称はこれまではなかった。そこで本論文では、上述したよう

ないろいろな用語で呼ばれている、旅行目的地としての地域を拠点とする旅行サービスビジネスを包含して、統一的に DTB と呼び、本論文の研究対象とした。

DTB に含まれるいずれのビジネス主体にも共通な特徴は、地域のサプライヤーや関係者が提供するサービス財を組み合わせる消費者や発地のインターメディアリーに提供する、という役割である。そしてその役割の中に、観光地域を拠点としなければ実現することができない業務、あるいは遂行することが困難な業務があった。そのような業務は発地を拠点とする TO などのインターメディアリーではなく、DTBこそがその役割を担うことができる。

具体的には第 4 章ではレジャー旅行分野の DTB としての ITO の事例から「共創型着地型観光」を新たに定義した。すなわち、着地側で発地との関係性を構築・維持しつつ、地域における多様な関係者を巻き込んで、社会関係性の経験を地域独自の観光商品として創造する一連のプロセスのことである。そのプロセスの中で、ITO は地域活性化を志向し観光地域外との関係性をもって観光地に動的な変化をもたらし、イノベーションや経済的な効果を生み雇用を創出する役割を担っていることを示した。

そして第 5 章では、沖縄においてビジネス旅行を取り扱う DTB である DMC を取り上げ、DMC を核とした観光地発展モデルを提示した。そこでは沖縄が MICE 開催地として発展する過程において、DMC が発展を促進する触媒としての役割を担ってきたことを示した。具体的には、DMC が行政や関連する企業など多様な関係者を巻き込みながら、沖縄において幅広い事業の人たちに MICE に関心を持ってもらい、MICE 開催地としての沖縄の価値を高めることを志向し実現した。

では DTB は、観光地域を拠点とすることにより、なぜ地域の関係者を巻き込みながら観光地の発展に貢献する活動ができるのか。言い換えれば、旅行サービスビジネスが観光地域側に事業の拠点を持つことの意味はどこにあるのか。それを考察するために地域側に焦点を絞り、DTB が対峙すべき関係者やサプライヤーとはなにかを次節で考察する。

6.2 地域旅行ビジネスのサプライヤー的役割について

第 2 章の既存研究のレビューでは、観光流通チャンネルは消費者とサプライヤー、そしてその間に立つインターメディアリーという要素から構成されていることを

論述した。また、情報技術やインターネットが発展し、旅行形態が団体旅行から個人旅行に変化し個人の観光経験が重視されるようになる中で、観光流通チャネルの構造や DTB のビジネスモデルがさまざまな影響をうけていることが指摘されていた。そのような指摘の一つが、これまで消費者と対峙してきたトラベルエージェンシーやツアーオペレーター (TO) といったインターメディアリーが不要となるという指摘である。つまり旅行素材を提供するサプライヤーがインターネットなどを活用して消費者と直接取引することが可能となり、消費者がインターメディアリーを活用する必要がなくなることを意味している。しかし先行研究 (2.3 節) で見たとおり、情報技術の発達は、インターメディアリーの数を減らすというよりは、新しいカテゴリーのインターメディアリーがウェブサイトを活用した複雑な流通構造をもたらし、消費者の購買プロセスをより複雑にするような影響を及ぼしている、という指摘がなされている (Kracht and Wang 2010)。そのような状況下において、DTB にはどのような影響が考えられるだろうか。

DTB は事業活動の拠点となる地域において地域活性化を志向し、地域の社会関係資本を活用しながらビジネスとして主体的に旅行商品企画を行っていた (第 4 章 4.4 節)。そして一般的には消費者に対して直接的には提供されないような (あるいはそれが難しい) 観光の経験は (第 1 章ではそれを「社会関係性の経験」と呼んだ)、DTB が地域の人的ネットワークなどの社会関係資本を活用することによって商品として企画され、それを消費者に伝えることができ消費者は商品を購入できた。すなわちそれが DTB の提供価値である。つまり、社会関係性の経験の価値が DTB を介する流通チャネルを通じて消費者に伝わり、流通チャネルを通じて購入が可能となって初めて消費者が社会関係性の経験 (を活用した商品) を享受することができる。このような流通の構造においては、価値を提供する主体となる DTB の商品企画の活動は、発地のインターメディアリーの存在の有無には影響を受けない。

わかりやすく例を挙げて説明すると次のとおりである。第 4 章では、牛飼いが毎朝する散歩に旅行客がついていくという「突き牛さんぼ体験ツアー」を DTB のビジネス主体のひとつである ITO の商品開発の事例としてとりあげた。消費者が牛飼いに電話やインターネットなどで直接予約をするかといえば、牛飼いはそれを受けることは簡単にはしないだろう。なぜなら牛飼いは観光客を相手にすることを生業とはしていないし、ITO と牛飼いとの関係性 (つまり社会関係資本) があるからこそ、牛飼いと散歩が商品として成立し消費者はその商品を購入でき

るようになるからである。

このように社会関係性の経験を商品化できるということが DTB の提供価値とすれば、DTB は観光流通チャンネルにおいて消費者とサプライヤーの間に立つインターメディアリーというよりは、サプライヤーとしての位置に立っているともいえる。それはレストランが野菜を利用して料理を提供する場合に例えられる。レストランは消費者と野菜（を作る農家）の間に立つインターメディアリーであるというよりは、一般的には食事を提供するビジネスを行うサプライヤーとして理解されるだろう。また、消費者がインターネットでその野菜を直接購入できるといってレストラン業が不要となるとは言われない。レストランは料理や食事箇所という価値を提供するサプライヤーなのである。この例えと同様な視点で、観光流通チャンネルにおいても DTB が不要とされるという結論は必ずしも自明ではなく、牛飼いと ITO の社会関係性から生まれる商品の事例は、DTB としての ITO がサプライヤーとしての提供価値を持っているケースと考えられる。

以上の議論を基にしてサプライヤーの分類を検討すると、提供価値の視点から 3 つに区分できる。一つ目は、自らの商品サービスを直接的に消費者と接して提供することを価値とするサプライヤーである。二つ目は、そのようなサプライヤーが提供する商品サービスを組み合わせることにより新しい商品を創出し消費者に提供する役割を担うサプライヤーである。ここでは前者を 1 次サプライヤー、後者を 2 次サプライヤーと呼ぶこととする。

1 次サプライヤーは、旅行目的地における宿泊業者や飲食業者、交通事業者、観光施設の運営事業者など、また MICE 分野においてはチームビルディング²⁹ 企画運営会社やイベント企画会社などが含まれる。組織形態としては主に営利企業であり、提供価値は自社の商品サービスそのものにある。

2 次サプライヤーは ITO や DMC などの DTB である。その提供価値は 1 次サプライヤーの商品サービスを組み合わせることで新しい商品を創造し、流通チャンネルを活用して消費者に提供することにある。組織形態としては営利企業が主である。

さらに、三つ目の区分として、1 次サプライヤーと 2 次サプライヤーの双方の

²⁹ チームビルディングとは、チームの結束を強めたり、チームとしてより良い成果が出せる状態をめざしたりする各種の取り組みのことで（河村 2010 p.34）、インセンティブ旅行や企業のミーティングの中のプログラムの一つとして活用される。

提供価値を持つものである。たとえばエコツアーやサイクリングツアーのようなガイド付きツアーは、ガイドングというサービスを直接消費者に提供するという意味においては1次サプライヤーとしての特徴を持っている。しかし第4章4.4節でも述べた通り、ガイド付きツアーの途中で飲食店に立ち寄り、伝統工芸体験をするなど他の旅行経験を組み合わせる一つのツアー商品とすることがある。その場合には1次サプライヤーが、観光の経験を組み合わせる新しい商品を創造するという2次サプライヤーの価値提供を行うことになり、その結果、1次サプライヤーと2次サプライヤーの提供価値を併せ持つこととなる。そのようなタイプのサプライヤーを、ここでは1次サプライヤーにさらに2次サプライヤーとしての提供価値が加わったことを表すため「付加価値型サプライヤー」と呼ぶ。

また、1次サプライヤーは提供主体によってさらに2つのタイプに分けることができる。一つ目は宿泊業者や飲食業者など、従来から旅行商品の構成要素となっていた観光事業者やMICE関係の事業者が価値提供主体となるケースである。もう一つは、地域における社会関係性をベースにして初めて提供される経験、つまり社会関係性の経験を提供するサプライヤーである。ここではそれを「社会関係性サプライヤー」と呼ぶ。

社会関係性サプライヤーは、たとえば第4章の事例では隠岐旅工舎が活用する旅行素材として、観光客と散歩をする体験を提供する牛飼いが該当する。また第5章ではMICEに対して新たに関心を持った、観光事業者以外の関連企業や関係者が相当する。また、ニューツーリズムや着地型観光の取り組みにおいても社会関係性サプライヤーが現れる。たとえば酒蔵ツーリズムにおいては酒蔵が、CBT（Community-based Tourism）ではコミュニティが、そして伝統芸能の継承者などが、社会関係性サプライヤーに該当する。

社会関係性サプライヤーの特徴は、自らは直接消費者と結ぶ流通チャネルをもたず、付加価値型サプライヤーまたは2次サプライヤーが社会関係性サプライヤーの代理となって消費者に情報を提供し商品として取り込んで販売する。商品の開発や経験の品質向上などに対しては付加価値型サプライヤーや2次サプライヤーが社会関係性サプライヤーに対して支援を行うことがある。もちろん観光の現場においては社会関係性サプライヤーが観光客に直接対峙しサービス提供を行う。その意味で社会関係性サプライヤーを1次サプライヤーに区分した。

また、消費者への告知や商品の販売というマーケティング活動の観点では、インターネットが発達し直接消費者にアピールする手段が得られたとしても、社会

関係性サプライヤー自らが積極的、継続的に自らの時間を使って告知活動をすることはしないだろう。なぜならばすでに述べたとおり社会関係性サプライヤーにとっては販売活動をすることは生活基盤となる本業ではないからである。同様な理由により、社会関係性サプライヤーにとって観光客への商品提供を継続することも、よほどのモチベーション（動機付け）やインセンティブ（報酬）がない限り難しいだろう³⁰。

したがって、付加価値型サプライヤーや2次サプライヤーが社会関係性サプライヤーと同じ地域に拠点を置き社会関係性を維持してこそ社会関係性の経験が継続的に商品化され、付加価値型サプライヤーや2次サプライヤーを介した流通チャンネルが活用されて消費者に届くのである。

以上、これまで議論をしてきた観光地のサプライヤーをまとめると次の表のとおり4つに分類し説明できる（表4）。DMO／観光行政は直接的には観光経験を提供しないが、政策レベルの関係者としてサプライヤーと対比するために表に加えて記載した。

³⁰ ただし、一般的に、企業がビジネスの業態変革をすることはありうることであり、その意味において、社会関係性サプライヤーが付加価値型サプライヤーなどにビジネスの業態を変更する、ということは可能性としてはありえることである。

表 4 観光地におけるサプライヤーの分類

| 種 別 | 1次サプライヤー | | 付加価値型 サプライヤー | 2次 サプライヤー | ※参考 |
|------------|--|---|---|------------------------|---|
| | 提供 主体 | 社会関係性 サプライヤー | | | |
| 提供価値 | 観光の経験 | 社会関係性 から創造さ れる観光の 経験 | 観光の経験 ／観光の経 験の組み合 わせツアー | 観光経験の 組み合わせ ツアー | 観光地の マネジメント/ マーケティング |
| 主な 組織形態 | 営利企業 | 非営利 | 営利/ 非営利 | 営利企業 | 営利/ 非営利 |
| 具体例 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 宿泊業者 ・ 飲食業者 ・ 交通事業者 ・ チームビルディング企画 運営会社 ・ イベント企 画会社 等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 住民ガイド ・ 農家 ・ 酒蔵 ・ 伝統芸能 継承者 等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ エコツアー ・ サイクリン グツアー 等 | DTB (ITO/ DMC 等) | <ul style="list-style-type: none"> ・ DMO ・ 観光行政 |

出所：筆者作成

6.3 2つの共創

前節までの結果と考察を踏まえ、DTBの主体とその他の関係者との協業関係を商取引の有無で区別してまとめると以下のとおりとなる(図5)。なお、この図においてインターメディアリーは発地のインターメディアリーを示している。また、消費者が旅行サービスを購入する商取引については複雑な流通チャンネルが存在しているが、それをここで論じることは、DTB主体とその他の関係者との協業関係を示すという主旨からは外れるため、図を簡略化するために消費者とインターメディアリー間の商取引のみ表し、他の商取引は省略した。

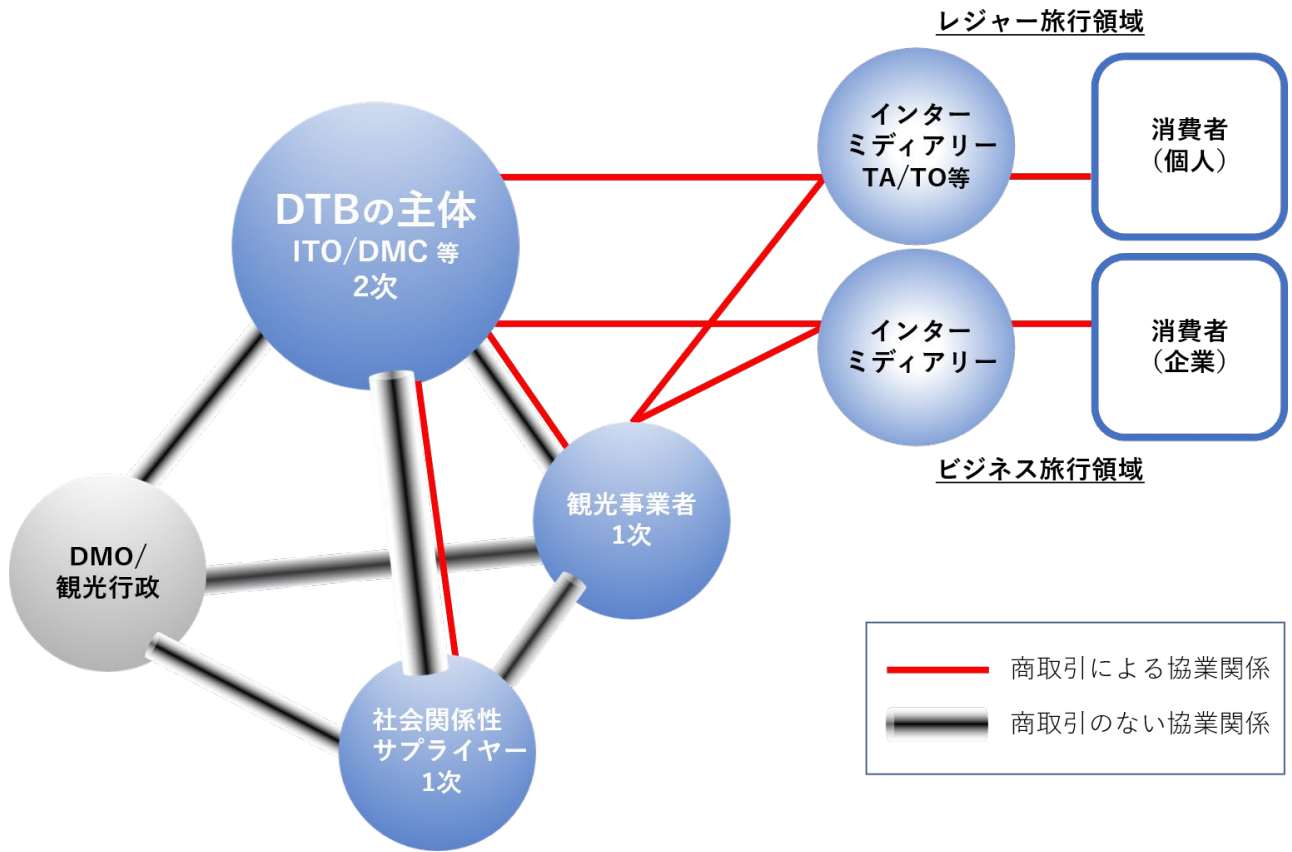


図 5 地域旅行ビジネスとその他の関係者との協業関係

出所：筆者作成

まずレジャー分野では、消費者が発地を拠点とした、あるいはインターネット上のインターメディアリーを通じて観光商品を購入する。発地のインターメディアリーは DTB と取引を行い、商品サービスを企画・販売する。また DTB を通さずに直接 1 次サプライヤーである観光事業者と取引をすることもある。DTB は地域（着地）において、2 次サプライヤーとして 1 次サプライヤーである観光事業者と社会関係性サプライヤーと取引を行っている。そして、DTB はインターメディアリーを通じて複数の流通チャンネルの中でさまざまな関係者と協業をしながら地域の商品を流通する役割を果たしている。つまり DTB は地域の商品を発地に届けるために、流通チャンネルを構成する関係者と共にまたは自ら流通チャンネルを創り、その事業の継続性を通じて観光地域に持続的な経済的な貢献をもたらしている。ここではそのような DTB の役割を「流通共創的役割」と呼ぶ。

一方、DTB と地域の関係者の間には商取引のない協業関係が構築されている。地域における 1 次サプライヤーや DMO、観光行政との間に生じている関係である。つまり DTB は事業拠点とする観光地において観光事業者だけでなく住民ガイドや農林水産業、また DMO や行政なども含めた多様な関係者との関係性を構築する機会が生じている。発地を事業活動の拠点とするのではなく、着地に根差しているからこそ、そのような地域の関係者との協業の機会の創出と活用の可能性が高くなると考えられる。つまり DTB は地域における社会関係資本を持続的に活用できると言い換えることができる。このように DTB が地域に拠点を置くことにより社会関係資本を活用して事業を営み観光地域へ貢献する役割をここでは「地域共創的役割」と呼ぶこととする。

地域共創的役割により社会関係資本が持続的に活用される機会が地域にもたらされるようになれば、活用されること自体が社会関係資本の維持拡大を促すだろう。そして希望的には住民が主体となって進められる観光がもともと目指していたこと—それは地域の宝を掘り起こすことであったり、シビックプライドの醸成であったり、観光と直接的には関係のないことも含まれる—の実現につながることも考えられる。

そしてこの 2 つの役割は独立して存在するのではなく、重なり合うように（重層的に）存在し、2 つの役割同士で相互作用を受けそれぞれの役割が自己強化されるフィードバックループを有している。

まず DTB は旅行商品の流通においては、TO などの発地のプレイヤーからの受託業務をビジネスとしていた。しかし地域共創的役割を有することによる地域の

関係者との協業の結果、従来の旅行素材に加えて地域の資源を掘り起こして活用する商品、つまり「社会関係性の経験」を商品として TO やオンライン旅行会社（OTA）に対してより主体的に積極的に提案することができる。つまり流通共創的役割を強化する作用として働く。

ややもすると地域において住民や行政、DMO が主導する観光経験の場では、旅行サービスビジネスは伝統的な（＝古臭い）ビジネスモデルとしてあまり注目されず活躍の場が少ないとされがちであったかもしれない。しかし流通共創的役割を果たすことにより、着地型観光の取り組み等で掘り起こされた地域資源を旅行商品として消費地に告知したり届けたりすることができる。掘り起こされた地域資源が地域外の人たちに経験されることによって、地域住民が観光を進める動機付けにもなるだろう。また流通共創的役割により歴史文化自然といった地域資源が活用される場が提供され維持保全につながれば、社会的な貢献を果たすことになる。

また、DTB が活用しているさまざまな観光流通チャンネルを通じて得られる情報や知見を通じて、変化のスピードの速い市場の動向や、消費者や OTA などの声を地域に届けることができる。そしてそれがさらに地域において新しい発想を生む好循環を生み出す触媒となる。その結果、商品流通やマーケティングの専門家ではない地域の関係者にとって、DTB が頼れるプレイヤーともなり地域の一員として地域との関係性も強化される。つまり DTB の地域共創的役割を強化する作用として働く。以上を図示したものが図 6 である。

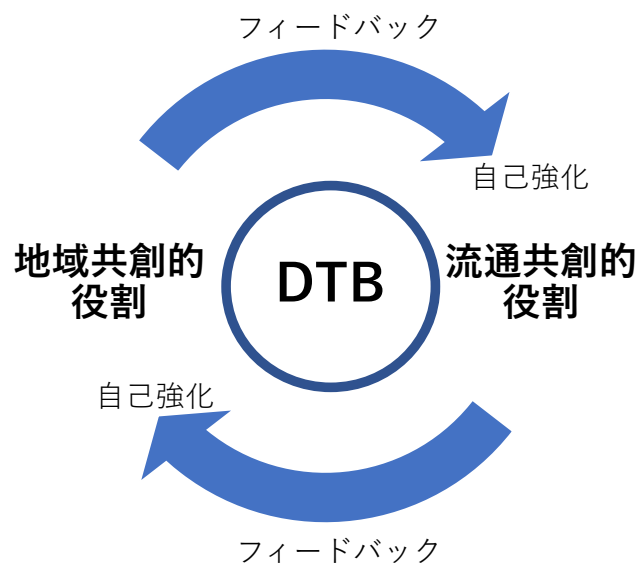


図 6 地域旅行ビジネスによる価値提供
出所：筆者作成

6.4 まとめ ～地域旅行ビジネスの重層的共創仮説～

以上の考察から本論文の目的の一つとした、地域の観光の発展における DTB の貢献と役割を包括的に理解するための枠組みを提示することに対する結論が導かれる。DTB は観光流通チャンネルや着地型観光の取り組みの中でその一端を担っているが、それを実現するためのさまざまな役割は個別に理解されるだけでは不十分である。すなわち、DTB は地域共創的役割と流通共創的役割の2つの重層的な役割を併せ持っているという枠組みによる理解が必要である。この2つの共創的役割を合わせ持つことによりそれぞれの共創的役割が自己強化される性質を持つ。そしてそのことによって観光地の価値を高めていく活動である観光地マネジメントの一端を担う。DTB をこのような枠組みにより包括的に理解できるという仮説を、地域旅行ビジネス（DTB）の「重層的共創仮説」と呼ぶこととする（図7）。

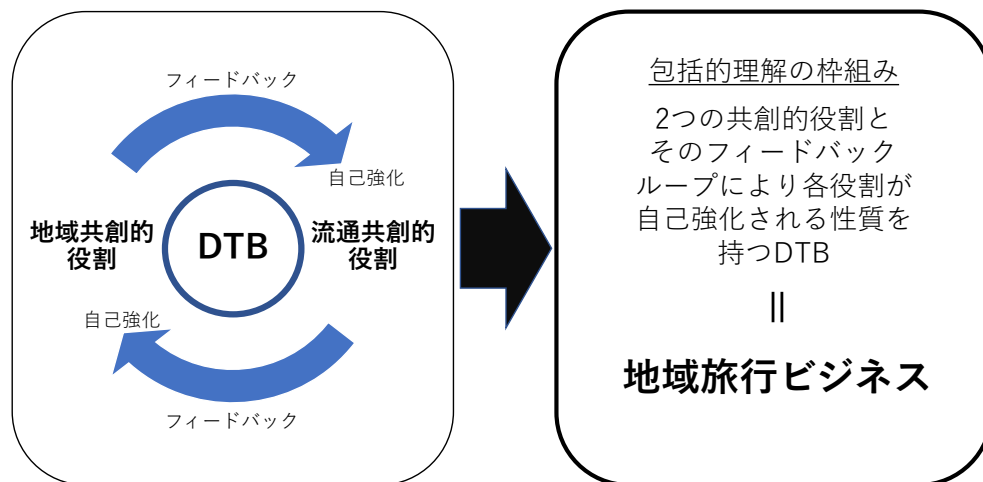


図7 地域旅行ビジネスの重層的共創仮説

出所：筆者作成

ここでこのような考察が、DTB の役割に対する従来の認識を変えること、DTB が観光による地域の発展のイノベーションを導く役割を担うことの2点を指摘したい。すなわち、これまでDTBに対する単純な理解のされ方として、発地の旅行会社と取引をしているので地域の旅行商品を流通させることができる、旅行商品のノウハウを持っているので「いい」着地型観光旅行商品をつくるための支援ができる、といった認識レベルがあるとするならば、今後、DTBに対する認識はそのレベルにとどまらない。DTBが持つ2つの共創的役割のフィードバック機能により、観光流通チャンネルの中核が、発地を拠点とするTOから観光地域を拠点とする地域旅行ビジネスに移っていく。それは「発地からの観光流通」から「地域からの観光流通」への移行、とも表現できる。そしてそれはDTBが地域の一員として地域活性化の取り組みや着地型観光に貢献する姿がベースになっている。DTBがこれまでマストツーリズムの実現を担ってきた「発地からの観光流通」を革新し、地域の発展に資する「地域からの観光流通」の構築に貢献するのである。

以上の総合考察を踏まえ、最後に地域の持続的な発展に貢献する観光地マネジメントのあり方について一つの考え方を提案したい。DTBが主体的に市場とつながることにより地域に経済的な効果をもたらされ、地域の関係者との共創により地域に社会的な効果をもたらされる。そのような重層的な共創的役割を果たすDTBを地域において振興するためには、起業機会の創出や起業家育成といった産業創出・振興のための制度が重要になる。今後、国際的な観光や交流の拡大が予想される中で、新しいDTBが生まれその役割の一端を担うことにより、地域における雇用の受け皿となり地域活性化にもつながるだろう。そこで観光地マネジメントや観光地の競争力向上に資する取り組みとして、観光地マネジメントとビジネスの育成・支援をDMOが担い、旅行ビジネスの推進をDTBが担うという役割分担による協業スキームを構築し、その発展によりツーリズム・エコシステムを形成することを提案したい。つまりDMOとDTBのミッションを明確に区分し、DMOは旅行ビジネスを自らの主な活動領域とはせず、起業(アントレプレナーシップ)促進や中小企業を支援育成する役割とする。そしてDTBは地域の一員となって関係者と一緒におすすめの取り組みによって、社会関係性の経験も含めた、旅行者の満足度が高い観光の経験を商品として市場に流通させる役割を担う。それによってDTBは観光によるまちづくりを戦略的に推進するパートナーとしての存在意義を持つようになるだろう。そして地域における多様なプレイヤー、つま

り地域住民や1次サプライヤー、付加価値型サプライヤー、2次サプライヤーなどが相互に関わりをもって地域全体が発展するビジネスエコシステムを形成するための具体的な道筋が描ける。地域における多様な主体が協業しあう姿（ビジョン）は、観光地のレジリエンス（回復力）と持続可能な発展を実現することにもつながるだろう。

第7章 結論

本章では、第1章から第6章までの各章にて明らかにした結論と、それらを踏まえて行った第6章での総合考察により導き出された本論文の結論をまとめる。さらに地域旅行ビジネス(DTB)について本論文で検討できなかった研究課題と、今後の研究の展望について述べる。

7.1 各章のまとめと本論文の結論

本論文は、旅行目的地である地域を事業の拠点として旅行サービスを提供するビジネスを地域旅行ビジネス(DTB)と独自に呼び焦点を当て、さまざまに展開されているDTBの発展過程を明らかにすることでその概念を整理し、地域の観光の発展におけるDTBの貢献と役割を包括的に理解するための枠組みを提示することを目的とした。そして各章において論考を進めた結果は以下のとおりである。

まず第1章では、DTBを研究対象とする本論文が社会的な背景とどう結びつくのかを論述した。昨今、喫緊の国家的課題である地方創生の流れを受け、観光立国の実現に向けての施策においては、観光産業と地域社会が連携した観光の推進や、観光をエンジンとしたまちづくりが求められている。そうした背景において、地域の人的なネットワークや関係性のなかで創造される観光の経験を消費者に提供することに注目が集まっている。これを、観光関連の企業により提供されてきた従来のサービスの経験とは区別し、本論文では「社会関係性の経験」と名づけ、観光客が享受することのできる経験価値としてその重要性を指摘した。しかし社会関係性の経験が観光の価値を高めるとして、その経験はどのようにして消費者に届き、購買されるのか、ということ論考する必要性を指摘した。

そこでまず観光システム論を見ると、観光システムの要素は旅行者、旅行出発地、旅行目的地、旅行出発地と旅行目的地を結ぶ交通ルートそして旅行産業から構成される。一方、観光システム論が観光を構成する要素とそれらの関係性、そしてそれらを含んだ全体から観光を解釈しようとするに対して、システム論的に構成要素を取り上げながら、発地と着地を結ぶチャンネル(経路)に焦点をあ

てたのが、観光における流通チャンネルに関する研究＝観光流通チャンネル論であった。

観光流通チャンネルは、消費者と生産者（観光のサービスの提供者＝サプライヤー）、そしてその間を結ぶ役割を担うインターメディアリー（intermediaries）から構成されている。社会関係性の経験を商品として消費者に届けるためには、マーケティングの専門性をもって経験価値を商品として消費者に提供するインターメディアリーが必要となるということを前提として本研究を進めた。

既存の観光流通チャンネルにおいて地域の観光サービス財を仕立て市場に届ける役割を果たしてきたインターメディアリーは、ツアーオペレーター（TO）であった。しかし、観光地域から離れた旅行出発地を拠点とする TO が、地域の人的なネットワークなどを活用した、地域の新しいサービス財としての社会関係性の経験を商品化し流通チャンネルとしての役割を担うことは難しい。また、DMO による着地型旅行商品の企画や販売も期待されているが、それらは観光庁が定めた DMO の組織のミッションとは異なっている。

そこで観光流通チャンネルを見る視点を、TO を中心とする旅行出発地（発地）から旅行目的地（着地）に移し、地域の持続可能な発展に貢献するプレイヤーとして、社会関係性の経験を商品として仕立て消費者に提供する旅行ビジネスの重要性と可能性に光をあてた。それによって地域の力を引き出し活用する旅行サービスビジネスの存在を浮き彫りにできると考えた。このことを、本論文で DTB を研究対象として取り上げることの背景とした。

続く第 2 章では、第 1 章が本論文の社会的な背景を論述したことに対して、観光研究における学術的な背景を論じた。DTB に関する研究は独立した研究分野としてはまだ確立していないため、観光流通チャンネル論と、観光地側の視点からのアプローチにより先行研究のレビューを行った。

観光流通チャンネルの構成要素としては、消費者と観光地のサプライヤー、そしてその間に立つインターメディアリーに大別される。さらに発地側のトラベルエージェンシー（TA）、TO が基本的なプレイヤーとして説明され、DTB は観光地側のインターメディアリーの一つとされていた。しかし観光流通チャンネルを分析した既存研究の多くは TO の役割に言及したものであり、DTB はこれまであまり研究対象としては注目がされてこなかった。

一方、DTB と地域の関係者との協業については、着地型観光に関連する研究に

において言及されていた。しかし流通の視点と地域における協業の両方の視点を含んでDTBを包括的にとらえようとする研究は見当たらない。そこで、本論文をこのDTBの包括的な理解の枠組みを考察するものと位置づけることとし、本研究の特徴と意義を次のとおりとした。

- ①これまで観光研究においてあまり注目をされなかった、地域を活動拠点とするインターネットメディアリーであるDTBに焦点を当てた研究であること
- ②市場ごとに細分化して捉えられていたDTBについて、その用語や概念を体系的に整理すること
- ③事例研究を通じて、DTBの地域の観光発展における貢献を明らかにし、その結果を踏まえた考察によりDTBの役割を包括的に理解するための枠組みを析出すること

第3章は、DTBの発展過程を通時的な視点から明らかにしDTBの概念整理を行うことを目的とした。

分析の結果、DTBの発展過程は5つの時期に区分できた。まずDTBは19世紀後半の欧州における近代ツーリズムが始まったころにまもなく出現し、その後、代売による収益事業、旅行手配を行う事業に発展した。この時期を黎明期と呼んだ。その後、TOは請負による海外旅行により収益性が高まり、TOを顧客とするLO業の役割も重要になっていた。しかしまだ外資系のTOがLOの機能を提供していた。この時期を揺籃期とした。海外旅行自由化後、海外旅行市場が拡大発展する中で、LOが用語として使用されたが、同じビジネスを指す用語としてのTOと混在して使用されていた。この時期を成長期と呼んだ。続いて、旅行市場の成熟化により、企業の会議やインセンティブ旅行という特定市場に対応する専門性を持ったDTBとして、DMCという呼称が生まれた時期を転換期とした。そして情報技術の発展や交通網の発展により旅行市場の拡大、成熟化がさらに進むことにより、新しい業容のDTBが出現し、また既存のDTBは業容を変化させていった。具体的にはビジネス旅行分野に限らずレジャー市場におけるサービス提供を志向するDMCが出現したこと、そして、インターネットなどの情報技術を活用し、ITOが自ら商品を販売できるようになったことである。この時期を発展期と呼んだ。

この発展過程を明らかにしたことを通じて、DTBのビジネス主体としては、TOの受託業務を主とするLO、レジャー分野の旅行を扱うITO、ビジネス旅行分野を

扱う DMC、の 3 つに大別できることが明らかになった。

第 3 章の結果を踏まえ、第 4 章、第 5 章では地域の視点から、DTB と地域との関係性と、地域における観光の進展に果たす DTB の役割を具体的に示すため、典型的な ITO と DMC を有する事例研究を行った。

まず第 4 章では、地域が主体となって進める観光の取り組みとしての着地型観光を取り上げ、その目的を構成する要素を明確にし、その中で ITO が着地型観光の実現と発展に果たす役割について明らかにした。具体的には、「着地型旅行」の概念が生まれてきた背景を踏まえ、着地型観光の目的を構成する 2 つの要素、すなわち、着地側における旅行商品企画と、観光まちづくりを含んでいることを示した。さらに後者の要素が強調されていることにより「着地型旅行」に代わって「着地型観光」が用語として使用されるようになったことを明らかにした。そのうえで、ITO である島根県の「隠岐旅工舎」の事例研究から、着地型観光における旅行商品企画の要素が薄まる中で、旅行商品サービスの提供をビジネスとする ITO が地域活性化を志向し、着地型観光の実践を担っていることを導き出した。これらの結果を踏まえて着地型観光の概念を改めて考察し、その再解釈として、発地における関係者を含めたバリューチェーンを取り入れた「共創型着地型観光」を提示した。それは、DTB が発地との関係性を構築・維持しつつ、地域における多様な関係者を巻き込んで、地域独自の観光商品を創造する一連のプロセスを指している。その中で、旅行商品を企画し販売するというビジネスを担うのは DTB のビジネス主体としての ITO であり、ITO は観光地域外、つまり旅行発地との関係性をもって観光地に動的な変化をもたらし、イノベーションや経済的な効果を生み雇用を創出しうることを見出した。

第 5 章では、まず先行研究のレビューにより、DMC の用語の定義と使われ方を整理した。その結果、DMC が MICE 分野に専門性を持つ旅行サービスビジネスであることを確認した。そのうえで、「株式会社 DMC 沖縄」を事例として、沖縄における DMC の事業活動を地域との関係性の中で明らかにし、その取り組みの因果関係をまとめた。DMC 沖縄は、行政や関連する企業など多様な関係者を巻き込みながら MICE のデスティネーションとしての沖縄を拠点としてさまざまな取り組みを行った。そしてそれらの活動を通じて、沖縄の幅広い事業者が MICE に対する関心を持ってもらい、MICE 開催地としての沖縄の価値を高めることを志向

した。その結果、DMC 沖縄がインセンティブ旅行のデスティネーションとして沖縄が発展するための「触媒」の役割を担った。さらに事例を基に考察し、DMC を核とした観光地発展モデルを提示した。ここでは MICE の啓発活動から始まる取り組みが、観光地としての競争力向上、ブランド力向上、そして地域への経済的・社会的効果をもたらすことを示した。加えて、DMC は多様な旅行サービスを取り扱い、観光地マネジメントや観光地の発展・競争力向上への役割を期待されており、その場合には DMC の用語は MICE ビジネスの扱いだけに限って使用されているものではないことを示した。

第 6 章では、第 5 章までの結論を踏まえて総合的な考察を行った。まず DTB が地域を拠点としてビジネスを行うことの意味の重要性を指摘したうえで、地域におけるサプライヤーを提供価値の観点から分類した。その結果、旅行者と直接する 1 次サプライヤー、1 次サプライヤーの商品サービスを組み合わせて提供する 2 次サプライヤー、そして双方の提供価値を持つ付加価値型サプライヤーに分類した。

1 次サプライヤーは、宿泊業者、飲食業者など従来の観光事業者の他に、地域における社会的な関係性をベースとした旅行者の経験（「社会関係性の経験」）を提供するサプライヤーを「社会関係性サプライヤー」と定義した。社会関係性サプライヤーは自らが直接的に消費者とつながる流通チャネルを持たず、付加価値型サプライヤー、2 次サプライヤーを通じて初めてその商品である社会関係性の経験が消費者に提供されると説明した。

これらの一連の考察から、本論文の結論を以下のとおりとした。

- (1) DTB においては、観光の発展過程においてさまざまな形態が生じ、それとともに担い手にはさまざまな呼称が使用されてきた。そしてその性格の違いが明らかとなった。大別すると、ランドオペレーター (LO)、レジャー目的の旅行を取り扱うインカミング・ツアーオペレーター (ITO)、デスティネーション・マネジメント・カンパニー (DMC) である。

LO は観光流通チャネルにおいて古くからツアーオペレーター (TO) からの受託業務を中心としてきたビジネス主体である。日本では LO に対して TO という名称が使用されることが見られるが、LO の業務は TO の主な業務である旅行商品の企画販売とは異なり、TO からの依頼による旅行

サービスの手配が主である。

ITO は、旅行目的地としての地域において、訪問する観光客に対して、社会関係性の経験も含めた、旅行商品の企画販売という TO と同様な業務を行うビジネス主体である。

DMC は、旅行目的地としての地域において、ビジネス旅行分野の旅行サービスを取り扱うビジネス主体である。また、レジャー旅行を取り扱ったり、観光地マネジメントの役割を果たしたりすることもある。

- (2) 地域の観光の発展における DTB の貢献と役割を包括的に理解する枠組みを、次の通り提示した。DTB は観光地において、観光流通チャネルにおける共創の役割と地域の関係者との共創の役割という 2 つの共創的役割を担っている。そしてその 2 つの役割は重層的な構造をとり、それぞれが独立して存在するのではなく、2 つの役割同士で相互作用を受けそれぞれの役割が自己強化されるフィードバック機能を有する。このように、2 つの共創的役割をもつという枠組みをもって、DTB を包括的に理解するという理論を、「地域旅行ビジネスの重層的共創仮説」とした。

7.2 今後の課題と展望

本論文で取り上げた地域旅行ビジネス (DTB) を包括的に理解しようとする研究はまだ緒に就いたばかりである。今後の課題として以下の 5 点を挙げる。

まず、今回は事例研究により DTB の重層的共創仮説を導き出した。しかし 2 つの事例のみから一般化することはできない。2 つの共創的役割を重層的に DTB が持ち合わせるための条件はどのようなことによって規定されるのかを明確にする必要がある。それによって重層的共創仮説をより一般化することができるだろう。その点については今後の研究課題となる。

2 点目は、DTB 自体が提供する商品価値そのもののイノベーションについてである。経験価値の実現や地域活性化の取り組みの中で、観光を構成する要素となる旅行素材自体の創造が、従来の観光事業者だけでなく住民や農家などを巻き込みながら拡大し進められている。そこで観光ビジネスを専業としない関係者が観光客と一緒にあっていく「共創」価値が重要になるが、それが本当に持続的にな

るにはどのような手法が適切なのか、具体的には、報酬のあり方や時間のかけ方、役割分担、人材育成などが検討すべき課題として挙げられる。

3点目に、上記商品イノベーションにも関係するが、DTBを社会関係性の経験をもとにした商品を企画販売するサプライヤーとして位置づけた時に、その果たすべき責任の明確化である。サプライヤーとして消費者に商品を提供するとしたら、法的な責任も含めて、商品に関する消費者に対する一切の責任をDTBが負わなければならない。これは従来の旅行サービス企業、特に日本においては旅行業法の下でビジネスを行う旅行会社が、これまで社会関係性の経験を商品に取り入れることを躊躇してきたことの理由の一つにもなっている。たとえば牛飼いの散歩を商品として提供する際には、仮に旅行の当日、牛が突然に散歩を嫌がったとしても、サプライヤーは消費者に対してそのサービスが受けられるように担保しなければならない。工業製品のように安定的に提供することが難しい「社会関係性の経験」を法的責任や消費者保護の観点も含めてどのようにビジネスとして提供したらいいのか。これは日本においては、現行の旅行業法のありかたも含めて議論が必要となるだろう。

4点目として、観光政策の推進役を担うDMOとDTBとのパートナーとしての関係性のありかたについてである。仮にDMOが営利組織を志向した際には、DTBの機能の一部を含むことになる。DMOが観光地マネジメントを進める際、DMOは観光の計画立案の主体なのか、それともビジネスを自ら行うのか、ビジネスを行う場合にはその範囲はどこまでなのか。または地域の事業を支援する立場に徹するのか。もちろん解決策は一つではなく、地域特性や組織の性質なども加味した上での議論が必要となるが、観光地の持続可能な発展や、観光地の競争優位を創出するための、DMOとDTBのパートナーシップの具体的なありかたについてさらに考察される必要がある。

最後に、DTB自体のイノベーションのありかたである。観光地自体が動的に変化し発展していく中で、DMOとの関係性のあり方も含めてDTBがアントレプレナーシップのもと自らのビジネスモデルをどのように刷新し変革しうるかどうか。観光地において、観光産業クラスターやツーリズム・エコシステムを形成するにあたり、DTBがどのように他のプレイヤーとの協業、共生し、どのような役割を果たしていくべきなのか、地域の持続的な発展にどのように貢献ができるのかを明らかにする必要がある。

今後の展望としては、観光立国の実現と地域の持続的な発展に貢献するために、地域旅行ビジネスについての研究をさらに発展させ、「地域旅行ビジネス論」として観光研究における一つの研究領域として展開させていきたい。そのためには、前述した研究課題を明らかにすることにより、本論文で導き出した重層的共創仮説を、地域旅行ビジネスを論述するための理論体系のもととなる原論にまで議論を深めることが必要である。さらに、上述した研究課題だけでなく、より学際的なアプローチによりさらに論考を進める必要もある。

地域旅行ビジネスは地域を拠点としてビジネス活動を行う以上、紛れもなく地域の産業、観光を担う、地域社会の一員である。地域の持続的な発展と観光創造のために、関係者と共に歩み続ける存在である地域旅行ビジネスとなることに、本論文が貢献できることを願う。

謝辞

本論文を進めるにあたり終始あたたかい激励を賜りました北海道大学観光学高等研究センター 西山徳明教授に心から感謝の意を表します。筆者が北海道大学国際広報メディア・観光学院博士後期課程在籍中は、西山先生をはじめ、石森秀三特別招聘教授、北海道大学観光学高等研究センター 白井冬彦客員教授、小樽商科大学大学院 内田純一教授、大阪府立大学 吉田順一教授には、研究活動に対してご理解ご指導をいただきました。深く感謝いたします。

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院の西山ゼミのみなさまには、札幌で、東京で、そしてコロナ禍におけるオンラインで多くの議論をいただき研究を深めることができました。本当にありがとうございました。

インタビュー調査にご協力をいただきました山陰観光開発株式会社（隠岐旅工舎）八幡洋公氏、株式会社 DMC 沖縄 徳田博之氏に心より感謝申し上げます。調査を通じて多くの示唆と気づきをいただきました。

（一社）隠岐ユネスコ世界ジオパーク推進協議会（当時）鈴木一寛様には隠岐の現地調査の際の各種手配調整で大変お世話になりましたことを感謝致します。

株式会社 JTB 相談役松橋功氏には研究の初期構想の際に、ご多忙の中何度もご面会のお時間をいただき、ご自身のご経験や会社の沿革などについてお話しいただきました。そしてイノベーションの視点からさまざまな議論をご一緒にさせていただき多くの示唆を得ることができました。感謝の意を表したく思います。

本論文の事例研究は、相模女子大学 2020（令和 2）年度特定研究助成費（A）、および相模女子大学 2021（令和 3）年度特定研究助成費（A）により行うことができました。ここに謝意を表します。

本論文の構想は、株式会社 JTB 代表取締役社長執行役員 山北栄二郎氏を始め、32 年間の会社生活を通じて多くの諸先輩、同僚とのコミュニケーションからの示唆なしには生まれませんでした。あまりに多くの方々にお世話になり一人一人には到底お礼を言うことはできませんが、ここに感謝の気持ちを表したく思います。

最後に、研究や執筆活動、札幌出張滞在などでプライベートな時間を多く使用したことを理解し、これまで私をあたたく応援してくれた妻 智子に心から感謝します。

2022 年 4 月

引用・参考文献

ADMEI

2021a “What is a DMC ?”, <https://www.admei.org>, 2021 年 5 月 9 日取得

ADMEI

2021b Special Events : The DMC Evolution: From Ground Operator to Global Partner, <https://www.specialevents.com/archive/dmc-evolution-ground-operator-global-partner>, 2021 年 5 月 9 日取得

荒井政治

1989 『レジャーの社会経済史』 東洋経済新報社

有山輝雄

2002 『海外観光旅行の誕生』 吉川弘文館

朝日新聞社

1990 『朝日新聞社史 明治編』 朝日新聞社

浅井新介

2009 「Meeting Incentive Convention Exhibition 〈MICE〉」 『MICE Japan』 株式会社 MICE Japan, 10 月号, pp.11-16

浅井新介

2015 『MICE マイス・ビジネス入門』 一般財団法人日本ホテル教育センター
米国法人日本交通公社インターナショナル

1984 『日本交通公社インターナショナル 20 年史 1964-1984』 米国法人日本
交通公社インターナショナル

Brendon, P.

1991 *150 Years of popular tourism*, Martin Secker & Warburg Ltd

Buhalis, D.

2001 “Tourism distribution channels: Practices and processes”, *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, pp.7-32

Buhalis, D. and Laws, E. (eds.)

2001 *Tourism distribution Channels*, London, Continuum

Buhalis, D., and Licata, M. C.

2002 “The future eTourism intermediaries” *Tourism management*, 23(3), pp.207-220

中小企業庁編

2021 『2021年版中小企業白書・小規模企業白書』中小企業庁

Cloquet, I.

2013 “Looking into the overlooked: incoming tour operators and early tourism development in Gabon”, *Current Issues in Tourism*, 16(7-8), pp.647-663

Davidson, R.

2001 “Distribution channel analysis for business travel”, *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, pp.73-86

Davidson, R., and Cope, B.

2003 *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*, Pearson Education

De Bois, N.

2021 *The de Bois review: an independent review of Destination Management Organisations in England*, Department for Digital, Culture, Media & Sport

Flick, U.

1995 *Qualitative Forschung*, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg (フリック・ウヴェ, 小田博志 (監訳) (2002) 『質的研究入門—〈人間の科学〉のための方法論』, 春秋社)

深見聡・高木香織

2013 「九州北部豪雨における災害復興と着地型観光-福岡県八女市星野村を事例に」『地域環境研究：環境教育研究マネジメントセンター年報』, 5, pp.27-38

福岡卓

2008 「第3種旅行業の業務範囲の拡大と実務課題」『日本国際観光学会論文集』, 15, pp.35-38

Go, F. M. and Williams, A. P.

1994 “Competing and Cooperating in the Changing Tourism Channel System”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3), pp.229-248

Goeldner, G. R. and Ritchie, B.

2006 *Tourism : principles, practices, philosophies 10th ed.*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

長谷政弘編

1998 『観光学辞典』同文館出版

林周二

1962 『流通革命 製品・経路および消費者』中公新書

廣岡裕一

2003 「旅行あつ旋業法の制定と旅行業法への改正—1952年の制定と1971年の改正」『政策科学』, 11(1), pp.119-131

廣田章光

2020 「地域生活・経済共生型観光プラットフォームのデザイン—SATOYAMA EXPERIENCE と「アクティベータ」—」『マーケティングジャーナル』, 39(4), pp.7-19

本城靖之

1996 『トーマス・クック社の旅—近代ツーリズムの誕生』講談社現代新書

Hsu, A. Y. C. King, B., Wang, D., and Buhalis, D.

2016 “In-destination tour products and the disrupted tourism industry: Progress and prospects”, *Information Technology & Tourism*, 16(4), pp.413-433

Hsu, A. Y. C., King, B., Wang, D., and Buhalis, D.

2017 “Entrepreneurship in the Contemporary Tourism Ecosystem: the Case of Incoming Tour Operators in Taiwan”. In Schegg, R. & B. Stangl (Eds.)(2017), *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 101–113). Springer, Cham.

黄愛珍・石橋太郎・狩野美知子・大脇史恵

2019 「九州における観光による地域活性化に関するヒアリング調査報告」『静岡大学経済研究』, 24(1), pp.25-42

今西珠美

2001 『旅行企業の国際経営』晃洋書房

一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構

2022 「理事長挨拶」, <http://www.oki-geopark.jp/committee/greetings/>, 2022年4月13日取得

石黒侑介

2019 「公民連携からとらえる「日本版DMO」の課題と可能性」『アド・スタディーズ』, 68, pp. 10-17

石川周行編

1908 『世界一周画報』東京朝日新聞社

石崎祥之

2008 「ランドオペレーター経営の変化」『立命館経営学』, 47 (4) , pp.87-93

Jafari, J. (eds.)

2000 *Encyclopedia of Tourism*, London, Routledge

JTB 総合研究所

2022 「観光用語集 ランドオペレーター」, <https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/land-operator>, 2022 年 3 月 1 日取得

株式会社イベントサービス

2011 『インセンティブニュースレター』88号

株式会社日本交通公社欧州支配人室

1988 『JTBE 25 年の歩み』株式会社日本交通公社欧州支配人室

株式会社トラベルジャーナル

1984 『トラベルジャーナル増刊 日本人の海外旅行 20 年 1964～1983』, pp.108-116

柿島あかね

2018 「インバウンドの増加と国内旅行業」『日本政策金融公庫論集』, 38, pp.49-60

観光庁

2020a 「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン ～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～ 一部改正 令和 2 年 4 月 15 日」, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001340677.pdf>, 2021 年 4 月 12 日取得

観光庁

2020b 「旅行業法の改正について」, <https://www.mlit.go.jp/common/001208567.pdf>, 日本語, 2021 年 5 月 9 日取得

観光庁

2021 「MICE の誘致・開催の推進 1. MICE とは?」, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html#igi>, 2021 年 11 月 9 日取得

観光庁

2022a 「観光地域づくり法人（DMO）とは？」,
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html, 2022年3月9日取得

観光庁

2022b 「登録観光地域づくり法人「登録DMO」の形成・確立計画」,
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000078.html, 2022年3月22日取得

観光庁

2022c 「平成18年度観光政策 第3章魅力ある観光地の形成に向けた取組 第1節 観光地の魅力の向上 1 総合的、広域的な観光地づくり支援 (2) 地域観光マーケティング活動の促進」平成18年版観光白書,
<https://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2006/index.html>, 2022年3月22日取得

観光庁

2022d 「旅行業法 旅行業法における登録制度の概要 (2) 旅行サービス手配業について [チラシ] 旅行サービス手配業(ランドオペレーター)の登録制度が始まります。」, <https://www.mlit.go.jp/common/001226273.pdf>, 2022年4月11日取得

柏木千春

2020 「インバウンド観光ビジネスエコシステムの形成 —ハワイにおけるツアーオペレーターの果たした役割—」『マーケティングジャーナル』, 39(4), pp.30-41

河村甚

2010 「チームビルディングとは？」『MICE Japan』株式会社 MICE Japan, 7月号, pp.34-35

金承珠

2019 「観光による地方創生における「日本版DMC」に関する一考察: 株式会社くまもとDMCを事例に」『余暇ツーリズム学会誌』, 6, pp.21-29

金田一京助他編

1974 『新明解国語辞典第二版』三省堂

北川宗忠編著

2008 『観光・旅行用語辞典』ミネルヴァ書房

小林裕和

2005 「MICE 研究の意義と課題～観光研究の新たな領域として～」『日本観

- 光研究学会第 20 回全国大会学術論文集』, pp.233-236
- 小林裕和
2010 「旅行業における商品イノベーションを引き起こす旅行商品の特性について」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』, 10, pp.61-72
- 小林清
2010 「ツアーオペレーターの現状と課題」『観光産業と観光地の現場：経済社会の変化とその産業構造に与える影響：研究報告』, pp.41-57
- 小林健
2009 『日本初の海外観光旅行一九六日間世界一周』春風社
- 小島大輔
2009 「カナダにおける日本人向け旅行業の展開過程」『地理学評論 Series A』, 82(6), pp.604-617
- 国土交通省
2007 「観光立国推進基本法（平成十八年法律第百十七号）」
- 国土交通省総合政策局観光事業課
2007 『第3種旅行業務の範囲の拡大について ～旅行商品新時代と国内旅行の活性化に向けて』国土交通省
- 国土交通省総合政策局旅行振興課
2005 『沖縄観光における外国人向け着地型旅行の充実化及び販売促進のための調査報告書』国土交通省
- 小松原尚
2006 「「着地型観光」と地域再生」『日本観光研究学会第 21 回全国大会論文集（2006 年 12 月）』, pp.17-20
- Kotler, P., Bowen, J and Makens, J.
1999 *Marketing for Hospitality and Tourism 2/e.*, Prentice Hall International, Inc.
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., and Fong, L. H. N.
2015 “Distribution channel in hospitality and tourism”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), pp.431–452
- Lee, C.
2014 “The DMC Evolution: From Ground Operator to Global Partner”, Special Events, <https://www.specialevents.com/archive/dmc-evolution-ground-operator-global-partner>, 2021 年 5 月 9 日取得

Leiper, N.

1979 “The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry”, *Annals of tourism research*, 6(4), pp.390-407

Leiper, N.

1992 “Whole tourism systems: interdisciplinary perspectives on structures, functions, environmental issues and management” Doctoral dissertation. Massey University.

Linnes, C., Itoga, H., Agrusa, J., and Lema, J.

2021 “Sustainable Tourism Empowered by Social Network Analysis to Gain a Competitive Edge at a Historic Site”, *Tourism and Hospitality*, 2(4), pp. 332–346

London Convention Bureau

2021 “Top Destination Management Companies (DMCs)”,

<https://conventionbureau.london/theme/destination-management-company> 2021 年
11 月 8 日取得

Löschburg, W.

1997 *Und Goethe War Nie In Griechenland: Kleine Kulturgeschichte des Reisens*,
Gustav Kiepenheuer Verlag GmbH, Leipzig (レシュブルク・ヴィンフリート, 林
龍代・林健生 (訳) (1999) 『旅行の進化論』, 青弓社ライブラリー)

Lumsdon, L.

1997 *Tourism Marketing*, Thomson

Magas, D. and Basan, L.

2007 “Tourism destination management company (DMC): a central actor of a destination as a milieu”, *Tourism and hospitality management*, 13(3), pp.615-626

McKercher, B. and Prideaux, B.

2020 *Tourism Theories, Concepts and Models*, Goodfellow Publishers Limited,
Oxford

Mill, R. C. and Morrison, A. M.

1985 *The Tourism System: An Introductory Text*, Prentice Hall

真板昭夫・比田井和子・高梨洋一郎

2010 『日本型エコツーリズムとはなにか 宝探しから持続可能な地域づくり
へ』学芸出版社

まち・ひと・しごと創生本部

2021 「2.地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる」『ま

- ち・ひと・しごと創生基本方針 2021』, pp.46-54
- 丸山隼
- 2020 「3 着地型観光構築に向けて: 今後の活動に向けての問題意識と研究課題 (II 地域総合研究センター特別調査・研究員 (松本市地域づくりインターン) 活動報告)」『地域総合研究』, 21 (Part1) , pp.196-201
- Mei, X. Y.
- 2014 “Revisiting the role of incoming tour operators (ITOs): initial findings from Eastern Norway”, *European Journal of Tourism Research*, 8, pp.148-156
- 宮内順
- 2013 「着地型観光の課題と日本型 DMC の可能性」『東海大学福岡短期大学観光文化研究所所報』, 17, pp.29-34
- 望月徹
- 2020 「「着地型観光」における地域主体性に関する一考察について」『日本国際観光学会論文集』, 27, pp.133-142
- 森重昌之
- 2009 「着地型観光による地域づくりに必要な地域の条件」『Sauvage: 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集』, 5, pp.103-111
- 守屋邦彦
- 2019 「わが国と世界のビジネスミーティング/イベントに関する研究展開の比較」『日本国際観光学会論文集』, 26, pp.175-181
- 内閣府
- 2020 「【地方】地方移住への関心 (東京圏在住者)」『第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』内閣府政策統括官 (経済社会システム担当)
- 長沢伸也
- 2006 『老舗ブランド企業の経験価値創造—顧客との出会いのデザインマネジメント』同友館
- 中村宏
- 2006 「戦前における国際観光 (外客誘致) 政策--喜賓会, ジャパン・ツーリスト・ビューロー, 国際観光局設置」『神戸学院法学』, 36, 2, pp.361-387
- 日本海外ツアーオペレーター協会
- 1993 『日本海外ツアーオペレーター協会沿革史』日本海外ツアーオペレータ

- ー協会
- 西村幸夫
- 2016 「自治体は観光をどう受け止めるべきか」『「都市問題」公開講座ブックレット 36 第 42 回「都市問題」公開講座 自治体と観光』後藤・安田記念東京と史研究所, pp.1-26
- 西山徳明
- 2017 「観光まちづくりのみらい DM(デスティネーション・マネジメント)という都市計画の新たな課題」『都市計画』329, pp.1-4
- 野澤一博
- 2020 『イノベーションの空間論』古今書院
- 小川功
- 2013 「松島回遊列車旅行を主催した“観光デザイナー”—和風旅館・洋式ホテル・駅弁・駅構内食堂・列車食堂等の総合経営者・大泉梅次郎を中心に—」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』, 16, pp.1-26
- 尾家建生
- 2006 「着地型観光の発生起源とまちづくり」『日本観光研究学会第 21 回全国大会論文集 (2006 年 12 月)』, pp.29-32
- 尾家建生・金井万造 (編)
- 2008 『これでわかる!着地型観光—地域が主役のツーリズム』学芸出版社
- 沖縄県
- 2019 『令和元年観光要覧』沖縄県
- 沖縄 MICE ネットワーク
- 2021 「組織概要」<https://www.okinawamicenetwork.jp/organization-overview/>
2021 年 11 月 10 日取得
- 大社充
- 2008 『体験交流型ツーリズムの手法—地域資源を活かす着地型観光』学芸出版社
- 大社充
- 2013 『地域プラットフォームによる観光まちづくり マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社
- Pearce, D. G.
- 2009 “Tourism distribution: from structure to strategy”. In Ateljevic J. and Page S.

- J.(2009), *Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives*, Routledge, pp.313-334
- Pearce, D. G.
2010 “Tourism distribution: a review and strategic research agenda”, In Pearce and Butler R. W.(2010), *Tourism Research: A 20-20 Vision*, Goodfellow Publishers, chapter 8
- Price, C. H. and Becker, C.
2002 “International Meeting Management”, *Convention tourism: International research and industry perspectives*, Psychology Press, pp. 119-136
- Ryan, T., Mottiar, Z., and Quinn, B.
2012 “The dynamic role of entrepreneurs in destination development” *Tourism Planning & Development*, 9(2), pp.119-131
- 才原清一郎
2015 「観光客視点からの着地型観光の課題の考察」『日本国際観光学会論文集』, 22. pp.21-27
- 佐藤千洋
2021 「旅行業における新たな収益源確保への模索: 着地型観光商品の開発を事例として」『観光研究』, 33(1), pp.41-48
- 佐藤善信
2015 『ケースで学ぶケーススタディ』 同文館出版
- 澤渡定男
2009 『海外パッケージ旅行発展史』 言視舎
社団法人日本経済調査協議会
2002 『国家的課題（ミッション）としての観光（ツーリズム）—21世紀のわが国における使命と役割を考える—』 社団法人日本経済調査協議会
- Sheldon, P. J.
1994 “Incentive travel: insights into its consumers”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 3, 2, p.20
- 島根県
2022 「隠岐島の概要」,
https://www.pref.shimane.lg.jp/tourism/tourist/kankou/oki_shoukai/syoukai.html,
2022年4月13日取得

島根県隠岐支庁県民局

2019 『平成 30 年度隠岐諸島における今後の観光振興のあり方に関する検討
(調査・分析) 報告書 平成 31 年 3 月』 島根県

清水苗穂子・海津ゆりえ・森重昌之・九里徳泰

2017 「地域主導型観光から見た日本の観光政策の変遷と推進組織の課題」『日
本観光研究学会全国大会学術論文集』, 32, pp.9-12

白幡洋三郎

1985a 「旅行の産業化—喜賓会からジャパン・ツーリスト・ビューローへ—」
『技術と文明』, 2, 1, pp.79-96

白幡洋三郎

1985b 「異人と外客 外客誘致団体『喜賓会』の活動について」吉田光邦編
『一九世紀日本の情報と社会変動』京大人文学研究所, pp.113-137

Smith, G. V.

1990 “The growth of conferences and incentives”, *Horwath Book of Tourism*, The
Macmillan Press Ltd., pp. 66-75

Song, H., Liu, J., and Chen, G.

2013 “Tourism value chain governance: Review and prospects”, *Journal of travel
research*, 52(1), pp.15-28

総務省

2018 『「田園回帰」に関する調査研究報告会』総務省地域力創造グループ過
疎対策室

Spasić, V. and Pavlović, D.

2015 “The role of destination management companies (DMC) in improving
competitiveness of Serbia as a tourism destination”, *SITCON 2015-Singidunum
International Tourism Conference*, pp. 23-28

Stankova, M.

2009 "The Role Of Destination Management Company Within The Market
Realization Of A Tourism Destination", *Economics and Management*, Faculty of
Economics, SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD,
5(4), pp. 63-69

菅沼明正

2015 「着地型観光への取り組みが持つコミュニティ構築機能の社会的考察

熊本県水俣市の民間教育旅行機関による体験プログラム開発活動を事例として」『観光研究』, 26(2), pp.95-105

鈴木清美

2015 「連載 業法改正の歩みとともに① 業法改正 60 余年の歴史を探る」, 『JATA Communication』 一般社団法人日本旅行業協会, p.8

Swinglehurst, E.

1982 *Cook's Tours*, Blandford Press

高田剛司

2016 「着地型観光の地域定着を目指した持続的サイクルに関する考察」『日本観光研究学会第 21 回全国大会論文集 (2006 年 12 月)』, pp.21-24

竹中道

2015 「ツアーオペレーターの多角経営と業界地図の変化」 『日本国際観光学会論文集』, 22, pp.151-156

玉村和彦

2003 『パッケージ観光論 その英国と日本の比較研究』 同文館出版

The Canadian Association of Tour Operators (CATO)

2022 “About The Travel Industry”, <https://www.cato.ca/index.php>, 2022 年 4 月 12 日取得

Tran, M. T., Jeeva, A. S., and Pourabedin, Z.

2016 “Social network analysis in tourism services distribution channels”, *Tourism Management Perspectives*, 18, 59-67

津山雅一・太田久雄

2000 『海外旅行マーケティング』 同友館

内田純一

2014 「日本の観光地域はサービス・イノベーションを創出できるか：ディステイネーション管理論とサービス・イノベーション研究の統合に向けて」『「観光創造学を考える」研究会録』 北海道大学観光学高等研究センター, pp.165-182

上田卓爾

2010 「明治期を主とした「海外観光旅行」について」『名古屋外国語大学現代国際学部紀要』, 6, pp.41-70

Ujma, D.

2001 “Distribution channels for tourism: theory and issues”, *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, pp.33-52

Valeri, M., and Baggio, R.

2020 “Italian tourism intermediaries: A social network analysis exploration”, *Current Issues in Tourism*, 24(9), pp.1270-1283

Valeri, M., and Baggio, R.

2021 “Increasing the efficiency of knowledge transfer in an Italian tourism system: a network approach”, *Current Issues in Tourism*, pp.1-16

World Travel & Tourism Council

2021 *Travel & Tourism Economic Impact 2021*

山田二久次・大山翔子・松井隆宏

2016 「エコツアーの実施と地域の人々のつながり—三重県鳥羽市を事例とした社会ネットワーク分析—」『人間と環境』, 42(2), pp.5-17

山村高淑

2008 「観光情報革命時代のツーリズム（その1）：観光情報革命論（序）」『北海道大学文化資源マネジメント論集』, 1, pp.1-10

安田雪

1994 「社会ネットワーク分析：その理論的背景と尺度」『行動計量学』, 21(2), pp.32-39

楊帥

2019 「訪日中国人旅行者におけるランドオペレーター機能と役割—旅行サービス手配業者を事例として—」『立教観光学研究紀要』, 21, pp.55-56

Yin, R. K.

2018 *Case Study Research and Applications Design and Methods Sixth Edition*, SAGE

米田晶

2015 「着地型観光研究の現状と課題」『経営戦略研究』, 9, pp.21-32

財団法人日本交通公社

1952 『四拾年の歩み 1912-1952』財団法人日本交通公社

財団法人日本交通公社

1962 『日本交通公社五十年史』財団法人日本交通公社

財団法人日本交通公社

1982 『日本交通公社七十年史』 財団法人日本交通公社

Zhang, X., Song, H., and Huang, G. Q.

2009 “Tourism supply chain management: A new research agenda”, *Tourism management*, 30(3), pp.345-358

図表リスト

| | | |
|-----|---------------------------------|----|
| 図 1 | 本論文の構成..... | 13 |
| 図 2 | MICE 分野の流通チャネル..... | 20 |
| 図 3 | DMC に関連する沖縄 MICE の因果関係図..... | 76 |
| 図 4 | DMC を核とした観光地発展モデル..... | 77 |
| 図 5 | 地域旅行ビジネスとその他の関係者との協業関係..... | 87 |
| 図 6 | 地域旅行ビジネスによる価値提供..... | 90 |
| 図 7 | 地域旅行ビジネスの重層的共創仮説..... | 91 |
| 表 1 | 地域旅行ビジネスの形成・発展史の区分..... | 45 |
| 表 2 | 隠岐旅工舎 会社概要..... | 54 |
| 表 3 | 沖縄県における DMC を核とした MICE の発展..... | 75 |
| 表 4 | 観光地におけるサプライヤーの分類..... | 85 |

Appendix

Appendix 1 旅行業法 第2条

旅行業法（昭和二十七年法律第二百三十九号）

施行日： 令和元年九月十四日

（令和元年法律第三十七号による改正）

（定義）

第二条 この法律で「旅行業」とは、報酬を得て、次に掲げる行為を行う事業（専ら運送サービスを提供する者のため、旅行者に対する運送サービスの提供について、代理して契約を締結する行為を行うものを除く。）をいう。

- 一 旅行の目的地及び日程、旅行者が提供を受けることができる運送又は宿泊のサービス（以下「運送等サービス」という。）の内容並びに旅行者が支払うべき対価に関する事項を定めた旅行に関する計画を、旅行者の募集のためにあらかじめ、又は旅行者からの依頼により作成するとともに、当該計画に定める運送等サービスを旅行者に確実に提供するために必要と見込まれる運送等サービスの提供に係る契約を、自己の計算において、運送等サービスを提供する者との間で締結する行為
- 二 前号に掲げる行為に付随して、運送及び宿泊のサービス以外の旅行に関するサービス（以下「運送等関連サービス」という。）を旅行者に確実に提供するために必要と見込まれる運送等関連サービスの提供に係る契約を、自己の計算において、運送等関連サービスを提供する者との間で締結する行為
- 三 旅行者のため、運送等サービスの提供を受けることについて、代理して契約を締結し、媒介をし、又は取次ぎをする行為
- 四 運送等サービスを提供する者のため、旅行者に対する運送等サービスの提供について、代理して契約を締結し、又は媒介をする行為
- 五 他人の経営する運送機関又は宿泊施設を利用して、旅行者に対して運送等サービスを提供する行為
- 六 前三号に掲げる行為に付随して、旅行者のため、運送等関連サービスの提

供を受けることについて、代理して契約を締結し、媒介をし、又は取次ぎをする行為

七 第三号から第五号までに掲げる行為に付随して、運送等関連サービスを提供する者のため、旅行者に対する運送等関連サービスの提供について、代理して契約を締結し、又は媒介をする行為

八 第一号及び第三号から第五号までに掲げる行為に付随して、旅行者の案内、旅券の受給のための行政庁等に対する手続の代行その他旅行者の便宜となるサービスを提供する行為

九 旅行に関する相談に応ずる行為

2 この法律で「旅行業者代理業」とは、報酬を得て、旅行業を営む者のため前項第一号から第八号までに掲げる行為について代理して契約を締結する行為を行う事業をいう。

3 この法律で「旅行業務」とは、旅行業を営む者が取り扱う第一項各号に掲げる行為（第十四条の二第一項の規定により他の旅行業者を代理して企画旅行契約を締結する行為及び第三十四条第一項の規定により行う第六項に規定する行為を含む。）又は旅行業者代理業を営む者が取り扱う前項に規定する代理して契約を締結する行為をいう。

4 この法律で「企画旅行契約」とは、第一項第一号、第二号及び第八号（同項第一号に係る部分に限る。）に掲げる旅行業務の取扱いに関し、旅行業を営む者が旅行者と締結する契約をいう。

5 この法律で「手配旅行契約」とは、第一項第三号、第四号、第六号（同項第三号及び第四号に係る部分に限る。）、第七号（同項第三号及び第四号に係る部分に限る。）及び第八号（同項第三号及び第四号に係る部分に限る。）に掲げる旅行業務の取扱いに関し、旅行業を営む者が旅行者と締結する契約をいう。

6 この法律で「旅行サービス手配業」とは、報酬を得て、旅行業を営む者（外国の法令に準拠して外国において旅行業を営む者を含む。）のため、旅行者に対する運送等サービス又は運送等関連サービスの提供について、これらのサービスを提供する者との間で、代理して契約を締結し、媒介をし、又は取次ぎをする行為（取引の公正、旅行の安全及び旅行者の利便の確保に支障を及ぼすおそれがないものとして国土交通省令で定めるものを除く。）を行う事業をいう。

7 この法律で「旅行サービス手配業務」とは、旅行サービス手配業を営む者が取り扱う前項に規定する行為をいう。

Appendix 2 日本の法制面におけるランドオペレーターの定義 について

法律面からランドオペレーター (LO) の定義を確認すると以下のとおりである。
まず旅行業法における、旅行会社と旅行者の間で交わされる旅行契約のモデルである標準旅行業約款においては次のように記載されている。

当社は、募集型企画旅行契約の履行に当たって、手配の全部又は一部を本邦内又は本邦外の他の旅行者、手配を業として行う者その他の補助者に代行させることがあります（標準旅行業約款募集型企画旅行契約の部 第4条）。

この記載の中の「本邦内又は本邦外の他の旅行者、手配を業として行う者その他の補助者」が LO にあたる。これはあくまで約款であり旅行業法ではない。その意味で LO 事業自体は旅行業法の規制の外にあった。

しかし 2018 年 1 月に旅行業法が改正施行され、「旅行サービス手配業」つまり LO が日本の法律上初めて定義された。すなわち以下のとおりである。

この法律で「旅行サービス手配業」とは、報酬を得て、旅行業を営む者（外国の法令に準拠して外国において旅行業を営む者を含む。）のため、旅行者に対する運送等サービス又は運送等関連サービスの提供について、これらのサービスを提供する者との間で、代理して契約を締結し、媒介をし、又は取次ぎをする行為（取引の公正、旅行の安全及び旅行者の利便の確保に支障を及ぼすおそれがないものとして国土交通省令で定めるものを除く。）を行う事業をいう（旅行業法第2条6）。

旅行サービス手配業を営もうとする者は、観光庁長官の行う登録を受けなければならない（旅行業法第23条）。

この旅行業法改正によって日本で LO を営む事業者は事業を行うにあたり登録が必要となった。しかしすこし複雑なことは、改正旅行業法の適用範囲は日本で

業務を行う LO の場合となり（観光庁 2022d）、海外旅行における LO は適用外となったことである。つまり訪日旅行において日本のサプライヤーを手配する業務が対象であり、日本人向けの海外旅行を海外で LO として手配する業務の場合には同法の適用は受けない。訪日旅行と海外旅行それぞれに LO という業種が存在しているが、旅行業法の適用範囲は異なっているということになる。