

「DMOが地域経済を活性化するための提言」

2018年2月

一般社団法人大阪中小企業診断士会
「DMOビジネス研究グループ」

目次

目次	1
はじめに	2
第1章 DMOとは何か	
1. DMOとは	3
2. 日本版DMO推進の背景	3
3. DMOの登録制度・支援制度	4
4. 海外で成功しているDMOの事例	6
第2章 日本の観光の現状と課題	
1. 現状と課題	16
2. DMOに期待される役割	18
第3章 日本のDMOの現状	
1. 概況	21
2. 近畿・大阪の現状	24
3. DMO事例	
1) 田辺市熊野ツーリズムビューロー（和歌山）	28
2) 下呂温泉観光協会（岐阜）	35
3) 東大阪ツーリズム振興機構（大阪）	39
4) 斑鳩産業（奈良）	43
第4章 DMOの今後	
1. 今後の可能性	47
2. 中小企業診断士の関わり	47
3. 提言	48
謝辞	51
筆者紹介	51

はじめに

日本の観光はこれまで、行政による観光振興と、多くの中小企業者による事業運営により地域の観光が支えられてきた。観光地を訪れる観光客は、時代の流れとともに、団体客から個人客へとシフトしてきたものの、日本人客であり、趣向や特性も画一的なターゲットに対し、個々の企業がプロモーションを行い、サービスを考え、それを提供してきた。一方で、欧米を中心とする海外諸国の観光都市では、組織による観光地運営を行うことで、世界中から観光客を集め、より大きなスケールで観光をビジネスとしてとらえて来ている。しかし、2008年に観光庁が創設され、海外からの観光客を招き入れる施策により、インバウンド客が急増している現状に対し、従来型の観光地政策の限界が露呈している。観光施設単独の人気から地域として魅力を磨き上げ、地域に人を呼び込むことにより、インバウンド客をリピーター化し、さらに多くの観光客に訪問してもらうための施策を推進していくことが必要となる。そして、それを中核となり活動を推進していく組織が必要とされている。地域全体を取りまとめ、地域の魅力を作りあげ、それを外部へ発信していくプロモーションとマーケティングを推進する組織である。それがDMOと呼ばれる組織体であり、海外のDMOの活動を手本として、日本でも数年前より取り組みが本格化している状況である。

国土交通省、観光庁では、DMOを認定し、それを後押ししていく施策を打ち出しており、今後は、各地域の観光施策はDMOが中心となり、プロモーション、マーケティングと地域観光を総合的にマネジメントしていくこととなる。

今回、私たちはDMOの現状と今後の展開を調査するとともに、中小企業診断士がこのDMOに対し関与し、支援をしていくことに対する可能性を考えることとした。DMO自体まだスタートして間もない組織であり、未成熟な部分も多いことから、まだこれからといった要素も多いため、現時点での視点による提言内容となっていることをご理解頂く必要がある。まずは、読み手の今後の活動の一助になることを期待している。

第1章 DMOとは何か

1. DMOとは

「DMO (Destination Management (Marketing) Organization : デスティネーション・マネージメント (マーケティング)・オーガニゼーション) とは、観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人のこと」であり、欧米観光先進国では、戦略策定、各種調査、マーケティング、観光商品造成からマーケティングまで一体的に実施し組織として観光振興に大きく寄与している。

観光庁では、

「日本版DMOは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」と規定している。

わが国政府は、DMO形成・確立への取組みに向けて「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」で取り上げ、次いで「日本再興戦略 2016」及び「観光ビジョン実現プログラム 2016」において「日本版DMO」を明確にし、観光振興施策の重要な柱として位置づけている。

また、「観光立国推進基本計画 2017」では2020年までに世界水準DMOを100組織形成することを目標に諸施策を講じることとしている。

2. 日本版DMO推進の背景

日本版DMO推進の背景としては、次の諸点があげられる。

(1) 我が国における観光市場の変化

日本人の国内旅行者数は近年伸び率が低く、市場規模はほぼ横ばい状態である。また、少子高齢化の影響により中長期的には旅行者の減少が懸念される状況にある。一方、アジア地域を中心に訪日外国人（インバウンド）が急増しており、旅行消費額も増加し経済面への影響も大きいものとなっている。

今後は、外国人旅行者が急増している都市部や有名観光地のみならず、地方においても交流人口の増加、経済振興の見地からインバウンドをも受け入れる体制構築が必要とされる。

(2) 観光振興体制転換の必要性

従来、地域の観光振興は主として行政や地域の観光協会が担ってきたが、観光振興の対象がその地域に限定され、行政への過依存傾向が強く、また、主として宿泊業・飲食業などの視点から画一的な取り組みになりがちであった。この結果、多様化する旅行者のニーズへの対応は十分とは言えなかった。

今後は、地域の資源を多角的にとらえ、明確なコンセプトに基づく観光地づくりを行う必要がある。このためには文化・スポーツ関係者、農漁業者、商工業者や地域住民など多様な関係者の協力のもと、各種データの収集や分析、マーケティング手法なども活用しながら、より柔軟でダイナミックな観光振興が可能な体制が求められる。

(3) ICTの進展に伴う新ビジネスモデル構築の必要性

近年、ICTの進展が著しく、旅行者もSNSなどによる双方向コミュニケーション

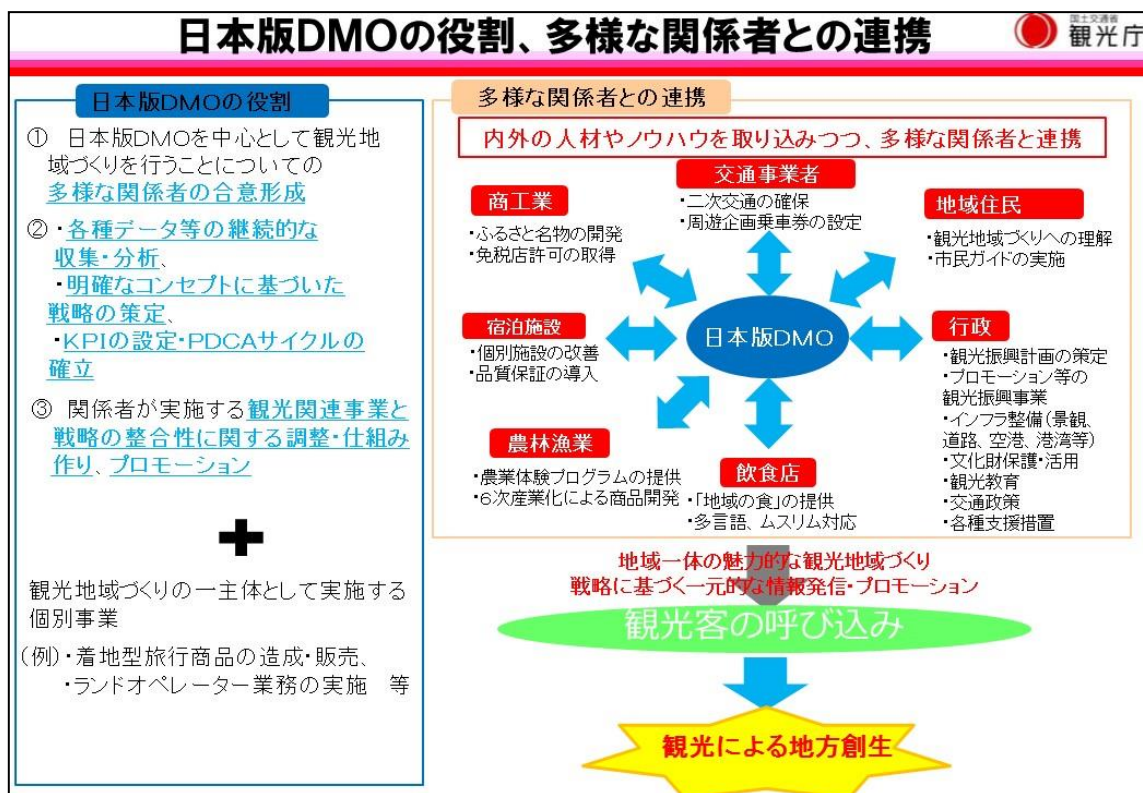
が普及している。殊に外国人旅行者はネットワークを通じて多くの観光関連情報を得て観光を楽しむケースが多い。またキャッシュレスシステムに対するニーズも強い。さらに外国人旅行者の言語ストレスの軽減もインバウンド増加対策上の大きな課題の一つであるが、ICTの利活用が解決策の有効な手段のひとつとして期待されている。

今後さらなるICTの利用技術は発展が予想される。観光地においても関連企業・組織においてもICT利活用を前提としたビジネスモデルの構築は不可欠となっている。

3. DMOの登録制度・支援制度

日本版DMOは登録制度をとっている。登録要件は次の通りである。特に(1)～(3)は実施しなければならない基礎的な役割・機能とされている。

- (1) DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- (2) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略(ブランディング)の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- (3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション
- (4) 日本版DMO組織の体制確立
法人格の取得、意思決定の仕組み(業績に関する最終的責任者の明確化)、専門人材の確保
- (5) 安定的な運営資金の確保
自律的・継続的な活動の安定的な運営資金確保の見通し



「日本版DMO」概念図 (観光庁資料より)

日本版DMOは、その組織の役割・目的、ターゲットによって、様々な単位のエリアを対象にマネジメントすることから、「広域連携DMO」「地域連携DMO」「地域DMO」の3区分での登録が行われている。

登録のプロセスは次の通りである。「日本版DMO候補法人」登録後は各種の公的支援を得

ながら成長し、「日本版DMO法人」として自立、地域の観光振興に大きく貢献することが期待されている。

- (1) 登録を希望する法人は、上記登録要件に関して日本版DMO形成・確立計画（形成計画）を作成し、地方公共団体と連名で提出（登録申請段階では、必ずしも実際に存在し活動している必要はなく、立ち上げる法人の構想や意欲があれば、構想段階でも申請可能）
- (2) 観光庁は、提出された形成計画を審査し、「日本版DMO候補法人」として登録する。
- (3) 登録を受けた法人はK P Iの設定、P D C Aサイクルを導入し、最低年1回、取組への自己評価を実施して観光庁に報告する。
- (4) 日本版DMO候補法人は、地方創生推進交付金による支援対象となり得るとともに当法人と連携して事業を行う関係団体は「関係省庁連携支援チーム」を通じて重点的に各種支援が受けられる。

なお、日本版DMO候補法人並びに日本版DMO法人の登録状況は次の通りである。

区 分	内 容	DMO 候補法人	DMO 法人
広域連携 DMO	複数の都道府県に跨る地方ブロックレベルの区域を一体としたマーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織	2件	5件
地域連携 DMO	複数の地方公共団体に跨る区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織	52件	23件
地域 DMO	原則として基礎自治体である単独市町村の区域一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織	79件	13件
合 計		133件	41件

日本版DMO候補法人並びに日本版DMO法人の登録状況

(観光庁資料より)

2017年11月28日現在)

4. 海外で成功しているDMOの事例

日本の観光振興組織では見られない、海外のDMOの成功事例を紹介する。DMOとは何かを考えるにあたり、参考にして頂きたい。

(1) スペインの事例

スペインのバルセロナにある「サグラダ・ファミリア教会」は日本でも人気のある観光地である。その人気は常に上位である。しかし、バルセロナは年間 300 日程度が好天に恵まれていることから、20 年以上前までは「降り注ぐ太陽」と「砂浜ビーチ」を売りにしていた観光地であった。

行ってよかった！日本人に人気の海外観光スポット ランキング

	2015年	2016年
1位	アンコール遺跡群(カンボジア)	アンコール遺跡群(カンボジア)
2位	サグラダ・ファミリア教会(スペイン)	アンテロープキャニオン(アメリカ)
3位	マチュ ピチュ(ペルー)	サグラダ・ファミリア教会(スペイン)
4位	プリトヴィチェ湖群(クロアチア)	グランドキャニオン(アメリカ)
5位	タージ・マハル(インド)	シェイク・ザイド・グランドモスク(アラブ首長国連邦)

出典:トリップアドバイザーより

【DMO、バルセロナ観光局の設立】

バルセロナが「サグラダ・ファミリア教会」を観光の柱に切り替えたのは、1992 年のバルセロナ・オリンピック開催が起因している。

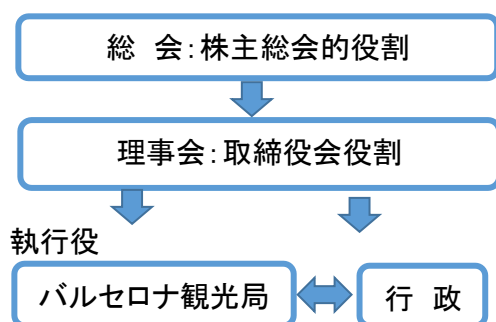
それまでのオリンピック開催都市では、開催中は観光客を増やしても終了後には観光客が減少してしまうのが一般的であった。バルセロナの場合は、市と商工会議所がオリンピックで高まる知名度を活かして、オリンピック後の観光振興で手をつないだ。

それで誕生したのが市役所と商工会議所のそれぞれから派遣された、観光に知見のある職員による専門家チームである。

専門家チームではオリンピック開催前の1987年から4年間をかけてバルセロナの強み・弱みの分析し、その結果から新しい観光戦略を作り上げた。



サグラダ・ファミリア教会



バルセロナ・オリンピックの2年後の1994年に、「バルセロナ観光局」が開設された。この組織の運営方法には大きな特徴がある。それは市長が議長を務める「総会」で予算などの重要な案件を決めて、民間の運営者が議長を務める「理事会」で日常の業務を統括する。それを執行するのがDMO、「バルセロナ観光局」である。

会社組織でいうところの「総会」は日本の会社の株主総会にあたる。また、「理事会」は日本の

会社の取締役会にあたる。この2つの意思決定機関の役割は明確になっており、それぞれ

の委員は行政と民間の半々で構成されている。また、委員には意思決定の権限を付与するとともにその責任を負うことになっている。

執行役である「バルセロナ観光局」の職員は全てプロパー職員で構成している。また、同じ執行役でもある行政は、屋内施設の禁煙条例の制定など観光政策実現のために庁内調整を行っている。「バルセロナ観光局」と業者の仕事の区分けが出来ている。

【自立しているバルセロナ観光局の実績】

「バルセロナ観光局」の開設時である 1994 年度の予算額は約 400 万€（約 5 億 3 千万円（1€131.6 で換算））であった。その内訳は市と商工会議所が共に 100 万€を負担した。また、新組織立ち上げということで市から、100 万€の特別負担金があった。残りの 100 万€は自主事業収入で賄うこととした。また、初年度であることを考えれば自主事業収入として 100 万€は、かなり強気な予算計上をしたものである。

約 20 年が経った 2013 年度の予算額は 4,400 万€（約 57 億 9 千万円）である。その内訳は市と商工会議所からの 200 万€は初年度から変わらず、残り 4,200 万€（約 55 億 3 千万円）を自主事業収入で賄う計画である。予算額の 95%を自主事業収入で賄っていることから、バルセロナ観光局は自立した組織であることが分かる。

【自主事業収入】

①商品の売上

自社所有観光施設（コロンプスの塔）の入場料、
観光バス（複数の他のバス会社と
共存している）など

②年会費

約 800 事業主（ホテル・レストラン・ショップ・
旅行会社・会議運営会社）からの徴収
会員になるかどうかは任意
年会費は業種と事業規模に基づいて金額を決定

③ホテル側からの M I C E の招致活動の負担金の徴収

会員であるホテル事業者からの徴収（会員の義務）
金額は M I C E 開催時期の宿泊総売上の 2%

④コンサルタント料

バルセロナへの視察受け入れ、
観光振興のコンサル業務の受託



コロンプスの塔

上記の自主事業収入で興味深いことは、③ M I C E の招致活動の負担金は会員にならなければ支払う義務が発生しない。にもかかわらず、2013 年時点でバルセロナ市内の約 8 割（約 320 ホテルのうち約 250 のホテルが提携）が参加していることである。もともと M I C E を相手にしていない富裕層相手のホテルの存在を考えると、これは驚くべき数字である。

大規模な M I C E などを招致ができれば、ホテル側のメリットは（早い段階での客室稼働率の UP が期待できる）は大きい。しかし、M I C E 期間中に宿泊するのが M I C E 参加者であるどうかは分からない。それでもホテルが会員になることを考えれば、バルセロナのホテルの大半がこのやり方を承認しているということである。

(2) ロンドンの事例

イギリスのロンドンにはビジネスだけでなく、観光地としても近年は注目を集めている。ロンドンも 2012 年のロンドン・オリンピックを境に大きく様変わりした。

【DMO 設立】

この組織は観光・会議誘致専門の「ビジット・ロンドン（「* 下記参照）」、企業誘致専門の「シンク・ロンドン」、留学生誘致専門の「スタディ・ロンドン」の 3 組織を 2011 年に統合・再編したものである。これはロンドンの広域自治体から独立した組織であり、それぞれの専門知識を活かし統合することで相乗効果が期待されている。

相乗効果の事例としては観光・会議誘致専門部門が医学系学会を誘致する。学会に医薬品メーカーや医療器メーカーも参加する。彼らがロンドンでの投資を検討する（企業誘致専門部門の出番）。学会参加者が学生にロンドン行を勧める（留学生誘致専門部門の出番）。また、学会参加者の家族がロンドンを観光する（観光・会議誘致専門の出番）。このスパイラルで、ロンドンを活気づけるのである。

ロンドン&パートナーズの組織体制は①意思決定機関である役員会と②経営を担う CEO、③そして事業部門とそれを支えるスタッフ部門から成り立っている。



ビッグベン

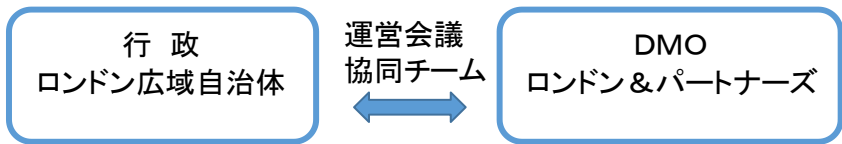
- ①役員会 : 役員は非常勤として 13 名おり、レジャー観光・ビジネス観光・高等教育・海外からの投資促進など、さまざまな部門の人物が就任している。毎年予算計画、および特別に多額の費用が必要となるプロジェクトの承認を行っている。
- ②CEO : 役員会への説明責任を負う。
- ③事業部門 : 社員は全て直接雇用された専門知識を持ったプロパー社員である。事業部門は ROI を評価指標として、部門目標が管理されている。2013 年時点で「貿易・投資の促進部門」、「MICE 誘致部門」、「観光客誘致・ICT 化対応」、「イベント企画・誘致部門」、「留学生誘致部門」の 5 つの部門を擁している。

【DMO と行政の関係】

行政であるロンドンの広域自治体は、観光政策推進のために行政の他部門との調整や春節のイベントやニューイヤー・カウントダウン花火大会などの文化イベントの主催を行い、DMO であるロンドン&パートナーズはマーケティングやプロモーション企画の実施や会議、スポーツ大会といった MICE の誘致を行う。それぞれの役割分担を明確である。

ロンドンの広域自治体とロンドン&パートナーズが月 1 回の情報共有を行っている。また、イベント時にはロンドンの広域自治体とロンドン&パートナーズが協同することもある。

* 「ビジット・ロンドン」はロンドン広域自治体によって 2000 年に設立された。



ロンドンの広域自治体とロンドン&パートナーズとの関係

【DMO、ロンドン&パートナーズの財源】

ロンドン&パートナーズの 2013 年度の年間予算は約 1,500 万£ (約 22 億 4 千万円) (£149.0 円で換算)) である。内訳はロンドンの広域自治体からの助成金 1,200 万£ (約 17 億 9 千万円) で残りの 300 万£ (約 4 億 5 千万円) が自主事業収入である。

バルセロナとの大きな違いは、ロンドンには宿泊税がないということである。その理由としてはロンドンのホテルの稼働率が (2013 年時点で) 常に 85% 以上の高稼働であることがあげられる。バルセロナのように M I C E 期間だから宿泊客が増えるということはない、ということである。

自主事業収入の大半が会員からの年会費で賄われている。「ゴールド」、「プレミアム」、「プラチナ」という会員資格に合わせた会費と提供サービスが決まっている。それ以外にウェブでのホテルの予約・チケット販売の手数料、ウェブサイトの広告料金も収入源である。

資格レベル	年会費	会員数	受けられるメリット
ゴールド	1,000~2,000£	約1,200社	・ロンドン&パートナーズのウェブサイトや冊子への社名掲載および各種の情報提供
プレミアム	2万5,000£程度	約30社	・個別会員のマーケティング事業への積極的なアドバイス ・ロンドン&パートナーズの役員と4半期ごとのミーティングで専門知識・情報提供 ・ロンドン&パートナーズのマーケティング・キャンペーンへの参加
プラチナ	個別に決定	1社 エクセル・ロンドン*	・ロンドン&パートナーズとの一体的活動

ロンドン&パートナーズの会員資格

【DMO、ロンドン&パートナーズの強み】

ロンドン&パートナーズは成長分野である I T、医療・ライフサイエンス、銀行・金融、ファッション・デザイン、クリエイティブエネルギーの 5 分野を重点に学会を誘致している。

また、企業誘致や留学生誘致の専門部門を擁していることから、相乗効果が期待できる、という特徴が見られる。

ロンドン&パートナーズでは「ロンドン・シティ・ガイド」を毎年1回、「ロンドン・プランナー」を毎月1回発行している。ロンドンの各公共機関等において無料で配布している。



*エクセルロンドンは見本市会場やコンペジション・センターの施設を所有・経営を行っている。

(3) ハワイの事例

ハワイは常夏の気候と美しい自然観光を売りに観光産業を伸ばしてきた。しかし、1990年に697万人という史上最高の年間観光客を記録した

翌年以降は観光客数が落ち込んだ。その理由として1991年に湾岸戦争が起きたことでテロの対象になるという風評被害や、主要マーケットの日本のバブル崩壊などがあげられる。

しかしメキシコやカリブ海周辺、オーストラリア、グアムが観光地としての台頭したことが、一番の要因であった。

こうした観光客の伸び悩みに対してハワイ州は官民共同で、マーケティング力強化と観光商品開発に向け、1998年に「ハワイ州観光局」を立ち上げました。

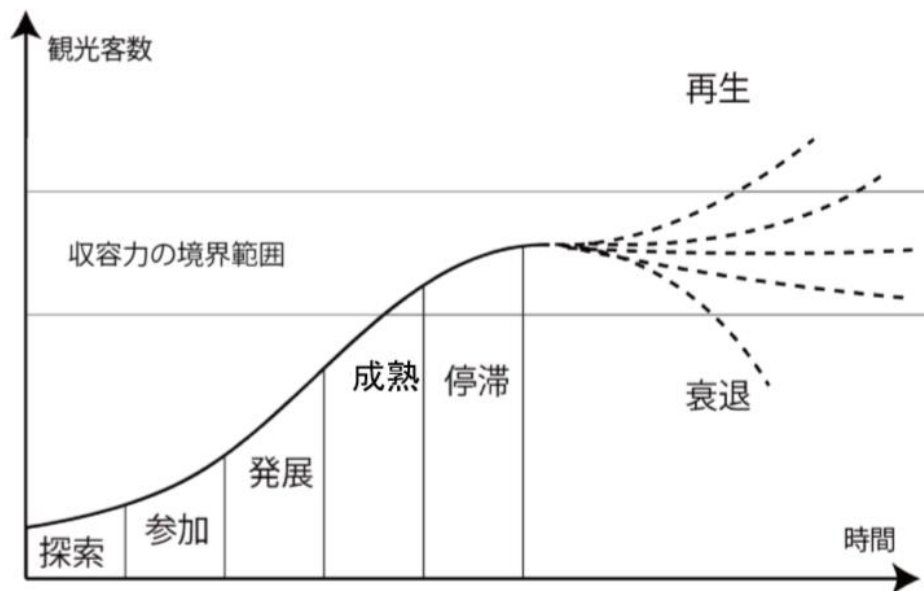


ハワイ

【持続的な観光】

当時のハワイは幾つかのライバルが現れた時期であった。また、観光地には観光価値のライフサイクルが存在するが、当時のハワイはライフサイクルの成熟段階に入っていた。

成熟段階に入った観光地の場合には、その後に停滞段階に突入する。その段階での取り組みいかんによってライフサイクルは衰退にも、あるいは再生の道にも辿る可能性があるのである。



R. バトラーによる観光地のライフサイクル

「ハワイ州観光局」はハワイの置かれている状況を踏まえて、新しい観光戦略計画を立ち上げた。その計画は、従来のような観光客数を増やすためのものではなく、観光消費額を増やすことに重点を置くという、新しい視点にたった計画であった。具体的には、思わず買いたくなる商品や体験したくなるサービスの提供である。

その後、2002年、2005年に観光戦略計画が改訂された。特に2005年の改定は、これまでにない明確なビジョンと具体的なロードマップを示したことが特徴的である。

【2005年の観光戦略計画のビジョンと戦略】

- ハワイ先住民の伝統文化を尊重する
- ハワイの自然資源と文化資源を尊重し保存する
- 利害関係者が尊重し合える環境を作る
- 安定した経済を支える
- 観光客がハワイならではの豊かな時間を満喫できるようにする

これらの将来像を達成するために9つの戦略（①アクセス、②コミュニケーションとアウトリーチ、③ハワイ文化、④マーケティング、⑤自然資源、⑥研究と計画、⑦安全性、⑧観光商品開発、⑨労働力の開拓）が設定されている。そして役割分担と成果指標が明確である。

これらは4つの主要指標（「住民の意識」と「観光による租税収入」、「観光客の消費額」、「観光客の満足度」）で管理されている。この中で興味深いのは「地域住民」と「観光客」の関係である。

観光客が増えれば観光地が潤う。その反面、地域の住民とのあつれきが生まれる。日本の民泊の問題に近い状況にあり、極めて先進的な取り組みと言える。

【DMO、ハワイ州観光局の財源】

「ハワイ州観光局」の財源は宿泊施設税である。宿泊施設税は当初5%であったが、1994年にコンペジション誘致の目的で6%に引き上げられた。1999年にはマーケティング強化のために7.25%に引き上げられ、2009年には8.25%、2010年には9.25%に引き上げられた。

引き上げられた宿泊施設税はプロモーション展開に使われ、受益者負担の考えが定着しているものと思われる。

【DMO、ハワイ州観光局の組織と運営】

「ハワイ州観光局」には行政からの出向者がおらず、プロパー職員によって運営されている。また、世界に向けてのマーケティング展開は、個別市場ごとにパートナーを選び、その市場に合ったマーケティングをアウトソーシングしている。

ハワイの観光中心地であるワイキキを訪れた観光客に向けた環境整備を行っている「ワイキキ改善協会」に一部業務委託を行っている。「ワイキキ改善協会」はワイキキ地区における二次交通整備、清潔・安心・安全な環境整備やフラワーショーの運営など、「ハワイ州観光局」や民間事業者単独では難しい事業を請け負っている。

ハワイは離島であるために航空会社や旅行会社との関係を大事にしている。そのために「ハワイ州観光局」は彼らの領域に踏み込まないように自らのホームページでの予約決済機能を擁していない。

ハワイのマーケティングは「リゾート」が中心であったが、近年は安定的な観光業の継続性の視点から、MICEにも力を入れている。



ハワイ・コンペンション・センター

(4) 欧米DMOの特徴

バルセロナ、ロンドン、ハワイのDMOの実例を見てきて、幾つかの共通した特性があることが分かってきた。次に、日本の一般的な観光協会との違いを重点に解説を行う。

【DMO主導 VS 行政主導】

海外のDMOは意思決定機関をDMOの中に擁している場合が多い。組織内に意思決定機関があることから素早い重要な決断がなされ、組織としても自主性を高める効果が期待できる。また、自らが下した決定であるからこそ、その責務を全うし責任を負う意識が湧いてくるものである。

一方で日本の一般的な観光協会の場合には、上部団体の行政で決まった方針に沿っての行動をとっている場合が多い。両者を比べた場合に、どちらが現在の観光政策に適しているかは明確であると思われる。

また、行政主導の場合には下記の問題も発生してくると思われるので記載をする。

○公平性の呪縛

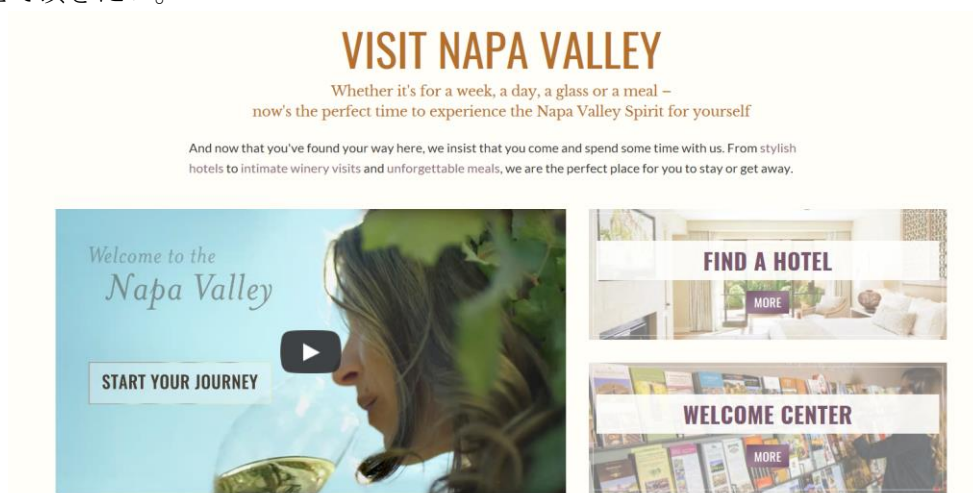
行政の場合には公平性を重んじるあまり、全ての観光事業者と分け隔たりなく付き合いことが求められる傾向にある。民間の事業者のように優秀な事業者とそうでない事業者との付き合い方が変えることが出来ない。そのために、観光客へのサービスを犠牲にする結果になっていることもあると思われる。

事業者にとっても競争があるからこそ、より良い商品やサービスの向上のために努力をするものである。頑張っても頑張らなくても結果が同じであれば、努力を怠るのが人情である。その結果として「観光客にはより良い商品やサービスを提供されない」、「行政にもお金が落ちない」と「三方良し」のゴールに向かわない負のスパイラルに陥る可能性を含んでいる。

○予算主義

行政の予算主義の弊害は「金は出すが、結果は求めない」ことにあると言われている。確かに行政の職員と話しをすると、「今期は予算が余っているから使い切りたい」、あるいは「予算がないから来年度に」とかの話を聞く。「必要があるからこそ金を出す」、「投資しても効果が少ないから投資は見合わせる」と言った民間では当然の感覚が乏しいと思われる。

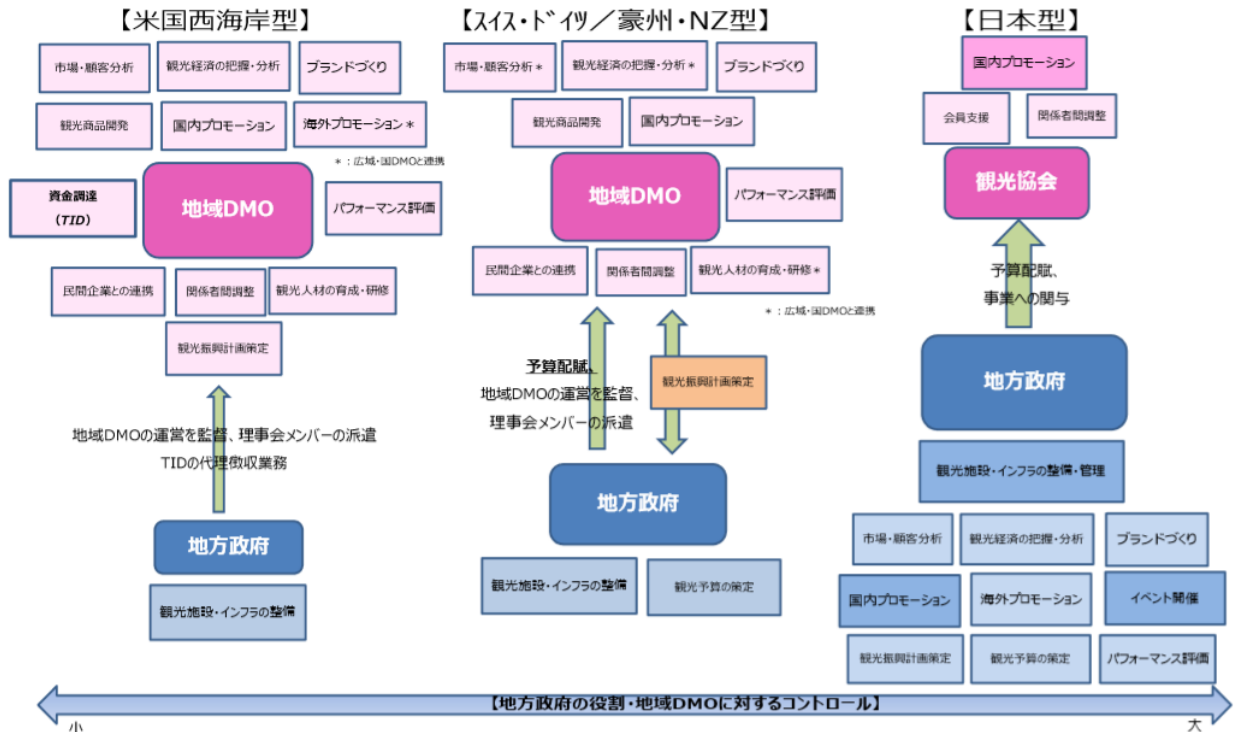
観光政策の場合には長期的な視点での投資が必要となるだけに、この辺りの考えを切り替えて頂きたい。



ビジット・ナパ・バレーのホームページ

【機能分断】

海外のDMOは行政との機能の区分けが明確になっていることが多い。そのために行政と観光協会が「同じことをやっている」ことが起こりにくい。中小企業診断士の立場からも出来る限りに重複した作業は整理して、無駄を省く方向へ進むことを提案したい。



出典：海外・国内観光組織の比較（日本政策銀行ホームページより）

【プロパー職員（専門職員） VS 出向職員】

海外のDMOの多くはプロパー職員（専門職員）を擁している。一方で日本の一般的な観光協会の多くが行政からの出向社員である場合が見受けられる。ここでは幾つかの事項に分けて特徴を見ていきたい。

○異動年数の違い

行政の職員は2～3年単位で異動するのが当たり前になっている。その場合にも複数の部門をまたがって異動するために専門的なスキルや人脈などが欧米のDMOに比べて育ちにくい問題がある。

学んだスキル、あるいは気づき上げた人脈を活かせずに終わってしまうのは非常に残念なことである。こういった無形資産の価値にも、目を向けるべきである。

○スペシャリスト VS ゼネラリスト

「異動年数」にも記載したが、行政の職員は2～3年単位での異動するのが一般的であるために、職員の無形資産が育たない。職員にしてもどうせ直に異動すると思っていれば、より専門的な知識や深い人脈作りに対して消極的になるものと想像される。

○人事評価

海外のDMOの場合は職員の人事評価は同じDMO内で行われることが多い。それに比べて行政からの出向職員の場合は出向元の行政で人事評価が行われることが多い。職員が出向元の行政向きの仕事をするか、出向先のDMO向きの仕事をするのかが明白である。

○職員の意識

行政からの出向先である観光協会のポストは昇格待機組の受け皿である場合があり、出向職員の中には「失敗しない」ことを第一に考えて行動することが考えられる。これでは海外DMOのようなプロフェッショナルな組織にはなりえない。

【多様で安定した財源】

今まで見てきた海外のDMOは多様な財源をもとに活動を行っていることが分かる。例えば、「バルセロナ観光局」の場合には「コロンブスの塔」の運営管理やツーリストバスの運営、コンペション誘致に伴うホテル負担金などが自主事業収入の95%を占めている。「ロンドン&パートナーズ」の場合には会員資格別のサービスを提供して、会費を集めている。「ハワイ州観光局」の場合には宿泊税等を収入の柱にしている。

一方で日本の一般的な観光協会の場合には、財源を行政の補助金のみ reliant しているところが多い。これでは海外のDMOのような思い切った取り組みが行えないことが明白である。

また、専門性の高い職員の確保のためには、安定した財源の確保が必要である。ちなみにサンフランシスコ・トラベルの2015年度の1人平均の年収は1,861万円と高額である。優れた人材確保のためにも、行政の補助金以外の財源が求められる。



バルセロナ観光バス

【多様なステークホルダーとの緊張感のある関係】

バルセロナ観光局もロンドン&パートナーズも毎月1回の理事会や運営会議で、行政へ進捗状況の報告を行っている。ハワイ州観光局の場合には行政、地域社会、民間との間の役割が明確になっており、馴れ合いの関係ではない。先に書いたように職員に対して高額な年収が支給できるのも、それに見合った成果を出したことで認められたのである。海外DMOのように一定の緊張感を持った関係が良い結果を生み出すものと考えられる。

【明確な評価指標】

ロンドン&パートナーズでは観光ROIを評価基準にしている。国や地域によっては現状や課題が違うために評価項目は違うが、それぞれに評価指標は持っている。

日本の一般的な観光協会の場合には評価基準そのものが曖昧であったり、評価そのものを行っていないケースが見受けられる。しかし、数字目標設定がないことには正しい方向へ向かっているのかどうかの判断ができないことがある。

また、目標が設定しないと人は努力を怠る傾向にあることから、明確な評価指標の設定が重要と考える。

ニューサウスウェールズ州DMOでは年次報告書においては、設定したKPIの達成状況（「パフォーマンス・スコアカード」、「インフォグラフィック」、「スナップショット」等）を公表している。

NSW TOURISM PERFORMANCE SCORECARD YE DECEMBER 2014			Destination NSW					
SUPPLY			DEMAND - OVERNIGHT & DAYTRIP			DEMAND		
ACCOMMODATION			DOMESTIC AND INTERNATIONAL			INTERNATIONAL OVERNIGHT		
YE Dec 2014			CHANGE ON YE Dec 2013			CHANGE ON YE Dec 2013		
ROOMS	75,149	▲ 0.8%	EXPENDITURE	\$28.1 billion	▲ 1.4%	EXPENDITURE	\$7.1 billion	▲ 5.4%
Greater Sydney	39,326	▲ 1.0%	VISITORS	81.1 million	▲ 0.6%	Spend per trip	\$2,161	-1.4%
Regional NSW	35,823	▲ 0.5%	NIGHTS	163.5 million	▲ 3.2%	TOP 10 SOURCE MARKETS		
OCCUPANCY RATES			TOP 3 PURPOSE OF VISIT			EXPENDITURE (\$M)		
YE Dec 2013			YE Dec 2013			CHANGE ON YE Dec 2013		
NSW	80.4%	81.0%	HOLIDAY	11,923	-0.5%	China	1,647	18.0%
Greater Sydney	86.0%	85.9%	VFR	5,055	7.7%	UK	663	5.2%
AVIATION SEAT CAPACITY			BY REGION			EXPENDITURE (\$M)		
NSW % of CHANGE ON AUSTRALIA YE Dec 2013			EXPENDITURE (\$M)			CHANGE ON YE Dec 2013		
NSW DOMESTIC CAPACITY	25%	-0.4%	Sydney	14,456	1.8%	USA	551	-3.5%
NSW INTERNATIONAL CAPACITY	39%	0.9%	North Coast NSW	3,244	4.0%	New Zealand	452	3.1%
TOURISM INVESTMENT			Central Coast			Korea		
TOURISM INVESTMENT IN NSW			New England NW			Japan		
2014			The Murray			Hong Kong		
(\$B)			Capital Country			Singapore		
AVIATION INFRASTRUCTURE	\$2.8	26%	Snowy Mountains			Germany		
ACCOMMODATION	\$2.7	32%	Riverina			India		
ARTS AND RECREATION	\$3.6	26%	Blue Mountains			DOMESTIC OVERNIGHT		
TOTAL	\$9.1	27%	Outback NSW			CHANGE ON YE Dec 2013		
TOURISM CONTRIBUTION TO ECONOMY			Central Coast			EXPENDITURE		
TOURISM CONTRIBUTION TO NSW ECONOMY			New England NW			\$15.3 billion		
2013/14			The Murray			Spend per trip		
NSW % of AUSTRALIA			Capital Country			\$569		
JOB (DIRECT)	159,000	30%	Snowy Mountains			-8.2%		
JOB (INDIRECT)	113,000	29%	Riverina			DOMESTIC DAY TRIP		
TOURISM BUSINESSES	90,875	34%	Blue Mountains			CHANGE ON YE Dec 2013		
TOURISM CONSUMPTION (\$B)	\$34.9	31%	Outback NSW			EXPENDITURE		
TOURISM GROSS VALUE ADDED (DIRECT) (\$B)	\$12.8	32%	Central Coast			\$5.7 billion		
			New England NW			Spend per trip		
			The Murray			\$111		
			Capital Country			-1.4%		

* Includes overnight and day-trip expenditure.

Source: Tourism Research Australia, National and International Visitor Surveys YE December 2014 and Tourism Satellite Account 2013-14, Tourism Investment Monitor 2015; STR Global Dec QTR 2014; Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics, International & Domestic Airline Activity

出典：ニューサウスウェールズ州観光パフォーマンス・スコアカード(2014年)
(日本政策銀行ホームページより)

(5) メリーランド州の事例

海外のDMOの事例を幾つかを見てきた。地域特有の特徴があるものの、ある特定のマネジメント特性が見受けられることが分かっている。

「①意思決定機関の存在感の発揮」、「②行政との機能分担の有無」、「③プロパー職員による運営(専門人財の存在)」、「④DMOによる人事評価」、「⑤多様で安定した財源の存在」、「⑥多様なステークホルダーとの緊張感のある関係」、「⑦確かな評価指標」がそれである。

しかし、アメリカのメリーランド州のDMOはメリーランド州政府の商務部の属しており、先に述べた幾つかの特性(①②③④⑤)が該当しない。

ただし、DMOで働く人財は全て公務員だが、約3割の職員の異動がないことを考えると必ずしも③専門職員がないとは言えない。

また、メリーランド州DMOの財源は州政府の観光復興予算に頼ってはいるが、予算額は徴収される売上税の中で観光に寄与する割合で算出されている。観光の寄与が高ければ予算額も連動してアップする仕組みなのである。日本の一般的な観光協会の行政の補助金とは意味合いが異なっている(⑤多様で安定した財源の存在)。



メリーランド州

第2章 日本の観光の現状と課題

本章では、日本の観光の現状と課題を踏まえるため、日本の観光の歴史を振り返る。その中で、2006年頃からの日本の観光政策がアウトバウンドからインバウンドに転換してきていることを確認していく。そして、日本の旅行市場の動向を展望するとともに、インバウンド受け入れ態勢の強化を図る必要性があることを確認する。これらを踏まえて、インバウンドを意識したDMOに期待される役割について言及することとしたい。

1. 現状と課題

(1) 日本の観光の歴史

①江戸時代の旅

一般庶民が楽しみとしての旅に出るようになったのは、江戸時代中期以降である。旅行費用の積み立てにあたる「伊勢講」という組織とその仕組みを作る「御師（おんし）」が旅行会社のルーツといわれている。

②明治期の鉄道開通と宿泊施設の変化

明治期に入って関所の廃止に加えて1872年の鉄道の開通が旅行の範囲を一気に広げた。このころには、東京、横浜、神戸など外国人が多く来訪する都市には外国人向けの西洋式ホテルが開業している。

③明治期の旅行会社の誕生

1893年に外客誘致のための組織「喜賓会」が設立された。次いで、1912年には、外国人旅客誘客促進、斡旋を目的とした官民合同の「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」（現在のJTBの前身）が設立された。

④昭和期のオリンピック開催による観光インフラ整備

1964年、アジアでの初めてのオリンピックが東京で開催され、国内の観光インフラが整備されていった。東京～新大阪間に東海道新幹線が開通し、都市高速道路も整備され、羽田空港拡充、東京モノレールが開業した。同年は「観光元年」と呼ばれている。

⑥大阪万博とその後のディスカバー・ジャパン・キャンペーン

1970年、日本初の万国博覧会が大阪千里で開催され、当時の日本国民の過半に相当する6400万人の驚異的な入場者を数えた。その後、万博終了後の反動減対策でもある。国鉄のディスカバー・ジャパン・キャンペーンが日本人の旅行意識を高揚させた。

⑦平成期の観光立国宣言

2003年、小泉政権で日本で初めて国としての「観光立国宣言」がなされ、観光が経済の成長に必要な産業分野であることを政府が宣言した形になった。急速に成長する世界の観光需要を取り込むことが、地域活性化、雇用機会増大に寄与するものと期待され始め、2003年に官民一体となり「ビジット・ジャパン・キャンペーン」開始された。

2007年、従来の「観光基本法」を全面改訂し「観光立国推進基本法」が制定され、2008年には観光立国の実現の担う「観光庁」が国土交通省の外局として新設された。

⑧2010年代のニューツーリズム

2008年のリーマンショック後の世界的な低迷や2011年の東日本大震災の観光への影響があったが、インターネットでの予約手配の進化や、国内外のLCC(格安旅行会社)の台頭による若者などの新たな需要層の拡大に弾みがついた。2016年には、訪日外国人旅行者は

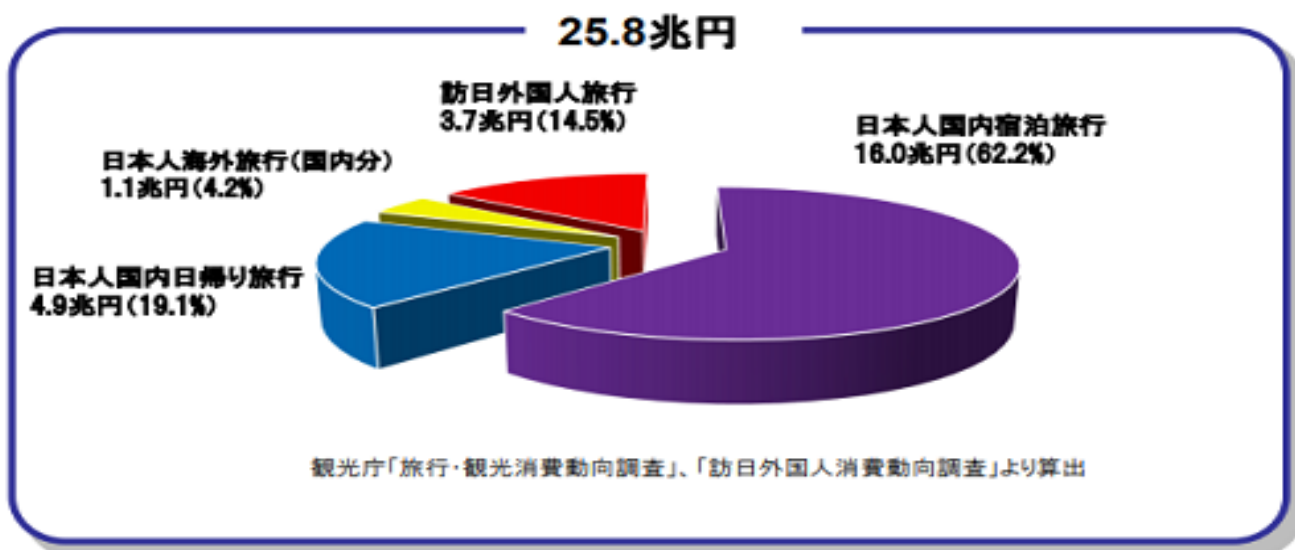
2000万人を突破し、インバウンドの急速な拡大と、その受け入れ体制整備が課題となってきている。

(2) 現状と課題

①日本の旅行市場の動向（インバウンド消費額の急増）

日本の旅行消費額の規模は年間 25.8 兆円あり、経済波及効果を除いたとしても国内総生産 500 兆円規模の 5～6 %を占め額となっていることから、観光産業が日本国経済に重要な地位を占めつつあることを意味している。

2016 年の日本の旅行消費額の内訳を見ると、日本人国内宿泊旅行が 16 兆円で、4.9 兆円の日本人日帰り旅行以下に大差をつけている。一方、訪日外国人旅行は 2010 年の 1.1 兆円から 3.7 兆円となり、額としてはまだ小さいものの、伸び率は 236%となった。日本人国内宿泊旅行の伸び率が約 4 %と微増であることと比較すると、インバウンド消費の伸びは著しい。インバウンド消費額 3.7 兆円は、半導体電子部品の輸出額の 3.6 兆円とほぼ同額であり重要な成長分野であり、観光産業分野への期待と対応の必要性が良くわかる。



旅行消費額の推移について(2010年～2016年)

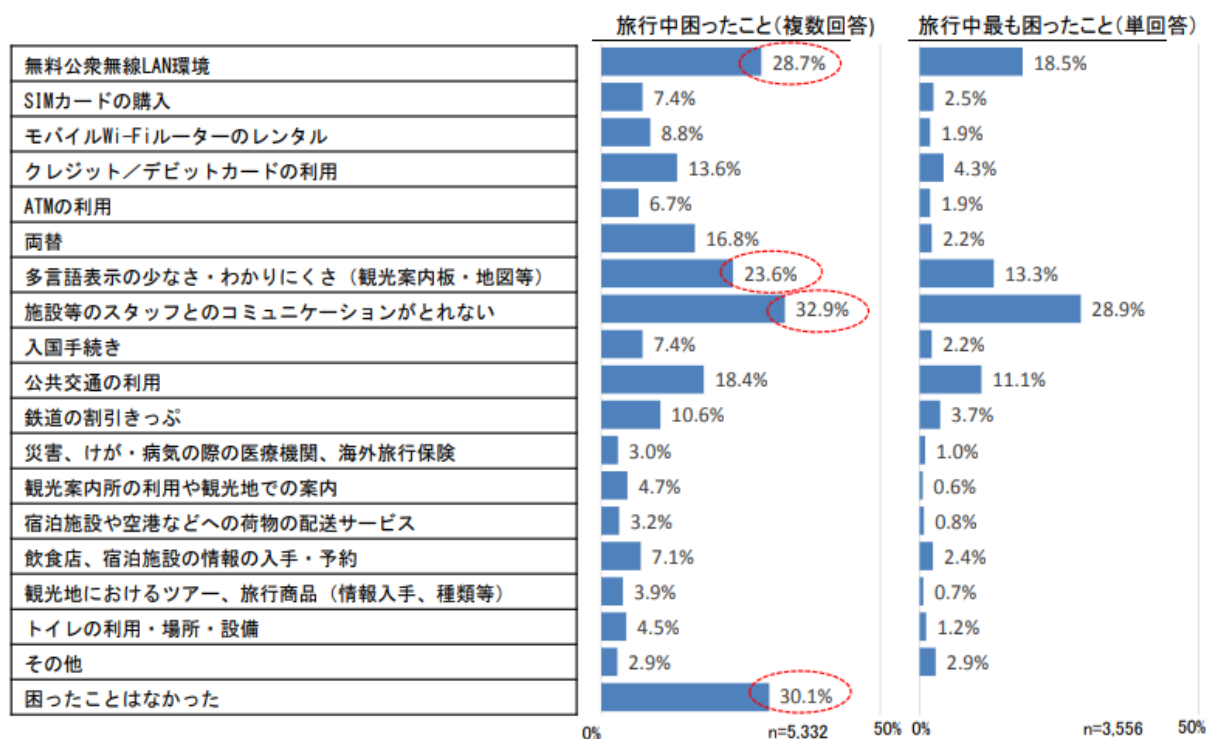
	単位:兆円						
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
日本人国内宿泊旅行	15.4	14.8	15.0	15.4	13.9	15.8	16.0
日本人国内日帰り旅行	5.1	5.0	4.4	4.8	4.5	4.6	4.9
日本人海外旅行(国内分)	1.1	1.2	1.3	1.2	1.1	1.0	1.1
訪日外国人旅行	1.1	0.8	1.1	1.4	2.0	3.5	3.7
合計	22.7	21.8	21.8	22.8	21.6	24.8	25.8

日本の旅行市場の動向：観光庁「旅行観光消費動向調査（2016）」

②インバウンド受け入れ体制の強化と課題

訪日外国人利用者の多い成田空港、羽田空港、関西空港を中心とした空港・港湾などで訪日外国人旅行者から回答を集めた「訪日外国人の国内における受け入れ環境整備に関するアンケート 2016」（観光庁）の中で、「旅行中に困ったこと（複数回答および単回答）」を現したのが、以下の図表である。

「施設のスタッフとのコミュニケーションが取れない」が最も多く32.9%あり、次いで「無料公衆無線LAN環境」28.7%が続いている。3位は「多言語表示の少なさ・わかりにくさ」が23.6%である。以下、「公共交通の利用」「両替」「クレジット／デビットカードの利用」「鉄道の割引きっぷ」が1割を超えている。訪日外国人旅行者の不満は、「コミュニケーション」と「公共交通」「通信環境」「多言語対応」に集中している。一方、「困ったことはなかった」も3割ある。



「訪日外国人の国内における受け入れ環境整備に関するアンケート 2016」(観光庁)

このように、インバウンド市場急増の現状を踏まえ、その受け入れ体制整備を急いで行うことが課題であることがデータからもわかる。そしてインバウンド旅客は1(行政)区域にばかり留まるわけではなく、対応課題を旅行者目線で地域一体となってマネジメントしていくこと(エリア・マネジメント)が、過去にも増してますます重要な意味をもつことが予想される。喫緊に予想される課題対応の一例を挙げると、キャッシュレス化への対応である。訪日外国人の決済方法の多様化は急速に進んでいる。訪日外国人の多数を占める中国人旅行者においては、「We Chat Payment」と呼ばれる決済サービスがかなり浸透している。また、「アリペイ」や「スクエア」「コインイー」という、スマートフォンがクレジットカードの決済端末になる決済サービスも注目されている。経済産業省は2020年のオリンピックまでに、外国人が立ち寄る主要な観光スポットでの現金を必要としない「キャッシュレス決済」を目指している。

2. DMOに期待される役割

日本人の旅行市場は、少子高齢化人口減少の状況にあっては、その成長には限界があることは予想されたことである。地域観光では交流人口の増加を目指すものの、今後は旅行消費額からすれば、大きく増加することは見込めないと考えるのが妥当と思われる。こうした環境下にあって、地域は従来の日本人客を中心にした観光振興のあり方を見直し、インバウンドも視野にいれたマーケティングやマネジメントの強化を図る必要がある。ICTやスマートフォン普及時代にあっては、コミュニケーション・マーケティング・プロモーション、など様々な面で必要とされる人材の質やタイプは従来とは異なることは想像できる。地域の観光振興マネジメント

トも異なった形に変化して然るべき状況になっている。従来型の観光振興の限界を乗り越え、DMO に期待される役割も、このような環境変化に柔軟に対応していくことが求められていると言える。

以上のような認識を踏まえ、DMO に期待される役割と考察し、以下に提示する。

DMOに期待される役割

観光地域を経営地域と捉える

観光行政とは役割を分担しながら経営に踏み込む

専門人材の継続的なコミットメントによる事業運営を行う

多様な資金調達源を確保する

多様な事業者と連携し観光まちづくりを担う

- ① DMOは観光地域を経営地域と捉える考え：
従来型の観光振興の限界を超えるDMOには、行政と民間が共同で観光エリアを観光経営地域と捉え、エリア・マネジメントの発想で持続的に経済効果を見出すことが期待される。
行政と民間が共同して、例えば行政区域の概念を超えた観光行動を前提に2次交通や案内充実などは考えるべきである。
- ② DMOは観光行政とは役割を分担しながら経営に踏み込む考え：
従来型の観光振興の限界を超えるDMOには、観光行政とは別に経営的視点で権限と責任を持った組織体であることが求められる。ここで、観光行政とは別にとするのは、行政には立場的に難しい、より踏み込んだ観光地経営ができるDMO組織を意図している。
- ③ DMOは専門人材の継続的なコミットメントによる事業運営を行う：
従来型の観光振興の限界を超えるDMOには、行政からの年限のある人事による配置人材でなく、観光地の経営が担える専門人材による継続的なコミットメントによる運営が求められる。但し、行政から長期にわたる専門人材が配置できる場合は、この限りではない。
- ④ DMOは多様な資金調達源を確保する考え：
従来型の観光振興の限界を超えるDMOには、補助金行政に頼らない資金調達源の設計を予め組み込むか、DMO自らが旅行事業者となって収益を追求するような仕組みを構築することが望まれる。補助金行政に頼らない資金調達源とは、例えば温泉地における入湯税の一部をDMOに供給する仕組みを予め設計することなどが考えられる。ファンドレイジング（クラウドファンディング）も多様な資金調達源という。

⑤ 多様な事業者と連携し観光まちづくりを担う考え：

従来型の観光振興の限界を超えるDMOには、街づくりを構成する多様な事業者と連携・協業することが期待される。ここでの、多様な事業者とは、着地型旅行などで農業や漁業、歴史的文化施設などの地域資源を体験するために関係する事業者などが考えられる。

第3章 日本のDMOの現状

本章では、日本のDMOの現状について、「日本版DMOの形成・確立計画」などから概況と近畿・大阪の現状、そして、DMOの事例について現地視察を踏まえながら確認した。

1. 概況

従来、地域の観光を推進していたのは、観光協会である。観光協会には、完全に行政依存している観光協会と自前で事業を行って予算の一部を稼いでいる観光協会がある。そして、観光協会は概ね旧態依然で、決められたイベントをルーチン的に行っている。さらに、基本的に補助金体質であり、補助金を活用したイベントでしか集客ができず、観光による地域活性に繋がっていない。そこで、期待されるのが、DMOである。しかし、登録地域DMO法人及び地域DMO候補法人のうち、30%に「観光協会」が付けられてるが、従来型の観光振興から限界を乗り越えることを期待したい。

観光庁によると、日本版DMOを次の通り説明されている。

日本版DMOは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人です。

日本版DMO法人及び日本版DMO候補法人の登録は、以下の3区分がある。

- 広域連携DMO：複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織
- 地域連携DMO：複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織
- 地域DMO：原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

DMOは、マーケティング・マネジメント対象とする区域の大小に違いはあるものの、「マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織」であることが求められる。これは、DMOが「多様な事業者と連携した観光まちづくり」の役割を担っていることを意味している。

そして、2017年11月28日時点で、日本版DMO候補法人は133件が登録され、登録された日本版DMO法人は41件となっている。

そのうち、109件(63%)が一般社団法人であった。補助金頼みにしないDMOを目指すのであれば、株式会社や合同会社など経営的視点を組織や補助金に頼らない資金調達源の設計を目標にしたDMOが増えることが望まれる。

	日本版DMO候補法人			登録された日本版DMO法人			合計
	広域連携DMO	地域連携DMO	地域DMO	広域連携DMO	地域連携DMO	地域DMO	
一般社団法人	2	26	54	3	16	8	109
一般財団法人	0	1	3	1	0	1	6
公益財団法人	0	6	0	0	3	0	9
株式会社	0	6	14	0	0	2	22
合同会社	0	0	1	0	0	1	2
NPO法人	0	4	3	1	4	1	13
公社	0	5	1	0	0	0	6
その他	0	4	3	0	0	0	7
小計	2	52	79	5	23	13	174
合計	133			41			

日本版DMOの形成・確立計画における戦略・ターゲットにおいて、第一ターゲットに国内のみを上げられているのは、広域連携DMOが0%、地域連携DMOが55%、地域DMOが73%と規模が小さいほど、国内に特化する傾向がある。また、国外のみを上げているのは、広域連携DMOが100%、地域連携DMOが27%、地域DMOが17%となっており、その半数以上がアジア圏の観光客をターゲットにしている。そこで、地域の特性を生かして、「観光地域を経営地域」と捉えたターゲットの選択が必要と思われる。

	広域連携DMO		地域連携DMO		地域DMO		合計	
国内のみ	0	0%	41	55%	67	73%	108	62%
国外のみ	7	100%	20	27%	16	17%	43	25%
国内外	0	0%	8	11%	5	5%	13	7%
不明	0	0%	6	8%	4	4%	10	6%
合計	7		75		92		174	

また、全てのターゲットを見ると、国内のみを上げられているのは、いずれの区分のDMOとも少ない。そして、海外のみをターゲットに上げているのは、広域連携DMOが86%、地域連携DMOが8%、地域DMOが3%と、広域連携DMOは圧倒的に海外をターゲットにしているところが多い。また、国内外をターゲットに挙げてるのは、広域連携DMOが14%、地域連携DMOが71%、地域DMOが76%となっており、どの区分のDMOともインバウンドの取り込みを目指してるが、規模の小さいDMOは、プロモーションの観点から選択と集中を考慮した現実的なターゲットを設定する必要があると思われる。

	広域連携DMO		地域連携DMO		地域DMO		合計	
国内のみ	0	0%	10	13%	15	16%	25	14%
国外のみ	6	86%	6	8%	3	3%	15	9%
国内外	1	14%	53	71%	70	76%	124	71%
不明	0	0%	6	8%	4	4%	10	6%
合計	7		75		92		174	

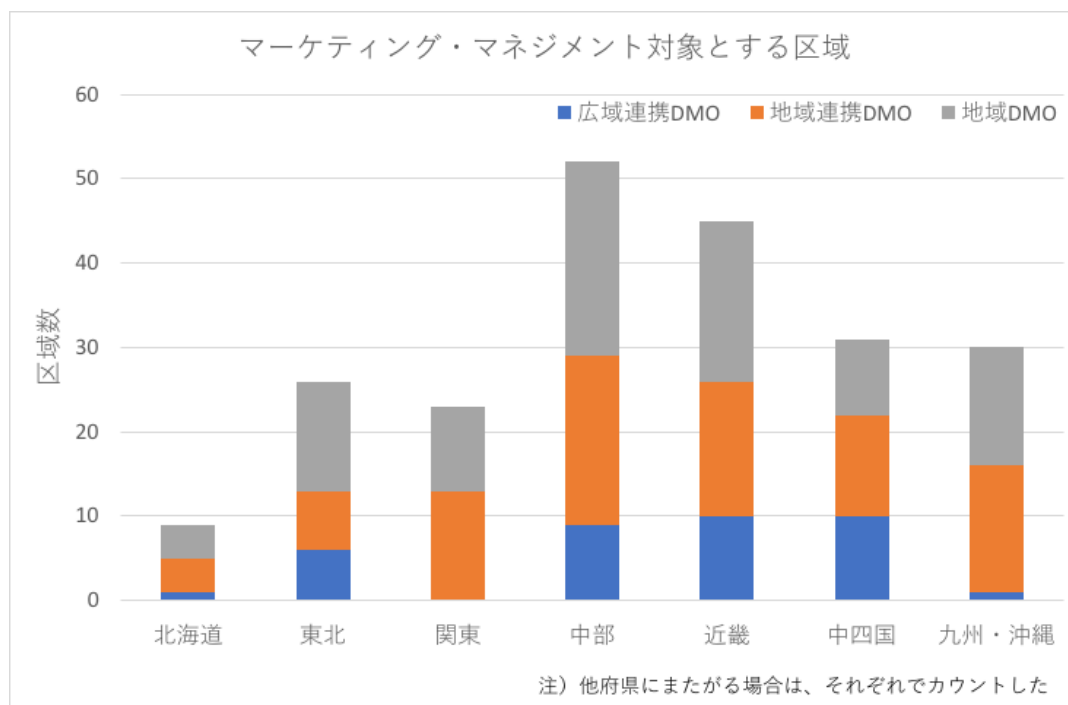
公益法人日本観光振興協会が平成29年3月に調査を行った「DMO候補法人の現状と課題について」で、以下の現状と課題が報告されている。

- DMO候補法人の登録前に関係組織等に事業説明などを行いましたか。
自治体や観光協会へは過半数が事前説明済であるが、主要観光事業者や観光関係機関への説明は、7割の団体が行っていない状況であった。
- どの分野の人材が不足しているか
「データ収集の専門家」が59%、「人材育成」が48%であった。
- どんな人材育成に取り組んでいるか
「研修・セミナー 参加開催」49%、「研修・セミナー 参加支援」41%であった。
- DMOとして登録するにあたり、従前より実施していた事業について見直しを行いましたか。
「見直していない」が42%であった。
- 貴DMOでは財源の保全のため、どのようなことを検討されていますか
「収益事業」75%、「会費」43%、「補助金」42%であった。なお、検討中の収益事業例として、「着地型旅行商品の販売」「特産品、地域限定グッズの販売」「コンサルティング」「広告収入」「予約サイト運営」「宿泊施設の管理運営」が上げられていた。
- DMOに取り組む上で、大変なこと(重要課題と考えること)はどのようなことですか
財源、人材、役割分担の項目が上位を占めた。

以上より、人材や財源の確保に多くの課題があり、観光地の経営が担える専門人材の育成・確保や補助金に頼らない資金調達源を持ったDMOに早期に育つことが必要と考える。

2. 近畿・大阪の現状

近畿は、DMOがマーケティング・マネジメント対象とする区域が、中部に次いで多い地域である。これは、古都である京都・奈良、大都市である大阪・兵庫と日本の観光名所が近畿に集中していることからDMOの積極的な活用が望まれる表れと考える。



出典：日本版DMOの形成・確立計画から集計

近畿におけるDMOは、登録6法人（広域連携DMO：1法人、地域連携DMO：3法人、地域DMO：2法人）、候補26法人（地域連携DMO：9法人、地域DMO：17法人）ある。うち、大阪が区域になっている法人は、登録2法人（広域連携DMO：1法人、地域連携DMO：1法人）、候補2法人（地域連携DMO：1法人、地域DMO：1法人）である。

近畿では、三重県及び和歌山県では地域DMOの立ち上げに積極的であり、大阪は地域DMOには物足りなさを感じる。大阪も地域の個性を活かした地域DMOが数多く立ち上がったとも良いと考える。なお、三重県及び和歌山県は、個々の特徴を活かし、大阪及び京都を訪問する観光客を取り込むことが重要と考える。

区分	名称	区域
登録広域連携DMO	(一財)関西観光本部	福井県、三重県、滋賀県、京都府、 大阪府 、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、徳島県
登録地域連携DMO	(一社)近江ツーリズムボード	滋賀県
	(一社)京都府北部地域連携都市圏振興社	京都府
	(公財)大阪観光局	大阪府
登録地域DMO	(公社)京都市観光協会	京都府
	(一財)神戸国際観光コンベンション協会	兵庫県
地域連携DMO候補法人	(公社)びわこビジターズビューロー	滋賀県
	(一社)森の京都地域振興社	京都府
	(一社)京都山城地域振興社	京都府
	(一社)東大阪ツーリズム振興機構	大阪府
	(一社)ノオト	兵庫県
	(一社)瀬戸内海島めぐり協会	兵庫県
	(一社)豊岡観光イノベーション	兵庫県、京都府
	(一財)奈良県ビジターズビューロー	奈良県
	(一社)高野吉野路ツーリズムビューロー [設立予定]	奈良県、和歌山県、大阪府
	地域DMO候補法人	伊勢まちづくり(株)
(一社)鳥羽市観光協会		三重県
(一社)相模海女文化運営協議会		三重県
(一社)志摩スポーツコミッション		三重県
(一社)伊賀上野観光協会		三重県
(一社)菰野町観光協会 [設立予定]		三重県
(株)Verde 大台ツーリズム		三重県
(一社)近江八幡観光物産協会		滋賀県
(一社)南丹市美山観光まちづくり協会		京都府
(一社)大阪活性化事業実行委員会		大阪府
斑鳩産業(株)		奈良県
(一社)和歌山市観光協会		和歌山県
(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー		和歌山県
(一社)高野町観光協会		和歌山県
(一社)湯浅観光まちづくり推進機構(仮称) [設立予定]		和歌山県
(一社)白崎観光プラットフォーム		和歌山県
(一社)南紀白浜観光局 [設立予定]		和歌山県

近畿圏のDMOの内訳

マーケティングの基本である「誰に」「何を」「どのように」で、キーとなる「誰に」が日本版DMO形成・確立計画に記載されているターゲットが、どのように設定されているのか、大阪を中心に確認した。

○(一財)関西観光本部

日本版DMO形成・確立計画に記載されているターゲットは、全てインバンドに絞られている。欧米の来訪者率が際立って高い京都、韓国・中国などの東アジアの来訪者率が高い大阪の特徴を活かしつつ、関西圏で相互訪問することが望まれる。なお、関西では2015年(平成27年)、5つの世界遺産と7つの絶景などを巡る広域観光周遊ルート形成計画「美の伝説」を国土交通大臣が認定している。実施主体においては、関西へ外国人旅行者を集客し、関西の共通目標である訪日外国人旅行者訪問率45%、訪日外国人旅行者数1,800万人、外国人延べ宿泊者数3,700万人泊、旅行消費額約3兆円をめざして取り組んでいる¹。

第1ターゲット層「戦略強化市場」:

英国、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、北米(米国・カナダ)、オーストラリア

第2ターゲット層「成長市場」:

¹ 国土交通省, 平成29年度版観光白書, p43

タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナム、フィリピン、インド、ロシア

第3ターゲット層「再訪市場」:

韓国、中国、台湾、香港

○(公財)大阪観光局

第一ターゲットに東アジアからのインバンドを掲げているのは、心齋橋・難波・黒門市場などの現状からも現実的である。さらに、ターゲット③として東南アジアまで裾野を広げることは、外国人旅行者の集客に期待ができると考える。また、国内(特に首都圏)をターゲットに掲げ、「消費力があり、旅行への意欲も旺盛と言われている女性や、時間、お金に余裕のあるシニア層にターゲットを絞った商品開発などを促す。」としているところが、観光の地盤固めにとっても評価できる。しかし、最後に欧米をターゲットしている点について、地域連携DMOとしては、例えば「京都観光の欧米人」の取り込みなど、選択と集中の観点からセグメントを工夫した方が、プロモーションのためには明確になると思われる。

第1ターゲット層:

東アジア(中国、韓国、台湾、香港)からのインバンド

ターゲット層②:

国内他地域(特に首都圏)からの観光客

ターゲット層③:

東南アジア(特にタイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア)のインバンド

ターゲット層④:

欧米(特に米、豪)のインバンド

○(一社)東大阪ツーリズム振興機構

2018年2月12日時点で日本版DMO形成・確立計画が公表されていない。

○(一社)大阪活性化事業実行委員会

マーケティング・マネジメント対象の地区は、大阪市である。第1及び第2ターゲットは非常に抽象的であり、セグメントを細分化することでプロモーションが行いやすくなると考える。また、第3ターゲットである国内の中老年層は、「インバンド観光客減少時のリスクヘッジとなる」「中老年層に人気のウォーキング企画など、モノよりコトを重視した、体験・体感できる企画を増やす」としてのるが、「マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくり」を目指す計画にするには、大阪観光局の「特に首都圏」のようにプロモーション先が特定する方が良いと思われる。

第1ターゲット層:

海外からの新規観光客

第2ターゲット層

海外からのリピーター

第3ターゲット層:

国内の中老年層(60代~)

DMOに期待することは、マーケティングの基本である「誰に」「何を」「どのように」が明確になり、かつ、実行性があることである。

「誰に」は、インバンドとして、大阪は中国・韓国を中心とした東アジア/東南アジアからの観光客をターゲットとしながら、新たな観光客として、京都を訪れる欧米人の取り込みが期待される。また、国内に関しては、大都市圏 or 地方、男 or 女、若者 or シニア、個人 or ファミリーなど「何を」にあったターゲットを選定する必要がある。

「何を」は、大都市ならではの食事、買い物、レジャー施設(USJなど)、文化財(国宝61件/全国4位、重要文化財674件/全国5位)の観光資源に恵まれている。また、これらを

「モノ」から「コト」への観光資源に変えていくことが期待される。

「どのように」は、選択と集中に基づいたターゲットを選択し、そのターゲットに直接的かつ継続的にプロモーションを行うことが必要である。

今回、日本版DMO形成・確立計画のターゲットを全国及び近畿・大阪を中心に、マーケティングの基本である「誰に」「何を」「どのように」の観点から確認した。基本的にまだ人材・財源が乏しいDMOにあるにも関わらず、国内・インバンドと多くをターゲットしているとことも多く、かつ、そのターゲットも「裕福な欧米人」のような実際にどのようにそのターゲットにプロモーションを行うのか不明瞭なものも多かった。

よって、多様な事業者と連携し観光まちづくりを行う中で、今ある「ヒト」「モノ」「カネ」の地域資源を効果的に活用し、「誰に」「何を」「どのように」を明確にしたマーケティング計画を立案・実行する経営的視点を持った組織に育つことが望まれる。

3. DMO事例

1) 田辺市熊野ツーリズムビューロー

(1) 設立経緯

田辺市熊野ツーリズムビューローは、平成 16 年に熊野古道を中心とする「紀伊山地の霊場と参詣道」が世界遺産に登録されたことと田辺市の市町村合併を機に、市と同市内の 5 つの観光協会（龍神観光協会、中辺路町観光協会、大塔観光協会、熊野本宮観光協会、田辺観光協会）で協議の上、各観光協会を束ね連携する組織として、平成 18 年 4 月に設立された。当初は観光協会を一本化することも考えたとのことだが、地域が広範囲に亘ることや各々の地域によって観光資源の特性が大きく異なることから一本化を断念したとのことであった。

当ビューローが設立されたのち、世界遺産登録による知名度向上により、1 日 100 台もの観光客が押し寄せ、短い滞在で次の観光地へと移動、古道沿いの植物を採取されるなど、観光客も住民もストレスに感じてしまうといった問題点が顕在化してきた。そこで、当ビューローは、各協会と協議を重ね、目的意識を持って旅をする人たちに、もっとゆっくりと熊野本来の良さを伝えたいとの思いから、これまでの団体客ではなく欧米豪の個人客をターゲットとする観光戦略を打ち出した。

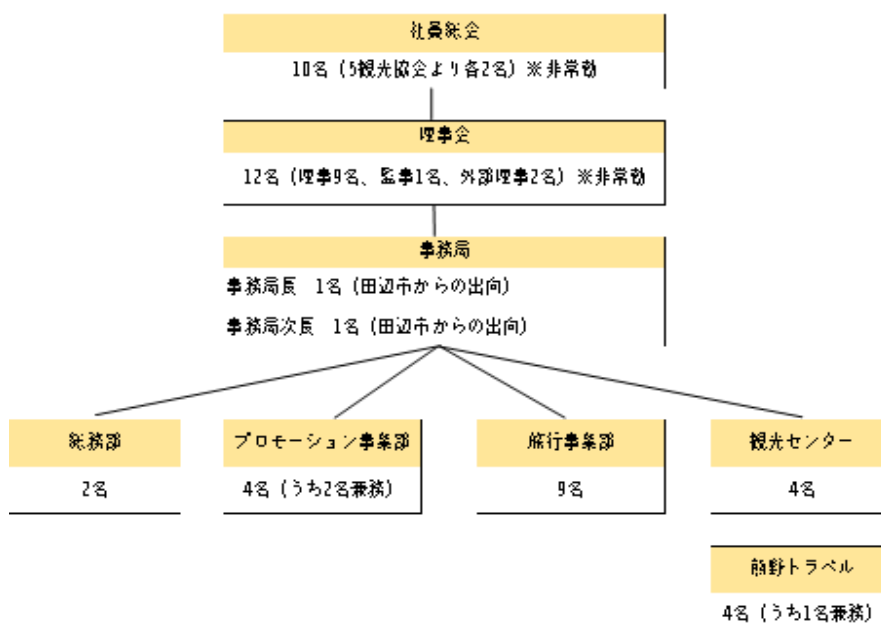
平成 22 年 5 月に「一般社団法人」の法人格を取得し、同年 7 月自ら第 2 種旅行業に登録し、同年 10 月から着地型旅行業を開始した。平成 28 年 2 月には日本版 DMO 候補法人として登録を行った。日本版 DMO の候補として登録した理由について伺うと、これまでのビューローの取り組みや方向性が国の DMO 推進の考えと合致していると感じたためとのことであった。

(2) 組織概要

当ビューローの組織は下図のとおりである。

当ビューローの職員は 22 名（平成 29 年 11 月現在）。会長は非常勤（別会社を経営）で無給となっている。事務局長、事務局次長、臨時社員の計 3 名は田辺市からの出向であり、給与は田辺市が負担している。当ビューローの会議体としては、各観光協会からそれぞれ選出された 2 名（会長、副会長）によって構成された運営会議があり、定期的に事業報告等の報告を行っている。

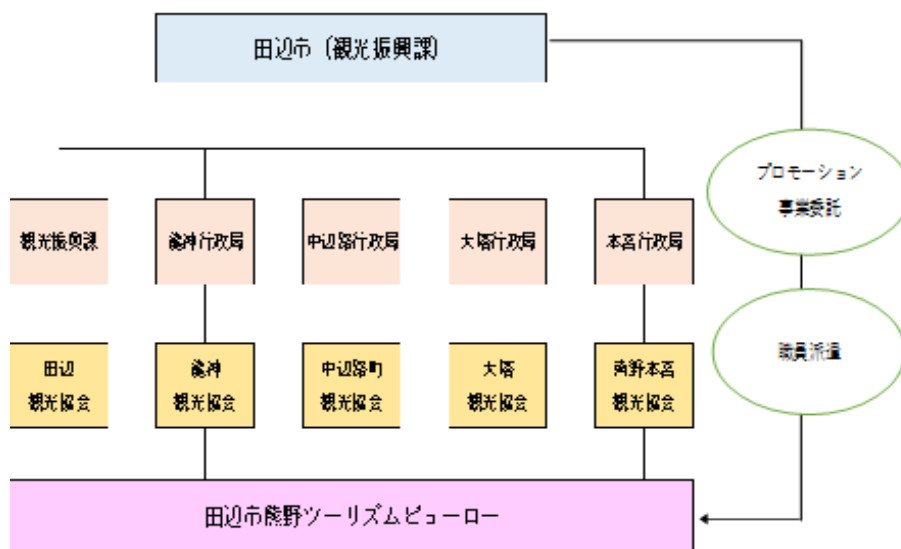
一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー 組織図



田辺市熊野ツーリズムビューロー資料より

田辺市、当ビューロー、各観光協会の役割分担としては、市は観光振興の方針策定、施設整備・維持管理、二次交通対策等を担う。各観光協会は、域内の地域資源・観光資源のブラッシュアップや地域内でのプロモーション、イベントの開催などを行う。当ビューローは、市から受託をした海外を含めたプロモーションの他、現地の受け入れ体制のレベルアップや現地の旅行の企画や手配などを担当している。

田辺市熊野ツーリズムビューローと市・既存観光協会との関係



田辺市熊野ツーリズムビューロー資料より

(3) 主な事業内容

以下に、当ビューローの主な事業である、外国人客受け入れ体制の整備、プロモーション、着地型観光等について、具体的内容を紹介する。

① 外国人客受け入れ体制の整備

当ビューローでは、初期の段階から外国人観光客を呼び込むためには外国人の感性が必要と考え、当時、熊野本宮で外国語指導助手をしていたカナダ人 (Brad Towle 氏) を採用している (現在はプロモーション事業部長)。

外国人観光客を受け入れにあたって、まずは地域の観光事業者や住民が外国人観光客と接する上での意識の壁を取り払うことから始める必要があったという。そこで、地元の観光事業者向けに延べ 60 回に及ぶワークショップを実施した。当初、外国人受け入れに拒絶反応を示していた旅館等に対しては、Brad 氏自身が直接出向き、外国人の対応には語学力ではなく、受け入れる気持ちの方が重要であることを粘り強く説得に回ったそうである。そうした旅館等も今では外国人観光客を積極的に受け入れてくれているとのことである。

また、これまで日本語表記のみであった案内の標識やパンフレットなども Brad 氏が自ら製作しており、パンフレットは日本語版の単なる英訳ではなく、熊野古道を全く知らない外国人が理解できるよう工夫しているとのこと、外国人目線での内容となっている。旅館等での外国人宿泊客に対する注意書きの英訳も Brad 氏自身が行っている。その他、指差しツールや飲食店のメニュー、4 社ばらばらであったバスの時刻表の一本化、熊野古道の英語版ガイドブック等も当ビューローで作成している。

② プロモーション

当ビューローの設立時は、田辺市から約3,000万円を拠出してもらい、海外を中心としたプロモーションからスタートさせた。現在も市からの受託という形でプロモーションを行っている。

具体的には、和歌山県や田辺市と連携し、旅行エージェントやプレス向けのツアーの実施、海外を含めた様々な旅行博覧会への出展等積極的にプロモーションを行っている。

特に、平成19年からはスペインのサンティアゴ・デ・コンポステーラ市観光局と世界遺産の巡礼の道どうしで協定を締結し、共同プロモーションの実施を始めた。平成27年には、共通の巡礼手帳も作成し、すでに846名の巡礼達成者がいる（平成28年10月17日現在）。結果、スペインからの観光客も増加しているとのことである。

② 着地型観光について

熊野古道の知名度が世界的に高まるにつれ、プロモーションを行っても、二次交通や受け入れ体制（外国語対応、旅行企画）が未整備であったため、外国人旅行者に対し不慣れた場所との印象を与え、問題となっていた。

そこで、外国人観光客向けの旅行企画、予約受注・手配・決済等を行う仕組みが必要と考え、まずはこうした着地型観光の造成を大手エージェントに依頼した。しかし、受け入れ側の宿泊施設の規模が小さく、部屋のブロック提供などができないことで、1件ずつ予約問合せと取次が必要なため手間がかかり採算がとれないとの理由で、どのエージェントからも断られたそうである。そのため、自ら第二種旅行業登録を行い着地型観光の企画と予約・決済等のシステムを導入することとなった。

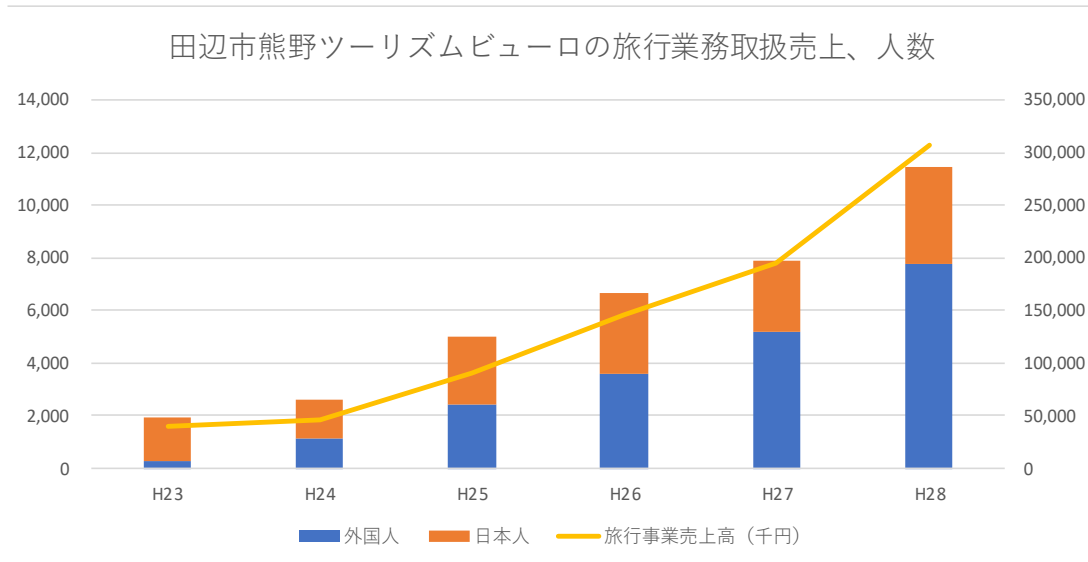
現在、旅行事業部9名の社員で1日あたり50～100名の外国人旅行客を担当分けし、旅行の手配や要望事項の取次ぎ、駅での当日のお出迎えから旅行中の非常時のフォローまでを実施している。各職員には常時携帯電話を携帯させるなど、外国人旅行客に手厚いサービスを行っている。現在は訪問する外国人旅行客の8割以上（件数ベース）を取り扱っているそうである。

また、契約施設の当ビューローのホームページ掲載にあたっては、職員が実際にわざわざ現地に出向き、施設を取材した内容を情報にして掲載するようにしている。なお、契約施設からは、年会費5,000円（ホームページ等の掲載料を含む）と送客手数料として、売上の5%～10%（事業者の規模によって異なり規模が小さいほど手数料が低い）を収受し、旅行者からも同様に手数料を収受している。

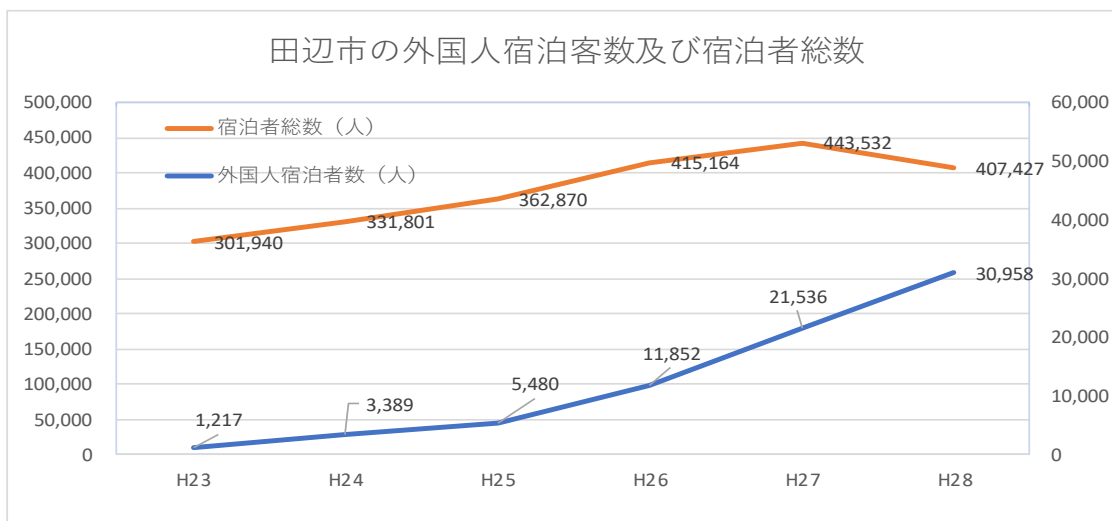
当ビューローは、着地型観光を通して、お客様と地元事業者を繋ぐ「中間支援組織（プラットフォーム）」としての役割を担っている。

下グラフのとおり、着地型旅行業の取扱収入は、右肩上がり増加している。しかし、パソコンなどを所有していない宿泊施設も多く、FAXでのやり取りも多いとのことである。外国人旅行客によっては事前に計20回ほどのやり取りを行っている。現在、すべてを手作業で行っており、非常に手間がかかっているとのことであり、効率化に向けてIT等を活用した自動化、システム化が今後の課題といえる。

また、平成29年8月にJR紀伊田辺駅前に「熊野トラベル」を新規オープンした。熊野トラベルでは、宿泊予約、荷物搬送サービス、手荷物の一時預かり、物販のサービスを行っている。



田辺市熊野ツーリズムビューロー資料より



田辺市熊野ツーリズムビューロー資料より

④その他

当ビューローにおける、KPIは観光庁に提出した「日本版DMO形成・確立計画」にあるとおり、旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率としている。ただし、熊野古道自体への来訪者は、古道にはいろんな所から出入りできるため、把握できていないようである。

また、今後の戦略としては、「熊野古道女子部」を立ち上げ、外国人観光客だけでなく、新たな顧客開拓として、国内女性客の誘致を図りたいとしている。

ビューローにおける運営面での課題をヒアリングしたところ、プロモーション活動に際してもコスト意識が薄く、業務スケジュールの管理などもまだまだ甘いとのことであった。多くの中小企業と同様、基本的な経営管理体制が未だ十分に整備されていない印象を受けた。

また、中小企業診断士への期待を伺ったところ、前述したとおりITや情報システムに関して弱いため、その分野でのサポートをお願いしたいとのことであった。

(4) 域内の観光資源

以下は、今回田辺市熊野ツーリズムビューローへのヒアリングとともに行った、当該地域

の観光資源の視察結果である。観光資源の視察にあたって、②語り部と歩く熊野古道と③熊野川舟下りは、田辺市熊野ツーリズムビューローにお勧めをご紹介いただき、手配をいただいた。

① 熊野古道館

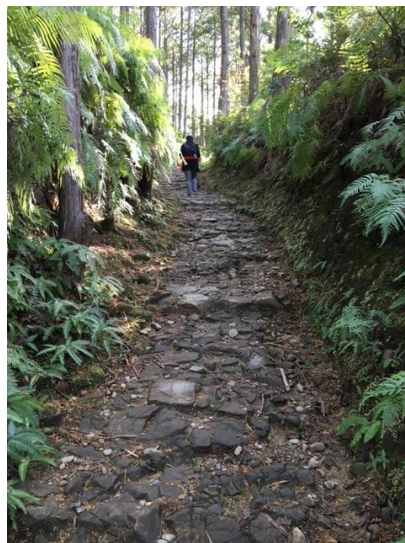


中辺路のスタート地点である滝尻王子にある、熊野古道を歩く方向けのビジターセンター（入館無料）である。職員として館内には、男性1名、女性1名が詰めていた。

来館者は、夕方16時頃という遅い時間も関係してか、我々2名の他に1名のみであった。館内には、熊野参詣に関する書状や絵巻、陶器等が展示されており、外国人客用に英語表記も併記されていた。女性職員に、我々が京都・大阪方面から来たことと、京都の城南宮が起点であることを初めて知ったことを告げても、想定内での対応と解説にとどまり、特別なおもてなし感は伝わってこな

かった。

全体的な印象としては、他の地域にもよくあるビジターセンターと同様であり、熊野古道をこれから歩く人にとって、特別にわくわく感を持たせる工夫や仕掛けがあるわけでもなかった。



② 語り部と歩く熊野古道

我々が参加したのは、9時から13時まで4時間をかけて発心門王子から熊野本宮大社までを案内してくれる約7キロのコースである。ツアーの代金は、一人5,900円（移動のバス代460円は別途）。熊野本宮前のバス停で、8時20分頃に語り部（70歳くらいの女性）と待ち合わせをし、バスで発心門王子まではバスで移動する。発心門王子までのバスに欧米系の外国人も何人か見かけたが、彼らは特にガイドをつけているわけでもなかった。

古道の途中には、500m置きに番号を附番した標識があり、非常時の位置確認にも役立っている。途中、何箇所か休憩所があり、休憩所によってはトイレや売店がある。古道からは、どこか懐かしい日本の原風景



や山々を見渡す雄大な景色、緑あふれる木々などをたっぷりと堪能できる。

また、語り部からは歩く途中にある、各名所の伝説や歴史、文化などの解説の他、地元の風習や特徴的な植物などを丁寧に解説してくる。例えば、風習では、医者や薬が無い地域において、病気や身体の痛みを癒すために、歯痛の地蔵様や膝や腰痛のお地蔵様などがあること、など。4時間の道のりを歩いていても、全く飽きがこないほどである。語り部と一緒に歩くことで、一見何の変哲もなさそうな石道や植物が楽し

く生き生きとしてくる感じを受けた。

語り部の案内があればこそ、昔、人々が熊野本宮を目指し熊野古道をどんな思いで歩いたか、歴史に思いを馳せることができ、心に残る旅を体験できたように思えた。

③ 熊野川舟下り

熊野本宮から車で 20 分ほど川下に移動した乗船場から新宮市の熊野速玉大社近くの降船場までの全長約 16 キロを約 1 時間半かけて、語り部が歴史や名所、旧跡を案内してくれる。料金は 1 人 3,900 円。当日の客は我々 2 名を含め 10 名。日本人客 4 名と外国人客 (欧米系) 6 名が 2 艘に分かれ乗船した。外国人客の利用を伺うと、ツーリズムビューローの手配で外国人が大変多いとのことであった。もちろん、英語による語り部もいた。

熊野川は、昔、後鳥羽上皇が熊野本宮から熊野速玉神社へは川舟で下ったことから、川の参詣道として世界遺産に登録されている。



受付係、語り部の方とも接客対応がとてもよく、進んで写真も撮ってくれる。

川沿いは山々がとても険しく、所々に滝も流れ、また鬼の骨と言われる岩や猿の模様の付いた岩、イルカの頭の形をした岩などがあり、見ていて飽きない。また、途中に熊野権現降臨の地としてパワースポットとして注目されている昼島や御船島などがある。残念であったのは、上流で土木工事か何かを行っているため、せっかくの澄んだ川の水が濁っていること (再三改善をお願いしているとのこと)。

歩いたり、車などでの移動など、普段の地面の上から見る風景などでは味わえない趣が十分にあった。

(5) まとめ・所見

田辺市熊野ビジターズビューローは、視察先の各観光事業者との話しかからも、地元の観光事業者とは密接な関係にあり、しっかりと地元へ根を下ろし受け入れられている印象が感じとれた。

設立当初から特に外国人観光客誘致のための取り組みを進めていく中で、様々な問題に直面し、その都度地元事業者と連携して新たな改善の取り組みを始める、といった試行錯誤を重ねて取り組んできている。その結果として今の姿があり、最近にわか急増しているDMO登録申請ありきの組織とは一線を画しているという印象がある。

当ビューローは、旅行事業をはじめとした収益事業収入が拡大しているものの、市等からの補助金 (出向者の給与、プロモーション費等) に依存はしており、単独での収支均衡には至っていない。しかしながら、採算を追及する民間旅行会社では成し得ない、外国人客向けの付加価値の高い旅行手配や旅行中のフォローサービスなどを提供することで、交通網が発達していない熊野へも安心して訪れることができる。結果、欧米を中心とした外国人客が着実に増加し、外国人誘致による地域活性化に非常に貢献している。今後のDMOの一つのモデルであると考えられる。

今後に向けた課題としては、他の旅行代理店では成し得ない、個人の外国人旅行客が安心して訪問できる現行のサービスを維持しつつ、今後の外国人旅行客の増加を踏まえたコスト低減、効率化の取り組みが必要である。そのためには、着地型旅行事業において予約手配・決済、旅行者のフォローなどをIT等の活用により、標準化や効率的に行えるようシステム化を進めていくことが急務である。

また、今後、高単価の着地型旅行の企画・開発により高単価の旅行客から付加価値サービスの対価をしっかりと徴収する仕組みづくりが必要である。また、ビューローの取り組みと各事業者からの評価の実績を上げながら、更に事業者から受益者負担をいただく仕組み (税や負担金、会費の値上げ、等) の双方を構築していくことが必要ではないかと考える。

またプロモーションのコスト管理や費用対効果の測定、しっかりとスケジュール管理

などが甘いと自覚しておられ、P D C Aサイクルの着実な推進など、企業経営手法の部分的導入が必要であり、企業経営支援の専門である中小企業診断士の活躍の場はあると認識できた。

2) 一般社団法人下呂温泉観光協会（岐阜県下呂市）（地域DMO）

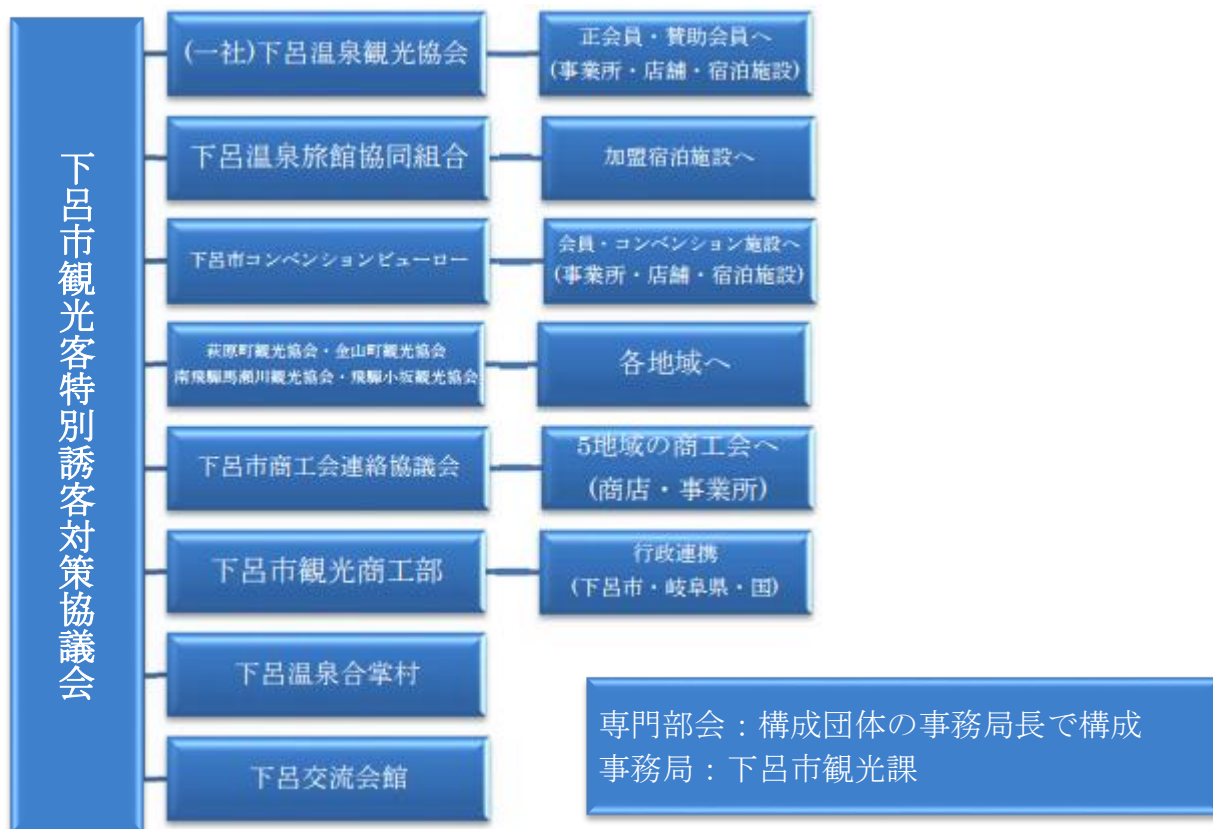
下呂温泉は、古くから温泉地として有名であり、日本三名湯として、草津、有馬と並んで評される温泉地である。下呂温泉の宿泊者は、バブル期の年間165万人をピークとして、約10年前まではその数は減少が続いていた。そして、その後は、ほぼ平行線をたどるような推移であり、観光地としては衰退の一途をたどる状況であった。そして、契機は、東日本大震災後に訪れる。

東日本大震災のあと、全国の観光地で観光客が激減したが、下呂温泉でも同様に多くの旅行キャンセルが発生し、当地でも大きなダメージを受けた。これが地域の危機感を醸成することになり、下呂の観光に関連する組織、事業者、行政がまとまり行動につながった。それが観光客へのプロモーション施策であり、プロモーションの取り組み結果として、多くの観光客による訪問を実現できた。下呂市DMOは、これを機に、一般社団法人下呂温泉観光協会（瀧康洋会長）を中心とする組織化が行われた。2017年11月には、第1弾日本版DMO登録41件のうち、「地域DMO」として13件の中に選定されている。なお、中部圏では、（一社）飛騨・高山観光コンベンション協会（岐阜県）と並んでの選出で、関西圏では、（公社）京都市観光協会、（一財）神戸国際観光コンベンション協会の2件が選出されている。



この数年間は継続して、下呂の宿泊者数が増加傾向にあり、DMOが下呂温泉への観光客の増加に果たす役割が小さくはないものと見られる。そのため、DMOの先進事例として、実際に現地を訪問するとともに、DMOの中核組織となる一般社団法人下呂温泉観光協会の瀧康洋会長にインタビューを行い、DMOとしての取り組みの内容とDMOの現状と今後の事業計画などをヒアリングする機会を得ることができた。その結果をまとめたものを以下に紹介する。

当DMOの組織体制は下記の通りとなっている。



(一社) 下呂温泉観光協会「日本版DMO形成・確立計画」より加工

組織化にあたっては、各組織間の機能の重複も多く、役割を下記のように整理したうえで組織化を進めている。

項番	組織	主な役割
1	下呂温泉旅館協同組合	旅行・宿泊事業、インバウンド対策
2	下呂市観光商工部観光課・合掌村	行政との連携、調整
3	(一社) 下呂温泉観光協会	プロモーション
4	下呂市観光協会連絡協議会	各観光協会の連携、パンフレット作成
5	下呂市コンベンションビューロー	MICE誘致
6	下呂市商工会連絡協議会	商業活性化
7	下呂交流会館	自主事業、MICE・おもてなし事業

DMOを形成する各組織の役割

役割を分担することで、各組織は個々に活動をしやすくなる利点があるとともに、各組織が役割を全うしないとDMOの活動に支障をきたすために、各組織が相互にけん制できることとなり、DMOとしての活動が推進しやすい形態になっているものと見られる。また、活動原資として、地域で徴収する入湯税を利用できる点が大きい。入湯税のうち約1億円が下呂市観光客特別誘客対策協議会の収入となり、そこから5千万円が下呂温泉観光協会へ渡る形である。潤沢な金額というわけではないが、他のDMOが活動資金の獲得に苦勞をしていることを考えると、資金が確保できることはDMOとしての活動に専念できるということであろう。

当DMOは、下呂市全域が対象エリアとなっている。この地域の観光資源は以下の通りとなる。

(金山地域)飛騨金山温泉、金山巨石群・筋骨めぐり
 (下呂地域)日本三名泉下呂温泉、10箇所足湯、合掌村、下呂交流会館、下呂温泉まつり、
 いで湯夜市・朝市、花火ミュージカル、花火物語
 (萩原地域)飛騨川温泉、酒蔵めぐり、天領朝市、南ひだ健康道場
 (馬瀬地域)南飛騨馬瀬川温泉、日本一に輝いた鮎、水辺の館、「日本で最も美しい村連合」加
 盟の里山風景
 (小坂地域)濁河・湯屋・下島温泉(国民保養温泉地)、巖立峡、小坂の滝めぐり

DMOとしての活動は多彩である。
 平成28年度の事業の実施例としては、
 「下呂温泉魅力発見・ブランド発信業務」として、
 ・食べ歩きができるスイーツ開発事業
 ・スマートフォンアプリ開発
 ・メディア活用、WEBプロモーション事業
 「着地型観光環境整備・モニターツアー実施業務」として、
 ・エコツーリズム事業(構想中)
 ・学生を活用した地域活性化、旅行商品開発事業
 ・教育旅行受入事業
 「団体旅行誘致事業」
 ・下呂温泉宴会プランコンテスト開催業務
 などがあり、平成29年度事業においても、上記事業のほか、
 ・ワンコイントリップ
 ・地域資源を活用した楽しみ方創造事業
 ・ガストロノミーツーリズム²への取り組み
 など、意欲的な取り組みが進んでいる。



下呂温泉観光情報スマートフォンアプリ「下呂温泉ガイド」画面

² 食をテーマとする地域観光。近年、欧米で注目を浴びているとされる

これらの取り組みは、事業計画をたて、それを実行し、改善を進めていく、PDCAサイクルによる取り組みが功を奏している（瀧康洋会長の談）。PDCAサイクルの実施は、国交省がDMOに求めている事業実施の手法に合致したものであり、PDCAを実践することにより当DMOがDMOとしての役割を果たすものとなっている。

前述の通り、上記取り組みの結果として、この数年間の下呂温泉の宿泊者数は増加傾向にある。実は、50年前からの統計データが存在しており、地域を訪問する観光客の推移を把握している。このような観光に関する数字を把握できている点は、当DMOの活動には非常に有益なものとなっている。京都市のように、観光都市として古くから現在まで認知されている地域では、しっかりと数字を把握して、近年は年度ごとに発表を行っているものの、しっかりと数字として把握できている地域は少ないものと見られる。また、各種のデータを分析、活用しており、数値目標をKGI、KPIとして設定したうえで、PDCAサイクルの実施に活かしている。

平成30年度の事業計画は、上記の取り組みをさらに進化させるものとなっている。

「DMO機能構築事業」

- ・人材育成事業
- ・顧客データベース構築事業
- ・マーケティングデータ取得事業

「着地型可能環境整備業務」

- ・エコツーリズム推進事業（資源のブラッシュアップ）
- ・人材育成（ガイド育成、事務局人材育成）
- ・モニターツアー開催及びモニタリング実施

「宿泊施設と着地型観光事業者の連携事業」

- ・商談会開催（マッチング機会の創出）
- ・プログラミング・プロモーション研修

「周遊観光促進事業」

- ・周遊観光フリーペーパー作成検証

ここまで、DMOの取り組みに言及してきたが、実際に下呂温泉の観光も体験してきたので、その点も記載しておきたい。

我々が現地を訪問したのは、2018年1月の閑散期の日月曜日であった。そのためか、観光客の姿はそれほど多くなく、特に日中の通りは閑散としていた。昔ながらの温泉街の風情は失われつつあり、閉鎖された店舗、旅館等も存在する。道を歩く人には、若い日本人の女性グループ、アジア系の外国人グループが目立った。道路案内には、外国人観光客向けの外国語表記も見られるが、観光施設に入るとほとんどが日本語のみの案内となっているなど、インバウンドに対する意識は低い様子である。一部の施設については、外国人からのトリップアドバイザーでの評価が非常に低いところがあるなど、地域全体の取り組みとしてはまだまだといった印象である。中部地方では、「昇龍道」というアジア系観光客に対して観光ルートの提案に力を入れており、DMOのプロモーションも取り組まれていることから、FIT³観光客がより多く訪れるようになる可能性がありながらも観光施設のこのような現状は残念な状況と言える。

³ Foreign Independent Tour（外国人の個人観光客）

3) 一般社団法人 東大阪ツーリズム振興機構

東大阪ツーリズム振興機構の（東大阪版 DMO）発足にあたってのホームページからは、次のことが読み取れる。

東大阪市では、「ラグビーワールドカップ 2019」が聖地・花園で開催されることが決定している。また2020年には「東京オリンピック・パラリンピック」が開かれ、2021年には「関西ワールドマスターズゲームズ」の開催が予定されている。更に政府は、『明日の日本を支える観光ビジョン』の中で日本を訪れる訪日外国人を2020年には4000万人とする目標を掲げており、現在の2000万人台を大きく超え更に拡大する方向性を打ち出している。こうした好機を生かし、交流人口の拡大と地域の活性化を目的に、地元と一緒に、「住んでよし、訪れてよし、稼いでよし」の観光マネジメントの視点を持ったここ東大阪での観光地域づくりを目指している。

東大阪版 DMO として、東大阪ツーリズム振興機構では東大阪市観光振興計画で掲げている3つの重点施策である、

- ① モノづくりのまちを生かした「体験型」観光の推進
- ② ラグビーのまちを生かした「ラグビー（スポーツ）」観光の推進
- ③ 文化資源や商店街等を生かした「文化・下町」観光の推進

を具体的に推進し、地域の経済的効果を創出し、新たなツーリズム産業の振興と、市民が地域への愛着や誇りを持てるまちづくりにつなげる。

一般社団法人 東大阪ツーリズム振興機構の全体像は、以下のようになっている。



東大阪ツーリズム振興機構ホームページより抜粋

我々の政策提言チームでは同機構にインタビューを申し入れていたが、あいにく繁忙期が重なり調査期間中に直接面談の機会を得ることができず電話数回でのインタビューとなった。そこから得られた内容は、同機構は地元商工団体と市役所の役職者が中心に東日本版DMO

を推進しようとしているとのことである。全体像に示されているように、①東大阪ではラグビーのメッカ『花園ラグビー場』がラグビーワールドカップ 2019 のために現在改修工事中であることから、ラグビーワールドカップを契機にDMOとして機能しようとしていること、②東大阪は、大阪市および堺市の両政令指定都市に次ぐ約 50 万人の人口を擁する中核市であり、文化資源や商店街を活かした『文化・下町』が観光資源として活用できること、③東京都大田区と並ぶ日本を代表する『ものづくりのまち』であり、事業所密度全国第一位の集積地であることが『ものづくりを活かした体験』が体験型観光の目玉となりえること、などをくみ取ることができた。

そこで我々の政策提チームでは、2008 年から「東大阪のモノづくり観光」を担ってきた、一般社団法人大阪ものづくり観光推進協会（2012 年設立）の活動をフォーカスするために同協会足立専務理事へのヒヤリング（事例調査）と「ものづくり観光」を体験することにした。以下は、その記録である。

a. 「モノづくり観光」を通じた地域活性化への取り組み

（一社）大阪ものづくり観光推進協会 専務理事・事務局長 足立克己氏

<成り立ち>

・2003 年に倒産したホテルセイリュウ。従業員が地元の金融機関はじめ地元の人達の支援で新生ホテルセイリュウとして再生に着手。その 5 年後の 2008 年に地元への恩返しとして、当ホテルの客である修学旅行生に東大阪の「モノづくりの街」を前面に打ち出して全国にその魅力を伝えようと考えた。



・テーマは、地域の中小企業経営者である「おっちゃんたちのものづくりへの熱い心」を伝えようというもの。

・ツアーに参加した生徒からの感想文を読むと、教育的見地からも非常によい影響を与えていると自負している。

・モノづくりに関心を持つ人を育てないと日本がつぶれるのではないかと思っている。

<現状>

・当初は 4 社であったが、現在は 80 社の協力（会員企業）を得るまでになった。

・これまで、年間 5～6 千人のところまで来たが 1 万人くらいまではいきたい。

・工場見学等受け入れる企業は、経済的なメリットは全くない。経営者の心意気で支えられている。

東大阪ものづくり観光利用者実績(2016年6月20日時点の予約を含む数値)

一般社団法人大阪ものづくり観光推進協会

年度	合計		小学校		中学校		高校		大学・一般	
	件数	人数	件数	人数	件数	人数	件数	人数	件数	人数
2009	8	830	2	92	1	333	3	374	2	31
2010	42	1,626	3	174	16	680	4	255	19	517
2011	86	5,647	3	255	27	3,186	14	1,685	42	521
2012	76	5,994	0	0	29	4,216	12	1,344	35	434
2013	102	6,672	4	246	37	3,982	18	1,911	43	533
2014	77	5,269	1	62	31	3,379	12	1,232	33	596
2015	93	5,040	0	0	29	2,684	16	1,655	48	701
2016	52	5,565	1	49	29	3,141	12	2,121	10	254
2017	6	898	0	0	6	898	0	0	0	0

東大阪ものづくり観光利用者実績：大阪ものづくり観光推進協会

<東大阪とものづくり>

- ・東大阪の産業の30%は製造業が占めている。ロケットから歯ブラシまであり、大体20人未満の規模。半分は4人以下。現在93社の仲間がいるが、ここでしかできない技術を持つオンリーワン企業もある。
- ・この街のモノづくりのルーツは、職業集団河内鋳物師にはじまる。日本の鋳物産業のルーツともいえる。燕三条に大崎鋳物師があるが、ルーツは河内だと文書に書いてある。
- ・大和川の水路変更(1705年)を機に南河内からこの職業集団が現在の東大阪に移ってきた。河内湖が干上がり木綿が栽培されるようになり河内木綿が大坂の経済発展に大いに寄与した。
- ・近代産業として枚岡地区で伸線屋が多い。この時の動力が山からの水力であり石切界限には薬屋も増えた。布施・河内地区は金属関係企業が多い。大阪城に砲兵工場があった。ここで育った技術者が独立し、高井田や東大阪の方に貸工場を作りその弟子たちが工場を借りて金属加工を営んだ。
- ・観光を考えるうえで歴史は重要だ。その中に観光ネタがある。
- ・大正区でも最近東大阪を模してモノづくり観光を始めた。
- ・iPSの山中教授の実家の山中製作所も石切だ。お母さんが見事にモノづくりのこころを従業員に教え込んだという。

<課題>

- ・次の課題はインバウンドの取り込みであり人材確保に結び付けられるとよいと考えている。
- ・中農製作所さんのところのように、ベトナム人を受入れして戦力化しており活かしている。
- ・受け入れる人材を増やしてレベルを上げることが課題になる。

<行政との関係>

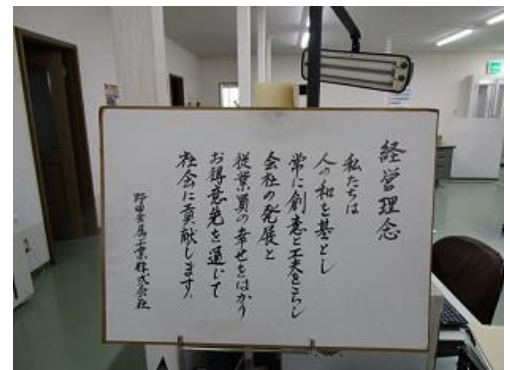
- ・民間がやった方がよい。
- ・一般社団法人 東大阪ツーリズム振興機構との関係性(下記)

<インバウンドへの拡大>

- ・これまで、民間主導で(一社)大阪モノづくり観光推進協会が実績を積み上げてきたが、ものづくり観光は新たな展開を迎える。2016年10月に東大阪市の観光振興全般を担う組織として一般社団法人 東大阪ツーリズム振興機構が設立(東日本版DMO)され、ものづくり観光がその事業の一つに据えられた(前述)。今後は、修学旅行生や一般研修以外にも、インバウンド観光客や個人観光客にも観光ビジネスを拡大していく方針が打ち出されている。

b. 野田金属工業株式会社 (ものづくり現地視察)

- ・板金加工 テナントビル、店舗、サイン、車両、その他 向け建築装飾金物
- ・空間オブジェの製作施工 ステンレスギフト・ステンレスアートの製作・販売
- ・従業員 38名
- ・昭和40年創業
講話「モノづくりは、自分づくりから」



会社創業に至る経緯・モノづくりに対する想い・会社の理念



野田金属工業会長の講話

工場視察

<注目点>

- ・会社のシンボルはシーカー（Seeker・探究・求道） 結局は人格が大切
- ・営業部がない。できないとは言わない同社の哲学。納期は絶対厳守。・量ではなく‘個’を大切に。
- ・七度計って一度切る精神 ・画龍点睛をおさえる ・売り込みに行ったら値切られる
- ・建築装飾金物のリードタイムは1～3日 総て受注精算販売計画などは立てようがない。
- ・マクロ的には国の予算成立のち8か月後にその影響が表れてくる。・収益は好不況にかかわらず概ね安定している。お客様がお客様を呼び、取引先がお客様を連れてくる共栄の精神。



野田金属工業 工場視察の風景

4)斑鳩産業株式会社(奈良)

(1) DMOの概要

日本版DMO候補法人である斑鳩産業株式会社は、昭和50年2月創立で不動産業などを行っている。その中にあるまちづくり事業が「観光を軸とした新たな産業やビジネスモデルを構築し、限られたエリア内での地域間競争に目を向けるのではなく、広い視野で誰もが夢を持てる地域を創造することを目指しています。」⁴として、活動している。

その日本版DMO形成・確立計画の概要は、次の通りである。

申請区分：地域DMO

所在地：奈良県生駒郡斑鳩町

設立時期：平成26年1月

職員数：13人(まちづくり事業部)

連携する事業者名及び役割：

法隆寺・法起寺・法輪寺(まちあるき観光商品開発)

中宮寺・吉田寺(観光体験商品開発)

日本貿易振興機構大阪本部(海外展開・輸出支援)

(独)中小企業基盤整備機構販路支援課(国内店舗展開支援・専門家派遣)

奈良県商工会連合会事業振興課(商品開発・専門家派遣)

斑鳩町商工会(地場産業の発掘・産業振興)

東栄会商店街(商店街活性化・空き家対策)

(一社)斑鳩町観光協会(地域資源との連携)

(一社)未来づくり斑鳩(行政との連携・調整役)

マーケティング・マネジメントする区域：

① 法隆寺エリア

日本で最初に世界文化遺産登録となった法隆寺の周辺地域は、平成26年に奈良県初となる歴史的風致維持向上計画に基づき、まちあるき観光による地域活性化を官民協働で推進する地域となった。また法起寺(国宝)、法輪寺(重文)と合わせた三塔めぐりや、女性ターゲットとした皇室ゆかりの尼寺である中宮寺(国宝)など法隆寺以外にも魅力が満載である。これらの観光資源を活かした観光商品や観光プログラムの開発とプロモーションを行う。平成33年(2021年)に迎える大遠忌法要(聖徳太子没後1400年祭)までに確立する。

② 竜田エリア

百人一首に詠われている「ちはやふる 神代もきかず竜田川 からくれなひに水くくるとは(在原業平)」にある竜田川は紅葉の名所であり、竜田揚げ発祥の地とされており、現在、日本竜田揚げ協会を立ち上げて、竜田揚げ上げプロジェクトを進めている。竜田揚げを斑鳩名物として日本中に発信し、竜田川周辺地域全体の活性化を目指す。

ターゲット：① 近畿圏内のアウトドア好き健康志向30~60代男女

② 大学生男女グループ、旅行好きの国内50代夫婦

③ 20代男女グループ

④ 外国人観光客、国内30代家族連れ

⑤ 京都・奈良観光に来た20~30代女性、中学・高校の受験生の親

⁴ 斑鳩産業、まちづくり事業部ホームページ、<http://ikaruga-m.com/about/>

(2) 現地視察

① 地域連携

改札近くに観光案内所があり、2名の女性が対応しているが、カウンター越しに簡単な地図を渡している程度であった。地域DMOのことを尋ねたが、回答に困惑しているようで、反応が悪く、地域ぐるみの密な連携による盛り上りが、感じられなかった。なお、観光協会の職員でなく、パートであるならば致し方ないとも考える。

② 観光客層

実際に観光客を観察すると、全体を通じて雨であったため、アウトドア派の観光客は、いなかった。駅で9時前後に30分程度観察すると、雨でかつ朝早かったためか、観光客は少なかったが、半数が、中高年であった。あと、女性の1人旅や小グループ、外国人が散見された。法隆寺では、欧米系や東南アジア系の観光客は見られたが、法隆寺の西院伽藍で満足して、次に移動している感じであった。午後、5時で法隆寺が閉まると観光客が激減し、寂しくなる。これから大学受験の本番を迎えるが、受験生等は見られなかった。

③ 名所の案内表示

所々に名所の道案内の看板があった。外国語は、英語、韓国語で表記があり、所によっては、中国語も併記されていた。比較的、判りやすそうであった。しかし、吉田寺や龍田神社の近くまでは行けるが、入り口へと導く看板は見当たらず、どこから入るか困惑した。

なお、狭い道のわりには、クルマの交通量が多く、非常に歩きにくい。また、吉田寺への道すがら、狭い道だがスピードの速いクルマが多かった。



④ 法隆寺エリア

法隆寺は、さすがに多くの観光客がいた。欧米系の集団の観光客も見られた。入館料は、1500円と高めであったが、西院伽藍、大宝蔵院、東院伽藍の3箇所を回ることができる。なお、別に法隆寺秘宝展も開催されていた。観光ルートとしては西院伽藍→大宝蔵院→東院伽藍の順次回るが、はじめの西院伽藍に多くの外国人観光客がいたが、先に進むごとにその人数が減り、西院伽藍で帰っている感じである。ただし、くの仏像など見応えのあるものであった。



⑤ 竜田エリア

吉田寺(きちでんじ)ぽっくり寺で有名な寺である。観光客が1名いた。また、お土産も少し並んでおり、商売っ気のあるお寺であった。

龍田神社は、吉田寺から1本道で行け神社である。聖徳太子が法隆寺の建設地を探し求めていたときに、白髪の老人に化身した龍田大明神に逢い、「斑鳩の里こそが仏法興隆の地である。私はその守護神となろう」と言われたので、その地に法隆寺を建立し、鎮守社として龍田大明神を祀る神社を創建したという。龍田神社及びその近く竜田川とも観光客による賑わいは見られず、斉美しい感じであった。



唯一観光客で少し賑わいを感じたのが藤ノ木古墳である。公園として整備され、説明板な

ども多数設置されていた。また、古墳内も見られるようになっているが、薄暗く何があるのか解らなかった。なお、観光施設であるにも関わらず、トイレがないなど残念であった。

⑥ 竜田揚げ上げプロジェクト

竜田揚げ上げプロジェクトで認定され斑鳩名物と名乗るためには、次の3つの定義を定められている。また、これらは、NHKのお出かけナビ⁵でも紹介されていた。

(i) 提供する際の商品名を「斑鳩名物竜田揚げ」とする。

(ii) 提供する際、竜田揚げには本物の紅葉の葉を添える。

(iii) 程要する際、「竜田揚げ」の名前の由来をお客様に対し、ご案内する

法隆寺駅の観光案内所に竜田揚げプロジェクトの冊子(食べ歩きマップ)が置いてあった。その冊子には、竜田揚げプロジェクトで認定されている飲食店が紹介されている。

竜田川付近において、食べ歩きマップで紹介されている飲食店を覗いたが、表看板のメニューに竜田揚げがなかった。

法隆寺門前付近において、食べ歩きマップで紹介されている飲食店では、メニューに「斑鳩名物竜田揚げ」と書いてあったものの、「紅葉の葉」は添えられていなく、店員から竜田揚げの名前の由来の話もなかった。店員にこれらを尋ねると、紅葉は数がたりないとのことで、由来の説明は、メニューの側に説明書きがあるとのことであった。

NHK などメディアを活用して大々的に宣伝を行っているのにも関わらず、提供されるべきサービスがついて行っていないという実態に象徴されている。形から入ろうとする地域振興の難しさがうかがえ、いかに地域の人たちを実質的に活動に引きずり込むかが課題である。



⑦ 斑鳩産業(株)まちづくり事業部

法隆寺付近に「和 CAFE 布穀菌」と「まほろばステーション ikarucoki」が運営されている。

和 CAFE 布穀菌は、4時を過ぎたためか、残念ながら閉店準備をしていた。しかし、古民家を活用した感じの良いCAFÉであった。

まほろばステーション ikarucoki は、入り口に多くのお土産物が並んでおり、奥には、CAFÉ やチャレンジショップがならんでいた。まほろばステーション内にある「カフェ Cafe こもど」は、この店のキャラクターであるロボット comodo が癒しの空間をプロデュースしている。NHKのお出かけナビで、竜田揚げとともに紹介されていた店である。来店する観光客は、中高年、若い人、外国人とさまざまであるが、法隆寺が5時で閉まるので、5時で客足がなくなるとのことであった。



⑧ その他

法隆寺の門前通りにある観光協会の施設の法隆寺 i センターは、建物は大規模で、お土産や地域紹介の展示がされているが、駅の観光案内と雰囲気は、あまり変わらなかった。観光協会が、積極的にプロモーションを行っているという感じではなく、受付に女性が座って、問い合わせに対応しているとの感じであった。

法隆寺前は、大きな道が国道25号線に向かって真っ直ぐに伸びており、一見壮大である。

⁵ 2017年11月17日放映

しかし、その脇のお店は、他の観光名所と比べて少なくあまり活気も見られなかった。また、商品も新たな工夫も感じられなかった。逆に、吉田寺でオリジナル煎餅を売っている方が、商売っ気があった。法隆寺エリアとしての商品開発が望まれる。

(3) まとめ・所見

斑鳩においては、日本版DMO候補法人を中心にした観光協会や地元を巻き込んだ活気のある観光プロモーションとの感じはなかった。特に、奈良県の県民性らしく、のんびりしており、ガツガツ感がない気がした。

各ターゲット客層に対してきちんとプロモーションができていないのか、検証はできていないが、まだまだ取り組みはできていないのではないかと感じた。斑鳩産業として、ぼちぼちと活動されているようにも見えるが、局所的な動きに見られ、イベント以外に地域内で連携した活動にはなっていないと見られる。

観光施設としては、当地域はやはり法隆寺と地続きの中宮寺が突出して有名であり、地域観光のにぎわいは、殆どこの二か所に依存している。点(法隆寺・中宮寺)から面に広げる一つの方法としてレンタサイクルは有望と考えるが、その他、道路整備も含めて地域の移動手段も工夫も必要である。なお、点から面に広げるには、もっと周辺の観光スポットの魅力付けがほしいと考える。例えば、龍田川のPRに百人一首の業平の和歌の有効活用。

第4章 DMOの今後

1. 今後の可能性

ここまで、DMOが観光地で果たす役割と実際の事例などを見て来た。DMOの役割は、これまでの日本の観光地で観光協会や地方自治体、地域の観光事業者などが行ってきた活動では見ることはできなかつたものと言える。観光協会や行政、事業者が果たしてきた役割には、DMOが持つ本質的な目的であるマネジメントという考え方や、マーケティングという手法に対する理解はない。あるとしても、個々の組織の中において、自らの組織の活動だけをとらえたものとなっていたということであろう。政府が現在多額の補助金を拠出してまで、DMOの組織化を促している背景には、観光という事業を今後は日本の産業の中核に据えていこうとする日本の国家戦略の存在がある。これは、観光庁が2008年に創設されたことの延長線上にあるものであり、地域での観光事業推進の担い手を各地域に設立させることにより、地方創生を実現していきたいということである。

実際に、私たちがDMOの現場を訪問して、その活動内容を見させてもらった結果、DMOの存在する理由、役割は地域個別の事情をふまえたものとなるが、地域の観光を支援し、ステークホルダーである、観光協会、行政、事業者などを束ねて、地域全体での活動をマネジメントするものとなっていることがよく理解できた。現時点ではまだDMO本来の役割を100%達成できていると見られる組織はないかも知れないが、それでもその果たす役割は小さいものではなかつた。

ここでは、今後DMOがどのような可能性を持って、地域の観光に貢献をしていくことができるのかを考察してみたい。

(1) 自立した組織活動

多様な財源の確保により、DMOの活動の幅を広げることができるとともに、より自由な活動に取り組むことができる。

多くのDMOでは、行政からの補助金を利用した事業運営となっているケースが多い。当然ながら、その予算額の中での活動を余儀なくされることが想定される。また、補助金を頂く以上は、事業の内容についても、資金提供者への事業報告の義務があり、事業内容にも制約が求められることもあるかも知れない。しかし、補助金に依存した事業運営から脱却することができれば、行政から独立した組織運営ができるようになり、事業を実施するエリアも行政から離れた場所にも拡大していけるようになり、さらに柔軟に事業を行い、活動の幅を広げることができるようになるはずである。

(2) 地域の観光振興の最大化

DMOがその役割とされる「観光地経営の視点に立った観光地域づくりの舵取り役」をしっかりと実行できるようになれば、その地域の観光振興は最大限のものとなる。その地域での観光が地域のビジネスとして大きな存在となれば、地域での観光に関わる仕事を選ぶ地元の人たちが増えていくことになる。

(3) 地域観光のプロフェッショナル組織

DMOでの地域観光の取り組みにより、組織に専門性が養われることになる。特に、プロパー社員を採用していくことができれば、組織内に蓄積されたノウハウを存分に活用することができ、より専門性の高い人材を育成することができる。また、これによりさらに地域観光への貢献度を増すことができるとともに、地域の観光をさらにブラッシュアップすることができるようになる。さらに、地域内外の観光事業者や他のDMOを支援するコンサルティング事業にも取り組めるようになる、という事業展開も期待ができるようになる。

2. 中小企業診断士の関わり

ここまで、DMOが地域観光に与える影響と今後の観光の在り方について、紙面を割いてきた。観光という事業分野において、私たち中小企業診断士が、観光という事業分野で果たす役割はあるのだろうか。ここでは、中小企業診断士がDMOに寄与できることを考えてみることにする。

DMOという組織体は、社団法人、NPO法人、営利法人など様々であり、そしてその構成員もまた組織により多様なものとなっている。しかし、組織として、その目的なり目指すところは、いずれもほぼ同様のものとなる。それが、観光地経営という目的である。

観光地経営とは、例えるなら、地域をひとつの企業とみなして、地域の観光を提供するサービス業を運営する、ということになる。観光をブラッシュアップしてサービスの質を向上し、ターゲットとなる顧客に対するリサーチ、プロモーションを行う。そして、その顧客数、リピート客数がKPIとなる。と考えると、中小企業診断士による経営の支援ノウハウがDMOの経営支援に役に立つということがわかる。

実際に、今回事例としてインタビュー等を行ったDMOのご担当からはいずれも、中小企業診断士からは経営コンサルタントとしての支援を受けたいというご意見を頂いている。いずれのDMOもまだスタート（創業）して間もない弱小組織であると考えており、多くの経営課題を抱えている、ということである。

さらに、（一社）下呂温泉観光協会瀧会長の意見では、中小企業診断士には個々の会員企業への経営指導をしてもらいたいとい、というものもあった。しっかりとした事業計画を作ることを商工会とともに指導してもらいたいというお話しである。

このように、中小企業診断士に対する期待もある

3. 提言

これまでの調査研究等を踏まえ、今後、日本版DMOを通じた地域の観光振興に向けて、以下のとおり提言したい。

(1)行政組織との役割分担の明確化

まずは、行政、DMO、各々がやるべきことを明確にし、それぞれが役割における責任と機能を発揮するための権限をもった仕組みづくりが必要である。

具体的には、行政の役割については、地域における観光戦略・政策の策定、二次交通等のインフラ整備、規制緩和や法整備、財源確保の仕組みづくり、観光資源である歴史的建造物や自然環境の保存、自治体内や自治体間、地域内での様々な調整事項などを担うことである。DMOが運営していく上での行政でしかできない、広い意味でのインフラ環境の整備こそが行政の担う役割である。

一方、DMOの役割については、地域観光振興を担う主体者として行うべき、地域観光に関するマーケティングとプロモーションの実施、観光資源を使った旅行商品の開発や地域ブランド商品の販売、インバウンド等の受入れ体制の整備、地域におけるプロフェッショナルな人材の育成などを担うことである。

こうした各々の役割分担が、やや曖昧なまま進行している状況も見受けられるため、行政、DMO、地域の事業者等が共通認識することがDMOを運営するにあたっての最低限必要なことと言える。

(2)安定的な財源の確保

海外のDMOとの大きな違いは、安定した財源の有無である。日本のDMOには安定した財源がなく、都道府県や市町村等行政からの補助金などの財政面で行政に大きく依存しているのが現状である。

また、職員の派遣とともに人件費を派遣元である自治体等が負担しているため、人事面でも自治体等の出向元に依存している。

今後、DMOが自主的な運営を行っていくためには、安定的な財源の確保が必要となっている。調査事例からも田辺市熊野ツーリズムビューローのように着地型旅行事業の取扱収入を得ていたり、観光案内所の運営やその他公共施設の指定管理者などの受託収入等があるものの、これらは相当額の経費もかかっており、自主運営を行えるまでの大きな収益源とはなっていないのが実態である。

今後は、行政と協議のうえ、地方税法に定められた入湯税の他、宿泊税等の法定外の目的税、分担金、協力金、寄付など、旅行者や観光事業者などから多様な財源を確保し、地域の観光振興に充当していく仕組みが必要である。

そして、入湯税を地域の観光振興に充当するよう市に強く要請し実現した下呂温泉での事例のとおり、こうした税収を単年度での活動資金に充当するだけでなく、基金化して必要な時期に必要な金額を支出していくことも重要である。

観光事業者等への負担金については、受益者負担の考えから、仕組みを作ることにより、互いに緊張感のある関係になり、これまでの予算消化主義ではなく、結果責任を伴う実効性のある施策へと繋がっていくものとなっていくと考える。

また、今後こうした仕組みから、DMOによる効果的な観光客誘致の施策を実施していくにより、観光事業者を始めとした地域経済へのプラス効果が生まれ、負担金の抛出も増え、さらに積極的な誘致施策へと展開していく、といったプラスのサイクルへ持っていくことが期待される。

(3)DMO推進のための人材の育成

現状では、国の調査結果からも行政等からの出向者が多く、2~3年の周期での人事異動を行うケースが多い。

出向者は、どうしても指揮命令や人事評価において自然と出向元をみてしまう。また、出向者が出向元へ復帰した途端にリセットされるため、中長期的に観光地経営を行っていくノウハウやネットワークを蓄積することができないという問題がある。

今後、DMOが自立した組織運営を行っていくには、プロフェッショナルな人材によって経営・運営されるべきであり、中長期的にDMO組織を運営するプロフェッショナルな人材を確保、育成することが求められる。

しかしながら、現在は安定した財源がないため、プロパー社員の給与水準は極めて低い。今後、若い優秀なプロパー人材を確保し中長期的に育成していくには、安定した財源の確保が必要になってくる。

そこで当面の方策として、政府が求めるDMOの要件は企業経営との共通点も多いことから、民間企業経験者の積極的な採用を進めていくべきである。民間企業経験者にも地域活性化のために貢献をしたい人は意外と多い。一度企業をリタイアした方なら給与面においてある程度融通が利くのではないかと考える。

但し、必要な要件としては、地域再生への意欲や情熱を持っていることが大前提であり、積極的に地域のコミュニティに入りネットワークを築け、実行力がある人材であることが必要である。また、自治体や観光事業者、地域住民など多様な方々とも調整が行え、マネジメント能力がある人材が求められる。特に情熱の重要性に関しては、今回ヒアリングをした、田辺市熊野ツーリズムビューローでの外国人スタッフや下呂温泉観光協会における会長ご自身のお話からも伺えた。

今後、地域の観光振興の推進にあたっては、行政担当者、民間企業経験者の双方が各々持つ強みや経験、価値観等を発揮しつつ、融合した組織運営を行っていくことが重要であると考えられる。

(4)地域の实情に合ったDMOづくり

地域のDMOが、その地域の事情や進むべき方向に合ったDMOであるかが、重要であり、地域の事業者や住民をしっかりと巻き込み、地域主導であるべきことが重要である。

現状、政府主導でのDMO形成の呼びかけにより、DMO登録による国の補助金を目的に、他に倣ってまずはDMOの組織を作ろうなどの動きが多い。

田辺市熊野ツーリズムビューローは、団体旅行受入れでの失敗から欧米の個人客をターゲットに変更し、二次交通の問題から自ら旅行事業を始めた。下呂温泉観光協会は、入湯税の徴収から、まずはデータを活用してマーケティングやプロモーションに活かしたところからスタートしている。

まずは、地域が抱える課題や実情にあったやり方ですすめていくべきである。

謝辞

今回、DMOの現状調査、事例研究において、多くの方にヒアリング等の協力を得ました。ここに感謝の意を表します。

特にご協力頂いた方々（順不同）：

- 一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー 事務局長 小川雅則様
- 一般社団法人下呂温泉観光協会 会長 瀧康洋様
- 一般社団法人下呂温泉観光協会 DMO担当 田中明日香様
- 一般社団法人大阪モノづくり観光推進協会 専務理事・事務局長 足立克己様
- 野田金属工業株式会社 代表取締役会長 野田邦雄様

筆者紹介

(あいうえお順)

- 岡村 善裕 (おかむら よしひろ)
所属：ジェネリック製薬企業に勤務
所属協会：大阪府中小企業診断協会、大阪中小企業診断士会
執筆箇所：第3章「概況」、「近畿・大阪の現状」、「日本のDMOの現状（奈良）」
- 柿原 泰宏 (かきはら やすひろ)
所属：オフィス KIBOU
所属協会：大阪府中小企業診断協会、大阪中小企業診断士会
執筆箇所：第3章「日本のDMOの現状（岐阜）」、第4章「今後の可能性」、「中小企業診断士の関わり」
- 河合 眞起人 (かわい まきと)
所属：河合経営事務所
所属協会：大阪府中小企業診断協会、大阪中小企業診断士会
執筆箇所：第1章「DMOとは」、「日本版DMO推進の背景」、「DMOの登録制度・支援制度」
- 滝口 謙一 (たきぐち けんいち)
所属：鉄道会社系のホテル会社に勤務
所属協会：大阪府中小企業診断協会
執筆箇所：第3章「日本のDMOの現状（和歌山）」、第4章「提言」
- 福嶋 康徳 (ふくしま やすのり)
所属：すみれ経営教育研究所、合同会社 観光ビジネス研究会
所属協会：大阪府中小企業診断協会、兵庫県中小企業診断士協会
執筆箇所：第2章「日本の観光の現状と課題」、第3章「日本のDMOの現状（大阪）」
- 若島 浩文 (わかしま ひろふみ)
所属：オフィスわかしま
所属協会：大阪府中小企業診断協会
執筆箇所：第1章「海外で成功しているDMOの事例」

「政策提言」に関する平成 29 年度「調査・研究事業」
DMOが地域経済を活性化するための提言

2018 年 2 月発行

編集・発行：一般社団法人 大阪中小企業診断士会
「DMOビジネス研究グループ」

〒540-0029

大阪市中央区本町橋 2 番 5 号 マイドームおおさか 7 階

TEL(06) 6809-5592 FAX(06) 6809-5593