

# 観光マーケティングは地域に何を与えるか？（１） - DMOは地域を変えるか？ -

著者	大友 信秀
著者別表示	OTOMO Nobuhide
雑誌名	金沢法学
巻	62
号	2
ページ	71-78
発行年	2020-03-31
URL	<a href="http://doi.org/10.24517/00058161">http://doi.org/10.24517/00058161</a>



# 観光マーケティングは地域に何を与えるか？(1)

－ DMO は地域を変えるか？－

Can DMOs change regional areas with Tourism Marketing? (1)

大友 信 秀

はじめに

2015年11月に観光庁による「日本版DMO<sup>1)</sup>」<sup>2)</sup>登録制度<sup>3)</sup>が設置され、少子高齢化・人口減少の影響を受ける地方において特に同制度に対して注目が集まっている。本稿では、DMOという組織が地域の期待に本当に応えられるのか、そのために必要な条件にはどのようなものがあるのか、基本的概念を確認しながら、これまでの国外のDMOの事例なども参考に、できるだけ実践的に分析することとする。

1. 地域に「観光 (= DMO?)」が必要な理由

(1) 人口減少と地域経済 (= 地域社会) の維持

国立社会保障人口問題研究所の調査<sup>4)</sup>によれば、日本の総人口は2040年には1億1092万人となり、2053年には1億人を割って9924万人となるとされている。

---

1 Destination Management/Marketing Organization の略。

2 「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」[http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000048.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html) (2019.12.1 閲覧) 参照。

3 [http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000049.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html) (2019.12.1 閲覧) 参照。

4 「日本の将来推計人口」(2017) at [http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\\_zenkoku2017.asp](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp) (2019.12.1 閲覧)。

る<sup>5</sup>。また、2036年には総人口の3分の1が65歳以上になり<sup>6</sup>、この傾向は継続されるとされている。

このように、生産人口が極端に減少し、市場自体も縮小していく日本において、地方がこれから頼ることができるのは、観光業であるというのが政府の考えである<sup>7</sup>。このことは、観光庁がまとめた「観光に関する取組について」(2014)<sup>8</sup>に簡潔に示されている。すなわち、定住人口1人あたりの年間消費額を124万円と試算した上で、これを旅行者の消費額に換算すると、それぞれ外国人旅行者10人分、国内旅行者(宿泊)26人分、国内旅行者(日帰り)83人分にあたるため、観光による旅行者の訪問増加で定住人口の減少による消費額の減少を補うことを目指しているのである。このような方針策定後、実際、国内全体での旅行収支は黒字になっている<sup>9</sup>。

## (2) 観光振興へのしかけ

### ① 観光協会ではダメな理由

しかしながら、このような観光の力を地方で発揮するのは容易ではない。そのことは、従来から地方の観光振興を担ってきた観光協会ではなく、今後DMOという組織が担わなければならないとされる政府の方針<sup>10</sup>及びこれに呼

---

5 同上2頁。

6 同上4頁。

7 三ツ木丈浩「日本版DMOについての一考察—地域創成に向けて—」埼玉女子短期大学研究紀要36号11-12頁(2017)参照。

8 <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DHIXCtu3a9AJ:https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai8/siryou1.pdf+&cd=1&hl=ja&ct=clnk&gl=jp&client=firefox-b-d> (2019.12.1 閲覧)。

9 「令和元(平成31)年上半年期中国際収支状況(速報)の概要」(2019、財務省) [https://www.mof.go.jp/international\\_policy/reference/balance\\_of\\_payments/preliminary/pg2019half.htm](https://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/preliminary/pg2019half.htm) (2019.12.1 閲覧) 参照。訪日外国人旅行者数(令和元年上半年)は16,633,600人となり、前年同期比でも4.6%増加している。

10 「明日の日本を支える観光ビジョン」(2016) at [https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01\\_000205.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01_000205.html) (2019.12.1 閲覧)。

応する地方自治体や民間の動きにも現れている。

これまで地方の観光振興は都道府県もしくは市町村の観光協会が担ってきたとされる<sup>11</sup>。しかしながら、自らの組織に関する情報を発信する組織に過ぎないとか<sup>12</sup>、責任の所在があいまいである<sup>13</sup>とか、組織目標があいまいに設定されている<sup>14</sup>等と批判されてきた。

## ②既存の旅行会社ではダメな理由

自治体の観光部局との責任分担や権限分掌が不明確であったり、目標設定があいまいな観光協会に代わり、民間の旅行会社に地域の観光振興を任せることはできないのだろうか。これまで旅行会社が得意としてきたのは、発地型旅行商品という、首都圏などの顧客の求めに合わせた目的地までの交通機関と目的地での宿泊施設の手配を組み合わせた旅行商品であった。しかしながら趣味・嗜好の多様化が進み、同じような企画では多くの旅行者をまとめて満足させることが難しくなってきた。このような時代の変化に対応して、現在では、旅行者の目的地となる地域が出发地側が知らないその地域の魅力を活かした旅行商品を制作・販売する着地型旅行商品に期待が集まっている<sup>15</sup>。しかし、この場

- 
- 11 藤田尚希「DMOの役割及び機能に関する一考察—国内外におけるDMOに関する議論を基に—」経済科学論究 14号 82-83頁（2017）参照。
  - 12 小林賢弘「FITを見据えた地域活性化の可能性：日本版DMOによる『マーケティング』と『観光品質の向上』に向けて」観光文化 37巻 4号 11-15頁、14頁（2013、日本交通公社）。
  - 13 高橋一夫「観光マーケティングと観光地づくり：観光マーケティングの主体としてのDMO」ランドスケープ研究 77巻 3号 202-207頁（2013、日本造園学会）。
  - 14 高橋一夫「デスティネーション・マーケティングの特性と課題：マーケティングの主体としてのDMO」日本観光研究学会全国大会学術論文集 28巻 9-12頁、11頁（2013）。
  - 15 着地型観光旅行のために、2017年新たに地域限定旅行業という旅行業区分が創設された。これにより、営業所が所在する市町村とそれに隣接する市町村の範囲で募集型企画旅行を実施する場合、営業保証金の供託額と基準資産額が100万円以上（第3種は300万円以上）に引き下げられた。「旅行業法の改正について」（2017、観光庁）参照。また、翌2018年には、旅行業登録の要件が緩和され、地域に限定した知識だけで取得できる「地域限定旅行業務取扱管理者」資格が創設された。これにより、旅行業務取扱管理者における1営業所1人の選任基準を緩和し、1人が近接する複数営業

合には、地域にこのような旅行商品を開発し、実際に募集・提供ができる主体が存在しなければならない。既存の旅行会社は、必ずしも地域のそのような魅力を熟知しているわけではないため、これを担う新たな主体が求められており、それがDMOなのである<sup>16</sup>。

## 2. DMOに期待が集まったのはなぜか

### (1) DMOとは何か<sup>17</sup>?

#### ① 国外のDMO

着地型の旅行ガイドはフランスにおいてすでに16世紀から存在していたが<sup>18</sup>、組織としてのDMOの歴史は1864年スイスのサンモリッツで設立されて以来とされ、その後、スイス内の各地域にその機能は引き継がれて<sup>19</sup>、他のヨーロッパ諸国、アメリカ<sup>20</sup>、ニュージーランド<sup>21</sup>等にも広がっていった。

日本版DMOの参考になる例として、米国におけるナバ・バレーのDMO

---

所を兼務できるようにもなった。大社充『地域プラットフォームによる観光まちづくり』(2013, 東洋経済新報社)も参照。

- 16 発地型と着地型の両者の特性を持つ旅行形態にMICEと呼ばれるものがある。これは、Meeting(会議、研修等)、Incentive Tour(招待、視察等)、Convention/Conference(学会・国際会議等)、Exhibition(イベント、展示会等)のそれぞれの頭文字をとったもので、訪問者は明確な目的を有しており、それにふさわしい場所を訪問地として選択する。そのため、MICE誘致のためには、訪問者の目的及び期待を正確に把握することが必要になる(マスにめがけた対応ではなく、それぞれの個別のニーズを把握することが必要になる)。
- 17 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」(2016、観光庁) at [https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04\\_000061.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000061.html) 参照。
- 18 Sigaux, G. History of Tourism (London: Leisure Arts Ltd. 1966), Steven Pike and Stephen Page, "Destination Marketing Organization and destination marketing: A narrative analysis of the literature." *Tourism Management* n41, 1-26 (2014) at 11.
- 19 Lasser, C. "Implementing destination structures: Experiences with Swiss cases" *Turizum*, 47 (3) 185-280 (1999).
- 20 1896年には、デトロイトにおいて、CVB: convention and visitors bureauが設立されている。Gartell, R.B., *Destination marketing for convention and visitor bureaus* (Kendall/Hunt Publishing, 1988).
- 21 Choy, D. J., "Alternative Roles of National tourism organizations" *Tourism Management* 14 (5) 357-365 (1993).

(Visit Napa Valley)<sup>22</sup>、ハワイの DMO (Hawaii Tourism Authority)<sup>23</sup>、ラスベガスの DMO (Las Vegas Convention and Visitors Authority)<sup>24</sup>、ヨーロッパにおけるスイス・ツェルマットの DMO (ツェルマット観光局と Burgermeinde Zermatt)<sup>25</sup>、バルセロナの DMO (Barcelona Turisme)<sup>26</sup>、ロンドンの DMO (London and Partners)<sup>27</sup>、スペイン・バスク地方の DMO (サン・セバスチャン市観光局)<sup>28</sup>、ニュージーランド・クイーンズランドの DMO (Destination Queenstown)<sup>29</sup> 等の活動がすでに先進事例として紹介されている。

## ②国内の DMO

国内の DMO については、いわゆる何もないところに観光地を立ち上げた例として由布院の活動経緯<sup>30</sup>、大分県日田市の DMO の取組<sup>31</sup>、南信州観光公社<sup>32</sup>、

- 
- 22 日本政策投資銀行地域企画部『観光 DMO 設計・運営のポイントー DMO で追求する真の観光振興とその先にある地域活性化ー』(2017、ダイヤモンド社) 36 頁、大社充『DMO 入門』(事業構想大学院大学出版部、2018) 56-58 頁、井上英也、谷口佳菜子「地域の『稼ぐ力』を促進する DMO の在り方ー米国カリフォルニア州ナバ・バレエ DMO の事例からー」長崎国際大学論叢 19 巻 81-98 (2019) 参照。
  - 23 同上・大社、48-55、高橋一夫『DMO 観光地経営のイノベーション』(学芸出版社、2017) 53-71 頁、同上・日本政策投資銀行地域企画部、37-38 頁参照。
  - 24 藤田・前掲注 11、85-87 参照。
  - 25 日本政策投資銀行地域企画部・前掲注 22、38-40 頁。
  - 26 石黒侑介「DMO の新たな地平」池ノ上真一ほか編『尾道型デスティネーション・マネジメントってなに？ー多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略』CATS 草書 10 号 51-55 (北海道大学観光学高等研究センター、2016)、高橋一夫・前掲注 21、30-40 頁参照。
  - 27 高橋一夫・前掲注 23、41-52 頁参照。
  - 28 高橋広行「スペイン・バスク地方の『美食の都』：サン・セバスチャンを支える地域政策・活動」同志社商学 71 巻 1 号 177-195 頁 (2019)。
  - 29 大社・前掲注 22、60-63 参照。
  - 30 大澤健・米田誠司『由布院モデル：地域特性を活かしたイノベーションによる観光戦略』(2019、学芸出版社) 参照。
  - 31 佐藤真一監修・著『地方創成の切り札 DMO と DMC のつくり方』(2016、樞出版社) 54-63 頁。
  - 32 高橋一夫・前掲注 23、106-111 頁。

震災を機に地域を立て直すシステムとして活動を始めた気仙沼のDMO（気仙沼地域戦略、リアス観光創造プラットフォーム、気仙沼観光推進機構、気仙沼観光コンベンション協会）<sup>33</sup>、先進事例として、広域連携DMOであるせとうち観光推進機構<sup>34</sup>、熊野古道のDMO（田辺市熊野ツーリズムビューロー）<sup>35</sup>、地域連携DMOの雪国観光圏<sup>36</sup>、地域DMOの豊岡版DMO機構<sup>37</sup>、NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構<sup>38</sup>等が紹介されている。

## (2) DMO の活動

上で取り上げた国内外のDMOに関するこれまでの研究からは、次のような活動が不可欠であることが明らかになった。すなわち、①目標（集客：一人当たり消費額の増加、ROIの向上）の設定、②役割（地域における自治体等他の主体との関係で）の明確化<sup>39</sup>、③目標達成度の客観化：評価指標（KPI）の設定＋組織活動の指標（ベンチマーク）化、④目標達成のための各種専門的活動（デジタル・データを十分に活用したマーケティング・プロモーション・PR等）、⑤地域との連携（DMOの作成した方針への地域の協力の取り付け：ロビー活動、地域の巻き込み等）である。

このような活動は、さらに、大きく以下の3つに分類できる。1) 客観的で

- 
- 33 林大策『『観光』を学ぶ『場』としての被災地・気仙沼の可能性～フィールドスタディのプログラム構築における一考察～』愛知淑徳大学論集－交流文化学部篇－8号23-42頁（2018）。
- 34 観光庁報告書・前掲注17、33-34頁、高橋一夫・前掲注23、116-133頁。
- 35 高橋一夫・前掲注23、99-106頁。
- 36 観光庁報告書・前掲注17、35頁、日本政策投資銀行地域企画部・前掲注22、181-187頁。
- 37 同上・観光庁報告書、36頁、日本政策投資銀行地域企画部・前掲注22、217-222頁。
- 38 同上・観光庁報告書、37頁、日本政策投資銀行地域企画部・前掲注22、158-165頁。
- 39 DMOの第一義的役割は、地域ブランドのQuality Control（質の管理）であるが、これに付随する種々の役割が求められる。ハワイのDMOであるHTAがQuality Controlとして、現地の安全を重要視しているエピソードとして、CEOが「観光客が事故に巻き込まれた時、必要と判断されれば数分でヘリコプターを飛ばす用意がある。」と話したことが紹介されている（大社、前掲注22、46頁参照。）。

透明性のある活動、2) 専門的能力に基づく活動、3) 多様な主体を巻き込むマネジメント活動である。

なお、これに加え、DMO が地域商社 (DMC : Destination Monetize Company) としての活動も担うことになれば、⑥観光商品の企画・試作・制作・セールスという能力も具備することが求められる。

### (3) DMO に求められる能力<sup>40</sup>

上記 DMO の活動を可能にするためには、以下のような能力を DMO が備えている必要がある。①ブランディング・マーケティング能力、②データ収集・解析能力、③情報収集・発信 (PR) 能力、④財務を理解した経営能力 (+ 財務基盤)、⑤多様な主体と連携し複雑な組織を運営するマネジメント能力である。

## 3. DMO の能力を最大限に活かすには？

### (1) 組織と活動のどちらから考えれば良いのか？

上記のような DMO を地域で実際に立ち上げる場合に、「活動目標や役割を明確にすること」を最初に検討する必要があるのか、それとも、「組織として必要な能力や人材について」検討するのが先になるのであろうか。

なぜ、このような問いかけをするかと言えば、新たに DMO の設置を検討する場合の多くは、まだ地域で具体的な観光戦略プランが共有できておらず、まずは活動目標や活動ごとの役割を明確にするための検討が必要になる。また、

---

40 クイーンズタウンの DMO は、スタッフに求める能力として、次の 4 つを上げている。①消費者マーケティング、②メディアコミュニケーション、③貿易に関する知識、④ビジネスイベントなどをマネジメントできるスキル (大社・前掲注 22、63 頁)。また、日本版 DMO の登録要件としては、①多様な関係者の合意形成の仕組、②データの継続的収集とそれに基づく戦略策定 + KPI の設置・PDCA サイクルの確立、③地域として統一的な戦略共有・評価・プロモーションの仕組、④組織として法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析専門人材の専従、⑤安定的な運営資金の確保が求められる。



その結果、そのような活動を中心的に担う主体として DMO が必要だということが理解できても、地域には、ブランディングやマーケティングの専門家やマネジメントのプロフェッショナルがおらず、既存の観光協会等の組織及び人材では荷が重いということになり、組織のあり方（そもそも論）を最初に議論しようということになってしまうこともあるからである。

このような袋小路に迷い込まないためにも、DMO の設置にあたっては、DMO の必要性、機能、能力に関する基礎的な知識については、DMO 設置に関わるすべての関係者が理解しておく必要がある<sup>41</sup>。

(未完)

---

41 「地方創成カレッジ」事業（web サイト：at <https://chihousei-college.jp/>（2019.12.1 閲覧））が用意する e ラーニング講座にも DMO に関するものが多数用意されている。同サイトはもともと、地方創成に本格的にとりくむ人材育成のために設けられたものであるが、DMO 設置に際しての関係者の意識向上にも有益であり、積極的に利用すべきである。