HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	DMO の新たな地平
Author(s)	石黒, 侑介
Relation	尾道型デスティネーション・マネジメントってなに？ : 多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略 = What is Onomichi type destination management? : Strategy of tourism for social Innovation using heritage diversity
Citation	CATS 叢書, 10, 51-55
Issue Date	2016-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61306
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS10_9ishiguro.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

池ノ上真一，花岡拓郎，石黒侑介，石森秀三編
『尾道型デスティネーション・マネジメントってなに？〜多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略』
CATS 叢書第 10 号：51-55，北海道大学観光学高等研究センター（2016）

DMO の新たな地平

石黒 侑介
北海道大学観光学高等研究センター特任准教授

1．日本型 DMO をめぐる議論

観光立国宣言以降，政府は観光圏の整備事業やそれに伴う観光地域づくりプラットホームの形成支援に取り組んできた。さらに平成 26 年 12 月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では，各地域が魅力ある観光地域づくりを自律的かつ継続的に実施していくための組織として「日本版 DMO」の必要性が説かれ，その形成･確立を支援するために日本版 DMO の候補となり得る法人を「日本版 DMO 候補法人」として登録する制度を創設した。

複数の自治体にまたがるデスティネーション（旅行目的地）の競争力強化やそれに資する戦略的且つ一体的なプロモーション等の実行を支援するための政策は我が国に限ったことではないが，その推進に資する組織の整備を国が主導することは世界的に見ても珍しい事例である。そもそも，アメリカやドイツ，スイス，オーストラリアのような連邦制を採用する国家においては安全保障や外交を除く政策はその大部分が州によって担われており，観光分野に限らず地域における組織構築を国が主導すること自体が一般的ではない。さらには，観光の多面的な影響を直接的に受ける対象が地域であることを考えれば，地域における推進主体は自治体やそれよりも小さな単位で検討，構築されることが望ましいとも指摘できる。日本のような事例は，実はガバナンスが脆弱で，地域における財政，人的資源の乏しい発展途上国で見られる政策であり，日本のような先進国，それも法整備や民度の成熟度においては世界トップクラスと言われる国の観光政策としては，その妥当性に疑問が残る。間違っても DMO という用語が一人歩きし，我が国の観光が抱える広範な課題の共通した処方箋のように扱われつつあることがあってはならない。

他方で，これらの政策が我が国において DMO という観光分野の極めて重要且つ先進的な概念が拡大するきっかけを作ったこともまた事実である。重要なことは，地域がそれぞれの DMO のあり方を主体的，能動的に検証し，国の制度の利用可否を是々非々で検討するという考え方を持つことである。後述するように DMO の重要な目的は，地域がデスティネーションとしての競争力を持続的に維持することであり，その責任は国ではなく地域が担うのである。支援制度の背後にある莫大な助成金を目当てに国の方針に則るのではなく，あくまでも主体的な観光振興を図る上で，利用可能な制度の一環として捉えるべきであろう。

2. これからのデスティネーション・マネジメントのあり方

国が進める日本版 DMO の第 1 弾の候補法人として，「一般社団法人せとうち観光推進機構」が登録されたことは，広島県，あるいは尾道市の観光を考える上でも大きな意味を持つ。前述のとおり DMO はその存在自体が観光をめぐる状況を劇的に変えるものではないが，広島県を含めた瀬戸内エリアが日本を代表するデスティネーションとしてその一体性を内外に発信する意味は大きい。

他方で，尾道市に目を向ければ，こうした動きに同調する形で，今一度デスティネーション・マネジメントのあり方を議論していくことが求められる。

日本版 DMO では，KPI(Key Performance Indicators：重要業績評価指標）の導入やマーケティングに関する専門人材の獲得など，観光地域づくりにおける経営的側面が強調されているが，Pike（2008）が指摘するように，今日のデスティネーション・マネジメントは，企業の経済的価値と社会全体の価値の双方を追求する「社会的マーケティング」を目的としたものでなければならず，その概念は，旅行商品の販売やそれによる収益の拡大といった狭義の観光マーケティングを超えた，より幅広いものである。Pike（2008）は，その特徴を，収益性の高い観光産業の発展，市場における優位性，魅力的な環境，旅行者の満足度の維持，地元住民の協力体制といった多様な要素のバランスを維持することであると指摘しているが，現状の日本版 DMO の議論には，こうしたデスティネーション・マネジメントの本質的議論からの乖離が見られる。

3. Turisme de Barcelona に見る DMO の公共性と収益性

日本版 DMO の設立にあたって我が国政府がモデルとしているのは，アメリカやカナダ，オーストラリアの DMO であるが，前述のようにこれらの国では連邦制によって地方自治が高度に進んでおり，地域単位の DMO が持つ機能も幅広く且つ強力なものである。その背景には，宿泊税等を中心とした安定的な財源を確保する仕組みがあり，この財源を基に DMO は極めて効率的かつ戦略的な事業を展開できる。

しかしながら，DMO は本来デスティネーション・マネジメントの主体であり，国家間の行政制度や社会的，文化的背景の違いを超越するようなものではない。各国，各地域の特性を踏まえた上でデスティネーション・マネジメントを実行可能な組織のあり方を論じるべきであり，それが DMO の存在意義である地域のデスティネーションとしての持続的な競争力の維持を実現するのである。その意味では，「尾道型 DMO」の議論の前提として，尾道におけるデスティネーション・マネジメントのあり方を十分に議論するべきである。

デスティネーション・マネジメントには，主としてデスティネーションとしての競争力を維持するためのマーケティング，地域経営に持続性をもたらすためのコントロール，そして地域内の多様な主体を巻き込むためのコーディネートが求められる。そしてこれらの

実施においてはDMOが収益性と公共性の双方を維持していくことが前提となる。

尾道市を例にとれば，将来的にDMOは着地型の旅行商品や周遊クーポン等の販売，宿泊事業者の斡旋等を通じて一定の収益性を確保しつつ，地域の資源を発掘しながらその持続可能な活用を実現し，これら一連の活動を通じて地域が持つ多角的で多層的な観光資源をデスティネーションとしての競争力につなげていくような事業を営む必要がある。同時に，前述のように，民間事業者や行政，住民との関係をコーディネートし，観光振興があらゆる面で持続可能な形で推進されるような取組も求められる。それは言い換えればDMOとしての公共性と収益性の両立を実現することにほかならない。

日本版DMOをめぐる議論では北米やオセアニアの事例が頻繁に取り上げられるが，ヨーロッパにも日本においてDMOを構築する上で参考となる事例は多く存在する。例えば，スペインのバルセロナ市の「Turisme de Barcelona」（バルセロナ観光局）は，年間予算およそ66.9億円（1ユーロ=126.4円換算）のうちの89.8%にあたる60.1億円を自主事業の収益から捻出している。その収益源を支えるのが，観光案内所等での物販やチケットの代理販売事業である（表1参照）。

バルセロナ観光局が物販，サービス提供でここまでの規模の収益を獲得できる背景には，テーマ別に設けられる協議体の存在がある（図1参照）。スポーツや食，文化といったテーマ別に民間事業者や業界団体が加わる小グループ制の協議体を形成し，ツアー商品やチケットの代理販売プログラム，土産品の開発などが行われる。そのため，バルセロナ観光局というDMOの中で企業内起業のような現象が起き，リサーチ，開発，マーケティングなどもそれぞれ一定の独立性を保ちながら行われる。その結果，土産品等はブランド別に設けた各店舗で販売され，顧客の細かなニーズへの対応や，ブランドの世界観を反映した店舗設計等が可能になっている。ただし，その一方でこれらの協議体の上部にバルセロナ観光局があることで，チケットやツアーの販売は市内の観光案内所が一括して行っている。旅行者の購買意欲を刺激するブランド戦略とワンストップ化による利便性の向上を通じて収益性を極限まで高めているのである。

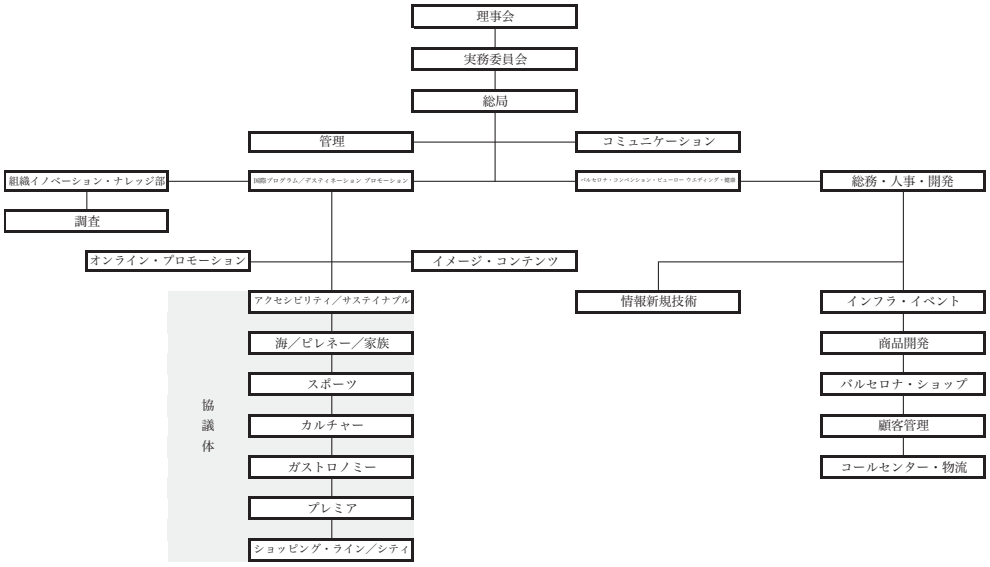
日本では地域における観光まちづくりを支える事業としてかつては着地型旅行商品の造成・販売による旅行業の重要性が謳われ，日本版DMO構想が浮上した現在はより安定的且つ規模の大きな財源として宿泊税や観光税の議論が俎上に上がっている。これらの議論の背景にあるのは，日本版DMOの母体となることが期待されている観光協会の多くが，行政からの助成金や補助金によって支えられている現状に対する問題意識である。前者の着地型旅行商品の造成・販売については，観光地域づくりに関する多面的な効果が期待される一方，そこから得られる収益は極めて限定的なものにならざるを得ない。また宿泊税等についても法定目的税に関する制度面での課題が多く，現状ではDMOのような行政とは異なる主体がその財源としてこれを利用するには超えるべき障壁が多い。その点で，バルセロナ観光局の事例は，多くの観光協会が現状で行っている事業の発展系とも言え，日本版DMOのモデルケースとして大いに参考になる事例である。

そのほかにも，州政府の 1 部門で極めて公的な性格の強い DMO として知られる Hawaii Tourism Authority（ハワイ州観光局）や，自らゴルフコース等を運営することで 100%の財源自立化を達成している Tourism Whistler（カナダ・ウィスラー観光局）など，世界には様々な DMO が存在している。重要なことは，こうした幅広い事例を参考にしながら各地域が自らに見合ったデスティネーション・マネジメントのあり方やその推進主体たる DMO の形態を模索していくことではなかろうか。

表 1　2014 年のバルセロナ観光局収入

	単位：ユーロ	単位：億円	%
オンライン販売（物販・サービス）	2,510,421.01	3.2	4.7
観光案内所販売（物販・サービス）	29,475,669.69	37.3	55.7
その他販売（物販・サービス）	161,059.38	0.2	0.3
観光商品販売	12,471,835.46	15.8	23.6
物販・サービス販売　小計	44,618,985.54	56.4	84.3
「バルセロナ・コンベンション・ビューロー」手数料・投資収益	1,503,695.35	1.9	2.8
「ショッピング・ライン」「ショッピング・シティ」手数料	142,520.99	0.2	0.3
「ガストロノミー・バルセロナ」手数料	113,660.44	0.1	0.2
「カルチャー・バルセロナ」手数料	49,176.13	0.1	0.1
「スポーツ・バルセロナ」手数料	17,345.63	0.0	0.0
「プレミアム・バルセロナ」手数料	47,563.00	0.1	0.1
「バルセロナ・ショップ」手数料	13,137.55	0.0	0.0
「サステイナブル・バルセロナ」手数料	9,910.75	0.0	0.0
「ピレネー・バルセロナ」手数料	1,895.00	0.0	0.0
「海のバルセロナ」手数料	-	-	
「バルセロナ・カード」手数料	18,240.66	0.0	0.0
民間事業者との連携事業　小計	1,917,145.50	2.4	3.6
フェア・ワークショップ運営	340,275.11	0.4	0.6
スポンサーシップ	275,650.00	0.3	0.5
折り込み広告収入	372,422.61	0.5	0.7
広告事業・スポンサー　小計	988,347.72	1.2	1.9
自主財源　計	47,524,478.76	60.1	89.8
法人助成金	1,142,000.00	1.4	2.2
バルセロナ市助成金	485,000.00	0.6	0.9
観光税	3,433,035.90	4.3	6.5
バルセロナ県助成金	305,000.00	0.4	0.6
利息	31,804.50	0.0	0.1
中央政府助成金	0.00	0.0	0.0
助成金等　計	5,396,840.40	6.8	10.2
総収入	52,921,319.16	66.9	100.0

出所：Turisme de Barcelona, Memòria 2014 より筆者作成
注：1ユーロ=124.6円で換算



出所：Turisme de Barcelona, Memòria 2014 より筆者作成

図 1　バルセロナ観光局組織図

文　献

Pike, Steven

2008　Destination Marketing An Integrated Marketing Communication Approach. Oxon: Routledge

Turisme de Barcelona

2015　Memòria 2014