



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	具体の戦略 : 目的地としてのマネジメント戦略 : デスティネーション・マネジメント
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, 129-133
Issue Date	2016-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61326
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS10_16ishiguro.pdf



具体の戦略

目的地としてのマネジメント戦略：デスティネーション・マネジメント

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

尾道では既にまちづくりに関する様々な動きが広がっており，新しい枠組みを構築するよりは，既存の枠組みを効果的に活用しながら，現状では比較的層の薄い分野の活動を強化しつつ，地域の観光まちづくりの核を育てていくことが重要であると考えられる。

1. これからのデスティネーションに求められる機能

今日では，旅行需要の多様化や「目的地思考」から「体験思考」への消費者の思考の変化にともなって，地域が観光まちづくりに取り組む上では，生活圏の巻き込みが重要になりつつある。日本では着地型旅行商品の開発が観光を通じた地域活性化の最大の成功要因として扱われているが，単に地域発のアイデアを盛り込んだ「地元が良いと思う商品」では売れない。重要なことは生活圏を巻き込みつつ，常に発地の動向を意識しながら緻密にマーケティングを行うことである。

実は，観光先進国のスペインでは，既に「着地型旅行商品の外部化」が進んでおり，着地型であるにもかかわらず地域への経済波及効果が極めて限定的なツーリズムが顕在化しつつある。今後は，単に発地のアンチテーゼとしての着地型ではなく，生活圏の巻き込みやそのための多様な主体の連携，住民の観光まちづくりへの参画や広範な産業振興を通じた住民の生活の質の改善など，地域でしかできない仕掛けや仕組みを着実に誘客につなげていく必要がある。

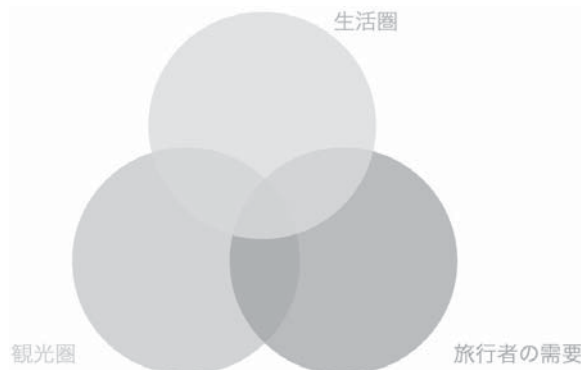


図1 デスティネーションとしての3つの圏域

2. デスティネーション・マネジメント主体の整備

一般的に、デスティネーション・マネジメントには、以下の 6 つの機能が必要とされている。

- ① 住民の生活の質の向上への取り組み
- ② 資源の保全
- ③ 持続的な開発の推進
- ④ 旅行の質の確保
- ⑤ 市場におけるデスティネーションとしての競争力の維持
- ⑥ 旅行商品の造成

以下に、現状の尾道のデスティネーション・マネジメント体制を踏まえ、今後強化あるいは新たに構築すべき機能を示す。

(1) 住民の生活の質の向上への取り組み

都市部からの移住者を中心に住民を巻き込んだ様々な取り組みが見られる者の、以前から尾道に暮らしている住民の生活の質をその目的に据えた活動はそれほど多く見られていない。デスティネーション・マネジメントの先進地域として知られるハワイ州では、観光調査の一環として住民の意識調査が行われているほか、スイスでは、住民の自治組織が地場産業支援の一環として観光振興に取り組むなど、非観光セクターあるいはまちづくり等を目的としない組織の主体的な参画が顕著である。尾道においても観光協会や飲食店組合、宿泊事業者以外の組織や事業者の観光まちづくりへの参画が期待される。

(2) 資源の保全

2015 年度より登録が開始される市民遺産制度のように、住民自らが地域の資源を保全する取り組みが求められる。

(3) 持続的な開発の推進

宿泊のキャパシティや価格、ハード・ソフト両面の開発において、常に持続可能性を考慮した計画を策定し、市場の需要や旅行動向の変化に即した観光開発に取り組む必要がある。

(4) 旅行の質の確保

町中に観光情報を発信する拠点を整備するとともに、域内で造成・催行されるツアー商品の質の管理に取り組む必要がある。

(5) 市場におけるデスティネーションとしての競争力の維持

「坂のまち」としてのシンボルを早急に構築し、デスティネーション・イメージの構築が急務である。

(6) 旅行商品の造成

既に観光協会を中心に造成が行われているが、現状では観光資源同市をつなぎ合わせた周遊クーポンが売り上げの軸を担っているに過ぎない。今後は観光協会が積極的に「つなぎ手」としての機能を果たし、より地域性の強い商品を開発していくことが期待される。

(7) その他

以上を踏まえた上で、観光協会が軸を担いながら、地域内のネットワーク構築に注力するとともに、着地型商品の造成やイベントの実施を通じて、尾道の確固たるデスティネーション・イメージの構築に取り組む必要がある。また、これらの取り組みを通じて旅行者の誘客の拡大あるいは需要の維持に主体的に取り組む、常に地域住民の生活の質の改善に有効な観光まちづくりのあり方を能動的に模索できる体制を整備する必要がある。

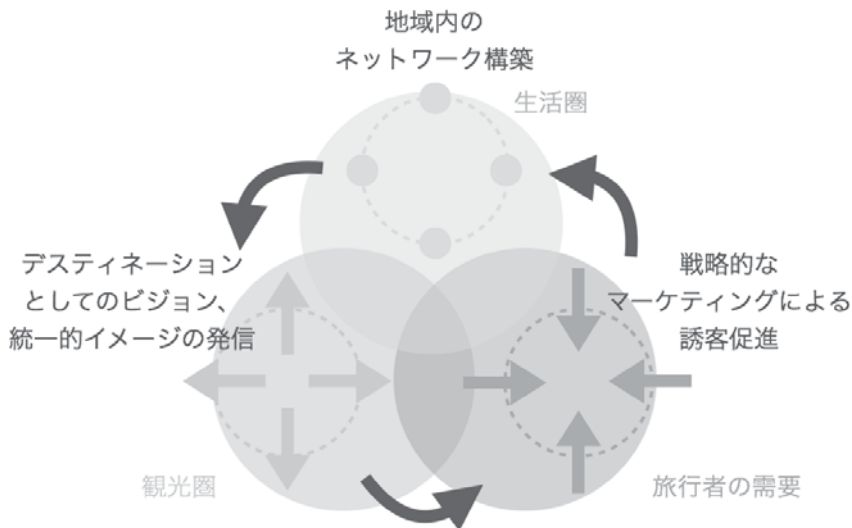


図2 「尾道」におけるデスティネーション・マネジメント

3. 観光協会のDMO化に向けて

尾道における既存の観光まちづくり関連の組織のうち、前述のデスティネーション・マネジメント主体に最も近いのが一般社団法人尾道観光協会である。しかしながら現状では観光に特化した事業のみを行っており、まちづくりや前項で指摘したような非観光関連事業者を含む地域住民全体を対象とした事業はそれほど存在していない。

他方で、地域住民を対象とした事業の多くは収益性が低いため、DMOとして組織の自律性を担保していくためには、公共性と収益性の観点から観光協会が実施すべき事業の仕分けを行い、現状観光協会が担っている事業を一部他の組織や行政に振り分けることも想定する必要がある。

世界には、様々な形態の DMO が存在しており、完全なる行政の一組織として公共性、公益性に軸をおいたデスティネーション・マネジメントを行っているハワイの事例から、比較的収益性の高い事業に特化し産業振興を軸としたデスティネーション・マネジメントを行うバルセロナ、専門性の高い事業と公共施設の管理によって自主財源を確保し、規模こそ小さいものの独立性、戦略性の高い事業を展開するウィスラー等がある。

デスティネーションとしての規模や現状の観光協会の性質、行政との関係性を総合的に考慮すると、公共性の高い施設の管理等を通じて地域住民を対象としつつも一定の収益性を担保した事業を行い、それを核に着地型旅行商品の販売や各種のプロモーション事業を行う「ウィスラー型」が尾道市で取り組むべくデスティネーション・マネジメントの「担い手」として最も適当であると考えられる。

一般社団法人尾道観光協会の自主財源比率（予算に占める自主事業による収益の割合）は 52%となっており、今後は徐々に収益性の高い新規事業に取り組むか、または公的施設の管理のように一定の収益が安定的に確保できる事業を行政との機能分化を通じて新しい観光協会の主軸事業として育成し、漸進的に財源の自立化を目指す必要があると思われる。

表 1 観光まちづくり組織における公共性と収益性

		収益性	
		高	低
公共性	高	① 施設管理（指定管理） 旅行業（大規模着地型）	③ 情報発信 イベント開催 資源管理
	低	② 旅行業 物産 コンサルティング	④ 域内業界団体

表 2 世界の DMO の経営戦略の類型

タイプ	経営戦略	
	高度化・専門化（A）	広域化による規模拡大（B）
①ウィスラー	公共性の高い施設の管理を行いながら当該施設を拠点に着地型旅行商品を販売	広域で複数の施設を管理。組織維持や不採算施設の管理を目的に官民からの補助、安定的な会費収入が必要
②バルセロナ	収益性の高い事業に集中的に投資すると同時にマーケティング調査やコンサルティング業務も実施。官民双方からの会費収入が重要。完全自立化も視野	広域で官民連携を推進して会費収入等を確保しつつ、収益性の高い事業を中心に多角化が不可避。受益者負担の原則の遵守が困難なため観光税等を要検討
③ハワイ	行政の一部門。機能分化を進めて業務の効率性、サービスの質を向上させることが重要。専門人材の継続確保が不可欠。官民連携による一部民営化も可能	域内の旅行者の分散・平準化に効果。ただし民営化は事実上困難。行政の一部門として存続する、または行政からの補助金による運営が不可避
④温泉組合	業界団体として政策決定プロセスへの関与を模索	行政からの補助または会費収入への依存不可避

表 3 世界の DMO の自主財源比率

	自主財源比率
①ウィスラー	100.0 %
②バルセロナ	98.0 %
③ハワイ	0.0 %