



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	日本版DMOの諸相と展望
Author(s)	石黒, 侑介
Citation	CATS 叢書, 11, 61-65
Issue Date	2017-03-07
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/66704
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS11_08.pdf



日本版 DMO の諸相と展望

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター 准教授

1. 「日本版 DMO」誕生の経緯

2016 年 3 月に政府が策定した「明日の日本を支える観光ビジョン」は、2003 年の「観光立国宣言」以降の観光立国への取り組みを次の次元に引き上げるものである。2004 年に策定された「観光立国基本行動計画」では、省庁横断的な各種の事業が幅広く記載されたが、社会の関心はビジット・ジャパン事業に代表されるインバウンド市場の成長に向いており、当初、期待されたような分野横断的な取り組みはそれほど進まなかった。しかし訪日外国人旅行者数は言わば観光振興という樹木の「果実」であり、それを支える「根幹」や「枝葉」への取り組みなくして果実を増やすことには限界がある。インバウンド 2,000 万人時代への突入を機に、単なる市場規模の拡大に留まらず、資源の発掘から最終的な誘客までを一体的にとらえ、省庁横断的かつ従来に比して体系化された各施策を官邸主導で打ち出した意味は大きい。我が国が文字どおり観光で立国するために肝要な「根幹」や「枝葉」への取り組みと言えるだろう。

その中で最も注目を集めているのが DMO（デスティネーション・マネジメント／マーケティング・オーガニゼーション）である。国は「明日の日本を支える観光ビジョン」の中で世界レベルの DMO の設立をその目標に掲げ、「日本版 DMO 候補法人への登録」を地方創生の交付金と紐付けて推進している。DMO という新しい概念が全国に拡大することの意義は小さくないが、一方で、しっかりとした議論なくして用語のみが社会に広まっていく姿は、2003 年以降の「インバウンド」の流行を想起させもする。実際、施策を推進する各官庁や地方公共団体はもちろん、コンサルティング会社や広告代理店、金融機関までもが DMO と名のつく各種の支援事業を数多く実施しており、「DMO バブル」の様相を呈している。

そもそも政府が「日本版 DMO」を国策に取り入れた背景には、「観光圏事業」と「観光地域づくりプラットフォーム」がある。

「観光圏事業」は、2008 年に制定された観光圏整備法に基づくものであり、その目的を「観光地が広域的に連携した『観光圏』の整備を行うことで、国内外の観光客が 2 泊 3 日以上滞在できるエリアの形成を目指す」としている（国土交通省観光庁 2008）。2008 年に、富良野・美瑛広域観光圏、伊達な広域観光圏、会津・米沢地域観光圏、やさしさと自然の

温もりふくしま観光圏、水戸ひたち観光圏、南房総地域観光圏、富士山・富士五湖観光圏、雪国観光圏、伊勢志摩地域観光圏、京都府丹後観光圏、淡路島観光圏、山陰文化観光圏、広島・宮島・岩国地域観光圏、にし阿波観光圏、阿蘇くじゅう観光圏、新東九州観光圏の16 観光圏が第1 次認定地域として登録された。観光圏はその後、2012 年の観光圏整備法改正を経て、現在、13 の地域が認定されている（国土交通省観光庁 2016）。

一方、「観光地域づくりプラットフォーム」は、地域が「着地型旅行商品の販売を行うため、地域内の着地型旅行商品の提供者と市場をつなぐワンストップ窓口としての機能を担う事業体」（国土交通省観光庁 2010）と定義され、2012 年より本格的な整備が進められた。なお、「観光地域づくりプラットフォーム」そのものは特定の地域を対象としたものではないが、観光庁が行った「観光地域づくりプラットフォーム支援事業」の対象が観光圏とされていたことを踏まえれば、実質的に観光圏に認定された地域における体制整備がその目的であると理解できる。

国の施策に「DMO」という概念が取り込まれるきっかけとなったのは、2012 年である。同年、国土交通省観光庁により観光圏事業の現状や課題を多面的に把握し、その後の同事業の方向性を定めることを目的とした「観光地域づくりに関する調査検討業務」が行われ、その事業の中の検討会において有識者によって初めて DMO への言及がなされた（国土交通省観光庁 2012）。同事業の報告書では沖縄とハワイ、ニセコとウィスラー、湯布院とバーンスなど類似の観光資源を持つ国内外の地域の比較が行われており、資源性では劣っていない国内の地域が誘客を拡大できていないのはマーケティング機能の差であるとの指摘がなされている。この段階では既に施策化していた「観光地域づくりプラットフォーム」との混同を懸念し、DMO の具体施策化は見送られたが、同検討業務が今日の「日本版 DMO」の政策上の特性を生み出す一因となったことは間違いない。

さらに、翌年にはインバウンド観光振興に関する株式会社政策投資銀行の研究レポート「『地域のビジネスとして発展するインバウンド観光』—日本型 DMO による「マーケティング」と「観光品質向上」に向けて—」が発行され、その中で地域における観光振興を担う組織としてスイスやドイツの DMO が紹介された（日本政策投資銀行 2013）。同レポートでは、DMO の役割の中でも特にマーケティングが強調され、日本における同種の組織の必要性が指摘されている。こうした官民における DMO への関心の高まりが、その後の「日本版 DMO」の具体施策化の起点になっているのである。

2. 「日本版 DMO」の構造的特徴と課題

「日本版 DMO」には、その政策立案過程に由来する二つの特徴があると指摘できる。

一つは、広域での観光振興を目的とした「観光圏」と「観光地域づくりプラットフォーム」という政策の二つがその基盤にあるということである。「日本版 DMO 候補法人」の登録は 2017 年 1 月末時点で第 7 次登録まで行われており、広域連携 DMO、地域連携 DMO、

地域 DMO の 3 つの分類で合計 123 の登録が行われているが、2016 年の第 5 次登録までは広域連携 DMO と地域連携 DMO の登録数が、地域 DMO のそれを上回っていた。

もう一つの特徴は、地域におけるマーケティング機能、特に外国人旅行者を対象としたその遅れや不足が DMO の必要性をめぐる議論の根本にあるということである。そのため、「日本版 DMO」では、その要件として 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に基づくものが多く定められている。

ところが、実はこうした政策的な特徴が、DMO をめぐる世界的な議論と日本国内におけるそれとの間にある種の乖離を生んでいるという側面もある。

DMO 研究の先駆けである Pike は、DMO がマネジメントする対象としてのデスティネーションを「観光に関するアクティビティへの参加有無にかかわらず、旅行者が一時的に滞在する場所である」と定義している。(Pike 2004)。また、UNWTO は「基本的には旅行者が 1 泊以上の滞在をする物理的な場所を言い、ここには日帰りで訪れられる観光資源やサービス、アトラクションも含まれる」と定義し、「マネジメントを規定する物理的、行政的な境界と、市場における競争力を規定するイメージや認識を有するものである」とデスティネーションについて述べている (UNWTO 2006)。つまりデスティネーション・マネジメントを行う上でのデスティネーションは必ずしも広域であることを想定しておらず、むしろマネジメントの視点からは行政上の境界や物理的な境界が存在することを前提としていると言える。

ところが、現状の 123 の「日本版 DMO」候補法人の約半数を占める地域連携 DMO の多くは、単一の地域 DMO 持たない地域をそのマネジメント対象としている。北海道を例にとれば、地域連携 DMO としては、一般社団法人ふらの観光協会、一般社団法人釧路観光コンベンション協会、一般社団法人大雪カムイミントラ地域連携 DMO、一般社団法人千歳観光連盟が候補法人として登録されているが、マネジメント対象の地域内に地域 DMO を有しているのは、一般社団法人ふらの観光協会、一般社団法人釧路観光コンベンション協会のみである。

デスティネーション・マネジメントには、インフラの整備や景観のマネジメントなどの空間的な要素に加え、異なる産業に従事する住民間の合意形成や官民の多様な組織間の利害調整など、分野横断的な取り組みが必要不可欠である。その意味において DMO は、行政上の境界や物理的条件に基づく境界に規定される地域の概念と不可分であると言える。DMO の広域性が有効に機能するのは一義的にはブランディングやプロモーションの分野であり、国外の DMO はそうした理解に基づいて、行政や関連組織と役割分担を行っている。しかしながら、「日本版 DMO」はマーケティング、特にプロモーションをその存在意義の柱としているために、「旅行者にとって行政的な境界は意味を持たない」といった議論が後盾となり、市町村単位での DMO に関する議論が停滞する傾向にある。

また、マネジメントのとらえ方が世界の DMO をめぐる議論とやや異なる点も「日本版

DMO」の特徴である。Pike (2008) によれば、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ある必要があり、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)。Pike はそうした「社会的マーケティング」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している。実際、例えば「日本版 DMO」のロールモデルになっているハワイ州政府観光局 (Hawaii Tourism Authority) は、KPI として住民の満足度を掲げているほか、スペインのカタルーニャ州はデスティネーション・マネジメントを通じて自然環境、社会、経済、文化の持続可能性を追求する姿勢を明確に打ち出している。

「日本版 DMO」の中にも、こうした世界的な議論との間の差異に気がつき、旅行者やそれがもたらす経済的な恩恵の拡大のみに依拠しない、「社会的なマーケティング」を指向する組織も出てきている。例えば「一般財団法人丘のまち美瑛活性化協会」は、観光と一定の距離感を保ちながら、同町の基幹産業である農業や、非観光産業従事者を含めた町民の満足度を重視したマネジメントに着手しようとしている。こうした動きは、言うなれば地域の側から DMO の本質的な議論への接近を試みるものである。

3. 「日本版 DMO」を巡る議論の深化を目指して

先述したように今や「日本版 DMO」は観光分野の実務、学術の世界において最も耳にすることの多い言葉の一つであるが、実は国外の関心はそれほど高くない。

DMO は文字どおりデスティネーション・マネジメントを行う組織を意味するのであり、デスティネーション・マネジメントに関する議論を等閑にして、DMO の議論は成立しない。世界の関心はデスティネーション・マネジメントの具体的、実践的な手法に向けられており、官民連携を促進するための規制緩和や補助の制度のあり方、観光受容量のコントロールや訪問経験設計 (visitor experience design) などがそのテーマになりつつある。国や地域によって DMO の形は多様であるのが自然であり、行政制度や税制の異なる地域間で組織のあり方を議論すること自体、妥当性が低いと考えられているとも言える。

例えば観光先進国のスペインでは、首都マドリッドの DMO である「Madrid Destino (マドリッド文化観光商業公社)」の財源は 100%が市の税収によって賄われており、自主財源の確保という議論そのものが殆どされていない一方、第 2 の都市であり世界的なデスティネーションであるバルセロナの DMO である「Turisme de Barcelona」(バルセロナ観光局) は、財源の殆どを自主事業で生み出している。組織の形態や財源については多様性を許容しつつ、概念の深化や実践的なマネジメント手法の高度化を目指すスペインの例は、今の日本にとって多くの示唆を与えるものである。もちろん、「日本版 DMO」という名称とともに日本の行政制度や地域性を踏まえた独自の DMO のロールモデルを国が示そうという

取り組みそのものを否定するものではないが、真の意味で「世界水準のDMO」を目指すためには、こうした議論にも真摯に向き合うことが重要であろう。

訪日外国人旅行者数は2003年の521万人から2016年にはおよそ2,404万人にまで成長し、国際観光市場における日本の位置づけは、世界有数の旅行者数と旅行消費額を誇る一大送客市場から、成長著しい新興デスティネーションに変わりつつある。ただし、政府が目指すのは観光「立国」であって、「大国」ではない。世界的なデスティネーションとして、まさに「世界水準のDMO」を作り上げていくためには、まずはデスティネーション・マネジメントに関する本質的な議論が内発的に生まれることを期待したい。

文 献

国土交通省観光庁

2012 『観光地域づくりに関する調査検討業務報告書』，国土交通省観光庁
日本政策投資銀行。

2013 『地域のビジネスとして発展するインバウンド観光 ―日本型 DMO による「マーケティング」と「観光品質向上」に向けて―』，株式会社日本政策投資銀行。

Pike, S.

2004 *Destination Marketing Organisations*. Oxon: Routledge.

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

UNWTO

2006 *A Practical Guide to Destination Management*. UNWTO.

ウェブサイト

国土交通省観光庁

2008 「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律について」，
http://www.mlit.go.jp/kankocho/kanko_tk4_000002.html，（参照 2017-02-16）

2013 「観光地域づくりプラットフォーム」，<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/platform.html>，（参照 2017-02-16）

2016 「観光圏の整備について」，<http://www.mlit.go.jp/common/001087871.pdf>，
（参照 2017-02-16）