

観光地域づくりにおけるDMOの役割

— 政府の取組方針と海外の事例を中心に —

国土交通委員会調査室 加藤 隼

1. はじめに

地方創生に資する有力な方策の一つとして、観光の分野における取組が挙げられる。近年、地域固有の暮らしや文化との触れ合いを求める旅慣れした個人旅行者が増加する中で、観光振興のコンセプトも行政や観光関連事業者中心の「旅行振興」から、他産業や住民等も一体となって旅行者を受け入れる「観光地域づくり」へと変化してきている。そして、立場の異なる様々な関係者が参画・連携することが可能な分野横断型（プラットフォーム型）組織の必要性が認識されるようになってきた。

さらに、地域の観光資源を世界に通用する水準まで磨き上げていくためには、観光協会等の既存の観光推進組織において不十分であることもあったとされる、確かなデータに基づいたマーケティング、目標値の根拠や責任の所在の明確化、PDCAサイクルの整備等が課題となっている。このようなことを背景として、現在我が国において、「DMO」と呼ばれる観光地域づくりの分野横断型組織の導入が議論され始めている。

DMOとは、「Destination Management/Marketing Organization」の略称であり、主に米国と欧州で普及している組織体である。我が国では、「様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となっていく観光地域づくりの推進主体」¹とされている。

政府は、平成26年12月27日に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」²において、各地域が魅力ある観光地域づくりを自律的・継続的に実施していくためには、地域ごとに複数の主体の合意形成を行い、定量的・客観的なデータ分析に基づく地域課題の抽出等による戦略的なマーケティング、PDCAサイクルによる効率的な事業を継続的に推進する主体として、「日本版DMO」が必要であるとしている。本稿では、政府の取組方針や海外の事例を交えながらDMOについて概説することとしたい。

2. DMOの意義

(1) 「Destination」と「Destination Management/Marketing」の意味

最初に用語の意味を確認する。Destinationとは、「旅行目的地」を意味し、その範囲は

¹ 「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」（平成27年6月30日閣議決定）

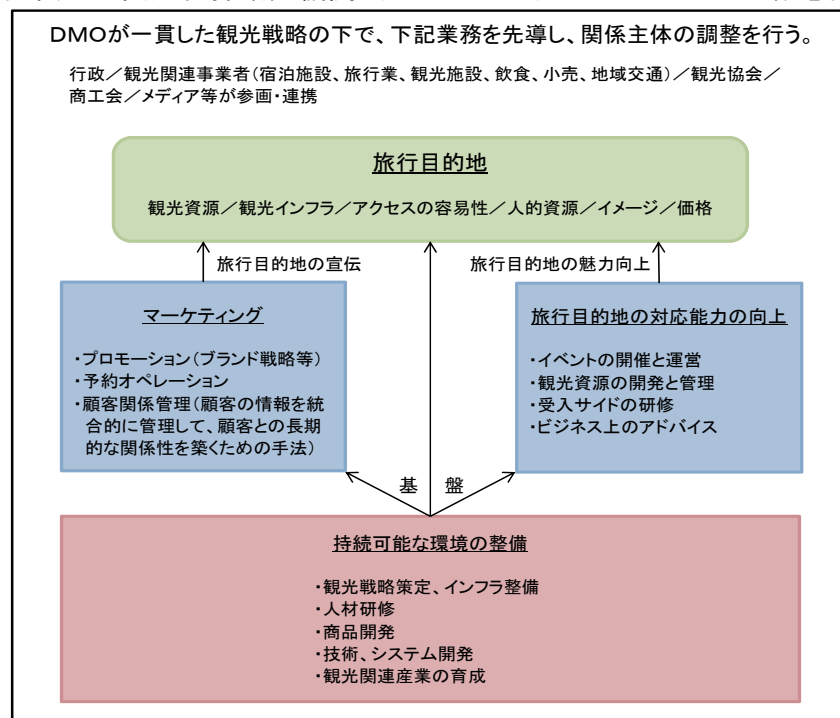
² 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」とは、「まち・ひと・しごと創生法」（平成26年法律第136号）に基づき策定された、日本全体の人口の将来展望及び目指すべき将来の方向性を示す「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」（平成26年12月27日閣議決定）を踏まえ、2015年度を初年度とする今後5か年の政策目標や施策の基本的方向、具体的な施策をまとめたもの。

国や都市、さらには地域全体を指すこともあり、必ずしも行政区単位とは限らない³。Destination Management とは、旅行目的地に係るプランニングやマーケティングを行うほか、旅行目的地において様々な観光資源・活動・関係主体を効果的に一体化することであるのに対し、Destination Marketing とは、旅行目的地のイメージアップや地域の旅行商品の販売促進を意味し、前者の方がより広義の概念とされている⁴。

(2) 国連世界観光機関（UNWTO）によるDMOの概念整理⁵

国連世界観光機関（UNWTO）⁶は、旅行目的地について、①観光資源（自然、文化、歴史的建造物等）、②観光インフラ（公共交通機関、宿泊施設、観光案内所等）、③アクセスの容易性（ビザ等）、④人的資源（観光関係者及び住民によるおもてなし）、⑤イメージ、⑥価格、といった6つの要素から構成されるものとしている。DMOは、こうした旅行目的地の構成要素の魅力を高めて外部に発信するために、一貫した観光戦略の下、マーケティングや旅行目的地の対応能力の向上に加えて、それらの基盤となる持続可能な環境の整備等を先導し、官民の壁を越えて関係者や組織の調整を行う組織とされている（図表1）。

図表1 国連世界観光機関（UNWTO）によるDMOの概念図



(出所) UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007, pp.1-7.を参考に筆者作成

³ JTB総合研究所 Web サイト「観光用語集」<<http://www.tourism.jp/glossary/destination/>> (平 27. 11. 13 最終アクセス)

⁴ 日本政策投資銀行「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－」(平 25. 3) 23 頁

⁵ UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007

⁶ 1975 年 1 月に設立され、2003 年に国連の専門機関に移行した観光に関する世界最大の国際機関。

3. 政府の取組方針

「日本版DMO」に関する政府の取組方針等については以下のとおりである。

(1) 「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」

前述した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に盛り込まれた政策パッケージについて、今後の対応の方向を取りまとめた「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）においては、「日本版DMO」を核とする観光地域づくり・ブランドづくりを推進するため、以下のような具体的取組が明記されている。

- ・欧米の先進事例も踏まえ、望ましい機能を備えた日本版DMOを早急に育成する。
- ・日本版DMOは、各地域の実情を踏まえ、各市町村・都道府県単位のもの、広域にまたがるものの双方を想定した上で、機能及び組織体制を3段階に分類し、地域に最適な日本版DMOを育成する。
- ・5年以内に、レベル3を5～10か所程度、レベル2は10～30か所、レベル1は50か所程度構築する（各レベルについては「まち・ひと・しごと創生基本方針検討チーム報告書」（平成27年6月12日）^{*}を踏まえ設定）。
- ・国は、日本版DMOの形成に向けて、総合的かつレベルに応じた段階的な支援措置を実施する。
- ・優良事例の展開等や、地域金融機関による積極的な関与等を促す。
- ・日本版DMOの取組を先導するための人材育成を支援するとともに、人材マッチングの仕組みを創出する。
- ・農林水産業をはじめとした他産業と連携した地域資源のブランド化、新たな中規模市場の開拓等に取り組む人材を確保する。

※ 「まち・ひと・しごと創生基本方針検討チーム報告書」（平成 27 年 6 月 12 日）（抜粋）
各レベルのDMOに求められる機能のイメージ

（レベル1）

ビッグデータ等を活用したデータ分析、KPI⁷の設定、PDCAの導入、官民連携による観光地域づくりのビジョンの策定

（レベル2）

レベル1に加えて

ワンストップサイトの活用等による本格的マーケティング、観光産業を中心とするプラットフォームの形成

（レベル3）

レベル1、2に加えて

地域資源を活用する多様な主体のプラットフォームの形成、安定的な財源確保による自律的経営の実施、専門的人材の確保と育成、民間投資の拡大、広域連携

(2) 『日本再興戦略』改訂 2015」と「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2015」

また、『日本再興戦略』改訂 2015（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）においては、「地域の観光コンテンツの磨上げ、訪日外国人旅行者の受入環境整備や海外への発信など、観光

⁷ 「Key Performance Indicator」の略で、「重要業績評価指標」（達成すべき成果目標）を意味する。

地域づくりの中心となる組織・機能（日本版DMO）を確立するモデル地域を1～2箇所程度選定し、政策資源を集中投入する。【本（27）年度中に選定】とされている。加えて、「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015」（平成27年6月5日観光立国推進閣僚会議決定）においては、「望ましい機能を備えた日本版DMOを全国的に構築していくことを目指す。このため、欧米の先進事例等を踏まえ、各地域の実情に応じて段階的にレベルアップできるよう、求められる機能等を整理したマニュアルを策定し、関係者への普及を図る」としている。

（3）地域活性化・地域住民生活等緊急支援交付金

このような中、都道府県及び市町村が「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を勘案しながら策定する、地方版総合戦略に関する優良施策の実施を支援するため、平成27年11月10日、地域活性化・地域住民生活等緊急支援交付金（地方創生先行型）に係る先駆的事業分について、自治体から提案があった709の事業を対象に交付することが決定された。

このうち、日本版DMOの立ち上げに向けた事業としては、44事業（12道県90市町村）が交付対象となっており、その事業例は図表2のとおりである。

図表2 日本版DMO立ち上げに係る交付対象事業の例

	洞爺湖有珠山ジオパーク資源を活用したDMO観光地域づくりの連携事業	山陰版DMO広域観光推進事業	せとうち観光(せとうちDMO)推進事業
交付予定額	94,384千円	10,000千円	174,175千円
地方公共団体名	北海道洞爺湖町、豊浦町、 ^{そうべつちやう} 壮瞥町	鳥取県、島根県	広島県
事業概要	<p>洞爺湖有珠山ジオパークを構成する3町が連携し、増加している外国人観光客のニーズをとらえて雇用創出に結びつけるため、情報発信の連携、受入態勢や安全管理体制の整備等を通じたジオパークによる誘客を進めるとともに、観光を総合的にマネジメントするDMOの立ち上げに向けた準備を行う。</p> <p><u>重要業績評価指標(KPI)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 洞爺湖町 <ul style="list-style-type: none"> ・ 洞爺湖温泉観光客数:20万人 ・ 年間アクセス数:10万件 ○ 豊浦町 <ul style="list-style-type: none"> ・ 豊浦町冬季観光客入込数:3万人 ・ 冬季体験メニューなどの体験プログラム数:15プログラム ○ 壮瞥町 <ul style="list-style-type: none"> ・ 昭和新山冬季観光客数:10万人 ・ 火山防災学び館・ジオパーク情報館冬季来館者数:8万人 ・ 雪合戦観戦客数:2.8万人 ・ 新たな地域農産物活用商品開発:3品 	<p>両県が一体となり、「観光地経営」の視点に立った山陰版DMOの設立に向け、DMOの機能・規模等の検討、外国人観光客の動態調査等を踏まえた山陰広域の周遊ルートの検討を行う。</p> <p><u>重要業績評価指標(KPI)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 平成31年の圏域の外国人観光客宿泊者:延べ数16万人 ○ 県境を越えて官民が連携したDMOの立ち上げ:1団体(平成26年度0団体) ○ 広域観光拠点の設定:10か所(平成26年度0か所) ○ 外国人向け広域観光周遊ルートのモデルコース設定:2本(平成26年度0本) 	<p>平成25年4月に立ち上げ、瀬戸内7県(山口県、広島県、岡山県、兵庫県、香川県、愛媛県、徳島県)で構成する瀬戸内ブランド推進連合を、平成28年4月を目途に瀬戸内エリアのDMOとしてエリア全体を俯瞰してマネジメントできる組織「一般社団法人せとうち観光推進機構」へ発展改組するため、全体戦略策定などの円滑な移行に向けた推進体制を整備するとともに、受入環境の整備や滞在型コンテンツの充実などのインバウンド対策を行い、広域観光周遊ルートの形成を行う。</p> <p><u>重要業績評価指標(KPI)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 瀬戸内7県の外国人延宿泊者数:平成27年162.1万人泊(平成26年154.4万人泊) ※ 平成32年のKPI:360万人泊 ○ 首都圏・関西圏における瀬戸内への強い来訪意向を持つ人の割合:平成27年度27% ※ 平成32年度のKPI:50%

(出所) 内閣府「地域活性化・地域住民生活等緊急支援交付金（地方創生先行型）先駆的事業分（タイプI）の交付対象事業の決定について」（平成27年11月10日）（別紙3）5～6頁から作成

4. 海外におけるDMOの発展に向けた取組

次に、海外におけるDMOの発展に向けた取組の参考例として、Destination Marketing Association International (DMA I) の活動を紹介することとしたい。DMA Iとは、米国のワシントンD. C.に本部を置く世界最大級のDMOの事業者団体であり、2015年現在、北米を中心に15か国以上の600を超えるDMOが加盟している。

DMA Iは、設立100周年を迎えた2014年から、DMOの持続的発展に資する実践的なツールを開発・提供するために、「Destination NEXT」と呼ばれる取組を実施しており、その一環として、「オンライン診断」と「優良事例集」をWebサイトで公開している⁸。

(1) オンライン診断

オンライン診断は、DMOが組織運営に係る優先順位や戦略を円滑に決定できるように開発された自己評価ツールである。評価のための質問事項は、「旅行目的地の魅力」と「地域の支援・参画」に大きく分けられ、「旅行目的地の魅力」では、実績、ブランド、宿泊施設等に、「地域の支援・参画」では、効果的な運営、参画主体の結束力、地域産業による支援等にさらに細分化され、合計20の質問から構成されている(図表3)。

図表3 オンライン診断の質問事項

【旅行目的地の魅力】

実績	ブランド	宿泊施設	観光資源と娯楽	国際会議の設備
・地域経済への貢献度 (GDP、雇用者数の増加等) ・年間の訪問者数、訪問者消費額等	・旅行目的地の質と体験内容 ・環境の持続可能性、社会的責任、安全性、保健衛生等	・収容力、質 ・オプションの多様性 ・ブランド価値 ・立地等	・多様性と魅力 ・商業施設の質と多様性 ・食事の質と独自性 ・芸術、文化の質等	・収容力、質、稼働率 ・社外会議施設の稼働率 ・会議運営者の専門性と経験等
航空アクセス	イベント	スポーツ	インターネット環境	交通機関
・座席定員数 ・航空会社の数 ・旅客運輸の成長 ・空港の質と収容力等	・開催数、質、多様性 (博覧会、コンサート、祭り等) ・メディア注目度等	・設備の多様性、収容力、稼働率 ・イベント運営者の能力と経験等	・交通施設、国際会議場でのWi-Fiの利用環境 ・スマートフォン等のアプリケーションの活用等	・都市間鉄道・バス ・地域内交通 ・案内標識 ・バリアフリー等

【地域の支援・参画】

効果的な運営	参画主体の結束力	地域産業による支援	地域社会による支援	行政への影響度
・意思決定機関の効果的なリーダーシップ ・明確な説明・監督責任、ビジョン等	・参画主体数の維持、増加 ・参画主体の関与度、満足度等	・地域産業の自発的な関与度 ・DMOへの協力 (スポンサー等) 等	・住民の支持、参画 ・観光産業の重要性や影響力に対する地域社会の理解等	・行政での観光産業の優先順位 ・観光産業の競争力を高める政策、規制等
人材	おもてなしの文化	地域内の協力	財政支援	地域経済発展への貢献
・適した人材の確保、維持の容易性 ・観光関係の教育、観光産業への就職斡旋、就職率等	・顧客サービスに関する理解力 ・訪問客歓迎の雰囲気等	・複数のDMO間の協力 ・市場戦略の連携 ・広範な経済効果等	・公的支援 (補助金、ホテル税等) ・民間からの支援 (参画主体の会費、スポンサー料等) 等	・観光産業の地域経済への貢献度 ・観光関連の設備投資等

(出所) DMA I, Destination NEXT guide, 2015, pp.16-19. を参考に筆者作成

⁸ DMA I Webサイト<<http://www.destinationmarketing.org/destinationnext>>(平27.11.13最終アクセス)

DMOはこれら20の質問事項について、重要性（0～10点）⁹と達成度（1～5点）¹⁰をそれぞれ回答することとなる。オンライン診断の回答が終わると、診断結果は回答者であるDMOの強みと弱みの位置付けが一目で分かるポジショニングマップとして、DMA Iより提供される。図表4は、「旅行目的地の魅力」が小さく、「地域の支援・参画」が大きい「Voyagers（航海者）」に分類された場合の診断結果のイメージ図を表している。

図表4 オンライン診断の結果のイメージ図



（出所）DMA I, Destination NEXT guide, 2015, p.14 を参考に筆者作成

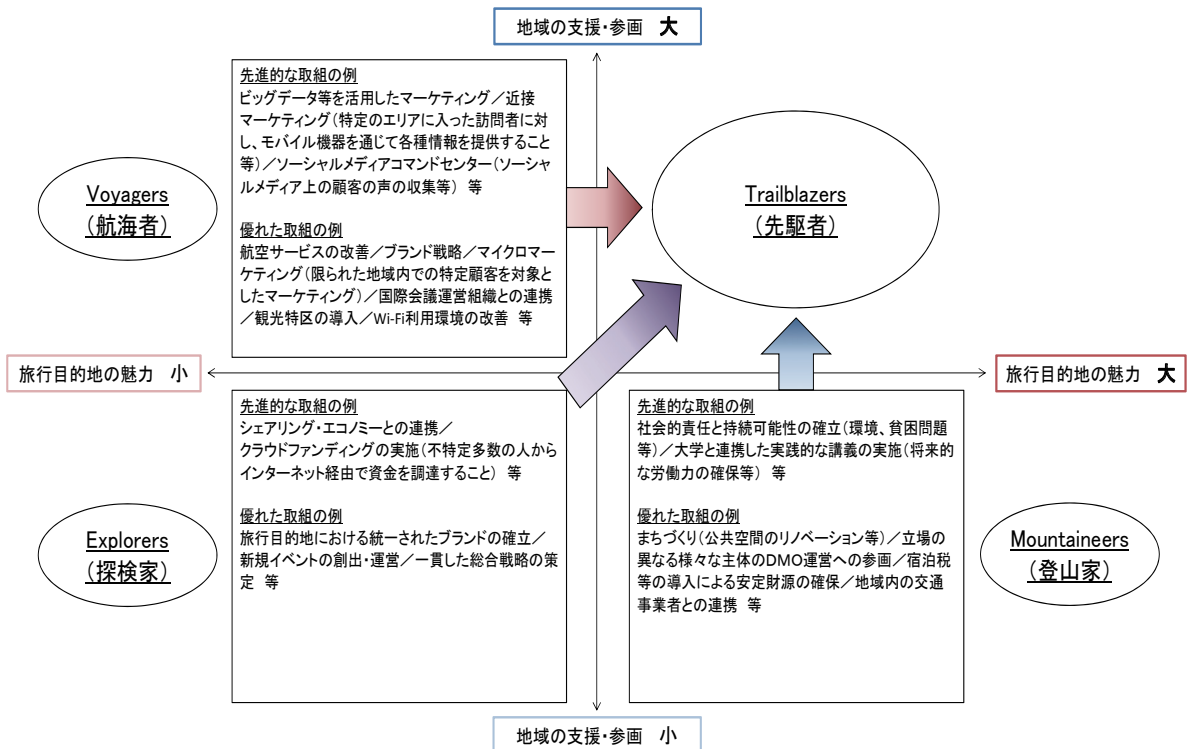
（2）優良事例集

オンライン診断の結果、「Trailblazers（先駆者）」に分類されなかったDMOは、先駆者になるための取組が求められることとなる。その際に参考となるのが、世界各国の優良なDMOから収集した10の先進的な取組と20の優れた取組から構成されている「優良事例集」である。先進的な取組とは、DMOに革新をもたらす取組であり、優れた取組とは、DMOの市場競争力の向上や地域社会の支援・参画の強化に資する取組とされている。「Mountaineers（登山家）」、「Voyagers（航海者）」、「Explorers（探検家）」に分類されたDMOが先駆者になるための取組をまとめると次ページの図表5のようになる。

⁹ 1点（重要性が低い）～10点（重要性が高い）、0点（関係なし）から回答する。「航空アクセス」を例にとると、航空機での訪問をそもそも想定していない地域におけるDMOの場合、0点（関係なし）となる。

¹⁰ 1点（達成できていない）～3点（どちらとも言えない）～5点（達成できている）から回答する。

図表5 オンライン診断の結果と優良事例集の関係



(出所) DMA I, Destination NEXT Practice Handbook, 2015 を参考に筆者作成

5. おわりに

DMOの立ち上げに際しては、データに基づいた科学的アプローチによる戦略立案を行うこと、達成すべき成果目標(KPI)が設定され事業評価の仕組み(PDCAサイクル)が存在すること、安定的な財源を確保すること、責任の所在が明確な体制であること、専門性を有するスタッフを育成すること等が重要であると指摘されているところである¹¹。

平成26年度補正予算では、国内の観光組織(観光協会等)と海外のDMOの実態を比較・分析することにより、「日本版DMO」に求められる役割・機能を明らかにすること等を目的とした、観光庁による「観光地域づくり体制(DMO)の形成促進に関する調査」が盛り込まれた¹²。こうした調査等を通じてできるだけ早期に「日本版DMO」の定義付けが行われ、全国各地で「日本版DMO」が普及することを期待したい。

(かとう じゅん)

¹¹ 大社充「観光振興とDMOと地方創生」『観光とまちづくり』520号(平27.7)18~20頁

¹² 調査結果は、平成27年度中に公表される見込みとなっている。