

DMO論 2019

中山 信一郎 / 前川 佳一

2019年2月5日

目次

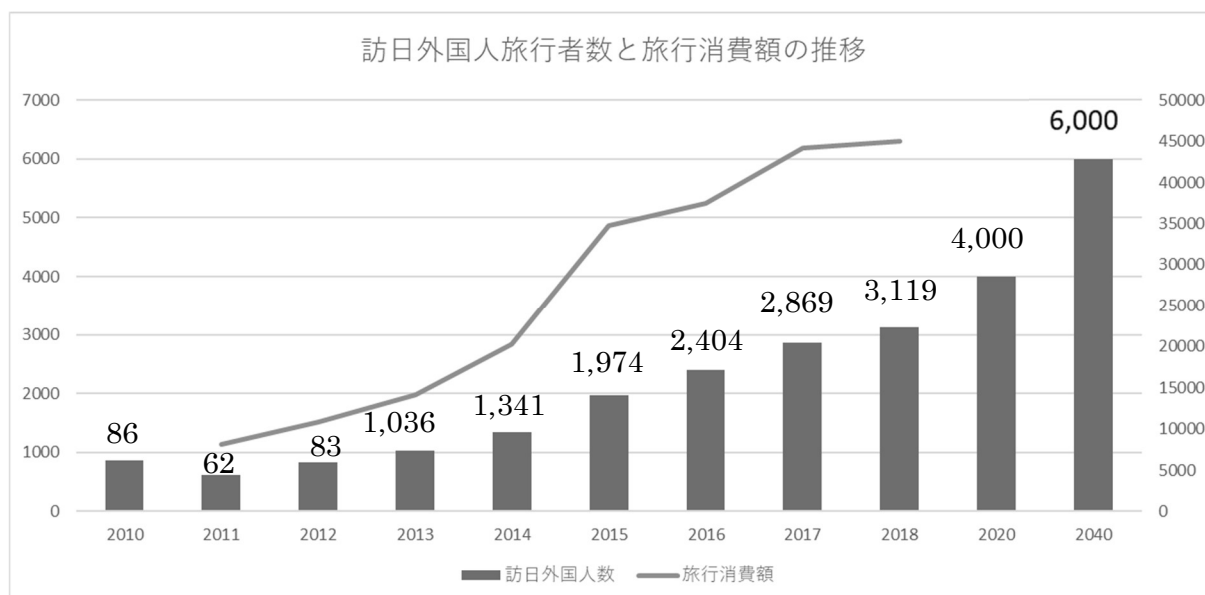
1. 要旨 ～DMO が求められる背景について～
2. 研究の枠組み
 - 2.1 研究の目的
 - 2.2 研究の方法
 - 2.3 用語の定義
3. 観光行政の変遷と京都市観光協会の課題
 - 3.1 観光行政の変遷と DMO
 - 3.2 日本版 DMO と DMC の関係から見る京都市観光協会の課題
4. 日本版 DMO の分類研究
 - 4.1 関西三都＋1 DMO 事例分析
 - 4.2 8 DMO の事例分析
 - 4.3 分類研究
5. 海外 DMO との比較
 - 5.1 バルセロナ観光局の儲け術
 - 5.2 日本 DMO とバルセロナ観光局の比較
6. MICE 特化型 DMO を京都に導入しよう
 - 6.1 MICE の経済効果
 - 6.2 もし MICE 特化型 DMO を京都に導入するなら
7. まとめと提言

1. 要旨 ～DMO が求められる背景について～

注) DMO の定義については後に詳述するが、Destination Management Organization の略で、観光地内部から、その魅力・価値を高めて外部に発信するために統一された観光戦略の構築とマーケティングの実施、そして持続可能な観光環境整備を行うことで、住民も含む利害関係者の調整を行う組織のこと。

観光庁発表によると、2017 年の訪日外国人旅行者数は 2,869 万人を記録し、昨年 2018 年は更に 8%以上上乗せの 3,119 万人に達し、東日本大震災があり 622 万人に落ち込んだ 2011 年から年間 1,000 万人を突破した 2013 年を経て 8 年連続で最多を更新している。そして東京オリンピックが開催される 2020 年の訪日外国人数の目標値は 4,000 万人、そして 2040 年は 6,000 万人が掲げられている (図 1-1)。

(図 1-1)



インバウンド需要が高まる一方で、日本人の旅行市場は日本人国内延べ旅行者数、消費単価ともに横這いであり、個々のニーズが多様化している日本人観光客と外国人観光客それぞれのニーズに変化がある。この変化に対し、従来の大手旅行代理店が日本国内において販売してきた団体旅行による発地型観光（旅行会社主導で企画・販売される観光サービス）では、多様化するニーズに柔軟に対応することは難しい。そこで観光地自身が観光地の魅力を発掘・創造するプロデュース力とプロモーション力を行う着地型観光が求められている。

また日本が人口減少による地方経済の縮小が予想される中、観光を地方創生の起爆剤として観光先進国を目指すことを「まち・ひと・しごと創生総合戦略」にて明確に示したことで、各地域が、魅力ある観光地づくりを自律的に進めていくことが求められることになった。

観光市場の変化と、観光による地域創生が国策として立案されたことから、地域毎に利害関係者の合意形成を行い、地域の特色ある課題に対応すべく、定量的・客観的なデータ分析に基づく

マーケティングと観光地マネジメントを行う主体者として日本版 DMO が求められているのである。本稿の研究命題は、「京都において営利を得られる DMO とはどのような形態か」ということである。そこで第 2 章において、研究の枠組みを示し、研究の目的・方法を明確にして用語を定義する。

第 3 章では、日本の観光行政の変遷から日本版 DMO の特徴を明確にすると共に DMO と DMC の関係から京都観光協会の課題を抽出する。日本版 DMO は経営学を用いた科学的アプローチによる観光地経営だけでなく、欧米では行政が担当する範疇にある「観光まちづくり」による地方創生というミッションを背負わされていることである。

第 4 章では、関西三都の 3DMO と京都府地域連携の 1DMO を取り上げると共に、全国 108 件登録されている DMO から特徴ある 8DMO を事例研究・分類を行った。高い自主収益事業を有し DMC が DMO を主導することで企業経営手法が観光地経営に反映できている「事業先行型」が営利を得やすい DMO 形態であると考察する。

第 5 章では、海外 DMO で成功事例として名高いスペイン・バルセロナ観光局を取り上げ、バルセロナ観光局の儲け術を解明し、日本版 DMO との比較研究を行った。

第 6 章では、京都に MICE 特化型 DMO を導入する提案を行い、第 7 章で、まとめと提言を行った。この 2 つの章で議論している、導入に際し重要なポイントを、先に記しておく。

- ① MICE 特化型 DMO は、京都への MICE 誘致を積極的に行うと共に、地元の観光資源に密着した中小零細観光事業者が MICE ビジネスに参入できるように支援活動を行う。
- ② MICE 特化型 DMO が得た事業収益の一部を行政に還流させる仕組みが必要。
- ③ 行政に還流された収益金を使用して、行政が観光都市として必要なインフラ整備を行いオーバーツーリズム対策を実施する。
- ④ 行政は観光政策を実行し、観光振興は「事業先行型」「MICE 特化型 DMO」が行うという明確な役割分担。
- ⑤ 会員である中小零細観光事業者に、MICE を通じて B to B ビジネスを根付かせ、利益を出せるようになることを DMO が明確にコミットする。

2. 研究の枠組み

2.1 研究の目的

中小零細観光事業者が主役になり、収益を上げることができる地域 DMO の在り方を模索する。

2.2 研究の方法

調査研究の手法として、観光庁・京都府/京都市をはじめとして各地方自治体ホームページに掲載されている統計情報、日本の観光行政や DMO に関する論文・書籍、シンポジウムでの配布資料から分析を行った。

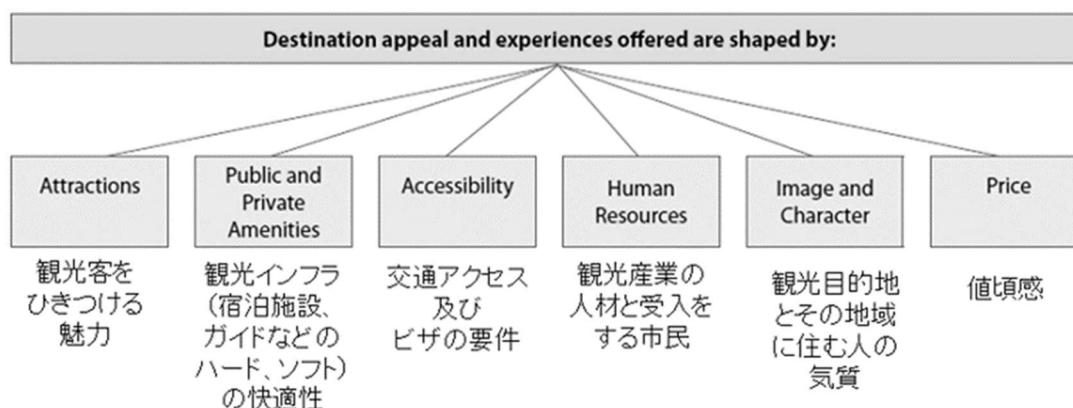
2.3 本稿で用いる用語の定義

●DMO の定義

DMO とは、Destination Management Organization の略であり、UNWTO（世界観光機関）の「A Practical Guide to Tourism Destination Management」（2007 年）に Destination management についての解説と DMO についての説明がなされている（図 2-1 参照）。図 2-1 は UNWTO が示す観光目的地の要素図に、高橋（2017）が同書本文より引用した役割について追記説明したものである。旅行目的地は①観光資源(Attractions)、②観光インフラ(Public & Private Amenities)、③アクセスの容易さ(Accessibility)、④人的資源(Human Resources)、⑤イメージ(Image & Character)、⑥価格(Price)の 6 要素から成り立ち、この 6 要素の魅力・価値を高めて外部に発信するために統一された観光戦略の構築とマーケティングの実施、そして持続可能な観光環境整備を行うことで、住民も含む利害関係者の調整を行う組織とされている¹⁾²⁾。

(図 2-1) UNWTO が示す観光目的地の要素

観光地の魅力と体験は以下の要素により形成される



出典：トラベルボイス「今、なぜ観光産業で DMO 導入が叫ばれるのか？従来型の観光振興の「限界」を解説【コラム】
高橋一夫（2017 年 7 月 25 日）

●日本版 DMO の定義

平成 30 年 3 月に内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局から出されている「日本版 DMO」形成・確立に係る手引き（第 3 版）では日本版 DMO の形成・確立を「諸外国の DMO と呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定・KPI の設定、PDCA サイクルの確立等を基礎とした科学的アプローチによる観光地域づくりの仕組みを我が国の地域づくりに取り入れていこうという取組³⁾」とあり、また「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た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」と説明している。

●DMC の定義

DMC とは、Destination Management Company の略であり、「当該地域の歴史や文化、風俗に関する知恵や専門性を持ち、それらが反映される特産品や観光資源、またそれに係るサービスのビジネス価値を高め、販売するためのマーケティングやマネジメントを行って利益向上を目指す営利法人組織。また企業単体で考えるのではなく、地域や業界全体の課題をビジネスで解決すべくプロデュースを行うことでDMOの主体者ともなりうる法人組織」と定義する。また「地域商社」と同義語とする。

●MICE の定義

観光庁によると、「Meeting（主に企業がグループ企業やパートナー企業などを集めて行う企業会議、大会、研修会等の会合を指す）、Incentive（企業が従業員やその代理店等の表彰や研修などの目的で実施する旅行のことで、企業報奨・研修旅行と呼ばれる）、Convention（いわゆる国際会議であり、学会や産業団体、さらには政府等が開催する大規模な会議を指す）、Exhibition/Event（国際見本市、展示会、博覧会といったエキシビションやスポーツ・文化イベント等を指す）を総称した用語。MICEには開催地における高い経済波及効果やビジネス機会、イノベーションの創出等が期待される⁴⁾」とある。

●観光政策の定義

政策とは「公益実現を目指し、企画および立案をする行政上の一連の行為についての方針」である中で、本稿での観光政策は「地域が観光で経済的利益を得る（“稼ぐ”）ために、地域の地場産業を、観光消費の受け皿になる体質・仕組みに変えるための行政の法律・法令・予算を含む一連の行為についての指針」と定義する。

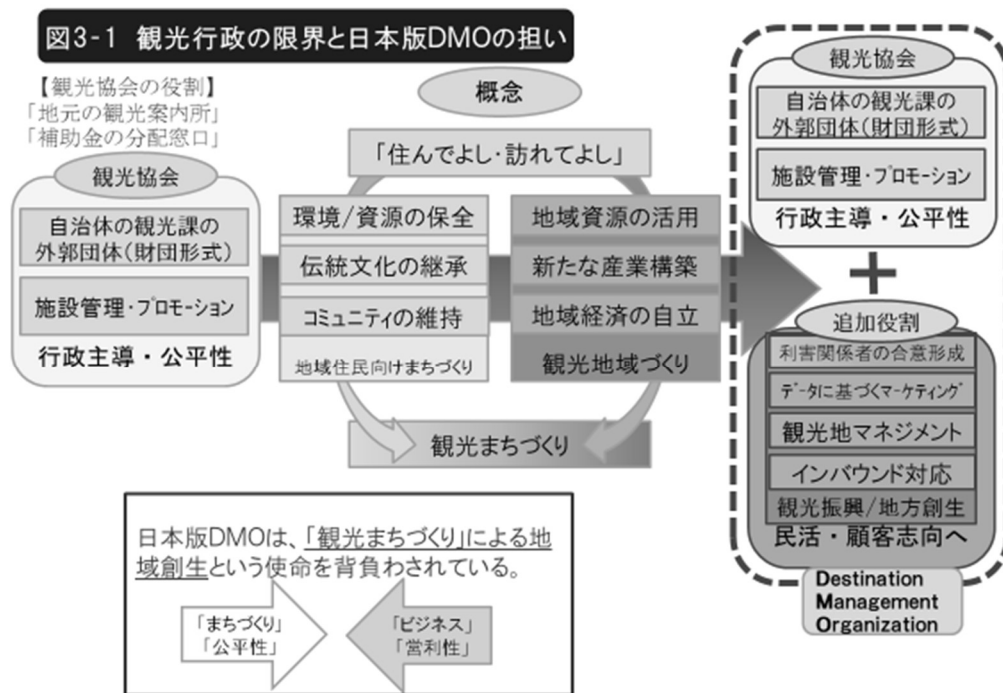
●観光振興の定義

本稿において、「観光振興」には社会的・文化的豊かさの向上を第一の目的としないものとする。観光客は、寺社・祭り・芸術・伝統工芸・食等に関わる文化体験を求めており、観光と文化、経済と文化はお互いをサポートし合う関係であると言える。しかし経済効果に焦点を合わせた研究のため、敢えて観光振興の範疇に入る社会的・文化的豊かさの追求を含まないものとする。「地域が観光で経済的利益を得るために、地域の地場産業を、観光消費の受け皿になる体質・仕組みに変える、より観光収益が上がるように行政・民間が行う具体的な行動」と定義する。

3. 観光行政の変遷と京都市観光協会の課題

3.1 観光行政の変遷とDMO

菅野/吉谷地/山田（2018）は、観光地経営に関する概念の時系列的整理を以下のようにまとめた。1960年代までの日本の観光地は、高度経済成長期を背景に大手鉄道会社が資本を投じて行った施設整備による観光開発が中心であった。1980年代の入り、まちづくりを意識した観光の概念が生まれ、1980年代後半からリゾートブームを経て、1990年代後半から「観光産業中心」ではなく、地域住民の生活を中心に置きながら推進される「観光まちづくり」「観光地域づくり」という概念が根付くようになった⁵⁾。【図3-1 観光行政の限界と日本版DMOの担い】を参照してほしい。従来、地域の観光振興は観光行政と観光協会の二人三脚で担っていた。観光協会とは観光産業の振興を目的とした任意団体で観光行政の「下請け外郭団体」であり、地方自治体経由国からの補助金を分配する窓口でもあった。そして2000年代に入り、国は「住んでよし、訪れてよし」をキャッチフレーズに「観光まちづくり」を目指すことで観光振興による地方経済の活性化＝地方創生をゴールとしたのである。



(出典:京都市観光協会・会員へのヒアリングを基に筆者作成)

しかし前述の通り、観光協会は観光振興を主体者として考えて、自立したマネジメント機能や権限とそれに伴う責任を明確に持っていない組織であるため、国の新たな政策に対応することが出来なかった。そこで地域の利害関係者の合意形成を行いつつ、データに基づくマーケティングと観光地マネジメントを行うことで、当該地の観光競争力を上げる地元の法人組織と経営体制である日本版DMOの概念が導入されたのである。

ここで指摘するポイントは、観光庁のネーミングである日本版DMOは、欧米DMOが意図する経営学を用いた科学的アプローチによる観光地経営だけでなく、欧米では行政が担当する範疇にあ

る「観光まちづくり」による地方創生というミッションを背負わされていることである。

すなわち、行政主導の「まちづくり」「公平性」という視点と、「ビジネスによる観光ニーズ対応」「営利活動」という親和性の薄い2つのスタンスを同時に持ち合わせなくてはならないという難しさがあるということだ。

3.2 日本版DMOとDMCの関係から見る京都市観光協会の課題

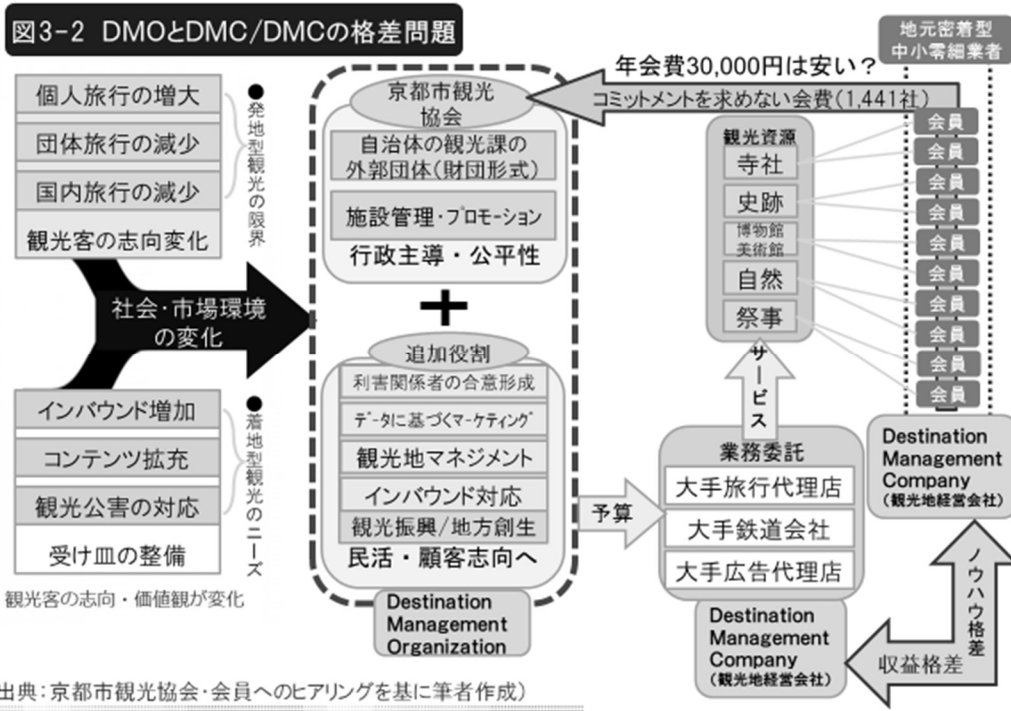
政府は「まち・ひと・しごと創生総合戦略2015」において、人口減少と地域経済縮小の克服の方策として、地域産業の競争力強化する、その具体策の一つとして観光地域づくり、ローカル版クールジャパンの推進を掲げているが、前述のインバウンド需要拡大以外にも国内旅行市場を取り巻く社会・市場環境の大きな変化があった。

変化する国内観光の構造については、大社(2015)が詳しい。従来、日本の観光産業は大手旅行代理店のパッケージツアー販売による発地型観光がリードしてきた。しかし個人旅行の増大に相対して団体旅行・国内旅行の減少に見られるように、観光客の志向・価値観が変化したことにより、都市圏マーケットを背景に行われてきた発地型観光が限界となったのである⁶⁾。その結果、発地型観光で送り込まれてきた観光客の受け皿としての役割だけを担ってきた地方の観光地域自身がプロデュース全般を行わなければならない着地型観光が求められるようになった。しかし地元には大手旅行代理店のように観光客のニーズを取りまとめ、対応する組織もノウハウも無い。また地域の観光資源の情報提供程度のプロモーションしか行ってこなかった市町村の産業観光課や観光協会も対応する術が無い。そこで地元+行政の代わりに大手旅行代理店が、予算と業務委託を引き受けてプロモーションを中心としたサービスを地域の観光資源に対して行うようになった。このように観光地経営をサポートする営利法人をDestination Management Company (DMC)と呼ぶ。

【図3-2 DMOとDMC/DMCの格差問題】を参照願いたい。地元の寺社・史跡・博物館/美術館等の観光資源に密着して仕事を行っている中小零細観光事業者(小売業・旅行業・宿泊業・飲食業等)も大手旅行代理店/鉄道会社/広告代理店と同様に、観光協会の会員であり、地元企業で、自社が創出する付加価値を、ビジネスを通じて提供することで、観光地経営に寄与する法人=DMCであることに違いは無い。しかし行政からの業務委託を独占し、多額の予算の受け皿となって稼ぐ大手企業のように直接的な恩恵を受けることは無く、極論を言えば観光協会の会費を払うだけの存在になっていると言わざるを得ない。ここに同じDMCという存在でありながら、規模と収益そしてDMCとしてのノウハウ格差が生まれ、中小零細観光業者が、観光地経営のサポートに必要なノウハウを積み上げ、収益を拡大することができるビジネス機会を奪われている現実がある。

京都市観光協会の会員は1,446社(2018年8月末時点)あるが、その殆どが地元密着型の中小零細観光業者であり、どこまで京都市観光協会の提供するサービスを活用し、自社の売上・利益拡大に繋がられているか甚だ不明である。

行政による民活と標榜するも、実態は大手企業による観光ビジネス機会の独占、公益社団法人として多くの利害関係者に公平な事業推進と、京都に観光客を呼び込むプロモーション中心の観光振興事業が、大多数の観光協会員でもある京都の地場観光業者を真に支えるものになっていないことが、観光客増大の陰で見え難くなっている京都市観光協会が抱える本質的な課題ではないだろうか。



4. 日本版 DMO の分類研究

4.1 関西三都+1 DMO 事例分析

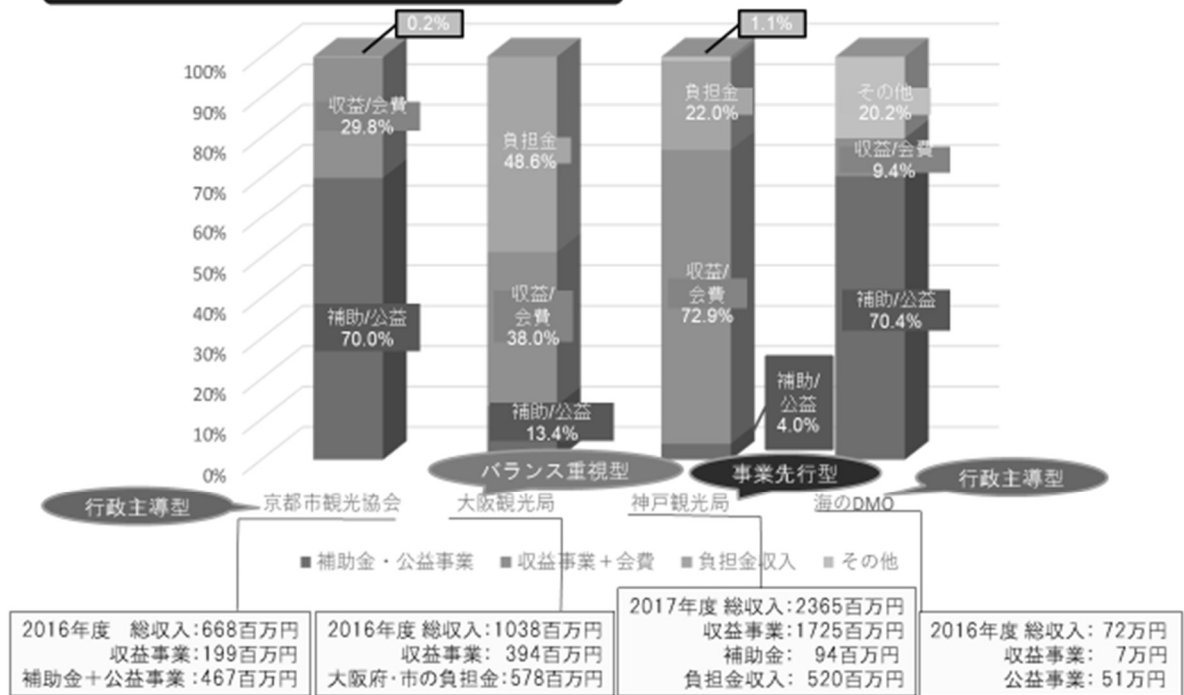
関西三都（京都市・大阪市・神戸市）に設立された地域/地域連携 3DMO と、京都府北部の地域連携型 1DMO を取り上げ、職員数・コンセプト・ターゲット層・事業戦略・予算規模・KPI から各 DMO の現状分析と法人格からの分類（【図 4-1 法人格から見る分類】を参照）、収入構成からの分類（【図 4-2 収入構成から見る分類】を参照）を行った。

図4-1 法人格から見る分類

	DMO	設立手続き	理事会	監督	許認可	課税	寄付金優遇
一般社団法人	 海のDMO	登記のみ	設置可	なし	なし	全所得課税と収益事業課税に区分	非営利型の場合は優遇あり
公益社団法人	 京都市観光協会	行政へ公益認定申請	必ず設置	都道府県庁 又は 内閣府	公益性認定	原則非課税・公益目的以外は課税	あり
一般財団法人	 神戸観光局	定款認証/財産拠出300万円以上/登記/設立届	設置可	なし	なし	非営利型⇒公益目的事業は非課税	非営利型の場合は優遇あり
公益財団法人	 大阪観光局	行政へ公益認定申請	必ず設置	都道府県庁 又は 内閣府	公益性認定	原則非課税・公益目的以外は課税	あり

(出典:観光庁HPのDMO確立計画・各HP/配布資料を参考に筆者作成)

図4-2 収入構成からみる分類



(出典:観光庁HPのDMO確立計画・各HP/配布資料を参考に筆者作成)

1) 公益社団法人 京都市観光協会

本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該DMOの「登録された日本版DMOの形成・確立計画」を参考とする。

1960年に設立され、翌年に社団法人格を取得。1972年に協会内に京都コンベンションビューローを設立し、2012年に公益社団法人へ移行。2018年にDMO登録した京都市観光協会は、設立から50年以上にわたり、プロモーション活動を中心に、夏・冬の閑散期対策を中心とした観光誘致企画や会員に対する情報提供・経営支援を行ってきた。京都市版DMOの母体になることで更なる「事業者支援型」事業の推進、市民生活との調和・文化保存を目的とした「政策課題解決型」事業の推進、市場分析やPDCAサイクルをまわすことで民間的視点に基づく科学的経営を、観光政策や制度、事業の企画立案を行う京都市との連携・予算や人員の提供を受けながら行うことを目指す。国際観光都市として歴史的にも多くの観光産業が発展し、現在京都市観光協会に登録されている1,441社ある観光事業者会員に対して公平性を重視したサービス提供にならざるを得ないことから、結果的に観光ニーズに向き合いきれず効果が薄い事業やマンネリ化したプロモーション事業が散見される。

また公益社団法人という枠組みにおいて、公益目的23事業を主な目的としている法人であることが必要で、不特定多数の利益増進が求められる。事業費用の合計額に対して公的的事业を50%以上の比率で行う必要があり、収益事業が「主たる活動」になることは

許されず、あくまで「従たる活動」でなければならない。京都市観光協会は、公益社団法人という法人格を選定した時点で、収益事業の拡大が目指せないことが分かる。

2016年度の総収入668百万円の内訳は、補助金＋公益事業が467百万円（70%）、収益事業/会費収入は199百万（29.8%）となっており、収入構成からの分類として行政からの補助金が主体となっている「行政主導型」と名付けた。



(公社)京都市観光協会(DMO登録:2018年8月31日)タイプ:地域DMO

- ・職員数:84名、コンセプト:「世界があこがれる観光都市へ」、ターゲット:首都圏30~40代へビ・レ・ター+京阪神20代/欧米+豪州の富裕層/台湾中国香港レ・ター、コンテンツ:①戦略の多様な関係者との共有②京都のおもてなし度の維持向上、評価する仕組み構築③一元的な情報発信とプロモーション
- ・予算規模 2018年実績 668百万円⇒2021年見込み800百万円 KPI:旅行消費額/延べ宿泊数/レ・ト率

2) 一般社団法人 海のDMO (一社 京都府北部地域連携都市圏振興社)

本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該DMOの「登録された日本版DMOの形成・確立計画」を参考とする。

京都府福知山市、舞鶴市、綾部市、宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野長にある、今まで別個だった各市町の観光協会が水平統合参加することで、各地域の観光協会で使用されてきた観光振興予算を一元管理し、「海の京都」の重点観光振興先に優先分配することで、北部地域における総合的な観光地マネジメントを迅速に展開することを目指す。このように各市町の観光協会が、各々の区分範囲を越えて連携するDMOに統合参加し、一体化する取組みは全国初である。「海のDMO」は一般社団法人であるが、公益性がなくても問題無く、株式会社のように営利事業を行うことが可能。監督庁もなく基本的に自由に事業ができる。2016年度の総収入72百万円の内訳は、公益事業が51百万円（70.4%）、収益事業/会費収入は7百万（9.4%）となっており、収入構成からの分類として、京都市観光協会と同様に行政からの補助金が主体となっている「行政主導型」と名付けた。



(一社)海のDMO(DMO登録:2017年11月28日)タイプ:地域連携DMO

- ・職員数:84名、コンセプト:「天地山海にいづく和の源流」、ターゲット:京阪神/中京圏/首都圏/クルーズ船+欧米と東南アジアからのインバウンド、コンテンツ:①エリア7市町の観光協会が統合参加する合意形成の仕組み②宿泊施設が提供する観光サービスに係る品質認証制度の導入③特産品開発と販売強化の仕組み
- ・予算規模 2018年実績 282百万円 KPI:観光消費額/観光入込客/滞在プログラム造成数/農家漁家民宿数


3) 一般財団法人 神戸観光局

本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該DMOの「登録された日本版DMOの形成・確立計画」を参考とする。

2017年に観光振興施策を一元的に運営する組織として、神戸国際観光コンベンション協会を改組して神戸観光局が設立された⁷⁾。神戸への観光客誘致に様々なプロモーション活動を展開しているが、「国際港神戸」の特徴を活かしたクルーズ客船の誘致・受け入れと

共に観光事業の産業化を目指すものとして MICE 誘致・推進事業に注目すべきであろう。国内外の MICE 誘致プロモーション活動には、市内 8 ホテルと共に構成する「神戸 MICE 誘致評議会」との連携強化による大型会議受入れの調整、日本政府観光局 (JNTO) と協働、神戸市の MICE 中核施設である国際会議場/国際展示場への誘致営業活動と多岐に渡る⁸⁾。神戸観光局ホームページに掲載されている平成 30 年度収支計算書によると事業活動収入が 2365 百万円あり、内訳として事業収入が 1723 百万円 (約 73%)、補助金等収入が 94 百万円 (約 4%)、会員収入が 2.2 百万円 (0.09%) であり、神戸国際会議場や有馬温泉の施設運営による事業収入がとても大きいことが分かる。MICE 会場の運営委託業を手掛けることで潤沢な自主事業収入を得られていることを考えると、MICE 誘致をより積極的に行う DMO を目指すことが良いと考察する。

関西 DMO と比較するために示す 2017 年度の総収入 2365 百万円の内訳は、補助金が 94 百万円 (4%)、収益事業/会費収入は 1725 百万 (72.9%) となっており、収入構成からの分類として自主事業収入が主体となっている「事業先行型」と名付けた。



(一財)神戸観光局(2017年12月20日 神戸国際観光コンベンション協会を改組)タイプ:地域DMO

・職員数:75名、コンセプト:「おしゃれな街」、「豊富な観光資源トータルな魅力アーバンリゾート」、基本方針①顧客起点のマーケティングによる経営②神戸観光圏の結集と関西圏との連携強化③公民協働によるイノベーションの創出④ゴールデンホリデーシーズへの展開、ターゲット:「神戸の魅力」が発揮できる各事業に応じたターゲット設定(例:情報誌「夜たび神戸」⇒20代日本人女性)、コンテンツ:①観光誘致宣伝事業②観光客受入事業③観光推進事業④フィルムオフィス事業(撮影誘致活動)⑤MICE誘致・推進事業⑥国際会議場/展示場の管理・運営、予算規模:2018年予想 2633百万円

4) 公益財団法人 大阪観光局

本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該 DMO の「登録された日本版 DMO の形成・確立計画」を参考とする。

2015 年に設立されたが、その前身は 2003 年に大阪府と大阪市と大阪会議所の 3 組織が統合し設立された財団法人 大阪観光コンベンション協会に遡る。2012 年に策定された「大阪都市魅力創造戦略」に基づき (公財) 大阪観光コンベンション協会内に観光振興を取り組んでいく実働部隊として「大阪観光局」が置かれた。その後 2015 年に組織が再編され (公財) 大阪観光局として現在観光事業を推進している。具体的な取り組みとして、外国人観光客を対象にしたヒアリング調査、wi-fi を利用したビッグデータや SNS 分析等を活用して観光客の動向を分析する戦略的なマーケティングを実施すると共に、2017 年 5 月には大阪府・大阪市・経済団体で構成される「大阪 MICE 推進委員会」を設置し、大阪府立国際会議場や大阪国際見本市会場等の MICE 施設の活用を高めるべく MICE 誘致活動を進める。また自主事業の財源確保に向けた活動として、宿泊税を財源とした受託事業 (観光案内所の運営等) やオフィシャルパートナー制度の導入 (ランクに応じたサービス提供と会費収入の拡大)、大阪周遊パス (交通機関乗り放題+約 35 観光施設の入場可) の販売を行っている。2016 年度の総収入 1038 百万円の内訳は、補助金+公益事業が 139 百万円

(13.4%)、収益事業/会費収入は394百万(38%)、大阪府・市の負担金578百万円(48.6%)となっており、収入構成からの分類として「バランス重視型」と名付けた。

(公財)大阪観光局(2015年4月1日設立) タイプ: 地域連携DMO

・職員数: 60名、コンセプト: 「24時間観光都市「大阪」、ターゲット: 東アジア/国内(特に首都圏)/東南アジア/欧米(特に米豪)コンテンツ: ①ビッグデータとデジタルマーケティングによる戦略的マーケティング②MICE推進委員会の設置③オフィシャルホテル制度の導入④宿泊税を財源とした受託事業 予算規模: 2018年予想 1083百万円、KPI: 旅行消費額/延べ宿泊者数/来訪者満足度/ヒーター率

4.2 自主事業ビジネスモデルから見る 8DMO の事例分析

平成30年12月21日時点で、広域連携DMO8件、地域連携DMO54件、地域DMO40件、計102件の観光庁登録DMOから特徴ある8DMO取り上げ、職員数・コンセプト・ターゲット層・事業戦略・予算規模・KPIから各DMOの現状分析と、前述の関西4DMOと共にDMOの主体組織からの分類(【図4-3 日本版DMOの分類研究】を参照)を行った。

図4-3 日本版DMOの分類研究

	A	B	C	
	観光協会から改組	観光協会以外の組織を改組	新組織として設立	実体は、DMCがDMOを主導している
タイプ	行政主導型	バランス重視型	事業先行型	
団体	京都市観光協会 海のDMO	神戸観光局・大阪観光局	ノオト・雪国観光圏 豊岡観光イノベーション	
	← 公平性		→ 目標達成	
事業内容	支援・協働の促進がメインの事業調整・支援型	事業調整・支援+収益確保のハイブリット	収益確保を明確な目的に入れて実働している	
財源	補助金/公益事業割合が70%以上	補助金/公益事業、収事業、負担金等が各々50%超えず	収益事業が70%以上	
スタンス	住民向けまちづくりを重視しつつ観光まちづくり	観光産業振興による経済活性化と観光まちづくりの推進	第一目標を観光産業振興による経済活性化	
	← 地域のしがらみ		→ 新枠組み構築	
行政利点	市町村の協力を得やすい	市町村の協力を得やすい	有志グループの目的を共有させることが難しい	← 公益性 高
民活	市町村のイニシアチブを優先するため難しい	民間企業の活用可能	民間企業の活用度が高い	
運営自由	行政+利害関係者の同意が必要	行政目標と経済目標の同時達成	データ・目標値を主体とした経営内の自由度は高い	→ 収益性 高
会員の自立度	低い		会員の自立度 高い	
スピード	行政の方針・組織/予算規模による	行政の方針・組織/予算規模による	迅速な意思決定	
安定度	施設・職員の安定的確保可	施設・職員の安定的確保可	人材確保・運営コストの捻出が重要	

(出典: 観光庁HPのDMO確立計画・各HP/配布資料を参考に筆者作成)


1) 一般社団法人 雪国観光圏 ～観光事業と財源の統合による世界水準DMOを目指す～

本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該DMOの「登録された日本版DMOの形成・確立計画」および井口 智祐著「ユキマログ経営理論」p95～137を参考とする。

新潟県・群馬県・長野県の3県7市町村で構成される地域連携DMOである。

本 DMO のプランナーである「越後湯澤 HATAGO 井仙」の経営者である井口 智祐氏が「雪国」をキーワードに広域で連携することで、多くの業種をまちづくりにコミットさせる観光プラットフォーム構想である。

雪国観光圏では、行政（各県・市町村の産業観光部）とのパイプ役として雪国観光圏推進協議会と、民間企業（DMC）を束ねる一般社団法人 雪国観光圏がある。統一した意思決定機関としては毎月 1 度開催される雪国観光圏戦略会議があり、具体的な事業は 6 ワーキンググループが実働を行う。各ワーキンググループには連携する各 DMC が自社事業に沿ったサービス提供を行っている⁹⁾。雪国観光圏が行う整備事業の順序は、①人材育成⇒②体制づくり⇒③商品/サービス作り⇒④販売促進となっている。現段階においては、事業推進コストと、事業推進コストに見合う成果のバランスが取れておらず、安定的な地域連携による観光地経営の実現には、財源と権限を担保する仕組みを構築していくことが求められると考察する。



(一社)雪国観光圏(2013年4月1日設立)タイプ:地域連携DMO

- ・職員数:6名、コンセプト:「雪国の自然環境と文化の魅力を国内外にアピール、観光客の来訪および滞在促進を目指す雪国観光圏ブランドの確立」、ターゲット:首都圏30~40代未婚女性高学歴+京阪神20代/欧米の富裕層/台湾香港シンカホ-ル在住の富裕層、コンテンツ:①コンサルティング+インバウンドプロモーション②品質管理事業(雪国A級グルメ/SAKURA QUALITY)③CSR事業
- ・KPI:客室稼働率/外国人旅行者の宿泊実数/会員数

2) 一般社団法人 豊岡観光イノベーション ～地域交通活性化からの観光イノベーション～


本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該 DMO の「登録された日本版 DMO の形成・確立計画」を参考とする。

ここで特筆すべきは、当該地域外からの民間企業が積極的に地域全体の観光ブランディングを志向し、「地域商社」＝DMC を立ち上げて自治体としっかりとタグを組み、観光客のニーズを深く考えることができる DMC 主導の DMO であるという点である。

全国 20 路線以上を走る高速バス「WILLER EXPRESS」を運営する WILLER GROUP が兵庫県豊岡市に地域商社「WILLER CORPORATION」を立ち上げ、2016 年に設立された（一社）豊岡観光イノベーションの中核企業として参画している。本 DMO は豊岡市と WILLER CORPORATION の他に全但バス、但馬銀行/但馬信用金庫の計 4 社の地元企業が基金を拠出し、豊岡市が持つ潜在的な観光資源の商品化と販売を目指している¹⁰⁾。

ポイントと考えられるのは、観光客の移動サービスを提供する営利法人が DMO に参画し、行政と連携を取りながら、自社の専門とするバス・鉄道の交通手段を整備する役割を担うことで、主業の観光客の送客による収益確保を行うこと。そして主業で上げた収益を会費として DMO を通じて地域の観光振興に還流することができる。また地域の観光資源の価値を上げてビジネスを行う地域商社を経営することで得られる利益だけでなく、観光地としての魅力が上がれば、より多くの観光客が、主業の交通手段を利用して入ってくると

いう理想的なサイクルが生まれるのである。そうなれば地域の観光振興に使われる会費は明確な目的を持った投資であり、成功する観光地経営の姿であると言える。



(一社)豊岡観光イノベーション(2016年6月1日設立)タイプ:地域連携DMO

- ・職員数:10名、コンセプト:「ローカル&グローバル」、ターゲット:欧米豪州の個人旅行者/東南アジア富裕層の個人客、コンテンツ:①インハウ
ム向け宿泊予約事業②ツアー企画販売手配③視察受入/講師派遣④CSR事業、特徴として、交通事業者(WILLER
CORPORATION)や金融機関が参画し、事業本部長には商社出身者を招聘。民間の力を最大限に活かして、顧客視点のマー
ケティングを推進していく。
- ・予算規模 2017年実績 17百万円 KPI:平均滞在日数/2020年外国人宿泊客数10万人達成


3) 一般社団法人 ノオト ～古民家再生アセットマネジメントによる産業化に成功～

本法人のビジネスモデルについて、日本政策投資銀行 地域企画部による「観光 DMO 設計・運営のポイント」ダイヤモンド社 (2017) p228～229 を参考とする。

地域連携 DMO として、兵庫県篠山市を中心に豊岡市、養父市、朝来市にある古民家の再生と活用による限界集落や農村の復活を目指して活動をしている。限界集落の再生という課題を解決するために、古民家等の歴史的建築物の再生という手法を用いているが重要なポイントは限界集落が持つ本質的な課題に対して、窓口を DMO で一本化し、役割を振り分けられた企業連合によるビジネスで対応していることである。本質的な課題とは、① 空き家による老朽化問題、②家主が古民家の改修を負担できない＝古民家の価値を経済価値に転換できず、積極的な活用を目指す意思やノウハウに欠けること、③地域コミュニティの運営や地域経済の担い手が居ないことで進む地域の過疎化である。

公的資金に依存することなく、地元産業を活用したビジネスで解決するために必要なことは、古民家再生から実際の活用(宿泊事業“NIPPONIA”の運営等)までを引き受けるビジネスに求められる高度な専門性(建築業・不動産賃貸業・旅館業法・地域ブランディング等)と、リノベーションによる古民家の収益物件化に必要な資金調達を、本 DMO の中核である DMC が実働することによるビジネスモデルでようやく可能にしていることである。中核 DMC は、ビジネス全体のプロデュースを行う株式会社 NOTE を中心に地元・協力企業がオペレーション・建築・デザイン・営業 PR の各専門分野にて様々なエリア事業を支えるスキームとなっている。古民家再生という事業単体で見ると収益確保と資金調達が難しい事案に対応すべく、(一社)ノオトが培ってきた地域活性化ノウハウを利用して株式会社 NOTE がデベロッパー(不動産開発事業者)・施設運営事業・地域プロデュース事業という全体の構想を事業化に落とし込んだ収益事業を担い、社会課題に関する公益事業を担う

(一社)ノオトを支える事業スキームが確立されている。



(一社)ノオト(2009年2月26日設立)タイプ:地域連携DMO

- ・職員数:14名、コンセプト:「農村漁村の地域資源を元にクリエイティブな発想をもってリノベーションすることで現代社会に再び光を当てること」、ターゲット:クリエイティブクラス/ヨーロッパ富裕層/30歳以上の女性グループ、コンテンツ:①古民家再生支援サービス②着地型ツーリズム支援サービス③篠山城ウエディングサービス④六次産業化支援サービス⑤地域ICT情報戦略支援サービス、KPI:宿泊施設の年間稼働率/年間メディア掲載回数/雇用創出率

4) 一般社団法人 ニセコプロモーションボード ～パウダースノーを世界に売り込む～

本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該DMOの「登録された日本版DMOの形成・確立計画」を参考とする。

2007年にニセコ・倶知安の観光リゾート地の持続的な地域経済活性化を目的に、有限責任中間法人ニセコ倶知安リゾート協議会が設立され、その後2009年6月に一般社団法人ニセコプロモーションボードに登録変更および名称変更を行った。

昨今、ニセコのパウダースノーが、豊富な観光資源を背景に、海外富裕層を集め、外国人観光客入込数が年々増加傾向にあるため、近年、ホテルの増設や、外国人が長期滞在できるコンドミニアム等の投資が増大している。このような国際リゾート化が進む中、本町・倶知安町・蘭越町の3町が、観光圏整備による観光客の来訪と滞在促進に関する観光整備計画の「ニセコ観光圏」の認定を受けた。この背景から本町と倶知安町が協力し観光事業者が主体となって本DMOの設立となった。(一社)ニセコプロモーションボードは観光地域づくりプラットフォームとして地域内の観光協会と行政が連携して、各種観光整備事業を推進することになっている。特にインバウンド対策での実働が期待されているが、平成30年の総収入80百万円の予算調達先として50百万円(62%)が国からの補助金と事業負担金であり、会費を含む収益事業は30百万円(37%)に留まる。事業の性質から事業収入の拡大は、短期では会費数増強による会費収入拡大しか見当たらないと考える。



(一社)ニセコプロモーションボード(2007年9月7日設立)タイプ:地域連携DMO

- ・職員数:3名、コンセプト:「NISEKO, My Extreme 世界が選ぶニセコ」ターゲット:オーストラリアのリベーター/東南アジア/欧米スキ愛好家/国内、コンテンツ:①協議会や担当者会議、勉強会の開催②サービス品質認証制度「サクラクオリティ」実施③国際観光案内所(レベル2)の設置等のプロモーション
- ・予算規模 2018年 80百万円 KPI:旅行消費額/延べ宿泊者数/来訪者満足度/リピート率

5) 一般社団法人 せとうち観光推進機構

本法人のビジネスモデルについて、国土交通省オープンデータ「せとうちDMOの戦略」および観光庁ホームに掲載されている当該DMOの「登録された日本版DMOの形成・確立計画」を参考とする。

2013年に瀬戸内を囲む7件(兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県)が合同し、瀬戸内全体の観光ブランド化を推進するための「瀬戸内ブランド推進連合」が結成され、瀬戸内全体での観光マーケティングや瀬戸内ブランド商品開発を進めてきた。2016年に官民で構成される(一社)せとうち観光推進機構に改組され、地元の金融機関等の民間主体からの出資を受けて設立され、事業者へのファイナンスサポート(せとうち観光活性化ファンド)を行う株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションと連携しつつ、観光需要とビジネス創出を目指して「せとうちDMO」を構築。具体的な取り組みとしてWebサイト構築・動画配信プロモーションを行うせとうちDMO戦略的デジタルマーケティング、せとうちブランドの認知・浸透を目指して瀬戸内ブランド登録制度やコンクールの

開催、せとうち DMO メンバーズ等、地域の関連事業者や地域住民を繋いでネットワーク化する取組など多岐にわたる。平成 29 年の総収入約 172 百万円の予算調達先として 167 百万円 (97%) が国からの補助金+瀬戸内 7 県からの負担金となっており、今後、せとうち DMO メンバーズ会員の拡大を含む自主事業収入の強化が求められると推測される。



(一社)せとうち観光推進機構(2016年4月設立) タイプ:広域連携DMO

- ・職員数:21名、コンセプト:「SETUCHI REFLECTION TRIP」、ターゲット:観光資源と親和性を勘案⇒異文化に関心を持つ旅慣れた知的旅行者/特定の趣味を目的とする旅行者、コンテンツ:①デジタル活用で世界標準のマーケティング②メンバーシップ事業による経営支援/せとうち観光活性化ファンドのプログラムマネジメント③自治体によるエリア環境整備、
- ・予算規模 2017年実績 172百万円 KPI:来訪意向を2020年までに50%・外国人延泊者数360万人の達成

- 6) 一般社団法人 ジャパン・オンパク ～地域の魅力は、地域住民の意識改革から生まれる～
- 本法人のビジネスモデルについて、日本政策投資銀行 地域企画部による「観光 DMO 設計・運営のポイント」ダイヤモンド社 (2017) p258～264 およびジャパン・オンパクの公式ホームページを参考とする。本法人は、2010 年に株式会社ホテルニューツルタ代表取締役社長の鶴田 浩一郎氏が大分県別府市において特定非営利活動法人 ハットウ・オンパクにおいて地域活性化を推進する人材育成を目指した「オンパク手法」を確立し、全国各地にオンパク運動を広めるために、オンパクメンバーが連携した「一般社団法人 ジャパン・オンパク」が設立された。オンパク手法は、地域住民をターゲットにした参加型プログラムで、観光客に地元の魅力を発信する前に、地域住民に地域の魅力を気付いてもらうことで、自ら地域ブランドを構築する主体者になってもらうための意識改革を促すものである。「カタチ」・「組織」としての DMO、地域活性化組織と考えるのではなく、観光客を引き付ける魅力は「カタチ」からではなく、地域の魅力を知った地域住民のネットワーク・ソーシャルキャピタルから生まれるものであるとしている。事業の財源としては、本活動による収益化ではなく、法定外目的税である宿泊税の徴収が望ましいとしている。



(一社)ジャパン・オンパク(2010年4月設立) タイプ:広域連携DMO


- ・職員数:5名、コンセプト:「地域活性化に必要な地域資源の発掘や人材育成と連携を効果的に実現するオンパク手法を普及する」、ターゲット:地域住民、コンテンツ:①地域活性化を目指す住民への研修会②オンパク開催地へのハズオン型の支援③運用支援システムの提供④オンパクサミットの開催・・・を通じて地域コミュニティを形成する。

- 7) NPO 法人 ORGAN ～オンパクから「長良川流域ツーリズム」へ発展～

本法人のビジネスモデルについて、観光庁ホームに掲載されている当該 DMO の「登録された日本版 DMO の形成・確立計画」を参考とする。

特定非営利活動法人として、また岐阜市、関市、美濃市、郡上市にまたがる地域連携 DMO として 2011 年に設立された。これまでは長良川流域の地域資源の発掘と人材育成を目的に「長良川温泉泊覧会」を継続開催してきた。その後岐阜県の委託事業として「長良川おんぱく実行委員会」として事業の企画・運営を行ってきた。各自治体の観光協会と情報の共有と

状況の評価を行う長良川流域観光推進協議会をヘッドに置き、観光関連事業者と情報交換し流域観光の推進する会議体の事務局運営と観光マーケティングや地域商社としての役割を担うのが地域連携 DMO である ORGAN である。「長良川流域ツーリズム」構築を目指し、周遊プロモーション、流域特産品の販促活動、着地型体験商品の造成・販売を行っている。平成 30 年度の総収入として 75 百万円、そのうち事業収入として約 71 百万円（95%）を見込む。




(NPO法人)ORGAN(2010年4月設立) タイプ: 地域連携DMO

- ・職員数: 10名、コンセプト: 「長良川流域ツーリズム」⇒長良川ファンを囲い込み、長良川流域を周遊させ、旅行消費額を増やす、ターゲット: 中京圏在住者/関東圏在住クリエイティブ/欧米系外国人、コンテンツ: ①定期的に長良川流域観光情報連絡会議の開催②長良川オンパクの企画・運営③長良川みちくさセミナー等ファシリテーター人材育成④インタンの受入れ、予算規模: 2017年度 76百万円、KPI: 旅行消費額/流域内周遊度

8) DMO GATEWAY 新品川

本法人のビジネスモデルについて、DMO GATEWAY 新品川の公式ホームページを参考とする。

新品川エリアに立地する MICE 受入施設であるホテル・結婚式場・レストランが集まり、新品川エリアの魅力と各社コンテンツ（空間創造・ユニークベニューとサービス・各種 PR ツールの作成等）を武器に、企業のコンベンション担当者やツアープランナーに向けて積極的なプロモーション活動と会員へのビジネス仲介を行い、インバウンド対応と観光による産業振興を目指す。従来のように PCO（会議運営事業者）や広告代理店、企画会社からのオーダーを待つのではなく、MICE 受入施設が、自ら積極的に MICE 誘致を行う表れである。まだ始まったばかりの新しい動きであるため、会費による web サイト運営に留まる活動になると推測できるが、成功の鍵となる MICE 受入施設のネットワーク化とノウハウの共有を進めるためには、会員増強が不可欠であり、事業紹介の啓蒙セミナー活動が重要となると考える。



DMO GATEWAY 新品川(2017年7月設立)タイプ: 地域連携DMO

- ・コンセプト: 「TOKYOの玄関口、そして日本各地への出発地」 ターゲット: 国内外のMICEビジネス主催者
- ・コンテンツ: ①ビジネスイベント施設紹介業⇒MICEビジネスの誘致を目的とした情報発信と問い合わせ窓口の一本化②会議や宿泊等のMICE関連施設が集積する品川の強みを活かしたユニークベニューコンテンツとサービスの開発
- ・予算規模 未公表 会員: 八芳園、JR東日本、プリンスホテル、協力: 観光庁、東京都、(公社)東京観光財団

4.3 分類研究

DMO の分類における先行研究は、DMO の設計ポイントと検討要素と共に活動優良と評した DMO 事例集をまとめた(株)日本政策投資銀行（2017）である。「役割」、「主体者」、「観光協会との関係」について各分類を行っているが、役割については、DMO の立ち位置として、① 既存事業者調整型、②新規事業推進型の 2 つに大別している¹¹⁾。既存事業者調整型は、既に観光地として発達している都市において、多くの利害関係者が存在する場合、既存事業者間におけるシナジー効果を求めて調整に主眼を置く。この場合、京都市観光局は

既存事業者調整型に当てはまると考える。

新規事業推進型は、観光産業が根付いていない地域、もしくは有力な観光事業者が存在しない場合に、DMO 自ら事業を実施することで、リスクを計りながら地域観光振興に関わることを指す。これは京都市観光協会が例を挙げるなら、閑散期の観光客誘致・観光振興を図るために、寺社に協力を依頼し、この時期限定の特別拝観を企画するような「京の冬の旅」事業を京都市観光協会が主催するということである。

日本版 DMO は「観光まちづくり」の公的ミッションを背負うため、行政の関与が強い中、民間企業の活用度を上げて収益事業を上げると、公平性を求める観光政策を具現化する観光振興に偏りが生まれることを是としない文化がある。そこで公平性を担保できる公的助成金を主とした DMO 予算か、自主事業収入を主とした DMO 予算か、またはその中間を取るべきかという議論も生まれてくる。行政が DMO と予算面においても業務委託や人材出向による緊密な連携を行うことで事業活動に公的制約が厳しくなる形を「行政主導型」と新しく名付けた。逆に観光関連事業者が収益事業を確保して民間企業の経営手法を観光地経営に反映させ、自主事業収益金を使って観光振興の原資とする形を「事業先行型」、両者の中間で、多様な財源を持つ形を「バランス重視型」と名付けた。

次に「観光協会との関係」から分類を行う。前述の(株)日本政策投資銀行(2017)は、既存の観光協会を母体として DMO の登録を受けたものを「観光協会再編・改革型」としている。これは元の観光協会の多くが社団/財団法人であるため、収益事業を担当できるように組織再編/改革が必要となった。もう一つは既存観光協会とは別に DMO を設立する「観光協会並列型」と呼ばれるもの。そして最後は、観光協会を残し、まったく新規に DMO を立ち上げる「観光協会独立型」である。以上、先行分類を行った(株)日本政策投資銀行の考え方を取り入れながら、総合的に日本版 DMO の成り立ちを中心に3つの型に大別する。前掲の【図4-3 日本版 DMO の分類研究】を参照。

従来の観光協会を DMO に改組した「行政主導型」。これには京都市観光協会や、海の DMO が該当する。歴史的に地域のしがらみ・行政が強く、市町村の協力を得やすいが、会員の自立性が低いことが問題である。

次に観光協会以外の組織、例えばコンベンションセンターを改組した「バランス重視型」。これは神戸観光局や大阪観光局が該当する。そしてノオトや雪国観光圏、豊岡観光イノベーションのように有志の民間企業連合が、自社もしくは観光業界の活性化を目指して立ち上げた「事業先行型」である。「事業先行型」は収益事業が70%以上、DMC が収益事業を担当し、DMO が広報と行政のパイプ役になる役割分担が明確になっていることが特徴である。またその実態は DMC が DMO を主導しており、民間の企業経営手法が観光地経営にしっかり反映できている「事業先行型」が営利を得やすい DMO 形態であると考察する。

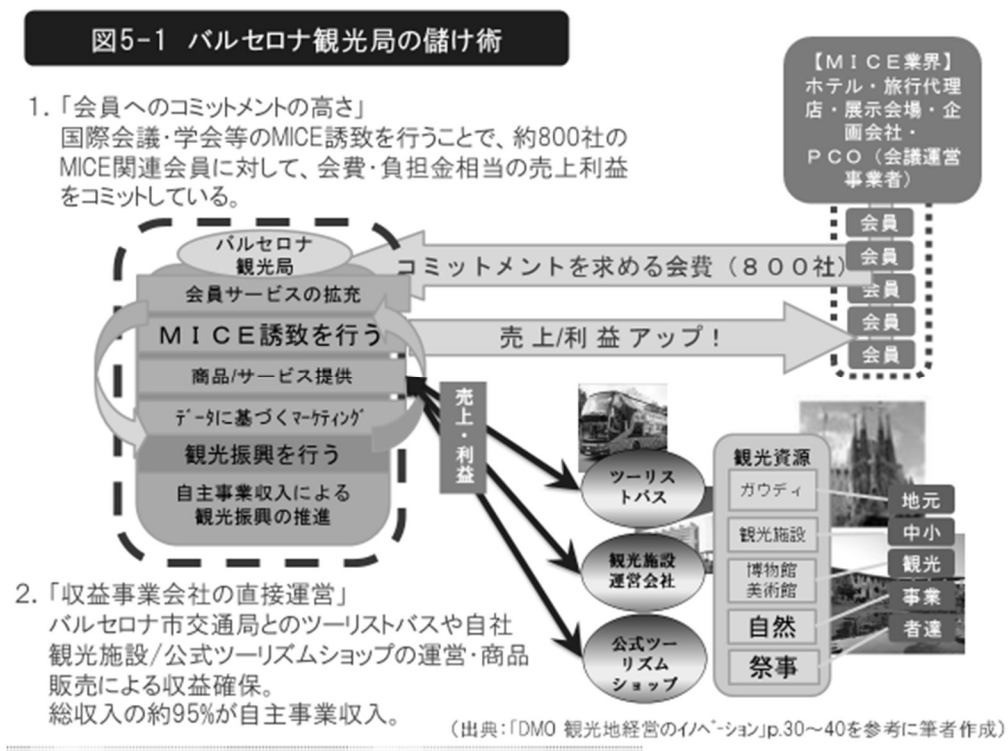
5. 海外DMOとの比較

5.1 バルセロナ観光局の儲け術

バルセロナ観光局の組織体制と、95%という高い自主事業収入の内容について高橋（2017）を参考とする。

1992年に開催が決まったバルセロナ・オリンピックに対し、オリンピックによるバルセロナの観光地としての知名度を活かした観光振興の在り方についてバルセロナ市とバルセロナ商工会議所が協議を行い、オリンピック後の観光振興の戦略を立て、実働を行う専門チームが設置されたのである。オリンピック開催後の1994年にバルセロナ観光局が立ち上がった際の予算は約400万ユーロであり、バルセロナ市とバルセロナ商工会議所が100万ユーロを負担し、市側が新組織立ち上げに際して特別負担金として更に100万ユーロ、そして残りの100万ユーロを、民間事業者からの年会費や旅行商品の販売等の自主事業収入を財源とした。その後2013年には予算規模は4400万ユーロと10倍以上に拡大したが、その内訳はバルセロナ市と商工会議所の各100万ユーロの年間負担金額はスタート時から変わっておらず、残りの4200万ユーロは全て自主事業収入で賄っているのである¹²⁾。

高い自主事業収入を得られるポイントは二つある。【図5-1 バルセロナ観光局の儲け術】を参照願いたい。

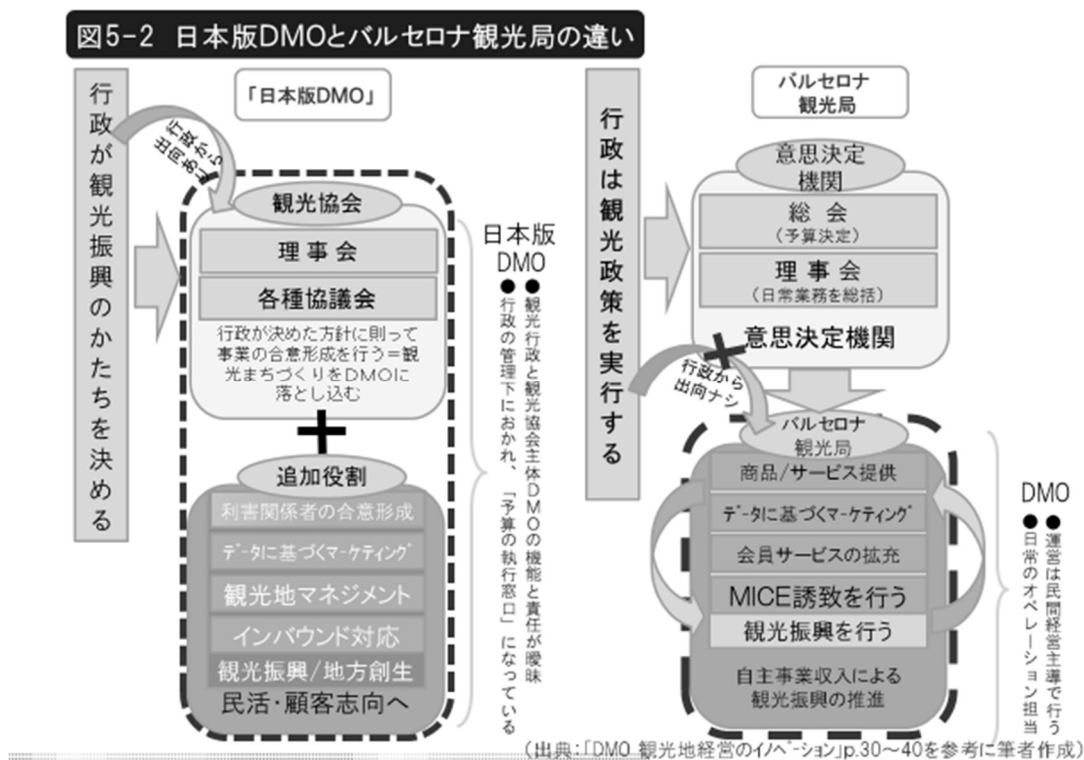


第一にバルセロナ観光局にはMICE誘致チームがあり、MICEによる高い経済波及効果を売上アップという明確な対価として、年会費とホテル負担金を支払っている会員に対してしっかり反映させていることである。任意参加している約800社会員は、ホテル・飲食業・PCO (Professional Congress Organizer : 会議運営会社)・飲食業・旅行会社等のMICE関連企業であり、業種と事業規模に基づいて算出される会費の他に、ホテル会員にはバルセロナに誘致できたConvention/Exhibitionの開催期間中の宿泊総売上の2%を誘致コスト負担金として支払ってもらう仕組みになっている。2013年度のバルセロナ観光局の自主事業財源4200万ユーロのうち、15~30%を占める会費を800社で均等に負担すると仮定して計算すると一社あたりの会費は年間約100万円となる。バルセロナ観光局はMICE誘致に掛かるコストとDMO運営費を賄う安定した財政基盤の構築でき、会員は決して安くはない会費を払ってもMICE誘致によって確実に自社の売上に直結できているという、バルセロナ観光局と会員両者のwin-winの関係が成功の鍵と言える。

第二にバルセロナ観光局が、事業主体者となって自社所有の観光施設やツーリストバス、公式ツーリズムショップの運営を行って観光客ニーズに適合した商品・サービスの販売による事業収入を得ていることである。

5.2 日本版DMOとバルセロナ観光局の比較

バルセロナ観光局と日本版DMOの体制を比較する。【図5-2 日本版DMOとバルセロナ観光局の違い】を参照願いたい。



日本においては「観光まちづくり」を担う行政が、観光政策から観光振興までをコントロールしているため、観光ニーズへの対応より行政主導の地域内の公平性を優先する旧観光協会の仕組みが日本版DMOの組織内に残っている。本来観光協会は、観光振興の具体策を自らの頭で考える自立したマネジメント機能や、権限とそれに伴う責任を明確に持っていない組織であったことは第3章で説明した。そして本来であれば観光地の競争力を高める＝地域の経済価値を高めるために観光振興の具体策を自らの頭で考える自立したマネジメント機能と権限、責任を持たすべきDMO部門に、日本版DMOは曖昧のままにしている＝収益を上げることがを是とせず、観光振興策を任せていないため、本来発揮すべきDMO機能と責任が果たせていないのである。

それに引きかえ、バルセロナ観光局は、日本版DMOのように「行政主導の観光まちづくり」に組み込まれず、行政による観光政策とは独立した「自主事業収入による観光振興の推進」という目的を明確に持ち、民間の企業経営手法を観光地経営にしっかり反映させることで、収益を上げるためのDMO機能と責任がしっかり見えることが特徴的であると言える。

6. MICE 特化型 DMO を京都に導入しよう

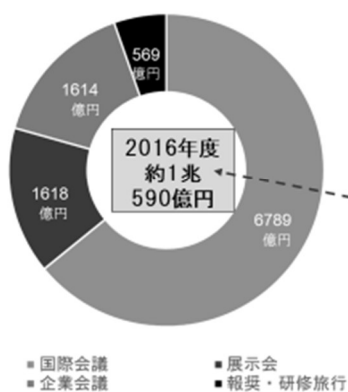
6.1 MICE の経済効果

【図6-1 日本のMICE全体による経済波及効果は約1兆円！】を参照願いたい。

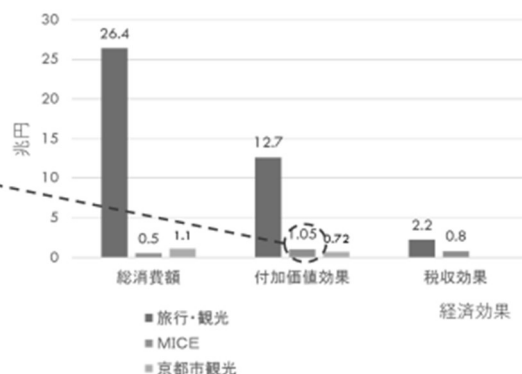
2016年の日本国内のMICE経済波及効果は約1兆590億円あったが、これは同年の京都市の観光による総消費額とほぼ同じ規模なのである。

図6-1. 日本のMICE全体による経済波及効果は約1兆円！

日本国内のMICE経済波及効果



「旅行・観光」と「MICE」の経済効果比較(2016年度)



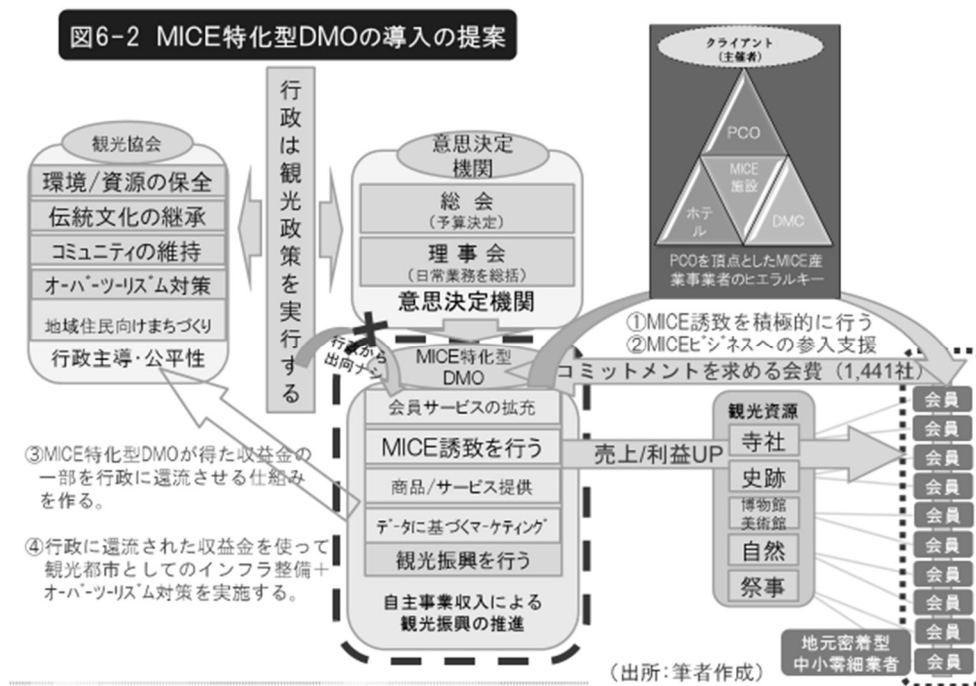
- ・ 1兆590億円のうち、直接効果は約4865億円、間接効果は約5724億円。
- ・ MICEの雇用創出効果は、我が国全体で約96,000人分、税収効果は約820億円と推計。
- ・ 旅行・観光における雇用創出効果は、2,430,000人分、税収効果は2.2兆円と推計。

(出典:観光庁HP「報道・会見」http://www.mlit.go.jp/kankochou/news03_000175.html から筆者作成)

6.2 もし MICE 特化型 DMO を京都に導入するなら

MICE に特化した DMO を京都に導入した場合のポイントは以下の通り【図 6-2 MICE 特化型 DMO の導入の提案】参照。

- ① MICE 誘致を積極的に行うと共に、地元観光資源に密着した中小零細観光業者が MICE ビジネスに参加できるように支援活動を行う。
- ② MICE 特化型 DMO が得た事業収入の一部を行政に還流させる仕組みを作る。
- ③ 行政に還流された収益金を使って、行政が観光都市としてのインフラ整備を行いオーバーツーリズム対策を実施する。



7. まとめと提言

1. リサーチ・クエスチョン

「京都において、営利を得られる DMO とはどんな形態か？」

2. 結果・考察

MICE を意識した観光プラットフォームを構築・運営する「事業先行型 DMO」が適していると考察する。

3. 独自の貢献

MICE 分野に中小零細観光事業者が参加できるように支援を行う MICE 特化型新 DMO の提案【提言ポイント】

- ① 行政は観光政策を実行し、観光振興は、「事業先行型」「MICE 特化型 DMO」が行うという明確な役割分担

- ② DMO 会員である中小零細観光事業者に、MICE を通じて B to B ビジネスに対応できる能力を磨く覚悟を持ってもらうこと。また DMO も中小零細観光事業者に利益を出してもらえるサポートをコミットする。
- ③ 自主事業収益の一部を行政に還流させる仕組みを作ることで、ビジネスによる観光施策を後押しすると共に、オーバーツーリズム等の観光の負の部分対策を事前に行うことができる予算を確保し、継続的な観光産業発展を目指す。

以上の考察・提案が、京都の観光産業活性化研究の一助になることを祈念し、本稿の結びとする。

参考文献

- 1) 高橋一夫：トラベルボイス「今、なぜ観光産業で DMO 導入が叫ばれるのか？ 従来型の観光振興の「限界」を解説【コラム】」 <https://www.travelvoice.jp/20170725-92291,2017>
- 2) UNWTO 「A Practical Guide to Tourism Destination Management」 (2007 年)
- 3) 「日本版 DMO」形成・確立に係る手引き (第 3 版) 国土交通省
- 4) MICE の誘致・開催の推進「MICE とは？」観光庁ホームページ <http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>
- 5) 菅野 正洋、吉谷地 裕、山田 雄一：「日本の「観光地経営」に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較」日本国際観光学会論文集,2018 p.25-30
- 6) 大社 充「DMO 入門」,2018 p10
- 7) 平成 30 年度 一般社団法人 神戸観光局 事業概要 経済観光局,2018
- 8) (一財) 神戸観光局ホームページ <https://kobe-dmo.jp/>
- 9) 井口 智祐「ユキマロゲ経営理論」 p 95～137
- 10) 佐藤 真一「DMO と DMC のつくり方」,2016 p 40～43
- 11) (株)日本政策投資銀行 「観光 DMO 等活動優良事例集 - なぜ DMO が必要なのか - 」,2017
- 12) 高橋一夫：「DMO 観光地経営のイノベーション」 p.30～40
 - 内閣官房・内閣府 総合サイト まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>
 - 新潟県/十日町/魚沼市/南魚沼市/湯沢町/津南町/みなかみ町/栄村 雪国観光圏整備計画
平成 20 年 9 月 11 日
 - 国土交通省オープンデータ「せとうち DMO の戦略」 <https://www1.mlit.go.jp:8088/common/001237134.pdf>
 - ジャパン・オンパク公式ホームページ

<http://fields.canpan.info/organization/detail/1682972128>

- (公社) 京都市観光協会ホームページ <https://www.kyokanko.or.jp/kaiin/>
- 観光庁ホームページ「日本版 DMO の形成・確立計画」
(公社) 京都市観光協会、(一社) 海の DMO、(一財) 神戸観光局、(公財) 大阪観光局
(一社) 雪国観光圏、(一社) 豊岡観光イノベーション、(一社) ノオト、
NPO 法人 ORGAN、(一社) ニセコプロモーションボード、(一社) せとうち DMO、
- DMO GATEWAY 新品川 ホームページ <http://dmo-gateway-shinshinagawa.tokyo/>
- 米田 晶「着地型観光研究の現状と課題」,2015 p.27-31
- (株)日本政策投資銀行 「日本型 DMO の形成による観光地域づくりに向けて」, 2014
- (株)日本政策投資銀行 「観光 DMO 設計・運営のポイント」,2017p.70-92,p.106-264
- 観光庁 報道・会見「我が国の国際MICE全体による経済波及効果は約1兆円！」
http://www.mlit.go.jp/kankocho/news03_000175.html