

DMOは地方創生の救世主となるか

大阪産業経済リサーチセンター 山本 敏也

■はじめに

政府はアベノミクス第 2 弾の柱として「地方創生」を掲げ、観光地経営の観点から観光地域づくりを行う「日本版 DMO」を確立するための仕組みを創設しました。

あまりまだ聞き慣れない言葉ですが、地域経済の活性化への期待が高い DMO とは、いったいどのような仕組みなのでしょう。

■ローカル・アベノミクスと地方創生

第二次安倍内閣の経済政策、いわゆるアベノミクスは、株価や経済成長率、輸出企業などの業績、雇用に一定の改善効果をもたらしました。ところが、その効果は大企業や都市部に限られ、人口減少の進行、東京一極集中の加速、経済活動（消費、所得、雇用、投資等）の低迷にあえぐ地域への恩恵は少ない、との不満が高まってきました。

そこで政府は、これら諸問題の解決によって経済成長の底上げを図ろうと、アベノミクス第 2 弾となる「ローカル・アベノミクス」を打ち出し、その大きな柱として 2014 年に「地方創生」を掲げました。さらに、観光庁は観光地経営の観点から観光地域づくりを行う、舵取り役としての「日本版 DMO」を確立すべく、翌 15 年に DMO の候補法人の登録制度を創設しました。観光庁の審査をクリアした登録法人は、関係省庁が連携する支援チームを通じて、組織づくりのノウハウや人材・資金面といった多岐にわたる支援を受けられるようになります。

■わが国における DMO の歩み

さて、上で述べた DMO とは、Destination Management / Marketing Organization の略称です。定義については後述しますが、ここではごくおおまかに「地域の稼ぐ力を引き出し、観光地域づくりを実現するための戦略を策定する組織」としておきます。

欧州では、湾岸戦争（1991 年）などの影響で観光が踊り場の状態にあった 95 年頃、DMO の概念が急速に普及しました。その結果、DMO は国・州・地域レベルのインバウンド（訪日外国人）観光振興に大きな役割を果たし

たといわれています。

一方、わが国のインバウンド観光をみると、小泉総理大臣（当時）が「観光立国宣言」をした 2003 年頃までは、観光が国家的に重要な政策課題として扱われていませんでした。むしろ、経常収支の改善すなわち、対米貿易黒字の縮小策としてアウトバウンド（日本人の海外旅行）に重点が置かれ、国内の観光需要は専ら日本人客だけを想定していました。そのため、地域の観光振興は「行政」と、行政の補助金の交付先である「観光協会」、旅行会社や鉄道会社、ホテル・旅館などの「観光事業者」が中心となる構造が長らく続いていたのです。

観光立国が宣言されてようやく、インバウンド観光振興にも目が向けられるようになり、日本でも DMO の研究や議論が始まっていきました。その背景には、わが国の観光マーケティング環境の変化に伴って、先述した従来型の観光振興に、いくつかの課題が見えてきたことがあります。なお、近畿大学経営学部の高橋一夫教授は、その主なものとして①行政主導の着地型観光のジレンマ、②外国人観光客の誘致・受入体制の強化、③マーケティング、プロモーションの見直し・強化を挙げています¹。

以下では、この指摘を参考にしながら、著者なりの解釈をまとめてみます。

◇ 行政主導の着地型観光のジレンマ

行政やそこからの補助金・受託金などの依存度が高い観光協会では、ただ観光情報を提供するという考え方が支配的でした。言い換えれば、これまではそれほど必要とされなかったとはいえ、観光地のマネジメントやマーケティングに対する意識が乏しかったのです。

また、自治体は行政区を越えて活動することが難しいため、観光客の行動範囲との間にギャップが生じます。これでは、「顧客志向」を追求することができません。さらに、自治体職員が原則数年おきに異動する人事制度は、「活動が持続しない」「プロが育ちにくい」「責任の所在が不明確な」仕組みであることも確かです。

¹ 高橋一夫教授の講演資料「日本版 DMO への期待」（2015 年 10 月 6 日）。

要するに、行政主導で着地型観光に取り組むと、さまざまな制約の壁に阻まれてしまうのです。

◇ 外国人観光客の誘致・受入体制の強化

人口減少社会の到来に加え、近年の観光スタイルが団体旅行から個人旅行にシフトするなかで、政府の成長戦略の1つであるインバウンド市場の拡大が、着実に成果を上げつつあります。したがって、これからの着地型観光はターゲットを日本人だけに限定せず、幅広くインバウンドを受け入れることが必須になるでしょう。

つまり、日本人の団体客を受け入れていた「古き良き時代」の考え方はもはや通用しなくなり、抜本的な発想の転換が避けられなくなっています。

◇ マーケティング、プロモーションの見直し・強化

残念ながら、多くの自治体において統計データの把握が十分ではありません。入込み客数ばかりに固執するあまり、観光消費額を捉えていないのです。これは、観光振興によって地域の経済（＝お金）を動かすという意識が希薄であることの裏返しでもあります。

観光消費額のような統計データに基づく、戦略的なマーケティングがなければ、ただやみくもにプロモーションをしたところで成果は生まれません。地域に外部からの観光客を受け入れる環境整備ができていないのに、ゆるキャラやB級グルメといった一過性のイベントに依存する昨今の風潮を、厳しく批判する専門家もいます。

■日本版DMOの定義

DMOという言葉がわれわれの耳目に触れるようになったのは、為替が円安に転換し、インバウンドの数が急増し始めたわずか数年前からです。そのため、識者によるDMOの定義も千差万別で、表1が示すように黎明期の混沌とした様相を呈しています。これを一言で説明するのは、そう簡単ではありません。

概念としては幾分、未成熟な感じが否めないのですが、すでに観光地であるかはおもかく、それぞれの定義を比べてみると「地域・観光地」「経営（マネジメント）」「マーケティング」「ブランディング（ブランドづくり）」「司令塔・舵取り役」「一本化・一体的・総合的」「地域（観光）資源」などの共通する言葉が散見されます。

ところで、地域の観光振興を考える場合、これまでは図1のように、①「観光事業者」と「観光に直接関係の

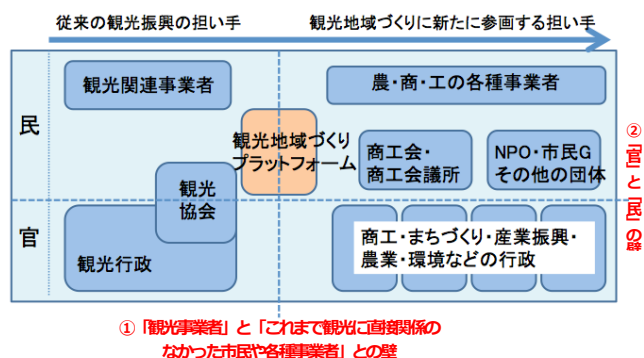
表1 日本版DMOの定義

機関・研究者	捉え方
Travel vision	地域全体の観光マネジメントを一本化する、着地型観光のプラットフォーム組織
第1回地域しごと創生会議資料	マーケティングとブランディングを武器に観光地経営の司令塔となるような組織
まち・ひと・しごと創生基本方針2016	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行う観光地づくりの推進主体
観光庁	「観光地経営」の視点に立った観光地づくりの舵取り役として、関係者と協同しながら、地域の観光振興の実現に向けた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
JTB総合研究所	観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地作りを行う法人
日本観光振興協会	観光地のマーケティング&プロモーションやブランディングのほか、クオリティコントロール、安全管理、資源管理などを担う機関
大社 充 (NPO法人グローバルキャンパス理事長)	行政、観光協会、観光業界だけでなく、農業、漁業などの異業種や、観光と関係のなかった住民を含む、分野横断型の取り組み体制（＝地域づくりの総合的な推進組織）
高橋一夫 (近畿大学経営学部)	地方自治体と民間事業者による観光ビジネスの共同体で、観光地経営を担うための機能と高い専門性を有し、観光行政との役割分担による権限と責任を明確にしたプロフェッショナルな組織

資料：各種資料から著者作成

ない市民や観光以外の事業者」との間、ならびに②「官」と「民」の間に大きな壁がありました。しかし、新しい観光地づくりの推進母体としてのDMOは、これらの壁を取り払い、地域のあらゆる利害関係者との合意形成を行いながら、地域の活性化を推進する役割が求められます。

図1 日本版DMOと地域の関係



出所：DMO 推進機構代表理事 大社充氏資料

このような、観光振興の担い手の拡大を念頭に置いて、改めてDMOを定義すると、「域外の需要を取り込んで地域を活性化させるために、地元の知恵・資源、外部の専門性（マーケッター等）を活かしながら、データの収集・分析やブランド構築、商品開発、プロモーションといった地域マーケティングとマネジメントを、地域観光

のワンストップ窓口として行う組織」と表現できます。

■日本版DMOの課題

日本版 DMO の政策的な位置づけが緒に就いたばかりで、学問的な検証が十分に行われていないこともあり、成功事例の評価は難しいといわれます。一方で、候補法人の登録状況を見ると、DMO の普及に向けた課題が徐々に浮かび上がっています。

例えば、交付金や補助金を受けるための組織づくりが先行し、地域経営戦略の策定が後回しになっているケースです。とりわけ、先にも指摘したように、PR 活動の基礎となるはずのマーケティング機能が脆弱です。地域の具体的な将来像を描いた上で、①地域内外の人材・ノウハウの取り込み、②データの収集・分析、③ブランド力の向上、④プロモーションを優先すべきです。

なお、(一社)札幌・北海道コンテンツ戦略機構では、企業価値と社会的価値を同時に実現することが、DMO の役割と捉えています。これはまさに CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) の発想です。ただし、これまでマネジメントやマーケティングの意識が低かった地域観光に、大企業でさえ導入が難しいとされる CSV の概念を導入するのは、一足飛びの挑戦にほかなりません。

したがって、にわかはその領域へ向かおうとせず、じっくりと地域の合意形成を図りながら、地域のあるべき姿の議論を深め、その実現に必要な仕組みを構築してほしいものです。