

参考資料2

これからの観光関連組織のあり方と宿泊税との関係性

観光地づくりの積層イメージ

観光地の特徴的な魅力は、民間投資が創造する。
パートナーシップで、地域の基礎的魅力を持続的に高めることで、
民間投資を呼び込んでいく環境づくりが重要。

DELIGHTES

【特徴的な魅力】無くても不満は呼び込まないが、これがあることが、地域の特徴をつくり、地域魅力を大きく加点する要素。
例：特徴的な宿泊・飲食・アクティビティ、地域イメージとリンクするイベント

PERSORMANCE NEEDS

【基礎的魅力】その整備の度合が、魅力の加点・減点に直線的に関係していく要素。
例：景観、マーケティング、宿泊・飲食・アクティビティの選択肢、デジタル対応、環境対策、閑散期対策

BASIC NEEDS

【不可欠要素】存在しないと大きな不満を発生させるが、過度に整備しても満足度を高めることは無い要素。
例：Wi-Fi整備、公衆トイレ、サイン、域内交通、LGBT対応

民間投資で創造

特徴的な魅力は、民間の創意工夫から生まれる。民間が新たな挑戦を、持続的にやりたいと思うような環境づくりが重要。

パートナーシップで創造

観光地域の基礎的魅力は、官民双方が協力的に取り組むことで整備され、創造される。

行政主体で対応

不可欠要素は、対応が求められる最低ラインとなるため、住民／来訪者双方を対照した公共的なサービスとして提供する。

時間経過と共に各要素はBASIC NEEDSへ転化する

基礎的魅力の持続的向上に必要なDMO

観光地の基礎的な魅力 (Performance Needs) を持続的に向上させていくには、
パートナーシップ組織の存在が必要

観光推進組織 (DMO)

観光振興の核となる「基礎的魅力 (Performance Needs)」は、広範な取り組みが必要となっており、そのためには、行政・事業者・住民の3者の中間に入り、官民連携 (パートナーシップ) を行うことが必要。
パートナーシップを元に、観光振興を行う組織が世界的に「DMO」と呼ばれる。

行政

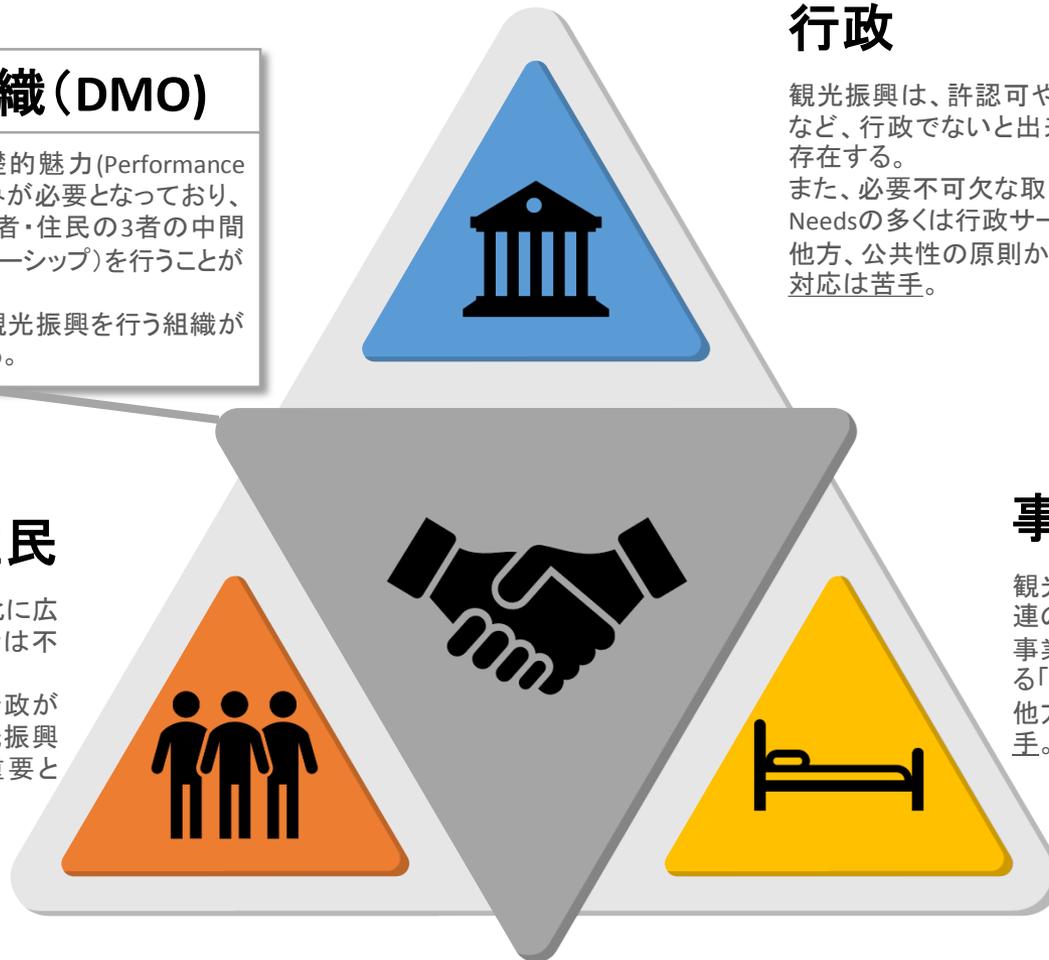
観光振興は、許認可や公共財産の利用など、行政でないと出来ない領域が多く存在する。
また、必要不可欠な取り組みである Basic Needs の多くは行政サービス領域となる。
他方、公共性の原則から、競争戦略への対応は苦手。

住民

観光の対象は、地域の生活や文化に広がっており、観光振興と住民生活は不可分な関係にある。
住民はプレイヤーではないが、行政が観光政策を展開する上でも、観光振興に対する住民の理解と協力が重要となっている。

事業者

観光振興の主たるプレイヤーは、観光関連の事業者 (ホスピタリティ産業)。
事業者の活動が、地域の魅力の特徴づける「特徴的な魅力 (Delighters)」を創造する。
他方、地域全体を俯瞰した取り組みは苦手。



DMO登場の背景

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」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、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

(Destination Management OrganizationとDestination Marketing Organizationの2つの定義あり)

DMO概念登場の背景(どちらかというと民主導)

製造業向けのマネジメント/マーケティング/ブランディング理論が、ホテルなどを含むサービス分野に拡大。【1990年代前半】

観光の国際化や多様化に伴い、ホテルなど単体施設にとどまらず、観光地(デスティネーション)にも、その理論を展開する取り組みが欧米を中心に展開されるようになる。【1990年代後半】

こうした取り組みを展開する組織を、従前と区分する呼称としてDMOが提唱されるようになった。【2000年代】

国内でのDMO(どちらかというと官主導)

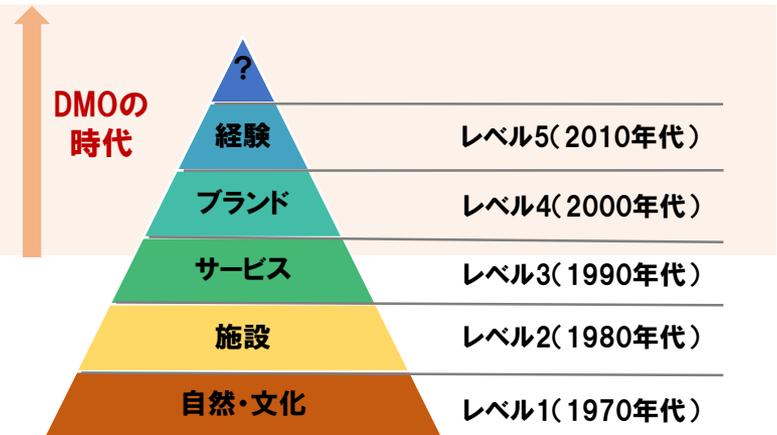
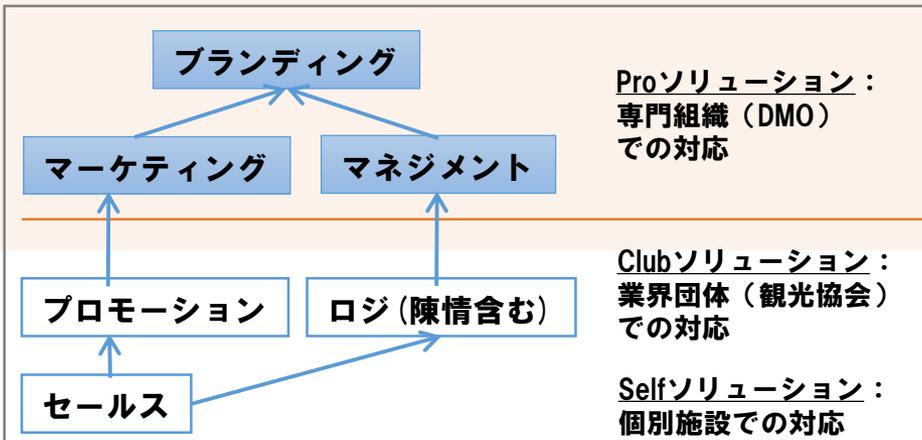
欧米の先進事例をふまえ、地域の観光振興を戦略的に推進する専門的な組織として日本版DMOを確立し育成することが必要。【2015年】

日本の観光のトップランナーとしてふさわしい地域の中から世界に通用する観光地域づくりとマーケティングを行う官民一体の観光地経営体(日本版DMO)を選定し、政策資源を集中的に投入する【2015年】

2020年までに世界水準のDMOを全国で100形成することを目標とする
【「日本再興戦略2016」「観光立国推進基本計画2017」】

※広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」72件、「地域DMO」68件の計150件(20年1月時点)
※登録法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対しては、「関係省庁の支援策の重点実施」「観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応」「関係省庁の政策に関する情報提供」等の重点的支援を実施。

観光振興策レベルと観光推進組織の対応



【参考】DMO登録までの流れ

日本版DMO候補法人登録申請（日本版DMO形成・確立計画の提出）

日本版DMO登録要件 ※各項目について「今後該当予定」でも登録可能

(1)多様な関係者の合意形成

＜いずれかに該当する予定であること＞

- ① DMOの意思決定に関与できる立場で行政や幅広い分野の関係団体の代表者が参画
- ② DMO内に行政や関係団体をメンバーとする委員会等を設置
- ③ DMOの取組に関する連絡調整を行うため、行政や関係団体で構成する協議会等をDMOと別に設置
- ④ その他、関係者の合意形成が有効に行われる仕組みの存在

(2)データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

＜全てに該当する予定であること＞

- ① 各種データ等の継続的な収集・分析
- ② データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定
- ③ KPIの設定・PDCAサイクルの確立

(3)関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションの実施

＜全てに該当する予定であること＞

- ① 地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業者への業務支援を通じた、多様な関係者間との戦略の共有
- ② 地域が観光客に提供するサービスを、維持・向上・評価する仕組みや体制の構築
- ③ 地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション方針の作成等

(4)法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保

＜全てに該当する予定であること＞

- ① 法人格の取得
- ② 意思決定の仕組みの構築化
- ③ データ収集・分析等の専門人材がDMO専従で最低一名存在

(5)安定的な運営資金の確保

＜必須要件＞

- ① 自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し

日本版DMO登録の枠組み



広域連携DMO

複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織



地域連携DMO

複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として観光地域づくりを行う組織



地域DMO

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織

出典「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第3版）
<http://www.mlit.go.jp/common/001229602.pdf>

日本版DMO候補法人登録）2020年1月末現在117団体

- 事業報告書の提出（随時） ※「各登録要件に対する自己評価」が全て「今後該当予定」ではなく「既に該当」になっていることが必要
- 日本版DMO形成・確立計画を必要に応じて更新（随時） ● 必要に応じてヒアリングを実施
- 日本版DMO登録要件が全て充足されていることを確認

日本版DMO登録 2020年1月末現在150団体（平成29年9月以降、概ね四半期に1回程度まとめて登録・公表（登録証交付））

関係省庁をあげて、横の連携を強化し、地域の取組を強力に支援（施策の重点投下）

- ・ 広域周遊観光促進のための「DMOネット」（マーケティング等を簡単に行えるシステムツール）活用推進事業（観光庁）
- ・ 国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業（観光庁）
- ・ 宿泊施設の生産性向上推進事業（観光庁）
- ・ 外部専門家（地域力創造アドバイザー）招へい事業（総務省）
- ・ 訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業（観光庁）等

※補助事業についてはDMOの登録もしくは候補法人登録済の組織を対象とするケースも多い

【参考】観光地域づくりに対する支援メニュー集

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001311348.pdf>

✓ 登録されたDMOは取組の評価・検証等を実施し、その結果を事業報告書等にまとめ、年1回観光庁に報告することが必要

支援メニューの一例

パートナーシップで展開することは観光地ブランディング

DMOが、パートナーシップを活用して、地域の総力を使って創造していく観光地の基礎的魅力 (Performance Needs) とは、観光客が「過ごしたい」と思う世界を現出していくこと。

- 観光地のブランドづくりは多くのDMOが行うべき取り組み (Blain et al., 2005)
- 観光地のブランドは、観光地の状態 (Attitude / 例: よいレストランがある) ではなく、観光地の特徴 (Saliency / 例: 夏に訪れたらよいだらうなど) によって構成される (Trembath et al.)。



出典: ナパバレーDMOのWEBサイトより

例えば…新型索道の整備で「スキー経験」を創造



- 高級山岳リゾートとして知られるオーストリアのSt. AntonのDMOは、豊富な年間予算(約8億円)を元に、パートナーシップ企業である索道事業者を通じて、索道の更新に取り組んでいる(Performance Needsへの対応)。
- 索道の水準が持続的に向上していくことで、来訪者は「理想とするリゾート経験」を「毎年」味わうことが出来る(=競争優位性が維持される)。
- 競争優位が維持されることによって「マイクロ企業」である、地元の民間企業でも、安心して持続的な投資を展開できる(Delightersの創造)。
- これによって「チロルの山村」を維持しながら、設備面では最新のリゾートでもあるというSt. Antonが現出されている。

観光振興にあたっての制約条件

観光地の基本的な魅力(PERSORMANCE NEEDS)に持続的に対応するには、4つの制約条件を踏まえた「地域独自の競争戦略」を立案、実行することが必要。

顧客の状況

何よりも大きな制約条件は、対象となる顧客の動向。顧客の規模、居住地、所得、意識などによって、どういった魅力が有効なのかは、大きく変化する。
例: 所得が低ければ高額消費出来ない。



ライバルの状況

自地域と競合する観光地域や自由時間活動がどういったものであり、それらの動向がどのようなものとなっているかによって、有効な打ち手は大きく変化する。

例: プラスチック対策を始めたら、自分も対応

組織の状況

観光推進組織(DMO)が持つプロジェクト実行力によって、実際に地域において展開できる競争戦略の規模や水準は大きく変化する。

例: 活動できるスタッフがいないければ、複雑な戦略は展開できない。

地域の状況

地域事業者の状況や交通インフラなどによって、実際に顧客を受け入れ、サービス提供できる規模や水準は大きく変化する。

例: ハイブランド・ホテルが無ければ、富裕層の誘致は難しい。

多用な制約条件があるが、結局「出来ること」はDMOの実行力に依存する。

DMOを育てる (= 観光振興体制が強化される) には？

いきなり「出来る」DMOはつukれない。
戦略的に組織を育てていく必要がある…が…。

財務の視点

誘致した観光客(顧客)からの収益(PL)を、組織の財務(BS)に転換し、それを良化することで、組織活動に必要な人員、事業費の確保を行う。

多くのDMOは、誘致した観光客から収益を確保する手段が無い
ため、成長サイクルが断絶している。

顧客の視点

地域に来訪した観光客(顧客)が、観光サービスを楽しむことで、地域に対するロイヤルティを高めファンとする。

※ ロイヤルティを高めることが持続的な集客に繋がることが統計的に確認されている。

学習・成長の視点

確保した財源を元に、DMO職員を雇用し、個々のスキルを経験および研修によって向上させることで、DMOが「出来ること」の広がりや深さを高めていく。

多くのDMOは、財務面を主体に、組織としての持続性が不透明なため中長期的な視点で人材の育成に取り組むことができない。

業務プロセスの視点

成長したDMO職員がプレイヤーとなり、DMOが行う活動を改善し、強化していくことで、顧客のロイヤルティを高める(=観光地のブランド力を高める)。

学習・成長の視点 ～DMOの人材確保と育成

人材は、勝手に育つことはない。
自前で年数かけて育てるか、他所で育った人材をハンティングすることが必要。



ボードメンバー DMOの
事業目標を設定し、DMOの活動内容を
監理。必要に応じて、DMOに対する
経営資源の確保に協力する。

※DMO活動への理解と、地域での影響力が必要

事務局長・次長

設定されたDMOの事業目標達成に向けた競争戦略を立案し実施する。リーダーとして、組織を管理し、パートナーシップの核となる。



年収目安: 800万円～
経験年数: 15年以上

スタッフ

事務局長・次長や、スペシャリストの指示の元、DMO活動の実務を担う。



年収目安: 300～400万円



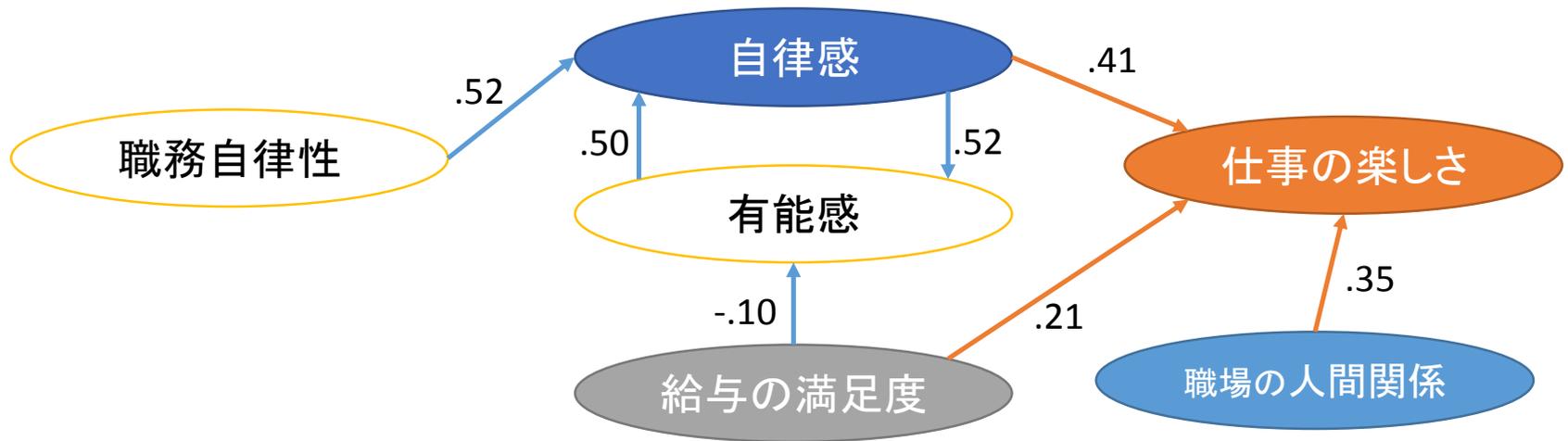
スペシャリスト

観光地マーケティングに関する統計分析やプロモーション活動を行うマーケティング専門人材。

年収目安: 400～800万円
経験年数: 5年以上 (MBAホルダー推奨)

学習・成長の視点 — 財務の視点

仕事を自身で差配できる自律感と給与の満足度、職場の雰囲気の仕事の楽しさを創る。
 ⇒しっかりとした職務分掌(やりがい)の規定と、財務構造(報酬)が必要となる。



しかしながら、従来の財源構造では「やりがい」と「報酬」を提示することが難しい。

	負担の公平性	金額規模	持続性	集客規模との連動性	用途決定の戦略性	やりがい提供	報酬
国からの交付金	負担なし	○	×	×	×	×	×
町からの補助金	負担なし	△	×	×	×	×	×
会費	非会員がフリーライド	△	△	△	△	△	×
収益事業	負担なし	×	△	△	○	△	△

問題

「財源」があることは、必要条件に過ぎない。
有効に活用するには、しっかりとしたガバナンスが必要。

