



## 「日本版 DMO」について ～DMO の視点での観光地域づくり推進～

観光は、経済の活性化を推進する重要な成長分野です。観光需要を取り込むことにより、交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力になります。また、国内旅行に加え、最近急速に高まってきた訪日外国人旅行（インバウンド）の推進により、世界中の人々に日本の魅力を伝えることで諸外国との相互理解も深まります。

地域が一丸となって自分たちの魅力を作り上げ、その魅力を自ら発信していく「観光地域づくりを推進する組織」として、国が地方創生の枠組みの中で整備を進めている新しい制度が DMO（観光地経営組織）です。福島県内でも DMO の設立を目指す動きが始まっていて、今後、DMO を核とした観光振興が期待されます。本稿では、観光庁が推進する「日本版 DMO」について、制度の概略、DMO 候補法人登録の動向、役割期待、将来の展望等をまとめてみました。

### 1. 日本版 DMO の概要

#### (1) DMO とは

DMO とは、Destination Management/Marketing Organization の略で、国や広域圏、地域の観光についての振興策を各種データの分析に基づいて企画、立案、実行する経営組織のことです。DMO は欧米で浸透している一般的な観光振興組織で、行政と民間が一体となって観光地のマネジメントを行うものです。

これまでの日本の観光業においては、データに基づいた戦略策定など科学的アプローチが乏しかったり、ややもすると責任の所在が不明確などの問題がありました。これらを解決し、観光推進母体として組織を経営、地域の観光振興を戦略的に推進する専門的組織として期待されるのが「日本版 DMO」です。観光協会に似ていますが、地域のためにマーケティング調査及びマネジメントを行い、経営体として事業展開する点が大きく異なります。また、地元自治体の賛同を得て DMO

候補法人に応募することから、行政サイドの意向を強く受けることとなります。

#### (2) 観光振興における課題と DMO の形成

##### A. 従来型の観光振興

従来の日本の観光振興は、主に行政と地元観光関連団体が連携して行ってきましたが、以下のような課題があると思われます。

- ① 行政以外に観光の担い手とされたのは、宿泊業、飲食業、交通事業者など一部の業種に限られていた。
- ② それらを取り囲む商工業、農林水産業、文化、環境事業の他、地域の多様な関係者の巻き込みが不十分であった。
- ③ 地域レベルで観光についての各種データ、観光客の属性情報等の収集・分析が不十分であった。

##### B. 今後必要とされる手法＝DMO 形成のポイント

今後、効率的かつ有機的な観光振興を行って

いく上で必要な手法として、以下の点が上げられます。これらが、DMOを形成していく上でポイントになると思われます。

- ① 明確なコンセプトに基づく観光地域づくりを行うための、新しい地域イメージの創出や効果的なブランディングが必要。
- ② データ収集や分析の専門人材が中心となって組織運営の方向性を担う必要がある。アンケートを実施したり、売り出すべき観光資源を決定し、広報宣伝対象を絞り込むなどの戦略策定。
- ③ 特産品の販売など商品開発等推進（マーケティングの役割とプロモーションの展開）。

### (3) 日本版 DMO の種類

観光庁では、2015年12月から「日本版 DMO 候補法人」の募集を開始しました。現在、全国で123件が登録されています。日本版 DMO は、その対象とする地域によって次の3種類に区分されます。

#### A. 広域連携 DMO <4件>

複数の都道府県にまた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、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

#### B. 地域連携 DMO <56件>

複数の地方公共団体にまたがる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

#### C. 地域 DMO <63件>

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、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

\* < >内は1月20日現在の DMO 候補法人の全国登録数。

## 2. 日本版 DMO 候補法人登録制度の概要

### (1) 日本版 DMO の登録対象

登録対象は、地方公共団体と連携できる法人で

す。登録されれば、まち・ひと・しごと創生本部の新型交付金による支援対象となり得ることに加え、観光庁はじめ関係省庁<sup>(注)</sup>を通じて重点的支援が実施されます。関係省庁の事業の活用、観光地域づくりに関する相談、関係省庁の政策に関する情報提供等を組織の縦割りではなく、ワンストップで一元的に行われます。

観光庁は、「2020年までに DMO 法人を全国で100程度登録すること」を目標としていますが、これまで、自治体や地元企業等が参画して新設したり、既存の観光協会等を衣替えしたりした123件が、候補法人として登録されています。

(注) 関係省庁：観光庁、国土交通省、内閣官房、総務省、金融庁、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、環境省。これらの省庁で「日本版 DMO」を核とする観光地域づくりに対する関係省庁連携支援チームが構成される。

### (2) 日本版 DMO 候補法人登録の要件

日本版 DMO 候補法人登録の要件は、観光庁ホームページ上に掲載されていますが、要点は以下の通りです。登録のための手引きや支援メニュー集等も掲載されています。

#### A. 関係者の合意形成

日本版 DMO を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成が必要です。

⇒地域資源を最大限に活用するため、地域住民・関係者を巻き込むことが重要です。

#### B. データの分析・戦略策定等

各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）の設定・PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルの確立が必要です。

KPI の設定については、少なくとも旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率の4項目については必須とします。この他に独自に KPI を設定することも可能です。

⇒ビッグデータ等を活用したデータ分析、

KPIの設定、PDCAの導入は、日本の観光業においては画期的な考え方です。実績の評価も必要となることから、データ収集・分析の専門人材の育成やノウハウの蓄積が期待できます。

### C. プロモーション

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

- ・観光地域づくりに関する定期ミーティングの開催等

- ・ワンストップ窓口の設置、プロモーション方針の作成等

⇒本格的なマーケティング手法の導入が期待されます。さらに、観光地のセールスやプロモーションだけではなく、マーケティングを通して「地域づくり」を進める「観光地ブランディング」の形成が大きな目標となると考えられます。

### D. 日本版DMOの組織（法人格の取得・意思決定・専門人材の確保）

- ・法人格を取得していること（責任者が明確になり、ガバナンスの仕組みが法的に担保）。
- ・意思決定の仕組みが構築されていること。
- ・専門人材が存在すること。データ収集・分

析等の専門人材（CMO=Chief Marketing Officer等）が、DMO専従で最低1名必要。⇒組織としての人材の確保と育成がキーポイントとなります。

### E. 安定的な運営資金の確保

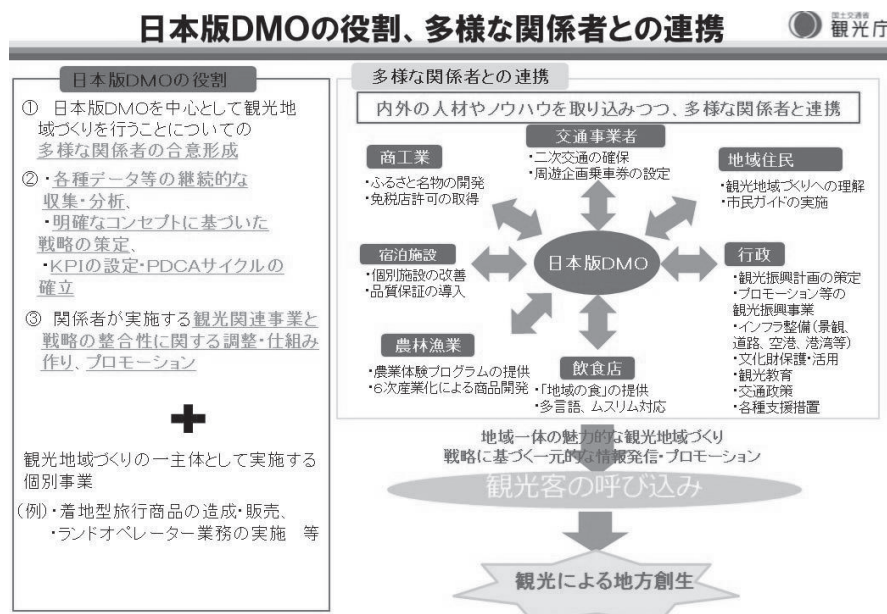
資金確保の手段としては、収益事業（物販、着地型旅行商品の販売等）、特定財源（法定外目的税、分担金）、行政からの補助金・委託事業等が想定されます。

⇒安定的な財源確保による自律的経営の継続が求められます。例えば、DMOが地域のお土産品などの物販や旅行商品の企画・販売を行うことなどが収益源として考えられます。専門的人材の確保と育成、民間投資の拡大などが期待されます。

## 3. 福島県における日本版DMOの状況と展望

福島県内における「日本版DMO候補法人」の登録数は、2017年1月20日現在、地域連携DMOが1件、地域DMOが4件となっています。登録内容の詳細は、観光庁ホームページに掲載されている「登録された候補法人の形成・確立計画」で閲覧可能です。同計画には、組織、区域設定、収集・分析するデータ（必須KPIを含む）、戦略

図表1 日本版DMOの概要



(地域の強みと弱み、ターゲット、コンセプト)、KPI (実績・目標)、運営費見通しなどが記載されています。

ここでは、地域連携 DMO 候補法人の概略について記載し、各地域 DMO 候補法人については名称の紹介程度にとどめます。

### (1) 地域連携 DMO 候補法人

東北地方では、地域連携 DMO 候補法人に6件の登録があります(福島県、宮城県、岩手県、秋田県で各1件。山形県2件)。

福島県では、(公財)福島県観光物産交流協会が登録されています。区域は福島県全域になりますが、震災や原発事故を経験した土地でしか学ぶことのできない相双地域の「震災スタディツアー」など、いわば負のイメージを逆手にとった、復興に向けた姿を伝えるツアーを特色としている点がユニークです。広い福島県全体の各観光資源を有機的につなげ、観光客誘致に結び付けていく役割が期待されます。なお、特徴をまとめると以下の様になると思われます。

#### <組織>

データ分析・収集及び旅行企画の専門人材を地元交通事業者から採用、海外向けプロモーションを担当する専門人材として外国人女性を採用した。

#### <戦略>

##### ① 内部環境

強み：豊富な観光資源(しだれ桜、只見川沿線の風景などの自然景観)、アクセスの良さ(新幹線、高速道路)

弱み：世界遺産のような知名度の高い“エース”はない。2次交通が弱い(ローカル線の便数が少ない。公共交通網も乏しい)。

##### ② 外部環境

機会：訪日旅行需要が高まる中、「地方創生×観光立国×復興」に重点を置いた国の支援が充実 ⇒プロモーションのチャンス

脅威：「福島=放射能」のイメージの払拭 ⇒「観光資源」として、負のイメージを逆手にとる。マイナスをプラスに。

#### <ターゲット>

① 「福島に来ないと味わうことができない特別な体験」(ホープツーリズム) ⇒国・地域に捉われない「福島」に関心を持つ旅行者

② 重点地域と対象を絞ったインバウンド誘客 ⇒タイ、台湾等は個人と団体を対象にする。中国、韓国は団体を対象に。さらに対象を絞り、例えばベトナム人には「しだれ桜+温泉」に対象を絞るなど)。

### (2) 地域 DMO 候補法人

福島県においては、4つの地域 DMO 候補法人が登録されています。福島市に2件、会津若松市、いわき市に各1件です。東北地方では、地域 DMO 候補法人に8件の登録がありますが、うち4件が福島県です(他に、青森県、岩手県、秋田県、山形県が1件ずつ)。

福島市には、(一社)福島市観光コンベンション協会と(特非)土湯温泉観光まちづくり協議会が登録されています。どちらも、温泉や自然の美しさをアピールし、外国人誘致に重点を置いたターゲット戦略としています。

会津若松市には、(一財)会津若松観光ビューローが登録されています。会津若松市は会津観光の拠点であり、歴史、温泉、自然を強みにして、教育旅行も視野に入れたグループ・ファミリー層

図表2 福島県における「日本版 DMO 候補法人」登録状況

申請区分	候補法人の名称	対象区域(自治体単位)
地域連携 DMO	公益財団法人 福島県観光物産交流協会	福島県
地域 DMO	一般社団法人 福島市観光コンベンション協会	福島市
地域 DMO	特定非営利活動法人 土湯温泉観光まちづくり協議会	福島市
地域 DMO	一般財団法人 会津若松観光ビューロー	会津若松市
地域 DMO	一般社団法人 いわき観光まちづくりビューロー	いわき市

資料：観光庁ホームページより作成

の誘客にターゲットを置いています。また、広域な会津地方の観光振興には市町村間の連携が必要と思われ、将来的には、複数の自治体レベルの地域連携 DMO を目指すべき役割期待があると思われれます。

いわき市では、(一社)いわき観光まちづくりビューローが登録されています。「フラガールが生まれた街」として観光振興を総合的・戦略的に推進・コーディネートする組織をコンセプトとし、第1ターゲットを首都圏や仙台圏等に絞っている点が特徴です。

#### 4. 日本版 DMO を中心とした観光振興の将来展望

##### (1) DMO が観光客誘致の起爆剤に

DMO は地域の観光振興を戦略的に推進する専門的な組織であり、農林水産業、伝統的工芸品など文化・芸術等の地域資源を活かし、地域経済全体の「稼ぐ力」を高め、活性化を担う起爆剤となることが期待されます。

さらに、DMO は地域資源を活用する多様な主体で形成する共同の場所としての役割を持つこととなります。地元目線で組織として観光資源を蓄積し、観光客の属性や旅行スタイルから観光地を活性化させる芽を見つけ、観光振興に結びつけることで新たなビジネスチャンスを創り出すことが可能となります。

今後注目されるのが「コト消費」といわれる体験型ツアーです。体験する「コト」に関する消費活動を指すもので、例えば、農作業、そば打ち、陶芸などの体験型レジャーが「住民目線」に立った観光客誘致手段として、企画・販売されることが期待されます。DMO が中心となり、宿泊施設、飲食店、住民らが共通の価値観を持って一体となり、地域の魅力を発信すれば、より多くの観光客を呼び集めることが可能となります。さらに、旅行者の居住地域や年齢、売上高などデータを蓄積して DMO が分析し、効果的な商品開発・観光戦略につなげることが可能になり、観光客誘致の有効な手段になると思われれます。

「日本版 DMO 法人」の目標は、「2020年までに

先行する欧米を手本に『世界水準』の DMO 法人を100組織形成する」(観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」) ことです。現段階では最終的にいくつ登録されるかは未定で、今後の登録状況を見極めなければなりません。また、「候補法人」から「DMO 法人」となるための具体的な基準(経営執行体制や決算情報開示など)は、今後示されていくものと思われれます。日本版 DMO は、まだ手探りの状態で課題が残る面もみられますが、候補法人として手を上げている数が現時点で123件に上っていることから、DMO に対する関心の高さが窺われます。

##### (2) インバウンド拡大に向け地域間の連携を

「地方創生」として、全国の自治体が一斉に観光 PR に乗り出している現状を考えると、今後4、5年は日本全国で観光客の争奪戦が続くこととなります。そこで海外からの観光客を一層増大させ、日本全体の観光産業の裾野を拡大させていくことが必要です。

政府は、2016年に約2,404万人(前年比21.8%増)であった訪日外国人客を2020年に4,000万人まで増加させる目標を掲げています。今後毎年14%ずつ増加すれば達成可能な数字で、日本全体では目標達成の道筋が見えてきました。しかし、2015年の外国人宿泊者数6,561万人泊のうち、東北の占める割合は6県合わせて60.8万人泊で、日本全体の1%に満たない状況です。まず、東北地方に外国人観光客を呼び込むことが至上命題です。東北全体のインバウンド誘客を伸ばすため、東北が一体となりスピード感を持ってプロモーションに取り組む必要があります。

さらに、福島県に来てもらうためには、震災復興途上の現状を理解してもらい、地域間の連携を強め、福島県の魅力を広く情報発信して行くことが必要です。今後、DMO の視点に立った観光地経営が地域の「稼ぐ力」を高め、DMO 法人が観光推進のエンジンとして定着して行くことが期待されます。

(担当：斎藤英夫)