

日本版DMOの概要と徳島版DMOへの期待

上席研究員 元木秀章

要 旨

1. 政府は2016年3月の「明日の日本を支える観光ビジョン」の中で、訪日外国人旅行者数を2020年に4,000万人、2030年には6,000万人という目標を掲げると同時に、日本が「世界が訪れたい国」となるための戦略を観光先進国に学び、取り入れる方向性を打ち出し、2020年までに世界水準のDMOを、全国で100組織形成するという数値目標を示した。
2. 本稿は、地方創生を旗印として日本の観光振興に新たな概念が取り入れられ、各地に広がりつつある日本版DMOについて、その概要や役割、運営のポイント、課題などを整理・考察したのち、徳島県内における徳島版DMOに期待する機能や役割について言及している。
3. 日本版DMOとは、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である。
4. DMOとは Destination Management/Marketing Organization の略であり、マネジメントとマーケティングの二つの「M」を実践することが重要である。
5. 日本版DMOの導入は、地方創生の柱の一つとして着想されたものであり、国内旅行動向の変化やインバウンド市場への対応、また観光地域づくりに向けた地域の合意形成などの役割が求められている。
6. 日本版DMOが備えるべき4つの視点は、カスタマー視点・ビジネス視点・プロフェッショナル視点・サステナブル視点である。
7. 観光庁は2015年11月に「日本版DMO候補法人登録制度」を創設したが、登録の対象は地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人に限られ、複数の都道府県に跨る広域連携DMO、複数の地方公共団体に跨る地域連携DMO、単独市町村を対象とする地域DMOの3区分で登録される。2017年8月時点では、広域連携DMO 7件(うち徳島県関係2件)、地域連携DMO 69件(同1件)、地域DMO 81件(同0件)の計157件がすでに登録されている。
8. 2018年度には、徳島市を中心とした徳島県東部15市町村を対象区域に、徳島東部地域DMO(仮称)が設立予定となっている。
9. 徳島版DMOへ期待する役割としては、①ワンストップ窓口としての機能②新たな着地型旅行商品・滞在プログラムの造成・販売③阿波おどり情報の一元化④観光案内所の運営⑤地域ならではの「食」の開発⑥阿波藍など伝統・文化の魅力発信⑦徳島観光の人材育成～観光の地産地消の推進⑧戦略策定とマーケティング⑨顧客管理の徹底⑩スポーツツーリズム版DMOとしての役割、などが挙げられる。

はじめに

東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とした一連の政策「地方創生」が打ち出されたのが2014年9月。その後、国の総合戦略として2015～2019年度の5か年における様々な政策目標が策定され、これまで数多くの施策が展開されてきている。国内の各地域や地方においては、それぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会をかたちづくること、魅力あふれる地方のあり方を築くことを目指し、農林水産業での各種プロジェクトや6次産業化、移住・交流支援やしごとづくり、観光振興等を通じて、一斉に地方創生に向けた取り組みを加速させた。

こうした中、その地方創生の処方箋として最も注目され、かつ期待されている分野が「観光」であり、今や多くの自治体が、地域の問題を解決する有効かつ効果的な手段として、様々なかたちの観光に注力していることは言うまでもない。国としても「観光は『地方創生』への切り札、GDP600兆円達成への成長戦略の柱」と位置づけ、観光を基幹産業へと成長させる必要があるとした上で、「『観光先進国』の実現に向け、政府一丸、官民を挙げて、常に先手を打って攻めていく」（2016年版観光白書）としている。

今この2017年9月は、国の総合戦略5か年計画のちょうど中間地点にあたるが、訪日外国人旅行市場いわゆるインバウンド市場においては着々と実績が上がっている。事実、訪日外国人旅行者数の推移を見ると、2014年の1,341万人が2015年には1,974万人(前年比47.1%増)、2016年は2,404万人(同21.8%増)と毎年過去最高を更新し、さらに直近の2017年も1～6月の上期で1,376万人(前年同期比17.4%増)と増勢が続いている。東京オリンピック・パラリンピック開催を追い風にして、2013年に設定された「2020年に訪日外国人旅行者数2,000万人」という従来の政府目標は、2016年10月に前倒しで達成され、大きなインパクトを与えた。

少し時間が遡るが、政府は訪日外国人旅行者数2,000万人の目標達成が間近となったことを受け、次なる展開を検討すべく2015年11月に「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」を開催し、その結果として、2016年3月に今後目指すべき新たな指針となる「明日の日本を支える観光ビジョン」を明示している。この中で、2020年には同4,000万人(2030年には6,000万人)という意欲的な新たな目標を掲げると同時に、成長する世界の旅行市場を鑑みて、増加する世界の旅行者をさらに多く呼び込むための対策、また日本が「世界が訪れたくなる国」となるための戦略などを、世界の観光先進国に学び、取り入れる方向性を打ち出した。その肝となる存在が今回取り上げる「日本版DMO」である。

徳島経済研究所では、観光振興や交流人口増加といったテーマはこれまで継続して取り上げ、本誌「徳島経済」においても何度もレポートしてきた。また近年では2014年5月に、国内外から観光客を誘致し県内の観光関連産業の活性化を図ることを目的とした「徳島観光ビジネス活性化研究会」を立ち上げ、観光業界に精通した専門家や観光関連事業者、団体、行政、金融機関などの横断的な委員構成により、約1年間にわたって検討・議論を重ねた。

さらに翌2015年6月には、5構想・計27項目の具体策を盛り込んだ「徳島県の観光ビジネス活性化構想」を発表。この中の第1構想「徳島観光まちづくり」の推進～新たな推進体制の形成～は「徳島版DMO」の創設を促したものであった。この提案はその後、徳島市を中心とする県東部15市町村を対象区域とした徳島東部地域DMOを立ち上げる動きに発展しており、2018年度の設定に向け、準備委員会が発足している。

本稿では、地方創生を旗印として日本の観光振興に新たな概念が取り入れられ、実際に各地に広がりつつある日本版DMOについて、その概要や役割、運営のポイント、課題などを整理・考察したのち、徳島県内における徳島版DMOに期待する機能や役割について言及したい。

1. 日本版DMOの概要

(1) DMOとは

観光振興において、従来とは異なる概念のDMOの確立・育成が地方創生の柱の一つとして位置づけられたのは、2015年6月の「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」であり、この中に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を確立することと、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を早急に育成することが盛り込まれた。

その後、DMOが一般的に広く知られるようになったのは、2015年11月に観光庁によって「日本版DMO」として定義されたことによる。日本版DMOは、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である(観光庁HP「日本版DMO」より)。

DMOは、欧米やオーストラリア、ニュージーランドといった観光先進国と言われる国において、すでに確立された概念のいわゆる観光振興や観光地域づくりを行う組織を言うが、日本における観光振興の旗振り役とは、仕組みや体制が大きく異なっている。こうした国には数多くのDMOが存在しており、各組織のかたちや役割はそれぞれ違うものの、「観光地(自分たちの地域)をマネジメントする」とことと「観光地にマーケティングを行う」とことにおいては、共通項が見出せる。

DMOは Destination Management/Marketing Organization の略であり、直訳すると、旅行の目的地・行き先すなわち観光地(デスティネーション)をマネジメントし、マーケティングする組織(オーガニゼーション)という意味となり、この二つの「M」を実践することが、日本版DM

Oに求められている重要な役割である。なおDMOの日本語訳については、観光地経営体／観光地経営組織／観光地域づくり推進法人／観光ビジネス活動体／観光ビジネス共同体／観光地域づくりプラットフォームなどと表記され、現状は必ずしも特定されておらず、メディアも含め関係者間でその認識や理解が未だ十分共有されていない一面がうかがえる。

(2) 二つの「M」

ここでは、日本版DMOの重要な役割である二つの「M」について、すなわち観光地をマネジメントすることと、観光地にマーケティングを行うことについて、整理しておきたい。

① Management (マネジメント)

観光地をマネジメントするとは、地域の個性であり資産でもある観光資源に、観光的な価値を付加することにより貨幣価値を高め、地域経済を潤すことである。具体的には、観光地としての在りたい姿(ビジョン)、使命・役割(ミッション)、提供すべき価値(バリュー)を設定し共有することから始まる。次に目標・戦略・予算・スケジュールといった事業計画を策定し、人・物・金・情報等を管理しながら、KPI^{*}を軸としたPDCA^{*}を実行する。その際に科学的アプローチの導入が必須であり、PDCAサイクルを繰り返すことによって目標達成に近づけていくことが求められる。

※KPI:Key Performance Indicator の略。重要業績評価指標のことで、WEBサイトアクセス数、観光入込客数、延べ宿泊者数、旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率などがこれに当たる。何をKPIとするかは地域ごとの実情に合わせて設定する。

※PDCA:PDCAサイクルは、計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Action)の4段階を繰り返すことによって業務を円滑に進めるための手法である。設定したKPIの達成度合いも見ながら、少なくとも年に1回は実施・報告することが求められる。ここでのPDCAは、

- ・ Plan（事業設定）－データ収集や分析を行い、観光戦略を立案。それに従って単年度・複数年度単位での事業計画を策定していく
- ・ Do（実行）－データに基づく計画を実行。実行する主体は、本DMOのみならず、様々な関係事業者がなり得る
- ・ Check（KPI達成）－自己評価を行うことで、KPIの達成度合いを測る。見込みに達していないものは目標達成のための道筋を見直す
- ・ Action（更なる展開）－評価に基づき取り組みを改善していく（本DMOはこのPDCAを回していく司令塔の役割を担う）、ということになる。

② Marketing（マーケティング）

これまでの観光は、一生懸命プロモーションはしていたものの、誰に向けて何を売り込むと儲かるのか、といった戦略的視点が決定的に足りてなかったと指摘される。どんな事業においても、「稼ぐ」ためにはマーケティングをきちんとやることは必須条件であり、観光地経営にも当てはまる。

観光地にマーケティングを行うとは、まず的確なマーケティングリサーチを行い、地域資源の観光的価値を見出し、商品やサービスに対する地域ブランディングを実施する。次にターゲットとなる、地域にとって相性のいい観光客を設定し、効率的かつ効果的な情報発信を行い、ターゲットとなる観光客を誘致する。商品やサービスの販売により地域資源の貨幣価値への転換(利益の創出)を図り、観光客の満足度向上と同時にリピーター化を実現していく、ということである。

ここでの観光マーケティングの重要な点は、顧客視点に立った「マーケットイン」の考えを取り入れることである。対義語は、とにかくいいものを作れば売れるといった「プロダクトアウト」であるが、時代とともに消費者ニーズが多様化したことにより、生産者が良いと思うものを売るだけでは、消費者の実際の消費に結びつかなくなった事実がある。これは観光においても

同じである。

しかし現実的には、観光客に売り込むのは「地域」そのものであることから、市場ニーズに合ったモノを用意することが困難なケースもよく見受けられる。また各地域には、自然や温泉、伝統文化といった、地域として観光客に売りたいモノ・コト、自慢したいモノ・コトがあり、これらをキラーコンテンツとして位置付け、売り込んでいかなければならない場合もよくある話である。

こうした場合には、何を売っていくのか、というコンセプト設定を先に行う必要がある。実際には、自分達の地域で本当に見てもらいたいものは何か、何を見せたいのか、といったことについて、先に関係者の中で合意形成を図るということである。このプロセスだけをとると、プロダクトアウトに見えるが、ここから、このコンセプトを評価してくれるセグメントを見つけ出すプロセスにより、マーケットインに切り替えていくことが出来る。イメージとしては、地域のコンセプト設定をした上で、それらを高く評価する人をあぶり出し、彼らがどういった嗜好なのか、ライフスタイルを送っているのか等について分析し、そこで得た情報にあわせて、よりの確な地域資源の売り込みや、プロモーションチャンネル、価格設定、販路等の流通手段を設定していく、という流れになろう。

観光地マーケティングにおいては、観光客のために、自らの地域を大々的に作り替えることには限界があり、そのため、場合によっては、このような形でのマーケティングを行うことが有効となる。DMOは地域の実情をよく知った上で、マーケティング手法を使い分けることが求められる。

（3）日本版DMOの背景にある新たな視点

先述した日本版DMO定義を改めて見てみると、これまでの観光振興ではあまり聞かれなかったキーワードが浮かび上がる。地域の稼ぐ力／観光地経営／観光地域づくりの舵取り役／

多様な関係者と協同／明確なコンセプト／戦略を策定し着実に実施／調整機能を備えた法人、といった言葉である。

①地方創生の視点

そもそも日本版DMOの導入は、地方創生の柱の一つとして着想されたものである。地方創生とは簡単に言えば、それぞれの地域の個性を活かし、自由な発想で自律と自立を目指すということ、つまり地域自らが主体的に考え、持続的に地域で稼ぐということだ。

言うまでもなく、地方の市町村の多くは定住人口の減少や少子高齢化が進展しており、個人消費の落ち込みなど、将来的にもその経済規模は縮小の一途と想像される。こうした中で、疲弊する地域経済の活性化の原動力として、観光振興が今以上に重要な手段として格上げされたと見ることができよう。

そして今回、単に観光客を呼び込み、交流人口を増やすという従来型の取り組みではなく、地域を一つの集客装置と捉え、稼ぐ力を引き出し、地域で儲けるという発想が組み込まれた。そのために、観光地経営の視点すなわち民間的な経営手法を取り入れるということである。旅行者が行ってみたいくなる旅行商品・サービスを到着地である旅先の地域(着地)が作り、多様化する旅行者ニーズに応え、最終的に来訪者に満足してもらう流れの地域主導型(着地型)観光を実践することが求められている。

②国内旅行動向の変化への対応

日本版DMO導入の背景にある二つ目の視点は、国内旅行需要における旅行者ニーズの変化や多様化への対応である。近年の国内旅行の動きを見ると、団体旅行中心から小グループ・カップル・一人旅などの個人旅行主体へと移り変わり、またその個人旅行も、いわゆる物見遊山の周遊旅行から、趣味嗜好に沿ったその地ならではの観光体験を求める体験型旅行への関心が高まるなど個別化、多様化が進んでいる。このことは単に「どこに行く」というスタイルから、「いつ誰と何を・どう過ごす」といった形態の変

化を意味しており、これによって旅先も宿泊先もがらりと変わるということである。

これまでと同様、マスツーリズムの名のもとに、旅行者に対して画一的な対応を続ける観光地の多くは、入込客数の減少に歯止めをかけることができない状況にある。入込客が減ることで、地域の宿泊施設や飲食店、土産物店、観光施設などの経営が厳しさを増し、新たな投資がないままに疲弊していく観光地が現れている。ICT普及による情報化の進展を背景としたマーケットニーズや社会環境の変化、多様化する旅行者ニーズに対応できていないのだ。

また旅行商品を造成・提供する側においても、旅行の出発地(発地)においてパッケージツアーを商品造成するという従来の体制では、地域らしさをより深く味わいたいという個別化するニーズに応えきれないことから、新たな体制－着地型旅行商品の造成・提供への転換が迫られている。

そうした旅行者ニーズや顧客の変化に対応するためには、地域の観光関連事業者だけでなく、多様な関係者や地元住民を含む地域全体で受け入れて、もてなす体制が求められる。日本版DMOの導入は、旅行会社が主導した「行こうよ(発地)型」から、地域が主導する「おいでよ・いらっしゃい(着地)型」への転換という側面がある。

③インバウンド市場への対応

インバウンド市場の急拡大は冒頭に触れたとおりだが、このインバウンド需要をいかに地域に取り込むかの対応も、当然ながら日本版DMO導入の背景にある。

インバウンド市場の急拡大には、①アジア近隣諸国などの経済成長、②LCC(格安航空会社)に代表される航空ネットワークの充実、③空港や港湾の整備、④円安への為替水準の変化と安定、⑤ビザ(査証)発給要件の緩和、⑥免税制度の変更・拡充、⑦海外のクルーズ船誘致などの要因が挙げられる。今後、民泊も含めた受け入れ環境の整備やさらなるビザ緩和など、国を

挙げて様々な対応策を実施するとしており、インバウンド市場は、これからもますます成長が期待される分野である。

日本を初めて訪れる外国人旅行者は、一般にまずゴールデンルート(東京周辺の観光スポット～富士山～京都～大阪を巡るルートまたはその逆ルート)を辿るが、日本に何度も来るリピーターは、自分のペースで関心のある旅行先を、ゆっくりと深く観光するパターンが多いとされる。地域にこうしたリピーターを呼び込むために、広域的に連携する中で、例えば四季のテーマを組み込んだ演出や、ターゲットの外国人に響く魅力的なコンテンツを発信し、新たなインバウンド需要を掘り起こすことが求められる。これからは地方においてこそ、日本に関心の高い外国人やリピーター客を中心に、マーケット別に個別のアプローチを行い、インバウンド誘致の取り組みをいっそう加速させていくことが必要であり、その中心的な役割として、マーケティング機能を持ち、戦略を策定し、着実に実施していく日本版DMOの存在が不可欠となる。

④地域の合意形成～観光地域づくり

観光客誘致は地域間競争がますます激化する中で、これからの観光振興は地域が主体となって進めていく流れが加速し、地域を挙げた総力戦となることが想像される。ただ、地域の意思とは何か、また誰がどのように決めるのかは実にあいまいで不安定と言える。複数の自治体に跨る地域ではなおさらであろう。

地域の何を守り、また提供すべき価値を見出し、その中の何をマーケットに適合させ、どのような来訪者を受け入れながら将来に向けて成果を出し、自立的に存続していくのか。また守るべきものをここで選択した根拠は果たして何だったのか。

こうした問いに答える作業が、まさに地域のコンセプトづくりであり、言い換えれば地域づくりそのものである。地域の将来の在りたい姿を表すビジョンを共有し、地域の進むべき方向性を考え、観光地としての使命や役割について

大まかに合意を図っていく。実際には、幅広い参画者が議論を重ねるといった、地域内での合意を形成する取り組みやプロセスが重要となってくる。

この一連の、観光地域づくりに向けた合意形成こそ、日本版DMOが導入された背景であり、また同時に担うべき役割ともなっている。そして、その方向に向かって具体的にどのような手順で、どのような手を打っていくのか、観光地域づくりの舵取り役として、明確なコンセプトのもと、中・長期的な戦略を立て、調整機能を発揮しながら着実な実施が求められる。

(4) 日本版DMOが持つべき視点

DMOが導入されてからまだ日が浅いこともあり、大きな成果や成功事例は見えにくいものの、ここ数年の取り組みいかんでは、10年後の各地域に大きな差異が生まれるのではないだろうか。もちろん理想は高くても、それが共有されて、実践できるかどうかは別問題であるが、チャレンジすることは地域を変える可能性があり、改めて以下の視点を整理することで、成功の確率を上げることが期待されよう。

○カスタマー視点

マーケットインの考えを常に持つこと。地元が観光資源と見ていても、観光的価値が低いものは単なる地域資源としか見られない。逆に、地域資源の中から観光資源を抽出することがマーケティングである。

○ビジネス視点

ビジネスとは売上げと利益を追求し続けることであり、「観光はビジネスである」との強い思いが儲けの仕組みを考え出す源泉となる。

○プロフェッショナル視点

必要とされる人材要件と実際の人員配置を可能な限り一致させること。情報整理能力や利害調整能力、率先垂範能力を備えた専門家を登用。

○サステイナブル視点

観光地域づくりには相応の時間と費用が必要であり、10～15年先を見据えたビジョンに基づ

き戦略と組織をマネジメントすることや、長期的視点に立ってプロセスを重視することが重要。

2. 日本版DMO候補法人登録制度

(1) 日本版DMO候補法人登録制度とは

観光庁は、日本版DMOの形成・確立を促し、これを支援するため、2015年11月に「日本版DMO候補法人登録制度」を創設した(図表1)。登

録を受けた日本版DMO候補法人に対しては、内閣府の地方創生推進交付金による支援の対象となりうることに加え、観光庁をはじめ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を通じて、重点的支援が実施されることとなっている。

登録の対象は、地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人に限られており、その登録に当たってはマーケティング及びマネジメ

図表1 日本版DMO候補法人の登録制度について

〈概要〉

- 日本版DMOの候補となりうる法人を観光庁に「登録」
- 登録された法人(日本版DMO候補法人)に対して、関係省庁連携支援チームを通じて支援

〈目的〉

- ① 取組目標・水準の提示による日本版DMOの形成・確立の促進
- ② 日本版DMOの形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- ③ 日本版DMO候補法人の間の適切な連携を促すことによる各法人間の役割分担がされた効率的な観光地域づくり

〈登録の枠組み〉

【登録対象】地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人

【登録の区分】対象エリアの広さに応じた3区分で登録

○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、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

○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、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

○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、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

※広域連携DMO及び地域連携DMOの形成・確立に当たっては、連携する地域間で共通のコンセプト等が存在すれば、必ずしも地域が隣接している必要はない

〈登録主体〉

国(観光庁長官)

〈支援制度〉

内閣府の地方創生推進交付金による支援の対象となり得ることに加え、観光庁をはじめとする関係省庁(観光庁、国土交通省、内閣府、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)で構成される「『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」を通じて重点的支援を実施

〈登録要件〉

- ① 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を行うこと
- ② 各種データ等の継続的な収集・分析、データ等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の設定・PDCAサイクルの確立を進めること
- 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、プロモーションを行うこと
- ④ 法人格を取得し、意思決定の仕組みが構築されていること。またデータ収集・分析等の専門人材が存在すること
- ⑤ 物販、着地型旅行商品造成・販売等の収益事業や法定外目的税等による特定財源、行政からの補助金・委託事業など、日本版DMOが自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあること

資料：観光庁HP「日本版DMO」より筆者作成

ントするエリアに応じて、(A)複数の都道府県に跨る広域連携DMO、(B)複数の地方公共団体に跨る地域連携DMO、(C)原則として基礎自治体である単独市町村を対象とする地域DMO、の3区分で登録される。

(2) 日本版DMO候補法人の登録状況

日本版DMO候補法人は、2016年2月に第1弾として24件が登録されて以降、直近の2017年8月の第10弾まで随時登録がなされ、全国累計で157件となっている(図表2)。

内訳を見ると、広域連携DMO 7件(うち徳島県関係2件)、地域連携DMO 69件(同1件)、地域DMO 81件(同0件)となっている。

このうち地域連携DMOについての登録状況を地域別に見ると、北海道4件、東北7件、関東10件、北陸(新潟県を含む)2件、中部14件、近畿12件、中国・四国8件、九州12件であり、同様に地域DMOは、北海道4件、東北11件、関東10件、北陸9件、中部20件、近畿10件、中国・四国6件、九州11件となっており、それぞれ全国各地で登録されている。

(3) これまでの観光地域づくりの課題

ところで、観光庁が作成した「日本版DMO形成・確立に係る手引き(第2版)」(2017年3月)によると、これまで効果的な観光地域づくりが十分に進められなかった課題を、以下の3点に絞って言及している。

①多様な関係者の巻き込みが不十分

着地型観光を進め、地域の個性やならではの魅力を伝えるためには、もはや観光行政や観光協会、また宿泊業や飲食店、土産物店、観光施設といった従来の観光関連事業者だけでは不十分である。例えば、観光客向けのレストランではなく、地元の人に支持されている美味しい定食屋やうどん屋さん、規模の大きい物産館だけでなく、地域に古くからある酒蔵や人気の素朴な和菓子店、伝統工芸の事業者など、これまでに以上に多様な関係者を巻き込む必要がある。

また、これまで観光に直接関係のなかった一次産業の農林漁業者や、高度化・高付加価値化を目指し六次産業化に取り組む事業者、商・工業者やNPOなど。さらに歴史・文化・スポーツに精通した地域の達人や郷土愛・ご当地愛にあふれた住民なども、これからの観光振興とは切り離しては考えられず、多様な関係者を巻き込んでいくことが望まれている。そうすることで、自然や歴史・文化に加え、地域に息づく暮らしなどの幅広い地域資源を最大限に活用でき、また観光振興の取り組みに対する地域住民の理解も得やすく、地域住民の誇りと愛着を醸成するにまで至っていくものである(図表3)。

②データの収集・分析が不十分

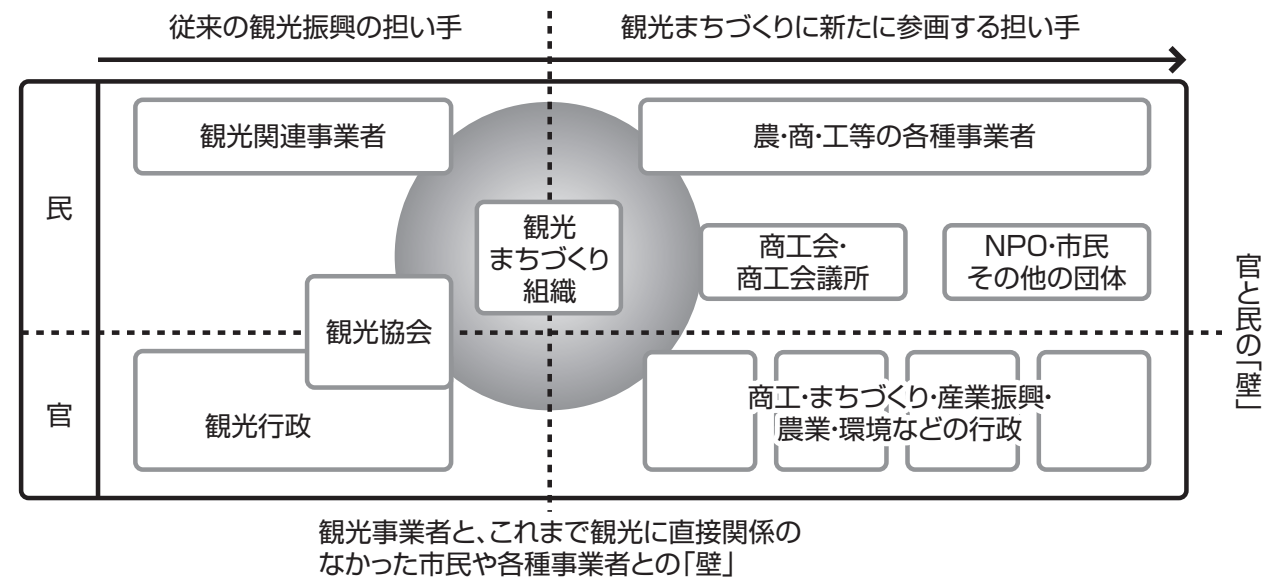
これまで、自らの地域を訪れる観光客に関する各種データ等の収集・分析が十分に行われていなかったということである。結果として「どんな人が」「どこから」「何を求めて」「どうやって」自らの地域を訪れているのかが把握できておらず、観光客を十把一絡げに扱っている地域が少

図表2 日本版DMO候補法人の登録状況(2017年8月4日現在)

登録回	第1弾	第2弾	第3弾	第4弾	第5弾	第6弾	第7弾	第8弾	第9弾	第10弾	累計
登録年月日	2016 年						2017 年				
	2/26	4/22	5/31	7/15	8/31	11/2	1/20	3/28	5/12	8/4	
広域連携DMO	2	2	0	0	0	0	0	1	1	1	7
地域連携DMO	11	16	12	1	5	7	4	7	4	2	69
地域DMO	11	19	8	6	8	3	8	3	6	9	81
小計	24	37	20	7	13	10	12	11	11	12	157

資料：観光庁 HP「日本版DMO候補法人登録一覧」

図表 3 新たな観光まちづくり組織のポジショニング



資料：大社充「地域プラットフォームによる観光まちづくり」

なくないという現状である。マーケティングの発想がないため、自らの地域のターゲットとすべき顧客層や地域のコンセプトが十分に練られておらず、大きく変化している旅行者マーケットにも十分に対応できなかったのである。

③民間的手法の導入が不十分

明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを行うためには、効果的なブランディングやプロモーションといった民間的な手法を取り入れることが必要とされているが、従来の観光振興の体制においては、民間的な手法の導入が不十分であり、人材の確保も含めた抜本的な見直しが必要である。

(4)従来の観光振興組織の課題と日本版DMOの役割

これまでの観光地域づくりの課題については、観光庁が上記の3点に集約しているが、このほかにも、従来の観光振興組織(主に観光協会)の現状として以下の課題を挙げている。こうした課題の解決策としても、日本版DMOの役割が期待されるところである(図表4)。

○(観光振興組織)プロモーション活動等が中心。地域の戦略策定は地方自治体主導だが、地方自治体においても市場調査・地域のブランド

戦略の取組への支出は比較的少なく、科学的なアプローチによる観光地域づくりが十分に行われているとは言えない。

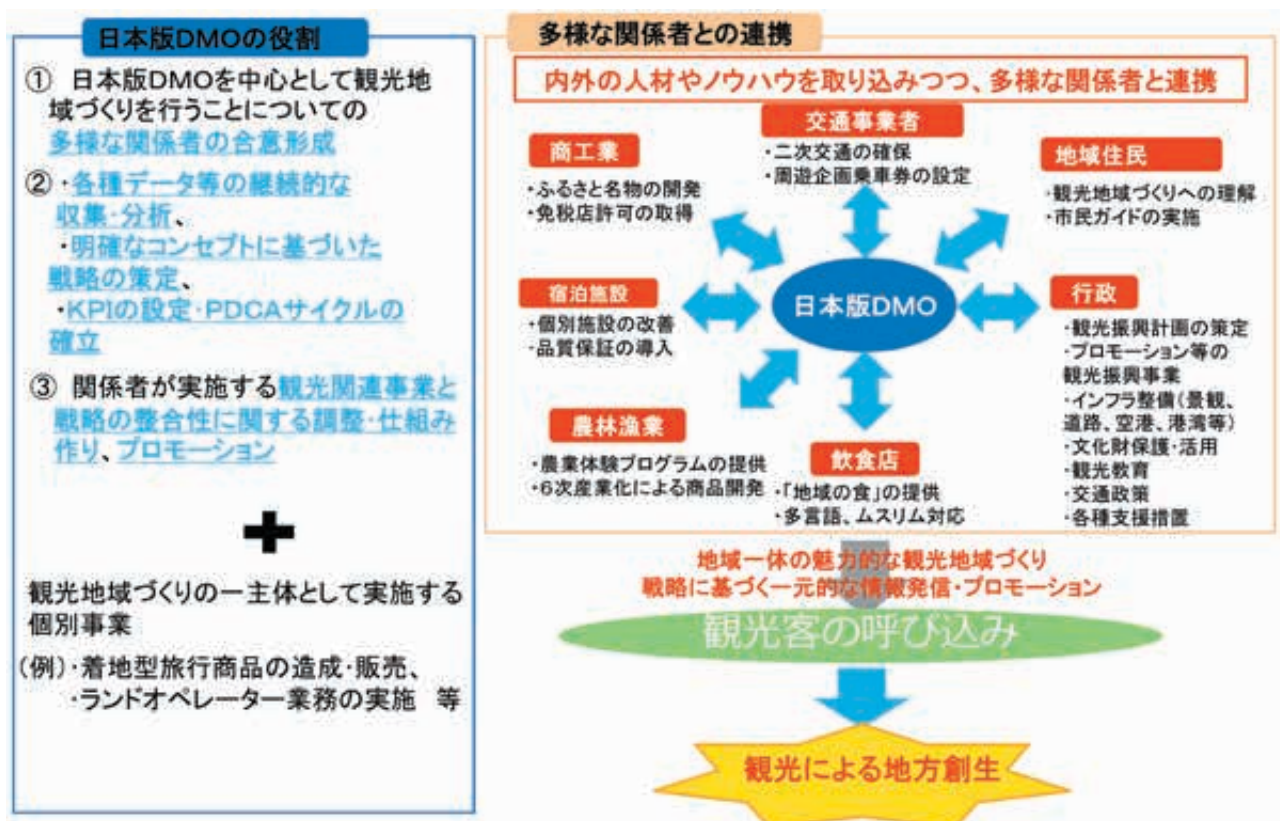
⇒(日本版DMO)各種データ等の継続的な収集・分析を行い、データに基づく戦略を策定することが必要。その際、KPIを設定し、PDCAサイクルを確立することが重要。

○(観光振興組織)地域の観光振興の戦略策定を主に担っているのは地方公共団体。同自治体の職員は人事ローテーションの中での2～3年間の業務経験しかない場合が多く、必ずしも専門的な人材が担当しているとは言えない。また、観光協会では、市場調査・ブランド戦略部門を設置しているケースは一部であり、収入等の待遇面でも能力の高い専門スタッフを抱えることができる環境にない。

⇒(日本版DMO)その組織が十分に力を発揮できる体制として、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の存在が必要。その上で、日本版DMOの運営に対して明確な権限を付与されるとともにその実績に對外的に明確な責任を負うリーダー(CEO)及び各部門に専門的な知識・スキルを持つ専門人材の存在が必要。

○(観光振興組織)観光協会では予算の不足が活

図表 4 日本版DMOの役割、多様な関係者との連携



資料：観光庁 HP「日本版 DMO」

動における大きな課題。解決のための方策としては、自主財源の創出、補助金の増加が上位に挙げられている。

⇒(日本版DMO)自律的・継続的な活動をするためには、安定的な運営資金の存在が重要。

⇒(日本版DMO)地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など、地域の実情に応じて個別事業を実施することも考えられる。

なお、地域において日本版DMOの役割・機能を担う組織については、観光協会など従来の観光振興組織が日本版DMOとして備えるべき役割・機能・組織・人材・運営資金等を備えることで、日本版DMOとなる場合も想定される。地域に存在する観光振興組織が単独あるいは他の観光振興組織と統合した上で、役割・機能等の強化をして、日本版DMOとなるケースである。

この方式をとる利点は、①複数の観光関係団体が事業を実施することによる、非効率・非整

合に伴う事業効果の低減や事業調整の手間を回避することができ、一つの組織内の意思決定で一貫した事業展開を行うことができる、②新たな法人の設立に伴う既存の観光協会とDMOの役割分担等に係る関係者間の調整・合意に要する時間とエネルギー、細かな事務手続き・作業等を回避できることが考えられる。

一方で、既存の観光振興組織が日本版DMOとなるには、引き続き地方公共団体の関与が大きい場合、あるいは観光振興組織のマネジメント層や地域の多様な関係者の意識改革が十分でなかった場合など、民間的手法による観光地経営が困難となる可能性が出てこよう。

このような懸念に対しては、観光振興組織と地方公共団体、地域の多様な関係者で、既存の先行事例の調査を実施したり、共同で勉強会を開催したりするなど、官民間で新たな観光振興組織の在り方に係る共通認識を醸成することが重要となる。

(5) 地方公共団体との役割分担

地方公共団体は、観光振興計画(総合計画の一部となっている場合を含む)を策定し、これに基づき各種観光振興施策を実施している。このため、観光地域づくりを効果的・効率的に推進するには、地方公共団体と日本版DMOの間で、役割分担の明確化と各取り組みの整合性の確保を図る必要が生じる。

日本版DMOを中心とした観光地域づくりを実施していく場合には、①民間部門だけでは実施困難な街並み整備等の社会資本整備、景観・環境の保全、交通政策等、地方公共団体の組織横断的な施策が求められること、②地方公共団体の政策に日本版DMOが中心となって実施する取り組みが公的に位置付けられることで、地域内の理解と協力が得られやすくなることから、日本版DMOは、設立準備から設立後の事業の実施に至るまで、地方公共団体と緊密なコミュニケーション・連携を図る必要がある。

なお、各地域における日本版DMOの形成・確立の目的の1つは、マーケティングやブランディングなど民間的な経営手法を取り入れた観光地域づくりを推進することであるため、日本版DMOと地方公共団体の役割分担の在り方については、この目的が損なわれないよう配慮する必要がある。

例えば、データ収集・分析、ブランディング・マーケティング等の専門知識・スキルを持つ専門人材を擁する日本版DMOが、観光地域づくりの中心として、機動的に事業実施できる体制の確立が望ましいと考えられることから、地方公共団体は日本版DMOに観光地域づくりに関する明確な権限と責任を付与した上で、公的資金(補助金・助成金・交付金等)の適正な執行の観点から日本版DMOの活動実績の監督を行うことに専念するという関係が考えられる。

(6) 日本版DMOに求められる人材

日本版DMOがその目的を達成するためには、それぞれの役割を担う人材を確保し、その

人材が必要な能力・知識を備え、かつ権限と責任を明確化した上で、組織のミッション・目標の達成に向けて、その持てる能力を活かせるようにすることが不可欠である。

① トップ人材

トップ人材は、組織を運営し、経営責任を負うことが役割である。行政や文化、農林漁業、交通、地域住民などの幅広い関係者の利害や意見を調整し、合意を形成するとともに、組織としての意思決定と業務の運営管理を行う。

トップ人材には、基本的な資質として、地域に対する思いや誇りを持っていることが求められるほか、当然ながらリーダーシップの資質が備わっていることが特に重要である。

② 専門人材

各種事業を的確に遂行するためには、事業運営の各分野における専門知識を備えた人材が必要となる。専門人材は、継続的な情報収集をベースに、戦略の策定、マーケティング、財源確保、顧客管理、プロモーション、旅行商品の開発等を行うことが役割である。

専門人材には、各種データ等の継続的な収集・分析、収集したデータに基づく戦略の策定、マーケティング、財源確保、顧客管理、web・メディア等を活用した効果的なプロモーション、観光資源の発掘と着地型旅行商品づくり等、日本版DMOの各機能にわたる専門的な知識・スキル・ノウハウを備えることが求められる。

③ スタッフ人材

個々の事業を着実に実施する専門の人材であり、実務を行う中でノウハウを蓄積することにより、将来的には各部門を担う専門人材へと成長することが期待される。

スタッフ人材は、DMOの実務を行う職員であることから、必ずしも高度な知識を備えておく必要はなく、むしろ各分野に関する基礎的な知識と、観光という分野の特性である現場を大切にする人材であることが求められる。

（７）自律的・継続的な活動のための資金確保

日本版DMOが行う取り組みは、短期間では成果が見えにくく、自律的・継続的に活動していくためには、安定的・長期的な自主財源が必要といった観点から、行政の補助金等の活用や宿泊料等から薄く広く徴収する法定外目的税の設定、分担金の徴収、金融機関を含む民間企業からの寄付や投資、収益事業の実施など、様々な手段を地域の実情に応じて組み合わせ、安定的な運営資金を確保することが重要となる。

○収益事業（物販、着地型旅行商品等）

独立性の高い組織運営と組織の持続可能性を確保していく上で、自由度の高い自主財源を創出するために物販や滞在プログラム・旅行商品の造成・販売等の収益事業に取り組むことが考えられる。物販事業に係る具体的な事例としては、地域内で土産物を直接販売する取り組みや、インターネットショッピングサイトを立ち上げ、統一ブランド名を付与して土産物を販売する取り組みなどがある。また、日本版DMOが土産物を生産する事業者に対して顧客のニーズに合うような提案やアドバイスを行い、継続的に新たな商品開発を促しているケースもある。

一方、滞在プログラム・旅行商品の造成・販売やランドオペレーター機能の提供などは、その性質上、旅行者の個別の興味・関心に訴えるものでなければならぬため、多様なものを準備する必要がある。このため、滞在プログラム・旅行商品の販売に当たっては、商品の検索・予約ができる Web サイトの内容充実、大手旅行会社のツアー商品への組み込みの提案、旅館・ホテルのHPでの情報提供はもちろんのこと、全国的に事業を展開する宿泊予約サイトにおいてオプションとして販売するなどの取り組みが必要である。

○メンバーシップ・フィー（会費・賛助金・寄付金等）

日本版DMOがマネジメント・マーケティング機能を発揮することに対して、地域の関係者から会費や賛助金、寄付金等を募ることも自主

財源を創出する取り組みとして有効である。会費等を集めることによるスケールメリットで、広域のマーケティングリサーチの実施や多言語コールセンターの開設等、単独の事業者では導入が難しいサービスを地域に提供することが可能となる。

○特定財源（法定外目的税、負担金）

行政の強制徴収の仕組みを活用しつつ、地方公共団体独自の判断で、宿泊税等の法定外目的税や負担金の仕組みを活用することが考えられる。北米や欧州などでは、税・負担金方式を導入する事例が多く見られる。法定外目的税・負担金方式の導入については、地域での合意形成などのハードルはあるものの、特定地域・業種から網羅的に徴収することで、観光地域づくりのための安定的な財源を創出する上では有効な取り組みである。

○公物管理の受託

日本版DMOが、地方公共団体から施設管理を受託して、宿泊施設や飲食施設、温泉・文化施設等の運営事業を実施し、その収益を日本版DMOの運営資金とすることも考えられる。

○行政からの補助金・委託事業

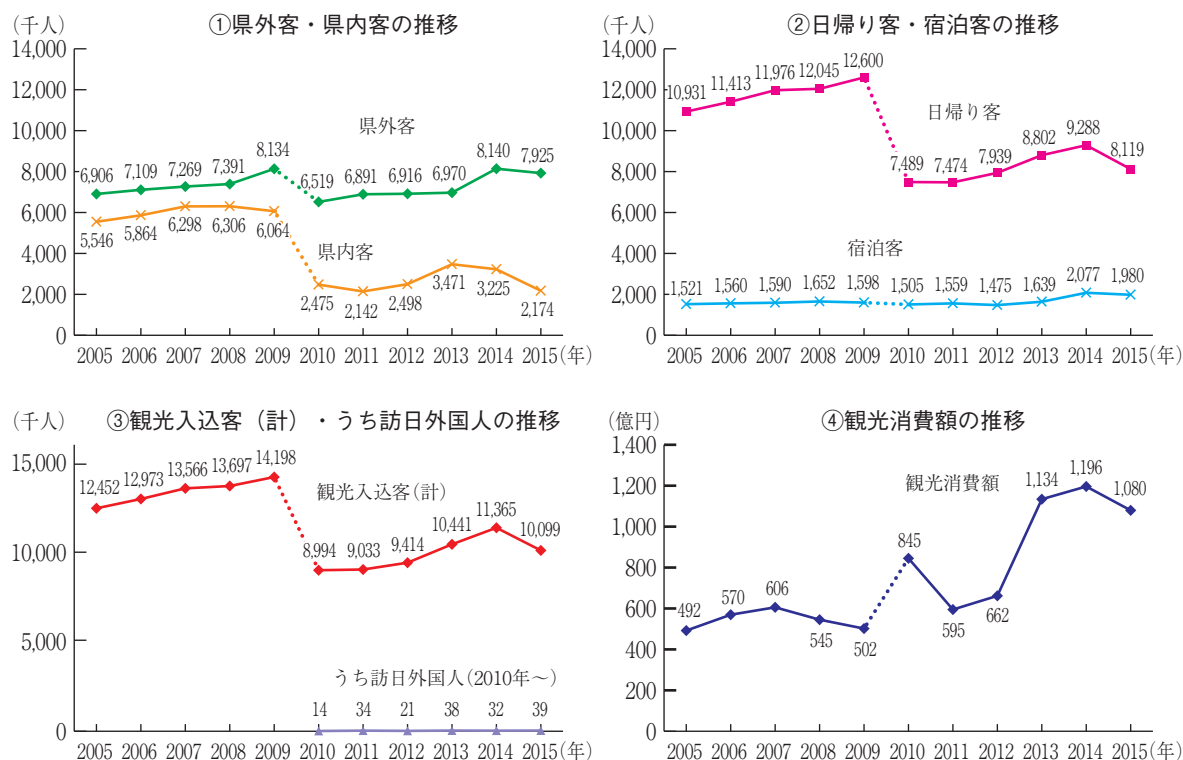
日本版DMOが、地域全体に利益を生み出す目的で実施する調整機能は、日本版DMO自身が直接収益を上げられるものではないため、行政からの補助金・委託事業の受注などを活用していくことは不可欠である。

3. 徳島版DMOへの期待

（１）徳島県の観光の現状と課題

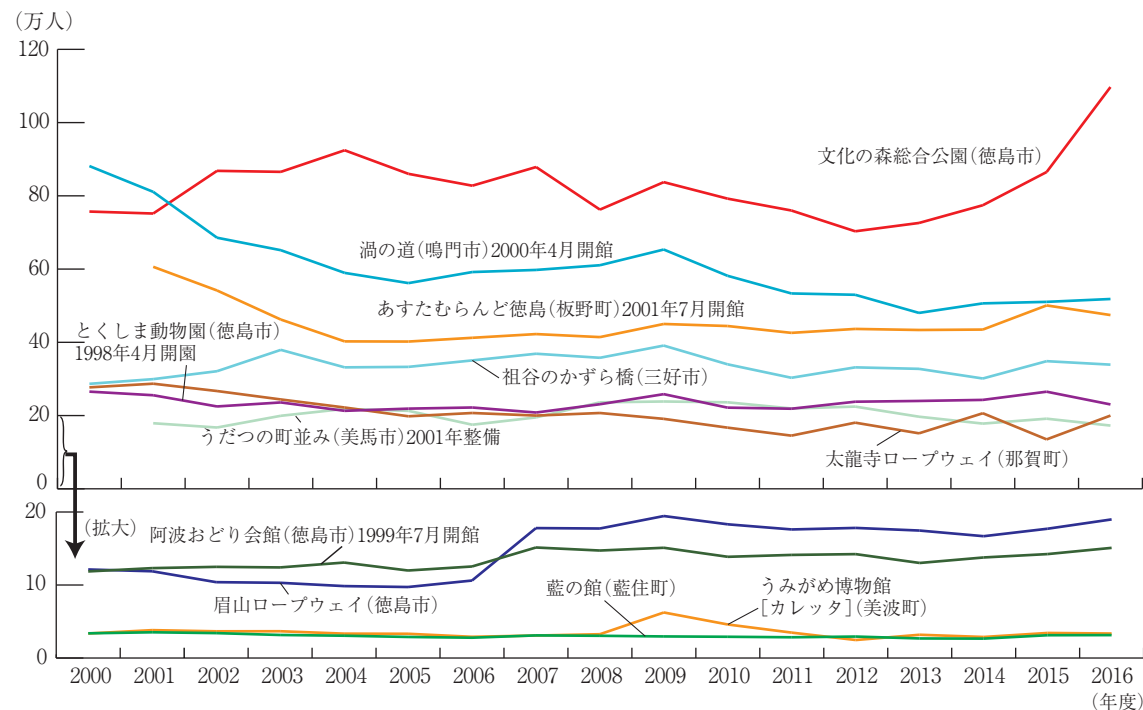
徳島県における近年の観光動向は、高速道路料金休日上限1,000円の実施(2009-2011年)や本四高速の全国共通料金制度導入(2014年)などをプラス材料に、観光入込客は緩やかに増加している(図表5)。特に2014年は四国霊場開創1200年のほか、Jリーグの徳島ヴォルティスJ1初昇格や国立公園・国定公園指定の周年効果などが重なり、観光入込客が押し上げられたか

図表 5 徳島県の観光入込客・観光消費額の推移



注：2009年までは徳島県独自の手法により調査・集計されたもの。一方2010年以降は「観光入込客統計に関する共通基準」（2009年12月策定）により観光庁が集計したもので、両者は直接比較できない。
 注：2010年以降は、日本人（観光目的・ビジネス目的）及び訪日外国人の値を合計したもの。
 注：観光入込客計は、県外客＋県内客または日帰り客＋宿泊客と一致する。
 資料：徳島県観光戦略局「徳島県観光調査報告書」、観光庁「共通基準による観光入込客統計」

図表 6 徳島県の主要観光地入込状況



注：文化の森総合公園は2013年4月から公園のみの利用客を追加している。
 資料：四国運輸局「四国の主要観光地入込状況について」、徳島市「公営企業会計決算審査」

たちとなった。この間の県内主要観光地の入込状況を見てみると、文化の森総合公園やあすたむらんど徳島では企画展やイベント開催などで

直近は堅調に推移しているものの、多くの観光施設では横ばい、あるいは減少傾向となっている(図表6)。徳島県を代表する観光資源の阿波

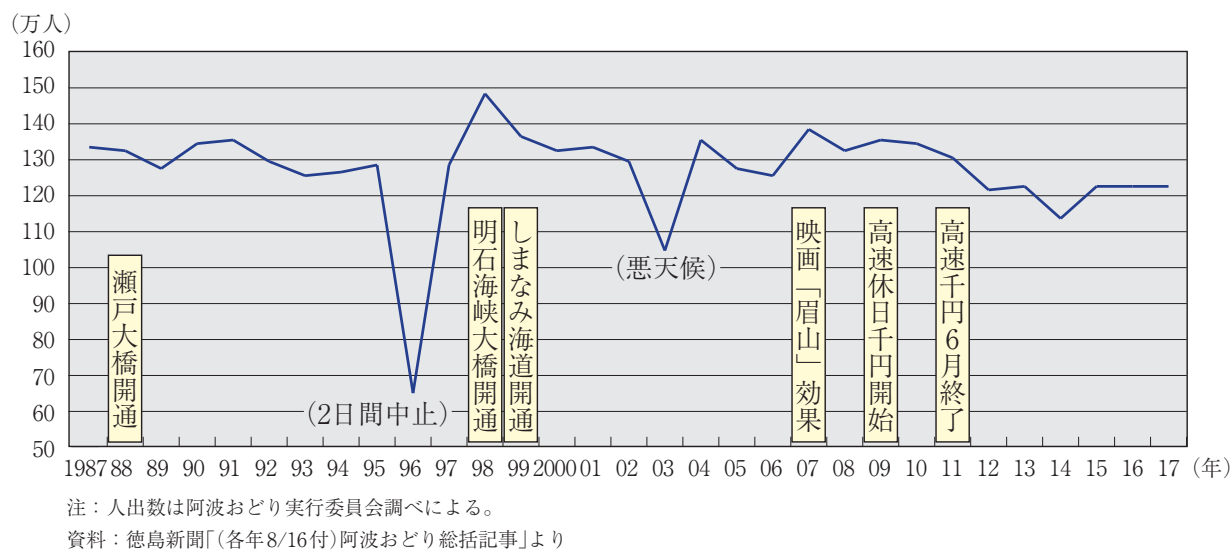
おどり(徳島市／毎年8月12日～15日)も、明石海峡大橋開通の1998年に過去最高の149万人の人出となったものの、ここ数年は伸び悩んでいる状況が続いている(図表7)。

近年の国内旅行は先に見たとおり、体験・交流・本物志向をキーワードとした個人旅行へと主流が移ってきている。また地域らしさをより深く味わうという意識も強くなっており、旅行者ニーズの多様化、高度化への対応が不可欠の時代を迎えている。延べ宿泊者数も伸び悩む中(図表8)、徳島県においても地域ならではの自然や風景、伝統・文化、歴史・伝説、産業な

どに加え、地元が自信を持って薦める食や体験といった、新たな観光的価値を付加していく着地型観光の推進がますます重要となってきた。

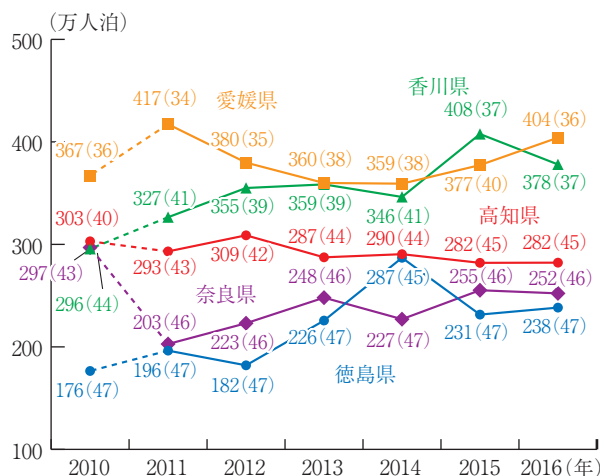
一方インバウンドの動向を見てみると、全国的な増加傾向を映すかたちで、徳島県の外国人延べ宿泊者数は緩やかな増加傾向が見てとれる(図表8)。国籍(出身地)別の外国人宿泊者の構成比を見てみると(図表9)、1位香港→2位中国→3位台湾と、全国や四国、また四国他県と比較しても順位が全く異なっており、特徴的である。また欧州・豪州、北米、東南アジアの比率

図表7 阿波おどりの人出の推移(徳島市 毎年8/12～8/15)

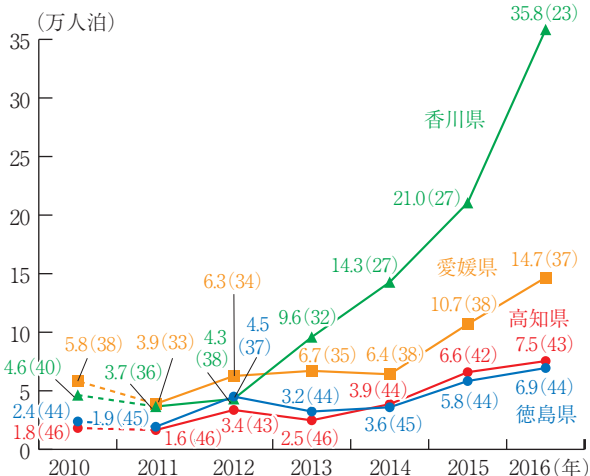


図表8 徳島県の宿泊者数の推移

延べ宿泊者数の推移(全宿泊施設、確定値)



外国人延べ宿泊者数の推移(全宿泊施設、確定値)



注：図表中の()の数値は、各年の都道府県順位(延べ宿泊者数の多い順)を表している。

注：全宿泊施設対象の調査は2010年4月より開始されており、年間ベースでは2011年以降において比較可能となる。

注：2010年については便宜的に「従業員数10人以上施設の年間値」+「同9人以下施設の4月～12月集計値」で算出している。

資料：観光庁「宿泊旅行統計」

も他地域より高いことから、的確なマーケティングを実施し、綿密なターゲット設定や効率的かつ効果的な情報発信を行うことで、さらなる誘客に繋げることが求められている。

(図表 10)にて県内のホテル、旅館の客室数推移を見てみると、ビジネス需要が底堅いホテルの客室数は近年増加に転じたものの、旅館の客室数は減少の一途を辿っている。県内全体の宿泊者数が伸び悩む中で、地域の旅館経営が厳しさを増している状況がうかがえる。

(2) 徳島県の観光振興の課題

徳島県の観光振興の課題は、先述の全国的な3つの課題－①多様な関係者の巻き込みが不十

分、②データの収集・分析が不十分、③民間的手法の導入が不十分、と同様であるが、これに加え、地域固有の課題も見受けられる。

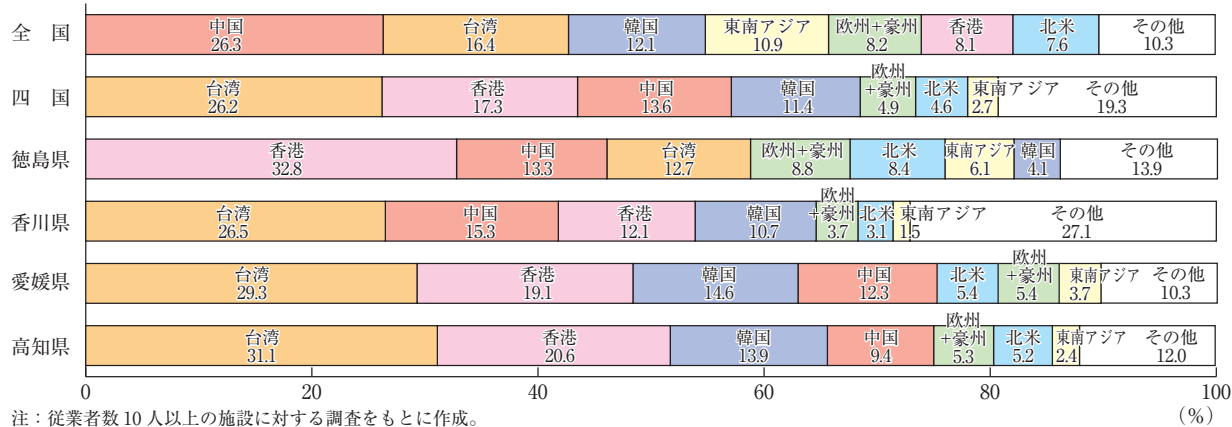
①連携が弱い

県市町村間において、地域を超えた行政間の連携が弱い。また民間と民間、官と民の連携も弱く、地域が一枚岩になれない。

②情報発信力が弱い

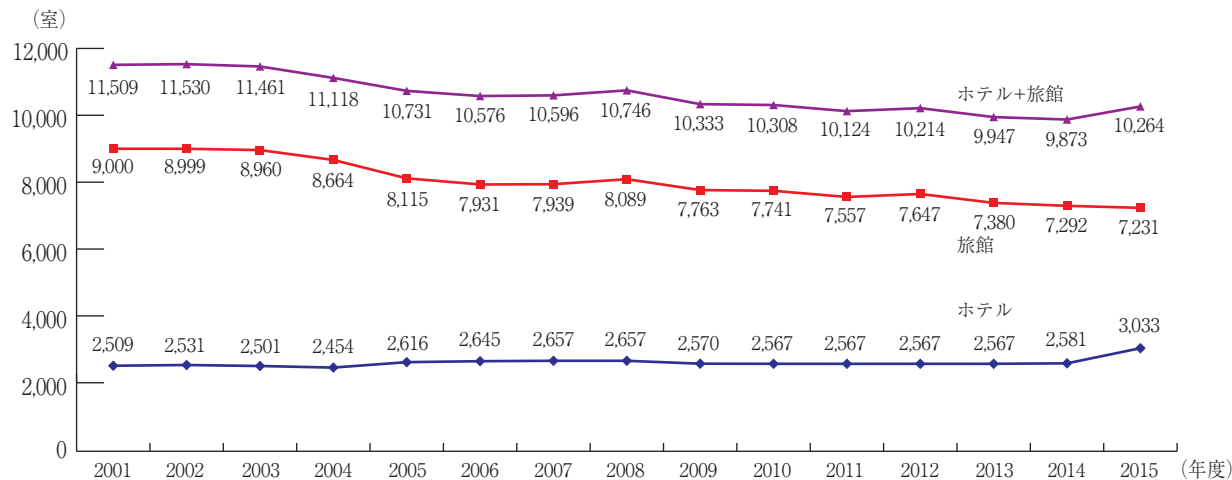
徳島県自体の全国的な認知度が低いうえ、地域外への情報発信力が弱い。また観光資源の良さや感動するコンテンツに地元の地域住民が気づいておらず、良さの本質を伝えていない。徳島観光のサムシングニューや新たな価値創造に向けた取り組みがなく、満足度の高い着地型観

図表 9 外国人宿泊者における国籍(出身地)別割合(2016 年確定値)



注：従業者数 10 人以上の施設に対する調査をもとに作成。
注：北米はアメリカとカナダを、欧州はイギリス・ドイツ・フランス・ロシア・イタリア・スペインを、
東南アジアはシンガポール・タイ・マレーシア・インド・インドネシア・ベトナム・フィリピンをそれぞれ便宜的に合算している。
資料：観光庁「宿泊旅行統計」

図表 10 徳島県内のホテル、旅館の客室数推移



注：簡易宿所や下宿営業は含んでいない。
資料：厚生労働省「衛生行政報告例」

光が弱い。

③専門性が弱く、経営的視点も弱い

観光や地域経営を知るプロの存在がなく、また戦略的な司令塔も不在で、リーダー的な事業者・人物が少ない。地域として旅行者ニーズの変化・多様化に対応できておらず、またP D C Aサイクルも回らない。ターゲットが絞り込まれておらず、地域と観光客のマッチングができない、行政の観光担当者の異動が早いなどが指摘される。

(3) 徳島県関係のDMO

①一般財団法人関西観光本部(広域連携DMO)

○登録年月日：2016年2月(第1弾)

○対象区域：福井県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、徳島県

○事業内容：2017年4月に設立した関西観光本部は、2016年3月以降、関西広域での観光客誘致に向けた施策の検討・実施を行ってきた「関西国際観光推進本部」と、「一般財団法人大阪湾ベイエリア開発推進機構(関西地域振興財団)」を統合し、ベイ機構の名称を変更して設立された。広域観光周遊ルート(美の伝説)や5つの世界遺産を中心に、海外旅行博への出展や商談会の開催、ファムトリップ(下見招待旅行)など効果的なプロモーションを実施するほか、関西ワンパス事業(訪日外国人旅行者向けの関西統一交通パス「KANSAI ONE PASS」を販売し、周遊性を向上させる事業)や多言語コールセンター整備事業など、インバウンド誘致を中心に関西広域での見地から取り組んでいる。

②一般社団法人せとうち観光推進機構(広域連携DMO)

○登録年月日：2016年2月(第1弾)

○対象区域：兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県

○事業内容：せとうちDMOは、マーケティング・プロモーションを策定実行する「一般社団法人

せとうち観光推進機構」と、せとうち観光活性化ファンドを活用してプロダクト開発支援を行う「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」で構成され、瀬戸内が有する幅広い観光資源を最大限活用しながら、多様な関係者とともに情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等を行い、観光地域づくりを推進している。またメンバーシップ事業「せとうちDMOメンバーズ」を運営し、瀬戸内の企業や団体のビジネスチャンス拡大と持続的なビジネス発展をサポートしている。

せとうち観光推進機構では、瀬戸内エリア特有の「食」などの資産を用いて開発された商品・サービスを、統一ブランドとして登録し知名度の向上を図る「瀬戸内ブランド登録制度」の取り組みを進める一方、瀬戸内ブランドコーポレーションでは、宿泊型クルーズ船の建造等に対してファンドによる金融支援を行うなど、観光関連事業者への経営支援や資金支援を行っている。

③一般社団法人そらの郷(地域連携DMO)

○登録年月日：2016年2月(第1弾)

○対象区域：美馬市、三好市、つるぎ町、東みよし町

○事業内容：「にし阿波～剣山・吉野川観光圏」の観光地域づくりプラットフォームとしての一面を持ちながら、農山村の暮らし体験による教育旅行の受け入れや滞在型旅行商品の開発、特産品の商品化などに取り組むほか、大歩危・祖谷地域のホテル・旅館により結成された「大歩危・祖谷いってみる会」と連携して、地域全体を売り込む活動やインバウンド誘致などに積極的に取り組んでいる。

④徳島県関係DMOのその他の動き

徳島市を中心に、鳴門市・小松島市・吉野川市・阿波市・勝浦町・上勝町・佐那河内村・石井町・神山町・松茂町・北島町・藍住町・板野町・上板町の徳島県東部の15市町村を対象区域

として、2018年度の徳島東部地域DMO（仮称／地域連携DMO）の設立に向け、15市町村と民間事業者23社が参画した「徳島東部地域DMO設立準備委員会」が2017年5月に発足している。

また、美馬市が単独で「美馬市版DMO」（地域DMO）の形成を模索しているほか、県南部1市4町や神山町単独でDMO設立を検討する動きが見られている。

（４）徳島版DMOへの期待

2018年度中に、徳島市を中心とする徳島東部地域において、県内で4つ目となる新たなDMOが誕生する予定で、現在準備が進められている。ここではこうした動きを捉え、「徳島版DMO」に期待される機能や役割について考察を加えたい。

①ワンストップ窓口としての機能(図表11)

先にも触れたように、県内における観光への取り組みは地域を超えた行政間の連携が弱く、また民間と民間、官と民の連携も弱い。これからの観光は、市町村単位といった狭い範囲での活動ではなく、ある程度のエリア・地域全体として同じ方向を向き、地域が一枚岩となって主

体的また戦略的に誘客することが求められる。

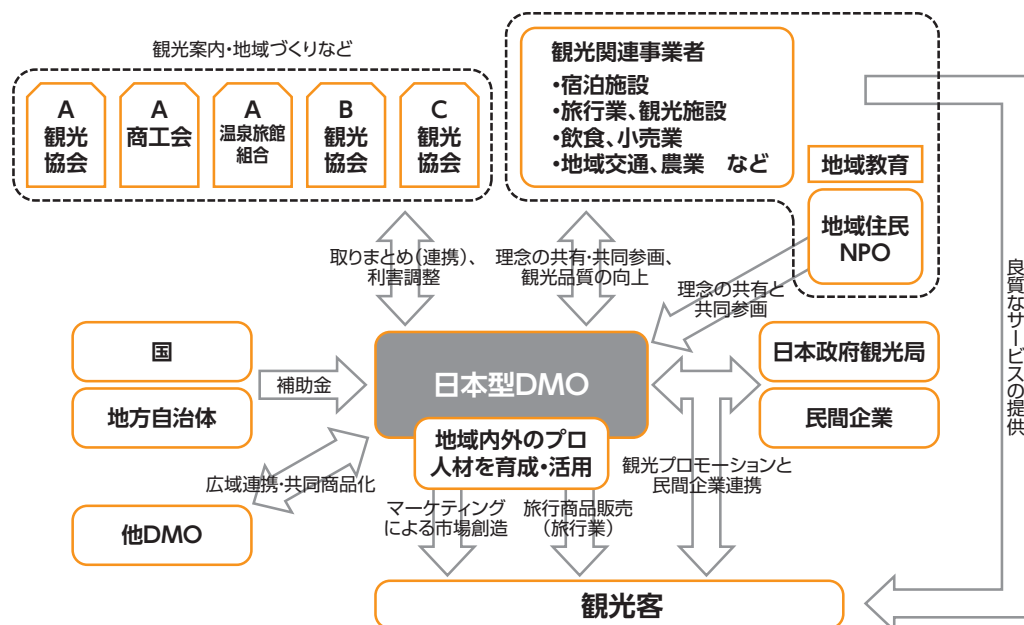
まず地域内の観光・イベント・体験・アウトドア関連等の各種情報を集約・一元化し、エリア内すべての観光関連情報を提供できる、ワンストップサービスの体制を構築することが必要である。一方で、地域内の既存の観光推進組織や団体、観光行政等との役割分担を明確化するなか、多種多様な事業者・主体者とのネットワークづくりも不可欠である。また旅行者の周遊の広域化に対応すべく、県外も含めた他地域との広域連携の窓口機能も期待される役割である。

さらには、観光事情に精通した専門家・プロの人材を確保したうえで、予約オペレーションや現場での対応、苦情処理なども含むワンストップの受入体制を整備することが求められる。

地域のブランド価値を高め、固有の地域資源を生かした付加価値の高い商品・サービスを開発し、自らが効果的にプロモーションを行う。地域のマーケティングをもとに、メディアやweb、SNS等の各種ツールを最大限活用しながら情報発信し、各ターゲット別に適切な手段でアプローチするといった、専門組織となることを期待したい。

DMOが中心となり、市町村の垣根を超え、

図表 11 地域のワンストップ窓口としての機能



資料：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 年 2 月）

地域が一丸となって主体的に取り組むことで、地域全体の観光価値向上に直結する。メインとなる観光資源を核に、その周辺にある食や土産、体験なども地域のオススメ情報として丁寧に発信し、かつそれぞれの良さや本質、ストーリーをわかりやすく伝える。来訪者が増え満足度が高まれば滞在時間が伸び、より多くのお金が地域に落ちる。さらに提供する商品・サービスの域内調達にこだわることで経済効果が高まり、官・民・地域がWin - Winの関係となる。ひいては地域住民の郷土愛・ご当地愛の醸成や地域の自立に繋がっていく、という好循環を望みたい。

しかしコトはそう単純ではないだろうが、多様な関係者を巻き込み、協同・連携することで地域内の合意形成を図りつつ、毎年毎年着実に成果を積み上げていく。今回のDMOがその役割を担い、地域が主役の観光地域づくりの舵取り役となることを願っている。

②新たな着地型旅行商品・滞在プログラムの造成・販売

地域ならではの魅力ある観光資源を掘り起こし、旅行者目線の新たな着地型旅行商品や体験型の滞在プログラムを造成・販売することは、旅行者の誘客はもとより、DMOの安定的・長期的な自主財源を確保するという意味においても、積極的に取り組むべき事業である。

先に見たように、近年の旅行者ニーズは旅先の地域らしさをより深く味わう傾向が強まっており、旅行形態が個人旅行化し、着地主導型に移行した現在では、地域が主体的に体験や交流等を組み込み、旅行者の属性・趣向を踏まえた着地型旅行商品・滞在プログラムを開発することが求められている。

しかも、地域の観光資源を発掘し磨き上げ、リアリティのある体験や過ごし方を旅行者に提供できるよう商品化し、その利益が地元にしっかり落ちるというビジネスモデルを構築することが重要である。また延べ宿泊数が伸び悩む中であって、1泊から2泊・3泊、更に長期の滞

在へと、旅行1回当たりの宿泊日数を増加させるためには、その滞在期間中に旅行者が楽しむことができる商品メニューを充実させることと魅力向上へのこだわりがポイントとなる。

こうした取り組みに当たっては、各自治体に加え、農林水産業者や商工業者、ボランティアガイド、各種団体、地域住民等の幅広い関係者を巻き込みかつ協力を得ながら、その地ならではのメニューを盛り込むことが不可欠である。

さらに大事な視点として、観光資源の発掘と磨き上げによる商品化には、地域の外からの第三者的また客観的な観点から、素材は旅行者にとって魅力的なものか、商品は売れるものとなっているか等に関して、目利きしてアドバイスをもらえるプロセスにしておくことが必要である。

観光資源が少ないと嘆く地域においては、とにかく地元御用達で人気のある店舗を発掘し、例えば「地元がオススメ△△が絶品の和菓子屋さん～〇〇に来たらお土産にはコレ！」と個別店や個別商品の情報をどんどん発信するなど、旅行者に「このお店(商品)の何が凄いのか」と本質を丁寧に伝えるようにすれば、普段のお店が観光資源化されるのである(こうした取り組みは、行政や観光協会といった従来の公的な観光振興組織は苦手とする分野である)。

ただしこの場合でも、和菓子屋の店主との連携が不可欠であり、あらかじめ信頼関係を構築する一手間が必要となる。和菓子屋の店主自らがその商品にける情熱や思いを話し出せば…「この商品の素材は、水や土にもこだわりのある地元の契約農家さんから毎日仕入れているので、一日せいぜい□□個しか作れないんだよ。私で◇代目だが、作り方は初代と同じだよ」などとストーリーを語り始めれば、これに勝るガイドはないであろう。地域全域でのこうした地道な信頼関係の積み重ねが、ひいては旅行者の満足度の向上に繋がるものと考えられる。

以上のような新たな着地型旅行商品・滞在プログラムの造成・販売に関しては、地域住民の

方々との関係も疎かにしてはならない。どのような旅行商品・滞在プログラムが造成・販売されているのかを理解し、その状況を受け入れてもらうことが取り組みの持続性に繋がる上、観光地域づくりにおける啓発活動にも直結するからである。DMOは、このように幅広い関係者との接点を持ち、その理解と協力の下で商品開発が円滑に進むよう、主導的役割を担うことが期待される。

徳島東部地域においては、阿波おどり合宿／歩きへんろ体験ツアー／藍染め体験とくしまブルーツアー／巨石としだれ桜街道／手ぶら釣り三昧ツアー／なると金時・れんこん掘り体験ツアー／「食」のはじまり阿波食べ歩きツアー／パワースポット周遊ツアー／上勝町のいどり事業～神山町のサテライトオフィス見学～佐那河内村の移住体験を一気に巡る地域活性化視察ツアー／など、多くの関係者を巻き込みながらプロデュースしていくことが想定される。

③阿波おどり情報の一元化

県内最大の観光資源である阿波おどりは、近年では人出が減少傾向にある。本場徳島市の阿波おどりを持つ徳島東部地域としては、もっと率先して、各地の阿波おどりを全面に組み込んだ着地型旅行商品・滞在プログラムの造成や、海外を含むプロモーション・情報発信の強化などに取り組む必要がある。

まず県内の阿波おどり情報を一元化し、ワンストップサービスの窓口機能を発揮したい。夏の阿波おどりは、規模の最も大きい徳島市以外にも、鳴門市や三好市、吉野川市など県内各地で阿波おどりが開催されており、各地の阿波おどり(メイン観光資源)と周辺の観光資源を組み合わせた地域発の着地型旅行商品・滞在プログラムを開発する必要がある。また情報発信については、8/12～8/15の徳島市阿波おどりだけでなく、例年開催時期が最も早い鳴門市の阿波おどりを皮切りに、およそ10日間各地で次々に展開される阿波おどりを、一気通貫で発信し誘客に繋げていく取り組みが期待される。

また、県内全域の宿泊施設ネットワーク化により、この期間の宿泊情報を一元管理し、8月の稼働率引き上げに貢献したい。例年、8/12～8/15の徳島市阿波おどりの開催期間は、徳島市内の宿泊施設は満室となり、やむなく宿泊をお断りしている状況にあるが、宿泊情報を一元化したDMOが対応することで、空室のある周辺市町村の宿泊施設を案内し、その地域の観光情報とともにオススメの過ごし方を提案できれば、全体としての宿泊者数はまだまだ伸ばすことができよう。

さらに、全国の阿波おどりファンに向けて、例えば宿泊施設の稼働率が比較的低い月に、有名連と連携した「阿波おどり合宿」のような旅行商品を作る。これは徹底的に阿波おどりをマスターしてもらい、8月の本番時に再度徳島で踊ってもらおうという企画であるが、徳島のファン作りにも一役買いそうである。

このほか、例年5月くらいから、徳島市中心部の公園や商店街などで阿波おどりの練習が開始されるが、こうした練習風景も徳島ならではの風物詩であり、練習スケジュールなどの情報をSNS等の活用により、DMOがタイムリーに発信すれば、練習風景も観光資源化することが可能である。

一方インバウンド誘致に関しては、阿波おどりの関連情報も含め、海外に向けた情報発信の強化が必要である。各国で利用されているSNS・ウェブメディア等による動画配信や海外メディアの積極招致、また国内にある訪日ツアーのランドオペレーター(海外旅行業者の依頼を受け、国内で旅行先の手配や送客を行う会社)への情報提供や、海外の現地旅行業者向けのB to B販促冊子の活用など、取り組むべき課題は多い。

また訪日外国人に対しても、短期の「阿波おどり合宿」のような滞在プログラムを造成し、本格的な浴衣の着付け、練習・本番風景の動画・写真サービスもセットで販売してはどうだろう。

さらには、これまで開催のなかった冬について

て、中国や韓国、台湾や香港、東南アジアなどからの観光客誘致を目指して、春節(旧正月)に合わせた「冬の阿波おどり」を新たに開催してはどうだろう。こうした取り組みにDMOが中心に関わればインバウンド誘致に貢献できると考えられる。

④観光案内所の運営

観光客が自らの地域に到着する前の情報発信に加え、観光客が到着した後も効果的な情報発信を行うことが近年重要視されている。

旅行者はインターネット等の利用拡大により、旅先におけるメインの観光資源の情報や口コミ情報などはある程度収集できるものの、地域ならではの真のオススメやディープな情報は現地では得ようとする傾向が高くなってきている。

そうした意味で観光案内所のニーズは高いものがあり、徳島版DMOとして観光案内所を運営し、行政や多様な関係者と連携しながら、有意義な生きた情報の提供、およびおもてなし意識での対応・サービスの維持・向上に取り組むことが期待される。

⑤地域ならではの「食」の開発

地域を訪れる観光客にとって、「食」は極めて重要な要素であり、宿泊施設、飲食店、土産物・物産店、道の駅、ターミナル等において、地域ならではの「食」を提供するための仕組み作りを行うことが重要である。

オリジナルの食事プランや物産の開発においては、魅力ある地場産品・食材を発掘し、旬や季節ごとにテーマを設け、物語・ストーリー化することでメニューとして提供し、地域にお金を落とす仕掛けをつくることが不可欠である。また持続性・採算性の検討や販売ターゲットの明確化、メニュー内容の解説を含む多言語化への対応等を行い、収益性のある商品を開発していくことが求められる。

⑥阿波藍など伝統・文化の魅力発信

ジャパンプルーで知られる藍染めや伝統工芸である大谷焼など、地域ならではの伝統・文化の魅力を地域外へ発信し、体験への誘客や物産

としての購入を促すには、まず地元が日常的に活用するなど、普段からそれらを受け入れて支持することが重要で、さらに地域が熱を持って盛り上げてこそ、注目されるものだろう。

徳島ならではの観光をより楽しんでもらうためには、徳島らしい風情の醸成も必要であり、こうした取り組みには積極的に関わり、関係者と協力していくことが望まれる。

⑦徳島観光の人材育成～観光の地産地消の推進

「徳島には何もない」と言う地元の人がいる。それは徳島の本当の良さや本質を知らないから、何が凄いかを語れないということであろう。着地型旅行を推進する意味においては、県民自らが徳島の良さを、住民自らが地域の良さを語れる仕組みづくりが必要となる。まずは地元の人が身近な体験や感動等を通じ、地域の良さを知ること、一人一人が語り部になるという着想である。

具体的には、県内向けに「大人の遠足」といったイメージで近場の旅行商品を造成したり、子どもたちの授業など教育現場にも地域観光を組み入れるなど、「観光の地産地消」を推進していくことが重要である。

このほか、観光関連産業の中核を担う民間事業者や行政の担当者においても徳島観光の人材育成に取り組み、「この地域にもっと観光客を呼び込みたい！交流人口を増やしたい！」と本気で考える人づくりから始める必要がある。こうした人材は、後に徳島版DMOのメンバーとなり、将来の観光振興に中心に関わっていくことを期待するものである。

徳島版DMOは、地域の観光事情に詳しく、しかも徳島観光を熱くする人材を、自らが育てていく気概を持ち続けてほしい。

⑧戦略策定とマーケティング

客観的な事実に基づき現状を把握したうえで、地域として最も価値の高い実現すべき具体的な目標を設定することが重要である。また、その目標を達成するためのKPI(旅行消費額や延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率

等)を設定し、その進捗管理を行うことで、PDCAサイクルを効率的に回す体制を作ることが求められる。

さらに観光市場の変化、地域内の観光動向等の各種データを継続的に収集・分析することが必要で、特に、旅前(目的地を決定し、現地で何をしようか検討する期間)、旅中(現地を満喫している期間)、旅後(旅の余韻に浸っている期間)の段階ごとに分析していくことにも期待したい。

⑨顧客管理の徹底

来訪者拡大に向けて、目的地に選んでもらうためのアプローチはもちろんのこと、旅行中における顧客満足度の向上を図ることも当然ながら重要である。また今後のリピーター化を図るためにも、来訪後の顧客に対し、再訪喚起を促すためのアプローチ・フォローアップも不可欠である。

さらには旅行者だけでなく、着地型旅行商品を購入し、実際に催行した各旅行エージェントや旅行事業者なども、同様にリピーター化を図るためにも、旅行者の評判や旅行会社としてのツアー商品への課題・意見などをヒアリング・管理し、今後の取引拡大に結びつけていく取り組みが求められる。

⑩スポーツツーリズム版DMOとしての役割

スポーツツーリズムという面では、徳島県東部では2008年から毎年春に開催されているフルマラソンの「とくしまマラソン」参加・応援や日本プロサッカーJリーグの「徳島ヴォルティス」観戦などで、県内外から多くの参加・旅行者が徳島を訪れている。また県南部のサーフィンのほか、県西部の(競技)ラフティングやウエークボードなども世界大会・国際大会などの各種大会開催により、国内外からサポートや家族の応援、観戦も含め多くの関係者が徳島に集まってきた。

また、山も海も川もある自然豊かな徳島は、カヤックやシュノーケリング、マウンテンバイクやトレッキング、山道や崖を駆けるトレイルラ

ンニングレースといったアウトドアスポーツのメッカであり、近年各種イベントや体験ツアーの人気の高まってきている。

こうした動きを捉え、徳島版DMOでは、メイン資源であるアウトドアスポーツの競技の前後に楽しんでもらえる、周辺地域の観光情報をうまく伝える役割を期待したい。

広域に目を向けると、今後は2019年ワールドカップ日本大会、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会、2021年ワールドマスタースゲーム関西大会など、大きな国際大会が目白押しである。大会実行組織のイメージである各スポーツコミッションや行政などと協同し、選手や家族、観戦者など関係者の県内への誘客に向け、例えば大会公式HPへの徳島県の地域情報の掲載・リンク付けなど、早期より連携を密に取り組んでいくスポーツツーリズム版DMOとも呼べる役割にも期待したい。

4. おわりに

近年の観光を取り巻く環境の変化は、国内・海外市場ともにそのスピードが早く、しかも劇的である。特に2015年は、日本の観光にとって大きな転換点だったのではと筆者は考えている。急拡大したインバウンド市場はもちろんのこと、国内旅行市場においても日本版DMOの導入によって、地域観光の受け入れ体制や取り組み内容、また何より意識が大きく変わり始めたということである。

未来の徳島に向けた徳島版DMOによる観光地域づくりは、いよいよこれからがスタートである。徳島の観光がどう変わるのか、また「観光革命」と後に言われるほどの大きな転換点を迎えるのか、楽しみでもある。

ところで、現時点における日本版DMOは、あくまで「日本版DMO『候補』法人」としての位置づけであり、次の段階と目される「日本版DMO法人」に、いつ、どのような基準で認定・登録されるかについては未だ明らかにされていない

い。

また冒頭の「明日の日本を支える観光ビジョン」の施策には、世界水準のDMOの形成・育成が掲げられ、「2020年までに、世界水準のDMOを全国で100組織形成」という数値目標が示されているものの、世界水準のレベル等に関する内容も不明である。このことに関しては、高橋一夫氏がその著書「DMO 観光地経営のイノベーション」の中で、欧米DMOの考察を踏まえ導き出した7つのマネジメント特性を参考に、以下の5つのポイントをクリアしている組織でなければならないと述べている。

①DMOは官民共同で形成され、地域に持続的な経済効果をもたらす組織である

②DMOは観光行政との役割分担のもと、与えられた権限とともに結果に責任を持つ組織である

③DMOは、観光地経営を担う専門性を持った人材によって経営、業務執行がなされる組織である

④DMOは多様で安定した財源のもと、ステークホルダーとの良い緊張関係の中で経営が行われる組織である

⑤DMOは、地域の観光関連事業者はもとより、農林水産業、商工業関係者などさまざまな観光地域づくりに参画する新たな担い手とも関わりを持つ組織である

以上のような特性は、DMOとしての理想とする姿や備えるべき資質として簡潔にまとめられており、示唆に富む“チェックリスト”となっている。残された時間はわずか3年、2020年はもうすぐそこだが、徳島版DMOもこの5つのポイントをクリアするよう期待したい。

〈参考文献〉

大正大学地域構想研究所（清水愼一監修）地域人別冊『『観光地域づくり』の教科書』大正大学出版会社 2017年6月

高橋一夫著「DMO 観光地経営のイノベーション」学芸出版社 2017年6月

観光庁『『日本版DMO』形成・確立に係る手引き』（第2版）2017年3月

観光庁編「平成28年版観光白書」2016年8月

Discover Japan 編集部（佐藤真一監修／一部著）別冊 Discover Japan LOCAL「地方創生の切り札DMOとDMCのつくり方」樫出版社 2016年8月

大社充著「地域プラットフォームによる観光まちづくり」学芸出版社 2013年3月