

清水委員提出資料

世界水準 DMO に関する検討（メモ）

大正大学地域構想研究所教授

日本版 DMO 推進研究会顧問

全国 13 観光圏協議会顧問

清水慎一

1. DMO の目的

DMO の目的は、「観光という手段を活かした」「住んでよし訪れてよしの豊かな地域づくり」（観光地域づくり）を実現することである。

言い換えると、地域外の人々との観光（滞在交流型）から生ずる様々な効果、例えば経済効果などを地域の有るべき姿（住民が生き生きとして元気で、活気のある地域づくりなど）の実現に向けた取り組みに活かす活動（観光地域づくり）を推進する主体、司令塔が日本版 DMO である。

2. 日本版 DMO が世界水準になるための要件（目標像）

日本版 DMO が上記目的「住んでよし訪れてよしの観光地域づくり」を実現するためには、国内外の人々から選好される国際競争力の高い魅力ある観光地域（ブランド観光地域）を創り上げることが重要である。そのために必要な取組は以下の通り。

- ① 旅行消費額の増加による地域経済の活性化のみならず、地域住民と観光客との交流による賑わいの創出を通じた地域全体の活性化を図るための滞在交流型観光の実現、
- ② 国内外からの人々に選考される国際競争力の高い魅力ある地域づくりのための地域独自の価値を最大限活かした取組、すなわち世界に通用する地域独自のブランドの確立

以上の観点を踏まえ、世界水準の DMO に関する要件に関しては、かつて観光庁に設置された「国内外から選好される観光地域づくりの推進に関する検討業務」の報告書（平成 26 年 3 月 31 日）に記載された要件を参考にすべきである。（別紙）

3. 観光圏の取組

国土交通大臣の認定を受けた全国 13 の観光圏は、上記要件に関するロードマップを策定し、それに基づき毎年の事業に取り組んでいる。

<p>1. ブランド価値</p>	<p>日本を代表する、他地域と差別化された「地域らしさ」(地域独自の価値)を有し、ブランド・コンセプトとして明確化していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 地域の自然・歴史・暮らし等に基づく、他地域と差別化でき日本を代表するような「地域らしさ」(地域独自の価値)を有しており、その真正性について明確な根拠を持って説明されている □ 地域のブランド価値を確立させるため、「地域らしさ」(地域独自の価値)を象徴する「ブランド・コンセプト」が明確になっている
<p>2. ブランド価値の提供</p>	<p>来訪者が「地域らしさ」を体感できるような地域の魅力が創出されていること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域独自の景観形成・地域資源の保全等の取り組み ● 地域ならではの「食」の提供 ● 宿泊施設の魅力向上への取組 ● 滞在交流型観光を推進するための滞在コンテンツ・プログラムの造成・提供 <p>国内外の来訪者が快適かつ安心して周遊・滞在できるための受入環境の整備がされていること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 来訪者及び市場に対するワンストップ窓口の整備 ● 移動手段(二次交通等)の確保 ● サービス品質・安全性の確保 ● 外国人受入環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> □ 景観条例等の規制・ガイドライン等による持続可能な景観形成・地域資源保全のための仕組みを有し、継続的な景観形成・保全等の取組を行っている。 □ 上記取組の結果、評価対象エリアでは、「地域らしさ」(地域独自の価値)を体感できるような景観、地域資源の保全状態となっている。 □ 宿泊施設、飲食店、土産物・物産店等において、地域ならではの「食」を提供するための仕組み等があり、地産地消等の取組を行っている (例:宿泊施設、飲食店等による地域の食材・加工品を活用したメニュー開発・提供、土産物・物産店での地域の加工品・食材の取り扱い等) □ 宿泊施設において、地域の案内、滞在プログラム・コンテンツの提供に取り組み、滞在交流型観光を推進する地域の滞在拠点としての役割を担っている □ 2泊3日以上滞りに十分なプログラム・コンテンツ数が提供され、シーズン・時間帯(朝・夜も考慮)等による内容も充実している □ 地域での滞りに係る各種情報(滞在プログラム・コンテンツ、宿泊、飲食、移動等)を一元化して収集・提供し、来訪者の現地におけるニーズに応じた的確な案内、相談対応等を行うワンストップ窓口が整備されている □ 最寄駅から主たる滞在促進地区および交流地区への二次交通等が確保されている □ 「宿泊施設」「ガイド等」の品質保証制度等を有し、継続的な運用が行われている □ 「外国人受入環境整備基準」に基づく、外国人の受入環境整備に取り組んでいる
<p>3. ブランド管理</p>	<p>持続的に地域のブランド管理を担うマネジメント体制が確立されていること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 観光地域づくりマネージャーと観光地域づくりプラットフォームの存在 ● ブランドマネジメント機能の取組 ● 「ブランド・コンセプト」に基づく、地域内外への統合的な情報共有・発信 <p>地域の多様な関係者との地域連携に取り組んでいること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 官民・産業間・地域間との連携による地域一体の取組 ● 地域住民の理解と関与 	<ul style="list-style-type: none"> □ 地域全体を俯瞰し、地域のマネジメント機能を果たす観光地域づくりマネージャー等が複数名存在し、行政担当者、地域の主要な関係者等と連携しながら、ブランド観光地域づくりを牽引している □ 観光地域づくりマネージャーを構成員とする、法人化された観光地域づくりプラットフォーム等が存在している □ 地域全体のブランド戦略が策定されている □ コアとなるターゲットを明確化した上で、マーケティング活動に取り組んでいる □ リスクマネジメントの取組体制や仕組みが構築されている □ 【地域内】「地域らしさ」に基づく「ブランド・コンセプト」を明確化し、多様な関係者間で情報共有している □ 【地域外】来訪者(未来訪者を含む)にブランド・イメージを訴求するため、地域一体で「ブランド・コンセプト」に基づく統合的な情報発信を行っている □ 継続的な官民・産業間・地域間との持続可能な連携体制を図るための仕組みを構築し、取り組んでいる □ 地域住民自身が地域に対する愛着と誇りを持ち、主体的に観光地域づくりに参画できるような意識醸成やコミュニケーションの場づくりに取り組んでいる。(例:地域住民とのワークショップ開催、郷土学習等)
<p>4. 来訪者の評価</p>	<p>地域側の各種取組の成果として、来訪者から高い評価を得ていること (満足度、再来訪意向等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 国内外の来訪者による満足度、再来訪意向の定量成果(一定水準の達成、伸び率)

【私の視点 観光羅針盤112】DMOありきの危うさ 清水慎一

DMO形成・確立を目指して、日本各地で活発な議論が展開されている。観光庁によれば、候補法人に登録申請したところが157に達したという。今後申請するところを入れると優に200を超える地域がDMOに取り組んでいる。しかし、このような地域からは多くの悩みや疑問が筆者に寄せられる。「DMOは稼ぐ組織だから補助金は要らないのか」とか、「適当な人材がない」「マーケティングは難しすぎる」「行政との役割分担はどうするか」など、さまざまだ。

残念ながら、このような真面目だが当事者意識のない悩みを寄せるのはほとんどが行政職員だ。これらの地域は首長に指示されたなどの理由で行政主導により進められている。まさに「DMOありき」の組織づくりばかりが先行している。そのような地域に対して、筆者は「これまで行政や観光協会主体に取り組んできた観光を、民間も入れて皆で総括してください」とまず答える。DMOの議論にあたって、これまでの活動や成果を皆で評価・反省することが先決だからだ。

また、その時に過去の関係者や組織をくれぐれも「ゾンビ」などと攻撃しないように言う。行政だけではなく、さまざまな関係者、住民が一緒になって現実を総括し、課題を見だし、解決の方策を議論しないと観光地域づくりは進まないからだ。

そういう方の参考にするために、筆者が顧問をしている「日本版DMO推進研究会」では、民間リーダーの苦労話を聴いている。これまでの観光の総括を踏まえて課題を見だし、行政の協力のもと解決策を積み上げている方たちだ。

まず、八ヶ岳観光圏を9年間リードしてきた小林昭治代表の話聴いた。7月には現地で合意形成の手法を勉強した。次に、一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューローの多田稔子会長から11年間の取り組みを聴いた。

2人の取り組みを聴いていると、そもそもDMOという組織を念頭に置いてなかった点では共通だ。当時、DMOの概念がなかったから当然だが、それなのに今やDMOのモデルとしての成果を挙げている点を学ばなければいけない。

多田さんは合併でごたごたした現場や世界遺産に殺到する団体客を目の当たりにして、「このチャンスをものにして地域を健全にするには、持続可能な質の高い観光地域づくりに取り組まなければ」と考え、今の組織を立ち上げたという。

彼女は、「11年間現場で壁にぶつかりながら、行政や住民を巻き込んで課題を一つ一つ解決してきたらこんなようになった」と振り返る。行政の理解を得て民間主導で活動を積み重ねたら結果的にDMOを創り上げたということだ。

このような取り組みを聴くにつけ、観光地域づくりの実態を総括しながら民間が中心になって課題解決に着実に取り組むことが、DMO形成・確立の近道だと分かる。行政主導による性急な「DMOありき」では、遠からず失速すると、筆者は危惧する。(大正大学地域構想研究所教授)

【私の視点 観光羅針盤 121】日本版DMOの意義 清水慎一

観光庁によるDMOの登録手続きが始まった。候補法人の中から、要件が全て充足されたと認められるものが登録される。これにより、国は近い将来、世界水準のDMO（先駆的インバウンド型）100の構築を目論む。

周知のように、登録要件は（1）多様な関係者の合意形成（2）データに基づく戦略やKPIの策定（3）戦略に基づく一元的な情報発信（4）組織と人材（5）安定的な運営資金の確保—の五つである。これら全てが「すでに該当」になっていなければいけない。

現在、候補法人は取り組み状況を記載した事業報告書などを提出して、手続きを進めている。この登録が、2018年度概算要求に計上された「広域周遊観光促進のための新たな観光地域支援事業」の実施主体につながるだけに、皆真剣である。

「日本版DMO推進研究会」顧問として長年DMO構築に関わってきた筆者としては、この登録手続きを機にあらためて観光地域づくりにおけるDMOの意義・役割は何かという原点に立ち返って、議論し直すことを要望したい。

議論における第1のポイントは、DMOは観光地域づくりを推進するかじ取り役だということだ。

DMOの主たる役割は、観光誘客により地域全体の利益を向上させるなど地域を活性化させることだということが、関係者間で共有されていなければいけない。

従前の観光協会が取り組んできた集客主体の観光地づくりとは全く違う。だから、DMOはそれまでの観光振興の総括・反省の上で構築される。既存の行政や観光協会の役割や予算を見直さず、DMOをつくることはあり得ないのだ。

第2のポイントは、観光地域づくりに不可欠な多様な関係者の巻き込みができていくかどうかだ。幅広い団体や住民が集い、地域のあるべき姿に向かって観光により地域課題を解決する方策を平場で議論し、取り組む仕組みが機能していなければいけない。

ちなみに、このような持続的な地域マネジメントなどの仕組みがあるからこそ、行政からの補助金などを安定的に運営資金とすることが認められる。DMO自身が収益を上げることは主たる目的ではない。「稼ぐ」とか「自立・自走」という言葉に惑わされて、DMOの本旨を見失わないようにしたい。

第3のポイントは、補助金を使うからには観光地域づくりにおいて目指すべき姿が明確であると共に、その活動の意義や成果などを客観的なデータに基づいて常に分かりやすく整理、提示できていなければいけない。そのために、データの継続的な収集やそれに基づく戦略の策定、KPIの設定、PDCAサイクルの確立が必要になるのは当たり前だ。

以上のように、登録手続きにあたってはDMOの意義・役割をあらためて議論しながら進めてほしい。くれぐれも、登録要件の外形的な整理だけに終始しないようにしたい。（大正大学地域構想研究所教授）