

山田拓委員提出資料

2018年11月6日

世界水準のDMO構築に向けて

(株)美ら地球 CEO
山田 拓

拙書「外国人が熱狂するクールな田舎の作り方」の第6章にも書きましたが、現在のDMOが機能し、日本各地のデスティネーションが稼げるようになるというビジョン達成は、今の延長線上にはないのではと考えます。

実現しない理由はいくつも挙げられますが、実現させられる理由はあまり出てきません。

各地にマーケティング&マネジメント機能を保持させること自体はとても重要で、推進すべきことであることは間違いありませんが、実現しないその理由は極めてシンプルで、既存の政策が「機能構築」ではなく「組織構築」を目指した政策となっているからです。

一般的に機能の構成要素は「ヒト」と「道具」に分解され、「道具」には情報を収集するツールやデータベースや様々なソリューションサービスが含まれます。

デジタルマーケティングの領域など、現在は様々なデータ取得が可能となり、ビッグデータを含め、分析に必要なデータは膨大な情報ソースやそれらを解析・レポートする道具もかなりのラインナップが提供されています。しかしながら、これらの「道具」を選定し、駆使して、仮説検証をしたり、戦略立案をしたりするのは「ヒト」です。この「ヒト」は誰でも良いわけではなく、高度な知識・スキルを保持した人財である必要があります。

残念な事に、現状はこの「ヒト」を既存DMOに供給するエンジンやドライバが存在しません。

既存組織の看板を掛け変えただけで、中の「ヒト」が変わらずスキルを保持した人財に変わらなければ、補助金目当ての「道具」ベンダーがいそいそと現れても、取捨選択もできなければ、それらの「道具」を使って何をすればよいかわからない。ベンダーの言いなりで、時間とおカネを浪費する事になり、この無限ループから脱却できないのです。(現在、5つ以上の各カテゴリのDMO法人関係者と定期的に関わりますが、想定される機能を満たす能力を持つ関係者に会ったコトは未だかつてありません)

とあるDMOの事務局長ポストの募集情報が耳に入りましたが、おいそれと他産業、他国から高度な人財が担いたい条件とは大きな乖離が存在するため、必要とされる「ヒト」が充足されるコトは困難かと思えます。

地方部では、市場原理や競争原理が成立しない環境が長い時間軸で構築されており、また、特有のエゴや妬みなども多く存在し、一般的なビジネスに必要とされるスキルに加え、高度な対人関係能力なども要します。さらには、外部人材を登用する場合には、一定期間、異分子である外部人材の手綱さばきをできる存在が既存地域サイドに必要であり、異分子が定着化するまでの時間を耐える我慢強さも必要となります。

故に、「ヒト」の確保においても、一人の責任者ポストのみならず、「組織を掌握できるミドルマネジメントも含めたチームとしての投入」と受入れサイドの「意志(コミットメント)や我慢」が機能構築には必須となると考えられます。

そういった本質的な議論抜きでの機能構築はかなり困難であると考えます。

それ以外の視点で、機能構築への処方箋として考えられるのは、「カネ」の部分でも市場原理、競争原理を再生し、組織の自立化を期待する手法は考えられます。

例えば、観光庁予算の一部を財源とし、各地のDMOの成果に応じての分配を実現し、「頑張っている destinations は応分のリターンを得られる」ようにするという手法です。均等分配ではなく、頑張りに応じて配分することがポイントとなるかと考えられます。

もちろん、この際には、観光庁サイドにおいて、各地の頑張りを客観的かつ正当に評価するマネジメント手法の構築も必須となることは言うまでもありません。

地域が顧客向け事業を通じて「稼ごうとしない」本質的な原因は、顧客に向き合うことより中央(霞ヶ関)に向き合うほうがリターン(補助金等の再分配)を得やすいからであり、また、若者層が流出し高齢者がマジョリティとなったエリアにおいては、長期視点は失い(もしくは長期視点を保つ必要がない)、今の高齢者世代が逃げ切るコストが第一義になってしまうコストが要因です。そういった構造を変えない限り、本質的に日本の地方部が自らリスクを取り、顧客価値を創出し、「稼ぐ」コストに前向きにはなり得ないと考えられます。

全国にDMOを作ることは「ゴール(目的)」ではなく、各地が豊かに永続するための「手段」であるはずですが。

現在の議論は典型的な「手段の目的化」の状況にあり、その先に何を掲げているのか不明確に感じます。

また、各地のDMOの機能構築がされない状況で、DMO(候補)法人に対して、入り込み数、宿泊者数、消費額といったKPI達成を要求するのは、「練習期間を持たずに、いきなり試合で結果を出せ」と要求するのと、同義であると感じています。

全国に、ゆるい吟味で100組織創るというKPI設定より、模範となる1つのDMO構築に経営資源を集中投下するほうが、その後の展開は容易かつ成果が得られるようにも感じます。

株式会社 美ら地球(ちゅらぼし)

山田 拓 (Taku Yamada)

〒509-4235 岐阜県飛騨市古川町式之町 8-8

URL: <http://www.chura-boshi.com>

日本の美しい暮らしを知る「SATOYAMA EXPERIENCE」

<http://www.satoyama-experience.com>