

第6回
世界水準の
DMOのあり方
検討会

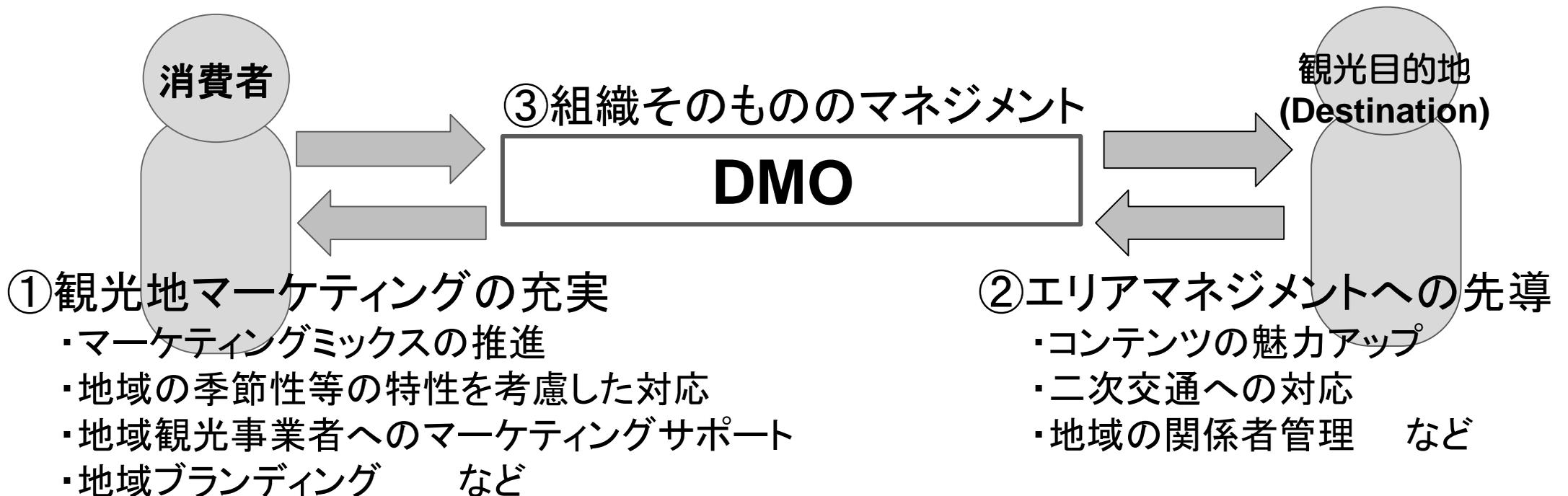
世界水準のDMOの機能と組織マネジメント

2019/2/28

近畿大学経営学部 高橋一夫

DMOの3つのマネジメント

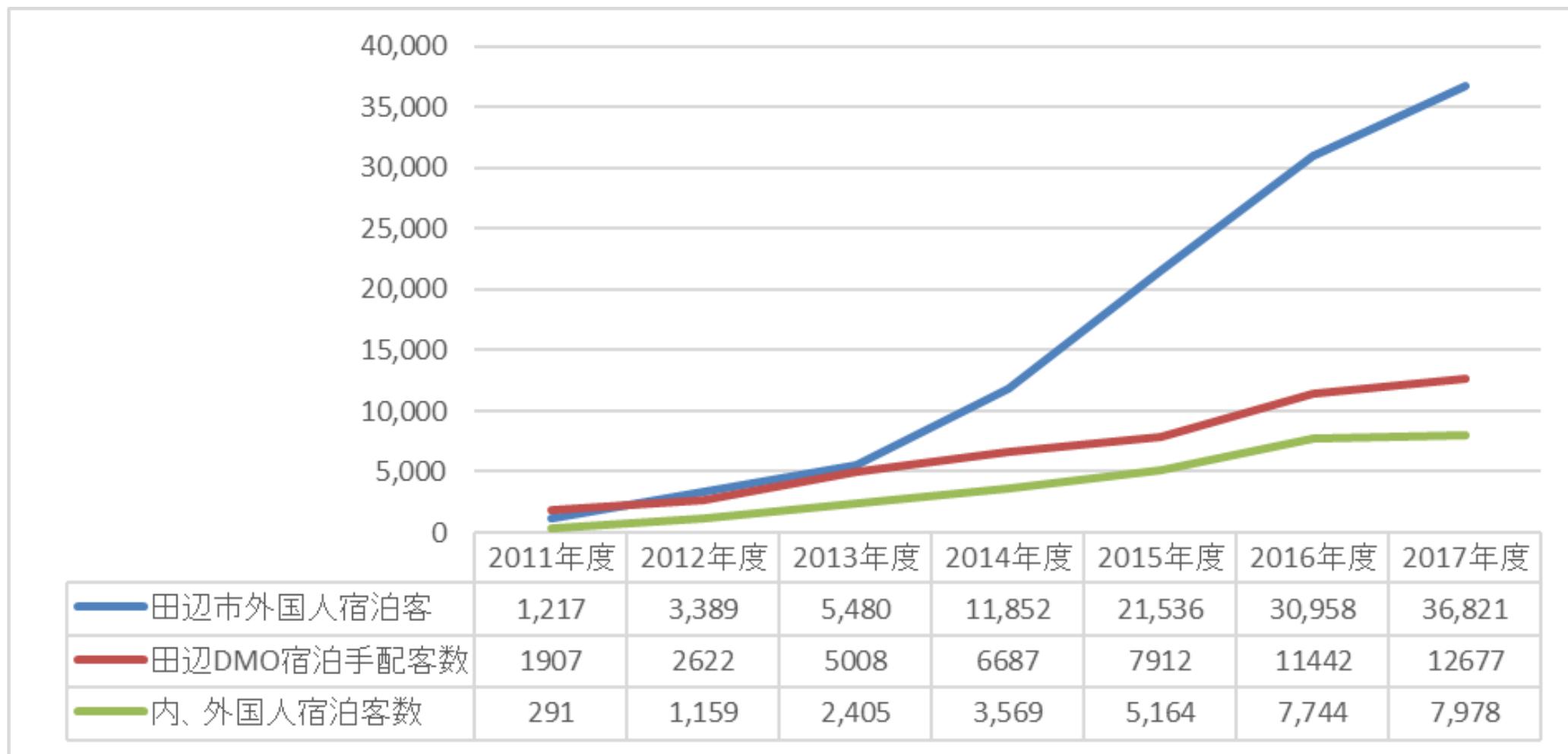
DMOは観光目的地を多様な側面から統合的にマネジする



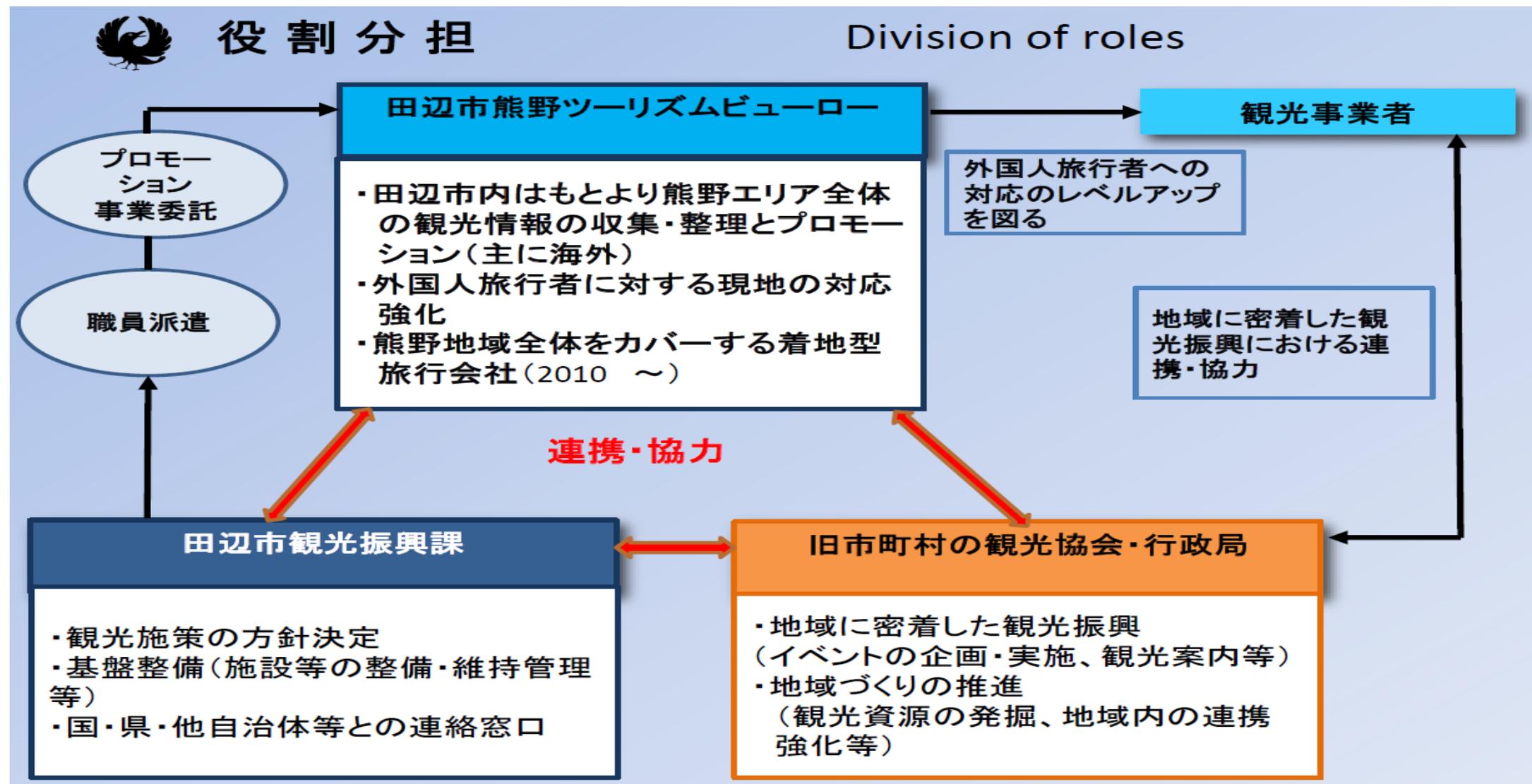
出所: 高橋一夫「欧米型DMOのマネジメント特性の日本への適用ー日本の観光振興組織構造の実態分析ー」
第32回日本観光研究学会全国大会学術論文集、pp.25-28

地域DMOのマーケティング成果(田辺市熊野ツーリズムビューロー)

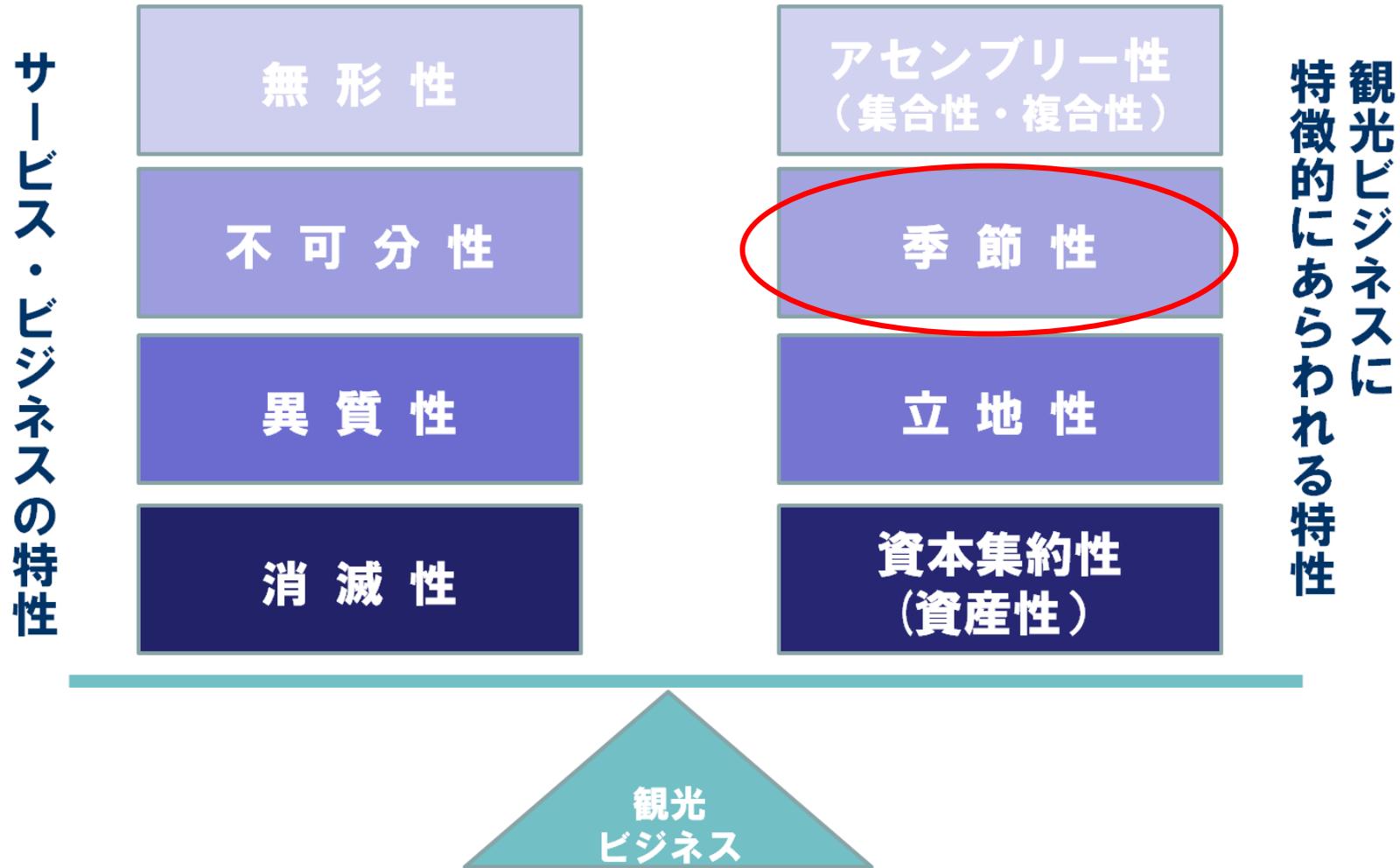
2004年に世界遺産に認定されたが、インバウンド客は低迷。2011年の立ち上げ以降、海外ガイドブックへの掲載の働きかけ、Webプロモーション、海外旅行会社への流通対策、外国人客受け入れのための現地レベルアップ、着地型旅行事業での手配をおこない成果を上げる



田辺市とビューローの役割分担

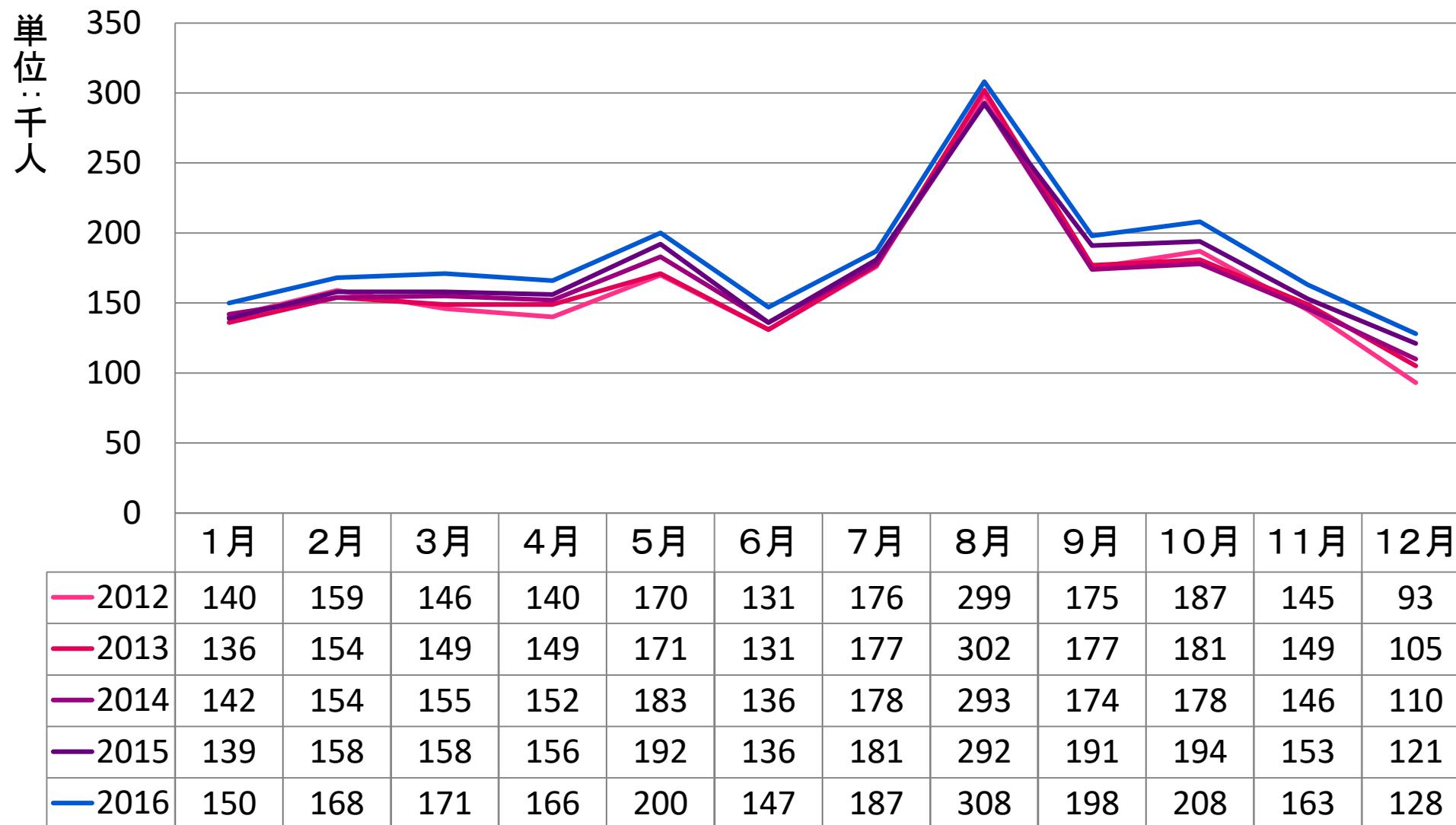


観光事業のマネジメントの特性



出所: 高橋一夫編著『観光のビジネスモデル』p9 - p20

高山市の入込客数(宿泊)



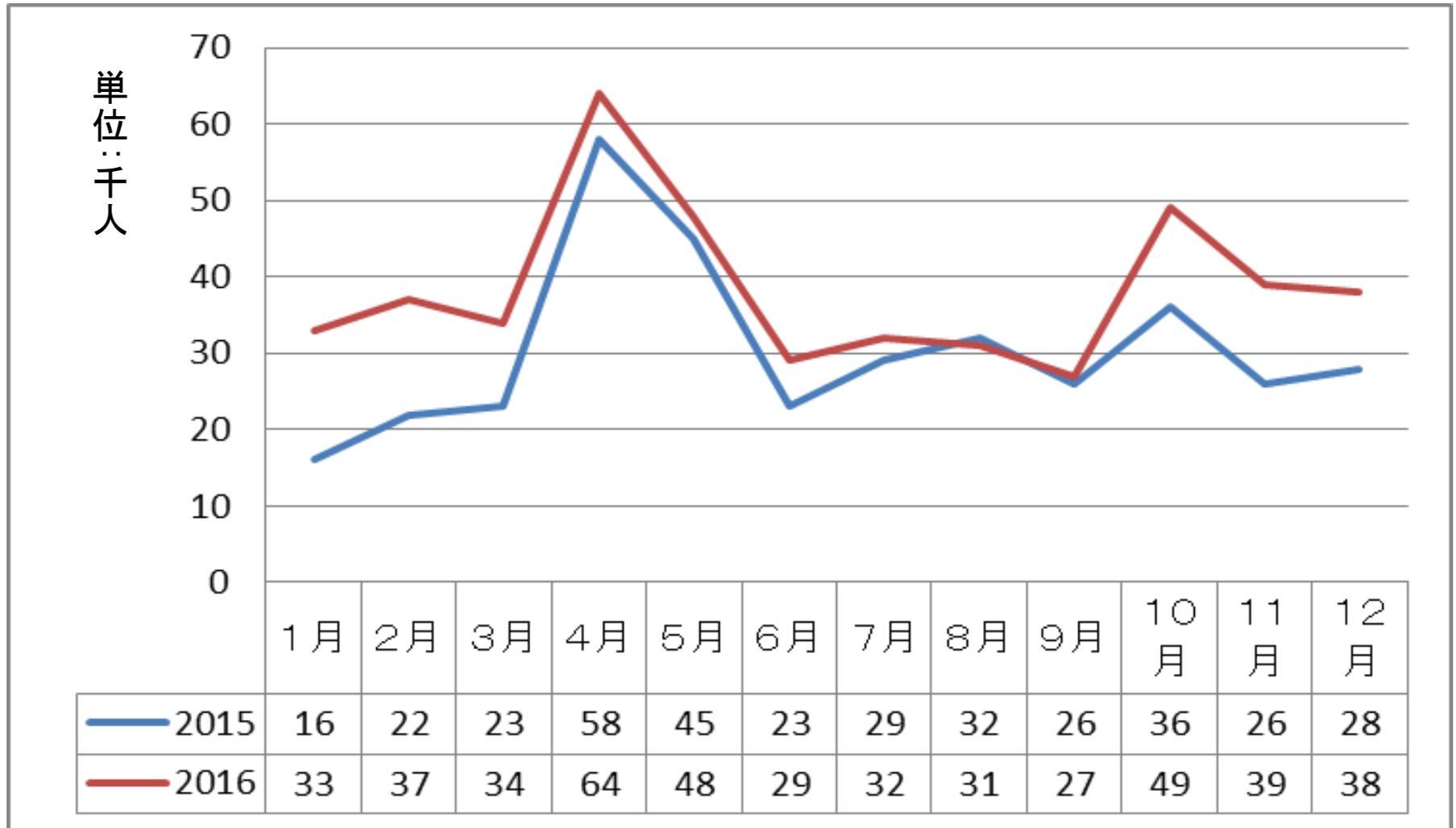
外国人宿泊客の割合は年間21%(2016年)

外国人宿泊客に限ってみると(ターゲットの設定)

外国人観光客の宿泊は日本人客の宿泊グラフと比較すると、4月(39%), 5月、10月、11月(24%), 12月(30%)にピークとショルダーが出現する。

2017年休暇

中国 春節(一月二十二日〜二月二日)
 国慶節(十月一日〜八日)
 タイソンクラーン(四月十三日〜十五日)
 香港 一スター関連休暇(四月十四日〜十七日)
 2018年の一スターは3月末



Inbound Marketing Strategy

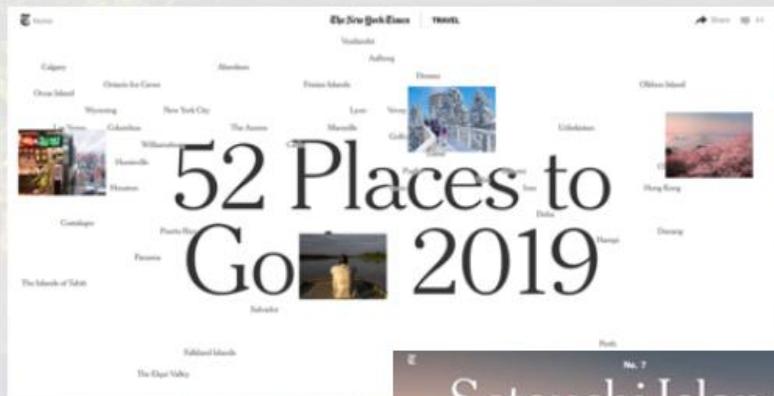


一般社団法人 **せとうち観光推進機構**



株式会社 **瀬戸内ブランドコーポレーション**

その成果



米国：ニューヨークタイムズ

英国：ナショナルジオグラフィック



- 19 for 2019**
This year's must-see destinations
- 01 Setouchi
 - 02 Antarctica
 - 03 Pittsburgh
 - 04 Corsica
 - 05 Cambodia
 - 06 San Miguel de Allende
 - 07 West Yorkshire
 - 08 Hong Kong
 - 09 Zimbabwe
 - 10 Guyana

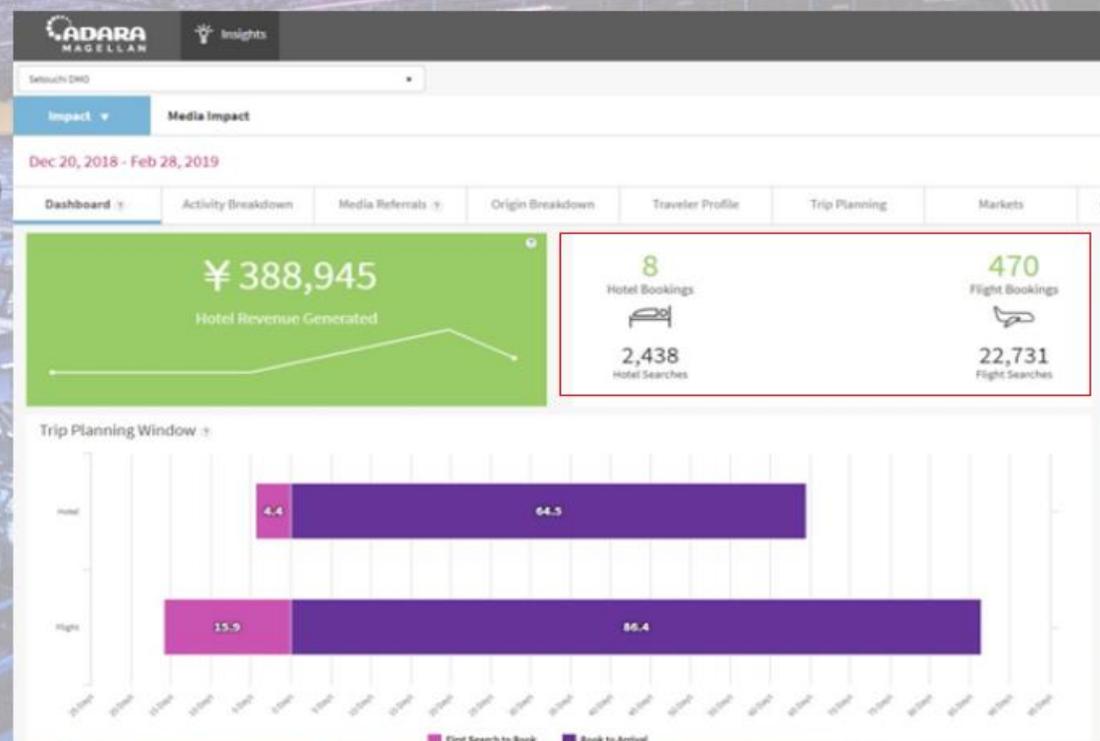
Inbound Marketing Strategy

Booking分析



航空券・宿泊施設
予約状況を可視化

デジタルマーケティングの成果 (Booking数) 2018.12.20 - 2019.1.31



欧米DMOと比較した日本の観光協会に不足するマネジメント特性

	論点1	論点2	論点3	論点4	論点5	論点6	論点7
	意思決定機関の存在感	行政との機能分担の有無	プロパー職員による運営(専門人材の存在)	DMOによる人事評価	多様な財源の存在(一般財源以外の収入)	多様なステークホルダー(行政、観光事業者、住民)との緊張感のある関係	確かな評価指標
バルセロナ	○	○	○	○	○ 自主事業収入約95%	○	○
ロンドン&パートナーズ	○	○	○	○	× 補助金約70% ランク別の会費制度	○	○
ハワイツーリズムオーソリティ	○	○	○	○	○ 宿泊税(TAT)	○	○
SFOトラベルアソシエーション	○	○	○	○	○ TID69% 会費(7段階)+ 協賛約24% 補助金7%	○	○
ビジットナパバレー	○	○	○	○	○ TID約95%	○	○
デスティネーションDC(ワシントンDC)	○	○	○	○	○ ホテル税70% 会費・協賛金25%	○	○
メリーランド州DMO (州政府Tourism Development)	× (政治に影響を受ける)	× (行政そのものの、様々な規制)	△ (約3割は永続的)	×	× 州の一般財源約10億5千万円 8つのセールスタックスコード	○	○

DMOの組織構造の主要5原則(DMOの組織のマネジメント)

出向者がマネジメント層を占める組織は古典的な組織マネジメントについても対応ができない

責任と権限の一致の原則

- 自ら判断する権限を持つということはその結果責任を取ること。「観光の仕事は初めてだ」ということは言い訳にはならない。

命令の一元化の原則

- 複数の上司から命令を受けるべきではなく、命令は一元的に行なわれる。人事評価を好餌にした出向元からの出向者のコントロールの排除

専門化の原則

- 職員は専門化することで、効率的・効果的な仕事ができる、異動によって専門的スキル、人脈が継承されづらいということではプロの組織ではない

DMOの組織構造の主要5原則

権限移譲の原則

- 権限を任せるDMOにその役割と目標を設定し、権限と責任の範囲を明確にする。観光振興組織に自由裁量と創意工夫の範囲を示していくことであり、プロしての力が発揮できるように担保することでもある。

統制範囲の原則

- 出向により専門性の連鎖が途切れ、上司による物事の判断の優劣の見極めがつきづらいこともある。こうしたケースでは、部下の人数だけでなく与えられる業務の幅についても適正化が必要になる。

主要原則の欠落が見受けられる事実は、合理的な組織構造とはなっていない実態を物語っている。こうした実態を解決するには、観光行政と観光振興組織（日本版DMO）の役割分担を明確にし、それぞれの業務分掌を示すことで、権限と責任を一体化させた運営体制とすべき。

人材と多様な財源メニューの提示

1. 人材に関するメニュー提示

- DMO職員、自治体職員、今後地域の観光振興に関わりたい意思をもつ人に向けた有効なプログラムの提示
- 大学・専門職大学の観光コース、MBAのカリキュラムへの導入に向けたプログラム開発サポート
- 人材機構などによる採用人材バンク形成やプロフェッショナル人材戦略拠点（岡山では人材会社を集めて欲しい人材イメージを事業計画とともにプレゼン）の活用

2. 地域の観光振興財源のメニュー提示（事業収入以外）

財源の種類	事 例
法定税	入湯税、入湯税の超過課税
法定外税 (地方税法に定めのない税目)	目的税: 宿泊税(東京都、大阪府他)、遊漁税(山梨県富士河口湖町) 普通税: 歴史と文化の環境税(福岡県太宰府市)、 別荘等所有税(静岡県熱海市)
分担金(地方自治法224条)	大阪市BIDエリアマネジメント活動促進条例(BID) 倶知安町ニセコひらふ地区エリアマネジメント条例(BID/CID)
負担金 (個別法で特定の経費に充てるために、関係者に負担を求めるもの)	地域再生エリアマネジメント負担金制度(地域再生法改正案) TID(Tourism Improvement District)に向けての法整備
協力金	吉野山観桜期交通マネジメント協力金(奈良県吉野町) 富士山保全協力金(静岡県、山梨県)など
寄付金	ふるさと納税 クラウドファンディング(鎌倉市「かまくら想い」プロジェクトなど)

行政とDMOの役割分担

項目	行政(j自治体)	地域/地域連携DMO	広域DMO	JNTO
① 観光政策のとりまとめ、インフラ整備・規制(緩和)、 庁内調整(他部門の政策への反映)	◎	—	—	—
② 予算確保、多様な財源の制度構築と活用	◎	—	—	—
③ デスティネーション・マーケティング、 プロモーション・情報発信	○ (補助的・地域向け)	◎ (但し、コンテンツの 充実とターゲットイン グ設定を前提とす る)	◎ (但し、効果的な マーケティングミッ クスを前提とする)	◎
④ コンベンションの誘致(MICE機能) スポーツイベントや合宿の誘致(スポーツコミッション機能)	—	機能設定の範囲に よる	機能設定の範囲に よる	◎
⑤ e-business(地域商社機能を含む)	—	◎	○(補助的)	—
⑥ 地域の観光人材の育成	○(補助的)	◎	○(補助的)	—
⑦ 地域ビジネスの支援(ファイナンス機能含む)	—	○(補助的)	◎	—
⑧ コンテンツの開発・実施	○(住民向け)	◎	◎ (地域コンテンツの 補完化、連続化、 複合化による価値 向上)	—
⑨ 持続可能な観光地域づくり (混雑緩和、観光地の「質」の確保等)	◎	○(補助的)	○(補助的)	—
⑩ 外国人旅行者への非常時の情報提供	◎	○(補助的)	○(補助的)	◎

出所:高橋一夫『DMO - 観光地経営のイノベーション』に加筆・修正