

稼ぐ観光地域づくり

真価問われるDMOの役割

静岡県中部未来懇話会研究委員

一般財団法人静岡経済研究所 主席研究員

内野 孝宏氏



内野 孝宏氏

整備など)でなく、1次産業(農林水産業)から3次産業(商業、サービス業、運輸業)に至るすべての地域企業、地元住民、行政等々、いわゆる地域が一体となって旅行者を受け入れる「観光地域づくり」のための組織である。

平成27年11月、観光庁が「日本版DMO」のホームページを立ち上げた。DMOとは、直訳すれば、旅行目的の地をマネジメントやマーケティングする組織を言う。これまでの観光地に見られた観光関係の団体や企業が単独で行う集客策(誘客キャンペーン、花火大会等のイベント開催、案内看板やトイレ等のインフラ

DMOも国が推進する地方創生の取り組みの1つ。政府は「観光立国」を掲げ、東京オリンピック・パラリンピックの開催等を追い風に訪日外国人旅行客数の増加を見込んでいるが、国内旅行消費額の9割以上は依然日本人による消費である。地方の観光地が需要の季節的あるいは地理的偏在、通過型観光など数多くの課題を抱える中で、真の「観

光立国」の実現を目指すならば、全国津々浦々の各観光地が国内外から多くの観光客を惹きつける状況を創らなければならない。DMOは、地域の独自性を磨き上げて「稼ぐ力」を引き出すために、地域全体で観光産業による地域活性化を推進する舵取り役である。そうした取り組みが人口減少に直面する地方に新たな雇用を生み、投資を呼び込むことにもなろう。

平成28年11月末現在、全国で111件のDMO候補法人が登録されている。うち静岡県は静岡県観光協会、伊豆市産業振興協議会、美しい伊豆創造センター、浜名湖観光圏整備推進協議会と並び、この中部地域では、静岡観光コンベンション協会(5市2町)が登録された。

▼DMOとは何か

DMOの設立要件として、地域の多様な関係者の合意が挙げられている。行政、スポーツ、文化、農林漁業、交通等々、幅広い分野の関係団体の代表者が参画し、

そこにはワーキンググループなどの委員会や連絡調整のための協議会が設置されているなど、官民の壁を越えて関係者による合意形成・利害調整の具体的な場のあることが要件となっている。

一方、登録によるメリットとしては、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ることや、観光庁を始めとする関係10省庁で構成される連携支援チームによる重点的な支援が受けられる。

DMOの機能の1つに、観光地の魅力を高め外部発信することがある。魅力の構成要素としては①観光資源(自然、文化、歴史的建造物等)②観光インフラやアクセスの容易性(公共交通機関、宿泊施設、観光案内所等)③人的資源(観光関係者及び住民によるおもてなし)④イメージ⑤価格が挙げられる。もう1つの機能は、一貫した観光戦略の下で、マーケティングや対応能力の向上に加えて、それらの基盤となる持続可能な環境の整備を先導

していくことである。これら2つの機能を備えたDMOは、いわば「観光ビジネス体」と言える。

▼DMOに潜む課題

DMOという組織を有効に機能させるためには、まず強いリーダーシップの存在とコーディネート力が不可欠である。観光地域づくりの担い手となる人たちは、それぞれが会社や家庭の仕事など本来業務を抱えており、誰が誰をいっとう動かすのか非常に難しい。DMOが観光ビジネス体といっても、それは緩い連携体であり、責任、命令権限体制など、人を動かすための仕組みが明確化されている訳ではない。

地域を動かすのは、よく「よそ者」「若者」「バカ者」と言われるが、その意味は、地域という概念がもともと曖昧なだけに、逆に組織や責任に縛られない熱血漢でなければできないということであろう。この中部地域は恵まれてきた土地柄もあり、「堅実性」が強く、チャレンジ精神に溢れる熱血漢

が多いとは言い難い。夢やロマンに溢れる明確なビジョンを明示して担い手のモチベーションを高め、いかに地域をまとめ上げていくか、まさにリーダーシップが問われている。

▼納得の見える化が大事

もう1つは見える化である。観光地域づくりは、これが完成形という着地点がある訳ではなく、ゴールのない挑戦の連続と言える。成果に対する判断が非常に難しい事業である。

DMOでは、それぞれが独自のKPI（成果指標）を設定することになっているが、成果とこの何を基準とするか、常に曖昧さを伴う。地域経営の視点が重要とよく言われるが、地域に貸借対照表や損益計算書の財務諸表が整っている訳ではない。KPIに盛り込む数値目標は、担い手のモチベーションを高めるための大いなる創意工夫が必要であろう。

例えば直接的な効果として旅行者の数や消費額、観光関連の

雇用者数もあろうし、観光地としてのおもてなし度の数値化も考えられるだろう。長期的には、情報発信に対する顧客満足度や観光関連投資額もある。いずれにせよ、地域内でよく協議し、互いに納得のいく見える化と、その継続的なモニタリングが重要となる。

中部地域のDMOとなる静岡観光コンベンション協会は、平

成29年4月に設立予定で、現在KPIの測定に向けた実態調査を準備中であり、本DMOに寄せられる期待は大きい。参考までに筆者が考える観光地域づくりのポイントをいくつか表に掲げるが、「選ばれる観光地」「稼ぐ観光地」になっていくための中核機能を果たすという新しい観光地域づくりの真価がDMOに問われている。

