

地域観光協会と DMO の関係性について

客員研究員 井上博文（東洋大学 名誉教授）

はじめに

新型コロナウイルスによる影響は、我が国経済に多大な影響をもたらしている。特に観光産業では人の移動が制限されるため旅行需要に壊滅的状況をきたしている。インバウンドに関しては、2020 年度年は前年度比 99.9%減となり過去最高の減少幅である。また政府が地域経済復興のため行った Go To Travel キャンペーンもコロナ感染拡大のため中止が余儀なくされた。こうした状況の中で地域観光の振興を進めるには新たな取り組みを官民連携、DMO や行政と事業者間の対話を成立させ地域住民や観光客、社会に対応する体制の確立が要求されている。

本稿においては、地域経済の活性化を図る一助として地域観光協会のあり方を検討し、現在政府観光庁が進めている DMO (Destination Management Organization) との関係はどうあるべきかを考察する。

地域観光協会の現状

地域観光協会は、地域の観光事業関係者が少しずつ資金（会費）を出し合い、行政の予算を基に、地域の観光振興のための PR 活動やイベント実施、案内所の運営等を行っている。最近はこうした従来の観光協会の役割に加え、多様な役割が期待されている。現在、国等では様々な形で観光地づくりの支援を行っているが、その多くは単独の企業を支援するものではなく、観光地単位の支援策である。また、地域自治体を介すよりも、実際に観光を担っている団体に支援する方向となっている。

その中心的組織が地域観光協会あるいは DMO であり、集客のための事業企画を作成し、国等の支援策を獲得し、地域の観光関係者の協力を得ながら実行していくことが求められている。

地方の観光協会の業務は、都道府県レベル、市町村レベルで規模や内容等が異なるが、一般には行政や企業が単独では実施し難い観光イベントや観光展等のキャンペーン事業、広報宣伝事業、観光案内所の運営等を行っている。旅行形態の変化や訪日外国人観光客の増加に伴い、地域観光協会の業務も変化しており、主な事業としては、観光パンフレットの作成・配布等の事業、修学旅行誘致に係る事業、国のビジット・ジャパン・キャンペーンを受けた訪日外国人観光客誘致（インバウンド）事業、観光資源の開発や人材育成等のまちづくり、観光ボランティアガイドの派遣、旅行エージェント・マスコミモニターツアー等を行うようになっている。

これは着地型観光といわれ地域の知られざる観光資源をストーリー化し、観光客が体験できる仕組みとなっている。地域観光協会が地域の旅行会社となってこうしたプログラムを観光客に発信・販売する地域も増え、まちづくりと観光地づくりの連携も重視されてきている。町並みや地域の文化を観光に結びつける、体験活動や町歩きガイドを取りまとめるといった役割も、観光協会に期待されている。

従来の観光協会組織は、観光事業者の団体のように考えられていたが、現在は他の観光関連団体や地域を代表する事業者も参加してきている。しかし、観光推進機構のような組織はまだ少ないが東京、武蔵野市に観光機構が平成 22（2010）年 7 月に設置されている。その理念はまち全体で行ってきた観光推進の取り組みの効果を高めるために、武蔵野市、商工会議所、商店会連合会、開発公社、JA 東京むさしのなどの観光関連団体の協力のもと、観光対象資源の整備や観光情報の収集・整理や幅広い発信を行い、市民と来訪者双方にとって、更に魅力的なまちづくりに貢献しようとしている。

このように地域観光組織は大きく変化してきているが、地域全体の観光推進を行うには地域一体になった組織構造を形成していくことが重要となっている。例えば、九州観光推進機構、おおいだツーリズム、別府市観光協会を例に取り観光推進組織の今後のあり方について考察してみると、地域における観光推進の意思決定が可能な組織体制の必要性が問われている。

繰り返しになるが観光協会は地域の観光事業関係者が少しずつ資金（会費）を出し合い、あるいは行政の予算を基に、地域の観光振興のための PR 活動やイベント実施、案内所の運営等を行うといった役割を担ってきて、右肩上がり経済の時代はこうした役割だけでも地域の観光振興に一定の役割を果たせたと思うが、現在は、経済の停滞、人口減少・少子高齢化、成熟化社会、それに加えてコロナウイルスの影響で訪日外国人観光客の急激な減少等、観光地にとって厳しい現実への対応が迫られている。これは、個々の企業だけでは対応しきれない。行政だけでも対応しきれない。その中間的存在である地域観光協会に期待する部分は大きいですが、従来のような観光協会運営では対応しきれない。

こうした状況に対応するためには、これまで以上に高度な、いわば「観光地としての経営を担う観光協会」が求められているのではないだろうか。

法人格の変更そのものが地域観光協会のあり方を左右するものではないが、地域の観光のあり方、考え方を見直し、地域観光協会がどのような役割を担っていくべきかを検討する大きな契機となることは間違いない。今が、地域観光協会を中心とした新たな観光地づくり・観光地経営がはじまる契機となる。

DMO とは

観光地域づくり法人（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、多様な関係者と協働しながら、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。このため、観光地域づくり法人が必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）としては、次の3項目が挙げられる。

- (1)観光地域づくり法人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
- (2)各種データ等の継続的な収集・分析、データ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
- (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・仕組みづくり、プロモーション

また、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、観光地域づくり法人が観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも考えられる。観光地域づくり法人の登録について厳格化を行ったことから、「日本版DMO」の名称を「登録DMO」に変更している。

日本型DMOの実践例として、観光庁の観光圏事業の中でも、地域マネジメントの実践で着実に成果を上げている八ヶ岳観光圏の広域連携事業について検討すると、自治体・官民・既存団体の壁を越えて広域で取り組む観光事業にとって、主役であるエリアの住民や観光事業者たちの意識の醸成が重要であると強調している。

近年、観光の形態が、観光施設や宿泊施設中心のものから「まち歩き」のような異業種連携に変化し、観光振興に観光関連事業者だけでなく、農家や商店主も含めたより多様な地域の関係者の協力を得て観光客と対峙しなければならなくなっている。また、観光客の行動範囲は広域になってきており、自治体間連携が重要になっている。「自治体、業種、官民の壁を超えて」観光振興を行う必要が出てきた結果、広域エリアでの周遊滞在を促進していこうと平成20（2008）年に観光圏整備法が成立している。

平成20年の公募で採択された79件は、あまり成果がなかったという。その結果、5年経過で一度見直し、数々の議論を経て、平成25年度から新たな観光圏事業がスタートした。新たな観光圏では、「複数の自治体と一緒に、業種や官民を越えて一つにまとまって事業を行い、観光客への一元的窓口をつくり（ワンストップサービスを行い）、エリア全体のブランディングを図りながらエリア全体の経済が回るように取り組むこと」を目指している。平成25（2013）年度は第1次で「雪国」、「八ヶ岳」、「富良野・美瑛」、「佐世保・小値賀」、「阿蘇くじゅう」、「にし阿波～剣山・吉野川」の六つが登録され、第2次で「ニセコ」、「浜名湖」、京都北部の「海の京都」、大分県の「豊の国千年ロマン」、「水のカムイ」、「トキめき佐渡」、「香川せとうちアート」の七つが加わり、平成24（2012）年現在では26の観光圏が機能している。

観光圏登録の要件変更理由は、変遷する観光の形態に対応するため新しい多様な連携が重要となり、平成25年度の新たな観光圏登録の要件に二つの重要なものが加わった。一つは「観光地域づくりプラットフォームがあること」。この「観光地域づくりプラットフォーム」は、単なる協議会ではなく、マーケティングとマネジメントの機能を持った組織であること。もう一つは、「観光地域づくりプラットフォーム」で活躍する「観光地域づくりマネージャーがいること」である。

地域観光協会とDMOの関係性

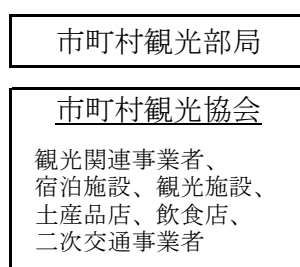
観光協会とDMOの違いは、端的に言えば、観光協会では行動原理が事業者視点であるのに対し、DMOは顧客視点であるということである。事業者視点では、不利益を生じる事業者がいる取り組みを進めることができず、「誰も反対しない」取り組みしかできないことになる。それに対して顧客視点の場合、ターゲットとする顧客に「刺さる」かどうか判断基準となり、一部事業者から反対意見が出されることがあっても、地域としての競争力を高めることが優先されることになる。例えば、地域の宿泊施設や飲食店を紹介する際、事業者視点では、会員全てを紹介することになるし、その紹介コメントも当たり障りのないものとなる。これに対して、顧客視点であれば、ターゲットに適合する事業者を優先的に取り上げ、その紹介コメントも、ターゲットに響くようなものを選ぶことが可能となる。このようにメッセージを鋭いものにすれば、数多くある観光地の中で、埋没しないで済むことになる。特に、チャレンジャー／ニッチャー戦略を展開すべき地域において、これは重要なことである。

地域観光協会とDMO組織を比較してみると、地域観光協会は地域観光事業者が個々の事業の発展のために地域全体で観光振興を考える組織であり、それを支援するのが地域行政の立場となっている。DMO組織はそうした地域観光組織の活性化を考え観光客の行動をマーケティングして来訪者に何を提供するかを考える組織である。

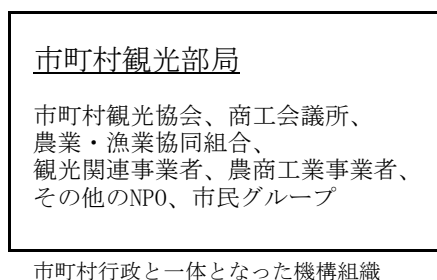
最近増加している地域観光機構組織は、観光事業者だけでなく観光の要素以外で集客を試みる商業や農業、漁業、林業等の事業者、工場見学を提供する鉱工業事業者も加入する地域観光組織に拡大している。それには観光に関連した事業者、地域の中核的な産業の事業者及び商工会議所、農業協同組合、金融機関等が協力して地域の魅力を創出し、ブランド化し、来訪を促進する方向性を担う組織が必要で単なる観光事業者の団体である観光協会ではなく、地域全体で来訪促進を企てる組織即ち地域観光機構としての地域経済組織が要求される。

図表-1で示した従来型の観光協会ではなく、図表-2のような理想的な観光機構組織が要求されている。その組織に必要な項目は強いリーダーシップを発揮できる人材と組織活性化を維持できる財務基盤を強化できる自己財源を開拓できる事業体であることが要求される。即ちDMO組織の運営方法を採り入れた組織が観光機構組織となるのではないかと考える。

図表-1 従来の観光協会組織



図表-2 理想的な観光機構組織



DMO としての株式会社大田原市ツーリズムの事例

大田原市の抱える課題として農業従事者の減少や高齢化による農業の衰退の危機そして地域への観光客の減少等が存在していた。その解決策としてグリーンツーリズム事業の推進を図り農産物の販売以外の新たな収入源を農家にもたらし、農業体験による学生等との交流や地域資源の活用によって農家のやりがいを醸成することとし、この目的達成のために平成 24（2012）年に市も出資して株式会社大田原ツーリズムを設立した。

平成 28（2016）年 DMO としての株式会社大田原市ツーリズムとして観光庁に登録、平成 30 年日本版 DMO として観光庁に登録された。DMO の設立動機は地域の「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」の視点に立って観光地づくりの舵取り役として、多様な関係者と共同しながら明確なコンセプトに基づいた観光地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が必要と考えたものである。

その効果は、日帰り温泉入浴、食材の購入、土産の購入、農業体験を伴う農泊等広域的な波及効果が確認されている。それらの結果を見ると DMO トップの資質が重要と思える。即ち組織として経営や事業の現場を理解した経営者が必要である。しかしながら大田原市観光全般を見ると課題もみられる。グリーンツーリズムを中心とした DMO 組織は他の観光協会、商工会議所等のかかわりが弱いので大田原市全体を俯瞰する DMO の運営方法を採用入れた観光機構組織を確立すべきと考える。

まとめ

わが国の観光組織を検討すると国レベルの観光組織と地域及び地方観光組織のネットワークが分断されているように見える。観光庁と海外観光客誘致機関である独立行政法人国際観光振興機構との関係は法的に明確であるが、観光庁と国内観光の中核組織である公益社団法人日本観光振興協会との関係は法的関係性が脆弱で上下関係による連携が適切に行われていない。その結果、地域観光組織及び地方観光組織に国の政策が末端までにスムーズに浸透していかないのが現状である。確かにオープンシステムとしての観光組織は自由に自立的に観光推進を行えることが理想であるが、未熟なわが国の観光推進組織を鑑みると制度的な組織体制が必要に思える。地域観光組織に DMO の運営方法を採用入れた組織は、地域観光機構組織が最適と考える。その組織を立ち上げるには地域行政の首長の考え方にに基づき地域観光に精通した人材をトップに据えることが重要である。観光機構組織のトップは地域の観光事業者や商工会議所、農業協同組合、金融機関に対する交渉力がある人材であり他を説得する力量が要求される。

参考文献

井上博文（2016）「最近の観光組織の動向について」東洋大学地域活性化研究所報
No.13

同（2018）「観光組織の構造と活動に関する一考察」東洋大学地域活性化研究所
報 No.15

「大田原市グリーンツーリズム事業」大田原市役所産業振興部、商工観光課観光交流係
中野文彦（2009）「変わる観光協会、コラム Vol.93」日本観光公社観光調査部

高橋一夫（2017）「DMO 観光経営のイノベーション」学芸出版社

藤田尚希（2017）「DMO の役割及び機能に関する一考察」経済科学論究台 4 号、埼玉
大学経済学会

公益社団法人日本観光振興協会（2019）「日本版 DMO（候補）法人の現状把握調査
報告」