

第1回DMOの
あり方研究会

欧米のDMO にみる観光地経営のあり方

— 日本版DMOの要件を紐解く —

2015/10/2

近畿大学経営学部 高橋一夫

認識の共有



1. 外国人観光客の誘致・受入体制の強化

従来の日本人マーケットのみへの対応とは違い、人口減少時代にあっては外国人客の誘致が必須。他地域との誘致競争がより激しくなる

2. マーケティング、プロモーションの見直し・強化

ICT利活用時代、SNSによる双方向コミュニケーション時代のマーケティング、特にプロモーションの見直し・強化が必要である

3. 行政主導の着地型観光のジレンマ

周遊・滞在型観光の推進に向けたコンテンツ開発は、その魅力向上のためには民間の一企業とのタイアップなど、従来型では展開しづらいことも対応が必要になっている

- 質問1 観光振興は誰が中心となって進めるべきか？
 - 質問2 観光振興の財源は誰が負担すべきか？
 - 質問3 観光振興において観光行政・観光協会それぞれの役割は何か？
-
-

1. 観光庁 日本版DMO(9月25日ツーリズムEXPO 配布資料)

日本版DMOは、「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、関係者と共同しながら、地域の観光振興の実現に向けた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

2. 経済産業省地域経済産業グループ調査企画官 山田雄一氏

「観光による地域振興」の実現に向けリーダーシップを発揮する組織

3. 高橋一夫(近畿大学経営学部)

地方自治体と民間事業者による観光ビジネスの共同体で、観光地経営を担うための機能と高い専門性を有し、観光行政との役割分担による権限と責任を明確にしたプロフェッショナルな組織

経営についての整理

- **事業目的を達成**するために、**継続的・計画的に意思決定**を行って実行に移し、**事業を管理・遂行**すること。また、そのための**組織体**（大辞泉）
- 日本語の「経営」は、英語ではマネジメントと訳されます。しかし、僕はこの訳を「マーケティング」に変えるべきだ。成熟した市場にあっては、**顧客にとっての価値創造が最優先**だからだ（ネスレ日本代表取締役兼CEO 高岡浩三氏）
- 価値とは、**購入するに値する魅力**のことだ
（神戸大学名誉教授 加護野忠男氏）

- 従来の観光協会と何が違うのか
 - 「DMO」と看板を架け替えたらいいいのではないか
- 観光まち(地域)づくりプラットフォームの機能とほぼ同じではないか
 - 調査に基づいたプロモーションや商品造成は既に行っている

欧米の事例を知る



1. 欧米では、行政と民間事業者が観光振興を目的として地域ぐるみの活動をおこなう**観光ビジネスのための共同体**を組成し、**destination・マーケティング**を実践している(MICEへの対応も含む)
2. インバウンド中心の**プロモーション活動**だけでなく、Web対応の**ワンストップ窓口**として、ホテルや観光商品の販売をおこなう
3. 事業実施や組織運営のための**資金**について、補助金や会費だけに頼らないスキーム（事業収入、宿泊税など）をもつ
4. 地域内の事業者に対しては、**新たな官民協働のあり方**を模索し、一定の緊張感のある関係を作っている

欧米における先進DMOの調査結果

< 共通要素 >

- ・いずれもスタッフはプロパー職員（市役所から職員を派遣する事例はなし）
- ・市役所に観光担当部局があっても、プロモーション等はDMOが中心（市役所は庁内調整が中心）

	バルセロナ観光局	パリ観光局
経営トップ	ホテルグループ会長 (商工会議所会頭)	元国家公務員 元民間企業役員
予算規模	57.2億円(4,400万ユーロ)	14.3億円(1,102万ユーロ)
市補助金割合	1994年:33% → 2012年:3%	63%
年会費割合	15-30%程度か?	11%
会員数	約800事業者	約2,200事業者
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者が観光推進を主導 ・ 自主財源比率が非常に高い ・ ホテルからのコンベンション負担金を誘致活動に充当 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市補助金(ホテル税)に依存 ・ 代理店へのプロモーション重視 ・ 自ら財源を確保する考えなし
タイプ	破壊的イノベーション型	古典的代理店プロモーション型

欧米における先進DMOの調査結果

< 共通要素 >

- ・いずれもスタッフはプロパー職員（市役所から職員を派遣する事例はなし）
- ・市役所に観光担当部局があっても、プロモーション等はDMOが中心（市役所は庁内調整が中心）

	ロンドン&パートナーズ	ビジット・シアトル
経営トップ	元国家公務員	元ホテルグループ幹部
予算規模	30.7億円(1,725万ポンド)	20.4億円(1,700万USDドル)
市補助金割合	70%	26%
年会費割合	15%	15%
会員数	約1,200事業者	約1,100事業者
特徴	<ul style="list-style-type: none">・ 会員ランクごとのサービスを提供・ ウェブ活用での財源確保も重視・ 投資促進とコンGRES誘致のシナジー効果	<ul style="list-style-type: none">・ 最高経営会議はホテル等観光関連事業者で構成・ コンベンション施設からの負担金を誘致活動に充当
タイプ	持続的イノベーション型	合理的パートナーシップ型

(1ポンド=178円 1ドル=120円)

バルセロナ観光の経緯

1986年にオリンピック(1992年)招致決定

→ マラガイ市長が、商工会議所のネグレ会頭と、
1992年以降の観光の推進について協力することについて協定



市と商工会議所が共同設置した専門家チームの活動

1. バルセロナの街の診断
2. 観光推進のための処方箋検討

トップ: ホテルグループ経営者
市役所: 観光担当部長
会議所: 元対国連コンサルタント



1. 街の診断結果 → ビーチだけでなく、歴史・文化・伝統を観光資源に
2. 処方箋 → 「バルセロナ観光局」の設置

神戸市産業振興局との共同調査による

バルセロナ観光局の組織運営体制 12

二つの意思決定機関

General Council (株主総会のような機関)

1. 委員長はバルセロナ市長
2. 委員は市役所が50%, 民間事業者が50%
3. 年2回開催
4. 予算決算を承認

Executive Committee (取締役会のような機関)

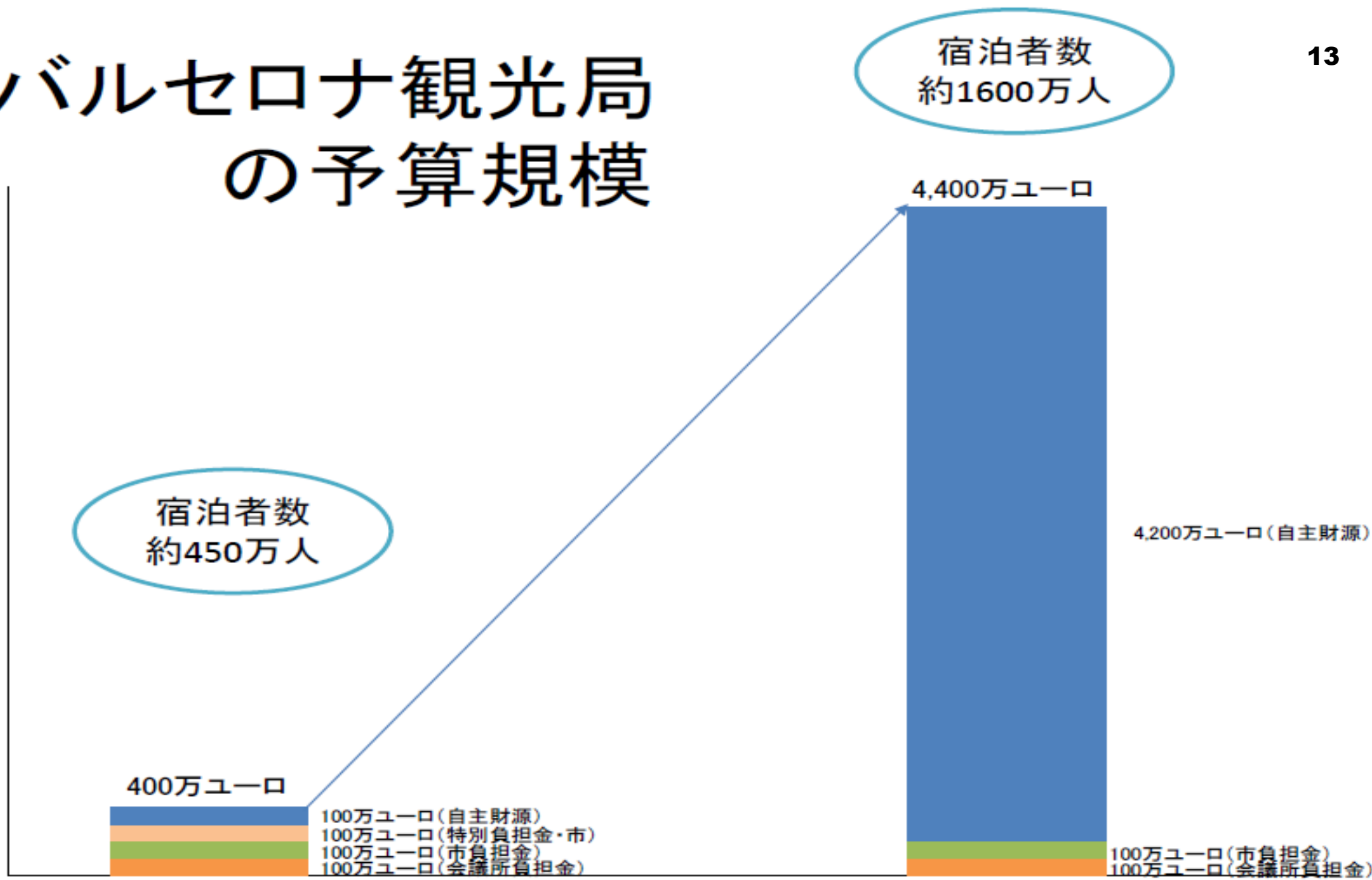
1. 委員長(CEO)は商工会議所会頭(ホテルグループ会長)
2. 委員は市役所が50%, 民間事業者が50%
3. 月1回開催
4. 日常のオペレーティングを総括

- ① デイリーのオペレーションは行政ではなく民間が担っている。
- ② 常任委員会と実行委員会に両者は、行政(政治)が50%, 民間が50%の構成となっている(民間事業者のメンバーは固定的)。

バルセロナの観光推進は、行政でなく民間が主導権を握っている

神戸市産業振興局との共同調査による

バルセロナ観光局 の予算規模



1994年 神戸市産業振興局との共同調査による

2013年

自主財源の構成(金額の多い順)

商品の売り上げ

- 自社商品(コロンブスの塔)
- 共同商品(ツーリズムバス年間200万人)
- 第三者の商品(コミッション收受—FCバルセロナチケット、ツアー商品)

民間事業者からの年会費

- 約800事業者(任意参加)
- ホテル・レストラン・ショップ・旅行会社、PCO、通訳派遣など
- 年会費は業種と事業規模に基づいて金額決定

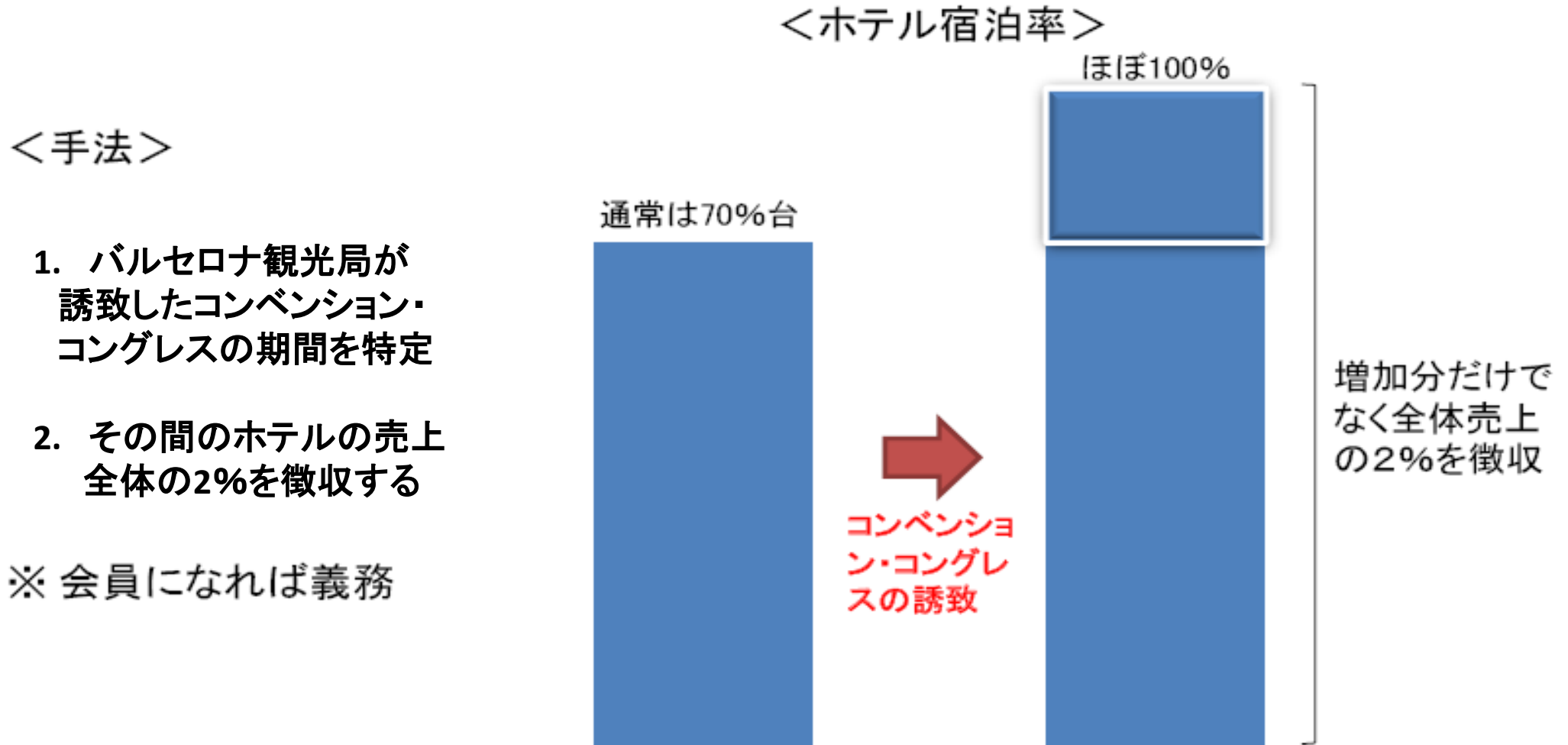
コンベンション誘致に伴うホテル負担金

- 会員であるホテル事業者からの徴収(会員の義務)
- 会議時期の宿泊総売り上げの2%

コンサルタント料

- バルセロナへの視察受け入れ
- スペイン国内複数都市及びペルー政府からの観光振興のコンサル業務の受託

バルセロナ観光局が行うコンGRES等の招致活動の経費として、バルセロナ観光局と提携したホテル(会員ホテル)から宿泊料の2%を負担金として徴収。



2000年

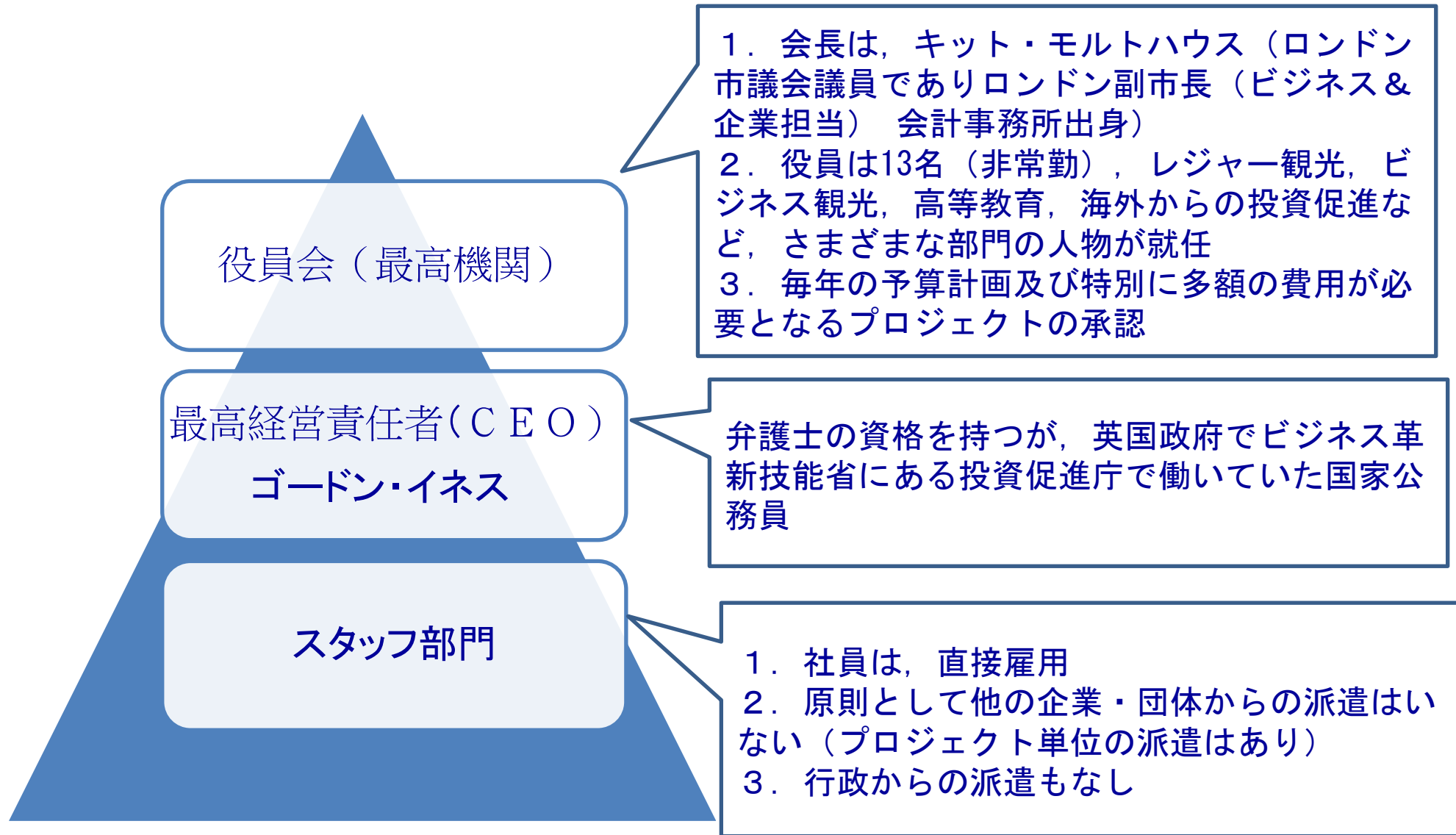
- ロンドン広域自治体(Grater London Authority)によってビジットロンドン設立
- ロンドンが最高の都市であることをアピールするために観光に予算投入

2005年

- ロンドン五輪(2012年)の招致決定
- ボリス・ジョンソン市長就任(2008年)

2011年

- ロンドン&パートナーズ設立
- ビジットロンドン、シンクロンドン、スタディロンドンの3つの組織が統合・再編



ロンドン&パートナーズの組織体制(スタッフ部門)



*ROI BASED ON 2012-13 FIGURES

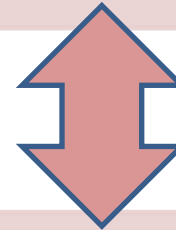
評価指標はROI

観光ROI:観光政策・施策に投下した資本に対する観光消費額や経済波及効果

ロンドン & パートナーズ

- クリエイティブなマーケティングやプロモーション
- コンベンション, コンgressやスポーツ大会といったイベントの誘致
- イベント開催にあたってのチケット販売

イベントの際の
プロジェクトチーム



シティオペレーティング
ステアリンググループ
(毎月1回会合)での情報提供

グレーター・ロンドン

- 観光政策推進のための行政の他部門との調整
- イベント開催にあたっての交通規制
- 春節のイベントやニューイヤーカウントダウン花火大会など文化イベントの主催

ロンドン&パートナーズの財源構成

項目	金額	内容
ロンドン広域自治体からの助成金	1,200万ポンド (18億円)	(ロンドンではホテル税はなし)
自主財源	300-350万ポンド (4.5-5.25億円)	ほとんどがパートナーからの年会費。それ以外に <u>ウェブでのホテルの予約・チケット販売の手数料</u> 、 <u>ウェブサイトの広告料金</u>
パートナーからの現物提供(自主財源の一つ)	300万ポンド (4.5億円)	ロンドン&パートナーズのパートナーから、広告やコンクールの開催などの提供
合計	1,800-1,650万ポンド (27-27.75億円)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>今年90万ポンド(約1.35億円)を目標</p> <p>※ エクスペディア、ゴールデンツアーズ、アンコールチケット(劇場予約専用サイト)からも手数料を徴収</p> <p>※ ロンドン&パートナーズでは観光案内所は運営していない(区レベルで設置)</p> </div>

ロンドン&パートナーズの会員資格

1. パートナー資格は、ゴールド、プラチナム、プレミアといった3段階。
2. 年会費は、資格レベルと事業者の規模(組織や売上規模)により決まる。

資格レベル	年会費	会員数	受けられるメリット
ゴールド	1,000-2,000ポンド (15-30万円)	約1,200社	<ul style="list-style-type: none">• ウェブサイトとブローシャアの会員名簿に掲載• 手引書での情報提供
プレミアム	25,000-30,000ポンド (375-450万円)	約30社	<ul style="list-style-type: none">• 積極的にアドバイス• L&Pから四半期ごとに会合を持ち専門知識の提供• マーケティングキャンペーンに自動参加
プラチナ	個別交渉	1社	<ul style="list-style-type: none">• L&Pと一体化した活動• 見本市や展示会にL&Pが参加すれば、必ず参加

ラディソンブルーグループ、本社をコペンハーゲンに置く世界的に展開するホテルグループ

1990年に史上最高の年間観光入込客数697万人を記録した以降
ハワイ観光の伸び悩みからの危機感

観光に関する州の体制の変更

- 1998年7月ハワイツーリズムオーソリティー(HTA)の設立
- 官民のパートナーシップによる州知事諮問レベルの行政機関

観光特定財源の確保

- マーケティング強化のためのホテル税の増税

観光戦略プランの策定

- HTAによって策定

成果測定における4つの主要指標

観光による
税収

旅行者の
支出

旅行者の
満足度

住民の
意識

- 住民意識を主要指標のひとつに明確に掲げた点が先駆的
- Destination **Management** Organizationの意識がみえる



女性バスガイドは「外国人観光客の中には集合時間を気にせず買い物を続けたりする人も少なくない」といい、結果的に駐停車の時間が長くなる

出所:産経WEST 2015年1月15日



御池通西行車線 (木屋町通以東)



御池通東行車線 (木屋町通以東)

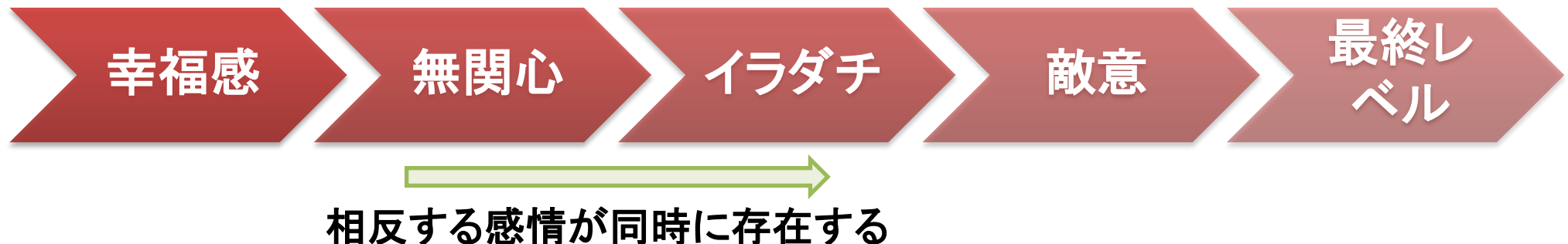
外国人観光客を乗せた観光バスによる客待ち行為の常態化

出所:2014年10月
京都市都市計画局

G・ドクシーの「イラダチ度モデル」

「地域住民」と「ツーリスト」の相互関係をめぐる分析の一例。
観光客の増大（観光開発）が地域住民の価値体系を次第に破壊し、地域のアイデンティティを喪失させるにつれて地域住民にストレスを与えはじめ、地域住民が観光という行為やツーリスト達に対する「イラダチ」が増大する。

モデルのプロセス



*「訪日外国人がもっと増えて欲しいか」との質問に44%は「NO」 2015年2月2日日経新聞

日本版DMO構築に向けての示唆

- 日本の観光振興組織との違い

→ガバナンス(組織に關与するメンバーの主体的關与による意思決定、合意形成のシステム)、成果評価システム、観光行政との権限と責任の分担、多様な財源、専門家人材の存在と報酬、毎月の定例会議による説明責任などに違いがみられる

- 意思決定のための組織体制がしっかりしている

→組織の意思決定機関が明らかである。また、行政からの出向者がいないため、Executive Committee , City Operating Steering Groupなど、行政とDMOとの情報共有機関がある

- プロによる運営

→観光マーケティングのプロフェッショナルにより事業運営がなされている。そのため、観光関連事業者との会話の質が違ってくる

- 成果に対する評価基準がはっきりとしている
 - 観光行政からの評価はROIなどで決められており、見える化されている。また、行政あるいは民間からの出向者がいないため、勤務評価はDMO内でのみ完結しDMO内の方針が人事評価の中でも貫かれる
- 多様な財源があり、安定的な運営ができている
 - 業種と事業規模別の会費収入、宿泊税・BID・コンベンション分担金による受益者負担の確立、観光関連自主事業による収益、行政からの補助金・助成金、委託事業（公物管理受託）
- DMOと観光行政及びステークホルダー（会員など）との関係のあり様
 - DMOは、観光行政、会員との間でそれぞれに日本とは違う一定の緊張感のある関係が存在する。そのためDMOは会員とは経済性による議論が可能。また、会費に応じたパートナーシップ制度がある。

行政とDMOの役割分担案

項目	行政	DMO
戦略・計画づくり	政策として	DMOとして
予算確保, 庁内調整(政策への反映)	◎	-
マーケティング	地域ブランド・ マーケティング	観光 マーケティング
プロモーション・情報発信	都市ブランド関連	◎
コンベンションの誘致(既存組織との調整必要) スポーツイベントの誘致(スポーツコミッション機能)	-	機能設定の範 囲による
e-Business	-	◎
地域人材の育成	○	◎
地域ビジネスの支援(ファイナンス機能含む)	-	◎
イベント, アクティビティツアーの開発・実施	○(県民向け)	○
観光地としての新しい魅力づくり	◎	○(補助的)

観光による経済メリットの提示 (KPIの設定と事業検証)

- ・ 観光が地域経済に及ぼす影響の「見える化」
- ・ 例: 域内消費額・経済波及効果・雇用・税金など評価指標の設定(観光ROI)
- ・ 地域経済への影響を伝え住民の理解を得る

データに基づく観光マーケティングの導入

- ・ 継続的データに基づくターゲットの設定 (STP) とプロモーションのあり方の検討
- ・ ターゲットに適合した地域発観光プログラム(旅行商品)の開発

観光振興の経費負担(安定的財源)

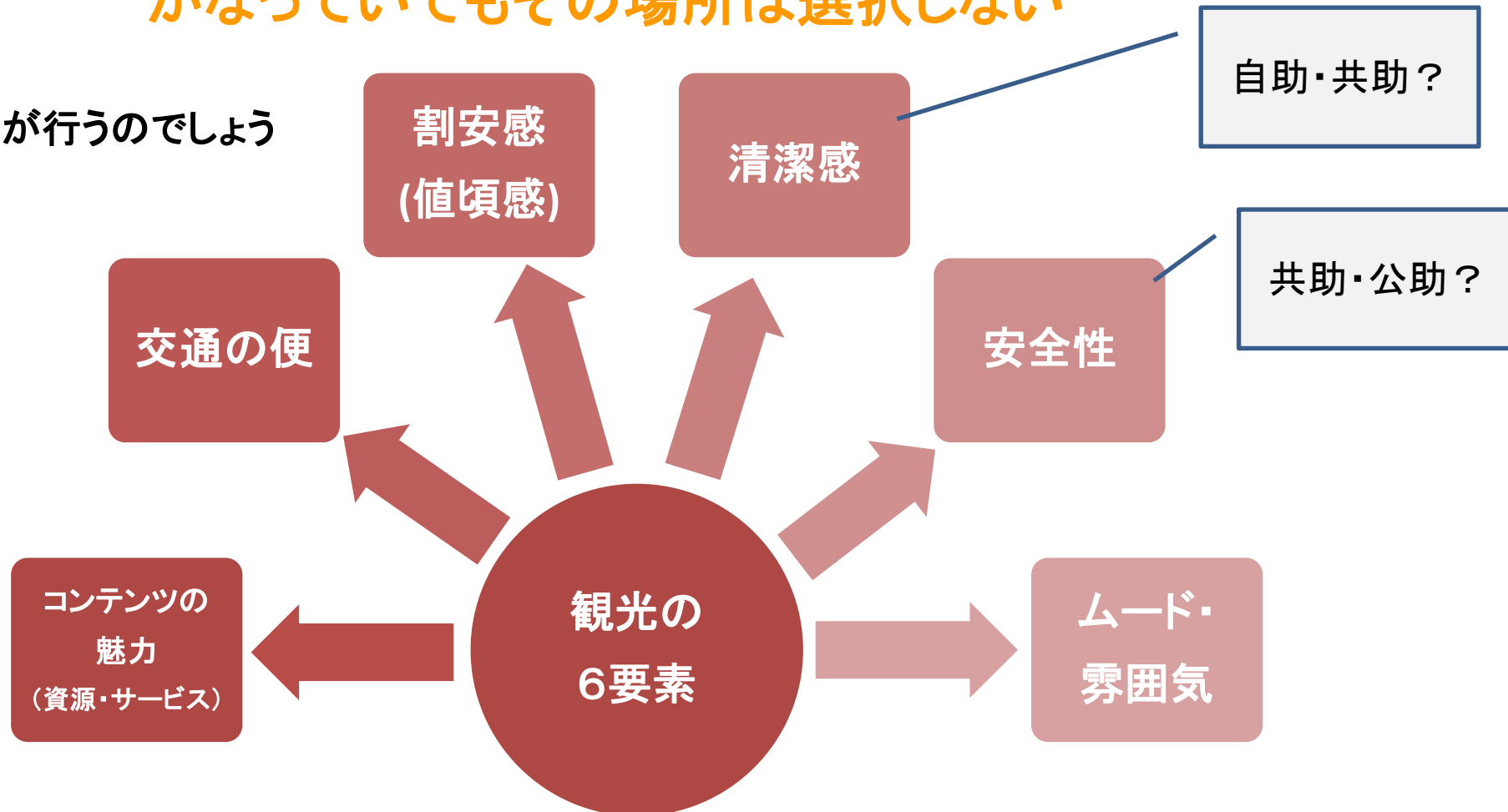
- ・ 自助・共助・公助の整理－新たな官民の関係づくり(TIDの導入による共助の推進)
- ・ 受益者負担の考え方の導入－受益者が明確でないことを行政がおこなう

観光地域づくりに新たに参画する担い手の裾野の拡大

- ・ 従来の観光関連事業者のみならず、農商工事業者の参画による魅力の向上
- ・ 関係者との合意づくりと経済的連携を図る仕組みづくり

これらの要素が満たされなければ、旅行目的に
かなっていてもその場所を選択しない

それぞれ、誰が行うのでしょうか



1. 官と民とのWin-Winの新たな関係とその合意形成

- ◆ 役割分担と機能委譲について議論を深めよう
- ◆ 観光行政は政策（規制・管理、インフラ整備のための庁内調整、将来テーマの政策立案）中心であるべきとの合意を形成しよう

2. 専門人材によるマネジメントと人材の育成

- ◆ マーケティング、マネジメントの専門人材の登用により需要創造をすすめよう
- ◆ 専門人材のモチベーションアップにつながる組織制度の構築をめざそう

3. 地域の魅力向上と新たなプレイヤーの参加

- ◆ 農商工事業者、地域金融機関など新たなプレイヤーの参加を促そう
- ◆ 官は民に寄り添い、やる気のある事業者に手を添えて伸ばして行こう

4. 自主財源の安定確保

- ◆ 将来テーマの一つとして宿泊税、BID、TIDなどの新たな財源の確保による、受益者負担制度について議論を深めよう
- ◆ 会費、クラウドファンディング、公物管理の委託など事業計画の質を高めよう