

ツーリズムEXPOジャパン2014

海外のDMO事例からのインプリケーション

2014年9月26日

近畿大学経営学部 高橋一夫

目次

1. 従来型の観光振興の限界
ーマーケット環境の変化への対応の必要性
2. 欧米のDMOの事例
3. 観光新時代における「観光地域づくり」の実現にむけて
4. 自治体による観光行政および観光協会(連盟)のジレンマ
5. DMOによる観光振興のイノベーション
6. まとめにかえて

1. 従来型の観光振興の限界

マーケティング環境の変化への対応

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である

2. 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1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必要になっている

3. 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及びプロモーションの見直し・強化が必要である

2. 欧米のDMOの事例

DMO=Destination Management Organization

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、デスティネーション・マーケティングを実践している (MICEへの対応も含む)
2. インバウンド中心とした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、ホテル税など) 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 | 61.6億円(4,400万ユーロ) | 15.4億円(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 | 29.3億円(1,725万ポンド) | 17.3億円(1,700万USD) |
| 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 |

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

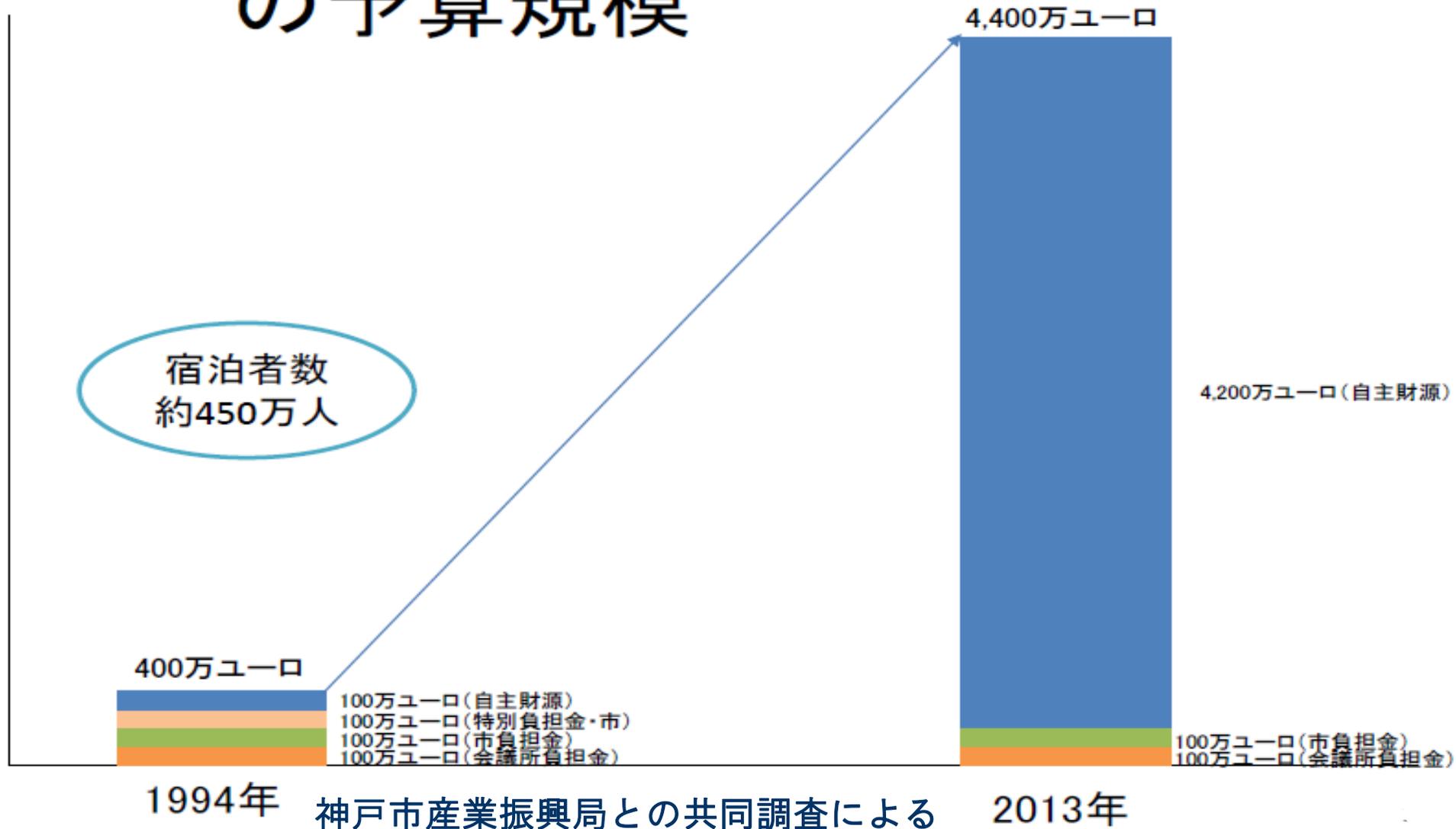
1. バルセロナの街の診断
2. 観光推進のための処方箋検討

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 の予算規模



コンベンション開催に伴うホテルの負担金

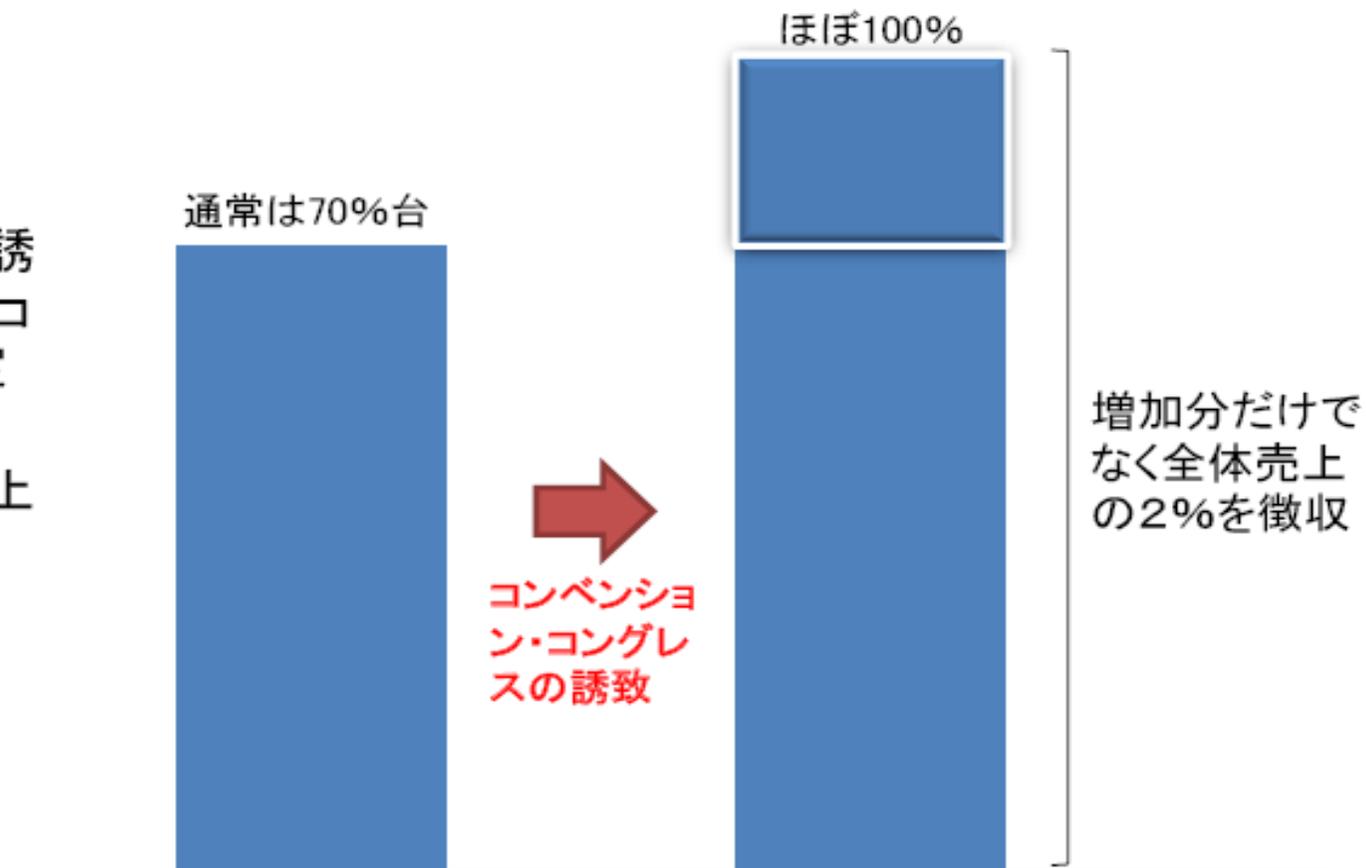
バルセロナ観光局が行うコンGRES等の招致活動の経費として、バルセロナ観光局と提携したホテル(会員ホテル)から宿泊料の2%を負担金として徴収。

<ホテル宿泊率>

<手法>

1. バルセロナ観光局が誘致したコンベンション・コンGRESの期間を特定
2. その間のホテルの売上全体の2%を聴取する

※ 会員になれば義務



神戸市産業振興局との共同調査による

ロンドン&パートナーズ設立の経緯

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)



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

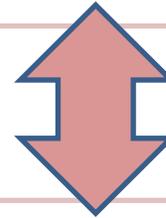
*ROI BASED ON 2012-13 FIGURES

グレーター・ロンドンとの役割分担

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GRES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) | <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、ゴールドエンツアーズ、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> |

3. 観光新時代の新たな「観光地域づくり」の実現に向けて

1. マーケット環境の変化に対応する「あるべき機能とそれを推進する人材」が必要
2. 人材が活躍するための組織・資金・報酬およびガバナンス（権限と責任・成果評価システム）が必要
3. 観光行政と新たな組織の新しい関係の構築が必要
4. 会員との間で一定の緊張感をもった関係を築いていくこと、会費に応じた新たなパートナーシップ制度が必要
5. 観光庁、日本政策投資銀行からも官民協働型の新たな観光地域づくり組織の必要性を議論し始めている

4. 自治体による観光行政および観光協会（連盟）のジレンマ

観光行政関係者へのヒアリングを通じて、「やりたい」あるいは「やるべき」と思いながら「やれない」ジレンマを抱えている実態

- 行政は「地域単位」「業界単位」との付き合いはあるが、個別の観光事業者と正面から向き合った対応ができない（制度的な公平感の呪縛）
- 2~3年単位での異動により、専門的なスキル、人脈が継承されづらく、プロフェッショナルが育たない
- ゼネラリストを基本とする行政職員にはビジネス的なセンスや実務経験に欠けるため、地域の観光事業者へのアドバイスができない
- 予算主義の弊害は「金は出すが結果を求めない」ことであり、評価に基づく健全な産業育成と結びついていない
- そのため、観光施策はイベント、プロモーションに限られ観光事業者の育成とは結びつかない
- 観光行政は便益ーコストが価値であるという意識が希薄なため、経済の発展の意識に欠ける

4. 自治体による観光行政および観光協会（連盟）のジレンマ

観光行政関係者へのヒアリングを通じて、「やりたい」あるいは「やるべき」と思いながら「やれない」ジレンマを抱えている実態

行政関係者の意識

- 行政は「地域単位」「業界単位」との付き合いはあるが、個別の観光事業者と正面から向き合った対応ができない（制度的な公平感の呪縛）
- ゼネラリストを基本とする行政職員にはビジネス的なセンスや実務経験に欠けるため、地域の観光事業者へのアドバイスができない
- 観光行政は便益－コストが価値であるという意識が希薄なため、経済の発展の意識に欠ける

行政組織の制度

- 2～3年単位での異動により、専門的なスキル、人脈が継承されづらく、プロフェッショナルが育たない
- 予算主義の弊害は「金は出すが結果を求めない」ことであり、評価に基づく健全な産業育成と結びついていない



そのため、観光施策はイベント、プロモーションに限られ
観光事業者の育成とは結びつかない

従来型の観光協会のジレンマ

- 観光協会の多くは、自治体からの出向者がマネジメント職を占めていたり、自治体の観光担当セクションと机を並べていたりするなど、行政の管理のもとでの活動には制約がある
- 自治体や民間企業からの出向者は出向年数が限られており、スキルが身に付かなかったり、人脈が継承されづらかったりなどのケースが見られる
- 出向者がマネジメントのポストを占めるため、プロパー職員のモチベーションが上がらない
- 自立した収入基盤が乏しく、自治体からの補助金が打ち切られると活動が維持できなくなるため、ヒト・モノ・カネの経営資源で自治体に縛られている

5. DMOによる観光振興のイノベーションとは

1. 官と民とのWin-Winの新たな関係の構築

- プロモーション機能の専門組織、人材への機能委譲
- 観光において、官は政策中心の業務へ移行（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）

2. 民間人材によるマネジメント

- マーケティング、マネジメントの専門人材の登用
- モチベーションアップにつながる組織制度の構築

3. 民間側のファシリテーターの必要性

- 地方銀行など地域金融機関など新たなプレイヤーの参加
- 官は民に寄り添い、民と同じことをしてサポートにつなげる

4. 自主財源の安定確保

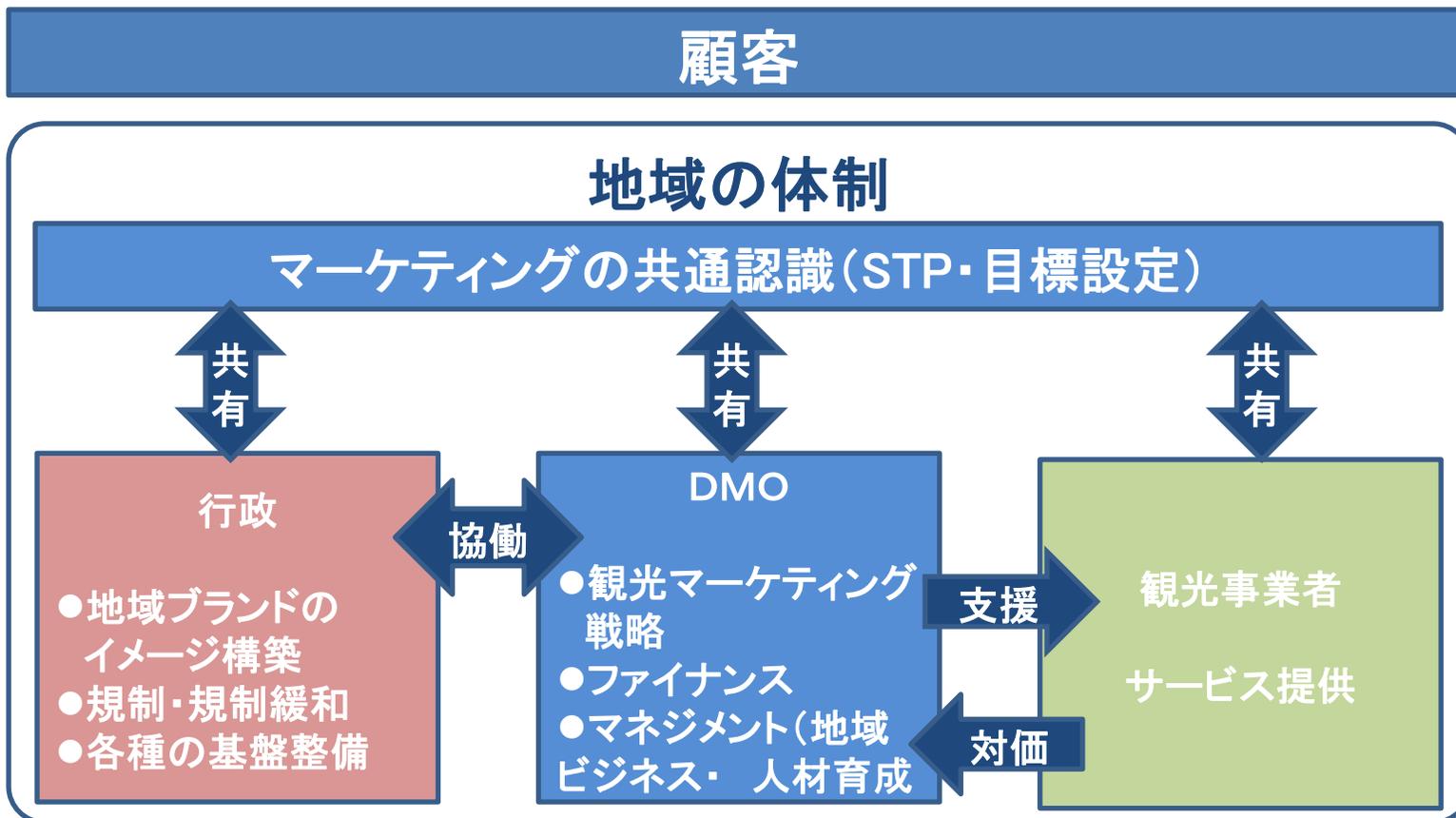
- 将来テーマの一つとして宿泊税などの新たな財源の確保による、受益者負担制度
- BID設立を可能にする条例制定

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 | 都市ブランド・ 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) |

機能に基づく推進体制のイメージ

- 前ページのように行政とDMOの役割を整理し、DMOに一定の責任と権限を持って取り組む
- 行政とDMOがパートナーシップを組み、それぞれの弱みを補完し合うことで地域の一体的な活動につなげる
- 観光事業の目的、マーケティングの目標などの共有をすることで効果的な運営をおこなう



6. 地域観光の共通価値を行政と民間で創る（まとめにかえて）

- 「公共的役割は民間にはできない」、ということはない。企業の目的は顧客満足であり、その結果が利益であることは成功企業のあり様をみればわかる。社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチこそが、新たなイノベーションと市場創造につながる。
- 観光事業は負の側面も含め、地域社会の出来事に目を背けることのできないビジネスであるという認識と収益モデルを構築することで持続可能なビジネスでなければならないという認識をもつことが、「社会において未だ実現されていない価値＝イノベーション」を創造する