

*Local Community Empowerment
through Tourism Destination Management*

観光振興による地方創生

DMOによる観光マーケティングと観光地域経営

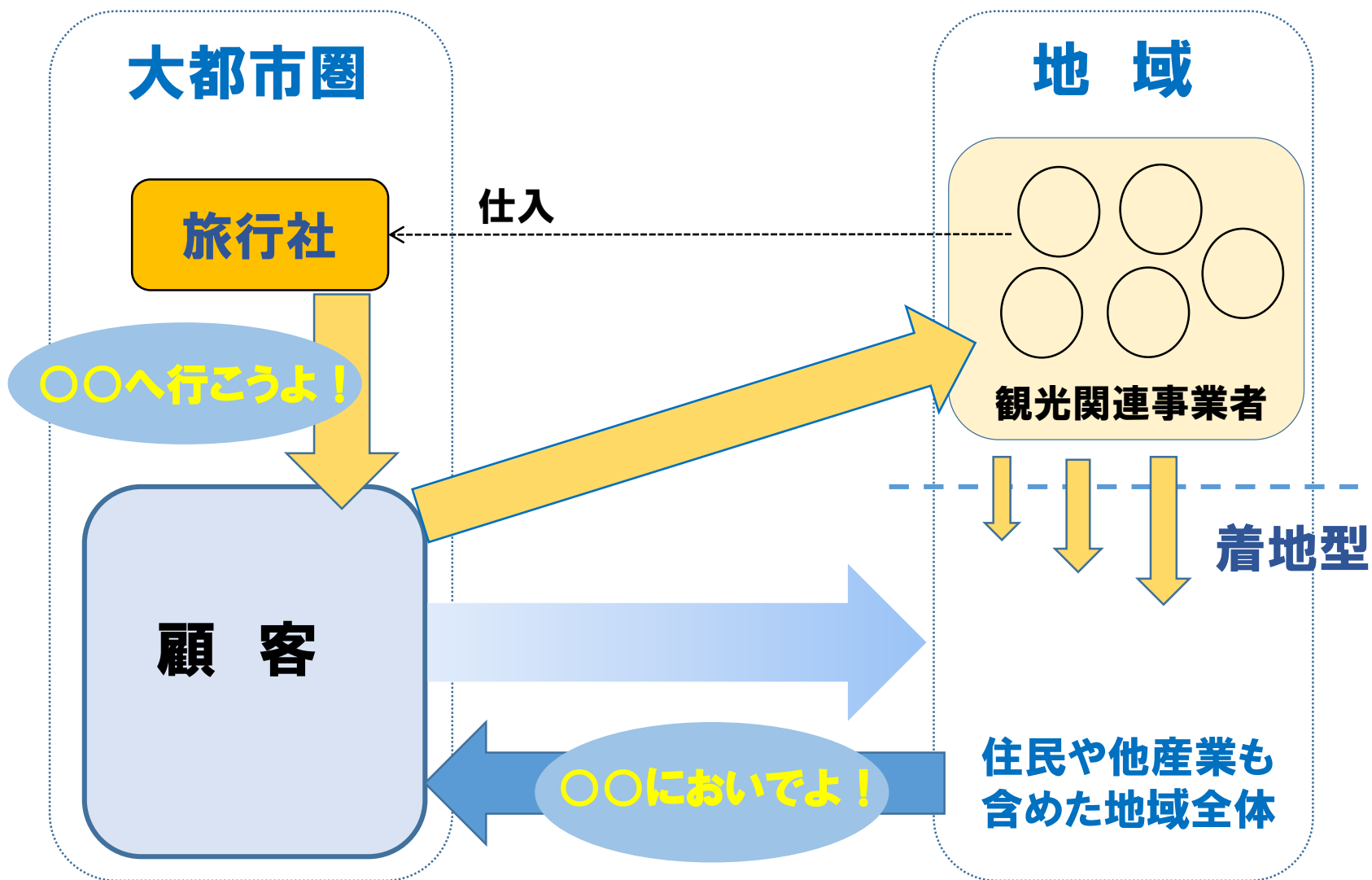
観光地域を
経営する
仕組みづくり

大社 充 okoso@elder-tabijp

DMO推進機構・代表理事
事業構想大学院大学・客員教授
まち・ひと・しごと創生会議・委員

DMO導入の背景と、日本版DMOの基本概念

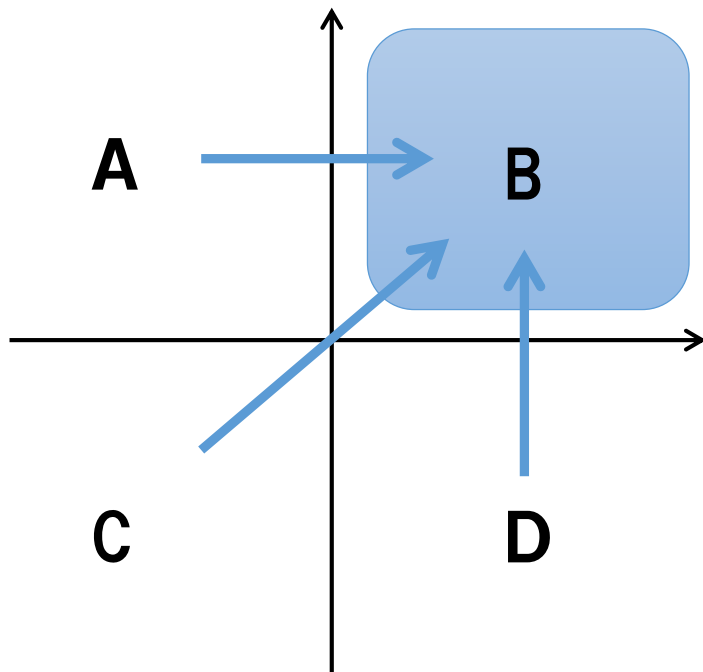
●発地主導型から地域主導型観光への転換



●旅行振興から観光による地域振興(観光地域づくり)へ

「住んでよし・訪れてよし」の観光まちづくり

観光振興(交流人口の拡大)



まちづくり(暮らし)の質の向上

観光関連事業者の観光

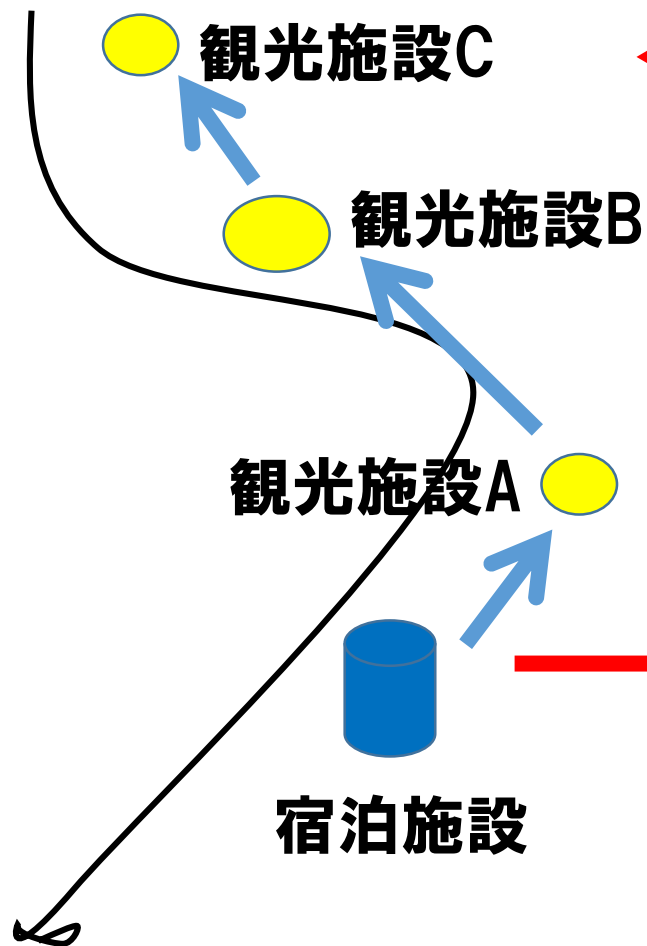


従来の観光以外の産業や
住民参加の観光まちづくり

● 来訪者にまちを回遊してもらう仕組みづくり

来訪者主体の観光エリア

地域住民主体の暮らしのエリア



地域資源の商品化

まちを回遊して
もらう仕組み

地域住民の暮らしを
来訪者に「開く」

「住んでよし訪れてよし」
観光まちづくり

●観光振興による地域へのインパクト

| | プラス効果 | マイナス効果 |
|----------|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. 経済的効果 | 観光収入の増加、雇用の創出 | 地価や物価の高騰 |
| 2. 物理的効果 | 施設の建設、インフラ整備 | 環境への負荷 混雑 |
| 3. 社会的効果 | コミュニティの絆の強化 | 貪欲さの浸透、都市化の加速 |
| 4. 心理的効果 | 住民意識の向上、プライドの醸成 | ホスト地域に関する保守姿勢 来訪者に対する敵対心 |
| 5. 文化的効果 | 異文化交流による新発想の創出 地域の伝統と価値観の強化 | 個々の活動の商業化 |

出典: Definition of Key Indicators for the Analysis of the Impact of Cultural Tourism Strategies on Urban Quality of Life The PICTURE Project (2005年4月)

- 観光関連サービス業は若者の憧れの職場になっているか？
- 観光外の産業や人々の暮らしに良い影響を与えているか？
- 観光振興によって地域の人びとは幸せになっているか？



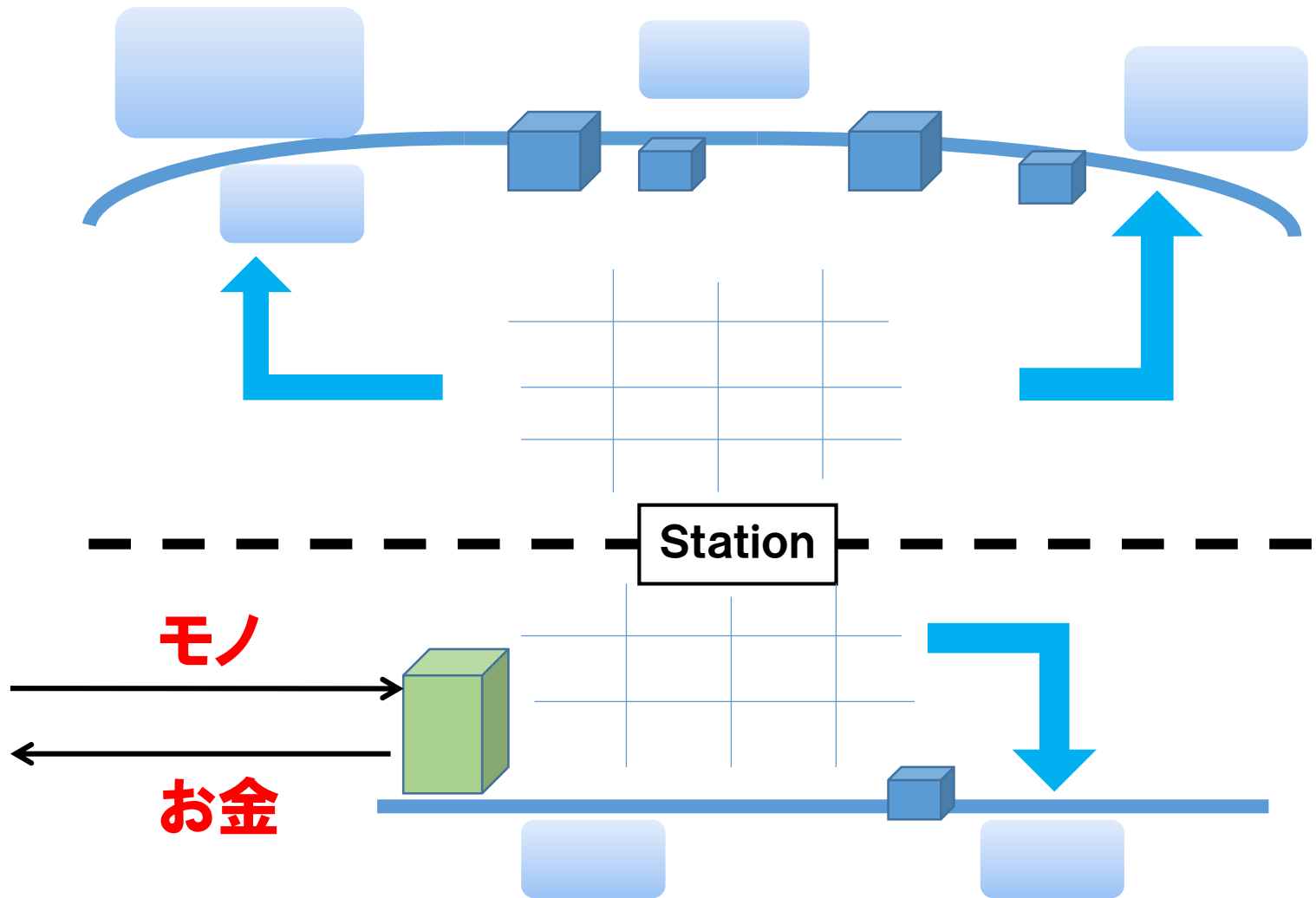
個別最適から
全体最適へ

プラスを活かし
マイナスを減らす
取組み

観光地経営

Destination
Management

●まちの均一化と地域経済の縮小



●観光による地方創生

来訪者
(交流人口)

域外資金
の流入

$$\begin{aligned} \text{単価} \times \text{数} &= \text{域内総消費額} \\ &\times \text{地域内調達率} \\ &\times \text{地域内経済循環} \end{aligned}$$

データ収集分析

戦略・実施

非経済的
効果

数値目標(KPI)の設定

- ・目標達成過程での生産性向上
- ・イノベーション(新規事業)創出

暮らしやすく
魅力的なまち

新たな雇用

適切な賃金

【例】1万人の観光客が平均5千円を使った場合

観光客の総消費額 $5千円 \times 1万人 = 5千万円$

5千円の内訳を、飲食3千円、土産品購入2千円とする

土産物購入による消費額 $2千円 \times 1万人 = 2千万円$

地域における土産物店の売上高の内訳が以下とすると、

| | 原材料費 | 営業経費 | 人件費 | その他 | 営業利益 |
|------|------|------|-----|-----|------|
| 土産物店 | 65% | 10% | 10% | 10% | 5% |

原材料への経済効果 $2千万円 \times 65\% = 1300万円$

地域内調達率

$1300万円 \times 90\% =$

$1300万円 \times 10\% =$

地域内への経済循環

1170万円

130万円

●「まち」をひとつの集客装置と見立てた場合・・・

株式会社オリエンタルランド



まちにおいて、TDR同様の
マネジメントは可能か？

観光地(まち)

TDRやUSJは、

職務権限や業務分掌が明確であり、主たる経営資源が契約関係にもとづき、**組織的な取り組みが可能である。**

ところが地域は、、、

異なる利害を有する多数の主体(人や組織)の合意形成が求められ、主たる経営資源と各主体の関係性が不明確なため、**組織的な取り組みが必ずしも容易でない。**

観光先進諸国に目を向けると、

DMO(Destination Marketing/Management Organization)とよばれる組織が存在し、専門性の高い人材が活躍し、観光地域振興の核として機能している。(海外の知見援用)

社会環境・市場環境の変化により
観光振興の主役は地域になった

しかし・・・

2 主体的・戦略的な集客の
ノウハウや仕組みが不足

【例】着地型(地域主導型)観光の集客に苦戦

3 PDCAサイクルが機能
していない地域が多い

【例】客観的データの圧倒的な不足/
KKOによる計画立案/曖昧な成果評価

など

1 従来の観光事業者の他、他産業・市民・地域づくりとの
連動が不可欠 【例】横断型プラットフォームの必要性

推進体制の強化

結果が生み出せる
仕組みへの転換

DMO

●「日本版DMO」導入の背景

1

観光事業者と地域のお産業・市民・地域づくり等との連携が不足

分野横断型のプラットフォームの形成

2

地域が主体的・戦略的な集客のノウハウや仕組みを有していない

観光地マーケティング機能を地域に導入

3

圧倒的なデータ不足と曖昧な成果評価（PDCAサイクル機能不全）

来訪者や経済波及効果、ROI等の「見える化」

4

観光推進組織の重複や、地域都合優先による顧客ニーズとのミスマッチ

地域連携を推進しつつ推進体制の強化・再編成

●地域の自立を進めるDMOと地域商社

海外マーケット

国内マーケット

地域ブランド構築

マーケティング
& セールスプロ
モーション
チーム

商品開発
チーム

観光集客地域経営

DMO

物品販売流通促進

地域商社

観光・サービス系
の商品開発

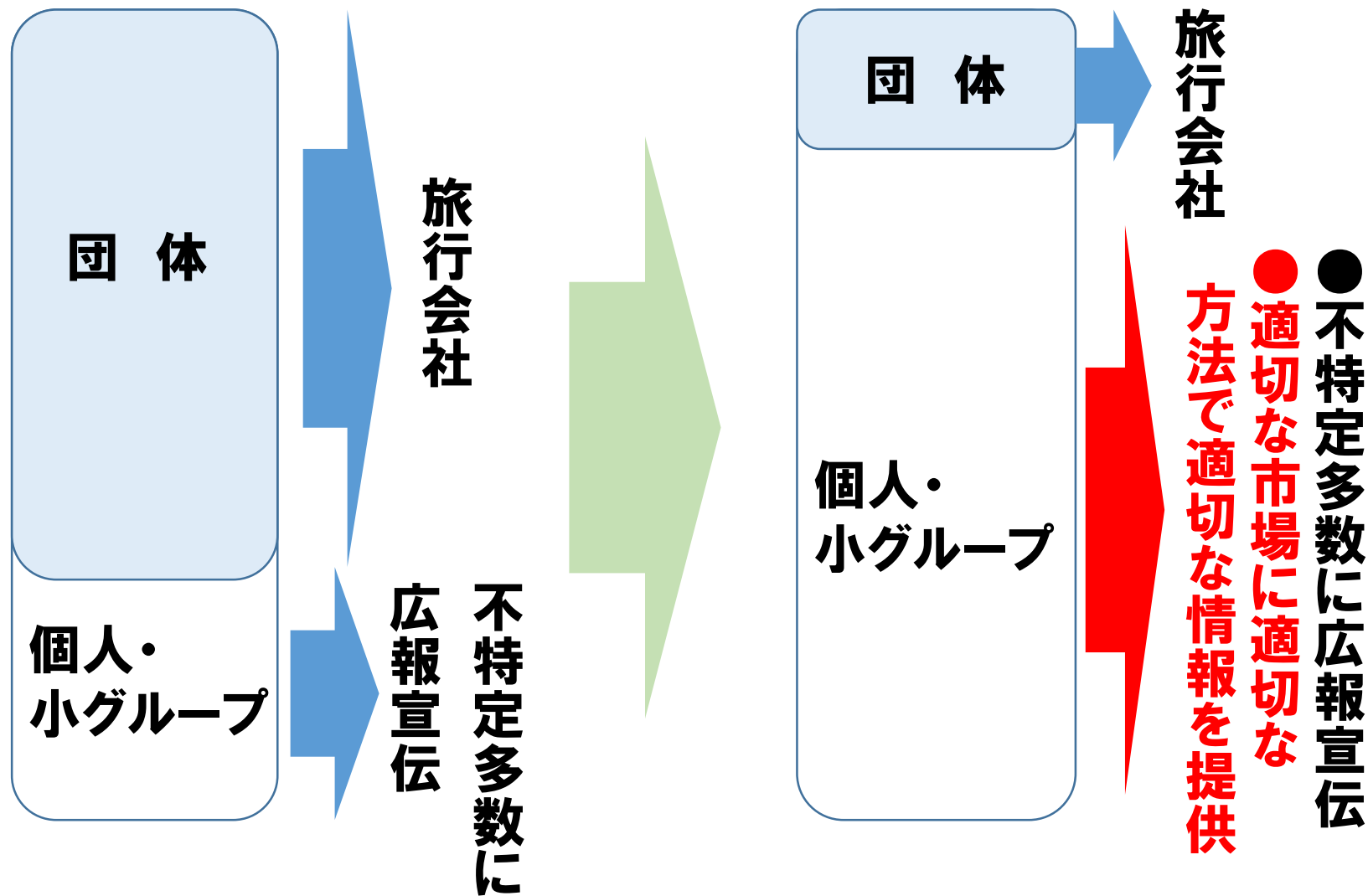
1次産品・加工品
等の新商品開発

市役所・商工会議所・観光協会
民間事業者・金融機関

金融機関
による
支援体制

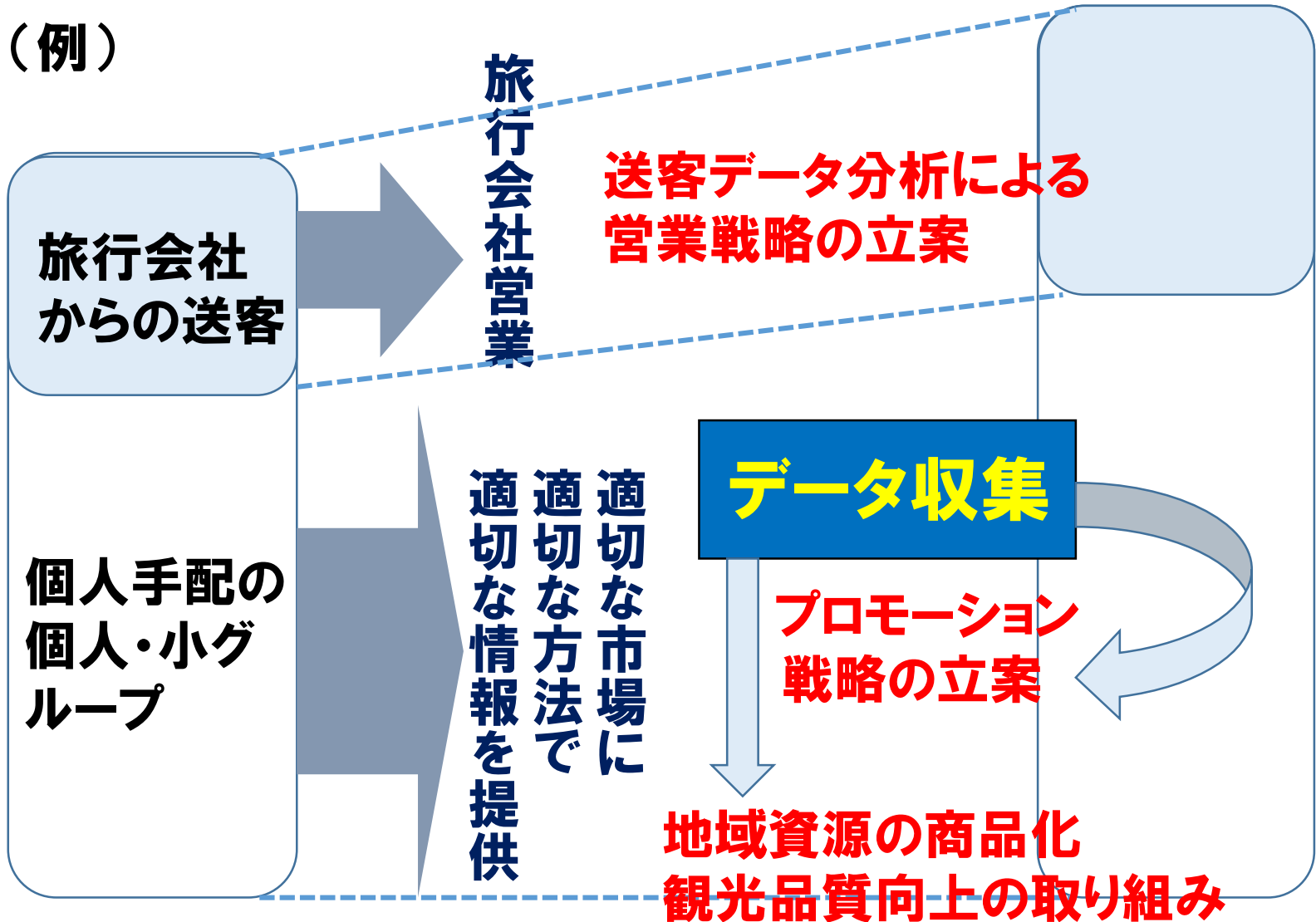
観光地マーケティングの考え方とその体制

●マーケットが変化したら対応策も変化させる



●マーケティング & プロモーションのプロセス

(例)



定量的・定性的に現状が「見えて」いますか？

- Q. まちには、どのような人が、何人くらい来ているのでしょうか
- Q. それら来訪者は、なぜあなたのまちに来たのでしょうか
- Q. それら来訪者は、どこから、どのようにして来たのでしょうか
- Q. 来訪者は、何度目の来訪で、域内消費額はいくらでしょうか
- Q. 来訪者の人口統計学上の特徴はどうでしょうか

デスィネーション・マーケティングの目的

客観的な事実にもとづく現状把握と意思決定

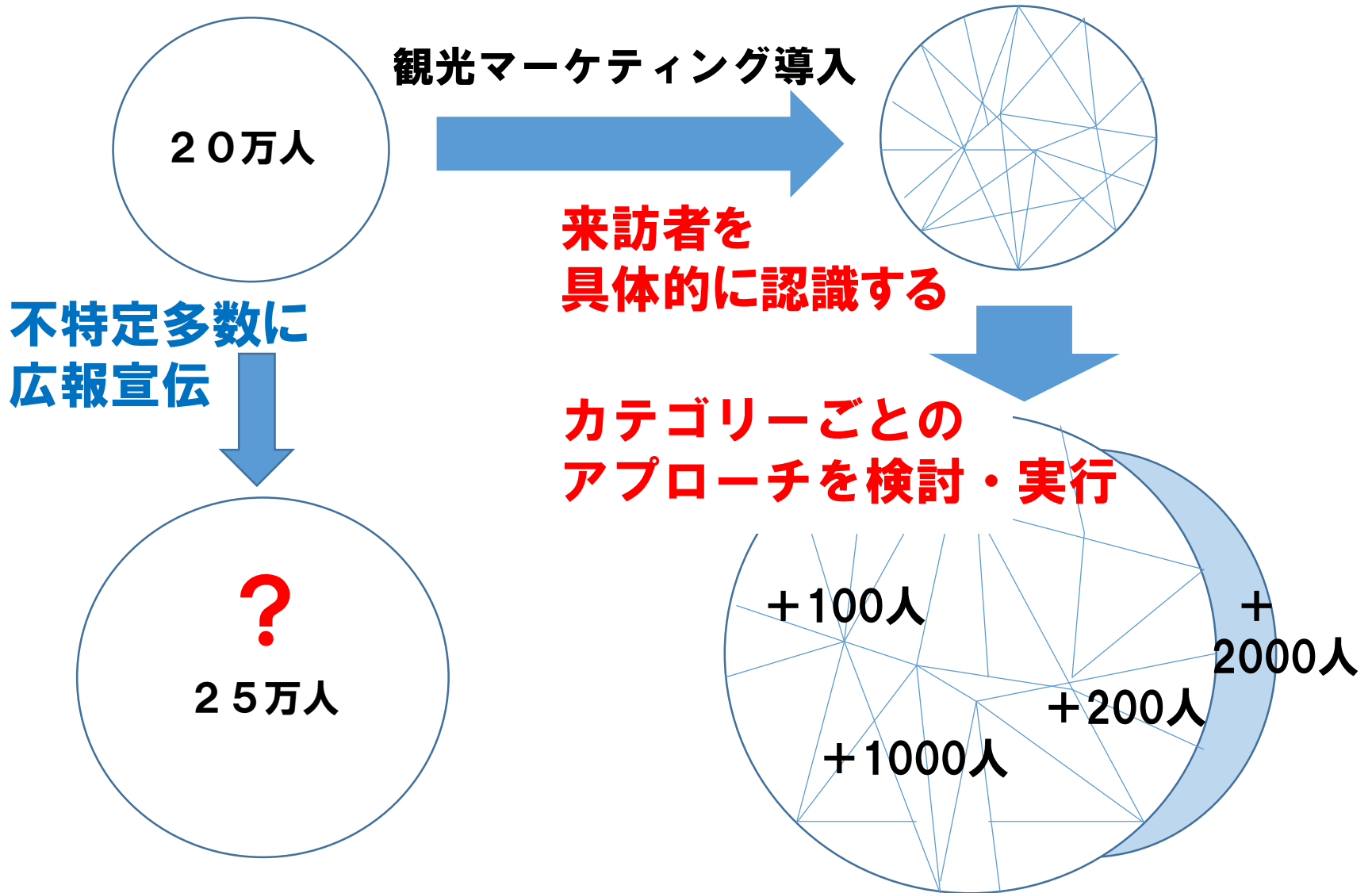
勘・経験・思い
入れに頼る
計画や判断



データに
基づくア
プローチへ

- 論理的に組み立てた事業は検証可能
- 事業の成功確率が高くなる

調査データ(見える化)に基づくアプローチ



「マーケティング委員会」設置

必要データの整理

調査（データ収集）の実施

R

Research

データの共有と分析

A

Analysis

『観光戦略（基本方針）』立案

P

適切なKPIの設定

A

事業（プロジェクト）立案と推進体制の決定

D

事業を実施

C

事業
評価

●マーケット・カテゴリー別にみた機能

①セールス部門(主に団体客)

個別マーケット

一般的な団体旅行

旅行社営業

教育旅行(修旅・民泊等)

ATA/ランドオペレーター

スポーツ(合宿・イベント等)

スポーツ・コミッション

ロケ誘致

フィルム・コミッション

MICE

コンベンション・ビューロー

医療・その他

受け入れ環境整備

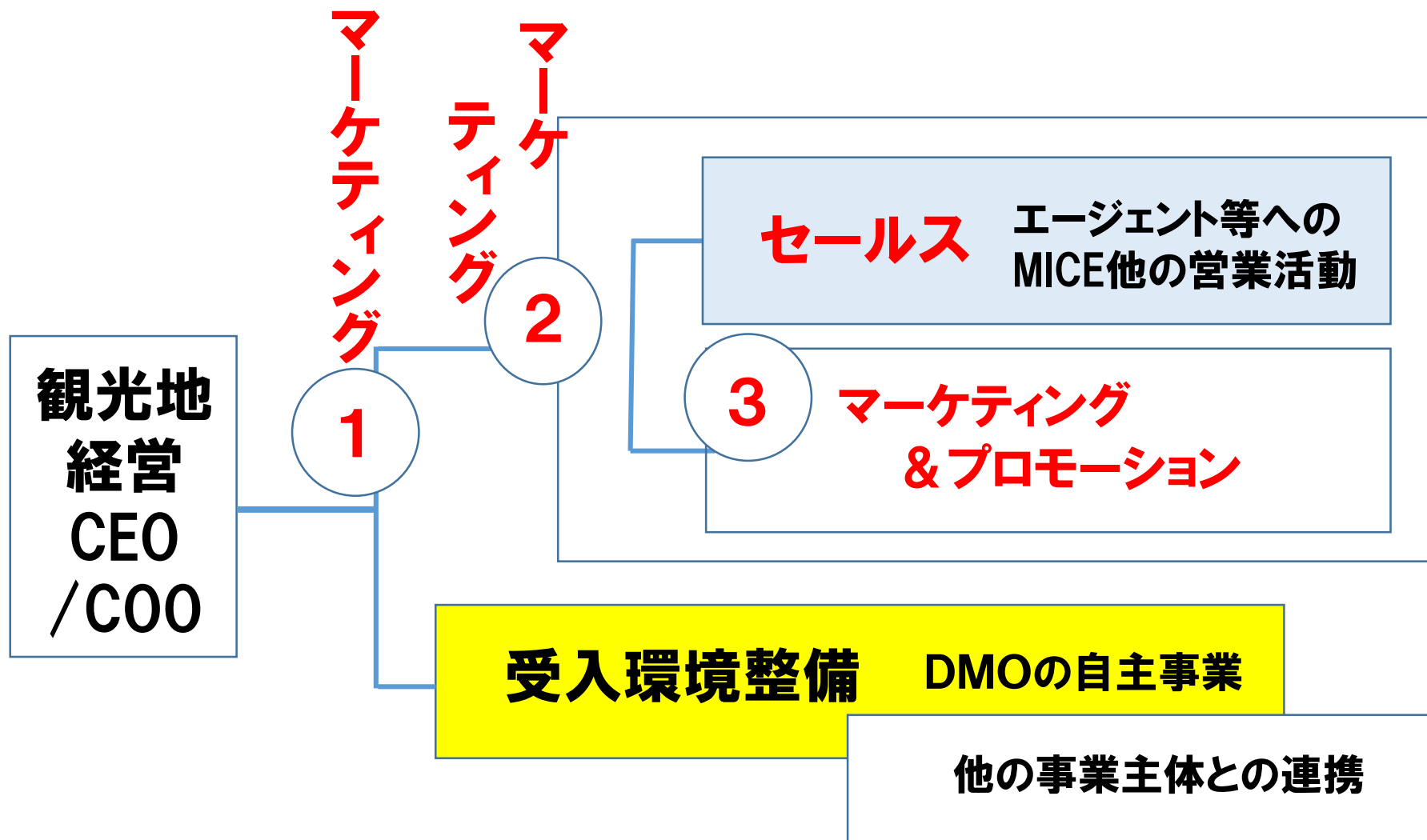
②マーケティング&プロモーション部門 (主に個人客)

居住地、性別・年齢、
趣味嗜好、来訪目的、
滞在形態、所得層…等

マネジメント

マーケティング

●観光地マーケティングの体制(CMO機能)



観光地経営のためのデータ収集と分析

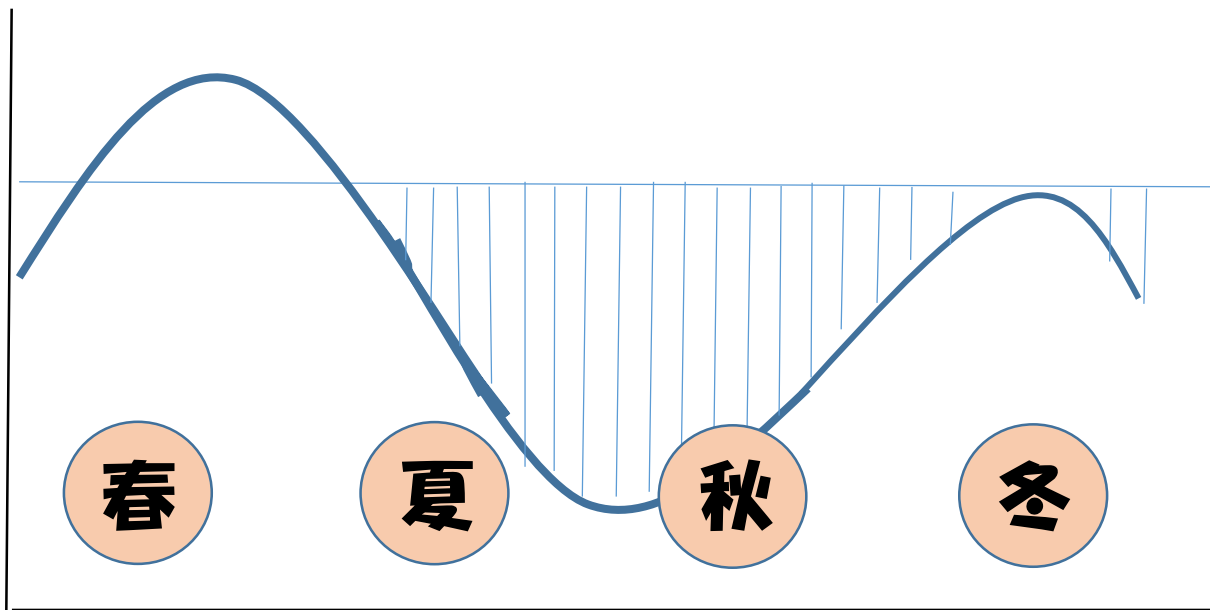
●DMOのひとつの重要な役割

「閑散期の宿を埋める」

365日のうちの
約100日営業
(53週末と祝祭日)



需要の平準化
による
通年雇用



●観光地域経営のためのデータ収集

| Sample | | 春 | | | 夏 | | | 秋 | | | 冬 | | 合計 | |
|----------|----------|------------|---|------------|---|---|---|---|------------|----|----|---|----|--|
| | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | | 2 |
| 日帰り客 | カテゴリA 数 | | | | | | | | | | | | | 人 円 人 円 人 円 人 円 人 円 |
| | _____ 単価 | | | | | | | | | | | | | |
| | カテゴリB 数 | [Blue Box] | | | | | | | | | | | | |
| | _____ 単価 | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 数 | | | | | | | | | | | | | |
| _____ 単価 | | | | | | | | | | | | | | |
| 総 数 | | | | | | | | | | | | | | |
| 平均単価 | | | | | | | | | | | | | | |
| 宿泊客 | カテゴリA 数 | | | | | | | | | | | | | 人 円 人 円 人 円 人 円 人 円 |
| | _____ 単価 | | | | | | | | | | | | | |
| | カテゴリB 数 | | | [Blue Box] | | | | | | | | | | |
| | _____ 単価 | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 数 | | | | | | | | | | | | | |
| _____ 単価 | | | | | | | | | | | | | | |
| 総 数 | | | | | | | | | | | | | | |
| 平均単価 | | | | | | | | | | | | | | |
| 合 計 | | | | | | | | | [Blue Box] | | | | | |

●来訪者満足度調査から見えてくるもの

Sample

来訪者満足度

「平成26年●●市観光マーケティング調査・報告書」

初回来訪者

第1位 景観・雰囲気
第2位 観光・文化施設
第3位 スタッフ対応

第4位 住民対応
第5位 情報・案内
第6位 食事

第7位 宿泊施設
第8位 買い物
第9位 費用負担

リピーター

第1位 景観・雰囲気
第2位 スタッフ対応
第3位 住民対応

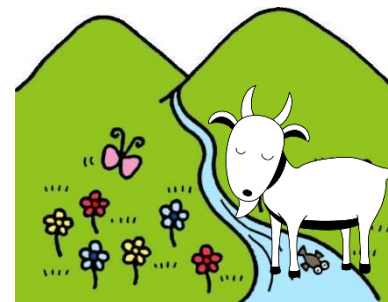
第4位 観光文化施設
第5位 食事
第6位 情報・案内

第7位 買い物
第8位 費用負担
第9位 宿泊施設

来訪者満足に、
最も貢献しているのは誰か??

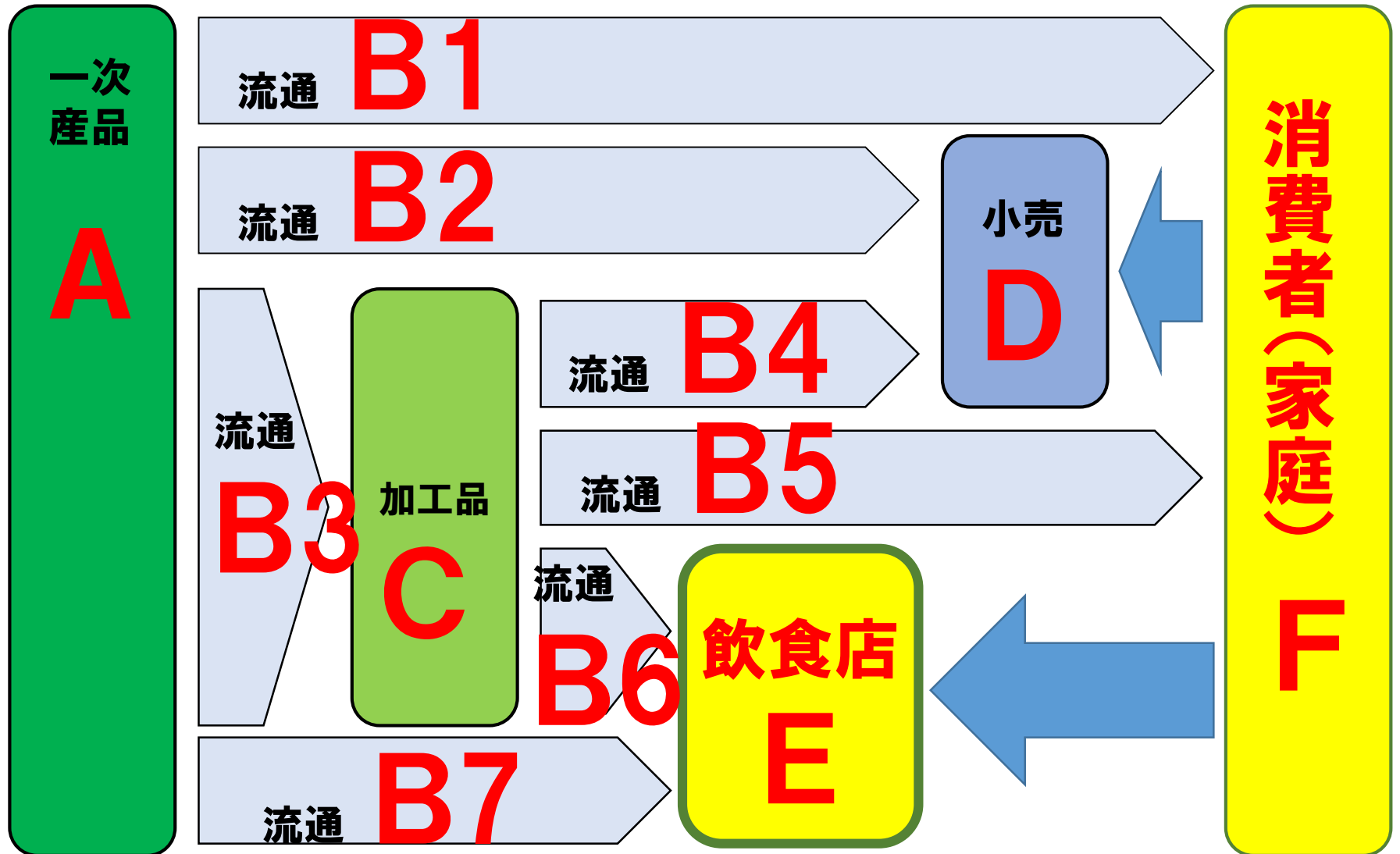
よく見ると…

観光関係事業者
ではない!!



●食にまつわる「機能分析」

一次産品 × 加工 × 流通 ⇒ 最終消費

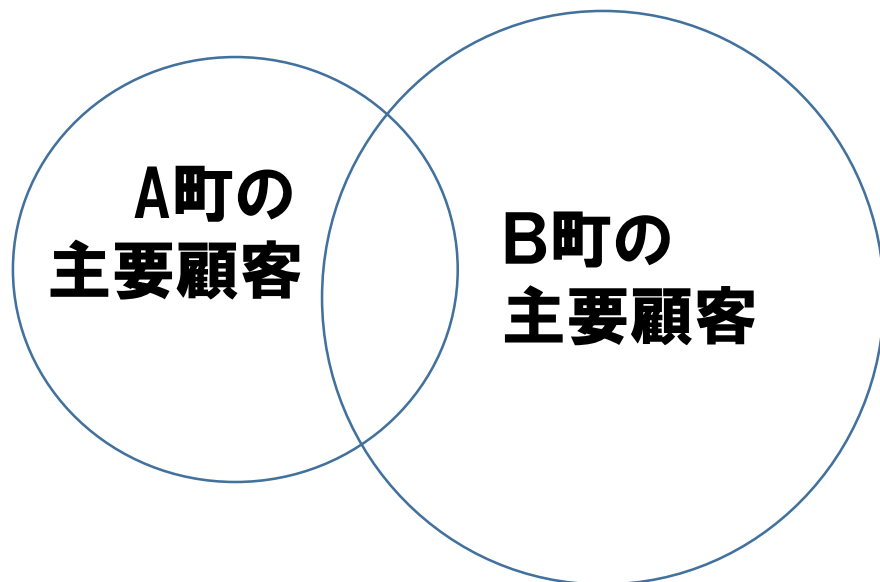


需要と商品・サービスの考え方

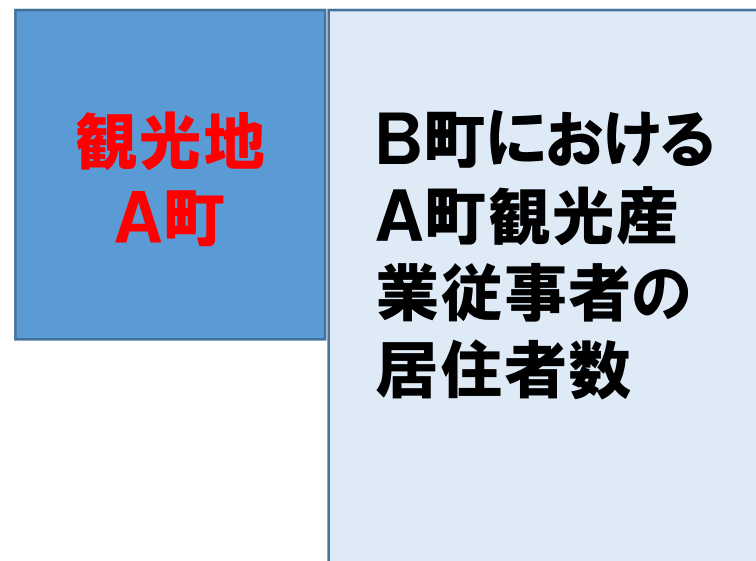
| 観光 | | 近隣 | 地元 | 市場 | |
|-------|----|-------|----|-------------------|-------------|
| 海外 | 国内 | | | 商品・サービス | |
| | | | ● | 非観光地 ↑↓ 観光地 | |
| | | ● | ● | | オンパク/バルウォーク |
| | ● | ● | ● | | |
| ● | ● | ● | ● | | |
| ● | ● | ● | | | |
| ● | ● | | | | オプションルツアー |
| ● | | | | | |
| ● | | | | | |
| 観光 | | まちづくり | | | |
| 訪れてよし | | 住んでよし | | | |

●「見える化」することで地域連携の糸口を探る

エリアごとの観光 マーケットの相違

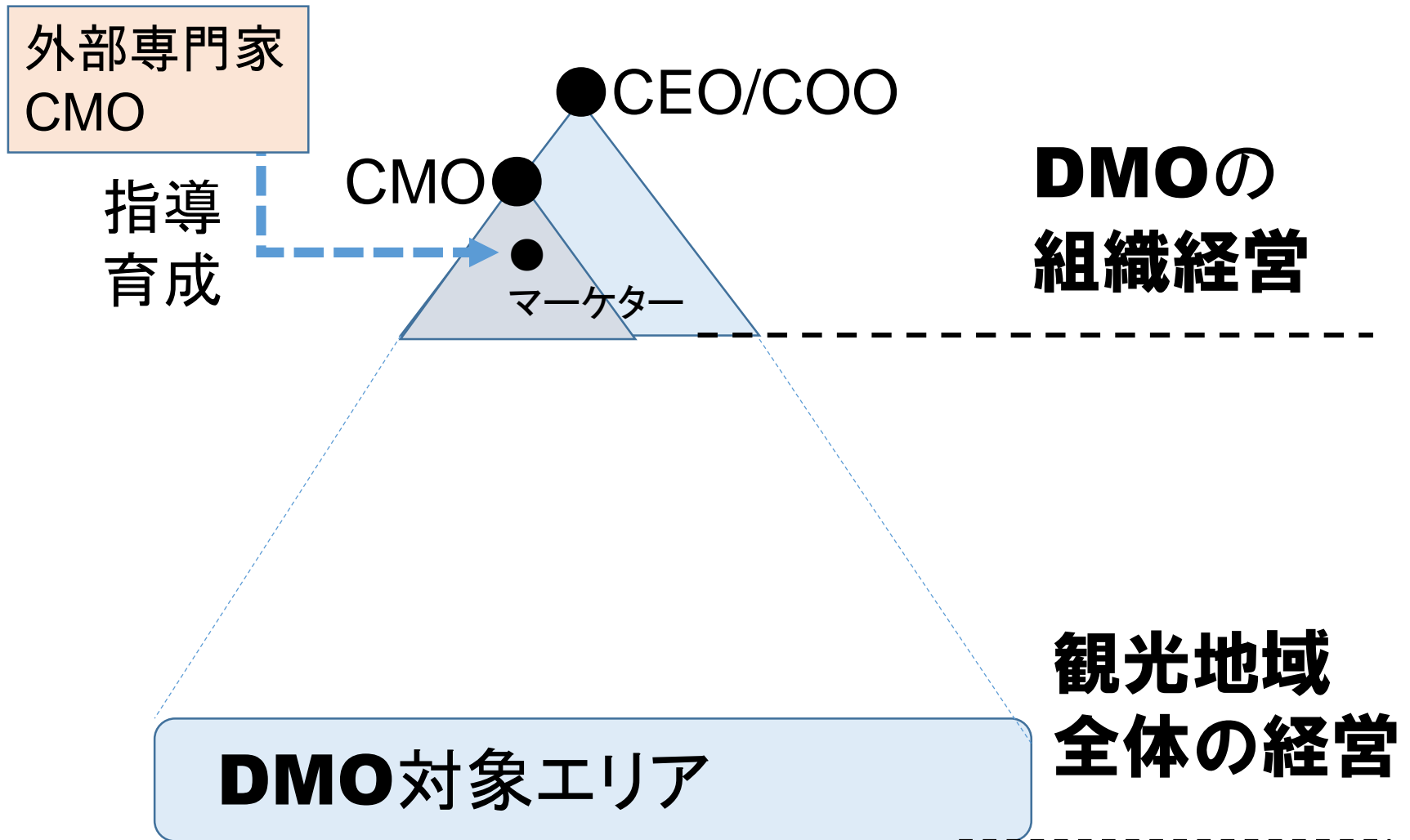


エリア間での 経済連関

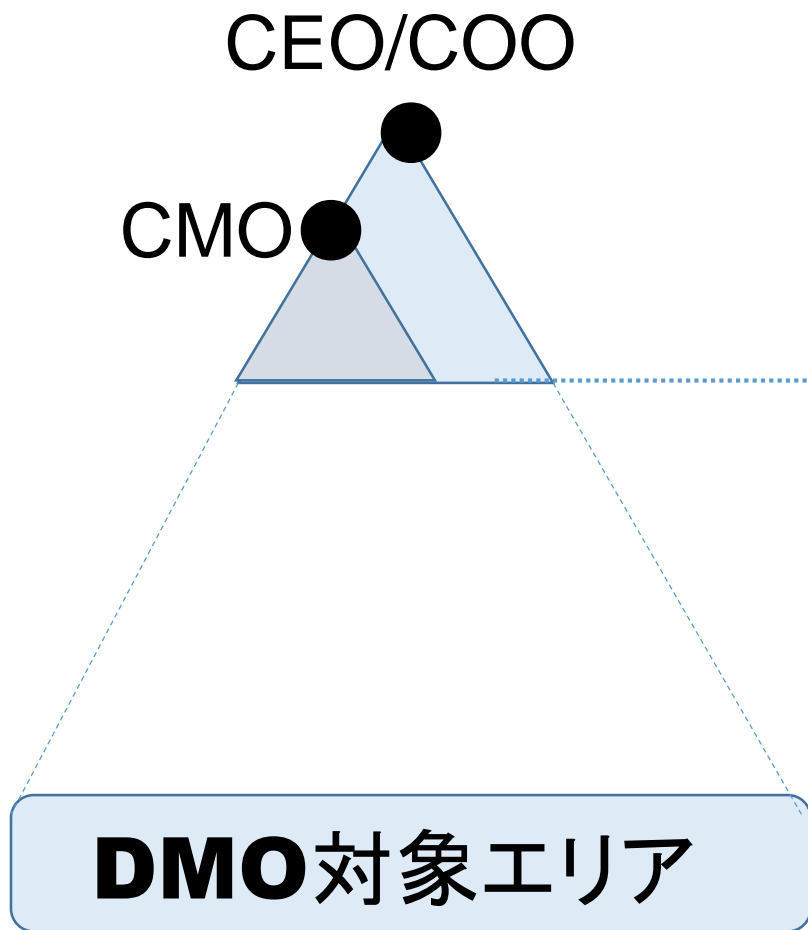


DMO/DMCの財源と組織構造

●DMOを担う人材(経営人材+専門人材)



●DMOが担う2つの経営(KGI・KPI/決算)



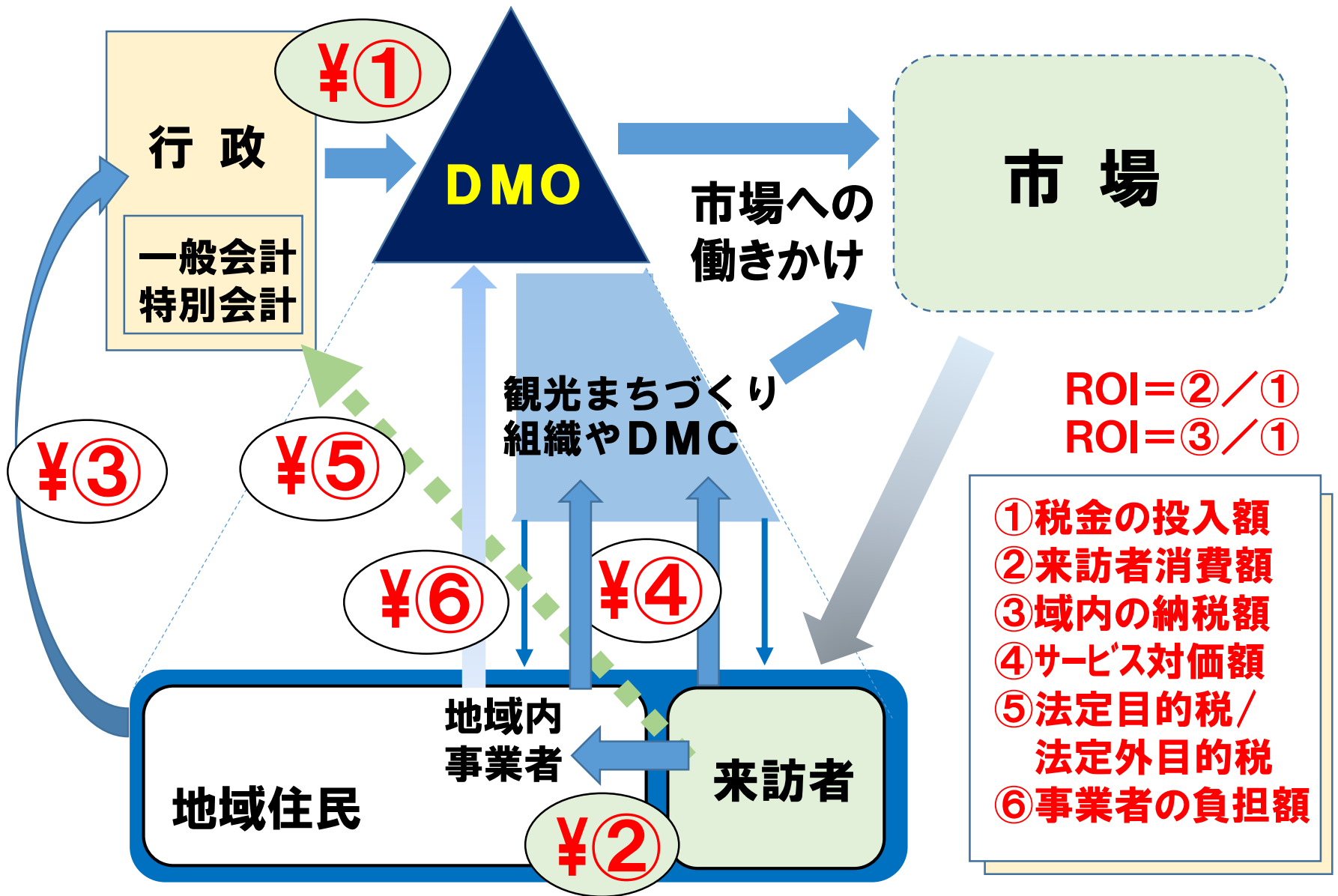
DMOの組織経営

資金調達・ROI
従業員満足・雇用者数・
株式会社決算

観光地域の経営

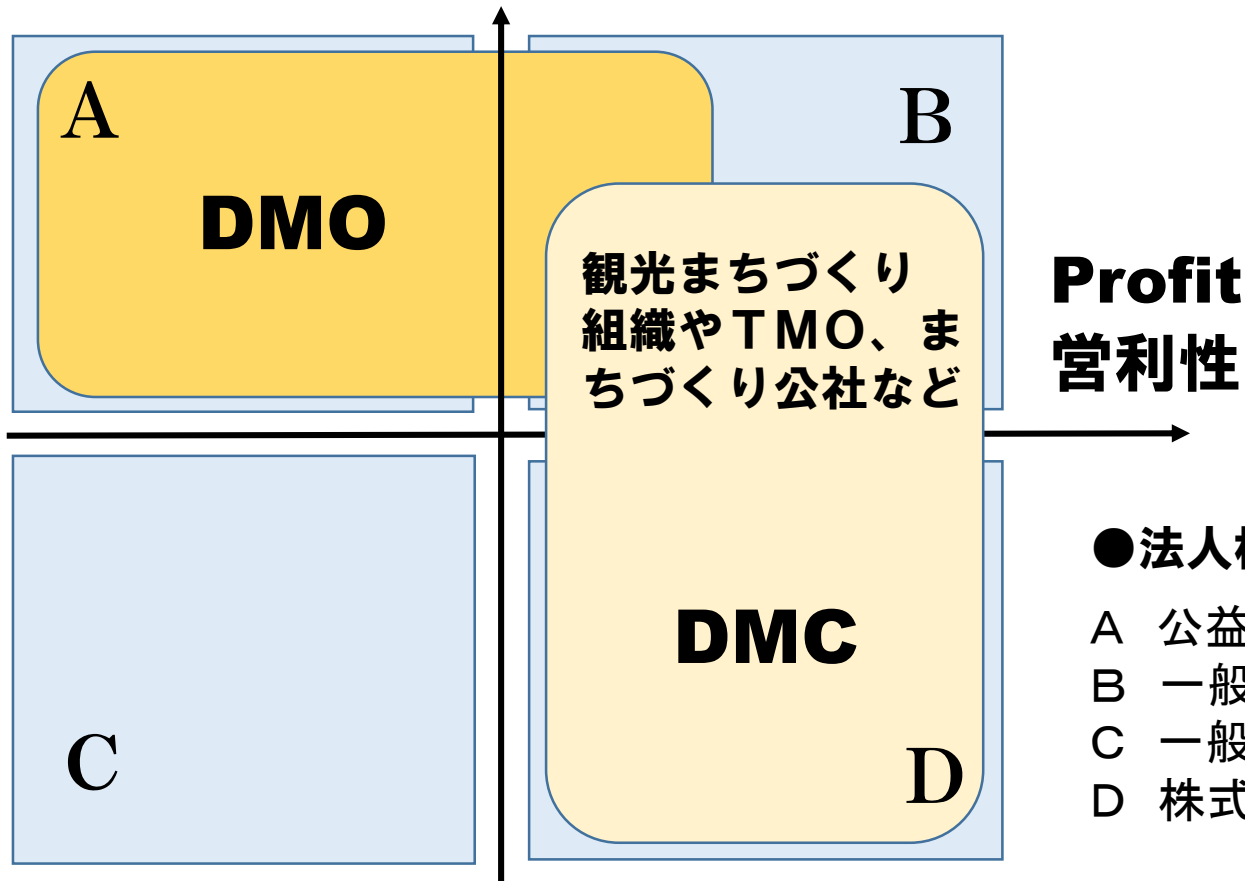
経済波及効果・関連雇用者
数・税金・新規開業数・認知
度・入込者数・宿泊者数・再
来訪率・来訪者満足度

●DMO・DMCの財源と資金還流のメカニズム



●公共性と営利性からみる観光地域づくりの主体の整理

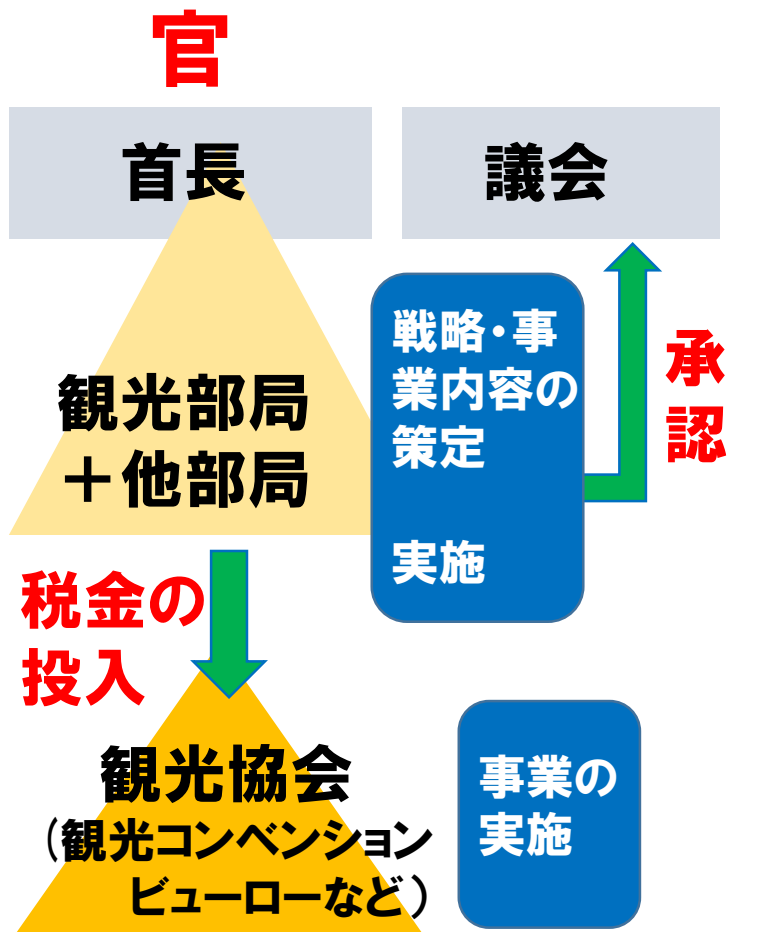
Public
公共性 (公益性)



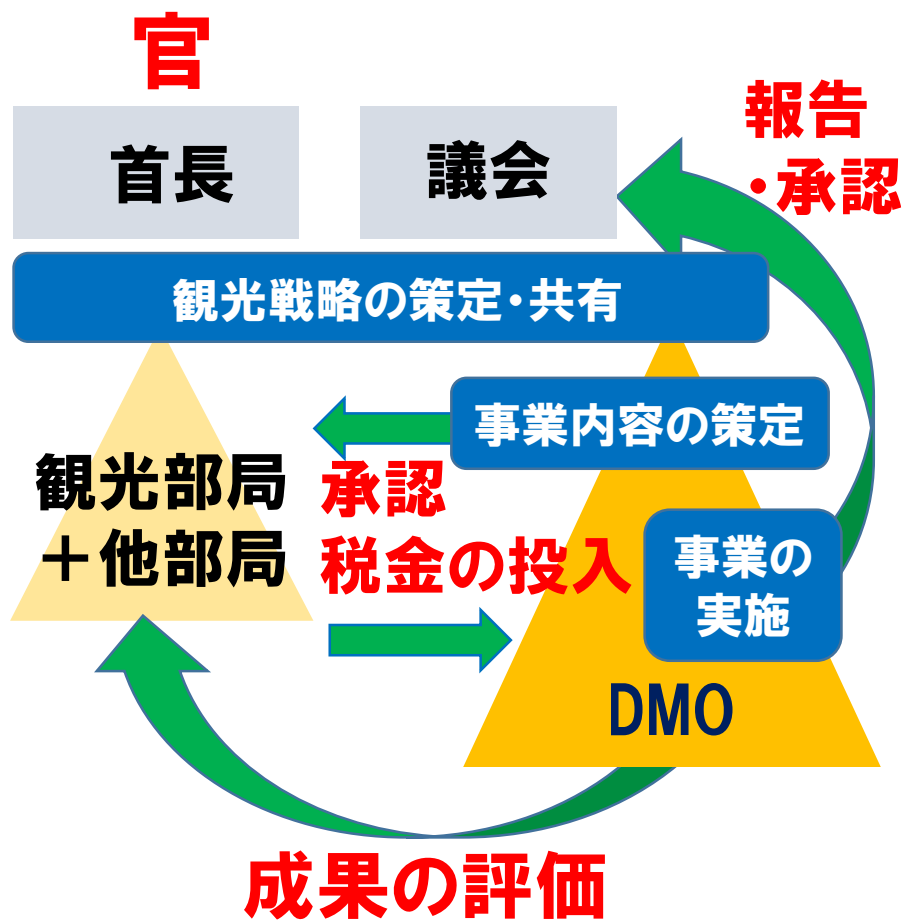
●法人格(例)

- | | | |
|---|---------|---------------|
| A | 公益社団・財団 | NPO 法人 |
| B | 一般社団・財団 | 株式会社 |
| C | 一般社団・財団 | |
| D | 株式会社 | |

●財源と新たなガバナンス(官民連携)の検討

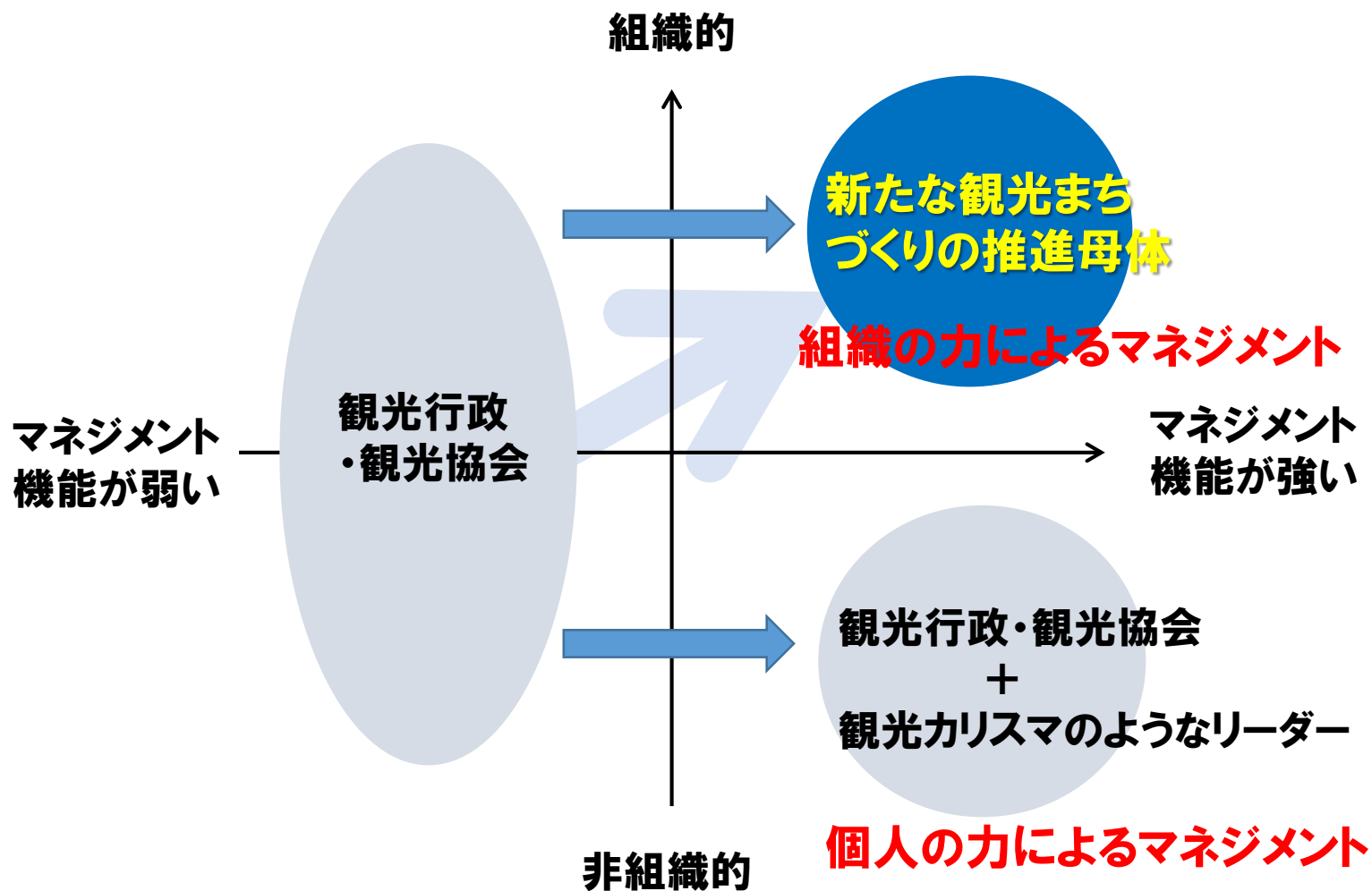


| | 専門性 | 権限 | 待遇 |
|------|-----|----|----|
| 行政 | △ | ○ | ○ |
| 観光協会 | △ | △ | △ |



| | 専門性 | 権限 | 待遇 |
|-----|-----|----|----|
| 行政 | △ | △ | ○ |
| DMO | ○ | ○ | ○ |

●地域の観光マネジメント構造



●DMOの財源の種類と要件・留意点

| ●財源 | 種類 | 要件 | 留意点 |
|------|--|--|--|
| 公的資金 | <ul style="list-style-type: none">・補助金・委託金その他 | <ul style="list-style-type: none">・KPI設定・成果評価・アカウントブルな体制 | 説明責任 (議会・有権者) ROI Return on investment |
| 民間資金 | <ul style="list-style-type: none">・会費・寄付金・収益事業 | <ul style="list-style-type: none">・協働・利益分配・新サービスその他 | 公共性 民業調整 継続性 |

●推進体制の「見える化」を考える

市町村と都道府県

県

観光協会(連盟/機構)

広域観光組織

A市

B市

C町

A観光協会

B観光協会

C観光協会

どの機関が、どの機能を担うのが最適か？

- 調査・データ分析による
基本戦略と事業立案
- マーケティング&プロモーション
- クオリティ・コントロール(品質管理)
- 経済統計

そもそも、県・A市・B市・C町・・・が、
個々にすべての機能を有する必要があるのか？

● 経済循環 (税投資)

