

# 地域の個性を活かす行政とDMOの観光戦略～“人を集める観光”から“地域が稼ぐ観光”へ～

近畿大学経営学部 教授  
高橋 一夫



コロナ禍後のビジネス出張やMICEについては、どの程度の需要の戻りがあるのか有識者の意見が分かれている。しかし、レジャー需要については、コロナ禍で大幅に増えた家計貯蓄がその回復を後押しする可能性がある。ロックダウンなどの行動制限や家計への財政支援で、日米欧などの貯蓄率（可処分所得に占める貯蓄の割合）は過去最高水準に上昇したことが報道されている。<sup>\*1</sup>コロナ禍にあっても自動車や家電などモノは買えたが、旅行や外食には支出が控えられていたことから、貯蓄からの支出の一部はいずれ観光関連消費にまわると考えられる。

一方、2021年5月に国際航空運送協会(IATA)は、世界中でワクチン接種が加速し旅行需要の回復も早まる見通しであることから、世界の旅客需要は2023年には2019年レベルを超えるとする予測を発表した。他の予測ではアジア太平洋地区は2024年にずれ込むのではないかとも言われているが、<sup>\*2</sup>レジャー

需要を中心としたインバウンド客は複数のアンケートから戻ってくることが想定される。観光庁によれば、2018年の訪日外国人旅行消費額（4兆5,189億円）は、製品別輸出額において自動車（11兆3,330億円）、化学製品（7兆1,238億円）について第3位であり、その経済効果を地域にもたらすことが求められている。本稿では、観光振興の目的とは何か、観光振興の成果を出すために行政とDMO（観光地域づくり法人）はどのように役

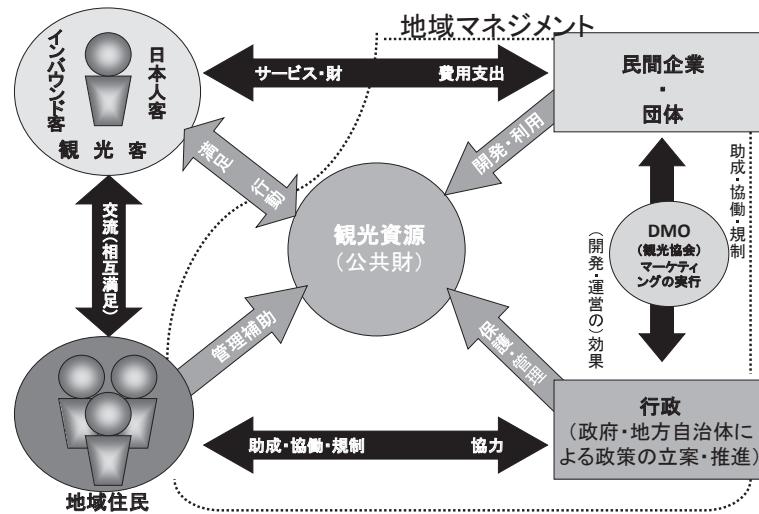
割を分担すべきなのか、その役割とはどのようなことかについて整理をする。

## 1 観光事業の構造と観光振興の目的

観光庁は「DMO」を、「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、多様な関係者と協同しながら、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（観光庁HP原文のママ、下線は筆者による）」と定義しており、地域の観光振興の機能と役割を明確にした組織であるとしている。

図1は地域の観光事業の構造とDMOの位置づけを示している。「多様な関係者」というのは、観光に関わるプレイヤーを指している。

図1 観光事業の構造とDMO（観光協会）の位置づけ



出所：捧富雄（2008年）に加筆

「地域の個性を活かす行政とDMOの観光戦略  
～人を集める観光から、地域が稼ぐ観光へ～」

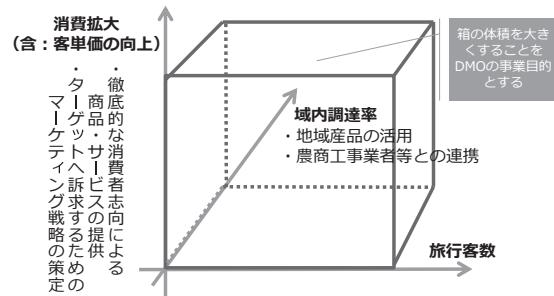
観光は旅行客が観光対象（集客コンテンツ）を見たり、体験したり、利用したりする活動である。図1には地域の民間企業・団体、行政、地域住民が観光資源を中心に、お互いに関わりを持ちながら観光事業に携わっていることが分かる。民間企業は観光資源（例えば温泉）を開発・利用し、地域に経済効果を創出する。行政は旅行客を受け入れるための二次交通やサイン、安心・安全など、地域の観光政策やインフラの整備を中心に地域（エリア）マネジメントを行う。地域住民は、ガイド（有償、ボランティア）や民泊、体験プログラムの提供を通じて旅行客との交流をすすめる。

DMOは民間と行政によって設立された「観光ビジネスの共同体」であり、特に旅行客に向けてデスティネーション（観光地）・マーケティングを展開する。マーケティングを基盤に「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」を有する組織なのである。デスティネーション・マーケティングはターゲットへのコミュニケーションを通じて旅行客数を増やすことが期待される機能である。しかし、観光は製造業と違い無形性や季節性といった観光に特有のマネジメント特性がある。例えば季節性というのは、旅行者側の要因と観光地側の要因によって、繁忙期である「オンシーズン」と閑散期である「オフシーズン」が生まれる。オンシーズンにばかり旅行客を集めても宿泊施設が満杯では、地域は需要を取りこぼしてしまうだけでなく、場合によってはオーバーツーリズム現象をもたらすことにもなりかねない。DMOは「多様な関係者」の意見だけでなく、季節性などの地域の環境や集客の現状を汲み取ってマーケティング目標を設定することが必要である。

しかし、それだけでは「調整機能」を十分に果たしているとはいえない。民間企業や観光行政と共に地域の消費拡大・消費単価の向上に取り組むことが求められる。また、インバウンド観光などの恩恵が地域全体に及ぶよう、地域内からの調達率を高めていくことも求め

られる。海辺の旅館で出される夕食の海老の天ぷらの食材が、タイやインドネシアで養殖されているブラックタイガーであったとすれば、旅行客もしらけるばかりかせっかくの観光消費が地域外に漏出していく。観光に携わる事業者のそぞ野を拓げていくことも必要である。

## 図2 DMOの事業目的



出所：経済産業省資料に筆者が加筆・修正

地域における観光振興とは、旅行客数と消費単価及び域内調達率を掛け合わせ、それら3つの要因の積を大きくすることだといえる。その実行が「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』を担う」ことにつながる（図2参照）。すなわち、DMOの事業目的は、旅行客の増加だけでなく、地域の観光関連産業の振興を通じた観光消費額の拡大、及びその経済波及が地域外に漏出することのないよう地域の一次産業や二次産業からの域内での調達率を高めるようにするなど観光の「地域エコシステム」<sup>\*4</sup>として活動することだといえよう。

## 2 人を集める機能と地域が稼ぐための機能

### (1) 観光行政とDMOの主な役割

前章の目的を達成するために必要な機能はデスティネーション・マーケティングと地域マネジメントの機能である。旅行者に向けて情報発信を中心にマーケティングを行い、一方で受け入れ体制を整備し地域マネジメントを行うことはUNWTO（世界観光機関）のレポートにも著されているとおりである（“A Practical Guide to Tourism Destination Management” 2007）。しかし、その機能が生

図3 観光行政とDMOの役割



み出す成果に差があるからこそ、欧米のDMOの概念を導入する価値がある。

DMOに関するマネジメントは、3つの領域が存在する（図3参照）。

①は「人を集める機能」である。内外の旅行客を誘致するマーケティング・マネジメントで、(i)効果的なプロモーション、(ii)デスティネーション・イメージの構築、(iii)DMO同士を含む企業間連携によるデスティネーション・マーケティングを推進する。特に近年はデジタルを活用したマーケティングに力が入っている。

②は「地域が稼ぐための機能」である。観光地域のマネジメントで、デスティネーションを構成する要素（観光資源の魅力向上・清潔感・安全性・アクセス（特に二次交通）の利便性向上・人的資源・街の雰囲気づくりなど）のマネジメントや観光関連事業者とのパートナーシップ、利害関係者管理に関する領域である。観光客の受け入れと共に観光消費を促し、地域内での域内調達率を高め経済効果が各所に波及するためのマネジメ

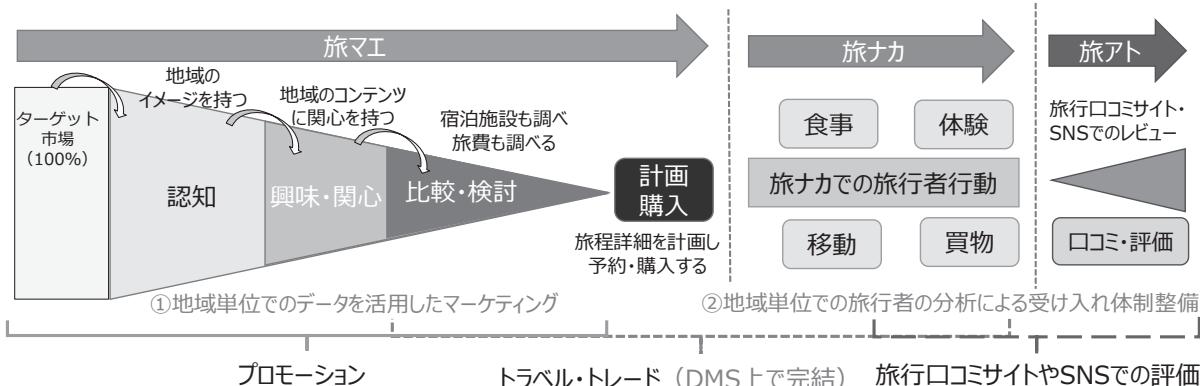
ントである。但しこの領域は規制緩和やインフラ整備、条例の制定との関わりがあるため、DMOは観光行政への先導をしながらも主体となるのは行政側となる。

③はDMOの組織そのもののマネジメントで、DMOの組織設計、リーダーシップ、働く職員のモチベーション、雇用と報酬などがこれにあたる。成果を出し続けている欧米のDMOと日本のDMOとの違いは、組織のマネジメントにあるが、紙幅の関係でこのマネジメントの詳細は別稿（高橋 2017年a『DMO-観光地経営のイノベーション』）に譲る。

## (2) DMOによるデスティネーション・マーケティング

デジタル以前の地域のインバウンドマーケティングの中心は、海外の旅行会社に地元を行程に入れた旅行商品を組んでもらうこと、海外の旅行博に出展し地元を紹介するパンフレットを渡していくことであった。しかし、訪日外国人客の旅行形態のうち、2019年には個人旅行比率が83%（JNTO）となり、従来団体旅行が多かった中国や台湾でも個人旅行比率が20%台となったことでコミュニケーションの在り方を変えなければならなくなっている。すなわち、日本行きのLCCを公式サイトで予約し、エクスペディアなどのグ

図4 旅行の購買意思決定プロセスとパーチェスファネル



出所：高橋一夫「デスティネーション・マーケティングのすすめ第5回」日経グローバル  
No.369 2019.8.5 及び経済産業省トラベルテックの導入に関する調査等事業（2020年）を基に作成

「地域の個性を活かす行政とDMOの観光戦略  
～人を集め観光から地域が稼ぐ観光へ～」

ローバルOTAでホテルを予約する消費者に、DMOのマネジメントエリアを認知してもらい、興味・関心を持ってもらうことで地域への旅行計画を立ててもらうようにしなければならないのである。様々なプロモーション手段があるなかで、ここではデータとデジタル技術を活用して、旅行の購買意思決定プロセスごとにコンタクトポイントを創り上げるようにするにはどうしたらよいかを整理する。

旅行に出かけようとする心理的な力を「観光動機」と呼ぶ。観光動機にはプッシュモチベーションとプルモチベーションの2つがある。前者は「心身のリフレッシュしたい」とか「家族で共通の時間を持ちたい」など日々の生活の中で旅行に行きたいと行動を起こさせる個人的要因である。一方後者は「〇〇は魅力的な観光地になったので」と旅行先を選択する時の動機となるものである。旅行に行こうという動機をもった旅行者は、今までに行ったことがある観光地の中から行き先を選択するのか、何らかの媒体で紹介をされた観光地を選択するのかに分かれる。DMOはその時々の動機をもった旅行者に、その動機を満足させる旅行先であることを知らせるためのコミュニケーションを取らなければならない。

図4は旅行者が地域に興味を持ち旅行予約をするまでの意識の移り変わりを示したペチエス・ファネル(purchase funnel)である(図の旅マエの三角)。ターゲットへのプロモー

ションが功を奏して日本の観光地を知り、興味・関心を持った人の一部が他の観光地と比較・検討してその地を選択、情報を集めて旅行を計画し、購入する様を示している。最終的に地域に行く価値があると判断した人が旅行商品を購入することになる。計画・購入の段階では欧米のDMOや最近では日本的一部のDMOでは、DMS(Destination Management System)<sup>\*5</sup>と呼ばれるトラベルテックを導入し、宿泊・食事・体験の予約ができるようになっている。デジタルシフトするデスティネーション・マーケティングをシームレスに実施し、DMOのマネジメント地域単位でデータにより旅行者を分析するなどマーケティングを高度化しようとしている。

表はターゲットとする旅行者の購買意思決定プロセスの各段階にコンタクトポイントを位置づけたものである。プロモーションの目的は、購入段階に至るまでの確率を少しでも高めることにある。その課題は、限られた予算をどこにどれだけ投下すれば効果的、効率的なのかという判断をすることにある。

認知・興味・関心の段階においては、既存のマスメディアや動画サイトでの広告によって地域のイメージを訴求し、どのようなニーズに応えうる観光資源があるのかを伝えることが有効である。外国人の中には、地域に対する認識がない「地域の名前も知らない層」<sup>\*6</sup>も多数存在する。そのため、ターゲットに対

表 インバウンド旅行の購買プロセスにおけるコンタクトポイント (AICATS)

情報に対する態度→ ターゲット(縦軸)/ 意思決定プロセス (横軸)	情報に対して 受け身	受け身から 情報の取得に変化	積極的な情報の取得(DMSでの予約・決済)			自らの体験に基づく 評価情報の発信
			認知 Attention	興味・関心 Interest	比較・検討(旅マエ) Consider	
地域の名前も 知らない層	認知度の向上から 訪問先の選好へ	マス媒体活用の広告(AD)やパブリッククリレーションズ(PR)・SNS・YouTube等での動画広告・DMOのWEBサイト・人気ブログの起用	OTAでの特集・DMOのWEBサイト・ブログ・発地旅行会社のプロモーション・クーポン	ガイドブック・Googleマイビジネス・トリップアドバイザー・DMOのWEBサイト	ガイドブック・観光案内所・DMO作成パンフレット・宿泊施設スタッフ・Googleマイビジネス・トリップアドバイザー	各種口コミサイト・SNSへの投稿(但し中華系は欧米豪とは別)
地域名を認知は しているが行ったこ とはない層	地域の魅力アップ の伝達し、旅行 ニーズに合うこと を伝達	(ターゲット広告) 旅行ニーズに合う コンテンツが揃っ ていていることを伝達	OTAでの特集・DMOのWEBサイト・ブログ・発地旅行会社のプロモーション・クーポン	ガイドブック・Googleマイビジネス・トリップアドバイザー・DMOのWEBサイト	ガイドブック・観光案内所・DMO作成パンフレット・宿泊施設スタッフ・Googleマイビジネス・トリップアドバイザー	各種口コミサイト・SNSへの投稿(但し中華系は欧米豪とは別)
地域に一度は行っ ている層	より個性や価値観 に合う情報	DMOや地元の宿泊施設等のWEBサイトやメルマガなどでパーソナライズした各種の情報	航空会社・宿泊施設の 自社サイトでの直接予 約	なじみの宿泊施設、店のスタッフからの新規情報	投稿へのインセンティブ 越境ECへの対応	

出所：高橋一夫「デスティネーション・マーケティングのすすめ第6回」日経グローバル No.371 2019.9.2 pp.44-45

しては、観光地の認知率を上げるためのプロモーションが必要となる。フィルムコミッションの活動によって、映画やアニメーション、テレビドラマの舞台として取り上げてもらう活動などもその一つだ。「ローマの休日」を例に考えれば分かりやすいが、映画の舞台は地域のイメージに直結し、鑑賞者の記憶に留まりやすいため認知度と興味・関心度の向上につながりやすい。

最近では、ドローンを使った美しい動画を撮影しユーチューブに掲載する際、サムネイル、タイトル、説明欄、タグの充実だけでなく、インストリーム広告やディスカバリー広告、バナー広告等、複数の広告を組み合わせて再生回数を伸ばすことで認知度を上げようという試みもある。例えば東北の広域DMOである東北観光推進機構は、2016年から17年にかけて東北の四季をそれぞれ動画にしてユーチューブに掲載している。2021年8月時点で、広告などを併用した「東北の秋」「東北の冬」は2,000万回を大きく超える再生回数を記録しているものの、JNTOが掲載した「東北の春」は広告が併用されていないため12万回に過ぎなかった。毎分500時間もの動画がアップされていくユーチューブならではの現象である。膨大なSNSでの情報発信のなかから投稿動画が見つけ出されるのは容易なことではない。

しかし、美しい動画を見て「TOHOKU」の認知度が高まっても、興味・関心が湧いたのかは確認が取れない。また、次のステップである「他の国への旅行との比較・検討」に移るには映像だけでは情報が不足する。そのため、オウンドメディアであるウェブサイト（ホームページ）に誘導することで、興味・関心の検証と旅行コンテンツを見ながらの検討が始まられるようにすることが必要である。ファネルの遷移を意識し、計画・購入をコンバージョンとする取り組みが求められる。

### (3) 観光行政が主体となる地域マネジメント

地域マネジメントとは、観光客の受け入れと共に観光消費を促し、経済効果が地域内各

所に波及するためのマネジメントであることは前述した。受け入れ態勢の整備というとWi-Fiの設置や地域を挙げてのおもてなしのことと捉えられがちだが、旅行客が気持ちよく滞在でき、地域に観光消費による経済効果が期待できる態勢づくりだと整理し直した方がよい。地域と旅行客がWin-Winの関係を構築できることが必要だと考えた方がよいからだ。地域マネジメントには、観光資源そのものの魅力向上、安心・安全の確保、エリアの清潔感や雰囲気・場の改善、アクセスの利便性向上などが挙げられる。

観光資源の魅力アップは、ソフトによって実現することもある。例えば、城下町には武士が茶道を嗜んだことから和菓子屋が多い。そこで城下町の街歩きガイドツアーに和菓子屋での休憩を3件組み込み、お茶の接待と菓子を一人一つ試食できるようにすると、参加者に喜ばれ土産物の購入も進む。こうした魅力アップは、DMOのアイデアと地域店の協力で形成できる。しかし、欧州からも人を集める瀬戸内国際芸術祭のような大規模イベント、中部国際空港隣接のAichi Sky Expoに見られるMICE施設のコンセッション、街なかの雰囲気が一変する商店街等のテラス営業のための道路占用の許可基準緩和など規模の大きい投資、法律・条例の制定や運用に関わる案件は観光行政による調整がなければ実現することはない。

京都市では2014年にアメリカの大手旅行雑誌「トラベルアンドレジャー」で世界の人気都市のトップに立った。それ以降毎年トップ10の常連に名を連ねることとなり、2018年の外国人宿泊客数は2013年時の4倍の450万人となった。それに伴い、東大路通の有名観光地を通る路線バス等に乗車できない人が増加してきた。京都市産業観光局は交通局に増便要請を図るが、一定数以上は車両数、運転手数の問題で難しいことが分かったのだという。国勢調査や交通センサスに基づき計画・予算化されたことは、急激なインバウンド客の増加に見合った変更対応が簡単にできないので

「地域の個性を活かす行政とDMOの観光戦略  
～人を集め観光から、地域が稼ぐ観光～」へ

ある。対応にあたった部長（2014年～16年京都MICE戦略推進担当部長）が、「観光担当の部長の就任にあたり、都市計画や交通に対する強い関心を持つべきであった」と述べたのは、観光行政の在り方の一つを示している。<sup>\*7</sup>

この他にも、自治体が運営団体に代わり地域の店舗やホテルなどの事業者から分担金を集め、オープンカフェ設置や集客イベントなどの経費として交付する「エリアマネジメント負担金制度」は日本版BIDとも呼ばれ、「地域が人を呼ぶ」観光にも応用が期待される。2020年6月には、自家用有償旅客運送の制度改正（道路運送法第79条の2）が行われ、二次交通に課題が残る地域において、旅行客を自家用自動車で有償運送できる制度もできあがった。これらをどう活かすかは、自治体と地域の事業者次第になっている。

### 3 まとめにかえて

本稿では、観光振興の目的とは何か、観光振興の成果を出すための行政とDMOの役割分担とその内容について整理をした。紙幅の関係もあり、その一端を示したにすぎず、別稿でそのまとめはしたい。

本稿で整理した内容は以下の点に要約される。

- ①観光振興の目的は、観光による地域の活性化にある。活性化とはヒト・モノ・カネが活発に動く状態である。
- ②旅行客数を増やすだけでなく、観光消費を促し、域内での調達率を高める動きを観光振興の主体であるDMOと観光行政は行わなければならない。
- ③アウトカムを真の目標に置き、中間目標としてアウトプットを設定することが必要で、これらの目標は地域の関係者と共有し誰が何をするという役割分担を明確にしなければならない。
- ④上記の3点を実現するために、DMOはデステイネーション・マーケティングを推進し、観光行政は地域マネジメントを行わなければならない。特にインフラ整備と規制緩和の推進が民間の新たな投資とビジネスモデル

構築には欠かせない。

- \*1 日本経済新聞朝刊（2021年2月21日付）「たまる消費の反発力」
- \*2 トラベルボイス観光産業ニュース2021年6月3日付「世界の航空需要の回復は2024年夏か」<https://www.travelvoice.jp/20210603-148923>（2021年8月1日取得）
- \*3 旅行客が魅力を感じ、観光行動の目的となるモノ（あるいはコト）を言う。人が観光資源に知恵や資金を投入し、時間をかけて観光対象化していく。本稿では「集客コンテンツ」「観光コンテンツ」とは観光対象のことをいう。
- \*4 ここでは、地域観光の担い手となる構成要員（企業・団体、住民、行政）のプラットフォームとして、経済的価値と共に社会的価値を創造するために、組織間の競争と協調の関係を規定する仕組みをいう。
- \*5 旅マエ、旅ナカ、旅アトにおけるデジタルサービスの総称
- \*6 パリのDMOにヒアリング（2013年）した際は「世界でパリの名前を知らない人はどの程度いるでしょう」との発言があった。そのため、彼らは旅行者に認知や興味・関心を持たせるためのプロモーションはほとんど行う必要がないことを指摘した。ブランド価値の凄さを知る例である。
- \*7 当時の京都市産業観光局MICE戦略推進担当部長であった三重野真代氏の講演（2020年1月11日、日本観光経営学会第1回年次大会）による。

#### 【参考文献】

1. 捧富雄「観光と観光事業」羽田耕治編著『地域振興と観光ビジネス』JTB能力開発、2008年
  2. 高橋一夫『DMO - 観光地経営のイノベーション』学芸出版社、2017年a
  3. 高橋一夫「欧米型DMOのマネジメント特性の日本への適用－日本の観光振興組織構造の実態分析－」第32回日本観光研究学会全国大会学術論文集、2017年b、pp.25-28
- 【講演】  
三重野真代「オーバーツーリズムを経験して考える観光経営のあり方～京都市の場合～」2020年1月11日、日本観光経営学会第1回年次大会基調講演

#### 著者略歴

高橋 一夫（たかはし・かずお）

1983年JTB入社。イベント・コンベンション営業部長、コミュニケーション事業部長。在職中は2001年東アジア競技大会招致概要計画書の策定、2002年ライオンズクラブ国際大会大阪大会、及び2004年ロータリークラブ国際大会大阪大会の招致事業に従事。2006年JTBを退社後、流通科学大学サービス産業学部教授。2012年より近畿大学経営学部教授、兵庫県立芸術文化観光専門職大学客員教授。「ワールドマスターズゲームズ2021関西」の誘致を先導し、現在、評議員を務める。著書に『DMO-観光地経営のイノベーション』(2017年度日本観光研究学会賞受賞)、『CSV観光ビジネス-地域とともに価値を創る』(2015年度日本観光研究学会賞受賞)など。