

*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

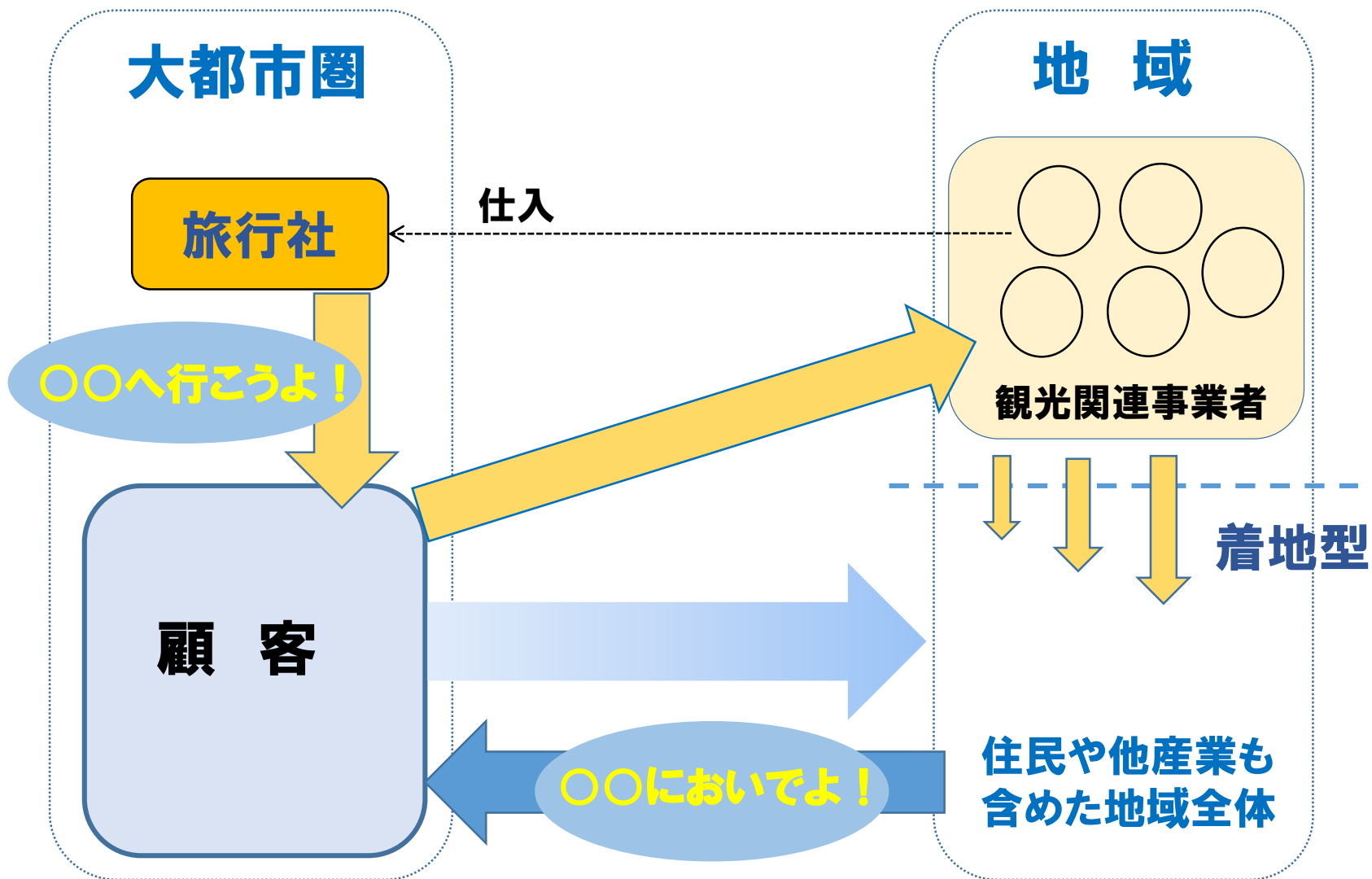
観光地域を  
経営する  
仕組みづくり

**大社 充** [okoso@elder-tab.jp](mailto:okoso@elder-tab.jp)

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

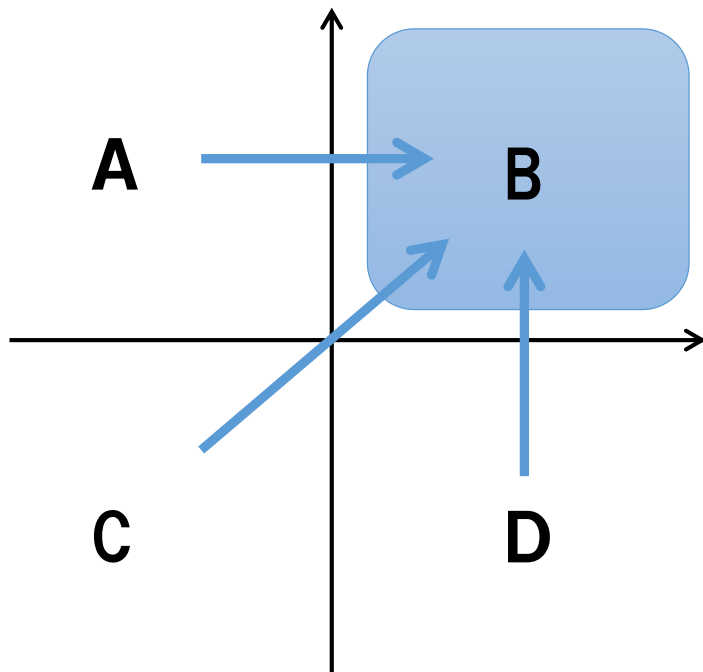
# ●発地主導型から地域主導型観光への転換



# ●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

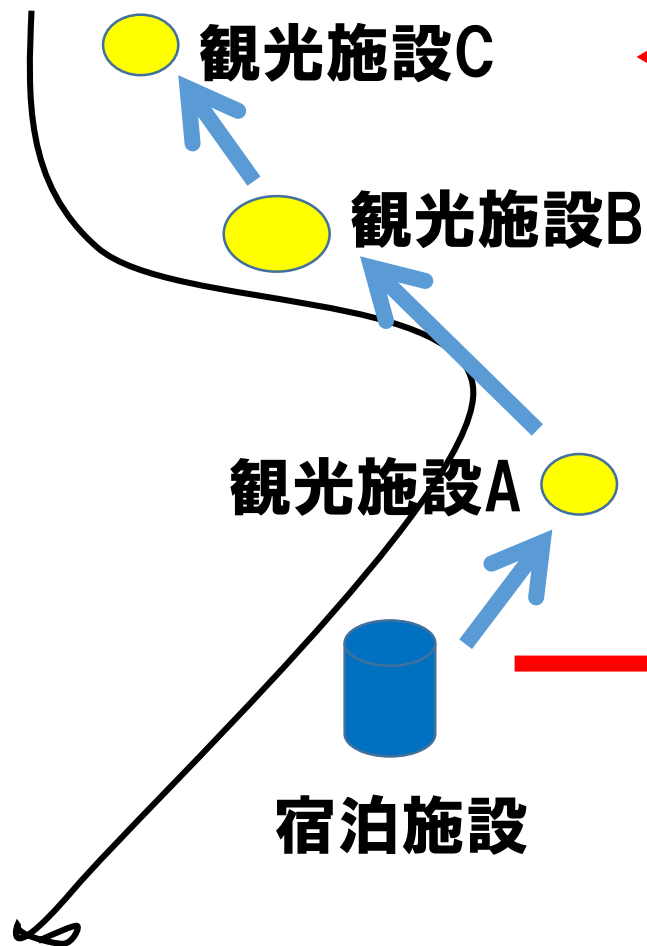


従来の観光以外の産業や  
住民参加の観光まちづくり

# ● 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？

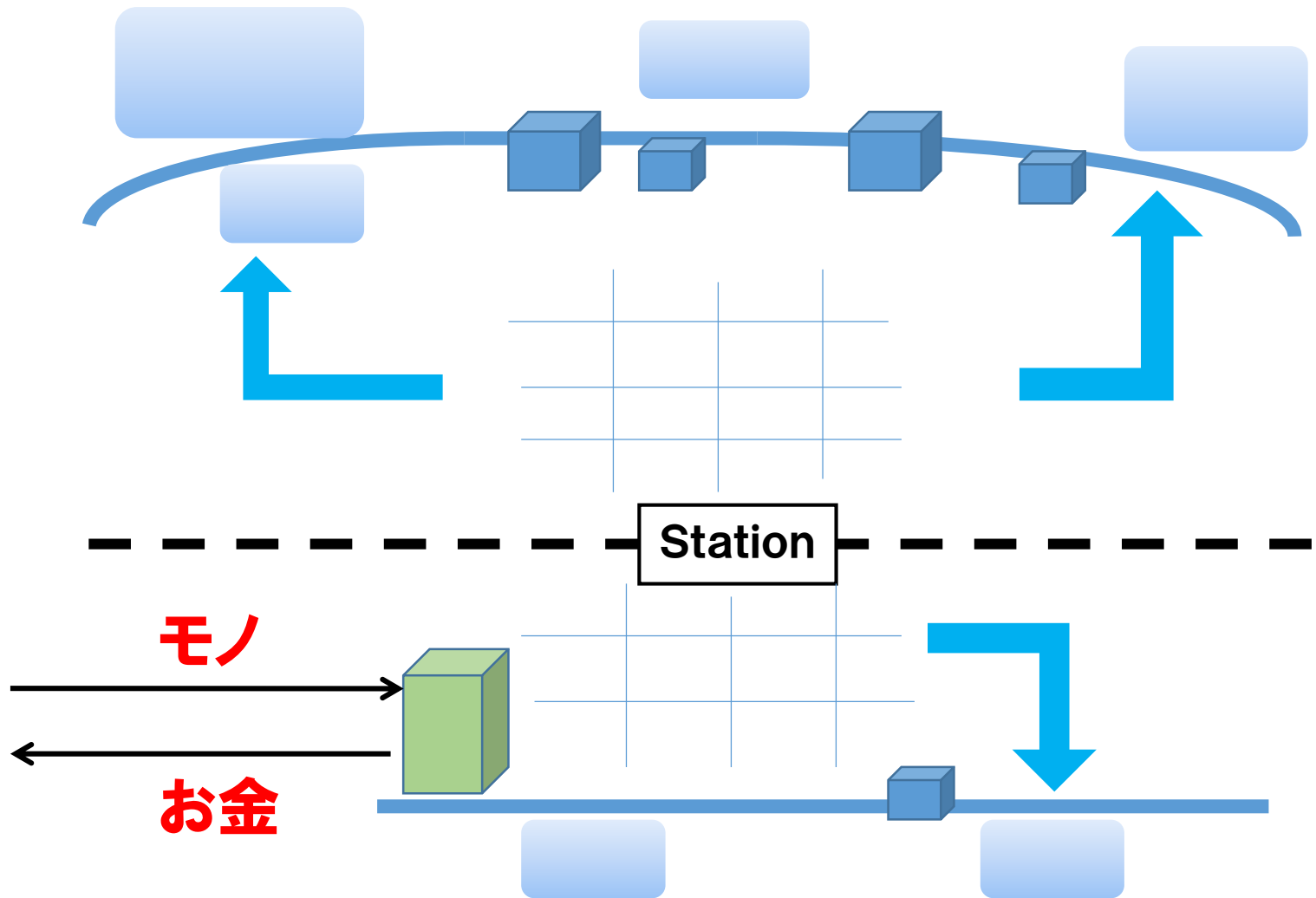
個別最適から  
全体最適へ

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 × 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 × 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 × 65% = 1300万円

**地域内調達率**

1300万円 × 90% =

1300万円 × 10% =

**地域内への経済循環**

1170万円

130万円

# ●「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

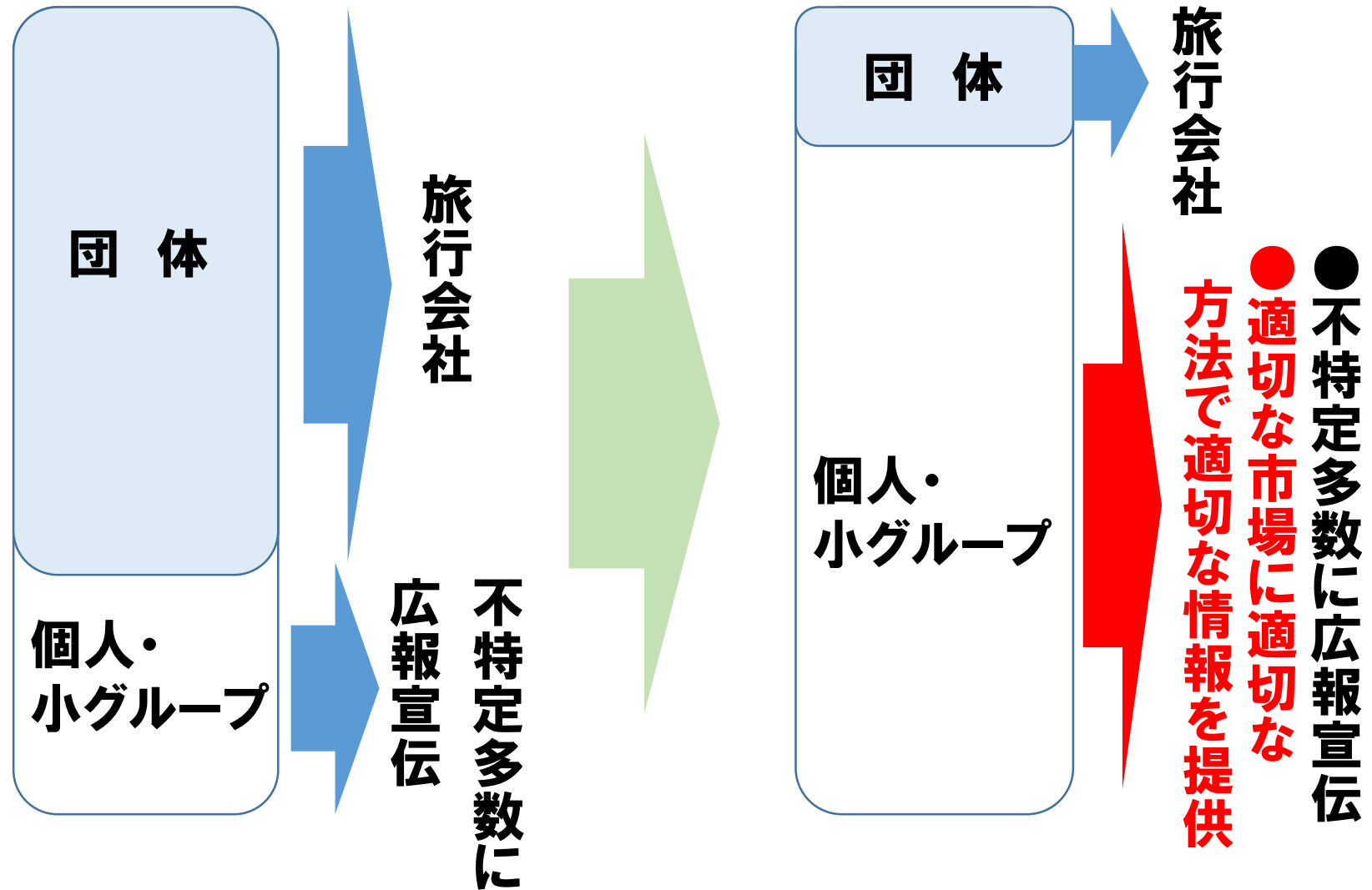
1次産品・加工品  
等の新商品開発

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

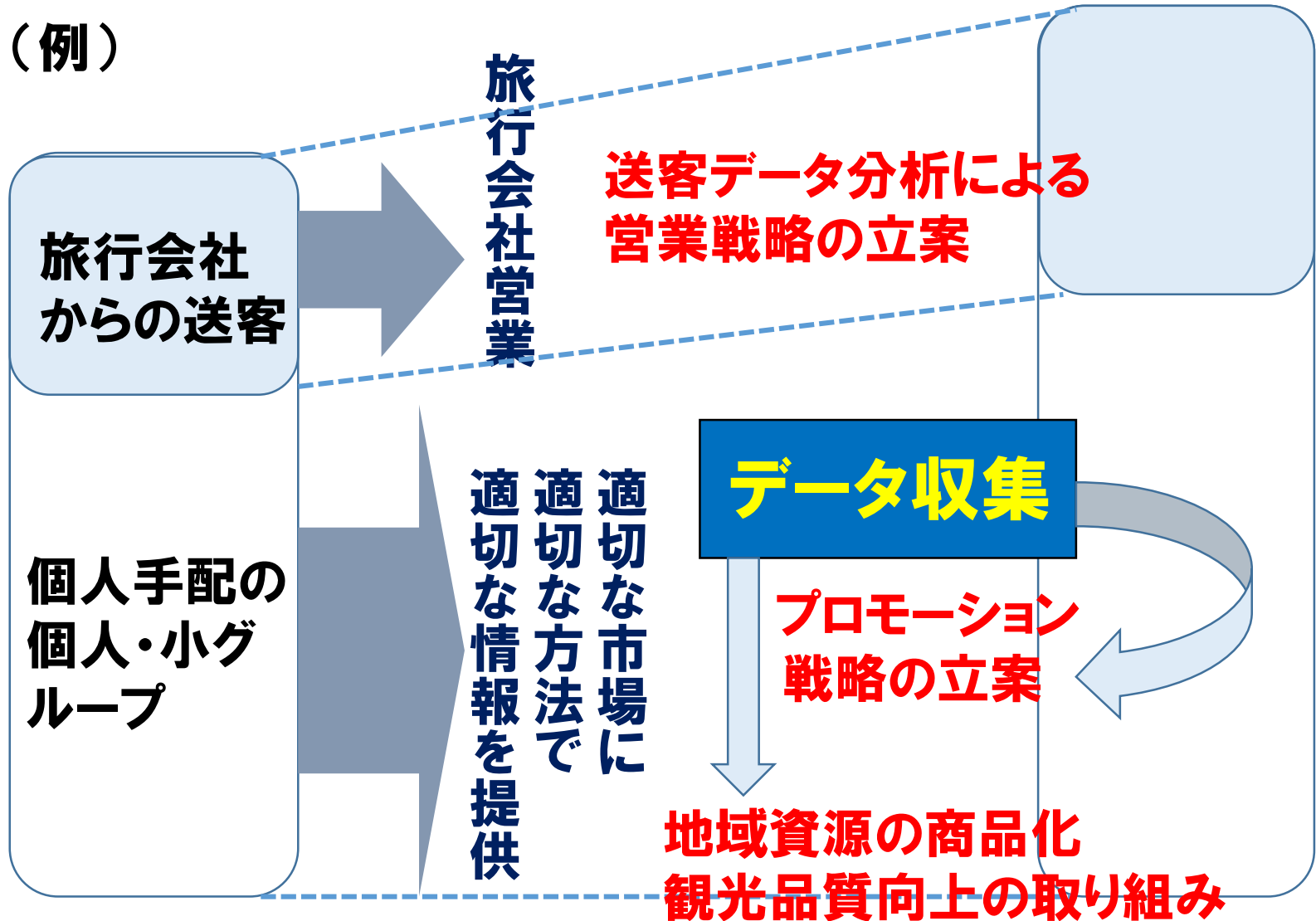
# 観光地マーケティングの考え方とその体制

# ●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

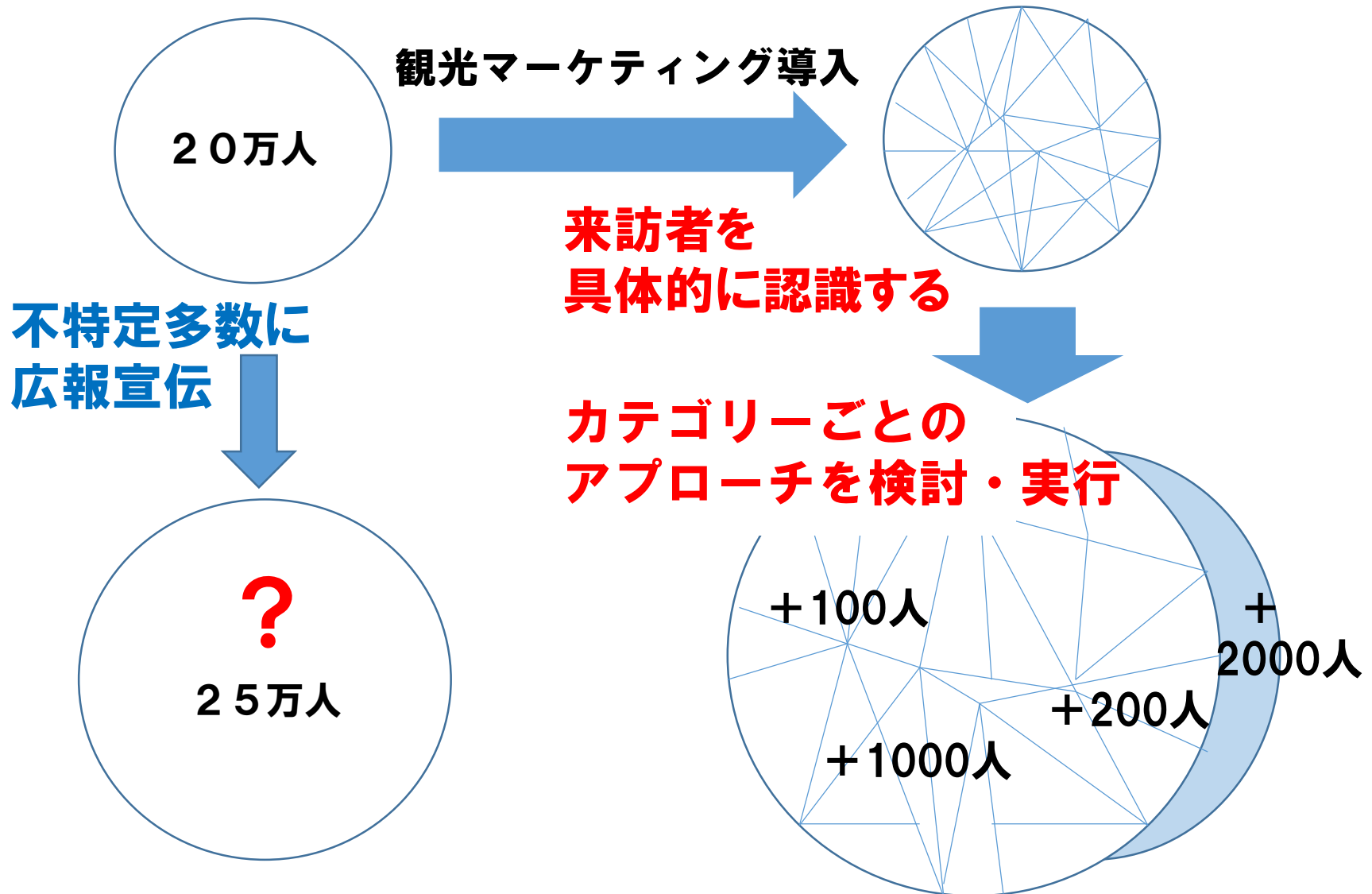
勘・経験・思い  
入れに頼る  
計画や判断



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

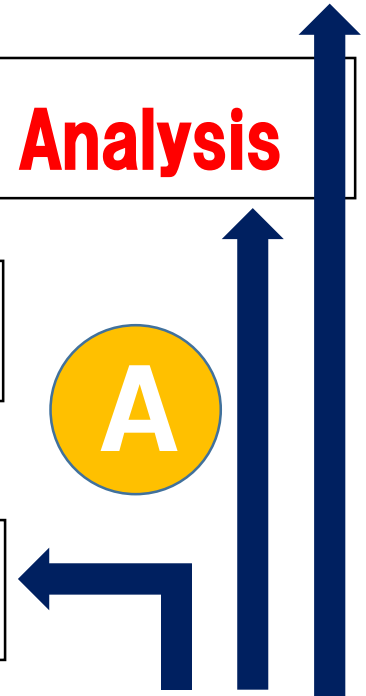
事業（プロジェクト）立案と推進体制の決定

D

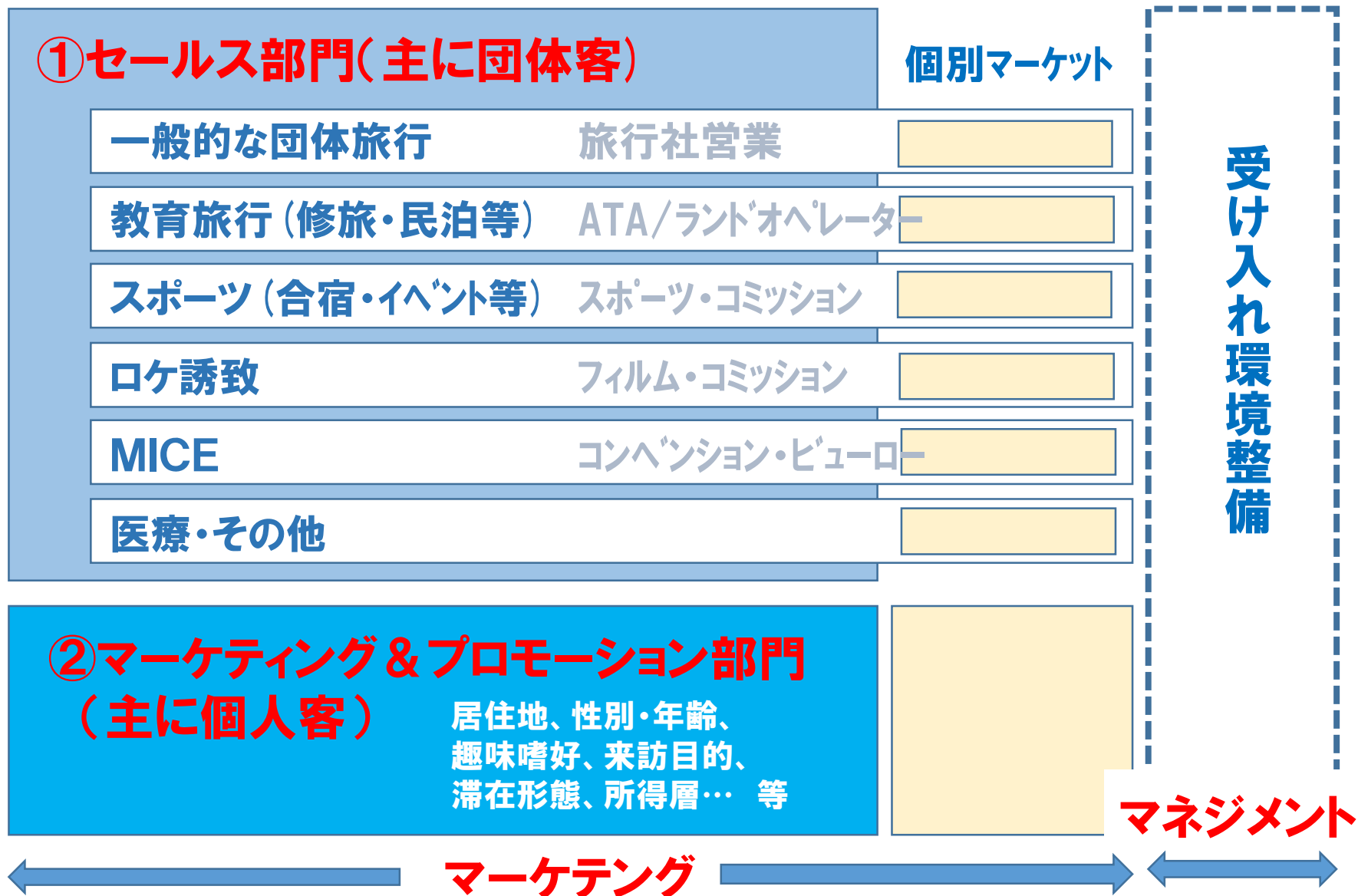
事業を実施

C

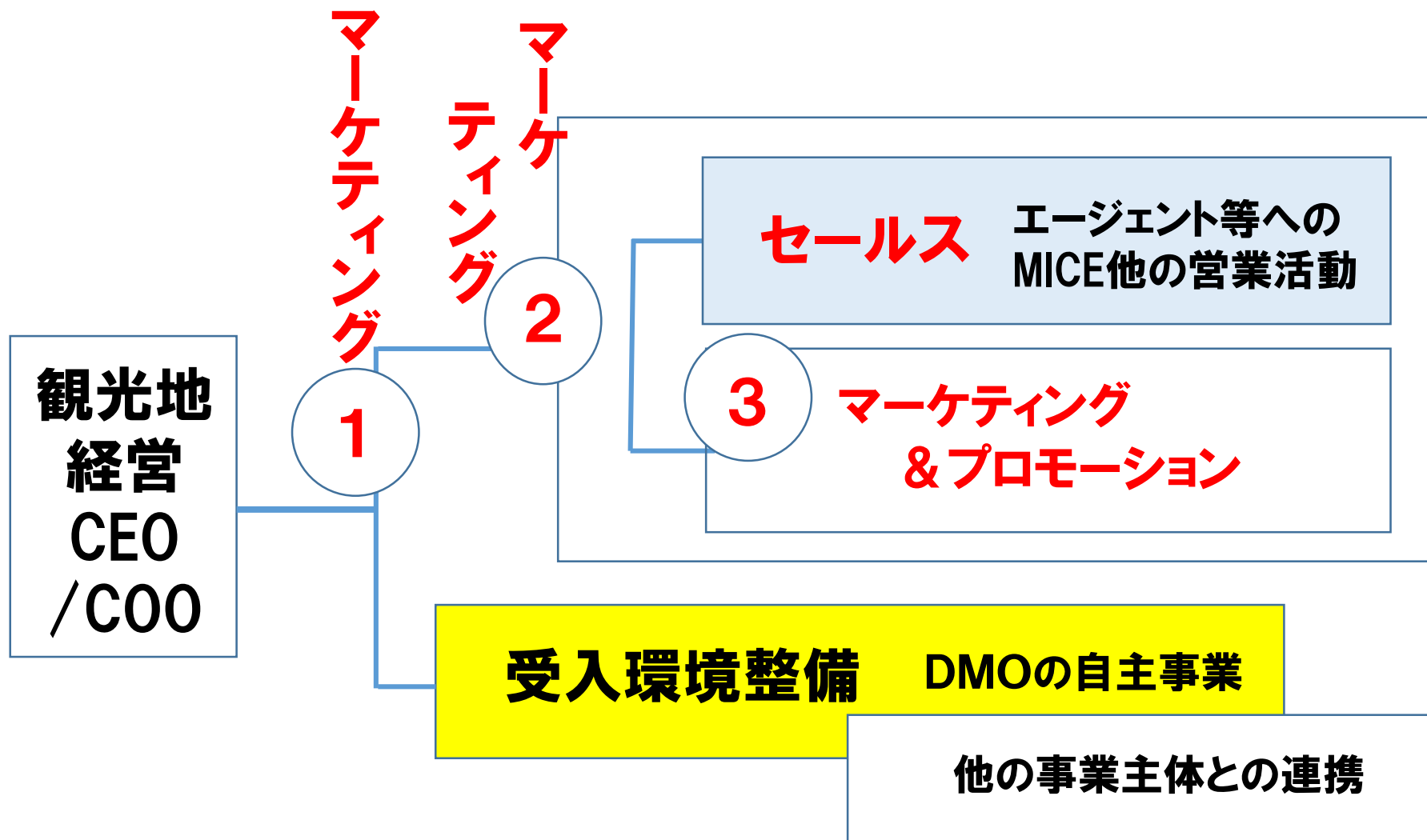
事業  
評価



# ●マーケット・カテゴリー別にみた機能



# ●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**

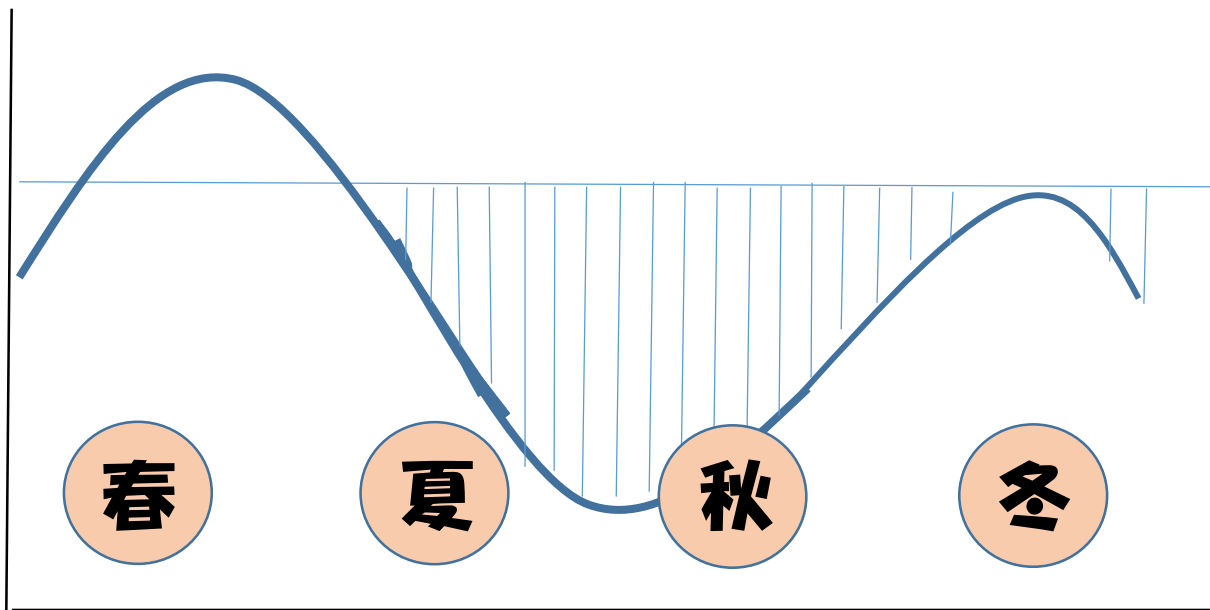
# ●DMOのひとつの重要な役割

## 「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

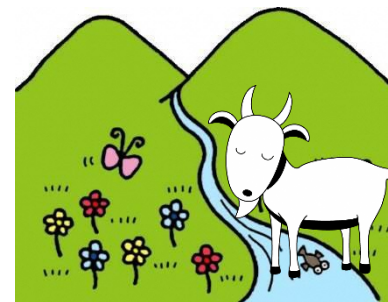
#### リピーター

- 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!!





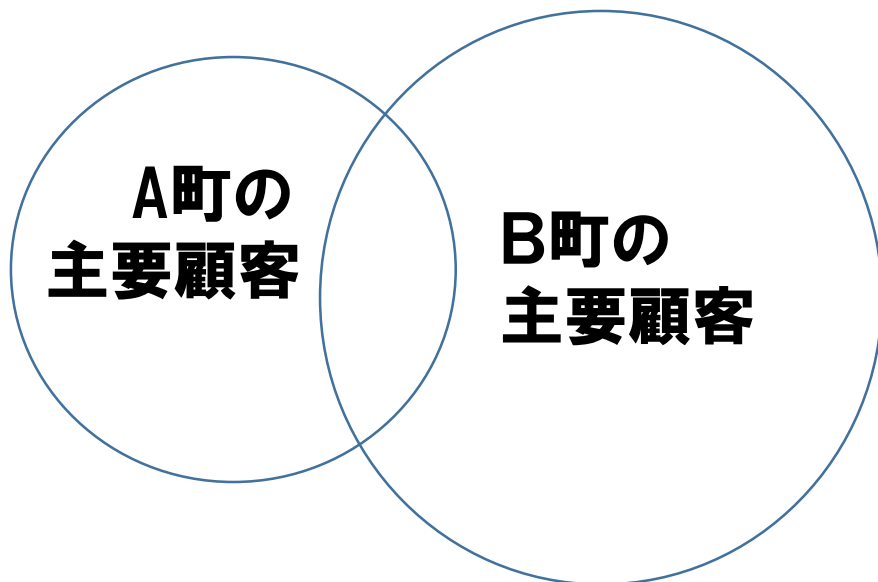


# 需要と商品・サービスの考え方

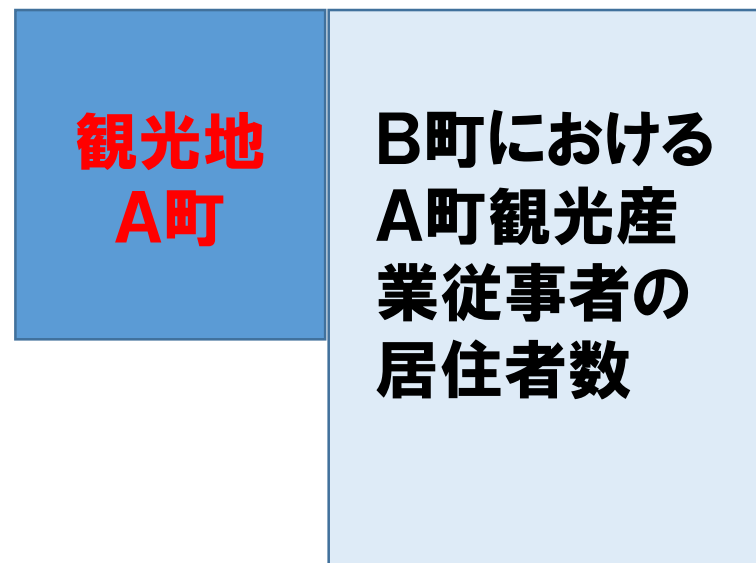
観光		近隣	地元	市場	
海外	国内			商品・サービス	
			●	<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">非観光地</p> <p style="text-align: center;">↑ ↓</p> <p style="text-align: center;">観光地</p> </div>	飲食
		●	●		小売り
	●	●	●		宿泊
●	●	●	●		交通
●	●	●			施設
●	●				コンテンツ
●					宿泊
●					
<b>観光</b>		<b>まちづくり</b>			
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



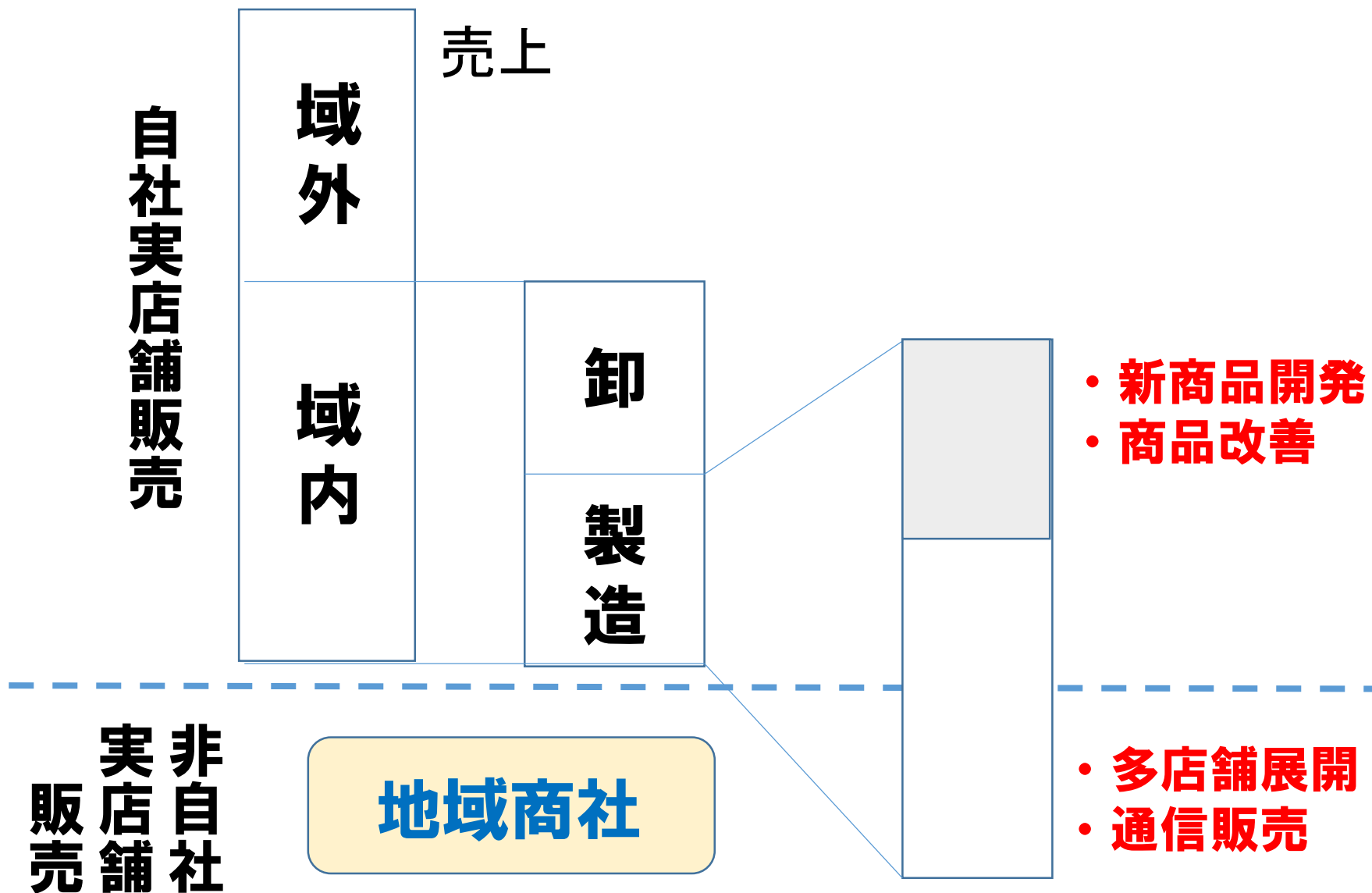
# 観光庁のDMO登録法人に求められるKPI

●旅行消費額 ●延べ宿泊者数 ●来訪者数 ●リピーター率

		平均単価	数	域内調達率	域内残額
<b>A市</b> 25万人 12億円	宿泊者	40,000	5万人	50%	10億円
	日帰者	2,000	20万人	50%	2億円
<b>B市</b> 45万人 16億円	宿泊者	40,000	5万人	60%	12億円
	日帰者	2,000	40万人	50%	4億円
<b>C市</b> 55万人 16億円	宿泊者	30,000	5万人	80%	12億円
	日帰者	1,000	50万人	80%	4億円

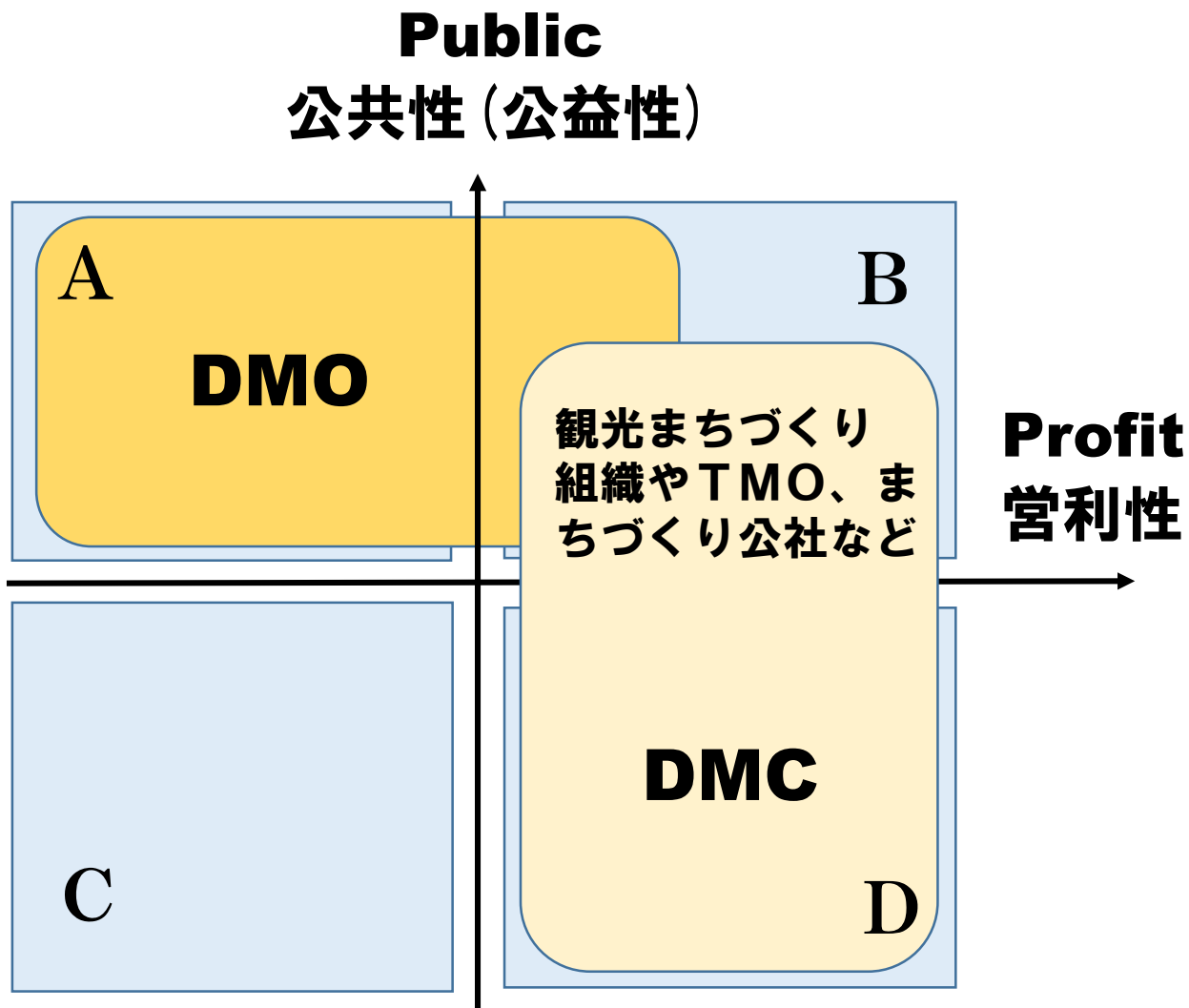
●域内残高 = 単価 × 数 × 域内調達率

# ●地域の販売店を「地域商社」へ

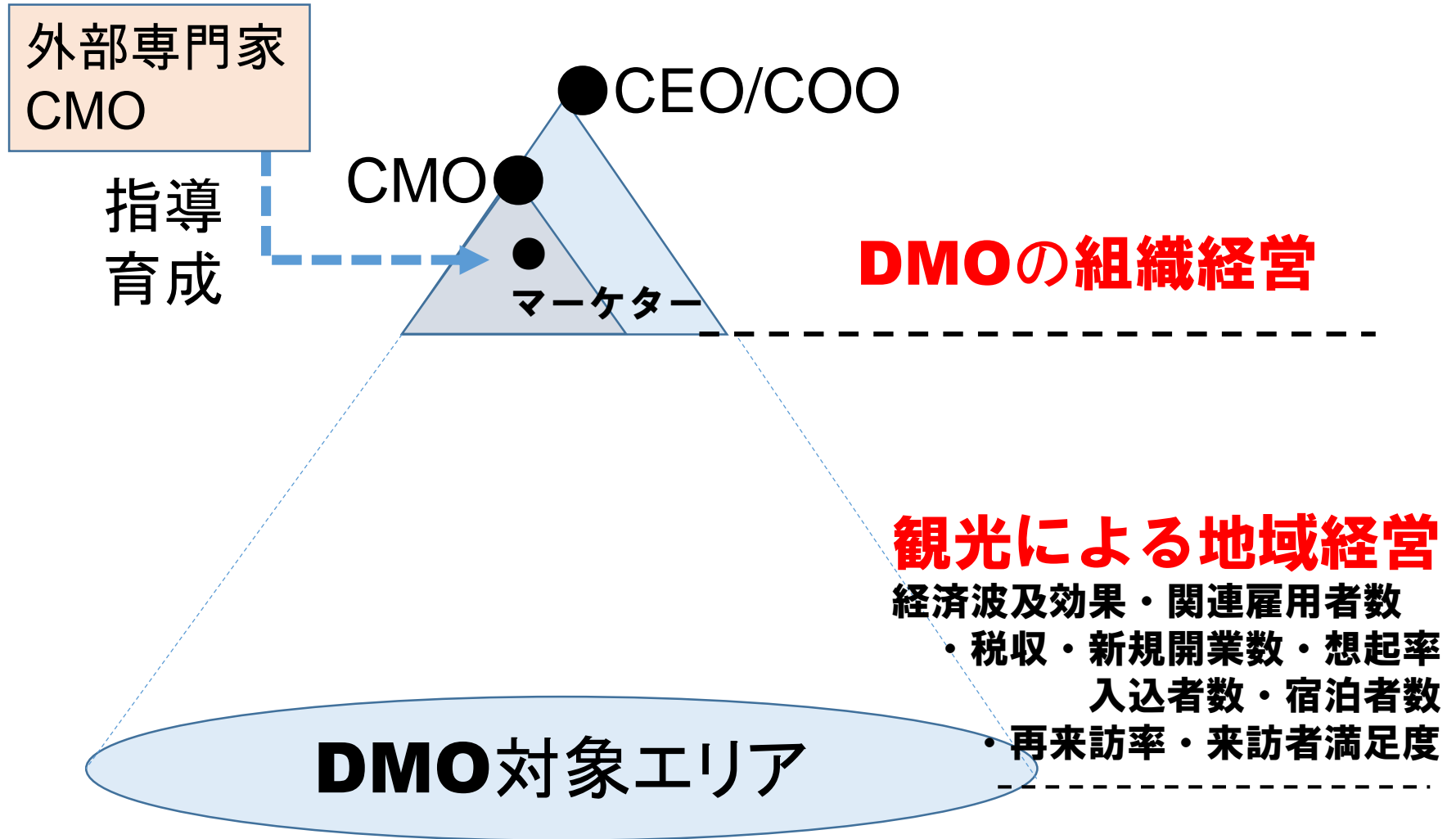


# DMO/DMCの財源と組織構造

# ●公共性と営利性からみる観光地域づくりの主体の整理



# ●DMOを担う人材(経営人材+専門人材)



# ●CEO/COOに求められる2つの経営

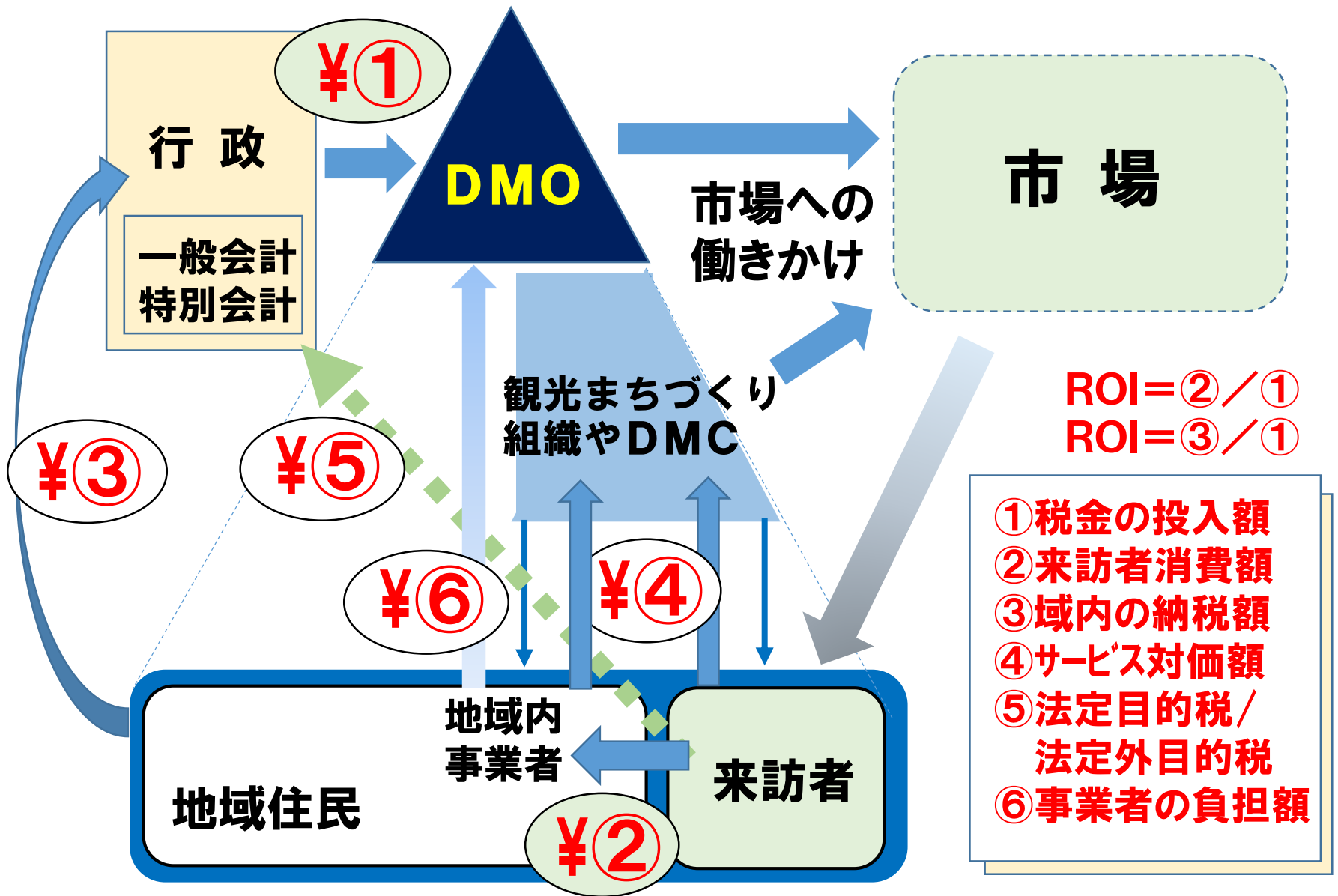
	<b>DMO組織の経営</b>	<b>観光地域の経営</b>
<b>人</b>	・職務権限・業務分掌にもとづいて人を動かす	・複合的な利害関係者を動かす
<b>金</b>	・組織内部の資金を活用	・組織外の資金を活用(関与)
<b>意思決定</b>	・組織内部で意思決定	・関係者間における意思決定
<b>交換原則</b>	・交換の原則が明らか	・交換の原則が多様で複雑

手法が体系化されている

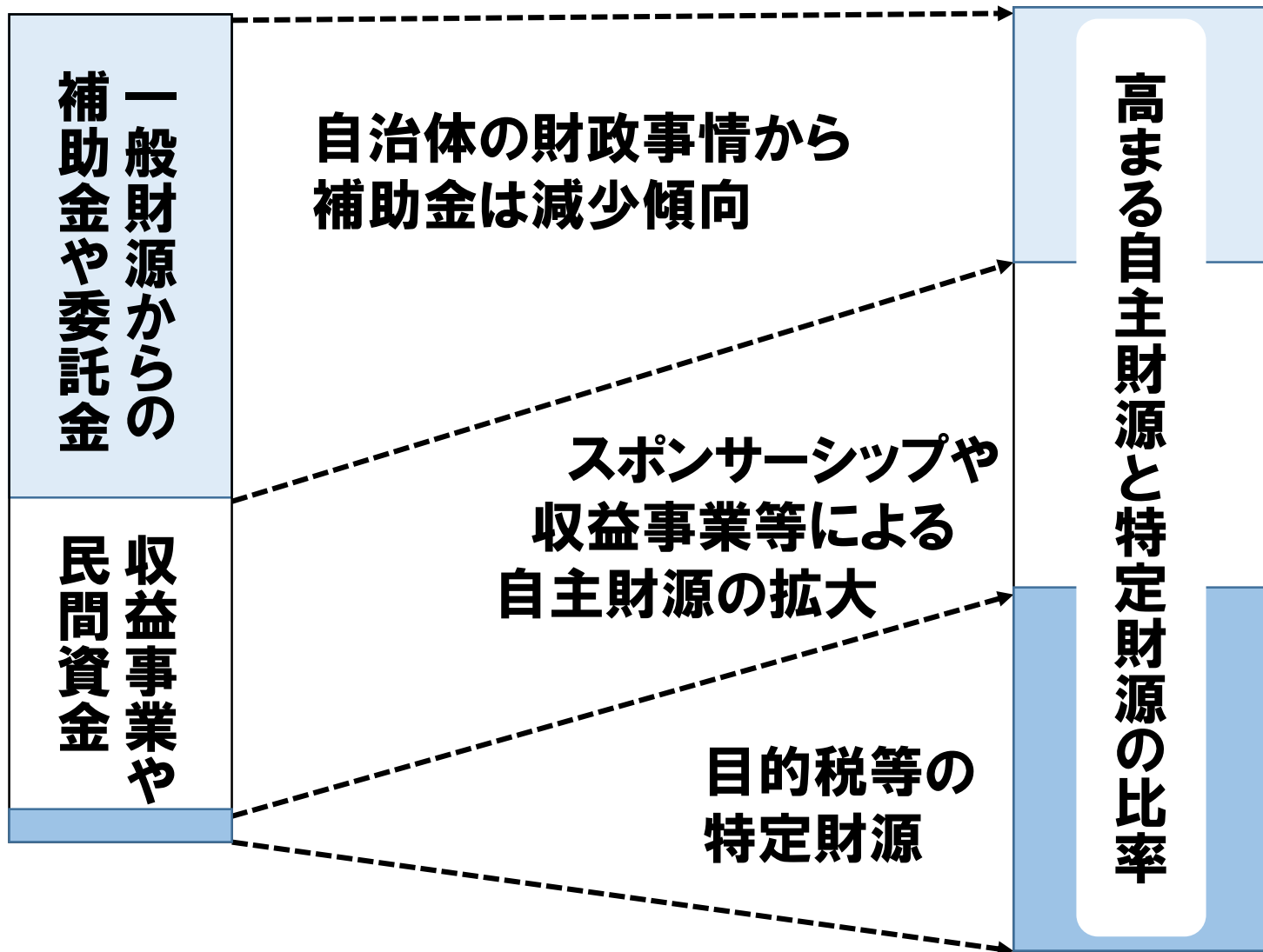
体系化されていない



# ●DMO・DMCの財源と資金還流のメカニズム



# 日本版DMOの財源の在り方と方向性



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

## 特定財源の可能性(税)

宿泊税	東京都・大阪府・京都市ほか
入域税	伊平屋村・伊是名村環境協力税(@100円:2-3百万円/年)
入湯税	税額の嵩上げ(釧路市・別府市など)
遊漁税	河口湖町 (@200円・834.9万円/年 2017実績)

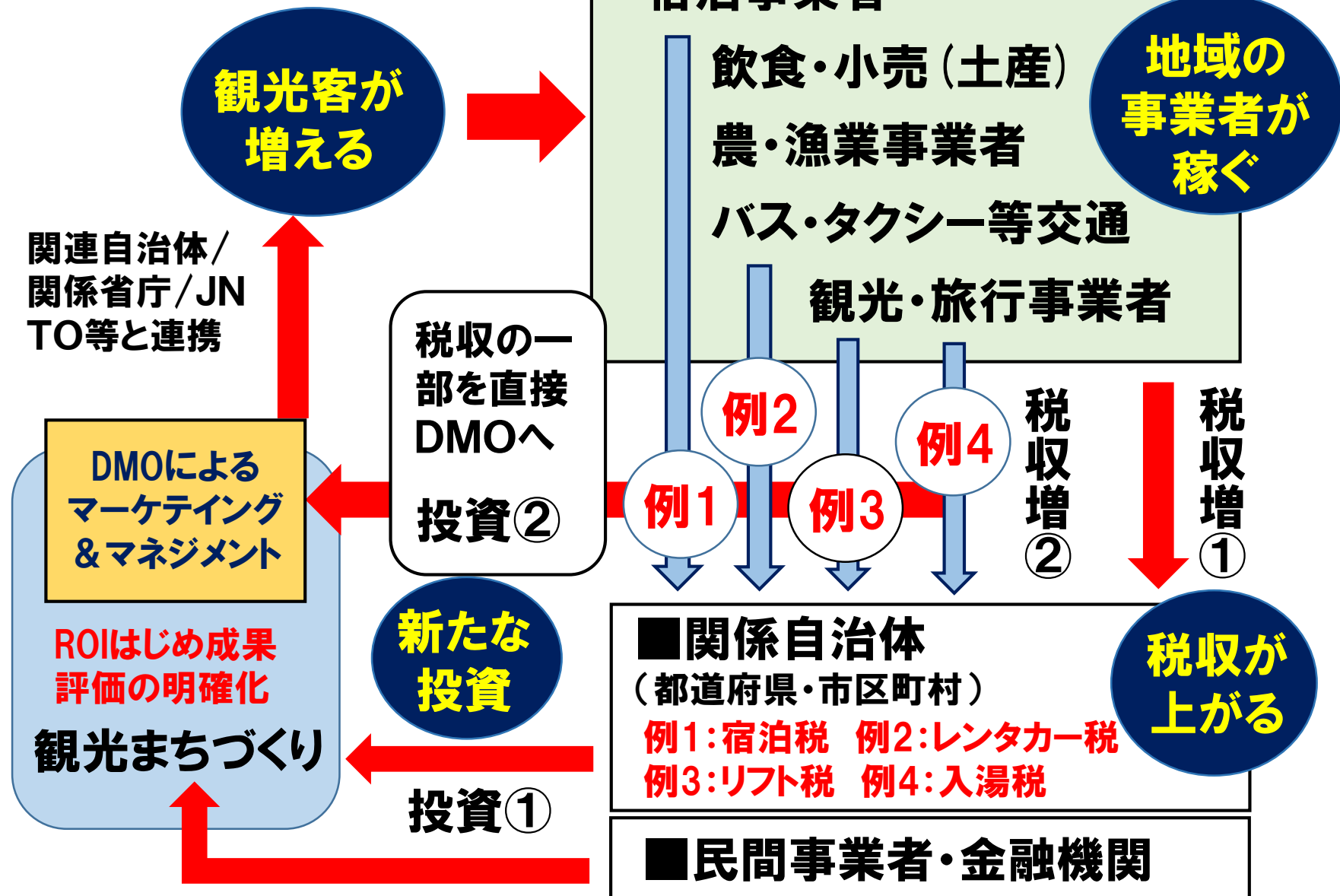
レンタカー税

リフト税

アウトドア事業者税

その他 観光施設利用者への課税など

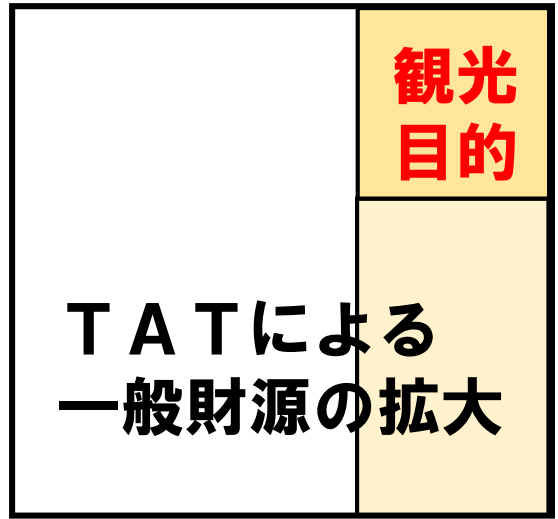
# ● 経済循環 (税投資)



# 収益事業のアイデア

<b>旅行系事業</b>	<b>ランドオペレーター事業・周遊チケット販売 着地型旅行商品の開発・予約・販売</b>
<b>公共インフラ活用</b>	<b>指定管理・PPPスキームの構築</b>
<b>イベントの収益化</b>	<b>コスト部門を収益部門へ</b>
<b>ふるさと納税</b>	<b>顧客データをもとにCRMによる 地域のファンづくり</b>
<b>その他</b>	<b>物販・人材派遣・パートナーシップ会費 広告代理業ほか地域の事業者支援</b>

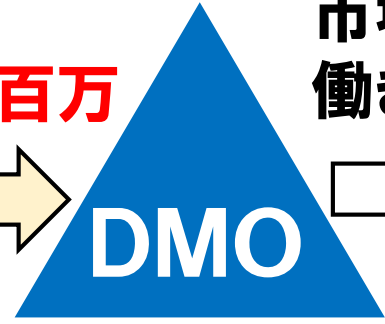
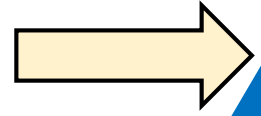
# 州政府の一般財源



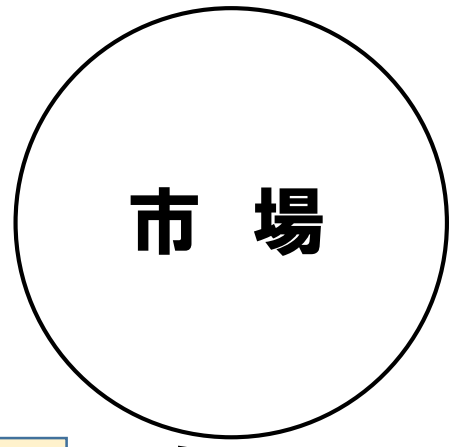
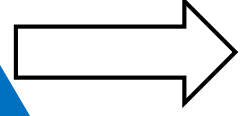
観光目的

TATによる  
一般財源の拡大

\$ 82百万



市場への働きかけ

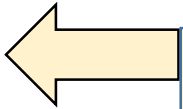


市場

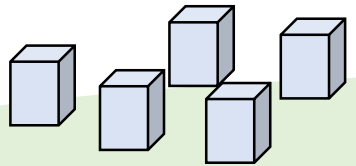


来訪者が負担する税

TAT \$ 403百万



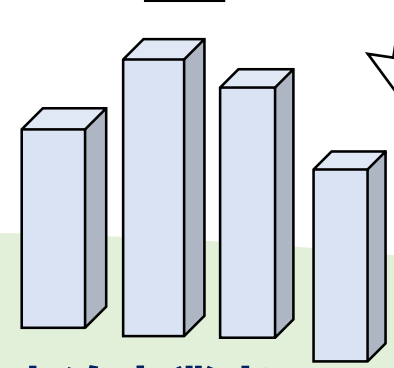
住民・事業者が負担する税や消費税



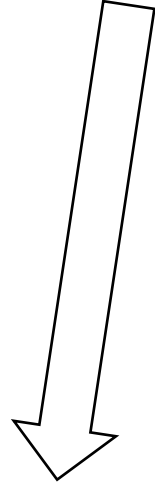
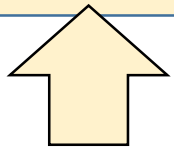
来訪者の消費により  
便益を受ける事業者

\$ 150億

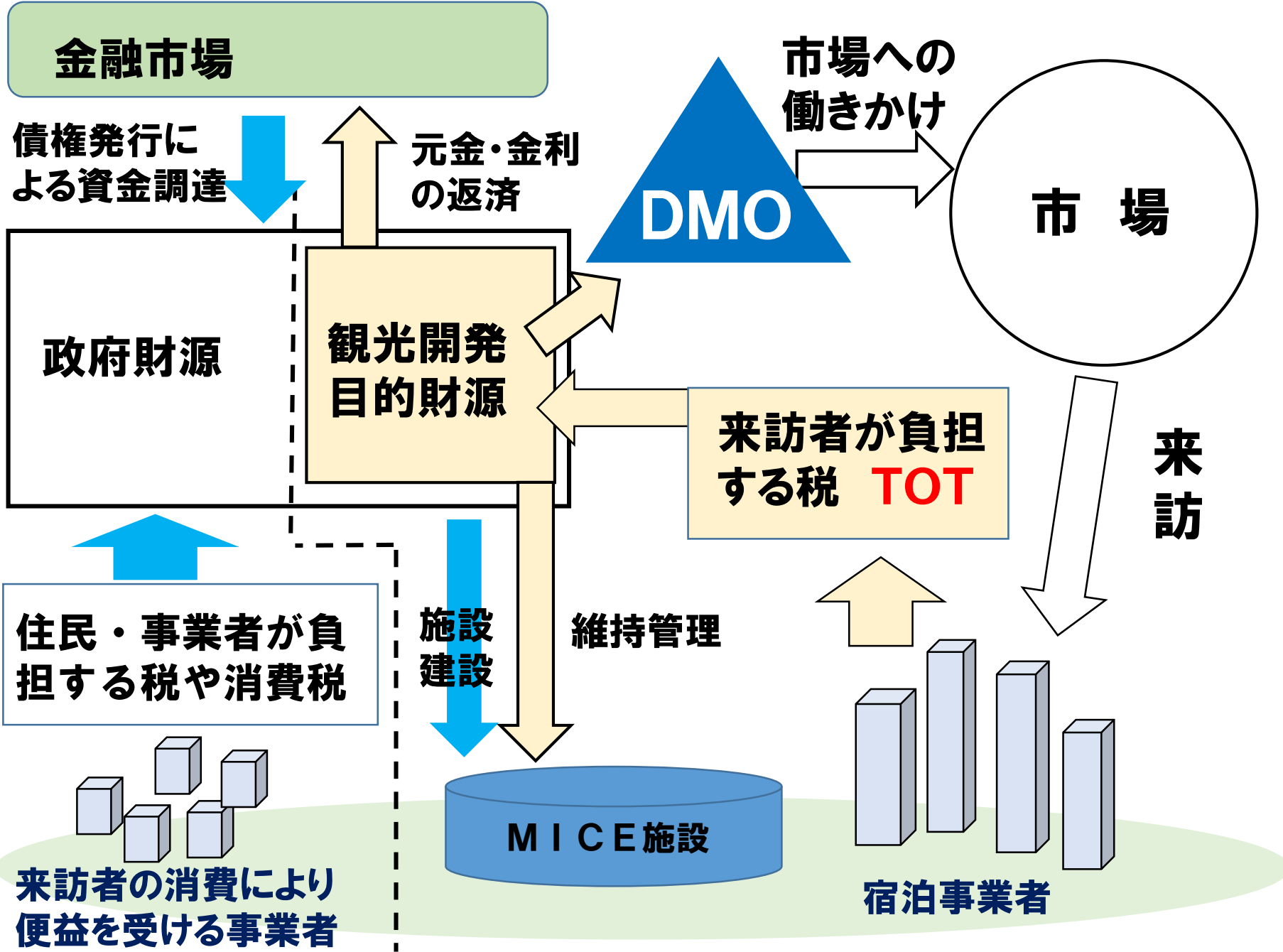
来訪者の消費



宿泊事業者



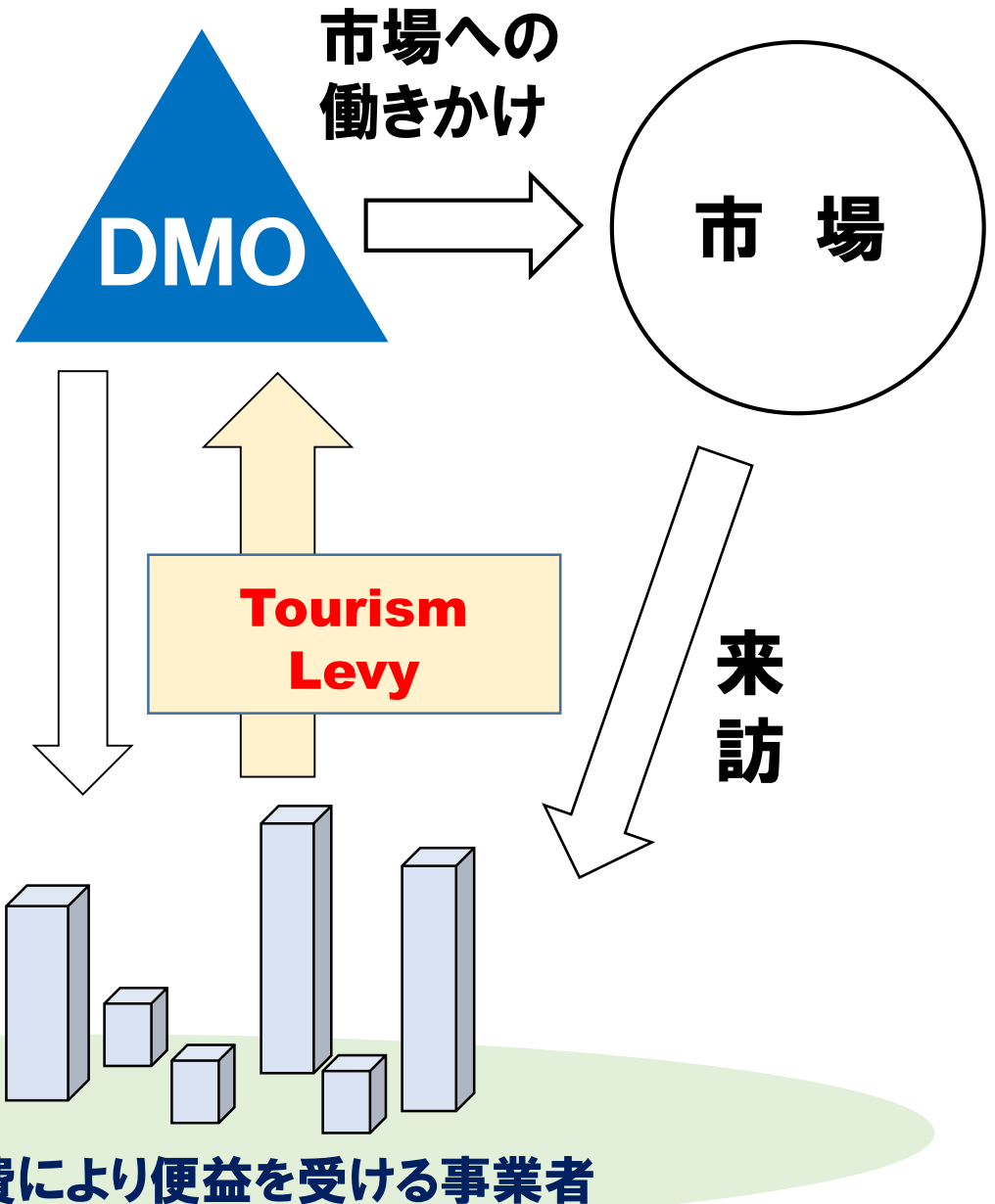
来訪





# Levy Tourism Levy

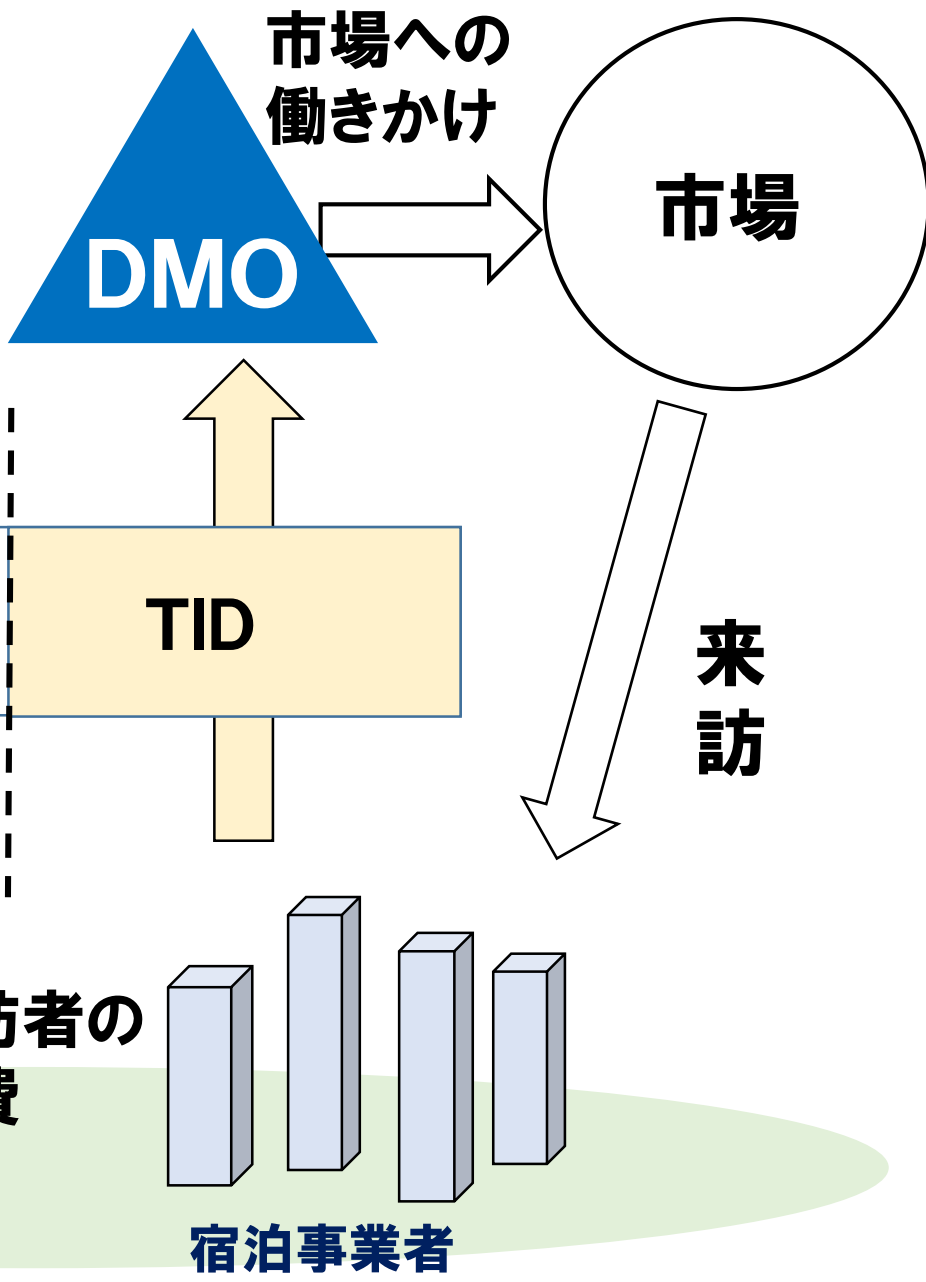
フリーライダーを許さず強制的に徴収した資金をDMO財源とする仕組み。オーストリアのチロル州においても同様の強制会費の仕組みがある



# TID

## Tourism Improvement District

行政の予算・議会承認・執行とは異なるプロセスで資金投入される



# DMOの特定財源

## ●宿泊税

## ●TIDやLeby（強制会費）など

日本の宿泊税は  
必ずしも  
DMO財源とは  
結びつかない

## ●スイスのケース

宿泊税をはじめ観光事業者から徴収する広告税や観光振興税・政府の補助金などが観光振興やDMO財源に充てられる。「宿泊税は来訪者から徴収するお金なので来訪者の便益を高めるために支出されるべきである」という考え方により、観光客向けの施設・インフラ整備やサービス向上を目的に支出することが法律で規定されている。広告税や地域観光税がマーケティングやイベント経費に充当される。

## ●ドイツのケース

宿泊税と保養地税があり、宿泊税の用途は限定されていないが保養地税は宿泊客向けサービスとして還元されなくてはならないと規定されている。

## ●まとめ

観光地域振興の目的は地域経済への貢献であり、観光振興により、地域経済を正のスパイラルで回していくことが重要



観光による地域経済の循環サイクルを回すエネルギー源となる投資資金は、誰が提供し、誰がどう回収するのが適切なのか

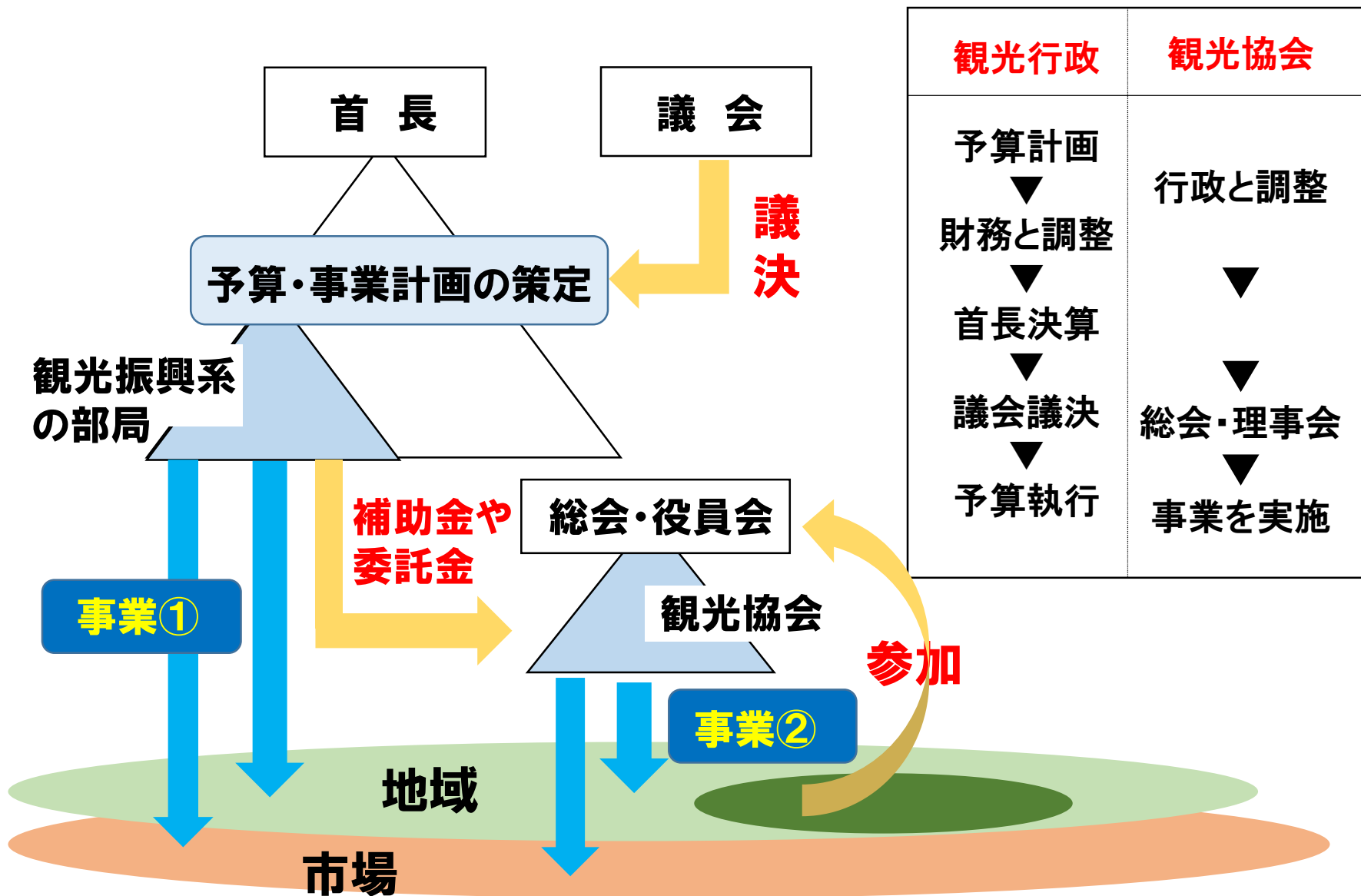


観光による地域経済循環の考え方を整理して、「観光による域内資金循環の仕組み」を設計・構築していくことが必要

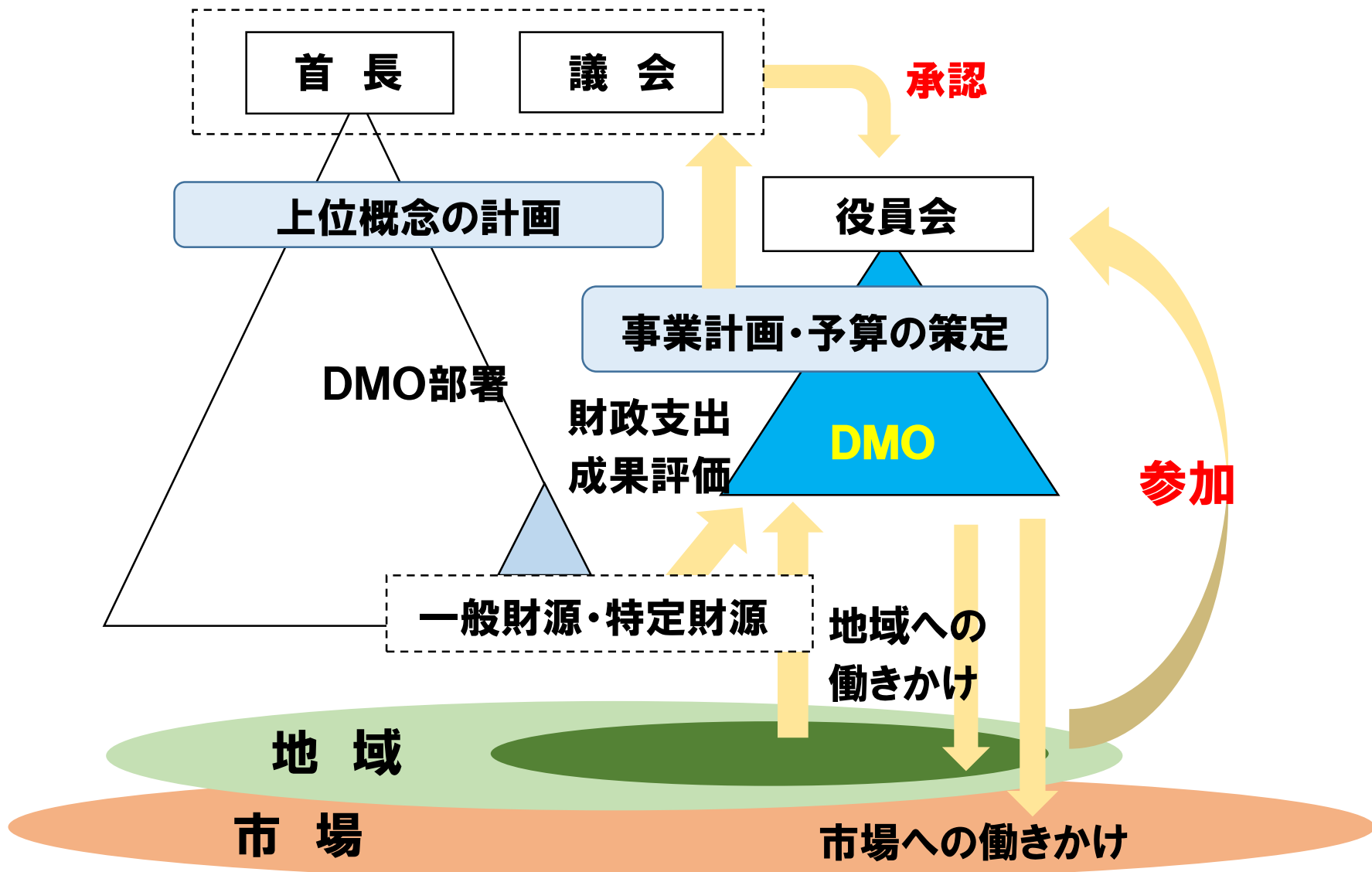
## 権限はどこにあるのか？

	現 行			理 想	コ メ ン ト
	行政	DMO	その他		
VISONの作成					
達成目標(KGI)の設定					
戦略(基本方針)の策定					
戦略目標(KPI)の設定					
事業立案の権限					
予算編成の権限					
事業執行の権限					
成果評価					

# 観光行政と観光協会の意思決定メカニズム



# 観光協会とDMOの意思決定の仕組み(案)



# 予算や事業内容の意思決定(権限)をDMOへ

DMOG: Destination Management Organization controlled by Government

従来の体制

	権限	専門性	待遇	M機能
観光行政	高	中	高	弱
観光協会 DMO	低	中	低	弱

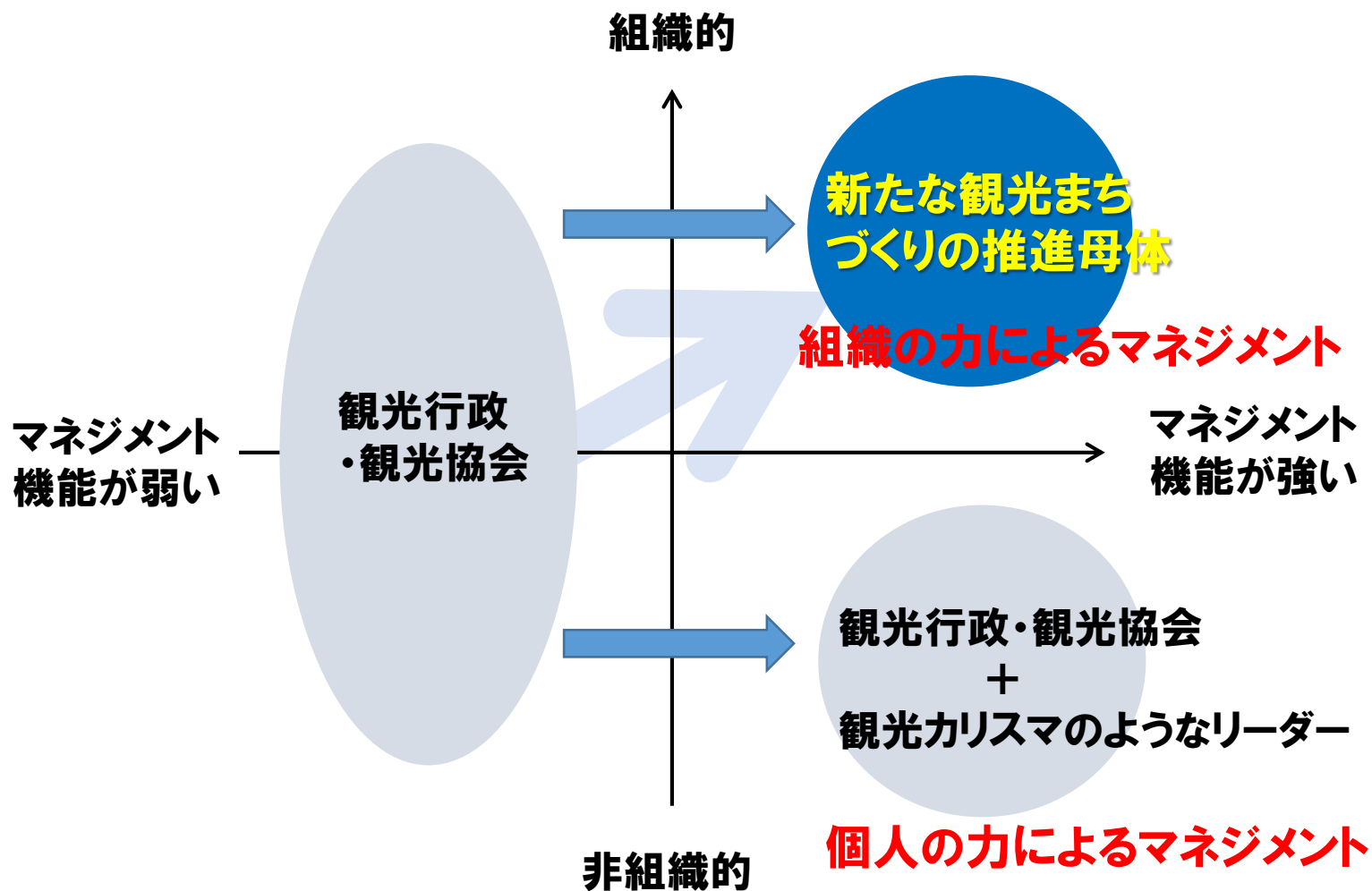
新たな体制

	権限	専門性	待遇	M機能
観光行政	—	(新)	高	—
DMO	高	高	高	強

(「M機能」はマネジメント機能の強さ)



# ●地域の観光マネジメント構造



# ●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？