

新連載

持続可能な「DMO経営」学

Vol.1

DMO経営の3つの課題と先進事例タイプ分類

DMO経営と一緒に考えていくのは…

愛称
もりなるん
がナビゲート

じゃらん
リサーチセンター
研究員
森 成人

もり・なるひと●2013年4月より経済同友会の被災地支援プロジェクトにて被災地気仙沼市へ出向。地元人材育成や観光振興、6次産業化など地域活性に携わる。2016年3月にスイス・ツェルマットのDMO視察。2017年4月よりDMO法人の（一社）気仙沼地域戦略の理事に着任、気仙沼市復興アドバイザーも勤める。2018年12月より観光庁の広域周遊観光促進専門家派遣に登録

制度創設から7年が経ち、全国各地にさまざまなDMO法人が誕生している。しかし必ずしも順調な組織ばかりではなく、存在意義を打ち出せずにいるとの声も聞こえてくる。持続可能なDMO経営の実現に必要なものとは何なのか。先進事例を挙げながら、国内外のDMOを見てきた、じゃらんリサーチセンター研究員の森と共に探っていきたい。

イラスト／武曾宏幸

図1 観光地域づくり法人(DMO)とは？

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「観光地域経営」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です。(観光庁より)

DMOは「Destination Management/Marketing Organization」の略。「マネジメント」と「マーケティング」の視点をもった組織であることが肝要です。



地域の戦略に基づいた観光地域経営という姿からは遠ざかってしまう。

そして補助金事業は多くの場合が単年度事業であり、次年度以降の予算の見通しが立てにくいという問題が生じてくる。補助金に依存した事業運営をしていると、「継続運営する財源の不足」という第2の課題が浮かび上がってくるのだ。

また、マーケティング意識の欠如により地域戦略が定まらないままだと、どんな人材が地域に必要なのかも不明瞭となり、財源がないため人件費を用意することも困難に。すると「運営していく人材不足」という第3の課題が出てくる。さらに、人材不足ゆえにマーケティング視点がおちいつてしまうことになる。

選りすぐりのDMO事例から経営のヒントを探る

これまで各地のDMOを視察しアドバイザーも務めてきた、じゃらんリサーチセンター研究員・森成人は「DMO組織の経営スタイルは地域ごとにさまざま。ですが、運営に悩みを抱える組織の話の突き詰めると、多くのケースはこの3つの課題(図2)に大別できます」と話す。

DMO組織からは「人材に困っている」との声をよく聞くという森研究員。どんな人材がほしいのかとの問いかけに返ってくる言葉で多いのは、「何でもできる人」だという。気持ちはわかるが、「地域を目指す姿へと導くために、必要な人材とは？」と突き詰めていたら、もつと具体的な

観光地経営の舵取り役・DMOを
自立・継続運営するための課題とは

各地に続々とDMOが誕生し
なかには課題感を抱える組織も

観光地経営の観点から地方創生を進める取り組みの一つとして2015年11月に制度が創設されたDMO。2016年2月より登録が開始されて以来、現在までに241件の法人組織が誕生した(2022年5月30日時点)。しかしノウハウの不足といった課題を抱え、経営に行き詰まっている組織も少なくない。政府は持続可能な観光立国の実現に向けて「世界水準のDMO」にすることを方針に掲げているが、世界水準どころか組織の存続が危ぶまれる事態も考えられる。持続的なDMO経営に求められるものを探っていきたい。

本来あるべき姿との乖離が
問題点となって表出

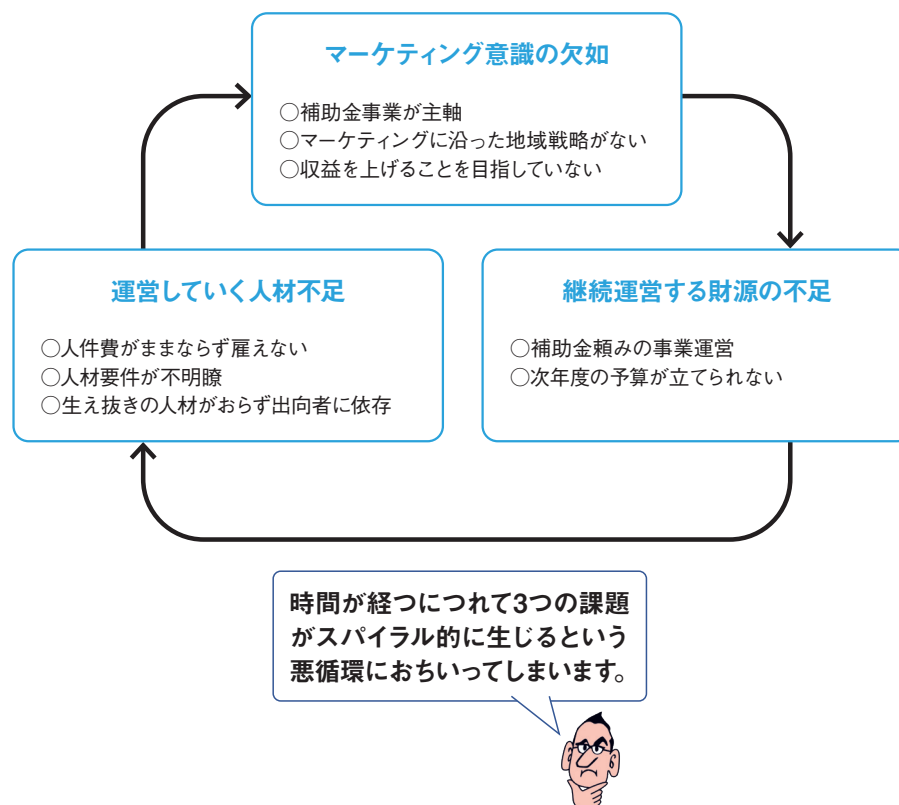
まずは基本に立ち返り、DMOとは何のための組織なのかを振り返ろう。観光庁の定義にもある通り(図1)、DMO(「観光地域づくり法人」とは)「地域を観光により活性化させ、収益を上げるための舵取り

役」である。従来多く見られた観光組織との役割の違いは、プロモーション活動を行うだけでなく、舵取り役として地域関連機関との調整機能を有し、そして観光資源のマネジメント機能や、集客に向けたマーケティング機能を担っていくことを重視する点だろう。

「稼ぐ地域」になるための地域戦略を策定するには、民間企業では必ず行われているマーケティングの視点が欠かせない。しかし課題を抱える組織の様子を探ってみると、こうしたDMO本来のありべき姿とはズレが生じていることがうかがえる。

第1の課題は「マーケティング意識の欠如」である。観光地域づくりに向けてはマーケティングに基づいて地域コンセプトを明確にし、戦略を立てて事業を運営するのが本来の姿だろう。一方で、国の補助金事業を遂行することが目的になっている組織はないだろうか？確かに補助金を獲得できるなら、事業の運営資金の捻出に困ることがなく、地域としても経費削減が可能になる。しかし補助金事業に取り組みばかりでは、

図2 DMOが持続的な経営をするための3つの課題



な人物像が挙がってくるだろう。この返答自体が、地域戦略が定まらないがゆえに人材要件も不明瞭であるという、課題を抱えていることの表れと言えるのではないか。

一方でDMOの設立から時間が流れて、しっかりと自立した事業運営により素晴らしい成果を上げている組

織も現れている。次ページからは森研究員が見てきた、DMOの先進事例を経営スタイル別にタイプ分けして挙げていく。彼らにはあって、地域に足りないものは何か？自地域に応用するならどうしたらよいだろう？そんな視点を持ちながら5つの事例を見ていこう。

DMO先進事例タイプ分類

不動産開発・主導型 経営

(一社)キタ・マネジメント

◎愛媛県大洲市／地域DMO
◎設立：2018年7月 ◎スタッフ：53名

日本初の城泊「大洲城キャッスルステイ」や城下町の歴史的建造物を活用した不動産開発を中心に展開。空き家となっていた、城下町の町家などの歴史的資源をリノベーションして賃貸物件として貸出。事業の進展により空き家問題が改善され、テナントとして新しい事業者の呼び込みにもつながっている。賃料収入などにより、指定管理料以外はほぼ100%の自主財源化を実現。2021年度グッドデザイン賞「歴史的資源を活用した観光まちづくり」受賞。



城下町に点在する歴史ある邸宅を活用した、小規模分散型ホテルを開発

主な事業

- ❑不動産業 歴史的建造物の改修・賃貸。現在は全31物件、分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」は22棟（28室）に
- ❑指定管理業務受託 「大洲まちの駅あさもや」「大洲城」「臥龍山荘」など域内7施設
- ❑ふるさと納税代行
- ❑その他 事業者支援（起業創業支援、人材育成、補助金支援など）、物産販売、旅行事業

主な財源

- ❑不動産賃貸収入
- ❑ふるさと納税事務手数料
- ❑指定管理料

現地のビフォーアフターをこの目で見て知っている身からすると「これほどわかりやすい街づくりはないな」と感動するほど。これまで全31物件の施設を手がけ、美しい城下町に変わりを遂げています。



観光事業・直営型 経営

株式会社まちづくり小浜

◎福井県小浜市／地域DMO
◎設立：2010年4月 ◎スタッフ：46名
◎株主構成：行政48%（ほか観光協会、商工会議所、観光事業者、地域金融機関、農協、漁協など）

地域の観光業の担い手の衰退を受け、積極的にDMOが主体となって事業を展開することに。道の駅や飲食業を自主事業として収益化。また、市の重要伝統的建造物群保存地区「小浜西組」を中心に町家一棟貸しの宿を7棟開業し、新たなターゲット層の観光客を獲得して地域が変わる先導役を務める。自らが事業展開することが地域事業者への送客や事業機会創出にもつながっており、地域の発展に貢献。来年度には廃旅館を活用した宿を開業予定。



古民家宿をDMOが直営する珍しい事業スタイル

主な事業

- ❑指定管理業務受託 「道の駅若狭おばま」「お食事処 濱の四季」
- ❑一棟貸しの分散型古民家宿「小浜町家ステイ」開発・運営「三丁目ながた」「丹後街道たにぐち」など現在7棟
※廃旅館を活用して2023年5月より新たに宿泊業を開始予定
- ❑観光動態調査分析業務の受託
- ❑その他 ECサイト運営、着地型観光商品の開発・運営など

主な財源

- ❑道の駅や宿など運営施設の収入
- ❑指定管理料
- ❑受託事業収入

観光の担い手が不足し、地域事業者との競合や共食いを心配する必要がなかった地域だからこそ、DMOが主体となった観光施設運営が活きた好事例です。

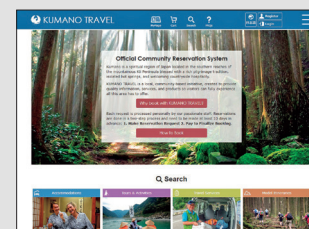


旅行業・直営型 経営

(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー

◎和歌山県田辺市／地域DMO ◎設立：2006年4月
◎スタッフ：21名 ◎登録・免許：旅行業

当初は2004年に世界遺産登録された熊野古道をはじめ地域の観光プロモーション活動を主にしていたが、2010年に旅行業を取得。外国人個人旅行者を視野に入れ、着地型観光商品の開発からモデルコースの提案、予約・手配・決済までを行い、受け入れ主体として収益化を図ると共に地域事業者へ送客。一方で地域事業者向けセミナーや案内板整備などの受け入れ体制整備、市の観光プロモーション、観光案内所の運営業務受託など公益事業も実施。



旅の予約サイト「熊野トラベル」は英語版も開設

主な事業

- ❑旅行業 主に欧米豪インバウンド客の旅程造成・ガイド、旅の予約サイト・トラベルデスク店舗「熊野トラベル」の運営
- ❑観光プロモーション受託事業
- ❑受け入れ環境整備
- ❑観光施設運営業務受託事業 「田辺市観光センター」

主な財源

- ❑行政からの委託金収入（観光プロモーション・観光センター）
- ❑旅行業収入

外国からの個人旅行者にも対応できる受け入れ環境を整備した立役者。地域に多大な経済波及効果を生み出しています。



物産振興・支援型 経営

株式会社かまいしDMC

◎岩手県釜石市／地域DMO ◎設立：2018年4月
◎スタッフ：22名 ◎登録・免許：旅行業
◎株主構成：行政49.8%
（ほか地元金融機関、商工会議所、釜石青年会議所など）

観光業が盛んではない地域だったが、地域消費額を高める手段として「ふるさと納税」に着目。漁港があるため、特産物である水産物をふるさと納税の返礼品として地域をPR。さらに地域事業者と協力した特産品のEC展開の支援、体験プログラム開発による研修・教育旅行の受け入れ整備も行う。ふるさと納税や旅行業などできっかりと自主収益を確保し、市に出資金を3年間で返還。地域の指定管理施設の運営という公益事業にも貢献している。



ふるさと納税やECサイトで特産物をPR

主な事業

- ❑ふるさと納税代行およびEC運営、特産品開発
- ❑研修・教育旅行受け入れ、観光プログラム開発・運営
- ❑指定管理業務受託 「魚河岸テラス」「うのすまい・トモス」「根浜シーサイド」「御箱崎の宿」

主な財源

- ❑ふるさと納税事務手数料
- ❑研修および体験ツアーの企画・実施、ワーケーションのアレンジ手数料等
- ❑指定管理料

株主構成比は行政が5割以下。現在は100%民間収益で運営していて、自分たちで地に足のついた民間主導のDMOを作り上げました。



自主事業の収益化に取り組む過程で
得られるものが、
「3つの課題」の解決策になるのです！

A cartoon character with a large nose, glasses, and a mustache, pointing his right index finger upwards. He is smiling and looking towards the left. To his left is a blue line drawing of a lightning bolt.

れば地域からの支持が失われる経営リスクもあるだろう。

こうしたリスクを回避するには、自分たちの地域にあった自主事業や経営スタイルを選ぶことが大切だ。今回取り上げたような先進事例から学びを得つつも、やみくもに真似るのは得策とは言えない。

地域資源を活かして収益を上げられる事業はどんなものか、地域消費を生み出すために何が必要なのか、事業で成果を出すために仲間になつてほしい人材とは？まずはそうした点をしっかりと検討することが、持続的なDMO経営の第一歩だ。