

平成 28 年度「調査・研究事業」

DMO・観光地経営における
中小企業診断士の活動領域拡大マニュアル

平成29年2月

(一社)兵庫県中小企業診断士協会
地域産業活性化研究会

はじめに

私たち一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会の地域産業活性化研究会（以下、「研究会」と略す）は、地域活性化とは「地域の人々が主体となり、住む人たちが生き生きと元気に生活する環境を整え、地域の良さを楽しめるようにすること」であり、また、「地域経済の発展や雇用の創出を図ることによって実現するもの」と考えています。

地域活性化を早期に実現する方法として、私たちは「観光による活性化」が効果的だと確信しています。なぜなら、地域内産業への波及効果が大きいからです。地域内で新たな産業を起したり誘致したりするのは難しく、時間がかかります。成功したとしても、他産業への波及効果は限定的なものとなりがちです。しかし、観光による活性化の効果は、宿泊や観光の施設、飲食業に加え、農林水産業や製造業、広告業、IT関連業など多種多様な業種にわたります。

さらに、地域産業の発展により雇用が創出され、法人税等の増収につながります。定住人口が1人減ると年間消費額が約121万円減少するといわれますが（観光庁データより）、観光客が増えて地域内での消費が進むと人口減少分をカバーすることができます。

そこで当研究会では、平成21年度から猪名川町をはじめ相生市、ひめきた（香寺町、夢前町、安富町）、播但線沿線地区（神河町、市川町、福崎町、香寺町）、加西市など、観光まちづくりが望まれる地域を調査研究してきました。その成果が、昨年度の中小企業経営診断シンポジウムで発表した「地域活性化診断用SWOT分析手法」の開発です。

平成28年度は、平成27年度から国が推し進めている日本版DMOに焦点を当てて取り組みました。市場調査などの手法を用いて、地域と共同して観光地域づくりを推進する、行政と民間が一体となった日本版DMOの活動が、観光による地方創生に大きく貢献すると思ったからです。また、DMOの登録は著しく増えており、全国にわたってあります。私たちの調査研究が各協会の活動領域拡大のヒントになればという思いが、根底にあります。

本調査は研究会メンバーが「対象エリアが兵庫県内である4つのDMO」に対して訪問し、事務局長あるいは担当者にヒアリングを実施しました。この結果を踏まえて、環境庁が示す「日本版DMOの役割、多様な関係者との連携」をコンセプトに調査報告書をまとめました。

なお、本報告書をまとめた私たち研究会のメンバーは、一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会に所属する下記の診断士12名です。

伊藤 康雄	乾 竜夫	大西 眞由美	大場 一正	柿原 泰宏	柏木 則人
川崎 ますみ	佐治 淳司	西口 延良	西嶋 衛司	埴 博夫	廣瀬 達也

目 次

第1章 日本版DMOの概要

1. DMOの定義と創設の背景	
(1) DMOとは	1
(2) これまでの観光まちづくりの課題	1
(3) 日本版DMOとは	2
(4) 日本版DMOの役割	3
2. 日本版DMO候補法人登録制度	
(1) 登録区分	5
(2) 登録要件	5
3. 日本版DMO先進的事例紹介	
(1) 一般社団法人せとうち観光推進機構	7
(2) 一般社団法人雪国観光園	9
(3) NPO法人阿寒観光まちづくり推進機構	12

第2章 ヒアリング調査の分析と課題

1. 調査・分析の方法	
(1) 調査対象のDMO	16
(2) 調査・分析の方法	16
2. DMOの設立目的に関する調査結果・分析	
(1) 設立目的	17
(2) 調査結果分析による課題	18
3. DMOの組織体に関する調査結果・分析	
(1) DMOの組織体と職員	19
(2) 連携する団体・事業者	25
(3) 調査結果分析による課題	30
4. 今後の計画内容に関する調査結果・分析	
(1) 観光推進事業計画	32
(2) 各種データ等の継続的な収集・分析方法	34
(3) データに基づく戦略策定方法・しくみ	36
(4) 設定している（考えている）目標項目・値	42
(5) 調査結果分析による課題	43
5. 今後の活動内容に関する調査結果・分析	
(1) 提供商品・サービスの内容	45
(2) 観光プロモーション方法	49
(3) インバウンドの取り組み	51
(4) 自治体や観光関連事業者、地域住民との協力体制	52
(5) 今後の問題点	55
(6) 調査結果分析による課題	55

第3章 課題解決の具体策

1. DMOの組織体に関する具体策	
(1) 事務局組織の拡充	58
(2) 外部人材の確保と活用	59
(3) 外部団体の活用	62
(4) 事業活動の強化	65

2. 計画内容に関する具体策	
(1) 主体的計画（方針）の明確化	68
(2) 柔軟な計画立案による外部変化対応力の強化	69
(3) 効果的なデータ収集方法の確立	71
(4) 発地点でのデータ収集とターゲットの明確化	72
(5) 効果的なK P Iの設定	73
3. 活動内容に関する具体策	
(1) 発地点向けプロモーションの進め方	75
(2) 観光・観光関連業者への働きかけ	76
(3) 地域住民への働きかけ	78
(4) 行政との協同・役割分担	79

第4章 中小企業診断士の活動領域

1. DMOで中小企業診断士が果たす役割	
(1) 中小企業診断士のスキルがDMOの活動に活かせる分野	85
2. 事業実施に関する分野	
(1) 事業計画支援	86
(2) 事業実施の支援	87
3. 組織運営に関する分野	
(1) 有効な組織体制の構築支援	87
(2) 活発な組織運営への支援	88
4. マーケティングに関する分野	
(1) マーケティング・データ分析支援	88
(2) 商品開発支援	90
(3) プロモーション支援	91

<付属資料>

1. DMOに関するヒアリング調査票

第1章 日本版DMOの概要

1. DMOの定義と創設の背景

(1) DMOとは

DMOとは「Destination Management/Marketing Organization」の略称で、直訳すると「旅行目的地 (Destination) をマーケティング機能でもって (Marketing) マネジメント (Management) する組織 (Organization)」という意味になります。

「立法と調査 2015.12 No. 371 (参議院事務局企画調整室編集・発行)」によると、DMOは、主に米国と欧州で先行普及している組織体です。国連世界観光機関 (UNWTO) は、旅行目的地について、①観光資源 (自然、文化、歴史的建造物等)、②観光インフラ (公共交通機関、宿泊施設、観光案内所等)、③アクセスの容易性 (ビザ等)、④人的資源 (観光関係者及び住民によるおもてなし)、⑤イメージ、⑥価格、といった6つの要素から構成されるものとしています。

DMOは、こうした旅行目的地の構成要素の魅力を高めて外部に発信するために、一貫した観光戦略の下、マーケティングや旅行目的地の対応能力の向上に加えて、それらの基盤となる持続可能な環境の整備等を先導し、官民の壁を越えて関係者や組織の調整を行う組織とされています。

要約すると、「市場調査などの手法を用いて、地域と共同して観光地域づくりを推進する、行政と民間が一体となった組織」といえます。

(2) これまでの観光まちづくりの課題

昭和の時代まで、そもそも観光需要は送客側である旅行業者等が主体となって喚起していました。受入側の地域は、需要に合わせて観光施設の整備をはじめ、土産物や食事施設の拡充を図れば潤ってきました。

しかし、平成の時代に入ると団体旅行から個人旅行にシフトし、かつ観光ニーズの多様化によって地域の特長づくりが求められるようになりました。この変化に合わせて、人口減少や地域経済の停滞という問題を抱えるようになった受入側の地域は、着地型観光や特産品・体験プランの開発など自ら主体となって観光まちづくりに努めてきました。

私たち (一社) 兵庫県中小企業診断士協会所属の地域産業活性化研究会 (以下、「研究会」と略す) では、平成21年度から兵庫県下の幾つかの地域の観光まちづくり調査を実施しています。過去の調査で共通する問題点は、観光客向けの地域コンセプトが確立しておらず、ターゲットは全方位型で絞っていないことです。

また、送客を受ける経験はあっても、主体的かつ戦略的な集客の仕組みづくりのノウハウ

ウがありません。観光まちづくり計画を担うのは当該地域の自治体や観光協会、観光関連業者が主体で、有名観光地以外の自治体の多くが商工を中心とする部局の兼務です。多くの場合、地域外の観光専門家が契約スタッフとして入り、民間手法を活用することはありません。

さらに、来訪客のデータを定期的に収集しておらず、それを計画や集客に活用していません。いわゆる「机上プラン」の計画であり、K P I（重要業績評価指標）も不明確なのが現状です。

観光庁ホームページ（以下「HP」と略す）でも同様に、次の3点が課題として挙がっています。

①関係者の巻き込みが不十分

文化、農林漁業、商工業、環境、スポーツなど地域の関連事業者や住民等の多様な関係者の巻き込みが不十分なのが現状です。このため、地域の幅広い資源の最大限の活用につながっていないし、地域住民の誇りと愛着を醸成する豊かな地域づくりにつながっていません。

②データの収集・分析が不十分

来訪客に関するデータの収集・分析が不十分で観光客を十把一絡げに扱っている地域が少なくありません。そのため、ターゲットとなる顧客層や地域のコンセプトが十分に練られていないし、変化する観光市場に対応できていません。

③民間的手法の導入が不十分

効果的なブランディングやプロモーションといった民間的手法の導入が不十分で、観光客に対して、「刺さる」競争力を持つ観光地ブランディングができていません。

（3）日本版DMOとは

このような課題を鑑み、政府は、平成26年12月27日に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、「各地域が魅力ある観光地域づくりを自律的・継続的に実施していくためには、地域ごとに複数の主体の合意形成を行い、定量的・客観的なデータ分析に基づく地域課題の抽出等による戦略的なマーケティング、PDCAサイクルによる効率的な事業を継続的に推進する主体として、日本版DMOが必要である」としました。

①日本版DMOの定義

観光庁HPによると、日本版DMOは次のとおり定義されています。

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

分かりやすく言うと、「様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となって行う観光地域づくりの推進法人」となります。

②海外のDMOとの違い

海外では各国ともDMOのあり方については、国や地域の特性等によって様々であり、国や地方公共団体との関わり方・組織体制・事業内容・資金調達・設定されるKPIもそれぞれです。そのため、これが正解というものはなく、地域特性に応じて、その運営方法はその地域独特といえます。例えば米国カリフォルニア州では、行政とは独立した民間のNPO組織が一般的になっています。

これに対して日本版DMOは組織体制・事業内容・資金調達・設定されるKPIはそれぞれですが、地方公共団体主導のDMOがほとんどです。

③DMO化のメリット

DMO化のメリットとして、平成28年度に新設された「地方創生交付金」の活用があります。これは平成26年度からベース作りを進めてきた地方創生事業の本格実施に向けたもので、国から都道府県・市町村に対して事業費の1/2を助成し、地方自治体が1/2を拠出します。

想定される支援対象としては、1) しごと創生、2) 地方への人の流れ、3) 働き方改革、4) まちづくりの4項目が列記されており、1) の具体例の一つとして、日本版DMOの設立が挙げられています。

(4) 日本版DMOの役割

観光庁HPによると、日本版DMOが必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）として次の3つが挙げられています。

①多様な関係者の合意形成

日本版DMOを中心として、観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成

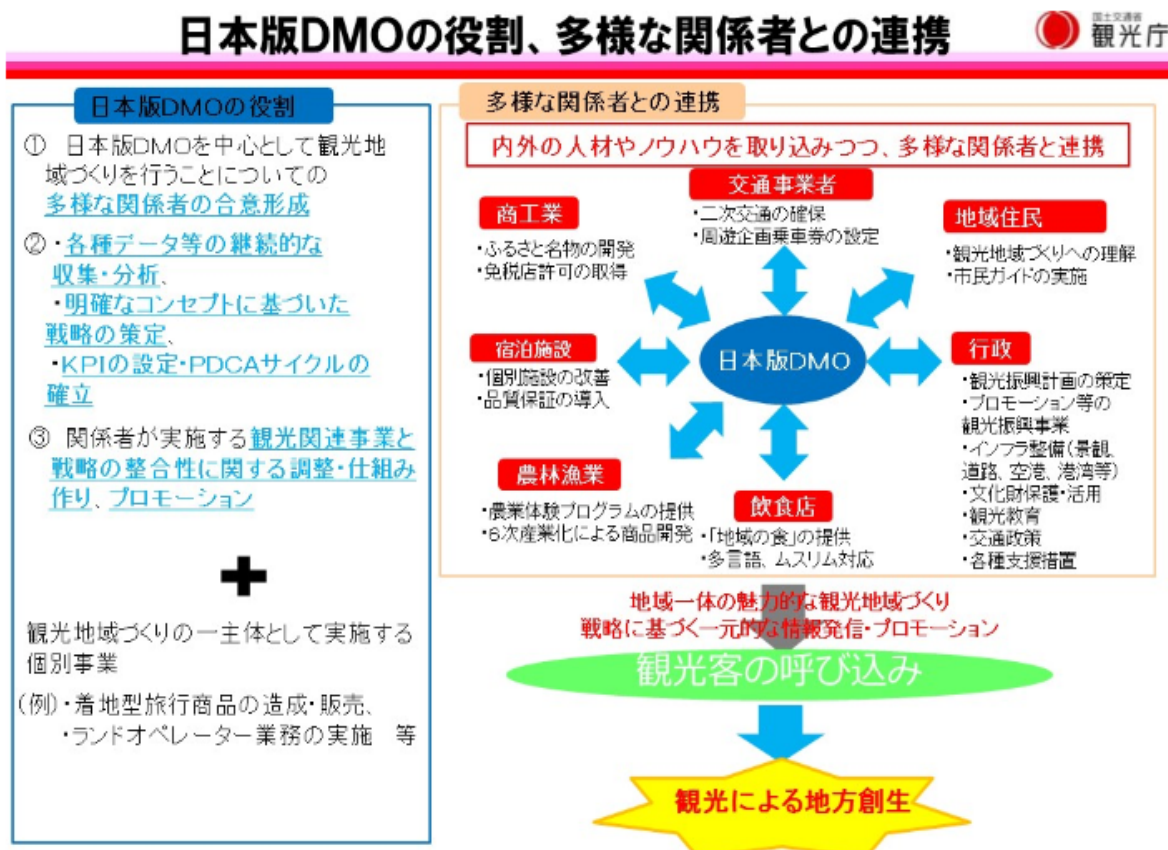
②各種データ等の収集・分析等

各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、K P I の設定・P D C Aサイクルの確立

③調整・仕組み作り・プロモーション

関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

【図表 1-1-1 日本版DMOの役割図】



2. 日本版DMO候補法人登録制度

(1) 登録区分

対象エリアの広さに応じて、登録は次表の3区分になっています。従来は各自治体の区域内での取り組みであったが、複数の自治体が連携して法人化し、観光地域づくりを行うのは画期的と言えます。登録件数は増加傾向で、平成28年5月で広域連携4件・地域連携39件・地域38件の計81件、平成28年8月でそれぞれ4件・45件・52件の計101件、平成29年1月20日現在は下表のとおり計123件となっています。

【図表 1-2-1 日本版DMOの登録区分と件数】

登録区分	概要	件数
広域連携DMO	複数の都道府県に跨がる区域（地方ブロック単位）を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織	4件
地域連携DMO	複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織	56件
地域DMO	原則として、基礎自治体である単独の市町村の区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織	63件

(2) 登録要件

①多様な関係者の合意形成

日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについて、多様な関係者の合意形成を図るため、「以下の1)～4)のいずれかに該当、または該当する予定であること」とされています。

1) 取締役、理事など日本版DMOの意思決定に関与できる立場で行政、文化、スポーツ、農林漁業、交通等の幅広い分野の関係団体の代表者が参画すること
2) 日本版DMOの組織内に行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループなどの委員会等を設置すること
3) 日本版DMOが行う取り組みに関する連絡調整を行うため、行政や関係団体から構成される協議会等をDMOとは別に設置すること
4) その他、関係者の合意形成が有効に行われる仕組みが存在すること

②各種データ等の継続的な収集・分析等

各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立をするため、「以下の1)～3)の全ての取り組みを日本版DMOが行う、または行う予定であること」とさ

れています。

1) 各種データ等の継続的な収集・分析
2) データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定（地方公共団体が策定する観光振興計画が存在する場合は、当該計画と戦略との整合性が留意され、当該計画の策定・見直し等への関与がなされること）
3) K P I の設定（少なくとも旅行消費額、延べ宿泊客数、来訪者満足度、リピーター率の4項目については必須とする。この他に各日本版DMOが独自にK P I を設定することも可能）・P D C A サイクルの確立

③調整・仕組み作り・プロモーション

関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り・プロモーションを推進するため、「以下の1)～3)の全ての取り組みを日本版DMOが行う、または行う予定であること」とされています。

1) 地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業者への業務支援を通じて、戦略を多様な関係者で共有すること
2) 地域が観光客に提供するサービスについて、維持・向上・評価する仕組みや体制を構築すること
3) 観光客に対して地域一体となって戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーションを行うこと

④日本版DMOの組織

日本版DMOの組織を立ち上げるため、「以下の1)～3)の全てに該当すること、または該当する予定であること」とされています。

1) 法人格を取得していること
2) 意思決定の仕組みが構築されていること（日本版DMOの業績について対外的に最終的な責任を負うものが明確化されていること）
3) 専門人材が存在すること（データ収集・分析等の専門人材（CMO：チーフ・マーケティング・オフィサー等）がDMO専従で最低1名存在していること、または確保する予定であること）

⑤安定的な運営資金の確保

安定的な運営資金を確保するため、「以下の見通しがあること」とされています。

日本版DMOが自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあること（資金確保の手段としては、収益事業(物販、着地型旅行商品の造成・販

売等)、特定財源(法定外目的税、分担金)、行政からの補助金・委託事業等が想定される)

3. 日本版DMO先進的事例紹介

(平成28年3月 観光庁「DMO(国内外の観光地域づくり体制)に関する調査業務」より抜粋)

(1) 一般社団法人せとうち観光推進機構(広域連携DMO)

① 取り組みの概要

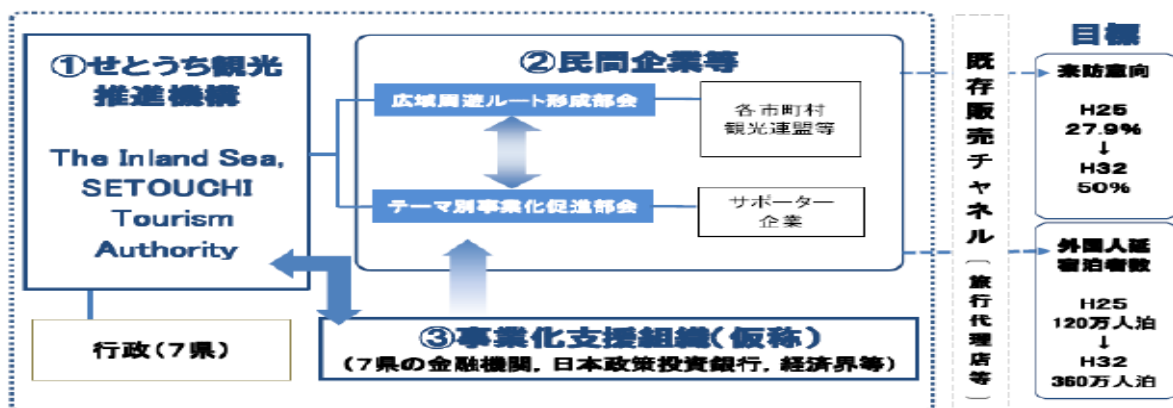
せとうち観光推進機構の取り組みの概要は次のとおりです。

- ・瀬戸内ブランド推進連合は、瀬戸内を共有する兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県の7県が、瀬戸内ブランドを確立し、地域経済活性化や豊かな地域社会実現を目的に2013年に設立された任意団体であるが、民間企業の参画により、2016年3月に一般社団法人せとうち観光推進機構に改組されている。
- ・せとうち観光推進機構のミッションは、ブルーオーシャンルートの確立による地方創生の実現、地域の自立、持続的成長につなげること。2020年にありたい姿は、せとうちブランドの確立。そのために、域内事業者に対する経営支援・資金支援を事業化支援組織が行う。同組織に対して地銀7行と日本政策投資銀行が支援実施予定。

② 事業化推進組織体制

組織体制は次図表のとおりです。せとうち観光推進機構のCOOとして、リクルート出身で観光関連事業者向けコンサルティング会社(株)オブリュージュ社長を務める村橋氏が就任しています。平成27年11月9日現在、瀬戸内ブランドサポーター企業として331社が登録されています。

【図表 1-3-1 事業化推進組織体制図】



③ 5つの力とKPI

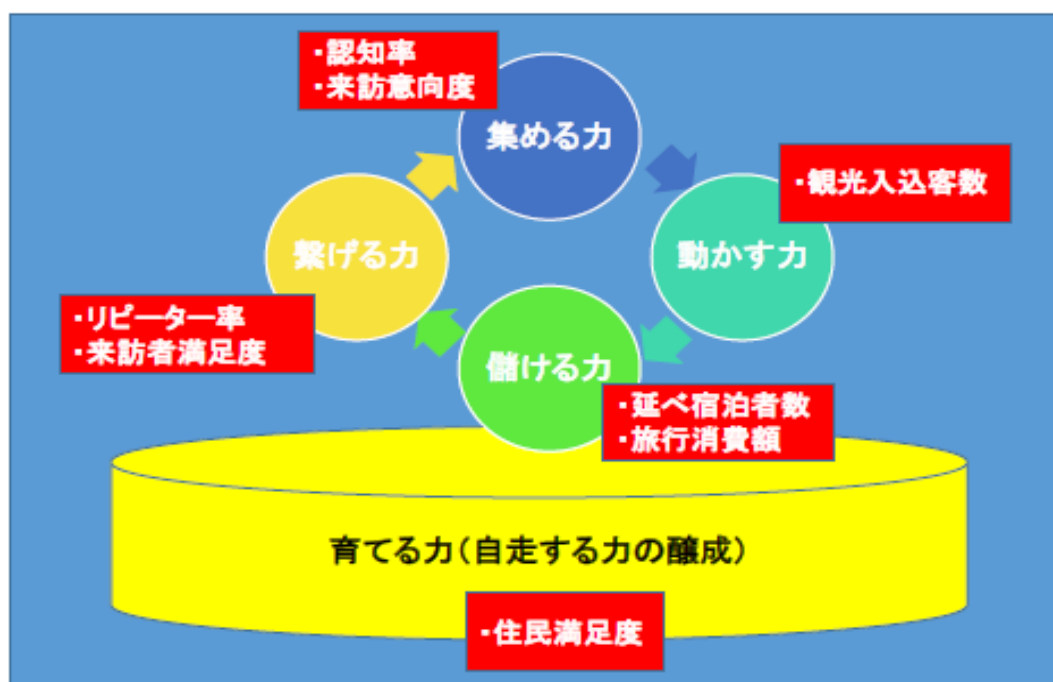
役割と機能として、5つの力を鍛え、発揮していくことを掲げています。また、5つの力それぞれにKPIを設定しています。

【図表 1-3-2 5つの力とKPI】

	内 容	KPI※
集める力	せとうちの魅力適切なターゲットに向けて発信し、せとうちブランドを浸透させ、消費者の来訪意向上を高める力	・認知度 ・来訪意向上度
動かす力	魅力ある商品の発掘・開発をサポートし、また行動するための動機形成を行い、多くの観光客の来訪を実現する力	・観光入込客数
儲ける力	旅行者の購買を促進させ、また非効率や機会損失を削減することで旅行消費額を極大化する力	・延べ宿泊客数 ・旅行消費額
繋げる力	顧客満足度を向上させ、一度ならず二度、三度訪れていただける仕組みを創り運用する力	・リピーター率 ・来訪者満足度
育てる力	顧客接点を担う、域内の事業者や住民がみずから積極的に観光客を迎え入れ。もてなし、地域活性を実現するマインドやスキル（自走する力）を醸成する力	・住民満足度

※具体的な数値は観光庁HPには未掲載。

【図表 1-3-3 5つの力とKPIのイメージ】



④目標

せとうち観光推進機構の目標は次のとおりです。

- | |
|---|
| ・瀬戸内への来訪意向を、国内最大の観光地ブランドである北海道、沖縄と同程度の50%まで高める |
| ・2020年東京オリンピック・パラリンピックに向け、広島観光周遊ルート「せとうち海の道」における外国人延宿泊者数を3倍まで増加させる（2013年：120万人泊→2020年：360万人泊） |

⑤主ターゲット

ターゲットは次の2つで、海外客に絞っています。

- | |
|----------------------|
| ・欧米（米・仏・豪等） |
| ・東南アジア（台湾・タイ等）・中国・韓国 |

(2) 一般社団法人雪国観光圏（地域連携DMO）

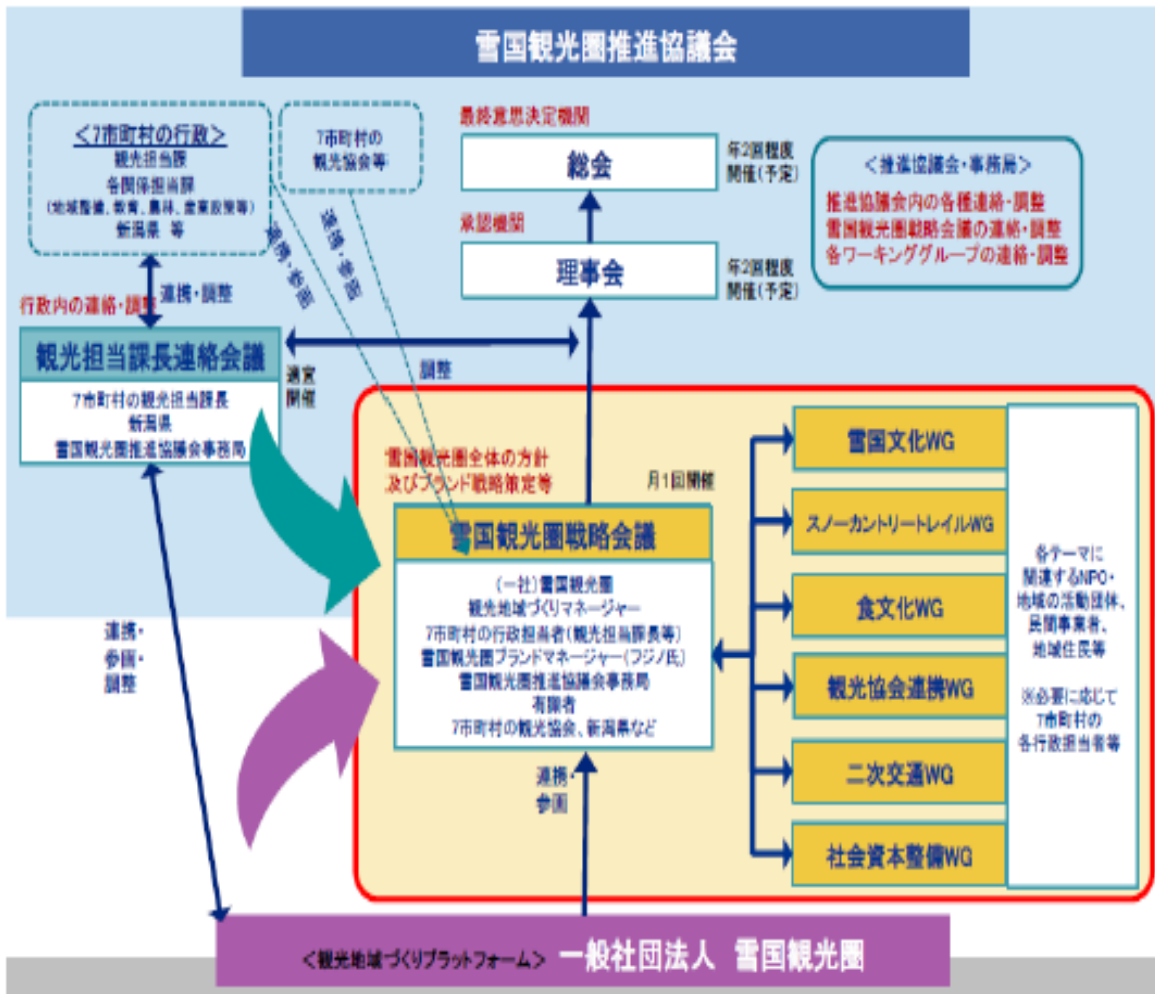
雪国観光圏は、魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日市町、津南町、みなかみ町、栄村の7市町村を圏域として、平成20年に設立されました。

①事業化推進組織体制

組織体制は次ページ図表1-3-4のとおりです。

雪国観光圏では、自治体の窓口として機能している雪国観光圏推進協議会と民間側のプラットフォームとして（一社）雪国観光圏があります。全体の意思決定機関として毎月1回、雪国観光圏戦略会議を開催し、雪国観光圏推進協議会と（一社）雪国観光圏の事業を共有しています。また、個別に6つのワーキンググループを形成し、個別の事業についてはそれぞれのワーキンググループで検討し、戦略会議に提言されます。

【図表 1-3-4 事業化推進組織体制図】



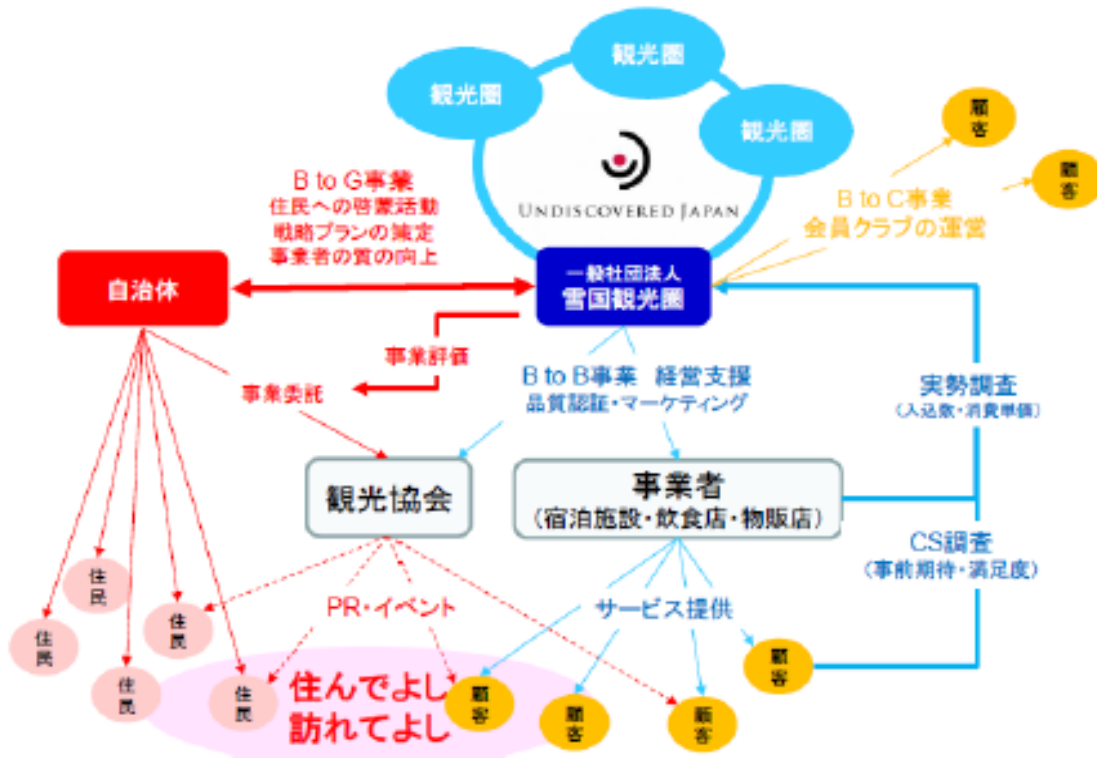
②目的

雪国観光圏の目的は次のとおりです。

- ・ 地域の人々が自分たちの地域（歴史・文化・伝統）に誇りを持つこと、即ち「住んでよし訪れてよし」の観光地域づくり
- ・ 雪国観光圏をブランド化し、世界に発信していくことを目的に活動してきている。

上記の目的を達成するためのビジネスモデルは、次ページ図表 1-3-5 のとおりです。

【図表 1-3-5 ビジネスモデル俯瞰図】



③主ターゲット

ターゲットは次の3つで、地域だけでなく属性まで絞っています。

・ 都内在住の 30 代から 40 代の未婚女性、高収入高学歴
・ 欧米在住の日本文化に興味がある富裕層
・ 台湾や香港、シンガポールに在住の富裕層

④取り組み

雪国観光圏の取り組みは以下のとおりです。

・ インバウンド観光の強化も掲げており、地域の事業者の商品力、地域のブランド力、観光協会の経営能力、マーケティング、ネットワーク等が重要な要素となることとしている。
・ DMOが担うべき役割は、「人材育成と理念の共有」→「情報共有、組織作り」→「商品造成」→「品質管理」→「プロモーション」までであるが、一番の肝は、人材の研修と情報共有としている。
・ 雪国観光圏の特徴的な取り組みとして、品質管理の仕組み（サクラクオリティ）を導入したことも挙げられる。

⑤K P I

必須K P Iは以下のとおりです。

【図表 1-3-6 雪国観光圏K P I】

	単位	27年度	28年度	29年度	30年度
旅行消費額	百万円	179,182	181,153	190,901	198,634
延べ宿泊者数	人	367,230	378,246	389,594	401,282
来訪者満足度	%	85.8	86.0	86.3	86.5
リピーター率	%	20.5	20.8	21.0	21.2

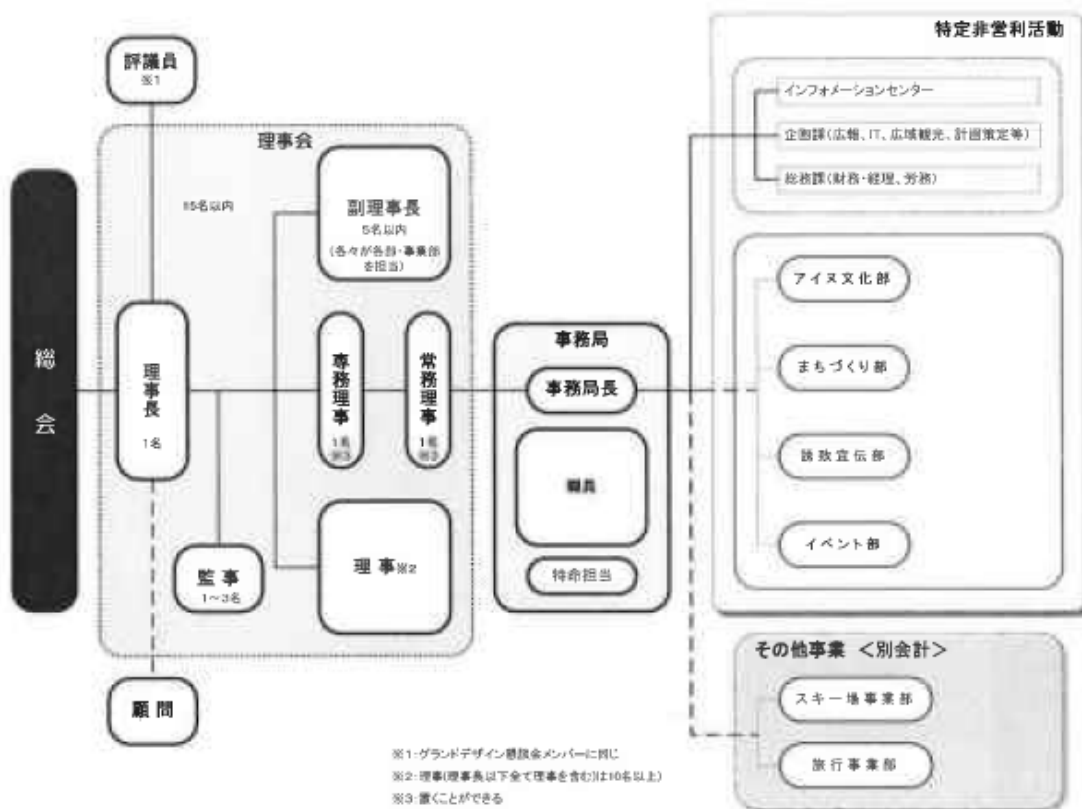
(3) N P O法人阿寒観光協会まちづくり推進機構（地域DMO）

①事業化推進組織体制

平成14年より地域住民が主体となって「阿寒湖温泉再生プラン2010」を策定するとともに、平成16年には「阿寒観光協会」と「阿寒湖温泉まちづくり協議会」を統合し、N P O法人阿寒観光協会まちづくり推進機構を発足させました。観光振興と観光まちづくりを一元化し、インバウンド需要の取り込みを含めた地域一体となった観光まちづくりを推進しています。

【図表 1-3-7 機構組織図】

N P O阿寒観光協会まちづくり機構組織図



②取り組み

NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構の取り組みは以下のとおりです。

<ul style="list-style-type: none">・阿寒湖温泉では、以前は何もしなくても観光客が来ていた時期があり、その時代には、観光地経営・まちづくりに真剣には取り組んでいなかった。その後の厳しい時代を経て、地域が運命共同体として、町ぐるみで観光地戦略の策定やKPIの設定、PDCAサイクルなどについて取り組むようになってきている。
<ul style="list-style-type: none">・独自性のある阿寒の本物の魅力を発信していくため、「まりも」、「丹頂鶴」、「住民の歴史(アイヌ文化を含む)」をメインテーマとして情報発信している。今後は「まりもの阿寒湖」をユネスコ世界遺産に登録することを目指している。
<ul style="list-style-type: none">・まちづくりの安定財源を確保するため、平成27年4月に入湯税を150円から250円に変更した。入湯税増税による新財源は、国際観光地観光整備事業、おもてなし事業などに活用することが計画されている。これにより、年間約5000万円の安定財源を見込んでいる。因みに導入後も観光客からの大きな反対は無く順調に立ち上がっている。
<ul style="list-style-type: none">・東北道の観光の特徴は大自然と広域連携、2次交通ネットワーク。阿寒湖温泉を含む「ひがし北海道の広域観光周遊ルート」が広域観光周遊ルートに認定され、将来的には、ドイツの「ロマンチック街道」のような周遊ルートとすべく、一丸となって取り組んでいる。

事業内容のコンセプト図は、次ページ図表 1-3-8 のとおりです。

【図表 1-3-8 事業内容コンセプト】



③今後の取り組み

NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構の今後の取り組みは以下のとおりです。

- ・ 「住んでよし、訪ずれてよし」の観光地域づくりを推進してきた実績を有し、DMO形成に向けて一定の要件を満たしている。今後は、マーケティング力・マネジメント力、専門人材の強化により、「稼ぐ力」を改善していく。

④主ターゲット

ターゲットは次の2つで、地域や所得層・年代を絞っています。

- ・ 欧米、東南アジア・国内富裕層（FIT）
- ・ 香港・台湾も東アジアの20代～50代のリピーター（FIT※、GIT※）

※FITとは foreign independent travel の略で、個人手配の海外旅行。パッケージツアーに対して、個人や少人数で、コースや日程・宿泊施設などを自由に決めて行う旅行のこと。

※GITとは group inclusive tour の略で、航空券から宿泊・観光・地上輸送までひとまとめにされた団体旅行のこと。

⑤K P I

必須K P I は以下のとおりです。

【図表 1-3-9 阿寒観光協会まちづくり推進機構K P I】

	単位	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
旅行消費額 (外国人)	千円/人	34.0 (30.0)	34.5 (30.5)	35.0 (31.0)	36.0 (32.0)	37.0 (33.0)	37.5 (33.5)
延べ宿泊者数	千人	604.9 (104.1)	629.1 (122.6)	654.2 (144.5)	680.4 (170.2)	707.6 (200.5)	720.0 (226.0)
来訪者満足度	%	23.0 (15.0)	23.2 (15.2)	23.5 (15.5)	23.7 (15.7)	24.0 (16.5)	24.3 (16.8)
リピーター率	%	63.0 (9.0)	63.5 (9.2)	64.0 (9.5)	64.5 (9.7)	65.0 (10.0)	65.5 (10.3)

第2章 ヒアリング調査の分析と課題

1. 調査・分析の方法

(1) 調査対象のDMO

DMO区分が地域連携であり、対象エリアが兵庫県内である4つのDMOについてヒアリング調査を実施しました。詳細は次図表 2-1-1 のとおりです。

【図表 2-1-1 ヒアリング対象DMO】

DMO区分	DMO名	所在地	マーケティング・マネジメント対象エリア	ヒアリング日
地域連携	一般社団法人 瀬戸内海島めぐり協会	淡路市	姫路市・明石市・洲本市 南あわじ市・淡路市	10/25
地域	一般財団法人 神戸国際観光コンベンション協会	神戸市	神戸市	10/28
地域連携	一般社団法人ノオト	篠山市	豊岡市・養父市・朝来市 篠山市	10/28
地域連携	一般社団法人 豊岡観光イノベーション	豊岡市	豊岡市 京丹後市（京都府）	10/28

(2) 調査・分析の方法

各DMOの事務局長またはDMO登録用の形成・確立計画の記入担当者にヒアリング調査への協力をお願いし、以下の方法で実施しました。

- ・調査方法：対象DMOを訪問し、事務局長または担当者から直接聞き取る。
- ・調査時間：1時間～2時間
- ・調査者：調査視点が偏らないよう、私ども地域産業活性化研究会（以下、「研究会」と略す）メンバーのうち原則として2名で対応した。
- ・記録：付属資料1「DMOに関するヒアリング調査票」を使用した。
- ・分析：回答されたDMOが特定されないように配慮し、調査結果を単純集計して分析した。

2. DMOの設立目的に関する調査結果・分析

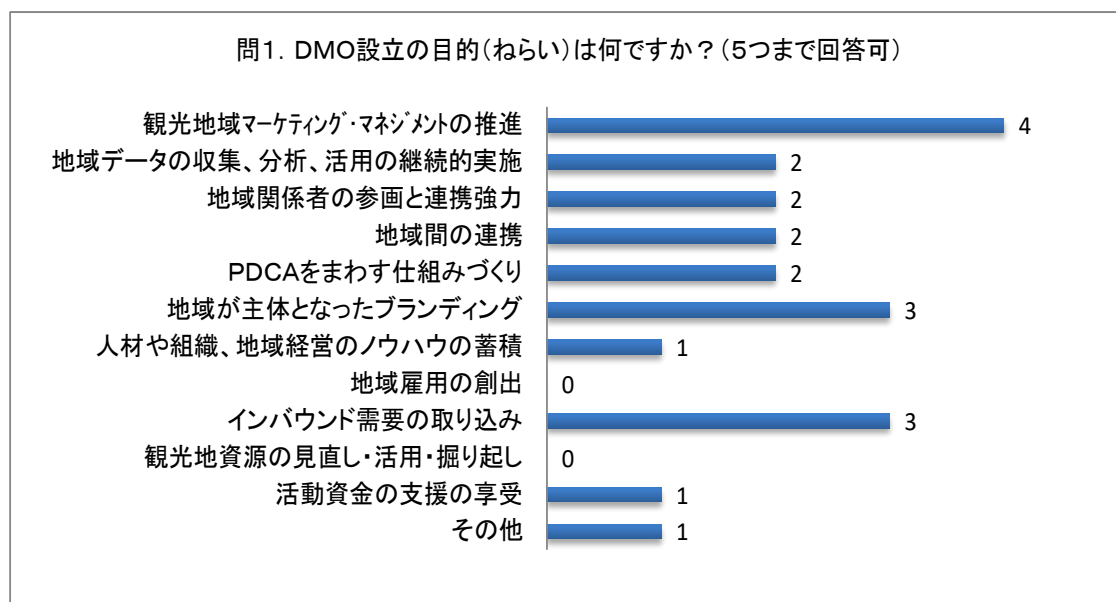
(1) 設立目的

①DMO設立の目的

DMO設立の目的について、「観光地域マーケティング・マネジメントの推進」を4団体すべてが挙げています。次に多かった回答は、「地域が主体となったブランディング」、「インバウンド需要の取り込み」で3団体が挙げています。「地域データの収集、分析、活用の継続」、「地域関係者の参画と連携協力」、「地域間の連携」、「PDCAをまわす仕組みづくり」は2団体が挙げています。「人材や組織、地域経営のノウハウの蓄積」、「活動資金の支援の享受」は1団体で、「地域雇用の創出」と「観光地資源の見直し・活用・掘り起こし」を挙げる団体はありませんでした。

日本版DMOは、地域の観光地経営の中核的な位置付けとして地域全体の観光マネジメントの役割を担うものであり、地方創生の一翼を担う組織として政府の強力な後押しもあって設立されています。よって、「観光地域マーケティング・マネジメントの推進」を4団体すべてが挙げていることは、当然の結果と言えます。

また、観光地域マーケティング・マネジメントを推進するために、「地域データの収集、分析、活用の継続」、「地域関係者の参画と連携協力」、「地域間の連携」、「PDCAをまわす仕組みづくり」を推進し、最終的に「地域が主体となったブランディング」と「インバウンド需要の取り込み」を目指していることが、アンケート結果から見てとれます。



なお、「地域雇用の創出」と「観光地資源の見直し・活用・掘り起こし」は地域創生の重要な目的ですが、回答数を5つまでに制限したことにより、これらを挙げる団体は無かったと考えられます。

②DMOの運営期間

DMOの運営期間は、4団体すべてが「特に定めていない」とのことです。現時点で、期間を定めて活動しようとする団体はありません。

日本版DMOの認定制度は始まったばかりです。かつ、DMOの活動が前例なく、手探り状態のためと思われます。

問2. DMOの運営期間は何年程度ですか？

	全 体	3 年間	5 年間	10年間	特に定め ていない
団体数	4	0	0	0	4
%	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0

(2) 調査結果分析による課題

①明確なコンセプトの策定

ヒアリング調査を行った4団体は、設立要件に沿って事業計画を作成しています。内部・外部から人材を招集して実施体制を構築し、地域の強みと弱みを把握したうえで顧客ターゲットを想定して事業戦略を策定するとともに、成果目標（KPI）を掲げています。

ただし、ヒアリング結果に見られるように、DMOが多くの目的を実現するために設立されており、具体的な事業活動が総花的になりがちです。想定している顧客ターゲットに適合した明確なコンセプトの策定が必要です。

②自立した組織の形成

ヒアリング結果より、運営期間を特に定めていない団体が全てです。これは、当該自治体自身が運営期間を特に定めていないのが根本的原因と考えられます。こういう状況では担当職員のモチベーションにも影響を与えます。

各団体は理事会等の意思決定機関を明確にし、自立した組織として主体的に活動することが期待されます。

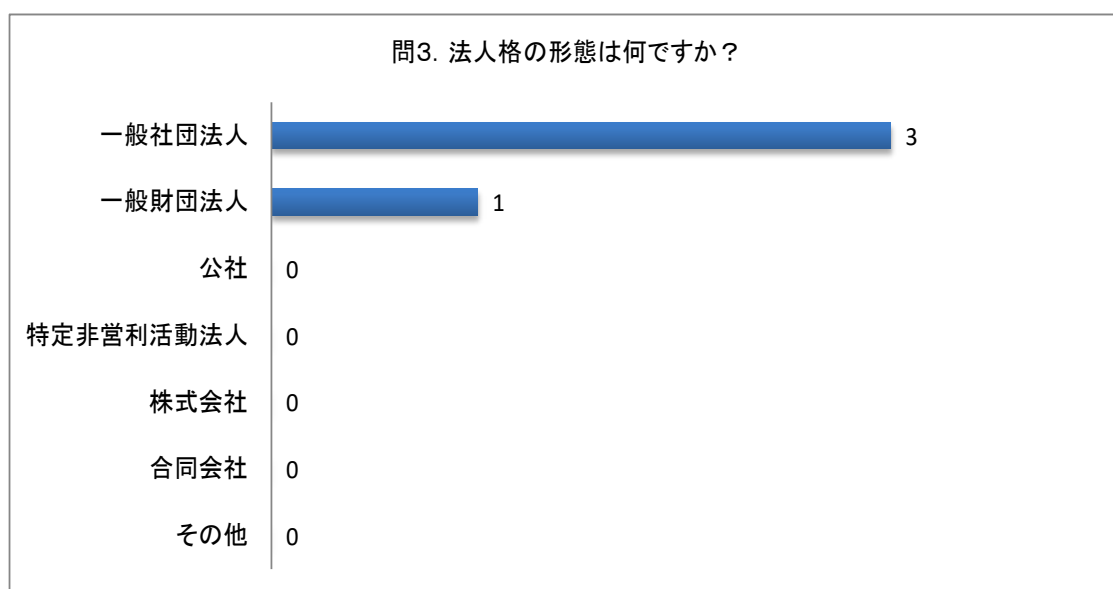
3. DMOの組織体に関する調査結果・分析

(1) DMOの組織体と職員

①法人格の形態

DMOの組織体の要件として、法人格の取得が必須となっています。地方公共団体と連携してマーケティングやマネジメント等を行うことにより、観光地域づくりを担う法人が登録対象です。その役割を果たすため、営利を目的としない法人を各DMOで立ち上げています。

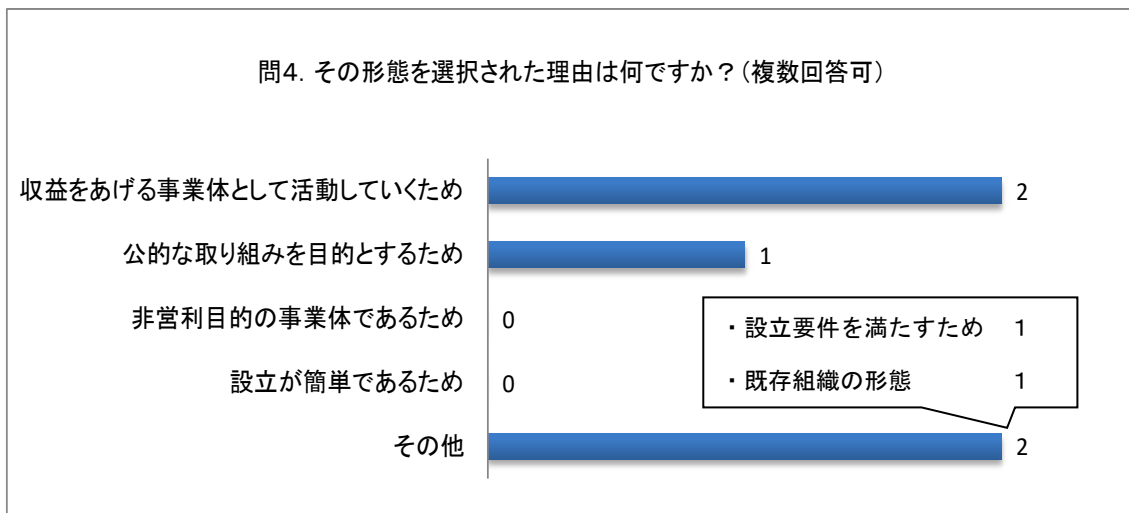
その形態は、一般社団法人が3団体、一般財団法人が1団体となっており、海外DMOで見受けられる特定非営利活動法人（NPO）はありません。



②形態の選択理由

形態の選択理由は、「収益をあげるため」や「公的な取り組みを行うため」といった目的意識がはっきりした理由と、「その他」の理由に分かれました。「その他」には、「設立要件を満たすため」や「既存組織の形態」といった、やや消極的ともいえるニュアンスの理由が挙げられています。

DMOを推進する組織体にふさわしい法人形態は、どの団体もほぼ同様のものを想定されています。しかし、積極的に推進していこうという団体と、様々な事情からやや消極的な取り組み姿勢である団体によって、考え方がまちまちになっています。



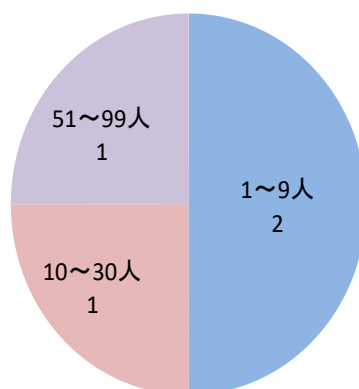
③職員数（組織構成人数）

職員は、マーケティング・マネジメントの対象エリアや設定商圏の規模に応じた人数で構成されていると考えられます。

対象エリアや商圏が比較的小規模エリアの2団体では、職員数は10人未満となっています。その次に商圏がやや大きくなり、対象エリアも広範囲にまたがる1団体では、10～30人の規模となっています。

商圏が大きくマーケティング・マネジメントのウエイトが高まるエリアをもつ1団体は、51～99人の人数で構成されています。ただし、本格的な活動前であるため、今後変更される可能性が高く、暫定的な人数であると思われます。

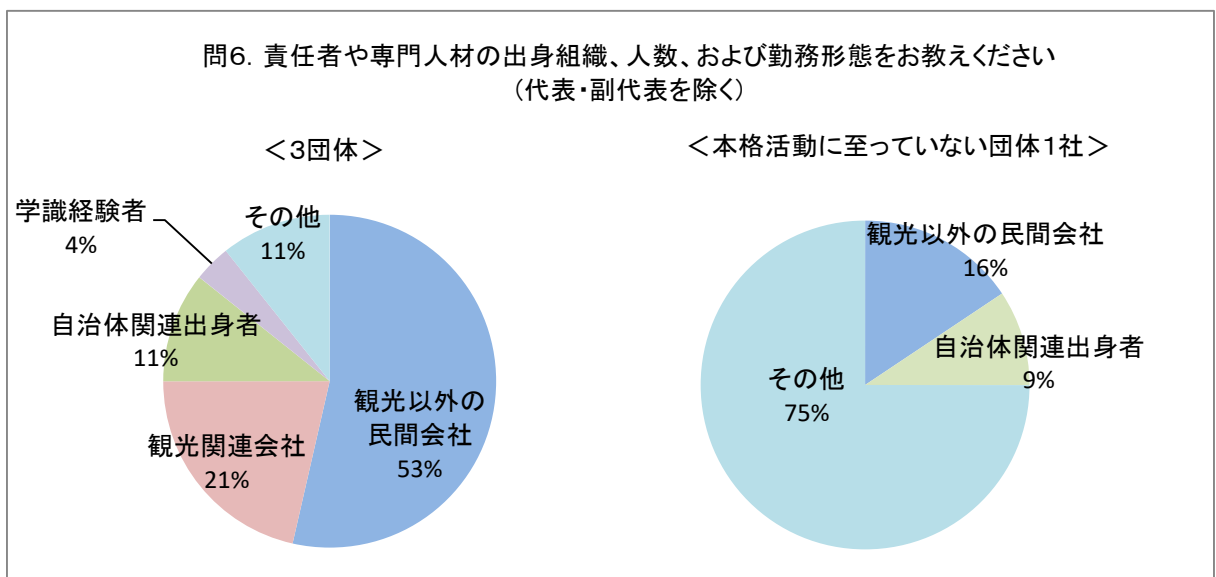
問5. 職員数(組織構成人数)は何人ですか？



④職員の出身組織と人数の割合

代表・副代表を除く職員の出身組織は、3団体に比較的類似した傾向が見られます。それは、民間会社・個人事業主出身が全体の3/4を占めている点です。「民間的手法の導入」という日本版DMOのねらいに則した構成となっています。「観光関連会社」と「観光関連会社以外の業種」のどちらが多いかは、団体によって傾向が異なります。

本格活動に至っていない1団体では、75%も占める「その他」は全員が母体組織の観光協会職員です。逆に、「観光以外の民間会社」が非常に少ない構成になっています。活動の進捗が見られる他の団体とは大きく異なっていますが、実際にDMOの活動が進めば構成も変わってくると思われます。



⑤職員人数の過不足

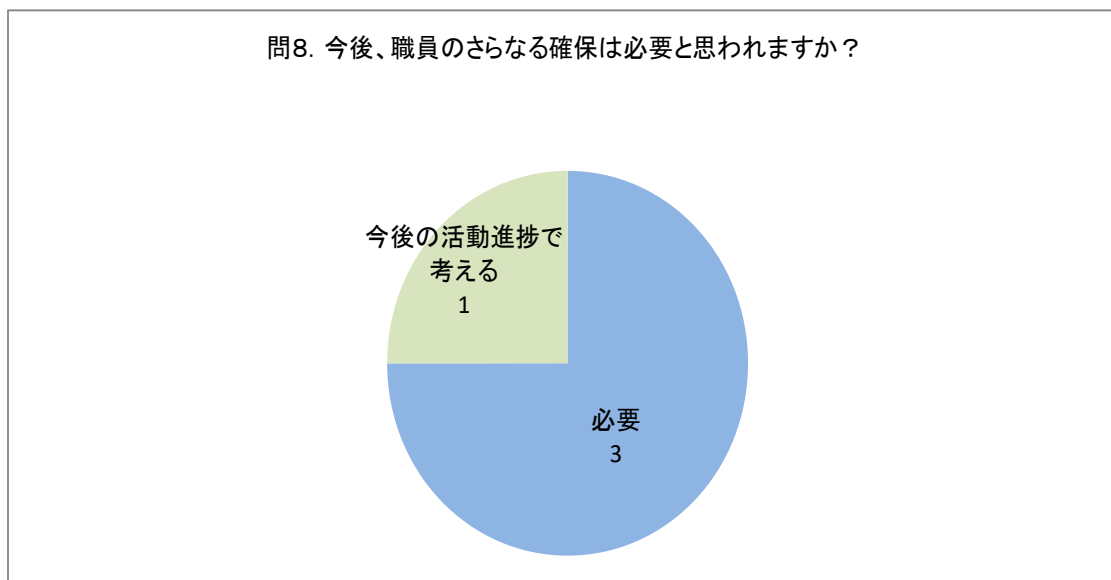
どの団体も職員不足を挙げています。活動が始まったばかりであり、手探り状態であることや経験が不足していることも一因であることがうかがえます。1団体では、特に「マーケティングに携わる人材の不足」を挙げています。

問7. 現在、専門家人材などの職員の人数は十分足りていますか？

	全 体	はい	いいえ	わから ない
団体数	4	0	4	0
%	100.0	0.0	100.0	0.0

⑥今後の職員確保の必要性

DMO活動がスタートしている団体では、職員数不足のため、今後さらなる確保が必要と感じています。しかし、活動前である組織体では、状況がつかめないことから「今後の進捗で考える」としています。



⑦外部人材の活用

すでに4団体とも、外部人材を活用しています。物理的人員の不足、現在の職員の技能や経験では対応しきれない分野や設立当初には予測できなかった業務の増加など、組織内でまかないきれない業務を外部人材にゆだねている実態が見られます。

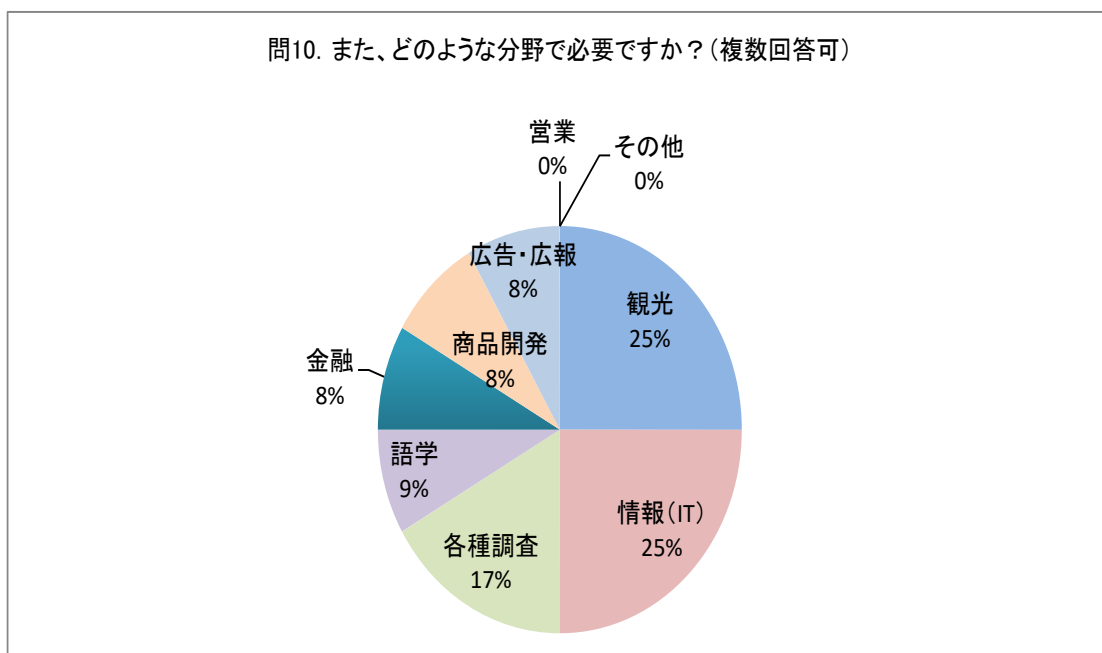
問9. 出向者や職員以外の外部人材を活用していますか？

	全 体	活用して いる	今後活用 したい	活用する 予定はな い
団体数	4	4	0	0
%	100.0	100.0	0.0	0.0

⑧外部人材の活用で必要な分野

「⑦外部人材の活用」では全団体が「活用している」と回答しており、「営業」以外のほぼ全ての分野にわたります。特に、「観光」、「情報（IT）」、「各種調査」の分野が多く、中には「営業」以外の全分野で外部人材を望む団体もあります。

一方「営業」は、すべての組織体が自団体で対応できていると感じています。

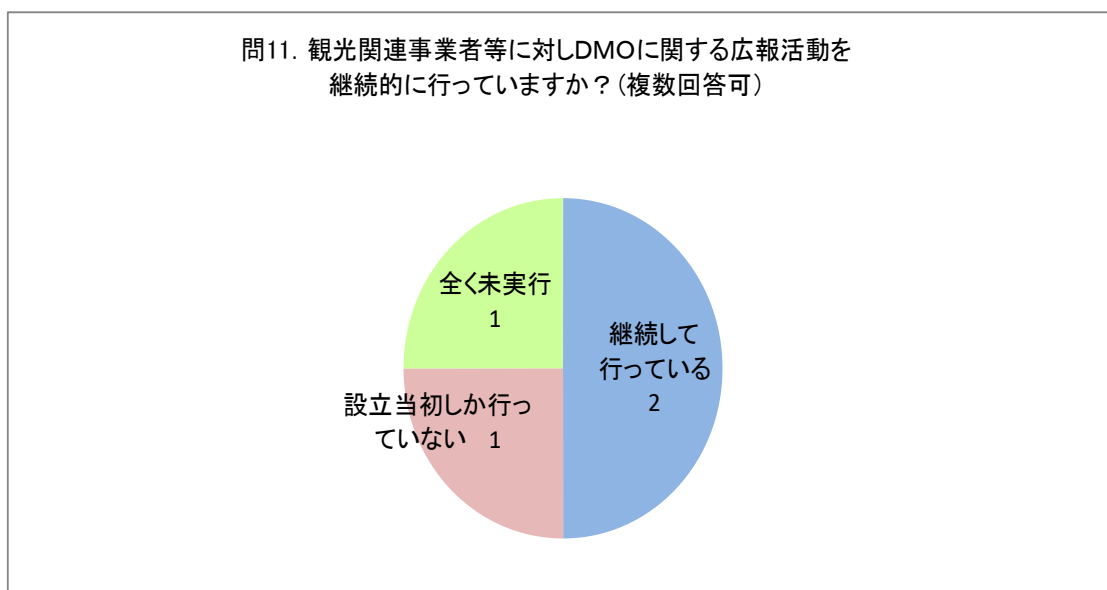


(2) 連携する団体・事業者

① 広報活動の継続的な実施

観光関連事業者等、連携する団体・事業者への継続的な広報活動は、2団体では継続して行っていますが、1団体は設立当初のみで現在は行っていない結果となっています。継続して行っているうちの1団体は、「それでもまだ不十分」と感じています。

「全く未実行」と回答した1団体は、DMO活動が実施されていないため広報活動をまだ行っていないということです。団体の状況によって取り組みの濃淡があることがわかります。

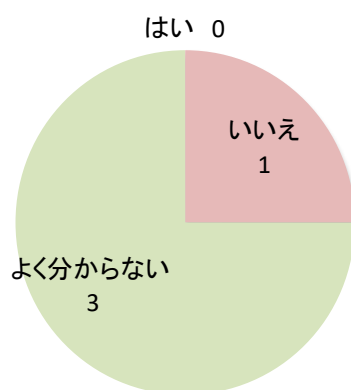


②DMOについての理解度の進捗

DMOについて、観光関連事業者等、連携する団体・事業者の理解が進んでいるかどうかは、「理解が進んでいる」と明言した団体は一つもありません。大半が「理解度の進捗は分からない」という現状です。

ただし、1団体のみ「理解が進んでいない」と答えています。この団体は、前問の「①広報活動の継続的实施」において、「継続して行っている」と回答したうちの1団体です。理解が進んでいないと考える理由は、会員獲得があまり進んでいないためです (P. 29「⑤DMO加入についての連携する団体・事業者の意識」参照)。

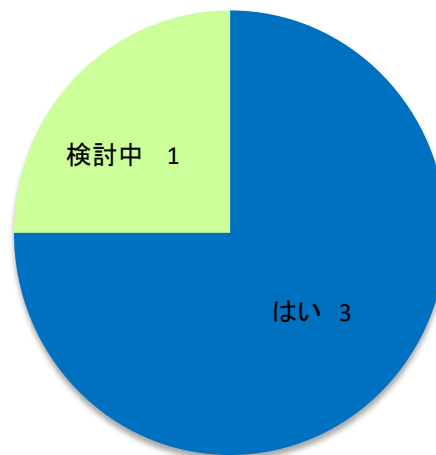
問12. DMOについて観光関連事業者等の理解は進んでいると思いますか？



③協力要請を行う団体・事業者の増加

すでにDMO活動を実施している3団体は全て、「今後、協力を要請する団体・事業者を増やしたい」と回答しています。現在でも、全ての団体が外部人材の活用を行っており、広報活動を継続して行っている団体も2団体あることから、連携する団体・事業者への協力要請は必須であることがうかがえます。

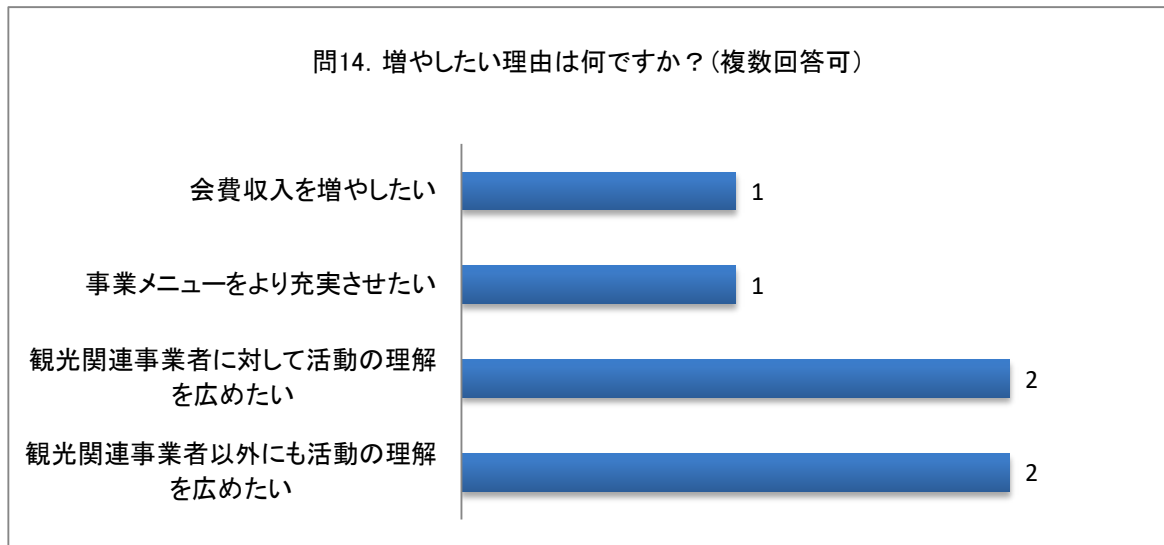
問13. 今後、連携・関連等、協力を要請する団体・事業者を増やしたいですか？



④協力要請を行う団体・事業者を増やしたい理由

すでに活動中の2団体は、協力を要請する団体・事業者を増やしたい理由として、「会費収入を増やしたい」、「事業メニューを充実させたい」という直接的な収益の増加の期待があります。

逆に、DMO活動があまり具体化されていない2団体では、観光関連の有無を問わず、幅広い業者に対してDMO活動の理解を広めたいと考えているのが現状です。

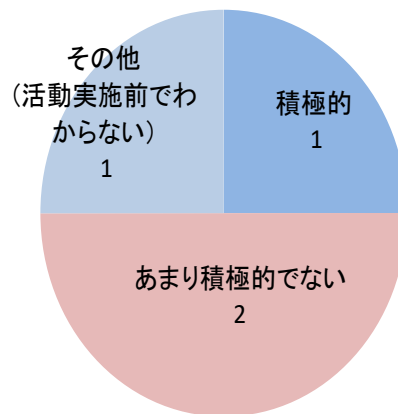


⑤DMO加入についての連携する団体・事業者の意識

連携する団体・事業者がDMOに加入することについて、「積極的でない」と回答しているのが2団体、「積極的」と回答しているのが1団体、「活動前なので不明」と回答しているのが1団体で、反応はさまざまです。

「積極的でない」と回答している団体のうち、1団体は広報活動を継続し、もう1団体は設立後の広報活動は行っていません。DMOに加入することについて、「積極的でない」からこそ、継続した広報活動が望まれます。

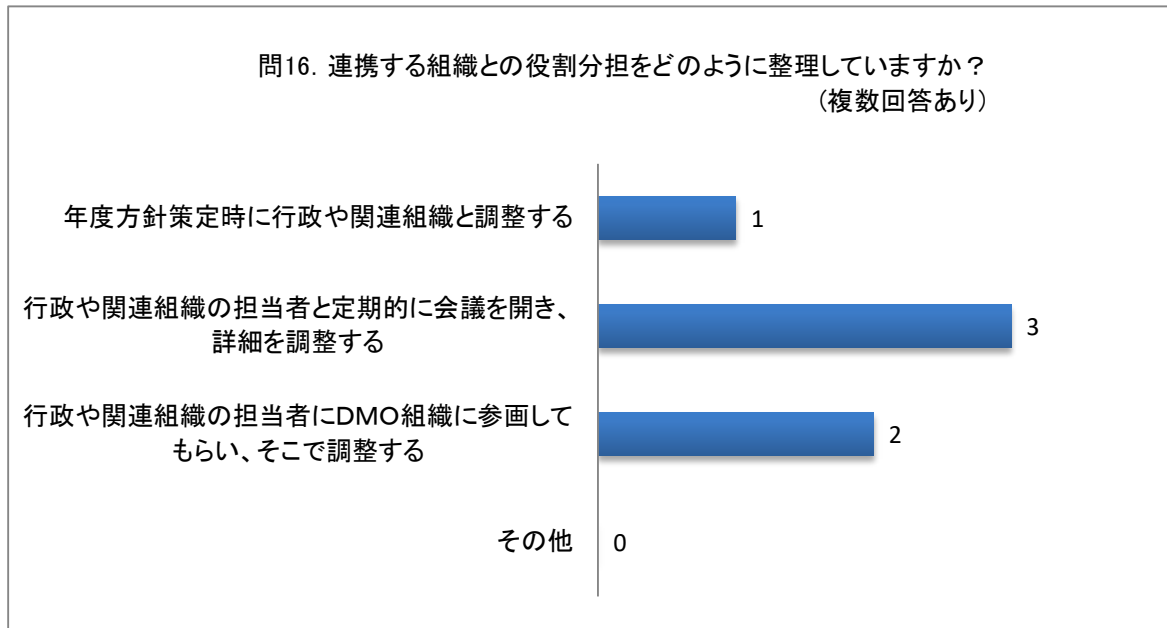
問15. 会員加入について、団体・事業者の反応はいかがですか？



⑥連携する関連組織（行政や観光協会等）との調整方法

連携する地方公共団体やその他の地元行政・観光協会等との役割分担などの調整方法は、各団体によってさまざまです。単一の方法を取る団体もあれば、複数の方法を取って工夫しているところもあります。

具体的には、理事会や月例会を開いて調整しています。



(3) 調査結果分析による課題

①専門人材の確保と活用、育成

今回、アンケートに協力いただいたDMOは組成されて間もなく、まだ手探り状態の感が否めません。しかし、DMO形成・確立計画ではすでに事業計画年度に突入している団体もあり、K P I（実績・目標）の達成に向けて計画を推進しなければなりません。

本調査結果分析では、全団体が人材不足と感じています。ただし、限られた予算、スケジュールの中では各団体が補強すべきスキル、ノウハウを明確にしなければ、採用した人材を有効に活用できません。

組織が必要とする人材像を明確にし、DMOに関係する諸制度を活用して、財政面の支援やノウハウを得ることが肝要です。そのうえで、短期的な視点では組成団体からの人材の派遣や外部人材をさらに活用する、また、長期的な視点では海外の成功モデルを参考に、人材育成プログラムを確立し、自団体の職員を育成することによって不足する人的資源を補っていくことです。

このように、人材面において目標の達成に向けた基盤づくりが必要です。

②会員の確保と継続的な広報活動

各団体は自治体等からの補助金・助成金を主たる財源とし、運営がなされています。団体によっては、その補助金等が時限的なものであり、早期に補助金等に頼らない収益基盤づくりが必要です。

指定管理の受託、商品開発等自主事業による収益の創出はもちろんですが、「事業育成までに時間がかかる」、「思うような成果が発揮できなかった」などのリスクを伴う場合もあります。そのような事業の不安定さによる運営上のリスクを軽減するためにも、より安定した収入源を確保する必要があります。

そのためには各団体の趣旨に賛同してくれる会員を増やし、その会員収入を安定的な収益基盤とするのが重点課題となります。会員が増加すると、前述の収益確保のほか、事業者間の連携が多く生まれます。そうすると計画の推進力がより強くなり、KPIも達成しやすくなります。

会員を増やすにはまず、現在あまり進んでいない、DMOへの理解を高めることです。具体的な取り組みとしては、観光関連事業者等や連携する団体・事業者への継続的な広報活動が当たります。また、小さくても良いから活動成果を早期に出すことです。メリットが具現化すれば、理解も早まることでしょう。

4. 今後の計画内容に関する調査結果・分析

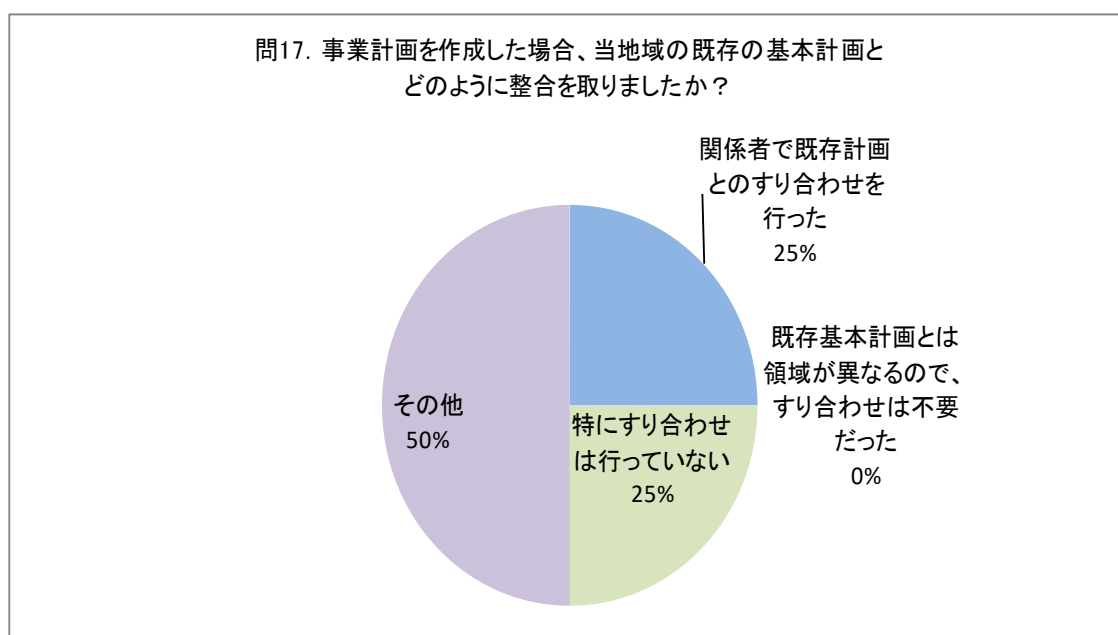
(1) 観光推進事業計画

①事業計画と地域観光基本計画との整合

DMOの観光推進事業計画を立てる際、対象地域の各自治体の既存観光基本計画とのすり合わせを行ったのは1団体だけです。「特にすり合わせを行っていない」のが1団体ありますが、地域の観光基本計画がないため不要だったからです。

「その他」の2団体は、詳細な事業計画をまだ立てていないため、すり合わせ段階に至っていないからです。ただし、立てる際は既存地域の観光基本計画に合わせるという回答でした。

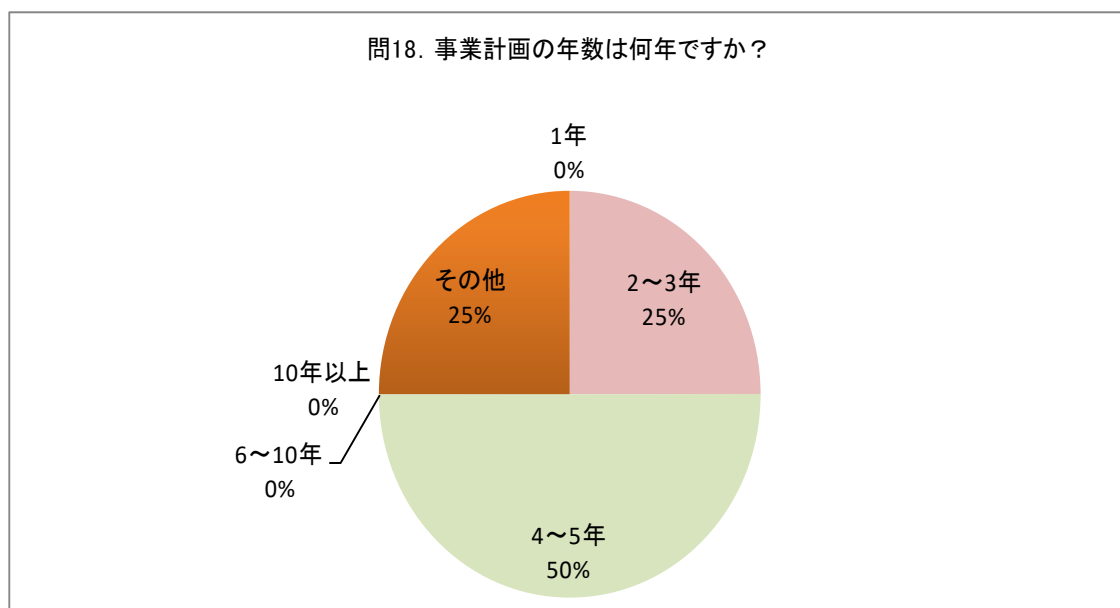
このように、事業計画と地域の観光基本計画との整合を取ろうという意向が分かります。



②事業計画年数

事業計画年数は4～5年が最も多く、次に2～3年の年数です。問2におけるDMOの運営期間では、4団体とも「特に定めていない」という結果でした。6年以上の計画を立てても良い訳ですが、地域自治体の観光基本計画は約5年ごとに見直されるため、それに合わせたと考えられます。

「その他」は「事業内容によって異なる」という回答でした。事業ごとに計画年数を変えるというのは、非常に柔軟な姿勢です。



③事業戦略と予算の意思決定機関・会議体（問19）

事業戦略と予算について、年3～4回開催される理事会で決定する団体があります。しかし、計画年数が事業内容によって異なる団体は、各事業を行っている事業者たちで決めるという、機動的な決め方を取っています。本格的な活動に至っていない団体は、会議体は未定の状況です。

④年度計画進捗度の検証機関・会議体（問20）

事業戦略と予算を理事会で決める団体は、年3～4回の理事会だけでなく観光関連業者も含めた月例会で検証しています。

前述の各事業を行っている事業者間で決める団体は、各事業を行っている事業者で検証しています。事業戦略や予算決めから検証まで、事業者たちが自己完結のプロジェクトチームとなっています。

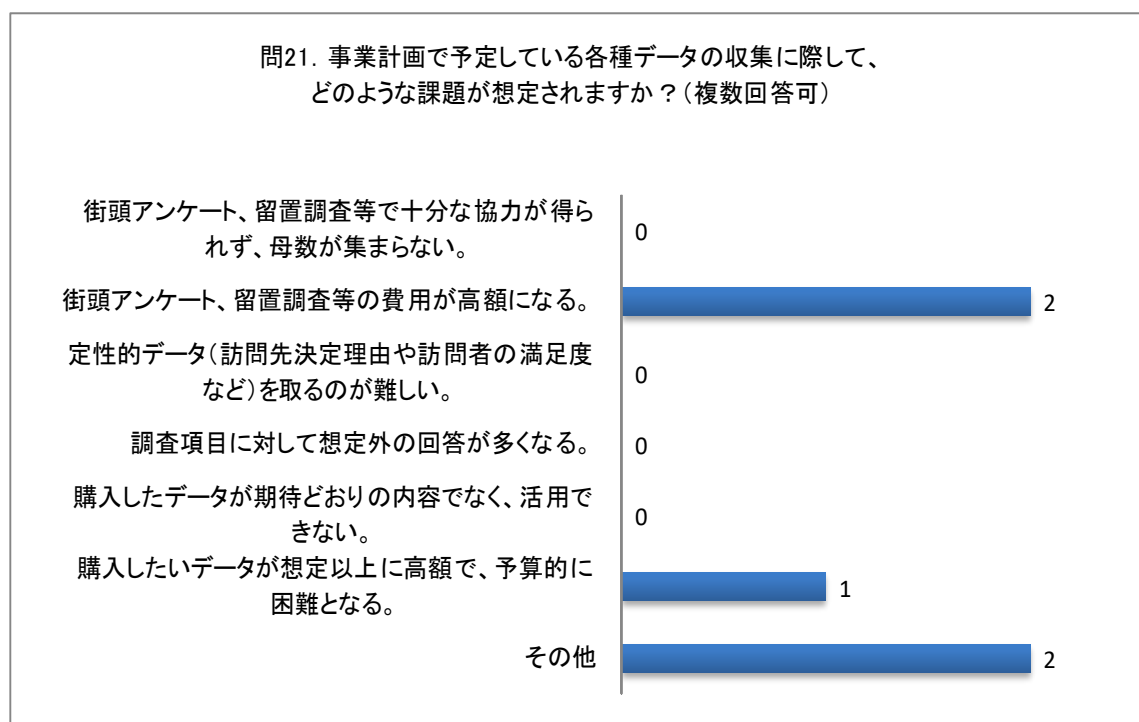
本格的な活動に至っていない団体は、前質問の回答同様に未定の状況です。

(2) 各種データ等の継続的な収集・分析方法

①各種データの収集に際して想定される課題

課題として「街頭アンケート・留置調査等の費用が高額になる」、さらに「購入したいデータが想定以上に高額」という、予算的に困難となる点を懸念しています。

「その他」は、本格的活動に至っていないため、「これから検討する」団体と「現時点では課題なし」という順調に進んでいる団体です。



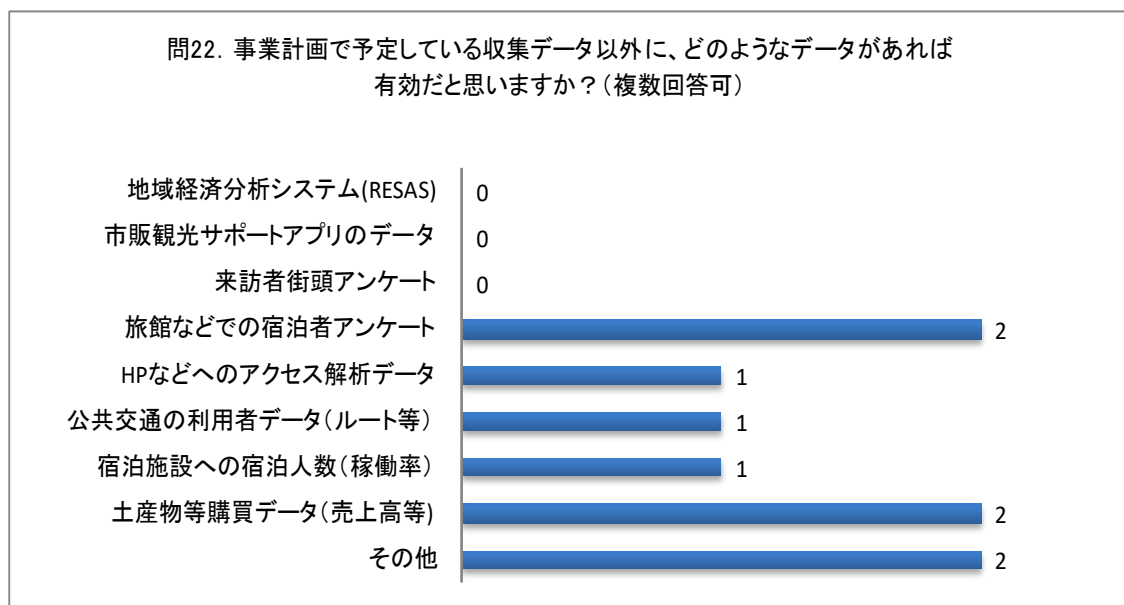
②事業計画で予定している収集データ以外の有効なデータ

事業計画で予定している収集データには、来訪者の属性や旅行消費額、観光客のリピーター率、観光客の行動ルート、平均滞在日数、関西空港訪日外国人観光客の動向などがあり、各団体によってさまざまです。

これ以外に有効なデータとしては、「旅館などでの宿泊者アンケート」、「土産物等購買データ（売上高等）」を挙げています。これらは、後述の問 28「設定しているK P I」に掲げている「来訪者満足度」や「旅行消費額」の確認のためには必須のデータとなります。

次に、「HPなどへのアクセス解析データ」や「公共交通の利用者データ（ルート等）」、「宿泊施設への宿泊人数（稼働率）」を挙げています。HPの改善による集客強化、観光客の行動ルートの把握かつ当地域へのアクセス改善などの課題設定がねらいでしょう。

「その他」の2件は「これから検討する」、「特になし」という回答でした。



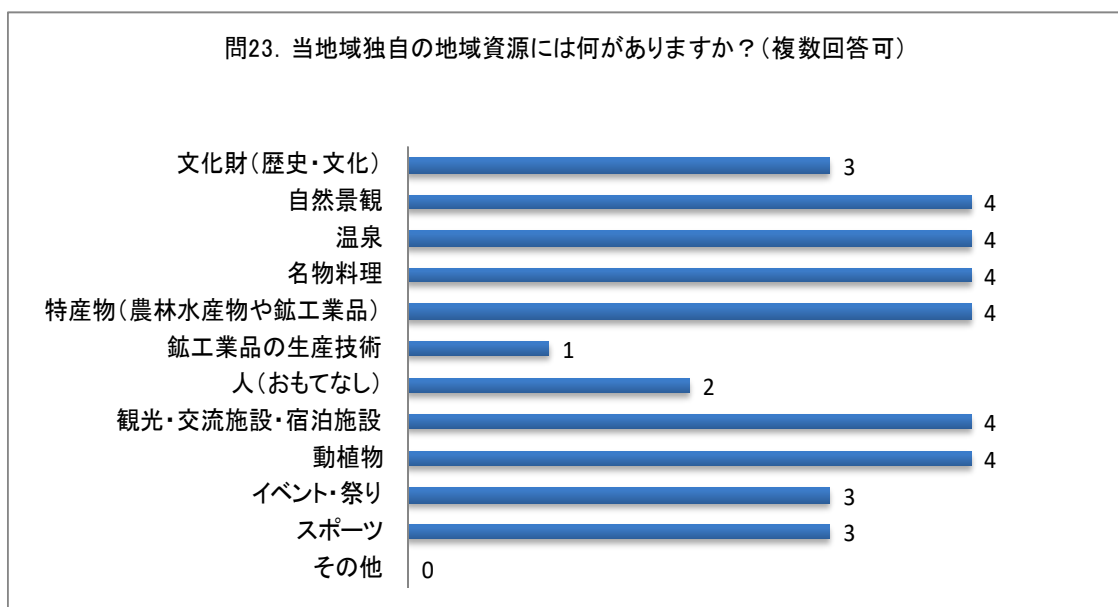
(3) データに基づく戦略策定方法・しくみ

①地域独自の地域資源

各団体とも種々の地域資源があり、回答数は平均9つと多くなっています。

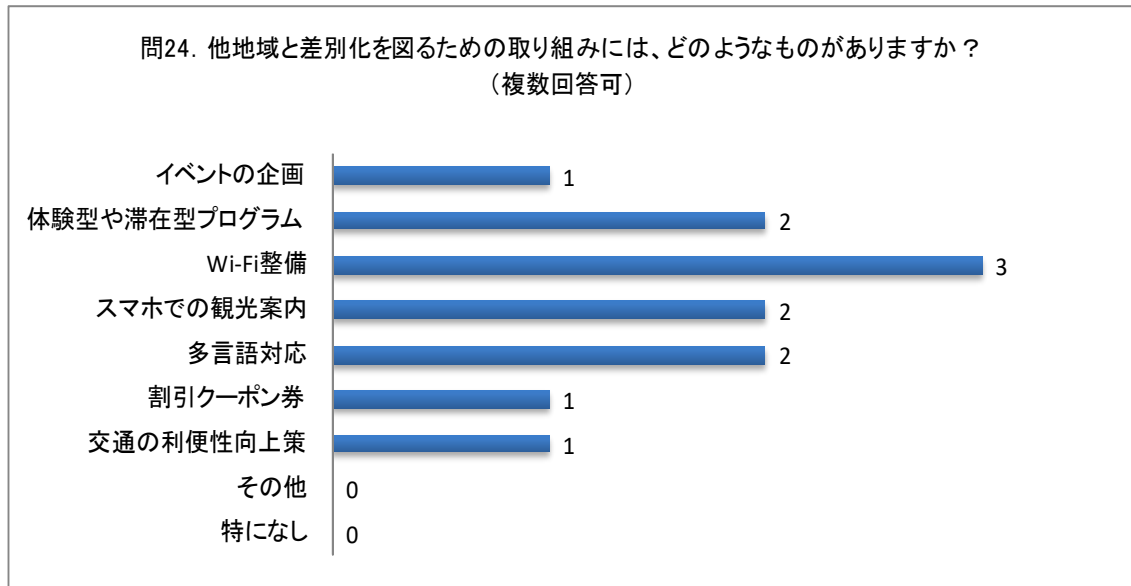
地域独自の地域資源または今後活用したい地域資源として、4団体とも「自然景観」、「温泉」、「名物料理」、「特産物（農林水産物や鉱工業品）」、「観光・交流施設・宿泊施設」、「動植物」を挙げています。次に、3団体が「文化財（歴史・文化）」、「イベント・祭り」、「スポーツ」を挙げています。

調査対象の4団体の区域では、海に面しているのが3団体、面していないのが1団体です。豊岡には、知名度の高い城崎温泉やズワイガニ、天然記念物の「コウノトリ」があります。港町の神戸は異人館をはじめ六甲山、日本三大中華街の一つがあり、淡路島や明石、姫路を区域とする瀬戸内海には明石鯛や明石ダコなどの海産物、世界遺産の姫路城などが有名です。海に面していない篠山には、古い街並みとタンバ黒豆、冬の名物料理・ぼたん鍋があります。



②他地域との差別化の取り組み

差別化を図るための取り組みとして「Wi-Fi 整備」を3団体が挙げています。次に、2団体が「体験型や滞在型プログラム」や「スマホでの観光案内」、「多言語対応」を挙げています。



来訪者にとって、Wi-Fi 整備は利便性を高める効果があります。整備した各団体にとっては、来訪者満足度アップが見込めます。さらに、Wi-Fi 利用者の情報取得により、どの国のどのような層が多く来訪しているかという「外国人観光客の属性」の把握、および来訪者がどのようなルートで訪問し、どのような行動をしているかという「外国人観光客の行動ルートデータ」の把握につながります。

体験型プログラムでは、「日本の暮らし」に光をあてて体験するという、外国人に人気が出始めている観光スタイルを目指しています。

また、兵庫県下の歴史地区は、名所旧跡を見学するものの宿泊は域外の温泉地やホテルに移動するという、通過型の観光地になっていました。宿泊したとしても1泊程度です。これでは旅行消費額が伸びません。そこで、数多くの滞在型プログラムの開発によって、2泊、3泊してもらおうというねらいです。

スマホでの観光案内は、位置情報の購入により、来訪者がどのようなルートで訪問し、どのような行動をしているかという「観光客の行動ルートデータ」や「観光客の平均滞在日数」の情報収集がねらいでしょう。

なお、従来から多く実施してきた「割引クーポン券」は1団体しかありません。「お得感」で集客するのではなく、質的な満足度を高めようという意図がうかがえます。

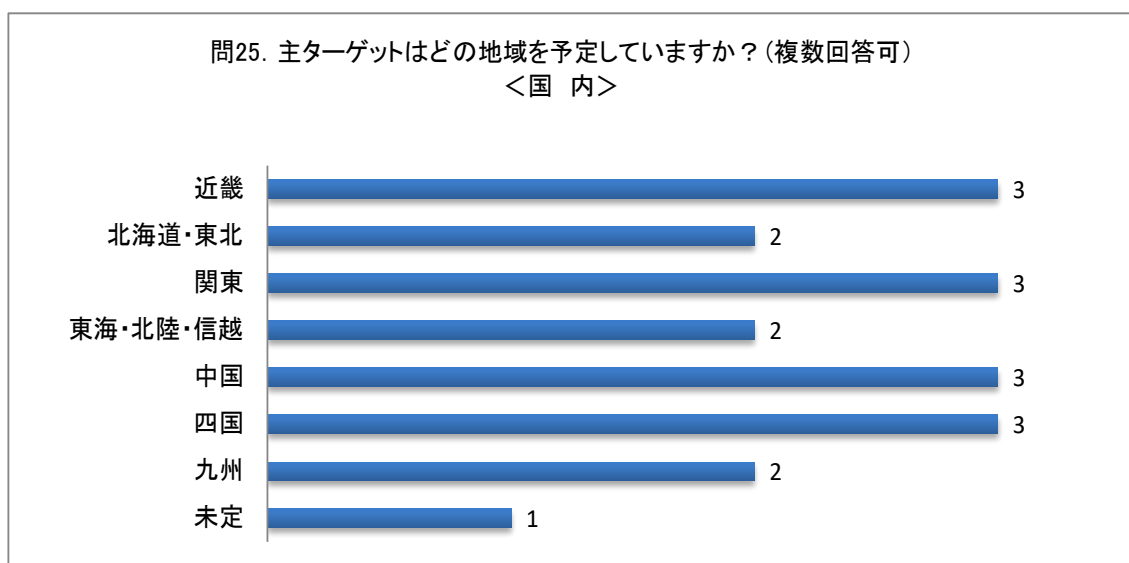
③主ターゲット地域

◇国内

4団体のうち1団体は未定で、「各種データの収集・分析に基づき設定する予定」としています。

回答した3団体では、3団体とも国内の近隣地域として「近畿」と隣接地域でアクセスの良い「中国」、「四国」を主ターゲット地域としています。遠方では、人口が多い「関東」を3団体とも主ターゲット地域として位置付け、首都圏等でのプロモーションを強化しています。

「北海道・東北」や「東海・北陸・信越」、「九州」も2団体が挙げており、全国各地から集客したい意向です。

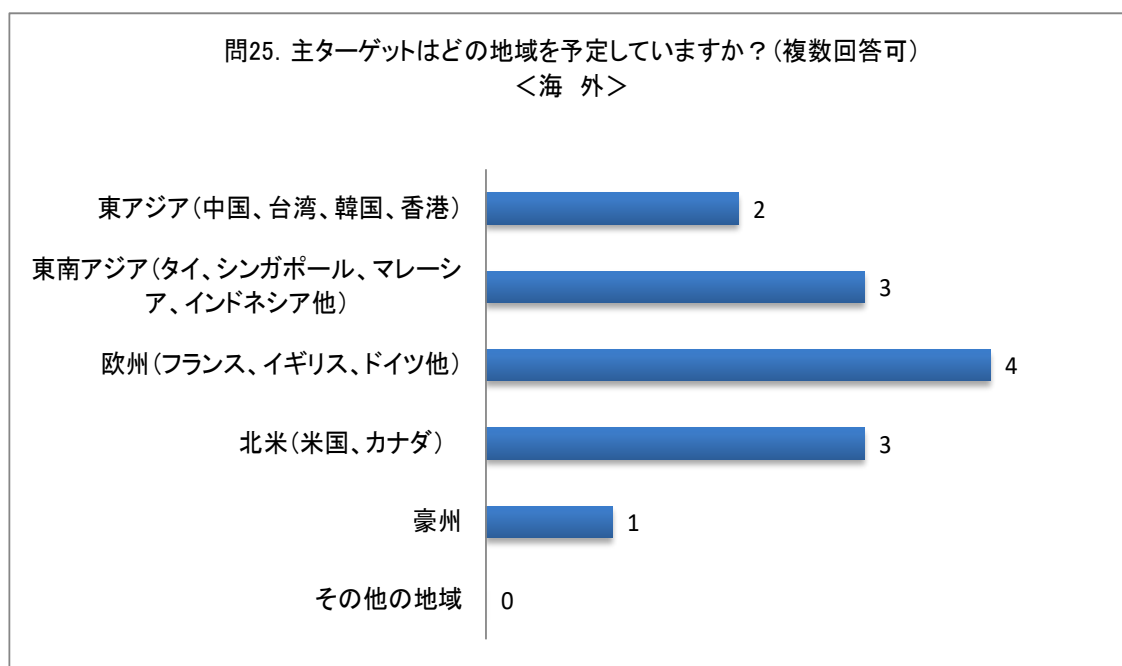


◇海外

第一にフランスやイギリス、ドイツ他の「欧州（ヨーロッパ）」、第二に最近増加中のタイやシンガポール、マレーシア、インドネシア他の「東南アジア」や「北米」を主ターゲット地域としています。

平成 27 年度の訪日外国人観光客数にて第 1 位から第 4 位を占める「東アジア」を挙げているのは、2 団体だけです。中には、「現状では東アジアと東南アジアが多いが、今後は欧州や北米をターゲットとしたい」と回答した団体もあります。

なお、単に地域別だけでなく、欧州の「日本の歴史文化に興味・関心の高い富裕層」に絞っている団体もあります。

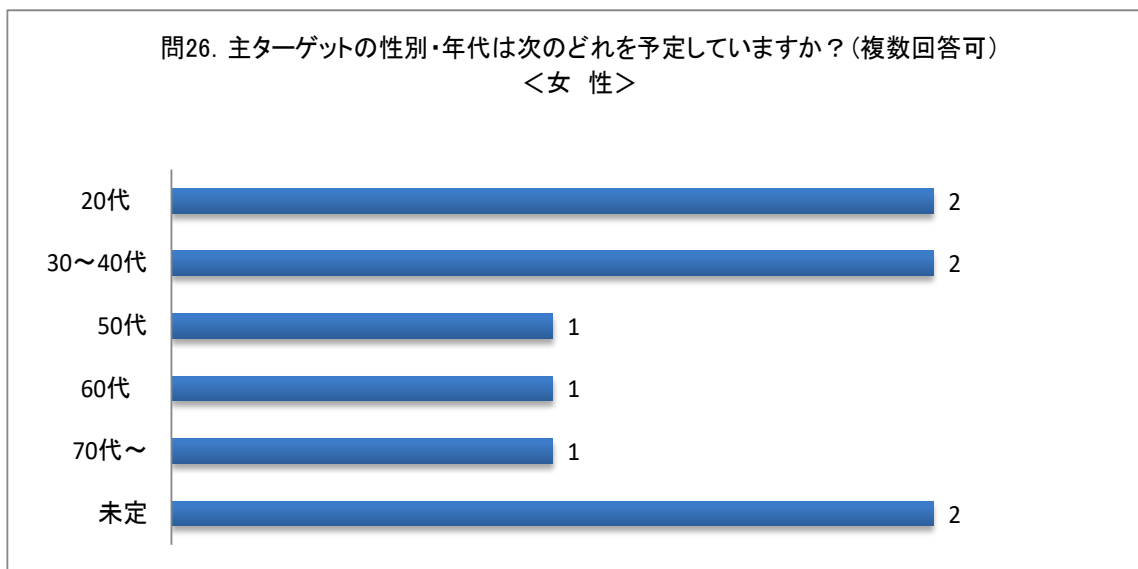


④主ターゲットの性別・年代

◇女性

回答した2団体とも、女性では、アクティブで旅行意欲の旺盛な「20代」と「30～40代」を主ターゲットとしています。一部の団体では平成26年から実施しているビッグデータを活用した戦略的マーケティングに基づき、優先度の高いターゲットなどを分析・設定し、ターゲットを絞った効果的なプロモーションの展開を計画しています。

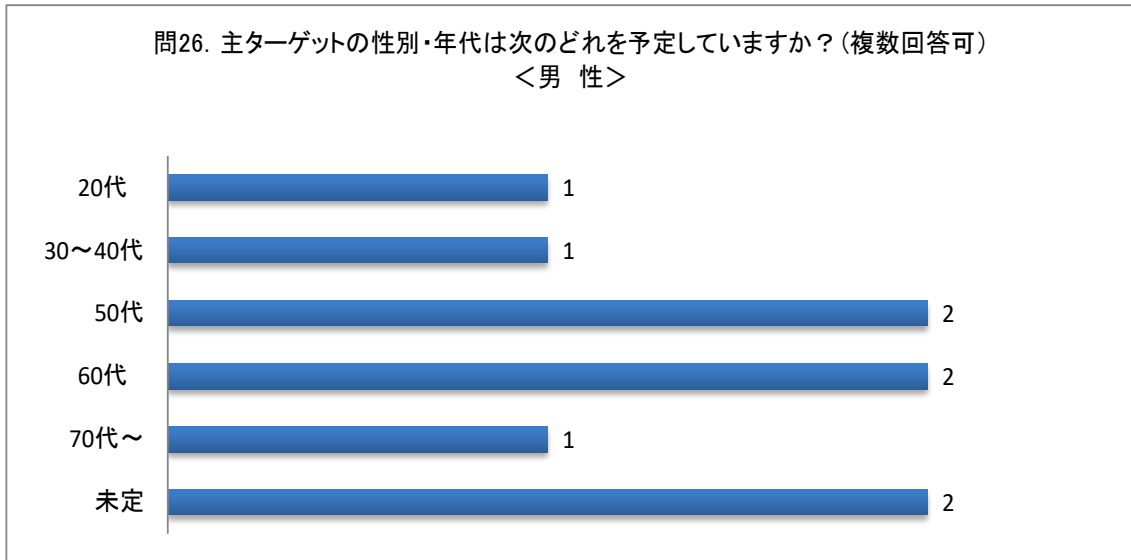
2団体が「未定」ですが、1団体は性別や年代でマーケティングしない全方位型を取っています。もう1団体は問25（国内の主ターゲット）において「各種データの収集・分析に基づき設定する予定」と回答したとおり、直近データを基に今後設定する予定です。



◇男性

男性では、「50代～60代」の年代を主ターゲットとしています。女性よりも高年齢層であるのが大きな違いです。若い世代よりも時間と金銭的余裕があるからでしょう。

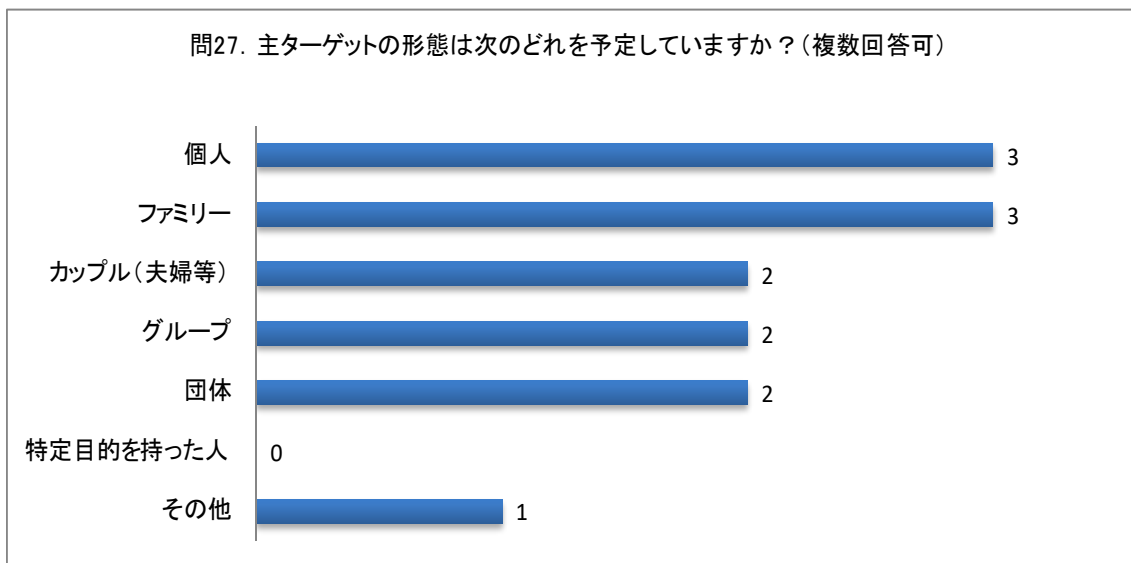
「未定」の2団体の理由は、前ページの女性と同じです。



⑤主ターゲットの形態

「その他」はクリエイティブ・クラス（創造人材）を主ターゲットにしており、具体的には創造的で革新的なデザイナーやIT技術者、アーティスト、工芸作家、企業家など、地方創生のコアとなる人材などに絞っています。

これ以外の3団体では、「個人」と「ファミリー」をいずれも主ターゲットとし、個人客を重視しています。次のターゲットとして、「カップル（夫婦等）」や「グループ」、「団体」が続きます。

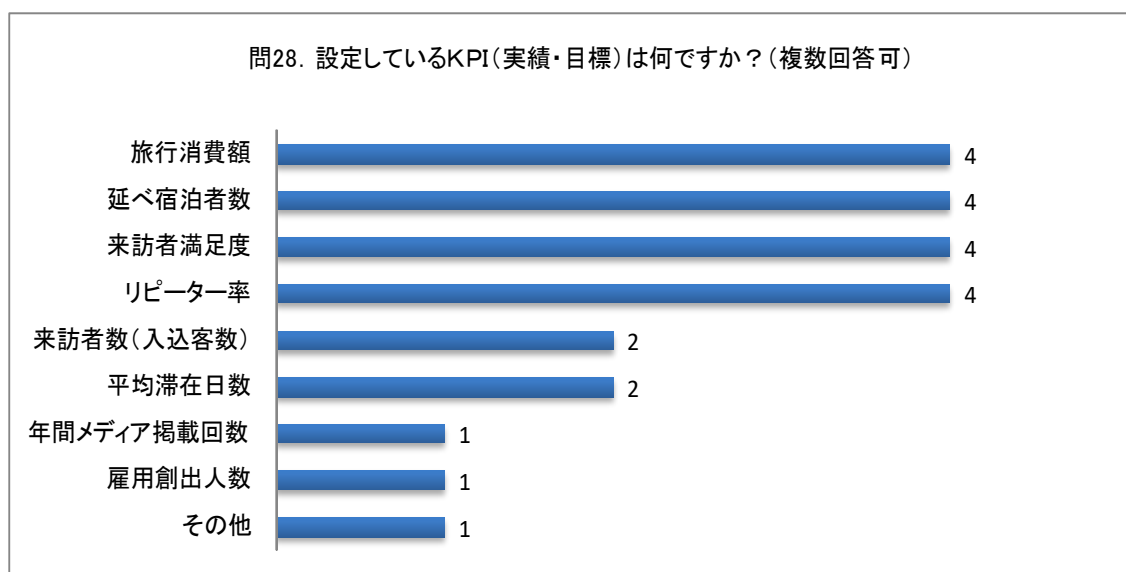


(4) 設定している（考えている）目標項目・値

①設定しているKPI（実績・目標）

4団体とも共通して「旅行消費額」、「延べ宿泊者数」、「来訪者満足度」、「リピーター率」の4項目を挙げています。これは日本版DMO候補法人登録制度の登録要件として各種データ等の継続的な収集・分析のためのKPIの中に、少なくともこれらの4項目を必須として設定することが求められているためです。

必須KPI以外では、「来訪者数」や「平均滞在日数」を2団体が設定しています。「来訪者数」は従来から大多数の自治体がデータ収集しており、目標設定かつ実績評価がしやすいからです。

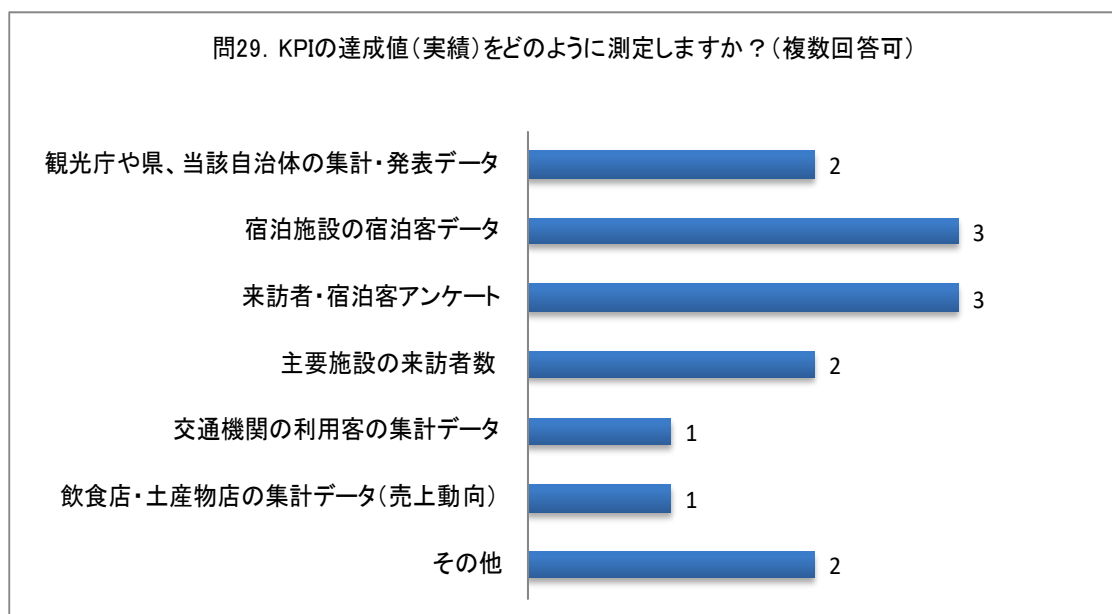


②KPIの達成値(実績)の測定方法

測定方法として「宿泊施設の宿泊客データ」と「来訪者・宿泊客アンケート」を最も多く挙げています。次に「観光庁や県、当該自治体の集計・発表データ」と「主要施設の来訪者」を挙げています。

宿泊客データや「当該自治体等の集計・発表データ」および「主要施設の来訪者数」を挙げているのは従来から収集しているため比較的入手が容易で、費用負担が少ないことが理由として考えられます。

「その他」は、「auスマホのビッグデータ」と「人口動態調査」という内容です。



(5) 調査結果分析による課題

①主体的計画(方針)の明確化

第1章「(2)これまでの観光まちづくりの課題」(P1~2 参照)のとおり、これまでの私どもの調査では、多くの観光地において地域コンセプトが確立されておらず、主ターゲットも設定されていませんでした。いずれもまだDMOが設立されていない地域でありましたが、これでは無計画もしくはそれに近い状況と判断せざるを得ません。

また、問17「事業計画と地域観光基本計画との整合」(P32 参照)のとおり、現時点で既存地域観光基本計画とすり合わせを行った団体は1つだけです。残りの3団体のうち一つは、「事業領域が異なるので、すり合わせは不要だった」であり、残る二つは、「まだすり合わせ段階に至っていない」とのことでしたが、「立てる場合は観光基本計画に合わせる」との回答でした。

ここで気をつけたいことは、既存の計画に遠慮したり、無理に整合性を取ろうとしたりしないことです。観光地経営にマネジメントやマーケティングの考え方を導入するという使命を持つからには、こうした視点に立って主体的な方針や計画を策定することが求められます。にもかかわらず、そのような姿勢で計画を作っているのは、本来DMOが

有している能力を十分に発揮できなくなってしまうからです。

そこで、DMOとしての価値を発揮しながら、いかに主体的な計画（方針）を策定するかという点が、大きな課題となります。

②柔軟な計画立案による外部変化対応力の強化

問 18「事業計画年数」（P33 参照）では、4～5年の事業計画を策定する団体が多くみられました。一方で、2～3年という短いサイクルでの計画立案をしている団体もありました。外部変化への対応力を高めるためにも、どのようなサイクルで計画立案すれば最も適切か慎重に検証する必要があります。

③効果的なデータ収集方法の確立

各団体とも様々な手法で必要とするデータ収集を行っていることが判明しました。ただし、「独自で収集するデータの収集は高額になるという理由から困難である」という見方をしている団体が多くあります。

しかし、限られた資源の下で活躍の場を広げるには、効果的なマーケティングにより仮説と検証を繰り返しながら、事業の精度を上げることが必要です。

よって、必要なデータを絞ることと、より安価な収集方法を探ることが課題となります。

④発地点でのデータ収集

各団体とも、自エリアでのデータ収集に着目をしています。しかし、ターゲットとする地域でのデータ収集とその分析には着目されていません。自身がターゲットとする地域住民の知名度や訪問の有無、地域資源の認知度などが分かると、プロモーションの仕方も変わってきます。

したがって、DMOの目的であるマーケティング機能を発揮するには、発地点でのデータ収集は解決すべき最重要課題となります。

⑤効果的なK P I の設定

問 28 では、各団体においてさまざまなK P I を設定していることが明らかとなりました。どのような内容のK P I を設定するかによって、計画の方向性や進捗度の確認が大きく左右されます。そこで、有効なK P I をいかに設定するかが課題の一つとなります。

5. 今後の活動内容に関する調査結果・分析

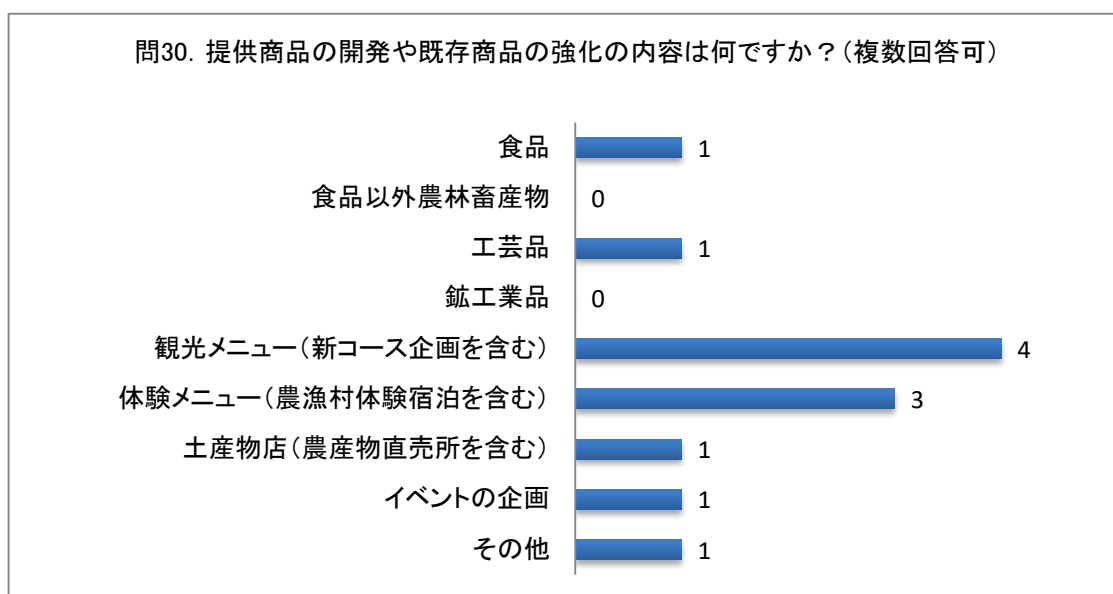
(1) 提供商品・サービスの内容

①提供商品の開発や既存商品の強化の内容

提供する商品や強化する商品は、「観光メニュー」が4団体、「体験メニュー」が3団体と多くなっています。「食品」や「工芸品」、「土産物店」、「イベントの企画」との回答が各1団体からあり、「食品以外農林畜産物」や「鉱工業品」と回答した団体はありませんでした。また、「その他」の内容として『これから検討する』との回答がありました。

食品や工芸品、土産物店といった物質的なモノよりも、観光や体験といったコト商品を重視する傾向が見られます。まずは「集客」の強化を予定していることが分かります。

食品や工芸品、土産物店、イベントの企画が少ないのはマーケティング・マネジメントする地域が非常に広いため、または集客策を実施後に強化するため、あるいは既存業者に任せる考えであるためと思われます。鉱工業製品がゼロ回答なのは、今回の調査先が元々産業ツーリズムを推進する地域でないためです。

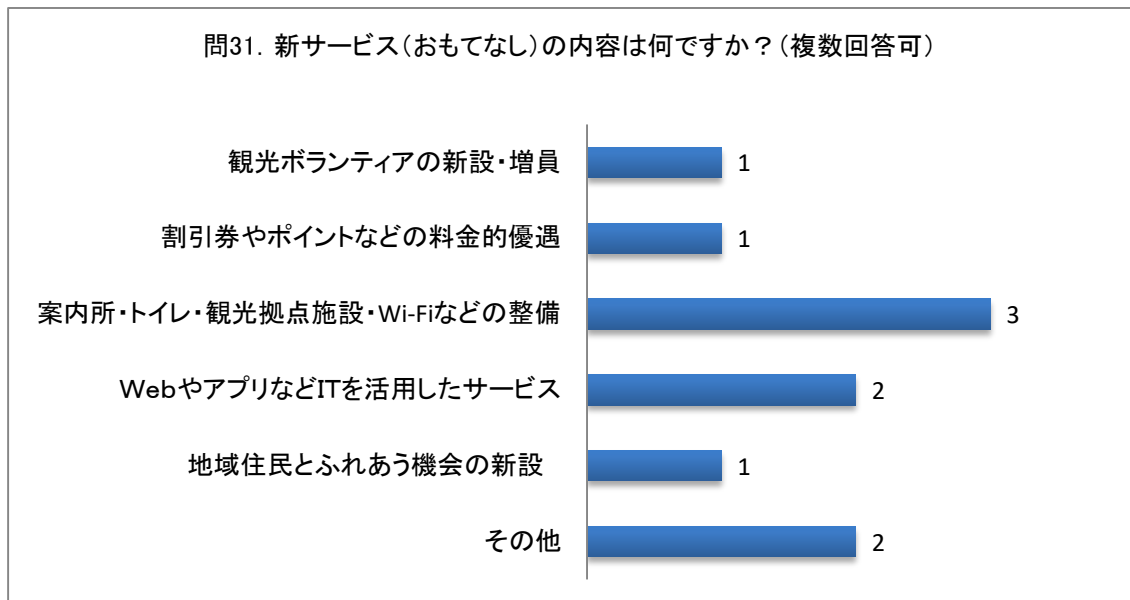


②新サービス（おもてなし）の内容

おもてなしとして行う新サービスの内容は、「案内所・トイレ・観光拠点施設・Wi-Fiなどの整備」が3団体と最も多く、「WebやアプリなどITを活用したサービス」は2団体が回答しました。

観光ボランティアや地域住民とのふれあいといった人的なサービスよりも、まずはトイレやWi-Fi、ITを活用したサービスなど、ハード・ソフト面の基盤整備から着手したい意向です。「②他地域との差別化の取り組み」(P. 37)では、「Wi-Fi 整備」が最も多く挙げられています。Wi-Fi の設置は日本では遅れているため、インバウンド集客には必須サービスとなっています。

その他の回答として、「外国語版フリーペーパーの配布」がありました。フリーペーパーの掲載内容は飲食店の案内で、インバウンド客の地域内消費を促進させる狙いが伺えます。

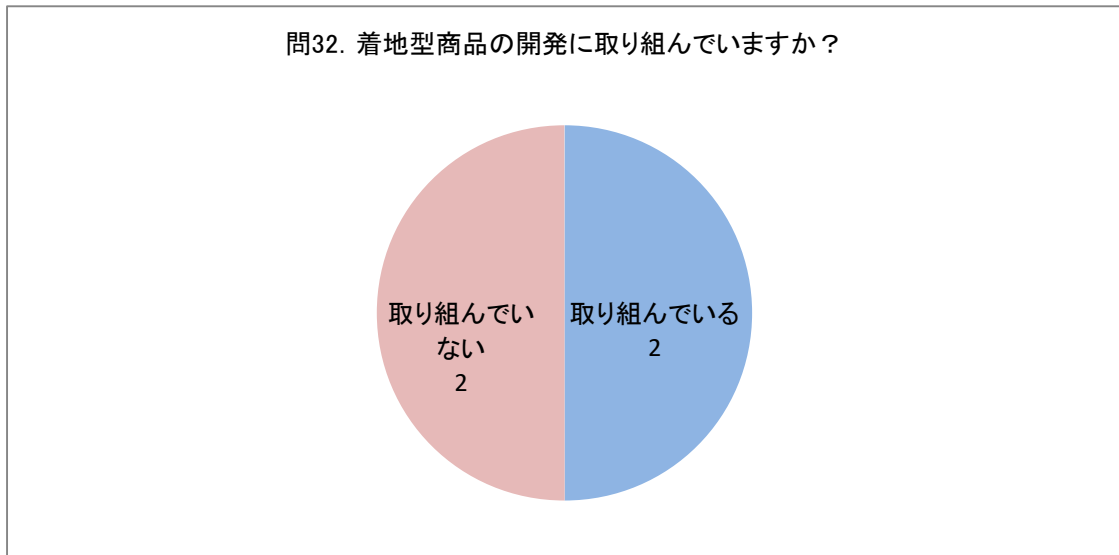


③着地型商品の開発

着地型商品の開発に「取り組んでいる」のは2団体、「取り組んでいない」のも2団体で、半々に分かれました。

「取り組んでいない」と回答した団体は、まだ具体的に事業が進んでおらず、今後事業の進行とともに商品化へ向けて具体化していくものと考えられます。

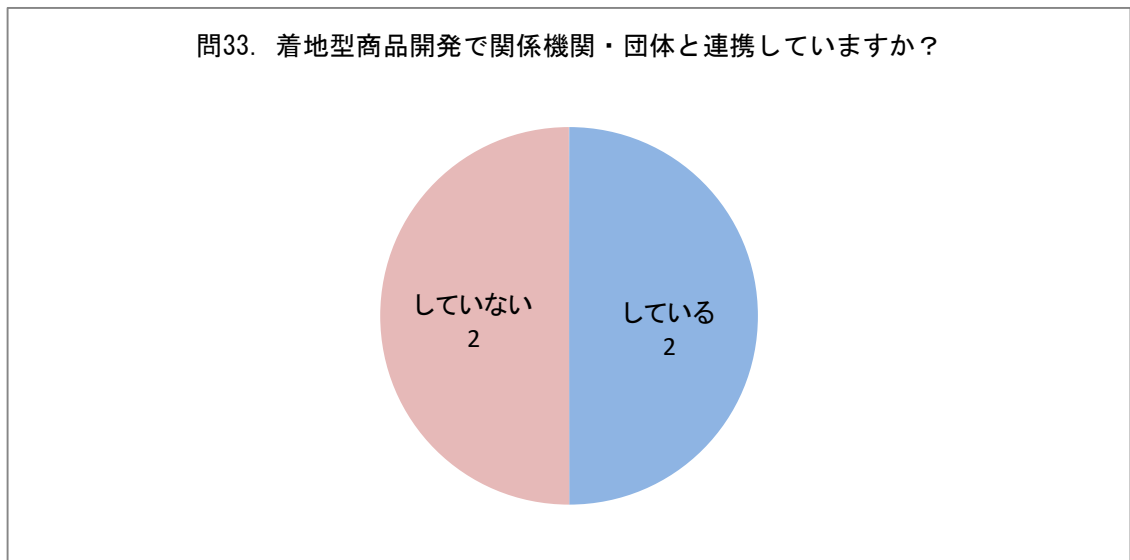
「取り組んでいる」とした着地型商品の内容として、観光ツアーや地域の特色を活かした体験型行楽メニュー、文化体験メニューが聞かれました。『モノ消費よりコト消費』となっている時流を受け、当地ならではの体験メニューで集客をしたい意向が伺えます。そのためには、「①地域独自の地域資源」(P.36)にあるような特産物や温泉、文化財といった地域資源を有効に活用する必要があります。



④着地型商品開発における関係機関・団体との連携

関係機関・団体と連携しながら着地型商品開発をしているのは2団体、連携していないのは2団体となりました。「関係機関・団体と連携しながら着地型商品開発をしている」と回答した団体は、前問で「着地型商品開発に取り組んでいる」と回答した団体と同一です。また、「①広報活動の継続的な実施」(P. 25)で「観光関連事業者等に対しDMOの広報活動を継続的に行っている」とした団体とも一致しています。着地型商品開発を行うにあたっては、観光事業者をはじめ関係機関・団体と連携することが不可欠だといえます。

「していない」と回答した団体も、事業が具体化するにつれて連携が増えていくと考えられます。



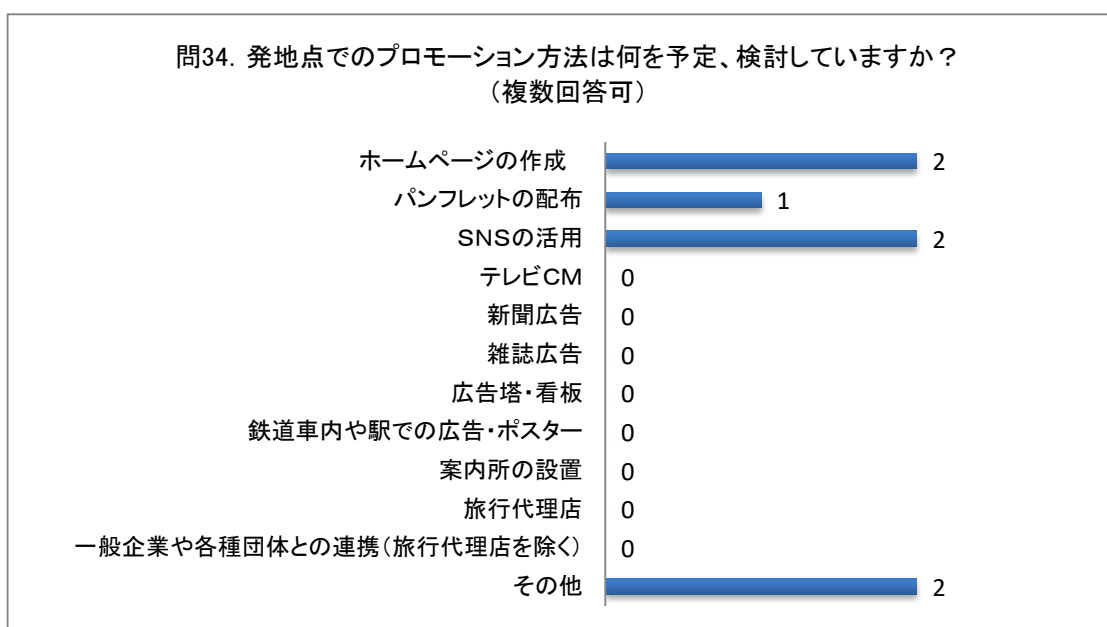
(2) 観光プロモーション方法

①発地点向けのプロモーション方法

発地点で予定や検討をしているプロモーション方法として、「ホームページの作成」、「SNSの活用」は各2団体が、「パンフレットの配布」は1団体が回答しました。一方で、「テレビCM」や新聞・雑誌の広告、広告塔など、多大な費用がかかるプロモーション方法は予定されていません。

費用の問題だけでなく、情報化が発達した現代社会では、ホームページで消費者に訴求したりSNSで口コミを広げたりすることは、必須となりつつあります。インバウンド集客を考えるうえでも、ホームページやSNSなどでの情報発信は欠かせません。

「その他」と回答した団体は、ターゲットや計画の詳細が未設定のため、まだ取り掛かっていないというのが現状です。

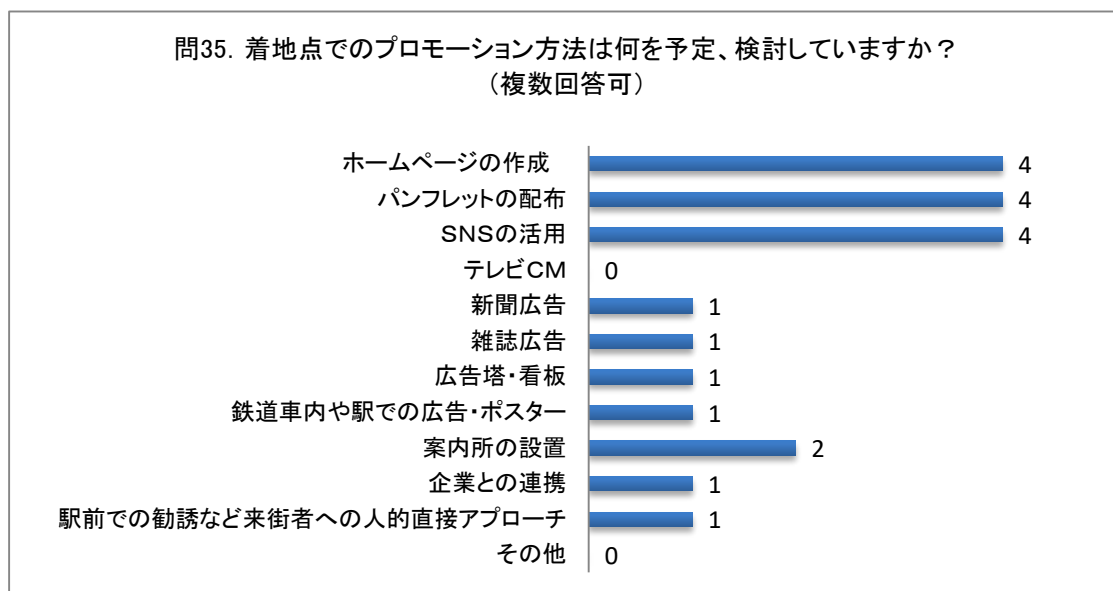


②着地点でのプロモーション方法

着地点でのプロモーション方法として、全団体で予定されているのが「ホームページの作成」、「パンフレットの配布」、「SNSの活用」です。「パンフレットの配布」は、発地点では1団体だけでしたが、地域内での回遊性を高める必須のプロモーション方法と理解しているからでしょう。

「案内所の設置」は2団体が、「広告塔・看板」は1団体が回答しており、ハード対策も予定・検討しています。

発地点では行われる予定のない「新聞広告」、「雑誌広告」、「企業との連携」なども実施予定に入っており、着地点ではあらゆる手段をつかった広告宣伝が検討されているといえます。

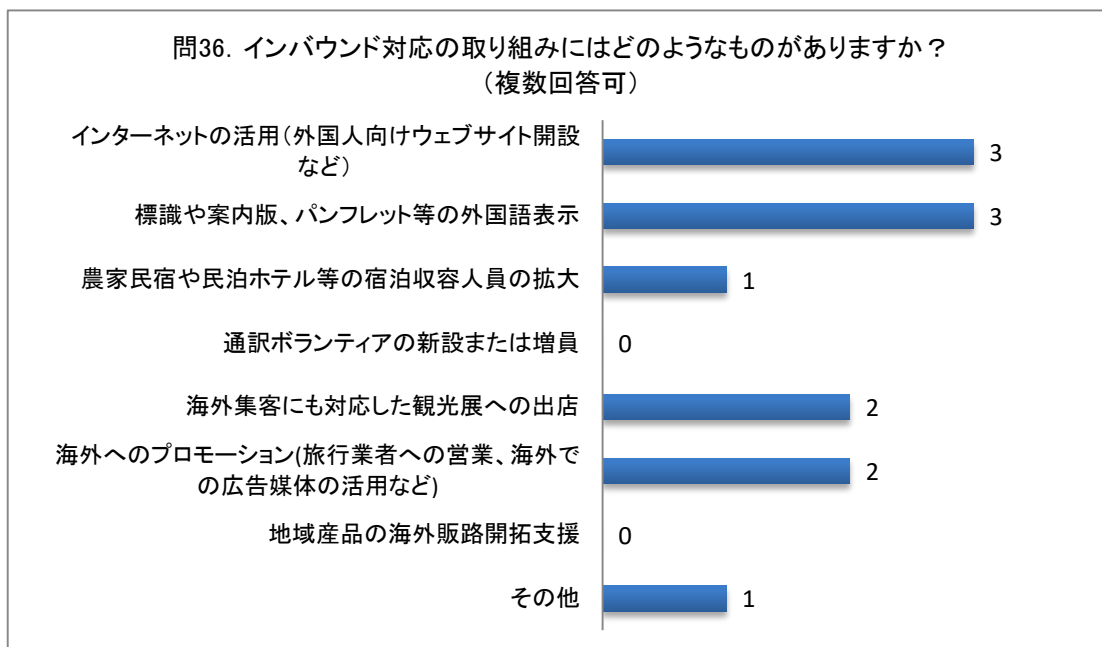


(3) インバウンドの取り組み

①インバウンド対応の取り組み

インバウンド対応として、「インターネットの活用（外国人向けウェブサイト開設など）」に取り組んでいるのが3団体、「標識や案内版、パンフレット等の外国語表示」に取り組んでいるのが3団体ありました。その他、「宿泊人員の拡大」、「観光展への出展」、「海外へのプロモーション」といった回答がありました。

インターネットの活用や外国語表記の強化といった方策は、インバウンド対応の基本です。それ以外の対応策は、「どの地域のどの客層をターゲットにしているか」や自地域の強みである地域資源によって異なります。したがって、団体によって取り組み内容に特徴が出ると考えられます。



(4) 自治体や観光関連事業者、地域住民との協力体制

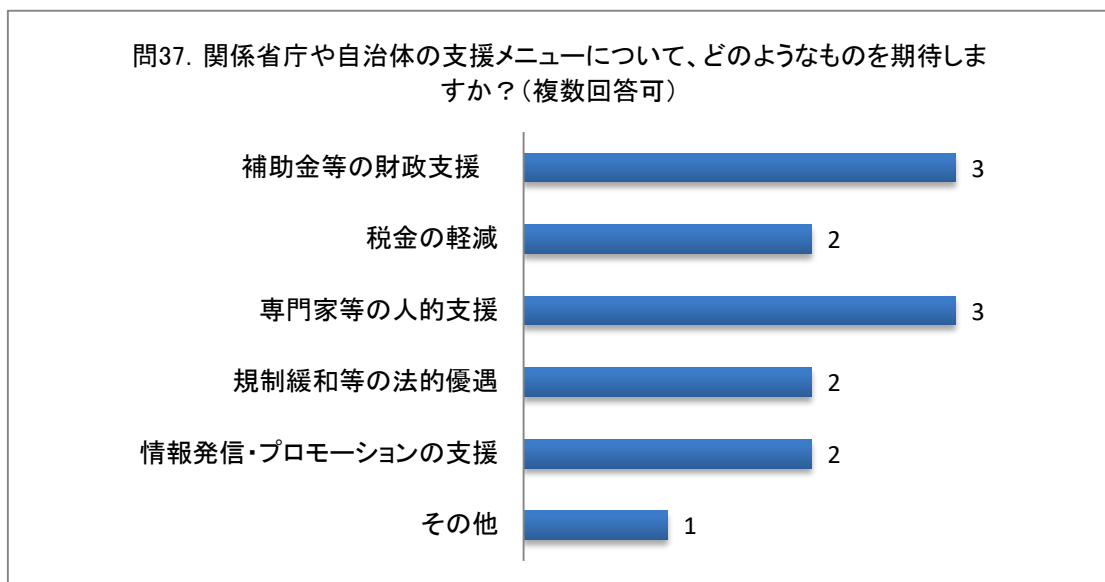
①関係省庁や自治体に期待する支援メニュー

関係省庁や自治体に期待する支援として、「補助金等の財政支援」と「専門家等の人的支援」が各3団体と、ほとんどの団体から挙げられています。次いで、「税金の軽減」、「規制緩和等の法的優遇」、「情報発信・プロモーションの支援」が各2団体から聞かれました。

「②DMOの運営期間」(P.18)をみると、DMOの運営期間は特に定められていません。持続的な運営を行うためには安定的な収益を得ることが重要となりますが、DMOは地域活性化という公的な面も持つと考えられ、公的機関による財政的な支援が求められています。

また、「⑤職員人数の過不足」(P.22)では、全団体が「専門家人材は足りていない」と回答しています。「⑧外部人材の活用で必要な分野」(P.24)をみると、外部人材として観光や情報・調査といった分野での人材を希望しており、関係省庁や自治体に、専門分野での支援が期待されていることが分かります。

税金の軽減や法的な優遇など、関係省庁や自治体にしか実施できない事案に関しても支援が求められています。情報発信に関しても、公的機関だからこそできることが多々あると考えられ、関係省庁や自治体に期待されている役割は大きいものといえます。



②関係機関・団体と実施している取り組み

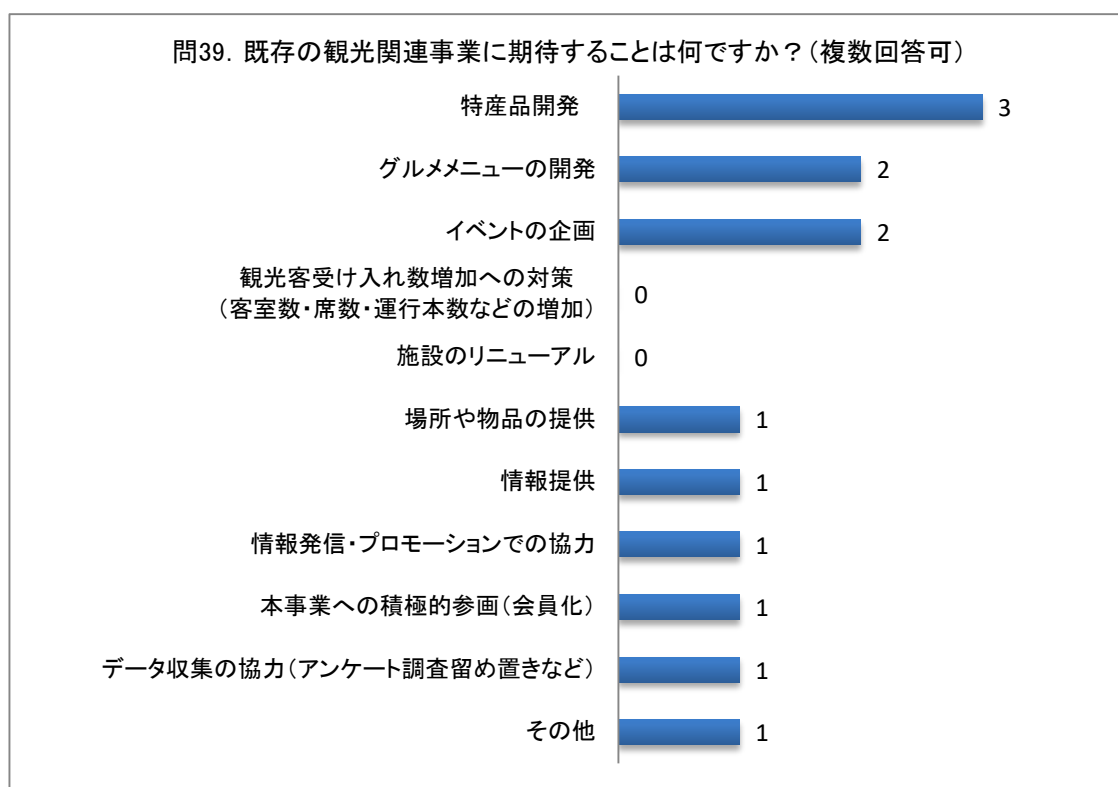
「関係機関や団体と実施・予定している取り組み (問 38)」を自由回答でヒアリングしたところ、「海外でのプロモーション」や「インバウンドに対応した観光」、「着地型ツアーの開発」に関する回答がありました。

③既存の観光関連事業者に期待すること

既存の観光関連事業者に期待することで最も多かった回答が「特産品開発」です。KPIに挙げている旅行消費額を高めるには、必須の取り組みといえます。

次に、「グルメメニューの開発」、「イベントの企画」が多く回答されました。「②他地域との差別化の取り組み」(P.37)では、「イベントの企画」と回答したのは1団体だけでしたが、本質問では2団体となっています。他地域との差別化要素は別にあるもののイベントは実施したいという思いから、既存の観光関連事業者に企画を期待しているようです。

「情報提供」や「本事業への積極的参画」、「情報発信やデータ収集の協力」といった、DMOの事業運営に関わることよりも、観光客に直接アピールできる商品やサービスを開発することへの期待が大きいと見られます。既存の観光関連事業者が持つ能力や資源を活かし、DMO事業との相乗効果が図れるような商品・サービスを開発して、集客や顧客満足へつなげたい意向が伺えます。

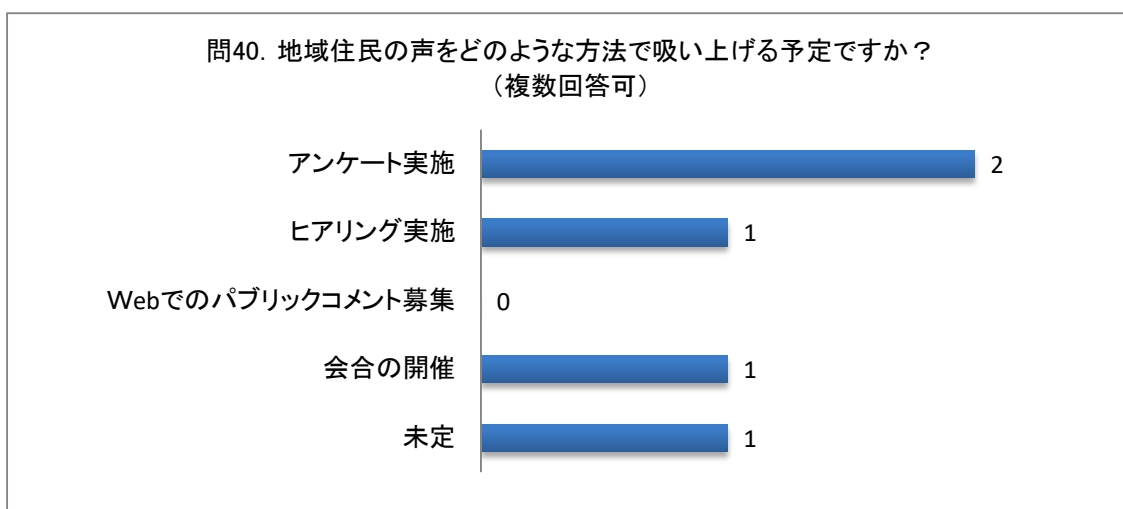


④地域住民の声を吸い上げる方法

地域住民の声をどのような方法で吸い上げるかについては、「アンケート実施」とした団体が2つありました。それ以外は各団体によってバラつきがあります。「ヒアリング実施」、「会合の開催」、「未定」とした団体が各1つずつです。

地域との繋がりを大切にし、普段から会合を開催してコミュニケーションをとっている団体もあります。

住民の声を吸い上げる方法は、各団体の事業内容によって適する方法が異なると考えられ、最適な方法を選択することが必要です。



⑤地域住民の協力体制の期待度

全ての団体が、地域住民の協力を「期待する」と回答しました。

観光マネジメントを実施するうえで、地域住民の理解と協力体制の構築は必須であり、どの団体も期待しています。しかし、「具体的な地域住民への働きかけ方法は未定である」とした団体がありました。また、前問では、地域住民の声を吸い上げる方法が未定であるとの回答もあります。

地域住民との協力体制を期待するものの、連携するための方法については、いずれの団体も模索中あるいは未実施となっています。

問 41. 地域住民の協力体制を期待しますか？

	全 体	期待する	期待しない
団体数	4	4	0
%	100.0	100.0	0.0

(5) 今後の問題点

①今後の活動において、労力や時間がかかること（問42）

「今後の活動において、労力や時間がかかると懸念していること」をヒアリングしたところ、自地域へのアクセスに関することや、会員拡大の仕組みづくりに関する回答がありました。これらは、外部との連絡調整や連携が必須であり、自団体の事情だけで意思決定できないという特徴があります。

アクセスに関する問題は、関連する省庁・自治体・事業者など多くのステークホルダーがあり、DMOの意向ひとつで決まるものではありません。また、会員拡大の仕組みづくりに関しても、それぞれの思惑や事情を持つ会員や企業を、いかにまとめていくかが重要となります。

自団体内での「労力と時間がかかる問題」として、「データ収集と分析をどのように進めていくか」という点が挙げられていました。情報活用に関しては、日進月歩で技術が進んでおり、データの収集やその分析に関して専門的な知識が必要となります。「DMO」という考え方自体がデータに基づいたマーケティング活動を基本としており、データの活用と分析は、DMO活動内容を左右する重要なポイントであるといえます。

②その他の問題点（問43）

「その他、DMOの組織運営や今後の活動における問題点があれば教えてください。」との質問（問43）には、前問の「今後の活動において、労力や時間がかかること」への回答とほぼ同一の内容が多く、「アクセス改善に向けた活動」や「データ分析できる専門人材の不足」といった問題点を挙げています。

これ以外の問題点として、コストや財源に関することがありました。DMOの活動内容や組織構成が、既存の組織と重複する場合の二重コストが問題となっているケースが見られます。また、補助金が終了した後の財源確保に関する問題もあります。

人材不足や財源といった、DMOの今後の問題点については、「関係省庁や自治体に期待する支援メニュー」への回答と一致しています。DMO内で解決しづらい問題点について、関係省庁や自治体の協力を得たい意向が伺えます。

(6) 調査結果分析による課題

①マーケティングに基づいた発地点向けプロモーション

発地点でのプロモーション方法として、「ホームページの作成」や「SNSの活用」、「パンフレットの配布」を予定、検討をしています。しかし、前項「4. 今後の計画内容に関する調査結果・分析」の課題にも掲げたとおり、マーケティングによる調査結果に基づいたプロモーションを取らない限り、必ずしも有効とはいえません。

②地域住民の協力体制の確立

全ての団体が、地域住民の協力を「期待する」としているものの、「具体的な地域住民への働きかけ方法は未定である」と回答しています。観光事業者等の理解を高める方策と同時に、住民への理解策の実施も必須です。

③行政との協同、役割分担

これまでの第2章3～5のアンケート結果にあるように、各団体は豊富な資金、人材を有してはいません。限られた経営資源の中、計画を達成するには自団体だけでなく、外部の協力が不可欠です。特に行政は観光や産業振興の分野において、各団体の設立目的と活動の範囲が合致するところが多く、実際にDMOの設立を推進しています。

そのことから、行政は補助金や助成金により財政を支援していますが、それだけでなく、各団体とそれぞれの役割を分担し、政策としてDMO活動を側面的にも支援する必要があります。

観光地域づくり全体の中で、DMOが担っていくべき役割を明確にすることで、政策的に行政が支援する分野も明確になります。マーケティングにおいては、観光に関する分野はDMOが担い、地域のブランディングについては行政が行う、プロモーションにおいては地域全体の魅力を外部に発信する役割は行政が担い、観光資源の魅力はDMOが行うというようにそれぞれの役割を明確にし、地域全体を行政とDMOが協同で活性化させていかなければなりません。

④観光関連業者の商品開発

各団体が主体的に取り組みたい商品開発は「観光メニュー」や「体験メニュー」となっています。(P. 45 参照)。「既存の観光関連事業者に期待すること」として、「特産品開発」や「グルメメニューの開発」、「イベントの企画」などを挙げています(P. 53 参照)。

ある意味、特産品やグルメなどの商品開発は、観光関連業者の主体的な取り組みに委ねています。来訪者に「お金」を落としてもらわないと、真の地域活性化につながりません。各団体の予算を一部使うなど、DMOが積極的に支援していく体制が望まれます。

⑤おもてなし度の向上

調査結果によると、観光ボランティアや地域住民とのふれあいといった人的なサービスよりも、まずはトイレやWi-Fi、ITを活用したサービスなど、ハード・ソフト面の基盤整備から着手したい意向となっています(P. 46 参照)。

しかし、観光客の満足度を左右する決め手は、観光施設や土産物店、交通事業者、ひ

いては地域住民が行う「おもてなし」にあります。「おもてなし」には分かりやすい店内表示、詳しい観光案内、役立つ観光情報の提供なども含まれますが、最重要なのは接客です。

観光客にとって、観光施設の内容が充実していても、いくら販売商品が新鮮で安くても、いくら料理の味が良くても、「おもてなし」が不足していたら不満足となります。再訪問どころか、悪い口コミが一気に広がってしまいます。

逆に、観光満足度がやや不十分であっても、「おもてなし」がハイレベルなら全体的な満足度は上がります。これは並行して取り組むべき最重要課題となります。

第3章 課題解決の具体策

我が国ではまだ、DMOという組織体の概念やあり方が認識されはじめたばかりの状況です。そのため、多くの機関や関係者が手探りで事業を進めているのが実情です。したがって、解決しなければならない課題は山積しているといっても過言ではありません。

そこで本章では、これまでの調査結果から得られた課題についての解決策を提案します。

1. DMOの組織体に関する具体策

(1) 事務局組織の拡充

①事務局職員の確保

ヒアリング調査によると、職員数が10人未満のDMOが2団体あります。本格的な活動前であり、暫定的な人数であると思われます。また、職員の確保の必要性については、3団体が「職員数不足のために今後さらなる確保が必要」と回答しています(P.23 参照)。今後のDMOの活動を積極的に展開するためには、事務局職員を確保して、事務局組織を拡充することが不可欠です。

事務局職員を確保するための具体策は、次図表のとおり3案が考えられます。設立したばかりで本格的な活動を行っていないDMOにおいては、人件費の負担が小さい「組成団体からの人材派遣」による方策が最も有効です。DMOの事業活動が軌道に乗れば、新しい事業活動の実施に必要な職員を「新規採用」や、地域住民の中で意欲ある人材を「ボランティアの活用」で確保することを提案します。

【図表 3-1-1 事務局職員の確保の具体策】

具体策	特徴
組成団体からの人材派遣	人材を確保しやすい反面、職員が組成団体の意向を受けやすくなる。人件費はある程度抑えられる。
新規採用	採用時の面接等で希望する人材を確保できる反面、応募者が集まらないリスクがある。人件費等のコストも大きい。
ボランティアの活用	人材レベルはまちまちであり、応募者が集まらないリスクもある。ただ、人件費は小さくコスト面のメリットは大きい。

②事務局職員の育成

事務局職員を確保した後は、育成が重要となります。DMOは、「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりのかじ取り役として役割が求められています。つまり、地域の観光振興でマーケティング機能を担うとともに、事業活動をマネジメントしていく必要

があります。その意味において、事務局職員がリーダー的存在として担う役割は大きく、事務局職員的能力開発とレベルアップを図る必要があります。

事務局職員を育成するための具体策は次図表のとおりです。「地域づくりマーケティング&マネジメント塾の開催」と「外部団体への派遣」は、受講回数や派遣期間が長いほど効果が上がります。

【図表 3-1-2 事務局職員の育成の具体策】

具体策	内 容
地域づくり マーケティング& マネジメント塾の開催	事務局職員の他に地域のリーダー的な人材を集めて、集中的に「マーケティング&マネジメント塾」を開催して、人材育成を図る。
外部団体への派遣	既に積極的に活動しているDMO等に事務局職員を派遣してノウハウを吸収させる。

(2) 外部人材の確保と活用

マーケティングに基づいた事業計画の策定や活動には、観光に関する統計や市場調査の結果を分析・活用できるマーケティング人材が必要です。また、P D C Aサイクルを回していくためには、マネジメント能力を有した人材が必要です。これらの人材の確保・育成には、公的な人材派遣制度を活用することが有効です。

観光庁の観光地域振興課も、DMOに必要な人材育成について、次のようにコメントしています。「マーケティングは専門知識が要るので、すぐに地域でそういう人材が育つことは難しい。最初は、マーケティングの知識がある人を外部から招へいして、ノウハウの移転をしていただくのが現実的だと思う。日本版DMOの基本的な考え方は、マーケティングができる専門人材を地域に備えること。最初は外部の力も借りつつ、地域の中で人材を育て、ゆくゆくは地域の人材が日本版DMOでマーケティングができるようになっていくのが理想的ではないかと思う」。

そこで、専門人材（専門家）確保の制度や活用策について、いくつか紹介しておきます。DMOが直接利用できない制度もありますが、その場合は連携する地方自治体を通じての利用という形になります。

① 専門家の活用

ヒアリング調査によると、4団体全てが外部人材を活用しています。外部人材の活用で必要な分野については、「観光」、「情報（IT）」、「各種調査」の分野が多く、「語学」、「金融」、「商品開発」、「広告・広報」等の分野でも外部人材を望む団体もあり、幅広い分野で外部人材を必要としています（P. 24 参照）。事務局が主体となって活動することが

基本ですが、事務局組織だけでは限界もあり、DMOの活動を効果的に展開するためには、不足する専門的知識やノウハウを外部の専門家より吸収することが不可欠です。

DMOが活用できると思われる主な専門家およびその特長は、次図表のとおりです。

【図表 3-1-3 専門家の特長】

専門家	特長
総合旅行業務 取扱管理者	着地型ツアーを企画するには、旅行業従事者の知識・経験が必要となる。訪日旅行者をターゲットとするDMOには、海外旅行を取り扱う第一種旅行業者に従事経験があり、かつ総合旅行業務取扱管理者の資格保持者を確保すべきである。
中小企業診断士	経営コンサルタントとして唯一の国家資格であり、地域産業の活性化やまちづくりの観点から支援ができる。
弁護士	民泊需要の拡大や観光関連法規（旅行業法等）が整備されるなかで、法律的な見地から支援ができる。
I T コーディネータ	I Tを有効に活用して経営戦略を実現させることができる専門家であり、DMO活動におけるI T支援ができる。
通 訳	インバウンド（海外旅行者）の観光需要を獲得するために、外国語ができる通訳の設置が求められている。

②専門家の確保

上記に掲げる専門家は、地域に長期的に滞在し、DMOの事業実施やマーケティングを担う人材となります。彼らの確保については、公募により地元で採用するだけでなく、「地域おこし協力隊（総務省）」制度を活用して地域外にも広げてみることです。

例えば、三重県の「株式会社 Verde 大台ツーリズムコミッション（仮称）」では、マーケティングとアウトドアの専門人材として、大台町地域おこし協力隊2名を専従職員としています。

【図表 3-1-4 人材の確保】

制度名称	担当省庁	派遣目的	財源手当
地域おこし 協力隊	総務省	都市地域から過疎地域等に住民票を移動し、一定期間、地域に居住して、地域おこしの支援を行う制度	1人あたり上限400万円/年（報償費等200万円、活動経費200万円）

③人材の育成

全体マネジメントに関しては、次ページ図表 3-1-5 に記す「地方創生人材支援制度（内閣府）」を活用し、マネジメント人材を業務横断的に育成・補佐することが考えられます。

当制度の第1回目となった平成27年度は38道府県に69名が派遣され、平成28年1月に全派遣者の取組実績が発表されました。

取組実績の中には、DMO設立に関連した取り組みもみられます。例えば、山形県寒河江市は、平成27年11月に周辺の1市4町で西山DMOを設立しています。

【図表3-1-5 全体マネジメント人材の育成】

制度名称	担当省庁	派遣目的	財源手当	派遣形態
地方創生 人材支援 制度	内閣府	地方創生に積極的に 取り組む市町村に対 し、意欲と能力のあ る国家公務員や大学 研究者、民間人材を、 市町村長の補佐役と して派遣する	各派遣先の自治体の 人件費規定に基づく (例：副市長 900万 ～1400万等)	・常勤職員は原則2 年間派遣、非常勤職 員は原則1～2年 ・派遣中のポスト： 副市町村長、幹部職 員、非常勤職員（顧 問、参与等）

DMOの個別事業に関して利用可能だと考えられる制度は、図表3-1-6のとおりです。派遣形態は長期と短期に分かれており、長期は「新・地域再生マネージャー（ふるさと財団）」があります。「ふるさと財団」のホームページで公開されている事業報告書では、平成27年度に和歌山県橋本市でDMO設立のための事業計画策定に活用されています。

短期で利用できる制度は「地域人材ネット（総務省）」、「農山漁村活性化支援人材バンク（農林水産省）」、「地域活性化伝道師（内閣府）」などです。

【図表3-1-6 個別事業の人材の育成】

制度名称	担当省庁	派遣目的	財源手当	派遣形態
新・地域再生マ ネージャー	ふるさと財団	市区町村が地域再生に 取り組もうとする際の 課題への対応につい て、その課題解決に必 要な知識、ノウハウ等 を有する地域再生マ ネージャー等の外部の専 門的人材を活用でき るよう必要な経費の一 部を支援する制度	・人件費単価は、申 請団体（自治体等）の 規定に基づく <u>外部人材活用</u> ： ・助成対象：市町村 ・助成額：2/3以内 (上限700万円) <u>外部人材派遣</u> ： ・謝金ベース	・外部人材活用助成： 短期派遣が基本であ るが、年間80～100 日程度の派遣の場合 もある ・外部人材派遣：短期 派遣、1回につき最大 2日、合計6回（12 日）の派遣

制度名称	担当省庁	派遣目的	財源手当	派遣形態
地域人材ネット	総務省	地域独自の魅力や価値の向上、地域力を高めようとする市町村に対し、外部専門家を招へいし、情報提供を行うための派遣制度	助成上限(事業等の諸経費含む) ・民間専門家：560万円/年 ・自治体職員：240万円/年	・短期派遣、ワークショップ等の諸経費を含めることができる ・市町村が、外部専門家を年度内に延べ10日以上または5回以上招へいする場合は、所要経費に対し特別交付税措置
農山漁村活性化支援人材バンク	農林水産省	農山漁村の活性化に取り組む地域への専門的な知見を有する専門家を紹介する制度	・人件費単価は、申請団体(自治体等)の規定に基づく	・短期派遣(講演、商品開発デザイン、計画づくり、助言、アドバイス、実技指導、法律・行政相談等)
地域活性化伝道師	内閣府	地域活性化に向けて意欲的な取組を行おうとする地域に対して、地域興しのスペシャリスト(地域活性化伝道師)を紹介し、指導・助言を行うもの	・6,200円/時間 ・1日あたり2時間上限(現地調査を含む場合は3時間) ・旅費、日当、宿泊費は別途支給	・短期派遣(相談、助言、アドバイス等)

上記以外にも、「地域おこし企業人交流プログラム」や「JETプログラム」などもあります。日本版DMOに関する人材育成や招へいに関する問い合わせは、観光庁の観光地域振興課で受け付けているほか、各エリアの運輸局観光部観光地域振興課に「観光地域づくり相談窓口」が設けられており、個別の問い合わせに応じています。他省庁の事業についての問い合わせも可能です。

(3) 外部団体の活用

①外部事業者との連携

第1章の「(2) これまでの観光まちづくりの課題」(P.1~2)で述べているように、DMOの組織体を整備するためには、文化、農林漁業、商工業、環境、スポーツなどの地域の関連事業者等の多様な関係者の巻き込みを行う必要があります。また、日本版D

MOのねらいでもある民間的手法の導入を図り、効果的に事業を行っていくためには、外部事業者との連携が不可欠です。

ヒアリング調査によると、事務局の出身組織は民間会社・個人事業者が全体の 3/4 を占めており（P. 22 参照）、外部事業者の連携が進めやすい事務局体制であると言えます。具体的には、外部事業者や地域住民のアイデアや企画提案を共有できるような場づくり（イベント・交流会等）の提供や、事務局からDMOの活動状況に関する情報提供を徹底することにより、外部事業者がDMOの活動に参画しやすい環境をつくる必要があります。

②大学との連携

兵庫県は、他府県と比較して大学の多い地域です。国公立大学が 5 校、私立大学が 24 校、女子大学・短期大学が 26 校あり、合計で 55 校の大学があります。2009 年 12 月に閣議決定された国立大学の独立行政法人（国立大学法人）への移行により、国立大学は独立採算での運営が求められるようになりました。これにより、少子化による学生数の減少が進展するなかで学生を確保するためには、魅力ある大学運営を行うことが求められています。また、大学は地域の教育拠点としての存在意義を発揮するために、地域活性化の支援を積極的に行っています。

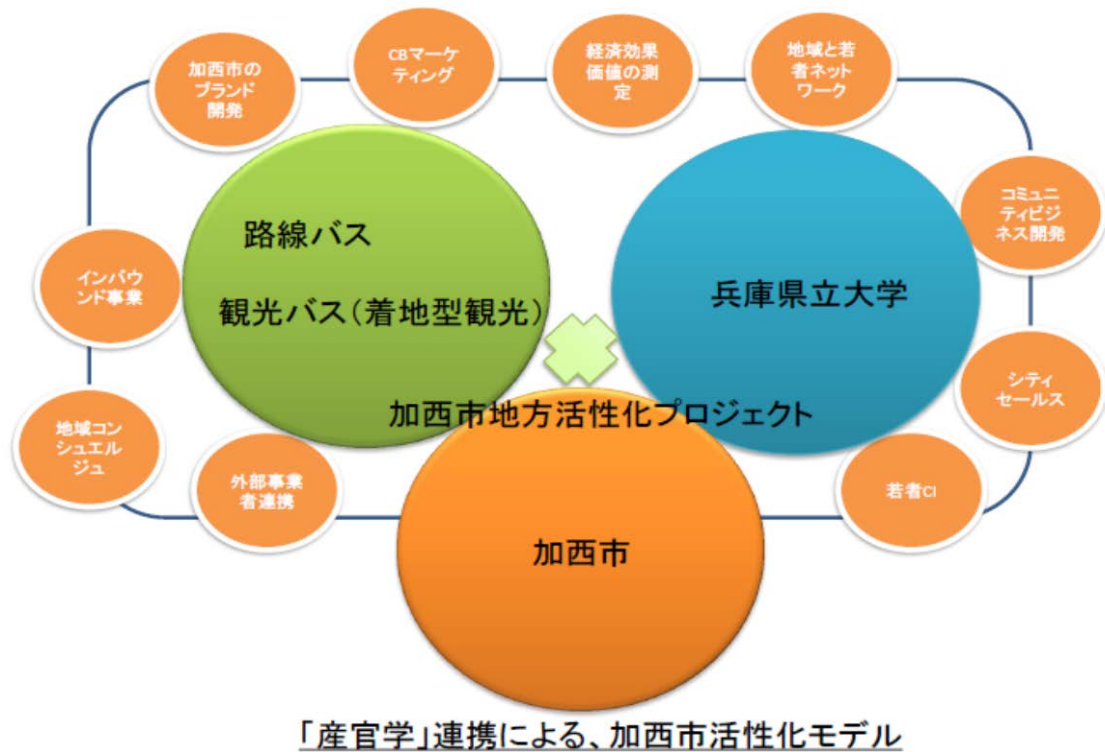
このような環境変化のなかで、DMOの組織体制を強化するためには、大学との連携も一考の余地があります。DMOと大学の連携事例ではありませんが、地域活性化の取り組みとして大学と連携した加西市地域活性化プロジェクトの事例を次図表 3-1-7 と図表 3-1-8 に示します。

【図表 3-1-7 大学との連携内容（加西市地域活性化プロジェクトより）】

連携者	目 標
神姫バス	地域に若者を誘致するための多様な生活スタイル関連サービスを提案し、地方創生を図る。
	地方創生とともに高齢化社会における新しいサービスを研究し、地域共栄を目指す。
	行政や大学と民間センターを繋ぐパイプ役として、地域における事業の創出に貢献する。
兵庫県立大学	連携機関を通じて高度な専門性を活かした研究開発を行う。
	連携機関に携わる学生の資質を向上させ企業との接点を人材開発に繋げる。
	兵庫県立大学の取り組みの「成果物」の見える化が大学ブランドを強化し、入学増加に結び付ける。

加西市	若者を中心としたまちづくりを進め、交流人口及び定住人口の増加を図る。
	若者の社会起業をサポートし、地域産業の活性化を図る。
	若者と高齢者による地域ジョブシェアリングを開拓し、新しい「はたらき方」モデルによる持続可能な地域づくりを目指す。

【図表 3-1-8 大学との連携イメージ（加西市地域活性化プロジェクトより）】



③金融機関との連携

金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」によると、「金融機関は資金供給者としての役割のみならず、顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮を通じて、中小企業をはじめとする顧客企業の経営改善等に向けた取り組みを最大限支援していくことが求められており、地域経済の活性化及び地域における金融の円滑化などについて、適切かつ積極的な取組みを行う必要がある」と明記されています。

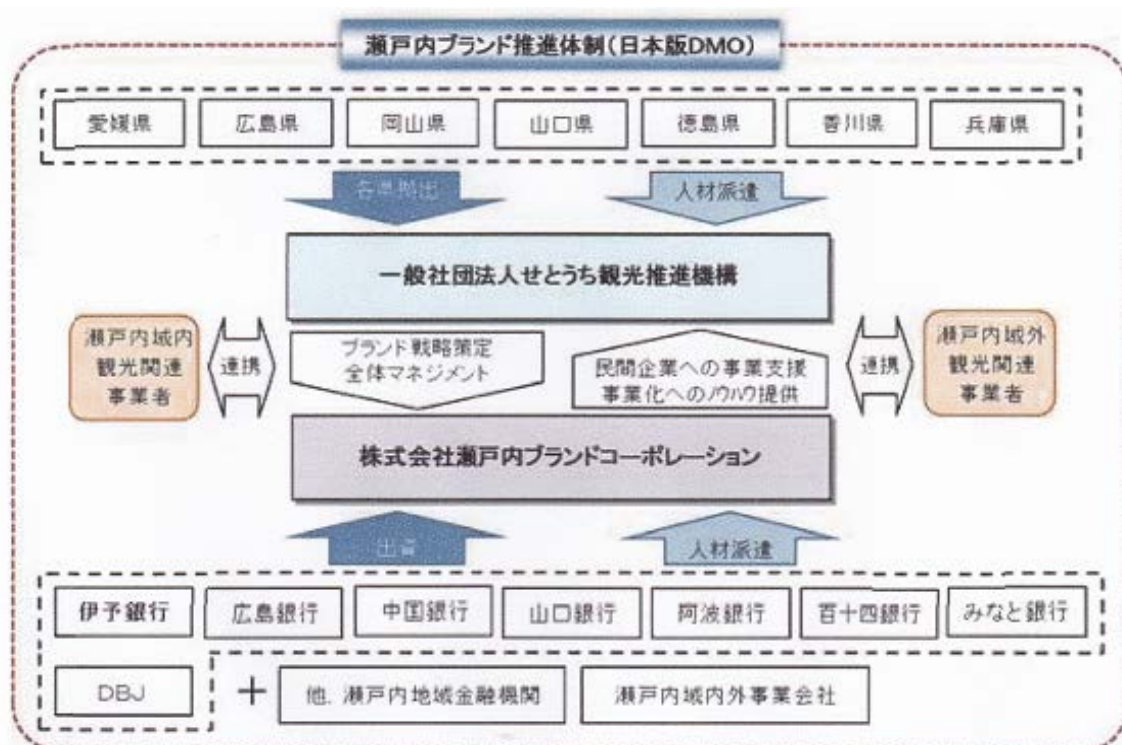
このような金融環境の変化のなかで、地域金融機関は積極的に地域経済の活性化に取り組んでおり、金融機関との連携によるDMOの組織体の整備も可能です。ヒアリング調査を実施した豊岡観光イノベーションでは、但馬銀行と但馬信用金庫が連携事業体としてDMO活動に参画しています。

第1章の「3. 日本版DMO先進的事例」で紹介した「一般社団法人せとうち観光推進機構」(P.7~9 参照)は、地元の銀行が全面的な支援を提供し、DMOの組織体制を強

化しています。次図表 3-1-9 に示すとおり、金融機関は伊予銀行、広島銀行、山口銀行、阿波銀行、百十四銀行、みなと銀行、日本政策金融公庫の7行となっています。各金融機関は、出資金の拠出の他に事務局へ職員を派遣して、人材支援も行っています。また、「せとうち観光活性化ファンド」(ファンド総額 90 億円)を組成し、観光関連事業者に対して資金面で支援しています。

このように、金融機関との連携は設立当初の資金面の問題を改善できる効果があります。

【図表 3-1-9 一般社団法人せとうち観光推進機構の金融機関との連携体制】



(4) 事業活動の強化

①収益事業の展開と会員の確保

ヒアリング調査によると、法人格の形態の選択理由が「収益を上げるため」との回答が2団体あります(P. 20 参照)。また、DMO活動を実施している3団体全てが今後、協力を要請する団体・事業者を増やしたいと回答しています。理由は「会費収入を増やしたい」、「事業メニューを充実させたい」という直接的な収益の増加を図るためでした(P. 27~28 参照)。

DMOが独立した組織として継続的に活動するためには、補助金に頼るのではなく事業収入と会費収入による収入源を確保して、DMOの安定した財務基盤を構築する必要があります(事業収入の確保については本章「3. 活動内容に関する具体策」にて後述)。

会費収入を獲得するための具体策は、次図表 3-1-10 のとおりです。最も効果的な対策は「既存会員からの紹介」です。知り合いの既存会員から勧誘を受けると、勧誘された側は警戒心が少なく、実際に活動に参加している方からの言葉なので説得力があります。

【図表 3-1-10 会費収入を獲得するための具体策】

具体策	内 容
既存会員からの紹介	既存会員から知り合いの未加入事業者に対して、会員化のメリットを説明してもらう。
事務局からの勧誘	事務局職員が個別訪問して広報活動をする。併せて、新規会員になってくれるよう勧誘する。
会員制度の整備	正会員と準会員（賛助会員）を設けて、事業者の参画意識に応じた会員制度を構築する。

「事務局からの勧誘」も積極的に行うべきであり、重要な対策です。ただし、「勧誘」を主目的とした電話や訪問は敬遠されがちです。ヒアリング調査によると観光関連事業者等、連携する団体・事業者への継続的な広報活動は、2団体で十分に実施されておらず、継続して行っているうちの1団体についても「それでもまだ不十分」と感じています（P. 25 参照）。事務局職員が電話・DM等だけでなく、直接訪問によって広報活動をし、その際に併せて新規会員になってくれるよう勧誘すれば行きやすいでしょう。

「会員制度の整備」も一考の余地があります。事業者の参画意識は温度差があるので、事業者の参画意識に応じた会員制度（正会員と準会員）の環境づくりを提案します。例えば、正会員は着地型ツアーに優先的に組み込まれるとか、商品開発または正会員同士のコラボ商品づくりの支援、外部専門家による「おもてなし調査」を受けられるなど、正会員ならではのメリットを提供するのも会員化を促せやすいでしょう。

②広報活動の強化

ヒアリング調査によると、連携する団体・事業者の理解が進んでいると明言した団体は一つもなく、「理解度の進捗はよく分からない」という現状にあります（P. 26 参照）。これでは、会費収入の増加は難しいと言わざるをえません。広報活動の強化により、連携する団体・事業者はもとより、地域で活動する多くの団体・事業者まで理解度が高まれば、新規会員の獲得や会費の増額もしやすくなります。また、活動成果を周知徹底することにより、DMOの活動意義が認知され理解が深まります。

広報活動の具体策を次ページ図表 3-1-11 に提示します。これらの対策は全て重要です。「パンフレット・チラシの作成」、「メールやDMの活用」、「ホームページによる情報発

信」、「SNSによる情報発信」、「地域機関紙への広告」は比較的容易に実施することができますが、「マスコミの活用」は時間と労力がかかります。テレビや新聞の広告料は高額であることから、無料で記事に取り上げてもらうために、独自性のある事業の実施や話題づくりを企画する必要があります。

【図表 3-1-11 広報活動を強化するための具体策】

具体策	内容
パンフレット・チラシの作成	デザイン性に優れたパンフレット・チラシを作成して、事務局職員の営業活動を強化する。
メールやDMの活用	メールやDMを活用することにより、個人へのダイレクトマーケティング戦略を強化する。
ホームページによる情報発信	DMOの事業内容や活動成果について、情報発信の頻度・鮮度を高めることにより認知度を向上させる。
SNSによる情報発信	費用のかからないFacebookやTwitterを駆使して、情報発信を強化する。
地域機関紙への広告	行政や出版会社が発行する地域機関紙を活用して、DMOの情報発信を強化する。
マスコミの活用	テレビや新聞は宣伝効果が大きいことから、記事に取り上げてもらえるような仕掛けづくりを行う。

2. 計画内容に関する具体策

(1) 主体的計画（方針）の明確化

DMOとして、主体的な計画（方針）を策定するためにまず留意すべきことは、既存の観光基本計画との調整をいかに図るかという点です。

本来、DMOはこれまでの観光協会など従来型の組織に不足していたマーケティングやマネジメントの能力を発揮するために作られた組織です。したがって、DMOが策定する計画もこれまでの観光基本計画よりも、マーケティングやマネジメントの観点からみて優れていることが望めます。「これまで不足していた」という前提がある以上、当然、これらの能力を駆使して、一定の改善や修正を図った上でのすり合わせが必要です。

そのためにまず考えるべきことは、マーケティングについての深い造詣を持った人物が、計画を推進・承認するリーダーになることです。

例えば、「一般社団法人せとうち観光推進機構（広域連携DMO）」（P.7 参照）では、民間コンサルティング会社である㈱オブリージュの村橋氏がCOOに就任し、リーダーシップを発揮しています。同氏はコンサルタントであることから、マーケティングに関する高い知見と意識を持ったリーダーであると推察できます。同機構の成功要因の一つは、マーケティングについての高い見識を持った人材のもとで、計画が推進されているからではないでしょうか。

また、問10「外部人材の活用分野」では、観光だけでなく、情報、各種調査、語学、金融、商品開発など、非常に数多くの外部人材を活用している実態が浮かび上がっています（P.24 参照）。これらの、さまざまな分野で高い専門性を有する人材がバラバラに活動しているのは、適切なマーケティング戦略が機能しなくなる可能性が高くなってしまいます。

したがって、計画を策定する際には、まずその構成員が「マーケティング」および「マネジメント」の定義や概要を正しく理解しておくことが必要です。

そのための具体的な取り組みとしては、DMOの職員に対するマーケティングやマネジメントについての研修を、計画の中に織り込んでおくといよいでしょう。

さらに、もう一つの課題は、「組織のための組織化」を避けるということです。時流に遅れまいとしてDMOという器は作ってみたものの、その後はなんとなく組織を作って、なんとなく計画を作って運用しているだけ、という状況になることは何としても避けなければなりません。

一貫性を確保することも大切です。今回の調査においても、第2章「2. DMOの設立目的に関する調査結果・分析」における「①明確なコンセプトの策定」（P.18）にて「多くのDMOが多くの目的を実現するために設立されており、具体的な事業活動が総花的になりがち」であり、「明確なコンセプトが不足している」と指摘しています。こうした一貫性

の不足も、マーケティング意識の不足もしくは「組織のための組織化」の兆候による可能性があります。

一方で、成果が出ている組織では、前述の「一般社団法人せとうち観光推進機構（広域連携DMO）」の例のとおり、強いマーケティング意識を持った明確なリーダーシップのもと、主体的な計画策定が為されています。

したがって、主体的計画を策定するには、次図表の取り組みが推奨されます。

【図表 3-2-1 主体的計画策定の方法】

テーマ	具体策
マーケティングに対する深い造詣を持った人物が、計画を推進・承認する	マーケティングスキルと意識の高い人材をCOOもしくはCMOとして据える。
全スタッフに対して、マーケティングに関する知見を高めてもらう	スタッフに対してマーケティング研修を計画的・継続的に実施する。
広域なDMOにおける意思疎通面などのコストの解消	広域なDMOは、マネジメントを強化するとともに、綿密な意思疎通を図るためのアクションプランを計画に織り込む。

また、既存の観光基本計画との差異が大きい場合には、当該DMOの考え方を誠実かつ粘り強く、地域の関係者に訴求する必要があります。

なお、主体的計画作りにおいては、登録区分ごとの課題を認識しておくことも必要です。第1章「(1) 登録区分」で、DMOには3つの登録区分があることを述べました（P.5 参照）。このうち、地域DMOは単一の地域を対象とすることから、コンセプトの決定や統一性のある計画を作りやすいのに対し、地域連携DMOや広域連携DMOは多くの地域資源を抱えることなどから、コンセプトの決定や一貫性ある計画策定のための時間やコストがより多くかかるという問題をはらんでいます。また、地域がより広域になると、意思疎通面での負担も大きくなりがちです。

したがって、広域なDMOになるほど、マネジメントを強化するとともに、綿密な意思疎通を図るためのアクションプランを計画の中に織り込むことが大切です。

(2) 柔軟な計画立案による外部変化対応力の強化

日本政府観光局（JNTO）によると、平成28年の累計訪日外客数は前年比21.8%増の2,403万9千人となりました。政府は平成32年に「2千万人突破」の目標を掲げていましたが、大幅に前倒しして達成したことになります。

このようにインバウンド市場が急激な勢いで変動するなど、昨今の観光市場では非常に

ダイナミックな動きが続いています。こうした時に硬直化した組織や計画のままでいると、外部の変化対応への遅れから、折角のチャンスを逃してしまう可能性が高くなってしまいます。

問18「事業計画年数」では、4～5年の事業計画を策定する団体が多くみられましたが、一方で2～3年という短いサイクルで計画を立案している団体もありました(P.33参照)。外部変化への対応力を高めるためには、一般的には短サイクルの計画が相応しいといえます。しかし、短サイクルの計画だけに頼っていると、長期目標が形骸化する、長期にわたる取り組みが必要である地域のブランディングが進まないといった弊害が生まれます。したがって、短期の計画と中長期の計画をバランスよく配することが大切です。

これらを踏まえると、課題解決の具体策として、次図表の進め方が推奨されます。

【図表 3-2-2 課題解決の進め方】

進め方	具体的な内容
短期目標と中長期目標を適切に選別する	比較的達成しやすい数値目標を、短期目標に設定する。例えば、成果が早期に現れる「店舗における接客満足度」などがこれに相当する。一方、地域の認知度やブランド力といったテーマについては、中長期の視点で測る。
必要に応じて、ローリング・プランを導入する	ローリング・プランとは、中長期計画を策定するときの手法の一つであり、周囲の環境に必要に応じて柔軟に、計画を修正したり改定したりする前提で作られた計画をいう。

また、いずれの場合であっても、良質なPDCAサイクルを確立することが大きな課題となります。問20「年度計画進捗度の検証機関・会議体」では、年3～4回開催される理事会に加えて、観光関連事業者を含めた月例会で検証を進めている団体がある一方で、まだどのように検証を進めていくか未定の団体の存在も明らかとなりました(P.33参照)。

それぞれの団体にとっての最適なPDCA体制は、個々の組織形態や地域特性などによって、違って当然です。しかし、より適切なPDCA体制を確立する努力が不可欠です。

そのためには、第1章の「3. 日本版DMO先進的事例紹介」で紹介したように、

- ・ 優良なDMOの事例に学ぶ
- ・ 近隣のDMO同士で情報やノウハウの共有を進める

などして努めていくことが大切です。

(3) 効果的なデータ収集方法の確立

問 26 では、一部の団体で「平成 26 年から実施しているビッグデータを活用した戦略的マーケティングに基づき、優先度の高いターゲットなどを分析・設定し、ターゲットを絞った効果的なプロモーションの展開を計画しています」とあります (P. 40 参照)。この間から分かることは、ターゲット設定にデータを有効に活用している団体がある一方で、まだそうした取り組みが不足している団体もあるということです。もちろん、望ましいのは前者のように、データを活用しながら、ターゲット設定に活かしていくことです。

そのための解決策としては、まず、「国、地方自治体やその他機関が公表したデータ（二次データ）から有効なデータの有無を確認したうえで、必要な一次データを絞り込むことでコストを抑えることができないか検討する」ことです。

具体的には、観光庁が発表している「訪日外国人消費動向調査」や内閣府 地方創生推進室が運営する「地域経済分析システム RESAS」をはじめとしたビッグデータを活用するとよいでしょう。例えば、「訪日外国人消費動向調査」は四半期ごとに発表されており、インバウンド客の属性や動向など詳細なデータを把握することができます。

「民間の通信事業者や交通事業者からデータ収集を図る」ことも検討が必要です。

例えば、株式会社ドコモ・インサイトマーケティングが運営する「モバイル空間統計」では、ドコモの携帯電話ネットワーク情報から、日本全国の 1 時間ごとの人口分布を、24 時間 365 日把握できます。また、それらの情報は、性別や年齢層別、居住地域別（以上については国内在住者）や、国別の訪日外国人について詳細な情報を得ることができます。

さらに、問 25 (P. 38 参照) では地域別で主ターゲットを設定していますが、今日では特定の国の人々だけに人気となっている観光地が増えてきています。背景には、SNS の浸透や、より細やかなネットワークで結ばれつつある航空路線網の発達などがあります。

例えば、観光庁「訪日外国人の消費動向 訪日外国人消費動向調査結果及び分析 平成 27 年 10-12 月期 報告書」では、役に立った旅行情報源の中で「出発前に得た旅行情報源」の第 1 位として「個人のブログ」(28.0%) が挙がっており、次いで「自国の親族・知人」(17.1%) となっています。

また、台湾の格安航空会社 (LCC) が台北ー岡山線を就航したことにより、岡山市を訪れる台湾人が急増している例があります。

こうした点から明らかなことは、ビッグデータや 1 次データだけに頼るのではなく、口コミ情報をモニタリングする、国ごとの交通網の整備やビザの条件変更などの動きに常に目を配っておくといったことが、非常に重要になってきているということです。

以上の内容をまとめると、次図表 3-2-3 のとおりです。

【図表 3-2-3 データ取得の方法と特徴】

テーマ	特徴
国、地方自治体やその他機関が公表したデータを活用する	費用があまりかからないで済む。
民間の通信事業者や交通事業者からデータ収集を図る	自治体等が公表したデータよりも、詳細な情報が手に入る。
口コミ情報や、交通網の整備などをモニタリングする	数値やデータだけではわからない情報が手に入る。

(4) 発地点でのデータ収集とターゲットの明確化

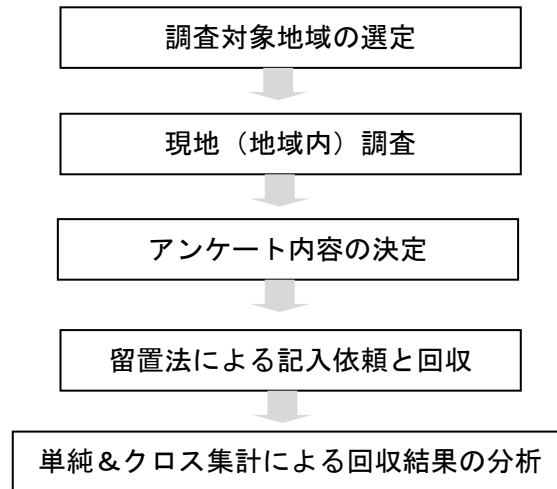
①発地点でのデータ収集

DMOが成果を出すためには、マーケティング力を適切に発揮することが大切です。「地域プラットフォームによる観光まちづくり」(大社充著、学芸出版社)では、マーケティングを「消費者ニーズを探り出し、適切な商品(サービス)を開発し、顧客に対して効果的に提供するために必要となるすべての営み」と定義しています。したがって、DMOにとって、消費者ニーズを知ることが最初の大きな課題となります。

DMOにとっての消費者は、発地点にいる人々です。こうした人々の思いやニーズを知るためには、アンケート調査を行ってこれらの人々のニーズをデータ化することが必要です。例えば、自地域の知名度やイメージ、訪問の有無、過去の訪問時の満足度や印象の良かった名所・施設、特産物の認知度や購買の有無、再訪問の意向とその理由などです。問 25 のとおり、各団体とも主たるターゲットの第 1 位に近畿地方ほか近隣地域を挙げています(P38 参照)。まずは、近畿地方において自地域のニーズ調査をするとよいでしょう。

なお、私ども研究会では、これまでに何度も発地点での調査を実施してきました。その主な手順は次ページ図表 3-2-4 のとおりです。

【図表 3-2-4 発地点調査の手順】



特に留意すべき点は、対象地域を適切に選択するという点と、対象地域内でできるだけ万遍なく対象者を選定して、回答してもらうことです。そのためには、対象となる地域内、年齢、男女比、職業、学歴などについて偏りがないように、きめ細やかな配慮が必要です。

分析にあたっては、単純集計だけでは真の解決策が見えてきません。属性や認知度などをキーとしたクロス集計が必須です。

②ターゲットの明確化

発地点にいる人々の思いやニーズが明らかになった後になすべきことは、ターゲットを明確にすることです。ターゲットが明らかになって初めて、効果的なプロモーション活動を実施することができるからです。

「ターゲットを明確にする」とは、すなわち「ターゲットを絞り込む」ことに通じます。その際、居住地、性別、年代、家族構成、趣味・嗜好、ライフスタイル等の属性をできる限り細分化することが肝要となります。

しかし、今回ヒアリングを実施した4団体では、その点を明確にできていないところもありました。ターゲットの趣味・嗜好やライフスタイルなどの属性が明確化できていればいるほど、集客するために必要なデータや自地域の訴求ポイントを活用しやすくなり、効果的なプロモーションを実施できることを押さえておきたいものです。

(5) 効果的なKPIの設定

計画の策定において、KPIを設定することは極めて大切です。KPIは、どのような事案に対して、どこまで、またはどれほどまでに手を尽くすのかという点を、具体的な数

値で示すものです。これがなければ「とにかく、がんばってみる」といった曖昧な努力目標になってしまいます。これでは到底、計画は達成できません。

また、とにかくKPIを設定すればそれで良い訳でもありません。いかに効果的なKPIを設定するかという点が問われます。

問28では、各団体においてさまざまなKPIを設定していることが明らかとなりました(P.42参照)。また、4団体すべてが挙げるKPIとして、「旅行消費額」、「延べ宿泊者数」、「来訪者満足度」、「リピーター率」の4つがありました。この中で、第一に重要視すべきKPIは「来訪者満足度」です。理由は、顧客満足を獲得できてはじめて、現地での購買やSNSなどの発信、口コミなど次なる行動につながるからです。

この時、注意すべきことは、来訪者満足度を一括りにして見るのではなく、ターゲットごとに、どのような時に、どのような体験をして満足したのかというところまで、押さえておくことです。これが、マーケティング視点でのKPIのとらえ方となります。

また、これとは別に、中長期的視点で押さえておきたいKPIがあります。それは、地域のブランド力です。ブランド力は、知名度と好感度に分けて測るとよいでしょう。

【図表 3-2-5 最初に重要視すべきKPI】

テーマ	特徴
顧客満足度	・ 短期的視点で見る指標 ・ ターゲット別、体験別などに即して調査するとよい。
ブランド力	・ 中長期視点で見る指標 ・ 知名度と好感度からみるとよい

いずれにせよ、どのような内容のKPIを設定するかによって、計画の方向性や進捗度の確認が大きく左右されますので、十分、慎重な検討が望まれます。

3. 活動内容に関する具体策

(1) 発地点向けプロモーションの進め方

発地点向けプロモーションを進めるうえで、発地点を国内と海外に分けて考える必要があります。日本国内の地域に対する認知度やイメージに関して、新聞やテレビなどで日常的に地域の情報に触れる機会の多い日本人と、そうでない一般の外国人とでは大きな隔たりがあるためです。

①国内観光客に対するプロモーションの進め方

今回ヒアリングを実施したDMOで予定している発地点向けのプロモーションは、「ホームページの作成」、「SNSの活用」、「パンフレットの配布」の3つだけで、webを活用したものが大きなウェイトを占めます。webを活用したプロモーションでは、仮説・検証のサイクルを回していくことが重要になります。

例えば、ある商品やイベントのためのweb広告を出す場合、いくつかの写真や文言を組み合わせた広告セットを用意し、反応の良し悪しについて要因を分析します。広告を企画する段階で何が良い反応を得るのかを仮説立て、結果をアクセス解析データなどから検証します。反応の良い広告だけにすることで費用対効果を高めることができ、データ解析の結果を次回の広告企画に生かすことができます。web活用では、ターゲットの声をデータとして容易に取得できるので、マーケティングデータに基づいたプロモーションが特に有効です。

②インバウンドに対するプロモーションの進め方

今回ヒアリングを実施したDMOでは、すべての団体にインバウンドをターゲットとしています。ただし、世界遺産を有しておらず、海外で十分認知されていない地域では、DMOのホームページやSNSだけでインバウンドを惹きつけるプロモーションを展開するのは困難です。

例えば日本人の場合、新聞やテレビでDMOの取り組みが紹介され、それを見た人がインターネットで検索し、DMOのホームページやSNSを見つけるということは期待できます。しかし、一般の外国人の場合、そのようなことはあまり期待できません。また、Facebook、Twitter、YouTubeなど世界的に普及しているサイトやアプリは、中国政府の規制により中国からは通常の方法では見られません。そのため、中国向けには「微信」など中国人に人気のSNSを活用するなどの工夫も必要です。

そのため、インバウンドに対する発地点向けプロモーションは、1)都道府県と都道府県観光協会・連盟、2)複数の都道府県と観光協会・連盟や観光関連事業者等で構成され

る広域的な組織体（例：九州観光推進機構）、3)国（観光庁）が主体となって実施するのが現実的です。

DMOとしては、ホームページやSNS、パンフレットの多言語化を実施するという役割分担を基本に進めていくのが得策です。そして、定期的に、上記①～③の広域的な団体に最新の観光地域の情報や旅行素材を提供し、逆にインバウンドの市場動向やニーズ等の最新情報を受け取る仕組みを構築するよう努めるべきです。

（2）観光・観光関連業者への働きかけ

①商品・グルメ開発

調査結果によると、お土産物を製造または販売する業者が新しい商品を、飲食店が地産食材を使った新グルメを、それぞれ自主的に開発してくれることを各団体は望んでいます。しかし、入れ込み客数の増加スピードより遅い開発だと、当該地域に「お金」がなかなか落ちません。早い開発には各団体の支援が必要となります。

例えば、商品開発を専門とする外部人材の活用策をとるのが良いでしょう。DMO会員なら一部費用負担をすれば、会員メリットがあります。会員同士が連携したコラボ商品づくりの場を設ける策も効果があります。会員同士の取引や交流を、今まで以上に深められます。

②おもてなし力の向上

お客様の満足度を左右する決め手は、観光・観光関連事業者等が行う「おもてなし」にあります。事業者に対し積極的におもてなし力の向上を働きかけねばなりません。

おもてなし力の向上策としては2つあります。一つは「おもてなし研修」、もう一つは「おもてなし調査」の実施です。

「おもてなし研修」は、DMOが主催者となって実施するのが良いでしょう。観光・観光関連業者に対して、DMO活動の説明かつ協力を促せる場としても使えます。カリキュラムは言葉づかいやお辞儀、店内歩行などのマナーだけでなく、地域の名所旧跡に関する知識の習得も必要です。インバウンド対応には、簡単な英会話も求められます。参加者の負担にならないよう、3時間程度の短い時間で実施するのが肝要です。

「おもてなし調査」とは、外部専門家を活用し、観光・観光関連業者のおもてなしレベルをチェックする仕組みです。

「おもてなし」する側は、その側からいつも考えるため、お客様の視点で自己チェックにくいものです。そこで、「おもてなし」の水準はどのようなレベルなのか、実際にお客様の目にはどのように映っているのかなどを専門家の目でチェックし、「おもてなし」の向上を通じて顧客満足度のアップを図っていくことが効果的です。

おもてなし調査の項目とチェックポイントを、次図表に示しておきます。

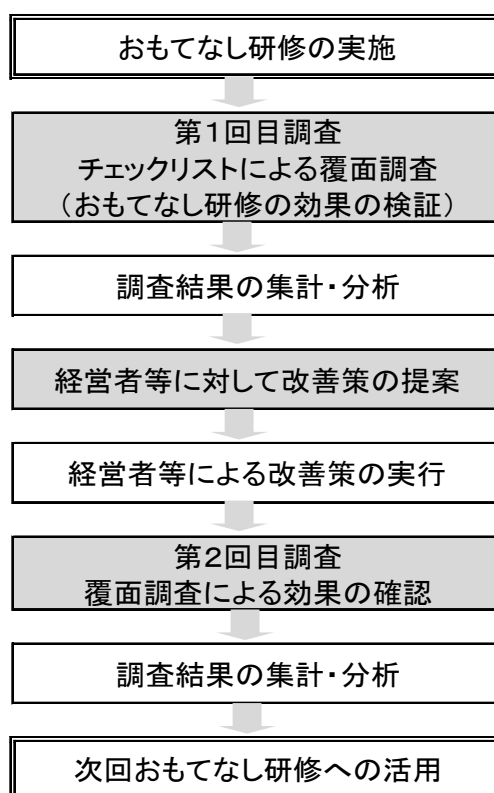
【図表 3-3-1 おもてなし調査の項目】

項目	細目（チェックポイント）
基本マナー	身だしなみ、表情・目線、言葉づかい、動作・立ち居振舞い、施設・店内案内、施設・店内歩行、待機時の振舞い
接客対応	お迎え、商品・展示品説明、会計、包装、商品お渡し、お見送り、問い合わせ・クレーム対応
観光案内	町内観光施設案内、イベント知識、土産品知識、交通・道案内
売場・展示場・店づくり	外観（認知しやすさ、建物の個性）、商品内容、陳列の仕方、POP・表示、照明、演出
環境・清掃	施設・店頭の清掃、施設・店内の清掃、トイレ・化粧室の美化
心配り	ホスピタリティ・サービスの基本姿勢、（車椅子など）援助が必要な方への対応

※施設によっては該当しない項目・細目もあります。

おもてなし研修も含めた手順は、次のとおりです。DMO会員限定にすれば、会員メリットを感じさせることができます。

【図表 3-3-2 おもてなし調査の手順】



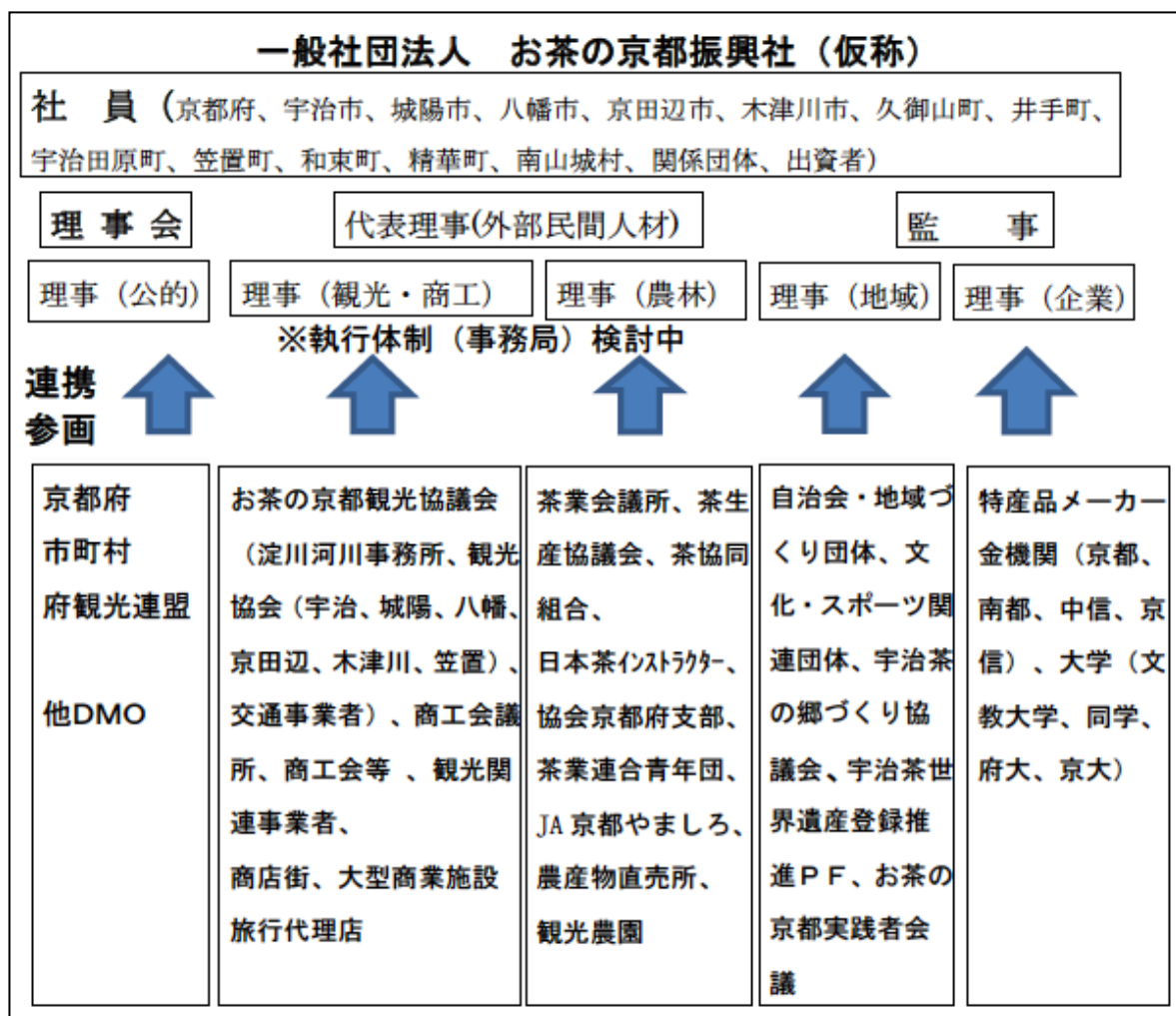
(3) 地域住民への働きかけ

①各自治会、地域づくり団体、文化・スポーツ関連団体との連携

DMOが活動を展開するには、地域住民の理解が不可欠です。そのためには、各自治会、地域づくり団体、文化・スポーツ関連団体にDMO活動の主旨説明を行うことが必要です。できれば、これらの団体が連携・参画した実施体制とすることも望ましい姿だといえます。

例えば、「(一社) お茶の京都振興社 (仮称)」(設立予定) は、次図表のとおり、これらの団体と連携し、理事としても参画する計画となっています。

【図表 3-3-3 自治会、地域づくり団体等が連携・参画しているDMO】



②ボランティア人材として活用

上記①を実施し、地域住民にDMOの活動内容を十分認知していただいた段階で、ボランティア人材として積極的に募集・活用していくべきです。地域住民がボランティア人材として積極的にDMO活動に参画することで、DMOに対する理解がさらに深まり、貢献意欲も増すという好循環が期待できます。ボランティア人材育成のためには、時間

や費用もかかりますが、長い目で見た場合、DMOの大きな戦力となることが期待できます。

ボランティア人材としては、観光ボランティアガイドが一般的によく知られています。地域づくり団体や文化団体などのメンバーなら、地元の歴史、文化、伝統、祭り、風習、町歩き、穴場スポットなどに通じた人材も揃っていますから、観光ボランティアガイドとしては適任でしょう。

ボランティア人材のユニークな活用事例として、北条鉄道法華口駅（加西市）の女性ボランティア駅長があります。同駅で、米粉パンを販売する「駅舎工房 Mon Favori」の店長ですが、ボランティア駅長として有名で、彼女を目当てに多くの鉄道マニアや観光客が訪れます。列車が発車する度に、列車が見えなくなるまでずっと大きく手を振り続けている姿は、多くの人々の心を捉え、マスコミにも度々取り上げられています。ローカル線の無人駅を抱える地域では、参考になる取り組みだといえます。

③観光研究会の開催

これも加西市の取り組みですが、加西市観光まちづくり協会（以後、「観光協会」と略す）の中にある「加西市観光研究会」は、自治体・事業者・住民がメンバーとなっています。住民も観光活性化のメンバーとして参画している地域は、非常に稀有です。メンバーの構成比率は、おおよそ、市民80%、行政15%、観光協会5%程度で、毎月1回2時間程度の会議を実施しています。このような研究会をDMO主導で運営していくことも、地域住民への働きかけとしては有用だといえます。

（4）行政との協同・役割分担

①地域協同システムの構築

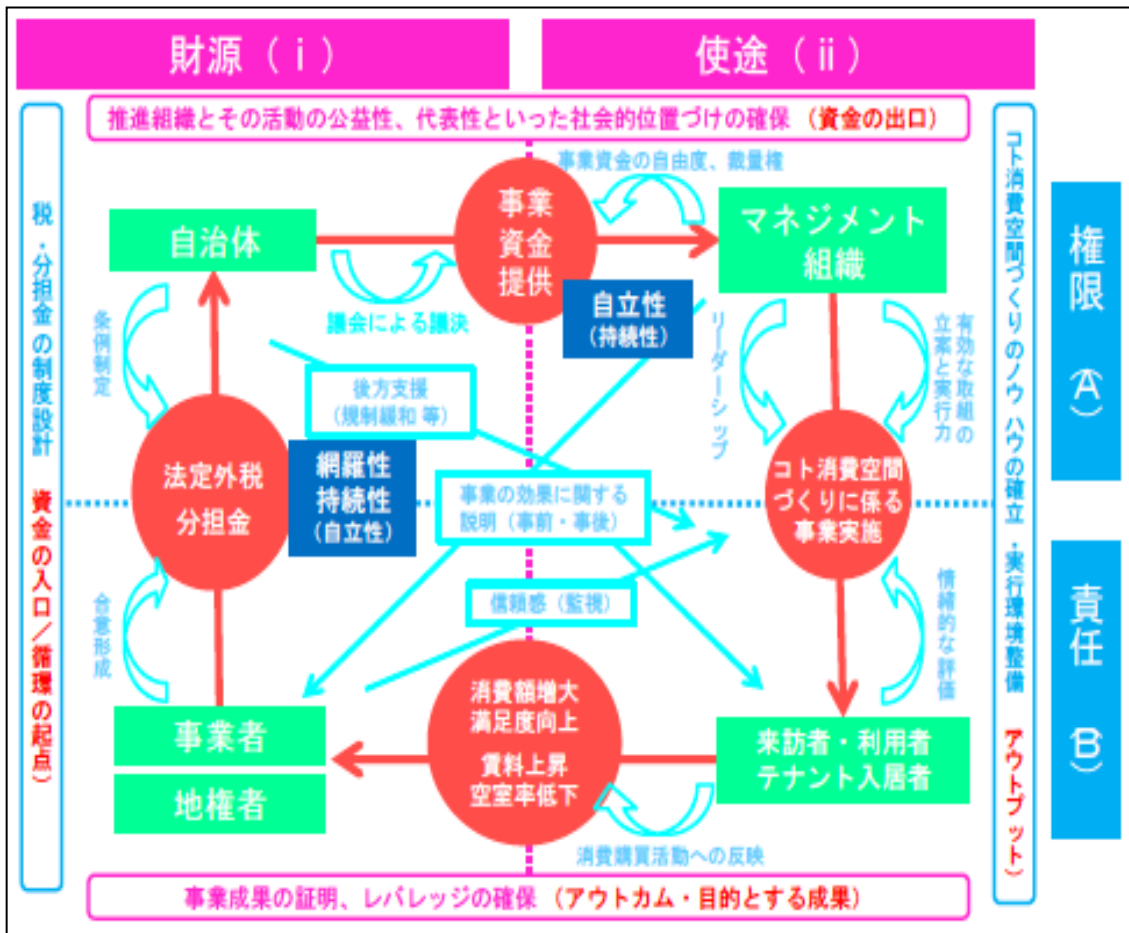
行政は補助金や助成金によりDMOの財政を支援していますが、自治体の財政が厳しくなる中、いつまでも補助金や助成金に頼ることはできません。持続的な組織運営のため、また、マネジメント人材育成ため、中長期的に安定した財源を確保することも考えておく必要があります。

そこで、行政の強制徴収の仕組みを活用しつつ、自治体独自の判断で、特定財源を確保する資金調達手法として、法定外目的税や分担金が存在しますが、現在のところあまり活用されていません。海外の先進的な事例（B I D^{*}制度など）では、このような負担を求める制度が整備されています。英米のB I Dのように、マネジメント組織を中心に、事業者や自治体などの関係者が協同するシステムを作り上げ、事業活動を継続させていく仕組みづくりが必要です（経済産業省「平成27年度地域経済活性化調査（地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査）報告書」より）。

※B I D (Business Improvement District : ビジネス活性化地区) とは、民間が行うエリアマネジメント活動の資金を自治体が再配分し、公共空間の管理も一体的に任せて街づくりを推進する制度で、欧米で広がりを見せている。平成 27 年 4 月、大阪市が国内で初めて運営をスタートさせた。

次図表は、地域協同システムをモデル化したものです。

【図表 3-3-4 地域協同システムのモデル図】



出典：経済産業省「平成 27 年度地域経済活性化調査（地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査）報告書」

法定外目的税や負担金をとる際には、4つのステークホルダー（利害関係者）が存在します。一つは当然DMOとなる組織（右上）です。もう一つは入湯税ならば旅館など、税金を徴収する人たち（左下）。もう一つは観光客の人たち（右下）。最後に間に入る行政（左上）です。この四つのステークホルダーの間で、この相関図を回していくように設計しなければ、税金だけは取ったが何に使われているのか分からないなどの問題が発生することになります。

また、日本では分担金を観光振興に使うことは事実上難しいのが実情なので、それを

考慮して設計しなければなりません。分担金と法定外目的税の一番大きな違いは、用途を細かく特定しなくても導入出来るか否かという点です。法定外目的税の場合、目的は定められていますが、納税段階で具体的な用途が定められている訳では無く、目的の範囲内で行政と議会の判断によって決定できます。

しかし、分担金は「この特定の事業を実施するために、これだけのお金を取るのです」と条例でセットにする必要があります。何をするのかというのが完全に固定で、この先変わりはないことが分かっているなら分担金でも問題ありません。しかし、1年やってみて、対象となる事業に変更を加える場合には、もう一度条例をつくらなければいけなくなります。

次図表に、実際に法定外目的税と観光振興事業の財源とする取り組みを始めた地域の事例を3つ紹介します。

【図表 3-3-5 法定外目的税を活用した事例】

地域と目的税	内容
<p>釧路市 【入湯税引き上げと観光振興臨時基金】</p>	<p>実際に地域協同システムが導入されている例として、釧路市の阿寒湖温泉地域がある。釧路市では、平成 26 年 12 月に入湯税を従来の 150 円から 250 円に 100 円分引上げ、引上げ分は年間約 4,800 万円の税収と見込まれている。税収は、釧路市の観光振興臨時基金として積み立てられ、10 年間の長期にわたり使途が可能となる。</p> <p>基金の使途は地元関係団体による事業検討会議により決定され、NPO や事業者提供される。NPO 等では、観光振興に資する目的で事業を行うことができる。例えば、無料循環バスの運営、まりもコイン、フォレストガーデンの整備などに使われる。これらにより、観光客の滞在の満足度が増し、更なる集客につながり、入湯税が安定的に確保される仕組みとなっている。</p>
<p>富士河口湖町 【遊魚税】</p>	<p>富士河口湖町では、平成 15 年に富士河口湖町遊漁条例を制定し、釣りをする来訪客から遊漁税として 1 回あたり 200 円を徴収している。徴収義務者は漁業組合で、年間の徴収額は約 800 万円となる。徴収額は富士河口湖町の財源となり、治水事業の特別会計として扱われる。治水組合に提供された徴収額は、駐車場や公衆トイレの整備、また湖畔の清掃等に使われる。治水組合では、元来より湖畔の清掃や維持管理を事業内容としていたため、その延長線上として遊漁税の使途を行う組織として位置づけられた。</p>

地域と目的税	内 容
	<p>また、河口湖ではバス釣りが有名なため、バスの稚魚の成育にも使われる予定である。駐車場やトイレ、湖畔の清掃により来訪者の滞在が快適なものとなり、釣りのサービスが提供されることで、河口湖への集客と遊漁行為が継続的に行われ、遊漁税の安定的な徴収が可能となっている。なお遊漁税は、遊漁客全てに課税することができ、網羅性があり、税制として制度化されているため持続性がある。</p>
<p>東京都 【宿泊税】</p>	<p>東京都では、平成 14 年 4 月に東京都宿泊税条例を公布した。国際都市としての東京の魅力を高め、観光振興を図るために、宿泊料金が 10,000 円以上 15,000 円未満の宿泊者に 100 円を課税し、宿泊料金 15,000 円以上の宿泊者に 200 円を課税する制度を導入した。平成 27 年度の宿泊税見込額（予算額）は 17.6 億円で、東京都により徴収され、東京都の観光振興事業に使われる。用途の決定は、東京都議会の議決による。用途内容は、観光プロモーション、観光資源開発、観光まちづくりへの支援などに充てられる。宿泊客は、これらの観光受入体制の整備により、情緒的な観光を体験することができる。事業効果については、東京都は税金と事業効果にかかる説明責任を果たさなければならない。宿泊客に宿泊税の支払いが課せられるが、当該財源によりまちの魅力が高まれば、宿泊施設内部のみでなく、周辺商業空間の消費が拡大され、また観光客の滞在にかかる満足度も向上される。</p>

出典：経済産業省「平成 27 年度地域経済活性化調査（地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査）報

②観光地域づくりプラットフォーム機能の発揮

観光地域づくりに取り組むためには、従来の観光振興取組のように、行政や観光協会、観光産業の関係者等一部の人たちだけで取り組むのではなく、幅広く地域の人々の参加を得て、取り組みの担い手になってもらうことが重要です。

観光地域づくりには次ページ図表 3-3-6 のとおり、3つの壁があるといわれていますが、これらを越えて協同していくことが課題になります。

【図表 3-3-6 観光地域づくりの3つの壁】

壁の種類	壁を乗り越える方策
官と民の壁	行政と民間事業者が、お互いに役割分担をしながら、一つの方向に向かって進んでいけるようにする。
地域の壁	自治体の枠を超えて、地域同士が連携しながら、取り組みを進めていけるようにする。
産業・住民の壁	既存の観光産業（宿泊・観光施設等）と他産業・住民の意識を合わせられるようにする。

観光庁は、観光地域づくりの中核となる新たな組織体のあり方として、「観光地域づくりプラットフォーム」という概念を提示しました。

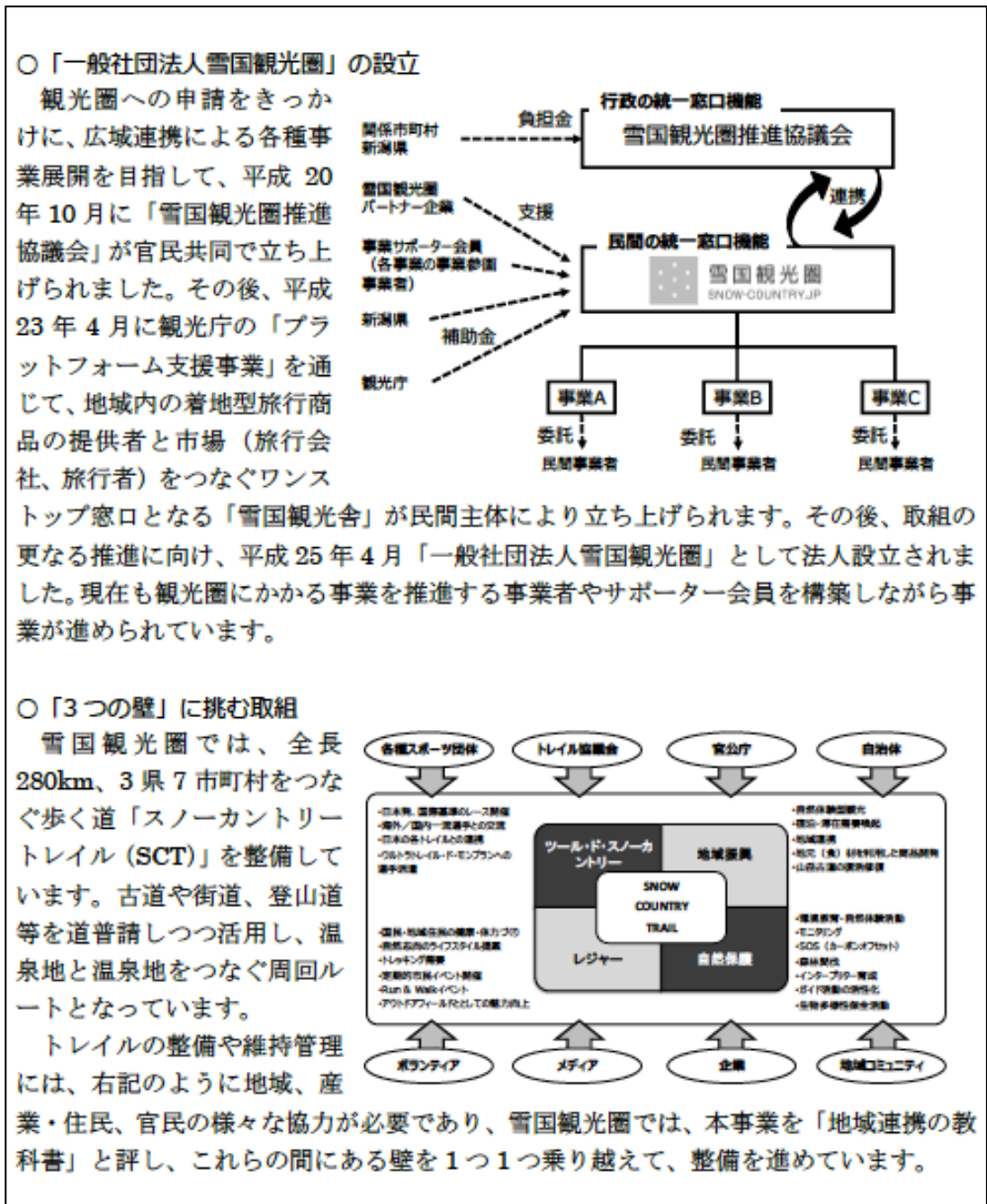
観光地域づくりプラットフォームは、「地域と来訪者をつなぎ、双方の満足度を高められるような取り組みを持続的にマネジメントする組織体のこと」と定義されます。

観光地域づくりプラットフォームには、次の3つのことが求められています。

- | |
|---|
| 1) 目に見える実務を行なっていくこと：滞在コンテンツや滞在プログラムを具体的に作り、それを観光客に提供していくこと。 |
| 2) DMOの基礎機能の発揮：観光地域としてのマネジメントやマーケティングを本格的に展開していくこと。 |
| 3) 観光地域づくりの3つの壁を乗り越えること。 |

次ページ図表 3-3-7 は、観光地域づくりプラットフォームの実践例で、第1章「日本版DMOの概要」の「3. 日本版DMO先進的事例紹介」にもある一般社団法人雪国観光圏の取り組みです。

【図表 3-3-7 観光地域づくりプラットフォームの実践例】



出典：観光庁「地域観光づくり人材育成実践ハンドブック 2015」

雪国観光圏では、「スノーカントリートレイル」という周回ルートの整備を核に、地域の事業者・住民・行政が協力して「3つの壁」に挑む取り組みを推進しています。この事例のように、単独の事業者では実施が困難な事業に取り組むことは、「3つの壁」を乗り越えるために有効です。特に、複数の自治体や地域住民団体を巻き込むことで、より効果的な取り組みとなります。DMOには、このような取り組みを積極的に推進していく役割が求められます。

第4章 中小企業診断士の活動領域

ここからは、DMOの運営や事業活動に関して、私たち中小企業診断士ができる役割として何があるのかを記述します。

1. DMOで中小企業診断士が果たす役割

(1) 中小企業診断士のスキルがDMOの活動に活かせる分野

中小企業診断士（以下、「診断士」と略す）には、企業経営に関する高度で専門的な知識や企業経営のためのヒト・モノ・カネ・情報のマネジメントに関するノウハウなど、DMOの事業においても十分に活用できるスキルがあります。さらにその中で、企業の営利活動には欠かせないマーケティングに関するスキルは、最も重要なものとなります。

DMOという名称には、「地域のマネジメント／マーケティング」という言葉が含まれます。これがDMOにとっての大きな存在理由であり、国から認定を受けた目的でもあります。

診断士が持つスキルはまさしくDMOの事業内容に沿ったものであり、診断士がDMOに果たす役割は決して小さなものではないということがわかります。

診断士がDMOへ果たすことのできるスキル・役割をさらに分類してみますと、以下のような点でDMOへの貢献が考えられます。

①事業実施に関する分野

これまでの観光に関する事業計画、特に地方の観光に関するものは行政の主導のもと推進されることが多く、集客や収益の視点、ビジネス面からの視点に欠ける計画となることが多く見られました。DMOが事業を実施していくうえでは、DMOが多くのステークホルダーを巻き込みながら、自らが事業計画を立てて、それを実現していくことが求められます。

そのためには、実現性のある事業計画とその結果として収益計画の立案が不可欠なものとなります。事業計画の立案からその内容の精査、計画のブラッシュアップ、さらに事業実施のためのマネジメント、PDCAサイクルの実行による事業運営など、診断士が指導、支援できることは数多くあります。

②組織運営に関する分野

私たちの本調査によると、行政や企業、支援団体からの出向者、地域の観光事業者の法人や個人事業者など、多彩な顔触れからなる組織体も多くあります。そのような組織

では、構成するメンバー間の合意形成などの組織運営、人材育成など、多くの困難と見られる要素があると想定されます。診断士であれば、普段の業務の中で、取締役会をはじめ各種会議に出席する機会も多く、ファシリテーターを得意とする診断士も多いことでしょう。このような組織の運営に対しても、大きな貢献ができるものと見られます。

③マーケティングに関する分野

DMOの最も重要な機能のひとつが、マーケティングです。マーケティングにしっかりと取り組み、地域への観光客の集客につないでいくことができなければ、DMOの存在価値はなくなってしまいます。中でも、マーケティングリサーチが特に重要となります。

このような状況に対し、マーケティングの専門家としての診断士の役割は非常に大きいといえます。マーケティングリサーチの分野において、診断士の高いスキルが活かせるはずです。さらに、DMO内部でマーケティング人材を育成することも重要課題です。そのような人材育成のための研修なども、診断士にとっての役割のひとつとなります。

2. 事業実施に関する分野

(1) 事業計画支援

DMOは将来のビジョンを設定して、ビジョンに向けて経営計画、事業計画を立ててそれを実施していきます。

しかし、第2章「2. DMOの設立目的に関する調査結果・分析（2）調査結果分析による課題」の「①明確なコンセプトの策定」（P.18）にて記述しているように、「DMOが多くの目的を実現するために設立されており、えてして具体的な事業活動が総花的になりがち」です。そのため、DMOには「明確なコンセプトの策定」という課題があります。診断士には、このようなDMOが持つ事業計画策定への支援ができるスキルがあります。

具体的には、下記にあげる3点となります。

①計画への改善提案

診断士は、DMOとともにビジョン、事業計画の策定に加わり、外部専門家の視点から計画の内容の評価をするとともに、地域の観光戦略等との整合性、事業そのものの整合性、実現性の観点から改善のための提案を行う、といった支援ができます。また、実現性の高い計画としていくための支援として、組織の持つリソースと、連携していくステークホルダーを踏まえた評価、改善提案をしていくことも可能です。

②K P I の策定

DMOの事業にとって、計画に対するK P Iの策定も重要な取り組みとなっています。このK P Iを適切な指標で設定することにより、計画に対する事業実施の達成状況を測定できるようになるため、その設定もまた重要です。ここでも診断士による支援により、適切なK P I策定が実現できるようになるはずです。

③計画検討の場づくりなど

具体的には、ビジョン策定、経営計画、事業計画作成の支援においては、ファシリテーターとしての検討の場への参加により、多様な組織構成員やステークホルダーによる合意形成のための支援ができます。また、外部専門家として策定された計画内容を評価・改善の提案、あるいはそのようなスキルをDMOの組織へ導入するための研修講師といった立場での支援も可能となるでしょう。

このように、診断士は組織の計画策定の支援において十分に力を発揮することができ、組織、地域観光への貢献にも寄与できるものとなります。

(2) 事業実施の支援

事業計画に基づいて事業を実施していくためには、P D C Aサイクルを実行していくための取り組みが必要となります。そのためには、K P Iと実績値との差だけでなく、取り組み内容が計画どおり実行できているかどうかを把握、分析し、K P I達成のための対策に取り組んでいくことが欠かせません。

このようにP D C Aサイクルを実践していくためには、組織の中の実施体制を確立させるとともに、外部からの評価、サポートを行うアドバイザーとしての診断士のスキルが求められる分野と考えられます。

3. 組織運営に関する分野

(1) 有効な組織体制の構築支援

DMOは、現状の日本では行政や観光業者、地域企業などで分断されているといわれる「地域全体の観光マネジメント」を一本化する観光地域づくりプラットフォーム組織です。よって、第2章「3. DMOの組織体に関する調査結果・分析」における「(1) DMOの組織体と職員」の「④職員の出身組織と人数の割合」からわかるように、自治体、観光会社、その他の民間会社等さまざまな出身母体の職員で構成されています。風土や立場が異なる出身母体を持つ人材の集合体であるため、一つの事案に対しても「視点や考え方」が異なることが予想されます。

また、出身母体の方針の影響を受ける職員もいると推測され、マトリクス組織の「ワンマン・ツーボス」的な課題を潜在的に抱えているといえます。

これらの課題に対して、診断士は有効な提案やアドバイスを行うことができます。コミュニケーションや価値観、及び目的の共有でチームワークを向上し、組織運営の5原則（専門家の原則、指令系統一元化の原則、統制範囲の原則、職務割り当ての原則、権限移譲の原則）など、論理的な説明で職員の納得を得、総合性と専門性の2軸のメリットを同時に達成できる組織体制の構築へ貢献することができます。組織の構築や変革には組織内部からの視点だけではなく、外部からの冷静な第三者視点も合わせて考慮することが望ましく、DMOへの診断士としての貢献が期待されます。

（2）活発な組織運営への支援

兵庫県内のDMOは活動を始めたばかりです。まだ準備中のところもあります。日本全体をみても、活発に活動しているDMOはごく少数です。つまり、具体的な案件への取り組みは緒に就いたばかりであり、効果的に取り組むための組織運営もこれからです。

DMOは総合性と専門性を求められるので、1つの案件を1人の職員（あるいは1部署）ですべてやり遂げることばかりではなく、さまざまな人材（あるいは部署）が協力し合っでやり遂げることも多いと想定されます。いわば、プロジェクト的なチームで一つの案件に取り組むこととなります。プロジェクト型チームの編成や活動方法も含めて、一つの仕事（案件）にスムーズに対応できるように、またスタッフの業務活動が効率的に運営されるように、専門家である診断士からの「DMOのスムーズな運営」に対する改善提案、アドバイスも期待されるところです。

4. マーケティングに関する分野

（1）マーケティング・データ分析支援

①観光客集客のためのマーケティング支援

地域に観光客を集客していくためには、マーケティングに長けた組織・人材が必要となります。集客につなげていくには、マーケティングのための取り組みを自ら考え、それを進めていくとともに、地域の情報を外部へ発信していかなければならないからです。しかし、組織の構成員に民間企業のマーケティング関連部門での勤務経験を持っているようなマーケティングスキルの高い人材が存在する場合を除いては、自らがマーケティングに関する活動の全てを実施するのは困難であるとみられ、外部からの支援が必須となります。

「マーケティングの4P」（商品・サービスの内容、プロモーション、価格、提供手段）

をはじめとした様々なマーケティング・プランをいかに進めていくのか考えて、組織としてそれを実行していく必要があります。診断士は、組織のマーケティングスキルを向上させるための研修を実施するなどにより、マーケティング人材の育成が可能です。また、外部専門家として、マーケティング活動を支援するようなことも考えられるでしょう。

②マーケティングリサーチ

ターゲット顧客層へのマーケティングリサーチや市場調査から得られるものは、プロモーションに取り組むための基礎的かつ重要なデータとなります。しかし、DMOが自らそのようなリサーチを行うためには、実施するリサーチ項目、アンケートなどによる具体的な質問項目の検討、リサーチのための手段、ターゲットへのアプローチ、リサーチ実施のための作業負担など多くの課題があります。

また、リサーチの対象として、着地点（DMOが事業の対象とする観光エリア）で実施するものと、発地点（ターゲットとする観光客層の居住エリア）で実施するものでは、リサーチの目的も内容も大きく異なります。さらに、着地点でのリサーチであれば、リサーチにかかる負担はそれほど大きくないものの、発地でのリサーチをDMOの組織だけで行うことは困難なものとなります。

これらの課題を解決するためには、外部のリサーチ会社へ依頼するという方法もありますが、費用は非常に高額になるでしょう。そのため、着地点でのリサーチを断念してしまうかもしれません。

診断士は、リサーチのノウハウとその実績も多く保有しており、リサーチ会社に勝るとも劣らない支援が可能です。また、全国47都道府県全てに診断協会があります。診断士のネットワークを利用することで、発地点でのリサーチをその地域の診断士に依頼することができます。何よりリサーチ会社と比べて固定費が少ないため、それほど高額でない金額で受注できるでしょう。

さらに、リサーチした結果の集計・分析を行うことにより、リサーチ結果を戦略的に事業へ活用することができますが、そのようなデータの分析においても、診断士のスキルが活かせる場面となります。

このように、マーケティングリサーチにおいては、診断士のスキルが大いに生かせる場面であるといえます。

例えば、私たちの研究会においては、これまで多数の地域観光の支援を実施してきました。その地域観光の支援の一環として、マーケティングリサーチでの多くの支援実績があります。内容としては、次ページ図表に挙げるリサーチ事業を地域の行政や支援団体からの要請で実施してきました。このような地域観光支援のノウハウは、DMOにとっ

ても有益なものとなるはずでず。今後は、DMOに向けても、このような支援の取り組みによる支援を提供していく予定です。

【図表 4-4-1 マーケティングリサーチの支援メニュー】

支援メニュー	概要
1) 発地調査の調査票 企画と収集※1	ターゲット地域住民に対して、対象地域の知名度やイメージ、訪問の有無・頻度・理由、観光施設・特産物の認知度、再訪問有無の度合いなどを調査して明らかにする。
2) 住民調査の調査票 企画と収集※2	対象地域の住民に対して、当地域の隠れた地域資源、観光ボランティアの参加希望の有無、DMOに期待することなどを調査して明らかにする。
3) 各種調査のデータ 分析	単純集計だけでなくクロス集計も用いて、客層別または性別・年齢層別などのニーズや本音を明らかにする。
4) おもてなし調査 ※3	おもてなし度チェックリストを作成し、それを基に観光施設に対しておもてなし度を覆面診断する。その後、改善点を助言する。

※1：平成 27 年度調査研究事業「観光まちづくりを狙いとした地域活性化診断用

SWOT分析方法・支援マニュアルの研究開発」P.136～137 参照

※2：同 P.140～142 参照

※3：本報告書 P.76～77 参照

(2) 商品開発支援

地域により多くの観光客を集めるためには、魅力ある観光資源となる「商品」の開発が必要となります。他の地域にはない、その地域ならではの旅行商品を開発するためには、既存の観光資源をさらに磨き上げていく、あるいは、新たな観光資源を発掘していくことが求められます。また、観光客の地域内での滞在時間を長くし、より多くのお金を落としてもらうための取り組みが必須です。

そのためには、地域内の観光資源を周遊してもらうことを前提として、観光資源を増やしていくこと、それを実現するために観光施設や観光関連事業者、及び行政等が連携して商品を作り上げていくことが必要となります。さらに、それを検討し、磨き上げていくことにより、魅力ある商品にすることができます。

地域の観光資源を活用した「アクティビティ」と呼ばれる、さまざまな体験プランも必須です。外国人にも人気上昇中で、中国人も“爆買い”から「体験」にシフトしつつあります。

商品開発には、地域外からの視点での評価も必要となるでしょう。地域内の人だけではややもすると近視眼的になります。地域の人だけでは見落としがちになる地域の魅力を正

しく評価し、それを観光資源として活用できるようにして、さらなる改善に結び付けていくためには、外部からの視点による評価・分析が欠かせません。

このような商品開発を支援する立場においても、診断士の役割は大きいものとなります。商品価値を向上させるためのアドバイスから、商品開発のためのアイデア出しの支援まで、幅広くDMOをサポートすることができます。また、ワークショップなどを開催することにより、アイデアを参加者から引き出し、それを整理して具体的な商品開発の開発を推進するような立場での支援も、診断士は経験豊富です。

(3) プロモーション支援

プロモーションは「観光客の集客」に関するものと、「観光関連事業者等、連携する団体・事業者への広報活動」に大別されます。

①観光客集客のためのプロモーション

第2章「5. 今後の活動内容に関する調査結果・分析」における「(2) 観光プロモーションの方法」の「①発地点向けのプロモーション方法」(P. 49) や「②着地点でのプロモーション方法」(P. 50) から、各DMOとも「ホームページの活用」や「SNSの活用」を中心に検討していることがわかっています。予算に制約があるので、ITを活用した情報発信が高い優先順位で検討されていると推察されますが、この情報氾濫の時代に成果をあげることは容易ではありません。

ここにも、診断士がDMOへ貢献できる大きな余地があります。ITやプロモーションに関する専門家として、「パンフレットの配布」などその他の方法と連動した効果的なプロモーションの提案・アドバイスが期待されます。特に発地点向けのプロモーションは、「どのエリア」の「どのような層」をターゲットとして実施するのかなどマーケティングの能力も問われ、幅広い分野をカバーする診断士の長が遺憾なく発揮されます。

②観光関連事業者等、連携する団体・事業者への広報活動

DMOの認知度は低く、第2章「3. DMOの組織体に関する調査結果・分析」における「(2) 連携する団体・事業者」の「①DMOについての理解度の進捗」(P. 26) をみると、「理解が進んでいる」と明言した団体は一つもありません。今後、連携する団体・事業者への協力要請は必須です。

当然観光客集客のプロモーションとは異なる取り組みが必要であり、個別の団体や事業者に対する積極的な広報活動に対する診断士の経験と知識がDMOへ貢献するものと期待されます。

(以 上)

DMOに関するヒアリング調査票

(一社) 兵庫県中小企業診断士協会

地域活性化研究会

1. DMOの設立目的

問1. DMO設立の目的(ねらい)は何ですか?(5つまで回答可)

1. 観光地域マーケティング・マネジメントの推進を深めるため
2. 地域データの収集、分析、活用を継続的に行っていきたいため
3. 地域の商工業者、農業者、NPO、地域住民などといった多様な地域関係者の参画と連携強力を図るため
4. 地域間の連携を深めるため
5. 活動の目標設定と効果測定を行い、PDCAをまわす仕組みづくりを行うため
6. 地域が主体となったプロモーションを行い、ブランディングを行うため
7. DMOで参画した人材や組織、地域経営のノウハウを享受し、蓄積を行うため
8. 地域雇用を新たに創出するため
9. インバウンド需要を取り込むため
10. 観光地資源の見直し・活用・掘り起しなどを進めるため
11. 活動資金の支援を得られるため
12. その他()

問2. DMOの運営期間は何年程度ですか?

1. 3年間
2. 5年間
3. 10年間
4. 特に定めていない
5. その他()

2. 組織体

(1) DMOの組織体と職員について

問3. 法人格の形態は何ですか?

1. 株式会社
2. 一般社団法人
3. 一般財団法人
4. 特定非営利法人
5. 一般財団法人
6. 公社
7. 合同会社
8. その他()

問4. その形態を選択された理由は何ですか?(複数回答可)

1. 収益をあげる事業体として活動していくため
2. 非営利目的の事業体であるため
3. 設立が簡単であるため
4. 公的な取り組みを目的とするため
5. その他()

問5. 職員数(組織構成人数)は何人ですか?

1. 1~9人
2. 10~30人
3. 31~50人
4. 51~99人
5. 100人以上

問6. 責任者や専門人材の出身組織、人数はどのようになっていますか？

(代表・副代表を除く)

出身組織	人数
自治体関連出身者	
学識経験者	
観光関連会社	
観光以外の民間会社	
その他	

問7. 現在、専門家人材などの職員の人数は十分足りていますか？

1. はい 2. いいえ 3. わからない (理由: _____)

問8. 今後、職員のさらなる確保は必要と思われますか？

1. はい 2. いいえ 3. 今後の活動進捗で考える

問9. 出向者や職員以外の外部人材は活用していますか？

1. 活用している 2. 今後活用したい 3. 活用する予定はない

問10. また、どのような分野で必要ですか？

1. 観光 2. 語学 3. 情報 (IT) 4. 金融
5. 営業 6. 商品開発 7. 広告・広報 8. 各種調査
9. その他 (_____)

(2) 連携する団体・事業者について

問11. 観光関連事業者等に対しDMOに関する広報活動を継続的に行っていますか？

1. 継続して行っている 2. 設立当初しか行っていない

問12. DMOについて観光関連事業者等の理解は進んでいると思いますか？

1. はい 2. いいえ 3. よく分からない

問13. 今後、連携・関連等、協力を要請する団体・事業者を増やしたいですか？

1. はい 2. いいえ 3. 検討中

※「いいえ」と回答された方は、「問15」へ。

問14. 増やしたい理由は何ですか？(複数回答可)

1. 会費収入を増やしたい 2. 事業メニューをより充実させたいため
3. 観光関連事業者に対して活動の理解を広めたい
4. 観光関連事業者以外にも活動の理解を広めたい

問 15. 会員加入について、団体・事業者の反応はいかがですか？

1. 積極的
2. あまり積極的でない
3. 消極的
4. 無反応
5. その他 ()

問 16. 連携する地方公共団体やその他の地域の行政・観光協会など、役割が重複したり、似通った活動を行ったりする場合、それらの組織との役割分担はどのように整理していますか？

1. 年度方針策定時に行政や関連組織と調整する
2. 行政や関連組織の担当者と定期的に会議を開き、詳細を調整する
3. 行政や関連組織の担当者にDMO組織に参画してもらい、そこで調整する
4. その他 ()

3. 今後の計画内容

(1) 観光推進事業計画

問 17. 事業計画を作成した場合、当地域の観光計画とどのように整合を取りましたか？

1. 関係者で既存計画とのすり合わせを行った
2. 既存事業計画とは領域が異なるので、すり合わせは不要だった
3. 特にすり合わせは行っていない
4. その他 ()

問 18. 事業計画の年数は何年ですか？

1. 1年
2. 2～3年
3. 4～5年
4. 6～10年
5. 10年以上

問 19. 事業戦略や予算の意思決定をする機関（会議体）は何ですか？

()

問 20. 年度計画の進捗度を検証する機関（会議体）は何ですか？

()

(2) 各種データ等の継続的な収集・分析方法

問 21. 事業計画で予定している各種データの収集に際して、どのような課題が想定されますか？（複数回答可）

1. 街頭アンケート、留置調査等で十分な協力が得られず、母数が集まらない。
2. 街頭アンケート、留置調査等の費用が高額になる。
3. 定性的データ（訪問先決定理由や訪問者の満足度など）を取るのが難しい。
4. 調査項目に対して想定外の回答が多くなる。
5. 購入したデータが期待どおりの内容でなく、活用できない。

- 6. 購入したいデータが想定以上に高額で、予算的に困難となる。
- 7. その他 ()

問 22. 事業計画で予定している収集データ以外に、どのようなデータがあれば有効だと思いますか？（複数回答可）

- 1. 地域経済分析システム (RESAS)
- 2. 市販観光サポートアプリのデータ
- 3. 来訪者街頭アンケート
- 4. 旅館などでの宿泊者アンケート
- 5. HP などへのアクセス解析データ
- 6. 公共交通の利用者データ（ルート等）
- 7. 宿泊施設への宿泊人数（稼働率）
- 8. 土産物等購買データ（売上高等）
- 9. その他 ()

（3）データに基づく戦略策定方法・しくみ

問 23. 当地域独自の地域資源には何がありますか？（複数回答可）

（現状で活用できる・あるいは活用したい資源、今後に生かせそうな資源など）

- 1. 文化財（歴史・文化）
- 2. 自然景観
- 3. 温泉
- 4. 名物料理
- 5. 特産物（農林水産物や鉱工業品）
- 6. 鉱工業品の生産技術
- 7. 人（おもてなし）
- 8. 観光・交流施設・宿泊施設
- 9. 動植物
- 10. イベント・祭り
- 11. スポーツ
- 12. その他 ()

問 24. 他地域と差別化を図るための取り組みには、どのようなものがありますか？（複数回答可）

- 1. イベントの企画
- 2. 体験型や滞在型プログラム
- 3. Wi-Fi 整備
- 4. スマホでの観光案内
- 5. 多言語対応
- 6. 割引クーポン券
- 7. 交通の利便性向上策
- 8. その他 ()
- 9. 特になし

問 25. 主ターゲットはどの地域を予定していますか？（複数回答可）

◇日本人

- 1. 近畿
- 2. 北海道・東北
- 3. 関東
- 4. 東海・北陸・信越
- 5. 中国地方
- 6. 四国
- 7. 九州
- 8. 未定

◇外国人

- 1. 東アジア（中国、台湾、韓国、香港）
- 2. 東南アジア（タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア他）
- 3. 欧州（フランス、イギリス、ドイツ他）
- 4. 北米（米国、カナダ）
- 5. 豪州
- 6. その他の地域 ()

問 26. 主ターゲットの性別・年代は次のどれを予定していますか？（複数回答可）

◇女性

1. 20代 2. 30～40代 3. 50代 4. 60代 5. 70代～ 6. 未定

◇男性

1. 20代 2. 30～40代 3. 50代 4. 60代 5. 70代～ 6. 未定

問 27. 主ターゲットの形態は次のどれを予定していますか？（複数回答可）

1. 個人 2. ファミリー 3. カップル（夫婦等） 4. グループ
5. 団体 6. 特定目的を持った人（ ）
7. その他（ ）

（4）設定している（考えている）目標項目・値

問 28. 設定しているK P I（実績・目標）は何ですか？（複数回答可）

1. 旅行消費額 2. 延べ宿泊者数 3. 来訪者満足度 4. リピーター率
5. 来訪者数（入込客数） 6. 平均滞在日数 7. 年間メディア掲載回数
8. 雇用創出人数 9. その他（ ）

問 29. K P Iの達成値（実績）をどのように測定しますか？（複数回答可）

1. 観光庁や県、当該自治体の集計・発表データ
2. 宿泊施設の宿泊客データ 3. 来訪者・宿泊客アンケート
4. 主要施設の来訪者数 5. 交通機関の利用客の集計データ
6. 飲食店・土産物店の集計データ（売上動向）
7. その他（ ）

4. 今後の活動内容

（1）提供商品・サービスの内容

問 30. 提供商品の開発や既存商品の強化の内容は何ですか？（複数回答可）

1. 食品 2. 食品以外農林畜産物 3. 工芸品 4. 鉱工業品
5. 観光メニュー（新コース企画を含む）
6. 体験メニュー（農漁村体験宿泊を含む） 7. 土産物店（農産物直売所を含む）
8. イベントの企画 9. その他（ ）
具体的な内容（ ）

問 31. 新サービス（おもてなし）の内容は何ですか？（複数回答可）

1. 観光ボランティアの新設・増員 2. 割引券やポイントなどの料金的優遇
3. 案内所・トイレ・観光拠点施設・W i F iなどの整備
4. W e bやアプリなどI Tを活用したサービス
5. 地域住民とふれあう機会の新設

6. その他 ()
具体的な内容 ()

問 32. 着地型商品の開発に取り組んでいますか？また、今後どのようなものを開発する予定ですか？

1. 取り組んでいる →内容 ()
2. 取り組んでいない →今後の予定 ()

問 33. 着地型商品開発で関係機関・団体と連携していますか？

また、連携するうえでの課題は何ですか？

1. している →関係機関・団体名 ()
→課題 ()
2. していない

(2) 観光プロモーション方法 (広告等の情報発信)

問 34. 発地点向けのプロモーション方法は何を予定、検討していますか？

(複数回答可)

1. ホームページの作成
2. パンフレットの配布
3. SNSの活用
4. テレビCM
5. 新聞広告
6. 雑誌広告
7. 広告塔・看板
8. 鉄道車内や駅での広告・ポスター
9. 案内所の設置
10. 旅行代理店
11. 一般企業や各種団体との連携 (旅行代理店を除く)
12. その他 ()

問 35. 着地点でのプロモーション方法は何を予定、検討していますか？ (複数回答可)

1. ホームページの作成
2. パンフレットの配布
3. SNSの活用
4. テレビCM
5. 新聞広告
6. 雑誌広告
7. 広告塔・看板
8. 鉄道車内や駅での広告・ポスター
9. 案内所の設置
10. 企業との連携
11. 駅前での勧誘など来街者への人的直接アプローチ
12. その他 ()

(3) インバウンドの取り組み

問 36. インバウンド対応の取り組みにはどのようなものがありますか？ (複数回答可)

1. インターネットの活用 (外国人向けウェブサイト開設など)
2. 標識や案内版、パンフレット等の外国語表示
3. 農家民宿や民泊ホテル等の宿泊収容人員の拡大
4. 通訳ボランティアの新設または増員
5. 海外集客にも対応した観光展への出店
6. 海外へのプロモーション (旅行業者への営業、海外での広告媒体の活用など)

- 7. 地域産品の海外販路開拓支援
- 8. その他 ()

(4) 自治体や観光関連事業、地域住民との協力体制

- 問 37. 関係省庁や自治体の支援メニューについて、どのようなものを期待しますか？
(複数回答可)
- 1. 補助金等の財政支援
 - 2. 税金の軽減
 - 3. 専門家等の人的支援
 - 4. 規制緩和等の法的優遇
 - 5. 情報発信・プロモーションの支援
 - 6. その他 ()

- 問 38. 関係機関・団体と実施している(予定している)取り組みは何ですか？
()

- 問 39. 既存の観光関連事業に期待することは何ですか？(複数回答可)
- 1. 特産品開発
 - 2. グルメメニューの開発
 - 3. イベントの企画
 - 4. 観光客受け入れ数増加への対策(客室数・席数・運行本数などの増加)
 - 5. 施設のリニューアル
 - 6. 場所や物品の提供
 - 7. 情報提供
 - 8. 情報発信・プロモーションでの協力
 - 9. 本事業への積極的参画(会員化)
 - 10. データ収集の協力(アンケート調査留め置きなど)
 - 11. その他 ()

- 問 40. 地域住民の声をどのような方法で吸い上げる予定ですか？(複数回答可)
- 1. アンケート実施
 - 2. ヒアリング実施
 - 3. Webでのパブリックコメント募集
 - 4. 会合の開催
 - 5. 未定

- 問 41. 地域住民の協力体制を期待しますか？
- 1. 期待する →どのように働きかけるか()
 - 2. 期待しない→理由 ()

(5) 今後の問題点

- 問 42. 今後の活動において、労力や時間がかかることは何でしょうか？
- []
- 問 43. その他、DMOの組織運営や今後の活動における問題点があればお教えください。
- []
- (以 上)

おわりに

(一社)兵庫県中小企業診断士協会に属する私たち地域産業活性化研究会（以下、「研究会」と略す）は、平成 16 年度に設立しました。当時は、全国的に平成の大合併が進められており、地域経済の自立化が求められていました。兵庫県内においても例外でなく、阪神・淡路大震災の影響も未だ残り、地域経済が停滞していました。

このような背景のもと、地域産業（農林水産業・工業・商業・サービス業・観光業等）の活性化のため、「郷土が輝いた地域になってほしい」と願う中小企業診断士が結集しました。

設立当初は、裾野の広い観光業の中で、旅館業やスキー場に焦点を当てて活動しました。しかし、地域全体に及ぼす効果は非常に少なく、平成 20 年度の活動から地域全体の観光まちづくりに方向転換しました。そして、昨年度までに県下 5 地域を対象に観光まちづくり調査の手法も研究し続けてきました。足かけ 9 年の歳月をかけて「地域活性化診断用 SWOT 分析手法」を開発し、全国の中小企業診断士向けに昨年 11 月 8 日の中小企業経営診断シンポジウムにて発表させていただいた次第です。

今年度は、日本版 DMO に焦点を当て、「対象エリアが兵庫県内である 4 つの DMO」に対し調査・分析等を行いました。私たち中小企業診断士が支援できる領域を、第 4 章「中小企業診断士の活動領域」にまとめています。マーケティングリサーチをはじめ、我々がご支援できる分野が多々あることがわかりました。

地域の活性化は、中小企業と地域の発展に資するという中小企業診断士の使命の一環となるものです。私たちの本調査・分析報告書が、「DMO 活動への支援」という貴協会の事業領域拡大の参考になることを心より願っております。

平成 29 年 2 月

一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会
地域産業活性化研究会