

高橋委員提出資料

世界水準の DMO のあり方について ー組織のマネジメントからみた世界水準の DMOー

近畿大学経営学部
教授 高橋 一夫

1. 日本版 DMO 組成の経緯と世界水準の DMO 政策

2014 年 12 月に発表された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、地域の観光振興による地域活性化に向けて「効率的な事業を継続的に推進する主体（日本版 DMO）が必要」として、観光振興の主体となるべき組織を DMO（Destination Management/Marketing Organization、だと提示した。翌年には当時の石破地域創生大臣が「日本再興戦略（アクションプラン）」の中で、「日本の観光のトップランナーとしてふさわしい地域の中から世界に通用する観光地域づくりとマーケティングを行う官民一体の観光地経営体（日本版 DMO）を選定し、政策資源を集中的に投入する」と発表し、日本各地で日本版 DMO 形成の議論が全国で高まった。

その後、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」では、「欧米の先進事例も踏まえ、望ましい機能を備えた日本版 DMO を早急に育成」するとし、欧米の DMO のあり方を参考にしながら DMO に必要な機能とは何かを整理するとした。また、「日本再興戦略 2016」及び「観光立国推進基本計画 2017」において、「世界水準の DMO の形成・育成」についての言及が見られた。

なぜ、内閣府や観光庁は、従来のやり方ではなく、地域の観光振興の舵取り役として積極的に DMO を取り上げてきているのか。上述のように国は、欧米の先進事例も踏まえ、2020 年までに世界水準の DMO を全国で 100 組織形成するとして、DMO 法人の登録を進めている。もともと DMO は欧米の観光振興組織の概念であり、日本の各地に存在する観光協会などの観光振興組織と何が違うのかを明らかにすることが必要である。

2. DMO の3つのマネジメント

実は欧米 DMO の機能は日本の観光協会などと大きな違いはない。観光客に向けて情報発信を中心にマーケティングを行い、一方で受け入れ体制を整備するエリアマネジメントを行うことは UNWTO（世界観光機関）のレポートにも著されている（“*A Practical Guide to Tourism Destination Management*” 2007）。しかし、その機能が生み出す成果に差があるからこそ、国は DMO の導入を進めていると考えるのが妥当である。そして、その差を生み出すのが「DMO の組織マネジメント」そのものにあることも欧米と日本の比較研究の中で明らかになった。

DMO に関するマネジメントは、図 1. のように 3 つの領域が存在する。①は

内外の観光客を誘致するマーケティング・マネジメントで、特に(i)効果的なプロモーション、(ii)観光地のイメージを高める地域ブランディング、(iii)地域の企業との連携によるデスティネーション・マーケティングなどが該当する。近年は Web、SNS を中心にデジタルマーケティングに力が注がれている。

②は観光地域のエリアマネジメントで、観光目的地を構成する要素（観光資源の魅力向上・清潔感・安全性・アクセス（二次交通）の利便性向上・人的資源・街の雰囲気づくりなど）のマネジメントや観光関連事業者とのパートナーシップ、利害関係者管理が行われている。観光客の受け入れとともに観光消費を促し、地域内での域内調達率を高め経済効果が各所に波及するようにしなければならない。

③は DMO 組織そのもののマネジメントで、DMO の組織設計、リーダーシップ、働く職員のモチベーション、雇用と報酬などがこれにあたる。①と②は DMO が関係者から結果を求められることであり、③はその結果を生み出す組織経営の仕組みといえよう。しかし、日本の観光協会等は、組織そのもののマネジメントが行政や企業組織では当たり前のマネジメントができていないのである。



図1. DMO に関する 3つのマネジメント

出所:筆者作成

3. 組織マネジメントの違い

筆者は、欧米の DMO のヒアリングを通じて、日本の観光協会との比較から、DMO の組織設計とその運営にあたって欠かせない7つのマネジメント特性を見出した。それは、(1) 意思決定機関の存在感、(2)観光行政と DMO との機能分担、(3) プロパー職員による運営（専門人材の存在）、(4) 所属する DMO による人事評価、(5) 多様で安定的な財源の存在、(6) 多様なステークホルダーとの緊張感のある関係、(7)確かな評価指標、である（表 1. 参照）。

表 1 では、ロンドン&パートナーズの「多様な財源の存在」（グレーター・ロンドン・オーソリティは宿泊税などを取らず財源の 7 割は行政からの補助・助成金）とメリーランド州 DMO を除いて一致している。欧米の DMO がなぜ成果を上げているのかについては、少なくともこれらの項目が必要条件として機能しているからではないかということが示唆される。そこで、これらの項目にどの

ような意味があるのかを確認していきたい。相違点の多いメリーランド州 DMO は、確かな評価指標を持ち成果を上げているものの行政組織内にあるため、ここでは逸脱事例とする。

紙幅の関係から、ここでは7つのマネジメント特性のうち、組織で働く「人」に関わるマネジメント特性として、論点3と4について取り上げる。

	論点1	論点2	論点3	論点4	論点5	論点6	論点7
	意思決定機 関の存在感	行政との機能 分担の有無	プロパー職員 による運営(専 門人材の存在)	DMOによる 人事評価	多様な財源 の存在 (一般財源以 外の収入)	多様なステー クホルダー(行 政、観光事業 者、住民)との 緊張感のある 関係	確かな評価 指標
バルセロナ (西)	○	○	○	○	○	○	○
ロンドン&パー トナーズ(英国)	○	○	○	○	× 助成金約70%	○	○
ハワイツーリ ズムオーソリ ティ(米国)	○	○	○	○	○	○	○
SFOトラベル アシエーション (米国)	○	○	○	○	○	○	○
ビジット・ナ パバレー(米 国)	○	○	○	○	○	○	○
ワシントンDC (米国)	○	○	○	○	○	○	○
メリーランド 州DMO(米国、 州政府内組織)	× 政治に影響 を受ける	× 行政そのもの、 様々な規制	△ 約3割は永続 的	× 州政府の評 価	× 州の一般財源	○	○

表1. 欧米 DMO のマネジメント特性の一致点・相違点

出所:筆者作成

4. 古典的な組織管理論からの逸脱

(1) 出向者による組織運営の常態化

論点3はプロパー職員による運営である。観光協会はプロパー職員だけで運営されていることは稀で、行政や旅行会社など民間企業からの出向者も職員として働いている。しかし、欧米の DMO には出向者がいない。筆者が近畿地区の25の観光振興組織に実施したアンケート(2015年)によると、係長級では7割を占めるプロパー職員が、課長級では38%、部長級では20%となり、行政や民間企業からの出向者やOBが役職に就いている。

出向者は基本的に限られた期間、出向先の組織にとって不足するノウハウ、スキルなどを提供する存在であり、契約期間の終了あるいは一定の役割を果たした時、その任は解かれ元の組織に戻る。いわば助っ人であり、半永久的に出向先の組織にいるわけではないため、出向者のロイヤリティは出向元にあるのが一般的である。また、日本の多くの観光振興組織は手弁当で出向を求めるケースが

多いため、必ずしも出向先が求めるノウハウやスキルをもった人物が出向するとも限らない。時には、出向者となる人物が出向元に適当なポストがないために、ポスト確保を兼ねて出向してきているケースも見受けられる。出向者の多い組織はポストの階層が上がっていくと専門連鎖が断ち切れ、プロパー職員の方のスキルが高いため、適切な判断や指導ができないこともある。

日産自動車の CEO であるカルロス・ゴーン氏は、「人間のモチベーションを左右する最も重要なものは帰属意識」で、どこの社員であるかということが「とても重要であり、働く意欲の源泉になる」と述べている（日経新聞「私の履歴書」2017年1月18日）。フランスの自動車メーカー「ルノー」の CEO も兼務し、グローバルな企業間の提携を成功させてきた氏の言葉だけに重みがある。所属組織に帰属意識を持つか否かは、組織運営において極めて重要な意味があることを示唆している。

ちなみに表 1. 以外で、筆者がヒアリングした欧米の DMO も全てプロパー職員による運営であった。

(2) DMO による人事評価

人事評価は所属する組織の中で行われると考えるのは常識的なことだ。海外の DMO はプロパー職員だけで運営されているため、DMO の組織内で成果に基づいた評価が行われている。しかし、日本の場合は、行政・民間からの出向ともに出向元が人事評価をするケースが多いのが現状である。行政には「退職出向」という実質的な派遣制度があり、その制度をつかって出向することもよくある。公務員としての地位・身分を辞し、民間企業に「退職出向」することで移籍、一定期間の出向の後に、再任用という形で公務員に戻る。一定期間後復職し、再任用されることが担保されている。この場合でも出向元の行政が人事評価をするケースがみられるのは、制度の趣旨と齟齬があると言わざるをえない。

サラリーマンは評価のあり方、評価基準で働き方が変わるのは経験的にもよくわかることで、「ボーナスの増減がその評価で変わる」、「昇進・昇格がその評価で早くも遅くもなる」とすれば、どちらに顔を向けて仕事をするのかは言うまでもなく出向元となることは明らかである。観光振興組織のトップに企業の役員経験者が就任し、民間企業での経験を地域の観光振興に活かすことが期待されても、そのもとで働く出向社員が出向元によってコントロールされる余地があるとすれば、トップの知見はなかなか活かされない。

こうした事実は、日本の観光振興組織は、古典的な組織管理の主要原則からかけ離れた組織マネジメントをしていることを意味している。

① 階層性の原則

トップから最下層の者にいたるまで、組織における上司と部下の直接の権限関係を明確に設定するという原則で、組織の様々な役職の「権限と責任が一致」しなければならないことを指している。

行政や民間企業から派遣をされて、観光振興組織の中で一定のポストに就くとなれば、「観光の仕事は初めてだ」ということは言い訳にはならない。自ら判断する権限を持つということはその結果責任を取るということだが、一定のポジションに立ちながら責任ある対応をしていない事例も存在する。

② 命令一元化の原則

複数の上司から命令を受けるべきではなく、命令は一元的に行なわれるべきという原則である。

行政や民間組織からの出向者が出向元から人事評価を受けているという現実には、日常業務では出向先の観光振興組織の上司から指示命令を受けているにもかかわらず、人事評価を好餌として出向元は出向者の行動をコントロールしているということで、複数の管理者から命令を受けるのと同じ結果を生んでしまっている。こうした職員を抱える組織がまともな結果を出すとは思えない。

③ 専門化の原則

組織の様々な活動は、職員が専門化することにより効率的に行うことができ、それぞれの仕事に集中することで専門化が可能になるという原則である。

行政職員は2～3年単位での異動が当たり前になっている。また、自治体は複数の部門にまたがって異動をするため、専門的なスキルや人脈が継承されづらく、プロフェッショナルが育たないという人事制度上の課題がある。

日本の観光振興組織で、組織管理論の主要原則の欠落が見受けられるという事実は、合理的な組織構造とはなっていない実態をあぶりだしている。日本版DMOが成功するか否かの一つは、こうしたDMOの組織自身のマネジメントのあり方を、従来の観光振興組織とは違って、ある意味「常識的な」組織管理をしていくことなのである。普通の企業や行政では当たり前のように行われてきたマネジメントをDMOでもしていくべきという、至極単純だが一方で本質的な問題が、横たわっている。

5. まとめ

観光地経営の主体となるべき組織のマネジメントのありようで、地域経済の活性化に差がつくなどということは本来おかしな話であるが、組織構造の本質をついでいることとは理解されることであろう。しかし、行政とのかかわりをもつ組織は容易く変わることはできないことも想定される。実際、「観光の外郭団体だけを変えることはできない。すべての外郭団体の検証をしたうえでない

とうまくいかない」との行政関係者からの指摘もある。

そうであれば、欧米流のマネジメントをすぐに日本版 DMO に取り入れるのは難しいであろう。独占の財源を確保できなければ、行政からの補助や出向者なしに地域の観光協会を連常していくことは困難だからである。そこで、行政と DMO の役割分担を徹底することから始めることが重要だ。マーケティングはそのプロフェッショナルたる DMO がおこない、政策を遂行する行政は、観光関連のインフラ整備、規制(緩和)、多様な財源の確保などを通じた観光地の魅力づくりに注力すべきである(表2. 参照)。自ずと良い緊張感のある関係が生まれ、ミッションを遂行し KPI を達成するという循環を創る上げることができるであろう。

「世界水準の DMO」は、デスティネーション・マーケティング、エリアマネジメントにおいて結果を出す組織である。そのミッションを遂行するための組織マネジメントが確立されることが必要で、その第一歩は観光行政とのしっかりとした役割分担から始まる。

項 目	行 政	DMO
① 観光政策のとりまとめ、インフラ整備・規制(緩和)、 庁内調整(他部門の政策への反映)	◎	—
② 予算確保、多様な財源の確保	◎	—
③ デスティネーション・マーケティング(特にデジタル)、 プロモーション・情報発信	○(補助的)	◎
④ ニューツーリズム商品の開発・販売 MICEの誘致(コンベンション・ビューロー機能) スポーツイベントや合宿の誘致(スポーツコミッション機能)	-	◎ (設定の範囲 による)
⑤ e-business(ニューツーリズム商品、地域特産品の販売)	-	◎
⑥ 地域の観光人材の育成	○(補助的)	◎
⑦ 地域ビジネスの支援(地域金融機関のサポート)	○(補助的)	◎
⑧ 観光地のプロダクト開発 (新しい魅力づくりー観光産業集積に向けた計画と創発)	◎	○(補助的)

表2. 観光行政と DMO の役割分担

出所:高橋一夫(2017)『DMO-観光地経営のイノベーション』

政府は2014年12月に閣議決定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」でDMO(観光地経営組織、Destination Management/Marketing Organization)を地方創生の柱の一つに取り上げました。観光庁は17年の観光立国推進基本計画で、地域の観光振興の「かじ取り役」として「世界水準のDMO」を20年までに100組織形成するとしており、日本各地でDMOを設立する動きが活発になっています。

世界水準のDMOの形成に向け、観光庁は日本版DMOとその候補となる法人の登録を進めており、今後は登録された法人の活動を関係省庁が連携して支援していくとしています。

観光地経営のイノベーション ①

そもそもDMOは欧米の概念で、日本では各地の観光協会に相当します。国連世界観光機関(UNWTO)の07年の報告書では、DMOの主な機能としてマーケティングによる訪問客の獲得と受け入れ体制の充実を挙げられており、日本の観光協会と大差ありません。では政府はなぜ日本版DMOを育成しようとしているのでしょうか。それは実績に大きな差があるからです。

筆者は過去3回、欧米を回って現地のDMOにヒアリングしてきました。欧米のDMOは本格的なマーケティングを実施し、数値目標を達成することで地域の事業者と信頼関係を築き、行政に観光政策を提言するなど、観光地経営を担う中

核組織でした。

20年に東京五輪を控え、訪日外国人客4000万人を目標とする今こそ地域の観光事業においても改革が必要です。外国人観光客の急増、デジタル化の進展、シェアリングエコノミーの普及といった大波が観光分野にも押し寄せ、従来の常識や手法の見直しが求められています。

DMOは観光振興組織のマネジメントのあり方を従来の観光協会から抜本的に変えるという意味で、観光地経営のビジネスモデルにおけるイノベーションになります。この連載では地域の成長戦略を担うDMOに求められるマネジメントのあり方と運営上の課題を中心に考えていきます。

たかはし・かずお 大阪府立大修士。専門は観光マーケティング

政府が日本版戦略組織を推進

なぜ今、日本でDMO(観光地経営組織)が求められているのでしょうか。それは①従来の観光振興のあり方が限界にきている②観光振興組織のマネジメントに欧米とは大きな違いがある――の2点が明らかになったからだと考えられます。今回は前者の「従来の観光振興の限界」について確認していきます。

地域の観光振興はこれまで日本人を主な対象として方針を立ててきました。しかし、日本人の国内旅行市場は成長に陰りが見えており、いずれは人口減少に伴って減少していくと考えられます。国内向け中心の観光振興を見直し、訪日外国人客を対象にしたマーケティング・受け入れ体制を強

観光地経営のイノベーション ②

化する必要があります。外国人客の誘致や受け入れにあたっては、言葉や習慣のほか、流行している嗜好も理解しておくことが大切です。旅行行動は国籍や民族で異なり、市場ごとに個別対応が必要になります。近年の外国人客増加に伴い、各地の現場で経験・スキルを蓄積している人が増えているとはいえ、2020年の受け入れ目標4000万人を考えれば一層の人材充実が欠かせません。外国人客へのアプローチが課題だとすれば、従来のようにパンフレットやマップを作るのが解決策ではありません。地域の観光コンテンツはどの国をあるいはどの民族をターゲットとし、彼らが求める価値をど

従来の振興体制に限界

のように提供するのかを明確にしてマーケティング戦略を練り上げる必要があります。しかし、従来の観光協会は集客や宣伝を旅行会社など外部に丸投げすることが多く、自らマーケティングを手掛けた経験が乏しいのが実情です。観光振興事業は他の国や地域との比較の中で、消費者に選ばれ続けなければいけません。頑張る事業者、魅力ある事業者とともに地域を売り出すマーケティング活動を行い、旅行客の満足を得ることで、口コミによってその地域の魅力が拡散していきます。一方、行政には公平性が求められるため、従来のような地域の行政が主導する観光振興では特定の事業者と協力することが難しく、必要なマーケティング活動が十分できないというジレンマを抱えているのです。

日本政府が現在、日本版DMO（観光地経営組織）を育成しているのは、従来日本の観光協会に比べて欧米のDMOが高い実績を上げているからです。

DMOは「市場向けのマネーケティングマネジメント」と「観光地のエリアマネジメント」の両方を手掛けることで観光振興を図ります。前者は地域の認知度と行ってみたいという訪問意向度を高めるためのマーケティング、地域の企業間連携によるプロモーションなどです。後者は観光地域づくりを進めるための観光資源の整備や観光地域内の交通マネジメント、観光人材の育成などです。これらを手掛ける欧米のDMOと日本の観光協会と

観光地経営のイノベーション ③

の実力差は組織マネジメントの違いによって生まれる面が大きいと考えられます。日本の観光協会は本来、観光政策のシンクタンクの役割と実行組織としての役割を期待されていますが、主たる財源を提供する地方自治体の意向が反映され、予算の執行窓口となっていくケースもあります。事務局の役職も、行政や観光事業者からの出向者で占める協会が多いようです。

一方、観光協会プロパリーの職員の給与をみると、年収400万円未満が51%を占めています（観光庁の2015年調査）。組織の財源と専門人材の確保は相關する関係にあります。筆者が調査したサンフランシスコのDMOは約90人の職員

組織マネジメントで欧米と格差

全員がプロパーで、平均年俸は1860万円（16年）でした。同じ観光振興を担う仕事といっても、その中身は全く違つて考えても差し支えないでしょう。

帰属意識・専門性に乏しい出向者と行政からの財源で縛られた組織が、データに基づいたマーケティングや観光客のニーズに基づいた受け入れ体制の整備にあたって適切な判断をするのは容易ではありません。出向者が高いポストに就く組織はプロパー職員との間で専門性の連鎖が絶たれ、適切な指導ができないことがあるからです。日産自動車の再建を主導したカルロス・ゴーン氏は「人間のモチベーションを左右する最も重要なものは帰属意識」で、どの社員であるかということが「とても重要であり、働く意欲の源泉になる」と述べています。

筆者が調査した欧米のDMO（観光地経営組織）はプロパー職員のみで構成されていました。当然、DMOの内部で成果に基づく人事評価が行われています。例えば、ロンドン&パートナーズでは事業部門ごとに投資利益率（ROI）によって評価指標が作られており、この指標によって評価が行われていました。

観光地経営のイノベーション ④

よってコントロールされれば、トップの知見を生かすのは難しいでしょう。日本の観光振興組織は組織管理の主要原則から逸脱していると指摘できます。第一は、階層性の原則からの逸脱です。この原則は組織のトップから最下層に至る構成員の権限を明確化し権限に応じて責任を負うというものです。観光分野の職務経験のない出向者が観光協会の役職に就いた際、「観光の仕事は初めてです」の言い訳は通用しません。しかし、知見の無さから責任ある対応をしていない事例も見受けられます。

組織管理の原則から逸脱

第二に、命令一元化の原則からの逸脱です。これは複数の上司から命令を受けると混乱するため、命令系は一元化すべきだという原則です。しかし、行政や企業からの出向者が日常業務では観光協会の上司の指示命令を受けながら、出向元から人事評価を受ける場合、現実にはその行動も出向元のコントロールを受けることになり、複数の上司から命令を受けるのと同じ結果をもたらします。

第三は、専門化の原則からの逸脱です。この原則は分業化された類似職務に就くことで習熟し、専門性を高めて効率的に業務を遂行できるようにするというものです。しかし、行政職員は複数の部門間を2〜3年ごとに異動することが多く、専門的なスキルや人脈の形成が難しいのが実情です。そうした職員が観光協会に出向しても最初は戦力にならず、ようやく慣れたころに交代してしまう人事制度上の課題があります。

日本の観光協会と比較した場合、欧米のDMO（観光地経営組織）のマネジメント特性として、これまでに述べたプロパー職員（専門人材）による運営やDMO内部での人事評価以外にも、①多様で安定的な財源の存在②多様なステークホルダーとの緊張感ある関係③確かな評価指標の存在④意思決定機関の存在感⑤観光行政との明確な役割分担――が挙げられます。

観光地経営のイノベーション ⑤

「共助」の意識によって確保されます。そのためDMOは関係者から成果を求められ、良い意味での緊張関係が生まれます。

行政の下請けではなく、旅行者を増やす、観光消費単価を高める、域内調達率を高めるといった目標を達成するため、率先して行動する必要があります。そのためどの程度の予算が必要か、どの事業を重視するかなどをDMOの運営に与するメンバーが主体的に決めなければなりません。理事会などの意思決定会議がシャランで終わるようなことはあり得ません。

しかし、こうした欧米流のマネジメントをすぐに日本版DMOに取り入れるのは難しいでしょう。独自の

行政との役割分担を明確化

財源を確保できなければ、行政からの補助や出向者なしに地域の観光協会を運営していくことは困難です。

筆者は地方自治体がそれぞれ行政とDMOの役割分担を整理することから始めるべきだと考えます。行政は観光政策、インフラ整備、規制（緩和）、多様な財源の確保などを通じた観光地の魅力づくりに注力すべきです。より具体的には、域内の交通の便の確保など二次交通対策、魅力的な景観の形成、コンベンション施設の整備、民泊などシェアリングエコノミーへの対応などが挙げられます。

一方、DMOには専門職員によるマーケティングやプロモーション、会議・イベントの誘致のほか、地域ビジネスの支援、地域イベントやツアーの開発、地域の観光人材の育成などの役割が求められます。

観光庁が全国の観光協会を対象に実施した調査(2015年)では、組織運営上の課題として予算の不足(36%)が最も多く挙げられ、人員の不足(23%)、専門人材の不足(13%)、組織の独立性・自主性が不十分(13%)などが続いています。財源を確保するためDMO(観光地経営組織)が自ら事業収入を上げる道もありますが、DMOの役割は地域と消費者をつなぐ中間支援であり、地域の観光関連事業者の収益に貢献することを前提に、欧米のDMOのように宿泊税やTID(Tourism Improvement District)観光改善地区(制度など安定した財源を確保できる受益者負担の仕組みの導入について議論

観光地経営のイノベーション[®]

することも必要でしょう。例えば、釧路市は15年度に入湯税(標準税率150円)の超過課税を導入し、阿寒湖温泉地区の宿泊客は1人1泊250円に引き上げました。引き上げ分は基金に積み立て、地元で実施する観光振興事業への補助金として支出されます。また宿泊税は東京都と大阪府が導入しているほか、京都市も18年10月からの導入を目指しています。目的は「都市の魅力を高め、観光振興を図る施策に要する費用一への充当とされますが、特別徴収義務者である宿泊施設の理解を得るにはDMOによる新たなマーケット創造に役立てることが必要との指摘もあります。TIDはBID(Business Improvement District)

安定した財源確保が必要

と同様、一定区域内の受益者から負担金を徴収し、それを活用する組織が設置される制度で、米国ではDMOの財源になっています。域内の宿泊施設などの観光関連産業が負担し、DMOが観光地域づくりを行っているのです。サンフランシスコではホテル売上高の1~1.5%を市がその他の税と共に徴収し、DMOの予算や国際会議場の改修会計などに充てています。日本政府も昨年12月に改訂した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に「BID制度を含むエリアマネジメントの推進」を盛り込みました。日本版DMOのような民間が主体となって地域の価値を向上させていくため、安定した財源を確保できる多様な仕組みの整備が求められています。

前回、観光協会の組織運営上の課題を観光庁のアンケートから紹介しました。最も多かったのが「予算の不足」で、その次に挙げられたのが「人員の不足」「専門人材の不足」「ノウハウ不足」などです。つまりはプロフェッショナル人材が不足しており、どう確保するか、あるいは育成できるかが日本版DMO（観光地経営組織）の成功の鍵になるといえます。

必要な人材は連載の3回目で紹介した3つのマネジメント①市場向けのマーケティングマネジメント②観光地のエリアマネジメント③DMOの組織マネジメントを推進できる人材です。すなわち、観光関連産業のマーケティングや実務

観光地経営のイノベーション ⑦

に精通して事業者との間で前向きな議論ができるだけでなく、行政の仕組みを知り共同で地域の観光振興を推進できる、地域の様々な声を聞いて合意形成を図れるといった多様な能力が求められます。

欧米のDMOでは求められる専門知識のレベルが高く、例えば、ホテルや航空業界で取り入れられているレベニューマネジメント（需要予測を基に価格・数量を調整して収益を高める販売手法）を理解したうえで、地元ホテル関係者と望ましいコンベンションの誘致戦略について議論が行われたりしています。

しかし、これまで欧米のようなDMOが存在しなかった日本では、こうしたス

専門人材の育成がカギ

ーパーマンはなかなか見つかりません。日本版DMOの内部で育成しようとする場合、その組織固有の実践に結びつく力を持つ複数の人材を長期にわたって育てていく覚悟が必要です。

現状はいわば観光地経営のMBA（経営学修士）取得者が求められている状況ともいえます。ただ、教育ニーズは北海道から沖縄まで全国にあるものの、ボリユームが大きいわけではありません。都心部にある社会人向けの大学院で学ぶのも難しく、インターネットを通じて学ぶ「eラーニング」が現実的でしょう。さらに多方向のやり取りも可能な「EdTech（エドテック）」であれば、地域の観光振興という同じ目的を持つ全国の仲間と競い合っただけで学べるため、DMOの人材養成に適していると考えられます。

前回までDMO（観光地経営組織）が日本に必要な理由、その機能を生かす組織マネジメント、今後の課題などについて説明してきました。これらをまとめ、目指すべきDMOの姿について整理してみよう。

第1に、官民共同で設立され、地域に持続的な経済効果をもたらす組織です。第2に、観光行政との役割分担のもと、与えられた権限に伴う結果に責任を持ちます。第3に、観光地経営を担う専門性を持つ人材によって経営、業務執行がなされます。第4に、多様で安定した財源を確保し、ステークホルダーとの良い緊張関係が保たれます。第5に、観光関連事業者だけでなく、農林水産業、商工業

観光地経営のイノベーション^⑧

関係者など観光地域づくりに参画する様々な担い手とも関わりを持ちます。

こうしたDMOができれば、地域の観光集客や観光消費の創出につながると考えられます。ただ、DMOがこのように機能するためには、特にステークホルダーとの関係が重要になります。筆者は欧米のDMOを研究し、行政、DMO、民間（観光関連事業者）の関係が日本とは異なっていることに気づきました。

欧米では、①行政とDMOが観光政策の実現に向けて互いの役割を全うし、進捗状況を行政がチェックする②行政は議会で観光政策の進捗チェックを受ける③民間は受益者負担によってDMOを支援する一方、成

権限と責任を明確化

果が上がらなければ理事会などで批判する——といった関係がみられます。

日本ではこうした相互チェックが機能している地域はほとんどありません。欧米を参考に日本版DMOを設立する意義は、こうしたステークホルダーとの関係の上に成り立つ「権限と責任の明確化」にあります。

そのためにも、行政、観光振興組織、民間がそれぞれの役割を明らかにし、各組織の権限と責任を一致させながら地域の観光振興のあり方を議論していくことが必要です。観光振興組織が観光庁の日本版DMOに選ばれることも大事ですが、その前提となる議論をどこまで深めて、関係者が認識を共有できるかが成功の鍵になると考えられます。（次回から「データ駆動型経済とは何か」を連載します）