

KBSは「HANDS ON型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail: info@kbsbiz.com

R&D 事業部 野中です。お陰様をもちまして京都大学経営管理大学院シンポジウム2016、今年も盛会のうちに終了することができましたこと、ご来場を頂きました皆様への感謝とともにこの場をお借りして改めて深く御礼申し上げます。まさに今、観光現場において旬の話題でもある「DMO」推進をベースに、地域の核となり観光を産業として育て牽引していく人材（組織）を「MBA」によって磨くことができるのか。ひと足先の未来について語り合い、議論を深める場となった今年のシンポジウム。観光MBAに求められるものとは、knowledge transfer（知識の移転）も大切ではあるものの、よりKnowledge Creation（知識の創造）であれとの提言が胸に響きます。私達観光関連事業者の意識をさらに変革し、皆様と一緒に観光MBA創設に大きな期待も寄せつつ応援してまいりたいと思います。

執行役員 R&D 事業部長 沖縄支店長 野中瑠美子



## 開催報告：京都大学経営管理大学院×KBS創研シンポジウム 「観光にMBAは必要か？～DMO人材との関連は？～」

- 開催日時 9月16日（金）13:00～17:00
- 開催場所 京都大学 吉田キャンパス 法経本館 法経第7教室  
セントラルフロリダ大学ローゼン・ホスピタリティ経営学部
- 基調講演 テニユア付准教授 原忠之氏
- パネリスト 国土交通省 観光庁次長 蝦名邦晴氏  
岐阜県観光国際戦略顧問 古田菜穂子氏  
株式会社 KBS 創研 代表取締役 小泉壽宏
- コーディネーター 京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川佳一氏



### ■シンポジウムを終えて…代表取締役 小泉壽宏

京都大学経営管理大学院とのシンポジウムも数えること4回目。今年のテーマは「観光にMBAは必要か？～DMO人材との関連は？～」と今、観光業界において最もホットな話題である「観光MBA」と「DMO」を扱いました。

#### ■観光MBAは高等教育における教育分野の補完や環境の変化が背景。

観光庁が2020年までに観光MBAを創設すると発表したのは今年の6月のことで京都大学と一橋大学がその準備に取り組んでいます。今般観光庁より蝦名次長をお招きしその背景と意義について説明頂きました。観光庁はかねてより観光人材の育成に力を注いできました。2012年2月に発表した観光分野における人材育成施策（観光立国推進ラウンドテーブル）において、観光関係高等教育の現状として日本、中国、韓国、台湾の教育分野の比較を行っていますが、日本は他と比べ人文社会科学系分野

が多く、経営系分野が少ないことが示されております。またICTの進展といったビジネス環境の変化、インバウンドの増加に代表される旅行者の変化、そして人材不足等労働市場の変化という3つの環境変化に対応し観光産業が国際競争力を高めるためには、経営に強いリーダーを育てることが不可欠です。このような背景が観光MBAの創設につながったものと感じました。

※ MBA: Master of Business Administration の略  
※ DMO: Destination Marketing (Management) Organization の略

#### ■DMOの成否は、戦略性、ストーリー作り、そして現場とともに汗を流す地道な姿勢。

セントラルフロリダ大学の原教授には基調講演、パネルディスカッションとご登壇いただきました。印象的だったのはアメリカのDMOにおけるMICEを集客装置と位置付けた観光ビジネスモデルでした。私は日本において観光とMICEが一体化していない印象を持っていますが、アメリカにおいては観光産業需要の季節変動性対策として、レジャー客の低需要期にMICEを活用し富裕層を呼び寄せ、多くの観光事業者に収益をもたらす関係性が確立されています。特別地方税である観光客開発税（宿泊税）は訪問客

に課税され、観光事業者は地方政府のために訪問客から代理徴税をするだけです。DMOやMICE関連活動の成果で訪問客観光消費が増加すれば、成功報酬型の特別税収は一般財源でなく、用途限定の特別勘定に入れ、結果としてこの税収・自主財源は「国際会議場建設等の観光インフラ向け地方債に投資した投資家への元利金支払」や「DMOの観光地プロモーション活動年間予算」という観光産業育成による地方経済創生の好循環を生み出しています。

岐阜県観光国際戦略顧問の古田氏からは、空港のない岐阜県がどのようにインバウンド誘客を戦略的に行ったか、その観光資源づくりやターゲット国の選択と集中による効果的な情報発信手法について発表がありました。岐阜の宝もの認定プロジェクトは地域資源を発掘、磨きをかけるとともに県内を結び観光資源化する取り組みであり持続可能な事業として行政の手から離れ自走するケースも少なくないとのことで全国的に注目されています。

お二方の話は、観光による地域活性化にいかにか戦略が必要か、

そしてしっかりとしたビジネスモデルを構築することが不可欠であることを示唆されています。またそのPRにおいてはストーリーテリングが重要であること（原教授より）、現場の方々と一緒になって汗を流す姿勢が欠かせないこと（古田氏より）を学ばせていただきました。

※ MICE：企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字

## ■あらゆるバックグラウンドの方に観光に関与いただきたい、その点で観光MBAは「必要」

京都大学において検討されている観光MBAのカリキュラムの中には、観光の世界で生きてきた私にとっても魅力的なものも少なくありません。しかし私自身は色々な業界を知りそこから観光業に持ち帰るものを探したいと思っておりますのでシンポジウムが終わった今でも私のような経験の業界内部者にとっては従前のMBAで十分だと思っております。

一方、観光業界が国際競争力を身につけるためには従来型の観光ビジネスモデルでは限界があり、様々なバックグラウンドの方が観光に携わっていただきたいと考えます。そのような方々において観光MBAは「必要」と感じました。

私は京都大学経営管理大学院に在籍する学生でもあります。自分の経験や考えが京都大学の観光MBA創設の役に立てれば幸いです。そのことにより日本の観光産業の発展に少しでも貢献できればこのシンポジウムの成果は大きかったのではないかと認識いたしております。

お忙しい中お力添えを頂きましたパネリストお三方に心より敬意と感謝を表しますとともに、コーディネーター役を務めて頂きました京都大学経営管理大学院 前川先生、ご来場くださいました多くの皆様に心より御礼を申し上げます。



<シンポジウム会場風景>



国土交通省 観光庁次長  
蝦名 邦晴 氏



セントラル・フロリダ大学  
ローゼン・ホスピタリティ経営学部  
デュア付准教授  
ディックボープ観光研究所首席研究員  
原 忠之 氏



国岐阜県観光国際戦略顧問  
山形県国際戦略アドバイザー、  
首都大学東京非常勤講師  
古田 菜穂子 氏



株式会社 KBS 創研  
代表取締役  
小泉 壽宏

## ■京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川 佳一 氏

観光MBAは必要か、という問いに対し、パネリストのお立場は微妙に違っているだろうという想定はありました。むしろ、異なったご意見が聞きたくてお声掛けしたという方が正確かもしれません。パネリストのご意見を集約すると、

原教授：観光やDMOが経済的なエンジンを伴う以上、経営の観念は必要

蝦名次長：これからの成長産業にとって三層の教育（産業を牽引する観光MBA、地域の観光産業を担う中核人材、即戦力となる実務人材）が必要

古田氏：DMOには「人々の幸福」を創出する想いと、実経営のスキルやノウハウが不可欠

小泉氏：既存のMBAプログラムとの差別化ができるかどうか

こうした議論を踏まえて総括すると、以下になると考えます。

観光MBAには大いなる可能性があり、現行MBAを上回る価値創出ができるかどうかポイントとなります。そのためには、観光やDMOの未来の姿、「目的」を設定することが第一であり、その「目的」への「手段」としての観光MBAを開発・設計することが重要でしょう。ただし、今の

京都大学経営管理大学院にとっては良くも悪くも観光MBA設置が当面の「目的」です。これは初の試みともなるゆえ、皆様のご協力やご助言が必要と考えております。何卒よろしくお願い致します。



京都大学経営管理大学院  
特定准教授  
前川 佳一 氏

### 編集 後記

今回の京都大学経営管理大学院シンポジウムは、「観光にMBAは必要か？～DMO人材との関連は？～」。観光業界において最もホットな話題である「観光MBA」と「DMO」について、第一人者をパネリストに、非常に刺激的なシンポジウムとなりました。繰り返し語られた「国際競争力を高めるためには、経営に強いリーダーを育てることが不可欠」という課題は観光にとどまらず、日本経済全体に通じるのではないのでしょうか。（増田）

### 株式会社 KBS 創研

コンサルティング事業部：〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町3丁目1-5-203 TEL:06-6423-5561/FAX:06-6423-5571  
R&D事業部：〒151-0053 東京都渋谷区代々木2丁目23-1-766 TEL:03-6453-9088/FAX:03-6453-9089  
沖縄支店：〒900-0012 沖縄県那覇市泊2丁目1-18 T&C泊ビル4階 TEL:098-917-0117/FAX:098-943-1501  
<関連会社>ネクストサポート株式会社（事業再生コンサルティング）  
〒541-0043 大阪市中央区高麗橋4-6-20 マスイビル6階 TEL:06-6282-7226/FAX:06-4707-3855

- 代表取締役：小泉壽宏
- 事業内容：観光・サービス業の経営支援
- 設立：2004年4月
- 地域オフィス：関西・東京・沖縄