

去る10月1日、5回目となる京都大学とのシンポジウムを開催しました。今年のテーマは「観光にDMOは必要か?～観光MBA人材との関連は?～」でした。観光による地方創生の重要性が叫ばれている今日、DMO (Destination Marketing/Management Organization) の果たすべき役割は何か、横たわる課題をどのように乗り越えるのか。DMO 専門家やDMO 運営者をはじめ、まちの活性化に尽力する方々を招き熱い議論を交わしました。今号はその報告です。是非ご覧くださいませ。

小紙も今年最後の発刊となりました。1年間のご愛読に心より御礼を申し上げます。2018年もKBS 創研ともども小紙も宜しく願い申し上げます。どうぞよいお年をお迎えください。

代表取締役 小泉壽宏



【開催報告】

観光を考える定例シンポジウム

「観光にDMOは必要か?～観光MBA人材との関連は?～」

主催 京都大学経営管理大学院

共催 株式会社 KBS 創研、S-イノベーション・デザイン株式会社

日時 2017年10月1日(日) 13:00～17:00

場所 京都タワーホテル 八閣の間

■企画趣旨

観光による地方創生の起爆剤として日本版DMO (Destination Marketing/Management Organization) が注目されています。日本版DMO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。(観光庁ホームページより)

今年のシンポジウムはこの日本版DMOをテーマに、果たしてDMOが観光による地方創生のけん引役になりうるのか、その成功要因は何かについてDMO 専門家、DMO 運営者をはじめ地域の魅力の発信に腐心する事業者等を交え、議論しました。並行して来年から京都大学が開設する観光MBA (専門職学位課程 観光経営科学コース) から輩出する人材のあり方についても意見を交わしました。

【基調講演・パネリスト】



① 大社 充 氏 (NPO 法人グローバルキャンパス理事長、事業構想大学院大学客員教授、DMO 推進機構代表理事)



② 仲田 順英 氏 (醍醐寺 執行総務部長)



③ 前川 佳一 氏 (京都大学経営管理大学院 特定准教授)

【モデレーター】

【パネリスト】



④ 栗山 晃司 氏 (海の京都DMO 事業統括部長)



⑤ 西尾 晴夫 氏 (ニシオサプライズ株式会社 代表取締役)



⑥ 篠原 洋輔 氏 (S-イノベーション・デザイン株式会社 代表取締役)



⑦ 小泉 壽宏 氏 (株式会社 KBS 創研 代表取締役)

■シンポジウムを終えて

* 「いこうよ」型から「おいでよ」型への転換

いわゆる観光事業者(旅行会社、宿泊施設、運輸、土産、飲食店等)中心のビジネスモデルでは、旅行目的地から離れた発地(主に大都市)で商品造成を行うため、旅行商品のコモディティ化が進み、その土地ならではの体験や地域住民との交流を望む傾向にある旅行者のニーズに応えられなくなってきました。一方、旅行

目的地(着地)においては地の利や地元ネットワークを活かした魅力ある観光コンテンツが各所で生み出されています。大社先生は発地主導型から地域主導型、つまり「いこうよ」型から「おいでよ」型に観光のあり方が転換していると指摘、従来の観光関連事業者だけでなく従来の観光以外の産業や住民も参加した「住んでよし・訪れてよし」の観光まちづくりが重要であることを論じられました。

*観光集客経営を司る日本版 DMO の役割と使命

折角の魅力ある観光コンテンツも闇雲に発信しては集客効果は見込めません。マーケット調査の実施 (Research) と分析・共有 (Analysis) を行っただけで観光戦略 (基本方針) を立案し事業立案と推進体制を決定 (plan)。これらを実行 (Do) し評価 (Check・Action) するサイクルを構築しないといけません。これらを推進する役割が日本版 DMO です。

大社先生は日本版 DMO 設立の背景として①観光事業者と地域の他産業・市民・地域づくり等との連携が不足②地域が主体的・戦略的な集客のノウハウや仕組みを有していない③圧倒的なデータ不足と曖昧な成果評価 (PDCA サイクル機能不全) ④観光推進組織の重複や、地域都合優先による顧客ニーズとのミスマッチをあげられました。これらを解消するのが日本版 DMO の使命といえましょう。

*地域における寺院の役割と DMO

仲田部長は寺院には祈りの伝承を果たす「心の修行の場所」と地域社会においては「人の集まる場所」という2つの役割があり「地域の潤滑油としても機能するのが寺院」であることを論じられました。まさに寺院はDMOにはなくてはならない存在であると考えられます。

*観光業の産業構造は建設業に似ている?! 中間事業者が果たす役割は大きい。

観光業の場合、着地においては「宿泊」「飲食」「運送」「物販」「アクティビティ」等旅行者に直接サービスを提供するプレイヤーが存在します。団体旅行やパッケージツアーの造成・販売は旅行会社がコーディネート役を果たしますが、パッケージツアーにないその土地ならではの企画に参加しようとする旅行者はいちいちこれらのプレイヤーとコンタクトを取らなければなりません。

一方建設業の場合は、建物の施工に際し「設備」「足場」「外壁」「屋根」「職人」というプレイヤーが存在し、企業等からの発注による大型施工については「ゼネコン」が、個人等からの発注によ

る小型施工は「まちの工務店」がコーディネーター役を担います。発注者個人が個々のプレイヤーに発注することはありません。

西尾社長は、観光業も建設業の産業構造に倣い、「まちの工務店」に相当する中間機能を地域に設置すべきと主張されました。これらの機能は観光協会、観光案内所が担っているケースもありますが、行政が取り組むと平等・公平・協調の原理が働き、正に大社先生が指摘された「地域都合優先による顧客ニーズのミスマッチ」を起こしかねないとし行政任せではなく民間がその役割を果たすべきとアピールされました。

*広域型 DMO は、参画する地域が潤えばその意義は大きいと考えるべき。

様々なプレイヤーを束ね、戦略立案した方向に地域を導くことは容易ではありません。海の京都 DMO の推進役である栗山部長からは広域 DMO の機能・役割を説明頂くとともに収益性確保、地域間、地域内の調整の困難性について披露頂きました。DMO 単体で自走できる収益が確保できなくても、参加する地域が潤うシナリオが生み出せれば広域型 DMO の役割は果たしたと考えてもいいのではないかという見解を発表されました。

*観光に DMO は必要か?—必要である。しかしその成否は地域の発展を思う気持ちにある!

DMO は経済活動を行う組織であり、地域にとって不可欠な存在として注目されることは論を待ちません。企業の活動も同じですがその成否は DMO のプレイヤーがどれだけ地域を思い、汗を流すかが重要であると感じました。形だけつくって魂を入れなければ早晩行き詰まるでしょう。数年間が経過しその差は歴然と見えてくるものと考えております。

多くの DMO が地域に根ざし戦略的かつユニークな取り組みを展開することを見守りたいと思いました。

■総括 京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川佳一氏

昨年の「観光に MBA は必要か」という問いと同様、「観光に DMO は必要か」という問いに対し、各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このメンバーにお声掛けしたという方が正確かもしれません。

ご登壇いただいた皆様の論点を集約すると、以下のようになります。

大社 充氏: DMO を機能させるための条件の整理

仲田 順英氏: 寺院の経営と観光経営と DMO

栗山 晃司氏: 複数自治体をまたぐ広域 DMO の課題と可能性

西尾 晴夫氏: かやぶき民家の宿経営から考える観光業の現状と将来性

篠原 洋輔氏: 醍醐寺プロジェクトからみる DMO および観光 MBA 人材

今回のご講演やパネルディスカッションを通じて浮かびあがったのは、よりよい DMO を組織し運営するために考慮すべき以下のようなポイントではないかと思います。

リーダーや構成員は、どんな人が、そんな思いで従事すべきか?

「調整力」とは一体どんなものか、組織の内向き・外向きに分けて? それに長けた個人がいたとしたら、それを組織として展開できるような仕組みづくりはなされるのか? 成功している DMO とは、それと行政の関与の度合いとの関係は (成功している非 DMO とは)? 広域ならではの利点と欠点との把握と対応とは?

これらの問いに、一義的な回答があるのではなく、おそらく個々の DMO 特有の答えが醸成されていくものだと考えられます。当たり前のことですが、「DMO」という組織が必要かどうかの前に、経済的な目標を掲げる観光組織であるならば、優れたデスティネーション・マネジメント (観光地の経営) は必須でしょう。そしてそのためには MBA 取得者が最短距離にいるという姿が望まれると考えています。

ただし、一般の MBA よりさらに特定領域に絞った「観光 MBA」がよりアドバンテージを持ちうるかどうかは、これからのカリキュラムの設計と運営に関わっていると思われます。今後もプログラムの発展に尽力してまいります。そのために皆様のご協力やご助言をぜひ頂戴したく、何卒よろしくお願い致します。

編集 後記

今回の京都大学経営管理大学院主催の観光を考える定例シンポジウムは、「観光に DMO は必要か?—観光 MBA 人材との関連は?—」。観光による地方創生の起爆剤として注目されている日本版 DMO がテーマ。専門家、運営者、事業者、各界第一人者のパネリストのみなさんから、様々な意見を伺うことができ非常に刺激的なシンポジウムとなりました。地域の「稼ぐ力」を引き出す DMO、担い手と仕組み作りの今後に期待が高まります。(増田)

株式会社 K B S 創研

関西本部: 〒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

東京本部: 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2丁目23-1-766 TEL:050-3452-2488

沖縄本部: 〒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