

DMO国際フォーラム in ハワイ

DMOが核となる これからの日本の観光の可能性

2019年3月8日（金）

株式会社JTB総合研究所

コンサルティング`第五部長

主席研究員

山下 真輝



株式会社 JTB総合研究所



はじめに ～イントロダクション～



資料：年別訪日外国人旅行者数の推移（2003年～2018年12月18日）

※2018年の数値は、JNTOが法務省の協力を得て、独自に推計した12月18日までの速報値。

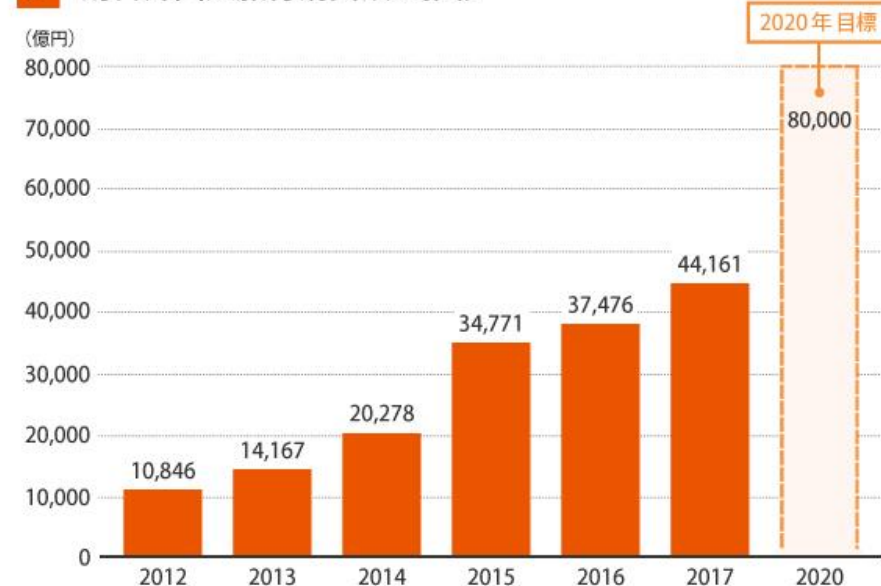
JNTOによる発表によると
訪日外国人旅行者数は
2018年に3,000万人の
大台乗った。

【出所】JNTO 平成30年12月19日リリース

訪日外国人旅行者による旅行消費額は、2017年に4兆4161億円となった。4兆円を超えたのは初めてで、これで5年連続して過去最高を更新となった。

国・地域別に見ると、訪日客数トップの中国が全体の38.4%を占める1兆6946億円で1位。ついで台湾が、5744億円（全体の13.0%）、韓国が5126億円（同11.6%）、香港が3415億円（同7.7%）、米国が2503億円（同5.7%）と続き、これら5か国で全体の76.4%を占めた。

▶ 訪日外国人旅行消費額の推移



※ 2017年1～10月は暫定値、11～12月期は推計値を使用

出典：日本政府観光局（JNTO）



国内旅行消費額

2020年：21兆円

2030年：22兆円

訪日外国人旅行者数

2020年：4,000万人

2030年：6,000万人

従来目標：
2020年2000万人、
2030年3000万人

訪日外国人旅行消費額

2020年：8兆円

2030年：15兆円

従来目標：
2000万人が訪れる年に4兆円

訪日外国人リピーター数

2020年：2,400万人

2030年：3,600万人

訪日外国人の地方部（三大都市圏以外）における延べ宿泊者数

2020年：7,000万人泊

2030年：1億3,000万人泊

アジア主要国における国際会議開催件数に占める割合

2020年：3割以上（アジア最大）

2030年：未定

日本人の海外旅行者数

2020年：2,000万人

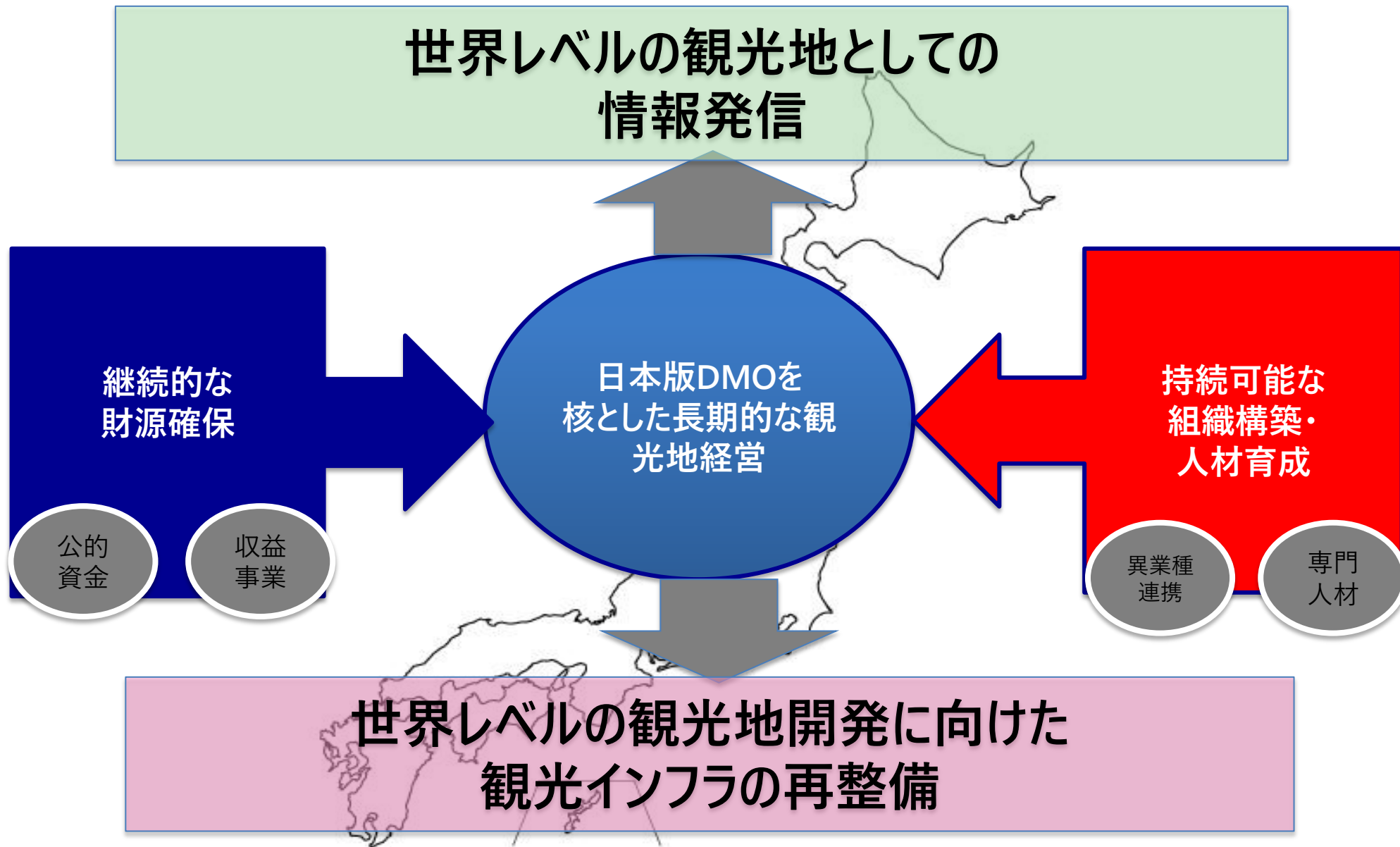
2030年：未定

■観光地域のマネジメントに関する課題

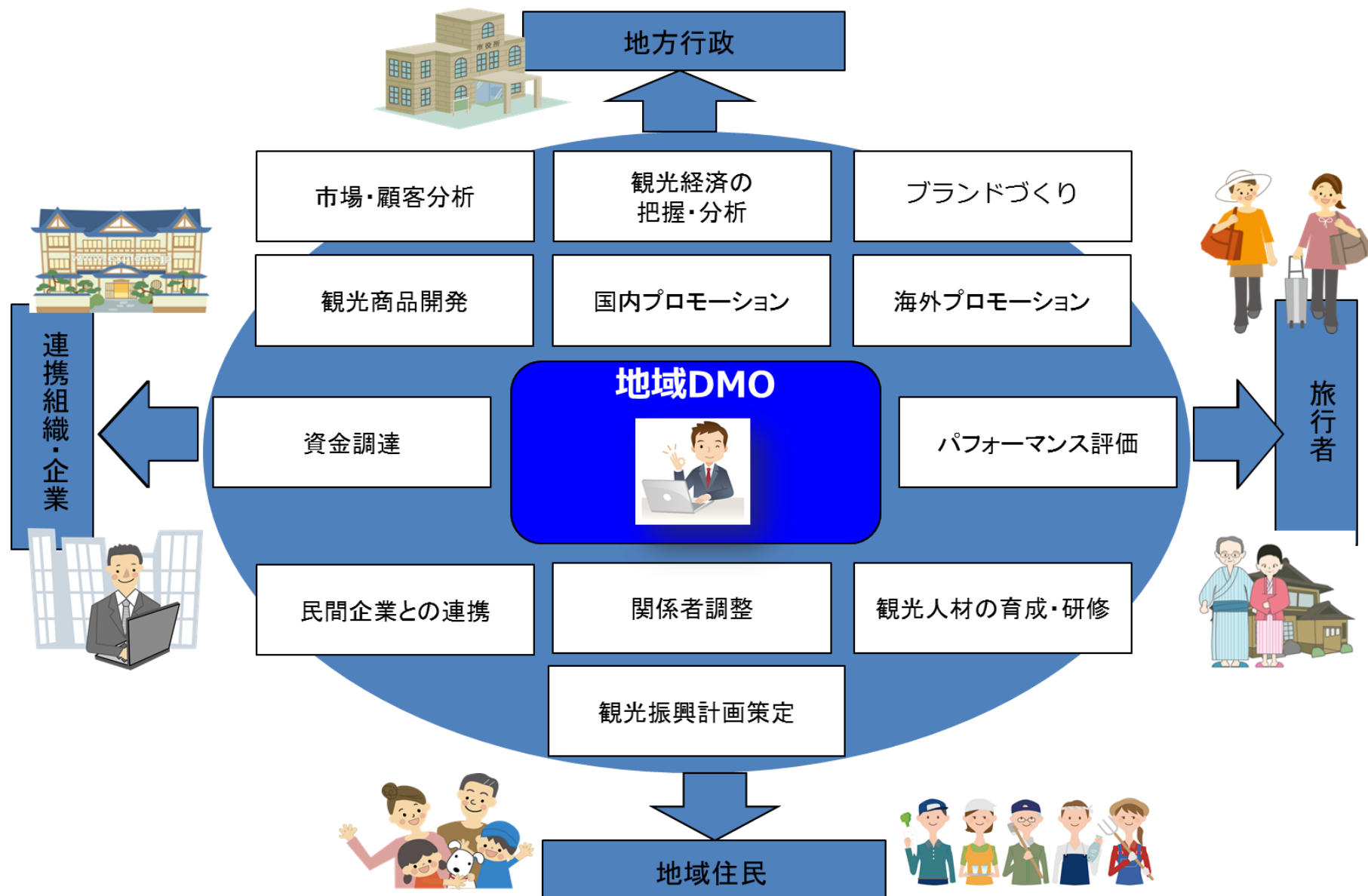
- 宿泊、交通、農林漁業等の関連事業者や地域住民等の**多様な関係者の巻き込み**が不十分
 - 地域の幅広い資源の最大限の活用につながらない
 - 地域住民の誇りと愛着を醸成する豊かな地域づくりにつながらない
- 地域が観光客に提供する**サービス等の開発及び品質管理(改善)**が不十分
 - 「この地域ならではの」といえるもの（例えば食など）の提供ができていない
 - 品質認証制度などによる地域資源の高付加価値化やサービス品質の「見える化」ができていない

■データに基づくマーケティングに関する課題

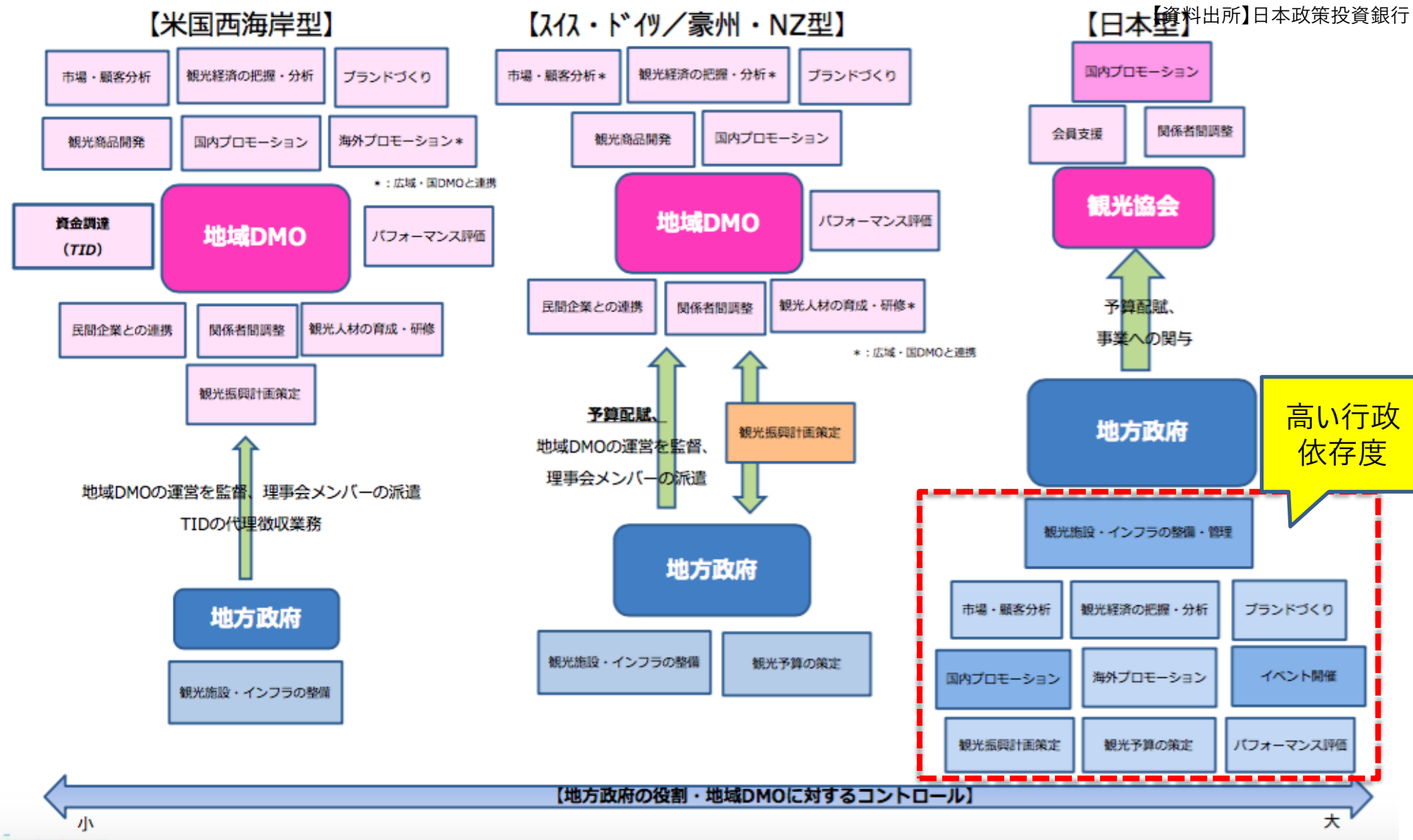
- 来訪客に関する**継続的なデータの収集・分析**が不十分
 - 「どんな人が」「どんな所へ」「どうやって」来ているのか、自分たちの地域を訪れている観光客の基本的な情報を把握していない
 - 観光客の動向を把握しておらず、変化する観光市場に対応できない
- データに基づく**「顧客視点（＝マーケットイン）」の発想に立脚した戦略策定**が不十分
 - 観光地とターゲットとの親和性よりも、地域が売り出したいモノが先行しており、必ずしもデータに基づいた戦略になっていない
 - 「親和性」「市場規模」「競合」などを意識した、ロジカルな戦略になっていない
- 効果的なブランディングやプロモーションが不十分
 - 観光客に訴求する地域のコンセプトが十分に練られていない
 - 旧態依然としたマспロモーションなどが戦略の主流であり、効果的・効率的な取組が出来ていない



DMOの主な役割（理想の姿）



DMOと行政の役割分担の整理



1. **短い異動年数、ゼネラリストの行政職員**
(引き継がれない人脈、専門的な知識・スキル不足)
2. **公平性**
(業界団体との付き合い、地域全体の底上げ重視)
3. **行政の予算主義**
(単年度予算、継続性の欠如、近視眼的な施策、結果の検証不足)
4. **観光協会の職員の専門性・モチベーション・自覚**
(専門性の高いプロパー職員の育成、採用、権限と責任)
5. **観光協会の意思による活動の範囲**
(自治体からの出向職員によるマネジメントの限界)
6. **観光協会の財源**
(安定しない自治体の補助金による活動の限界)

DMO : Destination Management/Marketing Organization

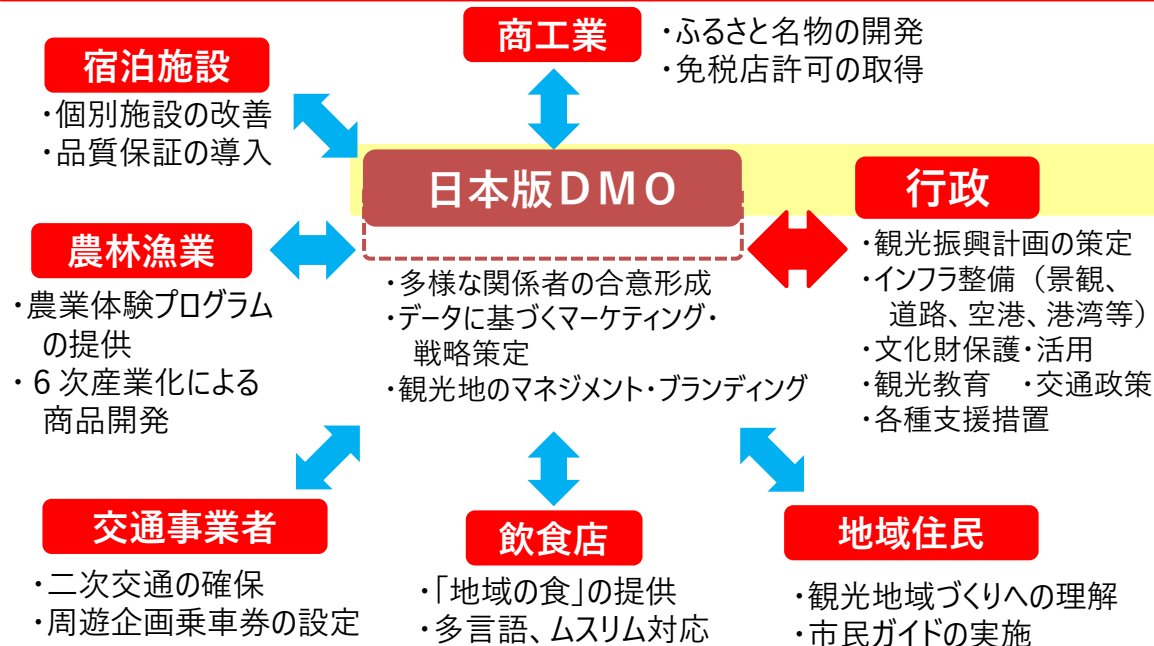
地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた

観光地域づくりを行う舵取り役となる法人 = 「日本版DMO」を各地域で形成・確立

地域資源を最大限に活用し、効果的・効率的な集客を図る「稼げる」観光地域づくりを推進

多様な関係者との連携

内外の人材やノウハウを取り込みつつ、多様な関係者と連携



戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション
地域一体の魅力的な観光地域づくり

観光客の呼び込み

観光による地方創生

- DMO制度は形成・確立の段階から、成果を出す実践的な組織へのステップアップの段階の議論が中心になってきている。
- 世界水準のDMOの確立に向けて、実践的な組織のあり方が議論されている。

■ 日本版DMOの経緯

- 2015年11月 登録制度設置
- 2016年2月 日本版DMO候補法人登録開始
- 2017年11月 日本版DMO法人登録開始
- **2018年11月 世界水準のDMOのあり方に関する検討会開始**
- (2020年までに世界水準のDMOを100法組織形成に向けた世界水準のDMOに関する詳細な制度設計等)

観光庁（DMO支援室）を中心とする有識者会議。
経済産業省、環境省、農林水産省、スポーツ庁、文化庁といった関係省庁も参画。

■ 日本版DMO法人の区分

広域連携DMO(8件/候補2件)

- 複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、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行う組織

地域連携DMO(54件/候補42件)

- 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、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行う組織

地域DMO(40件/候補77件)

- 原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、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行う組織

※広域連携DMO及び地域連携DMOの形成・確立に当たっては、連携する地域間で共通のコンセプト等が存在すれば、必ずしも地域が隣接している必要はない

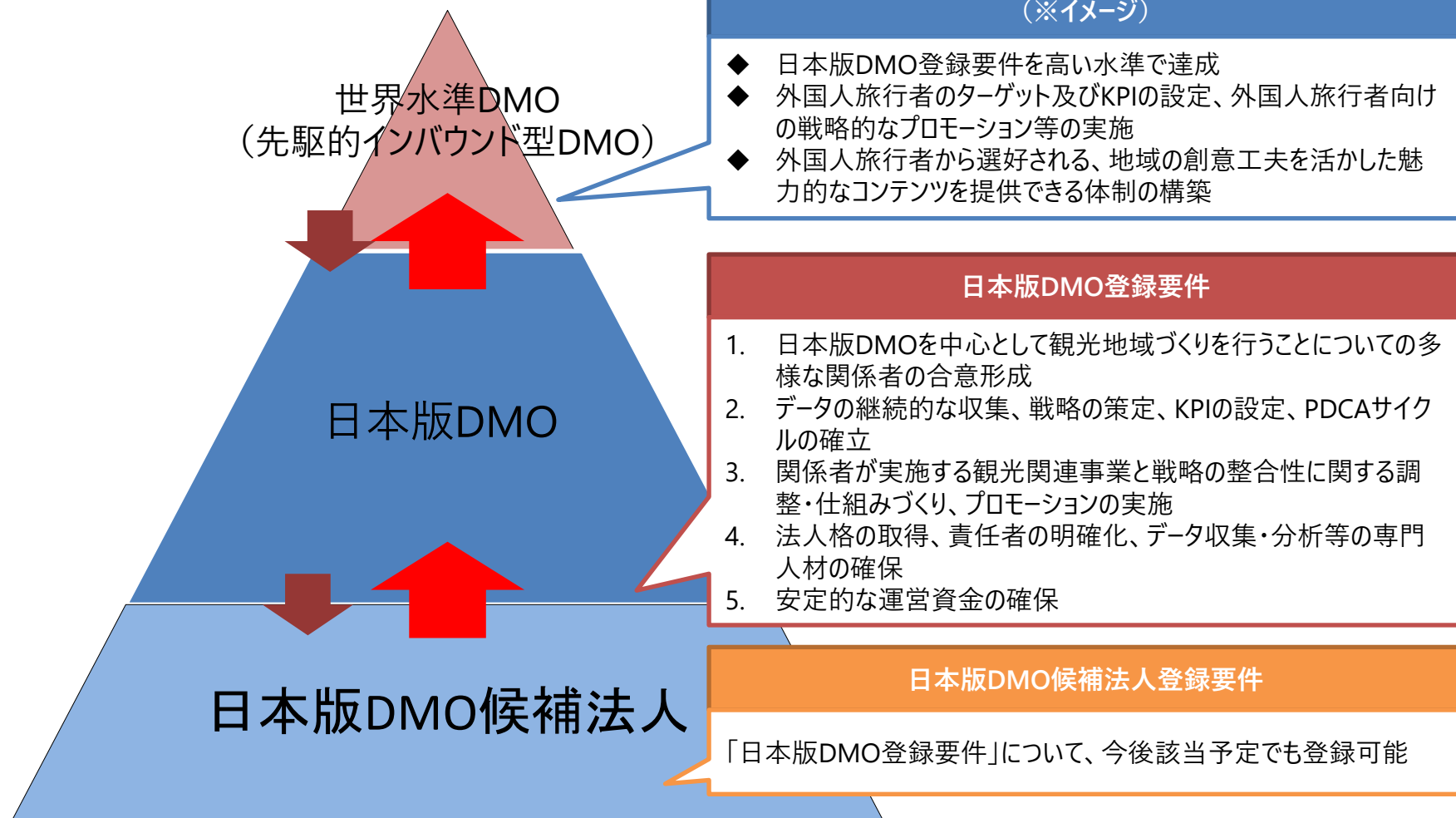
出所：観光庁資料

■日本版DMOの考え方（観光庁）



株式会社 JTB 総合研究所

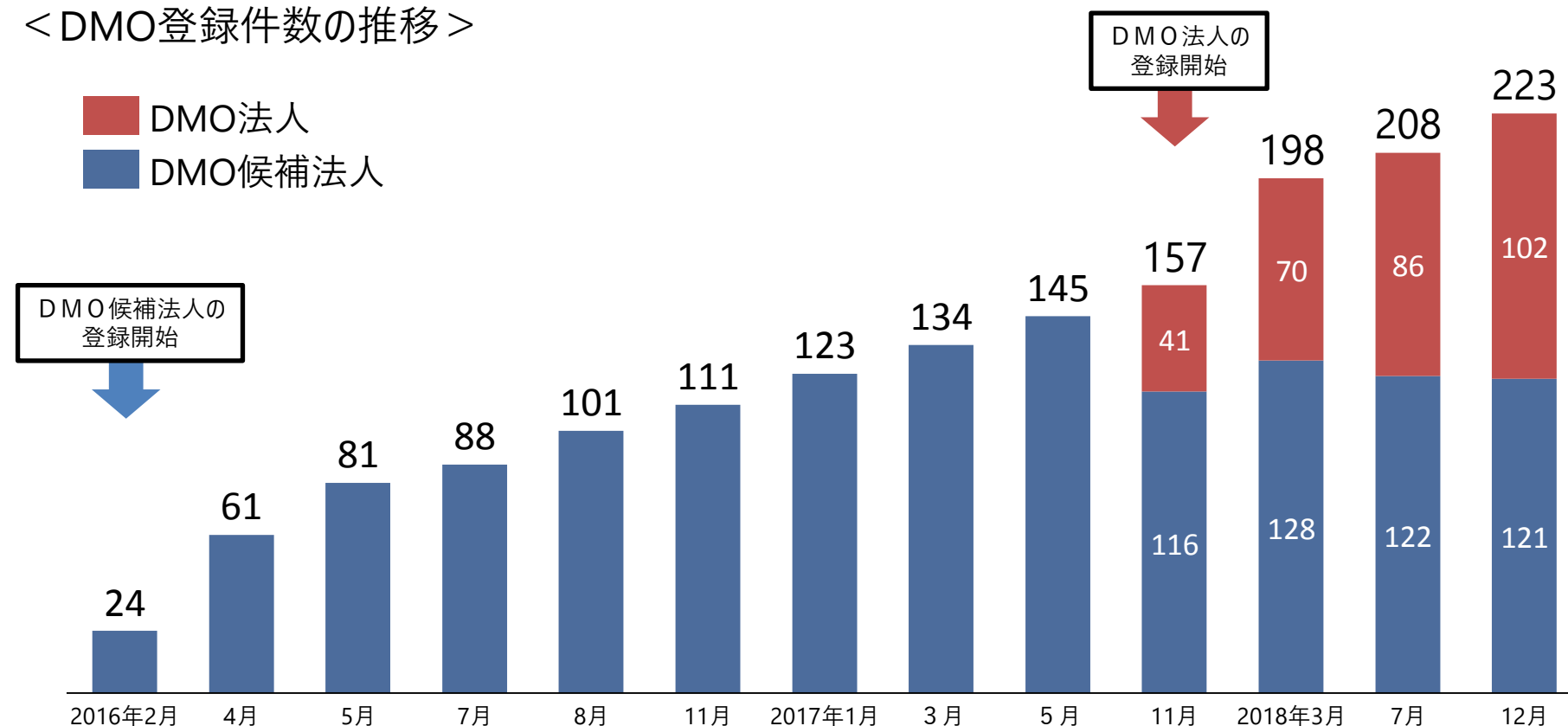
- 「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」にて議論中。
- 2019年度中に世界水準DMOに関する登録の技術的基準や選定手法等の詳細な制度設計について検討。
- 2020年度に世界水準のDMOの形成・確立。



出所：観光庁資料よりJTB総合研究所作成

- 観光地域づくりの舵取り役として期待される「日本版DMO」の登録件数は拡大を続け、2019年2月現在でDMO法人は102件、候補法人は121件が登録されている。
- 広域連携DMOは全都道府県を網羅し、地域連携DMOを設立している都道府県も、候補法人を含めると半数以上の25組織となっている。

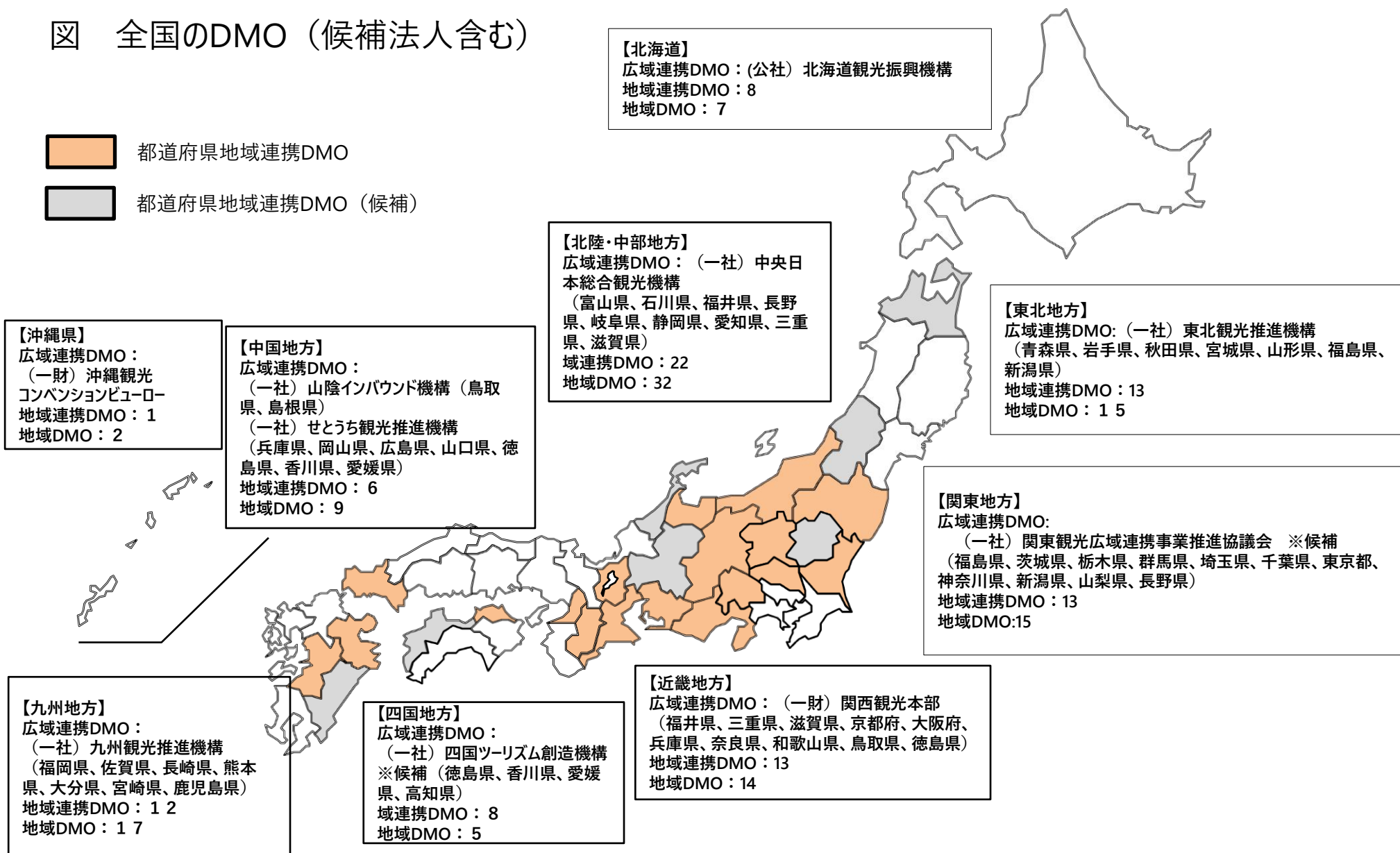
< DMO登録件数の推移 >



出典：観光庁「日本版DMO」及び「日本版DMO候補法人」の登録情報より、JTBC総合研究所作成

図 全国のDMO（候補法人含む）

- 都道府県地域連携DMO
- 都道府県地域連携DMO（候補）



日本版DMO登録制度における登録法人数は順調に増加（※）しており、先進的な取組を進めるDMOが現れ始めている一方で、観光地経営に係るノウハウや人材の不足など、課題を抱えている地域も少なくない。

優良事例の深掘り・横展開を図るとともに、「情報支援」「人材支援」「財政支援」の「3本の矢」による地域支援により、全国的な取組水準の引き上げを図る。

2020年までに全国で世界水準のDMO（先駆的インバウンド型DMO）を100組織形成することを目指す

情報支援

- ・DMOの活動を支援するシステム・ツール「DMOネット」の提供

人材支援

- ・人材育成プログラムの提供

財政支援

- ・地方創生推進交付金
- ・広域周遊観光促進のための新たな観光地域支援事業



1. 観光先進地・ハワイから学びたいこと

(1) 観光政策で重視していること

(マーケティング、マネジメントの両面)

(2) 観光振興における行政、DMO、 民間企業、各種団体の役割のあり方

(3) 持続可能な観光振興の体制

(組織の位置づけ、財源、人材)



2. 観光立国を目指す日本で起きていること

2. 観光立国を目指す日本で起きていること



(1) 増加する訪日外国人旅行者

2018年 訪日外国人数3,119万人（前年比＋8.7％）

2018年 訪日外国人旅行者消費額 4兆5064億円（対前年＋8.7％）

(2) インバウンド促進による平日稼働率アップ、閑散期の入込客数増加、ICTインフラ活用による観光産業の生産性が向上

(3) 訪日外国人旅行者による外需拡大が国内産業を活性化 （インバウンド関連株として、宿泊・交通・化粧品・ドラッグストアを中心に株価上昇）

(4) インバウンド促進による農水産加工品の国内販売拡大が輸出拡大にも貢献 （インバウンドとアウトバウンドの相乗効果）

(5) ホテル建設ラッシュによる地域経済活性化・雇用拡大、 地方都市での深刻な人手不足による雇用問題の深刻化

(6) オーバーツーリズム問題の顕在化、地域住民の生活への影響



3. 観光先進国を目指す日本政府の動き

3. 観光先進国を目指す日本政府の動き



- (1) 政府のトップダウンによる政策の実行、進む規制緩和**
(国立公園、文化財活用、空港民営化、民泊等のシェアリングエコノミー等)
- (2) 国際スポーツイベントの誘致加速、スポーツツーリズムへの期待の高まり**
- (3) 各省庁による観光施策の強化、国際観光旅客税導入による観光関連予算の拡充**
(観光立国・地方創生関連予算総額約3,000億円、観光19年度665.9億円)
- (4) 地方創生政策との連動による受入環境整備**
(多言語化、キャッシュレス、Wi-Fi環境等)
- (5) 地方都市の訪日外国人旅行者の受入拡大にむけた体制づくりの支援強化**
(日本版DMOを核とした観光地域づくり支援メニュー拡充)
- (6) 地方都市における労働不足への対応にむけた外国人労働者受入拡大にむけた法改正**

4. 観光先進国へのステップとしての 日本版DMO導入の必要性和観光政策のあり方

- (1) 「アウトバウンド型経済」から「インバウンド型経済」へのシフトにむけた地域活性化策を強化
- (2) 「出発地主導型観光」から「地域主導型観光」へ変化への対応にむけた推進体制の強化
- (3) 行政主導による一過性の観光客誘致ではなく、
Destination Marketingの考え方による長期的な
目線での観光地ブランドづくりへの発想の転換、
KPIの設定 と施策の進捗管理と効果検証が実行できる
体制づくりが実施 できる専門人材の確保・育成

- (4) 観光協会は「コスト」から「投資先」へ、行政からの安定的に補助金を投入し、DMOとして継続的に活動できる環境づくりが必要
(DMO自らが稼ぐのではなく、地域全体の税収増が最大のミッション)
- (5) 宿泊税など法定外目的税の導入等、
安定的にDMOが運営できる財源確保の検討
- (6) 「補助金」「自主財源」「企業協賛」がそれぞれ
1/3のバランスを保つことが理想的
- (7) 最適なカスタマー・ジャーニーへの適応と施策の効果検証
が容易なデジタルマーケティングへの予算の投入

- (8) 経済効果の高い**MICE誘致**もDMOの重要なミッション
- (9) **DMOの効果的な活動により直接的に恩恵を受ける宿泊を中心とした観光事業者**による積極的なDMO運営への支援の必要性、
DMOが収集した各種データや施策の効果検証のあらゆる
ステークホルダーに対するフィードバックの必要性
- (10) 観光振興が**地域住民にもたらすメリット**など観光振興への理解を深めてもらう**インナーマーケティング活動**を強化、また**観光客増加がもたらすマイナス面も考慮**した上での地域住民への配慮や施策の実施等の**サステナブル・ツーリズム**への取り組みが必要

