

「観光地域づくりにおけるDMOの役割」 せとうちDMOの取組み紹介

一般社団法人 せとうち観光推進機構

事業本部長 村橋 克則



1、せとうちDMO設立の背景

※せとうちDMOとは？

瀬戸内エリアの観光活性化を通じて地方創生を実現するために瀬戸内海を共有する7県（兵庫、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛）を中心に、民間企業も参加し、設立した組織。一般社団法人せとうち観光推進機構と株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションの2社から成る。2016年3月発足。

【世界に認められた瀬戸内】

瀬戸内は明治時代の中期にはすでに観光地として世界に認められていました。近代ツーリズムの祖といわれ、世界初の旅行会社を設立したトーマス・クック（英）は次のように述べています。「湖という湖のほとんど全てを訪れているが、瀬戸内海はそれらのどれよりも素晴らしく、それら全部の最も良いところだけを集めて1つにしたほど美しい」。また、地理学者で、シルクロードの名付け親でもあるリヒト・フォーヘン（独）は「広い区域に亙る優美な景色でこれ以上のものは世界のどこにもないであろう。将来この地方は世界で最も魅力ある場所の一つとして高い評判を勝ち得、たくさんの人々を引き寄せることであろう」と瀬戸内海を絶賛しています。国内に目を向けますと、経営の神様、松下幸之助翁は昭和28年の「観光立国の提唱」という講演の中で、「自然の美しさでは日本の地位は世界の1, 2位ではあっても3位とは下るまい。その上、富士山や瀬戸内海はいくら見ても減らないのです」と日本の代表的な観光地として、富士山と並んで瀬戸内海を挙げているのです。

【せとうちブランド推進連合から（一社）せとうち観光推進機構へ】

このように、早くから世界に賞賛された瀬戸内ですが、現状、観光地としてのポジションは決して高いとは言えません。たとえば、せとうち7県（兵庫、岡山、広島、

山口、徳島、香川、愛媛）の年間外国人延べ宿泊数合計は約287万人泊（平成28年）で、九州7県（約576万人泊）の50%弱にとどまっています。大きなポテンシャルを有しながら、このような地位に甘んじている現状を改善するために、これまでの観光政策を大きく見直す必要性を説く声が挙がっていました。2013年4月には7県が手を結び、せとうちブランド推進連合という任意団体を発足させ、各県ごとに推進してきた観光施策に加え、瀬戸内全体を横断的に見て、打ち手に反映させていくという方針が出されました。その後、様々な議論を経て、せとうちブランド推進連合が発展改組される形で、平成28年3月に一般社団法人せとうち観光推進機構がスタートしました。

【（株）瀬戸内ブランドコーポレーションの誕生】

時を同じくして、金融機関の動きも活発化してきました。地方創生の流れの中で金融庁からも地方銀行への期待が示され、各行は地域への貢献策として観光領域への取組みを強化する方針を打ち出しました。一方、行政サイドはプロモーションに偏ったこれまでの観光政策の反省から、観光コンテンツの強化・整備（商品・サービス開発）に対する意識を高めており、その際に発生する資金需要への対応や観光関連事業者の育成において金融機関との協調を模索していました。2015年夏には、7県の地銀、政府系投資銀行の間で、瀬戸内の観光における事業化を支援する組織を創設する方向で合意がなされました。それが翌年4月にスタートする株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションです。約100億円のファンドを組成し、域内企業の事業開発を加速させる機能を担っています。

2、そもそもDMOとは？

【DMOの定義】

DMOはまだまだ馴染みが薄く、最近になって出てきた概念のようですが、欧米では数十年の歴史を持ち、広く一般に定着しています。DMOのDはDestination(観光地、目的地)、MはMarketing / Management、OはOrganizationの略で、観光地経営の主体を意味します。日本では近年、観光庁が地方創生政策の一環として、日本各地での「日本版DMO」創設の動きを加速化させています。

観光庁は日本版DMOを以下のように定義しています。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、多様な関係者と協働しながら、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（図1）

私たちは、DMOのMを以下のように捉えて、事業活動の設計に組み込んでいます。

Marketing = 「顧客創造（獲得）」。

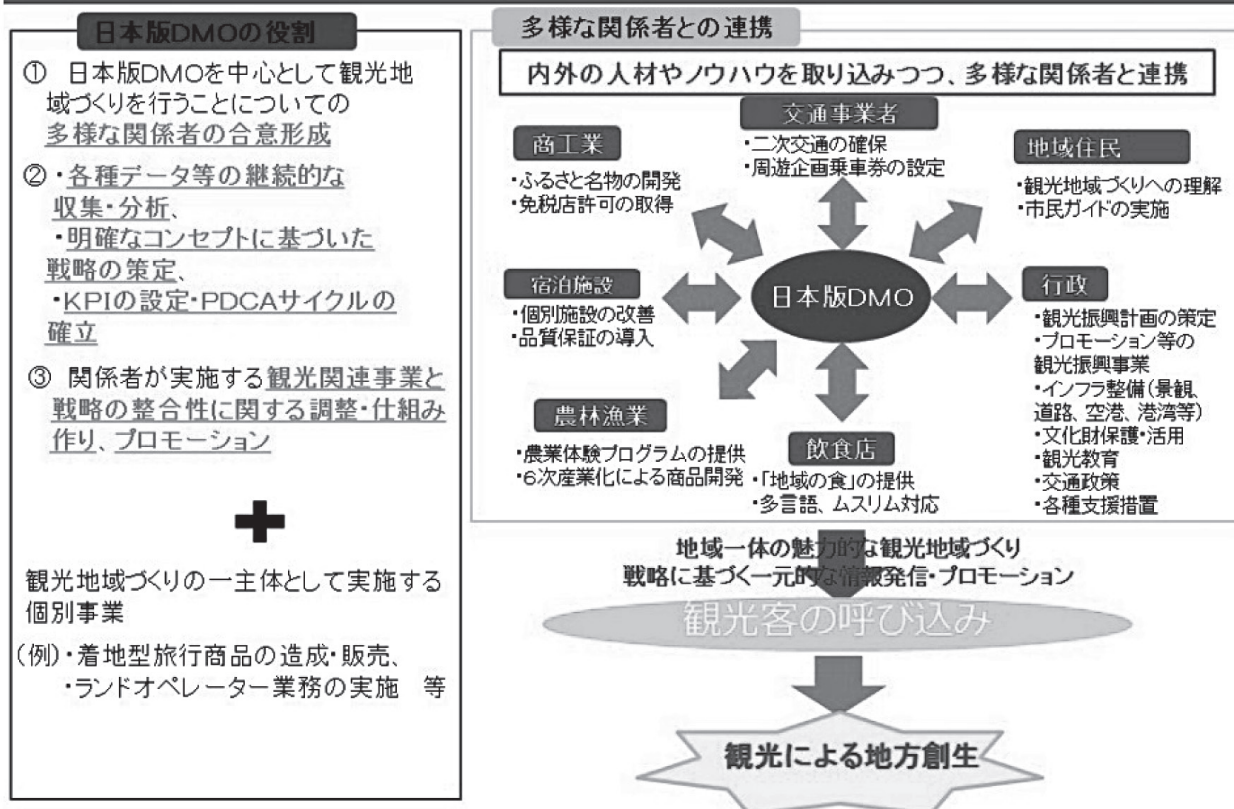
データに基づいた戦略的なプロモーションによって新規客の流入を促すことと、来訪者の満足度を上げリピート顧客を増やすこと。

Management は「儲け続ける仕組み作り」。

交流人口が増えることによるビジネスチャンスをつかみ、地域の事業者のモチベーションを喚起し、魅力的な商品・サービスの開発を促進し、地域に継続的な売上・利益が創出されること

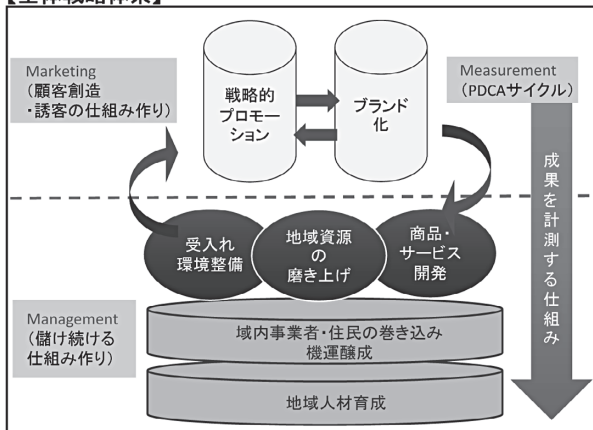
加えて Measurement のMを定義し、地域の力や我々組織の成果をしっかりと計測し、地域にフィードバックしながら着実に戦略を遂行していくことを活動の柱にしています。（図2）

日本版DMOの役割、多様な関係者との連携



(図1)

【全体戦略体系】



(図2)

【何故、今、DMO?】

これまでの地域における観光は、来訪客に商品・サービスを提供する観光関連事業者と地域全体のプロモーションを担う地域行政を軸に回っていました。よほどの有名観光地を除き、住民の多くが観光に対して無関心、もしくは治安や環境の悪化への懸念を抱き、必ずしも観光振興（交流人口の増加）は地域全体には歓迎されてきませんでした。しかし、近年、少子高齢化、地域経済の衰退、ひいては地域消滅の危機が叫ばれ、観光産業の地域に対する経済効果や雇用効果への期待が高まり、「住んでよし」「訪れてよし」を一体的にマネジメントする組織を求める声が出てきたのです。

観光振興（交流人口の増加）には大きく4つのメリットが考えられます。1つめは多くの人が訪れ、地元での消費活動が活発化することによる経済的なメリット（儲かる観光）。2つめは、地域に新しい商品・サービスを生み出す機運が醸成され、新規投資、新規雇用が促進されること。3つめは交通や通信などインフラ整備が進み、観光客だけでなく住民生活の利便性があがること。4つめは観光地としての外部からの評価やメディアへの露出が増えることで住民の地元への愛や関心が高まったり、来訪者（特に外国人）との交流によって、住民意識（おもてなしの心）の変化や新しい文化の萌芽につながる事が挙げられます。

その効果を最大限に引き出すための戦略的な組織としてDMOが登場しました。地域によって多少の違いはありますが、多くのDMOが、これまで観光政策を担ってき

た行政のガバナンスの下、民間企業のノウハウを入れる形で組織を形成しています。「儲かる観光」の実現には、戦略性が求められ、「選択と集中」がやりやすい民間的な手法が馴染みます。「公平・平等」を旨とし、儲からないことでもやらなければいけない宿命を背負った行政組織だけでは限界があると考えた結果だと思っています。

3、せとうちDMOについて

【せとうちDMOの目指すもの】

せとうちDMOの設立にあたり、私たちは組織のミッション（使命）、ビジョン（2020年のありたい姿）、ゴール（定量目標）を定めました。(図3)

●ミッション（組織の使命）

(図3)

せとうちブランドの確立による
地方創生（地域再生と成長循環）の実現

せとうちの魅力を国内外に向けて発信し来訪者（交流人口）の増加を図るとともに、せとうちブランドを確立する。そのことで域内事業者と住民の意欲を喚起し、新しい産業と雇用の拡大を促進し、定住人口の増大につなげ、自律的かつ持続的な成長循環を創り上げる。

●ビジョン（2020年のありたい姿）

せとうちが一度ならず二度、三度と訪れてみたい場所として定着し、

国内外から人々が集まり、

地域が潤い、

輝かしい未来に向けて住民の間に誇りと希望が満ちている。

●ゴール（ありたい姿を実現した時の到達目標）

指標	2014年	2020年
来訪意向度	27%	50%
リピート率	データ無し	50%
観光入込数(外国人)	114万人	300万人
延べ宿泊数(外国人)	154万人泊	600万人泊
観光消費額(外国人)	634億円	2400億円
来訪者満足度	データ無し	90%(満足+大変満足)
住民満足度	データ無し	90%(満足+大変満足)

■せとうちDMO概念図



(図5)



せとうちブランド登録制度

瀬戸内特有の資産（原材料）を使い、創意工夫によって開発され、「せとうち」の目指すブランド価値を体現する商品・サービスを「瀬戸内ブランド」として登録しています。流通・小売企業の協力を得て、昨年度は域内外で12回の「せとうちフェア」を開催し、販売に寄与するとともに、せとうちブランドの定着に努めました。（図6）



（図6）

富裕層向け大手旅行会社の瀬戸内視察ツアー実施

英国に本社を置き、グローバルに営業展開している富裕層向け旅行会社「トラファルガー社」のスタッフ約100名を招き、瀬戸内の主だった観光地の視察ツアーを実施しました。瀬戸内各地に宿泊するツアーの造成につながっています。

※その他、タイやフランスの旅行会社の招請も実施しました。

フランス語ガイドブック「プチ・フテ 瀬戸内版」の出版

フランスの大手旅行ガイドブック「プチ・フテ」“瀬戸内版”を出版しました。（図7）

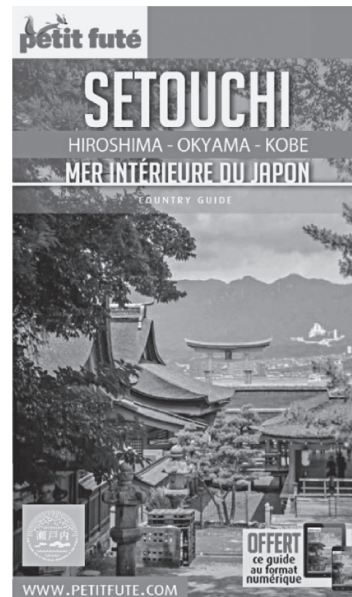
デジタルマーケティング（動画配信）

You Tube の動画配信による WEB プロモーションを実施しました。トータル再生回数は300万回超。当該視聴状況等を分析することを通じて、ターゲットとなる国・地域における嗜好や旅行選択行動を把握し今後のプロモーション等に活用していきます。

メディアリレーション構築（広報）

瀬戸内エリアおよびせとうちDMOのプレゼンスを上げる目的で、瀬戸内7県および首都圏のメディアと良好な関係性を築くとともに、積極的な情報発信を行いました。結果として、せとうちDMO関連の露出は1年間で

（図7）

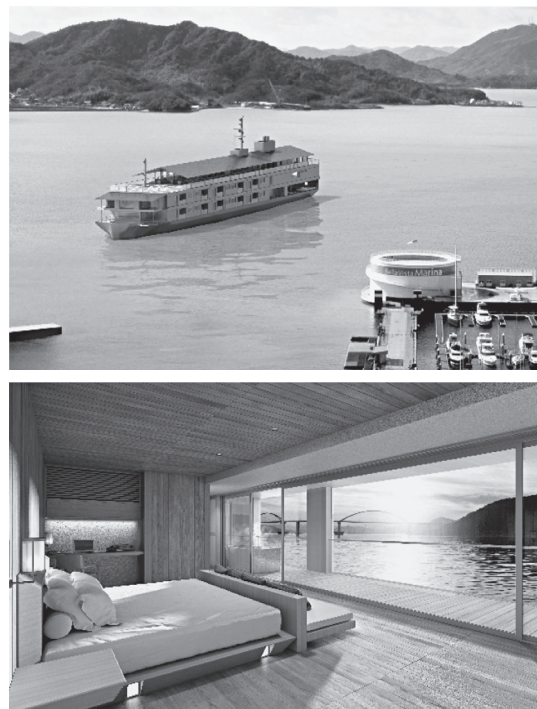


新聞100件、テレビ32件、雑誌21件を数えました。

■経営支援・資金支援

ハイエンド向け宿泊型クルーズ船事業への支援

瀬戸内ブランドコーポレーションが事業計画策定における支援、観光ファンドを活用しての資金支援等を行い、せとうち観光推進機構は、旅行商品の開発、プロモーション等の支援を実施しました。（図8）



（図8）

古民家宿泊事業に対する支援・経営参画

古民家をリノベーションして宿泊施設を運営する企業との業務提携により、今後、瀬戸内エリアでの古民家事業を展開していきます。(図9)



(図9)

AKB48姉妹グループSTU48運営会社への支援

STU48の運営会社である株式会社STUへの出資をしました。今後、DMOの機能を活用した瀬戸内エリアでのSTU48の活動に関する各種業務サポートや事業開発を実施していきます。

【今後に向けての課題】

「財源」と「人材」の課題は、全国のDMOが共通で抱えていると思います。せとうちDMOは主に組織運営に必要な経費を各県や社員企業からの負担金で、事業費を国の補助金でまかっています。その比率は概ね1：2です。国の補助というのは永遠に続くものではありませんので、経営基盤は磐石とは言えません。また、人材についてもほとんどのスタッフは社員企業や株主企業からの出向で、2～3年で入れ替わっていきます。スキル・ノウハウの組織への蓄積というのが難しい環境です。

地域の観光活性を実現し、永続的な繁栄に責任を持つには安定的な「自主財源」と「プロパー人材」の確保は非常に重要だと考えています。国や各自治体でも問題意

識は持っていて様々に議論は始まっているようです。私たちも積極的に現場からの声を上げ、「観光立国」の実現に向けて、日本におけるDMO確立のスピードアップを図っていききたいと思います。

Profile 村橋 克則 (むらはし かつのり)

一般社団法人せとうち観光推進機構 事業本部長	
昭和38年	生まれ
昭和62年	株式会社リクルート入社
平成11年～	「おとなのいい旅」編集長 「じゃらんネット」開発責任者
平成13年～	じゃらん編集局長
平成15年～	じゃらん事業部事業部長
平成17年～	リクルートメディアコミュニケーション執行役員
平成19年	株式会社オブリージュ設立 全国旅館生活衛生同業組合連合会公認コンサルタント 中小企業庁地域資源活用アドバイザー 山梨学院大学客員教授
平成28年4月	現職