

# FITを見据えた

## 地域活性化の可能性

——日本型DMOによる「マーケティング」と「観光品質の向上」に向けて

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部  
参事役兼主任研究員

小林 賢弘

# 3

報告書の内容に基づき、人口減少や高齢化を背景に観光客の国内需要の拡大が見込み難いなか、わが国の地域の視点からインバウンド観光の推進による地域活性化の可能性について考えてみたい。

### 観光関連産業を地域の重要産業として捉える

国内旅行において旅行形態が団体から個人へ移行し、その嗜好も多様化・細分化するなかで、観光の位置づけは、物見遊山ではなく、その土地ならではの本物や異文化体験を求める傾向が強まっている。観光庁のスローガンに「住んでよし、訪れてよしの国づくり」という理念があるが、それは国内観光もインバウンド観光も変わらない。住んでいる人々が魅力を感じない地域には誰も訪れてみたいと思わないし、そこで暮らす子供たちも将来はその土地を離れてしまうであろう。近視眼的な観光振興策ではなく、自らの地域に誇りを持ってその地域の素材に磨きをかけることにより、同じ価値観を

二〇二一年（平成三十三年）三月十一日に発生した東日本大震災によって、観光関連産業もまた甚大な影響を被ることとなった。こうした環境変化を踏まえ、株式会社日本政策投資銀行では二〇二二年（平成二十四年）二月、「宿泊旅行を中心とした観光の課題と展望」と題する報告書を発表し、人口減少や高齢化に直面するわが国の観光関連産業の課題の解決策として、

- ・ 国内需要の喚起
- ・ インバウンド観光の拡大
- ・ 宿泊旅行関連産業の体質強化と需給調整

の三つを掲げた。二〇二二年度はかかる三つの解決策のうちインバウンド観光の拡大に焦点を絞り調査を続けることとし、二〇二二年十二月にはアジア八地域の海外旅行経験者を対象としたアンケート調査、「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査」レポート（以下「DBJアンケート調査」）を発表した。DBJアンケート調査においては、日本の有する豊かな観光資源を背景として、アジアにおける日本の観光地としての人気の高さが裏付けられた（表1）。

一方、日本の観光地としての人気

は高いが、必ずしも国・地域への経済効果にはつながっていないという声も多く聞かれる。グローバル競争が進む観光関連産業において、わが国・地域がいかにしてインバウンド観光に取り組んでいくべきか。そして、インバウンド観光の増加により地域経済の活性化を実現するためにはどうすべきかといった問題意識に基づき、二〇二三年（平成三十五年）三月、「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光—日本型DMO（注1）による『マーケティング』と『観光品質向上』に向けて」と題する報告書を取りまとめた。以下は同

表1 国・地域別の旅行嗜好「海外旅行ならどこへ行きたいですか」

回答者→	全体		韓国		北京		上海		台湾		香港		タイ		マレーシア		インドネシア			
	サンプル数→		4052*		500		500		500		500		500		525		527		500	
↓旅行したい国・地域	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討
日本	47%	27%	29%	14%	44%	30%	47%	31%	63%	24%	55%	41%	48%	30%	52%	26%	41%	15%		
オーストラリア	43%	18%	54%	15%	56%	30%	55%	25%	37%	4%	43%	25%	21%	9%	45%	21%	37%	14%		
スイス	38%	10%	47%	9%	50%	14%	41%	11%	39%	2%	35%	18%	26%	8%	41%	13%	28%	6%		
韓国	38%	20%	-	-	43%	23%	40%	23%	26%	5%	41%	26%	31%	19%	47%	26%	36%	15%		
アメリカ	37%	12%	33%	10%	49%	18%	46%	18%	44%	7%	28%	15%	19%	8%	37%	11%	36%	9%		
フランス	36%	10%	43%	9%	47%	15%	42%	16%	34%	2%	31%	15%	19%	8%	39%	10%	30%	5%		
ニュージーランド	34%	11%	40%	8%	40%	15%	41%	15%	37%	4%	32%	16%	17%	6%	44%	17%	21%	5%		
イギリス	34%	10%	37%	7%	41%	14%	36%	10%	32%	2%	32%	18%	23%	10%	38%	15%	33%	7%		
香港	34%	15%	32%	10%	44%	22%	45%	26%	33%	8%	-	-	20%	10%	34%	18%	29%	12%		
イタリア	32%	8%	34%	6%	44%	13%	38%	10%	31%	2%	28%	12%	17%	6%	36%	10%	28%	5%		
ハワイ	31%	8%	45%	8%	45%	17%	42%	14%	29%	3%	28%	11%	10%	4%	31%	6%	18%	2%		
カナダ	29%	8%	39%	9%	42%	14%	36%	10%	36%	7%	26%	13%	8%	3%	30%	4%	19%	3%		
台湾	28%	15%	12%	3%	41%	16%	40%	22%	-	-	43%	29%	10%	2%	41%	27%	12%	3%		
ドイツ	28%	7%	33%	5%	41%	11%	35%	10%	27%	2%	29%	13%	14%	5%	28%	7%	18%	3%		
シンガポール	28%	12%	22%	6%	38%	18%	36%	16%	30%	4%	33%	18%	20%	11%	20%	11%	23%	17%		
中国本土	28%	14%	19%	10%	-	-	-	-	39%	14%	30%	18%	23%	12%	36%	20%	18%	7%		
スペイン	26%	6%	33%	6%	34%	9%	30%	8%	24%	1%	30%	13%	10%	4%	28%	7%	22%	3%		
タイ	26%	11%	19%	5%	31%	10%	28%	12%	22%	4%	30%	15%	-	-	24%	13%	27%	15%		
オーストリア	22%	5%	28%	4%	31%	7%	26%	6%	23%	1%	20%	9%	11%	3%	21%	5%	15%	2%		
マカオ	21%	8%	13%	2%	33%	12%	33%	15%	21%	4%	27%	15%	8%	3%	23%	9%	11%	2%		
その他欧州諸国	18%	4%	22%	3%	17%	3%	16%	4%	19%	2%	23%	10%	9%	3%	21%	4%	19%	4%		
マレーシア	18%	7%	11%	2%	24%	8%	25%	9%	17%	2%	25%	14%	9%	3%	-	-	15%	8%		
ベトナム	14%	4%	16%	3%	13%	3%	12%	2%	15%	2%	17%	8%	14%	7%	18%	7%	8%	3%		
グアム	14%	2%	29%	5%	13%	4%	14%	3%	25%	2%	20%	6%	1%	0%	7%	1%	2%	0%		
中東諸国(ドバイなど)	13%	4%	10%	2%	14%	3%	14%	3%	11%	1%	15%	9%	4%	1%	17%	6%	20%	9%		
インドネシア	12%	4%	13%	2%	16%	4%	14%	3%	12%	2%	9%	3%	6%	3%	18%	9%	-	-		
インド	11%	3%	17%	2%	15%	3%	10%	3%	10%	1%	13%	4%	7%	3%	13%	4%	5%	1%		
中南米諸国	10%	2%	16%	2%	14%	3%	11%	2%	9%	1%	12%	6%	2%	1%	11%	1%	8%	1%		
フィリピン	10%	3%	17%	6%	12%	4%	15%	3%	12%	2%	6%	2%	3%	1%	14%	4%	5%	1%		
アフリカ諸国	8%	2%	12%	2%	12%	3%	10%	1%	7%	1%	10%	5%	2%	1%	8%	2%	4%	1%		
海外旅行はしたくない	2%		1%		0%		0%		3%		1%		7%		1%		1%			
その他	2%	1%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	4%	3%	2%	1%	3%	2%		

出所：株式会社日本政策投資銀行「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査」(2012年12月)

注1：調査方法はインターネットによる調査(実施時期：2012年10月18日～10月30日)。

調査対象者は20～59歳の男女、かつ、海外旅行経験者。上位5項目については網掛けで表示。

注2：全体のサンプル数は4,052であるが、「旅行したい国・地域」と「回答者の国・地域」が重複している場合(例えば韓国、香港等)、当該国・地域の回答はサンプル数から除いている。

有する観光客が時間を共有するた  
めにその土地を訪れる。交流人口と  
滞在時間が増加すれば、その地域に  
お金が落ちるようになり、それが外  
国人観光客であれば外貨を獲得す  
ることができる。

観光関連産業には、地域外から  
お金を稼ぎ税収や所得増をもたら  
す経済効果と、労働集約型の新た  
な仕事を生み出す雇用効果があり、  
その特徴からコモディティ化(注2)  
しづらい分野である。人口規模の小  
さな地域においても、ビジネスとし  
て国内外で勝負できる重要産業と  
位置づけることができよう。

### 地域マネジメントを意識しての 観光振興

観光関連産業は、旅行業、宿泊  
業に加えて、運輸業、飲食業、農業、  
小売業など裾野の広い産業といわれ  
ているが、行政側も住民側もこれま  
で観光関連産業を明確にビジネスと  
して捉える意識は乏しかったように  
思われる。官民による観光振興の取  
り組みは日本全国で幅広く進められ  
ているが、地域活性化による経済効

果や地域内での資金循環、地方税収  
の確保、住民の所得や生活水準の向  
上など、具体的に地域全体をマネジ  
メントする意識で観光振興に取り組  
んでいる地域はあまり見受けられな  
い。わが国のインバウンド観光を考  
えた場合、「国内需要の減少により  
客足が落ち込んできたので外国人を  
誘客してみよう」といった安易な発  
想では、短期的な誘客増につながっ  
たとしても、長続きさせることは難  
しい。地元客や国内客がネガティブ  
なイメージを持っている観光地では、  
外国人観光客も満足感が得られず、  
中長期的なりピーターや口コミによ  
る新規需要の誘発などは期待できな  
いものと考えられる。

また、外国人観光客といっても出  
身国・地域によってその特性や関心  
事はさまざまである。DBJアンケ  
ート調査においても、アジア八地域  
で日本旅行のスタイルや関心事は異  
なるし、訪日経験の有無によっても  
日本旅行に求める内容が変化するこ  
とを確認できる。

インバウンド観光に取り組み際  
は、外国人観光客をくくりにせず、

自らの地域の特性・観光資源を十  
分に把握した上で、国・地域別、訪  
日経験別などのニーズを酌み取り、  
観光客として誘客したい客層に応  
じた戦略的な市場アプローチが必  
要であろう。

## 外国人観光客も 団体から個人へ

現在、訪日外国人観光客の七  
八割はアジアからの来日客であるが、  
一部の国・地域の富裕層を除くと、  
彼らの海外旅行スタイルはまだ国民  
に一般化されたばかりの黎明期や成  
長期にあると考えられる。ガイド付  
きの団体旅行で東京・大阪間のいわ  
ゆるゴールデンルートを短期間で横  
断するのが中心で、個人旅行で日本  
各地を自由自在に周遊する外国人  
観光客はまだ少数派である。

今後、アジアの経済成長が進展  
し、国民の所得水準が向上すれば、  
さらにアジアから世界への海外旅行  
は一般的なものとなるであろう。海  
外旅行は成長期から成熟期へと移行  
し、自分のお気に入りの場所を個人

旅行で何度も訪れる傾向がますます  
強まることが予想される。日本の  
地域は、目先のガイド付き団体ツア  
ーにばかり目を奪われるのではなく、  
来るべき特定目的の個人旅行時代を  
見据えた取り組みや準備を行う必  
要がある。

### 個人ニーズに対応可能な 地域の観光力アップ

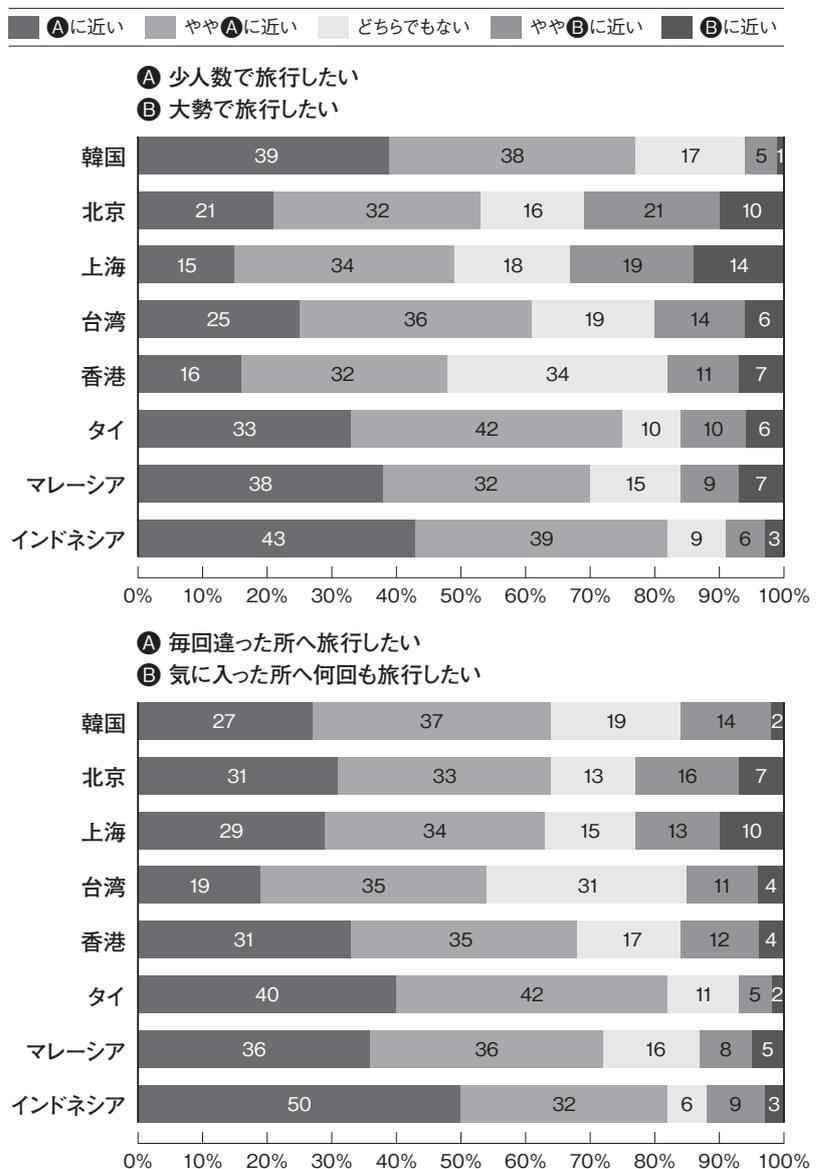
DBJアンケート調査によれば、  
海外旅行全般に対する考えとして  
「少人数で旅行したい」「毎回違った  
所へ旅行したい」という意向が強く  
出ている(図1)。また、日本への旅  
行形態は、二〇二二年(平成二十四  
年)十月時点では、引き続きガイド  
付きバック旅行を望む層が多数派で  
あったが、訪日経験が増すことに(リ  
ピーターであるほどに)自由度の高  
い旅行形態を希望する傾向が見ら  
れる。日本の観光地・地域名は、ゴ  
ールデンルートや北海道が有名だが、  
訪日経験二回以上のリピーターには  
それ以外の観光地や地域名もよく  
知られている。日本は南北に長く自  
然景観が豊富であることや多様な食

事が楽しめること、衛生的で治安が良いことなど再訪を促しやすい強みがあるが、これらの観光資源が飽きられないように、地域それぞれが絶えず差異化や品質の向上を意識した取り組みを続けていく必要がある。

## 地域をまとめ 新たな市場を 創造することのできる 「日本型DMO」が必要

わが国では地域における観光関連産業を振興する主体として、都道府県／市町村単位で設置される観光協会や商工会、温泉旅館組合等が存在するが、こうした団体の多くは観光地に関する情報発信・提供を行う主体にすぎない。また、会員組織に関する情報が中心となりがちである。近年では、観光圏の形成や広域の観光振興団体の組織化が進み、プロモーションや地域間の利害調整などが進められているが、欧州諸国におけるDMOのような地域全体の持続的発展、観光品質の向上などを志した組織的取り組み（観光資源

図1 海外旅行全般に対する考え  
「どのような海外旅行スタイルを望んでいますか」



出所：株式会社日本政策投資銀行「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査」（2012年12月）  
注：サンプル数、調査方法等は図表1と同じ。

の評価や利害関係の調整など）を行っているとは言い難い。

インバウンド観光という新領域において、地域のビジネスとして発展する、持続可能な観光関連産業を営むためには、日々変化する観光客のニーズを捉え、グローバルな競争環境下でも勝ち残るマーケティング戦略や観光品質の向上が必要である。

そのためには、既存の観光協会や商工会などを包含し、行政と連携しつつ地域の観光資源を総合的に取りまとめる、新たな市場を創造することのできる地域マネジメント組織、日本型DMOが戦略的にインバウンド観光（国内客を含む）の推進に取り組むことが望まれる。

日本型DMOは、国レベルから地

域レベルのものまで事業領域の大きさはさまざまなもの想定されるが、いずれにせよ、その成功のカギは「理念の共有」「人材の育成・活用」および「資金調達」である。名誉職や短期間で異動してしまう職員・コンサルタントではなく、

・利害関係者をまとめることのできる経営担当

- ・新規市場の創造ができるマーケティング担当
- ・行政との連携や財務運営のできる管理担当
- ・地元の魅力や海外の（発地側の）ニーズをよく知るブランド担当

などのプロの人材を融合し、息の長い取り組みを継続する必要がある。地域内の人材を育成するとともに、地域外や海外の人材を活用できれば、より多角的な視野で観光地・観光ルートへのマネジメントが可能となる。

それぞれの地域の力を引き出す

#### 日本型DMO

日本型DMOのイメージは、観光庁が支援する「観光地域づくりプラットフォーム」をさらに深化させたものと考えることができる。「観光地域づくりプラットフォーム」とは、着地型旅行商品の販売を行うため、地域内の着地型旅行商品の提供者と市場（旅行会社、旅行者）をつなぐワンストップ窓口としての機能を担う事業体のことであり、持続的な収益の確保を念頭に置いている点は同様である。しかし、日本型DMOは、

図2 日本型DMOの具体的な活動イメージ

日本型DMOは、組織ありきではないマーケットを意識したビジネス活動体であり、以下の4点が具体的な活動イメージである。

1. 発地側および着地側双方のニーズを踏まえた市場創造（プロモーションや新たな観光旅行商品の造成など）。
2. 観光旅行商品について、インターネットやビジネスマッチングの場などを活用しながら、自ら[B to B]および[B to C]市場で販売する。
3. 地域内の公平性の意識を乗り越え地域全体のパイを広げることを主眼とし、メリハリを付け魅力ある観光資源を取り上げる。
4. 地域の観光関連事業者の外国人観光客受け入れ環境整備をサポートし、観光品質の向上を促す。

ワンストップ窓口としての機能を超えて、経営の視点から地域を総合的に取りまとめ、新たな市場を創造す

る役割をイメージしている（図2）。

日本型DMOは、新たに設立するにせよ、既存の組織を発展させるにせよ、インシヤルコストとランニングコストにかかる資金調達が必要となる。海外のDMOでは、資金調達を公的セクターのみに依存せず、自主財源の確保により弾力的な資金支出を行っているケースが目立つ。日本型DMOも、基礎となる資金は国や地方自治体によるサポートが必要であるが、経営の自由度や弾力的なマーケティングおよびマネジメント活動を行うためにも、独自の収益活動による運営資金の確保や、民間企業との連携、金融機関との協働、基金の設立などによる多様な資

金調達を図る必要がある。金融機関においては、個別企業との取引だけでなく、地域全体の底上げやマネジメントを意識した投融資等を行う役割が期待されているといえよう。

また、本稿は主に地域の視点からインバウンド観光の推進による地域活性化を前提とした内容であるが、国内の旅行者の需要喚起においても、基本的な取り組みの方向性は変わらない。自らの地域の素材に磨きをかけることにより、同じ価値観を有する観光客が時間を共有するためにその土地を訪れる。それは日本人、外国人を問わず変わらないことである。

(注1) Destination Management/Marketing Organizationの略語であり、本稿では、Destination Management Organizationを指すこととする。DMOは、いわば「観光ビジネス活動体」であり、わが国においては、DMOよりDMC (Destination Management Company) という用語が利用されることのほうが一般的である。JTBグループはDMCの定義について「地域の知恵、専門性、資源を所有し、イベント、アクティビティー、輸送、運送計画のデザイン、提案に特化したプロフェッショナルなサービスを提供する企業」としており、欧州におけるDMO (Destination Management Organization) と概ね同義で使用されるケースが多い。

(注2) 企業間における技術的水準が次第に同質的となり、製品やサービスにおける本質的部分での差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことのできない状況のこと（恩蔵直人著「コモディティ化市場のマーケティング論理」より）。

小林賢弘（こばやし たかひろ）

北海道生まれ。株式会社日本政策投資銀行地域企画部参事役兼主任研究員。1996年4月入社、北海道支店、信用リスク管理部等勤務を経て2007年より現職。2011年東北支店東北復興支援室（兼務）。専門分野は、地方行財政・地域活性化。観光分野では、本支店で観光関連企業への与信業務を担当後、地域企画部で地域活性化・震災復興に資する重要な産業分野として調査研究を担当。観光関連企業、国・地方自治体、地方銀行等と観光まちづくりに関する研究会を開催。

（こばやし たかひろ）