

講義 2

観光地における 「パートナーシップ構築」の重要性



講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 次長・主席研究員

山田 雄一

◎Profile

埼玉県出身。三井建設株式会社勤務を経て、1998年に財団法人日本交通公社入社。2014年11月より経済産業省観光チーム調査企画官（派遣）、2016年8月より現職。専門領域は、観光地ブランディング。経済産業省 産業構造審議会地域経済産業分科会委員（2016～2017年度）、内閣府 RESAS専門委員（2015～2016年度）などの各種委員を務めた他、近年は日本各地でDMOやマーケティングに関する講演なども行う。

アメリカにおける「観光地マネジメント」の概念を紹介しつつ、観光ビジョンの共有や着地型の旅行商品開発、資源管理など観光地における受入環境整備に関する「パートナーシップ」の重要性やあり方について、様々な事例を織り交ぜながらわかりやすく解説しました。

日本人の泊まる場所に 外国人も集中する現状

パートナーシップは直訳すると「連携」という意味で、日本版DMOでも多様な連携が必要といわれています。本講座のテーマをパートナーシップにするきっかけとなったのは、私がDMOについて海外でヒアリングした時、関係者から異口同音に「重要なのはパートナーシップ」と言われたことでした。

しかし、ヒアリングを進めていく中で、日本でよくいわれる「連携」と、海外でいわれる「パートナーシップ」は、質的に異なるのではないかという疑問を感じるようになりました。どのように違うのか、その具体的な内容も含めて皆様にお伝えしていきたいと思えます。

今、日本ではインバウンドが非常に強い勢いで隆盛しています。訪日外国人旅客者数とアジア・太平洋地域からの旅客者数を比較すると、2010年（平成22年）頃まではほぼ同じ増加率で推移していました（図1）。アジア・太平洋地域の旅客者数全体のパイが大きくなるに伴い、訪日外客者数も増えてきたという状況です。

その後、東日本大震災が起り、訪日外客者数は大きく落ち込みますが、アジア・太平洋旅客者数はリーマン・ショックの後に少し鈍化したものの、回復してずっと伸びています。東日本大震災やリーマン・ショックがイレギュラーな要件とすると、その前の2000年代前半くらいまでの動きが長期トレンドになるのではと予測し、訪日外客数は2020年におおむね3,000万人くらいになると推測されていました。

私は2016年（平成28年）夏までの約2年、経済産

業省に出向しており、「明日の日本を支える観光ビジョン」構想の手伝いなどをしていました。「2020年に3,000万人という数字が妥当なのでは」と経済産業省内でも話をしていたのですが、これを4,000万人にするということになり、実際に一昨年や昨年あたりからものすごい勢いで増えているわけです。その伸び率は、アジア・太平洋地域の伸び率に比べてもかなり大きいといえます。

ただ、インバウンドが大きく伸びているといっても、日本の観光需要全体で圧倒的に多い割合を占めているのは国内需要です。そのシェアは8~9割とインバウンドより圧倒的に大きいのですが、国内の宿泊需要はずっと右肩下がり、ここ2~3年で下げ止まり、少し上がってきたというのが今の状況です。ここから上がるのか、下がるのかは国内の景気次第ということになります。

さらに考えるべきは、集客の寡占化です。47都道府県別に外国人と日本人の宿泊需要を見ると、基本的にほぼ比例関係にあることがわかります。つまり、外国人が泊まっているのは日本人も多く泊まっている場所で、外国人によって新たに開拓された場所ではありません。日本人が泊まっていたところに、さらに外国人も上乗せで入ってきているのがマクロ的な実態です。

さらに詳しく内訳を見てみるため、少し古いですが、人泊数データを出している475市町村を人泊数の多い順に並べました。人泊数を累積してみたところ、この475市町村の約1割（おおむね50万人泊）が宿泊需要全体の約7割、475市町村の約3割（おおむね10万人泊）で宿泊需要全体の約9割を占めていることが明らかになりました（図2）。

図1

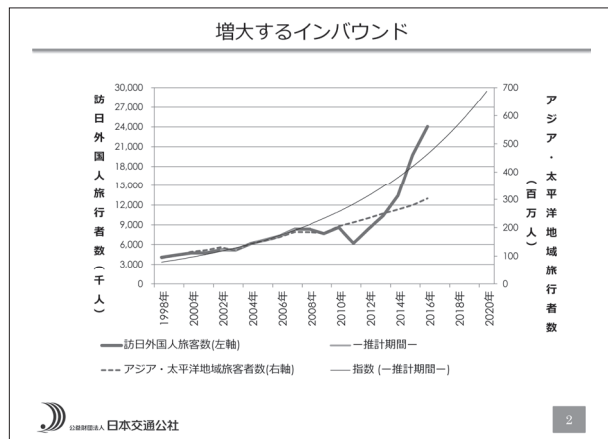
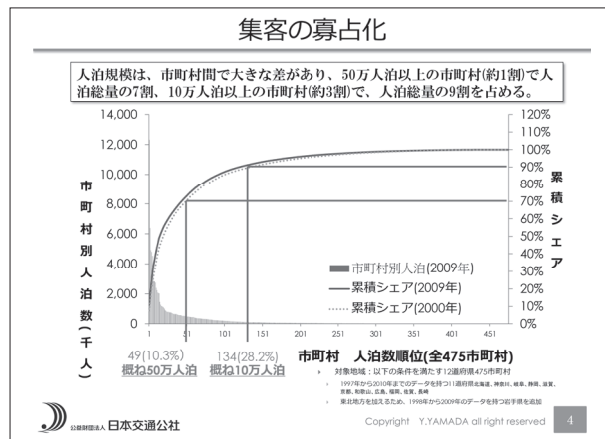


図2



つまり、市町村ベースで見ると全体の3割に宿泊需要が集中しており、その他の市町村にはほとんど宿泊需要が落ちていないということです。政策的には地域の需要の平準化が必要と言われていますが、2000年（平成12年）と2009年（平成21年）を比べると、さらに寡占化が進んでいる状況です。

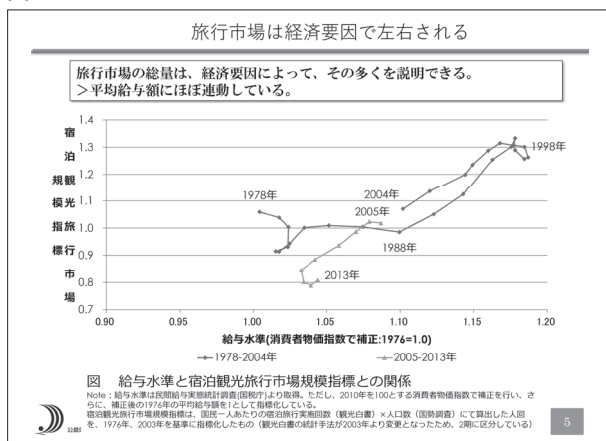
では、国内市場はどのように市場規模が決まっているか、それを表すのがこのグラフです（図3）。横軸がサラリーマンの一人当たりの給与額、縦軸は宿泊の市場規模を指数化したものです。

バブル時代の1988～1998年（昭和63～平成10年）頃までは、ずっと右肩上がりで給料が増えれば宿泊の市場規模も増えています。平均給与は1998～1999年（平成10～平成11年）に頭打ち、その後ずっと下がってくるのですが、宿泊の市場もそれとともに下がっていきます。少し上向きになっている2013年（平成25年）は、安倍政権に変わった頃で、ここから統計上の一人当たりの給与額は少し上がりました。それを受けて、旅行市場も少し拡大傾向にあるという状態です。

つまり、旅行市場というのは日本経済と密接に絡んでいて、日本経済が良くなれば市場が拡大し、景気が悪くなれば縮小するということです。当たり前ですが、それが数値上ではっきり出ているといえます。

インバウンドにも同じことがいえます。東アジアのお客様は今、世界中を訪問していますが、これは高度成長期からバブル期にかけて1980～1990年代の日本人がどんどん海外に旅行するようになったのと同じです。東アジアの人々の収入が向上したので、海外旅行の需要に結びついてきたわけです。

図3



売るのは個別の資源ではなく 「全体としての経験」

そう考えると、インバウンドが増える中、時流に乗っていれば外国人を含めて観光客が日本のどの地域にも来るようになり、地域振興につながるのかということではなく、なかなか厳しい状況であることを、感じていただけたと思います。それぞれの地域が魅力を高め、旅行先として選択されるようにならないと、観光によって地域が潤うことはないといえます。

では、お客様を惹き付ける魅力とは何でしょうか。こちらの動画を見ていただきましょう。

動画上映～「JAPAN ZEKKEI TRIP -NAGANO-」

(柔らかい印象の女性ボーカルの音楽をバックに、外国人の若い白人女性2人が新幹線で長野へ向かい、温泉街を歩いたり、温泉卓球を楽しんだり、雪の中で初日の出を見たり、様々な体験をする様子が淡々と映し出される)

これはアサヒ飲料株式会社の「アサヒ 十六茶」のCM用に作った動画です。観光プロモーションビデオではないのですが、非常にわかりやすい内容だと思います。

もう一本、お見せしたいと思います。これは、世界で最も観光プロモーションに成功しているといわれる、ニュージーランド政府観光局が約3年前に作成したプロモーションビデオです。

動画上映～「100% Pure New Zealand: Every day a different journey」

(白人のカップルが湖での水遊び、ヘリで空から臨む氷河、先住民と触れ合うなど、様々な体験を楽しむ様子を流れるような映像で紹介)

どちらの動画にも共通していますが、今日的な観光の魅力というのは、海や食事やテーマパークといった一つひとつの「もの」ではなく、全体としての「経験」であるということです。

観光客を主人公として、その地域のどんな風景の中でどんな過ごし方ができるのかを見せることが重要になります。そういう意味では個別の資源を紹介するよりも、それらを紡いでどういう経験ができるかを見せることが、DMOの非常に重要な役割だといえます。

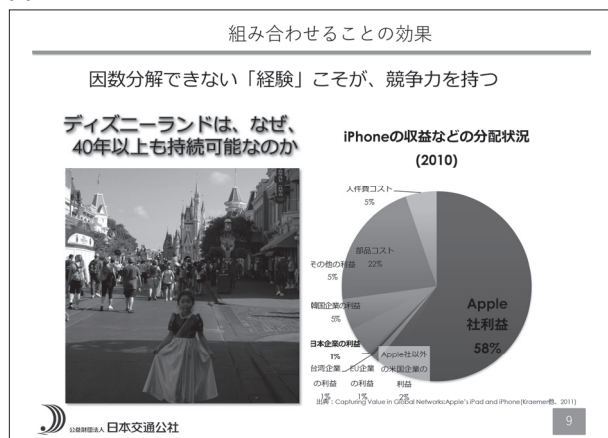
個別の観光資源ではなく、全体としての経験を売ることが、世界的な流れになっています。日本の食は非常に魅力があるコンテンツですが、ラーメンや寿司などを個別に取り出しても、それだけでは大した魅力にはなりません。それを観光的な魅力として、他の地域よりもこの地域を訪れたいと思わせるには、動画で見えていただいたように、全体としての「経験を作る」必要があります。

例えば、ディズニーランドは世界的に人気があるテーマパークですが、特別な何かがあるわけではないですね。ものすごいジェットコースターがあるわけでもなく、パレードが突出して素晴らしいわけでもありません。何が面白かったのか、なかなか言葉では言えないけれど、一日過ごすのがハッピーな気持ちになるということで、圧倒的な集客力を持っています。

それは、ビッグサンダー・マウンテンなどの個別のアトラクションを売っているのではなく、ディズニーランドという一つのパッケージで、「全体としての経験」を売っているからです。その中にはパレードもあれば、食も、スタッフのおもてなしなども入っています。そういったものをバラバラではなく一つにすることで、大きな価値を生んでいるわけです。

もう一つ、iPhoneを例に挙げたいと思います。これはiPhoneのコスト構造を試算した表です(図4)。注目

図4



したいのは、部品代と人件費を合わせたコストが、全体の27%しか占めてないということです。

つまり、iPhoneを買っている人は部品代の4倍くらいのお金を支払っているわけです。iPhoneが売っているのも個別の機能ではなく、やはり使って楽しいと思う機能を積み重ねたパッケージです。それが部品代の4倍の価値を生み出しているわけです。

これを観光に置き換えて考えると、部品代の部分は、それぞれの地域にある温泉や寺社仏閣などの地域資源に当たります。これらを単体で個別に売っている限りは、4分の1の価値しかありません。そうした素材を使ってどういう経験ができるのかを見せることができれば、地域の魅力は3倍にも4倍にも高まるといえます。

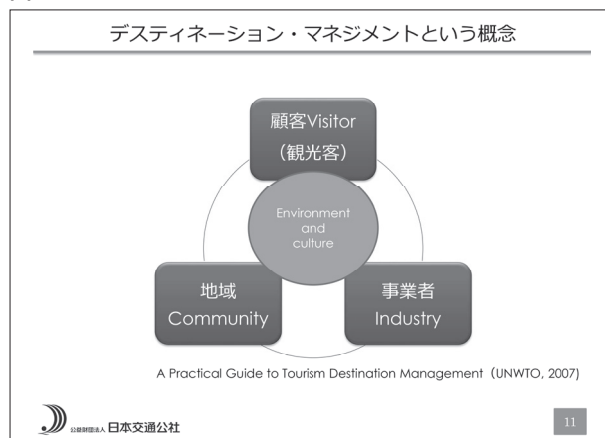
「経験」を作り、売るために必要な組織がDMO

DMOは観光地での「経験を作る」ことが重要ですが、その経験を提供・演出するのは、必ずしも一般的な観光資源や観光事業者だけではありません。地域そのものが魅力を提供することになります。

デスティネーション・マネジメントという考え方が生まれたのが1990年代後半です。観光地全体でマネジメントをしないと経験を提供できない、従来の観光セクターだけでは不可能という結論に至ったわけです。

その際にどういう要素が必要かについて、国連世界観光機関 (UNWTO) が「VICEモデル」という図式で整理して提示しています(図5)。VICEとは、Visitor (観光客)、Industry (事業者)、Community (地域)、

図5



Environment and Culture（環境と文化）という4つの要素です。

これらを俯瞰し、全体をコーディネート／マネジメントすることが今後の観光地の競争力を高める上で重要であるということです。DMO、すなわちデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーションは、この4つの要素を俯瞰してコントロールしていくための実行組織という概念が確立されました。

海外にも観光協会はありましたが、デスティネーション・マネジメントを行う組織に作り替えていかなければならないということで、そういう組織をDMOと呼ぶようになったのが21世紀初頭です。

日本にはそれから15年ほど遅れてDMOという言葉が入ってきて、今は観光庁が主体となって日本版DMOを日本中に広げていこうという活動が行われています。観光庁は日本版DMOの基礎となる機能として、3点を挙げています（図6）。この中で、今回の講義のテーマに大きく関わるのが一点目に挙げられた「関係者の合意形成」です。

観光客に充実した一連の経験を提供するには、観光業者と非観光業者の垣根を越えて、地域全体で一つの経験を作っていく必要があります。中には当然「観光なんて」という人もいます。そういう人も含めて合意形成を図っていくことが重要で、DMOにおいて合意形成は非常に大きなテーマです。

グリーンツーリズムに関連して農業者、ブルーツーリズムなら漁業者、産業観光なら製造業者、地域づくりに関することならまちづくりのNPOなど、いろいろな人に参加してもらう必要があります。しかし、DMOの協

図6



議の場に、とにかく幅広くいろいろな人をたくさん呼んでくればいいのかというと、そこは注意が必要です。

というのも、人間にはコミュニケーションできる人数の限界があるからです。いろいろな理論がありますが、ここでは2つを紹介します（図7）。一つは「ダンバー数」という理論で、一人の人間が密にコミュニケーションできるのは150人程度が限度ということです。この理論は仮説として示されましたが、確認するための追試的なテストが世界中で行われていて、ほぼその通りという結論に帰結しています。

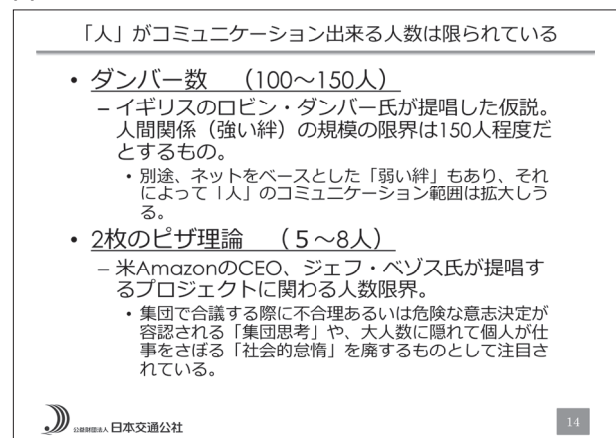
一人で最大150人だから2人集まれば300人、3人集まれば450人とコミュニケーションできるかというとなかなかそうはなりません。DMOで幅広いプレーヤーと連携しようといっても、限界があるといえます。

インターネットという新しいツールが登場した時には一人につき1,000人、2,000人でも大丈夫ではという話になったのですが、結果的に人間一人が密にコミュニケーションできる人数はあまり変わらなかったという結果も出ています。

もう一つが「2枚のピザ理論」です。アメリカのAmazon社のCEOが提唱したもので、彼は「何かプロジェクトを進める場合、2枚のピザを分け合えるくらいの参加人数が限界である」と言っています。具体的に何人とは明言していないのですが、おおむね5～8人を指すといわれています。

日本にも「船頭多くして船山に登る」ということわざがありますが、たくさん人を集めてプロジェクトチームを作るより、10人弱くらいの人数のほうが良いということです。その理由として、関わる人数が多くなることに

図7



よる2つの問題が指摘されています。

一つは「集団思考」で、頭脳がたくさん集まっていれば合理的で正しい判断ができると考えがちですが、意外と間違った判断がなされるためです。もう一つは「社会的怠惰」で、人数が多いと自分くらいはさぼってもいいと思う人が出てくるからです。

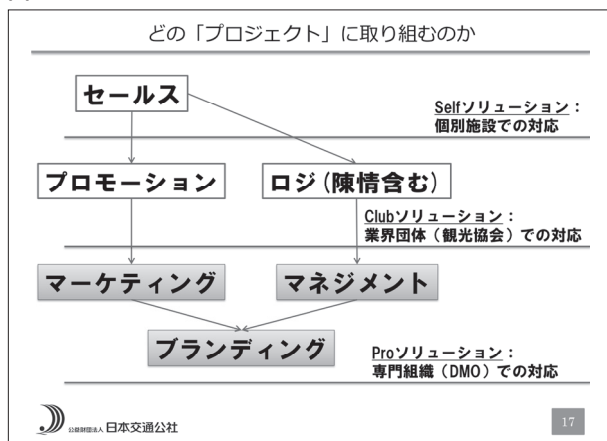
集団思考についてももう少し詳しく解説します。例えば、団結力のある集団で自由に意見が言えない状況に置かれている時に、周囲からプレッシャーをかけられると、間違った判断をしてしまうといった実例があります。自分たちの集団に対する過大評価も判断を誤らせる原因になります。

さらに、集団に対する自己弁護や集団外部に対する偏見なども生じやすくなります。例えば、観光地の入込数が減った時、天候のせいにしたりますことです。また、お互いに同じ意見になるよう圧力をかけ合うといったことも出てきます。

確かに合意形成は重要ですが、関わる人数が多くなるほどこういったことが起きやすくなります。ですから、参加人数の多さや、参加者の結束度の高さは重要ではありません。むしろ、結束度が高いと集団思考が起きやすくなります。それよりも、プロジェクトを適切に動かせる態勢になっているかどうか重要です。

プロジェクトにもいろいろな分野があります(図8)。最も基本的なのが「セールス」で、これは個別施設での対応が主になります。その上にあるのが、これまで観光協会など業界団体が行っていた「プロモーション」や「陳情を含むロジ(ロジスティクス)」です。DMOに求められているのはさらにこの上の段階のソリュー

図8



ションである「マーケティング」や「マネジメント」「ブランディング」です。そのためには、多様な主体と連携することが必要になります。

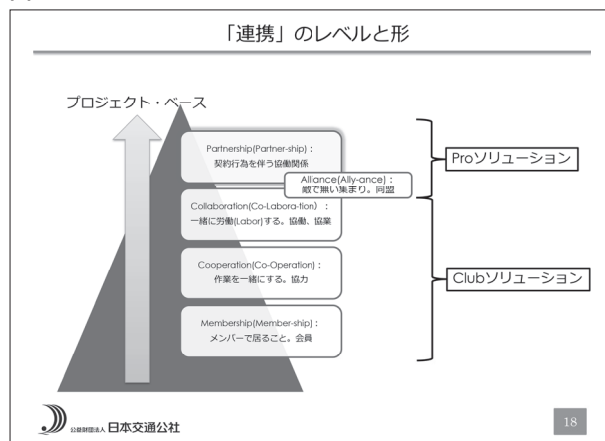
確立した「個」同士の連携が力を発揮

私が冒頭でお話ししたように、海外のDMOでは「パートナーシップ」が非常に重要といわれます。メンバーシップやコラボレーションなど、似たような言葉は他にもありますが、彼らは異口同音にパートナーシップと言います。これは明らかに使い分けをしているわけですね。日本語にするといずれも「連携」に近い意味ですが、連携にもレベルがあると考えられます(図9)。

多くの日本版DMOは一般社団法人の形をとっていますが、海外のDMOも会員制度をとっているところが多く、一番ベーシックな連携が「メンバーシップ」です。参加する、会員であるという形ですね。「コーポレーション」は作業を一緒にするという意味なので、日本語の「協力」に近いと思います。「コラボレーション」の「labor」は労働を意味するので、日本語の「協働」という言葉に当たります。図の一番上にあるのが、海外のDMOがよくいう「パートナーシップ」です。コラボレーションに近いのですが、決定的な違いは、パートナーシップには契約が伴うということです。プロジェクトに参画する人たちがどのような条件でやっていくのか、書面を交わしてその契約に基づいて連携することを指します。

似た言葉に「アライアンス」があります。これも同じように契約が伴いますが、パートナーシップほど強い

図9



拘束力はありません。アライアンスの「ally」は同盟という意味なので、手を組もう、互いに邪魔をしないようにしようという関係です。

プロモーションやロジ（ロジスティクス）、陳情などはメンバーシップやコーポレーション、コラボレーションの段階で対応できます。ここまではクラブ・ソリューション、つまり業界団体としての対応で解決できるということです。

しかし、DMOに求められているのはプロ・ソリューション、すなわち専門組織としての役割であり、マーケティング、マネジメント、ブランディングといった複雑な取り組みです。この段階になると、DMOは各主体とほぼ対等な関係で、それぞれの責任や権限を明確にしながら、プロジェクトを動かしていくことが重要だと思えます。

一番上の枠に書かれているのがパートナーシップの学術的な定義です（図10）。意識したものが一番下の枠で、「複数の主体が、同じ目的や問題解決のために手を組み、それぞれの強みを活かして行動すること」と整理できます。

DMOを核とするパートナーシップの種類は、大きく3つに分けられます（図11）。1つ目が広域連携です。同じようなミッションを持った観光協会同士が手をつなぐということで、アライアンスに近いかもしれません。これは以前からある形です。

2つ目が域外連携で、JRのデスティネーションキャンペーンのように、地域外の事業者と地域が一定の契約条件に基づいた形で、集客していくというものです。例えば、大阪観光局が株式会社百戦錬磨と合法的な民

泊活用に向けてパートナーシップを結びましたが、こうした事例も域外連携の一つといえます。

地域で魅力を作るために重要なのが、3つ目の域内連携です。地域の中の宿泊事業者や農家、製造業者など多様な主体とDMOが連携することが、冒頭でお話しした「経験を作る」ことにつながると思えます。

域内連携をしっかりとやっているのが、海外の先進DMOとして取り上げられることが多いアメリカのナパバレーのVisit Napa Valleyです。このDMOの今年の春の総会で上映された年次報告のビデオを紹介します。

動画上映

（軽快な音楽をバックに、2016年に実施したブランドキャンペーン、連携したメディア、世界からの訪問者数、行われたフィルムロケーションなどがプロのナレーターにより紹介される）

この動画で紹介された活動全てが、域内連携のパートナーシップによって行われています。動画の中でもパートナーシップという言葉が何度も出てきました。ホテルやワイナリー、レストランなど事業パートナーは多様で、彼らは会員でもありますが、単なるメンバーシップではありません。

動画の中で、アメリカンフットボールの試合がサンタクララで開催され、その観客をナパバレーに連れてきたという報告がありました。このプロジェクトに全ての事業者が関わったわけではなく、その内容に合う事業者とDMOがパートナーシップを組んでプロジェクトを

図10

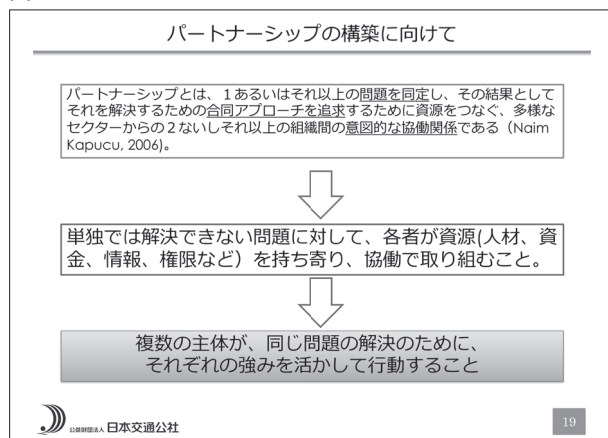
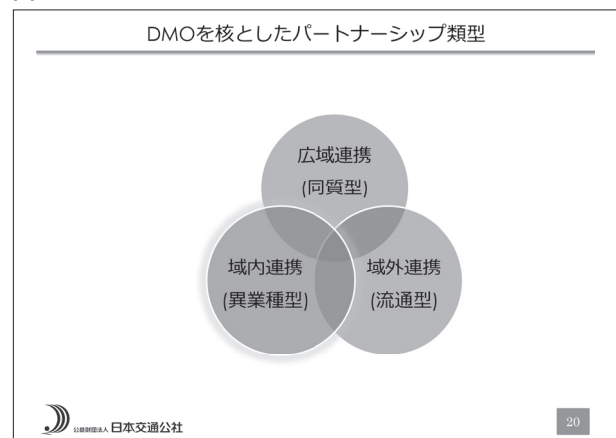


図11



動かしました。

例えば、中国に売り込もうという場合は、小さなホテルやワイナリーは対応できないので、ある程度規模が大きいホテルやワイナリーを集め、それらの事業者でお金と時間と人を出し合っ、中国にセールスに行くという形です。

各プロジェクトにどういうミッションがあり、その達成に向けてどういうメンバーが必要で、コストはどのくらいかかるのかを参画メンバーの中で検討し、役割を分担します。人を出せるというところもあれば、忙しいから人は無理だけどお金は出せるとか、ファムツアーをやるなら受け入れるとか、それぞれの事業者が自分の強みを生かしてできることを行うことで、パートナーシップを作っていくということです。

そもそも、お金をかけて音楽やプロのナレーションをつけ、年次報告のビデオを制作すること自体がすごいことだと思います。それは、パートナーにどんなプロジェクトを実行し、どういう結果が得られたのかをわかりやすく伝え、みんなで結果を共有するという目的があるからです。

DMOの役割を示すもう一つの例としてもう一本、動画をお見せします。オーストラリアのクイーンズランド州のDMOが、地域内の事業者向けに作ったビデオです。

動画上映

(クイーンズランド州を訪れている国内旅行者を6つのセグメントに分け、それぞれのセグメントについて、旅行者の比率や特徴、どういう旅行を好むかななどを紹介)

ここは州レベルのDMOなので、かなりお金をかけてマーケティング調査を行っています。そして導き出した結果については、もちろんファクトシートも作りますが、わかりやすいようビデオで示しています。マーケティング情報を各事業者に与えることで、事業者は自分たちの商品開発に反映させます。これを受けた個別のプロモーションや商品開発は、より小さな単位のDMOが行います。

これも一つのパートナーシップの形です。DMOが常

に前線に立つ必要はなく、いわゆるシンクタンクとして情報提供を行い、それによって事業者をつなぐパターンもあるということで、例に挙げました。

『7つの習慣』に学ぶ個の確立とパートナーシップ

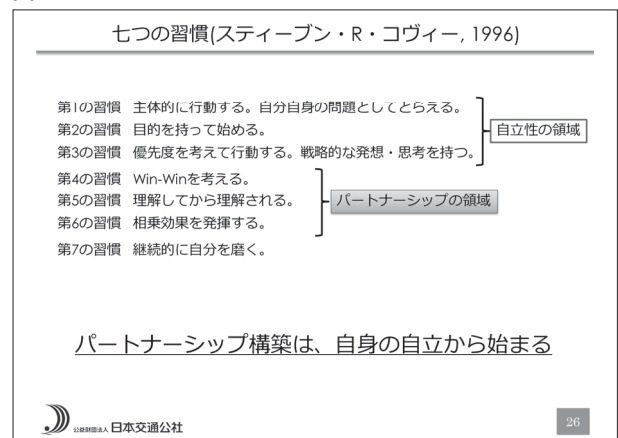
先ほど紹介したナパバレーのDMOは、我々にとってロールモデルですが、同時にライバルでもあります。彼らは積極的に中国市場に進出しており、我々も競合して勝つ必要があります。ただし彼らのように、個々の事業者が独立しながらパートナーシップを組むのは難しいのが日本の現状ではないかと思います。

私も、「日本のDMOはこうしたらパートナーシップが構築できます」という明確な答えを持っているわけはありません。そこでヒントになると思ったのが、少し前にはやった『7つの習慣』という書籍です。モルモン教の教義をベースに、人が豊かな人生を送るために重要な習慣を紹介しており、ここで挙げられている7つの習慣は、3つの種類に分かれます(図12)。

第1~3の習慣は「主体的に行動する」などで、基本的に自立性、つまり自分自身の問題です。そして、第4~6の習慣は他者との関係についてで、まさしく今回のテーマであるパートナーシップについての考え方と重なるのではないかと思います。

さらにいうと、第4~6の習慣を実行するには、その前段として第1~3の習慣が身につけていないとできないといえます。パートナーシップについて考える場合、いきなり「みんなで手をつないで一緒にやろう」では

図12



なく、自分自身がある程度自立して強みを発揮できるようになる、すなわち「個」を作ることが重要なのではないかということです。

第4の習慣に「Win-Winを考える」とあります。今、このWin-Winという言葉は日常的によく使われていますが、この言葉を最初に取り上げたのは『7つの習慣』です。Win-Winという考え方の裏側にあるのが「ゼロサム」です(図13)。

ゼロサムは、市場は限られており、どこかが勝てばどこかが負けるという考え方です。通常のビジネスやマーケティングはこの考え方が基本なので、Win-Winを目指すのは勇気が要ることです。ですが、パートナーシップの構築を目指す場合はゼロサムではなく、自分も相手もハッピーになるWin-Winの考え方が重要になるといえます。

第5の習慣は「理解してから理解される」とありますが、書籍には、聞く力には5つの段階があると書かれています(図14)。最終的には相手の立場に立ち、相手に感情移入して話を聞こうとっています。なかなか難しいことですが、覚えておいていただきたいのは、「視野」と「視点」と「視座」の3種類があるということです。

我々はそれぞれ立場が違います。立場が違くと全く違うものが見えてきます。それが、視座が違うということです。さらに視野です。観光について、温泉や食などについてだけを見ている人もいれば、その地域の経済全体を見ている人もいます。こうした視野の広い狭いに関わらず、どこを見ているかも違います。それが視点です。

官民連携で、行政と民間で話が合わないというケー

図13



スがたくさんあります。行政と民間事業者では視座や視野、視点が全く違うわけです。にもかかわらず、その違いを認識せずにプロジェクトを進め、その違いを乗り越えられないと「妥協」が生まれてしまいます。逆に、互いに信頼し合い、個々ではできないことに挑戦することができれば「相乗効果」が発揮できるといえます(図15)。

いろいろな地域の方と話をしていると感じるのは、地域連携がしっかりできている地域は、中心にいる人が第1~3の習慣をしっかり確立されているということです。さらに第4~6の習慣も身につけている方も、とても多いです。

日本の習慣の中では、パートナーシップを構築することがなかなか難しく、できない理由はたくさんあると思います。しかしそれを乗り越え、地域の人と連携して魅力的な地域を作っていこうと考えた時は、まず自分自身を確立し、その上で弱いところを補完し合うような関係性を作ることが重要だと考えています。

図14

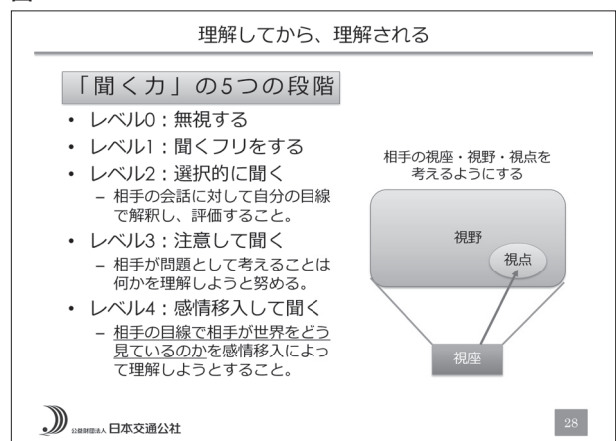
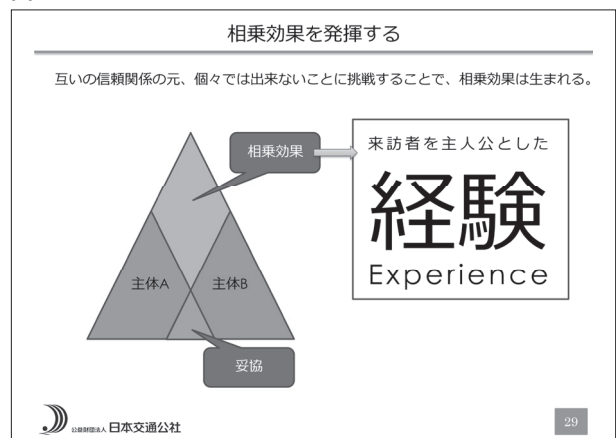


図15



DMOを形成する場合、自分が出せる強みを提供し、できないことは他の人と連携することが基本になります。では、DMOはどういう強みを提供するのかということです。

ここに挙げた4つの重なり合う円は、日本版DMOで求められるミッションを、私なりに整理したものです(図16)。

この4つ全てに対応するDMOは、現実的にはほぼ不可能だと思いますが、自分たちはどういうところを強みとしていくのか、統計データに基づいて戦略的に取り組みをしていくのか、商品作りに特化するのかなど、いろいろな立ち位置があると思います。自分の弱みはどこかを知り、そのためにどういう人たちとパートナーシップを構築して、充実した観光地づくりを進めるのかを考える必要があると思います。

質疑応答

会場 観光協会や行政、商工会議所などがそれぞれ、自分の強みと弱みを整理して、だぶりがないかをチェックしないといけないと感じました。それは帰ってすぐ行き、戦略会議に活かしたいと思いました。

地域では、視座や視野の違いや、行政と民間の問題もあると思いますが、コンサルタントが入った場合の問題もかなり大きいと思います。それで失敗している地域も少なくありません。

また、環境が変化した場合、民間は早期に気づくと思いますが、それを行政が受け入れてくれるかという問題もあります。今は環境の変化が非常に速いので、

出遅れてしまうと取り戻すのが大変になります。

山田 まさしくその通りで、コンサルタントもそれぞれ得意な分野、苦手な分野があり、地域との相性もあるのではと思います。

環境変化への気づきについては、やはり確立した「個」がパートナーシップを組むことが重要だと思います。大きなところに全て任せればいいとなると、そこにいる人たちが環境の変化になかなか気づかない場合があります。いろいろな人が入り、いろいろな意見があって、プロジェクトも大小あって、小さなプロジェクトから流れを変えていけるなど、新陳代謝が生み出せる態勢を作ることが必要ではないかと思います。

会場 観光客を受け入れる地域側が、自ら利益を得ることはなかなか難しいと思います。地域商社機能が必要などといわれますが、そうしたことまでやらないといけないのかとひるんでいるところがありました。でも、今日のお話で目が開いたところがあります。DMOがやるのはここまで、その先は事業者がやるというように、役割を分けなければならないということでしょうか。

山田 日本版DMOについてはまた別の考え方があると思いますが、アメリカやオセアニアのDMOの考え方は、役割を分けましょうということです。DMOは自ら事業をやるというよりは戦略機能、ハブの役割を果たします。それぞれのプロジェクトに合わせて各事業者をつなぎますが、実際に収益を上げる部分については民間でやってくださいということです。その、稼ぐ民間というのがデスティネーション・マネジメント・カンパニー(DMC)に当たります。

アメリカのDMCの概念は日本のDMCより事業の範囲が狭く、MICEをはじめとした大型団体やクルーズなどにおける現地の各種手配だけを担当します。日本でいえば、修学旅行センターのようなものです。そうした団体を受け入れる場合、専門知識を持った人たちが必要になるので、DMCと称して活動しています。ですから、彼らはFITを対象とした事業はほとんどやっていません。

日本の場合、DMOに対して、民間で事業をやる場所は全てDMCと呼ぶ形になっているので、海外の概念に比べてかなり事業範囲が広く、DMOとの差がわかりにくくなっているところがあります。

図16

