

東北紀行

Tohoku Travelogue

第 64 号/2025 年 8 月/編集：泰松範行（東洋学園大学）

観光地経営の発展に向けた実学的アプローチ ーなにを学び、なにを実践すべきかー

近畿大学 高橋一夫

観光地経営の成功には、DMO と観光行政の明確な役割分担、データを活用したマーケティング、地域事業者との連携、持続的な人材育成が不可欠である。地域の目的を明確にし、稼ぐ意識と計画的な運営を徹底することが今後の課題である。

1. 観光地経営のプレイヤー

観光地経営の発展要因と DMO の役割

観光地経営の発展には、DMO（Destination Management/Marketing Organization）と観光行政が中核的なプレイヤーとなり、マーケティングやマネジメントの機能を高めながら、持続的かつ計画的な意思決定を行うことが重要である。2015 年のまちひとしごと創生総合戦略以降、観光庁は DMO を積極的に支援し、補助金などを活用して政策を実行している。観光地経営の目的はビジネスの創出であり、旅行者数の増加だけでなく、消費拡大や域内調達率の向上も求められている。

観光地経営の定義と目的

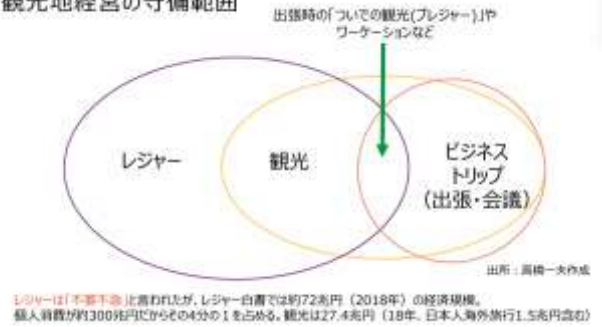
観光地経営の定義は、目標や目的を達成するために持続的かつ計画的な意思決定を行うことであり、その主体は DMO と観光行政である。観光地経営の目的はビジネスの創出であり、旅行者数の増加だけでなく、消費拡大や域内調達率の向上も含まれる。KPI はその途中経過を測る指標に過ぎない。最終的なゴールは地域が稼げること、雇用が生まれること、税収が上がることである。

観光の定義と守備範囲

UN ツーリズムの定義では、24 時間以上日常生活圏を離れる行為が観光とされる。すなわち、レジャーだけでなくビジネストリップや MICE、プレジャー、ワ

ークーションも観光の守備範囲だ。

観光地経営の守備範囲



2. DMO と観光行政の役割について

DMOと観光行政のマネジメント



出所：高橋一夫「観光地DMOのマネジメント機能の日本への適用—日本の観光振興戦略の発展的検討—」第32回日本観光研究学会全国大会学術論文集、pp.25-28

DMO と観光行政の役割分担

DMO はデスティネーション・マーケティングの主体である。一方、規制緩和等の法律の執行や条例制定は行政でしかできないことであり、行政はデスティネーションのマネジメントを担うべきである。二次交通や地域の安心・安全の全責任を DMO に持たせるのは現実的ではない。

行政とDMOの役割分担案

項目	行政	DMO
① 観光政策のとりまとめ、インフラ整備・規制（認可）、ガイド整備（観光地の政策への反映）	○	-
② 予算確保、多様な財源の確保	○	-
③ デスティネーション・マーケティング（特にデジタル）、プロモーション（領事館）トラベルトレード（旅行代理店等）	○（補助的）	○
④ 各種ツーリズム商品（着地型体験商品）の開発・販売、MICEの誘致（コンベンション・ビューロー機能）、スポーツイベントや会場の誘致（スポーツコミッション機能）	-	○（機能設定の範囲による）
⑤ e-business（着地型体験商品、地域特産品の販売など）	-	○
⑥ 地域の観光人材の育成	○（補助的）	○
⑦ 地域ビジネスの支援（地域金融機関のサポート）	○（補助的）	○
⑧ 観光地のプロダクト開発（新しい魅力づくり—観光産業集積に向けた計画と開発）	○	○（補助的）

出所：高橋一夫「DMO 観光地経営のイノベーション」(2017年)に追加

日本の DMO における組織マネジメントの課題

日本と欧米の DMO の組織管理には大きな差があり、その違いが事業の実施結果に差をもたらしている。命令一元化の原則や階層性の原則など古典的管理論にも反する事例も見られる。その他にも下記のケースも見受けられる。

- ✓ 理事会や協議会が形骸化している場合がある
- ✓ 行政と DMO が同じことをして偽装請負と指摘される例もある
- ✓ 民間・行政からの出向者が多く、誰の指示を優先するか曖昧
- ✓ 出向者の人事評価は出向元で行われる

観光庁の「DMO の組織マネジメント」への認識

観光庁も「DMO 全般の底上げに向けた改善方向性」（2019 年 3 月）で DMO の組織マネジメントにおいて、プロパー職員の確保・育成が重要であり、出国税などを活用して積極的に行うべきとし、必要な予算として同税の活用も提案された。

3. デスティネーション・マーケティングの要（データの活用とプロモーション）

DMO のマーケティングとデータ活用

DMO や行政の一部には、未だに「調査をすることがマーケティング」だという誤解がある。マーケティングデータは、現状把握、STP、プロモーションの意思決定のために必要であり、仮説設定のための探索的調査においてはオープンデータでも役立つものが多い。

データは何のために必要なの

- 調査しデータを集めることがマーケティングだと考えている誤解が未だにある（「うざい」と思われている報告書）
- データの使用目的が整理されていないとして、むやみにデータを購入するが、仮説のないままにデータがあっても役に立っていない
- 公開レベルでもオープンデータは役立つが、地域個別の情報がなければ立案できない時は、独自のデータ収集が必要となる場合もある。

項目	マーケティング・データの使用目的
1. 現状把握	地域の現状と課題の認知
2. STP	市場のセグメントとターゲティングの意志決定
3. コミュニケーション	ターゲットに向けた具体的なプロモーションとトラベルトレードの選択

- ✓ 独自調査をするならブランディング調査、入り込み客調査、事業者・住民意識調査なども重要
- ✓ ビッグデータの活用には限界や課題もある（例：GPS データの利用率 1%未満）

現場でのデータ活用事例（下呂温泉）

下呂温泉では 2011 年に対前年比で初めて百万人一泊を超えた。旅館から自分たちでデータを集め、団体客が減少する中で個人客向けのプロモーションを展開し、成果を上げた。データを購入する前に足元のデータを収集することの方が重要。

地域が人を呼ぶ（3・11の下呂温泉のマーケティング）

- 3月11日の震災後は各旅館ともキャンセルが続き、5月に入っても旅行会社経由の団体客は戻りが遅かった。
- 先行きの予約で名古屋、関西周辺の個人客は戻りつつあるとデータで判断するや、地域別の個人客向けプロモーションを積極的に展開する方針を取る。



データ：下呂温泉観光協会

季節性と観光地マネジメント

高山市では 2012 年から 2016 年のコロナ前、8 月の宿泊者数が 30 万人泊に達し、オーバーツーリズムの状態となっていた。これ以上 8 月に観光客を増やすことは難しく、ショルダーシーズンへの分散が重要である。外国人観光客は 4 月と 10 月に増加傾向があり、4 月はタイのソンクランや香港のイースター休暇、オーストラリアの休暇と重なることで 5 万人泊程度増加した。これも地元の宿泊施設の協力でデータを収集することで対応できた。DMO や行政の問いや仮説設定が不可欠である。

DMO と地域事業者プロモーションの融合

地域プロモーションは DMO だけでなく、宿泊施設や飲食施設、旅中の事業者も行っている。各事業者が重視するプロモーション項目は異なるため、DMO は地元事業者と連携しながら自らのプロモーション方針を判断する必要がある。

パブリシティと PR 事例

DMO のプロモーションはパブリックリレーションが重要である。その例として、ニューヨークタイムズの『52 Places to Go（その年に無理をしてでも行くべき 52 カ所）』がある。盛岡市（2023 年）、山口市（2024 年）、富山市（2025 年）がこの 3 年選ばれている。これは日本在住の写真家モノさんがレポートを送ったことがきっかけであり、こうしたキーパーソンとの関係づくりも重要である。

海外 PR エージェンシーとの契約とパブリシティ展開

コロナ禍前、せとうち DMO はイギリスやアメリカの海外 PR エージェンシーと年間契約を結び、海外でのパブリシティ活動を展開した。これにより、ニューヨークタイムズやナショナルジオグラフィック UK などの大手メディアに取り上げられることで、認知度が一気に高まり、パーチェスファネルのステップアップを促す効果があった。

シェアボタンとデジタルマーケティングの重要性

プレスリリースは紙ベースで行うだけでなく、オン

ラインでも公開し、WEB サイト上にシェアボタンを設置することが当たり前となっている。これにより、記事が二次報道や情報番組の企画特集につながる可能性が高まる。シェアードメディア（共有メディア）は SNS マーケティングにおいて不可欠であり、ユーザーのロコミやレビューが重要な役割を果たす。

消費者行動と UGC（ユーザー生成コンテンツ）の影響

消費者の 6 割が購入前に SNS 上で商品の UGC を探している。特に若い世代は、自分と似ているか、少しでも知識や経験が上の人のロコミを重視している。企業や組織のプロモーション・メッセージよりも、普通の消費者から発信され、かつ信頼できる情報を知りたい気持ちが強いと考えられる。

4. デスティネーション・マネジメントの視野（規制緩和、ツーリズムクラスター）

観光行政の役割とインフラ整備・規制緩和

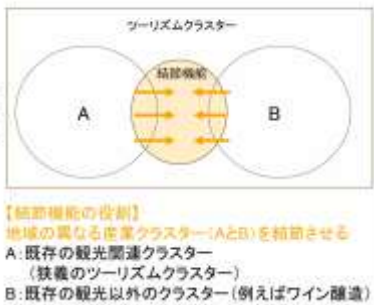
観光行政はインフラ整備と規制緩和を中心に行うべきであり、観光資源の魅力を時代の価値観に合わせて活用することが求められる。行政の信頼感や法令執行は DMO では代替できない。その役割の一つとして地域観光資源の魅力向上があり、ツーリズムクラスターはそれを実行するための概念の一つである。

ツーリズムクラスターの分類と事例

ツーリズムクラスターは、観光関連クラスターと地域産業クラスターの補完・共通性を基盤に整理される。早稲田大学三上先生の産業クラスター分類（タイプ 1～4）に加え、タイプ 5（規制緩和による集積）、タイプ 6（観光ファンド型集積）が発見された。タイプ 1 は勝沼のワインツーリズム、タイプ 3 は淡路島の外来企業中心型、タイプ 5 は安倍内閣以降の規制緩和による観光集積などが事例として挙げられた。

タイプ1 地域産業型集積

地域資源である温泉や歴史文化、自然環境を核に、小規模企業かつ地元企業を主とするアクトで構成された集積。規模の経済は小さく、地域での取引が多い。独特の地域文化があり、それが進化している。地元企業をよく知り長期的リスクを担う地元の金融機関（高利貸い資本）が存在する。



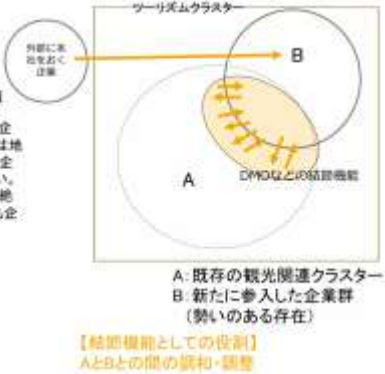
勝沼ワインツーリズムの詳細事例

勝沼では、ワインクラスターと観光関連クラスター

が連携し、ブドウの丘を中核に展開。ワインの蔵でタートバーンを 2200 円で購入すると 170 種類のワインが試飲できる。夕食は外のレストランを紹介。ワインタクシーは 5000 円で運行、1000 円分のワイナリー利用券付き。伊沢温泉では山梨県産ワインの持ち込みが 1000 円。駅や観光案内所では 200 円～300 円で地元ワインが飲める。補助金は当初のみで、ヒアリング時は補助金なしで運営。

タイプ3 外来企業中心型集積

既存観光地域において外部に本社を置く企業が主導的・中核的である集積。当企業は地域内での取引があるものの、地域外移の企業、特に親企業との協力のウエートが高い。そのため、地域とのコミットメントはあるが地利的なものではない。従業員は地域よりも企業にコミットする。



淡路島の外来企業中心型観光クラスター

淡路島ではパソナを中心に観光施設が集積し、バルニバービなどの外来企業がレストランや宿泊施設を運営。るるぶ淡路島はパソナ案件中心で従来のスポットが目立たなくなり、従来の観光事業者の不安感も生じている。外来企業撤退時のイメージ上書き問題や、地元との関係性構築の重要性が指摘された。

規制緩和による観光集積（タイプ 5）

安倍内閣以降、観光関連の規制改革が法整備や体制整備で大きく進展。千葉県いすみ市の事例など、規制緩和による観光集積が見られる。

タイプ5

国の規制緩和政策を活かし、小規模な民間事業者が新たな事業を開始することで発生した集積。例えば、2020年に道路運送法が改正され、事業者協力型の自家用有償旅客運送を可能となったことを活かし、二次交通に課題のある地域DMOが、自家用有償旅客運送の事業主体となって新たな周遊観光エリアの集積を生み出している。



自家用自動車の有償運送と無償運送のガイドライン

DMO が自家用自動車の有償運送を観光バス代わりに 2 時間、3 時間単位で提供し始めている。旧夷隅町地区には公共交通空白地域のため、このサービスが開始された。一方、道路運送法における許可又は登録を要しない運送（無償運送）については、2024 年 3 月 1 日に国土交通省のガイドラインが発出され、一定の要

件のもとで行えることが明記された。2018年にはガイドも資格不要で有償で行えるよう法改正されたため、観光ガイドと称していても、提供されるサービスの実態が、専門的な知識や高度な語学力等に基づくガイドの提供ではなく、単に目的地への運送のみとならないよう、公的機関がガイドを認定するなどして実施することを前提に、ガイド料金以外の運送費は実費弁償が認められる。公的機関として DMO による認定も国土交通省から許可された。

歩道活用とテラス席・ほこみち制度

ほこみち制度により歩道にテラス席を設けることが容易になり、御堂筋の側道が埋め立てられ車道が歩道化された。20 年間の土地占有も可能となり、投資が生まれる。実証実験も進行中で、コペンハーゲンのストロイエのような歩行者空間化が進む。観光消費は歩いてもらうことで生まれる。



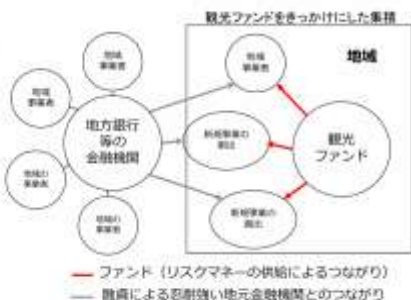
古民家再生・町ぐるみの宿泊施設

イタリアのアルベルゴディフーズの事例を紹介し、日本でも古民家再生による高額宿泊施設が富裕層・外国人向けに展開されている。東大阪では商店街の店舗を購入しホテル化、提携店で食事や銭湯体験など町ぐるみのサービスを提供。簡易宿所や特区民泊制度（二泊三日以上の宿泊が条件）を活用し、宿泊施設の多様化を進めている。

タイプ6 観光ファンド型集積

2013年以降のインバウンド観光の伸びや2014年に公表された国の地方創生に関する一連の政策により、観光が注目され、各地の地方銀行でREVIC等と組んだ観光活性化ファンドが組成された。その投資対象として、観光コンテンツの開発、宿泊施設等が再・新設が行われたりしており、特にインバウンド需要の高い都府内に成果が見えてきている。

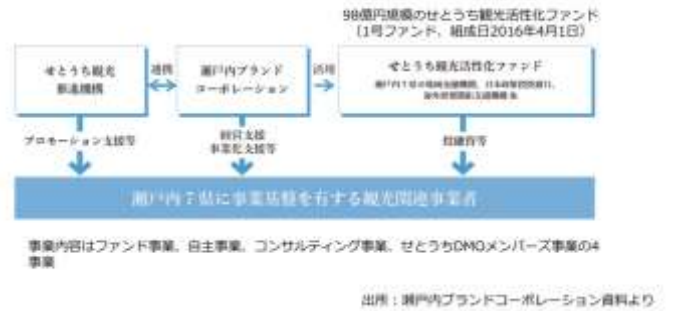
・地域
瀬戸内ブランドコーポレーション管内地域エコシステムの中核としての調整機能を担っている



観光ファンドと DMO の役割

瀬戸内ブランドコーポレーション (SBC) は、マーケティングを担う瀬戸内観光推進機構と連携し (2 社合わせてせとうち DMO という)、ファンドによる事業者支援を行っている。全国の観光ファンドは一号ファンドで終わる例が多い中、SBC はガンツー、四国水族館、バルニバーンなど、多数の事例を創り上げている。地元金融機関の参画も促しシニアローンで事業資金を支える体制を作るようにしている。

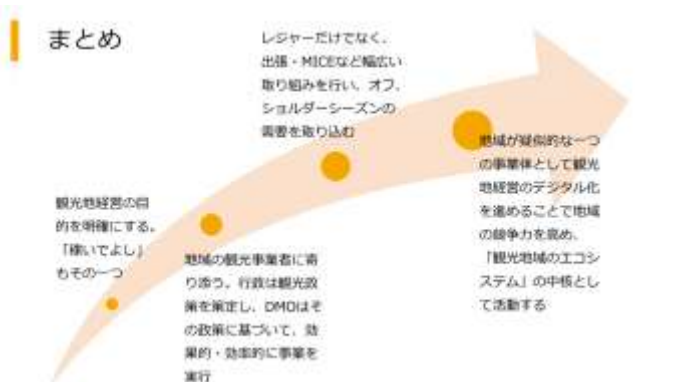
せとうちDMOによる事業者支援



5. まとめ

観光経営・地域経営の目的と今後の課題

観光地経営の目的を明確にし、稼ぐ意識を持つことが必要。地域の観光事業者に寄り添い、行政と DMO の役割を自覚することが重要。マーケティングや経営学の理論を援用し、オフシーズン・ショルダーシーズンの需要取り込みを図るために出張・MICE 等ビジネス需要への幅広い対応も必要。地域を一つの事業体と考え、観光地経営の成功を目指す。三年間の研究ではツーリズムクラスターのタイプごとの要因の一般化はできなかったが、今後も継続して研究を進めたい。



*5月30日仙台市での東北支部研究会講演の要約。