



ポストコロナ時代における 地域の観光振興体制のあり方



EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) ストラテジー・アンド・トランザクション (SaT)
インフラストラクチャーアドバイザー 鷲見太河

▶ Taiga Sumi

総合不動産デベロッパーにおいて資金調達、子会社経営管理などに従事した後、2019年にEY新日本有限責任監査法人に入所、21年9月に現所属先に転籍。インフラストラクチャーアドバイザーにおいて空港を中心とするコンセッション事業などに係る入札及び選定支援、事業会社のインフラ経営戦略検討支援など、多様なアドバイザー業務に従事している。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) マネージャー。

I はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、Covid-19）によるインバウンド需要の消失が観光業界に与えた影響は大きく、2019年に過去最高の2,825万人を記録した訪日外国人観光客数は20年には前年比88.3%減の331万人となりました（「日本政府観光局（JNTO）」の集計に基づく）。その影響は長期化する公算が高く、国連世界観光機関（UNWTO）の分析によれば、国際旅行がパンデミック前の水準に回復するのは23～24年ごろとする見方が大勢です。一方、そのような状況下でもマイクロツーリズム（自宅から1～2時間圏内の地元または近隣への宿泊観光や日帰り観光を指す）需要の取り込みなど観光業界は不断の努力を続けています。

本稿では、Covid-19の感染収束後、ポストコロナ時代の観光の夜明けに向け、観光関係者、特に観光地域づくり法人（DMO：Destination Management／Marketing Organization）*に求められる役割を確認するとともに、国内の特徴的な取組みに焦点を当て、ポストコロナ時代における観光振興体制のあり方を考察します。

II ポストコロナ時代のDMOに求められる役割

「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」（18.11）

～19.3）の結果などを踏まえ、観光庁は20年4月、日本版DMOの登録制度を改正するとともに、「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」を改正しました。これは、DMOの目的、役割をあらためて整理し、各層のDMO（広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMO）や観光関係者の役割分担を明確化するものです。

ガイドラインでは、DMOは「観光資源の磨き上げや受入環境整備等の着地整備」に「最優先に取り組む」こととされた他、日本政府観光局（JNTO）を最大限活用することで「プロモーション等を戦略的に実施」することが徹底されました。加えて、広域連携DMOは「広域的な連結性を有するコンテンツ開発等の着地整備の各地域への働きかけ」の他、「広範囲にわたる戦略策定やマーケティング」を実施することとされ、地域連携DMOや地域DMOは「着地整備の徹底について最優先に取り組む」こととされています（<表1>参照）。

これは、観光資源の磨き上げやコンテンツ開発といったDMO本来の役割の重要性をあらためて強調するものです。感染収束後に国内外での観光客獲得競争が活発化すると予想される中で、滞在型観光や体験型観光といったポストコロナ時代の新たな観光の潮流に適応した商品・サービスの開発を進めていくことは、競争を優位に進める上でも重要な視点であると思われます。

* 観光庁ウェブサイトでは、「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」となる法人と定義されている。（www.mlit.go.jp/kankochu/page04_000048.html）

▶表1 「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」(2020.4.15改正)の主なポイント

テーマ	主な改正・ポイント
DMOの役割の明確化	▶観光資源の磨き上げや受入環境整備等の 着地整備 は、当面の最重要課題であるため、 最優先に取り組む ▶ プロモーション等を戦略的に実施 することについて改めて徹底（JNTOを最大限活用し、効果的・効率的に実施）
各層DMOの役割及び役割分担の整理	▶地域連携及び地域DMOは、地域の多様な関係者と連携し 着地整備の徹底 について 最優先に取り組む ▶広域連携DMOは、広域的な連結性を有するコンテンツ開発等の 着地整備の各地域への働きかけ のほか、広範囲にわたる 戦略策定やマーケティング を実施
登録要件の厳格化	▶ KPIの状況確認、PDCAサイクルの実施 （観光庁への報告の徹底） ▶地域経済・社会の変化の状況を分析した 事業報告書 を説明し、関係者や地域住民に説明・共有 ▶ 安定的な財源の確保 （安定的な運営資金の確保のため、 財務責任者（CFO） の設置を義務付け） ▶登録要件を満たさない法人や観光庁による助言を受けても検討・改善が見られない法人の 登録取消し規定の創設
更新登録制の導入	▶ 更新登録制度（更新期間3年） を導入、新要件を満たさない観光地域づくり法人の 登録取消し規定の創設
国の支援	▶「登録DMO」のうち、インバウンド需要を取り込む意欲・ポテンシャルの高い法人に対して、 重点的に支援 を実施

出典：「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」（観光庁）を基にEY作成

▶表2 重点支援DMOの類型と主要事業（例）

No	組織名	設立年	資本金 (千円)	類型	主要事業
1	A社	2018	4,000	総合支援型	着地型旅行／ 観光施設運営（森のナイトウォーク体験）
2	B社	2018	3,000	総合支援型	着地型旅行（FIT外国人向け、広域連携）／ 経営支援等コンサルティング
3	C社	2018	22,500	特定テーマ型	着地型旅行／ 地域商社／観光施設運営（宿泊、公園、飲食、キャンプ場等）
4	D社	2017	19,250	継続支援型	着地型旅行／ 商社事業／エネルギー事業（売電事業）
5	E社	2012	65,000	特定テーマ型	着地型旅行／ 農泊・農業体験

出典：各DMOの形成・確立計画やウェブサイト等を基にEY作成

III 重点支援DMOにおける取組み

ガイドラインでは、「登録DMO」のうちインバウンド需要を取り込む意欲・ポテンシャルの高い法人に対して重点的に支援を実施するものとされており、それを踏まえて20年8月には「重点支援DMO」32法人が選定されました。その後、21年9月には新たに5法人が新規選定され、計37法人を「総合支援型」19法人、「特定テーマ型」7法人、「継続支援型」11法人と分類し、きめ細かな支援を実施していくこととされました。

<表2>は重点支援DMOの一部について、その類型と主要事業をまとめたものです。DMOの本務ともいえる「着地型旅行造成」に各社取り組んでいるのに加えて、観光施設運営や地域商社事業、エネルギー事業、コンサルティング事業などを実施しており、各地域の実情や課題を踏まえ地域貢献と収益源の確保の双方に積極的に取り組んでいる様子が見えます。

このように、ポストコロナ時代のDMOでは、国が求める「『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役」としての役割に加えて、これまで以上に地域の実情に真摯に寄り添うことで、「地域経営」の視点から課題解決への貢献が求められていると考えます。

IV 観光関係者とインフラ事業者の連携

ポストコロナ時代における地域の観光振興においては、今後の人口減少による観光業界の担い手不足や税収不足による観光振興予算の縮小などを見据えて、地

域で活用可能なリソースを結集し、おのおのの役割分担を明確化しながら連携を深化することが必要です。

参考として、和歌山県の南紀白浜空港をコンセッション方式に基づき運営するSPC（特別目的会社）は、地域コンシェルジュとしてワーケーションのプログラム開発から旅行手配・視察アテンドまで一気通貫のサービスを提供しており、日本版DMOにおける候補DMO（地域連携）となっています。このようにインフラ事業者が従来の事業の枠組みを飛び越え観光事業者として「地域経営」に参画することは、インフラ経営を起点に地域活性化を目指すモデルケースとして特に人口・税収減少の影響が大きい地方における参考事例になると考えられます。

V おわりに

このように、ポストコロナ時代における地域の観光振興体制のあり方においては、観光庁による政策動向を見極めつつ、DMOなどの関係者が各地の事情に応じて自らの役割を再定義し、多様なステークホルダーと連携を深化させながら効果的・効率的に観光を通じた「地域経営」を実現させていく必要があると考えます。

お問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)
BMC (Brand, Marketing and Communications)
E-mail : marketing@jp.ey.com