

琉球大学学術リポジトリ

沖縄DMOセミナー特別講演会：DMO に求められる人材と機能：日本のケース

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学大学院観光科学研究科 公開日: 2019-04-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 清水, 哲夫, Shimizu, Tetsuo メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002011985

Tourism and Mobility Planning Laboratory
Department of Tourism Science
Graduate School of Urban Environmental Science
Tokyo Metropolitan University
<http://www.comp.tmu.ac.jp/DTS-Shimizu/Index.html>

TOURISM SCIENCE

DMOに求められる人材と機能 —日本のケース—

首都大学東京 都市環境学部観光科学科 教授
(公財)日本観光振興協会 総合調査研究所 所長
清水 哲夫
t-sim@tmu.ac.jp

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

地域連携DMOコンセプトの先駆けとしての観光圏整備制度

- 第一期観光圏は「エリア拡大」優先
- 観光地域づくりプラットフォームは「組織」立ち上げ
- 第二期観光圏は「拡大エリア×ブランドコンセプト」強化
- DMOは「組織」強化

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

本日の内容

- 日本版DMOと観光圏制度～この10年の地域観光経営改善の取り組みから考える
- 日本のDMOに求められる人材・必要スキルとその実態
- 日本の観光人材育成の現状と課題

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

第一期観光圏整備制度～“日本人”の周遊範囲拡大と宿泊数増加に向けて

整備計画の認定
↓
補助金の提供

http://www.mlit.go.jp/kankochu/shisaku/kankochi/seibi.html

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

日本版DMOの概要

日本版DMOの役割、多様な関係者との連携

観光地づくりの一体性として実施する連携事業
(例) 地域観光振興品の企画・開発、ブランドオペレーター業務の実施等

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、多様な関係者と協同しながら、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

観光庁 観光日本版DMOホームページ http://www.mlit.go.jp/kankochu/page04_000048.html

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

第二期観光圏：観光地域ブランド確立支援事業

観光地域ブランド確立支援事業について

国内外から選好される国際競争力の高い魅力ある観光地域づくりを促進するため、地域の取組段階に応じ、地域独自の「ブランド」の確立を通じた日本の顔となる観光地域の創出に向けた取組を支援する。

観光地域づくりプラットフォーム

取組概要

(1) 観光地域ブランド確立支援

(2) 観光地域ブランド確立支援

観光庁

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

ブランド確立の視点

ブランド確立の視点を5つの観点から解説する。各観点は、具体的な施策と目標を提示している。

- ①適切なブランド化**
 - 日本を代表する、個性・魅力・強みのある「地域らしさ」を抽出し、ブランドの核となる「ストーリー」を構築する。
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
- ②ブランドを体現する魅力の創出**
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
- ③受入環境の整備**
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
- ④マネジメント体制の確立**
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
- ⑤地域の支援**
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。
 - 「地域らしさ」を「ブランド」に変換する。

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/brand.html>

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

本日の内容

- 日本版DMOと観光圏制度～この10年の地域観光経営改善の取り組みから考える
- 日本のDMOに求められる人材・必要スキルとその実態
- 日本の観光人材育成の現状と課題

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

観光圏	地理的範囲	コンセプト (初期)
水のカムイ	釧路市, 弟子屈町	水のカムイと出会える旅へ
富良野・美瑛	富良野市, 美瑛町, 占冠村, 他	田園休暇～アジアでも最も美しい四季彩の大地へ～
ニセコ	ニセコ町, 倶知安町, 蘭越町	Niseko, My Extreme 世界が選ぶニセコ
トキめき佐渡・にいがた	新潟市, 佐渡市	「新たな北前船の旅立ちへ」～新潟みなとの先に悠久の島・佐渡がある～
雷国	南魚沼市, みなかみ町, 柴村, 他	国境の長いトンネルを抜けたもう一つの日本
ハケ岳	北杜市, 富士見町, 原村	1000mの天空リゾートハケ岳～遊みきった自分に還る場所～
浜名湖	浜松市, 湖西市	海の湖～浜名湖からはじまる新たな物語～
海の京都	舞鶴市, 宮津市, 伊根町, 他	天地山海にいきづく和の源流
香川せとうちアート	高松市, 直島町, 小豆島町, 他	せと、人、アートでおもてなし
にし阿波～剣山・吉野川	美馬市, 三好市, つるぎ町, 他	天運のしずく 久遠の大河へ
「海風の国」佐保・小値賀	佐保市, 小値賀町	「海風の国」暮らしを育む海舞台～浦々の四季で迎える西海物語～
阿蘇くじゅう	阿蘇市, 高千穂町, 竹田市, 他	「阿蘇カルデラ」～命きらめく草原の王冠～
豊の国千年ロマン	別府市, 中津市, 豊後高田市, 他	日本の記憶をめぐる旅 千年ロマン時空の旅

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

日本版DMOのスタッフに求められる能力

- 組織化
- 資金獲得
- 戦略策定
- マーケティング
- プロモーション
- プロジェクト形成・管理
- 商品造成
- ランドオペレータ機能

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

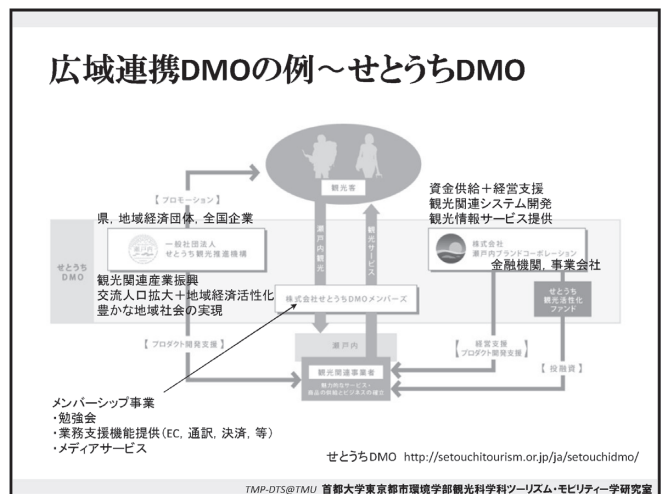
「雷国」を全面に押し出したコンセプトにすべき！

「真白き世界に隠された知恵と出会う」

リーダーシップ
半従業員と連携したコンセプトメイキング

テナ設定
データ重視

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室



地域創生スクールで強化する4つのデータ力

1. データを収集する力
 - データの種類・分類がわかる
 - データを検索・発見できる
 - データを整理できる
2. データを分析する力
 - データから現象の仮説を立てられる
 - データを加工できる
 - 複数データを組み合わせられる
3. データを理解する力
 - データの意味や限界を理解できる
 - データから潜在的課題・ニーズを抽出できる
4. データを活用する力
 - データで説得できる
 - データをエビデンスとして活用できる

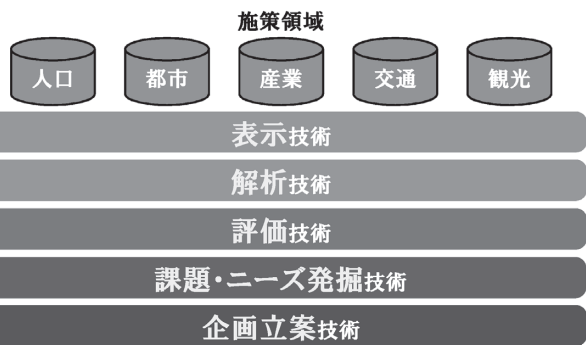
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

地域観光組織のトップマネジメントがデータ分析に持つ責務

- 直接データ分析を行うわけではなく、部下であるCMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）やその部下であるアナリストから報告される分析結果から経営の意思決定を行う
- 分析手法の細かい点は完全に分からなくても、結果の妥当性を判断できればよい
- 分析目的や仮説の設定にリーダーシップを取る
- いいCMOを採用する

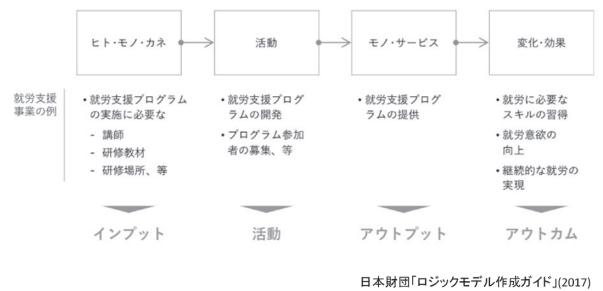
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

地域創生スクールで身につける5つの技術



TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

事業プロセスと評価の視点



TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

観光ビッグデータの導入がカギ

観光ビッグデータの導入が、観光振興の鍵となる。観光ビッグデータとは、観光客の行動履歴、滞在履歴、消費履歴などのビッグデータを指す。観光ビッグデータの活用により、観光客の行動パターンを分析し、観光資源の活用を促進することができる。また、観光ビッグデータの活用により、観光客のニーズを把握し、観光サービスの向上を図ることができる。

ビッグデータは“全知全能の神”か？

ビッグデータは、大量のデータを蓄積し、分析することで、新たな知見や発見をもたらす。しかし、ビッグデータは“全知全能の神”ではなく、あくまでツールである。ビッグデータの活用には、適切な分析手法やツールが必要である。また、ビッグデータの活用には、プライバシーやセキュリティなどの課題も存在する。したがって、ビッグデータの活用には、慎重な対応が必要である。

そもそも何を分りたいのか？

ビッグデータの活用には、まず何を分りたいのかを明確にする必要がある。観光ビッグデータの活用には、観光客の行動パターン、滞在履歴、消費履歴などのデータを分析し、観光資源の活用を促進することや、観光客のニーズを把握し、観光サービスの向上を図ることが目的である。したがって、観光ビッグデータの活用には、具体的な目的を設定することが重要である。

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

EBPMとロジックモデル

- EBPM：政策目的を明確化させ、その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、「政策の基本的枠組み」を証拠に基づいて明確にする取り組み(内閣府2018)



TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

地域観光組織に対する観光施策ニーズとデータ利活用の実態 ((一財)運輸総合研究所によるアンケート調査)

調査対象	地域観光組織 1. 地域連携DMO候補法人, 地域DMO候補法人 2. 都道府県, 市区町村
調査方法	メール・問い合わせフォーム, 郵送での配布・回収
調査期間	2017年8月～11月
回収状況	地域観光組織計201(有効回答191) 1. 地域連携DMO=24(22), 地域DMO=19(18) 2. 都道府県=25(19) 市区町村=133(132)

*調査当時のDMO候補法人数は151, 回収数は43(回収率28%)
*都道府県から市区町村等への転送を依頼

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

施策の分類

大項目	小項目
情報発信	・広告(PR動画, パンフレット, ポスター, Webサイト) ・トップセールス ・海外旅行会社招聘, ファムツアー ・特定ターゲットの誘客(修学旅行, クルーズ, MICE)
地域づくり (A)魅力創出 (B)受入環境	(A)・広域周遊ルート・着地型旅行商品造成 (B)・人材育成・観光案内所設置・運営・バリアフリー観光・レンタサイクル整備
体制づくり (組織, 計画)	・観光公社, まちづくり協会の設置 ・DMO設置, 支援 ・まちづくり基本計画等の策定・観光交流協定
イベント・ キャンペーン	・デスティネーションキャンペーン・観光博覧会 ・周遊観光バスポート・スタンプラリー・祭り

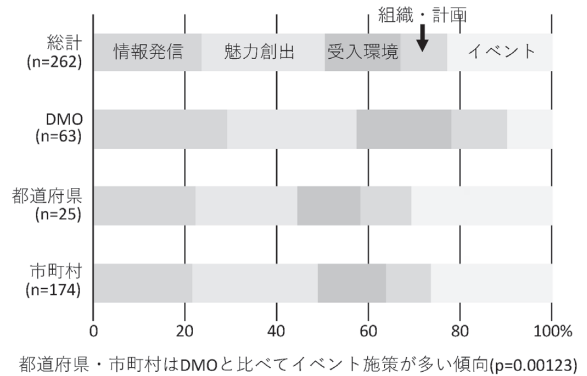
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

ニーズの把握方法

Q1 施策	近年の主要な観光施策は何か (最大3つ)
Q2 評価項目	施策を効果的に進めるため/施策の効果検証のために, どのような分析を通じて評価するか
Q3 指標	分析のためにどのようなデータを取得しているか

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

組織区別の施策内訳



TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

分析方法

		回答例		
区分	名称	Q1 施策	Q2 評価項目	Q3 指標
地域連携DMO	***	インバウンド対策として, 広域周遊ルートを作成し, プロモーション活動を行っている	Web動画の閲覧と実際の来訪者数の相関を評価している	・動画閲覧, 商品販売数は直接集計 ・来訪者数は国統計資料(宿泊旅行統計調査等)

Q1～Q3まで1対1で記載されているものを1サンプルと計上

191組織から262の施策を抽出

各項目からキーワードを抽出して独自に整理し, 施策・評価の多様性と組織のデータマネジメントレベルを分析

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

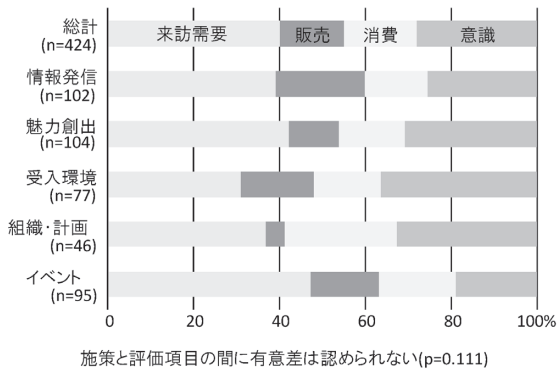
評価項目と指標の整理

	評価項目	指標
報告ベース	来訪需要	宿泊者数, 外国人宿泊者数, 入込客数, 外国人入込客数, 施設・イベント入込客数, 観光案内所利用者数, 公共交通利用者数, 施設稼働率
	商品販売	商品・サービス販売数, 売上, 入湯税, Webアクセス数
収集ベース	消費	消費額, 外国人消費額, 購入商品, 域内調達率
	意識	来訪目的, 満足度, 認知度, 興味度, 観光情報入手方法

- ・報告ベース: 施設等の報告により組織自ら調査しなくても取得可能なデータ
- ・収集ベース: 観光客等に組織自ら調査が必要なデータ

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

施策別の評価項目内訳



TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

データマネジメントレベルの判定基準

データ収集力 +		整合性			
		整合	不十分	不整合	分析なし
データ取得力 +	報告+収集	A	A	B	D
	収集	A	B	C	D
	報告	B	C	C	D
	データなし	-	-	-	D

レベル	合計点数
A	7.0~8.0
B	6.0~6.9
C	4.0~5.9
D	0.0~3.9

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

地域観光組織のデータマネジメントレベル判定

点数	データ収集力の要件
4	報告ベース+収集ベースの指標を収集
3	収集ベースでの指標のみ収集
2	報告ベースでの指標のみ収集
1	いずれの指標も収集していない

点数	整合性の要件
4	施策に対する評価項目・指標が整合
3	施策に対する評価項目・指標が不十分
2	施策に対する評価項目・指標が不整合
1	評価不能(データ分析を行っていない等)

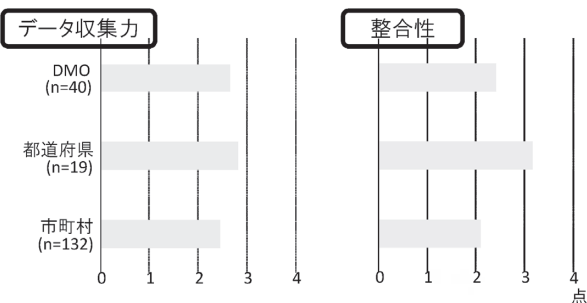
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

Cレベルの事例

区分	施策ニーズ	評価項目	指標
地域DMO	まちなかの回遊促進	施設入場券の半券提示で、ノベルティプレゼントによる送客数の把握	送客数
		不十分(3)	報告ベース(2)
市町村	隣接市とのユネスコ無形文化遺産の繋がりによる観光連携	祭りへの来場者数	鉄道乗降客数、駐車場の混雑状況、観光施設への入館状況
		不整合(2)	報告ベース(2)

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

組織区分別の平均点



- 整合性は都道府県が高い
→宿泊旅行統計調査データ等の集計区分と一致するため?

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

Aレベルの事例

区分	施策ニーズ	評価項目	指標
地域連携DMO	宿泊施設の品質向上	品質データと満足度調査データを組み合わせ、宿泊施設ごとの来訪満足度を高めるための具体的な改善策を提示	宿泊施設の品質基準評価データおよび満足度調査データ、宿泊客数
		整合(4)	報告+収集(4)
市町村	観光ガイドマップの発行	掲載店舗の効果検証のため、掲載店へのアンケートを実施	客数の変化、売上の変化、効果を高めるための店側の見解
		整合(4)	収集ベース(3)

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

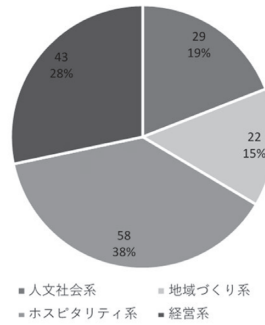
組織区分別のレベル内訳

レベル	DMO	都道府県	市町村	計
A	3 (7.5%)	6 (31.6%)	16 (12.1%)	25 (13.1%)
B	14 (35.0%)	6 (31.6%)	27 (20.5%)	47 (24.6%)
C	17 (42.5%)	6 (31.6%)	52 (39.4%)	75 (39.3%)
D	6 (15.0%)	1 (5.3%)	37 (28.0%)	44 (23.0%)
計	40 (100%)	19 (100%)	132 (100%)	191 (100%)

- DMOのレベルも決して高くない
- レベルABは都道府県が多い
- レベルDは市町村に多い

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

日本の観光・ホスピタリティ関連学科・コースの内訳(2018)



首都大学東京観光科学科清水研究室調査

- 併リクルート「スタディサプリ進路」において、「観光学」が学べると判定する218大学のうち、カリキュラムから観光学を提供すると判断できる96大学152学科・コースを対象
- 系統分類は、平成22年度観光庁調査事業「東アジア圏の観光における国際競争力に関する調査」の分類に準拠

経営系は依然として少ない

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

本日の内容

1. 日本版DMOと観光圏制度～この10年の地域観光経営改善の取り組みから考える
2. 日本のDMOに求められる人材・必要スキルとその実態
3. 日本の観光人材育成の現状と課題

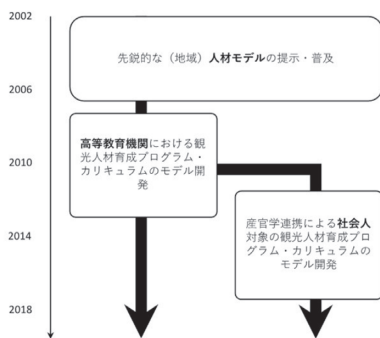
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

観光庁の観光人材育成施策

施策	目的	施策	事業
1. 観光経営マネジメント人材育成	産業ニーズを踏まえた観光経営人材の育成・強化	観光産業をリードするトップレベルの経営人材の育成	観光MBA設置
		観光の中核を担う人材の育成・強化	産学連携による人材育成事業（平成28年度） 産学連携による旅館・ホテル経営人材育成事業（平成29年度） 地方大学における産学官連携人材育成事業（平成25年度）
		即戦力となる地域の実践的な観光人材の育成・強化	女性・シニアの活用といった休旅市場へのアプローチを検討 産学共同研究成果を活用したケース教材（平成23年度）
		その他	オンライン講座「旅館経営教室」（平成27年度） 観光地域づくり人材育成実践ハンドブック（平成27年3月）
2. 観光地域づくり人材育成支援	各地域において観光地域づくりを担う層の厚い人材の育成を実現	それぞれの地域の人材育成の取組についての情報を共有・交換できる仕組みづくり	観光地域づくり人材育成ガイドライン検討会議（平成23年度） 観光地域づくり人材育成シンポジウムの開催（平成20～22年度） 観光地域づくり人材育成の取組に関する調査
3. 通訳ガイド制度	インバウンド	通訳案内士試験（国家試験） 地域ガイド制度	観光庁長官の行う通訳案内士試験 地域限定通訳案内士（2006年4月～）都道府県試験 特別通訳案内士（2012年4月～）試験によらず研修にて資格付与
4. 児童・生徒によるボランティアガイド	将来の地域づくりの担い手の育成、児童・生徒の旅をする心の醸成		児童・生徒によるボランティアガイド普及促進事業 児童・生徒によるボランティアガイド手引き書

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

日本の観光人材育成の経緯



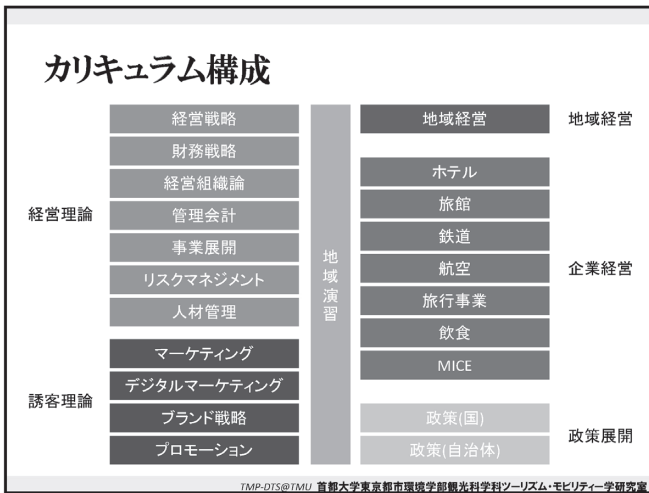
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室

観光経営トップセミナー(首都大学東京×日本観光振興協会)

「第8回観光経営トップセミナー」受講生募集開始!

- 目的
 - 観光関連産業の幹部候補生のリーダーシップと経営力の育成
 - 幹部候補生に相応しい広い知見、大所高所の視座を持つことへの意識改革
 - 将来に役立つ人脈作り
- 9日間の研修(合宿付)+修了論文作成

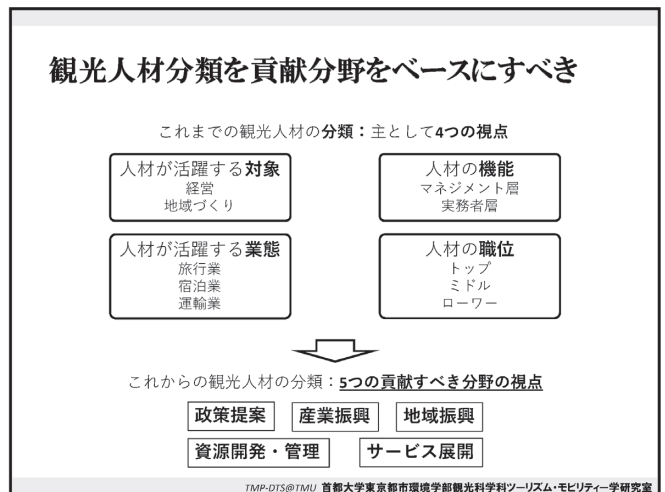
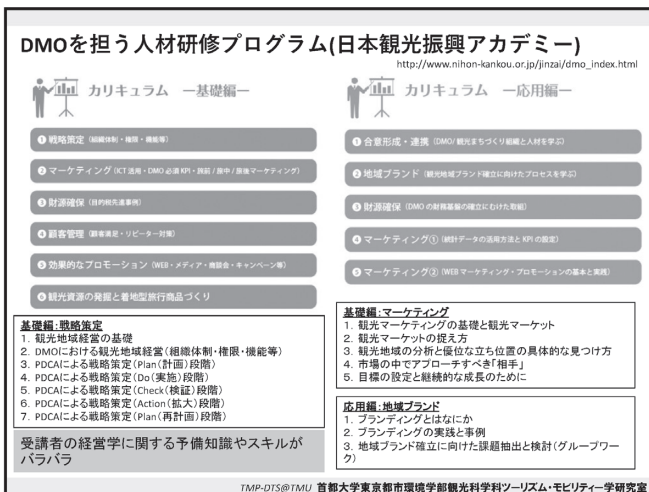
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室



2017年度時間割

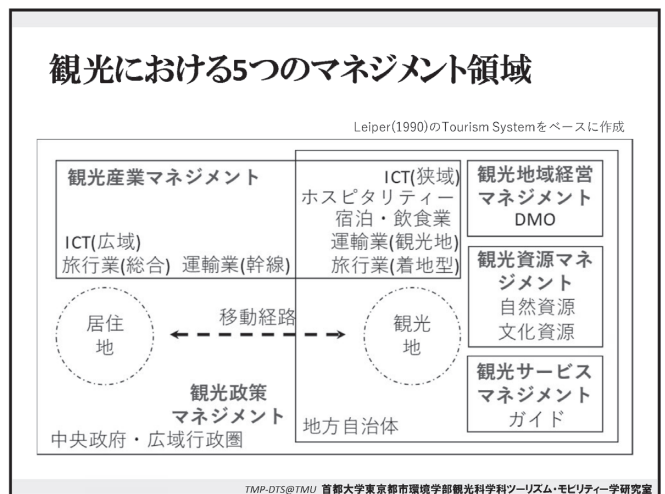
	第1日	第2日	第3日	第4日	第5日
1	オリエンテーション、開講式	地域ブランディングの考え方	地域観光プランニングについて	観光資源の見方	観光とデジタルマーケティング
2	観光概説	地域観光プランニングの実践	地域観光プランニングの実践	地域ブランディングによる事業形成～雪国観光圏	
3	ホスピタリティー産業の経営戦略	おおたクリエイティブタウンの構想と実践～観光、モノづくり、まちづくりによる統合的アプローチ～	宿泊産業の管理会計	ネットワーク宿泊業の展開～谷中hanare	観光客の志向とそのトレンド
4				街おこしビジネスの方法	観光分析プラットフォームの活用方法
5				地域資源の旅行商品化の考え方	まとめ～閉講式

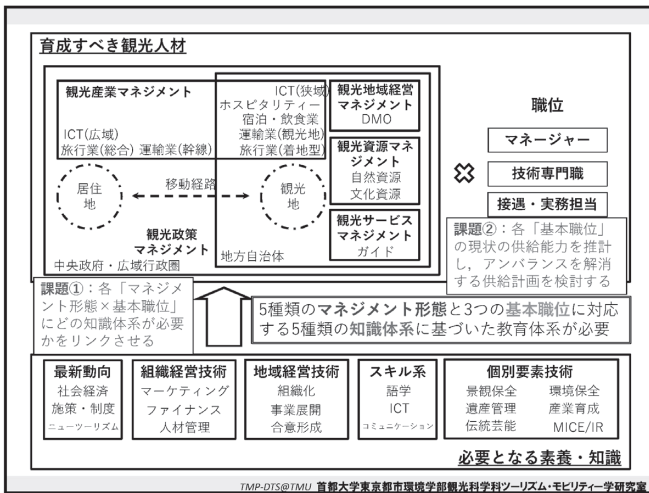
TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室



東京都観光経営人材育成講座(首都大学東京提供)

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室





各分野・職位に対応する必要な知識・スキル

分野	職位	最新動向		組織経営技術			地域経営技術			スキル系		
		社会経済	施策・制度	ニューツーリズム	マーケティング	ファイナンス	人材管理	組織化	事業展開	合意形成	言語	ICT
産業	マネージャー	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	技術専門職	○	○	○	◎							◎
	接遇・実務担当	○	○	○	◎							◎
地域	マネージャー	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	技術専門職	○	○	◎								◎
	接遇・実務担当	○	○	◎								◎
資源	マネージャー	◎	◎	○		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	技術専門職	○	◎									◎
	接遇・実務担当	○	◎									◎
サービス	マネージャー	○	◎		◎	◎					◎	◎
	技術専門職	○			◎							◎
	接遇・実務担当	○			◎							◎
政策	マネージャー	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	技術専門職	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	接遇・実務担当	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

◎応用レベルの知識が望まれる場合、○標準レベルの知識が望まれる場合

TMP-DTS@TMU 首都大学東京都市環境学部観光科学科ツーリズム・モビリティ学研究室