

【研究ノート】

日本版 DMO の役割と課題に関する試論

大野 富彦

経営学研究室

The Function of DMO in Japan and Its Challenges

Tomihiko OHNO

Management Studies

Abstract

As a part of “Regional Revitalization”, the Japanese Government is going to strengthen tourism industry and community. DMO (Destination Management/Marketing Organization) is a position of leadership of it. In this paper, we consider DMO in Japan from a point of Management Studies, and show two research subjects. First is “boundary of DMO”, second is “process of consensus building”. Especially, we emphasize “*Ba*” and “*Teaming*” in “process of consensus building”. When DMO and various stakeholders communicate, dialogue and share their thoughts in “*Ba*”, we believe that they can find capabilities of their community, which make a growth of tourism industry and community.

キーワード：日本版 DMO, 経営学, 観光, 地域づくり, 合意形成

1. はじめに

政府が進めている「地方創生」においては、人口減少、東京の一極集中、地域経済の低迷という現状を認識した上で、様々な取り組みが行われている。「まち・ひと・しごと創生基本方針 2016」では、2015 年度（平成 27 年度）までに 1,737 市区町村の地方自治体で地方版総合戦略が策定され、地方創生は「戦略策定」から本格的な「事業展開」の段階をむかえたとし（まち・ひと・しごと創生本部, 2016, p.3), 以下を軸とした政策を進め、なかでも、地域の競争力を高める一つの方策に観光産業の強化を挙げている。

- ・地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする
- ・地方への新しいひとの流れをつくる
- ・若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- ・時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する（まち・ひと・しごと創生本部，2016，p.4）

観光産業の強化には、今日、急増しているインバウンド（訪日外国人）需要等が背景にあり、この需要は、2020年に開催される東京オリンピックを追い風にますます拡大の方向と考えられる。日本には、東京・大阪といった世界有数の都市、京都という歴史を感じる都、富士山などの自然・文化という資源がある。このほかにも世界に誇れる数々の観光資源、さらには、日本人への知名度は高くないが、多くの外国人が訪れる観光資源があるなど、観光産業のポテンシャルは大きいと言える。このような動きのなかで、地域観光を推進するのがDMO（Destination Management/Marketing Organization）である。DMOの詳細は後述するが、これまでの観光協会などが担ってきた観光といった範囲にとどまらず、地域づくりの「舵取り役」として期待されるものである。現在、観光庁が中心となって日本版DMOの登録・推進が行われている。本稿は、この日本版DMOの背景と役割を整理し、主に経営学の立場から試論を述べていく。

2. 日本版DMOの背景

ここでは、日本版DMOの背景として、国外要因としてインバウンド需要の拡大、国内要因として観光産業の変化を述べ、こうした変化に対する受け入れ側の現状を見ていく。

2.1. インバウンド需要

政府は、今年（2016）3月に策定した「明日の日本を支える観光ビジョン」において、政府目標として、2020年に訪日外国人旅行者数4000万人、訪日外国人旅行消費額8兆円を目指すとしている。目標の背景には、日本が「観光先進国」を目指すことがあり、同ビジョンには次のような記述がある。「我が国は、自然・文化・気候・食という観光振興に必要な4つの条件を兼ね備えた、世界でも数少ない国の一つであり、これらの豊富な観光資源を真に開花させることにより、裾野の広い観光を一億総活躍の場とすることが可能である。観光は、まさに『地方創生』への切り札、GDP600兆円達成への成長戦略の柱。国を挙げて、観光を我が国の基幹産業へと成長させ、『観光先進国』という新たな挑戦に踏み切る覚悟が必要である」（明日の日本を支える観光ビジョン構想会議，2016，p.2）。GDP600兆円とは、かなり挑戦的な目標であるが、観光がその一翼を担うものだと言えよう。

2.2. 国内旅行市場の変化：着地型観光

日本人の国内旅行市場については、1990年代初頭のバブル経済を頂点に、その後、落ち込んでいる

状況である（大社，2013，p.21）。2015 年においては，日本人 1 人あたりの国内宿泊観光旅行の回数は 1.4 回（前年比 9.8%増），宿泊数は 2.3 泊（同 12.3%増）と，前年よりは伸びているが，回数・宿泊数ともに過去 5 年間でほぼ変わっていない。回復とは言い難いと言える（観光庁，2016，p.34）。こうした状況をもとに，インバウンドへの期待が高まるのはわかるが，2015 年の宿泊者数全体に占めるその割合は 13.1%であり（観光庁，2016，p.35），観光産業の，特に宿泊業については日本人の国内旅行に支えられているのが現状である！。

さて，国内旅行市場については，団体客から個人客へのシフト，ICT の進展による予約方法やプロモーションの変化，観光客ニーズの多様化などが言われている。旅行形態は，たとえば，とおりいっぺんの物見遊山の旅から，趣味嗜好に合わせた，その地ならではの観光体験が求められているという（大社，2013，p.21）。

これまでの観光商品は，マーケットサイド（発地）の旅行会社が，旅行先である観光地（着地）の観光事業者から観光名所，旅館，お土産屋といった観光資源を仕入れてパッケージ化し販売していた。しかし，以上のような変化を受けて，観光客個々のニーズを汲み取った旅行商品の提案が求められるようになってきた。観光客の中には，地域で発見した魅力あるものや感動したことなどをソーシャル・メディアで発信するようになってきているし，発信された情報をもとに旅行先を決める者もいるのである。発地型の観光がなくなるわけではないが，今後は，地域をよく知る者たちの企画による，着地型観光がより求められるようになってきている（大社，2013，pp.22-23）（図 1 を参照）。

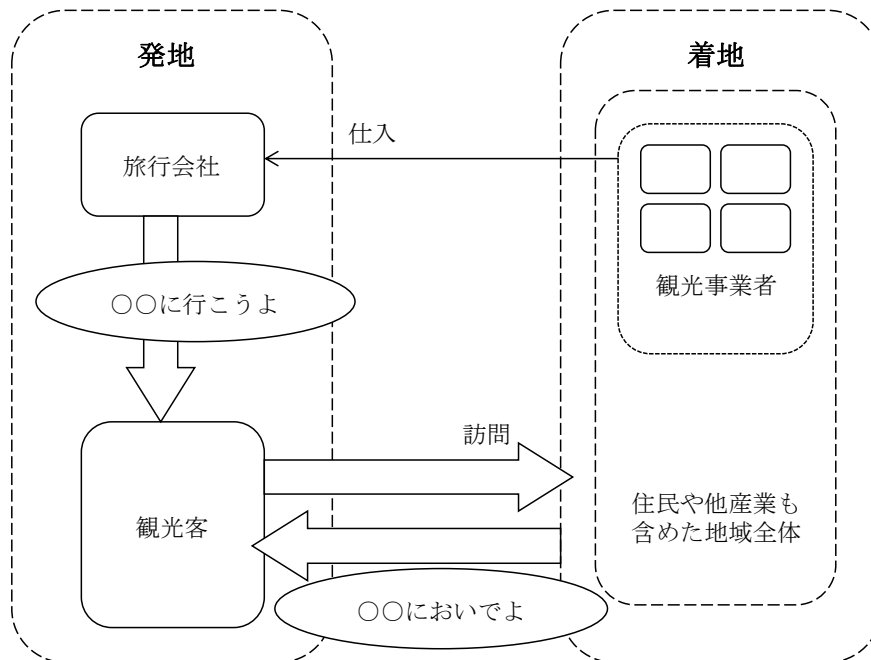


図 1. 「発地型」から「着地型」へ

出所：大社充（2013）『地域プラットフォームによる観光まちづくり』東洋経済新報社，p.23

2.3. 観光客の受け入れ（着地）側の状況

ここまでの議論を簡単に整理しよう。地方創生において観光産業の強化があり、観光産業では、インバウンド需要の拡大と国内旅行市場の変化が挙げられる。そして、着地型観光が求められていることを見てきた。さて、こうした背景における受け入れ（着地）側はどのようなであろうか。地域や観光地と言われるところでは、行政機関の観光課、商工会議所、そして、観光協会等があり、地域政策の策定やイベントの実施、様々なメディアを通じての魅力発信等を行っている。しかし、地方創生で求められるのは、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2016」にあるように、「地域づくり」や「地域と地域の連携」である。そして、地域の魅力を自ら発信して提案すること（着地型観光）が求められる。上記に挙げた各組織はそれぞれのミッションに基づき活動しているが、今後は、どこかの組織が観光を通じた地域づくりの役割を担うべく機能を強化するか、あるいは、地域づくりの推進役を新たに作り、ステークホルダー（関係者）をまとめていくが必要になる。

観光庁も、これまでの観光地域づくりの課題として、以下の3つが不十分であるとしている²。

(1)ステークホルダーの巻き込みが不十分

地域にある資源の活用や地域住民が愛着の持てる地域づくりには、商工業・農林漁業など様々なステークホルダーとの連携が必要だが十分とは言えない。

(2)データの収集・分析が不十分

地域に訪れる観光客のデータ活用が十分でない。場合によっては、どのような層の顧客が地域に訪れているか把握できていなかったり、着地型観光を視野に入れた場合、コンセプトやターゲットが明確になっていない。

(3)民間の手法の導入が不十分

地域の魅力発信はこれまでも行っているが、効果的なプロモーションが十分でなかったり、地域のブランディングにつなげられていない。

以上を背景に、現在その形成・確立を目指しているのが日本版 DMO である。これは、地域の多様なステークホルダーを巻き込み、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役として期待されている³。次章では、この日本版 DMO について述べていく。

3. 日本版 DMO とは

3.1. 日本版 DMO

日本版 DMO は、観光を一つのコンテンツとして地域づくりを進める、いわば舵取り役である。その活動の基本には、多様なステークホルダーと協働して地域の稼ぐ力（経済的価値）を創出するとともに、そこに住んでいる人が誇りと愛着を持てること、そして、訪れる人の満足や感動をもたらすことがある。

日本版 DMO の役割・機能は、先の 3 つの不十分を踏まえて以下のようにになっている。

- (1) 観光地域づくりを行うことについて、多様なステークホルダーと合意形成をはかること。
- (2) 継続的にデータを収集・分析し、データに基づいたブランディング等の戦略を策定すること。そして、戦略の目標達成について KPI（Key Performance Indicators：主要業績評価指標）を設定し、PDCA サイクルを繰り返して改善をはかっていくこと⁴。
- (3) ステークホルダーが実施する観光事業と設定した戦略の整合性について調整したりプロモーションを行ったりすること。

はじめに述べたように、日本版 DMO は、Destination Management/Marketing Organization であり、マネジメント（Management）とマーケティング（Marketing）の 2 つが求められる。ここでのマネジメントとは、地域資源に価値を付加し、経済的価値を高め地域経済の活性化につなげていくことであり、そのために、人や物といった資源の有効活用が必要になる。これは、上記の(1)と(3)の前半にあたるだろう。マーケティングとは、地域資源を基にした商品・サービスを開発し、地域のブランディングにつなげていくことである。これは、上記の(2)と(3)の後半にあたるだろう⁵。場合によっては、日本版 DMO が観光地域づくりの事業を個別に実施することもあり得る。たとえば、着地型観光の商品を企画し販売するランドオペレーターとして業務を行うといったことである。いずれにしても、日本版 DMO は、多様なステークホルダーとの協働を通じて合意形成をはかったり、戦略を策定等したりすることが求められるのである（図 2 を参照）。

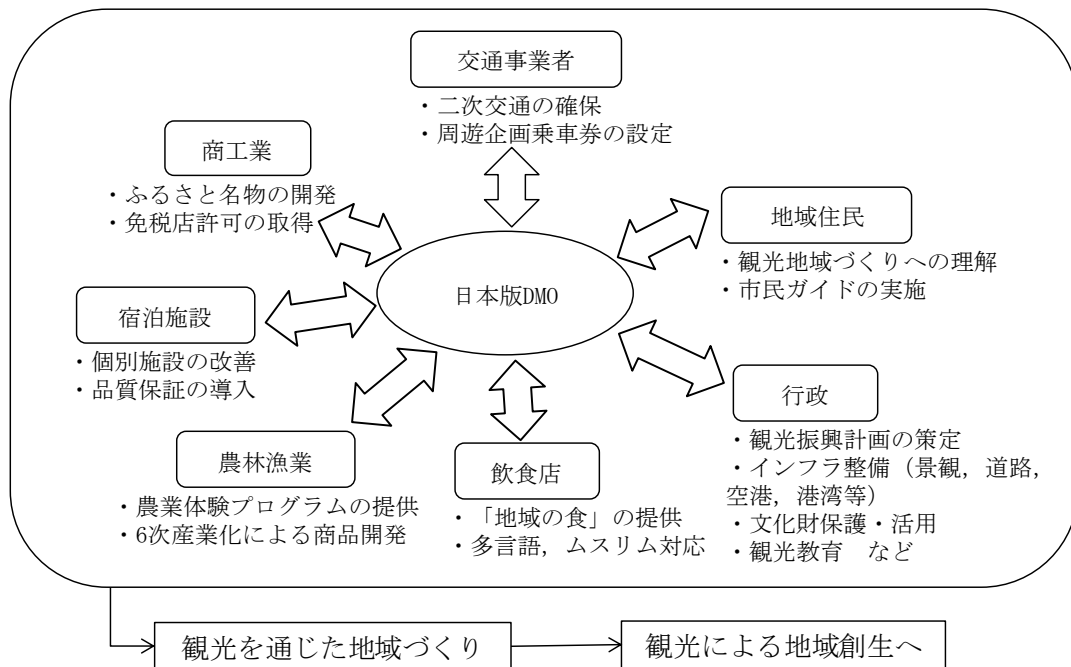


図 2. ステークホルダーとの連携

出所：観光庁ホームページ：日本版 DMO とは？ (http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html) を参考に作成

3.2. 登録方法と要件

日本版 DMO は、制度上、観光庁への登録が求められるものである。それでは、登録の詳細を見ていこう。登録対象は、地方公共団体と連携して活動し地域づくりを担う法人である。登録区分は対象エリアの広さに応じて、「広域連携 DMO」：複数都道府県にまたがる区域、「地域連携 DMO」：複数の地方公共団体にまたがる区域、「地域 DMO」：原則として、基礎自治体である単独の市町村の区域の3つがある。DMO 機能を担う法人が計画書を作成し、地方公共団体と連名で応募することが求められる。登録された法人は日本版 DMO 候補法人とされ、関係省庁から支援を受けることができるようになる⁶。

登録要件は、表 1 に示したように 5 つの要件が求められ、ややハードルが高いように思われるが、国（観光庁）としても、各地域の実情を考慮してか、“予定可”としている項目が多い。

表 1. 日本版 DMO 登録の 5 要件

①日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様なステークホルダーの合意形成（いずれか1項目、予定可）			
日本版DMOの意思決定に関与できる立場で行政や幅広い分野の関係団体の代表者が参画	日本版DMO内に行政や関係団体をメンバーとする委員会等を設置	日本版DMOの取組に関する連絡調整を行うため、行政や関係団体で構成する協議会等をDMOと別に設置	その他、関係者の合意形成が有効に行われる仕組みの存在
②データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立（全項目必須、予定可）			
各種データ等の継続的な収集・分析	データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定	KPIの設定・PDCAサイクルの確立 ※観光消費額、延べ宿泊者数、満足度、リピーター率の4項目は必須。	
③ステークホルダーが実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション（全項目必須、予定可）			
地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業者への業務支援を通じた多様な関係者との戦略の共有 （例）観光地域づくりに関する定期ミーティングの開催等	地域が観光客に提供するサービスを、維持・向上・評価する仕組みや体制の構築 （例）地域の「食」を提供する仕組み等	地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション （例）ワンストップ窓口の設置、ターゲット別のプロモーション方針の作成等	
④日本版DMOの組織（全項目必須、予定可）			
法人格の取得	意思決定の仕組みの構築 （責任を負う者の明確化）	データ収集・分析等の専門人材がDMO専従で最低一名存在	
⑤安定的な運営資金の確保（予定可）			
自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し（例）収益事業（物販、着地型旅行商品の造成・販売等）、特定財源（法定外目的税、分担金）、行政からの補助金・委託事業等。			

出所：観光庁ホームページ：日本版 DMO とは？ (http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html)
を参考に作成

3.3. これまでに指摘されている日本版 DMO の課題

「まち・ひと・しごと創生基本方針 2016」では、日本版 DMO の現状について、いまだその存在が十分に認知・浸透されていない点や、データを活かしたマーケティング戦略の立案など地域づくりを担う人材が不足していること、日本版 DMO の継続的な活動を支える安定的な財源が不足していることを課題として挙げている（まち・ひと・しごと創生本部，2016，p.7）。

また、日本政策投資銀行（2016）においても、「人材育成」や「資金調達」について以下のような指摘がされている。

・「日本版 DMO に期待される役割を果たすことのできる地域内外のプロ人材を育成・活用することが必要」。

・「基礎的な費用は国や地方自治体が負担する必要があるが、経営の自由度や弾力的な資金支出を行うため、独自の収益活動による運営資金の確保や、民間企業との連携などによる多様な資金調達を図ることが必要」（日本政策投資銀行，2016，p.39）⁷。

以上の課題を克服していくことは、日本版 DMO を推進していく上で重要なことだと思われる。本稿では、こうした指摘を認識しつつ、そもそものマネジメントのあり方について主に経営学の立場から検討していく。

4. 日本版 DMO の境界と合意形成のプロセスについて

4.1. 日本版 DMO の境界

日本版 DMO の役割・機能をあらためて述べると、多様なステークホルダーと合意形成をはかると、データを収集・分析してブランディング等の戦略策定につなげ PDCA サイクルをまわして改善をはかっていくこと、ステークホルダーの実施する事業との整合性をはかりプロモーションを行ったりすること、である。これらは、地域づくりにつなげていく上での重要な役割・機能だと言えるが、たとえば、観光協会等を発展させたかたちでの日本版 DMO を考えると、その役割・機能に大きなジャンプが求められよう。現場の実態を詳細に把握できていないわけではないが、具体的な運営方法について戸惑っているところもあるのではないだろうか⁸。現在は、日本版 DMO という制度ができたところであり、それをどうやって運営し、地域づくりにつなげていくかといった、マネジメント・デザインともいえる議論をすることが、ややまわり道になるかもしれないが、重要なのではないだろうか。ここからは、主に経営学の知見を参考にして、検討されるべき課題と運営に関するささやかなヒントを試論として述べていく。

日本版 DMO に限らず、組織が活動する上では、その境界を設定することが重要である。ここでいう境界とは、組織内で行う事業の範囲を明確にすることである。そのためには、組織の持つ知識、経験、スキルといった「ケイパビリティ」（Richardson, 1972, pp.883-896）を把握することが重要になる。ケイパビリティの点で足りない部分や「取引コスト」（Williamson, 1975, 邦訳 p.142）の節約に

資する部分はアウトソースすることも考えられるだろう。「そもそも自社が保有するケイパビリティ（他が真似できないような強み）は何だろうか?」、「どこの企業（組織）と組むと有利か?」「提携した場合にどのような補完関係が実現されるか?」などを考慮してアウトソーシングを検討するのが、実務上の一般的な姿であり、実際には、一つの事業であっても網の目のようなネットワーク上にいくつもの組織がつながっていると言えよう。ただし、ここで注意したいのが、ケイパビリティをどう捉えるかである。現在、保有していないといっても、戦略として将来的には保有・蓄積した方がよいと判断される場合は、アウトソーシングの対象にはならないということである。以上の内容から、自組織（日本版 DMO）の実情（と戦略）にあった役割・機能を検討し、境界を設定することが運営の第一歩になると思われる。

4.2. 合意形成のプロセス

境界（事業の範囲）を設定し、結果としてある機能をアウトソーシングしたとしても、多様なステークホルダーとの調整や合意形成のすべてを外部に任せるとは考えづらい。地域づくりには、ステークホルダーを交えての検討が求められるが、そもそも各ステークホルダーによって、思いは様々であると思われる。たとえば、宿泊業を考えた場合、地域づくりの一環としてプロモーションやイベントを実施したとしても、それが自分たちの経営に直結するかといえば、“わからない”というのが正直なところだろう。自分たちの経営に精いっぱいであり、地域づくり（地域を経営する）という視点を持つことさえ難しいところもあるかもしれない。星野リゾートの代表である星野佳路氏は、久保田(2008)のなかで、「地域づくりは最低10年、20年の単位で動き、企業は3年程度で結果を出さなければいけない」、と両者のスピードは異なり、よい宿づくりを通じた地域づくりを強調している(久保田, 2008, p.106)。星野氏と同じ立場に立つ者も少なくないと思われる。いずれにしても、日本版 DMO はこれまでの観光協会等と違い、本当に様々なステークホルダーと関わる必要がある。合意形成の複雑性は想像できないほどだと思われる。

以上を考えると、合意形成といえばシンプルに聞こえるが、そのプロセスをよく検討する必要があるだろう。やり方によっては、日本版 DMO で計画をつくってしまい、それをステークホルダーに説得するといったトップダウン的な方法が考えられるが、本稿は、そうしたやり方を支持しない。地域づくりは、そこに住んでいる人たちの思いを尊重せずにはいかないと思うからである。それでは、多様なステークホルダーとの調整や合意形成のプロセスをどのように考えていけばよいだろうか。前向きにとらえれば、従来よりも地域やそこに訪れる顧客の意見を取り入れられる可能性が広がったということである。たとえば、価値創造と顧客との関係において、次のような議論があり、これを地域の価値を創造し地域づくりにつなげることは理論的には考えられる。顧客のみならず他のステークホルダーとともに価値を創る「価値共創」もあるだろう。

・「価値や価値創造について、これまでの常識、つまり企業が価値を創造してそれを消費者に売るとい

う発想に疑問を投げかける。(中略) 企業と消費者が様々な接点で価値を共創する。企業はもはや、単独で発想し行動するわけにはいかないのだ」(Prahalad and Ramaswamy, 2004, 邦訳 p.11)。

・「企業から押し付けがましくメリットを提供してきたマーケティングは、もはや終焉を迎えている。これから重要なのは、顧客の心を射抜き、パワーを持った顧客から信頼されるためのマーケティングである」(Urban, 2005, 邦訳 p.2)。

筆者は過去の研究において、以上の内容の実践で参考になるフレームワークを提案している。そこでの議論は、民間企業の活動を念頭に置いたものであるが⁹、本稿では、地域づくりの観点から整理・応用して論を進める。合意形成という点、そこには、フォーマルなかたちでの会議によって主に組織内の者が何かを決めるということが想像される。しかし、合意形成のプロセスでは、たとえば、ステークホルダーの思いを伝えるインフォーマルの場をつくって、会話・雑談・対話といった様々なレベルのコミュニケーションをすることが考えられる。

経営学におけるインフォーマル組織への言及は、Barnard (1938) まで遡ることができる。「インフォーマル組織とは、個人的な接触や相互作用の総合を意味する」(Barnard, 1938, 邦訳 p.120)。そして、どのようなフォーマル組織にもそれに関連してインフォーマル組織があるという (Barnard, 1938, 邦訳 p.121)。フォーマル組織との対比でいうならば、意識された共通目的があるフォーマル組織に対して、インフォーマル組織にはそれがない、と言える。といっても、意識された共通の目的がまったくないとも言えないだろう。たとえば、ある地域の行政機関と宿泊業者がたまたま同じセミナーに参加していて休み時間に会い、観光について意見を交わすことが考えられるだろう。観光客の動向やイベントの企画等、様々な話が交わされるかもしれない。お互い、個人的な目的で話すのであるが、それはもう一方の者とも共通の目的を持っていると思われる。そうでなければ、わざわざ話をしないだろう。Barnard は、フォーマル組織はインフォーマル組織によって活気づけられるともいう (Barnard, 1938, 邦訳 p.126)。したがって、この行政機関や宿泊業者間のインフォーマルなつながりは、フォーマル組織としてのそれぞれの仕事の活性化に資すると言えよう。

さて、本稿では、組織内で行うこととアウトソーシングについて議論した。組織内以外を市場と定義するならば、これまでの議論から、フォーマル組織・インフォーマル組織、組織内・市場という軸を設定することができる。また、ステークホルダーとの価値共創では、トップダウンで物事を決めるのではなく、彼ら・彼女らが参加できる何らかの場が必要になる (Ramaswamy and Gouillart, 2010, 邦訳 p.210)。そうした場において、ステークホルダーが協働することによって価値は創造される (Ramaswamy and Gouillart, 2010, 邦訳 p.282)。以上を基に作成したのが図3である。縦軸に組織内と市場をとり、横軸にフォーマル組織とインフォーマル組織をとると4つの象限ができる。各象限とも場での協働としている。①組織内 (日本版 DMO) のフォーマルな場での協働は、DMO におけるコアメンバーによるもので、現在、各日本版 DMO が取り組んでいると思われる。場合によっては、②市場 (ステークホルダー) とのフォーマルな場での協働もあり得よう。また、すでに見てきたように、

インフォーマルでの協働も重要である。③組織内（日本版 DMO）のインフォーマルな場での協働や④市場（ステークホルダー）とのインフォーマルな場での協働にも目を向けて、価値を創造し地域づくりにつなげていく方法が考えられる。ステークホルダーと新たなアイデアを共有し、地域の課題を発見したり価値を創造したりするには、人々を団結させ一つのチームのようになる「チーミング」といった働き方が必要になるという（Edmondson, 2012, 邦訳 p.38）。チーミングは、多様な分野の考え方をまとめることが役立つ時、異なる場所にいながら協働する時、複雑な情報がすばやく処理・統合・活用されなければならない時などの状況で成功するには絶対に不可欠である（Edmondson, 2012, 邦訳 pp.38-39）。まさに、日本版 DMO には、場を活用してステークホルダーと一つのチームになり（チーミング）協働できる、そのための役割・機能が求められるだろう。先ほど、各ステークホルダーによって思いは様々であり、彼ら・彼女らの思いを伝える場をつくり会話・雑談・対話等のコミュニケーションが考えられると述べたが、フォーマルな場で合意形成をはかる前段階として、インフォーマルな場を設定したり、そうした場が創発されたりするような雰囲気づくりも日本版 DMO には求められると思われる。いずれにしても、様々な場を通じてステークホルダーの思いが共有されれば、それが、地域のケイパビリティの発見につながり、観光やさらには魅力ある地域づくりにつながっていくと思われるのである。

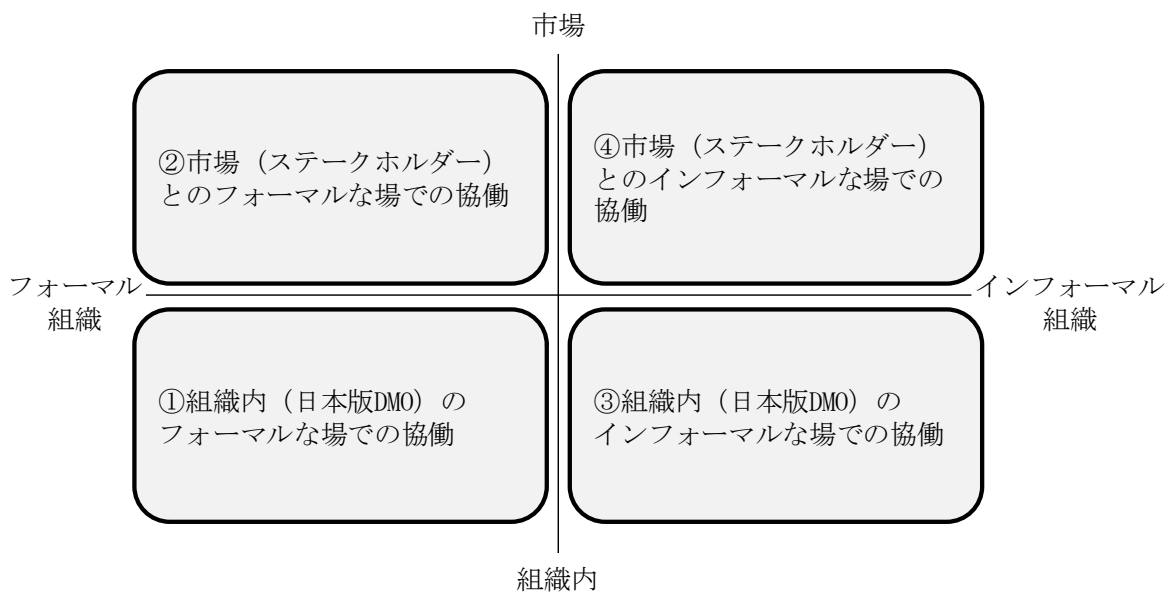


図 3. 合意形成プロセスの場に関するフレームワーク

出所：大野富彦（2013）「経営における場とそのマネジメントに関する一考察—今後の研究に向けた新たな視角—」『群馬大学社会情報学部研究論集』第 20 巻， pp.165-174 に加筆・修正して作成

5. おわりに

政府が進めている「地方創生」の一環として観光産業の強化があり、その流れにおいて日本版 DMO の推進がある。日本版 DMO は、観光という範囲を超えた地域づくりの舵取り役であり、今後、その

役割が期待される。一方で、日本版 DMO については、先進的といえる事例がいくつか紹介されているが、本格的な展開はこれからだと言える。海外の DMO の取り組みは、日本版にも参考になるもので、この点は本稿（注3）でふれたとおりである。

本稿は、本格的な展開を前にした日本版 DMO について、その背景と役割を整理し、主に経営学の立場から試論を述べた。各日本版 DMO には地域特性やそれぞれが抱える固有の課題があり、すべての日本版 DMO にこたえ得る正解を導くことは難しい。むしろ、その時その場での特殊解を求めることが実際のところかもしれない。しかし、地域づくりの舵取り役として、多様なステークホルダーとの調整や合意形成が求められる、そのことは事実である。こうした事実に対して経営学という道具を使い議論することは、日本版 DMO に携わる方々の頭の整理になると思われる。本稿は、こうした意図のもと試論を述べたものである。

群馬県とその周辺には、日本版 DMO 候補法人がいくつかあり、筆者は、これらを対象とした研究プロジェクトを展開している。プロジェクトを進めて、日本版 DMO の運営に役立つさらなる知見を提供できればと思う。

注

1. この点に関連して、星野リゾートの代表である星野佳路氏は、2014年11月19日に行われた「平成26年第3回経済の好循環実現に向けた政労使会議」において、国内旅行市場の特徴について以下のように発言している。「90%以上が日本人だということ。したがって、今、訪日外国人客が増えているが、これが2倍、3倍になっても、当面、大半は日本人が日本国内を旅行する、これが大きな需要を生んでいる最大の要因であって、これはしばらく続くということ。（中略）インバウンドの獲得が注目され過ぎていると思うが、国内需要を活用した高生産性の仕組みづくりを同時に進めていくことが本来は大事だと思っている」（経済の好循環実現に向けた政労使会議，2014，p.2）。
2. ここからの記述は、主に観光庁の資料を基にしている。詳しくは、観光庁ホームページ：日本版 DMO (http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html) を参照のこと。
3. 海外では DMO の先進的な事例がみられ、日本版 DMO の形成・確立においても参考にしている。平成28年度観光白書では、バルセロナ観光局（スペイン）、ビジット・ナパ・バレ（米国）が紹介されている。後に、日本版 DMO の区分（対象エリアの広さに応じて3区分ある）を説明するが、各日本版 DMO の運営においても、海外 DMO の知見を取り入れることは有益なことだと思われる。
4. KPI とは、目標達成に向けて業務プロセスが適切に実行されているか判断するための主要な指標のことである。PDCA とは、事業活動について、Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Act（改善）の4段階を繰り返すことにより、取り組みに関する評価・検証を不断に実施し、取り組みを継続的に改善していく手法である。これらの説明は、観光庁（2016，p.88）に基づいて記述した。
5. マネジメントとマーケティングの説明は、佐藤（2016，p.21）を参考に記述した。
6. 2016年8月時点で、広域連携 DMO4件、地域連携 DMO40件、地域 DMO44件の計88件の日本版 DMO 候補法人が登録されている。
7. 日本政策投資銀行（2016）では、「日本型 DMO 形成による観光地域づくり」と「日本型」と表現しているが、「日本版」と同じ意味だと思われることから、本稿ではそのように表現した。

8. 筆者は、現在、日本版 DMO について調査しているが、ある地域 DMO 担当者とのメールのやり取りにおいて、今後の運営について意見を求められることがあった。日本版 DMO の事例をベースとした研究については、今後、その成果を発表していくつもりである。
9. 詳しくは、大野（2013）を参照のこと。

引用文献

- [1] 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議（2016）『明日の日本を支える観光ビジョン』, http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/pdf/honbun.pdf（2016年8月30アクセス）
- [2] Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press（山本安次郎（訳）『経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968年）
- [3] Edmondson, A.C. (2012), *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, And Compete In The Knowledge Economy*, Jossey-Bass（野津智子（訳）『チームが機能するとはどういうことか—「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』, 英治出版, 2014年）
- [4] 観光庁（2016）『「平成 27 年度観光の状況」及び「平成 28 年度観光施策」（観光白書）』, <http://www.mlit.go.jp/common/001131317.pdf>（2016年8月30アクセス）
- [5] 観光庁ホームページ：日本版 DMO, http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html（2016年8月30アクセス）
- [6] 経済の好循環実現に向けた政労使会議（2014）『平成 26 年第 3 回経済の好循環実現に向けた政労使会議議事要旨』, http://www.kantei.go.jp/jp/singi/seirousi/26_3rd/gijiyousi.pdf（2016年8月30アクセス）
- [7] 久保田美穂子（2008）『温泉地再生—地域の知恵が魅力を紡ぐ』, 学芸出版社
- [8] まち・ひと・しごと創生本部（2016）『まち・ひと・しごと創生基本方針 2016』, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h28-06-02-kihonhousin2016hontai.pdf>（2016年8月30アクセス）
- [9] 日本政策投資銀行（2016）『日本型 DMO 形成による観光地域づくり』, <http://hokuriku.mof.go.jp/content/000132760.pdf>（2016年8月30アクセス）
- [10] 大社充（2013）『地域プラットフォームによる観光まちづくり』, 東洋経済新報社
- [11] 大野富彦（2013）「経営における場とそのマネジメントに関する一考察—今後の研究に向けた新たな視角—」『群馬大学社会情報学部研究論集』第 20 巻, pp.165-174
- [12] Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*, Harvard Business School Press（有賀裕子（訳）『価値共創の未来へ』, ランダムハウス講談社, 2004年）
- [13] Ramaswamy, V. and Francis J. Guillard (2010), *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press（尾崎正弘・田畑萬（監修）, 山田美明（訳）『生き残る企業のコ・クリエーション戦略 ビジネス成長させる「共同創造」とは何か』, 徳間書店, 2011年）
- [14] Richardson, G. (1972), “The Organization of Industry,” *Economic Journal*, 82, pp.883-896
- [15] 佐藤真一（2016）『DMO と DMC のつくり方』, 榎出版社
- [16] Urban, G. (2005), *Don't Just Relate--Advocate!: A Blueprint For Profit In The Era Of Customer Power*, Wharton School Publishing（スカイライトコンサルティング（監修）, 山岡隆志（訳）『アドボカシー・マーケティング 顧客主導の時代に信頼される企業』, 英治出版, 2006年）
- [17] Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press（浅沼萬里・岩崎晃（訳）『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980年）