

〔論 文〕

ディスティネーション・マネジメントに 求められる要素とDMOの役割

——シアトル市のDMO事業の事例——

清橋 水爪 苗穂 穂子^{*}
子也^{**}

I 研究の背景と目的

国連世界観光機関（以下UNWTOと表記）は、2016年の国際観光客到着数を前年比3.9%増の12億3500万人と発表した。世界のGDPの10%を占め、10人に1人が観光産業に従事していることになる。中でもアジア太平洋地域の国際観光客到着数は前年比9%増で、世界の地域の中で最も著しい成長を見せている¹⁾。

この世界の観光客の急増に、受け入れる側の都市や地域はどのように対処しなければならないのか。着実に成長を続ける世界の観光は経済的に恩恵をもたらすが、一方では地域へのインパクトの問題も付きまとう。観光における持続可能な開発とマネジメントについては、UNWTOが長年不可欠な概念として強調し続けているが、それと並行して観光地に競争力を持たせながら、いかに成長させ、維持管理をしていくのが近年課題となり、ディスティネーション・マネジメントのあり方が問われるようになってきた。たとえばUNWTOは今年2017年に“Managing Growth and Sustainable Tourism Governance in Asia and the Pacific”を出版した。その中で、成長が著しいアジア太平洋地域のディスティネーションにおいて、地域の課題に向けて適切で効果的なガバナンスが求められており、そのためのコミュニティ、地域の行政、NPO、民間組織、企業などの役割が議論されている²⁾。

このUNWTOのディスティネーションのあり方に関する問題意識はかなり以前からあり、2007年に出版した“A Practical Guide to Tourism Destination Management（以下、ディスティネーション・マネジメント実用ガイドと表記）”で、観光地間の競争が激化し、地域は受け入れ環境を整え、観光客に質の高い経験を提供しなければ生き残ることが難しくなっているという背景から、ディスティネーション・マネジメントの重要性が高まっている³⁾と述べている。このレポートでは、ディスティネーション・マネジメントのあり方とそのため必要な要素を約150ページにわたり解説している。

一方、日本でも観光振興による地方創生が進められる中で、ディスティネーション・マネジメントの重要性が高まり、2015年に観光庁は「日本版DMO」⁴⁾の登録をスタートした。ディスティネーションの競争力向上を目的に、各地域の観光協会を中心に、組織を再編成してDMOとして運営していく方針である。しかし観光庁は5つの登録要件を提示しているが⁵⁾、それらはディスティネーション・マネジメントに不可欠な要素を網羅しているわけではない。

以上の背景から、本研究ではディスティネーション・マネジメントに求められる要素を検討するため、UNWTOが示した「ディスティネーション・マネジメント実用ガイド」をもとにその要素の整理を行う。次にディスティネーション・マネジメントのリーダー的な役割を担う

^{*}阪南大学国際観光学部教授、^{**}大阪府立大学研究推進機構教授、大阪府立大学観光産業戦略研究所長

DMOについて検討するため米国シアトル市のDMOを事例に挙げ、その事業内容から現状の役割と機能について考察することを研究の目的とする。

先行研究には、ディスティネーション・マネジメントに関する2000年以降の英語文献を対象とした研究動向のレビューから、効果的な競争力向上策に関する検討を行った研究⁶⁾(野瀬2015)や、海外におけるDMOに関する議論をもとにDMOの役割と機能を考察した研究⁷⁾(藤田2017)があるが、いずれも英語文献のレビュー研究である。海外事例を分析した研究では、米国における国、州、郡レベルでのDMOの財源確保のあり方と効果的な運営に関する研究⁸⁾(野瀬2016)、英国のDMOの政策や計画に関する研究⁹⁾(岡村2015)、バルセロナのDMOの財源に関する研究¹⁰⁾(石黒2016)、米国のバデューカ市のクリエイティブツーリズム振興とそのためDMOの役割に関する研究¹¹⁾(敷田2015)などがあるが、指標を用いて事例を考察している研究は見られない。

II UNWTOにおけるディスティネーション・マネジメントに関する計画

この章では、まずUNWTOが現在推進するプログラムの中で、ディスティネーション・マネジメントがどのような位置づけにあり、どのような概念の元で計画が進められているのかを概観し、次に2007年に同組織より発行された「ディスティネーション・マネジメント実用ガイド」からディスティネーション・マネジメントに必要とされる要素を抽出する。

1. ディスティネーション・マネジメントに関する概念的枠組み

UNWTOは、活動目的に次の6つの重要なコンセプト、①観光の地位の向上、②持続的な観光の促進、③観光の貧困軽減および社会開発における貢献度の拡大、④パートナーシップの

構築、⑤観光の競争力の強化、⑥知識の共有、教育、能力開発の支援、を掲げ活動を行っている¹²⁾。その中の「観光の競争力の強化」の分野の下位にさらに6つのプログラム①観光市場の傾向、②観光サテライト勘定、③シルクロード計画、④ディスティネーション・マネジメントと品質管理、⑤観光開発のレジリエンス、⑥旅行者への円滑な旅行提供、があり、④の「ディスティネーション・マネジメントと品質管理」に注目した。このプログラムでは、市町村、県、国における観光戦略の必要性に対応することを目標としている¹³⁾。

「ディスティネーション・マネジメントと品質管理」に注目する背景および理論的根拠として、「市場の変化」と「組織とガバナンスの変化」に言及している。

消費のあり方の変化、観光地間の激しい競争、新たな観光地の出現、LCCなど迅速で安価な運賃の交通機関の出現、マーケティング戦略の変化とITの革新、観光地の質を高める動きなど、観光市場が大きく変化をしている。このような市場の変化だけでなく、観光を推進する組織とそのガバナンスも変化をしている。地域の権限が拡大する、事業者が政策決定プロセスに積極的に関わるようになる、観光地の競争が国家の需要政策課題になりつつある、という3点の変化を挙げている¹⁴⁾。

また「観光の競争力の強化」において、UNWTOは以下のようにDMOを定義している。

「官民、さまざまなプレーヤーを含むリーダー的な組織で、観光地のビジョンに向けて、観光関連のパートナーシップを促進させる。DMOのガバナンスの構造は、単一行政モデルから官民連携パートナーシップモデルまでさまざま、観光政策、戦略計画、商品開発、プロモーション、マーケティング、MICEなどの事業策定、調整、マネジメントを行う役割を持つ。DMOの機能は、国家レベルから地方レベルまでその必要性に応じて異なる。すべての観光地にDMOが設置されるとは限らない¹⁵⁾」。

以上のように、「市場の変化」と地域における「組織とガバナンスの変化」により、観光の競争力が増す中、地域の質を保ち、地域をマネジメントすべく、ディステーション・マネジメントが注目されるようになった。

2. UNWTO「ディステーション・マネジメント実用ガイド」

「ディステーション・マネジメント実用ガイド」は2007年に発行された162ページにわたる手引書で、UNWTOにおいて最初のディステーション・マネジメントに関するテキストである。その主要な要素を整理する¹⁶⁾。

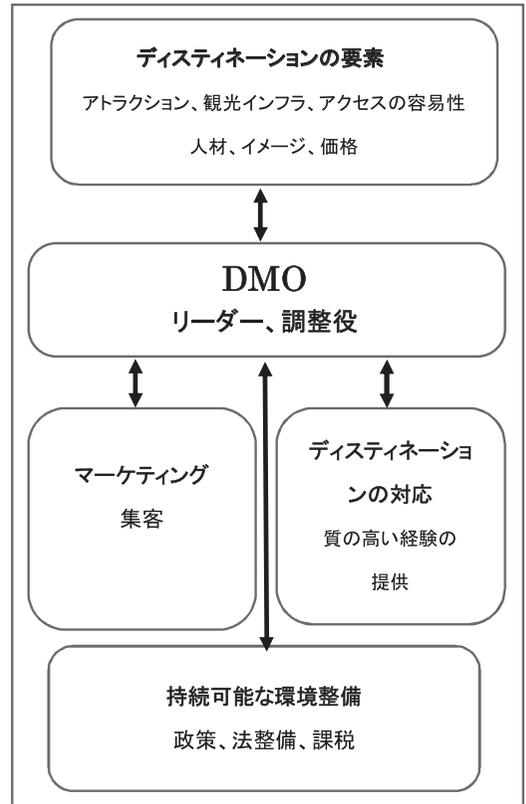
1) DMOの役割

ディステーション・マネジメントでは、質の高い経験を提供すること、受入環境およびコミュニティのマネジメントを行うこと、この2つが重要である。そのために、DMOは共通のゴールに向けて、多様な組織との効果的なパートナーシップの構築と維持管理が求められている。地域の一貫した戦略のもとで指揮を執り、パートナーと協働してディステーション・マネジメントを行う。DMOは戦略的リーダーとして位置づけられるとしている。(図-1参照)

2) ディステーション・マネジメントに求められる要素

以下の8つの要素を設定している。

- ① ディステーション・マネジメントへの理解
 - ・意義, 必要性
 - ・DMOとパートナーシップの重要性
 - ・持続可能なディステーション・マネジメント
- ② 戦略
 - ・現状分析, 競合相手との比較分析と評価
 - ・ビジョン, ゴール, 目標の設定
- ③ ポジショニングとブランディング
 - ・差別化, 優れた価値を提供



出所) UNWTO, 2007ガイド

図-1 ディステーション・マネジメント

- ④ マーケティング
 - ・市場のセグメンテーション, ターゲティング
 - ・ディステーションのプロモーション戦略
 - ・レジャートラベルのプロモーションと商品流通経路
 - ・ビジネストラベルのプロモーション (資金調達, MICEとの協働)
 - ・価格設定の重要性
- ⑤ 商品開発
 - ・商品ライフサイクル, 新商品開発管理
 - ・イベント開発
 - ・資源管理 (自然, 文化, 遺産)
 - ・投資誘致戦略

- ⑥ 観光客の経験の質の確保
 - ・観光人材と質の確保(トレーニング)
 - ・コミュニティとの協働
 - ・アクセス
(地域に入るまで、地域内の二次交通)
 - ・TIC(観光案内所)の充実
- ⑦ Eビジネスと情報管理
 - ・観光地におけるEビジネス
 - ・Eマーケティングと顧客管理
- ⑧ ディスティネーション・マネジメントの組織化
 - ・国レベル, 州, 圏レベル, 市, 町レベルで異なる役割の調整
 - ・ガバナンスの構築
 - ・DMOのビジネス計画(予算の確保)

会社等の観光関連民間企業, 地域のメディア等を含む民間企業, 観光施設, 地方行政機関, 一般団体などで構成されている²⁰⁾。

パートナーシップをベースにした組織として, 地域の一干以上の関係者や関係団体と連携し, イベントを含むさまざまなサービスを提供している。またDMO戦略に関しては, 戦略パートナーシップとして以下の8団体と協議を行っている²¹⁾。

表-1 戦略パートナーシップ

| Strategic Partnerships |
|--------------------------------------------|
| ・ City of Seattle |
| ・ King County |
| ・ Port of Seattle (港湾と空港を管轄する政府機関) |
| ・ Washington State Convention Center |
| ・ 4Culture (キング郡の文化振興を手がける公益法人) |
| ・ Mayor's Office of Arts & Culture Affairs |
| ・ Washington Tourism Alliance |
| ・ Visit Seattle Member Organizations |

Ⅲ シアトル市のDMO事業の事例

1. 「ビジットシアトル」の概要

シアトル市は米国のワシントン州最大の都市で約60万人の人口を有する。「ビジットシアトル」(Visit Seattle)は民間の非営利マーケティング団体で, 50年以上にわたりシアトル市とキング郡における公的DMOとして活動を行っている。マーケティング活動の成果として地域に雇用と経済効果をもたらすことをゴールとしている¹⁷⁾。

1962年のシアトル万博を発端に, 「シアトルコンベンションビジターズビューロー」として長年活動を行ってきたが, 2013年より「ビジットシアトル」として生まれ変わった。新たなコーポレートアイデンティティは, 多様な関係者やビジターを基本に沿って活動するDMOとしての役割をより反映している。格式のあるディスティネーションとしてのシアトル市のブランドの構築へつながることを望んでいるとしている¹⁸⁾。現在, 約70名のスタッフを抱えている¹⁹⁾。

組織は社長と, 4人の副社長(担当: コンベンション, マーケティング, 広報, オペレーション)を筆頭に, ボードディレクターとして, コンベンションセンター, ホテル, 航空機, 航空

総観光客数は, 2015年に約3800万人, 2016年には過去最高の約3900万人を記録した。宿泊者数(表-2)は2000万人で, 観光客の約半数が宿泊を伴っていることがわかる。観光消費額(表-3), 税収額(表-4)ともに順調な増加傾向を見せている²²⁾。

表-2 宿泊者数

| 年 | 宿泊者数(単位: 百万人) |
|------|---------------|
| 2012 | 10.2 |
| 2013 | 18.6 |
| 2014 | 19.2 |
| 2015 | 19.7 |
| 2016 | 20.0 |

表-3 観光消費額

| 年 | 観光消費額(単位: 10億ドル) |
|------|------------------|
| 2012 | 5.9 |
| 2013 | 6.0 |
| 2014 | 6.4 |
| 2015 | 6.8 |
| 2016 | 7.0 |

表-4 税収額

| 年 | 税収額(観光客に由来) (単位:百万ドル) |
|------|--------------------------|
| 2012 | 479 |
| 2013 | 597 |
| 2014 | 643 |
| 2015 | 692 |
| 2016 | 718 |

2. 「ビジットシアトル」の活動

「ビジットシアトル」は2013年から年間活動報告書を発行しており、2017年7月に行ったヒアリング調査と合わせ活動内容の整理を行う。報告書に沿って項目を列記した。

① コンベンションセールスとサービス

「ビジットシアトル」とコンベンションセンターとの関係は非常に密接で、「ビジットシアトル」はMICEの誘致のためのセールスマーケティングの役割を担っている。

市が所有する「ワシントンステートコンベンションセンター」(WSCC)は、1988年のオープン以降、展示会や会議を次々に誘致し、地域経済に大きく貢献、成長を続けてきた。2001年に施設を拡張すると、十分に活かされていなかった近隣のオフィスビルに、ホテルや、レストラン、ショップが入居し、また新たにオフィスビルや高層のコンドミニアムも建設されていった。2010年にさらに1棟を追加し、「ザ・コンファレンスセンター」(TCC)をオープンしたが、それでも増え続ける需要に十分応えることができず、1ブロックを隔てた場所に新しくもう1棟建設が予定されている。2021年にオープンの予定で、現在の2倍の収容が可能となる²³⁾。

シアトル市では宿泊税(Hotel occupancy tax)15.6%を宿泊客から徴収しているが、7%分(宿泊税総額で換算すれば約45%)をWSCCに、さらにコンベンションセンターの拡張事業費として、宿泊税から2%(宿泊税総額で換算すれば約13%)を同じくWSCCに拠出している²⁴⁾。米国では宿泊税は一般財源に使用されることが多く

なっているが²⁵⁾、シアトル市では、約6割をコンベンションの運営と建設費に当てている。このようにWSCCにおけるMICEの誘致と関連事業は、その事業の成功で新たな収入と雇用をもたらし、税収のきっかけを作ったと評価されている²⁶⁾。「ビジットシアトル」の1年間の財源の約50%は、WSCCから拠出されている。また「ビジットシアトル」自体の年間予算の約30%は、コンベンションのセールスに使用されている²⁷⁾。

MICEは地域の観光の発展にたいして非常に重要な役割を担っている。数年先の会議やイベントの予約を確保でき、またビジネス客はレジャー観光客より地域に長く滞在するケースが多く、消費額も高い。「ビジットシアトル」のコンベンションチームは、営業を担当するセールsteamと、コンベンションの予約や顧客管理を担当するサービスチームの2つに分かれている。セールsteamは順調に予約を伸ばし、2016年に7億2300万ドルの予約を得ている。(表-5)MICEを受け入れるためのホテルの客室数も、2017年にシアトル全体で1000室を、向こう3年間で3000室を増やす予定である²⁸⁾。

表-5 コンベンション予約額²⁹⁾

| 年 | 予約額(単位:百万ドル) |
|------|--------------|
| 2013 | 600 |
| 2014 | 620 |
| 2015 | 685 |
| 2016 | 723 |

表-6 シアトル市内ホテル稼働率

| 年 | ホテル稼働率(単位:%) |
|------|--------------|
| 2014 | 82.2 |
| 2015 | 83.0 |
| 2016 | 82.7 |

表-7 WSCC利用者宿泊客室数³⁰⁾

| 年 | 宿泊客室数 (単位:total room nights) |
|------|---------------------------------|
| 2012 | 309,330 |
| 2013 | 341,809 |
| 2014 | 306,583 |
| 2015 | 329,820 |
| 2016 | 311,136 |

② 財源とSTIA

2011年に、州政府からの「ビジットシアトル」(2011年時点では、「シアトルコンベンションビジターズビューロー」)へのレジャーに関する観光予算がストップした。特に外国マーケットに関する予算がゼロになり、そのための自主財源確保が必要となった。そこで「ビジットシアトル」はSTIA (Seattle Tourism Improvement Area) という新たなホテルへの課税制度を設けた。この制度は、地理的に区切られた地域を対象に、地権者や事業者などから負担金を徴収し、地域の環境整備などに使用するという仕組みであるBID (Business Improvement District) をモデルにしたものである。アメリカでは、多くの都市でこの制度が導入され、一般的にはTID (Tourism Improvement District) またはTBID (Tourism Business Improvement District) という名称で導入されることが多い³¹⁾。シアトルのSTIAは、ダウンタウンにある一定のエリア内に位置する60室以上の客室を有する約60軒のホテルから、1部屋1泊につき2ドルを徴収し(宿泊客に課税)、その税収はレジャー観光に特化したマーケティングファンドとして予算に組み込まれ、広告や出版物、ス

ペシャルイベントなどに使用される。特にオフシーズン対策に効果を発揮している。「ビジットシアトル」の組織とは別にSTIAはアドバイザーボードを持っており、STIAに限った年間予算案はここで決定する。STIAにはスタッフは存在せず、またボードメンバーはSTIAに参加するホテルのGM (General Manager) で構成されている³²⁾。

2017年の「ビジットシアトル」の財源と内訳を図-2に示した。WSCCとSTIAで全体の約85%を占めていることがわかる。

③ レジャー観光³⁴⁾

ビジネス客をターゲットにするコンベンション事業に対して、レジャー観光に関してはどのように対応しているのか。多くの競合するディステイネーションがある中で、いかにシアトルを選択してもらうかが課題であり、シアトルのブランドを向上させるために、DMOである「ビジットシアトル」が中心となり、さまざまなプログラムやキャンペーンを提供している。

・Taste Washington

ワシントン州の300ワイナリーと70のレストランが参加する、全米最大級のワインイベントで、2017年で20周年を迎えた。「ビジットシアトル」がWashington State Wine (州政府機関)と共同で主催、運営するイベントである。毎年3月末の4日間で開催され、約7000人が参加する。ワインセミナーやシェフによる料理の実演など、コンベンション会場をメイン会場とし、ホテルをサブ会場として使用し、エリアに賑わいをもたらしている。観光イベントであると同時に、ワインを主とする地域の食をPRするイベントでもある。

・Seattle Museum Month

「ビジットシアトル」が直接手がける2016年にスタートしたイベントである。2月の1ヶ月間に市内の55軒のホテルの宿泊者を対象に、シアトル市の40のミュージアムに半額で入場で

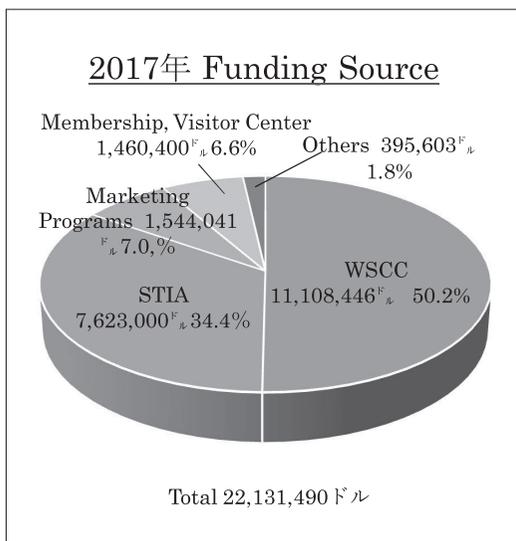


図-2 「ビジットシアトル」の財源と内訳³³⁾

Mar. 2018 ディステイネーション・マネジメントに求められる要素とDMOの役割

きる仕組みを作った。宿泊者はイベントの詳細が記載された案内パッケージをホテルで受け取る。2017年は18000人の宿泊者がこのイベントに参加した。閑散期の観光客減の課題に対応したイベントで、観光客からの評判が良く、コンベンションの誘致にもつながっているという。

・Holidays Campaign / Utrip Itinerary Builder

この2つはレジャー観光客にとって便利なオンライン上のマーケティングツールで、前者は観光客に必要な情報提供と、予約サービスである。ウェブサイト上で、シアトルでの自分の滞在時間を入力すると、時間に応じてさまざまな体験プログラムや、ホテルのパッケージが表示される。後者は、個人の希望に合わせた日程表作成を、アルゴリズムを使ってカスタマイズできるシステムを導入している。

④ ディステイネーション・パブリシティ（周知を目的とする広報）³⁵⁾

「ビジットシアトル」の広報チームは、地域のホテル、レストラン、文化施設と協働して、ジャーナリストやメディアへの積極的な情報提供を行う。「ビジットシアトル」が直接広告料を支払うのではなく、メディアの出版物に記事を掲載してもらう。またウェブでのPRやTVでの放送を促すことにも成功している。2016年度におけるその金銭的価値は300万ドルに値している。

アドバタイズメント（集客するための広告）に関しては、5ヶ国語のウェブサイト、パンフレット、ユーチューブでのプロモーションビデオ（VISITSEATTLE.tv）を作成、SNSはフェイスブック、ツイッター、インスタグラムを使用している。

⑤ 国際観光³⁶⁾

シアトルでは外国からの観光客数が著しく増加している。「ビジットシアトル」の外国でのディステイネーション・マーケティング活

動やPort of Seattleと連携し国際線発着数を増加させたことが、数字につながった。2016年度の外国からの観光客数の割合は、全観光客数の7%であるが、しかし、消費額では全観光客の消費額の15%を占めるに至っている。外国からの観光客は国内観光客よりも長く滞在し、より多く消費するという認識のもとで、インバウンドマーケティングを強化している。2016年は、442人の外国のメディア関係者および旅行会社を招待し、合計111件のファムトリップを実施した。

⑥ ディステイネーション開発の優先事項（destination development priority）³⁷⁾

- ・コンベンション施設に余裕がなく、2016年には約350件（16億ドルに値する）予約を断っているという。WSCCの新施設建設は現在のMICEの需要に応えるための、「ビジットシアトル」の最優先事項である。
- ・ストリートにおける犯罪とホームレス問題を解決するために、「ビジットシアトル」は、選任された役人、警察、関連団体、市のステイクホルダーらと連携して、「清潔で安全で快適なシアトル」の目標を掲げ活動を行っている。
- ・シアトルタコマ国際空港は利用者数が全米トップ10に入る空港で、2016年には約4600万人の乗客が利用した。2034年には6600万人の利用を見込み、空港マスタープランに沿ってPort of Seattleのサポートを行う。
- ・米国人の半数が有給休暇を取得できていないという現状で、「ビジットシアトル」は米国旅行産業協会（The U.S. Travel Association）が推進する「有給休暇キャンペーン」を地域の企業に広める活動を行っている。
- ・「ディステイネーション・シアトル」としての一体性を持って、多くの人が参加できる地域のイベントや2018年にワシントン州で開催される、知的障害のある人たちにスポーツを通じ社会参加を応援する「スペシャルオリンピック」を支援していく。

IV 考察

シアトル市のDMO、「ビジットシアトル」は、「シアトルコンベンションビジターズビューロー」から組織変更をした時に、キング郡の観光協会を吸収した。行政からの予算が厳しくなったことが背景にあるが³⁸⁾、組織を一体化してシアトルという強力なブランドを前面に押し出し、その特徴を活かした観光戦略が取られている。結果として、郡と市の二重で観光マーケティングを行っていた時期より、好調に観光客数と消費額を伸ばしている。

最も特徴的なことは、MICEビジネスとの強固な関係が、DMOマネジメントの中核をなしていることで、都市観光のディステーション・マネジメントの典型的な事例であろう。

都市観光の特徴を活かした、集客方法の戦略を明確にしている点も興味深い。「ビジットシアトル」では、ターゲットビジターをレジャー客とビジネス客に分け、各々の特徴に合った戦略と戦術を駆使してマーケティングを行っている。そのための財源の枠組みも、レジャー客とビジネス客を別々に設定している。レジャー客の集客に関しては、ホテルとの合意を得てSTIAという仕組みを導入して財源を確保し、その資金全額をその性格上ビジネス客よりも集客が安定しないレジャー客のプロモーションや、イベントの実施を含むマーケティング費用に当てている。使途と金額を決定するSTIAのアドバイザリーボードがホテルのジェネラルマネージャーで構成されていることから、ホテルが強い影響力を持っていることがわかる。ビジネス客の集客に関しては、WSCCが「ビジットシアトル」に資金を投入することで、「ビジットシアトル」はWSCCのマーケティング業務、セールス、予約業務、実際のオペレーション業務を担当し、WSCCの売上げに貢献していることがわかる。

次に、一般的にDMOは地域の組織間の調整役としての役割を求められるが、「ビジットシアトル」は自ら地域の重要なイベント企画から運営までの事業を主催している。Taste

WashingtonもSeattle Museum Monthも、「ビジットシアトル」、WSCC、ホテルの3者の関係が強固であることからイベントの成功へつながっていると考えられる。これら3者はボードメンバーとして意思決定権を持ち、普段から意思の疎通が容易であり、資金調達の点でもお互い依存した関係性にある。

直接は利益につながらない社会的活動を、優先すべき課題として、DMOが関係団体と協働して対応していることも特徴的である。都市が清潔で安全であるということは、観光客だけでなく市民にとっても重要な問題である。市民団体と協働することにより観光客だけを意識しているのではなく、市の課題に向きあっているという姿勢を示すことができ、市民の観光振興への理解と協力へとつながると考えられる。有給休暇の取得を企業に促す取り組みも、行政でもなく観光業者でもないDMOが後押しをすることは、ユニークな取り組みと言える。これらのビジットシアトルの活動は、シアトル市民がシビックプライドを醸成するためのきっかけにもなりえる。

第2章でUNWTOの「ディステーション・マネジメント実用ガイド」から、ディステーション・マネジメントに求められる要素を検討した。シアトル市においてはDMOである「ビジットシアトル」が、戦略、ポジショニング、ブランディング、マーケティング、Eビジネス、ディステーション・マネジメントの組織化とガバナンス、予算の確保に関しての機能を持ちその役割を果たしていると考えられる。特に戦略、マーケティング、財源、パートナーシップ、意思決定の点においてが優れており、人口60万人のシアトル市で、キング郡全体でも約200万の人口の地域で、DMOが22億円の予算を確保していることは特筆すべきであろう。

V おわりに

本研究では、観光地においてディステーション・マネジメントの必要性が高まっている

という背景のもと、UNWTOが示した「ディステーション・マネジメント実用ガイド」をもとに、求められる要素を整理し、シアトル市のDMOを事例にひとつのディステーション・マネジメントのあり方を提示した。特に財源確保の枠組みに関しては、この事例を日本のケースに当てはめてマネジメントを考えることは難しいと思われるが、ディステーション・マネジメントの視点で都市のDMO、コンベンション施設、ホテルの3者の関係性を再考することができる余地はあるのではと考える。また、エリアマネジメント研究の分野では政府による日本版BIDの議論が始まっており、将来的には観光への応用も検討される可能性も十分にある。国内の事例も含め、今後もディステーション・マネジメントの事例研究を蓄積していきたい。

【付 記】

本研究における「ビジットシアトル」へのヒアリング調査(2017.7.6.実施)に関して、「船場げんきの会」による海外都市調査の一環として行ったものである。

注・引用文献

- 1) UNWTO Tourism Highlights 2016
<http://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2016/09/Tourism-Highlight-s-20116.pdf>
- 2) UNWTO, Managing Growth and Sustainable Tourism Governance in Asia and the Pacific
<https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284418909.1>
- 3) UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007, preface
- 4) 観光庁は日本版DMOを、「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」と定義している。観光庁
http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html
- 5) 観光庁は5つの登録要件を示している。観光庁
http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html
- 6) 野瀬元子「DMOに着目した研究の進展状況—効果的なディステーション・マネジメントに関する研究動向のレビュー—」, 日本観光研究学会全国大会学術論文集30, 2015年11月, pp.309-312
- 7) 藤田尚希「DMOの役割及び機能に関する一考察」, 経済科学論究第14号, 2017年4月, pp.81-95
- 8) 野瀬元子, 古屋秀樹, 崔瑛「効果的な観光マーケティング組織の運営に関する考察—カリフォルニア州およびソノマ郡DMOを事例として—」, 日本観光研究学会全国大会学術論文集31, 2016年12月, pp.225-228
- 9) 岡村祐「英国における観光地域マネジメント組織DMOに関する政策・計画・施策」日本建築学会大会学術講演梗概集2015(都市計画), 2015年9月, pp.491-492
- 10) 石黒侑介「DMOの新たな地平」CATS叢書第10号, 2016年3月, pp.51-55
- 11) 敷田麻実, 内田奈芳美「地方都市における創造産業としての観光振興とDMO: 米国バデューカ市のクリエイティブツーリズムの事例」, 日本観光研究学会全国大会学術論文集30, 2015年11月, pp.317-320
- 12) UNWTO What we do
<http://www2.unwto.org/#>
- 13) UNWTO Destination Management & Quality Programme
<http://destination.unwto.org/content/about-us-4>
- 14) UNWTO Background and Rationale
<http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>
- 15) UNWTOのDMOの定義
<http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>
- 16) UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007, pp.1-142
- 17) Visit Seattle About us,
<https://www.visitseattle.org/about-us/>
- 18) Visit Seattle 2013 Annual Report, p.2
- 19) Visit Seattleへのヒアリング調査 2017年7月6日
- 20) Visit Seattle About us, Our Leadership Team
<https://www.visitseattle.org/about-us/leadership/>
- 21) Visit Seattle About us, Strategic Partnerships
<https://www.visitseattle.org/about-us/>
- 22) Visit Seattle 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 Annual Report

- 23) WSCC Additional facility
<http://www.wsccl.com/proposed-additional-facility>
- 24) Seattle Government Sales & Use Tax
https://www.seattle.gov/financeDepartment/docs/March_2003_SalesTax.pdf
- 25) 松岡未季「ホテル事業者が主導する新たなMICE振興財源捻出の仕組みーアメリカにおけるTourism Business Improvement Districtについて」, NRIパブリックマネジメントレビュー, vol.114, 株式会社野村総合研究所, 2013年1月, pp.1-2
- 26) Visit Seattle 2013 Annual Report, p.2
- 27) Visit Seattle 2016 Annual Report, p.5, 2017 Annual Report, p.4
- 28) Visit Seattle 2017 Annual Report, p.24
- 29) 表 5, 6, Visit Seattle 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 Annual Report
- 30) 表 7 WSCC 2015 Annual Report, p.8, 2016 Annual Report, p.8
- 31) 松岡, 前掲書, p.2
- 32) Visit Seattleへのヒアリング調査 2017年7月6日
- 33) Visit Seattle 2017 Annual Report, p.4
- 34) Visit Seattle 2017 Annual Report, pp.10-14
- 35) Visit Seattle 2016 Annual Report, p.20, 2017 Annual Report, p.18
- 36) Visit Seattle 2017 Annual Report, pp.20-23
- 37) Visit Seattle 2017 Annual Report, pp.6-9
- 38) Visit Seattleへのヒアリング調査 2017年7月6日
- (2017年11月24日掲載決定)