

アメリカオレゴン州の観光地経営方式

— DMO の先導による協働の仕組み —

Tourism management method in Oregon, USA

— Collaboration mechanism led by DMO —

柏木 千春*

Chiharu Kashiwagi

本研究では、オレゴン州ポートランド地域を研究対象とし、DMO 各層の役割や DMO による利害関係者の参画を促す協働の仕組みを探索した。その結果、エリアマネジメント方式の採用、DMO 間の戦略的パートナーシップ、ボトムアップ型経営方式（州 DMO が地域連携及び地域 DMO に対する権限の移管、利害関係者ニーズをくみ取った戦略策定）、「宿泊費の増加」一点で利害を一致させるプロフィット・サイクルの存在を確認した。

キーワード：DMO（観光地経営組織）、Collaboration（協働）、利害関係者管理

I. はじめに

1. 研究の背景

日本政府が、まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015年）の中で、地域産業の競争力強化政策の一つに「観光地域づくり」を掲げ、そのかじ取り役としての日本版 DMO（観光地経営組織：Destination Management/Marketing Organization）の形成を推進して6年目となる。2020年4月に、世界水準の DMO 形成に向けた登録基準の厳格化に伴い、「日本版 DMO」という呼称は、「登録法人 DMO（観光地域づくり法人）」へと変更された¹⁾。

登録基準を厳格化した背景には、日本版 DMO の抱える共通の課題を克服する意図がある。2019年に観光庁に設置された「世界水準の DMO の在り方に関する研究会」は、自治体や DMO 各層（広域、地域連携、地域）²⁾ の役割分担の不明瞭さや、ディスティネーションの多様な利害関係者の参画が不十分であることを共通の課題として指摘している³⁾。

2. 研究の目的と方法

本研究の目的は、日本が従来の観光推進組織から DMO へと変革していく過程で、欧米におけ

る DMO 各層の役割と利害関係者との協働の仕組みを探ることにある。DMO による利害関係者の管理方式は、地域産業に占める観光業の割合によって異なることが想定される。例えば、観光が地域の基幹産業であるリゾート地域（単一型観光基盤）と、農業が基幹産業で元来観光事業に直接関わる事業者の少ない地域（複合型観光基盤）では、観光に対する意識や利害関係者の業種の幅の違いから、DMO の求心力の生み出し方や協働を促す方式にも異なる工夫が必要であろう。

そこで、今回は、複合型観光基盤のディスティネーションであるアメリカオレゴン州ポートランド地域を対象とした事例研究を行う。具体的には、オレゴン州の DMO 各層の役割と DMO による利害関係者の参画を促す協働の仕組みを探る。情報源には、公開データ（公式 Web site、各 DMO の Business Plan、Annual Report）に加えて、地域 DMO の CEO や地元ワイン協会長へのインタビュー記録（2020 年 3 月上旬実施）を使用する。

II. オレゴン州の観光地経営方式

1. オレゴン州の概要

a. 面積、人口、行政区分⁴⁾

オレゴン州は、図1のとおりアメリカ北西部の太平洋側に位置している。面積約 96,000 平方マイルは、全米で 10 番目の広さ、日本の本州と四国を合わせた面積よりも大きい。この広大な土地に、約 422 万人が暮らしている。

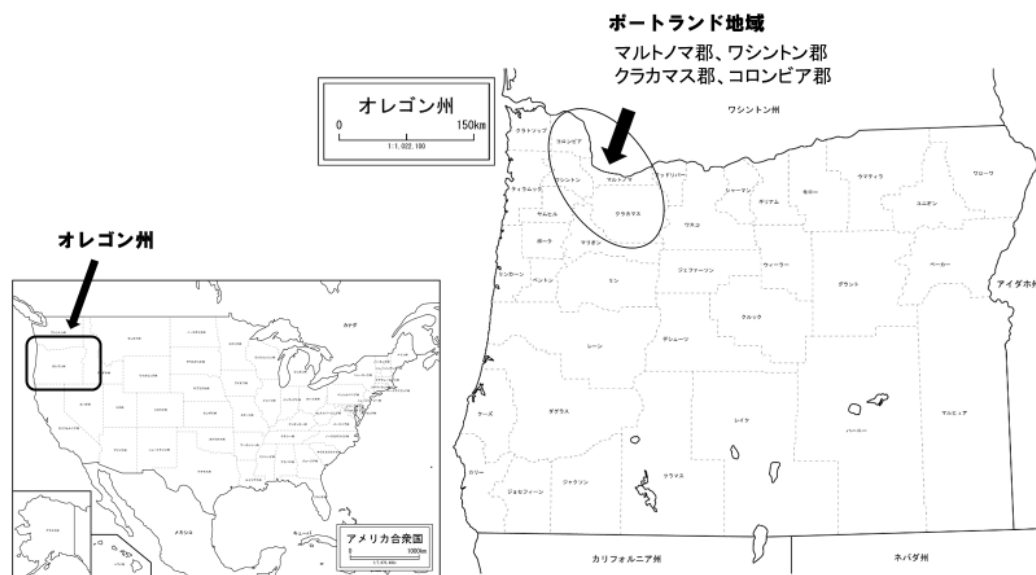


図1. オレゴン州及びポートランド地域の位置

出所：筆者作成

ポートランド地域は、ワシントン州に近い4つの郡（マルトノマ郡、ワシントン郡、クラカマス郡、コロンビア郡）で構成される。表1のオレゴン州の郡別人口規模ランキングと2000年以降の人口推移、成長率でわかるように、この地域は、最も人口規模が大きく、今なお増加傾向にある。

表1. ポートランド地域の人口規模ランキングと人口推移

| Rank | County | 2000 | 2010 | 2018 | 成長率 |
|------|--------------------|---------|---------|---------|-------|
| 1 | マルトノマ (Multnomah) | 660,486 | 735,334 | 813,300 | 10.6% |
| 2 | ワシントン (Washington) | 445,342 | 529,710 | 606,280 | 14.5% |
| 3 | クラカマス (Clackamas) | 338,391 | 375,992 | 419,425 | 11.6% |
| 17 | コロンビア (Columbia) | 43,560 | 49,351 | 51,900 | 5.2% |

出所：State of Oregon

b. 経済基盤

オレゴン州の地域経済は、肥沃な土地、海、森林、気候など自然の恵みを活かした農林水産業、食品加工業に加えて、マイクロプロセッサ・チップ製造業や関連する技術系企業などのハイテク産業が、「シリコンフォレスト」と呼ばれるほど成長している⁵⁾。

州には、インテル、アディダス、ボーイング、ダイムラーといった世界的に知られる優良企業を始め、ナイキやコロンビアスポーツウェアの本社、日本からも約130社を超える企業が進出している。その背景には、地理的利便性（太平洋やコロンビア川付近の港湾やポートランド空港の存在）、水量（安価な水、純度の高さ）、工業用エネルギーコストの低さ、半導体産業クラスターの存在、有利な税制措置（小売売上税や在庫税など非課税）が挙げられる⁶⁾。

オレゴン州は、1980年代以降、高度なテクノロジーに重点を置き、木材などの資源ベースの経済からハイテクノロジー経済へ移行していく一方で、農村部は観光に活路を見出している。表2のオレゴン州における産業別収益及び雇用状況（2018年）を見ると、外貨獲得のできる産業分野（輸出志向型産業）の中で、旅行は、農業・林業・漁業を上回る収益と雇用を生み出していることがわかる⁷⁾。

表 2. オレゴン州における産業別収益及び雇用状況（2018 年）

| 産業分野別 | 収益（百万ドル） | 割合（%） | 雇用（千人） | 割合（%） |
|--------------|----------|-------|--------|-------|
| 主に輸出志向 | 20,614 | 13.7 | 321 | 12.4 |
| 農業・林業・漁業関連 | 2,818 | 1.9 | 102 | 3.9 |
| 鉱業 | 164 | 0.1 | 6 | 0.2 |
| 製造業 | 17,632 | 11.7 | 214 | 8.3 |
| 旅行※ | 3,566 | 2.4 | 116 | 4.5 |
| 主に非輸出志向 | 74,832 | 49.7 | 1,221 | 47.3 |
| 建設 | 10,647 | 7.1 | 142 | 5.5 |
| 公共インフラサービス | 793 | 0.5 | 5 | 0.2 |
| 卸売業 | 6,956 | 4.6 | 83 | 3.2 |
| 小売業 | 9,571 | 6.4 | 261 | 10.1 |
| 不動産、レンタル、リース | 4,164 | 2.8 | 121 | 4.7 |
| 事業運営 | 6,784 | 4.5 | 51 | 2 |
| 廃棄物サービス | 5,612 | 3.7 | 134 | 5.2 |
| 行政を除くその他サービス | 5,572 | 3.7 | 130 | 5.0 |
| 行政及び行政団体 | 24,732 | 16.4 | 294 | 11.4 |
| 混合 | 55,226 | 36.7 | 1040 | 40.3 |
| 交通および輸送保管 | 4,863 | 3.2 | 102 | 3.9 |
| 情報 | 3,982 | 2.6 | 44 | 1.7 |
| 金融と保険 | 6,431 | 4.3 | 97 | 3.8 |
| 専門的・技術的サービス | 11,901 | 7.9 | 170 | 6.6 |
| 教育サービス | 1,771 | 1.2 | 59 | 2.3 |
| 医療と社会的サービス | 18,494 | 12.3 | 299 | 11.6 |
| レジャー・ホスピタリティ | 7,786 | 5.2 | 269 | 10.4 |
| 総計※ | 150,672 | 100.0 | 2582.0 | 100.0 |

※旅行は他のセクター（主にレジャーとホスピタリティ、交通機関、小売業）でも表示されるため、小計と総計には含まない。

出所：Dean Runyan Association&Oregon Tourism commission

2. オレゴン州の観光の現況

a. 観光資源⁸⁾

オレゴン州の観光資源は、海岸、湖、森林などの自然資源を活かしたアクティビティ（サイクリング、カヤック、トレッキング、ウィンドサーフィンなど）、農家での収穫体験、17 のワイン産地で生産されるワイン、100 を超えるビール醸造所で造られるクラフトビール、地元食材を活かした料理などが挙げられる。オレゴン州で最大の人口規模であるポートランド市の位置するポートランド地域では、都市部ならではの魅力と郊外に広がる農村地帯の暮らし様式、自然環境を活かしたアクティビティが楽しめる。ポートランド市の中心市街地には、チェーン店よりも個人店舗が多い。また、スーパーマーケットでは、地域特産品、オーガニック製品が主流である。

このように、スモールビジネスを支えあう集合体が、ポートランド地域の個性と独自性を際立たせている。

b. 旅行・観光による地域経済効果⁷⁾

州では、旅行・観光の重要業績評価指標として旅行消費額、雇用数、州および地方の税収を掲げている。また、日帰り客数は統計上扱わず、宿泊者数を重視する。表3で州内の旅行消費額、雇用、税収の推移を見ると、いずれも増加していることがわかる。また、州を7つに区分した地域別旅行消費額、雇用、税収の状況（2019年）を示した表4では、ポートランド地域が、最も経済効果を上げていることが確認できる。

表3. オレゴン州の旅行消費額、雇用、税収の推移

| | | 2006年 | 2008年 | 2010年 | 2012年 | 2014年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 |
|-----------------|----|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 旅行消費額（単位：百万ドル） | | 8,207 | 8,774 | 8,706 | 9,568 | 10,332 | 11,762 | 12,319 | 12,757 |
| 雇用（単位：千人） | | 92.0 | 96.4 | 89.9 | 95.1 | 101.2 | 112.2 | 115.9 | 117.5 |
| 税収 （単位：百万ドル） | 地方 | 117 | 127 | 122 | 142 | 175 | 224 | 231 | 237 |
| | 州 | 190 | 204 | 197 | 231 | 247 | 323 | 341 | 355 |
| | 計 | 307 | 331 | 319 | 373 | 422 | 547 | 572 | 592 |

出所：Dean Runyan Association&Oregon Tourism commission

表4. 地域別にみる旅行消費額、雇用、税収（2019年）

| 地域別 | | 旅行消費額 | 雇用 | 税収（百万ドル） | | |
|-------------------|---------------|-------|------|----------|-----|-----|
| | | 百万ドル | 千人 | 地方 | 州 | 総計 |
| Willamette Valley | | 1,986 | 22.3 | 23 | 63 | 85 |
| Coast | North Coast | 851 | 9.2 | 13 | 25 | 38 |
| | Central Coast | 856 | 9.4 | 15 | 24 | 39 |
| | South Coast | 431 | 5.6 | 2 | 13 | 16 |
| | Oregon Coast | 2,138 | 24.3 | 31 | 62 | 93 |
| Portland Region | | 5,626 | 36.9 | 139 | 139 | 278 |
| Southern | | 1,132 | 12.5 | 15 | 34 | 50 |
| Central | | 1,022 | 10.0 | 18 | 29 | 47 |
| Eastern | | 406 | 6.2 | 5 | 14 | 18 |
| Mt.Hood/Gorge | | 447 | 5.3 | 7 | 14 | 21 |

出所：Dean Runyan Association&Oregon Tourism commission

旅行消費額は、主に宿泊業及び飲食業、アート、エンターテイメント、レジャー業、小売業、

交通輸送業などの産業に影響を与える。図2のポートランド地域における産業別収益の推移を見ると、2003年以降、右肩上がりに拡大している。特に、宿泊業及び飲食業の割合が高い。2019年の宿泊業及び飲食業の収益は、全体の49.9%を占めている。

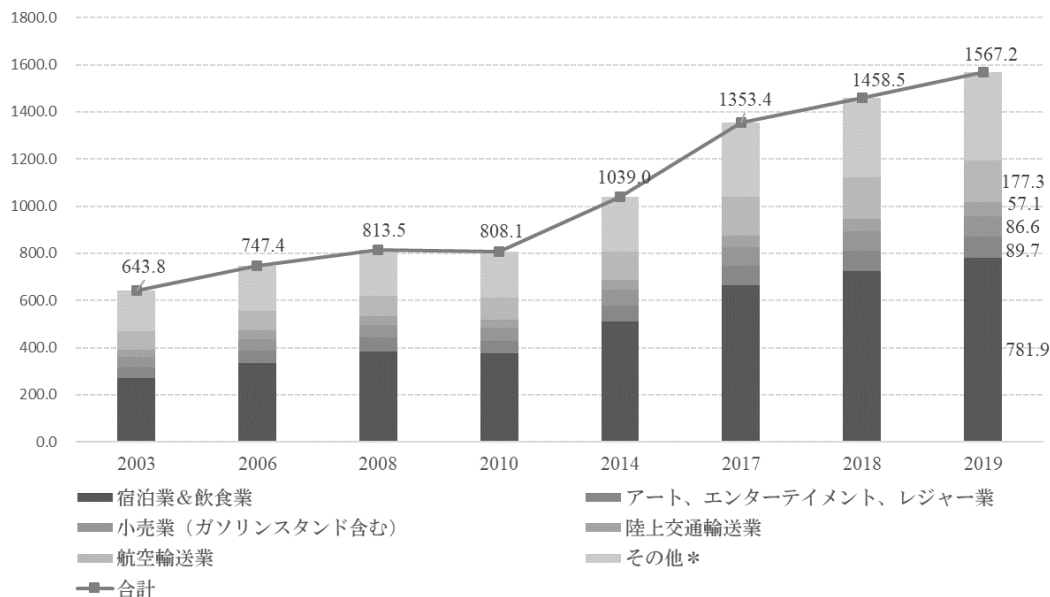


図2. ポートランド地域における産業別収益の推移 (単位: 百万ドル)

出所: Dean Runyan Association&Oregon Tourism commission

c. 観光財源

オレゴン州には、宿泊滞在や集客による地域経済効果を狙ったマーケティング活動や受入環境整備の財源を確保するために、宿泊税やTID (Tourism Improvement District; 観光改善地区)⁹⁾を導入している地域がある。

・宿泊税

オレゴン州内36郡240都市のうち、16郡と108都市が宿泊税を徴収している⁷⁾。徴収は、ホテル、モーテル、B&B、民泊施設などの宿泊施設、キャンプ場の敷地、RVパークなど多種多様な施設が対象となる。

宿泊税は、定率制である。州の税率が1.8%、それに郡や市の税が加算される。郡や市の税率は、2%から13.5%の範囲でそれぞれ異なる。例えば、ポートランド地域のワシントン郡ビーバートン市の宿泊施設に滞在する場合、14.8% (州1.8%、郡9.0%、市4.0%の合計) が徴収税率となる。ビーバートン市は、独自に徴収した宿泊税4.0%を、ビーバートン芸術センター (450席の劇場) の資本コストと運営コストの一部として利用している¹⁰⁾。

・TID¹⁾

ポートランド市では、2012年にホテルコミュニティが団結して、ミーティング、コンベンション、レジャーの目的地としてのプロモーション強化を図る新たな資金調達方法としてTIDを市に提案し、同年6月にポートランド観光改善地区（TID）条例が可決された。さらに、2018年にはTIDを拡張させて、短期の賃貸サービス事業者、客室数50室以下のホテルも対象となっている。徴収した資金は、市ではなくホテル経営者の管理下に置かれる。

また、TID資金の一部（市内の全ホテルおよび短期賃貸サービスの客室収益1泊につき2%分）は、マーケティング費用として地域DMOのトラベルポートランドに分配される。トラベルポートランドの財源構成比率は、TID（42%）、宿泊税（21%）、コンベンションセンター運営委託費（17%）、会費収入他（20%）であり、宿泊費の増加とTIDによる滞在価値の向上がDMOの活動資金に直結する仕組みとなっている。

3. オレゴン州の観光推進体制

図3は、オレゴン州全体の観光推進体制を表している。州は、7つの地域に区分して、地域観光実態の把握や地域DMOの活動支援を行う。各地域には、地域連携及び地域DMOが存在する。ここでは、7つの地域の内、ポートランド地域に焦点をあてて、地域連携及び地域DMOの活動実態を記述する。

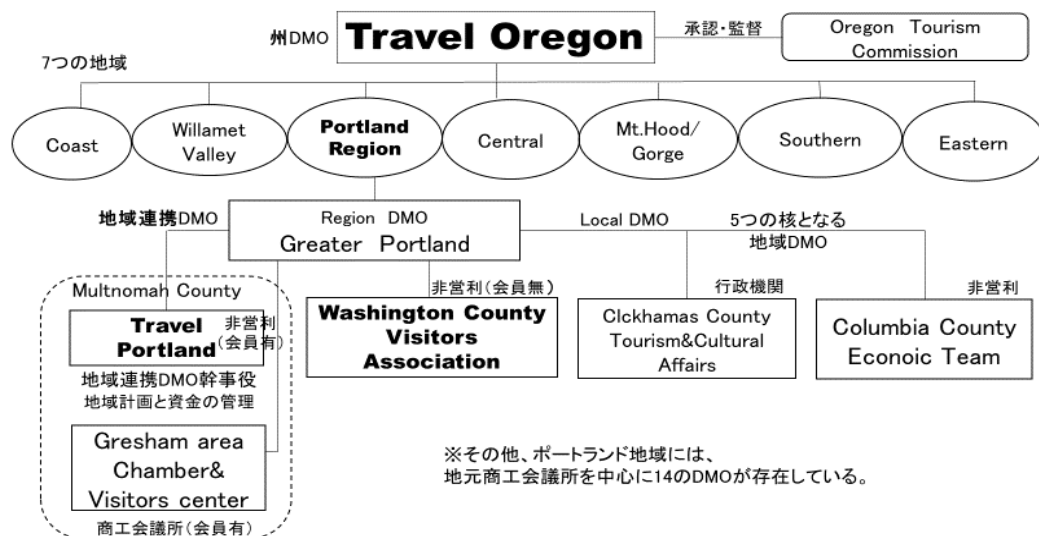


図3. オレゴン州の観光推進体制

出所：Travel Oregon を参考に筆者作成

a. 州レベル

州 DMO（オレゴン州観光局；Travel Oregon）は、州知事の任命した 9 名の委員¹²⁾で構成されるオレゴン州観光委員会の承認・監督の下で、州としてのグローバルセールスやマーケティング活動、観光地開発を担う。オレゴン州観光局は、州を 7 つの地域に区分して戦略推進の実態の把握や活動支援を行う。その際、地域ごとに当該地域を代表する DMO を選定し、財政代理人としての契約を結ぶ。選定された地域 DMO は、地域連携の代表幹事（地域連携 DMO）となり、地域全体の計画と資金管理を行う。

州は、地域が一体となった需要創造のための地域連携タスク（Regional Cooperative Tourism Program；RCTP）の資金として、州宿泊税徴収額の 20% を 7 つの地域に再分配する。再分配先の地域連携 DMO の窓口となるのが、オレゴン州観光局（図 4）のグローバル戦略パートナーシップチームである。このチームが、地域連携型プロジェクトや助成金プログラム担当として、州の戦略と合致した各地域連携 DMO のタスク計画と実行に関する報告、連絡、相談役を担っている。

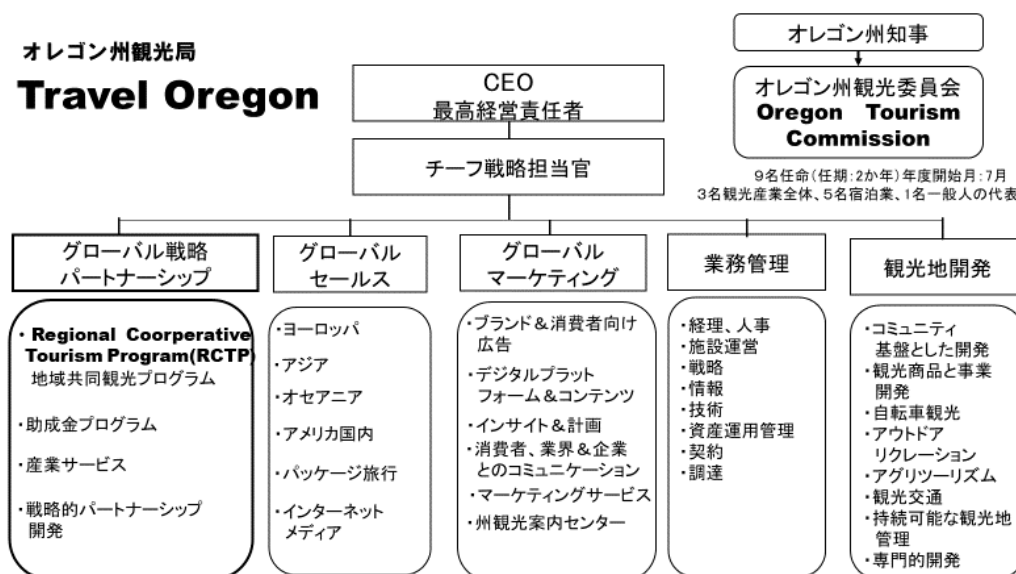


図 4. オレゴン州観光局 (Travel Oregon) 組織図

出所：Travel Oregon を参考に筆者作成

また、州 DMO は、全州 7 つの地域で利害関係者を対象とした調査を 2 か年計画の初年度にあたる 11 月と翌年 4 月に実施する¹³⁾。調査は、アンケートと対面集会での聞き取りの 2 種類ある。まず、「オレゴン州観光エンゲージメントに関するアンケート調査（初年度 11 月実施）」では、オレゴン州の観光事業に関わる意向や、州および地域における観光で目指す方向性に対する満足度

の実態を把握する。他方、「対面集会での聞き取り調査（翌年4月実施）」では、利害関係者のニーズや優先事項に DMO が応えられているかを確認する。調査の結果は、各地域連携や地域 DMO に対し、6月にフィードバックされる。州内の地域連携並びに地域 DMO は、フィードバックによって、利害関係者の優先事項と地域の重要分野に基づいたタスクの立案に活かすことができる。

b. 地域連携レベル¹³⁾

ポートランド市観光局（Travel Portland）は、市指定の地域 DMO（民間/非営利団体）で、750以上の企業会員を有した組織である。当組織は、市長を含む23名の理事会による監督の下で、約70名のスタッフが、グローバルマーケティングとセールス、コンベンションセンターの運営、会員サービス、財務管理などの業務を遂行する。

加えて、市観光局は、州観光局指定のポートランド地域を統括するグレーターポートランド地域連携 DMO としての役割も務める。その役割とは、州 DMO より分配された資金の管理、州 DMO と地域 DMO を繋ぐ連絡窓口、地域内の主要な DMO パートナー（ワシントン郡観光協会、クラカマス郡観光及び文化事業、グresham 商工会議所&ビジターズセンター、コロンビア郡経済チーム）との年間戦略計画や予算編成、各地域で合意されたプログラムの実行と結果の情報共有など、地域連携タスクのまとめ役である。

地域連携タスクの成功には、地域の主要な DMO だけでなく、多様な利害関係者との連携と協働が欠かせない。ポートランド地域の RCTP（Regional Cooperative Tourism Program）計画には、次のような記述がある。

ポートランド地域は、オレゴン州最大の大都市圏と都市を取り巻く小規模かつ農村コミュニティで構成されているため、トップダウンでの地域連携 DMO 構造は向かない。そのため、ポートランド市観光局（地域連携 DMO）は、地域全体に貢献することを目的とした投資、戦略、地域コミュニティ固有の優先順位を反映した個別作業計画を含むタスクプログラムで、核となる DMO パートナーを先導する（Travel Oregon：Portland Region 2019-2021 RCTP から一部抜粋）。

このように、ポートランド市観光局は、地域内の利害関係者との連携や協働を促す方式として、地域特性に考慮したボトムアップ型で臨んでいることがわかる。その際、「地域コミュニティ固有の優先順位を反映」した個別作業計画を含むタスクプログラムには、州 DMO による利害関係者調査のフィードバックが活かされる。

c. 地域レベル¹⁴⁾

ワシントン郡は、ナイキの本社やインテルを代表とするハイテクノロジー産業のクラスターが存在し、郡だけでなく州経済の重要な拠点となっている。一方、農業も盛んな地域であり、サクランボやリンゴ、ブドウ、ナシなどの果樹農家や30か所ほどのワイナリーが点在する。こうした農家やワイン生産者の協力によって実現される果物狩りやワイナリー巡りが、ポートランド市民だけでなく国内外の人々にも人気である。また、ポートランド空港から車で30分という地の利から、MICE¹⁵⁾開催の目的地としても注目されている。郡内の宿泊施設及び客室数は、53施設、総客室数5,404室で、2018年の年間稼働率は71.6%である。現在もなお、建設中のホテルが9軒あり、提供可能な客室数はさらに拡大する。

この郡の地域DMOが、ワシントン郡訪問者協会(Washington County Visitors Association; WCVA)である。WCVAは、旅行目的地をトゥアラティンバレー(Tualatin Valley)というブランドで、レジャーやビジネスを目的とした旅行者、MICE企画運営担当者向けの宣伝活動と観光地開発のための資金調達及びプロジェクト支援を行っている。当組織は、理事会11名、CEO含むスタッフ7名体制である。理事会は、Hillsboro Hops(地元のマイナーリーグ球団)、Broadway Rose Theatre Company(ミュージカルシアター会社)、Courtyard Portland Beaverton(ホテル)、Bullwinkle's Entertainment Center(音楽ライブコンサートのプロデュース及びPR会社)、Lithtex Printing Solutions(印刷会社)、ヒルズボロ商工会議所、Century Hotel and Hayden's Grill(ホテル)、Best Western Forest Grove(ホテル)、ワシントン郡委員会議長、フォレストグローブ市長、Apolloni Vineyards(ワイン生産者)で構成されている。首長、議長、ホテル、商工会議所、ワイン生産者、一般市民代表枠で選任されたメンバーである。

WCVAの設立は、1983年に遡る。ワイナリーとホテル関係者グループによって設立された。当時、ワシントン郡で生産されるワインは、国内で知名度が低く販路拡大に課題を抱えていた。ワイン生産者が観光に関わる意図は、料理人、マスメディア、飲食に関心の高い消費者との接点づくりにある。彼らは、ワインと地元食材の料理を楽しむイベントを開催することで、観光を通じた販路拡大と地域商品のブランド価値を高めていこうと考えていた¹⁶⁾。

1980年代後半、WCVAは、活動資金を増やすために宿泊税導入を郡政府に申し入れた。住民投票の末、宿泊税導入案は可決され、法律に基づき郡と契約して事業を行うことになった。初めは、宿泊税1%であったが、2007年以降も住民投票を繰り返しながら段階的に増税した。現在、ワシントン郡で徴収される宿泊税は、郡税9.0%と州税1.8%が基本である。但し、一部の市では、基本となる税率(郡税と州税を合わせた10.8%)に市独自で設定した観光目的税を付加して徴収される。ワシントン郡全体の宿泊税徴収額は、図5のとおり年々増え続けている。宿泊税9.0%は、郡に5.00%、既存のイベント会場施設(郡所有)に1.00%、大規模イベント会場施設建設費として0.67%、残り2.33%がWCVAに回る。会員を持たない非営利団体のWCVAにとって、郡の宿

泊税が大きな収入源となる。表5のワシントン郡の財政状況でわかるように、郡宿泊税がWCVAの収入の84.3%を占める。収入の部の項目にある地域観光ファンド(9.7%)は、州宿泊税の再分配額である。これを見ると、収入の94.0%が旅行者の支払う宿泊税に依存している。

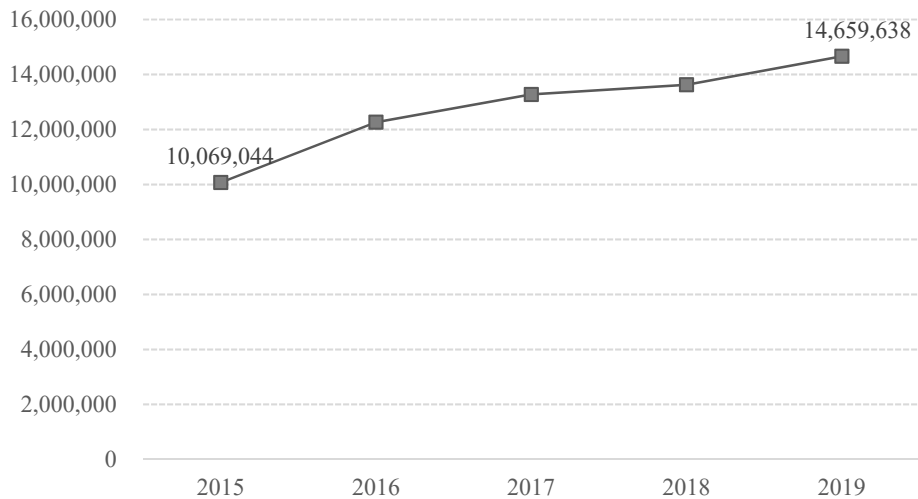


図5. ワシントン郡の宿泊税徴収額の推移 (単位: ドル)

出所: Dean Runyan Association&Oregon Tourism commission

表5. ワシントン郡の財政状況 (2018年度)

| 収支項目 | 額 (ドル) | 割合 (%) |
|-----------------|-----------|--------|
| 収入の部 | | |
| 宿泊税収入 | 3,767,750 | 84.3 |
| 地域観光ファンド (RCTP) | 433,233 | 9.7 |
| 投資収益、純額 | 216,603 | 4.8 |
| その他 | 52,468 | 1.2 |
| 合計 | 4,470,054 | 100.0 |
| 支出の部 | | |
| 広告 | 1,669,028 | 36.5 |
| 観光助成金 | 1,255,572 | 27.4 |
| マーケティング関連費用 | 345,871 | 7.6 |
| その他運用費用 | 1,304,035 | 28.5 |
| 合計 | 4,574,506 | 100.0 |

出所: Washington County Visitors Association: "Annual Report:Fiscal Year 18-19"

3年前までは、WCVAに回る郡宿泊税の分配比率は3%だった。しかし、WCVAは郡内に大規模なMICE開催の可能なイベント会場施設の必要性を感じ、その資金調達のために0.67%を郡に譲渡している。現在、郡は、9万平方フィートのコンベンションセンターをヒルズボロ市内に建設中である。

表5のワシントン郡財政状況の支出の部にある観光助成金は、郡内の宿泊施設での滞在を促進する観光開発プロジェクトに挑む事業者や組織に対して助成するものである。例えば、宿泊税を生み出すような新しいスポーツ系イベントやエンターティメントの企画開催を支援するスポーツ基金助成、宿泊者のニーズに応えるアクティビティの開発を支援する小規模観光交付金などが挙げられる。助成金の仕組みは、宿泊需要をもたらす資源の開発だけでなく、WCVAの使命を共有し、自ら実行しようとする仲間づくりにも活かされている。

Ⅲ. アメリカオレゴン州の観光地経営方式

Ⅱ章では、オレゴン州の観光の現況とDMO各層の役割、地域DMOを始め利害関係者との協働に関わる活動を紹介した。Ⅲ章では、オレゴン州に見る観光地経営方式について、DMOが先導する協働の仕組みに焦点を当てて考察する。

1. エリアマネジメントと戦略的パートナーシップ

オレゴン州DMOは、州全体を7つに区分して管理するエリアマネジメント方式をとっている。その際、各地域DMOの中から地域の幹事役である「地域連携DMO」を選定し、州宿泊税の再分配を請け負う財政代理人としての契約をする。こうして、州宿泊税を原資に、DMO各層が、プロジェクト遂行のための戦略的なパートナーシップを結んだ状態となる。実質的なプロジェクト管理の権限は、州から地域連携へ、地域連携から地域へ移管することで、DMOの意思決定がしやすくなり、また、地域課題に寄り添う対応もとりやすい。また、州DMOと地域連携DMOの組織内には、戦略的パートナーシップチームを設置し、情報共有、連絡や相談のできる体制を整えている。

一方、行政は、DMOに対し、宿泊税の一部と行政管理区域に関わる観光開発やマーケティング活動の業務の権限を委譲する。但し、DMOの活動は、知事が指名した委員で構成される観光委員会や市長を含む理事会の監督下に置かれる。図6は、DMO各層と行政及び監督機関との関係を表したものである。

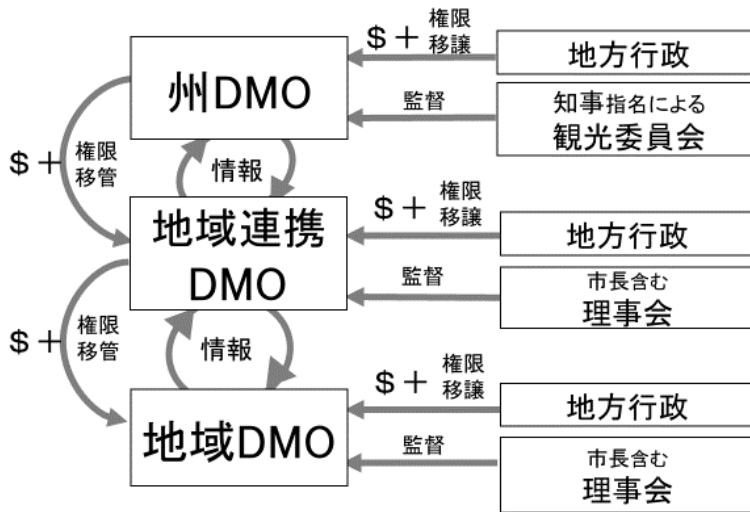


図 6. オレゴン州に見る DMO 各層と行政及び監督機関との関係

出所：筆者作成

2. ボトムアップ型経営

ポートランド市観光局は、地域内の利害関係者との連携や協働を促すために、地域特性（大都市圏と小規模かつ農村コミュニティという複合的な構成であること）に考慮したボトムアップ型で臨んでいた。ボトムアップ型経営には、地域 DMO によるリーダーシップの発揮、当該管理区域内での求心力の維持、現場での目配りのしやすさといった強みがある。一方、弱みとしては、特定の利害関係者の声しか耳に入らず、声なき声や新たなパートナーとなりうる存在を見逃してしまう可能性も否定できない。

州 DMO による利害関係者を対象とした定量及び定性的調査は、ボトムアップ型経営の弱みを補強する。彼らは、第 2、第 4 クォーターに、州内利害関係者のニーズや解決すべき課題の優先事項の特定、観光戦略と実行に対する満足度や観光事業に参画する意向度を確認している。その結果を受けて、図 7 で示すように、地域連携及び地域 DMO は、州や地域のビジョン、ミッションの下で、利害関係者のニーズの把握と優先事項を確認し、戦略の策定とプロジェクトの企画・実施に活かしている。

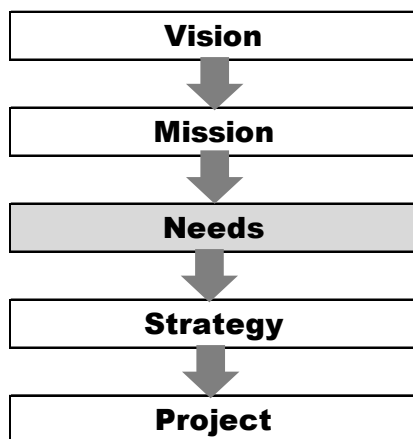


図 7. 利害関係者のニーズをくみ取った戦略策定とプロジェクトの決定手順

出所：筆者作成

利害関係者の立場に立てば、自分の問題意識が DMO プロジェクトとして予算化されれば参画意欲や関心も高まる。地域連携及び地域 DMO は、助成金プロジェクトの公募（「この指とまれ」¹⁷⁾方式）によって、戦略に沿った企画提案と実行力の伴うパートナー探しを行っている。

3. わかりやすいプロフィット・サイクル

オレゴン州では、DMO 並びに州、郡、市政府による観光マーケティング活動、観光施設運営や観光地開発の財源として宿泊税を活用している。定額制¹⁸⁾でない定率制の徴収方式は、「宿泊費」が増えれば増えるほど多くの宿泊税を効率よく得られる仕組みとなる。したがって、「宿泊費の増加」が、宿泊事業者だけでなく、行政、DMO、その他の集客サービス事業者の利害と一致する。

宿泊費とは、宿泊者数と宿泊単価を乗じた結果である。宿泊者数と宿泊単価の一方または両方を上げるためには、「行ってみたい」「また行ってみたい」と思う来訪意向や来訪経験から得られる満足の度合いを高めること、高価格帯の宿泊サービス提供を実現させるマーケティング活動や観光地開発と投資が欠かせない。オレゴン州では、これらの活動資金の多くを宿泊者の支払う宿泊税で調達する。つまり、旅行者の宿泊によって得られた宿泊税が、マーケティング活動や観光地の開発と投資に使われる。そして、こうした活動が、地域の潜在価値と認知度の向上へと寄与し、更なる旅行者の来訪意向や来訪経験に対する満足感の高まりを後押しする。このように、アメリカオレゴン州の観光地経営には、図 8 のような旅行者（Visitor）とディスティネーション（Destination）を結ぶわかりやすいプロフィット・サイクルが存在する。

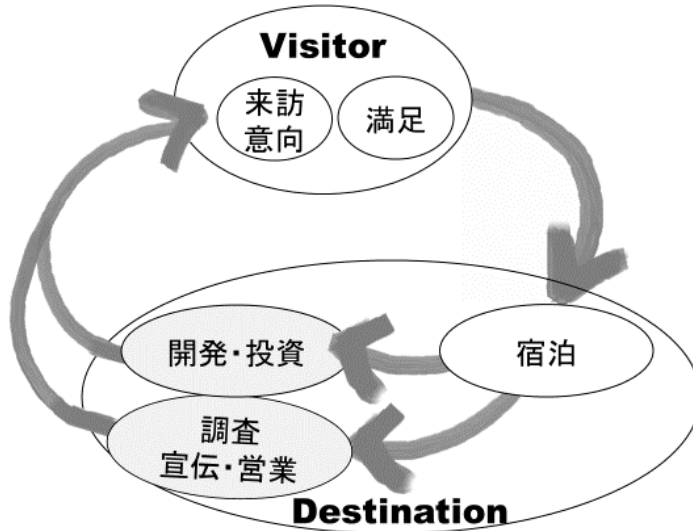


図8. V-D プロフィット・サイクル

出所：筆者作成

IV. まとめ

本研究では、非観光産業の比重の高いオレゴン州ポートランド地域を研究対象とし、DMO 各層の役割や DMO の先導による利害関係者の参画を促す協働の仕組みを探索した。その結果、エリアマネジメント方式の採用、DMO 間の戦略的パートナーシップ、ボトムアップ型経営方式（州 DMO が地域連携及び地域 DMO に対する権限の一部を移管、利害関係者ニーズをくみ取った戦略策定）、「宿泊費の増加」という一点に利害を一致させたわかりやすいプロフィット・サイクルの存在を確認した。

日本の場合、宿泊税や TID に対する観光事業者の反発により導入できずにいる地域が多い。そのため、現段階において宿泊税による V-D プロフィット・サイクルのモデルは実現困難である。こうした状況の中で、日本版 DMO は、利害関係者との間でどのようなプロフィット・モデルを描けばよいのだろうか。この問いは次の研究課題としたい。

付記

本研究は、JSP 科研費（課題番号：18H00910）研究助成による成果の一部である。

引用文献、注

- 1) 観光庁 Web Site「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」の公表について、2020年4月15日、https://www.mlit.go.jp/kankocho/news04_000169.html, 2020年9月18日取得
- 2) DMOの登録は、管理区域の範囲によって3つに区分される。日本の場合、広域は、地域ブロックレベルであり、地域連携が、複数の地方公共団体にまたがる区域、地域が、原則として基礎自治体である単独市町村の区域としている。
- 3) 観光庁「中間とりまとめ（平成31年3月 世界水準のDMOのあり方に関する検討会）」2019年
- 4) United States Census Bureau web site, Population and Housing Unit Estimates Tables, <https://www.census.gov/programs-surveys/popest/data/tables.html>, 2020年9月18日取得
- 5) State of Oregon Web site, <https://sos.oregon.gov>, 2020年9月19日取得
- 6) 米国オレゴン州駐日代表部 Web site, <https://oregonjapan.org/investment/index.htm>, 2020年9月19日取得
- 7) Dean Runyan Association & Oregon Tourism commission: “Oregon Travel Impacts Statewide Estimates 1992-2019p” April 2020
- 8) オレゴン州観光局日本事務所 Web site, <http://traveloregon.jp>, 2020年9月19日取得
- 9) TIDは、特定区域において宿泊者数や消費額のさらなる増加を目指して、区域内の受益者である不動産事業者、ホテル、飲食店などの事業者が出資してマーケティング活動や環境改善のための持続的な資金を調達する仕組みである。特定区域の事業者は、不動産評価を基準に定率を乗じた額を支払う。
- 10) Beaverton Government Web site, Business Licenses, Beaverton 4 percent Lodging Tax, <https://www.beavertonoregon.gov/1829/4-Lodging-Tax>, 2020年9月19日取得
- 11) Trave Portland Web site, <https://www.travelportland.com/about-us/>, 2020年9月19日取得を基に記述している。
- 12) 9名は、観光産業から3名、宿泊施設業から5名、一般人1名が代表として選ばれる。任期は2か年である。なお、オレゴン州の年度開始月は、7月である。
- 13) Travel Oregon: Portland Region 2019-2021 RCTP (Regional Cooperative Tourism Program) Plan
- 14) ワシントン郡訪問者協会 President & CEO Carolyn McCormick 氏インタビュー（2020年3月4日）、Washington County Visitors Association: “Annual Report:Fiscal Year 18-19” Washington County Visitors Association: “Business Plan Fiscal Year 2019-2020” 2020年9月17日取得 Washington County Visitors Association Web site, <https://wcva.org/board-of-directors/>, 2020年9月17日取得を基に記述している。
- 15) MICE（マイス）とは、Meeting（会議・研修）、Incentive tour（報酬・研修旅行）、Convention/Conference（学会、国際会議、大会など）、Exhibition（博覧会、展示会）の頭文字をとった造語である。
- 16) オレゴン州ワシントン郡ワイナリー協会理事長 Steve Vuylsteke 氏インタビュー（2020年3月3日）
- 17) 「この指とまれ」とは、子供たちがある遊びの参加者を集めるための行為である。遊びの主催者が、人差し指を立てて「この指とまれ」と声がけをして参加を促す。参加を希望する子供だけが、その主催者の指をつかんでいく。ここでは、このような遊びの参画を集う方式と同様に、やる気のある人に自ら手をあげさせることを比喻して使用している。
- 18) 日本で先駆けて宿泊税を導入している東京都、大阪府、福岡県、京都市、金沢市、北九州市、福岡市では、定額制（1泊1人当たりの宿泊料金に応じた定額を徴収すること）を採用している。定率制を導入したのは、北海道倶知安市のみである。