

基調講演②（原忠之 氏）についてのご質問と回答

質問①：アメリカの DMO 役員は女性の方が多いとのことですが、現在の日本でこれを実現しようとする、アファーマティブアクションが必要であると思います。アファーマティブアクションを導入してでも女性を増やすべきか、自然に女性が増えるのを待つべきか、ご意見を頂戴したいです。

◎解答①：まず、米国での DMO 役員に女性が多いのは Affirmative Action のせいではなく、他人の話を予見無く聞く能力が男性より優れる能力が女性にあることがわかったので、能力の優秀性で女性を採用・抜擢しはじめたのが、米国ホテル業界の 40 年前ごろです。基本的に人の話を聞く能力が必要なのはマーケティングと人事ですね。故に米国ホテルチェーンでは女性の部長クラスがその分野で 50% を超えているのです。米国型 DMO は最も重要な能力はマーケティング能力です。故に、社長も執行役員もホテルチェーンでマーケティング部長をした人材が多いのです。故に、女性が多くなるわけです。

日本ではマーケティングとセールスの概念が混同されている場合がよくあるので、念のため説明します。地域なり組織内にある在庫商品を売ろうとするのがセールスです。宇都宮で或いは栃木県で余っている（＝まだ予約の入っていない）客室を売ろうとか、宴会場がまだ余っているから忘年会向けに売ろうという発想。マーケティングは潜在的旅行者や潜在的観光客はどういう事を体験したがつているのかを考えて、次に宇都宮なり栃木県にそういう体験商品はあるのかを探していく手法なので、出発点が異なります。

非日常を体験したいのか、それは大自然の天空の下での資源なのか、そうだとしたら日光・奥日光は良いでしょうし、他に観光客が居ない場所で新鮮な清流を見たいというニーズがあれば鹿沼の山奥にゲストを満足させる観光資源がありそうです。都会的だが、東京にはなさそうな体験に興味があると言ったら、餃子きらら（でしたっけ？）やジャズクラブ、カクテル等は十分に面白い資源だと思います。基本的に宿泊需要に直結するので、その手の夜のイベントは経済効果も優れます。

日本で女性人材が居ないという部分はおそらく発想が異なります。役所や旅行代理店等で役職や役員をした人という枠組みで探すので女性適任者がいないという結論になります。米国型 DMO は、日本人相手の観光産業でキャリアを積んできた人のノウハウがあまり活用しにくいほど、ビジネスモデルが異なるのでそういう男性人材を再教育するか、或いはむしろ語学能力のある女性を発掘して、同じような再教育を施したほうがより DMO の適材になる可能性があります。例えば栃木県内にも日光あたりで英語ガイドしているよ

うな女性が居られると思いますが、そういう人材をまずは DMO が登録して、非常勤でも良いからガイドの暇な時に、DMO の対外的なマーケティング作業を集中してやってもらうような臨時雇用から初めて、特性があると複数の人物が評価したような方に常勤・正社員オファーを出して、そういう方を管理職階に抜擢してみるというなかば組織内人材養成のような形を試す方法が有ります。

質問②：今回は時間的な制約があったかと思いますがもっとお話しを伺いたかったです。

◎解答②：有難うございます。取敢えず、世界先端の DMO モデルである米国型 DMO については、「観光地経営でめざす地方創生」（柴田書店 2024 年）に書いたので、多くの事はあそこに書き出しました。但し深堀りしたいようなテーマがあれば、今回のシンポジウム主催された宇都宮共和大学の須賀学長に依頼をして頂ければ、上手く時間を調整して宇都宮に来ることが可能です。

須賀学長が銀行時代に、当方が部下だった経緯があり、栃木県鹿沼市には当方の日本の留守宅もあり、年に何回かは必ず来訪する事が有ります。日本の DMO に関しては、観光協会を如何に延命させて中央政府の補助金を確保する受け皿をするかという、あまり観光庁が意図した本意とはかけ離れた方向性に向かっている組織も複数あります。日本の観光協会モデルと世界先端型の米国 DMO モデルには財源を含めて大きな違いが幾つかあります。栃木県の方々がぜひ世界標準を見越してそちらを意識した組織作りをして頂きたいと切に思っております。