

第 1 回「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」議事概要

日時：令和 6 年 1 月 18 日（木）10:00～12:00

場所：中央合同庁舎 2 号館低層棟共用会議室 2A・2B（オンライン併用）

有識者：梅川委員、大社委員、アトキンソン委員、原委員

府川委員、矢ヶ崎委員（座長）、山田桂一郎委員、山田拓委員

※欠席された池上委員からも事前に意見を聴取

■ 開会

- 観光庁星野国際観光部長から挨拶

■ 有識者会議の設置趣旨・設置要綱の説明、座長選出・挨拶

- 座長に矢ヶ崎委員を選出
- 矢ヶ崎座長から挨拶

■ 報告事項・審議事項

- 事務局より、資料 1～4 に基づき説明

■ 意見交換 ※当日ご欠席の池上委員の意見も事務局より紹介

各委員からの主な意見は以下の通り。

- DMO の課題については昔から注目しているが、今回の報告内容を聞き、特に DMO の仕組みとして、昔から進歩があまり無いような印象を受ける。ただ、以前 DMO は Destination Marketing Organization と言われていたのが、Destination Management を実施する組織として考えられるようになったのは進歩した点と言える。
- 「地域観光づくりを成功に導くための 5 つの要素」(資料 2 P.14)について、DMO の役割の中心はマーケティングであり、その他の 4 つの要素はマーケティングに関連する要素と考える。
- DMO に役割の一つとしてデータ収集を求めているが、1 年間の業務量に占める割合としては 1、2 日程度のもので、毎日実施するようなものではなく、全ての登録 DMO が実施する必要があるかは極めて疑問に思う。
- DMO が「戦略に基づく取組を実行する上で抱えている課題」(資料 2 p.28)のトップに、「商品開発のノウハウが不足している」とあるが、商品開発とは何を意味しているのか。「適切な販路の選定を行うノウハウが不足している」、「旅行会社・OTA・ランドオペレーター等の販路提供事業者との関係性が弱い」等の回答も含め、依然としてマーケティングが理解されておらず、予算を効果的な取組に使えていないように感じる。
- 依然として、プロモーションのみに終始している DMO が非常に多いものと感じる。以前から複数回にわたり観光庁に依頼している事項だが、DMO が実施するプロモーションの取組により、実際に観光客の誘致に効果があったのかを検証し、因果関係を示して欲しい。

- 日本には、広域連携 DMO があり、更に国の組織として JNTO がある中、全ての登録・候補 DMO がデータ収集・分析し、戦略を策定、情報発信を実施することが求められるように見えるが、海外の旅行会社、旅行者へ全 339DMO が情報を発信して誘致につながる効果があるのか。検証により明らかになると考える。情報発信を戦略的なマーケティングと勘違いしているように感じる。
- 日本各地の DMO や、観光に関わる団体等へ講演会や視察で接している中、多くの DMO では基礎的なことが何も出来ていないと感じている。例えば DMO の HP の英語表示に、全く理解できない文章が数多く記載されていることが多々ある。台湾の故宮博物館の HP や、案内板は完璧な英語で表記されていた。台湾の何倍の人口を誇る日本でなぜ出来ないのか非常に疑問に思う。
- データを収集・分析し戦略を策定することの繰り返しで、問題点が明確化されなければ、プロモーションが結果につながることは無い。DMO が 339 団体必要なのかと合わせ、全 DMO がそれぞれプロモーションを実施することが必要なのか検証すべき。
- 観光客の満足度調査のデータについては、多くの DMO では、満足の回答割合が 90%を超える結果となっており、データとしての意味を成していない。満足度は分布で示すべきものであり、例えば「上位何%が満足と回答」等のように集計・分析すべき。アンケート調査での設問についても、満足したかをはい/いいえで回答する形になっているものもあり、マーケティングにおける調査とは言えない。アンケート調査をするならば、「何があればもっと満足したか」、「どのような問題があったか」を聞くと良いと考える。
- 2023 年は訪日外国人旅行者数が約 2,500 万人に達したが、DMO によるマーケティングの取組との因果関係は無く、700~800 万人程度と想定していたところ、「2,500 万人来てしまった」というものと捉えている。ほとんどの DMO は、「来てしまった」人達に対応するだけになっている。例えば、福岡では、おそらく韓国からの旅行者が増えたことにより、訪日旅行者数が多くなったが、一方で東北地方の訪日旅行者数は多くならず偏りが生じている。一人 1 回あたりの旅行消費単価が約 21 万円となったのも取組みによるものではなく、以前と比較し、長期滞在する欧米からの旅行者が増加した結果と捉えている。多くの DMO は受け身になっており、戦略、目標を策定しているものの結果にはつながっていない。
- DMO の立場が行政に対して弱い点は気になる。DMO は、地域の観光関連事業者とともに問題の把握と解決を実施する、(行政との関わりの強い) 観光協会とは異なり団体、仕組みとして作られた認識である。
- 経営戦略の策定は毎年実施する必要は無く、5 年に 1 度で十分である。工程表を作成していると聞いているが、今まで私が付き合ってきた DMO では工程表は一度も見ることが無い。
- 広域連携 DMO が (海外向け) プロモーションを実施する意味は、可能性としてはあるが、全 DMO がそれぞれ実施することで重複が発生し、意味が無く、JNTO が存在する意味はなくなる。現在の DMO の仕組み (役割分担) は、本質がないように感じている。
- DMO の役割として、マネジメントとマーケティングの両方があるが、「観光地域づくりを成功に導

くための5つの要素」(資料2 P.14)に、1つマネジメントの要素が入っているものの、DMOとの会話のほとんどはプロモーションに関するものであり、DMOの役割としてマネジメントが求められていることが伝わっているとは思えない。例えば、九州は韓国、台湾から旅行者が来やすいといった状況にいかに取り組むかといった戦略を検討することは理解できるが、来てもらう基礎もない中で欧米豪からの旅行者に対する戦略を検討、策定している状況はいかなものかと考えている。

- 現在の観光立国推進基本計画において、宿泊単価(1泊の価格)をいかに上げるかという要素が抜けており、一番重要な要素と考えている。現在の日本国内の平均単価は1泊1万円程度だと想定しているが、観光庁で調査、検証して欲しい。因みに自身の分析では、検証中ではあるが、途上国も含めた世界の平均単価は2万2000円と日本の倍。本来、日本の平均単価は世界平均よりも高くなるべき。
- 訪日外国人の1人1回あたりの旅行消費額のうち3、4割が宿泊費用となっているため、宿泊費用を上げなければ旅行消費単価を上げることはできない。DMOにおいて、滞在日数だけでなく、宿泊単価についても増加に向けた戦略を策定しなければならないと考える。以前から伝えている通り、地域での稼ぐ力としては、旅行者に滞在し、消費させることであり、宿泊単価をいかに上げるかの戦略を策定する方が、効果が分からないプロモーション動画を海外へ一方的に発信するより経済合理性があるかと思う。
- 2023年の訪日外国人旅行者数が2,500万人に達したが、今後、増加することは簡単ではない。増加に向けてDMOには効果のある取組を実施してもらう必要がある。これまでは、JNTOによる取組や、ビザの緩和で増加したものの、今後は、ビジネスとしての取組が求められる。DMOには、これまでの補助金を獲得しての取組実施から、ビジネスを実施する方向へ変化してもらいたい。できなければ、日本の観光戦略は止まってしまうと思う。
- 日本はインバウンド対応のフェーズが変わったものとする。既に、ビザの緩和、JNTOのマーケティングによりコアとなる旅行者は来訪しているが、その先の段階に進めるには、DMOに本当の意味で国際ビジネスを理解してもらい、適切な働きをしてもらうことが必要と考える。
- DMOの役割については、これまでの議論で明確にならなかったことも含め、インバウンドを地方に誘客する目標に向け必要な体制を今一度考え直すこと、地域の稼ぐ力の強化、1人当たり旅行消費額の上昇に向け、具体的に何を実施すべきかの検討が必要と理解している。
- 「DMOの登録要件の見直しに向けた論点(案)」(資料4 P.2)の「データに基づく明確なコンセプトを持った戦略策定」の表現について、誤解を生まないように多少表現を変える必要があるかもしれない。
- データに関する部分を強調している点は問題ないが、データ収集・分析と戦略検討、策定が往復で実施されるべきという内容が誤解なく伝わるよう留意すべきと考える。「データに基づく」とすると、マーケティングに対する理解が不十分な場合、存在する定量データのみに基づいた戦略策定になってしまう懸念がある。全体的な視点に基づいて、定性的データを含めたデータ収集・分析と検討を往復で実施し、取れるデータを増やしていきながら戦略を策定するというルー

プが必要。

- 「観光危機管理」「オーバーツーリズム」について、現時点では「推奨」レベルで良いので、ガイドラインに盛り込むべきと考える。
 - DMO 施策の役割として、マーケティング等の「アクセル」だけではなく「観光危機管理」や「オーバーツーリズム」対策等の「ブレーキ」の要素も必要。
 - 「観光危機管理」について、全ての自治体が来訪者に対する危機管理対策を明確に準備しているわけではないので、現状では観光客が自治体の危機管理の対象から漏れる場合がある。このため、DMO が指揮権を持たなくとも観光危機管理において計画案を提示するなど何らかの役割を担うべき。
 - 「オーバーツーリズム」について、先駆的 DMO のみの取組としてしまうと取組の偏りが懸念される。オーバーツーリズムにも都市圏で生じるもの、リゾート地で生じるもの、従来観光地では無かった地域が突発的に観光地化するもの等、パターンがある。どのような DMO の地域でも突発的なオーバーツーリズムが発生する可能性があるため、DMO ではその対策、対応計画を検討・シミュレーションしておくべきである。
 - 財源等の条件により、DMO が目指すパターンはいくつかあると考えている。パターンによって必須とする項目、望ましいものとする項目の濃淡は出てくると想定している。いずれのパターンでも最低限必要な実施事項、機能をガイドラインとして明示することは良いと考える。
 - DMO の役割を関係者に伝え、理解を進めていくにあたり、関係者への分かり易さとして、登録要件で方向性を示し、DMO が取組むことにより求められる要素を担うレベルに到達できるようになる、といった「観光地域づくりを成功に導く 5 つの要素」（資料 2 p.14）と登録要件との関連性、整合性が必要ではないかと考える。
 - 「DMO の登録要件の見直しに向けた論点（案）」の「データに基づく明確なコンセプトを持った戦略（ブランディング）策定」（資料 4 p.2）が何を示しているのか理解できない。データに基づきブランディングができるのか、人材確保が課題とされている DMO において実施できるのか疑問であり、また、DMO にも具体的に何を実施したらよいのか伝わるとも思えない。データに基づき策定された戦略の現実性（実態との整合性）の確認、担保をいかに実施するのか。現実性のない戦略は空論となる。海外からの旅行者誘致にあたり、国の戦略と整合しない戦略を策定、実行する DMO も見受けられる。
- 「(2)各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた観光地経営戦略の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立」と「(3)関係者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」の繋がり、実施順序に疑問がある。(3)の「仕組みづくり」を実施した上で、(2)が実施可能となる。(2)の「PDCA サイクルの確立」は、(3)で実施する必要がある。例えば、ホテルの単価を 1.5 倍にするという場合、ブランディングや PDCA サイクルの実施、プロモーションにより実現できるものではなく、(3)の仕組みづくりが必要。(2)と(3)の因果関係を誤解の無いよう明確にする必要がある。

- 実際、評価されている日本の DMO では、地域で責任を持つ仕組みが作られていたり、調整ができていたり、その力があることにより成果を出すことができているものとする。大事な論点と考える
- 「登録 DMO の現状の課題」（資料 2 p.17,18）から、DMO の主要な課題は人材と財源であり、DMO 制度策定当初と変わらない。課題に対し必要な対応、対策ができていなかったのではないかと。前を向いて進むことは大事だが、これまでの取組の不足、上手いかなかった要因等、客観的に評価、検証しながら進まなければ、数年後にもまた同じ調査を実施して同じ課題が結果として出るようになってしまう。90 年代に経済産業省で中心市街地の活性化を目的に TMO（Town Management Organization）の形成が進められたが、結果としては疑問の残る政策として終了し、TMO も現在はほとんど残っていない。DMO の政策が二の舞になるリスクが無いわけではない状況。これまでの実施方法では課題が解消されなかったことを認識した上で取組を検討する必要がある。
- 現在の DMO の多くは、組織としてのガバナンスが効いていないと感じる。おそらく、国として実施すべきことは、DMO の組織構造を転換し適切に資金が投入される体制を作る支援の実施だと考える。これまで DMO では、国の事業費等を基になんとなく事業を実施し、予算が無くなったら実施しないといった事が多くあり、批判の対象にもなっている。
本来、DMO もしくは地域商社等は地域を自立させるための装置として、地方創生の文脈から出された政策により、その仕組みづくりに向け国が地方創生推進交付金により支援を実施してきたものである。この本質的な事項を今一度見直し、今後の方向性を考える必要があると考える。
- 「観光地域づくり法人の機能強化の方向性（案）」の「オーバーツーリズムの未然防止」（資料 4 P.1）は、人の来訪を禁止するような、誤解されやすい表現だと感じる。「オーバーツーリズム」の定義の議論が無い中、「未然防止」の方向性が分からない。まずは、観光庁として「オーバーツーリズム」の定義を明確にして欲しい。
- 調査結果（資料 2、3）から、国内 DMO では、経営資源であるお金と人が不足し、多くはやるべきことが実施できていない状況が、今なお続いていることが明らかになったと認識している。
DMO として、マーケティングを実施するかといった中身の話と、その機能をどう実装するか議論されているが、まずは機能の実装に向け、不足する経営資源をいかに確保するかを整理して議論すべきと考える。
現在の DMO は、政府の方針に基づき、経営資源の確保がされないまま日本各地で約 300 も組織されたものであり、マーケティングを含めいづれの議論も、経営資源が確保されていない現状をいかに打破するかに帰結すると考える。今回、委員会も始まることから、この点を特に注力して進められることを期待している。
- 「DMO の登録要件の見直しに向けた論点（案）」の「CMO 及び CFO に求める資質の明確化」（資料 4 P.2）について、各地の DMO の現状を見る中、理事会や代表等組織のトッ

プや意思決定層に CMO を活用する能力が欠けているケースが非常に多いように見受けられる。組織の意思決定・経営判断層のマネジメント能力をいかに向上するかを検討すべきと考える。

- DMO におけるマネジメントのハンドブック等を見ても、日本の DMO に、実際に実行できる人材はほぼいないのが現状。今の DMO の議論では、様々な DMO がある中、全ての DMO を一緒に、先駆的 DMO、世界的な DMO を目指す状況をいかに作ろうかというように聞こえ、現実的には非常に難しいものと感じる。
進め方についても、組織を増やす、いかに沢山作るかより、実際に動ける DMO を少しずつ形成し、その後他の DMO も対応していく方が現実的ではないかと思う。地方部では疲弊が進んでおり、日本政府として目を向け、実効性のある政策に昇華し変わっていくことを期待している。
- 国内、海外と市場環境が変化している中、訪日旅行の発展を見ると、日本もデスティネーション（旅行先）として、世界市場でもいろいろな市場や顧客層、市場環境が変化してきていると感じる。訪日旅行の拡大は、ビザの緩和等が大きな理由だとは思いますが、日本の文化や文明に魅力を感じ、身近に感じている国や地域、世代がかなり広がってきており、これにより大きな拍車がかかっているのではないかと思う。
追い風が吹く時期であり、様々なことを試し、何が有効に働くかを確認できる減多にない機会が来ていると思うが、現在の日本の DMO の課題は、日本は旅を媒介として地域のビジネスを作るという歴史がまだ浅いことによるものと考ええる。
- 「オーバーツーリズム」については、実態は人が集中しすぎているという、オーバーツーリズムではなくオーバーツーリストであり、楽しそうなところ、行きたいところ、写真映えがいいところの候補が少なく、知られているところに集中してしまうこともあると考える。言葉の使い方は重要であり、デスティネーションマネジメント、マーケティング、プロモーション等、カタカナ語が沢山使われているが、意味が伝わらないことが懸念される。意味を伝える、明確にすることが難しいから英語、カタカナのまま使われているのかもしれないが、基本的な整理が必要ではないかと思う。自分が関わる際には、マーケティングは旅行先に対する需要づくり、マネジメントはその需要を地域でビジネスとしてどのように受け取っていくかということを広く考えていくといった話をしている。マーケティングは需要づくり、プロモーションは出来た需要をそれぞれの地域、ビジネスがどれだけ効率よく刈り取っていくかという作業になるのではないかと考えている。このように整理した上で、JNTO があり、広域連携 DMO、地域連携 DMO、地域 DMO がある、この階層の中でそれぞれの役割・機能の標準は異なるものになる。整理せず全てをまとめて機能強化をするための標準を作ることには疑問を感じる。
- 先駆的 DMO の選考委員として、様々な DMO の資料を参照、ヒアリングを実施した際に、会社化・法人化されている DMO はしっかりとした経営が実施され、地域に色々な形で恩恵を還元しているように感じた。地域の観光団体、自治体が中心的に経営を実施していくのは難しく、法人化している DMO から学ぶことも多くあるものと感じている。
- 危機管理については、マーケティング上の危機管理と現場対応を通しての危機管理という分け

方もあり、行政との役割の整理が重要と考える。

- 人材については、観光庁をはじめ、地域や DMO に対して人材育成の取組準備や練習の機会が提供されているが、現在の日本の DMO には、実践し、臨機応変に判断し最善の策を取れる人材がまだいないように思う。日本では、旅を媒介として地域のビジネスを作っていくという歴史が浅く、時間が掛かるものとする。一方、インバウンドについては、様々な試みを実施、確認できる時期と考えており、今後の議題に反映してほしい。
- 日本とアメリカではデータの使い方に大きな違いがある。日本の場合は、descriptive statistics（記述統計学）が多く、回答者に対し、XX と回答した人の割合が N%、といった集計に留まる。アメリカでは、inferential statistics（推計統計学）が用いられ、例えば地域への訪問意向に対し、性別、年齢、地域への来訪回数、地域の観光施設への来訪有無等の回答結果のどの組合せで再来訪意向が高くなるかを明らかにするといった分析が実施されている。
- 旅行者の満足度は、収益性との直接の相関関係は学術的に証明されていないが、再来訪意向とは相関関係が強い。例えば、再来訪意向について、推計統計学を用いて分析することは実施余地があるかもしれない。
- DMO が自由に様々な取組を実施するには、税金の導入により DMO の財源を一定額確保する必要がある。例えばフロリダ州オレンジ郡は、京都市と同じ程度の人口 140 万人だが、ホテルが 9 万 3000 室あり、2019 年の宿泊税の収入は日本円で 410 億円、2023 年は 520 億に上る。
- （観光の地域づくりにおいては、）まずは、戦略的に地域の弱みを把握することが重要で、20 年程度の単位で対応し変えていくことを DMO が主導して進める必要がある。
- オーランドは、25 年ほど前は若者や家族が多く T シャツとサンダルで歩く、日本の沖縄の国際通りのような、ホテルの単価も 100 ドル以下と低い地域だったが、DMO が中心となり、主にミーティングプランナーを対象に地域の強み・弱みを調査、取組を実施した結果、25 年後には地域内にあるホテルの 1 つが北米で最も単価が高くなるまでとなった。主にミーティングプランナーを対象にオーランドの強み・弱みについて調査を実施し、様々な意見を把握する中、安いホテルの多いオーランドでは消費単価の高い医師の会議等の案件獲得は困難等、ホテル単価の低さが指摘された。対策として、フォーシーズンズやリッツカールトン、JW マリオット等、高単価のホテルの誘致を実施した。結果、約 25 年後には、オーランドのフォーシーズンズホテルが、1 泊 1,771 ドルと北米で一番平均客単価（ADR）が高くなるまでとなった。
- オーバーツーリズムについては、日本では 1 平方キロあたり何人が来ているかといった、来訪者の密度で語られることが多く、現状の表し方の発想としては非常に良い。
ただ、オーバーツーリズムの問題は、アムステルダムやバルセロナ等、ヨーロッパで起きているのに対し、北米のオーランドは昨年 7,400 万人が来訪し、マイアミでもサウスビーチ等は非常に混雑しているが、全くオーバーツーリズムと言われるような問題は起こっていない。
これは、アメリカのように DMO が自主財源を持ち地方自治体の一般財源からの拠出を受け

ず、地域住民が観光推進に係る費用を負担しない形が関係しているかもしれない。因果関係は無いものの相関関係として、オーバーツーリズムを防ぐ要素があるかもしれない。

- 「DMOの登録要件の見直しに向けた論点（案）」（資料4 P.2）で追加される要件については、現在の日本のDMOの多くは対応できていないと想定されるため、3～5年の猶予期間を設けその間に対応を求めていくことになると思う。こういった場合アメリカでは、DMOの現状のテストを実施し、いかに対応できていないかをDMO自身に理解してもらった上で、3、5年後の理想像を自ら作り、現状から理想像に向け、例えば3年間で対策を実行しながら、年に1回進捗状況をチェックし1/3ずつ進んでいけば良いといった進め方をする。一つの方法として、300近くあるDMOに自身の現状に直面してもらうというやり方もあるかもしれない。

- アメリカ型の、現状を把握し理想像に向けた対応を実施する進め方は、カーナビと同じで、自分が行きたいところがあっても現在地が分からなければ、次の交差点を右折か左折か直進か判断ができない。

- 「DMOの登録要件の見直しに向けた論点（案）」（資料4 P.2）について、DMOが観光地経営戦略をどう策定するのかという点が気になっている。観光立国推進基本計画との関係性がよく分からない。観光立国推進基本法は「基本」とあるにも関わらずあまり規範性が無いとも言われているが、1つのアイデアとして、この基本計画を観光地経営戦略に反映させ、かつ地域の独自性を加味する形で策定するというものもある。

今回の観光立国推進基本計画の対象期間は3年と少し短い気はするが、その点も地域が理解し、地域の独自性を加味して策定することを、国が推進、支援するのも良いのではないかと思う。

「DMOの登録要件の見直しに向けた論点（案）」（資料4 P.2）の「(4) DMOの組織」について、タイトルにどうするかという事項が記載されていない。DMOの組織の強化なのか、ガバナンスの確立なのか明確にした方が良い。DMOの組織は財源と人材の問題だけではなく、ガバナンスへの対応も必要であることを(4)に明示すべき。

- 現場のDMOの理事会対応を見ていて、理事の中で足を引っ張る人がいることが一番気になる。折角良い取組を実施しようとしているのに、理事が「そんなことやらなくても良い」、「そんな面倒くさいことは先送りにしよう」と言って、結局組織として決定に至らず、いつも実行が遅れていくといったことがある。こういった状況を避けるため、企業の経営判断のミスが発生した際の善管注意義務のように、こういった理事を罷免、排除できるような仕組みが必要ではないか。

- アメリカでは、DMOは国の観光戦略を実行するためにあると感じる。

イギリスでは、2021年に政府がDMOのレビューを実施しており、様々な指摘があり大きく改革を実行していくことが決まっているが、その冒頭にはDMOは国の観光戦略を地域で実行するためにあるといった事が明記されている。イギリスに従うべきということではないが、国が策定する戦略がある以上、実行する組織を明確にし、その役割を示すことも必要と考える。

日本のDMOは、それぞれが取組を進めているが、本来は国が策定する観光戦略を各地域

にいか反映、実現するかに取組むべきである。「データに基づく観光地経営戦略の策定」とあるが、戦略の内容については地域で自由に設定しても良い、といった印象を受ける。DMOが何をすべきか、何に向かってやっているが明確化されていない。

- アメリカでは、連邦政府の観光組織は廃止されており、現在は50州がそれぞれ取組を実施している。国単位の組織としてブランドUSAがあるが、民間の組織である。一方で、ブランドUSA、各州、郡、市それぞれの（DMOの）ミッションステートメントは、皆一貫通貫に揃っており、その最大公約数（共通項）は経済効果、すなわち地域住民の生活の質の向上となっている。この「地域住民の生活の質の向上」は、地域のGDP per Capitaの伸び率で定量的に測定することが可能。アメリカでは、このような形で連邦、各州、州の下の地域の皆が同じ戦略を共有している。
- 「DMOの機能強化の方向性」（資料4 P.1）について、地域のマネジメントを考える上で、自治体の総合計画や総合戦略、観光計画等から政策・施策を確認、整理し、自治体の方向性やマネジメントと乖離しないようにすることが必要と考える。
- 調査のまとめに、地域の観光戦略が自治体等の策定する戦略・計画と一致、一体化しているかといった話があったが、自治体の戦略・計画との整合性に関しては必須条件にすることを検討する必要があると考える。
- 地域においてDMOの戦略・計画の、上位になる自治体の総合計画や総合戦略、推進計画等の中には、観光政策の位置付けや施策が明確になっていないものも多く、例えば、観光に関する記載があっても多くが未だに「入込観光客数の増加」程度に留まる。この辺りからしっかりと組み立て直す必要がある。アンケート調査結果では、約3割のDMOが「自治体が策定する観光振興計画と一体」の観光に関する総合的な戦略を策定していると回答しているが、他の7割のDMOは自治体の総合計画等とは全く関連がない戦略や計画を立てている可能性があるのは問題。この点も確認、整理していかなければ、DMOと自治体の方針、政策が益々乖離していく可能性がある。
- 現在のDMOでは、理事や取締役、委員を、首長や商工会議所の会頭、観光協会の会長が担う場合が多く、必ずしも目利き力、マネジメント力があるとは限らない。好き、嫌いで取組実施の判断がされているケースもあり、必要な取組みが進まないことも発生する。こういった現状を抜きに機能強化のみを実施しても意味が無いように思う。
- アメリカのDMOが、ミッションとしてGDPの増加を設定している点については、欧州も同様で、重要なポイントである。日本では「稼ぐ観光」と言っているが、本来は「儲ける観光」である。付加価値とはほぼ粗利と同じであり、これを増加しなければ人件費や地元へ落ちる諸経費への反映や、投資等ができず、生産性も向上しない。この点は、政府と地方自治体の考え方を統一した方が良いのではないか。以前、政府がGDPを600兆円にするとしていたが、これをKGIとして因数分解し、経済的KPIとして地域に落とし込み、地方創生を進めることができれば、政府と自治体の考え方の統一、整理、施策の実施ができたかと思う。
- インバウンドという言葉は、自地域の外からの来訪者という意味であり、国、JNTOでは外国人

旅行者だが、都道府県や自治体では自地域外に住む旅行者となる。インバウンド対応を考えるには、アウトバウンドとの比較も合わせて実施しなければ意味がないと考えている。アメリカからも学ぶ部分も多いが、欧州におけるインバウンド、アウトバウンドの考え方の比較、経済効果の出し方等、特に eurostat を参考にすべきと考える。

- DMO の組織機能を安定的に強化するためには財源確保が必要であり、宿泊税により賄う話もあるものの、定額制の数百円の宿泊税でその財源が確保できるとはとても思えない。
- 例えば、地域の観光消費額のうちどれだけのお金が DMO に流れているか、他国の情報を参考に、日本の DMO で宿泊税では足りない財源をいかに確保するのかといった議論の方向性を出さない限り、自ら財源を確保するには動けず、どこまで実施すればよいのかの議論も難しい DMO が大半と考える。観光庁・政府の方針に従い立ち上げた DMO が大半である中、DMO が自ら必要な経営資源を確保するための目途、目安を見据えた上で、政府・観光庁が道筋を示していくことが DMO の機能強化の一丁目一番地ではないかと考えており、考慮して進めて欲しい。

■ まとめ

- 事務局にて、本日の意見を議事録でまとめた上で、チェックし、優先順位を付けて対応して欲しい。次の委員会までに変更、提示すべき事項もあり、必要に応じて各委員に個別に相談する等も実施した上で進めて欲しい。
- 枠組みに関して、国の政策として観光立国推進基本計画として日本が掲げている方向性に対して、DMO は実行するという役割があるので、だからこそ国が支援するということだと思う。国の方針が嫌なら自分でやればよい話だが、国の支援をもらって地域を活性化させていきたいということになれば、やはり国の方向性をしっかり踏まえるということは大事だ。
- 肝の一つである観光地経営戦略の策定について、実効性があるかどうか、現実的なのかどうか、誰がチェックしていくのかということについての疑問は大変大事だと思う。戦略の実効性を高めるためには、DMO が仕組みづくりや関係者との調整を実施することができるなどの裏付けが必要というのは当たり前のことなので、両方を上手に表現していただきたい。
- 戦略の中に、特に外客誘致、インバウンドについてどういうことを書いていくのかということについては、具体的な検討が必要だ。JNTO、広域連携 DMO、地域連携 DMO、地域 DMO という階層になっているが、どこが何をどこまでやるのかということについてをある程度明確にしないと、無駄な作業やダブリなどが出てくると思う。アクセルとブレーキを書き分けてくださいとの指摘はもっともで、私としてはアクセルとブレーキに加えて、やらないことも意識した表現にしていく必要があるのではないかと思う。
- CMO の役割を担う方々が活躍しやすい環境が大事である。人もお金も不足している状況ではあるが、それでも前に進んでいくためには、今ある人材、今あるお金を有効活用することが重要であり、これが出来ているのかという観点も考えていかなければならない。
- 「オーバーツーリズムの未然防止」の表現の検討も必要。

■ 今後の予定

- 次回会議は3月中旬開催を予定。

以 上