

平成28年1月26日

【司会】 それでは、次に海外有識者の基調講演といたしまして、アメリカハワイ州のDMOで、Hawaii Tourism Authorityなどで2012年まで理事をしておられました木村恭子様より、「日本版DMOの形成に向けて ハワイ州の取り組み」と題してご講演をいただきます。木村様は現地にてホテル経営などをされて、長年DMOの運営、戦略策定に関わってこられたご経験をお持ちです。そうした地域におけるDMOの取り組みのポイントについてお話いただけたらと思います。それでは、木村様、よろしくお願いいたします。

【木村】 皆様、アロハ。ありがとうございます。実は私、1990年に会社の転勤で日本からハワイに行きまして、それからずっといるんですけども、バブル経済もそのころはまだ続いていまして、アメリカの景気もよかったので、ハワイとしてDestination Marketingをそれほど真剣にやっていない状況でした。Hawaii Tourism Authorityという組織ももちろんありませんし、戦後すぐにできたハワイビジターズビューローという民間の組織がわずかな資金をハワイ州政府から受けて、あとはホテルとかの会員から会費をとって、その費用で細々とDestination Marketingをしていました。それでも1990年には700万人近い観光客の方が訪れていました。

日本でも、「トリスを飲んでハワイに行こう」というキャンペーンを1961年にサントリーさんがされて、ハワイの若大将という映画が1963年に放映されました。64年のオリンピックのときに海外渡航が自由化になりましたので、それ以来ハワイというものを入れてパッケージ旅行をつかって、パンフレットにして置いておけば来ていただけるというような状況が長く続きました。言ってみればハワイというだけでもう憧れの土地だし、どこからでも来ていただけるというブランドにあぐらをかいている状況だったんです。もちろんこの映画にもハワイ州政府としては出資はしていませんし、サントリーさんともタイアップしていません。でも、ディズニー映画で「リロ・アンド・スティッチ」を覚えていらっしゃるでしょうか。あれには州政府として大変な投資をしています。

1991年に湾岸戦争が起こって、そこから急速に日本のバブルが弾けてしまい、観光だけでなく経済がどうしようもない状況になって、初めて州政府は経済リバイタレーション・タスクフォースをつくり、そこから出てきた案がHawaii Tourism Authorityをつく

るといふことと、コンベンションセンターを建設するといふことでした。

ちょっとこれをごらんいただきたいんですが、皆さんこの中でどこに行きたいですか。これは全部ハワイだと思われませんか。実はこれはサイパンで、バリ島で、これがグアムで、これがプーケット。これだけがワイキキなんですね。どれも同じような、すてきなビーチリゾートですよ。でも、H I Sさんのサイトを開いていただいて、海外ビーチリゾートと検索していただくと、最低パッケージ料金がこんなふうに出てきます。ハワイに行く最低パッケージ料金は最低でも20万円ぐらいしてしまう。これではマーケティングなしに売れるわけがありません。これはちょっと焦らなければいけないと思った州政府とハワイの観光業界がそれまで宿泊税、ホテルに宿泊したときについてくる宿泊税の6%だったものを、この年に7.25%に上げて、それを資金源としてTourism Authorityをつくり、コンベンションセンターをつくりました。私もホテル業界の人間なのでよく覚えているんですが、この案が出たときに宿泊税はホテル業界だけがダメージを受けるというか、ホテルだけが支払う税金なのに、普通自分たちの業界だけにかかってくる税金を上げることに諸手を挙げて賛成するという事例は後にも先にも多分このときだけだと思んですが、ホテル協会の理事会で満場一致でぜひこの税金を上げてもらって、Tourism Authorityをつくらうといふことを決定したのを覚えています。

その1998年にできたHawaii Tourism Authorityですけれども、行政上はDBEDTという経済局の管轄下に置かれています。これも法律に明記されているんですけれども、管轄権は局長にも州知事にもありません。予算も独立しています。現在のところ理事が9名で、職員が29名。9名の理事のうち3名は州知事が任命します。3名は下院議長が3名を推薦して、そのうちの1人を州知事が選んで、それを上院で承認する形。残りの3名はその反対で上院議長が3名を推薦して、そのうちの1人を知事が選んで下院議会で承認されます。Tourism Authorityに関する法律が州法の201条Bというところに事細かく書かれていまして、例えば理事は必ず1人はカウアイ郡から、1人はマウイ郡から、1人はハワイ郡から選出しなければいけないとか、同業者から3人以上いてはいけないとか、少なくとも1人はハワイ文化に精通していることとか、選任前に2年以上、ハワイビジターズビューローの役員をしていたらいけないといふことまで細かく書かれて、数えてみたんですが、5,300ワードにわたるシングルページの14枚ぐらいに当たる法律で規定されています。

職員のうちCEOの人事権は全て理事会にあって、雇用も解雇も査定も給与額の決定も

理事会が行います。法律ではHTA全体の予算の5%以内がアドミニストレーション、それ以上運営費に使ってはいけないところがあって、その運営費の9%以上でなければ、CEOのお給料は理事会が決めてもいいことになっています。今、はっきりと幾らとは言えないですけども、大体局長クラスで10万ドルぐらいの規定なんですけど、HTAの場合はそれよりも高額になっています。

財源ですけども、全てホテルの宿泊税から来ています。現在の宿泊税の税率がハワイの場合、9.25%です。これは消費税とは別にかかってくる税金ですので、100ドルのホテルに泊まられると大体13ドルちょっとがハワイ州に行くことになります。9.25%の税率が高いのか低いのかと思われるかと思いますが、アメリカ全体からいうと非常に低い率です。例えばヒューストンとかインディアナポリスは17%ですし、ロスやサンフランシスコで15.5%、ニューヨークで14.75%、サンホゼとかで13%、サンディエゴで12.5%ということなので、ハワイ州の9.25%というのは非常に低い数字です。それでも成果を上げているので、最初のうちは34%をHTAに渡すというはずだったんですが、最近では上限を設けられています。

この宿泊税というのは地元の人が払う税金ではないので、政治家にとっては自分の有権者には痛くもかゆくもないというところで非常にかけやすい税金だと言われています。14年の例ですけども、宿泊税全体として、円で約480億円ぐらい集まったうちの8,200万ドルがツーリズムファンド、3,300万ドルがコンベンションセンターの運営費、300万ドルを自然資源保護、ここまではHTAが用途を決定する予算。残りが一般財源とホノルル市、マウイ郡、ハワイ郡、カウアイ郡にそれぞれが振り分けられて、郡にいつてしまう分が9,200万ドルで一般財源が1億9,200万ドルになります。私たちからすると東京の宿泊税が100円とかと聞くとびっくりしてしまいます。

HTAのミッションですけども、外から来てくれる方にクオリティの高いハワイを体験してもらう。住民のライフクオリティを上げることに貢献する。私たちはあくまでも住民のための観光業と考えていますので、このことをミッションとしています。ビジターによる消費額を上げる、しかも一人当たりの消費額を上げる。ハワイという立地ですので、幾ら需要があっても航空券の席数が確保できなければ、増やすことができませんから航空便の席数を確保する。決してこの中で観光客の数を増やすということはミッションにはしていません。

HTAの役割ですけども、役割についても明確に法律に定められています。州全体の

観光行政の指針と政策を決定すること。州の観光マーケティングを開発して展開する。健全な観光業界を維持するためのプログラムや活動を管理する。ツーリズム戦略計画を作成して管理する。どんな会社組織でも戦略計画を立てると思いますが、フォローアップをして、アクションアイテムがきちんと行われているのかとかK P Iが完成されているのかというところまでみないところも多いかと思いますが、そこまでH T Aは責任を持ちます。公共機関・民間企業と協力して、リサーチをしたり啓蒙活動を行ったりする。ハワイの伝統文化を守る。これがH T Aの役割なのかと思われるかもしれませんが、観光客が入ってくることによって、自然資源と同じぐらい危険にさらされるのが伝統文化なんです。どうしても観光客用に伝統文化を曲げてしまいがちな商業活動が行われますので、これを守るということもH T Aの役割とされています。あと観光客を全ての島に送ってバランスをとる。今のところカナダ以外の国際線の乗り入れがオアフ島にしかありませんので、どうしても偏ってしまうところをほかの島にも分散するという事です。あと州政府のほかの部署との調整を図る。例えば空港の管轄は交通局ですけれども、観光業にとって玄関である空港ほど大切なものはないので、そこの調整を図るですとか、あとこれは成功例なんです、10年ぐらい前にハワイに訪れたことがある方は飛行機をおりて、さあ、ハワイだと思って最初に出会う現地の方が移民局のオフィサーなんです。この第一印象がよかった方は少ないと思うんです。でも、移民局のオフィサーとか税関というのは連邦政府の管轄なので、なかなか手を出せなかったんですが、H T Aの協力でトレーニングを行うことができました。もう一度ぜひハワイに行っていただきたいんですが、今では必ず一人一人に笑顔で挨拶ができるようになってきました。中には日本語で挨拶してくれる人もいますので、ぜひお試しください。

あとH T Aの組織ですけれども、先ほど申し上げたように行政府も立法府も理事を任命した後は監督権を持ちません。そういう理事から任命されるのがC E Oで、C E Oがその下のスタッフの人事権を持ちます。最も大切な役割はマーケティングですけれども、この長はほとんどが大きなホテル会社で経験を積んできたベテランのセールスマーケティングの担当者を引き抜いてきますので、ほかの州の職員と同じ待遇ではもちろん来てくれませんから、全然違った待遇となります。ハワイアンカルチャーにしてもハワイ語に堪能な職員ですとかリサーチもその分野でずっとやってきたような方を置いています。実際のマーケティングプログラムをつくって展開していくのはコントラクターです。29人の職員ではできませんから。1998年にできたときは、今までマーケティングをしていたハワ

イビジターズビューローがそのまま委託を受けて請け負って、全てのマーケティングプログラムを実行していましたが、2004年に気づいて変更したのが、今まではハワイのことをよく知っているビジターズビューローが外に出て行ってハワイを売るという、いわば製品主体的なマーケティングをしていたのを、そうではなくて市場をよく知っているマーケターの人たちにハワイを教えて売ってもらうという、市場主体的なマーケティングにしました。ビジット・ジャパンもそのように変更されたかと思うんですけども、例えば2004年は日本市場のマーケティングには電通さんのプロジェクトとしてやっていただくとか、ヨーロッパもアジアもオセアニアもそれぞれの地域のマーケターの方たちと契約をするようになりました。これは4年に1回RFPをとって公募してその中から選ぶようにしています。

こちらはHTAのワークサイクルですが、最初にリサーチされたデータに基づいて理事会戦略計画を作成します。これは州全体のTSP、Tourism Strategic PlanとHTAのツーリズム戦略計画を立てます。リトリートセッションとかをもって理事全員が泊まり込みで何日か話し合いを行ったりとかして出てきたものを今度は観光業界ですとか政府関係者、有識者の意見聴取も行って、州政府の計画の場合には一般公聴会も開いて聞き取りを行ったりして、それらの意見もまた加味して最終案を理事会で承認します。その承認された戦略計画に基づいて、その年の予算とマーケティングプログラム案をつくる。ここまでが理事会の役目で、その後実行してもらうのはスタッフとマーケターの人たちで評価をし、また調整をしながらリサーチデータに基づいて、また次の年を考えていくというサイクルです。

HTAが目標にしていることですが、まず観光の消費額を上げる。PPPD, per person per dayと言いますが、一日一人当たりの消費目標を超える。航空便の席数の確保。航空会社の皆さんは機材をみんな小さくしていっておられるので、便数が同じでもどんどん減っていくのを食いとめることをしています。クルーズ船を増やすのではなく、貢献を最大にするところがポイントで、これも2億近くかけて分析調査を行った結果、必ずしもこの港に寄港しても経済効果があるというわけでないということもわかってくるんですね。島、港によっては、曜日によってはこのときにクルーズ船に来られると逆効果ということもありまして、そういうことも加味してオプティマイゼーションをするようにしています。あと来ていただいた方々の体験の質を上げる。また言いますが、住民のライフクオリティを上げる。もちろん投資した額のリターンの効率を考えます。観光客の到着人数は目標ではあ

りません。

戦略としては、多様なマーケットにプログラムを仕掛けて、今好調だからといって、例えば中国がどんどん増えるからといって、そこに集中して投資してしまうと、そこに何かあったときにどうしようもなくなってしまうので、なるべく分散するようにしています。観光客も住民も楽しめるユニークな体験とコラボしたマーケティングで効率的に需要を喚起する。アクセスの確保です。あとMICEを増やす。直感的なアイデアもいいんですけども、必ずデータと知識に裏づけされたマーケティングを行って、ROIを向上させる。

これらの目標は必ず数字にして出てくるKPIを立てて、はっきりと数字で出てくるようにしています。観光関連の就業数と州の失業率、税金、特に宿泊税の収入、観光客の消費額。

体験指標についても空港でのアンケート調査、近づいていって暇そうな人にアンケートをとったりですとか、帰宅後にメールを送ってとったり、特定の調査をしています。これは毎月行っています。あとオンラインにのせられてくる口コミですとかSNSのコメントなんかもピックアップしています。住民の感情調査については2年に1回行っています。これは電話によるランダム調査で、必ず1,650以上の回答を得るということでやっています。あとは業績指標です。各マーケットごとの到着一人当たりのコストですとかマーケティングコストと消費額の比較をしています。

ハワイ文化の指標が最もKPIをとるのが難しいんですけども、ハワイアンカルチャーを使ったイベントの数ですとかそれが正しく行われているかということと、ハワイ語の使用率を調査しています。例えば空港では必ずハワイ語でアナウンスをするようにしたりとか、公共施設の手洗いの男性、女性というのいろいろなところで多分カネとワヒネと書いてあると思います。

実際にどのような調査をしているかということですが、こちらは消費で宿泊費に幾らかかったです、ショッピングの中でもバッグを買ったのか貴金属を買ったのかお土産を買ったのか、食事もレストランでしたのかディナークルーズに乗ったのかとかということまで調査をしていて、もちろんマーケットごとにしていますし、マーケットセグメントごと、年齢別とかにも分けて調査をしています。

ビジターの満足度についても左側がアメリカの東海岸、西海岸、日本、オセアニア、ヨーロッパとかもマーケットによって右側、セグメントごとにハネムーンですとかファミリー旅行だったのか年代別、20代～30代なのか、40代～50代なのか、シニアなのか、

あと初めてハワイに来られた方なのか、リピーターの方なのかということで、これが長年ずっと変わらないんですけれども、一番難しい層、満足していただけない層が日本のシニアです。

これが住民感情、いろいろな質問をするんですけれども、一番キーとなる質問が観光業は害よりも利益がありますかという質問に、はいと答えてくださる方の数なんですけれども、まだまだハワイも課題を残してしまっていて、例えばリーマン・ショック、2008年9月にリーマンブラザーズが潰れて、そこから観光収入がぐんと落ち込みます。2009年とかそのぐらいのときは観光業に対する住民の感情がいいんです。数が戻ってくる2012年ぐらいになると観光業に対する感情が悪くなってしまいます。ハワイはあまりにも観光業に頼ってしまっていますので、税収が落ちたときにどうしたかという、仕方がないでしょうけれども、公立の学校の先生の就業日数を19日減らしたんです。そうすると子供たちは週に4日しか学校に行っていない時期があって、そうすると早く観光客に戻ってきてもらわなきゃいけないという感情に住民の方たちはなります。また数が戻ってくると渋滞はするし、ビーチは混むしということで、感情が悪くなっていく。そういうこともあって数を増やすということに重点を置かないマーケティングをすることにしています。

あくまでも住民のライフオリティを重視するというのは、現地の人たちのホスピタリティ、アロハスピリットというのも重要な観光資源の1つだと考えているので、その部分がなくなってしまうと、長い目で見て観光業が続かないと考えていますので、このような調査もずっとしています。

それから、実際に立てているのがKPIの数値です。これは住民の感情ですけれども、観光業が自分たちに利益をもたらしてくれると考える人を、5年後には80%以上にする。観光産業によるGDP、5年後に132億5,000万ドルにする。あと観光による消費額を1年は141億ドル、3年で147億、5年で154億ドル。競争力を図るKPIとしてはハワイに旅行したいと考えている人の割合を伸ばすこと。これは今まで調査をしていなかったのですが、HTAそのものが組織としてきちんと有効に機能しているかどうかを外から見てもらう調査をこれから行って、KPIとしていく予定です。観光業界の人たちへのアンケートによって数値をとります。

HTAの法的システムですけれども、何度か申し上げていますが、CEOの選任、解雇、待遇決定、評価権限は全て理事会にあります。ほかの閣僚とは待遇も違いますので、ハワイ州法から除外されています。ほかにもHTAそのものがほかの局にはない権限を持って

いまして、例えばHTA単独で誰かを訴訟することができますし、誰かに訴訟されることもあります。例えば衛生局を訴えることはできないんですけども、その場合州政府を訴えることになりますが、HTAの場合はHTAだけを訴えることができます。あと、長い契約を結ぶことができる。マーケティングという性格上1年ごとに更新することはできないですから、5年以内の長い契約を締結してもよいということになっています。

あと理事会ですけれども、透明性を確保するたねのサンシャインローと言われるものがあって、必ず1週間前までに議題とその内容も含めて公表されて、一般の人たちも広聴できますし、陳情に来ることもできます。ですから、理事は3人以上勝手に集まって観光に関する話をしてはいけないということになっています。競合に情報が流出すると州に対して不利益になるということが判断される場合のみドアを閉めることができるんですが、これが正しいかどうか判断するために必ず理事会のときには1人、州の法務官が出席しています。議題によってはテレビカメラが入ることもありますし、中継されることもありますし、陳情が延々と10時間続くようなことも過去にありました。また、理事の人たちは収入をどこから幾らもらっているかということを示さなければならぬですし、それは配偶者と子供の分もです。ギフトデスクロージャーと言いまして、200ドル以上の価値がある贈り物をHTAから恩恵を受けているであろう人たちからもらった場合には、必ず開示しなければいけません。

実際どのようにDestination Marketingを、私たちはブランドマネジメントと呼んでいるんですけども、行っているかですが、実際にプログラムを実行するメーカーの契約会社の人たちとハワイの観光業界とアクセスを提供する航空会社、集客してくれる旅行業界、コミュニティが一緒になってハワイをプロモートするという姿勢をとっています。外に向けての活動としてはレジャーマーケティング、ビジネスマーケティング、島ごとの国際マーケティング、ウェブサイトの運営、インターナショナルPR、ブランド開発プロジェクト、啓蒙・普及、リサーチがあって、内側での活動としてはハワイ文化のプログラム、シグネチャーイベント、デスティネーション強化プログラム、自然資源保護プログラム、安全・保安プログラム、キャリア育成プログラムを行っています。

私たちはあくまでも人数ではなくて、消費してくれるセグメントにマーケティングをしますが、ただ富裕層に焦点を当てるのではなくて、使ってくれるマーケットということですよ。例なんですけど、ファーストタイマー、リピーターを増やすことに力を入れていらっしゃるデスティネーションもあると思うんですけども、明らかに初めて来られる人のほう

がりピーターよりもはるかに消費額が多いです。ウェディング・ハネムーンのマーケット、これはもちろん一生に一度のことですので、非常に消費額が高いです。ゴルファーは説明不要かと思いますが、高いです。あとはビジネスですとかミーティング・コンベンション・インセンティブ、報奨旅行で来られる方、旅行するのは自腹ではない方々です。使ってくれます。あとはここには書いていないんですけども、LGBTマーケット、これも非常に消費が高いマーケットで、各ホテルとか企業もそうですが、州全体としてもサポートはしています。1つだけ例外なのが、今までは修学旅行マーケットや学生旅行マーケットは力を入れていなかったんですが、その時期に思い出づくりをしていただくと、かなり一生残ってくれるということで、これはマーケティングをしています。

例えばファーストタイマーなんですけど、初めて旅行する人。これはアメリカのデータなのでひょっとしたら日本は反対なのかもしれませんが、ファーストタイマーの6割は旅行型というよりも休暇型だったというデータがあります。トラベラー型の人たちは旅行によって新しい発見がしたい、珍しいものを見たい、本当の自分に出会いたい、人生の意味を考えたいという方々で、休暇型、バケーションと言われる人たちは、日常から離れてのんびりいやされたいという方々なんです。ハワイの中で休暇型の人たちが欲している要素を前面に打ち出していくことによって、より多くのファーストタイマーをマーケティングできるというふうにしています。

一人一日当たりの消費額ですが、やはり中国が断トツなんですけれども、消費の種類がショッピングに偏っているんで、宿泊施設での消費額はそれほど高くないので、宿泊税の収入はあまり見込めないところがあります。

あと、マーケティングの方法なんですけれども、これもアメリカのデータなんですけど、1日に人々が過ごしている時間、1日が31時間になっているのは例えばテレビを見ながら料理をしているとか、SNSをしながら仕事をしているという重なる行動があるからで、それでも新聞とか雑誌を読むという時間が1日19分なのに対して、映像を見ている時間は3時間半なんです。ソーシャルメディアにかかわっている時間が1時間半です。ただ、これはスマートフォンを使用していない人も入ってしまっていて、この比率がだんだんとモバイルに移行してしまっていて、2013年でモバイルとPCが追いつき、その後はモバイルがどんどん伸びていっています。

そのユーザーに関していうと、ソーシャルメディアに使う時間の伸びが物すごく、現在のところ1日2時間42分使っていると言われていたのが、2年後には3時間42分に

なるだろうと言われていました。ソーシャルメディアに関しても10年前はこの2つだけでした。それがこの10年でこんなに多様化していて、安心してください。私もこのアイコン全部は知りません。でも、うちに実はティーンエイジャーの女の子が2人いるんですが、彼女たちの携帯にはほとんど入っています。ベンジャミン・フランクリンという人が、100ドル紙幣にのっている方ですが、その人の言葉で「Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn」と言われたんですが、言われたことは忘れる。教えられたことは覚えている、でも、参加したことは学ぶということで、今や一方的なメッセージは伝わらなくなっています。テレビコマーシャルも録画して早送りしますし、ネットの広告はほとんどブロックされています。広告というだけでブロックするのは簡単にできますので。というわけで今、話題を集めているオーストラリア政府の試みなんですけれども、マーケティングの賞もとりまして。

(動画再生)

これは皮膚がんに関するものですが、例えばツイッターとかフェイスブックとか、GPSでどこにいるかというのはすぐにわかりますね。それで日に当たっているであろう人たちを抽出して、「皮膚がんさん」からのコメントがつくんですね。これはそのツイートした内容とかフェイスブックに当てた内容についてどきっとする言葉がきて、気をつけなさいと言われるのではなく皮膚がんの立場でのコメントです。これを使って皮膚がんさんから、あら、すてきなドレスよね、パーフェクトだわというメッセージが届きます。決して帽子なんかかぶらないでよねとか言われるんです。そういうふうに言われるとどきっとしますよね。お日さまが高くパーフェクトデイだわというときに、どきっとした人がもうちょっと調べてみようと思うと、その皮膚がんについてのインフォメーションとかも見られるようになっていくという企画なんです。この手法は非常に参加型のマーケティングとして注目を集めています。

HTAがやっている実際のプログラムですけれども、ハワイ文化の保護とか自然資源の保護、これは年間必ず100万ドル以上の予算を当てるのが法律で義務づけられています。あとはキャリアの育成、ハワイ大学等、公立の高校と協力をして、観光業に携わる人材の育成に協力をしています。1週間ほど前にハワイで最後のさとうきび工場の閉鎖が発表されましたので、農業に携わっていた従業員800人ぐらいが多分また観光業のほうに移行してきます、そういった教育なんかにも協力をします。ホテルによるハワイ全体の売り上げが54億ドルなのに対して、農業はさとうきび工場を入れても3億にとどまってい

ますので、もうこれから先どんどん農業が衰退して、観光業に頼らざるを得ない状況になるかと思いますが、でも、政治家の方の中には観光業はなかなか賃金も安いし、いい職場ではないと思っている人たちも多いので、そういう啓蒙活動とかも私たちはしています。

アメリカは特にチップは申告されないので、すごく賃金が安いのではないと思う人も多いと思うんですが、例えばベルマンとかでも1日何百ドルもチップでポケットに入りますので、そういったことを啓蒙しています。

あと安全と保安ですけれども、ビジターの安全を守るための啓蒙活動とか実際に事故や事件に巻き込まれてしまったビジターのケアもしています。日本でも話題になったかと思うんですが、ハワイにはホームレスが増えていて、問題になっているということで、そういった解決策もHTAは取り組んでいます。実はハワイはほかの49州よりも全然ロケーションが離れています。信じられないかもしれませんが、ハワイはホームレスになっても凍死することがないので、ほかの州政府がハワイへの片道切符をホームレスに渡すんです。それでどんどん増えてしまって、その解決法でいいのかとも思いますが、送り返すかどうかという議論もしています。

あとフェスティバル、コミュニティイベントですとかHTA独自に行うイベント、大きなイベントのサポートなんかもしています。パン・パシフィック・フェスティバルは環太平洋のお祭りを集めたフェスティバルで、日本からの参加も多いようです。これはハワイならではの、芝生の上に座って星空の下で新しい映画を見ることができる映画祭。コナとホノルルもインターナショナル映画祭があつて、マウイにもあります。

もちろんフラの大会はたくさんあるんですけれども、これは毎年ハワイ島で行われる最高峰と言われているメリーモナークフラフェスティバルで、本当にチケットがとれないフェスティバルになっています。これはキング・カメハメハ、アロハフェスティバルです。必ずこういったイベントを閑散期に持ってくるようにしています。これがなければ来なかったであろう人たちを取り込むフェスティバルです。あとスポーツマーケティングの展開ですけれども、こちらがNFLのオールスターゲームであるプロボウルで、スーパーボールの次の週にやるんです。ほとんど毎年この誘致を続けるかやめるかという議論がされているんですが、なぜかというコストがかかります。スポーツマーケティング全体の半分ぐらいをとってしまうし、この時期というのがスーパーボールの後でなければいけないので、ハワイの一番の繁忙期なんです。これを見に来てくれるお客様がいなくてもホテルは埋まる時期であるということ。それとテレビの視聴率はとてもいいし、ほとんど世界中が冬で

寒いときに暖かそうなハワイが映るというのはいいんですけども、フットボールなのでスタジアムの中の景色が多くて、コマーシャルの間しかハワイの景色が映らないということ。そういうことも加味して使うコストとテレビの視聴率から何人の人が見ているデモグラフィック、どういう層が見ている、実際のハワイ旅行につながっているのが何件だという試算をした上で議論をしています。

逆にPGAのゴルフトーナメントもずっと外が映るので非常にいいマーケティングではありますけれども、賞金まで全部HTAが出すわけではないので、スポンサーを連れてくるのも、ゴルフ場にとっては持ち出しになるのでなかなか大変なんですけど、これはヒュンダイがスポンサーとなっています。

あとエクステラワールドチャンピオンシップ、これはマウイ島で行われています。

これはハワイ島のトライアスロン、アイアンマンです。やっぱりゴルフとかトライアスロンとか、これはホノルルマラソン、日本からも2万人以上が参加するんですけども、フットボールとかバスケットボールよりは多くの外の景色が映像として映り、露出できます。マラソンに関しては、マラソン参加者の消費額は実質はすごく低いです。日本でよくマラソンは多くありますけれども、普通42キロ走った後で何かしようとは思わないですね。消費額が非常に低いのでこのホノルルマラソンは12月の1週、2週という年間の最も閑散期に持ってきています。サンクスギビングも終わっていて、クリスマス休暇もまだなので、アメリカ本土からは子供たちが試験中ですので来ませんから、そういうときに持ってきます。

あとはコミュニティの小さなイベントも支援してまして、コナコーヒーフェスティバル、マウイオニオンフェスティバルとか、こういったかわいいイベントも支援しています。

ほかの活動としては、航空会社に協力してアクセスを確保したりですとか、大きなマーケットの管理、ビジネスデスティネーションの管理、これがハワイというのは遊びのブランドイメージが強過ぎて難航しています。

マーケットにおけるイベントももちろんたくさんしてまして、これはうちの州知事です。妖怪ウォッチを大使にして、こういったことがマーケットを知っているマーケットでないとプログラムとして展開できていかないんですね。右側のハワイエキスポというのは渋谷で行われているイベントです。

あとリサーチ活動はもちろん、到着人数や消費額、インフラの調査ですとか査定・成果評価、マーケティングリサーチとデータの配布。コミュニケーションのほうも広報活動の

ほかにはハワイツーリズム・カンファレンスというのを毎年やっていまして、業界の人に集まっていただいて活動を紹介しています。

これが今のハワイの現状です。先ほども言いましたが、発着数米国4位の空港であるにもかかわらず、ホノルル空港がなかなかきれいにならないという。こういった割合で大体世界からいらしていただいているんですが、欧米の滞在日数が、これが到着旅客数なので滞在日数は欧米のほうが長いですから、実際にハワイに今の時点にいる人数となると、欧米の割合のほうが大きくなります。

今まではハワイ全体のデスティネーション・マーケティングをしていたんですけども、今、観光客の方が入っていただける島が6つあるんですが、それぞれの島もそれぞれの特徴を出してマーケティングをするようにしていっています。実はこれは昔からそれぞれの島に色というのがありまして、カウアイ島は紫で、それにテーマをHTAでつけまして、カウアイ島はいやされる島、黄色いオアフ島は元気をもらえる島、啓発される島のモロカイ島、魅惑の島、マウイ、ピンクなんですけど、抱擁される島、ラナイ、赤色がハワイ島。それぞれに一押し場所ですとかやってほしいことを打ち出していっています。

オアフ島は元気をもらえるんですが、イベントなんかも一番多くやりやすいです。日本からの「嵐」とか「ゆず」とかのイベントをやったりとか、ショッピングモールも一番大きい。

カウアイ島、ちょっと日本に似ているので日本マーケットは難しいんですが、ジュラシックパークを撮影したところに行きたい方は多いです。

ゴルフをするにはマウイが一番よくて、ホエールウォッチングもクジラが一番近くまで来ます。コンディナストで世界ナンバーワン・アイランドでずっと何十年も輝いている島です。

活火山を見られるのはハワイ島だけ。

小さい島ですが、モロカイ島、ハンセン病患者が隔離されたという悲しい歴史もあるんですけども、とてもディープなハワイを見ていただけます。

こちらも昔はドールが1人で所有していて、パイナップル産業しかなかったんですが、ハワイは実はそのころは世界のパイナップル資産の80%を担っていたのを今は2%以下になってしまっていて、ラナイ島も今はラグジュアリーリゾートのプライベート空間いっぱいな島です。ビル・ゲイツさんが結婚式をあげられた、小栗旬さんも来ましたね。というような展開をしています。ありがとうございました。

<パネルディスカッション>

【司会】 ここからはパネリストの皆様と木村様、大社様にご登壇いただきまして、九州における観光地域づくりの取り組み及びDMO形成に向けた今後の課題について、パネリストそれぞれの皆様からプレゼンテーションいただくとともに、大社様のファシリテートによりパネルディスカッションを行いたいと思います。

それでは、まず初めにパネリストの皆様をご紹介します。まず会場の皆様から向かって右手ですけれども、木村様のお隣からアイデアパートナーズ株式会社代表取締役、井手修身様です。

【井手】 よろしくお願ひします。

【司会】 九州を中心に旅館、ホテルの再生支援、地域活性化のブランディングに携わっておられまして、観光地域づくりの取り組みの事業について豊富な知見をお持ちです。

そのお隣ですけれども、NPO法人ハットウ・オンパク代表理事、鶴田浩一郎様です。

【鶴田】 よろしくお願ひします。

【司会】 鶴田様は大分県の別府温泉において、ホテルの経営をされるとともに観光地域づくりの取り組みを主導されてこられた豊富な経験、知見をお持ちです。

そのお隣ですけれども、琉球大学観光産業科学部教授、下地芳郎様です。

【下地】 下地です。よろしくお願ひします。

【司会】 下地様は沖縄における観光振興、とりわけ観光関係の法定外目的税の検討動向について、豊富な知見をお持ちの方です。

それでは、進行はファシリテータの大社様にバトンタッチいたしますのでよろしくお願ひいたします。

【大社】 引き続きこれからパネルディスカッションに移りたいと思います。

今、ご紹介いただきました3名のパネリストの方々にこれから5分から10分以内で短くショートプレゼンテーションをお願いしたいと思います。ハワイの事例もございましたが、日本の国内で観光地経営、どのように進んでいるのだろうか。特に九州ではどのような取り組みがあるのだろうか。それぞれのお立場からご意見をいただきたいと思います。まず初めに、アイデアパートナーズの井手さんから、九州各地でどのような観光地経営、デスティネーション・マネジメント、もしくは周りで行われているのだろうかということで、ご紹介をいただきたいと思います。井手さん、よろしくお願ひします。

【井手】 皆さん、こんにちは。私はアイデアパートナーズの井手ですけれども、名簿を

ちょっと拝見させていただきましたが、かなりの方を存じ上げておるといふか、私が結構九州各地をお伺いした地域もいらっしゃるなということで、見ておりましたけれども、木村さんのHTAの話があまりにもすごくて、ほ一という感じで話を聞いておりましたが、聞かれている皆さんもそういう感じではないかということで、これが本当に自分たちの地域にどう落とし込めるのかみたいなお話ができればいいなと思っております。

今日はちょっと時間が短いので、私は本当に数分で少しだけご紹介させていただきます。私の会社も実は私がリクルートをやめて、ちょうど今年で丸10年になりまして、旅館やホテルの再生やこういう地域活性の仕事ということで立ち上げておりますけれども、実はちょうど私はこの10年でお手伝いしたとかかかわった地域は今から幾つかご紹介するんですが、3年ぐらいで創業期というのがあって、いわゆる立ち上げる、生み出すのに3年ぐらいかかって、大体5年ぐらいでそれが軌道に乗って、10年たった現在でそれが本当にもう1つの成果、成功的な事例を挙げられているのかなと思いますので、まんざら今から日本版DMOを立ち上げるのに私は本当に3年、5年ぐらいで目に見えてくるんではないかなと思いますので、ぜひ皆さんに今日のこのシンポジウムで聞かれた話が、皆さんの地域で具現化できるようになっていただきたいということを思っております。

実は大社さんとか鶴田さんは、DMO推進機構ということで日本にこういうものを根づかせたいということで、4年ぐらい前にこういう活動をさせていただいているときに、私なりに捉えた1つのDMOが、民間主導型で自立型に立ち上がっていけるような仕組みとかビジネスの形はどうだろうかということをいろいろと研究をしてきました。

1つの事例が長崎県の小値賀島の事例でございます。結構この小値賀の事例はご存じの方もいらっしゃるかと思うんですが、これも平成19年にNPO法人おぢかアイランドツーリズム（IT）協会という観光協会が法人化になりました。ということはまだ8年とか9年です。彼らは自分たちの地域の生活やなりわいを子供の教育学習のプログラムとして商品化したということで、まさに地域のなりわいを商品化して、それをこのIT協会がワンストップの窓口機能をし、安全や衛生管理をし、いわゆる販売、営業活動をしたということなんです。今、話題になっている民泊という体験型の民泊を形にして、この約8年ぐらいの間に売り上げが2億近く、後でお話しします古民家のリノベーションをあわせて2億円近い売り上げと地域の経済効果です。先ほど大社さんが言われたように、地域の中の消費がどれぐらいまで波及するんだということで、約3億円。この9年間ぐらいでUターン、Iターン者が300人来たと。特にこの300人のUIターンの中で、約6割が実は

Uターン者である。しかも若い、20代、30代の人が戻ってきて、結果的には廃校になるろうとした小学校が復活をしたということで、小さい人口3,000人弱の島ということでもあるんですけども、非常にこのワンストップの機能が働いて、そして今、古民家ステイということで、今度は古民家をリノベーションして、そこを今度は拠点にということで、今度は教育学習ではない、関西や関東のお金を持った女性やファミリー客をきっちり誘客をしてビジネスに変えられたということでございます。

そういう意味で言うと、非常に1つのお客様をターゲティングして、マーケティングして、顧客をきっちり集客するというには成功しておられるわけですけども、ただ、冒頭のようなマーケティングの調査をきっちりここがまだできているかといえそうではないと思っているんですけども、非常にそういう可能性を秘めている1つの事例かなと思いました。

これは長崎県の波佐見町という窯業の町ですけども、ここは逆にいうとそういう組織が立ち上がったというよりも民間のさまざまな団体や企業の方々が、これも波佐見グリーンクラフトツーリズムというNPOを10年前に立ち上げられ、古民家をリノベーションしながら今は西の原という雑貨やカフェやそういったところが集まる集客のスポットができ上がりました。ちなみということで、波佐見も陶磁器祭りということでいうと年間で30万人ぐらい来られていたんですけども、今、全く新しいお客が約40万人増えました。ターゲットはカジュアルリッチという1つの時間やお金にゆとりのある女性客をターゲットにするということで、そういった方々が来ていただいて、3時間過ごせる空間をつくりましょうということで作り続けてきて、今、平日の昼間にもお客様が来るようになりました。そしてこの後去年、実はホテルが2棟でき上がりまして、いよいよ宿泊の拠点としてもこの波佐見のエリアは1つの観光地というふうになってまいりました。

しかし、ここでもやっぱり実際のマーケティングの調査というのはなかなかできていないということで、去年から1年間ずっとかけまして来訪者調査。先ほど観光庁さんのほうからもお話がありましたように、まずは来られているお客様の来訪者、年間を通してずっと定点調査をしているということを今してまして、もう既に数千人近いデータがとれています。こういったデータをもとに、今度は次にお客様が何を必要とするのかみたいなことを、まさに働きかけていくみたいなことを考えております。

これはそのお隣の佐賀県の有田町ということで、400年の陶磁器の町です。実は皆さんもご存じのように有田焼、有田ブランドのほうが全国的には有名だったんですが、この

10年を見れば波佐見が逆転をしました。今、波佐見は平日の昼間でもお客様が訪れていますが、有田にはこういう形で閑散としている状態です。

ここに昨年実はREVICという、これも観光庁さんが応援されておられる観光ファンドという地域活性化支援機構さんが実際にこの佐賀銀行さんと一緒に、佐賀観光活性化ファンドというのをつくられまして、有田まちづくり公社という第三セクターではないんですけれども、民主導型の会社を立ち上げられました。ここが今度は今から町並みの整理、商品開発とあわせてマーケティングの機能を持たせていこうということで、今、私もこの一員としてお手伝いをさせていただいていますけれども、今から1つのパターンとしては、こういう地元の金融機関とかも一緒に入って、収益事業もやりながらマーケティング的なところは行政からコストとしていただきながら、これをきっちりとマネジメントするような事業体が必要だなと思っていて、これは今から3年や5年の中でそういったものができ上がってくるのではないかなと思っています。

これは今日もお越しになられています久留米まち旅博覧会ということで、昨年国土交通省のまちづくり大賞をおとりになされました、そういうまさに別府のハットウ・オンパクから始まったようなまち旅という仕組みなんですけれども、実はこの久留米の取り組みも約10年前ぐらいに働きをかけられました。久留米はコンベンションセンターというところもあって、今、コンベンション誘致も非常に頑張っておられるんですが、実は昨年、観光振興計画をこの市や協会と一緒に、今日の議題でもある戦略をつくるという。この久留米の戦略の中には宿泊数や入り込み数だけではなくて、来訪者の顧客満足度を上げるという、まち旅への参加プログラムの顧客満足度を90%に上げるといういろいろな今までの定性的なものに加えて、定量的な指標も入れて、それを実行していこうという試みを考えておられまして、改めてそういう戦略をきっちりつくっていく必要があると思っています。

これは手前みそですが、我々が取り組んでいるバルウォークという飲み歩きのイベントでございますが、このバルというイベントも福岡から始めて、今、九州は大体十数カ所、各県1つずつぐらいが立ち上がってきたかと思うんですが、実はこのバルというイベントは、我々NPO法人が持っている主催型のイベントなんですけれども、年間で約3,000万近い売り上げを持っておりまして、行政の補助金とかを頼らずに運営できるような仕組みがある。実はこういうキラークンテンツみたいなものをそれぞれの地域のNPOであったり、そんなものが持てて運営できたらいいなということで、こんなことをご紹介もさせ

ていただいております。

このあたりのインバウンドの話は観光庁さんの話もありましたので、一旦割愛しますけれども、今、九州はオールジャパンに比べると韓国人の入り込み客が半分以上ということで、個人型の韓国人の旅行者が非常に多いという特別なマーケットを持っております。そういう方々のためにということで、個人型に対するW i F iの整備であつたりとかさまざまな施策をこの九州オールでも今、施策として対応しておられるんですが、その中でも1つだけ、今、九州運輸局や観光推進機構さんが中心となってレンタカー、外国人の方がレンタカーを使って九州を周遊していただけるような仕組みをつくらうということで、実はそういう仕掛けもやっております。

その中で、私が1つ注目しているのが、実は道の駅をDMC、デスティネーション・マネジメント・カンパニー、道の駅を拠点とした今後のインフォメーション機能であつたり、マーケティングの場、ワンストップの場であるということ、私は1つ可能性として感じておまして、九州の中でぜひこの道の駅型のDMCをつくりたいなど、個人的には非常に思っております。

最後はこのDMOの議論とは違うんですが、今、全国さまざまところである部分話題となっている民泊の規制緩和ということですが、私は今日も来られているところで宿泊地を持っておられない非観光地的なところが今から観光を目指そうとすれば、1つは消費額を増やす意味でもこの民泊型、古民家型の宿泊を1つの仕組みとしてそれぞれのエリアでつくっていく必要があると思っております、こういったものも私はDMOが取り組む1つの施策であり、また規制緩和の1つのしどころではないかなということで、最後に紹介をさせていただいて、私からの発表を終わらせていただきます。

【大社】 ありがとうございます。次は鶴田さんのお話なんですが、実は今、井手さんのほうから、先ほど木村さんの話ではハワイ州という広いエリアでのデスティネーション・マーケティングのお話だったんですけども、九州各地でさまざまな地域に根差した特徴的な取り組みをされていますというお話でしたけれども、別府はどうかという話で鶴田さん、お願いします。

【鶴田】 別府の鶴田でございます。どうぞよろしく申し上げます。

オンパクという名前そのものをご存じの方も多いと思いますけれども、温泉博覧会という名前なんですが、もう現在では皆さんご存じのように温泉地でなくても地域活性の手法として全国61カ所、今海外3カ所になりましたけれども、展開しています。今日はブラ

ンディングと書いていますが、地域資源を商品化して地域活性化に役立てるということの中で、今までオンパクの中で一番外部から評価されたことが、観光地エリアとしてのブランディングをやったことです。別府温泉が90年代に非常に衰退をしていきます。片や湯布院はどんどん右肩上がりになっていきました。

そのときに2001年ぐらいからオンパクを始めたんですけれども、別府でブランディングの再構築をやったということが1つと、それと今では観光まちづくりと言いますが、観光まちづくりの実はコミュニティをつくったと。いろいろな業種の人が集客交流、観光地づくり、まちづくり、宿泊業を含めて、こういう方々が集まって1つの器の中でコミュニティと僕は言っていますけれども、コミュニティを地域の中でつくっていく。この2つが非常に評価されています。そして、実はDMOの中でも日本版DMOの中にはブランディングの機能と観光まちづくりのコミュニティをつくる。少し難しく言うとソーシャルキャピタルと最近言います。こういう言葉がありますけれども、こういうものをつくっていく。この2つの機能も必要ですよ。もちろんマーケティングが必要なんですけれども、マーケティングのところがめちゃくちゃ弱かったです。特に県外マーケティングが弱くてわからない。データが全くない観光でしたから、この2つでどうにか別府の再生の助けになってよねと。そして、全国のお手伝いをしたいというのが経緯でした。

そして、これは先ほどの訪日の外国人数ですけれども、実はこういうふうに右肩上りにどんどん上がっていく中で、幾つか問題点が出てきます。現場にいるとよくわかるんですけれども、日本人が全く増えないのです。逆に減っているところがあるぐらいで、外国人ばかり伸びていますので、外国人が伸びているところは地域としていいですね。ただ、外国人が伸びないところはなかなか全体は伸びにくい。実際は3年、4年前の状態と同じではないかと思っています。

この中で課題というのはもう既に日本人が伸びない、日本人をどうして伸ばすのというのは先ほど言ったようなオンパクが外国人が伸びる前に一生懸命やってきたようなことをベースとしてやるしかない。この2つはやるしかないということと、もう1つは当然別府がそうなんですけれども、さして努力せずに外国人が伸びちゃったんですよ。ほとんど何もしていないに近いですね。ホテル、旅館は実は個人を取り込むのは今ご存じのとおりエキスペディアとかブッキングドットコムが圧倒的に増えているんですね。ネットの世界の個人予約が圧倒的に増えるものですから、地域としてどう外国人に対応して、その結果こう伸びたんですよというふうにはなかなか言えない。個々の旅館、ホテルさんのネットの

中での努力はあるんです。

ただ実際の話、これをこうしたから何が伸びたというのは全く分析はされていない状態です。だからこの2つをきちんと、日本人が伸びないことと外国人がなぜ伸びているのかというのはきちんと今、分析する必要がある、それをきちんと把握しないと次のステップにはいけないだろうというふうには思っています。

そして、幾つか日本の中で外国人が非常に増えているところがあります。これは飛騨高山、皆さんもご存じのとおりです。よくニュースで見ます。一方、これは日本人もほとんど行っていない。四国の徳島県の山奥です。大歩危の祖谷温泉というところなんです。ここは外国人が1.6倍伸びたというぐらい。知らないですよ、祖谷温泉とか。実はこれは6年前からオンパクをやっていて、しっかりと観光庁の観光圏の中にも入っているんです。ただ、観光圏ということで伸びたわけじゃなくて、観光まちづくりをやりながらきちんとマーケットを台湾などに見据えていた。もう5年前からやっていたんですね、結構長いスパンですね。そして、今1.6倍伸びた理由ははっきりしています。こういうところがあります。

それから、これはサルが温泉に入るので有名な長野県の地獄谷です。これもニュースでよく出ます。それから、野沢温泉です。ここはスキーもありますけれども、観光まちづくり、これも観光圏に入っているんですけれども、旅館、ホテルの品質保証、いろいろ観光まちづくりでベースのところでもとても努力しています。共通点というのは、実は3つほどあって、これはもう観光の基本なんですけれども、「観光とは？」と書いていますけれども、みんな今は外国人が増えているのと同じなんですけれども、観光はもうシンプルに考えると、自然と地域文化と歴史を語れること。自然はもう自然そのものです、保全することです。地域文化を大切にすること。これは別府の例で後でお話ししますが、入湯文化、共同湯の文化とか温泉文化、湯治の文化とか昔からあります。昔から地元にはあるんです。これは80年代、92年まで、バルブが破綻するまでは隠れていたんです。みんな地域文化は隠れている。それが地域文化を表にどんどん磨いたところが実はブランディングを再構築して、お客様をそう減らさずに済んだというのが実際ではないかと思っています。

今、お見せしたところも例えば高山だったらもう30年前からバリアフリー観光宣言をやって、観光まちづくりをやっているんです。30年ですよ、非常に長いスパンやっていて、今注目されているけれども、今注目されているのは偶然ではなくて今まで長い試みの中で今注目されているだけの話だと思います。

別府のオンパクは2001年からやっています。それまで湯布院にどんどん引き離されて、九州行くなら湯布院。その前までは80年代、団体時代は別府でしたけれども、残念ながら湯布院が勝った。その後別府が変わっていくというストーリーです。オンパクはそういうわけでそのころ始まった。今、全国60カ所ぐらいになっています。

観光イノベーションをやったということで、安倍首相も視察に来ました。これはオンパクを実施するうえでも、地域のブランディングをする上で非常に重要な地域のテーマは決めなきゃいけない。それぞれ先ほどお見せしたような地域も、井手さんがお見せしたような地域もかなり明確に自分の地域はこんなんだと実はテーマ決め、コンセプト決めをしています。それはきっと先ほど観光の3つの原則、地域文化含めてお見せしましたけれども、これを実は深掘りしたものにすぎないのです。基本は3つ。皆さん地域全部が持っています。歴史も持っているし、すばらしい自然も持っているし、すばらしい地域文化も持っている。これは実は隠しているだけなんですね。地域の人には知っているけど、外にアピールしていない、磨いていないからアピールできない、それだけの話ですから、ぜひ、このテーマ決めと磨くということをやってほしいなと思っています。別府の場合、見向きもされなかった路地とか共同湯はそのころ表にあらわれてきた。これは2001年以降表にあらわれたことです。それまで全くあらわれていないです。別府の文化そのものでしたね。

というわけで地域文化を掘り起こすということで、温泉を掘り起こすと、それまで見向きもされていなかったようないろいろなことが起こってきます。90年代はほとんど何も見向きもされていません。今は非常に重要なことを言っていますけど、それから深掘りするツールとして温泉本というツールもつくっています。それから、88湯をめぐれば温泉名人になれるという極めてマニアな世界、仕組みをつくりました。こういう温泉分析表も皆さん喜ばないでしょうけれども、マニアはむちゃくちゃ喜ぶんですよ。深掘りしていくということですね。ファンをつかんでいくということです。

これは九州の観光推進機構さんと一緒にやっている88湯めぐり。88湯をめぐると泉人になれると、泉の人と書くんですけども、これが今年1,000人突破しました。88湯、九州内をめぐった人が1,000人、この数年です。それほど実は知らないところで非常にとんがったマーケットが育つというのが今の時代です。圧倒的なリピーターを生み出せることにつながります。

というわけで九州というのは、温泉ブランドにかけてはかなり高いポジションを占めるようになったというのが実際ではないでしょうか。最後に産業振興という意味で温泉と実

はウェルネス産業ということ、地域の大切な資源、温泉を産業に結びつける、ウェルネス産業の振興も一緒にやっています。

最後にまとめると、一番下にあるのは地域力と書いていますけれども、ここもブランド力に等しくて、ここをつくるのに大体5年ぐらい、長いときで10年かかるかもしれません、5年から10年。観光まちづくり力と書いていますが、その上に宿泊施設とか観光施設がありますけれども、これはどうも考え方のスパンが違っていて、観光まちづくり力をつくろうと思えばゼロから始めると5年から10年はかかる。ただ、上にある会社のほうは3年で結果を出さなきゃいけないですから、少しスパンの違いがありますので、DMOは上の人たちと一緒にやりますけれども、観光まちづくりを考えている連中は5年、10年でのスパンと考えていますから、少しスパンの違いを組織の中に入れながら、戦略的にオペレーションしていく必要があるかなと思って、最後に1つ提言がてら入れておきました。

以上で私の発表を終わります。ありがとうございました。

【大社】 鶴田さん、どうもありがとうございました。ご存じの方が多いオンパクです。さまざまな地域資源を活用したコンテンツを活用するという取り組みです。

休憩時間中に集めました質問表の中で最も多かったご質問が、安定的な財源はどうするんだというお話なんですけれども、実は先ほどHTAのケースでは宿泊税がございましたけれども、沖縄でも長年にわたってそういった法定外目的税を導入することで資金源にしようという議論を長年積み重ねていらっしゃいましたが、そういったことに極めて詳しい下地先生に、そのあたりも含めてお話を聞きたいと思います。よろしくお願ひします。

【下地】 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました琉球大学の下地です。

私に与えられた課題は財源の部分ですけれども、ちょっとマーケティングの話もありましたので、ここに掲げている「Be. Okinawa」というキャッチフレーズがありますけれども、これが今、沖縄観光が世界展開の中で共通のフレーズで使っている言葉です。どこの国に行ってもこのBe. Okinawaという言葉はぶれないで使うことにしています。バックに使っている写真等は12種類ぐらいです。いろいろなシーンをもとにやっておりますけれども、基本はどこに行ってもBe. Okinawaというキャッチフレーズです。下にサブタイトルがありますけれども、ここだとMAGICAL ISLANDSというのがありますけれども、これは北京に行くと北京語で、ここの部分についてのみはその地域ごとの言葉を使いながら展開をしていくというふうにしております。

これは今、私は琉球大学におりますけれども、3年前までは沖縄県庁で観光の職にありましたので、私がかかわった最後の事業の1つでもあります。これまで沖縄というと青い海、青い空、英語にしてBLUE SEA BLUE SKY、これをずっと使っていましたけれども、さすがにもうそういう時代ではないですということで、改めて今、Be. Okinawaとしました。これはイギリスのクリエイターの人たちとの議論の中でつくった言葉ですけれども、これが受け入れられるかどうかというのは、海外のいろいろなところにマーケティングをした上で、これから受けるポジティブな印象がどうなのかというところをつくってきたところです。残念ながらハワイみたいにそこまでのブランド力はありませんので、この言葉1つではやはりプッシュが弱い。それにいろいろな背景だとか動画のシーンを重ねながら、沖縄というキーワードの中に隠されている魅力をアピールするというのを今展開しております。ちょうど3年たちましたので、きのう、県の後輩に聞いてみたところ、今年少し検証している。ずっとデータもとっていますので、それを見直しながら次の展開にしていくというふうに聞いております。

今日はこの3つ（1. 沖縄観光の現状について、2. 法定外目的税導入検討経緯、3. 沖縄県におけるDMO展開について）をお話をしたいと思っておりますけれども、時間もあまりありませんので、簡単に進めたいと思います。これは沖縄観光の現状ですけれども、赤い部分が去年の数字で、これは九州も一緒だと思いますけれども、外国人の観光客がやはり非常に伸びている。下のほうに書きましたけれども、2014年が89万だったのが150万人になっているというふうな状況になります。先ほどお話がありましたけれども、一方で国内のお客さんはなかなか伸びていない。実はここをどうするかというのが大きな課題というふうに捉えております。

こういった流れになっておりますけれども、下のブルーのところは外国人のところですが、私は2000年から2013年まで観光のポジションにありましたけれども、そのときは非常に苦しい時代でした。結構なお金もかけましたけれども、なかなか成果が出ない中で海外に沖縄観光コンベンションビューロー、沖縄県で幾つかの事務所を持っていますので、そこで活動しながら取り組んできました。ようやくその成果が今、出てきたというところだと思います。

これは観光庁の資料ですけれども、やはり宿泊の日数が大きいので、沖縄は言うまでもなく島ですから、平均でも3泊、4泊する。外国人の観光客は4泊、5泊するということで、観光庁の統計の中でもこの宿泊者数というデータを追ってみると結構大きくなって

おります。これは多分特徴だと思います。

ここから若干予算の話ですけれども、沖縄県庁で7,000億ぐらいの予算で、その中で観光予算がちょうど上から2番目、観光関連予算89億ぐらいを今使っております。圧倒的に誘致促進の経費が多いんですけれども、これは2011年段階、東日本大震災の影響等もありまして、観光客が落ち込みましたので一括交付金という予算を政府に措置してもらったときにちょうど担当もしておりましたけれども、市場を回復するには強烈なインパクトがないとだめだと。先ほど申し上げたBe.Okinawaもそうなんですけれども、国内海外に向けて改めてアピールをしようというところからスタートしておりますので、誘致促進が結構大きいんですけれども、この1年、2年ぐらいは2番目の受け入れ体制のほうにもっとお金を使うべきではないかというふうな議論になってきております。

観光コンベンションビューローという組織があり、昭和43年にもととの会社はできておりますけれども、平成8年に従来の組織を統合して観光コンベンションビューローというふうな組織をつくっております。結構な組織に今はなっておりますけれども、昨日ちょっと確認したんですが、職員的に見ると54名、その他に業界だとか市町村からも出向してもらっているというふうなところになっております。予算が先ほど県の予算で観光予算八十数億と申し上げましたけれども、観光コンベンションビューローで見ている予算が約50億円ぐらい。そのうち8億円あまりを自主事業で持っている。指定管理という部分もありますけれども、自ら運営している施設も持っておりますので、そうした財源が一部あるというふうになっております。

ここから法定外目的税の導入の経緯ですけれども、私が当時沖縄県の観光企画課というところにおりましたときにかかわっております。当時もいろいろな国の振興策はありますけれども、そうはいってもやはり沖縄の厳しい財政状況、自主財源3割未満という状況でもありましたので、そこに政府の施策とは違う新たな財源の獲得を目指していきたい。2番目に観光振興にかかる財源の必要性は議論しておりました。当時は沖縄県の予算は一般財源を中心に、国の特別調整費という予算も補正予算で年度途中から組み込むということで非常に年間を通した継続的な事業ができなかった。私は行政において結構な予算はつくったつもりですけれども、業界の反応はこうした仕組み、11月、12月からしか予算が使えないようなものだとしてどうしても偏りが出るので、もう少し何とかしてほしいというふうな要望がありました。それが先ほど申し上げた一括交付金という形になったときに、市場活性化を集中的にやろうという予算に振りかわっております。

その平成24年の当時は1、2（1. 厳しい沖縄県の財政状況、2. 観光振興等に係る財源の必要性）に加えて環境保全に係る財源の必要性。ここが結構な議論になっております。観光客からお金を出してもらう以上、何に使うんだというふうな議論の中では、環境の保全は欠かせないだろうというふうな議論をしております。一括交付金で予算もありますけれども、特定の分野に特化した財源としてはなかなかなじみにくいというふうなお話もありましたので、これを機に法定外目的税として、従来は産業廃棄物に関する法定外目的税はありますけれども、それとは別に新たに観光税という議論もしてみようというふうになりました。

いろいろな議論をしましたがけれども、大きく言って3つ。入域税、来る人に全て支払ってもらう。こういう形になりますからこれは県民も観光客も全部対象になります。県民が外に出て戻ってくるたびに入域税を払うというふうな仕組みです。

2番目が宿泊税。これは皆さんご存じの東京都が導入した部分。いい意味でも悪い意味でも東京都の事例というのが、先ほど木村さんからのお話にありましたけれども、ハワイはそのパーセンテージで高額なところに対してはパーセンテージでいくとそれなりの税が入りますけれども、100円、200円というところがベースになっているので、少し限界はあるのかなと。

もう1つはレンタカー税です。沖縄県内にレンタカーは2万5,000、ピーク時だと3万台ぐらいがあります。これは全国の中でも観光地としてレンタカーの台数としては多分一番多いほうだと思います。これには鉄軌道がないという要因もありますけれども、これもお客さん、観光客にとっては自由に行けるというメリットもありますけれども、一方で交通渋滞の要因になったりもしている。そうしたこともあるのでレンタカー税についても対象として議論をしました。

3年以上議論を多分していると思いますけれども、私が退職した後に結論が出ており、簡単に言うと入域税については既に一部の自治体が導入している。沖縄の小さな島3つが既に導入しておりますので、二重課税になるおそれもある。あとは徴収のやり方にもちょっと問題があるという議論になっています。

宿泊税については制度上も妥当だという結論になっておりますけれども、ただし書きがあり、観光産業に与える影響を十分に考慮して判断する必要がある。これはいろいろな経緯がありますけれども、沖縄県で観光客にアンケートをとったときに、こうした観光税という形でお金を出すことについてはどうですかという質問をしたところ、観光客からはし

っかり環境の保全につながるとか使い道が明確にできるものであれば、特にそういったお金を払うことについては反対ではないという意見が結構多かったです。何が何でも反対という人はほとんどいない。ただ、今度はこれを税に落とし込んできたときに宿泊税の問題になったときには、やはり宿泊産業に負担がかかるということで、実際の議論の中では結構反対が出た。

レンタカー税2万5,000、3万台と言いますけれども、それでも税額としては小さくなりますし、これを導入するコストに比べると費用対効果でも問題がある。そもそも沖縄県内に車は100万台以上は県民の登録の車があります。その100万台を超える車に対して2万台、3万台の部分に特化した形の税を導入するのはなかなかなじまないという意見になっております。そうしたこともありますけれども、これは伊是名村、伊平屋村、渡嘉敷村というところが100円の税、環境協力税という名目でとっておりますけれども、年間で一番下にありますけれども、3,600万、2,800万、900万ぐらい。小さな市町村にとってはこうした財源も貴重な財源になると思いますので、こうした流れは今後もあるかもしれませんが、残念ながらこしばらくはこういった動きはちょっと今止まっている状況になっています。

こうした状況を踏まえて、沖縄県におけるDMOという議論ですけれども、もう既に沖縄県は沖縄観光コンベンションビューロー、先ほどご紹介した組織がありますので、そこをどう強化するかという議論と、市町村についてもやはり単独の市町村というよりも、理想形かもしれませんが、広域で同じ目的を有する地域が連携をしてみる。これは市町村長の問題もありますけれども、民間サイドからそういう意識になってこないと多分続かない。離島については沖縄本島含めて49の島がありますけれども、それぞれの離島における環境協力税というやり方は今後も議論にはなるかもしれませんが。ただ、島を幾つも行く人がそのたびにこれを払うというところがありますので、そうしたところが観光客に対してどういうメッセージを与えるかというところはあると思います。

これまでの議論を踏まえて実現に向けての課題と書いてありますけれども、当然財源確保、今、一括交付金はありますけれども、これがいつまでも続くかわからないという中では、こうした時期に財源のあり方、あとは私は危機管理のあり方も今の時期は非常に大事な時期だと思っておりますけれども、危機管理はちょっと今日は置いておきまして、財源確保については改めて検討をする時期なのかと。ただ、タイミングとしてはなかなか税の問題は議論しにくいというのは事実です。あとは自主事業の強化、あと下の2つが実現し

ていませぬけれども、観光宝くじを導入したらどうかというのは、2002年当時の特区構想をやっているときにいろいろな勉強会で議論になったことがあります。もう1つはカジノですけれども、沖縄県でもこれまでずっと導入の調査をやっておりましたけれども、2014年に新しい知事の誕生と同時にカジノについては導入しないということで、この部分については止まっております。

あと組織体制についてもいろいろな課題があると思います。これはもう既にお話があったとおりでと思います。今、私は行政から大学に行きましたけれども、それぞれの課題に関して「学」の視点をもっと巻き込む必要があるのではないかというふうに思っております。私自身は今、観光政策とブランディングを学生に教えたり、それぞれの市町村と一緒にビジョンづくりをやったりしていますけれども、もう少し地域の側から大学の資源を使うということも大事ではないかと思っておりますので、この機にそれぞれ九州の各県の中でもこういった議論が進むと非常にいいのではないかと思っております。

簡単ですけれども、以上で発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

【大社】 下地さん、ありがとうございました。会場からの質問で一番多かった財源問題、沖縄については今言ったような取り組みが行われていますということで、新たな形でホテル目的税を導入するという決定は行われていないという現状でありました。

さて、時間も限られて少ないですけれども、まずパネリスト3名の方にお聞きしたいんですけれども、木村さんのプレゼンテーションを聞かれて一番印象に残ったポイントですね。それについて井手さんから一言ずつ頂戴できますでしょうか、よろしくお祈いします。

【井手】 もちろん宿泊税という税の導入ということについては、非常に興味があるんですけれども、改めてPDCAのサイクルを非常に回しておられるということについて、これを組織でやっておられるというのは非常にすごいなと思っている部分と、ビジターの満足度調査とか住民の観光業に対する感情調査とか、これはかなりヒアリング調査に近いと思うんですけれども、そういったことも地道にやっけてこられて税を投入することに対してのちゃんと受け答えができるような、そこをつくっておられるというのが非常にすごいなと思ったのと、もう1つ実は戦略のつくり方として、州、行政がつくる戦略とHTAがつくる戦略と両方を分けて、それを落とし込んでつくられているんだなとか、そのあたりは本当にどういうふうにやっておられるかもちょっとお伺いしたいところでもあるんですが。

【大社】 その辺どうですか、木村さん、州政府、全体としての計画、HTAとしての

計画につきまして。

【木村】 州政府全体としての観光戦略計画というのは5年ごとのサイクルでつくるんです。州政府としてどういう方向で5年後までに持っていくのかというところをつくるんですが、HTAのストラテジープランというのは2年ごと。基本的なものをつくって毎年更新して行って、それにHTAとしてどういう計画を立てるか、この1年間どういうところに方向性を持っていくかということを立てて、それに基づいた予算編成をします。

【大社】 ということは州政府全体でつくった計画に準じて2年計画をつくる。

【木村】 そうです。州政府の観光政策の中にはHTAがコントロールしない部分もあります。

【大社】 範疇外のものもある。

【木村】 そうです。例えば空港の計画ですとかTSAの部分も入れます。

【大社】 もう1点どうぞ。

【井手】 非常に私は興味深く聞いていたのが、あえて我々日本的に言えば観光入り込み客数とか宿泊客数を目標設定値にせずに、消費額や一人当たりの消費目標や貢献度合いと、そこを目標設定されていない理由があるのか、ちょっとお伺いしたいんです。

【木村】 島ですので、資源が限りがありますし、先ほど言ったように誰のための観光だというビジョンの中で、それはあくまでも住民の生活クオリティを上げるための観光なのであれば、人数を増やせば増やすほど、住民の人のクオリティが下がってしまう傾向にありますので、数を増やすということは戦略にはしていません。

【大社】 ありがとうございます。では、鶴田さん、いかがですか。ハワイのケースをお聞きして印象に残ったポイントについて。

【鶴田】 聞いて直感的に思った言葉が、旅行型と休暇型が分かっていたのでこれはちょっとびっくりして、トラベラーとバケーションナーで。

【木村】 トラベラーとバケーションナー。

【鶴田】 こういう分け方は日本の観光地はないです。それと日本の行政的発想のイベントにはないのは、超閑散期にすごいイベントをやるという、これは大概土曜日、日曜日にしかイベントはやらないので、お客様がもともと来る日にイベントをやってしまうという観光イベントです。ここら辺の発想の違いはハワイで言っていることがもう当たり前のことなんでしょうけれども、こういう発想そのものが実はなくて、考えなければいけないことがいっぱいあるなというふうに思いました。ただ、やはり今こういうDMOの議論も

やっと始まったので、5年ぐらいかけて地域の観光産業に従事している人は理解していくだろうというふうに思います。それからまた、観光まちづくりということをやってきた、21世紀に入って随分観光産業以外の人まちづくりにかかわり、観光にかかわるようになったので、比較的ベースとして地域によっては人材的なベースができ上がっているのです、こういう人たちを人的インフラにすれば、かなり早く住民理解、交流、施策も理解が得られるんじゃないかなというふうに思いました。以上です。

【大社】 ありがとうございます。では、下地先生いかがですか。

【下地】 ありがとうございます。ハワイは沖縄にとっては先生とも言うべき存在でもありますので、沖縄が本土に復帰した1972年以降、沖縄の業界の関係者は大挙してハワイに観光の勉強に行っているんです。以来四十数年にわたってハワイをいろいろな形で見倣いながら、ハワイとはまたどうやって差別化するかを含めて取り組んできておりますけれども、正直なところまだまだ道半ばというふうに自分自身もかかわった人間として思っております。

そうした中で今日は木村さんの発表の中では目標のところに消費額の設定。どうしても日本は沖縄県もそうですけれども、入れ込み客数が先に出てしまうところがありますけれども、ハワイは沖縄でもないんですけれども、前回の沖縄県の観光振興計画の作成に携わっているときに、最初の指標は観光収入1兆円を目指すというのを先に挙げました。観光客数1,000万人が一番下に入れております。この意味を理解をもっと知ってもらうためのPRも必要だなと思っておりますけれども、ハワイはしっかりそこが住民の理解も含めてできているのかなと思いました。

1つ木村さんに質問したいところは、ホリデーマーケットという意味では、既にハワイは世界のトップブランドになっていると思っておりますけれども、先ほどのお話の中で1つありましたビジネスのマーケットをどう伸ばすかという部分について、何か今取り組んでいるところがあれば、ちょっとお聞きしたいなと思いました。以上です。

【大社】 ビジネスマーケットについていかがでしょうか。

【木村】 ビジネスマーケットは別枠でウェブサイトを立てていまして、ビジネスで来てくださる人にはレジャーマーケットのウェブサイトについてほしくないのです、いくと遊びの要素しか入っていませんから、ハワイでビジネスをしても罪悪感を感じないようなサイトをつくることから始めていますが、どうしても罪悪感というのが特にアジアの人たちにはあるみたいです。私どもはハワイで遊んでいるんじゃないかとみんなに思われてしま

うようですが、ハワイに行って仕事をしていると思ってもらえないのを何とか払拭するべく努力をしています。

【大社】 なるほど、確かに政治家の皆さんもどこに視察に行くんだ、ハワイに行くんだというのを言いにくいというお話をされていましたが、さて、ありがとうございました。それぞれ反対に木村さん、先ほど特に井手さんと鶴田さんが地域、日本の国内の地域の観光のお話をされました。ああいった地域の取り組みを聞かれて、ハワイも一緒だと思われたか、ちょっと違うと思われるのか、その辺はいかがでしょうか。先ほどの話を聞かれました。

【木村】 ハワイも昔はそうだったんですけれども、アイデアを先に募っておられて、そのアイデアがデータに基づいて出てきたものでないところが多いのかなという気がします。1回やってみてどうかというのをされているような感じで、成功だったらいいし、失敗だったらということがちょっと違うかなという。

【大社】 なるほど、という意味では結構客観的なエビデンスに基づいた計画づくりが重視されていますと考えたほうがいいですかね。

【木村】 そうですね、ハワイもそれを指摘されて……。

【大社】 指摘された？

【木村】 指摘されて改善をするようになって、リサーチデータに基づいたものでマーケティングをしていくようになったのが、ここ十何年。

【大社】 十何年の変化。それまではやはり現状の日本に近いような状況でハワイもやっていたと考えていいですかね。

【木村】 例で言うと「リロ・アンド・スティッチ」のときはもう思いつきです。

【大社】 「リロ・アンド・スティッチ」。

【木村】 別にあれはデータに基づいてこれぐらい投資すればこれだけリターンがあるとかという根拠がなかったので、かなり批判をされています。

【大社】 なるほど。そこは確かに税金を投入することを考えたら成果評価とか投入金額ということのほうが評価の対象になってくると。それに対して日本の場合なかなか役所で下地さんずっといらっしゃって、成果評価をどういうふうに例えば、一番多分観光でいったら沖縄が投入されている金額も多いし、実際に今の伸び率も一番高いと思うんですけども、いかがですか。

【下地】 そうですね。予算を使った結果としてどういう指標で見るかというのは、一

番大きいのは先ほど申し上げた観光収入、一人当たりの消費額、滞在の日数、リピート率、延べ宿泊者数というところを基本にしておりますけれども、2年ほど前にそれ以外に観光客の視点からの満足度の変化だとか環境への影響についてはどうかとか、産業の視点から見たらどうかという指標を2年近くかけて業界の方々、大学の方々にも入ってもらってつくっています。これをつくったということは、これをしっかりと行政側で毎年チェックしていくという仕組みなっていますので、膨大な作業になりますけれども、これはしっかりやることになっています。

【大社】 なるほど。例えば鶴田さん、別府は観光で就業している方の数は高いという市ですね。観光に関する例えば成果評価みたいなものはどういうふうになっているんですかね。

【鶴田】 公の組織としては別になんていいますよ。

【大社】 ない。

【鶴田】 はい、ないです。成果目標に向けて頑張ろうみたいなことはないです。宿泊はこれだけいかにきかぬから、今年はこれで頑張ろうみたいなことは全くないですよ。会社とは全く違う。マネジメントということは全く当てはまらないです。

【大社】 観光地としての別府の目標値とか、もしくはマネジメントみたいなものは何もしていない。

【鶴田】 あっても皆さん知らないですね。10カ年計画でよく行政は数字を書きますけど、翌年になったら大概ほころをかぶっているんで、きつとつくるときは一生懸命市民もかかわるかもしれないけど、翌年はみんな忘れていきますから。

【大社】 そういったことが各地で進んできたわけで。さて、今日はもう一定時間がないうちで論点の1つ、皆さんと共有したいのが官民の関係性ということなんですけども、今、日本の場合は多くは観光行政のほうがかかなり主導権を持って、そして補助金という形で観光協会にお金を出すと。ところが、先ほどハワイのケースをお聞きしますと、かなりHTAにお金を預けるんだけれども、権限も移譲している、そして金額も任せると。そこで働いている人たちの給料もそれこそそれなりの職員も高かったんですね、給料も払われているという構造ですよ。その辺の構造的なものについては全て法律で規定されているんですか、木村さん。

【木村】 そうです、法律に明記されていまして、監督権がどこにあるとかどこにないとかということも規定されています。

【大社】 実は私、初めて木村さんにお会いしてHTAに行ったとき、当時のCEOがしゃべったのが安全管理の話だったんですね。ハワイ内で事故が起こるとすぐにヘリコプターを飛ばして助けに行けるんだ、一番にその話をしたんですね。その安全管理も法律で規定されている。

【木村】 観光客の安全管理についてはHTAの役割でやると。

【大社】 責任でやると。

【木村】 責任があるということが明記されています。

【大社】 なっているんですね。さらに品質管理ですよ。先ほどお話しされていましたけれども、私もずっと何か聞かれたんです。ハワイに来て何か気づいたことないかとしつこく聞かれて、当時一番気についたのはさっきの話で入国審査官が親切だったんですね。ミスター・オオコソと4回ぐらい言われたんですね。その話をしたら、やっぱりうまいことしているぞと喜んでおられたんですけど、その入国審査までHTAは関連することができるわけですね、影響力を与えるといいますか。

【木村】 これはかなり努力をしましたがけれども、最初は連邦政府は州の組織に自分たちの社員じゃないですけど、管轄に踏み入れられたくないという抵抗はありました。でも、そこを突破してこっちのお金でやるからということで。

【大社】 ということは交渉して、つまりHTAが交渉してそういうことにもアプローチができる権限を獲得するということですね。

【木村】 そうです。

【大社】 ちょっと想像がつくでしょうかね。日本の観光協会がやることではないと思うんですけど、極めて非常に幅広い分野はHTA、民間組織と言っているんですかね、どういう組織と言っているんですか、HTAは。

【木村】 公益法人、法人ですけども、行政上は一応州政府の中にあります。

【大社】 州政府。

【木村】 中に書かれています。オーディットも州から入ります。例えば財団オーディットだけでなくKPIがきちんと達成されているかどうかというオーディットも州から入ります。

【大社】 州政府の観光系の職員さんというのはいらっしゃって、何人ぐらいいらっしゃって、どんなことをやっているんでしょうか。

【木村】 HTAの中ですか。

【大社】 HTAの中にいるんですか、外にいるんですか。

【木村】 中にいます。経済局というのがありますけれども、観光に関しては全てHTAでやっています。

【大社】 なるほど、ということは行政職員さんもHTAの中にいらっしゃって。

【木村】 ただ、経済局の中に経済的なデータをリサーチしている部門はあります。その中には観光の数字も入っています。

【大社】 さて、そういうマーケット的に日本とはもともと構造的にも違う部分がある中で、どうやってそういった仕組みの中で我々は何を学んでいったらいいのかということですが、井手さん、まずは手始めにどういうところから我々は地域の体制の強化をしていったらいいんでしょうか。

【井手】 ここが本当に今日の一番聞きたい皆さんのポイントでもあると思うんですが、日本型DMOをどう、まだきっちりした組織体がない中で、今回観光庁的に言えば法人格を有するところということで、そこが持ちなさいということになるわけですが、一般的には今までこういう観光、少なくともデータを扱っておられたのも当然観光課、行政だったと思うんです、今までの入り込みとかそういう宿泊数を押さえておられるところは。これは鶏が先か卵が先ですけども、今回も1つDMOの中の要件にもあるマーケティングをできる専門的な人材という人がやっぱりいないと始まらないというのが正直な話で思っています、でも、一旦そういう人材をどこに身を置かせるのかというと、多分第一義的には行政の中に、私は行政の中に優秀なアナライザー、分析力が非常に高い人がいるにはいるんです。でも、多分今そういう人たちを出向みたいな形で観光協会に置いたりするのも非常に難しい時代ですね、日本の中では。

日本版DMOという組織はある、これは観光協会なのか新設する新しい組織なのか何かはちょっと置いたとしまして、何かそこをつくるんですけど、一旦は中二階みたいなところの協議会とかよく言われるDMOをみんなで協議するプラットフォームの場をつかって、そこに行政の人間とか外部の人間とかも入って、まずはマーケティング的なデータとか戦略をきっちり作り込むことを1年とか2年で仕上げ、そこに基づく施策が出てきて、マーケティングを実際にやっていくということがワンサイクルができるようになって、ある段階からDMOの中に本当にインストールされていくみたいな形かなと思っています、今、大社さんが言われた官民連携のあり方みたいなことでは、結構なところがまずプラットフォームみたいな協議会みたいなところで、本当にマーケティング機能を磨き上げた後に

人件費のコストも含めて、その法人が持っていくみたいなり方が1つのやり方じゃないかなと僕自身のイメージとしてあります。

【大社】 ありがとうございます。下地さん、沖縄の場合は沖縄コンベンションビューローという組織があり、財源問題が当然議論される背景というのは一括交付金にかなり依存していた。これはいつまでもあるかどうかわからない。そういった意味では観光振興の自主財源があるだろうということで、法定外目的税が議論されたという背景があると思うんです。それでコンベンションビューローの立ち位置なんですけど、かつてはゆらゆら揺れたという経緯もありましたよね。ある意味では民間系が強いので、行政のある仕事でも民間と一緒に競合でコンペに出るとかということもあったりしました。その辺のコンベンションビューローと言われるような公の機関でありながらも、立ち位置が揺れているという、その辺の背景をご紹介いただきたいんですけど。

【下地】 そうですね。沖縄観光コンベンションビューローは県の外郭団体という扱いになりますけれども、それと同時に以前からの流れとして観光開発公社というビジネスをやっていた組織が一部入っていますので、自主事業も以前からやっているところで、単純に100%公益事業だけやっているわけではないという組織的な特性があったということが1つのポイントかなと。

財団法人の見直しの中で、公益財団法人か一般財団法人かどっちか選ぶという仕組みの中で、自主事業をやっていることもあったものですから、結果的に公益事業の部分も割合は大きいんですけども、一般財団法人として今は位置づけをされています。ということはそうした特徴からすると、改めて民間的な発想を強くして、自らのマーケティングに基づく組織の運営についても自主事業の強化と。

【大社】 自ら自主財源を稼ぐと。

【下地】 そうですね、そこにも力を入れておりますけれども、ただ、あまりにも一括交付金が沖縄県からの委託費が大きいものですから、なかなか現実問題としてはこの公益事業をこなすのに限られたスタッフだけではやっていけない。そこで今、非常勤とか嘱託というスタッフが相当大勢契約ベースで県のほうで雇っておりますけれども、これも期限がありますから、この人たちが培った経験を次に生かされないところもあります。

そうした中で今、新しく会長に就任された方は初めて民間出身の会長が就任しましたので、少しマーケティング機能も強化しながら、観光業界だけではなくて今まで観光とは関係なかったと言っていたような方々、流通系の人たちも含めた経営懇談会をつくってやっ

てみたりとか、少し対象とする範囲を広げて観光のことを考えるという議論に今なっていますので、DMOがあつてこういう議論ではなくて、沖縄観光の流れの中でどう次に向かうかというポイントの1つに、今のDMOの議論、組織と財源の議論が結果的にリンクをしている。問題は全県的な推進機関のあり方と同時に、今議論されているDMOの部分については、地域ごとのDMOをどうするかという部分は、沖縄の場合はまだまだ本当本当にこれからというところになっています。

【大社】 ありがとうございます。今、最後に下地さんが触れられた全県型と地域型という言葉がありましたが、ご質問の中でもエリアの問題が提示されているんですね。今後は例えば地方創生交付金を申請される方々の広域連携もしくは単独という形の手の挙げ方もあるんですけども、例えばハワイの場合、ハワイ州もあれば島ごとであれば郡というんですか。

【木村】 それだけがシティであとは……。

【大社】 それごとにまた何か観光協会らしきもの、DMOらしきものが存在していると考えていいですか。役割分担というんですか、どういうふうになっているんですか。州政府のDMOのやり方とカウンティもしくはシティレベルの取り組み。

【木村】 これは今ややこしい構造になっていて、マーケター、コントラクターが1人であるハワイビジターズコンベンションビューローの支部としてホノルル、マウイ、カウアイ、ハワイというのがあるんですね。

【大社】 支部なんですね。

【木村】 支部なんです。でも、今ハワイビジターズコンベンションビューローは、北米のマーケティングしか請け負っていないので、各島がインターナショナルマーケット、北米以外のほかのマーケティングをする場合にはHTA直接の管轄になるような……。

【大社】 なるほど。例えばハワイ島だったらハワイ島、マウイ島だったらマウイ島だけ売りたいというふうにマウイ島の人たちが言う、ハワイ島の人たちが言う。

【木村】 これもちょっとややこしくてマウイ郡が集めた固定資産税とかの資金から単独で資金を、少しだけなんですけど、4億、5億ぐらい出しているんですね。それは単独でマウイ郡が使えるマーケティング。でも、ほかの市は何もないです。

【大社】 マウイだけはそういう予算を持って独自にやっていると。

【木村】 そうです。

【大社】 ほかはそれほど自分のところだけで何かやろうという気はなくて、HTAに

任せておこうと。

【木村】 任せておこうというかお金を出す気はないんです、単独で。

【大社】 単独でやっていることはないと。

【木村】 でも、結果を見ていただければ、一番オキュパンシーが高くなっているのがマウイなので、マーケティングに対するインベストメントからのリターンというのがあります。

【大社】 なるほど、そういう仕組みになっているんですね。その辺のエリアをどういうふうに考えていったらいいのか、非常に頭の痛い問題の1つかもかもしれませんけれども、井手さんは九州観光推進機構に携わっていましたが、九州という島でやろうと、それが一番効率がいいという考え方もあれば、県単位とかもしくは別府は別府だけだとありますけれども、この辺はどういうふうに考えていったらいいんですかね。

【井手】 いや、それはもうHTAイコール九州観光推進機構になってくれると一番いい、今日も来られていますけれども、それぐらいの大きなところでこういう宿泊税の導入とかも含めてやっていただきたいという部分と、今、観光圏でいえば阿蘇とかそういうある部分圏域でやったほうがいいだろうというところもあるんですけど、今日来られている方々は結構な我々の地域DMOと呼ばれる市町村単位だと思うんです。宿泊を全く伴わないエリアもあるわけで、そうはいっても自分たちが何らかの形で外貨獲得をしたいところについては、僕はエリア単位で地域DMOをつくれればいいと思っています、正直な話。

もう時間がないので、私はちょっとだけぜひお願いしたいと思うのは、宿泊税という形の財源導入を九州でぜひここは一発目を導入してもらいたいと思うんです。

具体的に言うと例えば南小国町というところは黒川温泉を持っているんですけど、例えばそういう町単位。町長もある程度わかっていてちょっとやっただろうかみたいな感じで一発導入しようかみたいなところで、希望的に言えば、あと来られているところでいうと九重町とかそれぞれちょっとずつ温泉観光地を持っているわけです。こういう小さいエリアでいいから、僕は宿泊税の導入をして、新しい組織体が運用していくみたいなモデルをつくってもらいたい。町単位でいえば長崎市とか市長も非常にクレーバーな人ですから、もちろん福岡市も導入してほしいですが、どこかが日本で初めてということでこの導入に、今回のDMOをきっかけに踏み込んでもらいたいと非常に思っています。

【大社】 大阪府が松井知事のもとに条例案を出すとなっていますけれども、ちなみに入域税の話で下地さんがおっしゃった幾つかの沖縄の離島でありますと。そこがあるから

よそがやりにくいですということもあったりするんですね。

【下地】 入域税の議論のときには沖縄も島ですので、航空会社の部分にその運賃をかければという議論もありましたけれども、いろいろと制度的に難しいと。そうすると入ってきたときに入域税という形でとらざるを得ない。これも結構大変だというのが1つありますし、先ほど申し上げたのは二重課税になるという部分についての議論。あとは県民も全て県外に出て戻ってくる時に対象になりますけれども、そうしたことについて県民全般の理解が得られるか。観光に特化したものから全県民プラス観光客になりますので、そういう意味では入域税のハードルは非常に高くなっていたというのが現実だと思います。

【大社】 ありがとうございます。まだまだ議論しなきゃいけないことがあるんですが、時間がちょっと過ぎてしまいました。

最後にお一人ずつ、一言ずついただきたいんですけども、ここまで論点が定まらなかったんですけども、財源問題、そして官民連携の話と、そして最後はエリアの話で議論いただきましたけれども、今後に向けて一言、これだけは言っておきたいというのがあれば下地さんから順番にお願いできますでしょうか。

【下地】 そうしましたら手短に。ずっと私も言っていることですけども、観光業界だけが考える時代はもう終わっているはずなので、製造業、農業も含めた各種団体と言われているところが、経済団体の皆さんのところもあると思いますけれども、その人たちと一緒に考えているという、総合産業という一方で言いながら観光業界は観光業界のみで議論するというのがこれまでの仕組みですので、そうではなくて観光産業が地域のリーディング産業として重要な地位を占めるという理解ができたのであれば、やはりかかわる関係機関の人たちの一体となった議論をしっかりとやっていくこと。そこにお互いのところにメリットがあるんだということを理解してもらった上で、次の展開にいくというのが必要なかなというふうに思っておりますし、観光協会に関しては今やっていることの見直しと同時に各地の商工会だとかいろいろなNPOとかもありますので、まずはそうした目の前の地域の関係機関の中で、このDMOの議論をスタートしてみる。今までやってきたのがだめだったからこれに逃げようということではなくて、もう少しポジティブな形の展開になることを期待しております。以上です。

【大社】 ありがとうございます。鶴田さん、一言。

【鶴田】 DMOでマネジメントをやろうというぐらいですから、かなり科学的な話になって、数字の話になる。実は旅館、ホテルで井勘定をやめるのはバブルが崩壊してデフ

レが始まる97年以降です。97年までは完全に井勘定で経営していました。それ以降井勘定にしている大型ホテルは破綻をしていくという過程をたどったんです。やっと観光エリア、地域としての井勘定をやめてきちんと数字でマーケティングをやって損益計算書、PLもつくってBSもつくりましょうという話になって、今、PLの話ばかり、フローの話ばかりになっていますけれども、基本的にはBS側の資産勘定の洗い出しをまずやらなきゃいけないです。自分たちがどんな資産を持っているのかというのは一回洗い直すということがまず最初になるんじゃないかなと思います。井勘定をやったとき資産を先に我々もチェックしましたから、そこからではないかなと。スパンは3年から5年ぐらいというふうに定めれば、少し気が楽になるんじゃないかなと思います。以上です。

【大社】 ありがとうございます。井手さん、どうぞ。

【井手】 今、鶴田さんもちよっとおっしゃられました。僕はネットの影響力は今後も本当に大きくなるなと思っています。我々も旅館の再生のお仕事をして、この10年、ネットエージェントによって、本当に初めて旅館さんもマーケティングがかなりできるようになったなと思いますし、一方、着地型観光とか言われているけど、そういう体験型のプログラムとかの簡易化とかネット上のマーケティングをしているところはまだまだ少なく、まずはそれを絶対にやられたほうが良いと思うんです。

それで先ほども言いましたように、ここは人材を先に何とか引っ張ってくるしかないなと思っているんですけども、ネットができる人ですよ。今、財源的にも実はあるところではもうふるさと納税というあの仕組みの返戻金とかで非常にマージンとかいろいろなビジネスが起きていますし、クラウドファンディングとかいろいろなビジネスのスタイルが起きていて、今までの観光業がやってきたお金のとり方とかじゃないとり方を、僕は今後のDMOは地域として地域を売り込むときに重要なキーワードになるような気がしています、ネットと絡めて地域の資源をどう利活用していくかみたいなこともこのDMOの必要性じゃないかなということで、この3年ぐらいの中で先行事例が僕は出てくるんじゃないかなと期待して、ぜひ九州でそういうモデル的な地域ができていただきたいなというふうに思います。

【大社】 ありがとうございます。では、最後に木村さんのほうから日本の現状、お詳しくないとは思いますが、おそらくハワイでは十数年前に転換を図ったと。同じようにそろそろ日本もちゃんとやろうぜというところに来ているわけですけども、何か日本の各地域の観光に向けてこういうことだけやったほうが良いとか、こういうことを気をつ

けてやったらいかがでしょうかと、コメントを一言いただけませんかでしょうか。

【木村】 脅威になってほしくないのであまり……。

【大社】 脅威になって、競争相手ですか。

【木村】 でも、財源の確保はまずされたほうがいい。

【大社】 財源をね、安定的な財源確保の仕組みは必要だと。それが一番の。

【木村】 ええ、もう少し会場に残りますので、ご質問ある方はご遠慮なく。

【大社】 ありがとうございます。ということで時間を過ぎましたが、ごめんなさい。

これで今日の全体の会合をそろそろ終わりにしたいと思います。どうも皆さん、ありがとうございました。

— 了 —