

平成28年1月28日

<パネルディスカッション>

【司会】 それでは、シンポジウムを再開させていただきます。これからはパネリストそれぞれの皆さんからプレゼンテーションをいただき、大社様をファシリテーターに、パネルディスカッションを行いたいと思います。

それでは初めにパネリストの皆様を紹介させていただきます。

まず、会場の皆様から向かって右手、中央の席が木村様、お隣からNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長、大西雅之様です。

大西さんは、釧路市の阿寒地区を中心に、ホテル旅館を経営されるとともに、入湯税の引き上げによる観光振興財源化を含め、阿寒地区における観光地づくりを主導してこられました。また、地域の取り組みのみならず、広域的な取り組みについても豊富な経験、知見をお持ちです。

その右手お隣が、公益財団法人日本交通公社理事、梅川智也さんです。

【梅川】 梅川でございます。

【司会】 梅川様は、長年観光関連の調査に携わっておられまして、観光地経営の視点からの観光地域づくりについて豊富な知見をお持ちです。また北海道地域の観光に関する任意のアドバイザーなどもお務めございまして、道内の観光地の状況についても豊富な知見をお持ちです。

そのお隣です。富良野市商工観光課観光物産係長の松木政治様です。

【松木】 松木です。よろしく申し上げます。

【司会】 松木様は、富良野美瑛広域観光推進協議会に携わっておられ、広域観光の推進についての豊富な経験値をお持ちです。

そして、本日のファシリテーターは、DMO推進機構代表理事の大社充様がお務めになります。

それでは、進行ファシリテーターの大社様、どうぞよろしく申し上げます。

【大社】 はい、わかりました。それでは、ただいまよりパネルディスカッションを進めていきたいと思っております。

まず初めに、パネラーの方3名に今回ご登壇いただいておりますけれども、それぞれこ

れから、Destination Managementの視点からのお取り組みや研究について、ご発表いただくこととなります。

では、大西さんから順番に、ご発表いただければと思います。

【大西】 イランカラプテ。

【一同】 イランカラプテ。

【大西】 ありがとうございます。皆さん、こんにちは、阿寒観光協会まちづくり推進機構の理事長を務めます、大西でございます。今日は阿寒湖温泉、そして釧路地域の日本版DMOの取り組みについてご報告をさせていただきます。

昨年11月に日本版DMOの姿が明らかになる中で、これを私どもの阿寒湖温泉の取り組みに当てはめてみました。そうすると、見えてきたのが、私どものまちづくりの目標と日本版DMOの候補要件が、非常に近いという実感を得ることができました。

例えばなんですが、観光地経営という考え方は、私どもでは地元のスキー場の経営、それからアイヌシアターの経営、そして道内各地への二次交通の運営等を行い、まちぐるみで地域のそういう施設運営をしております。

また、観光地の戦略の策定は、2002年に、阿寒湖温泉再生プラン2010というビジョンをつくり、それから数次の改定を経て、KPIの設定やPDCAサイクルの実施等、20年近く一步一步取り組んでまいっております。

それから、官民の効果的な役割分担では、関係官庁や有識者が参加する阿寒グランドデザイン懇談会という、我々のまちづくりに評価点をつけてくれる会の継続開催を行ったり、安定的な運営資金の確保として、釧路市から大変ご理解をいただいた観光協会への補助金も頂戴していますけれども、新たに入湯税のかさ上げによるまちづくりの基金の創設も行うことができました。

また、推進組織としては、一次産業や各種地域団体の長も参加し、年間約1億5,000万から2億の総事業を、長年にわたり実施してきた実績がございます。

そういう部分が候補要件としては非常に近いものがあるとは思いながらも、しかし同時に、足りないところ、弱いところもはっきりとしてまいりました。先ほど来、木村先生のお話などを聞いていると、ほんとうにマーケティングの重要性というのが改めて認識されました。体系的なマーケティングに基づく戦略策定や事業実施はまだ未熟であります。そしてデータ収集や分析等の専門人材の欠如、マネジメント力の不足、そして何より、稼ぐ力が不足しているということを痛感いたしております。

かつて高度成長時代に、団体周遊旅行の交通、宿泊の要地として、何もしなくてもと言ったら語弊がありますが、たくさんのお客様に来ていただいた時代があります。そういう恵まれた時代から観光形態の変化になかなか順応できず、多くの方から「阿寒の本物の魅力って何なんだ」と、そういう問いかけを受けてきました。そして地域としてはずっとそれに向き合ってきた思いがいたします。

その結果、我々の行きついた目標というのは、特別天然記念物マリモとタンチョウ、それらを主に保護してきた住民の歴史と世界トップクラスの自然に抱かれながら、アイヌ民族の自然と共生する文化を体感できる、世界でも唯一無二の国際リゾート、これが私たちの目指す姿であります。

2000年に新しいまちづくりがスタートし、阿寒湖温泉再生プラン2010が策定され、3つの基本戦略を進めてまいりました。ここにありますように、アイヌ・ブランドの強化、そして森と湖、このブランド発信、最後に地域一体型リゾートの推進でございます。

アイヌ民族と和人が共生し、ともにまちづくりを進める象徴的なイベントである、千本たいまつ行列やイオマンテの火まつり、絶滅したエリアに地元の子供たちも参加して進められているマリモ再生のエコ事業、そしてこの先には、マリモの阿寒湖をユネスコ世界自然遺産に認定をいただく、こういう目標が見えております。

そして3つ目、まち全体を1つのリゾートとして経営する諸事業。毎年F I Sの国際大会が開催される、この「ウタラ」というスキー場の経営、また、下の図はアイヌの古式舞踊やアイヌ人形劇などを開催する、日本で唯一のアイヌアートシアターの経営であります。地域の観光協会、旅館組合、そしてアイヌコタンが3責任団体として、仮に赤字が出ても地域で全て負担するという責任を持って運営をしております。

また、札幌や道東各地への二次交通バス「まりも急行」の運営や着地型旅行商品の造成・販売など、全て地域が運命共同体であるという意識を持って行っております。

観光まちづくり推進の中で、何としても安定したまちづくり財源をつくりたいということに取り組んでまいりました。私どものまちは釧路市と合併したのですが、旧阿寒町時代から13年かけて地域のコンセンサスをつくり上げ、やっと昨年4月から、この入湯税の超過課税分を財源とする、新たなまちづくり基金を実現することができました。

議論を始めた当初は、約3分の1の反対がありました。そもそも論や公平性など、とことん議論してまいりましたが、最後は、我々の時代はいいけれども、次の世代にこのままでやっていけるか、このままで我々のまちは世界の観光地と肩を並べていけるか、

そういうことで皆の合意に進むことができました。

従来の150円に、さらに100円上乗せした分を基金に積み立て、毎年約5,000万円の安定財源をつくることができました。新財源の活用としては、私どもまちづくり推進機構による民設民営方式の大規模な再開発事業、仮称阿寒フォレスト・ガーデン整備事業が主事業であります。景観形成などのまちなか活性化事業、そしてもてなし事業としては、地域通貨としての「まりも家族コイン」や、またコミュニティバスも兼ねている「まりも家族バス」の運行を、この4月1日、税を取る初日からスタートいたしました。心配されたお客様からの大きな反対もなく、順調に進められています。

この税を上げる手法へのお客様の反応には地域としても多くの心配がありまして、ちょうど1年前に観光客の皆様アンケートをとらせていただきましたが、約90%の方が、滞在するまちが快適になるなら賛成すると言っていました。反対は10%でありました。

広域観光に目を向けますと、我々東北北海道観光の特色は、大自然と広域連携であります。かつて全国から注目された二次交通ネットワークのホワイトエクスプレスバス、これも全国で初めて民間として動かすことができましたし、冬場は1つの観光地のイベントではなかなか生きていけないということで、8つの観光地が連携した、道東冬の8大まつりなども生み出してまいりました。その連携がベースとなり、このたび国が認定する広域観光周遊ルートとして結実いたしました。

「HOKKAIDO ROUTE TO ASIAN NATURAL TREASURE」、アジアの宝を目指す広域ルートの目標は、ここのホームページにもありますドイツのロマンチック街道であります。核となる「北海道ガーデン街道」とミシュランの3つ星をつなぐ「ひがし北海道3つ星街道」、この2つの街道の結節点となる阿寒湖温泉が、二次交通や情報発信のかなめとして、大きな役割を果たしてまいりたいと存じます。

最後に、私ども釧路地域は、釧路湿原国立公園と阿寒湖や摩周湖、屈斜路湖を持つ阿寒国立公園があり、釧路市と弟子屈町35団体が連携する、「水のカムイ観光圏」に認定を受けています。このプラットフォームである釧路観光コンベンション協会は、水のカムイ観光圏を束ね、阿寒湖温泉の地域DMOを巻き込み、地域連携DMOを目指しております。この大きな構想を早い時期に実現し、「住んでよし 訪れてよし」の観光地づくりを2つのDMOが有機的に連携し、観光資源の磨き上げ、ストレスフリーの環境整備、海外への情報発信等の取り組みをしっかりと強化してまいりたいと存じます。

以上でございます。ありがとうございました。

【大社】 大西さん、どうもありがとうございました。

では、引き続きまして、今、話の出ていました富良野の松木さんのほうから、富良野・美瑛の取り組みについてご紹介をいただきたいと思います。よろしくをお願いします。

【松木】 皆さん、こんにちは。富良野市観光課、松木政治と申します。今日はよろしくをお願いします。

富良野・美瑛広域観光圏の事務局をしております。私のほうから、地方創生という立場と、広域連携、行政から行っていますこのDMOの取り組みということで、情報について共有させていただきたいと思います。

まず、地方も我々行政も市も、稼ぐ時代となりました。今までのように民間に任せているだけではなくて、先ほどの人口減少の問題も、そのまま行政運営の減少という形になってきますので、まちづくりそのものが縮小していく、そういうところに関しましては、もう一体かなと考えています。

それで、今進めています「ふらの版DMO」に向けてなんですけれども、そもそも富良野の場合は、富良野・美瑛観光圏という形で、平成6年から約20年間、広域行政という形で観光客の取り組みを行ってまいりました。今は13観光圏の一つとして取り組みを、地域ブランド観光圏という形で進めているところです。

これまでの二十数年間の取り組みなんですけれども、富良野・美瑛の名前を売ることによってスタートしておりますが、途中でやはり方向性が変わってきました。主に4点、この10年間で変わったことがあります。1つはインバウンド、2つ目がIT、3番目が個人旅行化、そして4点目が「北の国から」の終えんです。

最初のインバウンドはもうご存じのとおり、10年前はそれほど大きくなかったですけれども、このインバウンドが非常に大きくなるにつれて、観光協会を含めた「地域の負担」（と言ったら語弊があるかもしれませんが）が増えていきます。

以前はITですとかスマホなんて、ごくわずかだったと思いますけれども、今はほとんどの方が持っている時代です。そしてそれでコミュニケーションをとる時代になりましたので、我々はその情報発信の仕方自体も、このITに向かって対応しなくてはならないんですけれども、日進月歩で進むこのITに、地域は、我々は追いついていないのが現状です。

あわせて個人旅行化。先ほどありましたように団体旅行に関しては、旅行会社がさまざま

ま送ってきていただいた関係が、個人旅行ということで、どんどんそのITを活用しながら自分で旅行を探すような時代になりました。それに対しても我々地域は追いついていないのかなというのが、行政、観光協会の現状ではないかと思います。

あわせて富良野の場合は、「北の国から」が終わり、「北の国から」を見ていない世代が増えて、それによる観光資源というものの推移が、非常に明確にくるくる変わってきているというのが現状です。

この4点から、今の現状をどう打破すればいいのかというところにたどりついたときに、やはりきちんとしたお客様の視点を持つ、増えてきている個人旅行に、対応するためのマーケティングをやっていこうというのが、2011年ぐらいから取り組み始めたことです。

今日いらっしゃっています財団法人日本交通公社さんと一緒に、地域マネジメント研究会というものに入らせていただきまして、その中で地域のマネジメントをどうするのかということと一緒に勉強させていただきました。その中でやはり自分たちの地域を客観的に見つめまして、イメージとのギャップをはかる、それを埋めていくのが行政の仕事、また観光協会の仕事というような位置づけの中で、皆さんと共有をさせていただきながら、お客さん目線で考えていこうと取り組んでいます。

ここにありますとおり、Googleで、「富良野」と検索すると以下のような写真が出てきますけれども、実際には富良野市というのはそんなに多くないですね。今日もいらっしゃっていますけれども、中富良野町さんや上富良野町さんの写真が混じっています。お客さんから言うと、もう市町村の境というのはないのです。富良野と思えばここだというイメージで入ってこられますので、そういった点でも広域連携をしていくしかないのです。

もちろん市町村が引っ張る必要性もありますけれども、そういった視点を持つ必要が出てきました。実際にやっていることというのは、GPS調査をさせていただきました。これは、誰が、いつ、どんな場所に来ていて、どれくらい滞在しているのかを調査しました。先ほどもちょっとありましたね。

そういったものを観光庁さんと、また野村総研さんと一緒にさせていただいて、ビッグデータを活用して、どういったお客さんがこの観光客の中に、どれくらい滞在時間数いてということが、一人一人にアンケート調査をするよりも、非常にわかりやすい数字で出てきましたので、それらを地域で共有する、地域で共有した上で、それをもってお客さんの動向を一緒に見ていく、それらが一つのリーダーシップの形だかと思います。

あわせて満足度調査。お客さんがどういった視点で地域に来て、満足をして、何を目的に来ているのか、リピーターや口コミの数はどうなっているのか、お金を幾ら落としているのか、経済効果はどうか。これらは全て行政的に言うと、議会への報告、お金がどう使われているのかということを引きちんと共有するために必要なものでした。一方でお客さんに直接インタビューすることで、お客さんの満足度、目的ということが、少し「見える化」してきます。

もちろん傾向として捉えていますので、これが絶対ではないんですけども、自分たちがどの位置にあるのかということを知るポジショニングだとか、紹介意向として、口コミ効果はどんな経年変化しているのか、そして再来訪、リピーターはどうなっているのか。

特に富良野・美瑛の場合は、この再来訪というのが非常に弱いことがわかりました。再来訪が弱いということは、満足はしているし、誰かに「行ったらいいよ」とは言っているものの、その人本人がもう一度来たい地域にはなっていないんじゃないかということが見えてきたわけです。それは、イコールお客様に、この富良野・美瑛でどう過ごしているのかが見えてこないからということも、ここで「見える化」してきました。

ですので、お客さんの滞在する拠点になろうと。それはどういった目的を持って旅することができますよということを引きちんと情報提供しようという、情報発信の仕方さえも変えていくことにつながるようになります。あわせて同行者別に、強み、弱み、季節別にどこが弱くて強いのか、そういったことを学べるいい機会になったと思います。それらを共有することで、お客さんの目的を引きちんと「見える化」して、そのために何のイベントを打てばいいのか、そういったことを考える契機とさせていただきます。

ここからなんですけれども、その上でこれからの富良野・美瑛の形というものを考えていくときに、今進めているのは、先ほどのSWOT分析などで、これまでも観光圏のブランドプランをつくるようにしていますけれども、ここでは、ふらの版DMOの形とさせていただきます。

もう富良野・美瑛観光圏をやっている時点で、要件としてプラットフォームがあることは、イコールDMO。プラットフォームとDMOはどういった違いがあるのかということは、また議論もあると思うんですけど、僕らは同義語だと思っております。プラットフォームを持っていることイコール、DMOがきちんと表明されているという形になるんですけども、後で出てくる財源の問題がまだまだ大きく課題を抱えてはいるものの、同義語ではないかなと捉えています。

その上で、まず、もちろんビジョンをきちんと立てるのが1つ。

2番目に、地域コンセプトということで、富良野の場合は、きちんと域内消費を確立させるためのMADE IN FURANOという名前で、きちんとお客さんに、地域内循環している商品をつくっていくということを、今進めております。世界で勝てるブランドづくりという形でMADE IN FURANO。

そして、それらを束ねるために、やはり一次産業、二次産業、三次産業、これらをきちんと順番に、我々観光業界、観光関連につないでいかなければならないなと思っております。もちろん三次産業の中に観光は入っているんですけども、それらをつなぐのも、一つ、先ほどありました文化、芸術、それらがこの一次、農業から始まるものをつないでいく、非常に重要なキーワードということです。

その土台には自然がありますので、この下から右斜め方向に上がっていく順番をきちんとお客様にリレーしていくこと、それが今、このMADE IN FURANOとして重要なことではないかなということを進めているところです。

その下に、戦略会議とありますけれども、このMADE IN FURANOというテーマに沿いながら、Design Labとありますけれども、富良野をもう一度物語にきちんと再構築して、デザインしてお伝えしようというDesign Labをつくり、その上で人財をつくっていく観光アカデミーという形で、最終的にキーワードになるのは「人」というところで、観光マネジメントの機能を重視したものです。

一方で、先ほどありました満足度調査を踏まえて、きちんとお客さんの声を聞くということが非常に重要だと思っております。声を聞くということと、潜在ニーズをちゃんと見つけ出す、それらが今、広域行政でやっているところになりますけれども、あわせてそれを進めていますのが、ふらの観光協会です。

もともと「北の国から」の入場料収入等を事業収入として、1億円規模の財源でやっておりますけど、約85%は、一般のお客さんからいただいています入場料の「北の国から」の収入などが、まだ残っております。実際には、マックスのときよりも非常に縮小してきていますので、安定財源と言えない形になってきていますので、新たなる収入源を探さなければならぬ、今そういう状況にあります。

それらが下に来ます、今度はこのDMOを回す仕組みというところで、DMSという形をとっていかなければならないのかなと思っていますけれども、今やっています宿泊予約のシステム、そういったものからこつこつと積み上げたり、チラシなどの作成の際に、お



客さんにきちんと地域内を回って、そのチラシの広告をとっているというようなところもこつこつと積み重ねることを、今、実際にしているところです。

これらをきちんと地域内に回して行って、レポート機能としてお伝えしていかなければならないと思うんですけれども、それらをデータベースで顧客管理をする。そして顧客管理までしながら、受け皿となる仕組みづくり。これらは先ほどありましたリーサスだとかブランド調査、そういったものをうまく活用させていただきながら、もったきちっと仕組み化していかなければならないのかなと思っています。

いずれにしても、それらを運営するのは人ということでありますので、この人を育てるべきなのか、先ほどのハワイのように、きちっと高額な賃金を払って来ていただくのか、この辺が今、地域としては非常に頭が痛い問題なのかなと思っています。これらを同時に進めなきゃいけない、今のこの関係の中で、どれだけのDMOがきちんとつくれるかということ、今議論させていただいている途中です。まだこれが完成しているわけではなくて、常に変化していかなければいけないのかなと思っています。

最後に、結局お客様からきちんと取れる仕組みをとらなければいけないと思っていますので、FURANO BASE CAMPという考え方で、ここの富良野に来ていただいて、そこから発信していく人たちを増やす、それがクリエイターであったり、デザイナーだったりというように、我々が目指すところの文化というものをきちんと伝えていける人たち、そういったものと地域がこれからうまくミックスしていく中で、ふらの版DMOを形成していくことについては、富良野・美瑛の観光圏のブランド力を上げていくこと、これらを今、大きなミッションとして進めている途中にあるという状況です。

非常に簡単なのですが、共有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】 どうもありがとうございました。一時代を「北の国から」で築いた富良野が、また次の新たな観光地に対する取り組みということで、非常に具体的なお話をありがとうございました。

それでは、3番目なんですけれども、今、富良野のケースにおいても、観光マネジメント、観光地マネジメントのサポートをされてきてまして、おそらく日本国内において観光地経営ということ言えば、一番知見の集まっているシンクタンクの財団法人日本交通公社の梅川さんから、観光地経営の視点並びにその組織という論点でお話をいただきたいと思います。よろしくをお願いします。

【梅川】 皆さん、こんにちは。公益財団法人日本交通公社の梅川でございます。今日

はよろしく願いいたします。

各地でこのDMO設立の動きが始まっておりますけれども、まだまだ理解の促進が進んでいないという感じがしております。特に今回、多様な方々の参加ということになっておりますので、農業の方々ですとか、あるいは漁業の方ですとか、国際交流をやっている方、あるいはマスコミの方など、ふだんあまり観光とは関係ない方々にも入っていただくということなので、なかなかDMOといっても、何のこと？という状況でして、まずはDMOとは・・・という、その理解からやらなければいけない状況かと思っております。

今日は、「観光地経営の視点と観光推進組織＜事業と財源＞－自立的運営に向けて－」というテーマでお話をさせていただきますけれども、最終的にはDMOはなぜ必要なのかという話です。わが国の現状は、理想と現実といえますか、まだギャップがあります。理想としてのDMO、先ほどお話をいただいたハワイのHTAのような・・・ああいった理想に向けて、今の現状、つまり具体的に言うと、地域の観光協会、これがどうなっているかという、両者のギャップを埋めるといえますか、現実をいかに理想に近づけていくのか、その具体的な政策が求められているのだと思います。今回その現実的政策として、DMOの登録制度というのができたということなので、その政策を活用しながら、現状をいかに理想としてのDMOに近づけていくかというのが課題なのだろうと考えています。

まず最初に、「観光地経営」とはということですが、最近、観光庁さんも観光地経営の視点という言葉が随分使われるようになりましたけれども、いきなりPRで恐縮でございますが、私どものところで『観光地経営の視点と実践』という本を出させていただきました。当然ながら大社さんの書かれた本も読んでおかなければいけません、笑、この本も参考になりますので、丸善出版から出ておりますので、ぜひ、ご関心のある方はご覧いただければと思います。

定義から始まりまして、先ほどいろんなKPIの話がありましたけれども、いわゆる観光地における経営指導ということで、それはどういうものなのか、それもまた地域によって変わるわけですが、それをどう地域に設定していくかという話を書いてありますので、ぜひお手にとってご覧いただければと思います。

一応「観光地経営」の視点ということで、8つ設定をしております、まずは状況の把握。今どういった状況にあるのか。人間でいけば、人間ドックと同じで毎年1回、体重、身長、それから血圧を測りますよね。それは観光地も同じでございます、やっぱり観光客の入込、宿泊客はどうなっているか、満足度はどうなっているかというのを毎回定期的

にとっていかなければなりません。どこか悪くなってバランスを崩しているかもしれませんが、それを事前に把握する。そういう状況把握から始まって、戦略の策定、それから市場の創造ということで、今回組織の問題でございますけれども、一応視点6で、組織と人材を見直して実行力を高めようということが書いてあります。

さて、わが国の観光推進体制の現状ということでございますけれども、この図をご覧くださいと思います。今、日本の観光推進組織と言われているものが、どういう構造になっているかということでございます。まず、一番上は日本観光振興協会とかJ N T Oがあるかもしれませんが、地域で言えば、例えば北海道観光推進機構とか、九州観光推進機構とか、こういった広域レベルの組織があり、その下に都道府県レベルの組織がある。

そして、その下に複数の市町村にまたがる広域の組織というのがございます。北海道の場合ですと地方振興局レベルになるのかなと思います。恐らく観光客の行動圏と地方振興局という行政の圏域と違っているというところが難しいところだと思います。

間に点線がありますけれども、その下からが市町村レベルの話ですけれども、多くの市町村が合併をしておりますので、合併した広域の市町村の組織があり、旧市町村の組織があります。例えば、釧路で言えば「釧路観光連盟」というのがあって、「(一社) 釧路観光コンベンション協会」があって、お隣の大西さんが理事長を務める「(N P O) 阿寒観光協会まちづくり推進機構」というのがあってと、そうした区分になっているのが現状かと思えます。さらに、その下には旅館協同組合とか商店街の協同組合とか、いわゆる業界団体がありという構造です。商工会、商工会議所は、ちゃんと法律があって、エリアの重複というのはないのですが、観光の場合は、エリアの重複はあるは、役割分担は行政を含めてきちんとできていないは、ということで、非常に輻輳しているのが現状だと思いますし、それから財源で言えば、ほとんどは行政からの補助金という形で、行政依存の体質から抜け出していないということだと思いますし、それから、やっておられる事業の中身を見ても、マンネリ化といいますか、旧来からの事業をずっと続けておられるところが多い。団体客が中心の時代でしたら、それでもいいのかもしれませんが、これだけ個人客の時代になっていくと、誘客の手法もどんどん変わってきているということだと思います。

それから、行政と観光協会の役割分担がうまくいってなくて、ごっちゃになっているとか、あるいは行政の財政難によって自立運営、財政的に自立せよということを求められているとか、それから外部資本が参入してきて、観光協会費が取れないとか、町内会費が取れないとか、いろんな問題も出てきているということで、倶知安町のエリアマネジメン

ト条例ではありませんが、地域のマネジメントが難しくなっている状況だと思います。

そんな中で、当然地域の観光振興のために何をするかという事業が一番重要だと思うんですけども、その実現のための組織、あるいは財源ということで、決してDMOを設立すれば全て解決するかといえばそうではなく、つまり、DMOの設立というのは目標ではなくて、あくまで手段であるということだと私は理解をしております。

観光協会の財源というのは、当然ながら会費収入が基本となります。それから、駐車場の経営とか、観光施設の運営とか、各種の事業収入があります。財源の3要素というのがあるって、網羅性、自立性、それから持続性と言われているらしいんですけども、やはり安定的、かつ他に影響されずに入ってくる財源というのは税込だろうと思います。先ほどのハワイの例にもありましたように、ホテルタックス、ベッドタックスなどというものだと思います。

そうした観光財源を整理したものがこの図でございます。実は市町村税の中で観光振興に使える目的税というのは、入湯税しかないのです。入湯税をいろいろ工夫したのが、先ほど大西さんからお話のあった入湯税のかさ上げというやり方です。

それから、法定外目的税、これは東京都の「宿泊税」が一番有名ですけども、それ以外に、富士河口湖町の「遊漁税」があります。釣りをする人たちに税金をかけて、その方々のトイレや休むところ等をつくっていくことを目的とした目的税です。

法定外の普通税というものもございまして、これで有名なのが熱海市の「別荘税」です。それからもう一つ有名なのが、九州の大宰府です。大宰府天満宮のすぐそばにあり、税の名称は「歴史と文化の環境税」と言いますが、実は駐車場税で、公共交通機関でなるべく来てくれということで、駐車場に税金をかけているのです。

このような例があるわけですけども、観光振興のために各地域がこうした法定外目的税の導入を検討すれば良いのでしょうけれども、現実には総務省の壁が高いということで、なかなか進んでいないのが実態のようです。やりやすいのが「協力金」ということで、このやり方で財源を確保している地域も増えてきております。

観光財源の課題としては、本当に観光客が増えれば増えるほど財源が増える構造になっていけばいいのですけれども、なかなかそうはなっていないということで、場合によっては地方交付税交付金が減ってしまうということもあるでしょうし、それから、観光振興を一生懸命やっている地域、その地域に重点的に財源が投じられる構造にもなっていないということもありますし、いろんな課題があると考えております。

観光財源としての法定外税の導入の動きということでみましたけれども、熱海の別荘税で大体5億ぐらい収益が上がっているんですね。それから、東京都の宿泊税。昨年などは東京都の宿泊客数は増加しているはずですので、恐らく15億ぐらいまでいっているのではないかなと思います。大宰府の駐車場税は、大体6,500万です。大宰府の方は普通税ですから、目的は別に問わず、何に使ってもいいわけなのですが、実はほとんどが観光振興に使われています。導入時にいろいろトラブルもあったこともあって、何に幾ら使ったかというのがきっちりホームページで情報公開されています。こうしたやり方はとても重要かと思います。先ほどの大西さんのお話にもありましたけれども、納税する側というのは、何に使うか明確になっていると、きちんと協力してくれるというアンケート調査結果もありますので、その辺の情報公開は極めて重要になってくるのかなと思っております。

さて、先ほどからお話ししている入湯税についてです。市町村税の中で唯一観光振興に使えるという目的税で、地方税法に位置づけられた目的税ということです。入湯税の現状をお話しすると、大体日本全国で220億から230億ぐらいの税収があります。全国で二百数十億ということですので、市町村税の中でも0.1%ぐらい、本当に微々たるものなのですが、観光まちづくりに使われるということになりますと、これは貴重な財源ということになります。

入湯税は、全国ほとんどの市町村で標準税率150円となっていますが、150円以上取っているところが3カ所あります。1カ所は岡山県美作市の湯郷温泉。「湯郷ベル」という女性サッカーチームで有名になりましたが、ここは200円取っています。

もう一カ所は、三重県桑名市、ナガシマスパーランドの長島温泉です。ここは210円取っておりまして、それを上回ったのが今回の釧路市（現在は阿寒湖温泉のみ）ということになります。

美作の例は、もともと150円の入湯税と50円の入湯料ということで取っていたのですけれども、それを一緒にして200円にしたという経緯があります。合併した周りの町村にも温泉があったわけですが、一応、合併した美作市全体が200円になったということで、不均一課税にはならなかったということです。

次に、阿寒湖の話。先ほど、大西さんからお話がありましたので、詳しくは申し上げませんが、長い時間かけて取り組んで参りました。北大の小磯修二先生のご指導を受けながら、我々も「独自財源研究会」という釧路市の方々も一緒になった研究組織を立ち上げ、今ほどお話しした全国の法定外目的税の事例なども研究しつつ、情報提供しながら進めた

取り組みです。

最終的には徴収義務者である旅館の方々がまとまってやろうという形になったので、導入が決まったわけですし、それから釧路市の方々が非常にうまいやり方を導入してくれました。つまり、1人1泊7,000円とか8,000円とかという宿泊単価のところも一律250円の入湯税をかけるのはなかなか厳しいということで、奢侈性の低い施設については150円のままにするという、粹な計らいもしていただきまして、どうにか実現したということでもあります。

ポイントは、図の左の方にありますけれども、従来からの標準税率150円には一切手はつけない点です。先ほど、目的税と言いましたけど、実は市町村の税収として入ってしまうと、何に使っているかはわからないわけで、温泉地の観光振興にはこの上乘せ分の100円だけ使えるという枠組みをつくりまして、それを釧路市さんが臨時基金という基金条例をつくっていただいて、その基金の中から阿寒湖温泉に使えるようにされたわけです。これで年間5,000万ぐらいの財源ができたということなのです。

単に財源があるからといって場当たりに使うのではなくて、きちんと計画的に使いましょうということで、10年間こういう形で使いますといったことも市と協議しながらやっていることも大切なポイントになると思います。

もう一カ所、三重県鳥羽市の事例をお話しします。実は入湯税の導入が遅く、2007年からなのですが、導入にあたっては、私どもが事務局をしております「温泉まちづくり研究会」にも参加され、釧路市にも来られて勉強もし、随分ディスカッションして制度化されました。鳥羽市のやり方は、上がった入湯税のうち3割を源泉保護に充てるということで、温泉振興会という会を通じて、各旅館の源泉の管理に努めることになっており、その他の7割を基金に積んでいるのです。ですから鳥羽市は、実はかなり潤沢な観光財源を持っておられて、この図にあります鳥羽市観光振興基金条例という条例でプールされているのです。昨年、一昨年などは、お隣の伊勢市で20年に1回の伊勢神宮の式年遷宮もありましたので、宿泊客が多くて年間2億ぐらいの税収が上がっています。2億の入湯税というのは実はかなりのもので全国で一番多いのが箱根で5億ぐらいでなかったかなと思います。

それから大切なことは、入湯税を活用する事業は、決して場当たりのではなく、「鳥羽市観光基本計画」という計画に基づいて、この計画に位置づけられた事業について支出している。決して場当たりに使っているのではなく、計画的に活用されているということ

すね。

最後になりますけれども、これからの観光推進組織ということで、やはり位置づけを明確化することが必要となります。どうも行政の観光担当課と一緒にあって、同じような事業をやっているところもあります。そうではなく役割を明確にしなければなりません。

観光推進組織の役割、機能を今回5つ程度挙げておりますけれども、これらは決して決まったものではなくて、それぞれの地域の特性に応じて決めていくべきだろうと思います。それから、さきほどお話ししたような財源を安定的に確保していくための努力を続けていかなければいけないということです。

なぜ、観光地にこうした組織が必要なのか。やはり行政には議会という場があって、意思決定が明確にされますけど、民間のまちづくり事業は、なかなか意思決定が出来ない、その結果、進まないということだと思っております。地域としての意思決定が進まないことによって、打つ手がどんどん遅れていくわけで、やはり組織をきちんと構築し、民主的計画的に物事を決め、すぐに適切な事業が打てるという体制に持っていくためには、こうした組織化が重要だと思っている次第であります。

駆け足になりましたけれども、ご清聴ありがとうございました。

【大社】 梅川さん、極めてわかりやすく整理をしていただきましてありがとうございました。

さて、それではディスカッションに移りたいのですが、その前に、実は皆さんにいただいた質問票の中には、木村さんに対する質問が圧倒的に多いのですが、その中に、例えばHTAの役割の中で、それぞれの島への観光客の送客のバランスをとるとは、具体的にどのようにやっているのだとか、それから、エリア、州政府と各市町村の関係はどうなっているかというご質問もありました。

そこで、その辺の部分を含めて、追加で恐縮ですけど、ご説明をいただけませんか。

ちょうど、ある意味では北海道全体がハワイ州というふうに位置づけて見ることもできますよね。そうなったときに、どういうふうにやっているんだというところもありますので、少しご紹介をお願いしたいと思います。

【木村】 まず、どうやってほかの島に送っているかということですが、実際のプログラムを展開していただくマーケターと契約をする際に、ノルマを設けています。彼らのKPIの中に、何%以上をどの島に送るということを契約に明記して、それ

を達成させるようにしていることと、HTAとしても戦略として、伝統的に、それぞれの島にはテーマカラーがあります。

ハワイ島は紫、そこにこのタイトルは勝手に私たちがつけたのですが、癒しの島であるカウアイとか、元気をもらえる島オアフであるとか、啓発される島モロカイであるとか、魅惑の島マウイ、抱擁される島ラナイ、感動の島ハワイというようなテーマをそれぞれに設けて、それぞれのイチオシを置いていくような形にしています。

例えばオアフ島であれば、いろんなイベントが来ますし、日本からも嵐やゆずのコンサートを呼んできたりしています。カウアイ島ですと日本に似ているので、マーケティングがしにくいのですが、「ジュラシック・パーク」を撮影した場所に行きたい方は多いですね。ゴルフをするのはマウイとか、ホエールウォッチングをするならマウイとか、もちろん活火山があるのはハワイ島だけですし、それから悲しい歴史があるモロカイ島では、とてもディープなハワイを味わえるとか。昔はドールが持っていたので、パイナップルしか産業がなかった島ですが、今はとてもプライベート感あふれる、ラグジュアリーな島になっていて、ビル・ゲイツが結婚式を挙げた島です。小栗旬さんたちも結婚式を挙げました。このような、全然違った魅力を打ち出すことによって、違った場所に送客をする。今は marketer それぞれにノルマを設けて、それを達成させるようにしています。

組織的には、HVCBの組織が、Hawai'i Visitors & Convention Bureauの下にそれぞれ、Kaua'i Visitors Bureau、Maui Visitors Bureau、Hawai'i Visitors Bureau、O'ahu Visitors Bureauというのがあって、それぞれの島々にVisitors Bureauがある、ちょっとややこしいのですが、Hawai'i Visitors Bureauとの契約はアメリカだけなので、その下にいる支部というのは、アメリカに関するマーケティングはVisitors Bureauから下ってくる契約なのですが、インターナショナルマーケティングに関してはHTAとの直接契約になります。

【大社】 下にある、ちょっと青の濃いところは、民間の事業者ですね。

【木村】 はい。それで、オレンジ色のはHawai'i Visitors Bureauの支部です。

【大社】 一番下（オレンジ色の）、Bureauはそうですね。

【木村】 Japanとか（青の濃いところは）それぞれは民間のマーケティング業者です。

【大社】 マーケティングの専門業者さんに発注をしてやってもらう。

【木村】 その業者と契約をする際に、どの島に何%以上送るようにとかいうことを発注します。

【大社】 かなりシビアな目標値を設定して発注しているという仕組みですね。ありが



とうございます。何となくエリアというのがわかりました。

もう一点、ついでにお聞きしたいと思います。地域住民を巻き込んでいくための効果的な方法は何かあるのでしょうか。質問票にございましたけれども、その辺はハワイではいかがでしょうか。

【木村】 とてもいい例が、例えばゴルフトーナメントなんかを開催する際に、地元のチャリティーの人たちからのボランティアを募って、駐車場の整備をしていただいたり、コースの整備をしていただくかわりに、そのトーナメントの収益をそのチャリティーに寄附するというような仕組みができています。

【大社】 なるほど、それはおもしろいですね。

【木村】 ええ、NFLのプロボウルが来るときには、その前の日、1日か2日を使って、地元の子供たちにプロがクリニックをしてくれるとか、そういう試みをしています。

【大社】 なるほど。そんな形で直接的に観光に関係ない人たちを巻き込んでいるんですね。

【木村】 そうですね。あとは地元で最初からある小さいフェスティバルなんかも応援しています。

【大社】 なるほど。ありがとうございます。

それからもう一点、最後に恐縮ですけれども、行政とHTAの関係です。役所とHTAの関係はどうなっているのでしょうか。その辺はいかがでしょうか。

【木村】 一番最初に州知事のオフィスから理事を任命された後は、そのHTAの組織というのは管理上、経済局の中に位置はしているのですが、経済局の局長の監督下にはないです。

【大社】 ない、ということは、役所には一応の観光の担当の職員もいるのですか。

【木村】 観光担当ではないです。経済担当です。

【大社】 観光ではなくて、経済担当ですね。具体的な施策についても全部HTAに任せているのですか。

【木村】 はい。

【大社】 だから役所的には、ホテル税の徴収とか、そういうのを投入ということやっていますし、お金がちゃんと使われているか、そういうチェックするのですか。

【木村】 内部監査は来ますし、その中にはKPIが達成されているかどうかというチェックもあります。

【大社】 成果評価、具体的にはモニタリングもすると。

【木村】 成果評価はほかの部署から来ます。

【大社】 ほかの部署。行政職員ですね。ただし、内容を執行するのはHTAがやっているの、そこに口出しはしないのですか。

【木村】 しません。

【大社】 という構造ですね。

【木村】 でも、KPIが達成されていないということをマスコミに発表されます。

【木村】 結果は全て載っかりますので、その後何の処分もしなければ、今度は理事会が批判されます。

【大社】 なるほど。ちょうどこの間、福岡でKPIが達成されなかったら、どういったことがあるのかという質問がありましたけど、今のお話だと、何らかの処分ですか。

【木村】 CEOの場合にはCEOの解任ということになります。

【大社】 CEOの解任。

【木村】 解任とか減給とか。

【大社】 減給とかも起こるといような、民間性の強い仕組みが機能している、こういう話ですね。

木村さん、どうもありがとうございました。

ということで、付加的にHTAのお話を聞きました。

さて、パネラーの3人の方に最初にお聞きしたいのですが、日本の観光協会とは随分違うなということを感じられて、これをどういうふうに日本に適用していったらいいのかということを考えるわけですが、まず大西さんから、木村さんのプレゼンテーションを聞かれて一番感じていることを、コメントいただけますでしょうか。

【大西】 ハワイ全体の観光を見ると、やはり我々としては北海道観光全体をリードする観光振興機構との関係性をどうしても見てしまうのですが、まず驚いたことは、理事の権限の大きさですが、常勤なんですか、非常勤なんですか。

【大社】 理事は9人いらっしゃるということですが、これは常勤ですか。

【木村】 非常勤の上にボランティアです。報酬は出ませんし、職員ではなく、理事というのはボランティアベースです。

【大社】 では、一人も給料は一切もらっていない。

【木村】 もらっていないです。

【大西】 では、CEOは職員で、この29名で約100億円を動かす。このあたりのスケール感が、北海道と全く違うなと思うのですが、多くの部分は外部発注なのでしょうか。

【木村】 実際のプログラムを運営するのは全て外注の業者なので、それを監督する立場にあるのが職員の人たちです。

【大西】 ありがとうございます。その違いをすごく感じて、そういう明確なターゲットのもとに動かすようなことが、これから北海道に可能なのかなんていうことを、ちょっと考えてしまいました。

あと、すごくすばらしいなと思ったのは、具体的な目標の数々を教えていただいたんですけども、観光客の数を目標としていないという点です。

【大社】 KPIですね。

【大西】 はい。日本と随分違うなというのと、やっぱり文化や住民がどう思っているかとか、そういうのが目標になっているというのも、我々は学ぶべきところがすごくあるなと思いました。それから、人材を得るための待遇なんかも、我々はちょっと考え方を根本から変えなきゃならないんだろうなと思いました。

【大社】 なるほど。根本的にちょっと今のあり方を見直すチャンスになるのかもしれない。そんなところですか。

【大西】 はい。

【大社】 梅川さん、いかがですか。

【梅川】 私も二十数年前、日本もリゾートブームがあったころ、25年ぐらい前でしょうか。

【大社】 30年ぐらい前ですね。

【梅川】 民間企業の方々をお連れして、ハワイのリゾート開発の研究を随分やらせてもらいました。いろんなところにヒアリングをやらせてもらって、その当時から二十数年たって、これだけ進化したのかなと、今日、実は目からうろこではないんですけども、なんと、ハワイはきっちりと進化していたんだというのをすごく感じました。

それに比べて日本は、バブルがはじけて二十数年間というのは、みんな元気がなくなって、あまりイノベーションが行われていなかったのではないかなと。その辺の差を今日は非常に感じてしまいました。

なかなか理想と現実のギャップを埋める作業は難しいなと思った次第なんですけれども、

地域、地域それぞれいろいろありますから、それぞれの地域が理想の目標を設定して、それに向かってやっていく。あまり背伸びをしない、身の丈に合ったDMOを目指すべきなのかなと感じましたし、それから、K P Iの中に数、量を入れていない、要するに人数ばかり追うという政策を完全に捨てられているというお話を聞いて、まだまだ日本はどこへ行っても、観光客の頭数ばかり追っている部分があるのだと感じました。

【大社】 そうですね。

【梅川】 日本政府も2,000万だ3,000万だと言っているわけですがけれども、私は昔から、日本のようにデリケートな国土に、そんなにたくさん観光客を呼ぶというのは、果たして戦略としていいのかなと思っていました。

【梅川】 僕が例えばスイス、ヨーロッパのいわゆる観光立国と言われるところにお邪魔して勉強したのは、消費単価を上げるということではなくて、ステイを延ばす、つまり頭数は増やさないけれども、要するに今まで3日しか泊まってくれなかったお客さんを5泊にする、あるいは7泊にするという形で、ステイを延ばす戦略というのを勉強させてもらったのです。これは格好よく言っているだけで、裏返せば、要するに消費単価の向上ということなのかなと思います。

【梅川】 ハワイの場合は、そういう滞在日数を増やす戦略も、今どういうふうを考えられているのかなというのを、一つ質問として聞かせていただきたいと思います。

【大社】 なるほど。いかがですか、木村さん。

【木村】 航空会社をサポートしなければいけないので、滞在日数が増えるということは、アライバルとデパーチャーが減ることになります。

【木村】 そうすると、航空機のディマンドが減ってしまうので、特にそれを戦略には入れていないです。

【大社】 データ的にハワイでは、滞在日数が長い人の消費単価が高いというのはあるのですか。

【木村】 1日当たりで言うと、やっぱり低くなってしまいます。

【大社】 だから長く滞在していることで、PPPD（一人一日当たりの消費金額）でいくと低くなっていく。

【木村】 そうです。低くなります。

【梅川】 もうこれは完全に、実は滞在すればするほど一人一日当たりの消費単価は減っていきますよね。

【大社】 そうですね。

【梅川】 ホテルに落ちるお金は少なくなるけれども、滞在すれば、ホテルから出ていてまちでいろいろ行動するようになりますよね。

【木村】 お買い物なんかも1回の旅で何を買うという金額は決まっているので、滞日数が長ければ長いほど、やっぱり1日当たりのお買い物の金額は減ります。ステイ日数が延びてうれしいのはホテルだけですね。

【梅川】 私はヨーロッパで勉強させてもらった、具体的には地中海クラブ、クラブメッドですけれども、要するに滞在化というのはどういうことかということ、「食べ物通減の法則」というのと「活動通減の法則」というのがあるということです。つまり、最初は、日本人がバイキングの食事に行ったら、がばがばと食べるわけです。ところが2日、3日、4日となってくると、段々と普通の生活に近づいていくということで、こんな少ない量でも足りるのですかという我々の質問に対しては、食べ物通減の法則ということで教えてもらったのです。

活動通減の法則というのも、必ずクラブメッドの施設というのは、宿泊キャパシティーは多いのですが、テニスコートなどは1面とか2面とかしかないわけですよ。これで足りるのですかと言ったら、最初はテニスをやりたいとかゴルフをやりたいという方がいらっしゃるけれども、やっぱり2泊、3泊、4泊と滞在していくと、段々、普通の活動量と同じになっていって、そんなにテニスばかりやる人もいなくなるということでした。やはり滞在化というのは、普通の生活に近づいていくことなんだな、リゾートとはそういうものなんだと思って、とても勉強になりました。

【大社】 なるほど。そういうことね。ありがとうございます。

では、松木さん、ハワイの事例を見られていかがですか。

【松木】 ちょっと驚いたことがありますが、まず宿泊税を上げたときに、宿泊の皆さんが喜んだというところが、多分日本との若干の違いなのかなと思うのです。もし富良野でやろうとしたら、そんなにスムーズに行くのかなというのが第一の感想です。普通に考えていけば、取ってくれてそれが活用されるという点では、うまく回っていきそうなんですけれども、今はそうでなくても旅行業としては、なかなか単価を上げていきづらいような状況の中で、さらにお客様から取りますといったときの宿泊側の声はどうなっていくのかなということ、逆に喜んだというところが、正直な感想です。

2点目は、これはお客さんと一緒なんですけれども、住民のライフクオリティーを上げ

るといふところを目標、ミッションに挙げているところです。富良野・美瑛の場合も、ちょっと似たようなことなんです、農家さん、農業者、農業で成り立っているまちですが、そこにやはりお客様が多く訪れると、環境の問題、観光客が畑に入る問題等も、一時顕在化したことがあります、そういったところとのバランスが、こういう自然景観という地域は、非常に微妙なところがあるのです。

富良野・美瑛の場合を考えたときに、農業者のライフオリティが上がるという視点を我々が持っているかというところを、さらに考えていかなきゃいけないと思いますし、それを吸い寄せる言葉をいただくときに、住民に電話をかけているというところ、そういう発想もなく、どういう電話の仕方をしているのかなということもちょっと気になってきて、後でまた詳しく聞きたいなと思います。

言いたいことの3番目なのですが、お客さんからの声のとり方です。満足度調査の数は先ほど1,600以上取るとかいろいろお話をいただいたんですけども、こういった非常に細かいターゲットごとの数のとり方、旅が終わった後の満足度調査は、書類上でやることもあるでしょうけど、外国人からとる場合、いろんな国があると思います。その国によって、先ほどマーケットがいらっしゃるということだったんですけども、先ほどちょっと自分が申し上げたDMSみたいな、インターネットも含めて、その仕組みとしてどういうことを持っていらっしゃるのかなということ、ちょっと疑問に思いました。

以上です。

【大社】 ありがとうございます。先ほど2つ、松木さんから木村さんに質問があったんですけど、住民の方の観光に対する認識みたいなものを電話調査していると。ちょっとその辺もう少し詳しく教えていただけますか。

【木村】 2年に1回ずつ、調査会社を雇って、ランダムに電話をして、まず、ご家族の中に観光業に携わる人がいますかというところから話して、携わっている方からも調査をするんですけども、それを分けて返事を聞いていきます。もちろん答えてくれない人もたくさんいるので、大変な作業ではありますが、回答数は必ず1,650以上とることが決められています。

【大社】 なるほど。その1,650というのは何か根拠があるんですか。住民の数の何%とか。

【木村】 多分そうです。

【大社】 そういうことでしょうか。

【木村】 で、必ずデモクラフィックを満遍なくするように。

【大社】 ランダムサンプリングしましょうということですね。

もう一つお聞きになりたいのが、何かシステムはあるのかということですね。つまり、CEOとか経営者が替わるたびに、やることとか仕組みが変わっていくのではなくて、きちっとした、何か定番のこれとこれはこういうふうにするみたいな仕組みがあるんですかというご質問だと思うんです。

【木村】 それは調査に関してですか。

【大社】 そういう組織的な話ですよ。違いますか、松木さん、ご質問は。

【松木】 いや、そうです。仕組みと、調査として。調査のデータをバックするときのデータ分析の、例えば先ほどありましたクラウドみたいなものをきちんと持ってやっているのか。

【木村】 そうですね、調査の枠組みは、理事会でこれは変えようとかいうことが決まれば変わっていきますけれども、CEOが替わったからといって、一定の調査の枠は変わらないです。それは理事会の判断になります。

【大社】 という感じですね。

【木村】 ええ。もう一つちょっと、これは先ほどの富良野では宿泊税が難しいとかいう話で、影響しているかどうか私にはわからないんですけども、ハワイの場合は、日本みたいに税込みの値段を表示しなければいけないという法律がないのです。

【木村】 ホテルのルームレートだけを広告することができるのです。

【大社】 内税になるということですね。税金のことは書いていない。

【木村】 「これには税金は含まれません」とうたうだけでいい。

【大社】 そうか、含まれませんか。なるほど。

木村さんにお聞きしたいのですが、先ほどハワイ州のTAT、宿泊税は、総額で400億円以上あって、非常に地方財政を支えるお金でもあるという感じですよ。それに比べて、本当に失礼な話かもしれないけど、今の100円どうする、200円どうするという、その差がものすごいと思うんですけど、その辺どう感じられましたか、木村さん。

【木村】 ちょっと笑っちゃいます。

【大社】 やっぱりそうなのですね。そういうふうになってしまう。ただ、日本で議論していると、もう100円、200円を、ああでもない、こうでもない、ということをやっているのが、アメリカだったら、それこそHTAをつくる際、98年ですか、6%を何%

ぼんと上げてしまって、そこをHTAにお金を流すという意味決定をしてしまうわけですよ。そこがもう何か全然違うのじゃないかなという気がするのです。この辺、梅川さん、どうですかね。100円、200円という。

【梅川】 そうですね。

【大社】 実際問題として、自分たちがやっていることは真剣にやっているのだけれども、それをちょっと違うところから俯瞰して見ると、もうちょっと違うと思うんじゃないかと思うのです。

【梅川】 入湯税があるから宿泊税が入れにくいというのがあるかもしれないですね。東京都は入湯税の条例がなかったから、2000年の地方分権一括法ができたときに、4つぐらい、法定外目的税を検討したらしいのです。パチンコ税とか、産廃税とか、ホテル税などがあって、その中でホテル税がいいんじゃないかということで、あの当時は石原知事さんの英断といいますか・・・。

ちょうどあのときは、「東京都観光産業基本計画」ができた年で、それに基づいてやろうということで、かなり政策的な実現に向けた準備みたいなものをきちんとやっていらっしやっただけです。ただ宿泊税については、5年に1回評価しておられるんですよ。今、10年目かな、5年に1回続けるかどうか議論するわけですけども、あの宿泊税のやり方というのは、海外でも導入されており、日本の他の地域でも検討されるといいなと思います。

【大社】 今は、大阪府で松井知事が条例で出そうという話が出ていましたよね。

【梅川】 あとは沖縄でも考えようとしていますし、北海道も一時検討されたという話もお聞きしています。やはり現実には厳しいんでしょうね。民間からの反対が出てくるでしょうから。

【大社】 民間の反対。民間からの反対というのは、多分木村さんは信じられないと。私は、藤原参事官と一緒にサンフランシスコに行って、宿泊税を全部取ったらいいじゃないかと簡単に言うんですよ。何でそういうことやらないのと。ところがなかなかできない。

【大西】 13年前に話を始めたときに、マスコミに結構出たんです。そのときの論調ですごく多かったのは、何で自分たちのまちをつくるのに宿泊者から取って、それでやるんだと。自分たちがお金を出してやるのが本当じゃないのかという論調がすごく多かったんです。しかし、この間にお客様の考え方も変化してきて、幾らまで取っていいですかと



いうアンケートを、1年前にやったんですけれども、250円というのが一番多かったんです。現在の150円にプラスして、さらに250円取ってもいいよと。そのかわりしっかりしたものをやってくれと、だんだん理解が深まってきたんじゃないかなと思うところが1点。

それと、ハワイのツーリズムオーソリティーが満場一致で決まったというのが、我々のまちでもちょっと実感があるんですけれども、やっぱり全部が苦しいときがまとまるチャンスであると思います。いいところと悪いところがあるときにはなかなか難しく、地域がほんとうに大変だったこの時期にやれたことも、ポイントなのかなと、自分たちもそういう実感を持っています。

【大社】 なるほど。そう考えたときに、導入するタイミング的には、日本全国で、今はいい時期なんですか、悪い時期なんですか。再びバブルで結構お客さんが増えているから、いい時期かもしれない。宿的に言うとうどうでしょうか。

【大西】 一律ではなくて、やっぱり地域によるんだらうと思うんです。【大西】 インバウンドですごく潤っているところもあれば、そうでないところもありますので。

【大社】 なるほどね。

【梅川】 今、大西さんに代表をやっていただいている「温泉まちづくり研究会」という研究会がありまして、全国7つの温泉地が入っているんです。やっぱり阿寒のこういう取り組みはうらやましいというか、実は導入したいんですよ。観光財源に使いたいんですよ。

【大社】 財源ね。

【梅川】 由布院は特にその意向が強くて、新しい組織の設立と合わせて、いろいろと検討はされているんですけれども、なかなか足並みがそろわなくて……。徴収義務者である旅館ホテルの協力がないと、やはり行政としても条例の改定にならないようで。別府でも検討されていると聞いています。ですから、この入湯税の問題もやりやすいようで現実には難しいということですね。

【大社】 しかし、いずれにしても財源というものは大きな課題であって、全国的に多くの市長さん、町長さんにお聞きすると、観光協会の補助金、それはぜひ減らしたいと。場合によっては観光協会に自立してほしいみたいなことを言うトップが圧倒的に多い。

そういう流れの中で、このエリアのご質問とかある中で、やっぱり一つポイントとなるのは、例えば広域連携組織をつくりたい、DMOをつくりたいんだみたいな動きが全国的

にあるんです。それに乗って地方創生交付金のエントリーに手を挙げる。ところが実際そういった案件で、今回の加速化交付金という補正予算のやつは10分の10までいいんですけれども、通常やっぱり2分の1、つまり地元の負担金も入ってくる。

そう考えたとき、今現在観光協会にお金を払っています。しかしその補助金も減らしたいと思っています。それなのに、別にまたもう一個組織をつくってお金を入れるのかと、自治体の人がそれを議会で説明したら、議会の人みんなそう言うんです。だから議会の反対に遭って、広域連携組織をつくって、そこに負担金が増えるという話になって、そのかわりにやめておけという話になってくる。

だから、おそらくその解決策、何をしなきゃいけないか。先ほど梅川さんのお話にありましたけれども、皆さん、機能分析表というのをつくってください。これ以上説明する書類は今ないんですけれども、どこの組織が何人スタッフを抱えて、具体的にどんなことをやっていて、幾らお金をかけていて、そしてどういったKPI、アウトカムもしくはそういったものを設定しているのかというのを、例えば観光行政、観光協会、そして県だとか、こういったところを全部「見える化」する。

これは推進体制の「見える化」と言うんですけれども、それを出した上、これとこれを統合しましょう、これとこれの予算を一緒にしましょう、だから現状よりも負担金はそれほど増えないんだけど効果が出ますよという説明がないと、間違いなく議会が納得しない。

私も幾つかのエリアでそういうお手伝いをしているときに、まずはその「見える化」をして、議会なり納税者の市民の方にも説明できるような仕組みをつくってから導入してくださいと、ご説明しています。

さて、それでは質問の中で1個、重要なポイントだと思うのが、官民の関係性がやっぱり日本とアメリカでは当然違うよねというのがあるわけなんですけれども、先ほど全部調査報告していなかったのが、地方公共団体の観光関連予算の用途に関して言いますと、圧倒的に一番多いのが観光施設の整備、管理の委託です。政令指定都市にとっては半分以上です。次が補助金というのがあって、マーケティング関係の予算は1%もないのが現状であります。

それから観光協会そのものです。これは事業計画における目標設定で、もし、その観光協会をDMOと置きかえた場合、目標設定をしていない組織が7割です。設定しているとしても、何かというと、入込客数、宿泊客数、消費額、こういったものが数値化される。

これは多分県単位の組織が多いんだと思うんです。それに、地域への経済効果のインパクトのある組織が2割程度。

さらに、地方公共団体における観光部署の人材というものが、こうして調査をしますと、平均在籍年数が2年ということなんです。本日まで出席の松木さんは、何と12年ですが、信じられないような、日本でもおそらく一番長いんじゃないかと思います。観光部署にずっといらっしゃるんですけども、通常はそうじゃないということなんです。

さらに、観光協会の職員の平均年収なんですけれども、先ほどHTAの話では、CEOの最高額が、日本円で言うと、約4,000万円近いところまで払ってもいいという仕組みになっているというお話だったんですけども、実際諸外国のDMOのCEOはやっぱり二、三千万取るようですね。プロフェッショナルの高い職種になっていて、そこに専門性の高い職員がそれなりの給料で働いている。

ところが今の現状の日本の観光協会は、熱意はあるけれども待遇が極めてよろしくないといえますか、平均年収が200万以上300万未満が最多、過半数で400万未満、こういう形になっているんです。当然のことながら自治体職員に比べてかなり低いんです。

そのような中で観光協会が課題と感じているのが、予算、人、専門人材がない、そして何ととっても財源。だから「補助金を増やして欲しい」が2位なんです。これも多分、わかった、「では、補助金を増やそう」というトップの議会がいるのか、極めて問題なんです。この辺で先ほどの松木さんのお話で、自主財源を自ら稼いでいくという、さまざまな仕組みを考えておられる状況なんです。

日本の場合は諸外国と比べると圧倒的に政府主導型といえますか、行政がさまざまな権限を持って、補助金で観光協会に仕事をしてもらっているという構造が圧倒的に多い。その中で民間性の強い組織として予算を渡す、権限も渡す、だけど結果は出せない。先ほどの話をすると、結果が出なかった場合は、場合によっては減俸なり、CEOの方にごめんねということもあるという仕組みで、全く今の日本の仕組みとは違う形でやっていかなきゃいけない。

さらに、これは好材料の評価結果なんですけれども、「観光地のマネジメント機能を観光協会に持たせることに賛成しますか」という質問に対して、これだけ賛成が多いわけです。そういった意味では、今後、今言ったようなガバナンスをしっかりと整えて、そこに優秀な人材を配置し、成果を出していただくという仕組みについては、賛成していると考えていいかと思います。

だから、この仕組みから、日本の仕組みを、いかに民間性の強い、専門性の高い仕組みに変えていくかということです。そのためには、官民の関係性みたいなものを新たに作り直していかなきゃいけないんじゃないかというのが、今回のDMO導入において、一つの課題になるんじゃないかなと思っています。

この辺、先ほど観光協会のさまざまな課題を整理していただいた専門家の梅川さんに、コメントをいただきたいんですけども、官民の関係性をどういうふうに考えていったらいいのかということです。従来の形だと多分、機能しないんじゃないかと思われるんですけど、いかがでしょう。

【梅川】 全くそうだと思います。私がお付き合いしているところも、もうまさに、冒頭お話もさせていただきましたけれども、行政の観光課と観光協会というのはほとんど一体になってしまっていて、一緒になってイベントのお世話みたいなことばかりやっていて、戦略策定とかマーケティングどころではないのが、今の現状というところが多いんじゃないかなと思うんです。

今日のハワイのお話をお聞きして感じたのは、やはり、ものすごい緊張感の中でやっていらっしゃるというか、KPIを達成しなければ、首になることもあるよというような…。経験も必要でしょうけれども、極めて結果責任というのが問われる関係性のなかでやっていらっしゃる。

【大社】 そのかわり、それなりの給料ももらえるよと。

【梅川】 そうですね。だからそういう形になっていかないと、意識も変えていかないとだめなのかなと思いました。でも、意識を変えるとというのは、そんなに難しいことでもないのかもしれないなど。

【大社】 それは多分意識じゃなくて仕組みを変えなきゃいけない。

【梅川】 そうなんでしょうね。仕組みを変えれば意識も変わるということだと思いますけれども、そう考えますと、我々のような民間の会社などでも、この10年ぐらいで随分、内部統制というか、ガバナンスの仕組みも変わってきているし、責任と権限の関係も変わってきているので、やはり、ある意味緊張感の中で仕事をするような状況に持っていないとなかなか目的を達成する、目標を達成するのは難しいのかなと思いました。

【大社】 なるほど。その辺、松木さんも行政職員じゃないですか。だけれども、DMOという意味では観光協会に当たるわけじゃないですか。そちらのほうに権限と予算を移行して、任せていく。そこには専門性の高い人をたくさん雇っていくという仕組みですよ

ね。それについてはどういうふうにお考えになりますか。

【松木】　　そうです。もちろんそういう形に、主導をとっていただくほうに持っていくのが一番いいと思っていますけど、今ありましたとおり、ほんとうに過渡期ですね。先ほどのインバウンドだとかITとか、最初に申し上げた課題が追いついていない中で、全てが回っている状況で、先ほどのように、イベントだとか、もうその対応にいっぱいという状況なので。

これは地方の創生のところで言うと最初に申し上げた、行政も変わらなきゃいけないタイミングというところですね。その枠組みだとか使い方とかというところが、お客さんから取るばかりのお話もちろんあるんですけど、使う使い方、税金の使い方も含めて、「見える化」していかなきゃいけないものが、まだまだ行政的にも足りないのかなというところがあると思いますので、その辺の関係性をまずしっかり見せるということ。我々も見せなきゃいけないというところですね。

あわせて、人を育てるというところが、誰がする仕事なのかです。地域、住民の方たちという、もう観光だけではさっきのホスピタリティーはないので、ハワイでお聞きしたとおり、もう総力戦ですよ。

【大社】　　地域の総力戦ですね。

【松木】　　そうなってくると、もう観光だけかなとかという会話じゃなくなってくるわけです。当然小さい子供のときからの教育を含めて、総体的にやっていかないと、最終的に持続しないと、おっしゃったとおりだと思うんですけども、地域も持続していかないとんじゃないかという総力戦で考えていくと、もう観光という分野が他のところを束ねる重要性は踏まえつつ、他の人たちを結びつける潤滑油なので、そういった行政としての立場を進めていく、意識と仕組みを変えていくように仕向けていくことが重要かなということ、今痛感しています。

【大社】　　例えばふらの観光協会だけで、もう少し広域のDMOを担うという議論になったときに、行政職員をやめて、転籍してそっちで、今の給料の倍もらえるからCEOやれといったら行きますか。

【松木】　　倍もらえるんですか。(笑) どうしてもそれはね。やっぱりさっきもありました満足度という、何がほんとう幸せかというところは、働き方ですよ。

【大社】　　そうです。

【松木】　　働いている環境がもう多分問われているでしょうし、僕らも問われているの

かなというところで言うと、そこにイエスと答えたほうがいいのかと。

【大社】 いえ、別にいいですよ。とんでもない質問でごめんなさい。

【松木】 でも、この際そういう仕組みをつくってあげば。

【大社】 そういうことですね。

【松木】 そういうことができるんじゃないかなとは思いますが。

【大社】 ありがとうございます。

大西さん、官民の関係ということで、大西さんのところはNPO法人をつくられてますよね。そういう意味ではかなり民の力が強い、民間主導の主体性の強い組織ですよ。その辺の官民の連携というのは、どういうふうに考えていらっしゃるんですか。

【大西】 我々のまちは官に理解があり、おりにきてくれていますので、とてもいい関係だと思っているんです。こんなことを言うとちょっと語弊があるかもしれませんが、入湯税の地域への還付の割合が、先ほど梅川さんがおっしゃっていた7温泉地の中で、圧倒的に釧路市が大きいのです、

【大西】 それに加えて、こういう新税をつくって、全額、まちづくり基金としてくれる。我々は、全額は無理だろうと考えていました。この入湯税の上がった分は、釧路市に一度入るわけですから。

【大社】 そうですね。

【大西】 おそらく90%か80%だろうなと思っていたのが、100%、この阿寒のまちづくりのための基金として積んでくれると。

【大社】 そこで集めてもらっているわけですからね。そこに返っているということもあるんですね。

【大西】 ええ。でもなかなか普通はそうならないですね。

【大社】 普通はそうならない。

【大西】 そういう部分ではとてもうまくいっているなと思っています。

【大社】 なるほど。そのNPO法人なんかの経営と考えたときに、どうなんですかね。つまり優秀な人材とか、これからはますます必要になってくると思うんですけど。専門性とか。

【大西】 いや、先ほどから、これから我々はどうしていかなきゃならないかというのを、いろいろ書いてみていたんですけども。正直申し上げて今年非常に優秀なプロパーの役員が入ってくれたんですけども、時代に合わせて、経営方針を切りかえたんです。

今までは人件費はなるべく低くして、全て事業費に回そうと抑えたのが我々のあり方だったんですけども、これからは違う。人材を補強していかなきゃならないということでやったんですけども、さっき先生の出していただいた表のごとく、なかなか待遇をそれほど上げることができない。そのネックは、やっぱりその地域の住民たちが非常に低い収入なんです。例えば商店主にしても何にしても。そうすると、「何で」という声がやっぱり出てきてしまう。

【大社】 なるほど。批判的なわかりやすい事例ですね。

【大西】 そのこともあると思います。でもこれはやっぱりやっていかなきゃならない。さっき、ほんとうに根本からやらなきゃならないなとちょっとお話ししたのは、そういうことを少なくともぶつけていかなきゃならないなと思っています。

それからK P Iの定め方ですけども、これは実は3年に一遍、住民の満足度調査とかやっているんですけど、それはたまたま結果としてこうなっている、ああ困ったね、長くこのまちに住みたいという人が少なくなっているねとか、この程度なんです。だからそれが組織の目標にはなっていないんです。

【大社】 なるほど。だから組織の目標とそういう調査が連動していない。調査だけにしたと。

【大西】 なのでもう一度そのK P Iのあり方というのを、我々はしっかりしなきゃならないなと思いました。

【大社】 なるほど。ありがとうございました。

いよいよ時間になってまいりましたので、本日はありがとうございました。幾つかのエリアの問題とか、それから、最後にも官民連携の話も、一定の結論は出ているわけではありませんが、何らかの新しい仕組みをそこに生み出さないと、次はしんどいぞというところで、人件費の問題も大きな課題だと思います。どこまで我々は新しいチャレンジができるかという時代にも来ているんじゃないかと思います。

最後に、今日の時点、ここまでのセッションを受けて、今後日本が観光によって地域の皆さんが元気になっていく上で、どういうふうやっていったらいいのか、どういうポイントを大事にしてやっていったらいいのかというところを、お一人ずつ一言ずつちょっとコメントをお願いします。

最後に順番で、松木さんからいいですか。

【松木】 インバウンドを一くくりにするのではなくて、せっかく多くのお金をかけて

来ていただいているお客様一人一人の気持ちと同じですよ。そういったきちっと成果を見ていくとか、対応していくことが、今重要だなということで、改めてきちんとお客さんと向き合う仕組みをつくらなきゃいけないなというのは、今日実感したところです。

【大社】 ありがとうございます。梅川さん、お願いします。

【梅川】 観光もやっぱり地域の総合戦略になってきているという、極めて実態が変わってきている中で、実は一番懸念するのは、人がいない、人手不足です。

【梅川】 もうどこに行っても、松木さんなんか一番感じていらっしゃるかもしれませんが、観光産業に人が集まらない。つまり、例えばコンビニ業界であるとか、あるいはネット通販が隆盛で、どうしても運転手が足りないとか、ほかの産業にとられてしまって、結局、産業間の人の取り合いになってきているなというのを感じていまして、こういう組織の問題から、雇用をどう確保していくかという、かなりトータルな地域の問題として観光を考えていかないと、なかなか地域が育っていかないのかなと感じています。私は、「トータル」ということと、いかに「バランス」良くということが、これからのキーワードとして重要になってくるのかなと思っています。

【大社】 それは地域の経営ですよ。どういう視点で今度やっていくかです。

大西さん、お願いします。

【大西】 今、我々業界はほんとうに追い風が吹いていると思うんです。それなりに収益力も高まってきているんですけど、それをやっぱり今こそしっかりと投資に向けなきゃだめだと思う。ハードもソフトも、待遇もそうですけれども、これをやらないと次の時代がないし、そのときに、本当に世界水準を、やっぱり僕らは目指していかなきゃならないんだなと思っています。

それから自分たちの組織のことを申し上げると、これからDMOを目指していく中で、やっぱり本当に稼ぐ、これをしっかりやっていく必要があると思います。先生もさっきお話ししたように、本当に稼げるところには民が出ていっていますから、それを僕らでやろうとすると、必ずバッティングし、批判を浴びる。でもそういうものを乗り越えて稼げる組織を世界中でやっているわけだから、我々もやっぱりそこは逃げてられないなと。

【大社】 共存共栄ですよ。地域のさまざまな事業者とともに共存共栄でいく仕組みを、いろんな意味でしていくということも必要ですね。ありがとうございます。

さて、日本の視点も多分その状況は木村さんからすると、えっと思うことが山のようにあったかと思いますが、ここまでのいろいろお聞きになられて、最後に日本の皆さんに一言



お願いします。

【木村】 ハワイも先週最後のサトウキビ工場が閉鎖の発表をして、1,000人近いワーカー達を吸収できるのは観光業だけなんです。やっぱり人への投資というのはどっちも大事だと思いますが、日本は、もうトレーニングしなくてもいいようなホスピタリティーは素晴らしいものを持っていらっしゃるの、それを生かさない手はないと思います。

マーケティングに対する投資というのは、すぐに返ってきますから。税収としても売り上げとしても、投資すればするほどすぐに、もう1年以内に結果が出てくるものなので、見直していただけたらと思います。

【大社】 ありがとうございます。マーケティングが絶対大事だと。先ほどお話ししたROIでできますよね。Return on Investmentの話ですね。お金をどれだけ投入してどれだけ回収できるか、そういったものを数値化もしていけるというお話ですよ。皆さん、ありがとうございました。

それでは時間になりましたので、ここで本日のシンポジウムを終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

— 了 —