

平成28年2月9日

【司会】 ただいまより国土交通省観光庁主催、内閣府、岡山県、公益社団法人日本観光振興協会、株式会社日本政策投資銀行後援によるシンポジウム、「日本版DMOの形成に向けて」を開催いたします。

それでは、まず初めに岡山県副知事の足羽憲治様よりご挨拶を頂戴いたします。

【足羽】 皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました岡山県の足羽でございます。シンポジウム、日本版DMO形成に向けての開催に当たりまして、開催県を代表いたしまして、一言ご挨拶を申し上げます。

日本版DMOにつきましては、ご案内のとおりでございますが、魅力ある観光地域づくりを行う事業推進主体として重要な役割が期待されているところでございます。そして、この瀬戸内地域におきましても本県をはじめとして瀬戸内沿岸の7県で構成いたします、瀬戸内ブランド推進連合が国の支援もいただきながら、日本版DMOの登録申請を行っているところでございます。また、瀬戸内ブランド推進連合につきましては、この春、一般社団法人せとうち観光推進機構に発展改組する予定でございまして、瀬戸内ブランドの確立に向けまして、より強力な体制が構築されることとなります。観光庁におかれましては、このようなシンポジウムを全国5カ所で開催されると聞いております。この瀬戸内地域において、先ほど申し上げましたような状況がある中で、シンポジウムを本県で開催いただいたことに対しまして、改めて感謝を申し上げたいと存じます。ありがとうございます。

また、この4月から本県では、晴れの国おかやまデスティネーションキャンペーンを開催いたしまして、多数のお客様の来県を期待しているところでございます。日本版DMOの取り組み等も相まって、本県の観光認知度がさらに向上いたしまして、多くの誘客につながることにできれば幸いであると感じております。

以上、簡単ではございますけれども、私からの挨拶とさせていただきます。本日はよろしく願いいたします。

<パネルディスカッション>

【司会】 ここからはパネリストの方々とグレゴリー様、大社様にご登壇いただきまして、「日本版DMOの形成・普及に向けて」と題しまして、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などについて、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、大社様をファシリテータ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、まずパネリストの皆様をご紹介します。近畿大学経営学部教授、高橋一夫様です。高橋様は旅行代理店でのご経験も踏まえ、国内外の観光地域づくりについて調査研究活動をされており、海外のDMOの事情についても豊富な知見をお持ちです。本日は海外のDMO事例を踏まえた国内の取り組みの課題、方向性などについてお話しいただけるのではないかと思います。

お隣が一般社団法人せとうち観光推進機構COOに就任予定の村橋克則様です。村橋様は株式会社リクルートにおいて長年旅行事業に携わったご経験をお持ちで、瀬戸内7県で設立準備を進めている広域DMOのCOOとして、DMOの形成を進める立場でおられます。現在、準備を進めている瀬戸内DMOの具体的な取り組み動向について、お話がいただけるのではないかと思います。

本日のファシリテータはDMO推進機構代表理事、大社充様がお務めになられます。

【大社】 それでは、ただいまより時間は短いです、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お二人の方をお招きしております。お二人それぞれにプレゼンテーションを今からいただきたいと思っています。表立って世間にDMOという形で名前を出している日本で最初の機関がせとうち観光推進機構ということになるわけですが、そのCOOに就任されるご予定の村橋さんから、最初、約10分程度プレゼンテーションをお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

【村橋】 皆さん、こんにちは。村橋でございます。最初に言い出してしまいましたので、もう後には引けませんので、必ず成功させなければいけないというふうに思っておりますし、大社先生はじめ様々な方から大変強いプレッシャーをいただいております。成功に向けてただいま戦略というか、計画を練っている最中でございます。

そんな状況でございますけれども、本日はその一部を大変お時間がない中でございますけれども、ご紹介をさせていただいて、ご理解をいただき、皆様のご協力をお願いしたいと思っております。

このように我々の組織の使命を決めております。瀬戸内ブランド確立による地方創生、地域再生と成長循環の実現というふう言語化しております。瀬戸内の魅力を国内外に向けて発信し、来訪者の増加を図るとともに、瀬戸内ブランドを確立する。そのことで域内事業者と住民の意欲を喚起し、新しい産業と雇用の拡大を促進し、定住人口の増大につなげ、自立かつ持続的な成長循環をつくり上げるとしてあります。何を言いたいかといいますと、単に観光客を集めておしまいということではなく、それを地域の自立、そして持続的な成長循環に結びつけるところまでを視野に入れていることが大きな特徴でございます。

そして、もちろん持続的な取り組みにはなりますが、一旦スモールゴールとして2020年をターゲットにしております。2020年のありたい姿として、瀬戸内が一度ならず二度、三度と訪れてみたい場所として定着し、国内外から人々が集まり、地域が潤い、輝かしい未来に向けて住民の間に誇りと希望が満ちていると。こんな状態をつくり上げたいと考えております。このことを瀬戸内ブランドの確立というふうに言っております。

そして、これを実現するために我々推進体制がどうなっているか、少し特徴のある組織体制を組んでおります。図を見ていただきますと、まず瀬戸内エリアの域内事業者の方が日本じゅう、世界じゅうの消費者に向けて商品、サービスを現状もご提供しております。それを私ども、せとうち観光推進機構がマーケティング、プロモーション活動を通して、来訪者の数を増やしてまいります。当然、域内事業者の方には大きなビジネスチャンスが来ます。そのときに新しい投資、新商品の開発、また設備の改修といったことを喚起していこうというのが我々の動きです。

その際に当然経営支援、資金支援ということが必要になるかと思うんですけれども、我々のDMOの機能としましてはプロモーション以外に事業化支援組織という我々の横並びの組織がありまして、これは瀬戸内7県の地銀さんと日本政策投資銀行様が中心となつてつくっている組織ですけれども、こちらがその経営支援、資金支援ということでプロダクトの開発や新しい商品、サービスの開発というところに支援をしていくと、こんな形でポジティブなスパイラルをつくっていくと、これが我々の役目です。

少しこんなふうに役割と機能をこんなフレームでまとめてみました。冒頭申し上げましたビジョンを実現するために5つの力、集める、動かす、儲ける、繋げる、育てると。この力を鍛え、発揮していくことでビジョンを実現していくのが我々の役割です。それぞれ「集める力」は瀬戸内の魅力を適切なターゲットに向けて発信し、瀬戸内ブランドを浸透させ、消費者の来訪意向を高める力。「動かす力」は、魅力ある商品の発掘、開発をサポー

トし、また行動するための動機形成を行い、多くの観光客の来訪を実現する力。そして、「儲ける力」、「繋げる力」、「育てる力」という形で、育てる力がベースになり、こんなふうにこれをぐるぐる地域で回していくと。そしてそれぞれ集める力、動かす力、儲ける力、繋げる力に重要指標がくっついてくると。この力を発揮することでこの数字が上がっていくというような因果関係を持っているとご理解をください。

それぞれの力を発揮、強化していく策としてこんなふうに日々どんな活動をしていくのかということを決めております。全て読み上げますと時間がございませぬので、幾つかピックアップをします。「集める力」としましては、プラットホームを構築していく。現在我々の組織は瀬戸内ファインダーというサイトを運営しております。既にフェイスブックのファン数でいいますと40万を超えております。これがトヨタさんのコーポレートサイト、コーポレートのフェイスブックと同じぐらいの数字と思ってください。これをより鍛え、発展させていくことで、ここにユーザーを集めてこようと思っております。

それから、「動かす力」では既にいろいろなところで各自治体さんがやっているイベントに対して、我々も例えば支援をする形でそれを広げ、多くの観光客の方に来ていただくきっかけづくりにしたいと思っております。

それから、「儲ける力」では事業機会の創出ということで、例えば我々の組織、行政も当然中心メンバーで入りますので、事業機会を抑制しているような規制緩和も1つの仕事にまいります。

そして、「繋げる力」としましては受け入れ体制の整備、顧客満足度を上げるために多言語対応や看板、サインの整備、おもてなしのレベルアップを図ってまいります。

「育てる力」は、コミュニケーション機会の創出及びツールの開発と運用ということで、当然地域の事業者の皆様、住民の皆様としっかりコミュニケーションをとりながら事業を推進していくためのコミュニケーションツールを、そして、コミュニケーションの機会をご提供してまいりたいと思っております。

そして、KPIとPDCAサイクルもこんなふうに決めております。何が肝要かといいますと、最終的な1年に一遍とるゴールの数字だけを追っているのは日々の活動がまなりませんので、そこにつながる打ち手をどうするかと。各打ち手を日々、そしてウィークリー、マンスリーでしっかり見ていくということが大事だと思いますし、それぞれの力の因果関係を見ていくこと、ちゃんと次につながっているかということが大事だというふうに考えて設計をしております。

先ほどの独自メディアのところでは瀬戸内ファインダーのファン数であるとか、露出の拡大ということでは記事掲載数、商品力強化というところでは、例えば新しいプロダクトが市場にどれだけ投入できたか。それから、儲けのところでは、例えば新しいブランド認定商品を我々の方でつくっております。というか事業者の皆さんにつくっていただいて、我々が認定しているんですが、これの数と売り上げを見ていこうと思っておりますし、事業機会の創出では規制緩和の実現数がどのくらい我々ができているのだろうか。ショルダー期の延べ宿泊数をきちんと見ていこうとか、繋ぐというところでは顧客DBの獲得数、受け入れ体制の整備、事業者支援ツール、例えば多言語対応のツールなんかを各県や各市町でやるよりは、我々がまとめてつくってお配りする、使ってくださいというような形で投入をしていこうと思っておりますので、これの投入数や利用者数、もしくは満足度を見ていこうと思っております。そして最後、「育てる」のところでは、瀬戸内アカデミーという地域の皆様に地域に対する理解を深めていただくようなアカデミーの開催をしようと思っておりますので、ここの参加者数であるとか仮称ですけれども、瀬戸内ラバーズという地域地域で頑張っていっている若者を組織化していこうと思っておりますので、ここに何人ぐらいの方がご参加いただけるかというようなことをきちんとウィークリーやマンスリーで見ていこうと、こんな活動をしてまいります。

というわけで大変簡単ではございますけれども、我々の今後やっていこうという方向性をお話し申し上げました。ぜひご理解をいただき、今後ともご協力のほどよろしく申し上げます。どうもありがとうございました。

【大社】 ありがとうございます。それでは、引き続きまして近畿大学の高橋先生ですね。海外のDMOの調査等もされていまして、非常に知見豊富な先生でございます。DMOに関するプレゼンテーションをよろしくお願いいたします。

【高橋】 高橋と申します。よろしくお願いいたします。

私は2012年からDMOに対しての関心を持っていろいろな海外事例の調査などもさせていただく機会を得ました。今日は今まで私がヨーロッパ、アメリカ6カ所のDMOをヒアリングして回らせていただいた、そこに共通してあらわれていることをご紹介します。日本の事例についても1つご紹介申し上げて、お話をさせていただきたいと思いません。

欧米のDMOをヒアリングしていると、日本の観光振興組織、観光協会や観光連盟との違いというのが明らかになっていると思います。1つは意思決定のための組織体制という

ことなのですが、欧米では組織の関係者が主体的に必要な意思決定をしていることです。言い方が誤っていたらお許しいただきたいのですが、日本の場合は行政の予算執行機関に位置づけられている、あるいは地域のお祭りの事務局になっている、こういうような観光協会が存在しています。しかし、欧米ではそういうようなところは見受けられないということが1つです。

2つ目は非常に多様な財源があるということで、先ほどグレゴリーさんからはT I Dのお話が出ましたが、これ以外にも宿泊税、自主事業でしっかり稼いでいる、あるいは補助金や助成金のルールが決まっている、行政から受託事業をうける、こういうさまざまな財源がある。

それから、プロフェッショナルな人材が運営しているということも大きな違いかと思えます。職員の中には行政の方からの出向は全くありませんでした。なおかつ民間の旅行会社のようなところからの出向もありません。プロパーの職員が自由な意思決定をしているところに大きな違いがあります。しかし、そういう方々を雇うための報酬や成果基準がはっきり定められているということと、観光行政の皆さん方に対する説明責任の仕方が明らかだということもわかります。評価システムについてはDMO自身の評価だけではなく、そこで働く職員の評価あるいは観光行政、地元の関係団体、会員との間の緊張感ある関係が構築されています。DMOは観光地経営を担う組織だと考えると、設定される目的はしっかり達成しなければなりませんし、それが持続的でなければなりません。その意思決定を行うとともに観光地域のさまざまな主体と調整をして、その観光需要を管理、遂行していくというようなことが求められるわけでありまして、そういう能力を持っているDMOが数多くあるんだということが知ることができたということでもあります。

例えばその中の1つにバルセロナの観光局があるわけでありましたが、2つの意思決定機関があって、General Counselという予算などの重要案件を決定する機関。これは官民半々の人数で議論をしている。日常のオペレーションを統括するのは月1回行われるExecutive Committeeという会議体で、ここで観光行政の政策に基づいた達成度になっているのかどうかというようなことが議論されています。従いまして日常の執行は全て民間、観光局が主導権を握ってやっていて、行政は何をやっているかということと政策に注力するのです。観光はプロモーションや流通対策だけでは当然ありませんので、都市計画の中で観光の考え方を生かしていく、あるいは古い建物を残していくにはどうしたらいいのか、二次交通の対策をどのように考えるかということだけでも、時間の取られる業務量になるのです。

ロンドン&パートナーズというロンドンのDMOについても同様で、クリエイティブなマーケティングやプロモーションなどについてはDMOに任せ、一方で、グレーター・ロンドンについては観光政策推進のために行政の他部門との調整を行い、月1回の会議で情報交換とともに行政の政策に沿った動きになっているのかどうかというようなことが議論されているのです。こうした行政とDMOの役割分担があって、責任と権限がDMOに与えられているところに大きな違いがあるなというように思います。

そうした責任と権限を持ち、任せるに足るプロフェッショナルな人材がいることも重要で、その存在が、行政とDMOの機能分担につながっていきます。例えば日本の場合であれば行政とDMOの機能分担を考えると、こういう今見ていただくようなスライドでの分け方もできるんだらうと思います。この考え方の基本は受益者がはっきりしないものは行政が、受益者がはっきりすることについてはDMOがという分け方にしています。一例として、都市ブランド力が高まり、瀬戸内におこしいただいたとして、食事を摂るにあたっては、お好み焼き屋さんに行くのか、居酒屋さんに行くのか、それはわからない。ですから、こういう受益者がはっきりしないブランドプロモーションなどについては、行政が行い、それ以外のところについてはDMOが行うという考え方も1つあるのではないかということです。

多様な財源については、バルセロナの場合は自主事業で稼いでいまして、市と商工会議所の補助金の割合が5%しかありません。パリは63%、ロンドン70%、ビジット・シヤトルは26%ということでそれぞれに大きな違いがあるわけです。こういう収入源の考え方について、バルセロナは非常にユニークです。1994年に設立されたとき400万ユーロのうち4分の3が補助金でした。しかし、それが2013年の時点では97%を自主事業と会費で稼ぎ上げて、60億近くの前年を持つ組織に変わっていくのです。この収益源というのは観光客向けの循環バスを運営したり、あるいは観光施設を買収した上で、その入場料を収入にしていくなど、この長年の蓄積の中で収益源をうまく作り上げているのです。しかしこれはプロだからできる収入源だなど思うものの1つが、コンベンション分担金です。コンベンションなどを獲得してくると、会員のホテルさんの宿泊の売り上げ全てのうちの2%を分担金として支払ってもらうのです。例えば通常70%ぐらいの稼働率の時期に2万人の大きな学会、コンベンションを引っ張ってくる。100%の宿泊率ということになると30%分についてではなくて、全てについて2%だということです。

これは一体どういう仕組みなのかと話を聞くと、結局は70%の場合はレベニューマネ

ジメントをやる必要がでてくるのです。高く売れる方には高く、安くしか買っていただけない方には安く。例えば飛行機の場合300人乗りの飛行機、1万円だったら300人乗る、2万円だったら200人だとすると、満席でも1万円では300万円、2万円を選択しても400万円の売り上げにしかならない。しかも100席が空席となる。そうではなく、予約変更なども必要になるビジネスマンについては2万円、出発日時の変更はできなくてもよいが、安い方がよいという学生などについては1万円で販売することでターゲットに合わせた価格設定をすると500万円の売り上げを達成する。こういうダイナミックプライシングができるというようなこともプロ対プロの会話だからできるということであり、コンベンションの誘致ができて、それであればほぼ定価で売れて稼働率が100%になるということであれば、売り上げの2%ぐらい渡しても構わないというような考えになるのです。

ロンドン&パートナーズのスタッフ部門の評価のあり方は分かりやすくはっきりしていました。クロスカッティングチームというスタッフ部門を自由に使いこなしながら、部門ごとにROIをつくっています。投資に対してどれぐらいの収益が上がったのか、波及効果があったのかというようなことで評価をしていくという考え方で、これが最終的に年俸の額になってはねかえってくる。場合によっては首になることもあるというような話がありましたが、緊張感のある成果評価指標のあり方だということが言えるでしょう。

一方で、ハワイツーリズムオーソリティには地域のマーケティングというだけでなく、地域経営という意識も見受けられます。観光に対する住民の意識に対してまで責任を持つというようなことでありまして、こういう考え方をを持ったDMOもあるということがわかってまいりました。数多くの観光客を受け入れるところだけに、住民の不満感、いらだちというものをなくさなければならないということもDMOに与えられているわけで、その評価指標のあり方についてもさまざまなものがあるということがわかります。

翻って日本の場合であります、実はこれは今日のコーディネーターの大社さんから「高橋さん、あなたしっかりしゃべってくれよ」と言われたんでありますが、私はここで紹介する田辺市熊野ツーリズムビューローの一般社団法人立ち上げ時の事業計画をサポートさせて頂いただけでなく、現在も外部理事をしておりますので、私が言ったほうが多分皆さん方に説得力があるんじゃないかということだと思います。田辺市熊野ツーリズムビューローというのは着地型の旅行業として、ネットで海外から観光客を集客し、収益を上げるというビジネスモデルで皆さん方によく知られているわけでありまして、この形態をDM

〇と言えるのかというような議論があると伺っています。

しかし、ビジネスモデル化に至るまでには、実は様々な取り組みをなさっていて、必ずしも旅行事業だけをやっているわけではない。着地型旅行事業を行うことのみがDMOではないということを皆さん方にお話し申し上げたいということでもあります。

熊野古道のあります田辺市は、和歌山県で一番広い面積を持っている市ですが、ここは観光振興に対して大きな関心を示してきた自治体ではありませんでした。といますのは、2005年に市町村合併をしてでき上がった新田辺市は、現在の観光振興課はなく、他を所管するセクションの中に観光が位置付けられていました。それが2006年にこのビューローを立ち上げましたが、合併した旧自治体の各地に観光協会を残したまま、広域の対応をするということで成立しました。当時は2007年に観光庁さんが旅行業法を改正しまして、第三種旅行者に対して、本社所在地とその周辺自治体の範囲で主催旅行を取り扱ってもいいというように政策を切り替えた時期でありました。そんなこともあり、2008年、2009年の事業計画策定時では、着地型の旅行業の機能も持って、ビューローをワンストップ窓口として観光客に対応をするということにしました。しかし、着地型旅行機能がスムーズに稼働するために、当初は何を取り組んだのかということをご皆さんに知って頂きたいと思います。そうした旅行事業以外の努力が、World Travel and Tourism Councilの「明日へのツーリズム大賞」ファイナリストであるとか「世界の責任ある観光大賞」候補という賞につながるのです。田辺市熊野ツーリズムビューローは持続可能性というものを一番に考えて展開をしている組織だという評価を受けているのです。

彼らは自らのモデルをCommunity-Based Tourism Modelというように読んでいまして、地域住民が観光開発のプロセスに積極的に参画し、ビジョンづくり、インフラの改善、マーケティング、セールスというところにまで関わってもらいたい。こうした考え方で、地域を巻き込んで事業を展開しようとしているのです。こうした取り組みをCNNのインタビューで、Brad Towleさんというカナダ人が答えていたのですが、非常に感銘を受けるお話がここに載っております。ぜひCNNで田辺のCommunity-Based Tourism Modelを調べていただきますと、彼のインタビューが載っておりますので、ぜひ読んでいただければと思います。

彼は現地のレベルアップのために住民とともにワークショップを重ねていくのです。宿泊関係者や交通関係者だけではなく。住民あるいは市内に5つある観光協会のスタッフ、神社の神職や巫女さん、こういう皆さん方とともに熊野で受け入れる持続可能性の

高いツーリズムのあり方とは一体何なのか、海外の方をもてなすということは一体何なのか、それをビジョンにどう反映させるのかということなども田辺市役所とも議論をしていったのです。そして、こうした指差しツールなどの制作にも携わり、必要とする旅館に配って、海外からの観光客の受け入れにも役立てようとしたのです。

こういうホームページもつくるんですが、このホームページをつくった理由の1つはログをとって、どの国からアクセスしているかを確認することなんです。どの地域、どの国の人たちがこの熊野に高い関心を示すのかを確認する。そうすることによって科学的なマーケティングのあり方に変えていくのです。2008年、2009年ではこうした調査を重ねた上で、ターゲットとする国や地域の皆さん方が読んでいるガイドブック、例えばロンリープラネットであるとかミシュランであるとか、その日本版を書いているフリーのライターなどを見つけ出し誘致することによって、プロモーションにつなげていこうとしてきたのです。

こうしたマーケティングの成果が最終的に着地型の旅行業として収益を上げるようになっていく。業務効率を高め、即時性のある予約につなげるために着地型旅行事業のシステムをつくってWebからの予約も可能な形にしていくのです。着地型の旅行事業だけがクローズアップされて、各地の方々にお話が伝わっていることが多いよだというご指摘が大社さんからもあって、なるほど、田辺市熊野ツーリズムビューローは大きな成果を上げているからこそそう思われているのかもしれないなと思いましたが、しかし、ここに至るまでのプロセスを知って頂くことが着地型の成功には非常に重要なのです。

また、ご紹介した仕組みを持つと何が違ったのかということの1つに、2011年のことを挙げたいと思います。2011年は東日本大震災があった年です。その年は、当然観光客は減るだろうというように予想していました。加えて9月には和歌山県の南部に対して大きな台風がまいりました。そしてどういう状況に陥ったかということ、日本も海外の旅行会社も全く送客をしなくなりました。地域が見捨てられたんだというような気分になったというのです。しかし、年度を締めてみるとこういう仕組みを持っていたおかげで、田辺市熊野ツーリズムビューローを通じた取扱は前年比プラス30%のお客さんが来たという結果を生み出すことができました。

こうした事例からもわかるように、地域で観光まちづくりを進めていくにあたっては、地域をマネジメントする意識で事業を進めていくプロセスの一つとして、着地型旅行事業という仕組みがあるという理解をして頂ければと思います。以上です。

【大社】 ありがとうございます。それでは、お二人のパネラーの方から、1つはグレゴリーさんのお話を聞かれて感じられた率直なご印象が1つと、グレゴリーさんに対して質問したいこと。これをお聞かせいただきたいと思います。村橋さんからお願いできますでしょうか。

【村橋】 グレゴリーさん、どうもありがとうございました。大変私たちのこれからの活動にとって示唆のあるお話だったと思います。特に先ほどKPIの話を書きましたけれども、どうやって数字をとっていくかということに対して、今、模索中でございます。2点お伺いしたいことがあって、ホテルでの聞き取りがございましたよね、聞き取り調査。これは、ホテルのご協力は全て最初から得られましたでしょうかというのと、もう1つの調査である、経済効果の調査に関しまして、これはどのぐらいの期間でどのぐらいのコストをかけてやっていたらいいのか、お聞かせいただけたらありがたいです。

【大社】 2点のご質問です。いかがでしょうか。これはフロアからも定量的なデータはどう収集しているのかというご質問がございましたので、ありがとうございます。

【グレゴリー】 KPIに関して何を追跡するかということによりますと、何を測るかということにも関連しています。今ですと、私たちは例えばデジタルであって、ウェブサイトの様子であるとかそうしたものは簡単に追跡しやすい、ソーシャルメディアのデータも集めやすい、こういうのは簡単にできます。例えばウェブサイトを訪れる訪問者が、そこからホテルに行くか、そしてホテルとの関係も良好ですから、そうすると予約が我々のウェブサイトからその月に来たかどうかという情報を得る、これは簡単にできます。

難しいのは何かということと定量化が難しいのが、実際の投資収益、ROI的なものです。ワインですと例えば設備投資をして、資金を投入する、それから、売り上げがわかる。そうすると投資回収率がわかる。マーケティングというのはもっと難しいです。例えばレジャーということですと、人を集めるということによってだからこそデジタルプロフィール調査が非常に重要になってくるわけです。

例えば、ナパバレーに来るときにどういうツールを使ってナパに来ることにしたかということで、ウェブサイトがよかったということがわかった。これは我々にとって非常に貴重な情報です。第2に、どんなツールを使って実際にナパに来たときに動くか。例えばモバイルのアプリを使って、これからどうしようかと検討するかどうか情報が得られる。こういうことは割と調べやすいんですけども、例えば先ほど昨日のスーパーボールですけども、追加でどのぐらいの人が我々がスーパーボールのスポンサーしているから来たのか

ということがわかります。スーパーボールのスポンサーになるのはいいと思ってやっているんですけども、その効果をはかるのは難しいわけです。団体とかグループということでは、例えばどういうリードがあって、実際成約に至ったのはどのくらいかというのはわかる。これは定量化しやすいですが、これでお答えになっていますでしょうか、少なくともKPIに関して。

それから、ホテルの調査ですが、2年に一遍しかなぜやらないかという、ホテル側にも負担があるわけです。ほとんど全てのナパバレーのホテルは独自の調査をやっているわけです。したがって、調査し過ぎるということ避けたい。ゲストがそれによって負担が大きくなる。ですから、2年に一遍しか我々はしていません。経済効果のデータに関してですが、経済的な観光業におけるベネフィットであるとか全体のプロフィール、これらが年間で8万2,000ドルぐらいかかっています。どのくらいの投資をするかということと、これぐらい細かい調査はなかなかないということでこれは重要だと思いますし、これからも続けていきたいと検討しています。

これでお答えになっていますでしょうか。ありがとうございます。

【大社】 大丈夫ですか、ご質問に対して。ありがとうございます。それでは、高橋先生、いかがでしょうか。

【高橋】 設立の経緯をぜひお聞かせいただきたいと思います。2010年にこのナパバレーのDMOを設立されたということですが、先ほど楽屋裏でお伺いしておりますと、どうもカリフォルニア州では50番目にできたんだというお話でした。なぜその2010年という結構遅い時期までつくらなかったのか、またはどういう経緯でつくったのかというようなことを教えていただけるとありがたいと思います。

【グレゴリー】 これはエンターテインメント的な物語になるんですが、組織は1990年に実際に立ち上がったのですが、その当時は成功を大きくおさめたという組織ではありませんでした。なぜかというナパバレーベンタルという大きな組織が成功して、DMOが何をするか、その組織が何をするかとの区別がなかなかわからなかった。向こうがやることは全部やっていたわけです。そして、旅行あるいはマーケティング関係ではなくて、ナパバレーをワイン地域としてのマーケティングをしていました。しかし、彼らがやっている広告、宣伝としては例えばグループ団体に関係ないようなものはあまりやっていなかったし、ビジットカリフォルニアとも経験を持っていなかった。関係を持っていなかったということで、この組織間の混乱があったし、リーダーシップがうまく発揮

できなかったということもありました。

2010年になってTIDがつくられました。そこで我々は50番目になった。つまり49のTIDが既にカリフォルニア州にはあって、そして我々が50番目としてスタートしました。なぜそうしたかということですが、TIDがなかったら我々のビジネスがなかったということです。前もTIDをやろうとしてそれが実現しなかったということで、どうしてこれが実現できたかといいますと、ご存じのように2009年、大きく景気低迷があったわけです。20%ぐらい対前年マイナスになったという年で、みんなさあ、どうしようと注目したわけです。TIDで改善をしようと。状況が非常によくないから何らかの形でやろうということになって、タイミング的によかったわけです。そして、みんなが協力できるような仕組みをつくって、みんなが参加できるようにして、2010年に至りました。現在カリフォルニア州には90のデスティネーション組織にTIDが存在しています。少なくともカリフォルニア州においてはこういう組織の資金調達という形ではこれが機能しています。

【大社】 ですから、組織としては90年にできていたと。そして、大きくブレークスルーするきっかけというのが2010年で、TIDの導入とともに財政的な規模が急拡大をしたというところですね。

【グレゴリー】 そのとおりです。そして、私が入る前年、郡が80万ドルのホテルからの税収を入れて、どうなったかという、この80万ドルを使って、我々レジェンダリーという伝説的という言葉はまだ使っているんですけども、そういうキャンペーンの名前をつけていろいろなバインダーもつくって、いろいろな情報を提供するという事になった。これ以上お金を投資してもこんなつまらないことしかやらないんだったらと郡は思ったわけです。そして、現在は30万ドル、全収入の5%にしか相当しない金額を郡から得て、残りは全部TIDから賄っているというように変わっています。

【大社】 なるほど。このTIDについてのご質問がちょっと出ているんですよ。つまり税金とどう違うんだという、そこをもう少し詳しく、つまりホテル税と混同してしまうところもあるので、少しご説明いただけますでしょうか。

【グレゴリー】 そうですね、説明しましょう。もう少し講演のときにすればよかったのですが、早口はやめようと思ったものですから。

TOT、ホテル税というのはカリフォルニアだけで使われている名前で、ほかの地域ではホテル税、ベッド税と呼ばれています。このお金は政府が課していて、ホテルが幾ら払

うかということが決まっています、そして、市民の投票で決まっているわけです。市民がイエスとは言いやすいわけです。自分たちが払うわけじゃないですから、いずれにしてもそれが課金されて、政府がそのお金の使い道も決めます。

そして、T I Dというのは全く別で、カリフォルニアには3種類の課金があります。税金、それからアセスメント、それからフィーと呼ばれているもの、それぞれ人も違うわけで、アセスメントというのは民間部門がそのお金を使って、特定のその分野で使途できます。

例えばT I Dの場合ですと、ほとんどのお金というのは宿泊関連になるわけです。そこで、宿泊側はアセスメントを上げると。すなわち現在はお客さん、客室の2%を課していますけれども、その2%というものが設定されて、我々の組織におきましては、宿泊の50%以上というのがきちんと確保できるかどうかを確認しなければいけないわけで、時間のかかるプロセスで実際に実現されましたが、一旦実現すると、これは5年間有効になります。そして、政府はもう既にホテル税というものをとっています。ホテル税とは違ってこの2%というのは、我々の手に残るわけです。ここに大きな違いがあります。政府が入れているものではないですし、政府が手を着けるものではない。したがって、宿泊ホテル側は、どのぐらいマーケティング用にお金を回すかということ判断しながら、その決定をしていきます。

つまり、料金を上げれば一つ彼らにとってはリスクになる。しかし、そこから得られるものは、例えばレストランであるとかワイナリーなども、そこからの便益を得ることができ、だから上げてもいいということになる。すなわち、ホテル税というのは政府、そして、アセスメントというのは我々が使うということです。これで説明になっていますでしょうか。

【大社】　そうですね。極めてわかりやすいご説明いただいたんですが、財源という、これは非常に重要なポイントになってくると思うんですけれども、特に瀬戸内のDMOの場合、これからスタートするんですが、どのような財源をもとにやっていくと。今後どういう方向で考えていったらいいというふうに、今のところ、決定事項でなくて結構ですの言える範囲で、どういうふうにお考えなのかちょっとお聞かせいただけますか。

【村橋】　4月にスタートいたしますけれども、その段階では各県の負担金と国からの補助金という2本立てでスタートをする予定にしております。今後につきましては、まだ議論がそれほど深まっていはいないんですけれども、やはりホテル税であったりとか、そう

いった広く受益者にご負担をいただきながら、活動をしていこうというのが全体の何となくの方向性にはなっております。

【大社】 なるほど。この辺大阪府ではホテル税の導入ということで、条例を出そうみたいな話が出ていますけれども、その辺、高橋先生も大阪ご出身で情報は詳しいと思うんですけれども、財源問題ですね。このご質問がフロアでもやはりいっぱい出ているんですよ。自主財源の確保はどうしたらいいんだろうとか、どのような財源が今後想定されるんでしょうとか、このようなご質問が出ているんですけれども、先ほど多様な財源というお話がありました、いかがでしょうか。

【高橋】 私は大阪府のホテル税の議論に参加させていただきました。やはり受益者が負担する時代が来たと考えています。その一つが大阪府宿泊税の導入です。

宿泊税というのは、法定外目的税ですが、宿泊事業者の皆さん方に納税義務があるわけではなく、納税義務があるのは宿泊者自身です。ですから、宿泊していただく観光客の皆さん方に地域におけるよりよいサービス、公共的なサービスを提供しなければならないという整理の中で宿泊税の議論が進んで行きました。ですから、重要なのは、どんな使い道があるのかということなんです。当初の議論というのは、その受益者に対して便益を提供するため、税を支払っていただくんだということですから、どうしても受け入れ体制の整備が議論の中心になっていました。ただ、使い道の中の1つに、大阪観光局におけるプロモーション経費に充当していくことで、より大阪への観光客を誘致することにも使ってよいのではないかという議論になり、使い道がDMOの多様な財源という方向にも向いています。

当初はホテルの協会の皆さん方は、異論はあるけれどもいいのではないかと、しかし、旅館の組合の皆さん方は、最初は賛否を明らかにされませんでした。というのは大阪府さんのほうは国家戦略特区の民泊の議論も進めていましたので、どちらかというところのほうをなくしてほしいと。それにあわせて賛成しようという雰囲気がありましたが、最終的には旅館の組合の皆さん方の同意も得られたと認識しています。税収規模は約10億円になる可能性があるかと推定されています。今までは東京都しかやっていたものですから、東京は別だよな、という雰囲気が地域にはあったと思いますが、大阪でもできるんだったらうちでもできるんじゃないかというようなことで、ヒアリングが相次いでいると伺っています。これから日本においても、宿泊税の議論はより活発化していくことになるんだろうと思います。

【大社】 ありがとうございます。実はこのシンポジウムは福岡でもこの間ありまして、そのときは琉球大学の下地先生という方がパネラーでご出席いただきました。そのケースで、先ほどの沖縄は長年にわたって入域税、わかりますね、その地域に入るのにお金をとる、例えば島に入るのにお金をとるみたいな入域税、それからホテル税、それからレンタカー税、こういったものをずっと議論をしてきた。結局なかなか宿泊施設の皆さんからの賛同が得られずにいまだに形になっていないと。

沖縄の観光振興に関しては、コンベンションビューローがおそらく90億近い予算を使って仕事をしているんですが、このほとんどが一括交付金ですよ。これはいつまでもそれに依存できないという中で、こういった議論が出ているんですが、形になっていない。そういった中で大阪が新たに動き出したというのが今の全体の流れじゃないかなと思うんですが。

ちょっとグレゴリーさんにお聞きしたいんですが、T I Dを導入するということは日本の場合には宿屋さんが反対をするんですよ、多くは。ところが、ナパの場合には宿屋さんとかはそれはネガティブではなかったわけですか、導入に対して。

【グレゴリー】 ええ、前向きに捉えてくれました。カリフォルニアでこれがうまくいったのは、宿泊の施設がサポートしてくれた、そうでなければうまくいかなかったと思います。これはとても賢いやり方だと思います。嫌なものを無理やり押しつけたらそれは大きな問題となります。また、ベッド税だとしたら、これは自分たちの意見を挟む余地がない、しかしT I Dであれば一旦宿泊施設が、これはよいというふうに考えてくれればそれはそこから前向きに進んでいくことができるわけです。T I Dにはいろいろな活動があるわけですから、より自分たちがやりやすいことをできるようになる。

でも、データがいろいろありまして、それを見ても、ほかのビジネス分野を傷つけることはないだろうということはわかっていました。アセスメント分担金はそれほど高い金額ではありませんし、また自分の運命を自分たちの手で決めていくことができるということで具体的に何に使うかということも決まっていれば問題ないだろうということです。T I Dで得られた資金というナパバレーの売り込みとマーケティングのために使うということが最初から明らかになっていたのです。インフラとかナパバレー全てのマーケティングをして、そして売り込むために使うということだったのです。それは宿泊施設も乗ってきてくれました。またT I Dは、もし、そのお金の使途が気に入らなければそれをやめることができる、このT I Dは開始もできるけれども、途中でやめることだって可能なわけです。

【大社】 5年間で見直しが入るというルールになっているんですか。

【グレゴリー】 そうです。まず最初5年間、そして2015年に承認されまして、もう1回は今度は10年間やるということになりました。これですばらしいのは、最初2010年に承認を受けたわけなんですけれども、そのときは宿泊施設の収入の67%だったんです。そして、2015年にリニューアルするときには80%です。それだけ増えていたということで、これは大変にいい印象を受けたということです。

【大社】 わかりました。それから次は、ちょっと話題を変えてみたいんですが、連携というテーマが幾つかご質問がありました。特に地域間の連携、例えば先ほどグレゴリーさんはビジットカリフォルニアとの連携並びにブランドUSAとの連携というお話がありました。瀬戸内も実は各地に観光系の事業主体いっぱいありますよね。観光協会もあるし、県単位もあるし、市町村単位もあるし、さらに場合によっては、瀬戸内が屋上屋を重ねているじゃないかというような意見もあるかもしれないですね。その辺の例えば地域間の連携を今後どういうふうにやっていったらいいというふうにお考えでしょうか。

【村橋】 まず我々の組織は、当然各県も入っておりますので、社員として入りますので、そこでしっかりと情報収集をして、各県の観光課さんであるとか、観光連盟さんとかどうやって仕事をすみ分けていくかということコミュニケーションの中でしっかりと決めていこうと思っています。そしてまた、各市町村さんに関しても、同様に各県を通してになるかもしれませんが、しっかりと情報収集をしてコミュニケーションをとって漏れなく、ダブリなく仕事をしていくというふうに心がけております。

【大社】 これからということで、ちょっと難しい質問ですみませんでした。グレゴリーさん、ブランドUSAとかビジットカリフォルニアという、お互いそれぞれマーケティング機関ですよね。どのように連携をしているのか、もう一度ちょっと詳しくお話をお聞きできますでしょうか。

【グレゴリー】 ビジットカリフォルニアでは、海外向けに一緒にいろいろやっています。13の国外の事務所を彼らは持っていますが、私たちは海外事務所がありません。そこでパートナーシップを結んでいます。今は非常に良好な関係になっていまして、向こうがいろいろアイデアを私たちのところに持ってきます。例えば、彼らはナパバレーの一番いいレストラン3カ所のビデオを撮って、そして、もちろんそうするとレストランはみんなに注目をされるわけです。ビジットカリフォルニアに載るといいわけです。ブランドUSAはまた少し違いまして、ブランドUSAというのは、海外でのアメリカの

マーケティングだけに的を絞っています。ブランドUSAをつくったというのは非常に賢くて、我々がナパバレーの海外でのPRに支出をした場合、例えばデジタルで、ウェブサイトですと海外に届く、ソーシャルメディアもそうです。そうしたものに投資をしたものを全部我々が記録をとって、ブランドUSAにそれを送る。そうするとそれに相当する資金をアメリカ政府から得るわけです。アメリカ政府がお金をとってしまうのではなくてアメリカ政府が実際に相当額を投入するわけで、我々のようなDMOがお金を支出しているとその同じような金額を海外で支出したということで、このブランドUSAのほうもお金を政府からもらえる。ビジットカリフォルニアと仕組みは随分違いますが、いずれもいいパートナーシップです。

それから、協力関係ということでもう1つ言いたいのは、DMOと協力をしているだけではなくて、ナパバレーのいろいろな組織、例えばワイン産業とも協力していますし、レストラン産業とも協力をしています、さらにはアート関係もそうです。ロバート・モンダヴィが言ったのは、我々と一緒に協力することが必要だと、ワイン産業というのはもう何十年もそれをやってきました。そして、その他のナパバレーの観光産業にも協力を広めていく、そうするとよりよい成果が上がります。

【大社】 ありがとうございます。やはり地域のここにお集まりの皆さんも地域単位のDMOもあれば、少し広域もあれば、それから県もあればとなると、それぞれどうしたらいいんだというご質問もあるでしょうし。さらにその質問が1個あって、ちょっとどう答えるかということについて、高橋先生にご協力いただきたいのですが、観光協会をどうしたらいいのというストレートな質問があって、観光協会以外にDMOができるというケースもあるのかもしれないですし、観光協会そのものの機能強化と捉えることもできると思います。その辺をどういうふうと考えていったらいいというふうにお考えでしょうか。

【高橋】 これは、地域の置かれた立場によって全く違ってくると思いますね。似たような組織を2つも備えておくということが、過重投資だ、無駄遣いだという整理になる場合は、それを1つにしていくことになるんだろうと思います。そうではなく、観光協会が従来から観光振興そのものというよりも、地元の祭りの事務局のようなどちらかというと、住民向けのサービスを展開してこられたというような場合で、そうしたような組織が必要だと判断されるのであれば、DMOは別につくって、外からの経済的な価値を高めるための役割を果たすということになると思います。これはケースバイケースなのではないと思います。

【大社】 なるほど。つまり昨日の東京での集まりでも日本観光振興協会の理事長の見並さんが、そういうご心配の声を全国から受けるということもありまして、決して既存の観光協会を否定するという話ではなくて、それを機能強化していきなり、場合によっては効率的な形での再編成というのも視野に入れながら、地域で推進体制の最適化を議論してもらいたいと。そこで観光協会の位置づけを再度検討するというのもしてもらったらいんじゃないかと、こういうふうになっておりました。

さて、それからご質問であと多いのが、人の問題なんですね。グレゴリーさんにお聞きしたいんですが、ビジットナパが2010年にTIDが導入されて職員の数も増えたというところで、例えば専門性の高い人材を誘致するというか、引っ張ってくるというか、どういった方をどういうふうに集めてこられたのか、ちょっとそのスタッフの部分をお聞かせいただけませんかでしょうか。

【グレゴリー】 ご説明したいと思います。もともとは私を入れて3人で2009年にスタートを切りまして、現在フルタイムの人が23人います。そのうちの6.5人がウェルカムセンターです。ボランティアと一緒にゲストの方をお迎えするわけです。80人のボランティアがウェルカムセンターで非常にいい仕事をしてくださっています。これは我々の誇りです。それから、マーケティングのヘッドはいくつかのリッツカールトンホテルで10年の経験があり、そしてリッツカールトンのグローバルのブランドマネージャーを務めた人です。そういうホテルの知識豊かな専門性のある人を雇ったということはホテル業界にとってはうれしいことですね。

それから、もう1つ、マーケティングの担当者というのは、ナパバレーをワインという点から詳しく知っている専門家です。若い女性で、デジタル、ITの技術もたけている人です。彼女の部下には、ソーシャルメディア担当者もいます。ソーシャルメディア全てをその人が担当しています。私たちがやっているインスタグラムとかフェイスブック、ツイッター、ペンタレスト、これは全て内部で若い女性がやっています。非常に有能な人です。世代的にもまさにぴったりの世代。

それから、広報担当、それからメディア担当の人もあります。この人もリッツカールトンに10年、サンフランシスコで勤めていた人です。それから、サンフランシスコトラベルのメディア担当をしていた人です。この人も大変有能な人です。それからニューヨークのメディア関係の会社、ナパバレーのメディア関連の会社、それぞれのチームがもともとの背景を持った方として我々のところにマーケティングの担当者として入っています。

それから、営業に関して、営業のバイスプレジデントは、マリオットに15年勤めていた人です。彼女は、例えば団体グループ営業に非常にすぐれた経験を持っています。営業担当のフルタイムの3人、この人たちは営業活動をして、ホテルとかほかのナパバレーの企業と一緒に団体関連の営業活動をしている人がいます。それから、1人が海外担当です。マーケティングと営業両方の海外担当をしている人がいます。この人はビジットカリフォルニアという協力をしています。多く出張をして、彼女は若手で、カウトラベルから来た人です。カウトラベルというのは、アメリカでも非常に有能なところですけども、この人は非常にトップの優秀な能力のある人ということで認識されています。そして、我々がいろいろな営業活動をしたときに、ロジ面の担当をする人もいます。

加えて、私の仕事、総務事務関係、人材担当、それから財務担当、オフィスマネージャー、そしてパートですけども、会計担当者もいます。以上です。

どうやって見つけたかということですけども、非常に多様な人たちです。私はもともとワイン業界にいました。ナパバレーのベンダーの理事で、2003年、理事長にもなりました。それによってワイン産業からの支持を多く我々得ることができるようになったわけです。ワイン産業が我々をサポートしなかったらナパバレーでは何もものが動きませんから。

そして、私と一緒に同じように理事だった人がもう1人、私と一緒に仕事をしています。この人たちは最初の段階から採用した人です。組織が大きくなってからは、直接採用にかかわってきたわけではないわけで、例えばマーケティングのヘッドとか、一番上の人以外にはかかわっていませんけれども、それ以外に専門のリクルート会社にお金を払って採用する。営業のヘッドについても同じリクルート会社にお金を払って採用してもらうための活動をしてもらっています。例えばシリコンバレーだけに目を向けるのではなくて、DMOとかホスピタリティ、そういうところに目を向けてリクルート会社に頼んでいます。

【大社】 今のお話をお聞きして、イメージが、随分湧いてきました。ちなみにここまで聞いて大丈夫かどうかわかりませんが、言える範囲で結構ですけど、そのヘッドレベルの、マーケティングディレクターレベルの人というのは年収どれぐらい払っているのですか。

【グレゴリー】 では、ざっくりと言いたいと思います。私以外で話しますけれども、一番高くて17万5,000ドルプラスボーナスの可能性ありです。それが一番高い。大体ほかの人はみんな10万ドルを少し下回るぐらいの年収ということです。

【大社】 今のお話を聞かれて村橋さん、いかがですか。やはり組織づくりは人だと思
うんですね。今のお話ですと、専門会社も含めてかなり業務内容が明確で専門性の高い
人をピンポイントで引っ張っているというイメージがしたんですね。ところが、日本の多
くの組織は出向出してくださいよ、とその人の専門性は問わない。旅行会社だからとか、
鉄道会社だからとかといって出向を出してくださいよ、という採り方をしてしまっている。
ここを同じことをしちゃうとちょっと違うんじゃないかなと私は思うんですけど、そんな
こと言ったら怒られますよね、ここで言うたらね。いかがですか、その辺は。

【村橋】 そうですね。現状では、プロパーを雇うことが今はできませんので、将来は
そういう形にしたいなと思っておりますけれども、我々も実は出向元に関しては希望を伝
えていまして、各社さん、色がありますので、やはりマーケター、リサーチャーの方ない
しはITに強い方、今の我々の現有組織に多少欠けているなと思う部分と、外国人もしく
は外国にネットワークのある方、そして女性、こんな4つぐらいのオーダーを出している
んですけども、お答えいただけるかどうかはまだわからないという、そんな状況でござ
います。

【大社】 なるほど。つまり今現在は自分たちで採用できるような段階ではないと、財
政的な面も含めてということですね。高橋先生もヨーロッパのDMOをごらんになられて、
専門性の高い人材というコメントがございましたけど、その辺いかがでしょうか。

【高橋】 日本の今までの観光協会などの観光振興組織というのは、どちらかという
と行政の天下り先の1つという位置づけにもなっていました。また、観光協会のプロパーの
方々へのヒアリングの中には、課長までにしか昇進できないというヒアリング結果もあり
ます。だからやる気が出ないという話も聞かせていただいたこともあります。結局、プロ
パーの職員を育て、専門性を育て、権限を委譲してこなかったということが、職位や年俸
への限界にもつながってきたのであって、私はこの日本におけるDMO議論というのは
組織のあり方を考えるいいきっかけになってくるんじゃないかなと思います。

【大社】 ありがとうございます。グレゴリーさん、どうぞ。

【グレゴリー】 ちょっと言うのを忘れていました。一番大切な人たちのことです。こ
の活動を始めて今も頑張ってくれている人なんですけれども、パートナーシップをパート
ナーのメンバーとの間で強化してくれる仕事という、それを専業にしている人もいます。
毎日パートナーがハッピーでいられるように、そして協力関係が価値を生み出せるように
ということを専業にしている人もいます。非常に大切な仕事です。

【大社】 連携という単語がありますけれども、簡単に言いますけど、ハワイのケースをお聞きしても、今回グレゴリーさんの話をお聞きしても、かなり細かくきめ細かく丁寧に各ステークホルダーさんなり地域の関係者と連携をとっていると。これはもうすごく私もすごいと思うぐらい。つまり日本で言うところの連携とは全く違うぐらい細かくやっているというのは印象になりました。ありがとうございます。

さて、先ほどの高橋先生のお話にもちょっと触れるんですが、これが私がつくった絵なんですけど、既存の日本の形って左側の状況なんです。観光部局というのがあって観光協会なりコンベンションビューローに税金を投入すると。意思決定をするのは多くは行政なんです。例えば行政部局に10人スタッフがいる、観光協会に10人スタッフがいるとします。その中にプロは誰かいますかと聞かれたらちょっと困ってしまうという状況が今の実態なんです。

この右側のパターンというのは、少し行政部局を軽くして、例えば行政部局は二、三人しかいません、DMOには15人ぐらい専門性の高い職員が頑張ってますよと、そこに税金を投入しますよと。成果評価はきちんとやりますよというような、この下にちょっと書いているんですけど、今のところ権限は行政に全てあるという構造なんです。報酬に関しては観光協会は、先ほどごらんいただきましたが、職員の平均年収が400万切っているという、先ほどのマーケティングとか専門家の人17万ドルです。2,000万円ですよ。つまりもしかしたら観光協会は次の世代にとって憧れの職業じゃなかったかもしれない。しかし、それがDMOになると、いや、もう俺はあそこで働きたいんだと、プロやって頑張ってもう1,000万以上もらいたいんだという職場になっていくと、こういった組織もまたどんどん育成されていくんじゃないかなという気はするわけですよ。そのためにはこういったガバナンスをきちんと整理をして、給料ももらえると。そのかわりグレゴリーさんに聞きたいんですが、KPIが達成されなかったらそれなりの罰則はあるんでしょうか。

【グレゴリー】 あります。マネージャークラス以上の人たちで、ボーナスプログラムがあるんです。これは普通の給与にプラスしてということです。したがって、バイスプレジデント2人とマーケティングの人たちは最大ボーナス15%、そして、営業のトップに関しては30%近くがボーナスということになります。営業の人たちは、ボーナスが高いのが普通ですので、このボーナスの金額は目的が達成できたかどうかということにかかわってきます。

それぞれ毎年目標を設定します。マネージャーであれば、それを確認するわけですね。ちゃんと進んでいるかどうか進捗状態も調べます。スタッフと面接をして、そして決めるわけです。それを追跡していきます。あらゆる点について追跡をしていきます。毎月ごとに数字に出して見ていきます。それぞれのスタッフがどういうふうに目標達成しているかというのを追跡していくわけです。ボーナスはもちろん仕事ぶりがよければ上がるというふうになっています。

【大社】 実は、いろいろな意見がありまして、こういうところもあるんですね。あるところに行くと、「大社さん、うちのまちはすごく効率いいんですよ」、「何がいいんですか」、「いやね、うちの観光協会の事務局長ね、役所のOBなんですよ。OBで、すごいよわかっている人で、年収安くていいっていうんで200万でやってくれているんですよ。めっちゃ効率いいんですよ」という話があるんですよ。

果たしてそれでいいのかというふうに考えなきゃいけないですね。ROIという言葉がありましたけれども、これはリターン・オン・インベストメントということですね。ROI、つまり人件費も投資だと、例えば200万じゃなくて、10倍の2,000万払っても1億回収してくれる、2億回収してくれるという仕事をしてくれる人をやはりそこにつけるというふうに考え方を変えないと、安いからいいよという話では決してないということなんですね。

だから、そういう意味ではマーケティングコストというのはある意味では投資だと、それに対してROIをきちんと出していくと、それも評価していくという仕組みをつくり込まないと、その結果を出した人は給料も上がるよという、どうですか、村橋さん、こんなふうな組織のほうがいいですよ。村橋さんも年収4,000万とかどうですか。

【村橋】 ええ、大変うれしいですね。そうなれるよう頑張ります。

【大社】 そのためには、高橋先生、少し議論をまだまだしなきゃいけない点がありますよね。簡単にね、村橋さん、年収2,000万ね、なんて話いかないですよ。やはりちゃんとした議論がある。どうですか、その辺の今抜け落ちている、我々が考えなきゃいけない視点とか。

【高橋】 まず、このDMOの議論を先行していただくのは、誘導していただくのは行政の皆さん方の発意から始まります。行政の皆さん方にぜひご理解いただきたいのは、観光というのは事業であって、税金や社会保障のように制度的な公平性が保たれなければならないものではないということだと思います。観光というのは事業者の皆さん方に対して

機会の平等を提供することによって、もっと積極的に打って出るというようなことを考える。まずそのところを整理していくことが、例えばその人件費の問題、権限の問題、こういうようなところに対しての解決の糸口を見出すことができるのではないかなというふうに思いますので、ぜひ行政の中における観光とは一体何なんだということを突き詰めていただくことは必要だと思います。

【大社】 ありがとうございます。それでは、もう時間がいよいよ終わりになってきましたので、最後に一言ずつお言葉いただきたいんですが、一言だけ私のほうの立場から1つご説明を皆さんにいたします。

これをごらんいただきたいんですけども、実は石破大臣が全国に100つくると言っていた、これについては私も責任があつて、何としてもやらなきゃいけないわけですけども、実はDMOの考え方というのはもともとどういうことかということ、地域がみずから客を集める仕組みを持つと。旧来型というのは外部依存していたわけですね。エージェントさんに送客をしてもらって、送客受け地としての体制を整えるというのを長年やってきたわけです。ところが、今は地域自身が自ら客を集める、これはDMOの1つのやる仕事だと。同様に地域商社と書いてあります。地域の産品なんかを売るという機能も長年、地域外に依存していたわけですね、流通、販売。ですから農業でいえば、農家の皆さんは生産者と呼ばれていてつくる人だった、売る人でなかったんですね。

ところがそういったものもつくって売る機能も地域商社だと。だから、地域商社並びにDMOを地域の中に機能として持ち込みたい。そして、地域の自立を促進していきたい、これが最大の地方創生の意図なんです。

DMOとか何とかという仕組みだけをつくればいざと、もしくは器をつくればいざという話ではなくて、自立に向かった仕組み、観光で言えばDMO、モノ、物販を含めた地域商社といったものをパッケージ化して地域で100つくっていきたいと考えております。同様に下にありますが、そうはいつでも客が来ても遊ぶところがないぞ、金を使うところもないぞ、御飯を食べるところもいまいちだとなると困るわけですね。そういった意味では、商品、サービスといったものを地域で開発していかなきゃいけないと。これが先ほど村橋さんも瀬戸内のほうでお話をされていた事業開発支援チームというんですかね、そういったところがあつて、金融機関がそれをバックアップしていくというような形で、観光・商品サービス系並びに一次産品・加工品等の商品開発といったものも積極的に進めながら、外部に売っていく、そしてまた客も集める、それによってブランディングを図っ

ていくということですね。これが地域の自立に向けた支援組織をつくっていききたいというのが本部の考え方ということです。せっかくのチャンスです。ご説明だけしておきます。

それでは、時間が最後になりましたので、一言ずつ今日の全体を通して今後に向けても結構ですので、コメントを一言ずついただけますか。村橋さん、お願いします。

【村橋】 皆様、お疲れさまでした、ありがとうございました。今、大社先生からもありましたように、まさに売る力、私が二十数年のビジネスマン生活において最も培ってきた、教わってきた力だと思いますので、これをぜひ発揮していきたいなと思いますし、そのために何が必要か。ユーザー視点だと思っていて、もっともっとユーザーを知らなければいけないということと、ただ、単純に数字上で知ることだけではなくて、それを超えて感性の部分とか感情の部分に入っていくって、最後アウトプット、例えばプロモーションでどういう人にどう伝えるのかということが最後大事だと思いますので、その辺を私もそうですし、私の組織、私の地域に注入して磨き上げていきたいと改めて思いました。本日はありがとうございました。

【大社】 ありがとうございました。では、高橋先生、お願いします。

【高橋】 DMOは地方創生の中で新型交付金の対象になるということが昨年の6月1日の経済財政諮問会議に出て以降、急激な盛り上がりになったということは皆さん方もご承知のとおりだと思います。しかし、これはいいきっかけだと考えて、地域において観光をどう位置づけるのかということとを徹底的に議論していただきたいと思います。

各地の皆さん方と議論していると、自分のところで観光をどう位置付けていくのか、どのような方針で振興策を練っていくのかということが明らかでないままDMOの議論だけが先行してしまうところにいささか残念だなと思うところがあります。DMOを設立して、徹底的にやっつけようということであれば、ぜひ地元における持続可能な観光のあり方は何なのかということと、徹底的な消費者志向というこの2点を忘れないようにした議論をしていただけたらいいのではないかと思います。以上です。

【大社】 ありがとうございました。それでは、最後にグレゴリーさんにも一言いただきたいんですが、多分日本に来られて日本の状態があまりわからずに、こういうシンポジウムだけ出てもらっているのも、本当に申しわけないんですけども、いろいろな方のお話もこれまで聞かれたと思いますので、今後の日本の観光振興に向けてアドバイス、コメントがございましたら一言で結構ですので。

【グレゴリー】 私は非常にいい形で皆さんのDMOに向けた努力が進んでいるなと感

心いたしました。今回のシンポジウムも昨日もそうでしたけれども、皆さんたくさんの方がいらっしゃいましたし、熱心にスライドの写真を撮っていらしたり、DMOやT I Dのことも皆さん感心を持っていらっしゃる。アメリカにはT I Dをさっぱり知らない人がたくさんいます。アメリカの不動産との何らかの関係のある人でない限り、何も知らない人が多いわけです。そういう意味で非常にたくさんの方がこのテーマに感心を持っていらっしゃる、うれしいです。日本の新しい観光産業の友人の皆様とこれからもつながりを持っていきたいと思えます。ありがとうございました。

【大社】 ありがとうございました。これにてパネルディスカッションを終わりにしたいと思います。

— 了 —