

国土交通省観光庁シンポジウム「日本版DMOの形成に向けて」 i n 東京

平成28年2月8日

【司会】ただいまより国土交通省観光庁主催、内閣府、東京都、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、主催者を代表し、観光庁観光地域振興部長の加藤庸之よりご挨拶申し上げます。

【加藤】 皆様こんにちは。観光庁の加藤でございます。本日のシンポジウムの開催に当たりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

本日は、皆様、お忙しい中、全国各地から多数の方にお集まりをいただきまして、まことにありがとうございます。

また、このシンポジウムの開催に当たりまして、はるばるアメリカからは、Visit Napa Valley CEOのClay Gregory様。そして、ほかにもパネラーとして内閣府大臣補佐官の伊藤達也様、日本観光振興協会理事長の見並陽一様、雪国観光圏代表理事の井口智裕様、DMO推進機構代表理事の大社充様にご参加をいただきました。厚く御礼を申し上げます。

さて、皆様ご案内のように、今、日本に対するインバウンドは大変好調でございます。昨年2015年は1,974万人という人数、そして消費額は、昨年3兆5,000億円という数字を記録しております。

このような中、少子高齢化、人口減少という課題に直面しております我が国にとりましては、地方創生におきまして、観光というものが非常にインパクトの大きいものだと考えてございます。観光によりまして、交流人口を拡大させて、地域を活性化させることが非常に大事な課題になってきているものでございます。

昨年の秋から、安倍総理を議長といたします「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」というものを開催してございますけれども、この会議のキーワードとして、地方と消費というものが挙げられています。

地方と消費、いわゆるゴールデンルートだけではなくて、それ以外のところに訪日観光

客の方に行っていただくことが、活性化にとって非常に大事なことだと思っております。

そうした中で、本日のテーマであります日本版DMOは国内外の観光客の方に地域に来ていただくということに戦略的に取り組んでいく、地域の中核機関、中核組織であります。観光経営、地域経営、という観点でかじ取り役を担っていただくということでございます。

私ども観光庁では、この日本版DMOを推進していくために、手引きを纏めましたり、こういった形でのシンポジウムを行うなど普及広報をしてございます。

また、この日本版DMOに登録していただくということで、昨年の12月15日から制度の運用を始めたところでございます。もちろん予算等の面で、専門人材の育成でありますとか、そういったところでご支援を申し上げたいと考えてございます。

この日本版DMOの形成に向けてというシンポジウムは、今回の東京が第3回目でございます。全体で5回シリーズでございますが、第3回目ということで、既に福岡、札幌の2カ所で開催いたしました。その福岡、札幌でも大変多くの方に参加をいただいております。その会場では、ハワイのDMOをテーマとして発表していただきまして、ハワイのDMOの取り組み、KPIはどう創るのかなど、先進的な観光地づくりをどう進めていったらいいのか、といった説明が行われ、大変盛況であったと聞いております。東京におきましても、いろいろな情報提供をさせていただく中で、皆様のお役に立てればと思います。

具体的なプログラムでございますが、まず、観光庁、それから内閣官房のほうから現在のDMOに関する施策についてご説明をさせていただきます。

その後、大社様からDMOに関する基本的な考え方についてご説明をいただき、グレゴリー様からアメリカの取り組みの例というものをご紹介いただきます。

そして、お集まりをいただきました有識者の皆様の方々にパネルディスカッションの形式で、日本版DMOをどうやって地域に根づかせていったらいいのかといったご議論をいただくことになっております。

本日のDMOの開催が、本日お集まりの地域の皆様にとりまして、各地で日本版DMOの展開に向けてご理解を深めることの一助となるということを期待しております。

以上におきまして、私のご挨拶とさせていただきます。本日はどうもありがとうございます。

【司会】 続きまして、国土交通省、まち・ひと・しごと創生本部事務局、藤原威一郎参事官に日本版DMOの形成・確立に向けた取組についてご説明いただきます。藤原参事官

は日本版DMO候補法人の登録制度、一連の日本版DMOの形成推進のことについて観光庁においても中心的な役割を果たしておられます。それでは、藤原参事官、よろしく願いいたします。

【藤原】 皆さんこんにちは。ただいまご紹介いただきました内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局の藤原と申します。私のほうからは、日本版DMOの形成・確立に向けた取り組みについて、これからDMOの話が議論されるわけですけれども、簡単に現状等についてご説明を申し上げたいと思います。

時間の関係もございますので、観光の現状や加藤部長のほうからありました政府全体の検討状況については、後ほど資料のほうをお目通しいただければと思います。

最初に、日本版DMO形成・確立の必要性でございます。

1点には、やはり、個別の観光の関係者がばらばらにやっていたはもうだめだということでございます。多様な地域の観光資源を活用しまして、地域が共通のテーマを絞り込んで、テーマをつくって戦略をまとめていく。このような関係者が一体となった取り組みが必要であろうということがございます。

それから、2つ目として、もはや経験や勘に頼ってはいだめではないか、マーケティングの発想を持って、その地域の方策を考えていく必要がありますが、そのためには、データの整理というものも必要になってまいります。この問題意識が2つ目でございます。

3つ目が、マーケティングと申し上げましたけれども、効果的なブランディングやプロモーション、こういった民間的な手法の導入というのが今、観光関係でまだ不十分ではないか。こういった問題意識がございます。

このようなことを背景にいたしまして、地域の多様な関係者を巻き込みながら、科学的なアプローチを取り入れた、地域の観光づくりを担うかじ舵取り役、司令塔としての日本版DMOというのを各地で形成・確立していきたいと考えております。

日本版DMOの役割は司令塔としての役割を3つ申し上げたところでございますけれども、さらにもう1つ申し上げれば、多様な関係者と連携していくことが大変重要であると考えております。

これまでも、行政は、観光振興計画の策定や宿泊施設の連携、交通事業者、二次交通の確保、共通乗車券の設定、このようなことで連携をしているわけでございますけれども、DMOをつくってさらに幅広く、例えば飲食店あるいは農林漁業、商工業、そして、このほかにも地域住民など、これらの方々に観光客が地域に来ていただくことについて理解を

示していただく、こういった地域住民との連携ということも大変重要でございます。こういった役割を果たすプラットフォームを形成していく必要があると考えております。

日本版DMOの候補となりうる法人の登録制度というのを観光庁のほうで始めております。

概要のところに書いてございますように、DMOの候補となりうる法人を観光庁に登録をし、関係省庁連携支援チームというものを通じて支援を行っていきたいと考えております。そして、登録の枠組みというところをご覧いただきたいのですが、主にエリア区分としては3つほど考えております。1つ目が、広域連携のDMOであり、これは複数都道府県にまたがる広域のブロックを一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織をイメージしております。もう1つが地域連携のDMOであり、これは複数の地方公共団体、市町村等にまたがる区域を一体としたブロックです。

そして、地域DMOは原則として、単独の市町村内の区域を一体として観光地域として、観光地域づくりを行う。このような3つのカテゴリーに分けてDMOというものを想定しております。

DMOの登録制度の登録の5要件というものについてご説明いたします。

1点目は、やはり多様な関係者の合意形成というものがきちんととれているかどうか。幾つか事例を挙げさせていただいておりますが、このような関係者の合意形成が有効に行われる枠組みがあるかどうかということです。

2点目が、データの継続的な収集、戦略の策定、そしてKPIを設定し、PDCAサイクルが確立されているかどうか。特にKPIは重要な指標であると考えておまして、観光消費額、延べ宿泊者数、満足度、リピーターといった項目についてKPIを設定して、PDCAを回していただきたいと考えております。

3つ目は、関係者が実施いたします観光関連事業、戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーションといったことをございまして、地域と一体となった戦略に基づく一元的な情報発信、プロモーションも行っていける、ハード面でいうと、ワンストップ窓口の設置、そして、ターゲット別のプロモーション方針といったソフト面での取り組みがあるかどうか。これが要件の3つ目になっております。

4つ目は、日本版DMOの組織ということで、1つにはやはり、継続的に事業を実施していくために、法人格の取得、もう1つは、先ほど申し上げましたように、データ収集が大変重要でございます。DMO専従で分析のできる人材が最低1人はいる必要があるだろ

うということでございます。

5番目は、やはり一番重要なことになると思いますが、安定的な運営資金の確保がなされているか。この3つの要件を見ていきたいと考えております。

登録のフローにつきましては、11月18日からDMOの形成・確立に係る手引き・登録要領というものを公表させていただいております。そして、12月15日から日本版DMO候補法人の登録の受け付けを開始しております。10、20の候補者の方から申請登録が上がってきておりまして、審査を行っているところでございます。

日本版DMOに関する基本的な考え方、国内外の取り組み事例、支援制度の紹介などを内容といたしまして、日本版DMO形成・確立にかかる手引きというのを作成、公表しておりますので、お時間があるときにホームページ等でご確認いただければと思っております。

人材の育成ということについては、DMOの世界的な業界団体、DMAIという組織が北米にございます。こちらのノウハウを活用して、人材を育成するプログラムの策定や研修を受けていただいた方の人材情報のデータベース化にも取り組んでいきたいと考えております。

支援事業のイメージにつきましては、大きく3つのエリアイメージに沿って、広域なものについては、広域観光周遊ルート形成促進事業、そして、複数公共団体、複数市町村にまたがるものについては、観光庁の観光地域ブランド確立支援事業、単独のものには、観光庁の観光資源を活用した観光地魅力創造事業というものを活用していただくことを財政的な支援として考えています。そして、観光圏に認定されるまで、この新型の交付金というものを新たに投入していくことを考えております。

観光周遊ルートについては、27年の6月に全国で7ルート認定されております。こちらのモデルルートの形成と磨き上げをしていきたいと考えております。

観光圏では、現在、13の観光圏事業というものに取り組んでおります。こちらも28年度で3億弱の予算というものをとっておりまして、マーケティング・ブランド戦略等、各種事業の実施を支援していきたいと考えております。

もう1つは、つぶつぶというふうに呼んでおりますけれども、個別の単独市町村内のDMOのマーケティング、受入体制、二次交通の充実を支援していく事業です。こちらは、28年度、それから補正予算のほうのそれぞれ3億程度の予算を活用しております。

交付金の関係は、時間の関係で詳細は省略いたします。ここに26年の補正予算から、

これまで1,400億円、上乗せの交付で300億円も交付をされております。

地方交付金型の一律の交付というのは、一番最初にしていたのですが、昨年の上乗せ交付の段階から、もう一律な交付を行うことは予定しておりません。各地方団体さんの方で知恵と工夫を生かした事業計画づくりというのを検討いただければと思っております。

詳細は省略しますが、加速化の交付金、そして新型の交付金、それぞれ1,000億円ということで用意をしておりますが、それぞれDMOを対象にしております。違いは、この補正予算のほう1,000億円、10分の10という形で国からの交付金が充当される。当初予算のほうは、これは2分の1ということでございます。

以上でDMOの概要についてご説明させていただきました。ご清聴ありがとうございます。

【司会】 続きまして、まち・ひと・しごと創生本部事務局ビッグデータチーム長代理の早田豪様から、地域経済分析システム（RESAS）、観光マップ編についてご説明いただきます。

早田様は、RESASの設定、立ち上げにおいて、まち・ひと・しごと創生本部事務局で中心になって進められた方でございます。

それでは、早田様、よろしくお願いいたします。

【早田】 皆さんこんにちは。まち・ひと・しごと創生本部の早田でございます。今日はお時間いただきまして、政府の情報支援ツール、地域経済分析システム（RESAS）についてご説明をさせていただきます。

とりわけ、今日は観光DMOのシンポジウムということで、観光分野に限ってご説明をさせていただきます。

このRESASでございますが、昨年の4月に政府のほうでスタートさせていただいております。グーグルクロームというブラウザで、全国どなたでもご自分のパソコンで見いただくことができます。

自治体や霞が関もそうなのですが、今まで政策立案がどうしてもKKO、経験と勘と思いついてきたということは否めない事実だと感じております。これをいかにデータに基づく行政に変えていくか。このような目的でスタートさせていただいたわけですが、これは行政に限らず、これから全国各地につくられていくであろうDMOであったり、観光事業者の方であったり、もしくは普通の市民の方、こういった方々が、例えば携帯電話の位置情報、カーナビのデータといったものから一人ひとりがどのように動いてい

るのか。クレジットカード、VISA等のデータを今、どこの県で何の分野でどれぐらい使われるか、誰でも無料で見ていただくことができます。これを実際のビジネスにも使っていただくことができます。今日はこのRESASについて簡単にご説明をさせていただきます。

昨年4月にスタートし、既に一般の主婦のある方のブログでも、RESASがおもしろいということで、ディズニーランドがいつ空いているのか、このようなことがRESASでわかるんですね。こう見ると春休みの3月、夏の8月が混んでいます。さらには、大阪のUSJと比較して、最近USJがディズニーランドを猛追しているのですが、このような情報も見れます。

さらには、これは福岡県古賀市のあるサラリーマンの方は、この方もRESASがおもしろいということで、古賀市に来る観光客は一体どこから来ているのか。こういうことが普通にご自分のブログであったりFacebookで公開をされています。

さらに、このような動きは一般の普通の市民の方にどんどん広がっていて、週末とか夜に普通に住民の方が集まって、RESASを見ながら、自分の地域をどう元気にしていくか、そういう動きが出ています。

東京都国立市では、主婦の方が集まって、おいしそうな料理を持ち寄って、みんなでビールを飲みながら、RESASを見て、国立をどう元気にするか、このような議論が全国各地で動いています。これが進化して、ついにこんなことになりました。BAR RESAS。これは常設ではなく3日間だけの限定でありますけれども、今このような動きが出ています。

これを捉まえまして、私ども昨年12月にRESASを使って、自分たちの町をどう元気にするかという、地方創生政策アイデアコンテストというのをやらせていただきました。そうしたところ、47都道府県から907件応募が全国から参りました。うち7割が学生さんです。

その中で、高校生以下の部で優勝したのが、福島県福島市の岳陽中学校の女の子たちです。ユーチューブで、「政策アイデアコンテスト2015」と打ち込めば、どなたでも見ていただけます。私の今日のプレゼンは忘れていただいて結構です。たった5分で良いので、この動画を見ていただくと、RESASってこういうふうに使えるのだと、わかっていただけます。私がお伝えしたいことは、中学生がこれを使って大人顔負けのプランを作成することができるのです。はっきり申し上げて907件の中で私はこれがトップだと思いま

した。それぐらいデータに基づいて仮説を立て、福島県の魅力的な観光プランを自分たちでつくろうということで、RESASで仮説を立て、その後、実際に観光協会とか農家とかJAを訪問してヒアリングするのです。それに基づいて立てた具体的な観光プランが今回優勝したわけですが、優勝した翌週には福島県知事の内堀知事に呼ばれて、5分のプレゼンをしました。同じ週には、福島市長さんにも呼ばれて同じプレゼンをし、その場で市長さんがこの旅行プランをすぐ市として採用する、となったそうであります。

皆さんに知っていただきたいことは、RESASは、官民のビッグデータを中学生でもわかるようなわかりやすさでご提示をさせていただいているということです。どなたでも使えますので、ぜひ使っていただきたいと思っています。

では、具体的にRESASの概要のご説明に入っていきたいと思います。

RESASはこちらの3つのボタンです。ここで今日は観光マップで見させていただきます。

まず最初、メッシュ分析というところで見っていきますが、ここでグーグルマップと同じように、ダブルクリックをしていきます。ここでメッシュを読み込むというボタンを押しますと、これはAgooopさんという携帯の位置情報に基づいて500メートルメッシュ内にどれぐらい人がいるか。観光客だけとは限りません。住民を含むわけですが、これを使って、見ていただきたいのは、ここに有名な金沢市の台所、近江町市場というのがあります。「近江町市場」と打ち込みました。さらにここに有名な長町武家屋敷というのがあります。「武家屋敷」と打ちます。さらにここで私がしがない旅館をやっていたとします。私のしがない旅館を囲んで、早田旅館と打ち込みます。これでグラフの表示を押します。

そうすると、月別、これは2010年の1月からいつの時期に、今自分で囲んだところにお客さんが来ているか。よくカチャカチャカチャカチャ駅でやっている人(交通量調査)がいますが、これをどなたでも自分のご自宅、自分の店舗、自分の旅館、もしくはライバルの旅館、一体いつ月別でお客さんが来ているのか、いつがオフシーズン、ピークなのか、さらには時間帯別でいうと、近江町市場で人が多いのはやっぱり朝の買い物、昼、夜の夕食の時間帯です。ずらっと買いにくる。さらに観光客に引っ張られて長町武家屋敷も近江町市場と似たような動きをしています。早田旅館はほとんどお客さんが来ていません。こういうものを一瞬で見ていただくことができます。

さらにこのAgooopさんのデータを使って、お客さんが一体どこから来ているのかという分析も見ていただくことができます。

ここでは、石川県加賀温泉郷、山代温泉とか山中温泉とか片山津温泉とかありますが、ちょっと見ていただきたいのですが、平日一体どこから来ているか。次は、休日にします。もっと広がります。グラフを表示と押します。そうすると、こちらは石川県内です。石川県内どこの市町村から多く来ているか。こちらは県外ですが、県外のどこから来ているかを見ると、隣県の1位が福井市、2番目が福井県あわら市、3番目が富山県富山市、ということで、実は加賀温泉郷のある旅館の女将さんに見ていただいたら、「私たちは今まで東京とか大阪にばかりPRしていたわ。」と。でもこれで見ると、「やっぱり隣県からリピーター来てるのね。」と。そうすると、「自分たちの広告戦略なり、マーケティングのPRをどうしていくのか。もう一度見直さなきゃいかんね。」というお話がありました。これがfrom to分析というものであります。

次に、目的地分析。これは、皆さん旅行に行くときに何かによって検索されることがあるかと思えます。旅行に行きたい時、自動車でどこに行きたいと入れると、ルートを示してくれるものになりますが、これで愛媛県の今治タオルで有名な今治市で、一体どこが一番検索されているのか。このサイトは、4月から皆さんも一般で見られるようになるのを見ていただきたいのですが、一番多いのは、ICHIHIROという会社がやっているタオル美術館というところです。皆さん見たことあるでしょう。こういうすごいおしゃれな、タオルでムーミンをつくったりしています。ぜひ一度行っていただきたいのですが、ここが実は一番愛媛・今治では人気であります。

では、この今治のタオル美術館を検索しているのは一体誰なのか。検索している人が実際に訪れたかどうかはわかりません。今までにタオル美術館を検索した人の住所地が出ています。これも同じようにランキングを示すことができます。

そうすると、一番今治市が多いわけですが、次に松山、神戸、西条市、新居浜市、やはり瀬戸内海の隣県地区の方が多く来ているというのが見てとれようかと思えます。これは、決して来たかどうかではなくて、お客様が一体何を自分たちの地域で求めているか。そのニーズを客観的に把握していただくのに使っていただきたいと思っています。

それから、外国人の分析では、観光庁さんの訪日外国人消費動向調査でもデータは入れておりますけれども、NTTドコモさんが外国人の観光客について、年間250万人の位置情報を把握してございます。これで一体何がわかるかといいますと、奈良で見ると、一体どこの人たちがドコモの基地局を通じて携帯電話なりパソコンをつないでいるかという実数で表しているのですが、中国人、台湾人、韓国人、昼間の2時のデータです。一方、

こちらは夜間4時、寝ている時間であります。これも中国人、台湾人、韓国人なのですが、ここではたと気づいていただきたいのは、奈良は昼間1,571人いるのが夜になると891人、つまり600人ぐらいどこかに流れている。つまり、宿泊先の大阪や京都に流れている。こういうことを見ることができます。さらにもうちょっと見てみると、中国人はあまり減っていません。減っているのは台湾3分の1、韓国も3分の1になっています。そうすると、韓国人とか台湾人向けに奈良県として何ゆえに自分の県に泊まってもらえないのか。それを分析する必要があります。こういうことをデータとして見ることができます。

幾つもマップがあるのですが、ちょっと飛ばして、消費分析というところを見ていきたいと思います。

消費に関しては、「和歌山」、「2015年産業中分類」で見ていきたいと思います。これは先ほど申し上げたVISAからのデータです。VISAは16けたのカード番号がありますが、最初の6けたの番号でそのカードを持っている人の国番号がわかります。そうすると、ブラジル人が和歌山県で昨年の2月に一体何を買い物したかというデータを全部吸い上げて、ここで表示をさせていただきます。

そうすると、和歌山は、2014年でいうと、これは国籍をまず問わずにやりますと、宿泊が一番多い。次にデパート、スーパーマーケット、ファッション小売り、飲食レストラン、というように大きい順に左から並べています。これを全国と比べると和歌山の特徴がわかるのですが、全国が下、和歌山が上ですけれども、宿泊で非常に消費額を稼いでいるというのが見てとれます。

単価で見ていくと、まず、消費だけで見ていこうと思ったときに、和歌山県が一番どこの国の観光客が多いかという、一番多いのは香港です。その次に多いのが台湾、中国となっているのですが、これで「消費」、「和歌山」を見てみますと、一番どこの国からの観光客がお金を多く落としているか。やっぱり台湾が一番多くて、次に中国、韓国、こういうものが見てとれます。

次に単価では、一体どこの国の人たちが一番和歌山でお金を使っているのかというのを見ていきたいと思います。そのときに、せっかくですから宿泊で見ていきます。宿泊では一体どこの国の人がお金を落としているか。驚くなかれ、フィリピンですね。フィリピン、モンゴル、サウジアラビアです。サウジアラビアは多分お金持ちの人が来ているのじゃないかと思うのですが、多分、フィリピンとかモンゴルとかもそういう王族とか富裕者層が来ているのです。したがって、これは恐れずに申し上げると、フィリピン人だからってば

かにしちゃいかん、持っ取るかもしらん、そういう富裕者層をいかにとらまえるか、こういうことをぜひ知っていただければと思います。

さらに、これは宿泊で見たときに、和歌山県は単価で見たときに全国第何位かということ、全国15位です。東京、兵庫、奈良などを、「宿泊」で見たときに、一体どこの都道府県が一番単価をとれているかです。和歌山は第15位ということで、1回の取引で12万円です。レベルとしては非常に高い。こういうところを強みとして伸ばしていただき、また逆に弱みは何か、具体的にどこの国の人が自分たちでどれぐらい金を使っているか、こういうのを分析してやっていただければと思います。

最後に、このRESASでございますが、この3月にまた第3次リリースということで、消費動向、それからどこの空港から入って、どこの空港から出ていくのか、これもドコモのデータを使って、より詳細に外国人の動きを示してまいります。また、4月以降も第3期開発ということで新たな分野に入っていきますので、ぜひともまた使っていただければと思います。

私からは以上でございます。よろしく願いいたします。

【司会】 続きまして、DMO推進機構代表理事の大社充様より、国内外の観光地域振興の体制と、その概要報告をご説明いただきます。

大社様は長年観光地域づくりの手法について研究、取り組んでいただいております。現在では内閣官房のまち・ひと・しごと創生会議の有識者委員、日本版DMO形成の政府の取り組みについて、指導的立場で参画しておられます。本日は大社様のご指導のもと、観光庁が進めている調査結果を踏まえたDMOの社会貢献課題、方向性についてお話しただけだと思います。大社様、よろしく願いします。

【大社】 皆さん、こんにちは。早田さんが非常にわかりやすいエキサイティングな話でしたので、もう少し話を聞いていたいと思ったのですが、恐縮ですが、私のほうの話に移ります。

短めにお話をさせていただきたいと思います。今回、DMOという英語3文字のものが盛んに議論されているわけですが、結構誤解もありますし、DMOとは何かということ、なかなかうまく伝わっていない部分がございます。そういった面で、今回のようなシンポジウムを通して皆さんに正確な理解をしていただきたいということでございます。

まず、突然、この英語3文字が登場したかというのと、必ずしもそうではなくて、この10年ぐらいの間に、経済産業省並びに観光庁でさまざまな観光地域づくりについての議論が進められてきました。背景について簡単にご説明します。そもそも観光というのは、これまで決して国家として積極的に取り組んできた分野ではなかったわけです。ところが、観光立国推進基本法という法律ができ、小泉政権のときに観光庁ができ、徐々に観光というものが光を浴びるようになってきたわけであります。

従来、観光の取り組みというのは、地域にとりますと、必ずしもいい話ばかりではなかったわけであります。シーズンともなればお客さんがたくさん来るわけで渋滞も起こる。そして、今だったら、よく皆さんテレビでごらんになられていると思いますけど、大阪なんか行きますと、爆買のバスがたくさん街中に入ってきています。5車線の堺筋でも4車線バスで埋まっている。そうすると、地元の方は、海外から来てくれてお金を落としてくれるのはうれしいけれども、私の商売とは関係ないから正直言うと迷惑だというようになります。つまり観光振興をやる方がいいぞと、ぜひぜひやってくれという人たちと、観光振興はちょっと迷惑だからやめてくれ、こういう人たちが共存しているのが地域社会なわけであります。

こういったことは観光の特徴なのですが、これまで軋轢を生まないように、地域はどのようにお客さんを受け入れてきたのでしょうか。1つの従来の方法として「分断」という形をとってきたわけです。つまり、ここからこっちが観光客のいる場所、ここからこっちが地域住民の暮らしと、こういうふうに分けることによって、さまざまな軋轢やトラブル、そういったものを回避してきたわけであります。

典型的な例ですが、これは沖縄のあるエリアですけれども、ビーチリゾートですね。左側の海沿いのホテルにはたくさんのお客さんがいらっしゃっている。そして、観光施設にもお客さんが訪れていて、お金をたくさん使っていらっしゃる。一方、真ん中の破線の右側、地域住民の暮らしのエリア、ここは極めて疲弊をしている。ですから、このまちの皆さんは「うちのまちは通過型だ」というふうにおっしゃるんですね。ところがデータを見ると、年間百数十万人が宿泊している。年間百数十万人宿泊していて通過型だというのは、ちょっと変ですよ。

では、なぜそうおっしゃるかというのと、地域住民の暮らしのエリア、右側は極めて疲弊をしている。つまり、いくらお客さんが来ても、地域住民がハッピーでないと意味がないわけです。できることなら分断を解消して、来訪者にまちの中に来ていただいて、お金を

落としていただく。逆に地域のさまざまな資源を使って商品化して行って、来訪者に提供していくというような仕組みをつくっていかなくちゃいけないわけです。

この10年ぐらいの間、全国各地で、「観光まちづくり」という言葉が出てきて取り組みがはじまっています。

このマトリクスは、縦軸が「観光振興」で、横軸は右に向かって「まちづくり」です。基本的に地域住民の暮らしの質を高めるためのさまざまな取り組みを総称してまちづくりと言います。こういった観光とまちづくり、昔は別の問題として取り組まれていました。ところが、近年はこれを一体化して取り組もうという動きが進んでいるわけです。

Aのエリア、ここは観光に関連する事業者さんです。大体5業種ございます。1つは宿屋さん、1つはお土産物屋さん、1つは飲食店さん。そして二次交通さん、観光関連の施設さん、こういった方々が観光客を受け入れるだけではなくて、近年、地域の魅力を高めるさまざまな取り組みに参画するようになった、これが大きな時代の変化です。

近年のお客さんは、観光客向けの施設ではなくて、できることなら地域の人が食べている、おいしいというお店に行きたいわけです。さらに地域の暮らし、文化に一步も二歩も近づいて、触れてみたいというニーズがあるのです。そうなりますと、観光関連事業者さんだけで受け入れるのではなく、地域全体で受け入れ、地域全体の価値を高めていくことが必要になってきます。ですから、Aのエリアにいる方々がまちづくりを一生懸命やるようになった、これが大きな変化です。

同様に、Dのエリア、これはまちづくりに取り組む人たちが観光に取り組むようになったということですが、商工会、商工会議所というところは地域のさまざまな事業者さんを元気にする取り組み、まさにまちづくりの中核的な機関とすることができわけですが、商工会、商工会議所はおそらく15年前、20年前は観光の力の字も言わなかったんじゃないかと思います。日本商工会議所のホームページに観光と載りだしたのが10年ちょっとくらい前です。なぜ地域づくりをしている団体が観光と言いだしたのか。これはまさに地方創生の考え方と同じなのですが、背景にあるのは人口減少です。

つまり、皆様もうご承知と思いますが、近年では、毎年うちの町から人口が500人いなくなります、毎年うちの町から人口が600人いなくなりますという町は珍しくないわけです。総務省の調査で、1人当たり日本人が消費する金額が平均124万円ぐらいと言われていますが、1人100万円と計算しても、100人がいなくなれば、地域内消費が1億なくなるということです。

つまり、人口減少に伴い、これまで5軒あったラーメン屋さんは3軒でいい、3軒あったクリーニング屋さんは1軒でいいとなってくるのです。

そのような背景で、地域を元気にするためにどうしたらいいか、これはよそから人に来てもらって、お金を落としてもらう、つまり観光です。DからBへの取り組みが進むようになったわけであります。つまり、分断されているものを統合していくことが、この10年ぐらいの間に進んできたのです。

さらに、Cの部分、これは観光ともまちづくりとも関係ない、例えば一次産業の事業者さんたちです。農業や漁業をやっている方々が、都会から来た子供たちを農業体験・漁業体験として受け入れる、もしくはご自宅を開放して民泊ということで泊まっていただくというような形で、地域がみんな一体となって来訪者の受け入れを担うというふうに変わってきた。まさに、観光関連の事業者さんが主として担っていた地域における観光振興、これが従来の観光以外の産業、並びに地域住民も含めて一体となって、観光地域づくり、観光まちづくりを進めていこうというふうにコンセプトが変わってきているというのが背景にあります。

観光による地方創生を簡単に模式化した図がこれですけれども、観光というのは経済的なインパクト並びに非経済的なインパクトの両方があります。非経済的なインパクトというのは、よそから来た人たちの「おたくのまちはいいまちだよ、あそこがすばらしいよね、あの人たちっていいよね、この文化ってとてもすぐれているよね。」というような、外部からのまなざしや評価を受けることにより、自分たち自身で地域の良さを見直したり、シビックプライドが醸成される、といった要素もございます。

一方、直接的な経済インパクトとしては、単価×数、これが域内の総消費金額になります。ここで少し説明をしておく必要があると思うのですが、地域内調達率、地域内経済循環とここに書いてあります。これはどういうことかといいますと、1人の観光客が平均5,000円を使うと観光客の総消費金額は5,000万円になります。そして、お土産物が2,000円、飲食が3,000円と分けますと、2,000万円がお土産物購入による総消費金額になります。さらに、お土産物店の売上げの内訳を調べると、原材料が65%。こうなると2,000万円から65%を掛けて1,300万円が原材料の経済効果になります。

さて、ここで地域内調達率が9割の場合と地域内調達率が1割の場合、これは地元で1,000万円以上の金が落ちるか、もしくは地元で落ちるお金は100万円ちょっとになるか、と、こういうふうに大きく変化をしてくるのです。まさに、このデータを見たらわか

るわけですが、調達率が多いか、小さいかによって、地域によって経済的なインパクトは極めて違ってくるのです。だから、まちによっては、お客さんの数が増えたぞ、お客さんの客単価が上がったぞ、と言いながらも、なんかうちのまち元気になっていないぞ、新しい商売が生まれていないぞ、ということもあり得るわけです。

こういったものをきちっと「見える化」して、地域全体の観光による経済的なインパクトを明らかにすること。そして観光振興によって新たな仕事が生み出されることで、地域の人々が元気になっていくという仕組みをつくっていかねばいけません。まさに destinations・マネジメントが必要になってくるということでもあります。

そして、地方創生で最終的に達成したいことは、地域に新たな雇用を生み出し、適切な賃金が払われる環境を整え、暮らしやすく魅力的なまちをつくっていくことです。そのための手段として、destinations・マネジメントというのが要るのではないか、というふうになってきたわけでもあります。

先ほど早田さんのお話しにありました、国の予算でつくったRESASでさまざまなデータが見えるようになってきました。そして、まだまだ、もっともっと必要なデータはたくさんあるかと思えます。例えば、観光地経営の視点で言うと、観光による消費金額、消費単価、経済波及効果、観光に関連する事業所数、雇用者数、観光における税込、並びに負のインパクト、こういったものを「見える化」していくことが必要になります。

マーケティングに関連するデータでいえば、どれぐらい、どこから人が来ているのか、なぜ来たのか、どのようにして来たのか、何度目に来たのか、どれぐらいお金を使っているのか、さまざまなデータが必要です。しかし、こういったものがまだまだ把握されていないというのが背景にあります。

まとめますと、いまDMOというものが議論されるようになった背景には、1つは、従来の観光事業者のほか、他産業・市民・地域づくりと連動しながら横断的プラットフォームが必要になってきたという点があります。もう1つは、地域に主体的・戦略的な集客のノウハウや仕組みが不足していることが挙げられます。来訪者のニーズは大きく変化しているのですが、なかなか地域自身がそういったものに対応していく体制ができていないということが言えるわけでもあります。そして、観光振興のPDCAサイクルが機能していない地域が多いということです。ご紹介した通りデータが圧倒的に不足しています。ここにKKOという表記がありますが、勘と経験というものに基づく取り組みが圧倒的に多かったものを、やはりデータに基づいた取り組みに転換していく。そして適切なKPIを

設定し、成果を出していく。つまり、推進体制そのものを強化していく必要があります。これが背景にあります。

そもそも、観光地の経営はいったい誰がどのように行うのでしょうか。観光地域の経営は誰が担うのだろうかということで、観光先進諸国に目を向けますと、専門性の高いプロ人材が「DMO」という組織を核に観光地経営を担っていることがわかってきました。そこで海外の知見を収集し、我が国の現状を総括することで、日本版DMOの形成を支援していこうと考えたわけでありました。

DMOの形成に向けての平成26年、27年度の官民の取り組みとしましては、国内の観光行政・観光協会の実態調査を観光庁が実施いたしました。さらに、アメリカ、ドイツ、スイス、豪州、ニュージーランドにおける海外の実態調査も行いました。

それから、同時に、組織の財源及び制度的課題の整理を行う研究会、これは経産省のほうで行われています「コト消費空間づくり研究会」というものがあります。こういった研究成果も含めて、組織のあり方について事例が整理された説明が掲載されています。

それから、もう1点、推進体制強化に向けた支援策として、観光地域経済の「見える化推進事業」というのを観光庁で行っております。これも報告書が出ました。インターネットで皆さんぜひ検索をしてください。岩手県平泉、愛知県蒲郡、京都市、そして兵庫県、名護市というエリアにおいて、観光地における地域経済インパクトを簡便に測定する手法を開発する実証的な研究プロジェクトでした。100点はとれないのですが、60点程度はとれる、お金のかからない測定手法を開発してありますので、ぜひこれらを使いながら、経済的なインパクトを測定していくことを進めていただければと思っております。

最後に調査結果報告になるわけですが、地方公共団体の観光関連予算の用途について、これは国内の調査です。日本国内におきますと、やはり圧倒的にマーケティングに予算がぎ込まれていません。多分こういった調査は国内で調査したのは初めてかもしれません。こういった調査のデータは日本にあまりありませんでした。設備関係の維持管理費がやはり政令都市では大きいです。そして、PR系に予算を使っていますということが出てきているわけです。

それから、観光協会は事業計画に目標設定しているのかというところで、7割は定量的な目標設定をしていません。観光による地域経済のインパクトを地域ごとに把握していますかという質問では、2割程度が把握していますと。把握しているのは県単位が多いのですが、市町村単位になると、もっと数字は落ちます。

それから、自治体における観光部署の人材についてなんですけれども、平均在席年数は2年ぐらいです。観光課の職員の皆さんは本当に2年ぐらいでかわっていつているのが実態として出ているわけでありまして。それから、観光協会の正規職員の平均年収は、200万～300万未満が最大で、過半数は400万未満です。本当に熱意がある非常に能力の高い方をこういった観光地域づくりの核となる機関に集めたいわけですが、条件面が極めて厳しいという実態も見えてきています。

そして、欧米のDMOと我が国の比較では、事業内容につきましては、戦略的な計画づくりというのが欧米のDMOでは高く位置づけられています。これはUNWTOの調査との比較になっています。日本においては、そういった政策提言・調査系は極めて比率が低いことになっています。

地域の観光戦略については、国・地方によっても大分違う。本日ナパの事例をグレゴリーさんにお話しいただきますけれども、カリフォルニア州エリアではDMOが主導して策定する傾向が強い。一方、欧州とか豪州では、DMOと自治体・観光事業者が協働して策定しているケースが多い。日本においては自治体が主導するケースが多いです。

また、先ほどご説明させていただきました定量的データは、欧米においては極めて重要として定量的な把握・分析が実施されています。日本ではなかなかそうではありません。

さらに、KPI設定とPDCAサイクルについては、これも日本の観光協会においてはKPIが設定されているケースは極めて少ないということがわかりました。それから財源ですが、これは世界的に多くのDMOは政府資金（補助金）に依存しています。米国では特定財源としてのTIDや宿泊税等を導入する地域も決して少なくなく、こうした地域は補助金依存度が低くなっています。

スイス、ドイツ、オーストラリア、ニュージーランド等では、一部の地域が観光業界・DMO向けに用途を特定した税を導入していることがあります。考え方は国によって随分違いますが、何らかの観光目的税を導入しているケースが多く見られると調査結果が出ております。

官民連携の仕組みです。これもさまざまなポイントで日本と海外との違いというのが出ております。それから人材育成です。欧米のDMOではマーケティングや経営の専門人材が中長期的にわたって組織運営を担っています。このような形で、まとまった報告書が出ますが、日本と海外の違いを比較しながら、我が国にどのように海外の取り組みをうまく導入していったらいいのかと、これから皆さんとともに現場で考え、取り組んでいきたい

と思っています。

これは大きく見たときの比較なのですが、米国西海岸では民間のDMO主導型ですが、日本の場合は政府主導型で行政の取り組む事業が多く、権限も圧倒的に行政サイドにあります。官が主導的な役割を果たしているというのが明らかにわかります。

最後に、観光協会さんがお持ちの問題意識、予算が足りない、人がいない。1位は自分で稼がなきゃいけない、自主財源が欲しいと。これが1点。そして、地方公共団体から補助金をもっと欲しい、財源問題です。これがやっぱり観光協会が直面している課題だと明らかになっております。

一方、このDMOの議論に重要なポイントとして、マーケティング、観光地マネジメント機能を観光協会に持たせることをどう思いますかという質問、これは賛成が多いです。アメリカ型、ヨーロッパ型といいますか、ある程度民間のDMOに権限を与えて、やってみようということについては、多くの都道府県、政令市、市町村が賛成しているということが見てとれます。こういった方向もこれから議論の根拠になっていくんじゃないかなど。

最後に、そういったものを支援していく方法として、先ほど藤原参事官のお話しにもありましたが、RESASのお話もございましたが、そのようなものをうまく活用して、クラウドの上に設計し、全国の観光協会並びに地域のDMOさんが活用できる仕組み、これの後押しをしていくというのが今後の支援というふうに理解しております。

以上、私のほうから、昨年、この2年間の背景及び取り組みについてご説明をさせていただきました。以上でございます。どうもありがとうございました。

【司会】 大社様、ありがとうございました。続きまして、海外有識者における基調講演といたしまして、アメリカ・カリフォルニア州のDMOであるVisit Napa ValleyのCEOであるClay Gregory様より、「ナパバレーにおけるDMOの役割とその成果」題してご講演頂きます。グレゴリー様よろしくお願いたします。

【グレゴリー】ありがとうございます。皆様、こんにちは。本日のイベント主催者の皆様には、お招きいただき、ナパバレーをこの重要なカンファレンスに含めて頂きましたことを御礼申し上げます。

それでは、プレゼンテーションを開始します。出席者の中に、ナパバレーを訪れたことのある方はいらっしゃいますか。三分の一くらいですね。まず、ナパバレーの印象をとら

えられるよう、以前に制作したウェルカムビデオを上映します。それから、マーケティングの観点、とりわけデスティネーション・マーケティングの観点からみたVNVの戦略についてお話しします。ナパバレーの歴史についてもご説明します。ナパバレーが成功した理由の一部はあまり知られていないので、これは評価していただけたと思います。

資金調達についてもお話しします。当然ながら、皆さん資金調達について話されているわけですが、VNVのシステムは他とは大きく異なっています。民間セクターのみならず、自治体も含めた様々なパートナーとどのように協力しているのかもご説明します。数週間前にナパバレーで開催されたばかりのカンファレンスから、最近の成果をいくつか示します。グループ営業の観点からどのような活動を行っているかについても取り上げ、これについては後ほどご説明します。VNVのマーケティング・プログラムの全て、いや、VNVのマーケティング・プログラムの多くについてお話しします。

続いて私の最も好きな部分です。ありがたいことに既に他の方にも取り上げていただいている点ですが、VNVはデータ主導を絶対視しているので、出身地、年齢、学歴等からみた来訪者の属性を紹介し、それらの点についてお話しします。それから、等しく重要な点として、観光業がナパ郡の経済に与える影響についてお話しします。これは地方自治体や市民を教育するという点で、我々が非常に力を入れている部分だからです。

では、最初にウェルカムビデオを上映します。

[ビデオ上映]

皆様、伝説のあるナパバレーに是非お越しくください。近い将来、お会いできることを楽しみにしています。

まず、VNVの主な成果と戦略的イニシアチブについてお話しします。

我々は、ナパバレーの公式デスティネーション・マーケティング団体、略して「DMO」です。その使命は、北米におけるワイン、食、アート、ウェルネスのデスティネーションの最高峰としてのナパバレーの位置づけを推進し、保護し、強化することです。これは、私が現職に就いた6年前から変わっていません。

VNVの営業や販売についての努力は、非常に戦略化されています。スペースが許す限り多くの来訪者を確保するよう、最善の努力を重ねています。ですから、マーケティングはオフピークのシーズンや、平日のみを対象としています。また、その対象には消費者、すな

わちレジャー旅行者と、ビジネス団体の両方が含まれます。ナパバレーは主にレジャー・デスティネーションであり、これは来訪者のほとんどが週末に訪れることを意味します。ということは、平日には会議用のスペースが確保できることを意味しており、ビジネス用の会議は全て平日に行われます。ですから、その両方のグループに働きかけているのです。ナパバレーのオフピークは、11月から4月までの期間、これについては後ほど説明しますが、それと先ほど述べた日曜日から木曜日までの期間です。

VNVの活動は、いくつかの異なったグループを対象とします。例えば、幸いなことに、ナパバレーのウルトラ・ラグジュアリー施設5件について特別なマーケティングを担当しています。また、マーケティングの多くはコアトラベラーを対象としたもので、その属性についてはデータの部分でご説明します。ミーティングやイベントプランナーについては既に触れた通りです。

これは、VNVの役員一覧です。米国のほとんどの団体では、役員は全て宿泊施設関係者で構成されていますが、ご覧の通り、VNVの役員には商工会議所やカリナリー・インスティテュート、レストラン、小売業者等が含まれており、類似団体の多くと比較して非常に分散化された構成となっています。

これは、本年度予算です。VNVの財務年度は6月から7月までで、本年度の予算はご覧の通り640万ドルです。大きな項目としては、こちらがマーケティング、ブランドマーケティングです。

これは営業についてです。これは消費者対象の直接販売で、デジタル・メッセージングは全てここに含まれます。これが事務・管理についての予算で、できる限り小さく収めるように努力しています。我々は当然ながら、政府機関のような行動はとりません。また、調査部門ではいくつか革新的な取り組みを行っており、こちらは我々が支援したナパバレーブドウの木トレイルを示しています。

VNVのスタッフ構成については、主催者から、こうした点についても出席者の皆さまが興味を示されるだろうとご指摘いただきました。スタッフの大半がセールスとマーケティングに配属されています。こちらが事務部門で、私と財務担当役員と業務担当役員、オフィスマネージャー、会計担当で構成され、その他は全てナパバレーの営業や販売を担当しています。

ナパバレーの歴史について簡単にご紹介します。当然ながら、フランスやイタリア等の一部のヨーロッパのワイン産地ほど長い歴史はありませんが、来訪者の観点からすると、

ナパバレーが現在に至った重要な歴史があります。

ナパバレーには1840年代から来訪者が訪れており、ブドウ園が開設されたのは1830年代末ですので、ブドウ園には100年を優に超える歴史があります。そして、ワイナリーが本格化したのは1870年代、観光が始まったのは1860年代から1870年代でした。しかし現実には、当時の来訪者はワイナリーが目的でナパバレーを訪れてはいませんでした。ナパバレーの北端に位置するカリストガの温泉に行くことが目的だったのです。というのも、サンフランシスコの夏は、訪れたことのない方はご存じないかもしれませんが、非常に霧深く、とても寒いからです。マーク・トウェインは、体験した最も寒い冬はサンフランシスコの夏だったと述べています。ですから、列車や駅馬車で市内を脱出してカリストガの温泉で温まりに行ったのです。これは今でも来訪者に人気のスポットです。

ナパバレーが今の姿を維持できた最も重要な理由の一つが、1968年に米国初の農業保存地域指定を行ったことです。これにより、ナパバレーのシリコンバレー化が防がれました。因みに、私が育ったのはシリコンバレーで、過去にはサンタクララ・バレーと呼ばれていました。どういうことか、写真をいくつかお見せしましょう。

これは、右は1940年のサンタクララ・バレーの写真です。左が1940年のナパバレーです。次に、右が現在のサンタクララ・バレーで、左が現在のナパバレーです。ナパバレーは1940年の航空写真とほとんど変わっていません。一方、サンタクララ・バレーは1940年とは似ても似つかない様相です。ですから、1960年代に非常に優秀で先見性のある人たちが、農業を保護する唯一の方法は農業保存地域を設定することだと理解していたことが幸いしました。ブドウ栽培に最適な土壌と気候であることを除けば、これ以上の貢献はありません。

1976年に、パリでの受賞がありました。「ボトル・ドリーム カリフォルニアワインの奇跡」という映画をご覧になった方はいますか。いないようですね。パリでの受賞は画期的な出来事でした。カリフォルニア産の、ほとんどナパバレー産のワインが、ボルドーとブルゴーニュの両方を含むフランスのワインに対抗する、全員フランス人の審判員によるブラインド・テイスティングがフランスで開催されました。そして、シャルドネ部門で優勝したのはシャトー・モンテレーナ、ナパバレー産のワインだったのです。カベルネ部門で優勝したのはスタッグス・リープ・ワイン・セラーズ、こちらもナパバレー産です。ですからフランス人審判は非常に腹を立て、全て八百長だったに違いないと考えました。我々には満足のいく結果でした。この一件は、電子メディアの存在しない、雑誌が大きな力を

持っていた時代にタイム誌の表紙を飾りました。これにより、ナパバレーとカリフォルニア州がワイン産地として有名になったのです。

VNVには、いわゆる「マーケティングの4つの柱」があります。ナパバレーについて聞いたことのある人ならば誰もが我々のワインについて知っており、素晴らしいレストランについても過去にはなかったほどよく知られるようになっていきます。しかし、来訪者はワインの味見や食事だけでは満足しません。私個人的には、その二つで十分ですが。

ですから、ワインと食に加えて、素晴らしいアート・コミュニティがあり、また、非常に優れたウェルネスの要素もあることも取り上げます。ウェルネスにはラグジュアリー・スパのようなものと、ハイキング、サイクリング、ゴルフ等のアウトドア活動があります。

ワインについては、約500のワイナリーがあり、その95%が小規模な家族経営となっています。ボルドーやブルゴーニュに産地を示すアペラシオンがあるように、ナパバレーにも16のアペラシオン、栽培地区があります。ワイン業界はナパバレーではよく知られていますが、非常に小さな業界です。ほとんどのワイナリーは年間の生産量が10,000ケース未満で、63%は年間5,000ケース未満です。つまり、ナパバレーが生産するワインはカリフォルニア産ワインの4%未満と非常に小さいにもかかわらず、非常に特別な位置づけにあるのです。

ナパバレーには素晴らしいレストランがあります。世界のワイン産地の中で人口一人当たりのミシュラン星付レストラン数が最も多く、20年前にはミシュランはアメリカにレストランがあるなどと考えてもいなかったことからすればこれは快挙です。今ではミシュランにも認められています。また、優れた教育機関であるカリナリー・インスティテュート・オブ・アメリカも存在します。そして、多くのファーマーズ・マーケットが開催されています。ナパのダウンタウンには、オックスボウ・パブリック・マーケットという大きく美しい市場があります。加えて、ワインと食とアートの祭典である各種フェスティバルも開催されます。

アートについては、博物館もあり、パフォーマンス・アート・センターも3カ所あります。10年前、15年前には、来訪者の最大の不満は夕食後に何もすることがないということでした。今やそのような不満は聞かれません。夕食後にすることはたくさんあります。

また、カルチャー・イベントも開催しています。「ナパバレー・アーツ・イン・エイプリル」までは、あと2カ月です。ナパバレー映画祭も大ヒットしています。フェスティバル・デル・ソーレはハイエンドの芸術祭で、ロックンロールの祭典であるボトルロック・ナパバレーも開催されるようになりました。

さらに、ウェルネスとアクティブ・ツーリズムもあります。熱気球体験もあれば、カリフォルニア州で2番目に大きなベリエッサ湖もナパバレーにあります。何百エーカーにも広がるスペースで、オフロード・サイクリングやハイキングが可能です。ブドウ園でヨガ教室やピラティス教室を開催するワイナリーもあれば、カリスタガでは依然人気の泥風呂、ゴルフコースも取り揃えています。

次は、過去数年にわたり、最も力を入れてきた部分です。ナパバレーは会議の開催地として存在感がなかったため、6名で構成される会議担当チームを設置しました。他のデスティネーションからナパバレーを差別化する素晴らしい要因の一つは、ワイナリー内にユニークな会議スペースがあることです。ホテル内の普通の会議室ではないところで会議を開催することができます。写真はホール・ワイナリーというワイナリーです。これは1本の木で作られたテーブルで、100名ほどが着席できます。

こちらは1800年代末に建設されたワイナリーなので、美しい石造りの建物です。ナパバレーのワインケープ内で会議を開催することもできます。また、小さなデスティネーションにもかかわらず、大小さまざまな宿泊施設があります。750名出席のカンファレンスに対応可能な施設も1件ある一方、色々な体験ができる小さな施設もたくさんあります。

これについては、実際の施設数は約130ですが、合計5,000室を擁し、先ほど述べた通り5つ星リゾートから隠れ家的な宿泊施設まで、ほぼ全ての人を満足させられる施設が整っています。

次に、このカンファレンス用に制作したビデオを上映します。過去半年ほどのマーケティング、とりわけ広報活動についての多くの成果をご紹介します内容です。

[ビデオ上映]

ご覧の通り、VNVのチームは非常に短期間に多くの成果を上げてきました。そこで、VNVとその成功にとって極めて重要なパートナーシップについてご説明します。VNVは、資金源である宿泊施設経営者が満足していることを重視していますが、ワイナリーやテイスティングルーム、レストラン、輸送会社、そして熱気球等のアトラクション会社等とも協力し、パートナーシップを提供しています。VNVは、マーケティング・パートナーであるか否かを問わずナパバレー全体を代表しています。しかし、VNVと提携関係を深めたいと希望する団体は、年600ドルから10,000ドルのパートナーシップ・フィーを支払うことで露出を高めら

れます。10,000ドルのレベルのパートナーは25団体以上に達しているのです、うまくいっていることは確かでしょう。

また、非営利団体とも密接に協力しています。パートナーシップ・フィーは無料で、芸術分野で多くのイベント開催に協力しています。商業会議所は5団体全てと協力関係にあります。また、ナパバレー内の各ウェルカムセンターとも連携し、資金面でも支援しています。ナパ郡スーパーバイザー委員会や5つの市議会等、多くの自治体機関とも協力しており、VNVには多くの可動部分があります。

先日のカンファレンスでは、VNVとのパートナーシップを最大限活用するにはどうしたらよいか、というよくある質問に回答しました。これが、カンファレンスで示した内容です。

一つ目は、これら様々な施設で何が行われているのかをVNVのスタッフに確実に伝えること、そしてVNVの正確な連絡先を確認し、VNVからの営業打診等の質問に回答することです。また、プログラムに参加すると、VNVのウェブサイトに掲載されたすべての団体に、ウェブサイト上で自らのイベント情報を更新する権限を与えられます。VNVに更新を依頼する必要はないので、各団体についての掲示内容が最新の情報であることと、その団体自身のウェブサイト上の情報も更新されることが求められます。

さらに、来訪者はナパバレーを訪れる前に滞在期間中にどのようなイベントが開催されるのかを知りたいので、パートナーにはイベントについて知らせることも求めています。宿泊施設はこれがかかなり上手にできるようになっています。ナパバレーのほとんどの宿泊施設では、宿泊予約を受けると予約期間中に開催されるイベントだけではなく、その前後の日付に開催されるイベントも含めた電子メールを送信して、より長期の滞在を促しています。あらゆる宿泊施設は宿泊客がより長く滞在することを求めていますから、これは大成功しています。

そして、ソーシャルメディアの活用です。ソーシャルメディアと広報活動はVNVの二大ツールです。なぜなら、いずれも到達範囲が膨大であると同時に有料広告よりもはるかに安価だからです。有料広告も利用していますが、これら二つの方が、費用効率が断然優れています。

次に、観光産業改善地区(Tourism Improvement District: TID)についてお話しします。これはVNVの資金調達手段であり、カリフォルニア州内の他の90のDMOの資金調達手段でもあります。

TIDとは、この場合は宿泊施設が合意した課金であり、VNVでは2010年に、実際には2009年の不況時に宿泊施設が2%の課金を決定し、VNVが2010年上半期にこれを導入しました。政府が導入したのではなく、政府が徴収額を受取るわけではないので、これは税金ではありません。政府は宿泊税を徴収するのでTIDも同時に徴収しますが、TIDの部分はVNVが受け取り、その25%は各地方自治体に支払われます。各自治体のマーケティング委員会が、その自治体内で徴収された金額の25%を受け取るのです。これは大きな利益をもたらしています。各地方自治体内によるマーケティングを支援するだけでなく、VNVがナパバレー全体のマーケティングを行うための潤沢な資金が確保されるので、全員が非常に協力的になり、連携するようになるのです。これはナパバレーを協力という観点、ワイナリー、宿泊施設、レストラン、そしてアートによる協力という観点から差別化する主なポイントの一つだと思います。我々は非常に協力的なのです。郡内の5つの自治体全てが課金の対象に含まれていますが、この点が重要でした。これは必ず実現したいと考えていた点です。

私がビジット・ナパバレーに着任した時点では、予算は40万ドル、スタッフは3名でした。現在は、TID導入のおかげで640万ドルの予算と、23名の要員を抱えています。これをなくしてはVNVの事業は成り立たず、私はおそらくワイン業界に戻っていたでしょう。地元の人にTIDは税金だと思われていることもあるようですが、明らかに税金ではありません。

世界的な企業であるスミス・トラベル・データ社から毎月データを受領しており、地震が起きた際などには毎日データを受け取っていました。ご覧の通り、去年は客室稼働率が上昇し、平均客室単価が上昇し、RevPAR、すなわち客室当たり収入で稼働率の組み合わせのような値ですが、これも大幅に上昇しました。総収入は14.6%増と、2009年から毎年増加していることを勘案すれば非常に大きく増えています。この二けた成長を維持するためには、もう一つ指摘しておきたい点があります。表の下の総客室数の86.5%による報告という部分ですが、これは宿泊施設の大多数がVNVに協力していることを示しています。VNVができる限り正確な最善のデータを受領できるよう、情報を提供してくれているのです。2009年のTID導入時には、総客室数の20%未満しか報告を行っていませんでしたが、今や90%近くが報告を行っており、ここでも協力関係が明らかとなっています。

次は参加率です。こちらの表は、2014年までの総宿泊収入の動向を示しています。2008年か、最も少なかった2009年から2014年の間に、総宿泊収入は75%増加しています。その一部は新築施設ですが、ほとんどは宿泊料金の引き上げと優れた経営により実現しています。

そして、こちらが実際の宿泊税です。カリフォルニア州では一時滞在税と呼ばれている

ものですが、VNVはこれを受け取りません。この金額は政府の収入ですが、各地域について重要な情報なので追跡しています。どれだけ重要であるかご理解いただけたと思います。上のヨントヴィルをご覧ください。とても小さな町ですが、一時滞在税から600万ドルを超える歳入を得ています。予算の三分の二以上の金額を、一時滞在税で確保しているのです。これはカリフォルニア州内の自治体で最も高い値です。予算の三分の二以上を来訪者から得ているのです。

次にカリストガを見てみましょう。現在のカリストガの値は49%よりも高くなっており、カリストガの値は50%を超えています。ですから、これらの自治体にとっては宿泊施設が極めて重要なのです。ナパ市はの中で最も税収が多い自治体となっています。予算に占める割合が低いのは、他の二つよりもかなり大きな自治体なためです。かつてはナパバレーで一番セクシーだったセントヘレナは、来訪者にはあまり心地よいところではなかったため、本来、来訪者が向かう自治体ではないアメリカンキャニオンを除けばTIDの受領額が最低となっています。

このスライドは、特に観光業界が時として暴走していると考える地元の人に見てほしいと思います。我々は観光業を非常にスマートかつ戦略的に管理しているのです。一つ指摘したいのは、2005年の来訪者数は470万人日だったのに対して、2014年の値は550万人日となっていることです。この9年間について合計すると、観光業は人日単位で毎年2%未満の成長となっており、これはどう考えても暴走していることにはなりません。事実、観光業が地元コミュニティにどのように貢献しているかについて住民を教育するため、「観光業の重要性 (Tourism Matters)」というプログラムを開始しようとしているところです。ご覧の通り、来訪者の支出額は膨大な金額であり、観光業全般による経済効果は16億ドルと、ナパバレー全体のあらゆる業界の中でワイン業界に次ぐ第2位となっています。宿泊客の支出額もご覧ください。

平均的な宿泊客は、ナパバレーで一日当たり400ドル近い金額を支出しています。2005年当時の倍近い金額です。ここで業界や自治体との連携について見てみましょう。

自治体とスマートに連携する方法について知識を深める努力をしています。他の地域同様、廉価な住宅や生活費、交通量等、取り組むべき課題があるため、専門家を雇用したところです。宿泊業界と連携して、従業員が実際にどこに住んでいるかを調査した結果、その77%がナパ郡に住んでいることが明らかとなりました。推定では50%未満だろうと考えられていたものが、実際には四分の三以上の従業員がナパ郡に住んでいるということで、交

通渋滞は従業員による問題ではないことを意味しています。これは良い結果となりました。

この通り、「観光業の重要性」プログラムを開始しました。VNVの活動を知らせると同時に、観光業がナパバレーの住民に何をもたらすかを理解してもらうために、ナパ郡の全世界帯にこのポストカードを送りました。ナパ市の市議会議員の発言が引用されています。

「観光業は、我々のコミュニティを持続させる。市が地域を支え、道路を舗装し、警察官や消防士に給与を支払う能力について、実に多くを提供している。観光業が存在することは幸運である。」市議会議員の発言です。右側には、来訪者を増やしたいオフシーズンに開催されるイベントを列挙しています。地元の住民にも、こうしたイベントを体験してほしいのです。

VNVは、観光業に戦略的に取り組むよう心がけています。地元の住民の教育に取り組んでおり、このスライドはそれを示したものです。地元の収入創出、資金プロジェクトの供給、市街地の活性化等に触れています。一時滞在税、いわゆる宿泊税は、これら全ての資金源です。ブドウの木トレイルや、非営利のアーツ・イン・エイプリルは地元コミュニティ向けの活動です。宿泊施設のいくつかは、ワイン生産者が開始した、中学生や高校生に実社会について学ぶ機会を与える学校支援プログラムに参加しています。これは大きな成功を収めており、VNVでも先日のカンファレンスでキャンペーンを開始したところです。

次は営業についてですが、VNVでは宿泊施設に配信した会議の営業打診（リード）の件数についてまとめています。リード数は、200%近く大幅に増加しています。シーベント社はVNVが有料で活用しているイベント管理会社で、同社のリード数も劇的に増加しています。サービスに関するリードとは、ワイナリーや輸送、あるいは熱気球会社等のアトラクションについてのものです。そして、VNVは予約についての営業打診を行っています。重要なリードとは、実際に成約に結び付くものです。これが昨年162%増加しました。

VNVでは、ナパバレーを米国の他の地域に持ち込む、営業ミッションの派遣も行っています。数多くの展示会にも参加していますが、他の500のデスティネーションが同じカンファレンス・センター内で展示を行うようなイベントですから、VNVのチームの他に参加を希望するワイナリーや宿泊施設にも同行してもらいます。こちらは過去1年間に参加した展示会の一覧です。またニューヨークを訪れる予定となっており、他の都市も訪問します。

せっかくこの場にいるのですから、こちらのスライドには触れておきましょう。VNVでは米国外からナパバレーでの会議開催を検討中のお客様をお迎えする場合に、親睦旅行を行うケースが増えています。カリフォルニア州全体を対象としたDMO、ビジット・カリフォル

ニアと共に世界各地に営業ミッションを派遣しています。5月には、ビジット・カリフォルニアと共に中国を訪問する予定です。他の地域の代理店も活用しています。ロンドンの代理店もありますし、オーストラリアの代理店も活用しています。

また、ミーティング・プランナーやイベント・プロデューサー、ナパバレーで会議を開催するにふさわしい企業との接触機会を得るため、雑誌その他のメディアも活用しています。ですから、VNVでは常に新しい素材、すなわちマーケティング資料を制作しています。これらはすべて、いわゆる「カベルネ・シーズン」、われわれにとってのオフシーズンについてのものであります。

ブランドを更新し、というのは、名前を変えるのではなくロゴを新しいものに差し替えています。カベルネ・シーズンの全イベントについての更新を行ったばかりです。広告も行っています。現在、地元で広告キャンペーンを展開している最中ですが、後ほどご説明する雑誌2冊も活用しています。毎年1月に開催するレストラン・マンスやレストラン・ウィークは、先日終了したばかりです。こちらは、1月に行われた全イベントについての広告キャンペーンです。1月は閑散期なので、ナパバレーへの集客努力が最も重視されている月の一つとなっています。

また、「フレイバー・ナパバレー」というイベントの開催にも協力しました。カリナリー・インスティテュート・オブ・アメリカの奨学金プログラムの資金調達が目的なので、同校卒業生か、ナパバレーを拠点とするシェフを集める内容です。

次は前にも述べた「アーツ・イン・エイプリル」です。今年は80団体がアーツ・イン・エイプリルに参加します。ギャラリー等の芸術関係者だけではなく、ワイナリーやレストラン、宿泊施設も参加しています。

こちらは、メディアでの広告表示回数についての資料で、膨大な値となっています。7月から12月に実に6億回の表示が行われており、昨年との比較で60%増となっています。プレス取材数は昨年の34件に対して111件と、200%超増加しています。スタッフの対応時間以外にコストがかからないので、これはVNVにとって非常に重要です。有料広告ではないのです。

ソーシャルメディアもすごいことになっています。とりわけインスタグラムが、ものすごい勢いで成長しています。ブログも開始して、読者は特定のトピックに深入りできるようになりました。ブログは毎週更新しており、一つのトピックに絞った記事を掲載しています。例えば、ある週はナパバレー滞在中にペット同伴や犬をつれて楽しめる場所を紹介

する内容で、私の犬の写真が使われたので嬉しかったです。

また、毎月消費者向けのメールマガジンも配信しています。ウェブサイトも非常に好調です。この点については、後ほど、来訪者属性調査の部分でご説明します。

こちらのスライドは、ウェブサイトのリニューアルについてです。今のサイトも開設してから2年とたっていないのですが、デジタルは何でも常にアップデートし続けなくてはなりません。VNVは、中心となるウェルカムセンターを運営しています。2年前にナパバレーを訪れた衆議院議員の方々とも、ウェルカムセンターでお会いしました。非常に優れた施設です。VNVでは、ナパバレー内の他のウェルカムセンターも支援しています。

スーパーボウル第50回大会は本日開催されました。私は皆様のために本シンポジウムに参加したので、観戦しそびれてしまいました。いずれにせよ出かける予定ではありませんでしたが、ご興味のある方には、ブロンコスが優勝しました。VNVはブロンコスの後援団体となっており、これは素晴らしい成果をもたらしました。本当に多くのメディアの注目を集められたのです。

次に、来訪者属性調査と経済効果調査についてご説明します。データです。人はデータが好きです。私も大好きです。デスティネーション・アナリスト社と隔年で調査を実施しており、今年も調査を行います。宿泊施設の参加が必要なため、毎年実施するのは少し無理があります。また、宿泊者だけではなく日帰り旅行者についても把握するため、ナパバレー全域に調査員を派遣して呼び止め調査を行わなければならないのです。ミーティング・プランナーの協力も必要なので、隔年で実施しています。多くの宿泊施設が参加してくれています。非常に多くの宿泊施設が、協力してくれたのです。

こちらは呼び止め調査についてです。ワイナリーやアート系スポット、自転車ショップ、商業会議所で調査を実施しました。この調査には大量の情報が入力されました。こちらのスライドは、2014年の個人来訪者数が330万人だったことを示しています。その多くは日帰り旅行者でした。この大きな部分です。そのほとんどはサンフランシスコから訪れており、宿泊しません。良い人たちですが、泊まってくれたらもっと好きになると思います。

つまり、多くの来訪者がナパバレーを訪れるのは、週末を過ごすことが目的なのです。先ほども述べた通り、ナパバレーはレジャー・デスティネーションですが、ビジネス・トラベルの面でも進歩を遂げています。我々は非常に幸運です。ナパバレーは人気があるので、来訪者は平均年2回来訪しています。これはどのデスティネーションでも実現できるこ

とではなく、年2回というのは素晴らしい値です。空港利用者のほとんどがサンフランシスコ国際空港経由で訪れており、これについては昼食の際にも触れました。オークランド空港もある程度利用されていますが、大きいのはサンフランシスコです。

来訪者全体でみると、その大半が自家用車を運転して訪れています。これは交通量に注意するという点で重要です。

こちらは、訪れた町を示しています。これは非常に興味深い結果となっています。15年前には、何もすることがなかったのでナパの町を訪れる来訪者はありませんでした。それが今や、オックスボウ・パブリック・マーケットや、ロバート・モンダヴィ夫妻が建設し、ここ数年間は閉鎖されていましたが、近々再開されるはずのコピアという施設等のおかげで、来訪者数が第1位となっているのです。

人気のアクティビティについてみると、ワインテイasting・ルーム訪問やレストランも好まれています。驚くべきことに、もう少し順位を下げて見てみるとバーやナイトライフが挙げられているのです。私が先ほど言ったことを覚えていますか。従来、最も多く聞かれた不満は、夜にすることが何もないということだったのです。そしてアートウォークやギャラリーも挙げられるようになっていますが、過去にはこのリストに含まれることはありませんでした。スパ・トリートメントも相変わらず上位につけており、買い物は順位を大きく上げています。ですから、ナパバレーにはワインと食事以外にもすることがたくさんあるという認識が広がっています。もちろん、ワインと食事は依然として最も重要です。

訪れたワイナリーの数は平均3.3と、優れた結果となっています。支出についてみると、最もお金をかけるのは、ワイナリーで購入するワインです。レストランがこれに続き、その次が宿泊です。この数字がこれほど低いのは、日帰り旅行者の数が多いためであることにご注意ください。日帰り旅行者と宿泊客の経済効果の差については、後ほどご説明します。

旅行グループの平均人数、ナパバレーを訪れるグループの平均人数は、3.3人です。グループ・ビジネスが拡大しているため、過去よりも大きな数字となっています。以前は常に2.2人くらいでした。カップルを若干上回る程度だったのが、今や約50%増加しており、グループ営業担当者が健闘していることを意味します。

ナパバレーで一番気に入った点についての質問に対する回答は常に、美しい景色とワインやワイナリーのデッドヒートです。のどかだとか、穏やかだとか、そうしたこと全てで

す。

そして、こちらは非常に興味深い結果を示したグラフです。我々はこの結果を喜んでいきます。質問は、ナパバレー訪問をさらに魅力的にするには何が必要かという内容で、自由回答方式だったので、好きなように答えを記入できました。最初に回答欄に書いたのは、30%の人が、今のままで十分、何も変える必要はないということでした。これは素晴らしい結果です。サンフランシスコについて同社が行った同一内容の調査では、三番目に多かったのは今のままで十分魅力的だから何も変える必要はないという回答でしたが、その前にサンフランシスコについての明確な不満が2点挙げられたのです。ナパバレーの場合は、変える必要はないという回答がトップでした。

一番おもしろかったのは、もっとワインやワイナリーが多ければ良いのにというものでした。ワイナリーは500もあるのですから、これは単なる皮肉だろうと受け止めています。ナパバレーの全ワイナリーを訪れることは不可能ですから。まじめな問題の第1位は、交通量がもっと少なければよいというものです。回答者の5%未満ではありますが、地元住民は調査を希望しており、VNVではこれに取り組んでいます。

ナパバレーにもう一度来るかという質問については、「もう一度来たい」と「是非もう一度来たい」を合計すると回答者の90%超がもう一度来たいと考えています。ナパバレーへの来訪者の一部が一生に一度しか米国を訪れない可能性のある海外旅行者であることを勘案すれば、これは非常に大きな、極めて高い数字です。

性別でみると女性が若干多く、これは女性同士の旅行やパーティーのため、グループで旅する女性が多いことも理由となっていると思われます。

来訪者の平均年齢は若返っており、これは素晴らしいことです。以前は50代が中心でしたが、今や40歳未満となっており、喜ばしいことです。

世帯年収についてみると、来訪者は裕福です。中央値は年収16万5,000ドルで、中には50万ドル超や20万ドルから50万ドルと、相当な富裕層もいます。

ナパバレーは依然として白人主体のデスティネーションとなっていますが、過去との比較ではアジア系が増加しており、分散化が進んでいるのは好ましいことです。ラテン系も増えています。南米からの来訪者が多くなっており、最近では中米からも来訪者があります。

こちらは、来訪者の28%が大学院卒であるという驚くべき結果を示しています。米国の大学院卒業生は6%程度ですから、これらの人たちは非常に高学歴だと言えます。私は来訪者は非常に高学歴だと言うことがありますが、それはとても頭が良いということではありま

せん。ただし、(ナパバレーを選んで来る) 宿泊客はとても頭が良いと思っています。

来訪者の過半数が既婚者ですが、独身者も多数います。

性的指向についての質問は回答を得るのが難しいのですが、来訪者の少数はレズビアン、ゲイ、バイ、それから最後は何だったか思い出せませんが、ご理解いただけるでしょう。

来訪者の過半数が米国内から訪れていますが、海外からの来訪者の数も本当に劇的に増加しています。2012年には米国外からの来訪者は8.6%でしたが、今回は13.6%へと増加しており、その割合が急速に増加していることは本当に素晴らしいことです。

米国外からの観光客で第1位の国はカナダで、国境の向こう側の国であることを考えればもっともな結果ですが、第2位は中国となっています。中国は前回の調査まで、7位か8位につけていました。第3位は英国で、その次が日本です。ですから、日本は我々にとって非常に有意義な国際的フィーダー市場であり、それは長期的に続いており、ナパバレー産ワインのとても優れた市場なのです。素晴らしいことです。

国内からの来訪者の大半は、サンフランシスコから訪れています。サンフランシスコはいわゆるフィーダー都市であり、サンフランシスコにこれほど近くなかったならば、ナパバレーは現在のような観光デスティネーションとはなっていないでしょう。

経済効果の調査に移りましょう。この表には多くの数値が掲載されていますが、大局的なものについてのみ説明します。

これは同じ会社が実施した2012年のデータと2014年の調査結果です。来訪者数が300万人弱から300万人強へと若干増加していることを示しています。より重要な点は、来訪者の支出額が14億ドルから16億ドルへと大きく増加していることです。また、ナパの宿泊施設に滞在した来訪者の支出額が最も大きいことを示しています。これについてはより詳細に説明しますが、宿泊施設に滞在する来訪者の経済効果が大きいのは宿泊料金や税金だけではなく、もちろんそれも一部ではありますが、より長期間滞在することが重要なのです。昼食を食べてサンフランシスコに帰るのではなく、昼食を食べて、夕食を食べて、翌朝の朝食を食べて、より多くのワイナリーを訪れ、パフォーミング・アート・センターへコンサートを聴きに行く。だから支出額が最も多く、これは重大な違いです。グループ・ミーティングが増えていることもご覧いただければと思います。

観光業界の雇用者数も大きく増加しており、2年前には給与総額はわずか3億ドルだったものが、今や3.3億ドルに達しています。次は税収ですが、これは地方自治体が我々の努力を非常に認めている部分です。こうした税金は全て地方自治体、法人化されていない郡か

法人化された5つの市のいずれかの収入となるので、地元住民や地方自治体経営に大きく貢献しています。

また、ナパ郡の家庭がナパバレー来訪者の支払う税金と同じ金額を負担しなければならなかったとしたらどれだけの支出を強いられるかも示しています。このスライドには、来訪者の支出額がいくらであり、一日当たりの来訪者数が何人であり、地元住民がこうした来訪者の経済効果と同じ効果を生むにはいくらの支出が求められるかという面白い数値が示されています。

こちらは滞在日数です。内容については既にご説明した通りです。

こちらは支出額です。宿泊施設滞在者の人数は日帰り旅行者よりもはるかに少ないにもかかわらず、経済効果の差をご覧ください。宿泊客の経済効果11億ドルに対して、別荘滞在客は1.3億ドル、日帰り旅行者は3億ドルとなっています。ですから、来訪者の三分の二がこのグループに属しているものの、滞在客の滞在期間の長さや支出額の大きさから、金額的な貢献度は遠く及ばないのです。だからこそVNVでは宿泊施設のサポートに力を入れているのであり、もちろん宿泊施設がVNVの資金源であることも大事な点です。

こちらのスライドは、支出の内訳を示したものです。支出総額に占める各項目をみると、宿泊料金が突出しているわけではないことが明らかとなります。宿泊施設滞在者は最も支出額が多いけれども、最も大きな恩恵を受けているのは宿泊施設ではないのです。レストランで使われる金額の方が多く、小売業者も宿泊施設よりも多額の金額を受取っています。非常に興味深い結果です。

次に、会議やイベント関連に1億ドル超が費やされています。会議の内訳を示したグラフです。結婚式の需要が多くなっています。ご説明した農業保存地域指定の関係でワイナリーでは結婚式を挙げられないのですが、美しい宿泊施設での結婚式に多くの需要があるのです。カンファレンス出席者も、その参加料金として多くの金額を支払っています。会議参加者はナパバレーに滞在料金も支払っているため、納得の行く結果です。これは、我々も改善している点です。

次は、総雇用者数です。内訳が示されており、レストランで何人雇用しているのか、宿泊施設や小売店舗ではどうかという内容が把握できます。小売店舗の値には、ワイナリーの営業が含まれています。続いて会議、娯楽、観光となっています。合計すると、約1万2,000名の雇用を創出しています。

こちらは支払給与額です。総給与額は3億3,200万ドル となっており、ここでもレストラ

ンが占める割合が最大で、宿泊施設、会議等がこれに続いています。

このスライドは地方自治体に人気の内容である、税収についてのものです。宿泊税、宿泊施設が売却された場合の不動産譲渡税、実際に売却された物件はありませんが、いや、この調査では若干の売買がありました。次いで来訪者による支出で、来訪者による支払い税金のみで合計税収6,400万ドルに達しています。これにはその他あらゆる支出による経済効果は含まれていません。非常に大きな金額です。

発表は以上です。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をいただくとともに、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、パネリストの皆様をご紹介しますいただきます。

【司会】 内閣府大臣補佐官、伊藤達也様です。

伊藤様は地方創生を推進されるお立場から、地方創生実現に向けての最重要施策の1つである観光地域づくりの主体としてDMOの形成推進を位置づけられた方です。本日は地方創生に向けてのDMOの重要性、役割についてお話しいただけるものと思います。

【司会】 そのお隣が、公益社団法人日本観光振興協会理事長、見並陽一様です。

見並様は長年、交通観光関連事業に携わって、観光資源の掘り起こしや観光地域づくり、集客活動に注力されたご経験を踏まえて、国内外の豊富な知見をお持ちです。本日は海外の観光地域の取り組み状況を踏まえたお話をいただけるのではないかと思います。

【司会】 そのお隣が、一般社団法人雪国観光圏代表理事、井口智裕様です。

井口様は、新潟県湯沢温泉で旅館経営をするとともに、雪国観光圏代表として、ほかの豪雪地帯の観光地域と連携した観光地域づくり、情報発信などに取り組まれております。本日は観光地域づくりを実践する立場として、具体的な取り組み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。

【大社】 それでは、ただいまから17時までパネル討議を進めていきたいと思います。

まず、パネラーの3名の皆さんから5分ないし10分のプレゼンテーションをいただきたいと思います。

まず最初に、内閣府の大臣補佐官の伊藤様から、地方創生における観光振興ということでお話をよろしく願いいたします。

【伊藤】 皆さん、こんにちは。ご紹介をいただきました石破大臣の補佐官を務めております衆議院議員の伊藤達也でございます。

今日はグレゴリーさん、本当に素晴らしいお話をいただきまして、本当にありがとうございます。全米のDMOの中でも極めて高い評価をされているグレゴリーさんに私がお会いしたのは1年9カ月前でして、その当時はまだ、DMOという言葉を知って

いるのは、おそらくここに並んでいる方プラス何人かというような状況ではなかったかと思えます。その後、グレゴリーさんにはいろんな形でご示唆をいただいて、日本版DMOを根づかせていくためにさまざまなアドバイスをいただいたおかげで、また、本日すばらしい講演をしていただきまして、重ねて御礼申し上げる次第でございます。

私がお話をさせていただきたい3点がここに 있습니다。まず、地方創生の視点から観光というものをどう位置づけていくかということでもありますけれども、21世紀型成長産業だというふうに認識をいたしています。これは私が言うまでもありませんが、国際的な観光客数というのは毎年3.3%ずつ伸びているわけでありまして、2030年に向かって今の1.7倍に増加をしていくことになります。しかし、残念ながら観光消費は拡大をしていますが、G7の中で日本の立ち位置というのはおそらく最下位ということでもあります。

これは、観光を本当に産業として今まで日本で認識をしていたのかということだと思います。今までの地域活性化の柱というのは2つあって、1つは公共事業、そしてもう1つは企業誘致でありました。この2つも大切なのですが、しかし、地域の中に眠っている資源というものを最大限に活用して、そしてそれを生かした地域経済なりの成長戦略あるいは好循環というものをつくり上げていく、その努力をしてきたのかなという、それが十分できていなかった。観光産業というものを地域経済の基幹産業として認識していくことは極めて重要だと思っております。

私は、コロラド州のヒッケンルーパーという知事に昨年お会いをさせていただいたのですが、大変印象的でした。観光産業はコロラドにおいてどういう位置づけですかということをお伺いしますと、「ゲートウェーの産業だ」というふうに即座にお答えになられた。こうした認識がやっぱり必要ではないかというふうに思います。そうした認識の中で、この観光地の経営を推進して、観光戦略を立案して、推進をしていく、その主体としてDMOというものを根づかせていくことは極めて重要なことだというふうに思っています。

この狙いについては、先ほど地方創生本部の藤原参事官からもお話をさせていただいたように、3つの狙いがあります。多くの関係者をまず巻き込んでいくこと、なぜならば、地域のさまざまな潜在力、資源というものを最大限引き出して、総合力発揮をするためには多くの関係者を巻き込んでいくことが必要だということでもあります。グレゴリーさんのお話からも、そこは極めて明確に皆様方にもご理解いただけるのではないかなと思います。

そして2つ目は、やはり客観的なデータに基づいた戦略を立案していくということでもあります。勘と経験と思ひ込み、KKOから脱して、アイデア先行、イメージ先行の観光の

取り組みではなくて、見える化をして、そして客観性の中で戦略をつくり上げていくという、このことが2つ目の狙いでもあります。

そして3つ目は、やはり民間のさまざまな手法を活用し、その仕組みを導入していくということが重要です。マーケティングやブランディング、あるいはソーシャルメディア、こうしたものを活用して、そして観光戦略を実行して、成果を上げていかなければなりません。

では、欧米から何を学んだかということでもありますけれども、アメリカのDMOを見ると、最低、4つの機能があるのです。

1つは、繰り返しになりますけれども、客観的なデータに基づいたマーケティング、そしてブランディングというものが行われているということ。そして2つ目は、地域の総合力を発揮できるようなマネジメントがしっかり行われていること。そして3つ目は、この観光戦略に対する理解、合意形成、その主体としての機能も有しているということ。そして最後、4番目になりますが、安定した財源を確保する。T I Dの話がグレゴリーさんからありました。この主体にもなっているということでもあります。

したがって、DMOをつくるのが私たちの目的ではありません。DMOという名前を名乗れば補助金が受けられる、あるいは交付金を受けられる、だから看板を書きかえようということではなくて、先ほどお話をさせていただいた3つの狙い、あるいはアメリカのDMOが果たしている4つの機能、それをどうやって各地域の中で根づかせていくことができるのかということがとても重要なことだと思います。

そして、もう1つお話をさせていただきたいのは、効果的なK P Iを設定することが極めて大切なことでもあります。先ほどグレゴリーさんのお話の中に閑散期のお話がありました。月曜日から木曜日、あるいは11月から4月、観光客の方があまり訪れない、この時期の観光客数を増やすということを実はK P Iにしっかり設定しております。そのためにはどうしたらいいかということで、先ほどお話をされた事業を展開しているということでもあります。

おそらくこのDMOというものが根づいていけば、今までのK P Iのあり方も変わってくると思います。地域が抱えている課題をK P Iとして設定をして、成果を出して、そのことがP D C Aサイクルを回していくに当たって極めて重要なことではないかというふうに思っております。

ひとまずここで私からの発言にかえさせていただきたいと思います。

【大社】 ありがとうございます。極めて明快なご説明を頂戴いたしました。それでは引き続きまして、見並さんからプレゼンテーションをよろしくお願いいたします。

【見並】 日本観光振興協会の見並です。

私ども日本観光振興協会は、観光立国を目指して、これから観光による地域づくりをしようというときには、このDMOが日本にしっかりと根づき、何よりもこの機能を日本のそれぞれの観光連盟や観光協会は持たないといけないということで、3年前からDMO研究会を11回ほど開催し、勉強してまいりました。

今回、このシンポジウムをお世話していただいている日本政策投資銀行の調査室の方や、この後、お話を伺います井口さんにも講師として来ていただいて、各地の取り組みや、概念的にDMOとは何かといった事をテーマとして、DMO研究会を進めてまいりました。一言で言うと、DMOの啓蒙とか、そしてまた紹介ということをやってきました。

ただ残念ながら、DMO研究会は東京だけでの開催でした。ところが、実際のお客様は各地に旅行されるわけですから、各地の皆さんに何とかDMOのことをお披露目したいというのが私どもの熱き思いでした。

先ほど伊藤補佐官から、地方を創生するのは観光でやろう、そのためには魅力ある観光地をつくらないといけない、そのためには魅力ある観光地をつくれる恒常的な推進組織が要するというお話をいただいて、私どもはこのDMOをお披露目、紹介というところから、いよいよ、つくり上げていく、実践をしていくことの支援をしないとイケないと考えています。

私ども日本観光振興協会は、観光人材の育成、魅力ある観光地域づくり、広域観光の推進、交流人口を拡大して地域を元気にするというのが使命の組織です。5年ほど前に、各地の観光協会や観光連盟、自治体を会員としていた日本観光協会と、鉄道、航空、旅行会社を会員としていた日本ツーリズム産業団体連合会という産業側とが一緒になって、でき上がった組織です。

来年度事業の大きな柱に観光振興アカデミーがあります。この観光振興アカデミーでDMOを担っていただく方々だとか、ボランティアガイドの方々、そういった多機能的な観光を支えていただいている方のための研修を行います。

それからもう1つが、DMO推進室という組織をつくって、今日お集まりいただいた方や、各地でDMOをやろうとおっしゃっていただく方々のお手伝いのワンストップの組織を私どもの協会で行っていきたいと思います。

私のほうは少し、勘と経験と思い込みに近い情緒的なお話になるかと思えますけれども、1点だけ、なぜ今、私どもがDMOが必要だと考えているのか、なぜDMOこそが日本の観光立国にとっての本当の大きな力になり得るのだと確信しているかということをお話ししたいと思えます。

観光立国に向けて、今、私たちが直面している課題は2つです。

1つは、1,970万人を超えた、2,000万人になろうとするインバウンドのお客様を地方にお連れすることです。ゴールデンルートだけでは既にもういろいろな弊害も出てきています。そういった意味では、あまねく地方に向けていかないといけないということが課題です。

それともう1つは、国内観光です。日本の観光消費の9割以上はまだまだ日本人による国内旅行ですが、残念ながら、この10年ではこれが大きく落ち込んできています。もちろんこれは少子高齢化の影響もありますが、我々はこの国内旅行をもう一度活性化する、そのためには大変な知恵と努力が要するという事を承知の上で、これをやらないといけない。この2つのことだと思えます。

この2つのことを実現するためには、国内旅行だ、インバウンドだと分けるのではなく、そこに世界に通用する魅力ある観光地づくりをする以外にありません。ですから、地域を視点に考えていかななくてはなりません。

そうすると、地域にあるものは何か。先ほどのグレゴリーさんのお話では、ナパバレーのあのブドウ畑、そしてワイナリー、そこから文化、イベント、そういった形で、地域に合った、そのナパバレーの原点を大事にされて地域の発展を果たしている。もう1つのサンノゼのサンタクララはIT産業を中核とした全く別の形で発展をされています。私たちがこれから魅力ある観光地づくりをするためには、その地域に固有にある、地域文化を機軸にした観光地づくりをしないといけないと思えます。これはみんな今まで私たちがやってきたことだと思えます。地域の人々が自分たちの魅力に気づく、外から来た人は地元の人々との交流だとか地域の文化を体験するという事だと思えます。そのためには、地域ブランドを確立し、地域に根ざした観光振興策を誰がやるのかということ。それは、そこに住む人々がやるしかない。

そのためには、関与する人がたくさんいらっしゃいますから、持続的な観光の実現のためには3つの連携をしないといけないと思えます。1つ目は産業連携です。先ほどのナパバレーではブドウをつくるワイナリーの方、テイスティングをするテイスティングルーム

の方、宿泊施設を経営する方、イベントに関与する方、レストランの方、輸送会社の方、そういった方々の産業連関で地域の稼ぐ力を強化する、そのためにKPIを入れてPDC Aが要るということになります。

それからもう1つは地域連携です。小よく大を制するためには合従連衡するしかありません。東京や京都はそれだけでもできます。しかしながら、先ほどのナパバレーもサンフランシスコと提携をしているというお話があったと思います。広域ルートを形成することも地域間連携です。そのためには、自治体の枠を超えていかないといけない。自治体の枠はなかなか超えられませんから、地域を経営する中で2つの制御系統を持つ必要があるのではないかと。1つは行政です。もう1つは、ここではDMOという呼び方をしていますが、そういう広域ルートを管理、さらに商品をつくっていく、受け入れをしていく、そこへたくさんの方が来ていただくような、そういうマスタープランをつくり上げていく、そのような地域経営体が要るのではないかとということです。

そのためには、そこで人材がきちっと育成されないといけませんから、官民学が共同でやっていく。その中で、それを担うのがDMOということで、合意形成、具体的な受け入れ商品、そして販売プロモーション、こういうことをやっていくということでございます。一言で言うと、今まで私どもがやってきた観光協会の役割、例えば販売プロモーション、具体的な受け入れ商品、一歩進んで着地型の旅行商品など、みんなやってきました。

しかしながら、多くの関与する方々の合意形成をして、そして具体的な目標を持って、それをきちっと管理していくという新しい機能を私どもはこれから持つ必要があるのではないかと。そうすることによって、国内旅行とインバウンドの地方への流入という大きな使命を果たしていくことができるのではないかと考えています。

私は、このDMOが大きく日本の観光を変えていくし、そしてまた私ども日本観光振興協会も組織、事業も含めて、大きく変わっていかないといけないと感じます。私からは以上です

【大社】 ありがとうございます。それでは、現場で雪国観光圏のマネジメントを担っておられます井口さん、よろしく申し上げます。

【井口】 こんにちは。一般社団法人雪国観光圏の井口です。

今日は実は非常に緊張しております。グレゴリーさんにすばらしいプレゼンテーションをお聞きし、これだけDMOに対して関心を持っていただいている方が大勢いて、その中で私がお話をするので、どういうふうに話をしようかなと考えていますが、今日は僕らが

DMOの現場を実際行なっているプレーヤーとしてお話をさせていただきます。私らの取組はナパバレーにはまだかなわない、まだまだよちよち歩きの段階なのですが、逆に言うと、今日、会場にお越しの方も自治体の方が多いと思いますので、多分、僕らと近いスタンスから始めるかと思しますので、そういった意味では少し参考になるかなということで、我々の取組みを少しご紹介させていただきたいと思います。

まず、雪国観光圏を初めてお聞きする方も多いかと思うので、簡単にご説明します。こちら、観光庁が発足したときに観光圏整備法というのができまして、新潟県の3地域、越後湯沢を中心として、湯沢町、南魚沼市、魚沼市、十日町、それから津南町、群馬県は水上町、長野の栄村のこの3県7市町村の広域観光圏で雪国観光圏ということをして2008年から活動しております。

今日のセミナーのDMOという話もありますが、その観光圏が今まで8年間かけてきた活動というのは、まさにDMO的な部分です。お話を聞いていて、多分、雪国らしい部分というのは、日本版DMOというネーミングをされているところが1つポイントだと思のですが、観光圏が取り組んでいることでもう1つ大事なポイントがあるのですが、先ほど見並さんからも伊藤さんからもお話をいただいておりますように、我々観光圏の事業の中で大事なものは、地域の方々が自分たちの地域に誇りを持って、そして活動する、住んでよし、訪れてよしという概念なのですが、実はここの要素というのが我々観光圏事業の中で非常に大事な要素です。

まず第1に、地域の人たちが自分たちの地域の歴史や文化、伝統にしっかり誇りを持つという、その概念を共有できるかということが1つです。

もう1つは、世界に発信できるような独自のブランド価値をつくって行くことです。ブランド化をしていくためには、先ほども言ったように、しっかりマーケティングを行わなくては行けないし、事業をPDCAでしっかり回していくということもやっていかなくては行けません。我々観光圏事業というのは、この2つのある意味両輪を持ちながら、どうやって世界に通用する地域を目指すのかということを実は活動している仲間でございます。

1つ、住んでよし、訪れてよしというのは、言葉にすると非常に簡単なのですが、実際はかなり難しい部分があります。というのも、実際、外の人から見ると、例えば、地元によさというのは、こんなにいい資源があるじゃないかと皆さん思うかもしれませんが、意外と地元の人というのは、地元のいいものというのをあまり認識していない方が実は大勢います。実は地元だからこそ、実は地元の地域資源に対するギャップというのも当然あり

ます。

雪国観光圏は、多分、新潟以外の人で聞くと、「すばらしいね、雪国、いい名前だね。」って言われますが、実はこの雪国観光圏という名前も、当初、これを決めるのにも結構、異論・反論がありました。地元の方からすると、「雪国なんて、毎日雪下ろしが大変じゃないか。何で雪国なんていう、そんな冬しかないような名前がいいんだ。」ということも実は議論の中でたくさんあったのです。

ですが、今は誰でもみんな雪国、雪国と言います。実はそれぐらい地域の資源に対する地元の人の方と、(地元以外の) 周りの人の見方が実は違うということが前提です。

僕たちの雪国文化というものをどうやって可視化するかということ、このときのテーマが広域連携であったり、業種連携の1つの意義だと思います。これは、文化というものを少し僕らの概念で可視化するための役割なのですが、文化を語るときに一番大事なものは、まず地理的な要因、なぜ雪国なのかということをしっかり議論する、そして、その地理的な要因の中に、雪国ならではの自然環境が形成され、そしてその自然環境の中に今度は人の暮らしというのが見えてくる。人の暮らしが見える延長に産業があって、そして、本当にお客様が1泊2日の滞在で見えてくる、いわゆるツーリズムというような政策があるのです。

ここも、例えば、東京ディズニーランドとか、もしくは湯沢では苗場スキー場というところだけの観光振興を見てみると、ツーリズム産業ではありますが、観光産業とは異なるように思います。多分、今の苗場スキー場に行った方々にとって、その地がいかにも米どころであり、水がおいしいか、または古くから雪国文化が残る地域という価値観は今の苗場スキー場からは伝わらないでしょう。

もちろん、産業として苗場のスキーというものはありますが、僕らが目指しているのは苗場のスキーの活性化ということではなくて、雪国文化を見せていく。そういった意味では、1つのエリアとか1つの市町村、または1つの業種だけでは到底、その文化というものは表現することはできないということです。

我々雪国観光圏というのは、ある意味、スキー産業が活性化している湯沢町、温泉地のある湯沢町、そして酒どころである南魚沼市、縄文文化が残る津南町、こういったものを全部ひっくるめて雪国文化というものを表現していこうということの概念でやっております。

では、今日、お越しいただいた方に、僕たちの地元の人間が8年間かけて、どうやって

雪国というものを、どういった形で自分たち住む人が誇りを持って感じていたかということをお話します。

これが僕たち雪国観光圏のブランドコンセプトです。「真白き世界に隠された知恵と出会う旅」ということです。もちろん大多数の方は、雪国というと、川端康成の小説『雪国』をイメージされる方も多いと思います。スキーと温泉だから雪国なのだろうということをよく言われますが、実は私たちのテーマというのは、川端康成も大事なのですが、それ以前に、雪国で暮らしてきたということが大事なコンセプトです。

北緯37度というのがありますが、ナパバレーのあるところも北緯37度とお伺いしました。実は雪国観光圏も同じ北緯37度にあります。これは世界的に見ると、リスボン、アテネ、サンフランシスコ、ワシントンDCというような地域になります。皆さんご存じのように、北緯37度って世界的に見るとこういう風景です。ですが、僕の住んでいる雪国観光圏はまさに雪です。この絵を見せたときに世界の方はびっくりするわけです。あれっ、何でそんなアジアの島国、ミクロネシア諸島の端っこにあるような日本がこんなに雪が降るんだということ自体が、多分大きなインパクトなんじゃないかということです。

世界で一番雪が降る地域と言われております。この雪というのは実は8000年前から今と同じ環境でした。そして、この雪国観光圏というのは縄文の文化が非常に発達をしています。何と8000年前からここにずっと人が住み続けてきたのです。何であえてこの地を選んだのでしょうか。

縄文の方々はすごく大きな集落をつくって、非常に高度な技術や文明を持っていた。そして、雪とともに、つむぎの文化でありますように、冬の間は仕事ができないわけですから、農家の娘さんが一生懸命織物をする。そういったことによって、つむぎの文化がどんどん発達して、我々の大事な輸出産業にもなっていた。

そして、もちろん皆さん目にされるように、酒づくりです。雪国だからこそ、天然の高湿の冷蔵庫があって、その中でしっかりお酒を熟成することができる。そして、雪国はいろりを囲みながら、いろんな昔話とか語らいとか、冬の間どこも出ないわけですから、ここでいろりを囲みながら、いろいろ話をして、昔からいろんな暮らし方とか歴史とか物語を人伝いに話していく。これが、僕たちが目指す雪国文化です。

小説『雪国』のイメージもありますが、それは昭和になってからです。上越線ができて、芸者という新しい産業があって、たまたま有名作家の川端康成さんが本を書いただけの話であって、決してそれが全ての我々の象徴するものではないということです。

そういったことも実は深掘りしていかないと、雪国の価値観はわからないし、実はこの奥にこそ、先ほど伊藤補佐官が言ったように、いろんな産業のヒントがあるんじゃないかなということが、雪国観光圏というものに非常に魅力を感じる理由です。

こういった文化をまずしっかり地元の人と共有するということなのです。もちろん、スキー場の方、民宿さんの方、全くこの雪国文化とかかわりない方々も当然地域には来られます。もちろん雪国なんて嫌だから、雪のないところに行こうという人も山ほどいます。そういった方々に、もう一度雪国で暮らすことの意義とか意味、またはここで暮らすには何が必要なのかということで、まず議論してもらおう。この議論の場こそが実は、我々のようなDMOの1つの役割じゃないかということをお話しました。

これをただ自分たちで語っているだけでは自己満足でしかないので、これをいかに産業につなげていくのかということ考えたときに、ツーリズムという発想です。インバウンドという言葉が出てきます。世界中からこの価値をわかっていただく方に来ていただくということで考えています。

そのときに、よく考えるのが、インバウンド振興という魔法のツールがあるわけではなくて、インバウンドってイコール世界選手権ですよということです。雪国観光圏が世界に打って出るということは、わかりやすく言うと、サッカー日本代表がワールドカップで勝つということです。こういったことを意識したときに、ある意味、サッカーもそうなのですが、まず基本的なのは選手の能力と戦略、これをしっかりつくっていきやいけないです。最後にそれを応援するためのマネジメントの体制があるということは、多分、サッカーをわからない方でも、そうだろうなと思うと思うのです。

これを観光に置きかえたらどういうことになるかということです。そう考えたときに、まず基本的な能力は、事業者がきちんと目の前の顧客に高い満足度を提供できるかどうか。これがまず一番、僕は重要だと思います。その次に必要なのは、そういった個々の事業者での、当然いろんな事業者、そのときに、例えば木造建築しかないような家並みがあるとしたら、それを生かした地域戦略というのが必要になってくるので、そういった意味では、地域としてのブランド力や方針というのは非常に大事になります。これをしっかりつくっていくと、個々の事業者の魅力が出てくるということです。ブランドのために個々の事業者が合わせるんじゃなくて、個々の事業者の魅力を高めるために地域をどうやって生かすかということが、1つの戦略です。

そして3つ目が、今日の話のテーマであるように、マネジメントという考え方です。こ

れも、マネジメントといっても、マーケティングであったり、ネットワークの力、観光協会の経営能力、財源とか、いろんな課題があります。こういったものを1個ずつ突き詰めていくことで、インバウンドということに勝つ、または一般社団法人雪国観光圏が本当に世界に出ていくということだと思っております。

でも、とにかくインバウンドというと、観光協会が宣伝すればお客さんが来るかといったときに、この図を見ていただくと、そんなに来ることは絶対あり得ないということは皆さんおわかりかと思えます。では、我々がやっている雪国観光圏というのはDMOの役割ということなんです。

私たちがやっている取り組みというのは、「100年後も雪国であるために」ということがビジョンでございます。その中に、具体的にやっていることということでございますと、まず、私たちは観光地域づくりというのを進めています、一番大事なものは人材育成と理念の共有、まちづくり、そして芽が出て、情報共有、組織づくりというフレームになる。そしてようやく果実になる商品が実り、そして品質管理、農家さんであったら、これを全部出荷しないわけで、きちっと等級を分けたり、または売れない商品に関してはジュース工場に売っていたりするわけです。最後にプロモーションというものがあります。これが本来の地域づくりの形、我々DMOがすべき形なんじゃないかなということで雪国観光圏は事業しています。

特に、人材育成というのが一番、肝になっています。我々のほうでは、観光地域づくりの人材研修ということで、外部講師を呼んで、いろいろ研修をしたり、またはモニターツアーを通じながらいろんなものに気づいていただくような場を提供したり、あとは情報共有では月に1回、戦略会議というものを開きまして、その中でいろんな議論をし、また、それぞれのワーキンググループというのを作りまして、個別のテーマに基づいた議論というのをつくっています。まさに、市場をつかって、そして会議に出る場を用意して、そしてしっかり育った人材が情報を共有する場、こういったことをまずしっかりやっていく。

そこまでやって、ようやく、新しい旅行商品をつくってみよう、滞在プランを考えてみよう、またはうちのホテルもリノベーションしようというようなきっかけが出てくると思うんです。

我々は、商品造成という意味では、雪国観光圏独自の価値を提供していくための滞在プログラムというものをそれに合わせて開発しています。お客様のニーズを考えながら、商品開発していくと、うちの飲食店もこういうメニューを出そうとか、または旅館だった

ら、こういう室内にしようとかか発想がうまれてきます。ただ滞在プログラムを作るというノルマを意識するのではなく、お客様を「どのようにおもてなししようか」ということが、そこから派生して、飲食店だったり、旅館だったり、観光協会の経営というものが考えられる。そういった意味では、滞在プログラムは非常に重要な要素だと思っています。

そして、雪国観光圏が代表的なのは品質管理の仕組みがあるということです。サクラクオリティーという宿泊施設の品質認証のことを事業でやっております。これは旅館やホテル、民宿を1つ星から5つ星に我々が認証するという事業です。事前に280項目のフォーマットシートをお渡しして、セルフチェックをしていただきます。旅館さん、民宿さんみずからそのチェックをした後に、第三者がもう1回認証するということです。そうすることによって、海外のお客様を受け入れるときにどういったサービスが必要なのかということをしちんと旅館さん、オーナーさんに事前に認識する。その上で第三者ができていないかをチェックするわけですから、それによって、お客様とのミスマッチも少なくなるということの取り組みです。

あとは、食の取り組みでA級グルメがございます。オーストラリアの食の認証制度を少し参考にしてつくったものなのですが、地域の本物の食材を使っている、どういった産地のものか、または食品の内容物をきちっとメニューの中に書くということを条件にしまして、旅館や飲食店、それから加工品に対して1つ星から5つ星に認証するという活動をやっています。

食というのは今回のナパバレーさんの事例もそうなんですけど、最も大きなコンテンツであり、一番付加価値が付きやすいコンテンツだと思っています。その中で、魚沼といえは、ほとんどの日本の方であれば食をイメージする地域であるので、まさに我々はこれを全面的に押し出して、食のブランド地域をつくっていかうということを進めています。

あと、プロモーションとしてはフリーペーパーをつくったり、インバウンドに関しましては、全国に13の観光圏がありますので、一緒に連携してUndiscovered Japanという取り組みで共同のプロモーションをしております。

最後に組織体制ですが、雪国観光圏は、私が代表をしています一般社団法人雪国観光圏のほかに、行政側の運営組織で雪国観光圏推進協議会というのがあります。ここが月に1回議論しながら進めているというような形です。

なぜこの2つの組織が要るかということで話をすると、要するに財源の負担の割合をしちかり分けていくということなのです。雪国観光圏推進協議会の主体、行政主導の事業に

関しては、情報共有、組織づくり、人材育成を中心にやります。ですが、商品造成、品質管理、プロモーションの類のものは全て民間事業者さんから負担金を集めてやっています。

ここが実は大事なみそでして、僕らの考え方としては、事業をやるところはしっかり汗とお金を払って真剣に取り組むというのは、ある意味、大丈夫ですので、こういったハードルを引いて、しっかり民間がやるべきこと、そして行政が支えるべきことというのをごちゃまぜにしないように努力をしているという取り組みです。

私からの発表は以上にさせていただきます。ありがとうございました。

【大社】 ありがとうございました。伊藤さん、そして民間の代表の見並さん、そして現場の代表の井口さんということでお話をいただきました。

さて、せっかくお越しいただいているグレゴリーさんからいろいろお話を聞くということにしたいと思っていますので、まず、パネラーの皆さんがグレゴリーさんのプレゼンテーションをお聞きになられて、お感じになられたこと、重要だと思うことを1点お話しいただくとともに、ご質問がグレゴリーさんに対してございましたら、ご質問していただくという形で進めたいと思います。

伊藤さんから順番によろしいでしょうか。

【伊藤】 グレゴリーさん、本当に素晴らしいお話いただきまして、ありがとうございました。私からの質問は、DMOのマネジメントを支えていく仕組みとしてどういうものがあるのか、サポート体制、あるいは専門家のアドバイスがどのようにされているのかということ伺いたしたいと思います。

先ほどT I Dの説明がございました。地域経済の発展を実現していくためのまちづくり、あるいは産業構造の構築、そして安定的な財源を実現していくためにT I Dというものがあって、それはカリフォルニアの州法で担保されているわけですね。

このT I Dを受けるためには、マスタープランをつくらなければいけないわけですが、このマスタープランの作成に当たってCivitas (シビタス) というコンサルティング会社が大変活躍をされていて、どのようにマスタープランをつくったらいいのか、あるいは申請書類をどう書いたらいいのか、そのためのテンプレートまで提供し、コンサルティングをしている。

それから、データに基づいたマーケティングが非常に重要でありますから、単に宿泊や、あるいは経済効果だけではなくて、訪問する方のプロフィールまでのデータを専門家を通じて集めて分析をされているわけでありまして、そうしたデータ分析を支えるコンサルテ

イングというものがどういう形の集団でなされているのか、その点について教えていただければありがたいと思います。

【大社】 グレゴリーさん、いかがでしょうか。

【グレゴリー】 はい、できるだけお答えします。組織として成功するためにどのようなサポート体制があるのかという点では、VNVには取締役会があり、支配人であるかオーナーであるかは問わず宿泊施設の経営陣がこれに含まれています。彼らには非常に助けられています。それから、ビジット・カリフォルニアとの関係から多くを学びました。我々よりもはるかに多くのスタッフを擁しており、米国外にも13の拠点を持っているので、国際的にもVNVよりもはるかに多くを実行できます。VNVは米国外に一つの拠点を構える資力もありません。

次に、VNVは米国の旅行業界団体である全米旅行産業協会の取締役会のメンバーです。米国の有意義な観光マーケティング団体は全て全米旅行産業協会の取締役会のメンバーとなっており、大手航空会社全社等の旅行業界の大手企業や、あらゆる国立公園もこれに含まれています。ですから、VNVは必要に応じて相談できる数百名の人々にアクセスがあるのです。

その優れた例としては、2014年に地震が発生した際に、当初のメディアの報道はナパバレーが地震で大打撃を受けたというものでしたが、それは真実からは程遠い内容でした。被害のほとんどはナパ市内で発生しており、来訪者の多くが訪れるナパバレーでは被害はほとんどみられなかったのです。ですから、サンフランシスコ旅行産業協会にVNVからのメッセージの発信を求め、ビジット・カリフォルニアにもメッセージの発信を求め、米国のマーケティングを行う国際的グループであるブランドUSAや、全米旅行産業協会にもメッセージの発信を求めました。そうした我々よりもはるかに大きな組織の力なくしては、ナパバレーは平常通り営業しているというメッセージの発信は非常に困難だったと思います。そうした組織が、VNVに大きな力を貸してくれたのです。

TIDについてですが、TID法の構造には二つのモデルがあり、VNVが活用しているのはシビタスで、これはシビタスの設立者が、実際に立案した法律です。TIDを当初5年間導入した場合、宿泊施設がこれを支持し、宿泊施設からの適切な支援が得られる限り、5年の経過後も宿泊施設がDMOによる資金使途に満足していれば、これを最大10年間延長できるというものです。ですからVNVはTIDを2015年に10年間延長し、少なくとも2025年まで持続可能な資金調達メカニズムを確保しています。これは我々に大きな安心感をもたらしました。

そして、おそらくプレゼンテーションでうまく説明できなかつたと思いますが、我々が地方自治体から受け取る資金は微々たるものです。ナパ郡は一部の業務についてVNVと契約を締結しており、それにより合計30万ドル程度を受領しています。つまり、VNVの640万ドルの予算のうち、地方自治体からの資金はわずか30万ドルに過ぎないのです。残りの90%は、TIDから得ています。宿泊施設の観点からすると、TIDが有効に機能するのは、宿泊施設がVNVのマーケティングに満足していないならば別の組織を雇用することもでき、本当に不満を感じているのであればTIDを設立したようにこれを解消することもできるのです。すなわち、不満であれば課金を継続しないという意思決定が可能なのです。幸い、ナパバレーではそうはならないと思います。

シビタスの創立者である男性は、カリフォルニア州の全TIDの50%以上に関与しています。先ほど述べた通り、カリフォルニアには90のTIDがあります。シビタスはその半分以上に関与している、素晴らしい提携相手です。

コンサルタントから受け取るデータの部分は非常に重要です。VNVはデータを重視しており、例えばソーシャルメディアの測定基準や広告の表示回数については理解しており、データの一部は自ら収集できます。そういったデータは全て持っているわけですが、来訪者の属性や経済効果といった内容については、そのような面での信用力はないので、VNVでデータを収集しようとするこすら意味をなさないでしょう。そのためには当事者でない第三者が必要であり、だからこそデスティネーション・アナリスト社を雇用したのです。同社は経済効果と来訪者属性調査の両方を実施しており、我々が先入観を持って行うのではなく、中立的な立場で調査を実施しています。これで答えになっているかと思います。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した。それでは、見並さん、お願いします。

【見並】 先ほどパートナーシップという言葉が出てきましたが、民間セクターの会員の中には、大きな会社、要するにナパ郡以外の会社があるのかどうかということと、もう1つ、5つの市町村がナパ郡の中にあるのですが、その5つのうちの、例えば、ナパ市は大変な成功をしているにもかかわらず、会費のようなものは出していらないというご説明だったと思うのですが、郡ではなくて、それぞれの自治体がどういう役割をしているのかということをお話いただければと思います。

【グレゴリー】 はい、VNVでは非常に多様な組織とパートナーシップを構築しています。その大多数はナパバレーに所在していますが、ウェスティンやマリOTT、ヒルトン、ガ

ーデン・イン等の企業ブランドの宿泊施設もあり、それらは国際的な組織です。また、当然ながらその他にも非常に重要視していると述べた、ビジット・カリフォルニアや全米旅行産業協会等、他の大手DMOもあります。しかしナパバレー内部においては、自治体からは取るに足りない資金しか受け取っていないものの、各地方自治体と連携し、VNVが何を行っており、観光業をどのように管理しているかを理解してもらう必要があります。地方自治体にVNVの業務を支持してもらうため、5つの市議会全てと協力し、郡のスーパーバイザー委員会や、VNVの密接なパートナーである5つの商業会議所とも協力しており、これらの組織は全てナパバレー内に所在します。

VNVには、我々が実際に設立した宿泊施設委員会があり、これを通じてパートナーである宿泊施設と密接な関係を維持しています。皆がいろいろな事柄について協力しているのです。また、宿泊施設関係者を含むマーケティング委員会もあり、これにはいずれもVNVのパートナーであるワイナリー関係者やアトラクション関係者、輸送会社関係者も含まれています。セールス担当取締役やセールスとマーケティングの両方を担当する取締役が多数含まれるセールス委員会もあり、こちらは平日の会議を誘致するための営業努力についての説明で触れたあらゆるプログラムに協力してくれています。セールス委員会はこれを支援しており、毎月開催されています。

ですから、外部の人に協力してもらうという考えは、我々にとって本当に有益なことのひとつであると思います。ビジット・ナパバレーだけでこうした業務の全てを行っているわけでは決してないのです。我々がより良い組織となるために、こうした無数の外部組織と協力することで全てが実現されているのです。

【大社】 ありがとうございます。では、井口さん、お願いします。

【井口】 私のほうは、事業者の立場でぜひ聞いてみたかったのですが、ナパバレーにはたくさんの宿泊施設、ワイナリーとかレストランとかあると思うのですが、そういったところの品質管理ですね。多分さまざまな事業者さんがいて、これだけ数字を伸ばすものだと、ある程度お客様に喜んでいただくサービスを提供していかなきゃいけないと思うのですが、そういったところに直接コミットして入っていくのか、または別の組織がそれをサポートするのか、その辺を教えてくださいたいです。

【大社】 先ほど雪国のクオリティーコントロールのお話がありましたけど、品質管理も結構重要な課題ということでもありますよね。民間の事業者とどう組んでいるのかということですね。

【グレゴリー】 顧客の満足については、VNVはあまり努力する必要はありません。非常に幸いなことに、ナパバレーで生き残るためには本当に高い基準を満たさなければならぬのです。ナパバレーのサービスや品質のレベルはとて高いため、例えば適切な品質を満たさないレストランは生き残ることができないのです。これを証明する大きな出来事がありました。

ナパバレーには古くて美しい、歴史のあるオペラハウスがあり、シティー・ワイナリーがそのテナントとなっていました。シティー・ワイナリーはニューヨークにも、シカゴにも、テネシー州ナッシュビルにも出店しています。しかし、サービスや食事、その他の問題からナパバレーでは成功しませんでした。問題の一部は、他の都市には本物のワイナリーが存在しませんが、ナパバレーには当然本物のワイナリーが存在し、食事とワインを楽しむためには他にいくらかでも選択肢があったことでしょう。いずれにせよ、5年間のリース契約をしていたにもかかわらず、1年半ほどしかもたなかったのです。ですから、ここで成功するには最高峰のプレーヤーでなければならないのです。

前に述べた5つのラグジュアリー施設ですが、オーベルジュ・ドゥ・ソレイユは世界のトップホテルの一つですし、メドウッド・リゾート・アンド・スパも同様です。ミシュランの三ツ星レストランも2軒あります。ですから、基準はとて高いのです。一般的なカスタマーサービスのようなホスピタリティの研修を行うキャンバスという組織がありますが、ナパバレーの企業のほとんどはそのような研修を内部で行い、成功させています。

【大社】 今の話を聞かれて、何を感じられましたか。

【井口】 非常に難しいところもあると思います。例えば、日本で湯布院さんがよく事例に出ると思うのですが、湯布院さんで非常に有名な玉の湯さんとか、大勢のお客さんが来られて、ブランドを持った地域でもあるんですけども、ある一方では、また湯布院もいろんな事業者さんが増えてきて、全体的に質が落ちているというような議論もある中で、その辺はやっぱりさすがアメリカのナパバレーのブランドなのかなと思います。変な事業者さんがむしろ入れないということですね。

【大社】 規格がそれを淘汰するということですね。

【井口】 そうですね。そこは今後、僕らにとっては、これは多分きちっとマネジメントしないと難しいかなという課題は多分あるとは思いますが。

【大社】 ありがとうございました。ここまでそれぞれパネラーの方の色々なご質問がございましたが、フロアの皆さんからもご質問をいただいています。その中で、幾つか選

んで、今の話に関連する話で、ナパバレーには外部の大資本がどんどん入ってくるということはないのだろうか。そのコントロール、規制とか、そういったことはされているのでしょうかというご質問がございました。

【グレゴリー】 いいえ、どこの投資家であるとか、誰からの投資であれば認めるといった規制は一切ありません。ただし、農業保存地域指定に立ち返る必要があります。農業保存地域指定は、地域内で認められる行為と認めない行為について非常に厳格に定めた条令です。ですから、地域内で行われることは全て農業に関連していなければなりません。

ワイナリーが地域内で認められる唯一の理由は、これが農業産品に加工されるものだからです。地域内にホテルやレストランの建設は認められません。非常に厳格な規則なのです。新しいワイナリーは全て、一日当たり何名の来訪者が認められ、1年に何回の特別なイベントを開催できるのか等を定めた個別の許可を得ています。ですから、非常によく統制されており、またワイナリーを建設するには所定の面積を保有していなければならない等、厳しく規制されています。結婚式は農業目的の利用ではないのでワイナリーでは行うことができず、これについて不満を感じる人もいます。しかし、ナパバレーがその美しさを維持できたことを考えれば十分に意義のある規制であり、投資を認めないことが目的ではないのです。

ナパバレーには世界中から投資家が集まっています。日本のケンゾーは美しいワイナリーを所有しており、ナパのダウンタウンにレストランを開業する予定です。韓国からも多くの投資を得ています。ナパバレーへの最初の国際的投資はフランスからのものでした。2軒のスパークリングワイン生産者、シャンパン生産者は、依然としてナパバレーで活躍しています。ですから、投資家は世界各地から集まっています。これはナパバレーの成功の理由の一つであると考えています。アイデアに多様性があり、様々な経歴や経験を持つ人が集まっているということです。

【大社】 ありがとうございます。かなり競争力があり、もともとはそういう場所ではなかったわけですね。そういう場所にするという、この辺のプロセスがあったと思いますけれども、今のお話を聞かれて、伊藤さんは、どういうふうにお感じになりますか。

【伊藤】 観光産業は裾野が非常に広いわけですけど、今、お話があったように、そうしたところに投資を引き込んでいくための工夫で何かされたところがあったのかということをご伺いしたいと思います。

それと、ちょっと質問が違うのですが、失敗談をぜひお聞きしたいと思ひまして、例え

ば、不適切なデータに基づいて経営判断したためにうまくいかなかったというようなことがもしあれば、教えていただきたいと思います。

【グレゴリー】 ええ、本当に我々ビジット・ナパバレーは投資を誘致するために何の努力もしていません。現在起こっていることは、何年にもわたり有機的に発生してきたことで、それはナパバレーの訪問者には他の方面で非常に成功している人が含まれていることも一因となっています。ですから、ナパバレーブドウの木トレイルについて述べましたが、これは来訪者と地元の住民の両方に大きな利益をもたらすものです。カリスタガからバレーホ・フェリーターミナルまでを結び、全長47マイルの自転車専用道路となります。自動車との接点は一切なく、地元住民も来訪者もこれを利用できます。自動車が不要になるのです。本格的なサイクリストならば、全て自転車でターミナルまで戻り、フェリーでサンフランシスコに向かい、飛行機で出発ということも可能です。

このプロジェクトの後ろ盾となったのは、チャック・マクミンという人物です。シリコンバレーで大きな成功を収め、大きな富を築いて、世界で最も成功しているチャリティー・ワイン・イベントであるオークション・ナパバレーに参加するためナパバレーを訪れるようになりました。これは地元の慈善団体のために1.5億ドルを超える資金を集めた実績のあるイベントです。この資金は全てナパバレーに留まっています。1981年から開催されており、故モンダヴィ氏と夫人によって開始されました。

チャックはオークションに参加するようになり、慈善活動に多額の資金を費やすことを楽しんでいたのですが、いずれこの地が気に入り、ブドウ園を購入しようと考えました。そしてヴィンヤード29と称するブドウ園を購入し、大きな成功を収めています。その後、働く必要もなかったため、ブドウの木トレイルを開設しようと思いついたのです。学校支援プログラムも率先しており、ナパバレーの中学や高校を全米で最もテクノロジーが進んだ学校にしようとしています。このような人たちが、ナパバレーがもたらす生活の質や、何かを本当に成功させるライフスタイル、何かで本当に成功したいと考える人に囲まれることを好むために集まってくるのです。ナパバレーは成功した起業家を惹きつけ、そのことに恩恵を受けています。

【大社】 聞けば聞くほどすごいなと思うのですが、見並さん、いかがですか。今までお聞きになられたコメントにもう1つ深掘りしたご質問で。

【見並】 DMOの役割の1つに環境保全というのがあると私は思っています。そういった意味で、先ほどのプレゼンテーションでは、間接的にはワイナリーを保全することに

よって環境保全ができていますとお伺いしたのですが、農業保存地区になることによって、大型の投資を呼び込みながらも環境保全ができています、結果としてワイントレイルだとか、自然環境と食を活かした観光地ができていますというお話をお伺いし、まさに感嘆をしたわけです。環境保全ということに関して、日本はまだこれからできると思うのですが、ワイナリーを保全する、そしておいしいワインをつくり上げるという品質保全、その品質保全をすることによって間接的に環境保全ができる。

DMOとして、意識して環境保全をやっていることがあるのであれば、教えていただきたいと思います。

【グレゴリー】 VNVは宿泊施設やワイナリーができる限り環境を保護することを確保するべく、密接に協力しています。そして、我々の主要パートナーの一つであるナパバレーのワイン生産者は2つのプログラムを構築しています。その一つはグリーン・ワイナリー・プログラムで、ワイナリー内での節水や省エネルギー、化学品使用抑制についての外部認証です。もう一つは、ナパバレー・ワイン生産者グリーンプログラムで、ブドウ園での節水、殺虫剤使用の回避、魚類にやさしい農業慣行の実践が目的となっています。環境的に持続可能であることが当地の文化であり、それは全て農業保存地域指定から派生していると考えています。なぜなら、ワイン生産の観点からすれば、土壌と気候を除けばそれが最も重要なことだからです。

ですから、大多数の人が、できる限り環境を保全するべく、多くの努力を行っています。ヨントヴィルに、バーデッソノという宿泊施設があります。これは米国で初めて環境への配慮についての最高評価であるLEEDプラチナ認証を取得した宿泊施設です。この宿泊施設は、消費を上回る量のエネルギーを生産しています。他にも、LEEDプラチナ認証を取得したワイナリーもあります。これは、自然が台無しになっていけば農業は成り立たないため、省エネルギーや天然資源の節約の価値を信じているからです。ですから、環境保全は各人のプライドの問題であると考えており、それが正常な取り組み方であると思います。

VNVとしては、環境面で優れた取り組みを行っている人の奨励を支援します。また、他の組織と協力して非常に優れたプログラムを構築しなければなりません。例えば、あらゆる宿泊施設が使用できるカードを作りました。農業保存地域指定について説明するもので、ブドウ園が柵で囲まれていないからといって、敷地に入ってピクニックをしたり、ごみを残したりしてはいけないことが記載されています。ナパバレーがどうして特別な場所なのかを説明する教育的なカードで、来訪者に我々がナパバレーを大切にすることをどれだけ

重要視しているかを示しているのです。これは成功していると思います。

【大社】 ありがとうございます。フロアの皆さんから来ているご質問で、お伺いしたいのですが、マスタープランというものの策定というものが実はDMOに全て任されているのかどうか。もしくは違うところでそれを策定されているのか。なぜなら、質問の中には、地域の観光を考えると、インフラの整備とかも関連してくるわけで、この辺の行政との役割分担をどのようになされているのかというご質問です。

【グレゴリー】 マスタープランとは何を指しているのかご説明いただけますか。

【大社】 地域全体の観光計画、振興計画みたいものです。ナパバレー全体の観光振興計画です。

【グレゴリー】 実際、我々はコンサルタントを雇用したばかりです。コンサルタントを雇って、客室がどれだけあればナパバレーに十分なのかという分析を依頼しています。それは、一部で客室数の増加を懸念する声があるからです。急速に増加しているわけではなく、建築許可を得たとしてもそれから資金調達をしなければなりませんし、建築にも長い時間がかかります。しかし客室数が増えているのは事実なので、ビジット・ナパバレーではコンサルタントを雇ってその意見を、ここでも外部のリソースを活用しているわけですが、ナパバレーに本当に必要な客室数はどれくらいなのかという意見を求めているのです。ですから、これは我々だけの考えではなく、どれだけ客室があれば十分なのかを戦略的に理解することについて、第三者に協力を求めているわけです。

また、VNVではできるだけ多くの来訪者に自動車を運転せずに自転車を利用してもらうよう働きかけています。走行する自動車の数が少ないほど、大気汚染が減り、交通渋滞でいっら立つ人も少なくなるからです。VNVはできるだけ環境保全に努めることを確保するべく、しっかりと関与しています。

インフラの観点からすれば、ナパ市に新築ホテルや小売店舗を建設する人たちと協力しています。そうした人たちに実際に多くの時間をかけてビジット・ナパバレーについて教え込み、我々がマーケティングできる段階になったらそのホテルのマーケティングを助けられるようにしています。

VNVの営業担当者は、開業の1年前から新しいホテルの営業担当者との接触を開始します。会議の予約にはそれほど長くかかることがあるのです。ですから、VNVはナパバレーのインフラ全てと協力しており、これには地方自治体も含まれます。

先に述べた通り、地方自治体から資金は受け取らないけれども、我々が何をしているの

か理解してもらうために、協力し、定期的なプレゼンテーションを行っています。契約上、スーパーバイザー委員会と郡に年次でプレゼンテーションを行わなければなりません。2カ月ほど前にこれを行ったばかりで、結果は大成功でした。また、5つの市議会にもプレゼンテーションを行っており、全てのTID委員会にも関与してできることがあれば支援するようになっています。

ですから、VNVは多くのことに従事しており、その全てについて説明するのは本当に難しいのですが、インフラを含めて、深く関与しています。

【大社】 ありがとうございます。極めてきめ細かく、さまざまなステークホルダーと連携をしながら、活動しているのですね。

【グレゴリー】 一つ触れておくべきだった点は、VNVはナパバレーへの投資に関心のある人たちから、常にデータを要求されているということです。我々にとって幸運なことに、VNVのデータは公開されています。ですから、要求があれば来訪者の属性はどのような年齢層なのか、観光業がナパバレーにもたらす経済効果はどのようなものか、といった点について示すため、今回のプレゼンテーションと全く同じデータか、それよりも多くのデータが掲載されたVNVのウェブサイトへのリンクを送信すればよいのです。

【大社】 そうですね。結構右肩上がりのデータを見ると、投資する人もちょっと相談してみようかという話になりますよね。ここまでお聞きになられて、井口さん、どうですか。

【井口】 私も近い将来、ナパバレーのグレゴリーさんを目指さなきゃいけないのかなということを思っています。本当に足りないことばかりだなと思うのですが、特に僕らのような観光地経営で今回のセミナーで痛烈に感じたことが、観光協会長さんの重要性です。観光協会長さんがきちっと地域のマネジメントノウハウがあって、数字もきちんとデータを持っていて、プレゼンテーションもできる観光協会長さんが全国に何人いるのでしょうかということですか。

要するに、僕らが目指すDMOのリーダーは、こういう方をつくらなきゃいけないし、逆に言うと、グレゴリーさんだけに依存するような組織ではだめなので、そういったことを自分に置きかえて考えたときに、では、グレゴリーさんみたいになれるのかということを見ると、まずはやっぱりしっかりデータを持たなきゃいけない。データも、我々みたいな小さいところがコンサルタントさんにお問い合わせすると、マーケット調査するだけで200万も300万も払わなきゃいけない。

そうであれば、やっぱりこのデータをいかに安価に、またはノウハウがない中でも上手に使えるという意味では、今日はRESASのすばらしいプレゼンもあったように、ああいったものをいかに僕らがしっかり使って、そのデータをベースにきちんと事業者さんにプレゼンできるということが、まずはやらなきゃいけないことだなということを今回痛烈に感じましたので、今日、会場にお越しの皆さんもそれぞれの地域に持ち帰って、日本版DMOとは何かという議論をするときに、こういう議論があるといいかなと思いますね。ありがとうございました。

【大社】 井口さんの最後のコメントありがとうございました。続いて見並さん、今、観光協会長で、観光協会のある意味では日本のリーダーなのですが、見並さんが今後、日観振を中心にDMOを普及、そして人材育成など、さまざまな取り組み・改革をこれからやらなきゃいけないというお立場で、今後に向けてコメントを頂戴したいのですが。

【見並】 井口さんの言葉を受けて言うと、我々がこれからやらないといけないことは、人材育成だと思います。ここにお集まりいただいた方は、いろいろな形で知見を広めていただくのですが、広域、そして連携、そしてまた基礎自治体による地域DMOというようなカテゴリがございますので、我々としては、我々と一緒に歩んでもらっている各自治体や観光協会の方にこの知見を広めていかないといけない。

先ほどグレゴリーさんにあえて質問をさせていただきましたが、そこで生活する人が環境保全をきちっとされていて、そして、そこにきちっとおもてなしができるだけの誇りがある、そういう方々を育成できるような活動をしていきたいと思っています。

【大社】 ありがとうございます。もう1点、見並さんから、観光協会の全国の皆さんは、DMOが突然登場したけど、俺たちどうすねんというようなご心配もあつたりするのですが、その辺について一言お願いできますか。

【見並】 先ほど申し上げたように、DMOというのは機能です。

もちろんDestination Management Organization、「Organization」ですから「組織」ということですがけれども、今のグレゴリーさんのお話をお伺いしたように、いろいろな人と連携しながら、当初の目的、コンセプトを明確につくって、何のためにそれがいいのかと考える必要があります。

それは今、日本にある観光協会と全く同じ役割で、地域を元気にして、そこにたくさんの人に来ていただく。外需を内需化することができるのは観光だけです。組織が異なるというとはあり得ますけれども、観光振興を図る、地域を元気にしていくという目的・コン

セプトは共通です。井口さんがおっしゃったように、今の観光協会は、DMOという機能は万全かといったら、そうではない。

世界に通用する観光地をつくるためには、みずからイノベーションしないといけないし、そのためには外の知恵も借りる、そのようになっていくのだと思います。

端的にお答え申し上げますと、観光協会に対立するような概念がDMOではなくて、本来、昭和30年代以降、日本がまだ観光振興で本当に内需のなかった時代、その時に観光協会が果たした役割というのは実は極めてDMO的役割だったと思っています。私は、観光振興は組織論ではなくて、DMOという機能を必ずつけていかないといけないと思っています。

もう1つ、先ほどグレゴリーさんが素晴らしい言葉をおっしゃった。「生き残れない」という言葉です。機能を身につけていかないと、日本は観光地として生き残れないし、もっと言うと、その地域は生き残れないという気持ちで取り組んでいただきたいと思っています。

【大社】 ありがとうございます。

それでは、最後に伊藤補佐官のほうから、今日、総括のコメントをいただきたいと思えます。

【伊藤】 今日は、グレゴリーさんをはじめパネラーの方々からのすばらしいお話をいただいて、私ども国の役割としては、DMOの役割あるいは狙い、機能を地域の中で果たしていただくための環境整備をしっかりとやっていきたいと思っています。

まず第1に、データが大切だということでありましたので、RESASを強化させていただきたいと思っています。そして、KPIを設定して、PDCAサイクルをしっかりと回していくことは極めて重要ですから、それを回すことができるような機能を、DMOのクラウド上に提供させていただいて、皆様方に活用できるような、そうした取り組みを直近すぐ進めていきたいというふうに思っております。

また、現場からすれば、そのデータの分析の専門家であるとかマーケティングの専門家、こうした人材が欲しいという声が非常に強くございます。まず、政府のほうでそうした重要な専門家の方々のアドバイスを受けて、皆様方に提供できるような体制を整えていきたいと思えますし、プロフェッショナル人材を皆様方に紹介をすることができるように、REVIC（地域経済活性化支援機構）の子会社として日本人材機構がございましたから、こうしたところと連携をしながら、人材の供給面についても努力をしていきたいと思っています。

また、すぐにグレゴリーさんのようになるというのはすごく難しいと思うのですが、やはり専門的な知識を学びたいという方がたくさんおられます。私どもは地方創生カレッジというものをネット上に開校して、eラーニングのシステムで観光分野の専門的な知識を得られるような、そういう場をあわせてつくっていききたいというふうに思っております。

そして最後に、ご説明をさせていただいた地方創生加速化交付金でありますとか、新型交付金というものを創設させていただきましたので、こうしたものを皆様方に使い勝手のいい形でご利用いただけるように、私どもしっかり説明をし、ほかの手段も有効に利用していただくことができるように努力をしていきたいというふうに思います。

何としても、こうした仕組みをうまく活用して、観光で地域を元気にしていく、そのことを皆様方とともに実現をして、そして、地域から日本の実力はこういうことがあるのだ、日本のすばらしいまちづくりを観光から実現させていただきたいと思います。

ありがとうございました。

【大社】 ありがとうございました。それでは、以上をもっ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 —