

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大阪

平成28年2月10日

【司会】 ただいまより国土交通省観光庁主催、内閣府、大阪府、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。

初めに、主催者を代表し、近畿運輸局観光部部長の阪部光雄よりご挨拶申し上げます。

【阪部】 どうも皆さん、こんにちは。ただいまご紹介預かりました近畿運輸局観光部長をしています阪部でございます。本日の観光庁主催のこのシンポジウム「日本版DMOの形成に向けて」の開催に当たり、平素から本当に観光立国の実現に向けまして、格別のご理解とご協力を賜っておりますことを厚く御礼申し上げたいと思います。

また、本日のシンポジウムに関西をはじめ各地から約300名近い皆様方、多数ご参加をいただいていると聞いております。本当に感謝申し上げたいと思っております。そして、お忙しい中、この本日のシンポジウムの開催のために多大なご協力をいただいておりますビジット・ナパバレーのCEO、クレイ・グレゴリー様、また、内閣府地方創生推進室まち・ひと・しごと創生本部の担当参事官であります藤原威一郎様、豊岡市副市長であります真野毅様、近畿大学経営学部 高橋一夫様、またDMO推進機構代表理事であります大社充様には、本当に厚く御礼を申し上げたいと思います。

ご案内のとおり、観光は、我が国の成長戦略の大きな柱の1つでございます。観光庁といたしましても、本日まで、ビザの緩和とか、免税の制度の拡充、また出入国の体制の充実など、数々の施策に精力的に取り組んでまいりました。その結果、訪日外国人インバウンドの数も、この3年間で2倍以上、去年は1,974万人に達しておりますし、消費額も、この3年間では3倍ということで、去年は3兆5,000億円になりました。このような中、人口の減少や少子高齢化ということは、直面する我が国の最重要課題として取り組んでおりまして、地方創生におきましても、この観光は、インバウンドの需要を取り込むなどした交流人口を拡大させていくために、また地域を活性させるための原動力になると考えております。去年の11月にも安倍総理を議長としまして、明日の日本を支える観光ビジョン構想会議というのが開催されております。その議論におきましても、地方とか消費というのが大きなキーワードとなっているところでございます。本日のテーマであります日本

版DMO、これは国内外からの観光客の地方への流れを戦略的に創出して、観光における地方創生を実現していくために、各地域が観光地経営の視点を持って取り組んでいただく上でのかじ取り役を創出いただくという取り組みでございます。

本日のシンポジウムでございますが、まず日本版DMOの概要や、総合戦略の作成にあたり役立つ、地域経済分析システムのRESASを説明させていただきまして、その後、大社理事からDMOに関する基本的な考え方のご説明、グレゴリー様からはアメリカの先進的なDMOの取り組みのご紹介、さらに本日お集まりいただいた有識者の皆様におけるパネルディスカッションということで日本版DMOを地域にいかにつなげていくための方策を議論いただく、充実したプログラムとなっております。本日のシンポジウムには観光行政、また観光協会、交通関連事業者、並びに銀行や大学、シンクタンクの皆様など、まさに日本版DMOにかかわっていただくであろうさまざまな産学官の皆様にご参加いただいております。ご参加の皆様におかれましては、新たに創出されますこの日本版DMOの候補法人が登録制度の登録へ向けまして、既に取り組まれていることと存じますが、このシンポジウムの開催が地域の皆様にとりまして、各地での日本版DMOの展開に向けて理解を深める助けとなることを祈念いたしまして、私の冒頭の挨拶とさせていただきます。本日はよろしくお願いたします。

<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。まず会場の皆様から向かって右手、グレゴリー様のお隣から、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ます。海外のDMOの事例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。

お隣が豊岡市副市長、真野毅様です。

真野様は城崎温泉、城下町出石、高原リゾート神鍋など多様な観光資源を持つ兵庫県豊岡市において、行政の立場からDOMの形成に取り組んでおられます。本日は豊岡市における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ーは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、パネル討議を進めたいと思います。本日は2名のパネラーの方、ただいまご紹介いただきました方にご出席いただいておりますので、お二人からまず最初に、プレゼンテーションを10分程度いただきたいと思っております。まず、豊岡の真野さんから10分間のプレゼンテーションをよろしくお願いいたします。

【真野】 皆さん、こんにちは。改めましてよろしくお願いいたします。私は兵庫県の日本海側にある豊岡市という町から来ました。8万5,000ぐらいの人口であります。つい去年、号泣議員で有名になりました城崎温泉があるところでございます。そして浴衣が似合う温泉地、そぞろ歩きができる温泉地として有名でありまして、それと同時に、この四、五年で外国人のインバウンドの観光でも有名になってきています。「ゆかたビレッジ」と呼んでプロモートしてきました。実際に何をやったかという、豊岡において官民連携でこの四、五年間、外国のインバウンドを強化してきました。今回の豊岡版DMO機構というのは、この官民連携の輪にWILLERという高速バス会社であり、ベンチャーとしてすごく新

しいビジネスをつくり上げてきたWILLERさんと組むということで、地域の稼ぐ力をもっと強化していきたいと考えております。

これが実績です。城崎温泉の外国人の宿泊数の推移でございます。実際に2011年ぐらいいまで、ほとんど2,000人ぐらいいまでしかいっておりませんでした。2011年ぐらいいから、やはり海外のお客さんにもアプローチしようということで、官民連携で進めてきました。その結果がこのように、2012年には4,700、そして13年には9,500、2014年が1万3,000、そして去年は3万1,000という数字まで上がってきました。

実際にデータを調べてみますと、豪州、北米、ヨーロッパからの訪問は合計で33.4%、日本全体での同地域からの訪問は12.7%ですので、私たちは欧米の個人客をベースに狙ってきました。アジアの団体客ではなく、城崎温泉の風情に合うということも含めて欧米を狙ってきました。そして月次ベースでのデータもとっております。このデータは、1月から12月の2014年と15年の対比を書いておりますけれども、数字はそれぞれの国の色分けがしてありまして、特に今、城崎は、カニで潤っており、たくさんのお客さんが来られますが、カニシーズンが終わり、4月の桜のシーズンが終わるとお客さんが減っていく、そして閑散期に入っていきます。この閑散期に、インバウンドで数字を伸ばす努力をしまりました。データを見ていただいたらわかりますように、6月、7月の閑散期に海外のお客さんに来てもらい、伸ばしています。データは、各城崎温泉の旅館の方々が、毎月データをとって、それを旅館組合の方が集めて、市役所に報告をいただいています。実数字を集め、データを出し、そして実際にやろうとした施策自身がうまくいっているのか、そういうことがチェックできるようになってきました。

官民協働をどのように進めてきたかについては、宿泊予約サイトでは旅館組合と連携を組んで、旅館組合さんが宿泊の海外向けの予約サイトを作るのに際して、市役所が支援をしました。また、パンフレットについても観光協会と連携をしてつくる。そして城崎温泉の駅前には外国人の方にも対応できるインフォメーションセンターがあるんですけども、これは全但バスさんと官民連携で整備しました。そしてWi-Fiについても、城崎温泉駅におりてからずっと温泉街でWi-Fiが繋がるようにしました。これも公共施設だけではなくて、旅館の皆さんに自分の旅館につけてもらうことで実現しました。

地域のブランドについても非常に大切だということで、外国人の国際交流員（CIR：Coordinator for International Relations）を雇って来てもらっています。その方と市で

観光関係を担当している部門が一緒になって外国人の観光客おもてなし相談室というのを
つくり、城崎温泉に集まってもらいどんな課題があるのか聞き、そしてその課題に対して
どうやれば解決できていくのか。そういうことを議論した上で次の解決策を提案して実行
していく、そういうことをやっております。今、旅行プランの英訳をできない場合は、そ
の支援も行っています。

我々は、海外の旅行博にここ3回、ロンドンで一番大きな観光博というのがあるんです
けれども、World Travel Market、WTMなんです、これ、ブースの図です。実際に、こ
こが2キロぐらいあるんですけれども、ここが500メートルぐらいです。2014年の
ブースマップなんです、ここが大体ヨーロッパ、それでここがアメリカでありまして、
アメリカは州ごとに宣伝されています。ここはアジアのブースであります。大きなこの辺
はマレーシアとかですね、中国だとか、そういうところがやっています、日本はこの小
さなブースでやっています。3年前、この日本ブースの中で出展していたのが、東京と大
阪と京都と沖縄と豊岡市ということであります。まだまだ日本の地方自治体ではヨーロッ
パに向けて宣伝をしていくというのがなかなかできていないのに対し、やっぱりこれだけ
大きな展示会に、ほかの海外はものすごい勢いで出て来られているわけです。よく調べま
すと、世界の旅行マーケットというのは、GDPの9%だとか、実際に雇用も8.5%だ
とか、そういう大きなビジネスであり、かつ、伸び率が3.8%となっております。ですから、
この凄い成長市場で、どこの国も虎視眈々と事業を伸ばそうとしている、つまり、今まで
努力してこなかった日本は頑張れば幾らでも注文はあるんじゃないかということでありま
す。

DMOをつくった1つの大きな理由は、広域観光、長期滞在であります。城崎温泉に今、
宿泊されている皆さんは、大体1泊か2泊か、平均で1.5泊であります。海外のお客様と
いうのは、基本的には長期のバケーションをとられますので、滞在が3日になってもいい
し、1週間泊まれる方もおられる。そういう人たちに長期で滞在をしてほしい。そのた
めには城崎温泉に泊まれて、温泉街を楽しまれるだけではだめで、そこから広域の観光
のところに導いていかなきゃいけないということでもあります。そういう意味で城崎だけ
ではなく、海の竹野、そして神鍋のスキー、そういうものも宣伝していかなきゃいけない
ということです。これをやるために、城崎温泉のインフォメーションセンターでは、それぞ
れの地域の体験型のツアーを今後どんどん企画し、それぞれの地域にもインフォメーショ
ンセンターを置いて、そこで窓口がいて、それぞれの体験ができる、そういうことを実現

していくことによって長期の滞在を促進していきたいと考えているわけであります。

城崎温泉ではオンパク事業というのをやられています。これは地域の方が、自分たちができる体験だとか経験だとか、そういうことをお客様におもてなしとしてしようというプログラムでありまして、今まで観光業に携わっていなかった方、女性の方が、このように和菓子づくりを教えるだとか、お坊さんが写経体験、スナックはしごツアーなんかもやったり、今までだと観光には携わっていなかった人が、どんどん地域の生き様だとか、営みだとか、そういうことをお客様に見せ、ビジネスにつなげていこうという動きが起こっております。

城崎以外でも、そういう地域の体験メニューが出ております。ジオカヌーは、地球活動遺産をカヌーを使って見ようということでありまして。そういう活動だとか、農家の民宿も始まっておりますし、山のほうではスノーピクニックだとか、スノーシューだとか、そういう体験ツアーが少しずつ企画されるようになってきています。こういうものをどうつなげていくのかということが非常に大切になってきます。

それを担うのが、DMOであります。地域のいろいろな素材があります。おいしい食べ物、そして宿泊先、そして交通機関、それぞれの体験プログラム、こういうものを組み合わせどうお客様に提供するのか。よく観光のそれぞれのところに行くと、俺のところはこんないいところがあるんやとおっしゃるんですけども、やっぱり相手があってお客様が来られるわけで、お客さんのニーズに合ったメニューをつくっていかなくちゃいけない。それをお客さんに合ったものに再編集していく、そういう作業が必要になってくると考えております。そういうことを豊岡市の豊岡版のDMO機構の中で再編集して、着地型のツアーを企画し、旅行会社にも売っていただくし、または、それぞれコンテンツを繋いで個人客の皆様にも買っていただく。そういうことができてくることによって、観光の裾野が広がっていくと考えているわけです。

最初に話をしましたWILLERさんに、今回この協働の輪に入ってもらおうということで考えました。ピンクの高速バスとオンライン販売で新しいビジネスを創造した会社です。こういう会社というのは、基本的には見えないものを見ている。見えないものを、仮説を立ててビジネスを組み立て、そしてその仮説が合っているのか、検証しながら実績を出していく、そういう仮説検証してビジネスを組み立てる力を持っているところです。彼らはピンクの高速バス、女性向けにつくりまして、自分の隣にはおじさんが来ないようにし、ゆったりしたバスというコンセプトを作る。実際に、女性は61%、それと若い世代が70%

ぐらいと新しい市場を創造しているのである。そういう新市場をオンラインで開拓していく。これはインターネットのeコマース市場でビジネスをどう取っていくのか、これができる会社だということです。実際に乗車率が80%近いと聞いております。なぜできるのか。それはお客さんに対してきめ細やかなプロモーションをされているからであります。そういうことができるところが一緒に入ってくれば、豊岡の観光を売ってくれる存在になれるということでもあります。

実際にこのDMO機構の事業内容であります。事業機会としては今日、RESASの説明もありましたけれども、だんだんビッグデータが世の中に出てくるようになりました。豊岡市でもWi-Fiのデータを使って、外国人、どこの国の外国人がどこを動いてどこに入ってくるのか。こういうデータを入れ、分析をするようにしたいと思っておりますし、実際に携帯電話のデータを使って、日本人のお客さんも統計的にどういう動きをしているのかもわかるような時代になってきました。こういうデータをきっちりとして、自分たちに何が足りないのか、自分たちがやったことが結果に結びついているのか、そういうことが調査可能になってきています。そういうデータをベースに、戦略を立て実行していく。それだけではなくて、そういうデータを地域の皆さんと共有することで、検証をしながら、次の方針を立てていく、そういうことができたならと考えております。

また、2番目ですが、先ほど話しましたとおり、外国人のお客さんが増えています。これはもうすごいビジネスの機会だと思っております。それを広域観光に移すことで、もっと宿泊数が増やせる、地域をもっと楽しんでいただける。ここを、このインバウンドに集中したビジネスプロモーション、そして予約自身も自分たちのビジネスとしてやるということを、この豊岡版DMOは考えております。実際に地域の商品も含めて売っていきたいなと思っております。

3番目が地域商社と書いておりますが、これはWILLERさんに入ってもらって、我々が彼らと一緒につくっていく観光商品を彼らの流通網であるウェブ上のインターネットを用いて、市場に対して売り込んでいく、そういうことをやってもらうエンジンになってもらいたいと考えています。

最終的には、やっぱり観光客の数を増やしていきたい。数だけではなくて品質も高くして、宿泊日数を増やし、消費額を上げていきたいと考えているわけです。今のところ、KPIとしては2020年で10万人という宿泊数を豊岡全体で計画をしております。この数字は、今の動きを見ていると必ずいくんではないかと思っている次第です。現在、2

015年の3万1,000ぐらいだったんですけども、予定は2万3,000ぐらいだったんですが、3万1,000までデータが伸びています。でも、大切なのは、やっぱりコンスタントにロイヤリティーの高い、質の高いお客さんに来てもらえるということでありませう。そのためにはどうしても宿泊の滞在中に使ってもらうお金を増やしていく、そして品質の高いお客さんにできるだけ来てもらうということを考えていかなきゃいけないと思っています。それぞれの地域にそれぞれのニーズがありますから、その辺の調整もしながら、全体では1泊1人の人が来られたら、今まで2万円だったのを3万円ぐらいに持っていく。そういうことでトータルのビジネスを拡大していきたいと思っています。

DMOなんですけれども、ちょっとジョーク的に書いてみました。Don't Miss an Opportunityということで、私自身は本当にこのインバウンドが大きな成長市場と考えています。外国のお客様は宿泊数が長い。ということは、それぞれに地域で長く滞在してもらえるビジネスのOpportunityです。そこに対して自分たちの地域をどう再編集して外に対して売り込んでくのか、これができれば、うまくいくのではないかと考えているわけです。そして、それぞれの地域、私にとっては皆さんがどんどん出てこられると競争が増えるわけですが、実際に、やっぱり地域全体で戦わなきゃいけないところもあると思っています。この間もWTMに行きましたが、日本で海を宣伝すると沖縄です。雪を宣伝すると長野と北海道になります。関西では誰も雪があるとは思っていません。海もきれいなところがあるとは思っていません。そういう意味でやっぱり関西は関西で、みんなが手をつないで、さらに関西も売り込んでいく必要がないのかなと思っている次第です。ぜひ皆さんと一緒に頑張っていきたいと思いますので、よろしく願いいたします。ご清聴ありがとうございました。

【大社】 引き続きまして、近畿大学の高橋先生からプレゼンテーションをお願いいたします。

【高橋】 私からは、国内外の事例をご紹介させていただきたいと思っています。ビット・ナパバレーのCEOのグレゴリーさんのお話を受けて話を進めていきたいと思えます。4年前からDMOに対しての研究を進めておりまして、2年半前に、神戸市役所の方々とヨーロッパのDMOの視察に行きました。また別途、ハワイ、アメリカにも参りまして、そこで見えてきたことは一体何なのかを、スライドでご紹介していきます。

このヒアリングを通じて、日本の観光推進組織とはっきり違うところというのは、この6つだろうと思えます。1つは、関与するメンバーが主体的に意思決定をしているという

組織体制になっているということが1つ。2つ目は、多様な財源を持っているということです。大阪府は宿泊税を始める方向でいますが、それ以外にも自主事業、補助金、受託事業、さまざまな分野で収入を上げていること、それらのDMOはプロの人材が運営し、それに見合った報酬を受け取っていることを紹介します。昨日は岡山でグレゴリーさんの下の方、No.2の年収をお伺いしてびっくりしたのですが、17万5,000ドルだとのことですが、そうしたプロが受け取るべき報酬が出ているということです。それから観光行政に対してしっかりとした説明責任、会員の観光関連企業との間で緊張感のある関係を持っている。そして、職員は目標達成に対する評価によって年棒も上がるし、下がることもあるという仕組みができ上がっているということです。DMOというのは観光地経営を担う組織ですが、観光地経営とは、事業目的を明らか明らかにし、そしてそれを達成するために持続的・計画的に、自ら主体的に意思決定を行って、さまざまな主体との調整の中で観光事業を管理・遂行することです。

その中の1つにバルセロナの観光局がありますが、ここは2つの意思決定機関によって重要事項や日常の事業内容が決まっているのですが、官民の委員がそれぞれ半々で構成されています。そして日常的な観光の執行役はDMOそのものであって、観光行政の方々は、そこには携わっていない。では何をやっているかということ、観光政策に注力するということとして、例えば2次交通の問題をどうするんだ、あるいは都市計画の中で観光をどのように生かしていくのか、あるいは古い建物が取り壊されようとしているときに、どのようにファサードだけでも残していくのか、こういうようなことを徹底的に議論しているというのが観光行政の役割ということです。

これはロンドン&パートナーズでも同じです。大阪観光局のモデルとなったのは、このロンドン&パートナーズだとお伺いしておりますが、橋下市長もここにヒアリングに行かれたとお伺いしております。ロンドン&パートナーズはクリエイティブなマーケティングやプロモーションに特化する、あるいはコンベンションやコンGRES、スポーツ大会の誘致を徹底的に行う。一方でグレーター・ロンドンののは、観光政策の推進のために行政の他の部門と調整を行う。こういうような機能分担がしっかりでき上がっているということです。

こうしたお話をうかがって、行政とDMOの機能分担というのをしっかりとまずは議論するということが、私は必要ではないかなと思います。例えば受益者がはっきりしているものについてはDMOが責任を持つ。受益者がはっきりしていない、例えば都市ブランデ

イングを展開するということになると、最終的な受益者というのは一体誰かということが明確ではありませんので、こういうようなところについては行政がやるというような考え方で整理をすると、スライドのような案もでき上がってくるのではないかと思います。こうしたような機能分担が、今皆さん方の中でしっかりと議論されているのでしょうか。ここが私は出発点ではないかなと思います。

また、多様な財源にいたしましても、バルセロナの場合は、自主事業と会費だけで60億ユーロのうちの予算の95%を担っています。当初は33%が市の補助金だったわけですが、それが3%しかない。パリは市の補助金が63、ロンドン&パートナーズは70、ビジット・シアトルは26でホテル税の割合が多いと。それぞれに地域ごとの特徴がありますが、ちゃんとした財源があってこそ、その次の展開につながっていく。ですから、この予算規模を見ていただくとわかりますように、57億、14億、30億、20億と非常に大きな金額が予算として与えられているのです。

バルセロナの場合は、当初は1994年に立ち上がったときに、400万ユーロだったものが、4,400万ユーロに膨れ上がっており、95%が自主事業で事業をおこなっている。例えばこの中には、観光バスを走らせる、あるいはコロンプス塔という観光施設を所有し、そこの入場料で収益を上げるということもやっている。また、スライドのようなコンベンション分担金という考え方でホテルからお金をいただくわけですが、例えば通常70%の稼働率のときに、大規模なコンベンションを呼んできて稼働率がほぼ100%になる。そうなってくると、その差の30%に対して売り上げの2%の分担金を求めるのではなく、宿泊の売上100%全てに対して2%徴収するというのです。こんなこと実際におこなうとなると、調整が大変だったんじゃないかと普通は考えるのですが、プロ対プロの会話だから成立するのだということです。プロ対プロの会話というのはこういうことです。例えば70%の稼働率ではレベニュー・マネジメントをやらなければいけません。高く買ってくれる人には高く、安くしか買ってくれない人には安く価格設定をしなければならない。例えば300人乗りの飛行機で想定すると、2万円の定価で200人のビジネスマンが乗る。そのかわり予約変更は自由で取消料も不要と条件設定をする。ビジネスマンは自分の懐からお金が出るわけではありません。高くても会議の時間に間に合う、顧客の求めに応じて時間の変更ができるという運賃の方が使い勝手が良いのです。しかし学生のような立場であれば、1万円程度で何とか乗りたい。学生のように時間はあるがお金はなく、予約の変更は求めない場合は1万円ですべて売るとして、これが100名だとすると、売り上げ

が500万になって最高値になるわけです。こうした価格のマネージメントをしなければならぬことを考えれば、稼働率が100%になったらほぼ定価で売れるのだから、総売り上げのうちの2%ぐらい渡しても構わない。そのかわりしっかりと今後もコンベンションを誘致してこいというわけです。今年を取れてきたけれども、来年はまだ取れていないじゃないか。DMOは何をやっているんだということもあるでしょう。こういう適度な緊張関係というものも、海外のDMOの中には存在しているなということがわかります。

また、事業部門の評価指標がROIで行われているのがロンドン&パートナーズでした。投資した金額に対してどれぐらいの経済効果が与えられるのか、投資を引っ張ってくるのができたのかによって評価が決まってくるわけですが、例えば16対1のTRADE AND INVESTMENT、9対1のBUSINESS TOURISM、このような数字をしっかりと掲げて、これをこなした場合は年棒にボーナスがついてくる、そうでなければ下がっていく、あるいは首になるといったような緊張関係が存在しているのです。

ハワイ・ツーリズム・オーソリティーにヒアリングに行ったときは、ツーリズムマターと先ほどグレゴリーさんがおっしゃっていらっしゃったように、住民の意識に対してまで責任を持つというDMOが存在していました。そのために、観光の効果はどこまであるんだということをしかりと住民に伝えていく。いわゆるマネジメントの意識を非常に強く持っているDMOも、存在するのです。

さて、次は日本のケースですが、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、あなたしっかりとしゃべってくれよ」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いただきだけでなく、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すが、この形態をDMO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ありません。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つは口

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、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】 それでは、まず最初に、真野さんからコメントをいただきたいんですが、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一番感じたコメントを1つと、それからグレゴリーさんに質問をしたい点、この2つをお願いいたします。

【真野】 まずは質問なんですけれども、最初コメントのほうがいいですかね。思った

のは、きちっとデータをとって分析をされているなということと、やっぱりスケール感が違うというのはすごく感じました。それとやっぱりちゃんとしたものが歴史の中でそろってきている現実があるんじゃないかなと思いました。私自身が今、スタートしたばかりでありますので、なかなか今のアメリカのDMOみたいなものが、すぐにできるのはないんだらうなと思いました。それともう一つは、やっぱりアメリカそのものの市場としては、まだまだ国内のマーケットが伸びているんじゃないかなという気もしました。質問なんです、海外をどれぐらい今、興味を持って動かれているのかどうかというところが質問であります。それともう一つ質問は、最初スタートした時点で、どこからスタートしていかなくゃいけないのか。スタッフも今だとたくさんおられますけれども、最初はどうな人を雇われて、何に集中してやられたのかというような点がお聞きしたいです。

【大社】 たしか1990年ぐらいにDMOをつくられていて、そしてT I Dの導入が2010年。それまでは3人でスタートしていたのが、今は二十数名というような、それも15年ぐらいの動きということなんですね。そこをご説明お願いします。

【グレゴリー】 組織がスタートしたのが1990年ですけども、持続可能な財源というものが当時はいかなる時期においてもありませんでした。そこで再スタートを切ったのが2009年、3人から始めて40万ドルの予算がありました。ご質問のお答えですが、最初にやらなければいけなかったのは、持続可能な財源を確保するということでした。これが初年度のフォーカスでした。初年度はDMOをきちんと成り立たせるということです。そしてT I Dをきちんとやるということです。それがなかったら組織はもうだめになってしまうわけです。当時政府はどんどんお金を費やすことはもうやめようと思ったわけです。何もリターンが得られなかったから、もうそれはやめと考えていました。ですからT I Dをきちんと機能させなければ、私たちはもう扉を閉じて、ワイン業に私は戻るということになっていたかと思います。したがってマーケティングの前に、まずT I Dをきちんと立ち上げるということでした。

まず2つ、財源を確保するためには宿泊業からの協力が必要です。ナパバレーには宿泊業協会というものがありませんでした。ですから、カリストガの宿泊業の人はナパの宿泊業との知り合いはいなかった。一方、ナパの宿泊業は、ほかのナパ市内の宿泊業についてもよく知らなかった。すなわちばらばらだったわけです。したがって、まず宿泊業を集めて、そしてT I Dを考え始めた。そしてその後には人を採用しましたが、これはマーケティングの専門家であるとか、あるいはデジタル・マーケティングの専門家、最終的には営業、

団体向けの営業とか、そして戦略計画を役員会とともに立ち上げて、今後3年の指針を打ち立てました。こうしたことは、大体最初の3年ぐらいで立てた計画どおりに進んできました。離職率は少しありましたけれども、今のチームは、我々にとってはベストのチームだということを過去6年振り返って言えると思います。まず財源を確保する、それからマーケティングの準備をする。正直に言って、我々今はナパバレーで2番目に有名な組織になりました。ナパバレーのワイン産業の業界というのが第一です。1945年からの歴史があります。我々は2009年からの歴史からですから、ちょっと差があり過ぎますけれども。

また、海外の訪問者、我々もちろん海外からの訪問者には大変関心を持っています。ですからビジット・カリフォルニアとも密な連携をとっています。海外の訪問客の数が8.6%というのが2012年でしたが、13.6%に2014年に伸びて、私たちは大変うれしく思っていますし、なぜ海外の人がいいかというのはいろいろ理由があります。海外のディステーションとしての我々の知名度も上がります。そして海外からの訪問者は、平均10日をアメリカで費やします。多くの人がカリフォルニアに来ると、カリフォルニアでずっと滞在することがあります。ディズニーランドにロスで行って、モントレイで美しい海を楽しみ、サンフランシスコに行ってその町を楽しみ、そしてナパバレーに来る。そのうちの3日か4日を我々は取るわけですが、平均10日間滞在される。国内の人よりも海外の人のほうが支出額も大きい。

【大社】 2009年からそういう取り組みを始めた背景があると思うんですね。つまり経済的に、リーマンショックかと思うんですけども、経済的に厳しくなって、各地元の施設も厳しい状況に置かれたという背景があるんじゃないかと思うんですが。

【グレゴリー】 そのとおりです。ナパバレーの宿泊者数のデータを先ほど出しましたけれども、人々が行動を起こすために、まず危機に側面することが必要だとある役員会での発言がありました。2009年、景気が大きく低迷し、宿泊業は、これから右肩下がりになるんじゃないかと心配しました。そこでTIDという考え方が出たときには、それを実現するまでに1年かかりました。ただ、宿泊業においてはTIDについて何も知らなかった。私もこの職につくまで、2週間前までこのことは知らなかった。したがって啓蒙・啓発が必要でした。コンサルタント会社も雇いまして、TIDとは何かということカリフォルニアの事例でよく知っていましたので、そうした啓発もしました。州では、我々は50番目のTIDでした。つまり、ほかの地域に大いに遅れをとっていたわけです。現在

はカリフォルニアにはT I Dが、90以上あります。過半数が、我々がやったシビタスというコンサルタント会社を使って展開しています。

【大社】 高橋先生のほうから、お話をお聞きになられたコメントと、それからご質問をお願いいたします。

【高橋】 ナパバレーのDMOにつきましても、非常に、会員との間の緊張関係を持っている組織ではないかという印象を受けました。というのは、パートナーから会費を受け取っていらっしゃるが、その金額は600ドルから1万ドルとなっています。日本円で7万2,000円から120万程度です。ロンドンですと300万ぐらいの会費というのもありましたので、しっかりとこういうような会費をいただくことによって、逆にパートナーと一定の緊張関係を持っているのではないかと思います。日本の場合は、たしか大阪観光局の5万円というのが一番高いと聞いていますが、そうすると会員からはどういう成果がでるとビジット・ナパバレーのことを評価するのか。どのような状態であれば、このビジット・ナパバレーはダメだと評価が下るのか。そのあたりの評価基準はどうなっているのか、どんな緊張感のある関係になっているのかということをお教えいただければと思います。

【大社】 パートナーシップの関係性ですね。

【グレゴリー】 スタートしたときは、全くパートナーはいませんでした。組織としては、パートナーシップは持たないと考えていたわけです。唯一のパートナーは役員会の役員たちでした。当時の役員たちというのは設立パートナーで1万ドルレベルでした。パートナーは6団体ありました。正直に言って、ワイン産業でのつながりの知っている人を回ってパートナーを募ってきたわけです。私が当時持っていたコネを使ってきた。例えばロバート・モンダヴィもパートナーになりました。ゆっくりとしか立ち上がりませんでした。組織としてお金を出すに値するというような過去の成果がまだなかったからです。実際、財源を確保してから会議をしたりマーケティングをして、そして重要な観光業の人たち、実際私は当時よく知らない人たちが多かったわけですが、そういう人たちが我々のことを知るようになった。マーケティングから知ることになって進捗をして、そしてビジネスに関係を示すことができるようになったということです。つまり自分たちのビジネスにどんな価値がもたらされるか、加えられるかということが重要でした。私たちにとって何がうまくいったかというと、私たちは政府組織ではありませんので、民間としての活動をしているわけで、そして働いている人もみんな、1人を除いてみんな民間から来ました。1つ

の観光キャンペーンの人だけはナパ市で働いていた。それ以外の人みんな民間の会社の出身者です。それが私たちにとって非常にプラスでした。といっても、DMOがやるべきこと、やるべきでないこと、特にアメリカでは多くのDMOが陥る落とし穴としては、同じトレードショーに行く、同じマーケティングをするということで、私たちはそこに入らないで新しい違うことをやろうとして、ほかの産業の人を雇って、それからもちろん宿泊業もそうですけれども、そうすることによって全て新鮮な目で見ることができるようになりました。そこでだんだんと関係者から、私たちに投資をしてくれれば、投資をした以上の見返りがあるというふうな評判を得ることができたんです。

【大社】 今のお二人のパネラーのご質問が、いずれにしても財源というところに集中しているわけですが、公的資金を投入するケースと民間資金を集めるケースと、大きく分けると2つあると思うんですね。既存の形では補助金が観光協会に支出されている、委託金もあるという形ですが、税金を投入する際に、やはり留意点として重要なのはKPIを設定して成果評価をしていく、説明責任があると。先ほどからROIが出ていますよね。Return On Investmentです。これを明らかにしていく必要が今後、多分あるだろう。

実は日本で最もお金を持っている観光組織というと、沖縄のコンベンションビューローというのがありまして、90億近いお金があつて、それは一括交付金に依存しているわけです。ですから、彼らとしては自主財源を持ちたいということで、ホテル税とか、それから入域税ですね、地域に入ってくる人からお金を取る。実際に沖縄県下で2カ所ぐらいあります。それからレンタカー税です。そのような法定外目的税も含めて議論を進めてきました。しかしながら、なかなかそれが調整できないという話が下地先生という方から福岡でありました。それからTIDに関しては、税金ではないというお話がございましたけれども、札幌と福岡でパネラーで来てくださったハワイの方が、HTAのケース、これは完璧にホテル税、税金を投入してROIを算出する、それが次年度の税金の投入の根拠になってくるというお話をされていました。

そういった税金の投入という話と、一方で民間資金ですね。先ほどパートナーの話が出ていました。まさにさまざまな仕組み、協働型、利益分配型、新サービス型とかですね。場合によっては公共性を担保しなきゃいけないし、物によっては民業との競合もあると。圧迫しないようにしなきゃいけないと。さまざまな問題があると思う。

そういった中で、豊岡の場合は、どのような財源でどういうふうに運営していくことに今のところ考えておられるか、お話お聞かせいただけますでしょうか。

【真野】 豊岡の場合は、まず3年間で必要な資金については豊岡市が投入をすることで、まずは持続的に運営をできるというところをつくっていきたい。その事業計画の過程は売り上げもちゃんと、海外のお客さんの予約からの注文だとか、会員からの会員の収入だとか、あと旅行関係の宿泊に対する支援だとか、研修ツアーを企画するだとか、そういうものに対して、大体3年でブレイクイーブンぐらいになるようにしようということになっています。ただ、ブレイクイーブンといいながら、実際には人件費を全く経費として見ていません。実際に人件費は、それぞれの企業が出してもらおうということになっています。ほとんど市役所から出している人材、市役所が外から来られる人に出しているものも含めて、あとはバス会社の人が出資をされるんで、そこから人材が来てもらえますし、また銀行からも人に来てもらおう。そういう人件費については、手弁当で来てもらうことで運営をしていこうということです。そういう人件費については、この3年間で、実際にこの地域のビジネスがどれだけ上がっていくのか、これを指標で示していく必要があるんだろうなと思っています。そういう中で、例えば1つの数字で、豊岡だと観光では、温泉で宿泊がある場合は入湯税というのを取っておりまして、その税金なんかも、ここ数年上がってきています。そういう数字を見せて、実際に市の税金をつぎ込んでいいのかどうかという議論と同時に、3年間で新たなビジネスの機会が出てくるということを考えておりまして、そういうものも含めて検討していかなきゃいけないんじゃないかなと思っています。

【大社】 整理しますと、税金も投入します、補助金も投入しますと。一方で収益事業としてもやってくださいと。さらに入湯税、こういったものの利用というのでも検討していきますというようなことがお話なんですね。

ちなみにここ、大阪ですので、大阪には大阪観光局というのが立ち上がっておりまして、本日の日経の記事を先ほどいただいたんですけれども、観光戦略組織DMOを申請しますと。スポンサー制度などを導入する案も持っていますという感じなんですけど、例えば大阪として考えていることを簡単にご説明いただけますか。

【野口】 大阪観光局の専務理事をしています野口でございます。今のスポンサーの話は、まだこれからなんですけれども、私どもがいわゆる観光プロモーションを、いろいろな媒体を使ってやっています、当然ホームページもありますし、それからマップであったりガイドブック、そういった媒体を中心に、そこに対してプロモーションで使っていたりするような、なお且つ我々の事業を応援していただけるという企業さんに対してスポンサーを募るということで、これからちょっと展開をしていきたいなと思っています。

【大社】 宿泊税を導入するという話がありましたが、大阪観光局との関係はどんな感じなんでしょうか。

【野口】 これはまだ、ここでお話しできません。

【大社】 今、まだまだこれからという話ですが、高橋先生、極めて重要なポイントだと思うんですけどもいかがですか。

【高橋】 私はその宿泊税の議論に参加させていただいたのですが、宿泊施設の皆さん方の中には、大手のホテルの皆さん方は、いろいろあるだろうけれども今後は必要だろうと。一方で、旅館業界の皆さん方は、如何なものかという意見がありました。例えば、宿泊施設からばかりではなく、量販店から税金を取ったらいいのではないかという議論も当然出てきたわけです。本来一定の税の負担能力を持った旅行者から広く課税することが望ましいものの、旅行者は千差万別でその把握も現実では不可能です。インバウンド旅行者だけから徴収でするといっても在住者との見分けも買い物や交通などでは難しい。パスポートの確認がしっかりととれるかどうかということになってくると、やはり宿泊客の中から確保していくしかないだろうと思います。一定レベルの宿泊施設に泊まるということは、消費負担能力があるといえますし、負担される方の把握も容易だということでもとまっていきました。受益者である観光客だけではなく宿泊施設にとってもプラスになるように、プロモーション関連にも宿泊税が使えるようにしていくべしというような意見が最終的に出て、使い道がまとまっていきました。それは大阪観光局が担っていただかないといけないのだと思います。

【大社】 やはり財源というものが整備されたおかげでナパがうまく活動できるようになった、これはもう間違いのない事実ですよ。

地域のお金の流れを説明した資料なんですけれども、例えばお客さんが地域に来ます、そうすると税収が上がります、関係自治体は潤います、そしてそれは新たな地域に投資が行われます、観光地域振興、地域づくりが進みます、そしてDMOにも予算が下ります、そしてまた観光客が増えますと、これはいい循環ですよ。かつ、この中で、違う流れは1個、税収2と書いていますけれども、例えば例1で言えば宿泊税なり、そして例2で言えばレンタカー税なり、例3で言えば、これはリフト税とかですね。これは北海道で議論されていたりします。それから例4で言うと入湯税ですよ。こういったものが自治体に入ります、場合によってはその一部を、もしくは全ては投資という形で再度DMOに回しますというような、地域の経済が回り、税収が上がリ、投資が進むというサイクルをどう

いう形でつくっていったらいいのか。これは、先ほどのグレゴリーさんの説明で言うと、小さな町でいったら地方の税収の6割以上がホテル税だというところもあって、観光振興をやるからこそ、地方の財政がもっているんだというところもあったりするわけですが、こんな仕組みをやっぱり今後考えていく必要が、大阪はでかい町なんでね、ここまで考えなくてもいいのかもしれませんが、小さな町は、やはりこういった議論を地域でしていく必要があるんじゃないかなという気がするわけですね。

次に、DMOに必要な専門人材をどのように探して、どのように配置していけばいいんだろうかというところで、真野さんから、豊岡のDMOの人の配置についてはどのように配慮されているのかというところなんですけれども、人を見つけてきたのかですね。

【真野】　　あまりオープンにするつもりはないんですけども、基本的には、やっぱりビジネスをちゃんと自分で組み立てられる人たちが上に立っていかなくちゃいけない。先ほど話がありましたように、マーケティングというのをきっちり数字に基づいてやっていくことが必要だと考えています。あとは、そういう人材はどこから採ってくるのかということだけだと思います。

【大社】　　1つは、必要要件としては民間としての経営というものがわかっている人が必要だと。

【真野】　　そうです。基本的にはDMO自身は、先ほど議論がありましたけれども、信頼というのも大切だと思っているので、やっぱり市役所がバックアップした組織であると。ただ、それプラスアルファで、市役所で運営してしまっておかしくなります。実際に事業をやるわけですから。そこのところを、事業をやった経験があって、自分でビジネスを組み立てられる人に来てもらうということが大切だと思っています。

【大社】　　なるほど。グレゴリーさん、この辺、ナパのDMOの人材をどういうふうに集めてこられたのか、少しご説明いただけますか。

【グレゴリー】　　私たちの2つの主眼点は営業とマーケティングです。すなわち、こういう分野にたけた人材が必要です。営業のトップについては2年間探し続けて、そしてリクルート会社を使ってホスピタリティー産業に目を向けて探しました。ホテルの関係者、それからDMOの経験のある人ということで、このリクルート会社を介して女性を採用しました。非常に優れたマネジャーで、いい営業チームをつくってくれています。もう1人マーケティングのトップ、この人は4年前に入って、当時いろいろ問題があったわけで、それから同じリクルート会社に頼んで、20人ぐらいの履歴書に目を通して、グローバル

な、リッツカールトンでのブランドマネジメントをやった女性、この人はリッツカールトン、カリフォルニアでのマーケティングの経験のある人でした。営業のトップですけども、この人は15年マリオットにいました。宿泊というのは我々にとって重要な部分ですから、2人が宿泊業にたけている専門家だということ、これは私たちにとっては非常に賢い選択をしたと思っています。また、マーケティングのナパバレーのブドウ園のトップだった人もいますし、そして私と同時にナパバレーのブドウ園の組織と一緒に働いた人も雇いました。さまざまな背景の人がいます。そしてそれぞれの専門知識もさまざまです。SNSの専門家、あるいはデジタルの専門家もいます。それから財務の人も優秀です。それから私、この2人はそれほど重要じゃないかもしれませんが、以上参考までに。

【大社】　そして、高橋先生が先ほどプレゼンテーションで触れられましたが、専門性の高いマネジメントクラスの方は日本円で言うと2,000万近く給料ももらっているという状況ということなんです。

もう1点、論点として整理をする必要があるなと思っているのが地域性の問題ということでエリアの問題ですね。例えばブランドUSAもしくはビジット・カリフォルニアというような広域のDMOとの連携をされていると。日本の場合も、既存の観光協会もあると。DMOって何か屋上屋を重ねて、また違うものをつくるのかと。そんなことはどう考えても議会を通らないよみたいな意見がどこでも出てくる話ですね。このような整理をどう考えていくのかということも現場の皆さんにとっては重要な検討項目に挙がると思うんですが、もう一度グレゴリーさんにお聞きしたいのが、ビジット・カリフォルニアとの関係をどのようにナパバレーとしてはやっているのかということをお聞きしたいんですけども。

【グレゴリー】　ビジット・カリフォルニアとの提携が幾つかあります。あるときは、彼らの委員会に参加して、これからやる会議で、どういうトピックを選ぶのかと。つまりカリフォルニア州全体から委員会の委員として12人を集め、私たちの意見として年次総会に何がいいか聞かれたわけです。これはビジット・カリフォルニア・アウトルック・フォーラムという会議、つまり我々の意見を求められたわけです。私たちのDMOは非常に小さいけれども、意見を求められました。

それからもう一つ、マーケティングのさまざまな機会を提供してくれます。ビデオを彼らはつくるんです。例えばトップのテレビ、例えば職に関する番組とか。そうするとナパバレーのレストランを画像にして撮るということで相談を受け、そして私たちはそうしたレストランを選んで、そしてナパバレーをうまくそこでは映してもらおうようにします。

またもう一つ言いましたように、海外に対してはビジット・カリフォルニアを介して、そこから展開をしています。ビジット・カリフォルニアは海外に13の事務所を持っています。私たちのチームはそこに派遣して、そこを通じて、海外、外国に対する展開もしています。

それからビジット・カリフォルニアのCEOが先週、私にメールを送ってくれまして、CEOたちが中国に5月に行って、旅行関係の活動をするということで招かれました。中国はこれからますます我々にとっても重要になりますので、そこにも参加します。ビジット・カリフォルニアが全部お膳立てをして、私たちはカリフォルニアのナパバレー代表として、私の場合はそこに参加する、彼らの活動の一環として参加するという形をとります。

【大社】 日本の既存の観光振興の体制というのは、こういう形で、行政準拠型で構成されています。一般的に、大阪の場合は大阪市と大阪府が一緒になって観光局をつくられました。これは極めて素晴らしい取り組み、全国に先駆けた取り組みだと思うんですけども、実際に市町村ごとに観光協会がありますと。案外、現実問題としてはA市の計画をこの県は知らない。この県の人たちはB市の計画を知らない。さらに広域の組織があったら、ここは場合によっては国の観光県整備事業のプラットフォームだったり、もしくは都道府県単位の県民局及び振興局の取り組みだったりするわけですが、振興局の取り組みの計画を実はA市もB市も知らないとかですね。これ、全然不思議じゃなくて、普通に行われていることですね。そういった意味ではDMOの議論を1つのきっかけとして、ぜひ地域ごとに皆さんで進めていただきたいのは、こういう機能分析表をつくってください。組織は何人ぐらい人がいて、どういう予算を使って何をしているかですね。こういったことを見える化をすることによって調整を図る。こういった調整を図っていくということをぜひ進めていただきたいと思います。そうじゃないと現実が見えていないのに、批判をし合うということが起こり得ます。広域組織、特に今回、交付金に関して言いますと、広域連携をしているところに新型交付金で支援をしますと言っていますので、広域連携のDMOだと手を挙げているところは極めてさまざまなトラブルになるかもしれない。なぜなら、これまで何十年と見てきて、広域連携、これはまさに総論賛成、各論反対、いざとなったら話がまとまらないというような世界ですので、そのためにもこういった手法をぜひ使っていただきたいなと思っています。

最後の論点として、官民連携について、高橋先生からそのあり方を十分に検討することが必要だというご発言がありましたが、詳しく、どういう視点で官民連携を考えていった

らいいのかコメントいただけますでしょうか。

【高橋】 官民連携というか、私はいわゆる機能分担をはっきりさせるべきともうしあげました。私は行政の皆さん方ができることと、民間サイドができることは、やはり自ずと違うのではないかと思います。先ほど見ていただいた海外のヒアリング結果を幾つかの自治体の観光課長、元観光課長方にヒアリングして回ると、やりたいけれどもなかなかできんやろうなというジレンマを述べられるのです。というのは、自分たちはゼネラリストとして育ってきているので、どうしても公平感で仕事の裏打ちができ上がっている、誰に対しても同じように公平に扱うべきだと考えてしまう。しかし、よくよく考えてみると、税金や社会保障のように、制度的な公平性と、観光のような事業について同様に扱うことはできないはずです。観光はマーケティングの結果、消費者が選択するものですから、それを税金などと同じように扱うということはできません。だからこそ一生懸命頑張る事業者とともにやっていくようにしなければいけないのですが、地域とはつき合える、業界団体とはつき合える、しかし、個別の観光事業者と正面から向き合った対応ができないとおっしゃるのです。これはなるほどなと納得のいくような話でもあります。あるいは2年～3年単位の異動により、専門的なスキル、人脈が継承されづらく、プロフェッショナルが育たない。ビジネス感覚というのを持ってということ自体が難しいというようなことになるのだということです。そういうようなことが行政サイドのジレンマだとすると、このようなジレンマをなくすための民間側の役割というのは一体何なのかと整理をしていくことも重要ではないかなと思います。今の観光協会は、行政職員のポストとして行かれるケースがあるために、ある観光協会の職員にヒアリングしたときは、自分たちは課長までしか昇進しませんとおっしゃっていました。それ以上は行政の出身者が座っていらっしゃる。あるいは民間の会社から出向してきた人が部長になっている。自分よりも専門性がないにもかかわらず判子をもらって歩かなきゃいけないことの息苦しさというのはたまらないんだとおっしゃるのですよ。こういうことを何とかしていくということも、従来の観光振興組織と違ってDMOの議論があることによってできるんじゃないかと思います。だからこそ、組織運営のあり方とガバナンスのあり方を考えることが、私はDMOの本質ではないかなと思います。

【大社】 高橋先生のお話を聞かれて、真野さんは、もともとは民間にいらっしゃった方ですね。それが副市長という形で行政に入って、それはもう大変な違いというのを感じておられると思うんですが、今回のDMOに関して、官民のあり方、関係性みたいなこと

ろをどういうふうに見ていったらいいんだろうか、どういうことに気をつけていく必要があるんだろうかということ副市長の立場からちょっと。

【真野】 民間企業にいましたので、あまり今のような、規範的な考え、こうあるべき論ではなくて、実際には地域のマーケティングなんて今までしたことがないわけですよ、地域で今までしたことないことを、今まで既存の仕事の担当をしていた誰かに急にやってくれといっても、それはそう簡単にできないのが現実なんです。どこの協会にしろ。観光協会もそうだし、豊岡市でもそうだし、みんなそうなんです。ですから、できる人たちが集まって、そこをドライブして、やる気のある人たちで、まずは実績を示していくということが僕は大切だと思うんです。実績が出てくれば、それに追随して、その実績をきちんと外に対しても示し、透明に示して、失敗した場合も含めてオープンにしながら、何をやっていくのか議論して組み立てていく、そういうことが僕は大切だなと思っています。

【大社】 グレゴリーさんにお聞きしたいんですが、地方自治体といった役所とはどんな感じの関係性でお仕事をされているんでしょうか。

【グレゴリー】 我々は政府が運営している組織ではありませんので、民間の法人として活動しています。しかし、政府の関係、協力はもちろん必要です。ということで明確なコミュニケーションを行う。私たちが何をしているか、向こうが何をしているかということについてもです。またナパ郡のほうは私たちのほうに来て、意見を聞かれることもあります。何か新しい政策を立てる前にどうしようということを知って聞いたりもします。また新しいルールをあるイベントに関して作ろうとなったときに、私たちに質問を投げかけてきます。どういうふうに思われますかということ。また来訪者をマネジメントする面からはどういう風に思われますかとコメントを求められます。例えば新しいオペレーター、あるいは非常に重要な施設について、これからどうしていこう、また美しい湖が、あまり知られていないんだけどもある、そこに対して、それを売り込んでいきたい。オペレーターに売り込むんだけど、なかなかうまくいかない。じゃあそれはどうしたらいいだろうというようなアドバイスを求めてこられることもあります。また宿泊施設などとの間での提案のプロセスにおいても、私たちの宿泊業者のグループに質問されるということもあります。コンサルタントのような働きをしていると言えるかと思います。もちろん私たちが何をしているかということも定期的に頻繁にお伝えするようにしています。そして私たちの意見として、どのようなプロジェクトがツーリズムにとっていいのか、あまりよくないプロジェクトというのはどういうものなのかという見解も示します。緊密な関係

を持つようにしています。というのは、郡はこのT I Dの活動についてはもちろん毎年収入をもらわなければいけないわけですから、そのためにも各町とともに、それからツーリズムマターズのプログラムも通じて、さらに緊密な連携をとっていくことになると思います。

【真野】 気になったのですが、実際に行政も非常に大切に、やっぱり行政がバックアップするということが信頼につながってくる。それは誰かプライベートな会社ができ、数字をくださいとか、データを集めたらこうですよと言っても、なかなか信頼してもらえないという現実もあると思うんです。そういう中で、1つはこの海外のインバウンドというのは成長市場であって、今からパイを取り合うわけではない、パイを一緒に増やしていこうという事業をやるわけですから、そこに新たなものを生み出す参加者が増えてくるということで、Win-Winがあるんじゃないかなと私は思っています。

【大社】 官民の関係については、この短い時間では全て議論できないわけですが、この調査そのものも多分、日本で初めてですね。全国の市町村とか観光協会。でもそれは、民間では調査できない。やっぱり役所がやったからこそ調査できたデータだと思います。日本の場合はやっぱり政府主導型、圧倒的に官主導型の仕組みになっている。ですから、形としてはこのような仕組みですね。左側の仕組みが現状の観光行政、観光協会、つまり地域の観光振興の体制ですね。これを右のような形にできないだろうかというところが1つの取り組み、チャレンジということになるんじゃないかと思っております。ですから専門性の、もしくは権限は、今は行政に集まっていると。そして観光協会の方々は既存の中で専門性並びに報酬も決してよろしくない。こういったものを、専門性も高く、権限もあり、報酬ももらえるというようなところに人がいて、そしてその方々が活躍することによって地域全体がよくなっていくという仕組みができないだろうかというチャレンジだと捉えたいと思っています。ただ、これはまだまだ議論なり現状の調査というのは必要な部分がありますので、明らかにできないんですけれども、そういう論点も大事だということをお忘れいただければと思います。

最後に一言ずつコメントを、いただけますでしょうか。

【真野】 私自身は1つずつ自分たちで仮説を立てて、それを証明していくということがDMOには大切じゃないかなと思っています。地域を売り込んでいく、地域をマーケティングしていくというのは、特に田舎のほうではやったことがないファンクションであります。このファンクションをつくり上げていくときに、みんなにちゃんと議論を進めて、

丁寧に説明をしながら合意をしていかなきゃいけないと思ってまして、その中で、やはりちゃんと数字で証明をしていく、マーケティングのデータをきちっと使って説明していく、そういうことが大切だなと思いました。

【高橋】 私は今回のDMOの議論が本格的に始まるようになったのは今年の6月に石破大臣が、DMOは新型交付金の対象になるとおっしゃってから関心が高まったという認識を持っています。各地の皆さん方と議論に参加させていただいたり、あるいは初めて観光で振興を担う組織をつくるんだという自治体の皆さん方との議論にも参加させていただいています。そこで思いますのは、やっぱりその地域ごとに、観光を何のために振興していくのかという議論をしっかりと深掘りをしたところのほうが、事業計画のまとまりが早いということです。そうでないと、一足飛びにDMOの事業計画というようなことになってしまい、なかなかその本質的な議論ができません。この地域は何のために観光をやるのか。そしてそれをどのように大きく伸ばして行って産業化していくのかという議論をしっかりとしていくことが次につながっていくんじゃないかなと、思います。ぜひこの議論を深めて、関西のDMOは世界一になれるように皆さん方とつくり上げていければと思います。

【大社】 では、最後にグレゴリーさんですね。東京、岡山、大阪と、3日連続でご登壇いただきまして、ナパの取り組みを日本に知らしめてくださって、非常にありがとうございました。最後にコメントをいただけますでしょうか。

【グレゴリー】 私にとりまして、すばらしい1週間でした。皆さんが大変関心をDMOに寄せていらっしゃる、そして観光にも大いに関心を寄せていらっしゃることに感銘を受けました。TIDという言葉が日本でも使われ、DMOという言葉も使われているということ、そしてこれだけのたくさんの方がここにいらっしゃった、その他の会場にもいらっしゃったということは観光に対する皆さんの関心の深さです。世界各地、観光業は重要な産業で、まだまだ伸び代の大きい、地域社会にとってもプラスの産業です。政府にとっても、そこから得られるものも大きい。また民間もしかり。Win-Winの状況が得られると思います。

【大社】 ナパの取り組みも、本当に2010年をきっかけに大きく変わった。そして、ハワイのケースも1998年からの取り組みと。世界的にDMOのネットワークをつくっているDMAI、彼らが言っていましたが、やはりDMOの取り組みもしくは研究、そういったものはこの10年で進んできたということなので、我々、10年遅れかもしれませ

んが、追いつくべく、これから頑張って、15年ぐらいではトップランナーに入ると。豊岡にも頑張ってもらいたい、大阪にも頑張ってもらいたんですが、ぜひそうなるように皆さんに頑張ってもらいたいことを祈念して終わりにしたいと思います。

— 了 —