

第6回「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」議事要旨

日 時：平成31年2月28日（木）13:00-15:00

場 所：中央合同庁舎2号館14階

出席者：矢ヶ崎委員（座長）、アトキンソン委員、梅川委員、大社委員、加藤委員、久保委員、高橋委員、山田（桂）委員、山田（拓）委員、山野委員

■ 観光庁からの報告について

事務局より、資料に基づき説明。

■ 各委員からのご説明・自由討議について

各委員からの主な意見は以下のとおり。

欠席の石井委員から提出があった資料については、事務局より説明。

- ・ 観光消費額8兆円、15兆円が達成できるかにおいては地域製品の流通が大事。DMOが地域商社のような役割を担っていただければと思う。
- ・ DMOのあり方というのも大事だが、いかに実行できる組織であるか、お金やものを必要としている地域や人に届けるかというところを意見交換していきたい。
- ・ 役割分担で、広域連携のDMOがあり、県単位のDMOがあり、地域連携があり、それぞれがなかなか連携をしていないし、役割も重複していたりする。ミッションと役割の明確化をしているDMOが少ない。HTAというハワイ州のDMOのケースだと、ミッション、役割や目標も明確に定義されている。この定義されたことをやるためにお金がかかる。日本の多くのDMOはこういったミッションや役割を明確にする前に組織をつくって、ある程度のお金を準備して人を雇って、ある意味曖昧な感じで進んできたというところがある。一旦仕切り直して整理整頓して、役割を明文化することによって重複なども避けられるのではないか。
- ・ 官民連携の仕組みについて、役所が管理、監督するDMOが圧倒的に多い。そのような状況から権限をDMOに与え、専門性の高い方を雇い、ちゃんとした成果が出るマネジメントをする構造に変えなきゃいけない。公共的資金を投入した場合も、行政の担当官に責任がいかないように、DMO組織の方で直接的に議会なり公共的資金の最終的な執行権を担うという構造に変えるしかない。
- ・ 国の場合は、登録の要件に縦と横のDMOとの調整を行った上で、役割の明文化を義務づけることが必要ではないか。役割の最適化における指針を国が出し、地方サイドでは役割の明確化によって効果的、効率的な体制を作り、地域のインセンティブとして、最適化が図られたエリアには優先的に支援が回る仕組みを作る。もう1つは、官民連携の新たなサンプルを国が提示して、地方サイドでは条例を作るなりして制度的に位置づけ、新たな体制を整備していくという流れが必要ではないか。
- ・ ビジネスモデルについて、アメリカ・ハワイ州のHTAでは、来訪者が負担する宿

泊税（T A T）が一般会計に入り、その一部がDMOに投入され、市場に働きかけて来訪者を増やし、再び宿泊税があがってくるとともに来訪者の消費で地域経済が潤う仕組みである。つまり来訪者から得た税収をDMOに再投資している。これがDMOのビジネスモデルであり、R O Iとして算出していくのが一般的。フロリダ州オレンジ郡では、T O Tという一般会計とは分けられた観光の目的に特化した宿泊税を導入している。行政サイドで金融市場から債券を発行して資金調達し、M I C E施設を作り、元金、金利は宿泊税で返していく、さらにその一部分をDMOの財源として再投資していくビジネスモデル。他の形態として、ツーリズムレヴィー（Tourism Levy）というのがニュージーランドやオーストリアにある。来訪者の消費により便益を受ける事業者から強制的に会費を集める構造でB I Dと似ている。同様にT I Dの仕組みがアメリカでは広がっているが、税ではない形で、行政の予算、議会承認、執行とは異なるプロセスで資金が投入されるという資金循環の仕組みである。

- 財源の問題として、一般財源からの補助金、委託金は今後おそらく減っていき、収益事業や、民間資金を集めながら特定財源を創設していかなければいけない。DMOには誰がお金を投資し、誰がどう回収するのか、ということ地域ごとに民間資金、公共的資金含めて制度設計をしておくことが必要。
- 観光庁等が民間とも協働してDMOのパフォーマンス強化を図る体制、C E OやC M Oの研修会並びにC E O会議を定期開催していくのも重要。
- 日本の観光協会と欧米のDMOの違いというのは、やることは同じであっても成果の出方がまるで違い、また、組織そのもののマネジメントに大きな課題がある。
- 日本に来るまでの距離が伸びれば伸びるほど、遠くから来れば来るほど、その周遊区間が増えてくるので、J N T Oがプロモーションを展開する、あるいは広域DMOがマーケティング、プロモーションを展開するのは、非常に理屈にかなっている。一方、地域特性を分かっているところや、コンテンツを持っているので自分の地域だけで何泊してもらえり조트需要と同じような役割を果たせるところにもプロモーションを認めてよいと考える。
- 出向者について、3年経ってノウハウや人脈が身についたのに出向元に戻って、新しく来た人は福祉から来ましたと言われた日には、地域の観光関連事業者は泣くに泣けない。いかにプロパーの人たちを育てていくか、プロをいかに雇えるかということで、財源との関わりが深いのが、有効な人材育成プログラムの開発サポート及び受講にあたっての金銭支援や人材採用にあたってのDMO人材バンクも含めてサポート策があっても良いのではないか。
- 地域における自主財源の持ち方について、ぜひ負担金としてのT I D法をお考えいただきたい。
- 役割分担について、地域・地域連携DMOがプロモーション・情報発信を行う場合には、コンテンツの充実やターゲットの選定が前提であり、そうしたマーケティングの基本ができていないのに、例えば、中国がターゲットでもないのに中国語のパンフレットを作成し、上海の旅行展にいったパンフレットをばらまいている、ということ

がないようにしたい。広域のDMOはもっと役割を果たさないといけないので、プロモーションミックス、マーケティングミックスを当たり前のように、JNTOの補完につながるようなことをしていただけたらどうか。

- ・ 秀逸的な観光地は、マーケティングの効果でなくてモノ自体の魅力は非常に強いということで、呼んでも呼ばなくても、整備してもしなくても来る人は来る。
- ・ 日光東照宮、京都金閣寺、姫路城、平和公園、厳島神社のような世界的に評価されているところでは無いところをどうするか考えることが最大のポイント。きちんとキラーコンテンツを作り、観光客の不便やストレスを下げ、観光地として磨き上げる必要がある。ポイントは、誰がそういうことをするのか。単独DMOを中心として、観光施設の整備、設備投資、点々としたものの連携が必要である。観光事業のところで、観光庁の多言語対応等々、リビングヒストリー、国立公園の満喫プロジェクト、農水省の農泊などの予算を引っ張りだして、全面的に広域的に仕上げるのが、DMOの役割。
- ・ 情報発信について、コンテンツの素材を作るというところと、発信するところがどちらかといえば一緒になっていると思われる。私としては2つに分かれると思う。情報発信に使う素材づくりは、もちろんDMOが作る。発信はJNTOが行うべきで、DMOはJNTOと連携した上で、海外での広告自体はJNTOに一元化するべき。
- ・ 発信する時に今の世の中はビッグデータが取れる、どういう人が広告で動画を再生したのか分かる。今はJNTOがデータをためている。データ分析により精密なターゲティングが重要な役割を果たすようになりつつある。JNTOの機能強化が進めば進むほどJNTOに一元化した方が、効果が高いと思う。
- ・ 政府のDMO政策とは、人口減少社会に歯止めをかけるための地方創生としての経済政策であり、その柱は外貨獲得、住民減少分の消費をまかなうことが基本。そもそも何のための政策、施策、事業なのかを明確にしなければ、自治体側も整理がつかず、総合政策、総合戦略でも観光の位置づけがあいまいであり、政策的に進められていない。
- ・ 肝心なのはDMO法人の経営能力以上に地元資本の事業者の経営能力を上げることができなければ地域活性化にならない。そして、地域の決裁権限を維持する。経済活性化したとしても、外部から資本投下され、外資系企業・事業者が稼ぐだけでは意味がない。地元が主導権・決裁権限を維持することができる経営管理が大事。地域全体のビジョンと戦略に基づいたマーケティングとブランディングを推進し、観光客を呼ぶだけではなく、地域内の消費額を上げ、外に極力もれないように域内経済循環を向上させることが重要。
- ・ 情報発信とマーケティングが議論の中で切り離されているが、情報発信は、マーケティングの一部である。
- ・ 行政とDMOとの役割分担は、なんらかの明確化をしてあげた方がよいのではないか。首長が選挙で変わった途端に前の話をご破算だということが現実に起こりかねない状況なので、なんらかの役割分担を国が作る事は日本の中では必要だと思う。

- ・ 関係者の参画について、狭義の関係者だけが中心となっているところが多いが、それでは観光地の経営は難しい。いわゆる一次産業、農林水産業は多くの地域では重要な産業であるし、地域経済を支えているので、農林水産業を意思決定に参画させておくようにしておかないとうまくいかないと思う。産業そのものもそうであるし、産業が生み出す産物を利用する観点からも農林水産業者をこの中に入れておくことは重要。
- ・ DMOがやる受入環境整備の中で二次交通というのは極めて重要だと思う。受入環境整備の中に二次交通も大切ということはしっかりと明記しないとイケない。
- ・ 総論としては機能の整理が必要。なぜ役割分担が必要かということ、現状役割が地域で重複しており、なぜ重複してはいけないのかということと生産性が低いからということ。重複していると漏れと被りがあり、生産性が低くなるため、漏れと被りをなくし、その結果成果が出るということなので、役割分担や機能の整理が必要。
- ・ DMOの要件定義に必要なK P IはK P Iとは呼ばずにビジョンだと認識している。ビジョンがあり、ミッションがある。ビジョンは中長期的にやりたいことをビジョンといい、事業はありたい姿を実現するための、ビジネスやサービスをいう。事業にはそれぞれ事業別のK G I、ゴール目標がある。それは事業が成立するために必要な定量的なものを事業別のK G Iとって、その事業別のK G Iを達成するための中間指標をK P Iという。ビジョンを達成するために事業が必要で、その事業が成功しているかどうかを確認するためにK P Iが必要。これを整理した上で、どの組織が何を担当していくかを整理していく必要がある。例えば、広域DMOはどのビジョンを実現するための事業を担当するのか、地域のDMOはどの事業を担当し、K P Iを達成していくのか、これらを事前に整理した上で組織の整理、役割分担があるべきだと思う。
- ・ DMO・自治体をはじめ地域の関係者全体の役割分担及び取組内容を、地域側で考えることは難しく、国から示したほうが、前には進みやすいのではないか。
- ・ ヒト・モノ・カネをどう配分して機能させるか。実行段階でヒトの部分がかなかやりきれず、データはあるけど意思判断できない。地方部や観光産業がまだまだこの部分が弱い。
- ・ 客観的に今のDMOや観光関連組織の方々のマーケティング、マネジメントのスキルを測ればよい。客観的な評価を受けることで、組織の高度化を図っていくということにも繋がるのではないか。
- ・ DMOの役割ではないし、行政の役割なのかもしれないが、観光振興によってお金が入り、自然環境の保全だとか、文化財の保護にまわっているという、その資源をサステナビリティにしていけるということが、観光全般をレベルアップさせていく一番の要因だと思う。
- ・ 今、広域連携DMOや地域連携DMOはエリアで区分しているが、役割で整理するのもありかと思う。マーケティングを重視するDMO、マネジメント、コンテンツを作っていくことを重視していくDMO、マネジメントに特化していくDMO等機能別に分けてみてはどうか。

- ・ 地域の観光資源や受入環境整備や着地整備が最優先ということで、地域のDMOはこれを集中的にやるべき。
- ・ ガバナンスについて、今の意思決定の仕組みを変えていかないと難しい。行政からDMOを引き離すということについても、一番のポイントはお金で、財源があればできると思う。安定的かつ多様な財源の確保を目指すべきことについて明確化した方がよい。
- ・ J N T Oとしても各地域をまわって、自治体、DMO、関係事業者がどのように取り組んでいるかを再確認させていただいている。国、J N T O、各層DMO、自治体の取組が重複することなくということが大事。J N T Oができることをお伝えして、J N T Oを使って下さいと言うことを伝えていきたい。
- ・ 財源も大事だが、本当に地域を観光によって活性化させたい人をどうやって見つけてくるか、そしてその人に足かせを付けずに財源と組織を作っていくってあげることが大事。
- ・ 世界水準のDMOについては、特に日本版としては人口縮小社会の中で、「持続可能な観光地づくり」ではなく、「自立・持続可能な地域と社会のために観光が果たすべき役割やあり方」から検討するべきである。持続可能な開発目標としては、SDG s、観光地経営ならばG S T CやE T I Sという指標がある。それらの基準や指標を参考にしながら、持続可能な地域経営と観光のあり方をベースにして考えるべきだ。DMOは観光のみならず、地域全体の経営管理の視点で捉える必要がある。
- ・ 人とお金と、マーケティングの一環としての情報発信の部分、このあたりがクリアになってくるとということが大事。その前提として、各主体の役割分担が必要になってくる。
- ・ 地域でこれをまずやっていきたいと思いますということで、例えば、二次交通の問題は真剣に取り組んでいただきたい。また、需要の平準化等これがやれてこそDMOというようなDMOマストイシューがあってもよいと思う。
- ・ 事業を動かしていく現場をどのようにマネジメントしていくのかということについては、おそらくプロジェクトマネジメントのような感覚を持ちながら地域の人を参画させていく協働の場づくりというものが必要になって、そこにはリソースも規範もどのような座組みで、誰とどういう風に、どのようなスケジュールでいつまでに何を作るのか、ということも必要になってくる。
- ・ 最終的にはDMOがしっかりと地域で稼ぐ仕組みを作って、地域で上がってきた収益を再度文化財や自然などの資源を磨くためにもう一度回していかなければいけない、それができて観光ビジネスが非常に尊敬される、地域で大事だねと言われるのかと思う。
- ・ マーケティングの一環としての情報発信については整理が必要だが、周遊とリゾート滞在型は違うという指摘はその通りだと思う。また一方で、一元的な情報発信、これが実現できたらどれだけすごいパワーになるかということで、これはおそらく東京五輪の前後という時間軸を考えたときに、日本としてやっておくべき戦略と考えられ

る。そのところにDMOという要素を入れてまとめていくことが大事。

■ 今後の予定について

- ・ 第7回検討会は3月13日（水）に開催。