

第 6 回「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」

議事録

日 時 : 令和 6 年 12 月 18 日(水)10:00～12:00

場 所 : 中央合同庁舎第 2 号館 1 階 低層棟共用会議室 2 A・2 B (オンライン併用)

有識者 : 矢ヶ崎委員 (座長)、アトキンソン委員、池上委員、大社委員、原委員、府川委員、山田桂一郎委員、山田拓委員

※欠席された梅川委員からも事前に意見を聴取

■ 開会

◇ 観光庁長崎観光地域振興部長から挨拶

■ 当日の流れ

◇ 観光庁安部観光地域振興部観光地域振興課長から説明

■ 審議、意見聴取 ※当日ご欠席の梅川委員の意見も事務局より紹介

各委員からの主な意見は以下の通り。

◆ DMO の登録要件について：資料 2-1「DMO の登録要件の見直し案の概要」

◇ P.4 「DMO の目的、使命、役割について」

- 「DMO の使命」の 2 つ目に「地域の観光経済拡大を行うこと」とあるが、米国 DMO では、意図的に避けている。なぜなら、観光産業に直接関係していない人々が、自身には関係の無いことと捉え、これが過剰観光に繋がるためである。米国 DMO では、観光産業に携わらない人を巻き込む仕掛けとして、「地域住民の生活の質を向上させること」を使命としている。
 - ・ オーランドでは、政府の統計によると就労人口の 45%、自身では 35%程度、が観光産業に従事している。つまり、残りの 55%又は、65%、の人々は観光産業とは直接関係なく、DMO が「地域の観光経済拡大を行うこと」を使命とすると、自分たちには関係ないと思ってしまい、これが過剰観光につながっていく。
 - ・ 2019 年に日本が観光消費 4 兆 8,000 億の時に、米国は約 23 兆円であり圧倒的に金を稼いでいる一方で、過剰観光が起こっていない。それは DMO の使命として、「地域の観光経済拡大を行うこと」を意図的に設定していないからである。
- DMO の使命「地域の観光経済拡大を行うこと」というのは、「持続可能な観光地域づくりを行うこと」の中に含まれる要素であり、特出することで重複が発生し、グローバルのサステナブルツーリズムの考え方と若干齟齬がある。この点を整理した上で見直しをしなければ、結局ガイドラインを改訂してもあまり変わらないという議論が残ってしまう。

◆ DMO の登録要件について：資料 2 - 2「特にご議論頂きたい事項」

◇ 「ポイント 1 観光地マネジメントと組織マネジメントに必要な KPI について」

- 各 DMO の戦略や、おかれている状況、段階により設定すべき KPI の指標及び、その適切な計測、算出方法は大きく異なるため、要件でどこまで縛るかが難しい。
 - ・ DMO の登録要件として、KPI の設定は必要であると考える一方、いかに要件とすることは悩ましい。これは観光分野に限ったことではない。
 - ・ 特に、要件の柱「(1)観光地経営戦略策定、KGI・KPI の設定」、「(2)戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善」については、各 DMO の上位戦略及び、置かれている状況、段階等により、設定すべき KPI の指標が大きく異なる。全ての DMO に対し杓子定規に同じ指標の KPI 設定を求めるのは非常に難しいと感じる。
 - ・ また、各指標の計測、算出方法についても、DMO 地域の事情、規模により適切な方法が異なる。一部、複数の計測、算出方法例を提示されているが、その場合は同じ基準で比較ができなくなる。要件としていかに標準化していくか、どこまで縛るかが難しい。
- 基本的には、登録 DMO に共通で奨励する指標の KPI 設定、運用を求めることが必要と考えるが、DMO 区分により設定を求める指標は考慮が必要と考える。
 - ・ 日本全国、さまざまな地域の DMO が補助事業等を数多く実施している中、各事業における戦略やマスタープランの作成が求められ、そこでの KPI をどう設定するか現場で議論になる。DMO の登録要件として設定した KPI の指標があり、この値を各事業でも利用できるようにしていくことは良いと考える。
 - ・ 今回 DMO の登録要件として KPI 設定を求める指標は、全 DMO 区分（地域、地域連携、都府県域、広域連携）共通なのか。DMO の対象エリアが 1 行政区内なのか、市町村や都道府県境を超える等により、計測、算出、KPI 設定が困難な指標もあるように感じる。
- KPI の設定を求める指標は、DMO 区分により異なると考えており、今回新たに「都府県域 DMO」の区分が提示される等、DMO 区分の整理、議論ができていない状態で、必須 KPI の議論をすることには疑問がある。
- 提示する指標、項目が多岐に渡るならば、「アウトプット」と「アウトカム」等に分けても良いかもしれないが、分けずに表記した方が良いと感じる。
 - ・ また、資料中の「アウトプット」と「アウトカム」の定義を教えて欲しい。
 - 「アウトプット」は取組等による直接的な成果を示し、「アウトカム」はその結果、帰着を示したものである。[観光庁]
 - 全国の DMO にはマネジメントのリテラシーが高くない人が多いことも考慮し、分けずに表記した方が良いと感じる。実際、自身も「アウトプット」と「アウトカム」の違いがよく分からなかった。

- 観光立国推進基本計画にも旅行者、特に外国人旅行者の消費単価の目標値が示されているように、DMO の登録要件として「①旅行消費額」ではなく、消費単価を KPI に設定すべきと考える。
 - ・ 来訪人数が増加しても、消費単価が低いままでは、地域に対しネガティブなインパクトが出る可能性が高くなる。観光立国推進基本計画で提示される消費単価ではなく、あえて「①旅行消費額」を KPI に設定することを要件とした理由があるならば、ご説明いただきたい。
- 現行の登録 DMO に KPI 設定を求める 4 つの指標（必須 KPI）は、国全体の観光戦略、施策の成果を政府として測る極めて基本的な指標であり、なぜこれを無くす必要があるのか理解できない。今回これらに代わり、域内調達率、地域住民の満足度、DMO 組織に関する指標が必須 KPI に設定されており、これは観光客よりも住民、DMO 組織、職員を優先しているとも捉えられる。観光庁の DMO 政策は、国の観光立国推進計画とは別に実施していくという理解で良いか。
 - ・ 現行の 4 つの必須 KPI は、ガイドライン改訂後の DMO 登録要件では設定を求めないのか。
 - 決して現行の必須 4KPI を否定するものではなく、これまでの有識者会議での議論をふまえた結果を今回提示した。現行の必須 4 KPI に、さらに新しい指標を追加すると、DMO の負担や費用が大きくなるため、あくまで登録要件としての必須 KPI を整理した。例えば延べ宿泊者数は、①旅行消費額と親和性があり、リピーター率は④マネジメント区域のウェブサイト（外国語サイトに限る）のアクセス数で代替可能と考え入れ替えた。[観光庁]
- 現行の必須 KPI は基礎的な指標である一方、今回提示された指標は二次的なものでマイナーだと考えている。基礎的な指標を無くすことは、この委員会としては認めるべきものではなく、考え直していただきたい。
 - ・ 今回提示された登録 DMO に KPI 設定を求める指標は、観光客に対する戦略、施策の成果を測るものは①旅行消費額のみで、他は地域住民、DMO 組織に対する戦略、施策の成果を測るものである。例えば、②域内調達率は、その地域内部への効果、成果を測るものであるため、場合によっては、観光客の満足度を徹底的に下げてもあり得る。また、現行の来訪者満足度を無くし、③住民の持続可能な観光に対する満足度や、⑤職員の満足度を指標とすることは、来訪者より住民や DMO 職員の満足度を優先することになり、それは観光戦略、施策ではない。
 - ・ 「DMO、地域が仲良くやればそれで良い」といった方針のように見える。④マネジメント区域のウェブサイト（外国語サイトに限る）アクセス数についても、「地域に来訪者が来なくとも、ウェブサイトを見てもらえれば十分です」ということになる。この他、指標の計測、算出方法の記載については、ほとんど形式論で終わっている。

- ・ DMO は、国の戦略を地域で実行するための組織という認識だが、単に地域で働いている人の満足度が高ければ良いという考え方と理解した。
- DMO 登録要件として KPI 設定を求める指標を検討するにあたっては、その上位に何を大事にするかという検討が必要である。恐らく「量から質にシフトする」という考え方がある。これに向け、本来は、現行の必須 KPI も今回提示された指標も全て KPI 設定を求める指標として提示はしておいて、DMO が KPI を取捨選択するパターンが現実的かと考える。
 - ・ これまで来訪者を重視してきた結果、住民、地域、DMO 組織の不満等が高まってきたため、バランスを取る形で、地域側の KPI 設定を求める指標を変更したのだろうと理解している。これはコーポレートがバランスの議論と類似している。
 - ・ 本来は、現行の必須 KPI も、今回提示された指標も全て KPI 設定を求めるのが良いと考える。住民や DMO 職員の満足度が高くなければ、来訪者に良いサービスが提供できず、収益が上がらない。収益が上がらなければ、地域の満足度が上がらず住民、職員の満足度も上がらないという循環があり、これを好循環に持っていきたいという考え方があるように感じるが、上手く説明されていない。この説明が必要。
 - ・ 一方、あまり多くの指標を KPI に設定することを求めるのは DMO の負担が大きくなるため、DMO による取捨選択が必要と考える。
- 資料のタイトルは、「観光地マネジメントと組織マネジメントに必要な KPI」となっており、DMO の役割のうち「マネジメント」のみで「マーケティング」の記載が無い。また DMO には、マネジメント戦略とマーケティング戦略の 2 つが必要であるにもかかわらず、今回はマネジメントに関する指標ばかりで、マーケティングに関する指標が足りない。マネジメントに対する指標とマーケティング成果の指標、双方を整理することで、DMO 組織の成果指標、観光立国戦略の成果指標についての理解、整理が進むと考える。
- 登録 DMO に KPI 設定を求める指標については、もう少し整理が必要である。現在の登録要件の見直し案では、地域全体の成果と、DMO の成果が混在している。これらを分け、DMO の成果を測る指標を検討して、KPI 設定を求めることとすべきである。
 - ・ 現行の必須 KPI は、地域において必要な指標である。一方で、DMO が設定すべき KPI かどうかは検討が必要。実際に観光地マーケティング、マネジメントに関与している機関は DMO だけではなく、マーケティングは行政や民間企業等も予算を使っている。特に、日本では行政の方が DMO より圧倒的にマーケティングに予算を使っており、例えば、京都では基本的に行政が実施している景観政策、文化政策が観光でも成果を出している。
 - ・ 実際 DMO に聞くと、例えば、来訪者満足度等は、自ら直接収集、算出している DMO は少ない。まずは、DMO という組織の成果は何か定義することが重要であり、その成果に対して、具体的に実施すべき事項が明確になり、そこに付随する指標に対し KPI の設定を求める形にしなければ、DMO の取組成果を測る指標とならない。
 - ・ DMO の成果は、地域全体の成果と直結するものと直結しないものがあり、DMO の活

動が社会にどのような成果を出しているか、ソーシャルインパクトを計測する必要があるように考える。

- DMO の成果を測る指標は、地域特性があるため、例えば、KPI 設定を奨励する指標を数多く挙げ、DMO が 4 つ程度自由に選び、選定した理由とともに KPI として設定する形にすれば、DMO の納得も得られると考える。
 - ・ 現状、無駄に予算を使っている DMO が数多くあり、DMO の取組により地域の事業者、住民がありがたいと感じるような形になっていない。全国的に非常に評価の高い DMO でも、地域の関係者に聞くと、DMO が無くても別に誰も困らないといった回答が返ってくることがある。この現状を変えなければ、DMO は成果を出せる組織にはならない。
- 「持続可能な観光」という最上段の考え、KPI に設定する指標により何を見るのかといった大原則に基づき、設計すべきでは無いか。
 - ・ 登録 DMO に KPI 設定を求める指標案の一つである「住民の持続可能な観光に対する満足度」の中に「持続可能な観光」という言葉が入っているが、本来これが最上段の考え方であり、この中に顧客満足度に該当する「来訪者満足度」や「リピーター率」がある。これらのポジティブなインパクトを増加させる指標と、ネガティブなインパクトを減らす指標の両側面を見るといった大原則に基づき、KPI として設定する指標を設計すべきでは無いか。現在案ではそうはなっていない。
- DMO 区分ごとの役割を定義した上で、KPI 設定を求める指標を議論すべきであり、その指標は DMO 区分で共通のものと、区分ごとに異なるものがあるものとする。べき論で考えると、実際に現場でやり切れるかという側面で考え総合的に判断して制度設計しなければ、見直しを行う意味のある要件とならない。
 - ・ DMO に観光地のビジョンを描くことを求めているが、そもそも自治体もビジョンを持っており、そことの整合を考えるにあたり、DMO 区分により担うべき役割も考慮が必要である。一方、DMO 区分ごとの担うべき役割が定義されていない。このような中で、DMO として成果を出すことを求め、その成果を測る指標について議論しても、議論は収束しない。
 - ・ DMO 区分で共通の KPI 設定が必要な指標と、区分により異なる指標が絶対にある。例えば、来訪者のリピーター率を地域 DMO が把握することは非常に難しく、計測してもリピーターはほぼいないといった事が起きる。
- 本来、指標としての KPI は、KGI の設定と KSF によっても変わってくる。そもそも日本の観光政策として目指す「住んでよし、訪れてよしの地域づくり」を DMO が意識し、実現するための戦略設計と指標設定が必要と考える。
 - ・ 組織マネジメントの指標は KPI ではなく、OKR（Objectives and Key Results）の話になると考える。組織論としても、マネジメントとマーケティングは分けて整理する必要がある、この点も議論が必要と考える。

- 経済政策としても、地域における現状把握が全く足りておらず、実際に地域で調査されている旅行消費額等の数値化の中には意味を成さないような方法で計測され、実態からかけ離れているものもある。社会文化、環境分野に関する指標についても、KGI の設定から整理した上での検討が必要と考える。
- 来訪者満足度は、厳密に計測しようとするのは難しい。目的、上位の考え方にに基づき、いかに計測するかを検討する必要がある。DMO が計測すべき指標をリストにし、DMO の状況に合わせ取舍選択する等の要件でも良いかと考える。
 - ・ 来訪者満足度は、厳密に計測しようとするのは難しい。例えば、「The World Economic Forum」の「Travel & Tourism Development Index」でも、来訪者満足度は入っていない。リサーチヘッドに対し、来訪者満足度を入れられないか相談したが、各エリアの店舗や宿泊施設で計測すること自体は可能だが、エリア間で統一して計測することは不可能であるため、現時点では TTDI の指標には入れていない。
- DMO に、あれもこれもと KPI 設定を求める指標を提示するのではなく、指標のつながりや値を一つ一つ読み解き、結果としてどういうことが言えるのかストーリーとともに示さなくてはならないと考える。DMO が目指すところに焦点を当て、DMO がなぜこの指標の KPI 設定が必要なのかをしっかりと考え理解し、目標の立て方、設定力を育んでいけるような設計になっていれば良いと思う。
 - ・ その観点から、観光地域としての成果、DMO としての成果、DMO の組織運営を把握するための指標の KPI 設定を、DMO 区分それぞれに合わせて求める必要がある。
 - ・ 現行の 4 つの必須 KPI に、住民の満足度を加えたものを DMO 区分共通の指標とし、各 DMO 区分に求める指標を設定してく、もしくは各 DMO の状況に応じて選択設定できるようにするという形を検討しても良い。また、指標設定の考え方についても、研修プログラムに入れると良いかもしれない。現段階での最適解を、観光庁には検討いただきたい。
- 現行の 4 つの必須 KPI について、観光庁として決して疎かにしているわけではなく、DMO の貢献、関連を否定しているわけでもない。これら指標の値をいかに伸ばすか、因数分解、整理して検討したい。その上で、委員の方々からいただいた意見についても整理する。[観光庁]
 - ・ 特に、DMO の直接的な成果と地域全体としての成果について、マネジメントに対する指標とマーケティングの成果指標に分けて、再整理したい。[観光庁]

◇「ポイント 2 安定財源の確保について」

- 各 DMO の状況、段階等により、どういった財源を安定的に確保すべきか異なる。まずは一度、今回の提示案を暫定の要件とし、運用しながら改善していくのが良いと考える。
 - ・ DMO の状況、段階等により、実は「行政からの補助金」を財源とするのが良いケースもあれば、会員制で会員からの拠出金を財源とするのが良いケースもあると考える。特

に、DMO が発展段階にある場合、段階により確保すべき財源も変わるものと考えられるが、これを要件として考慮するには細かく、記載しきれないため悩ましい。

➤ 現在の日本の DMO の多くが発展中ということをつまえると、要件が決まった後も検討を継続していくことが重要なポイントと考える。

- DMO が自主財源を確保することは大切だが、いつも発言している通り、行政が確保した予算を財源とする場合も、行政では上手くできないことを DMO が執行することにより成果が上がるならば、良いと考える。
- DMO 区分により、安定財源を確保する形は異なり、調整が必要と考える。
 - ・ 地域 DMO では、地域での取組において自主事業等も可能だが、広域連携 DMO では自主事業をいかに実施するか、難しいものと思料する。
- 「安定財源確保率」として、DMO の全収入における指定項目の収入の割合が KPI に設定されているが、少なくとも収入ではなく、収益とすべきである。
 - ・ 例えば、地域 DMO 等では「収益事業」として指定管理施設の運営をしていることがあるが、その多くは、売上として収入があってもコストが上回る赤字経営になっている。このような場合も、この計算式だと当該事業の収入が「安定財源」に含まれることに、違和感がある。
- 「安定財源確保率」については、理想的な目標値は「1」であることを示すと良い。
 - ・ 「安定財源確保率」の値が「1」になるということは、全ての収入が特定財源、収益事業で賄われ、すなわち一般財源への依存度がゼロになった状態である。
 - ・ オーランドは米国で最も観光客数が多い市区町村だが、予算額以上の特定財源を取得し、余った分を来年度の余剰繰越金に計上している。つまり、ここで言う「安定財源確保率」の値が「1」を上回っている状態である。
- 「投資収益率」の算出は、米国でもマーケティングの ROI 算出について少なくとも 20 年間議論されているが、算出が難しいのが現状。
 - ・ 過去約 20 年入っている全米の DMO のリストサーブでも、観光の経済効果の算出とマーケティングの ROI は常に重要な議論として挙がっているが、特にマーケティングの ROI の算出は、20 年間、大学の学識者も含め、さまざまな人がデータを収集、算出しているものの非常に難しいというのが現状である。
 - ・ オーランドの DMO でも、日本円で年間約 120 億の予算を確保しマーケティングを実施しているが、実はある特定の民間事業者のマーケティングの方が、入込客数や消費単価への影響が高いのではないかと言われると、反論ができない。つまり、ROI を測ることは難しいのが現状である。
- 安定財源の確保を測る指標については、DMO としてできること、できないことから整理する必要がある。登録 DMO の要件としては、財源そのものをどうすればよいか分からないといった DMO が多いと想定され、補助金等の獲得や宿泊税制化も含め、財源化の方法を提示することが必要と考える。

- 安定財源の確保に関する議論は、DMO が機能しないから、機能できる体制とするよう形式的な要件を出しているだけで、この議論自体に意味があると思えない。DMO が効果的な取組ができるならば、補助金漬けであっても構わないと考える。
 - ・ 実際、世界の DMO に関する研究等では、世界の DMO の約 90%の主な財源は税金である。このような現実を無視し、なぜ日本だけ安定財源として税金以外を確保するような制度とするのか、日本だけなぜできると思うのか、疑問である。
 - ・ 安定財源の確保を考えるならば、各地域で適切な形で宿泊税の導入を推進すべきである。宿泊税は、宿泊事業者が宿泊客から徴収するため、その使い道についてのガバナンスが働く仕組みとなっている。宿泊税の導入を DMO 登録の更新要件とするのも 1 つの案と考える。
 - ・ DMO に聞く限りでは、多くの宿泊事業者や観光業に関わる人は、宿泊税の導入に反対している。その理由は、徴収したお金が無駄遣いされることを懸念していると考えられるが、要するに、仕組みが機能していないということ。機能させるには、ガバナンスを働かせるために必要なことを考えるべきである。
- 日本では消費税は国が徴収しているが、米国では州が徴収しており、これが DMO の財源になっている。日本でも同じような仕組みに変更できれば良いが、難しいのであれば、定率での宿泊税の導入を推進すべきである。
 - ・ 調査結果から、日本の都道府県単位の DMO では、国や自治体からの補助金等が収入の 81%を占めているが、米国の例えばフロリダ州の DMO「Visit Florida」では、年間 8.8 兆円に上る売上税、日本でいう消費税が主な財源となっている。日本では、消費税は国が徴収するが、米国では州単位であり、この点が異なる。
 - ・ フロリダ州にあるオーランドの DMO は、財源の 45%が州政府の一般財源となっているが、これはフロリダ州が徴収している潤沢な売上税が元となっている。なお、残りの 55%は産業界から徴収している。
 - ・ 日本で宿泊税を徴収する場合、都道府県で徴収した額の過半数は市区町村に残し、その他を都道府県や中央政府に献上したらどうかという内容の論文を過去に書いた。これにより、都府県域 DMO でも持続性のある財源となる。
 - ・ 現在、福岡では、福岡県と福岡市、北九州市での宿泊税導入の検討が混在しているが、例えば福岡県全体で 5%の定率制での徴収とし、3%は市区町村に、2%は県に、もしくは 3%は市区町村で、1%は県、1%は中央政府とする等、方法はいろいろあると思う。
- 「安定財源確保率」については、補助金漬けで成立しているような DMO ではなく、DMO が自ら汗をかいて稼いだ収入と、宿泊税等の固定的な収入を確保することを求めるといった意図である。言葉、表現として安定財源で良いか、工夫したい。[観光庁]

◇「ポイント4 基礎的な研修のあり方について」

- 基礎的な研修のあり方としては、DMO の幹部層と現場のメンバーそれぞれに対し、現状のプログラムを改善しながら段階的に実施するものとする。
- ・ DMO の現場のメンバーと幹部層それぞれの研修プログラムが必要である。一方、現状は、国内に十分な観光地域経営の幹部育成コンテンツは無い。適切なコンテンツ開発への投資が必要だが、今すぐの研修も必要なので、まずは現在あるコンテンツ、PDCA を回し、改善しながら実施していくこととなる。

☆「ポイント 5 広域連携 DMO と都府県域 DMO について（資料 2-3「都府県域 DMO の役割」）」

- なぜ、DMO 区分を、都府県域 DMO を追加した 4 区分としたのか、経緯とその必要性を説明してほしい。
 - 現在、都府県域 DMO は地域連携 DMO の中にあり、それ以外の地域連携 DMO と役割が結構違うと感じており、地域連携 DMO として同じ役割と機能を考えることが難しいと感じている。一方で、有識者会議で都府県域 DMO についての分析、議論がこれまでされていなかったため、今回議題として挙げた。[観光庁]
 - 都府県域 DMO は、それ以外の地域連携 DMO との役割の違いとともに、役割に基づく DMO へのお金の入り方、使い方にも違いがあるという理解で良いか。
 - その通りだが、基本的には役割、機能の違いを感じている [観光庁]
- 都府県域 DMO の役割を定義するのは難しいが、関係者に都府県域 DMO に何を求めるかを聞き、都府県域 DMO だからできること、都府県域 DMO にしかできないことに絞って取組を実施するのが良いと考える。
 - ・ 北海道と沖縄県は別と考え、多くの都府県単位の DMO は、自治体に紐づいている点と主な財源が補助金となっている点で、地域 DMO とガバナンス、財源構造が非常に似ている。そのような中で、自身が関わる県単位の DMO では、県単位だからできること、もしくは県単位でなければできないことに絞って取組を実施する方針を取っている。
 - ・ 例えば、ある県単位の DMO では、県内の行政、観光協会 10 数ヶ所に、何をしてほしいのかヒアリング調査を実施した結果、各地域で実施できていないデータ収集、分析を行い共有してほしいというニーズが最も多かった。その他、各地域では限界のあるインバウンド対応、対策を手伝ってほしい等の意見が挙がった。こういった取組みを県単位 DMO が実施することは、市町村単位の地域 DMO にとってありがたく、関係性が非常に良くなる。
- 今後、都道府県単位と市町村単位の両方で宿泊税の導入が進むと想定するが、都道府県単位で徴収した宿泊税の用途、分配方法の議論に、都道府県単位の DMO は重要な立場になる可能性がある。この点を見据えた上で、都府県域 DMO のあり方を議論する必要がある。
- 都道府県はインバウンド対応の予算を多く持っており、加えて、地方空港の管理も実施し

ている。国際線の乗り入れをしている空港については、都道府県が采配を振ることが多い。このように、都道府県がインバウンド対応、対策に影響力を持っていることに考慮する必要がある。

- 資料には広域連携 DMO の役割も記載されているが、広域連携 DMO は実施できることが最も限られる DMO 区分ではないかと考えられる。記載されているような役割を広域連携 DMO が本当に担えるか、考慮する必要がある。
 - ・ 広域連携 DMO の多くは、プロパー職員の数が少なく、ほとんどが県庁や旅行会社等からの出向者であり、1、2 年でメンバーが変わってしまう。そのため、DMO の中で経験を積み、やるべきことを実施できる人材がいらないのではないかと思料する。
 - ・ 各 DMO 区分の役割や機能を整理するにあたっては、当該区分の DMO が担えるかという観点の他、地域によって求められる役割、機能も異なることを考慮する必要がある。
- 都府県域 DMO は、行政との連携が強く出向者も多く、自身の経験でも、行政に観光の専門人材はなかなかおらず、2、3 年で異動になってしまう。このような状況を変えなければ、行政と DMO 両輪で連携して動いていくことは難しいと考える。
 - ・ 行政の担当者が変わってしまうと、予算の取り方や内容等、対応のきめが粗くなり、その中で行政から業務等が中途半端な形で委託されるようになる。すると、DMO としては委託された範囲で実施しなくてはならない。
 - ・ 都府県域 DMO は、以前にも話した通り、多くの行政は、コロナ禍を経て 2022 年以降インバウンド対応、対策に多額の予算を措置し、直接海外への宣伝活動を実施している。一方、海外のトラベルエージェントやトラベルアドバイザーとしては、都道府県単位の宣伝活動を数多く受けることになる。必ずしも悪いわけではないが、あまりに数が多く、参加率が低くなる事も考えられる。
- 広域連携 DMO や JNTO が、都道府県単位の海外宣伝活動を把握し、日本として調整していくような連携が必要と考える。もし、広域連携 DMO が必要なマーケティングを実施できるならば、その地域の都府県域 DMO はマネジメントに徹するという方法も考えられる。全ての DMO を同様に分ける必要はなく、各地域での DMO 間の関係に応じて分担を検討することが理想的である。
- 都府県域 DMO というのは、行政、DMO 等の視点での考えであり、エンドユーザーである観光客の視点を無視した考え方である。どこまで本質的な意味があるのか、非常に疑問に思う。
 - ・ そもそも、登録 DMO の数が 300 を超えているという根本的な問題について、DMO の制度が地域内部のことしか考えず、観光客の動きを考えた設計になっていないことが原因である。制度設計そのものが、最初から根本的に間違っているように思う。
 - ・ 観光客の視点で「何々県に観光に行きたい」という人が果たしているのか、大変疑問である。観光地や観光エリアというものはあるが、行政区を意識して、例えば群馬県に行く

人で、距離としては軽井沢にも行けるが、群馬県ではないので絶対に行かないという人はいるのか。

- ・ また、都府県域 DMO に北海道が含まれない理由が理解できない。
- 世界中に DMO に関する論文や分析が数多くある中、要件の見直し案を考える際に、観光庁として他のテーマも含め研究しているのか疑問に思う。世界の常識がある中で、それを無視して今日の議論を出してくるというのはいかなものかと思う。
 - ・ DMO に関する調査、研究は世界中にさまざまあるが、そもそも日本の状況と世界の各地域の状況が異なり、何が良いかは地域の状況により違う。日本の状況にあったものを作っていく必要がある中で、日本の状況を考慮した研究がまだ不足しているかもしれない。
- 都府県域 DMO も含め、DMO 区分については、果たして DMO 間の連携が機能する仕組みとなっているかが重要である。
 - ・ 現在の日本の DMO では、DMO 間での競争ではなく、連携を促進することで良い仕組みになると考える。ただ、放っておくと競争してしまいがちであり、そうならないようなプロセス、方法論を組み込めると良い。
 - ・ 例えば、県と市の仲が良くない地域では、都府県域 DMO と地域 DMO の連携も進まないといった可能性が考えられるが、このようなことが発生しない仕組みができると良い。
- 都府県域 DMO を切り出すことが、行政の都合ではなく、今後の DMO の発展にどのように寄与するのかという観点で検討をすべきである。
 - ・ 資料（資料 2-3 P.12）に、広域連携 DMO と都府県域 DMO の具体的な役割の記載があるが、各区分ごとの DMO が何をするのが明確に整理されないまま、具体的な役割が増加すると、DMO の現場ではオペレーションが複雑になり、結果的に動きが緩慢になってしまう。この辺りを整理しきることができるならば、今回提示された都府県域 DMO を導入しても良いかと思う。
 - ・ 都道府県単位の DMO は、行政からの財源を活用する観点では、分かりやすい区分である一方、例えば、複数の地域連携 DMO に属する基礎自治体もある。その他、複数の都道府県に渡る地域連携 DMO も存在する。このような複雑な構成がある中で、都府県域 DMO を切り出すことが、行政の都合ではなく、今後の DMO の発展にどのように寄与するのかという観点で検討をすべきである。
- 行政の視点での政策の進め方として、財源は公金確保であると考えるならば、DMO 区分は市町村 DMO、都道府県 DMO で良いという話になる。しかし、経済圏や文化圏的に捉えた場合の地域のあり方や旅行者からの視点では、市町村も都道府県も関係がない。市町村の地域 DMO と都道府県 DMO 以上に広域連携 DMO と地域連携 DMO の区分でさえ、その圏域のあり方や役割と機能が整理されていないと感じている。
 - ・ 本来は、世界や旅行者からそのエリアがどう見られているか、経済圏だけではなく文化圏や、旅行者の目的、テーマに応じてエリアのあり方を考える必要があり、この考え方に基

づき、DMO 区分もあるべきと考える。

- ・ ヨーロッパでは国を超えてアライアンスを組んでいる地域も数多くあり、各地が共存共栄を図るためにも、マネジメントよりもマーケティングの推進が特に重要になるため、受益者である事業者が財源を負担すれば良くなり、公的資金を拠出する必要がなくなってくる。
- ・ 世界的に見てこういうやり方が望ましいということが何となく見えているが、それを制度として入れる前に、既に日本には既存の DMO 区分、さまざまな動きをする DMO があり、後追いになる。既成事実が数多くある中、いかに進めていくかの難しさが一番大きい。
- ・ 既に都道府県単位の DMO や観光連盟等がかなりの数あり、こういったところに良い動きをしてもらうために、どういったメッセージを投げかけると良いのかといった観点も、検討の上で忘れてはならないと思う。もしかしたら、京都府のように、さまざまな組織体が入り組んでいるところは、将来のありようを考えるテーブルを用意していく必要があるのかもしれない。どのようなタイムライン、時系列で対応していけばこの先良いのかということも考えつつ、都府県域 DMO の検討を進めていくのが良いと考える。

◆ 今後の DMO 政策の進め方について：資料 3「今後の DMO 政策の進め方」

◇ 「論点（案）」：DMO と DMC

- DMC の中には、中長期的に地域に貢献できている組織と、自らが儲けることに注力してしまう組織があり、後者の組織が DMO となると、本来の DMO としての役割を果たせず地域が上手く回らないことがある。調査をしている段階のため現時点でまだ伝える必要はないが、DMO と DMC の関係は今後変わりうる。今良いと言われている事例もしばらくするとそうではなくなる可能性があると考えられる。改善していこうとするマインドセットが必要である。
- これまでの政策で、DMO が旅行管理責任者を置き、自ら商品を造成することを推進した時代もあり、地域が DMC のような活動を行う場合もあるが、基本的には民間組織がオペレーター業のビジネスとして実施する認識である。
- ・ 最近、海外から 20～30 人で 7 日間のサイクリングツアーを実施するため、ある地域で 1 人当たり 5、6 万円代のシングルルームの宿泊施設を探している相談があった。知り合いのいる DMO に相談したところ、候補をいくつか出してもらい、現地のツアーオペレーターが選んだ施設の手配を依頼したところ、その施設が DMO の提携施設ではなかったため、手配をするとタダ働きになると言われた。確かに、手配業として考えればコミッションが発生しないため受けられないかもしれないが、DMO として考えれば、少なくとも 30 人×6 万円の部屋代が地域に落ち、さらに食事をする等、地域への経済的な貢献につながるため、役割として実施すべき事項である。
- ・ DMO として最低限、「住んでよし、訪れてよし」の地域づくりを担うことを理解し、いつも志として持っているような方々に動いてもらうことが重要である。
- ・ 自主財源を確保するために、DMO が小手先の旅行業等を実施し、小さな売上を上

げること注力するあまり、DMO としてのあるべき方向性を見失うよりも、宿泊税等を導入し、財源を確保する方が良いのではないかと感じる。

- 米国では、DMO が DMC を兼任することは法令で禁止されている。オーランドの DMO は 1 つだが、DMC は 8 つある。日本では、DMC がいない地方においてはその活動を DMO が担うことは良いかと思うが、米国では禁止されていることも考慮した方が良いかもしれない。
- 現在、DMO と DMC が混在して活動している状況とは、地域全体で稼ごうとする際に体制やしきみの不備、人がいないという状態である。体制や組織的な話も含め、各地の実情に合ったカタチで現実問題と立ち向かっていく必要があり、いかに類型を分けて整理するのが重要。特に先駆的 DMO もそうだが、現在全ての DMO を同じ土俵の上に乗せてしまっているため、整理が必要であり、今後、先駆的 DMO、世界的な DMO を目指したい DMO からすれば、目指す姿も曖昧になり迷うだけに終わってしまう懸念がある。

◇「論点（案）」：特定財源への対応

- 観光振興における公共財源の確保として、今後、宿泊税の導入が進んでいくと想定するが、宿泊税が DMO の財源になるかは全く別の話であり、議論が必要と考える。
- 現状、負担金として公共資金が入っている DMO の多くは決裁権を持っているが、補助金として入っている DMO は CEO でも決裁権が全く無く、ガバナンスの観点で問題があると考える。仕事ができる人には、相当する給料、責任を持たせる構造に変えなければ、機能する組織にはならない。この辺りの議論も必要と考える。
- 日本では最近、扶養者の所得控除の上限収入額を 103 万円から引き上げる方向になっているが、これにより恐らく地方政府の税収も減少すると想定する。すると、減った税収を観光税、宿泊税で埋めよう、一般財源化するという議論が必ず出る。このようにならない様、宿泊税は目的税とすべき。

◇「論点（案）」：人材確保と優秀な人材が活躍できる組織の醸成

- 人材確保のためには、財源確保が必要である。オーランドでは、市長の年収が 18 万 7,000 ドルである一方、DMO「Visit Orland」の社長は年収 63 万ドルである。これは、DMO が行政の一般財源を 1 銭でももらおうと実現できない。日本でも早く DMO の財源を宿泊税で賄う形を作らなければ、地方で優秀な人材を確保する、首都圏にいる優秀な人材を地方の DMO のトップとして迎え入れるには、柔軟性のある待遇、給与が払えなければ実現しない。

◇「論点（案）」：その他

- 日本の DMO 政策は、いい意味で発展途上にあり、今回見直しをしている DMO の登録要件についても、数年後にはまた変更する可能性があることを、関係者には認識してもらう必要があると考える。

- ・ 日本の DMO 政策は、いい意味で発展途上にあると考える。環境が変わり、観光の状況も変わり、我々も、地域も学んでいるところで、トライアンドエラーが必要な段階にある。ただ、行政がトライアンドエラーをすると、現場が困ってしまうため簡単にはできないと思うが、観光分野においては、一度決定した事項も数年後には状況に応じて変わりうるものとして、関係者には認識してもらう必要がある。
- 今後、DMO 区分の整理を実施するにあたっては、区分間でマーケティングの範囲をどのように調整していくかの検討が必要と考える。さらに、運輸局の柔軟性も必要になる。
 - ・ 広域連携 DMO はほぼ運輸局と同じ区分になっているが、複数の広域連携 DMO に所属している県単位の DMO 等もある。旅行者の動きは行政の境界線に関係しないが、昔の経験で、関東運輸局とぜひ一緒に取り組みたいと言われたときに、自身が手伝っていた DMO が中部運輸局の管轄であったため、関東運輸局としては中部運輸局の DMO と一緒に取り組めるのか確認が必要となり、タイミングがずれてしまった事があった。DMO 論は、行政側の柔軟性とも一体であると感じている。
- 政策的には、広域観光圏整備法が法律として残っているが、こちらをそのままに DMO 施策を進めて良いのか。これまでも観光庁でも観光地マネジメントに関しては色々政策的なところは変えてきた経緯もあるため、思い切って DMO 政策を全庁的な取り組みとして一段上にあげ、法制化とともに政策内容も再編することも考えられる。白紙に戻すことは難しいかもしれないが、将来的に類型区分別 DMO のあるべき姿からバックキャストしながら、もう 1 回整理し直さなければ、複雑化する一方になると懸念を抱いている。
- 日本の DMO は、それぞれ力量の差が大きいので、底上げをする施策と、ある程度形になり新たな課題に直面している DMO に対する支援の両方が必要である。
 - ・ DMO が直面する新たな課題の一つとしては、地域に地域外からの投資が入り外資系ホテルができ、旅行者は増えるが、飲食店が地域に足りず食難民が出る等。地域外からの投資もさまざまであり、例えば有名な観光地にパチンコ店が出店する等もある。
 - ・ このような中で、DMO の役割としてはどこまで対応すべきか悩んでいる DMO も存在する。新たな課題が生まれてくる中、今後論点を整理していく必要がある難しさを感じている。

◇ 今後の議論の進め方

- 「有識者会議としての提言」の記載があるが、提言は、先駆的 DMO も含めた各 DMO 区分の役割や、最も地域に恩恵を出している DMO が分かるような資料、それらを理解できる専門家で構成される会議体で実施していくのが良いと考える。
- 日本政府としては、2030 年に訪日外国人旅行者 6,000 万人、消費額 15 兆円を目標としており、人数は達成できると思うが、消費額は達成できるのか。観光庁、JNTO の政策がどれだけ寄与するものなのか考えると、DMO の機能強化施策については、この会議の議論及び、DMO を現場で見ている限り、寄与度は圧倒的に少ないように思う。

- ・ 近年、公有地に外資系ホテルを誘致し消費額を上げるという動きが日本各地で進んでいるが、これにより消費額の目標 15 兆円に到達するのは、疑問しかない。
- 今回見直される DMO の登録・更新要件は、現在の登録 DMO に対し 2027 年から更新要件として適用される予定とのことだが、時間軸がだいぶ悠長に感じる。要件を適用してもすぐに成果は出ない一方、地方の疲弊、衰退は日々進んでおり、そのスピード感と議論のスピード感のギャップを感じている。
- ヨーロッパ、特にスイスでは、法律で宿泊税をマーケティングコストに使わないことになっているが、受益者が事業者であることをふまえ、今後将来的に、宿泊税の用途目的を明確化する議論が必要と考える。

■ その他連絡事項等

- ・ 次回の有識者会議は来年 3 月を予定しており、詳細は、追って事務局からご連絡する。[観光庁]