

第7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7年3月4日(火)14:00～16:00

場所：グラントウキョウサウスタワー41階 スカイルーム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、梅川委員、大社委員、原委員、府川委員、山田桂一郎委員、山田拓委員

■ 開会

- ◇ 観光庁長崎観光地域振興部長から挨拶

■ 説明

- ◇ 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

◆【資料2】パブリックコメントの結果と登録要件の運用

- ◇ p.1「パブリックコメントの実施結果（概略版）」

- パブリックコメントの全容を事前に確認し、またさまざまなDMOと直接話をした上での印象として、今回提示されたDMOの登録要件は、減点方式のチェックリストのように受け取られているようだ。登録要件の運用にあたっては、地域の文脈を考慮した加点方式にして欲しいといった意見を多く聞いている。
- 今回のDMOの登録要件を、各DMOが理解していくプロセスが大変だと思う。観光庁からDMOに対し説明を密に行う計画があるとは聞いているが、説明を行う側の期待値と説明を受ける側の期待値、目的感にはギャップがあり、「密」のレベルもお互いで異なるため、DMOが誤解なく理解できる説明のあり方を研究してから行うのが良いと思う。

◆【資料3】有識者からの提案骨子

- ◇ 資料タイトル

- 資料のタイトルに「有識者からの提案」とあるが、各項目について検討を詰めるべきと指摘し、記載されている内容を提案した覚えは無く違和感がある。検討して欲しい。

- ◇ p.2 有識者からの提案に係る骨子（案）

全体について

- 項目の階層に統一感が無い印象を受けた。例えば、(12)需要の平準化と(13)風評被害対策の準備が同じ階層で並んで記載されているのは違和感がある。風評被害の話は危機管理対策の中の一項目であり、需要の平準化はマーケティングの話である。資料とし

て構成を整理して記載する必要がある。

- 観光地経営に求める事項の各項目と内容について、階層が異なるものが同列で記載され整理できていないものがある。
- 「4 世界的な DMO の絵姿（案）」は有識者からの提案ではないため、別にすべきである。
- 各項目について、説明文を書き下す際はその前段となる問題意識や現在ある誤解等を記載した上で、わかりやすい記載にする必要がある。
- 「有識者からの提案」の位置づけ、この会議の後にどう使われるのか説明して欲しい。
 - 来年度は次期観光立国推進基本計画の改定等が予定されており、「有識者からの提案」は今後の施策立案の際に活用したいと考えている。[観光庁]

◇ 「2 観光地経営に求める事項 (1)唯一無二の観光地形成」

- 全ての地域が唯一無二の観光地の形成を目指す必要があるのか疑問である。かなり無理のある表現だと思う。
 - ・ 別の地域への訪問のついでに訪問する地域というのも十分あり、全ての観光地が唯一無二の観光地になるとは思えない。
 - ・ 地域としての特徴を出すことは必要かもしれないが、この表現ではない。

◇ 「2 観光地経営に求める事項 (5)ビジョン、KGI、KSF、KPI」

- 今回登録要件を見直し、KGI として経済波及効果を DMO に求めているが、観光庁でもインバウンドによる経済波及効果は 2 年後に算出されている中、DMO にタイムリーな経済波及効果の算出を求めるのはかなり無理がある。一方で、2、3 年後の値の算出は無意味である。まずは、観光庁が、暫定値でも、毎年全国のインバウンドの経済波及効果倍率を提示すべきである。

◇ 「2 観光地経営に求める事項 (6)観光による地域への裨益」

- 観光による地域への裨益の度合いを測るにあたっては、地域への投資を測ることも重要である。現在、日本の DMO、観光協会には、投資に関するデータはあまりなく、収集が難しいと思うが、有識者からの提案としては、観光投資に関する記載を入れたい。

◇ 「2 観光地経営に求める事項 (10)住民の理解増進」

- 米国の DMO にとっては住民の理解増進が最も重要な事項であり、DMO が実施すべき事項のトップに記載する。日本の DMO の取組がぶれる理由は、何のために観光を奨励するかという簡単な質問に対する答えを持っていないからである。
- 何のために観光を推進するかの見解、ビジョンが当事者間でシェアされていると良い。住民の理解増進については、重要度を上げ、記載箇所も序盤にした方が良い。

- ・ 宿泊税の導入について、日本で聞いている話では、100 円、200 円程度の定額制を主張する人は、観光客から税金を多く徴収することは良くないという意識がある。
- ・ 米国では、地域住民が支払った税金を観光促進に使い、地域に観光客が多くなることで地域住民の生活の質が落ちると、不満が高まり過剰観光につながるといった理論で考えられている。そのため、導入されている宿泊税は定率制が多い。
- 日本では、住民理解増進を、住民に対し「皆さん広い心で受け止めましょう」といったような精神論、感情論の話としてしまうことがあるが、住民の生活が良くなることで一番理解を得られるものとする。経済波及効果と密接に関係があり、精神論ではなく、実際の経済が良くなるのが大事だと思う。[府川委員]

◇ 「2 観光地経営に求める事項 (11)国際認証の取得促進」

- 有識者からの提案にかかる骨子（案）の中で、他とは異なる項目であり、これまでなかった項目だが、国際認証を取得することで、地域として場合によっては極めて有効なプロモーションにつながる可能性もある。今後、国際認証を取得する目的を明確にすると、さまざまある国際認証を整理するといった観点で深掘りしても良いか考える。
 - ・ 国際認証を取得する目的はさまざまあり、地域と来訪者を共通言語で繋ぐ目的として有効である。取得すること自体が目的とならないよう、さまざまある目的をパターンで整理すると良いと思う。
 - ・ 国際認証の取得は DMO にとって非常に大変で苦勞するものと想定され、DMO の重荷にならない範囲で推進すべきである。国際認証には、サステナビリティに関するものだけでなくさまざまあり、地域の特性により向き不向きがある。観光庁で上手く整理してパターンとして DMO に提示できると取得を目指す DMO のサポートにもなるため、一つのプロジェクトとして実施しても良いのではないか。
- 国際認証の中にはうまく機能していないものもあり、DMO として取得することが目的ではないため、記載する内容については注意する必要がある。
 - ・ 国際基準の一つである GSTC では、多くの認証団体が脱退し欧州で新しく団体を形成し、実際には、認証ビジネスになってしまっていることもある。また、認証取得後に財源が確保できず維持できない団体も多くなっている。
 - ・ 国際認証を取得しても、来訪者の誘致や、満足度向上等に結びつくマーケティングの効果には現時点でほとんど関係がない。実際、大手 OTA が発表した旅行者が選ぶ持続可能な観光地とグリーンデスティネーションズ 100 に選ばれた地域は、一致していない。
 - ・ 国際認証の取得を地域経営のインターナルマネジメントの手法として活用することは良いが、国際認証取得を目的化させるべきではない。
- 既に国際認証を取得した DMO からは、地域の中で共通言語をつくることや地域の人たちと意識を合わせることに役立つと聞いており、意味はあるものとする。一方、現時点では、

特定の国際認証を指定するよりは、国際認証の取得促進という言葉が妥当だと思う。

◇ 「2 観光地経営に求める事項 (12) 需要の平準化」

- 需要を平準化すべき観光地と、平準化しなくても良い観光地がある。欧州では、需要を平準化すると従業員も経営層も休めなくなる。常夏のハワイの経営が一番苦しいのではないか。ほとんどの観光先進地は国が ILO132 号（有給休暇条約）に批准しており、連続した 2 週間の休暇を取るとなると、需要の平準化の実現は難しく、逆に足枷となりその後の観光地経営として課題を生んでしまう懸念がある。
- 全ての地域で平準化に取り組むということではなく、我が国においては、 destinations の特徴に応じ需要の平準化をすべきか否か、平準化するならば、どういったニーズを掴みどの程度まで実施するかを戦略を考えた上で、観光産業の生産性向上のために需要平準化を進める必要がある。

◇ 「3 組織経営に求める事項 (2) 補助金等の執行」

- 補助金を活用した FAM ツアーは、適切に実施されていないケースがある。
 - ・ DMO の中には行政からの補助金で、本来 2~4 人の誘致で十分な FAM ツアーに 100 人近い人を誘致し利益を得ているケースがあり、行政のお金の使い方として疑問がある。
 - ・ FAM ツアー自体を否定はしないが、どのくらい意味を持つのか疑問。補助金を使って意味なく回数を実施することで利益を得るような事象があることは事実である。
- FAM ツアーの意味、目的を明確に理解していない中で、政府や自治体の商品造成事業、補助金事業等での実施が求められていることが、不適切な FAM ツアーを多発させる原因だと思う。
 - ・ FAM ツアーは、新しい旅程や新しい流通商品を作る際に、旅行会社の商品企画責任者を招請し、流通できる状態に仕立てられた地域商品等を視察、評価、商材化してもらうための手段である。またメディアやインフルエンサー招致の場合は、取材を目的とし、その後の掲載、露出、投稿等につなげる（きちんとしたマーケティング対象顧客層が読者やファン、フォロワーにいたることが前提）作業であることが基本と考える。しかしながら、補助事業等の仕様書などでは、海外出身の方を対象とする程度の記載の場合もあるらしく、実際に事業投資の効果があるか不明に見受けられる。

◇ p.3 「DMO 機能と DMC 機能、観光協会機能の分化」:

資料の意図、記載等について

- この資料を見ても、DMO、DMC、観光協会の違い、線引きが分からず、日本全国の DMO に対し何を期待しているのか分からない。
- p. 4 に、現在の DMO の半分以上は前身が観光協会と記載されているが、該当する

DMO がこの資料を見ても、日本政府、観光庁は何をどう整理すべきと言っているのか理解できないと思う。

- ・ p.5～13 にもさまざまな DMO の形態が参考事例として列挙されているが、この資料を各 DMO がどう読み取ればよいか、どうすべきか、観光庁の投げかけるメッセージが何なのか理解できない。
- DMO、DMC、観光協会の機能を、各地域が理解できる形で整理しなければ、また理解できていないまま動いてしまう懸念がある。
- この資料をどう使う想定なのか聞きたい。それによって、この資料をどうしたらよいかの議論ができると思う。
 - 観光庁として DMO、DMC、観光協会の役割や機能について今回分析したところ、ご意見を踏まえ、観光協会の機能、DMC 機能についてあらためて整理し、支援の検討に活用していく予定である。[観光庁]

◇ p.3 「DMO 機能と DMC 機能、観光協会機能の分化」:

DMO 等の機能の整理の仕方について

- DMO、DMC、観光協会の機能以外に、地域の現場では自治体組織との棲み分けをどうするかといった問題がある。これも踏まえ、理解できるように整理しなければ、日本全国の DMO にとっては何をしたら良いのかという疑問がそのまま残ってしまうと懸念する。
 - ・ 観光庁がここ 10 年で DMO の登録を推進してきたが、DMO の数が増加し、同じ地域の中で機能の階層構造、重複が増え、歩みがより鈍くなってしまっている現状がある。これらも含め、DMO が上手く機能していないという課題に、今後どうしていくかを議論するには、理解できるような整理が必要である。
- DMO、DMC、観光協会の機能の記載には、かなり違和感があり、このように整理するのは危険だと思う。
 - ・ 昭和の時代から続いている観光協会は組織として限界があり、専門家を配置し地域を回していくことができる近代化した組織、DMO に変えていくという話もあった。
 - ・ 実際に、安定的に財源が確保されているなどしっかりした DMO がある地域でも、既存の観光協会にメスを入れるとハレーションが起こるリスクがあることから、地域の組織づくりが進まないこともある。地域では、微妙なプロセスを経ながら DMO と観光協会の関係性を構築していこうと努力している中で、観光庁として、各組織のあるべき機能、正しい機能等を提示することに違和感がある。
-
- DMO と DMC と観光協会の違いは、地域で議論してもいつも分からないとなる。DMC については、ランドオペレーターとの違いの明確化も課題であり、この点についても言及した方が地域にとって分かりやすいものとする。
- 米国では、DMO と DMC を混在することは許されない。DMO は非営利的組織であるた

め一般財源や宿泊税等の税金を使うことが許されるが、DMC は営利的組織であるため許されない。一方、日本では、着地型の旅行代理店と同じような機能を持つ組織があまりないため、仕方なく DMO がその機能を実施しているものと想定する。しかし、今後、地域に新しく DMC が登場し、既存の DMO と同じように税金を使うことが許されなかった場合に訴訟をされると負けるといったリスクがある。

- 観光協会時代の顧客は日本人、団体であったが、DMO の顧客は FIT、個人であり、シェアが伸びているセグメントのインバウンドに注力することが求められている。また、観光協会の職員には地方自治体の OB、出向者がいたが、DMO はこういった方を配置しない。こういった一覧表をつくると分かりやすいと思う。
- 「プロフィットセンター」という言葉が使われているが、DMO における「プロフィット」は収益等、DMO 組織に対するものだけでなく、DMO の活動により地域の売上、収益が上がることも含まれるものとする。機能の整理と同じく、DMO 自体のマネジメントと、DMO が関わる地域のマネジメントを混同しないよう、説明を加えると良い。
- DMO 自体が稼ぐのではなく、地域が稼ぐということかと思う。さまざまな重要な概念が混同されていることを前段に記載すると良い。
- 観光庁が DMO に関する政策を始めた当初、DMO、DMC、観光協会の違いを整理できていなかったため、各地域でも分からないまま取組を進めてきたものと思料する。現時点で整理しても、DMO としては当てはまらないものも多く、今回提示された登録 DMO の要件が減点方式に感じられるということにつながっているように思う。
- 資料の前段に、日本では観光協会があったところに DMO の概念が入ってきたという日本の DMO の成り立ちや、DMO と観光協会等の機能の定義が混同しやすいといった現状を少し記載しておいた方が良いように思う。

◇ p.3 「DMO 機能と DMC 機能、観光協会機能の分化」：

今後の議論の進め方について

- 議論を進めるための定義、ワーキングディフィニション（作業仮説）を置くのが良いと考える。一旦、DMO の機能を定義し、修正していく形で議論、明示していくと良いと考える。
- この場で結論は出ないが、日本の DMO の機能については、また議論できる機会があると良い。
- これまでの約 10 年間、DMO、DMC、観光協会の機能が整理されていない中でも、DMO が地域環境や立場に応じて役割、機能を見つけ、それなりに上手く取組を進めているところもある。今、整理、定義された機能を提示されても当てはまらないこともあると思料されるため、柔軟性をもって理解、対応できるような内容にすると良いと思う。

◆ 【資料 4】先駆的 DMO

◇ 全体：先駆的 DMO の支援事業の評価について

- 先駆的 DMO の支援事業が約 2 年程度実施されているが、本来この事業が達成したかったことは何か、達成に向け前進したのか、まずはしっかり評価すべきと考える。
 - ・ 評価をしなければ、この後また先駆的 DMO を複数選定し支援事業を実施しても、何年か後に振り返って変わっていませんとなるのではないかと危機感を感じている。
 - ・ 先駆的 DMO 以前にも重点支援 DMO 等、さまざまな施策があったが、本当に良くなったのか疑問である。DMO をより素晴らしい組織にするといった本来の趣旨に対し、必ずしも前進したとは評価できない側面があると思っている。
 - ・ 今後も先駆的 DMO の支援事業を継続するならば、成果が上がる仕組みで実施する必要がある。世界的な観光地を作るための支援事業ではなく、DMO の組織を素晴らしいものにしていく支援事業である。これまでの 10 年間、DMO の施策は振り返って評価することなく前に進み続けていたため、そろそろきちんと評価すべきと考える。
- これまで、観光庁ではランニングコストを要する事業に対し補助金等を提供してきたため、補助金等がなくなれば事業は終わりという状況がいまだに続いている。この支援の形に良い面もあるが、先駆的 DMO の支援事業は、この形とは異なり、DMO 組織のガバナンスや財源の確保等、組織を強化し、成果を出せる組織となることを支援することが望ましいと考える。いずれにしても、どの先駆的 DMO も成果が不明瞭である。まずは、組織内部で成果の定義、その上での KPI を議論し整理する必要があると考える。
- DMO の上位目的は観光地経営であるため、先駆的 DMO の支援事業は観光地経営が改善したか否かを評価することになる。しかし、そのような指標で評価することなどについて、事業が始まる前にあまり明確に定めていなかったため、後追いでの評価となる。なお、KGI は各 DMO が事業前に設定しているはずであり、評価すべきである。
- 先駆的 DMO の評価については、評価方法が明確になっていないため、評価できないというのが現状だと認識している。この状況を解決しない限り、議論は先に進まないと考える。
- 選定要件の検討、評価、審査の議論と、DMO をいかに育成していくかという育成の議論が同時並行で行われているが、整理が必要である。この整理を進めることで、各地の DMO が本当にやるべきことに向き合えるようになるのではないかと思う。
 - ・ DMO の審査・評価とそこにたどり着くための取組は別の話である。選ぶのか育てるのかの議論が混在していることが、混乱の一因になっているように思う。
 - ・ 例えば、監査法人系のコンサルティング会社では過去に、監査法人という成績を付ける部門と事業を支援するコンサルティング部門という相反すべき機能を同一企業が実施することを問題視する事象が生じた。一般的に、マネジメントやガバナンスの議論の中では、一定の距離感を持つべきとか別の機能として考えるべきという論点があるのではないか。
- DMO を選定する視点、育成するという視点を混同した議論は問題だと思っている。DMO が目指すべきところを明確に決められれば良いが、DMO をどういふプロセスで育て、巢立ってもらうのかが見えていない。

◇ p.13 「令和7年度先駆的 DMO 選定の流れ」

- 観光立国推進基本計画に基づき、先駆的 DMO として 10 法人選定するという目標は分かるが、この目標ありきというのは違和感がある。
- 先駆的 DMO 選定の一次審査の後に、世界的な DMO の絵姿を示しこれを基に審査するとあるが、世界的な DMO の絵姿に基づく審査は一次審査を通過した 12 法人にのみ実施するのか。
 - まずは、できるだけ多くの DMO に応募してもらうため、一次審査の申請資料は非常に簡素なものとする。一次審査で最終的な選定数の倍の 12 法人程度を選定した後、第 8 回有識者会議で議論する予定の世界的な DMO の絵姿に基づく審査を実施する想定である。[観光庁]
- 審査の一番のポイントとなる組織の評価は、外からはなかなか実態が見えない。有識者がヒアリングしても、DMO 組織内部の方々は悪いところを絶対に見せず、良いところのみ話すと思う。そこを掻い潜って課題を見つけるのは非常に難しい。現地視察と記載があるが、現地視察だけで良いのか疑問である。DMO 組織の周辺からの評価も把握するなど、評価する側もしっかり準備する必要があり、実際に実施できるのか懸念がある。
 - 審査方法については追ってご相談するが、なるべく時間を長くとりしっかり審査する予定である。ただし、9 月までに選定を完了させたい。[観光庁]

◇ 資料 4 p.17 「世界的な DMO の絵姿（案）」:

資料の記載について

- 世界的な DMO の絵姿の各項目は、観光地のビジョン、戦略から KGI に落ちてくるスタンダードなロジックの流れに合わせ、観光地経営のビジョン、戦略、といった順に記載した方が良い。

◇ 資料 4 p.17 「世界的な DMO の絵姿（案）」: 議論・検討の進め方

- DMO の現場の立場から、世界的 DMO の絵姿の議論は辞めたほうが良いのではないと思う。理由は二つあり、まず、絵姿がないため DMO として目指しようがない。また、地域には「べき」論として提示されたものを咀嚼して実行できるリテラシーを持った人材があまりいないため、実現は難しいと考える。
 - ・ 資料の表現で「観光地を世界的に売り込めるのか」、「観光地としてのポテンシャルの高さ」等とあるが、絵姿として記載するならば、「観光地として世界的に売り込める」、「観光地としてのポテンシャルが高い」となるのではないか。また「高い」というのも、例えば国際的なデスティネーションランキングで何番目以上等、具体的に評価可能な指標を示すべきである。
 - ・ 各項目の階層構造もいびつであり、観光庁として各地域に示すものになっていないと思

う。

- ・ もし、各地域が目指すものとして絵姿を示すならば、きちんと議論する必要がある。地域は一生懸命言うことを聞く姿勢は強いが、考えて決める人になかなか出会えない。抽象度が高い状態で「べき」論として地域に提示しても、咀嚼して実行できるリテラシーを持っている人は残念ながら多くはないと思う。地域のレベルを鑑みた上でどうすべきかを考え、提示しない限り、机上の空論から脱却できないと考える。
- 世界的な DMO の要件は、以前にも議論しており、統一的な絵姿を定義することは難しいという内容だった記憶である。きわめて悩ましいが、世界的な DMO を抽象的な上位概念のままとしておく評価ができないため、パターン分けをするか、抽象的な概念を具体化していくか、日本の DMO にはどういった時系列で求めていくかの 3 点を考える必要がある。
 - ・ その理由は二つ。一つ目は、「良い持続的な観光地経営」を推進する主体として DMO が位置づけられる場合、「良い持続的な観光地経営」とは地域の文脈に依存するものであり、DMO に求められる役割はいくつかのパターンに分かれ、一概に言うことが困難であること。二つ目は、「世界的な」とは世界のどこなのか、米国か欧州か、欧州の中でもどこの国なのか、その基準も一本化できないことである。自身もこの議論を一時保留してはどうかと言った記憶があり、極めて悩ましい。
- ASEAN 加盟国政府と日本国政府との協定によって 1981 年に設立された国際機関東南アジア諸国連合貿易投資観光促進センターは、日本と ASEAN 諸国間の「貿易」「投資」「観光」の 3 分野における経済促進と「人物交流」の促進を主な目的としている。これは今の世界的な DMO の絵姿を検討する上で、地域の中では観光を傘としたときの貿易・投資・人の交流をうまく説明でき、多くの方が理解しやすいのではないかと考える。

◇ 資料 4 p.17 「世界的な DMO の絵姿（案）」:

「世界的な DMO」の捉え方・参考事項等

- 世界の中で、インバウンド観光により最も稼いでいるのは米国で、2 位のフランスの 3 倍稼いでいるが、過剰観光の問題はほとんど挙がっていない。特にフロリダ州の DMO は米国の中でもよく引用されているため、世界的な DMO としてフロリダ州を参考にするという手はあるかもしれない。
 - ・ フロリダ州は人口約 2,300 万人のところ、年間約 1 億 4 千万人が来訪しており、日本よりも大幅に多いが、過剰観光の課題は全く挙がっていない。
- 世界的な DMO の絵姿を具体的に示すことは難しいが、4 つの先駆的 DMO においては、それぞれが世界の中でライバルとする地域やロールモデルとしたい地域を参考にし、その絵姿を描くことは可能かもしれない。ただし、これが世界的な DMO の今後の標準的な絵姿とはならない可能性はある。先駆的 DMO を選定した後、類型の整理ができていなかったことが課題だと考えている。今後、世界的な DMO を検討する上で、国内の各 DMO が設定した KGI、KPI と同じ数値目標を達成している DMO があるならば、そこを目指す

といった話ができる。しかしながら絵姿として示すことは難しいため、今後の DMO のあるべき姿を示すためにも、類型的整理の議論が必要と感じる。

- ・ 類型とは、例えば温泉地や、スノーリゾートの他、京都のような歴史と文化をテーマとするカテゴリーを設定する等、観光資源に基づき設定するものを想定している。
- ・ 先駆的 DMO に類型を設定するならば、観光資源に基づく設定以外に、先駆的 DMO 選定時の評価においては、融資的な評価またはベンチャーキャピタルのような投資的な評価、さらに過去の実績に基づく評価か潜在性の評価かなど、地域の環境、特性によって異なるものだと思う。登録 DMO になった瞬間に一旦リステッドカンパニーになるという前提でチェックすることになるが、先駆的 DMO においては、選定時の評価の軸をどうするか整理する必要がある。これが先駆的 DMO の類型の話にもつながるだろう。

◇ 資料 4 p.17 「世界的な DMO の絵姿（案）」:

「世界的な DMO」に求める事項等

- 観光分野においては、実態を把握するためのデータが重要と考えるが、米国では各州だけでなく郡や市もさまざまなデータを持っている。日本でも、都道府県の他、可能であれば人口 50 万人以上の市でデータを持っていると議論が非常にしやすくなると思う。
 - ・ フロリダ州オーランドは人口約 140 万人で、2024 年の来訪者数は 7,400 万人、来訪者の消費金額は 1 ドル 150 円で換算すると 1 兆 3,800 億円。宿泊税は宿泊額の 6%であり、消費金額の約 3.8%にあたる金額が宿泊税として自治体から地域に落ちている。雇用としては、全産業で約 68 万人の雇用者がいる中、約 45 万人が観光関連産業の雇用者となっている。日本でも、このようなデータを地域で持っているといい。
- 日本における DMO 人材の確保、育成の問題は、各ポジションで実施すべき仕事の内容を定義したジョブディスクリプションがないことである。DMO の全てのポジションについてジョブディスクリプションを設定すべきである。
 - ・ ジョブディスクリプションが無い場合、組織や社会の忖度の世界で何となく多数派の意見に合わせて動かなければならず、少数派の人にとっては非常に仕事しにくくなる。
 - ・ 日本では役所でも企業でも大卒の中高年の男性が圧倒的に強いが、今後 DMO でも人材が不足する中で、外国人や女性の雇用が必要になる。その際、ジョブディスクリプションがなければ、関連する観光協会等の阿吽の呼吸を読める人が上のポジションにつくなど、不透明な人事となってしまう。日本全体を改革する良い機会という意味でも、日本の DMO にはジョブディスクリプションをしっかり設定することが有効であると考えます。
 - ・ オーランドの DMO では社長をヘッドハンティングする際、できなくてはならない仕事について、A4 5 ページほどの分量でジョブディスクリプションを作成している。日本の DMO でも、こういったものを参考にできると良い。
 - ・ ジョブディスクリプションが作成されていれば、DMO 全体の方向性も把握できる。また、女性や外国人等の少数派の人が DMO メンバーとして入り、将来的に CEO、CFO に

なったときに、理事会との面談等でも成果を明確に示すことができる。

- DMO のポジション全てについてジョブディスクリプションを設定するには、DMO の業務、目指すところを良く分析し、誰が何をするのかを明らかにする必要があり、ある意味で組織を良く知るためのプロセスにもなるのかもしれない。
- 自身が作った日本版 DMO 及び観光協会の「世界水準 DMO 自己変革進捗状況確認表」を見た学生が、日本の DMO のうち職員数 15 人以上の組織 125 程度にこの確認表に基づく質問票を送った。その結果、50 程度の回答があり、採点し 5 段階に分けたところ、1 番上の段階である世界水準の DMO に該当する DMO は 0 件だったものの、2 番目の段階は 1 件あった。3 番目が 19 件、4 番目は 24 件、5 番目が 6 件であった。
 - ・ 採点結果に関わらず、回答を送ってきた DMO には勇気や気合があり、少なくとも、今後どうしたら評価が上がるかが把握できる。このようなやり方で DMO を育成していく方法もあるかもしれない。
- アドベンチャートラベルの観点でも、日本には全国で企画・提案ができるオペレーターがまだいないといった話がある。今後さらに増加するインバンドを各地の地域経済に結びつける DMC が不足しており、これは各地域に求めるのではなく、日本全国の産業として育てていく必要があると考える。世界的な DMO の絵姿の中に、産業支援、産業連携と共に地域を育てていく要素が含まれていると良い。
 - ・ Adventure Travel Trade Association の会長と話をした際、日本はこれまでの取組もあり、アドベンチャートラベルにおける有望な来訪先として注目され個々の地域には魅力的なプログラムがあるものの、全国で企画・提案ができるオペレーターはまだいないと言っていた。
- 産業支援、産業連携と共に地域を育てていくことが、実質的には経済波及効果を伸ばしていくことにつながる。観光分野の経済の特徴は、自動車産業のように縦に階層があるものではなく、地域内の事業者の横の連携を作っていくことが特徴である。産業支援の手法で言うとクラスター形成に近いように思うが、バリューチェーン、サプライチェーンの形成と言っても良いし、地域が事業者間連携をデザインしていけることが要諦だ。地域の事業者同士の連携を拡げていこうとするときに、域内循環が発生する一方、観光地域づくりは、域内の事業者だけでできることばかりではないので、域外からの投資の観点も重要である。最も、投資はさまざまな目的で入ってくるので、地域としての対応を考えておく必要がある。
 - ・ 観光地経営における関係者の巻き込みに、「観光に関わっていない人を含める」といった記述を追加した方が良い。
- 世界的な DMO は、トップだけでなく管理職の過半数は英語で仕事ができることを求めるべきである。現在の日本において実現できる、できないの問題ではなく、世界と勝負する DMO としてはそのレベルに無ければ話にならない。
 - ・ 世界的な DMO の絵姿として「観光地を世界的に売り込めるか」という記載があるが、英語ができなければ世界の観光地に対抗して売り込むことは不可能である。

- ・ ウェブサイトも、日本語と世界共通言語である英語で同じ情報量が書かれているのがポイントである。日本語で記載している情報量を 10 とした時に、英語では 2 程度しか発信されていないケースがあり、これば外国人にとって非常に不安を感じる。

■ **その他連絡事項等**

- 次回の有識者会議は、来年度 6 月の開催を予定している。詳細は追って事務局から連絡する。[観光庁]

以上