

第3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30年12月13日（木）10:00-12:00

場 所：中央合同庁舎2号館15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、久保委員、
須永委員、高橋委員、山田（桂）委員、山田（拓）委員、山野委員

■ 経済産業省における観光産業に係る取組について
経済産業省より、資料に基づき説明。

■ DMOからのヒアリング

① （一社）信州いいやま観光局からのヒアリング

信州いいやま観光局より、資料に基づき説明。

説明後の主な質疑応答は以下のとおり。

（○：信州いいやま観光局、●：委員）

- 総事業費が約6億2,000万円という説明があったが、売上げベースの数字か教えてほしい。また、信州いいやま観光局は黒字経営かどうかも教えてほしい。
- 6億2,000万円は信州いいやま観光局全体の予算ベースであり、収入内訳は、事業収入が約8割を占めており、残りの約2割は行政からの委託金や補助金、会費等である。収支については、良好な状態が続いていたが、去年は赤字であった。本年は黒字となる見込みである。
- 信州いいやま観光局が実施する事業運営に対して、6億2,000万円の財源が必要であり、事業収入（売上げ）以外を行政からの委託金や補助金等で補っているという理解でよいか。また、販管費（販売費及び一般管理費）は6億2,000万円におさまるといふ計画でよいか。
- 信州いいやま観光局は、飯山駅観光交流センターにおいて、観光案内所やアクティビティセンターの業務を行いながら、いいやま湯滝温泉という温泉施設や高橋まゆみ人形館という博物館、道の駅などの運営も行っている。加えて、旅行商品の造成・販売も行っており、これら全ての収入予算が6億2,000万円である。販管費も6億2,000万円におさまる見込みである。
- 信州いいやま観光局が連携する「信州9市町村広域観光連携会議」は、市町村数や関係団体数が非常に多い。多様な関係者の意思を、信州いいやま観光局の恒常的な方針等にどのように反映し決定しているのか教えてほしい。
- 9市町村が広域連携やインバウンドが必要という共通認識を持っており、信州いいやま観光局が実施主体として、9市町村のエリアを範囲として取り組んでいる。また、

全体ではなく、個々の観光資源の磨き上げや、複数の市町村を周遊する旅行商品造成など、一部の市町村でも取組が必要という認識も深まりつつある。広域連携についても理念的にも精神的にも徐々に進んでいる状況である。

- 具体的に「信州9市町村広域観光連携会議」が意思を決めて、信州いいやま観光局の今後の方針に反映するという流れがあるのか教えてほしい。
- 「信州9市町村広域観光連携会議」の意思決定は、飯山市を中心に9市町村や観光団体と協議を行いながら行政主導で進めている。方針としては、広域としての魅力を向上させ、外国人旅行者が地域の観光資源を周遊してもらえよう取り組んでいる。具体的な成果は十分ではないが、二次交通の整備は出来たところである。また、全体の観光パンフレットやプロモーション動画という素材を制作するなど広域性のある取組も進んでいる。

- いいやま観光局の一番の特徴は、指定管理での施設運営だと思うが、DMOとして施設運営について、どのような考えを持っているのか教えてほしい。
- 指定管理としては儲かる施設と儲からない施設でバランスを取って運営してほしいと行政から依頼されており、温泉施設や博物館等については飯山市から0円で指定管理を受けている。また、観光交流センターについては、人件費相当分の指定管理費と広域観光連携会議からも負担金を受けており、9市町村の玄関口という意識で運営している。常に英語対応できる職員を一人以上置き、JNTOから外国人観光案内所の認定を受けている等、外国人対応を含めた広域観光推進のため、指定管理費を使っていくべきと考えている。

- 総事業費の中に指定管理費は入っているのか。また、運営している施設の中で、指定管理費を除いた営業利益が上がっている施設はあるのか教えてほしい。
- 総事業費の委託料収入が指定管理費であり、収入全体の約9%。施設の中では、指定管理費を受けている観光交流センターでは、指定管理費以外にも収入があり、売上も好調で黒字となっている。事業課の管理する施設では、赤字の施設と黒字の施設があり、全体としては黒字が見込まれる状況である。

- 仮に、指定管理費が無くなった場合、施設を単体事業として運営していくのは難しいという理解でよいか。
- 難しい。観光交流センターでは物販やアクティビティなどの売上もあるが、その他の案内業務などは収入がないため、全体でも黒字化は難しいと思う。黒字化が難しい業務を行っていくために受けとっているのが指定管理費で、それ以上のサービスが提供できるよう尽力している。

- 安定的な財源の確保という面で、中長期的にDMOだけで施設運営ができるわけで

はないので、一定の財源の確保が課題となっているという認識でよいか。

- 飯山市が目指している観光振興や情報発信は、応分の収入を行政から受けながら実施していこうと考えているが、施設運営については経常収支を改善し、行政の指定管理費を削減できることが理想だと考えている。
- 信州いいやま観光局は、施設運営と広域エリアのデスティネーションマネジメントの両方の役割を担っていると思うが、エリア全体のマーケティングやマネジメントに誰がどの程度関わっていて、どのくらいの時間をかけているのか、その実態を教えてください。
- 実態としては、DMOの責任者が事務局長であるが、担当者は営業企画課広報室や観光交流センターなど複数の業務を兼務しており、エリアマネジメントをできるところまで至っていないのが現状である。ただし、観光交流センター及び営業企画課全体の取組を企画・運営する中で、各職員も含め、エリア全体のマーケティングやマネジメントについて話しながら取組を進めているところである。

② （一社）田辺市熊野ツーリズムビューローからのヒアリング

田辺市熊野ツーリズムビューローより、資料に基づき説明。

説明後の主な質疑応答は以下のとおり。

（○：田辺市熊野ツーリズムビューロー、●：委員）

- 補足するが、まず、田辺市熊野ツーリズムビューローの会計は公会計だけでなく、損益計算書（P L）と貸借対照表（B S）を作成しているところに特徴がある。公会計上は赤字に見えても、P Lを作成することにより投資を減価償却として整理でき、経営がうまく進んでいることが分かる。中間支援組織として、自らの活動を率直に伝え、協力者の数を増やしていく際に、P L及びB Sを作成することの価値を感じることができる。
- また、組織設立当初からホームページのログを分析し、プロモーションのターゲットを設定していることも特徴である。現在はG o o g l eアナリティクスにより、誰でも簡単に分析ができるようになっており、誰でも同様のことができるので、情報共有しておきたい。
- 経済循環、経験価値の向上について、いろいろな課題はあるかと思うが、目標としている指標や状態はあるのか教えてください。
- 地域経済循環分析のグラフを見て愕然としたが、田辺市の状況は芳しくない。地域経済循環分析の域内流通を増やすことがDMOとして最終的にやるべきことだと感じている。
- 今はDMOだけでなくDMCとしての機能も果たされており、組織として4億円の事業収入があることは分かったが、それ以外にどのような収入がどのくらいの規模あ

るか教えてほしい。

- 設立当初より、田辺市からプロモーション委託費用として3,000万円の支出を受けており、うち約半分は人件費となっている。そのほか、田辺市から観光センターの運営委託費も受けているが、ほとんどが人件費となっている。
- 損益計算書上の黒字というサステナブルな事業計画が実現できているという状況の中で、今後の課題として「人材と財源の確保」を挙げているが、なぜ、財源の確保が必要なのか教えてほしい。
- 市のプロモーション委託費用の半分を人件費として支出しており、この委託費用が減額されてしまうと立ちゆかなくなってしまう。
- 熊野トラベルでの旅行業としての粗利が約5,000万円出ていることを踏まえると、委託費の減額は問題にならないのではないかと考えるがどうか。
- 旅行業の手配の方法はアナログなのが実態であり、その分コストがかかっている。民宿にはネット環境がなく、電話とファックスしかないという状況の中で、IT化を進めてもらうために尽力しているところである。
- 旅行業の登録はしているようだが、ランドオペレーターとしての登録はしているのか、それともB to Bの形を取っているのか教えてほしい。
- ランドオペレーターとしての登録はしていない。B to Bについては、海外からのエージェントの申込みが多く、かなり比率が上がってきている。
- 「地域経済循環を見て愕然とした」との発言は、域外から様々なものを調達していることが分かったということかと思うが、具体的にどのようなお金の流れについて言及しているのか教えてほしい。
- 地域経済循環の見方を完全に把握しているわけではないが、しっかりと分析し、観光という切り口の中で我々に何ができるのかを研究していきたいと考えているところである。
- 重要な観点である。どの程度のエリアの中でお金が動いているかによって、域外にお金が流出していても神経質にならなくてよい場合もある。

③ (一社)長崎国際観光コンベンション協会からのヒアリング

長崎国際観光コンベンション協会より、資料に基づき説明。

説明後の主な質疑応答は以下のとおり。

(○：長崎国際観光コンベンション協会、●：委員)

- 長崎国際観光コンベンション協会という個々のDMOの評価云々ではないが、参考に教えてほしい。DMOとして、土産物の売上が2.2億円で内部調達ができている点は素晴らしいが、地域全体で旅行消費額1,480億円を目指す中では、2.2億

円は0.1%程度に過ぎない。DMOで調達出来ていない99%も含め、地域の消費額を伸ばしていくという計画において、DMOがどのような施策でどのように消費額を伸ばしていくのかという点は組織の中で整理されており、取組が進んでいるという認識でよいか。

- DMOのみで長崎市内の地域経済を循環させるのは不可能。DMOの実施事業のみで、長崎市の観光全体の底上げは難しいと考えており、基本的なプレイヤーである民間事業者と一緒に取組を進めていかなければならない。その中で民間事業者が稼ぐことが重要だと考えている。DMOとしては、民間事業者を巻き込んで事業展開を図り、事業者を支援することで事業者が稼ぐという循環を繰り返すことで事業者が主体的に取組を進めてくれるようになる。また、2.2億円の売上は、DMOがどのくらい独自財源を稼ぐ力を持っているかを示す指標として挙げた。

- それぞれの取組を否定するわけではないが、DMOが自ら収益活動を行うことが正しいことなのかについては疑問を持っている。DMOに対する国からのインストラクションは稼ぐという話になっているが、基本的にバックオフィスであるマーケティング部門に加え、収益事業を担わせるという話になってくると違和感を覚える。この点を整理し、DMOが本来担うべき機能を担っていかなければ、経済循環が生まれないのではないかと考えている。
- DMCではなくDMOとしてのあるべき姿という観点でのご指摘だと思うが、DMOとしては自らも稼ぐことで現場の感覚を持ち、民間事業者をしっかりと支援して地域全体の稼ぐ力をどのように伸ばしていくかという点に主眼が置かれるべきだと考える。

- 収益構造について、事業収入4億円のうち企画商品他が45%を占めているが、これは主に「長崎さるく」による収入と考えてもよいか教えてほしい。
- 修学旅行向けの市内周遊の旅行商品等による収入である。
- 「長崎さるく」の収入は企画商品他には入っていないということによいか。
- 「長崎さるく」は補助事業として、長崎市からの受託に近い形を取っているため、それ自体の売上を単独で計上してはいない。

- 長崎市が実施している事業も多いようだが、市とDMOとの基本的な役割分担の考え方があれば教えてほしい。
- 基本的な方針としては、インバウンド関連及びMICE誘致がDMOの業務範囲となる。具体的な業務としては、今まで不十分だったデータの収集・分析、戦略策定を行うとともに、民間事業者をサポートし、地域全体で稼ぐ力を高めている。市がインバウンド誘致や受入環境整備の取組を実施しているケースもあるが、DMOに業務をシフトさせるという点で方向性は一致している。業務の移管によりどの程度予算が移譲されるかは不透明だが、それを財源とし、長崎市版DMOを創設するとすれば外

部から人材を招聘したり、データ分析の専門人材を雇用したりするイメージを持っている。

- DMOが活躍していくためには、地域で行政を含めた連携体制や地域課題解決のためのDMOの役割が明確になっていると活動しやすく、活動にあたり、現場で連携の経験を積んでいくことが重要だと感じた。例えば、ハード整備など、連携の結果が見えやすいものをスタートラインとし、経験値を稼ぐ方法もあるのではないかと。
- インバウンド誘客を成功に導くためには、安易にプロモーションを行うのではなく、踏むべきステップの要素と順番があるという示唆も得た。
- 事業者支援を含め、地域を稼ぐ中間支援組織のような役割を担うDMOであるからこそ、現状がどうなっているかということだけではなく、投資を行うにあたっての有効性や域内循環等に関するデータが必要であるという点を確認できた。

■ 今後の予定について

- ・ 第4回検討会は12月20日（木）に開催し、DMOへのヒアリングを実施。