

第4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20日（木）17:00-19:00

場 所：中央合同庁舎3号館11階

出席者：矢ヶ崎委員（座長）、アトキンソン委員、梅川委員、久保委員、須永委員、高橋委員、山田（桂）委員、山野委員

■ 環境省の取組について

環境省より、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。

（○：環境省、●：委員）

- 国立公園満喫プロジェクトの「国立公園の磨き上げ」として、「引き算の景観改善」という説明があったが、例えば、国立公園の中の集団施設地区に限るという制限等があるのか教えてほしい。
- 「引き算の景観改善」については、対象とするエリアに制限等はなく、出来るところから少しずつ取り組んでいる状況である。十和田八幡平国立公園の事例では、環境省の所管地を貸して宿舎などの施設を運営していたが、倒産し廃屋となったものを撤去し園地に再整備した。
- 国立公園満喫プロジェクトの具体的な取組として、「体験プログラムの充実と受入体制の強化」という説明があったが、具体的な取組内容を教えてほしい。
- 例えば、大山隠岐国立公園では、オオサンショウウオを保護するための調査員として外国人を募集している。調査への参加は有料であり、参加費の一部をオオサンショウウオの保護のために使っているが、参加者からは、費用の一部が保護に役立っているといことに共感を得ており大変好評である。
- 地方自治体は体験プログラム造成後の運営に課題を持っている場合もあり、体験プログラムを扱っている民間事業者は新規開拓に課題を持っている場合もある。国立公園はアウトドアの素晴らしいフィールドなので、関係者と連携しながら体験プログラムの充実を推進していただきたい。

■ 文化庁の取組について

文化庁より、資料に基づき説明。

■ DMOからのヒアリング

① （一社）せとうち観光推進機構からのヒアリング

せとうち観光推進機構より、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。

(○：せとうち観光推進機構、●：委員)

- せとうち観光推進機構は、優秀なマーケターを雇用できていると思うが、どのように人材を確保しているのか教えてほしい。
- 現在雇用しているマーケターは外部から派遣されていた者であり、DMOの設立に従事した後、派遣元を退職し、せとうち観光推進機構の職員となった。何となく外部人材に頼るということではなく、組織として確固たる考えを持って人材を探すことが大事である。

- 観光振興において、安定かつ多様な財源が必要であると考えているので、せとうち観光推進機構から説明があったT I D制度 (Tourism Improvement District:観光産業改善地区) については、国もバックアップしてはどうかと思う。例えば、行政からの財源の場合、首長の交代や行政の方針転換によって財源が変動する可能性があり、安定的な財源がなければ観光振興組織の経営が大きく左右される恐れがある。また、各地で宿泊税導入について議論されているが、国が地方に対して多様な財源の提示を行うことも必要だ。DMOなど観光振興組織の働きによってメリットが出たところが相応の負担をすることは極めて当たり前のことであり、宿泊税やT I Dのような受益者負担の考え方は重要となってくる。T I Dは事業者が税金として負担するのではなく、フリーライダーをなくした上で、地域の意思で負担する額を決定する、受益者負担による財源確保が地域の立場からすると分かりやすいと思う。
- せとうち観光推進機構は、マーケティングのみではなく、ブランディングもしっかり取り組んでいることが評価すべき点である。一方で、せとうちDMOの両輪の一つである瀬戸内ブランドコーポレーションは、他の観光ファンドが数件の結果しか出せていないなかで次々と結果を出しているところに大きな価値があり、地域のビジネスモデルを創ることに傾注した取組を行っていることにも凄さを感じる。加えて、地域に理想とする観光サービスを提供する事業者が不在の場合、瀬戸内ブランドコーポレーション自らが主体として事業を実行する仕組みが構築されていることにも価値があり、旅行者の消費単価の向上や域内調達率の向上にも寄与する。是非、他のDMOも参考にしていきたい。

- 自立運営に向けては、財源が短期的にリスクであるという説明があったが、近い将来の自立運営という観点では、具体的にどのような財源確保の在り方が考えられるのか教えてほしい。
- T I D制度のように受益と負担の関係性を整理した上で、地域の事業者に広く浅く負担していただくことが理想である。また、プロフィットセンターとコストセンターを整理した上で、組織を運営することも有効ではないか。

② (一社) 阿寒観光協会まちづくり推進機構からのヒアリング

阿寒観光協会まちづくり推進機構より、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。

(○：阿寒観光協会まちづくり推進機構、●：委員)

- 行政とDMOの間で役割分担を明確化しない状況でDMOを設立すると、本来、DMOが行うべき施策にマンパワーを注ぐことが出来ず、行政との調整等に労力を費やしてしまうDMOも多いと認識している。行政との役割分担などをどのように整理して活動されているのか教えてほしい。
- 釧路市は国から観光立国ショーケースの選定を受けており、2020年までに訪日外国人延べ宿泊客数を14万人から27万人に増加することを目標に掲げている。このショーケースは、行政とDMOが一緒に取り組むものであり、両組織のトップが参加する会議体もある。ショーケースの枠組みを通じて、目標をはじめ目標達成に向けて行うべき施策や役割分担も整理出来ており、行政と円滑な関係性を築けている。
- 動きながら役割分担を整理することはとても大変であるので、最初に大きな目標設定ができていれば、目標達成に向けて行政とDMOが同じベクトルで動けるという1つの良いヒントであると思う。
- アドベンチャーツーリズムなど阿寒地域のコンテンツには非常に注目している。多様な観光素材がある中で、海外でのプロモーションはどのように行っているのか教えてほしい。
- コンテンツ造成などの地域づくりに全力をあげており、プロモーションが一番の課題。欧州を訪問した際は、JNTOの海外事務所を訪問し、アドベンチャーツーリズムの推進組織であるATTA (Adventure Travel Trade Association) やATWS (Adventure Travel World Summit) についての情報共有化を行っている。アドベンチャーツーリズムを推進するためには、航空会社との連携を図りながら、アドベンチャーツーリズムのネットワークに継続して入り込むことが重要であると考えている。
- 地域に根づいた民間の人材で観光まちづくりや観光振興に熱心な方は、積極的に行政とDMOの対話の中に入り込むべきであり、そのような方の影響を受けることにより、優良なDMOが組織され育成していくのではと感じた。
- アドベンチャーツーリズムにおいて、非常に高いレベルのガイドが必要という指摘を受けたと聞いているが、ガイドの育成状況について教えてほしい。
- 本年、ATTAのガイドや滞在プログラムを審査する方が2回訪問された。ガイドの業務を確認いただき講評いただいたが、心配していた英語力については合格点をいただいた。しかし、安全面で課題が多いという指摘を受けたため、ATTAブランド・基準に基づいた滞在プログラムやガイドの品質保証という仕組みづくりに取り組んでいるところである。
- DMCという言葉が出てきたが、DMCについては明確な定義づけがなく混乱して

いる。海外の旅行会社がDMCに連絡しても英語対応できる人材がないなど、DMCの認識の違いにより、現場が混乱する場合があるとされている。DMCという言葉の取り扱いには慎重に行うべきである。

③ (一社) 下呂温泉観光協会からのヒアリング

下呂温泉観光協会より、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。

(○：下呂温泉観光協会、●：委員)

- 日本版DMO登録制度の登録の5要件に「データの継続的な収集」とあるが、下呂温泉観光協会では、50年前からそれぞれの旅館の経営データを共有できているところが素晴らしい。意味もなく外部からデータを購入するのではなく、地域でデータを共有し活用していることは、観光振興の在り方として正しいと感じる。実際に下呂地域では、東日本大震災発生後も前年を上回る実績を上げたが、長年、旅館の経営データを共有していたため、どのような対策が必要か分かったからという話を聞いて驚いたことを覚えている。
- データの共有・活用に加え、ある問題に対して策を講じた場合は、問題や対策、結果を会員に伝え、丁寧なフィードバックを心掛けている。また、観光は変化が早いので、短期間のデータ収集を行っており、早めに対策を検討し実行できる組織体制を確立している。現在は、週末よりも週日の誘客促進が課題である。
- 資料の連携組織図では、関係団体が非常に多い印象を受けるが、団体間での役割分担が出来ているのか教えてほしい。
- 事業の重複はなく、役割分担は出来ている。強いて言えば、一部の団体を統合した方がいいのではと思う程度。関係団体が多いので、それぞれの事業を整理しなければ無駄が生じるが、一方で、相互に連携することにより相乗効果が発揮できる。
- 観光地に行くと、発行元が違うだけで、似たような観光パンフレットを数種類見かけることがあるが、下呂地域ではどうか教えてほしい。
- 以前はそのような状態であったが、10年程前に、同じ情報を複数が情報発信するという重複を防ぐために、観光パンフレットの整理に加えホームページも連携させた。
- 今後のDMO議論の前提として、政策としてどこに重点を置くべきなのかを確認したい。DMOに係る施策が経済政策であるとするならば、国が掲げるGDP600兆円の目標に対してコミットしていくということ。その点を踏まえ、地方創生、地域振興、経済活性化の観点からもDMOの役割を議論するべき。そして、国の最終的な経済目標の達成に向けて、KPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標) だけでなくKGI (Key Goal Indicator：重要目標達成指標) とKSF (Key Success

Factor：重要成功要因）の見直し、再設定が必要である。現状では、自治体にある程度の裁量を任せ、自由にその地域の実情に合わせた目標設定をしていたが、GDP 600兆円という目標達成に向けては、地方の観光振興策によってどの程度貢献することが出来るのかを明確にしなければならない。自治体では観光振興計画やその上位にある総合計画の中に観光そのものの位置づけが非常に曖昧なところがあるために観光の政策、施策、事業が経済活性化やDMOの推進などに全く繋がっていない。自治体によってはそもそも「何故、インバウンド推進なのか」を理解していないところもある。インバウンドの施策にしても、客単価を高くし、生産向上と共にGDP増加に寄与するようなものにするのだろうか。ただし、インバウンドの数が増えたからといってGDPが必ずしも増えるとは限らない。実際、有名観光地である〇〇市は約6兆円を超える総生産額があるものの、平成27年度までの10年間でプラス1,000億円程度と2%も伸びていない。宿泊・飲食サービス業はマイナス129億円、卸小売業はマイナス1,133億円、農林水産業にあってはマイナス3億円で、地域内での経済循環がそれほど起きていない。経済政策であるならば、このような事実の数字を捉えた上でDMOとして何を行っていくべきなのかを体制論から議論を進めるべきである。

- 何故なら、DMOのOはオーガニゼーション「組織」という意味だけでなく、「構成・体制」という意味もある。地方創生として地域全体で「稼ぐ力」を付けることが求められているのならば、地域におけるDMOが果たす本来の役割と機能を明らし、まずは組織論ではなく、体制論としての議論が先である。「DMOが多様な関係者を巻き込みつつ観光地域づくりを行う舵取り役となるために必要な法人を設置」するのであれば、その前に地域の多様な関係者が主体となり地域経営を行うための仕組み、体制としての地域ガバナンス論から整理して行かなければ組織論に入っていけない。現在、どうしても議論の中身がDMO法人の組織構造論になっているが、組織の話ならば、まずは組織プロセス論、そして、組織間関係論が必要である。

■ 今後の予定について

- ・ 第5回検討会は2月6日（水）に開催。