

第5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6日（水）17:00-19:00

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、石井委員、梅川委員、大社委員、
加藤委員、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

※高橋委員、山田（桂）委員はネット中継にて参加

■ J N T Oの取組について

J N T O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。

（○：J N T O ●：委員）

- J N T Oの報告の意図及び今回の検討会におけるJ N T Oのスタンスを教えてください。
- J N T Oが一番効果的にDMOと連携できる方法を提案させて頂き、特に広域連携DMOの方々とうまく連携し、好事例をつくりながら、その形を拡散していくことをやっていきたいと考えており、その青写真の案を今回ご紹介させて頂いた。
- J N T Oには、国別の担当部門が設けられていると思うが、それとは反対に、地域から素材を吸い上げるためのチーム担当という組織にはなっているか。
- まさにその部分を強化するために地域連携部という組織が存在する。地域連携部を中心に普段から地域の方々から情報を頂きながら、彼らとコミュニケーションを取るといっている。
- J N T Oからは、主に広域連携DMOとつながるという話であったが、特に地域のDMOにとってはなかなか海外にアプローチすることは、ノウハウもないし経験もないため、どうしたらいいかわからないというのが多くの現実。これを少しサポートしてあげる仕組みはないのだろうか。例えば、Aという国にはこのパターンとこのパターンのコンテンツが人気が高く、○○という地域が持つコンテンツと相性がよい可能性がある等、そういうことを提案するような仕組みは考えられないか。ターゲティングの適正やコンテンツの育成方針など、地域は中々わからない。是非このような取組をJ N T Oにして頂けたら、地域サイドは喜ぶのではないか。
- どういった資源がどの国で受けているのかという点、そういった細かい情報についても地域と共有できるようにしたいと思っており、本日の説明の中でも触れた、J N T OのDMPに集積されたデータを分析して共有するという取組はその一つと考えている。そのようなJ N T Oが保有している情報を地域の方にもわかりやすく説明で

きるようにしたい。

また、自治体の方々の中には、JNTOの会員になって頂いている方も多数いらっしゃるが、そういった方々には、JNTOの各海外事務所からの情報共有の機会を作っており、そこでは、最新の状況で何が売れている、どういうところが注目されているという情報を共有している。そういった機会もご利用頂きつつ、地域の方々に最新の情報をお伝えできるよう、JNTOとしてもツールは広げていきたい。

- この地域連携部の設立については、全国の地方で非常に評価されている。今までJNTOが海外発信で役に立つということは漠然と分かっていたが、どこにどうコンタクトしたら何ができるのかということが分からなかった。ところが、地域連携部を作ったことでそれが非常に分かりやすくなった。ただ、本日の説明によると、広域連携DMOとJNTOが主に連携して、地域連携DMOや地域DMOは広域連携DMOを通じて連携するという形になるとのこと。しかし、地域連携・地域DMOが広域連携DMO経由でいろいろお願いしても、なかなか即時的に対応して頂けないこともある。報告の中では、現在JNTOにも人員が不足していると仰っておられたが、私個人としては、地域連携部の人員を大幅に増やして、広域連携DMO担当と地域連携及び地域DMO担当がそれぞれ存在するというレベルの規模にするべきだと考えている。
- 現在JNTOでは10名ほどの人員で、1つの広域連携DMOにつき担当1人を設けつつ、各地方運輸局・自治体ともコミュニケーションを取っている。今ご指摘頂いた点は、日々、我々としてもひしひしと感じているところであり、地域連携・地域DMOであっても非常に素晴らしい活動をされているDMOもあり、そこの方々と個別に連絡を取り合っているケースもある。現在の体制を鑑みて、広域連携DMOを中心に据えているが、コンサルティングなど各地域における活動は継続しつつ、そのような活動を出来る限り増やして参りたい。
- 人員の問題はあると思うが、広域連携DMOとだけではなく、地域連携・地域DMOとの連携においても実績を出していくことが必要であるのではないか。
- 昨年夏等の災害時に、各自治体や運輸局といろいろ話をさせていただき、例えば、西日本でこういうところが困っていませんかということを、個別に照会することができた。それも今の地域連携部という組織ができたため、「私どもは西日本担当の〇〇です。困ったことがあったら教えてください」というような取組ができるようになった。我々としては今後も体制を強化していろいろやれればと思っているところ。

■ 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。

説明後、座長より、本検討会においては「DMO全般の底上げに向けた改善の方向性」と「世界水準のDMOに関する次年度の具体的検討の方向性」について議論するよう方向性が示され、異論はなかった。

■ 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。

- ・ DMOの役割を考えると、3つの観点があるのではないかと考えている。

1つ目に、当面DMOに期待する最大の役割は国の補助金を使いながら観光地の着地整備をするべきだということ。地元の設備投資をして、観光客が満足のできる観光地としてのインフラ整備をきちんとすべき。

2つ目に、DMOに関しては、JNTOと意見交換をしながら、コンテンツを提供することは筋だと思うが、発信は原則禁止ということにしてもいいと思う。

3つ目に、ガバナンスの問題として、いろいろな事業会社、いろいろな利害関係者が集まってできるのが観光戦略なので、DMOの中で、地元の行政、地元の銀行、交通機関、旅行会社等だけでなく、幅広くいろいろな人たちを取り入れなければいけない。例えば、文化財所有者、国立公園の担当者、宿泊事業者、アクティビティ事業者などが挙げられる。

- ・ 中間取りまとめに向けた議論の方向性について、DMOの人材はどのようなものであるべきか、あるいは人材の育成はどうあるべきかを入れていただけないか。

(以下、資料2の3ページの内容について言及。)

「来訪者の満足度向上に向けた取組み」の分担イメージについては、例えば景観にしろ、歴史まちづくりにしろ、政策にかかわるようなことは、自治体を中心にならなければいけないことが結構あるのではないか。

「地域住民への啓発」については、自治体がやるべきで、そこから受託を受けてDMOが展開するというののほうがわかりやすいのではないか。

「情報発信」について、JNTOだけに◎をつけていくというのは納得できない。せとうちDMOのように、DMOの中でも効果的にできあがっているところもあるのだということを確認した上で、情報発信の分担イメージを書き上げないといけない。

- ・ 情報発信というよりは、DMOの中で実際の地元を徹底的に磨き上げていることによって、コンテンツがどんどんよくなってきており、あまりにも魅力的だからメディアにも取り上げられるという認識。

- ・ コンテンツを充実させていくことに対しては賛成。パブリックリレーションズ

があったからこそ、海外メディアのところに情報が行き着いたというのが正しい解釈だと思う。

- ・ 鎌倉の有名な踏切のところで、あれは誰かが発信することになったかという
と、何もそういうふうになっていない。ほとんどの場合は、コンテンツで勝手に
ピックアップされていていっていることが非常に多い。

- ・ DMOを立ち上げる初年度としてどうしていくべきなのか、あるいは5年後に
あるべき姿はどうなのかというところを、時間軸を含めてディスカッションを整
理しないといけないと思う。

基本的に今連携していく組織というのは、それぞれの組織階層別に役割定義が変
わっていかねばいけず、どの組織が何をやるのかというのを、一定ルールを決
めなければいけない。一方で、組織というのは、ジョブディスクリプションを例え
ばメンバーに対して100%こうすべきだという明確な決定をしてしまうと破裂し
てしまう。基本的には役割要件を定義しましょうということと、少し遊びの部分
があってもいいよねというところは両方持っておくと組織デザインとしては非常
にいいのではないかと。

- ・ 全部のDMOの形をこうするのだと国が決めて、そのとおりになるのかという
のも別の話。

DMOの財源を全て国の予算でやっているのかというところとそうではない。自治体
ごとに自分たちのお金でやっている部分もあり、一律にプロモーションをやめろ
というのは難しい。

官民連携のあり方については、余り明確に定義するのはよくない。例えば観光
政策もしくは観光のマスタープランを今までは行政がつくってきた。しかし、こ
うした計画は2年ぐらいで交代する方々がメインでつくられているという構造。
ハワイやサンフランシスコなどはDMOの人たちが観光のマスタープランづくり、
行政に対して働きかけをして、インフラ整備のような予算をつけてもらう活動も
している。官と民の関係というのは随分今後変わっていくと思う。

- ・ 資料4の問6のビジネスモデルに関する回答例の中に、利益を生み出す製品や
サービスに関する事業戦略と収益構造ということを書いているDMOが全然な
い。どこまでDMOにビジネスモデル、自主財源、自走する組織を求めるのか。
これははっきりさせないといけないと思う。

- ・ 今のDMOをピカピカに磨こうというのは結構難しい。DMOの機能が明確に
定義されていないので、かつそれを地方部の人たちが咀嚼して、理解して、マ
ーケティングマネジメントの機能を自分たちで構築するというのは無理がある。

観光庁、JNTO、さらにDMOと3階層あるが、それぞれの機能が不明確で相当かぶっている。また、旅行者、外国人の観光客からすると日本というのはどう切られるのかよくわからない。機能的な切り分けと、あとはエリアの切り分けというのは、ボトムアップでやりますというよりかは、上からきれいに切ってやったほうが、マーケットサイドからはわかりやすいのではないか。

国策を進めるところと、各地の自主性で頑張ってもらるところとの2軸でやってもいいのではないのか。国策部分は国が徹底的に支援していき、後者については、自分達で単体デスティネーションとして頑張ったところは自分達で目的税などの税収を増やしてプロモーションもどんどんやっていくという2つの切り分けが現実的。

- 自治体とDMO等の役割分担については、何らかの形でルール化をしてあげたほうがいいのではないのか。今仮にうまくいっているDMOも、DMOの長である地元の経済界の長と、自治体の首長とが協調関係にあるとか、力関係がバランスしているとか、たまたまそうなっているだけであって、継続性、永続性があるのか、疑問なところも多い。
- 一つ一つの資源はあるのだけれども、それが集約していないこと、これが全てだと思う。ばらけているところを集約する、まさにそういった役割をDMOがやってくると、十分に行く価値があるところになるのではないのか。
各DMOに経営ができる方とか、マーケティングができる方とか、金融リテラシーが高い方をおくのは難しいのではないのか。であれば、専門集団のグループを1つか作ってみてはどうか。その中で、地域と専門集団のスポンジ役をDMOや自治体が担っていければいいのではないのか。
- 観光消費金額を上げることがDMOの役割として考えるとすると、DMO自体は自分で直接商売をするわけではないので、商売をしているところとの連携ということで、経済産業省とか中小企業省とかそういうところと、協力をするというのがDMOの役割かと思う。
DMOは自走などする必要はなくて、地域にもうけていただければいいわけで、DMOはコストセンターでいいと思う。
国際観光旅客税をDMOの財源に充当してはどうか。ただ、単にDMOに財源を与えるのではなくしっかりモニタリングもしなければいけない。数値目標としては少なくとも国が目指している全国平均の増加率よりは上に定める。地域を視察してクオリティ面でも質が保たれているかモニタリングする必要がある。
資料2の3ページの「外国人旅行者への非常時の情報提供」については、電力、ガス、JR、地下鉄、航空会社、バス、タクシー、ホテル、それぞれの業界から連絡係を一人ずつ出してもらって、グループラインでも何でもいいから、まずそこで

情報を共有できるようにしてほしい。その情報をJNTOのアプリで情報を流すというルートもつくってほしい。

地域によって違うとは思いますが、運輸局の役割をDMOと県とかとどう関わるかということも含めて、1つ項目をつけてはいかがか。

- DMOは組織論ではなくて、体制論として議論すべきだ。それぞれの地域が必要とする観光のあり方と経営体制は同じではない。観光マスタープランはDMOがつくるべきだと思うが、それ以前に自治体の政策の中に「観光」を明確に位置付けることが重要だ。実際、自治体の総合計画や総合戦略の中でも観光の位置付けがあいまいになっているところが多い。結果的に必要なKPIの設定ができず、観光客入込数ぐらいしか指標がない。このような状況下でDMO組織を立ち上げたとしても目的そのものや役割が明確でなければ組織としての意味がない。

DMO財源については宿泊税の必要性が議論になっているが、その使用目的には注意が必要だ。DMOのマーケティングに対するコストは、基本的に受益者負担でなければ、お客様も含めて世の中に説明責任が果たせない。ヨーロッパの多くのDMOや自治体が徴税している宿泊税は、お客様からいただいたものなので、基本的にお客様へ還元することにしか使っていない。ヨーロッパの観光促進税と言われる事業者が負担する税金で地域全体のマーケティングを推進している仕組みはあまり日本では議論されていないので今後の参考になるのではないか。

- 2007年に出されたUNWTOのDMOの定義、この前というのはどういう世界だったのかと思うと、ツーリズムオーガニゼーションだとかコンベンションアンドビジターズビューローであり、日本はまだこの段階にあるなという認識。

日本版DMOで、恐らく通常事業で時間と労力を使っているのは3つあり、1つは膨大な人とお金を使ってやっている観光案内所の運営。もう1つは地元のお祭りも含めて観光イベントの実施、最後に観光施設の管理運営。本来DMOがやらなければいけない資料2の3ページで整理していただいた機能と役割、これができていない。DMO全般の底上げに向けた改善の方向性の最初には、既存事業の棚卸しというのをぜひ入れてもらって、きちんと見直して役割分担すべき。

地域が策定する観光ビジョン、あるいは観光振興計画などにDMOはどういう役割を果たすのかということは、全く触れられていないケースが多い。ビジョンの中にDMOの役割を明確にしないと実効性が上がらないのではないか。

世界水準のDMOの話では、国が詳細な基準を提示するというやり方が本当にいいのか。むしろ地方から提案をしてもらって、それに対してこれは世界水準DMOとしてふさわしいなという形で承認してあげるとか、そういった方向のほうがいいのか。

- ・ DMO全体の底上げに向けた改善の方向性について、まず人材育成という項目を入れることと、それに加えて、DMOへの応援団をどういうふうにつくっていくのかというところについても考えを及ばせて、検討していく必要がある。

DMOに求められている役割について、資料2の3ページの「来訪者の満足度向上に向けた取組み」をしっかりとやってこそその先があるということは合意が得られている。まだDMOはスタートアップ期だから、ある程度ガイドラインのようなものでお示しをして、地域に考えていただくのがいいのかもしれない。

DMO、自治体の役割分担についてもこうしなさいというぎちぎちのものではなくても方向性を示すようなガイドライン、自分で考える余力も含んだルール化が必要になっていくように思う。

組織、財源についてはガバナンスも含めて、地域と市場をつなぐDMOというのはどうあるべきか。意思決定の機関、組織そのものに入れていくのか、あるいは地域の方が協働でものごとをつくっていく現場、その協働の場の中にしっかり入っていただくのか。地域によって違うが、そういうところを選んでいけるようなものも大事ではないか。

- ・ 世界水準のDMOについては、定義も含めて、国の政策目標との関係から考える必要がある。中身については、東京、京都、大阪はいろいろなところからお客さんと呼んでくることができるが、台湾には強いとか、欧米には強いとか、得意な国、地域を持っているDMOも世界水準としていくのか等世界水準の中身を分類化していくことも大事かと思う。

資料2の3ページの分担イメージについては、必要なステップ、機能によっては観光協会が入ったり、地域の運輸局、出先機関等も入ってやったりという、少しフォーメーションが変わってくるかもしれない。

■ 今後の予定について

- ・ 第6回検討会は2月28日（木）に開催。