

## 第3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5月17日(金) 10:00～12:00

場所：中央合同庁舎2号館低層棟共用会議室1

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

- ・ 観光庁中村観光地域振興部長から挨拶

#### ■ 報告事項

- ・ 事務局より、資料1に基づき説明

#### ■ 審議事項

- ・ 事務局より、資料2～4に基づき説明

#### ■ 審議、意見聴取

**各委員からの主な意見は以下の通り。**

##### ◆ 施策案全体について

- ・ 施策案全体の方向性としてはおよそ妥当だと思うが、1点、戦略とはどういうものかという論点を追加した方が良い。経営戦略とは、「目的を達成するための資源配分的意思決定」であり、施策案をそれぞれ具体化する前にまず戦略の定義をすると良いと考える。
- ・ 観光危機管理への対応を施策案の中に追加することを検討して欲しい。日本では、地震、津波等の災害発生リスクがあり、一方で観光は災害等に対して脆弱な産業とも言われ、BCP、BCMの考え方、民間による企画、危機からいかに早期に復興するかといった施策が不足しており、柱として追加した方が良い。
  - － 京都のDMOでは、コロナ禍に危機からの回復の方向性について民間事業者に対する教育を実施、また、沖縄では以前から観光危機管理に注力している。
  - － 観光危機管理への対応は、施策案⑩に含まれるものとする。危機管理としては、災害とオーバーツーリズムの2つに対するマネジメントに分けられ、「広域で実施すべき主な役割」として記載されている各事項について、それぞれ具体的な取組の検討がされるものとする。
- ・ 施策案として、やるべきことが記載されているものの、各地のDMOに対し、何をどう投げかけていくのか、DMOが何をどの様に実施していけばよいのかが見えない。そもそも、施策案とあるが、記載されている内容は施策になっておらず、問題と課題が混在し、漠然として具体的な

に何をするのか分からない。施策案として壮大な話になっているが、各 DMO では実行可能な能力も体力も財源も持っていないというのが実情であり、実施すべき事項が増加すればするほど、DMO が動けなくなってしまうことが予想される。確かに、DMO が目指すべきところは施策案にある全ての機能を満たすことかもしれないが、各 DMO の状況に合わせ段階的に実行、実装していかなければ実現は困難である。観光庁として、今後、施策案のような事項を DMO に指導、実施させたいのであれば、DMO の実情を把握した上で、現実的な実行、導入の仕方を検討すべきと考える。

- ・ 国としてインバウンドの地方誘客を推進する方針を掲げる一方で、未だに DMO が作成、運営に関わる Web サイトで外国語表記の文法、単語のミスが多い、英語でのアクティビティ等の予約においても途中で日本語表記になり最終的には予約できないといった、基礎的な対応ができていない。基礎的な事項を実施しなければインバウンドは来訪しない、本当にインバウンドを誘致したいならば DMO は極めて基礎的な事項を実施すべきである。DMO として基礎的なことができていない中で、データ収集、活用や PDCA を回すという取組に意味があるのか。基礎的な事項の対応を実施しないことが DMO としての戦略なのかと聞きたいほどである。
- ・ 前回の会議でも伝えたが、日本の DMO の多くは、国（観光庁）の方針、指導に従い DMO を組成しており、DMO 自身として目的や使命、組織の必要性をもっていない。そんな中、何をしたら良いか分からない DMO に事例を提示してというのではなく、国（観光庁）として、DMO3 階層それぞれの機能、役割を整備して提示していく必要がある。
- ・ 「施策案」の中には、課題や事例のみで、実施する事項が明確になっていないものもあるように見受けられる。実施事項は今後検討するものの理解で良いか。
  - 施策案には、登録 DMO が実施すべき事項をまとめて記載している。本日の議論を踏まえ、今後具体的な中身を検討して提示したいと考えている。[観光庁]
- ・ これまで、DMO については、様々なテーマで有識者会議が開催され、議論を実施し、コロナ禍以前にはガイドラインも作成されたが、コロナ禍で DMO に対し多くの補助金が提供され、ガイドラインに従った取組が実施されているかの確認も実施されておらず、現在に至っているように思う。DMO に関する一番の問題は、課題について有識者会議で議論は重ねられているが、現在まで改善されずに何年も来ていることだと考える。DMO の本質的な問題解決につながる補助金の提供ではなく、DMO の問題の本質を明らかにすべきである。
- ・ DMO のあり方を国として決めた方が良いと思う。DMO を地方へインバウンドを誘客するための装置と考え、国から補助金を投入しコントロールして取組みを推進する方法もあれば、地域が自立するための装置と考え、DMO が宿泊税等の財源を基に地域の経済循環を作る形で取組みを進める方法もある。これにより DMO のガバナンスも変わる。
- ・ 有識者委員の間でも、DMO に対する認識、役割、求める事項等に違い、ズレがあるため、一度、認識の共有を図った方が良いと考える。

◆ 施策案①「観光地経営戦略の策定とそれに沿った実施」について

- ・ アメリカでは、DMO と地域政府の目指す方向性の一致及び、地域住民を観光に無関係、

無関心とさせないため、DMO の使命は「地域住民の生活の質の維持または向上」とされている。「DMO の使命・観光地域づくりを成功に導く DMO(案)」(資料 3 P.3) では DMO の使命を少し拡張し、「DMO は地域住民の生活の質の維持または向上のために存在し、観光経済拡大をその手段」とすると、住民の理解も得やすくなり、中長期的には過剰観光の防止にもつながるものとする。

- ・ 施策案①については特に、DMO の上位概念が明確でなければ、同じ方向性で多様な関係者が連携することは困難であるため、十分な検討が必要である。DMO の使命 (資料 3P.3) については、少なくとも①地域の観光経済拡大、②持続可能な観光地域づくりの記載順番は変え、「①持続可能な観光地域づくりのために②観光経済を拡大していく」、とした方が良い。
- ・ 戦略策定とは、人員、資金をどの分野、領域に、どのタイミングで、どういったストーリーで配分するか意思決定であり、今回の 11 の施策案もその対象となるが、各施策案への配分を検討する上で、何が人員、資金の規模につながるものとなるのか明確化が必要である。その中で、施策案⑨の人材育成が施策案全体の起点となり、まずは、この施策に注力しなければ、他の施策案の効果は出にくいと考える。その上で、関連する各施策の比重の置き方と実施順、いかに効果を出していくかの設計が、次の施策具体化のフェーズで必要になると考える。
- ・ DMO とは本来、地域における「機能」と考える。そのため、施策案①、②及びその元となる論点 1「実効性のある観光地経営戦略の策定、それに沿った取組の推進」は、論点 4「持続可能な DMO の組織の推進」及び、施策案 9「DMO 組織内の人材育成」にも関連する。地域における「機能」として DMO は、マネジメントや、マーケティングの役割をいかに果たすのかということと考える。
- ・ DMO が基礎的な事項ができていない、施策案全てを実施することは困難といった問題の根本的な原因は、DMO に「プロ」がない事だと考える。
  - － 本来、PDCA サイクルの中でも、世の中の潮流、環境の変化と役割の変化等に合わせ随時、戦略や取組の見直し、補正を実施すべきだが、DMO に「プロ」がない中、2、3 年前に策定した戦略・計画そのままに基づき PDCA を回し続け、実際に現在の市場環境において地域に有効な取り組み実施、またはマーケティング機能となっていないのではないかと懸念している。
- ・ DMO に観光分野の「プロ」、専門人材がないという問題は、DMO との連携や支援を実施する行政側にも課題があるのではないかと、行政でも観光分野の担当者が 2、3 年で異動になるのではなく、専門人材を育てていける環境、体制が必要ではないかと考える。
  - － 例えばタイでは、DASTA というツーリズムによる持続可能な地域開発を推進する政府直轄の組織があり、ツール開発や研修等を実施しており、人材育成の面でも参考になるのではないかと考える。

◆ 施策案②「調整や合意形成における多様な関係者の巻き込み」について

- ・ 「調整」の記載に違和感がある。「多様な関係者の巻き込み」によって実施されることは、既存

の観光、観光産業の考え方を変えていくことであり、調整ではないと考える。

- 施策案の中で対応の段階がいくつかあり、調整を実施する段階もあるといった意味と想定するが、段階を明確にした記載が必要かと思われる。

◆ 施策案③「地域内への波及効果の促進」について

- ・ 地域内への波及効果を数字で可視化することは重要であり、施策案③の方向性には合意するが、産業連関表を活用した経済波及効果の算出はそれなりに難易度が高く、全 DMO が実施することは厳しい。対応方法は、算出ができるチームを作るか、簡易に算出が可能なテンプレートを作り、トレーニングプログラムと共に提供するの 2 つが考えられる。テンプレートの提供にあたっては、地域の状況に応じたパターンをいくつか用意し、事例と数字を入れた状況で提供する必要がある。
- ・ 資料（資料 3 P.5）の「必要性」にある、「（従業員の）給与向上」、「地域に還元」という点が非常に重要である。例えば、地域内のホテル等の宿泊施設について、地域外の資本の場合、地域への還元があまり無いと言われることもあるが、宿泊施設への投入の最大項目は労働費（人件費）で平均 33～35%になる。また、宿泊施設の売上が 2 割増加した場合、内部留保分がなければ、人件費を 50%上げることができるといったシミュレーションもある。このように、数値で可視化、明確化することが重要である。
- ・ 波及効果の算出は難しそうに見えるが、施策案②の「関係者の巻き込み」を実施することで進められる可能性はある。昨年度、奈良市では市長が音頭を取り、地元の金融機関をはじめ多様な関係者を巻き込み、産業連関表の作成だけでなく、地域の企業の診断・調査を実施して進め、戦略を策定していた。
- ・ また、規模の小さい地域ほど調査はし易く、中には役場が必要なデータをすべて把握しているケースもある。地域の規模に寄らず、観光施策が地域全体の経済波及効果につながっていることを示すために、波及効果の可視化は必要。一方で、算出が難しいことは確かであるため、規模、状況に応じたパターン毎のテンプレート作成、提供も必要と考える。
  - 波及効果算出の難易度は高いものの、テンプレート、ツール等を開発、提供して各 DMO での実施を推進すべきと考える。ニセコ町等、複数年に渡り試行錯誤しながら、地域でお金がどのように回っているか把握するためできることを実施している地域もある。
  - また、波及効果の算出だけでなく、算出した値をどう読み解くか、それをもとにどのように地域経済を豊かにしていくかも合わせて検討できなくてはならない。具体的には、産業連関分析の算出結果の経済波及効果は可能性であり、それを実体化させるために、旅のテーマをコアとした地域内での企業間連携、サプライチェーンをいかに組んでいくかの取り組みが大事である。
- ・ 多言語化、ガイドの育成等の施策案は、地域により実施要否があるが、施策案③については、全ての DMO が実施すべき共通項目と考える。その中で、広域連携、地域連携、地域 DMO の 3 階層がそれぞれどう役割を担い、関与していくかを明確化すべきである。
- ・ 波及効果の可視化、促進については、宿泊事業者をはじめ、交通、飲食等、地域の事業者

の理解を得ながら一緒に取組む形とするのが DMO としては重要と考える。

◆ 施策案④「DX の更なる普及」について

- ・ 「DX」という言葉は使わない方が良いと感じる。そもそも記載されている内容は DX ではなく、ズレがある。そもそも日本の企業においても、DX をやろうとして DX に成功した例は無い。少なくとも具体策を作成する際には、内容に応じた言葉を使うべきと考える。
- ・ DMO としては、収集データをマーケティングに活用する他、地域の事業者に対しデジタル技術の活用がコスト削減、収益向上につながることを理解してもらい、共に取組みを進めることが求められ、取組みの意義となると感じる。
- ・ デジタル技術の活用、DX の推進には人材が必要となるが、以前セントラルフロリダ大学では、ブッキングドットコム等、大手のオンライントラベルエージェンシーに採用したい人材にヒアリングを実施した上で、Master of science in travel analytics のコースを作った。当初、卒業生の平均年収 10 万ドルを目標にし、結果 9 万 4000 ドルとなった。日本の大学でも同じような人材育成プログラムができると良いのではないかと考える。また、アメリカでは大統領令で、DX、システム人材にあたる外国人は、大学卒業後 3 年間はアメリカ国内で働けるビザを発行し、優秀な人材を世界中から確保できるようにしており、日本でも真似すべきと考える。
  - － 資料の事例にある福井県観光連盟でも、取組を中心的に推進されている方は IT 業界出身であったと思う。やはり、IT リテラシーのある人物が関係者を巻き込んでいくことで実現されるものと考えている。
- ・ データ収集、活用においては、利用、算出する数字が統計学的に正しいかの確認をすべき。例えば、DMO で実施された調査では、サンプリングに問題があり、結果、正確な値となっていなかったケースもある。

◆ 施策案⑤「基礎的なインバウンド受入環境の整備促進」について

- ・ インバウンド誘致に注力する DMO においては、災害時のインバウンド旅行者への情報提供、初期の誘導等の対応の体制整備が必要。この点は、広域での連携対応が必要になるため、運輸局にも見てもらう必要がある。また、被災地としての対応だけでなく、近隣で災害が発生した場合も含め、対応は検討すべきである。
- ・ 受入環境整備の具体的な施策は様々あり、現時点では記載されている事項が重要とされているが、来年には別の事項が重要とされている可能性がある。DMO として最低限実施すべきことを明確にし、徹底して対応することが必要と考える。
- ・ 資料（資料 3 P.9）にはクレジットカード支払が可能な券売機等の設置が掲載されているが、DMO だけで設置できることではないため、観光庁も含め、各公共交通機関等と連携して進める必要がある。その他にも、資料には DMO ができると、できないことが混在して掲載されている。

◆ 施策案⑥「自家用有償旅客運送制度等の積極的活用」について

- ・ 施策案⑥は地域により様々な取組が考えられ具体化が難しいと考える。一方で、各地域で補助金を活用した実証実験等が進められるものの、補助金が無くなり止まってしまった取組が数多くある。これらの実験により把握されたノウハウを集約し、共有できる仕組みが必要と考える。
- ・ 二次交通の取組を各 DMO に単に実施せよとするのではなく、全国、広域に展開するプラットフォームのようなサービスもあり、各地域でこれらをどう活用するか、他地域での事例、ノウハウと共に提供する仕組みも必要と考える。
- ・ 本年 3 月の「自家用有償旅客運送に係る通達」により、ツアーの中で必要な旅客運送が可能になったため、各事業者が必要なサービス、取組を進める段階になったと考える。
- ・ 多くの地方エリアでは、観光客の「足」ではなく、住民の「足」としての公共交通機関の維持、持続可能な公共交通の運営が課題であり、その中で観光客のニーズの考慮、活用が考えられるものと想定、資料も、そのように記載すべきと考える。

#### ◆ 施策案⑦「ガイド人材の育成や確保」について

- ・ DMO の機能強化の議論では、観光客の受け入れ側の視点が中心になるが、需要側、海外マーケット側の視点では、観光客単独では行きにくい所へ交通、ガイドも含まれ 1、2 人から催行されるようなツアーの拡充も求められており、海外ツアーオペレーターもこういった商品の種類を増やしたいと考えているものの、日本では地域において、そのような対応ができていないのが現状である。マーケットのニーズに合わせたツアーの企画、提供ができるオペレーターを増やす、あるいはガイドが提供する形も含め、DMO が担うのではなく地域のビジネスを育てることが、ツーリズム産業におけるビジネスとしてのガイド育成、増加にもつながるものと考ええる。
- ・ 確かに、インバウンド向けツアーオペレーターの機能強化、数の増加は課題であり、DMO として、運輸局とも連携してどのように対応していくのかの検討が重要と考える。
  - － 以前、ノルウェーの旅行会社と日本国内を 2 週間周遊するサイクリングツアーを企画した際に、各地域の DMO に声をかけ、協力、支援制度等が無いか紹介を依頼したが、対応がしてもらえたのは 2DMO だけであった。ビジネスチャンスをとらえ臨機応変に対応することも DMO の役割と考える。
- ・ ガイド人材について、課題は主に 2 つあり、ガイド育成のための研修を実施し受講者も多いが、研修受講が目的で実際のガイドが増えない、研修を受講しガイドをする意欲はあるがニーズにたどりつけず実施できていない課題である。後者については、販路をどのように作っていくかがポイントとなる。
  - － 販路作りを誰が担うべきか、DMO ならば 3 つのどの階層が担うべきかは、地域の特性により異なるが、ニーズのあるところにリーチし、ニーズに合わせた提供ができることが重要である。販売できなければガイドの育成も確保も取組は動かない。

- インバウンド向けでは、多言語対応可能なガイドの数に限りがあり、需要に対応しきれず機会損失が発生していると聞けが、対応できるものか。
- やはり、需要を取りまとめガイドを販売する機能と、必要なガイドを確保することが課題であり、ガイドの不足については、学生を活用する、地域間で連携する等の対応が考えられる。
- ・ ガイドに求められる要件は、利用者の満足度を満たすことで、必ずしも流暢な他言語で高いサービスレベルが求められるのではなく、ツアーの内容や地域に応じて変わる。ガイドの課題はセールス、ブッキングの仕組みであり、個人でガイドビジネスを実施している人の中には、バックオフィス業務の負担に苦しんでいる人もいる。
  - インバウンドの需要を捉え、地域のビジネスとマッチングさせることが必要になるが、ブッキングドットコム等の海外の大手事業者がインバウンドのシェアを取っている中では、個別の海外エージェントと組むことが考えられる対応となるのか。
  - グローバル展開するガイドのマッチングサービスは既にあるが、日本側のガイドの供給量が少ないため、あまり普及していない。そもそも、ガイドのマーケットサイズが、宿泊、飲食と比較しても小さい。地域、DMO が、ガイドを付加価値に、満足度の高い destinations を目指し、ガイドのマッチングサービスを内製化することも考えられなくは無いが、どの単位、階層で実施すべきか、悩ましい。
- ・ ガイドについては、需要と供給のアンバランス、ツアーオペレーターの数、機能の不足等の現状把握をした上で、いかにガイドの人材育成、確保を実施していくか各地域での検討が必要と考える。

#### ◆ 施策案⑧「ガバナンスの更なる強化」について

- ・ 実行性のあるガバナンスの実施は難易度が高く、できている DMO はほとんどないように思う。2015 年にコーポレートガバナンスコードが策定されたが、この際の対応を参考にしても良いかと思う。形から入ると中身が無いと言われるものの、形を整えることで中身を充実していこうという動きになることもある。また、組織のサイズに応じて実施要件をパターン分けすると共に、全 DMO が対応することは難しいため、許容した上で、対応の方向性を示す形で進めるべきと考える。
- ・ DMO の組織体制図（資料 3 P.15）について、日本の DMO では 1 つのピラミッド型となっているが、アメリカでは理事会と執行部門は分かれており、役割、権限も明確に分かれている。また、アメリカでの DMO の理事会は宿泊業関連のメンバーの割合が最も多く、それは、宿泊税が財源となっており、税の徴収を自治体の代わりに実施している等があるから。

#### ◆ 施策案⑨「DMO 組織内の人材育成」について

- ・ DMO 組織内の人材育成も重要だが、若手人材の確保も重要であり、工夫が必要と考える。また、各 DMO が組織内で人材育成のプログラムを持つのは難しいため、例えば日本観

光振興協会等の外部の組織と連携し、人材育成や資格制度を構築、活用する等も必要と考える。

- ・ 施策案⑨について、マーケットサイズからもインバウンド誘致に注力すべきであり、DMOとしてインバウンドを誘致するならば、英語が話せることは必須であり、人材育成の研修も日本語で実施しても意味が無い。DMOのメンバーは英語で自身の持つ知識やノウハウを発信できなければならない。
- ・ DMOの人材育成にあたっては、役所や商工会客等、地域の関係者と共に、上位から下位まで各職位に対する底上げとなるトレーニングを実施することが実効性の高い施策になると考える。また、施策案の取組例のように10人規模ではなく、日本全国で、数百人単位で育成する仕組みとする必要がある。
- ・ 近年、登録DMOの数が急増加しているが、これは悩ましい状況と感じている。求められる機能が果たせないDMOが増加してしまっている状況に見受けられる。施策案⑨、⑩はDMO組織としての支援機能にあたる事項であり、①、②よりも優先して実施すべき事項と感がる。
- ・ 観光庁がプロフェッショナル人材を育成する研修を主催し、登録DMOは、運転免許の更新のように、この研修を毎年か2年に1回程度受講し、時代の潮流に即した知識や対応力を身につける形とするのも一案と考える。
- ・ DMOのトップ、幹部に対し、心構えを観光庁から訓示のような形で研修を実施する機会もあれば良いと考える。

◆ 施策案⑩「DMOの自主財源の確保」について

- ・ DMOの機能強化としては、3階層それぞれの役割、役割分担を明確に実施することが重要と考える。その上で、それぞれの財源の確保の仕方についても検討が必要。DMO自身がビジネスによる財源の確保を否定はしないが、事業内容によっては民間事業者と競合することも多く、あまり推奨できないケースもある。
- ・ DMOの財源として宿泊税の導入も考えられるが、宿泊税の用途はDMO運営のためだけとはならない。用途目的に関しては、受入環境整備も含めしっかりとした理由付けが必要である。また、宿泊税を定率、定額いずれとするかについても各地での検討が必要である中、観光庁として一定の方針を出してほしいという声も聞く。

◆ 施策案⑪「広域連携 DMOの役割の明確化」について

- ・ 広域連携 DMOとしてプロモーションを実施等事業を計画、実施するにあたり、ビジネスとして実際のニーズを把握し、ニーズに合ったプラン提供が可能なDMC、オペレーター等を育てることが地域ビジネスとしてのツーリズム発展、海外ツアーオペレーターとのビジネス拡大に必要と考える。
- ・ 海外の観光局では、職員に対して研修等を国際レベルで実施し、能力向上を図っている。ま

た、州等の観光局も国の観光局と連携してマーケティング展開し、共同プロモーションにも参画し、相乗効果ある市場需要の拡大を図っている例もあるので、日本の観光マーケティング上でも、広域 DMO をはじめとして、特に海外市場では JNTO との共同需要づくりが有効かと思われる。また同様に、海外市場での県単位等の自治体や DMO 等による宣伝事業等が多発している場合には、観光庁や JNTO がその概要程度は把握して、いつ、どの DMO が、どのマーケットに何を実施していくかを共有できる仕組みを作り、各 DMO による投資の相乗効果を作り出していく取組みが必要と考える。

- 広域連携 DMO の主導のもと、エリア内の関係者間の調整を図るとともに、商品の販売に結びつけていくために、エリアにおけるツアーオペレーターの現状把握も必要と考える。
- ・ DMO の区分については、現在の 3 階層及び、観光圏と、様々なデスティネーションの区切りがあまりにも複雑怪奇になっていると感じる。DMO 形成当初から、DMO には意思と経営資源とこれのマネジメント、の 3 つが必要であるものの、不足している DMO が多いと指摘してきたが、現状も変化が無い。この状況をいかに解決するかの議論が、今後期待される。

#### ■ その他

- ・ 次週 5 月 21 日(火)に、DMO に対し、今回提示した対応方針、施策案の説明会を開催予定。本日の議論及び、DMO からの意見も踏まえ、施策案を検討、更新した上で次回の有識者会議で改めて議論、意見を頂戴したい。次回会議は 7 月を予定。詳細は事務局から連絡する。〔観光庁〕

以 上