

第 2 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 3 月 12 日 (火) 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、原委員、府川委員、山田桂一郎委員、山田拓委員

※欠席された大社委員からも事前に意見を聴取

■ 開会

- ・ 観光庁中村観光地域振興部長から挨拶

■ 審議事項

- ・ 事務局より、資料 1~2 に基づき説明

■ 審議、意見聴取 ※当日ご欠席の大社委員の意見も事務局より紹介

各委員からの主な意見は以下の通り。

- ◆ 論点 1 「実行性のある観光地経営戦略を策定し、それに沿って取組を実施すべきではないか」
 - ・ DMO の経営責任者に「経営がわかる (できる) 人材」を配置することが、DMO の要件として不可欠。「DMO の経営」としては、DMO 組織の経営と、観光地域の経営の 2 種類が求められる。地域マネジメントは、DMO 単独ですべての役割を担うものではなく、地域内 (時に外) の複数の人や組織と協働して進めるものである。U N W T O がデスティネーションマネジメントの説明において「先導と調整」という表現を用いているが、その言葉の通りである。観光庁等でよく使用される「巻き込み」という単語は主体が D M O にあることを意味するが、地域マネジメントにおいては、地域マネジメントの各種要素を進めていく主体は D M O 単体ではなく、域内の複数の人や個人であり、DMO は全体の進捗管理や推進プロセスのコントロールに関与する。もうひとつ重要と思われるのは、各 D M O が、自分たちが責任をもつべき「成果はなにか」を明確にする必要があり、誰のために何をする機関なのかを言語化し事業戦略に落とし込む必要があると考えられる。
 - ・ 「観光地域の経営については、世界的にみても汎用性の高い手法は確立されていない」という意見については概ね合意する。ただ、以前日本、アメリカ、欧州、アジアの様々なトップスクールを訪問し把握した事項から、手法が確立されていないというよりは、日本において手法を取りまとめ、日本の実情に合った落とし込み、紹介がされていないものと感じている。海外の観光地経営観の知見を日本の文脈に落とし込み広めるプロセスもないと、目標とすべきレベルを設定しにくい。DMO の観光地経営に係る課題に対しては、包括的な調査を実施したうえで、日本の実情に合わせ落とし込むプロセスの実施が対応策の 1 つとして考えられる。

- ・ 観光地経営戦略に基づく計画の策定においては、実行性と、実施すべき事項のバランスをいかにとるかが悩ましい課題である。日本の企業の戦略策定の場合でも、実行性のある戦略、計画を優先し、実行した結果が本当に望ましい状態であるかが不明瞭になっているケースが多い。実行性は極めて重要だが、本会議の当初の目的である基準策定に該当する、実施すべき事項を明確にすることも重要。実施すべき事項を意識しつつ、実行性のある戦略をどの様に策定していくかという点も検討が必要と感じる。
- ・ そもそも論点 1 の「実行性」は、記載通り「実行する」ことができれば良いのか、「効果（実効性）」は求めないのか、確認、議論も必要かもしれない。
- ・ 今回の調査において、DMO がある地域とない地域の比較調査、検証は実施していないのか。これまで 10 年弱、DMO に関する政策が実行されているが、特にコロナ禍が明けた今、コロナ禍にいかに対処を実施してきたか、DMO が機能し、地域に貢献しているか否か、どのように貢献しているかを、DMO のある地域とない地域の比較により確認できると考える。
 - 現時点では実施していない。〔観光庁〕
- ・ 観光地経営戦略は、国の補助事業申請の際に、策定が求められる地域計画や全体計画とも整合していることが望ましく、それとの整合性を確保する仕組み、枠組みを作る必要がある。例えば、スキーリゾートや高付加価値に係る補助事業では、地域全体の「形成計画」や「地域計画」の策定が求められる。その計画策定を通じて、DMO がコントロール・マネジメントするエリア全体の方向性、目指す姿等が取りまとめられる。いずれも手間暇、コストも掛けて策定されている。例えば、スキーリゾートに係る事業で策定した「形成計画」は、対象エリアの冬季の観光戦略に該当するし、宿泊施設に係る高付加価値化事業の「地域計画」では、地域での消費単価が高く、最も地域裨益が大きい宿泊分野の戦略に該当する。そうした計画は観光地経営戦略においても重要な要素である。
- ・ 「観光立国推進基本計画」には、観光地域づくり、観光地経営等も含め、様々な形で実施すべきことが網羅的に記載されており、DMO の戦略の基礎となるものと考えられる。DMO 及び、関係者においても、この内容の理解が進み、戦略策定が実施されると良いと感じる。DMO の戦略を自治体の観光振興計画等と一体とするのも良いが、「観光立国推進基本計画」に、詳細かつ網羅的に示されている国の方針にどの程度対応できているのかも重要な点の一つと考える。

現在 DMO が実施、実現できていない事項への対策としては、各 DMO が観光庁による人材、知識を補填するための施策をより活用し、DMO 自身が実現できる体制を整備していくことが考えられる。一方、DMO によっては、補助金を活用し確保した人材と既存職員との間で給与体系等に差が生じたことによる職員間での課題が残るといった声も聞いている。
- ・ 今回の資料には、「DMO の使命とは何か」についての記載が欠けている。まずは、DMO は地域の観光経済の拡大、観光産業従事者の賃金向上、労働条件改善の実現のために存在するという点を冒頭に記載した上で、実現に向け 6 つの論点に対する施策が必要となることを

明確にすべきである。

- ・ これまで見てきた DMO の多くは、補助金を獲得するための形式的な仕事を中心に、観光地・地域との関係構築、連携がほとんど実施されていないといった問題が以前からあった。特に、5、6 年前には、有名観光地で DMO を設立したものの重要なメンバーが総会の時以外に地域に行っていない、補助金による情報発信、ブランドづくりばかりを実施している DMO があつた。データ活用の取組においても、外部からデータを購し、戦略策定はコンサル会社に委託、DMO メンバーは詳細内容を見ておらず、戦略が実行できないのではなく、実行するつもりもないような DMO をいくつも見てきた。今回の資料 2 の 3、4 ページ「自地域のターゲットとする来訪者・旅行者の調査・分析」からも、データを収集している DMO は約 80%である一方、データに基づく PDCA サイクルの実施は 24%とあり、まさに、データ収集が必要と言われ実施したものの、戦略策定、実現に向けた取組、取組みのチェックといったサイクルを回していないことを表している。また、資料 2 の 5 ページ「データを分析して戦略策定に繋げるノウハウが不足している」が 58%という結果からも、データ収集はしたものの活用していないという、形式的な取組となっている。形式的な取組実施により補助金は獲得できるかもしれないが、DMO として、「地域の観光経済の拡大」という使命に貢献するのであれば、PDCA サイクルを回しているかではなく、回せていなければならない。
- ・ 資料 2 の 7 ページに「多言語対応は実施しているが、ネイティブチェックは行っていない」が 20%とあるが、このような DMO は直ちに登録を取り消すべきと考える。国として外国人観光客誘致を方針に補助金も出ている中で、多言語対応のネイティブチェックは実施していないというのは、観光戦略の策定、実現はしたいが「観光」の字も書けないというのと同じことである。
- ・ 観光地経営戦略は、地域の自治体が策定する戦略、計画と整合するように取組を推進していくべきである。一方、戦略、計画の精度が低い自治体も多くあり、この点が問題である。自治体の戦略、計画の数値目標の根拠が曖昧では、DMO の KGI、KPI として設定しても意味がないものとなりかねない。地域において一番上位となる自治体の総合計画、戦略等で、観光政策の位置づけ、施策の方針等をしっかり明記し、元となるデータの収集の見直し、取り直しを促す必要があると考える。例えば、自治体の 5 年計画の中で数値目標を毎年 1%ずつ上げ 5 年後 5%上昇により目標達成といった意味の無い形で設定をしているケースをよくみかけるが、元となる数字にどの機関・団体が実施したどの調査結果に基づく値を使用しているかが曖昧なため、取組、効果検証等 PDCA を回しても意味を成さないというケースもある。自治体側の調査の精度も向上しながら、DMO としての戦略、計画づくりを共に実施することを促すことが良いと考える。
- ・ アメリカにおいても、行政が観光振興、推進を実施する際には、必ず初めになぜ観光を奨励するのか議論され、納税者の生活の質の維持、向上、1 人当たりの地域 GDP の向上等が目的として設定されているケースが多い。
オランダは人口 140 万人に対し観光客の年間来訪者数が 7,500 万人とアメリカで最多の

都市であるが、DMO の役割は、対外的なマーケティングと観光地経営の他、Community Alignment と Sustainable Organization となっている。Community Alignment とは、インターナルマーケティング、地域住民に観光の重要性を証明することで、これを実施しなければ、過剰観光へとつながるため、アメリカでは必ずテーマに入っている。Sustainable Organization とは、自然環境の Sustainability だけでなく、組織、ビジネスモデル等の Sustainability を意図しており、DMO では 3 年間の中期計画の中で、大統領、政権、州知事が変わっても変わらず効果測定、検証が可能なよう、目標を数値と共に示している。

- ・ 以下意見、指摘をいただいた認識である。
 - ✓ 観光地経営戦略の策定は DMO として当然の取組ではある一方、何のための観光なのか、何のための DMO なのか、ミッションが何なのか、といった点が明確に定義されていなければ、戦略策定、実行も評価もできない
 - ✓ 国の支援を受ける DMO として、どのような観光地経営戦略を策定すべきか、最低限抑えるべき事項を分かり易く示すべき
 - ✓ 情報発信等、外向きの取組が多くなりがちである中、インナー、地域内の観点が抜けている。インナーブランディング、インナーマーケティングも重要である
 - ・ DMO の戦略、計画が自治体の戦略、計画と一体である点には懸念がある。自治体の計画では、ビジネスは出来ない。自治体の戦略、計画を前提として、DMO の戦略、計画がある、自治体と共に作るということはある。
- ◆ 論点 2 「インバウンド誘客の基盤となる受入環境整備に力を入れるべきではないか - 多言語化（含ネイティブチェック）・キャッシュレス・Wi-Fi・シームレスサイト」
- ・ 「受入環境整備」には、安全管理・交通マネジメント・コンテンツ開発・品質管理・景観政策やラドスケーブ・DX 対応、観光のインパクト調査など多種多様で複合的に取り組むべき要素が存在している。今回言及されている事項は、「事業促進環境の整備」に該当するものであり、論点 1 で策定が求められる戦略がしっかりしていれば、自然と DMO はこれらの課題にも取り組むものとする。
 - ・ ネイティブチェックについては、技術の進歩とともに様々な実施方法が出てきており、例えば、ChatGPT-4 でチェックを実施する方法も考えられる。実際、ChatGPT-4 で、文体と方針を伝え文面のチェック、添削をしたところ、英国の先生から直すところは無いと言われるほど、一定の精度の結果が得られた。必ずしも従来の方で費用をかけて実施しなくとも、ファンクショナルに解決できるものもあり、こうした方法でクオリティが向上できることを知らない DMO もいる可能性がある。プロのネイティブチェックができれば理想的だが、できないのであれば、クオリティ向上に有効なツールを使用上の留意点と共に周知することも一案と考える。使用上の留意点としては、ツールが有効活用可能なケースと、使用すべきではないケースに場合分けをして教える等が挙げられる。

- Web サイトやパンフレット等の情報発信としては、訪れたいような気持ちづくりという宣伝と、訪れたい人が情報をどれだけ取れるかという機能の要素があり、目的と役割に合わせパターン分けをして整理することが必要であると常々感じている。ネイティブチェックに関しても、手段に関わらずすべきであり、有効なチェック制度やサポートがあることを提案し、利用を促すことが望ましいと考える。その他の受入環境については、整っていた方が良いが、根本的にはお客様が来なければ宝の持ち腐れであり、受ける側もやる気が出ない。今後の来訪客の増加と合わせて整備も進めていくこととなると感じる。
- ネイティブチェック、多言語表記に関しては無理に実施する必要はなく、中途半端に実施するのであればしない方が良いと考える。単にネイティブチェックと言っても、翻訳のプロでもなければ、ツーリズムのプロでもない人が実施しているというのが大半であり、結果中途半端なものが現れているというのが現状である。一方、オーストラリアでは多言語表記は多くはなく、フランスに関してはほぼ見られない。今あるものを良くしようとするのは相当労力が要ることに加え、クオリティを担保するのはなかなか難しい。
- 受入環境整備についてはメリハリを利かせてほしい。その中で重要なところとしては交通インフラ等が挙げられる。例えば、国内線を乗り継ぐ際に一度出て再度チェックインしないとならない、地方のバス等では電子マネーが使えず領収証も運転手が書いている、券売機でクレジットカードが使えないなど、こうした利便性の面に現状問題がある。アドベンチャーツアーを作ろう等といった補助金事業で使うお金があるのであれば、交通インフラなど誰でも使う重要度の高い部分に予算を組む方がより本質的である。重要度の高いエリア・領域に対して集中的に取り組み、人が流れ始めたらサービスレベルを向上するための多言語化等を行うなどといったメリハリを利かせた方が良いのではないかと考える。
- 受入環境整備の推進主体は DMO、行政、商工会議所など地域によって異なるが、これは国から補助金が取れた組織が個別バラバラに取り組んでいるような印象があり、この点問題である。地域全体の受入環境整備に係るマスタープランのようなものを DMO がイメージし、どこに何を実施してもらうか整理するのも DMO の役割ではないか。Wi-Fi は通信インフラであることから恐らく行政が、キャッシュレスは商工会議所など他の民間組織が、などそれぞれ得意な推進主体を整理して、実施しないとちぐはぐさが出てくると感じる。
- DMO が主体的に解決しようとしても、DMO には権限が無いために対応できないことが圧倒的に多い。例えば、鉄道の窓口等で未だにクレジットカードが使えないといった課題に対して、地元の DMO、特に地域連携や広域 DMO は都度抗議の声を上げているものの、10 年以上放置されているというのが現状である。理由としては「お願いベースなので権限がない」とのことだ。観光庁や国土交通省等、権限を持っている組織が話をしないと上手くいかないのではないか。そのほか、最近では新幹線の中でも英語のアナウンスが聞かれるようになったが、地方では相変わらず外国人向けの情報（例えば「ジャパンレールパスはこの区間では使えません」など）も日本語でしかアナウンスをしていない。そういう意味では、実は DMO が把握出来ない、DMO が解決しようとしても解決出来ないような問題も多々あるため、受入環境整備は

DMO だけに任せるのではなく、日本国全体の受入整備として取り組む必要がある。

- ・ 国外マーケティングにおいては、日本人と外国人とで感性が異なるため、日本人が考えた内容を外国語に訳して発信するのではなく、内容から外国人に依頼する方が良い。日本人と外国人で感性が異なるという点については、外国人の知人が日本で一番美しい景色として、富士山ではなく、平日の朝に黄色い帽子を被った子どもが子ども達だけで歩き、横断歩道の前で止まり、車が止まったら横断し、車に対して軽く挨拶をする風景を、世界中で日本でしか見られない最も美しい景色として挙げたという具体例がある。外国人が日本の何を美しいとみるかは、供給側の押し付けでは無く、需要サイドが何を感じるかであり、この点に対応することも他言語対応以上に重要である。
- ・ 各委員からの指摘で最も重要なことは、DMO だけに任せるのではなく、全体感を持って戦略や取組を実施しなければならないということ。観光庁が積極的に全国を見渡して、本当に問題がないかという目でチェックすること、また、旅行者の立場から外せないポイント（例えばキャッシュレス、シームレス等）をチェックすることが必要である。これは、論点 5 とも関連してくると考える。

◆ 論点 3 「消費拡大・地域裨益を促進すべきではないか - 価値に見合った値付け/付加価値の向上（観光コンテンツ、宿泊施設、地域産品等）・域内循環の向上」

- ・ インバウンド消費額の拡大というテーマは、国と地域とで見ている景色が異なる面がある。地域においては、「域内循環」の視点が重要である。それらを知るための無料のツールとして REASAS や環境省の地域経済循環分析ツールがあるが、正確性を求めるなら産業連関表を使うのが適当と思われる。しかしこれも範囲が広域だったり、予算確保が難しいといった課題がある。そこで、たとえば観光客によって一次消費される財やサービスの何%が域内から調達されているか、といった簡易なもので良いので計測すべき指標を設定し、低コストで簡便な指標の計測手法を各 D M O に共有するのが適当と考えられる。
- ・ 消費拡大・地域裨益を促進すべきではあるが、儲けばかりを考えていると、地域からはなかなか尊敬されないと思う。論点 3 にある「域内循環」については、地産地消、ないし地域産品を上手く使うことで付加価値の高いものを提供する等といった少し違う概念とも思うが、地域に落ちたお金、観光消費をどう資源の保全のために回していくか。これを D M O が行うべきか、それとも D M O は何か方針を作って他の組織が行うべきかについては明確ではないが、いずれにしても、いつまで経っても資源にフリーライドするというような産業から抜け出すためにも、サステナビリティのある地域の保存保護にお金を使っていくという考え方を入れておくべきだと思う。
- ・ 現場では主にデスティネーションマーケティングという仕事に関わってきたが、日本でなく海外の政府観光局の仕事等もしてきた。その中で日本側の、簡単に言えばインバウンドのデスティネーションのお手伝いをした際に驚いたのは、地域や関係者は今日明日のビジネスについては興味があるが、その先にどれだけ需要を作っていくか、ターゲットを定めてどう来てもらえるようにするかなど、少し先、またはもう少し先という、様々な意味での投資という観点が多く欠如しているという

風に感じたことである。具体的には、海外からテレビ局や取材を入れた際、日本のホテルやその他受益するパートナーの方々が彼らに無料提供をする、協力する等といったことがあまりなく、割引料金で他はいただきます、といった対応の形があることに驚いた記憶がある。こうした経験も踏まえて、消費拡大・地域裨益の促進というのは、DMO なり様々な活動の中で出来ている需要や収益をどう分配するか、共有するかという以前に、より地域の中でビジネスをしている人達、または住民も含めて、一緒に売っていく、一緒に旅・旅行者を受け入れていく、拡大していくなどといった概念が共有されていないと、その先の分配や裨益の部分に係る方針の話に至らないのではないかと思う。後半の話題にもなっているが、需要をどう作り、需要から利益をどう上げていくかというところに、より多く関わっていただくということがまず前段階として必要ではないかという風に感じた。

- ・ DMO というよりも個社・個別事業者がどう経営をするかに関して、価値を上げて値段を上げていく、ということをもっと良いとしないパラダイムがある。観光地だけではなく大企業も同様で、どう付加価値を付けて高く売るかという方法論をもっと知らない大企業も沢山存在するため、ましてや観光地経営をしている方が知らないというのはやむを得ない感じがする。対応策として、①高く売ることや利益を適切に回していくことは悪いことではない、どちらかというとも良いことであるという風に思ってもらおうなど、マイナスの意識をプラスにすること（今は悪いことだと思っている人が結構いるのではないかと思う）、②そもそも個社に付加価値を付けて高く売るという方法論があるということを知ってもらい意識を変えてもらうこと、の 2 軸がある。その際は、誰がそれを伝えるのか、DMO の責任なのか、という問題になると思う。パラダイムと、方法論と、伝える主体という部分の因数分解をしなければならないと感じた。
- ・ 論点 1 において産業連関表の活用という話があったが、ノンサーベイ法で作成されたものは自治体にとっては人口按分されているので精度が低い。今年度、奈良市ではサーベイ法で産業連関表を地元の銀行やコンサル会社に協力してもらい、かなり詳しくものを作成している。それと同時に、企業・事業者の経営診断も行っている。企業がしっかり観光に取り組み、余剰付加価値額、売上、利益をどういう風に出しているかを把握し、それを基に経営戦略を策定する、というところまで実施出来ている。そのため、かなり精度が高い整理と活用が出来ると思う。
- ・ ヨーロッパやスイスの場合は、自分たちが集めた顧客データ等の様々なデータを基にした、事業者の経営能力を引き上げるためのプログラムを DMO が実施している。地域全体の経営能力を高め、素晴らしい経営者をさらに伸ばすためにも、そういう仕組みも必要かと思う。
- ・ 政府、ないし税金や宿泊税の仕組みが関連するのではないか。例えばオーランド（オレンジ郡）は前述のとおり人口 140 万人で 2022 年には 7,400 万人が来訪しているが、2023 年の宿泊税収は 359 百万ドル、日本円にすると 538 億円。では地元のオレンジ郡の一般財源の大きさがどれぐらいかという、1 ドル 150 円で計算すると年間の予算が 2,200 億円。2,200 億円の予算の地方自治体に、538 億、約 24%の宿泊税が入ってくる。その分、一般財源から観光奨励や DMO の予算を付けなくてよいということであり、待機児童や消防署拡充、域内の交通の拡充に配分できる。翻って、地方自治体の財源・歳入がどこから来ているかとい

うと、オランダの場合は 6 割が固定資産税。ということは、一般財源をベースにして観光奨励や DMO の運転資金に使ってしまうと、その分地域住民が払う固定資産税を上げる必要があるため、最初の地域住民の生活水準を上げること、その北極星の対極、違反だとすぐ気付く。その意味ではもっと取って欲しいが、なぜか皆 100 円や 200 円。例えば、ある 1 泊 ADR10 万円のホテルがある地方都市で 500 円を取っているが、例えばそれが 6% だったら 6,000 円取れる訳である。それは何か申し訳ないのか、あるいは多く取っても使い道が分からないためあまり取らない方が良く考えているのか。ただそれは、実は地域住民に相当負担を掛けている今までの体制を継続しているということになる。パラダイムシフトとった発想で、地域、各地方自治体が儲けられる形にしたら良いと思う。

- ・ 消費拡大・地域裨益を促進する方法について、日本全国の観光関連事業者はそこまで意識が高くないので、実際は可視化をしない限り促進されないと思う。その場合、DMO と行政組織の役割分担が重要と思っている。例えば企業経営では監査法人・監査する人と、実行する人・コンサルティングという役割分担があるように、例えば行政では可視化してチェックをする、DMO では地域裨益を促進するなど実行の面を担うというような仕組みの構築が必要。消費・財政循環を可視化しておくというのは結構大変だと思う。それが問題なく出来るようになれば良いが、そこまで行かなくても、業界内の事業者数や事業者の雇用数、平均給与等といった出入りの部分をしっかり抑えつつ、因数分解をして可視化をし、チェックと実行の役割分担など所謂企業経営の考え方を地域経営に導入出来れば良いのではないか。その場合、DMO 全てを任すというのは限界があると考えため、DMO だけではなく、行政サイドでもこうした仕組みの構築がされれば、消費拡大・地域裨益を促進されるのではないかとと思う。
- ・ 消費拡大・裨益の促進は非常に重要なテーマであって、DMO がど真ん中で実施すべきことの 1 つだと思う。指摘があった通り、「稼ぐ」という言葉に惑わされ過ぎてしまう人も結構いるという中で、「可視化」についても配慮した表現にしておくべきである。地域を稼ぐ一方で、稼ぐことによる利益自体が悪いという訳では無く、どのように上げた利益を使っていくのか、次に繋げていくのか、というところまでの目線がないとならないという話である。その際、価格に関してはまだ伸び代があるため、方法論も含めてしっかりと教える必要がある。また、すぐ割引するといった割引の方法論しか知らないという実態がある。割引をするのではなく、2 泊してくれたら 3 泊目を無料にしますよ、というのが 1 つの方法論である。関連するコロナ禍の一事例として、単価の安い部分はやめることで、平均単価が上がっている、というような方法論もある。こうした良い方法論を整理して出していきたいという気もする。
- ・ 域内循環についても様々な意味があると思う。資源までしっかり及ぼしていくということと、宿泊税等を介して財源の循環を作っていくというようなことも、主体として誰が実施するかといった問題はあがるが、ゆくゆくは視野に入れていきたい。トップレベルの DMO 等は視野に入るのではと思う。消費拡大はゴールではなく通過点であって、手段であって、拡大した消費で何をするのか、消費を拡大するプロセスで何をするのか、恐らくこれはゴールではないように思ったりもする。

◆ 論点 4 「DMO の組織を持続可能にすべきではないか - 組織ガバナンス・人材・財源」

- ・ 論点 4 は、6 つの論点の中で最も重要なテーマと考える。最重要課題である財源の確保については、地域の観光振興財源の確保と、DMO の財源の確保を分けて議論する必要がある。各地で宿泊税や入域税などの議論・導入が進んできているが、来訪者から徴収するそれらお金は、DMO の財源とすることが前提とはなっていない地域がほとんどである。現在の DMO の 3 つのカテゴリー（区分）は、地方創生推進交付金で DMO の形成・確立支援を行うという政策上の背景から生まれたものだが、複数の都道府県をカバーする広域連携、複数の市町村をカバーする地域連携 DMO は、財源が主に「負担金」なので比較的自由度が高くガバナンス的な課題は小さい。問題は、単独の都道府県や市町村に紐づく広域連携 DMO と地域 DMO である。これらは主に自治体からの「補助金」が財源であるため、意思決定の権限が DMO ではなく行政に所在している。これらの DMO は、昭和から続く観光協会と同じガバナンス構造の中で運営されている。過去、各地の観光協会が事務局長を全国公募し、安い給料にもかかわらず高い志を抱いて地域にやってきた人材が 3 年以内にその地を去っていくケースは少なくなかった。これは行政主導型のガバナンス構造のせいであり、能力があっても手足を縛られ力が発揮できない組織の在り方に問題がある。都道府県や市町村単位で、公的資金の決済権限を DMO に移管できる制度（条例など）を設けることが不可欠と考える。
- ・ 人材育成は何を対象にどう実施するかという部分がキーになると思う。企業育成の観点からすると重層的に取り組む必要があるが、よく見落とされがちな点として、意外と上層部・トップを育成することを忘れる企業が多い。今回、トップをどう定義するか（理事なのか、事務局長なのか）というのはあると思うが、DMO に関しても、トップが出来るようになるとガバナンスも管理出来るようになり、他の人の育成、財源確保も出来るようになるので、トップ（C クラス）をどう育成するかが本当は必須だと思う。
- ・ トップ層の育成を急がなければならないが、問題として、今トップを育成する確立されたプログラムが日本には、無い。観光庁のプロジェクトでもゼロから作らなければならないということで、構想で必要なことを他の委員に聞いたり、海外を回って聞いたりして、このようなものが必要かという構図は分かったものの、教えるべき中身はまだ半分も無いというのが正直な状況のため、これを作り込まなければならない。一方で、自分たちが作っても現場感が無く、現場知見のみだと汎用性が無くなる。故に、現場の方に参加してもらいながらプログラムの作成・教育を並行して行うような形にしないと間に合わないのではないかなと思う。様々なゲストを呼ぶこともあるが、本当に「べき論」を教えられるゲストが日本にいるかという点、今観光地経営に取り組んでいる方々の場合は地域の中での比較優位でしかなく、本会議で言及されている目標値を達成できるよう、汎用的な知見を教えられる人は恐らく極めて少ないと思う。トップを育成出来るプログラムを火急に作成することが長期的には必要であり、作成を急ぐのであれば、現場の人にも参加してもらい、作り込みながら教育していくことが必要と思う。
- ・ 日本でトラベルアンドツーリズムがビジネスとして確立されていないというのが 1 つの大きな根源だと思う。きちんと育った人材がいない、出来る能力を持った人材がいないということは、日本の

ツーリズムの歴史の浅さにも関連すると思う。東南アジア諸国、北米、オーストラリアの観光の仕事にも関わっているが、60年やそれ以上海外からの客を受け入れ、客を増やすという仕事を専門に請け負ってきた政府観光局や観光省があり、内部に人材育成プログラムを有してプロフェッショナルな教育を行っている組織が海外では沢山ある。そのような組織と、今の日本のDMOは、現状を見てもかなりの格差があるのではないかと。

- ・ 事務局長や専務が兼務の方が多く思う。専従や専門として自組織のことを考え、経営していくのとは取り組み方に違いがあるのではないかと。
- ・ 様々な専門人材に関する話題があり、先程も専門人材に対する補助を観光庁で実施していることを紹介したが、1つ、その核として、若者がDMOに魅力を感じて就職し、育っていく環境がDMOの中に必要なのではないかと。多くのDMOが行政からの出向者や年代が高い方で構成されている。Z世代や若者が今後の旅の中心になるということを考えると、その世代が組織の中にいないとその世代を獲得することが出来ない。さらに、持続性という意味で、育っていくこと、自組織を大切にもらえることが必要ではないかとも思う。専門人材に対する補助も大切だが、DMOは全体的に年齢層が高いのではないかと考えており、若手プロパーを採用して育てていく、若手プロパーを雇えるような支援策等も考えてもらえると、DMOの人材の部分の持続可能性、ひいては、組織の持続可能性に繋がるのではないかと。若手の登用、教育は必要と感じている。
- ・ DMOの組織を持続可能にすべきだと思うが、どうするかは本当に難しい。各地にDMOが出来ているが、そのような組織が必要なので作られているという訳ではなく、観光庁が作るべきだという投げかけを各地にしたから出来ているに過ぎない地域が現実としてはとても多いと思う。マネジメントの部分がとても脆弱であり、若手の登用をしたくても意思決定するマネジメントが年配の方である、もしくは、本質的にこれをやり切れないといけないというコミットメントが低いので、持続可能な組織ではない。財源も既存の行政から提供があり、単年度で決まっている。
- ・ 自分は正直、DMOの数を減らさないと持続可能ではない、もしくは、「なんちゃって」「とりあえずやっています」というDMOの比率がとても高くなると感じる。階層の話が論点5にあるが、本当に持続可能な組織を目指すのであれば、絶対数を減らすことも想定しながら取り組まなければ、持続可能な組織の比率が上がることは無いのではないかと。地方部では、組織運営や、地域の必要な業界団体はごく一部というのが現実だと思う。
- ・ 若者だけでなく、外国人・インバウンド対応を論点2で盛り込むのであれば、受け皿として（英語が喋れるだけではない）外国人の専門人材などの人材を入れないといけない。一方で、肝心要の意思決定のガバナンスの部分がとても脆弱なので、そこをどうにか変えるとなると、恐らく観光分野の話だけでは無くなる。そのようなことが出来る場所に絞らなければならないのであれば実現に近づくのではないかと。今ここからというのが難しいのは重々承知しているが、そこを目指すのであればそういう道筋も超えなければならないと思う。
- ・ 組織ガバナンス、人材、財源は全て関連した話題。オランダでは71年にディズニーが出来、73年に第四次中東戦争・オイルショックが起きて、ホテルが倒産しそうになった際、ホテル業界

が地元政府に ①レジャー客ではなく MICE 客を集客するために国際会議場を建設する、②新しい観光客・観光セグメント開発するために DMO（当時はコンベンションビューロー）を作る、という 2 点を陳情したことが DMO 設立の経緯。上記 2 点を陳情するだけであれば世界中誰でも出来るが、オーランドが凄かった点は、財源としてホテルに泊まる客に税金を掛けて、その税金をベースに取組を実施してほしい、と言ったことで実現された点であり、財源は独立財源となっている。人材に関しても、人材は大きく執行役員（11 名、社長も含めて女性が 8 名）と理事会に分かれるが、社長の給料は 56 万 8000 ドルであり、オーランド（オレンジ郡）の市長の給料（18 万 7000 ドル）とは全然違う。一般財源では絶対に出来ないが、自主財源を持っているために実現出来ている。理事会も、地元の政府や旅行代理店ではなく、ホテル業界が最多数を占めている。ホテル業界が陳情して設立されたという背景から、代理徴税を行う内に（宿泊税が）自分たちの資金であるという当事者意識が芽生えた。ホテル業界が DMO に意欲を示すのが一番上手いく。日本でも、沖縄県ではホテル業界が意欲を示しており、オーランドと同様に財源の確保、人材の確保、ガバナンスに関しても面白いことが出来るのではないか。

- ・ 自治体と関わっていると、宿泊税を導入しようとしても定額か定率かなど、様々な課題で揉める場面に直面する。税制自体に理解を深めるというよりも、何のためのお金か、用途・目的も含めて整理する必要がある。宿泊税の導入を拒否している地域が何故拒否しているかという、多くの関係者は単純に面倒臭いといしか言わない。仕組み自体が面倒臭い。観光庁等で収税システムが構築されたらいつでも導入するという声を良く聞く。以前構築された観光 CRM アプリのように、システムを構築して、すぐに導入して実施出来る体制にしなければならないのではないか。
- ・ 一方で権限的な問題もあると思う。宿泊税について、法定外目的税だが、法定外税で無くても良いのではないか。ヨーロッパのようにどんな小さな自治体でも、人口数百人で、ホテルが 2,3 軒しかなくても、基本的に住民税と同じものなので、取るものは取る、というようにする。日本の場合、ヨーロッパやアメリカのように何週間も何カ月も滞在する人が多く、当然公共インフラを利用した分を取るということが前提になりにくいので、その辺りは整理と理解も必要と考える。
- ・ 意思決定に関わるトップ層の意識改革や教育をどうするか。経営者の能力を高めなければならないが、現実には困難を極める。様々な DMO に様々な旅行会社から出向した人が在籍しており、中には素晴らしい人も多いものの、マネジメントやマーケティングの分からない人が訳の分からない意思決定をしているケースも多い。これらの DMO の人材への対処をどうするかという問題については議論を深めたい。
- ・ 観光は地域における様々な産業の集合体であり、DMO は 1 企業の中ではなく地域の中に存在しているということが他産業との違いだと思う。一方で、財源は、様々なところから得られる可能性はあるものの、現状、全てが行政から単年度で降りている。成果と組織に入るお金が連動していない。成果を上げない場合でも財源が確保されており、本来は更に財源を確保して優秀な人材の確保をしなければならないが、そのモチベーションが湧く仕組みになっていない。

単年度で補助制度が創設されたとりあえず補助金を取るような活動になり、結果に対する評価が無い。結果を出さなければ DMO の組織が洗練される仕組みが無い限りは、DMO 組織の高度化はなされないのではないか。その点について、何らかの高度化がなされる方向性が生み出されることを期待している。

- ・ 日本の DMO が直面している非常に辛い現実として、意欲が低い DMO と、取組を実施している中でも、地域の中でも自分たちが大事という組織、結果も出せてコロナ禍も乗り切れた組織が存在する。DMO の意欲は様々と思うが、意欲が高い DMO と（意欲が高くない DMO の）大きく 2 種類が存在する。どのように対応するかという部分が課題であり、厳しい部分かと思う。底上げするという観点が非常に重要になるが、底上げをする手間暇・労力、さらに 3 年間で成果を刈り取るということを考慮し、どの層に手を入れるのかは判断が必要。意欲の高い組織に関しても、経営層の水準の向上を図り、上層部の妨げなく CMO がマーケティング等の業務を行えるようにする、若い人材が入社・昇進が出来るようにする等の方向性が見えると思う。
 - ・ 資料 2 の p.21 に掲載されている DMO の役員の役割として、「戦略や報告書等の承認」が挙げられているが、承認だけを行う理事が多いことを示している。他組織の長（いわゆる当て職）が集まって理事を構成しているが、何の役割も果たさない・何の責任も持たない人々が並んでいると、このような結果になると思う。DMO の役員の役割と責任を明示することが重要と考える。
 - ・ 既に挙げられているが、財源を補助金に依存する形では職員や事務局長も含めて行政の人事・賃金体系を上回らない。これはやはり一番の課題であり、DMO のトップの給与が市長よりも高いという構造には日本では絶対にならない。財源的に独立しないと達成出来ないことだと思う。
 - ・ 経済同友会から、日本の観光振興のために全国で宿泊税を導入する提言がなされている。段階で（定額で）徴収する形ではなく、3%~5%の定率で徴収することを提言しているが、まさにこの点が重要で、この形であればシステムにより容易に収税も出来る。地域によって区分が異なるのでは効率が悪いが、定率であれば容易に実施出来るかと思うので、そのようなことも 1 つの工夫として進めていくべき。
 - ・ 宿泊税に関しても、さらに理解が進み、使い勝手を良くすることもあると思う。
- ◆ 論点 5 「各区分の DMO の役割を明確化し、連携を強化すべきではないか - インバウンド誘客・データ整備・戦略の整合」
- ・ 各区分の DMO の役割、役割分担の議論は、国が直接関与するのではなく、各地の運輸局の主導のもと管内の DMO を集め、議論を進めていくことが適切と考える。
 - ・ 何に対する役割の話なのか。インバウンド誘客の場合の役割分担と、国内旅行・国内旅行者の誘客の場合の役割分担、地域の課題（自然破壊など）の解決の場合の役割分担など、様々な役割分担があると思う。
 - ・ オランダの DMO の予算は、パンデミックの影響で減少しているが、年間 72 百万ドル。入っ

てくる財源・歳入側は 9 割が宿泊税だが、歳出側・何にお金を使っているかを見ると驚くと思う。オーランドは 7400 万人の観光客が来訪するが、うち外国人・インバウンドは約 500 万人で 7%。オーランドの DMO はインバウンドの奨励に予算の 65%を使っている。理由としては、アメリカ人は今後そこまで多く増えず、アメリカの人々の典型として、シェアが多くても成長性が無ければ関係が無く、シェアが少なくても成長率が高いところに賭ける傾向があるため。オーランドでは 7%のセグメントに 65%の予算を使っており、これは 1 つの参考になるかもしれない。

- ・ 役割分担は明確にした方が効率的だと思うが、その際、共有化できる部分と、地域・エリアによって状況が違うので場合分けをしなければならぬ部分が出てくるのではないかと思う。北海道の広域・地域の状況と、四国・瀬戸内などではシチュエーションも違ってくる。共通の上位目的を因数分解してある程度（半分くらい）は役割分担を作れるかと思うが、残り半分はケースバイケースになるのではないかという気がする。役割分担を明確化し、連携を強化すべきではないかという問いに対してはイエスだと思うが、データの部分について、具体的な内容を議論する際には地図を見ながら議論する必要がある気がする。
- ・ 決め切れない役割分担の 이슈が出てきたときに、誰が中心になってそれを決めていくのかというプロセス等は作れそうな気がする。
- ・ DMO 論の初期に地域連携 DMO を手伝い始めた頃、「広域連携・地域連携・地域と区分を分けてあるのに何か理由があり、そこで役割・機能を想定して分けているのか」と質問をした際、観光庁の担当者から「まだそこまで考えていない」という話が約 8 年前にあった。当時は、インバウンドであれば、JNTO を国全体の需要創出、広域は地域間を移動するデータの取得、地域連携（県単位）はそれぞれ個別に来たくなる方・需要を増やし、地域の DMO は顧客満足及び資源の商品化に関与していくのが良いのではないかと進めてきた。しかし、地域によって状況が異なることもあると思う。例えば資料 2 p.31 の人材に関するアンケートで、広域連携 DMO・地域 DMO に（知識を有している）CMO が多いという結果が出ているが、おそらく、どこかの旅行会社の出向者が張り付いており、人材としてはそういう人が多い、という結果になっているのではないかと思う。広域と地域連携、県単位、地域が連携し、有機的な相乗効果を創出するのは難しい状況ではないかと考える。もう少し俯瞰的な視点から、地域ごとに、この組み合わせでこういう形を作っていくこと、こういう機能を補完的に進めていくことが必要、といったような助言をしていくような支援が必要ではないか（個別ではなく括りの中での機能）。さらに、旅行者の動きを考えれば、括りから括りに移動していく部分もあるので、広域 DMO だからといって 10 に括るということは出来ないのではないかと。片や、JNTO 等が既に広域の DMO を基準に “10 Regions” という形でプロモーション等を行っている現実もあり、その辺りを少し整理する必要があるのではないかと。
- ・ データ等の部分では、もし（データを）共有出来たり、DMO の会員が全てデータを提供出来たりするのであれば、個々の事業者が閑散期に料金を下げるといったような手法を使わず、データが共有されている中でピークシーズン・ショルダーシーズン・ローシーズンの部分で地域としてのキャンペーンを展開し、価格を落とさずに需要を上げていく取組が出来るのではないかと。それこそが

1つの戦術としてDMOが主導できることであり、ひいては、それはデータ共有の部分がないと実現できない、という風にも感じている。

- ・ 連携強化はすべきだが、現状、現実として、連携を強化するとカオスがカオスを呼ぶだけで終わる可能性の方が高いのではないか。それぞれのDMOの役割と機能が明確でない中でチームを組ませてどうするのか（例えば、皆がピッチャーをしたいといった野球チームになっても困るということ）。日本の連携、特に広域連携DMOで海外とは異質な点として、例えばヨーロッパにある“Best of the Alps”のような、隣接していなくても共通した目的や共通したテーマを持っていれば、国・地域が違って良いという取組があった方がマーケティングはしやすいはずだが、そういうところが1つもない。この点は元々広域連携DMOの問題である。そもそも目的がはっきりしていないので、事業化しても意味の無いものしか出てこない。広域になればなるほど実施する事業を絞るはずだがそうはならず、3階層それぞれの役割が重複していることが多い。この3階層を維持するなら、各地域で重複や無駄な部分の確認をした上で実施すべきかと思う。例えば、広域になればなるほど、周遊観光で、誰が行くか分からないどうでもよい周遊ルートを作ってしまう。共通したテーマで周遊等を考えるのは良いが、相変わらずどうでもよい幕の内弁当（周遊ルート）を出しており、実際に売れていないのはどうしたものかと思う。市場も見ておらず、自分たちの役割も分かっていないのであれば、一度自分達の役割・機能も含めた事業総括を実施してから連携を考えてほしい。
- ・ 出来るかどうかは分からないが、「べき論」から言うと、論点5は上位の戦略、さらに言うとパーパスといった組織の座組の話である。論点1に関連すると思うが、戦略と組織は整合していないといけない。DMOの座組というのは組織の座組なので、どういうテーマにするか、戦略をどうするかといった話かと考え、広域DMOの囲い込み、カテゴライゼーションというのはこのような上位戦略によって変更しても良いはずではないかと思う。
- ・ 地域DMOがしっかりしていれば連携/広域DMOはより仕事を絞れてやりやすいはずである。特に地域DMOが、自分たちの都合も含めて勝手に組んでいるところもある。連携/広域DMOの役割で言うと芸能プロダクションと一緒にあり、要は、各タレントが沢山いる、アイドルもいればお笑いタレントもいる、それぞれが競合しないように、皆が売れるようにポジショニング決めていくだけの話である。そのためのデータ収集や分析、マネジメントである。こうした側面を考えず全て1つのところで行くと、前述の幕の内弁当のイメージになる。そういう意味では、地域DMOをどういう風にしてサポートしていくかという部分だけでも明確にしておけば、1つ整理が付くかと思っている。
- ・ 論点5についても議論が尽きない部分であり、非常に広範囲にわたるスコープであると考え。今、日本のDMOにおいて、この部分だけは役割を明確にして連携を強化していきませんか、と言える重点的な取組がインバウンドかもしれない。オランダのDMOの事例のとおり、全体で7%のインバウンド観光客数に対して、インバウンドの奨励に予算の65%を使っているという話もある。ここに関しては1つ、地図を見ながらいい感じの線を引いてみる、ということがあるかと思う。その場合は成果を出さないと連携する意味がないため、弱者連合にならないようにす

ることも重要かと思う。

◆ 論点 6 「多様な関係者の巻き込みを促進すべきではないか - 農林漁業・商工業（伝統工芸品等）・文化財」

- ・ 「巻き込み」という言葉は地域マネジメントの概念からいうと不適切なので適切な表現に変えることを提案したい。
- ・ 誰を、どのように巻き込むかという部分はいくつか方法論があると思う。他の非観光関連事業者がそれぞれ存在し、他の事業者がそれぞれに何か新しいものを求めているとすると、我々からアプローチするというよりも、各事業者が求めているところに観光と組むと良い、という情報を提供することや、各非観光関連事業者に情報を提供している情報源に観光と組むことが良い、と伝えられるようにすることが考えられると思う。我々は、人を変える際には、その人が何から学んでいるか（その人たちの情報源や、どんな人の言うことを聞いているか）ということスタディしているが、その情報源に観光と組むメリットや組み方のイメージなどを伝えていく。漁業の専門紙や林業の雑誌などに、観光と組む意味を解説した記事を出稿するという形もあると思う。
- ・ 大手企業は観光に参入しており、アメリカの銀行では、観光が一番の成長産業として注目されており、過去 5 年で観光分野に最も投資しているという銀行もあり、また、アメリカでは旅行代理店のトップ 5 が銀行になったという話も聞く。そのような話も含めて、如何に観光事業者及び非観光事業者の両面に伝えるか。また、海外で非観光事業者が観光と組んで上手く行っているか、どうなっているかということ交えて伝えるとインセンティブになるのではないか。
- ・ Economist 2019 年 8 月 23 日号に “Which countries dominate the world’s dinner tables?” という、どの国が食料品輸出で稼いでいるかという表が掲載されている。1 位はイタリアだが、2 位は日本で、500 億ドル近く輸出していると掲載されている。令和 2 年度の工業統計を見ると、日本で最も事業規模が大きいのは製造業系だが、2 位は食料品製造業（23,000 事業所）。雇用者数では食料品製造業が最も大きく 113 万人が雇用されている。しかしながら食料品製造業のビジネスモデルは日本人相手であり、人口が減少すると売上・収益も減少する。これを助けるにはインバウンドの力しかない。例えば農産物の場合は新潟県や北海道などに集中して、中小企業の食料品製造業を観光・インバウンドの力で救うことが出来る。例えば日本に来る人は日本食が好きな人が多いが、旅行者を工場に連れて行き、現場で試食させて、好評を得られたらサブスクリプションで定期的に商品を発送するなど。これでまた外貨を稼ぐことが出来る。食料品製造業従事者の雇用も守り、増収増益の方向に向かう可能性を提供できるのが観光である。
- ・ 論点 6 には掲載されていないが、留学生という対象もある。1 人当たり年間で 300 万円消費するとして、100 万人が留学すると仮定（現状は 30 万人程度）すると、3 兆円の効果が出る。農林水産業が 5 兆円稼いでいるのと合わせて 10 兆円程度が稼げる（観光は 15 兆円程度）。原油と LNG で 15～16 兆円が流出しており、クラウド関連でも 3 兆円程度が流出しているので、そのためには外貨を稼ぎ返さないといけない。一方で、誰がリーダーシップを執るか

という点については、観光庁である可能性もある一方、文化庁や農林水産省などと連携して取り組むには時間を要するかもしれないため、地域の DMO が独自で実施する方が良い。全ての取組をまとめると、インバウンドは大きく加速する。

- ・ 人口減少が背景にありこのような話になっているが、現在、日本の企業は海外で販売した方がビジネスになるため、現地工場等も含めて海外での販売等を増やしていると思う。食品も、アジアのみならず北米でも日本のメーカーのものが多く販売されるようになってきたと感じる。その中で、法人化（企業として）している DMO の方が、経営にしても、マーケティングにしても、組織運営が上手く行っているのではないかと、先駆的 DMO 等の選考の際から感じている。地域経営の視点においては、農林漁業、商工業、文化財の関係者に、旅行者の存在でこれだけ収入が上がるということをビジネスとして認識されないと、巻き込みは促進されないと思う。DMO が主導出来るかは分からないが、ビジネスの視点でより理解を深めていく、ビジネスとして見る、という部分が一番大切ではないかと、日々地域の人々と仕事をしていて感じる。
- ・ 多様な関係者の巻き込みを促進するべきではあるが、そのために困難な状況をどう除去するかという話になる。我々は宿泊施設を運営し、周辺の飲食店に無料で外国人観光客の対応講座を提供しているが、それでも来ない人は多数存在する。外国人客は不要であるという人は地域に 3 分の 1 程度存在する。結局干上がらないと人は動かないので、連携すべき、促進すべきという状況を作らない限りは、DMO も民間事業者も取り組まない。今の地方は、そこを干上がらせるような視点がない限りは連携が難しいというのが現実だと思う。
- ・ 論点 5 に戻るが、3 階層がそれぞれ自分たちでお金を得る術があれば、当然自分たちの好きにしたい。そのセクショナリズムで好きな活動をし、それを除去するような作用をしない限りは階層間の連携が行われたい。それぞれ、広域に県から人を出さなくなるなどということは、感情論や結果が出ないなど、それぞれの都合がある。
- ・ 我々は東濃ヒノキという県産材を使ったり、地元の職人を使ったりと、ツーリズムの国際認証で項目が挙げられているために積極的に取り組むが、こうした項目の内容次第で、連携せざるを得ない形にできると思う。意識の高い事業者がレアキャラにならないような環境をどう作るかという意味で、重要かと思う。
- ・ 地域振興そのものの話からすると、住民レベルでは殆ど関係が無く、興味もない。普段、市役所・行政側は人口減少、経済の縮小等に課題感を持っているが、住民レベルでは誰も生活に現状困っておらず、干上がっていないのに何故動くのかという話になり、動かない。そうした意味では、厳しい現状を認識してもらうような啓蒙活動も必要かもしれない。例えば、観光庁設置前後、当時の資源課長と「児童・生徒によるボランティアガイド 普及促進事業」に取り組んでいた際に、観光も含めた地域の経済や、地域の生業も含めた現状把握、あり方にアプローチしている。「観光がこの地域に本当に必要だ」ということを理解するのは、大人になってからでは逆に難しいのではないかと思う。ただ、子どもが変わると、両親・祖父母も変わる。上の世代から変えるのは大変なため、子どもたちが変わった方が上手く行く。子どもたちへの活動を経済活動やお金と関係なく行っている理由としては、合意形成や地域内で足を引っ張られない、邪

魔されない、子どもたちが一生懸命に頑張っていれば後押ししてくれる、といった効果もあるからだ。方針の話のため各論に言及するのは本意ではないが、そのような取組も再度実施する必要があるかと思う。

- ・ 住民の巻き込み、事業者の巻き込み、文化財や自然の資源に関する巻き込み等において、巻き込み方がそれぞれ違うと思うので、区別して考えてもらう。住民については、かつての環境への理解促進の取組に倣い、子どもから攻めるのも 1 つの手段かと思う。事業者は、基本的な情報があれば、ある程度理解してくれる層も一定程度いると思う。他の産業にとって、どの程度観光が役に立つかという基礎データのようなものは、観光庁でポンチ絵を用意し、それを各地域で咀嚼しやすいように活用してもらうといった仕組みがあっても良い。輸出金額の大きいものとして、完成品の自動車、化学の次にインバウンドが来るという表は意外と説明力があり、そのような資料を工夫した形で基礎データとして観光庁で保持し、共有してもらえると有難い。

■ その他

- ・ 次回会議は日程調整を実施して日程を確定。

以 上