

## 第1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11月7日（水）17:00-19:00

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、石井委員、梅川委員、大社委員、加藤委員、須永委員、高橋委員、山野委員、久保委員（代理：天野氏）

### ■ 開会

検討会の開催にあたり、田端観光庁長官から挨拶

### ■ 座長選出

検討会の座長として矢ヶ崎委員を選出後、矢ヶ崎座長から挨拶

### ■ 趣旨説明及びDMOに関する取組みの現状について

事務局より、資料に基づき説明

### ■ 各委員からのご説明及び意見交換

各委員からの主な意見は以下のとおり。

- ・ 観光庁が発足された当時から、観光圏という議論とか、その後ブランド観光圏、その後DMO、まさに地域が主体となって観光経営をしていくというコンセプトが今、実現されて、かつ日本じゅうでこれだけの団体ができているというのが素晴らしい。当然、地域づくりとかは非常に時間がかかるものなので、目立った成果というのはこれからなのかもしれないが、長い目で育てていくべき政策。
- ・ 特に個人的に重要だと思うのは、攻めの採用をどれだけやれるかということ。スタンダード企業のほうが血眼になってよい人材を探している。そこに対して給料だけ上げればいいという話ではない。給料を上げて公募すればいい人が来るというわけではなくて、攻めの人材採用みたいなどころにもう少しDMOが踏み込んでいくことが出来れば、また少し内側から変わっていくのではないかと。
- ・ プロモーションと観光商材づくり、地域支援の高度化、どちらの優先順位が高いかということ、両方大切だと思うが、実際にお客様が来て、そして笑顔が見えるとやる気になる、お客様が来ないのに一生懸命オリジナルな地域資源を観光庁がつくろうと言っても、どうしても最初はやる気でもだんだんトーンダウンしてくる、といった側面があるので、まずはお客様を引っ張ってくるということから始めてみるのではないかと。
- ・ 「世界水準」となると、インバウンド旅行者をターゲットに考えていると思うが、もちろん欧米の方とか、アジアの方々、いろいろな方がいる。数で言うならばアジアの方々が現状7割、8割を占めるが、この方々の特徴がとにかく若い。ASEANの

平均年齢は20代、中国は14億人いて平均年齢が36歳、片や日本の平均年齢は49.5歳。従って、どうしても日本で旅行者を考えるとシニアの旅行者をイメージしてしまうが、バブル期の日本の若者にSNSとインターネット、スマホがくっついたようなターゲットを想像して、いかにDMO運営ができるかというところが1つポイントになるのではないかと感じている。

- ・ プロモーションが成功してたくさん来ることが大事だが、観光客の増加により地域の方々の不満が募るのはもっと困るため、そういうところも意識しながら運営を目指すというような視点も必要。
- ・ 先日の北海道胆振東部地震旅行者ではスマートフォンが繋がらず困った方がたくさんいた。スマートフォンが繋がることは大切であるため、今は家庭用発電機の設置に対する支援は認定案内所や空港・駅以外のDMOも対象になるとよい。北海道で起こることは他の地域でも起こるので、今のうちにほかの地域の準備もしておくべき。
- ・ DMOに対しては、ある程度自由度が高く大きな予算を国から与えてもよいのではないか。
- ・ 小さなDMOでは人材確保が一番困っている。地元の若い元気のある方々に頑張ってもらったための教育と、即戦力を確保するという両方が必要ではないか。
- ・ DMOにおいて有効な情報発信ができていない。JNTOの各海外事務所のフェイスブックでの情報発信は動員力があるため、自治体はそこへの無料で記事を掲載できるが、DMOにもそういう資格を与えられないか。
- ・ 地域DMO等では市町村合併の影響がある。合併前の市町村にもまだ観光協会等が残っており、合併後の観光連盟や観光協会といったところとの役割分担が不明確になっているのではないか。
- ・ 世界水準DMOを考えるときにJNTOの存在は欠かせない。
- ・ 広域連携になればなる程、役割としてはプロモーションが重要になるが、地域になれば、マネジメント・まちづくりの観点が重要になるのではないか。
- ・ 今、一番の課題は人材と財源、特に財源。入湯税を活用している団体もあるが、地方税を投入することは、一番安定財源に繋がる。他方、場当たりに使うことに対する批判もあるため、地域の作った計画に基づき、計画的に活用できるような枠組みを構築することが必要。
- ・ DMOの形成が進んできたが、各地を見ると、そもそもDMOは何をする組織かということが整理しきれていない。現在、日本版DMOに登録されている208法人のうち、ほとんどが既存の団体の看板のかけかえではないか。本来DMOというのは、公共的な資金を公のために民の論理で利活用するという仕組みであるにも関わらず、従来の観光行政と観光協会の旧来型ガバナンスのなかに交付金や補助金を入れるという構造になると、どうしても官の論理で動いてしまう。つまり「DMOCG (DMO controlled by government)」になっている。今のかたちでDMOが事務局長を公募したとして、その方にしっかりとした権限が与えられるのか、その方が作った計画、もしくは予算をその通りに組めるのか。官とDMOの関係を一旦整理することによっ

て、看板のかけかえではないという形が作れるのではないか。そのためには、自治体単位で条例などの制度設計を行う必要がある。政治と行政のやるべきことは仕組みを作ることであって、これは民にはできないこと。その仕組みを作り、公共的資金をDMOに投入し、そこにプロの人材を雇って、思う存分力を発揮してもらおう。そしてしっかりとした形で成果を評価するということが重要。

- DMO自身がKPIを設定し、DMO自身が調査したデータに基づいて成果を評価しているという構造では、ほとんどガバナンスは効いていない。DMOを本当につくっていくのであれば、官民連携の新しい仕組みを作る、つまり官である行政機構のイノベーションを起こすというのが、おそらくこれから地域で取り組んでいくべきこと。このために一番重要なのは特定財源の確保。特定財源をしっかりと制度的に保証していくことが重要。現在の登録制度では、将来にわたって財政的に安定的だというのが選ばれているということだが、ここには疑問を感じざるを得ない。
- 実際、DMO形成・確立に向けた諸事業を通じて、みずからの地域の実情や立ち位置を把握し、客観的なデータを収集することの必要性や重要性、その手法については取り組みの成果ということで、地域に浸透しつつあるのではないか。他方、DMOの設立経緯・背景が様々ある中で、そのDMO自身が何をすべきかといったゴール、あるいはミッションといったものが不明確なままに事業を動かしているのではないか。それも過半のDMOがそういうレベルにあるのではないか。
- 現状のいろいろ迷走しているような状態等を放置しておくこと自体は、日本の観光全体がボトムアップするせっかくの機会をとどめてしまうようなことになるのではないかと懸念もある。そういう意味では、DMOの意識向上の機会を作り、もう一度、例えば観光庁から自治体に対して何らかの指導を落とし込んだ上で、自治体とDMOの中でしっかりと話し合う機会を設けて進めていくのがよいのではないか。
- 課題はやはり人材と財源。他方、官民の役割分担や関係者間の理解不足といった部分も含めて整理が必要。人材の観点では、特に県単位の観光協会レベルになると、かねてから人を外からもらっており、DMOになっても引き続き無償の人を外からもらっているという傾向が散見される。これは本来、組織を経営する上で、助っ人として一時的にもらうのであればよいが、持続的にやっていく、その組織の中に何かを残していく、伝承していくことを考えると、果たしてこのままでいいのか非常に疑問。
- 1人の情熱ある、行動力ある方がいるだけで大きく変わる。地域で働く人が「自分が重要なポジションにいる」ということを、マインドセットすることが重要。小さな成功体験をどんどん積み重ねてあげると、どんどんやる気を出てくる。そしてそれが本当にその地域の経済を動かし始めることになる。このために必要なことは3つある。1つ目が、観光は国全体の戦略を担っているという意識、そのポジションにあなたがいるという意識づくり、まさに経済循環ってこういうふうに行われているというマクロの視点をセットしてあげること。そして、2つ目が足元では小さな事例を積み重ねて、成功体験を積み重ねてあげること。そして最後、お金を稼ぐことの罪悪感から解放してあげることが非常に重要。

- ・ 「教えてチョイス」という自治体職員しかログインできないプラットフォームでは、例えば何かトラブルがあったときにそこに投稿すると、各地域のいろいろな職員さんが教えてくれる。北海道胆振東部地震のときも、地震が起きて直後、自治体が災害時の寄附を受け入れられなかったのを、「代理寄附してくれる自治体ありませんか」という風にお声がけするなどの利用をして自治体間で情報交換する仕組みがある。その後代理寄附に手をあげる自治体が増え、かなりの寄附が集まったという経緯もある。DMO間の事例やトラブルなどの情報共有のツール提供があるとよいと思う。
- ・ 組織のマネジメントから見た世界水準のDMOとは一体どういうものかということについて、皆さん方と議論ができればと思う。
- ・ もともとDMOという概念は欧米の概念であるので、欧米のDMOと日本のDMOは何が違うのかという比較から整理してはどうか。
- ・ 実は、欧米のDMOの機能は日本のDMOに大きな違いはないが、DMOの組織マネジメントに差があり、欧米のDMOの方が極めてすぐれた成果を出している。DMOの組織マネジメントは、組織設計のあり方や、リーダーシップ、職員のモチベーションなどである。
- ・ 組織マネジメントの違いについて、世界各地のDMOと日本のDMOを比較すると、「意志決定機関の存在感」、「行政との機能分担」、「プロパー職員による運営」、「DMOによる人事評価」、「多様な財源の存在」、「多様なステークホルダー」、「確かな評価指標」という7つの論点がある。
- ・ 「プロパー職員による運営」、「DMOによる人事評価」という論点では、日本の観光振興組織は、古典的な組織管理論から大きく逸脱している。私がヒアリングした十数カ所の欧米のDMOでは、出向者が1人もいなかったが、日本の観光振興組織では、出向者による組織運営が常態化している。行政や民間企業からの出向者は、OBが役職についているという状態はいかなものか。出向してはいけないということではないが、出向者の多い組織は、ポストの階層が上がっていくと、専門連鎖が断ち切れてしまう。プロパー職員の方のスキルが高いために適切な判断がなかなか出来ない。また、DMOによる人事評価だが、出向元から評価を受けるというのは、上司が2人いるような状態であり、まともな結果を生み出すということはない、出向者が数年で出向元に帰ると、職員が専門化せず、専門的なスキルや人脈が継承されにくく、プロフェッショナルな組織にならない。通常の行政や企業で当たり前に行われている組織管理を観光振興組織においても、しっかり行うことが一番重要なポイントであり、結果も生み出す。しかし、ヒアリングをすると、欧米流のマネジメントをすぐに日本版DMOにすぐ取り入れるのはなかなか難しいと聞く。
- ・ 「行政との機能分担」という論点では、観光政策の取りまとめやインフラ整備、規制緩和などはDMOではどうしようもない。ハード部分は行政、マーケティングをはじめとしたソフト部分はDMOが評価しながら行う、これがガバナンスに結びついていくというようなことではないか。
- ・ 世界水準のDMO云々という話よりは、今、現段階でDMOが何をすべきかとい

う議論から始めた方が良い。

- 現在、DMOはインフラ整備の実行に専念すべき。国でインフラ整備のための多様な予算があるが、現場に行くとほとんど変化を感じられない。行政のみでインフラ整備を実行するのは、物理的に無理。例えば、多言語対応は所有者の了承が必要である。所有者との交渉は本来、行政の役割ではなく、行政は申請等の手続きを行えば良い。地元や民間が動かないといけない。民間が動くことは、DMOが動くことであり、DMOの役割は非常に大きい。
- J N T Oが多言語情報を用意しても、それを活用するためのW i - F i環境がなければ無駄になる。ネイティブチェックをしていないような、外国人旅行者が理解できない多言語対応をどんどん行うことは無駄な情報で迷惑。
- K P Iについては、本質的な議論ではない。現実的ではなく理想的なK P Iを設定し、P D C Aを行うことは無意味な話。DMOは理想的な戦略ばかりを策定し、現実的な話ではないようなものでやっていくのはほとんど失敗。その戦略を実現していくために、誰が、いつまでに、どうすればそれを実現することができるというところが入っていないければ、結局は空振りのものがほとんどではないか。極めて現実的に1つ1つのインフラ整備を実行することが求められている。現在、一番難しいのは、情報発信するほどの価値がないにもかかわらず、どんどん意味のないものを発信していること。
- DMOがコンテンツ造成のみをおこない、プロであるJ N T Oが情報発信を行うべきである。例えば、解決されつつあるが、文化庁の日本遺産と同じように、現場自体で多言語対応はほとんどされていない。ストーリーも整備されておらず、ホームページや動画を見ている人もほとんどいない。ストーリーが大事だが、ストーリーのアピールとして、行政文書の説明を添付しているだけの情報発信では全く何の意味もない。
- DMOで誰が、いつまでに、どの予算を使い、何を具体的に、カスタマー・エクスペリエンス（経験価値）の向上に実行するのかということが、今、最大に求められており、あとのものはその後でやればいい。K P I等々は2、3年後で十分であり、実現性が全くないものに対して調査費を使いチェックしても、やるべきことを1つもやっていないわけだから実現の可能性はほぼゼロ。
- 5年前から日光の多言語対応が改善されていないが、1日でも早くそういった根本的なものを具体的な取組で実現することに期待する。
- 今のDMOに何が足りないのかという課題、そしてどうしたら戦略的インバウンド型DMOに成功するのかという課題解決、この2つを説明する。
- DMOはK P Iを設定している、P D C Aも行っているという状況であるが、ビジネスモデル、事業計画があやしいという課題がある。民間は継続的に稼ぐために収益性の高いビジネスモデルが一定存在する。民間では、収入と支出のバランスで継続的に収入を増やさなくてはならないが、DMOの事業計画やビジネスモデルの計画値が結構あやしいことが課題。
- 課題解決のために、まずは、事業計画やビジネスモデルを磨く場を設けてはどうか。

ピッチイベントや投資家との相談かもしれないが、そのような機会があればいい。市場環境の変化や競合相手の出現により、ビジネスの環境や計画も変化するため、DMOのリーダーの方々にコミュニティーの場、相談し合える場があると、事業計画やビジネスモデルの現実性が上がっていくのでは。

- DMOが実際に設定しているK P Iとその達成率が分かる一覧表みたいな資料の作成を事務局にお願いしたい。実際のDMOのK P Iを確認することにより、DMOがK P I設定以前の状態であるのか、そうではないのかという話になる。
- 多言語対応やW i - F i という環境整備の基本ができていないのに、世界に冠たると言っても始まらない。DMOの登録要件（データの継続的な収集）に、①延べ宿泊数や、②旅行消費額、③来訪者満足度、④リピーター率、⑤WEBサイトのアクセス状況に加え、「受入環境整備の達成状況」や「地域の満足度」みたいな尺度も追加してはどうか。
- K P Iは意味がないということではなくて、ほかのことをやっていないのにK P Iを設けてやっていくのは意味がないということ。K P Iは市場環境等の変化により数値が動くはずであり、K P Iの進捗が本当にできているか、できていないのか、具体的に何をすべきなのかということが分からないまま、自然体でK P Iを達成しても達成したことにならない。宿泊数などのデータは大事ではあるが、要するに外部要因により数値が変動しているのか、内部要因によるものなのかということがとても大事。国や地方でK P Iは大事であるが、誰が、いつまでに、具体的に、何をどうすればいいのかということを決めないと、外部要因によりK P Iが達成したが、地域に何の魅力もないまままで終わりがねない。K P Iを1回は達成するが、持続性があるかどうかが一番大事。持続性では、カスタマー・エクスペリエンス（経験価値）が重要である。エリアが小さくなれば小さくなるほど、現場の整備が必要であり、そのビジネスモデルの達成状況をチェックするためのK P Iであるが、ビジネスモデルがない中で、K P Iを設けてどうのこうのと言っても始まらない。
- 国として示すべきK P Iの形はそうであったとしても、もう少し地域の事情を酌み取った形でK P I設定を認めてもいいのでは。リピーター率が高い地域にヒアリングを行ったが、要因はDMOが関わっていない登山客の増加ということが分かった。DMOがすごいと誤解してしまう。身体的価値はリピートしやすいが、精神的価値はリピートしづらいというような研究結果があり、食や温泉はリピートしやすく有利になっても致し方ない。リピーター率という1つのK P Iにしても、国からモデルを示しただくとともに、もう少し実情に合った議論があってもいいのではないか。
- 世界水準のDMOを選定する際は、書類審査だけではなくて、ぜひ、面接も含めた形で行っていただきたい。
- DMOの登録要件を満たすことよりも、本来業務に力を入れていた団体もある。個別の事情があるので、世界水準のDMOのときには、前述のK P Iの話も含め、もう一度見直しを図ることも必要。
- 運営体制では、リーダーの権限はすごく大事。DMOの要件の1つである多様な関

係者の合意形成は重要であるが、一方で、利害関係者が非常に多いと、リーダーが自分の意思決定ではなく、利害関係者、ステークホルダーの調整に走ってしまうケースが非常に多い。結果的に現状のDMOはリーダーの一存だけではなかなか決められないというケースが結構多い。リーダーの要件、先ほどの面接みたいなお話も素晴らしいし、リーダーに対して、一定の権限を持たせていくと、実は進みがスムーズなのではないかということもある。運営体制のリーダーの権限みたいなのところも、成功していく上では非常に重要なポイントなのではないかということをご提言する。

- 今の委員の話を受けて話すが、まず少なくともDMOは公共性と代表性という2つの要件が必要。あくまで顧客にサービスを提供し、その人からお金をもらって何らかのサービスを提供するのは決してDMOというわけではなくて、民間事業会社やDMCという組織。DMOのビジネスモデルをどう仕組み化するのか、ガバナンスをどうするのか、公共的資金をどういう権限でそこに与えるのかということを整理しなければいけない。その器をつくるのが政治と行政の役割であり、つくった器は民間に委ねるという考え方が必要。
- 事務局作成のたたき台にないものもたくさん出たが、共通しては、人材、組織マネジメント、財源であり、これはもう外せない論点。この他に新しく出てきたところ、強調されたことは、役割分担では、特に行政との関係を整理しなくてはいけないことは多くの指摘があった。また、「稼ぐ」ということでは、適正価格、値決めをしていける力なんかも必要であり、お金を域内でしっかり経済循環させていく、そういうデザインをしていくことも非常に大事なのではないかとというようなご指摘もあった。
- 世界水準ということになると、JNTOとの役割分担が非常に大事という指摘もあったが、共通して指摘いただいた新しい項目として、経験価値をつくり高めるため、品質管理の部分、地域にあるものの品質をつくっていくこと、これが最初にやらなければいけないことではないか。
- 地域でいい観光をしてもらうために、DMOの要件が5つ設定されているが、そのところを見失うと形骸化してしまう。
- いろいろな指摘があったが、まずはどこからやるかということの整理を1回しなければいけないのかということ。事務局にもお願いしたが、一体、今のDMOはどの辺まで来ているのかというファクトの部分を確認させていただいた上で、やるべきことの棚卸しが必要になっていくのではないか。もしかしたらそれがインフラ、受入環境整備というような本当に基本的なものかもしれないし、あるいは観光公害への配慮というような、もう少し経験価値の質を高めていくような話になるのかもしれない。そのような少し段階的な取り組みを想定したような議論がこれからできると、深まっていくのではないか。

■ 今後の予定について

- ・ 第2回検討会は11月28日（水）、第3回検討会は12月中旬に開催し、DMOへのヒアリングを実施。
- ・ その後、論点整理等を行い、年度内に中間とりまとめを予定。