

## 第2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28日（水）10:00-12:00

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、大社委員、加藤委員、  
須永委員、山野委員、久保委員（代理：天野氏）

### ■ 前回検討会でのご指摘事項

事務局より、資料に基づき説明。

### ■ DMOの取組状況に関する調査について

事務局より、資料に基づき説明。

### ■ DMOからのヒアリング

#### ① （一社）山陰インバウンド機構からのヒアリング

山陰インバウンド機構より、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。

（○：山陰インバウンド機構、●：委員）

- 受入環境整備・交通アクセスの円滑化の内容を教えてください。
- Googleやジョルダンとの連携、AIの活用により、外国人旅行者がどのようなコースを回ったらスムーズに観光できるのか旅行者が自らで検索できるシステムの構築や国の支援制度を活用し、点在する観光資源のデータをスマホに取り込み、周遊観光した場合、入場料が割引になるという実証事業を行っている。
- 個別の観光資源の多言語化や設備投資など、どのように観光資源の磨き上げを行っているのか教えてください。
- インバウンド向けの体験型プログラムの開発や流通の支援を行うとともに、人による資源の磨き上げを行っている。山陰は文化財が豊富な地域であり、通訳案内士が文化財の説明スキルを身につけるため、文化財をテーマとした通訳案内士の研修を行っている。
- 山陰インバウンド機構には、企業から派遣された人材が多いが、派遣された人材がモチベーションを維持しながら仕事を行うことは難しい。派遣元企業との話し合いなど、工夫していることを教えてください。
- 設立2年目からそのような人材面の課題を認識しており、2年目から派遣元企業のトップマネジメントをされている方と直接話す機会を設けている。何のために派遣するのかということを確認した上で、事業についても半年ほど派遣元企業と議論を重

ね事業化している。

- 2年目以降は、派遣されている人材、派遣している企業の双方に明確なモチベーションを示しているという理解でよいか。
- 基本的にはそのような理解。ただし、派遣されている人材のスキルやモチベーションは組織間の話で全て合意形成できないので、個人面談も実施している。丁寧な対応が必要と考えている。
  
- 広域連携DMOは役割も多岐に渡り、限られた人材で多くの事業を実施しなければならないと思う。事業の集中と選択、人員配置についての考え方を教えてほしい。
- 事業数は1年目10本、2年目20本、3年目24本と増加傾向にある。委員指摘のように事業の整理は大変であるが、来期は「縁の道（広域周遊）の認知度向上」、「ゲートウェイ戦略」、「消費拡大」、「持続可能な組織の構築」、「受入環境整備」という5つのテーマ・課題を明確に設定して、課題解決のための事業を行っていきたい。
  
- 本会議の目的は総論として「日本の観光を盛り上げていこう」ということ。そのためにDMOが重要であるということであり、DMOをしっかりと機能させるためになにが必要か議論する場だと認識している。

その前提で、今日参加している全てのDMOのみなさんにお伺いしたい共通の質問であるが、山陰インバウンド機構の向こう3年の経営を考えた上で、困っていることは何か教えてほしい。
- 財源と人材。財源については、事業数の増加に伴い、職員数や予算額も増加するが、管理費はほとんど増えていない。行政の支援制度の活用や派遣元に人件費を負担いただいているが、運営するための財源がない。人材については、現場に向き合い、交渉し物事を決定する場面が多いが、適した人材が不足している。
  
- 人材については、現場でしっかりと働ける方がほしいという理解でよいか。
- 東京の大手企業など元気のある企業に山陰に来ていただき、新ビジネスにチャレンジしていただきたい。また、地元の人口流出が著しいうえに、若者が戻ってこないのも、意図的に不足している人材を確保する必要があると考えている。
  
- ウェブサイトやアプリを制作しているという話があったが、国毎に使うツールや戦略を分けているのか教えてほしい。
- 国別のデジタルマーケティングは始めたばかりであるが、今年は、ウェブサイトの全面見直しをJNTOのマニュアルに準じて行う予定。韓国、香港、台湾の方が顕在市場であり、欧米へはアプローチが弱い状況であるので、リニューアルするウェブサイトは欧米を意識したサイトとして展開予定。

- J N T Oとの連携という話があったが、J N T Oとの役割分担などイメージがあれば教えてほしい。
- 山陰インバウンド機構として、J N T Oの会員になっている。ウェブマーケティングに関するJ N T Oとの役割分担などについては今後の検討課題。

## ② (一社) 秩父地域おもてなし観光公社からのヒアリング

秩父地域おもてなし観光公社より、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。

(○：秩父地域おもてなし観光公社、●：委員等)

- 地域連携DMOや広域連携DMOは、自治体のバランスを考えながら運営すると聞く。秩父地域おもてなし観光公社は1市4町で構成されているが、観光客は1市4町に満遍なく行くのではなく、行きたいところに行く。1市4町で目標が横ばいであるが、最初は一点突破も必要であると思う。自治体間の調整はどのように行っているか教えてほしい。
- 自治体間のバランスが重要であると認識しているが、一点突破も重要であり、必ずしもバランスがとれていない状況。理事会で指摘されることもあるし、直接、首長に説明し、理解していただくこともある。
- 自主財源について、何年後に自主財源を100%にする、いつ頃までにどの水準を目指したいというロードマップ・事業計画があるのか教えてほしい。
- 昨年、西武鉄道と一緒に地域商社を設立し、売上目標を立てることの重要性は認識している。これからECサイトの制作などに取り組むが、ロードマップ・事業計画は未策定の状況。
- 観光客が宿泊すると満足度が下がるという話があった。このことを宿泊事業者に説明し、事業の立ち上げに至ったと思うが、どのように「宿泊すると満足度が下がる」ことを宿泊事業者に説明し、納得していただいたのか教えてほしい。また、観光客の満足度向上に繋がるプロセスはどのように考えているのか教えてほしい。
- 国のモデル事業への申請を目標にしたことで、宿泊事業者との意思統一を図ることができた。秩父地域は広く、単独の宿泊事業所では観光が完結せず満足度が下がる傾向もあったので、モデル事業への申請の他、共同購入や共同購買に加え、例えば、同じデザートにする、デザートの高さを上げるなど地域で足並みを揃えて取り組んでいきたい。
- 補足であるが、一般的に人間の満足度はコストパフォーマンスが大きく影響している。日帰り観光旅行と宿泊観光旅行の単価は大きく異なるので、宿泊旅行の満足度を日帰り旅行並みにキープすることは難易度が高い。
- インバウンドの取組や現状、今後のビジョンについて教えてほしい。

- 東京の事業者も参加する「インバウンド政策コア会議」を開催しているが、参加者が事業を取るという意欲がよい意味で影響し、必死になって地域のことを考えるいい機会となっている。インバウンド事業についても、いろいろな意見や考え方をインプットできており、機運も上がってきている。秩父地域おもてなし観光公社で実施する事業についても、コア会議を反映した事業や踏襲した事業しか認めないこととしており、事業の継続性も大事にしていきたいと考えている。リピーター率については、日本人観光客はハードリピーターが多く、新規旅行者が少ない状況である。インバウンドについても、取組が弱いと考えており、今後、しっかりと取り組んでいきたい。
- 秩父地域はインバウンドの可能性が大きいと思う。日本人観光客のハードリピーターが多いことから、アクセス面で東京や神奈川、埼玉という大きなマーケットからも誘客できると思うし、インバウンド戦略にも当てはまるのではないかと。
- 現場で困っていることがあれば教えてほしい。
- 人材確保が一番の課題。出向者に頼ると男性が多くなるので、職員の年齢層の偏りも考慮しながら、女性をいかに組織に確保するのが課題。

### ③ (一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメントからのヒアリング

八ヶ岳ツーリズムマネジメントより、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。

(○：八ヶ岳ツーリズムマネジメント、●：委員等)

- 八ヶ岳地域には国立公園や国定公園があると思うが、地元のレンジャーとはどのように連携しているのか教えてほしい。
- 関連会社として、八ヶ岳アウトドアアクティビティーズという滞在プログラム造成・販売のための会社を設立し、登山ガイドや警察と連携している。登山のサインが日本語のサインであるので、多言語化についての協議も行っている。
- 環境省のレンジャーとの連携はどうか教えてほしい。
- 環境省と連携しているキープ協会が開催する講習会へ参加しているが、まずは、ブランド化が重要。滞在プログラムも無い状況であり、今後、プログラムを造成予定という状況。
- 周辺観光ということで、レンジャーとも連携を図っていただければと思う。
- 合意形成の話に関連して、例えば、100の関係者がいたとすれば、100のフィールドで100の事業を推進することが必要と考えるのか、半分でいいと考えるのか、100に近づけるべきと考えるのか、正解はないと思うが、考えを教えてほしい。
- 合意形成をしていく中で、100の事業を推進する必要はないと思う。一度に50を目指すと時間もかかるので、極論、10でも20でもいいと思う。八ヶ岳ツーリズムマネジメントが取り組む広域周遊観光の支援では、想いのある方が担い、ビジネス

モデルを作り、地域を巻き込むことが大事。貴重な財源を費やすので、数は少なくても、最後まで責任を持ってビジネスモデルを作り上げるのが重要ではないか。

- 八ヶ岳ツーリズムマネジメントは、地域の方々が主体的に運営するという強みがあるが、未来を見据えた場合、人材面での弱みがあれば教えてほしい。
- 地域の会社が人件費を負担し、DMOに協力する人材がいかに育つかが重要。DMOは観光地域づくりの舵取り役であり、地域がDMOを必要としなければDMOは不要であると思う。現在、行政が職員を雇用しているが、地域がDMOを必要とする限り、この点は心配していない。北杜市が住みたい地域の全国第1位になったことから、少しずつ成果が出始めている。人材育成は長期的な視点で取り組む必要があるが、地域に高い意識の方もいるので、若者も巻き込みながら取り組んでいきたい。
  
- 八ヶ岳はしっかりとした取組をしているという印象が強く、合意形成なら八ヶ岳というイメージもある。DMOとして脚光を浴びるまで、観光圏事業から長期にわたり取り組まれているが、どの段階で組織としての手応えを感じられたのか教えてほしい。
- 八ヶ岳ツーリズムマネジメントは、観光圏の事業に賛同しながら、しっかりと取り組み事業が拡大していった。設立して16年経つが、まずは、地域の方に受け入れてもらえるよう努め、その後、観光圏や観光地域づくりプラットフォーム、DMOに賛同し取り組むことで周囲の方にも理解いただいた。ここ数年で日本観光振興協会やJNTO、観光庁のシンポジウム等で取り上げてもらう機会もあり、手応えを感じている。ただし、今後の方が長いので、八ヶ岳ツーリズムマネジメントの立ち位置を見つめ直し、地道に取り組んでいきたい。
  
- 八ヶ岳地域には、世界1級の自然環境がある。少し前に八ヶ岳連峰の最高峰である赤岳に登ったが、道路環境が改善されていた。観光資源が世界1級であるので、受入環境整備が重要であると思うが、外国人目線、旅行者目線での点検をしているという取組があれば教えてほしい。
- 専門家として、ナチュラルガーデンの第一人者であるポール・スミザー氏に今年から、景観面や安全面などでアドバイスをもらっている。また、アンケートにより地域の方々に、自然の素晴らしさを認識してもらうよう意識啓発を行っている。外の目線と内の目線でしっかり考えていきたい。要所に大きな看板を掲げるなど、道路やサインという受入環境整備も外国人観光客を案内する際に必要となってくるので、引き続き、しっかりと取り組みたい。
  
- 本日のヒアリングのテーマは「DMOによる地域の関係者間のマネジメントに関する取組」であったが、地域における上位計画がしっかりと策定されており、行政も含めた役割分担を行い、DMOとして行うことが明確になっているということがヒアリ

ングを通じて確認できた。

- DMOは立ち上がりの時期であり、課題も山積しているが、関係者間でのマネジメントをしっかり行い、1つ上のステージに上がれば、その先が見えてくる。地域にある資源等を総合的に考え、何から取り組むべきなのか、民間に担ってもらうべきものは何か整理しながら将来に向かって取り組むことが大事であると感じた。
- 時間に余裕があるわけではないので、今の段階から、数年後に軌道に乗せることを目指し、どのような人材、どの程度の管理費が必要なのか整理する必要があると感じた。
- 人材では、外国人や女性の登用も意識していく必要があると感じた。

■ 今後の予定について

- ・ 第3回検討会は12月13日（木）に開催し、DMOへのヒアリングを実施。