保存版

2020-2021

DMO

Destination Management / Marketing Organization

養成塾

専門家による全7回の
講義内容を
1冊にまとめました。

成田空港活用協議会

Copyright©2021 Narita International Airport Promotion Association.
All Rights Reserved.

Contents

目　次

01 はじめに
●成田空港活用協議会より

02 養成塾 講師紹介
●成田空港活用協議会　滋谷事務局長
●JTICSWISS 代表　山田 桂一郎
●ちばぎん総合研究所 取締役会長　水野創
●ちばぎん総合研究所　小松 孝之
●観光庁 観光地域振興課 広域連携推進室長　檜垣敬
●㈱インアウトバウンド 仙台・松島代表取締役　西谷雷佐
●復興庁 復興五輪進チーム企画官　三重野真代
●京成電鉄株式会社グループ 戦略部課長　林祐悟
●観光庁 観光地域振興部観光資源課新コンテンツ開発推進室長　中谷純之
●観光庁 観光地域振興部長　村田茂樹

04 第1回
DMO養成塾の開催概要・要旨
「持続可能な地域経営に向けて何をすべきか」
●DMOの目的
●経済循環の必要性
●DMOづくりに寄せて

06 （臨時開講）第1.5回
地方創生と連動したDMO養成塾①
「地方創生とDMOをなぜ結びつけるのか」
●DMO等養成塾について
●新型コロナウイルスによる地域経済への影響と対応状況
●今後取り組むべき課題と対応の方向性について

17 第2回
地方創生と連動したDMO養成塾②
「多様な主体の参加、自主財源の確保と
域内の経済循環の確立」
●なぜ観光に取り組むのか
●旅行消費額について
●観光地域づくりについて

24 第3回
地方創生と連動したDMO養成塾③
「観光資源の磨き上げと受入態勢
～現状と課題・その解消～」

33 第4回
地方創生と連動したDMO養成塾④
「旅行者目線に立った
二次交通等交通アクセスの整備」

40 第5回
地方創生と連動したDMO養成塾⑤
「専門人材の確保と人材育成による
コンテンツ開発」

52 第6回
地方創生と連動したDMO養成塾⑥
「日本版持続可能な観光ガイドラインに
取り組むべき7つの理由」

62 あとがき
●塾長　山田 桂一郎

本冊子に掲載中の講演資料は、全て講演当時の内容となっております。政策や方針の改訂や変更など一部変更になっている場合もあります。DMO 養成塾の参考資料としてご閲覧ください。また、掲載されている著作物・講演資料に係る著作権・肖像権は、成田空港活用協議会が保有・管理しています。本冊子が提供する情報、画像等を、権利者の許可なく転載、転用、複製、複写、編集、改変、販売、公衆送信などの二次利用することを固く禁じます。

開催された日程

2020年 〔令和2年〕	第1回	3月18日 水	2021年 〔令和3年〕	第4回	1月20日 水
	第1.5回	8月18日 火		第5回	2月 9日 火
	第2回	9月10日 木		第6回	3月26日 金
	第3回	12月11日 金			

2019年、国内では、DMOの設置が促進されていましたが、千葉県においては、登録に向けた取り組みが遅々として進んでおらず、また、DMOの設置は、地方創生の取り組みの一環として始まったものの、地域の関係者にとって、必ずしも関連あるものという認識が得られていないといった状況でした。そこで、当協議会では、地方創生に有効な取り組みとして、DMOを核とした本来あるべき組織体制を理解し、持続的な地域経営ノウハウを確立してもらうことを目的として、2019年度から2年度にわたり、DMO養成塾を開講するに至りました。

一方、2020年1月以降、新型コロナウィルス感染症の世界的な拡大により、観光需要は大きく減少し、DMO養成塾の開講中にも終息の兆しは見えず、観光業界は苦境の一途を辿りました。開講から閉講までの間、いわばコロナ禍とともに歩んできたDMO養成塾ですが、DMOを通じて地域の発展に関わりたいという明確な意思を持った多くの方々に受講頂き、約1年にわたって全7回の講座を開催することができました。

Foreword

はじめに

受講頂いた皆様はもちろん、山田 桂一郎氏をはじめとする各回の講師の皆様、開催にあたってご協力頂いた関係者の皆様にはこの場を借りて厚く御礼申し上げます。本報告書は、7回にわたる講座の内容をとりまとめたものです。ここには、各回の講座で、様々な講師の方々から頂いた貴重なお話が凝縮されております。講座に参加頂いた方のみならず、これからDMOについて学びたいと考えておられる方も、ぜひ本書をお読み頂き、参考として頂ければ幸いです。

まだまだ厳しい状況の続いている観光業界ですが、DMO養成塾を受講された皆様がそれぞれの地域で産業・地方創生を推進し、地域の持続可能性を高めていき、地方創生につながる具体的成果が数多く生みだされるよう願うとともに、DMO養成塾での経験がその一助となりましたら、これほど喜ばしいことはありません。

2021年12月　成田空港活用協議会

Speakers

講師紹介

2021年3月時点のプロフィールです。組織改正・人事異動などにより最新プロフィールは変更になっている場合があります。あらかじめご了承ください。

全講座 開会あいさつ

成田空港活用協議会
事務局長
澁谷博之

㈱ちばぎん総合研究所
取締役会長
水野創

㈱ちばぎん総合研究所
調査部担当部長
小松 孝之

第1回

2020年
3月18日(水)

テーマ
持続可能な地域経営に向けて何をすべきか

ＪＴＩＣ.ＳＷＩＳＳ代表
山田桂一郎

第1.5回

テーマ
地方創生とDMOをなぜ結びつけるのか

2020年
8月18日(火)

京成電鉄株式会社グループ
戦略部課長
林祐悟

復興庁
復興五輪進チーム企画官
三重野真代

第4回

2021年
1月20日(水)

テーマ
旅行者目線に立った二次交通等交通アクセスの整備

観光庁観光地域振興部
観光資源課新コンテンツ
開発推進室長
中谷純之

第5回

テーマ
専門人材の確保と人材育成によるコンテンツ開発

2021年
2月9日(火)

第6回

2021年
3月26日(金)

テーマ
日本版持続可能な観光ガイドラインに取り組むべき７つの理由

観光庁　観光地域振興部長
村田茂樹

観光庁 観光地域振興課
広域連携推進室長
檜垣敏

(株)インアウトバウンド
仙台・松島代表取締役
西谷雷佐

ＪＴＩＣ.ＳＷＩＳＳ代表
山田桂一郎

第２回

2020年
9月10日(木)

テーマ
多様な主体の参加、
自主財源の確保と
域内の経済循環の確立

テーマ
観光資源の
磨き上げと受入態勢
～現状と課題・その解消～

2020年
12月11日(金)

第３回

←第４回へつづく
ページ右下へ

Principal

塾 長

ＪＴＩＣ.ＳＷＩＳＳ代表　山田桂一郎

2005年、内閣府・国交省（観光庁）・農水省から観光カリスマとして認定される。世界各地におけるマーケティングとブランディングの経験を活かし、日本各地で地域振興に関する様々な事業を推進している。内閣官房地域活性化伝道師、総務省地域力創造アドバイザー、内閣官房クールジャパン地域プロデューサー、和歌山大学客員教授、北海道大学客員教授 奈良県立大学客員教授、自治大学校講師 等。観光庁「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」に委員として参加。

〖 第１回 〗

ＤＭＯ養成塾の開催概要・要旨

テーマ

持続可能な地域経営に向けて何をすべきか

○日　時：2020年３月18日(水)　13時30分～15時30分
○会　場：京成ホテルミラマーレ６Ｆ「ローズルーム」

○出席者：順不同

いすみ市、㈱オリエンタルランド、（一社）勝浦市観光協会、鴨川市、鴨川観光プラットフォーム（株）、木更津市、（一社）木更津市観光協会、（株）京葉銀行、山武市、白井市、全日本空輸（株）、（株）ちばぎん総合研究所、千葉県、（一社）千葉県経済協議会、千葉県経済同友会、㈱千葉興業銀行、銚子市、（一社）銚子市観光協会、流山市、成田国際空港㈱、成田商工会議所、日本航空㈱、peach aviation㈱、南房総市観光協会（計24社、団体）

令和元年度
第2回県内経済活性化
ビジネスセミナー

山田 桂一郎氏 講演より

DMOとは

観光地域がダイレクトマーケティングとブランディングを推進するマネジメントのしくみと体制。

DMOの目的

マーケティングとブランディングを継続的に進化させ、外貨獲得と共に域内経済循環を加速させる。

最大目的は、自立と持続可能な地域の構築。そして、住民の幸せと社会の豊かさに寄与する。観光まちづくり法人を設立することではない。

事例●スイス・ツェルマットは、人口（約5700人）を基本的に維持する。↓町を一つの会社に見立てる。ツェルマット社が社員と家族（5700人）の生活を支えるための売上と利益を確保する。会社の観光部門の売上目標が決まる。↓地域のKPI目標として、観光消費額を数字で示す必要がある。

経済循環の必要性

地域の活性化には、地域内経済循環の向上が必須。人口減少社会では、観光客が地域へ訪れて落とす外貨を、地域内で加速度的に回していく仕組みが必要だ。地域内で地元資本同士の取引を増やす。そのために新しい商品やサービスを創り、さらに生産性と付加価値を高めることで、それらが当地を訪問する目的や必然性になる。そして、利益と所得の向上に繋がる。

吸引力・必然性アップし、付加価値アップさせる

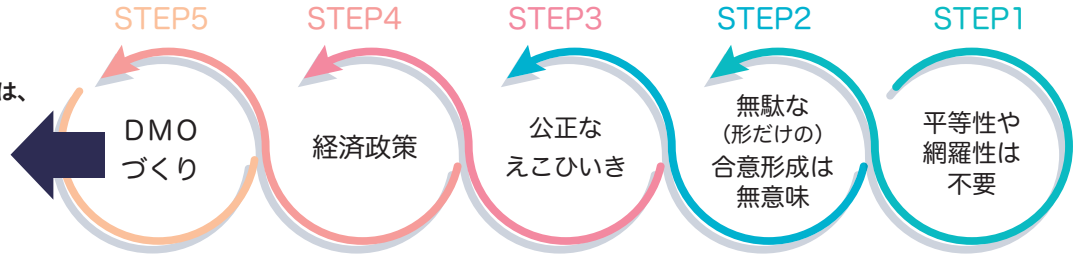
高付加価値な商品・サービスとは、その場所に行かないと食べられない・買えない・体験できない「モノ・コト（食・特産品・自然・文化、アクティビティ・交流等）」。

また、地元住民に愛されない「モノ・コト」は外の人（観光客）にも認められない。観光客は、地域リアリティのあるものを支持する。そして、遠くから来る旅行者ほど特別・特上を求め、それらにお金を落とす。まずは、地元の魅力・売りをブラッシュアップし、商品・サービスを高付加価値化させることが必要である。●千葉県の高付加価値化とは？

世界遺産級の資源はなくても、海あり、里山あり、食を含め資源は豊富。

DMOづくりによせて、思考のステップ

基本的には地元の人が、地元の魅力を認める行動が非常に大切。→持続的、経済を回すことになる。



DMO政策とは、経済政策である。

DMOが最初に取り組むべきこと

①これまでの観光振興の事業総括、成果の確認。団体・組織の役割と機能分担を再確認。↓成果が数字で表せないものは必要無い。ダブリとムダなことは止める。

②自地域の総生産額の推移を把握する。産業連関表を活用する。

③域内の経済循環、経済波及効果を把握する。

経済効果があっても主導権を逃がした地域と関係者の所得だけが向上しても活性化しない町

●**ニセコ**／経済循環を起こし、所得も向上したが、利益が外資に流れている。

●**上勝町**／葉っぱビジネス。域内で生産したものを域外でどれだけ販売したとしても、域内経済循環には寄与しない。↓実際、地域全体の所得は伸びず、地価も下がった。人口減少も止められない。

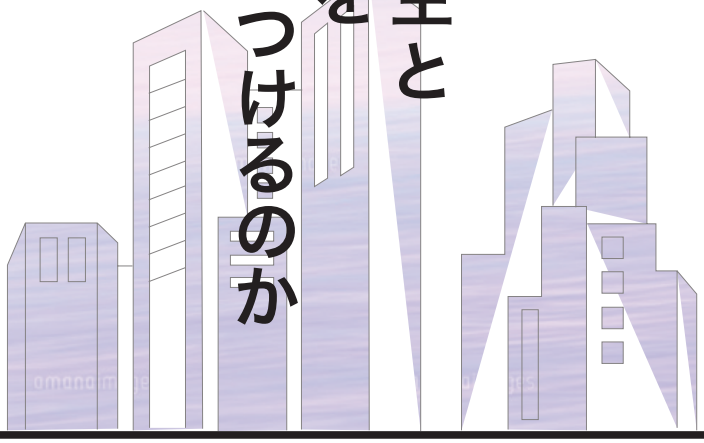
〖 第 1.5 回 〗

地方創生と連動したＤＭＯ養成塾①

臨時開講

テーマ

地方創生とＤＭＯをなぜ結びつけるのか



○日　時：2020 年 8 月 18 日 (火)13 時 30 分 ～ 15 時 30 分
○会　場：かずさアカデミアホール２Ｆ「201 会議室」

○出席者：順不同

（公社）千葉県観光物産協会、（一社）勝浦市観光協会、（一社）木更津市観光協会、（一社）南房総市観光協会、鴨川観光プラットフォーム（株）、千葉県観光企画課、（株）グリーンポート・エージェンシー、（株）京葉銀行、（株）千葉興業銀行、（一社）ツーリズムいすみ、成田商工会議所、成田空港交通（株）、成田国際空港（株）、日本航空（株）、（株）MATCHA、安房地域振興事務所、海匝地域振興事務所、君津地域振興事務所、長生地域振興事務所、いすみ市水産商工課、木更津市観光振興課、館山市観光みなと課、銚子市観光商工課、長南町企画政策課（計 24 社、団体）

❶ＤＭＯ養成塾について

平成26年、日本創生会議の「人口消滅可能性都市」の提言をきっかけに、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけて、日本全体の活力をあげることを目指す「地方創生」政策が掲げられた。こうした中、観光庁において、海外では一般的であった「ＤＭＯ（観光地域づくり法人）」に着目し、観光資源に精通した法人をマーケティングやマネジメントに生かして地方創生につなげるため、平成27年11月に「日本版ＤＭＯ」登録制度が創設されたが、この時点での考え方は、地域の定住人口の減少を交流人口の増加で補うという域を出ないものであった。

平成28年3月策定の「明日の日本を支える観光ビジョン」に、２０２０年訪日外国人旅行者数４千万人、旅行消費額８兆円等の目標とともに、その達成に向け、世界水準（先駆的インバウンド型）のＤＭＯの形成・育成を加速させる旨が位置づけられた。

平成30年11月から「あり方検討会」が開催され、ＤＭＯの形成・確立によって、地域資源の最大限の活用、効果的・効率的な集客を図る「稼げる」観光地域づくりを推進し、観光による地方創生に繋げるとの考え方の下で議論が進められ、現在、全国のＤＭＯ底上げのための取組が進められている。

持続可能な地域経営組織体制の確立を目的として、各回ともに個別テーマを設け、基調講演及びワークショップにより課題解決手法を習得する講座を5回程度開催。山田桂一郎氏を統括講師とし、必要に応じテーマに沿う特別講師を招請する。

当日の議事次第

開会主催者あいさつ

㈱ちばぎん総合研究所 取締役会長
水野創

❶ ＤＭＯ等養成塾について

成田空港活用協議会
澁谷事務局長

㈱ちばぎん総合研究所
小松担当部長

❷ 新型コロナウイルスによる地域経済への影響と対応状況

㈱ちばぎん総合研究所
小松担当部長

❸ 今後取り組むべき課題と対応の方向性について【ディスカッション】

進行：㈱ちばぎん総合研究所
小松担当部長

【COLUMN】
専門家 DMO 論

ちばぎん総合研究所　調査部担当部長　小松孝之

地域経済と DMO

DMOの目的は、観光による外貨獲得と自立（持続的に住民を食べさせること）及びこれらによる人口の維持・増加である。

❶DMO 養成塾について

DMOの目的は、観光による外貨獲得と自立（持続的に住民を食べさせること）及びこれらによる人口の維持・増加。

地域活性化とは経済循環を起こすことであって、観光客が落とす外貨を地域内で加速度的に回していく仕組みが必要だ。外貨を回しながら、新しい商品やサービスを創り、さらに生産性と付加価値を高めることで、それらが当地を訪問する目的や必然性につながっていく。吸引力・必然性アップのためには、「そこに行かないと食べられない、買えない、体験できないもの・こと」を創出する必要がある。

同時にそれらは、地域住民に愛されるものでなければならない。地域住民に認められないものは、観光客にも認められないので、地域の魅力や売りを高めていただきたい。DMOは経済政策であるため、公正なえこひいきが必要性であり、無駄な合意形成は無意味である。真っ先にやっていただきたいことは、これまでの観光振興の成果の確認と役割・機能分担を再確認すること。重複していることや数字として成果が現れないものを整理することが重要であり、気仙沼のDMOもこういったことからスタートした。できれば、自分の地域のGDPや産業連関は把握すべきである。（産業連関は地方創生のホームページRESAS（リーサス）で市町村ごとに調べることが可能。）

❷新型コロナウイルスによる地域経済への影響と対応状況について

千葉県のケース

千葉県内は、7月過ぎから発生状況がどんどん増えてきている。県内市町村別にみると、多いところ少ないところは、まちまちである。このため、地域の実情に応じた対応をする必要があると考える。

資料2－1　新型コロナウイルス感染状況参照

緊急事態宣言後の家計行動をみると、今後も引き続き、健康・衛生面への関心やイエナカ・おひとり様需要の高まりが予想される。また、動画配信サービスやキャッシュレス決裁など消費のデジタル化も加速すると思われる。

資料2－2　ちば経済トレンド7月号

個別内容の説明は割愛するが、官民一体の取組成果は、新聞報道や統計数字にも表れてきている。

資料2－3　ちば経済トレンド8月号

2020年4～6月期の県内企業の業況判断（BSI）は、新型コロナ感染拡大の影響により、調査開始以降の最低水準を更新した。一方、先行き（7～9月）の業況判断については、予断を許さない状況ではあるが、製造業・非製造業とも改善する見込みとなっている。

本日（8月18日）の千葉日報に掲載された、帝国データバンク千葉支店発表の7月の景気動向調査結果によると、県内の景気動向指数は2か月連続で上昇したとのこと。但し、依然として低水準な上に感染が再拡大しており、先行きは不透明な情勢とのこと。経営上の問題点については、コロナ禍の影響もあり、「売上不振」を挙げる先が増加する一方、「人手不足・求人難」が大幅に減少した。

資料2－5　新型コロナウイルス感染状況参照

千葉県観光企画課で取りまとめている数値

観光施設については、4月から5月に大きく落ち込んでおり、前年同月比で▲90％である。一方、6月になると、前月同月比でマイナスではあるが、大幅に改善されてきている状況である。宿泊施設についても、観光施設ほどではないが、改善してきていることが見て取れる。ただし、皆様からの事前アンケートを見る限り、まだまだ厳しさが続いている状況である。

資料2－6　新型コロナ対策・県内取組事例他

資料２－１：新型コロナウイルス感染状況　＜成田空港活用協議会・ＤＭＯ養成塾＞

※感染状況も地域ごとに異なるので、地域の実情にあった対応策（安全対策・経済振興）が必要。

◆千葉県コロナウイルス感染症患者の発生状況

（人）

	5/7～5/13	5/14～5/20	5/21～5/27	5/28～6/3	6/4～6/10	6/11～6/17	6/18～6/24	6/25～7/1	7/2～7/8	7/9～7/15	7/16～7/22	7/23～7/29	7/30～8/5	8/6～8/12
千葉市	1	11	1	1		2		2	12	36	26	33	31	45
銚子市									3					
市川市	2				2		3	6	6	23	22	15	34	29
船橋市	6				6	4	2	7	14	25	21	26	47	62
館山市										1				4
木更津市								1		1	3	11	12	3
松戸市	4		1				1	5	7	8	15	18	41	19
野田市	1	1	2	1			1	2	3		6	2	7	14
茂原市									1			1		2
成田市											6	2	8	9
佐倉市								1	1	2	5	14	33	27
東金市											1	2		
旭市														
習志野市					1				1	6	6	8	7	4
柏市							1	2	4	3	7	14	16	18
勝浦市														1
市原市	2								1		1		12	8
流山市								3	2	3	6	4	9	7
八千代市									2	1	7	11	13	13
我孫子市									2	1	8	1	5	5
鴨川市													1	
鎌ケ谷市	2	1					1			1	5	1	12	9
君津市												2	7	4
富津市														
浦安市				1		1	2	3	9	15	18	8	19	28
四街道市								2	1	5		3	9	1
袖ケ浦市										1	1	1		2
八街市										2		1	3	4
印西市										4	2	6	1	2
白井市												1	4	3
富里市	1								1				3	
南房総市														
匝瑳市									1					
香取市				1										
山武市													1	3
いすみ市														
大網白里市										1		1		
酒々井町													3	1
栄町												1	1	
神崎町														
多古町													1	
東庄町														
九十九里町														
芝山町														
横芝光町													1	
一宮町														
睦沢町														
長生村														
白子町													1	
長柄町														
長南町										1				
大多喜町														
御宿町														
鋸南町														

（出所）千葉日報「県内市町村別の感染者数」をもとに㈱ちばぎん総合研究所が作成

©（株）ちばぎん総合研究所

新聞報道やホームページからピックアップしたもの。

クラスターが発生した典型的なケース（令和２年８月時点）としては、

①医療機関内での院内感染
②カラオケを伴う飲食店
③職場での会議
④スポーツジム
⑤接待を伴う飲食店
⑥バスツアー

これらの６ケースが挙げられており、報道によると、共通要因として「換気が悪い」「人が密集」「マスクなし」が指摘されている。安全対策としては、検温・消毒・マスク着用が中心になってくる。その他、宿泊施設では、登録・認定制度ができた。（ちばやどスクラム制度では現在１５８施設が認定を受けている。）

旅行のターゲットとしては、地元需要や家族に焦点を当てるのが重要となっており、特に目を引いたのは、マイクロツーリズムの取組（地域の魅力を巡って満喫してもらおうとするもの）。これを成功させるためには、地域内での業種・業界を超えた連携が重要となってくる。

テレワークやワーケーションも取組が拡大中であり、この動きはコロナ後もニューノーマルとして定着する可能性も高く、観光や地域創生の重要なキーワードになりつつある。

資料２－２：ちば経済トレンド７月号　　＜成田空港活用協議会・ＤＭＯ養成塾＞

資料２－２

新型コロナウイルスの影響から、消費者の所得に対する見方が慎重化している。アフターコロナの世界でも、ＥＣやキャッシュレスなど消費のデジタル化やイエナカ志向の加速・拡大が予想され、関連業界ではそうした構造変化を見据えて、商品やサービスを開発し提供したい。

県内に本社を置く上場企業（3 月決算企業 29 社＜除く金融＞）の 2019 年度業績は、売上高が前期比▲0.7%減、経常利益が同▲13.9%の減収減益となった（図表 1）。貿易摩擦や消費増税の影響などから、中間決算時でも慎重な見通し（中間決算時点の通期見通し、売上高：前期比＋1.9%増、経常利益同▲6.2%減）にあったが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて中間時からさらに下振れた。訪日客急減や外出・営業自粛から、陸運（経常利益、中間時点：前期比▲4.4%→実績：同▲17.0%）、サービス（同▲12.7%→同▲21.1%）、卸・小売（同＋10.3%→同＋2.8%）などで修正幅が大きかった。

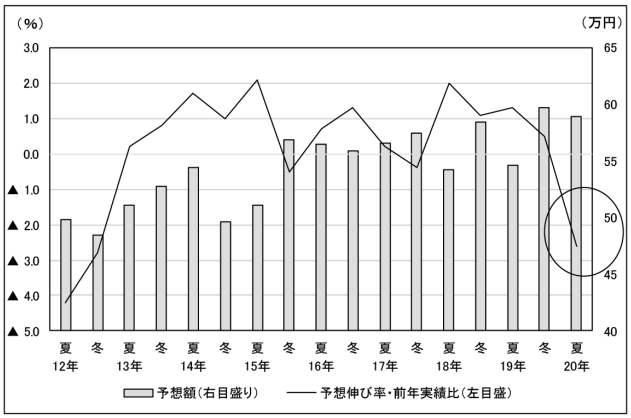
【図表1　上場企業の19年度の業績】

	売上高（億円）	前期比(%) 実績	前期比(%) 中間時点予想	経常利益（億円）	前期比(%) 実績	前期比(%) 中間時点予想
上場企業（29社）	26,093	▲ 0.7	1.9	2,875	▲ 13.9	▲ 6.2
製造業（14社）	7,817	▲ 0.9	▲ 0.8	468	▲ 18.8	▲ 13.7
食料品（4社）	5,061	2.9	2.7	391	2.6	2.6
金属製品・機械（7社）	2,352	▲ 7.0	▲ 7.1	78	▲ 54.8	▲ 48.1
その他製品（3社）	404	▲ 8.8	▲ 3.4	▲ 2	－	▲ 50.1
非製造業（15社）	18,276	▲ 0.6	3.1	2,407	▲ 13.3	▲ 4.7
卸・小売（6社）	8,542	2.5	5.0	700	2.8	10.3
サービス（5社）	5,503	▲ 9.1	▲ 2.5	1,097	▲ 21.1	▲ 12.7
建設（1社）	1,125	9.0	6.5	146	0.4	1.1
陸運（3社）	3,105	4.7	8.1	464	▲ 17.0	▲ 4.4

（注）全国の証券取引所に上場する3月決算企業のうち（金融除く）、県内に実質的本社を置き、中間決算時点で通期業績見通しを公表していた企業について集計

企業業績の悪化から、消費者（家計）の所得に対する見通しにも変化がみられる。千葉経済センターが千葉銀行来店者を対象に実施しているボーナスアンケートによると（図表 2）、本年夏の予想額は 58.9 万円と、前年実績に比べ▲2.6%減少する見通しとなった（調査期間 4 月 1 日～7 日。有効回答数 894 人）。夏季賞与の減額は 2012 年以来 8 年ぶりとなる。

【図表2　ボーナスアンケート】



（出所：千葉経済センター）

「家計調査」から緊急事態宣言下の家計行動をみると（４月、千葉市）、営業自粛や外出の抑制から、宿泊料や交通費、外食などが大きく減少し、全体では前年から▲6.5%減少した（図表 3）。この間、買い溜めから、冷凍食品やトイレットペーパーなどが増加したほか、巣ごもりで、ゲームソフトや玩具、書籍、小麦粉・バター（お菓子作り）などの支出も増えた。パソコンの伸びはテレワークやオンライン授業などへの対応とみられる。コロナ禍の後も、EC（電子商取引）や動画配信サービス、キャッシュレス決済など消費のデジタル化が加速することが予想される。また、健康・衛生面への関心の高まりやイエナカ・お一人様需要などの構造的な消費行動変化も予想される。先行きの個人消費は、ウィルス感染の終息時期や経済正常化のペースに大きく左右されるが、消費関連産業においては、アフターコロナの消費者の嗜好や価格感応度などの構造的な変化も見据えたうえで、商品やサービスなどを開発し提供したい（下出）。

【図表3　家計調査・品目別支出（4月、千葉市）】

	品目	前年同月比増減率(%)
↑増加	乾うどん・そば	52.9
	冷凍調理食品	45.4
	バター	183.1
	小麦粉	159.0
	ワイン	65.8
	保健用消耗品	132.2
	ﾃｨｼｭﾍﾟｰﾊﾟｰ・ﾄｲﾚｯﾄﾍﾟｰﾊﾟｰ	23.1
	ゲームソフト等	189.6
	玩具	99.5
	書籍	71.1
	パソコン	97.1
減少↓	宿泊料	▲ 90.5
	鉄道運賃	▲ 85.7
	交通	▲ 70.1
	ガソリン	▲ 31.5
	飲酒代	▲ 91.8
	外食	▲ 53.6
	映画・演劇等入場料	▲ 99.4
	ゴルフプレー料金	▲ 63.4

（出所：総務省）

©（株）ちばぎん総合研究所

資料２－３：ちば経済トレンド８月号　　＜成田空港活用協議会・ＤＭＯ養成塾＞

資料２－３

県境を越える移動の自粛が全面解除され、人の動きが活発化している。新型コロナウイルスの影響で落ち込む観光業の回復に向け、官民一体となって地域経済の再生を進めたい。

県内観光地では人の姿が戻りつつある。

千葉県の公表データから、県内主要地点の滞在人口の推移をみると、県をまたぐ移動制限が解除（６月19日）されたのちの観光地周辺の人口は、５月初めから大きく改善した。制限緩和後は、鴨川シーワールドが県外の来場者の受け入れを再開し、東京ディズニーリゾートも営業をスタート。主要観光施設の来場者受入れ拡大・再開に、今後の観光需要の回復が期待される。

こうしたなか、県内自治体では、観光の本格回復を促すため、独自の旅行支援策を打ち出している先がみられる（図表２）。鴨川市では、市内の提携宿泊施設に宿泊すると市内各所で使えるプレミアム商品券5,000円分をプレゼントする「鴨川元気キャンペーン」を６月26日から開始し、市内宿泊施設では客室稼働率の底上げにつながっているとの声が聞かれる。また、千葉市や南房総市でも、観光業界を後押しするキャンペーンが相次いでスタートしている。

千葉県では、政府による観光需要喚起策「Go To トラベルキャンペーン」（図表３）と連携して県内宿泊施設への誘客につなげるため、県内の宿泊施設を利用した人を対象に、抽選で１人当たり５千円をキャッシュバックする「『ディスカバー千葉』宿泊者優待キャンペーン事業」（総額10億円）など、約20億円を６月補正予算案で計上した。

施設側も「新たな生活様式」の下での誘客に手をこまねいてはいない。マザー牧場が、自家用車に乗ったまま園内を周遊できる「ドライブスルーファーム」方式を導入したほか、イオンモール幕張新都心では、車に乗ったまま映画を楽しめる「ドライブインシアター」が開催され好評を得ている。

【図表1】千葉県内の滞在人口分析

（%）

	前年度同時期との比較	
	R1.5.1～5.31の休日の平均	R1.6.1～6.30の休日の平均
	5月4日（祝）	6月27日（土）
成田駅周辺	▲ 45.1	1.6
佐原駅周辺	▲ 28.8	23.5
湾岸幕張PA周辺	▲ 56.4	▲ 7.5
うみほたるPA周辺	▲ 90.0	▲ 28.7
稲毛海浜公園周辺	▲ 76.3	▲ 38.8
釣ヶ崎海岸周辺（一宮町）	▲ 32.2	80.9

※auスマートフォンユーザーのうち、個別同意を得たユーザーを対象に、個人を特定できない処理を行い集計。
（出所）千葉県HP（KDDI Location Analyzer）よりちばぎん総合研究所が作成

【図表2】主な支援策

自治体	主な内容
千葉県	県内宿泊施設を利用した人を対象に、抽選で1人当たり5千円をキャッシュバック　など
千葉市	宿泊料金を1人1回、50%割り引く（上限1万円）
鴨川市	市内の提携宿泊施設に宿泊すると市内各所で使える「プレミアム商品券5,000円分」をプレゼント
南房総市	市内宿泊施設の宿泊料金が最大3割引になるクーポンを発行

【図表3】「Go To トラベルキャンペーン」概要（7月中旬現在）

利用場所	国内旅行に利用可能。東京発着、海外旅行は対象外
期間	7月22日から
内容	旅行代金の最大35%分を補助。9月以降は、旅行代金の最大15%分が、土産物店や観光施設などで使用できる地域共通クーポンとして配布される。 ただし、1人1泊あたり合計2万円、日帰り旅行は合計1万円が上限
その他	連泊や利用回数の制限なし

（出所）図表2～3：各種資料よりちばぎん総合研究所が作成

海外では新型コロナウイルスの感染が収まらず、訪日客の回復はしばらく期待できない一方で、国内客の旅行需要は、渡航制限が続く海外旅行から国内旅行にシフトしつつ、感染リスクを減らすため、当面は「近場・短期間」または、貸別荘など「人と接しない場所に長期間」に二極化しそうだ。

コロナ禍に喘ぐ県内観光業の回復支援に向け、官（支援策）・民（休暇取得促進、働き方改革）が一体となって地域経済の再生を進めたい（大塚）。

©（株）ちばぎん総合研究所

県内の入込状況

・ ５月から６月にかけて改善⇒最新データは６月までだが、７月後半からは「Go To トラベル」も始まり、お盆の入込数も好調との新聞報道もあり、７月・８月の入込数には更なる改善を期待したい。

令和元年9月から令和2年6月までの入込状況

(1)観光施設(43施設)　　(単位:人地点)

地域	令和元年10月	11月	12月	令和2年1月	2月	3月	4月	5月	6月
県全体	568,022	741,825	586,507	681,319	626,390	433,469	105,763	114,156	340,862
	(▲35.7%)	(▲18.5%)	(▲16.5%)	(▲8.7%)	(8.0%)	(▲53.0%)	(▲89.3%)	(▲91.2%)	(▲47.3%)
ベイエリア・東葛飾地域	267,961	311,411	174,711	210,466	216,949	145,589	57,267	55,411	151,267
	(▲29.8%)	(1.3%)	(▲3.1%)	(1.9%)	(22.3%)	(▲50.3%)	(▲83.5%)	(▲89.4%)	(▲31.8%)
北総地域	73,192	102,052	52,766	108,077	69,412	26,092	1,647	5,976	38,354
	(▲36.0%)	(▲10.7%)	(▲10.2%)	(▲4.4%)	(4.7%)	(▲73.2%)	(▲98.7%)	(▲96.4%)	(▲69.8%)
九十九里地域	41,696	53,269	39,652	69,580	86,933	43,641	6,177	5,129	26,151
	(▲33.3%)	(▲22.9%)	(▲23.2%)	(▲16.8%)	(13.5%)	(▲52.5%)	(▲93.7%)	(▲95.7%)	(▲52.1%)
南房総地域	185,173	275,093	319,378	293,196	253,096	218,147	40,672	47,640	125,090
	(▲42.9%)	(▲34.5%)	(▲22.5%)	(▲14.6%)	(▲2.5%)	(▲50.4%)	(▲90.3%)	(▲90.4%)	(▲48.5%)

(2)宿泊施設(24施設)

地域	令和元年10月	11月	12月	令和2年1月	2月	3月	4月	5月	6月
県全体	175,431	178,210	182,744	178,880	133,313	41,816	7,964	7,392	22,111
	(▲10.6%)	(▲11.1%)	(▲8.5%)	(▲3.6%)	(▲24.3%)	(▲81.1%)	(▲95.5%)	(▲96.1%)	(▲87.2%)
ベイエリア・東葛飾地域	107,362	104,488	107,360	103,975	77,140	9,583	2,555	2,772	5,943
	(▲0.4%)	(1.0%)	(▲2.5%)	(▲1.6%)	(▲20.9%)	(▲91.5%)	(▲97.7%)	(▲97.4%)	(▲94.2%)
北総地域	21,362	17,680	16,608	19,214	12,581	8,508	2,745	2,132	4,246
	(▲23.2%)	(▲36.0%)	(▲22.2%)	(▲10.5%)	(▲33.4%)	(▲63.2%)	(▲86.4%)	(▲88.9%)	(▲77.1%)
九十九里地域	13,398	13,374	14,198	12,304	11,892	4,261	504	42	2,677
	(▲6.2%)	(▲12.0%)	(▲10.0%)	(▲1.4%)	(▲14.5%)	(▲77.7%)	(▲96.9%)	(▲99.7%)	(▲73.5%)
南房総地域	33,309	42,668	44,578	43,387	31,700	19,464	2,160	2,446	9,245
	(▲28.1%)	(▲21.2%)	(▲15.1%)	(▲5.6%)	(▲30.7%)	(▲70.6%)	(▲93.4%)	(▲95.1%)	(▲77.8%)

(出所)千葉県観光企画課　(注)(　)内は前年同月比

©(株)ちばぎん総合研究所

新型コロナ対策・県内取組事例他

●参考	クラスター事例（分析結果公表）	国立感染症研究所が感染者の集団、クラスターが発生した典型的なケース（6ケース・100例）を分析した事例集を公表。①医療機関での院内感染、②カラオケを伴う飲食店、③職場での会議、④スポーツジム、⑤接待を伴う飲食店、⑥バスツアーの6ケース。 ※共通要因：換気が悪い、人が密集、マスクなし　⇒ワクチン開発＋「3密回避＋マスク着用＆手洗い・うがい」が重要　（TV報道）	国立感染症研究所感染症疫学センター

キーワード		取組事項	取組主体
安全対策	登録・認定	ちばやどスクラム制度（認定条件10か条、全40項目の対策マニュアル作成）※158施設を認定	千葉県旅館ホテル生活衛生同業組合
		新型コロナ対策実施事業者の登録制度（ステッカー・ポスター）	船橋市
	検温・消毒・マスク	入場・入園時に非接触型の機器を使用して検温実施	観光集客施設・飲食
		利用者・来場者へのマスク着用と手指の消毒の呼びかけ	
		係員はフェイスシールドとマスク着用、アルコール消毒持参	
	3密回避	3密回避（客席を離す・一つおき等）	
	予約・人数制限	日付指定の前売り券で入場者数制限	観光集客施設
	メニュー変更	ランチ：ビュッフェスタイルをアラカルトメニューに変更	宿泊施設
	キャッシュレス	キャッシュレス決済で10%分のポイント還元（市内店舗等・市民）	市川市
ターゲット	地元需要	地元需要（県内・市内）の取り込み	宿泊・飲食
	ハレの日・家族の絆	ハレの日消費は堅調（お土産品、自宅用誕生日ケーキ等）	観光集客施設
		少人数での記念日やハレの日のお祝い需要は底堅い	宿泊・飲食
		子どもの日、母の日、父の日に特別な準備⇒前年並みの売上	菓子製造・販売
		家族単位の行動が拡大	飲食・直売所
マイクロツーリズム域内・業種間連携		フルーツ狩り（午前中）⇒他施設との連携を働きかけ（課題：二次交通）	農業
		マイクロツーリズムの推進（市内・県内需要の取り込み、及び地産地消につながる取組）	宿泊・飲食
		日帰り市内巡り（バス旅）の企画・実施：生ホンマグロ解体ショー、マグロ丼、農場満喫、ブルーベリー摘み、人気クリームパン等	交通事業者
テレワーク ワーケーション		行政のテレワーク推進事業を活用した「デイユースプラン」（7時～19時の間の最大12時間）は利用好調	宿泊施設
		プロ野球ライブビューイング（100インチ大画面・完全予約制）	飲食
		成田空港オンライン見学ツアー「空港見学旅気分」～航空機の離着陸や滑走路の夜景、非公開エリア、航空科学博物館の開設等	NAA関連会社他
		ワーケーション、リモートワーク＋居住＋観光・地域活動	取り組み拡大中
県産品販売		県産品ネット販売拡大（第2弾：8/7～20、第1弾は即日完売）	千葉県
誘客振興策例		Go To トラベル：7/22スタート	国交省
		マスクで南房総周遊キャンペーン（配布マスク着用で特典）	南房総地域5市町、鴨川市、大多喜町
		鴨川元気キャンペーン（鴨川市宿泊者限定プレミアム商品券）	
		千葉県民限定！おおたき巡りクーポン券	
8月三連休の入込み		お盆休みの集客堅調（地元・近隣客）　～千葉市動物公園（前年の二倍以上）、マザー牧場（団体減少⇔個人客前年並み）、鴨川シーワールド（事前予約制チケット完売）	日経新聞（8/12）

（出所）各種新聞記事・報道等より作成

©（株）ちばぎん総合研究所

❸ 今後取り組むべき課題と対応の方向性について～情報交換・意見交換会～

～事前アンケート問1について～

For solutions

Q.1 新型コロナウイルスによる、事業等への影響及び対応（取組）状況について、具体的な影響内容と対応（取組）状況を御記載ください。

勝浦市観光協会

・5～7月は落ち込みが激しかった。梅雨の長さと冷夏の影響もある。
・海水浴場も4つ閉鎖され、甚大な影響を受けた。一方、勝浦ウォーターアイランドについては、コロナ対策をしっかり行い、あわせて、キャッシュレス決裁やシステム改修なども実施した結果、昨年度より人員・金額ともに上回る見込みである。
↓昨年度は台風の影響などにより落ち込んでいたことも要因。
・他に行くところがないこともあり、客層のほとんどが家族連れである。
・宿泊関係については、日帰り客が多いこともあり、大きな影響を受けている。
↓昨年度の半分～3分の2程度
・飲食関係も3分の2程度である。
・朝市は、昨年度と同じくらいにまで増えてきている。
・いずれにしても、首都圏で近い、また、他に行くところがない人をターゲットに、コロナ対策をしっかりとることで、誘客に繋がっていると考える。

鴨川観光プラットフォーム（株）

・教育旅行が激減した。中京圏その他へのプロモーションを行っていたが、4～7月は0件である。秋以降にずれ込む可能性も非常に少ないと思う。
↓学校行事が優先され学校旅行の順位は低い。農村留学がすべて延期されている。秋以降はいくつか問い合わせもあるが、コロナ対策の条件（受入環境）が厳しくなってきている。
↓クラス30人をバス2台に分けるほど。
・一方、コロナ対策をお伝えすると安心してもらえる。秋以降は受け入れが可能かもしれない。県内の学校は、県外への宿泊旅行を取りやめ、県内の日帰り体験へと変更している。これまで経験のないことなので、先生方も苦労して探している状況がある。
↓各団体が情報配信（PR）することが非常に有効と考える。教育旅行については、いずれにしても、秋以降の状況が見えておらず、申込みもキャンセル条件付きであったりするため、厳しい状況が続いている。
・鴨川元気キャンペーンを実施している。鴨川市内に宿泊する中学生以上を対象に5000円のクーポン券を配付するものであり、2500円は宿泊施設の支払い、残りは市内の飲食等での利用となる。
↓観光施設で使われており、有効と考えている。

成田商工会議所

・成田山参道も4～5月はほとんど人がいない状況で店も閉まっていた。
・関連団体と協力して、ドライブスルーなどできることから展開してきた。同様な状況が起こることを想定し、対応の迅速化ができるよう取り組んでいる。

木更津市観光協会

・7月23～24日に海ほたる5階フードコート脇の部屋を利用してブルーベリー園のプロモーションを実施した。海ほたる側も、2月以降は観光イベントができないこととなっており、物産のPRとして展開した。
↓PRを見た方が、その日のうちにブルーベリー園に行くなど、一定の効果がみられた。
・海ほたるに来られた旅行客をみると、行き先を決めずに来られた方、特に家族連れが多く、例年とは異なる印象を受けた。
・レンタサイクルについては、木更津駅前の案内所、金田地域交流センターに、ビアンキ（イタリアメーカー）が9台置かれており、1日4～5台が稼働している。
↓場所を変えたことにより、利用される方が増えた。
・サイクルコンピューターを設置して利用者の動きを集計している。木更津の新しい魅力、自転車だから移動できる場所に立ち寄っている印象がある。
↓サイクルマップの制作に役立てる方針である。
・すだて（潮干狩り）では、土日に70名、多い時には100名ほどの団体予約が入っている。アウトドアで密にならないという条件もあり、都内の消防庁など主に企業の福利厚生として利用されている。
↓木更津は対岸からのゲートウェイとなるため、車のナンバーなどをみても7割近くは対岸からの方である。
・木更津市が楽天と連携し、木更津市内に宿泊した方専用の割引クーポンを開始した。GoToキャンペーンと合わせてお得に利用できる状況にある。
・市内のビジネスホテルにファミリーが泊っていることもあり、土日は90％程の稼働率のところもある。

・引き続き、県のおもてなし施策なども加えて実施していければと考えている。

（小松担当部長）

・観光客の動線、どこでお金を落として、何に喜んでいるのかなど、きちんとした調査に基づくデータを収集・分析し、事業計画に活かすこと（データベースマーケティング）はとても重要なことである。他の地域でも是非取り入れてほしい。

館山市

・市内の飲食店、宿泊事業者へのクラウドファンディングの補助を行った。

・飲食店では２００万円の目標に対し、８００万円の支援が集まった。宿泊では飲食ほどではないが、２００万円の目標に対し、４００万円が集まった。クラウドファンディングの際のコメントも多く、ファンづくりや事業者の勇気につながった。

宿泊飲食店（４００店ほど）にコロナ対策ポスター（取り組んでいるコロナ対策にチェックを入れる）を配布した。欲しいという事業者に配布をしていたが、確認はしてこなかったため、東京都でも同様のことがあったが、いくつかの店舗で対策状況の見回りを始めたところ。

・宿泊・滞在型観光推進協議会（富津市・館山市・鴨川市・南房総市・鋸南町）及び東京湾フェリーと連携した「南房総周遊キャンペーン」を行った。マスクをつけて協力店舗に立ち寄ったら割引が受けられるもの。

↓コロナ対策をしながら南房総を楽しんでくださいという趣旨。

・キャッシュレス決済ポイント還元事業はこれから実施する。９月には市内全店舗を対象に２０％ポイント還元を行う（ＰＡＹＰＡＹ）。11月12日には、宿泊施設と観光レジャー施設を対象に第２弾も予定している。

・インバウンド関係では、メインターゲットの台湾へ情報発信を行っており、コロナが落ち着いたら来てもらえるようにしたい。

↓館山市には台湾の職員がいるため、職員を通じて、フェイスブックを中心にサイクリングの様子などを紹介する。

いすみ市

・２年前に協議会を立ち上げ、農泊を開始した。その協議会をＤＭＯにしようと考えており、教育旅行（国内・訪日の２本立て）を中心に取り組んでいる。いすみ市は、宿泊施設も少なく（観光客の96％は日帰り旅行者）、もともと観光の風土ではなかったため、コロナの影響が他に比べて小さいと思う。

・５月・６月の教育旅行を中止し、９月に延期した分も中止の見込み。いすみ市はコロナがあまり発生しておらず、「よそ者は入ってくるな」という雰囲気があるため、受け入れが難しい状況にある。積極性が低い点は懸念点である。

・今後は、コロナを追い風に事業を進めることを期待している。インバウンドや観光というよりは「安全な暮らし」を売りにしたツーリズムなどを展開できたらと考えている。

（小松担当部長）

・農村体験なども求められているため一つの選択肢となるかもしれない。

・ニューノーマルの中で、次にどう繋げていくのかが大事なポイント。

銚子市会

・コロナ禍でイベントは中止、４・５月は来訪者９割減、海水浴場も開設中止している。１～６月の宿泊入込客も昨年度比で４割減である。市内の宿泊事業者・飲食店支援のために、コロナ対策を万全にという条件の下、収容人員一人につき１万円の補助金を拠出した（旅館、ホテルは１万円、簡易宿所、民泊は５千円）。

・観光協会も４月にホームページの改善を図った。４月にはテイクアウト、デリバリーを行う飲食店をホームページに掲載（現在90店舗程）した。それに絡めて、全世帯向けに、中学生以下の子供一人につき５０００円（５００円十枚つづり）のクーポン券を配布し、市内の需要喚起を図った。観光協会としては、今後、ふるさと納税に絡めた事業展開を考えている。市内の事業者と連携しながら活性化を図りたい。

長南町

・国の重要文化財に登録されている笠森観音や、長福寿寺もあるが、例年と比べて観光客が減っている。
・ゴルフ場が多い町であり、コロナを追い風に、東京などから多くのゴルフ客が来ており、町民も少し不安に思っているところがある。
・町としては、観光よりテレワークを中心とした移住政策を進めている。空き家の問い合わせが増えているが、受け入れ態勢が整っていないため、空き家の調査に力を入れており、すぐに住めるような環境整備に取り組んでいる。

成田国際空港㈱

・訪日観光客は前年比1％程であり、ほとんど人がいない。
・現在は、主にトランジットツアー（乗り換えの人の為に設けられたツアー）に取り組んでおり、ガイドも無償にしている。
・空港は周辺市町によって成り立っているので、周辺市町の地域振興を重要視。
・入国規制の見通しもついていないため、トランジットツアー含め、今後については検討中である。

南房総市観光協会

・昨年の台風以降、売り上げが低迷している。クーポン配布（6月から）により、少しずつ戻り始めてきたところ。
・ＦＩＴ（海外個人旅行）方面は回復が早かったが、団体受入（教育旅行など）については、依然厳しい状況であり、今後手当が必要である。
・枇杷倶楽部も２０年前からであるため、ここだけを頼りにしないよう、「星空」を商品とした展開や、山城をめぐる方向けに御城印を出すなど、歴史面への訴求に繋げたい。
・マイクロツーリズムは、地元の方（農業・漁業関係者）に旅行してもらい、自分の商品がどのように提供されているのかを知り、誇りを取り戻すことでもあるとのこと。そういう中でもＤＭＯの役割は大きいと思う。
・外出制限中も南房総には多くの方が来ていた。その方々の特徴を見ると、犬連れ、幼児（未就学児）連れ、バイク、サイクル、キャンプ、バーベキューなどが多かった。
・自分たちからアクションするのが難しかった方々なので、今後どのようにアプローチするのか検討していきたい。

～事前アンケート問2について～

For solutions

Q.2 中長期を展望した観光振興（観光を核とした地域経営）の課題等及び対策（取組）の方向性を御記載ください。

■勝浦市

ＤＭＯは自らが稼ぐ組織でなければならない。地域にも稼いでもらいたいが、まずは自らが稼げる必要がある。地域だけのＤＭＯだけでは限度がある。もう少し広い地域連携が必要である。日帰り客だけ来てもらっても仕方がない。市町村単位の縦割りではなく、ある程度の地域をまとめられるような組織が旗を振って、地域連携事業としてやってもらいたい。

■南房総市

コロナ自粛に当たり、各首長が合同で自粛の案内を出した。これまでは首長の連携も少なかったので良い取組であったと思う。観光も同様に、一つの市で完結するものではないため、各首長が手を取り合いながらやることが重要ではないか。どこかに音頭を取ってやってもらいたい。

■水野会長

泊まってもらうためには、どこから来てもらうか（北海道・県内など）というのが重要であると思う。昨年よりも利用客が多い事例もあることがわかった。割引とは関係なく需要が作れるもの（犬連れ、未就学児連れなど）もあるということ。地域の魅力や特性から事業として成り立つものは何なのかを考えて行くのが重要であると改めて思った。

■渋谷事務局長

地方創生がうまくいくのか、という疑問を持っていたため、ＤＭＯ養成塾をはじめた。その中で分かってきたこととして「地域循環」「地元の市場」をどうしていくかが重要である。生産者と流通をうまくまとめる仕組みがないといけない。グルメの無い観光地は無い。そして、観光で稼いだお金を地元で回す仕組みが重要である。スイスのツェルマットでは、地域経営の共同体を持っており、地元の人を末永く食べさせるための取り組みを行っている。

〖 第２回 〗

地方創生と連動したＤＭＯ養成塾②

テーマ

多様な主体の参加、自主財源の確保と域内の経済循環の確立

○日　時：2020年９月10日(木)　13時30分～16時15分
○会　場：かずさアカデミアホール２Ｆ「202会議室」

○出席者：順不同

（一社）勝浦市観光協会、（一社）木更津市観光協会、（一社）銚子市観光協会、（一社）南房総市観光協会、鴨川観光プラットフォーム（株）、（株）京葉銀行、（株）グリーンポート・エージェンシー、（有）コアコミュニケーション、（株）ちばぎん総合研究所、（一社）ツーリズムいすみ、成田空港交通、（株）成田商工会議所、成田国際空港（株）、日本航空（株）、千葉県観光企画課、安房地域振興事務所、海匝地域振興事務所、君津地域振興事務所、長生地域振興事務所、いすみ市水産商工課、木更津市観光振興課、館山市観光みなと課（計22社、団体）

イントロダクション
ＪＴＩＳ ＳＷＩＳＳ 代表山田桂一郎氏

今回は、資金メカニズムと域内経済循環について。本日は観光庁の檜垣室長に来て頂いた。檜垣さんとは既に5年ほどお付き合いがあり、私が講義を持っている和歌山大学にもゲストとしてご登壇いただいたこともある。現在の観光庁が進めている取り組みについて、これまでのおさらいの意味も込めて、檜垣さんには最初に20分ほどお話しいただく。観光政策の概論的な話もあるかもしれないが、現在実施されている誘客多角化などを解説して頂いた後、前回講座でも反響が大きかったＮＨＫで放映された気仙沼関連の動画をお観せする。今日は観光庁観光地域振興課の職員も参加している。観光庁とのネットワークを今後の継続的な取り組みに活かしていただきたい

最後はグループトーク。ぜひ現場のリアルな悩みに対しての意見や議論を期待している。

当日の議事次第

開会主催者あいさつ

成田空港活用協議会
澁谷事務局長

❶ 多様な主体の参加、自主財源の確保と域内の経済循環の確立

ＪＴＩＣ．ＳＷＩＳＳ代表
山田桂一郎

観光庁 観光地域振興部
観光地域振興課 広域連携推進室長
檜垣敏

❷ 参加者によるグループ討議

❸ グループ討議を踏まえた発表と総括

【COLUMN】
専門家 DMO 論

観光庁　観光地域振興課広域連携推進室長　檜垣　敏

地域経済と DMO

地域消費額を上げ、地域にお金が落ちるようにし、個人だけではなく、地域全体でリピーターを獲得していくことが重要。

❶ どうやったら活力ある地域を作れるか

ご紹介の通り、山田さんとは5年ほどの付き合い。勉強させていただくことも多く、これまでも色々な機会をいただき講演等でもお話しさせていただいている。先週も和歌山大学の講義でお話しさせていただいたところ。

今日の参加者は千葉県内でＤＭＯを作り、これから作ってどうやって地域を活性化していくか考えている方々が中心と聞いている。どこまで役に立てるか分からないが、今後の環境地域づくりに必要なことをお話しさせていただく。知っていることもあるかもしれないが、復習も兼ねて聞いてほしい。

私は、現在は観光庁の職員ですが、51歳で国家公務員になったという変わった経歴を持っており、元々は民間企業で働いていたり、起業したりしてきた。仕事をする中では、地域で頑張っている人と一緒に取り組んできたことも多い。（滋賀県大津市、和歌山県有田市）そのなかでどうやったら活力ある地域を作れるかについて考えてきており、その部分で本日も役に立つことができればと思っている。

今日お伝えしたいことは、大きく5点あります。気楽に聞いていただければと思う。

❷なぜ観光に取り組むのか

当たり前のことであるが、現在、日本はどの地域も、人口減少とそれに伴う地域経済の衰退に直面している。

私は広島県の因島出身。15歳の時に、瀬戸内海で広島と愛媛が繋がる橋ができ、「これで島は豊かになる」と思っていたが、そうはならなかった。バブル期に「日本一貧しい島」と朝日新聞に掲載された。今思えば分かることだが、橋で繋がったことにより、地域で稼いだ金が域外へどんどん出て行ってしまっていた。当時、なぜこの島は貧乏なのか理由が分からなかったが、その経験が今、こういう仕事をやるきっかけになっていると思う。

この状況を解決するためには、地域消費額を上げていく、地域にお金が落ちるようにしていくことが必要。そのためには個人だけではなく、地域全体でリピーターを獲得していくことが重要。個人、一般企業であればリピーターの獲得は当たり前だが、これからは地域全体でリピーターを確認していく必要がある。

これも山田さんに教えてもらったことだが、何を目的に観光をやっているかという目的意識も大切。まずは来ていただくことが必要だが、来訪者がお金を落としていくことが重要。

日本全体のデータを集計してみた。地域の人口が1人減ると、その1人の減少分を経済的にまかなうために、外国人なら8名、国内宿泊旅行者なら23人が必要となる。

今後、子供や孫世代に地域を渡していくときに、何を残していくか。どうやって稼いでいくか。

旅行消費額について

観光庁が出している2019年の旅行消費額のデータ。昨年度は約28兆円程だった。分解すると日本人の国内宿泊額が17.2兆円、日帰りが4.8兆円、インバウンドが4.8兆円。今年は、ご存知の通りインバウンドの分はほぼ見込めない。

ただ、日本人の旅行の可能性はある。GoToに色々ご意見もあるだろうが、止血をしながら輸血をしていく取り組みが、今後必要となっている。安心して旅行できるようにしていく。今後の見通しは分からないが、このマーケットで頑張るしかない。

日本人の過去10年の国内旅行消費額は18～21兆円。今年は減るとは思うが、ゼロにはならない。インバウンドは入込客が99%ダウンで飛行機が飛んでいないことから厳しい。そうした中では国内しかない。

観光地域づくりについて

私は自治体のなかで働いていた頃、色々な人から思い付きや思い込み、経験で市役所に様々なことを言われてきた。ここでは何に基づいてる意見や提案であるかが重要。現状認識が揃っていなければ、打ち手もバラバラになってしまう。行き先を決めておく必要がある。行き方（方法）は色々あっても、行き先（ゴール）は確実に決めないといけない。同じ地図を揃えて向かっていくことがまず必要。

当たり前のことだが、地域経営を行う上で、地域にあるデータをきちんと収集し、整理して分析・共有できているか。活用するまでに時間がかかっていることも多いが、これからはスピードも大事。今後はその担い手は観光地域づくり法人と言われるDMO法人。DMOがない地域もあるかと思う。DMOがあることが正解ではなく、地域でその役割を担える人がいればよい。地域のまとめ役として戦略策定ができる人が必要。地域の消費額を増大させることが目的。雇用を生む、人口を増やしていくことが必要。

観光地域づくりの現状と課題。色々な人の参加を巻き込んでいくことが観光には必要。調整は大変だが観光のすそ野は広い。データの収集・分析、顧客のニーズに沿ったマーケットインの発想。それらを揃え、自分たちの地域の売りもの、どうやって儲けていくのか分かったうえで、最後にプロモーションを行なう。そうしたことを分かったうえで行動に起こしていく。お金が落ちるものがない状態でプロモーションをしても意味がない。そうしたものをコントロールするのが、今日ここに来ている人ではないかと思う。地方全体で、どうやってお金を落としていただくのか、ターゲットを決め、どんな人に来てほしいのか考え、受け入れ態勢を整備していくことが必要。

今日は会場までは高速バスで来たが、バス乗り場で係の人と話した際、これまではインバウンドの利用もあったとのことだったが、バス停やバスの中に英語の表記はほとんどなかった。そういったことも対応していく必要があるのではないか。お客様は2種類、新規とリピーターしかない。自分のお店のお客様は誰なのか。誰が一番お金を落としてくれるのかきちんと考えられているか。

観光地域づくりの基本理念、「住んでよし、訪れてよし」。ここでは住むことが先に来ている。地域の方が誇れるところでないと、観光客は来ない。地域の人は外に出て行ったとき、その地域の宣伝マンになる。「地元の人が食べるところ、地元の人が選ぶ地元のお土産」を観光客は求めている。これが住んでよし、訪れてよしではないか。

リピーターの方にまた来てもらい、お金を落としていただく。新規の方にリピーターになってもらう。これが大事。これを自分たちの地域でできているか。地域の人が自慢できる状態にできているか。

地域経済循環の拡大。これまでの潮流は、地元で働いたお金を市外のショッピングモールで使うというものだった。これでは市外にお金が出ていってしまう。地元の人が地元で消費をする。外の人が地元で消費する流れに変えていかないといけない。コロナでその重要性も浮き彫りになった。

気仙沼の気仙沼クルーカードでは、「フレーフレー気仙沼」という地元を応援しようという取り組みを実施していた。この結果、売り上げはコロナ渦前の前年度比35％アップ。気仙沼も一朝一夕にできたわけではない。DMOの関係者ではない人が、地元の人が地元でお金を使わないといけないと話していた。こうした思いが、すごい結果を生んだのではないか。

安定的な財源確保の手段について

収益事業は色々あるかと思う。補助金、委託事業、会員からの会費等。どれを重視していきたいかは、地域によっても違う。宿泊税は東京や大阪でも行なっている。東京都の宿泊税収入は24億円に上る。

観光で来た方に、その方々が使うサービスの費用を負担してもらうというのは、まっとうな考えではないかと思う。コンテンツを作り、その環境を整えるために税収を活用するというのは一つの考え方として良い。

その他にも例えば法定外目的税がある。法廷目的税は入湯税等が知られているが、沖縄では環境協力税がある。岐阜県にもそうした税金があったかと思う。地域が組織を運営していくために、そのお金をどこが負担するのか。環境を整備するためのお金を誰が負担していくのか。自分たちが儲けないとしても、地域が儲けていくことを考え、そのマーケティング費用を行政が持つという方法もある。

DMO養成塾の会場となった（第１回を除く）
「かずさアカデミアホール（木更津市）」

DMO 養成塾 第２回 質疑応答

Q.　㈲コアコミュニケーション

現在館山に DMOはない。DMO的機能をもう少し域内に強化していく必要があると思っている。館山には観光資源が多く、それぞれの担い手は沢山いる。ただ、話を進めるなかでスムーズにいかないこともある。地域に下りて行ったときに、こういう話を上手く進めていけるのか。地域でエンジンをかけていくために、どう工夫すればよいか。どうやって仲間を作っていくべきか、アドバイスをいただきたい。

A.　回答 檜垣氏

自分が地域に行ったら、既存の地域が何を目的にしているのかまとめることをやった。苦労が多いことも分かるが、観光庁では専門家派遣事業というものがある。山田先生も専門家の一人。色々な外の人の力を借りつつ、やっていただければ。

A.　回答 山田氏

どこでもエゴと利害が絡んでくる。特に行政が主体となると、どうしても平等性を担保するという話になりがち。経済政策として、公正なえこひいきをする。機会の平等性は必要。但し、結果の平等性はあり得ない。最初から総意を得られると思わなくていい。ファーストペンギンとして誰が最初に動くかが大事。最初はやる気と行動力のある小人数でスタートする。口を開けて待っている人、文句だけ言う人は仲間にしない。誰でもよいからと一人でも多く仲間を集めようとするから失敗する。

【COLUMN】
DMO 専門家対談

まず、インバウンドの概念を見なおそう。

山田氏 ももう少し時間に余裕があれば、スライドを 1枚ずつ細かく説明していただきたかったほど濃い内容だった。最近はマイクロツーリズムが流行っているのは、みなさんご存知のところ。現在、訪日インバウンドが蒸発したといいますが、まず、インバウンドの概念を見直すべきではないか。「インバウンド」は英語本来の意味からすると、自地域以外から来訪する人は全てインバウンド。外国人だけでなく日本人の日帰り客や宿泊客など他地域から来れば、全てインバウンドとなる。

外国人の受入については感染状況と政治判断もあるため自分たちが決められることではないが、このような状況下でも受け入れ態勢を整えておくことは必要。

檜垣さんは民間としての決算主義と、公務員の予算主義の両方の視点を持っている。DMOが無かったとしても、地域全体で上手く稼ぐことができればよいと私は考えているが、檜垣さんは何が重要だと考えていますか？

檜垣氏 私は51歳で公務員になるという、観光庁で初めて採用された例なので、参考にならないかもしれません。ただ、地域の手綱 (たづな)は地域自身が持ち、国が言っていることをすべて正しいと思わないでほしいですね。自分たちの地域は自分たちで守る。国は残念ながら総論でしか話ができないところがあります。「インバウンドなんて自分の街には関係ない」と思ったことはありませんか？私は実際に、そう思ったことがあります。でも国は、数十年先を考え、インバウンドを重視する方に舵を切ったのです。

しかし、全て従う必要はなく、地域の手綱 (たづな)は地域が持つことが必要だと私は思います。

Kei Yamada

JTIC. SWISS
代表
山田桂一郎

×

観光庁
観光地域振興課広域連携推進室長
檜垣敏

Satoshi Higaki

山田氏　檜垣さんの資料にも気仙沼の事例があった。緊急事態宣言が出て、日本の GDP が 28%落ちるなど、コロナ禍で全国各地が疲弊している。個々の事業者やホテル・旅館と話をしていても、地域全体で儲かったという話はなかなか聞かない。そういった背景と共に真実を知るために気仙沼の動画をまず観てもらいたい。

【COLUMN】
動画に関する補足説明

山田氏　動画では、第 1 回でも話をした飛騨市の里山エクスペリエンスの話が取り上げられているが、飛騨市役所の職員が「うちは 4 年前に脱インバウンド宣言しました」と話していた。首長が変わったり、人事異動で担当者が変わった途端、方針が変わったかのような話になっている。これは真実ではない。

また、気仙沼の映像の一部に、「モニターを一般の方から選んだ」とありましたが、それは間違いで、モニターは「気仙沼をよく利用しているロイヤルゲスト」から選定している。また、気仙沼の人気商品は季節によって違うという事実もアンケート調査から得ている。

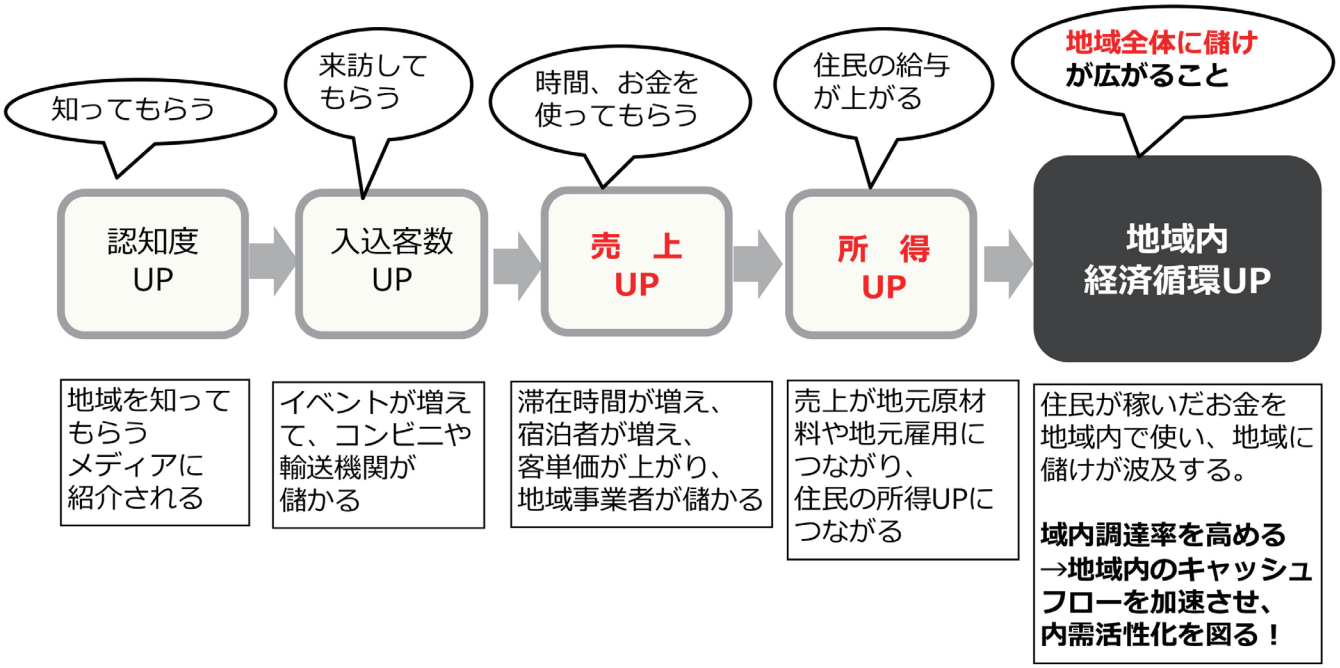
観光サービス業の重要戦略の一つは、リテンション戦略だ。企業では当たり前。だからこそ CRM（顧客関係管理）が必要。域内で経済循環を向上させるとき、どことどこが繋がると良いのか。気仙沼のクルーシップカードではそうした視点が活用されている。ポイントカード&アプリになっていることによって、お客様がどこへ行き、どれぐらい消費しているのかなど、行動＆消費履歴を知ることができる。これらのデータを活用して詳細な属性別のマーケティングが可能となる。大事なことは。お客様が本当に欲しいものをつくり、実際に買って頂くこと。

気仙沼市ではコロナ禍で移動ができなかった時でも、データ分析していたからこそ地元民へのプロモーションや、その先の打ち手を考えられた。

動画の中で、公共交通機関がないからインバウンドは来ないとの飛騨市職員の言葉があった。しかし、移動＆時間距離や二次交通に関しては最終的には問題ない。何があっても当地、当社を選んで頂ける価値があれば良い。星野リゾートの本拠地軽井沢は、東京から 1 時間の移動時間にも関わらず、星のやは 2 連泊からだ。飛騨市の隣の高山は、最寄りに空港や新幹線駅がないにもかかわらず相当な人流が起きている。飛騨古川は高山から普通列車でさらに 2 駅もあり、お客様から「何があっても行きたい」と言わせるだけの明確な理由や目的が必要だ。ぜひ、皆様にもそういう高付加価値な商品・サービスを作ってほしい。だからこそマーケットインの視点が大事。プロダクトアウトを否定するものではない。お客様との信用、信頼関係が重要。なじみの居酒屋でおすすめ料理を勧められたら、値段も気にせずにオーダーして食べるのではないか。お客様が求めるものを当地、当社で売り出すだけ。地域全体でマーケティングを駆使していくことが重要。

目指したいこと：地域内経済循環UP → 地域全体が豊かになる事

国土交通省 観光庁

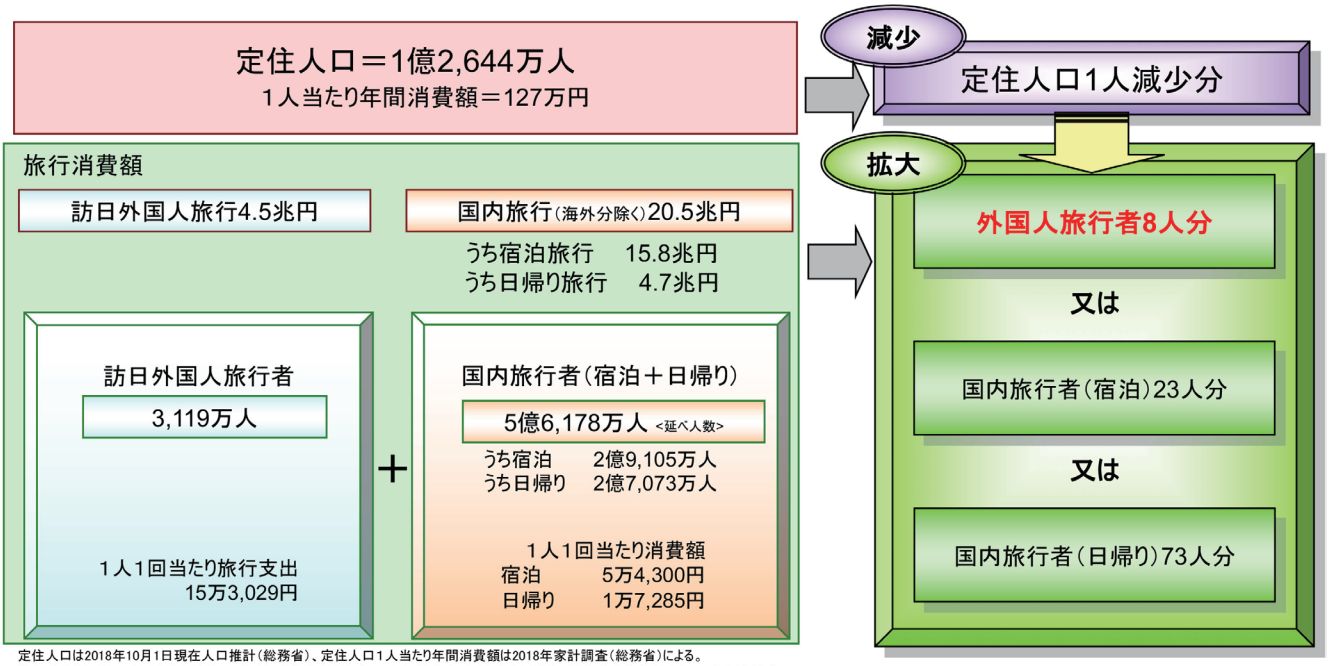


© 国土交通省・観光庁

観光交流人口増大の経済効果（2018年）

国土交通省 観光庁

○定住人口1人当たりの年間消費額（127万円）は、旅行者の消費に換算すると外国人旅行者8人分、国内旅行者（宿泊）23人分、国内旅行者（日帰り）73人分にあたる。



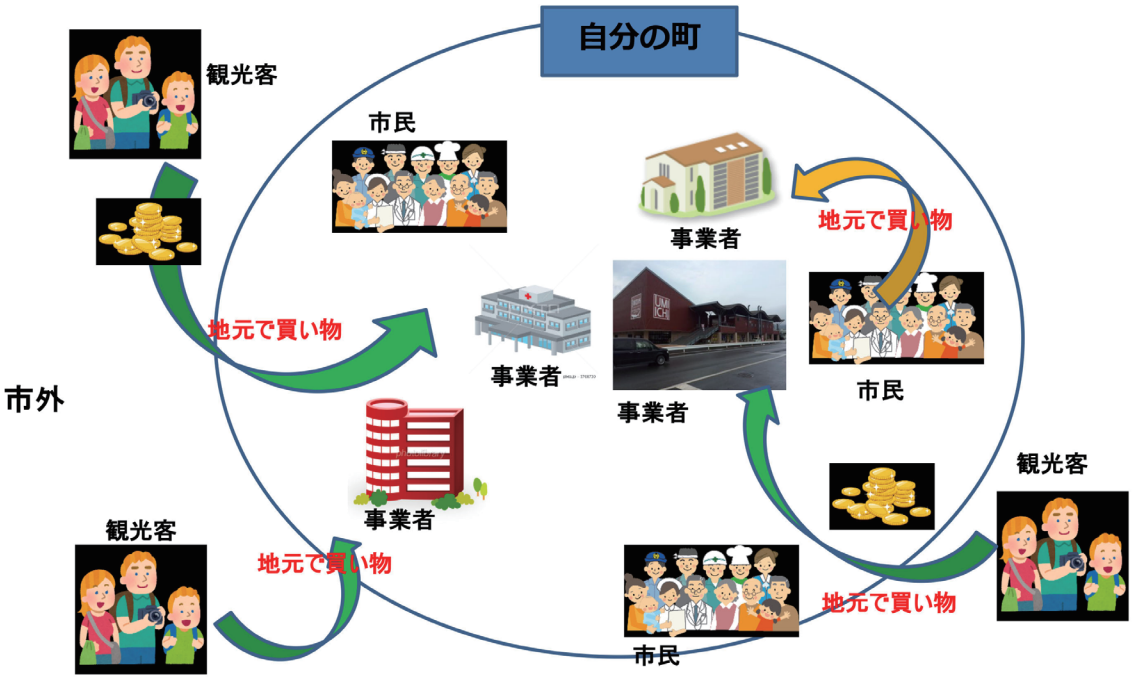
定住人口は2018年10月1日現在人口推計（総務省）、定住人口1人当たり年間消費額は2018年家計調査（総務省）による。
旅行消費額の訪日外国人旅行は訪日外国人消費動向調査（2018年）より算出、国内旅行は旅行・観光消費動向調査（2018年）より算出。
訪日外国人旅行者は日本政府観光局（2018年）発表数値、国内旅行者は旅行・観光消費動向調査（2018年）より算出。
訪日外国人旅行者1人1回当たり消費額は訪日外国人消費動向調査（2018年）、国内旅行者（宿泊/日帰り）1人1回当たり消費額は旅行・観光消費動向調査（2018年）より算出。
定住人口1人減少分に相当する旅行者人数は、定住人口1人当たり年間消費額を訪日外国人旅行者又は国内旅行者1人1回当たり消費額で除したもの。（※観光庁資料）

© 国土交通省・観光庁

これからの商流

国土交通省 観光庁

市民は市内で買い物することに加え、市外客からも自分の町での買い物を促すことが必要。<u>地元にお金が蓄えられていく</u>



© 国土交通省・観光庁

地域経済循環の好事例：気仙沼クルーカード

国土交通省 観光庁

（1）　（昭和21年11月26日第三種郵便物認可）　日刊（月曜日休刊）

前年比35％増と効果

クルーカード　7月の地元応援キャンペーン

気仙沼

気仙沼地域戦略は4日までに、新型コロナウイルス感染拡大を受けた地元消費喚起策として、7月に実施したクルーカードを使った応援キャンペーン「フレー！フレー！地元」の実績をまとめた。期間中、加盟店（126店舗）全体の売上額は前年比34・9％増と好調だった。

キャンペーンは気仙沼観光推進機構が1カ月間実施。加盟店でクルーカードを利用して商品を購入したり、飲食をしたりした人は、通常100円で1ポイント与されるポイントを3倍にした。加盟店への支援を強化するため、購買金額の3％相当額を店側に補助する仕組みもつくった。

運営する気仙沼地域戦略によると、期間中の加盟店の売上額は6550万円。7月は4連休があったこともあり、前年比で1694万円増えた。

市内で買い物や飲食をした会員は7267人で、前年比1308人増加。居住地別では市内6107人（前年比24・2％増）、一関市など近郊からの来訪が395人（0・5％減）、仙台市などの県内が339人（20・2％増）だった。

一方、関東からの来訪は131人と前年比6割、東北は71人で7割にとどまるなど、感染再拡大の影響が顕著に表れた。

利用額は、市内在住者が計5460万円と前年比34・9％増だったほか、仙台市などの県内も320万円と25・2％伸びた。1人当たりの利用額は、市内が8940円（8・6％増）、県内が9445円（4・1％増）、東北が1万1150円（50・5％増）などだった。

担当者は「気仙沼のお店を応援したいと市内や近郊からの利用が多く、消費喚起に一定の成果はあった。秋もキャンペーンで盛り上げを図っていきたい」と話している。

求人も367人と、前年同期比72人（16・4％）減少。新型コロナ

ない。内訳は男子が72人、女子は59人。

就職希望先では、管

る。

求人倍率は7・06倍と高く、前年同期より

© 国土交通省・観光庁

〖　第３回　〗

地方創生と連動したＤＭＯ養成塾③

テーマ

観光資源の磨き上げと受入態勢

～現状と課題・その解消～

○日　時：2020 年 12 月 11 日 (金) 13 時 30 分 ～ 16 時
○会　場：かずさアカデミアホール２Ｆ「201 会議室」

○出席者：順不同

(一社) 勝浦市観光協会、(一社) 木更津市観光協会、(一社) 南房総市観光協会、鴨川観光プラットフォーム (株)、(株) グリーンポート・エージェンシー、(有) コアコミュニケーション、(一社) ツーリズムいすみ、成田商工会議所、成田国際空港 (株)、(公財) 航空科学博物館、千葉県観光企画課、(株) Flact、海匝地域振興事務所、君津地域振興事務所、いすみ市水産商工課、木更津市観光振興課、館山市観光みなと課 (計 17 社、団体)

当日の議事次第

開会主催者あいさつ

成田空港活用協議会
澁谷事務局長

❶ 観光資源の磨き上げと受入態勢〜現状と課題・その解消〜

ＪＴＩＣ．ＳＷＩＳＳ代表
山田桂一郎

×

（株）インアウトバウンド仙台・松島代表取締役
西谷雷佐

イントロダクション
ＪＴＩＣ ＳＷＩＳＳ 代表 山田桂一郎氏

日本は感染症対応の病床数が少ないため、新型コロナの感染者数や死亡率は欧米諸国と比べて低い。その結果、医療崩壊が起きてしまった。政府はコロナ禍におけるロードマップを示すことが出来ず。結果的に先進国の中で最もＧＤＰを落ち込ませた。

ようやく私も12月末日にスイスに帰国する。ヨーロッパでは今年、スイス以外のスキー場はクローズされる予定。年末年始がスキー場の稼ぎ時。それなのにスキー場ではほとんど感染しないことがわかっていても休業に追い込まれた。スイスでもレストランやバーの営業時間は短縮。しかし、ホテルの予約は既に結構入っている。欧州のウィンターリゾートでは、スキーはできなくてもスキー以外のアクティビティも充実しているため、長期間滞在する人がいる。本日のテーマでもあるが、滞在型の商品の磨き上げができているからこそリゾートは営業できる。

資源の磨き上げと受入態勢の話が本日のテーマ。この点については前回の気仙沼視察でもいろいろな形の資源や商品をご覧いただいた。例えば氷屋での体験も良い事例。前回参加した方は今日の話題は理解しやすいと思う。

コンテンツ・資源の磨き上げと言うが、磨き上げた結果とは何か？観光庁でも「コンテンツ」という言葉が良く使われるが、コンテンツは資源や素材という意味。地域にある素材や資源を売れる「プロダクト」として商品化・サービス化することが磨き上げだ。

また、最近はコト消費と言われるが、モノも重要。モノ、コト、メシ、トキの商品化・サービス化は、当地域や当施設に来ていただく目的や理由にならないと意味が無い。

この後、資源、素材を商品化・サービス化するためのポイントについてお話をしたいと思う。今日の話は基本的にマーケティング。マーケティングの分析だけでなく、本日は事例紹介も行う。基本的には1回目の講義でも話した「マーケットイン」の視点で商品化、サービス化することが重要。もちろん、それはお客様の欲しいものとして提供する。後程、「プロダクトアウト」についても解説する。

おもてなしは「お客様満足度をいかに向上させるか」と言うこと。そのための上質化。量と質は基本的にトレードオフの関係。生産性向上のためにも、基本的に質を高めることで希少性も上げ、利益がしっかりと取れるものにしないと意味が無い。ターゲット設定する場合、ペルソナ分析も効果的だが、同行者によっては行先も楽しみ方、予算も変化する。また、従業員満足度（ＥＳ）を上げないと、お客様満足度（ＣＳ）も上がらない。優秀な人材も確保できなくなる。組織づくりをする上で環境整備も重要だ。

最も重要なのは、当地や当社に合ったお客様を増やすこと。一人でも多くのお客様に来てもらうのではなく、良いお客様に来てもらえるようにする。来て欲しくないお客様をわざわざ呼ぶ必要は無い。

スイス・ツェルマットはとても不便な所にある。観光地としては、当地まで来て頂いた全てのお客様の満足度を向上させるための努力は惜しまない。しかし、日帰り客は満足度を高めることが難しいのでターゲットではない。

旅は基本的に異文化体験。「非日常」と「異日常」での楽しみ方。地域の磨き上げ、商品・サービス化と言えば、「らしさ」を発揮しなければならない。「らしさ」とは性質、性格。「地域性、個性、創造性」を活かし、「ならでは」の商品・サービス化する。それが「今だけ、ここだけ、あなただけ」。

本日のゲスト講師の西谷さんは「地域ならでは」の商品化・サービス化で成功している人。当地、当社の良さを活かすこと。それは高付加価値、高単価により生産性をあげるということだ。

【COLUMN】
専門家 DMO 論

（株）インアウトバウンド仙台・松島 代表取締役　西谷 雷佐

地域経済と DMO

DMO を立ち上げた当事者だから分かったこと。「ただ組織を作ることが目的ではなく、持続し、誰が責任を持ってやっていくのか、が重要である。」

❶ツアーを作り、ガイドをして、しっかり稼いでいくモデル

大学を卒業後、着地型の旅行業を立ち上げた。英語ができたので、当時あまりインバウンドは多くなかったが、着地型旅行を始めた。福祉車両を使ったバリアフリーツアー等も実施。山田さんに出会ったのはその頃。当時、ツアーを見ていただいて「いいね。こういうのを１００個作ったら、10個ぐらい残るよ」と言われ、後押しをしてもらった。

事業を始めてから、青森だけで完結させたらもったいないな、と思って範囲を広げ、東北でインバウンドを盛り上げていこう、ということで２０１６年に起業。その後２０１８年に登録ＤＭＯを設立。ツアーを作り、ガイドをして、それでしっかり稼いでいこうというモデルで取り組んでいる。

なぜ観光に取り組むのか。なぜ日本は観光しなければいけないのか、目的は何か。明確な答えを持っているのか？これは人口減少が進む中で、移住定住を促進したりしている人もいるかもしれないが。交流人口でも人が来てくれた方が良い。

観光の目的は稼ぐこと。稼ぐことが悪いという考えもあるかもしれないが、稼ぐことは良いこと。地域住民の生活の維持。目的と手段。

よくあるケースですが、パンフレットを作っても、納品した後にどのような人が手に取り、どのような人がそれを使ってくれたか。その分析をできていないことが多い。商品造成も同じ。商品を作ったが、その後のことが考えられていません。

私はＤＭＯを一般社団法人ではなく民間企業として運営しています。

❷稼がない観光は地域を疲弊させるだけ

稼ぎ方について、この後事例を紹介したい。青森県の弘前城は花見が有名。手ぶらで花見ができるサービスを行い、弘前にも昔忍者がいたので、忍者のサービスもやっている。お弁当、おしぼり、持ち帰り可能な箸などがセットになっていて、一人３万円いただいている。このツアーは毎年１００前後、多いと３００前後の申し込みがある。

弘前公園は東京ドーム10個分の広さがある。開花時期には２３０万人ほどが訪れる。でも公園で一人６００円程度しか使っていない。バスツアーで来る人は、バス車内で出たごみを捨て、お手洗いを汚し、缶ビールを飲んで、有料エリアには入らず、数十分後に違う場所へ移動してしまう。このような客がたくさん欲しいですか？

旅行はハレの日。パリで3時間ほど時間があったら、食事に３０００～４０００円使うのではないでしょうか。普段は１０００円の昼食でも、旅先での価格設定が必要ではないか。観光客が喜べる価値のある、高単価な商品が必要ではないか。そして考えるだけでなく実行できているかどうか。

消費単価をＫＰＩにすることも一つだが、買い物で袋をいっぱいに持っている外国人でも、その紙袋が全国どこにでもあるお店のものだったら？全国チェーンのレストランより、地元の定食屋・レストランの方が嬉しいのではないか。仕入れている野菜が地元の方が良いのではないか。地元産にしたら高くなってしまうならば、価格を高くすればいいのではないか。今あるメニューを止めてしまうのではなく、地元産だけのものでつくったメニューを増やし、松竹梅のように展開すればいいのではないか。ビルゲイツがその店に来店したら松を頼むのではないか。最初から安いメニューしかないと、その選択の余地もなくなってしまう。

❸ どんなツアーづくりを行ってきたか

宮城県の松島には遊覧船がある。遊覧船に50分乗って代金は1500円。乗って15分で飽きてしまっていないか？最初の　分で飽きてしまうなら、20分2000円にした方が良いのではないか、と私は船会社に言っている。そこで15分後、酒屋さんによる酒の試飲・おつまみフェアを始める。そうすると、ちょうどよくなる。乗船代が上級のクラスでは、寿司職人さんにご乗船いただく。お客様にはすごくおいしいお寿司を3・4貫食べていただく。舟を降りた後にご飯を食べてもらえるよう、余白を残しておく。

私はインバウンドをあまり国籍でターゲッティングしていない。国籍ではなく、お酒が好きな人等、コミュニティで区切り、引き算で商売している。英語ができる人、等。英語を話せてそのコミュニティに関心がある人に向けたものを展開している。

地域のポテンシャルを知ることが重要

弘前市はリンゴが有名。冬のリンゴ園で枝の剪定をするが、この剪定でリンゴの味の7割が決まると言われている。農家さんの話を聞きながら、枝を切ってみるツアー。その枝を持って昼食会場へ移動し、自分が切った枝を燃やしてデザートの焼きリンゴを作る。農家さんが自宅で飲むようなリンゴジュースの飲み比べをする。最後にはリンゴを浮かべたお風呂に入る。農家さんは地元の人向けの温泉で一日の疲れをとる。

なぜこのツアーを作ったかというと、青森は弘前の桜とねぶたが有名。両方とも祭りの期間を合わせても60日分にしかならない。その間をどうやって埋めていくか考えたときに、掛け合わせたツアーに至った。

景色という魅力は、ほかの地域にもある。リンゴの枝を切る体験。津軽三味線。色々掛け合わせてみて、じゃあ行ってみても良いかな、という感情が芽生えるのではないか。主役でなくてもかけ合わせればいい。

自分のところから一番近い観光地はどこか。青森の場合は函館。青森への直行便を誘致するよりも、寄ってもらえるようにするべき。観光コンテンツと呼ばれるが、商品にしないといけない。そこで何を掛け合わせるか。地域のポテンシャルを知ることが重要。人が主役という言葉があるが、それを実践していくこと。因数分解をして、それをどういう風に掛け合わせると誰に響くのか考えていく。

「バゲ」というリンゴ畑でよく見かける軽トラがある。普通は、道の邪魔をする枝を切るが、枝の方が大事だから車を切る。車の天井を切った乗り物。農家体験をするツアーでは、最初のうちは農家の人もこんなの面白いの？という感じだったが、お金がもらえて、農作業もしてもらえる。

草刈り体験では、ゴーカートで走ったところの草が狩れるようになっている。草刈りをした後で農家さんの話を聞く。リンゴの収穫期でないときにいかに来てもらうかを考えたもの。

このツアーで体験する内容は、このために特別にやっているわけではない。農家さんは毎日農作業としてやっている。予約が入ったから、明日はおにぎり追加してね、という感じ。体験コンテンツではあるが、そこにあるのは農家さんの日常。見えるものをしっかり伝えていく。なぜこの木の枝を剪定するのか。その地域のすばらしさを、その地域に住む人が一番わかっていないこともある。なぜ観光客に剪定してもらうのか？そんなの面白いのか？と言われながら、まぁ1回やってみろと言われて観光客を連れて行って観光客が喜んでいる様子を農家さんが冷ややかな目で見ているところから始まる。

ちゃんと農家さんのニーズを知ったうえで受け入れていただく。やってみて、受けていただくことでその後どんなメリットがあるのか伝えていく。体験にプラスしてチラシを入れたら、旅行後にリンゴを取り寄せてくれるかもしれない。そこまで一緒に考えてデザインしていくことがDMOには必要。一番最初に話した、パンフレットを作るようなやり方は、絶対にやってはいけない。経済的にどれだけコミットしていけるか。同じ熱量で考えないといけない。

時には「炎上」から学ぶ

これまでやった中で一番炎上したのは短命体験というツアー。青森県は日本一の短命県なので、それを体験してもらうもの。午前10時に泥酔するほどお酒を飲む。昼食は煮干し中華ラーメン。スープは全部飲んでもらう。その後また別のお店の煮干しラーメン。その後はポン出しという穴に糸を通すような細かい作業を体験。旅館に到着してお布団に入ると、横にはお酒と「人間失格」が置いてある。ひと休みしてからまた夕食。食事には何でも醤油を掛ける。翌日、完全に二日酔いでも、家から出られないので朝から雪かきをする。コンテクストデザイン。

どれだけ普通のものであっても、組み合わせていくことでうまくいく。日常的に色々なニュースが流れていくとき、何かに惹かれたからポチっと押して、そのニュースの詳細を読んでいるのではないか。桜の花びらが池に落ちると花筏と呼ぶ。それが有名になって青森に270万の人が来る。青森だから来るのではなく、その風景が見られるから弘前に来ている。不便でも人は来る。地名で観光客は呼べない。その地域にあるものを商品化することが大切。

❹ツアー販売とDMOの関係

ここからはDMOの話をしていきます。当社は一般社団法人ではなく株式会社。6市3町で構成。プロポーザルで運営しており、各市町からの負担金は貰っていない。立ち上げの時はみんなが一般社団法人の方が良いと言っていたが半年かけて説得した。山田さんには有識者として組織立ち上げの後押しをしていただいた。最終的に知事がOKを出してくれた。

6市3町、それぞれ役場に観光課があり、観光協会があり、それぞれが予算を持ち、パンフレットやHPを持っている。一つのエリアとして考えていかないといけない。2018年から準備期間に入り、DMOに関する事業を受託している。やったことはまず合意形成。なぜ観光地域づくりが必要なのか、DMOとは何なのかを繰り返し話してもらった。地元の人、市役所、漁港、農協…いろいろな所へ話に行って1年目が終わった。観光協会の多くは日本人向けに仕事をしていたが、自分たちの仕事を取られるのではないかと思われた。自分たちはインバウンドに特化した。

旅行博にも行ってみたが、チラシと名刺がなくなるだけで得るものが少ないと判断し、2年目からはやめた。決裁権のある方と会って話をして、ディスカッションをする。その会社にコミットするものを紹介していく。それで関係性を築いていくようにした。

イギリスと日本大使館でのイベントを行い、富裕層向けのプロモーションも行った。まさにオリンピック含めて、ここからドーンと行く予定だったところにコロナが来てしまった。

そうしたなかで、改めて地域の皆さんと商品造成を始めた。もちろん私たちがやることもできるが、あくまでとの地域の人がやりたいことを。

例えばバス。地域の方が20名乗っているところに、もう少し利用してもらえるようにするための仕組みづくりなどを今年度やっている。年に何回か、必ず議員の先生と意見交換の場を作っている。議員の先生にきちんと理解していただかないと、議会で不本意な質問が出たりすることがある。進んでやりたいわけではないが、正しく理解いただくことも必要。

東北ローカルシークレット（ページ下参照）

当社で販売しているツアーは「東北ローカルシークレット」という名前でやっている。日本旅行を利用するリピーター向けではじめ、コロナ前は6割近くがリピーターだった。物見遊山のザ王道ではないものを求めて、その地域で日本人が大切にしていることを見に来ている。ヘリで地域一周など、すこし富裕層向けの内容が多い。

東北トラベルコンシェルジュ（ガイド）を育成し、社内でもいるし、外でも育成している。自分たちの概念等を理解させる研修を受けたうえで、有償ガイドとして契約している。私を含めた3名は2種免許を持っており、緑ナンバーで運行できる。二次交通が不便な所のため、車での移動を基本としている。

弊社のツアー商品を売る際、真っ先に「東京から90分」をウリにしている（**ページ下地図**）。たった90分で仙台まで来ることができる。そこから90分あればいろいろな所へ行けるし、90分の移動であればほぼストレスなく移動できる。

ユーチューバーを呼ぶにしても、どんな人を呼ぶのか。どんなフォロワーを抱えているのか、きちんと質が確保されないといけない。県としてどのようにPRするのか。知事が台湾へプロモーションに行く際、アップルではなく東北RINGOとしてPRしている。

光を入れたら輝くものに、きちんと光を当てていく。これを整理していける人材を増やしていくことが大事。

DMOはただ組織を作ることが目的ではなく、持続可能であることが大事。誰が責任を持ってやっていくのか、も重要だ。

TOHOKU LOCAL SECRET TOURS

Tohoku 'Local Secret' Tours
公式ホームページより

仙台の路地裏ではしご酒ツアー

case1

塾長 View

売れる商品づくりとは❶

JTIS SWISS 代表　山田桂一郎

西谷さんは地域の様々な人と関わりながら、商品を作っている。ロールモデルとして、皆さんの地域に落とし込んでいただきたい。色々と興味深い話も聞けたのではないか。青森県の短命県体験ツアー等、逆転の発想なども参考になったと思う。

私は西谷さんが10年ぐらい前にアメリカから帰ってきたとき、彼の相談に乗り、ツアーを１００作ってみたら、5〜10程度は残るとアドバイスした。彼のマーケティング力は分かっていたからこそ言えたこと。残った商品があったとしても改善が必要。彼の良いところは、話が白熱してくると津軽弁が強くなるところ。そして、何事にも真摯に取り組むところだ。

ミシュラン北陸の初版（富山、石川、金沢編）では、三ツ星レストランは一つだけ。実は富山市にある「山崎」という料亭。金沢ではなかった。

当時、地域性という一番大事な要素が金沢のお店と料理には欠落していると言われた。加賀百万石の加賀藩のおひざ元ならば武家料理のはずだが、出てくるのは京風の料理が多い。そして何にでも金箔を乗せる。そもそも加賀料理には定義が無いのが問題。その点、富山の料亭はすごく地域性にこだわっていた。昆布締めを中心した料理。地域性と個性、創造性は重要。

ミシュラン・グリーンガイドの評価基準で景観がポイントの一つになっているのは何故か。住民の地域に対する意識が表れるから。地元への愛着度が景観にも影響する。スイスでは、夏になればゼラニウムの花を自発的に飾っている。景観が悪いということはお客様を大事にしていないことと同じと判断される。

お客様が本当に欲しいもの。価値とは何か。マーケティングの事例として、電動工具のドリルを買う人はドリルが欲しいのではなく、穴が必要なのだと言う例えがある。どのような穴が必要なのか。その穴が開けば千枚通しでも良い。お掃除ロボットを買う人は、ロボットが欲しいのではなく、部屋をきれいに保ちたいから。旅行に行く顕在的な目的以外にも、お客様には潜在的な欲求もある。例えば、ペットボトル飲料の「特茶」を買う人は、体脂肪率を減らしたいというところに価値を置く人が買っている。体脂肪率を減らす助けになるならば、その助けになるものを購入する。安さだけではない。

ここにいる全員が昼食を食べることはニーズだが、何を食べるかはウォンツ。本当に欲しいものしか選ばない。過去に私が関わったツアー商品で、鳥取県皆生温泉が体脂肪率を３％減少させるというツアーを企画した。今は旅行会社の独占販売チャネルが閉ざされてしまったが、当時は爆発的に売れた。これは元々の資源を生かしたいという思いから生まれた。皆生温泉の効能の特徴は湯冷めしないこと、代謝を上げられること。これらを活かすのにどうするか。滞在中は低カロリー・低脂肪のグルメだけでなく、好きな体験プログラムを楽しむツアーをセットにした。日本百名山の大山登山や、米子市街並み散策もできる。宿泊事業者の若手経営者にはシーカヤックのインストラクター免許を取らせて、自ら体験ツアーを案内できるようにした。グルメのメニューが今でも一部ホームページに載っているが、旅館のメニューは徹底したカロリーオフ（通常メニューの半分）で提供することに成功。シェフもカロリーオフの勉強会に参加した。

当初、このツアーに反応を示したのは女性グループ。中にはＡＮＡの客室乗務員がいた。米子空港に唯一乗り入れているエアライン。ＡＮＡの客室乗務員は県境を越えて、出雲大社に良縁祈願に行く人が多く、この層にとても受けた。良縁祈願とビューティープログラム。お参り、おいしい、楽しい体験が三日間できる。

旅館の夕食の事例。アワビをウリにしようとしたのだが、アンケートを取ると、多くのお客様はアワビは硬いというイメージを持っていた。そこで贅沢なアワビのはんぺんを作った。硬いというイメージを持っている人にやわらかくして提供する。特に高齢者が喜んだ。

エコツアーの例としては、鳥羽の「蛍と海ほたる、ワインの夕べツアー」。蛍を見るツアーはゲンジボタルが飛ぶ6月の2週間しかできない。週末だけのツアーだと年間2回しかチャンスがない。海ほたるは夏中見られるので子供向けのツアーもあるが、ワインツアーとして対象を平日も参加してくれるアクティブシニアにした。ご夫婦は伊勢志摩に美味しいものを食べに来るが、退職直後のアクティブシニアに仲良くしてもらおうというもの。ツアー中は、二人にランタンを一つだけ渡す。そうすると二人の距離が縮まる。演出の仕方で仲良くなる。行政からの要請でエコツアーを企画した事例。海と山の繋がり、生態系循環を体験するツアーをつくり、旅行代理店で販売した際、旅行代理店が新聞広告を出しても全くツアーが売れなかった。そこで自分たち独自で広告を打ったところ、大ヒットしたことがあった。これは旅行代理店と組むな、ということではない。

次ページへつづく←

case1

塾長 View

売れる商品づくりとは❷

JTIS SWISS 代表　山田桂一郎

しかも、旅行代理店の広告は、森の恵みが海を豊かにするというメッセージ性が全く伝わっていない広告だった。自分たちが作ったプロダクトだからこそ、一気通貫で自分たちの手でプロモーションもしないとうまく行かないと言う例。

地域の市場規模を拡大するにあたっての仕組みづくりの例。商品やサービスを高付加価値化していかないと市場も大きくならない。三角形の面積（市場）を大きくするために、底辺を左右に広げること（大量生産、薄利多売）を考えがちだが、頂点を上に伸ばすことを考えるべき。ピラミッドを大きくしないと多様な階層も出来ない。せめて、商品・サービスには「松竹梅」や「特上・上・並」のカテゴリーが必要。同業他社が多いほど、すみ分けが重要。

洞爺湖サミット時に北海道運輸局の要請があり、予算ゼロで1万円ランチを企画した。北海道でグルメというと、安さ・多さ、素材勝負をしがち。客単価をあげようとすると量を倍にしようとする。当時、百万人都市の中で1万円ランチがないのは札幌だけだった。

商品化しようとしたとき、地元からは反対された。道内の厳選した5つのレストランで、1日1組または2組というトライアルで販売。限定だからすぐ売り切れる。1万円ランチが売り切れても、次の８０００円、６０００円、４０００円のメニューを用意しておくと、高いものから売れていく。レストラン全体の売上増に成功した。これもエンターテイメントが重要。なぜランチなのかと言うと、北海道は絶景があるから、景色を楽しんでもらうためにランチにした。1万円ランチだと最低でも原価を３０００円程度は使える。今まで仕入れることができなかった現地の食材を使った料理を作れるようになり、料理人もより腕を振るう。高単価のものになると、お客様へ食材や料理の説明ができ、スタッフ側もやりがいが出る。お客様も嬉しい。ウィンウィンの関係ができる。店舗単位だけでなく、地域全体で高価格帯の商品を作れるようになることで、三角形の面積を増やしていくことができる。

私が青森県のアドバイザーをしていた時。ＢｔｏＢの企画ツアーのパートナーに三越トラベルを選んだ。外商の人にアンケートをとった。贔屓客のニーズとウォンツを引き出してもらった。2泊3日で２７万８０００円。全て完売。手間暇をかけ、高付加価値ツアーにした。例えば、観光農園に行くと食べ放題が多いが、このツアーでは一組毎に専属スタッフを付けて案内し、お客様が選んだ1本の木の中で一番おいしいリンゴをスタッフが選定して食べていただくということをやった。青森県がツェルマットへ視察に来たのは、一番のベストシーズンである2月だった。本当の富裕層を見てもらった結果。

北海道松前では、津軽海峡マグロ丸ごと一本プラン。富裕層インバウンド向けに宣伝広告費なしでやった。マグロ一本、好きに食べてほしい。21万円払える人がターゲット。ファーストクラスや自家用ジェットで旅行するような人が対象。リムジンで移動するので、二次交通とかは関係ない。シティホテルのスイートルームと同じなので、毎日は売れない。でもそういった高付加価値商品やサービスがあるお店であれば、イメージ全体が良くなり、他のものも美味しいとイメージされ、普通の人からもそのお店が選ばれるようになる。

当地では、アワビ弁当、さくら弁当よりも海苔弁当が高単価商品。手摘み海苔使用のお弁当が一番高いのに売れる。大泉洋さんもお気に入りでよく注文しているという。

重要なのは人材育成。チャンスがあれば「とやま観光塾」を参考にして欲しい。宮崎県はカリキュラムを完全コピーした。多様なコースが設定されている。インバウンドガイドコースは、卒塾すると通訳案内士の資格が貰える。また、富山県は「休んでかれ宣言」を実施。五つ星評価の取り組みもあるのでチェックしてみてほしい。

©（株）インアウトバウンド仙台・松島

☆チェックポイント☆

「観光客入込数」だけでなく「キャッシュポイント」を明確に

お金持ちが参加するのではない
「３万円の“価値”がある」と思う人が参加する

参加費@3万円のお花見「手ぶらで観桜会」

☆チェックポイント☆

地域の魅力を「相乗効果」にする

千葉県の魅力

＝ 地域の“人” × □ × □

内容＝素材　製品＝商品

「コンテンツ」を「プロダクツ」へ編集する

ただし、１と2しか集まらないと、
最大“８”にしかならない。

「バゲ」というリンゴ畑でよく見かける軽トラ

☆チェックポイント☆

とことん「尖らせる」

尖り＝独自性。思考力よりまずは「思考量」

一番炎上した短命体験というツアー

<u>タイトルも重要！</u>

↓

「言葉の解像度」を上げる
“コンテクストデザイン”

☆チェックポイント☆

1、量的KIPから質的KPIへ

2、県単位ではなく「東北」としてのブランディング
- Sustainable東北/Responsible東北のハブ
- 首都圏からのゲートウェイとしてのポジション
- ターゲットは国ではなく「コミュニティ」

3、海外/地域事業者との共同商品開発
- 人間中心の信用経済（テクノロジーは人を支えるツール）
- 物販、貿易への発展

4、ハンズオン伴走型人材育成支援

☆チェックポイント☆

<u>量的KPIから「質的KPI」へ</u>

- フォロワー数100万人
- ファムツアー10社招聘
- 入込数100万人
- 延べ宿泊者数100万人

→ 誰なのか？

- 動画再生回数700万回　→予約は何本？
- ツアー予約100本　→利益/利益率は？
- 消費額1億円　→地域内調達率は？

©（株）インアウトバウンド仙台・松島

どのようなツアーがあるか

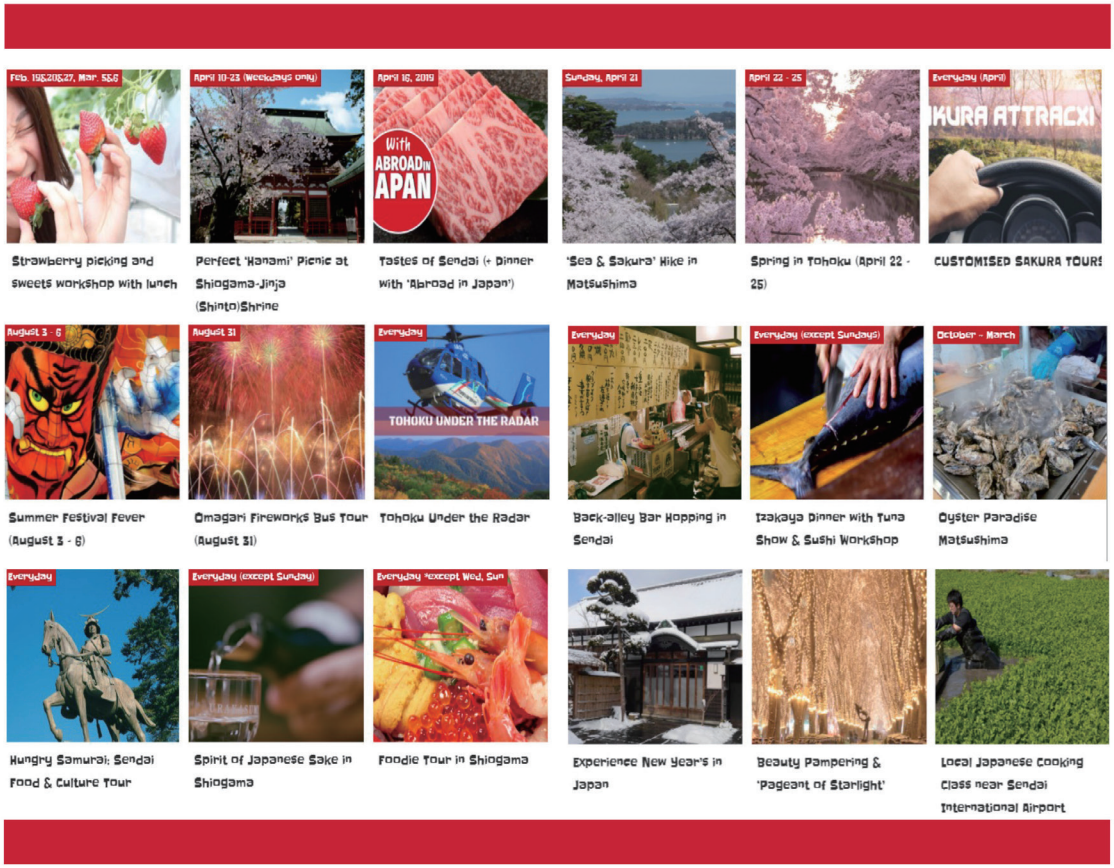
も大切だが、

「東京から90分」という事を
外国人は知らない。

物理的な距離よりも

「時間軸の地図」が重要

Tohoku Local Secret Tours



〖 第４回 〗

地方創生と連動したＤＭＯ養成塾④

テーマ

旅行者目線に立った二次交通等交通アクセスの整備

○日　時：2021年1月20日(水)　13時30分～16時
○会　場：かずさアカデミアホール２Ｆ「２０１会議室」

○出席者：順不同

（一社）勝浦市観光協会、（一社）木更津市観光協会、(一社) 南房総市観光協会、鴨川観光プラットフォーム（株）、（株）近畿日本ツーリスト首都圏、（株）グリーンポート・エージェンシー、（有）コアコミュニケーション、（株）ちばぎん総合研究所、（一社）ツーリズムいすみ、成田商工会議所、（株）成田空港交通、成田国際空港（株）、日東交通（株）、日本航空（株）、（株）Flact、（公財）航空科学博物館、千葉県観光企画課、いすみ市水産商工課、山武市わがまち活性課、館山市観光みなと課　（計２０社、団体）

イントロダクション
ＪＴＩＣ．ＳＷＩＳＳ代表山田桂一郎氏

今回のテーマは二次交通について。澁谷局長からもお話があったが、本日は外部から2名の講師にお話しいただく。まずはおふたりの話を聞き、その後、質疑の中でも二次交通のあり方についていろいろと解説を伺いたい。

私からは、事務局からのリクエストでもある、「スイスの鉄道の話」が基本になるかと思う。ヨーロッパの中心にあるスイスは、最近になって他国からの路線がどんどん伸び、スイスを横断する路線が増えている。

連邦鉄道の歴史はスイスの中では新しく、それより１００年以上前から私鉄がある。現在では、約２００社くらい。スイスは鉄道観光の王国と言われ、スイスの面積は九州くらいと小さいが、鉄道路線自体は九州の２倍近くある。ギネスにも出ているが、鉄道利用者がとても多く、一人当たりの鉄道での移動距離は年間２４００キロメートルと世界一を記録している。（詳しい講義については34ページ以降を参照）

当日の議事次第

開会主催者あいさつ

成田空港活用協議会
澁谷事務局長

❶旅行者目線に立った二次交通等交通アクセスの整備

ＪＴＩＣ．ＳＷＩＳＳ代表
山田桂一郎

復興庁　復興五輪進チーム企画官
三重野　真代

京成電鉄株式会社
グループ戦略部課長
林　祐悟

グリーンスローモビリティとは

国土交通省

別添１

グリーンスローモビリティ：電動で、時速20km未満で公道を走る、４人乗り以上のモビリティ

【５つの特長】
①**Green**･･･CO2排出量が少ない電気自動車。
家庭用ｺﾝｾﾝﾄで充電可。GS撤退地域でも運行可
②**Slow**･･･時速20km未満なので観光にぴったり
③**Safety**･･･速度制限で安全。高齢者も運転可
④**Small**･･･小型なので狭い道でも問題ない
⑤**Open**･･･窓がない開放さが乗って楽しい

【事業化】乗合バス事業、タクシー事業、
自家用有償旅客運送で運行

【活用場面】

①地域住民の足として
1）バスが走れなかった地域
2）高齢化が進む地域
3）お年寄りの福祉増進
4）既存のバスからの転換
5）将来的に自動運転可

②観光客向けのモビリティとして
1）ガイドによる観光案内
2）プチ定期観光バス
3）パークアンドライド
4）イベントでの活用

③ちょこっと輸送
駐車場から施設まで
施設から施設まで

④地域ブランディング
「地域の顔」として

引用：国土交通省 ホームページより

【COLUMN】
専門家 DMO 論

復興庁 復興五輪進チーム企画官 三重野真代

地域経済と DMO

観光の二次交通に係る個人的考察からみた、これから。

❶グリーンスローモビリティ政策の背景

本日は「観光の二次交通に係る個人的考察」というテーマ。まず簡単に経歴を紹介すると、私はもともと国土交通省の職員で、現在は復興庁へ出向している。観光庁を立ち上げる際にちょうど観光庁へ出向しており、その際に山田さんと知り合った。

京都市への出向は、インバウンドがちょうど盛り上がってきていたころ。着任直後に京都市が世界一の表彰を受け、2年連続世界一になった。その影響もあって外国人観光客がどんどん増えた。ちょうど民泊が問題になったり、オーバーツーリズムが問題になった時期でもある。国交省に戻り観光政策課で仕事をしていた際に、グリーンスローモビリティを政策として立ち上げた。

本日の講演の多くは、京都市出向時と、グリーンスローモビリティの話。今回は個人的な意見や経験を踏まえた話が中心となる。資料の一部は配布資料には入れていないのでご了承いただきたい。

❷京都から気づいたこと

「観光において交通は重要である」ということを京都市へ出向した際に痛感した。また観光庁立ち上げの際、なぜ国交省に設置するのかという話もあった。

なぜ運輸省に観光局があるのか？世界恐慌で世界、日本がダメージを受けたところから、回復期に観光局を立ち上げた。昔から観光客は鉄道で乗り入れてくるものと捉えられており、鉄道省に作られたのだと思っている。

自分の地域がどういう観光客を呼びたいのか、それにはどんな宿泊施設がどのぐらいいるのかが重要。観光客は交通弱者。街中に観光客をめぐってもらうためには交通機関は必ず必要。

京都市は、もともと観光客から良い評価を貰っていたが、混雑が酷くなるとマイナス評価も増えてきた。交通が観光客の満足度に大きく影響する。一方で、公共交通・道路は基本的には住民のためのもの。観光客は季節変動が多い。基礎自治体と交通事業者との関係性が構築できているかも重要。

市バスとタクシー業界の関係性

京都市は市バスを運営しており、鉄道とも関係があったが、タクシー運転手との関係性が良くなかった。しかし観光客にとってタクシーは良い乗り物である。タクシーの事業者も成長していってほしいという中では連携していかなければならない。

1990年代は京都市の観光客は4割がマイカー利用だった。渋滞が問題になり、観光公害が問題になった。例は苔寺。周辺道路に観光客が押し寄せたため、今では苔寺は事前申し込み制になっている。そこで公共交通機関の利用を促すプロモーションを展開し、マイカー利用者は6%ぐらいになった。

京都はもともと日本人観光客が多く来ていたが、そこに外国人観光客がどっと押し寄せた。外国人観光客が1年で110万人増えた。そこで通勤通学のバスに市民が乗れないという問題が生じ、またタクシーもドライバーが英語を話せないことによる乗車拒否が相次いだ。

「歩くまち・京都」の取り組み

車道を一車線減らして歩道を広げ、またバスのスペースを確保した。昔は市バスの1日乗車券は500円だったが600円に値上げした。民泊に来るお客様は安さを求めている。宿泊費を安くするために民泊に泊まり、安く移動できる1日乗車券を利用したい人が多い。混んでいても、何本かバスを待つことになってもバスを利用する。そこでバスの1日乗車券を100円値上げし、地下鉄の1日乗車券代を値下げした。またバスを前乗り後ろ降りに変更し、遅延の縮小に貢献した。

❸ タクシー業界での取り組み

タクシーの取り組みとして、「フォーリンフレンドリータクシー」を導入。訓練（研修）を受け、「フォーリンフレンドリータクシー」乗り場を整備。語学力、マナー、柔軟な決済方法の導入を行った。この取り組みにより、タクシー運転手のやる気やモチベーション向上になった。また市長の認定ということで、交通事業者はなかなか市長認定を貰える機会はないので、給与アップと共に喜んでいた。

こうした取り組みにより、市役所とタクシー業界の関係が改善。またタクシー会社の垣根を超えた連携が進んだ。会社を問わずお客様サービスが高まった。京都市出向の経験からの考察として、住民と観光客の両立の難しさがある。交通事業者にとっては混雑する方が儲かるが、住民にとってはサービスの低下になってしまう。

❹ グリーンスローモビリティについて

グリーンスローモビリティ（以下グリスロ）は時速20キロまでしか出ない、電動パブリックモビリティ。電気自動車のため二酸化炭素排出量が少ない。移動速度がゆっくりなため、観光にピッタリ。また高齢者も運転しやすい。

なぜグリスロによる公共交通が政策的に必要なのか。免許返納する高齢者や、インバウンドで増大する観光客への対応といったなかで、地域が提供できる楽しい公共交通の役割をグリスロが担えるのではないか。グリスロ導入を検討したのは、海外で見た際に「楽しい乗り物だな」と感じ、日本にもこうした乗り物があったらいいな、という思いからだった。（グリスロの動画視聴）

広島県尾道市等の事例

尾道市が中心となり、交通事業者等を集めて実現。バスではお客様との会話が少なかったが、グリスロは地域の人とのコミュニケーションの増大にもなっている。尾道市でのグリスロは観光客向けに始まったものだが、地元住民にも重宝されている。また宇奈月温泉はツェルマット（のような観光地）を目指して、地域バスを電動に変えた。

❺ 観光モビリティだから構築できる地域ブランディング

グリスロは歩くよりは早く、タクシーよりは遅い乗り物。平成30年から全国で実証実験を行った。観光庁や国交省が実証実験を行なっており、千葉県内も松戸市、千葉市、四街道市で実施。グリスロの経験からの考察。移動には本源的な移動と、派生的移動がある。本源的移動は、乗ること自体に価値があるということ。ゆっくり・オープンな移動の接待的な「楽しさ」、「乗ること自体」の目的化。観光客向けのモビリティが住民の心を変えることも。観光モビリティだから構築できる地域ブランディングもある。技術が進みコロナが進む時代こその、人と人が触れ合える場所。グリスロは小さな乗り物なので同乗者の距離が近く、コミュニケーションが促進される。

❻ 二次交通があれば観光客は来るのか？

二次交通は手段なのか？二次交通ももちろん問題だが、いくら二次交通を整備しても、行きたい場所がなければ人は来ない。交通は、観光の非常に大きな分野にも関わらず、観光関係者だけでは提供できない分野。知識不足もあるが、分からないから踏み込みにくい。

海外では観光事業者が観光向けの交通を整備・運営している事例もある。ただ日本でこの話をしても反応が悪い。観光客の二次交通は生活交通と重複するが、住民が必要とする交通と観光客が必要とする交通は違う。交通事業者に何か頼むのであれば、交通事業者側のメリットを提示して動いていただくように働きかけることが必要。観光客を含めた交通計画・都市計画が不足している。観光客向け二次交通を提供する新主体の参入が進むと良い。自家用有償旅客運送も来訪者を対象にできるようになった。観光協会や民間が交通事業に参入することも可能になってきた。

ｸﾞﾘｰﾝｽﾛｰﾓﾋﾞﾘﾃｨ：時速20km未満で公道を走ることができる電動車を活用した小さな移動サービス

引用：国土交通省 グリーンスローモビリティ概要　①Green→電動車を活用した環境に優しいエコな移動サービス（写真は一例）
②Slow→景色を楽しむ、生活道路に向く、重大な事故発生を抑制　③その他→同じ定員の車両と比べて小型、開放感がある。乗降しやすい等

軽自動車	小型自動車	普通自動車
4人乗り	5人乗り	10人乗り
4人乗り	6人乗り	11人乗り

【COLUMN】

DMO 養成塾 専門家対談

京成グループ・日東交通における、観光の取り組み事例の紹介

JTIC. SWISS
代表
山田桂一郎
Kei Yamada

×

京成電鉄株式会社
グループ戦略部課長
林 祐悟
Yugo Hayashi

×

日東交通
代表取締役社長
小宮 一則
Kazunori Komiya

林　氏 企画乗車券を通じた需要喚起。「下町日和きっぷ」や「なりたうなチケ」。Greater Tokyo Passは訪日旅行者向けの企画乗車券。関東には私鉄の周遊パスがないという声を受けて、協議会を立ち上げて出来上がったもの。短い時間で立ち上げたためお金もチープなものだったが、現在では ICカードにも対応したものとなっている。現在は概ね1都 3県をカバーしている。本日の参加者にも多くいらっしゃる房総エリアは残念ながらカバーされていないが、範囲が広がることで訪日外国人の方の利便性向上にもつながることから、個人的にはより範囲が広がればいいなと思っている。京成四ツ木駅、キャプテン翼とのコラボや、「京成桜駅」としたプロモーションの紹介。

「のりもの好き集まれ！ナリタののりもの大満喫ツアー」。コロナ禍でなかなか出かけられない中、鉄道ファンをターゲットにしたイベントを実施。旧成田空港駅（東成田駅）、スカイライナー、JETの遊覧飛行、成田空港交通、航空科学博物館を組み合わせたもの。

個人的には、交通事業者の得意分野は、①輸送インフラを保有し、モビリティサービスを提供していくこと。情報発信からお客様の輸送まで、一気通貫なサービス提供が可能。②情報発信力。自社沿線、相互直通先、同業他社等、面的なネットワークの広がり。成田空港と各地を結ぶネットワーク。

交通事業者の課題：①事業者間、交通モード間の更なる連携強化
②小回りがどちらかと言うと苦手
③様々なユーザーへの分かりやすい情報提供④ ICTや新しい技術・概念への対応

交通関係者は苦手意識があるのかと感じており、もう少し積極的に取り組んでいければと思っている。

成田国際空港と京成電鉄、京成電鉄グループについて

当日は、企業概要、成田空港の動向についての話がありました。訪日外国人・成田空港航空旅客数は 2019年度に過去最高。その影響により、京成グループも大きく成長してきた。成田空港輸送の歩み。スカイライナーについての紹介。2019年 10月のダイヤ改正により、終日ほぼ 20分間隔で運転。京成グループの高速バスネットワーク。成田空港発着、千葉駅周辺発着、東京駅発着の路線がメイン。インバウンド需要の取り込みのため、海外旅行博への出展等も積極的に行なってきた。

山田氏　京成電鉄の取り組みをご紹介いただいた。私は電源があると言う理由だけで成田空港への移動にスカイライナーをよく利用している。意外と単純なことだが、ビジネスマンや私のようなノマドなどは車内でのビジネス環境にとても価値を感じる。些細なことであったとしても、お客様に必要なものを提供することは価値となる。

Greater Tokyo Passについて、お伺いします。例えば、これが「Greater千葉 Pass」「房総 Pass」などとなった時、どんな方に、どんな風にご活用いただきたいか、イメージはありますか？

林氏　千葉はアクアラインを使うと東京が意外と近い。感覚的に遠いイメージがあるかと思うので、商品があることでアピールのきっかけになれば。また房総半島は深いので、1泊する価値も十分にあるのではないかと思います。

山田氏　このようなパスができた場合、皆さんや DMOが高付加価値な商品・サービス化と共にパスを積極的に活用しないと全体的に上手く機能しなくなる可能性があります。

小 宮 氏　当社はバス会社であり、東京湾アクアラインを活用した都市間バス路線を主に運航しています。数年前から利用者数は踊り場に来ており、元々地元からの認知度・利用度は高かったが、千葉からの需要ばかりで、県外からの誘客に課題を持っていました。

山 田 氏　交通機関は、移動手段なのか、それとも目的なのか。私はバスでの移動そのものを楽しみとして目的にすることも大事だと考えるが、まずは移動先となる地域に旅の明確な目的が必要ではないか。その旅先にある観光施設や宿泊施設、飲食店、体験などがとても重要。このかずさアカデミアパークも同様。まずは地域の皆様が利用し、その良さを発信する。その先にお客様が存在している。

今日は「グリスロ」の話もあったが、域内をスローな移動で楽しむ旅には可能性を感じる。移動スピードが速くなると見落とすものが多くなり、ゆっくりなほど五感への情報が多くなる。

case2

塾長 View

スイスから学ぶ交通

JTIS SWISS 代表山田桂一郎氏

今日は二次交通がテーマ。スイスの鉄道の話を中心に進めたい。スイスの鉄道というと「世界の車窓から」のイメージかもしれない。スイスの鉄道網は国内の隅々まで縦横無尽に通っている。スイスの鉄道会社は２００社ほどある。スイスの面積は４万１千平方キロ。九州と同じぐらいだが、鉄道路線は九州の約２倍にもなる。

スイスでは自家用車を持っている人も多いが、鉄道での一人当たりの移動距離が世界一で、年間約２４００キロ。ユングフラウヨッホには、最も標高の高い（３４５４ｍ）鉄道駅がある。一日あたりの乗客数は２０１９年で約１３０万人。切符販売数のうち、インターネット購入が２０１９年から半数を超えた。

スイス連邦鉄道について。スイス在住者は安価に利用できるようになっている。交通渋滞を防ぐ目的でも鉄道利用を促進したいという思いがあり、都市幹線鉄道サービス構想が持ち上がった。スイスでは２００４年に全国幹線鉄道ダイヤシステム（パターンダイヤ）を導入した。乗換利便性を高めたダイヤ編成となり、ハブ駅は大体定時（毎時０分、３０分、１５分。４５分など）に発車し、それに合わせた乗換ダイヤが組まれるようになった。

１９３０年代から外国人旅行者も利用可能な鉄道パス（複数の公共交通機関で利用可能）を販売開始。「スイスホリデーチケット」は特定エリアへの往復フリー乗車券＋鉄道、バス、船舶の無料乗車券５枚付き。１９５０年代には「スイスホリデーカード」鉄道、バス、船舶乗り放題を導入。１９８９年には外国人旅行者専用の「スイスパス」を発行。鉄道、バス、船舶、都市交通（市町村運営のバス、トラム等）も乗車可能になる。

２０１０年にスイストラベルシステム株式会社設立。２０１１年から事業を開始し、世界中に「公共交通機関を用いたスイス旅行」の販売に着手。２０１５年に「スイストラベルパス」を中心とする外国人旅行者向けの乗車券・パスの販売。利用範囲はスイストラベルシステムに分担金を支払っている２５０社超の公共交通事業者が運営する鉄道、バス、船舶のすべての路線において乗車券として使用可能。

ターゲットは20程あり、過去の販売実績（売上）と将来における伸び率の予測の双方で判断。現在、21か国がメインターゲット、重要なプロモーションを実施。最優先ターゲットはドイツ、フランス、イタリア、オーストリア、イギリス、中国、インド、アメリカ。各国の旅行会社やツアーオペレーターへの認知と当該国における露出が高まることの重要性を踏まえ、各国の旅行関連の博覧系への出展やファムトリップ（下見招待旅行）も重視

個人観光客がメインターゲット。スイストラベルシステム（以下ＳＴＳ）によるマーケティング・セールスのメリットは、中小鉄道事業者の財務基盤が弱く、自社予算では国外向けＰＲ活動が困難な中小鉄道会社の方が大きい。ＳＴＳが包括的なマーケティング・セールスを行うことで、単独では実現不可能な規模でプロモーション展開が可能。

スイス政府観光局との連携。連邦政府からの委託事業費が年間５２８３万スイスフラン。「戦略的プレミアムパートナー」として、金銭的なサポートだけでなく財やサービスによる現物代替も可能。ＳＴＳは鉄道を中心に公共交通機関による移動を提供。政府観光局の持つネットワークを利用して「公共交通機関を用いたスイス旅行」を幅広くセールスアピールする機会も多いため、実質的なメリットは多い。

スイストラベルパスは特典が多い。利用期間中は、電車、バス、ボートが無制限で乗り放題。プレミアム・パノラマ列車も乗り放題（座席予約料金・追加料金が適用される場合もあり）。９０以上の市町村内の公共交通機関も乗り放題。５００以上の博物館にも入場可能。山への登頂料金も一部含まれる。スイストラベルパスは海外からの旅行者のみ利用可能。スイス、リヒテンシュタインの居住者は購入不可。

パスの種類は4種。3日間、4日間、8日間、15日間。アジアを中心とした個人客の利用が多い。パスの日数がスイスの宿泊とイコールの旅行者が多い。スイストラベルパスフレックスも4種（日程は同上）。連続で長期滞在するような人の利用が多い。ユース料金がある。16歳未満の子供と一緒の場合にはファミリーカードの購入も可能。スイスハーフフェアカード（半額カード）。使用開始日から1ヶ月有効。

スイストラベルガイドのアプリケーションもある。非常に使い勝手がよく、アプリケーション開発にも力を入れている。チケットをアプリ上で購入すると、請求時には最安値で引き落とされる。GPSで区間を間違えることがない。経路検索アプリもあり、ここからここまで行きたいと画面タッチするだけで、そのまま経路を検索してくれる。このパスで施設の入場もでき、いくつかのスキー場ではスキーパスにもなる。国全体が包括的にMaaS事業をやっているようなイメージ。アプリ上での観光情報も充実している。旅行者の利便性を十分に果たし、情報発信までやってくれるアプリケーション。ただの行動履歴だけでなく、マーケティングツールとして最大限の活用ができるようになっている。

スイスの鉄道について。ほぼ全ての鉄道で自転車はそのまま持ち込める。2階建て車両の先頭か最後尾にはキッズコーナーがある。普通車両の1階はサイレントルーム、2階部分では携帯電話が使えるようになっており、ビジネスマン向きになっている。

スイスポストバス。元々は郵便を運ぶバスだったが、旅客も乗れる。また自転車も運べるようになっており、サイクリストにも利用されている。峠便は多くても運航は1日3便程度。調査した結果、お客様の利用が多い時間帯だけで運行している。

自動運転バス。スマートシャトル。最高時速45キロ、最大収容人数15人。スイスでは実用レベル。

スイスモビリティツーリズム。スイス政府観光局のHPには日本語版もある。もっと自然を楽しみながらもスローで快適な旅行を楽しんでもらおうという取り組み。スイス政府機関や民間企業などが協力。公共交通機関のとの連携により、サイクリングやハイキング、マウンテンバイク、インラインスケート、カヌーを使った人力での移動そのものを楽しむ旅を全国的な取組として提供。専用サイトで英語、ドイツ語、フランス語、イタリア語で情報を網羅。自転車などで移動した際の宿泊施設の案内など、旅行者などへの情報提供。ハイキングコースなども組み込まれている。ルートをガイディングしてくれる旅行会社もある。

●公共交通機関の存在意義は？
●お客様にとって、必要性はどこに？
●地域・社会にとっての必要性は？
●そもそも利用する目的は何？
●各交通機関の役割分担は？
●公共交通を存続させることが目的？
●どうして利用されなくなったのか？
●将来性はあるのか？（基本的に移動手段でしかなくなっていないか）
●メインターゲット（利用客）は誰か？

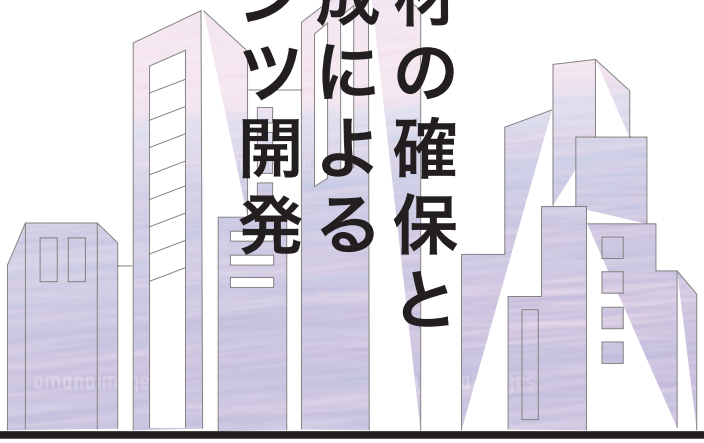
お客様あっての交通機関。乗ることが楽しみなのか、乗った先に楽しみがあるのか。移動手段として使っていただくなら、目的地となる地域に対してお客様がその地へ行かなければならない明確な理由、目的、必然性がなければ利用されない。ぜひ、色々な市場に合わせた公共交通機関のあり方を考えてほしい。

〖 第５回 〗

地方創生と連動したＤＭＯ養成塾⑤

テーマ

専門人材の確保と人材育成によるコンテンツ開発



○日　時：2021 年２月９日 (火)13 時 30 分 ～ 16 時
○会　場：かずさアカデミアホール２Ｆ「202 会議室」

○出席者：順不同

（一社）南房総市観光協会、平山建設（株）、（公財）航空科学博物館、館山市 観光みなと課、（有）コアコミュニケーション、木更津市 観光振興課、（一社）勝浦市観光協会、勝浦市　商工観光課、いすみ市 水産商工課、（一社）木更津市観光協会、（株）Flact

【リモート参加者】鴨川観光プラットフォーム（株）、成田商工会議所、成田国際空港（株）、千葉県観光企画課、山武市　わがまち活性課、（株）グリーンポート・エージェンシー、成田空港交通（株）（計１８社、団体）

イントロダクション
JTIS SWISS代表山田桂一郎氏

今回は、前半は人材育成にテーマを絞った話。後半は中谷さんと皆さんとのディスカッション。皆さんがすぐに実用化できる話もしたいと思う。

中谷さんからは、一度来ていただいたお客様をどのようにリピーターとするのか。また、そのためには当地・当社だからこそ提供可能な価値ある商品・サービスについて具体的なマーケティングの話をして頂く。結果的にあらゆる活動を顧客生涯価値に結びつけることが重要であることを知っていただくため。皆様が必要とする人材の育成、マーケティングの推進体制、二次交通のあり方など、一つでも多くのことを学んで頂きたい。

当日の議事次第

開会主催者あいさつ

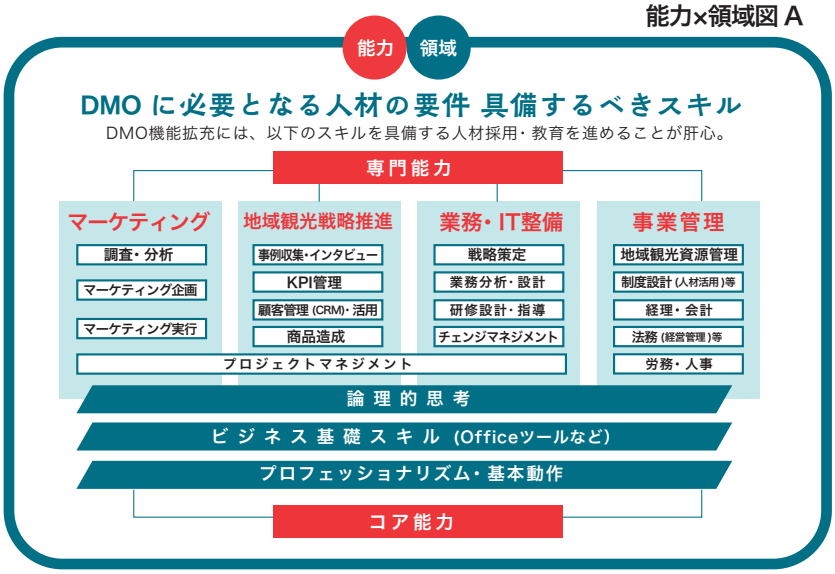
成田空港活用協議会
澁谷事務局長

❶ 専門人材の確保と人材育成によるコンテンツ開発

ＪＴＩＣ．ＳＷＩＳＳ代表
山田 桂一郎

観光庁観光地域振興部観光資源課
新コンテンツ開発推進室長
中谷 純之

能力×領域図 A



【COLUMN】

気仙沼市での人材獲得事例

山田氏　気仙沼では、クルーシップによるマーケティングデータをデジタルで集めるだけでなく、マネジメントデータ収集のために高校生がアンケート調査を担当している。導入初期に専門家から習ったノウハウを高校生が引き継いで活かしている。アンケート結果の集計、データの活用については DMOが担当。調査会社を使うとお金がかかる。地域で継続させる方法を考えていくことが重要。

DMOとしての業務遂行のため、以下 4タイプの人材の採用や教育をする必要がある。

①マーケティング人材
②地域観光戦略推進人材
③業務・IT整備人材
④事業管理人材

私が関わった DMOは、地域から広域 DMOまで多種多様だが、どの DMOであれ最低限の業務遂行のためには上記の人材が必要と考えている。マーケティングについてはこれまでも話をしているが、今回は戦略的なところにフォーカスしたい。戦略を決めることはマーケティングではとても重要。戦略を間違うとどれだけ良い戦術や手段があっても失敗する。ダメな DMOに決定的に欠けているのではないかと思っている。プロジェクトを進める前に、必ず戦略を決める。

今後、生産性・付加価値を上げていくために業務そのものの推進のためにどのような DXを活用していくのか。

最後の事業管理については、DMOが物理的に大きくなるだけでなく、仕事の領域が広がるほど、事業管理も重要になる。ＩＴ人材を雇う等もあるが、資金メカニズムの知見や経験のある人材がいないといけない。いずれにしても採用するだけでなく、教育をしっかりと進める必要がある。

DMOに必要となる人材の要件・具備すべきスキル(能力 ×領域図A参照)。このスキルを持っている人を雇う、もしくは育てることが求められるが、これで十分だと思うか？専門能力と共に、コア能力として、論理的思考、ビジネス基礎スキル、プロフェッショナリズム、基本動作も必要。

併せて、人としての知性・教養も考慮しないといけない。

ミッションと共に求める結果・成果を決めてから、マーケティング戦略を具体化することが求められる。

【COLUMN】
専門家 DMO 論

観光庁観光地域振興部観光資源課新コンテンツ開発推進室長 中谷純之

地域経済と DMO

リピーターが来訪する地域づくり。外国人リピーターを増やすためにはどのようなコンテンツ開発が必要なのか。

❶ コンテンツ開発のための コーチング理論

千葉県内には登録DMO・候補DMO法人がいくつかある。それに関する取り組みや、コンテンツ開発推進室ということで、新しいコンテンツを作り出すことが需要な部署。人材を確保するだけでなく、育成することを目的をしている。コンテンツ開発におけるコーチング、事例・課題意識をお話しさせていただきたい。

政府目標及びコンテンツ造成における課題。地域で何かをやろうとしたとき、日本政府としてどのようなものをやろうとしているのかを示したものが「明日の日本を支える観光ビジョン」である。訪日外国人旅行者数は2020年に4000万人を目指していた。元々人数での目標値を設定していたが、それよりも観光は経済活性化、地方創生の目線で取り組むべきとの指摘から、昨今は旅行消費額が有識者からは注目されるようになってきた。今日あまり触れることはないが、「旅行者の6割程度をリピーターに」という目標もある。リピーターほど地方へ来訪している。外国人のリピーターを増やすためには地方の魅力を高める必要がある。まだまだ地方へ誘致する伸び代はある。訪日外国人が東京に宿泊している割合は25%。ビジネスで東京に来る人は10人に1人、旅行者は4人に1人が東京に泊まっていることになる。訪日外国人が減少し、日本人旅行消費額がコロナで改めて注目されるようになってきた。

❷ コンテンツ開発室の 位置づけと取り組み

2030年までに訪日外国人6000万人、訪日外国人旅行消費額15兆円という目標があり、それを達成するための戦略が立てられている。

最先端観光コンテンツインキュベーター事業

コンテンツ造成においてどのような課題があるのか。平成30年度、1人当たりの旅行消費額を増やし、モノ消費からコト消費へのシフトが必要、また体験型コンテンツの造成が必要ということで、その造成の補助を国が行う事業が始まりました。地方公共団体や民間事業者が連携することが重要だが、コンテンツ造成だけでなく、地方として訪日外国人旅行者の受け入れ環境を整備することも重要であり、それらもDMOに求められる役割。DXに関心がある方もいるかと思うが、事業をやりっぱなしではなく、その後の自走化や継続性が担保されているかが重要。

DMOに関する人材育成の支援

観光立国のためにDMOが非常に大事であり、そのために内閣府補助事業「地方創生カレッジ」も開催されている。またDMOの取り組み事例集も文書化し、観光庁のホームページに乗せているほか、DMOのグッドプラクティスを掲載している。組織形成をしながら人材育成しているという基本スタンスは変わらない。

DMOの改革

Eラーニングや文書を見るだけでは足らないと考えられることから、専門人材を派遣したり、中核人材を育成したりすることに取り組んでいる。最先端観光コンテンツ、インキュベーター事業。自走化していくこと、DMOとの連携が必要との指摘を受け、コーチングにも力を入れていく。自分の事業では、お金を出すとともに口も出させていただき、必ずしも当初計画通り実施いただくことを求めているものではないとお伝えしている。

どのような事業か簡単に紹介させていただくと、令和元年度はインキュベーター事業を実施し、令和2年度はナイトタイムの活用による新たな時間市場の創出に取り組む。文化庁・観光庁が連携し、一定のエリアで、夜間・早朝に地域の観光資源のフル活用。地域における夜間早朝の回遊性を高め、訪日外国人旅行消費額の増加や更なる長期滞在に繋げる。実証事業の実施においては、事業の自走化及び他地域への横展開を図り、事業実施者に対し、外部有識者が事業運営態勢・事業内容・PR手法等をコーチング。二次交通を含めて、その地域が一体となって点から面への魅力を創出していかないといけない。ビジネスの人は会社のお金・自分のお金をどこで使っていただくか、ナイトタイムだけでなくモーニングタイムも使えるようにしていかないといけない。

❸どのようなコーチングが必要？

どのようなコーチングをしているかは事業によって異なる。事業のプランニングが継続性の高い内容となっているか。今年度は国のお金と人でやるが、その先自分たちでやれるか、コーチングしながら進めている。

また着地するウェブサイトはあるか。賛否両論あるかと思うが私は必要だと思ってる。コンテンツは地域に眠る観光資源の活用、というのが一番だと思う。コンテンツ制作のキモは個々だと思っている。そしてそのプロマネも行っている。

多角的な人材育成の確保。人材育成の課題は質の不足と量の不足。観光産業をけん引する経営人材、地域の観光を担う中核人材、即戦力とある現場の実務人材の育成、そして時代の観光産業を担う子供たちへの観光教育が必要。

これら４層について説明すると、経営人材の育成は観光 MBAを設け、一橋大学、京都大学で授業を行なっている。地域の中核人材の育成は、観光産業の経営力強化や生産性向上により持続可能な観光地域づくりを目指すもの。現場の実務人材について、地域でまとまって勉強することは非常に重要。なお、宿泊施設では、「中抜け」という勤務形態が、給与水準や働きやすさの点で課題がある。

次代を担う人材への教育。観光と名の付く学部が現在少しずつできてきたが、観光業は元々とてもすそ野が広い業界。文系理系問わず関わりがあるため、様々な切り口から観光教育が始まっているのはすごく良い。

DX の予算を、新規で10 億円計上している。特許申請をするレベルの技術による観光コンテンツの開発。国際観光旅客税ができてから、補助金の申請書類をきれいに整えて申請してくる補助金おじさんがいるが、そういう人には向かない事業。こちらは2021 年2 月15 日まで申請を募っている。

5Gを開発する事業ではなく、5Gを活用した技術の開発が今は求められている。他産業で使われている技術を観光に転用したりするもの。今はやっているオンラインツアーの９割は、すぐ消えるだろう。

観光需要を創出するためのオンラインツアーであることが重要。消費を喚起し、観光地に誘客できる内容にしないと、アフターコロナでは通用しない。こちらも近いうちに公開予定。

【COLUMN】
成功事例

山梨県富士吉田市
大分県別府市
新潟県長岡市など
各地域の事例

詳しくは次ページより

山梨県富士吉田市

ナイトタイムエコノミー：

河口湖に宿泊している方を富士吉田市に呼び込むためにバスを運行。既存の味わい深いお店を活かしたもの。また富士急ハイランドとコラボし、お化け屋敷のアトラクションの一部を楽しめるようにもしている。

大分県別府市

ナイトタイムエコノミー：

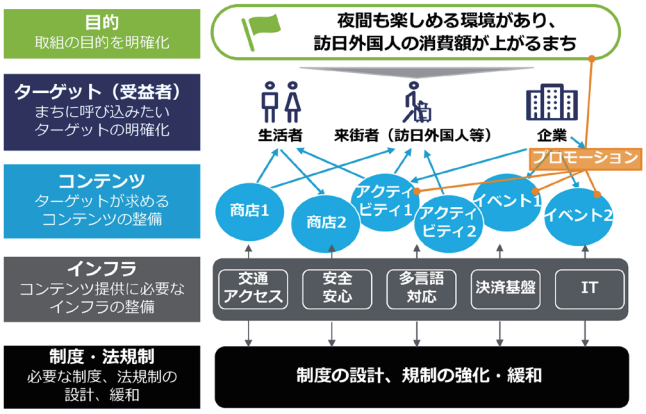
夜の地獄めぐりと地獄の夜。昼に人が集まっている場所に、夜も滞在してもらおうということでコーチングした。

新潟県長岡市：

山古志での夜の花火。

奈良県天川村：

もともとは OL向けの天の川カフェを作るという企画だったが、最後に逆さづりになるような内容に変えた。カフェだとお茶代しか落ちない計画を、体験型にすることで欧米の方にも受けた。



ナイトタイムエコノミー推進の
イメージまちづくりの観点は左図の通りです

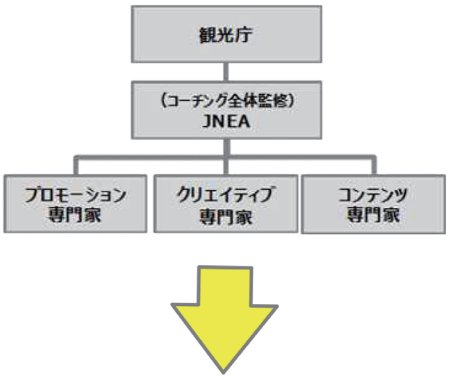
18時から翌日朝６時までの活動を指します。地域の状況に応じた夜間の楽しみ方を拡充し、夜ならではの消費活動や魅力創出をすることで、経済効果を高めることを目標とする。

引用: 国土交通省 ホームページより

令和元年度・２年度　採択事業に対するコーチング業務概要

国土交通省 観光庁

- 採択事業における事業継続はもとより、事業拡大に向けたサポート活動を行うことで、**採択事業の良質な納品かつ自走可能な体制構築を推進**。
- 観光庁のもとで、ナイトコンテンツに造詣の深いJNEA（一般社団法人ナイトタイムエコノミー推進協議会）がコーチングを全体監修。
- また、そのもとに、**プロモーション、クリエイティブ、コンテンツ等の各分野ごとに専門家を配置**し、採択事業の実施エリアの視察・ヒアリングを実施した上で、コーチングを行う体制。



各採択事業に応じたコーチング業務カテゴリーをサポート。

▶コーチングの業務カテゴリー（令和元年度）

コーチングにおいては、以下の5つの視点（業務カテゴリー）を中心に、各採択事業に応じたサポートを実施。

カテゴリー1｜事業プランニング

継続性の高い企画とすべく、「事業の中でどこに重点を置くべきか」といった事業構造自体の見直しと、事業プランの調整をサポート。

カテゴリー2｜プロモーション計画・実施

効率的かつ効果的に告知・集客できる媒体・手法の選定をアドバイスし、事業者が継続的に運営できることを視野に入れ、プロモーション実施をサポート。

カテゴリー3｜プロモーションツール（告知物）制作

ターゲットに響くデザインとなるようアドバイスすることに加え、クリエイティブ（タイトル、デザイン、統一性、メッセージ力）の重要性、訴求内容の徹底、デジタル告知物の活用方法等の基本的な理解促進をサポート。

カテゴリー4｜コンテンツ制作

事業の中心となるコンテンツの制作（地域に眠る観光資源の活用）に関して、コンテンツ自体の演出から、美術制作物・チケットセールス・会場運営・人的サービス領域までをサポート。

カテゴリー5｜プロジェクトマネジメント

事業運営に関する体制づくり、スケジュール管理、コスト配分といったプロジェクトマネジメントをサポート。

© 国土交通省 観光庁

19

令和元年度　コーチングによる人材育成の例

国土交通省 観光庁

新たなナイトタイムエコノミーの担い手を呼び込む空き店舗活用事業（山梨県富士吉田市）

【事業概要】

○河口湖エリアの近隣に位置し、味わい深い飲食店が連なる西裏地区への外国人観光客の誘客。
○ナイトマーケットやビアガーデン、ジャズイベント等を定期的に開催。また、富士急ハイランドとコラボイベントも開催。
○河口湖町の宿泊施設と西裏地区間で、シャトルバス周遊ス周遊を５日間運行。

【コーチング概要】

①申請時の単発イベント開発の企画から、**継続性の高い施策に変更**。
②外国人受入体制が整備された店舗を分かりやすく表示する共通の店頭サインの開発、外国人対応型メニューの充実等、**地元のコミュニティ形成や外国人観光客の受入増加につながる設計**を構築。
③パンフレット、告知ツールに至るまで、同一デザイナーを起用したことにより、**デザイン性の高い統一感あるロゴが展開され、イメージの定着に貢献**。
③**ハッシュタグの活用やトリップアドバイザーへの書込み**など、プロモーション手法を開拓。

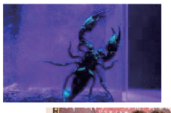
夜の地獄めぐりと地獄の夜市（大分県別府市）

【事業概要】

○別府地獄めぐりの夜間活用。白池地獄では、地獄にいそうな生き物を集めた地獄の生き物展や、不気味な音楽に合わせた白池地獄の池のライトアップと連動して話題を作る施策を実施。
○海地獄では、湯けむりにプロジェクションマッピング、かまど地獄ではライトアップ、地獄夜祭屋台では地元の飲食店等が出店。

【コーチング概要】

①**イベントタイトルの漢字から外国人にも分かりやすい英字**（BEPPU HELL'S NIGHT）**へ変更**し、**SNSの更新頻度の増加やエンゲージメントアップを図るため地元芸人を登用**するなど、プロモーション手法を工夫。
②**インパクトの高い告知ツール**にするため、おどろおどろしいビジュアルのポスター等を制作。ポスターにチケットページへのQRコードを添付するなど、**購入までの行動を意識した告知ツール制作**を実施。
③ライトアップ演出をディレクション。集客の拡大を図るため、白池地獄を幻想的なライトアップで演出。**地元照明会社を起用**することで、予算内で実現。



© 国土交通省 観光庁

20

令和２年度 **コーチングによる人材育成の例**

国土交通省 観光庁

日本農業遺産山古志の棚田・棚池ライトアップと山花火～山古志のおもてなし～（新潟県長岡市）

【事業概要】

○山中で打ち上げられる花火と棚田・棚池の水鏡の水面に映る花火を一緒に鑑賞いただく「山花火」を実施。
○棚田・棚池の畦道に、ライトアップを行い幻想的な空間を演出。
○昼夜の気温差がある山古志で生産された棚田米やかぐら南蛮などの山古志の農産物や、年間出荷頭数20頭と希少な山古志牛を使った料理の販売を実施。
○SNS関連等の情報発信強化も図る。

【コーチング概要】

①ライトアップを、車からではなく歩いて回遊し観覧する方法に変更し、**体感価値向上とSNS発信を促進**。
②単なる飲食提供に終わらせず、そこからライトアップ、花火に続く**ストーリー性のある体験を提供することにより、体験価値・客単価を向上**。
③主催者のみで制作・運営せず、実**績のある地元制作・運営会社の開拓と連携を強化**させ、クオリティ向上。
④**LP・観光情報サイト・SNSの情報整理と、観光資源である錦鯉の情報発信を強化**。

洞川温泉街の夜間時間市場の創出（奈良県天川村）

【事業概要】

○「自然」「スピリチュアル」をテーマに、大峯山「聖地」の山に登る・泊まることをセットにした富裕層向けツアー造成に向けて、ファムツアー等を展開。
○温泉街全体の町歩きと共に「山登り」をの推進を図り、天川村で実施されている街明かりの整備事業との相乗効果も期待。
○天川村公式サイトにおいて、「修験道」を押し出した観光情報を拡充するとともに、SNS運用の強化を行う。

【コーチング概要】

①当初の提案内容であるOL向けの天の川カフェの実施から、**観光資源のメインを「大峯山」「修験道」に変更し、富裕層向けのツアー造成、モニターツアーを実施**。
②**大峯山修験道LP制作、天川村公式サイトリニューアル**をディレクション。
③プロモーション設計（**ネット記事の修正、文化人インフルエンサー誘致、地元企業に向けたSNSセミナー**）。

21

© 国土交通省 観光庁

令和２年度 **コーチングによる人材育成の例**

国土交通省 観光庁

日本妖怪博物館ナイトミュージアムと「もののけハロウィンin三次」（広島県三次市）

【事業概要】

○妖怪観光PRイベント「もののけハロウィン in 三次」の開催と、日本妖怪博物館の夜間開館。
○みよし本通り商店街では、もののけ夜間照明によるライトアップを予定。
○卑弥呼蔵イベント広場では、屋台を含めた夜市や、夜神楽と連動。

【コーチング概要】

①会場内全体の**統一した装飾等を演出・制作**。
②会場**周辺の卑弥呼蔵、店舗等との連携**により、地域の名産品を購入できる「もののけ夜市」の併設し、コスト削減した上で次年度以降も継続活用できるアイテムを設置。
③地元DMOに対し、日本妖怪博物館を運営する**三次市との連携**を促し、SNSを活用。
④SNSのほか、オンラインによるイベント参加等の**デジタル活用によるプロモーション仕掛け、クオリティーの高い妖怪コスプレイヤーを活用**。
⑤三次出身の建築家である谷尻誠氏と連携。

鹿児島の特性を活かした本格焼酎ナイトミュージアム創出事業（鹿児島県鹿児島市）

【事業概要】

○鹿児島有数の景勝地の「名勝 仙巌園」にて、焼酎に伝統工芸と音楽を合わせたイベント「仙巌園焼酎ナイトガーデン」を開催。
○「鹿児島焼酎」のウェブサイト・SNSを改善し、焼酎ムーブメントの再燃を図る。

【コーチング概要】

①イベントにおける、焼酎のテイスティングに留まらない**販売（瓶売り・発送）体制の整備**。
②鹿児島ならではの**ユニークベニューを活用した焼酎イベントの立ち上げ**と、同市内の他の採択事業とを効果的に連携。
③本事業と別の予算を活用した**鹿児島焼酎のECサイトの新規立ち上げ**、県・市のウェブサイトと連携。
④申請団体（焼酎組合青年会）の母体である焼酎組合にSNSやウェブサイトの活用の重要性を伝え、**鹿児島焼酎のブランディング強化、地元蔵元の意識改革にもつなげる114の蔵元紹介サイトのチューニング**を実施。
⑤焼酎ソーダ割のトレンドを背景とし、**鹿児島焼酎ソーダ割の拡散と更なるムーブメント化に寄与**。

22

© 国土交通省 観光庁

令和元年度

最先端観光コンテンツ インキュベーター事業

国土交通省 観光庁

事業目的

● 世界での**「コト消費」最高水準を実現**するため、訪日観光における消費拡大が期待できる潜在的コンテンツや新たな**観光コンテンツを、民間事業者とともに開拓・育成**し、消費機会を拡大。

（夜間帯を活用した観光コンテンツの造成）事業概要

● 各地域の潜在観光資源を活かした「夜×？」という多様な夜間コンテンツの開発を課題として取組を推進。
● 夜間の経済活動活性化事業が都心でも事業事例がまだまだ少ない現状であることを踏まえ、今後のナレッジとなるような多様な事業を13件、展開事業として採択。
● **より継続性の高い良質な事業化に向けて民間有識者によるコーチング（改善指導等）を実施**。

■多様な夜間コンテンツ　注：赤字は令和元年度の採択事業カテゴリー

展開事業の例

｜夜 × 音楽

新たなナイトタイムエコノミーの担い手を呼び込む空き店舗活用事業　（山梨県富士吉田市）

一般財団法人 ふじよしだ観光振興サービス

味わい深い飲食店が連なる西裏地区に外国人観光客を誘客すべく、外国人受入れ店舗を拡大するための企画を実施。参加店舗の共通サイン看板や外国語でのメニュー表示、マップやパンフレットを制作し、ナイトマーケットやビアガーデン、ジャズイベント等を定期的に開催。また、**富士急ハイランドとのコラボイベント**も開催。さらに、**河口湖町の宿泊施設から西裏地区間のシャトルバス周遊**を5日間運行するなど、夜間の消費拡大を狙った。

｜夜 × 観光地＆温泉

夜の地獄めぐりと地獄の夜市（大分県別府市）

一般社団法人 別府市産業連携・協働プラットフォーム B-bizLINK

別府地獄めぐりの新たなコンテンツ造成で、**夜間の更なる集客とマネタイズ**を実施。国指定名勝である白池地獄では、地獄にいそうな生き物を集めた地獄の生き物展や、不気味な音楽に合わせた白池地獄の池のライトアップと連動して話題を作る施策を行ったほか、同じく国指定名勝である海地獄では、湯けむりへのプロジェクションマッピング、かまど地獄のライトアップに加え、地獄夜祭屋台に地元の飲食店等が出店。夜間のインバウンド観光客呼び込みに繋げた。

｜夜 × 神社・寺社＆祭り

ナイトタイムエコノミー創生事業「伝統×革新　江戸東京夜市」（東京都千代田区）

神田明神文化交流館 EDOCCO会 ｜ 株式会社CoCoRo

神田明神境内で、祭りを軸としたエンターテイメント性の高い夜市を定期開催。祭りならではの地域性のある飲食・体験屋台、石見神楽等各地の祭りの招聘・参加体験型の演出、ハローキティ等**国内外に影響力のある外部コンテンツとの連携等**を展開。また、ターゲットの欧米豪の観光客向けに様々なプロモーションを実施するとともに、ロンドンバスでのシャトルバスを運行し丸の内地域との相互送客を実現。地域消費額の向上を狙った。

© 国土交通省 観光庁

令和２年度

ナイトタイム等の活用による新たな時間市場の創出

国土交通省 観光庁

○　**文化庁・環境省と連携し、一定のエリアで、夜間・早朝に**地域の観光資源を**フル活用**。
○　地域における夜間・早朝の**回遊性**を高め、訪日外国人**旅行消費額の増加**や**更なる長期滞在**に繋げる。
○　実証事業の実施においては、事業の自走化及び他地域への横展開を図り、事業実施者に対し、**外部有識者が事業運営体制・事業内容・PR手法等をコーチング**（改善指導）。

取組内容

● 観光地域づくり法人（DMO）を中心とした、地域におけるナイトタイム／モーニングタイムの活用に向けた取組を総合的に支援。
　○ 地域のナイトタイム／モーニングタイムの活用戦略策定の支援
　○ 核となるコンテンツ造成の支援
　○ 早朝／夜間コンテンツ・飲食店・交通手段の多言語発信の支援
　○ 夜間も安心して楽しめる店舗認証の導入、見廻りの支援

● 地域において「面的」にナイトタイム等の魅力向上が図られるよう、博物館・美術館等や、国立公園等における取組とも一体的に実施。
　○ 文化資源（地域の美術館、博物館、文化財等）の活用
　○ 自然資源（国立公園、国民公園等）の活用
　○ 食・体験型観光コンテンツ（カフェ・ガイドツアー等）の活用

「夜にたたずむ広島城の風景」

「新宿御苑夜桜ライトアップの様子」

「ロンドン　パープルフラッグ制度」

「世界遺産二条城　夏の早朝開城」

日中限られた時間しか稼働しない**地域の眠れる観光資源を夜間・早朝も楽しめる環境**を整備し、**新たな時間市場を創出**。

© 国土交通省 観光庁

観光庁の組織概要

国土交通省 観光庁

- **観光庁長官**
  - 地方運輸局等の観光部
    - 観光企画課
    - 国際観光課
    - 観光地域振興課
  - JNTO（日本政府観光局）
  - **次長**（長官の代行、庁内事務の総括）
    - **総務課** ・・・機密、人事、定員、予算、文書管理、国会対応
    - **観光戦略課** ・・・観光に関する基本的な政策の企画・立案、観光統計・経済分析、観光白書
  - **審議官**（観光産業課、参事官（旅行振興担当）及び参事官（観光人材政策担当）の業務に関すること）
    - **観光産業課** ・・・観光産業の発達・改善の全体統括、宿泊業、住宅宿泊事業（民泊）、観光ファンド（REVIC等）
    - **参事官（旅行振興担当）** ・・・旅行業、ランドオペレーター、アウトバウンド促進、新技術対応、休暇改革
    - **参事官（観光人材政策担当）** ・・・観光産業の人材育成・確保、外国人材の受入れ、生産性向上、観光教育、通訳案内士
  - **審議官**（参事官（IR担当）の業務に関すること）
    - **参事官（IR担当）** ・・・IR整備法に基づくIR区域の整備の推進
  - **国際観光部**（国際観光課、参事官（国際関係担当）及び参事官（MICE担当）の業務に関すること）
    - **国際観光課** ・・・JNTOの機能強化・地方との連携強化、訪日プロモーション統括
    - **参事官（国際関係担当）** ・・・UNWTO等の国際機関との連絡調整、二国間交流
    - **参事官（MICE担当）** ・・・政府内・官民横断体制の構築、コンベンションビューロー改革、ユニークベニュー等の活用
  - **観光地域振興部**（観光地域振興課、観光資源課及び参事官（外客受入担当）の業務に関すること）
    - **観光地域振興課** ・・・観光による地域振興支援、地域に対するコンサルティング機能強化、観光地域づくり法人（DMO）の育成・強化、東北観光復興の実現
    - **観光資源課** ・・・観光資源の磨き上げ等の全体総括、古民家、新コンテンツ
    - **参事官（外客受入担当）** ・・・案内表示の多言語化等の促進、ICTによる情報提供

4

© 国土交通省 観光庁

令和２年度　観光産業の中核人材育成・強化事業

国土交通省 観光庁

現状と目的

○　観光産業は経営手法を長年の「勘」や「経験」に頼っており、**科学的な経営による生産性向上・経営力強化が喫緊の課題**。
○　一方、そのノウハウを有している人材が不足しており、**社会人の学び直しの場の整備が不可欠**。
⇒　**社会人の学び直しのための教育プログラムを開発**するとともに、**産学連携による持続可能な仕組みづくり**を実施。
観光産業の経営力強化・生産性向上を目指す。

事業概要

① 教育プログラムの開発
社会人向け講座の開発を支援。
（平成27年度から累計14大学。）

② 全体会議・合同研修の実施
○　観光庁主催による全体会議や合同研修を実施し、ノウハウを共有。
○各地域で産学官による自走化検討会を開催し、協力体制を構築。

③産学連携コンソーシアムの構築・運営
○　産学連携によるコンソーシアムを構築し、ノウハウ共有や講師派遣協力を実施。

④ 観光庁公認ロゴマークの活用
○　観光庁による支援終了後も、地域の観光産業を牽引する人材の育成を目指す講座に対して、観光庁公認のロゴマークを付与。
【使用例】
募集パンフレット、学校ウェブサイト

Japan. Tourism Education Program

【参考】　令和２年度支援校実施講座

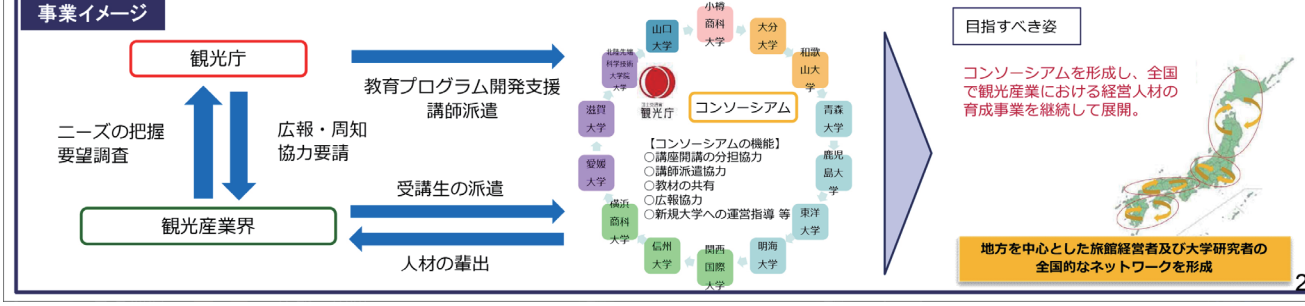
支援校	講座テーマ
北陸先端大学	地域観光のイノベーション人材講座
滋賀大学	ウェルネスツーリズムプロデューサー養成講座
山口大学	SDGsによるスポーツ観光講座
愛媛大学	儲かる観光サービス業を担う人材育成講座

【参考】　自走化校実施講座

明海大	withコロナ時代の観光人材育成を考える
信州大学	ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ養成講座
和歌山大学	観光・地域づくり講座

注：これまで観光庁が支援を行い、中核人材育成・強化のためのコンソーシアムを形成する７大学においても、講座実施を検討中。

事業イメージ



26

© 国土交通省 観光庁

【COLUMN】

DMO 専門家 × 経営者対談

どのような専門人材が欲しいのか、どのように専門人材を獲得するのか。

山田氏　今回、当初は「専門人材の確保」というテーマをいただいていたが、事務局と相談したなかで内容を「人材育成」にも広げさせていただいた。専門人材の確保だけにすると、専門家を雇うためのお金の話だけになってしまう。高度な専門スキルを持っている人を雇えば良いわけではない。今後、どのような人を育てていくかということを考えることが重要。自分が関わった地域も事業化から徐々に育成の方に重点をシフトさせている。皆さんに必要な専門人材の前に、必要な専門領域とは何か？マネジメント？マーケティング？経営人材が欲しいのか、中核人材が欲しいのか、実務人材が欲しいのか。どの領域のどんな人が欲しいのか。

Kei Yamada

JTIC. SWISS
代表
山田桂一郎

×

館山市移住プロモーション、広告物制作などを行っている「コミュニケーション」事業。

有限会社コアコミュニケーション
代表取締役
児玉 秀一

Q 地域柄があるが、わが地域（館山）ではトップワークをしてくれる人だと思う。色々なコンテンツがあり、各社頑張れば現場はできる。プロデューシングができる人が欲しい。

山田氏　それぞれ欲しい人材は、違ってくるものと思う。必要な人材は違うし、その組織に合った人材が必要。DMOを法人化する際、マーケッターを一人雇うように定められている。日本では、マーケッター1人雇ってマルチで働くことを求められたりもする。

「マーケティングリサーチ」という話も出ていた。デジタルマーケティング・データサイエンスなど様々なマーケティング用語と必要なスキルがあるが、マーケティングには最低限の統計学の知識が必要。「この世で一番おもしろい統計学」という本がある。このマンガ本だけでもいいから、ぜひ読んでみてほしい。中谷さんのお話にもあったが、マーケティングを行う中で、データ（数字）を使いこなせていないことが多すぎる。マーケティングを実施すると言いながら、情報発信だけで終わりになりがちである。

専門人材も育てることが目的ではなく、育てた後、その先の目的が重要。観光庁では観光資源課を中心に人材育成を推進してきた。専門家人材の派遣に予算を付けている。天下りの人の人件費に使っているところもあるが、上限1500万円という予算があれば、それなりに優秀な人に来てもらえる。ただし 3年間の期間限定なので、その期間中にその人が人材育成をすることが肝。派遣された専門家に業務を任せてしまうだけだと、その人がいなくなった後に何も残らなくなってしまう。その人を使ってどのように人材育成するかが大事。

航空業界の人手不足問題を解決すべきサイトを発足・活動している。

株式会社 Flact
代表取締役
三井紀人

Q 会社を一人でやっているので、物事を同じ目線でやれる人が欲しい。プレイングマネージャーのような人が欲しい。

【COLUMN】

日本各地での人材育成事例

山田氏　もっとも重要なことは「人材育成」。「とやま観光塾」では、卒塾生が現役生のメンターやコーチングの役割を果たせるようになったことも成果として大きい。その後、宮崎県でも「観光みやざき創生塾」として、富山のプログラムを完コピして人材育成塾を開講している。宮崎では、いい形で中核人材が育ってきているが、経営人材も育ってこないと、中核人材の提案が上手く動かない。和歌山大学には、国立で唯一の観光学部がある。私が担当している「南紀熊野観光塾」。こちらは社会人向けの講座だが、経営人材も育成している。

私が理事と運営委員を務める「日本エコツーリズム協会」でも、ガイド・プロデューサーの養成講座がある。その地域で実施するため、ローカルコミットできる作りになっている。講師は現場で活躍している実際に稼いでいるガイドが行っている。ガイドとして仕事が成り立つのか、不安に思う人もいるかもしれないが、実力を身につければ自立して食えている人がたくさんいる。こういった第一線で働く講師からは、ガイド業についてだけでなく、経営面の話も聞ける。協会では、人材育成をプログラムにすることで、講師を一人ずつ要請するよりもコスト面、運営面でも効率化している。

児童・生徒によるボランティアガイドを行うところもある。多くのボランティアガイドは本人の満足が優先になり、旅行者の満足にはつながらないことも多い。そうしたなかの解決策として、「児童・生徒によるボランティアガイド促進事業」が観光庁によって推進されて来た。子供たちが離島でガイドしたり、厳島神社では中学生が英語でガイドをし、中学生の英語の成績も良くなる効果もあった。

【CASE1】 北陸

とやま観光未来創造塾

北陸新幹線開業後も富山県が「選ばれ続ける観光地」となるため、「とやま観光新時代」に向けておもてなし力の向上を図り、次世代の観光を担う人材を育成するため 2011年にスタート。とやま観光未来創造塾 認定ガイド実技試験、上級認定ガイド実技試験なども実施。

【開催時期】毎年夏頃
【参加者】社会人、学生

【CASE2】 九州

観光みやざき創生塾

宮崎県が、観光客に選ばれる観光地となるよう、5年、10年後に宮崎県ならではの魅力的な観光地づくりを牽引する人財を育成するために宮崎県の事業として 2016年にスタート。観光地づくりに興味がある方、観光事業の課題を解決したい方など幅広い層を受け入れている。

【開催時期】毎年夏頃
【参加者】社会人、学生

【CASE3】 近畿

和歌山大学 南紀熊野観光塾

単に観光を基軸とした地域づくりの先進的な事例を学ぶだけでなく「南紀熊野地域」が抱える諸問題・課題を共有し、顧客に選ばれ続ける地域になるための方策を探るワークショップやセミナーでの意見交換など、塾を通じて各地で活躍されている方々の新たな繋がりと交流の輪を広げることで地域活性化を推進。

【開催時期】毎年夏頃
【参加者】社会人

【CASE4】 四国

こうち観光カレッジ

国立大学法人高知大学次世代地域創造センターにより観光地域づくりを学び観光分野で活躍できる人材の育成を目的としたプログラム。海外と日本国内で活躍する、観光業界の実践者による講義とグループワークを組み合わせで即戦力を育てる。

【開催時期】毎年秋頃
【参加者】観光のイノベーションを推進しようとする社会人、学生

【CASE5】 九州

うれしの未来づくり塾

2021年開講。和歌山大観光学部と観光振興に関する連携協定を締結し、国立大で初めて観光学部を設置。学術的研究に加えて観光地での実践にも取り組み、嬉野市も研究フィールドとなる。塾が目指す目標に「世界に自慢できる地域や生活文化づくり」を掲げている。

【開催時期】2021年新開講
【参加者】社会人、学生

【CASE6】 北海道

てしかが観光塾

てしかがえこまち推進協議会では、観光を基軸としたまちづくりに活躍する人材の育成を目的に 2008年度より「てしかが観光塾」を開催。観光のまちづくり、観光の学問的研究、観光の現場で活躍している方々を講師に迎え、その事例紹介やノウハウの伝授などをセミナー形式で、地域の観光振興を担う人材の育成を進めている。

【開催時期】毎年秋頃
【参加者】社会人、学生

山田氏・中谷氏のトークセッション

どういう人材が欲しいか？

山田氏　まずはどこの地域も事業者も、その問いに自ら答えるところから始めないといけない。中には、自分の分身が欲しいと思ったことがある人も多いと思う。時間と手が足らない時、私も分身が欲しくなる。具体的に組織にどのような人材が必要なのかを明確にする。そして、必要な人材を雇うだけでなく、育成もすることが重要だ。

「コンテンツ」という言葉を使いがちというご意見について

山田氏　私は区別して使っている。本来の言葉の意味からすれば、コンテンツとは「資源・素材」のことだ。コンテンツを商品・サービスにまで昇華させたものをプロダクトと言っている。

コンサルに騙される問題について

中谷氏　インキュベートする対象（新しく企業創設や起業家などへの支援・育成）について、落下傘的にノウハウを持っている大手が地方に行って、マージンだけとってきてしまう状況は打破しないといけない。専門家の派遣事業は、是非とも活用してほしい。

必要なプロ意識

中谷氏　最低限の知性・教養。ごもっともだと思う。人材育成のための人材育成も多すぎる。コンテンツ造成のためのコンテンツ造成も多すぎる。

ボランティアガイドについて

中谷氏　通訳案内士の問題。これまで通訳案内士でないとできない仕事もあったが、現在は規制緩和がなされ、資格がなくても同等の仕事はできるようになった。ここで必要なものはお客様の満足。しょせん言葉はコミュニケーションツールでしかない。あらゆるガイド業はその地域になくてはならない重要なもの。通訳案内士の試験そのものが現実のガイディングにあまり合っていないこともある。観光庁の資格試験の改善については、強く興味がある。

ガイドという人は中心的な役割を見出す人。観光資源が一つでもあって、それを呼び込めるガイドがいれば、それだけで商売は成立する。取組の主催者は熱い思いを持っているが、それを規模の経済で広げられるかというとそうではない。安いツアーに内包されて終わってしまうともったいない。

この10年ぐらいで活躍するガイドは増えてきている。上手いガイドは英語力ではない所で勝負しており、市場で上手く揉まれてきている。ガイドがおすすめによる経済効果はかなりある。ガイドがおすすめする商品や地場産品を客は購入する。きちんとしたプロガイドがいるにも関わらずボランティアガイドがあると、そこがうまくいかなくなる。

ボランティアガイドがいると、消費者の留保価格がマーケティング的には下がってしまう。そのコンテンツへの留保価格が下がると、本当の価値まで棄損されてしまうという悪循環が起こる。よく日本とニュージーランドを比べてガイドへの支払金額が少ない（半分程度）と言われるが、お客様が正当な対価を支払うようになることが非常に重要。

ガイドにこんなに熱を入れて話しているのは、ガイドをガイドとして存続させたり、ガイドを組み込んだツアーを作れたりするかが重要だと考えているため。お客様中心になれるガイドである必要がある。お客さんに応じて臨機応変に対応できるか、本人の気質による部分も大きいので難しいが、そうした要素も重要。

山田氏　ガイドにこんなに熱を入れて話しているのは、地域の商品やサービスなどにガイドを組み込むと様々な効果に繋がるからである。ガイドをガイドとして存続させることも重要だが、ガイドを組み込んだプログラムツアーを作る方が重要であり、実際に売れるものになる。

まとめ

山田氏　ガイドはお客様中心主義であることが基本だ。お客様のフェーズに応じて臨機応変に対応できるのか。また、お客様の興味を引き出すなどのコミュニケーション能力、本人の性格や性質による部分も大きいのが、要素としては重要である。

中谷氏　コンテンツを作り上げていくプロセスを学ぶことが人材育成においては非常に重要。今回ＤＸの授業でも技術開発を強く押し出しているが、それだけでなく、観光資源を磨き上げるための技術革新をして、次年度以降の特許出願に繋げる等、このようなナレッジを示し、完成品を見せるだけでなくプロセスを見せていくことも重要。

DMO 養成塾 第 5 回 質疑応答

Q. 勝浦市観光協会・山口氏

訪日グルーバルキャンペーンをやっている。アドベンチャー勝浦、コンテンツ養成事業をこの 3月までやっている。ガイドのハードルがとても高くて、現状のガイドはボランティアガイドに近いが、訪日外国人向けのツアーの磨き上げを行なっている。フィードバックでは、モニターから、フレンドリーであること、詳細が分かる英語版の何かが欲しい、その町のガイドでないと分からないようなものを紹介してほしいという話が合った。勝浦では半日・1日でも 1000円程度しか料金を取っていないが、きちんと儲けていくことを考えた場合、どのぐらいのガイドフィーを取っていったらよいと思うか。

A.（山田氏 回答）

ガイド料金の相談はよく受けているが、2時間程度のツアーであれば、最低 2000円は取れないといけない。ツアーをエンターテイメントと考えたら、映画館以上の料金を取ってほしい。高価格帯の方が人気がある。日本でも最近は高価格帯の方が人気。日本のガイドは海外と比較して安過ぎ、質の向上も求められている。相場観が大事。相場観を探るときには、どこの国や地域でどのようなツアー内容と料金で販売しているか比較してみればよい。外国でも同じようなツアーがあるので比較してほしい。今はインターネットで他地域のツアーとの比較もしやすいので参考にしやすい。また、私も現場が好きでスイスでは今でもガイドをやっているが、どれだけガイドの実収入になるのかを考えると、日本はまだまだ仕組みを整える必要があるかと思う。

A.（中谷氏 回答）

動向調査は、それ自体が目的ではなく、そのデータを基に、現状を把握し、検討を行うためのもの。観光協会として取り組りむ、あるいは加盟している施設の人たちにデータを還元し、加盟店から負担金を集めてはどうか。

Q. 勝浦市観光協会・西村氏

色々お話を聞く中で、宮崎の創生塾の話があった。良いことをやっていてもなかなか前に進まない。そうした経験は皆さまもあったかと思うが、どのようにされているのか。巻き込み方の参考事例等あればお聞かせいただきたい。

A.（中谷氏 回答）

地域での連携では、地方公共団体との連携も重要。様々な分野に横串を入れることの重要性は認知されつつある一方、ある対象に対して異なる立場で取り組まれている層に、縦串を入れることも重要。例えば、ある地域でのプロジェクトで、地方公共団体、DMO、文化財を保有するお立場に連携を促すために、自分が現地にお邪魔して、誤解や軋轢を解いたという事例がある。

A.（山田氏 回答）

税金を使って役所が責任をもって対応できることもある。様々な主体の巻き込み方や地域との一体感を考慮すると役所の人は平等性を考えてしまうかもしれないが、観光は経済政策なので「公正なえこひいき」として取り組んでほしい。先程、観光庁の「児童生徒によるボランティアガイド推進事業」にも触れた。子ども達と共に地域の将来に寄与する事例は表向きだれも反対できない。経済と関係が無い活動ではあるが、子ども達の活動を中心に地域を巻き込んでいくということも大事ではないか。

Q. 成田国際空港株式会社（NAA）阿部氏

空港でもボランティアガイドを行なっているが、最終的にはインセンティブは報酬なのか。

A.（中谷氏 回答）

日本はチップ制度がないわけだが、その場での直接的な報酬がモチベーションなのかというのも疑問ではある。短期的な報酬は目に見えないかもしれないが、戦略的に臨まなければ、淘汰されたり、ガイドそのものの価値が棄損してしまうのではないか。

A.（山田氏 回答）

今大事なのはお客様からの評価。ガイドにプライドを持ってもらうためにも、アンケート等で評価を測り、フィードバックすることは重要。ガイド本人に評価を見せることで客観的に判断することが重要ではないか。

Q. 更津市観光協会・野口会長

外部人材登用における人件費の1500万円はどちらに申請するのか。

A.（中谷氏 回答）

仕組みとしては有識者に観光庁が支払い、講師を派遣するもの。

A.（山田氏 回答）

講師の中には、この制度を使いたくないという有識者がいることも認識しておいてほしい。確か、この制度は来年度もあるかと思うので、是非この制度をご利用いただきたい。他にも、単発の専門家派遣事業もある。

〖 第６回 〗

地方創生と連動したＤＭＯ養成塾⑥

テーマ

日本版持続可能な観光ガイドラインに取り組むべき７つの理由

○日　時：2021 年３月 26 日 (金) 13 時 30 分 ～ 16 時
○会　場：かずさアカデミアホール２Ｆ「201 会議室」

○出席者：順不同

（一社）勝浦市観光協会、勝浦市 商工観光課、（一社）南房総市観光協会、（一社）木更津市観光協会、アクアラインイースト観光連盟、Orange（株）、館山市観光みなと課、（株）JTB、千葉県立房総のむら、（株）Flact、（公財）航空科学博物館、（有）コアコミュニケーション、いすみ市 水産商工課、（株）グリーンポート・エージェンシー、成田国際空港（株）

【リモート参加者】

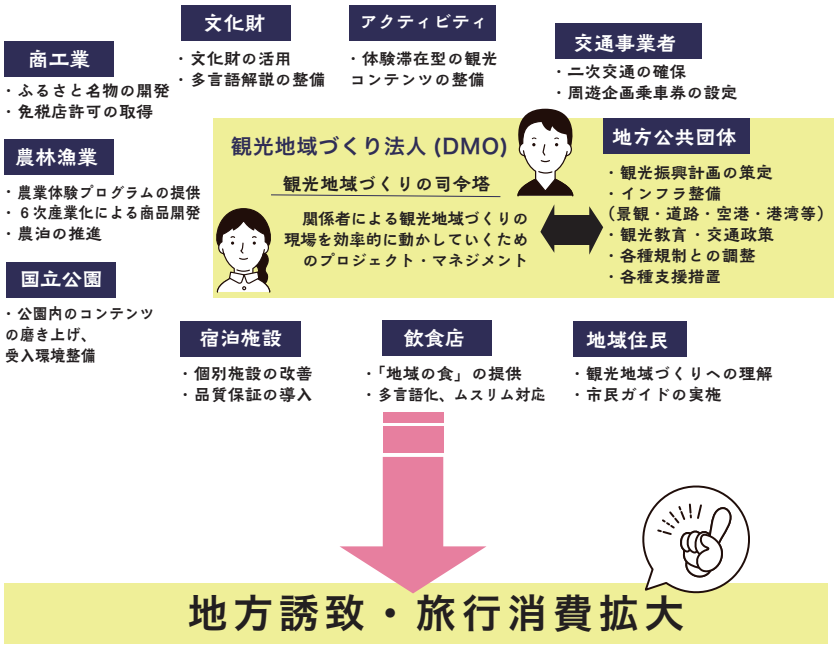
鴨川観光プラットフォーム（株）、成田商工会議所、（株）ちばぎん総合研究所、成田空港交通（株）（計１９社、団体）

観光地域づくり法人（DMO）

地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる法人

DMO = Destination Management / Marketing Organization

観光地域づくり法人（DMO）を中心とし、地域の関係者が主体的に参画した体制を構築



当日の議事次第

開会主催者あいさつ

成田空港活用協議会
澁谷事務局長

❷ 観光資源の磨き上げと受入態勢～現状と課題・その解消～

観光庁　観光地域振興部長
村田茂樹

ＪＴＩＣ．ＳＷＩＳＳ代表
山田桂一郎

【COLUMN】
専門家 DMO 論

観光庁　観光地域振興部長　村田茂樹

地域経済と DMO

観光庁が取り組む地域振興の具体的な政策について。

❶ GoTo トラベル事業

宿泊業等へのコロナの影響も、とても大きいことが分かる。資金繰りも厳しいものとなっており、資金繰り支援の給付を受けているところも多数。新型コロナウイルス感染症による関係業界への影響調査を見ても、大変厳しい。こうした状況を踏まえ、感染拡大防止と観光需要回復のための政策プランを取りまとめました。感染拡大防止の徹底とGoToの延長、国の支援によるホテル、旅館の支援、国内外の観光客を惹きつける滞在コンテンツの充実、観光地等の受け入れ環境整備等。

GoToトラベル事業は、2020年7月から始まった旅行を支援する事業。高級旅館の支援策という声もあったが、1人1泊あたりの金額に割り戻すと、必ずしも高級旅館ばかりという状況ではない。補正予算でさらに予算を積み増しており、GoTo再開となった折には、支援を拡充したいと考えている。

地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進事業。こちらにも予算を50億円ついている。

❷ 観光地域づくり法人（ＤＭＯ）

観光地域づくりについてはご存知の内容も多いかと思うが、課題は、以下の通り。

①宿泊、交通、農林漁業等の関連事業者や地域住民等の多様な関係者の巻き込みが不十分。

②来訪客に対する継続的なデータの収集・分析が不十分。

③顧客視点（マーケットイン）の発想に立脚した戦略策定が不十分。

④サービス等の開発及び品質管理（改善）が不十分

⑤効果的なブランディングやプロモーションが不十分。

マネジメントの部分を地域で担う法人が不可欠ということで、ＤＭＯが注目されている。どの関係者との関係も非常に重要。

ＤＭＯ登録の要件は以下の通り

①「ＤＭＯ」を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成。

②データの継続的な収集、戦略の策定、ＫＰＩの設定・ＰＤＣＡサイクルの確立。

③関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーションの実施。

④法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保。

⑤安定的な運営資金の確保。

ＤＭＯの登録制度に関するガイドライン（主な改正のポイント）

①役割の明確化

②各層の観光地域づくり法人の役割及び役割分担の整理

③登録要件の厳格化

④更新登録制の導入、

⑤国の支援

ＤＭＯへの支援としては、人材育成等「体制強化に対する支援」、優良事例の紹介・ノウハウ提供といった「情報提供支援」、政策効果の高い事業等への「事業に対する支援」。

重点支援ＤＭＯとは

重点支援ＤＭＯとは、先駆的な観光地域づくり法人（ＤＭＯ）であって、意欲とポテンシャルがあり、地域の観光資源の磨き上げや受け入れ環境の整備等の着地整備を最優先に取り組む観光地域づくり法人（「重点支援ＤＭＯ」）を選定し、重点的に支援。

●具体的なＤＭＯ事例

①田辺市熊野ツーリズムビューロー

②気仙沼地域戦略：地域も巻き込みながらクルーカードを運用し、顧客から得た情報をデータベース化し、戦略的な観光振興に取り組んでいる。

③豊岡観光イノベーション

●地域の事例／岐阜県飛騨市の取り組み（Ｓａｔｏｙａｍａ ｅｘｐｅｒｉｅｎｃｅ）、栃木県大田原市の取り組み、新潟県三条市・燕市の取り組み、長野県南木曽町の取り組み、など。

どの取り組みにおいても、キーワードとなるのは、大量生産・大量消費から、パーソナルな商品へ。適正なプライシング。世界的に見て妥当な金額設定にしていく。いいものだから良い値段、という発想に。その他、世界的な検索・予約サイトでの早期ブッキングへの対応。朝や夜の対応。合間の時間で設けていくこと。地産地消。

コロナ禍での訪日意向について

日本は２０３０年までに年間の訪日旅行者６０００万人を目指している。公益財団法人日本交通公社（ＪＴＢＦ）と日本政策投資銀行（ＤＢＪ）が実施した訪日外国人旅行者の意向調査コロナ終息後の旅行意向をヒアリングした資料によれば、アジアにおいては日本がトップ。衛生面や清潔さを期待したいという声が多かった。

国際民間航空機関（ＩＣＡＯ）が示す回復シナリオ。ワクチン接種が進めば、海外旅行を検討する人が増えてくるという調査結果が出ている。またどのような地域から需要が回復するかという分析では、自然豊かな場所や、近距離から回復すると考えられている。

持続可能な観光の推進

元々はオーバーツーリズムなどの問題やマナー違反にどう対応していくか、という視点だった。その後、日本版の持続可能な観光ガイドラインが策定された。

❸ 日本版持続可能な観光ガイドラインに取り組むべき７つの理由

①インバウンドの観光客に旅行先としての選択可能性が高まる。

②世界標準に即した持続可能な観光地となれる。

③持続可能な観光の推進。

④オーバーツーリズムに限らず自然・文化遺産保護等の課題対応も可能に。

⑤ＳＤＧｓの流れにも対応した観光地と認識される。

⑥取り組み支援ツールも充実。

⑦思いの外ハードルは高くない。

お伝えしたかった一番のことは、観光地域づくりの一番の主役は地域の方であり、そのために国としても支援していきたいと思っている。現場の皆さんを支えることが自分たちの役割であり、厳しい時代だが共に連携して色々な取り組みを進めていければと思っている。

既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業

令和2年度3次補正予算:550億円

国土交通省 観光庁

● 観光施設を再生し、更に地域全体で魅力と収益力を高めるため、**新たな補助制度を創設**して、**観光施設全体が再生できるような施設改修や廃屋の撤去等を短期集中で強力に支援。**

観光拠点の再生

（地域等が策定する、以下を含む内容の観光拠点の再生計画に基づき支援）

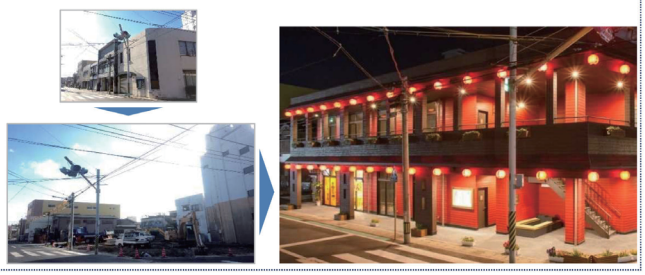
補助率　補助事業：１／２等
専門家派遣・実証事業等：定額

観光施設全体の上質な滞在環境実現

宿泊施設、**飲食店**、**土産物店**等の**地域の観光施設全体が上質な滞在環境等を実現できるよう、施設改修補助(負担割合:1/2)を創設**するとともに、宿泊施設の経営革新等についての**専門家の支援を受けられる支援制度**、融資制度を大幅に拡充。

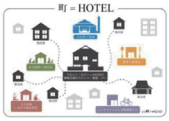
廃屋の撤去等による観光地としての景観改善

地域全体の魅力を高めるため、地域の観光まちづくりの取組と連携した**廃屋の撤去等について新たに支援**し、一挙に観光地としての景観を改善。



宿泊事業者を核とした連携・協業等の促進

宿の事業承継や統合、複数宿が一つのホテルとして運営する取組や、**飲食施設の共有といった複数の宿等が連携**した取組、**他の事業者と連携した新たなビジネス創出**を支援。



小規模宿泊事業者の協業
（分散型ホテル）

公共施設への民間活力の導入促進

公共施設（国立公園内の施設、文化施設等）へ民間のノウハウ導入を促進すべく、**民間活力を導入する場合の施設改修を支援。**

公共施設への
カフェ等の併設

感染拡大防止策

観光施設への**感染拡大防止策**を支援

換気設備の導入

18

© 国土交通省 観光庁

地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進事業

令和2年度3次補正予算:50億円

国土交通省 観光庁

● **地域に残る縦割りを打破し、観光地の整備を進める体制を強化するため、観光事業者や観光地域づくり法人（DMO）と**、交通事業、漁業、農業、地場産業などの**多様な関係者が連携**し、**地域に眠る観光資源を磨き上げる取組を支援する**ことで、観光需要の回復・地域経済の活性化につなげる。

施策イメージ

（コンテンツ造成に必要な諸経費（企画・開発費等）を支援（例）モデルツアー実施費用等）

交通×観光

通常は船が運航していない時間帯で、無人島の貸切ナイトツアーやサンライズツアーを実施

漁業×観光

観光客が立ち入りづらい漁業現場の体験ツアーを造成

農業×観光

地元野菜の植え付け・収穫体験を通じて田舎のスローライフを体験

製造業×観光

一般公開されていない工場見学や家具職人に直接教えてもらえるスクールを実施

19

© 国土交通省 観光庁

観光地域づくりの現状・課題

国土交通省 観光庁

観光地域のマネジメント・マーケティングに関する課題

○ **宿泊、交通、農林漁業等の関連事業者や地域住民等の多様な関係者の巻き込みが不十分**
- → 地域の幅広い資源の最大限の活用につながらない
- → 地域住民の誇りと愛着を醸成する豊かな地域づくりにつながらない

○ **来訪客に関する継続的なデータの収集・分析が不十分**
- → 「どんな人が」「どんな所へ」「どうやって」来ているのか、自分たちの地域を訪れている観光客の基本的な情報を把握していない
- → 観光客の動向を把握しておらず、変化する観光市場に対応できない

○ **データに基づく「顧客視点（＝マーケットイン）」の発想に立脚した戦略策定が不十分**
- → 観光地とターゲットとの親和性よりも、地域が売り出したいモノが先行しており、必ずしもデータに基づいた戦略になっていない
- → 「親和性」「市場規模」「競合」などを意識した、ロジカルな戦略になっていない

○ **地域が観光客に提供するサービス等の開発及び品質管理(改善)が不十分**
- → 「この地域ならでは」といえるもの（例えば自然、文化、食など）の提供ができていない
- → 適切なＫＰＩに基づくＰＤＣＡサイクルによる品質管理・品質改善の取組が十分ではない

○ **効果的なブランディングやプロモーションが不十分**
- → 観光客に訴求する地域のコンセプトが十分に練られていない
- → 旧態依然としたマスプロモーションなどが戦略の主流であり、効果的・効率的な取組が出来ていない

21

© 国土交通省 観光庁

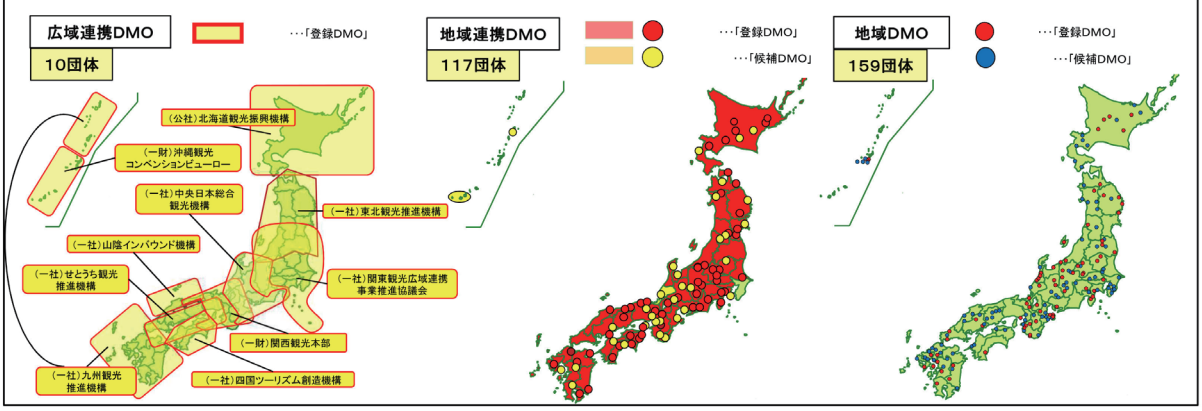
「観光地域づくり法人（DMO）登録制度」

国土交通省 観光庁

「観光地域づくり法人（DMO）」登録の５要件	（１）「ＤＭＯ」を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成 （２）データの継続的な収集、戦略の策定、ＫＰＩの設定・ＰＤＣＡサイクルの確立 （３）関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションの実施 （４）法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保 （５）安定的な運営資金の確保

すでに該当している　＝　「登録ＤＭＯ（登録観光地域づくり法人）」
今後該当する予定　＝　「候補ＤＭＯ（観光地域づくり候補法人）」

「ＤＭＯ登録制度」として２８６団体（※）が登録（R3.3.1時点）



※「登録ＤＭＯ」登録数：174団体、「候補ＤＭＯ」登録数：112団体

23

© 国土交通省 観光庁

観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン

概　要

「世界水準のＤＭＯのあり方に関する検討会」の中間とりまとめ、2019年秋の行政事業レビューの指摘を踏まえ、海外先進事例等も参考に、**登録制度を見直す**とともに、観光地域づくり法人の**役割や取組内容を具体的に解説するガイドラインを作成**し、観光地域づくり法人**全般の底上げを図る。**（令和2年4月15日施行）

主な改正・ポイント

➢観光地域づくり法人の役割の明確化
- 観光地域づくり法人が、**地域における多様な関係者の合意形成において、主導的な役割を果たす**ことについて改めて徹底
- 観光資源の磨き上げや受入環境整備等の**着地整備**は、観光地域づくりにおける当面の最重要課題であるため、**最優先に取り組む**
- **プロモーション等を戦略的に実施**することについて改めて徹底（日本政府観光局を最大限活用し、効果的・効率的に実施）

➢各層の観光地域づくり法人の役割及び役割分担の整理
- **地域連携及び地域ＤＭＯ**は、地域の多様な関係者と連携し**着地整備の徹底について最優先に取り組む**
- **広域連携ＤＭＯ**は、**広域的な連結性を有するコンテンツ開発等の着地整備の各地域への働きかけ**のほか、**広範囲にわたる戦略策定やマーケティング**を実施
- 各層の観光地域づくり法人は、取組の効果検証を行うとともに、連携・調整を通じ、業務の**定期的な棚卸しを行い、**役割分担の下、**取組の選択と集中**を行う

➢登録要件の厳格化
- **合意形成の仕組み**（観光地域づくり法人の主導的な役割確保の徹底）
- 組織体制（「候補ＤＭＯ」の登録申請前の**法人格取得**を義務付け）
- ＫＰＩの状況確認、ＰＤＣＡサイクルの実施（観光庁への報告の徹底）
- 地域経済・社会の変化の状況を分析した**事業報告書**を作成し、関係者や地域住民に説明・共有
- 安定的な財源の確保（安定的な運営資金の確保のため、**財務責任者**（ＣＦＯ）の設置を義務付け）
- 登録要件を満たさない法人や観光庁による助言を受けても、検討・改善が見られない法人の**登録取消し規定の創設**

➢更新登録制の導入
- **更新登録制度（更新期間３年）を導入**、新要件を満たさない観光地域づくり法人の**登録取消し規定の創設**
- **候補法人に登録してから３年を経過しても本登録していない観光地域づくり法人の登録取消し規定の創設**
- **４月に公表・施行**（初回更新登録は本年11月まで）

➢国の支援
- 「登録ＤＭＯ」及び「候補ＤＭＯ」に対して、国は様々な支援（情報提供支援、体制強化支援、事業支援）を実施
- 特に、「登録ＤＭＯ」のうち、インバウンド需要を取り込む意欲・ポテンシャルの高い法人に対して、重点的に支援を実施

※世界水準のＤＭＯの形成に向けて登録基準を厳格化したことから、「日本版ＤＭＯ」の名称を「登録ＤＭＯ（観光地域づくり法人）」に変更。

24

© 国土交通省 観光庁

重点支援DMOについて

国土交通省 観光庁

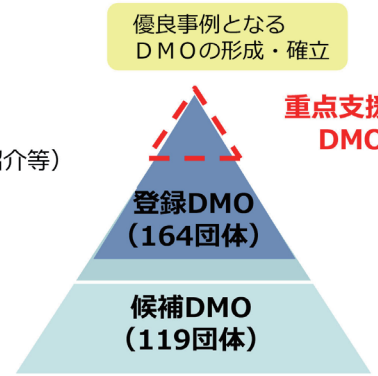
■令和２年度より、インバウンドの誘客を含む観光地域振興に積極的に取り組む先駆的な観光地域づくり法人であって、意欲とポテンシャルがあり、地域の観光資源の磨き上げや受入環境の整備等の着地整備を最優先に取り組む観光地域づくり法人（「重点支援DMO」という）を選定し、重点的に支援。

着地整備等の取組を強力にサポート（ハンズオン支援）

重点支援DMOと緊密な関係を構築し、実情に即したサポートを柔軟に行う

■具体的な支援内容
- ○ 観光庁、地方運輸局職員等の現地派遣を通じた助言・サポート
- ○ 地域のニーズに応じた情報提供（有識者、シンクタンク、観光関係者の紹介等）
- ○ 観光庁の補助事業の活用を通じた事業支援
- ○ JNTOとの連携強化
- ○ 各種施策に係る他省庁（環境省、文化庁、農水省等）との調整　　等

効果的な地方誘客・旅行消費拡大のための取組を実施し、世界に誇る観光地の形成を目指す



※令和２年10月16日時点
※広域連携ＤＭＯ（１０団体）除く

■令和２年度　重点支援ＤＭＯ一覧（32法人）

北海道
- 阿寒観光協会まちづくり推進機構
- ニセコプロモーションボード
- 大雪カムイミンタラDMO
- ひがし北海道自然美への道DMO

東北
- 八幡平ＤＭＯ
- おもてなし山形
- 秋田犬ツーリズム
- 世界遺産平泉・一関DMO
- かまいしＤＭＣ

関東
- ＤＭＯ日光
- 八ヶ岳ツーリズムマネジメント
- 大田原ツーリズム

北陸信越
- 雪国観光圏
- 金沢市観光協会
- 信州いいやま観光局
- HAKUBAVALLEY TOURISM
- 佐渡観光交流機構

中部
- まちづくり小浜
- 下呂温泉観光協会

関西
- 田辺市熊野ツーリズムビューロー
- 京都市観光協会
- 京都府北部地域連携都市圏振興社
- 京都山城地域振興社
- 豊岡観光イノベーション
- ひょうご観光本部

中国・四国
- そらの郷
- 香川県観光協会
- 麒麟のまち観光局
- 萩市観光協会

九州
- 長崎国際観光コンベンション協会
- 豊の国千年ロマン観光圏
- 阿蘇地域振興デザインセンター

27

© 国土交通省 観光庁

観光地域づくり法人（DMO）による取組①

国土交通省 観光庁

■ 特に地域連携ＤＭＯ、地域ＤＭＯの一部の優良な観光地域づくり法人（ＤＭＯ）では、インバウンドの受入環境整備やコンテンツの充実化など、インバウンドの誘客に向けた観光地整備に積極的に取り組んでいる。
■優良事例の一つである田辺市熊野ツーリズムビューロー（地域ＤＭＯ）では、以下の優れた取組により、**ここ数年で外国人延べ宿泊者数が８倍に急増**(H25:5,480人泊-H30:43,824人泊)。

観光地域づくり法人（DMO）による取組事例

■ (一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー 【地域DMO】

○**持続可能な質の高い観光地を目指して**、**欧米豪のFITをターゲット**にした観光地域づくりを実施。
○海外でガイド経験のあるブラッド・トウル氏を中心として、多言語案内看板の整備や英語版ガイドブックの作成等の**外国人目線での環境整備**を実施。
○世界遺産・熊野古道を巡るガイド付プログラム等、**FITに対応した体験型コンテンツプログラムを多数造成**。DMO自ら予約決済システムを構築し、体験プログラムや宿泊施設の予約手配のワンストップ窓口となり、**個人にカスタマイズ可能な着地型旅行商品**を提供。

地域のキーマン

▶ ブラッド・トウル氏

本ＤＭＯプロモーショングループ・リーダー。母国カナダでのガイド経験を活かし、多言語案内看板の統一化、英語版ガイドブックの作成、体験滞在型コンテンツ造成等、外国人目線での環境整備を実施。

【統一化・多言語化された案内看板】

（改修前）

（改修後）

【FITに対応した体験型コンテンツの開発】

（例）熊野本宮語り部ツアー

- **語り部が熊野の歴史や文化・自然などを紹介**しながら、熊野古道を案内するプログラムの一つ。
- **発心門王子～熊野本宮大社** 約7kmのコース
  英語ガイド 6.5時間 **20,000円/グループ**

29

© 国土交通省 観光庁

観光地域づくり法人（DMO）による取組②

国土交通省 観光庁

■優良事例の一つである気仙沼地域戦略（地域ＤＭＯ）では、水産漁業の町である強みを活かし、市民主体となって水産漁業関連の体験プログラムや名産品を開発する他、**ポイントカード「クルーカード」の運用により収集したデータをデータベース化し、戦略的な観光振興に取り組んでいる**。

観光地域づくり法人（DMO）による取組事例

■ (一社)気仙沼地域戦略 【地域DMO】

○**気仙沼観光推進機構を地域全体の意思決定機関（ボード）**と位置付け、その下で、**気仙沼市、商工会議所、観光コンベンション協会、（一社）気仙沼地域戦略（ＤＭＯ）の各々の役割分担を明確化**。（各業務のモレ・ダブリを解消。）
○市民自ら気仙沼の魅力を再発見する「ば！ば！ば！プロジェクト」を通して、**地域住民の観光意識を醸成**するとともに、**地場産業と連携した体験型観光プログラムを開発**。
○旅館・ホテル等の宿泊データに加え、**気仙沼クルーカードで得られた消費者の購入データを基にしたマーケティング**を実施。地域に関わる顧客情報を捕捉・管理し、地域での消費額向上につなげる取組（ＣＲＭ）を推進。

体験型観光プログラム
「しごと場・あそび場ちょいのぞき」のポスター

「ば！ば！ば！プロジェクト」

KESENNUMA Crewship

気仙沼クルーカード

気仙沼クルーカードが利用可能な旨を表示したスタンド

30

© 国土交通省 観光庁

観光地域づくり法人（DMO）による取組③

国土交通省 観光庁

■（一社）豊岡観光イノベーション（地域連携DMO）は、地元の民間事業者と一体となり、地域の素材を国内のみならず世界のマーケットに流通させる仕組みを構築し、インバウンドの誘客に向けた観光地整備に積極的に取り組んでいる。
■以下の優れた取組により、**外国人延べ宿泊者数は増加傾向にある**(H23:1,118人泊-R1:63,600人泊)。

地域の観光地域づくり法人による取組事例

■（一社)豊岡観光イノベーション【地域連携DMO】

○豊岡市内における無料Wi-Fiの設置、飲食マップ・メニューの多言語化等の受入環境整備を行うとともに、Wi-Fiの利用データから、**観光客の属性や行動ルートを把握・分析**。

○欧米豪の来訪者の割合が高く、閑散期の来訪者データや団体客を受け入れる宿泊施設が少ない状況などを考慮し、**「欧米豪のFIT層」を明確なターゲット**に設定。

○城崎温泉発の**着地型ツアーの造成や滞在中の過ごし方を発信**し、温泉＋自然、文化（生活・工芸）の体験ができる地域としてのブランディングを進める。

○**自社で運営する外国人宿泊予約サイト「Visit Kinosaki」を活用したマーケティングに取り組み**、認知拡大、予約獲得に取り組む。

地域のキーマン

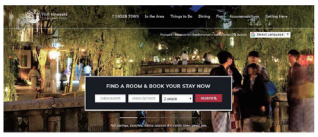
▶ 川角　洋祐 氏

本ＤＭＯ経営企画部長。豊岡市入庁後、豊岡市及び但馬地域、兵庫県の観光振興業務に従事し、2016年6月より現職。本DMOの中核となり、体験滞在型コンテンツ造成、ローカルガイド育成など、インバウンド対応の着地整備に尽力。

1300年の歴史を持つ城崎温泉

飲食マップ・メニューの多言語化

自然や文化体験を中心とした着地型ツアーを造成



海外旅行者向けWEBサイト「Visit Kinosaki」地域のきめ細かい観光情報を発信

31

© 国土交通省 観光庁

③地域の事例　～新潟県三条市・燕市～

国土交通省 観光庁

「燕三条　工場の祭典」実行委員会【新潟県三条市、燕市】

・製造事業者のみならず、市や地元金融機関等の**地域全体が連携**
・約100の**町工場を開放**し、職人が直接**鍛冶製品の魅力を発信**。**「匠の技」を「観光資源」に**

○　平成25年より、**自治体、製造事業者等を中心に、地元の団体、金融機関なども協力**して、長年金属加工が盛んに行われてきた**三条市・燕市全域を会場として工場群を開放する見学イベント「燕三条　工場の祭典」**を開催 。

○　職人による製造工程の説明や、製品の作り方・直し方・使い方のワークショップを通して、製品の魅力・価値を体感させ、燕三条地域の金物製品ファンを生み出す契機に。

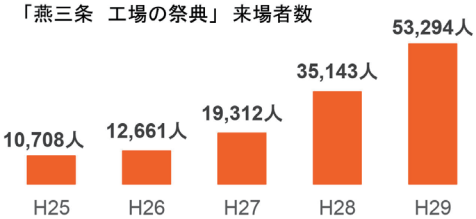
○　多くの観光客やバイヤーが来場、メディアにも多数取り上げられ、町おこし及び製品の魅力PRに成功。**イベント時の直接販売に加え、バイヤーとの成約、販路開拓**にも繋がる。

工場見学の様子

ワークショップの様子

工場見学の様子

「燕三条　工場の祭典」 来場者数



（出典：2018年７月「燕三条 工場の祭典」実行委員会プレスリリースより）

34

© 国土交通省 観光庁

DMO 養成塾 最終回 質疑応答

Q.　（南房総市観光協会）

観光客の動向調査について、年末から3月中旬にかけて海ほたるや観光地でwi-fiを使っての動向調査を行った。これからも継続していきたいと思っているがどうしたら良いか。

A.　（観光庁 回答）

動向調査は検討把握するためのもの。誰が中心となってやるか。統一的なものはないかと思うが、観光協会として取り組むべきでは？あるいは加盟している施設の人たちにデータを還元し、加盟店から負担金を集める、あるいは市役所に支援を求めては。

A.　（山田氏 回答）

広域で得たデータをどのように活用するかによるのではないか。目的による。もう少し何のためにやっているかを考えた方が良い。

Q.　（南房総市観光協会）

地域住民の巻き込み方について。地域住民に当事者意識を持ってもらうにはどうしたら良いか。

A.　（山田氏 回答）

誰もが、肩書を外せば地域の住民。当事者意識を持った人たちからスタートすればよい。誰でも良いから仲間にするのは危険なことがある。

Q.　（南房総市観光協会）

旅行者目線に立った二次交通。公共交通はどうしても住民目線になりがち。南房総の場合、道の駅まで公共交通で来ても、その先のアクセスがない。

A.　（観光庁 回答）

具体的な話の背景が分からない状況ではあるが、道の駅以外にも観光施設があるが、そこへのバスでのアクセスができないということか？本当に需要があるならばバス会社に頼めばよいのではないかと思うが…。そうでないならば、地元の思いであって本当のアクセスにはなっていないのではないか。

A.　（山田氏 回答）

利用者側からの声を受けての対応でも良いのではないかと思う。ニーズがあるのかどうかわからない。

Q.　（南房総市観光協会）

全国に JNTOが観光案内所を設けているが、あまり地域連携ができていない。

A.　（観光庁 回答）

東京の案内所で南房総の案内をしたいというイメージか？（そうである。）確かに横の連携についてはあまり聞いたことがないかもしれない。観光庁の中で、また JNTOともそのような話をしていきたいと思う。

Q.　（勝浦市観光協会）

自主財源の確保と自走について。DMOの自走とはどのような意味か。人件費や家賃まで考慮すると、地方の小さなDMOは厳しい。一方で有料コンテンツを販売するにはシステムの構築や旅行会社への手数料も払わねばならず、規模の小さな DMOは今後どのような方向性を目指していけば良いか。

A.　（山田氏 回答）

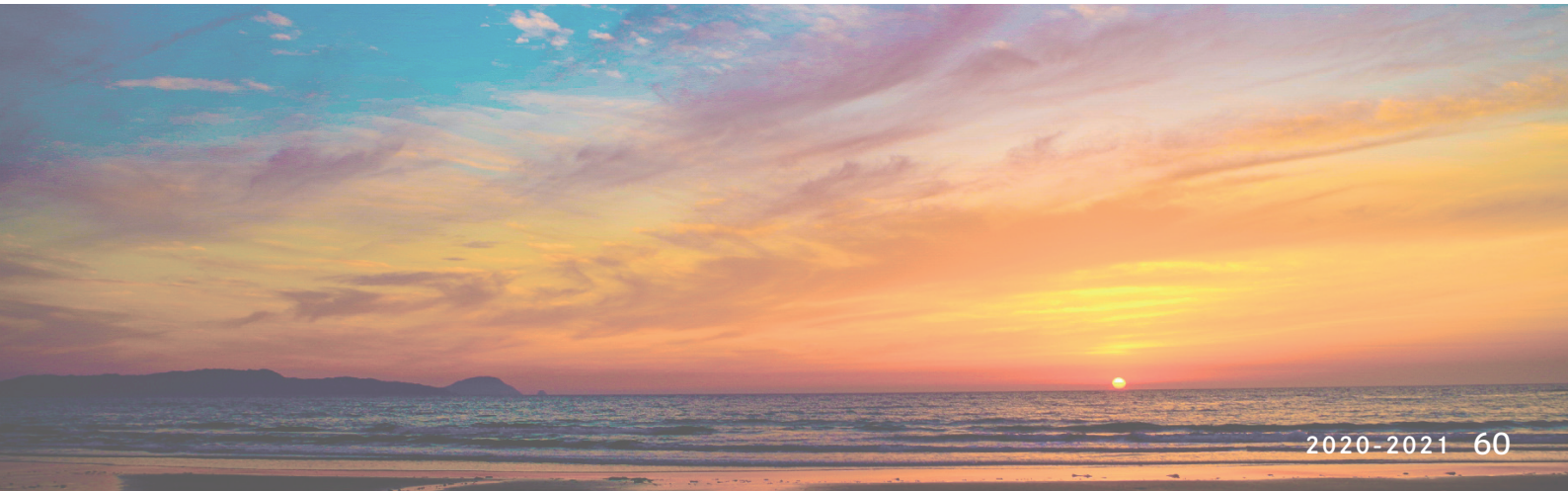
行政が負担するところ、DMOが負担するところの整理をしても良いのではないか。委託業務内容にもよる。

Q.　（勝浦・山口さん）

私は DMOの目的は地域内の経済循環だと思っている。観光庁の地域内経済循環支援について、予算を DMO単位で落としていただき、地域で使えるようになればいい。また南房総地域での連携を強化できるよう、関東運輸局さんの支援を求めたい。

A.　（観光庁 回答）

地域の連携を求めていくことは重要。ただ関東運輸局が上からハンドリングするというのは違うと思うので、地域が他の地域にアプローチしていく方が良いのではないか。何か困難に直面した場合に間に入るのは分かるが、まずは地域でやってほしい。



Q.　（ コアコミュニケーション）

DMO養成塾を通じて地域のことをたくさん考える機会をいただいた。大変勉強させていただいた。館山・南房総は沢山のお客様が週末やってくる。DMOに取り組みたいけれどなかなか人を呼べないような小さな町、観光地と呼べないようなところでも将来はあるのか。DMOに取り組まないと観光地でなくなってしまうのか。どのように考えているのか。

A.　（観光庁 回答）

観光というものの答えは一つではない。それぞれの地域、観光地の資源や地理的要素も異なる。全てコピペすればうまく行くというものではない。そういった中で、DMOをなぜ押しているのかと言えば、そういう取り組みをする方がうまく行くのではないかという思いからである。やらなくてもうまく行くところは、DMOは手段であるから無理をする必要もない。DMOがやっていない所でも、地域の理解が得られているならば良いし、そうなるように取り組んでいってほしい。地域と共生することが観光にとっては大事で、DMOという形を取るか取らないかはある意味自由。気持ちが一番大事かと思う

A.　（山田氏 回答）

DMO法人になることは目的ではないし、DMOでないとできないということではない。各地域における観光の在り方を考えてもらったうえで、その課題を解決するためのひとつの手段であり、DMOがその解決法のひとつだと思っている。

今回最終回ではあるが、また関わる機会があれば是非声を掛けていただきたい。

.

Q.　（いすみ市）

3月締切の観光庁の施策へのエントリーについて。いすみ市内は現在候補DMOが市内で 5団体、手を挙げている状況。そのとりまとめに苦慮している。市としては基本的には断りづらく、乱立してしまっている。どのような書き方が良いのか。

A.　（観光庁 回答）

どのような書き方が良いかということだが、多様な関係者の合意形成を図っていくことも DMOとして重要であり、関係者を巻き込んで地域の中核的な立場で取り組みを進めていくことが重要。事業において採用されるかは有識者の判断。客観的に外部有識者がみて良いと思うものがあれば。

Q.　（航空科学博物館）

将来的には域内への移住も考えていきたいと思っているが、観光・地方創生プロモーションを心掛けるうえでのポイントは？

A.　（観光庁 回答）

移住を検討する人は、観光地としてその地域が魅力的であることにより目が向いている状況もあると思う。まずはその観光地の魅力をアピールしていくところから始めていけば良いのではないか。

.

Q.　（勝浦市観光協会）

自主財源が乏しい DMOに対し、観光庁の 100%支援策の申請を優先的に採択してほしい。実証実験にも財源が必要。

A.　（観光庁 回答）

要望もお気持ちも理解する。ただ、地域財源が乏しいＤＭＯというよりも、その施策の内容によって判断している。その点はご理解いただきたい。今日発表した地域旅行支援は、普通はあまりしない取り組みだが、GoToが止まっているなかで、事業を支援しようというものであり、あれ自体がイレギュラーなものということは理解してほしい。

Q.　（鴨川観光プラットフォーム）

登録 DMOの事業報告について。閲覧できるものはあるのか

A.　（観光庁 回答）

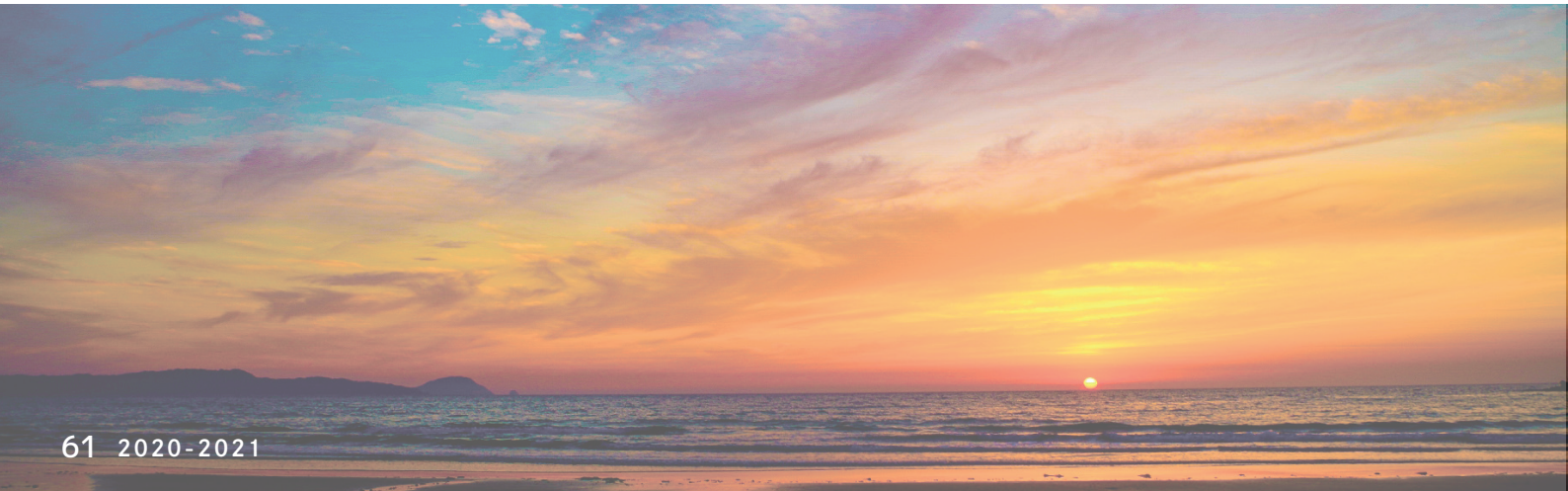
観光庁の HPおよび各社の HPに載っており、地域ごとに報告会なども開いているかと思う。

Q.　（木更津市観光協会）

専門人材の確保・育成。入湯税等の税は本来、観光振興に使ってほしい財源だが、一般財源にも使われがち。

A.　（観光庁 回答）

国としてこのような財源に、ということはできるが指定することは難しい。



2020年3月から約1年間に渡り、成田空港活用協議会主催「DMO養成塾」のメイン講師を務めさせて頂きました。観光庁とDMO先進地、地元金融機関からご登壇頂いた9名の講師と事務局の手厚いバックアップ体制もあり、コロナ禍にも関わらず全講座を無事に開催することが出来ました。ご協力を頂きました全ての関係者の皆様には心から深く感謝申し上げます。

観光庁が2015年に開設した「日本版DMO（※1）」登録制度は、現在では全国各地に213登録法人、90候補法人が設立されています。しかし、約5年間で数多くのDMOが立ち上がったものの、観光地域のマネジメントとマーケティングを実践できているところは決して多くはありません。私自身も観光庁の「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」の委員を務め、これまでも世界各地のDMOに関わってきましたが、日本では成功例・ロールモデルとして挙げることができるDMOは極少数です。

実は、失敗するほとんどのDMOは組織化（特に行政主導での法人化）から始まり、公的資金の獲得が目的となってしまっています。

（※1）Destination Management / Marketing Organization

Afterword
あとがき

一方、成功しているDMOは地域として「観光（外貨獲得）の必要性」と政策的な位置付けと共に「地域全体の経済的な活性化」、「住民への貢献」等、明確なミッションがあり、DMO法人としての組織化の前に地域経営の体制化と必要なシステムの検討から始まっています。

今回の「DMO養成塾」では、それぞれの地域に合ったDMOの設立とその役割と機能が果たせるようになることを目指して組み立てました。講座内容も概論や事例紹介だけでなく、地域マネジメントの体制化からマーケティングとブランディングまで、DMOの事業を成功させるための要素が詰まっています。当冊子では全7回の講座の重要なポイントをシンプルにまとめています。DMO養成講座を受講された方々だけでなく、これからDMOの設立を検討されている人たちにも参考になるものであり、今後の観光を基軸とした地域振興の活動に役立てて頂きたいと思います。

今後、千葉県内の各地域がDMOの設立により観光関連産業が抱える課題を自ら解決し、将来に渡って持続と進歩を続けることができる体制及び組織化が図られることを大いに期待しています。

2021年12月　山田 桂一郎

DMO 養成塾 2020-2021 に関するお問い合わせ

成田空港活用協議会

https://www.nrt-promo.jp/

DMO養成塾 2020－2021

2021年（令和3年）12月24日

発行者　成田空港活用協議会
千葉県千葉市中央区千葉港4の3
代表電話番号　043・306・2411

本冊子に掲載中の講演資料は、全て講演当時の内容となっております。政策や方針の改訂や変更など一部変更になっている場合もあります。DMO養成塾の参考資料としてご閲覧ください。また、掲載されている著作物・講演資料に係る著作権・肖像権は、成田空港活用協議会が保有・管理しています。本冊子が提供する情報、画像等を、権利者の許可なく転載、転用、複製、複写、編集、改変、販売、公衆送信などの二次利用することを固く禁じます。

Copyright©2021 Narita International Airport Promotion Association.
All Rights Reserved.

成田空港を活用して千葉県経済を活性化しよう！