

基 調 講 演

【第10回北陸地域連携プラットフォーム 平成28年4月14日(木)】

演 題：「日本型DMO形成による観光地域づくり」

説明者：日本政策投資銀行 業務企画部所属審議役 中 村 欣 央

御紹介いただきました日本政策投資銀行の中村でございます。お手元に配付しております「日本型DMO形成による観光地域づくり」という資料に沿ってお話を進めさせていただければと思います。

最初に、なぜ私がこのようなテーマで話をするのかということをお話させていただきます。私は今、業務企画部に所属しておりますけれども、実は4月に異動でこちらのほうに移りまして、その前は何年間か地域企画部という部署で働いておりました。地域企画部自体は地域活性化に係る企画調査を実施しておりますが、その中で観光による地域活性化というのも重要なテーマとして長年取り上げてまいりました。数年前に私どもの方でそういった地方の観光地の活性化などにどういう取組が必要かということをお調べの中で、海外においてはDMO、Destination Management Organizationの略ですけれども、こういった組織が形成されていて、これがその観光地域づくりに非常に重要な役割を果たしているということに気付きました。それに関する海外の事例や、国内においてそういうものの形成に向けた課題、こういったことをまとめたレポートを数年前に公表させていただきました。昨年、一昨年、地方創生の取組が本格化する中で、まち・ひと・しごと創生総合戦略の中で、DMOを観光地域の活性化のための核にしていこうということも位置付けられまして、私どもも観光庁の方でDMO形成促進の政策ですとか取組を検討する中で、少しお手伝いさせていただいているという経緯でございます。

ということで、本日はこの資料に沿って、目次のところがございますように、最初に「国内宿泊観光市場の状況」、これは国内客とインバウンドに分けて簡単に御説明させていただきます。その後、「海外における観光地域活性化の取組」ということで、先ほど申し上げました海外におけるDMOが、どういう取組をしているかということを中心にお話をさせていただきます。そして、「日本型DMO形成に向けて」ということで、国内においてそういったDMOを形成していく際の課題やポイントについて述べさせていただきたいと思っております。最後に、「リスクマネー供給による観光地域活性化」ということでDBJの取組事例なども御紹介させていただきたいと思っております。

それでは、2ページからですけれども、国内宿泊観光市場の状況ということで、まず国内客についての調査です。3ページは、日本の人口がどのように推移していったかということをお並べした5年ごとのグラフです。御存知のように、日本の総人口、これは2005年から2010年の間、正確には2008年と言われておりますけれども、この年をピークにそれまでの増加基調から減少基調に転じました。今後は一貫して減少を続けていくということは明らかでございます。それと、ここでは緑と赤と黄色、年齢階層別の人口を3つに分けて示してお

りますけれども、当然、人口が減少しているのは少子化が背景にあります。したがって、年少人口はどんどん減ってまいりますし、今後は生産年齢人口も減っていく。一方で高齢化が進んで高齢者比率が高まっていくということで、今現在、高齢者の比率が大体25%前後ですけれども、これが2060年には4割前後まで届くだろうということでございます。当然、国内の宿泊市場はこういう影響を受けるだろうということでございます。

次に、4ページ、これは国内の宿泊観光市場の直近の状況についてのグラフでございます。2009年から2010年は統計の取り方が変わっていますので、大きく数字が増えていますけれども、2010年以降の数字をご覧いただければと思います。緑が日本人で、青が外国人です。今、インバウンド観光客の増加ということが非常に言われています。当然、外国人観光客がどんどん増えているというのは事実ですが、一方で、日本人の宿泊客も2010年以降増加基調にあるということがわかります。ただ、この要因について考えてみると、次の5ページをご覧いただきたいのですが、これは日本の人口ピラミッドです。5歳刻みの人口を横に並べたグラフでございます。上は2010年、下が2025年の予想です。ここで見ていただきたいのは、団塊の世代です。赤で示しておりますけれども、これがちょうど2010年で60歳から64歳という年齢階層に達しています。つまり、2010年以降、この団塊の世代の人たちというのは、65歳を過ぎていっているということでございます。要は65歳を過ぎますとほとんどの方が仕事を退職されますので、比較的自由な時間がある、お金も大変持っているということで、人数の多い団塊の世代の方々が旅行に出かけ始めたというのがここ5年ぐらいの状況です。したがって、国内の宿泊客数というのも増加基調にあるということでございます。ただ、要はこれがこの後ずっと続くのかということ、そういうことではなく、ご覧のとおりでして、団塊の世代の次の世代というのは大きく人数が減ります。その後の世代というのはあまり人数が多くない世代です。次に団塊ジュニア世代というこぶがあるのですが、その後はまたどんどん減っていくということで、おそらくこれからは国内の宿泊客というのは、団塊の世代の方が段々年をとられて、その次の世代の人数が少ないということから、減少基調で推移するという事は避けられないだろうということだと思います。

6ページは、これは消費単価や消費額ですが、観光庁の方が調査した結果ですけれども、今申し上げたとおりで、やはり60代の方というのは非常に旅行する人数が多いということです。一番右に消費額がありますが、これもやはり60代の方の旅行頻度が高いということで、消費額そのものは他の世代に比べて大きいのですが、真ん中の消費単価は60代が必ずしも高くないということで、当然、回数が多くなるので単価が低くなるということがあるかと思いますが、この辺のところは考えていく必要があるだろうと思います。

7ページは、国内の宿泊需要の見通しということで、これは数年前、少し古いですが、私どもの方で試算したデータでございます。大体国内の宿泊客数というのは、生産年齢人口あるいはパソコンの普及率と関連があります。パソコンが普及すると旅行しなくなることがあるようなのですが、そういったものと比較的関連性が高いということで、今後の人口や、パソコンの普及率等を予測しまして、それに対応して宿泊旅行の数がどの程度になるかを予測したものです。結果としては減少基調で推移するのではないかという数字が出ております。ということですので、国内客はどうしても人口に引っ張られ、今後増加するという事はなかなか期待できない、むしろ減少基調で推移するだろうということ

でございます。ただ、一方で外国人旅行者、インバウンド観光客自体がどんどん増えていきますし、さらに増やせるだろうということが言われております。

8ページ以降はその辺のところを推定したものです。外国人の旅行者が増加している背景として色々なことが言われています。アジアの経済成長ですとか、あるいは為替の問題、ビザの免除・要件緩和等、様々な要因がありますが、やはり一番大きいのはアジアの経済成長、中間層拡大による旅行需要の増加というところが非常に大きく寄与しているのではないかと考えております。

9ページに、グローバルな観光市場の成長見通しということで、今後、世界の観光客はどの程度増えていくかということ地域別に予測したデータでございます。世界的にどの地域でも観光客が増えていくのですが、とりわけ、ここに赤茶色で示した、これがアジア太平洋地域ですね。この伸びが非常に大きいということでございます。日本は当然、そのアジアの中にありますので、こういった成長というのを最大限に享受できる位置にあるということかと思っております。

次に、10ページで、これも皆さん御承知のデータだと思っておりますが、訪日外国人旅行者数です。ここ数年非常に勢いよく伸びているのですが、2015年には1,974万人ということで、もう2,000万人に届くところまで増えてきております。右の方に旅行者数の内訳が出ておりますが、実はアジアからの旅行者というのが既に85%を超えております。実は2014年にはこのアジアの旅行者というのは81%で、つまり成長率でいってもアジア各国からの旅行者は非常に勢いよく伸びています。やはり今後、観光客の増加を考えていく上で、アジア各国からの旅行者については重視せざるを得ないということかと思っております。ただ、滞在日数でいうと欧米のお客様の方が宿泊日数は多いので、宿泊日数という点でいうとアジア地域が6割程度になります。その辺は少し考慮する必要があると思っております。

一方で、11ページなのですが、これは地域別の状況でして、よく言われるように、外国人観光客が非常に増えていますが、どこに来ているかということ、いわゆる大都市圏です。東京から富士山を通過して京都、大阪という、いわゆるゴールデンルートと呼ばれる地域。それから地方では北海道あたりに集中していて、なかなか地方には外国人観光客は十分行き渡っていないと言われております。これは左の方が宿泊者数です。それから、右が都道府県別の宿泊者比率です。これは平成26年のデータなのですが、27年の数字も出ております。これもただ、傾向としてはほとんど変わっておりませんので、この数字で説明させていただければと思っております。宿泊者数でいうとご覧のとおりでして、やはり大都市圏と北海道、沖縄が比較的健闘していますけれども、それ以外の地方の都道府県というのは押しなべて低位となっています。北陸ですと、石川県が19位にかろうじて顔を出しているというところですね。ちなみに、2015年、昨年の数字でいいますと、外国人の宿泊客数、石川県はやはり19位で変わりありません。富山県が30位、福井県に至っては43位ということで、なかなか北陸全体としては外国人が十分に来ているという状況ではないということでございます。一方で、これは当然、全体の宿泊数にも引っ張られますので、右の方の宿泊者比率がより重要かと思っております。こちら見ていただくと、全国平均が10%程度です。やはり大都市圏、東京、大阪、京都あたりは外国人の宿泊者比率というのは、全国平均を上回って高い数字になっています。ご覧いただくと、地方は押しなべて低いのですが、北陸はこの中には入っておりません。ただ、2015年ですが、これもやはり直近の数字で調べてみたところ、石

川県が6%です。富山県も5%程度です。それから、福井県が1.5%程度という数字になっています。2015年は全国平均が13%ですので、まだやはり全国平均よりは低いのですが、石川、富山は地方の中では比較的外国人が来ている地域だという結果が出ております。一方で福井県は1.5%ということで、これは東北各県も同様の傾向が見られますが、非常に外国人の比率は低位にとどまっているという状況でございます。ということで、まだまだ北陸地域を含めて地方の地域には外国人観光客というのは十分行き渡っていないというのが現状ですが、では、外国人観光客は、地方に関心がないかということ、そういうことでもないということでございます。

12ページをご覧ください。12ページ以降は、日本政策投資銀行で2012年から行ったアジア8地域の訪日外国人旅行者の意向調査で、これはインターネット、WEBアンケートで実施しております。その結果から一部を御紹介させていただいたものでございます。その中では、アジア地域の観光客が、海外旅行するときどこに行きたいかということを知ると、日本はその行き先としてはずっとトップを走っております。特にその比率が年々上昇しておりまして、2015年の直近の調査では55%の方は日本へ行きたいと答えています。これはその次のオーストラリアを大幅に上回るということで、アジアの各国からも日本は魅力的な観光地として捉えられているということでございます。

次に13ページに、日本の観光地の中でどういうところに関心があるのか、具体的に地名を挙げて聞いてみたのですが、やはり先ほどのゴールデンルートに観光客が集中しているという結果と符合しておりまして、数字が高くなっていますのはやはり東京、京都、大阪、それから富士山、北海道、こういう地域へ非常に高い訪問意欲があるということでございます。ただ一方で、この調査を訪日経験がない人、それから1回だけ来たことのある人、2回以上来たことがある人に分けて集計をしてみたところ、地方の観光地の数字は低いですが、リピーターになってくると数字が倍々で増えていくという傾向がみられます。北陸でいいますと、立山／黒部です。これが訪日経験のない人では1%しか訪問意欲がないのですが、2回のリピーターになると、11%の人が行きたいと答えているということで、地方の観光地もリピーターになってくると非常に関心が高まって、行ってみたいという人が増えてくるということでございます。アジアからの人たちというのはまだ訪日経験が少ない、初心者の方が多く、なかなか大都市圏から地方へという流れになっていないのですが、これからリピーターが増えてくると地方の観光地も非常に有望になってくるということがあると思います。

それから、その次の14ページですけれども、これは日本旅行を選んだ理由です。訪日経験者に、なぜ日本に来たのかということを知りたいのですが、上の方から回答が多かった答えをみますと、「日本食に関心があった」、あるいは「日本の自然や風景に関心があった」、「日本の温泉に関心があった」、それから1つ飛んで、「日本の文化・歴史に関心があった」と、こういう答えが上位に来ています。実はこういうものは、大都市圏より地方に資源としてたくさんあるものです。今、東京や大阪に集中しておりますけれども、地方の観光資源に興味がないということではないということがここでわかります。

さらに、15ページ、16ページに、これは具体的に写真を示して、行ってみたい日本の観光地のイメージを知りたい結果でございます。そうしますと、これは回答が多い順に並べてありますが、やはり上位に来ているものとして、温泉、桜、それから富士山があって、

日本的な街並み、雪景色、日本旅館、紅葉というのが上位に来ています。これを見ていただくと、いずれもこういうものは、大都市というよりは地方にふんだんにある観光資源です。とりわけ、北陸地域というのは、非常にこういうもの、かつレベルの高い、クオリティの高いものがふんだんにあるということで、これから外国人、アジアの観光客についても十分誘導できるポテンシャルがあるということだと思います。

一方、17ページ、これはインフラですけれども、全国の空港と国際線の就航路線についてまとめた図でございます。これまで地方空港というのは、無駄な公共工事の代表のように言われてきましたが、実は今、国際便、国際線の定期便ですとか、チャーター便が増えてきていまして、外国人観光客を直接地方に誘導するインフラとして非常に機能し始めているということかと思えます。それから18ページは港ですね。港も全国各地にあります。これを使ってクルーズ船がかなり増えてきているということとして、特に九州の港というのは非常にクルーズ船の寄港が増えていて、博多、長崎、それから沖縄の那覇ですね。この辺りは非常にクルーズ船による恩恵というのが出始めているというところでございます。こういうものをうまく活用していくということも、これから地方のインバウンド観光を推進していく上での1つのポイントになると思えます。

19ページに、インバウンド観光振興の意義と、期待される効果について簡単にまとめております。国内の観光需要というのは、どうしても人口の減少や高齢化の進展に伴って減るのですが、一方でアジアを中心に海外旅行需要が増加するという一方で、これをうまく取り込むことによって、内需の減少を補って余りあるという可能性が出てきているということでございます。期待される効果についても、国レベルで言えば外貨の獲得ということになりますし、地域レベルで見ても観光資源の増加、あるいは雇用機会の増加が非常に期待できるものでございます。

20ページは、将来、インバウンド観光、地方においてそれを増やしていく上での課題をまとめております。これまでの話の繰り返しになりますけれども、やはり今の観光客の現状はゴールデンルートに集中しておりますけれども、地方の観光資源への関心も高いということで、訪問意欲もリピーターになるに従って高まる傾向がございます。今後は、個々の観光地域が、戦略的なマーケティングによってインバウンドを含む観光客のニーズ把握に基づく品質向上、ブランド形成を行うということが非常に重要になってくると思えます。さらに観光地間の連携で長期滞在が可能な魅力あるルート形成ということも必要になってくると思えます。こういう取組をしていく上で、ヨーロッパなどにおけるDMOの取組などが参考になるのではないかと考えております。

ということで、21ページ以降で、まず海外における観光地域活性化の取組についてご紹介させていただきます。22ページに、いわゆるDMO (Destination Management Organization)、これは一体何なのかということを一言でまとめておりますけれども、「観光地域において、関係者の調整の下、観光地域の戦略策定、観光資源の管理、品質向上等、観光地域づくり全般を担う専門的組織」、これがDMOであるということです。主要な機能としては、地域の観光に係る主要な関係者の合意形成、意見調整。また、各種データの収集・分析によるマーケティングに基づく戦略策定、KPIの設定、プロモーションの実施。それから、地域全体の観光資源の管理、観光品質の向上を行い、観光地域のブランドを形成するという活動を行うことで、地域での観光客のワンストップ窓口を担う。こういったこと

が主要な機能として挙げられると思います。ヨーロッパにおいては、従来からマーケティング重視の観光地域づくりが行われておりまして、近年はDMOを中心にこういった取組が一層進展しているということかと思えます。

具体的に海外のDMOはどういう取組を行っているかということをお紹介させていただきます。まず、マーケティングが一番重要な点かと思えます。戦略的マーケティングと体制整備ということで、23ページにポイントをまとめておりますけれども、まず、マーケティングを有効にするためには、専門職員を有する機関・部署を設置して、地域におけるマーケティング能力を向上させるということが重要かと思えます。専門のマーケティング担当者を確保・育成するということが重要になるのですが、最初から育成するということは非常に大変ですので、初めは外部から専門家を招聘するということも必要になってくるかと思えます。

24ページ以降で事例をお紹介させていただいております。ドイツのバイエルン州、古いお城などで有名ですけれども、バイエルン州のDMOですけれども、ここでは観光マーケティング専門機関、「バイエルン・観光・マーケティング有限会社」という機関を設立し、DMOとして機能しているということがございます。社長はマーケティングの専門家を外部からスカウトしているということがございます。それから、ローテンブルク市の事例が紹介されていますけれども、必ずしも専門機関をつくるということではなくて、自治体がある程度DMOを担っているというところもあります。ただ、その場合でも、ある程度専門性が重要になってくるので、ローテンブルク市では、観光担当者の在任期間を長くして、権限も持たせていると。人事ローテーションのため2、3年で代わってしまうとなかなか専門性は育たないということで、ある意味、観光担当をする職員は長いローテーションで専門性を育てるという、そういう取組をしているということがございます。

それから25ページでは、スイスの政府観光局。スイスという国自体が小さな国ですので、日本でいうとおそらくブロック単位です。例えば北海道ですとか、あるいは北陸地域ですとか、そういう広域のDMOというふうにイメージしていただければ良いかと思えます。スイスでは、デスティネーション・マーケティングの対象市場を優先市場、アクティブ市場、戦略的成長市場、発展市場と4つに分けて、それぞれに担当者を置いてきめ細かなマーケティング戦略を展開しているということがございます。こういうことが重要になってくるのではないかと思います。

それから次に、ドイツのブライザッハ市ですが、これも南西部にあります小さなまちです。人口でいうと2万人ぐらいの都市ですけれども、こういうところでもDMO、このBreisach-TouristikというところがDMOになるわけですが、ここのトップは大学で観光とマーケティングを専攻した専門家ですね。こういう人を招いて、ある程度専門性のあるマーケティングプロモーションを行っているということがございます。やはりこうした専門家の活用が重要だということです。

それから26ページ以降になりますと、マーケティングの中でも地域間の連携が重要だというお話でございます。ヨーロッパでは地域間の連携で、広域でマーケティングを行う取組もかなり広くやっております。その草分けがドイツのロマンティック街道というものでございます。なかなか単独の地域でマーケティングとプロモーションをやると、どうしても限界がある。特に海外向けのものというのは難しい部分があるのですが、幾つかの観光

地が集まってルート形成をしたり、連携したりすることで、効率よく海外向けのマーケティングプロモーションができるようになるということだと思います。

ということで、27ページの方に幾つか紹介いたしましたけれども、今かなり広い範囲でそういった広域連携の取組というのがなされるということでございます。右の方にファンタスティック街道というのがありますが、これはドイツ南西部にありますバーデン・ヴェルテンベルグ州ですね。ここで地域内、州内の幾つかの都市が連携してファンタスティック街道というものを形成して、共同でマーケティングプロモーションを行っているということです。これもアジアあるいは海外からの観光客を増やすことを目的に取り組んでいるものでございます。

それから、28ページからは観光品質向上に向けた取組でございます。やはり品質管理というのは非常に重要になってきます。ここでは品質管理向上に向けた認証制度です。観光施設の品質をある程度評価して、例えばマークを表示して一定品質にある施設だということを知りやすく観光客に向けて表示する、そういう仕組みです。こういうものが幅広く行われているということでございます。

29ページですが、スイスのクオリティ・プログラムを御紹介させていただきます。これは公共交通機関やツーリスト・センター、スキースクール、ホテル、旅行代理店、レストラン、こういった幅広い組織が参加しておりまして、一定の品質にあるものを表示するということでございます。効果としては当然、特に海外から来たお客さんが安心して利用できる施設だということが一目でわかるということもありますし、観光関連事業者の中でも改善努力が促されるということだと思います。こういった取組がかなり幅広く行われ始めているということです。

それから、30ページ、これは観光統計の重要性ということを御紹介しております。今は品質向上、改善をしていく上で評価指標（KPI）を設定するということの重要性が言われておりますが、そのためにはやはりベースになる観光統計をしっかりさせる必要があるということだと思います。統計も、例えば訪問客数ですとか宿泊客数といった数だけではなくて、消費額あるいは観光客の満足度、こういったものが重要になってくるのかと思います。

31ページ以降は事例を紹介させていただいております。例えばこれはオーストラリアのニューサウスウェールズ州の観光局ですけれども、ここでは州の観光統計データをパフォーマンス・スコアカードという非常にわかりやすい形でまとめて公表して、地域の関係する事業者、あるいはDMOといったところでこれをうまく活用して、改善努力ができるように公表しているということでございます。見える化を積極的に実施しているという事例でございます。

それから、32ページですけれどもニュージーランドです。ニュージーランドでは国家レベルで観光関連の統計データをかなり整備しております。例えばCommercial Accommodation Monitorという宿泊施設の統計です。これはニュージーランド統計局が月次で公表しております。それからRegional Tourism Indicators、これは消費額がわかる統計でございます。これはビジネス革新雇用省というところが公表しています。こういった統計を国レベルできっちり整備、公表するというので、これを例えばニュージーランドの各地域のDMOが活用して目標設定などに使っているということでございます。こういう取組がDM

〇の主要な取組ということで、これから日本でもDMOを形成する際にはこういうものを参考にしていく必要があるのかなと思います。

それから、続いてDMOの組織の話ですが、33ページ、これはヨーロッパにおけるDMOの組織形態や財源についての調査をした結果でございます。左の方が組織形態なのですが、実は組織形態は、例えば政府機関の場合もありますし、民間の機関、民間profitというのは株式会社形態ということだと思いますけれども、あるいはPPP、官民連携組織の場合もあります。組織形態は様々で画一的なものではないということだと思います。

それから、財源ですが、DMOの活動自体はなかなか収益を生み出すというものでもないので、やはり財源はある程度地方自治体、中央政府、EU、それから州政府の補助金に頼っている部分が相当あります。ただ、それだけではなくてメンバーシップフィーですとか、あるいは商業活動、これは営利事業をやって収益を自ら確保するということだと思いますけれども、こういったところである程度財源を確保していますし、あるいはホテル税といった宿泊税のようなものをつくって、そこから安定財源を確保していくといったようなケースもあるようです。ということで、幅広い財源で自主的な取組ができるようにしているということだと思います。

34ページは、これはヨーロッパの特に先進的な事例としてよく紹介されるスイスのツェルマットです。スキーリゾート、山岳リゾートとして非常に有名なところですが、そのDMOの組織をまとめて図示したものです。ここでは自治体レベルで「ツェルマット観光局」という組織をつくっていきまして、ここが戦略策定やプロモーションを行っております。それから民間サイドの機関として「ブルガーゲマインデ・ツェルマット」という機関があります。これは品質管理ですとか共通のインフラ整備などをやっている。この両者がうまく連携しながら、全体としてその地域のDMOとして活動しているということでございます。ということで、ヨーロッパ、それからアメリカ、オーストラリア、ニュージーランドあたりでも、DMOというのはかなり幅広く形成されていて、観光地域づくりの担い手として機能しているわけですが、35ページ、36ページでは、国内と海外の組織の比較をしております。実は日本でもいわゆる観光協会あるいは観光連盟といったような組織があります。ある意味DMOと似ているわけですが、それぞれの地域でそういった観光協会、あるいはDMOがどういう機能を発揮しているかということをもとめさせていただいたのが36ページです。

実は、アメリカの西海岸が、DMOが一番幅広い活動をしております。マーケティングからプロモーション、さらには関係者の利害調整、それから資金調達なども含めてDMOが行っている。地方政府はインフラの整備などごく一部に活動が限られているというのがアメリカの西海岸型です。それから、ヨーロッパですとかオーストラリア、ニュージーランドの場合には、もう少し地方政府の役割が強いというのが特徴でございます。

一方、日本になると、観光協会が行っている取組というのは、会員支援ですとか国内プロモーションに限られていて極めて限定的である。一方で自治体が果たしている役割、例えば海外向けのプロモーションですとか観光経済の把握・分析、あるいは観光振興計画の策定、ブランドづくり、こういったところでもかなり幅広い役割を地方自治体が担っているというのが日本の現状かと思えます。ということで、今、日本でもある程度自治体と観光協会あわせて、海外と同じような取組をされているということではあります、このまま

で良いのかということでもないのかなというのが次のお話でございます。

37ページ以降、日本型DMOの形成に向けてということですが、38ページになぜ今DMOが必要なのかということも改めてまとめさせていただいています。国内市場に関しては、人口が減少していくということで売上の増加自体が困難な状況にある。消費者の旅行ニーズというのも非常に多様化していて、これまでのように例えば旅行代理店による大量送客に過度に依拠した事業者というのは、非常に厳しい状況に置かれてきている。個々の事業者の自助努力だけではなくて、地域全体の努力で地域として品質向上を図ることが、国内、内需に関しても求められているという状況だと思います。一方で外部環境の変化というのがありますけれども、インバウンドについては、今、観光産業が成長産業に転換するチャンスではありますが、一方でインバウンド観光客というのは国内客とは異なる要素も多いですし、地域全体としての取組に加えてマーケティングの重要性というのは非常に高いと思います。要は、国内客というのは、ある程度日本の観光地のことも知っていますし、自分で色々調べられる。例えば個々の事業者が自助努力をすることで、ある程度誘客するという余地もあると思いますが、インバウンド観光客というのは、個々の施設、事業者のことはよくわかりません。日本人も海外へ行くときに、どこかのホテルだとかどこかの施設に行くというよりは、広い観光地に行くわけですね。例えばハワイに行こうとか、あるいはスイスに行こうとか、そういうより広い地域を目的地として行くわけですから、海外から日本に来るお客様も同じなわけですね。つまり、より個々の施設や事業者の努力というよりは、地域全体としてプロモーションやマーケティングを行うということが重要になってくるということだと思います。ということで、それを行うためには地域全体の取組を進めるDMOの形成が必要になってくるというのが今の観光地の状況なのかなと思います。

39ページは日本型DMOの形成に向けてということで、これも繰り返しになりますけれどもDMOが担う主な機能として、マーケティング機能ですとかマネジメント機能、それから広域ルートを設定する機能、こういったものが重要になってくるということで、日本のDMOが果たす役割というのを簡単に概念図にまとめたものでございます。

40ページ以降、実はこれは昨年度観光庁がDMOの形成推進を図っていく上で、日本の観光協会あるいは地方公共団体の取組を把握する必要があるだろうということで、私どもの子会社の日本経済研究所というところを使って行ったアンケート調査の結果から、一部主要なものを紹介させていただいているものです。要は日本の観光協会や自治体の取組が、海外で行っているようなDMOの取組と比べて十分なのかということも、ここで明らかにしたいということでございます。

40ページは、観光協会が取り組んでいる事業、具体的にどういうことをやっていますかといったことですが、やはり国内のPR活動や受入体制づくり、会員支援、こういったものが活動の中心になっていて、例えば地域における観光人材育成とか政策提言・調査、こういったところは一部しか担っていないということでございます。それから先ほど来、DMOの取組としてマーケティングですとかブランド戦略、これが重要だということを申し上げてきましたけれども、そういうものはどこがやっていますかと聞くと、やはり観光協会というよりは地方公共団体がやっていますというお答えが半分近くを占めているということでございます。

それから、41ページ、これは観光協会が事業計画における定量的な目標設定をしているかどうかということですが、定量的な目標設定をしているという答えは4分の1程度にとどまっております。過半数が目標値は設定していない。さらに設定している目標値も訪問客数ですとか宿泊客数というような数にとどまっているケースが多く、例えば消費額について目標設定しているというケースは30%程度にとどまっているというのが現状でございます。

それから、42ページですけれども、これは観光経済を定量的に把握するための調査です。経済波及効果などの調査を実施しているかということを知ると、実施していないというケースが8割近くを占めております。どこがそういう調査をしていますかということを知ると、地方公共団体がやっていますという答えが非常に多い。つまり、先ほどの海外との比較でもありましたように、日本の観光地域のマーケティングやブランド戦略、観光経済の把握、こういうことは地方公共団体に依存している部分が非常に大きいというのが現状です。

43ページは、地方公共団体の観光関連予算、これを聞いてみたところ、やはり多く支出しているのは施設の整備・管理の委託ですとか、あるいは補助金です。協会などへの補助金が多いと思いますが、一方でマーケティングに割いている予算というのはごくわずかであるという実態でございます。

次は、44ページですが、地方公共団体で観光を担っていく体制というのはどうなのかということですが、観光担当の人数を知ると、都道府県や政令市はある程度の人数を確保していますけれども、政令市以外の市町村になりますと5人未満という答えが半数近くを占めているということ。それと観光担当人員の平均経験年数、これも見ますと、これは都道府県から市町村まで全て同じなのですが、3年以下という答えがほとんどです。当然自治体ですと人事ローテーションがありますので、なかなか5年、10年と続けてやるということは難しい。つまり、なかなか専門人材が育たないというのが現状かと思えます。

45ページには、なかなかそういった専門性が育たないということなので、マーケティングやマネジメント機能というのは観光協会にやってもらったらどうですかという質問をしたところ、8割ぐらいの地方公共団体が「非常に賛成」あるいは「概ね賛成」ということで、ある意味そういった観光地域づくりについては、観光協会にもう少し任せてはどうかと自治体の方でも考えているという状況でございます。

ただ一方で、それに対して観光協会が受け皿たり得るのかというのが46ページ以降ですが、実は観光協会の正規職員の平均年収というのを知ると、「200万以上300万円未満」が一番多くて、600万円未満が7割、8割近くを占めているということでございます。右の方で、観光協会において設置されている部門や配置されている担当者というのをみますと、マーケティングの担当者を設置しているというのはい部にとどまっているということでございます。実は海外のDMOですと、そういったマーケティングの専門家、そういう人たちは、例えばアメリカの西海岸のナパバレーというところ、ワインで有名なところですが、そのDMOはマーケティングの専門担当者に対しては1,000万から1,500万ぐらいの給料を払っているということございました。やはりある程度効果的にマーケティングができる人材を配置するためには、それなりのお金も要するという。それなりの処遇もするということが必要になってくるということかと思えます。

それから、47ページ、課題と解決のための方策ですが、やはり観光協会では予算不足や人材・専門人材の不足を非常に痛感しているという答えになっています。ということで、観光協会を活用するにしても、新しい組織をつくるにしても、やはりそういった課題を解決していかなければならないというのが現状であるということかと思えます。

48ページ以降は、今、国の政策の中でDMOをどう位置付けているか、どういう取組を始めているかということを中心にまとめていただきました。日本再興戦略の2015年改定、それからまち・ひと・しごと創生総合戦略、あるいは基本方針、このそれぞれにDMOを観光地域づくりの担い手として形成促進するということが位置付けられております。

それを踏まえて、49ページですが、これは観光庁の方で日本版DMOの候補法人登録制度というのを最近つくりました。まだDMOと言えるような組織は日本にはほとんどないというのが現状ですけれども、これからそういうものを形成していくために、その候補になれる法人を観光庁に登録して、その登録された法人に対しては関係省庁の連携支援チームを通じて、重点的に支援していくということになっております。その登録の枠組みですけれども、3つの類型が示されておまして、「広域連携DMO」、「地域連携DMO」、それから「地域DMO」という3つでございます。地域DMOというのは原則として単独の市町村の区域を観光地域として取り組む組織でございます。地域連携DMOというのは、複数の地方公共団体にまたがる区域で取り組む組織でございます。広域連携DMOというのは、都道府県を越えるような広い地域ブロック単位、例えばこの地域で言えば北陸地域全体を活動エリアとするようなDMOでございます。この中で先進事例というか、今注目されているのが瀬戸内のDMOということで、これは私どもも御支援をさせていただいています。

50ページは、日本版DMO候補法人登録のフロー図ということで、観光庁の方で年末から登録を開始しています。2月末現在で中間的な報告があったのですが、二十数か所の組織から登録の申請があったという状況でございます。

51ページに日本版DMOの形成支援とありますけれども、具体的にどういう支援策をやるのかということですが、1つが日本版DMOの手引きということで、これは観光庁のほうでDMOをつくっていく、あるいは活動していく上でのポイントをまとめた手引書をつくって公表しております。それから、登録制度というのは今申し上げたものです。それから、人材育成についても、これはDMOの世界的な業界団体であるDMAIのノウハウを活用して、人材を育成するプログラムをこれからつくって活用してもらおうということで、今作業を進めているということでございます。

52ページに金融機関としてDMOの形成がどういう意味を持つのかということ、簡単にまとめていただいております。上は従前で下が今後ということですが、従前、今のようにインバウンド観光客が増える前の状況ですが、要は、観光産業は典型的な内需産業でした。つまり人口が停滞する中でなかなか成長が期待できないというのが、従来の状況だったと思います。つまり設備投資を行っても収益の拡大、返済原資の確保は難しいという中で、金融機関としても個々の観光事業者との取引はありましたが、融資判断も慎重になりがちだった。どちらかという斜陽産業のようにみられていたというのが従来の状況だったと思います。

ただ、今まさに海外からの観光客がどんどん増えているということで、これまでのよう

な状況ではなくて、成長が期待できるような産業分野になってきているというのが現状か
と思います。ただ、そのためには先ほど申し上げましたように、地域全体での取組という
のがこれまでよりも非常に重要になってきていまして、そのためにDMOが必要なのかな
と。つまりDMOを形成していくことによって個々の観光関連事業者の活動というのはより
効率的になる、より収益機会を拡大できるようになる、成長戦略が描きやすくなるとい
うことかと思えます。つまりDMOを形成することによって観光関連事業者のビジネスチ
ャンス、事業機会は広がりますし、そうすると新たに良質な資金ニーズも発生してくると
いうことで、金融機関にとっても投融資機会が拡大する、ビジネスチャンスが拡大する
ということになります。DMO自体はそれほど資金需要もありませんし、儲かる組織ではな
いのですが、金融機関としてはDMOを形成支援していく、コンサルティングを中心に担
っていくことによって、間接的に個々の関係する観光事業者の事業機会を拡大する、資金
ニーズが拡大していくという効果が期待できるのではないかと思います。

53ページはDMOが機能することによって、こういった観光地域づくりが行われるか
ということを知りやすく示したものでございます。先ほどDMOの候補法人の登録制度に
3つの類型があると申し上げましたけれども、実は地域DMOと地域連携DMOは本質的
には余り変わらないと思えます。要は単独の市町村で活動するのか、あるいはもう少し広
い複数の市町村で活動するのかという違いだと思います。ということで、地域DMOある
いは地域連携DMOと、広域連携DMO、この両者は少し色彩が違うのかなと思えます。
地域のDMOはどちらかということ、個々の観光地域で関係者の合意形成ですとか調整、あ
るいは戦略策定やブランド形成、つまり観光地域のつくり込みを行っていくということが
主な機能になると思えます。一方で、広域連携DMO、例えば北陸全体あるいは東北全体
といったような広いエリアで活動するDMOというのは、そういった個々の地域DMOの
支援をする、あるいはマーケティングに基づく広域観光の戦略策定やブランド形成を行う。
また、海外向けのマーケティング、プロモーションを行う。こういった活動というのはな
かなか地域連携DMOだと十分にできない部分があります。ヨーロッパでもアメリカ西海
岸でも、あるいはオセアニアでも、地域のDMOと広域連携のDMO、例えば州レベルの
DMO、そういうものが連携してそれぞれ役割分担することによって、効率よく観光地域づ
くり、あるいはプロモーションが行われているという状況です。したがって、日本でもあ
る程度こういう両者がうまく役割分担、連携するということがこれから重要になってくる
と思えます。

こういったDMOの活動に対して、例えば金融機関はDMOの形成を支援していく、あ
るいはDMOの戦略に沿ったような個々の事業者への投融資、これに対して例えば観光フ
ァンドのようなものをうまく活用してリスクマネーを供給していく、こういうことがやり
やすくなると思えます。それから大手交通事業者あるいは旅行代理店といったような全国
レベルの関係事業者、こういった関係者もDMOが形成されることによってセールス・プ
ロモーション、こういったものもやりやすくなるということで、DMOの活動によって、
かつ色々な関係者が連携することによって、より効率良く付加価値の高い観光産業とい
うのが実現すると思えます。

54ページには、広域DMOの事例として瀬戸内ブランド推進体制があります。
これは瀬戸内ブランド推進連合という行政サイドの組織です。広島県を中心に瀬戸内の7

県が共同して、ある程度広域のブランド構築とプロモーションを行っていこうという組織でございます。いわば広域DMOの役割を担うものでございます。その瀬戸内ブランド推進連合の取組とあわせて、それに沿って活動する民間企業の活動、これを支援していくための事業化支援組織、こういうものを併せてつくっていこうということで、これは広島銀行を中心に、先ほどの瀬戸内ブランド推進連合を形成している7県の地方銀行各行が連携して、この推進組織をつくっております。この事業化支援推進組織をつくる際に日本政策投資銀行も協力しております。この事業化支援組織は、例えば事業化に係るノウハウ提供などの経営支援、あるいはせとうち観光活性化ファンド、これを通じてリスクマネーを供給していく。こういうことで個々の事業者の活動を支援していこうということでございます。この行政サイドの推進連合と民間サイドの事業化支援組織、この双方の活動がうまく連携して全体として1つの広域DMOとして活動していこうというのが瀬戸内ブランド推進体制でございます。先ほど御紹介したスイスのツェルマットのような事例と少し似ていますが、あちらは単独の地域での取組ですが、こちらはより広い範囲での取組ということで、なかなか世界でも類を見ない先進的な、実験的など言ったほうが良いかもしれませんが、そういう取組ではないかと思えます。

ということで、DMOがこれから形成されていって個々の地域のブランド形成、あるいは広域でのブランド形成、プロモーションをうまくやっていくということが重要になると思いますが、それに沿った事業者の取組を個々に支援していくということも重要になってくるかと思えます。日本政策投資銀行では色々な形でリスクマネーを供給する仕組みを始めております。

56ページ以降にその事例を幾つか御紹介させていただいています。初めが星野リゾートさんと一緒につくった「旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合」というものでございます。これは星野リゾートさんが持っている旅館ですとかリゾートホテルなどの宿泊施設のオペレーションですとか、あるいはブランディング、マーケティングノウハウ、それからDBJが持っているファイナンスノウハウや産業調査能力、双方を活用してホテル・旅館が成長していく、付加価値を高めていく支援をしていこうというものでございます。こういうファンドを組成しております。

それから、57ページは観光活性化マザーファンドということで、これはリサ・パートナーズ、あるいはREVICと共同でファンドを組成して、このファンドから直接投資する場合がありますし、あるいはさらに個々の地域で地方銀行さんと一緒にさらに子ファンドを設立して、そこからそれぞれの地域のプロジェクトに対してリスクマネーを供給するといったようなことをやっております。例えば、「しずおか観光活性化ファンド」、静岡銀行さんなどと一緒に子ファンドを設立していますし、九州では大分、熊本、親和、福岡、宮崎といった各地銀と一緒に「九州観光活性化ファンド」を組成しています。奈良では南都銀行さんと「奈良県観光活性化ファンド」を組成しています。こういう取組をしております。

それから、58ページ以降では、観光活性化ファンドの投融資事例を幾つか御紹介させていただいています。58ページは北海道の知床半島のウトロ温泉というのがありますが、その知床グランドホテルという、ここも世界自然遺産に登録されていて、これからインバウンド観光客を増やしていこうということですが、それへの対応のため

のロビーの改装など、これに際して「メザニン」と言われるリスクマネーを観光ファンドから投資したという事例でございます。

それから59ページは、これは飛騨高山の酒造メーカーです。これがレストランなどを整備する資金です。これを観光ファンドからやはりメザニンを投資するのと、それにあわせて十六銀行さんがシニアローンを出すというようなスキームでございます。

それから60ページは、これは白馬です。最近オーストラリア人を中心にスキー客などが非常に増えています。長野県の白馬村で外国人が増えてくることに対応して、例えばレストランを改装する、個室を新設する、こういった投資に対してリスクマネーを供給する。これもやはりファンドからメザニンを出して、地元の松本信用金庫さんがシニアローンを出すと、こういった形で取り組んでいる事例でございます。

それから、61ページからはまた少し毛色が違う取組ですけれども、古民家の再生です。これはNOTEという会社が古民家をうまく活用して、例えば宿泊施設ですとかレストラン、あるいは色々なショップ、こういったものをつくる事業に対してファンドからの投融資をしているという事例でございます。これは兵庫県の篠山市、古い城下町で有名ですけれども、ここはかなり古民家が残っております。その古民家を改装して、そういう個々の事業者にリースしていくというような事業でございます。

62ページにございますけれども、こういう形で観光活性化ファンドからもリノベーションする新設会社に対しての投融資を行っているという事例でございます。それから、63ページも古民家の活用ですけれども、京都市です。京都市内で町屋を改装して宿泊施設を整備するという事業です。これに対して投融資を行った事例でございます。

こういったような形で個々の事業者が活動していく資金、事業に対してもリスクマネーを供給できる仕組みを用意しております。おそらくこれからDMOがどんどん形成されていって、DMOが活動することによって、こういったファンドからも投融資できるように、したくなるような良質な案件が増えていくことを期待しております。双方が相乗効果となって観光地域の活性化を実現していければと考えております。

ということで、やや雑ぱくになりましたけれども、私からの説明を終わらせていただきます。御清聴どうもありがとうございました。

以上