

平成28年度第2回甲賀市観光振興計画審議会 会議録

1 開催日時

平成28年(2016年)8月31日(水) 午後2時から午後4時まで

2 開催場所

あいこうか市民ホール 1階 展示室

3 出席委員

木川委員(委員長)、横川委員(副委員長)、平岡委員(副委員長)、
大河原委員、清水委員、村山委員、藤田委員、和田委員、住田委員、友田委員、
川島委員、寺内委員

計12名出席

欠席者

なし

講演会講師

事業構想大学院大学客員教授 大社講師

事務局

産業経済部 伴次長

観光企画推進室 藤村室長、神山室長補佐

支援事業者

株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所 中部、大藤、小田

4 会議次第

1. 開会

○市民憲章唱和

2. 委員長挨拶

3. 報告事項

(1) 第1回 甲賀市観光振興計画審議会 資料5修正について

4. 協議事項

(1) 日本版DMOにかかる講習会

・観光振興による地方創生 DMOによる地域経営と観光マーケティング

大社 充(おおこそ みつる) 事業構想大学院大学・客員教授

DMO推進機構・代表理事

(2) 日本版DMOに関する質疑応答

(3) 甲賀市の観光の将来像について

5. その他

(1)次回審議会の開催時期について

6. 閉会

5 会議資料

甲賀市観光振興計画審議会 委員名簿

資料1 日本版DMOにかかる講習会の概要

資料5 第2次甲賀市観光振興計画の策定にあたって（第1回審議会資料修正）

別冊 ・<講師プロフィール>

6 会議内容

1. 開会

○市民憲章唱和

2. 委員長挨拶

3. 報告事項

【委員長】 会議の成立について事務局より報告をお願いします。

【事務局】 甲賀市観光振興計画審議会規則第3条第2項の規定に定める委員の過半数の出席があるため会議が成立していることを報告します。

(1) 第1回 甲賀市観光振興計画審議会 資料5修正について

【委員長】 事務局より説明願います。

【事務局】 「第1回 甲賀市観光振興計画審議会 資料5修正について」、説明いたします。

先の審議会においてご指摘を頂戴した件の2点の修正です。1点目は、資料中の統計データを最新データに更新するものです。また、2点目については、伊賀市の観光統計ではゴルフ場利用者が含まれていないものに対して、甲賀市の観光入込客数はゴルフ場利用者が含まれているものであったことから、これらを比較しやすく精査したものです。

【委員長】 前回資料の指摘事項にかかる修正について以上報告となります。

4. 協議事項

(1)日本版DMOにかかる講習会

【委員長】 協議事項の1点目として、先の審議会において事務局より提案のあった日本版DMOにかかる勉強会を実施します。これについて事務局より説明願います。

【事務局】 第1回審議会においても触れたとおり、昨今の観光振興施策の運営主体として日本版DMOの存在は非常に大きくなっています。基本計画の策定において、当審議会での議論は必須であると考え、委員の皆様の共通理解を図りたく、本日は勉強会という位置づけでご参集いただいたものです。本日の講師の紹介をさせていただきます。大社 充(おおこそ みつる)事業構想大学院客員教授です。大社様はDMO推進機構・代表理事も併せてお務めです。略歴については、配布資料に掲載のとおり、DMO研究においては日本国内で先駆的なお立場でいらっしゃいます。本日は、「観光振興による地方創生 DMOによる地方経営と観光マーケティング」と題し、ご講演をお願いしています。

－大社講師 講演－

(2) 日本版DMOに関する質疑応答

【委員長】 ただいまの講演を受け、日本版DMOにかかる質疑応答に移ります。質疑等あればお願いしたい。

【委員】 国が積極的に日本版DMOという言い方をされているが、言葉のすり替えだけで終わってしまわないか心配している。国の施策と同じ方向取りができるか、戦略が立てられるか。甲賀市ではマーケティングができていないので議論の根拠にならない。計画の策定にかかる基礎的な要素が市に足りていない。また、元々観光の土地でないので、市民は観光地というイメージを持っていない。信楽の方では観光に期待を持っている方もおられるが、焼き物の産地であるため、現在は三次産業に変わってきている。

【講師】 まず、二次産業そのものを強化していき、焼き物のなかで世界に向かってうって出られるよう確立する。それが結果的に観光客を呼ぶというサイクルなので、産業観光という仕組みを推進するのは本来業務ではないと思う。信楽焼の商品価値の向上を進めていくことは大切である。

【委員】 住んでよし、訪れてよしのまちづくりについて、今住んでいる住民は「今のままでいい」という人も多いと考える。

【講師】 今住んでいる方はいいと思うが、次の世代がこのまちを選んでくれるか、住んでくれるかということを考えていくことが大切です。自分たちの世代で、まちが終わってもよければそのままでもいいが、住むまちを魅力だと感じ、次世代につなげていきたいのであれば、雇用などもつくり、新たな世代が価値を感じるように、産業などをつくる取り組みが必要だと考える。

【委員】 照れ隠しもあるかもしれないが、住んでいるまちを自慢しない人が多いと思う。

【講師】 シビックプライドが重要である。

【委員】 個人的には、市民意識が変わる取り組みをしていかなければ先がないだろう、という意識でいる。

【講師】 おんぱくの話だが、いい観光地は地元覇員が多い。まずは近隣、地元からお金がまわるようにする。魅力が高まり次の世代が新たに産業に関わる。そこにまちの魅力が高まれば、外からも観光客が訪れ、人が集まる。観光地ではないところのアプローチはわかりやすい。場合によってはセグメントしたマーケットに対してプロモーションして、お客を呼ぶことが大事です。遠方から来てもらうより近隣から呼ぶ仕組みをつくるほうが、コストが低い。小商いを増やす。まずは次世代がそこで働きたい環境をつくる。

【委員長】 ありがとうございます。観光施策の運営主体として日本版DMOの関わり方等についてご理解いただけたかと思う。今後の審議において「甲賀市版DMO」の組織化について、その是非も含めて審議することとなるかと考えます。

－休憩－

(3) 甲賀市の観光の将来像について

【委員長】 甲賀市の観光の将来像について、事務局より説明をお願いします。

【事務局】 前回の審議会でも、各委員より貴重なご意見を頂戴いたしました。前回審議会においては皆様からのご意見を伺うに時間的な制約があった。今後の計画策定に参考といたたく、ご意見を頂戴したい。

【委員長】 委員の皆様から意見をいただき、議論を進めたい。ご意見またはご紹介いただける事例等あればお願いしたい。

【委員】 日本版DMOの関連で関わっている案件例をご紹介させていただく。講師のお話にもあったとおり、観光業を生業とする企業へ地域側からの期待として、綺麗で格好の良いパンフを作成し、旅行商品化した上で販売し、観光客をどんどん集客して欲しいという意識でのお問い合わせは従来から非常に多かった。しかし、果たしてそれが本当に地域のためになるのかということについて、風向きが変わってきたのが現状である。例えば、そば打ちや陶芸体験等、様々な体験型の観光があるが、それが本当にその地域でしか体験できないことなのかという疑問である。先進地事例として長野県阿智村・昼神温泉の事例を紹介したい。ここは美肌の湯で有名な温泉地である。温泉に加え、綺麗なお花、体験型の観光、歴史ある寺社仏閣等の素材がある。これらの素材で昼神温泉を売り出す際に、似たような素材を持つ他の地域との差別化が課題であった。何を売りにするかを議論した結果、そこで出たのが美しい星空であったとのことである。冬はにぎわうスキー場で、夏は使われないゴンドラを活用し、地元の男性が彼女と山にあ

がったら、そこに綺麗な星空があった。これは地元の人しか知らない場所である。この星空を地元のコンテンツにならないかと考えた結果、夏の閑散期対策として、ゴンドラの運営会社が星空の観察を企画した。そこに至るまでも様々な試行錯誤があり、初日は10人のお客様であった。さらに関係者からは、暗いところにお客様を連れていくのは問題が起きないかとの意見や、仮に星空観察が軌道に乗っても、儲かるのはゴンドラの会社だけではないかという意見があった。また、昼神温泉に宿泊客が増えても、他の地域には恩恵が少ないのではないか等、様々な否定的意見があった。しかし、6年目を迎えた2015年度には最終的に6万人のお客様が来られた。これは、マーケティングの観点から、どういったお客様にどのような観光体験をしてもらいたいからここに来ていただくということをきちんと考えたことが成功要因であろう。自分たちの地域にはどういった人に来てもらい、どのようなことをしてもらおうかを真剣に考え、ブランディングしていくことが重要である。また、一回来たら十分というのではなく、感動体験をすることで、お客様にもう一度来たいと思わせる工夫、他の人に勧めたいなという場所で有り続けることが必要である。他地域との差別化という観点、また、リピートしてもらうためにその地域の素材をブランディングしていくことが重要かと考える。

【委員長】 旅行会社も、時代に即して動いておられるという事例かと考える。地域の観光資源を見つけるのは外からでは厳しい部分もある。阿智村の例のように、地域の人と上手く接点ができて大きく広がったということが一つ大きなことであろうと考える。

【委員】 その場所から見る星がきれいであるということを経元の人知っていたということが大きな要素である。

【委員長】 甲賀市においても、地域の人たちだけが共有していることが、観光商品として十分に成り立つという可能性がある。先月末に水口町で祭があったが、拝見すると、国際色豊かであった。大津市よりも国際色に富んでいる印象であった。こちらに住まわれている方が多いということでもあると考えるが、在住される外国人の現状についてご意見を伺いたい。

【委員】 甲賀市の人口約9万3千人に対し、約3%が外国人である。主にブラジルの方であるが、多くの外国籍の方がおられる。また、その7割が永住・定住されている。帰化申請も増加している。母国の家族・親戚が夏休みに甲賀市を訪れるケースも多いと聞く。さらには2020年の東京オリンピックの際には、母国からの訪問者も増えると予想される。一方、甲賀市の受け入れ体制は整っていないと感じる。我々にとって定住・永住者とどのように地域をつくり上げるかが課題である。多文化共生社会の実現を目指そうとしても、社会、または組織はなかなか簡単につくれるものではない。

しかし、多文化共生の視点を持った人を増やせば、その人がいる地域は自ずと多文化共生社会になるであろうということに取り組んでいる。日本版DMOに関しても、いきなり甲賀市版DMOの構築は一足飛びには難しいのではないかと考える。まずは外国語の観光案内のコンシェルジュの養成、また観光地経営マネージャーの養成が必要であろうと考える。組織が先にできるのではなく、人が先ではないか。国際交流協会にはいろいろな要望が届く。先日、突然、東海道を歩いている韓国人観光客より今夜の宿を探して欲しいという要請があったが応えられなかった。また、スイス人観光客からは、乗ってきた高級自転車の修理の依頼があったが一般的な自転車屋では直らないので詳しい人を知らないかという問い合わせもあった。最近では、多くの観光客が押し寄せて帰るというのではなく、甲賀市の東海道や忍者など、テーマ別に目的を持ってこられる海外からの少人数グループの観光客の増加を感じる。それに対応できるような人づくりが先であろうと考える。

【委員長】 国際交流協会には、そういった海外からの観光客から困られた際の相談先にもなっている。先ほどのご意見、組織づくりの前に、人づくりが先かということについてはいかがですか。日本版DMOについては、先ほどの講演を通じ、概念的には皆で共有できたが、これは半官半民の組織なのか。どのように認識すればよいか。

【講師】 観光系人材育成の例としてボランティアガイドの育成であるとか、着地型観光を構築する人の育成等あるが、人事育成は誰が何をどう育てていいかわからないまま行っていることも多い。ゴールをしっかりとすることが肝要である。また、官か民かということについて、改めて考えたいのは、観光振興計画を策定するのは果たして誰なのかということである。カリフォルニアの場合はDMOがマスタープランをつくっている。問題は官と民の関係をどのように組み立てるかということである。計画策定し、事業を推進するにはどのような体制が必要なのか。計画を推進するには財源は誰が負担すべきなのか。観光行政・観光協会の役割は何なのか。PDCAサイクルを管理するのは誰か。そもそも観光振興施策における公的資金はどのような根拠で支出され、どのように成果を評価すべきか。こういった仕組みが日本にはない。だからまずつくりましょうという話である。話を人材について戻すと、端的には人材育成はいらないといえる。例えば、成功した観光地には観光カリスマがいる。それは個人依存的、すなわち属人的である。ところがそのカリスマがいなくなったら、観光地はうまくいかない。持続可能性がないのである。そこで個人依存ではなく、仕組み、組織をつくろうということである。ただし、経営人材が必要である。経営人材は二つの経営手腕が必要である。ひとつはDMOそのものの経営で、これは会

社経営のノウハウと同じである。次に一番難しいのが地域経営である。会社の経営は、経済原則、すなわち交換の原則がはっきりしている。しかし、地域経営は交換の原則が不確定である。お金ではない。様々な要素を合意形成したり、方向づけしたりという、会社経営とは異なるノウハウと手段が必要である。ここの育成カリキュラムは日本中どこを探してもない。もう一方で、必要なのがCMOである。経営人材、専門人材である。Chief Marketing Officer (チーフ マーケティング オフィサー)、このマーケティングのプロを雇う人件費を払う余裕は日本中どこにもない。だからCMOに該当する人は会社の中でなく外に置いておいて、コンサルタントのようにサポートしてもらおう。そして組織の中に、若者でいいのでマーケティングのノウハウを持った人を育てていく。すると地域の経営、専門的なマーケティングのノウハウ、これが組織にインストールされる。体制的にはこのように整えれば形になる。

【委員長】 一番大切なのは、観光地経営では会社経営が上手な方が来られたからといって経営できないということを認識する必要がある。

また、DMOを構築する際、どこまで広がるのか想像がつかないということである。観光という言葉が大きすぎて、観光型DMOを考えると、観光関係者だけでは構築できないであろう。どこまで地域の人達が入ってくるべきなのか。農協、地域の鉄道などはどうか。

【講師】 観光に関わるのであれば、一緒にやるということ。マストではない。

【委員長】 関係者は地域によって異なるということ。

【講師】 官民の話でいうと、組織の構造的には変えることができると思っている。今の全国の観光行政、観光協会の図式は、行政があって観光協会があるというものと認識している。観光協会が下請け的になっており、意思決定についても自由に行えない。昨年、観光行政の職員の平均の在籍年数を調査した。全国47都道府県と大きな市町村で調査した結果、平均2年であった。2年しか在籍しない人が、意思決定、予算決定している。これはおかしいのではないか。観光における専門性について行政が△、観光協会△、権限について行政は○、観光協会△、待遇は行政○、観光協会△である。この構造を、10人ずつ行政と観光協会に配置されているならば、観光部局を3人くらいにして、プロを10人以上入れるということにする。素人と素人の世界でなく、観光部局側は縮小して、DMOにプロをおく。専門性、権限は役所になくてよい。DMOには専門性を持たせ、待遇もよくする。こういう構造にできないものか。

【委員】 既に甲賀市には、観光未来会議という組織がある。ブランドマネジメント会議である。行政が直接やれないことをなすべく会議が立ち上がったが、思ったように進まない。今ある観光未来会議を甲賀市版DMOにきり換え

ることは、体制だけみたら簡単にすぐにできる。しかし、マネジメントが困難である。

【講師】 成果評価を第三者が厳しくする必要がある。

【委員】 そのとおりである。当審議会で、第三者評価機関の設置を要望する。

【講師】 それは必要である。税金が使われていることである。ここで、高知県黒潮町の取組みをご紹介をする。ここは、かつおの一本釣りの漁港があり、魚の加工場がある。その漁業と農業が主な産業であり、観光が有名な場所ではない。小さな町である。そこに「砂浜美術館」というものがある。ここは実際には何もないところで、観光協会もなく、人もいない。砂浜それ自体が美術館であるというものである。館長は沖合に生息するニタリクジラである。洒落っ気がある組織といえよう。観光課の課長が一名で、行政では限界があるので、観光系事業者、議員、有志が意思決定する仕組みをとった。彼らはマーケティングをはじめ、顧客の細分化をし、ターゲットを決めて、プロモーションする体制も構築する。そして、P D C Aをグルグル回す成果評価をする体制をつくり、予算確保を実現する。体制があればオーガナイゼーションでなくても良いといえる。

【委員長】 大きな問題のひとつとして、甲賀市は元々観光地ではなかったという、皆さんの認識がある。したがって、DMOを構築する際のプラットフォームの作り方が他地域とは違うのではないか。

【委員】 甲賀市の場合は、観光と言いながら、中身がほぼ地域振興である。観光振興は裾野の広い産業振興であろうと認識している。色々な商売が賑わって、たくさんの方が来てくれて、それを支える地域住民が歓迎するというスタンスが必要かと思う。しかし、それでいくと、足りないものだらけである。地域振興のレベルで従来からやっている中で、さらに賑やかにしていく。取り掛かりとしてはそこからであろうと思う。

【委員長】 本日は勉強会の要素が強かったが、今回、この審議会の課題が見えてきたといえる。ひとつは観光資源を見つける以前にプラットフォームづくりが必要であるということ。DMOに進むにしても、P D C Aをきちんと回すというような成果方式が成り立つような形の提案で必要と考える。同時に、必要な人をどう巻き込んでいくかということが重要である。次回、皆様から忌憚ないご意見をいただき、形を見出していきたい。他に何か意見はあるか。

【委員】 先ほど委員からもご意見あったが、私も一事業者として甲賀市に住む身からは、ここが観光地であるという認識は全くない。甲賀市民は、昼間、市外で働いている方も多く、昼間人口はかなり減少しているという統計資料を拝見したこともある。このような地域で、観光を盛り立てていった成功事例があればお聞かせ願いたい。

【講師】 岡山県奈義町のご紹介をしたい。ここは観光地ではない。自衛隊基地がある町だが、ここは岡山で初めてDMOを申請した。ここには現代美術館がある。2015年、出生率が日本一になったことでも注目をあびました。出生率は行政の複合施策によって上がったものです。次に、人口定着のため、産業振興が課題となります。従来農業が盛んな地域であるが、お客様が来てくれる、まちに魅力をつくるということで、小商いを増やそうとした。これをいかに増やすかが勝負であるので、これに観光を使おうと発想した。例えば、「菜の花まつり」を開催し、菜の花を一面に咲かせ、催事をする。菜の花キッチンとしてレストランをつくる。旅行会社・バス会社と連携し、集客する。稼げる仕組みをつくる。また、菜の花を鋤きこんで稲作をし、「菜の花米」としてブランド化する。それで観光客を増やすことで、ストリート周辺に店が増え、若者が増え、活気が出た。観光は小商いを増やすためのものであった。

【委員】 観光は手段だということか。

【講師】 確実に手段である。

【委員長】 小商いをする人が必要であろうと思う。

【委員】 本来DMO組織には、そういう小商いをする事業所ないし、そういった意識を持つ人が参加すべきではないか。

【委員長】 そのとおりであるが、まずその組織をどのように考えるのかという部分をはじめに我々がつくる。そして、実際に小商いをする人が必要であるとなって、実働するにはそういった方々を増やす。もしくは、そういったことをやりやすくする体制をこちらがつくる。実際に小商いされる方々に何が大変なのかを聞くであるとか、また、敷居が高い部分を一つひとつクリアして、皆のためになることなら、皆で助ける仕組みをつくるということかと思う。

【講師】 創業支援である。若者に限らないであろうが、例えば若い人が、パン屋さんを始めたいと思うとする。それを皆で寄って支援する。事業計画の書き方がわからなければ、経営指導員が指導する。資金が足りなければ、銀行が融資する。店舗を出したければ、行政が安く借りられるよう手配する。そうしておいしいパン屋ができれば、そこに人が来る。また、そのパンをあちこちに出して、発展し、カフェができる。魅力的な空間ができれば、地元の人が集まって、よそからも来る。こういったお店が、3軒、4軒と増えればまちが魅力的になる。これは例えば若い女性が起業するなど望ましいと思う。

【委員】 そう考えると、この審議会に例えば、高校生等入れても良いと思う。鯖江市のJK課などのように、新しい枠組みの人たちを入れて話をするのもひとつかと思う。

【委員長】 鯖江市にはプロデューサーがいて、市に提案した。地域の人が市に提案したものとは異なる。皆が手を挙げたら何かできるという距離の近さを感じるような仕組みはネゴシエーションに慣れている人がつくってあげなければならない部分であり、当審議会が担わなければならないと思う。

【委員】 J K課は極端かとも思うが、先月そのプロデューサーのお話を聞いたもので事例として紹介した。

【委員長】 N E E T株式会社などプロデュースされている方と認識している。さて、本日審議会で出された意見について、フィードバックが必要である。事務局に議事録を送っていただき、そこには先ほど出していただいた、実施する人たちに近い運営委員が必要であるという意見も入れていただきたい。議事録を含めて委員の皆様にご意見をいただける形でメールしていただき、次の会議までに皆様にご提案できるよう、事務局に取りまとめていただきたい。

5. その他

(1) 次回審議会の開催時期について

開催日時

平成28年(2016年)9月29日(木) 午前10時から午後0時まで(予定)

開催場所

碧水ホール 2階 会議室

6. 閉会