

公益財団法人東京観光財団
令和7年度アドバイザー会議（第1回）

日時 令和7年6月5日（木曜日）午前10時から12時まで
場所 銀座伊東屋 ハンドシェイクラウンジ

本会議では、「令和8年度予算要求に向けた東京都への企画提案」と「2025の観光産業の向かう方向」に関する議論を行った。都道府県DMOの視点を踏まえた事業を推進する方向性や、不確実性が高く不安要素が増している観光産業界において、日本の観光産業をどう予測するか、外部委員に意見や助言をいただくとともに、意見交換を行った。

議事次第

- 1 開会
- 2 財団事務局長挨拶
- 3 議事
 - （1）事務局による資料説明
 - （2）意見交換・議論
 - 議題1 令和8年度 東京都への企画提案について
 - 議題2 予測不能？2025の観光産業の向かう方向
- 4 閉会

公益財団法人東京観光財団 令和7年度アドバイザー会議委員名簿

●外部委員（アドバイザー会議設置要綱第3条第2項の規定による）

委員氏名	現職等
嶋田 俊平	株式会社さとゆめ 代表取締役 CEO
西村 郁子	執行役員 MICE ビジネス推進本部統括 東京 MICE ビジネス事業部長
藤澤 政志	株式会社ナビタイムジャパン トラベル事業 地域連携シニアディレクター
マライ・メントライン	通訳・翻訳家
丸山 芳子	株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ シニアコンサルタント

（五十音順、敬称略）

●財団職員からの選出委員（アドバイザー会議設置要綱第3条第3項の規定による）

委員氏名	現職等
田所 明人	総務部総務課企画調査担当部長兼 企画調査担当課長

議事趣旨

【議題 1】令和 8 年度 東京都への企画提案について

公益財団法人東京観光財団 田所総務部企画調査担当部長（以下「田所座長」）

田所座長：

東京観光財団（以下「TCVB」）では、東京の観光振興を推進していくため、東京都へ次年度の事業提案をしている。今年度は観光庁の DMO ガイドライン改正、特に都道府県 DMO の視点を踏まえた事業を推進する方向性でまとめている。TCVB は登録 DMO ではなく、それを目指しているわけではないが、こういった形で国が観光振興をするに当たり、その中核としている DMO に対して求める要件が整理された。求められるスタンダードがさらにアップデートされたと理解をしている。

そのため、TCVB も登録 DMO ではないが、そのスタンダードを意識して運営すべきではということで、本日の議題にさせていただいた。

組織論はともかくとして、ここでやはり我々が気になるのは、では、何をしていくのか、どういう成果を上げたらいいいのか、ということをもっと突き詰めていく必要があることだと思っている。ここ数年、世界的に旅行者が大いに増えて、オーバーツーリズムという言葉も一般化している。本来は、住民ファーストの観光地づくりが重要という話がここ数年出ていたと思うが、今回のこの DMO の登録制度の改正で求めていることは、どちらかというと、旅行者ファーストの観点に則った改正なのではと思うところがある。

その中で出ているのが、観光庁が示した課題感。実効性がない、インバウンド誘客の推進がなかなか進んでいない、地域裨益が促進されていないというような話が出ている。

これらの課題の解決に向けた改正のポイントとして、ミッションとビジョン、ストラテジーを明確にすることと、やはり成果を見せるために、もっとデータドリブンにすることが書いてあると思っている。

国の問題提起とスタンダードの改正に基づいて、TCVB として、理想とされる行政・DMO 一体型の観光振興に向けて整理した内容が次の観点。やはりもっとデータドリブンであるべきだということと、人材不足と様々なところで言われているので、人材育成していかないといけない。商品流通は、東京というよりは地方を意識している話だと思うが、ただ、TCVB も対応している点。また、売りをきちんと見せて、ポジショニングをし、消費拡大を図っていくことを示している。

それを踏まえた課題というのが、やはりデータドリブンにするには KPI を設定し、データを更にモニタリングしていかないといけない。東京は売りがあり過ぎて、少し困るところがあるが、その売りに対して、きちんと旅行者が楽しんでもらう仕組みをつくっていかないといけない。

また、東京 2020 大会に向けて、一般的な旅行者の受入環境整備をだいぶ行ってきた。サ

イネージや Wi-Fi など、大体東京は整備できていると思うが、さらに今後整備すべきことは何なのか。例えばオーバーツーリズムに関しては、あまり対応できていないかもしれない。そういったことを意識していくことが必要だと思っている。

さらに、今回、観光庁がピラミッド型の DMO 体系を提示しているが、東京の場合は、都内の DMO、区市町村レベルの DMO は 2 か所しかないため、やはりいわゆる区市町村レベルでの観光振興に対してのサポートをどうしていったらいいかということが、全体の課題であると思っている。

それ以外に関して、今回の DMO 論では述べられてはいないが、TCVB が普段注力している事業として、MICE の誘致や 3,000 人程度登録している観光ボランティアの推進、また直営含めて 500 近くある観光案内窓口を、いくらオンラインで旅行者が観光情報を収集しているといっても、Face to Face のリアル対応について、なくなるということはないため、どうやって時代に合わせていくかということが求められていると思っている。

では、観光庁主催の「DMO 全国会議」に出席された丸山委員から、まずご意見をいただければと思う。

株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ シニアコンサルタント 丸山 芳子様(以下「丸山委員」)

丸山委員：議題 1 に関して、2 つほど取り上げようと思う。

まず、田所座長が説明された DMO ガイドライン改正が旅行者ファーストではないかという観点に関して、そうではないのではと考えている。旅行者視点からインバウンドの受入体制が十分ではないという課題は引き続き出てきてはいるものの、新たに KPI として地域に対する経済循環、あるいは宿泊事業者の従業員の給与の向上などが設定されている。これはやはり、特に観光地域の宿泊事業者の給与が低い故に良い人材が集まっていないという問題を課題認識として持っているからである。このような地域の問題を改善する役割の一部を DMO に担わせようとする方針だと受け取っている。これまでの、旅行者数あるいは消費額にフォーカスを当てる流れに加え、ようやく DMO 全国会議の中でも地域の人たちが幸福になる観光の在り方とは何かという視点が議題に上がってきた。したがって、表面上、旅行者ファーストのように見えるかもしれないが、観光庁の意図としては、地域の住民ファーストという視点が新しく設定されたというのが、私の見立てである。

もう一つは、DMO の KPI についてである。データドリブンな戦略策定に関して、現状があまりうまく進んでいないと考えている。DMO に関しては、「形成・確立計画」を登録の申請時に出さなくてはならないが、その様式が大変に細かく、戦略に即しているものを提出しなければならない。そのために、申請者は十分な内容を満たした DMO の形成・確立計画を作っている。ただし、形式的になっているだけの可能性もある。例えば市町村では形成・確立計画とは別に別途、観光基本計画やマスタープランを策定しているケースもあり、DMO の計画との整合性が取れている必要がある。しかしきちんと意識されておらず、形式だけの DMO の形成・確立計画になっている場合もある。そこに KPI を当てはめたところ

で、KPI で評価するデータの取得が大変で、実行する内容にはなっていないという事態が起きる。KPI についてはマネジメントプロセス全体に対する取組がうまくいっていない事象が、問題として顕在化しているのではと思っている。ただしその解決方法として KPI をしっかり提示すればうまくいくとは限らない。今まで観光庁が示してきたマーケティングや入込数、あるいは消費額に加えて、本当の意味で地域の事業者が参画し、戦略を策定して観光地としてよりよい形になるにはどうしたらいいか、というガバナンスの観点により注目が集まり、新たな KPI を設定する議論が出てきていると、今回の改正を見ている。

田所座長：どうしても人数や消費額という、絶対値を引き上げていくという話になりがちであるが、そうではなく、実質的な地域への裨益、どう潤ったかをきちんと見て、それらを KPI として設定することが今回の改定の 1 つであるということか。

丸山委員：はい。私はそのように認識している。

田所座長：また、データドリブンと言いながらも、そこがうまくいっていないという指摘に関して、東京と TCVB に当たるか当たらないかという、当たらない部分もあると思うが、その計画設計をする時にデータを使っていないという話になるのか。

丸山委員：多くの観光基本計画は、冒頭に現状認識という項目があり、そこで挙げたデータに基づいて施策などが設定されていると思う。その施策が実際に達成できたかを数値で成果としてトレースをする、という PDCA サイクルを回すマネジメントができていないことが、現時点の課題だと考えている。

田所座長：計画を策定する時にデータは使うが、KPI が設定されていないため、その後モニタリングもしていないということか。

丸山委員：KPI を達成したことをきちんと評価している観光基本計画もあるにはあるが、なかなかリソースの少ない DMO などではモニタリングの体制が十分ではなく、取組が難しいように思われる。

また、計画策定は DMO などが単体で作ってしまい、地域の住民たちを巻き込んでいないということも課題としてある。いずれにしても、地域の住民たちを巻き込んでいないことによって実効力が薄い計画になっている。また KPI の数値目標も達成できず、関係者が関心を持たないので、KPI が全体的に絵に描いた餅になっているというような状況があるのではないと思う。

田所座長：地域への裨益をもたらすには、地域の多様なステークホルダーときちんと連携して実行すべきであるということを今回明言しているということか。

丸山委員：現状あまり連携できていないため、きちんとした実効力がある取組にするには、現場の事業者を巻き込んで対応すべきという方針がより一層明確にされたという文脈と捉えている。

田所座長：また、ガイドラインには結局書かれていないが、有識者の議論の中でデータに関して、区市町村レベルだと資金がないためデータ購入が難しく、人材不足のためにデータを分析することもできないと指摘されている。そのため、どちらかというと、都道府県 DMO

がその役割を担うと良いのではという議論があったと思う。そういう意味において、やはり TCVB としては、ある意味、地域を代表してきちんとデータを見ていき、それを地域と共有しながらマネジメントしていくことが、今後より求められているのかではと思うが、どうか。

丸山委員：私もまったく同感で、なぜかという、やはり DMO や観光協会は、リソースやデータを扱う人材があまり十分でないこともあるからである。TCVB が各地域の観光の状況をしっかり提示できるようになっていくと、物事は進みやすくなると思う。

田所座長：データがあると、多様なステークホルダーと連携もしやすくなるという意見も当然ある。

丸山委員：そうですね。昔と比べてビッグデータが使えるようになったことにより、統計でなければ得られなかった情報がよりリアルタイムに分かるようにはなっている。ただ、現実問題として、購入したデータを公開できる範囲等がライセンスの問題によってかなり制限されていて、ステークホルダーに対して、どの程度情報公開ができるのかという点は今後解決していかないといけない問題である。ただ、データ自体はステークホルダーとの合意形成の上ではかなり重要なツールだと思う。

田所座長：ありがとうございます。では、藤澤委員をお願いします。

株式会社ナビタイムジャパン トラベル事業 地域連携シニアディレクター 藤澤 政志様
(以下「藤澤委員」) 藤澤委員

藤澤委員：まず、丸山委員にお伺いしたい点についてだが、東京都に限って考えた時に、観光協会が各区に存在しており、これらは主にエリアマネジメントを中心に、これまで地域の中でプロモーションを担ってきていると認識しています。観光協会は会員組織であるため、地域の事業者間の平等性をある程度担保しながらプロモーションを行うという点において、一定の縛りがあるのではないかと考えています。

一方で、DMO という組織を捉える場合、その本質はマーケティングを行い、いわゆる「売れるもの」をより際立たせていくという役割を担っています。現在、都内ではこの観光協会の機能と DMO の機能が、共存している側面があると感じています。海外の DMO には、日本の観光協会が持つような事業者間の平等性を図るという概念は、おそらくないと推測しますが、海外ではその点、つまり公平性という観点を、地域の事業者や地域住民との間でどのように担保しているのか、その実情が気になっている。

丸山委員：まず会員組織と地域の事業者の平等性について 2 つ事例を紹介する。1 つはアメリカの事例で、古い観光スポットで新しく地ビールが有名になったため、地ビール巡りをしたいというお客様が増えたというケース。地ビール製造業は従来から DMO の会員ではないが、来訪者からのニーズがあるといった場合にどう対応するか。それは、DMO が地ビール製造業者からきちんと集金し、地ビール巡りの地図を作るといった方法を採用する。つまり日本のお祭りの協賛金などと同じような概念でクリアした。

もう一つはドイツの事例で、古城街道というドイツで有名な観光街道の事例である。キャ

ンピングカー向けの地図を作ったケース。一般の観光客が行くスポットとは違う、キャンピングカーが泊まれる駐車場など、従来のマーケティングターゲットや事業者とは違う事業者の情報を載せたいとなった。これに関しては、組織内のルールに則りマーケティング委員会に諮り、この案を実施することにより、ほかの会員にも裨益するため承認を出すという合意形成をとった。それでキャンピングカー関連についても掲載することができた。

そもそも、観光協会の従来型の会員組織と、DMO が尖った観光商品を売るという話は、古いタイプの DMO か近代型の DMO かという違いである。日本の観光協会や DMO という登録形態に属することではないので、その区分けには相違があると思う。いずれにしても、やりようはあるということが結論である。

田所座長：その場所に合わせて、きちんとコミュニケーションを取って考える必要があるという話か。

丸山委員：はい。公平性や、関係者が納得する形であればいいということ。

田所座長：商品が尖っていても、そこは関係者が納得する形であれば、実現できる。

藤澤委員：テーマごとのルールなどいろいろあるということ。ありがとうございます

データマネジメントの話に関してですが、東京都内は比較的データが集まりやすい土壌があると思う。東京の郊外エリアですと来訪者が少なく、そもそもデータの母数が少ないという課題がありますが、都内はキャッシュレス決済も進んでいるため、消費額のようなデータも比較的取得しやすい状況です。一方で、データが豊富にあるからこそ、その取捨選択が難しく、データを集めすぎてしまうという側面もあると思う。本来、消費行動の分析などでは、その目的に合わせてデータを活用すべきですが、利用可能なデータが多いために、まずデータを集めることが先行してしまい、結局「このデータは何に使うのか」という目的が分からなくなるということが若干あるのではないのでしょうか。例えば、人の移動の流れを把握しようとする際にも、電車の OD データ（Origin-Destination データ）のように、どの駅から乗ってどの駅で降りたか、という乗降駅が分かるデータもあれば、どのエリアに人が密集しているのかという滞在人口のデータも取得できる。また、個人の移動軌跡を追う GPS データも利用できるが、これらを「何のために使うのか」という目的が明確化されていないと、PDCA を回す段階で、どのデータを評価指標とすべきかが不明瞭になってしまうと思う。ですので、ステークホルダーに対しては、データ活用の指針をきちんと示していく必要があると考える。「データはここにありますので、自由に使ってください」というアプローチだけでは、実務レベルでの運用は少し難しいという気がしている。

田所座長：何を定点観測したいのかを決めれば、おのずとそれに必要なデータが分かってくるという話で、先にデータがあると、これで何を分析したいのかという話になってしまう。

藤澤委員：はい、おっしゃる通りで、やはり「データマーケティングしましょう」というと、データ集めてくることが先行しがちです。その前段にある目的の部分を、観光計画などできちんと定めておかないと、目指す方向がぶれてしまう。

例えば、KPI として、よく「入込客数」が挙げられますが、このデータをただ定点観測し

て、その数字の変動に一喜一憂していても、本質的なアクションにはつながらない。そうではなく、もう少しミクロの部分を見ていくようなデータの取り方をしていかなければ意味がないという気もする。

続いてもう一点ですが、TCVB の役割として考えた時に、やはりマーケティングももちろん重要ですが、個々の区市町村ではできないことに対応することが、すごく大事だと考えている。具体的には、データの一元収集とその活用環境の整備や、今回の資料に書いてあるような「レストランウィーク」といった、都全体で実行できる共通テーマの推進などです。こうした全体の軸をつくることこそ、TCVB が担うべき大きな役割の一つだと思う。もちろん各区が主体となってレストランウィークを開催するのも良い取り組みですが、観光客から見れば、行政区の境界は分かりません。例えば、表参道を歩いていて、こちらは渋谷区だからキャンペーンの対象で、道を渡ったあちらは港区だから対象外、となると不自然に感じられるでしょう。そのため、こうしたエリアを横断するような大きいテーマの設定にこそ、TCVB が果たすべき役割があるのではないか、というふうに思う。

田所座長：横断的な取組をするということか。

藤澤委員：より横断的な取組を求めているのでは。まさにエリアマネジメントなのではと思う。

田所座長：地域の観光協会の方や、地域で活動されている方々と話をすると、横断的な取組をしたいが、自分たちが言ってもうまくいかない、だから、やはり横断的なことができるTCVB にそこを期待したいという声は確かにある。

藤澤委員：地域の合意形成も含めて、都でやる事業であるため、TCVB が担う方が話が早い時もある気はする。大き過ぎても良くはないが。

田所座長：では、地域で活動されていらっしゃるマライ委員、お願いします。

通訳・翻訳家 マライ・メントライン様（以下「マライ委員」）

マライ委員：私も全く同じことを考えていて、地域の連携をもっと良くできる気がする。観光協会にいと、隣の区とたまたま仲良い場合はうまく事が運ぶが、たまたま仲があまり良くなく、お互い知らない関係性だと、連携がないケースもある。個人や繋がりによって、関係性が違ってくるのがもったいない。例えば千代田区であれば、千代田区というワードを外国人は知らない。そもそも東京の区をあまり知らないと思う。「千代田区観光協会という組織は何だろう」から始まるため、さらに観光客のニーズに合わせて、横断的な取組、横串を刺すような繋がりがあるといいと思う。まずは、共通のキーワードでの様々なプロジェクトがあるといいと思う。例えば地域ベースであれば、すでに連携しているエリアもあると思うがナイトツーリズム。具体的な良い最新情報を持っていて、一番密に繋がっているのは観光協会になる。例えば東京都で何かプロジェクトを計画することは良いが、区の目線ではここが絶対面白いという場所等が、そのプロジェクトに入っていないケースなど少しズレがある。要するに情報がきちんと伝わってなくて、連携も進んでいない場合もあると思う。

規模が大きい話をする、例えば、ドイツ人が日本に旅行に来ると、北から南まで全国を回る。そのため、地域同士のバトンタッチみたいなことを今後更に強化できればと思う。今回、登録 DMO の新しい整理の話だと思うが、この点もとても大事なポイントだと思う。例えば、ネイチャーとか、北から南へといったキーワードで対応できるのではないかな。あるいは、祭りやイベントであれば、それらを観光客にうまく提案する。今週はこの地域でイベントがあり、来週はこの地域が見どころ、といった様に順番良く回れるように提案する。観光客は滞在時間の制限があるため、コストパフォーマンスなのか、タイムパフォーマンスかわからないが、実際に旅する側の気持ちになると、連携によっては、体験の質も全然違ってくるのではと思う。東京はとても大きな街なので、区だけでも面白い情報があり、街と街の間に何も無い空間がある。東京は、今の表参道の例のように本当に特殊である。

藤澤委員：東京は確かにシームレスになっている。

マライ委員：同じエリアで、道路を渡った先にある商店街が面白いが、違う区だから紹介できない時もある。区の予算が絡む話なので、限界があることは理解しているが、すごくもったいない。

例えば、区の観光協会で新しい外国人向けのホームページを設置し、雇用契約が続く間は運営をして、そこに次々と最新情報などを蓄積していく。それがデータベースになっていくのだが、日本の場合は異動や出向のタイミングで人が入れ替わる。また、契約変更もあり、そのタイミングでホームページを急に削除をされてしまう出来事があった。そこに載っている情報のアップデートが人材的に厳しく、最新の情報が保てないという理由は分かるが、5 年間蓄積された地域の情報データベースがそこにはあった。Google で検索ツールを使った時に、長い間そこにデータがあって、様々な人がアクセスするようになっていくと、要するにアルゴリズムが、ここにはすごくいい情報あると判断するため、Google に浸透していく。そうすると、3 年後に急に、3 年前の記事が検索で 2 位に上がるパターンがある。しかし、ホームページが削除されてしまった。こういったケースに関して、DMO が対応できるかどうか分からないが、情報が蓄積されていく取組、あるいは検索の仕組みやアルゴリズムをアドバイスする体制があると良い。深く理解されていないことも多いため、結構改善の余地あると思う。

田所座長：そういう意味においては、ガイドライン改正で、都道府県 DMO という、ある意味、行政と一体型の DMO を認めたということは、エリアが狭くなれば狭くなるほど、色々な意味で弱い組織になるので、それをピラミッド型でサポートするのはやはり都道府県だということに気が付いて改正したのではと思う。今のマライ委員の切実な話も非常によく分かる話なので、そういうことが起きないようにやはり TCVB としてどう活動していくかが重要だと思う。

嶋田委員も今、候補 DMO で活動されていて、この問題が切実に絡んでくるのだろうか。

株式会社さとゆめ 代表取締役 CEO 嶋田 俊平様（以下「嶋田委員」）

嶋田委員：登録 DMO 制度の改正は、区市町村か都道府県か、エリアが広いか狭いかという規模の話ではなく、DMO としての機能をより発揮させる、機能の話であると理解した。また、区市町村単位でやると、どうしても観光協会がベースになり、観光協会はやはり会員組織だから、平等性や公平性が重視されて、選択と集中ができないと。ただ、都道府県単位でやると、そういう観光協会がベースにはならない。TCVB は組織規模が大きいこともあり、マーケティングをより重視でき、選択と集中がしやすく、区市町村をまたがるような交通データや人流データを活用し、地域ごとのバトンタッチもやりやすい、と理解した。

私、多摩エリアで観光事業やっていて、沿線まるごと株式会社が今、候補 DMO をやっている。青梅市と奥多摩町の自治体をまたがる、少し広域でのエリアでやろうとしていて、そうした時に、「マネジメント区域内の売りを踏まえたポジショニング」という点で、東京を1つとして見るのではなく、区市町村ではないが、エリア、例えば、23 区の下町や西側、あるいは多摩や島しょ、郊外など幾つかのエリアで分けて、エリアごとの売りを、我々はボトムアップと言うが、多摩はこれが売りだというだけではなくて、TCVB のような都道府県単位の DMO のような組織がもう少し俯瞰（ふかん）的に見て、23 区の東、西はそれぞれこういう色、カラーがある。一方で多摩郊外はこういうカラー、多摩はこう、島しょはこう、というそれぞれ違う強み、特徴、それぞれの楽しみ方がある。それらを例えば1週間なり2週間なりの滞在の時にこういう過ごし方をすることで、東京都内だけでもこんなに飽きずにいろんな楽しみ方ができるということを発信していただけると、取り合うじゃなくて、バトンタッチし合うような関係がつくれていくのではと思った。そうすることで、これまでだと渋谷や浅草で1日、2日楽しんだ後、いきなり高山や北海道に行ってしまう人に、もう1泊、2泊、都内で楽しんでもらうということができ、我々多摩、島しょエリアで観光やっている者としては、より集客面で助かるというふうに思った。

質問としては、このマネジメント区域内は1つなのか、その中にエリアみたいな、もう一つ下の階層があるのか、これからどう考えていくのかというところを、もし何か話されていることがあればお聞きしたい。

田所座長：嶋田委員がおっしゃる通りで、東京都の都道府県 DMO と見た場合のマネジメント区域というのは、都心もあり、多摩もある、そして島もあるという話になって、それら全部がマネジメント区域になる。それぞれにやはり売りが違う。そのため、その売りに合わせた形の、要はポジションを決めて、それをアピールしていくということは、今までもやっていたし、これからはさらにその動きを強めてやっていくという話になっていくと思う。一方で、マライ委員がおっしゃったような、各区に観光協会があるという話と、品川は品川観光協会とは別に DMO ができて入り乱れている。ただ、おっしゃる通り、区市町村の行政区域と、「売り」は別に区切られてないという話があるため、そこを今後やはり整理をしていく必要が出てくると思っている。すぐに観光協会をどうこうすることではないが、観光協会と横断的な組織がある程度有機的に連携してできるような形で、TCVB がどういうサポートや活動ができるのかが大事になってくると思う。

観光協会の中には、もしかしたら私たちも DMO になろうというところが出てくるかもしれない。そうすると、より組織としてはポジティブになると理解はしている。ある意味ぼんやりしていたことが、今回のガイドライン改正で、割と踏み込んで、きちんと考えないといけないということが、次の数年間なのではという気がする。

嶋田委員：そうですね。それでやはり TCVB の東京全体を見た議論と、我々みたいな多摩地域にどうやってお客様を呼び込んでくるかということを議論している企業や団体が、何か擦り合わせするような議論の場があるといいと思う。

藤澤委員：TCVB の中でエリアごとのマネジメント区域、行政区分を超えた部会みたいなものはあるか。

田所座長：エリアごとの部会はない。全員集めてのナレッジシェアリング等はやっているが、そういうことをやったほうがいいということか。

藤澤委員：いや、私は分からない。地域は、そういう部会が東京都としてあると嬉しいものなのか、多摩地域の人と TCVB で打ち合わせする場があると良いなど、その辺の感覚はどうなのか。

嶋田委員：ぜひ議論したい。

藤澤委員：プロモーションもやっていく中で、擦り合わせをしたい部分もあるのではと少し思った。

嶋田委員：例えば、私たちが青梅・奥多摩で、こういうコンセプトでこれから観光事業者一丸となって発信していきたいと言っている一方で、あきる野・檜原も同じようなこと言っているとすると、観光客を取り合う形になってしまう。それでも、「俯瞰的に見ると、こういう違い、それぞれのカラーがあるのでは？」と、それぞれのコンセプトを少しチューニングしていくのはどうかという議論ができると面白いと思った。また、高尾でオーバーツーリズムが起こっているとしたら、どういうふうに、檜原とか奥多摩のほうに誘導していくかという議論ができていいと思う。

田所座長：そういうプラットフォームがあったほうが、仲の良くない隣同士の観光協会も話し合いやすいというのはあるかもしれない。

マライ委員：観光客は区をまたいで移動をしているので、もっと連携がうまくできたり、定期的に会議を開いたり、エリアのそれぞれの人が集まって、みんなの悩みをまず聞く機会があるといい。

藤澤委員：まずは、情報共有でいい。

マライ委員：まずは、どうしたいのか、未来のビジョンは何なのかを話せるだけで、見えてくる部分もある。これだったら協力できる、これだったら面白い、だから一緒にしようという話題も出てくるかもしれない。

田所座長：特に東京ならではの、さっき藤澤委員がおっしゃったシームレスなエリア、観光周遊エリアでも、それは必要だということか。

マライ委員：はい、そう思う。

株式会社コングレ 東京 MICE ビジネス事業部長 西村 郁子様（以下「西村委員」）

西村委員：私が今回のこの観光庁のガイドラインや KPI について書かれているデータドリブンのこと等をあまり意識してなかったため、この資料が共有されてから、ガイドラインを読んでみたものの、分からないと思っているところがあり、質問させていただく。データを収集して、KPI を設定する、そして KPI はある程度共通の内容が挙げられていて、ガイドラインに載っているところは理解したが、そもそもデータをどうやって収集して、どういうふうに管理するのか、というところは各 DMO 任せということか。であれば、すごく非効率ではないかと思っている。先ほどから、区市町村だとデータ分析やリソースがない、そもそもデータがそれほど取れていないこともあるという話だが、都道府県ごとでもそうではないかと思っている。東京はもちろんデータが一番集まっていると思うが、全部の都道府県 DMO ができたところで、同じようにできるのかというと、やはりリソースもデータ量も違うと思う。それぞれが頑張って収集し、分析方法を検討し、モニタリングの体制も独自に考えるのは、とても非効率。例えば、この地域はこうだけど、ここと比較しようと思った時はまた全然違うデータのフォーマットがあって、欲しい情報が取れない、そういうところは観光庁の目指すところではないのでは。

しかも、東京都以外でも仕事をする PCO としては、このエリアはこんなに情報あるのに、このエリアはないとなると、会議を誘致しようとする時、ビッドペーパーに書く内容も一から違うことになる。何でそうなるのかという疑問は感じている。そのため、東京都に期待することとしては、データを収集して、こうやって活用しましょうというモデルプランを全国に、もちろん区市町村にも示し、リーダーシップをとることを期待する。東京以外は難しいと思うのと、そういう体制がとれると私たちも PCO としてもやりやすい。

先の「会議で色々な情報共有をしたらいいのでは」というコメントに関しても、それぞれの地域として、他地域がどうやっているのかが一番知りたいことだと思うので、それが当たり前にシェアできるという環境になるべきではないかと思った。

田所座長：もしかしたら、丸山委員か藤澤委員のほうが全然お詳しいと思うが、国で観光 DX の実証事業があり、恐らくその事業が、観光地経営をデータドリブンするための実証事業と思っている。違いますか。

藤澤委員・丸山委員：断定はできないが、そうとも言える。

田所座長：ただ、おっしゃるとおり、スタンダードが示されていないので、結局そういう実証事業をつくっても、ピンキリで、もしかしたら観光庁としては、そのピンキリの中からベストプラクティスを抽出して、みんなこうやりなさいよということを目論んでいるのかもしれない。本来であれば、おっしゃるとおりで、都道府県 DMO をつくったのだから、DMO としてはこういうデータをきちんとモニタリングしてほしいということは、このスタンダードで示してくれると、もっと楽だったとは思う。ただ、それが示されていないので、やはり TCVB としては、我々なりに何をモニタリングして、どういうデータを使うかということ

を考えていく必要があるのではと思う。一応整理はされたてきたが、やはり実践的にまだ一歩踏み込めてないなところがあることと、あと、西村委員が最初気にされていた通り、この中にはビジネスイベントの話は入ってないので、東京としては、ここにどうやってビジネスイベントのリアルタイムデータというものを実装していくかということが、東京のみならず、ビジネスイベントを誘致しようとしている都市、それから都道府県は必要になる。

丸山委員：観光庁の登録 DMO はコンベンションビューローをあまり想定していない。

西村委員：そういうことですね。

田所委員：だから、おかしくなっている。

藤澤委員：地域によっては、コンベンションビューローが登録 DMO の申請しているところもある。

丸山委員：国内のコンベンションビューローは全部で 70 ほどあるが、そのうち登録 DMO になっているのは 4 か 5 団体である。今までの議論でいうと、観光協会のアンチテーゼとして、DMO 制度を作った。そのためアメリカのようにコンベンションビューローを DMO にしたという成り立ちと違うために、今のいびつな構造が起きている。対立構造として見ると、畏にはまってしまう。

田所座長：だから、コンベンションビューローで DMO になっているところもあるが、結局 DMO になるために観光に寄せている。本来はやはりビジネスイベント誘致と、そこに対しての KPI を設定されているが、それはバックテーマになってしまい、不自然な状況になっている。そのため、それは意識しつつどうするかということで、ある意味、登録 DMO ではない東京は、それを能動的にやっていく必要があるのではと思う。

藤澤委員：先程データの話に続きますが、データの属性には大きく 2 つある。一つは、マクロ・ミクロという話がありましたが、統計的に現状を把握するための「マネジメントデータ」。もう一つが、課題解決のために活用する「マーケティングデータ」であり、この二つは役割が違う。例えば、MICE の開催回数やそれに伴う宿泊者数といった、いわゆる「マネジメントデータ」は、地域の観光協会レベルでは、おそらく誰も把握していないのではないのでしょうか。現場の方々からすれば、来訪者がビジネス目的なのか観光目的なのかを区別する意識はほとんどなく、みな同じ「お客様」として捉えられているのが実情だと思います。しかし、もし「来週の火曜日に大規模なビジネスイベントが開催される」という情報が事前に地域へ共有されれば、飲食店なども何らかの準備をするはず。現状では、週末のコンサートのために営業時間を延ばすお店はあっても、平日のビジネスイベントを当て込んで準備をしよう、という発想にはなかなかならない。これは、そもそも情報が共有されていないからではないか、と思うのです。

そう考えると、これまであまり地域に届いていなかった MICE の開催情報のような「マネジメントデータ」にこそ、実は地域にとっての潜在的なニーズがあるのかもしれない。この点について、丸山委員、どうでしょうか。

丸山委員：まず、コンベンションビューローの観点でいくと、富山コンベンションビューロー

一は地域にイベント告知をしている。なぜならランチの対応をする時に、いきなり商店街に大勢の人が来ると、仕入れ等が間に合わないためである。今月のコンベンションという案内がきちんと商店街の入り口に貼ってあり、地元の人たちが分かるようにしている。

田所座長：人数も書いてあるのか？

丸山委員：人数までは、書いてあったか分からないが、開催されるコンベンションの日程が書いてある。エリアが小さいため、昼食難民が出ないように対応している。

つまり、イベント情報を地域に示していないというのではなく、多分 DMO としか話をしないがために、情報が出てきていないように見えている。多分イベントに関する情報はコンベンションビューロー業界の中ではきちんと把握され、告知されるケースもあるのではと思っている。

西村委員：ただ、コンベンションビューローも、海外に対抗するには、やはりデータに基づいてやっていかねばと考えている。そこでデータを集めても、DMO も別のデータを集めていて、どういう状況なのか。多分 DMO のほうには MICE のデータがない訳なので、それも不思議というか、もったいない。

例えば、会議の主催者が、この地域で、地域と一緒に色々な取組をやりたい、会議の参加者に地域で活動してほしいという、今、割とキーになってくるテーマを取り組もうとした時に、コンベンションビューローと話せばいいのか、DMO と話せばいいのか、そもそも誰に話せばいいのでしょうかという問題がやはり起こっていると思う。丸山さんがおっしゃられた様に、商店街と話をするのは、誰なのでしょう。コンベンションビューローでいいのか、観光協会なのか、「そこは違うから、あっちの区に行ってください」と言われてしまうのか。その辺りはやはり会議、MICE の開催に当たっても、そういうところの横断的な組織なのか、情報共有なのかが必要だなと思います。

マライ委員：東京都のほうで、今月/今年に開催する MICE の情報が掲載されているウェブサイトはあるのか。

田所座長：TCVB のビジネスイベントのサイトの中でも出しているが、東京の場合はそれが全てではなかったりする。東京の一番の難しさはやはり情報収集。サイトに載っているのは一部でしかない。イベントも各所で行われている。地域への裨益ということを考えた時に、この間、ある人と話をしていて、例えば国立競技場で色々なイベントが行われているが、周辺のお店は今日何があるかよく分かってないことがあると。「今日は何でこんな混んでいるのか」を分かっているお店は準備をしているが、分かってないところは準備をしてないということは、ある意味、機会のロスでもあり、もったいない状況が、東京も局所的に見ると起きているということがある。

マライ委員：競技場のホームページを見て、そのイベントスケジュールをチェックされているかどうか、ということか。

田所座長：多分そういうことになる。競技場のホームページを見たりとか、あとはそこで定期的にイベントを開催している団体をチェックしたりとか。感度が高い人と、そうではない

人の差というのが出てきていて、そうすると、結局感度の高い人のお店がとても混んでしまう、という話にもなる。やはり平準化するという意味においては、みんなそれなりの平均的な感度できちんと対応するというのが、東京のやはりイベント会場の近くでも望まれている。恐らくそれは東京だけではなく、先程の西村さんの話だと、MICE の話で、集まった人たちがどういうふうにもう行動しているかということをも DMO が把握していないと、同じようなことが起きるという話だと思う。

丸山委員：その文脈で言うと、神戸観光局さんは結構頑張っておられて、MICE の人数をきちんと把握したいということで、コンベンションビューローさんが誘致している以外の、ホテルさんが誘致しているものなどもヒアリングして、相互に連携する関係はしっかりつくっておられるという団体もある。神戸市と東京都の規模は違うけれども、ちょっとずつやれることがあるのかなと感じている。

田所座長：そういう意味では、嶋田さんの話もだが、東京は、ある意味色々な需要があるので、やれることもたくさんあるし、やれているようでやれてないこともたくさんあるなということが、皆さんのお話の中からの気付きかなというふうに思う。そういったことも今後の提案に生かしていけるといいと思う。

丸山委員：先ほどデスティネーションの区分けは、売りの話だけだったが、マネジメントで言うと、そこに人が来て、消費する場所や宿泊する場所があるかも重要な要素である。そのため、宿泊施設が十分なのかや、カフェがあるのか、お土産物屋さんがあるのかという、その辺りの整備状況も見ないといけない。「売り」があるから、どんどん行ってくださいと PR して、人は行くようになったけれども、何も消費しないでお帰りにになりましたみたいなことが生じてしまう。

藤澤委員：田舎の一本桜みたいなやつですね。

丸山委員：そうですね。マネジメントというのは、まさにそこです。観光庁は今まで売りを作るところを見ていた。それだけではなくて、デスティネーションで消費を拡大して、宿泊事業者のお給料を上げましょうというところまで、マネジメントとして見てくださいということ。旅行者の目線の満足度もそうですし、事業者がきちんとビジネスができるように支援をするところまで含めて、マネジメントをしてくださいという話。

そうすると、実は自治体が 2 つあるのは逆に大変である。さきほど自治体またぎの情報の話もあったが、施策が偏ることもある。A 市町村ではこういう事業者支援をしているが、B には支援はない、というようなことがある。秩父地域おもてなし観光公社の支援をさせてもらっているが、1 市 4 町が全部違う。スポットも楽しみ方も違うということを 1 つにまとめると、データでいえば 5 種類プラス全体という整理が必要になり、ものすごく手間がかかる。つまり、その意味からすると、2 つだからデータが取りやすいかというと、ちょっと違うかと思うところもある。

嶋田委員：M ってマーケティングだけではなく、マネジメントの M でもある。

丸山委員：DMO のマネジメントは、事業者にとりずみ・レディになってもらうための支

援も必要になる。これは、一見普通の商店街振興と似たような仕組みなのだが、今まで地元の人しか来てないエリアに観光客の人たちが来る場合、クレジットカードが使えるようするなど、どういう条件があればツーリズム・レディになれるのか、という取組が必要である。先程の登録 DMO のガイドラインで出てきた人材育成は、DMO の人材育成と現場の従業員の人材育成、事業者の人材育成をどういうふうにしていくのかが求められていく。

藤澤委員：夜の浅草寺に来てくださいとよくやっているが、仲見世通りは閉まっているから意味がない、ということをおっしゃっているか。

丸山委員：その通りです。

田所座長：夜の浅草って早いじゃないですか。浅草ナイトツアーってどんな意味があるのだろうかと思う。

丸山委員：お客さんがいないから店を開けられないという話か、開ければ人が来るのかというところで、それは秩父や飯能も同じ。つまり、マネジメントとしてどうしていくかで、コンベンションは、何日に参加者がどっと押し寄せるのが分かるのでかなり重要。例えば、その日は夜も開けておいてくださいという情報を提供する。事業者側がそれに協力すると儲かるという実感ができるようになると、少しずつ変わってくるのではと思う。

田所座長：ラグビーワールドカップの時を思い出した。

丸山委員：私が覚えているのは、大坂なおみさんが立飛に來た時に、地域の人一人も知らなくて、すごい数の見学者が來たのに、商店街が全部取りこぼしている事例もあった。やはり地域の人たちにどうやって情報を共有していき、ベネフィットを得られるようにしていくのかということはものすごく重要。

田所座長：これまでの DMO の話の中で、日帰り観光客というのはどういう扱いになっているのか。基本的にビジターは定義として泊まる人だと思うが。

丸山委員：いや、入込数では、泊まらない人もビジターにカウントされる。20 キロ離れたところに移動している人が旅行者となる。

【議題 2】 予測不能？2025 の観光産業の向かう方向

田所座長：事前の打合せの感想として、トランプ政権になったからといって、日本の観光にはあんまり影響がないのではという感じはする。とはいえ、皆様思うことがあるのではないかなということと、あとはやはり極東、東アジアの日本の観光においては、6割が東アジアの旅行者ということで、むしろ過去を見ても、東アジアの政治的な状況で結構インバウンドが大きく影響されてきていることがあるため、地政学的リスクを注視していかないといけないという気はしている。皆さまも活動されている立場からご意見をいただければと思っている。

マライ委員：そうですね。トランプ政権にある意味つながっているが、トランプ的なものが何かというと、やはりポピュリズムである。政府情報をベースにしている、あるいは「もう一つの真実」という言い方もできると思うが、そういうものが今ネットによって全世界的に広まっていて、それによって人が動かされているところも無視できなのではと思う。

例えば、今年 7 月 5 日に日本が終わるという話があると思うが、実際にあれも影響が出ていて、人によっては、敢えてその時に日本に行かなくてもいい、という人がある。こういった情報に動かされている人があるという事実と今後どう付き合うのかが大きな課題になっていくと思う。そういう情報を訂正したところで変わるかどうかは分からないが、日本の安全性をむしろアピールするチャンスにできる気はする。つまり、今後は「もう一つの真実」との付き合い方がとても大事な話になってくるのでは思う。

田所座長：結局は風評被害の払拭ということ。

マライ委員：そうです。私もメディアの仕事をしていて、そういうフェイク情報が広まった後の対策はすごく悩ましくて、単に訂正をしたところで、まずその訂正がつかまらない。ただただ、ものとしてとてもつまらないから、あまり関心がないのと、フェイク情報が広まったものに対して、ファクトチェックが終わって訂正したところで、もう広がってしまっている。その訂正を目にしない人は別のテーマの話題に移っている。訂正することも大事だと思うが、適切な対策はまだメディア業界でも生まれてない状況。

田所座長：バズる訂正をしないとイケないということか。

マライ委員：本当、バズる訂正ができればチャンスではある。

また、DEI に関して、今アメリカで DEI が衰退しているから、旅行者が代りに日本に来てくれるかもしれないという点は正直ちょっと甘いところがあると思う。日本は DEI が本当に進んでいるのか。DEI の停滞を見て、むしろそこを我々日本は大事にしていると、むしろ推進するきっかけになればいいと思う。

田所座長：それはそれということで認識して、我々は我々が思うところで進めていく必要があるということか。

マライ委員：どうありたいのかを決めることが苦手な気がして、やはり曖昧にしておきたい、我慢する、あるいは迷惑をかけたくない、という面が多様性を邪魔するようなところもある

と思う。ですので、そういう海外の動き見て、あえて我々と言いますが、ここにいる我々が、それに対してどうありたいのかを大きく決めていくということが大事かと思う。

西村委員：この議題で、こういう影響が今、日本で開催される MICE においてすごく感じ取れるかという、そうでもないというのが正直なところ。例えばほかの国で開催するはずだった会議が急に日本に変更されたということも、まだそんなに実感としてはないところ。ただ、一方で、今年に入ってから、IAPCO（国際 PCO 協会）がほかの団体と合同で行った調査で、IAPCO メンバーである当社も回答したが、その質問項目に、世界の紛争が会議開催に影響しているか、参加者の人数に影響しているか、またトランプ政権の政策がどう影響しているか、というかなり具体的な質問が多くて、まずその質問を見た時点で、こんなに周りは感じていることなのかと、意外だった。

先月、5 月に結果が公表されているのを見ると、やはり日本の中での感覚と全然違って、地域の紛争、戦争が影響しているという答えが約 6 割、回答の中で占めているという結果であった。開催地が変更になった、キャンセルになった、参加者が減った等、様々な項目で数字が出ているが、それがもう確実に日本の中での感覚とは違い、トランプ政権の相互関税や、留学生の入国制限など、そういうところも影響しているという答えがはっきり回答されていて、世界では、影響が出ていると、調査結果を見て感じた。国内の感覚とギャップがあるということがよく分かったところ。

そうすると、今の時点では、日本で開催するということは比較的安全だし、開催地としてはメリットがあるというふうにアピールできていると思っている。ここの開催地に選んだが、来年本当に開催できるのかがもっと切実に色々な地域で考えられているとすれば、東京でしょう、日本なら比較的そういう心配はいらない、という打ち出し方はできるだろうと思う。やはり安定性みたいなところが今まで以上に重視されるのかもしれない。主催者の組織がどこにあるか、誰なのかということによってももちろん違うが、観光的な魅力があるかどうかという開催地判断基準とはまた全然違う軸がはっきりとある、より顕著になっていくのではと思う。

田所座長：そういう意味では、ビジネスイベントの誘致・開催においては、より安心・安全の重要度が増してきているというのがこれからということか。

西村委員：そうですね。加えて、もちろんビザの緩和の状況や、入国自体が厳しくなっている国も色々あるので、日本が今後どうかということはさておき、現状は入国も比較的しやすいはずで、そういう様々な要素が絡んでくるのではないかと思う。

田所座長：西村さんがおっしゃった開催地が変わるという話になったとしても、それは大体が同じ大陸の中になる。ヨーロッパ、アメリカで開催している会議が東京で開催される、ヨーロッパで開催している会議がいきなりそこをキャンセルになって、東京に来るという可能性はあまりないか。

西村委員：いや、あり得ると思う。そこまでの回答のデータは出ていなかったが、例えば少し古い話だが、2012 年に東京で IMF・世銀総会が開催された時は、あれは直前までエジ

プトが開催地として決まっていたものがキャンセルになって、日本になったということもあったので、やはり開催地として、もう既にほかのところが決まっていたけれども、急遽その国の政治的な状況や、様々な側面から、ほかの国へ動かさなきゃいけない、もう今から開催まで日にちが迫っているが、開催できる場所はどこか、となった時に日本だったというケースがある。そういう対応力があるならば、そういった面では、全然違う場所に想定されていたものが日本に来るとということも大いにあるのではないかと思う。

田所座長：では、この状況が進むと、アメリカでの国際会議の開催を嫌がる主催者が出てくる可能性はあると思うが。

西村委員：あると思う。

田所座長：その時にうまいタイミングで、東京ならできるよという話をすれば、東京に来る可能性もある。

西村委員：可能性としてはあるのではないかと思う。

田所座長：なるほど。ただ、やはりいわゆる西欧と日本との意識の差と実際の差というのはあるという話か。

西村委員：そうですね。回答者にももちろんアジア・パシフィック圏もいるはずだが、IAPCOのメンバーはヨーロッパが多く、北米はそれほどおらず、アジア・パシフィックは今すごく増えているという分布になっている。つまり、ヨーロッパなのかアジアなのかの大多数のメンバーの回答結果が、先ほど申し上げた数値となっている。

田所座長：ありがとうございます。嶋田委員はこの件に関してどう考えているか。

嶋田委員：そうですね。あまりトランプ政権の影響を感じることはないが、先程マライ委員がトランプはポピュリズムの象徴だとおっしゃった件に関して、私はグローバリゼーションへの警鐘のシンボルでもあるのではと思っている。人や物がフラットに国内外を移動するような状況が必ずしもずっと続くわけじゃないということ。これはコロナも同じだと思っているが、そうした時にやはりグローバリゼーションと対比されるものは、ローカリズムだと思う。コロナの時もマイクロツーリズムという概念が大きく謳われた時に、我々のような奥多摩や、小菅などの近場観光地が見直された。こんな近くにこんな美しい風景、こんな楽しい場所があったのかと。つまりそれは、コロナやトランプが良い・悪いは置いておいて、やはりそういう観光というものをしっかりと日常、日頃から育てていかないといけないと思う。近場にだって、こういう楽しい名所はあって、泊まる場所があり、ご飯を食べるところもある、という受入態勢を整備していく。そのためトランプの件は、そういうメッセージでもあり、そういうタイミングでもあるのではと思う。私としては、どういうふうにTCVBが発信していくかはあるが、インバウンドに偏り過ぎることのリスクをしっかりと伝え、東京都の方々に都内の楽しみ方をきちんと伝えていくなど、そういうリスク管理もしていく必要があるのではと思っている。喉元過ぎれば熱さを忘れる、ではないですが、インバウンド客がもう8割、9割になっているような宿もいっぱいある。本当にそれで大丈夫か、という視点であまり議論されてないが、コロナみたいな危機がいつまた起こるか分からないし、起こっ

でも全然おかしくない。そうした時にまた観光事業者やホテルがバタバタ廃業する可能性もある。そうしたことを考えるきっかけにしてもいいのではと思う。

田所座長：グローバリゼーションに対するアンチテーゼという話は、そういう面も確かになくはないなということと、観光産業は、逆に言うと、グローバリゼーションとともに成長を続けている産業だと思うので、やはりグローバリゼーションは肯定していかないとはいけなとも思っている。ただ、おっしゃる通り、政治的リスク以外でインバウンドがなくなる可能性も今後十分にあるという意味においては、そういう状況になった時にうまくきちんとマイクロツーリズムにシフトできるような、やはり危機管理の話になると思うが、そうではなくて、シームレスにうまく変更する取組を忘れないでいく必要があると思う。

今、都心のホテルの主立ったホテルは本当にもう 6 割、下手したら 9 割ぐらい外国人になっている。それは単に外国人が来ているからというよりは、やはり外国人の旅行者のほうが高いお金を払って泊まっていただけということで、それがひいては従業員の待遇改善につながっていくというところがあったりするため、やはり否定はできないと思う。しかし、結果として、日本人がなかなか泊まれなくなっているというところは、観光のみならず、日本人の所得改善や、観光業界以外でもそういったところを引き続き全体で取り組んでいく必要があるのではと思う。

マライ委員：国民感情にも影響する。ちょうど掲示板に「日本は最近高くなっていませんか」というドイツ人が書いているスレッドがある。1年で20%から25%上がっていると感じている人は感じている。旅行者は休みだから、せつかくの日本だから高くても支払うが、ローカルな人たちはもうホテル手配できないらしいという話も出ていて、そうすると、観光客に対する感情が変わってしまう。

田所座長：ホスピタリティー業界の方々とお話をする、もう20年、30年、逆に言うと、東京の宿泊費は上がらなかった。そういう意味で、自虐的に今までの安過ぎたとなっている。とはいいつつも、その価格設定に誰もが慣れているから、センシティブになる。

マライ委員：全て実質賃金が上がってないところに戻ってくる。自分たちの観光業界の例えばスタッフがもっと処遇が良くなるとか、賃金が上がるということは大変喜ばしいことだとは思いますが、それ以外の人からすると、またそれも新たなマイナス要素が生まれるかもしれない。

田所座長：確かに最近海外から来る旅行者の方々も、東京の宿泊費は高いという話にはなるが、とはいえ、やはり欧米の大都市と比べると、そこまで高くないという話はあるため、どうしてもそういう話は、海外を知らない日本人が増えているということが、特にコロナ後、多いのではという印象がある。相対的にグローバルで見えていない。グローバリズムで成長はしているが、結構みんなローカルになっているという話なのかもしれない。そのギャップに、今、観光産業は悩んでいるのではと思う。

マライ委員：あと、いずれ異常な円安が通常運転に戻った時に観光客はどう反応するかもある。

田所座長：そうですね。トランプの目論見としては、やはりドル安誘導があるので、それが本当になった時にどうかというところは、インバウンドに関しては注視する必要があるのではと思う。とはいえ、まだ1USドル140円ぐらいなので余裕はあるのではと思っている。

マライ委員：結構日本が人気で、今のうちに来ている人も多くて、口コミ効果はやはり無視できないと思う。だから、高くなっても、やはり日本は行きたいエリアとなれば、多少はキャッチできるのではないかなという気がする。

田所座長：ありがとうございます。藤澤委員、どうですか。

藤澤委員：少し前の為替の話に戻りますが、インバウンドの料金設定について思うことがある。海外の旅行者がOTAで日本の宿泊施設を探す時は、多くは自国の通貨、例えば米ドルなどで料金を見ています。一方で、日本の事業者は円建てで料金を決めているため、為替レートの変動をあまり意識せずに価格設定をしているケースが多いのではないのでしょうか。しかし、旅行者からすれば、最終的に支払うのは自国通貨です。そのため、その時々円高・円安といった状況とは別に、「ドルで見た時に、この価格は魅力的か」という視点で自社の料金を検証したほうが良いのでは、と個人的には思います。この点について、皆さんはどうお考えでしょうか。

また、もう一点、嶋田委員がおっしゃっていたように、鳥インフルエンザの流行など、インバウンドに大きな影響を与える事態は定期的に起こり得ます。コロナ禍を振り返ると、データ分析の面で一つ大きな課題が浮き彫りになりました。インバウンドが途絶えた約2年間、外国人旅行者による口コミデータが全く生成されませんでした。その結果、コロナ禍が明けたときには、コロナ以前の古い口コミしか存在せず、「今の日本のトレンドは何か」という最新の情報が、海外に全く伝わらないという情報の断絶が起きていたと考えています。

田所座長：それ、英語などの他言語では口コミがないということか。

藤澤委員：はい、おっしゃる通り、旅行者による他言語での口コミが生まれなかった、ということです。これまでは、来日した旅行者が口コミを残し、それがSNSなどでトレンドとなって次の旅行者を呼ぶ、という循環がありましたが、コロナ禍ではその流れが止まり、蓄積されたのは日本在住者による口コミだけになりました。

特に在住外国人の方々は、コロナ禍では都心を避け、郊外エリアを訪れる傾向があった。その結果、彼らが残した郊外の口コミが、インバウンド回復後の旅行者の行動に影響を与え、「意外な場所へ外国人が訪れる」という新しい動きにつながったのだと考える。その背景には、そうした地域がコロナ禍でも来訪者を歓迎していた、ということもあるでしょう。

そして、先ほど嶋田委員がおっしゃっていた通り、この「ローカリゼーション」の流れは今後さらに進むと思う。なぜなら、今、東京を訪れるインバウンド客はリピーターの割合が非常に高いはずだからです。そうすると、求められる観光の形も、有名な観光地巡りから、より地域に根差した「生活の延長線上にあるような体験」へとシフトしていくと考えられる。こうした状況を踏まえると、今後は海外情勢などのマクロな視点もさることながら、よりローカルな情報を求める層に向けた情報発信へと、そのあり方を変えていく必要があるのでは

はないでしょうか。「地元の人に愛される場所でなければ、旅行者にも本当に愛される場所にはならない」という視点です。具体的な施策があるわけではありませんが、今後の方向性を考える上で、この点は十分に議論の余地があると思う。

田所座長：前回もローカルコネクションという話があったが、そういう意味において、やはりローカライゼーションに対して何ができるか、という話だと思う。よく東京でも、新しいコンテンツは何なのかという話があるが、新しいコンテンツを探すよりは、むしろ暮らすように旅をする人が増えているわけで、その暮らしの中のタッチポイントが全部新しいコンテンツになるのではという話になるか。

藤澤委員：そう思う。感覚的に言うと、新しくできた施設等もちろん良いものの、やはり長く続いているものにこそ、本来の歴史的、文化的な価値があるもだと考えている。有形・無形文化財とまではいかなくとも、そうした価値あるものが、日本では意外とお金に換えてないのが現状だ。その根底には、「伝統とは守るものであり、積極的に見せるものではない」という考え方が、今も一定数やはりあるからだろう。だが、その価値観や意識の転換が、これからの時代は、もう少しあっても良いのではないか、と思う。

田所座長：コロナ禍において、口コミが溜まっていけないという話に関して、そうだったことが多々あり、実際コロナ禍に様々なところへ行ったが、普段以上にやはり在日の外国人の方が色々な場所へ旅をしていたと思う。コロナ禍に、それこそ御嶽山に行った時に、日本人もたくさんいたが、外国人もたくさんいて、そういう意味において、コロナ禍は日本に住んでいる外国人にローカルが発見された時期だったと、その時思った。今の話はデータに基づいていて、体感とデータが一致したと思った。そこをもっとうまく活かしていかないといけないと思う。結局、旅行者は SNS を見て、ここに行こうと決めているので。

藤澤委員：そこだと思う。やはり我々も海外へ行く時に、そこに住んでいる知り合いに声をかけて、「どこが今お勧めなのか」と聞く。インバウンドの中でも、もちろんこういうことはあると思っていて、そこは意識していかないと、世界情勢などで経済が左右された時に、やはり大きく打撃を受けてしまうと思っている。

丸山委員：私はこういう時だからこそ、データを確認することが必要だと思う。こういう時というのは、例えば為替変動や大きい事故・災害などの時である。例えば、アメリカのマーケットはものすごく早く反応するが、中国はそれほどでもないなど、いかにリアルタイムに見ていくかが、データ戦略として重要なのではないと思う。

先程、為替に関して藤澤委員からお話があったが、旅前は何カ月前に予約をしているかは、市場別に JNTO などのデータでおおよそ分かっている。市場ごとにその期間後に市場の数値が影響したかどうかということをきちんとトレースできるようにする体制が大事かと思う。

需要がどの程度インシデントに反応するかを測定する点では、実際にデータが確保できる、また様々な変動がある今だからこそ実現できるともいえる。このような測定のために、

どのようなデータがあればリアルタイムに分かるのかというところを考えていく必要があるのではと思う。

また、皆さんがリスクとおっしゃっていただいている件について、前回 1 月のアドバイザリー会議の最後に危機管理の話をさせていただいた。まさに今のような時だからこそ危機管理は必要である。先ほどの議題 1 でも、観光庁の新しいガイドラインで広域 DMO がリスクマネジメントをする、レピュテーションリスクについて対応する話が出てきている。TCVB は、都道府県でいうと 1 つではあるが、外国人の半分以上、インバウンドの半分以上が来る、ある意味、国の全体とものすごく関連性が高い都道府県である。そこはしっかり管理ができるような態勢をつくっていかれるのは重要ではと思う。

田所座長：最後の危機管理の話というのは、東京だけではなくて、全体ということか。

丸山委員：東京の危機管理をすることは、国の状況にもものすごく影響すると思う。なぜならば、インバウンドの人の半分以上は東京に来るから。一都道府県だからやらなくていいということではなくて、東京は国が危機管理をするのと同じレベルでやらないといけない。地域の人たちの観光による影響の度合いはとても大きいのではと思う。

田所座長：需要がインシデントに反応する弾力性について、将来予測を含めた需要の弾力性を見るという話か。

丸山委員：将来的な予測ができるようになればいいとは思いますが、今時点ではデータが蓄積されておらずできないと思う。現状、例えば為替の状況とどの国の人数が連動しているかとか、消費額が連動しているかとか、あるいは宿泊の客室平均がどう連動しているかみたいなどころとかは、何と相関をしているのかを確認する。例えば、為替変動があつて、3 カ月後に影響があるのかが仮に分かるとすれば、将来同じようなアクシデントやインシデントが起こった時にも、3 カ月後にこのようなことが起こるので、皆さん注意しましょうという体制がとれる。

田所座長：箱根は確かそうだったと思うが、結局データを見ていくということで、ある程度将来予測をするということが望ましいということか。

丸山委員：そうですね。箱根の例のような宿泊施設に関しては、予約の状況をあらかじめ見ることができるというような特性がある。そのため純粋な需要予測というよりは、先々の予約の入り方が早い、遅いという部分で、将来予測をされている現状がある。そういった視点や入込数、客室単価なども予測に入るだろうが、様々な要素のどういう部分にこういったインシデントの影響があるのか、ないのか、ということを知るようにしていくことが重要ではないかと思う。

田所座長：最初におっしゃっていたアメリカと中国云々という話は、それはセンチメント（ネット上の感情）を見ていくという話か。

丸山委員：そうですね。多分、先ほどの西村委員のお話で、トランプ政権の影響を気にしているエリアはヨーロッパで、アジアのマーケットにはあまり影響がないということであれば、欧米へのアプローチは一旦やめて、アジアにスイッチしましょうという方向性も地域内

の事業者に対するメッセージになるかもしれない。どういうアクシデント、インシデントに対して、どのマーケットがセンシティブに影響しているのかというところは確認できるようにしておくのも、難しいかもしれないが、重要なのではと思う。

田所座長：そういう意味では、不確実は今に始まったことではないと思っていて、データを見ていくということは、やはりプロジェクトをベースに考えた時に、プロジェクトの柔軟性や弾力性が求められてくるということか。そういう変化があった時にプロジェクトがきちんと対応できるように、柔軟な組織にしておく必要があるということか。

丸山委員：プロジェクトもそうだと思う。やはり一番重要なのは、観光事業者があたふたしない、彼らの事業計画がしっかり、売上げや利益が確保できて、雇用が維持できるようにしておくということだと思う。そのために将来的にもっと値上がりがありそうであれば、値上がり傾向にあるというメッセージを TCVB が情報発信しても良いと思う。またアメリカ人が来なくなりそうな状況が仮にあるとしたら、アメリカ人へのアピールよりも、もっとアジア向けにアピールしたほうが良いというような、アラート機能をデータに基づいてできるようになることが重要ではないか。

田所座長：アラートならびにレポートینگか。

丸山委員：最初は多分レポートینگだろう。いきなり将来的なことが分かるようにはならないと思うので、過去の状況をトレースしながら、実際に今、為替の状況と入込数はこう影響した、宿泊単価はこういう影響がある、というようなことがアラートできるようになるといい。

藤澤委員：よく言われることだが、海外旅行者が旅行に充てる予算の総額は、大きくは変わらず、現地での消費額が変動するのは、為替の影響も間違いないと思う。そして、先ほど丸山委員がおっしゃっていた通り、宿泊施設は「旅マエ」、つまり旅行前に予約されるため、予約時と訪問時とで為替レートが異なる。この差が、旅行者の消費行動に影響を与えている可能性はあるだろう。これをどう分析し、レポートینگするかが一つの課題だと考える。

田所座長：まだまだ宿泊料を高くしても大丈夫、という話か。

丸山委員：例えばそういうこともメッセージとしてあると思う。

藤澤委員：その可能性はあるかもしれない。「現地通貨で価格の妥当性を考える」という概念が、日本の事業者にはまだ希薄であり、そこに着目することは、一つの重要なヒントになるかもしれない。ただ、その分析結果を TCVB がどういう形でレポートینگしていくかは、非常に難しい課題である。しかし、具体的な手法を議論する前に、まずは「海外の旅行者は自国通貨を基準に意思決定をしている」という概念そのものを、関係者間で共通認識として持つべきではないかと思う。

西村委員：それは国際会議の参加費設定でも議論になっていて、ドル建てで見せるのか、日本円で見せるのか。主催者側は日本円で入金欲しいので、日本円で予算もつくるが、外に見せる時はやはりこれドル建てで今見せたほうが良いという時もある。今は本当に日本円で見せたくない。日本人もびっくりする金額になるので、そういうところは多分、宿泊のほ

うがもちろんターゲットが広い話だが、参加費の設定は、決めた時から実際参加者がそのお金を払うまでの時間が長いので、それは課題でもある

田所座長：ありがとうございます。本日も大変貴重なご意見をありがとうございました。参考にさせていただける話も本当にたくさんありましたので、それに基づいて、我々もブラッシュアップして、今後も進めてまいりたいと思います。本日はどうもありがとうございました。