

第 5 回長崎市 DMO 推進検討委員会 議事録（要点記録）		事務局
日時：令和 7 年 11 月 18 日（火） 14:00 – 16:00 場所：楽ギャラリー（RAKU GALLERY）		DMO NAGASAKI
出席者 委員：米森、沢登、津留、西本、高橋、瓦林、押田、松坂、石丸、明石、柴田 事務局：（一社）長崎国際観光コンベンション協会（田中、股張、川脇、石川、高橋、森永） （公財）ながさき地域政策研究所（鶴田） 欠席委員：小林、林、松永、岸川 （※敬称略）		
議題、質疑		
1 開会挨拶 （田中理事長） 本日はお忙しいなかお集まりいただき、深く感謝申し上げます。 前回 7 月の会議で委員の皆様から多くのご意見をいただき、それを踏まえて当方でも議論を進めてきた。 本日はその検討案をお示しし、改めてご意見を頂戴したいと考える。 また、長崎市が進めている観光 MICE 戦略とも方向性を合わせながら検討を行ってきたため、その点も併せて確認いただきたい。 本日は 2 時間と限られた時間ではあるが、皆様の専門的な立場からご意見をいただければ幸いである。どうぞよろしくお願いしたい。		挨拶者：田中
2 委員長挨拶 （米森委員長） 本題に入る前に、議事録公開に関して、今回から本委員会の議事録を公開することとしている。公開されるものの、委員の皆様には遠慮なくご発言いただきたい。 某自治体の業務で海外の先進 DMO の事例調査を行ったが、同 DMO では会議の議事録公開が行われており、透明性やアカウンタビリティを担保する取り組みとして参考になると考える。ただ公開すればよいということではないが、一つの在り方であると捉えている。 また、先週 GSTC（Global Sustainable Tourism Council）研修に参加したが、産業観光の取組として伝統工芸の工房等で職人と対話する機会があり、非常に興味深い内容であった。 それでは議事に入りたい。次第に沿い、まず事務局より資料説明を受け、その後議事に進む予定である。 議事の内容は議事 2 および議事 3 であると考えている。議事 1 は前回 DMO から説明があった内容のアップデートであり、長崎らしさを加えるべきという意見を踏まえた修正版の共有である。 議事 2 では国内・海外・修学旅行・MICE のターゲティングと取組方針について、議事 3 では具体的な施策や KPI について議論したい。その点について委員の皆様のご意見を伺いたいと考える。 以上を踏まえ、事務局より説明をお願いしたい。以上を踏まえ、事務局より説明をお願いしたい。		挨拶者：米森

3 議事

● 「（仮称）長崎市 DMO 観光地経営戦略」について

説明：鶴田

【説明】資料：「（仮称）長崎市 DMO 観光地経営戦略」試案

（米森委員長）

冒頭挨拶で触れるべきであったが、先日、先駆的 DMO の新たな選定地域が公表されたが、無事に長崎市 DMO が正式に選定されたと承知している。タイトなスケジュールの中で申請・審査のプロセスを経て選定され、大変素晴らしい成果であると思う。この点、事務局からも報告・コメントを求めたい。

（田中理事長）

先ほど触れられた先駆的 DMO の件であるが、長崎市 DMO が無事に選定されたことを改めて報告したい。今年は全国で 7 カ所が認定されており、来週、私と股張常務の 2 名で東京に赴き、オリエンテーションを受ける予定である。

すでに来春までの計画策定を求められており、準備は容易ではないが、このプロセスを通じて学びを得られ、組織としても強化されと考えている。観光庁の支援を受けながら取り組みを進めていきたい。

長崎 DMO は 4 年間で徐々に組織基盤が整ってきたものの、依然として脆弱な部分もある。今後は外部知見も活用し、本委員会の議論も踏まえながら、組織として持続可能で強い体制を構築したいと考える。引き続き委員の皆様のご支援とご協力をお願いしたい。以上である。

【委員意見】

（米森委員長）

改めて、先駆的 DMO に選定された DMO の皆様、委員の皆様と協力しながら前進していきたいと考える。

続いて議事に移るが、各委員の発言の前に、資料構成について認識を合わせておきたい。

論点①の次期 5 年基本コンセプトは冒頭からおよそ 9 ページまでが該当範囲である。論点②の市場別方針は 10 ページから 26 ページまでであり、論点③の個別施策および KPI は 27 ページ以降に記載されている。なお、KPI については 4 ページにも指標が整理されている。

委員の皆様におかれては論点ごとに発言する必要はなく、資料の構成を意識しつつも自由にご意見をいただきたい。

（柴田委員）

- 4 ページの平準化率について、資料では、KGI・KPI として「平準化率」が記載されている。
- 平準化率は連続する 3 か月で算出しているが、市の審議会では、繁忙期が少なくても平均化率が 100%になる可能性があるとの指摘があった。
- 市としては現時点では具体数値を示さず、今後整理・検討していく方針である。
- 一方で、DMO として追うべき指標であり、観光 MICE 戦略には掲載されなくても、下位資料では明示すべき項目であると思う。
- 参考として、沖縄における指標で、ピーク時に対する最も低い月の割合も示す方法がある。

- DMO としてこの指標をどう扱うか、意見を伺いたい。

(米森委員長)

- 柴田委員の発言は、市の計画では平準化率を掲載しないが、DMO として掲載するかどうかを確認したいという趣旨であると理解した。
- 委員間で理解を揃えるため、平準化率とはどのような指標か事務局から簡単に説明していただきたい。

<高橋課長>

- 平準化率は観光庁の手引書に基づき、閑散期 3 か月の割合を示す指標である。
- これまでの KPI・KGI は、長崎市の観光 MICE 戦略と DMO の KPI・KGI をできるだけ揃える方針で進めてきた。
- 初期案に対して、DMO 側で詳細な計算を行い、数値の妥当性を検討してきた。
- 他の DMO との比較観点では、平準化率を観光庁の基準に沿った形にする方が理解しやすいと考える。

(沢登委員)

- DMO 側の平準化率に関する KPI を外すということではなく、残して戦術に入れておくということで良いか。

<股張常務>

- そのとおりである。年間来訪者数のうち、12 月・1 月・2 月の 3 か月を閑散期として、その期間が全体に占める割合を目安として用いる国の方式に倣って算定している。

(沢登委員)

- 閑散期の来訪者を増やす方針は妥当であり、繁閑差をなくすことは非常に重要であると考えている。
- 滞在日数は日本人と外国人の合算値なのか、市側の説明を求めたい。

(柴田委員)

- 滞在日数の算出は、日本人と外国人をそれぞれ分けて計算している。
- 最終的な数値目標は、それぞれの計算結果を掛け合わせて算出している。

(沢登委員)

- 日本人と外国人の滞在日数は性質が異なるため、それぞれ独立した数値で示した方が戦術に落とし込みやすいと考える。
- 外国人は滞在が長く、日本人は短い傾向があるため、日本人の連泊を戦略として狙うかどうか気になる。

(柴田委員)

- 日本人宿泊者の目標滞在日数は約 1.4 泊と設定している。
- 外国人宿泊者は滞在が長く、国の目標値である 2.17 泊を採用している。
- 上記 2 つから、全体の目標滞在日数は 1.49 泊としている。

(沢登委員)

- 外国人の宿泊日数は、さらに伸ばせる余地があると考える。
- 日本人の 1.4 泊も、連泊を促す魅力的なプラン次第では伸ばせる可能性があると感じている。
- ロングステイは重要テーマであり、数値設定について細かいが注目している。

(柴田委員)

- インバウンドには外的要因の影響があると認識している。
- 日本人については「連泊を促進する方向性」を強化したいと考えている。

(米森委員長)

- 国内市場をライト・中間・コアの三層に分けた分析は興味深いが、層ごとに滞在日数が異なる可能性が高く、KPI に大きく影響すると考える。例えばコア層の発地が近隣地域である場合、訪問頻度は高くても泊数は伸びにくい可能性があると考える。
- 「成果として対外的に公表する数字」と「打ち手の検討のために DMO 内部で把握しておくべき数字」を分けて管理する必要があると感じている。
- 層別分析を行うのであれば、それぞれの泊数の違いなどより詳細な数値を持っていないと適切なアクションが設計しにくいと考える。

(石丸委員)

- 前回の戦略での「稼ぐ」というキーワードを取り上げていただいたことを評価しており、長崎の事業者一人ひとりが規模に関わらず、自分にできることを考えることが重要であると考える。
- 龍踊りや変面に加え、「聖地巡礼」も長崎にとって重要な資産であり、コンテンツや IP の観点からも戦略に組み込むべきであると考える。
- 東アジアへのインバウンド施策に関して、中国はその他の扱いとなっている点に違和感がある。
- 中国からの旅行者はポストや SNS（小紅書（シャオホンシュー、通称 RED）等）でディープな長崎の魅力を探求しており、アクセスの悪い場所まで訪れ、満足度の高いコメントとともに写真を投稿している傾向がある。
- こうした旅行者は長崎和牛やラーメン店など地元の飲食店も利用しており、共通する行動パターンや魅力ポイントを分析することが、次なるコアファンや体験価値の高い顧客の開拓につながると考える。

(松坂委員)

- 市民参加や地域愛の醸成の観点では、3回目・4回目の来訪者に対して市民が案内できる環境が重要であるとする。
- 実体験として、市民自身も孔子廟や山王神社の被爆クスノキなど、ベタな観光地以外には行ったことがない場合が多く、市民案内の質にばらつきがあると認識している。
- 市民が軽く案内できるレベルの知識や経験を持つことは、遠回りかもしれないが重要と考えており、市民が案内できる力を高める施策や支援が有効であるとする。

(押田委員)

- 来訪者は、リピートする人と1回で終わる人がいるため、リピート促進の戦略が重要であるとする。
- 1回・2回目の来訪者を3回・4回目に誘導するため、年ごとのイベントや夜間コンテンツなどの提供が必要であるとする。
- 市民の利益にもつながる施策が重要であるとする。
- 人流を設計して各事業者に回遊・消費してもらう仕組み作りが必要であるとする。
- 平準化率については、閑散期（例：1月）の来訪者をどう増やすか施策を検討する必要があるとする。
- スタジアムシティは、試合日以外の活用、アウェー来訪者の宿泊対策、修学旅行などのコンテンツ活用として重要であるとする。
- アナログ施策も組み合わせてPRし、長崎を魅力的な候補地にすることが重要であるとする。

(瓦林委員)

- 前回からの「共創」の考え方が残っていることをうれしく思う。
- 「稼ぐ」という概念について、DMOの関わる範囲の解像度を上げる必要があるとする。
- インバウンド誘致までか、街中での消費行動まで支援するかを明確にするべきである。
- KPIの測定指標について、平均給与よりもトップラインや付加価値額の方が適切ではないかとする。
- 付加価値額には人件費や減価償却費も含まれ、設備投資や再投資への活用状況も反映される。
- 単純に平均給与を上げるだけでなく、幅広い目線で地域経済への影響を示す方が望ましい。
- DMOが「稼ぐ」を地域に溶け込ませるため、事業者と共創して収益機会を認識してもらうことが重要である。
- 訪問者層（ライト層・中間層・コア層）の設定について、宿泊との兼ね合いや近隣客の影響を考慮し、さらに階層を設定することも検討すべきである。
- ライト層の収益確保と、最終的なコア層育成のストーリーを描いたファネルマネジメントが有効であるとする。
- 長崎の街の「違和感」（歴史や異国情緒などの独自性）が観光資源として重要であり、戦略設計において賛同できる。

(高橋委員)

- 資料全体がしっかりしており、基本コンセプトやターゲット設定も本質的で評価できる。

- 映画「国宝」を例として、長崎を舞台とした作品やコンテンツが人々の意識に影響を与えている。
- 観光コンテンツは、表面的な体験メニューではなく、歴史・文化・背景を踏まえた「本質的なストーリー」に基づくべき。
- 既存の地域資源や事業者の価値を見える化し、体験メニューやストーリーに結び付けることが重要。
- 北欧デザインやコペンハーゲンのレストラン「ノーマ（noma）」を例として、少数の突出した事例（強烈な切り口）が観光や地域ブランドを変える。
- 長崎でも、既存の資源を掘り起こし、ストーリーとしてつなげることで、体験コンテンツや新規事業者の参入が促進できる。
- 最終的には、市民が自ら価値を認識し、コンテンツ創出に関わることで、高付加価値化・稼ぐ力の醸成につながる。

（西本委員）

- 長崎 DMO 戦略については定期的に議論され、机上の空論ではなく町全体に浸透していると実感。観光者も快適に訪問できる状況。
- 京都はオーバーツーリズム対策として、市民も潤う形で観光戦略を舵取り。
- 需要に沿った施設・サービス対応が市場全体を左右する可能性がある（例：中国人旅行者向けにベッドを増設した部屋）。
- 目先は韓国・台湾・香港でもいいが、将来的には欧米・豪州市場も視野に入れる必要がある。国ごとに異なるコンテンツ・発信手段が必要。
- 基本コンセプトについて、どの「世界」に何を届けるのかが具体的に見えにくいので、さらに議論の余地がある。
- 来訪者数の平準化率 95.1%は非常に高評価だが、計算式や詳細の理解が必要。

（津留委員）

- 「地元事業者との共創」を軸に、「稼ぐ力」という言葉を、循環サイクルで分かりやすく説明されている。
- 先日、観光庁から先駆的 DMO に選定されたが、DMO の活動をいかに住民に理解してもらうかが、DMO NAGASAKI が観光地経営戦略の策定において検討すべき最重要課題のひとつ。
- 国内向け満足度と分野別満足度の相関データに見られた、改善余地が高い分野（ガイド、二次交通）をどう戦略に反映するか。DMO だけで解決できない二次交通等の課題は、自治体との役割分担を明確にした方針を戦略に定め、取組を進めるべき。
- 富裕層向け高付加価値商品はもちろん、「交流都市」というコンセプトに見合う、地域との交流を重視した体験コンテンツの造成も重要。
- ターゲットのひとつであるオーストラリア市場は、訪日旅行における食・本物の体験へのニーズが高いが、欧米豪市場中心に、旅を通じて地域と交流したい・地域に貢献したいというニーズが高まっている。コア層（長崎とつながる感覚を持つ層）を意識した施策が重要。交流の場やコンテンツを作り上げるうえでは、地元事業者との共創が不可欠。

（沢登委員）

- 「住んでよし、訪れてよし、働いてよし、緊急対応力よし」が「投資してよし」につながる。
- 投資は旅行者の消費、地域内外の事業者の投資も含まれる。
- 地域に持続的に投資が入るかどうかを意識すること（＝今回の4つのよし）が、戦略の持続性につながる。
- 「稼ぐ」という循環の中に投資というのを入れるかどうか。
- 「稼ぐ」は目的ではなく、稼ぐことでどのような状態を作るのかを明確にすることが重要。
- 5年間でDMOが必要とされる状態を作ることがゴール。
- 中長期的なステージ別打ち手だけでなく、短期的に地域全体や事業者が成果を感じられる状態を作ること大事。
- 短期的な打ち手として、閑散期に焦点を当て、集客を平準化する即効性のある施策が有効。
- 働きがいのある産業になること、住民の観光理解や地域誇りの醸成も重要な指標。
- ターゲットに期待して来てもらうためのプロモーション、期待以上の満足を感じられる体験や上質な価値を提供することが重要。
- 「歴史、平和、文化が交差する唯一無二の都市」などの抽象的表現を、誰もが理解できる具体的価値に落とし込む必要がある。
- 提供価値とそれに紐づく打ち手を明確化して、地域全体や事業者で共通認識を持つことが重要。

（明石委員）

- 旅行消費額が3,074億円、また日本人延べ宿泊者数が250万人から369万人と大幅に増加しているが、その設定根拠や計算方法を確認したい。
- 「事業の成果を数字と行動で証明するDMOへ」という表現はハードルが高い印象である。
- 個人的には事業者の期待としては、まず日々の活動や行動の成果を実感できることと考えるため、「事業の成果を行動と数字で～」という方が近いと考える。
- インバウンドターゲットについては、県では中国は長崎との文化的ゆかりも深く、重要なターゲットであると考えている。
- 地域コンテンツや体験の活用の観点で、「長崎さるく」などの既存資源のさらなる活用・拡大が必要である。

（柴田委員）

- 訪問客数の目標は、今年も順調に増加しており、ここから5年間の伸びを算出する際には、2023年と2025年の日本人日帰り・宿泊の伸び率を参考にしている。
- 外国人訪問客については、疫病や円安などの情勢変動を考慮し、国の指標を基に1.6倍の目標値を設定して算出している。
- クルーズ訪問客は県と協議のうえで積み上げた数字で、794万人と800万人には届かないが、この水準まで伸ばせる見込みである。
- 消費額については、単に訪問者数の増加だけでなく、消費単価の向上も見込んで算出している。
- 外国人消費額は国の動向1.1倍を参考に、目標値を設定している。

- MICE 消費額については、日本の情勢を踏まえつつ協議を進めており、委員会での意見も取り入れたうえでフィードバックを行う予定である。

(米森委員長)

- 2 ページ目の構成がやや分かりづらい。特に基本方針 A、B、C、D のうち、B、C、D に関する思想や狙いが薄く見える。基本方針 B、C、D が何を指すのか、大きな考え方を先に示したうえで打ち手を提示すると、読み手に意図が伝わりやすくなるのではないかな。
- 近時の状況を踏まえると、5、6 ページで住民へ安心感を持たせる観点として、「住民の暮らしを守る」というスタンスが明確に示されるとよいのではないかな。
- 主要な観光地ですでに論点となっているオーバーツーリズムへの配慮に関しても、顕在化する前の段階からきちんと意識していることが伝わるように言及すると、メッセージ性が高まる。
- 6 ページ目の基本ターゲットと市場別分析の紐づきが不明瞭である。たとえば、インバウンド市場における基本ターゲットと、実際の国・地域ごとのセグメントターゲットを関連付ける必要があるのではないかな。
- 4 ページ目の KGI・KPI に関して、旅行消費額や旅行消費単価の内訳を意識することが重要である。
- 飲食、体験、宿泊などの消費構造を具体的にイメージし、それぞれの消費シーンに合わせた単価向上や消費促進の打ち手と結び付けることが望ましい。
- 消費額向上の打ち手には、供給者の関与が不可欠であり、産業支援と DMO の役割分担を整理する必要がある。市行政の産業振興や雇用・労働セクションとの協力も検討されるべきである。

修学旅行の施策は直接的な収益や様々な KPI の達成に直結しないものの、長崎市観光において重要であることは理解する。修学旅行での体験が将来のリピーター誘致につながる点など、なぜ修学旅行に注力するのかを明確化することが重要である。中長期的なジャーニー設計として、子ども時代の体験から大人になって能動的に訪問する仕組み作りを検討できるとよいのではないかな。

(西本委員)

- 観光庁が地方都市に国際会議誘致を推奨する理由は、単なる経済効果ではなく、国際マーケティングの実践機会となるためである。
- 国際会議では RFP (Request for Proposal) で仕様書が明確に出され、応募都市の提案内容も容易に確認できる。選定結果は 0 か 1 かで示され、都市の国際マーケティング能力を明確に測定できる仕組みである。
- このため、地方都市は国際会議誘致を通じて自らの国際マーケティング力を向上させることができる。
- 長崎においては、歴史資源が豊富であるにもかかわらず、国際 MICE および国際マーケティングに踏み込む体制が十分とは言えない状況である。
- DMO の活動において、学会誘致に加え、国際マーケティングを目的とした国際 MICE 誘致にも注力していただきたい。

(沢登委員)

- 基本方針 BCD については DMO 側が主体的に行い、必要に応じて市がサポートするという理解でよい。
- 他都市の事例も参考にすると、できるだけ DMO 側が主体的に動き、人材を集め、財政支援も整えることが多い。
- BCD は今後の持続可能性に直結する重要なテーマであるため、どちらが実施するのか明確化されていないことに不安を感じる。

<股張常務>

- DMO 設立当初から、長崎市は観光誘致や観光統計などソフト面を主に担当しており、DMO は民間主体の活動や民間人材を活用するなど民間に近い部分を担当する形である。
- BCD の基本方針についても、例えば市民に観光の価値を理解してもらう活動はソフト面に近い部分であるため、市の委託を受けるなどして DMO が主体的に推進することは可能である。
- 危機対応力やレジリエンスについても、行政が基本的な予防ラインを整える一方で、DMO は民間事業者の安全や認証制度の運用など、具体的な実務面で活動する役割を担う。

(沢登委員)

- 当初の役割分担は理解した。
- ただし、今後の 5 年間の実務や方針に合わせて、役割分担についてリバイスした方がよい。

<股張常務>

- 沢登委員の指摘を受け、役割分担については今後改訂していく方針である。
- 改訂にあたっては、DMO と市の分担だけでなく、民間事業者や市民に対しても理解される形に整備することを重視する。

(沢登委員)

- A1 の具体的な事業イメージは 29 ページ以降に続いているが、事業が意識している KPI が明確に分かるようにする必要がある。
- 各事業は、どの KPI を上げるために行われているのかが必ず紐づく形で示すべきである。

3 事務局連絡、閉会

閉会挨拶：股張

(股張常務)

- 委員からいただいた意見は非常に参考になった。今後、来年 4 月に向けて内容を精査し、反映できる部分は反映していく考えである。
- DMO 自体が 5 年後に市民や事業者が必要とされる存在になるために、短期的な成果や目標を見える化し、長期間の計画でも理解しやすくしていこうと考えている。
- オーバーツーリズムの問題に対応しつつ、訪問客、事業者、市民の満足度がバランス良く保たれる「正三角形」を意識した観光町づくりを進める方針である。

- 今回の戦略においても、このバランスを具体的に落とし込むラインを設定していく。
- 1 月末に次回第 6 回の検討委員会を行う予定であるが、検討に時間を要する場合には第 7 回委員会を 2 月に委員に協力をお願いしたいと考えている。

以上