

<b>第 6 回長崎市 DMO 推進検討委員会 議事録（要点記録）</b>	事務局
日時：令和 8 年 2 月 10 日（火） 13:00 – 15:00 場所：楽ギャラリー（RAKU GALLERY）／オンライン併用	DMO NAGASAKI
<b>出席者</b> 委 員：米森、沢登（オンライン・途中退出）、津留、西本、高橋、瓦林（オンライン）、押田、松坂、松永、岸川、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） 欠席者 委員：小林、林 <div style="text-align: right;">（※敬称略）</div>	
<b>議題、質疑</b>	
<b>1 開会挨拶</b> <span style="float: right;">挨拶者：田中</span> （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。ニューヨーク・タイムズ紙での選出など、長崎市への注目が高まる中、戦略の最終化に向けた重要な局面である。これまでの議論を反映させた戦略案に対し、専門的な知見から忌憚のないご意見を頂戴したい。	
<b>2 議事</b>	
<b>「長崎市 DMO 観光地経営戦略」について</b> <span style="float: right;">説明：鶴田・高橋</span> <b>【説明】資料：「長崎市 DMO 観光地経営戦略（案）」</b> 資料：「施策体系と KPI・活動指標一覧」 （米森委員長） <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主に論点は 2 つあるが、論点にとらわれずご発言をお願いしたい。資料のボリュームが多く、かつ初見のものが多いため、発言時に質問を交えてもらっても構わない。地元事業者の立場を有する委員に置かれては、「共創」や「稼ぐ力」などの取組において DMO に期待することがあれば、ぜひ意見を伺いたい。</li> </ul> （沢登委員） <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資料はよく整理されており評価できる。「やりきれるか」「成果につながるか」という点で、3 点申し上げたい。</li> <li>● 1 点目は「地元事業者との共創」についてである。「共に責任を負って一緒にやる」事業と「事業者に協力してもらう」事業を区別し、実施体制のイメージをより明確に持ったほうがよい。</li> </ul>	

- 2点目はKPIと活動指標の運用である。活動指標を整理した点は素晴らしいが、月次や四半期ごとに、どのデータを抽出し、どの会議体で振り返りを行うかという「運用の型」を今から定めておく必要がある。
- 3点目は柔軟性である。今の計画はあくまで仮説であり、世の中の変化に応じ、必要であれば指標そのものを変えていく組織としての柔軟性を持っていただきたい。

(押田委員)

- 基本方針は網羅されており素晴らしいが、いかに消費額や地域事業者への還元につなげるかが鍵である。
- 例えば旧英国領事館のような歴史的資源について、上の空きスペースでアフタヌーンティーができるなど、人が集う具体的な仕掛けがあればさらに注目される。また、トラフグの養殖シェアが長崎で8割あるといった、地元では当たり前の情報を戦略的に発信すれば、視察や再訪のきっかけになる。ピースツアーリズムも企業向けに展開の余地がある。
- 懸念は受入体制である駐車場不足や、人手不足による店員の不機嫌な対応一つでリピートはなくなるため、地元が潤いながら質の高い受入を維持することが不可欠である。
- ニューヨーク・タイムズに選ばれた効果は2年後に出てくるので、今から旅行会社やランドオペレーターの支援をどうやっていくかがポイントである。

(松坂委員)

- 路面電車については深刻な人手不足によりこれまでの約85%までの減便を余儀なくされており、観光客の皆様にご不便をおかけしていることをお詫びしたい。
- 街全体がテーマパークである長崎において、移動手段の脆弱性は致命的である。運転士養成には9ヶ月を要するが、1日も早くコロナ前の水準に戻せるよう努めたい。

(岸川委員)

- ①マスターブランドの市民への浸透、②意味軸での評価、③世界情勢への変化への対応、④宿泊税の4点についてコメントしたい。
- ①について、観光の定義や範囲は市民にとっても曖昧であるが、マスターブランドを市民レベルに浸透させることができれば、目に見えない価値を町として表現できるのではないか。
- ②について、数値目標だけでなく、長崎の歴史や精神性といった「目に見えない価値」を評価する「意味軸」を持つべきである。
- ③震災やコロナのような全国的・世界的な危機が起きたとしても、観光が町の産業として持続可能になるようにすべきである。観光が働く人々にとって将来をかけられるような、社会的地位の高い産業となるといいのではないか。
- ④宿泊税は、宿泊者と宿泊事業者に関わる税であることによって、観光の対象を本来の対象よりも矮小化している。観光の意義を狭めてしまっているのではないか。宿泊税を財源として実施する事業は、公平性をモニターしながら進めていくべきである。

(石丸委員)

- 計画の最上位目標である「地元事業者との共創を通じて地域の稼ぐ力を高める」について、KPI 資料を見たときに、それが本当に達成されたかをどの指標で確認できるのかが分かりにくい。「地元事業者との共創」という視点で見た場合、地元事業者の成果や変化を直接示す項目が見当たらないように感じる。
- 「地域の稼ぐ力を高める」という目標に対し、5年後に地元事業者のビジネス規模がどれだけ拡大したかを直接測る指標を設けてはどうか。
- 中国市場の扱いについて。資料では「リソースが限られているため重点市場を絞る」と説明され、韓国・台湾・香港が重点とされている一方、中国は「その他」に分類されている。しかし、JNTO の最新データでは訪日客数が最も多いのは中国であり、その他として扱われることに違和感がある。

(事務局：股張)

- 中国市場については、長崎県・長崎県観光連盟を主として誘致を進めるという役割分担をしている。ただし、受け入れについては多言語対応など対応が必要との認識である。
- 地元事業者の稼ぐ力に関しては、一例として、地元 PCO 型 MICE など、DMO が中心となって地元企業と連携し、具体的な数値目標を掲げた取り組みを進めている。一方で、観光コンテンツはまだ十分とは言えず、今後さらに強化が必要と認識している。

(石丸委員)

- 中国については県が主体だというのであれば、県と一緒に説明する、県の資料に飛ばすなどの工夫ができるのではないか。

(事務局：股張)

- 県との役割分担の中で、DMO としても上海セールスに行くなど取り組んでいることはある。理解しやすい形で示していきたい。

(石丸委員)

- 中国は、受け入れは継続してやっていくということ、伸ばしていくのが韓国・台湾・香港であるという風に理解した。

(松永委員)

- 全体として戦略はよく整理されており、方向性は分かりやすい。
- ニューヨーク・タイムズ選定理由をみて、DMO でつくっている「長崎のふつうは世間のふしぎ。」を思い出した。こうしたブランディングの取り組みをもっとアピールした方がいい。インナーブランディングとアウトブランディングの KPI が市民満足度になっているが、海外にもアピールできるのではないか。
- 街なかの回遊性を向上させるという観点から、「長崎さるく」が活用できるのではないか。今年のポケモンのイベントでは街なかでの回遊や消費が見られた。気軽に街なかを回れるのが長崎の強みである。長崎さるくの KPI は市民満足度となっているが、来訪者の満足度にも繋がるのではないか。

- サッカーの J1 昇格によるサポーター来訪など国内需要も大きいため、国内向け戦略もつくっていくべきではないか。
- MICE 施策について、最終的な成果は「事業者がどれだけ稼げたか」にある。「事業者満足度 50%」を目指すとしており、満足度の定義が不明確だが、70～80%を目指してもいいのではないか。MICE 客数の定義（学会などの純粋なコンベンション参加者か、市民向けイベントも含むのか）も明確にすべきではないか。
- MICE については、出島メッセ長崎を活用し、これまで誘致できなかった 1,000 人～2,000 人規模の大型コンベンションを戦略的に誘致すべきである。

（明石委員）

- 戦略についてはわかりやすく整理されている。まずは基本事業というワードについて確認したい。長崎市観光・MICE 戦略の「基本方針」があって、その下に「基本事業」があるが、基本じゃないものがあるのかどうか。

（事務局：股張）

- 基本事業は総括的なもので、この下にさらに細かい個別事業があるというイメージである。その意味で「基本」としている。

（明石委員）

- 39 もの事業を毎年実施するための予算や財源の見通し、現在の職員数で実施できるのか体制の裏付けを伺いたい。

（事務局：股張）

- 市からの委託にあたる予算が約 3 億円弱あり、加えて亀山社中記念館や観光案内所の運営受託、ランタンフェスティバルなどの販売収入があって、全体で 5 億円くらいの予算規模である。
- 市の財政状況に呼応して、市からの委託も減少傾向であるものの、市とともに予算の範囲内で効率的に事業を進めていくつもりである。自主事業、販売事業も組織として継続するためにしっかりやっていく。
- 体制については、事務局 20 数名のうち、プロパーが 10 名前後である。この人数でやれるような事業の想定はできている。

（津留委員）

- 先日改定された「第二次長崎市観光・MICE 戦略（2026～2030）」においても、多様な関係者が目指すべきビジョンとそれを達成するための基本的な方向性や重点取組指針が示されており、国の「観光立国推進基本計画」との整合はもちろん、観光庁の DMO ガイドラインが求める行政と DMO との連携・役割分担について明記されたことを確認した。観光地経営戦略と併せて、他の DMO にも参考になる整理がされたものと認識している。

- 戦略案の書きぶりについては、他の委員の皆様からさまざまご意見が出されているので、当方からは今後の取組についての期待としてコメントさせていただく。
- 「③データ活用による地域全体の稼ぐ力の向上」の項目で、リアルタイムデータや需要予測を市内事業者と共有し閑散期対策等につなげる、としている点に期待する。チャレンジングであり、しっかり出来ている DMO も少ないと思うが、先駆的 DMO として、事業者との共創、マナー啓発などの取組とも併せて、KPI 指標のひとつである「事業者の満足度向上」、そして「住民の満足度向上」につながる取組を進めて欲しい。
- ニューヨーク・タイムズ「2026 年に行くべき 52 カ所」に長崎が選ばれた(17 番目)ことは、関係者の皆様にとって励みになると思う。2024 年、日本で唯一選ばれた山口市(3 番目)は、さまざまプロモーションを行い、実際に欧米からの宿泊者数も増加したと聞く。昨年、山口大学が開催したシンポジウムで経済効果が約 54 億円だったとする調査結果が発表された。長崎も、今回の機会を捉えて誘客につながる取組を進められると良いが、並行して受入環境を整備することも重要で、ひとつは多言語対応。外国人旅行者を受け入れるにあたり、地域の観光資源の多言語解説文の整備がされていない、あるいは整備されていても外国人の理解や関心を踏まえた解説文になっておらず、魅力が届かないといった指摘がなされるケースは少なくない。欧米の原爆資料館、平和公園、グラバー園など米国からの訪問者が多い施設等ではすでに他言語解説やガイド対応等が進んでいるとは思いますが、欧米をはじめとする文化、歴史、ストーリー等に関心が高い外国人に対して魅力的に伝わる解説文やガイディングの環境が整っているか、今いちど確認作業をしてみると良いのではないかと。

(西本委員)

- パンデミック下で出島メッセ長崎の整備は世界の MICE 関係者から注目を集めたが、現状は小規模イベントが中心で、大型学会や国際会議が十分に誘致できていないことに残念さを感じている。
- 今回の戦略資料では MICE や国際マーケティングの記載がやや薄く、グローバル視点が十分とは言えないのではないか。国内外の DMO 戦略で必須の「サステナビリティ（持続可能性）」という言葉が一切出てこない点に違和感がある。
- 委員の意見を細かく拾い上げてくれるのはありがたいが、「幹」をしっかり残しつつ、ストーリーを作っていくのが戦略なのではないか。グローバルな目線を取り入れるべきである。
- 最近は MICE や観光の文脈で長崎の名を聞くことが少なくなってきたのを実感し、もったいないと感じている。DMO として、市全体として、国際会議の誘致やそれを活用した国際マーケティングにももう少し重点を置いてほしい。

(高橋委員)

- 戦略はよく整理されている。事業体系の中で、「プロモーション」と「インナー／アウターブランディング」は分けて記載されているものの、実際は一体として考えてほしい。それを踏まえて、3 点コメントしたい。
- 「長崎のふつうは世間のふしぎ。」や「暮らしのそばに、ほら世界。」などのコピーやロゴは非常に質が高く、他地域ではなかなか見られないレベルの資産である。浸透するためには時間がかかるが、ぶれずに長期的に大切に育てていくべき。

- 長崎の魅力は岸川委員が言うように、目に見えない価値（暮らし・文化・精神性）にある。それを“見える化”し、コンテンツ化して発信することが重要。活動指標にインスタのフォロワー数を挙げており、書かざるを得ない状況は理解するが、SNS など発信手段は時代に応じて柔軟に変えるべきで、本質はあくまでコンテンツにある。
- ブランディング・プロモーションの目的は、最終的に事業者が稼げるようになること、持続可能になること、地域経済が循環することにある。ニューヨーク・タイムズで取り上げられた珈琲富士男に象徴されるように、チェーン店ではなく一個人・一家族の営みが連綿と続いていることが長崎の価値である。歴史資源や個人店など“長崎の原液”を守り、価値として広げることで新たな事業や投資につながる。その視点でプロモーションを設計すべきである。

（瓦林委員）

- KPI や活動指標が、事業者の売上や地域の成果にどう結びつくのかという因果関係が見えにくい。『何をやるのか』は書かれていても、『それがなぜ必要で、どう成果につながるのか』までが整理されていない印象。
- マーケティング戦略やマーケティングミックスで整理している点は良いので、全体のつながり、成果の取り方、検証の手順が分かる形で示してもらえると理解が進むのではないか。

（柴田委員）

- 戦略についてはわかりやすいというコメントもいただいており、一定程度内容が伝わっているものと受け止めている。
- 現在は実績をベースにして目標値を定めているが、各委員から指摘があったように社会の変化に応じて取組みの評価を行い、見直しをかけていきたい。
- KPI の追加については、委員意見を踏まえ、長崎市観光・MICE 審議会側も含めて検討していきたい。

（松永委員）

- MICE やインバウンドで事業者の稼ぐ力を高めるには、ナイトタイムエコノミーなど「環境づくり」が重要である。
- ランタン期間中も来訪者が多いのに店が早く閉まっており、機会損失が生じている現状がある。しかし、背景には人手不足などの深刻な課題があり、単純な延長営業の要請は難しい状況。
- そのため、地域全体で夜間経済を考える仕組み（例：ナイトメイヤーのような役割）を DMO が中心となって整備していただけるとありがたい。商工会議所の会員には飲食店もたくさんあるので、そういう場面で一緒に取り組めればと思う。

（沢登委員 ※退出後のため事務局より代読）

- DMO と地域事業者で稼ぐ力を象徴する指標を立て、それを幹として、共創しながら達成していく 5 年間になるといいのではないか。指標例は、消費額、単価、滞在時間、域内調達率、周遊回数など

が挙げられるので、検討してほしい。

(米森委員長)

- 観光庁の改訂版「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」に準拠して作成されているため、型にはまったような記述が見られるものの、これまでの委員会の議論を踏まえて、長崎市の現状や特色を生かした戦略になってきているように感じる。他の委員がすでに触れている部分ではあるが、委員の立場で2点申し上げたい。
- 1点目は事業者満足度についてである。「事業者満足度 50%」が気になっている。地域の事業者にとって役に立つ存在となることがDMOの役割の一つと考えているため、事業者満足度を指標とすること自体は理解できるが、何に関する満足度なのか、回答者にとって分かるよう明確にしていきたい。満足度が「DMOの活動に対する満足度」なのか何なのか、定義によって回答結果は変わりうると思われる。
- 事業者に満足度を尋ねる際には、DMOのアクションの改善につながる粒度で質問をした方がよい。DMOのどのような支援が事業者の事業活動を加速させるのか、すなわち、DMOがどのような活動を行うことが事業者にとっての満足につながるのかを、対話を通じて把握していく必要がある。その結果把握できたことをDMOの打ち手とつなげたり、満足度向上につなげたりしていくことが必要ではないか。
- 2点目は活動指標についてである。正直なところ、活動指標に記載されている目標数値について適切であるかどうかといった妥当性については委員としては評価が難しい。単に「5年で5個」といった回数に囚われるのではなく、明確な狙いを持って取り組んでいただきたい。また、活動量は予算額と関係することから、目標とする活動量について予算・財源の裏付けがあるものであるかどうか気がなった。加えて、活動指標は成果を上げるための手段であるため、回数などの目標にとらわれすぎず、必要に応じて柔軟に見直すべきである。活動指標が目標値を達成することに重きを置いてしまうとまさに手段が目的化してしまうことになるため、活動指標の目標達成を追いかけることを重視しすぎず、活動自体が本来の目的達成のために妥当なものであるかということについての不断の見直しを重視していただきたい。

### 3 事務局連絡、閉会

閉会挨拶：股張

(股張常務)

- 基本事業や事業者満足度の指標等に関する各委員の指摘を真摯に受け止め、内容を精査・反映させた上で最終的な計画案を作り上げていく。
- 次回(第7回)検討委員会は3月11日を予定しており、事前に資料を配布した上で議論を深めたい。また、計画策定後の5年間についても、DMO内部や市との対話に加え、本委員会において定期的に進捗を報告し、客観的な意見をいただきながらPDCAサイクルを回していく体制を検討する。

以上