

一般社団法人松本観光コンベンション協会

松本市の観光振興を推進する官民連携のあり方と
松本観光コンベンション協会の組織見直しに関する
提 言

松本観光コンベンション協会あり方検討会議

1 見直しの背景

(1) 外的要因①

- ・世界規模で観光に大打撃を与えた新型コロナウイルスのほか、急激なデジタル技術の進展を背景とした社会のDX化、ゼロカーボンに向けた取り組みなど、観光を取り巻く社会環境の大きな変化によって、旅行需要やプロモーション手法なども大きく変化
- ・観光客の意識や動向の変化(分散化、個人化・少人数化、アウトドア志向、国内回帰等)に戦略的に対応していく必要がある

(2) 外的要因②

- ・観光庁によるDMO(観光地域づくり法人)化が進められている。令和4年10月時点で計255の登録DMOが全国に誕生
- ・その多くは、既存の観光協会組織がDMO登録しており、本市においてもDMO登録を含む新たな官民連携のあり方を検討することが求められている

(3) 内的要因

- ・協会法人化から13年が経過する中、松本市議会で松本観光コンベンション協会の組織見直しに関する一般質問が出され、市長もその必要性に言及。その後、市から「松本市を含む新たな官民連携の体制づくりとそれに伴う協会組織の見直し」について共同で推進することについて働きかけがあった
- ・また、協会の中にも組織改革を積極的に進めるべきとの声があり、協会として現状と課題を整理・分析し、市との関係性や組織のあり方を検証する時期にきていると判断

2 松本観光コンベンション協会「あり方検討会議」について

(1) ミッション

松本観光コンベンション協会の現状と課題を整理し、松本市の観光振興を推進する官民連携のあり方や組織としてあるべき姿を提言する

視点① 市と協会の役割分担の見直し

視点② DMO化の必要性

以上2つの視点を踏まえ、R4年10月からR5年2月まで計5回の検討会議において、協会の現状と課題、使命と役割分担、DMO化の動き、組織の見直しの方向性等を議論し、**方向性を具体化**

(2) 設置の経過

- | | |
|------------|---|
| ・ R4.3.22 | 観光コンベンション協会社員総会でDMO化の研究を令和4年度予算化 |
| ・ R4.6.15 | 6月定例会で上條(敦)議員の「観光コンベンション協会の役割や機能を根本的に見直すべきではないか」との質問に、市長が「現状の役割や機能を見直す必要がある。新たな官民連携のあり方について幅広い議論が必要」と答弁 |
| ・ R4.10.17 | 観光コンベンション協会理事会で「あり方検討会議の進め方の方針」を承認 |

2 松本観光コンベンション協会「あり方検討会議」について

(3) メンバー

区 分		委員氏名	所 属	備 考
1	委員長	齊藤 茂行	扉明神館 会長	長野県インバウンド推進協議会会長
2	副委員長	益山代利子	松本大学観光ホスピタリティ学科教授	知見者
3	〃	宮之本 伸	松本市 副市長	松本観光コンベンション協会副会長
4	委員	二木 伸次	浅間温泉富士乃湯 代表社員	浅間温泉観光協会会長・松本観光コンベンション協会副会長
5	〃	齋藤 元紀	山水観湯川荘 代表取締役	アルプス山岳郷代表理事・松本観光コンベンション協会副会長
6	〃	赤羽 勝	松本商工会議所 理事	経済団体
7	〃	小林 史成	アルピコ交通 代表取締役社長	交通事業者
8	〃	中澤 伸友	深志荘 代表取締役社長	飲食事業者
9	〃	小林 篤史	ホテルニューステーション専務取締役	宿泊事業者
10	〃	花岡 由梨	中町商店街振興組合 理事長	中心市街地事業者

事務局 松本観光コンベンション協会
松本市観光プロモーション課
松本市アルプスリゾート整備本部

2 松本観光コンベンション協会「あり方検討会議」について

(4) 開催経過

第1回 R 4. 10. 28 大手公民館	・あり方検討会議のミッション共有 ・協会設立の背景 ・協会事業の詳細 ・市の観光施策 ・課題の整理
第2回 R 4. 11. 25 大手公民館	・協会の使命と役割
第3回 R 4. 12. 26 大手公民館	・全国的に進むDMO化の動き ・長野県観光機構の取組み (外部講師：長野県観光機構 佐藤専務理事)
第4回 R 5. 1. 23 大手公民館	・協会の見直しの方向性
第5回 R 5. 2. 14 大手公民館	・提言案のまとめ

3 現状分析

- (1) 従来、**市が中心**となって観光振興に係る**一連のサイクル**（基本構想・観光ビジョンの策定を始め、ハードからソフトまで総合的な観点での実施計画・事業計画の作成、事業実施、検証など）を行ってきた。
- (2) 一方、(一社)松本観光コンベンション協会は、市、松本商工会議所を始め、観光関連団体や事業者で構成する官民連携の観光推進組織として平成21年に設立したが、現状は、**市が主導する観光施策の一部を受託**する事業が協会の観光関連事業の大半を占め、**市の下請け的存在**となっている。
- (3) また、協会の予算や役員人事、事務局体制なども**市の大きな関与**のもとで維持されており、独立した官民連携の法人として、その強みを生かし、市と対等な立場で、**自由に企画立案し、結果に責任を持つ**という本来あるべき姿ではない。
- (4) そうできない最大の原因は、**自主財源と専門人材の不足**と言えるが、そもそも、市の観光振興施策の一部を民間のノウハウを取り入れて行うために**市が主導して設立した組織**であるという経過があり、協会は**市から受託する事業を実施する**ために必要な人員体制や予算を基本に設計されている。

4 市と協会の関係性や協会組織の見直しの必要性

(1) それでは、何故、市が観光振興策を主導する現状のままではいけないのか。それは、市が計画行政、健全財政、公平性、多岐にわたる住民サービスの向上などの大原則のもと、様々な内部調整プロセスを経て作成した事業計画が、最終、議会承認を受けた後に実施される、いわゆる官の論理で考え実施する事業だけで、観光振興を推進することが難しいからである。

(2) 市は、基本構想、観光ビジョン、実施計画の策定から予算、決算に至るまで、様々な過程で議会に対し説明責任が求められる。貴重な市民の税金の使途を決めるためには当然のプロセスではあるが、一方で、以下のような課題も指摘されている。

ア 意思決定プロセスの複雑さに起因する意思決定の遅さ

イ 公共性、公益性に縛られ事業の幅が広げられないこと

ウ 人事異動等で職員の観光に関する様々な知見や人的ネットワークを組織として蓄積することが容易でないこと

エ マーケティングやプロモーションの専門人材がないこと

オ 事業の結果について、責任の所在が不透明であること、民間に比べROI(費用対効果)の意識が乏しいこと

カ トップ(市長)や部課長が変わると方針・やり方が変わる場合があること

キ 議会承認されて始めた既存事業を容易く止めることはできないこと など

(3) こうした特性を持つ官の論理では、地域が稼ぐためのマーケティングや時期を捉えたプロモーション、魅力的な商品開発と販売などには対応することが難しく、これらを民の論理で推進することができる組織が行政とは別に必要である。

4 市と協会の関係性や協会組織の見直しの必要性

- (4) 加えて、市が主導している現在の取り組みの中にも課題は多く、あり方検討会において、下記のように指摘されており、市全体の観光振興を推進する体制について、改めて現状の市と観光コンベンション協会の**関係性、役割分担の見直し**が求められている。

ア 戦略	(ア) 市が中心となって策定した基本構想、観光ビジョン、計画はあるが、市、観光コンベンション協会、事業者など観光関係者が共有するビジョンとそれぞれの役割分担、戦略が不明確 (イ) 観光コンベンション協会としての戦略がない (ウ) 市と観光コンベンション協会、事業者が共有できる観光ビジョンを共同で作成し、そのビジョンに基づいた観光コンベンション協会独自の戦略策定が必要
イ マーケティング	(ア) 市、観光コンベンション協会ともに、マーケティングの意識が低い (イ) 戦略やマーケティングに欠かせないデータの収集ができていない (ウ) 結果、適切なKPI設定やターゲティング設定ができていないことから、PDCAサイクルを回す持続可能なシステムが構築できていない
ウ プロモーション 情報発信	(ア) 市(各セクション)、観光コンベンション協会、商工会議所、観光団体等で様々な情報発信をしているが、発信元が多く内容も統制がとれていないため、受け取る側に混乱を招く (イ) 受け取る側の視点で、情報の精査と、情報発信の一元化が必要
エ コンベンション事業 フィルムコミッション事業	(ア) コンベンション、フィルムコミッションともに誘客効果が高く、招致活動の強化が必要 (イ) フィルムコミッションについては、まち全体で盛り上げる機運の醸成を図る必要がある
オ パンフレット	(ア) 市(各セクション)、観光コンベンション協会、商工会議所、地域や業界団体等で様々な紙媒体のパンフレットを作成しており、無駄が多い (イ) 総合的に観光パンフレットを整理する舵取り役が必要 (ウ) SDGsの観点からも、紙ベースから脱却し、スマホなど他の媒体を積極的に活用する必要がある

5 見直しの方針(骨子)

観光コンベンション協会が、行政(市)の下請け機関のような役割を果たし、市からの出向者が責任者を務めるとともに、活動資金の多くを**市の一般財源に依存**している現状の**関係性を抜本的**に見直す

I 市の観光振興全体に係る構想(観光ビジョン)に、**観光コンベンション協会も参画して策定**し、ビジョンを官民で共有する

II 市と観光コンベンション協会が、現状の課題意識を共有し、将来に向けた松本市の観光推進体制がどうあるべきか、それぞれの**役割をどう分担するべきかを明確化**する

III **役割分担に基づいた独自の戦略**を立て、事業を展開する

IV 役割(使命)を果たすために**必要な専門人材を確保・育成**する体制を整備する

V 現在の財源の見直しを図るとともに、**新たな財源確保を検討**する

VI 戦略、計画、結果について**説明責任を果たす**とともに、**成果評価の結果に責任を持って対応できる組織**を目指す

6 具体的な方向性

(1) 市と観光コンベンション協会の役割の見直し

【方向性①】

観光コンベンション協会は、官民連携組織としての強みを最大限活かし、民の論理で地域が稼ぐための事業を積極的に展開する

- ① 市が官の論理(公平・平等が原則、議会对応が必要、稼ぐ意識は乏しい等)で進める各種事業に対し、観光コンベンション協会は**民の論理(マーケティング重視、成果主義、稼ぐ意識強い、専門人材の確保・育成等)**で、市にはできない事業、地域に持続的な経済効果をもたらす事業を行い、市の実施計画や予算編成サイクルとは**独立した形で展開**する
- ② 専門的な知識、経験、スキルが必要で、民の論理で行った方が成果が期待できるマーケティング、プロモーション、コンベンションなどは観光コンベンション**協会が主導的な立場で、その役割を担う**
- ③ 事業効果をより確かなものにするために**地域の関係者が必要な協力体制をとれるよう調整する役割を担う**
- ④ 地域の**多様な観光関係者との連携を強化し**、その取り組みをコーディネートできる組織を目指す
- ⑤ 市からの受託業務について、**評価、逆提案する役割を担う**(観光ビジョン、政策への反映)

6 具体的な方向性

(2) 観光コンベンション協会の機能と事業の見直し

【方向性②】

市からの受託事業が協会の観光事業の大半を占めている現状を見直し、観光ビジョンで定める役割分担に基づく独自の戦略を立て、事業を展開する

- ① 各種データ等の継続的な**収集・分析**、**データに基づく戦略の策定**、**適切なKPI設定**、独自の事業化、**PDCAサイクルの確立**を目指す
- ② 市民や地域のため**地域にお金を落としてもらう事業**を通して貢献する組織へ移行する
ア そのためには、事業者に対する公平・平等の視点を尊重しつつも、何より**顧客視点で地域の競争力を高める**ことを優先する
イ 観光客にとって、価値ある情報、価値ある体験コンテンツの提供、利便性の向上につながる**サービスの提供**を行う
ウ マーケティング、情報発信、プロモーションを強化し集客することで、**地域の観光関係者に稼いでもらう**
- ③ 具体的な事業は、今後**再構築する新しい体制**のもとで明確にする（方向性③に記載）
- ④ また、多くの団体等で重複し、煩雑さや無駄を招いている**情報発信や観光パンフレット**について、顧客視点で見直す（**一元化を図るなど**）
- ⑤ コンベンション事業、フィルムコミッション事業は、着実に成果を上げており、事業者の期待も大きいことから、**更なる事業の拡充**を図る
- ⑥ **事業の棚卸**（**協会ですべきこと、やめること**）を行う

6 具体的な方向性

(3) 観光コンベンション協会の組織体制の見直し

【方向性③】

新たな役割分担のもと、協会の使命を果たすために必要な組織体制、事務局体制を再構築する

- ① 会員が協会事業の**企画段階から結果検証まで関わる**ことができる体制を構築する(専門委員会等)
- ② 団体会員中心の現状を見直し、**個人会員の拡大**を図る
- ③ 必要な専門人材を登用し**持続可能なプロ集団**の組織化を進める
例えば、各種データ等の継続的な収集・分析、収集したデータに基づく戦略の策定、マーケティング、財源確保、顧客管理、WEB・メディア等を活用した効果的なプロモーション、観光資源の発掘と着地型商品づくりなどの知識・スキル・ノウハウを備えている人材（※役割によって優先順位は変わる）
- ④ 必要な知識・能力が多岐にわたることから、一人でその全てを備えることは困難なため、各担当分野における**専門人材を確保又は育成**する。また、業務の外部発注も検討する
- ⑤ 優秀な人材確保のためにも、**採用条件、就労環境、給与体系**などを見直し、制度化する

6 具体的な方向性

(4) 観光コンベンション協会の財源の見直し

【方向性④】

市からの財源に極端に依存している現状から、既存の予算の見直しや新たな収益事業を展開するなどして自主財源の確保を積極的に図る

- ① 役割分担に基づいて市からの受託事業を見直し、観光コンベンション協会が企画実施できるものは、**負担金などに予算を組み替える**ことを市と協議する
- ② **物販、着地型商品の造成販売**はもとより、観光客や事業者に価値あるサービスを提供し対価を得る(稼ぐ)ことを徹底する
- ③ 少子高齢化社会の進展で、市の一般財源に依存できない状況及び観光客へのサービス向上に資する事業を積極的に展開することに鑑み、**法定外目的税(観光税、宿泊税など)の導入**について検討し市に提案する（宿泊税の導入を検討する際には、**その目的・用途を明確にする**）
- ④ いずれにしても、市に相当の財源拠出をお願いすることから、**事業成果を明らかにする**ことで、市からの支援を受けるに相応しい活動をしていることを自ら証明する

6 具体的な方向性

(5) DMO登録の方向性

【方向性⑤】

DMOの考え方や登録要件の中には、松本市の課題解決に必要な視点も多いことから、参考にできるものは積極的に取り入れるが、必ずしも日本版DMO(登録DMO)を前提にしない
(組織改革の結果、DMO登録が必要となれば改めて検討する)

- ① DMOの登録要件は、現在の観光コンベンション協会に絶対的に不足している点が多いことから、重要な視点として活用し、**協会の課題解決を進める**
- ② その結果として、DMOにした方がより強力に進められると判断できれば、DMO登録を検討する
- ③ 国の補助対象などから見てもDMOのような地域をひとまとめにする組織が必要とされている現実はあるが、一方で、全国で誕生した日本版DMOで成功している組織は極めて少ないことから、松本版DMOを新たに作るくらいの高い志で、**松本地域に合った組織の見直しを行う**

6 具体的な方向性

(6) 見直しに必要なプロセス

【方向性⑥】

市や市議会、協会会員、市民などの理解を得ながら今回の見直し案を着実に進めていく

- ① 松本市の観光振興全体に係る構想(観光ビジョン)に、**観光コンベンション協会が参画して策定し**ビジョンを共有する 【R5】
- ② ビジョンを達成するために市と観光コンベンション**協会の役割分担を明確にする**とともに、それぞれの役割を観光ビジョンに明記することで市の観光推進における観光コンベンション協会の**位置づけを明確にする** 【R5】
- ③ 観光コンベンション協会は、その役割を果たすために**必要な体制(財政基盤強化、必要な人材確保・育成)を市とともに構築する** 【R5・R6・R7】
- ④ 観光コンベンション協会事業の棚卸と再構築(**市委託事業の見直しと新規事業**)
【R5・R6・R7】
- ⑤ 観光コンベンション協会が企画する**事業の成果を示す**ことでフリーハンドで行う事業幅を拡大していく 【R5・R6・R7】
- ⑥ DMO登録について**改めて検討する** 【R8～】
- ⑦ 市は、協会の見直しについて**議会に説明する**(随時)

7 今後の課題(その他の提案、問題提起等)

このほかにも重要な提案等がいくつか出されている。

今回のあり方検討会議の中では議論を深めることができなかったが、今後の課題として、R5年度に組織内で議論を深めることとする。

提案	内容・趣旨
①コンベンションの比重が大きいホテルが稼ぐ仕組み作り	観光とは、ターゲットやプロモーション手法が違うコンベンションについても観光と同様に専門人材を登用するなど組織強化を図る
②-1 トップの考え方を会員組織に広め、様々な人が関わる組織づくり	トップの考え方で組織のあり様が大きく変わってしまう。改革の理念を理解し推進するトップのもとで、会員一丸となって取り組むことが重要
②-2 責任を評価する場所を作る(監査委員会等)	成果評価に責任を持って対応するためには、厳正、的確に評価できる組織(機関)が必要
③「観光コンベンション協会」という名称を変更してはどうか	現在の「観光コンベンション協会」という名称は、コンベンションの役割を中心的に捉えている印象を受ける。今後、マーケティングやプロモーションを協会の役割として位置づけるならば、コンベンション以外にも攻めの姿勢で行くことがわかる名称にすることを検討してはどうか

8 最後に

- (1) 観光コンベンション協会は、市との**役割分担を明確**にし、その役割（使命）を果たすために**必要な体制(財政基盤強化と専門人材によるプロ集団化)**を構築し、成果が期待できる戦略と企画、予算を示すとともに、**事業成果を明らかに**する。
- (2) 市は観光コンベンション協会が民の論理で本市の観光振興の一翼を担う**プロ集団として生まれ変わることを認め**、観光コンベンション協会の体制構築、**活動を支援**する。
- (3) これらの見直しは、現状を大きく変更することになるとともに、財政基盤の強化、必要な人材確保、市及び観光コンベンション協会の意識改革、議会調整など課題も多いことから市、観光コンベンション協会ともに**相当の覚悟をもって**やりぬくことが求められる。