

令和元年度秋の年次公開検証（「秋のレビュー」）

（2日目）

地方の創生（総論及び観光・インバウンド中心に）

令和元年11月12日（火）

内閣官房 行政改革推進本部事務局

○出席者

司 会：星屋行政改革推進本部事務局次長

平将明行政改革担当副大臣

今井絵理子内閣府大臣政務官（行政改革担当）

評価者：伊藤伸評価者（取りまとめ）、デービッド・アトキンソン評価者、

小林航評価者、佐藤主光評価者、吉田誠評価者

府省等：内閣府、国土交通省、財務省主計局

○星屋次長 それでは、秋のレビューの2日目の議論を始めたいと思います。このセッションのテーマは「地方の創生（総論及び観光インバウンド中心に）」でございます。

まず、評価者を御紹介いたします。政策シンクタンク構想日本総括ディレクター、伊藤伸様でございます。

（株）小西美術工芸社代表取締役社長、デービッド・アトキンソン様でございます。

千葉商科大学政策情報学部教授、小林航様です。

一橋大学国際・公共政策大学院教授、佐藤主光様です。

神戸山手大学教授、吉田誠様です。

出席省庁は、内閣府、国土交通省、財務省主計局でございます。

このセッションにつきましては、後ほど行政改革担当副大臣の平副大臣、今井政務官が途中から出席される予定でございます。

それでは、まず最初に、行革事務局より説明いたします。

○事務局 それでは、行革事務局より簡単に説明させていただきます。

このセッションでは、3つの事業を取り上げます。一つは、内閣官房・内閣府の地方創生推進交付金、それから国交省（観光庁）の広域周遊観光促進のための観光地域支援事業、世界水準のDMO形成促進事業でございます。

1 ページめくっていただきまして「地方創生推進交付金の概要」でございますけれども、平成26年に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が出来まして、政策5原則というものが出来ました。左側の絵でございます。

それを支援する措置の一つとして、地方創生推進交付金というものがございます。地方版総合戦略に基づく地方公共団体の自主的・主体的で先導的な事業を支援するというところで「（2）審査の視点」ということで、自立性、官民協働地域間連携、政策間連携など6項目が挙がっております。

2 ページ目でございますけれども、地方創生事業実施のためのガイドラインの抜粋を載せてございます。分野3「観光振興」ということで「観光振興（日本版DMO）等の観光分野」というのが挙げられまして、想定される事業例、インバウンド事業、新たな観光資源開拓・PR事業などが載っております。これによって観光に係る自治体の事業が採択されている

という状況でございます。

3 ページ目でございます。もう一つのテーマ、DMOの方でございますけれども、「観光地域づくり法人（DMO）の形成・確立」ということで、日本版DMOの登録5要件、（1）から（5）がございます。関係者の合意形成、KPIの設定・PDCAサイクルの確立などの要件がございます。既に該当しているものを日本版DMOと言っております。今後該当する予定であるものを日本版DMO候補法人ということで、今年の時点で合わせて252団体が登録されているということでございます。

4 ページ目でございますけれども、このDMOを含めて観光を支援する国土交通省（観光庁）の施策として、今回2つございます。

左が広域周遊観光促進のための観光地域支援事業でございますけれども、各地域にインバウンドの周遊を促進するため、環境整備、コンテンツの充実、情報発信・プロモーションといったものを支援するものになってございます。

右の方は、DMO形成促進事業でございますけれども、外部人材の登用、中核人材をOJT派遣、視察などで育成するというものになってございます。

5 ページ目でございますけれども、主な論点を3つ掲げさせていただいてございます。

1 つ目、地方創生推進交付金について、地方創生の目的に照らし、効果の高い事業が採択・執行されているか。

2 つ目、DMOへの支援が、DMOの目的・役割に合致したものになっているか。

3 つ目、地方創生推進交付金及び観光庁の補助事業が地域の実情を踏まえた支援内容になっているか。以上をこのセッションで議論いただければと思っております。

以上です。

○星屋次長 ありがとうございます。

それでは、内閣府より説明をお願いいたします。

○内閣府 内閣官房・内閣府でございます。地方創生推進交付金について御説明申し上げます。

まず、1 ページですけれども、先ほどの説明と重複しないように申し上げますが、地方創生全体として5年前に総合戦略を策定して進めてまいりまして、今年が5年目ということで、次の5年も基本的な枠組みは維持して続けていこうということが、6月の基本方針で閣議決定をされております。

右側を御覧いただきますと、4つの基本目標と政策パッケージを国が総合戦略において示しまして、各地方公共団体が地域の実情に応じて地方版の総合戦略を策定する。それに対して情報支援、人材支援、財政支援という形で国が支援をする。その財政支援のうち重要なツールが、地方創生推進交付金という位置付けであります。

2 ページを御覧いただきますと、地方創生推進交付金は平成28年度から法定の交付金と

いう形で運用しておりますが、各省庁の個別補助金のように、国がメニューや型を示すものではなく、地方の創意工夫が発揮できるように、幅広い分野において事業を対象としているものであります。

あえて国の4つの基本目標に沿った形でこれまでの実績を分類いたしますと、赤枠で囲ったところが観光振興、DMOに限りませんが、観光振興等の分野については、これまで480億ということで、全体の4分の1程度を占めるというところであります。

3ページに進んでいただきまして、かなり幅広い事業を対象にする一方で、推進交付金については個別事業ごとにKPIを設定してPDCAサイクルを回す、効果検証を行うという仕組みにしております。

平成29年度の行政事業レビューで御指摘を頂きまして、地方公共団体の効果検証の方法等について国が明確に示すべきである等の御意見を頂戴しました。それを踏まえまして、国としても全体としての効果検証を行うということで、歳出改革ワーキンググループ構成員でもあります赤井先生、石堂先生にもお入りいただいて、29年度から国としての効果検証事業を行っております。

その一例を申し上げますと、4ページであります。事業ごとにKPIを3つ程度設定するのが一般的であります。全体として81%の事業が一つ以上のKPIを達成している。観光分野については77%であるといったところが出ておりますし、効果検証全体の成果については、ガイドライン、事例集という形で取りまとめて自治体にフィードバックをしております。

最後、5ページですが、効果検証という観点では、この行政事業レビューのほかに、私ども、予算執行調査として財務省さんからの御指摘を頂いております。

それから、骨太方針に基づきまして、経済財政諮問会議の下でのPDCAサイクル、フォローアップへの対応もしているところであります。これらの御指摘を踏まえて、新年度、出来る限りの改善を行っていきたいと考えております。

説明は省略しますが、一方で地方公共団体からも様々な意見を頂いておりますので、それらも取り入れる形で年末に向けて検討を進めてまいりたいと考えております。

以上でございます。

○星屋次長 ありがとうございます。

それでは、国土交通省より説明をお願いいたします。

○国土交通省 国土交通省でございます。

先ほど事務局からお話がありましたように、広域周遊観光促進のための観光地域支援事業と世界水準のDMO形成促進事業の2事業について、御説明を申し上げたいと思います。

1枚おめくりください。政府におきましては、観光政策を成長戦略の柱また地方創生の鍵と位置付けまして、特にインバウンド対策について取り組んでいるところでございます。

そもそも観光地域づくりを実現するためには、地域の多様な関係者を巻き込み、関係者

が主体的に参画した体制を構築して、科学的なアプローチの下に明確なコンセプトに基づいた戦略を策定した上で、観光コンテンツの造成とか、受入環境整備等を行っていくことが重要だと考えております。

そして、観光地域づくり法人（DMO）は、地域の稼ぐ力を引き出す観光地経営の視点に立った地域のかじ取り役として、プロジェクトをマネジメントする役割が期待されているところでございます。

この観光地域づくり法人に対しまして課題は何かと聞いたところ、1位が予算・財源、2位が人材の確保・育成という結果でございました。観光庁としましては、観光地域づくり法人等が取り組む観光施策に対しまして、これから御説明します広域周遊観光促進のための観光地域支援事業を始めとします様々な事業を通じて必要な財政支援を行っていくとともに、世界水準のDMO形成促進事業を通じて、専門人材の登用を支援することにより、人材確保を図ってまいりたいと考えております。

1枚おめくりください。まず、広域周遊観光促進のための観光地域支援事業の事業内容について御説明申し上げます。

この支援事業は、大きく4つの分野に整理されます。

まず、調査・戦略策定のための調査でございます。これはDMOが事業実施に当たって設定するKPIを検証するための調査あるいは中長期的な戦略策定のための調査や、策定に当たって必要となる観光客の流動調査、満足度調査等のマーケティング調査でございます。

一つ事例を申し上げますと、関西圏域におきまして、既存統計と訪日外国人旅行者へのヒアリングによって、関西を周遊する外国人の移動パターンというのが、大阪、京都を拠点とした特定の周辺地域だけを日帰りで観光するというパターンが多いということがわかりました。

この結果を地方自治体や地域DMO、観光関係事業者等と共有し、対応策を検討した結果、更なる周遊を促進するために、現在関西圏で10エリアを選定して魅力あるコンテンツの造成に取り組んでいるというものでございます。

次に、滞在コンテンツの充実に係る事業でございます。これは体験型・滞在型コンテンツの企画・造成、旅行商品造成、名産品開発をするというものでございます。

事例としまして、八幡平DMOが実施しました欧米豪向け広域商品造成について紹介をいたします。ウィンタースポーツに加えて体験型旅行商品を造成するために、欧米豪から様々な旅行代理店やメディア等を招請し、体験ツアーを実施。頂いた御意見を踏まえ、4つの商品開発をしたところ、アメリカのカメラマンにより海外メディアやSNSにツアーの様子の動画配信がされたということも手伝ってか、半年間で60件の申し込みを受けているということでございます。

1枚おめくりください。次に、受入環境整備に関わる事業でございます。これは二次交通、地域内交通の実証実験、人材育成セミナーの実施でございます。

九州地域の事例を申し上げますと、地域限定特例通訳案内士の活用を促進するために通

訳ガイドのスキルアップ実務研修、旅行会社や人材派遣会社とのマッチングセミナーを実施したことで、活動人数が34名から60名に増加し、案内した観光客も2,352名から3,499名に増加したというものでございます。

最後に、情報発信・PRに係る事業でございます。これは商談会、旅行博等イベント出展や、メディア、インフルエンサーの招請などでございます。

山陰インバウンド機構の例を申し上げますと、機構が作成しましたプロモーションのための素材をもとに、JNTOがウェブサイトの記事に掲載したことによりまして、アメリカの旅行会社から視察の申出があつて、その後、具体的な商品化につながり、3月から11月の間に183名、549泊の誘客が実現したというものでございます。

このように、この支援事業を活用した地域での様々な取り組みによりまして、効果が現れてきていると考えているところでございます。

1枚おめくりください。4ページ目でございます。このページは、先ほど説明しました調査・戦略策定のための調査あるいは地方運輸局が実施します基礎調査について、調査結果を十分に活用されていないのではないかと委員からの御指摘があつたことから、整理をしたものでございます。

左上の円グラフは、平成30年度に実施した調査24件が、今年度にもどのように活用されているかを示したグラフでございます。内訳はグラフのとおりであり、今年度の業務に活用し、受入環境整備やコンテンツ造成等を行っているというものでございます。

また、地方運輸局が実施します基礎調査につきましては、地域の取り組みに対してアドバイスなどを行うためのものであり、一つ事例を申し上げますと、左下にありますように、平成30年度に九州におきまして、ターゲット国の多様化を図るために欧米豪を対象として調査を実施し、火山や食に関してよいイメージを持っているという結果を得たことから、現在、阿蘇溶岩トンネル・トレッキングと、阿蘇あか牛を楽しむバーベキューといったコンテンツの造成に、現在取り組んでいると聞いているところでございます。

1枚おめくりください。もう一つの事業でございます。世界水準のDMO形成促進事業について御説明申し上げます。

この事業は、先ほど説明したDMOが課題として挙げている様々な専門人材不足を補うために、データ分析・誘客戦略の策定、コンテンツの開発・強化、受入環境の整備、情報発信のための素材・ツールの作成等に関わる外部人材を登用する事業でございます。

登用事例を2つ記載しておりますが、左側は旭川市等を区域とします大雪カムイミンタラDMOの事例でございます。

このDMOは、受入環境整備や組織体制の構築に課題を抱えておりまして、多言語対応やキャッシュレス対応といった受入環境整備をワンストップで取り組んでいる村松氏の知見を生かして、自動翻訳機の導入等といった受入環境の整備に取り組むとともに、DMOの立ち上げ支援や関係機関との連携体制構築をしたマネジメントの知見を生かし、組織体制の構築に取り組んでいるところでございます。

次に、右側についてですが、彦根市等を区域とします近江ツーリズムボードの事例でございます。

このDMOは、コンテンツ開発における外国人目線の不足に課題を抱えており、松山市等でのインバウンド向けコンテンツの開発に実績があるとともに、日本文化にも見識が深く、日本酒のソムリエでもあるロッド・ウォルターズ氏の知見を生かして、地元食材や地酒等を活用した外国人に好まれる食の体験コンテンツの開発に取り組むとともに、座禅等の日本人向けの既存のコンテンツをインバウンド向けにアレンジすることに取り組んでいるところでございます。

以上のとおり、今後とも2つの事業を通して、DMOの取り組みをしっかりと支援してまいりたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

以上でございます。

○星屋次長 ありがとうございます。

それでは、議論を始めたいと思います。時間は1時間ぐらいでございますが、前半・後半で大きく2つに分けて、前半は地方創生の全体的・総論的な議論、後半は観光インバウンド、DMOを中心に議論を進めたいと思います。

それでは、まず前半の議論につきまして、評価者の先生方からお願いいたします。

佐藤先生、どうぞ。

○佐藤評価者 よろしく申し上げます。

まず、地方創生交付金の運用の実態について御説明いただきたいのですが、今回、特に頑張る地方を応援するという趣旨で、この地方創生交付金のポイントは結果重視というのがあって、その結果重視の観点から、PDCAサイクルを回すという仕組みが取り入れられているのだと思うのですが、PDCAサイクルは、私が理解する限りは、各自治体が自分のKPIについて達成状況を確認するということだと思うのですが、PDCまでやったとしたときにAの部分、つまり、具体的にKPIの進展状況が芳しくなかった場合とか、そういったときに内閣官房さんとしてどんな対応を取るのか。あるいは自治体として取っているのか。そのあたりのアクションのところというのは、どういうことが行われているのかということについて御説明いただけますか。

○内閣府 お答えいたします。

2つ申し上げたいと思うのですが、交付金事業は、基本的には3年ないし5か年の事業ということで、CAの部分が行われる場合と終わってからどうするかという場合と、2つに分けて申し上げますが、1つ目の期中の評価・見直しについては、私どもに対して計画の変更申請という形で上がってまいります。それについては、しっかり検証されたものであれば、増額については厳しめに見させていただいておりますけれども、出来る限り

柔軟に対応するようにしております。

期間終了時の評価につきましては、それに応じて深化・高度化させる形で新規事業の申請がある場合、なければそれまでなのですけれども、ある場合については、単純に延長するものでないかといった、しっかりとした効果検証・見直しが行われているかというところを我々が審査した上で、新規事業の審査・採択を行っております。

○佐藤評価者 新規採択があり得るということは、交付金を引き続き受けることが認められれば、それは可能だという理解でよろしいのでしょうか。

○内閣府 単純延長でなく、第1期の成果というものがしっかり生かされていればということでもあります。

○佐藤評価者 そこで、次は2点質問になってしまうのですけれども、まず、第一はフォローアップ。例えばPDCAのチェックのところは、終了時にチェックするのはいいのですけれども、終了後にどんな波及効果があったのか。例えばいろいろなまちづくりとかを考えると、成果が発現するのに少し時間がかかるケースもありますし、最初はよかったのだけれども、後でだんだんパフォーマンスが落ちていくということもあり得ると思うのですが、そういう事業が終わった後のフォローアップというのは、政府として、内閣府さんとしては何かやられているという理解でよろしいのですか。

○内閣府 平成28年度から始まった仕組みでありますので、そういった期間終了後のチェックについては、今のところ仕組みとしては設けておりません。

○佐藤評価者 ということは、まだ仕組みとしてこれを取り入れる検討はされていないという理解でよろしいですね。

○内閣府 そのあたり、先ほど申し上げました有識者にもお入りいただいた検証委員会というものを交付金事業として設けておりますので、その先生方とも御相談しながら検討してまいりたいと思います。

○佐藤評価者 あと、最終的には、地方創生交付金の狙いは自立を促すということだと思うのです。つまり、最終的には自前の財源で回してもらう。それは税金とは限らず、利用料金から、収益から含めてだと思っておりますが、そういう自走に向けて、例えば政府として何かこういう取り組みを促しているとか、自治体に何かアドバイスをするとか、そういうことはされているのですか。

○内閣府 効果検証の報告書を踏まえたガイドラインの中で、自走に向けて、うまくいっているところはどこか、苦勞しているところはどこか、苦勞しているのかというところを自治体向けにお示しをしております。

○佐藤評価者 そういう事例を集めて分析しているという理解でよろしいのでしょうか。

○内閣府 そのとおりです。

○星屋次長 小林先生。

○小林評価者 私から2つ総論的な意味で質問させていただきたいのですが、まず一つは、今の効果検証の話もありましたが、やはり国としてKPIを設定してきちんと検証していくべきだと思うのですね。もちろん地方にもKPIの設定を求めているわけですが、国としてこの事業で、この交付金で何をやりたいのかというところを明確にして、それが達成されたのかどうかということを効果検証の中ではかっていくということが必要になるだろうと思います。

そのときに、地方のKPIの達成率というのを全体で集計することで、一体何が達成されたのかということがよく分からないというところがある訳ですね。この地方創生交付金というのは、いろいろな事業が含まれていますので、なかなか一概に言うのは難しいかもしれませんが、やはり外から見ている印象としては、結局、国の方で自治体に対して、住民や観光客の獲得競争を促すという側面があると思うのですね。そうしたときに、それで何を達成したいのか。

日本全体として、人口や観光客あるいは観光消費を増やしたいのか。それとも、より地方創生に近い意味で、住民や観光客の地方への分散を図りたいのか。そういう国として何を達成したいのかということがはっきり分かるようなKPIを設定して、それが達成出来ているかどうかということを検証すべきではないのかということが一点ですね。

それに関連してもう一つ、経済波及効果が出ていましたけれども、経済波及効果はどうやって求めているのか、これだけでは分かりませんが、恐らく産業連関表に当てはめて計算するのだとすると、基本的にはここにお金を入れたら波及して幾ら発生するのかということ計算している訳で、それは基本的には効果予測にすぎない訳ですね。

そうだとすると、採択の段階では効果の高そうなどころにお金を出すということはいいかもしれませんが、結果としてそのとおりにいったのかどうかという検証になっているのかという疑問があるというところで、効果検証の話が一つですね。

もう一つは、まち・ひと・しごと創生ということで3本柱になっているのですが、このしごと創生のところというのは、理屈としては、人を呼び込むには地方に仕事がある必要があるというところによく分かるのですけれども、労働市場を見たときに、基本的には需

要と供給のどちらが多いかというのはその時々によって違う訳で、仕事が少ないのか、人が足りないのか。

仕事が少ないところで仕事を作ることには、もちろん意味がある訳ですけども、今、全国的に人手不足というのが深刻化している状況で、果たしてその仕事を作るということが拍車をかけることになりはしないかということが懸念されますので、むしろこの交付金によって地方の人手不足を悪化させていることにならないのか。そういうところのチェックが必要ではないかと思うのですが、そこはいかがでしょうか。

以上2点です。

○内閣府 3点かと思って受けとめますが、1つ目と3つ目は重なると思っているのですが、交付金事業に限らず、地方創生の政策は交付金だけではありませんので、様々な政策の国の総合戦略全体のKPIというものを設定しております、4つの基本目標に沿ったKPIがどれだけ達成出来ているかという検証をしております。

地方創生は、人口減少に歯止めをかけるということと、東京圏への一極集中を是正するというのが大きなテーマでありまして、そういう意味では、（内閣府説明資料1ページ）1、2、3、4の4つの基本目標のうち1、3、4関係のKPIは比較的達成状況がいいのですが、  
「地方への新しいひとの流れをつくる」というところで言いますと、地方創生を始めたときよりも東京圏への転入超過数が増えているといったことで、相当苦戦をしているという実態がございまして、そういった検証結果を踏まえて、次の5年の総合戦略を策定しようというのが、今の動きであります。

そういった意味では、人手不足の中で仕事を作るということについても、現に地方から東京圏への流出が止まらないという状況の中で、地方に特に若い方、女性にとって魅力的な仕事を作るかというのが大きな課題ではないかと思っております。

2つ目の経済波及効果の計算方法につきましては、おっしゃるように産業連関表に発注先がどういった業種かというところで、今は簡潔な形で計算をしておりますので、その精緻化をするべきではないか、どうやったら精緻化が出来るかといったところは、先ほどの検証委員会の中でもテーマになっておりますので、検討を進めてまいりたいと考えております。

○星屋次長 吉田さん、どうぞ。

○吉田評価者 今の件に関連してなのですが、一つは、やはり国としても各地方の評価の適正性を評価するために、これが全てではないのですが、やはり定量的なバロメーターを幾つか持っておくべきだろうと思っております。

先ほどの議論にもありましたけれども、我々も地方でいろいろ検討はしているのですが、多分人口構成、特に労働人口、生産人口と言われるものの割合がその地域でどう変化して

いるか。国全体として減少する中で人口減少を食いとめるのはなかなか難しいので、やはり人口構成バランスの進捗度合い、若しくは変化のチェックのために使う。それを達成したからどうのこうのということではないのですが、少なくとも改善の方向に出ているのか、出ていないのか。そういったバロメーターを幾つか、今、言ったようなものを用意しておいた方がいいだろうと考えますが、いかがですかというのが一点です。

もう一点は、この交付金は地方公共団体に向けて交付されるものと、各省庁に交付されて公共事業等に使われるもの、2種類ある訳ですが、KPIを設定してPDCAサイクルを回す場合に、地方公共団体のKPIと各省庁のその地域において実施される公共事業はリンクされているのか。いわゆる評価リンクがされているのか。逆に言うと、各省庁の公共事業に関して何らかの評価のバロメーター、指標があるのかどうかということをお聞きしたい。

3点目、第三者委員会の設定とか、地方自治体ごとに効果検証、評価の仕組みを作るべきだということになっていますが、KPIの設定時、KPIの達成度の評価の結果に関して、住民に公開されていると思うのですが、パブリックコメント的な住民の意見、評価を受けるようなシステムを導入することを要件化するということは考えていないのか。

この3点をお願いします。

○内閣府 1点目ですけれども、おっしゃるように、国としてのバロメーターを設定して評価をするということは大事だと思っております。今、どうしても自治体ごとにKPIを設定して、私どもも、それを集計しようと思っても、基準が異なるので集計がしにくい。それでもあえてしているのですが、それはどうしても自己評価のS、A、B、Cを足し上げるぐらいのことしか出来ません。それがどうやったら出来るのか。国として改善の余地がどうあるのかということところは、引き続き議論を進めてまいりたいと思っております。

公共事業分についても、自治体ごとに地域再生計画というものを作ってKPIを設定し、それを検証するような仕組みになっておりますが、各省庁ごと、事業ごとのKPIの設定については、今日は担当が参っておりませんので把握しておりませんが、担当の方に申し伝えたいと思います。

3つ目の自治体ごとの検証というのは、自治体ごとに効果検証を事業ごとにやったり、地方版の総合戦略という単位で、大きなくくりでやったり、そういったところはやっておりますし、それをどのようにやるかというのは、我々が型を決めずに求めている。その中には、当然公表というプロセスも含まれているということですが、今年度の効果検証の委員会の中でやりたいと思っておりますのは、シンプルなやり方、丁寧なやり方、いろいろある訳ですが、他の自治体に参考となるような効果検証の優良事例みたいなものを整理して、まとめて情報共有したいと考えております。

○星屋次長 佐藤さん。

○佐藤評価者 来年度から第2期「まち・ひと・しごと総合戦略」が始まると思うのですが、今度の第1期をどういう形で第2期にフィードバックさせていくのかということに関心があって質問をさせていただきたいのですが、やはり28年度からとはいえ、地方創生交付金、地方創生事業を始めて、多分成功事例もあれば、恐らく失敗事例もあるし、いろいろなボトルネックというのも明らかになってきている。

それから、成功事例といっても、うまくいったか、うまくいかなかったかよりは、どうやってうまくいったのか、どうやって地元の合意形成をし、どんな工夫をしたのかというプロセスも大事になってくると思うのですが、そのあたりの失敗事例、つまりボトルネックと成功事例、成功の鍵となるもの、これらについて内閣府さんとして何か分析されているのか。横展開も含めて、第2期に向けてどんな工夫をされるつもりなのかということ伺いたいです。

○内閣府 また交付金事業の効果検証委員会の話に戻るのでありますが、そういった成功・失敗事例の共有というもの、それを受けての改善というあたりはこの場でも課題になっておりまして、失敗事例とレッテルを貼ってしまいますと、いやいやこれから頑張るのだという声になろうかと思いますので、どういったところで苦労したか、つまづいたか。佐藤先生がおっしゃるように、成功した事例についても、プロセスとしてどういうところを頑張ったから、どういう局面を乗り越えたから成功したのだというあたりを整理する方が重要だという御指摘を頂いております。

今のガイドラインもプロセスを分けて、こういったところが大事だということをお示ししておりますけれども、より事例の蓄積も進んでまいりましたので、具体的に、説得力のある形で、ガイドライン、事例集というものをブラッシュアップしていきたいと考えています。

○佐藤評価者 もし既にやられているなら紹介いただきたいのですが、優良事例をパンフレットとかホームページに出すのはいいのですが、やはりそれを全部見るのは大変で、例えば自分と類似した団体である人口規模とか、高齢化とか、産業構造とか、やはり類似団体については、あなたと似たような団体はこんな取り組みをしているのですよというように紐づけてもらえると、より自治体の人たちにアピールすると思いますし、逆にアウトリーチといいますか、むしろ政府の方から、こういう取り組みがあるのだから、君たち参考に見てみたらという働きかけが自治体側にあってもいいと思うのですが、そのあたりは何か工夫はあるのでしょうか。

○内閣府 御指摘はごもっともだと思います。アウトリーチという観点では、参考資料の16ページにあるのですが、私どもの職員が地方に赴いて、交付金の活用について御説明をしたり、個別相談に応じたり、あるいはサテライトオフィスという形で一定期間滞在して、

そこから都道府県庁の所在地だけではなくて、町村にも赴いて相談に応じたりということをやっております。その内容の充実については、先ほど申し上げたような形で図ってまいりたいと思います。

○星屋次長 伊藤さん。

○伊藤評価者 今の話のつながりになるのですが、現場で関わっている実感とすると、先ほどの成功・失敗のところは2つ分けられているのかなと思っています。第1次総合戦略の作り方の成功・失敗と、交付金事業の成功・失敗というのは、ちょっとずれていると思うのです。

総合戦略を作ったということと、実際に交付金事業として申請をすることが、結構分離しているところがあると思っています、少なくとも私が知っている前者の方の総合戦略を作る中での失敗例としては、もともと総合計画を持っている中で、総合戦略、5年の重点戦略を作るとなったときに、総合計画があるので年次が合わない。ただし、第1次総合戦略を作るに当たっては、交付金として外部委託も含めて上限1000万円まで出ることになってきたため、外部コンサルから営業があつて、取りあえずお願いをしようかとなつて、きれいな冊子は出来たけれども、ほとんどそれは使われていない。交付金事業の申請をするに当たっては、総合戦略とは別として考えている。これは総合戦略を作るという意味では失敗だったと私は思っています。

その意味で、先に第1次総合戦略、ちょうど来年度から第2次が始まるということもありますので、仕組み自体の総括も、先ほどの第三者委員会、交付金事業の検証委員会でされているのでしょうか。

○内閣府 お答えいたします。

おっしゃるように、前回の地方版総合戦略の策定を各地方公共団体に求めた際には、かなり短期間でお願いしたということもありますし、策定経費を国が10分の10で措置したという経緯がございました。

その際に、コンサル任せではないかという批判も一部にあつたようなところであります。これを受けまして、今回、6月の「まち・ひと・しごとの基本方針」の中で、次の総合戦略、住民参加というものが大事であるので、丁寧に作っていただきたいということを申し上げております。

そういった中で、先ほどアウトリーチの話も出ましたが、私どもも各地域に赴いて、国の次の総合戦略の方向性を御説明すると同時に、各地方公共団体においても、地方版の総合戦略改定の時期でありますので、プロセスを重視して丁寧に作っていただきたいということをお願いしているところであります。

○伊藤評価者 第2次の総合戦略については、ある意味柔軟な対応をしていただいている、1年の延長も可能にして、各自治体が元々持っている総合計画の年次に合わせようとしている自治体が多いのではないかと考えています。

繰り返しのようになってしまいますが、少なくとも第1次の総合戦略を作るに当たって、1000万円までの10分の10の交付金が、都市から地方へという趣旨ではあったけれども、結果的にコンサルは関東圏が本社のコンサルが多く取っていたというところもありますし、私が知っているのは、総合戦略の中身が、ある県のある市のものと、全然違うある市のものと、全然違うある町のものが、目次からほとんど一緒になっている。それは受けている事業者が一緒だからというところがありますけれども、そういうところは、是非総括をしていただきたいと思います。

もう一つ。先ほど吉田さんから評価の適正性の評価というところ、これは現場としても大切だなと思っています。KPIというのは、先ほどおっしゃったように、第1次ときには急ぎで作ることになったものだから、正直言ってKPIがうまく設定されていないところが圧倒的に多いし、その状況において「1つ以上のKPIを達成した事業は全体の81%」と書いているけれども、そもそもそのKPIの設定自体がおかしいということが多いのではないかと考えているのです。

この4年のグッドプラクティスをどう横展開するかという話もありましたが、そこについての事例は、既に内閣府の方にかなりたまっているのか。この後、第2次総合戦略を作るに当たっては、みんなKPIのことを気にすると思うのですね。

なぜかという、交付金が取れるか、取れないかというところにかかなりウエイトが置かれているからだと思うのですが、そのときに、1年1000億円の効果検証ではなくて、5年5000億で、国としてどれぐらい地方に行っているかという効果検証をするに当たってのKPIの設定の仕方の事例がたまっているのかどうかについて教えていただきたいのですが、いかがでしょうか。

○内閣府 参考資料の9ページに、KPIの設定についてガイドラインの中で、客観的な成果を示すものであること、直接性のあるものであること、妥当な水準であるべきことということを示していますが、これは定性的に視点だけを示した状況でありますので、この具体例などを付け加えていきながら、地方公共団体において適切なKPIの設定がされるようにしていきたいと思っております。

○星屋次長 アトキンソンさん。

○アトキンソン評価者 御説明ありがとうございました。

(行革説明資料) 4ページのところに、今年の骨太方針の概要が書いてあると思いますけれども、左下のところで滞在コンテンツの充実、広域周遊観光促進のための受入整備、

それを全部踏まえた上で4番目の情報発信となっているのですけれども、それと、御存じのように、今年3月にDMOの役割の定義が大きく変わっているところで、冒頭でおっしゃったように、大きく変わっているという話なのですけれども、今までの5年間の方針を維持するという話になっていたと思います。DMOが大きく変わっているのに維持をするということに、矛盾を感じるというのが一つなのです。

この2ページのところに書いてある内容と、4ページのところに書いてある内容というのは大きく変わっていると思うのですけれども、例えばこの文章を読んでいるだけで、コンテンツを作ることに關しては、言葉として出てくるのは4回、PRという言葉が出てくるのは2回、ブランドという言葉が出るのは2回、情報発信という言葉が出るのは6回、調査若しくはマーケティングというものは3回となっていますので、こちらの方の内容を見てみると、コンテンツがメインになっているはずなのに、実際に書いてある内容というのは、調査、ブランド、情報、PRとなっていて、要は、ここで見ると、売るものがないのだったら、どんなにマーケティングをしてどんなに調査しても、どんなに情報発信しても、ないものには人が来ないに決まっているので、若しくは実際に行ったら多言語化されていない、あけてもない、何のパンフレットもなければ情報もない、宿泊するところもなければ何もなしに、どんなに調査して、マーケティングをして、ブランドしたからといって何もならない。この2つというのは、やろうとしていることと実際にやろうとしていることが明確に違っていて、なおかつ、効果が余りあると思えない。

観光庁の数字で見ると、広域連携DMOが10件、地域連携が69件、地域のDMOが57件、合計136件なのですけれども、136件のところがPR2回、ブランド2回、情報発信6回、調査3回、コンテンツはほとんどやらない。そうすると、これは地方創生でなくて、ただ単に広告代理店と調査をやっている人たちのための事業にすぎないので、観光戦略とは全く関係ないものに見えるのですけれども、いかがでしょうか。

○星屋次長 観光DMOの議論に入りましたので、ここからはそういう感じをお願いします。もう総論はよろしいですか。

○佐藤評価者 多分DMOの方が盛り上がると思うので、その前に。

○星屋次長 では、最後。

○佐藤評価者 2点コメントと1点感想になってしまうのですけれども、まず1点目でコメント。先ほどKPIの話があったと思うのですが、第2期総合戦略において、やはり分野ごとに、標準的なKPIというのは国がある程度設定してあげた方がいいと思います。例えばまちづくりならこれがKPI、観光ならこれがKPI。なぜかという、そうしないと横比較ができなくなってしまう。やはりうまくやっているところ、うまくやっていないところを見る

ためには同じ物差しで評価する必要があります。

もちろん自治体が独自に追加のKPIを設けるのは自由ですけれども、簡素な形で構わないので、標準のKPIがあった方がいいというのと、第1期総合戦略自体のPDCAを回した方がいいのかもしれない。

というのは、やはり反省点が多いと思うのです。いろいろとばたばたしてつくったというのが正直ベースであるので、今回の第1期の中でできなかったこと、足りなかったことは何だろうかということを正直ベースでチェックして、それを第2期の方に反映させるというアクションを行う。何かそういうPDCAがあってもいいのではないですかというのがコメントです。

最後はただ単に感想になってしまうのですが、これはDMOも同じことなのですから、やはり現場、自治体に対して国のメッセージがどこまで正しく伝わっているのかなというのは、私は若干疑問です。やはり地方創生の最後の狙いは自立であり、結果重視であり、自走だと思えるのです。でも、いつまでも補助金、次の補助金は何をもらおうかなとか、今度はこういうネタで交付金をもらおうかなとか、やはり補助金ありきの財政運営がこれからも続いていくということになってしまう。国はそういう意図はないかもしれないけれども、やはり現場は、国は補助金をくれるものなのだと思います。思い続けていけば何も変わらないということになってしまうので、国のメッセージがどこまで現場にうまく伝わっているのか。私はそこがちょっと疑問だと思ったというのが感想です。

○吉田評価者 短めに。重ねてなので一緒に答えてもらう。

やはりしつこくいきますけれども、地方創生の問題は、地方だけでは何ともならない。国にそれ相応の覚悟がないとできない問題だと思っています。実際、我々が現場でいると、村が、町が消えるという状況は目前に迫っているし、実際に消えた村もあるという状況です。

その中で、今回の地方創生交付金事業のKPI、PDCAに関しては、個別の地方で行う事業、それから地方の全体のKPI、プラス国の交付金事業、この交付金事業という仕組みそのもののKPIも要るのだろうと思うのです。国として俯瞰して、本当に各地方の取り組みがうまく進んでいるのか。その進捗度合い、先ほど言ったように変化をチェックする、そういった定量的な指標は持つべきだろうと思います。全体を俯瞰して見るのは国しかないで、その中で国が本気で、最終的にこの事業を通してどういった形になればいいと思っているのかというのを強烈に自治体にも示さなければいけない。そういう意味では、是非国の交付金事業そのもののKPIの明確な指標というのを検討していただければ。これは要望にとどめます。

もう一つ、この事業だけではなくて、各省庁それぞれが自治体と一緒にあって、地方創生に関する事業、福祉からハードまで含めてやっているはずなのですね。この交付金事業と各個別の省庁の事業のリンクがうまくいっているのか。これを見るのは大変難しい

のですが、地方の方で、この事業にプラス交付金事業を使ってこうなっているといった成果に関して、今、おありの部分もあると思うのですが、そういった成果の補足の仕方ということも、今後ちょっと取り入れていただければいいのかなと思います。

以上です。

○星屋次長　ここで副大臣からコメントがあります。

○平行政改革担当副大臣　行政改革担当副大臣の平です。

今日はお忙しいところ、ありがとうございます。ちょっと遅参いたしましたので、行革担当副大臣として幾つか申し上げたいのは、地方創生交付金を取り上げようと言ったのは、まず私が言いました。5年前に地方創生の担当副大臣もやっていたので、この政策のスタートのときに原則を作りました。

交付金になって、やはりフェーズ2に入ってくるときに、この5年間はどうかだったのだという評価をちゃんとしなければいけないと思っておりますし、当初作った人間や政務も変わっていきますので、思いとか熱意というのが変わってきます。

その中で、全部がよかったということはないので、何がよくて何が悪かったのかということもちゃんと評価をして、決してこの交付金は自治体の不足前を埋めるものではないので、毎年もらっていると、これはもらえるものだみたいなことになりかねないので、そこをちゃんと仕組みとしてビルトインをするべきだし、更に言えば、やはり地方創生というのは難しいのですよ。簡単に出来ることではないので、この5年間、交付金を入れたからこそ出来たベストプラクティスは何なのだと。もしそのベストプラクティスが出来ていなかったら、やめてもいいかもしれないという話なのです。そういう思いでこれをテーマにさせていただきましたので、先生方、どうぞよろしく願いいたします。

○星屋次長　では、内閣府から何かコメントがあれば簡単に。

○内閣府　佐藤先生、吉田先生から頂いたKPIについては、我々も難しさを感じているのは、統計的な数値がどのタイミングで把握出来るかとか、そういった難しさもある中で、我々は代表的なKPIという形で、こういう事業であればこういう統計指標があるぞというものをお示ししているところであります。

あと、交付金事業、国としてのKPIについては、今は地方公共団体ごとの総合戦略が目標達成されることと考えておりますけれども、それが出来るだけ客観化出来るように、効果検証委員会の場でも検討を進めてまいりたいと思っております。

平副大臣がおっしゃったように、この交付金を作ったときから、KPIを設定してPDCAを回すという他の補助金にはないチャレンジングな仕組みであります。率直に言って試行錯誤もあったかと思っておりますが、効果検証が今まで以上に大事なタイミングに差しかかっ

ております。今年度も効果検証事業が進んでいる最中ですので、頂いた御意見を踏まえて進めてまいりたいと考えております。

○星屋次長 話が前後しましたが、観光DMOの議論に戻りたいと思います。先ほどのアトキンソンさんの指摘が幾つかあったと思いますが、それに対して、国交省なり、内閣府なり、どうぞ。

○内閣府 先に私どもからお答えをさせていただきますと、次の5年も同じようにやると申し上げたのは、地方創生全体の取り組みの枠組みについて、人口減少に歯止めをかける、東京一極集中の是正を図るということです。それについて、国が4つの基本目標と政策メニューを示し、地方において地域の実情に応じた総合戦略を作ってください、それを応援するといった基本的な枠組みを維持すると申し上げたものでありまして、個別の観光振興の施策を交付金でどう応援していくかという点については、おっしゃるように新しいものにリバイスをかけていかなければいけないと思いますので、観光庁さんとも連携して取り組んでまいりたいと思います。

○国土交通省 観光庁でございます。

アトキンソン様からの御指摘はごもっともだと我々は思っております。正にコンテンツ、地元の魅力がなければ、来ていただいても結局は満足して帰っていただけないということで、それがリピートにつながらないというところの問題が非常にあると思います。そういった意味で、受入環境とかコンテンツをしっかりと磨いて、魅力のあるものを用意して、そこに来ていただいて、そして満足度を上げて帰っていただく。そして出来ればまた来ていただくといった仕組みが非常に重要だと思っております。

そういった意味で、先ほど行革事務局の方から説明がございました（行革説明資料）4ページ目でございますが、ここの左下に「来年度の採択方針」というものを書いております。滞在コンテンツの充実や広域周遊観光促進のための環境整備等の着地整備を優先的に支援すると書いております。今年度の内訳を見ますと、情報発信並びにプロモーションに関わる補助金というのは、全体の3割程度を占めている。それに対して、環境整備とか受入環境は2割程度ということで、やはり情報発信・プロモーションの占める割合というのは高いのかなと我々も思っております。

今後しっかりと受入環境とかコンテンツの造成、こういったものにしっかりと取り組んでいただくように指導していきたい。そして、地元の魅力を高めて、その後、このプロモーションとか、そういったものをJNTOとしっかりと連携をした上でやっていくということが重要と考えております。

○星屋次長 どうぞ。

○アトキンソン評価者 事前勉強会で観光庁さんから出された資料がありますがけれども、おっしゃる内容は分かりますけれども、行動を見てみるとそうなっていません。これで13億3470万円だったのが、令和元年度では補助金が10億5320万円になっているのですけれども、これで見ると、情報発信、プロモーションが30%を占めたのに、今は34%。前年（平成30年度）に対して91.3%まで全体が減っているのですけれども、一番減っていない。

受入環境の広域周遊観光促進のための環境整備の方が、89.4%に少し減っていますけれども、それほど減っていません。5年間やっていて、調査、調査、戦略ばかり立てていて、毎年毎年戦略をやって、何もしないままで来年また戦略を立てましょうというところで、800万人ぐらいだった訪日外国人が3100万人になっているのに、調査、戦略をいまだにやっているのは、意味がよく分からないところなのですけれども、これが77.2%。

ただ、滞在コンテンツは大事ですねという話なのですけれども、これで見ますと3億だった滞在コンテンツの充実というのは、1億8000万ということで半分近くまで減っています。ですから、滞在コンテンツは大事ですねということを行いながらも、情報発信を一番減らしていない。調査、戦略という机上の話だけでやっていて、実際にそれを実現するための滞在コンテンツの充実は、全体の23%だったものが17%まで減り、ほぼ半額になりましたということで、真逆のことをやっていらっしゃるような感じになると同時に、やはりここにもありますように、800万人から3100万人まで外国人の観光客が増えている中で、KPIをとるということはほとんど意味がないのです。

何人が来たのかとか、何回も見ていますけれども、例えば国全体が4倍になっているのに（ある地域が）3倍に増えました。大変な成果です。KPIが充実しました。ただ、全体が4倍増えているのに3倍しか増えていないということは、大失敗なのです。

この矛盾点で、KPIを設けるために実際に幾らやっていて、内閣府もそうなのですけれども、情報発信をやったのに、多分国の方でビザの緩和をやって、自分たちが情報発信をして、たまたまそこで情報発信したタイミングが、国がビザの緩和をしているタイミングと重ねてあったということで、情報発信はすごいねということ言っても、国がビザを緩和しているからすごいことであって、この情報発信はしなくても同じ効果だった可能性が非常に高い。

そこでKPIを人が増えたということにすると、何の意味もないものになりますので、先ほどの話みたいに、KPIをやるのであれば、幾ら投入して幾ら実際にもうけた、若しくは国全体で伸びている観光客の誘客以上に増えたのか、増えていないのかと、そもそもこの辺に何人が来ているはずなのに、それに対して上回ったか、上回っていないのかとするべきものだと思いますけれども、何か概念的な話と実行が伴っていないような感じが私としてはします。

○国土交通省 おっしゃるとおりでございまして、平成30年度、令和元年度の内訳について

ては、基本地元からの要望を受けて採択をするということで、100%ということではありませんけれども、7割程度の充足率をもとに採択をしているということでございます。

なぜコンテンツ等が減ったのか、個々個別に聞いていかなければなかなか分からないところではございますが、先ほど申しましたように、プロモーションとかそういった部分については、できるだけJNTOとしっかりと連携をとってやっていくというところの指導をしていくということが重要で、コンテンツ造成とか受入環境、おっしゃるように本当に重要な部分だと思います。

我々もしっかりと各DMOに対して指導、お話をし、なぜこういったものをやらないといけないのかということ、しっかりと理解していただくということが重要だと思っております。

先ほどの行革事務局説明資料の4ページにございますが、左側に連絡調整会議というものを作っております。この中では、関係するブロックごとに、関係するDMOとか有識者、あとは事業者等が入った組織体の中で、具体的に今年度何に取り組むのか。そして、その結果どういう効果を狙っているのかというものを意見交換、調整をしながら取り組んでいくといった会議体をつくっております。

こういった中でも、今、頂いた御意見のとおり、まだまだ足りないのではないかとということと併せて、しっかりと彼らに話をして理解を頂くということが重要なことだと思います。

○星屋次長 どうぞ。

○アトキンソン評価者 最後です。地方創生の方なのですけれども、地方創生の方は着地整備に限定するとしていただけないものなのではないでしょうか。来年は（国交省説明資料）2ページにありましたようなところで、情報発信等々といろいろ書いてありますけれども、役割分担を考えた場合に、観光庁は戦略を磨いていって、JNTOが情報発信を全部して、地方創生は情報発信、ブランディングだとか、そういうものは全部諦めて、ひたすらコンテンツの磨き上げにするという訳にはいかないのでしょうか。

○内閣府 観光庁の補助金と私どもの交付金で役割分担を明確にするということは大事だと思いますが、交付金について、例えば自治体が効果があると思って申請を上げてくるときに、断るだけの理屈というものが政府としてあるかということ、正直難しいのではないかと思います。

○アトキンソン評価者 ちょっといいですか。それだったら、先ほどの話みたいに、実際に情報発信をし、それで5%増えました。ただ、国全体として、例えば12%観光客が増えました。5%として効果を見る場合には、効果があるように見えるのですけれども、国全体からすると12%増加して、例えばキャッチアップのフェーズであるとすれば、その情報

発信をする効果があると思いますと言っているだけで、実際にはコンテンツが何も無いのにそういうことを言っても、それはただ単にそういうことをごまかしのりにやりただけではないかと断れないのですか。

○内閣府 申請や計画の段階では、どうしても見込みになります。それを事後にPDCAを回して検証するという仕組みが交付金事業でありまして、12%、5%という話がありましたけれども、国全体が伸びている中でその地域が多少伸びていても評価出来ないのではないかとといった点でありましたが、それは私どもが示しているガイドラインの中で、事後検証する際には、全国の動向であるとか、他の地域の動向も踏まえてしっかり検証すべきだという発信をしていきたいと思います。

○星屋次長 では、吉田さん。

○吉田評価者 今回の質問とも少し関連するのかもしれませんが。国土交通省さんも非常に苦労されていると思うのですが、非常に心配している訳です。今までの行政の観光部局、担当部局、観光協会が存続しながらDMOだという形で、国からの支援も、今までの支援プラスDMOへの支援ということになっています。結局、補助金をもらうがためにDMOを作ってしまうという話で、しかも、国土交通省が世界水準、世界レベルのDMOを作ろうという意気込みはよしなので、私もそう思うのですが、私も実は現場でDMO候補法人に関わっているものですからよく分かるのですが、200以上の法人がDMOになっていること自体がおかしいのではないかと。世界レベルのDMOが200もすぐに出てしまうかというのは、非常に不思議でなりません。

それで、これは要望なり意見もあるのですが、ちょっと御感想を聞きたいと思っているのです。まず、支援対象とするDMOという組織の要件をより明確化すべきではないかと考えます。例えば法人の形態であるとか、意思決定のシステムであるとか、観光協会も含めて行政事業者との明確な役割分担であるとか、財源の自立性、これは将来的なことも見込んでです。財源には自治体が発行する起債もあれば、融資、投資、出資、会費、いろいろな自主財源が考えられます。

それから、プロジェクトマネジメントが、今までの観光行政、観光協会がやっていたことと何が違うのか。DMOが出来れば何が変わるのかというと、まさしくプロジェクトマネジメントとして戦略を立てて、決定して実行出来るという効率性ですね。そう書いてあるので、であればプロジェクトマネジメントを本当に出来るプロフェッショナルな人材の確保と育成が出来ているのか。

そういった基本要件を満たさない限り、DMOとしての助成金は出さないよ。既存の観光行政に関する助成は当然するにしても、それぐらいメリハリをつけた方がいいのではないかと。もう始まってしまっているのに、なかなか引き返しがつかないかもしれないけれども、本



そういった意味において、もっとしっかりとレベルアップをさせる取り組み、あるいは厳格化ということ、我々はそういったものをしっかりと取り組んでいくということが大事だと思います。

先生が先ほど申しましたように、人材をしっかりと外部登用するというのも重要だと思います。各DMO一つ一つの話を書き聞きますと、先ほども言いましたように人材がまだまだ足りない。コンテンツ造成といっても具体的にどうしたらいいのかとか、かなり悩んで、いろいろと試行錯誤しているというところがあったり、あるいは先ほど地域経営をするのだという話をしましたが、具体的に地域経営をするためにどういうステップでもってこれから進めなければいけないのか。これは正にプロジェクトのマネジメントの観点で、ちゃんと仕事を分解しながら、どうステップを踏んでいくかというところによく訳でございしますが、それが出来る人材がちゃんとそろっていますかという、なかなかそうはなっていないというところもございします。

今までは、どちらかというとDMOを作ってきたというところで、みんな全国で作って一緒にやりましょうよというかけ声のもと、今まで作ってきたというところがある。中身についてしっかりとコミットしてきたかという、そこはしっかりと反省しなければいけない部分だと思っております。今、御意見を頂いたとおり、そういったDMO全体の底上げということが重要かと思えます。

また、全国的にも、本当に5年、10年ぐらい取り組んで、本当に地域全体を巻き込んでうまくいっているDMOと、そういう地域があります。例えばいい事例として、モデル地区としてそういったものを御紹介するというのも、これから横展開を図っていくという上でも重要なのかなと思えます。

色々お話をしましたが、しっかりとDMOの位置付け、あるいは体制をしっかりと取るということが、これからの地域づくりに重要だと我々は認識しておりますので、そういった意味で、今、頂いた御意見を踏まえて、しっかりと取り組んでまいりたいと思えます。

それから、最後の外部専門人材の2名でございしますが、お二方とも非常勤ということでございします。

○吉田評価者 私、民間でプロジェクトマネジャーを幾つもやってきましたけれども、非常勤で出来る仕事ではないですよ。そこそこの月収を頂いて、先ほども話していたのですが、東京から日帰りで行って、若しくは1泊で行って、実際に仕事をしているのは1時間か2時間、それが成功事例で挙げるような例ですかという話ですよ。ですから、ちょっとDMOを甘く見過ぎているのではないかと。

現場は大変です。いろいろなステークホルダーもいて、実際に戦略を統一してやっているというのは大変なのです。だからこそ、スタッフもマネジャーも含めて人材が要るのですよ。プロモーションに支援している場合ではないのですよ。核はそこなのです。本気でやるのならそこを支援してください。でないと、観光行政も、観光事業も、今までと何

も変わらないですよ。

今、観光産業は本当に大変なときではないですか。インバウンドで非常に沸いてはいますが、産業構造を変えていかななくてはいけないぐらいのイノベーションが必要な時期なのです。その中で中心になるDMOが、今までと変わらないようないい加減なDMO、名前ばかりのものを作ってもしょうがない訳ではないですか。ここはちょっと本気度を見せていただきたい。非常勤で外部人材の登用だ。だったらアドバイザーでいいではないですか。そんな問題ではない。マネジメントをする人が欲しいのでしょう。ですから、そこも本気になって中身を見ていただいて、若しくは先ほど言ったように、支援対象事業やDMOとして認めるかどうかの要件も、もう一回シビアに、シリアスに検討し直してほしい。

要望で終わります。

○星屋次長 佐藤さん。

○佐藤評価者 ありがとうございます。

恐らくアトキンソンさんや吉田さんがおっしゃっているのは、DMOを底上げしろでなくて、DMOを選別しろという段階に来ているのではないかということだと思います。つまり、レビューシートを拝見しても、これまでのDMOは設立数、量をパフォーマンス指標としてきましたが、これからは質、成果が問われてくるのではないかということになります。そろそろメリハリというのを意識された方がよろしいのかなということのと、やはりDMOのパフォーマンスを見ようと思ったら、DMOをやっていない地域を見なければ駄目なのです。

ほかの事業もみんなそうなのですけれども、やったところを見ていても、そこでパフォーマンスは分からないのです。やっていないところと比較してどうかを見なければいけないから。ですので、もし本当にDMOのおかげで観光客が増えたというのであれば、DMOを持っていない地域と比べてどうだったのかを検証するという分析が必要かなと思います。

あと2点感想になるのですけれども、1点目は、やはり何となくお話を聞いていても、現場との距離を感じなくはなくて、現場は観光庁さんの思っているメッセージをそのまま受け取っているかどうか。先ほどの地方創生と変わらないのですが、結局は屋上屋を重ねるではないけれども、補助金をくれるからDMOを作ろうかということになれば、何も変わらないだろうということだと思います。

もう一つ、ちょっと突っ込みになってしまうのですけれども、一方で世界水準のDMOと言いながら、書いている内容は日本版DMOなのです。日本版でどうやって世界水準になるのか、全くもって謎でありまして、それは世界標準のDMOを作って、そこで世界一を目指すというのが本来は正しい。

何を言っているかということ、結果的に見ると、DMOという新しいコンセプトを古い皮、つまり従来の行政、観光協会に取り込んでいるだけではないか。それを我々が日本版と呼んでいるものではないかということになる。それと、繰り返しになってしまいますけれども、

何も変わらないということになってしまうので、そこは抜本的な見直しが必要なのではないかと思います。

以上です。

○星屋次長 では、小林先生。

○小林評価者 簡潔に。いろいろ議論がありましたけれども、今回新しく国際観光旅客税というのを入れて、その財源をどう使うかという話も出てくると思います。やはり財源を無駄遣いしているのではないかという話が必ず出てきますから、やはりこの事業が今、始まっているこの段階で、数年後に効果検証に耐えられるような準備というのをきちんとした方がいいと思います。

そういう意味で、先ほどと一緒にするのはけれども、この事業でのKPIというのをきちんと設定して、観光庁さんが用意された1ページの資料でも、一種のロジックモデルになっていて、最終的に地方誘客、旅行消費拡大ということが出ている。これはとてもわかりやすい資料になっているかなと思うのですが、この右側のところが一つの成果指標になってくるとしますので、そこをきちんと達成されているのかどうか。

そして、個々のDMOもそうですけれども、この事業全体としての成果目標みたいなものをきちんと設定すべきではないかということと、もう一個、そのときに、うまくいったほしい訳ですけども、これがうまくいったとすると、しかし、観光公害ということも最近よく言われるように、お客さんが外からたくさん入ってきたら、ハッピーなことばかりではない訳ですね。

そのときに、消費の拡大だけ、あるいはお客さんの拡大だけが成果指標になった場合に、外部性の公害の部分というのが無視される可能性がありますので、そこら辺もちゃんと目が行き届くような形での設計というのをさせていただくというのではないかと思います。

○星屋次長 では、伊藤さん。

○伊藤評価者 もう論点は皆さんから出ているのですが、どうしても一つ、このDMOのことで気になるのが、先ほど来、課長がおっしゃっているところが、地方のDMOに指導するとか、まだ出来ていないということをおっしゃっているかなと思うのですが、それよりも、そもそも最初にDMOを作ったら補助金が出るのだという仕組みの反省から始まらなければいけないのではないかと思います。

取りあえず作るのにはよかったけれど地方がうまくやっていなかった、になると、先ほどの底上げではなくて選別という視点と同じなのではないかと思っていて、現場の方からすると、何だか分からないけれども、取りあえずDMOと言ったら補助金をもらえるのだと群がった訳ですね。でも、結果的には既存の組織も残りっ放しになっているという状態が、全

国どこにもあって、そこは一旦、制度設計をする立場としての反省がないと、今の状態の中で、お前らもっとやれよと言っても変わらないのではないかと思うのです。

もしそこに何か違いがあればおっしゃっていただきたいと思うのですけれども、いかがでしょうか。

○星屋次長 どうぞ。

○国土交通省 正に御指摘のとおりだと思います。各地でお話を伺いますと、DMOというものを作ったのだけれども、昔ながらの組織が残っていて、そこの仕事のデマケ、こういったものがきれいに出来ていないという話とか、DMOは一体どういう役割なのかを再度確認すると、結局その答えが返ってこないというところも実際があると我々は認識しているところでございます。

今、皆様方から再三御指摘いただきましたように、DMOは正に今が正念場なのだろうと思っております。今、DMOを良くしなければ、これからの観光地域づくりという観点で、やはりどんどん悪くなる、その地域は絶対に発展しない、成長しないのだということをしっかりと認識し、我々もそうですし、地方の方々にもそこをしっかりと認識していただいた上で、具体的にこの地域ではどういう体制が一番望ましいのかというのをみんなで考えましょう、そういったことをもう一度1歩目から進めていくということが重要なのだろうと思えます。

先生方から頂いた数々の意見を踏まえまして、しっかりと取り組んでまいりたいと思えます。

○星屋次長 では、伊藤さんには取りまとめの準備をお願いします。

では、まずアトキンソンさん。

○アトキンソン評価者 頂いた資料で申し訳ないのですけれども、DMOを見ると、先ほどの吉田さんの話に、日本国内で200の話があったと思いますけれども、調べてみればアメリカが350なのですね。（観光客数は）日本はアメリカの3分の1以下でありまして、観光収入ということと言ったら、もう何分の1しかない訳なのですけれども、それでもアメリカは350、日本は200というのは、明らかに多過ぎるという結論になりかねないと思います。

選別の話があったと思いますけれども、逆に見方をすれば、今日の話にありますように、こういう条件を満たさないと申請しても出さないよという話になれば、DMOがそれに対応して組織を変えてくれることは期待できると思います。その上で、そういうことをしないところには一切お金が行かないというようにしていただきたいと思います。例えば、先ほどの指導の話で、ホームページを作りました。確かに横文字で書かれているが、ネイティブではない。実際に、自分がやっていたもので、ほかの観光委員会で、英文が国のお金を使

って資料を作っていますけれども、ChangeがChengeになっていて、中国のどこですかという感じなのですけれども、スペルミスの連発で、どうしようもないようなもので、内容自体が全く分からない。

これは国のお金で出したものなのですからけれども、なぜこうなっているのですかと聞いてみたら、外国人に見てもらった。その人の国籍は何ですか。フランス人ですということで、これは英語で、フランス語ではないですねと言って、こういう品質に対するこだわりのなさ。相手は外国人ですので、伝わらなければその時点でお札を燃やした方が早いと思います。

この資料を見ていてもびっくりの連発なのですからけれども、観光庁さんの説明資料2ページのところで、関西地方を周遊する訪日外国人旅行者の移動パターンは、大阪、京都を拠点としていた。これは調査しなくても誰でも分かる。

山梨県、静岡県に毎年何百万、何千万円を出して調査しているらしいです。これは国のお金でやっているみたいです。そこで、山梨県、静岡県に来るときに人がどこに行くかといえば、富士山に行くのですよねと誰でも分かる話。なぜそれをいまだに毎年、調査をやっているのか、意味が分からない。これは調査するまでもなく、私に電話一本で、このぐらゐの内容はただで教えられます。

2つ目の外国人のカメラマンが来た点、これは幾らだったのかというのはすごく興味があるのですけれども、60件の申込みがあった。日本という1億2700万人の（GDP）550兆円の国家としてお金を出して60件が来ました。

次のページだと、2352名から3499名に増加したということで、山陰では549泊につながった。いいのはいいのですけれども、出した金額に対してこういう成果というのは、下手をすれば、出した金額の方が実際に得た成果より大きくなっている可能性が十二分にあると思います。

これがKPIというのだったら、最初からやめたほうがいいという気がしないでもないのですけれども、やはりこういう例は、DMOとしては、世界第2位の先進国の日本として、2352名が3499名。実際に海外から来ている外国人は3100万人なのに、余りにもこの例が少な過ぎて、これ以外にはなかったのか、感動するようなものはなかったのかということはこの資料を見て思ったのですけれども、やはりDMOというのはもっと厳しく、ちゃんとお金を使って、訳の分からないChengeみたいなことにならないようにやっていくこと、観光庁さんと内閣府さんの指導力というのはどうなっているのかと疑問に思いますけれども、それは何とか強化出来ないものなのですか。

○国土交通省 おっしゃるとおりでございます、DMOとの関係と申しますか、先ほど連絡調整会議の中で、いろいろと事業の内容についてチェックを図り、中間評価とか、あるいは事後評価もやるということになっておりますが、その中でのチェック体制というのはまだまだ甘いのではないのかという反省に立つ訳でございます。

そういった意味において、これからは、DMOが実施する内容に対して我々としてしっかりコミットするということが重要だと思っております。我々観光庁としても、また、地方の出先であります運輸局、こういったところで各DMOに対してしっかりと目配せをするという体制をこれから作って、しっかりとこれから連携して密にお話をしながら、一つ一つの事業について、この内容はどうなのだ、もう少しこのように改善するべきではないのかということを取り組んでいきたいと思っております。

御指摘のとおり、我々としてもいろいろと反論はございますけれども、甘んじてそういった御指摘に対してはしっかりと受けとめ、これからいろいろな改善等を行っていききたいと思っております。

○星屋次長 それでは、そろそろ時間です。

最後、吉田さん。

○吉田評価者 反論していただいているのはいいです。これはよくしていくための議論なので、どんどん反論していただいていると思う。

しつこいようですが、確認の意味も含めて、今までの行政と観光協会という仕組みの中で出来ないことをやるためのDMOなのです。DMOはなくてもいいのです。今、うまくいっていれば、やらなくてもいい訳ですよ。作らなければいけないことはない。ただ、DMOを作ってそれを支援するという国のスタンスであれば、今までステークホルダーと調整出来なかったり、若しくはちゃんとした戦略がなかったり、コンテンツを作り込む前の発見さえ出来ていなかったり、そういったことが出来るようになるためにやるのです。

ですから、成果指標も、今まででも補助金をもらえば出来たのではないかという成果指標を出されても困るのです。DMOになったからこそ、今までできなかったこの部分を解決して出来たのだというのが成果なのです。そこをよく理解させないと、KPIというのは今までと何も変わっていないですかという話になる訳です。

もう一つ、支援対象事業は本気で見直してください。このままだったら、自分のところで今までやってきた事業にまた補助金を上乗せしているだけではないですか。自主財源で出来ること、今までの補助金で出来ることに、わざわざDMOで支援する必要はない訳です。新しい財源、国を挙げての財源も出来ますけれども、アメリカだと、対外的なプロモーションに関してブランドUSAというところが一手に引き受けて、その財源を使ってやっている訳ですよ。そちらの方が効率的だと私も思います。

ですから、支援対象事業ももう一回しっかり見直す。DMOと呼ぶ、呼ばないの要件もしっかり見直す。この2つをシビアにやっていただいて、やろうとしていることは別に間違っていないので、ちょっと質の方に転換をしていただければと思います。

以上です。

○星屋次長 ありがとうございます。

それでは、最後、伊藤さんから取りまとめをお願いいたします。

○伊藤評価者 取りまとめをしていきたいと思います。

地方創生推進交付金とDMO関連の2つに分けていきたいと思いますが、まず、地方創生推進交付金についてです。

地方創生推進交付金については、地域再生のための重要なツールであるが、事業の採択執行に当たっては、施策の目的に沿って効果的かつ交付期間終了後の自走・自立を見据えた上で、単年度の短期的な検証ではなく、複数年度にわたる中長期的アウトカムの厳格な検証を行うとともに、KPI設定の優良事例の紹介など、評価の適正性の評価の観点を持っていく必要がある。

また、第1次総合戦略の仕組み自体の総括や、交付金事業自体の効果測定も更に厳格に行っていく必要がある。

続いてDMOに関してです。DMOが作られたことによる効果が不明確で、検証も出来ておらず、作ることが目的になっているのではないか。今後は増やすことではなく、メリハリをつけたDMOの支援が必要である。また、調査業務や海外への情報発信については、原則JNTOに一元化するなどし、DMOへの支援事業については、コンテンツ開発や受入環境の整備等の着地整備を最優先にするなど、既存組織では行っていなかったことに取り組むべきである。

世界水準のDMOを目指すには、地域の主体的な参画を確保するとともに、外部専門人材の登用を重視し、観光振興のために推進すべきものではあるが、人材の多様化に資するよう、多様な業種から観光振興に具体的な実績を持った者が登用されるように仕組みを構築すべきである。

以上です。

○星屋次長 ありがとうございます。

よろしいでしょうか。

それでは、最後、副大臣からお願いします。

○平行政改革担当副大臣 評価者の皆さん、ありがとうございました。

政府の方は、評価者の様々なコメントがありましたけれども、しっかり受けとめていただきたいと思います。また、議論の中で、多分、株式会社だと、株主は絶対にそういう指摘をするのだらうなという当たり前の指摘ですから、どうしても中央政府と地方政府だと、なあなあになりやすいので、重く受け止めていただきたいと思います。

更に言うと、事業レビューはずっと定性的評価からどう定量的な評価にシフトするかという課題を持っていて、そこでKPIとなるのですが、その地合いが違うので、国全体のインバウンドの数が劇的に増えていく中で、KPIはどうあるべきだということを考えてもらいたい

と思います。

そもそも地方創生の文脈で言うと、東京の一極集中を防ぐためには、地方に良質な雇用を生み出す必要がある。その良質な雇用を生み出すためには、その地域にしながら外需をどう取り込むか、どう高付加価値化するかということなので、インバウンドに着目してDMOという話になっているので、その目的がちゃんと達成されているのかどうかということです。

そういった意味では、これからいろいろなDMOの皆さんと集まっていろいろな議論をすると思いますけれども、KPIはどうあるべきだ、どういうKPIが適正なのかというのも、是非共有をしていただきたいと思います。

最後に、国交省さんから「反論はあるが、甘んじて」という発言がありました。ということは、この場をやり過ぎればいいということにもなりかねないので、きっちりフォローアップをして満足のいく答えがなかったら来年もう一回ということに、今の発言を受けて副大臣として決定させていただきますので、ちゃんとフォローアップをしていただきたいと思います。よろしくお願いします。

○星屋次長 ありがとうございます。

以上でこのセッションを終わります。