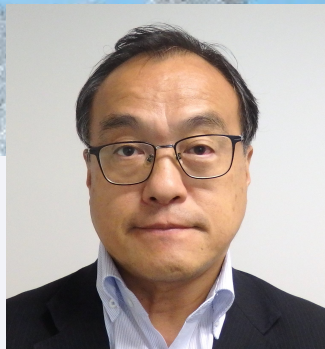


## 公益社団法人観光振興協会 副理事長インタビュー



長谷川 豊 副理事長

1986年運輸省（現 国土交通省）入省、各局の業務に従事。外務省在フランス日本国大使館参事官、JNTOパリ事務所長、国土交通省大臣官房審議官（国際担当）、警察庁長官官房審議官などを経て、2019年より小田急箱根ホールディングス株式会社（現 株式会社小田急箱根）専務取締役を務めたのち、2024年6月より現職。

全国12万件の観光情報の整備活用やDX推進のための人材育成に取り組む日本観光振興協会の長谷川副理事長に、その活動内容やスノーリゾートへのお考えなどについて、お話を伺いました。

### 佐々木専務)

---

まず、日本観光振興協会の役割と、観光施策におけるスノーリゾートの位置づけについてお聞かせください。

### 長谷川副理事長)

---

我々日本観光振興協会は、公益社団法人という立場として一言で言えば日本の観光の「屋台骨」を支える官民連携のプラットフォームと言えます。会員数は全国で650を超え、47都道府県すべて、さらには市区町村のほか、旅行会社、交通機関、宿泊施設といった観光産業の主要なプレイヤーに参画頂いていますので、私たちの組織の大きな特徴としては「官と民の接点」が挙げられます。国（観光庁）の方針を現場に繋ぎ、逆に地域の切実な声を政策へと繋いでいく。我々の目指す最終的な方向性は「観光による地域づくり」ですが、そこに至るまでの橋渡しや、具体的な伴走型サポートが、我々のミッションとなります。

スノーリゾートについてですが、政府の「観光立国推進基本計画」におけるその位置づけと、我々の認識とは一致しているなかで、特に我々が着目しているのは「消費額への貢献」です。単に人数を追うのではなく、どれだけ地域に外貨を落とし、地元の人々の生活を豊かにできるか。スノーリゾートは工夫次第で高付加価値化が狙える領域であり、日本のインバウンド戦略における最重要ジャンルの一つではないかと思っています。

## 佐々木専務)

---

日本観光振興協会は、DMOに対する支援等を積極的に行っているとお聞きしていますが、如何でしょうか。

## 長谷川副理事長)

---

今やDMOは地域発展の「鍵」であり、2025年10月には、DMOの登録要件が厳格化されました。従来の形式的な運営は認められなくなり、「データに基づいて分析し、数値目標を立て、それを実行すること」が必須条件として求められるようになったのです。

そこで我々が提供しているのが、全国12万件の観光情報と当協会が保有する約30の統計・調査・ビッグデータを搭載した「全国観光DMP（データ・マネージメント・プラットフォーム）」であり、この「日本最大級の観光関連データ」による活用支援です。さらに、地域からの要望に応じて、人流・消費・宿泊等のビッグデータを活用した分析にも対応しています。「いつ、どのような人が、どこから来て、どこに泊まり、いくら使ったか」という旅行者の動向分析が可能な上、47都道府県レベルだけでなく、市区町村単位まで細かく抽出可能です。これまで多くの地域が「なんとなく冬はオーストラリア人が多い気がする」といった「勘」で動いていました。しかし、我々のデータを使えば、「2月の第3週に、30代の欧米系カップルが平均3泊し、食事に1日あたり2万円使っている」といった事実が浮かび上がります。この「データに基づく意思決定（データ・ドリブン）」こそが、DMOが司令塔として活躍すべき大きな武器になると考えています。



更に、このデータを活用していくうえで、2025年度に2つの具体的な施策を当協会としてスタートさせました。

1つ目は、「地方創生データサイエンティスト検定（観光DX検定）」です。これは、自身のDXスキルを客観的に測る仕組みです。自治体の担当者やDMO職員、あるいは学生の方々が、データを読み解く基礎体力をつけるための指標として活用して頂くものです。まずは今年度初級からスタートし、次年度以降段階的にレベルアップを図っていきます。

2つ目は、観光庁の登録要件に対応した「研修」制度です。新たな要件では1つのDMOから3名以上の研修を受講することが義務付けられましたが、我々の提供するeラーニング講座を受講・履修すれば、その要件をクリアできる仕組みになっています。単なる座学ではなく、実務に即した内容をオンラインで提供することで、地方にいながらにして最新の知見を得られるようにしています。

## 佐々木専務)

---

生成AIを活用した経営戦略の策定支援も始められたとお聞きしました。

## 長谷川副理事長)

---

はい。2026年2月に立ち上げたばかりの、「生成AI分析レポート」です。これはまだ試行段階ですが、生成AIを使って、地域の観光基本計画の分析から策定までをサポートする画期的な試みです。重要なのは「何を読み込ませるか」です。当協会の全国観光DMPのデータと、各DMOが持っているローカルなデータ、さらには「既に策定された総合計画等その地域がどの方向を目指したいか」という意思を掛け合わせます。例えば、「富裕層をターゲットにした観光計画の草案を作ってくれ」と指示すれば、データに基づいたKPIの設定を含めた叩き台を生成AIが生成します。もちろん、それが完成品ではありませんが、生成AIが作った土台を人間が吟味し、地域の色を加えていく。これにより、これまで膨大な時間と外注費をかけていた「計画策定」のプロセスが劇的に効率化されます。

スノーリゾートについて言えば、季節変動の影響等が大きく、データに基づく予測が重要です。生成AIを導入することで、DMOの職員は事務作業が軽減され、より重要な「地域住民との対話」や「現場のサービス改善」に時間を割けるようになると思います。

## 佐々木専務)

---

地域内のステークホルダー（行政、スキー場、住民など）の間での「合意形成」が難しいケースもあると思いますが、これにどう対応すべきでしょうか。

## 長谷川副理事長)

---

全員が納得する答えを出すのは至難の業です。そこで我々が提案しているのが、「D-NEXT」というツールです。これはカナダの企業が開発し、北米のDMO統括団体も推奨している世界標準のフレームワークです。具体的には、地域のあらゆる関係者に対して様々な視点からアンケートを行い、地域の強み・弱みの認識を数値化します。

例えば、「スキー場側はパウダースノーが唯一の武器だと思っているが、実は住民は地元の食文化に可能性を感じている」といった認識のズレがスコアとして可視化されるのです。例えば三重県ではこの分析結果を県の観光基本計画にダイレクトに反映させています。雪国観光圏や小樽など、スノーリゾートに関連する地域でも実証実験が始まっています。「なんとなく反対」という声に対し、「データで見ると地域の8割がこの方向に期待している」という客観的事実を確認できるといったような、合意形成の質を変える鍵ではないかと考えます。

佐々木専務)

---

D-NEXTによる地域の合意形成とDXによる高度なデータ活用による計画策定支援はかなり有効な組み合わせですね。ところで、インバウンドが好調ですが、国内需要とのバランスについてはどう思われますか。

長谷川副理事長)

---

私たちは、「国内旅行」「インバウンド」「アウトバウンド（海外旅行）」の3つをつなげて考えていくべきと考えています。インバウンドで得た収益や国の補助金を使い、例えばWi-Fi整備、リフトの高速化、二次交通の改善、ナイトライフの充実などにつなげていく。これは一見「外国人向け」に見えますが、整えられたインフラはそのまま日本人のお客様の利便性向上に繋がります。「インバウンドで得た果実を国内へつなぐ」という視点が欠かせません。また、アウトバウンドも重要です。例えばオーストラリアからの直行便を維持するためには、日本からもオーストラリアへ行く人がいなければ、航空路線の採算が難しくなります。双方向の交流が、結果としてインバウンドの受け入れ基盤を支えると考えています。



左：長谷川副理事長 / 右：佐々木専務

佐々木専務)

---

有名スノーリゾートに人が集中する一方で、あまり知られていない中小のスキー場がインバウンドを呼ぶにはどうすればよいでしょうか。

## 長谷川副理事長)

---

実は、富裕層やリピーターほど「メジャーな場所」を避ける傾向にあります。本物のスキー好きや旅慣れた人は、有名なマンモスゲレンデだけではなく、隠れ家のようなマイナーな場所を探しています。彼らが求めているのは、豪華な5つ星ホテルだけではありません。周辺の農家さんとの交流、古い民家での宿泊、地元の家庭料理。こうした「リアルな日本」こそが、今のインバウンド市場では超高付加価値な商品になり得ます。小規模な地域こそ、SNSやAIを活用してターゲットを絞るべきかもしれません。例えば「この村には世界最高の静寂とパウダースノーがある」という一点を、通なコミュニティに届ける。我々としても、こうした「ニッチな輝き」を結果につなげていけるようなサポートにも努めていきたいと考えています。

## 佐々木専務)

---

最後に、観光地域づくりの「持続可能性」について、アドバイスをお願いします。

## 長谷川副理事長)

---

最大の課題は、やはり「財源」です。観光振興を現在の収益構造だけで続けるのには限界があります。そこで、「宿泊税」の導入は一つの大きな解決策になると考えています。欧米のリゾート地では、宿泊税が「定率制（料金の数%）」で導入されているところが多く、観光収入が増えるほど地域が潤う仕組みが確立されています。これを「法定外目的税」として、確実に地域の観光インフラや環境保全に還元する。その透明性さえ確保できれば、観光客も地域住民も納得できる「持続可能なエンジン」になります。また、環境意識への対応も急務です。欧米圏のスキーヤーにとって、環境サステナビリティに取り組んでいないリゾートは選択肢から外れることすらあります。逆転の発想で言えば、「この山の自然を守るために、参加費を払って保全活動に参加する」というツアーを組めば、彼らは喜んでお金を払うこともあります。環境を守ることが、そのまま最強の観光コンテンツになる。こうした意識の転換こそが、日本のスノーリゾートが世界に誇る「持続可能な地域」へと進化する道かもしれません。

## 佐々木専務)

---

本日はデータの活用から、DX、地域の合意形成、そして財源確保など、日本のスノーリゾートが次の一步を踏み出すための具体的なヒントをいただきました。お忙しい中、ありがとうございました。