

観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン
～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～

平成27年11月18日
一部改正 平成29年 2月28日
一部改正 平成29年 9月26日
一部改正 平成29年11月28日
一部改正 平成30年12月27日
一部改正 令和 2年 4月15日
一部改正 令和 5年 4月 3日
観光庁長官

I 背景

人口減少・少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である「地方創生」において、観光は、国内交流はもちろん、旺盛なインバウンド需要の取り込みによる交流人口や観光消費額を拡大させ、地域を活性化させる原動力となるものである。

こうした取組を進めるためには、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔としての役割を果たす観光地域づくり法人(DMO: Destination Management/Marketing Organization)を核とした観光地域づくりが行われることが重要である。

このような考えに基づき、2015年に観光地域づくり法人の登録制度が創設されてから現在まで、各地域において観光地域づくり法人に関する取組が進められる一方、地域においては観光地域づくり法人に関してその役割や組織のあり方について戸惑う声も少なからず聞かれる。

また、2019年秋の行政事業レビュー(秋の年次公開検証)においても、観光地域づくり法人の役割や組織、国の支援のあり方について課題が指摘されたところである。

観光は地方創生の切り札とされる中、今後、観光地域づくり法人を中心として地域の果たすべき役割はますます重要となると期待されており、これまでの地域における観光地域づくり法人に関する取組の現状を踏まえつつ、改めて観光地域づくり法人の役割等を整理することが必要である。

観光庁では、こうした問題意識を踏まえ、観光地域づくりの専門家等を委員とする「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」を2018年11月に設置し、同検討会において調査・議論を行った結果、観光地域づくり法人全般の底上げに向けた改善の方向性や世界水準のDMOに関する具体的検討の方向性について、2019年3月に中間とりまとめを行った。

同中間とりまとめや海外の先進事例の取組に関する調査結果等を踏まえ、観光地域づくり法人全般の底上げに向けて日本版DMOの登録制度を改正するとともに、本ガイドラインを作成した。

本ガイドラインは、前身の「日本版DMOの登録に関する要領」を大きく見直したものである。観光地域づくり法人の目的、役割を改めて整理し、各層の観光地域づくり法人(広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMO)や観光関係者の役割分担を明確にするとともに、今般改正した登録制度の枠組みの解説を内容とするものである。

本ガイドラインの実施により、観光地域づくり法人に関する地域の皆様の理解が深まるとともに、観光地域づくり法人が世界水準のDMOに成長し、観光による地方創生の実現に向けた取組の一助となれば幸甚である。

II 観光地域づくり法人の目的

観光地域づくり法人は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づく観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である。

観光地域づくり法人の目的は、観光で地域が稼げる仕組みづくりやオーバーツーリズム対策を含めた環境整備をすることによって地域経済を持続的に成長させ、活性化させることである。このためには、観光地域づくり法人は、地方創生に貢献する農林水産業、商工業、文化・環境等の幅広い分野と連携し、地域の総合政策として取り組む必要がある。

このため、地域は、自治体を含む観光振興に関わる地域全体の体制に関する議論を行った上で、観光地域づくり法人の目的と役割を整理し、明確にする必要がある。

III 観光地域づくり法人の役割

観光地域づくり法人が必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マネジメント・マーケティング）としては、

- ①観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
 - ②各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
 - ③地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進
 - ④関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション
- が挙げられる。

観光客の満足度・リピーター率を高め、持続可能な観光地域づくりを行うためには、情報発信・プロモーションを行う前提となる地域の観光資源の磨き上げ（観光資源の掘り起こし、魅力向上、商品化等）や域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備が必要である。こうした着地整備が十分になされぬまま情報発信・プロモーションに偏った取組を行っている観光地域づくり法人が見られるが、観光地域づくり法人は、地域における役割分担に基づき、着地整備を最優先に取り組むことが重要である。

観光地域づくり法人は、データに基づく戦略策定など観光地域づくりに関する科学的なアプローチを取り入れ、マーケットインを徹底するための旅行者目線を持ち、地域の多様な関係者を巻き込みつつ合意形成を図ることができる体制を構築し、着地整備の取組の質を向上させ、効果的な地方誘客・旅行消費拡大のための取組を実施する必要がある。

地域の各関係者が協働して観光地域づくりの取組を進めるにあたって、その司令塔となる観光地域づくり法人には、協働の現場を効率的に動かしていくため、取組の企画立案、関係者への合意形成、資金等の必要な資源調達、予算執行管理、スケジュール管理、PDCAサイクルの実施等のプロジェクト・マネジメント機能が求められる。

また、世界的にも関心の高まっている「持続可能な観光」については、観光地域づくり法人は、地球環境に配慮した旅行を推進していくことに加えて、地域において、自然、文化の保全と観光とが両立し、観光地・観光産業が付加価値を上

げ収益力を高め、観光振興が地域経済への裨益と地域住民の誇りや愛着の醸成を通じて地域社会に好循環を生む仕組みを構築することにより、地域と旅行者の双方が観光のメリットを実感できる観光地を持続可能な形で実現していくことが重要である。さらに、閑散期対策などの需要の平準化にも取り組みながら「観光地域全体のマネジメント」を行っていくほか、災害等の非常時のインバウンド等への情報発信や安全・安心対策について、自治体等と連携して取り組むことが必要である。

地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・流通・販売やランドオペレーター業務を実施する事業者等が地域内で不在の場合など地域の実情に応じて、観光地域づくり法人が観光地域づくりの一主体として個別事業を積極的に実施することも重要である。

先進的な技術の活用を図りながら観光分野のDXを推進することにより、旅行者の利便性向上及び周遊促進、観光産業の生産性向上、観光地経営の高度化等を図ることが重要である。

IV 観光地域づくりの関係者の役割分担と連携

観光地域づくりの関係者の役割分担については、国、日本政府観光局（JNTO）、各層の観光地域づくり法人、自治体の役割分担が不明確であり、取組内容の重複も見られる等効率的に取組が実施されていない場合があるとの指摘や、地域における観光施策の意義、その達成に向けての自治体・観光地域づくり法人の役割が十分に共有されていない場合もあるとの指摘がなされている。

このため、国、日本政府観光局、各層の観光地域づくり法人、自治体は、それぞれの取組が重複することなく、効率的に実施されるよう、各主体の既存の取組で活用可能なものを最大限活用することを前提として、それぞれの役割及び取組内容を以下のとおり明確化する。

(1) 各層の観光地域づくり法人の役割分担と連携

地域連携DMO及び地域DMOにおいては、特に地域の多様な関係者と連携しつつ、観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備に係る調整、多言語表記といったソフト面での受入環境の整備等の着地整備を担うことが求められる。

一方、自治体は、特に景観、道路、空港、港湾等の社会資本整備や多言語看板の設置等、ハード面での受入環境の整備や条例制定等、法制面の整備を担い、地域の観光地域づくり法人の取組との効果的な連携により、インバウンド等が安心・快適に地域の魅力を満喫できる観光地の整備を進めていくことが求められる。

広域連携DMOは、こうした各地域における観光地整備の成果を集約し、戦略策定やプロモーション等のマーケティングや、広域的な連結性を有するコンテンツ開発等の着地整備の各地域への働きかけを実施していくことが重要である。

なお、地域連携DMOや地域DMOにおいて、個別の地域単位で国外向けのプロモーション等を実施することは、訴求力や効率性の観点で課題がある場合もあり、広域連携DMOによる取組との連携や棲み分けを図っていくことが重要である。

各層の観光地域づくり法人は、地域ごとに定期的に勉強会や連絡調整会議等の意見交換の場を活用し、年度ごとの事業計画の内容や方向性について事前に情報共有を行い、取組内容の改善や相互の連携の確保を図ることが重要である。

その上で、各層の観光地域づくり法人は、取組の効果検証を行うとともに、業務について定期的に棚卸しを行い、連携・調整を通じて、観光地域づくり法人が上記の役割分担で明確化された本来の機能を発揮できるよう、真に必要な取組の

選択と集中を行う必要がある。

国においても、観光地域づくり法人の体制強化を図るため、地域ごとに観光地域づくり法人の中核人材の育成に資するセミナー・研修会等を開催することとする。

(2) 自治体との連携

自治体は、周辺自治体等との円滑な連携協力を図り、観光地域づくりを積極的に推進するとともに、社会資本整備等のハード面での受入環境の整備や地域の魅力向上に資するエリアマネジメント等の官民連携のまちづくり支援、財政支援等民間ではできない公的立場からのサポート、観光地域づくりに資する統一基準による統計整備、条例の制定等の法制面の整備を行うことが期待される。

また、自治体は、観光地域づくり法人への積極的な参画と連携を通じて、地域で実施される観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくことが期待される。

観光地域づくりの体制のあり方については、首長のリーダーシップが極めて重要である。他方で、観光地域づくり法人が地域の観光地域づくりの司令塔としての機能を最大限発揮できるよう、権限と責任を付与するとともに、観光地域づくり法人と自治体の役割を明確化する必要がある。

そのためにも、観光地域づくり法人の形成・確立を通して実現しようとする目標や、観光地域づくり法人・自治体をはじめ地域の関係者全体の役割分担・取組内容については、自治体が策定する基本計画・観光振興計画等の制度に反映させることが重要である。

(3) 日本政府観光局との連携

日本政府観光局は、インバウンドの主要市場に設置された海外事務所を通じて、日々、多様なメディア、旅行会社等と交流し、情報発信や訪日プロモーション事業を行っている。また、情報発信や訪日プロモーション事業の実施により蓄積された豊富なデータと優れたデータ分析機能を有している。

観光地域づくり法人の海外への情報発信は、観光地域づくり法人が着地整備の取組を行った上で、日本政府観光局の海外ネットワークやデジタルマーケティング等のマーケティングツールを最大限活用し、効果的・効率的に行うことが必要である。

また、観光地域づくり法人と日本政府観光局の連携においては、観光地域づくり法人は写真・動画等対外的な発信のための素材やツールの作成を行い、日本政府観光局はそれらを活用して一元的に対外的な情報発信を行う。

各層の観光地域づくり法人による海外への現地訪問・直接接触等に際しての日本政府観光局との連携については、例えば、事前に、海外事務所を各地に有し、訪問先に対する高い知見を有する日本政府観光局からの訪問先の状況を踏まえた適切な助言を受ける等、日本政府観光局を最大限活用することが必要である。

データ分析・調査に関しては、日本政府観光局の機能や成果を最大限活用した上で、来訪者の属性・来訪理由等の現状評価、雇用・収入等の経済貢献度に関する評価等を行うことが重要である。

(4) 観光地域づくりに関する地域の関係者との連携

観光地域づくりに関する地域の関係者（飲食、宿泊、交通、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工業等の関係者）は、地域内外の事業者等との円滑な連携協力を図り自らの事業活動を意識的に観光地域づくりに結びつけるとともに、公的組織ができない柔軟かつスピーディな対応や取組（旅行者

ニーズに対応した旅行商品や特産品の開発等)を行うことが期待される。

また、観光地域づくりに関する地域の関係者は、地域の発展が自らの事業に裨益することに鑑み、観光地域づくり法人への積極的な参画と連携を通じ、地域の持続可能な発展の視点を踏まえ、観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくことが期待される。

域内交通を含む交通アクセスの整備については、増大する個人旅行形態のインバウンド等の地方への誘客、滞在に必要な不可欠な要素であることから、観光地域づくり法人は、旅行者目線の観点から交通事業者をはじめとする観光地域づくりに関する地域の関係者や自治体等とも協働で取組を強化することが必要である。なお、着地型旅行商品の造成・流通・販売においては、OTA（オンライン・トラベル・エージェント）、インバウンドベンチャー等との連携やその活用も重要である。

(5) 地域住民との連携

地域住民は、地域づくりに積極的に参加していくことで、地域を深く理解し、地域に対する誇りと愛着を強く持つこと、また、地域を訪れる来訪者を気持ち良く迎え入れるところと気配りを持ち、来訪者と交流を図ることで、観光と交流の意義に対する認識を高めていくことが期待される。

観光地域づくり法人においては、地域住民、関係自治体を含めた関係者に対する説明責任を果たすため、自らの活動の意義・内容・成果、KPIの達成状況や、観光地域づくりの取組による地域経済・社会の変化の分析結果等を記載した資料を作成し、書面により関係者に説明・共有することが必要である。

(6) 国との連携

国は、観光地域づくり法人及び観光地域づくり法人と連携して事業を行う関係団体に対して、関係省庁連携支援チームを通じて、関係省庁の支援策の重点実施、観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応、関係省庁の政策に関する情報提供等の重点的支援を実施することとしている。

国は、観光地域づくり法人における人材確保・育成の支援を進めるとともに、全国的なセミナー・研修会や連絡調整会議等の開催を通じて、観光地域づくり法人間の横の連携を高め、地域で抱える課題の共有・優良事例の横展開等を図る。

※国が作成している取組事例集等を参照することが望ましい。

国は、インバウンド等の誘客に対応した先駆的な観光地域づくり法人であって、意欲とポテンシャルがあり、地域の観光資源の磨き上げや受入環境の整備等の着地整備を最優先に取り組む観光地域づくり法人に対して、重点的に支援を行う。

V 登録の区分、登録要件及び登録のフロー

(1) 登録の区分

観光地域づくり法人は、活動の対象地域の範囲に応じて以下の3区分での登録を行う。

- 広域連携DMO：
地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織
- 地域連携DMO：
複数の自治体にまたがる区域を一体とした観光地域として、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織
- 地域DMO：
原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

(2) 登録要件

観光地域づくり法人の登録要件は以下のとおりとする。

- [1] 観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
以下の①又は②のいずれかに該当すること。
 - ① 取締役、理事など観光地域づくり法人の意思決定に関与できる立場で行政、文化、スポーツ、農林漁業、交通等の幅広い分野の関係団体の代表者が参画すること
 - ② 観光地域づくり法人が主導して行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループなどの委員会等を設置すること

(ガイドライン)

- ・観光地域づくり法人は、観光地域づくりにおいて主導的な役割を果たすこと又は主要なステークホルダーとして参画することが期待される。合意形成の仕組みが形式的に設けられていれば良いということではなく、実態上、合意形成の仕組みにおいて、観光地域づくり法人が中核的立場になっていることが重要である。
- ・地域の多様な関係者で合意形成する仕組みを構築し、その仕組みの中に、①地域が「売り」とする観光資源の関係者、②宿泊事業者、③交通事業者、④行政が原則すべて参画していることが必要である。
- ・特に、地域の関係者が中心となって観光地域づくり法人の意思決定を行う観点から、観光地域づくり法人の組織（意思決定の仕組み）には、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工業の関係者等、地域の関係者の主体的な参画を確保すべきである。また、地域連携DMO・地域DMOにおいては、観光地域づくり法人の役員の過半以上が地域の関係者で占められていることが望ましい。
- ・インバウンド需要の取り込みに関する取組は、これまで地域で行われてこなかった新たな取組であることが多い。こうした取組は、直接の当事者のみならず地域経済全体に裨益することに鑑み、観光地域づくり法人は、利害関係を調整の上、前向きかつ建設的な議論を行い、合意形成を主導することが期待される。そのた

めには、ワーキンググループ等における議論を活性化させることや、関係者間の利害調整をきめ細かく行うこと等が重要である。

〔2〕 各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

以下の①～③のすべての取組を行うこと。

- ① 各種データ等の継続的な収集・分析
- ② データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定（自治体が策定する観光振興計画が存在する場合は、当該計画と戦略との整合性が留意され、当該計画の策定・見直し等への関与がなされること）
- ③ KPIの設定・PDCAサイクルの確立

（ガイドライン）

- ・ 観光地域づくりにおいて科学的なアプローチを取り入れるため、継続的なデータの収集・分析を行うことが必要である。
- ・ 少なくとも延べ宿泊者数、旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率（※）のデータをすべて収集していることが必要である。また、WEBサイトのアクセス状況、住民満足度についてもデータを収集していることが望ましい。
- ・ データ収集については、取組が重複しないよう、各層の観光地域づくり法人や自治体等が協議をした上で、行うことが重要である。

※【延べ宿泊者数】

延べ宿泊者数については、自治体が発表する統計や、観光庁による「宿泊旅行統計調査」の結果等を活用できる。一方で、これらの統計においては、市町村単位の詳細なデータまではカバーできていない場合もあるため、特に地域DMOや複数市町村による地域連携DMOにおいては、別途自ら調査を行う必要がある。

参考：「観光入込客統計に関する共通基準調査要項」

(<https://www.mlit.go.jp/common/000995212.pdf>)

【旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率】

これらのデータの収集方法としては、アンケート調査票を作成の上、現場での対面調査、観光施設や宿泊施設等におけるアンケート調査、WEB上でのアンケート調査等が考えられる。

- ・ 戦略において設定するコンセプトは、地域の強みや魅力を端的かつ分かりやすく表現していることが必要である。誘客マーケットに関するターゲット設定については、収集したデータの分析結果に基づいて設定することが必要である。
- ・ 戦略策定にあたっては、観光分野のDXを推進することで、観光地の高度化や持続可能な成長につなげる観点から、デジタル化やDXを推進するための要素を盛り込むことが重要である。また、持続可能な観光を推進する上で、インバウンドを含め対外的にもアピールできるよう、以下のような国際的な認証・表彰の取得に向けた取組を盛り込むことも重要である。
 - 日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）のロゴマーク
 - 国際認証団体グリーン・ディスティネーションズによる認証、あるいは表彰（プラチナ賞、ゴールド賞、シルバー賞、ブロンズ賞、Top100選）
 - UNWTO（国連世界観光機関）の「ベスト・ツーリズム・ビレッジ」としての認証
- ・ KPIについては、上記を踏まえた適切な項目及び目標数値が設定されているこ

とが必要である（延べ宿泊者数、旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率の4項目は必須とし、地域の実情に応じた適切な年次、目標数値、伸び率等が設定されていること。なお、この他に地域の実情にあわせて、観光地域づくり法人が独自にKPIを設定することも可能である。その際、質の向上を重視する観点から、人数に依存しない指標を設定することが重要である。）。

参考：「観光立国推進基本計画」（令和5年3月31日閣議決定）においては、訪日外国人旅行消費額単価を令和元年水準の15.9万円から、令和7年までに20万円まで引き上げる（約25%増加）こと等を目標としている。

- ・ 戦略の策定状況、KPIの達成状況、PDCAの実施状況について毎年評価・分析した上で、資料を作成し、書面により関係者と共有することが必要である。
- ・ PDCAの実施に際しては、評価・分析に基づいて、必要に応じて計画の見直しを行うことが必要である。
- ・ KPIは、取組内容及び成果と戦略との整合性の確保やPDCAの効果測定のための指標であり、その達成状況だけに過度に反応するのではなく、目標数値と結果の差異を十分に分析し、戦略や計画の見直しに活用することが重要である。

〔3〕関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション

以下の①～③のすべての取組を行うこと。

- ① 地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の関係者への業務支援を通じて、戦略を多様な関係者間で共有すること
- ② 観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価する仕組みや体制を構築すること
- ③ 観光客に対して地域一体となって戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーションを行うこと

（ガイドライン）

- ・ 地域社会とのコミュニケーションを確保するためには、地域住民を含めた関係者に対して、観光地域づくりに関する意識啓発・参画促進のための取組を実施することが重要である。具体的には、観光地域づくり法人において自らの活動の意義・内容・成果、KPIの達成状況や観光地域づくりの取組による地域経済・社会の変化の分析結果等を記載した資料を作成し、書面により関係者に説明・共有することが必要である。
- ・ 戦略の共有を行う際には、その戦略に照らして、地域の多様な関係者が参画し、観光地域づくり法人が主導する合意形成の場において、地域における取組の不足や重複等の調整を定期的に行うことが必要である。
- ・ 当該戦略を踏まえ、観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価が実施される仕組みや体制（※）が構築されていることが必要である。

※当該仕組みや体制の事例としては、以下が考えられる。

- 持続可能な景観形成や歴史的資源・自然環境の保全・管理のための景観法に基づく景観計画や景観に関するガイドラインの策定、地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律に基づく良好な市街地の環境の維持・向上等のための行政等への働きかけ
- 飲食店、宿泊施設やガイド等のサービスの品質管理の向上に資する品質保証制度の活用
- 着地型旅行商品の造成・流通・販売におけるOTA、インバウンドベンチャ

- 一等との連携やその活用
 - 既存の社会資本ストックの活用につながる地域のエリアマネジメント活動との連携
 - 域内交通を含む交通アクセスの整備のための行政や交通事業者等との認識共有や働きかけ
 - 観光人材の育成のための教育・研修の実施
 - 旅行消費の増大やリピーターの確保に資する効果的な取組を行うためのCRM（顧客関係管理）によるマーケティングの実施
- ・観光地域づくり法人においては、まずは着地整備を行うことが重要であるが、情報発信・プロモーションについては、戦略に基づいて、日本政府観光局を最大限活用しつつ、観光地域づくり法人及び地域の多様な関係者が協働し、一元的かつ効率的に行う必要がある。
- ・情報発信、プロモーション、トップセールスは、戦略において設定したターゲットとの整合性を確保し、ツールや実施方法の妥当性についても検討した上での実施が重要である。
- ・旅行者の利便性向上・周遊促進を図るため、地域全体を包括する情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するウェブサイトの構築が重要である。

〔4〕観光地域づくり法人の組織

以下の①～③のすべてに該当すること。

- ① 法人格を取得していること
- ② 意思決定の仕組みが構築されていること
- ③ 専門人材が存在すること

（ガイドライン）

- ・①に関し、法人格を取得していない法人による申請は認められない。
- ・②に関し、観光地域づくり法人の業績について対外的に説明責任を果たすため、最終的な責任者が明確化されていることが必要である。
- ・③に関し、データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（CMO：チーフ・マーケティング・オフィサー）が専従で最低一名存在していることが必要である。
- ・③に関し、観光地域づくり法人の持続可能な運営のため、運営収支や安定的な運営資金の確保に関する財務責任者（CFO：チーフ・フィナンシャル・オフィサー）を設置することが必要である。
- ・出向者が中心となっている組織では、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承が困難であり、組織としての専門性の維持、向上に課題を抱えていることがある。このため、外部人材の登用においては、出向元との十分な協議の上、必要とする人材を配置するとともに、組織全体の専門性を維持・向上することが可能となるよう、プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取組を実施すべきである。
- ・外部人材の登用においては、観光業界の経験だけに着目するのではなく、配置する職位及び遂行する職務に応じた専門知識や経験を有する人材を多様な業種からも広く採用することが望ましい。
- ・観光地域づくり法人が単なる自治体の執行機関ではなく、主体的かつ自立的に運営できるよう、観光地域づくり法人に関し、地域において条例や自治体の観光振興計画等の制度的な枠組みに位置付けることが望ましい。

〔5〕 安定的な運営資金の確保

観光地域づくり法人が自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあること。

(ガイドライン)

- ・観光地域づくり法人が戦略策定等の活動を自律的・継続的に行うために、安定的かつ多様な運営資金を確保することが重要である。その手段としては、自主財源（特定財源（地方税（宿泊税、入湯税等）、負担金）、自治体からの受託事業、収益事業、会費）、行政からの補助金等が考えられるが、これらの財源を確保できる見通しがあることが必要である。
- ・運営資金のうち、行政からの支出による財源（補助金等）が過半を占めている場合は、自主財源の確保について関係自治体と共に具体的な検討が行われていることが必要である。その際、自主財源の確保に向けた具体的な行動計画を策定し、進捗管理を行いながら取り組むことが重要である。
- ・観光地域づくり法人の目的・役割は、地域のマネジメント・マーケティング活動・着地整備を通じて観光で地域が稼げる仕組みづくりや地域を活性化させることであり、観光地域づくり法人自身が収益を上げることではない。そのため、観光地域づくり法人の活動に対して自治体による一定の財政支援が必要となる場合が多い。
- ・特に、広域連携DMOや単独都府県による地域連携DMOについては、広範囲にわたる戦略策定やプロモーション等のマーケティングが主な役割となるため、例えば旅行商品の造成・販売等の自主財源確保の手段にも乏しいと考えられることから、自治体による一定の財政支援が必要と考えられる。
- ・ただし、自治体予算は単年度主義であり、将来にわたる安定的な支援の見込むことは困難であることから、自治体からの補助金等に完全に依存することは望ましくない。
- ・実際、多くの観光地域づくり法人では安定的かつ多様な財源の確保の点で課題を抱えている。特に受益者負担の視点を踏まえた特定財源の確保の例は少数に留まっている。
- ・このため、地域は、観光地域づくり法人の財源について、安定的かつ多様な財源の確保を目指すべきである。
- ・こうした観点から、地域は、地域の実情を踏まえ、条例による特定財源（宿泊税、入湯税等）の確保を目指すことが望ましい。また、観光地域づくり法人は、受益者負担の観点等から各財源の特性を踏まえ、それらの地域の自主財源をはじめとした財源をマネジメントし、活用することが重要である。
- ・自主財源の例としては、以下が挙げられる。
 - 特定財源（地方税（宿泊税、入湯税等）、負担金）

行政の強制徴収の仕組みを活用しつつ、自治体独自の判断で、観光地域づくり法人の運営資金を確保する手法として、宿泊税や入湯税等の地方税や負担金の仕組みを活用することが考えられる。

北米や欧州等では、地域づくり（まちづくり）のための持続的な財源を創出する取組として、税・負担金方式を導入する事例が多く見られる。

税・負担金方式の導入については、地域での合意形成などのハードルはあるものの、特定地域・業種から網羅的に徴収することで、観光地域づくりのための安定的な財源を創出する上では有効な取組と考えられる。
 - 自治体からの受託事業
観光地域づくり法人が、指定管理者制度を活用した自治体の所有する施設

(道の駅、駐車場、宿泊施設、飲食施設、温泉施設、文化施設等)の管理・運営業務や、ふるさと納税の事務等を受託し、その収益を観光地域づくり法人の運営資金とすることが考えられる。

○収益事業

経営の視点から独立性の高い組織運営と組織の持続可能性を確保していく上で、自由度の高い自主財源を創出するために物販や滞在プログラム・旅行商品の造成・販売等の収益事業に取り組むことが考えられる。

○会費

観光地域づくり法人が地域内・地域間でのマネジメント・マーケティング機能を発揮することに対して、観光地域づくり法人の理事会メンバーはじめ地域の関係者から会費等を徴収することが考えられる。

- ・観光地域づくり法人は、自らの活動の意思や成果等を客観的なデータ等に基づいて分かりやすく整理・提示することにより、公的支援を受けることに関する自治体や議会、地域住民、関連事業者等からの幅広い理解を得るための努力が求められる。
- ・観光地域づくり法人は、〔4〕(ガイドライン)で示した財務責任者(CFO)を設置し、安定的な運営資金の確保の検討を行うことが重要である。

(3) 登録のフロー

a. 観光地域づくり法人形成・確立計画の作成・提出

登録を希望する法人は、登録申請書と観光地域づくり法人形成・確立計画(以下「形成計画」という。)を作成し、関係する都道府県及び市町村と連名で、観光庁長官に提出するものとする。

b. 観光地域づくり候補法人の登録

観光庁長官は、形成計画を提出した法人が〔1〕並びに〔4〕①及び②の登録要件を満たし、かつ、当該形成計画の内容がその他の登録要件を満たす見込みがあると認められるときは、観光地域づくり候補法人(以下「候補DMO」という。)として登録をする。

c. 登録観光地域づくり法人の登録

- ① 観光庁長官は、候補DMOより提出される形成計画、事業報告書及びそれらの添付書類の記載内容等に基づき、すべての登録要件を満たすと認められるときは、登録観光地域づくり法人(以下「登録DMO」という。)として改めて登録するものとする。また、候補DMOではない法人であっても、上記書類を全て提出の上、記載内容に基づき、全ての登録要件を満たしていると認められるときは登録DMOとして登録できるものとする。
- ② 登録DMOは、3年ごとに更新登録を行うものとする。なお、「日本版DMO」として登録を受けた法人については、当該登録を受けてから3年を経過した時点で更新登録を行うものとする。
- ③ 観光庁長官は、登録を受けてから3年を経過しても②の更新登録を行わなかった法人については、当該登録を取り消すことができるものとする。
- ④ 観光庁長官は、候補DMOの登録を受けてから3年を経過しても登録DMOの登録を受けていない法人については、候補DMOの登録を取り消すことができるものとする。なお、本ガイドラインの前身である「日本版DMOの登録に関する要領」に基づき、「日本版DMO候補法人」として登録を受けた法人については、当該登録を受けてから3年を経過した時点で、当該登録を取り消すことができるものとする。

d. 形成計画の公表

登録DMO及び候補DMOの形成計画については、原則、観光庁ホームページで公表する。

e. 自己点検の実施、事業報告書の作成・提出

登録DMO及び候補DMOは、少なくとも年1回、取組に関する自己点検を実施し、その結果を形成計画及び事業報告書にまとめ、観光庁に報告することが必要である。なお、報告の時期については、毎事業年度の終了後4か月以内に報告することが望ましい。

f. 登録の取消

登録DMO及び候補DMOが登録の取消を希望する場合は、関係する都道府県及び市町村の了承を得た上で、登録取消申請書を観光庁長官に提出するものとする。

観光庁長官は、c. ③及び④のほか、事業報告書の提出がない法人又は登録要件の継続的な実行が適切になされておらず、観光庁による指導・助言を受けてもなおお実行・改善が見られない法人については、登録を取り消すことができるものとする。

g. 登録内容の変更

登録DMO及び候補DMOは、登録の内容を変更しようとするとき（軽微な変更は除く。）は、変更申請書及び変更後の形成計画を観光庁長官に提出するものとする。

h. 登録・報告に関する手続

① 登録・報告に関する書類

登録・報告に関する書類については、以下の観光庁ホームページからダウンロードの上、提出するものとする。

●観光庁ホームページ

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html

② 問い合わせ先

国土交通省 観光庁 観光地域振興部 観光地域振興課 観光地域づくり法人支援室

電話：03-5253-8328（直通）

Eメールアドレス：hqt-dmo@gxb.mlit.go.jp