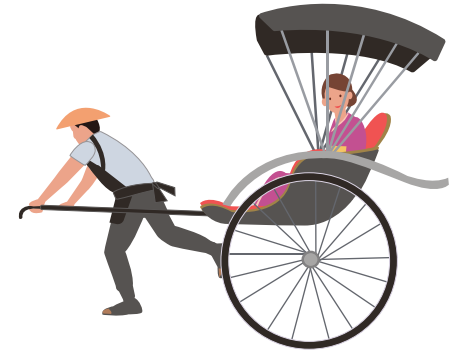




観光地域づくり法人

DMOによる



観光地経営ガイドブック

第1章 はじめに

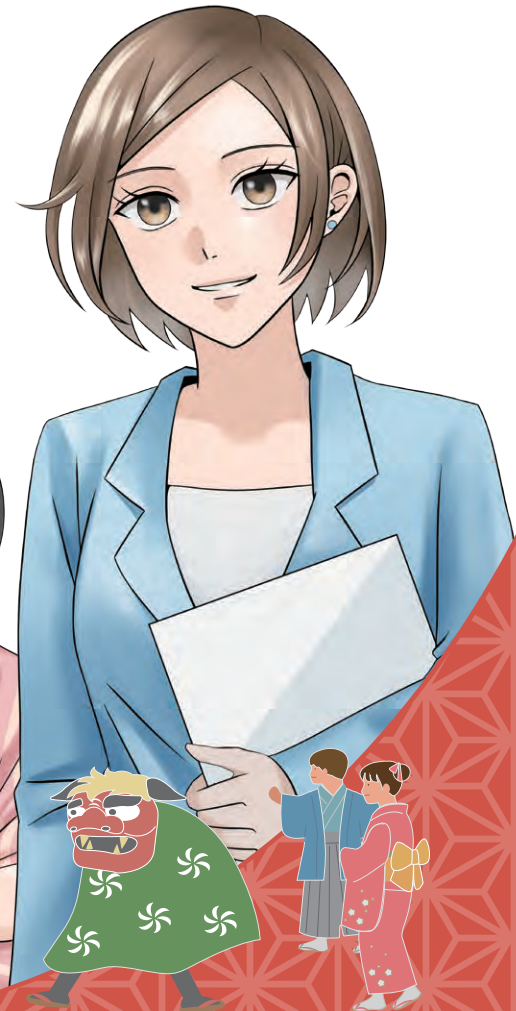
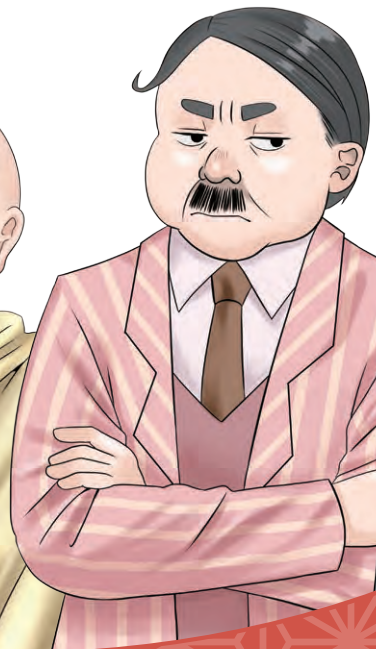
第2章 観光地経営における地域の体制づくりと人材

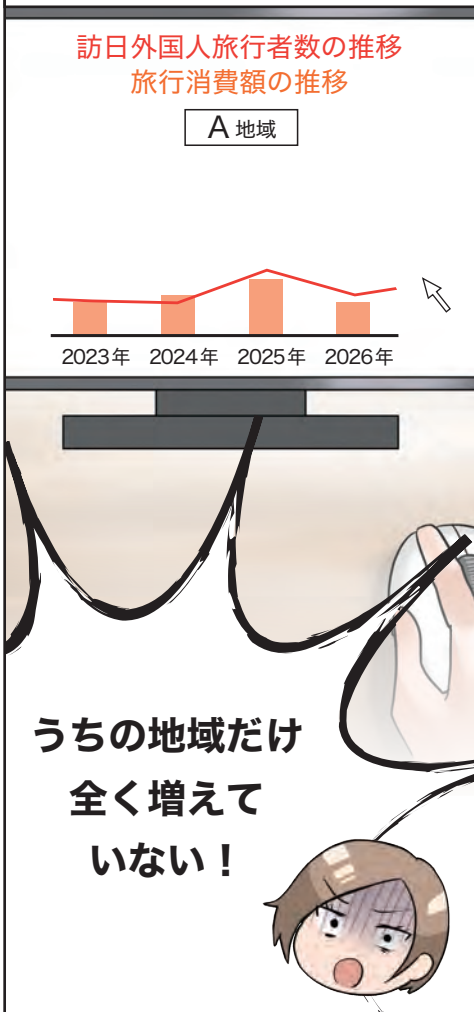
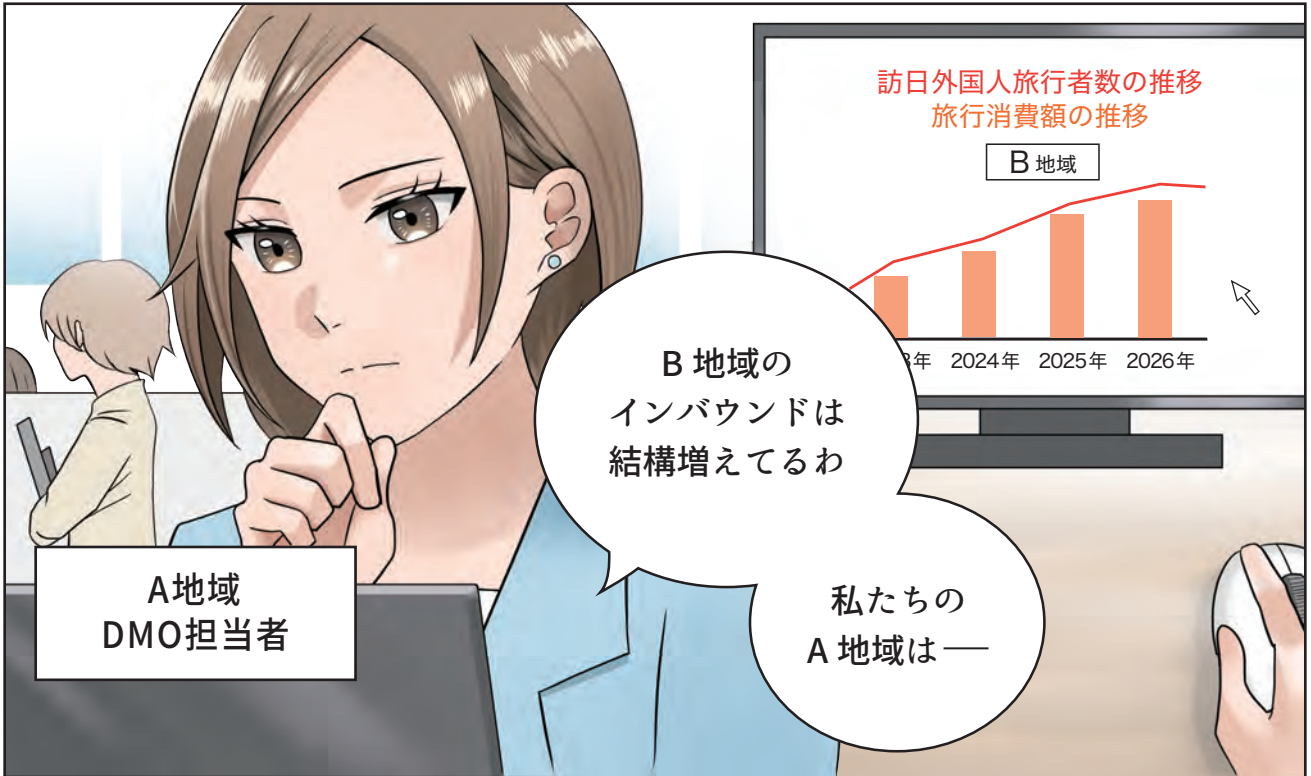
第3章 観光による受益を広く地域に波及させる取組

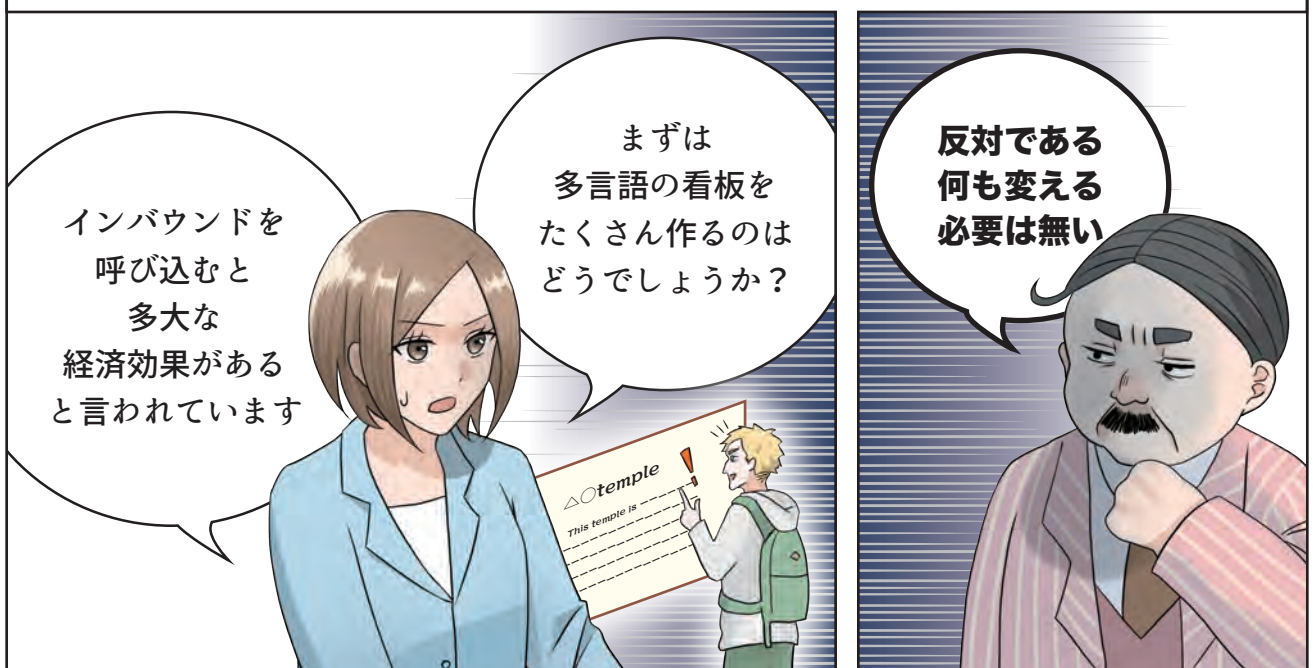
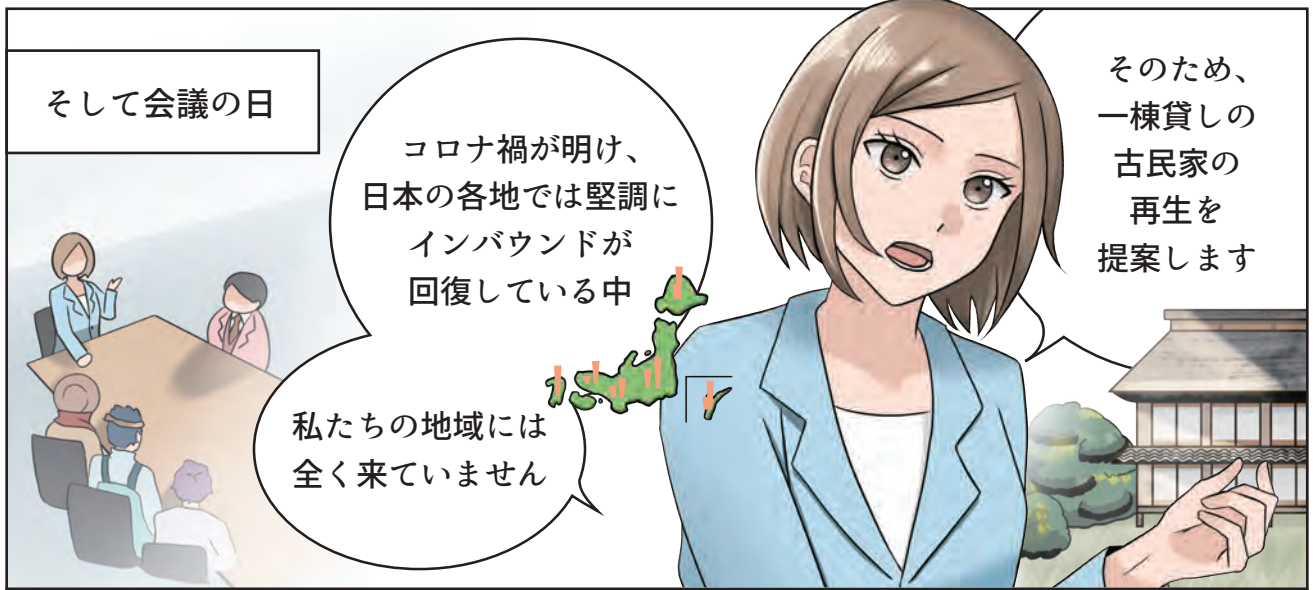
第4章 観光地経営の高度化に向けた取組
(新たな活力の創出、観光資源の保全・活用、観光危機管理)

第5章 観光地経営戦略の策定と事業の実行

第6章 DMOの組織経営

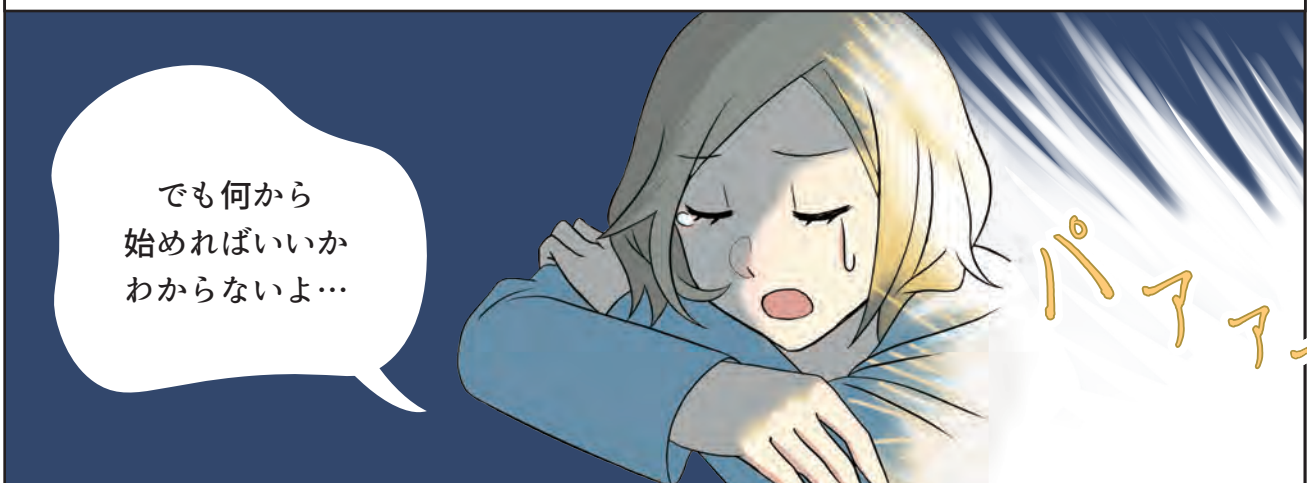
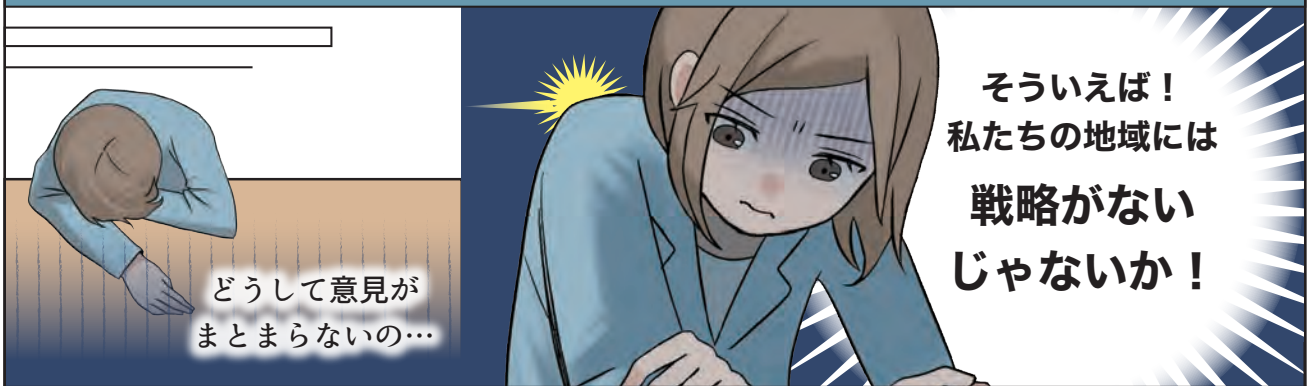


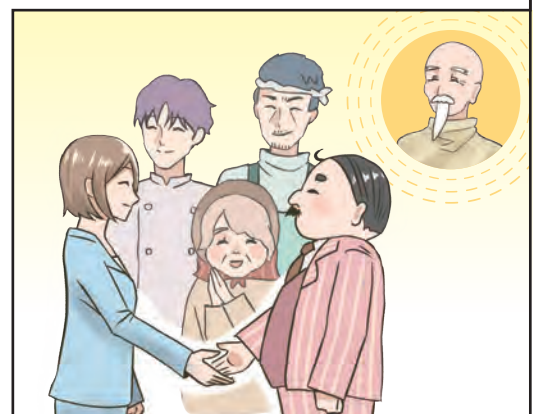
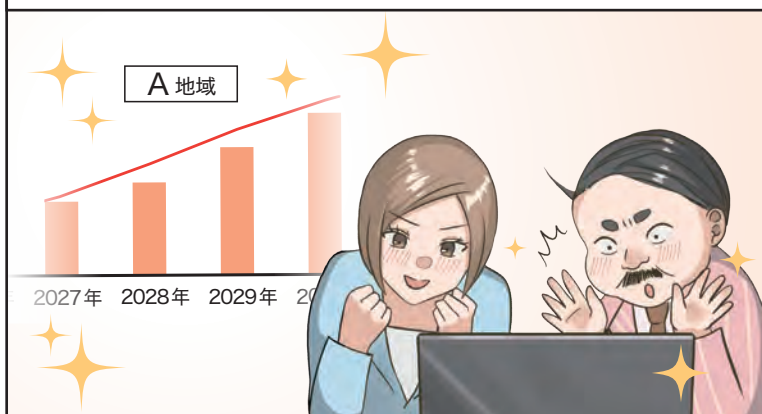
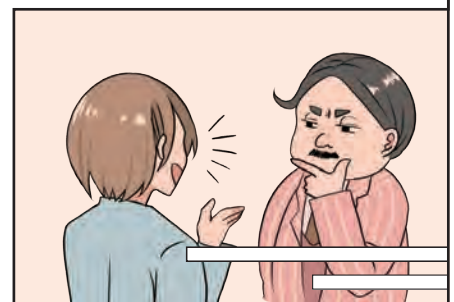
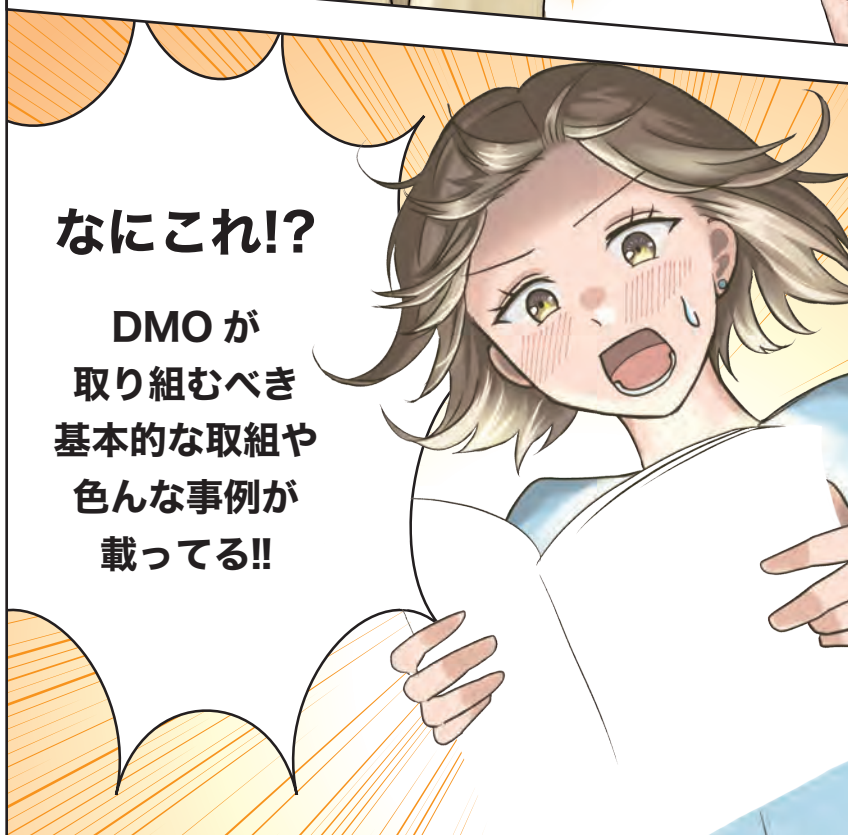






何も決まらないまま3時間が経過し会議終了





では早速読んでみよう!

目次

第1章 はじめに

1-1 今、観光に求められること	11
1-2 どの章から読みますか？	14
1-3 観光地経営とは何だろう？	15

第2章 観光地経営における地域の体制づくりと人材

2-1 観光地経営に求められる体制づくり	19
<体制づくり>	
事例1 (一社)気仙沼地域戦略	21
事例2 (一社)下呂温泉観光協会	22
事例3 レッヒ・ツュルス観光局 (オーストリア)	23
<合意形成・調整>	
事例4 (一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー	24
事例5 (一社)八ヶ岳ツーリズムマネジメント	25
事例6 (一社)富山県西部観光社	26
2-2 観光地経営の関係者とDMOの役割	27
事例7 ビジット・ナパ・バレー (アメリカ合衆国)	30
2-3 観光地経営を担う人材と能力	31

第3章 観光による受益を広く地域に波及させる取組

3-1 多様な事業者・業種への波及	35
コラム① (株)かづの観光物産公社	36
事例8 (一社)近江ツーリズムボード	37
コラム② (一社)福島市観光コンベンション協会	38
コラム③ (一社)墨田区観光協会	38
コラム④ (一社)京都府北部地域連携都市圏振興社	39
コラム⑤ (一社)下呂温泉観光協会	39

3-2 観光従事者への波及	40
コラム⑥ (一社)豊岡観光イノベーション	41
事例9 ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA) (アメリカ合衆国)	42
3-3 地域住民への波及	43
事例10 (一社)八ヶ岳ツーリズムマネジメント	45
コラム⑦ (一社)豊の国千年ロマン観光圏	46
コラム⑧ (一社)そらの郷	46
3-4 来訪者へのマナー啓発・理解促進	47
事例11 ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA) (アメリカ合衆国)	48
コラム⑨ (一社)宮古島観光協会	49

第4章 観光地経営の高度化に向けた取組 (新たな活力の創出、観光資源の保全・活用、観光危機管理)

4-1 観光分野において地域への新たな活力を創り出す取組	53
事例12 (一社)富山県西部観光社	55
事例13 せとうちDMO	56
コラム⑩ (公社)京都市観光協会	57
コラム⑪ (一社)下呂温泉観光協会	57
4-2 地域の観光資源(自然、文化等)の保全・活用	58
事例14 (一社)キタ・マネジメント	59
コラム⑫ (一財)FM八女	60
コラム⑬ (一社)郡上市観光連盟	60
コラム⑭ (一社)四国ツーリズム創造機構	61
コラム⑮ (一社)摩周湖観光協会	61
4-3 観光危機管理	62
事例15 (一財)沖縄観光コンベンションビューロー	64
事例16 ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA) (アメリカ合衆国)	65
コラム⑯ (一社)九州観光機構	66

第5章 観光地経営戦略の策定と事業の実行

5-1 観光地経営戦略	69
5-2 観光地経営戦略の内容	70
5-3 観光地経営戦略の策定と事業の実行の流れ	72
5-4 観光地経営戦略の策定方法	74
5-5 事業の実行	81
5-6 観光地経営戦略の数値目標 (KGI)、重要成功要因 (KSF)、 戦略・施策の効果測定や見直し (PDCA)	85
<戦略の策定>	
事例17 (一社)キタ・マネジメント	87
事例18 (一社)長崎国際観光コンベンション協会	88
事例19 ビジット・デュランゴ (アメリカ合衆国)	89
事例20 クィーンズタウン観光局 (ニュージーランド)	91
コラム17 (一社)真庭観光局	93
<事業の実行>	
事例21 (一社)富山県西部観光社	94
事例22 (公社)京都市観光協会	95
コラム18 (一社)宮古観光文化交流協会	96
コラム19 (一社)金沢市観光協会	96
コラム20 (一社)花巻観光協会	97

第6章 DMO の組織経営

6-1 DMOの組織経営	101
6-2 DMOの組織経営戦略	102
6-3 DMOの実行計画	103
事例23 (公社)京都市観光協会	104

参考文献

第1章

.....

はじめに

1-1 今、観光に求められること

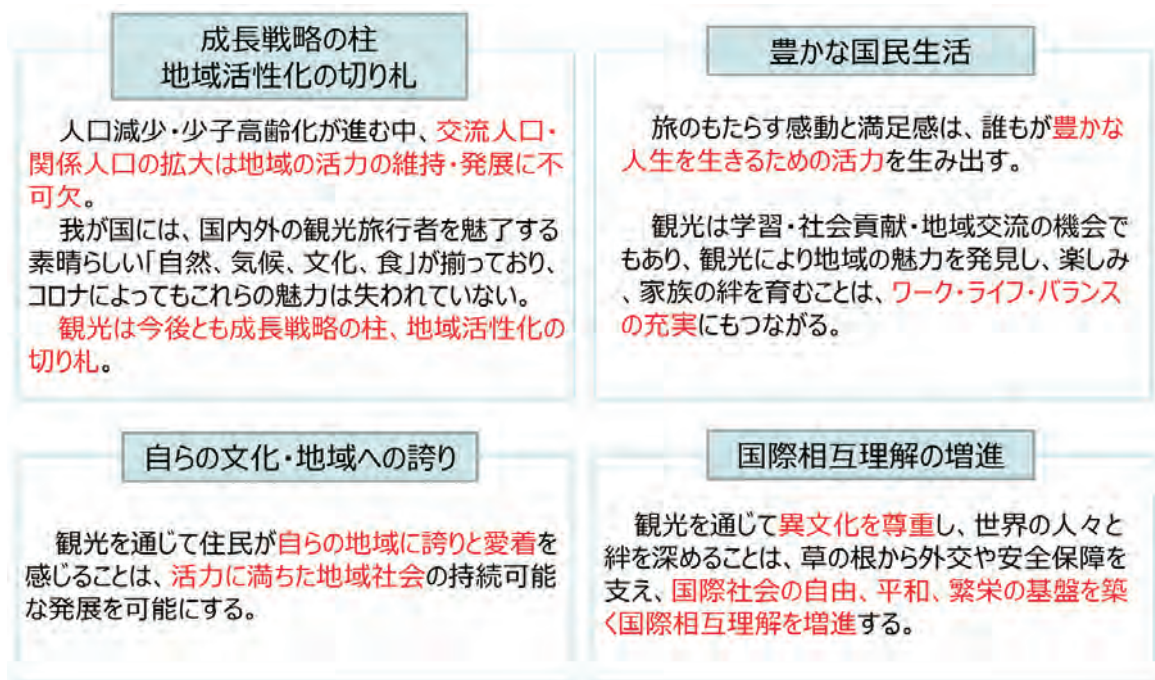
人口減少・少子高齢化が進む中、交流人口、関係人口の拡大へとつながる観光は、今後とも成長戦略の柱であり、地域活性化の切り札です。また、旅のもたらす感動や満足感は生きるための活力を生み出し、観光はワーク・ライフ・バランスの充実にもつながるなど、豊かな国民生活に貢献するものです。観光を通じて、地域住民が自らの文化や地域への誇りを感じられるとともに、更には国際相互理解の促進にもつながるなど、観光は多面的な意義を持っています。

新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）や気候変動など、地球規模での課題が発生している中でも、観光の意義は変わることはなく、むしろその重要性は増しています。そして今、地域住民の幸福や生活の質の向上を実現する持続可能な観光が求められています。

令和5年3月31日に、観光立国推進基本法（平成18年法律第117号）に基づく、「観光立国推進基本計画^{※1}」が閣議決定されました。この基本計画においては、観光立国の持続可能な形での復活に向け、観光の質的向上を象徴する「持続可能な観光」、「消費額拡大」、「地方誘客促進」の3つをキーワードに、持続可能な観光地域づくり、インバウンド回復、国内交流拡大の3つの戦略に取り組むこととしています。

地域の更なる魅力向上を通じて、旅行者・地域住民の双方の好循環を実現する「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりが求められています。観光地域づくり法人（以下「DMO^{※2}」という。）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、司令塔としての役割が期待されています。

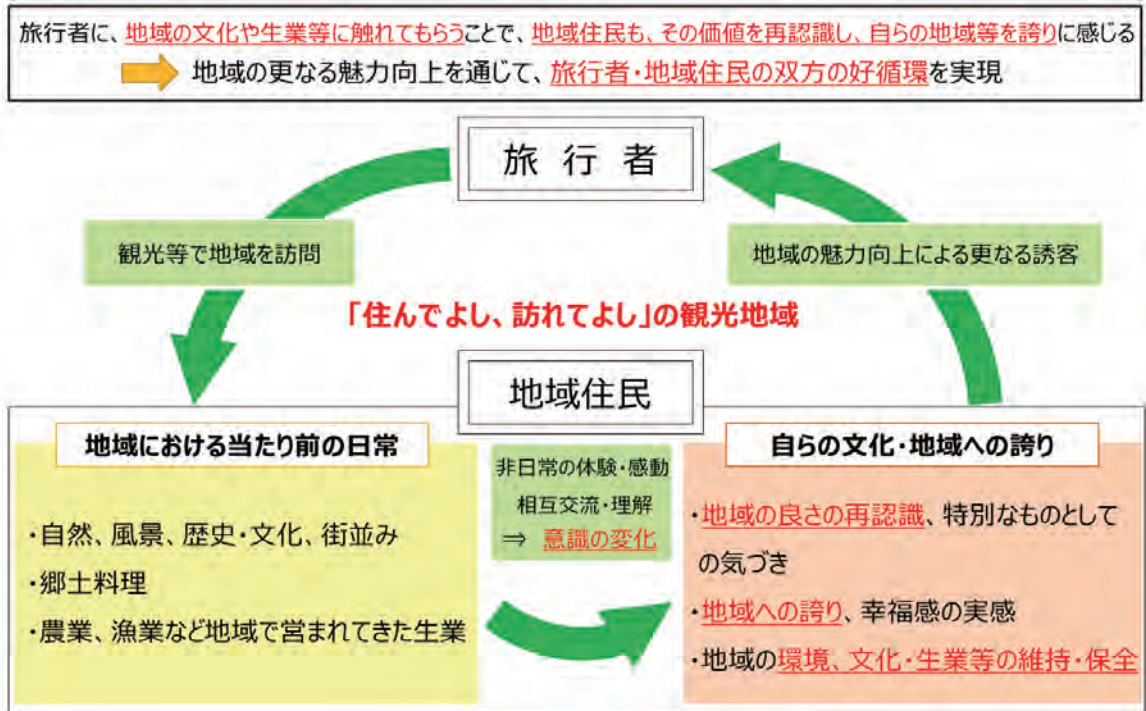
▼観光の持つ多面的な意義



※1 第4次基本計画の計画期間：令和5～7年度（2023～2025年度）

※2 Destination Management/Marketing Organization

▼「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくり



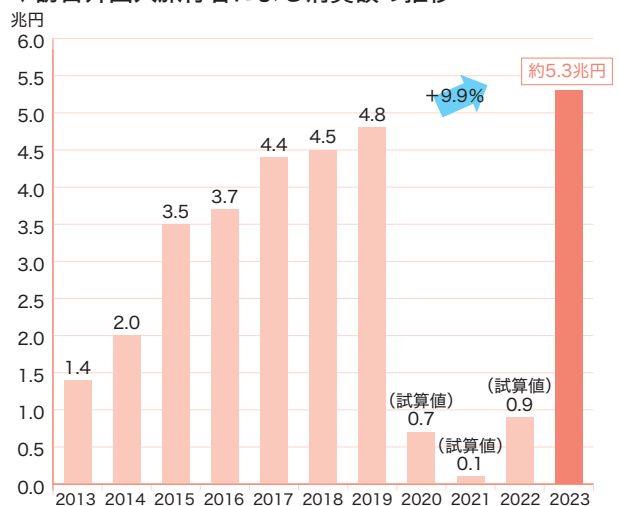
持続可能な観光の推進においては、国内・インバウンド誘客のバランスも重要です。人口減少が進む日本において、国内旅行者のみをターゲットとすることは、限られた市場における競争となるため持続可能ではありません。このため、インバウンド誘客が重要です。一方で、インバウンドは、パンデミックを含めた外的要因による影響を大きく受けるため、対象顧客のバランスを踏まえた戦略が肝要です。

インバウンドは、一般的に国内旅行者よりも滞在期間が長く、旅行消費単価も高額であるため^{※3}、インバウンド誘客の促進により地域への経済効果をより高めることができます。

また、平日・休日を問わず、季節需要の大きな偏りもなく地域へ来訪するため、観光需要の平準化につながります。さらに、インバウンドの目線から地域の新たな魅力に気付いてもらうことで、地域にない視点から地域の魅力を再発見することができるなど、多様な効果が期待されます。

2023年の訪日外国人旅行者数（推計値）は、約2,507万人で、コロナ前の2019年と比べた回

▼訪日外国人旅行者による消費額の推移



出典：「訪日外国人消費動向調査」より算出^{※4}

※3 国内旅行者：43,995円（日本人国内旅行の1人1回当たり旅行支出）観光庁「旅行・観光消費動向調査 2023年年間値（速報）」
 インバウンド：210,200円（訪日外国人（一般客）一人当たり旅行支出）観光庁「訪日外国人消費動向調査 2023年暦年 全国調査結果（速報）」

※4 2020年及び2021年は、新型コロナウイルス感染症の影響により2020年4月～2021年9月において調査を中止したため、試算値であることに留意。
 2022年は新型コロナウイルス感染症の影響により空港数を絞って実施したため、試算値であることに留意。

復率は約8割となる^{※5}ほか、2023年の訪日外国人旅行消費額（速報）は、5兆2,923億円と推計され、コロナ前の2019年比で約10%増と過去最高となりました^{※4}。

インバウンドが堅調に回復する中、自然、文化、歴史など、限らないポテンシャルを有する地方部にインバウンドの大きな流れを呼び込んでいくことが重要です。各地域でより戦略的にインバウンド誘客に取り組んでいくこと、あるいは、予想していなかったインバウンドに対しても前向きに捉え、受入体制の整備や観光による受益の地域全体への波及へとつなげていくことが必要です。

また、インバウンドだけではなくコロナ禍を経て、外的要因に対する強靱さ等、改めて国内交流拡大に取り組む重要性も明らかになりました。近年の働き方や住まい方のニーズの多様化等も踏まえた、ワーケーション[?]、ブレジャー[?]、マイクロツーリズム[?]など国内における新たな交流市場を開拓する取組も有効です。

一方、SNSの発達やインバウンドの伸び等により、どの地域でも多くの観光客が訪れる可能性があり、観光客による過度な混雑やマナー違反といった、いわゆるオーバーツーリズムが発生する可能性があります。観光による受益の地域全体への波及やオーバーツーリズムの発生は、地域住民の観光に対する感情に影響することから、事前に必要な対策を検討しておくことが有効です。

観光地域づくりのあり方は地域の事情によって異なるため、方策も様々です。大切なことは、各地域で観光地域づくりについて、地域としての意思決定を行い、ビジョンや方向性を明確にしながらか取組を進めていくことです。

本ガイドブックでは、各地域をひとつの観光地と捉え、DMOが地域住民、企業、企業で働く従業員などあらゆる関係者とどのように協力しながら、観光地域づくりを進めていく必要があるのか、具体の事例も取り上げながらわかりやすく解説します。「観光地域づくり法人（DMO）における自主財源開発手法ガイドブック^{※6}」（観光庁2022年3月作成）、「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック^{※7}」（観光庁2023年3月作成）とあわせてご覧ください。

ワーケーションとは？

Work（仕事）とVacation（休暇）を組み合わせた造語。テレワーク等を活用し、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすことです。余暇主体と仕事主体の2つのパターンがあります。

ブレジャーとは？

Business（ビジネス）とLeisure（レジャー）を組み合わせた造語。出張等の機会を活用し、出張先等で滞在を延長するなどして余暇を楽しむことです。

マイクロツーリズムとは？

自宅から1～2時間程度の移動圏内の「地元」で観光する近距離旅行の形態のことです。自家用車による移動を中心とし、地域の魅力の再発見と地域経済への貢献を念頭に置いた旅行形態を指します。



※5 JNTO「訪日外客統計2023年12月推計値」

※6 https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000162.html

※7 https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000171.html

1-2 どの章から読みますか？

まずは、チェックリストを活用して、観光地経営に関する理解度や現状の取組を明らかにしてみましょう。②については、各地域やDMOの状況に応じて取り組んでいきましょう。

①観光地経営への理解と体制づくり

チェックリスト		✓
観光地経営を行う目的が理解できていますか？	<input type="checkbox"/>	
地域の関係者を把握した上で、地域の関係者との体制づくりや役割分担ができていますか？	<input type="checkbox"/>	
地域の関係者との合意形成や調整ができていますか？	<input type="checkbox"/>	

課題がある →



【第1～2章】
(P.11～P.31)
基礎から理解を深めよう！



全てできている



②持続可能な観光地経営のための取組

チェックリスト		✓
観光による受益を広く地域に波及させる取組を実施できていますか？	<input type="checkbox"/>	
観光分野において地域に新たな活力を創り出す取組を実施できていますか？	<input type="checkbox"/>	
地域の観光資源（自然、文化等）を保全・活用する取組を実施できていますか？	<input type="checkbox"/>	
観光危機管理の取組を実施できていますか？	<input type="checkbox"/>	

課題がある →



【第3～4章】
(P.35～P.66)
取組の進め方について理解を深めよう！



全てできている



③観光地経営を進めるための戦略の策定と事業の実行

チェックリスト		✓
戦略の策定から事業の実行までの一連の流れを理解できていますか？	<input type="checkbox"/>	
戦略の内容として必要な要素について理解できていますか？	<input type="checkbox"/>	
戦略は、観光による受益の地域への波及や地域住民の生活の質の向上等、持続可能な経営を意識した内容になっていますか？	<input type="checkbox"/>	
データや地域の関係者の意見を踏まえて戦略を策定できていますか？	<input type="checkbox"/>	
戦略は地域全体の方向性を示したものになっていますか？	<input type="checkbox"/>	
事業の構想から実行までの一連の流れを把握できていますか？	<input type="checkbox"/>	
事業の実行を通じて戦略の効果測定・見直しを行えていますか？	<input type="checkbox"/>	

課題がある →



【第5章】
(P.69～P.97)
戦略の策定や事業の実行について理解を深めよう！



全てできている



④DMOの組織経営

チェックリスト		✓
DMOの組織経営戦略を策定できていますか？	<input type="checkbox"/>	
組織経営戦略を実現するために実行計画を策定し、それに基づく取組の実行ができていますか？	<input type="checkbox"/>	

課題がある →



【第6章】
(P.101～P.104)
DMOの組織経営について理解を深めよう！



1-3 観光地経営とは何だろう？

①観光地経営の定義

観光地経営はとても大事なことです。本ガイドブックでは、観光地経営を次のように定義しています。

地域の多様な関係者と、観光地域としてのビジョンや取組の方向性をまとめた観光地経営戦略について合意形成を行い、地域のあらゆる要素（※）を戦略に基づきマネジメントすることで、「住んでよし、訪れてよし」の持続可能な観光地域づくりを推進する活動

（※）来訪者、来訪者の体験、情報、観光資源（自然、文化等）、観光危機等

②観光地経営のポイント

観光地経営を行う上でのポイントを以下にまとめました。第2章～第5章にて各ポイントの具体的な実施方法について解説していますので、前ページのチェックリストも活用しながら、読み進めていきましょう。

ポイント 1

多様な関係者との連携・調整

事業者や地域住民等の多様な関係者と連携しながら、地域一体となった観光地経営を行うことが重要です。

多様な関係者間で役割分担された体制づくりを行うことで、効果的な観光地経営を進めましょう。

第2章 (P.19～31) 参照

ポイント 2

「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくり

観光地として持続的に発展していくためには、旅行者と地域の間には好循環を生み出していくことが重要です。

旅行者が地域を訪れることで、地域での消費が生み出され、地域住民の生活の質の向上にもつながります。

また、旅行者の来訪は、地域住民や事業者が地域の価値を再発見するきっかけとなります。旅行者、地域双方にとって幸せな観光地域づくりを行いましょう。

第3章 (P.35～49) 参照

ポイント 3

観光地のマネジメント

持続可能な観光地域づくりを進めるには、地域において新たな活力を創り出し、活性化へつなげていくことが重要です。

また、観光資源（自然、文化等）、観光危機等をマネジメントしていくことも重要です。

第4章 (P.53～66) 参照

ポイント 4

戦略の策定・実行

観光地として中長期的に目指すビジョンや、それを達成するための具体的な戦略・方針（対旅行者・対地域）をとりまとめた観光地経営戦略の策定が重要です。

観光地経営戦略を策定することで、各関係主体が一体となり、共通の目指すビジョンの達成に向けて取り組むことが有用です。

第5章 (P.69～97) 参照

第2章

.....

観光地経営における 地域の体制づくりと人材

2-1 観光地経営に求められる体制づくり

①観光地経営に求められる体制づくり

観光地経営においては地域の多様な関係者と連携を行いながら、地域全体を一つの組織と捉えて経営を行っていくことが求められます。

例えば民間企業には、経営管理部門、総務部門、人事部門、マーケティング部門、営業部門、開発部門、サービス部門のように異なる役割を持つ様々な部門が存在しており、部門間の職務所掌を明確にしています。企業全体での取組の重複やムダをなくし、効率的に運営を行えるようにしています。

それと同様に、観光地経営においても地域の多様な関係者がそれぞれどのような役割を果たすのか明らかにして取組を進めることが非常に重要です。観光地経営に求められる体制づくりには、以下の方法があります。事例を参考に、取り組んでみましょう。



【観光地経営に求められる体制づくり】の事例

【事例1：(一社) 気仙沼地域戦略】(P.21)

関係者の「業務の見える化」と地域を組織に見立てた体制づくり

【事例2：(一社) 下呂温泉観光協会】(P.22)

地域全体の関係者の「業務の見える化」と役割分担による体制づくり

【事例3：レッヒ・ツェルス観光局】(P.23)

主導者の明確化と地域住民を中心に据えた地域の体制づくり

②多様な関係者との合意形成・調整

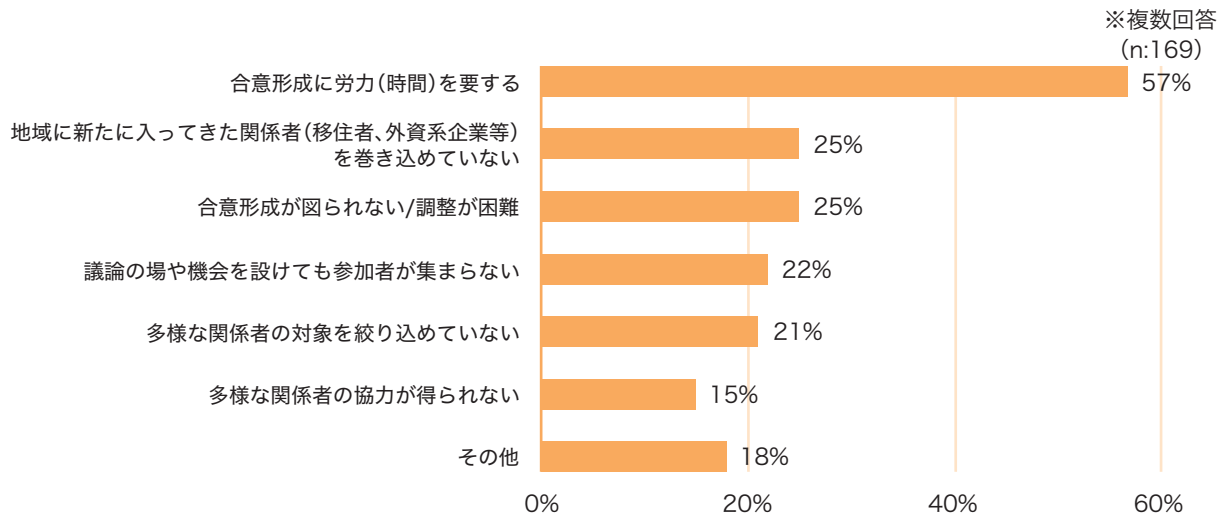
地域には、観光に関わる多様な関係者（事業者、地域住民、行政、業界団体等）が存在します。観光地経営が一般的な民間企業の経営と最も異なる点は、関係者と一体となって観光地という一つの大きな組織体を動かしていかなければならない点です。

そのため、観光地をどのように経営していくかを関係者と検討・共有していくことが大切です。具体的には観光地経営戦略の策定、それに基づいた取組の実行、結果の評価、戦略を見直すという一連のプロセスを、関係者の合意を得ながら実施していくことが重要です。関係者にとって観光地経営を「自分ごと」として捉えてもらえるよう、観光地経営戦略を策定する際には、観光地を取り巻く現状・課題の整理やビジョンづくりの段階から多くの関係者に参画してもらい、協力しながらまとめていきましょう。

観光地経営戦略の策定方法：第5章 5-4 (P.74~80) 参照

DMOのアンケートによると、合意形成の課題として「時間・労力がかかる」、「合意形成が困難」、その要因として「関係者が多すぎる」、「各関係者間で意見が異なる・温度差がある」といった内容が多く挙げられました。特に、広域連携DMOや地域連携DMOでは、マネジメントエリアが複数の行政区分にまたがるため、合意形成が難しいという意見が挙げられています。こうした課題を解決するための方法と事例を紹介しますので、参考に取り組んでみましょう。

▼多様な関係者との調整に取り組む上で抱えている課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」



【多様な関係者との合意形成・調整】の事例

【事例4：（一社）田辺市熊野ツーリズムビューロー】（P.24）

データ活用と日頃からの連携・協議による合意形成(交通機関の利便性向上の調整)

【事例5：（一社）八ヶ岳ツーリズムマネジメント】（P.25）

共通の目指す方向性（戦略）の丁寧な説明による合意形成

【事例6：（一社）富山県西部観光社】（P.26）

地道な対話を通じた合意形成による地域の体制づくり

事例1

(一社) 気仙沼地域戦略 関係者の「業務の見える化」と地域を組織に見立てた体制づくり

事例の該当
テーマ 2-1 観光地経営に求められる体制づくり
①観光地経営に求められる体制づくり

取組の背景

気仙沼市は、宮城県の最北端に位置し、世界三大漁場の三陸沖に隣接しているため、世界中から漁船が集い、水揚げ量が常に国内上位10位に入るといふ漁業の盛んな地域です。また、沿岸を離れると、海を一望できる安波山や美しい田園風景が広がり、水と緑に恵まれたまちでもあります。

このように一次産業が主要産業であったエリアですが、2011年に発生した東日本大震災からの復興に向け、観光を水産業と並ぶ市の主要産業とする方針を立て、2012年「気仙沼市観光戦略会議」を組成しました。さらに、2013年、その中核組織として「リアス観光創造プラットフォーム」（以下「リアスPF」という。）が誕生し、観光に対して大きく舵を切りました。

上記の流れの中で、気仙沼市は、観光地経営の体制づくりを行うに当たり、行政・観光協会・各種関係団体がそれまで果たしてきた役割を整理するところから始めました。

こうした役割の整理を右図の通り「見える化」することで、効率的な役割分担に向けた議論を行いやすくしました。

課題

その結果、観光における各業務に関する役割分担の中にモレやダブリが存在することが判明しました。具体的には、市行政、観光協会、リアスPF、商工会議所の全てが情報発信やイベント開催を行っている一方、観光戦略の策定やマーケティングを実施する機能が漏れていました。

課題の解決方法

そこで、戦略策定やマーケティング機能を担うDMOの設立（「気仙沼地域戦略」）に向けた検討を開始するとともに、意思決定するマネジメントの仕組み（「気仙沼観光推進機構」）を整備しました。また、気仙沼市の観光地経営の体制を一つの会社に見立てて組織図のような形に整理し、地域内の体制と役割分担を明確化しました。

具体的には、DMOは経営企画部・マーケティング部・商品開発部、市（行政）は総務部、商工会議所は人事部、観光協会は広報販促部・営業部という具合です。

気仙沼の取組は、観光地経営の体制を検討する際に、地域を一つの会社と見立てることが有効である好例といえます。

(一社) 気仙沼地域戦略の組織概要 地域DMO

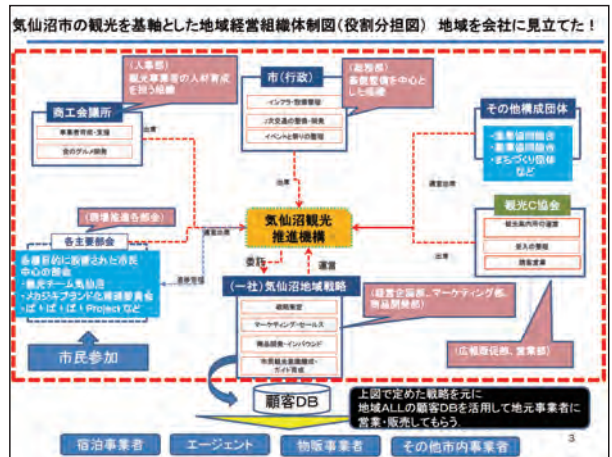
項目	内容
マネジメントエリア	宮城県気仙沼市
設立年月日	2017年3月31日
地域のコンセプト	「海と生きる」に基づく観光づくり

▼観光地関係団体の役割の「見える化」



(気仙沼地域戦略提供)

▼地域全体を一つの会社に見立てた体制図



(気仙沼地域戦略提供)



(気仙沼地域戦略提供)

事例2

(一社) 下呂温泉観光協会 地域全体の関係者の「業務の見える化」と役割分担による体制づくり

事例の該当
テーマ 2-1 観光地経営に求められる体制づくり
①観光地経営に求められる体制づくり

取組の背景

岐阜県下呂市は、発見以来1,000年に渡って湧き出る下呂温泉を中心に、多くの観光客が訪れる温泉地として知られる地域です。歴史ある地域であるがゆえに、地域に観光に関連する団体が多く存在しています。地域の観光を司る最も大きな組織は下呂温泉観光協会であり、4つの委員会があります。特にマーケティング・マネジメントによる誘客プロモーションを実施する誘致宣伝委員会（DMO委員会）では、下呂市、下呂温泉旅館協同組合、各地区の観光協会、商工会、下呂市エコツーリズム推進協議会などと連携して毎月1回会議を実施しています。

このような地域において、地域の体制づくりにおける転換期となったのは、2015年に日本版DMO登録制度が創設された2010年代でした。全国の温泉地・観光地でDMOが生まれるも、様々な組織がバラバラに動いている実態を把握し、新たにDMOを設立するよりも既存組織である下呂温泉観光協会を基にDMOへ改組・発展した方がよいという考えのもとに、上記の多様な主体が相互に連携した体制づくりを進めてきました。

地域の体制づくりを進める上で、下呂市ではまず最初に、下呂温泉を有する下呂地域において、各主体の役割を明確化することにしました。特に下呂温泉観光協会では、観光地域づくりに携わる総勢48名の理事による会議「理事会」において、各委員会で検討された年間の事業計画を発表・共有（見える化）し、決議をしています。その他にも、行政や下呂以外の地域についての情報は全て誘致宣伝委員会にて共有されています。このように、地域の主体がそれぞれ何をしているのかを把握した上で、行政はインフラなどのまちづくり、DMOはマーケティング等各主体ごとの役割を明確化するとともに、重複する取組は一元化していきました。

課題

下呂市には、下呂温泉を有する下呂地域だけでなく、周辺に4つの地域（小坂・萩原・馬瀬・金山）が存在します。上記のように観光に関連する主体間の役割分担を行った上で取組を進めてきたものの、地域間の連携を進める際には課題がありました。具体的には、下呂地域で実施していた各主体の役割の「見える化」と役割分担が周辺4地域ではできていなかったため、周辺4地域がどのような業務にどの程度対応できる等の情報が不明確な状態となっていました。

その結果、下呂地域からの送客を行っても周辺地域が受入れを十分に行えないという事態が起きました。

課題の解決方法

下呂市は5つの地域が過去に合併したという経緯があり、各地域は隣の地域からの口出しを好まない状況にありました。そうした背景から、下呂地域を中心に活動する下呂温泉観光協会が周辺4地域に役割分担を求めても、反感を招く可能性があったため、下呂市全域を所管する周辺4地域での役割の「見える化」と分担を行ってもらうよう市役所の振興事務所に働きかけました。その上で、今後は行政と共に地域全体の役割分担を再度整理していくこととしています。

地域全体での役割分担や連携を図るためには、関係主体の役割を「見える化」し、漏れや重複なく役割分担を行った上で、無駄な業務を削減したり不足する業務をカバーする体制づくりが重要であることがわかります。

▼下呂市内5つの地域

下呂市観光マップ



(出典：下呂市観光課ウェブサイト)

(一社) 下呂温泉観光協会の組織概要 地域DMO

項目	内容
マネジメントエリア	岐阜県下呂市
設立年月日	1946年12月5日
地域のコンセプト	市民と観光客の笑顔があふれるまち



(下呂温泉観光協会提供)

事例3

レッチ・ツュルス観光局 主導者の明確化と地域住民を中心に据えた地域の体制づくり

事例の該当
テーマ 2-1 観光地経営に求められる体制づくり
①観光地経営に求められる体制づくり

取組の背景

レッチ村は、「ヨーロッパ美しい村」という称号を持つオーストリアの山間にある地域です。冬はスキー、夏はハイキングのためにヨーロッパや世界中から旅行者が訪れます。ヨーロッパの王族や有名人も集まるため、高地には眺めのよい高級ホテルも多く存在しています。

スノーリゾートであるレッチ村では、観光地経営のマネジメント役として、レッチ・ツュルス観光局の「局長」、行政の首長である「村長」、リフト会社の「社長」の3役職が共通のビジョンを持ち、同じ方向性に向けて世界中に評価されるリゾートづくりを目指しています。

レッチ村は、狭い（域内ベッド数8,500個の受入規模）が故に、地域の最も重要な関係者が地域住民（多くが観光事業者）であると定義でき、観光地経営の方向性を決める際にも地域住民がとことん意見を交わし、地域全体で納得してから進める手法を採用しています。いつまでに決めなければいけないという時間をあえて設定せず、地域住民が納得し、折り合うまでとことん議論を尽くすスタイルは、日本の観光地にはあまり見られないものです。

しかし、こうしたスタイルが成り立っているのは、あらかじめ観光地経営の主導者（3役職）を明らかにし、その上で地域の特性を踏まえて議論の主体（地域住民）を明確にしているからであるといえます。地域の観光地経営を円滑に行うために、誰が納得する必要があるのかをよく理解した上で、このような定義を行っています。

課題

上記のようなスタイルにより、地域住民にとって最善な観光地経営を追求してきたレッチですが、旧来は地域の意思決定を行うための科学的なマーケティングができていなかったという課題がありました。地域住民が議論を尽くすというスタイルは素晴らしいものの、議論の拠り所となるマーケティングデータがなければ、議論の内容が正しいのかどうかわかりません。

課題の解決方法

そこでレッチでは、2002年に有名ブランドであるNikeやSwatchのマーケティングを行った経験を持つスイスのプロのマーケターをレッチ・ツュルス観光局に迎え、マーケティングデータに基づいた意思決定を取り入れるようになりました。

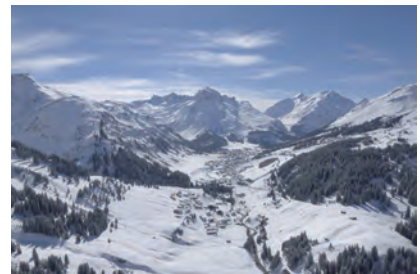
データに基づき、地域住民が納得するまで議論を尽くすことで、観光地経営の方針がより揺るぎないものとなったと言います。その一例として、当時制作したレッチ村のキャッチコピー「More Time, More Space」は今でも変わらずに使われ続けています。

レッチの事例からは、地域の体制づくりにおいて、①地域の意思決定者を明確化しておくこと、②地域における重要な関係者を明確に定義しておくこと、③関係者の議論を妥当なものにするためのマーケティングデータを整備しておくこと、の重要さがわかります。

▼レッチの位置



▼「ヨーロッパ美しい村」レッチ村



（レッチ・ツュルス観光局提供）

▼DMO局長と村長を交えた会議の風景



（白馬村ーレッチ村交流コーディネーター提供）

レッチ・ツュルス観光局の組織概要 海外DMO

項目	内容
マネジメントエリア	オーストリア レッチ村
設立年月日	1996年5月14日
地域の別名	ヨーロッパ美しい村

事例4

(一社) 田辺市熊野ツーリズムビューロー データ活用と日頃からの連携・協議による合意形成 (交通機関の利便性向上の調整)

事例の該当
テーマ 2-1 観光地経営に求められる体制づくり
②多様な関係者との合意形成・調整

取組の背景

田辺市は、紀伊半島の南西側、和歌山県の南部に位置する近畿地方で一番広い地方自治体(面積1,026.9km²)です。まちの西側の海側には中心市街地が広がり、内陸部はほとんどが森林に占められており、世界遺産である熊野古道を有することが特徴の地域です。

この地域には、田辺市に限らず、紀伊半島全体の受入環境の整備を目的とした紀伊半島外国人観光客受入推進協議会(事務局:和歌山県観光交流課)という組織があり、地域DMOである田辺市熊野ツーリズムビューローも同協議会の構成委員として参画しているほか、合計で18の団体が参画しています。

課題

田辺市では旅行者への二次交通の提供が課題となっていました。具体的には、観光客は田辺市の中心部まで鉄道によって来訪した後、周辺地域へは路線バスで移動する傾向にありましたが、従来は鉄道とバスのダイヤが連動していないため、鉄道が遅延すると、旅行者が次のバスを長時間も待たなければならないという状況が発生していました。

そこで田辺市では、行政や田辺市熊野ツーリズムビューローが連携し、旅行者にも地域住民にも使いやすい交通機関の整備に取り組んでいく必要があるという課題意識の下、交通機関の遅延による発車時間の調整やバス停の名称統一、路線系統番号導入による路線図共通化の調整に取り組むことになりました。

鉄道会社やバス会社に対して紀伊半島外国人観光客受入推進協議会の会議への出席を働きかける等、地域の関係者を少しずつ巻き込みながら、鉄道会社やバス会社と共に年に数回の大規模な会議や、月に1回程度の定例会を開催し、地域の交通機関の利便性の向上に向けた議論を重ねました。また、上記の会議とは別に、日ごろから連絡を取り合う関係性も構築しました。しかし、議論を進める中で、根拠となるデータが必要であるという課題が生まれました。

課題の解決方法

これに対し、2017年に同協議会は、外国人へのモニターツアー事業で取得したアンケート調査の結果や地域住民へのヒアリング調査の結果を会議に提供し、地域がターゲットとする旅行者や地域住民の実際の声を踏まえて利便性の向上を行うべきであるということを示しました。こうしたデータを基に、会議の構成員に対して課題を納得感ある形で示すことで、交通事業者の協力を取り付けることができました。

その結果、鉄道の運行に遅延が生じた場合は連動してバスの発車時間を遅らせるという形で、異なる交通事業者の連携を実現しました。

今後、協議会では、オーバーツーリズムの発生を見越して旅行者の利用によって地域住民が交通機関を利用できないといった事態が生じないようにバスを大型化する等、さらなる取組の展開を進めていくとしています。こうした合意形成には、年に数回の会議と毎月の定例会の開催のほか、日頃から気軽に連絡を取り合う関係性を構築しておくことが、細かな意識の擦り合わせにつながるため重要となります。また、協議会等への関係者の巻き込みを行う際には、いきなり大勢に声をかけるのではなく、少しずつ巻き込みを進めていくことが、関係者間での方向性を共有しながら円滑に合意形成を行うことにつながるため、有効となります。

▼熊野古道



(田辺市熊野ツーリズムビューロー提供)

▼交通機関の利便性向上に向けた協議会の様子



(田辺市熊野ツーリズムビューロー提供)

(一社) 田辺市熊野ツーリズムビューローの組織概要 地域DMO

項目	内容
マネジメントエリア	和歌山県田辺市
設立年月日	2006年4月1日
地域のコンセプト	「ブーム」より「ルーツ」/「乱開発」より「保全・保存」/「インパクト」を求めず「ローインパクト」/「マス」より「個人」/世界に開かれた上質な観光地へ(インパウンドの推進)



(田辺市熊野ツーリズムビューロー提供)

事例5

(一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメント
共通の目指す方向性 (戦略) の丁寧な説明による合意形成事例の該当
テーマ2-1 観光地経営に求められる体制づくり
②多様な関係者との合意形成・調整

取組の背景

八ヶ岳地域は、日本百名山の一つである八ヶ岳の南西麓に位置し、八ヶ岳や南アルプスの眺望、富士山が遠望される優れた景観を有している地域です。約30分以内の移動で標高差が1,000mにもなる変化のある地形や、豊かな自然に恵まれています。

このような地域において、山梨県北杜市と長野県富士見町・原村が県境を越え、長期滞在型の観光施策に取り組むため、2010年に「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律（平成20年法律第39号）」（以下「観光圏整備法」という。）に基づいて八ヶ岳観光圏として認定、2017年には八ヶ岳ツーリズムマネジメントが地域連携DMOとして登録されています。

八ヶ岳地域では、観光圏認定時に策定した観光圏整備計画がそのまま観光地経営戦略としての役割を果たしており、高付加価値化やサステナビリティ等の新しい要素を追加・更新しながら圏域の指針として活用されています。

課題

八ヶ岳ツーリズムマネジメントができた当時から、地元の関係者との関係構築や合意形成が順調だったわけではありませんでした。

山梨県北杜市、長野県富士見町、原村の県境を超えた三市町村の既存団体や事業者との合意形成を得た上で、三市町村共通事業の実施における連絡調整及び進捗状況の確認等を行うことは難しかったのです。まして、DMOの目指す観光地経営に対する理解を得ることはさらに難しいことでした。

後発的な組織である八ヶ岳ツーリズムマネジメントが地域の司令塔として、地域の連絡調整や合意形成をリードすることのハードルはとて高かったのです。

課題の解決方法

そこで、八ヶ岳ツーリズムマネジメントは、多様な関係者の間での役割分担から行うことにしました。押し付けるように役割分担を行っても反発が予想されたため、会議の場で各関係者の強みや得意分野を基に役割分担を行えるよう調整していきました。その結果、DMOが、今までどの団体も行っていなかった、観光地経営・マーケティングや国事業を担うことになりました。

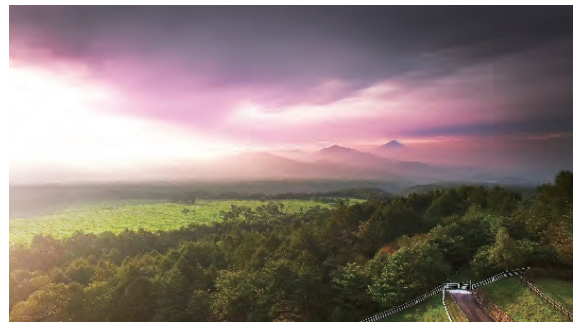
加えて、観光圏整備計画において地域共通の目指す方向性（戦略）を示した上で、「関係者間で上下関係はなく目指す方向性が同じである」ことを丁寧に説明し続けることで地域の意識統一を図りました。現在、日々の業務や対話を通じて各関係者の強みや得意分野を把握し、役割分担に基づいた取組の展開を進めています。

地域の関係者を巻き込みながら、実情に応じた合意形成の方法を考えていくことが重要です。

(一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメントの組織概要 地域連携DMO

項目	内容
マネジメントエリア	山梨県北杜市、長野県諏訪郡富士見町、長野県諏訪郡原村
設立年月日	2010年4月16日
地域のコンセプト	1000mの天空リゾート八ヶ岳 ～澄みきった自分に還る場所～

▼1000mの天空リゾート八ヶ岳



(八ヶ岳ツーリズムマネジメント提供)



(八ヶ岳ツーリズムマネジメント提供)

事例6

(一社) 富山県西部観光社 地道な対話を通じた合意形成による地域の体制づくり

事例の該当
テーマ 2-1 観光地経営に求められる体制づくり
②多様な関係者との合意形成・調整

取組の背景

富山県は、三方を囲む急峻な山々から流れ下る7本の大きな河川が深さ1,000mを超える富山湾へと注ぎ込む、豊かな水に恵まれた「水の国」であり、中でも富山西部地区は、浄土真宗寺院の門前町で培われ、江戸時代の加賀藩主・前田家の奨励の下、華開いた匠の技が今も集積する「ものづくり」に支えられ発展してきた地域です。厳しくも豊かな環境の中で、恵みに感謝しながら、人と自然と一緒に作り上げてきたこの土地の品格は、「土徳（どとく）」という言葉で表現されてきました。

このような地域において、地域の伝統産業の衰退が起こりつつあり、「土徳」に表される精神文化が失われてしまうという危機感がありました。

課題

このような中、地域の活路を観光分野に見出そうとしましたが、富山県西部地域（高岡市、氷見市、射水市、小矢部市、砺波市、南砺市）はものづくりが主流の地域であり、これまで地域一体となった観光地域づくりに取り組んだ実績がなかったことから、観光のノウハウがない事業者が多く、DMO設立の必要性が生まれました。

伝統産業をはじめとする地域の事業者は厳しい環境に対して危機感を強く持っており、これまで産業観光に取り組んだこともあったため、観光に対する機運は高まりつつありました。

課題の解決方法

2017年から地域の様々な業種の事業者と共にDMOについて学ぶ勉強会を2ヶ月に1回のペースで開催しました。また、DMOを中心とした観光まちづくりの意義や趣旨を地域に認識してもらうため、勉強会とは別に100件以上の事業者や行政への個別訪問を1年かけて実施しました。地域の伝統産業に関わる事業者は既に地域産業の衰退に対する危機感を有していたことから、丁寧に説明を繰り返すことで次第に理解が広まっていきました。こうして、DMO設立の意義や必要性に関する共通認識を関係者間で共有、合意形成を行った後、2019年に会員80社を有する富山県西部観光社（6市による地域連携DMO）が設立され、富山県西部のマーケティング、ブランディング、プロモーション、商品企画を主な役割として活動しています。

このように、観光まちづくりに関する理解を広めながら、DMOを核として、意見交換・議論を行うに当たり、総会のような大きな会議で合意を得るだけでなく、個別に事業者を訪問し、丁寧に説明し、意見交換を行ったことがポイントです。また、地域で新たな取組を行う際には、どの地域にも存在するキーマンに対して事前に個別訪問し、説明しておくことが重要であるため、そうした取組に意識的に時間と労力をかけています。地道に丁寧な説明を続けることが、結果として円滑に地域全体の合意形成を進めるためには必要であることがわかります。

こうした地域との関係構築が事業にも生きており、今では製造業のみならず、お寺、農業、漁業、林業等の幅広い業種と連携した商品造成につながっています。

▼富山の自然と人が共に作り上げた品格
＝「土徳」の象徴である散居村



(富山県西部観光社提供)

(一社) 富山県西部観光社の組織概要 地域連携DMO

項目	内容
マネジメントエリア	富山県高岡市、氷見市、射水市、砺波市、小矢部市、南砺市
設立年月日	2019年5月24日
地域のコンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな自然と人が共生して生み出す価値「富山の土徳」を世界に向けて発信し、地域の人たちが誇りを持つ豊かな地域づくりに貢献する キーワード: 伝統的なものづくり、美しい自然、海・山・里の豊かな食、仏教が根付いた精神風土、民藝の聖地、北前船で栄えた町人文化



2-2 観光地経営の関係者とDMOの役割

①観光地経営の関係者

観光地経営における主たる関係者を下表にまとめています。DMOはこれらの各関係主体の活動の司令塔となって、観光地経営を推進していくことが期待されています。観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン^{※8}にも記載している内容ですが、今一度確認しましょう。また、国や金融機関、ファンド[?]、投資家といった関係者との連携も戦略の立案と実行においては不可欠です。

▼観光地経営における主たる関係者と期待される役割

主たる関係者	期待される役割
DMO	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者との合意形成を図りながら、観光地域づくりの指針となる観光地経営戦略（P.69参照）の策定を担う 戦略に基づき持続可能な観光地経営を行うため、地域に必要な取組（観光資源の磨き上げ・保全、交通アクセスの整備、受入環境整備、プロモーション等）を洗い出し、実行計画を策定して取組を推進する 多様な関係者の取組がバラバラにならないよう、広い目線を持って関係者が実施する観光関連事業や戦略の整合性をとり、地域全体の最適化を追求することが期待される
地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> 周辺地方自治体等との連携協力を図り、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整備や観光地域づくりに資する統計整備、条例等の法整備、財政面での支援といった民間企業では遂行が難しい事項について整備を行う DMOが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、権限と責任を付与し、DMOと地方自治体の役割を明確に分離することが求められる
事業者	<ul style="list-style-type: none"> 観光関連事業者（飲食、宿泊、交通等）、非観光関連事業者（文化財、国立公園、農林水産業、商工業等）、地域内外の事業者等との円滑な連携協力を図るとともに、事業活動を意識的に観光地域づくりに結びつける 公的組織やDMOが自ら遂行することが難しい事業活動について、専門性を礎に柔軟かつ迅速な対応や取組を行うことが期待される
地域住民	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくりに積極的に参加し、地域を深く理解すること、観光客を気配りをもって受け入れることが期待される 昨今は、SNSを活用した地域の魅力の情報発信の担い手としての役割も期待される
金融機関、ファンド [?] 、投資家	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な目線での民間事業への財政的な支援、地域内の人材、資源、資金、情報を戦略的に運営することによる、観光消費額拡大に向けたノウハウの提供を行うことが期待される

ファンドとは？

ファンド（Fund）はもともと「基金」の意味ですが、現在では、投資家から広くお金を集めて運用する商品をファンドと呼ぶことが増えています。また、資金を運用する事業者、組織、集団を指す場合があります。



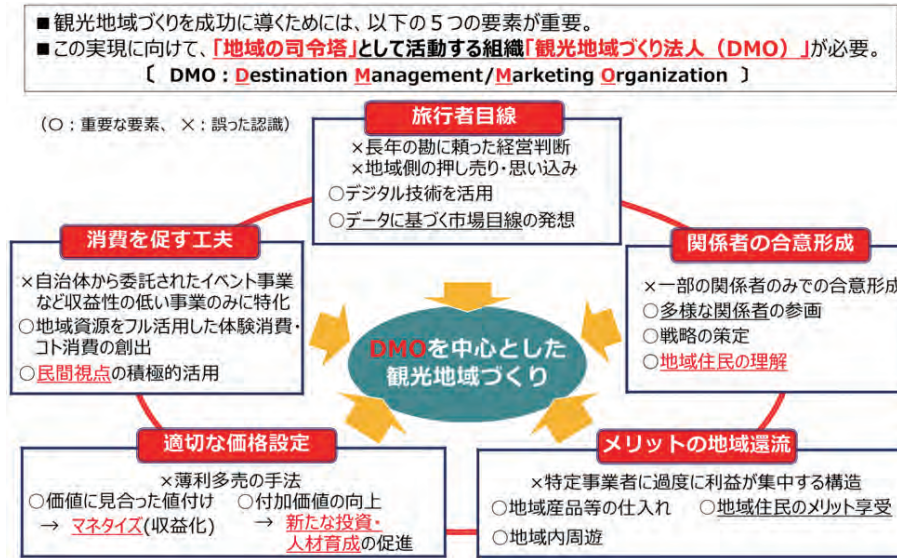
※8 https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000201.html

②DMOの役割

DMO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が期待されています。そのために重要なのは、地域に存在する関係者を把握した上で、地域においてDMOが果たす役割を決めることです。

なお、観光地域づくりを成功に導くためには、下図の通り、旅行者目線、関係者の合意形成、メリットの地域還流、適切な価格設定、消費を促す工夫の5つ要素が重要です。

▼観光地域づくりを成功に導くDMO（観光地域づくり法人）



③地域の多様な関係者との役割分担

地域の役割分担を行う上では、多様な関係者がそれぞれどのような強みを有しているのかをDMOが把握し、その強みを生かしていくことが重要です。

役割分担の方法は、DMOの成り立ちや、多様な関係者との関係性により異なります。「観光地としての地域を良くしたい」という関係者間で共通する目的を確認し合い、各主体間の役割を議論していくことが重要です。

また、これから観光振興に取り組んでいくという地域では、関係者が自らの役割を明確に把握できていないことも考えられます。このような場合は、DMOが主体的に役割分担を定め、各関係者との合意を取っていくことも有効です。

④地方自治体との連携

観光地経営を行うに当たり、地域の観光振興計画を策定している地方自治体との連携は不可欠です。観光地経営戦略は、地方自治体の観光振興計画と同じ方向を目指すものである必要があります。

そのためには、地方自治体との役割分担を明確に分離しておくことが重要です。また、地域の多様な関係者に向けて、それぞれの役割をわかりやすく示すことも必要です。

地域の事情を踏まえながら地方自治体との議論の上で各々の役割を決定していく必要があります。地方自治体にはDMOや民間企業では対応が難しいインフラ整備や統計・法整備といった固有の役割もありますし、大きいプロジェクトを実施する際は、地方自治体のリーダーシップが必要となる場面も多くあります。こうした点も踏まえ、観光地経営を行う上で地方自治体との関係性を検討していくとよいでしょう。

⑤地域住民との連携

「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりは、地域住民との良好な関係構築なしには実現できません。まずは、観光地経営の意義や効果を地域住民にわかりやすく伝えていくことが重要です。また、旅行者の来訪は、地域住民が地域の価値を改めて認識し、自らの地域を誇りに感じる機会にもつながっていきます。観光地域づくりに対する地域住民の理解や、更には観光地域づくりへの主体的な参画を促進することで、地域の新たな価値の創造につなげていきましょう。

▶ 地域住民への波及：第3章3-3 (P.43～P.46) 参照

⑥DMOの区分（広域連携DMO・地域連携DMO・地域DMO）間の連携

効果的に観光地経営を行っていくため、他区分のDMOや、他のDMOとの連携を行うことが重要です。そのためには、まず広範な地域の戦略（ビジョン、ブランディング等）と地域の戦略の整合を図ることが有用です。地域としての一貫性が創出されることにより、ブランド強化や資源の効果的な配分が可能となります。長期滞在を促進するためには地域内の多様性（地域の個性）の確保が重要ですが、ある程度の方向性を合わせておくことが有効です。

また、具体的な取組については、広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMOのそれぞれの強みや特性、例えば「規模（スケール）」や「範囲（スコープ）」などの観点から、どの区分のDMOが取り組むことが効果的・効率的かを検討し、地域内における役割分担や、重複または不整合な取組の調整を行うことが重要です。その際、異なる区分のDMO間で収集するデータの項目設定を合わせておくことで連携がしやすくなるでしょう。

▶ コラム④ (P.61) 参照

なお、地域によっては、地域DMOの中に別の地域DMOが存在するなど、マネジメントエリアが重複している場合があります。そのような場合は、観光地経営戦略の策定において必要な整合や棲み分けについて協議をすることで、効率的・効果的な観光地経営を行うようにしましょう。

このような役割分担、連携、調整を行うに当たっては、定期的な会議等を活用して、情報共有を行いながら協議をしていきましょう。



【DMOの区分（広域連携DMO・地域連携DMO・地域DMO）間の連携】の事例

【事例7：ビジット・ナパ・バレー】(P.30)

各区分のDMO間における役割分担によるプロモーション効果の最大化

事例7

ビジット・ナパ・バレー

各区分のDMO間における役割分担によるプロモーション効果の最大化

事例の該当
テーマ

2-2 観光地経営の関係者とDMOの役割

⑥DMOの区分（広域連携DMO・地域連携DMO・地域DMO）間の連携

取組の背景

ナパ・バレーは、アメリカ合衆国カリフォルニア州に位置するワインの一大生産地で、中心地であるナパのまちから50km北まで縦長に広がる盆地はワインの原材料であるブドウ畑で埋め尽くされています。

1830年頃からワイン造りが行われるようになり、1861年に地域初のワイナリーが設立される等、農業とワインを中心に発展してきた地域です。1976年には世界のワイン品評会で優勝するほどの高付加価値なワインの生産地として知られており、ブドウ畑のみならずワインのテイスティング施設や温泉、趣のある街並み等の特徴を活かして世界の富裕層が訪れる観光地です。

ナパ・バレーの観光地経営に関わる組織として、国レベルのDMO（ブランドUSA）、州レベルのDMO（ビジット・カリフォルニア）、地方レベルのDMO（サンフランシスコ・トラベル）、郡レベルのDMO（ビジット・ナパ・バレー）、町レベルのDMO（ダウントウン・ナパ等）の異なる区分の多数の組織が存在しています。

アメリカは広い国土を有するため、旅行者は旅程を決める際、まずカリフォルニア州を訪れることを決め、その中でナパ・バレーを訪れることを選択し、その先で更にどの町に立ち寄るのかを検討するという思考プロセスを踏みます。そのため、他区分のDMOとの連携が不可欠であり、そのための産業パートナーのエコシステムを構築しています。具体的には、ビジット・ナパ・バレーは、関係する他区分のDMOと協議の上で役割分担を決定し、それぞれの強みを活かした事業実施（プロモーション）を行っています。

課題

異なる区分の多数の組織に関わるという特性上、特に、マネジメントエリアが広範囲にわたるDMOと比べ、地域DMOであるビジット・ナパ・バレーは、下図における上下（上：カリフォルニア州・サンフランシスコ市 / 下：ナパバレー内の各市町）両者との合意形成や信頼される関係構築と協業が必須であり、その中で地域に根付くDMOだからこその価値の明確化が課題でした。

課題の解決方法

具体的には、ビジット・カリフォルニア（州レベル）がカリフォルニア州のブランド構築や国内外プロモーションを行い、サンフランシスコ・トラベル（地方レベル）がサンフランシスコのプロモーション及びナパ・バレーを含む北カリフォルニアの玄関口としての役割を果たす中、ビジット・ナパ・バレー（郡レベル）は、各市町では対応しづらいナパ・バレー全体の国内外プロモーションを担い、ナパ・バレー内のダウントウン・ナパやセント・ヘレナといった市町に観光客を送客する役割を果たすことを明確にしています。加えて、異なる区分のDMOの間でデータ連携の取組も行っており、ビジット・カリフォルニアやサンフランシスコ・トラベルが取得したデータをビジット・ナパ・バレーが活用することも心掛けています。このように、異なる区分間のDMOがプロモーションにおける役割分担やデータの共有等による連携を図る事で、地域、国内、グローバルの各レベルにおいてターゲットにプロモーション情報が届く可能性の最大化を図っています。

▼ナパ・バレーの位置



▼ワインの一大生産地ナパ・バレー



（ビジット・ナパ・バレー提供）

▼ナパ・バレーを取り巻く各区分のDMOの役割分担 産業パートナーのエコシステム



（ビジット・ナパ・バレー提供情報を加工）

ビジット・ナパ・バレーの組織概要

海外DMO

項目	内容
マネジメントエリア	アメリカ合衆国 カリフォルニア州 ナパ・バレー郡
設立年	2010年
地域の特徴	アメリカを代表とするワインの一大生産地

2-3 観光地経営を担う人材と能力

①観光地経営を担う人材とは

観光地経営を担うDMOの人材には、大別すると、経営判断を担うトップ人材（理事長、理事、CEO、CMO、CFO等）、経営と現場の実務の橋渡しを行う中核人材（事務局長等）、そして実務人材（スタッフ）の3種類が存在します。

②観光地経営に必要な能力とは

観光地経営に必要な能力を持った人材を確保することは、非常に重要です。

DMOで観光地経営に取り組む上では、トップ人材から実務人材の全てに渡って、日頃から地域に対する強い愛着や想いを持ち、多様な関係者としてしっかりとコミュニケーションを取っていくことが求められます。

また、特にトップ人材や、中核人材には高い専門的能力が求められます。具体的には、観光地経営を円滑に進めていくための専門知識や事業の進め方、多様な関係者の協力を取り付けるためのプレゼンテーション能力などが求められます。下表に、観光地経営を担う人材に求められる能力の内容とポイントを整理しました。こうした点を念頭に置きながら、観光地経営に関わるDMOの人材の採用や育成を行うことが、持続可能な観光地経営を行っていくことにつながります。

人材育成については、まずはできるところからスタートすることが重要です。観光庁による既刊の各種ガイドブック（右図）を参照したり、国内外の他地域に視察や旅行に出かけるなどして見識を深めることも極めて有益でしょう。

▼観光地域マーケティングガイドブック（左）
自主財源開発手法ガイドブック（右）



▼必要な能力の種類とポイント

能力の種類	必要な力とその内容	ポイント	
基礎的能力	地域の理想像に向かい、プロ意識を持って粘り強くやり遂げる力	<ul style="list-style-type: none"> ・粘り強さ ・プロフェッショナリズム ・地域に対する強い愛着や想い（マインド） 	現状の課題への危機感、観光地経営のプロとしての意識を有していることや、「地域をこうしたい」という強い想いがあること
	他者の立場を理解し、共感とその先の相互理解を醸成できる力	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション力 	他人にとって協力したいと思わせるような共感を呼び起こさせる説得力を有していること
専門的能力	地域内で実行すべきプロジェクトを計画的かつ確実に実行する力	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネススキル ・マーケティングの知識 ・ファイナンスの知識 ・プロジェクトマネジメント力 	観光地経営に必要な専門知識を有するとともに、業務全体を俯瞰し、プロジェクトにおいて課題が生じても課題解決のための方策を検討し、プロジェクトを円滑に進めていくこと
	戦略や事業内容を論理的に検討し、地域内外の関係者へわかりやすく伝えて協力を取り付ける力	<ul style="list-style-type: none"> ・論理的思考力 ・プレゼンテーション能力 	他人にとって納得感を伴って理解を得られるような対話力や表現力、視覚的なデザイン技術を有していること

第3章

.....

観光による受益を 広く地域に波及させる取組

3-1 多様な事業者・業種への波及

「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりの実現には、観光による受益を地域内の多様な事業者・業種に波及させることが重要です。

多様な事業者・業種への波及について、DMOのアンケートでは「対象とする事業者の範囲設定が困難」、「波及を生み出すための方法がわからない」、「観光関連事業者以外の事業者を把握できない」といった課題が多く挙げられました。

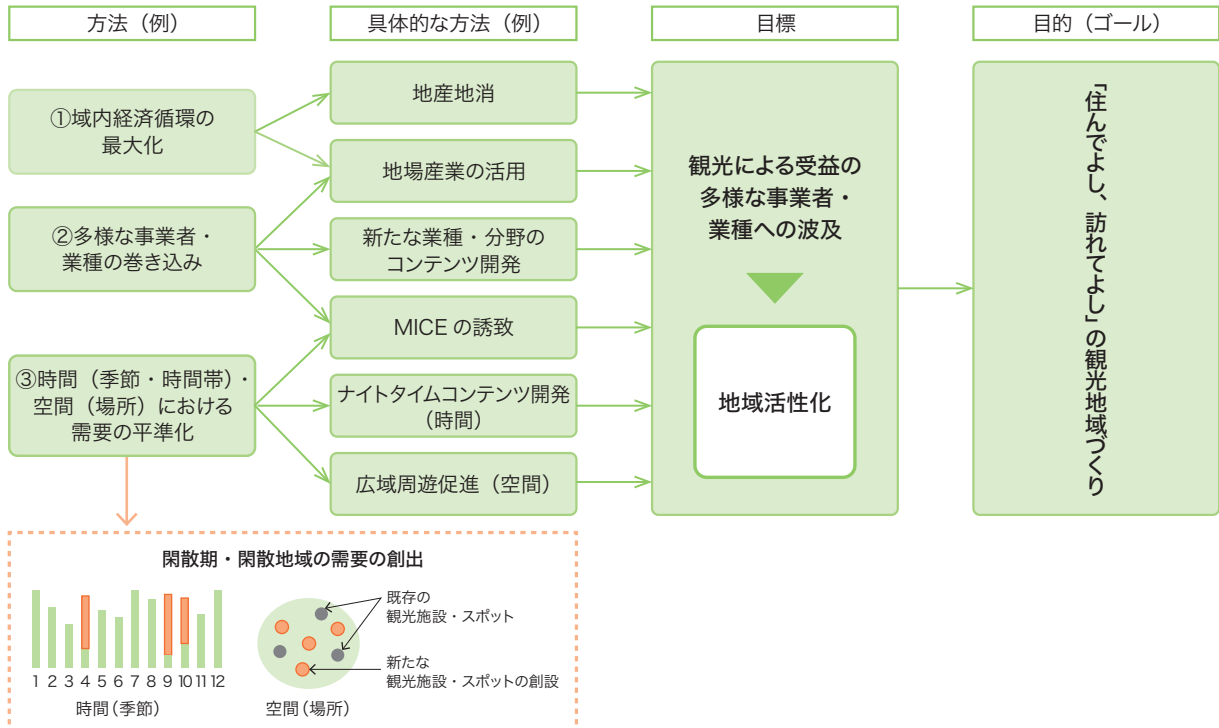
地域の多様な事業者・業種に波及させる方法については、下図のように、①域内経済循環の最大化、②多様な事業者・業種の巻き込み、③時間（季節・時間帯）・空間（場所）における需要の平準化などがあります。これらの考えを具現化する取組として、例えば、①については地産地消や地場産業の活用、②については、農業、漁業、林業、製造業、寺社仏閣等、直接観光を生業としていない事業者を巻き込んだコンテンツ開発やMICE（？）の誘致、③については、ナイトタイムコンテンツ開発（時間軸における需要の平準化）や広域周遊促進（空間における需要の平準化）などが考えられます。

コラム① (P.36) ②③ (P.38) ④ (P.39) 参照

こうした取組を実施していくことで、観光による受益を多様な事業者・業種へ波及することができ、それが地域全体の活性化につながります。また、これらの取組の成果として、観光による経済波及効果を測定することも重要です。コラムも参考に、地域で検討してみましょう。

コラム⑤ (P.39) 参照

▼観光の受益の多様な事業者・業種への波及の考え方

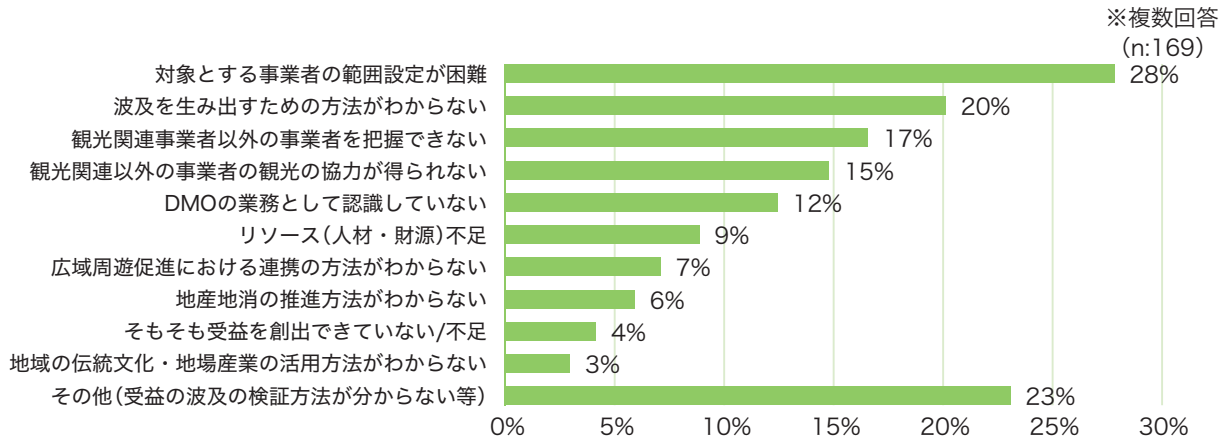


MICEとは？

企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称を指します。大規模な国際会議といったものだけでなく、国内会議など中小規模の会議等を誘致することも需要の平準化には有効です。



▼観光による受益の多様な事業者・業種への波及に関する課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」

コラム①

道の駅の運営による域内経済循環の促進
((株) かつの観光物産公社：地域DMO)

秋田県内の地域DMOであるかつの観光物産公社では、収益事業として道の駅の運営を行っています。館内にはレストラン、地場産品の直売所、土産品の売店、手づくり体験館等がありますが、単にその場で販売するのみならず、鹿角市内の観光関連産業を一体的・総合的にプロデュースする「かつの観光総合プロデュース事業」の一環として展開することで、コロナ禍の影響で落ち込んだ観光業の回復と発展を促進し、地域の経済活動の好循環を生み出しています。

当該事業では県内の祭のコラボレーションや産学連携による大学生の道の駅実地研修等、幅広い取組をプロデュースしています。例えば物産関連では、観光事業者と物産事業者の交流を強化することを目的とした旅行会社社内での物産のBtoB^①販売や、地域間連携を強化するために宮崎県と連携した産品交換交流事業「ローカルフードプロジェクト」、鹿角市内の直売所を道の駅に集結させるイベント「かつの旬食フェスタin道の駅」といった取組を展開しています。

このように業界と業界、地域と地域をつなぐイベントの実施や特産品の開発・販売をDMO会員と連携して実施することで、域内経済循環の促進に貢献しています。また、商品開発による六次産業化、道の駅での農産物の販売等により、観光を直接生業としていない農業等の事業者もその好循環に取り入れることができます。

▼ローカルフードプロジェクト

宮崎県産へべすを鹿角市で、秋田県産りんごを宮崎市で販売



(かつの観光物産公社提供)

BtoBとは？

事業者を相手方として製品やサービスを販売するビジネスモデルを指します。



POINT



【多様な事業者・業種への波及】の事例

【事例8：(一社) 近江ツーリズムボード】(P.37)

「近江美食都市」推進プロジェクトによる受益の波及

事例8

(一社) 近江ツーリズムボード 「近江美食都市」推進プロジェクトによる受益の波及

事例の該当
テーマ

3-1 多様な事業者・業種への波及

取組の背景・課題

滋賀県の湖東地域は、中部国際空港から70km、関西国際空港から120kmという良好なアクセスを有するとともに、彦根市に存在する彦根城等を代表とする日本ならではの魅力や歴史を味わえる地域です。かつての湖東地域では地場産業や農業が盛んである一方、人口減少や経済の停滞という課題を抱えており、具体的な経済政策（雇用拡大・起業促進）が必要でした。そこで、2015年、観光業（旅客運輸、宿泊、飲食、物産販売）よりも更に裾野の広い集客産業（小売全般、宿泊、飲食、建設土木、不動産、金融、商品開発による工業・農業卸売業、情報関連、保険）による地域経済活性化策が提起され、それを推進する組織として、彦根商工会議所を母体にインバウンド誘客を目的とした近江ツーリズムボードという地域連携DMO（3市4町）が設立されました。

課題の解決方法

上記の課題に対して、近江ツーリズムボードは「美味しいものがある街に人は集まる」との考えの下、美食の開発による来訪動機拡大を目指し、美食の町であるスペインのサンセバスチャンを参考に、地域の食を活用した観光地域づくりとして、「近江美食都市」推進プロジェクトを開始しました。具体的には、まず農商工連携による地域産品の調査・発掘・評価を行い、彦根市周辺地域の食材を整理・発信するため「近江ガストロノミー食食材マップ&カレンダー」を作成しました。また、地元の料理人をターゲットとした、全国の一流シェフによるセミナーを開催しています。具体的には、スペインのエル・ブジ（3つ星レストラン）等で勤務し、現在は軽井沢を拠点で活動しているシェフや東京原宿のシンシア（1つ星レストラン）で勤務するシェフなどの地域素材を生かすことに長けたシェフが、近江食材に適した料理法の開発を行いながら、地元の料理人にそのノウハウを伝える取組を実施しました。

さらに、一流シェフから学んだ技術を基に開発した食のコンテンツを実売に繋げていくため、これから自分の店を持ちたいという料理人に対し、歴史観光資源周辺（主に彦根市内、多賀大社周辺、湖東三山等）や彦根市内のイベント等でのフードカー貸出事業を開始し、料理人が地元食材を使用した食のコンテンツを低コストで振る舞えるようにしました。湖東地域には、観光資源周辺に観光客が立ち寄れる飲食店も少なかったことから、一石二鳥の取組です。

このように、近江ツーリズムボードの「近江美食都市」推進プロジェクトは、農商工連携、複数市町村による連携、そして地元食材活用と、観光による受益を多数の事業者・業種に波及させる取組として大変参考になります。また、フードカーレンタル事業及び旅行業はDMOの収入の約3割を占めるなど、自主財源の獲得にも寄与しています。

▼湖東地域を代表する景勝地 琵琶湖を背景とした国宝彦根城



(近江ツーリズムボード提供)

▼一流シェフによるセミナー



(近江ツーリズムボード提供)

(一社) 近江ツーリズムボードの組織概要 地域連携DMO

項目	内容
マネジメントエリア	滋賀県米原市、彦根市、近江八幡市、多賀町、甲良町、豊郷町、愛荘町
設立年月日	2015年9月30日（2016年4月1日に法人化）
地域のコンセプト	雄大な自然との会話/古城と古寺を楽しむプレミアム街道/歴史体験と自然体感 等



コラム②

フードロス削減による農業関係者への波及
((一社) 福島市観光コンベンション協会：地域DMO)

福島市では、かつてより農業が盛んで、特に桃やリンゴなどの果物の生産が盛んに行われ、市場などで生のまま売られることが主流でした。しかし、近年の気候変動等の影響により規格外品が多く出るようになりました。規格外品はそのままでは売れませんが、地域に規格外品の二次加工ができる事業者が少なく、廃棄処分せざるを得ずフードロスの問題が発生していたり、市外の加工業者に収益が流出してしまうという課題がありました。

そこで福島市観光コンベンション協会では、桃やリンゴの規格外品を活用して、市内の66事業者（飲食店・宿泊施設等）で規格外品を活用したメニュー・コンテンツ開発を行う「ピーチホリデイ」、「アップルホリデイ」という取組を行いました。

この取組により、これまで廃棄していた規格外品の買い取り手ができたことで農家の収益の創出に繋がったほか、福島市観光コンベンション協会と農業関係者との新たな関係構築も実現しました。

また、規格外品が活用されるようになったことで、地域で廃棄される規格外品が減り、フードロスの削減にもつながりました。

今後は、農業分野だけでなく福祉分野にも波及を広げ、障がい者が農業分野での活躍を通じて社会参画を実現する「農福連携」の実現を目指します。

▼ふくしまピーチホリデイのチラシ



(福島市観光コンベンション協会提供)

参考情報

(一社) 福島市観光コンベンション協会. 「ふくしまピーチホリデイ」. <https://peachholiday.jp/>

コラム③

イベント開催・補助金を通じた多様な事業者へ支援
((一社) 墨田区観光協会：地域DMO)

東京都内の地域DMOである(一社)墨田区観光協会では、墨田区の産業観光を推進し、地域一体となった観光地域づくりを行うことを目的に、地域団体・事業者の活動支援として、公園を活用したイベント開催による事業者の活動促進や事業者への補助金支援を実施してきました。

浅草から東京スカイツリーの間にある墨田区立隅田公園そよ風ひろばは、観光客の往来も多く、区民の憩いの場であることから、墨田区観光協会が事務局となり墨田区商店街連合会と連携して「そよかぜつながるフェス」としてイベントを定期的に開催し、地域の企画団体者(事業者)や出店者からの企画提案や参加を募集しています。

また、事業者への補助金支援として、墨田区から墨田区観光協会への、観光における地域づくりを行うための事業補助金の一部を活用し、令和4年度からは「観光イベント支援助成金交付」といった支援メニューを用意し、事業者や町会等を対象に支援を行ってきました。

その結果、「そよかぜつながるフェス」は、令和4年度から21回開催し、延べ300以上の団体等が参加しました。コーヒーフェスや音楽イベントなど定例化する企画も増え、観光客だけでなく区民からも「毎回楽しみ」、「日本の魅力を感じられて楽しい」などの声が寄せられています。また、補助金支援についても、令和4年度には19件の申請に対して支援を実施し、地域の幅広い事業者が観光へ参画するきっかけとなり、参画した事業者からは「墨田区観光協会が様々な支援をしてくれるので安心して運営できる」との声もあり、観光に対する意識・意欲の向上、墨田区の産業観光の推進に寄与することができました。

▼「そよかぜつながるフェス」の風景



(墨田区観光協会提供)


コラム④

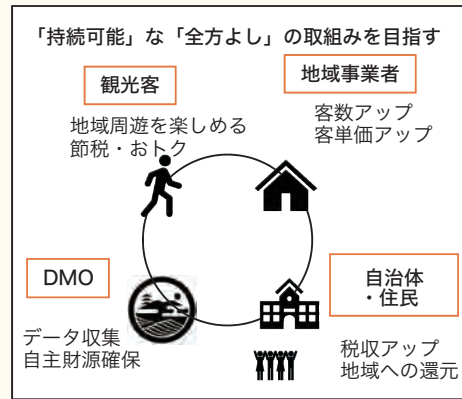
ふるさと納税を活用した域内周遊促進

((一社) 京都府北部地域連携都市圏振興社 (通称: 海の京都DMO) : 地域連携DMO)

海の京都地域 (京都府福知山市、舞鶴市、綾部市、宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野町を含む京都府北部地域) は、日本三景「天橋立」といった唯一無二の自然景観をはじめ、文化や歴史が息づく町並み、観光誘客に寄与するブランド食材・宿泊施設を有し、地域全体で多様な旅行者ニーズに対応できる環境が整っています。一方で、名所以外への周遊不足という課題や7つの行政区をつなぐ共通サービスや共通的なデータ基盤が不足しているという課題がありました。

そこで、海の京都DMOでは、7市町で利用可能な電子ギフト「海の京都コイン」をふるさと納税の返礼品として提供し、地域全体の周遊や宿泊・飲食・体験等の様々な店舗での消費を促進させる取組を開始しました。

観光客には「ふるさと納税を活用して地域を周遊できる」という価値を、事業者 (海の京都コイン加盟店) には「顧客送客と単価向上」という価値を、地方自治体・地域住民には「税込増加によるまちづくりの支援」という価値を、海の京都DMO自身にも「観光客データと自主財源を収取する」という価値をもたらしています。また、収集したデータはTableauやNotionを活用した「データ交換所」や各地域で開催する「DMOサロン」を通じて地域のEBPM  の推進や施策の策定に活用しています。



EBPMとは？

EBPM (Evidence-based Policymaking、証拠に基づく政策立案) とは、政策目的を明確化した上で合理的根拠 (エビデンス) に基づく政策立案を行うことです。



コラム⑤

産業関連表を活用した経済波及効果の見える化

((一社) 下呂温泉観光協会 : 地域DMO)

岐阜県内の地域DMOである下呂温泉観光協会は、日本三名泉「下呂温泉」を中心に観光地域づくりを推進していますが、市内全域に点在する観光資源の認知度が低いため、下呂市内の周遊促進が進まず、観光消費額の確保による安定的な観光地経営基盤の確立が困難な状況にあるという課題がありました。

そのため下呂温泉観光協会では、下呂市内への観光による裨益を把握するため、産業関連表及び宿泊データ分析システムを用いて、下呂市内における経済波及効果の見える化を行う取組を進めました。

取組の結果、業界別の域内調達率を把握できるようになり、建築分野では約9億8千万円の消費額のうち域内調達率は50%であり、その他の50%については地域外に流出していることが判明しました。そのため、域内調達率を意識しながら建築資材を域内で調達強化する等、取るべき対策が明確になったと言えます。

今後は、農業分野の域内調達率にも分析の範囲を広げ、農泊を推進して地消地産を意識した取組を目指します。

市内の周遊促進の課題については、直近の取組として面的DX化によるサイネージ導入で、周遊に資する観光情報や体験予約、地域イベントカレンダー、遠隔接客案内、飲食店混雑状況の最新情報等の可視化を実施しています。

▼算出した経済波及効果の図



(下呂温泉観光協会提供)

参考情報

観光庁.観光DX.「地域主体による観光客の下呂市周遊促進と拡大戦略」.
<https://kanko-dx.jp/case-study/93/>

3-2 観光従事者への波及

持続可能な観光地域づくりを行うためには、観光従事者が高い満足度と安心感を持って観光業界で働けるような環境を整備することが重要です。

DMOのアンケートによると、観光による受益の観光従事者への波及に関する課題として「観光従事者の待遇改善や働きやすい環境づくりのためにDMOが何をすればよいのかわからない」、「業界団体や観光事業者に対するDMOの影響力が弱い」、「DMOの業務として認識していない」といった内容が上位に挙げられており、観光従事者の働きやすい環境づくりはDMOではなく、事業者の役割であるとの認識も多く見られます。

一方、観光業界における人手不足は深刻であるとともに、スキルの高い従事者の確保は観光地において重要なテーマであり、DMOの役割がますます重要になっています。

具体的な手法としては、DMOによる直接的な支援として「事業者のDX支援による生産性向上」や「観光従事者の育成・雇用機会の創出」などが挙げられます。

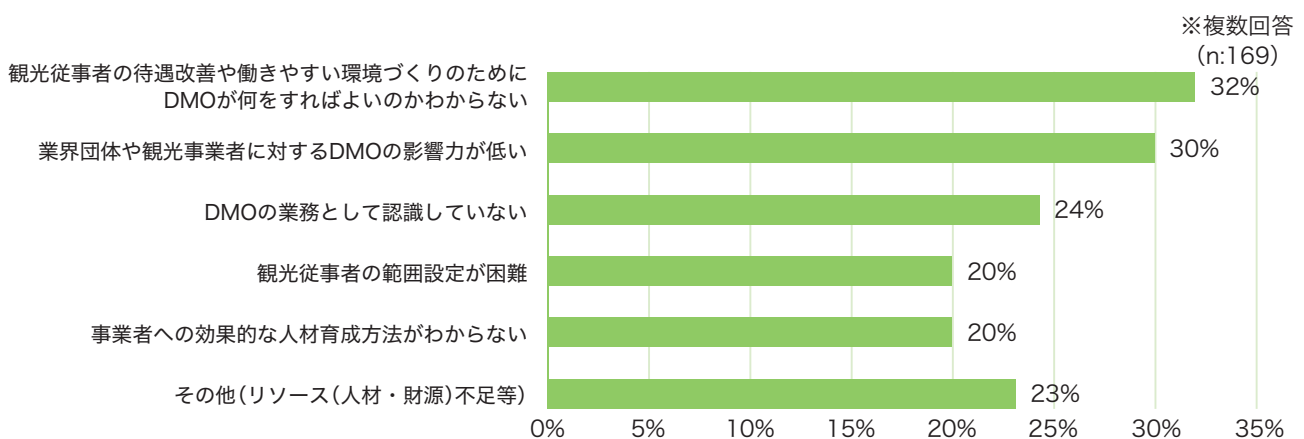
事業者のDX支援による生産性向上については、観光従事者の休暇の取得をしやすくしたり、より高付加価値化につなげる取組に従事することを可能とすることにより、結果的として賃金向上など、更なる働きやすさにつながります。

また、観光従事者の育成・雇用機会の創出については、観光従事者のスキルを向上させ競争力を高めたり、好条件の雇用のマッチング等を図ることで、従事者にとってはより好条件での勤務が可能となるとともに、事業者にとっても雇用が促進されるという考えです。

さらに、間接的な支援としては「観光従事者の待遇改善に資する取組をしている事業者の表彰や認定」といったインセンティブづくりなども考えられます。

地域の実情に応じて必要な取組を検討していきましょう。

▼観光による受益の観光従事者への波及に関する課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」

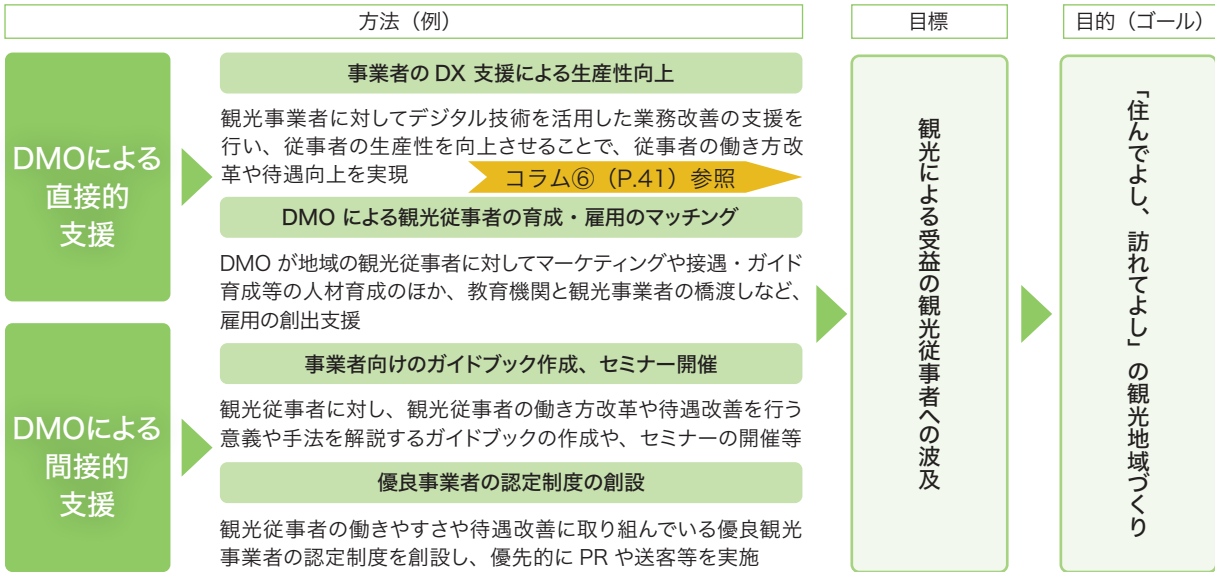


【観光従事者への波及】の事例

【事例9：ハワイ・ツーリズム・オーソリティ（HTA）】(P.42)

国際競争力のある観光従事者の育成

▼観光従事者への波及の考え方



コラム⑥

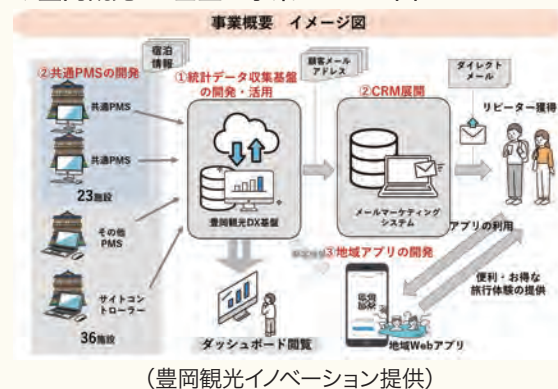
**DXを通じた観光従事者の待遇改善
（（一社）豊岡観光イノベーション：地域連携DMO）**

城崎温泉は、「共存共栄」の考えの下、“まち全体が一つの温泉旅館”として主に関西地域より多くの観光客を迎え入れています。周辺の観光地に比べて観光消費額や平均宿泊日数が低いという現状があります。地域に共感し、愛着を抱き、何度も訪れ、長く滞在してもらおう旅行形態の確立をどのように実現するかが課題でした。

そこで、宿泊施設のPMS（？）統一化とCRM（？）システムの構築を進めることで、さらなるマーケティングの強化を目指し、令和3年度から城崎温泉全体の宿泊予約情報や宿泊在庫情報等を自動集約し、データを可視化して観光地マーケティングに活用するシステム（豊岡観光DX基盤）を整備しました。これにより、地域全体及び個別宿泊施設において、現時点と前年同時点の宿泊予約状況の比較や個別宿泊施設と地域全体の予約状況及び予約単価の比較が可能となりました。

その結果、豊岡観光イノベーションはタイムリーに必要な施策が打てるようになり、個別宿泊施設ではレベニューマネジメントが可能となり、従業員のシフト管理にも寄与しています。実際に、ある旅館では、地域全体の稼働率のデータを基に休館日を増やしました。需要を逃さず、光熱費等の削減や人件費の調整に寄与しています。また、従業員からは、システム導入前と比較して早めに休暇設定できるようになったことで、休暇中の計画を立てやすくなったとの声もあり、観光従事者の待遇改善にも繋がっています。

▼豊岡観光DX基盤 事業イメージ図



参考情報

観光庁.観光DX.「“まち全体が一つの温泉旅館”のDX化実現事業」.
<https://kanko-dx.jp/case-study/96/>

PMSとは？

PMSとは、“Property management system”の略称であり、日本語では「顧客予約管理システム」と呼ばれます。宿泊予約や販売価格、残室数などの宿泊施設に関する情報を一元管理できるシステムをいいます。

CRMとは？

CRMとは、“Customer Relationship Management”の略称であり、日本語では「顧客関係管理」と呼ばれます。製品やサービスを提供する主体が、顧客との間に親密な信頼関係を作り、購入した顧客をリピーターに、リピーターをファンに育成するような持続的な関係構築を行い、顧客と企業との相互利益を向上させることを目指す総合的な経営手法です。



事例9

ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA) 国際競争力のある観光従事者の育成

事例の該当
テーマ

3-2 観光従事者への波及

取組の背景

ハワイは米国最南端の州で、世界中から多数の観光客が訪れる世界有数のリゾート地として知られています。ハワイ諸島には132もの島々があり、そのうち観光で訪れることができるのは、オアフ島、ハワイ島、カウアイ島、マウイ島、モロカイ島、ラナイ島の6島です。

課題

かねてより観光地として人気のハワイですが、離島という特性上、若く優秀な人材がアメリカ本土に流出し、ハワイに若い人材が残らないといった課題を抱えています。そのため、次世代を支える若者がハワイに誇りを持って住み続け、ハワイの主産業である観光産業に関わりたいと思えるような仕組みづくりが必要でした。

課題の解決方法

そのような課題に対して、ハワイでは学校教育等を通じて「ハワイとはどのような場所で何が素晴らしいか」「アロハとは何か（挨拶としてよく使われる言葉だが、ハワイ語の辞書には愛することなど30以上もの解釈があり、ハワイ文化において非常に大切にされている言葉）」という地域に関する理解を地道に伝える等、地域住民の意識に地域への愛着や郷土心が自然に根付くようにしています。このようにして、ハワイの将来を担う人材に対する幼いころからの観光教育を通じて、ハワイ内での観光産業就労を目指す若者の増加につなげる取組を実施しています。

加えて、DMOであるハワイ・ツーリズム・オーソリティ（以下「HTA」という。）では、現在もしくは直近の将来のハワイの観光産業を支える人材の支援に対して対策を講じています。その一つの取組として、HTAの主たる財源である宿泊税を活用し、地域向けの補助金プログラムを提供しています。

HTAの補助金プログラムのひとつである、「Workforce Development」では、国際競争力のある観光従事者の育成に向けて、非常に幅広い用途での活用が認められています。例えば子供向けの啓発事業や、大学の観光学科に進学する学生・短大から大学の観光学科に編入する学生向けの奨学金事業、観光従事者向けの育成事業等に対して、地元事業者側からの事業提案を募り、それに対して支援を実施しています。このように、ハワイの若者が職業として観光産業を選ぶことに誇りを持つ状態を目指しながら、将来の観光従事者のスキル向上や待遇向上、キャリア形成支援を図り、国際競争力のある観光従事者の育成につなげています。HTAでは、その他にも自然資源、文化継承、地域活性、主要イベント、リゾート地域における文化体験を支援するための補助金プログラムを提供することで、総合的な目線で持続可能な観光産業の実現を目指しています。

HTAの事例から、観光従事者への波及効果を意識した上で、中長期的に地域の観光人材を育成していくことは、非常に重要な取組であるといえます。

▼ハワイの島々の位置関係



▼補助金プログラム採択事業者による地域活性化のための文化イベント



©Hawai'i Tourism Authority

ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA) の組織概要 海外DMO

項目	内容
マネジメントエリア	アメリカ合衆国 ハワイ州
設立年	1903年（前身団体であるHawai'i Promotion Committeeを設立）
地域の特徴	太平洋のほぼ中心に位置する世界屈指のリゾート地

3-3 地域住民への波及

①地域住民への波及とは

地域住民への波及を生むためには、旅行者と地域住民の双方にとって観光によるメリットが生まれる状態を作り上げることが重要です。

地域が観光誘客に取り組むことで地域住民が得られる効果には、心理的な効果（地域への誇り・愛着の醸成等）や、物理的な効果（観光の受益による住環境の改善・生活水準の向上等）などが存在します。

②地域住民の観光への理解と参画を得るためには

観光地においては、旅行者による過度な混雑やマナー違反等により、地域住民の観光に対する感情が悪化する場合があります。持続可能な観光地域づくりを行うためには、こうした問題を未然に防ぐとともに、①で整理した観光に取り組むことで地域住民が得られる効果を示し、それを地域住民に伝えていくことが重要です。

その方法は、DMOのマネジメントエリアの広さや地域住民との既存のネットワークの有無等により異なりますが、下図のようなものが考えられます。

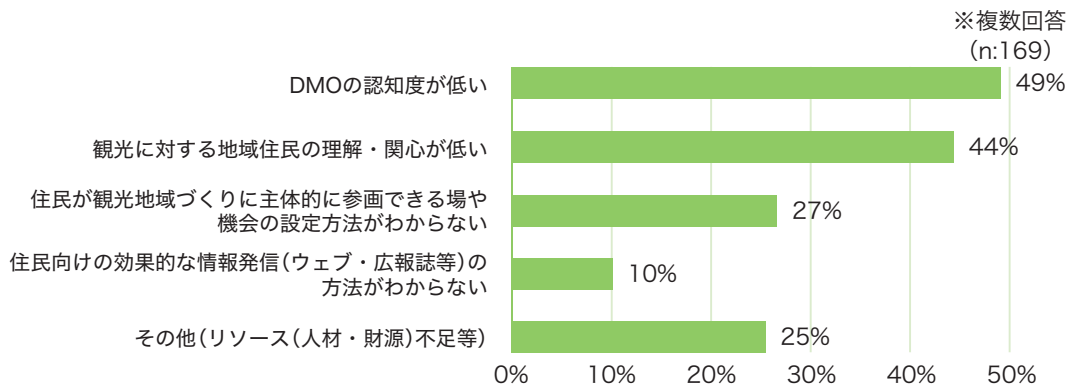
▼観光による受益の地域住民への波及と観光への理解の促進の考え方



DMOのアンケートによると、地域住民との関係構築、地域住民への波及効果に関する課題については、「DMOの認知度が低い」、「地域住民に対するDMOの影響力が低い」、「観光に対する地域住民の理解・関心が低い」等が上位に挙げられています。

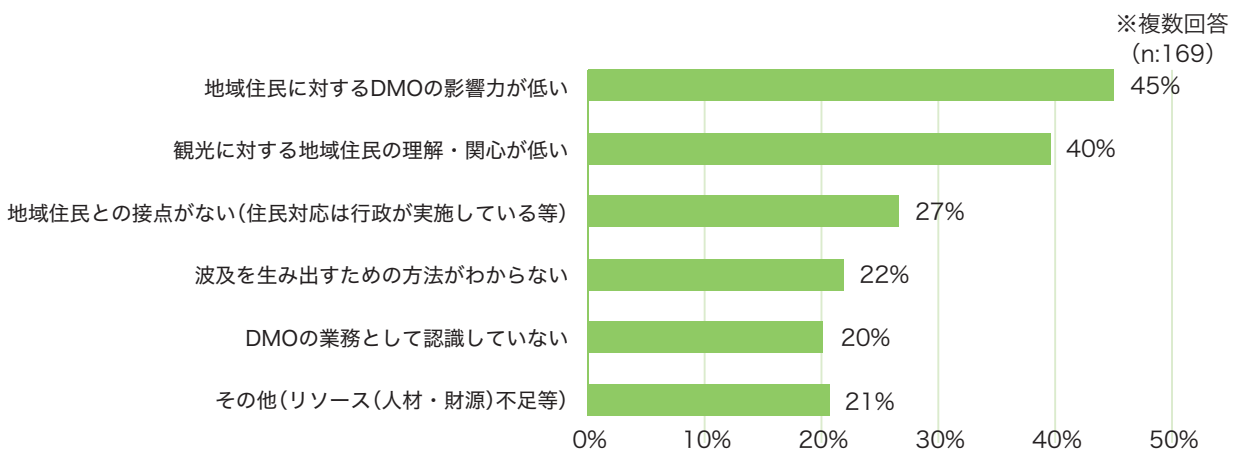
事例を参考に、地域の実情に応じた戦略・取組を実施していきましょう。

▼住民との関係構築に関する課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」

▼観光による受益の地域住民への波及に関する課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」



【地域住民への波及】の事例

【事例10：（一社）ハケ岳ツーリズムマネジメント】(P.45)

住民ワークショップや学校教育を通じた地域住民の理解促進

事例10

(一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメント
住民ワークショップや学校教育を通じた地域住民の理解促進事例の該当
テーマ

3-3 地域住民への波及

取組の背景

事例5にて紹介したとおり、八ヶ岳ツーリズムマネジメントは、2010年に観光圏整備法に基づいて八ヶ岳観光圏として認定、2017年には地域連携DMOとして登録されています。

八ヶ岳ツーリズムマネジメントのマネジメントエリアは山梨県北杜市と長野県富士見町・原村であり、県境を越えているため、地方自治体とは異なる独自の地域の合意形成を行う必要があります。そのような中で、八ヶ岳ツーリズムマネジメントは観光客にとどまらず、地域住民とも良好な関係を構築するため、地域住民への啓蒙を行っています。

八ヶ岳地域には、観光圏整備法の枠組みに則って、地域の目指すべき方向性に向けて関係者や地域住民の意見を集約し、具体的な事業を適正に実施することを役割に、国が定める所定の研修を受講・修了した観光地域づくりマネージャーという役職が存在します。

八ヶ岳地域では、この観光地域づくりマネージャーが主導して、地域住民との良好な関係構築及び観光地域づくりへの理解及び参画の促進を目的としたワークショップを開催しています(2022年度実績:25回開催、延べ参加者数464名)。

ワークショップを開催するに当たり、ワークショップのファシリテーターとして、一方的な講義でなく地域住民との双方向的な議論を誘発できる観光地域づくりマネージャーの人材育成を行いました。

その上で、小学生向けや中学生向けの内容も含め、様々な目的・テーマのワークショップを設け、地道に地域住民への観光に関する啓蒙を続けてきました。近年は、「持続可能な観光まちづくり」をテーマにしたワークショップなども実施しています。

課題

八ヶ岳地域では、ワークショップを実施することが重要なのではなく、地域住民の理解を得て、満足度を上げることが重要であると考えていました。一方で、多くの地域住民の理解を得るためにはワークショップだけでは不十分であるという課題がありました。

課題の解決方法

八ヶ岳ツーリズムマネジメントでは、DMOの取組内容や地域が目指すべき方向性について地域向けに発信するため、地域の新聞社と連携して地方紙において年6回の連載記事を出稿しました。DMOが取り組む持続可能な観光地づくりやウェルネスツーリズムの取組内容に関する記事、住民満足調査の結果に関する記事など、地域住民が観光地経営に関心を持ちやすいようなテーマを選んでいる点が特徴的です。また、標高の高い八ヶ岳の地域特性や環境について解説した学習教材「ぼくたちわたしたちのふもとのたからずかん」を作成して地域の学校で道徳の授業に活用される、山岳リゾートならではの標高サインの掲示を域内各地に依頼して旅行者だけでなく地域住民にも標高差を体感してもらうなど、地域住民への啓蒙の手段を増やしています。このような取組により、住民満足度調査の「この地域に暮らすことの満足度」は2020年の「満足計」81.6%に対し、2022年は「満足計」84.3%に向上しました。

地域住民の巻き込みを行っていくためには、ワークショップのような少数の地域住民と深く関わる手法と、新聞社や教育機関と連携した多数の地域住民に発信する手法を組み合わせることが有効と考えられます。

▼観光地域づくりマネージャーによる地域住民向けワークショップの様子



(八ヶ岳ツーリズムマネジメント提供)

▼「ぼくたちわたしたちのふもとのたからずかん」を活用した授業の様子



(八ヶ岳ツーリズムマネジメント提供)

コラム⑦

**住民発意のコンテンツ造成による地域への誇りと愛着の醸成
((一社) 豊の国千年ロマン観光圏：地域連携DMO)**

大分県内の地域連携DMOである豊の国千年ロマン観光圏の地域においては、従来より観光に対する地域住民の参画意欲も高く、地域の観光資源も豊富であることから、観光振興を行う上での素地が揃っていました。一方で、地域住民から「観光に携わりたいが、何をしたらよいかわからない」といった声が多く、地域住民が観光へ参画するハードルの高さが課題の一つでした。

そのため、地域住民に対する観光への参画機会の提供を目的に、まずはじめに地域住民を対象としたワークショップを開催して広くアイデアを募り、DMOがターゲットに即した価格設定等に関する助言を行いながら、コンテンツ造成を進めました。そこでは、これまでにない視点からの意見や地域住民だからこそ知っている地域の魅力に関する意見が多く寄せられ、新たなコンテンツ造成につなげるとともに、地域の一番の理解者は地域住民であることを再認識しました。そこで学んだことを活かし、全てのコンテンツを一番の理解者である地域住民が案内人として携わる形で販売することとしました。

その結果、観光客からは「地元を愛する地域住民の熱心な対応に感動した」、「地域住民でないと知らないたくさんの情報を知ることができ、大変満足した」などの高い評価を受けることに成功し、地域住民が案内人として携わるコンテンツは、地域を代表する人気コンテンツとなりました。また、地域住民から「取組を通じて地域の魅力を再確認し、地元愛が更に深まった」などの意見が多数寄せられ、ワークショップ開始以降、観光によるシビックプライドは年々高まっています。また、実際にコンテンツを企画・案内した地域住民からは「観光客から直接評価を受けることで、自身の生業に対する誇りも増した」との声もあり、地域への愛着・誇りだけでなく生業に対する誇りにも繋がっています。

▼ワークショップ(千年ロマン夜学)



(豊の国千年ロマン観光圏提供)

コラム⑧

**体験型教育民泊旅行等を通じた地域住民への受益の波及
((一社) そらの郷：地域連携DMO)**

徳島県内の地域連携DMOであるそらの郷の地域は、「大歩危・祖谷」や「剣山・吉野川」に代表される自然、歴史文化、伝説や独自の食文化、伝統芸能などに彩られた全国屈指の観光地として知られていますが、宿泊施設が少ないという課題を抱えていました。また、深刻な過疎も地域の課題であり、交流人口の拡大が必要と考えられていました。

そこで、地域資源を最大限に活かしつつこれらの課題を克服するために、民家に宿泊して今もなお残る古き良き田舎暮らしを体験するツアーを開発し、20年以上にわたって体験型教育民泊旅行の誘致に取り組んできました。さらに、「事前学習・テーマ策定、民泊、フィールドワーク・ワークショップ、パネルディスカッション、事後学習」という独自の「実践型PBL (Project Based Learning=課題解決型学習) ×STEAM (Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (ものづくり)、Art (芸術)、Mathematics (数学)) プログラム」を開発し、参加者の満足度を高めるとともに、他の地域との差別化を図っています。

また、体験型教育民泊旅行の核とも言える農泊の受入家庭数を十分に確保するために、市町と連携した地元家庭への声かけや、質の向上を図るための研修を実施しています。

その結果、旅行者の増加による地域への経済効果の拡大や受入家庭の副収入増加に加え、来訪客との交流が民泊を受け入れる地元住民の生きがいや地元への愛着・誇りの醸成につながり、経済効果では表せない地域活性化にもつながっています。

▼世界農業遺産である、にし阿波の傾斜地農耕システムの体験



(そらの郷提供)

3-4 来訪者へのマナー啓発・理解促進

①来訪者へのマナー啓発・理解促進とは

観光地域づくりを行う上で、来訪者のマナー等によって地域住民への悪影響が及ばないように、来訪者への啓蒙・教育を行うことも重要です。これを「レスポンシブル・ツーリズム」と言いますが、観光地において守るべきルール・マナーや、地域の環境・文化に対する地元住民の価値観等について来訪前の来訪者向けに発信し、理解を促すことにより、来訪者と地域住民との不和や摩擦を未然に防ぐことが重要です。

また、そうした取組を通じて地域に理解と愛着を持ち、リピーターとなる来訪者を増やすことも重要です。

②来訪者へのマナー啓発・理解促進の方法

来訪者への啓蒙・理解促進の方法には、様々な手法があります。下図に、例として国内のDMOで取り組まれている手法を紹介します。また、コラムや事例でも具体的な取組を紹介していますので、参考にしていきましょう。

コラム⑨ (P.49) 参照

▼来訪者への啓蒙・理解促進の方法

冊子・Web サイト・動画等での情報発信

来訪者に守ってもらいたい観光地におけるルール・マナーについて、冊子や Web サイト、動画等で情報をわかりやすくまとめ、来訪者向けに発信する方法。

写真や映像付きで解説することでよりわかりやすく伝えることが重要。



出典：北海道・北海道観光振興機構「北海道・旅の心得」



【来訪者へのマナー啓発・理解促進】の事例

【事例11：ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA)】(P.48)
 オーバーツーリズム対策による地域住民の生活の質の向上
 (人気観光地の管理手法の見直し)

事例11

ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA) オーバーツーリズム対策による地域住民の生活の質の向上 (人気観光地の管理手法の見直し)

事例の該当テーマ **3-4 来訪者へのマナー啓発・理解促進**

取組の背景

事例9にて紹介したとおり、世界的に有名な観光地として知られてきたハワイでは、1988年から地域住民の意識調査を実施し、地域住民の声を聴くことを重視してきました。2010年、ハワイへの全体の訪問者数はおよそ700万人で、地域住民の観光業に対する満足度は80%でしたが、年々旅行者が増加し、2019年には人口およそ140万人のハワイに過去最高の1,038万人の旅行者が訪れ、多大なる経済効果と雇用を生み出した一方で住民満足度は58%まで低下しました。オーバーツーリズムによる旅行者のマナー問題やトラブルの増加など、観光に対する地域住民の不満への対応や、次世代に残すべき文化遺産や自然資源の保護などの議論が活発になりました。その矢先にコロナ禍となり、コロナ後の観光のあり方に関して、以前のような観光客数を増やすプロモーションを展開していくのではなく、ハワイの人々が守ってきた文化や自然を再生しながら経済効果も追及していくことが地域住民から求められるようになりました。そこで、コロナ禍に観光客が減ったことを、今後の観光誘客の方向性を検討する期間として前向きに捉え、観光客が戻った後の観光業の未来について地域での議論を重ねました。

具体的には、HTAが主導してオアフ島・ハワイ島・カウアイ島・マウイ島の業界リーダーと共に、各島それぞれのコミュニティと対話を行い、コロナ後に向けた課題や地元の声を吸い上げ、中長期の戦略である「ハワイ観光戦略プラン^{※9}」と島ごとのアクションプランである「ディスティネーション・マネジメント・アクション・プラン(DMAP)^{※10}」を策定しました。ハワイの人が守ってきた文化や自然を再生したい、ハワイの素晴らしい文化をどのように再生していきながら経済的なリカバリーをするのかという考え方に沿った「リジェネラティブ・ツーリズム(再生型観光)」の推進に舵を切りました。また、そうした方向性について地元メディアでの発信、コミュニティとの対話といった方法でハワイ内での啓発を行うと同時に、ハワイ観光の顧客となる主要マーケットに対しても、レスポンスブル・ツーリズムの考えに沿ってハワイの人々が大切に守り継いできた自然や文化の情報、人々の想いを伝えていく情報発信を行っています。

課題

このように地域との対話や意向の反映を重視する文化があるハワイですが、カウアイ島にあるハエナ州立公園においては、壮大な自然の景色や海水浴、トレイルを目的とする旅行者が多数訪れ、道路脇に無断駐車される多くのレンタカーや交通渋滞等の問題が深刻化していました。こうした問題に対して、1980年代から地域住民による抗議活動が行われていました。

課題の解決方法

そこで、ハワイ州では、2018年に同地域が洪水の被害を受けたことを転機に、地域住民への負軽減も考慮し、地域の非営利団体に委託を行った上で、公園管理の手法の見直しに取り組みました。

具体的には、観光客向けの入園予約・料金徴収、一日当たりの入園者数制限、車の出入りを減らすためのシャトルバスの運行を実施しています。その結果、問題は大幅に改善され、旅行者も地域住民も満足する結果となりました。

ハワイでは、観光の活性化は地域住民の生活の質の向上が根底にあってこそ実現できるという考え方の下に観光地経営に取り組んでおり、地域住民の不満につながる場合は、必要に応じてハワイ州政府とHTAが密接に連携した上で条例規制なども設けています。

旅行者も地域住民の満足する観光の取り組み、自然保全や文化継承を目的に再生型観光に取り組んでいるハワイの取組は、持続可能な観光地経営のヒントとなります。

▼ハエナ州立公園



©Hawaii Tourism Authority

※9 ハワイ観光戦略プラン : <https://www.allhawaii.jp/business/article/555/download/23021815421721963.pdf/hta-strategic-plan-2020-2025J.pdf>

※10 DMAP : <https://www.hawaiitourismauthority.org/what-we-do/destination-management/>

コラム⑨ 市民、観光客、観光事業者向けのガイドライン作成によるマナー啓発 (一社)宮古島観光協会：地域DMO)

2020年、宮古島観光協会が観光の持続性向上を目指し、協会内外のメンバーで第1回観光協会戦略委員会を組織しました。その中で、観光客数の急増により、市民から自然環境や島の暮らしへの影響を懸念する声上がる一方、観光に関して明文化されたルールがなく、条例の整備も追いつかない現状が取り上げられました。

そこで第1回自然環境分科会を設置し、「島の観光行動における基本指針」となる「宮古島サステイナブルツーリズムガイドライン」策定に取り組みました。「宮古島の自然や文化、島の人々の生活を守り、次の世代につないでいく」を理念に、市民、観光客、観光事業者向けに、自然環境や地域への配慮（マナー）、安全ルールを守る、という内容で、関係各所への意見募集を経て2023年に成案となりました。周知、運用を担う「宮古島サステイナブルツーリズム連絡会」は、宮古島観光協会、行政、警察、海保、漁協、マリン事業者などで構成し、宮古島観光協会やマリン事業者の中から事務局を選出しています。

ガイドライン策定に向けて、行政や民間から多くの意見があり、島の持続性向上という同じ目標を確認することができました。多岐にわたる観光事業者同士のつながりが薄く、全体像の把握が難しい島の状況で、多方面で構成する当連絡会の発足は、観光における課題のあぶりだし、意見交換、情報共有の場として大きな意義を持つようになりました。2024年3月、マリン事業者の認証制度^{※11}がスタートしますが、宮古島観光協会が認証店の利用を推奨することで、観光客にも事業者にもガイドラインが広く認知されるようになり、ガイドラインの普及を通し、島全体で「サステイナブルツーリズム」を推進する気運が高まっていくことが期待できます。

なお、本ガイドラインは市民、観光客、観光事業者を対象としたアクションが明記されており、観光客に対しては「自然環境を守りましょう」、「海で安全に楽しみましょう」、「地域への配慮をお願いします」という3つの項目におけるマナー・ルールについて啓発しています。

※11 「宮古島サステイナブルツーリズムガイドライン」を遵守する事業者を認証する制度。



参考情報

宮古島観光協会公式情報サイト、「島を守る」. <https://miyako-island.net/sustainable/>

第4章

.....

観光地経営の高度化に向けた取組

(新たな活力の創出、観光資源の保全・活用、観光危機管理)

4-1 観光分野において地域への新たな活力を創り出す取組

持続可能な観光地域づくりを進めていくためには、地域において新たな活力を創り出し、活性化へ繋げていくことが重要です。




地域への新たな活力を創り出す主な取組を大別すると、「①資金の獲得」、「②人材の獲得と育成」、「③観光関連企業の誘致と育成」の3種類があります。

「①資金の獲得」では、地域内の観光関連データをDMOが集約化・視覚化してウェブサイト等で公表することで、地域外の企業が地域への進出や投資を検討する際に判断を行いやすくしておくことが重要です。また、地域内外の金融機関やファンドとの関係構築を行い、地域への投資を呼び込むことも有効でしょう。ただし、その際、観光地のビジョンやルール、守るべき資源等を踏まえ、地域と共存できるような投資を選択していくことが重要です。

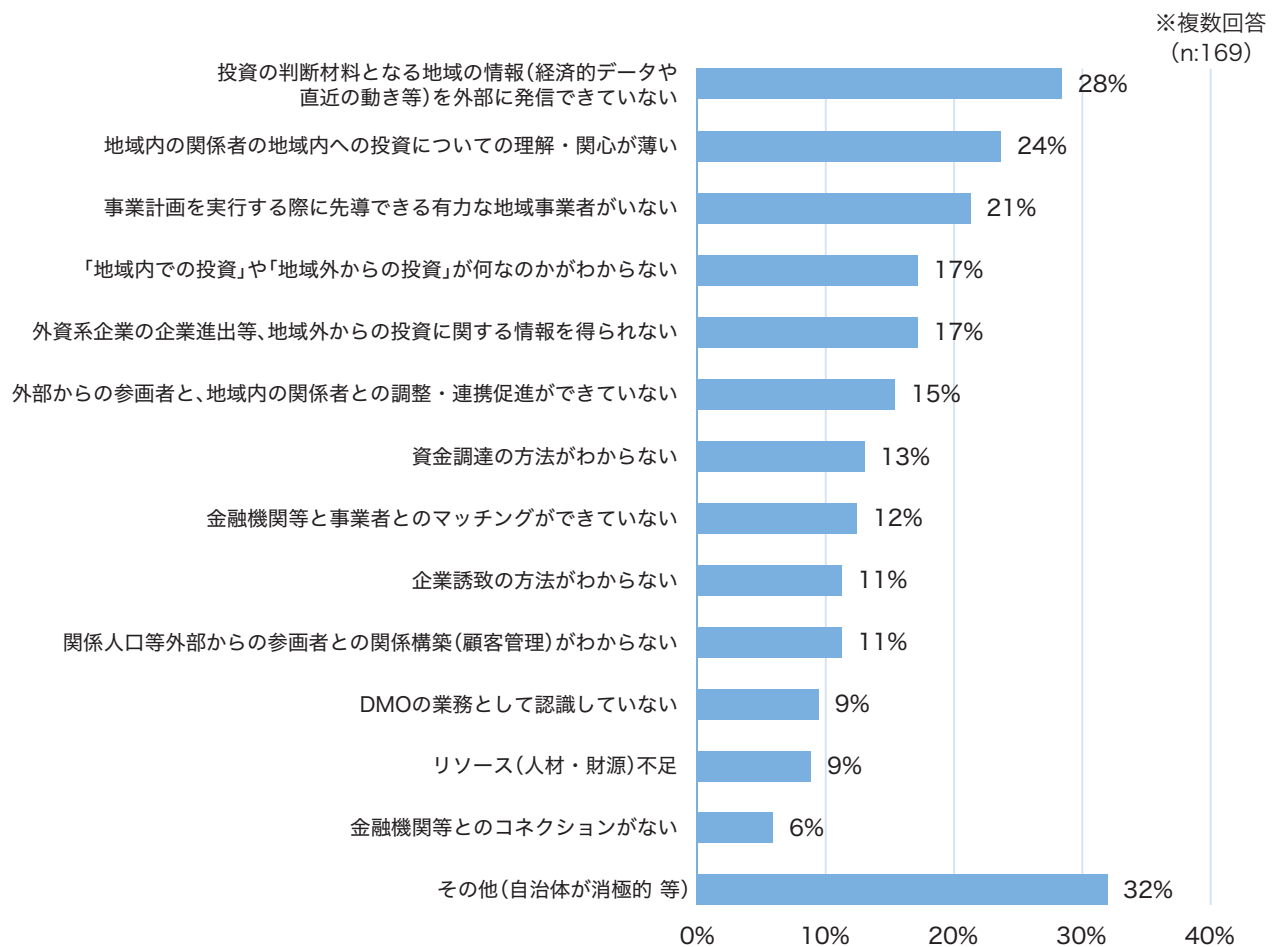
「②人材の獲得と育成」では、観光で訪れる人だけでなく、地域を何度も訪れる関係人口や、その地域に住みたいと考えて移住する定住人口の創出につながる取組を行うことが重要です。また、地域内での取組として、観光人材を増やすための研修等の育成の取組を継続的に行っていくことも非常に重要です。

「③観光関連企業の誘致と育成」では、自地域との親和性の高い地域内外の観光関連企業やベンチャー企業との関係構築を地道に行いながら、将来的には地域への誘致を働きかけていく取組が重要です。例えば、宿泊施設や飲食店などの観光関連事業者が地域に不足している場合、自地域がターゲットとしている観光客層に合った宿泊施設や飲食店の誘致などが考えられます。また、地域内の取組としては、地域内の事業者のレベルを底上げするための支援を継続的に行っていくことが有効です。

▼地域への新たな活力を創り出す主な取組

取組	取組の内容	具体例
①資金の獲得 	・地域内外の金融機関やファンドからの観光関連ビジネスへの投資の呼び込み	・地域内の観光関連データの提供による投資判断の支援 コラム⑩ (P.57) 参照 ・地域内外の金融機関やファンドとの関係構築及び投資の呼び込み
②人材の獲得と育成 	・地域外からの優秀な人材（関係人口・定住人口）の獲得 ・地域内の人材の育成	・地域外からの関係・定住人口創出事業の実施 コラム⑪ (P.57) 参照 ・地域外からの専門人材の登用 ・地域内の観光人材育成事業の実施
③観光関連企業の誘致と育成 	・地域外からの優良な観光関連企業の誘致 ・地域内の観光関連企業のレベルの底上げ支援	・地域外の観光関連企業やベンチャー企業との関係構築及び地域への誘致 ・地域内の事業者向けの支援事業の実施

▼ 「投資など観光分野において地域への新たな活力を呼び込む取組」を実施する上で抱えている課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」



【観光分野において地域への新たな活力を創り出す取組】の事例

【事例12：(一社) 富山県西部観光社】(P.55)

リジェネラティブ(再生)・トラベルを志向する宿「楽土庵」の開業と地域再生の取組

【事例13：せとうちDMO】(P.56)

せとうち観光活性化ファンドによる事業者への投融資

事例12 (一社) 富山県西部観光社 リジェネラティブ（再生）・トラベルを志向する宿「楽土庵」の開業 と地域再生の取組

事例の該当
テーマ

4-1 観光分野において地域への新たな活力を創り出す取組

取組の背景

富山県西部地域に存する富山県砺波市には、日本最大級の散居村（広大な稲作地に屋敷林に囲まれた農家が点在する村）が存在しています。ここには、およそ220キロ平方メートルの広さに、約800戸のアズマダチ（大きな切妻屋根、妻面の白漆喰壁に束や貫を意匠的に組んだ農家で、強風を避けて東側に玄関が向くことからその名がつく）と呼ばれる伝統的な建築様式の民家が残されています。このような散居村の景観は、土地の地形や自然環境に人々が営みを重ねた、この地域独特のものですが、農家の減少やライフスタイルの変化などによって、その景観や文化、コミュニティが失われつつあります。

課題

長い歴史と風土の中で育まれた文化資産である散居村の保全・活用が課題となる中、富山県西部観光社が企画プロデュースを担い、アズマダチの伝統的な民家をリノベーションしたスモール・ラグジュアリーな宿「楽土庵」を開業することとなりました。リジェネラティブ（再生）・トラベルを志向する「楽土庵」は、「訪れる人と地域の両方にとっての「回復と再生」につながる宿」であることをコンセプトとしています。

しかし、3室のみの宿だけで事業として成り立ちづらい、宿1軒だけでは地域へのインパクトが小さいという課題も見えてきました。

課題の解決方法

「楽土庵」の開業に当たっては、当取組を主導したDMO代表理事の尽力により、代表理事の関連会社である地域の企業が出資を行うことで、調達を円滑に行うことが可能となりました。「楽土庵」の竣工後、地域の新たな魅力ある宿泊施設として、(株)水と匠が運営を担っています。

事業面では、安定的に採算を取っていくために、散居村で収穫した酒米や小麦粉を使ったリゾットや手打ちパスタを味わえるレストランや、地元の伝統工芸品を販売するショップを併設し、宿泊者以外にも利用できるようになっていきます。

また、「楽土庵」の運営を散居村の保全活動に繋げていくために、「Folks 散居村保全コミュニティ」というコミュニティを立ち上げ、地域内外の方たちが共に散居村の保全と未来継承に関われる仕組みを構築しています。

具体的には、「楽土庵」の宿泊料金の2%を散居村保全活動の基金に積み立てるほか、散居村の魅力や課題を体感できるアクティビティを提供するなど、関係人口の創出に資する取組にもつなげています。その中から、実際にこの地域への投資を希望する人も出てきています。

さらに、「楽土庵」に続き、南砺市では、上記ノウハウを生かして、北陸の浄土真宗信仰の中心寺院であり、550年の歴史を持つ名刹・城端別院善徳寺の敷地内に、宿泊を中心とした複合施設「善徳寺 杜人舎（ぜんとくじ もりとしゃ）」を2023年12月に開業しました。

このように、富山県西部観光社は、地域に残すべき歴史的・文化的資源を、高付加価値な宿泊施設として再整備することを起点に、地域の様々な関係者を巻き込みながら、農村風景とそれに付随する文化や経済活動の保全による地域再生に向けた取組を中長期的な視点に立ちながら継続しています。

「観光」を手段として地域づくりにつなげ、DMOの本来的な役割を果たそうとする、大変意欲的な団体といえます。

▼アズマダチの伝統的な民家をリノベーションした宿泊施設「楽土庵」



(富山県西部観光社提供)

▼高岡を代表する浄土真宗信仰の中心寺院をリノベーションした宿泊施設「善徳寺 杜人舎」



(富山県西部観光社提供)

事例13

せとうちDMO せとうち観光活性化ファンドによる事業者への投融资

事例の該当
テーマ

4-1 観光分野において地域への新たな活力を創り出す取組

取組の背景

せとうちDMOは、2011年に広島県が策定した「瀬戸内海の道構想」に基づき、瀬戸内地域の7県によって設立された任意団体「瀬戸内ブランド推進連合」と瀬戸内地域の地方銀行や日本政策投資銀行によって設立された「事業化組織推進室」が連携協定を結び活動を開始しました。その後、需要を担う「せとうち観光推進機構^{※12}」と供給体制の整備を担う「瀬戸内ブランドコーポレーション」に発展改組し、2016年から現在のせとうちDMOがスタートしました。

課題

観光地を形成するためには、多様な関係者の調整や、多額な「資金」が必要になるものの、需要が安定せず、長期間を有することから、投資家だけでなく、地域金融機関が消極的で、観光地づくりが進んでいませんでした。そのため、投資家や地域金融機関が積極的に投融资できる仕組みづくりが不可欠でした。

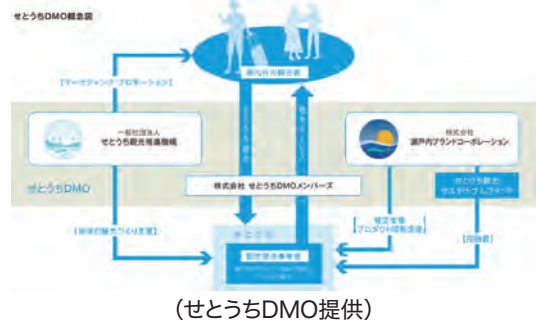
課題の解決方法

「せとうち観光活性化ファンド」は、2つの効果を狙って組成しました。一つはファンドの資金を活用することで、事業リスクに対応が柔軟になり、投資家や地域金融機関の呼び水効果があること。もう一つは、せとうちDMO内に投融资機能を有することで、政策に沿った観光地づくりが可能となることです。

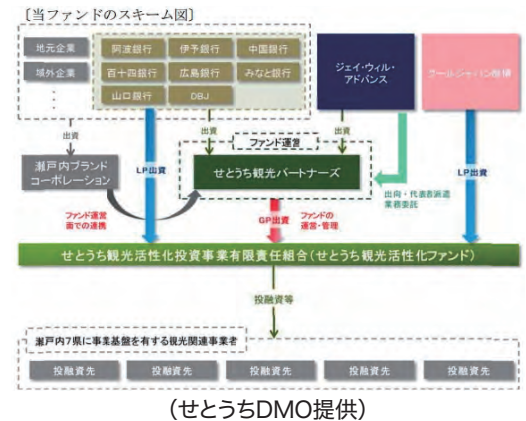
せとうち観光活性化ファンド（ファンド規模：98億円）を活用し、瀬戸内地域の観光振興に寄与する事業者への投資が行われています。

※12 観光庁による登録DMO。

▼せとうちDMOの体制図



▼「せとうち観光活性化ファンド」のスキーム図



▼せとうち観光活性化ファンド等せとうちDMOの資金支援を受けて開発された事例（せとうちDMO提供）



ハイエンド向けクルーズ船「guntū」



「Ryokan尾道西山」



中四国初 「ヒルトン広島」

（一社）せとうち観光推進機構の組織概要 広域連携DMO

項目	内容
マネジメントエリア	兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県
設立年月日	2016年3月10日
地域のコンセプト	AUTHENTIC JAPAN:SETOUCHI（ありのままの日本の魅力はここにある：せとうち）

コラム⑩

データ整備による投資の呼び込み
((公社)京都市観光協会：地域DMO)

京都市ではかつて、年に1回、半年遅れで公表される京都市の調査データを地域の関係者が活用していました。しかし、行政が公表する統計データは、地域の関係者が活用するためには、取得と公表までのタイムラグがあり、関係者のニーズに合っていませんでした。

そこで京都市の地域DMOである京都市観光協会では、Webサイト上でのデータ公表を積極的に進め、地域の関係者が地域の観光に関わるデータを簡単に閲覧できる環境を構築してきました。

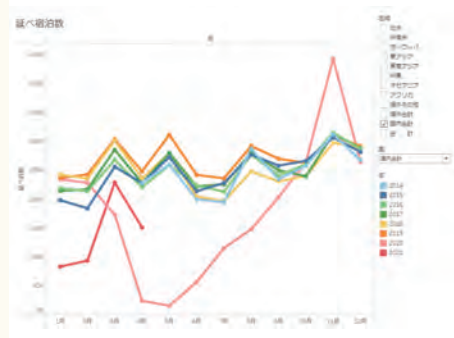
具体的には、主要ホテルの宿泊実績データや、旅行者の京都への訪問意向指数、免税売上額、観光案内所の相談者数等、幅広いデータを公表しています。

この取組により、地域の関係者がリアルタイムに近い形で最新のデータを活用できるようになりました。

加えて、当初は想定しなかった面白い成果が得られました。それは、地域外の投資会社や不動産会社等が京都市に投資や進出を行うに当たって、判断材料として京都市観光協会が公表しているデータを基に判断しているケースが生まれていることです。

地域外からの投資を呼び込むためには、地域に関する細かく正確なデータを公表することが重要であると認識し、データ公表を積極的に行っています。

▼京都市観光協会公表データの一例（延べ宿泊数）



参考情報

京都市観光協会. 「京都市観光協会データ月報とは」. <https://www.kyokanko.or.jp/aboutdata>

コラム⑪

関係人口創出に向けた第2のふるさとづくり
((一社)下呂温泉観光協会：地域DMO)

岐阜県内の地域DMOである下呂温泉観光協会では、コロナの影響により、密を避け、自然環境に触れる旅のニーズが増加したことや田舎にあこがれを持っている人との関わりを求める動きが起こったことを背景に、第2のふるさととして「何度も地域に通う旅、帰る旅」という新たな旅のスタイルを確立すべく、努力してきました。

そのため下呂温泉観光協会では、下呂市が持つ魅力（温泉、豊かな自然、温かい人や文化）を活かし、「都会の生活に疲れた時に自分を見つめ直しに帰る場所」というコンセプトで観光庁の「第2のふるさとづくりプロジェクト」のモデル実証事業に採択され、交流人口から関係人口につながる旅の実現に取り組んできました。

取組を進める中で、コロナ禍の収束に伴いトレンドの変化等の影響を受けつつも、モニターツアーで約450人の募集が集まるなどの成果を出しています。

これまで二年間の取組の結果、LINE登録者約2,600人の旅行者との関係構築を行っており、今後はその旅行者たちに何度も地域を訪れてもらうためのプログラムやお手伝い旅の提供等、更なる取組を進め、地域の関係人口増加を目指します。

▼モニターツアーの様子



(下呂温泉観光協会提供)

参考情報

観光庁. 「第2のふるさとづくりプロジェクト」. <https://www.mlit.go.jp/kankocho/anewhometown/>

4-2 地域の観光資源（自然、文化等）の保全・活用

①地域の観光資源の保全と活用

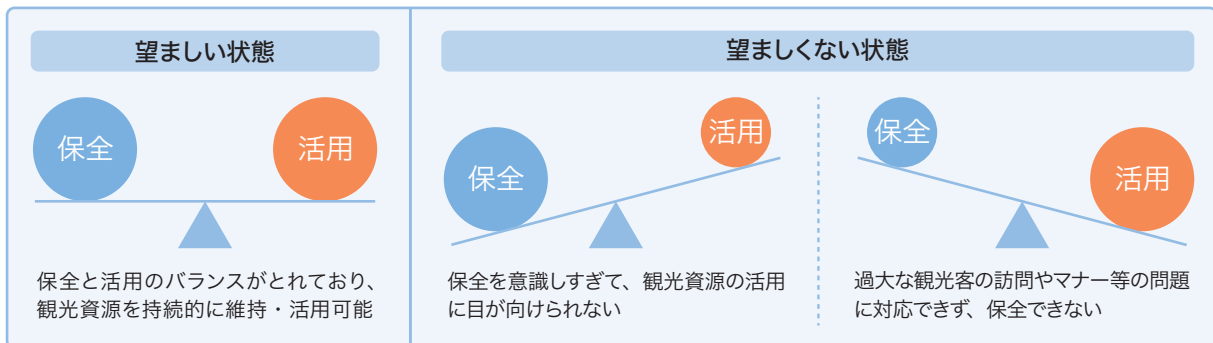
観光地の持続的な発展のためには、地域に存在する幅広い観光資源（自然、歴史、文化、景観等）を保全・活用することが重要です。

観光資源の保全・活用を行う際には、保全と活用のバランスに留意することが求められます。例えば、観光資源の保全へと意識が傾きすぎて活用が十分にできない場合は、保全に関わる主体（文化行政や地域の保存会等）の意識改革や保全に関する規制の緩和等のアプローチが重要となります。観光資源の保全にもコストがかかりますが、活用なしに維持することは難しい場合が多いでしょう。

反対に、観光資源の活用へと意識が傾きすぎて観光資源の保全が困難となっている場合は、観光資源の保全に向けた規制や地域ルール等を定めることが重要です。また、観光資源の本質的な価値をインバウンドを含めた来訪者や後世に守り伝えていく仕組みの構築や人材育成が重要となります。入場者数の制限やマナー啓発などの規制、ルールづくりや正しい観光資源の価値を伝える取組を進めていきましょう。

▶コラム⑫（P.60）参照

▼保全と活用のバランスの考え方



出典：日本交通公社「観光地経営の視点と実践 [第2版]」を参考に作成

②観光資源保全経費の受益者負担

観光資源の保全について、地方自治体の補助金等のみで賄うことは持続可能ではありません。観光資源保全経費を受益者から徴収するなどの考えを持ちながら、保全・活用を検討していきましょう。

▶コラム⑬（P.60）参照

③持続可能な観光（文化的・環境のサステナビリティ）

持続可能な観光において、文化的・環境のサステナビリティは重要な分野です。観光庁・UNWTO（現：UN Tourism）駐日事務所が刊行した「日本版 持続可能な観光ガイドライン」（JSTS-D）では、具体的な取組の指標を記載していますので、取組の参考にしてみましょう。

▶コラム⑭⑮（P.61）参照



【地域の観光資源（自然、文化等）の保全・活用】の事例

【事例14：（一社）キタ・マネジメント】（P.59）

城泊等による歴史的町並みの保全・活用のまちづくり

事例14

（一社）キタ・マネジメント 城泊等による歴史的町並みの保全・活用のまちづくり

事例の該当
テーマ 4-2 地域の観光資源（自然、文化等）の保全・活用

取組の背景・課題

愛媛県大洲市は、江戸時代から明治時代にかけての町並みが当時の面影を残しており、大洲城の近くには武家屋敷や商家が建ち並ぶ「伊予の小京都」と呼ばれる地域ですが、2016年から2017年にかけて、歴史ある町並みの取り壊しや新築・改築が一斉に進みました。所有者の高齢化や相続、修繕費の増大などで建物の維持管理が困難になり、更地にして駐車場にしたり、他の所有者に売却や賃貸を希望する人が現れる等により、歴史的建造物が残りにくい状況となっていました。こうした状況に対し、以前から行政が中心となって景観維持に対する補助や規制を設けていましたが、所有者や行政だけで町並みを保全することは難しく、別のアプローチが求められていました。

課題の解決方法

そこで、2017年6月に大洲市役所の職員や、地方銀行（伊予銀行）行員で町並みを残していくための勉強会を立ち上げ、大洲市と似通った状況から取組を進めていた兵庫県篠山市の事例から、篠山市で町並み再生を進めていた（一社）ノートの金野氏を専門家として大洲市に招き、アドバイスを受けるなどの取組を進めました。

また、それと並行して2017年4月には地域の若者を中心に「YATSUGI」という団体が結成され、空き家の清掃や、障子の張換え等の簡単な維持修繕作業を行う取組を開始。こうした取組を行い、所有者の信頼を得つつ、地域の景観保全の意義を地域住民とも共有しながら、取組を拡大。さらに2017年11月にはYATSUGIと市が連動し、城下町の町家を活用して100年前の城下の賑わいを再現するイベント「城下のMACHIBITO」を実施する等、取組の幅を広げていきました。

こうした取組を踏まえ、2017年12月には地域未来投資促進法に基づく基本計画が大洲市と愛媛県によって策定され、国の同意を得ることになりました。それまでの勉強会の成果や、「YATSUGI」の活動、「城下のMACHIBITO」の成果を踏まえ、町並み保全・活用の取組に対して国の支援を受けながら本格的に事業を実行できるようになったのです。

こうした流れを踏まえ、2018年には市・伊予銀行・バリューマネジメント・ノート（NOTE）が連携協定を結び、地域の観光地経営の司令塔として（一社）キタ・マネジメントが設立され、事例⑰で記載した流れに沿って観光まちづくり戦略ビジョン（素案）を策定し、より一貫性のある取組を展開しました。具体的には、キタ・マネジメントが主導して、歴史的な価値の高い空き家を活用した宿泊施設の整備や、地域のシンボルである大洲城を活用した城泊等のコンテンツを整備していきました。

空き家を活用した宿泊施設や城泊等のコンテンツを整備するに当たり、歴史ある建築物を活用するためには、歴史的価値の高い資源の保全・活用に係る費用や地域の参画主体への謝金等も踏まえ、地域にどの程度の収益が入り、それをどのように観光地経営の財源にしていくかを考えることが重要です。大洲市では、そうした点も踏まえて、コンテンツにおいて、文化財等の時間外占有料の市への納入や神楽などの伝統芸能の活用を行っている他、さらに、ふるさと納税の返礼品としても販売しています。

▼大洲城を歴史体験として活用する「城泊」



（キタ・マネジメント提供）

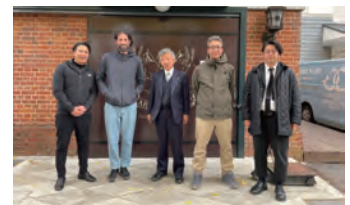
▼歴史的な価値の高い空き家を活用した宿泊施設



（キタ・マネジメント提供）

（一社）キタ・マネジメントの組織概要 地域DMO

項目	内容
マネジメントエリア	愛媛県大洲市
設立年月日	2018年7月2日
地域のコンセプト	地域の文化を未来へとつなぐ



コラム⑫

観光による地域資源継承の仕組みづくり
 ((一財) FM八女：地域DMO)

福岡県内の地域DMOであるFM八女では、地域に代々引き継がれてきた自然や文化、産業などといった地域資源の認知度の低さ、および担い手不足を大きな課題と認識しており、それに対する打ち手として、観光によって地域資源を継承する仕組みづくりを行っています。

そのため、上記の課題解決に対する第一歩として、地域住民に対する観光への関心を喚起することを目的に、リスナーの大多数が地域住民である自社運営のFM放送を活用し、DMOとしての取組紹介や観光関連の情報発信や地域住民がコンテンツ提供者として中心的役割を担えるような環境づくりを行いました。また、令和4年度には、観光庁事業である「サステナブルな観光コンテンツの強化モデル事業」を活用し、旅行者に地域文化を継承する担い手の1人となってもらうことを目的とした事業（旅行者と創る「参加型ローカルガストロノミー八女」）を展開し、地域で受け継がれてきた食や文化をコンテンツ化しました。さらに、当該事業に係る体験プログラムでは、地域外の旅行者へ文化を伝えると同時に、農家や職人、若い世代の地元事業者がコンテンツ提供者として参画することにより、地域内で文化を継承していく一助ともなっています。

これらの取組を実施した結果、今まで埋もれていた観光資源を掘り起こし、コンテンツ化することにより、里山暮らしで培われてきたサステナブルな要素を含んだ生活の知恵や技術などを旅行者に提供することが出来ました。また、これらの取組を通じ、地域住民が地域資源の魅力を再認識する機会が増え、地域に対する愛着と誇りの醸成にも繋がったことにより、担い手の確保、ひいては、地域資源を絶やさないための次世代に継承する好循環を生み出しています。

▼旅行者と創る「参加型ローカルガストロノミー八女」



(FM八女提供)

参考情報

観光庁、「サステナブルな観光コンテンツの実践に向けた事例集」。
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001595025.pdf>

コラム⑬

環境協力金の設定による持続可能な観光地域づくり
 ((一社) 郡上市観光連盟：地域DMO)

岐阜県内の地域DMOである郡上市観光連盟では、毎年郡上市全域で開催される「GUJO OUTDOOR WEEK」において、「100年先も郡上に遊べる川と雪山を残す為に」をコンセプトに、事業者と観光客が共同して環境保全に取り組み、郡上の豊富な自然を守っています。それによりアウトドア体験事業者等の活動・雇用の維持、ひいては地域活力の持続に貢献しています。

具体的な取組として、郡上で行われる様々なアクティビティの参加費やキャンプ場などでの宿泊費、スキー場のリフトチケット料金に環境協力金を上乗せして販売しました。その協力金は、アウトドアイベント会場での食品残渣を完熟堆肥化する活動や、長良川流域でサツキマスの発眼卵を放流する活動等、郡上の山・川など自然環境の再生事業、維持管理に充てられます。参加者からは「楽しみながら、自然環境に対しての意識を持つことができ、保全活動に関わることができた」との声が寄せられ、プログラム開始以降、年々参加者が増加し続けています。

このようなプロジェクトを通じて、地域住民、とりわけ子供たちに地元の自然の豊かさ、アウトドアの楽しさに気づききっかけを提供し、ひいては郡上を訪れた観光客も一体となって郡上の環境保全に取り組むことで、持続可能な仕組みづくりを行っています。

▼長良川流域でサツキマスの発眼卵を放流する活動



(郡上市観光連盟提供)

参考情報

(一社) 郡上市観光連盟、「TABITABI郡上」。
https://tabitabigujo.com/outdoor/media_gn365/keyword/next-100/

コラム⑭

広域連携DMOによる持続可能な観光地ブランディングの推進 （（一社）四国ツーリズム創造機構：広域連携DMO）

四国では全国に先駆けて人口減少や高齢化が進行しており、地域経済の縮小等が予想される中で、観光への期待が高まっていました。また、SDGsへの意識が高まりつつあったところ、世界的なパンデミックの影響を受け、人々の旅行形態が変化しました。そこで、四国のありたい姿として「サステナブルアイランド四国」を掲げました。

「サステナブルアイランド四国」の実現に向けて、広域連携DMOである四国ツーリズム創造機構では、大きく3つの取組を実施しています。まず、広域連携DMOでは全国で初めてJSTS-D ロゴマークを2021年に取得し、四国のブランディングに活用しています。また、職員累計9名がグローバル・サステナブル・ツーリズム協議会（GSTC[®]）主催のGSTCサステナブルツーリズム研修プログラムを受講し、サステナブルツーリズムサーティフィケートを取得しました。それを活かして、持続可能な観光地を目指す組織へのサポートを行い、さらに、四国全体で推進していくため、2022年7月に「四国持続可能な観光推進ネットワーク」を設立しました。2025年までにJSTS-Dロゴマーク取得16地域・団体、国際認証の認定累計8地域をKPIに掲げています。

現在、「四国持続可能な観光推進ネットワーク」では21地域もの市町村及びDMOが会員となっており、四国全体の意識醸成につながっています。また、「四国「持続可能な観光」推進ネットワーク」での先進地視察やワークショップ等の取組の成果もあり、6地域・団体がJSTS-D ロゴマークを取得し、「持続可能な観光地TOP100選」に四国からは累計6地域が選出されるなど、持続可能な観光への機運が高まっています。

▼JSTS-Dロゴマークの活用



（四国ツーリズム創造機構提供）

参考情報

（一社）四国ツーリズム創造機構. 「四国「持続可能な観光」推進ネットワークの活動について」. https://shikoku-tourism.com/image/document/article_file/1064

コラム⑮

JSTS-Dを導入した戦略策定やグリーン・デスティネーションズ認証の取組 （（一社）摩周湖観光協会：地域DMO）

北海道弟子屈町は、世界有数の透明度を誇る摩周湖や、国内最大のカルデラ湖である屈斜路湖、活火山のアトサプリアや川湯温泉など多くの自然資源に恵まれており、町域の65%が阿寒摩周国立公園に指定されています。

2008年には、観光を基軸としたまちづくり団体「てしかがえこまち推進協議会」が発足し、「誰もが自慢し、誰もが誇れるまち」を目指すというビジョンの下、地域住民が主体となった活動が続けられてきました。2016年、協議会が策定した「てしかがスタイルのエコツーリズム推進全体構想」（以下「全体構想」という。）が国の認定を受け、弟子屈町は北海道で初めての全体構想認定地域となります。2020年には、全体構想を改訂しアトサプリア（硫黄山）をエコツーリズム推進法に基づく立ち入り制限区域に指定するとともに、協議会による認定ガイド制度を創設。認定ガイドの引率によりアトサプリアに登ることができる「アトサプリアトレッキングツアー」が開発されました。

協議会の事務局を担う摩周湖観光協会は、開発された「アトサプリアトレッキングツアー」を主催。現在、ツアー代金の一部は登山道整備や環境保全に充当されています。また、2022年に日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）を導入した「弟子屈町観光振興計画」を策定し、各施策を積極的に推進しています。これらの取組が評価され、2023年2月に環境省及び（一社）日本エコツーリズム協会共催で行われた「エコツーリズム大賞」を受賞、2023年10月には、国際認証団体であるグリーン・デスティネーションズに、「世界の持続可能な観光地TOP100」に選出される等、世界から評価される観光地の形成を促進しています。

▼アトサプリアトレッキングツアーの風景



（摩周湖観光協会提供）

参考情報

弟子屈町. 「弟子屈町観光振興計画」. <https://www.town.teshikaga.hokkaido.jp/material/files/group/9/teshikagakankoshinkokeikaku.pdf>

4-3 観光危機管理

①観光危機管理とは

観光地経営を行う上では、観光客や観光産業に負の影響をもたらす観光危機（天候、災害、感染症、風評被害等）をどのように管理するかを検討しておくことが重要です。

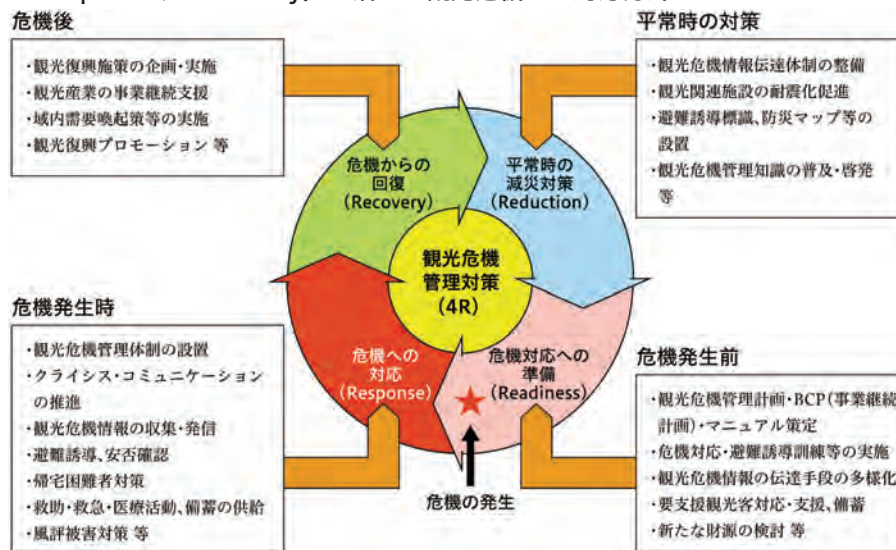
効果的に観光危機管理を行うためには、観光地経営戦略において観光危機管理に関する方針を定めた上で、地方自治体、観光・防災関連部局、観光関連事業者などの地域の多様な関係者と協力・連携しながら具体的な観光危機管理計画や、観光地全体や事業者ごとの観光BCP（事業継続計画）を策定しておくことが重要です。観光危機管理計画の作成方法や記載内容については、「観光危機管理計画等作成の『手引き』～自治体・DMO向け～^{※13}」（観光庁2022年3月作成）をご覧ください。

②観光危機管理のフェーズと役割分担

観光危機管理のフェーズは、上述の手引きでも触れているとおり、大きく①減災②危機への備え③危機への対応④危機からの復興の4つのフェーズに分けられます。観光地経営戦略において観光危機に対する取組の方針を定める上でも、4つのフェーズを意識し、それぞれのフェーズに対して取組方針を立てておくことが重要です。

DMOのアンケートでは、「観光危機管理」はDMOの業務に馴染まない、という回答が最も多かったのですが、観光危機災害等の人命に関わる業務は行政の管轄であるという思い込みだけでなく、行政や関係機関とDMOの間で、観光危機管理のフェーズごとに役割分担を決めておくことが重要です。

▼「第2次沖縄県観光危機管理計画」における4R（Reduction、Readiness、Response、Recovery）に沿った観光危機への対応方針



出典：沖縄県「第2次沖縄県観光危機管理計画」

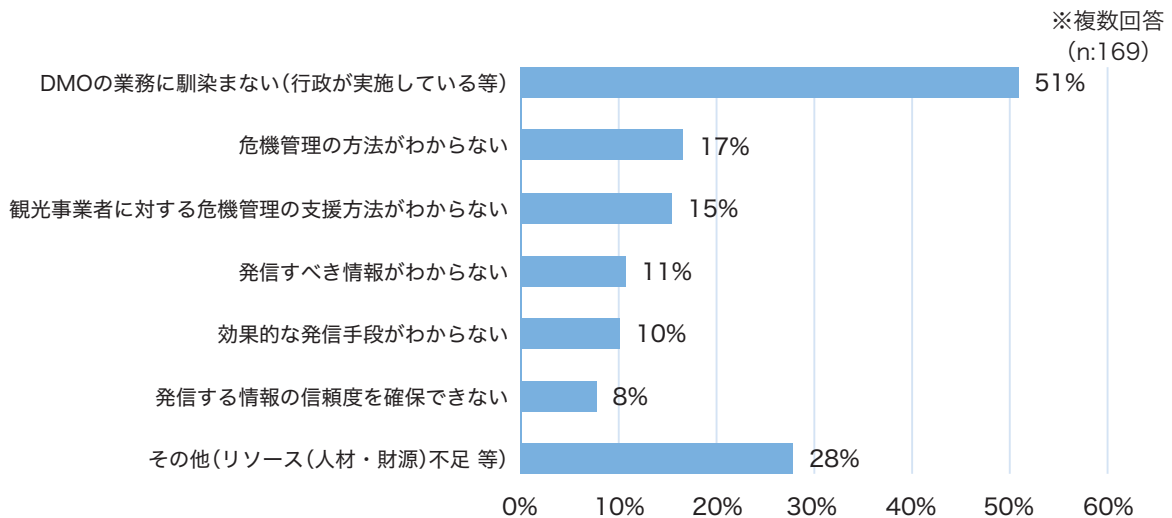
※13 https://www.mlit.go.jp/kankochu/topics08_000202.html

地域内におけるDMOの役割は固定されるものではありませんが、観光危機管理の「フェーズ③危機への対応」における観光客や観光産業と連携した情報収集・発信や「フェーズ④危機からの復興」における観光地の風評被害対策などの役割が期待されます。

また、こうした役割分担がしっかりと機能するかを確認するため、有事に備えた訓練を日頃より定期的に行うことも重要です。

コラム⑩ (P.66) 参照

▼観光危機管理に関する取組を行う上での課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」



【観光危機管理】の事例

【事例15：（一財）沖縄観光コンベンションビューロー】 (P.64)

観光危機管理に関する取組

【事例16：ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA)】 (P.65)

地域一体となった観光危機管理の取組

事例15

（一財）沖縄観光コンベンションビューロー 観光危機管理に関する取組

事例の該当
テーマ

4-3 観光危機管理

取組の背景

沖縄県の観光危機管理の取組の大きな転機となったのが、2011年3月の東日本大震災でした。沖縄県の主要産業は観光業であるため、震災後の観光自粛ムードは沖縄県の観光産業に致命的なダメージをもたらしていました。

課題

沖縄県ではそのような状況下で、観光危機管理という概念を明確に定義した上で、観光危機が発生した場合の対応を迅速に行うための計画の策定が求められるようになりました。

課題の解決方法

沖縄県は観光危機管理推進のため新規事業を立ち上げ、計画策定のための取組を開始し、沖縄観光コンベンションビューローは事業を受託し、沖縄県と連携して取組を進めてきました。加えて、約30年前から存在していた沖縄県・沖縄観光コンベンションビューロー・航空会社・業界団体で構成される「台風時観光客対策協議会」の枠組みを活かし、日常的な情報共有体制を整えています。

その上で、観光危機管理の概念や地域の役割分担を明文化するため、沖縄県は「沖縄県観光危機管理計画」を策定しました。この計画では、沖縄県の観光が直面し得る観光危機の定義や基本的な方針、危機の4フェーズごとの対応方針、観光危機管理の体制、関係者の役割分担等が整理されています。DMOの危機発生時の役割としては、県が災害対策本部を開設する中、市町村が観光客の安否確認や避難施設の状況の確認等を行う一方、DMOは観光施設の被害状況や観光関連事業者・団体の営業状況等を確認する役割となっています。

こうした計画を策定し、年1回程度の定期的な訓練を行いながら計画の見直しを絶えず行うことで、観光危機が生じた際にも計画に沿って対応を行うことができるようになりました。

また、コロナ禍においては、沖縄県だけ感染者が増加した際、観光客が持ち込んでいるという噂が蔓延しましたが、沖縄県にとって観光は基幹産業であることをDMOが発信しました。今後は、観光事業者のBCP（事業継続計画）策定支援も行う予定です。

県の観光危機管理計画の策定を受け、市町村レベルでも同様の計画の策定が進むという効果も出ています。例えば沖縄市、那覇市、南城市、糸満市、石垣市では、「沖縄県観光危機管理計画」に基づいて、市レベルの観光危機管理計画を策定しています。

▼「沖縄県観光危機管理計画」に沿った訓練の様子



（沖縄観光コンベンションビューロー提供）

（一財）沖縄観光コンベンションビューローの組織概要

広域連携DMO

項目	内容
マネジメントエリア	沖縄県
設立年月日	1996年4月1日（地域に存在した複数の団体が一体化）
地域のコンセプト	世界から選ばれる持続可能な観光地



（沖縄観光コンベンションビューロー提供）

事例16

ハワイ・ツーリズム・オーソリティ（HTA）
地域一体となった観光危機管理の取組事例の該当
テーマ

4-3 観光危機管理

取組の背景

事例9にて紹介したとおり、ハワイ州は、太平洋のハワイ諸島に位置するアメリカ合衆国の州で、観光産業を主な産業とする島であり、観光危機によるリスクが非常に高い地域です。そのような中で、過去にもハリケーンや火山噴火、津波などの自然災害、アメリカ同時多発テロによる風評被害等、2020年はコロナウイルス感染症、2023年マウイ島で発生した山火事でも甚大な被害を受けました。

課題

このように従来から多様なリスクを抱えるハワイでは、地域住民や旅行者の安全をいかに確保し、観光地として平常時・危機発生前・危機発生時・危機後のそれぞれのフェーズの対応を行っていくべきかという点を、体制面・取組面の双方から検討・準備することが求められていました。

課題の解決方法

このような中で、ハワイ州では「ハワイ観光戦略プラン2020-2025」（HTA）において、観光危機管理に関しても触れ、ハワイの観光産業に影響を与える様々な観光危機（天候、危機、不況、テロ、風評、海岸浸食等）の災害に備え、HTAは、安全確保とセキュリティ対策を強化し、ハワイ州緊急事態管理局（HI-EMA）との緊密な連携を確立し、今後起こりうる自然災害への対応力と旅行者の安全確保の改善を図ることを明記しました。また、具体的な目的として、HI-EMA の準備演習に積極的に参加し、危機に際して観光産業および旅行者を支援するコミュニケーションリンクとしての役割を果たすこと、その測定値として、① 観光産業と訪問者に向けて、予測される様々な緊急事態に対応すべく、情報の周知および教育するために利用可能な（および必要に応じて利用された）チャンネル／ツールの数、② HI-EMA が設立した演習の測定値の維持または改善、を設定しています。

ハワイ州で最も重要なことは地域住民の暮らしの質を高めていくことにあります。多くの地域住民が観光産業に従事するハワイでは、観光危機はまさに地域住民の生活をおびやかすものです。

そのため、HTAは、上記の役割を果たすべく、アメリカ連邦政府・ハワイ州政府・ハワイに存する研究機関・大学・地元コミュニティと連携を行いながら、観光危機が生じた場合には各主体の緊急対策本部がオンラインで連絡を取り、情報共有や議論を行うための連絡網を構築しています。

また、過去の災害事例についての情報収集を行い、同様の災害が生じた際の対応を絶えず検討しているほか、航空・ホテル・交通等の旅行者の避難活動において協力を求める必要がある観光関連企業とのトップ同士の連絡網も整備しており、有事の際の情報共有や対応に活用されています。平常時・危機発生前の対策として、こうした取組は非常に参考になります。

また、危機発生時・危機後の取組も充実しています。例として、2023年8月にマウイ島において山火事が発生した際には、ハワイコンベンションセンターに24時間体制の緊急対策本部を立ち上げ、旅行者や地域住民の避難に集中的に対応しました。その際には宿泊施設・航空会社・交通機関等との連絡網を活用してHTAが声かけを行い、旅行者を帰国させるための航空便を調整・手配（飛行機のサイズアップや搭乗人員の追加等）を行うことで、ハワイで被災した旅行者を円滑に帰国・避難させています。

観光危機管理においては観光地において危機が生じた際に正しい情報をどれだけ早く収集し、情報を対応に活かせるかが重要です。

▼緊急時対応するコンベンションセンター



©Hawaii'i Tourism Authority/Dana Edmunds

コラム⑯

災害後の観光復興に向けた風評被害対策及び観光需要喚起
 ((一社)九州観光機構：広域連携DMO)

九州の観光産業は、九州観光戦略委員会が策定した「第二期九州観光戦略」（2013年5月）において、「観光産業を九州の基幹産業にする」を根幹としたアクションプランの実施により、順調な推移を辿っていました。その中で、平成28年4月に発生した熊本地震による、観光産業への影響は、被災地である熊本県及び大分県のみならず、九州全域で旅行客のキャンセルが相次ぎ、九州の観光産業全体に大打撃を与える事態となりました。

そのため、九州観光機構は、九州の観光復興をいち早く遂げるべく、九州7県及び経済団体で構成された、「九州観光復興WG」を設置し、構成員の代表者と共に総理官邸及び関係省庁に対し、平成28年5月に観光復興に関する緊急要望活動を行いました。当該活動を通じて、同月に策定された「九州の観光復興に向けての総合支援プログラム」を基に、熊本地震により深刻な影響を受けた九州7県に対し、国内外の風評被害払拭及び観光関係事業者の復興に向けた周遊観光を促進するプロモーションの展開、九州7県と「九州ふっこう割」事業の推進を行い、国内外の消費者の旅行需要の喚起に努めました。

これらの取組を実施した結果、九州全体の宿泊者数は、約272.4万人泊（うちインバウンドは約20%の51.2万人泊）までに上り、事業目標である150万人に対し、達成率は181.6%と目標を大幅に上回ることができ、旅行消費額においては、約600億円と事業費に対して約3.3倍の経済効果を生み出しました。

▼九州観光支援のための割引付旅行プラン助成制度



※大手・地元の旅行会社を広く活用
 (九州観光機構提供)

第5章

.....

観光地経営戦略の策定と 事業の実行

5-1 観光地経営戦略

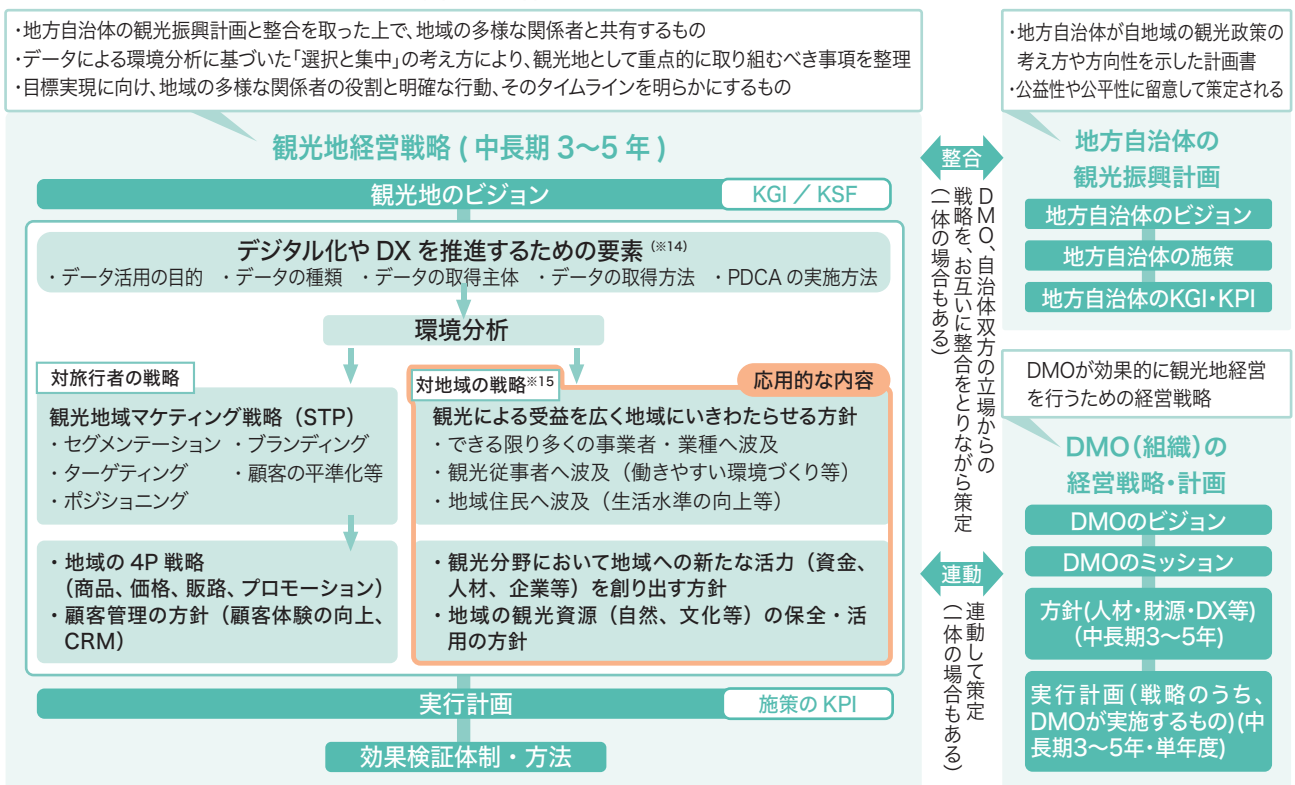
観光地経営戦略とは、「観光地全体として中長期的に目指すビジョンや、ビジョンを実現するための具体的な戦略」をいいます。観光地を経営するに当たり、多様な関係者が同じ目標に向かって取組を行うためには、一貫性のある観光地経営戦略の策定が非常に重要です。

観光地経営戦略は、地方自治体が策定する観光振興計画と整合をとりながらDMOが策定することもあれば、地方自治体の観光振興計画と一体の場合もあります。戦略の策定に当たっては、データによる環境分析に基づいた「選択と集中」の考え方が重要です。観光地としての重点的事項を明らかにし、何に対して人的資源や財源を集中的に割り当てるのか明確にすることが求められます。地方自治体の観光振興計画は公益性や公平性に留意して策定されるため、「これをしない」という取捨選択を行いづらいという特徴があります。そこで、地方自治体の観光振興計画と一体の場合は、「選択と集中」の考えに基づいた「DMOとしての選択と集中の方針」を明確にすることも重要です。

下図に、観光地経営戦略とその他の戦略・計画との関係性について整理しました。観光地経営戦略の中でも、特に対地域に関する戦略については、やや難易度の高い内容（応用的な内容）であり、地域における役割分担や、地域住民との関係構築を進めながら段階的に戦略に取り入れていきましょう。

なお、観光地経営戦略は「観光地のビジョン（目指す姿）」を実現するための戦略であり、地域に固有の内容となりますが、「観光立国推進基本計画」なども念頭に策定しましょう。

▼観光地経営戦略とその他の戦略・計画との関係性



※14 デジタル化やDXを推進するための要素は、「観光DX推進のあり方に関する検討会」において「今後の具体的な対策」として設定されているDMOが策定すべき経営戦略に含めるべき内容。

※15 地域の実情に応じて策定。

5-2 観光地経営戦略の内容

観光地経営戦略では、全体戦略となる観光地のビジョンやその達成を図る数値目標（KGI）や、その達成に必要な定性的な要因（KSF）に加え、対旅行者の戦略（旅行者の来訪を促進するために、どのような戦略や方針で取り組むのか）として「観光地域マーケティング戦略」、「地域の4P戦略」、「顧客管理の方針」を定めることが重要です。

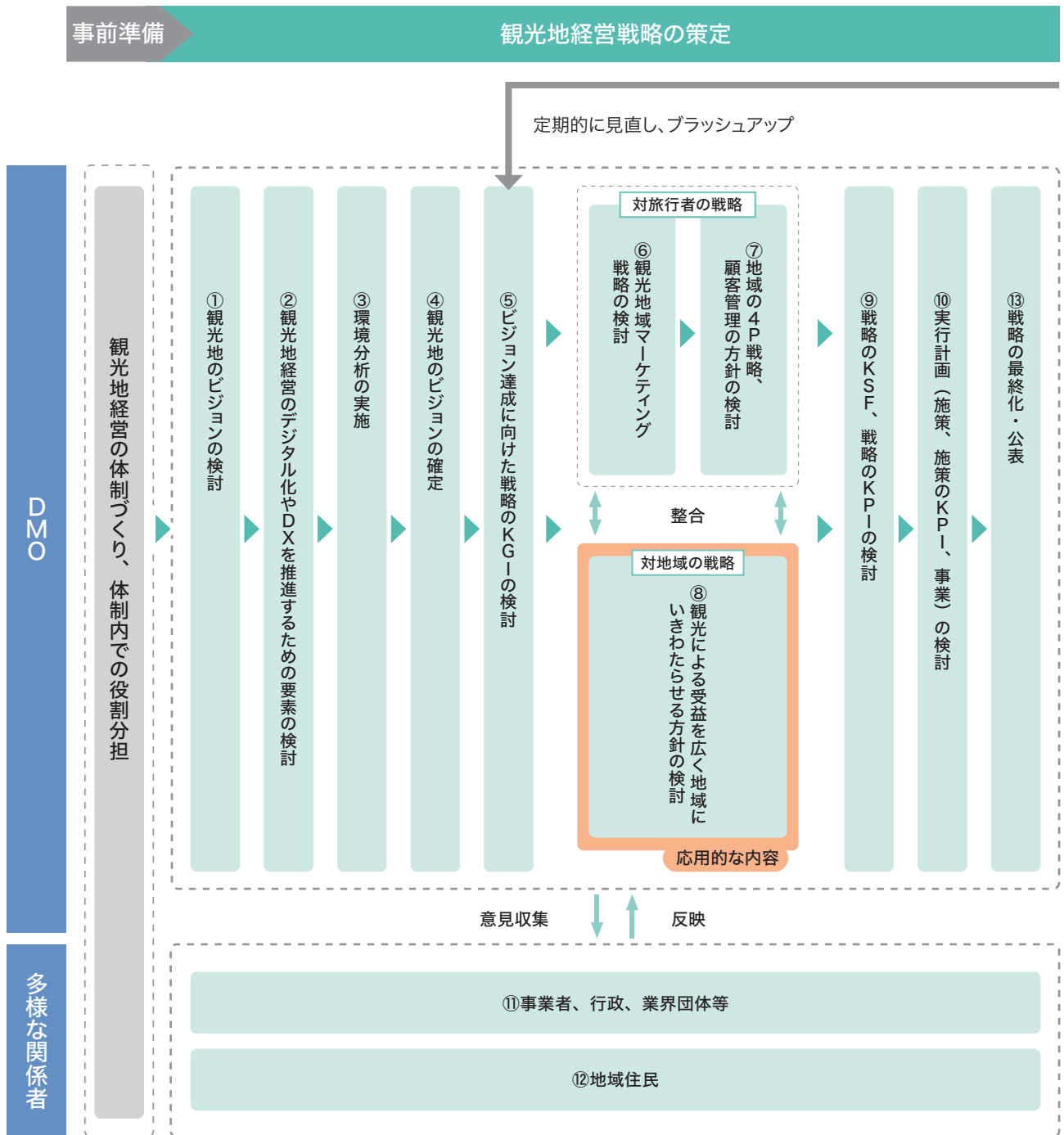
加えて、対地域の戦略（持続可能な観光地域づくりを進めるために、どのような方針で取り組むのか）として「観光による受益を広く地域にいきわたらせる方針」、「観光分野において地域への新たな活力を創り出す方針」、「地域の観光資源の保全・活用の方針」、「観光危機管理の方針」などを盛り込んでいくことも大切です。

さらに、戦略を達成するためにどのような事業や取組を実施していくのか、地域に必要な事業や役割分担、スケジュールや実行計画（施策、施策のKPI、事業）を立てて盛り込むとともに、効果検証の体制・方法も取り入れましょう。これらの内容と、地域（地方自治体等）で策定している戦略・計画の内容を照らし合わせながら、地域の実情に応じて、右表を念頭に、観光地経営戦略の構成を検討・見直ししていきましょう。具体的な戦略の策定方法は、次節以降で紹介します。

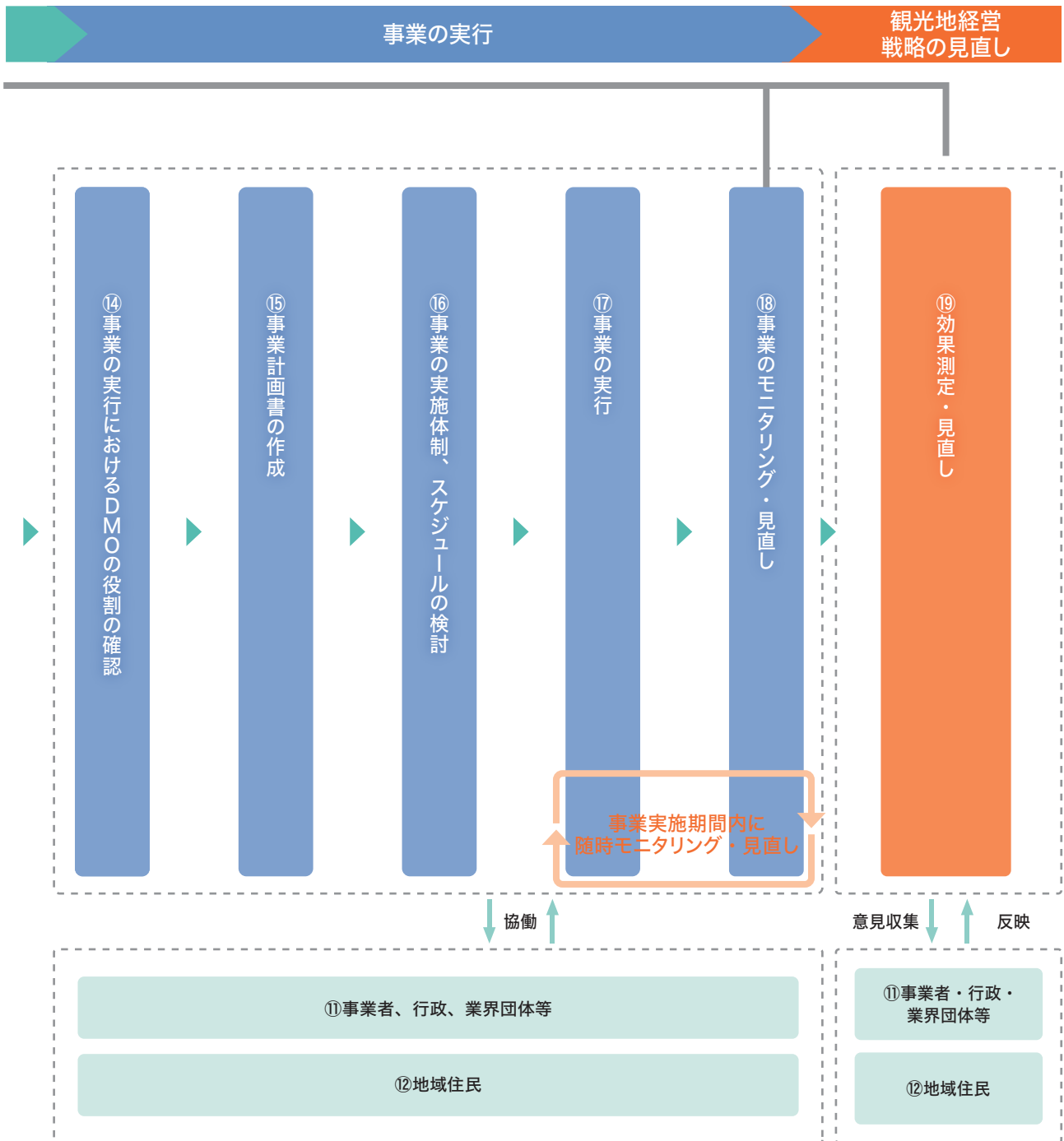
▼観光地経営戦略の構成

構成		記載内容
全体戦略	観光地のビジョン (KGI/KSF の設定)	<ul style="list-style-type: none"> 観光地として中長期で目指すべきビジョン 「どのような地域を実現すべきか」を、明確かつわかりやすい言葉で表現 ビジョンの達成を測るKGI (数値目標) とKGI達成に必要な定性的な要因 (KSF) を設定
	デジタル化やDXを推進するための要素 ^(※14)	<ul style="list-style-type: none"> 観光地経営を行っていく上でのデータ活用の目的、データの種類、データの取得主体、データの取得方法、PDCAの実施方法
	環境分析	<ul style="list-style-type: none"> 地域を取り巻く環境の分析 (外部環境分析、内部環境分析、内外環境統合分析) の結果
(戦略の柱) 対旅行者の戦略	観光地域マーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none"> 観光地がターゲットとする旅行者像 (セグメンテーション・ターゲティング) ターゲット旅行者像に対する観光地の立ち位置 (ポジショニング) 観光地のブランド価値 (ブランディング) 時間帯や季節間での需要の平準化の方針
	地域の4P戦略 (商品、価格、販路、プロモーション)	<ul style="list-style-type: none"> 地域全体で重点的に創出していくべき商品・サービスのコンセプト (商品内容、価格、販路、プロモーション) 観光地の空間・景観を高付加価値化するためのハード整備を含む、受入環境整備の方針
	顧客管理の方針 (顧客体験の向上、CRM)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客体験の向上に向けた方針 顧客との継続的な関係の構築に向けた方針
応用的な内容		
(戦略の柱) 対地域の戦略 ^{※15}	観光による受益を広く地域にいざわたらせる方針	<ul style="list-style-type: none"> できる限り多くの事業者・業種へ波及させる方針 観光従事者へ波及させる方針 地域住民へ波及させる方針
	観光分野において地域への新たな活力 (資金、人材、企業等) を創り出す方針	<ul style="list-style-type: none"> 地域へ新たな人材を呼び込む／育てる方針 地域へ新たな資金や投資を呼び込む方針 地域へ新たな企業を呼び込む／育てる方針
	地域の観光資源 (自然、文化等) の保全・活用の方針	<ul style="list-style-type: none"> 地域の観光資源 (自然、文化、伝統産業、イベント等) を保全・活用していくための方針
	観光危機管理の方針	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害、疫病、テロ等のリスク管理の方針
実行計画 (KPIの設定)		<ul style="list-style-type: none"> 戦略を達成するための実行計画 施策のKPIを設定
効果検証体制・方法		<ul style="list-style-type: none"> 検証体制・方法

5-3 観光地経営戦略の策定と事業の実行の流れ



上図は、観光地経営戦略の策定から事業の実行までの一連のプロセスを示したものです。観光地経営戦略の策定に当たっては、まず、①観光地のビジョン、②デジタル化やDXを推進するための要素を検討、③データを活用した環境分析を実施しながら、④観光地のビジョンを確定し、⑤ビジョン達成に向けた数値目標（戦略のKGI）を検討します。次に、⑥⑦対旅行者の戦略と⑧対地域の戦略、およびこれと連動して、⑨重要成功要因（戦略のKSF）、戦略の柱ごとの数値目標（戦略のKPI）を検討します。また、その上で⑩実行計画（施策、施策のKPI、事業）を定めます。こうした流れの中で、多様な関係者からの意見収集・反映を行っていくことが重要です。



事業の実行では、多様な関係者と協働する場面が多くなります。そのため、まず⑭DMOの役割を確認します。次に、実行計画に基づいて⑮事業計画書を作成します。その上で、⑯事業の実施体制、スケジュールを検討します。その後、⑰事業を実施し、⑱モニタリング・見直しを行います。こうした一連の流れを行った後、⑲効果測定を行い、見直しをかけていくことが重要です。各プロセスの内容については、次ページ以降で解説します。

5-4 観光地経営戦略の策定方法

①観光地のビジョン（目指す姿）の検討

観光地経営戦略の策定に当たって、まず取り組むべきは観光地のビジョンの検討です。地域の多様な関係者と議論を行いながら、「中長期的に観光地としてどのような地域を実現するべきか」を固めていきます。

関係者との議論の際、様々な観点から、多様な意見を集めることが重要です。なお、この段階では、延べ宿泊者数や旅行消費額等の基本的なデータをベースにした議論を開始してもよいでしょう。

②観光地経営のデジタル化やDXを推進するための要素の検討

観光地経営戦略を科学的に策定するために、データの活用は不可欠です。地域の現状を把握するために既存のデータを活用するのか、もしくは改めて新しいデータを入手する必要があるのかなど、データ活用の目的を整理した上で、必要とするデータの種類、データの取得主体や取得方法などを検討することが必要です。また、PDCAを実施していくに当たって、効果検証にどのようにデータを活用していくのかなども含めて検討することが求められます。

下に、観光地の経営状況を判断するために有効なデータの例を紹介します。

旅行者に関するデータとしては、ターゲティングなどの検討に必要な「延べ宿泊者数」、「旅行消費額」、「来訪者満足度」、「来訪者の基本属性（年代、性別、居住地）」、「旅行者の目的・趣味嗜好」のほか、「SNS投稿データ」などを収集するとよいでしょう。

▼観光地の経営状況を判断するために必要なデータの例

観光地の経営状況を判断するために必要なデータの例		推奨	取得主体として考えられるケース					取得方法の例
			地方自治体	DMO	政府機関等	地域内事業者	民間企業等	
対旅行者に関するデータ	延べ宿泊者数	★	○		○			統計調査
	旅行消費額	★	○		○			統計調査
	来訪者満足度	★	○	○				アンケート
	旅行者のピーター率	★	○	○				アンケート
	地域サイトのアクセス数	★		○				Google Analytics等
	来訪者の基本属性（年代、性別、居住地）	★	○	○		○		アプリ、Webサイト、予約情報
	旅行者の目的・趣味嗜好（ライフスタイル）等	★	○	○		○		アプリ、Webサイト、アンケート
	滞在日数・宿泊日数		○		○	○		統計調査
	再来訪意向		○					アンケート
	Web検索キーワード			○				Googleトレンド等
	地域サイトの閲覧者属性（年代、性別）			○				Google Analytics等
	訪問観光地、人流（GPS、wifi、基地局）	★					○	通信キャリア、ITベンダー等
	SNS投稿データ						○	SNS分析
	地点別の消費額						○	クレジットカード会社
旅行者一人当たりの消費額	★	○	○				統計調査	
対地域に関するデータ	住民満足度	★	○					アンケート
	経済波及効果		○	○				産業連関表等から算出
	宿・ホテル等の部屋数					○		ウェブサイト
	宿・ホテル等の稼働率					○		OTA、PMS
	宿・ホテル等の客室単価					○		OTA、PMS
	交通の輸送可能量と利用者数		○					交通量調査
	観光分野の事業者数	★	○					統計調査
	観光に従事する従業員満足度	★		○		○		アンケート
	観光に従事する従業員の給与			○		○		アンケート
	観光に従事する従業員の地域内在住率			○		○		アンケート
観光に従事する従業員1人当たり売上高			○		○		売上高等から算出	

出典：「観光DX推進による観光地の再生と高度化に向けて（最終取りまとめ）」（令和5年3月観光DX推進のあり方に関する検討会）より抜粋・加工

また、地域の現状を把握するためのデータも重要です。宿・ホテル等の「部屋数・稼働率・客室単価」、「観光分野の事業者数」、「観光に従事する従業員満足度」などを把握し、地域の観光による受益や観光従事者の労働環境等に関わる戦略や方針・取組の検討につなげていきましょう。さらに、「住民満足度」などを取得し、観光への住民理解の促進や観光による地域住民の幸福や生活の質の向上につなげる取組に活用しましょう。

③環境分析（地域内や地域を取り巻く環境の分析）の実施

地域の現状を把握するためのデータを整理した後、地域内や地域を取り巻く環境を分析します。環境分析の詳細については、「観光地域マーケティングガイドブック」に記載していますので、参考にしましょう。なお、分析を行う上で重要なのは「比較」です。自地域のデータを時系列で比較するほか、他地域との比較を行うことにより、自地域の強みや弱みを整理することができます。また、統計等の外部機関による公表情報から、自地域にとって有利なこと（機会）や不利なこと（脅威）を整理することも重要です。こうしたデータや情報を普段から意識的に収集しておく、環境分析を行いやすくなります。

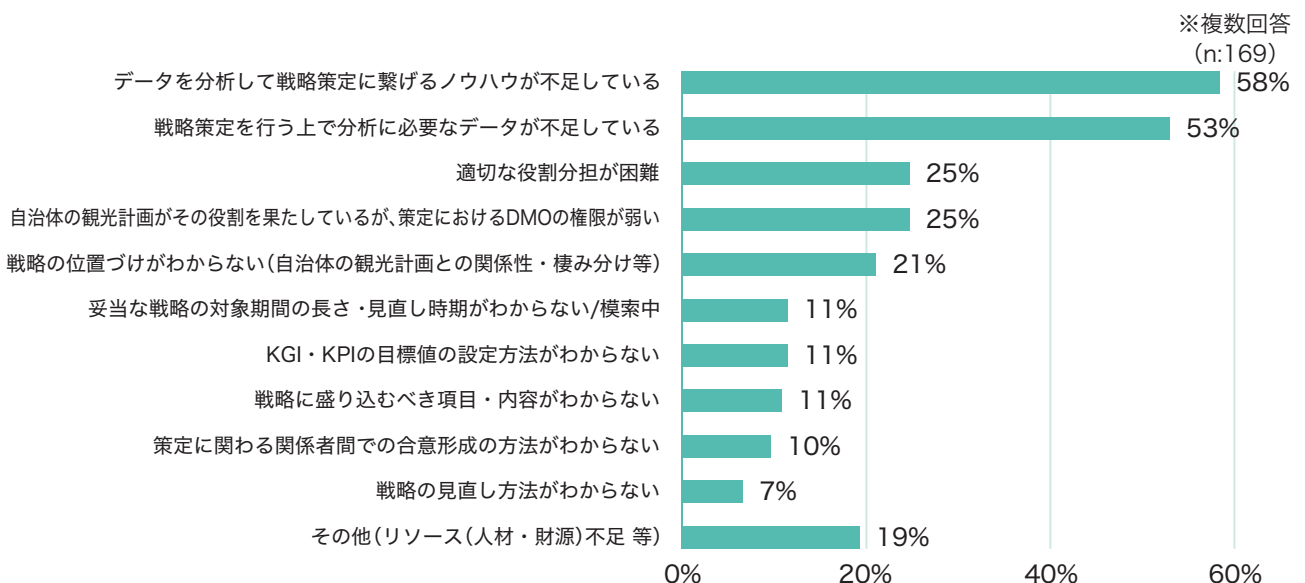
DMOのアンケートによると、戦略策定における課題として「データを分析して戦略策定につなげるノウハウが不足している」、「戦略策定を行う上で分析に必要なデータが不足している」という内容が多く挙げられました。

最初から全てのデータをそろえる必要はありません。入手可能なデータから、戦略の策定や事業の検討を進め、取組を実施する中で新たにデータを収集しながら、戦略や取組の見直しにつなげていきましょう。「観光地域マーケティングガイドブック」では、Google Analytics（地域のウェブサイトにアクセスしている潜在的な旅行者の分析が可能）など、取り組みやすい方法について記載していますので、参考にしましょう。

環境分析：「観光地域マーケティングガイドブック」第3章（P.36～46）参照

データ分析：「観光地域マーケティングガイドブック」第4章（P.26～33）参照

▼戦略の策定において抱えている課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」

④観光地のビジョン（目指す姿）の確定

環境分析で地域内や地域を取り巻く環境を把握した上で、自地域の強みや弱み、機会、脅威を理解した後、最初に検討したビジョン（目指す姿）が妥当なものかを確認します。環境分析で把握した現状と、観光地のビジョンの間で整合がとれていれば問題ありません。もし現状の課題に対して、ビジョンの方向性が一致していない場合は、ビジョンの修正を行きましょう。このように、環境分析を踏まえて観光地のビジョンをより妥当なものにすることが重要です。

⑤ビジョン達成に向けた数値目標（戦略のKGI）の検討

観光地のビジョンが確定したら、どのような数値目標（KGI）を達成すれば観光地のビジョンを達成できるのかを検討します。

例えば、地域の観光産業を稼げるようにすることを目標にする場合は「旅行消費額」を、地域住民が地域に誇りを持つことを目標にする場合は観光に対する「住民満足度」を戦略のKGIにすることが考えられます。

KGI：「観光地域マーケティングガイドブック」第5章（P.68～69）参照

⑥観光地域マーケティング戦略（STP）の検討（対旅行者の戦略）

ビジョン、KGIが定まったら、ビジョンとKGIの達成に向けて「どのような旅行者を誘客することが観光地にとって望ましい効果を得られるか」という観光地域マーケティング戦略（STP）（対旅行者の戦略）を検討します。

この観光地域マーケティング戦略（STP）の検討では、観光地がターゲットとする旅行者像（S：セグメンテーション、T：ターゲティング）を定め、その上でターゲットに対する観光地の立ち位置（P：ポジショニング）を明確にします。また、観光地のブランディングの方針や、時間帯や季節間での需要の平準化の方針も盛り込んでおくことが重要です。

STPの検討方法については、「観光地域マーケティングガイドブック」で詳しく解説していますのでご確認ください。

STP：「観光地域マーケティングガイドブック」第4章（P.47～57）参照

⑦地域の4P戦略、顧客管理の方針の検討（対旅行者の戦略）

次に、地域の4P戦略を検討します。地域の4P戦略は、「①Product：商品・サービス」、「②Price：価格」、「③Place：販路・提供場所」、「④Promotion：プロモーション」に沿って検討しましょう。商品・サービスに限らず、ターゲットに求められる観光地の空間・景観・施設といったハードや、受入環境整備についても、同様に方向性を検討しておくことが有効です。

また、一人当たりの旅行者が自地域に及ぼす好影響を高めるためには、自地域を何度も訪れるリピーター旅行者に対する顧客管理（CRM）の方針を検討しておくことも重要です。

4P戦略の検討方法については、「観光地域マーケティングガイドブック」で詳しく解説していますので、ご確認ください。

4P戦略：「観光地域マーケティングガイドブック」第5章（P.60～67）参照

CRM：「観光地域マーケティングガイドブック」第5章（P.94～105）参照

⑧観光による受益を広く地域にいきわたらせる方針の検討（対地域の戦略）

ビジョンとKGIの達成に向けては、旅行者に対する戦略と連動して地域に対する戦略を策定します。地域の理解を得ながら観光地経営を行うためには、観光による効果を地域全体にいきわたらせることが重要です。これはオーバーツーリズムの対策にもつながります。そのために定めるべき方針は少なくとも、「できる限り多くの事業者・業種へ波及させる方針」、「観光従事者へ波及させる方針」、「地域住民へ波及させる方針」の3つです。

また、より高度な観光地経営に挑戦する場合は、「観光分野において地域への新たな活力（資金、人材、企業等）を創り出す方針」、「地域の観光資源（自然、文化等）の保全・活用の方針」、「観光危機管理の方針」を定めておくことも有効です。

いずれについても、方針を定めた上で具体的な取組を実施していくことが重要です。具体的な取組については、本ガイドブックの第3章・第4章で解説しています。

観光による受益を広く地域に波及させる取組：第3章（P.35～49）参照

観光地経営の高度化に向けた取組：第4章（P.53～66）参照

⑨重要成功要因（戦略のKSF）、戦略の柱ごとの数値目標（戦略のKPI）の検討

次に、対旅行者・対地域の戦略と連動して重要成功要因（戦略のKSF）の検討を行います。例えば「旅行消費額」をKGIに設定した場合、「高単価で質の高い旅行商品の造成」、「MICE誘致の強化」などをKSFとすることが考えられます。

さらに、KSFを設定したら、それに沿って戦略の柱ごとの数値目標（戦略のKPI）の検討を行います。例えば「高単価で質の高い旅行商品の造成」というKSFを設定した場合、「高単価で質の高い旅行商品の販売額〇〇円」などが戦略のKPIとして考えられます。

KGI、KSF、KPIの設定方法については、「観光地域マーケティングガイドブック」で詳しく解説していますのでご確認ください。

KSF・KPI：「観光地域マーケティングガイドブック」第5章（P.68～69）参照

⑩実行計画（施策、施策のKPI、事業）の検討

観光地のビジョンと戦略のKGI、KSF、KPI、対旅行者や対地域の戦略を設定したら、どのような事業を実施する必要があるかを検討しましょう。

実施すべき事業を検討する際は、対旅行者や対地域の戦略の達成に向けた施策を定め、施策ごとに必要な事業を実施主体や実施期間等も記載しながら整理しましょう。整理したものを、実行計画と呼びます。また、施策ごとにKPIを検討しましょう。施策のKPIを検討する際には、「観光地のビジョンやKGIの達成に向けて、施策がどのような貢献を果たすべきか」という考え方で検討することが有効です。例えば、KGIが「旅行消費額」である場合に、次頁の図における「施策①ブランドの構築」でいうと施策のKPIは「ブランドイメージ評価」などが考えられます。

次に、施策のKPIを達成するために必要な事業を「選択と集中」の考え方に基づいて決定します。また、事業は、DMOや地方自治体のみではなく、多様な関係者と議論を重ねながら、地域

▼実行計画のイメージ

	戦略・方針	施策	事業名	実施主体	実施パートナー	期間
対旅行者の戦略	観光地域マーケティング戦略	施策①ブランドの構築 【KPI例：ブランドイメージ評価】 現状値：〇% 目標値：〇%				
		1.01	新たな観光地としてのブランド開発	〇〇DMO	〇〇市、事業者	2024
		1.02	地域のオーセンティックな旅行商品の造成	事業者	〇〇市、〇〇DMO	2024-2028
			
	プロモーション（商品、価格、販路、地域の4P戦略）	施策②観光地に必要な受入環境の整備 【KPI例：地域の受入環境の満足度】 現状値：〇%、目標値：〇%				
		2.01	歴史的景観を活用した町並みの再整備	〇〇市	〇〇DMO	2024-2028
		2.02	コンシェルジュサービスの充実	〇〇DMO	宿泊事業者、〇〇協会	2024-2028
対地域の戦略	観光による受益を広く地域に広げたいという方針	施策③観光産業の育成・支援 【KPI例：観光人材の満足度】 現状値：〇% 目標値：〇%				
		3.01	事業者向けの助成金・資金面での支援	〇〇DMO	観光庁、〇〇市	2024-2028
		3.02	将来を担う観光人材の育成	〇〇市	〇〇DMO、〇〇大学	2024-2028
	

に真に必要とされる事業内容となっているかどうかを丁寧に検討し、内容を定めましょう。そのためには、常日頃から地域の関係者とのコミュニケーションを密にとり、地域の強みや課題を把握しておくことが有効です。

⑪事業者、行政、業界団体等からの意見収集・反映

観光地経営戦略の検討を進める上では、多様な関係者からの意見収集を行うことが重要です。戦略策定に関する会議体を設置し、策定を進めながら意見を求め、戦略に反映していきましょう。会議体には、観光地域づくり法人の登録要件^{※16}の、地域の多様な関係者で合意形成する仕組みの構築において、原則参加を必要としている、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行政に加えて、観光地域づくりに関する地域の多様な関係者（文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工業、飲食等の関係者）など、広く参画してもらうことが効果的でしょう。バランスよく広く関係者を巻き込むことが、議論の意義を深めるために有効です。

また、次世代の観光人材の育成を担う教育機関や、当該地域の観光振興に関わりがある外部専門家に参画してもらうことも有効でしょう。

必要に応じて戦略素案に反映し、再度多様な関係者の意見を収集するなど丁寧に合意形成を図りましょう。

⑫地域住民からの意見収集・反映

事業者、行政、業界団体等からの意見収集と並行して、地域住民からも意見収集も行いましょ

※16 観光庁「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～」に記載。

う。ワークショップを開催するなど、地域住民が参加しやすい工夫を行うことが効果的です。

「住んでよし、訪れてよし」の観光地経営を実践するためには、地域住民の理解や協力が不可欠であるため、地域住民の意見もしっかりと把握し、戦略に反映していくことが重要です。

コラム⑱ (P.93) 参照

⑬戦略の最終化・公表

多様な関係者や地域住民からの意見を観光地経営戦略の素案に反映（プロセスは必要に応じて繰り返し実施）し、最終的にとりまとめて、公表しましょう。

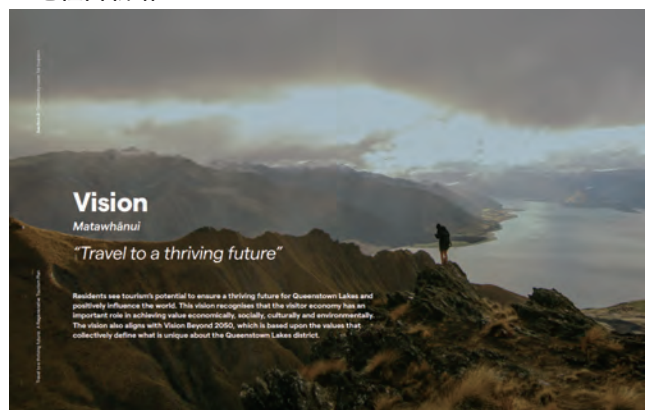
その際、地域の多様な関係者や地域住民にとって、わかりやすくまとめることが重要です。内容はもちろんのこと、視覚的なわかりやすさも取り入れることで、広く地域関係者に共有されていくことが望まれます。

海外のDMOでは、デザイン性に優れた冊子としてまとめている事例も多く、これらも参考にしながら、伝わりやすい工夫を考えていくこともおすすめします。

▼ビジット・デュランゴ（アメリカ合衆国）の観光地経営戦略



▼クィーンズタウン観光局（ニュージーランド）の観光地経営戦略





【観光地経営戦略の策定】の事例

【事例17：（一社）キタ・マネジメント】(P.87)

一貫性のある取組推進のための観光地経営戦略の策定


【事例18：（一社）長崎国際観光コンベンション協会】(P.88)

地方自治体と連携した観光地経営戦略の策定

【事例19：ビジット・デュランゴ】(P.89)

「価値ある旅行者（Valuable Customer）」をターゲットとした観光地経営戦略の策定

【事例20：クイーンズタウン観光局】(P.91)

多様な関係者の意見聴取を通じたリジェネラティブ （再生型）観光地経営戦略の策定

リジェネラティブ・ツーリズム（再生型観光）とは？

サステナブル・ツーリズムが旅行先の地域文化や環境の保全を第一に考えた「持続可能な観光」を意味するのに対し、リジェネラティブ・ツーリズムは、旅行先に着いたときよりも、去るときのほうが環境がより良く改善されている状況を目指した「再生型（リジェネラティブ）観光」を意味し、コロナ禍後の観光のあり方として注目されています。



5-5 事業の実行

⑭事業の実行におけるDMOの役割の確認

DMO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が期待されています。その中で、例えば4Pの実施に当たっては、下図のような役割を踏まえながら、地域全体としての商品開発やプロモーション等を実行していくことが重要です。

具体的には、DMOは、地域の4P戦略を踏まえて、商品開発や価格設定に対する各事業者への支援（データ提供等）・アドバイスや、事業者単独では難しい、各事業者の商品・サービスを結び付けた面的な商品（ツアー、周遊券など）の開発などの役割が求められます。なお、商品造成を行う事業者が地域に不在の場合などは、DMOが自ら行うことも重要です。

また、地域の4P戦略を踏まえて、事業者単独では開拓が難しい販路における地域OTA（シームレスサイト）^⑤の整備や地域としての商談会への参加、観光地全体の認知度向上やブランドイメージの形成に資するプロモーションなどの役割が求められます。

DMOのアンケートによると、戦略に基づいた事業の実行において「地域事業者等と連携して取組実行を行う司令塔としての力が弱い」、「商品開発のノウハウが不足している」、「効果的なプロ

▼観光地域の4P戦略の策定・実施と役割分担

	商品・サービスの開発	価格設定	販路・提供場所の選定	プロモーションの実施
地域の4P戦略	ターゲットのニーズを踏まえ、商品・サービスの①～③のどこに注力するかを検討 ①コア（便益） ②形態③付随機能	価格設定手法を、①～③のいずれにするかを検討（※③推奨） ①コスト基準型 ②競合地域基準型 ③需要基準型	ターゲットや商品・サービスの性質等を踏まえた販路・提供場所について、①～④の観点から複合的に検討 ①販売規模②在庫管理 ③ブランドコントロール ④販売データ・管理	商品・サービスをターゲットに伝える手法（①及び②）の検討 ①プロモーション目的の明確化 ②目的に即したプロモーション手法の検討
4P（施策・取組）	ターゲットの顕在・潜在ニーズを踏まえた商品・サービスの開発	ターゲットに訴求できるような価格設定	ターゲットに商品が届くような販路・提供場所の選定	ターゲットに届くような情報発信の内容・手法の選定
DMOの役割	各事業者の商品・サービスを結び付けた面的な商品（ツアー、周遊券など）の開発 各事業者の商品開発の支援、アドバイス及び調整	各事業者の価格設定の支援、アドバイス及び調整	事業者単独では難しい販路の開拓（地域OTA等の整備）	観光地全体の認知度向上やブランドイメージ形成に資する、面的な観光地の価値の訴求
事業者の役割	個々の商品・サービスの開発、磨き上げ	利益を最大化する価格設定	自社店舗や自社サイトを軸にした販路の確保や提供場所の整備	地域のブランドイメージに即した商品・サービス価値の訴求

シームレスサイトとは？

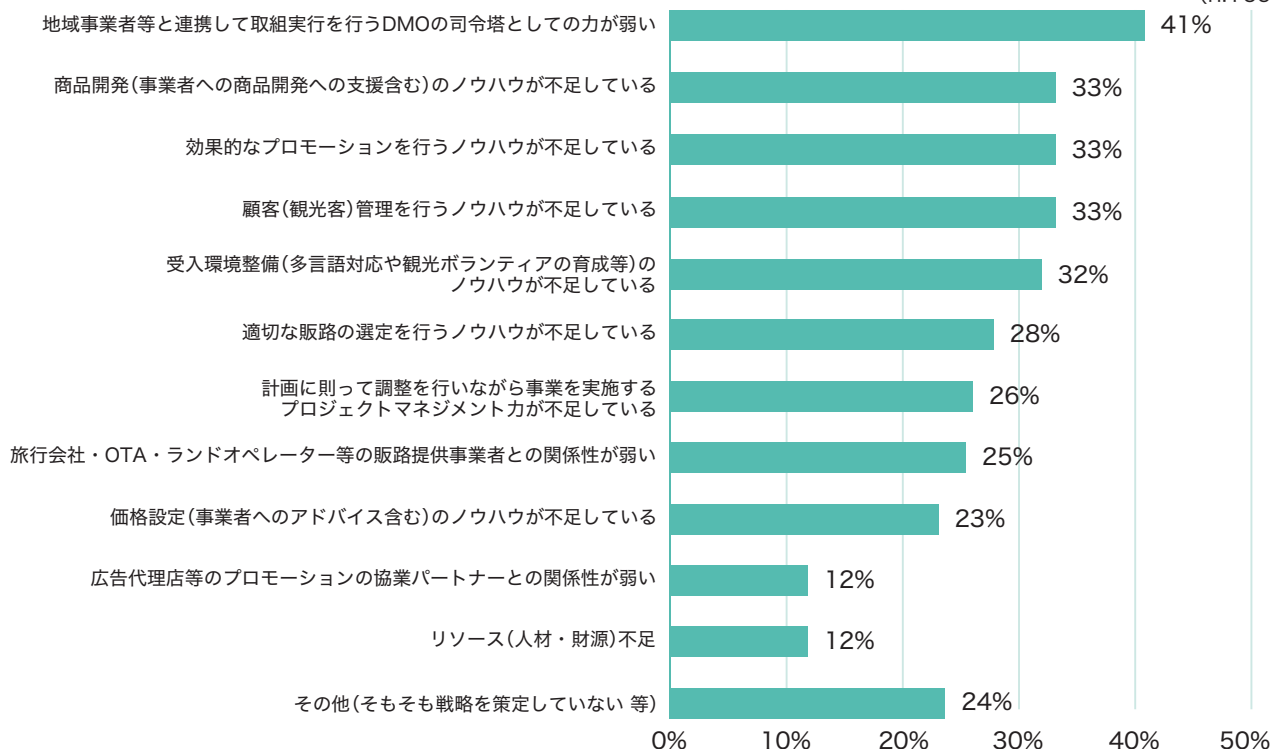
地域内の旅行商品を取りまとめて、情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイトです。詳細は「観光DX推進のあり方に関する検討会（最終とりまとめ）」を参照してください。

https://www.mlit.go.jp/kankochu/iinkai/kanko_dx.html



▼戦略に基づく取組の実行において抱えている課題

※複数回答
(n:169)



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」



【事業の実行】の事例

【事例21：（一社）富山県西部観光社】(P.94)

DMOによる「土徳」という精神文化を伝える商品開発

【事例22：（公社）京都市観光協会】(P.95)

インバウンドイノベーション京都：

政策課題に対応したインバウンド向け商品造成・販路開拓支援

「プロモーションのノウハウが不足している」といった課題が多く挙げられました。事例を参考に取組んでいきましょう。

コラム⑱⑲ (P.96) ⑳ (P.97) 参照

⑮事業計画書の作成

事業を実行する際には、地域の多様な関係者の理解や協力を得るため、これまで検討した事業の中身を整理した事業計画書の作成が重要です。事業計画書には、事業の概要、目的、内容や実施体制、スケジュール、予算などを整理します。

また、事業計画書を作成することで、事業が観光地経営戦略に基づいたものとなっているかを確認し、事業の妥当性を高めることができます。

加えて、事業実行に関わる財源の検討に当たっては、国や地方自治体等の補助事業を活用できる場合があります。事業を行う際は、「観光地経営戦略で掲げた方針の達成に必要」という観点を踏まえて実施することで、事業の意義や効果を高めることにつながります。

▼事業計画書の構成（見本）

<p>①事業の概要 必須</p> <p>事業のイメージやポイントを伝えられるよう、事業の全体像を端的に記載</p>	
<p>②事業の目的 必須</p> <p>事業を実施する必要性、その事業で達成すべき目的を記載 (事業の必要性・目的、観光地経営戦略との対応関係等)</p>	<p>③環境分析 必要に応じて</p> <p>特に新規事業の場合、事業が必要になった理由や根拠についてデータを示しながら記載 (外部環境の変化から見た事業の必要性や意義、内部環境の課題から見た事業の必要性や意義)</p>
<p>④事業内容 必須</p> <p>事業の詳細な業務内容を記載 (業務①:…、業務②:…、業務③:…のように事業別に記載)</p>	<p>⑤期待される効果とKPI 必須</p> <p>事業実施によって生まれることが期待される効果とKPIを記載</p>
<p>⑥事業期間 必須</p> <p>事業実施期間を記載 (複数年度に渡るものは、年度別の計画についても記載)</p>	<p>⑦実施体制 必須</p> <p>事業責任者、事業担当者、その他関係者の役割と関係性を示した体制図を記載 P.83 見本参照</p>
<p>⑧スケジュール 必須</p> <p>事業実施に係るスケジュールを記載 P.84 見本参照</p>	<p>⑨予算 必須</p> <p>事業実施に係る予算額や財源を記載</p>

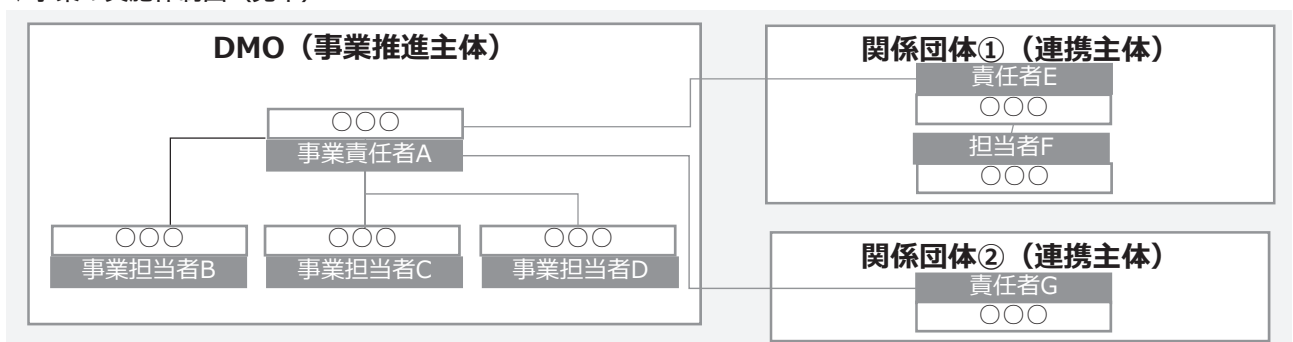
⑩事業の実施体制、スケジュールの検討

各事業の目的と内容を具体化したら、次に、実施体制を検討します。

観光地での事業は、事業に関わる関係者が多様かつ流動的であり、一般的な会社の事業と比べても難易度が高いといえます。関係者が誰で、関係者それぞれの役割が何かについて明確にしておくことが重要です。

そのためには、下の見本にあるように、実施体制図を作成し、事業に関わる関係者の関係性を明確化することが有効です。また、事業に関わる関係者が代わった場合には、実施体制図も更新しましょう。

▼事業の実施体制図（見本）



▼スケジュール（進捗管理表）（見本）

参画メンバーでスケジュールに沿って事業の進捗状況を確認

業務	タスク	担当	Q1			Q2			Q3			Q4		
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
業務①	XXX	A(DMO)	■	■	■	■	■	■						
	XXX	B(事業者)							■	■	■			
業務②	XXX	A			■	■	■	■	■					
	XXX	B								■	■	■	■	■
業務③	XXX	A				■	■							
	XXX	C						■	■	■	■	■	■	■
業務④	XXX	A						■	■	■	■			
	XXX	D										■	■	■

加えて、事業を計画的に進めていくためには、上の見本にあるように、事業期間の全体スケジュールと担当を整理した進捗管理表を作成した上で、事業実施期間を通して関係者と共に事業の進捗管理を行うことが有効です。

⑰事業の実行

事業を実行する際には、作成した事業計画書に沿って関係者との連携を常に行いながら、スケジュールの進捗管理や予算管理を行っていきましょう。

事業内容については、関係者の合意を得ながら事業計画を組み立てたととしても、事業実施中に想定外の課題が発生する場合があります。こうした課題についても、事業に関わる関係者と常に情報共有を行いながら、協働して対応しましょう。

⑱事業のモニタリング・見直し

事業実施期間においては、随時、事業の進捗管理とあわせて実施状況のモニタリング・見直しをすることが重要です。もし、進捗具合や成果が想定を下回る場合は、何が阻害要因となっているのかを検討し、事業の見直しを検討することが重要です。

例えば、ターゲットに対するSNS発信をしているのに全く反応がない場合、発信しているコンテンツがターゲットに訴求していないのか、写真や翻訳がよくないのかなどを点検するとともに、「そもそも地域の提供価値が訴求するターゲットの選定が間違っていたのか」などの点について検証しましょう。

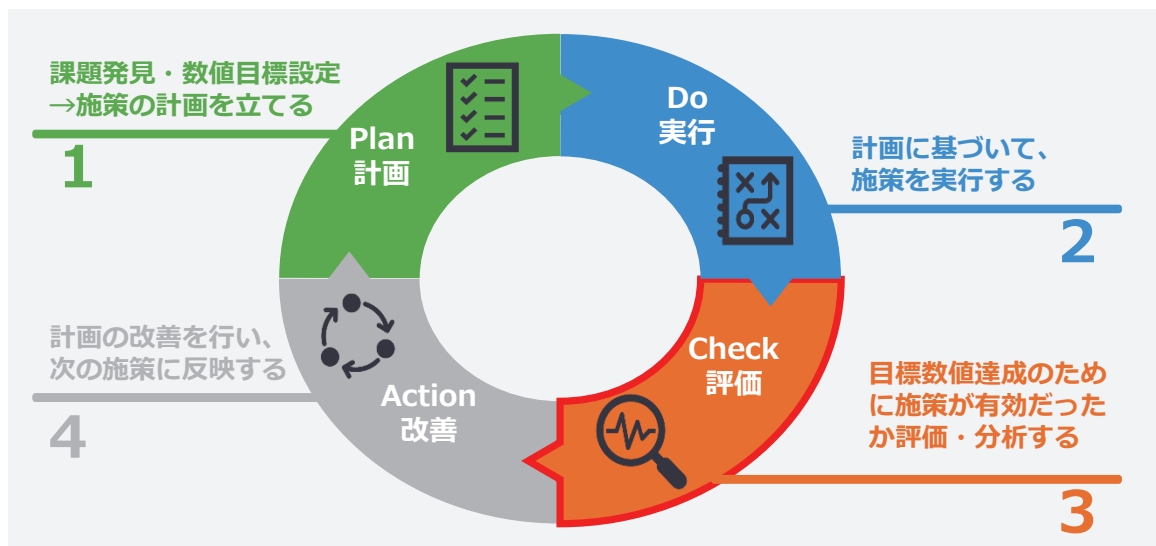
特に新規事業の場合は、トライ&エラーの考え方で実行しながら見直しを繰り返し、事業をブラッシュアップしていく考え方が重要です。

5-6 観光地経営戦略の数値目標（KGI）、重要成功要因（KSF）、戦略・施策の効果測定や見直し（PDCA）

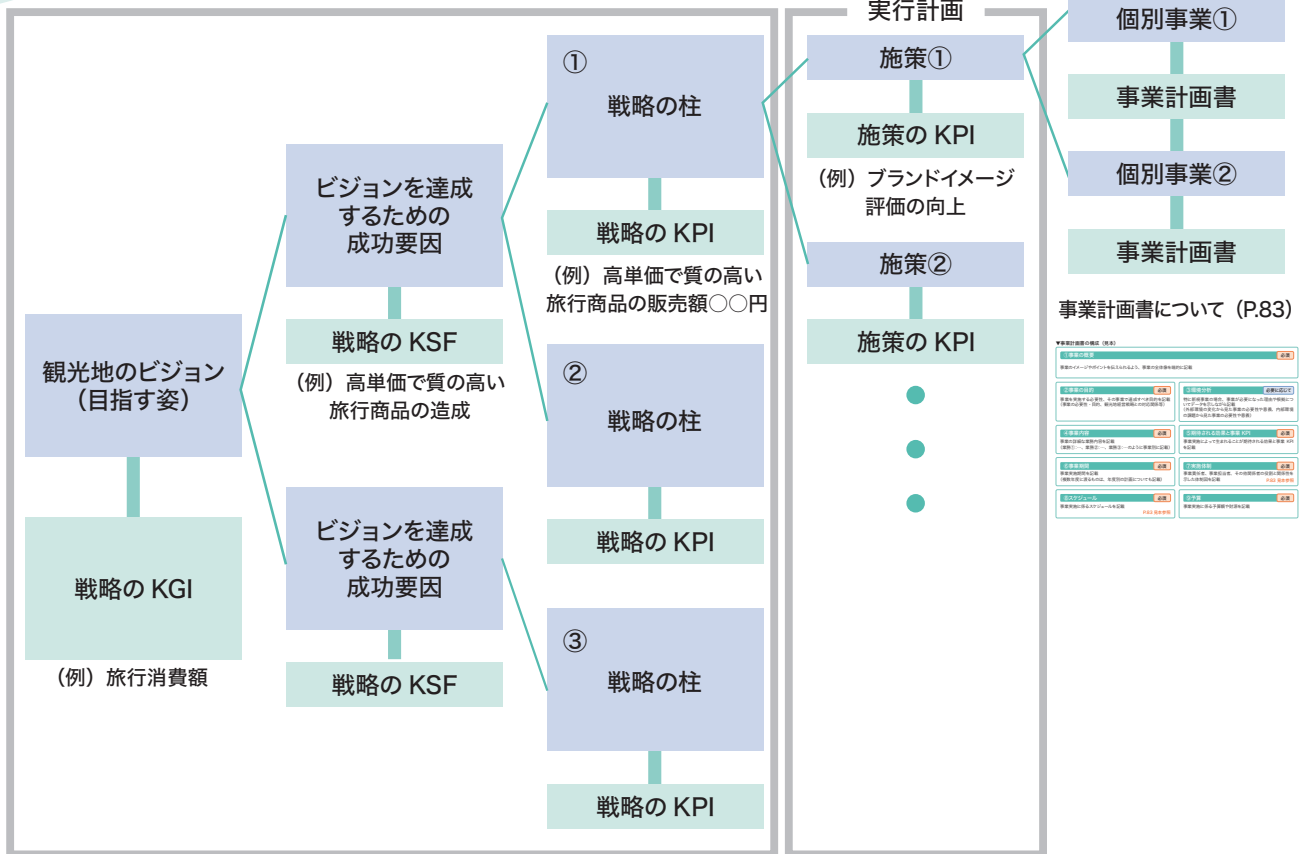
⑬観光地経営戦略の数値目標（KGI）・重要成功要因の効果測定や見直し（PDCA）

事業の実行を通じて、戦略の柱ごとに設定したKPI（戦略のKPI）と実行計画における施策ごとに設定したKPI（施策のKPI）の効果測定を行いながら、観光地経営戦略において設定したビジョン達成に向けた数値目標（戦略のKGI）、ビジョン達成に向けた重要成功要因（戦略のKSF）の達成状況を確認するとともに、見直しを行ってより妥当な戦略のKGIやKSF、戦略・施策のKPIの見直しにつなげます。このような効果測定・見直しを行うためには、戦略・施策レベルのPDCAを年度単位で計画的に回すとともに、事業レベルにおいて、事業実施期間内に随時モニタリング・見直しを実施することが重要です。PDCAサイクルにおいては、特に「C（Check）」が重要であることを改めて認識しましょう。

▼PDCAサイクル

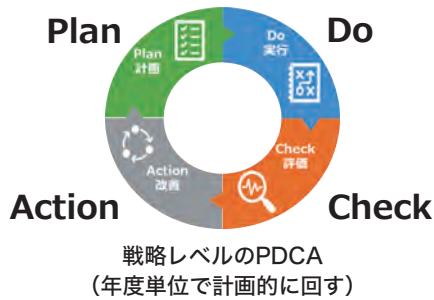


▼戦略のKGI、戦略のKSF、戦略のKPI、施策のKPIの関係性



実行計画について (P.78)

項目	内容	実施時期	実施の進捗	備考
120	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q4	〇・進捗	2024
121	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q1	〇・進捗	2024
122	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q2	〇・進捗	2024
123	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q3	〇・進捗	2024
124	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q4	〇・進捗	2024
125	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q1	〇・進捗	2024
126	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q2	〇・進捗	2024
127	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q3	〇・進捗	2024
128	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q4	〇・進捗	2024
129	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q1	〇・進捗	2024
130	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q2	〇・進捗	2024
131	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q3	〇・進捗	2024
132	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q4	〇・進捗	2024
133	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q1	〇・進捗	2024
134	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q2	〇・進捗	2024
135	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q3	〇・進捗	2024
136	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q4	〇・進捗	2024
137	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q1	〇・進捗	2024
138	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q2	〇・進捗	2024
139	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q3	〇・進捗	2024
140	観光地ブランドイメージ向上施策	〇・Q4	〇・進捗	2024



⑪⑫多様な関係者からの意見収集・反映

観光地経営戦略の数値目標 (KGI)・重要成功要因 (KSF) の効果測定や見直しについても、戦略策定時同様、事業者、行政、業界団体、地域住民等、地域の多様な関係者からの意見収集を行い、見直し等に反映していきましょう。

事例17

(一社)キタ・マネジメント
一貫性のある取組推進のための観光地経営戦略の策定

事例の該当 テーマ	5-1 観光地経営戦略
	5-2 観光地経営戦略の内容

取組の背景

事例14にて紹介したとおり、大洲市は江戸時代から明治時代にかけての町並みが当時の面影を残している地域です。当地域において、2016年から2017年にかけて、所有者の高齢化や相続、修繕費の増大などで城下町の町並みを構成する歴史的建造物の取り壊しや新築・改築などが進み、行政が景観維持に対する補助・規制を設けてきましたが、行政や所有者だけで保全をすることが難しく、まちの変化を十分には止められませんでした。仮に広範囲において町並みが失われると、城下町の価値や地域のアイデンティティが失われてしまいます。こうした中で、歴史的な景観の保全と活用を目指したまちづくりを目指すため、歴史的な景観や建物を観光に活かすための検討が進められてきました。

課題

歴史的な景観の保全と活用を進める上で課題となったのは、地域全体の指針となる戦略がなかったことです。当時は地域の観光に関する取組に一貫性がなく、場当たりの事業実施になっていたため、観光地経営戦略を策定する必要があるのではないか、という声が地域内で上がりました。

課題の解決方法

そのような中で、歴史的建造物を活用したまちづくりを一貫性をもって戦略的に進めるため、大洲市と(一社)キタ・マネジメントで一体となり、2019年、地域の観光地経営戦略である「大洲市観光まちづくり戦略ビジョン」を約1年かけて策定しました(2023年改訂)。

「大洲市観光まちづくり戦略ビジョン」の策定に当たり、まず大洲市とキタ・マネジメントにより素案を作成しました。素案の策定に当たっては、大枠を行政が作成した後に、マーケティングに関する項目をDMOが作成する手順を進めていきました。

その後、大洲市長を会長として、市・DMO・観光協会・各種観光関連団体等により構成された大洲市観光まちづくり戦略会議において、「大洲市観光まちづくり戦略ビジョン」を完成させました。本戦略ビジョンには、現状分析、ターゲットの選定、マーケティング・プロモーション戦略、観光の受益を広く行き渡らせる方針や持続可能な観光まちづくりの方針、主要事業及びその実施スケジュール、KPI等が掲載されています。

また、本戦略ビジョンを着実に推進するための付随計画として、DMOが実施する事を想定したマーケティング・統計調査の実行計画を定めた「大洲市観光まちづくりマーケティング計画書」や、地域のブランディング・プロモーションの方向性を定めた「大洲市観光まちづくりブランディング・プロモーション戦略」も作成しています。

このように、大洲市では、行政とDMOが一体的に観光地経営戦略・実行計画(主要事業の実施スケジュール)を策定しており、マーケティング戦略のみならず、観光の受益を地域に波及させる方針や市民の観光への理解促進に関する方針等、観光客、観光事業者・従事者、地域住民等、幅広い関係者に対する施策が網羅されています。

具体的には、観光の受益を地域に波及させる施策については、観光による地域の活性化を図るため域内調達率や地域への経済波及効果の向上を図る事を掲げています。取組としては、例えば、町家を活用した宿泊施設や飲食店の料理に使われる食材等について、仲買から農家までのサプライチェーンを通じた地域の事業者の紹介等による地産地消の推進があります。また、もともと観光地ではなかった事から、観光人材の育成・確保や新たな活力創出のためのグローバルベンチャー創業支援プロジェクトなど、観光産業の育成も戦略ビジョンに位置付けています。さらに、持続可能な観光の国際基準(GSTC-D)の国際認証団体グリーンデスティネーションズ(GD)による評価等を受けて、戦略ビジョンの施策として、持続可能な観光まちづくりに対する市民の理解促進を位置付けています。

本戦略ビジョンや施策の内容は、毎年実施している「観光まちづくりシンポジウム」やDMOが主催する地域事業者との勉強会である「大洲まちづくり大学」などを通じて周知を図っています。

▼まちづくり戦略会議における議論の様子



(キタ・マネジメント提供)

事例18

(一社)長崎国際観光コンベンション協会 地方自治体と連携した観光地経営戦略の策定

事例の該当
テーマ

5-1 観光地経営戦略

取組の背景

長崎県長崎市は、江戸時代には海外に開かれた唯一の貿易・文化の窓口として、近代以降は海運国日本を支える造船業を主として栄え、国際社会の中で重要な役割を果たしてきたまちです。海と山に囲まれており、平地の市街地を取り囲むように坂道が広がる坂のまちでもあります。

そこで地域DMOとして活動する長崎国際観光コンベンション協会は、組織としての歴史が長いこともあり、観光地域づくり関連の多様な業種の事業者や関係者から構成され、理事会や総会で決議を経て長崎市の多様な関係者の意見を反映しながら、観光地経営の中核を担う組織として活動を行っています。

課題

長崎市では、地方自治体である長崎市と、DMOである長崎国際観光コンベンション協会の役割分担をどのように行うかが課題になっていました。かつては役割分担が明確化されておらず、市とDMOの間で役割が重複するなどの問題があったといいます。

課題の解決方法

そのような中、長崎市は政策立案とインフラ等のハード整備を担当することになり、道路や公園を含むまちづくりや、観光案内所や観光案内板の整備を主導しています。一方でDMOは市場と地元を繋ぐ組織としてソフト面の観光・MICE振興やマーケティングを担当することになり、データの収集・分析に基づく事業戦略の策定と検証や、事業者と協業して行う業務を主導するという役割分担を設定しました。

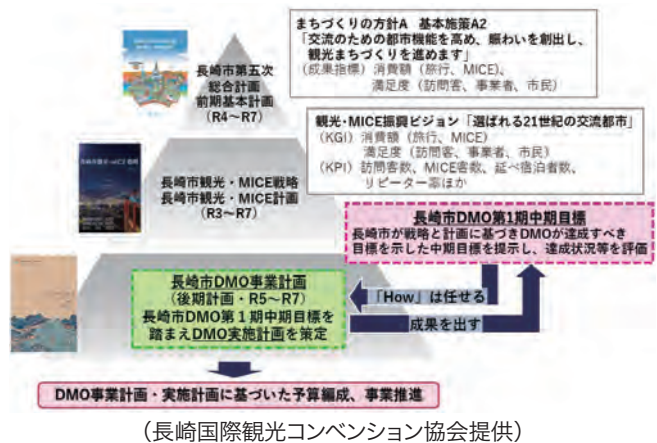
このような役割分担に基づき、長崎市はDMOの協力を得て、2021年に長崎市全体の観光・MICEに関する戦略「長崎市観光・MICE戦略」を策定しました。同戦略は1層目の最上位計画である「長崎市第五次総合計画」の次の2層目に位置付けられ、さらに、3層目には長崎市の実行計画である「長崎市観光・MICE計画」とDMOの実行計画である「長崎市DMO事業計画」を策定しています。

このように、行政とDMOで一つの戦略を共有しながら、戦略に加えて地方自治体とDMOで個別に事業計画を定めるという手法も有効です。しかし、複数の戦略・計画が点在することになるため、それぞれの戦略・計画の位置付けが不明確にならないよう、長崎市のようにそれぞれの戦略・計画の関係性を明確に示しておくことが重要となります。

(一社)長崎国際観光コンベンション協会の組織概要 地域DMO

項目	内容
マネジメントエリア	長崎県長崎市
設立年月日	1954年6月8日
地域のコンセプト	選ばれる21世紀の交流都市—まちは変わる。ひとが、訪れる価値をつくっていく。

▼長崎市における観光関係の戦略・計画の関係性



(長崎国際観光コンベンション協会提供)

事例19 ビジット・デュランゴ 「価値ある旅行者 (Valuable Customer)」を ターゲットとした観光地経営戦略の策定

事例の該当
テーマ 5-2 観光地経営戦略の内容
5-4 観光地経営戦略の策定方法

取組の背景

アメリカ合衆国コロラド州に位置するデュランゴ市（人口約2万人）は、かつてカウボーイたちが歩き回っていた西部劇の舞台のような歴史ある町並みと、アニマス川やサンファン山脈等の自然、地元の食材を使った料理や文化などを有する地域です。ラフティングやスノーアクティビティー等のレジャーも豊富で、世界中から多くの観光客が訪れます（2023年国内外観光客数約100万人）。

このデュランゴ市を含むコロラド州ラプラタ郡をマネジメントエリアとするビジット・デュランゴは2023年、2024年～2029年を対象期間とする新たな観光地経営戦略を策定しました。本戦略はマーケティング戦略のみならず、観光地経営全般について定めています。

取組のプロセス

ビジット・デュランゴは戦略策定を行う上で、地域の関係者との議論の上で観光地経営の目的・目標を設定しました。その後、戦略の骨子を作成し、市場調査や住民調査等（回答者数644人）を踏まえて戦略の具体化を行っていきました。上記の過程でビジット・デュランゴのスタッフと15人のディレクター（宿泊、飲食、交通、アウトドアレクリエーション、アート・文化、イベント・エンターテインメント、観光関連の小売、アグリツーリズム&遺産、観光関連高等教育、リゾート、鉄道の各産業、及び、デュランゴ市、ラプラタ郡の代表者）から構成される戦略策定会議を二度開催し、戦略のブラッシュアップを行いました。

課題と課題の解決方法

デュランゴの新たな観光地経営戦略は、「価値ある旅行者 (Valuable Customer/経済的インパクト、分散化への寄与、サステナブルマインド、多様性への貢献をもたらす旅行者)」をターゲットとし、主要目標として3つのポイント「環境保全」、「経済の活性化」、「文化とコミュニティ」における好影響の拡大と悪影響の抑制を挙げたものとなっていますが、戦略策定時には、利益に重きを置く一部の事業者にバランスのとれた観光地経営戦略を策定することの重要性について理解を得ることが困難でした。

そこで、ビジット・デュランゴは外部のファシリテーターを活用しながら、DMOとして強いリーダーシップを発揮し、地域全体にとっての共通の利益と目標を繰り返し語りかけながら、大多数の代表者の合意を得ることで戦略策定の実現を図りました。戦略策定を行う上では地域にとっての共通の利益を発信できるリーダーの存在と、多様な関係者との議論を促進できるファシリテーターの存在が重要です。

▼デュランゴの位置



▼デュランゴが有する雄大な自然



(ビジット・デュランゴ提供)

▼ビジット・デュランゴ 戦略概略 (Visit Durango Strategic Brief) (2024-2029)

ミッション：Visit Durango serves La Plata County by channeling the power of visitation. ビジット・デュランゴはラプラタ郡への訪問を促すための機能を果たす	
ビジョン：Visit Durango inspires our community to find balance and make La Plata County an inviting place to live and visit. ビジット・デュランゴはコミュニティのバランスをとり、ラプラタ郡を住んでよし訪れてよしの地域とするために働きかける	
主要目標：「環境保全」、「経済の活性化」、「文化とコミュニティ」における好影響の拡大、悪影響の抑制	
個別目標①	GROW YEAR-ROUND VISITATION：パートナー事業者への教育やマーケティング・イベントプログラムの作成による訪問者増加と需要の平準化
個別目標②	ELEVATE STEWARDSHIP：責任ある観光や需要の平準化戦略を通じた再生型観光の実現のための、観光客・事業者・住民の教育
個別目標③	PROMOTE DESTINATION INCLUSIVITY：多様な観光客の誘致及び観光の裾野の広さに関するステークホルダーの教育
個別目標④	CREATE LOCAL TOURISM CHAMPIONS：住民や利害関係者に観光地づくりの意義や価値を伝え、信頼を得ることによる観光産業の活力の維持
個別目標⑤	ENHANCE PARTNER RELATIONS：コミュニケーション、教育、マーケティング支援、サービスを通じたパートナー事業者による旅行者誘致の支援
ターゲット	高価値でサステナブルな旅行者：洗練された探検家、旅行好き、技術に関心がある、サステナビリティ志向、何かの達成を好む、健康志向の旅行者

出典：「Visit Durango Strategic Brief (2024-2029)」

ビジット・デュランゴの組織概要 海外DMO

項目	内容
マネジメントエリア	アメリカ合衆国 コロラド州 ラプラタ郡
設立年	2003年
地域の特徴	歴史的な街並みとアウトドアで知られる観光都市 ※地域の声に耳を傾ける取組により、グリーン・デスティネーションズの2023年「世界の持続可能な観光地トップ100」にも選出されている



事例20 クイーンズタウン観光局 多様な関係者の意見聴取を通じた リジェネラティブ（再生型）観光地経営戦略の策定

事例の該当
テーマ 5-2 観光地経営戦略の内容
5-4 観光地経営先着の策定方法

取組の背景・課題

クイーンズタウンはニュージーランド南島のオタゴ地方の内陸部、ワカティブ湖に面した地域であり、その美しさが「ビクトリア女王が暮らすのにふさわしい美しい町」と言われたことが地名の由来となっているリゾート地で、観光がGDPの40%、全雇用の50%を占める観光が主産業の地域です。

クイーンズタウンの観光地経営の中核を担うDestination Queenstown（以下「DQ」という）

は1985年に設立された地域DMOで、従来はマーケティング活動と国際展示会等を活用したセールス活動に注力しましたが、近年はマーケティング活動と観光地経営のバランスを保つように変化していると言います。5万人の地域住民に対し年間300万人の観光客が訪れる当地では、宿泊施設やスタッフ等の地域の受入体制の不足や、環境に対する圧力、地域の観光に対する住民感情の悪化等の課題に直面し、観光に関する議論が再燃しました。

取組のプロセス

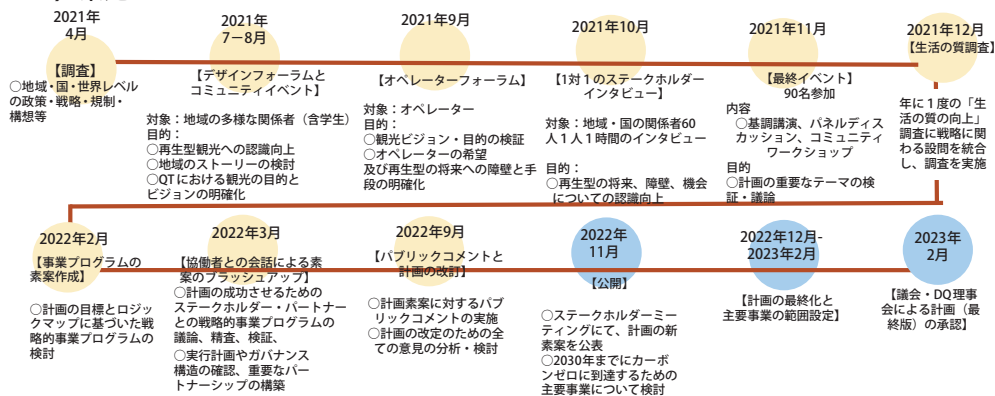
そのような中、DQでは外部コンサルタントの協力を得て、コロナ禍中にあった2020年5月から約2年半の歳月をかけて、多様な関係者への意見聴取を踏まえながら新たな観光地経営戦略（Travel to a Thriving Future: A Regenerative Tourism Plan）を策定しました。^{※17} 戦略策定においては、地域住民はもとより、オペレーターという観光関連事業者に加え、地域や国の関係者など多様な関係者による「再生型観光」の可能性、クイーンズタウンの観光の目的やビジョン、戦略実現のための計画の精査を行いました。

2年半という歳月をかけたのは、コロナ禍の影響もあり検討に時間を要した事もありますが、多様な関係者の意見に耳を傾け、急ぎすぎない事を最優先した結果だと言います。

戦略策定においては「旅行者の量の追求ではなく質の追求への転換」が求められていました。かつて「質の追求」とは裕福な人々を呼び込むことを意味していました。しかし、裕福な人を呼び込めば地域に好影響が生まれるかという、必ずしもそうではないという課題がありました。

そこで新たな戦略では、誘客すべき質の高い旅行者の定義を「長期滞在し、各地に足を伸ばし、地域に経済効果を還元し、地域から学びを得る高い貢献度を有する人」に変更しました。富裕層でなくても、バックパッカーから富裕層まで地域に高い貢献度をもたらす人を呼ぶべきであるとし、「高付加価値」ではなく「高貢献」であることを求めたのです。それに当たり、ターゲット設定をそれまでの「スキーをする人」、「ゴルファー」、「家族連れ」などといった嗜好や属性に基づいたものではなく、「クイーンズタウンファン（地域を愛し、来訪を熱望する顧客層）」、「チェンジメーカー（革新的で再生可能・持続可能な観光や脱炭素化に関心を持ち、クイーンズタウンでの学びを自国や自地域に持ち帰りたいと考えている層）」、そして「地域住民」という、高貢献につながる新たなターゲット像に設定し直しました。

▼観光地経営戦略（Destination Management Plan（DMP）：Travel to a Thriving Future: A Regenerative Tourism Plan）策定のプロセス^{※18}



※17 ニュージーランドは、2022年4月に国境開放を開始し、2023年1月に全面開放。

▼クイーンズタウンの位置



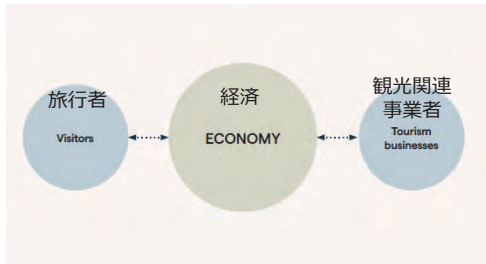
▼ワカティブ湖に面したクイーンズタウン



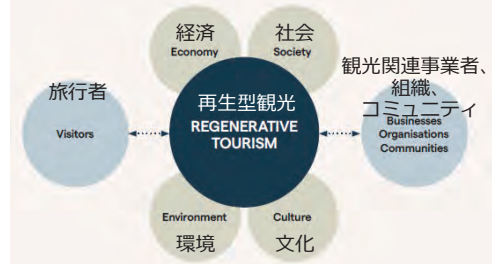
クイーンズタウン観光局提供

さらに、新たな戦略の柱として、「観光誘客によって環境が回復すること」を掲げ、脱炭素の要素を観光地経営戦略に盛り込んでいます。環境を犠牲に、観光誘客によって地域に経済効果をもたらすのではなく、むしろ地域に経済的、環境的、文化的、社会的にも好影響を与えるという、いわゆる「再生型観光」(リジェネラティブ・ツーリズム)の考えに基づいたものです。

▼伝統的な西欧型観光のモデル^{※18}



▼再生型観光のモデル^{※18}



従来、観光産業 (visitor economy) は宿、ホスピタリティ、冒険的な体験の集合体として扱われ、旅行者と事業者が取引をすることで経済を成長させると考えられていました。
※成果は旅行者数や利益で計測。

「再生型観光」は、経済、社会、環境、文化という4つ全てのカテゴリにおいて価値を付加し、観光産業のシステムの一部と位置付けるもの。これにより、地域において観光産業と関わりのない事業者・組織はほとんど存在しないと考えられます。

取組の成果

「再生型観光」の考えに基づいた観光地経営戦略は、「地域住民・旅行者」、「環境再生・脱炭素化」、「観光産業」という3つの戦略の柱で構築され、それぞれの目標と戦略を実現するプロジェクト(事業)が体系的に整理されています。また、戦略を成功に導くためのガバナンスモデルの構築、実行計画やデータ収集・報告システム等の構築、ブランド・マーケティング戦略と再生型観光の目標との整合を基礎プロジェクトとして位置付けています。

「持続可能な観光」の先の「再生型観光」の考えに基づいたクイーンズタウンの観光地経営戦略は、その策定プロセス内容も先進的であり、参考になる事例です。

▼観光地経営戦略 (Destination Management Plan (DMP) :

Travel to a Thriving Future : A Regenerative Tourism Planの骨子^{※18}

目的 (ゴール) 輝く将来への旅 : 2030年までに再生型観光			
基幹プロジェクト クイーンズタウンレイクの観光産業は2030年までにカーボンゼロを達成			
戦略の柱	【戦略の柱1】 コミュニティを豊かにし、旅行者体験を向上させる	【戦略の柱2】 環境を再生し、観光産業の脱炭素化を図る	【戦略の柱3】 経済的レジリエンス(強靭性)、機能、生産性の構築
目標	・ コアバリューと基本理念と取組の整合 ・ 肯定的なコミュニティ感情 ・ 強い旅行者満足度	・ 2030年までにカーボン(炭素)ゼロ到達 ・ ゴミゼロと公害ゼロ ・ 生物多様性の健全性	・ コストと経済的漏洩を差し引いた観光産業の総価値の向上 ・ 労働力の確保と労働力維持の向上 ・ 観光事業者の満足度の維持
プロジェクト	プロジェクト1: コミュニティ参画 プロジェクト2: 人と地域を守る宣言 プロジェクト3: 先住民と彼らの知識の保全・祝福 プロジェクト4: 地域に根ざしたデザイン・ネーショニング プロジェクト5: ウェルカムプログラム プロジェクト6: 芸術、文化、遺産の開発	プロジェクト7: 環境フットプリントの計測 プロジェクト8: 温室効果ガスの計測 プロジェクト9: 2030年までのカーボンゼロプロジェクト プロジェクト10: 環境フットプリントゼロ プロジェクト11: エコシステムの再生	プロジェクト12: 経済的漏洩の評価とコストベネフィット分析 プロジェクト13: インフラへの直接投資 プロジェクト14: ラブ・ワナカ、ラブ・QT プロジェクト15: 製品向上プログラム プロジェクト16: 観光事業者卓越プログラム プロジェクト17: 繁栄する労働力プログラム プロジェクト18: 緊急事態・気候適応対策 プロジェクト19: イノベーションと経済開発

成功のための基礎

【目標】

- 報告とレビュー頻度を含む大胆なガバナンスモデルの開発
- 実行計画とコミュニケーション構造の構築
- データ収集と報告システムの構築
- 再生型観光の目標とブランド・マーケティング活動の整合

【プロジェクト】

- 基礎プロジェクト1: ガバナンスとレビューのフレームワーク
- 基礎プロジェクト2: プロジェクトの運用
- 基礎プロジェクト3: データと測定フレームワーク
- 基礎プロジェクト4: クイーンズタウンのブランドとマーケティング戦略の更新

※18 出典 「Travel to a Thriving Future : A Regenerative Tourism Plan」

Destination Queenstownの組織概要

海外DMO

項目	内容
マネジメントエリア	ニュージーランド オタゴ地方 クイーンズタウン
設立年	1985年
地域の特徴	湖に面した世界的に有名なリゾート地



コラム⑰

地域住民参加型ワークショップを通じた戦略策定 ((一社) 真庭観光局：地域連携DMO)

岡山県内の9町村が合併し、県内最大の面積を誇る真庭市では、近年のインバウンド増加に伴う観光産業への急速な期待を受け、真庭観光連盟（真庭観光局の前身）と真庭市が中心となり、観光地域づくりを真庭市の観光振興の柱とする「真庭市観光戦略」を策定しました。

戦略策定における課題として、真庭市が広域であるが故に、点在する地域資源や地域で活躍するプレーヤー同士を結び付ける難しさがありました。そのため、参加型ワークショップ形式を採用し、一緒に真庭を盛り上げていく仲間として、次世代を担うあらゆる分野の若手メンバー約100名を真庭観光連盟と真庭市がリストアップの上、メンバー全員を訪問しました。こうした訪問活動を通じて、行政・事業者・市民団体が中心となった大勢の有志によるワークショップの参加が実現しました。全6回のワークショップでは、外部講師による地域資源活用に関する講義をはじめ、真庭のあるべき姿、宿泊客やインバウンド客増加のための方策、真庭の滞在プログラムの考案、行政や観光関連事業者の持つ課題及び解決の方策、真庭のブランドコンセプトについて、班別討議を実施しました。なお、班別討議の議論を深めるため、ワークショップの開催前には毎回メンバーが事前レポートにも取り組みました。

こうした議論を通じて、真庭市観光戦略案の作成、そしてメンバー自らが考案した「たった100万年のおくりもの」というコンセプトが決定されました。ワークショップの開催を重ねるごとに、多くのメンバーのワークショップに参加したいという意識が醸成されたほか、地域住民同士の連携や地域間交流の促進につながりました。

▼ワークショップ実施の様子



(真庭観光局提供)

▼ブランドコンセプトのキービジュアル



(真庭観光局提供)

参考情報

真庭市。「真庭市観光戦略」. <https://www.city.maniwa.lg.jp/uploaded/attachment/3148.pdf>
<https://miyako-island.net/sustainable/>

事例21

(一社) 富山県西部観光社 DMOによる「土徳」という精神文化を伝える商品開発

事例の該当
テーマ

5-5 事業の実行

取組の背景

事例6にて紹介したとおり、富山県西部地域は豊かな自然を抱えながら、「ものづくり」に支えられて発展してきた、「土徳」という精神文化を有する地域です。既に紹介した経緯により、地域のDMO機能を担う富山県西部観光社の立ち上げが行われた後、富山県西部観光社の収益事業を担うDMCとして、2021年に旅行商品の開発・販売、県内産品のリブランディング・開発、空き家の利活用等の事業を展開する(株)水と匠を設立し、2つの法人が連携しながら地域の新たな商品開発を進めています。富山県西部地域では、DMO会員の幅広いネットワークを活かしながら、地域の観光事業者や観光協会とも連携し、DMCである(株)水と匠自らが商品開発を主導しています。

富山県西部観光社では、行政である富山県が策定した観光に関する計画「第3次富山県観光振興戦略プラン」と整合を図りながらも、ものづくりが盛んな同地域の特性を考慮し、より踏み込んだターゲット旅行者像として、「クリエイティブクラスター（産業観光等のものづくりに関心を示す層）」と「新しい富裕層（モダン・ラグジュアリー層）」という考え方を採用しています。

課題

もともとメジャーな観光地ではなかったため、こうしたターゲットに対して地域の魅力を訴求しようとする際、「富山の厳しいけれど豊かな自然と人々が作りあげてきたこの土地の品格」を表す「土徳」というキーワードを使って、地域の普遍的な価値を伝えることに重きを置くことにしました。

旅行商品を開発する上でも、「なぜこの地域でこのような文化・営みが生まれたのか」という背景のストーリーが求められる現代の価値観の変化も反映する必要性がありました。

課題の解決方法

そこで水と匠が中心となり、郷土の歴史に詳しい専門家と連携して地域のブランドストーリーを練り上げた上で、観光庁や文化庁の補助事業も活用しながら、商品の開発を進めました。具体的には、「他力信仰に基づく精神風土」や「加賀藩前田家の庇護による文化・産業」といった地域ならではのストーリーを体験できる商品を造成しています。

ファムトリップで招聘した旅行代理店に造成した商品を体験してもらい、そのフィードバックを反映しながら、より旅行者のニーズにかなう商品に仕上げ、販売しています。

一例として、寺院と連携した商品造成では、単に建物や重要文化財の説明を行うだけでなく、住職の協力を取り付けながら地域における寺院の位置付けの伝達や体験要素（ヨガ、法要、精進料理、座禅、茶道、雅楽等の体験）を提供し、地域ならではの体験ができるツアーを実施しています。ヨガ体験については、高岡の伝統工芸である高岡銅器で作られた仏具「おりん」の音色を聴きながらヨガを行う等、当地域ならではの体験を提供しています。

また、観光まちづくりという目的を掲げるDMOとして、これまで横のつながりのなかった3つの異なる宗派の寺院が連携する等、地域の多様なプレイヤーが共に地域の活性化に参画する成果も出ています。

▼寺院における体験ツアーの様子



(富山県西部観光社提供)

事例22 (公社) 京都市観光協会 インバウンドイノベーション京都： 政策課題に対応したインバウンド向け商品造成・販路開拓支援

事例の該当
テーマ

5-5 事業の実行

取組の背景

京都府京都市の地域DMOである京都市観光協会では、京都市と協力して策定した「京都観光振興計画2025」に基づき、「住んでよし、訪れてよし、働いてよし。歴史や文化を希望にかえるまち」をコンセプトに観光地域づくりを進めています。この計画に基づいた取組の一つとして、観光地としての京都の国際的な評価を高めるため、海外メディアからの取材支援に注力しており、メディアの要望を踏まえて取材の題材となる情報の提供や事業者への取材のアポ取り、取材班の受入手配等を行う取組を実施していました。

課題

上記のメディア取材支援の取組を実施する中で、事業者から提供された情報をメディアに提供することしかできず、徐々にトピックの内容が偏り、マンネリ化してしまうという課題が生まれてきました。一方で、京都市観光協会自ら取材の題材となる商品づくりをすると民業圧迫につながりかねないという懸念もありました。

課題の解決方法

上記課題に対し、京都市観光協会では事業者の商品づくりから流通・販売までの一連の取り組みを伴走支援する事業としてインバウンド向け観光コンテンツ造成支援プログラム「インバウンドイノベーション京都」を立ち上げました。事業の実施に当たっては、京都市観光協会が連携協定を結んでいる京都信用金庫、同協会が事務局を務める京都市認定通訳ガイド、市内ラグジュアリーホテルがメンバーである京都コンシェルジュ研究会、京都市海外情報拠点等の協力を得ながら事業者の観光コンテンツの目利き・支援を行う体制を構築しました。

事業者の選定においては、インバウンドに対して刺さるか、既存コンテンツとの差別化ができるかという視点に加え、①混雑回避につながる視点（オーバーツーリズム対策）、②本物の、より深い京都の魅力の体験（オーセンティシティ）、③旅行者の人生に影響を与える（ウェルビーイング）、④サステナビリティ・地域貢献という観点を取り入れ、2022年度に7件、2023年度に6件の事業者を選定しています。

①～④の観点は、京都市の「政策課題解決」という京都市観光協会の戦略に対応したもので、いわば観光地戦略を実現する事業の位置付けです。本取組は、商品造成支援のみならず商品の販売を希望するホテルやエージェントとのマッチングによる販路開拓にもつなげており、また、同事業で培ったノウハウやインバウンド観光を取り巻く最新状況の共有、事業者間のネットワーク形成を目的とした「京都インバウンドカフェ」という事業の並行実施により、両事業間での相乗効果を創出するなど「観光地としての4P」の実施におけるDMOの役割を果たしています。

当事業には、歴史的建造物や能などの有形・無形の文化資源に関わる事業者のみならず、例えば、世界遺産である天龍寺や東福寺等の庭園管理や作庭をはじめとする造園業を営む事業者や、「時代劇」などの歴史と共に集積された膨大な小道具を駆使した映画・テレビの美術業務を行う大正7年創業の会社など多様な事業者が採択されており、観光の裾野を広げる取組ともなっています。こうした、これまで観光と直接関係のなかった事業者は、京都市観光協会が専門知識やネットワークを駆使した伴走支援をすることで、インバウンド向けの商品造成や販路開拓、認知向上等につながっています。

今後は、事業の持続可能性の向上に向けた財源スキームを構築することにあります。

事業の実行は、経営戦略の達成に向けた課題発見・解決に繰り返し向き合い、対策を打っていくことであり、京都市観光協会の取組はそうした観点からも非常に参考になる事例といえます。

▼インバウンドイノベーション京都ホテルとのマッチングイベント



(京都市観光協会提供)

▼インバウンド・イノベーション事業で支援を受けた造園事業者



▼インバウンド・イノベーション事業で支援を受けた映画・テレビ制作会社



コラム⑱

オリジナル地域商品の開発・販売と商標取得による財源確保
 ((一社) 宮古観光文化交流協会：地域DMO)

岩手県内の地域DMOである宮古観光文化交流協会では、宮古市への来訪頻度が非常に高く、リピーター層でもある「盛岡及び県内近隣圏のファミリー層」が「海産物」に高い興味・期待を持っていることを観光客動態調査により把握しました。しかし、宮古市は海の幸が豊富であるものの定番の海鮮メニューがなく、新たな名産品を売り出す必要がありました。

そのため宮古観光文化交流協会では、当該層の来訪頻度、消費額の底上げを図るべく、市内飲食店の協力の下、牛乳瓶に詰められた具材を観光客が自分でご飯にかけて海鮮丼を作れる体験型ご当地グルメ「瓶ドン」を開発し、土産品としての販売、市内飲食店でのランチ提供を開始しました。

商品自体の売上のほか、ロゴと文字の商標ライセンスを宮古観光文化交流協会が保有しているため、各飲食店から徴収する使用料も宮古観光文化交流協会の収益となっています。さらに、コロナ禍において通信販売を開始したところ、認知度が上がるとともに売上が増大し、令和2年度には通販だけで4千万円以上の売上となるなど、今ではDMOの総収入の6～7割を占める重要な自主財源となっています。また、飲食店ごとに異なる具材を提供しているため食べ比べ・食べ歩きにつながっており、地域経済にも貢献しています。彩りの美しさや盛り付ける楽しさが購入者によるSNSでの発信を促し、より認知度が高まるという好循環が生まれています。

▼体験型ご当地グルメ「瓶ドン」



(宮古観光文化交流協会提供)

コラム⑲

マーケティング会議を通じた地域としての一体的な取組の推進
 ((一社) 金沢市観光協会：地域DMO)

石川県内の地域DMOである金沢市観光協会は、金沢市の「金沢市持続可能な観光振興計画2021」に明文化されているとおり、観光消費額の拡大に向けて、観光事業者の「稼ぐ力」を引き出し、観光事業者と連携した取組を進めていくことが求められています。

観光事業者と連携した取組を行う上で、地域の事業者等が団体戦で「インバウンドから稼ぐ力」を高めることを目的に、「金沢版DMOマーケティング会議」を毎月定例的に開催しています(2024年2月時点で、宿泊、交通、商業、飲食、アクティビティ、旅行業、コンサルなどの32事業者・団体で構成)。「金沢版DMOマーケティング会議」は通算50回以上開催され、業種や競合の垣根を越えて各自が有する知見やデータの持ち寄ることで、個社のみでは知り得ない情報や他業種からの意見を交わしています。それにより、事業提案や地域の方向性の共有の場となり、金沢市内の事業者等が個々の活動に取り組む上で非常に大きな意義を持つ会議となっています。

加えて、そこでの関係性構築も活かし、金沢市観光協会では、着地型観光コンテンツの開発・プロモーション支援として、公式サイト内の体験ページ「かなざわ自由時間」に事業者が造成した「コト」商品(約150プラン)を掲載し、季節や目的にあう魅力的な旅行商品をタイムリーに情報発信しています。さらに、深い関係のある能登地域を周遊するモデルコースを地域関係者と共に作り上げ、地域外を含めた地域活性化させる取組を積極的に展開しています。

▼金沢版DMOマーケティング会議の様子



(金沢市観光協会提供)

コラム⑳ 「Googleビジネスプロフィール」の導入促進による認知度の向上 ((一社)花巻観光協会：地域DMO)

岩手県内の地域DMOである花巻観光協会では、実施している施策が実際の集客につながっているのかという部分に課題を感じていたことから、令和3年度に観光庁の「世界に誇る観光地を形成するためのDMO体制整備事業」を活用して外部専門人材を登用しました。その外部専門人材からGoogleビジネスプロフィールについて、運用の簡便性等のメリットについて助言を受けたことから、令和3年12月に案内所3箇所、土産店1店舗で導入を開始しました。その後、市内の飲食店、宿泊施設、土産物店に拡大を試みましたが、DMO自身による取組の成果の説明のみでは実感として伝わらず、期待したほどの導入が進みませんでした。

そのため、外部専門人材を講師に据え、DMO会員である市内観光事業者を対象に、無料セミナーを開催することにしました。Google検索からお店が発見されるまでのプロセスといった基礎知識から、分析機能の使い方をはじめとする上級者向けの情報等、レベルに応じて回を分け、DMOが積極的に粘り強く開催を継続しています。

その結果、市内観光事業者のデジタルマーケティングの意識醸成が図られて徐々に導入拡大が進み、サイト検索で表示される内容を工夫することで閲覧数が増え、売上増、知名度向上にもつながっています。具体的には、令和元年度と比較して令和4年度のDMOのサイトアクセス数は4割増加、土産の実店舗売上は2割増加しました。



第6章

.....

DMO の組織経営

6-1 DMOの組織経営

①DMOの組織経営

DMOの組織経営とは、DMO自体がDMOという組織を経営していくことを指します。継続的に活動を行っていくため、DMOの組織としての意思決定をしっかりと行い、組織としての方針を決め、取組を進めていくことが重要です。

なお、下表に「DMOの組織経営」と「観光地経営」の違いとして、「経営の対象」、「関係者」、「主な取組」を軸に整理していますので、参考にしてみましょう。

②DMOの組織経営におけるガバナンス：理事会・役員的重要性

DMOが組織経営を適切に行うためには、組織の経営にかかわる意思決定機関（理事会等）や役員（理事等）の役割が重要です。

意思決定機関や役員の最も重要な役割は、DMOの組織の適切な経営管理です。それにはガバナンス体制の構築・強化や最適な資源配分を行うことが含まれます。

また、その他の主な役割として、パートナー開拓や資金獲得等、DMOの組織運営に必要なリソース獲得に向けた組織外との交渉、ロビー活動等が挙げられます。

これらの役割を果たすため、役員には強いリーダーシップ、決断力を有し、多様な関係者との良好な関係も構築しながら、観光地経営を牽引できる存在であることが求められます。

このように、役員の役割は、業務を執行する中核人材や実務人材とは大きく異なる点について、改めて認識しましょう。

従って、観光地経営や組織経営に必要な専門的能力や実務に関する知識、リーダーシップ、行政を含む地域内外の組織・個人との豊富な人脈を有するとともに、自身の所属団体と地域の間で利益相反のない意思決定・経営判断のできる役員（理事長、理事）を選ぶことが重要です。

▼「DMOの組織経営」と「観光地経営」の違い

	DMOの組織経営	観光地経営
経営の対象	DMOの組織内部	観光地全体
関係者	<ul style="list-style-type: none"> ・DMOの役員（理事長、理事） ・DMOの経営人材（CEO、CMO、CFO） ・DMOの中核人材（事務局長、ミドルマネージャー等の実務トップ層） ・DMOの実務人材（スタッフ） 	地域の多様な関係者 （事業者、地域住民、行政、その他地域）
主な取組	<ul style="list-style-type: none"> ・DMOの組織体制の構築・再整備 ・DMOの組織経営戦略の策定 ・DMOの実行計画の策定及び事業実行 ・DMO職員の人材育成 ・DMO組織のDX 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内の多様な関係者との体制づくり ・戦略策定や実行における合意形成・調整 ・観光による受益を広く地域に波及させる取組 ・観光分野において地域への新たな活力を創り出す取組 ・地域の観光資源（自然、文化等）の保全 ・観光危機管理

6-2 DMOの組織経営戦略

DMOは観光地経営の司令塔を担う組織であり、組織の健全な運営のためには、盤石な組織体制の構築と、組織としての活動指針となる中長期の組織経営戦略の策定が不可欠です。組織経営戦略を策定することによって観光地経営の中心となる組織のあるべき姿と現状の差を洗い出し、組織強化に必要な部分の手当てを行い、組織体制を整えていくことが重要です。

DMOの組織経営戦略は、主に「全体方針」、「人材」、「財源」、「DX」などの方針によって構成されます。下表に、各方針の施策及び記載内容例を示しますので、これらの項目を盛り込みながら組織経営戦略を策定しましょう。

なお、「全体方針」にはDMO組織としてのビジョン（目指す姿）やそれを達成するためのミッション（使命）を明記することが有用です。DMO組織のビジョンは、観光地のビジョンとは異なり、観光地のビジョン達成のためにDMOとしてどうあるべきか、という視点で策定することが重要です。

さらに、人材、財源、DXについては、いずれもDMOのビジョンや目標達成のための方針という視点で策定しましょう。

加えて、観光地経営においてDMOの役割を計画的に果たすために、実行計画を定めた上で、計画的に事業を実行していくことが重要です。

これまで組織経営戦略を策定していなかった場合は、今一度DMOが抱えている課題とあるべき姿を振り返り、組織経営戦略に落とし込むことが重要です。

▼DMOの組織経営戦略の構成（例）

方針	施策	記載内容
全体方針	組織経営戦略の位置付け	地域の観光地経営戦略と、DMOの組織経営戦略の位置付けや狙い
	環境分析	地域やDMOを取り巻く内外環境の分析結果
	ビジョン（目指す姿） KGI、KSFの設定	DMOの目指す姿（自分たちが行きたい場所：戦略が実行され測定可能な目標を達成した後にどうあるべきか）
	ミッション（使命）	DMOの使命（自分たちが誰であり、何をなぜ行うのか：ビジョン到達のため達成すべきこと）
人材	人材育成	既存人材の育成方針（既存人材の育成・研修方法）
	人材獲得	新規人材の獲得方針（新規採用人材に求める素養、採用方法）
	人事制度（人事評価、キャリアパス等）	中長期的な人材のキャリアパス形成に向けた人事制度の方針（キャリアパスの考え方、人事評価方法）
財源	財源獲得	既存財源の拡充や新規財源の獲得に向けた方針
DX	生産性向上、働き方改革	ICTを活用したDMOスタッフの生産性向上や働き方改革の方針
	経営の高度化	データを活用した経営判断の高度化の方針
経営目標	経営指標と目標設定	DMOの活動の良し悪しを判断するための経営指標と戦略期間中の目標値

出典：京都市観光協会「公益社団法人京都市観光協会（DMO KYOTO）経営戦略2025」を基に作成

6-3 DMOの実行計画

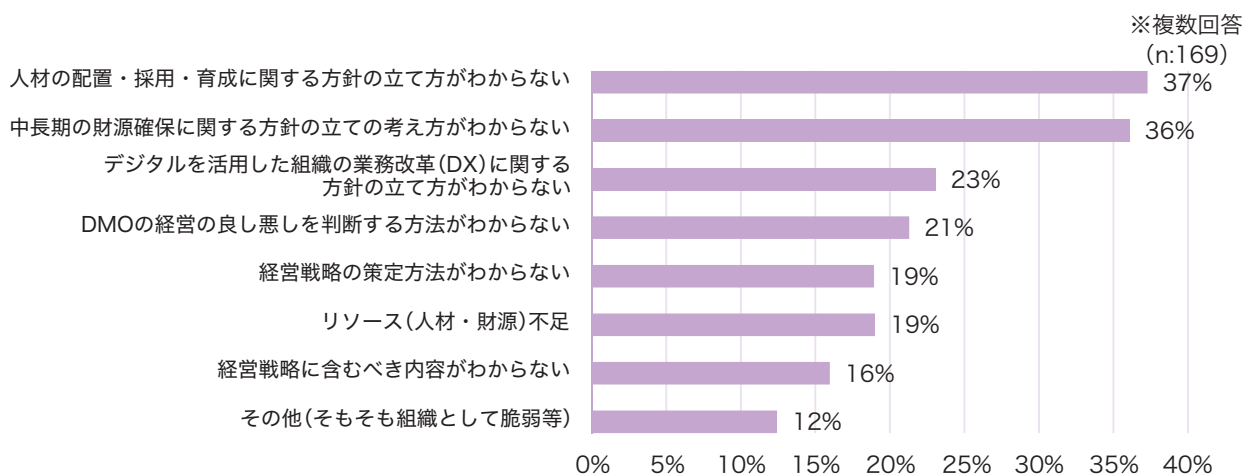
DMOの組織経営戦略を実現するため、観光地経営戦略の実行計画と同様、実行計画の策定が重要です。方針ごとに施策と事業を検討し、担当部署や実施期間等を整理しましょう。また、方針または施策レベルに適切なKPIを設定しましょう。

▼DMOの実行計画の構成（例）

方針	施策	事業名	担当部署	関連部署	期間
人材	施策①人材育成		【KPI例：研修受講者数】現状値：〇人 目標値：〇人		
	1.01	研修計画の策定（職級別/分野別）	人事課	企画課	2024
	施策②人材獲得		【KPI例：新規採用人数】現状値：〇人 目標値：〇人		
	1.02	採用計画の策定（含：職級別要件）	人事課	企画課	2024-2025
財源	施策③財源計画の策定				
	2.01	新規財源獲得に向けた検討	総務課	関係各所	2024-2028
	2.02	会員制度の見直し・拡充	総務課	関係各所	2024-2028

DX	施策④生産性向上、働き方改革		【KPI例：職員の休暇取得率】現状値：〇% 目標値：〇%		
	3.01	ICT計画の策定	総務課		2024
	3.02	ノートパソコン・モニターの整備（全職員）	総務課		2024

▼DMOの組織経営戦略を策定する上での課題



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査（2023年）」



【DMOの組織経営戦略策定】の事例

【事例23：(公社)京都市観光協会】(P.104)

DMOの組織経営戦略の策定

事例23

(公社)京都市観光協会 DMOの組織経営戦略の策定

事例の該当
テーマ

6-2 DMOの組織経営戦略

取組の背景

事例22にて紹介したとおり、京都市においては、京都市と京都市観光協会が連携して策定した「京都観光振興計画2025」に基づいた観光まちづくりを進めています。

課題

そのような中でDMOとして活動する京都市観光協会は、従来よりDMOとしての組織経営戦略がなく、組織としての存在意義やミッション（使命）が明確化されていないことが課題となっていました。

課題の解決方法

そこで京都市観光協会では、組織経営戦略の策定に取り組むことにしました。観光地経営戦略として既に京都観光振興計画が存在していたため、京都観光振興計画に基づいて観光地経営を進めるために京都市観光協会に求められる役割や機能を明確化するため、組織経営の視点から「京都市観光協会 経営戦略2025」を策定しました。

DMOも民間企業と同じく一つの組織であり、組織であれば中長期の経営戦略はあってしかるべきであるという考えの下、組織としての活動方針を示すことを目的にしました。

「京都市観光協会 経営戦略2025」の策定に当たっては、京都市観光協会のCMOが素案を作成し、京都市観光協会内や行政との議論を経てブラッシュアップを行っていきました。また、その後に京都市観光協会内の理事会に諮り、最終化を行ってしています。

組織経営戦略としての「京都市観光協会 経営戦略2025」を策定するに当たり、経営戦略の内容をどれだけ職員に納得してもらえるものにするかという点が策定時の大きな悩みでした。

一方で、京都市観光協会内の職員一人一人の意見を吸い上げて組織経営戦略に反映するだけでは、戦略の内容が総花的かつ浅いものになってしまうという懸念がありました。

それに対して京都市観光協会では「本来、組織経営戦略はトップダウンで組織の方向性を示すべきものであり、組織経営戦略で示す組織のビジョン・ミッション・アイデンティティに共感する人材が組織に集まる姿こそ健全ではないか」と考えました。そうした考え方を踏まえ、トップ層で組織経営戦略の内容を固め、スタッフに伝えていく方法を採用しました。

組織経営戦略は、組織としての方針を示すべきものであり、組織の経営陣からスタッフに対してしっかりと伝えていくべき事項をまとめたものです。考え方が違う人たちの意見に寄り添って総花的な内容とするのではなく、組織として果たすべき姿を明確に示すことこそが重要です。

下表は「京都市観光協会 経営戦略2025」の概要ですが、京都市の「京都観光振興計画2025」における京都市観光協会の役割及び京都市観光協会自身の組織としての戦略、取組を網羅したものとなっています。

京都市観光協会 経営戦略2025		
DMOのビジョン（あるべき姿）：「情報（データ）を駆使して世界最先端の観光課題の解決に取り組み、コロナ禍からの復興を牽引する京都観光産業の要であり、京都観光振興に欠かせないパートナー」		
戦略・事業方針		KPI
戦略の柱①	市民からの理解を醸成し担い手に誇りをもたらす ・観光モラルの普及 ・地域文化の魅力を生かした高価格帯商品の開発と流通 ・海外情報拠点と連携したメディア支援	取り扱い旅行商品数 行こう指数（国内外） 観光業界従事者の満足度
戦略の柱②	情報資本に投資し知見を業界へ還元する ・観光案内所DXの推進・データ活用事業の強化 ・会員データベースの整備・活用	FAQページ更新回数 RevPAR 観光客向けメルマガ宛先件数 SNSフォロワー数
戦略の柱③	信頼獲得につながる実績報告を徹底する ・事業成果の可視化 ・他地域・DMOとの連携事業	会員数 事業規模 事業広報露出件数
人材育成	人事評価制度の導入など	
ICTインフラ強化	会員データベースの整備・活用 多様な人材確保を見据えたICTインフラの充実	

(公社)京都市観光協会の組織概要

地域DMO

項目	内容
マネジメントエリア	京都府京都市
設立年月日	1960年5月1日
地域のコンセプト	住んでよし、訪れてよし、働いてよし。歴史や文化を希望にかえるまち 京都



参考文献

- ・ 公益財団法人日本交通公社『観光地経営の視点と実践[第2版]』 丸善出版株式会社、2019年
- ・ 高橋一夫『DMO 観光地経営のイノベーション』 学芸出版社、2017年
- ・ 公益財団法人日本交通公社『ディスティネーション・ガバナンスの研究動向』観光文化245号、2020年
- ・ 原忠之『宿泊産業がリーダーシップを取るべき日本版DMOの開発・運営戦略』月刊ホテル旅館 連載第1-31回、2020-2023年
- ・ 公益財団法人日本交通公社『海外の学術研究分野におけるディスティネーション・マネジメントの概念の変遷』 観光文化234号、2017年
- ・ Adina Letitia Negrusa & Monica Maria Coros 『DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS' (DMOS') ROLES AND PERFORMANCE』 The 2nd International Scientific Conference SSAMRO 2016、2016年
- ・ Alastair M Morrison 『Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations』 Tourism Review 28(1):6-9、2013年
- ・ Anderson, D 『Destination management. In: J.Jafari(Ed.)』 Encyclopedia of Tourism(p.146) New York: Routledge、2000年
- ・ Bindi Varghese 『Destination Governance and a Strategic Approach to Crisis Management in Tourism』 Journal of Investment and Management 5(1):1、2016年
- ・ Colin Micheal Hall 『A typology of governance and its implications for tourism policy analysis』 Journal of Sustainable Tourism 19(4-5):437-457、2011年
- ・ Crouch, G.I., & Ritchie, J.P.B. 『Tourism, competitiveness and societal prosperity.』 Journal of Business Research, 44, 137-152、1999年
- ・ Dwyer, L., & Kim, C. 『Destination competitiveness: determinants and indicators.』 Current Issues in Tourism, 6(5), 369-414、2003年
- ・ Grazia Borrini 『Governance of protected areas : from understanding to action』 IUCN、2013年
- ・ Longjit, C., & Pearce, D.G. 『Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand.』 Journal of Destination Marketing & Management, 2(3), 165-175、2013年
- ・ Laesser & Beritelli 『St Gallen consensus on destination management.』 Journal of Destination Marketing & Management, 2, 46-49、2013年
- ・ Pearce, D.G. 『Destination management in New Zealand: Structures and functions.』 Journal of Destination Marketing & Management, 4, 1-12、2015年
- ・ Pearce, D.G., & Schanzel, H.A. 『Destination management: the tourist's perspective. 』 Journal of Destination Marketing & Management, 2(3), 137-145、2013年
- ・ Pietro Beritelli 『Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management』 Journal of Travel Research 46(1)、2007年
- ・ Pike, S., & Page, S.J. 『Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature.』 Tourism Management, 40, 202-227、2014年
- ・ Risteski, M., Kocevski, J., & Arnaudove, K. 『Spatial planning as sustainable development and basis for developing competitive tourist destinations.』 Procedia-Social and Behavioral Sciences, 44, 375-386、2012年
- ・ Sainaghi, R. 『From contents to processes: versus a dynamic destination management model(DDMM).』 Tourism Management, 27(5), 1053-1063、2006年
- ・ UNWTO 『A practical guide to tourism destination management. Madrid: World Tourism Organization.』、2007年

本ガイドブックの作成にあたっては、以下の有識者の方々よりご助言をいただきました。

池上 重輔	早稲田大学大学院経営管理研究科 教授
梅川 智也	國學院大學観光まちづくり学部観光まちづくり学科 教授
矢ヶ崎 紀子	東京女子大学現代教養学部国際社会学科 教授
山田 桂一郎	JTIC.SWISS 代表
	和歌山大学南紀熊野サテライト 客員教授
	北海道大学観光学高等研究センター 客員教授

編集後記

今回の執筆に当たり、各種調査にご協力いただいたDMOの皆様、ありがとうございました！

訪日外国人や旅行消費額が増えている中、DMOの皆様がどのように持続可能な形で観光地域づくりを行うべきかをまとめました。

各DMOの取り巻く状況や抱える課題は様々ですので、限られたページに必要なポイントをわかりやすくまとめることに大変苦労しましたが、このガイドブックを皆様の日々の業務のパートナーとして役立てていただき、各DMOの観光地経営に良い効果をもたらすことを期待いたします。



観光地域づくり法人(DMO)による観光地経営ガイドブック

編集：国土交通省 観光庁 観光地域振興部 観光地域振興課

発行月：令和6年3月

担当職員：明楽 佳那子、安部 勝也、桑原 佐知子、坂井 志保、渡 海斗

業務委託先：株式会社クニエ

お問合せ先：

観光庁 観光地域振興部 観光地域振興課

〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-2 中央合同庁舎2号館15階

Tel. 03-5253-8328

<http://www.mlit.go.jp/kankocho>



国土交通省
観光庁

