

「DMO」の形成・ 確立に係る手引き

令和3年3月
国土交通省 観光庁

目次

はじめに 本マニュアルのねらい	1
第1章 観光地域づくり法人登録制度	1-1
1. 観光地域づくり法人（DMO）とは	1-1
2. 観光地域づくり法人登録制度	1-3
(1) 概要	
(2) 目的	
(3) 登録の枠組み	
(4) 登録のプロセス	
3. 観光地域づくり法人の登録要件	1-6
(1) 観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成	
(2) 各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立	
(3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション	
(4) 観光地域づくり法人の組織	
(5) 安定的な運営資金の確保	
第2章 観光地域づくり法人（DMO）の必要性について	2-1
1. はじめに～観光地域づくり法人（DMO）形成・確立の必要性	2-1
(1) 多様な関係者の巻き込みが不十分	
(2) 各種データの収集・分析が不十分	
(3) 民間的な手法の導入が不十分	
2. ポイント～海外事例の考察、国内観光振興組織の現状から	2-3
(1) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立	
(2) 地域の観光振興を統一的に担う民中心の組織（DMO）が存在。DMOでは、専門性を有する人材が明確な権限・責任を付与された上で業務を遂行	
(3) 安定的な運営を可能にする資金の存在	
(4) DMOの取組を支援する体制の確立	

3. 観光地域づくり法人（DMO）がマーケティング・マネジメントするエリア	2-14
(1) 観光地域づくり法人がマーケティング・マネジメントするエリア	
(2) マーケティング・マネジメントするエリアに応じた観光地域づくり法人の役割・機能及び地方公共団体との連携	

第3章 観光地域づくり法人(DMO)の役割・機能 3-1

1. 基礎的な機能（観光地域マーケティング・マネジメント）	3-1
(1) 観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成	
(2) 各種データ等の継続的な収集・分析の実施、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、K P I の設定・P D C A サイクルの確立	
① 各種データ等の継続的な収集・分析	
② データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定	
③ K P I の設定（観光消費額、宿泊者数、満足度、リピーター率等）・P D C A サイクルの確立	
(3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略との整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション	
① 地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の関係者への業務支援を通じた戦略の多様な関係者との共有	
② 観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価をする仕組み・体制の構築	
ア. 景観計画や景観に関するガイドラインの策定等への働きかけ	
イ. 飲食店、宿泊施設やガイド等のサービスの品質管理の向上に資する品質保証制度の活用	
ウ. 着地型旅行商品の造成・流通・販売におけるO T A、インバウンドベンチャー等との連携やその活用	
エ. 歴史的遺産、自然環境等の保全・管理	
オ. 域内交通を含む交通アクセスの整備のための行政や交通事業者等との認識共有や働きかけ	
カ. サービススタッフの質の向上	
③ 観光客への地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション	
ア. 観光客及び市場に対するワンストップ窓口の整備	
イ. ターゲットを絞った情報発信・プロモーション	
ウ. 効果的な情報発信・プロモーション対象・手法の選択	
エ. 効果的な情報発信・プロモーション資料の作成	

オ. 観光案内所

2. 選択的機能	3-80
(1) 滞在プログラム・旅行商品の造成	
(2) 滞在プログラム・旅行商品の販売	
(3) 事後評価システム	
第4章 組織形態	4-1
1. 法人格の取得.....	4-1
2. 法人格の取得の理由（任意団体との比較）	4-1
3. 各法人格の比較	4-2
(1) 非営利団体・営利団体の比較	
(2) 観光地域づくり法人（DMO）に適した法人格の考察（参考）	
4. 観光地域づくり法人の組織形成に向けたアプローチ	4-5
第5章 観光地域づくり法人に求められる人材	5-1
1. 基本的な考え方	5-1
2. トップ人材	5-1
(1) 役割	
(2) 求められる知識・能力	
3. 専門人材（CMO：Chief Marketing Officer）	5-2
(1) 役割	
(2) 求められる知識・能力	
4. 専門人材（CFO：Chief Financial Officer）	5-5
(1) 役割	
(2) 求められる知識・能力	
5. スタッフ人材	5-6
(1) 役割	
(2) 求められる知識・能力	
6. 人材育成の取組	5-7
7. 外部人材の活用	5-11
8. 人材の雇用・採用	5-12
9. 他省庁の人材支援制度	5-12

第6章 自律的・継続的な活動のための資金確保	6-1
1. 基本的な考え方	6-1
2. 収益事業（物販、着地型旅行商品等）	6-2
(1) 物販	
(2) 滞在プログラム・旅行商品の販売・造成	
3. 公物管理の受託	6-3
4. メンバーシップ・フィー（会費・賛助金・寄付金等）	6-3
5. 特定財源（法定外目的税、負担金）	6-5
6. 行政からの補助金・委託事業	6-10
7. 最後に	6-11
第7章 地域での導入プロセス	7-1
第8章 観光地域づくり法人を核とした観光地域づくりに向けた支援体制 ...	8-1
1. DMO登録制度	8-1
2. 人材育成支援	8-1
3. DMOネットによる情報支援	8-1
4. ICTを活用した観光動態調査	8-1
5. 観光経済の見える化の推進	8-2
6. 旅行者満足度の調査手法	8-3
7. 持続可能な観光の推進	8-3

はじめに 本マニュアルのねらい

人口減少・少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である「地方創生」において、観光は旺盛なインバウンド需要の取り込みなどにより交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力となります。

国内外からの観光客の地方への流れを戦略的に創出し、観光による地方創生を実現していくためには、観光に関する各種データの継続的な収集・分析、明確なコンセプトに基づいた戦略の策定、K P I（Key Performance Indicator：主要業績評価指標）の設定など、各地域の「稼ぐ力」を引き出す、明確なコンセプトを持った観光地域づくりに取り組むことが重要です。

また、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりにより、地域住民の地域外への流出を防ぎ、ひいては地域を訪れた観光客の定住の促進につなげていくことも「地方創生」の実現における観光の重要な役割です。

このため、観光地域づくりを行うに当たっては、地域の多様な関係者が連携し、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等に係る地域の幅広い資源を最大限に活用していくことが必要です。

「DMO（Destination Management / Marketing Organization）」の形成・確立は、諸外国のDMOと呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定・K P Iの設定、P D C Aサイクルの確立等を基礎とした科学的アプローチによる観光地域づくりの仕組みを我が国の地域づくりに取り入れていこうという取組です。

今後、地方公共団体、観光関連事業者をはじめとする地域の多様な関係者、地域住民とが連携・協力しながら、全国各地域において、日本版DMOを形成・確立していくことが期待されます。

観光庁においては、平成27年11月に日本版DMOの登録制度を創設するとともに、DMOを形成・確立していく際に参考となる本手引書を策定し、関係省庁と連携した様々な支援等を行うことにより、DMOの形成・確立の促進を図ってまいりました。

加えて、観光庁では令和2年4月に、観光地域づくり法人全般の底上げを図るため、登録制度を見直すとともに、観光地域づくり法人の役割や取組内容を具体的に解説する「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」を策定しました。

令和3年1月時点で286法人が登録されるなど、各地域においてDMOの形成に向けた取組が引き続き活発に展開されています。

DMO形成・確立の取組を含め、観光地域づくりの主役は地域の皆様です。本手引書でご紹介する取組の全てをそっくりそのまま行うということではなく、地域の皆様の創意工夫に富んだ柔軟な発想に基づき、ご紹介する様々な取組の“いいとこどり”をしていただければと考えております。

本手引書により、DMOに関する地域の皆様の理解が深まるとともに、DMO形成・確立の取組に向けた一助となれば幸甚です。

第1章 観光地域づくり法人登録制度

◎ 観光庁においては、観光地域づくりの舵取り役となる観光地域づくり法人の形成・確立を支援するため、2015年11月に、日本版DMO登録制度を創設しており、その後2020年4月に制度改正が行われております。

制度の登録を受けた法人に対しては、観光地域づくり法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対して、関係省庁連携支援チームを通じて、関係省庁の支援策の重点実施、相談等へのワンストップ対応、各省庁の政策に関する情報提供等の重点的支援を実施することとされています。

1. 観光地域づくり法人（DMO）とは

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

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

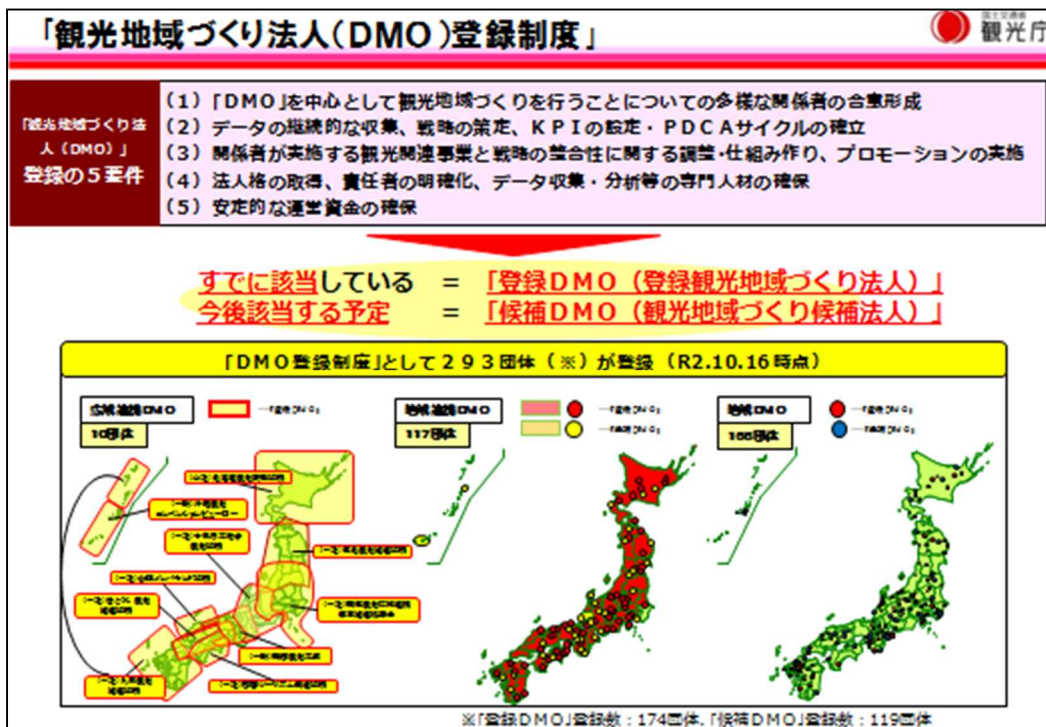
- ①観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ②各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- ③地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進
- ④関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション

が挙げられます。

また、観光地域づくり法人は、「持続可能な観光地域づくり」や閑散期対策などの需要の平準化など「観光地域全体のマネジメント」の観点での取組も必要であり、さらに、災害等の非常時における訪日外国人を含む旅行者への情報発信や安全・安心対策について、自治体等と連携して取り組むことも必要となります。

加えて、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など地域の実

情に応じて、観光地域づくり法人が観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも考えられます。



2. 観光地域づくり法人登録制度

(1) 概要

観光庁が、後述する「登録要件」の全てを満たす観光地域づくり法人を「登録DMO」として、その候補となり得る法人を「候補DMO」として登録し、登録を行った法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対して、関係省庁が連携して支援を行うことで、各地における観光地域づくり法人の形成・確立を強力に支援していきます。

(2) 目的

観光地域づくり法人の登録制度により、

- ①地域の取組目標となる水準の提示による観光地域づくり法人の形成・確立の促進
- ②関係省庁が観光地域づくり法人の形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- ③観光地域づくり法人の間の適切な連携を促すことで各法人間の役割分担がされた効率的な観光地域づくり等を実現することとしております。

(3) 登録の仕組み

登録制度の枠組みについては以下のとおりです。

①登録対象：

地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人

②登録の区分：

観光地域づくり法人は、その役割・目的、ターゲットなどに応じて、広域的なエリアから小規模なエリアまで、様々な単位のエリアをマーケティングし、マネジメントすることが考えられます。

このような基本的認識の下、登録DMO及び候補DMOの登録に当たっては、以下の3区分での登録を実施します。

○広域連携DMO

複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

○地域連携DMO

複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

○地域DMO

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

③登録主体：

国（観光庁長官）

④支援制度：

観光庁をはじめとする関係省庁（観光庁、国土交通省、内閣官房、総務省、金融庁、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、環境省）で構成される「観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに対する関係省庁連携支援チーム（以下「支援チーム」という。））を通じて重点的支援を実施することとされております。

（４）登録のプロセス

登録手続きの手順は、以下のとおりです。

①地域からの申請

地域において観光地域づくり法人の役割・機能を担おうとする法人が、「観光地域づくり法人形成・確立計画」（以下「形成計画」という。）を作成し、地方公共団体と連名で提出します。

②観光庁による登録

提出のあった形成計画を観光庁において審査し、まずは候補DMOとして仮登録を行います。

本登録については、候補DMOより提出される事業報告書、形成計画及びそれらの添付資料の記載内容等に基づき、本章3. 観光地域づくり法人の登録要件に示す全ての登録要件に該当すると認められるとき、観光地域づくり法人の登録DMOとして改めて登録します。

登録DMO及び候補DMOは、少なくとも1年に1回、取組の評価・検証等を自律的に実施し、その結果を事業報告書等にまとめ、観光庁に報告することが必要です。

なお、報告の時期については、法人の行う取組の実施状況に応じて、適切だと判断する時期での報告で可能としておりますが、年次決算や年次総会の終了後など、年間の取組の総括を行った後に速やかに報告いただくことが望ましいとされております。

また、各観光地域づくり法人の形成計画については、原則、観光庁ホームページで公表します。形成計画の公表を希望しない法人は、観光庁までご連絡下さい。

③関係省庁による連携支援

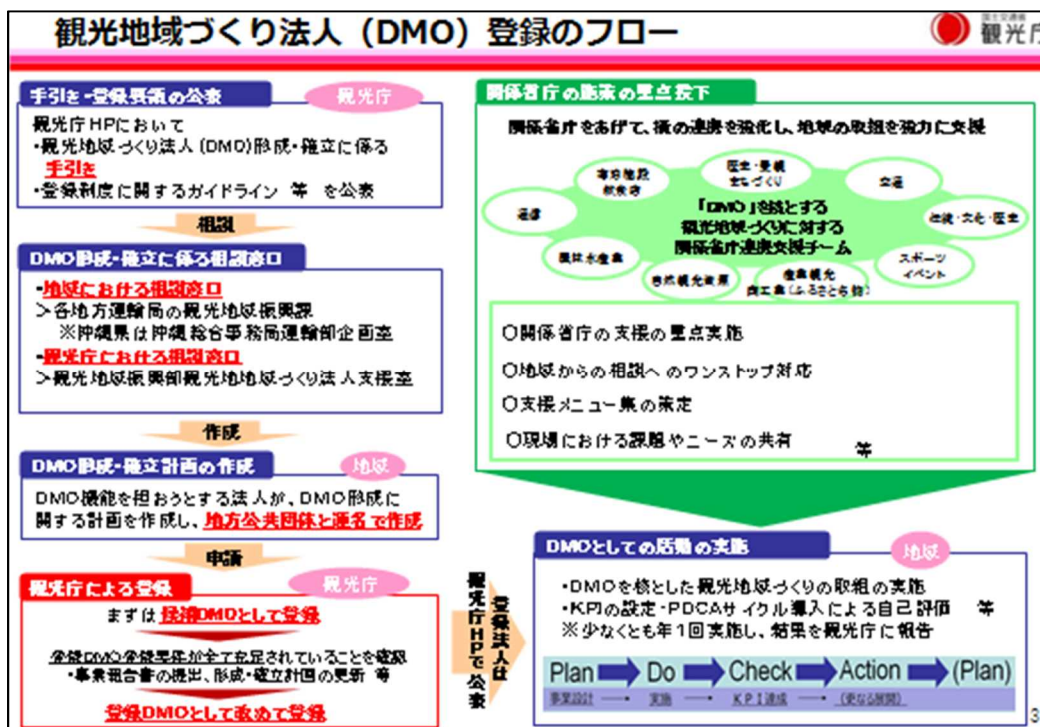
観光地域づくり法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対しては、支援チームを通じて、

- ア 関係省庁の事業の活用の検討
- イ 観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応
- ウ 関係省庁の政策に関する情報提供

等の重点的支援を実施することとしております。

なお、支援チームを通じた様々な支援施策については、「観光地域づくりに対する支援メニュー集」としてとりまとめ、以下の観光庁ホームページに掲載しています。

https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000113.html



3. 観光地域づくり法人の登録要件

※各要件の具体的事例は、第3章をご参照ください。

登録の要件及びその充足状況に係る具体的な判断基準については、以下のとおりです。

(1) 観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成

- ◎ 以下の①又は②のいずれかに該当すること
 - ①取締役、理事など観光地域づくり法人の意思決定に関与できる立場で行政、文化、スポーツ、農林漁業、交通等の幅広い分野の関係団体の代表者が参画すること
 - ②観光地域づくり法人が主導して行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループなどの委員会等を設置すること

➤ 充足状況に係る判断基準

- I. 地域の多様な関係者で合意形成する仕組みを構築し、その仕組みの中に、①地域が「売り」とする観光資源の関係者、②宿泊事業者、③交通事業者、④行政

以上①～④が原則として全て参画していること。

加えて、地域内に既存の地域DMOまたは地域連携DMO（単独都府県の地域連携DMOを除く）が存在する場合、DMO間の役割分担が明確になっていること。

- II. 合意形成の仕組みにおいて、観光地域づくり法人が中核的立場になっていること。（会議体を主導する等）

- III. 地域住民に対して、観光地域づくりに関する意識啓発・参画促進のための取組を実施していること。

※広域連携DMO及び単独都府県の地域連携DMOを除く。

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

- ◎ 以下の①～③の全ての取組を行うこと
 - ①各種データ等の継続的な収集・分析
 - ②データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定（自治体が策定する観光振興計画が存在する場合は、当該計画と戦略との整合性が留意され、当該計画の策定・見直し等への関与がなされること）
 - ③KPIの設定（少なくとも旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、

リピーター率の4項目については必須とする。この他に各観光地域づくり法人が独自にKPIを設定することも可能)・PDCAサイクルの確立

➤ 充足状況に係る判断基準

- I. 少なくとも、①延べ宿泊者数、②旅行消費額、③来訪者満足度、④リピーター率、⑤WEBサイトのアクセス状況、⑥住民満足度以上①～⑥のデータを原則として全て収集していること。
- II. 収集したデータに基づいたターゲット設定を行っていること。
- III. 設定するコンセプトが地域の強みや魅力を端的かつ分かりやすく表現していること。
- IV. 上記I～IIIを踏まえた適切な項目及び目標数値のKPIが設定されていること。
(※延べ宿泊者数・旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率の4項目は必須とし、地域の実情に応じた適切な年次、目標数値、伸び率等が設定されていること。)
- V. KPIの達成状況について毎年評価・分析した上で関係者と共有していること。
- VI. Vの評価・分析に基づき、必要に応じて計画の見直しを行っていること。

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

- ◎ 以下の①～③の全ての取組を観光地域づくり法人が行うこと
- ①地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の観光関連事業者への業務支援を通じて、戦略を多様な関係者間で共有すること
 - ②地域資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスについて、品質管理・向上・評価する仕組みや体制を構築すること
 - ③観光客に対して地域一体となって戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーションを行うこと
- 充足状況に係る判断基準
- I. 地域での合意形成の仕組みも活用し、地域の多様な関係者間で戦略の共有を行うとともに、その戦略に照らして、地域における取組の不足や重複等の調整を定期的に行っていること。

- II. 戦略の策定状況・K P I の達成状況・P D C A の実施状況について評価・分析を実施したうえで事業報告書を作成し、関係者と共有していること。
- III. I の戦略を踏まえ、観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価が実施される仕組みや体制が構築されていること。（※例えば、景観形成のための行政への働きかけ、地域の食や宿泊施設等の質向上、地域のエリアマネジメント活動との連携、交通アクセスの整備のための行政等との認識共有や働きかけ、観光人材の育成のための教育・研修の実施等）
- IV. 戦略に基づいて、観光地域づくり法人及び地域の多様な関係者が協働し、一元的かつ効率的な情報発信・プロモーションを行っていること。

(4) 観光地域づくり法人の組織

- ◎ 以下の①～③の全てに該当すること又は該当すること
 - ①法人格を取得していること
 - ②意思決定の仕組みが構築されていること
 - ※観光地域づくり法人の業績について対外的に最終的な責任を負う者が明確化されていること
 - ③専門人材が存在すること
- ▶充足状況に係る判断基準
 - I. 法人格を有していること。
 - II. 戦略の策定及びそれに基づく取組の実施に係る意思決定の責任者を明確にしていること。
 - III. データ収集・分析等の専門人材（CMO：チーフ・マーケティング・オフィサー等）が観光地域づくり法人専従で最低一名存在していること。
 - IV. 財務責任者（CFO：チーフ・フィナンシャル・オフィサー）を設置していること。

(5) 安定的な運営資金の確保

- ◎ 観光地域づくり法人が自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあること
 - ※資金確保の手段としては、特定財源（法定外目的税、負担金、分担金）、収益事業（物販、着地型旅行商品の造成・販売等）、会費、行政からの補助

金・委託事業等が想定されます。

▶充足状況に係る判断基準

- I. 観光地域づくり法人の役割として実施する取組において必要な財源（公物管理受託、収益事業、会費、特定財源（宿泊税・入湯税・負担金等）等）を確保できる見通しがあること。
- II. 運営資金のうち、行政からの支出による財源（補助金等）が過半を占めている場合は、自主財源の確保について関係自治体と共に具体的な検討が行われていること。

◆ 参考 観光地域づくり法人の登録要件に係るQ&A

※以下の各記載は、上記（１）～（５）の各登録要件に沿って、各地域の皆様から寄せられる疑問に対して観光庁の考え方を整理したものです。

（１）－ I 「原則」としている意図は（例外は認められるのか）。

- ・①～④は、一般的な観光地域において、必ず連携を図るべき最低限の関係者として列挙しておりますが、合理的理由により要件を充足できない場合は、形成・確立計画内にその理由を具体的にご記載ください。

（１）－ I 合意形成の仕組みに「地域が「売り」とする観光資源の関係者」の参画を求める意図とは。

- ・地域が有するポテンシャルを存分に引き出し、国内外の観光客から選好される魅力的な観光地域づくりを実現するためには、地域に息づく暮らしや自然、歴史、文化等の幅広い地域資源を最大限に活用することが重要です。

そのため、文化、スポーツ、農林漁業、商工業等の様々な関係者をしっかりと巻き込み、それらの持つ資源を魅力的なコンテンツとして磨き上げていく体制を構築することが、観光地域づくり法人の重要な役割と考えており、登録審査の過程においても、合意形成の仕組みにおける観光資源関係者の参画状況については特に重点的に確認していくこととしています。

（１）－ I 合意形成の仕組みに、既存の地域DMOまたは地域連携DMOが存在する場合、DMO間の役割分担の明確化を求める意図とは。

- ・地域DMOまたは地域連携DMOは、地域の多様な関係者と連携しつつ、観光資源の磨き上げ等の着地整備を担うことが求められています。しかし同地域内に複数のDMOが活動することで、各々の取組に重複が見られたり、逆に相手を慮って両者が取組に慎重になるなど不効率になることが考えられます。

これを回避し、より観光地域づくりを効果的に進めていくためには、DMO間での役割分担が明確化されるとともに、定期的な連携の確保が重要であると考えられるため、確認を行うこととしています。

なお、既存の地域連携DMOが、単独都府県の地域連携DMOの場合、連携先の行政レベルで一定の役割分担がなされていると考えられることから、充足状況の判断基準では必須とはしていません。

(1) - III 「地域住民に対する～意識啓発・参画促進のための取組」を求める意図とは。

- ・観光地域としての持続性を高めていくためには、地域に訪れる観光客の滞在時間を延ばすとともに、来訪客の満足度を高め、リピーターとなつていただくことが重要であり、そのためには、住民を含む地域全体として観光客を迎え入れる気運や“おもてなしの質”を高めることが重要です。
- ・また、観光客の増加は、例えば住民が利用する施設の混雑や、交通渋滞、環境悪化など、地域住民の生活にマイナスの影響を与えることも少なくありません。そのため、将来にわたって地域住民の理解と関与を確保し、持続的な観光地域振興を図る観点から、観光地域づくり法人は行政と連携しながら、地域住民に対し、地域経済における観光の重要性など、観光振興の目的・意義を丁寧に説明していくことが求められます。

(1) - III 「地域住民に対する～意識啓発・参画促進のための取組」とは具体的にどのようなものか。

- ・例えば、地域連携DMO「(一社)八ヶ岳ツーリズムマネジメント」では、地域住民への啓発を目的としたシンポジウムを開催しているほか、地域の魅力をまとめた冊子を作成し、学校や地域に配布することで、地域が持つ価値や魅力を地域全体で共有し、地域に対する誇りと愛着の醸成に取り組んでいます。

(2) - I 「WEBサイトのアクセス状況」を収集すべきデータとして求める意図とは。

- ・旅行における顧客の一連の行動において、まず重要となるのは、その地域を旅行先として認知し、興味を持ってもらうことです。その認知度や興味レベルを把握・分析することは、プロモーション等の具体的な誘客施策を実施していく上で重要なステップであり、これらを測るためには、市場に対するアンケート調査を実施することが有効ですが、これを継続的に実施するためには、事務的・経済的負担も少なくありません。
- ・そのため、地域に対する顧客の関心度を比較的容易に把握できるデータとして、各観光地域づくり法人に収集していただきたいのが「WEBサイトのアク

セス状況」です。

- ・今日、顧客（特にF I T）の多くは必要な情報をWEBサイト経由で取得していることに加え、インターネット上の情報は数値データとして蓄積されていることから、過去のデータを含めて継続的な収集が可能です。
- ・地域のWEBサイトのアクセス数を継続的に把握することにより、自地域に対する興味関心が過去と比較して高まっているのか否か、年間を通じてどのような季節、月、曜日、時間帯に高まっているのか、実施したプロモーション等の効果が現れているのか否かといった様々な分析を行うことができます。
- ・さらに、地域のWEBサイト内におけるページ間のアクセス数を比較することで、顧客が自地域の何に興味関心を持っているのか等を具体的に把握・分析することが可能です。

(2) - I 「原則」としている意図とは（例外は認められるのか）。

- ・必須K P Iとして求めている①～④のデータについては必ず取得していただくことが必要ですが、「⑤WEBサイトのアクセス状況」、「⑥住民満足度」については、合理的理由により収集が困難な場合は、その理由を形成・確立計画内に具体的にご記載ください。
- ・なお、この6つのデータは最低限取得すべきデータとして列挙したものであり、これら以外にも、地域の特性等に応じて必要となるデータを地域自身で検討し、収集・分析することが重要です。

(2) - IV K P Iの項目や目標数値等が「適切」であるか、どのように判断するのか。

- ・基本的に、K P I及び、それらの年次・目標数値等の設定にあたっては、地域が目指す姿や、組織・プロジェクトが設定する最終的な“ゴール”となる目標に向かって、各地域において戦略的に設定いただくべきものと考えております。
- ・そのため、観光庁としては、項目や目標数値等の妥当性を判断する上で、その設定に至る検討のプロセスや考え方がより重要であると考えており、形成・確立計画及び事業報告書の中における記載から、個別に判断させていただきたいと考えております。

(2) - IV 「WEBサイトのアクセス状況」は必須K P Iとしないのか。

- ・必須K P Iとしては求めません。例えば、WEBサイトへのアクセスの絶対数を目標数値として設定し、増加に努めることも重要ですが、既述のとおり、アクセス数の継続的な把握による時期別の比較や、WEBサイト内におけるページ間のアクセス数の比較等による分析を実施していただくことがより重要であると考えています。

(2) - VI 計画を見直した上で、必ず変更する必要があるのか。

- ・ K P I の達成状況を評価・分析し、P D C A サイクルを回していただく中で、当初の計画どおり順調に取組が進捗していると判断される場合には、必ずしも計画を見直していただく必要はありません。ただし、その場合は、少なくとも年1回提出していただくこととしている事業報告書の中で、各K P Iにおける目標数値の達成や取組が順調に進捗していることを確認できる記載となっていることが必要です。

また、適切なP D C Aサイクルの確立を図っていただく観点から、観光地域づくり法人の事業内容や進捗状況、K P I の達成状況、予算等の検証・見直しにあたり、組織外部からの定期的なチェックを受けることが望ましいと考えており、地方公共団体をはじめとした外部組織による検証の仕組みの有無について、事業報告書内にご記載いただくこととしています。

(3) - I 「定期的に」とは、具体的にどの程度の頻度か。

- ・ 可能な限り高い頻度で実施していただくことが望ましいと考えておりますが、基本的には地域の実情に応じて検討・実施いただければ結構です。ただし、毎年K P Iにおける目標数値の達成状況を評価・分析し、計画の見直しに取り組んでいただく観点から、少なくとも年1回は実施していただく必要があります。

(3) - IV 「一元的かつ効率的」でない情報発信・プロモーションとは、例えばどのようなものか。

- ・ 例えば、同一地域の観光関連情報を発信するWEBサイトが複数存在し、互いに全く連携していない場合等が挙げられます。このような場合、各々のWEBサイトの役割を明確化し、掲載する情報を整理するなど、観光客が必要な情報の取得に迷ったり不便が生じることのないよう、観光地域づくり法人が中心となって地域全体の調整を行う事が求められます。

(4) - III 「データ収集・分析等の専門人材」とは、どのような人材か。

- ・ 「データ収集・分析等の専門人材」については、特定の経歴や資格などの要件は設けておらず、今後、観光地域づくり法人が各種データの収集・分析やマーケティングの実施を組織として継続的に実施する上でふさわしいと判断された者に権限と責任を与え、「データ収集・分析等の専門人材」としていただくことが可能です。

(4) - III 「専従」とは具体的にどのような意味か。

- 基本的には観光地域づくり法人に正社員（正職員）という形で雇用されている者を想定していますが、出向や非常勤職員といった形でも、他の会社や職業等と掛け持ちでなく、文字通りデータ収集・分析等を中心とした業務に“もっぱら従事”していれば「専従」とみなすことは可能です。

(5) - I 「必要な財源を確保できる見通し」があるか否か、どのように判断されるのか。

- 基本的には、形成・確立計画における「活動に係る運営費の額及び調達方法の見通し」欄において、収支見込みが均衡しており、かつ、その内容が各地域の状況に照らして妥当か否か（過去実績とあまりに乖離していないか、調達方法が現実的か等）確認するという方法で個別に判断することを考えています。

(5) - II 観光地域づくり法人は収益事業等による自主財源の確保により、必ず自立しなければならないのか。（行政からの補助金等を運営資金とすることは認められないのか。）

- 観光地域づくり法人の主たる役割は、地域のマネジメント・マーケティング活動を通じて、観光誘客により地域全体の利益を向上させ、地域を活性化させることであり、観光地域づくり法人自身が収益を上げることではありません。そのため、観光地域づくり法人の活動に対しては、財政面も含めた自治体による一定の支援が必要になると考えており、将来的にも、自治体からの補助金等を観光地域づくり法人の運営資金とすることは決して否定されるものではありません。
- 特に、広域連携DMOや単独都府県による地域連携DMOの場合、広範囲にわたるエリア全体のマーケティングやプロモーションが主な役割となるため、例えば旅行商品の造成・販売等の自主財源確保の手段にも乏しいと考えられることから、自治体による一定の財政支援は不可欠であると考えます。
- ただし、自治体予算は基本的に単年度主義であり、将来にわたる安定的な支援の継続を見込むことは困難であることから、自治体からの補助金等に完全に依存することは望ましくないと考えており、将来に向けて、一定の自主財源を確保するための方策を検討していただくことが必要です。
- また、各地域の観光地域づくり法人には、自らの活動の意義や成果等を客観的なデータ等に基づいて分かりやすく整理・提示することにより、公的支援を受けることに関する、自治体や議会（地域住民）の理解を得るための努力も求められます。

第2章 観光地域づくり法人（DMO）の必要性について

1. はじめに～観光地域づくり法人（DMO）形成・確立の必要性

人口減少・少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である「地方創生」において、観光は旺盛なインバウンド需要の取り込みなどによって交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力となりうるものです。

しかし、国内観光客の旅行目的は多様化しており、観光旅客が従来の名所旧跡に加え、市街地、農山漁村等を回遊し、地域の住民と交流する滞在交流型観光の振興が不可欠となっています。

また、2019年の訪日外国人旅行者数は、過去最高の3,188万人となり、2030年の訪日外国人旅行者数6,000万人に向けて順調に増加してきました。訪日外国人旅行者による旅行消費額についても、同年は過去最高の4兆8,135億円となるなど、インバウンドによる消費が日本経済を下支えするまでになっています。

このような旺盛なインバウンド需要を取り込んでいくためには、旅行目的の多様化、訪日外国人旅行者の増加等により大きく変化している旅行者マーケットに対して、各地域において柔軟かつ的確に対応する必要があり、観光地域づくりの喫緊の課題となっています。

その課題解決のためには、諸外国のDMOと呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立等の科学的アプローチによって、地域の「稼ぐ力」を引き出す、明確なコンセプトを持った観光地域づくりに取り組むことが重要です。

また、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりにより、地域住民の地域外への流出を防ぎ、ひいては地域を訪れた観光客の定住の促進につなげていくことも「地方創生」の実現における観光の重要な役割です。

このため、観光地域づくりを行うに当たっては、地域の多様な関係者が連携し、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等に係る地域の幅広い資源を最大限に活用していくことが必要です。

しかしながら、これまでの我が国の地域における観光振興の体制には、一般的に以下のような課題があり、必ずしも効果的な観光地域づくりが十分に進められてきたとはいえませんでした。

(1) 多様な関係者の巻き込みが不十分

行政と宿泊業、飲食業等のこれまで一般に「観光関連事業者」とされてきた関係者を中心に観光振興が行われており、文化、スポーツ、農林漁業、商工業、環境事業等の関連事業者や地域住民等の多様な関係者の巻き込みが十分になされてきませんでした。

このため、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等の地域の幅広い資源を最大限に活用できず、旅行者のニーズの多様化に対応できていません。

また、これからの観光地域づくりに不可欠な地域住民の視点が不十分なため、観光振興の取組に対する地域住民の理解が得られず、観光振興により地域住民の誇りと愛着を醸成するまで至っていません。

(2) 各種データの収集・分析が不十分

自らの地域を訪れる観光客に関する各種データ等の収集・分析が十分に行われていません。結果として、「どんな人が」「どこから」「何を求めて」「どうやって」自らの地域を訪れているのかが把握できておらず、観光客を十把一絡げに扱っている地域が少なくないというのが現状です。

このため、自らの地域のターゲットとすべき顧客層や地域のコンセプトが十分に練られておらず、大きく変化している旅行者マーケットに十分に対応できていません。

(3) 民間的な手法の導入が不十分

明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを行うためには、効果的なブランディング・プロモーションといった民間的な手法を取り入れることが必要とされていますが、現在の観光振興の体制においては、民間的な手法の導入が不十分となっています。

2. ポイント～海外事例の考察、国内観光振興組織の現状から

- ◎ 海外の事例の考察、国内観光振興組織の現状を踏まえると、観光地域づくり法人（DMO）形成のポイントとしては、
- (1) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
 - (2) 地域の観光振興を統一的に担う民主体の組織（DMO）が存在。DMOでは、専門性を有する人材が明確な権限・責任を付与された上で業務を遂行
 - (3) 安定的な運営を可能にする資金・財源の存在
 - (4) DMOの取組を支援する体制の確立が挙げられます。

(1) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

⇒ 観光地域づくり法人は、各種データ等の継続的な収集・分析を行い、データに基づく戦略を策定することが必要。その際、KPIを設定し、PDCAサイクルを確立することが重要。また、KPIの達成状況を評価・分析した上で関係者と共有し、さらにKPIの評価・分析に基づき、必要に応じて計画等の見直しを実施していくことが重要。

【海外事例】

○海外DMOは、継続的に収集したデータに基づき、戦略を策定・実行。また、KPIが設定され、PDCAサイクルが確立。

【国内観光振興組織（主に観光協会）】

○プロモーション活動等が活動の中心。地域の戦略策定は、地方自治体主導だが、地方自治体においても市場調査・地域のブランド戦略の取組への支出は比較的少なく、科学的なアプローチによる観光地域づくりが十分に行われているとはいえない。

アメリカの事例

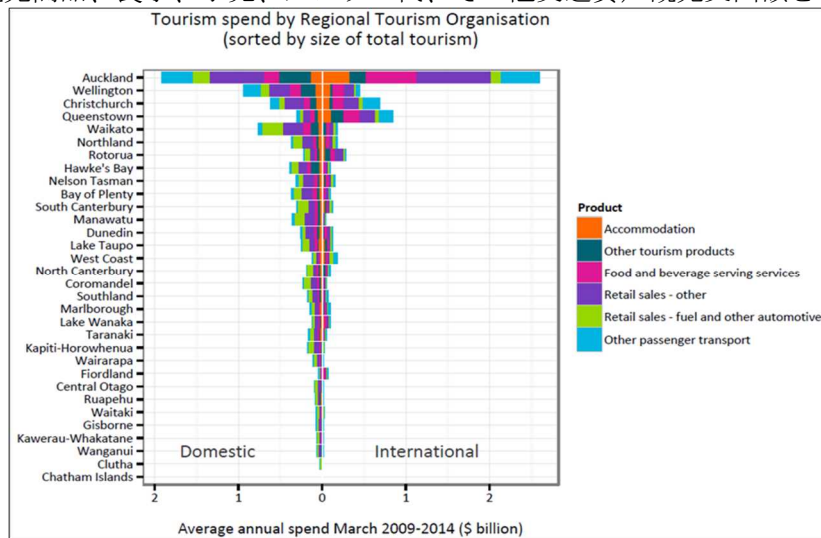
米国の地域DMOは、対象地域における訪問客数、訪問客による消費額、訪問客の属性・行動パターン、地域の雇用創出効果、地域の税収増加額といったデータを定期的に整理しています。こうしたデータ整理は、マーケティング活動のベースとしてだけでなく、地域の利害関係者（観光産業改善地区(Tourism Improvement District: TID)に参加する宿泊事業者、宿泊税収入を拠出する行政、地域住民等）に対してDMOの活動成果を説明する上で必要不可欠なものと捉えられており、重要視されています。

(2018年3月時点)

ニュージーランドの事例

ニュージーランドでは、ビジネス革新雇用省（Ministry of Business, Innovation & Employment）がニュージーランド統計局（Statistics New Zealand）と協調して観光統計整備に取り組んできています。また、ビジネス革新雇用省は、ニュージーランド政府観光局（TNZ）や地域 DMO が事業計画等を作成する際に有効なデータを提供する等、DMO の活動を支援しています。ビジネス革新雇用省が提供する観光データは、ここ 2～3 年で大きく変化してきており、DMO 等の関係者がより使い易くアクセスし易いものに改善されてきています。

（下図は、地域別（縦軸）に、国内（左横軸）・海外訪問客（右横軸）の項目別（宿泊、その他観光商品、食事、小売、ガソリン代、その他交通費）観光支出額を示す）



(2018 年 3 月時点)

オーストラリアの事例

訪問客の特性は、国家レベル、州レベル、地域レベルの全てで把握されており、国が実施する調査の結果は全てのレベルの関係者と共有されています。また、豪州統計局（Australian Bureau of Statistics）は旅行・観光サテライト勘定（Tourism Satellite Account）を作成しており、観光関連産業の価値を把握し GDP への貢献度を示しています。また、豪州統計局が収集したデータは豪州観光研究所（Tourism Research Australia: TRA）により分析されており、各レベルの DMO の政策立案に活用されています。

豪州観光研究所は、政府の観光政策に従い、豪州の発展のため、観光産業の事業成果向上に向けた、観光に関する情報の収集・発信を行っています。国内外訪問客数、観光産業の動向、トレンドの遷移と影響等を評価した州ごとの産業レポート、旅行者の情報（訪問客、地域別訪問客、訪問目的、消費額、訪問先、アクティビティ、宿泊、交通機関）、半年ごとの次期 10 年間の観光アクティビティ予想、観光ビジネスと雇用のデータ、経済効果のデータ、観光地の訪問者分析等を行っています。(2018 年 3 月時点)

ハワイ州の事例

ハワイでは、ハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority: HTA）が観光統計を整備し、観光データの収集及び分析を実施しています。この統計調査は、ハワイ州法 201b（「第 7 条 観光関連活動」）によって、HTA が実施することが規定されており、これらの調査を通じて入手したデータは、以下の通り HTA の 5 年計画における目標達成度を測定するための指標として用いられます。

【HTA5 年計画（2016 年～2020 年）における 4 つの目標とその達成度評価】

目標	測定指標	実績	目標値 (2020 年)	出所
DESTINATIONとしての品位の向上	観光がもたらす効果が問題よりも多いと考える住民の割合	2015 年：66% 2017 年春：63% 2017 年秋：61%	80%	HTA Resident Sentiment Survey（住民満足度調査）
安定した経済的利益の確保	旅行消費による実質 GDP	2015 年：118.0 億ドル 2016 年：121.5 億ドル 2017 年：125.8 億ドル	132.8 億ドル	経済開発観光局等のデータ
ハワイの価値に関する認識の向上	ハワイへの旅行を検討する潜在的な旅行者の割合	【2017 年後半】 米国西部：50% 米国東部：30% カナダ：44% 日本：41%	米国西部：52% 米国東部：26% カナダ：40% 日本：34%	HTA マーケティング有効性調査
HTA の評判の強化	旅行産業において HTA がリーダーとして認識されている割合	2017 年：24.2%	ベースライン値より 25%高い値	ハワイ観光産業におけるリーダーシップ評価

出所：ハワイ州政府観光局 年次事業報告書（2018 年版）

また、これらのデータは、地域住民や業界からの DMO に対する理解を促進するために、関係者との協議に用いたり、年次事業報告書に掲載するなど活用されています。

近年は特に、持続可能な観光経営の観点から、住民を含めた関係者との合意形成・関係構築が重視されており、住民満足度調査結果も HTA5 年計画において重要な指標として位置づけられています。（2020 年 3 月時点）

バルセロナの事例（地域における効率的なデータ収集・調査の仕組み）

バルセロナでは、バルセロナ市、バルセロナ県、バルセロナ商工会議所及びバルセロナ市観光局（バルセロナ市のDMO）が共同設置(2017~)した「バルセロナ観光観測所（英名：Observatory of Tourism in Barcelona: city and region）」が、地域の観光に関するデータ収集・調査・分析を一括して実施することで、関係する団体間で同じようなデータ収集・調査が重複することを回避し、個別団体毎での実施で発生する無駄を省き、必要なデータ収集や調査が随時効率的に実施される仕組みを構築しています。地域内で関係団体が連携することにより、費用対効果を最大化した形で、正確なデータ収集とそれに基づく戦略策定が可能となっています。

同観測所が収集したデータや作成した分析レポートは全て、ホームページ等で公開されています。カタルーニャ語（バルセロナの公用語）のほか、スペイン語（スペイン国の公用語）と英語でも公開されており、これらの情報が広く使われるよう考慮されています。また、これらのデータやレポートを広く公開することは、バルセロナ市観光局の説明責任の一端を担う役割も兼ねていると見なされています。（2020年3月時点）

（２）地域の観光振興を統一的に担う民中心の組織（DMO）が存在。DMOでは、専門性を有する人材が明確な権限・責任を付与された上で業務を遂行

⇒ 観光地域づくり法人には、その組織が十分に力を発揮できる体制として、DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成の存在が必要。その上で、観光地域づくり法人の運営に対して明確な権限を付与されるとともにその実績に対外的に明確な責任を負うリーダー（CEO）及び各部門に専門的な知識・スキルを持つ専門人材の存在が必要。

【海外事例】

○地域の観光振興を統一的に担う権限・責任のある組織として、民中心の組織（DMO）が位置付けられている。

○DMOには、明確な権限を付与されるとともに、対外的な責任を負うリーダー（CEO）が存在。加えて、マーケティングやプロモーション等の各部門に専門的な知識・スキルを備えた専門人材が存在。

【国内観光振興組織（観光協会）】

○地域の観光振興の戦略策定を主に担っているのは地方公共団体。

○地域の観光振興の戦略策定を主に担っている自治体の職員は人事ローテーションの中での2～3年間の業務経験しかない場合が多く、必ずしも専門的な人材が担当しているとはいえない。また、観光協会では、市場調査・ブランド戦略部門を設置しているケースは一部であり、収入等の待遇面でも能力の高い専門スタッフを抱えることができる環境にない。

様々な関係者の参画：ハワイ州観光局

ハワイでは、州法（201b 第2条）によって、ハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority: HTA）の理事会の構成を規程しており、特定分野や地区を代表するステークホルダーに権限が集中することを防ぎつつ、多様な関係者により理事会が構成されることで、常に中立でバランスの取れた意思決定がなされるような仕組みが整備されています。具体的には、理事12名のうち

- ・ 州内の市・郡から最低1名ずつ選出されなければならない
- ・ 6名以上は宿泊施設、運輸、小売、娯楽・アトラクションに関する専門知識を有した者でなければならない
- ・ ハワイ文化に関する専門知識や経験を持つ理事が1名以上いなければならないという条件などが定められています。

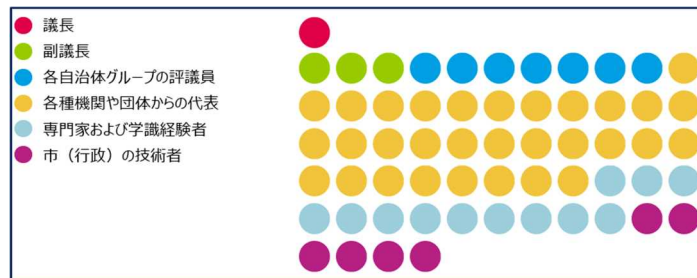
理事の任期も1期4年で最長2期8年までで、全員無報酬で務めなければならないことも州法に明記されています。選任された理事は、積極的にHTAの運営に関与することが求められており、毎月開催される理事会への出席に加え、理事会内の小委員会（Sub-Committee）での活動や幹部職員の選考などにも加わり、また理事の間でも頻繁なコミュニケーションをとり意思疎通を図るなど、HTAの効果的・効率的な運営促進に寄与しています。（2020年3月時点）

様々な関係者の参画：バルセロナ市

バルセロナ市では、市民も含めた幅広い関係者による合意形成の仕組みとして「観光と街に関する審議会（Consejo Municipal Turismo y Ciudad）」が設置(2015年～)されています。地域における多様な市民が、どのような都市モデルを望み、どのような観光開発が最適であるかを議論するために創設された場で、委員は市内にある10の隣人組合から各2名のほか、ホテル、交通等の観光関連事業者、環境団体、学識経験者、技術的専門家等、総勢60名で構成されます。(委員長は市長が務める。)委員任期は4年で、立候補制となっており、一般市民のオンライン選挙により選定されます。(同審議会の決議に拘束力はないが、)市民を含む幅広い関係者の実質的な合意形成の場として機能しています。

バルセロナ市では、同審議会での市の観光戦略や観光マネジメント方針等を議論することにより、市民をはじめとする地域の関係者を幅広く、地域観光に関する各種の合意形成の中に組み込むことに成功しています。(2020年3月時点)

【観光と街に関する審議会 構成メンバー】



出所：バルセロナ市 HP より作成

様々な関係者の参画：クイーンズタウンDMO

クイーンズタウン DMO の理事会メンバーは、毎年の年次総会において会員企業(約1,000社)の投票によって選出され、観光業界(ホテル、アクティビティ、小売)に加えて、市議会議員や市長等、約10名で構成されます。理事会は毎月開催されており、クイーンズタウン DMO 経営幹部は毎月の理事会で事業報告を行っています。

クイーンズタウン DMO には、理事会に加えて、戦略審議委員会が設置されています。同委員会は理事会メンバーに加えて、ニュージーランド政府観光局やニュージーランド航空、大手旅行会社等からの25名で構成されており、年1回の会合ではクイーンズタウン DMO の事業計画の審議・承認が行われます。(2018年3月時点)

アメリカの事例

DMO で働く人材は、かつてはホテルやコンベンション施設の営業経験者が典型的でしたが、近時は、ブランド管理やマーケティングの専門人材も増えてきており、多様化しています。

例えば、ナパバレーDMO の CEO は、ワイナリー業界でのマーケティングやマネジメントの経験を豊富に有しています。(2018年3月時点)

オーストラリアの事例

DMO の経営陣・理事会メンバーの中には、民間企業の経営やマーケティングを専門に行ってきた人材が多いことが一般的です。地域の DMO の理事会メンバーの中には、地域の弁護士や会計士等の専門職が含まれることもあります。

例えば、地域 DMO のゴールドコースト観光会社 (Gold Coast Tourism Corporation : GCTC) の理事会メンバーは、理事長が選出していますが、ホテルやテーマパークといった観光業界関係者に加えて、弁護士、会計士等、幅広い顔ぶれとなっています。なお、同理事長は、理事会メンバーとなるための要件として、① 20 百万豪ドル (約 17 億円) 以上の事業を営んでいること、② 観光関連業界での一定期間の経験を有すること、等を設定していることに加えて、コーポレート・ガバナンス等組織運営研修の受講も課しています。

また、クイーンズランド州 DMO のクイーンズランド州観光・イベント会社 (Tourism and Events Queensland : TEQ) には、観光業界の経験者に加えて、マーケティング、コミュニケーション、IT、調査、財務等の分野での経験者が在籍しており、チームワークが重視されています。スタッフ向け研修としては、①公式プログラム (短期コースや他社への派遣等)、②非公式プログラム (指導者制度、外部交流等)、③オンザジョブ・トレーニングによって、人材育成に取り組んでいます。また、幹部クラスは、幹部育成プログラム (Executive Development Program) といった経営層向けの研修を受講しています。(2018年3月時点)

オーストラリア・ニュージーランドの事例

政府機関や DMO で観光振興に取り組むスタッフは、民間企業での勤務経験があるケースが多く、官民の対話や協働を促進し易い土壌を形成しており、観光業界における官民連携 (航空会社や観光業界団体等) を推進する背景になっています。(2018年3月時点)

（３）安定的な運営を可能にする資金の存在

⇒ 観光地域づくり法人が、自律的・継続的な活動をするためには、安定的な運営資金の存在が重要。

【海外事例】

○地域において観光産業の重要性に対する認識を共有した上で、宿泊税の導入や行政の補助支援策の活用などにより、DMOが自律的・継続的な活動を行うための安定的な資金が確保されている。

【国内観光振興組織（観光協会）】

○観光協会では予算の不足が活動における大きな課題。解決のための方策としては、自主財源の創出が上位に挙げられている。

アメリカの事例

カリフォルニア州にある地域 DMO では、その自主財源として、観光産業改善地区（Tourism Improvement District : TID）という、宿泊客の宿泊料金に一定料率を課す仕組みが活用されています。かかる仕組みは、ビジネス改善地区（Business Improvement District : BID）、観光産業マーケティング地区（Tourism Marketing District : TMD）とも称されます。宿泊税（Transient Occupancy Tax : TOT）も同様に宿泊料金に一定料率を課す仕組みですが、その税収は地域 DMO 向け以外の様々な用途（地元自治体の一般財源を含む）に充てられる一方、観光産業改善地区は用途を DMO 向けに特定しているものです。観光産業改善地区による収入金額は、宿泊者数・宿泊料金に連動するものであることから、地域 DMO にとっては、マーケティング活動にかかる成果連動型の収入源としても位置付けられます（観光産業改善地区については第 6 章にて詳述）。（2018 年 3 月時点）

スイス・ドイツの事例

スイス及びドイツの地域 DMO の財源は、地方政府からの補助金が最も大きな割合を占めることが一般的であり、加えて、保養地税・宿泊税や、地元観光事業者等からの会費を資金源としているケースもあります。（2018 年 3 月時点）

オーストラリアの事例

DMOの財源について、オーストラリア政府観光局は連邦政府（約150百万豪ドル）、州レベルのDMOは州政府（クイーンズランド州観光局：約100百万豪ドル、ニューサウスウェールズ州観光局：176百万豪ドル）、市レベルの地域DMOは市政府からの補助金が大部分を占めており、それ以外の財源としては会費収入等があります。

オーストラリアのオーストラリア政府観光局や州レベルの観光局は近時、航空会社等の民間パートナー企業と協働したマーケティング活動を強化しておりますが、DMOとパートナー企業とが折半でマーケティング資金を拠出するといった形態となっております。資金の確保に繋がっています。

また、ゴールドコースト市は、市内の28,000の事業者に対して課される固定資産税の税収約20百万豪ドルのうち、約15百万豪ドルを観光産業課徴金（tourism levy）としてゴールドコーストDMOに割り当てています。オーストラリア国内で観光産業課徴金の仕組みを有する地域DMOは、4社（ゴールドコースト、ブリスベン、サンシャインコースト、トロピカルノース・クイーンズランド）存在しています。（2018年3月時点）

ハワイ州の事例

ハワイでは、州政府が徴収した宿泊税の一部を特定財源としてハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority: HTA）の組織運営やDMO活動資金に充てることが、ハワイ州法（州法201bの11条）で定められています。この仕組みがHTAの安定的な運営及び活動財源を支えています。（2020年3月現在）

[詳細は、第6章「5 特定財源」の項を参照下さい]

チロル州の事例

チロル州では、州内の全ての事業者から義務会費（観光関連事業納付金）と宿泊税がDMOの財源となっております。

義務会費は「チロル観光法」によって規定されており、徴収や分配などの全ては法的根拠に基づいて運用されています。宿泊税は、徴収・配分に係る手続きは州政府が一括して執り行いますが、徴収額の99%はそれぞれの地域の観光協会（地域のDMO）に分配される仕組みとなっております。この宿泊税制度についても、チロル滞在税法で規定が定められています。（2020年3月現在）

[詳細は、第6章「5 特定財源」の項を参照下さい]

(4) DMOの取組を支援する体制の確立

⇒ 国内におけるDMOの取組を支援する体制として、①専門人材の登用支援や観光地域づくり法人の中核人材の育成に向けた研修等の提供、②観光地域づくり法人の優良事例の横展開、③観光地域づくり法人が行う個別の着地整備の取組の財政支援 を実施。

【海外事例】

○ DIはDMO支援の評価・認証、人材育成プログラムの提供、DMOが活用できる各種ツールの開発等を実施。

Destination International: DI

DIは、米国のDMOを中心とする、DMOの世界的な業界団体です。DIのミッションは、世界のDMOの専門性、有効性、重要性を高めること、とされています。

DIは、会員のDMOに対して、各種情報、調査、交流機会、研修、資格プログラムを提供しています。以下のDIの調査・研究活動は、会員のDMOがデータを収集・分析し、戦略を立案する上で活用されています。

- ✓ DMOマーケティング活動調査（米国版・カナダ版）
- ✓ コンベンション営業活動調査
- ✓ デスティネーション2020（成功事例）調査
- ✓ イベント経済効果測定ツール
- ✓ デジタル&モバイル・マーケティング・ツールキット
- ✓ 観光案内所調査
- ✓ 事業成果報告ハンドブック

DI (Destination International) について



概要

- DIはDMOの世界的な業界団体。（但し、米国のDMOが中心。）
- 設立は1915年であり、2005年のDestination Marketing Association International (DMAI)への名称変更を経て、2017年に現名称に変更。
- 役員会は、米国各地のDMOのCEOら26名で構成。
- 世界のDMOの専門性、有効性、重要性を高めることが組織のミッション。
- 小規模なDMOから広域的なDMOまで、15ヶ国超、600以上のDMOがDIの会員。
- DMOに関する調査の実施やDMOの認証制度の運用の他、会員となっているDMOに対して、ネットワーキングの場、職員の研修プログラム等を提供。

DIの機能（例）

- DMOの評価・認証。
- イベントの経済効果測定ツール等の各種ツールの提供。
- CDME（DMO幹部向け）、PDM（専門スタッフ向け）等の各種人材育成プログラムの提供やCEOサミット等の研修機会の提供等による人材育成の取組。
- DMOの組織・財政やマーケティングの取組に関することなど各種調査・研究活動の実施。

Destination International: DI

DIは、DMO人材強化のプログラムの一環で、DMO幹部向けにCDME (Certified Destination Management Executive: 観光地域マネジメント幹部向け資格)、実務専門家向けにPDM (Professional in Destination Management: 観光地域マネジメント専門家資格) のプログラムを実施し、資格を付与しています。CDME及びPDMのプログラム概要は、以下の通りです。

CDME

- **経験豊富なDMOの専門家**が更なるキャリアの向上のために参加する**高度な教育プログラム**
- **DMOの幹部**がより効果的に市場の変化や競争に対応できるようにすることを目的とした資格。

【単位取得のためのコース・会合事例】

- Destination Marketing Planning
マーケティング手法、プロモーション活動、観光のトレンド・調査・評価等
- Destination Leadership
パフォーマンス評価、ビジョン・目標設定、財務マネジメント、人材育成、リーダーシップ、危機管理等
- Destination Advocacy and Community Relations
政治的バックアップを得るための戦略づくり、主要な地域関係者とのコミュニケーション等
- Destination Technology and Social Media Marketing
ソーシャルメディアの活用、オンライン調査の手法等

PDM

- **デスティネーションマネジメント及びマーケティングの専門家**に求められる**基礎的なスキルや知識の習得**を目的とした資格。

【単位取得のためのコース・会合事例】

- Destination Management & Marketingの基礎
デスティネーションのブランディング、マーケティング計画とツール、定期的なパフォーマンス報告と指標、財務マネジメント、人材育成等
- マーケティング・イノベーション
外国人旅行者の現状、調査活動にかかる予算、ソーシャルメディアを通じた調査、ブランド・ロイヤリティ戦略、ブランディング戦略
- ファイナンス、オペレーション、テクノロジー
効果的な財務報告・人事管理システム、トップ人材の多様化、人材育成、新しいテクノロジーへの対応、デジタル戦略

3. 観光地域づくり法人（DMO）がマーケティング・マネジメントするエリア

（1）観光地域づくり法人がマーケティング・マネジメントするエリア

- ◎ 観光地域のマーケティング・マネジメントに当たっては、海外では、国、地方/州、地域/自治体のレベルで形成されるDMOがそれぞれ連携して、その役割・機能を発揮しています。

観光地域づくり法人（DMO）についても、その役割・目的、ターゲットなどに応じて、広域的なエリアから小規模なエリアまで、様々な単位のエリアをマーケティングやマネジメントすることが考えられます。

①広域連携DMO

複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

②地域連携DMO

複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

③地域DMO

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域としてマーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

※広域連携DMO及び地域連携DMOの形成・確立に当たっては、連携する地域間で共通のコンセプト等が存在すれば、必ずしも地域が隣接している必要はありません。

（2）マーケティング・マネジメントするエリアに応じた観光地域づくり法人の役割・機能及び地方公共団体との連携

- ◎ 特に、効果的・効率的なインバウンド誘客を図る上では、広域連携DMO、地域連携DMO及び地域DMO、そして地方公共団体が、それぞれ適切な役割分担のもとに、互いに密接に連携することが重要です。

地域連携DMO及び地域DMOにおいては、特に、地域の多様な関係者と連携しつつ、地域資源を活かしたアクティビティの開発等、外国人旅行者に選好される魅力的なコンテンツを開発・強化する取組や、域内交通を含む交通アクセスの整備に係る調整や多言語対応等のソフト面での受入環境の整備を担うことが求められます。

一方で、地方公共団体は、特に景観、道路、空港、港湾等の社会資本整備や多言語看板の設置等、ハード面での受入環境の整備や条例制定等、法制

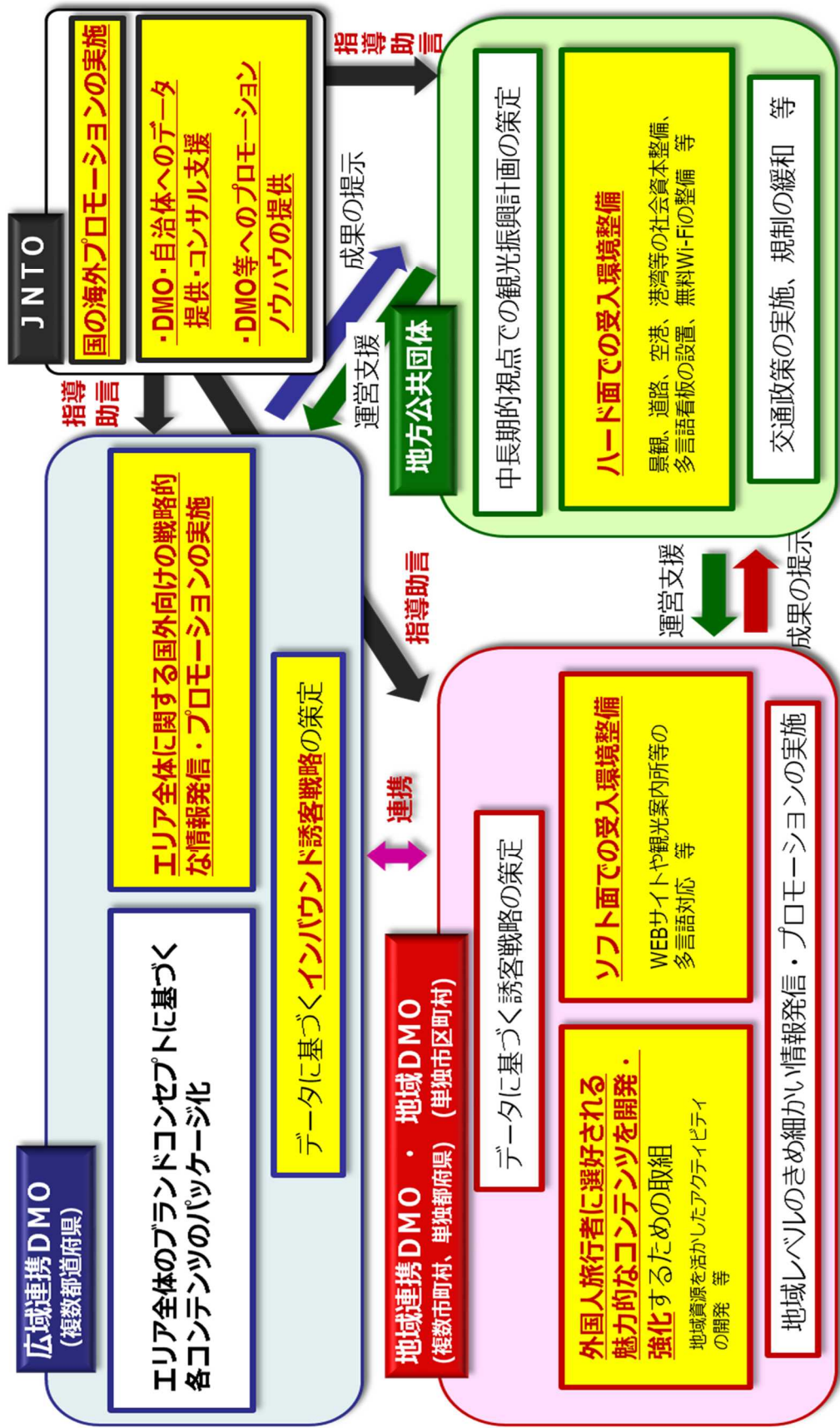
面の整備を担い、地域の観光地域づくり法人の取組との効果的な連携により、訪日外国人旅行者が安心・快適に地域の魅力を満喫できる観光地の整備を進めていくことが求められます。

こうした各地域における観光地整備の成果を集約し、国外向けの戦略的な情報発信・プロモーションを実施していくことが、広域連携DMOの主な役割となります。地域連携DMOや地域DMOにおいて、個別の地域単位で国外向けのプロモーション等を実施することは、訴求力や効率性の観点で課題がある場合もあり、広域連携DMOによる取組との連携や棲み分けを図っていくことが重要です。

また、国の海外プロモーション実施機関であるJNTOにおいて、これまで蓄積したノウハウや収集したデータをDMOや地方公共団体に提供するなど、各地域が行うプロモーションに対して支援を行うこととしており、各DMO等による有効な活用が期待されます。

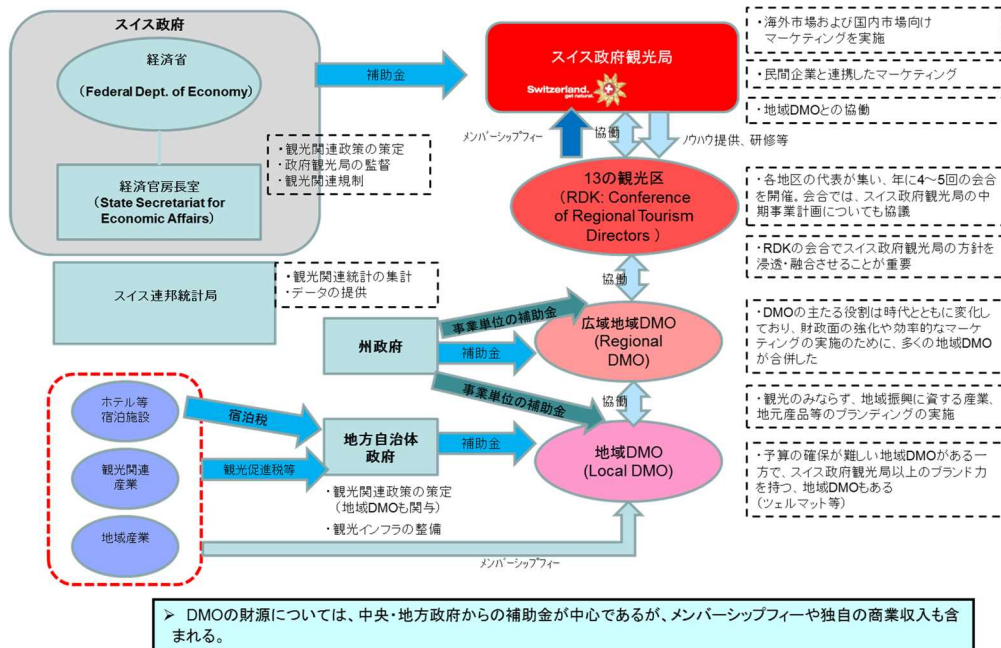
各層の観光地域づくり法人は、地域ごとに定期的に勉強会や連絡調整会議等の意見交換の場を活用し、年度ごとの事業計画の内容や方向性について事前に情報共有を行い、取組内容の改善や相互の連携の確保を図ることが重要です。その上で、各層の観光地域づくり法人は、取組の効果検証を行うとともに、業務について定期的に棚卸しを行い、連携・調整を通じて、観光地域づくり法人が上記の役割分担で明確化された本来の機能を発揮できるよう、真に必要な取組の選択と集中を行う必要があります。

DMO及び地方公共団体等における役割分担のあり方（イメージ）



スイス・ドイツの事例

スイス及びドイツの地域DMO（市町村レベル）は、マーケティングのターゲット顧客を国内及び隣国に限定する一方、国や州レベルのDMOが海外諸国へのマーケティングを担当するという役割分担がなされています。また、ドイツでは、広域観光ルート形成・運営等において、州レベルのDMOと地域DMOとが連携しており、行政単位間及び地域間での役割分担と連携とが機能しています。（下図はスイスの観光行政にかかる関係図）



(2018年3月時点)

チロル州の事例

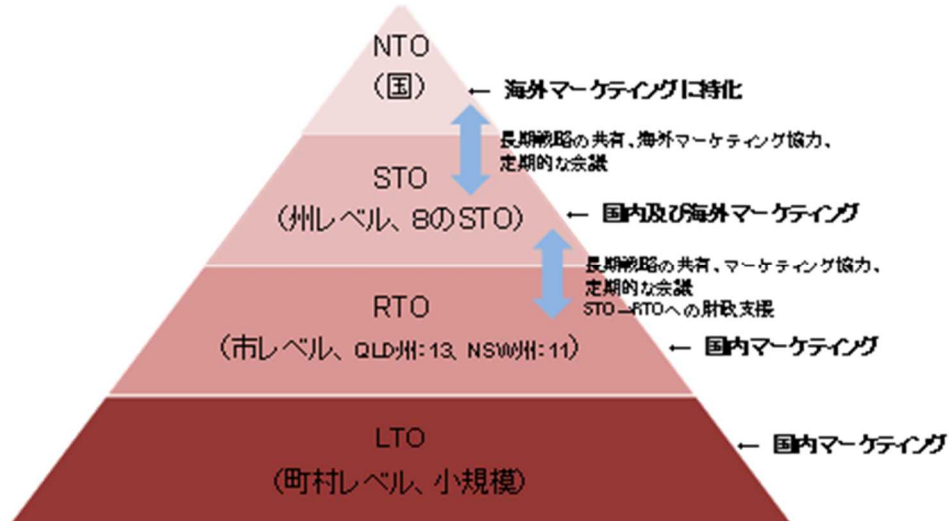
チロル州では、地域観光協会（地域の DMO で州内に 34 団体が存在）が各地域の観光地域マネジメント、受入環境整備、地域ブランディング・プロモーションを行っており、州レベルの DMO として位置づけられるチロル州観光局（Tirol Werbung）が州全体のマーケティング・プロモーションに特化した業務を行っています。一方で、州政府は、法や制度の整備及び運用、または観光関連財源の徴収と分配の手続き・事務といった行政でなければできないサービスを提供しています。各地域のことは、（政府や州観光局ではなく、）それぞれ地域の実情に詳しい観光協会が、観光計画の策定から各事業の実施までを担うのが望ましいとの考え方により、明確な役割分担の下に、各地域の観光協会が責任を持ってそれぞれの観光関連活動に取り組んでいます。（2020 年 3 月時点）

オーストラリアの事例

豪州の DMO は、連邦政府のオーストラリア政府観光局、各州レベルの州 DMO (State Tourism Organization : STO)、地方自治体レベルの地域 DMO (Regional Tourism Organization : RTO)、地域 DMO より小規模の狭域地域 DMO (Local Tourism Organization : LTO) に分類されます。オーストラリア政府観光局は海外市場向けマーケティングに特化する一方、各州レベルでは (州によって異なりますが) 訪問客数全体の約 80%が国内、約 20%が海外で、かかる比率に応じた国内外でのマーケティング活動を行っています。

豪州では、オーストラリア政府観光局と州 DMO、州 DMO と地域 DMO との間での情報共有や連携が重視されており、有効に機能しています。例えば、州 DMO や地域 DMO が作成する中長期の戦略計画は、オーストラリア政府観光局の「2020 年に向けた観光産業 (Tourism 2020)」の内容がベースとされており、各レベルで一貫した内容となっている (例: 2020 年に向けて観光支出額を倍増することを目標とする) こと、連邦・州政府の観光担当大臣は定期的に会合の場を持っていること、クイーンズランド州では州 DMO と地域 DMO の経営層が毎月ミーティングを行っていること、等が具体的に挙げられます。また、ニューサウスウェールズ州 DMO は、地域 DMO が統合したり協働マーケティングを実施するような場合に、資金面でのインセンティブに加えて、コーポレート・ガバナンスやマーケティング手法等に関してアドバイスを提供しています。

オーストラリアには、オーストラリア政府観光局に加えて、観光統計にかかる調査・分析を担うオーストラリア観光調査機関 (Australia Tourism Research)、観光資源・施設等にかかるデジタル情報を集約・管理するプラットフォームであるオーストラリア観光データ・ウェアハウス (Australia Tourism Data Warehouse)、観光分野におけるインフラ・主要施設の整備促進や人材育成を担うオーストラリア貿易促進庁 (Austrade)、地域 DMO の観光地域マネジメント計画づくりを支援するオーストラリア地域観光業ネットワーク (Australian Regional Tourism Network) 等、業界全体の取組・活動強化に向けた連邦政府レベルでのイニシアチブが機能しています。



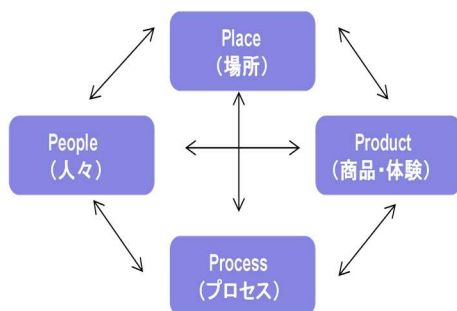
(2018年3月時点)

【オーストラリア地域観光業ネットワーク（Australian Regional Tourism Network：ARTN）】

豪州国内の地域DMOの上部組織であり、地域間の協調、協力、情報共有、ネットワーキング等を推進するハブとして機能しています。地域観光商品や体験観光の推進、地域観光ネットワークや知識の共有、調査の共有拡大を行っており、政府の助成金を使って観光地域マネジメントに関するガイドライン（「The guide to best practice Destination Management」）を作成しています。

デスティネーション・マネージメント・プラットフォームは、デスティネーション・マネージメントの実践的根拠として位置付けられるが、ここでは4つのPに焦点を当てて、検討する。

- ✓ Place(場所): 地理的特性、地政学的境界線等
- ✓ People(人々): 訪問者の属性、主要な観光パートナー
- ✓ Product(商品): Tourism Product(宿泊、アトラクション等)と Tourism Experience(感動や体験)
- ✓ Process(プロセス): ProductとExperienceの洗い出しと、訪問者の期待や地域のビジョンとの比較分析、クオリティーや訪問者満足度の評価メカニズムの検討、等



デスティネーション・マネージメントのフレームワークは、4つの相互に関連する活動領域から成る。

- ✓ Inform: 調査、分析、評価
- ✓ Plan: 協議と計画
- ✓ Develop: デスティネーション開発
- ✓ Communicate: マーケティング



【ニュージーランド地域観光組織協会（Regional Tourism Organizations New Zealand：RTONZ）】

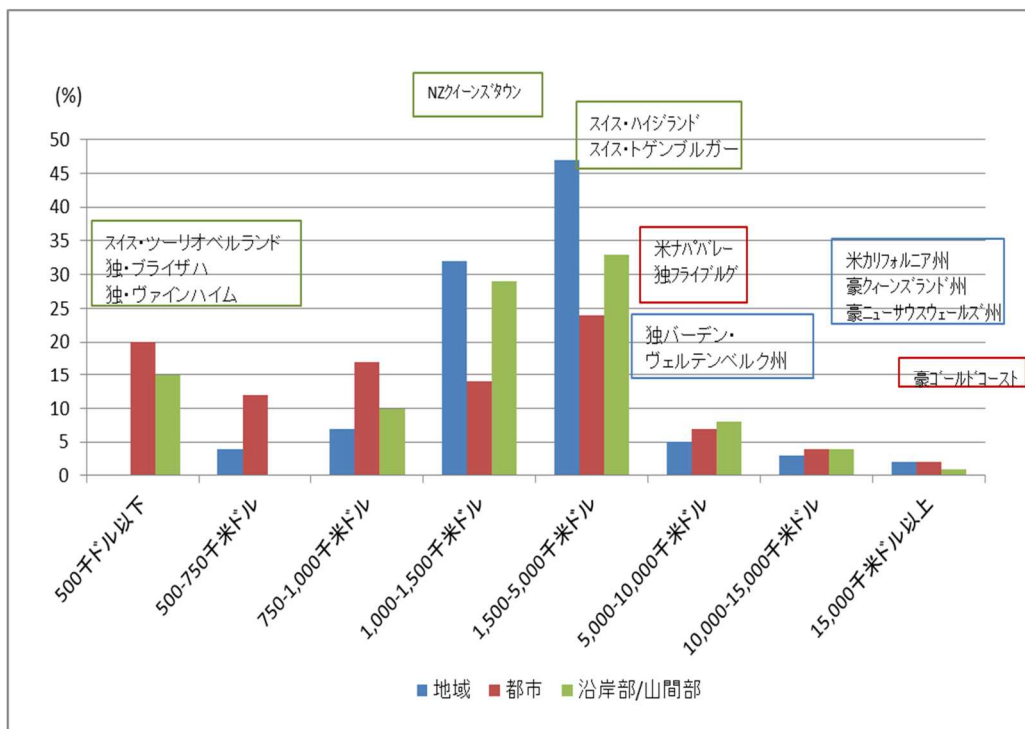
ニュージーランド地域観光組織協会は、30の地域DMOが加盟するトラスト（trust）組織であり、地域DMOの活動を支援しています。2年に一度、外部コンサルティング会社に委託して地域DMOのベンチマーク調査を実施しており、各地域DMOの予算規模、支出項目、スタッフ数等のデータを整理・分析しています。

海外DMOの組織規模（予算金額）

海外の地域DMOの組織規模（予算金額、人員数）については、地域の観光市場の大きさ等に応じて様々です。

予算金額については、国連世界観光機関（UNWTO）が2010年に発表した「観光地域のガバナンスに関する調査（Survey on Destination Governance）」における世界各国のDMOへのアンケート調査によれば、地域（州レベル）、都市、沿岸部/山間部のDMOの年間予算規模（分布比率）は下図の通りとなっており、各レベルのDMOとも1.5～5.0百万米ドル（約1.8～6.0億円）の構成比が最も大きくなっています。

因みに、海外先進事例調査の訪問先の予算額は、下図の通り分布しています。



海外DMOの組織規模（人員数）

次にDMOの人員数については、同じく国連世界観光機関が2004年に発表した「観光地域マネジメント組織に関する調査（Survey of Destination Management Organizations）」でのアンケート調査によれば、地域（州レベル）では10人以下、都市では11-20人の構成比が最も大きくなっています。都市レベルでは、51-100人規模のDMOの構成比も大きいですが、大きな観光都市では大きな人員体制を組んでいることが窺われます。因みに、海外先進事例調査の訪問先の人員数は、下図の通り分布しておりますが、大きな観光地を有する州レベルのDMOは、米国カリフォルニア州や、オーストラリアのクイーンズランド州・ニューサウスウェールズ州のように規模が大きくなっています。

