

海外DMOの先進事例調査結果

海外先進事例調査について

○令和4年度海外先進概要調査を踏まえ、令和5年度海外先進DMO(4ヶ国)に対し、個別調査を実施。

R5.2 第1回「世界的なDMOの評価基準(案)の検討にかかる有識者会議

- ・調査(概要・個別)の対象、実施内容に係る意見聴取



令和4年度概要調査

- ・8ヶ国※を対象とした文献調査
 - ※アメリカ、イギリス、スイス、フランス、オーストラリア、ニュージーランド、タイ、シンガポール
 - ⇒各国のDMOの状況(制度・役割)や、「世界的なDMO」に求める①～⑥項目についての取組の把握

R5.5~6 令和5年度調査に向けた有識者個別説明

- ・令和4年度概要調査の結果報告
- ・令和5年度個別調査に向けた意見聴取(対象DMO、ヒアリング項目等)



令和5年度個別調査

- 調査対象
- 【アメリカ】ブランドUSA、カリフォルニア観光局、ナパバレー観光局、ハワイ州観光局、デュランゴ市観光局
 - 【フランス】プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局、ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局、マルセイユ市観光局、オクシタニー地域圏観光局
 - 【オーストラリア】クイーンズランド州政府観光局
 - 【タイ】タイ国政府観光局

令和5年度個別調査先一覧（概要）

調査対象	行政区分	相当すると考えられる日本のDMO区分	人口	選定理由
【アメリカ】 …国・州・郡(同エリア下)の3階層				
ブランドUSA	国	(JNTOに相当)	3億3,329万	・令和4年度調査で未調査のアメリカの国レベルのDMOとして選定 ・マーケティングを中心とした取組の他、州、群・市町村間の役割分担や連携状況を把握
カリフォルニア観光局	州	広域連携/ 地域連携DMO	3,903万	国内外からの来訪者数がトップクラスであり、主要な産業の一つとして観光に注力且つ、様々な観光資源、コンテンツを有する米国を代表するDMOとして選定
ナパバレー観光局	郡	地域連携/ 地域DMO	13万	・ワインの生産地として食、農業、景観、文化等を活用し世界的な観光地となった成功事例として選定 ・地域連携による戦略策定、財源確保、区分間DMOの連携等の取組を行う先進的なDMOとして選定
ハワイ州観光局	州	広域連携/ 地域連携DMO	144万	マーケティングのみならず、住民、観光客との理解醸成や、地域の多様な関係者を巻き込み、観光危機管理を含む持続可能な観光の推進を行う先進的なDMOとして選定
デュランゴ市観光局	市	地域DMO	2万	人口約2万人の小規模市でありながら、多様なステークホルダーを巻き込んだ明確な戦略策定を行っており、2022 Green Destinations Top 100の選出等、一定の国際的な評価を得ているDMOとして選定
【フランス】 …地域圏・県・市(同エリア下)の3階層				
プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局	地域圏	広域連携DMO	510万	地域圏内のDMOとの連携を推進し、2023年ラグビーワールドカップ招致を成功させた事例を含め、広域連携DMOとしての域内DMOとの連携体制の構築や具体的な取組等を参考とするため選定
ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局	県	地域連携DMO	205万	プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏内且つ、マルセイユ市観光局が属する県のDMOとして選定
マルセイユ市観光局	市	地域DMO	87万	プロヴァンスアルプ・コートダジュール地域圏内の2023年ラグビーワールドカップ招致に関係する地域且つ、フランス国内でも積極的な取組を実施する都市型観光地のDMOとして選定
オクシタニー地域圏観光局	地域圏	広域連携DMO	597万	異なる2つの地域圏の統合後のブランディング及び地域観光開発に注力している広域連携DMOとして選定
【その他】				
クイーンズランド州政府観光局【オーストラリア】	州	広域連携/地域 連携DMO	533万	・DMOにおける人材マネジメントに関する取組が積極的に実施されているDMOとして選定 ・国、州、地域、市町村の各DMO間の役割分担が明確且つ、連携体制も構築されている
タイ国政府観光局【タイ】	国	(JNTOに相当)	6,609万	・アジア地域の事例として選定 ・DMOに相当する民間組織は無く、国が地域を中心とした観光開発(CBT(Community Based Tourism)等)やマーケティングを各地域と連携し実施しているため、取組ではなく役割分担等を参考

○調査結果のとりまとめにあたっては、以下の項目で整理を行う。

項目1

組織・財源

項目2

PDCA

項目3

戦略

項目4

インバウンド

項目5

連携

項目6

受益

項目 1 : 組織・財源

<p>DMOのビジョン</p>	<p>■ いずれのDMOも、ビジョンの設定あり</p> <ul style="list-style-type: none"> 多くのDMOが観光により地域全体を豊かにすること、多様な関係者と連携することをビジョンに設定
<p>DMOのミッション</p>	<p>■ 多くのDMOがミッション（もしくは関連する内容）を設定、公開</p> <ul style="list-style-type: none"> 多くのDMOが、観光により地域全体を豊かにする、多様な関係者と連携するといったビジョンの実現に向け、DMOとしての役割をミッションとして設定、公表 クイーンズランド州政府観光局ではミッションの記載はないものの、パーパスとして「産業界や政府と連携して観光・イベント産業を成長させることで州全体の経済的・社会的利益に繋げる」ことを設定
<p>DMOの組織戦略・事業計画の策定状況</p>	<p>■ DMOの組織戦略が公開されている事例は少ないものの、法令で組織戦略に関わる要素の規程があることから、戦略を策定し関係者間では共有されているものと推察</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランドUSA、ナパバレー観光局ではマーケティング戦略の中に組織としての目標、戦略等を設定、公表 DMOの組織戦略が公表されていないDMOでも、フランス、ハワイ州、クイーンズランド州では法令に組織戦略に関わる要素の規程があり、DMOとして対応が求められることから、組織戦略を策定し、関係者間では共有されているものと推察 <p>■ 組織の事業計画については公開無し</p> <ul style="list-style-type: none"> DMOの組織戦略と同様に、法令で組織戦略（事業計画）に関わる要素の規程があり、DMOとして対応が求められることから、事業計画も策定し、関係者間では共有されているものと推察
<p>DMOの組織戦略・事業計画に係る地域との共有、公表状況</p>	<p>■ DMOの組織戦略・方針の地域との共有、公表状況については公開無し</p> <ul style="list-style-type: none"> 確認できているブランドUSAでは、当該戦略・方針をWebサイトで公開

項目1：組織・財源

<p>DMO組織の人員構成</p>	<p>■ 専門人材を主とする組織構成</p> <ul style="list-style-type: none"> 多くのDMOが行政のメンバーにより理事メンバーが任命される仕組み カリフォルニア観光局では、アウトソーシングのメンバーの割合が突出して多い いずれのDMOも、専門スキルや経験を持つ人材を確保
<p>CEO、COO等の経営層の経験、スキル等</p>	<p>■ CEO、COO等の経営層には観光/マーケティング領域での豊富な経験・知識を有する人材を配置</p> <ul style="list-style-type: none"> CEO、COOは他のDMOでのCEOや観光関連組織、民間企業での要職の経験、実績を有するケースが多い 組織のガバナンス、運営監督も実施する理事会のメンバーは、DMOや観光関連事業の役職経験者が就任しているケースが多い
<p>DMOの人材確保、職員の雇用方針</p>	<p>■ ほぼ全てのDMOにおいて、外部からの出向者は無し</p> <ul style="list-style-type: none"> クイーンズランド州政府観光局では、他組織からの出向者は無く雇用職員を中心に運営。PACA地域圏観光局、ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局、マルセイユ市観光局も同様 雇用職員は最小限とし、出向者も無く、外部委託により人材を確保するDMOもあり、カリフォルニア観光局等、アメリカのDMOに多い傾向 オクシタニー地域圏観光局にはオクシタニー地域圏（行政）からの出向者3名が在籍 <p>■ 戦略策定に係るデータ分析等、専門性の高い業務の内製/外部委託の方針は、DMOにより異なる</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカではデータ分析の多くを外部に委託（※委託する場合も、戦略・計画への反映や取組みの評価は自組織の職員が実施しており、実施可能な人材を確保） フランスやオーストラリアでは、データ収集に係る外部委託は多くある一方、データ分析は基本的に内製 <p>■ 多くのDMOにおいて、多様な人材の雇用を促進</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカでは、必要な能力、経験を持つ人材をバックグラウンドに関わらず雇用するという考え方が主流の傾向 クイーンズランド州政府観光局では、先住民をはじめ多様な意見も平等に反映すること等を目的に、多様な人材の雇用を促進
<p>人材の定着・育成</p>	<p>■ いくつかのDMOにおいて従業員スキル向上に向けた取り組みを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> カリフォルニア観光局やデュランゴ市観光局では、スキル向上に係る研修制度を採用 オクシタニー地域圏観光局、クイーンズランド州政府観光局では従業員向け学習・能力開発プログラムを導入 <p>■ 雇用制度の明確化、工夫を公開するDMOは少ないものの、専門人材の確保状況から内部では実施されているものと推察</p> <ul style="list-style-type: none"> カリフォルニア観光局やクイーンズランド州政府観光局では該当する取組を公開 <p>■ いくつかのDMOにおいて、職員のモチベーションを維持・向上するような取組を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> カリフォルニア観光局では、休暇取得の奨励や、企業型確定拠出年金の提供等を実施 クイーンズランド州政府観光局では、ワークライフバランスの確保、従業員向け報奨・表彰プログラム導入等を実施

項目 1 : 組織・財源

<p>DMOの財源と合意形成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国・エリアにより財源のあり方は異なる <ul style="list-style-type: none"> ・アメリカの州以下のDMO、マルセイユ観光局は宿泊税、観光アセスメント、TIDが主財源である一方、フランスの地域圏・県観光局、クイーンズランド州は行政からの補助金が主財源 ■ 多くのDMOが、地域内の関係者や行政と連携した合意プロセスを形成 <ul style="list-style-type: none"> ・アメリカでは、カリフォルニア観光局の観光アセスメントやナパバレーのTID等、税金以外の財源が導入されており、これは地域関係者との合意形成があって初めて財源の確保に繋がる仕組み ・フランスでは国の法律に基づき財源計画の合意プロセスが存在 ・クイーンズランド州政府観光局では、単年ではなく、3年間の予算として州政府の助成金を計画し、州政府との調整により確保
<p>DMOの財源計画の策定状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ いくつかのDMOが収支の詳細を公開しているものの、その頻度はDMOにより異なる <ul style="list-style-type: none"> ・ブランドUSA、デュランゴ市観光局、オクシタニー地域圏観光局ではマーケティング戦略において財源、収支の状況を公開 ・クイーンズランド州政府観光局では、行政から受け取る財源の運用に係る計画を策定・公開

項目 2 : PDCA

データに基づく
PDCAの
実施状況

- **多くのDMOが、戦略・計画策定時に、データによる現状分析等を実施**
 - ・ アメリカでは積極的に外部の専門組織に委託する等、戦略・実行計画策定時のデータ活用は非常に重視されている
 - ・ フランスでは地域圏、県、州等のDMO関係なくフランス一体として、データを活用し、観光客の分散・最適化に取り組んでいる模様
- **多くのDMOが、データに基づくPDCAを実施**
 - ・ データに基づくPDCA実施体制には、① DMOがデータに基づく成果を次年度の戦略や取組に反映するパターン、②事前に目標を決めて達成度を測定するパターンあり

DX（データ活用
等）の戦略
策定・取組の
状況

- **ほぼすべてのDMOで、データ活用・分析の推進、高度化を戦略の一つに設定**
 - ・ フランスの各DMOやデュランゴ市観光局では、地域観光戦略又はマーケティング戦略の中の一つの戦略に設定
 - ・ クイーンズランド州政府観光局では当該テーマに特化した戦略を策定
- **いずれのDMOも、自ら収集するデータの他、民間事業者や国の機関等のデータを活用**
 - ・ アメリカ、フランスのいずれのDMOも、DMO自ら収集するデータに加え、民間事業者、国の機関のデータを適宜活用
 - ・ クイーンズランド州政府観光局では、国の観光統計機関のデータを中心に活用
- **法律でデータ収集・分析等の取組や費用を規定されているDMOもあり**
 - ・ カリフォルニア観光局やフランスの地域圏観光局・県観光局は、法律にデータ収集・分析・モニタリング等のための財源確保に関する規定があり、取組を実施

項目3：戦略

<p>マーケティング戦略の策定</p>	<p>■ いずれのDMOも地域観光全体の戦略に基づき、もしくは整合・連携したマーケティング戦略を策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フランスの地域圏、県DMOでは、行政が策定する地域観光戦略に基づき、マーケティング戦略を策定 ・カリフォルニア観光局等、マーケティングに特化したDMOでも、行政が策定する地域観光戦略と整合したマーケティング戦略を策定 ・マーケティングに特化していないDMOでは、マーケティング戦略を含んだ地域観光戦略を策定
<p>マーケティング戦略の要素</p>	<p>■ 各DMOのマーケティング戦略における主な共通要素は以下</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド誘客 ・通年・エリア内の観光客の平準化 ・地域ブランドの育成、維持、強化 ・消費額、訪問数の増加（増加につながる観光客のターゲティング、誘客）等 <p>■ マーケティング戦略に地域観光商品のプロモーション戦略を含むDMOは多いものの、明示的な4P戦略の策定は無し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング戦略の中で、ターゲット市場や観光客の関心・体験価値向上等を目的とした地域の観光商品のプロモーション戦略の策定は多くのDMOが実施 ・なお、地域の観光商品の開発・販売における4P（フレームワークでの）戦略策定を明示的に実施するDMOは無し
<p>マーケティング戦略策定時の分析</p>	<p>■ ほぼ全てのDMOが、戦略・計画の策定や検証にあたり、自地域の現状や、来訪者の特性等を把握・分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ほぼ全てのDMOが、自地域やターゲット市場の分析を実施、自地域の提供価値を把握 ・地域DMO等エリアが小さいほど、詳細なターゲットやポジショニングが明示されている傾向 ・半数程度のDMOで他エリアと自地域の比較分析やポジショニングの明示を実施 <p>■ マーケティング戦略策定にあたり、いずれのDMOもデータ分析を実施。高度な専門業務は外部委託を活用するDMOもあり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・いずれのDMOも、検討、作成した戦略の裏付け等も含め、戦略策定において自組織だけでなく、行政やパートナー企業等のデータを活用 ・ブランドUSAやカリフォルニア観光局等マーケティングに特化したDMOではターゲット市場の選定判断等に使用する海外の市場予測等、外部委託による高度な分析も実施

項目3：戦略

ブランディング・ブランドの品質管理

- **いずれのDMOも、地域のブランディングの方針を定め取組を実施**しており、ブランディングツールキットの提供等、統一的な発信に向けた対応を実施するDMOもあり
- いずれのDMOも、地域のブランディングの方針を設定し、マーケティング、プロモーションの取組に反映
- ブランドUSA、ハワイ州観光局、PACA地域圏観光局等、ブランドガイドラインの設定や、ブランディングツールキットの提供等によりブランドの品質管理、統一的な発信に向けた対応を実施するDMOもあり

危機発生時方針・戦略

- 戦略に**危機発生時の方針等、危機管理の要素を設定するDMOもあり**
- PACA地域圏観光局やマルセイユ市観光局等、自然災害やパンデミック等のタイムリーな危機への対応の方針を戦略に設定するDMOもあり
- ハワイ州観光局の地域社会に関する戦略におけるセキュリティ確保を目的とした教育プログラム等、戦略に危機への具体的なアクションを設定するDMOもあり
- クイーンズランド州政府観光局では、自然災害やパンデミック、地政学的インシデント等、想定リスクを洗い出し、リスクを前提とした戦略を策定
- ナパバレ観光局のように、自然災害発生時のコミュニケーションツールキットをWebサイトで公開する等、地域観光戦略・実行計画とは別に常備する事項として、危機発生時の方針や対応を設定、公開するDMOもあり

戦略策定プロセス

- 【戦略の検討(意見収集等)】
- **多くのDMOが戦略の策定段階で地域の関係者との協議、意見収集を実施**
 - フランスの各DMOは、地域関係者からの提案や意見を反映して戦略を策定
 - カリフォルニア観光局やハワイ州観光局は、積極的に地域関係者とコミュニケーションを取り、地域の課題をボトムアップで抽出、それらを踏まえて観光戦略を策定
- 【戦略の承認】
- **各DMOによって内容は異なるものの承認フローは存在**
 - フランスでは国の法律（観光法）において行政が承認を行う旨規定
- 【地域への戦略の説明】
- **いずれのDMOも、戦略を文書化しWEBサイトにて公開、役員自ら関係者等への説明も実施**
 - アメリカのDMOは特に戦略内容の説明に力を入れている

項目3：戦略

<p>地域への説明・意見収集の実施状況 (直接説明・意見収集する場の有無等)</p>	<p>■ いずれのDMOも、地域の関係者からの提案や意見を反映した観光戦略を策定しているほか、地域に対して戦略の説明も実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 特にハワイ州観光局では戦略の目標として地域への発信を重視 カリフォルニア・ナパバレー観光局では戦略紹介に係るイベント等も随時開催
<p>実行計画の策定状況</p>	<p>■ いずれのDMOも、地域の観光戦略に基づき実行計画を策定</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカやフランスは国や州の法律において、戦略に基づいた実行計画の策定が規定あり クイーンズランド州政府観光局はそもそも政府機関の一部であることから、地域の観光戦略と統一されていることは自明
<p>実行計画におけるスケジュール等の明示</p>	<p>■ いずれのDMOも期間が設定（年次/5か年等）された実行計画の中で達成すべき具体的な取組は明示しているものの、一部のDMOのみが取組のスケジュール（各取組の実施時期等）、取組主体、対象を明示</p>
<p>戦略における目標設定状況</p>	<p>■ 多くのDMOは戦略・計画の定性的目標は設定、公表しているものの、その達成状況を図る指標及びその目標値の公表は一部に限られる</p> <ul style="list-style-type: none"> 戦略・計画毎の定性的な目標は設定、公表されているものの、各目標の達成状況を定量的に測る指標を公表するDMOは一部であり、その指標の目標値を公表するDMOはさらにその一部 各戦略・実行計画に対する明確な目標指標の公表は限られるものの、いずれのDMOも観光関連の数値データによる現状分析は実施しており、内部では達成の目標値を設定、確認しているものと推察 <p>■ KGI、KPIツリーの設定は無し</p> <ul style="list-style-type: none"> 戦略・計画は目標も含め体系的に設定は設定されている一方、数値目標の値を公表するDMOでも、ツリーで示し整理する例は無し
<p>数値目標への設定指標例</p>	<p>■ アメリカの一部、オーストラリアのDMOでは、戦略に対する数値目標を設定</p> <p>■ フランスでは戦略に対する数値目標の公開は無いが、実行計画では取組ごと適宜設定</p> <ul style="list-style-type: none"> フランスは戦略に対する目標値の公開はしていないものの、各種分析状況・成果報告状況から、内部で目標値を設定しているものと推察 一方、実行計画では、取組ごとに可能なものは数値目標を設定

項目4：インバウンド

<p>インバウンドに対するマーケティング戦略の策定状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多くのDMOが、具体的なターゲット市場（国/エリア）を設定したマーケティング戦略を策定 <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカの各DMOでは、ターゲット市場・各市場の観光客の特徴等を踏まえ、プロモーション戦略を含めたマーケティング戦略を策定 ・ フランスの各DMOでは、ターゲット市場を選定、一部のDMOでは各市場の観光客の特徴等も分析した上で、戦略を策定 ■ いくつかのDMOでは、ターゲットの詳細な属性、ポジショニングを明示
<p>インバウンドに係る分析状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多くのDMOが、市場を総合的に分析したうえで、インバウンドに対するマーケティング戦略を策定
<p>インバウンドに取組む理由</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多くのDMOが、インバウンド誘客を国や地域の持続的な活性化につながる取組として重視 <ul style="list-style-type: none"> ・ インバウンド誘客による地域消費の拡大の他、来訪者の季節的、地域的、平準化対応としても期待
<p>プロモーションに関する戦略・方針・取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多くのDMOが、各地域のターゲットの特徴に応じたプロモーション戦略・方針を策定 <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカ、フランスとも、多くのDMOでターゲット市場の特徴を分析し、特徴に応じたプロモーション戦略・方針を策定 ■ マーケティング事業者、機関等と協力した情報発信等を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 多くのDMOでは、優先市場に対し、マーケティング事業者・機関等と連携した情報発信等を実施
<p>インバウンドを惹きつける観光資源・観光商品</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多くのDMOが、インバウンドを惹きつける観光資源・観光商品を保有し、これらを（地域の提供価値として）分析した上で活用したインバウンド誘致、プロモーション等を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 国立公園をはじめ、世界的に有名な既存の自然、構造物等の他、デュランゴ等地域の歴史や産業等をもとに魅力的なコンテンツとして提供するDMOもあり ・ フランスの地域圏DMOでは、主な観光資源・観光商品毎に課題や市場、顧客分析等を実施 ・ フランスの県・地域DMOでは、地域の魅力的な観光資源・観光商品に関するデータが一元化されており、データを活用し、インバウンド誘致、プロモーションに向けた分析を実施 ・ アメリカのDMOでは、地域の強みを生かしたプロモーションに注力、親和性の高い観光客の誘致を促進

項目4：インバウンド

<p>(インバウンドに対する) 観光地としてのブランディング</p>	<p>■ ほとんどのDMOで、ブランドポジショニングの明確化や差別化等、観光地のブランディングに係わる戦略策定・取組を実施</p>
<p>インバウンド誘客に必要な人材の確保状況</p>	<p>■ DMOそれぞれ、様々な形でインバウンドの誘致・消費促進に関する取組に必要な人材が関与する形態を実現</p>
<p>インバウンドの受入、対応に必要な人材の確保状況</p>	<p>■ 地域DMO等、マーケティングに特化していないDMOでは、インバウンド受入対応にかかる取組実績から、必要な人材を確保していると推察</p> <ul style="list-style-type: none"> ナパバレー観光局では、運営する旅行者向け案内所（インバウンドも対象）にてコンシェルジュを配置する等、人材を確保、配置 マルセイユ市は国内外の観光客の受入れ対応を役割とし取組みを実施していることから、必要な人材を確保しているものと推察

項目4：インバウンド

基本的な
インバウンド受入
環境・体制整備
の実施状況

- **いずれのDMOも、Webサイトの多言語対応を実施**
 - ・フランスでは多言語対応等、受入体制整備に関する取組を実行計画に組み込み実施

インバウンド誘客
に対する住民への
説明有無、住民
意見の反映状況

- **インバウンドに関する戦略・計画・取組内容、成果等の詳細をWEBサイトにて公開**
 - ・ほぼすべてのDMOが、WEBサイトでの公開の他、アンケート実施、適宜説明会やシンポジウム開催等様々な方法で、住民及び関係者の意見が反映を反映する仕組み、プロセスを構築、実施

項目5：連携

<p>多様な関係者との連携体制</p>	<p>■ 多くのDMOで、国や各地域機関・民間事業者との連携を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> DMOのガバナンス組織やボードメンバーに周辺DMOや行政、民間事業者のメンバーが入り連携しやすい体制を構築 各国、国、州や地域圏、郡・市町村のDMO間で取組に応じて連携を実施、民間事業者との連携も同様
<p>役割分担</p>	<p>■ いずれのDMOも、各地域の法律やDMOの実行計画の中でDMO自身の役割を明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> フランス各DMOでは、国の法律（観光法）に基づき役割が明確化 ハワイ州観光局ではマネジメントプランにおいて実行主体を明記
<p>観光商品の開発・販売の支援・協力状況</p>	<p>■ DMO自ら単独で商品開発・販売するケースはない</p> <p>■ 一方で、多くのDMOにおいて、魅力的な観光商品の開発・プロモーション支援の取組は実施</p> <ul style="list-style-type: none"> フランスの地域連携DMOでは国の法律（観光法）に基づき、地方・県DMOが観光事業者やあらゆる地方組織と協力して観光商品の開発、プロモーション、マーケティングを実施する役割を担うほか、マルセイユ市観光局等の地域DMOは地域関係者と協力して観光商品・サービスの開発・販売を実施 その他、クイーンズランド州政府観光局において他の政府機関や小規模DMOと連携し地域事業者の商品造成ノウハウ・アドバイスを提供する等、地域の観光事業者の支援等を実施するDMOあり <p>■ 観光事業者や地域組織との協力、支援を実施</p>
<p>パートナーシップの活用</p>	<p>■ いずれのDMOも、民間企業や他のDMO等とのパートナーシップ（連携）による効果的な取組を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカのDMOでは、観光関連企業との連携による効果的なプロモーションの実施や、調査・分析での民間事業者との連携、地域事業者と連携したグループ旅行の誘致等、取組に応じた連携体制を構築 フランスのDMOでは、民間企業に加え、他レベルのDMOと連携し、統一的なプロモーション計画を策定・実施 クイーンズランド州政府観光局では、公共部門や州の観光業界と協力し州内外からの観光客を増やす機会を特定する等、官民を問わない協力を実施
<p>住民の地域観光への参画</p>	<p>■ 住民の地域観光への参画促進は、特にフランスやアメリカにおいて重要な要素と位置付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ハワイ州観光局では戦略の柱の1つとして、住民と訪問者の積極的な交流を促す取組を実施

項目6：受益

地域観光の受益波及を目指した戦略の策定

【対地域の観光関連事業者】

■ 多くのDMOでは「観光光関連事業者の受益波及」に関連する戦略を策定

- ・ブランドUSAの「全米各地への観光客の来訪分散」や、PACA地域圏観光局の「閑散期の販売促進、観光客来訪の分散、利益の最適化、経済波及効果・雇用への波及効果の高いMICE誘致等」、ブッシュ・デュ・ローヌ県の「地消地産フェスティバル・多様なエリアにおける商品開発」等、多くのDMOが地域全体の観光関連事業者の受益波及につながる要素を含めた戦略を策定、取組を実施
- ・オクシタニー地域圏観光局等、地域観光全体の戦略の柱として「（観光地域）経済の発展」等、地域への観光受益波及を明確に目標に設定するDMOもあり
- ・ほぼ全てのDMOにおいて、戦略策定時に地域観光関係者の意見収集プロセスがあり、観光関連事業者の受益波及の要素が入る仕組みとなっている

【対地域の観光従事者】

■ いくつかのDMOでは、観光従事者の働きやすさに係わる戦略を策定

- ・ハワイ州政府観光局や、フランスのいくつかのDMOでは、観光従事者の働きやすさに関する戦略・取組を設定
- ・フランスの県以上のDMOでは、観光従事者に係る指標も把握、考慮し戦略を策定

■ 多くのDMOでは、検討・策定時に地域の観光従事者の意見を収集・反映

- ・多くのDMOが、戦略策定時に地域の観光従事者を含む関係者の意見を収集する仕組みを構築、収集した意見を考慮して戦略を検討

【対地域住民等、地域全体】

■ いくつかのDMOでは、住民の幸福や生活の質の向上を戦略として策定

- ・フランスの地域圏DMOでは、戦略の目的に住民の幸福や経済に係る要素を設定
- ・アメリカのDMOにおいても、地域社会との共存共栄や地域社会への関与、住民の生活の質の向上に関する戦略あり
- ・ナパバレー観光局では、TOT（Transient Occupancy Tax；宿泊税）の徴収により地域のインフラ整備等による住民の生活の質の向上を目標として設定

■ 多くのDMOでは、戦略や方針に、地域住民の意見を反映

- ・フランスやアメリカの各DMOでは、住民の意見や課題を把握し、戦略に反映

観光従事者の働きやすい環境づくり

■ 多くのDMOが、観光従業者の働きやすい環境づくりに係る取組を実施

- ・アメリカの各DMOでは、雇用機会拡大のための取組を実施
- ・フランス県DMOでは収入や雇用の拡大に取り組む
- ・フランス地域DMOは、観光従事者からの意見を把握し戦略に順応

項目 6 : 受益

<p>地域住民の生活水準向上につながる取組</p>	<p>■ DMOの区分にかかわらず、多くのDMOで地域住民の生活水準向上に資する取組を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 広域連携・地域連携・地域DMOの区分にかかわらず、アメリカ・フランスの多くのDMOにおいて、地域住民への影響を考慮した具体的な取組を実施 ・ クイーンズランド州政府観光局では、住民の観光に対する感情を測定する調査を徹底的に実施
<p>観光資源等の持続性</p>	<p>■ いずれのDMOも、持続可能な観光経済の発展を戦略の重要な要素と位置付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカの各DMOでは、観光資源（自然・文化）の持続可能性の要素を含んだ戦略・計画を策定 ・ フランス各DMOやオーストラリア州DMOでは、地域の持続可能性に関する要素を戦略の軸の一つに設定

海外先進事例調査結果（詳細）

項目 1 : 組織・財源

DMOのビジョン

海外DMOの事例

- パートナーシップ、リーダーシップ、旅行の動機づけを通じて地域の繁栄を創造【ブランドUSA】
- 2025年のハワイの観光産業における目標の達成【ハワイ州観光局】
- カリフォルニアブランドの育成、カリフォルニアへのエンゲージメントや積極的な行動を引き起こすトリガーとなること、市場開発の促進【カリフォルニア観光局】
- ナパバレーを世界有数のワインツーリズム体験ができるエリアへと昇華させる【ナパバレー観光局】
- ラプラタ郡が住みやすく訪れやすい場所となるため、地域社会に観光と環境の均衡を見出すような刺激を与える【デュランゴ市観光局】
- オクシタニーをヨーロッパのトップ10に入る観光地にする【オクシタニー地域圏観光局】
- プロヴァンス・アルプ・コート・ダジュール地域の観光の開発と促進【PACA地域圏観光局】
- 観光業の課題（環境保全、季節性、イノベーション）に対して、クリエイティブツーリズム、ローカルツーリズム、コミットメントツーリズム、インクルーシブツーリズムといった新しい形態の観光でNo.1を目指す【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 国内の観光関連機関及び地元の観光関係者と協力し、より良い相乗効果を発揮できるように努める【マルセイユ市観光局】
- 地球上で最高の場所を体験するために、世界にインスピレーションを与える【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ いずれのDMOも、ビジョンの設定あり

- 多くのDMOが観光により地域全体を豊かにすること、多様な関係者と連携することをビジョンに設定

項目 1 : 組織・財源

DMOの ミッション

海外DMOの事例

- 世界中からのアメリカ旅行を歓迎することで、生活を豊かにする【ブランドUSA】
- 経済的目標や文化的価値、自然資源の保護、地域社会の要望、観光産業のニーズに沿った持続可能な手法を駆使して、ハワイの観光産業を戦略的にマネジメントする【ハワイ州観光局】
- 州の旅行業界と協力し、カリフォルニアを一流の旅行先として常に注目されるようなマーケティング・プログラムを開発・維持する【カリフォルニア観光局】
- 観光地としてのナパバレーを宣伝し、保護し、強化する【ナパバレー観光局】
- 観光を通じてラプラタ郡に貢献【デュランゴ市観光局】
- 経済効果・雇用創出・地域開発という点で観光関係者の期待に応える、観光客と宿泊客の双方がメリットを共有できるような新しい観光の形の開発、地域観光・レジャー政策の目標に沿ってオクシタニーをヨーロッパTOP10の観光地にする、5年間で宿泊者数を400万人増加させ経済を活性化させる【オクシタニー地域圏観光局】
- 観光経済の発展、連携及び協働促進、模範的な内部マネジメントの確実な実行【PACA地域圏観光局】
- ミッションの明確な公表は無し【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 市内及び観光案内所における観光客の歓迎・外部へのプロモーション・観光事業者との連携による既存サービスの高度化【マルセイユ市観光局】
- ミッションの記載はなく、パーパスとして、Our purpose: 産業界や政府と連携して観光・イベント産業を成長させることで、クイーンズランド州全体の経済的・社会的利益を達成するの設定あり【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ 多くのDMOがミッション（もしくは関連する内容）を設定、公開

- 多くのDMOが、観光により地域全体を豊かにする、多様な関係者と連携するといったビジョンの実現に向け、DMOとしての役割をミッションとして設定、公表
- クイーンズランド州政府観光局ではミッションの記載はないものの、パーパスとして「産業界や政府と連携して観光・イベント産業を成長させることで州全体の経済的・社会的利益に繋げる」ことを設定

項目1：組織・財源

DMOの組織戦略・事業計画の策定状況

海外DMOの事例

- マーケティング戦略の中でDMOの組織戦略（目標）を記載【ブランドUSA】
- マーケティング戦略において、取組の柱として組織の高度化を設定【ナパバレー観光局】
- DMO組織としての戦略、事業計画の公開は無し。なお、州法（観光マーケティング法）において、財源の徴収方法や使途、人員の専門性（観光産業で専門的に活動するものを委員とする）等、組織戦略に関わる要素の規程あり【カリフォルニア観光局】
- DMO組織の戦略、事業計画の有無は不明。なお、州法（ハワイ州法201b）において、DMO組織の機能・権限、理事会メンバーの専門性等、組織戦略に関わる要素の規定あり【ハワイ州観光局】
- DMO組織の戦略、事業計画の有無は不明。なお、州法（クイーンズランド州政府観光局法）において、DMO組織の機能・権限、理事会メンバーの専門性等、組織戦略に関わる要素の規定あり【クイーンズランド州政府観光局】
- DMO組織の戦略、事業計画の有無は不明。なお、国の法律（観光法）にて、財源の収支、人員の専門性等、組織戦略に関わる要素の規程あり【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・プッシュ・デュ・ローヌ観光局】

DMOの組織戦略・事業計画に係る地域との共有、公表状況

- WEBサイトにおいてDMOの組織戦略・方針等を公開【ブランドUSA】

取組状況

- DMOの組織戦略が公開されている事例は少ないものの、法令で組織戦略に関わる要素の規程があることから、戦略を策定し**関係者間では共有されているものと推察**
 - ブランドUSA、ナパバレー観光局ではマーケティング戦略の中に組織としての目標、戦略等を設定、公表
 - DMOの組織戦略が公表されていないDMOでも、フランス、ハワイ州、クイーンズランド州では法令に組織戦略に関わる要素の規程があり、DMOとして対応が求められることから、組織戦略を策定し、関係者間では共有されているものと推察
- 組織の事業計画については**公開無し**
 - DMOの組織戦略と同様に、法令で組織戦略（事業計画）に関わる要素の規程があり、DMOとして対応が求められることから、事業計画も策定し、関係者間では共有されているものと推察
- DMOの組織戦略・方針の地域との共有、公表状況については**公開無し**
 - 確認できているブランドUSAでは、当該戦略・方針をWebサイトで公開

項目 1 : 組織・財源

DMO組織の 人員構成

海外DMOの事例

- 運営組織は、世界的なマーケティング、小売り、サービス、旅行等の観光業界で活躍した豊富な経験を有する人材を集め構成。組織運営のガバナンス等を担う理事会は、商務長官が国務長官と国土安全保障長官と協議して任命される11人の理事を含み、理事会メンバーの少なくとも5名は、広く米国の各地域を代表する国際旅行促進またはマーケティングの専門知識を有する【ブランドUSA】
- 州法（ハワイ州法201b）において、理事会のメンバーに観光（宿泊、交通、小売、エンターテインメント、娯楽施設等）に関する専門的な知識、経験を有する人物を含めることを規定しているほか、23名のスタッフが在籍（外部文献によると、全員がプロパー人材で構成されている様子）【ハワイ州観光局】
- 州法（観光マーケティング法）に基づき、理事会には、観光産業で専門的に活動し観光産業に直接関与する事業・取引・職業を主とする委員（12名）、観光事業者である旅行代理店またはツアーオペレーターの代表者1名以上を含む委員（24名）を含む【カリフォルニア観光局】
- 組織には役員とスタッフが含まれ、役員は組織の指導や意思決定に関与し方針や戦略の立案に関与する一方で、スタッフは実際の業務を担当し組織の日々の運営を支援している（採用の際は各々専門スキルが求められる）ほか、外部委託の管理等も実施【カリフォルニア観光局】
- 職員は全員（100%）が専任雇用人材の様子（外部文献より）【ナパバレー観光局】
- 16名の職員のうち、9名が正規雇用【デュランゴ市観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、地域評議会からの代表者、各県評議会からの1人以上の代表者のほか、領事機関・各県観光局・観光案内所・観光レジャー業・観光レジャー協会・観光に特化した市区町村またはリゾート地を代表するメンバーが含まれる【オクシタニー地域圏・PACA地域圏観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、領事機関・観光案内所・観光レジャー業・観光レジャー協会・観光に特化した市区町村またはリゾート地を代表するメンバーが含まれる【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 具体的な割合は不明であるが、原則として全従業員を専任として直接雇用【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ 専門人材を主とする組織構成

- 多くのDMOが行政のメンバーにより理事メンバーが任命される仕組み
- カリフォルニア観光局では、アウトソーシングのメンバーの割合が突出して多い
- いずれのDMOも、専門スキルや経験を持つ人材を確保

項目1：組織・財源

CEO、COO等の経営層の経験、スキル等

海外DMOの事例

- 現CEO、CMO、CFOとも、他のDMOや観光関連組織、民間企業等において、それぞれの専門分野で10年以上のキャリアと実績を有し、理事会のメンバーも専門性を有するメンバーで構成【ブランドUSA】
- 現CEOは2006年から2017年まで観光局の調査・計画部門ディレクターとして勤務後、調査会社の副代表として5年間勤務後に現職ハワイ大学でMBAも取得。財務責任者は、1983年から公認会計士として活動、元ハワイ州下院議員（2008-2018）、元ハワイ州税務局長（2020-2022）【ハワイ州観光局】
- 現CEO（他の政府機関でも戦略アドバイザーを務め、Brand USAでは理事長、CEO代理を歴任、世界旅行ツーリズム協議会の執行委員会のメンバーでもある等）、現COO（運営担当副社長、財務・人事・情報技術担当等を歴任、ビジネスジャーナル誌の年間最優秀CFO賞も受賞経験あり）とともに、豊富な実績を保有【カリフォルニア観光局】
- 現CEOは、カリフォルニアワイン協会の国際マーケティング担当副社長を10年間務めた後、2019年にナパバレー観光局に入社、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院でMBAの学位を取得【ナパバレー観光局】
- CEOは観光業界で12年以上の経験と実績を持つマーケティングコミュニケーションリーダーであるほか、15名の理事会メンバーは多様な所属・バックグラウンドを有する（デュランゴ市より1名、ラプラタ郡より1名、ホテル業界より2名、その他レストラン、小売、スキーリゾート、交通機関等）【デュランゴ市観光局】
- 現CEOはオクシタニー地域圏議員 市民社会グループ会長、現COOは他地域圏観光局在籍後観光プロモーション関連の専門コンサルタント会社設立経験あり、現CMOは観光商品開発やマーケティング、品質モニタリング等の専門的知見あり【オクシタニー地域圏観光局】
- CEOは航空会社や観光業界で20年の経験あり、空港運営から政治に至るまで多様なパートナーとの間で共通の戦略や目的を開発するために主導的な役割を経験【PACA地域圏観光局】
- 各役職は観光に係る専門人材（名誉会長：エクス・マルセイユ・プロヴァンス大都市圏 CEO、CEO：エクス・マルセイユ・プロヴァンス大都市圏 副CEO、COO：ブーシュ・デュ・ローヌ県評議員、CFO：アウトドアホテル部門連合会長）【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 現CEOは、過去に地域DMOのCEO、観光・イベントゼネラルマネージャーの経験あり。コーポレートコミュニケーション、政府・ステークホルダー・メディア対応、マーケティング等での豊富な経験を有する。マーケティンググループの代表者（リーダー）は、広告業界、観光マーケティング分野で20年以上の経験を有する【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- **CEO・COO等の経営層には観光/マーケティング領域での豊富な経験・知識を有する人材を配置**
- CEO、COOは他のDMOでのCEOや観光関連組織、民間企業での要職の経験、実績を有するケースが多い
- 組織のガバナンス、運営監督も実施する理事会のメンバーは、DMOや観光関連事業の役職経験者が就任しているケースが多い

項目 1 : 組織・財源

DMOの人材確保、職員の雇用方針

海外DMOの事例

- メンバーに出向者は無く、全員が雇用者。データ分析は公平性（客観性）を確保する意味でも外部に委託しており、海外オフィスも現地の企業に委託【ブランドUSA】
- 性別、年齢、国籍、出身等によらない採用を実施しているほか、DMOの運営費を極小化し専門性を確保するため職員数は最小限にし、データ分析を含めた専門業務は外部に委託（分析結果に基づく戦略・計画の検討、取組評価等は委託先のメンバーと共に実施）【カリフォルニア観光局】
- 職員は全員がDMOの雇用者【ナパバレー観光局】
- CSR（社会的責任）認証取得の一環として「障害のある労働者の地位協定（RQTH）」の取組を実施。従業員約70名、オクシタニー地域圏からの出向者3名で運営（うち女性約50名、男性約20名）【オクシタニー地域圏観光局】
- DMOメンバー50名全員が国の法律（観光法）に基づき雇用された従業員であり、出向者は存在しない【マルセイユ市観光局】
- 多様な人材雇用（性自認・先住民族出身者、障害者、非英語圏出身者等）を推進。従業員は原則直接雇用により確保する方針で、データ分析は自組織内のリサーチチーム内で完結【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- **ほぼ全てのDMO**において、外部からの**出向者は無し**
 - クイーンズランド州政府観光局では、他組織からの出向者は無く雇用職員を中心に運営。PACA地域圏観光局、ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局、マルセイユ市観光局も同様
 - 雇用職員は最小限とし、出向者も無く、外部委託により人材を確保するDMOもあり、カリフォルニア観光局等、アメリカのDMOに多い傾向
 - オクシタニー地域圏観光局はオクシタニー地域圏（行政）からの出向者3名が在籍
- **戦略策定に係るデータ分析等、専門性の高い業務の内製/外部委託の方針は、DMOにより異なる**
 - アメリカではデータ分析の多くを外部に委託（※委託する場合も、戦略・計画への反映や取組みの評価は自組織の職員が実施しており、実施可能な人材を確保）
 - フランスやオーストラリアでは、データ収集に係る外部委託は多くある一方、データ分析は基本的に内製
- **多くのDMO**において、**多様な人材の雇用を促進**
 - アメリカでは、必要な能力、経験を持つ人材をバックグラウンドに関わらず雇用するという考え方が主流の傾向
 - クイーンズランド州政府観光局では、先住民をはじめ多様な意見も平等に反映すること等を目的に、多様な人材の雇用を促進

項目1：組織・財源

人材の定着・育成

海外DMOの事例

人材育成制度、プログラムの有無、概要

- ・ 職員の入社時トレーニング、人材開発プログラム等を実施。人事評価は、年間を通じたフィードバックや、独自に設計した評価プログラムを導入、実施【ブランドUSA】
- ・ 職種別スキルトレーニングを実施【カリフォルニア観光局】
- ・ カスタマーサービスに関する研修を年1回以上開催【デュランゴ市観光局】
- ・ 従業員向け学習・能力開発プログラムを導入【オクシタニー地域圏・クイーンズランド州政府観光局】

雇用制度の明確化、工夫の有無、概要

- ・ 有能な人材を維持・確保するために必要な給与を支払う方針【ハワイ州観光局】
- ・ 報酬要件として、給与に加え、福利厚生を提供。従業員には有給休暇が提供され、インセンティブプログラムを通じた取得奨励の取組も実施【カリフォルニア観光局】
- ・ 「高いレベルの人材を引き付け、雇用し続けられる環境づくり」を戦略の内容に含む【ナパバレ観光局】
- ・ 物価上昇を加味した、成果報酬に基づく昇給制度を実施【クイーンズランド州政府観光局】

その他職員のモチベーション維持、向上に関する制度、取組

- ・ ワークライフバランスの促進を目的とした有給休暇制度、従業員及び従業員の家族の健康・経済的な安全を保つことを目的とした医療サービス、生命保険、401kプログラム（確定拠出型年金）等を実施【ブランドUSA】
- ・ 長期休暇等の休暇プラン、401(k)等の年金プラン、社員割引、健康面での社員支援プログラム、ジム利用、ハイブリッドな職場環境の提供等の職員向け福利厚生制度あり【カリフォルニア観光局】
- ・ ワーク・ライフ・バランスの確保に向けた労働時間の短縮等の取組を実施【クイーンズランド州政府観光局】
- ・ 職員の、報奨・表彰プログラムを導入【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ **いくつかのDMOにおいて従業員のスキル向上に向けた取組を実施**

- ・ カリフォルニア観光局、デュランゴ市観光局でスキル向上に係る研修制度を採用
- ・ オクシタニー地域圏観光局、クイーンズランド州政府観光局では従業員向け学習・能力開発プログラムを導入

■ **雇用制度の明確化、工夫を公開するDMOは少ないものの、専門人材の確保状況から内部では実施されているものと推察**

- ・ カリフォルニア観光局やクイーンズランド州政府観光局では該当する取組を公開

■ **いくつかのDMOにおいて、職員のモチベーションを維持・向上するような取組を実施**

- ・ カリフォルニア観光局では、休暇取得の奨励や、企業型確定拠出年金の提供等を実施
- ・ クイーンズランド州政府観光局では、ワークライフバランスの確保、従業員向け報奨・表彰プログラム導入等を実施

項目1：組織・財源

DMOの財源と合意形成

海外DMOの事例

- 主な財源は旅行促進基金（ビザ免除プログラムで渡航する外国人観光客から連邦政府が徴収するマッチング資金）・観光地や民間団体等からの寄付金・スポンサーシップ等による収入であり、観光関連事業者や各DMOとのコラボレーションを積極的に実施し、納得感のある戦略の策定や実績を維持することにより成り立つ仕組み【ブランドUSA】
- 主な財源は「宿泊税」を原資とした基金。州法（ハワイ州法201b）に基づき議会への年次報告書の提示が義務付けられており、議会の承認による合意形成が為される【ハワイ州観光局】
- 財源はほぼ100%が「観光アセスメント」（“Tourism Assessment”）というカリフォルニア観光局独自の観光収入によるもの。州政府観光局と綿密に連携を図り財源の方針を設定【カリフォルニア観光局】
- 主な財源は地域宿泊施設への賦課金（TID）であり、事業者との協議の上導入・維持・運用が決定【ナパバレー観光局】
- 主な財源は市・郡の宿泊税であり、地域行政との合意により財源が確保される【デュランゴ市観光局】
- 国の法律（観光法）により、財源は①国・地域圏・県・市町村等からの補助金、②関係団体及び個人からの出資金、③役務の対価、④寄付金及び遺産の4種類に定められており、地域評議会に年次財務報告書を提出して合意を得る旨定められている。また、戦略策定時から関係者を巻き込んでいることにより、財源の合意形成が図りやすい仕組みを構築【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 財源の約9割は観光税によるものであり、残りはマーケティング活動等自らの役務の収益によるもの。国の法律に基づき、管理委員会で審議された予算と会計は、市町村議会または自治体間協力のための公的機関の審議機関に提出される【マルセイユ市観光局】
- 財源の約9割は行政（州政府）からの補助金であり、行政との合意形成のうえ、3年スパンで予算を計画【クイーンズランド州政府観光局】

DMOの財源計画の策定状況

- マーケティング戦略又は、地域観光戦略にて簡易的な財源、収支の状況を公開【ブランドUSA・ナパバレー観光局・デュランゴ市観光局】
- DMO運営に係る観光割賦金（“Tourism Assessment”や“TID”）の運用方針や財源計画は各対象エリアで策定・実行されており、これらに沿った財源計画の策定がされているものと推察【カリフォルニア観光局・ナパバレー観光局・デュランゴ市観光局】
- 地域観光戦略にて財源、収支の状況（損益計算書等）を公開【オクシタニー地域圏観光局】
- 行政（州政府）からの助成金について、3か年単位で予算を計画【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ 国・エリアにより財源のあり方は異なる

- アメリカの州以下のDMO、マルセイユ観光局は宿泊税、観光アセスメント、TIDが主財源である一方、フランスの地域圏・県観光局、クイーンズランド州は行政からの補助金が主財源

■ 多くのDMOが、地域内の関係者や行政と連携した合意プロセスを形成

- アメリカでは、カリフォルニア観光局の観光アセスメントやナパバレーのTID等、税金以外の財源が導入されており、これは地域関係者との合意形成があって初めて財源の確保に繋がる仕組み
- フランスでは国の法律に基づき財源計画の合意プロセスが存在
- クイーンズランド州政府観光局では、単年ではなく、3年間の予算として州政府の助成金を計画し、州政府との調整により確保

■ いくつかのDMOが収支の詳細を公開しているものの、その頻度はDMOにより異なる

- ブランドUSA、デュランゴ市観光局、オクシタニー地域圏観光局では地域観光戦略において財源、収支の状況を公開
- クイーンズランド州政府観光局では、行政から受け取る財源の運用に係る計画を策定・公開

データに基づくPDCAの実施状況

海外DMOの事例

【戦略・計画策定時、取組実施】

- 消費者の行動や市場の状況、マクロ経済の結果や商流を常に把握するため、DMO自身で収集するデータ（ファーストパーティデータ）だけでなく、旅行やデジタルに関する様々な外部の情報源から収集したデータ（サードパーティデータ）を収集・分析する等、データ活用を実施【ブランドUSA】
- 毎年予算の約8%を観光分野のマーケティング/調査分析に費やし、地域観光戦略策定や課題解決に活用【ハワイ州観光局】
- 特に優先市場について、多くのデータを収集、分析し、マーケティング戦略の検討、策定に活用。効果的な戦略・計画を開発するためには最新の環境状況を考慮することが不可欠であるとの考えから、消費者心理、公衆衛生上の懸念、経済的要因、世界的市場環境、その他多くのトレンド等多様なデータを活用【カリフォルニア観光局】
- 民間事業者が提供するデータ等を活用し、DMOが実施する全ての取組について成果の測定を実施【ナパバレー観光局】
- DMO独自のデータ戦略を、通常の事業戦略とは別に策定し、事業課題・機会の評価に活用【クイーンズランド州政府観光局】
- 地域戦略策定時には、パートナー組織・企業から取得した宿泊データや携帯電話での人流データ、労働統計局等の統計等活用【デュランゴ市観光局】

【取組の評価、効果検証、次の戦略・計画への反映】

- 地域観光戦略における取組目標・目的ごとにマイルストーン・測定値を設定し達成度を測定【ハワイ州観光局】
- マーケティングが上手く作用しているか等、取組の効果検証、検討を実施するフォーカスグループを設置し、調査分析費用の妥当性も検証【ハワイ州観光局】
- 地域の現状把握のため関連するデータの収集、分析、モニタリングを実施し、結果は各戦略や取組方針に反映【カリフォルニア・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
- DMOのすべての取組みについて成果測定を定期的実施【ナパバレー観光局】
- 事業判断の基軸となる指標を設定し、定期的な検証を実施している【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ 多くのDMOが、戦略・計画策定時に、データに基づく現状分析等を実施

- アメリカでは積極的に外部の専門組織に委託する等、戦略・計画策定時のデータ活用は非常に重視されている
- フランスでは地域圏、県、市等のDMO関係なくフランス一体として、データを活用し、観光客の分散・最適化に取り組んでいる模様

■ 多くのDMOが、データに基づくPDCAを実施

- データに基づくPDCA実施体制には、①DMOがデータに基づく成果を次年度の戦略や取組に反映するパターン、②事前に目標を決めて達成度を測定するパターンあり

DX（データ活用等）の戦略策定・取組の状況

海外DMOの事例

【DXの戦略策定・取組】

- データ活用・分析の高度化推進を戦略の一つに設定【デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 地域観光戦略とは別にデータ活用に特化した戦略を策定【クイーンズランド州政府観光局】
- DMO自身が収集したデータの地域への共有、及び地域事業者側のDXに関するプログラムを実施【クイーンズランド州政府観光局】

【地域観光戦略・マーケティング戦略策定・効果検証のための分析、モニタリング等に使用する継続的なデータの収集元、収集方法】

- DMO自ら取得しているデータに加え、国の統計機関や民間事業者からのデータも活用【ブランドUSA・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
- DMO自身で収集するデータに加え、必要に応じて国内外の事業者から購入。調査、分析も適宜外部の事業者にも委託する等、戦略、計画の策定、取組みの検証等に必要なデータ分析を実施するため、適宜対応【ハワイ州観光局】
- DMOが直接データを収集するためのツール、仕組みは、最優先市場（Tier 1）に対するBrand Market等で活用【カリフォルニア観光局】
- 国の観光統計機関のデータを中心に活用【クイーンズランド州政府観光局】

【データ収集、分析、モニタリング等にかかる費用の確保状況・確保に向けた方針・取組等】

- 州法（ハワイ州法201b）にて、観光局が実施責任を負う活動として、州の観光産業の促進・マーケティング・開発の実施及び、州内の観光開発に関する社会的・経済的・環境的側面に関する研究の実施の規定あり【ハワイ州観光局】
- 国/州の法律において財源の使途がマーケティング等の取組に係るものと明示されており、その一環としてデータ収集、分析、モニタリングが行われている【カリフォルニア・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】

取組状況

■ ほぼすべてのDMOで、データ活用・分析の推進、高度化を戦略の一つに設定

- フランスの各DMOやデュランゴ市観光局では、地域観光戦略又はマーケティング戦略の中の一つの戦略に設定
- クイーンズランド州政府観光局では当該テーマに特化した戦略を策定

■ いずれのDMOも、自ら収集するデータの他、民間事業者や国の機関等のデータを活用

- アメリカ、フランスのいずれのDMOも、DMO自ら収集するデータに加え、民間事業者、国の機関のデータを適宜活用
- クイーンズランド州政府観光局では、国の観光統計機関のデータを中心に活用

■ 法律でデータ収集・分析等の取組や費用を規定されているDMOもあり

- カリフォルニア観光局やフランスの地域圏観光局・県観光局は、法律にデータ収集・分析・モニタリング等のための財源確保に関する規定があり、取組を実施

マーケティング戦略の策定

海外DMOの事例

- 組織の役割である海外マーケティングの戦略を、商務省が策定する国家観光戦略と連携する形で策定【ブランドUSA】
- 州全体の地域観光戦略とこれに基づくマーケティング戦略をDMOがそれぞれ策定【ハワイ州観光局】
- 行政（州/郡/市）の方針と整合したマーケティング戦略を策定、実行【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 行政(地域圏、県)が策定する地域観光戦略（観光レジャー開発計画）に基づきマーケティング戦略を策定、マーケティング戦略のベースとなる地域観光戦略の策定業務にも関与【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 行政（市）と協力し、マーケティング戦略を含む地域観光戦略を策定【マルセイユ市観光局】
- クイーンズランド州観光・イノベーション・スポーツ省が策定する地域観光戦略と整合したマーケティング戦略を策定【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- **いずれのDMOも地域観光全体の戦略に基づく、もしくは整合・連携したマーケティング戦略を策定**
- フランスの地域圏、県DMOでは、行政が策定する地域観光戦略に基づき、マーケティング戦略を策定
- カリフォルニア観光局等、マーケティングに特化したDMOでも、行政が策定する地域観光戦略と整合したマーケティング戦略を策定
- マーケティングに特化していないDMOでは、マーケティング戦略を含んだ地域観光戦略を策定

〔参考〕本調査における参照資料一覧

■本調査における戦略・計画・報告文書の記載定義

文書等	定義・説明
地域観光戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の観光全体の戦略を示す ・年次で策定されるケースと3～5年程度の中長期で策定されるケースあり ・国、州、地域圏、県の区分では、ほとんどが行政機関が主体で策定、DMOがマーケティングに関する内容を中心に策定に関与するケースもあり。マーケティングに関する詳細な戦略は含まず、別途マーケティング戦略としてDMOが策定するケースもあり ・市町村レベル（及び、ハワイ州）では、DMOが主体で策定
マーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の観光マーケティングを中心とした戦略を示す（マーケティングに関わるその他の観光戦略も含む） ・マーケティングを主な役割とした国、州、地域圏、県レベルのDMOが地域観光戦略に基づき若しくは、整合する内容で作成 ・市町村レベル（及び、ハワイ州）では、DMOが主体で策定する地域観光戦略にマーケティングの戦略も含まれているため、個別の策定は無し
実行計画	<ul style="list-style-type: none"> ・地域観光戦略又は、マーケティング戦略に基づき策定される地域の観光の実行計画を示す ・戦略と実行計画が一緒となっているケースもあり
年次報告書	<ul style="list-style-type: none"> ・地域観光戦略又は、マーケティング戦略に基づいたDMOの1年間の活動実績を示した報告書
DMOの組織戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・DMO組織の戦略を示す（戦略と実行計画が一緒になっているケースも想定される） ・ブランドUSAでは、マーケティング戦略の資料に一部記載があるものの、その他のDMOで公開無し

〔参考〕本調査における参照資料一覧

■各DMOでの戦略・計画・報告文書の記載

【凡例】 — : 該当資料無し/公開無し

※各資料は2023年9月時点の最新版

国	DMO	地域観光戦略	実行計画	マーケティング戦略	年次報告	DMOの組織戦略
アメリカ合衆国	ブランドUSA	国家観光戦略 "2022 National Travel and Tourism Strategy"	マーケティング戦略・計画 "FY2024 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN" ※戦略と実行計画を一緒に記載		年次報告書 "FY2022 Annual Report"	— ※マーケティング戦略・計画に一部記載あり
	カリフォルニア観光局	—	マーケティング戦略・計画 "STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23" ※戦略と実行計画を一緒に記載		年次報告書 "A Year in Review FY21-22"	—
	ナパバレー観光局	—	実行計画 "Annual Plan 2024"	マーケティング戦略（中長期） "Long Range Plan FY24-FY26"	年次報告書 "Fiscal Year 2023 Metrics"	—
	デュランゴ市観光局	戦略・計画 "2021-2022 DESTINATION MANAGEMENT AND MARKETING STRATEGIC PLAN" ※マーケティングの戦略内容も含む ※戦略と実行計画を一緒に資料		—	年次報告書 "2022 YEAR IN REVIEW"	—
	ハワイ州観光局	戦略・計画 2020-2025 "STRATEGIC PLAN" ※マーケティングの戦略内容も含む ※戦略と実行計画を一緒に記載		—	年次報告書 "2021 Annual Report"	—
フランス	プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局	観光レジャー開発計画 "Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2023 - 2028" ※地域とDMOが協力して策定、双方の戦略を包括		マーケティング戦略（中長期） "Stratégie marketing 2023-2028"	年次活動報告書 "Rapport d'Activites 2021" 年次実績報告書 "BILAN 2021"	—
	実行計画 "UN PLAN D' ACTIONS AU SERVICE DES PROS (2023)"					
	ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局	観光レジャー開発計画 "6E SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS" ※マーケティングの戦略内容も含む ※戦略と実行計画を一緒に記載		—	年次報告書 "Rapport d'Activites 2022"	—
	マルセイユ市観光局	地域観光戦略計画 "PRÉSENTATION DES AXES STRATÉGIQUES ET PLAN D' ACTIONS 2023" ※「マーケティング戦略」は同資料内で一要素として記載 ※戦略と実行計画を一緒に記載		—	年次報告書 "Chiffres Cles 2022"	—
オクシタニー地域圏観光局	観光レジャー開発計画（中長期） "Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2023 - 2028"		実行計画 "Plan d'actions 2023"	マーケティング戦略（中長期） "Plan marketing 2020-2023"	年次活動報告書 "Rapport d'Activites 2021" 年次実績報告書 "BILAN 2021"	—
	ロードマップ "Feuille de route 2023-2028"					
トオアラリス	クイーンズランド州政府観光局	地域観光戦略（※長期） "Towards 2032"	実行計画 "Strategic Plan 2023-27"	マーケティング戦略 "TEQ Blueprint"	年次報告書 "ANNUAL REPORT 2022-23"	—

マーケティング戦略の要素

海外DMOの事例

- インバウンドを対象としたマーケティング効果（訪問意向等）向上、世界的ブランドの構築、米国内の旅行業界との関係構築、世界的組織としての信頼・地位の維持向上等【ブランドUSA】
- 住民の生活の質及び観光客の体験向上、観光地のブランドイメージと一致したプログラムの支援や住民・観光客への周知、SWOT分析によるブランドマーケティング等【ハワイ州観光局】
- インバウンドを含む観光客を惹きつける国際的な観光地ブランドの育成・展開、エンゲージメント向上や来訪促進のトリガーとなる情報発信、市場開発の促進等【カリフォルニア観光局】
- インバウンドを含む観光客を惹きつける地域ブランドの育成、旅行市場回復の促進、地域産業の支援等【ナパバレー観光局】
- 観光産業及び景気回復支援、季節的・地理的な観光客の分散による通年安定した経済の下支え、高付加価値・責任ある旅行者の誘致による地域自然資源の保護・管理、来訪者のポジティブな体験の増加推進、コロラド州と連携したインバウンド誘致等【デュランゴ市観光局】
- 観光経済に係る新たなビジョンの実現とセンスある観光地としてのポジショニング、関心を促すコンテンツ制作と配信、地域経済の発展、アクセスの改善、国内及びインバウンドにおけるターゲット市場での多様な企業連携、地域の持続可能なパフォーマンスの継続的評価等【オクシタニー地域圏観光局】
- 国際的な認知度向上、閑散期の販売促進、来場者数の分散、利益の最適化、責任ある観光サービスの構築と促進、観光関係者や国機関との連携等【PACA地域圏観光局】
- 観光データのモニタリング、観光案内の強化、国内及びインバウンドにおけるターゲット市場でのプロモーション&コミュニケーションの推進、地域連携の促進等【マルセイユ市観光局】
- 地域内の宿泊額及び国内における地域の市場シェア増加、地域への経済効果・雇用の増加、ブランドパフォーマンスの維持、インバウンド観光客数・消費額の増加等【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- 各DMOのマーケティング戦略における**主な共通要素**は以下
 - インバウンド誘客
 - 通年・エリア内の観光客の平準化
 - 地域ブランドの育成、維持、強化
 - 消費額、訪問数の増加（増加につながる観光客のターゲティング、誘客）等
- **マーケティング戦略に地域観光商品のプロモーション戦略を含むDMOは多いものの、明示的な4P戦略の策定は無し**
 - マーケティング戦略の中で、ターゲット市場や観光客の関心・体験価値向上等を目的とした地域の観光商品のプロモーション戦略の策定は多くのDMOが実施
 - なお、地域の観光商品の開発・販売における4P（フレームワークでの）戦略策定を明示的に実施するDMOは無し

マーケティング戦略策定時の分析

海外DMOの事例

- データに基づき戦略・計画における目標値の検証、次期戦略・計画への反映がされていることから、戦略・実行計画策定時にデータ分析は実施しているものと推察【ブランドUSA、クイーンズランド州政府観光局】
- 海外プロモーションを担う国のDMOとして、国内各地を公平に紹介、プロモーションするため、商務省が策定する国の観光戦略や、各市場の政治・経済状況、航空座席の供給数等に基づきターゲット市場（2024年度は17市場・29カ国）及びその予算配分を設定【ブランドUSA】
- トレンドや流通の動向、消費者に関して現地市場から得られた洞察及び知見、競合分析を活用して、環境及び文化に配慮した現在・次世代の旅行者をターゲットとした戦略を策定。【ハワイ州観光局】
- 効果的な戦略・計画策定のためには最新の環境状況を考慮することが不可欠であるとの考えから、観光客の心理、公衆衛生上の懸念、経済的要因、世界的市場環境、その他トレンド等多様なデータを活用・分析【カリフォルニア観光局】
- 海外マーケティングにおいては、民間事業者の市場予測を使用し、ターゲット市場の設定、分析を実施。特に、訪問者数、訪問者の支出額を注視しており、ターゲット市場の優先順位（Tier1～3）を設定、優先順位により現地の拠点の運営方針等も変化【カリフォルニア観光局】
- マーケティング戦略では、民間企業と連携してホテル稼働率、来訪者プロフィール等各種データを分析。「ラグジュアリー旅行者」「意欲的な旅行者（今後ラグジュアリー旅行者となる層）」をターゲットとし、「Taste of the Good Life」というブランドポジショニングにおいて、著名なワイン、食、ホスピタリティ体験、魅力的なライフスタイル等を地域の提供価値としている。【ナパバレー観光局】
- 地域観光戦略において、高価値でサステナブルな観光客誘客のため、観光客の心理的属性を含む各種属性（年齢、性別、居住地、興味、嗜好等）を分析・ターゲットを設定。自地域の分析から、「高原と高地砂漠の豊かな文化と歴史のある国際的なデスティネーションとしてプロモーションを行う」というポジショニングステートメント、ブランドメッセージに使用する12の形容詞も策定【デュランゴ市観光局】
- 国内の他地域圏や有名な観光地等と自地域を比較分析したうえで、設定した戦略の根拠付け等を実施【オクシタニー地域圏・PACA地域圏観光局】
- マーケティング戦略のテーマに対し、データによる地域の現状及び、来訪者の特性等の分析、把握を実施。【PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- グローバル民間事業者と共同で、競合となり得る国内外の地域（ニューサウスウェールズ州、ヴィクトリア州、ニュージーランド、バリ島、日本等）との比較分析により、クイーンズランド州のブランド価値（ブランドエクイティ）のモニタリングを実施。また、“Travel for Good”という目的主導のブランドポジションを採用し、観光客主導、体験重視、デスティネーション提供型のマーケティングアプローチの実現を目指す【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- ほぼ全てのDMOが、戦略・計画の策定や検証にあたり、**自地域の現状や、来訪者の特性等を把握・分析**
 - ほぼ全てのDMOが、自地域やターゲット市場の分析を実施、自地域の提供価値を把握
 - 地域DMO等エリアが小さいほど、詳細なターゲットやポジショニングが明示されている傾向
 - 半数程度のDMOで他エリアと自地域の比較分析やポジショニングの明示を実施
- マーケティング戦略策定にあたり、**いずれのDMOもデータ分析を実施。高度な専門業務は外部委託を活用するDMOもあり**
 - いずれのDMOも、検討、作成した戦略の裏付け等も含め、戦略策定において自組織だけでなく、行政やパートナー企業等のデータを活用
 - ブランドUSAやカリフォルニア観光局等マーケティングに特化したDMOではターゲット市場の選定判断等に使用する海外の市場予測等、外部委託による高度な分析も実施

ブランディング・ブランドの品質管理

海外DMOの事例

- 旅行先としての米国に対するブランドの認知向上及び競争力向上のため、クリエイティブアセットやブランドガイドライン、ツールキットの開発等を実施【ブランドUSA】
- ブランドガイドラインを設定し、ハワイ文化とハワイ語を的確に描写するツールキットを提供【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略において、カリフォルニア・ブランドを活性化する新しい方法の追求や、ブランドの将来性を確保する方針を掲げているほか、ブランディングにおける品質管理のため最新の関連する検討事項やそれに係るデータの収集・分析に努めている【カリフォルニア観光局】
- プロモーション用の映像、画像、プレスキット、ブランドガイドラインを作成、公開【ナパバレー観光局】
- 品質管理に関連する戦略目標を設定。郡のユニークな文化・環境資源を反映した、強力で一貫性のあるブランド・アイデンティティを作ることの重要性を強調してブランディング・マーケティングに係るアプローチを実施していることから、一定の品質管理は実施されているものと推察【デュランゴ市観光局】
- オクシタニーを代表する各地域が、デスティネーション契約やPACTを通じて連携してブランディング内容の整合を図っている【オクシタニー地域圏観光局】
- プロモーション用のプレスキットを作成・配布することで、地域圏のブランディングにおいて統一的な情報・イメージの発信に努める等品質管理に取り組むほか、地域圏内で世界的に知名度の高い3エリア（プロヴァンス、アルプス、コートダジュール）DMOとも連携し、一貫した取組を実施【PACA地域圏観光局】
- 観光レジャー開発計画において、地域ブランドの構築に係る方向性を設定しているほか、「デスティネーション・プロヴァンス協定」により、30社の融資パートナーや地域圏DMO（CRT PACA）と統一されたブランディングを実施することで、品質を管理【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 実績・活動報告において国内・国際市場向けのブランディングに関する方針が記載されているほか、ATOUL FRANCEや地域圏、周辺地域のDMOとの連携による知見の共有や共同のプロモーションの計画策定等を実現し、統一かつ効果的なブランディングを実施【マルセイユ市観光局】
- ブランドポジショニング “Travel for Good” を設定、地域における体験を通じて旅行者及び世界を良い方向に変え、より深く・有意義で・魅力的な観光地として世界的に位置付けるため、観光客主導・体験重視・デスティネーション提供型のマーケティングアプローチを確実に実現することに取り組む【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- **いずれのDMOも、地域のブランディングの方針を定め取組を実施しており、ブランディングツールキットの提供等、統一的な発信に向けた対応を実施するDMOもあり**
- いずれのDMOも、地域のブランディングの方針を設定し、マーケティング、プロモーションの取組に反映
- ブランドUSA、ハワイ州観光局、PACA地域圏観光局等、ブランドガイドラインの設定や、ブランディングツールキットの提供等によりブランドの品質管理、統一的な発信に向けた対応を実施するDMOもあり

危機発生時
方針・戦略

海外DMOの事例

- 地域観光戦略の柱の一つ「地域社会」の中で、「安全性とセキュリティ」、「安心安全」として、観光客と住民の安全性を高めハワイが安全な destinations であるという評判を維持するための教育や予防プログラムの支援や、危機の際に観光産業、観光客を支援するコミュニケーションリンクの役割を担う等の危機対応に関する内容を設定。なお当該戦略とは別に、通常の組織運営の方針、計画、体制として、緊急事態発生時の観光局の責任・役割について明確化し対応手順を策定、運用もしている【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略・実行計画とは別に自然災害発生時のコミュニケーションツールキットをWebサイトで公開しており、その中で居住者・来訪者の安全の保護、効果的かつ正確で一貫した情報発信、被害のない地域への悪影響の軽減をリスク優先事項として設定【ナパバレー観光局】
- 観光戦略としてタイムリーな危機（コロナ・自然災害等）への対応に係る方針を戦略に組み込み、危機対応として連携体制を構築、今後も継続の方針【PACA地域圏・マルセイユ市観光局】
- リスク・クライシスマネジメントに係る地域課題の把握、課題に基づいた方針（自然リスク：地中海を保全することが緊急の課題）が地域観光戦略・実行計画に記載【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 気候変動・自然災害・パンデミック・地政学的インシデント等観光経済や目標達成に影響する外部事象や、市場全体の社会・経済的变化等の消費者の意識・需要に影響する事象、サイバーセキュリティ等をリスクとして設定、リスクを前提とした戦略・実行計画を策定【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- 戦略に**危機発生時の方針等、危機管理の要素を設定するDMOもあり**
- PACA地域圏観光局やマルセイユ市観光局等、自然災害やパンデミック等のタイムリーな危機への対応の方針を戦略に設定するDMOもあり
- ハワイ州観光局の地域社会に関する戦略におけるセキュリティ確保を目的とした教育プログラム等、戦略に危機への具体的なアクションを設定するDMOもあり
- クイーンズランド州政府観光局では、自然災害やパンデミック、地政学的インシデント等、想定リスクを洗い出し、リスクを前提とした戦略を策定
- ナパバレー観光局のように、自然災害発生時のコミュニケーションツールキットをWebサイトで公開する等、地域観光戦略・実行計画とは別に常備する事項として、危機発生時の方針や対応を設定、公開するDMOもあり

項目3：戦略

		海外DMOの事例	取組状況
戦略の策定プロセス	戦略の検討 (意見収集等)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の地域観光戦略・実行計画策定に当たってはステークホルダー・ワークショップを開催、その後作成された草案に対してもコミュニティ・業界・政府関係者による評価や意見の反映を実施【ハワイ州観光局】 マーケティング戦略策定に係る課題・要望等の要素はすべての地域からボトムアップで抽出し、実行計画に反映される【カリフォルニア観光局】 DMO、取締役会及びその他の観光関連産業の業界リーダー両方で構成される運営委員会とともにマーケティング戦略を作成【ナパバレー観光局】 観光に係る戦略は地域の関係者からの提案や意見を反映して策定される【オクシタニー・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】 事業判断の基軸となる指標を設定し、その動向を踏まえ戦略を策定している【クイーンズランド州政府観光局】 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多くのDMOが観光戦略の策定段階で地域の関係者との協議、意見収集を実施 フランスの各DMOは、地域関係者からの提案や意見を反映して戦略を策定 カリフォルニア観光局やハワイ州観光局は、積極的に地域関係者とコミュニケーションを取り、地域の課題をボトムアップで抽出、それらを踏まえて観光戦略を策定
	戦略の承認	<ul style="list-style-type: none"> 地域観光戦略は官民双方のコミュニティによる承認フローあり【デュランゴ市観光局】 国の法律（観光法）において、地域圏、県の地域観光戦略（観光レジャー開発計画）は行政の観光評議会により承認を受ける規定あり【PACA地域圏・オクシタニー地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】 国の法律（観光法）にて、市議会にDMOの財務報告書の承認を得る旨規定があり、関連する戦略、計画の内容も合わせて承認を得る形となっているものと推察【マルセイユ市観光局】 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各DMOによって内容は異なるものの承認フローは存在 フランスでは国の法律において行政が承認を行う旨規定
	地域への戦略の説明	<ul style="list-style-type: none"> 各種戦略・実行計画等の詳細をWEBサイトにて公開しているほか、役員自ら関係者等への説明を実施【ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】 地域の関係者向けに組織の実績、各種戦略・計画等を紹介するイベントを毎年開催【ナパバレー観光局】 	<ul style="list-style-type: none"> ■ いずれのDMOも、戦略を文書化しWEBサイトにて公開、役員自ら関係者等への説明も実施 アメリカのDMOは特に戦略内容の説明に力を入れている

項目3：戦略

地域への説明・意見収集の実施状況
(直接説明・意見収集する場の有無等)

海外DMOの事例

- 地域社会に対する戦略の一環として、観光産業が地域社会に貢献していることを住民に伝えるコミュニケーションに重点を置いた活動を展開する旨を記載。ハワイの観光産業がどのようにハワイの自然・文化保護、地域社会の支援に貢献しているか効果的なメッセージの発信を行うことを戦略における目標として設定【ハワイ州観光局】
- 地域の関係者向けに組織の実績、マーケティング戦略、実行計画等を紹介するイベント等を随時開催【カリフォルニア・ナパバレー観光局】
- 観光に係る戦略は地域の関係者からの提案や意見を反映して策定されるほか、地域への説明も同様に行われている【ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- **いずれのDMOも、地域の関係者からの提案や意見を反映した観光戦略を策定しているほか、地域に対して戦略の説明も実施**
- 特にハワイ州観光局では戦略の目標として地域への発信を重視
- カリフォルニア・ナパバレー観光局では戦略紹介に係るイベント等も随時開催

実行計画の策定状況

- 各州法において、観光及び関連活動に関する州の政策と方向性の策定・調整・実施を行う権限を観光局が有しており、地域の観光戦略と整合が取れた形で実行計画は策定されている【ハワイ州・カリフォルニア観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、DMOは地域行政の要請により観光戦略及び実行計画を作成【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県】
- 地域行政と協力して観光戦略及び実行計画を作成【マルセイユ市観光局】
- DMOが政府観光関連省庁の外局であることから、地域行政の戦略と整合が取れた形で実行計画が構築されているものと推察【クイーンズランド州政府観光局】

- **いずれのDMOも、地域の観光戦略に基づき実行計画を策定**
- アメリカやフランスは国や州の法律において、戦略に基づいた実行計画の策定が規定あり
- クイーンズランド州政府観光局はそもそも政府機関の一部であることから、地域の観光戦略と統一されていることは自明

実行計画におけるスケジュール等の明示

海外DMOの事例

- マーケティング戦略において当該年次を期限とした目標を設定し公開。ただし詳細なスケジュール、実施ステップ、ロードマップ等は公開無し【ブランドUSA】
- 市場別の「マーケティング計画」において期限付きの目標を一部設定・公開、一部の取組についてのスケジュールも公開、各島の「マネジメント計画」においては計画の期限付き目標を設定、目標毎に具体的な実行計画を設定（各々の実施スケジュールの公開は無し）【ハワイ州観光局】
 - 例1) マーケティング計画（韓国市場・2023年）
 - 目標…1日当たり平均来訪者支出額2019年比1%増、来訪者総支出額同1.5%増 等
 - 実施スケジュール…ブランディングキャンペーンの実施（2023年2～6月）等
 - 例2) マネジメント計画（オアフ島・2021-2024年）
 - 目標…3年間の間に観光産業の方向性を再構築・再定義・再設定
 - アクション…宿泊施設数の管理、空港政策の変更等により、来訪者総数を管理可能なレベルまで減らす 等10種類
 - 具体的な取組…違法な短期パッケージレンタル施設の数を減らす 等アクションごとに設定（役割分担を含む）
- マーケティング戦略において期限付き目標を設定、公開しているほか、実行計画では各計画の実施時期を記載【ナパバレー観光局】
 - 例) マーケティング戦略・実行計画（長期）における目標…年間Webサイト訪問数を5%増加させる 等
 - 例) ペイドメディア戦略計画…ラグジュアリー旅行者向け 2023年7月～2024年6月（常時発信）、2023年11月～2024年3月（季節別）
- マーケティング戦略において対象期間での目標を設定し公開。個別の取組のスケジュール・期限・実施ステップ・ロードマップ等は公開無し【クイーンズランド州政府観光局】
 - 例) 長期戦略計画の目標…2032年までに宿泊旅行者支出（OVE）440億豪ドル以上
※成果指標（Measuring Success）も設定（例…国内旅行市場において30%以上のシェアを獲得し1位になる 等）
- 実行計画において、各ターゲット市場における取組スケジュール（期限等を含む）を記載【PACA地域圏観光局】
 - 例) イギリス市場においては、ゴルフツーリズム、ウィンターツーリズム等の取組スケジュールを記載、各取組の実施時期やターゲット層（toC/toB 等）も記載
- 実行計画において、各ターゲット市場における取組スケジュール（期限等を含む）を記載【オクシタニー地域圏観光局】
 - 例) スイス市場においては、2月8・9日に旅行代理店やバス運行会社に向けたワークショップ等を開催する等、取組スケジュールを記載、各取組の実施時期やターゲット（toC/toB 等）も記載

取組状況

- いずれのDMOも期間が設定（年次/5か年等）された実行計画の中で達成すべき具体的な取組は明示しているものの、一部のDMOのみが取組のスケジュール（各取組の実施時期等）、取組主体、対象を明示

戦略における目標設定の状況

海外DMOの事例

- マーケティング戦略（実行計画を含む）にて数値目標を公表（年次で公表する実績・活動報告にて達成状況を報告）【ブランドUSA、クイーンズランド州政府観光局】
 - ▼当事例に該当する各DMOの戦略（実行計画を含む）
 - ブランドUSA：マーケティング戦略「OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN」（年次実績報告：「ANNUAL REPORT」）
 - デュランゴ市観光局：地域観光戦略（Destination Management and Marketing Strategic Plan）
 - クイーンズランド州政府観光局：マーケティング戦略「The TEQ Blueprint」（実行計画「Strategic Plan 2023-27」、年次実績報告「TEQ Annual report」）
- 戦略について定性的な実施目標が設定されている。各戦略に対応する明確な数値目標の公開はないものの、戦略資料内で観光関連の数値データ（観光客数、消費額等）等により現状分析がされていることから、内部では戦略目標の達成状況を把握する指標の目標値を設定、確認しているものと推察【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
 - ▼当事例に該当する各DMOの戦略・計画
 - カリフォルニア観光局：マーケティング戦略・実行計画「STRATEGIC FRAMEWORK MARKETING WORK PLAN」
 - ハワイ州観光局：地域観光戦略・実行計画「Strategic Plan2020-2025」
 - ナパバレー観光局：マーケティング戦略「Long Range Plan」
 - オクシタニー地域圏観光局：地域観光戦略（Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs）
 - PACA地域圏観光局：地域観光戦略（Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs）
 - ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局：地域観光戦略・実行計画（SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS）
 - マルセイユ市観光局：地域観光戦略・実行計画（PRÉSENTATION DES AXES STRATÉGIQUES ET PLAN D' ACTIONS）

取組状況

- **多くのDMOは戦略・計画の定性的目標は設定、公表しているものの、その達成状況を図る指標及びその目標値の公表は一部に限られる**
 - 戦略・計画毎の定性的な目標は設定、公表されているものの、各目標の達成状況を定量的に測る指標を公表するDMOは一部であり、その指標の目標値を公表するDMOはさらにその一部
 - 各戦略・実行計画に対する明確な目標指標の公表は限られるものの、いずれのDMOも観光関連の数値データによる現状分析は実施しており、内部では達成の目標値を設定、確認しているものと推察
- **KGI、KPIツリーの設定は無し**
 - 戦略・計画は目標も含め体系的に設定はされている一方、数値目標の値を公表するDMOにおいても、ツリーで示し整理する例は無し

項目3：戦略

数値目標を設定している指標

海外DMOの事例

- 国としての指標
 - ブランド認知度
 - 旅行意向度
 - 海外訪問数
 - メディア予算
 - ブランドUSAの活動に起因する訪問者消費額
 - ブランドUSAが各組織に価値を提供しているパートナーのセンチメント
 - ステークホルダーの参加人数
 - ポジティブなメディアインプレッション度
- ※上記すべて【ブランドUSA】
- 住民に関する指標
 - 住民満足度【ハワイ州観光局・デュランゴ市観光局】
- ※住民満足度のデータについては、州政府機関が民間企業に委託して実施するアンケート結果を使用
- 旅行者に関する指標
 - 旅行消費額【ハワイ州観光局・クイーンズランド州政府観光局（宿泊旅行者消費額）】
 - 旅行者の1人1日当たり平均消費額【ハワイ州観光局】
 - 来訪者満足度【ハワイ州観光局】
 - 観光センチメントスコア【デュランゴ市観光局】
 - 旅行者一人当たり消費額【クイーンズランド州政府観光局】
 - 自DMOの活動による直接消費額の増分【クイーンズランド州政府観光局】
 - 自DMOの活動による広報・宣伝効果額【デュランゴ市・クイーンズランド州政府観光局】
- ※旅行者に関する指標のデータについては、国や州政府の機関で収集した空港でのアンケート調査やクレジットカード決済データを使用

取組状況

- **アメリカの一部のDMO、オーストラリアのDMOでは、戦略に対する数値目標を設定**
- **フランスでは戦略に対する数値目標の公開は無いが、実行計画では取組ごと適宜設定**
- フランスは戦略に対する目標値の公開はしていないものの、各種分析状況・成果報告状況から、内部で目標値を設定しているものと推察
- 一方、実行計画では、取組ごとに可能なものは数値目標を設定

項目4：インバウンド

インバウンド に対する マーケティング 戦略の策 定状況

海外DMOの事例

- インバウンド誘客からの観光の受益は米国経済のほぼすべての部門に利益をもたらす、国全体としての活性化に繋がるものとして重要視。マーケティング戦略においてもアメリカの観光業推進・インバウンド観光客誘致のための組織・戦略目標、対象市場（17市場・29カ国）も設定【ブランドUSA】
- 州観光局が指定するマーケットエリアごとに、ハワイとして共通のブランドメッセージを各市場に適した方法で伝えるための効果的なマーケティング戦略を策定【ハワイ州観光局】
- インバウンド誘致・消費促進をマーケティング戦略の項目の一つとして設定。対象市場についても記載。ナパバレー、デュランゴ市、クイーンズランド州政府観光局においては、各種属性によるターゲットを明示。それ以外は、各市場の対象者を分析【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏、クイーンズランド州政府観光局】
- マーケティング戦略において、インバウンド誘客に係る具体的な目標を設定【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 世界的知名度の高い観光地ブランドの展開やプロモーション強化を戦略の要素としている【オクシタニー地域圏・PACA地域圏観光局】
- マーケティング戦略においてインバウンド誘致の方針が示されており、具体的なターゲット国・エリアのほか、大まかな観光商品やターゲットの特徴を加味したマーケティング戦略・実行計画を策定。【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・マルセイユ市観光局】
- ポジショニング・ステートメント、ブランド・ポジショニング、バリュー・プロポジション等をマーケティング戦略または地域観光戦略に明示【ナパバレー・デュランゴ市・クイーンズランド州政府観光局】

インバウンド に係る分析 状況

- 既存のターゲット市場と潜在的な新規市場の機会を総合的に分析し、国家旅行観光戦略の最終目標をサポートしながら、リソースを最適かつ最大限に活用【ブランドUSA】
- トレンドや流通の動向、消費者に関して現地市場から得られた洞察及び知見、競合分析を活用して、環境及び文化に配慮した現在・次世代の旅行者をターゲットとした戦略を策定（競合分析をしている旨は確認しているものの、明確な競合の公表は無し）【ハワイ州観光局】
- 各市場の来訪者数、消費額、親和性の高い旅行者セグメント、旅行タイプ、旅行の計画方法を分析したうえで、プロモーションの方針、戦略を策定、実施【カリフォルニア観光局】
- インバウンド観光に係る指標を把握、分析に基づいたターゲティングやプロモーションを実施【PACA地域圏・マルセイユ市観光局】
- 主要な観光資源・観光商品毎に、課題分析・優先市場の特定・顧客プロフィール分析（家族/シニア層等）を実施【オクシタニー地域圏観光局】
- 海外市場を売上への貢献度等、複数の要因から分類し、分類別にターゲティングやアプローチを実施【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- 多くのDMOが、**具体的なターゲット市場（国/エリア）を設定したマーケティング戦略を策定**
- アメリカの各DMOでは、ターゲット市場・各市場の観光客の特徴等を踏まえ、プロモーション戦略を含めたマーケティング戦略を策定
- フランスの各DMOでは、ターゲット市場を選定、一部のDMOでは各市場の観光客の特徴等も分析した上で、戦略を策定
- **いくつかのDMOでは、ターゲットの詳細な属性、ポジショニングを明示**
- **多くのDMOが、市場を総合的に分析したうえで、インバウンドに対するマーケティング戦略を策定**

項目4：インバウンド

インバウンド に取組む理 由

海外DMOの事例

- 消費単価が国内旅行者の4倍（2019年）と高く、滞在期間が長いことに加え、週の半ばや閑散期に旅行するなど、旅行者数の偏りの平準化施策のターゲットとして、また、コロナ禍からの観光回復を見据えたインバウンド誘致は喫緊の課題として重視【カリフォルニア観光局】
- 世界的に過去10年間でインバウンド観光客数は50%以上増加、約15億人に達したこと、また、インバウンド観光客は、消費単価は国内客の2倍、特に5つ星ホテルの利用割合が高いことから単価の高い旅行者として位置づけ。【PACA地域圏観光局】
- マルセイユの観光客の30%を占めるインバウンド観光客は、マルセイユのオフシーズン（春・秋）の来訪が多く季節の平準化に貢献しているとの考えから、インバウンド誘致を重要な戦略と位置づけ【マルセイユ観光局】
- 自地域の継続的な成長の観点から重視すべきものとしてインバウンド誘客を取り上げ、実行計画に反映【ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 国内客よりも広範囲に旅行し多くの体験を楽しみ、平均74%多く支出するインバウンド観光客を観光経済の成長に貢献する旅行者として、また、地理的な分散を図るターゲットとして設定【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- 多くのDMOが、インバウンド誘客を**国や地域の持続的な活性化に繋がる取組として重視**
- ・インバウンド誘客による地域消費の拡大の他、来訪者の季節的、地域的、平準化対応としても期待

プロモーション に関する 戦略・方 針・取組

- 主要な国際市場において米国を一流の旅行目的地として宣伝するため、市場の優先順位付け、メディアミックスやキャンペーンのタイミング、消費者傾向や消費習慣の分析、各市場でのコスト効率に合わせたメッセージング等の確立等の取組を実施【ブランドUSA】
- ターゲット市場別にプロモーション戦略・方針を策定【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 海外プロモーションにおいては海外のパートナー企業と連携してプロモーションを実施【ブランドUSA・カリフォルニア観光局】
- 主要インバウンド（海外）市場のマーケティング組織と契約を結び、契約先の組織において各市場向けの年間ブランドマーケティングプランを開発【ハワイ州観光局】
- 相手国の企業と連携し、国単位でのプロモーション活動を実施【ナパバレー・クイーンズランド州政府観光局】
- 州のDMO（コロラド州観光局）及び、国のDMO（Brand USA）と連携し、国内外への共同マーケティングや共同キャンペーンを実施【デュランゴ市観光局】
- 具体的な国/地域分析により、それぞれの特徴に合致する観光地やコンテンツ等を設定したプロモーション方針を策定【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・マルセイユ市観光局】
- 国内外のプロモーションに係る取組は、国、県、市町村等の各階層DMOや、観光関連事業者・団体等、様々な組織と連携、協力して実施【オクシタニー・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

- 多くのDMOが、各地域のターゲットの特徴に応じた**プロモーション戦略・方針を策定**
- ・アメリカ、フランスとも、多くのDMOでターゲット市場の特徴を分析し、特徴に応じたプロモーション戦略・方針を策定
- **マーケティング事業者、機関等と協力した情報発信等を実施**
- ・多くのDMOでは、優先市場に対し、マーケティング事業者・機関等と連携した情報発信等を実施

項目4：インバウンド

インバウンドを惹きつける観光資源・観光商品

海外DMOの事例

- 各島において独特の文化や雄大な自然景観等、世界的な観光資源を有する。ハワイ独自の文化と自然環境に焦点を当てたブランディングを実施【ハワイ州観光局】
- 美しいビーチ、国立公園の壮大な大自然、ワールドクラスのホテルやレストラン等、インバウンドを引き付ける観光資源・観光商品は豊富に有する。これらが強みとなる、ターゲット市場に適切なプロモーションを実施【カリフォルニア観光局】
- ブランディングにおいて、ワイン、食、ホスピタリティ体験を主要な提供価値として定義。ワインに関連するものや、それ以外にも多様な体験を提供し、付加価値の向上を実現【ナパバレー観光局】
- 様々なアウトドア・アクティビティ、歴史的な狭軌鉄道、国有林、ワールドクラスのスキー場等の有力な観光資源・観光商品を保持。これらを活かし特に、ユニークな文化的・環境的資源の体験に興味を持つ旅行者の誘致に注力【デュランゴ市観光局】
- インバウンドを惹きつける主要な観光資源・観光商品（オクシタニー海岸、ピレネー山脈、観光都市、田園地帯、ワインツーリズム、温泉、自然アクティビティ等）を有する。効果的な誘客に向け、各観光資源・商品の課題、市場、顧客分析等を実施【オクシタニー地域圏観光局】
- コートダジュールやアルプス山脈といった自然、カンヌ等の世界的別荘地、古代ローマ遺跡等の文化等多くの資源を有する。観光資源・商品毎に関心が高いと想定される市場及び提供方法（エコツーリズム、リゾートと組み合わせた観光商品、MICE等）を分析・特定【PACA地域圏観光局】
- 特に地域の価値を伝え、探求したくなるようなコンテンツを作るため、“Apidae 観光情報システム（各宿泊施設、レストラン、アクティビティ、イベント、ショップ等の提供内容全体を参照できる共有データベース）”を活用し、コンテンツのプロモーション実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 地域内には1,000以上の種類の生態系と、5か所の世界遺産登録地が存在し、多様な自然を中心に多数の観光資源を有する。行政も関与してコンテンツを最大限に生かすノウハウの提供や商品造成に関するアドバイスを実施【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- **多くのDMOが、インバウンドを惹きつける観光資源・観光商品を保有し、これらを（地域の提供価値として）分析した上で活用したインバウンド誘致、プロモーション等を実施**
- 国立公園をはじめ、世界的に有名な既存の自然、構造物等の他、デュランゴ等地域の歴史や産業等をもとに魅力的なコンテンツとして提供するDMOもあり
- フランスの地域圏DMOでは、主な観光資源・観光商品毎に課題や市場、顧客分析等を実施
- フランスの県・地域DMOでは、地域の魅力的な観光資源・観光商品に関するデータが一元化されており、データを活用し、インバウンド誘致、プロモーションに向けた分析を実施
- アメリカのDMOでは、地域の強みを生かしたプロモーションに注力、親和性の高い観光客の誘致を促進

項目4 : インバウンド

(インバウンドに対する) 観光地としてのブランディング・取組

海外DMOの事例

- マーケティング戦略において、カリフォルニア・ブランドを活性化する新しい方法の追求やブランドの将来性の確保する方針やブランドの健全性に関する指標を設定（ブランドインスピレーション、ブランドの約束、ブランドの経験）【カリフォルニア観光局】
- ハワイ独自の文化や本物を体験できるアクティビティ、自然環境、観光名所に焦点を当て、ネイティブ・ハワイアの組織と共に取り組むことで、競合する destinations との差別化を図る【ハワイ州観光局】
- ブランドポジショニング “Taste of the Good Life” を設定。同ブランド下において、郡内の市町村に関するプロモーションを実施 【ナパバレー観光局】
 - 提供価値: 著名なワイン、食、ホスピタリティ体験「世界水準: ワイン、食、景色を楽しむことのできる世界で一番の場所」
 - 環境: 魅力的なライフスタイル「人々が日々を愛し楽しめるようにつづる、落ち着いた本物の暮らし」
 - ブランドの特徴… 歓迎する、クリエイティブ、温かみある、洗練された、活力的、美しい、落ち着いた、気の置けない
- 戦略計画全体で、ラプラタ郡において強力なまとまりのあるブランド・アイデンティティを開発することの重要性を強調。以下のポジショニング・ステートメントを掲載 【デュランゴ市観光局】
 - 「デュランゴを、その豊かな文化と歴史的な過去、高山と高地砂漠が会う国際的な destination として宣伝します」
 - 「訪問者にポジティブな体験を提供し、経済効果を促進し、地域社会を支援します」
- 地域圏一帯（世界的に知名度の高いプロヴァンス、南アルプス、コートダジュールの3エリア）でのブランディングの取組体制を構築。地域の3ブランドごとに情報発信 【PACA地域圏観光局】
- 「オキシタニーらしさ」と「レスポンシビリティ」の価値観に係わるプロモーション、小規模観光地と連動した共同ブランディングの機会創出を実施【オキシタニー地域圏観光局】
- 各国にあわせたブランディングを実施。【マルセイユ市観光局】
- ブランドポジショニング “Travel for Good” を採用 【クイーンズランド州政府観光局】
 - 地域における体験を通じて旅行者および世界を良い方向に変える、より深く、有意義で、魅力的な旅行地としての世界におけるクイーンズランド州の位置付けを体現
 - 精神と身体を活性化し、気分を高揚させて人々を再生することや、人類・地域社会・環境に貢献することで世界を再生することなど、再生 (regeneration) が中心。競合として、国内外の観光地を設定し、ブランドエクイティのモニタリングを実施

取組状況

■ ほとんどのDMOで、ブランドポジショニングの明確化や差別化等、観光地のブランディングに係わる戦略策定・取組を実施

項目4：インバウンド

インバウンド 誘客に必要な 人材の確保 状況

海外DMOの事例

- 組織全体の役割がインバウンド誘客であり、DMO設立以来、継続的に成果が報告されていることから、必要な人材が確保されているものと推察。各海外市場での業務を、現地の観光マーケティング専門企業に委託する等、外部人材も活用【ブランドUSA】
- 観光局内にブランドマーケティングを行う部門があり、インバウンド誘客の取組を継続実施し、成果を上げていることから、必要な人材は確保されていると推察。インバウンド誘客のため、主要市場のマーケティング組織と契約締結、契約先の組織において各市場向けの年間ブランドマーケティングプランを策定、実行する等、外部組織、人材も活用【ハワイ州観光局】
- 「GLOBAL MARKETING」「GLOBAL BRAND ADVERTISING」等のインバウンドに誘客に特化した部署が存在し、実際にインバウンド誘客を含む取組を継続実施。CEO自身が海外マーケティングの豊富な経験を有する等、必要な人材が確保されていると推察。また、インバウンド誘客に係る多くの業務を外部委託する等、外部人材も活用【カリフォルニア観光局】
- インバウンド誘客を中心としたマーケティング戦略を実施。観光局内にマーケティング部門を設置しており、実際にインバウンド誘客を含む取組を継続実施しており、必要な人材は確保されていると推察【ナパバレー観光局】
- 観光局内でマーケティングに関連する役職を割り当て、実際にインバウンド誘客を含む取組を継続実施していることから、必要な人材は確保されていると推察【デュランゴ市観光局】
- 観光局内に同部署内に国際課（International）を含むマーケティングの部署を設置しており、実際にインバウンド誘客に係る取組を継続実施していることから必要な人材は確保されていると推察【クイーンズランド州政府観光局】
- 国内外の観光関係者とも協力してインバウンドプロモーションを実施、取組に係るデータ収集・分析等は外部委託している面も多い等、外部人材を活用してインバウンド誘客を実施【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

取組状況

- DMOそれぞれ、様々な形でインバウンドの誘致・消費促進に関する取組に必要な人材が関与する形態を実現

項目4：インバウンド

インバウンドの受入、対応に必要な人材の確保状況

海外DMOの事例

- ブランドUSAの運営チームは、グローバルセールス&マーケティング、消費者製品&サービス、旅行&観光業界で最も優秀で経験豊富な人材が集結して構成。マーケティング専門組織のため、観光客の直積的な受入対応に係る人材の確保は無し【ブランドUSA】
- インバウンドに限らないが、マーケティング戦略・実行計画（中長期）における取組の4つの柱の1つとして「組織の高度化」を設定、高いレベルの人材を惹きつけて維持できる環境づくりに取り組む【ナパバレー観光局】
- 旅行者の受入のため案内所（Napa Valley Welcome Center）（インバウンドも対象）を運営、コンシェルジュを配置【ナパバレー観光局】
- インバウンドに限らないが、国の法律（観光法）において地域圏・県委員会と連携した観光客の受け入れ対応を役割としていることから、必要な人材確保は行われているものと推察【マルセイユ市観光局】

取組状況

■ **地域DMO等、マーケティングに特化していないDMOでは、インバウンド受入対応にかかる取組実績から、必要な人材を確保していると推察**

- ナパバレー観光局では、運営する旅行者向け案内所（インバウンドも対象）にてコンシェルジュを配置する等、人材を確保、配置
- マルセイユ市は国内外の観光客の受入れ対応を役割とし取組みを実施していることから、必要な人材を確保しているものと推察

基本的なインバウンド受入環境・体制整備の実施状況

- 宿泊施設における多言語対応等を実施【ハワイ州観光局】
- 多言語対応等、インバウンド対応プロジェクトを数多く実施【PACA地域圏観光局】
- 共通の観光情報システムにより、観光資源の情報を一元管理、効率的に魅力的な観光資源・商品の創造・プロモーションをサポート【ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 施設単位で旅行者の満足度等のレビューを把握する仕組みを導入し、改善が必要な観光施設に対してサポートを実施【マルセイユ市観光局】
- Webサイトの多言語対応を実施【ブランドUSA、カリフォルニア・ナパバレー・PACA地域圏、オクシタニー地域圏、ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】

■ **いずれのDMOも、Webサイトの多言語対応を実施**

- フランスでは多言語対応等、受入体制整備に関する取組を実行計画に組み込み実施

項目4：インバウンド

インバウンド誘客に対する住民への説明有無、住民意見の反映状況

海外DMOの事例

- WEBサイトにおいて、インバウンド誘客に関する内容を含むマーケティング戦略、地域観光戦略、実行計画、取組内容、成果等詳細を公開しており、地域住民も含め関係者が内容を把握可能【ブランドUSA・ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- インバウンド誘客を含む各種戦略、計画、取組等に関して、住民への説明責任を重視しており、多数のコミュニティミーティングを実施【ハワイ州観光局】
- インバウンド誘客に関する内容を含むマーケティング戦略・実行計画策定時に地域の関係者等の意見を反映【カリフォルニア観光局】
- 地域向けのシンポジウムを開催し、観光戦略や取組等の説明とともにインバウンド誘客を含めた観光の重要性について説明を実施【ナパバレー観光局】
- 地域全体のニーズに従った実行計画を策定するため、インバウンド誘客に関する内容を含め、説明を適宜実施【PACA地域圏・マルセイユ市観光局】
- インバウンド誘客に関する内容を含め、マーケティング戦略、地域観光戦略や実行計画に（アンケート等による）住民の意見を反映【ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

取組状況

- インバウンドに関する戦略・計画・取組内容、成果等の**詳細をWEBサイトにて公開**
- ほぼすべてのDMOが、WEBサイトでの公開の他、アンケート実施、適宜説明会やシンポジウム開催等様々な方法で、住民及び関係者の意見が反映を反映する仕組み、プロセスを構築、実施

項目5：連携

多様な関係者との連携体制

海外DMOの事例

- 米国における観光振興は商務省、US Travel Associationと連携して実施。また、プロモーションにおいては州・地域DMO、民間事業者と連携して取組を実施【ブランドUSA】
- 行政、民間事業者、各地域DMO等多様な関係者と連携を行っており、特にボトムアップでの課題や意見の吸い上げに注力【カリフォルニア観光局】
- Brand USA, Visit California, SF Travel等と連携【ナパバレー観光局】
- 行政のほか、山岳協会や大学、商工会議所や宿泊業連合等、多様なパートナーと連携し、戦略を実現【デュランゴ市観光局】
- 運営に行政、民間、県・地域DMOが参画【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 国、州政府等と協業して取組みを実施【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ 多くのDMOで、国や各地域機関・民間事業者との連携を実施

- DMOのガバナンス組織やボードメンバーに周辺DMOや行政、民間事業者のメンバーが入り連携しやすい体制を構築
- 各国、国、州や地域圏、郡・市町村のDMO間で取組に応じて連携を実施、民間事業者との連携も同様

役割分担

- 各島ごとに策定しているdestination management planにおいて、設定されているアクションごとに主体的に実施する機関・支援する機関を明記【ハワイ州観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、DMOは地域評議会から研究・計画・開発、宿泊施設等のサポート、マーケティング支援の分野で、地域の観光政策の実施の全部または一部を行政に委託される旨規定あり【オクシタニー地域圏・PACA地域圏観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、DMOは地域観光政策の策定、観光事業者や地方組織等と協力した観光商品の開発・プロモーション・マーケティングを実施し、県行政はそれらを承認する旨規定あり【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- DMOの戦略は地域行政により確認されているほか、同エリア内の各階層DMOとはdestination management planを結び連携したプロモーションを実施【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 地域観光戦略は州（行政）、マーケティング戦略は州DMO、地域別の実行計画は地域DMOが策定するよう明確に役割分担【クイーンズランド州政府観光局】

■ いずれのDMOも、各地域の法律やDMOの実行計画の中でDMO自身の役割を明確化

- フランス各DMOでは、国の法律（観光法）に基づき役割が明確化
- ハワイ州観光局ではmanagement planにおいて実行主体を明記

項目5：連携

観光商品の開発・販売の支援・協力状況

海外DMOの事例

- 旅行会社との共同マーケティングにより、観光商品の開発や観光地プロモーションを含め支援・協力を実施【ブランドUSA】
- 「ハワイ文化」に関する戦略として、外部事業者との協力により、文化に敬意を払い、適切な観光客の体験やアクティビティ、マーケティングプログラムの創出を実施【ハワイ州観光局】
- ワイン等のカリフォルニア州を想起できるコンテンツについて、販売戦略としてカリフォルニア観光局で紹介する機会もある【カリフォルニア観光局】
- 地域全体として、アウトドアアクティビティ等、有名な観光コンテンツ以外の体験コンテンツ造成に取り組む【ナパバレー観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、観光事業者やあらゆる地方組織と協力して観光商品の開発、プロモーション、マーケティングを行う【オクシタニー地域圏・PACA・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 持続可能な観光地づくりの一環として、顧客サービスや観光商品に対する質のサポートは中長期戦略の優先事項として取り組まれている【オクシタニー地域圏観光局】
- ビジネス客誘致のため、観光事業者と協力したビジネス客向け観光商品開発推進を実行計画の一つとして設定、実行を担う組織としても該当【PACA地域圏観光局】
- 共通の観光情報システムにより魅力的な観光商品の開発・プロモーションを効率的にサポート【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 地域の関係者と協力して観光商品・サービスの開発やプロモーション実行計画の策定を実施【マルセイユ市観光局】
- 他の政府機関や小規模DMOと連携し、地域事業者に対し商品造成ノウハウ・アドバイスを提供しているほか、海外OTA等との商談会や、市場別の統合的マーケティングプログラムの実行等の販売支援策を実施【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- DMO自ら単独で商品開発・販売するケースはない
- 一方で、多くのDMOにおいて、**魅力的な観光商品の開発・プロモーション支援**の取組は実施
- フランスの地域連携DMOでは国の法律（観光法）に基づき、地方・県DMOが観光事業者やあらゆる地方組織と協力して観光商品の開発、プロモーション、マーケティングを実施する役割を担うほか、マルセイユ市観光局等の地域DMOは地域関係者と協力して観光商品・サービスの開発・販売を実施
- その他、クイーンズランド州政府観光局において他の政府機関や小規模DMOと連携し地域事業者に商品造成ノウハウ・アドバイスを提供する等、地域の観光事業者の支援等を実施するDMOあり
- **観光事業者や地域組織との協力、支援を実施**

項目5：連携

パートナーシップの活用

海外DMOの事例

- マッチングファンド方式におけるマッチング対象を確保する機会創出のため、常時、民間企業、各地域のDMO等とのコミュニケーションを実施するパートナーシップチームを設置。設置以来、多数のパートナー組織と協力して米国の多様な観光資源について発信を実施【ブランドUSA】
- 自然資源、ハワイ文化、地域社会貢献、ブランドマーケティングの各領域において、様々な関連組織との連携を実施【ハワイ州観光局】
- 調査・分析において民間事業者と連携【ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 国内外に多くのパートナー企業が存在し、コンテンツ発信に際し業界とのパートナーシップを重視しターゲット観光客により関連性の高い、新しく異なる配信チャンネルを模索しているほか、リサーチや広告、プロモーションについてはできる限り専門的な外部企業の力を借りる方針【カリフォルニア観光局】
- 会員制度を設け、ワイナリーや宿泊施設、レストラン等500の観光関連企業と連携を実施。その他、グループ旅行誘致における事業者とのメンバーシップ、旅行代理店コンソーシアムとのパートナーシップ構築等を実施【ナパバレー観光局】
- 山岳協会や大学、商工会議所等多様なパートナーと連携し戦略を実現【デュランゴ市観光局】
- ガバナンスの枠組みを整備の上、アグリツーリズム、屋外アクティビティ会社、宿泊施設等様々な観光事業者とパートナーシップを結んでいる【オクシタニー地域圏観光局】
- 海外プロモーションにおいて、地域の観光商品・サービス提供事業者と旅行代理店やツアーオペレーター間の仲介を長年にわたり実施しているほか、新型コロナの影響からの復興のため数多くの国内事業者との連携プロモーション等も実施【PACA地域圏観光局】
- 各階層/周辺DMOとDESTINATION契約を結び、協力したプロモーションの計画を策定することで予算にレバレッジを持たせ、市場に大きな影響を与えることを実現（ラグビーW杯にあたっては、地域圏・ニース・マルセイユが協力して共同プロモーションの計画を策定）【PACA地域圏・マルセイユ市観光局】
- 30社の融資パートナーや地域圏DMO（CRT PACA）と共同で国際市場に向けたプロモーションを実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 地域の観光商品・サービス提供事業者と旅行代理店等と連携しコミュニケーションキャンペーンを実施しているほか、マルセイユ空港及びマルセイユ・エクス・アルルのDMOとの間では非公式の組織も設立して連携【マルセイユ市観光局】
- 州内の観光事業者に対しPRでの連携やデータの共有・セールスミッション開催の主導等各種取組を実施している他、公共部門や州の観光業界と協力し州内の観光客及び州外からの観光客を増やす機会を特定する等、官民を問わない協力を実施【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■ いずれのDMOも、民間企業や他のDMO等とのパートナーシップ（連携）による効果的な取組を実施

- アメリカのDMOでは、観光関連企業との連携による効果的なプロモーションの実施や、調査・分析での民間事業者との連携、地域事業者と連携したグループ旅行の誘致等、取組に応じた連携体制を構築
- フランスのDMOでは、民間企業に加え、他レベルのDMOと連携し、統一的なプロモーション計画を策定・実施
- クイーンズランド州政府観光局では、公共部門や州の観光業界と協力し州内外からの観光客を増やす機会を特定する等、官民を問わない協力を実施

住民の地域
観光への参
画

海外DMOの事例

- 地域観光戦略の柱の一つとして「地域社会」を設定。住民と訪問者の積極的な交流を促す取り組み・プロジェクトの創出や投資を実施している【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略での明確な設定はないものの、地地域住民が参加できるイベント等の発信や住民へのアンケート実施等様々な取組を実施【カリフォルニア観光局】
- DMOはマーケティングが主な役割のため当該取組の公開はないが、地域圏では地域観光戦略の一つとして住民による観光の受入を促進する活動を実施【PACA地域圏観光局】
- 住民は地域観光にとって重要という考え方から、住民による旅行者対応を奨励【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】

取組状況

- 住民の地域観光への参画促進は、**特にフランスやアメリカにおいて重要な要素**と位置付け
- ハワイ州観光局では戦略の柱の一つとして、住民と訪問者の積極的な交流を促す取組を実施

項目6：受益

地域観光の受益波及を目指した戦略

対地域の観光関連事業者

海外DMOの事例

- ・「海外からの来訪と消費を促進し地域社会の繁栄に貢献する」といった目標のもと、未だ観光客が訪れていない場所への誘客を含め、全米各地への観光客の来訪分散を促進する戦略を策定【ブランドUSA】
- ・マーケティング戦略にて、戦略の柱の中に「積極的なパートナーシップ、コミュニティへの参加」を設定。パートナー事業者との強力な関係性の維持・構築等、地域産業との連携による地域活性化に係る要素あり【ナパバレー観光局】
- ・「観光産業と景気回復の支援」等、地域の観光業界及び観光を起点とした地域経済への受益波及を前提とした取組推進等を含む地域観光戦略・実行計画を年次で策定【デュランゴ市観光局】
- ・「経済の発展」として、観光による経済の発展が地域住民や観光事業者へ好影響を及ぼすものとして地域の関係者と協力した取組の推進を地域観光戦略の項目の一つに設定【オクシタニー地域圏観光局】
- ・観光関係者や国の機関との連携により、閑散期の販売促進、観光客来訪の分散、利益の最適化、経済波及効果・雇用への波及効果の高いMICE誘致、責任ある観光サービスの構築と促進の戦略を策定、実施【PACA地域圏観光局】
- ・マーケティング戦略において、観光客来訪の分散・最適化に向けた主要エリア以外の観光地の知名度向上、閑散期の誘客等を目指す【PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- ・地消地産フェスティバル、多様なエリアにおける観光商品造成等を実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県】
- ・地域の観光関連事業者の従業員採用支援イベントの開催、DMOが運営する地域の体験アクティビティ等の観光商品の予約・販売プラットフォームの活用等、地域の観光事業者への支援も含めた連携推進の要素を戦略に含む【マルセイユ市観光局】
- ・戦略・計画に係る課題・要望等の要素は全て地域からのボトムアップで抽出され、各地域の意見が最大限反映されるようなマーケティング戦略・実行計画を策定【カリフォルニア観光局】
- ・地域観光関係者等との意見交換・協議結果を鑑みた戦略・計画が策定されており、地域観光関係者への受益波及の要素が戦略に組み込まれる仕組みを構築、運用【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

■多くのDMOでは「観光光関連事業者の受益波及」に関連する戦略を策定

- ・ブランドUSAの「全米各地への観光客の来訪分散」や、PACA地域圏観光局の「閑散期の販売促進、観光客来訪の分散、利益の最適化、経済波及効果・雇用への波及効果の高いMICE誘致等」、ブッシュ・デュ・ローヌ県の「地消地産フェスティバル・多様なエリアにおける商品開発」等、多くのDMOが地域全体の観光関連事業者の受益波及につながる要素を含めた戦略を策定、取組を実施
- ・オクシタニー地域圏観光局等、地域観光全体の戦略の柱として「（観光地域）経済の発展」等、地域への観光受益波及を明確に目標に設定するDMOもあり
- ・ほぼ全てのDMOにおいて、戦略策定時に地域観光関係者の意見収集プロセスがあり、観光関連事業者の受益波及の要素が入る仕組みとなっている

項目6：受益

地域観光の受益波及を目指した戦略

海外DMOの事例	
対地域の観光従事者	<ul style="list-style-type: none"> 地域観光戦略の柱の一つ「地域社会」に関する戦略において、国際競争力を持った観光専門従事者の育成、質の高い雇用機会の提供、雇用者と被雇用者のニーズを満たすタスクフォースの設置等を取組として設定【ハワイ州観光局】 マーケティング戦略の目的に「環境と地域住民の幸福の維持並びに収入と雇用の拡大」を設定【PACA地域圏観光局】 研修プログラムの提供等、観光事業者に対するスキルアップのための特別なサポート、光産業への雇用促進・採用プロセス改善のサポートを実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】 各種戦略策定時の現状把握において、観光従事者に係る指標（観光GDP、雇用者数等）の値も把握、考慮し検討、策定【PACA地域圏・オクシタニー地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】 戦略の検討、策定において、アンケート調査や意見交換会を通じて地域の観光従事者の意見を収集、反映【ブランドUSA・カリフォルニア・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・PACA地域圏・マルセイユ市観光局】
対地域住民等、地域全体	<ul style="list-style-type: none"> 地域観光戦略の柱として「地域社会」を設定し、観光業界と地域社会の共存共栄を目指す【ハワイ州観光局】 マーケティング戦略の柱として「協働によるデスティネーションマネジメント」「積極的なパートナーシップ・地域社会への関与」を設定。また、地域資源、インフラ整備の財源ともなるTOT(Transient Occupancy Tax；宿泊税)の徴収額を継続的に増加し住民生活の質の向上を図ることを実行計画の目標の一つに設定【ナパバレー観光局】 地域観光戦略のゴール、目的の一つに「生活の質を向上させ、観光の価値について住民を教育」を設定【デュランゴ市観光局】 マーケティング戦略の優先事項に「住民の幸福の保護」を設定【オクシタニー地域圏観光局】 マーケティング戦略の目的に「環境と地域住民の幸福の維持並びに収入と雇用の拡大」を設定【PACA地域圏観光局】 住民の意見や課題を把握し取組に順応【カリフォルニア・デュランゴ市・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

取組状況

■ いくつかのDMOでは、観光従事者の働きやすさに係わる戦略を策定

- ハワイ州政府観光局や、フランスのいくつかのDMOでは、観光従事者の働きやすさに関する戦略・取組を設定
- フランスの県以上のDMOでは、観光従事者に係る指標も把握、考慮し戦略を策定

■ 多くのDMOでは、戦略策定時に地域の観光従事者の意見を収集・反映

- 多くのDMOが、戦略策定時に地域の観光従事者を含む関係者の意見を収集する仕組みを構築、収集した意見を考慮して戦略を検討

■ いくつかのDMOでは、住民の幸福や生活の質の向上を戦略として策定

- フランスの地域圏DMOでは、戦略の目的に住民の幸福や経済に係る要素を設定
- アメリカのDMOにおいても、地域社会との共存共栄や地域社会への関与、住民の生活の質の向上に関する戦略あり
- ナパバレー観光局では、TOTの徴収により地域のインフラ整備等による住民の生活の質の向上を目標として設定

■ 多くのDMOでは、戦略策定時に地域住民の意見を収集・反映

- フランスやアメリカの各DMOでは、住民の意見や課題を把握し、戦略に反映

項目6：受益

観光従事者の働きやすい環境づくり

海外DMOの事例

- ・「地域社会」向けの戦略において、観光産業従事者の育成に関する取組を記載。観光産業のために国際競争力のある人材を育成するプログラムを拡充し、住民に質の高い雇用機会を提供【ハワイ州観光局】
- ・観光産業従事者における人材不足解消のため、ナパバレーのホスピタリティ産業への就業を促す活動を実施【ナパバレー観光局】
- ・宿泊オプションの多様化、地元飲食店の支援等、地域社会の利益のための持続可能な観光開発の重要性を意識した観光インフラ整備に取り組んでいる【デュランゴ市観光局】
- ・環境と住民の幸福を維持しながら収入と雇用を拡大することを念頭に取り組んでいる【オクスタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- ・住民や観光従事者からの意見を把握し、戦略に反映【マルセイユ市観光局】

地域住民の生活水準向上につながる取組

- ・「観光産業と地域社会が互いに豊かになれること」を目標に以下事項等を実施
 - 住民と観光客の積極的な交流を促す取組やプロジェクト創出に向けた投資
 - 観光を通じたハワイ文化の伝承・環境保護・地域社会支援及び住民へのメッセージ発信
 - 観光客と住民の安全を向上する教育・予防プログラムの支援（感染症対策、海難事故に関するプログラムへの財政支援等）
 - 観光に対する地域社会の支援や観光産業の健全性を脅かす重要な課題の特定・緩和・対処、地域社会との関わりを創出するスポーツプログラムの支援（イベントへの協賛）【ハワイ州観光局】
- ・交通や住宅等地域社会の課題に関する議論への参加や、地域社会・経済に対する観光の価値・経済的な影響についての住民に向けた発信等、観光分野の側面から地域社会に対する取組を実施【ナパバレー観光局】
- ・戦略のゴール、目的の一つに「生活の質を向上させ、観光の価値について住民を教育」を設定し、旅行者の主要観光地以外の地域への分散、住民への観光の価値理解向上の教育、地域コミュニティのニーズに沿ったインフラ整備等の取組を実施【デュランゴ市観光局】
- ・「環境と地域住民の幸福を維持しながら、収入と雇用を拡大すること」を戦略の目標に設定、持続可能な観光経済の開発に向けた取組を実施【PACA地域圏観光局】
- ・マーケティング戦略の優先事項の1つ「住民の幸福の保護」達成に向け、宿泊数や経済的利益だけでなく、地域の景観や遺産、住民の幸福保護を意識した観光開発に取り組む【オクスタニー地域圏観光局】
- ・観光による経済的利益と悪影響とのバランスを維持に向け、人口・観光客の増加、過密、交通渋滞、公害、環境悪化、地元商店の消滅等の住民のウェルビーイングや環境を阻害する要因の評価、閾値設定を今後の不可欠な取組として設定【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】

取組状況

■ 多くのDMOが、観光従業者の働きやすい環境づくりに係る取組を実施

- ・アメリカの各DMOでは、人材育成や雇用機会拡大のための取組等を実施
- ・フランス県DMOでは収入や雇用の拡大に取り組む
- ・フランス地域DMOは、観光従事者からの意見を把握し戦略に反映

■ 多くのDMOで地域住民の生活水準向上に資する取組を実施

- ・アメリカ・フランスの多くのDMOにおいて、広域連携・地域連携・地域DMOの区分にかかわらず、地域住民への影響を考慮した具体的な取組を実施

項目6：受益

観光資源等の持続性

海外DMOの事例

- 地域観光戦略の柱として「自然資源」「ハワイ文化」を設定。地域の自然資源及び文化的名所の魅力を高め支援するプログラムにリソースを投入することで、住民の生活の質を改善し訪問者の体験を向上させる【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略の目標として、地域におけるデスティネーションスチュワードシップと自然資源保護に関するアドボカシーの取組を設定【ナババレー観光局】
- より高価値で責任ある旅行者（High value, responsible travelers）を誘客し、ラプラタ郡の自然資源を管理するゴールを設定。安全なレクリエーションや社会的責任を果たすための情報やリソースを市場内の訪問者に提供するため、関連する現状把握・分析を実施【デュランゴ市観光局】
- 持続可能な観光経済の発展は観光戦略の重要な軸として捉えられている【オクシタニー地域圏・PACA地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
- 自然資源の活用と保全に係る戦略を策定し、事業者の認証やマーケティング戦略に反映している【クイーンズランド州政府観光局】

取組状況

- **いずれのDMOも、持続可能な観光経済の発展を戦略の重要な要素と位置付け**
- アメリカの各DMOでは、観光資源（自然・文化）の持続可能性の要素を含んだ戦略・計画を策定
- フランス各DMOやオーストラリア州DMOでは、地域の持続可能性に関する要素を戦略の軸の一つに設定