

DMOの取組状況に関する調査

平成31年2月6日
観光庁

DMOの取組状況に関する調査 概要

- 第1回検討会において、世界水準のDMOのあり方の検討の前提として、DMO全体のレベルアップについても議論すべきではないかというご指摘があったことを踏まえ、現在のDMOの取組状況に関する調査を実施。

DMOの取組状況に関する調査 概要

調査対象 日本版DMO・日本版DMO候補法人 208団体

調査内容 以下の項目に関する取組状況を調査。

地域の
観光振興計画における
DMOの役割

現状を客観的に
把握するための基礎的な取組
の必要性に関する地域内共有
及びDMOの活動への反映

観光協会等の
既存組織の業務
との関係の整理

☆更に第1回検討会で委員からの指摘が特に多かった以下の項目に関する取組についても調査。

DMOによる
地域の関係者間の
マネジメントに関する取組

DMOが地域で実現を目指す
ビジネスモデル・地域の経済循環、
来訪者の経験価値向上を
図るための取組

ヒト・モノ・カネに関する
資源の確保や
配分に関する取組

DMOの取組状況に関する調査 質問項目一覧

質問事項

問1

対象区域の自治体等が策定した観光振興計画（当該地域の観光振興を目的として策定された計画であって、観光振興をその内容の一部とする計画・ビジョン等を含む）がありますか。当該計画において、DMOは具体的にどのような役割を担うこととされていますか。

問2

対象区域の自治体等における地域自らを客観的に把握するための基礎的な取組（宿泊統計等各種統計や多言語案内等の受入環境の整備等）について、DMOの立場からどのようにご覧になっていますか。自治体等に期待する点、改善点等があれば具体的にお聞かせください。

問3

観光協会や商工会議所等既存組織とDMOの行う事務・事業との役割分担が明確になされていますか。また、観光協会をベースとして発足したDMOの場合、どのような段取りで現在の組織・事業内容に至ったのか、これまでの観光協会の事務・事業と異なる点は具体的にどのようなものかをお聞かせください。

問4

貴DMOが地域で果たすべき役割・仕事について、現在の役割・仕事の内容と、今後必要になってくるだろうとお考えの役割・仕事内容をお聞かせください。

問5-1

対象区域内で観光振興に関する多様な主体間の調整が必要となった場合、その合意形成プロセスにおいて、DMOはどのような役割を果たしていますか。例えば、自治体の観光部局以外との連携をDMOが担っているか、宿泊事業者、観光施設事業者などの民間事業者との連携をどのように行っているか等についてできる限り具体的な取組事例をお聞かせください。また、その際に課題と感じていらっしゃる点、特に留意されていること等についてお聞かせください。

問5-2

DMOの活動を地域で認知していただくための具体的な取組みについてお聞かせください。特に地域住民や資金の提供元の団体（自治体、会員等）に対する説明や対話はどのように行っていますか。また、その際に課題と感じていらっしゃる点、特に留意されていること等についてお聞かせください。

問5-3

対象区域にある他の「広域連携DMO」、「地域連携DMO」、「地域DMO」と事務・事業の重複等がないように具体的な調整をどのように行っていますか、その際に課題と感じていらっしゃる点、特に留意されていること等についてお聞かせください。

問6-1

地域がDMOを通じて実現しようとしているビジネスモデル（旅行者の体験・滞在により地域の経済循環を生み出す仕組み）は具体的にどのようなものでしょうか。KPIはどのような考え方で設定し、どのように活用していますか。また、観光庁に届け出ているKPIのほかに、独自で設定しているものがあれば、具体的にお聞かせください。

問6-2

ビジネスモデルが来訪者の経験価値向上を高めるための具体的な取組みにまで落とし込まれていますか。取組主体、取組内容、スケジュール、評価等の一連のプロセスについてDMOが全体を把握できる仕組みとなっていますか。

問6-3

ビジネスモデルの構築、実行に際して、課題と感じていらっしゃる点、特に留意されていること等についてお聞かせください。

問7-1

DMOの財源や人材の確保についての現在の具体的な取組状況をお聞かせください。その際、課題と感じていらっしゃる点、特に留意されていること等についてもお聞かせください。

問7-2

DMOの財源をはじめとする経営資源のあり方はどのようにあるべきとお考えですか。予算制約がないと仮定した場合の理想と現状との対比という形でできる限り具体的にお聞かせください。

問7-3

DMOの財源確保の観点で、国や自治体に求める役割や機能をどのように考えていらっしゃいますか。具体的にお聞かせください。

DMOの取組状況に関する調査 調査結果①

質問

結果

問1 自治体等における観光振興計画の策定状況如何。当該計画におけるDMOの具体的な役割如何。

- 自治体、自治体の範囲を超えた広域的な協議会により計画策定済みであるとする回答が多数。
- 他方、当該計画中にDMOに関する言及のない地域も少なくない。記載がある場合でも、DMO設立についての言及に留まる場合や「DMOと連携して実施する」等の記載に留まっている場合が多数。

問2 地域を客観的に把握するための取組に対して、自治体等に期待する点・改善点等はあるか。

- 以下のとおり、自治体以外にも、国やエリア内の他のDMOに対してご意見があった。
 - ＜自治体に対して＞
 - ・自治体で収集するデータの種別を拡充してほしい。
 - ・主にハード面について、受入環境の整備を進めてほしい。 等
 - ＜国に対して＞
 - ・補助率の見直しなど、財政支援制度を拡充してほしい。
 - ・JNTOなどの国の機関により受入環境整備ルールの策定、統計スキームの統一化、ビッグスケールでの各種統計データの整備を実施してほしい。 等
 - ＜エリア内の他のDMOに対して＞（以下主に広域連携DMOから）
 - ・現状より更にDMC的な機能を発揮して、地域コンテンツの開発に関わってほしい。
 - ・自治体とも連携して、現状各県ごとになっている受入環境整備を標準化すべき。 等

問3 既存組織とDMOの役割分担は明確か。

- 日本版DMOにおいては、地域内の関係者と協議の上、役割分担を明確化しているとの回答が多数。
- 既存の観光協会との業務の違いについては、データ収集・分析、コンテンツ造成、インバウンド誘客を実施している点、KPIの設定により明確な目標を持ち取組を推進している点等が挙げられた。

問4 貴DMOが地域で果たすべき役割・仕事、現在の役割・仕事、今後必要になる役割・仕事とは何か。

- 今後、各DMOにおいて取り組んでいく内容については、
 - ①これまで実施してきた取組を引き続き行うとする団体
 - ②これまで当該DMOにおいて取組が十分でなかった人材育成や安定的な財源の確保、観光コンテンツの開発、インバウンドの受入環境整備等に取り組むとする団体
 - ③オーバーツーリズムの問題や景観保全等社会から求められる新しい課題に取り組むとする団体などがあつた。

DMOの取組状況に関する調査 調査結果②

質問

結果

問5-1 合意形成過程におけるDMOの役割如何。自治体の観光部局以外との連携や地域の民間事業者との連携についてどのように図っているか。またその際の課題や留意点如何。

- 多くの日本版DMOからは、**情報共有のための定期的な会議の開催**や**総会・理事会を主催すること**等により、関係する事業者との合意形成を図っているとの回答があった。
- 他方、地域の関係者の中には、DMOの戦略とは異なる独自の方針を有する民間事業者も存在するため、**合意形成の進め方が課題と回答するDMOも少なくなく**、そのような団体においては、事前説明の徹底やHP上での発信、定期的な説明会や研修の開催等により合意形成を促す試みを行っている。
- また、エリア内の事業者等に対する合意形成を進めるに当たっては、**地域の事業者に対して客観的な数値を活用してメリットを説明すること**、**短期的な取組と中長期的な取組のバランスを取る**こと等に留意しているとのこと。
- 他方、会議や説明会に参加する事業者であっても**一部の事業者の当事者意識が希薄である**ことを課題として指摘されており、そのためDMOが連携する事業者を観光振興に対して**意欲の高い事業者に限定して取組の選択と集中を図っている**と回答する団体もあった。
- 自治体の他部署との調整に当たっては、自治体内の観光担当課が窓口となり調整を行う場合とDMOが直接関係部署と調整を行う場合のいずれの場合も見られた。

問5-2 地域の関係者、特に住民や資金提供元団体に対して、DMOの活動を認知して貰うための取組如何。

- 自治体や会員企業などの資金提供元の団体に対しては、**定例の総会や理事会、意見交換会による周知**の他、**会員企業に対するメール配信**等を中心に活動報告を行っているとの回答が多数。
- 他方、住民に対しては、**HPやSNS、広報誌、地元新聞や地元TV等のメディアを活用した周知がメイン**であるが、一部のDMOにおいては**住民説明会や講習会の開催、地域の教育委員会を活用し地域の若者や子供に対するDMOの取組の周知**等を行っている例が見受けられた。
- 更に先進的なDMOでは、「農山村教育民泊地域コーディネーター」として、地域が主体的に教育民泊に取り組めるよう地域の世話人を配置するなどの工夫を行なっている例も見受けられた。

問5-3 対象区域内の他のDMOと事務・事業の重複がないように具体的な調整内容如何。

- HPやSNS、広報誌の発布、定期的な研修や説明会の開催により周知を行い、業務に重複が生じないよう事前に公表している他、地方運輸局が主催する**連絡調整会議等の活用により対象区域内の他のDMOとの連携を図っている**との回答が多数であった。
- その一方で、**他のDMOとの連携に関しては依然課題であると認識するDMOも少なくなかった**。特に、四国の一部地域のように当該地域を所管する広域連携DMOが複数存在する場合には、調整に時間を要するとの回答があった。

DMOの取組状況に関する調査 調査結果③

質問

問6-1 地域がDMOを通じて実現しようとするビジネスモデル如何。KPIを設定した際の考え方・KPIの活用状況・KPIの内容如何。

結果

- ODMOのビジネスモデルについては、ビジネスモデルの構築に至っていないとする回答も一定数以上あったが、取組の進んでいるDMOからは下記のような回答があった。
- KPIについては、観光庁から設定を求めるKPIの他、DMOのビジネスモデルから具体化される個々の事業の実施に係るKPIや対象区域の地方公共団体等が定めた観光振興計画に記載されたKPIを独自に設定している団体が見受けられる。
- またKPIの内容については、観光施設ごとの入込客数等の細かな数値目標に関して観光庁に届け出ていないと回答する団体も一部あったが、多くのDMO観光庁に届けている通りとする回答であった。

【DMOのビジネスモデルに関する回答例】

- 「京都」「大阪」というキラーコンテンツの力を活用しつつ、まだインバウンドの効果が十分に浸透していない関西域内の他地域への周遊を促進させ、関西経済全体の底上げを担う。このような考えの下、KPIについても「関西全体」と「府県別」の数値を両睨みして設定している（関西観光本部）
- せとうちDMOとしては、欧米豪市場をターゲットとしてインバウンド事業に取り組んでいることから、地域事業者等は、訪問する欧米豪からの観光客に対し、DMOを通じて把握した体験・滞在ニーズに沿ったプロダクトをストレスのない環境で提供することにより、その地域での観光消費額を拡大させ、継続的な事業としていくことである。（せとうちDMO）
- 「事業者の育成」と「事業機会の創出」の視点でビジネスモデルの開拓に取り組んでいる。事業者の育成の視点では、「インバウンドビジネス人材育成事業」「山陰地域限定特例通訳案内士の養成及びスキルアップ研修」を実施している。事業機会の創出の例としては「Visit Sanin Tourist Pass」「クルーズ客船向けのデマンドタクシー運行」などにより、外国人観光客の地域の回遊・循環を促進している。（山陰インバウンド機構）
- 豊かな自然と都市機能を融合させた新たなリゾート形成を通じ、地域の稼ぐ力を高める。（大雪カムイミントラDMO）
- これまで観光という発想になかった、例えば、農村景観や農業体験や、そこでの生活文化、食体験など、またそれらに携わる「人」に焦点をあて、それらをビジネスとして成立させていくことで、交流人口の増や、地元の雇用増、後継者問題に対応していく。（お茶の京都DMO）
- 西阿波エリアは、「祖谷のかずら橋」「大歩危・小歩危」「うだつの町並み」などの観光地や、「大歩危祖谷温泉郷」の宿泊施設を中心に一定の観光産業が成立しているが、人口減少の中、国内客減少を補うためインバウンドに注目。民間事業者による香港への戦略的なプロモーション、東洋文化研究者アレックス・カー氏プロデュースの古民家ステイなどが功奏して外国人客が増加した。一方、体験型教育旅行の受入において、地域住民が来訪者と共に農作業や料理などの共通体験を行う、滞在交流型プログラムが地域のファン獲得やブランド力向上に役立つことが浸透。これらの取り組みを相互活用して、地域に長期間滞在可能な行程を提供できれば、旅館など宿泊施設や観光施設、地域住民、ガイド、更に農産物の生産者などにも効果波及する、経済循環が生み出せると考えている。（そらの郷）

DMOの取組状況に関する調査 調査結果④

質問	結果
<p>問6-2 ビジネスモデルが来訪者の経験価値を向上させるための具体的な取組にまで反映されているか。取組主体・内容・工程・評価等の一連のプロセスについてDMOが全体を把握できているか。</p>	<p>○日本版DMOにおいても、ビジネスモデルから演繹される来訪者の経験価値向上を高めるための具体的な取組のプランや取組主体、取組内容、スケジュール、評価等の一連のプロセスについて全体を把握できる仕組みが<u>未だ十分構築されていないと回答するDMOが多数</u>あった。</p> <p>○他方、取組の進んでいるDMOにおいては、<u>DMOが具体的な工程表を作成しスケジュールを管理する、DMOが主催する会議等において各事業者の取組状況を共有し地域内の意思統一を図る等</u>の取組を行っている団体も見受けられる。</p> <p>○また、一部のDMOにおいては、事業の効果測定について、<u>効果測定ができている事業が限定されており、幅広い事業での効果測定が課題となっている</u>とする団体も見受けられた。</p>
<p>問6-3 ビジネスモデルの構築・実行について、課題・留意している点はあるか。</p>	<p>○ビジネスモデルの構築に当たっては、主に以下のことが課題として挙げられた。</p> <ul style="list-style-type: none">・旅行消費額の把握 ・財源・人材の確保 ・ノウハウや地域のネットワークの蓄積 ・多言語対応・コンテンツ開発に対するリスク ・観光目的地の一極集中の改善・インバウンドビジネスに意欲のある企業・団体の醸成、観光に対する意識の底上げ・二次交通の確保 ・宿泊施設のキャパシティ改善 ・景観保全 等 <p>○また、ビジネスモデルの構築に当たって留意することとして、主に以下のことが挙げられた。</p> <ul style="list-style-type: none">・DMOの定義、存在意義の再度意識すること ・地域が策定した計画・施策に拠ること・事業の実施や調整等をできるだけオープンな形で情報を蓄積し、発信していくこと 等

DMOの取組状況に関する調査 調査結果⑤

質問	結果
<p>問7-1 DMOの財源や人材の確保について、現在の取組状況如何。</p>	<p>〈財源の確保に関して〉</p> <ul style="list-style-type: none">○<u>収益事業の拡大、新規会員の獲得等による会費収入増、地方税による特定財源の確保等</u>により、財源を確保できるよう取組を行っているが、下記のような課題を指摘するDMOもあった。<ul style="list-style-type: none">・収益事業の拡大する際には、他の観光関係事業者への圧迫とならないことへの留意が必要。・既にエリア内の他DMOで会員である企業に重複して会費を支出してもらうのは難しい。・(広域連携DMOより)事業拡大のために地域連携・地域DMOにおける独自財源の獲得が必要。○上記以外にも、<u>取組の選択と集中で事業を限定する、地域おこし協力隊などの制度の活用等</u>により、支出額を抑える工夫を行っているDMOも見られた。 <p>〈人材の確保に関して〉</p> <ul style="list-style-type: none">○<u>プロパー職員を雇用する費用が捻出できず出向者頼りの組織となっている、そのため組織内のノウハウの醸成や地域との信頼関係の継続性が課題</u>となっている、との回答が多数。この点、これらに対応するためには、<u>自治体・関係企業の協力、地域内におけるDMOのプレゼンスの向上が必要</u>であるという回答があった。○不足している人材については、マーケティング、マネジメントに関する専門人材が不足しているとの回答が多数であった。
<p>問7-2 DMOの財源をはじめとする経営資源のあり方はどのようにあるべきと考えるか。</p>	<ul style="list-style-type: none">○<u>収益事業の拡大</u>や<u>受益者負担による収益構造の確立</u>、<u>地方税による特定財源の確保等</u>により、安定的に財源を確保できる仕組みが必要とする回答が多数。中には、しっかりとしたビジネスモデルの中で資金調達され、会費と合わせた予算が実現できれば理想と回答する団体もあった。○他方、広域連携による取組等、<u>一定の範囲に対しては、国や自治体からの支援が継続して行われるべき</u>とする回答もあった。
<p>問7-3 DMOの財源確保の観点で国や自治体に求める役割・機能をどのように考えているか。</p>	<ul style="list-style-type: none">○DMOの財源確保にあたっては、<u>国・自治体とDMOの役割分担の観点</u>から以下のような回答があった。<ul style="list-style-type: none">・DMOを中心とした地域の体制を国・自治体主導で形成し、その上で経営方針はDMOに任せつつ、国や自治体が財政的にサポートしていく体制が理想。・DMOは地域の調整を行う立場でありながら、公的に保証された権限がないため、地域で主導的役割を発揮することは難しい。国はDMOが観光地経営を行うための制度的な裏付けをしてほしい。○その他、国や自治体に対する具体的な要望として、人材確保の財源も含め自由度の高い支援制度を検討すべき、各種税制度を活用した特定財源の導入を積極的に検討するべきとする回答があった。