

# 世界水準のDMOのあり方に関する検討会 中間とりまとめ(案)

---

平成31年3月13日  
観光庁

# 中間とりまとめ(案) ①

## はじめに

- 2016年3月に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン」においては、2020年訪日外国人旅行者数4000万人・訪日外国人旅行消費額8兆円等の目標を定めるとともに、これらの目標の達成のための課題の一つとして「世界水準のDMOの形成・育成」を促進していくことを掲げている。
- 2015年に日本版登録制度が創設されて現在まで、223法人が日本版DMO及び候補法人として登録される等、各地域においてDMOに関する取組が進められる一方、地域においてはDMOに関してその役割や組織のあり方について戸惑う声も少なからず聞かれる。
- 「明日の日本を支える観光ビジョン」では、観光は地方創生の切り札であると位置づけられていることから、今後DMOを中心として地域の果たすべき役割はますます重要となると期待されており、これまでの地域におけるDMOに関する取組の現状を踏まえつつ、2020年以降も視野に入れながら、改めてDMOの役割等を整理することが必要である。
- 観光庁では、こうした問題意識を踏まえ、観光地域づくり、DMOの制度設計、インバウンド施策の専門家や地域、インバウンドビジネスに携わる実務者を委員とする本検討会を昨年11月に設置し、検討会においては、DMOの取組状況に関する網羅的な調査や広域連携、地域連携、地域といった各層DMOやJNTOの取組についてもヒアリングを行い、これまで6回にわたり議論を行ってきた。
- 今般、これまでの検討結果を踏まえ、
  - ①DMO全般の底上げに向けた改善の方向性、
  - ②世界水準のDMOに関する次年度の具体的検討の方向性について、次ページ以降のとおり中間とりまとめを行うこととする。

# 中間とりまとめ(案) ②

## 1. DMOを巡る地域の現状と課題

### I. 検討会におけるDMOの取組状況に関する調査・ヒアリング

○各地域におけるDMOの取組状況を調査するため、日本版DMO及び候補法人に対して、以下の事項についてアンケート調査を実施するとともに、各DMOの役員構成、事業費の内訳について整理(詳細別添)。

①観光振興計画におけるDMOの役割、②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、③観光協会等の既存組織の業務との関係の整理、④地域の関係者間のマネジメント、⑤DMOが実現を目指すビジネスモデル・地域の経済循環、⑥来訪者の経験価値の向上、⑦ヒト・モノ・カネに関する資源の確保や配分

○上記のほか、上記の項目の観点から特徴的な取組を行っている9つのDMOからヒアリングを実施。

### II. DMOが抱える共通的な課題について

○その後の論点整理における議論を通じ、現在多くのDMOが抱えている共通的な課題として以下の点を共有。

#### i DMOの目的・役割について

- 国、JNTO、各層DMO、自治体の役割分担が不明確であり、取組内容の重複も見られる等効率的に取組が実施されていない場合がある。各地域内においても、観光施策の意義、その中における自治体・DMOの役割が十分に共有されていない場合がある。
- 地域の観光資源や受入環境の整備等の着地整備に関する取組が十分なされぬまま情報発信に偏った取組を行っているDMOが見られる。

#### ii DMOの組織・財源・人材(人材育成)について

- DMOの意思決定の仕組みに、文化財、国立公園、農泊の関係者等、ディスティネーションの関係者の参画が確保されていない場合がある。
- 財源について、多くのDMOでは安定的かつ多様な財源の確保の点で課題を抱えている。特に受益者負担の視点を踏まえた特定財源の確保の取組の例は少数に留まっている。
- 出向者が中心となっている組織では、専門的なスキルや人脈の継承が困難であり、組織としての専門性の維持、向上に課題を抱えている。

# 中間とりまとめ(案) ③

## 2. DM0全般の底上げに向けた改善の方向性について

### I. DM0の目的・役割の明確化について

○各層DM0の地域における目的・役割について、以下の点に留意し、DM0・自治体をはじめ地域の関係者全体の役割分担及び取組内容を明確化するべき。

#### i DM0の目的について

- DM0の目的は、観光で地域が稼げる仕組みづくりや、オーバーツーリズム対策を含めた環境整備をすることによる地域経済の成長にあり、ひいては特に課題となっている観光消費の拡大・地方誘客に係る観光ビジョンに掲げられた目標の達成を通じた国全体の経済成長、地方創生に貢献する経済政策であること。
- 今後のDM0の取組は、「持続可能な観光地域づくり」、閑散期対策などの需要の平準化といった観点にも留意すること。その際、例えば「グローバルサステイナブルツーリズム協議会(GSTC)」が策定した基準「GSTC-D: Global Sustainable Tourism Criteria for Destination」等の国際的な基準を参考に検討がなされることが望ましい。
- 地域は、DM0の組織論ではなく、自治体を含む観光振興に関わる地域全体の体制に関する議論を行った上で、DM0の目的と役割を整理すること。

#### ii DM0の役割について

- 国、JNTO、各層DM0、自治体の取組が重複することなく、効率的に実施されるよう、各主体の既存の取組で活用可能なものを最大限活用することを前提として、役割及び取組内容を精査すること。
- 既存の業務について、棚卸しを行い、DM0が本来の機能を発揮できるよう、取組の選択と集中を行うこと。
- 各層DM0は、地域における役割分担に基づき、地域の観光資源の磨き上げや二次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を、最優先に取り組むこと。

# 中間とりまとめ(案) ④

## 2. DMO全般の底上げに向けた改善の方向性について(続き①)

### ii DMOの役割について(続き)

- 情報発信に関しては、着地整備の取組を前提に、DMOがJNTOと連携して写真・動画等、対外的な発信のための素材やツールの作成を行い、それらを活用した対外的な発信については、最大限、JNTOを活用して一元的に行うこと。
- 海外への現地訪問・直接接合等については、海外事務所を各地に有し、訪問先に対する高い知見を有するJNTOと連携して実施することとし、例えば、JNTOから訪問先の状況を踏まえた適切な助言・交通整理を受ける等、JNTOを最大限活用すること。
- データ分析・調査に関しては、JNTOの機能や成果を最大限活用した上で、来訪者の属性・来訪理由等の現状評価、雇用・収入等の経済貢献度に関する評価等を行うこと。
- 二次交通を含む交通アクセスの整備について、増大する個人旅行形態の訪日旅行者の地方への誘客、滞在に必要な不可欠な要素であることから、旅行者目線の観点から地域関係者とも協働で取組を強化すること。
- 災害等の非常時の訪日外国人旅行者の安全・安心対策を含め、「旅ナカ」の情報発信を強化すること。
- DMOには、多様な関係者の参画とともに、地域の各関係者が協働して観光振興に必要な資金調達・予算執行管理、取組のスケジュール管理、PDCA、合意形成等のプロジェクト・マネジメント機能が求められること。

○上記の点を踏まえ、DMOの形成・確立を通して実現しようとする目標、DMO・自治体をはじめ地域の関係者全体の役割分担・取組内容について改めて確認された際には、その内容を自治体が策定する観光振興計画等に反映させるべき。

○国は、各地域における役割分担の明確化が促進されるよう、上記の点に留意して国、JNTO、各層DMO、自治体の役割分担に関する方向性を示すべき。

# 中間とりまとめ(案) ⑤

## 2. DMO全般の底上げに向けた改善の方向性について(続き②)

### Ⅱ.DMOの組織・財源・人材(人材育成)のあり方について

- DMOの意思決定は、地域の関係者が中心となっていくこと。その観点から、DMOの組織(意思決定の仕組み)には、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工業の関係者等、ディスティネーションの関係者の主体的な参画を確保すべき。また、地域連携・地域DMOにおいては、DMOの役員の過半以上が地域の関係者で占められていることが望ましい。
- DMOのガバナンスについて、行政の下請けとしてではなく、DMO自身が主体的かつ自律的に運営できるよう制度的な裏付けについても検討がなされるべき。
- 地域は、DMOの財源について、安定的かつ多様な財源の確保を目指すべき。その観点から、国が一律の方針を示すのではなく、地域の実情を踏まえ、条例による特定財源(宿泊税、入湯税等)の確保を目指すことが望ましい。DMOは、受益者負担の観点等から各財源の特性を踏まえ、それらの地域の多様な財源をマネジメントし、活用することが重要。
- 出向職員を中心とした組織体制から脱却し、組織全体の専門性を維持・向上することが可能となるよう、プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取組を実施するべき。その際、マネジメントスキルを客観的に測定する外部指標の活用等も検討すべき。
- 国は、DMOにおける人材確保・育成を支援するため、国際観光旅客税の活用も視野に入れつつ、人材育成プログラムの創設、人材採用バンクの活用等を検討するべき。

### Ⅲ.上記方針の周知等について

- 国は、1・2に記載された方針を踏まえ、全ての地域やDMOにとって分かりやすい表現に留意したガイドラインを策定し、周知徹底を図るべき。
- DMO間の横の連携を高め、地域で抱える課題の共有・優良事例の横展開等を図るため、国は、全国的な研修会や会議の開催等について検討を行うべき。

# 中間とりまとめ(案) ⑥

## 3. 世界水準のDMOに関する次年度の具体的検討の方向性について

### I. 世界水準のDMOに関する基準について

- 「DMOの全般の底上げに向けた改善の方向性」や海外の事例を踏まえた内容にするべき。
- インバウンドの誘客に対応した先駆的なDMOであることを前提として、全国一律の定量的な基準ではなく、地域の特色やターゲット等に応じた柔軟な選定が可能なものとするべき。
- 「持続可能な観光地域づくり」の観点からは、GTSC-D等の国際基準を踏まえた具体的な基準を示すべき。

### II. 世界水準のDMOの選定プロセスについて

- 世界水準のDMOは、第三者である有識者によって選定されることとし、世界水準のDMOへ選定された後の取組についても、当初の書面審査後は地域任せとするだけでなく、有識者委員による継続的な取組のモニタリングを行う等により国と有識者によって継続的にフォローアップし、国と地域が一体となってPDCAサイクルを回していくべき。

## 4. 次年度以降の取組について

### I. DMO全般の底上げに向けた取組について

- 上記2.で示された方向性を踏まえた全国のDMOの底上げに資するガイドラインを作成すること。なお、ガイドラインの策定に当たっては全ての地域やDMOにとって分かりやすい表現に留意すること。
- DMO間の横の連携を高め、地域で抱える課題の共有・優良事例の横展開等を図るため、全国的な研修会や会議の開催等について検討を行うこと。

### II. 世界水準のDMOに関する詳細な制度設計について

- 世界水準のDMOの選定に関する技術的基準や選定手法等の詳細な制度設計について、有識者の意見を踏まえながら検討を行うこと。なお、検討にあたっては、海外の先進事例の取組を踏まえること。

## **<参考> 調査関係**

**【調査Ⅰ】DMOの取組状況に関する調査**

**【調査Ⅱ】DMOにおけるKPIの達成状況等に関する調査**

**【調査Ⅲ】DMOの役員構成に関する調査**

**【調査Ⅳ】DMOの支出内訳に関する調査**

# 【調査Ⅰ】 DMOの取組状況に関する調査

# 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った。

# 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。
- OKPI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や対象地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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> <li>○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。</li> </ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> </li> <li>○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。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> </li> </ul>

# 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"><li>○<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"><li>・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。</li><li>・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。</li><li>・(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。</li></ul></li><li>○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。</li></ul> <p>〈人材の確保に関して〉</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○<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</u>、そのため<u>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。</li><li>○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。</li></ul>
<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"><li>○<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。</li><li>○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。</li></ul>
<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"><li>○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"><li>・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。</li><li>・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。</li></ul></li><li>○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。</li></ul>

# **【調査Ⅱ】 DMOにおける KPIの達成状況等に関する調査**

- 日本版DMOに登録しているDMOのKPI達成状況等について調査を実施。

## DMOにおけるKPIの達成状況等に関する調査 概要

**【調査対象】 日本版DMO登録制度に登録している日本版DMO 86団体**

※日本版DMO候補法人については、KPI未設定の団体もあるため調査対象から除外。

**【調査内容】 DMOが設定しているKPIについて、以下の項目を調査。**

**【1】 KPIの設定方法**

単年度目標・中期目標のいずれを設定しているか。

**【2】 KPIの項目**

DMOの登録上必須となる「延べ宿泊者数」「旅行消費額」「来訪者満足度」「リピーター率」以外にどのようなKPIを設定しているか。  
インバウンドに関するKPIは設定しているか。

**【3】 KPIの達成状況**

KPIとしている各項目について、目標値を達成しているか。

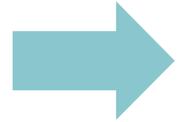
### 【参考】 DMO登録要件の充足状況に係る判断基準（抜粋）

#### （2）データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

- 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 以上①～⑤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。

## 調査結果

【回答数】 日本版DMO 全86団体中 64団体

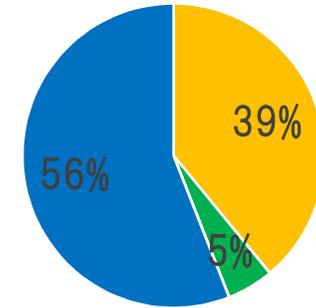


未回答の団体や回答に不備があった団体については、  
毎年度観光庁に提出される日本版DMO形成・確立計画に記載されたKPI及び実績値を活用。

### 【1】KPIの設定方法について

■ 単年度目標のみを設定している	34団体 (39%)
■ 中期目標のみを設定している	4団体 (5%)
■ いずれも設定している	48団体 (56%)

【KPIの設定方法について】



DMOの登録上はいずれか一方の目標を設定していれば可

### 【2】KPIの項目について①

#### ■ 登録上必須となる「延べ宿泊者数」「旅行消費額」「来訪者満足度」「リピーター率」以外に各DMOで設定されているKPIについて

【旅行動態】 観光入込客数、当該地域への直接入国者数、クルーズによる来客数、訪問率、エリア内周遊度、認知度、来訪意向度、再来訪意向度、平均宿泊日数、宿泊来訪比率、特定の宿泊施設の稼働率、季節別の旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率、日帰り・宿泊別の一人当たりの旅行消費額

【プロモーション関係】 HP等のウェブサイトアクセス数、ウェブサイト直帰率、HP上におけるPV数、PVセッション数、メディア掲載率、SNSファン数

【受入環境整備】 ガイド・ボランティア人材数、観光案内所来場者数、電子決済店舗数、電子決済利用件数、電子決済売上高、FreeWifi利用者数

【コンテンツ・プログラム関係】 滞在コンテンツ・プログラムへの参加者数、コンテンツ・プログラムのサイト掲載商品数、コンテンツ・プログラムの実施件数、エリア内観光施設の利用者数  
エリア内観光施設のOTA登録数、ガイドブック付き観光施設入場券の販売数

【教育旅行関係】 教育旅行来訪学校数、教育体験旅行受入数、スタディーツアー参加者数、大学等合宿・ゼミ旅行数

【国際会議関係】 国際会議参加者数、国際会議開催件数、国際会議関係者の宿泊数、国際会議誘致による経済波及効果

【物産関係】 優良県産品の認定数、農産物直売所販売額、特産品の開発数、物産展開催回数

【DMO関係】 DMOの会員事業者数、DMOによる事業者支援件数、DMOによるワンストップ窓口取扱件数、DMOによる旅行業取扱額、エリア内DMOの登録申請数

【地域経済への波及】 就業者誘発数

【住民関係】 住民満足度、当該地域のまちなみや景観に誇りを感じる市民の割合

## 【2】KPIの項目について②

### ■ インバウンドに関する項目の設定状況について

- ・日本版DMO 86団体中65団体においてインバウンドに関するKPIを設定されている。
- ・このうち、22団体においては「延べ宿泊者数」「旅行消費額」「来訪者満足度」「リピーター率」の全ての項目についてKPIを設定している。

### 【外国人観光客に関する「延べ宿泊者数」「旅行消費額」「来訪者満足度」「リピーター率」について】

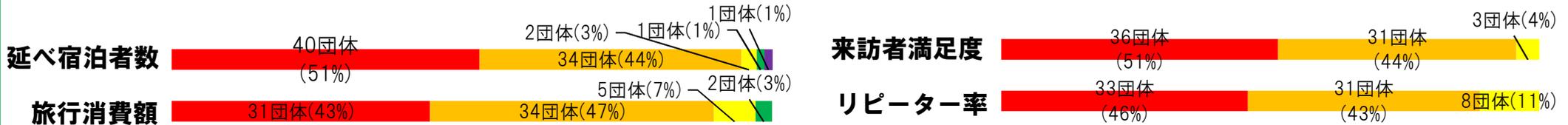
- 上記の全てをKPIとして設定している (22団体)
- 上記のいずれ一つ以上をKPIとして設定している (35団体)
- 上記のいずれもKPIとして設定していないが、他にインバウンドに関するKPIを設定している (8団体)
- インバウンドに関するKPIは設定していない (21団体)



## 【3】KPIの達成状況について

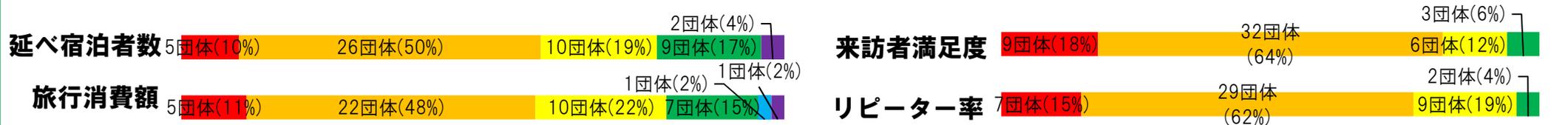
### ■ 単年度目標の達成状況

- ・「延べ宿泊者数」「来訪者満足度」については達成率が100%を越えるDMOが過半を超えているが、「旅行消費額」「リピーター率」については達成率が80%以上のDMOが最も多い。



### ■ 中期目標の達成状況

- ・何れの項目においても達成率が80%以上のDMOが最も多いが、一部のDMOでは既に中期目標を達成している。



# **【調査Ⅲ】**

## **DMOの役員構成に関する調査**

# DMOの役員構成に関する調査：広域連携DMO①

## 【概要】DMOの役員構成に関する調査

DMO内における関係者間の意思決定のあり方を把握するため、DMOの意思決定において中核的な位置付けとなる**役員(理事会の構成員等)の構成に関する調査**を実施。

【対象】104団体（広域連携DMO：10 地域連携・地域DMO：94）【方法】DMOへのヒアリング、HP等の公表資料による情報収集等

## 【結果①】広域連携DMOについて

広域連携DMOは、広域のブロック全体を対象としていることから、**役員はそのブロックを代表する官民のメンバーで構成**されており、概ね、**都道府県・政令市、地域の観光関連団体・企業、地域の財界関係者、加えて大手の旅行交通事業者等**により構成されている。

### 【役員構成例】

#### ▶（一社）中央日本総合観光機構

自治体	滋賀県商工観光労働部交流局長、三重県雇用経済部観光局長、岐阜県商工労働部観光国際局長、福井県観光営業部企画幹		
観光関連団体・企業	日本観光振興協会中部支事務局長(常務理事)、名古屋商工会議所商務交流部長	財界関係者	中部経済連合会会長・豊田自動織機取締役会長(会長)、北陸経済連合会会長・北陸電力代表取締役会長(副会長)
大手旅行交通事業者	JTB法人事業本部SMGR(常務理事)	その他	—

#### ▶（一社）東北観光推進機構

自治体	青森県観光国際戦略局長、岩手県商工労働観光部長、宮城県経済商工観光部国際経済・観光局長、秋田県観光文化スポーツ部長、山形県観光文化スポーツ部長、福島県商工労働部観光交流局長、新潟県産業労働観光部観光局長、仙台市文化観光局長		
観光関連団体・企業	東北六県商工会議所連合会会長(副会長)、日本観光振興協会東北支部長(副会長)	財界関係者	東北経済連合会副会長(副会長)、東北電力広報・地域交流部副部長、七十七銀行地域開発部長、東日本電信電話株式会社取締役宮城事業部長
大手旅行交通事業者	東日本旅客鉄道取締役副会長(会長)、JTB執行役員東北広域代表(副会長)、JTB協定旅館ホテル連盟東北支部連合会会長近畿日本ツーリスト東北代表取締役社長、日本旅行東北代表取締役社長、日本航空東北支店長、全日本空輸東北支社長、東日本高速道路執行役員東北支社、東日本旅客鉄道仙台支社営業部長	その他	専従(専務理事)

#### ▶（一社）せとうち観光推進機構

自治体	兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県		
観光関連団体・企業	株式会社せとうちブランドコーポレーション	財界関係者	—
大手旅行交通事業者	西日本旅客鉄道取締役相談役(会長)	その他	専従(専務理事)、専従(常務理事)

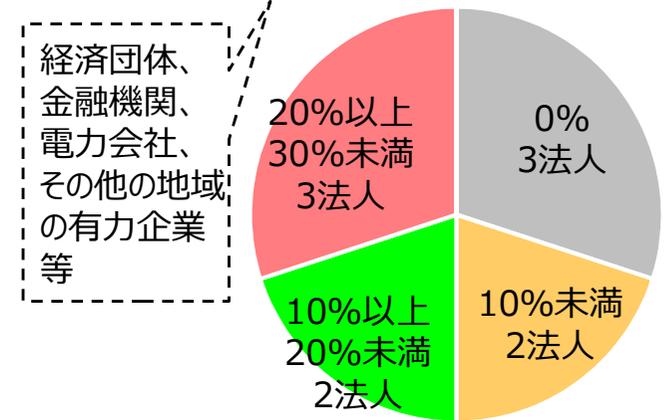
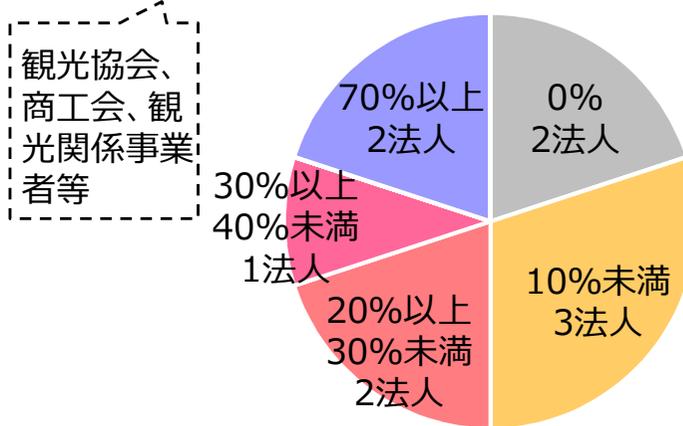
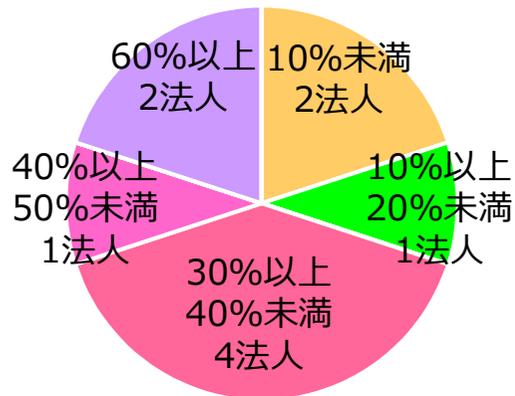
# DMOの役員構成に関する調査：広域連携DMO②

## 【結果①】 広域連携DMOについて（続き）

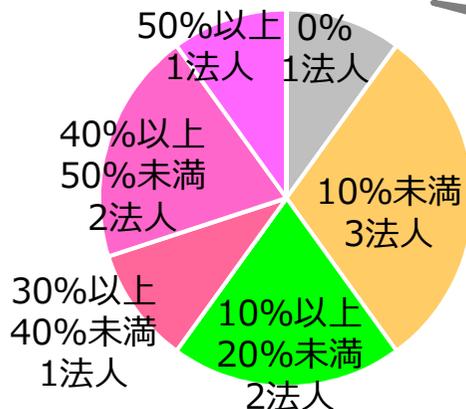
■ **役員の属性別**に分類・整理すると、以下のとおり。

- ①都道府県・政令市については、全ての広域連携DMOで役員を占め、30%以上を占める団体は7法人ある。
- ②観光関連団体・企業については、70%以上を占める団体が2法人ある一方、8法人は40%未満に留まる。
- ③財界関係者については、地域によって様々な状況ではあるが、全ての広域連携DMOで30%未満。
- ④大手旅行交通事業者については、50%を超えるDMOも存する一方、過半を超える6法人は20%未満に留まる。
- ⑤専従職員については、6法人で役員を占めている状況。

①都道府県・政令市が役員に占める割合    ②地域の観光関連団体・企業が役員に占める割合    ③地域の財界関係者が役員に占める割合



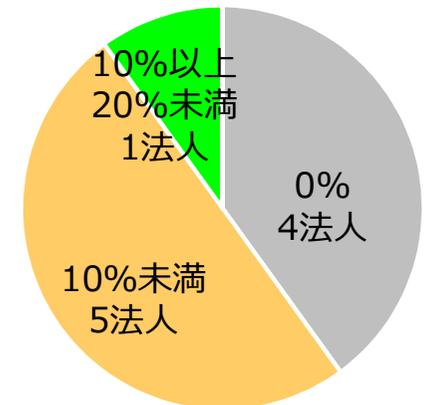
④大手旅行交通事業者が役員に占める割合



### DMOの役員となっている主な大手旅行交通事業者

- ・株式会社JTB
- ・株式会社日本旅行
- ・近畿日本ツーリスト各社
- ・東武トップツアーズ株式会社
- ・JR各社
- ・全日本空輸株式会社
- ・日本航空株式会社

⑤専従職員が役員に占める割合



## 【結果②】 地域連携・地域DMOについて

地域連携DMO・地域DMOは、市町村や都道府県の範囲を対象としていることから、役員には①県や市町村等の自治体、②商工会・観光協会等の団体、③地域の事業者等が数多く参加している。

### 【役員構成例】

#### ▶ (一社) DMO日光

自治体	-	商工会・観光協会	-
地域の事業者等	-	大手旅行交通事業者	東武トップツアーズ株式会社営業推進部課長
その他	京都造形芸術大学情報デザイン学科教授兼学科長(代表)、株式会社下野新聞社東京支社営業部長、株式会社電通地域イノベーションセンター地方創生室ビジネス推進部長		

#### ▶ (一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメント

自治体	-		
商工会・観光協会	NPO法人清里観光振興会会長(副理事長)、原村観光連盟副会長		
地域の事業者等	株式会社清里丘の公園代表取締役(理事長)、株式会社アルプス常務取締役(副理事長)、萌木の村株式会社取締役専務(専務理事)、金精軒製菓株式会社代表取締役、合同会社ヤツガタケシゴトン代表、清里高原ハイランドホテル支配人代理、八ヶ岳ロイヤルホテル総支配人、八ヶ岳グレイスホテル支配人、徳山デザインオフィス代表、富士見高原リゾート株式会社マネージャー、株式会社セラヴィリゾート泉郷総支配人、株式会社丸政代表取締役、平山郁夫シルクロード美術館管理室室長		
大手旅行交通事業者	-	その他	-

#### ▶ (一社) 田辺市熊野ツーリズムビューロー

自治体	田辺市商工観光部長		
商工会・観光協会	熊野本宮観光協会会長代行(副会長)、田辺観光協会会長(副会長)、田辺観光協会会長(専務理事)、公益社団法人龍神観光協会専務理事、大塔観光協会副会長、中辺路町観光協会会長、中辺路町観光協会副会長、熊野本宮観光協会副会長、田辺商工会議所専務理事		
地域の事業者等	南紀みらい株式会社専務、紀陽銀行田辺支店長、専従職員		
大手旅行交通事業者	-	その他	学識

## 【結果②】 地域連携・地域DMOについて（続き）

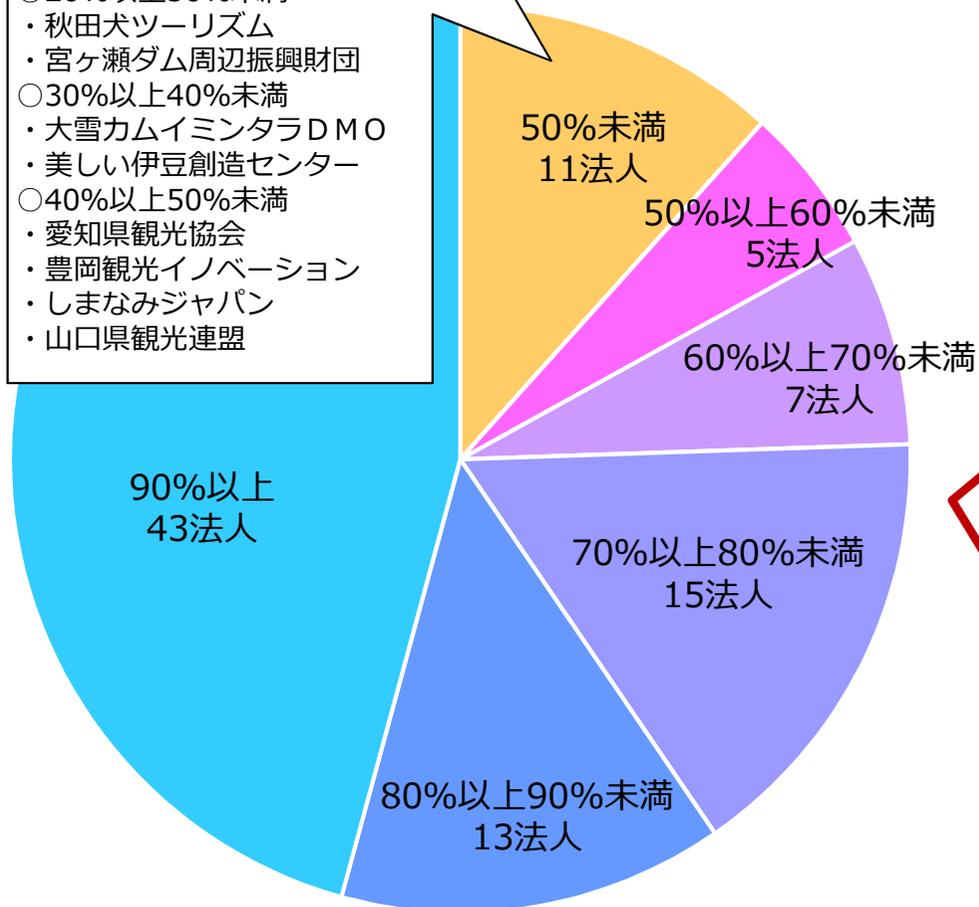
■ **地域連携・地域DMOの役員構成に占める地域の関係者の割合**について分類・整理すると、以下のとおり。

### 【50%未満の団体の内訳】

- 10%未満
  - ・阿蘇地域振興デザインセンター
  - ・豊の国千年ロマン観光圏
  - ・DMO日光
- 20%以上30%未満
  - ・秋田犬ツーリズム
  - ・宮ヶ瀬ダム周辺振興財団
- 30%以上40%未満
  - ・大雪カムイミントラDMO
  - ・美しい伊豆創造センター
- 40%以上50%未満
  - ・愛知県観光協会
  - ・豊岡観光イノベーション
  - ・しまなみジャパン
  - ・山口県観光連盟

### 【地域の関係者】

- ①商工会・観光協会等の団体
- ②地域の個別事業者
- ③DMOの専従職員



### 【全体的な傾向】

- **地域の関係者が占める割合が50%未満に留まるのは全体の1割程度（11法人）。**
- **50%未満に留まるDMOについても、中身を見ると、エリア内の自治体が役員となっている場合が多数。**

### 【内訳の詳細】

- **ディステーションの関係者の参加状況**

#### ・寺社仏閣等の文化財の関係者が参画 12法人

##### 【DMOの役員となっている寺社仏閣等の文化財関係者の例】

富岡製糸場文化財伝道師協会(NPO産業観光学習館)、三峯神社宮司(埼玉県物産観光協会)  
 比叡山延暦寺参拝部長(びわこビクターズビューロー)、東大寺執事長(奈良県ビクターズビューロー)  
 石清水八幡宮権宮司(お茶の京都DMO)、菊屋家住宅保存会常務理事(萩市観光協会)

#### ・農泊関係者が参画 15法人

##### 【DMOの役員となっている農泊関係者の例】

株式会社GM7(宮城インバウンドDMO)、佐渡農山漁村体験推進協議会(佐渡観光交流機構)、  
 南知多農泊推進協議会(愛知県観光協会)、黒潮町観光ネットワーク(NPO砂浜美術館)  
 ※気仙沼地域戦略、秩父地域おもてなし公社、信州いいやま観光局等においては、DMOが農泊実施主体を兼ねる。

#### ・コンテンツ関係事業者が参画 31法人

##### 【DMOの役員となっているコンテンツ関係事業者の例】

釧路マッシュ&リバー(釧路観光コンベンション協会)、富良野リゾート興産(ふらの観光協会)、キャニオンズ(みなかみ町観光協会)、体験教育企画(南信州観光公社)、BSCインターナショナル(びわこビクターズビューロー)、南レク(愛媛県観光物産協会)、九州アフリカ・ライオン・サファリ株式会社(ツーリズム大分)

- **専従職員を理事に含む団体**

- ・複数名以上の理事が専従 16法人(17.0%)
- ・1名の理事が専従 37法人(39.4%)
- ・専従の理事が存在しない 41法人(43.6%)

# **【調査Ⅳ】 DMOの支出内訳に関する調査**

# DMOの支出内訳に関する調査：広域連携DMO

## 【概要】DMOの支出内訳に関する調査

■ DMOの各分野ごとの取組状況を把握するため、**DMOの支出総額及びその内訳に関する調査**を実施。

【対象団体】104団体（広域連携DMO：10 地域連携・地域DMO：94）

【対象事業】DMOの平成29年度決算書類又は平成30年度事業計画書類に記載された各事業

【方法】DMOに対するアンケート・ヒアリング 等

## 【結果①】広域連携DMOについて

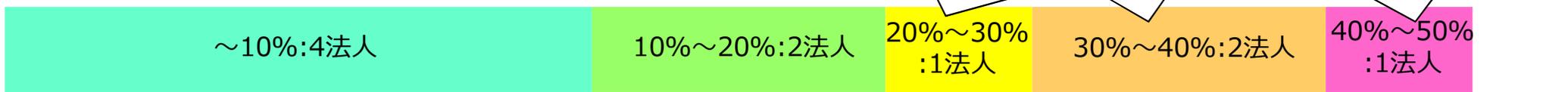
(※) 広域連携DMO10法人の事業費の合算額に対する①～⑥の各分類が占める割合

■ 広域連携DMOの「総支出」を以下のように分類・整理。

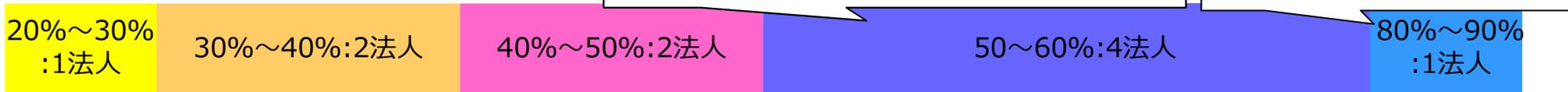
DMOの「総支出」を「事業費」「一般管理費」に分類した上で、更に「事業費」を以下の6項目に分類。

- ①観光資源整備関係費：コンテンツの開発・運営、旅行商品の造成のためのモニターツアーの実施等（全体比(※)11.0%）
- ②受入環境整備関係費：ガイド等の人材の育成、多言語表記の整備等（全体比13.4%）
- ③情報発信関係費：WEB・SNS等による発信、発信ツールの製作、商談会等への参加、海外メディア等の招請等（全体比52.3%）
- ④観光案内所関係費：エリア内の観光案内所の整備・運営等（全体比0.5%）
- ⑤マーケティング関係費：ターゲティング、データ収集・分析、顧客管理等（全体比5.7%）
- ⑥その他：①～④に属さない事業（全体比17.9%）

### ➤ 総支出額に占める一般管理費割合【平均】20.5%



### ➤ 総事業額に占める情報発信費割合



### ➤ 総事業額に占める着地整備費(観光資源関係・受入環境整備関係)



# DMOの支出内訳に関する調査：地域連携・地域DMO

## 【結果②】 地域連携・地域DMOについて

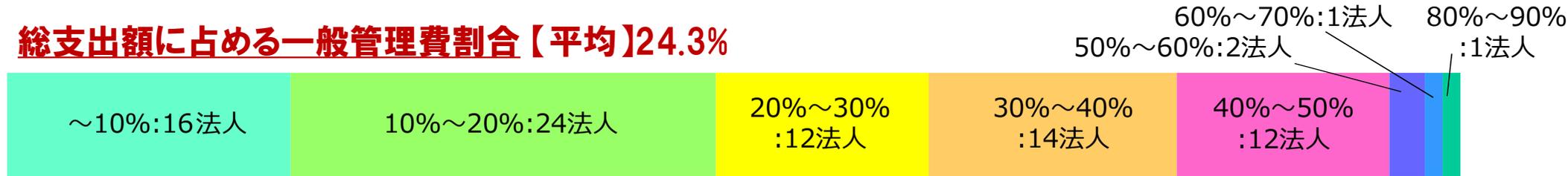
(※) 地域連携・地域DMO82法人の事業費の合算額に対する①～⑥の各分類が占める割合

### ■ 地域連携・地域DMOの「総支出」についても広域連携DMOと同様に分類・整理。

※地域連携・地域DMO94法人のうち、集計可能な82法人について整理。

- ①観光資源整備関係費（全体比（※） 22.6％）
- ②受入環境整備関係費（全体比10.6％）
- ③情報発信関係費（全体比33.3％）
- ④観光案内所関係費（全体比2.4％）
- ⑤マーケティング関係費（全体比3.9％）
- ⑥その他（全体比27.1％）

### ➤ 総支出額に占める一般管理費割合【平均】24.3%



#### 【情報発信費割合が50%を超える団体】

(50%～60%)宮城インバウンドDMO、福島県観光物産交流協会、茨城県観光物産協会、奥三河観光協議会、京都府北部地域連携都市圏振興社、豊岡観光イノベーション、山口県観光連盟、愛媛県観光物産協会、くまもとDMC、ツーリズムおおいた、妙高ツーリズムマネジメント、DMOやつしろ  
 (60%～70%)赤城自然塾、伊豆市産業振興協議会  
 (70%～80%)静岡県観光協会、愛知県観光協会、三重県観光連盟  
 (80%～90%)香川県観光協会

### ➤ 総事業額に占める情報発信費割合



### ➤ 総事業額に占める着地整備費(観光資源関係・受入環境整備関係)



# 世界水準のDMOのあり方に関する検討会 委員名簿

## 座長

矢ヶ崎 紀子 東洋大学国際観光学部国際観光学科 教授

## 委員 (五十音順 敬称略)

石井 至 有限会社石井兄弟社 取締役社長

梅川 智也 立教大学観光学部 特任教授  
公益財団法人日本交通公社 上席客員研究員

大社 充 一般社団法人DMO推進機構 代表理事

加藤 史子 WAmazing株式会社 代表取締役

久保 成人 公益社団法人日本観光振興協会 理事長

須永 珠代 株式会社トラストバンク 代表取締役

高橋 一夫 近畿大学経営学部 教授

デービッド・アトキンソン 株式会社小西美術工藝社 代表取締役社長

山田 桂一郎 JTIC SWISS 代表

山田 拓 株式会社美ら地球 代表取締役

山野 智久 アンビュ株式会社 代表取締役

平成30年11月7日(水)	第1回検討会	観光庁からの説明等、意見交換
平成30年11月28日(水) (ヒアリングテーマ) 地域の関係者間のマネジメント (ヒアリング対象者) 山陰インバウンド機構、秩父地域おもてなし観光公社、八ヶ岳ツーリズムマネジメント	第2回検討会	DMOからのヒアリング①
平成30年12月13日(木) (ヒアリングテーマ) DMOが実現を目指すビジネスモデル・地域の経済循環、来訪者の経験価値の向上 (ヒアリング対象者) 信州いいやま観光局、田辺市熊野ツーリズムビューロー、長崎国際観光コンベンション協会	第3回検討会	DMOからのヒアリング②
平成30年12月20日(木) (ヒアリングテーマ) ヒト・モノ・カネに関する資源の確保や配分 (ヒアリング対象者) せとうち観光推進機構、阿寒観光協会まちづくり推進機構、下呂温泉観光協会	第4回検討会	DMOからのヒアリング③
平成31年2月6日(水)	第5回検討会	論点整理①
平成31年2月28日(木)	第6回検討会	論点整理②
平成31年3月13日(水)	第7回検討会	とりまとめに向けた議論