

対応方針に対する施策（案）

- 【施策案①】観光地経営戦略の策定とそれに沿った実施
- 【施策案②】調整や合意形成における多様な関係者の巻き込み
- 【施策案③】地域内への波及効果の促進
- 【施策案④】DXの更なる普及
- 【施策案⑤】基礎的なインバウンド受入環境の整備促進
- 【施策案⑥】自家用有償旅客運送制度等の積極的活用
- 【施策案⑦】ガイド人材の育成や確保
- 【施策案⑧】ガバナンスの更なる強化
- 【施策案⑨】DMO組織内の人材育成
- 【施策案⑩】DMOの自主財源の確保
- 【施策案⑪】広域連携DMOの役割の明確化

【施策案①】観光地経営戦略の策定とそれに沿った実施

- 全登録DMOは、観光地経営戦略を策定し、それに沿って事業を推進すべきではないか。
- インバウンド地方誘客を支えるDMOは、地域に対する戦略(右表の応用的な内容)の策定を必須とすべきではないか。

観光地経営戦略とは何か

観光地経営戦略 (中長期 3 ~ 5 年)

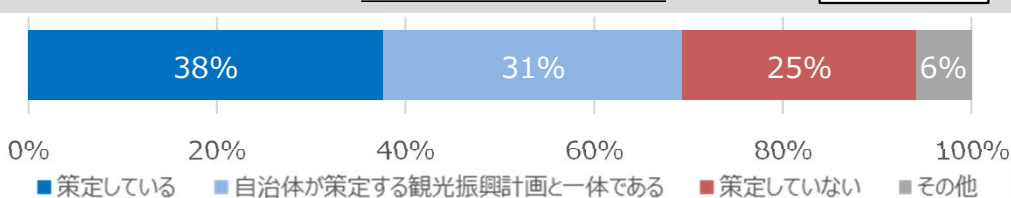
「観光地全体として中長期的に目指すビジョンや、ビジョンを実現するための具体的な戦略」

※現行ガイドラインでは、「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」を要件としていたが「観光地経営戦略」と改める。

必要性

調査で回答を得られたDMOの約 3 割が、「観光に関する総合的な戦略」を策定していないと回答。また、約 3 割のDMOが「自治体が策定する観光振興計画と一体である」と回答しているが、DMOが取り組むべき事業の明確化が図られているのかは不明。

DMOとして観光に関する総合的な戦略の策定の有無 n = 169



出典：観光庁「令和 5 年 国内DMOの課題把握調査」

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

- 観光地域づくりを成功に導くためには、以下の5つの要素が重要。
- この実現に向けて、「**地域の司令塔**」として活動する組織「**観光地域づくり法人（DMO）**」が必要。
〔 DMO : Destination Management / Marketing Organization 〕

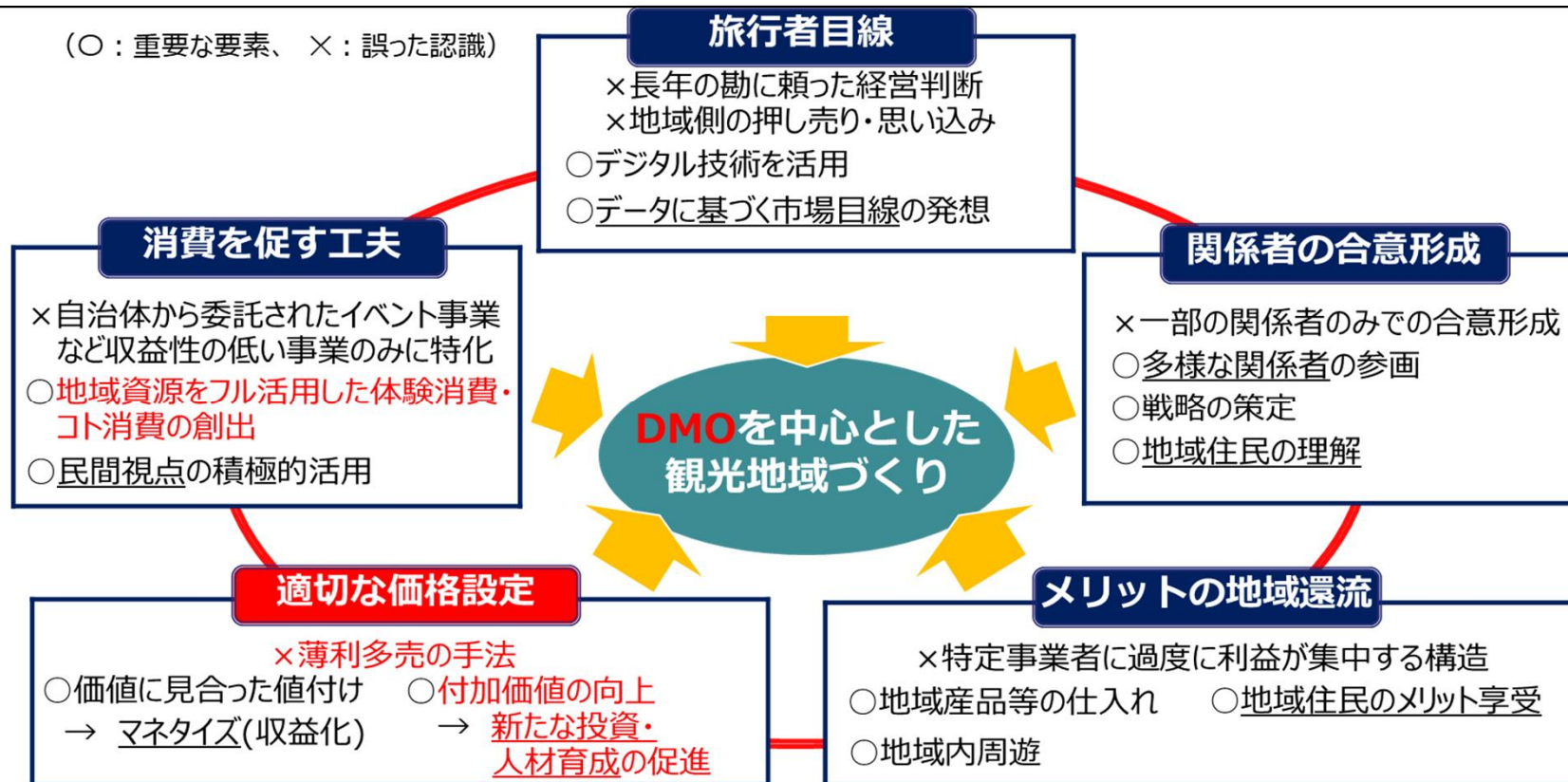
DMOの使命

① 地域の観光経済拡大※

② 持続可能な観光地域づくり

※観光産業従事者の賃金向上を含めた労働環境の改善を含む

そのための多様な関係者間の調整・合意形成（地域の観光の意義の明確化を含む）



【施策案②】調整や合意形成における多様な関係者の巻き込み

- 全登録DMOは、「観光地経営戦略」の合意形成と戦略に基づく取組の実施に関し、多様な関係者を巻き込むべきではないか。
- インバウンド地方誘客を支えるDMOは、戦略策定にあたって、一次産業、二次産業、文化財、国立公園、道の駅等の更なる多様な関係者を巻き込むべきではないか。

現状

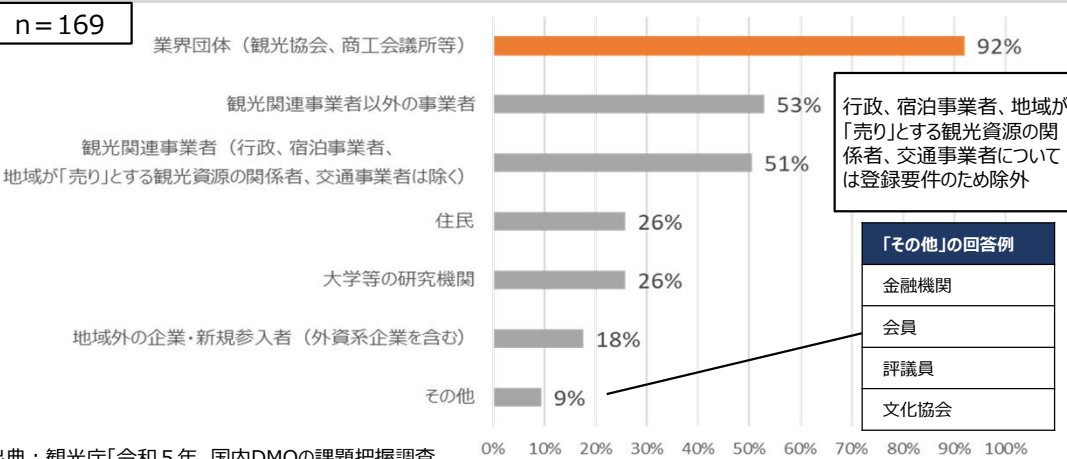
「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」(R5.4.3一部改正)では、DMOは次の関係者が合意形成する仕組みが必要となっている。

- ① 地域が「売り」とする観光資源の関係者
- ② 宿泊事業者
- ③ 交通事業者
- ④ 行政

必要性

観光地域づくりやその経営は多様な関係者を巻き込み合意形成することが大事である一方、データからは不十分であることがわかる。

地域の方向性に関する合意形成・調整（戦略策定）を行っている関係者 ※複数選択



出典：観光庁「令和5年 国内DMOの課題把握調査」

事例

一次産業、大学等多様な関係者と連携した取組

(株)かまいしDMC

- ・ 地元漁業関係者の空き時間を活用した「漁船クルーズ」や、岩手大学と連携した「マイクロプラスチックから海洋保全を考えるSDGs学びプログラム」等を企画、実施。
- ・ これらの取組みが評価され、国際認証機関であるグリーンDESTINEーションズより「世界の持続可能な観光地100選」に6年連続で選出。
- ・ 釜石のまち全体を「屋根のない博物館」と見立てる「釜石オープン・フィールド・ミュージアム」構想の実現に向け、中心的な役割を担う。



▲ 漁船クルーズ



▲ 学びプログラム
(マイクロプラスチック)

【施策案③】地域内への波及効果の促進

- 全登録DMOは、数年の検証期間を経て、地域調達率及び域内への波及効果（額）、地域観光GDPの目標値を設定し、評価すべきではないか。
- インバウンド地方誘客を支えるDMOは、それら目標値に対して一定程度達成すべきではないか。

必要性

消費額の増を従業員の給与向上等地域に還元することで、地域活性化を図る必要。数値の見える化は、そのための必要最小限の基礎的インフラとなる。

経済波及効果の把握割合

経済波及効果を把握しているDMOは2割未満		n = 138
把握している		16.7%
把握していない		83.3%

地域調達率の把握割合

地域調達率を把握しているDMOは1割未満		n = 138
把握している		5.8%
把握していない		94.2%

出典：観光庁「令和5年国内DMOの指標の算出方法に関する調査」

各種指標の概念

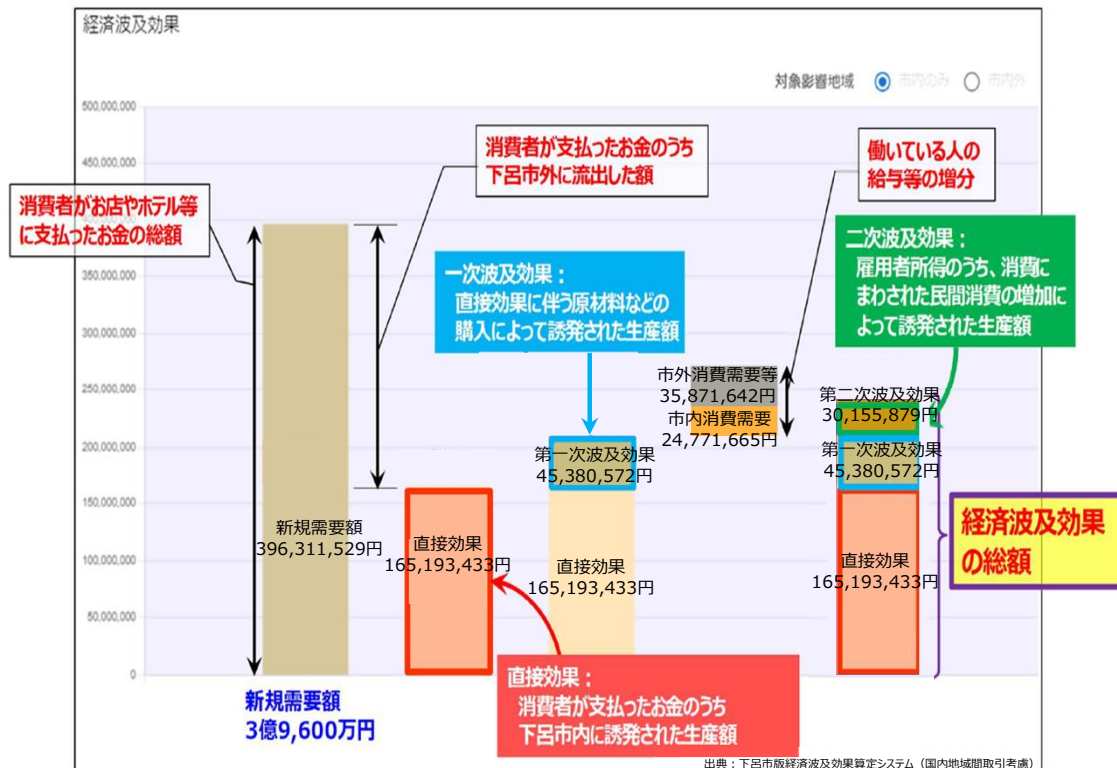
- 地域調達率：域内で消費されたサービス（モノ）のうち、域内で調達された割合
- 域内波及効果：観光消費が地域にもたらす生産波及効果
- 地域観光GDP：地域で生産した観光サービスのうち付加価値額
- 地域経済循環率：付加価値額に対する所得の割合

事例

産業連関表を活用した経済波及効果の見える化

（一社）下呂温泉観光協会

経済波及効果に関する取組を共有し、域内調達率の向上への施策や取組を検討



旅行者に、地域の文化や生業等に触れてもらうことで、地域住民も、その価値を再認識し、自らの地域等を誇りに感じる

➡ 地域の更なる魅力向上を通じて、旅行者・地域住民の双方の好循環を実現

旅行者

観光等で地域を訪問

地域の魅力向上による更なる誘客

「住んでよし、訪れてよし」の観光地域

地域住民

地域における当たり前の日常

- ・自然、風景、歴史・文化、街並み
- ・郷土料理
- ・農業、漁業など地域で営まれてきた生業

非日常の体験・感動

相互交流・理解

⇒ 意識の変化

自らの文化・地域への誇り

- ・地域の良さ・特別さの再認識
- ・地域への誇り、幸福感の実感
- ・地域の環境、文化・生業等の維持・保全
- ・地域関係者の所得向上・住民福祉の向上

【施策案④】DXの更なる普及

- 全登録DMOは、シームレスサイトの構築による情報発信・予約・決済機能の提供をすべきではないか。また、それらデータに基づいた観光地経営戦略の策定や改定をすべきではないか。
- インバウンド地方誘客を支えるDMOは、更にCRM又はDMPを導入し、データを積極的に活用すべきではないか。

DXの導入目標

「観光DXの推進に関するあり方検討会」
最終取りまとめ（R5.3）

- 地域全体を包括する情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイトを設置している登録DMO：**全登録DMO（2027年度まで）**
※地域全体を包括する情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイト
- デジタル化やDXを推進するための要素が盛り込まれた、データに基づいた経営戦略を策定している登録DMOの数：**全登録DMO（2027年度まで）**
- CRM・DMP等を活用している登録DMO数：**90（2027年度まで）**

必要性

観光業における人材不足や賃金向上等を図るために、DX導入は必須である。一方、現状、デジタル化やDXは一部のDMOに限られている。

地域全体を包括する情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイトを設置している登録DMO※1	121法人	42.9%
デジタルやDXを推進するための要素が盛り込まれた、データに基づいた経営戦略を策定している登録DMO※2	23法人	17.3%
CRMを実施しているDMO※3	33法人	18.3%
DMPを導入しているDMO※3	21法人	11.7%

※1 出典：観光庁「令和5年 観光地域づくり法人（DMO）事業報告書」(n=282)

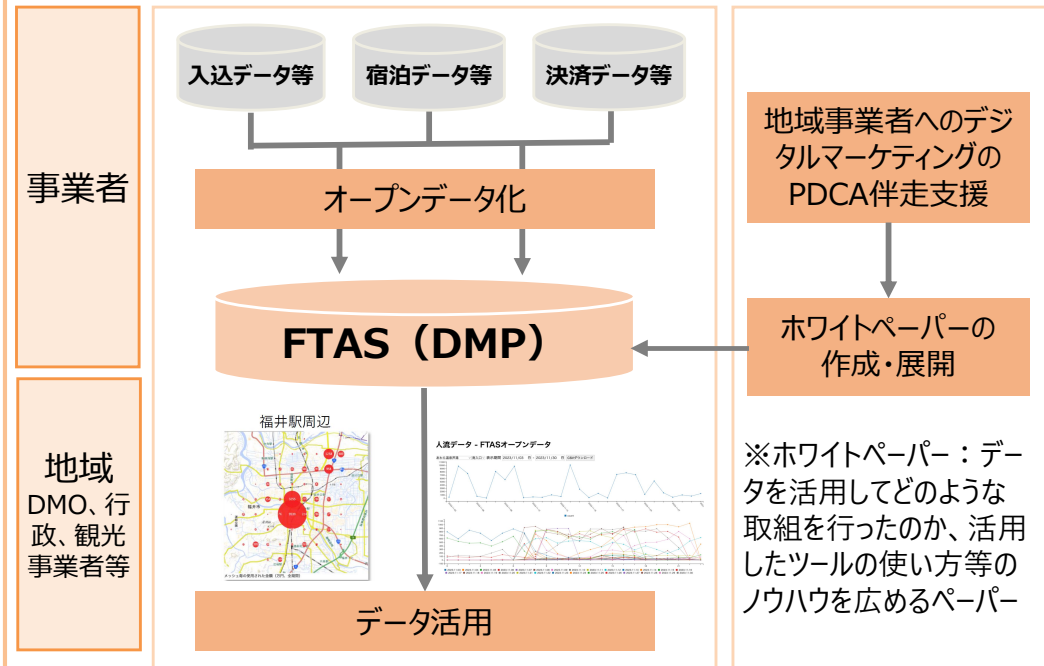
※2 出典：観光庁「令和6年 DMOにおける組織運営等に関する実態調査」(n=133)

※3 出典：観光庁「令和4年 DMOによる観光地経営のためのデジタル化、DXに関するアンケート」(n=180)

事例

（公社）福井県観光連盟

- ① **オープンデータ化の推進**：アンケート、人流、POS、PMS、施設予約状況、クーポン決済データ等をFTAS※へ集約し、オープンデータとしてDMO・行政・事業者等に広く公開
- ② **地域のモデルケース造成**：複数地域にて、データを活用したデジタルマーケティングの実証を実施し、マーケティングを強化



※FTAS（FUKUI Tourism data Analyzing System）・・・来訪者の決済・人流データやアンケートデータを収集してオープンデータ化したもの。

- 全登録DMOは、インバウンド受入のために必須となる基礎的な受入環境の整備や関係者への働きかけを実施すべきではないか（国際観光振興法に基づく公共交通機関における外国人観光旅客利便増進措置（※）に係る働きかけを含む）。また、基礎的な受入環境の整備率の目標値を設定し、評価すべきではないか。
- インバウンド地方誘客を支えるDMOは、手ぶら観光等の義務化や、基礎的受入環境整備率の目標値に対して一定程度達成すべきではないか。

必要性

- ・地域内の観光地での外国語表示の看板設置の不足。
- ・インバウンドが必要としているWifi、公衆トイレ、クレジット決済の整備を進める必要がある。
- ・インバウンド対応にあたり、英語対応ができるガイド、スタッフがいない。
- ・インバウンド向けサイン統一やトイレの洋式化（が必要）。
- ・サステナビリティ志向のある富裕層は、ホテルのアメニティや冷暖房にも配慮が必要だが、現在進められていない。
- ・地域の個人店舗等はインバウンド誘客に対する意識が低く、成功事例の確立等の機運醸成が必要。

出典：観光庁「令和5年 登録DMO現状調査」
インバウンドに関連する課題から抜粋

基礎的な受入環境（案）



▲英語対応（案内標識）



▲英語対応（自動翻訳機等）



▲トイレ洋式化



▲キャッシュレス



▲通信環境の整備

取組のイメージ

- 全登録DMOは基礎的な環境を整備すべき「主要観光地」、「交通結節点」、「インバウンドの集まりやすい地」（該当する主要施設を含む）を地域の関係者と合意の上、観光地経営戦略に明記。
- 登録DMOの活動区域に国際観光振興法に基づく指定区間（※）が含まれる場合は、当該受入環境の整備も含めた上で、観光地経営戦略に明記。
- 基礎的受入環境整備率とは、受入環境毎に整備率を列挙したもの。
例 案内標識の英語対応数 ○/○箇所 令和○年まで
- 目標を設定し数年かけて着実に整備していく必要がある。

※「外国人観光旅客の来訪の促進等による国際観光の振興に関する法律」（平成9年法律第91号）（国際観光振興法）に基づく指定区間においては、公共交通事業者等に対して、外国語等による情報提供や決済環境の整備等外国人観光旅客の利便増進に係る受入環境整備の努力義務が課せられている。

公共交通機関における外国人観光旅客利便増進措置

○観光庁は、国際観光振興法に基づいて多数の外国人観光旅客の利用が見込まれる区間を指定する。(指定区間)
 ○交通事業者は、指定区間において選定した旅客施設や車両に対して外国人観光旅客利便増進措置を講じるよう努める。

○令和6年4月に指定した(令和六年観光庁告示第12号) 区間数等

- | | | | |
|--------|---------------|-----------|----------------|
| ・鉄道 | : 248区間、93事業者 | ・バス | : 265区間、141事業者 |
| ・船舶 | : 36区間、40事業者 | ・旅客船ターミナル | : 3ターミナル、6事業者 |
| ・エアライン | : 301拠点、17事業者 | ・空港ビル | : 64空港、59事業者 |

○外国人観光旅客利便増進措置の内容

○外国語等による情報の提供

○インターネットを利用した観光に関する情報の閲覧を可能とするための措置

○座便式の水洗便所の設置

○クレジットカードによる支払を可能とする券売機等の設置

○交通系ICカード利用環境の整備

○荷物置き場の設置

○インターネットによる予約環境の整備

二次交通の確保に向けた取組

○日本版ライドシェアの創設

タクシー事業者の管理の下で、**地域の自家用車や一般ドライバー**によって有償で運送サービスを提供することを可能とする制度を**本年3月に創設**。

(大都市部)

第1弾：東京、横浜、名古屋、京都
(4月より実施)

第2弾：札幌、仙台、さいたま、千葉、大阪、神戸、広島、福岡
(順次実施予定)

(大都市部以外の地域)

タクシー事業者に実施意向がある場合は、**4月以降順次開始**。



○自家用有償旅客運送の制度改善

令和5年末に実施した**自家用有償旅客運送制度の運用改善**を踏まえて、**北陸新幹線の延伸を機に**、石川県加賀市、小松市をはじめとする各地域の市町村において、**本年3月より運行を開始**。



【令和5年末の制度改善①の概要】

- ✓ 「交通空白地」の目安を数値で提示するとともに、夜間など「**時間帯による空白**」の概念も取り込む
- ✓ 実施主体からの受託により株式会社が参画できることを明確化
- ✓ 観光地において宿泊施設が共同で車両を活用することを促進
- ✓ 「対価」の目安を**タクシー運賃の「約8割」とする**

【令和6年度予定の制度改善②の概要】

- ✓ **ダイナミックプライシング**の導入
- ✓ **タクシーとの共同運営**の仕組みの構築
- ✓ 地域公共交通会議の**運営手法の見直し**
- ✓ **運送区域の設定の柔軟化**

○許可・登録要しない運送の整理

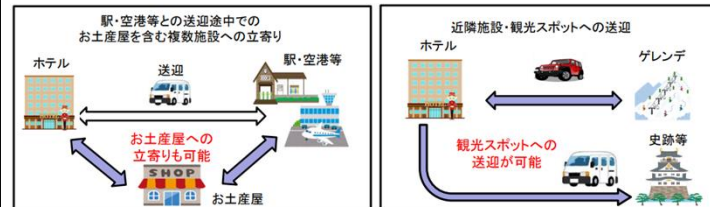
許可・登録を要しない運送についての考え方を整理し、本年3月に「道路運送法の許可又は登録を要しない運送に関するガイドライン」を作成。

○無償運送に伴って行える行為の整理

- ✓ 謝礼支払い（ボランティア・共助に対するお礼）
- ✓ 実費の請求・支払い（ガソリン代等の燃料費、有料道路使用料、駐車場代、移動サービス専用保険料、運送を行うために発生した車両借料）

○宿泊施設の付随送迎の整理（以下の運送が可能）

- ✓ 駅・空港等との送迎途中での**お土産屋を含む複数施設への立寄り**
- ✓ ホテル・旅館組合による**共同送迎**
- ✓ 近隣施設・観光スポットへの**送迎**



○ガイド等の付随送迎の整理（以下の運送が可能）

- ✓ ツアー等のサービス提供者による、近隣の駅・バス停・宿泊施設等からツアー実施場所までの**ツアー利用者の送迎**
- ✓ 通訳案内士等の公的資格を有する観光ガイドによる、ガイドの為の利用者の**送迎**

○運送サービスの有無で施設の利用料金等に差を設ける場合の扱いの整理

- ✓ 運送サービスに要する実費の範囲内であれば、運送サービスの利用の有無によって利用料や宿泊料に差を設けることが可能

【施策案⑦】ガイド人材の育成や確保

- 全登録DMOは、観光地経営戦略において、ガイド人材の育成や確保に係る戦略を記載し、それに沿って人材育成や人材確保を進めるべきではないか。
- インバウンド地方誘客を支えるDMOは、観光地におけるガイド人材の確保に向けた様々な取組（下記のイメージ）を積極的に導入し、その成果を評価すべきではないか。

必要性

- 旅行者の満足度を向上させ、旅行消費額の拡大を図ることができるガイド人材は、高付加価値な旅の提供において重要な役割。
- ガイド人材の継続的な育成・確保のため、DMOが中心となり、ガイド人材のマネジメントを行う必要。

課題

- 約 8 割のDMOではインバウンド向けのローカルガイド人材の不足を感じている。

インバウンド向けのローカルガイド人材の不足を感じることはあるか n = 93

全く感じない・あまり感じない	0%
やや感じる	13%
感じる	70%
どちらともいえない	17%

出典：観光庁「令和6年 ローカルガイドに関するアンケート調査」

- 約 5 割のDMOでは「報酬が低く生計を立てられない」「繁閑の差が激しく通年で働くことができない」「地域に外国語を話せる人材がない」と考えている。

インバウンド向けのローカルガイドが不足している要因（複数回答可） n = 93

報酬が低く生計を立てられない	55%
繁閑の差が激しく通年で働くことができない	51%
地域に外国語を話せる人材がない	49%
地域でガイドを育成するカリキュラムが整っていない	38%
ガイドの高齢化が進み、難易度の高いアクティビティに対応できない	21%
その他	6%

出典：観光庁「令和6年 ローカルガイドに関するアンケート調査」

事例

（一社）豊の国千年ロマン観光圏

- ・ 圏域全体を案内できる歴史ガイドや多言語ガイド（英・中・韓）を育成。
- ・ 観光客の要望に合わせたガイドの手配やその他、宿泊・交通などの予約手配をWEB予約システムを通じてDMOがワンストップ窓口として機能。



（一社）福島市観光コンベンション協会

- ・ 語学スキルのあるシニア市民や高校生・大学生と協力した市民による駅内観光案内所での多言語案内サービスを実施。
- ・ ワークシェアリングを採用し、多様な専門人材の登用や子育て中の方など、ワーク&ライフスタイルに合わせて幅広い方が活躍中。



DMOによる様々な取組のイメージ

- 質の高いガイドを行える人材をDMO職員として採用
- ・ ガイドの閑散期には別業務を担うことで平準化
- ・ 留学経験者や専門教育受講者等潜在力の高い職員確保
- DMOが人材を登録し紹介するマッチング機能を有した人材バンクの導入

【課題認識・論点】

- ①就労しやすいガイド環境の整備
- ②ガイド付コンテンツの更なる消費単価の向上
- ③オペレーション環境の改善・効率化

【委員構成】（五十音順）

江崎貴久 有限会社オズ 代表取締役

岡本岳大 株式会社wondertrunk & co. 代表取締役共同CEO

鈴木康裕 MagicalTrip株式会社 ファウンダー・代表、ライブラ株式会社 代表

多田稔子 一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー 代表理事

平林知高 EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 ストラテジックインパクトパートナー

アレックス・ブラッドショー 合同会社GOTOKU 代表

村山慶輔 株式会社やまところ 代表取締役

矢ヶ崎紀子 東京女子大学現代教養学部国際社会学科 教授

山田桂一郎 JTIC. SWISS 代表

【スケジュール】

- | | |
|---------------|---------------------------|
| 第1回（5月8日(水)） | 観光庁からの趣旨説明、委員からの報告 |
| 第2回（5月22日(水)） | 論点整理、関係事業者等ヒアリング① |
| 第3回（5月29日(水)） | 関係事業者等ヒアリング②、中間とりまとめ案の骨子案 |
| 第4回（6月19日(水)） | 中間とりまとめ案の提示 |
| 第5回（7月下旬(予定)） | 中間とりまとめ公表 ※書面開催 |



▲第1回有識者会議の様子（R6.5.8）

地方部における観光コンテンツの充実のためのローカルガイド人材の持続的な確保・育成に向けた課題認識と論点設定（たたき台）

地方部におけるガイドに関する悩み

- 地方部においては、地域独自のガイド認定制度の構築や人材育成プログラムの構築によって先進的な取組を行う地域が現れてきたものの、ガイド報酬の低さや繁閑差によって通年での就労が困難等の構造的な課題も相まって、総じて**ガイド人材の確保に苦慮している状況**。
- ガイドの不足は観光コンテンツのサービス供給にも直結し、**造成したコンテンツの自走化や持続的な経営への影響も懸念**。

数の不足

- ✓ インバウンド対応可能なガイドの不足
- ✓ 報酬の低さや繁閑差によって**通年での就労が困難**
- ✓ ガイド人材の**高齢化**。若い人材が不足

スキルの不足

- ✓ 専門的な知見を持った質の高いガイドの不足
- ✓ 個人のスキルアップへの依存（スキルアッププログラムや資格制度などの品質管理への取組不足）

体制の不足

- ✓ **地域全体で支える体制は未構築**で、個々のガイド事業者頼みの地域も少なくないが、**経営状況は脆弱**
- ✓ 宿泊施設や観光施設等、関連事業者との連携体制の構築も不足

人材に限られる地方部において、ガイド人材を無理のない形で持続的に確保・育成し、体験型コンテンツの持続的な供給や地域消費の向上へ結びつけるために、地域レベルでどのような取組やビジネスモデルが必要かを検討する必要

就労しやすいガイド環境の整備

- ・副業人材など多様な就労環境を念頭に入れた人材の確保
- ・ガイド経験の乏しい方でもチャレンジできる育成カリキュラム
- ・地域一体となった安全対策の実施による事故リスクの軽減
- ・地域のガイド登録・認証制度の効果的な活用

ガイド付コンテンツの更なる消費単価の向上

- ・言語化された地域の価値・インタープリテーションの精査
- ・ガイド報酬の底上げを含めた中長期的な経営戦略
- ・コンテンツの特性を踏まえた最適な販売経路の確保
- ・コンテンツ提供事業者等による安全対策の徹底

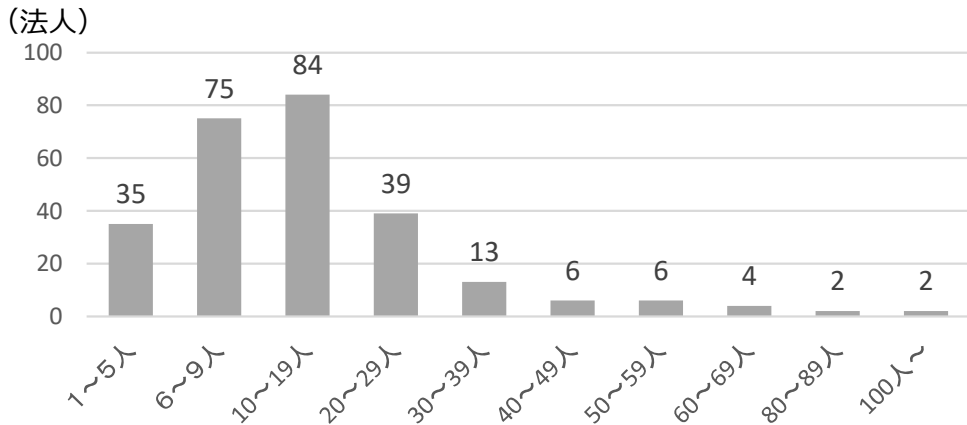
オペレーション環境の改善・効率化

- ・ガイドがガイドングに専念できるオペレーション環境の整備
- ・DX化等を通じたバックオフィス部門の効率化・省力化

【施策案⑧】ガバナンスの更なる強化

■全登録DMOは、組織の意思決定のあり方を明確化するため、意思決定機関を設置すべきではないか。但し、職員数5人以下のDMOにおいては、「観光地域づくり法人の形成・確立計画」にて意思決定のプロセスを明記することで機関設置に代えてはどうか。

DMOの職員数の度数分布



※職員数は、非常勤職員を含む

出典：観光庁「令和5年登録DMOの現状調査」

課題

- 意思決定機関や経営・取組に関する承認プロセスは存在するが、承認プロセス通りに実施されないことがある（140DMOのうち約4割が回答）。また、規程等への明文化も不十分。
- 都道府県に紐づく地域連携DMOや単独の市町村に紐づく地域DMOは、自治体からの補助金が主な財源であるため、意思決定の権限が行政に所在。
- DMO役員および執行役員（CFO、CMO等）の権限、責任、役割の設定が不十分。

出典：観光庁「令和6年DMOにおける組織運営等に関する実態調査」

出典：「第2回観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」委員ご発言より抜粋

事例

【（一社）美瑛町観光協会：職員数11人】



第5章 役員

（役員の設置）

- （1）理事 12名以上15名以内
 - （2）監事 2名以内
- ・理事のうち、1名を会長、2名を副会長、1名を専務理事とする。

（理事の職務及び権限）

- ・理事は、理事会を構成し、法令及びこの定款で定めるところにより、職務を執行する。
- ・会長は、法令及びこの定款の定めるところにより、この法人を代表し、その業務を執行し、専務理事は、理事会において別に定めるところにより、この法人の業務を分担執行する。

第6章 理事会

（構成）

この法人に理事会を置く。

- ・理事会は、すべての理事をもって構成する。
- ・会長は、必要と認められる場合は、役員以外の者を理事会に出席させることができる。

（権限）

理事会は、次の職務を行う。

- （1）この法人の業務執行の決定
- （2）理事の職務の執行の監督
- （3）会長、副会長及び専務理事の選定及び解職

【施策案⑨】DMO組織内の人材育成

■全登録DMOは、DMO職員として具備すべき最低限の知識や能力を保有すべきではないか。そのために、研修制度等を整備し、受講を必須とすべきではないか。

課題

- DMO職員は多様な経験を持っているが、最低限必要な知識や能力を保持する機会が限られている
- ・登録DMOの約8割が、「人材の確保・育成」に課題があると回答。
- ・調査で回答を得られたDMOの約6割が、「データを分析して戦略策定につながるノウハウが不足している」と回答。
- DMO役員等が保有すべき知識や能力を習得する機会がない
- ・経験年数の浅さや専門の学位・資格等を保有していない等、CMO、CFOの専門性が不足している。
- ・CFOについて、「金融機関、企業、投資家等からの資金調達を自ら実現した実績がある」は少数である。
- ・トップ層（理事、事務局長等）の育成も必要であるが、確立された育成プログラムがない。

出典：観光庁「令和6年 国内DMOにおける組織経営等に関する実態調査」
観光庁「令和5年 国内DMOの課題把握調査」
第2回「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」での委員発言より抜粋

事例

DMO職員の資質向上のために実施している研修例 「事務局体制の強化」

事務局内において、全職員、グループリーダー及び主任を対象とした研修会を行い、隠岐ジオパーク推進協議会をけん引してきた事務局長等の想いを共有し、DMOのビジョン・ミッションを改めて確認することによって、各職員の役割を明確にし事務局体制の強化を図っている。



(一社)隠岐ジオパーク推進機構

役員の資質向上に寄与している取組例

観光MBAプログラム概要

一橋大学大学院経営管理研究科
ホスピタリティ・マネジメント・プログラム

ホスピタリティ産業の将来を担う高度経営人材を育成

募集人員：10名
於：千代田キャンパス
平日夜間・土曜日に開講

【科目例】
・経営戦略
・人材マネジメント
・ホスピタリティ・マネジメント
・International Accounting 等



京都大学経営管理大学院
観光経営科学コース

日本の観光の地域と産業を活性化する経営人材を育成

募集人員：10名
於：吉田キャンパス
平日日中に開講

【科目例】
・ツーリズム産業論
・京都・観光文化論
・デスティネーション・マネジメント論
・Global Tourism and Hospitality Management 等



【施策案⑩】DMOの自主財源の確保

- 全登録DMOは、自主財源の調達を加速化するために、自主財源調達率の目標値を設定し、評価すべきではないか。
- インバウンド地方誘客を支えるDMOは、自主財源調達率の目標値に対して一定程度達成すべきではないか。

課題

- 安定的な財源が確保できておらず、新たな自主財源の検討が必要である。
- 自治体からの補助金に依存しており、DMOの裁量で使える予算となっていない。
- 自治体からの予算は単年度委託事業であり、かつ内容が決められているため自由度がない。
- 継続的に収入が見込める事業を育成し、経営の安定化を図ることが必要である。
- 会費や負担金による負担が大きい。

出典：観光庁「令和5年 登録DMOの現状調査」



自主財源の比率の低いDMOは、自ら観光地経営戦略を計画して事業を実施する機関ではなく、補助金の出資者の意向に沿った事業を実施する執行機関となっているのではないか。

施策の方向性

現状の財源の状況を踏まえ（P 18参照）、広域連携DMO、地域連携DMO(県単位)を除き

- 自主財源を確保するために取組を加速化すべき

事例

旅行商品の開発販売事例

(一社)信州いいやま観光局

- ・ 着地型旅行プランの開発を進め、自社HPで直販。中間マージンを抑え、地域事業者の利益確保に貢献。
- ・ 適正な収益確保のために、地域住民に寄り添いながら「稼ぐ」ことのできる仕組みづくりの検討し、根気よく商品を磨き上げている。



▲レストランかまくら村

アセットマネジメント会社を通じた資金調達事例

- ・ DMO等の出資により、歴史的建造物の改修・賃貸・管理（一社）キタ・マネジメントを行うアセットマネジメント会社として株式会社KITAを設立。KITAが管理する町家・古民家を活用した事業に対して、伊予銀行及び一般財団法人民間都市開発推進機構によって組成された「大洲まちづくりファンド」や民間ファンドである「ALL-JAPAN観光立国ファンド」、地方金融機関等の事業性融資による資金調達を実現。老朽化した町家・古民家を再生し観光ビジネスに活用することによって、町並みを持続的に保全している。DMOは各種市の指定管理事業やKITAからの委託事業等により、自主財源を確保した持続可能な観光まちづくりの役割を担う。



▲歴史的な価値の高い空き家を活用した宿泊施設

観光地におけるボート貸出による収益確保事例

(一社)高千穂町観光協会

- ・ 自主財源のみでDMOの運営を行っており、その財源の7割程度は高千穂を代表する観光地「高千穂峡」での貸しボート運営による収益である。



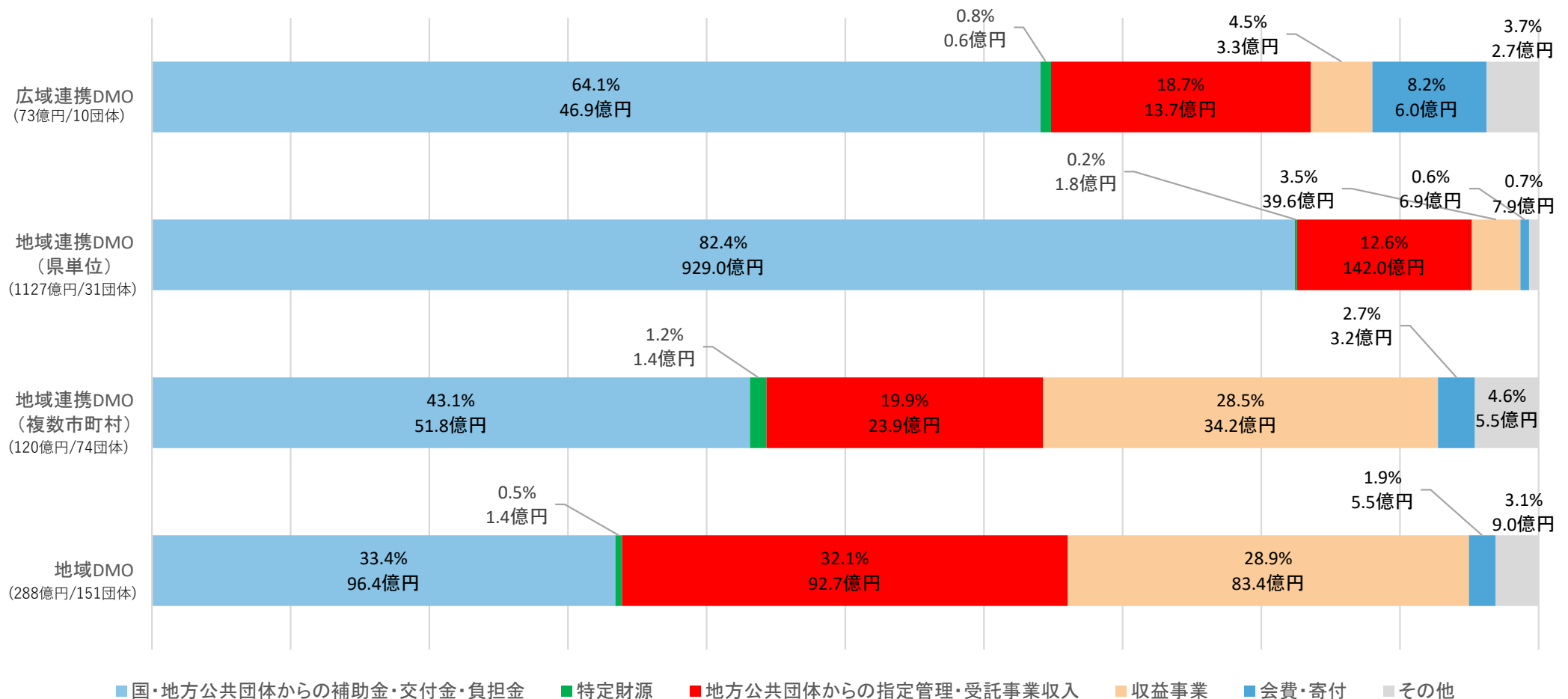
▲高千穂峡遊覧貸しボート

5. 各区分のDMOの役割を明確化し、連携を強化すべきではないか

・財源（収入）

出典：「令和5年 登録DMO現状調査」

- 「地域連携DMO（県単位）」「広域連携DMO」では、「国・地方公共団体からの補助金・交付金・負担金」がそれぞれ約8割、約6割と高い一方、収益事業の割合が5%未満と少ない。
- 「地域連携DMO（複数市町村）」「地域DMO」は収益事業の割合は約3割。



※令和5年9月時点（最新決算値で調査）。数値について単位未満を四捨五入しているため、合計と内訳が一致しない場合がある。

【施策案⑪】広域連携DMOの役割の明確化

- 広域連携DMOは、地域連携DMOや地域DMOとは主な役割が異なるのではないか。
- 全広域連携DMOは、インバウンドによる広域周遊を促進させるために、運輸局やJNTOと連携して、特にプロモーション、広域データの収集分析、ブロック単位の商品流通、研修機能の4つの機能を強化すべきではないか。

4者会議での主な意見 (R6.4-5)

- 広域連携DMOは、地域連携DMOや地域DMOとは役割が異なると思う。広域周遊の促進が基本となると考える。
- 広域連携DMOはそれぞれ成り立ちやエリアでの立ち位置が違うため、相当の差異があるのでないか。
- 地域の実情を踏まえる必要があるものの、プロモーションと広域データの分析については強く同意する。
- 確かに商談会などをブロック単位でやった方が効率的。地域DMOから相談もある。今後、商流も非常に大事になってくる。
- 旅行者の位置情報を把握して、地域連携・地域DMOの取組にも繋げるようなデータ収集を行いたい。
- 地域全体の観光人材不足に対応するため、ガイド等の観光人材育成が必要である。
- 災害時に、特に被災していないエリアにおいて、正確な情報を発信する等の風評対策を行うことが必要である。

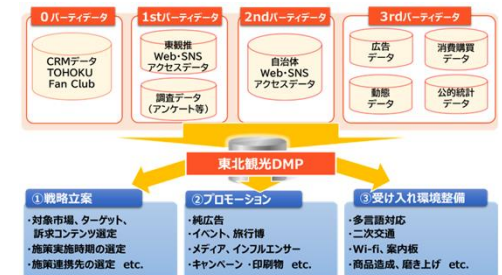
広域で実施すべき主な役割

CNN 番組風広告



▲ プロモーション
(JNTO・沖総局・OCVB等が連携)

東北観光DMP



▲ データの収集・分析
(東北観光推進機構)



▲ 商談会の実施
(四国ツーリズム創造機構)



▲ 研修の実施
(山陰インバウンド機構)

※その他、過去の大災害では風評対策として、「元気です北海道」キャンペーン(北海道観光振興機構)、「九州ふっこう割」(九州)を実施

(参考)4者会議※での主な意見

役割	プロモーション	データ	商品流通	研修	その他(災害時の風評対策等)
共通	<ul style="list-style-type: none"> ○WEB・SNSの活用 ○JNTOと連携したプロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> ○広域にまたがるデータの収集・分析 	<ul style="list-style-type: none"> ○旅行会社の招請・商談会の実施 ○旅行博への出展 	<ul style="list-style-type: none"> ○各DMO、観光事業者向けセミナー・実地研修の実施による人材育成 	
その他意見	<ul style="list-style-type: none"> ○1都10県を一つの観光圏に見立てたプロモーションの実施(関東) ○運輸会社(JAL、ANA、JR)と連携したプロモーションの実施(四国) 	<ul style="list-style-type: none"> ○会員向けHPにて観光統計データを公表(北海道) ○東北観光DMPを構築(東北) 	<ul style="list-style-type: none"> ○関西万博HPへの観光商品の登録促進(四国) ○ジャーナリスト・インフルエンサーの招請(九州) 	<ul style="list-style-type: none"> ○通訳案内士向けの研修の実施(近畿) ○大学講義を通じた観光人材の育成(四国) 	<ul style="list-style-type: none"> ○平時から官民連携し、広域連携DMOが旗振り役となることで、災害時の早急な対応につながる(北海道、九州)

※広域連携DMO、JNTO、地方運輸局及び観光庁による4者の会議であり、インバウンドの地方誘客や消費拡大等に向け、JNTOとの連携による広域連携DMOの機能強化等について検討等を行う。

※4者会議開催日：北海道(4/23)、東北(5/8)、関東(5/9)、北信・中部(5/8)、近畿(4/30)、せとうち(4/17)、山陰(4/22)、四国(4/24)、九州(4/24)、沖縄(5/9)

地方部への誘客を実現する長期滞在型高付加価値旅行商品の例

カナダの旅行会社「G Adventures」が、令和5年11月より、みちのく潮風トレイル等の東北の観光地を旅程に含む「**Japan : Kyoto, Tokyo & the Michinoku Coastal Trail**」を販売開始。

(催行は令和6年5月より月1,2回程度、令和7年11月までを予定)

※当該ツアーは「G Adventures」が全世界で28商品造成している「The Geluxe Collection」のうちの1つ。

5日目: 乳頭温泉郷のサイクリング



田沢湖周辺でのカヤック体験
(商品販売HPより)

3日目: **田沢湖周辺のカヤック、サイクリング**



角館での酒造見学
(商品販売HPより)

4日目: **角館の散策、酒造見学**



震災学習のイメージ
(東北観光推進機構HPより)

6日目: **津波と復興に関する学習、鵜鳥神楽体験**



岩手県田野畑村でのみちのく潮風トレイル体験
(田野畑村HPより)

7日目: **みちのく潮風トレイル**
(くろさき荘～北山崎ビジターセンター)

8日目: 浄土ヶ浜の散策



京都

1 1日目: 清水寺、平安神宮の参拝

2 2日目: 鞍馬寺～貴船のハイキング

東京

9 9日目: 東京散策

10 10日目: 河口湖バスツアーor谷中商店街の散策

観光庁主要施策との関連性

○地方部への誘客

- ・東京・京都から東北への誘客
- ・みちのく潮風トレイルの体験、津波と復興に関する学習

○長期滞在

- ・京都から東京までの11日間の旅行商品

○高付加価値化

- ・その地域ならではの体験、域内はハイヤーによる移動

予約実績

○販売価格: 約110万円～

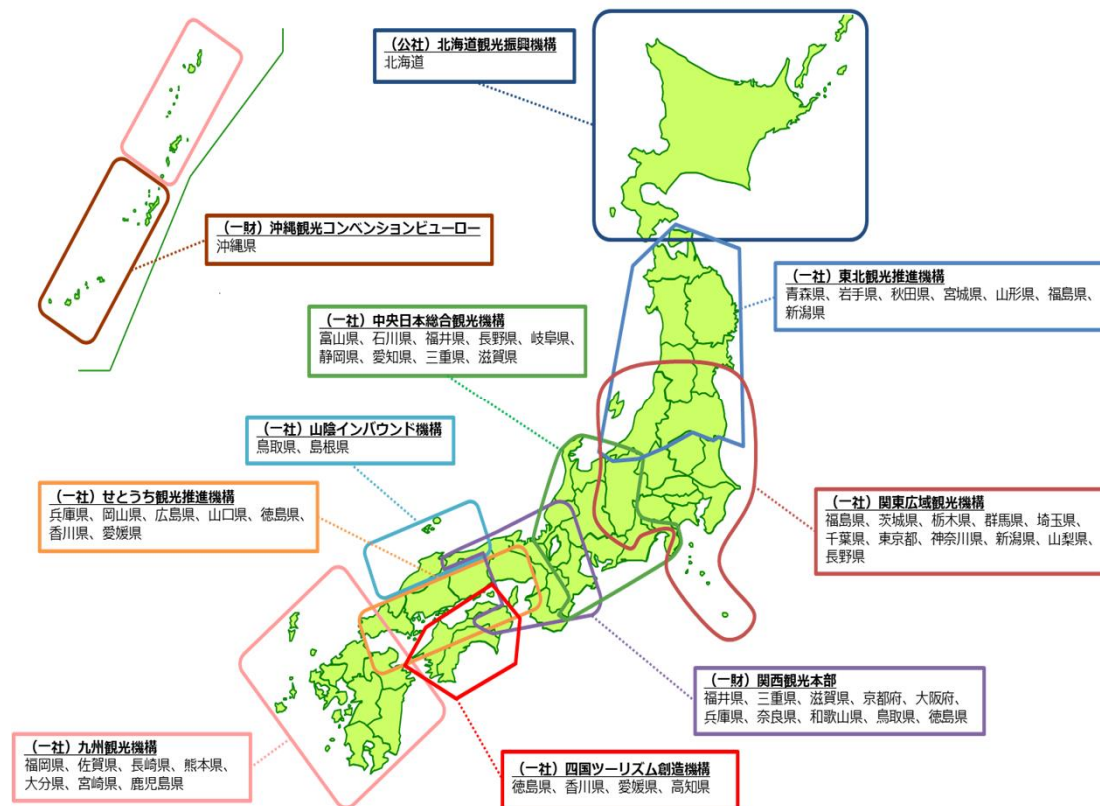
○令和6年2月時点において28商品中15位以内の予約実績

広域連携DMOの貢献

○東北観光推進機構が田沢湖及び乳頭温泉郷での過ごし方について助言

広域連携DMOについて

- 「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン（R5.4.3 一部改正）」では、広域連携DMOの役割にプロモーション等のマーケティングやコンテンツ開発等の着地整備の各地域への働きかけが重要であると記載。
- 『「DMO」形成・確立に係る手引き（R3.3）』では、広域連携DMO及び単独都府県の地域連携DMOについては、地域住民を含めた関係者に対する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の実施を登録要件から除外。



DMO名	設立年	登録年	職員数
(公社) 北海道観光振興機構	2008年	2017年	47人
(一社) 東北観光推進機構	2007年	2017年	30人
(一社) 関東広域観光機構	2018年	2019年	5人
(一社) 中央日本総合観光機構	2016年	2018年	9人
(一財) 関西観光本部	2017年	2017年	24人
(一社) 山陰インバウンド機構	2017年	2017年	14人
(一社) せとうち観光推進機構	2016年	2017年	20人
(一社) 四国ツーリズム創造機構	2018年	2019年	13人
(一社) 九州観光機構	2005年	2018年	38人
(一財) 沖縄観光コンベンションビューロー	1954年	2018年	142人

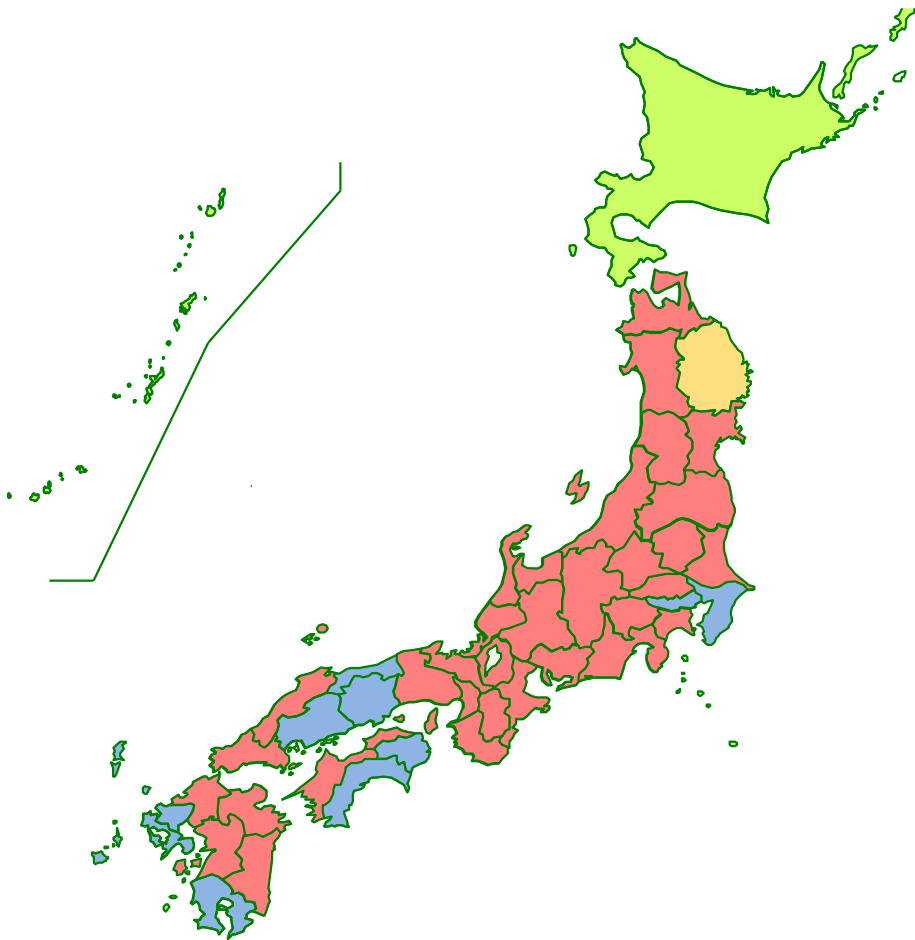
※職員数は、非常勤職員を含む

出典：「令和5年 観光地域づくり法人形成・確立計画」の様式1、2

【参考】地域連携(県単位)DMOについて

地域連携(県単位) DMO

- …「登録DMO」
- …「候補DMO」
- …広域連携DMO「(公社)北海道観光振興機構」
「(一財)沖縄観光コンベンションビューロー」



活動の対象地域	DMO名	職員数
青森県	(公社) 青森県観光国際交流機構	42人
岩手県	(公財) 岩手県観光協会	8人
宮城県	(公社) 宮城県観光連盟	16人
秋田県	(一社) 秋田県観光連盟	11人
山形県	(公社) 山形県観光物産協会	26人
福島県	(公財) 福島県観光物産交流協会	96人
茨城県	(一社) 茨城県観光物産協会	27人
栃木県	(公社) 栃木県観光物産協会	28人
群馬県	(公財) 群馬県観光物産国際協会	32人
埼玉県	(一社) 埼玉県物産観光協会	22人
神奈川県	(公社) 神奈川県観光協会	9人
新潟県	(公社) 新潟県観光協会	20人
富山県	(公社) とやま観光推進機構	15人
石川県	(公社) 石川県観光連盟	49人
福井県	(公社) 福井県観光連盟	26人
山梨県	(公社) やまなし観光推進機構	17人
長野県	(一社) 長野県観光機構	85人
岐阜県	(一社) 岐阜県観光連盟	16人
静岡県	(公社) 静岡県観光協会	20人
愛知県	(一社) 愛知県観光協会	16人
三重県	(公社) 三重県観光連盟	9人
滋賀県	(公社) びわこビジターズビューロー	27人
京都府	(公社) 京都府観光連盟	13人
大阪府	(公財) 大阪観光局	56人
兵庫県	(公社) ひょうご観光本部	25人
奈良県	(一財) 奈良県ビジターズビューロー	23人
和歌山県	(公社) 和歌山県観光連盟	17人
島根県	(公社) 島根県観光連盟	29人
山口県	(一社) 山口県観光連盟	13人
香川県	(公社) 香川県観光協会	8人
愛媛県	(一社) 愛媛県観光物産協会	35人
福岡県	(公社) 福岡県観光連盟	17人
熊本県	(株) くまもとDMC	15人
大分県	(公社) ツーリズムおおいた	19人
宮崎県	(公財) 宮崎県観光協会	26人

※職員数は、非常勤職員を含む

出典：「令和5年 観光地域づくり法人形成・確立計画」の様式1