

全般について

▶ 観光地域づくり法人には必ずインバウンド向けの取組の実施が求められるのか。

“地域の「何を」「誰に」「どうやって」売るのか”といった、いわゆる観光戦略については、まさに地域の多様な関係者との合意形成の中で、地域が目指す姿に即して地域自身が検討・決定すべきものであり、必ずしもインバウンド向けの取組が観光地域づくり法人の絶対条件であるとは考えておりません。

また、インバウンドが増加傾向にあるとはいえ、全体に占める国内旅行市場のシェアは依然として大きく、国内旅行者向けの施策も引き続き重要であることは言うまでもありません。

ただし、我が国では本格的な人口減少社会を迎え、今後、国内旅行市場に大きな伸びが見込めない中、国として、一層の拡大が見込まれるインバウンド需要をいかに各地域が取り込み、地域活性化に繋げていくかが極めて重要であると考えております。

そのため、国としては、国内のみならず、インバウンドを対象とした地域の取組を今後積極的に支援していきたいと考えております。

▶ 観光地域づくり法人の登録要件に対する自己点検結果について「満たしていない」を選択した場合、「登録観光地域づくり法人」として登録はできないのか。

「観光地域づくり候補法人」の登録とは異なり、各要件について「満たしていない」を選択した場合、基本的に「登録観光地域づくり法人」としての登録はできません。ただし、要件を満たしているかどうかについては観光庁で判断しますので、事業報告書に具体的にどのような点において満たしていないと認識しているのかについてご記載ください。



観光地域づくり法人登録要件の充足状況に係る判断基準について

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

▶ 合意形成の仕組みの中に、①地域が「売り」とする観光資源の関係者、②宿泊事業者、③交通事業者、④行政が原則すべて参画していることとあるが、例外は認められるのか。

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

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

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

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

（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

▶ KPIに関して、必須項目のほかに取得すべきものはあるか。

必須KPIとして求めている「延べ宿泊者数」、「旅行消費額」、「来訪者満足度」、「リピーター率」については必ず取得していただくことが必要ですが、「WEBサイトのアクセス状況」、「住民満足度」についてもデータ収集が望ましいと考えております。合理的理由により収集が困難な場合は、その理由を形成・確立計画内に具体的にご記載ください。

なお、この6つのデータは最低限取得すべきデータとして列挙したものであり、これら以外にも、地域の特性等に応じて必要となるデータを地域自身で検討し、収集・分析することが重要です。

▶ 「WEBサイトのアクセス状況」を収集すべきデータとして求める意図とは。

旅行における顧客の一連の行動において、まず重要となるのは、その地域を旅行先として認知し、興味を持ってもらうことです。その認知度や興味レベルを把握・分析することは、プロモーション等の具体的な誘客施策を実施していく上で重要なステップであり、これらを測るためには、市場に対するアンケート調査を実施することが有効ですが、これを継続的に実施するためには、事務的・経済的負担も少なくありません。

そのため、地域に対する顧客の関心度を比較的容易に把握できるデータとして、各観光地域づくり法人に収集していただきたいのが「WEBサイトのアクセス状況」です。

今日、顧客（特にFIT）の多くは必要な情報をWEBサイト経由で取得していることに加え、インターネット上の情報は数値データとして蓄積されていることから、過去のデータを含めて継続的な収集が可能です。

地域のWEBサイトのアクセス数を継続的に把握することにより、自地域に対する興味関心が過去と比較して高まっているのか否か、年間を通じてどのような季節、月、曜日、時間帯に高まっているのか、実施したプロモーション等の効果が現れているのか否かといった様々な分析を行うことができます。さらに、地域のWEBサイト内におけるページ間のアクセス数を比較することで、顧客が自地域の何に興味関心を持っているのか等を具体的に把握・分析することが可能です。

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

基本的に、K P I及び、それらの年次・目標数値等の設定にあたっては、地域が目指す姿や、組織・プロジェクトが設定する最終的な“ゴール”となる目標に向かって、各地域において戦略的に設定いただくべきものと考えております。

そのため、観光庁としては、項目や目標数値等の妥当性を判断する上で、その設定に至る検討のプロセスや考え方がより重要であると考えており、形成・確立計画及び事業報告書の中における記載から、個別に判断させていただきたいと考えております。

▶ 計画について、戦略の策定状況、K P Iの達成状況、P D C Aの実施状況の評価分析に基づく見直しを行った上で、必ず変更する必要があるのか。

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

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

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

▶ 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」を求める意図とは。

観光地域としての持続性を高めていくためには、地域に訪れる観光客の滞在時間を延ばすとともに、来訪客の満足度を高め、リピーターとなっていただくことが重要であり、そのためには、住民を含む地域全体として観光客を迎え入れる気運や“おもてなしの質”を高めることが重要です。

また、観光客の増加は、例えば住民が利用する施設の混雑や、交通渋滞、環境悪化など、地域住民の生活にマイナスの影響を与えることも少なくありません。そのため、将来にわたって地域住民の理解と関与を確保し、持続的な観光地域振興を図る観点から、観光地域づくり法人は行政とも連携しながら、地域住民に対し、地域経済における観光の重要性など、観光振興の目的・意義を丁寧に説明していくことが求められます。

▶ 戦略の共有について、「地域における取組の不足や重複等の調整を定期的に行うことが必要である」とあるが、具体的にどの程度の頻度か。

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

▶ 観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価が実施される仕組みや体制とは、例えばどのようなものか。

当該仕組みや体制の事例としては、以下が考えられます。

- ・ 持続可能な景観形成や歴史的資源・自然環境の保全・管理のための景観法に基づく景観計画や景観に関するガイドラインの策定等のための行政等への働きかけ
- ・ 飲食店、宿泊施設やガイド等のサービスの品質管理の向上に資する品質保証制度の活用
- ・ 着地型旅行商品の造成・流通・販売におけるOTA、インバウンドベンチャー等との連携やその活用
- ・ 既存の社会資本ストックの活用につながる地域のエリアマネジメント活動との連携
- ・ 域内交通を含む交通アクセスの整備のための行政や交通事業者等との認識共有や働きかけ
- ・ 観光人材の育成のための教育・研修の実施
- ・ 旅行消費の増大やリピーターの確保に資する効果的な取組を行うためのCRM（顧客関係管理）によるマーケティングの実施

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

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

（4）観光地域づくり法人の組織

▶ 「データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（CMO：チーフ・マーケティング・オフィサー）」とは、どのような人材か。

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

▶ 「運営収支や安定的な運営資金の確保に関する財務責任者（CFO：チーフ・フィナンシャル・オフィサー）」とは、どのような人材か。

観光地域づくり法人の持続可能な運営のため、運営収支や安定的な財源の確保（多様な財源確保の検討等）に関する財務責任者（CFO）を設置していただくこととしております。財務責任者（CFO）は、「データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（CMO）」と兼務可能です。

▶ 「専従」とは具体的にどのような意味か。

基本的には観光地域づくり法人に正社員（正職員）という形で雇用されている者を想定していますが、出向や非常勤職員といった形でも、他の会社や職業等と掛け持ちでなく、文字どおり観光地域づくり法人におけるデータ分析やマーケティング等を中心とした業務に“もっぱら従事”していれば「専従」とみなすことが可能です。

（5）安定的な運営資金の確保

▶「安定的かつ多様な運営資金」を確保できる見通しがあるか否かはどのように判断されるのか。

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

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

観光地域づくり法人の主たる役割は、地域のマネジメント・マーケティング活動・着地整備を通じて、観光で地域が稼げる仕組みづくりや地域を活性化させることであり、観光地域づくり法人自身が収益を上げることはありません。そのため、観光地域づくり法人の活動に対しては、財政面も含めた自治体による一定の支援が必要となる場合が多いと考えており、将来的にも、自治体からの補助金等を観光地域づくり法人の運営資金とすることは決して否定されるものではありません。

特に、「広域連携DMO」や単独都府県による「地域連携DMO」の場合、広範囲にわたるエリア全体のマーケティングやプロモーションが主な役割となるため、例えば旅行商品の造成・販売等の自主財源確保の手段にも乏しいと考えられることから、自治体による一定の財政支援が必要であると考えます。

ただし、自治体の予算は基本的に単年度主義であり、将来にわたる安定的な支援の継続を見込むことは困難であることから、自治体からの補助金等に完全に依存することは望ましくないと考えており、将来に向けて、一定の自主財源を確保するための方策を検討していただくことが必要です。

また、各地域の観光地域づくり法人には、自らの活動の意義や成果等を客観的なデータ等に基づいて分かりやすく整理・提示することにより、公的支援を受けることに関する、自治体や議会（地域住民）の理解を得るための努力も求められます。