

観光地域づくり法人の現状及び課題 ～観光を巡る動向を踏まえて～

令和6年1月18日

観光庁

観光地域振興部観光地域振興課

1. 直近の動向

2. 観光立国推進基本計画

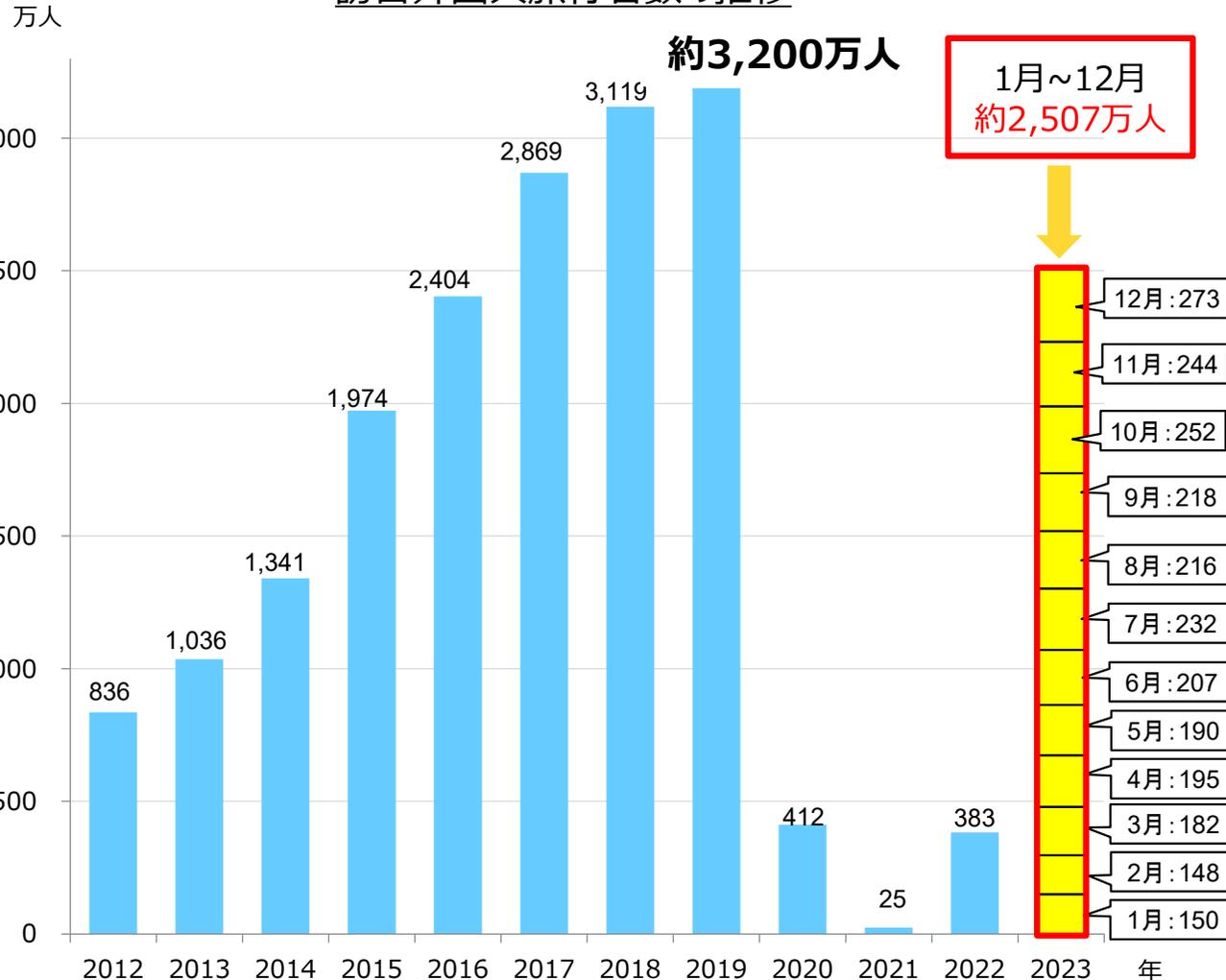
3. 観光地域づくり法人(DMO)の登録制度

4. 観光地域づくり法人(DMO)の現状と課題

インバウンドの状況（旅行者数）

- 2019年まで飛躍的に増加も、新型コロナの影響により、2020年以降、大幅な落ち込み
- 2022年10月の水際措置の緩和以降、堅調に増加の傾向。
- 2023年の訪日外国人旅行者数は約2,507万人と2,500万人を超えた。コロナ前と比べ79%の回復（中国を除くと102%の回復）となった。
- 同年12月の訪日外国人旅行者数は約273万人と、**コロナ前と比べ108%の回復**（中国からの訪日を除くと**133%の回復**）となり、3ヶ月連続で単月ではコロナ前の水準を回復した。

訪日外国人旅行者数の推移



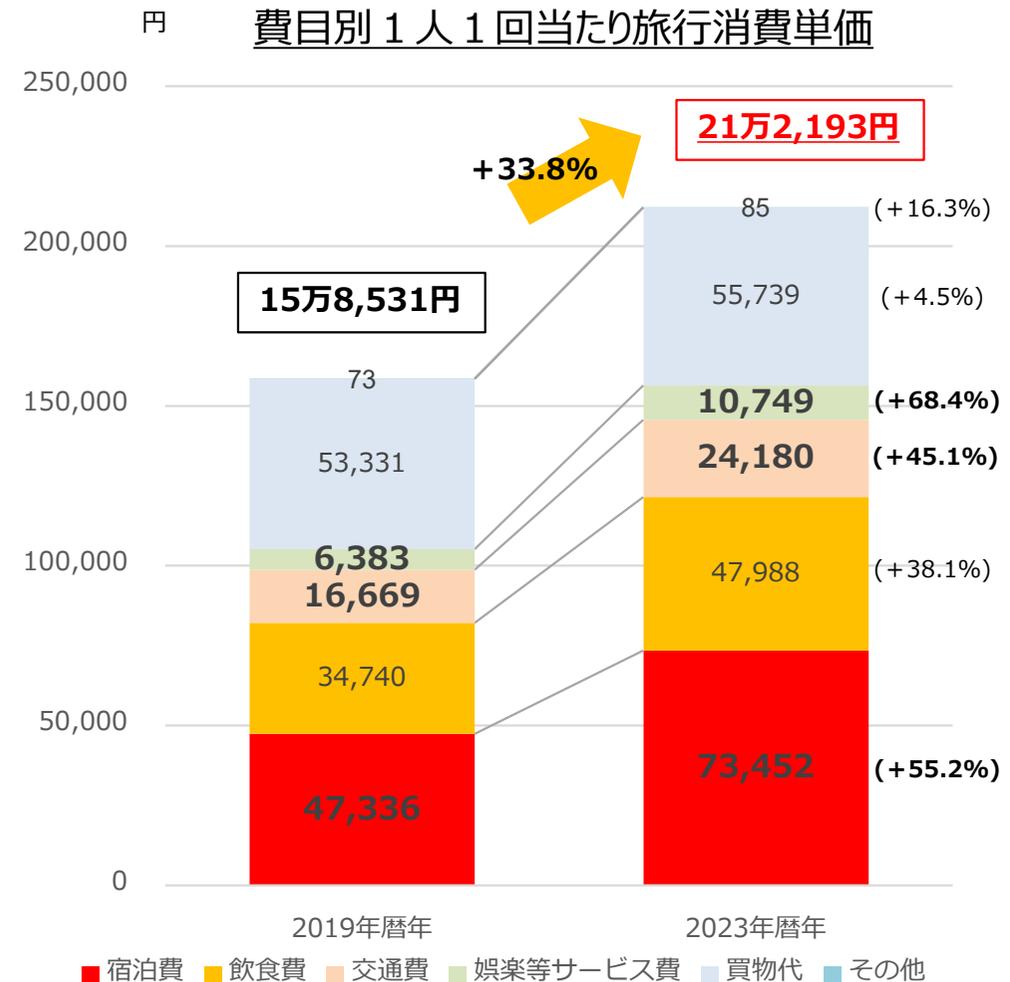
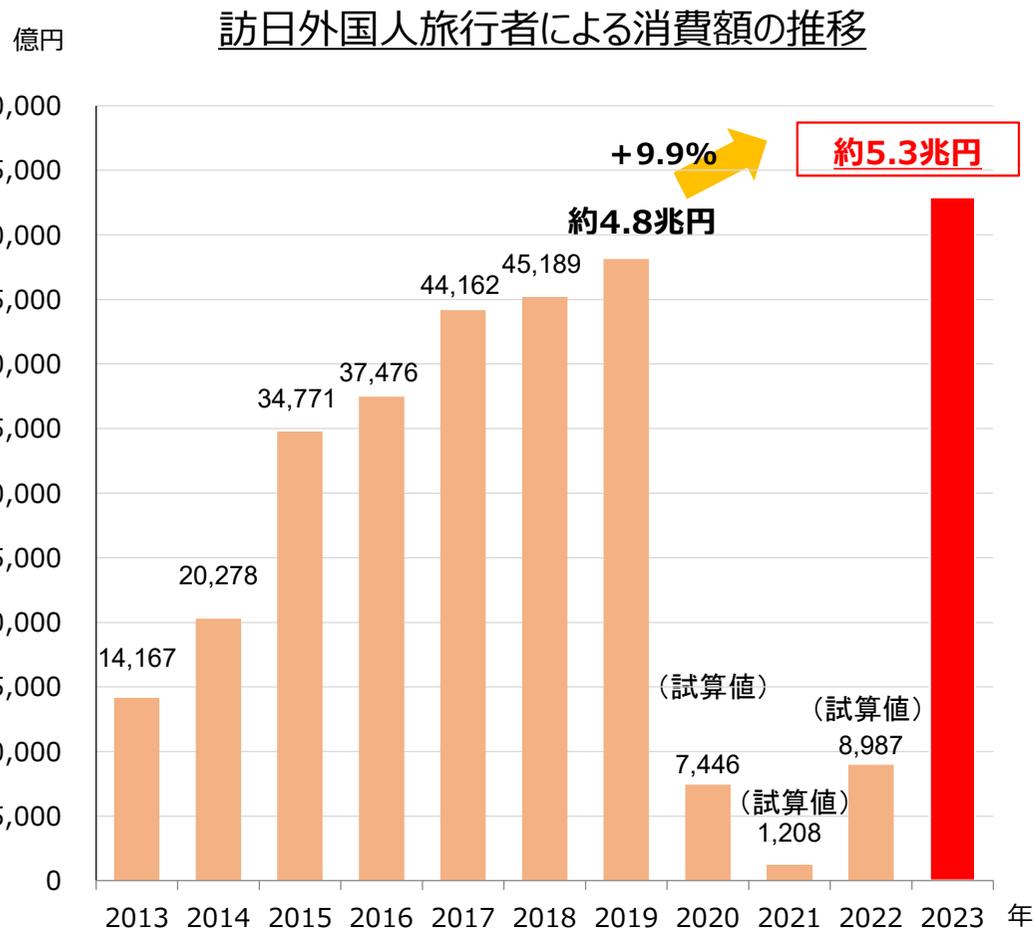
国・地域別訪日者数上位（2023年12月）

①韓国	78万人
②台湾	40万人
③中国	31万人
④香港	25万人
⑤米国	18万人

出典：日本政府観光局（JNTO）
 ※ 2022年以前は確定値、2023年1月～10月の値は暫定値、2023年11月～12月の値は推計値

インバウンドの回復状況（消費額）

- 2023年の訪日外国人消費額は、5.3兆円と過去最高。（2019年は4.8兆円。2019年比9.9%増）
- 費目別にみると、**娯楽等サービス費、宿泊費、交通費**等が上昇。
- 訪日外国人（一般客）一人当たりの旅行支出は、21万2千円（2019年比33.8%増）
- ※平均泊数が伸びたこと（8.8泊→10.2泊）や円安・物価上昇の影響等が考えられる。



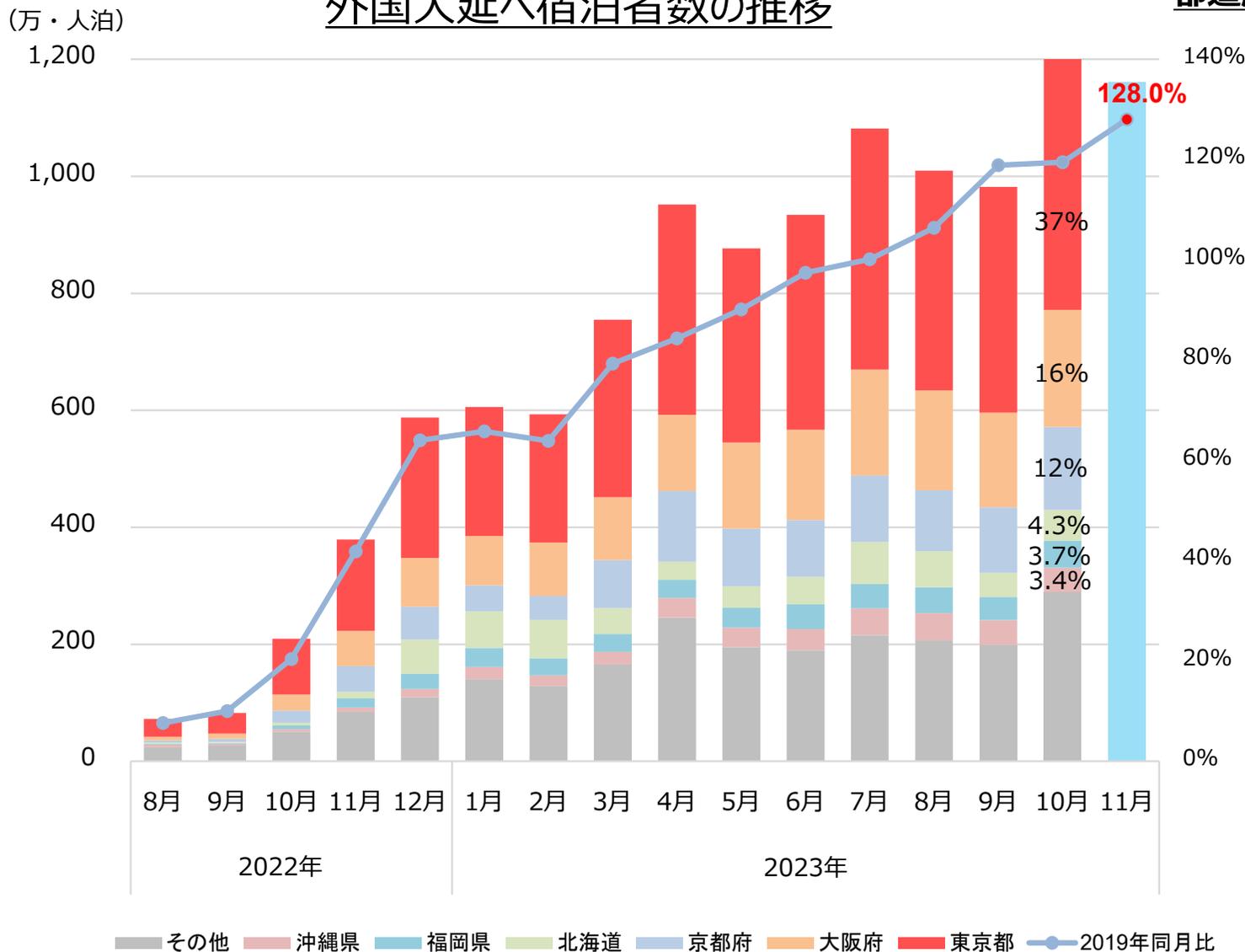
出典：「訪日外国人消費動向調査」より算出
 ※ 2020年及び2021年は、新型コロナウイルス感染症の影響により2020年4月～2021年9月において調査を中止したため、試算値であることに留意。
 ※ 2022年は新型コロナウイルス感染症の影響により空港数を絞って実施したため、試算値であることに留意。

※2023年暦年は1次速報値。

インバウンドの状況（延べ宿泊者数）

- 2023年11月の外国人延べ宿泊者数は**1,160万人泊**で、**コロナ前以上に回復**（2019年同月比128.0%）
- 他方、観光需要の回復状況は**宿泊先地域によって偏在傾向**が見られ、**三大都市圏のみで7割超**（72.5%）

外国人延べ宿泊者数の推移



都道府県別外国人延べ宿泊者数(2023年10月)

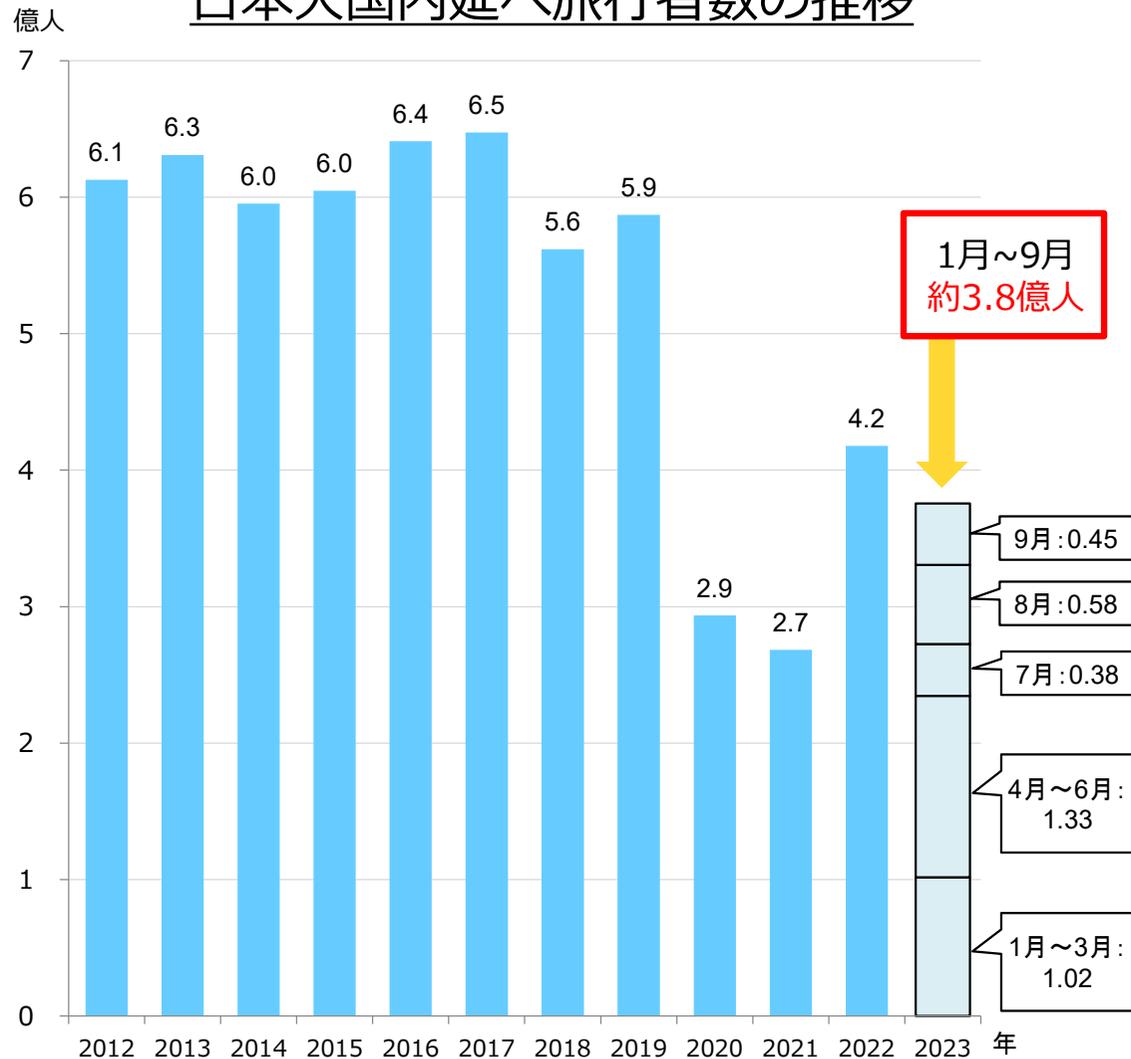
三大都市圏※ トップ5		
	シェア	延べ宿泊者数
東京都	37.1%	454.5 万人泊
大阪府	16.3%	200.2 万人泊
京都府	11.6%	141.8 万人泊
千葉県	2.7%	33.2 万人泊
神奈川県	2.3%	28.1 万人泊
地方部 トップ5		
	シェア	延べ宿泊者数
北海道	4.3%	52.3 万人泊
福岡県	3.7%	45.9 万人泊
沖縄県	3.4%	42.1 万人泊
広島県	1.3%	15.7 万人泊
長野県	1.2%	15.2 万人泊

出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

※埼玉県・千葉県・神奈川県、東京都、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県

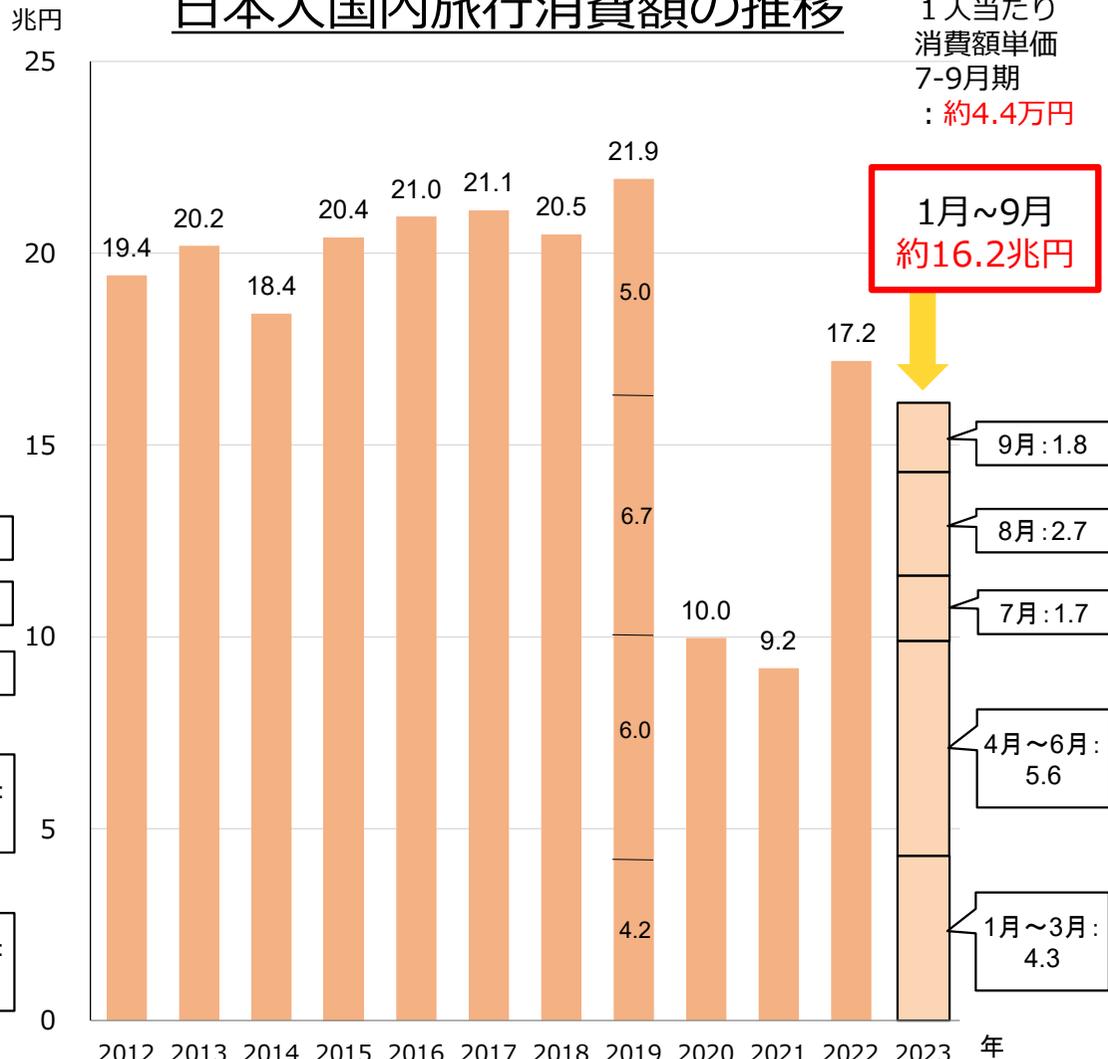
- 国内の旅行者数・消費額は横ばいで推移しており、今後も人口減少の影響を受ける
- 2023年1-9月期の国内旅行消費額は、2019年同期比の約96%まで回復
- 2023年7-9月期の国内旅行者一人当たりの旅行支出は、2019年同期比で約12%増

日本人国内延べ旅行者数の推移



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」
※2023年7月～9月の値は速報値

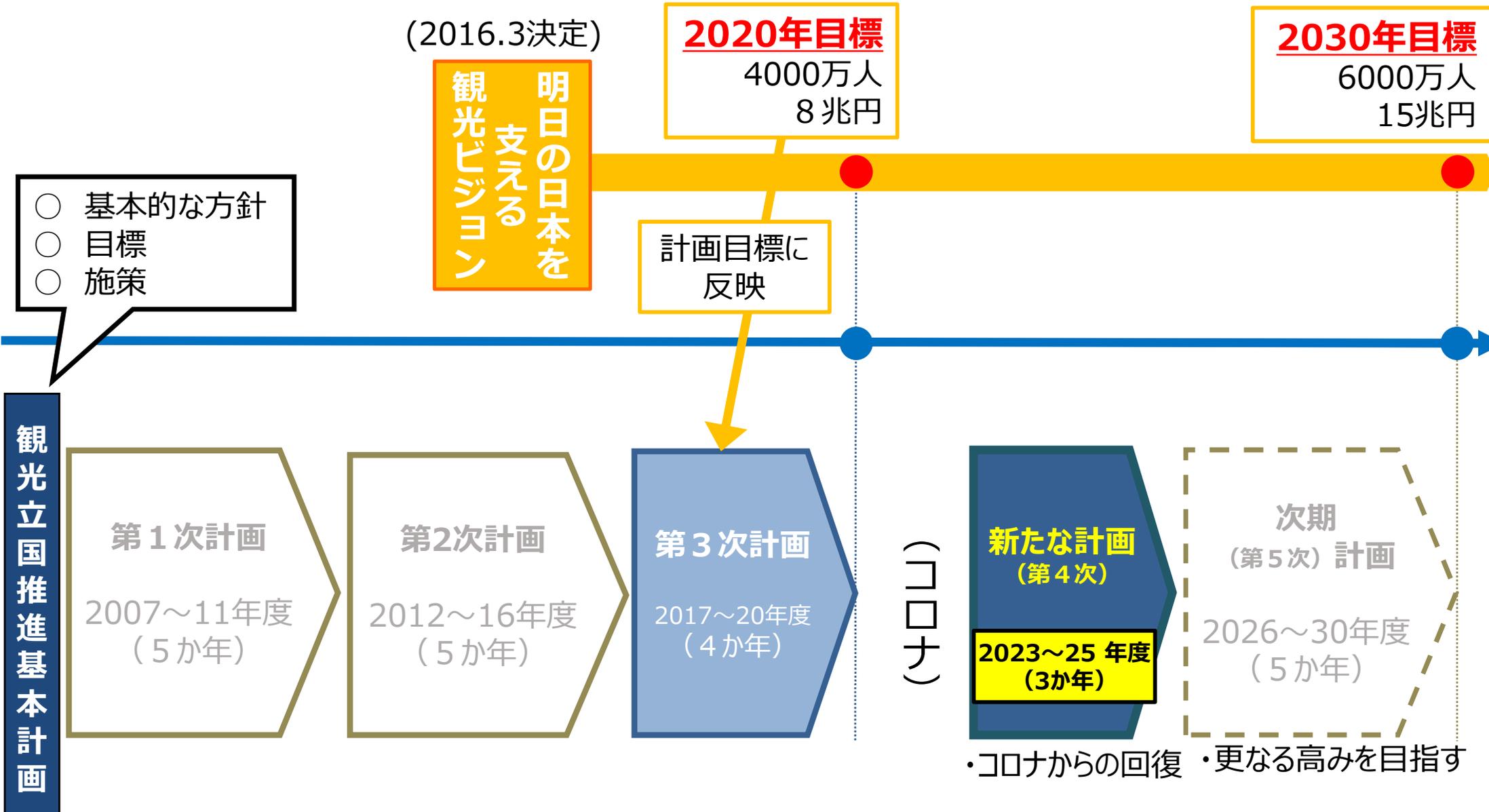
日本人国内旅行消費額の推移



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」
※2023年7月～9月の値は速報値

1. 直近の動向
- 2. 観光立国推進基本計画**
3. 観光地域づくり法人(DMO)の登録制度
4. 観光地域づくり法人(DMO)の現状と課題

観光立国推進基本計画（観光ビジョンとの関係）



- 観光はコロナ禍を経ても**成長戦略の柱**、**地域活性化の切り札**。国際相互理解・国際平和にも重要な役割。
- コロナによる変化やこれまでの課題を踏まえ、**2025年(万博開催)に向け**、我が国の観光を**持続可能な形で復活させる**。
- 「**持続可能な観光**」「**消費額拡大**」「**地方誘客促進**」をキーワードに、全国津々浦々に観光の恩恵を行きわたらせる。

取り組む3つの戦略

持続可能な観光地域づくり戦略

- 観光地・観光産業の再生・高付加価値化
- 観光DX、観光人材の育成・確保
- 自然、文化の保全と観光の両立等、**持続可能な観光地域づくり**

インバウンド回復戦略

- コンテンツ整備、受入環境整備
- 高付加価値なインバウンドの誘致
- アウトバウンド・国際相互交流の促進

国内交流拡大戦略

- 国内需要喚起
- ワークেশョン、第2のふるさとづくり
- 国内旅行需要の平準化

目指す2025年の姿

※個別の施策については、主な内容を記載

- 活気に満ちた**地域社会**の実現に向け、**地域の社会・経済に好循環**を生む「**持続可能な観光地域づくり**」が全国各地で進められ、**観光の質の向上**、**観光産業の収益力・生産性の向上**、**交流人口・関係人口の拡大**がコロナ前より進んだ形で観光が復活している
- 万博の開催地である我が国が**世界的潮流を捉えた観光地**として脚光を浴び、「**持続可能な観光**」の**先進地**としても注目されている

観光立国推進基本計画（第4次）について（目標）

考え方

- コロナによる変化やコロナ前からの課題を踏まえ**質の向上を強調**するとともに、地域の目標への引き直しやすさも考慮。
- 今後の世界的なコロナの収束見通しが不透明であることも踏まえ、**人数のみに依存しない指標**を中心に設定。

目標

の地域づくり
の体制整備

① 持続可能な観光地域づくりに
取り組む地域数 **(新たに設定)**

2019年実績

コロナ
(2021年)

早期達成を
目指す目標

2025年目標

12地域
※2022年

全都道府県
100地域

② 訪日外国人旅行者一人当たり
旅行消費額 **(新指標)**
＜訪日外国人旅行消費額単価＞

15.9万円/人

—

20万円/人
(2019年比25%増)

〔旅行消費額〕
4.8兆円

〔旅行消費額〕
0.1兆円

**旅行消費額
5兆円**

〔旅行消費額〕
6兆円超
(注1)

③ 訪日外国人旅行者一人当たり
地方部宿泊数 **(新指標)**

1.4泊

—

2泊

④ 訪日外国人旅行者数

3,188万人

25万人

⑤ 日本人の海外旅行者数

2,008万人

51万人

2019年水準超え
(注2)

⑥ 国際会議の開催件数割合

アジア2位
アジア主要国シェア約30%

—

アジア最大の開催国
アジア主要国シェア3割以上

⑦ 日本人の地方部延べ宿泊者数

3.0億人泊

2.0億人泊

3.2億人泊

⑧ 国内旅行消費額

21.9兆円

9.2兆円

20兆円

22兆円
(2030年目標の前倒し)

インバウンド

国内

(注1) 訪日外国人旅行者数が2025年目標を達成した場合。

(注2) 世界的なコロナの収束見通しが不透明な中で設定したものであることに特に留意が必要。

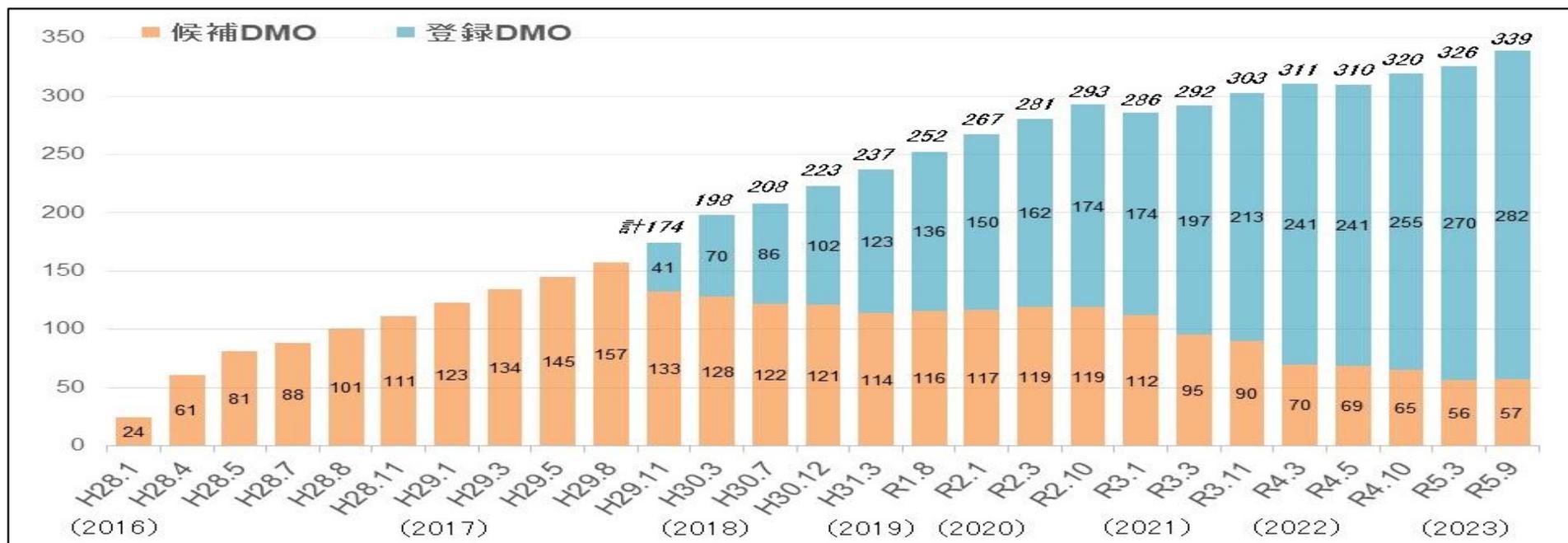
1. 直近の動向
2. 観光立国推進基本計画
3. **観光地域づくり法人(DMO)の登録制度**
4. 観光地域づくり法人(DMO)の現状と課題

「観光地域づくり
法人(DMO)」
登録の5要件

- (1) DMO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
- (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
- (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・仕組み作り、プロモーションの実施
- (4) 法人格の取得、最終的な責任者の明確化、CMO・CFOの確保
- (5) 安定的な運営資金の確保

すでに該当している = 「登録DMO (登録観光地域づくり法人)」
今後該当する予定 = 「候補DMO (観光地域づくり候補法人)」

〈観光地域づくり法人(DMO)数の推移〉



観光地域づくり法人(DMO)の類型と役割分担

■ 地域DMO：基礎自治体である単独市町村の区域を一体として、観光地域づくりを行う組織

- ・対象区域のマーケティング、戦略策定、観光資源の磨き上げ、受入環境の整備等

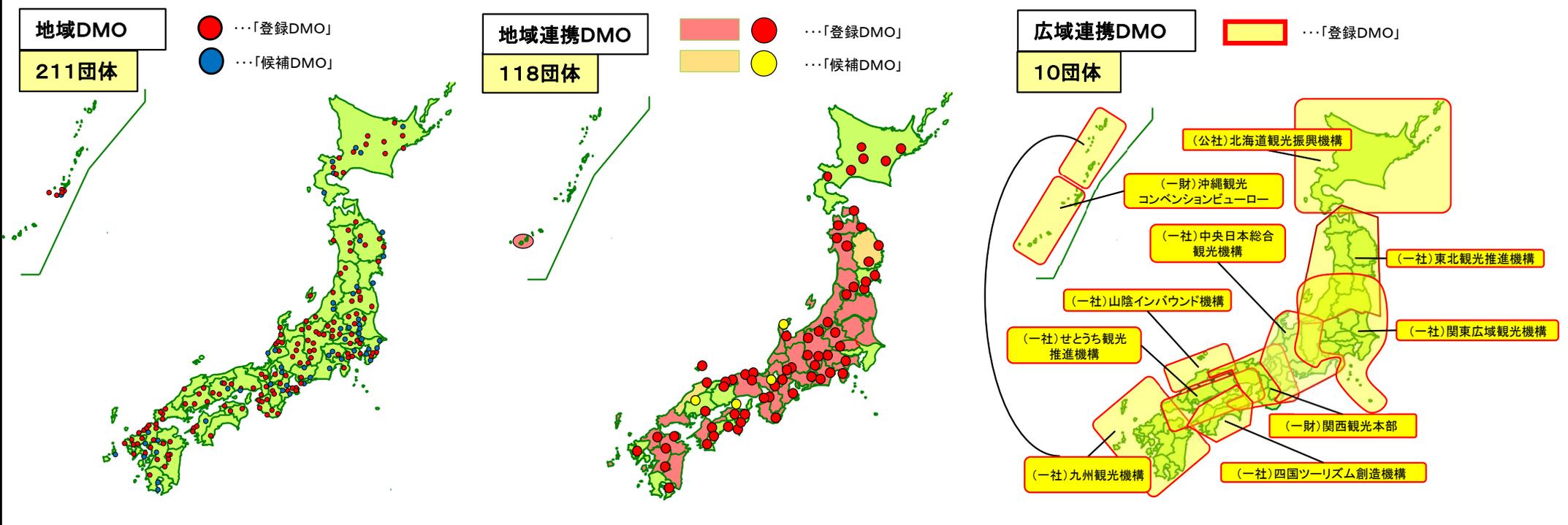
■ 地域連携DMO：複数の自治体にまたがる区域を一体として、観光地域づくりを行う組織

- ・対象区域のマーケティング、戦略策定、観光資源の磨き上げ、受入環境の整備等

■ 広域連携DMO：地方ブロックレベルの区域を一体として、観光地域づくりを行う組織

- ・対象区域のマーケティング、各地域の観光資源を集約し、戦略策定やプロモーション、広域的なコンテンツの開発等

「DMO登録制度」として339団体（※）が登録（R5.9.26時点）



※「登録DMO」登録数：282団体、「候補DMO」登録数：57団体

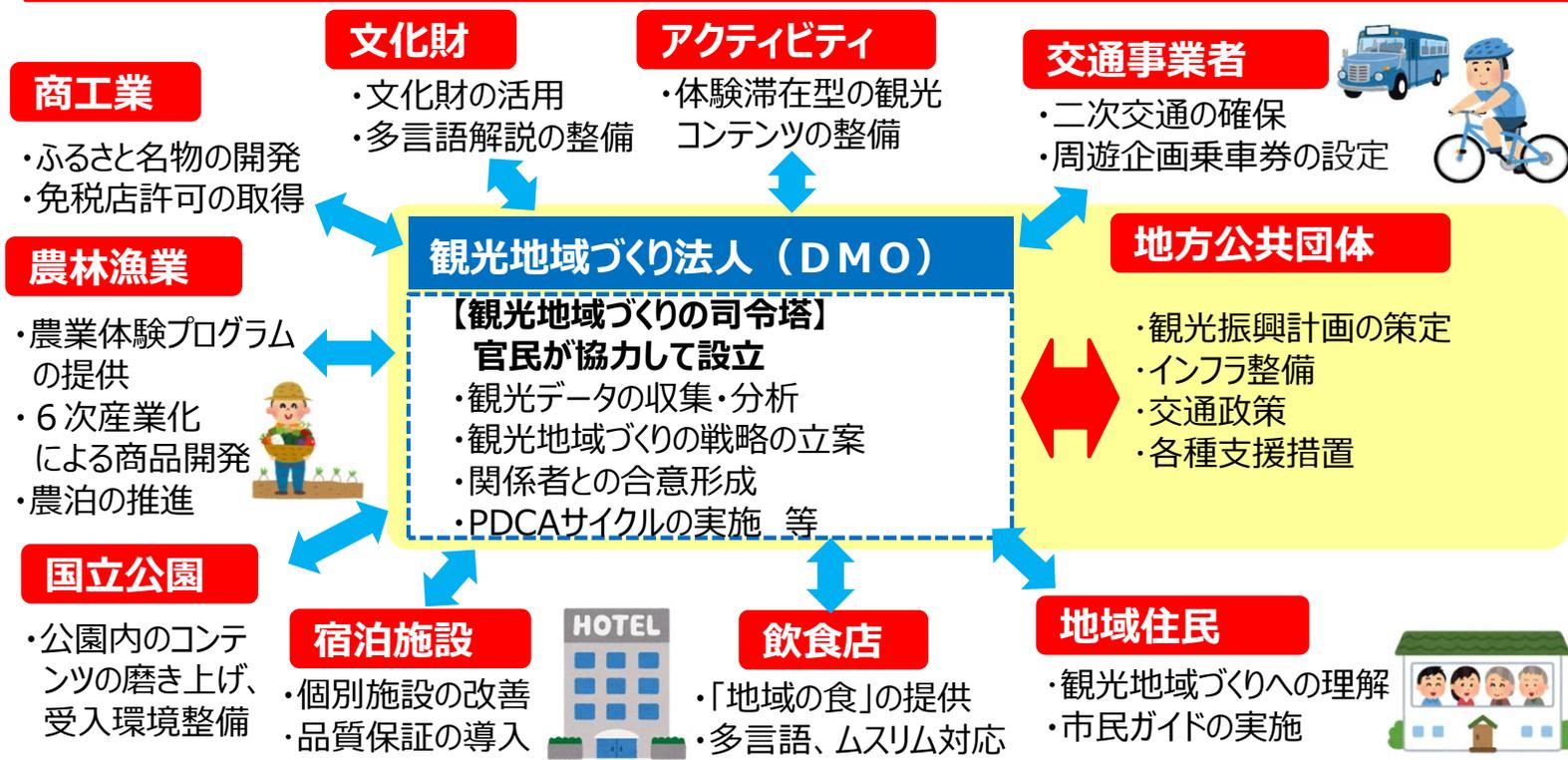
観光地域づくり法人（DMO）

地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりの司令塔となる法人

DMO : Destination Management / Marketing Organization

地域の関係者を巻き込んだ体制の構築

観光地域づくり法人(DMO)を中心とし、地域の関係者が主体的に参画した体制を構築



ターゲティング等の戦略策定

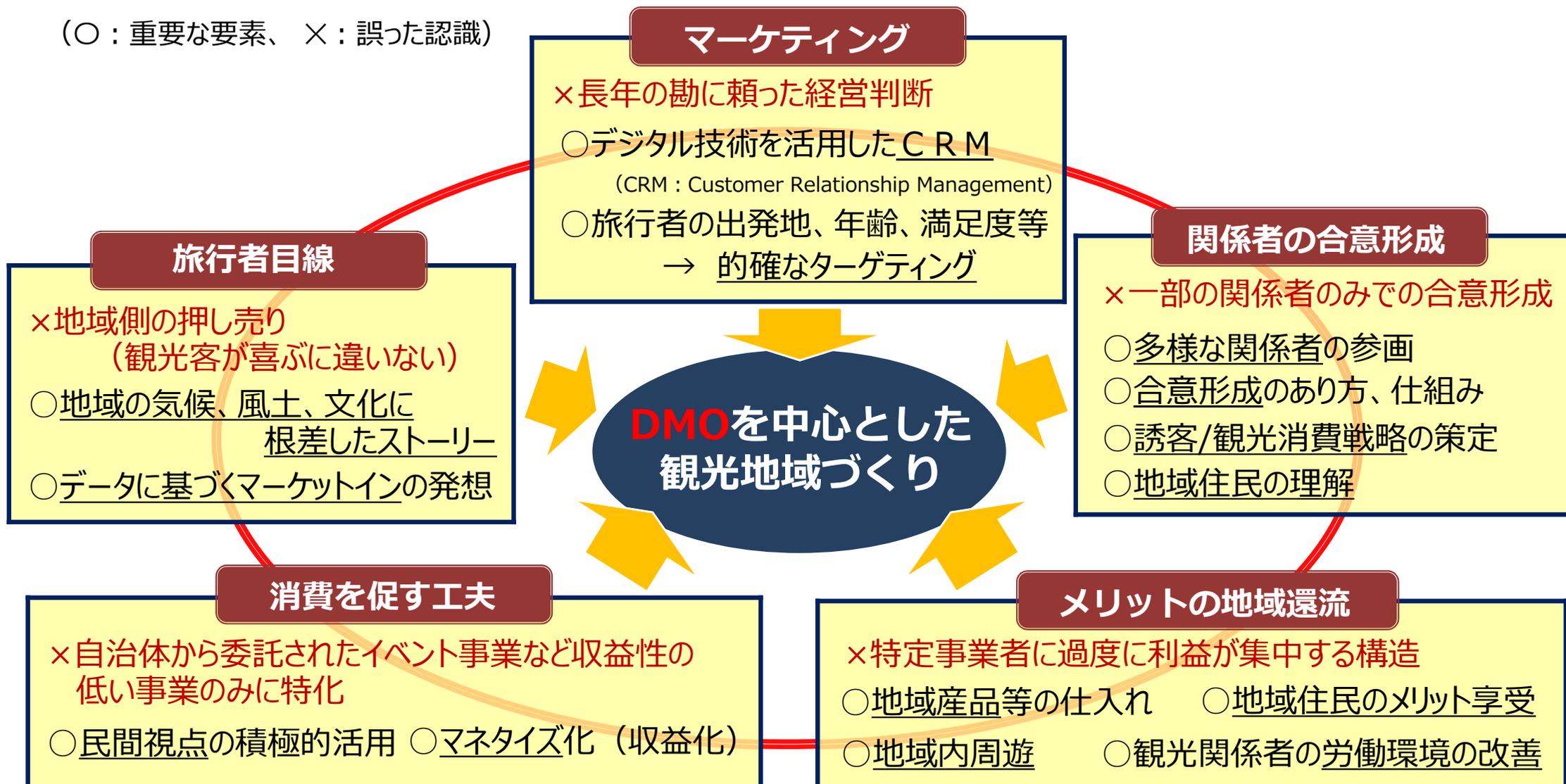
観光コンテンツの造成

受入環境の整備

地方誘客・旅行消費拡大

- 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 〕

(○ : 重要な要素、 × : 誤った認識)



1. 直近の動向
2. 観光立国推進基本計画
3. 観光地域づくり法人(DMO)の登録制度
4. **観光地域づくり法人(DMO)の現状と課題**

DMOアンケート調査結果の項目

■ 観光庁において、今年度DMOに実施した各種調査から得られた現状における課題等を9項目にて整理。

観光庁実施の各種アンケート調査

調査名	対象	調査期間	回答数
令和5年 登録DMO現状調査	登録DMO	9/7~10/13	266
国内DMOの課題把握調査	登録・候補DMO	11/20~12/15	173
国内DMOの指標の算出方法に関する調査	登録・候補DMO	10/26~11/9	138

調査結果については、次の9項目で整理

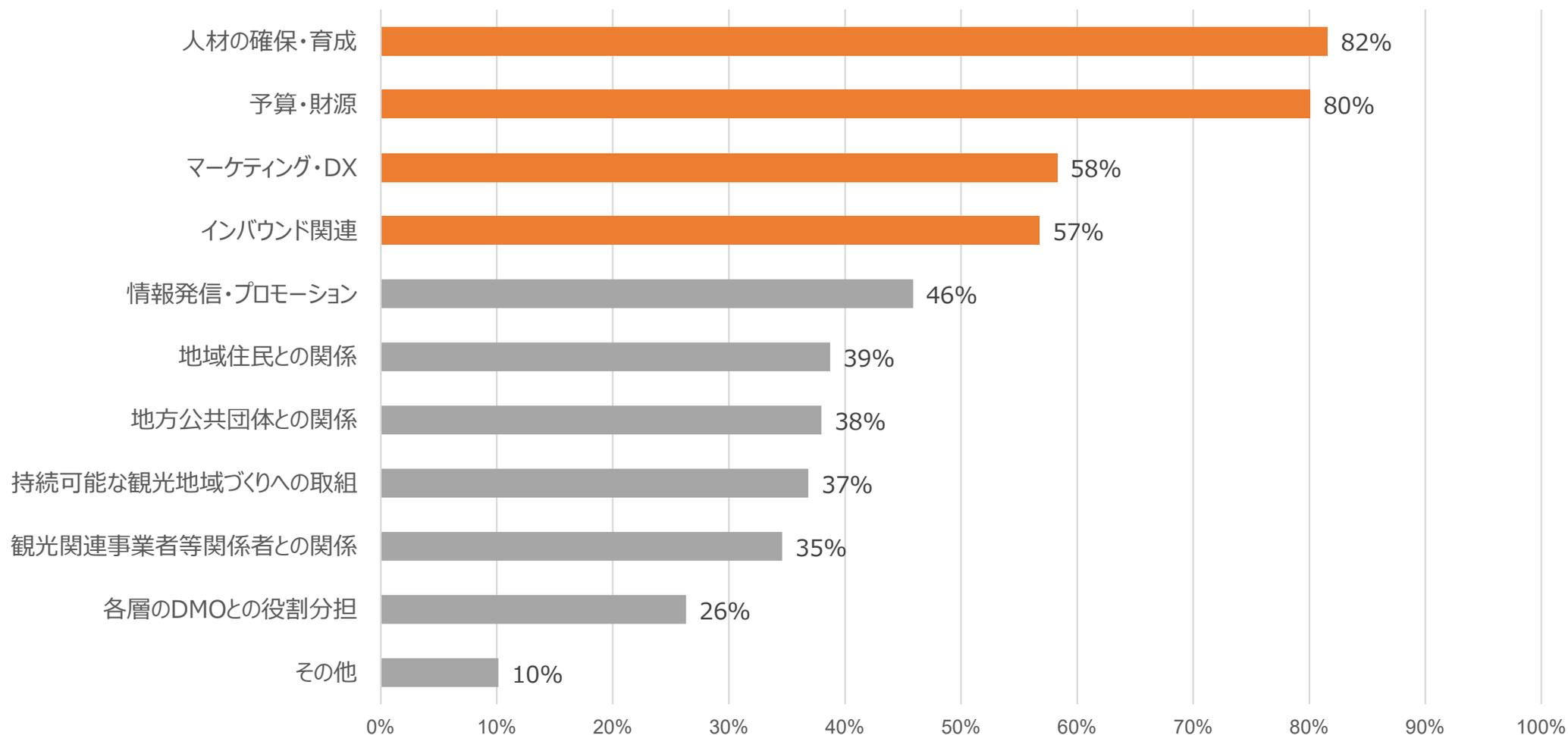
- ・登録DMOの現状の課題(全般)
- ・DMO組織の経営戦略の策定
- ・DMOにおける地域指標の把握
- ・観光に関する総合的な戦略の策定
- ・インバウンドに関連する課題
- ・多様な関係者との連携
- ・地域住民との関係構築と課題
- ・戦略(STP戦略や4P戦略)に基づく取組の実行と課題
- ・各取組の実行と課題

登録DMOの現状の課題①（全般）

- 登録DMOの現状の課題を調査したところ、全体の約8割が「人材の確保・育成」、「予算・財源」と回答。
- また、約6割が「マーケティング・DX」、「インバウンド関連」について課題と回答。

DMOが課題として認識している分野 ※複数選択

N = 266



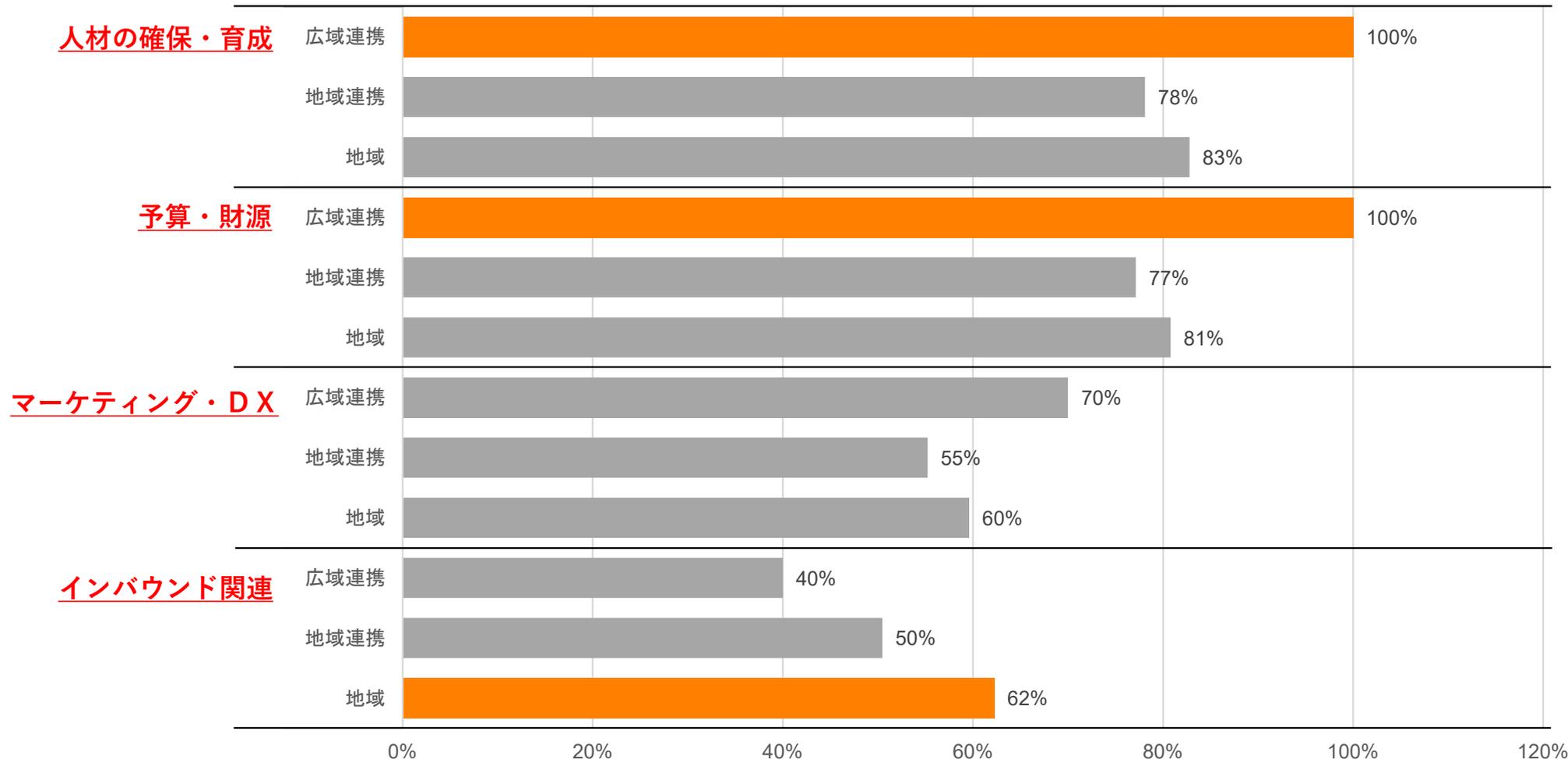
登録DMOの現状の課題②（全般）

- 全広域連携DMOが「人材の確保・育成」「予算・財源」を課題として認識。
- 「インバウンド関連」に対する課題については、地域DMOの方が他の区分のDMOと比較して高い割合となっている。

DMOが課題として認識している分野 ※複数選択

N = 266

(広域連携 : N=10、地域連携 : N=105、地域 : N=151)

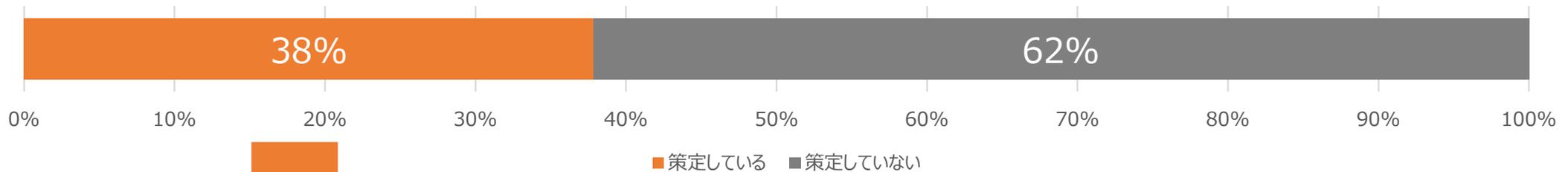


DMO組織の経営戦略の策定①（策定状況）

- 調査で回答を得られたDMOのうち、約4割が経営戦略を策定。
- DMOの組織の経営戦略を策定しているDMOでは、「ビジョン・ミッション」「人材・財源確保」「事業計画」等が内容の中核になっている。

DMO自身の経営戦略の策定の有無

N = 170



DMO自身の経営戦略に記載されている中核的な内容

※回答の一部を抜粋

N = 64

・DMOとしての「ビジョン・ミッション」「DMOの中核を担う人材の配置について自治体、民間会社等との調整」など

・新たな財源確保に向けた自主事業の開発、出向社員と連携したプロパー人材のレベルアップ（外部研修への参加など）、会員サービスの拡充、HP見直しなど

・DMOのビジョン、人材、財源確保を年間計画で策定し、持続可能な観光地経営に向けた取組を行っている

・事業別の3ヶ年の事業計画

・地域の公共の一端を担う観光専門組織として地域から信頼される組織となるために、また、一つの独立した判断を行い行動する組織となるように、コーポレートガバナンスを確立し、安定的な運営を行う

・市民からの理解を醸成し 担い手に誇りをもたらす
 ・情報資本に投資し 知見を業界へ還元する
 ・信頼獲得につながる 実績報告を徹底する

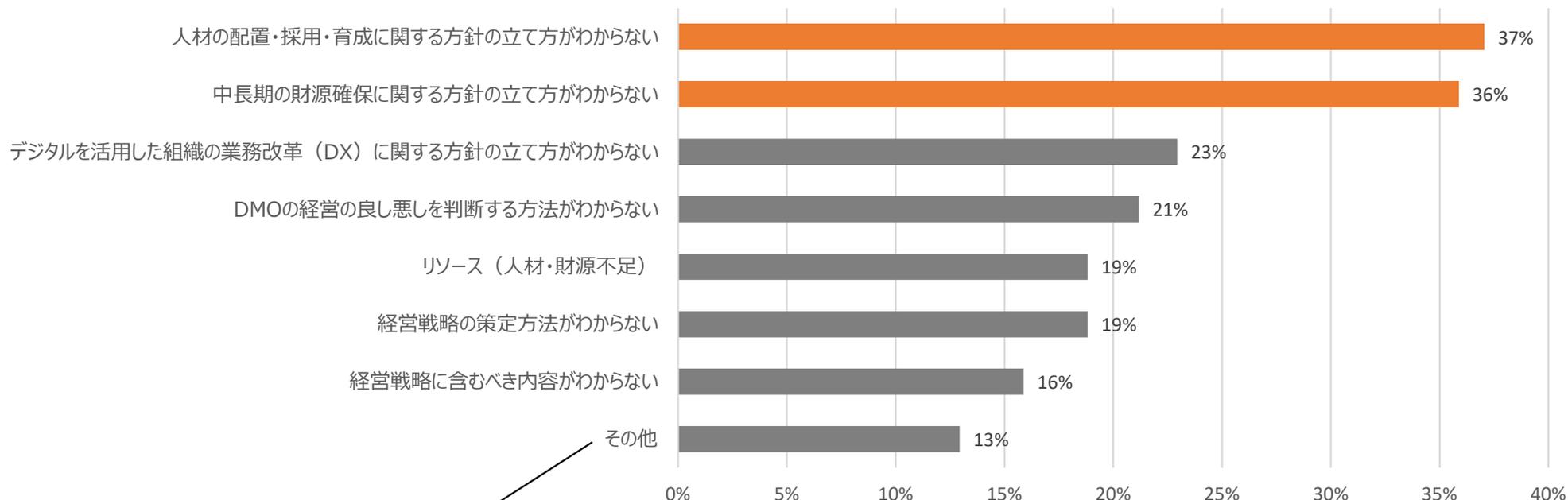
・「戦略的な事業の選択と集中、地域が稼ぐための観光地経営」「安定した財源、収益事業により経営の安定化」「専門性を持った人材確保及び持続的な組織体制」

DMO組織の経営戦略の策定②（策定における課題）

■ 調査で回答を得られたDMOの約4割が、DMO自身の経営戦略の策定において、「人材の配置・採用・育成に関する方針の立て方がわからない」「中長期の財源確保に関する方針の立て方がわからない」と回答。

DMO自身の経営戦略の策定における課題 ※複数選択

N = 170



「その他」の回答例

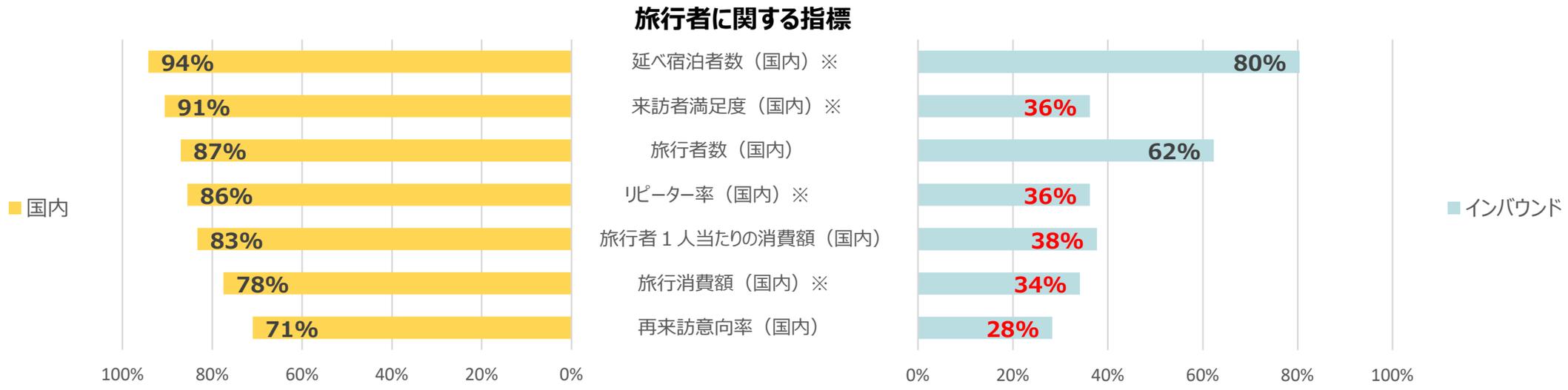
そもそも組織として脆弱/立場が曖昧であり、経営戦略策定に至らない

DMOにおける地域指標の把握

- 調査で回答を得られたDMOでは、インバウンド旅行者に関する指標の把握割合は、国内と比較していずれも低く、特に旅行者数、延べ宿泊者数以外の把握割合は、3～4割程度である。
- 「観光による住民満足度」と「観光関連事業者数」以外の指標については、ほとんど把握していない。

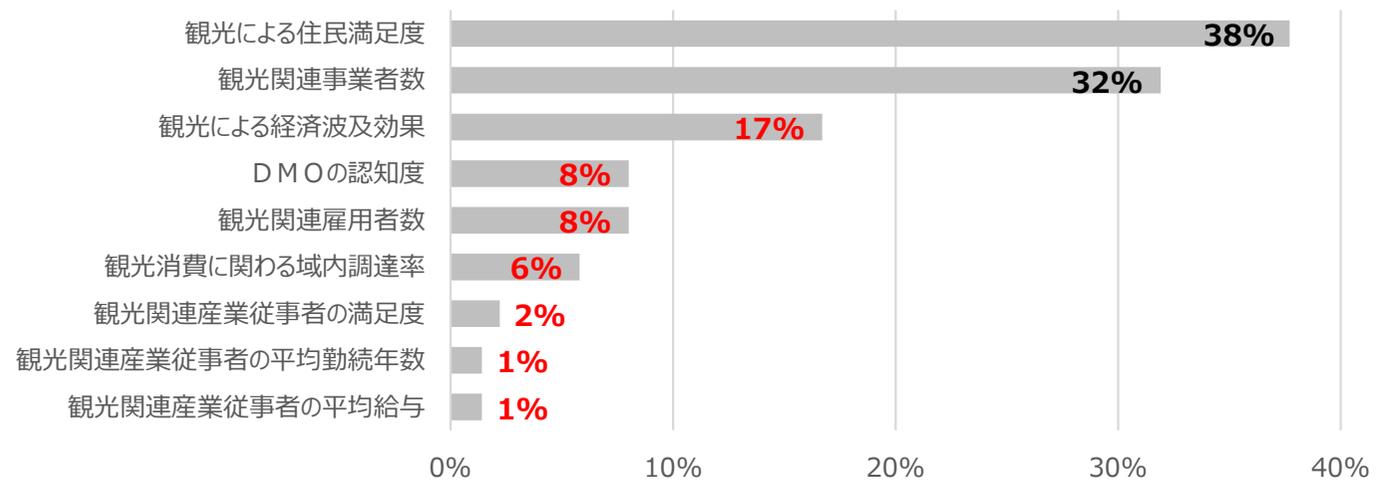
DMOにおける地域指標の把握割合

N = 138



※はDMOのガイドラインにおいて、必須KPIとしている項目。
但し、ガイドラインでは国内、インバウンドに分けての収集は要件としていない。

観光関連事業者、従事者、地域住民に関する指標

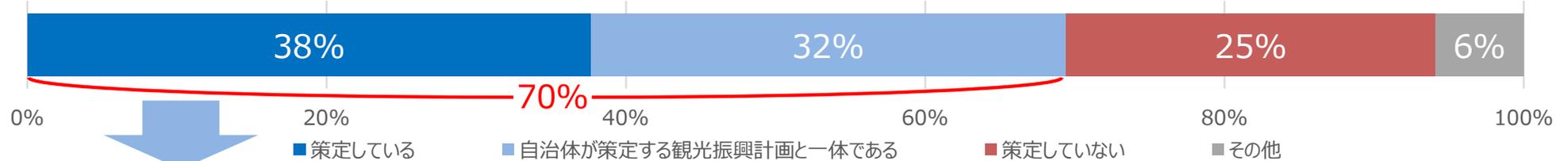


観光に関する総合的な戦略の策定①（策定状況・構成要素）

- 調査で回答を得られたDMOの約7割が、「観光に関する総合的な戦略」を策定している（自治体が策定する観光振興計画と一体であるものも含む）と回答した。
- 戦略を策定しているDMOの7割以上は、「地域のビジョン」や「地域全体のKPI・KGI」、「持続可能な観光地域づくりの方針」を戦略に含んでいる。しかし、観光による受益を地域に広くいきわたらせる方針（赤枠）を含めているDMOは約3割程度である。

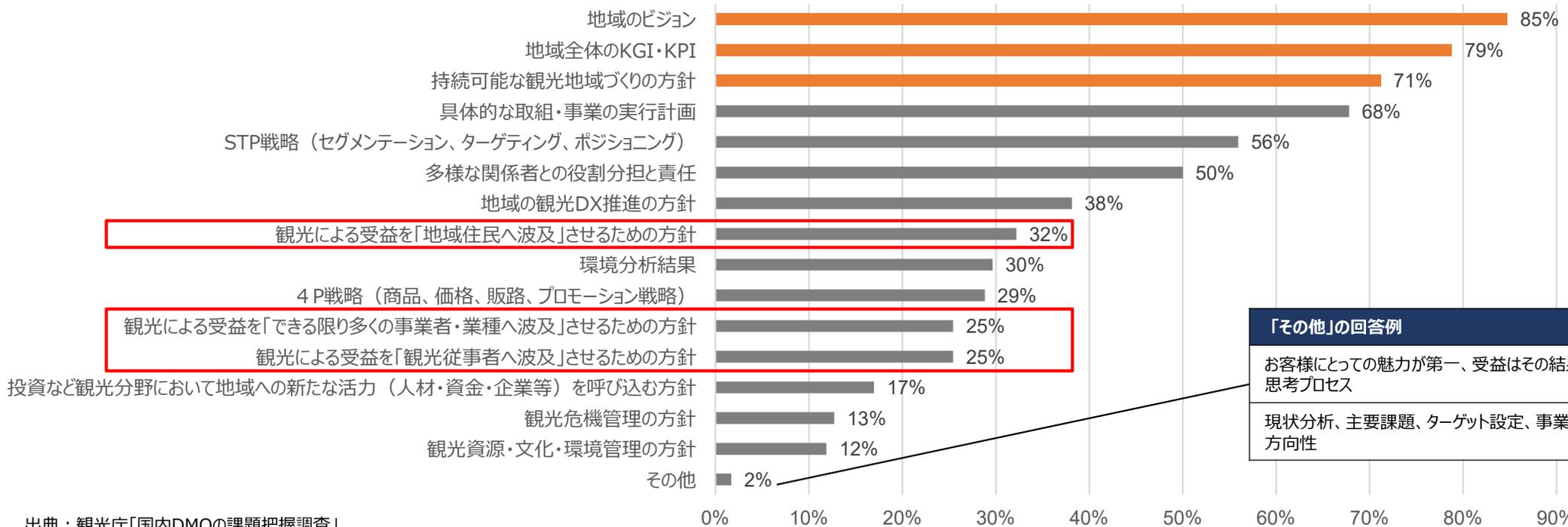
DMOとして観光に関する総合的な戦略の策定の有無

N = 170



戦略に含まれる構成要素 ※複数回答

N = 118



「その他」の回答例

お客様にとっての魅力が第一、受益はその結果という思考プロセス

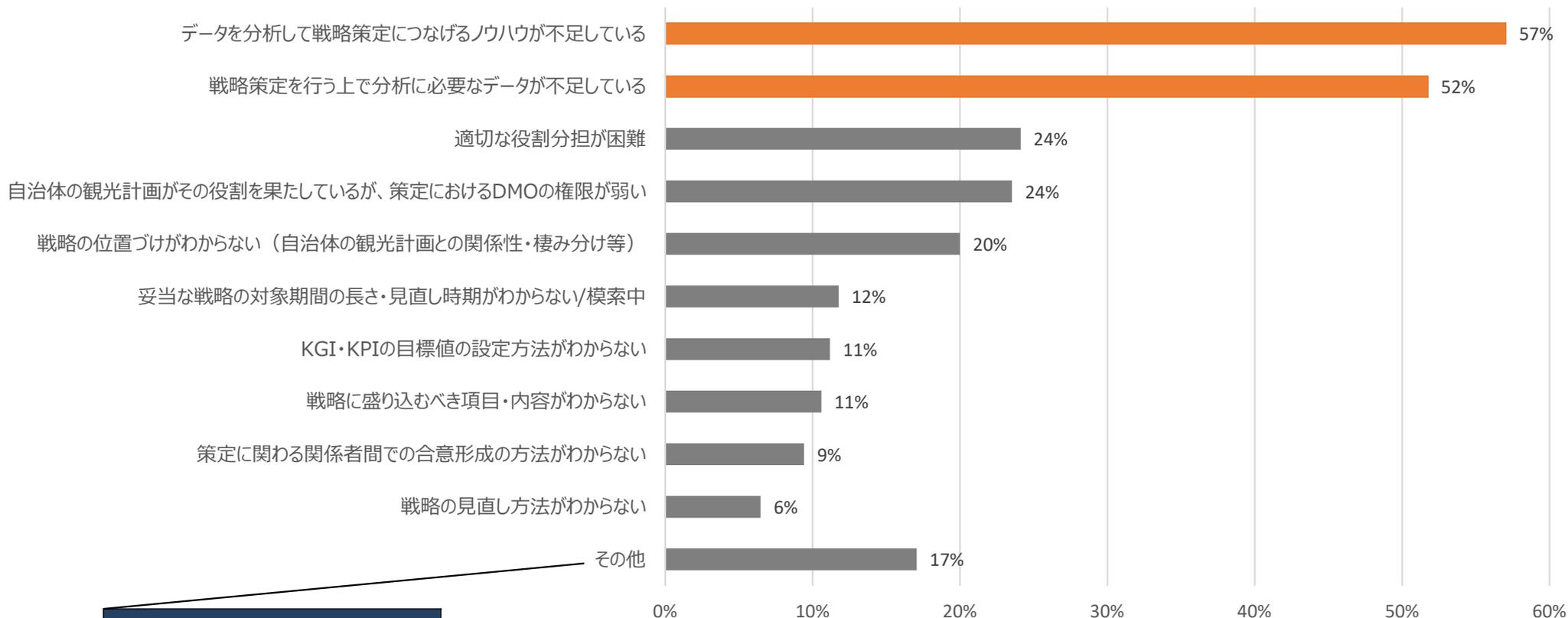
現状分析、主要課題、ターゲット設定、事業展開の方向性

観光に関する総合的な戦略の策定②（策定における課題）

■ 調査で回答を得られたDMOの半数以上が、「データを分析して戦略策定につなげるノウハウが不足している」「戦略策定を行う上で分析に必要なデータが不足している」と回答。

戦略の策定において抱えている課題 ※複数選択

N = 170



「その他」の回答例

- リソース（人材・財源）不足
- 計画に具体性がない
- データ不足
- 関係者が多すぎる/絞り込めない
- 複数エリアを包含した戦略が立てられない

インバウンドに関連する課題

- 調査で回答を得られた登録DMOでは、インバウンド関連の課題として「受入環境整備」や「コンテンツ造成・プロモーション」、「専門人材」等を認識している回答が多く見られた。

N = 65

インバウンドの受入環境整備

- ・急速なインバウンド需要に対応しきれず、スタッフの確保ができないなど、受入環境の再整備が課題
- ・インバウンド対応にあたり、英語対応ができるガイド、スタッフがない
- ・インバウンド向けサイン統一やトイレの洋式化
- ・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
- ・地域の個人店舗等の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

インバウンド誘客につながるコンテンツ造成・プロモーション

- ・地域の魅力的な素材の商品化とその販売、管理体制の維持、磨き上げの継続及び実施エリア、事業者の拡大が課題
- ・周遊性向上、及びアフターコロナに向けた取り組みの推進が必要
- ・インバウンドを受け入れる環境整備、外国人に提供する観光商品の磨き上げを継続的に実施する体制が不十分
- ・プロモーション不足により資源やコンテンツを海外に十分に情報発信できてないことが課題
- ・コロナ以前に取り組んでいたFIT向けガイドプラン作りを本格的に再開させ、グローバルOTAへ掲載できるようにする必要がある

インバウンド誘客に結びつける専門人材

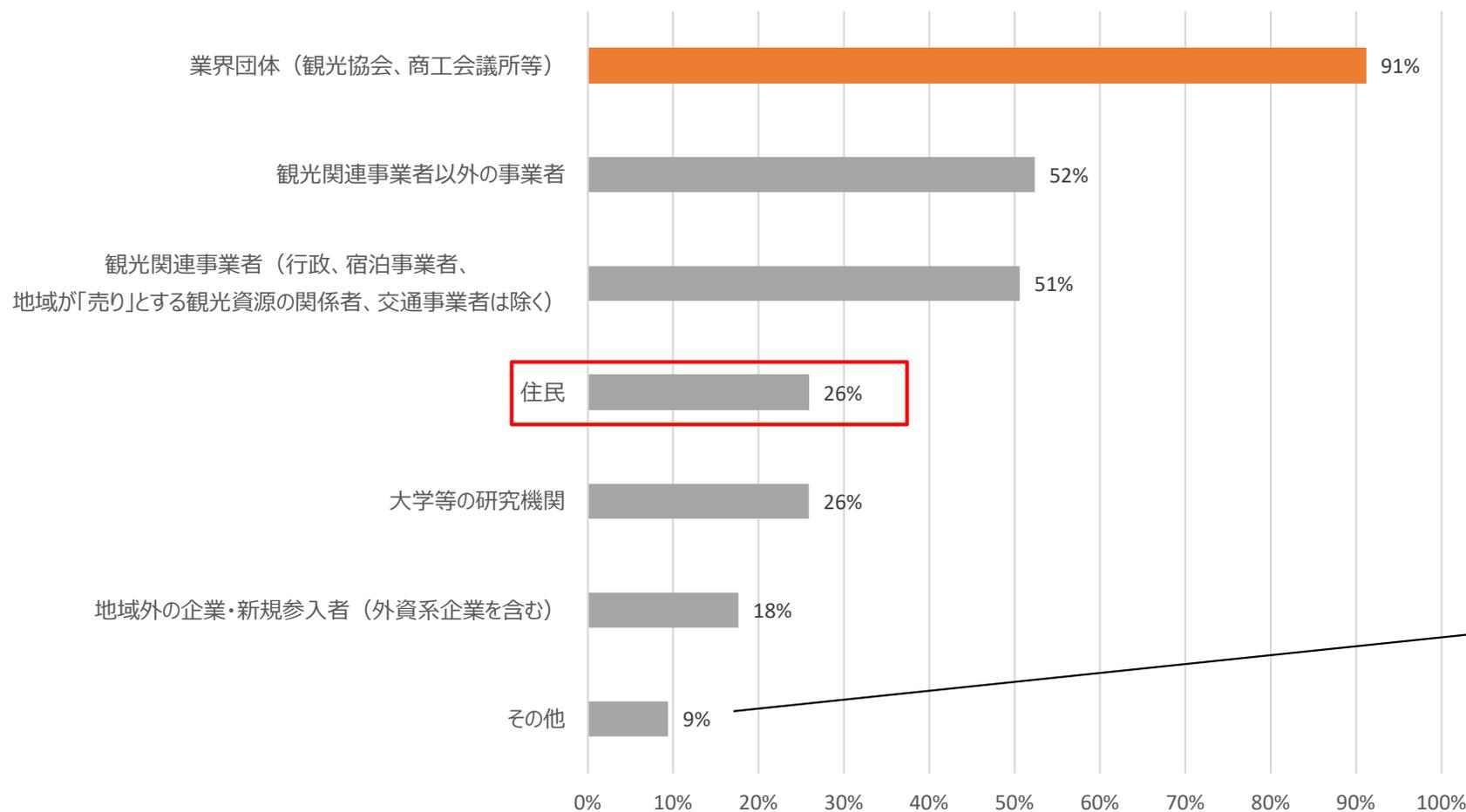
- ・法人内に外国語対応ができる職員が限られており、外国人対応や外国人目線での事業展開に課題
- ・受入環境整備、観光資源の磨き上げは進めてきたが、今後、実際に販売し、誘客につなげていく必要がある。また、そのための専門人材が必要

多様な関係者との連携①（合意形成・調整における関係者）

- 調査で回答を得られたDMOの約9割は、業界団体との合意形成・調整を行っているという回答。
- 「住民」と合意形成・調整を行っているDMOは約3割である。

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

N = 170



行政、宿泊事業者、地域が「売り」とする観光資源の関係者、交通事業者については登録要件のため除外

「その他」の回答例

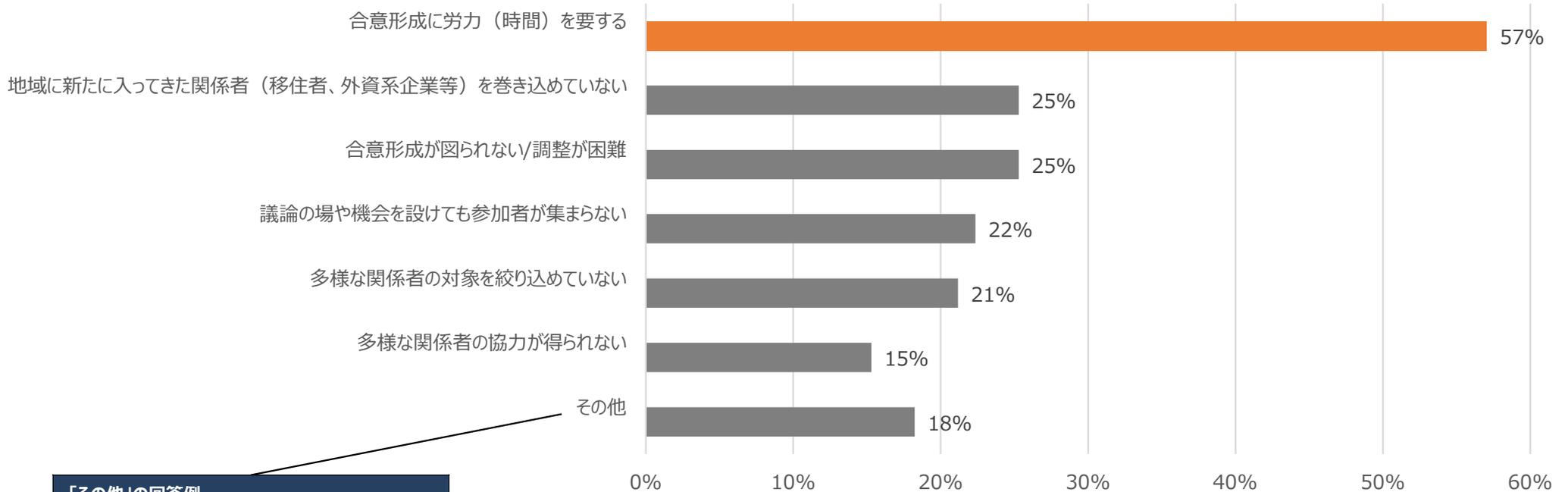
金融機関
会員
評議員
文化協会

多様な関係者との連携②（調整における課題）

■ 調査で回答を得られたDMOの約6割が、合意形成に労力（時間）を要することを課題として認識している。

多様な関係者との調整に取り組む上で抱えている課題 ※複数選択

N = 170



「その他」の回答例

関係者間での意識の差・主体性の不足

リソース（人材・財源）不足

DMOの認知・周知不足

関係者がそれぞれの利益ばかりを優先

関係者の固定化による事業内容の固定化

議論の上で合意する仕組みが整っていない

関係者の役割が不明確

主導権が不明確

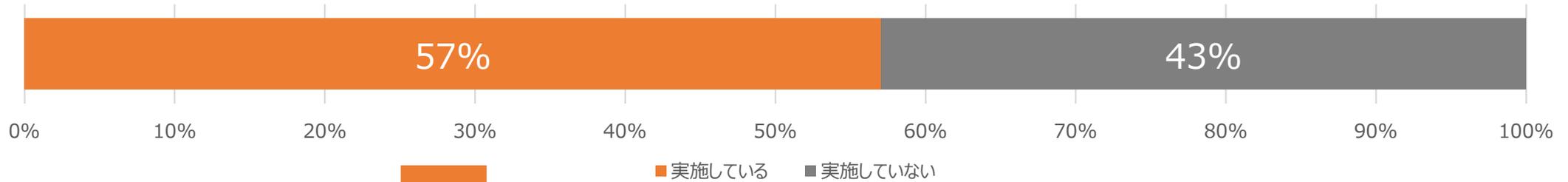
人事異動に際しての再連携

地域住民との関係構築と課題

- 調査で回答を得られたDMOの約6割が、地域住民との関係構築を図るための取組を実施していると回答。
- 取組を実施していると回答したDMOの約5割が「観光に対する地域住民の理解・関心が低い」、「DMOの認知度が低い」と回答。

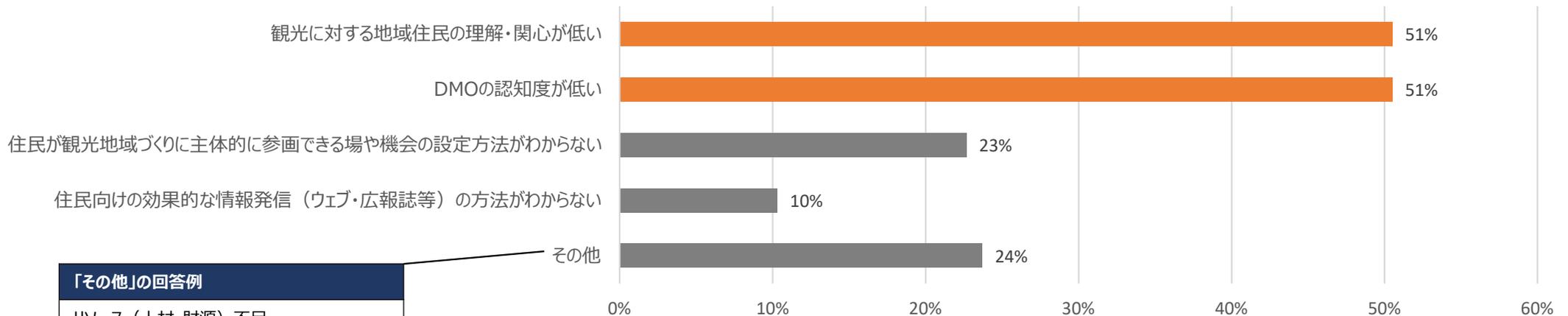
「地域住民との関係構築」を図るための取組の実施の有無

N = 170



「地域住民との関係構築」を図るための取組を実施する上で抱えている課題 ※複数回答

N = 97



「その他」の回答例

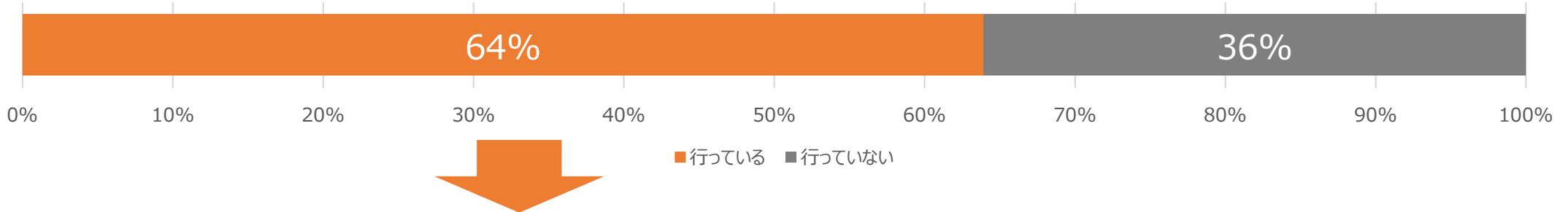
- リソース（人材・財源）不足
- 住民との接点が薄い/関係が不明瞭
- 関係者間での意識の差・主体性の不足

戦略（STP戦略や4P戦略）に基づく取組の実行と課題（事業ベースでの取組）

- 調査で回答を得られたDMOの約6割が、戦略に基づいた取組を実行していると回答。
- 取組を実行していると回答したDMOでは、様々なノウハウの不足を課題として認識している。

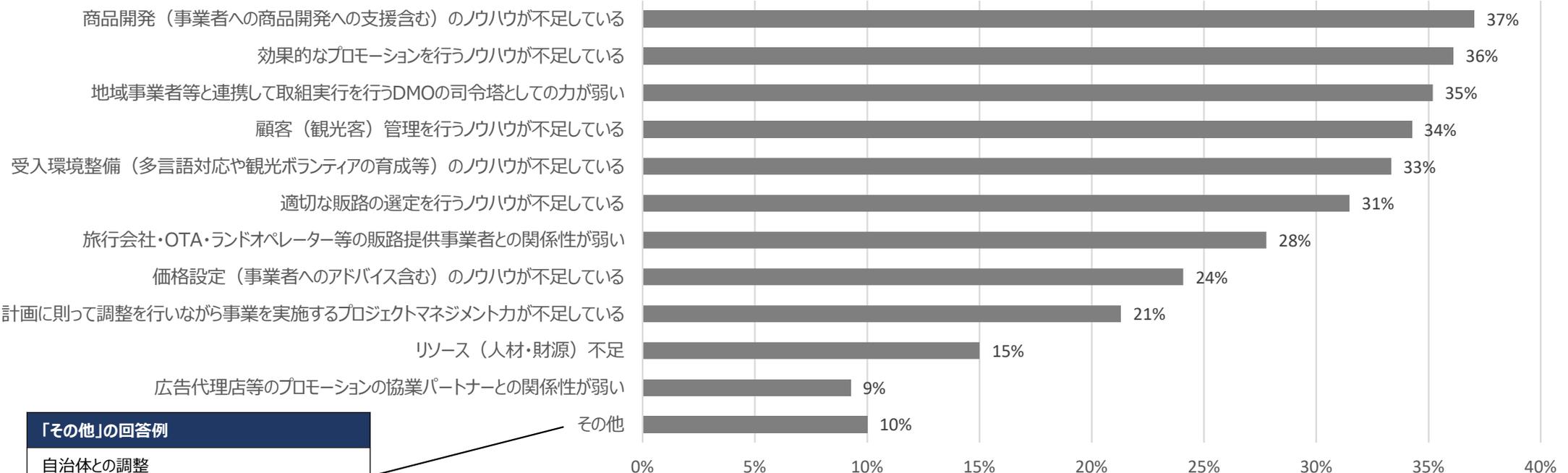
戦略に基づいた取組の実行の有無

N = 170



戦略に基づく取組を実行する上で抱えている課題 ※複数回答

N = 108



「その他」の回答例

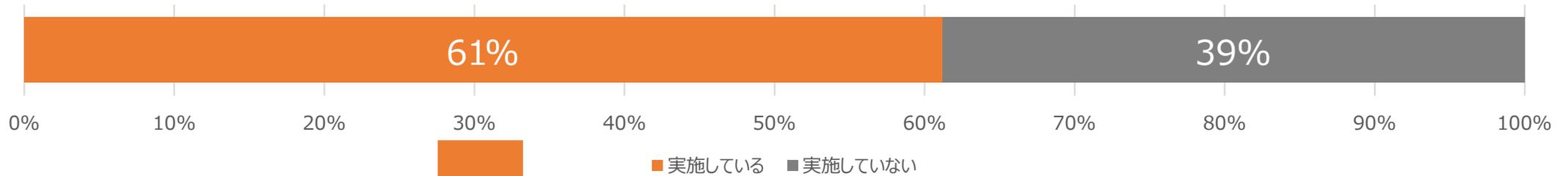
- 自治体との調整
- 協業後の効果検証ができない
- 関係者間での意識の差・主体性の不足

各取組の実行と課題①（観光による受益の事業者等への波及）

- 調査で回答を得られたDMOの約6割が、観光による受益を事業者等へ波及させる取組を実施と回答。
- 取組を実施していると回答したDMOでは、取組を行う上での課題が広範囲にわたっている。

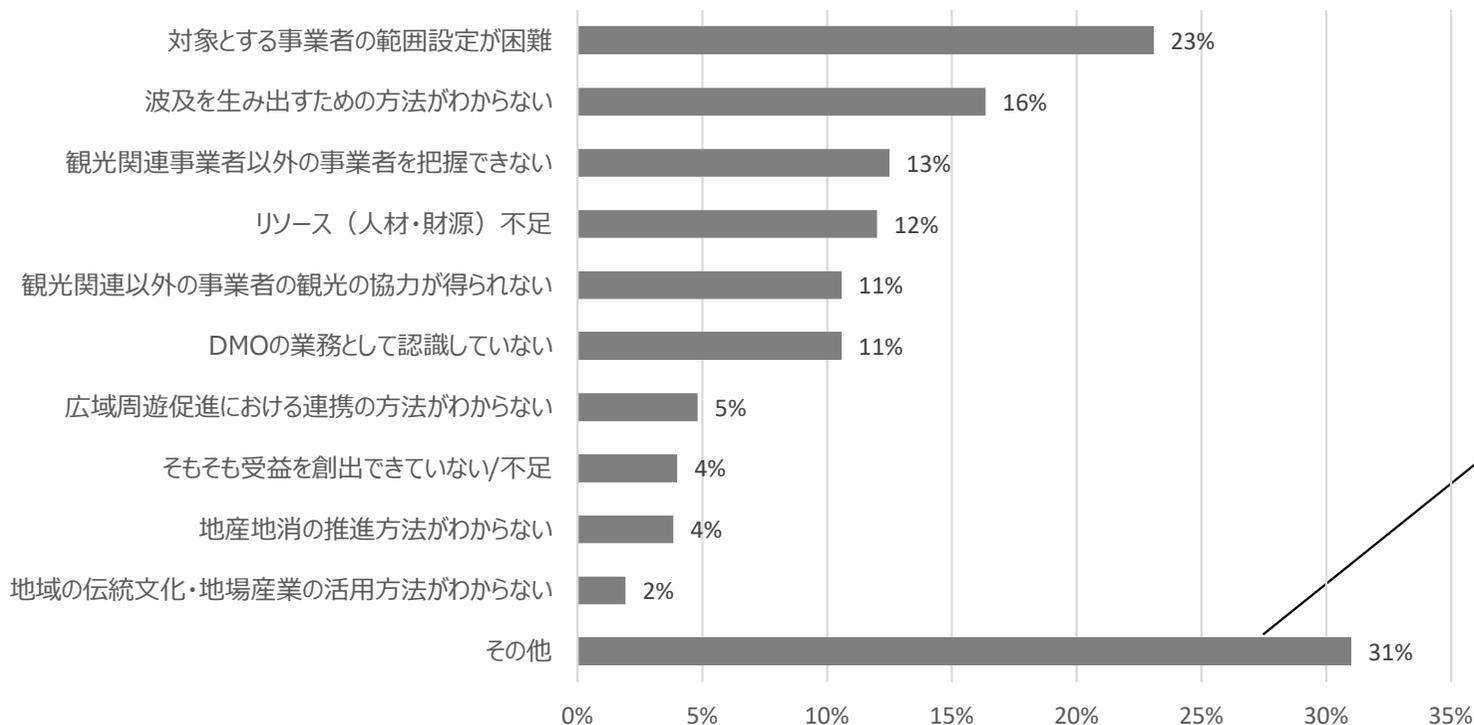
観光による受益を「できる限り多くの事業者・業種へ波及」させる取組の実施の有無

N = 170



観光による受益を「できる限り多くの事業者・業種へ波及」させる取組を行う上での課題 ※複数選択

N = 104



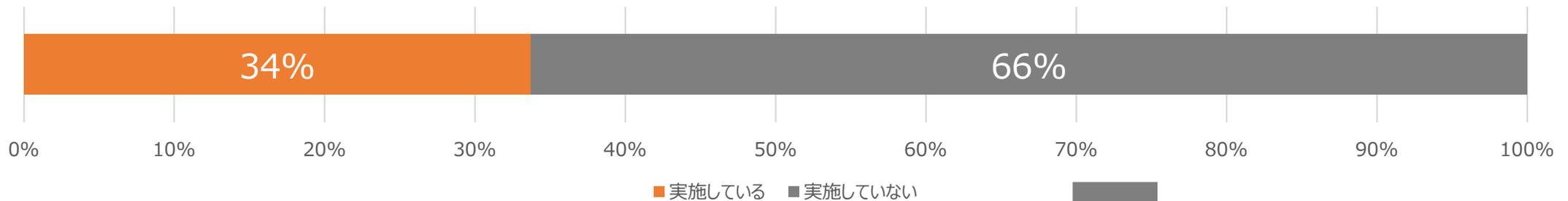
「その他」の回答例
受益の波及を検証する方法がわからない
地域からの理解が得られない
他事業者・業種との連携が希薄
観光による受益の明確化ができていない
優先順位が劣後
一部の事業者・業種に限定される
関係事業者が多すぎて調整が困難
取組に継続性を持たせられない
地域外への資金流出がとめられず、観光による受益を地域内に留めておけない
特になし、無回答

各取組の実行と課題②（観光による受益の観光従事者への波及）

- 調査で回答を得られたDMOの約7割が、観光による受益を観光従事者へ波及させる取組を実施していないと回答。
- 取組を実施していないと回答したDMOでは、「観光従事者の働きやすい環境づくり等のためにDMOが何をすればよいかわからない」「DMOの業務として認識していない」との回答もあり。

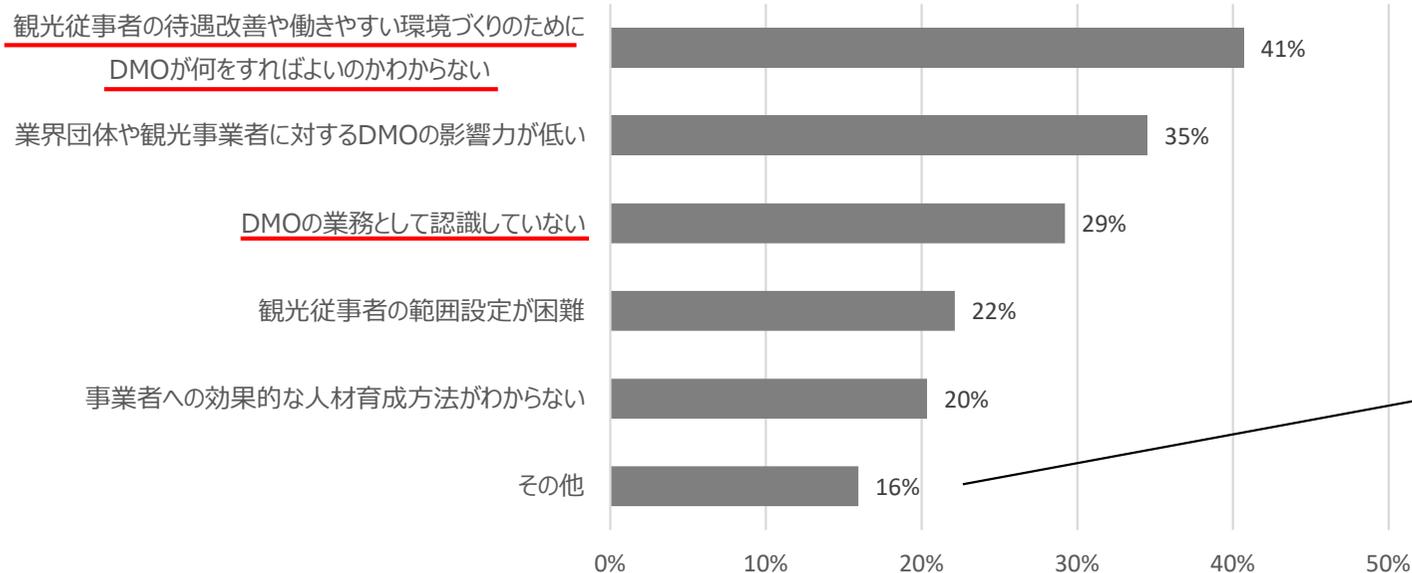
観光による受益を「観光従事者へ波及」させる取組の実施の有無

N = 170



観光による受益を「観光従事者へ波及」させる取組を行う上での課題 ※複数選択

N = 113



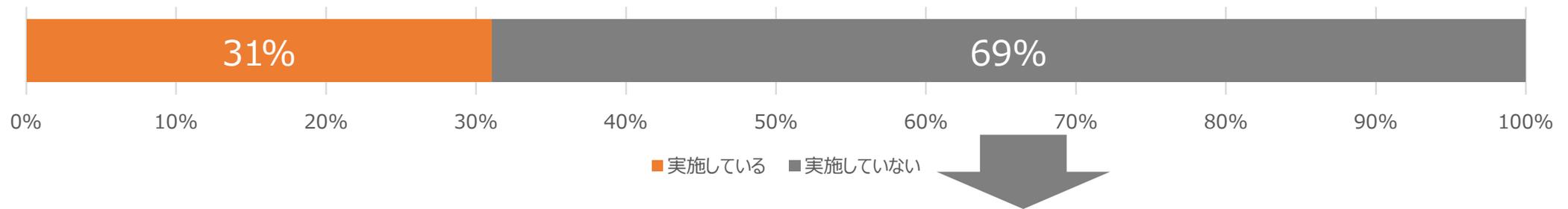
「その他」の回答例
リソース（人材・財源）不足
行政との役割分担
そもそも受益を創出できていない/不足

各取組の実行と課題③（観光による受益の地域住民への波及）

- 調査で回答を得られたDMOの約7割が、観光による受益を地域住民へ波及させる取組を実施していないと回答。
- 取組を実施していないと回答したDMOの約5割が、「地域住民に対するDMOの影響力が低い」、約4割が、「観光に対する地域住民の理解・関心が低い」と回答。

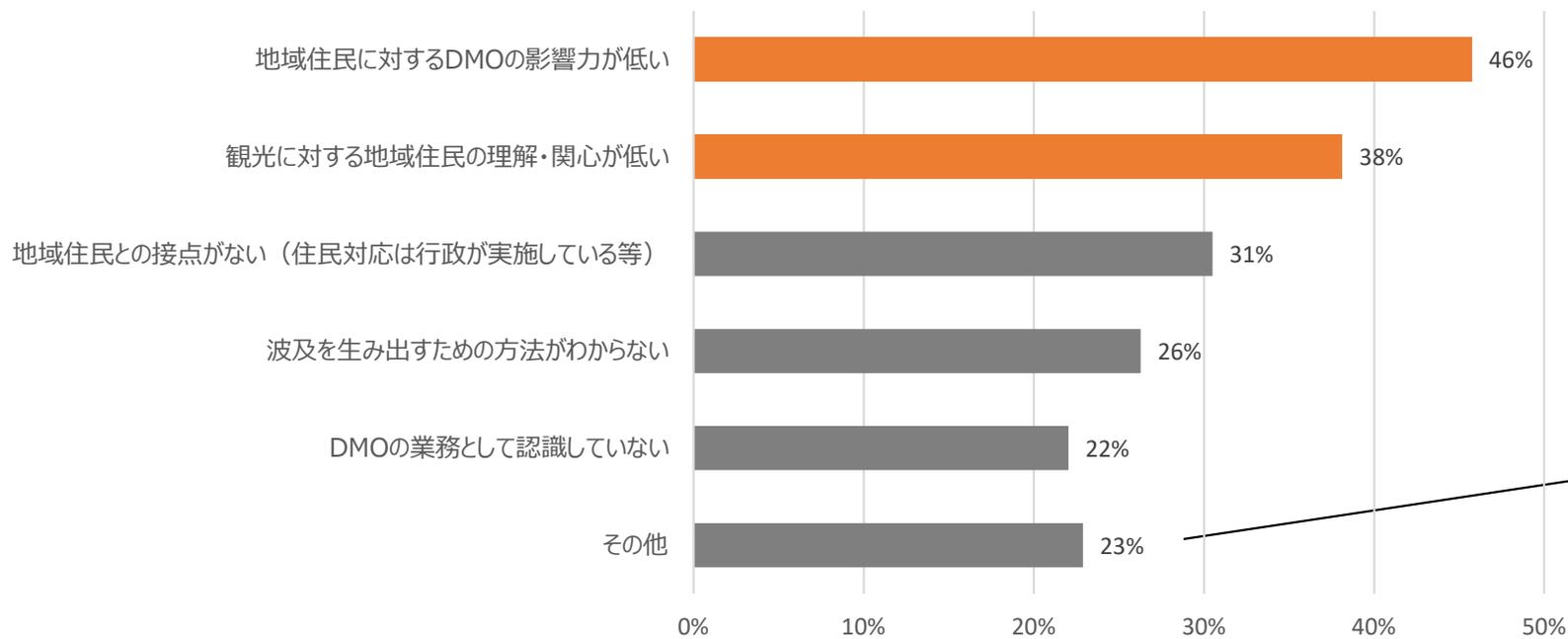
観光による受益を「地域住民へ波及」させる取組の実施の有無

N = 170



観光による受益を「地域住民へ波及」させる取組を行う上での課題 ※複数選択

N = 118



「その他」の内訳

- リソース（人材・財源）不足
- そもそも観光による受益を創出できていない/不足

各取組の実行と課題④

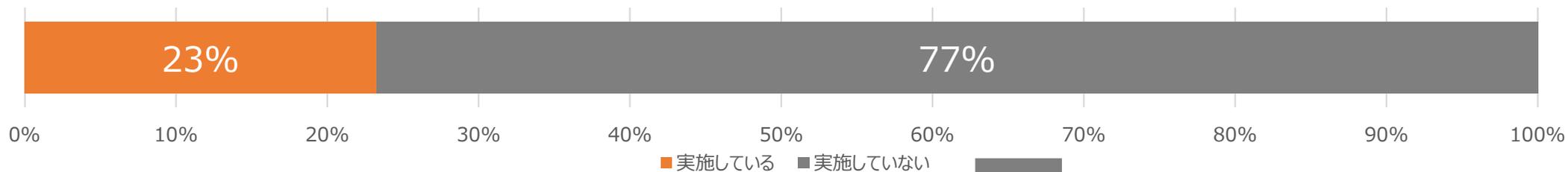
(地域の新たな活力の創出につながる取組※)

※地域内での新たな投資の促進や外部からの新たな人材、資金、企業の呼び込み等

- 調査で回答を得られたDMOの約8割が、地域の新たな活力の創出につながる取組を実施していないと回答。
- 取組を実施していないと回答したDMOの課題は様々である。

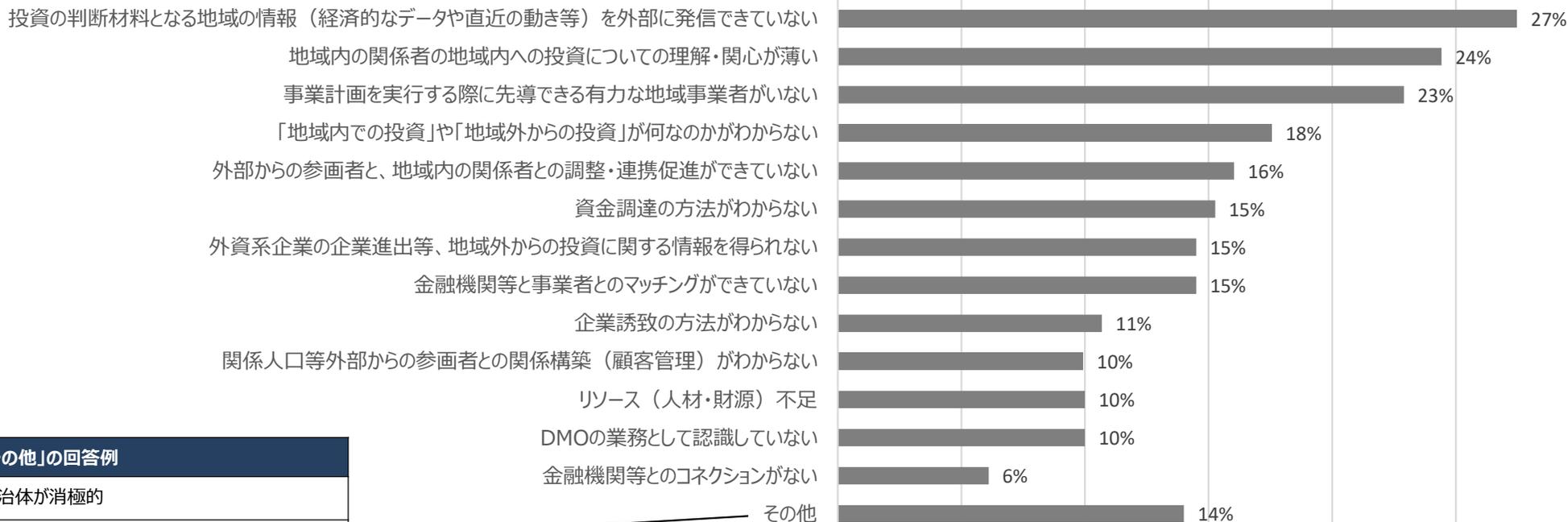
地域の新たな活力の創出につながる取組の実施の有無

N = 170



地域の新たな活力の創出につながる取組を行う上での課題 ※複数選択

N = 131



「その他」の回答例

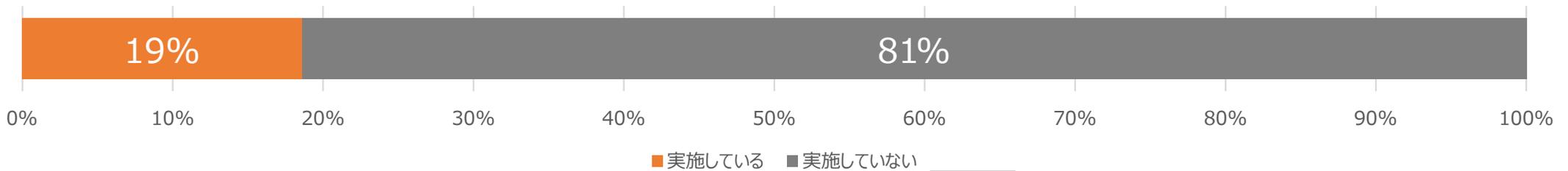
- 自治体が消極的
- 地域にとってプラスとなる投資の見極めができない
- 投資により自然破壊が生じる懸念

各取組の実行と課題⑤（観光危機管理の取組）

- 調査で回答を得られたDMOの約8割が、観光危機管理に関する取組を実施していないと回答。
- 取組を実施していないと回答したDMOの約5割が、「観光危機管理に関する取組をDMO業務に馴染まない」と回答。

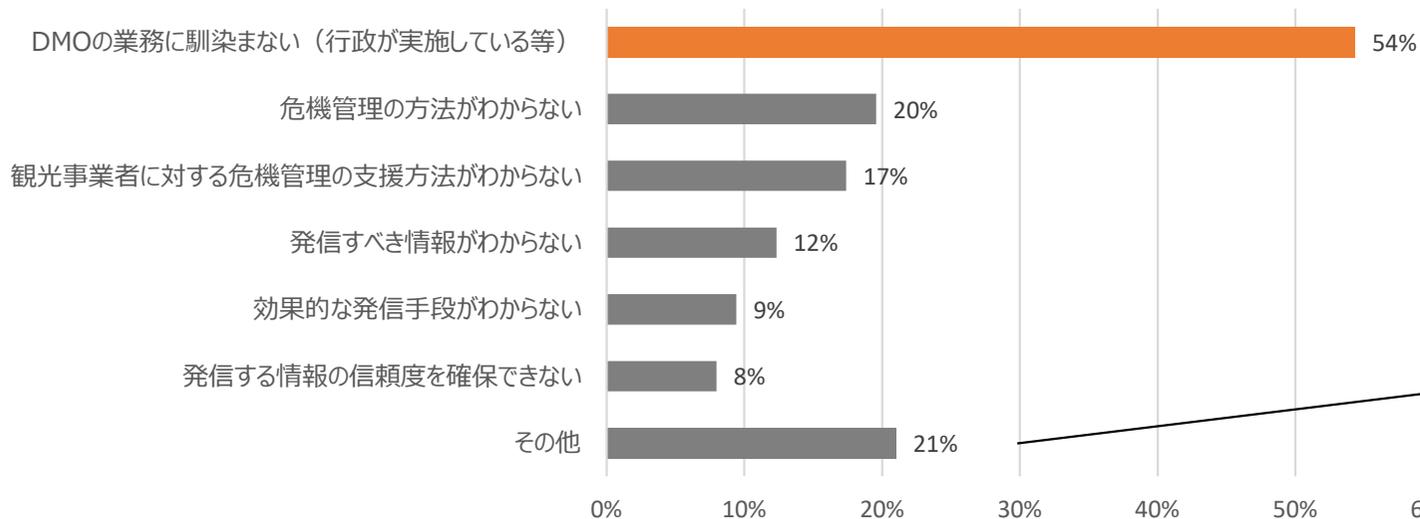
観光危機管理に関する取組の実施の有無

N = 170



観光危機管理に関する取組を行う上での課題 ※複数選択

N = 138



「その他」の内訳
リソース（人材・財源）不足
課題は特にない
今後の検討
広域DMOの業務ではない