

# 前回有識者会議のご意見と対応方針(案)

---

# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## DMO全体へのご意見

### 第3回会議 ご意見

#### （DMOに対する観光庁の関与）

- ・「DMOの使命・観光地域づくりを成功に導くDMO(案)」(資料3 P.3)の「DMOの使命」を、アメリカの事例を参考に、「DMOは地域住民の生活の質の維持または向上のために存在し、観光経済拡大をその手段」とすると、住民の理解も得やすくなり、中長期的には過剰観光の防止にもつながる
- ・DMOの上位概念がしっかりしていなければ多様な関係者との連携は困難であり、十分な検討が必要。「DMOの使命」(資料3P.3)は、少なくとも①地域の観光経済拡大、②持続可能な観光地域づくりの記載順番は変え、観光地域づくりのために観光経済を拡大していく、とした方が良い
- ・DMOのあり方を国として決めた方が良い。DMOを地方へインバウンドを誘客するための装置と考え、国から補助金を投入しコントロールして取組みを推進する方法もあれば、地域が自立するための装置と考え、DMOが宿泊税等の財源を基に地域の経済循環を作る形で取組みを進める方法もある。これによりDMOのガバナンスも変わる
- ・有識者委員の間でも、DMOに対する認識、役割、求める事項等に違い、ズレがあるため、一度、認識の共有を図った方が良い
- ・DMO形成当初から、DMOには意思と経営資源とこれのマネジメント、の3つが必要であるものの、不足しているDMOが多いと指摘をしてきたが、現状も変化が無い。この状況をいかに解決するかの議論が今後期待される

### 対応方針（案）

- ・DMOの概念については、次頁（前回会議でも提出）において、DMOの使命等の案を改めて整理したところ。  
「持続可能な観光地域づくり」については各地域においてその必要性に係る理解促進が進んでいる一方、適切な価格設定の必要性など「地域の観光経済拡大」については、更なる周知・啓蒙が必要な段階と考えられる。  
なお、次頁については、いずれか一方の優先度が高いことを意図するものではないことから、①②の表記を削除する。
- ・基礎的な受入環境整備については、DMOが政府が推進するインバウンド政策とも合致した取組を促進するため、「DMO登録ガイドライン（以下「ガイドライン」という。）に明示した上で、登録要件とする。
- ・DMOの財源のあり方については、地域が目指すべき方向性や地域の実情等を踏まえて、引き続き本有識者会議でも検討を継続する。【検討継続事項】
- ・各DMOでの自主財源確保に向けた積極的な議論を惹起するため、「観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック」(2022年3月観光庁発行、同年10月更新)を周知するとともに、近年の宿泊税に向けた地域での検討事例や、他の財源確保に向けた取組事例の共有も含めて支援策を検討する。【検討継続事項】

# DMOの使命・観光地域づくりを成功に導くDMO

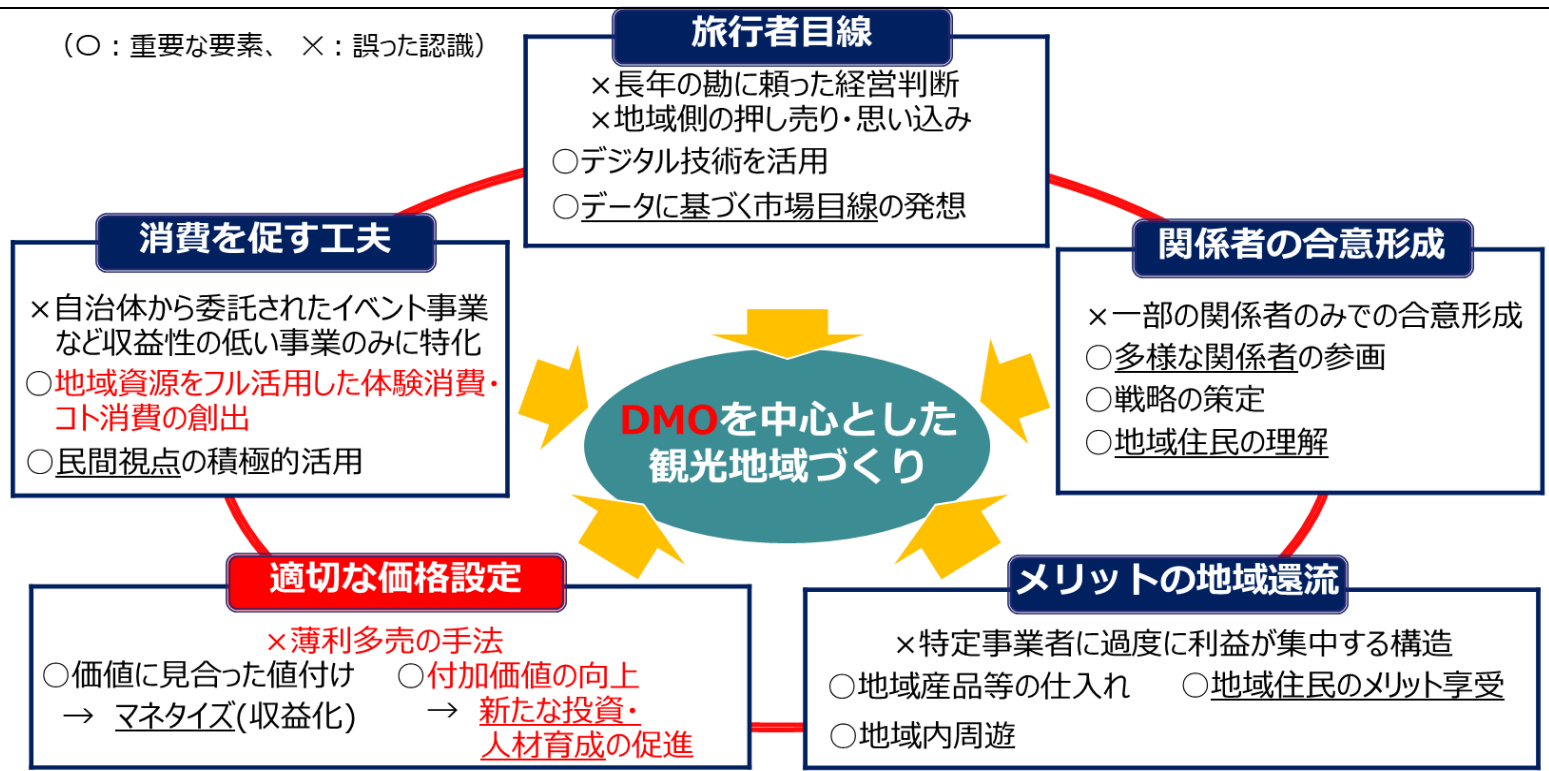
- 観光地域づくりを成功に導くためには、以下の5つの要素が重要。
- この実現に向けて、「地域の司令塔」として活動する組織「観光地域づくり法人（DMO）」が必要。  
〔 DMO : Destination Management/Marketing Organization 〕

## DMOの使命

### 地域の観光経済拡大※ 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）



# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## DMO全体へのご意見

### 第3回会議 ご意見

#### （基礎的な事項の徹底）

- ・国としてインバウンドの地方誘客を推進する方針を掲げる一方で、未だにDMOが作成、運営に関わるWebサイトで外国語表記の文法、単語のミスが多い、英語でのアクティビティ等の予約においても途中で日本語表記になり最終的には予約できないといった、基礎的な対応ができていない
- ・基礎的な事項を実施しなければインバウンドは来訪しない、本当にインバウンドを誘致したいならばDMOは極めて基礎的な事項を実施すべきである
- ・DMOとして基礎的なことができていない中で、データ収集、活用やPDCAを回すという取組に意味があるのか。基礎的な事項の対応を実施しないことがDMOとしての戦略なのかと聞きたい
- ・DMOに関する一番の問題は、課題について有識者会議で議論は重ねられているが、現在まで改善されずに何年も来ていること。DMOの本質的な問題解決につながらない補助金の提供ではなく、DMOの問題の本質を明らかにすべき
- ・DMOに「プロ」がない事が、「基礎的な事項ができていない」、「施策案全てを実施することは困難」といった問題の根本的な原因

### 対応方針（案）

- ・基礎的な受入環境整備については、ガイドラインで明示した上で、DMOの登録要件とする。【再掲】
- ・これまでのアンケート調査等では把握しきれないDMOの課題については、現在、並行して行っているDMOへの個別ヒアリングにより、実態を捉えた上で、制度改正や支援策を検討中。【検討継続事項】
- ・DMOの機能強化を図る上で、組織を支える人材の育成が急務であることを踏まえ、各施策の比重の置き方等も考慮しながら、DMOのプロ人材の確保・育成に向けた支援策を引き続き検討。【検討継続事項】
- ・DMOの自主財源確保については、多くのDMOが有する課題であることから、財源確保のあり方について、財源ガイドブックのみならず、近年の宿泊税に向けた地域での検討事例や、他の財源確保に向けた取組事例の周知を行うとともに、本有識者会議でも検討を継続する。【検討継続事項】

# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## DMO全体へのご意見

### 第3回会議 ご意見

#### （3階層の機能や役割の整理）

- ・現在の日本のDMO区分は、現在の3階層及び、観光圏と、様々なデスティネーションの区切りがあまりにも複雑怪奇
- ・各DMOでは実行可能な能力も体力も財源も持ってないというのが実情であり、実施すべき事項が増加すればするほど、DMOが動けなくなってしまうことが予想される。何をしたら良いか分からないDMOに対しては、事例の提示ではなく、国（観光庁）として、DMO3階層それぞれの機能、役割を整備して提示していく必要がある

### 対応方針（案）

- ・登録DMOに求めるべき役割や取組について、施策案11（+1）のうち、必須事項、推奨事項をガイドラインで明示するとともに、一部要件化する。
- ・3階層の整理については、まずは、インバウンドの取組を強化することを念頭に、広域連携DMOが果たすべき重点的な役割をガイドラインで明示するとともに、一部要件化する。

# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## 1 1 施策へのご意見（施策案①、施策案②）

### 第3回会議 ご意見

#### （施策案①観光地経営戦略の策定とそれに沿った実施）

- ・戦略策定とは、人員、資金をどの分野、領域に、どのタイミングで、どういったストーリーで配分するか意思決定であり、今回の11の施策案もその対象となる。各施策案への配分を検討する上で、何が人員、資金の規模につながるものとなるのか明確化が必要

#### （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）

- ・「調整」の記載に違和感がある。「多様な関係者の巻き込み」によって実施されることは、既存の観光、観光産業の考え方を変えていくことであり、調整ではない

### 対応方針（案）

・戦略に盛り込む内容（項目）について、施策案11のうち、必須事項、推奨事項をガイドラインで明示する。

・必須事項については、当有識者会議での検討を継続するとともに、支援策を検討しているところ。【検討継続事項】

・観光地経営戦略の策定の必要性を含めた、観光地経営のあり方について、「観光地域づくり法人による観光地経営ガイドブック」（観光地経営ガイドブック）を活用した研修会を実施する。

・観光地経営戦略の策定、それに沿った取組の実施においては、DMOが司令塔となり、地域の多様な関係者と調整・合意形成を図りながら取り組む必要性をガイドラインで明示する。

・ご指摘を踏まえ、「多様な関係者との調整・合意形成を通じた観光地経営」に改める。

# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## 1 1 施策へのご意見（施策案③、施策案④）

### 第3回会議 ご意見

#### （施策案③地域内への波及効果の促進）

- ・波及効果の算出は難しそうに見えるが、施策案②の「関係者の巻き込み」を実施することで進められる可能性はある。地域での実施例もある
- ・地域の規模に寄らず、観光施策が地域全体の経済波及効果につながっていることを示すために、波及効果の可視化は必要。一方で、算出が難しいことは確かであり、規模、状況に応じたパターン毎のテンプレート作成、提供も必要
- ・波及効果の算出だけでなく、算出した値をどう読み解くか、それをもとにどのように地域経済を豊かにしていくかも合わせて検討できなくてはならない
- ・波及効果の可視化、促進については宿泊事業者をはじめ、交通、飲食等、地域の事業者の理解を得ながら一緒に取組む形とするのがDMOとしては重要

#### （施策案④DXの更なる普及）

- ・「DX」という言葉は使わない方が良い。そもそも記載されている内容はDXではない。少なくとも具体策を作成する際には、内容に応じた言葉を使うべき
- ・日本の企業でも、DXをやろうとしてDXに成功した例は無い
- ・DMOが収集データをマーケティングに活用するだけでなく、地域の事業者にデジタル技術の活用がコスト削減、収益向上につながることを理解してもらい、共に取組みを進めることがDMOには求められ、取組みの意義となる
- ・地域におけるDX、デジタル化の普及は、ITリテラシーのある人物が地域の関係者を巻き込んでいくことで実現されるものと考え
- ・データ収集、活用においては、利用、算出する数字が統計学的に正しいかの確認をすべき。DMOで実施した調査でサンプリングに問題があり、結果、正確な値が把握できていなかったケースもある

### 対応方針（案）

- ・観光による地域経済への波及効果の算出については、地域関係者の協力を得なければ実施できない旨を周知する（協力が得られなければ観光関係の投資額が積み上がらない）。
- ・波及効果の算出については、地域規模等に応じ、直接効果や地域調達率等の簡便な算出手法を開発、手引き書を策定し、可視化につなげる。【検討継続事項】
- ・併せて、算出した値の解釈等についても手引き書を作成し、理解促進を図る。【検討継続事項】

- ・具体的な施策を提示するに当たっては、内容を端的に捉えた言葉を用いる。
- ・効果的なデータ活用は地域の活性化につながるなど、地域関係者においてもデータ活用に向けた理解促進が図られるよう、手引き書において取組の必要性について周知する。
- ・併せて、DXの推進に当たっては、ITに精通した者の参画が効果的であること、データ収集等においては、正確な値の把握等の重要性についても周知する。

# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## 1 1 施策へのご意見（施策案⑤、施策案⑥）

### 第3回会議 ご意見

#### （施策案⑤基礎的なインバウンド受入環境の整備促進）

- 受入環境整備の具体的な施策は様々あり、現時点では記載されている事項が重要とされているが、来年には別の事項が重要とされている可能性がある。DMOとして最低限実施すべきことを明確にし、徹底して対応することが必要

#### （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⑥の内容は、地域により様々な取組が考えられ具体化が難しい
- 各地域で補助金を活用した実証実験等が進められるものの、補助金が無くなり止まってしまった取組が数多くある。これらの実験により把握されたノウハウを集約し、共有できる仕組みが必要
- 二次交通の取組を各DMOに単に実施せよとするのではなく、全国、広域に展開するプラットフォームのようなサービスもあり、各地域でこれらをどう活用するか、他地域での事例、ノウハウと共に提供する仕組みも必要
- 本年3月の「自家用有償旅客運送に関する通達」により、ツアーの中で必要な旅客運送が可能になったため、各事業者が必要なサービス、取組みを進める段階になった
- 多くの地方エリアでは、観光客の「足」ではなく、住民の「足」としての公共交通機関の維持、持続可能な公共交通の運営が課題であり、その中で観光客のニーズの考慮、活用が考えられるものと想定。資料も、そのように記載すべき

### 対応方針（案）

- 基礎的な受入環境整備については、ガイドラインで明示した上で、DMOの登録要件とする。【再掲】
- 状況の変化等に応じて、基礎的な受入環境も変化が求められる場合においては、ガイドラインを改定するとともに、一定の猶予期間を設けた上で、DMOによる環境の整備や関係者へ働きかける。

- 二次交通の確保として、自家用有償旅客運送制度等の活用が考えられることから、当該制度等を活用した事例（実証実験等を含む）を広く周知するとともに、具体化に向けた支援策を検討する。【検討継続事項】

- 二次交通の確保については、観光客目線のみならず、住民生活を支える観点も有用であることを周知する。



# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## 1 1 施策へのご意見（施策案⑦、施策案⑧）

### 第3回会議 ご意見

#### （施策案⑦ガイド人材の育成や確保）

- ・ガイド人材の主な課題は、ガイド育成研修の受講するが実際のガイドはやらないケース、研修を受講しガイドをする意欲はあるがニーズにたどりつけず実施できていないケースの2つ。後者については、販路をどのように作っていくかがポイント
- ・販路作りを誰が担うべきか、DMOならば3つのどの階層が担うべきかは、地域の特性により異なるが、ニーズのあるところにリーチし、合わせた提供ができることが重要。販売できなければガイドの育成も確保も取組は動かない
- ・ガイドについては、需要と供給のアンバランス、ツアーオペレーターの数、機能の不足等の現状把握をした上で、いかにガイドの人材育成、確保を実施していくか各地域での検討が必要

#### （施策案⑧ガバナンスの更なる強化）

- ・実行性のあるガバナンスの実施は難易度が高く、できているDMOはほとんどないと想定
- ・2015年にコーポレートガバナンスコードが策定されたが、この際の対応を参考にしても良い。形から入ると中身が無いと言われるものの、形を整えることで中身を充実していこうという動きになることもある
- ・組織のサイズに応じて実施要件をパターン分けすると共に、全DMOが対応することは難しいため、許容した上で、対応の方向性を示す形で進めるべき
- ・DMOの組織体制図（資料3 P.15）について、日本のDMOでは1つのピラミッド型となっているが、アメリカでは理事会と執行部門は分かれており、役割、権限も明確に分かれている。財源が宿泊税で、宿泊業が徴収する立場にあることもあり、DMOの理事会メンバーは宿泊業関連が最多の割合を占める

### 対応方針（案）

・ローカルガイド人材の確保・育成に向け、地域特性や形態等に応じた効果的な取組等について検討する。【検討継続事項】

・DMOの役割の一つに販路形成を加え、ガイドラインに記載するとともに、販路形成に向けた手引き書を作成する。【検討継続事項】

・DMOにおいても実効性のあるガバナンスの構築につなげられるよう、組織ガバナンスの必要性を周知するとともに、一定の条件下で意思決定機関の設置の要件化を進める。

# 前回有識者会議のご意見と対応方針 (案)

## 1 1 施策へのご意見 (施策案⑨)

### 第3回会議 ご意見

#### (施策案⑨DMO組織内の人材育成)

- ・戦略策定にて、各施策案の実施順を考える場合、施策案⑨の人材育成が施策案全体の起点となる。まずは、この施策に注力しなければ、他の施策案の効果は出にくい。その上で、関連する各施策の比重の置き方と実施順、いかに効果を出していくかの設計が、次の施策具体化のフェーズで必要
- ・施策案⑨、⑩はDMO組織としての支援機能にあたる事項であり、①、②よりも優先して実施すべき事項
- ・DMO組織内の人材育成も重要だが、若手人材の確保も重要であり工夫が必要
- ・各DMOが組織内で人材育成のプログラムを持つのは難しいため、例えば日本観光振興協会等の外部の組織と連携し、人材育成や資格制度を構築、活用する等も必要
- ・DMOの人材育成にあたっては、役所や商工会議所等、地域の関係者と共に、上位から下位まで各職位に対する底上げとなるトレーニングを実施することが実効性の高い施策になる
- ・施策案の取組例のような10人規模ではなく、日本全国で、数百人単位で育成する仕組みとする必要がある
- ・観光庁がプロフェッショナル人材を育成する研修を主催し、登録DMOは運転免許の更新のように、この研修を毎年か2年に1回程度受講し、時代の潮流に即した知識や対応力を身につける形とするのが良い
- ・DMOのトップ、幹部に対し、心構えを観光庁から訓示のような形で研修を実施する機会もあると良い
- ・マーケットサイズの観点でもDMOはインバウンド誘致に注力すべきであり、英語が話せることは必須。人材育成の研修も日本語で実施しても意味が無い。DMOのメンバーは英語で自身の持つ知識やノウハウを発信できなければならない

### 対応方針 (案)

- ・DMOの機能強化を図る上で、組織を支える人材の育成が急務であることを踏まえ、各施策の比重の置き方等も考慮しながら、外部組織との連携も含め、DMOのプロ人材の確保・育成に向けた支援策を引き続き検討する。【再掲】【検討継続事項】
- ・若手等人材の確保についても、支援策を検討する。【検討継続事項】
- ・DMO幹部への研修機会等については、効果的な実施手段を検討する。【検討継続事項】
- ・インバウンド地方誘客を支えるDMOについては、職員の英語スキルの向上も研修に取り入れることや、英語での対応が可能な職員の採用を求めするなど取組を強化する。

# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## 1 1 施策へのご意見（施策案⑩、施策案⑪）

### 第3回会議 ご意見

#### （施策案⑩DMOの自主財源の確保）

- ・施策案⑨、⑩はDMO組織としての支援機能にあたる事項であり、①、②よりも優先して実施すべき事項【再掲】
- ・DMOの機能強化として、広域連携、地域連携、地域DMOの3階層それぞれの役割、役割分担を明確にすることが重要。その上で、それぞれの財源の確保の仕方についても検討が必要
- ・DMOがビジネスを実施して財源を確保するとなると、民間事業者と競合することも多く、あまり推奨できないケースもある
- ・DMOの財源として宿泊税の導入も考えられるが、宿泊税はDMOのためだけとはならない。使い道は、受入環境整備も含めしっかりと理由付けが必要
- ・宿泊税を定率、定額いずれとするかについても検討が必要であり、観光庁として一定の方針を出して欲しいという声も聞く

#### （施策案⑪広域連携DMOの役割の明確化）

- ・海外の観光局では、職員に対して研修等を国際レベルで実施し、能力向上を図っている。また、日本の観光マーケティング上でも、広域DMOをはじめとして、特に海外市場ではJNTOとの共同需要づくりが有効かと思われる
- ・広域連携のエリア内で、いつ、どのDMOが、どのマーケットに何を実施していくかを共有できる仕組みを作り、各DMOによる投資の相乗効果を作り出していく取り組みが必要
- ・広域連携DMOの主導のもと、エリア内の関係者間の調整を図るとともに、商品の販売に結びつけていくために、エリアにおけるツアーオペレーターの現状把握も必要

### 対応方針（案）

・各DMOでの自主財源確保に向けた積極的な議論を惹起するため、「観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック」(2022年3月観光庁発行、同年10月更新)を周知するとともに、近年の宿泊税に向けた地域での検討事例や、他の財源確保に向けた取組事例の共有も含めて支援策を検討する。【再掲】【検討継続事項】

・広域連携DMOとJNTOとの共同需要づくり等については、効果的な手法等を検討する。【検討継続事項】

・各層DMOとの役割分担と連携の促進については、現在実施している運輸局毎の意見交換会等をより効果的に活用できる方法等を検討する。【検討継続事項】

・広域連携DMOあるいは運輸局毎の活動エリア内におけるツアーオペレーターの現状把握についても検討する。【検討継続事項】

# 前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

## 観光危機管理

### 第3回会議 ご意見

- ・観光危機管理への対応として、BCP、BCMの考え方、民間による企画、危機からいかに早期に復興するかといった施策が不足しており、施策案に柱として追加した方が良い
- ・施策案⑩に観光危機管理への対応が含まれるが、危機管理は、災害とオーバーツーリズムの2つに対するマネジメントに分けられ、「広域で実施すべき主な役割」としてそれぞれ具体的な取組の検討がされると想定
- ・インバウンド誘致に注力するDMOにおいては、災害時のインバウンド旅行者への情報提供、初期の誘導等の対応の体制整備が必要。この点は、広域での連携対応が必要になるため、運輸局にも見てもらう必要がある
- ・被災地としての対応だけでなく、近隣で災害が発生した場合も含め、対応は検討すべき

### 対応方針（案）

- ・全広域連携DMOは、災害時における正確な情報発信等風評被害対策(国内外)を実施。【検討継続事項】

# 【参考】観光危機管理への対応

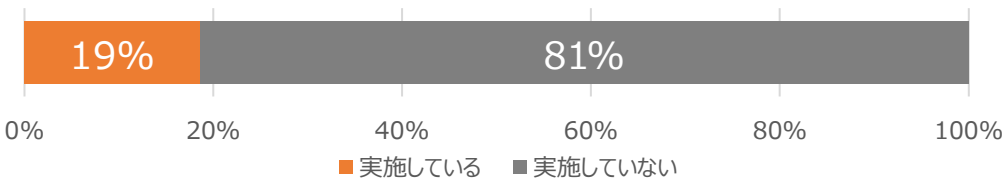
## 必要性

- 観光地経営を行う上では、観光客や観光産業に負の影響をもたらす観光危機（天候、災害、感染症、不評被害等）をどのように管理するかを検討しておくことが重要。
- 地方自治体、観光・防災関連部局、観光関連事業者などの地域の多様な関係者との協力・連携しながら具体的な観光危機管理計画や観光地全体や事業者ごとの観光BCPを策定しておくことが重要。

## 課題

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。

観光危機管理に関する取組の実施の有無 N = 169



出典：観光庁「令和5年 国内DMOの課題把握調査」

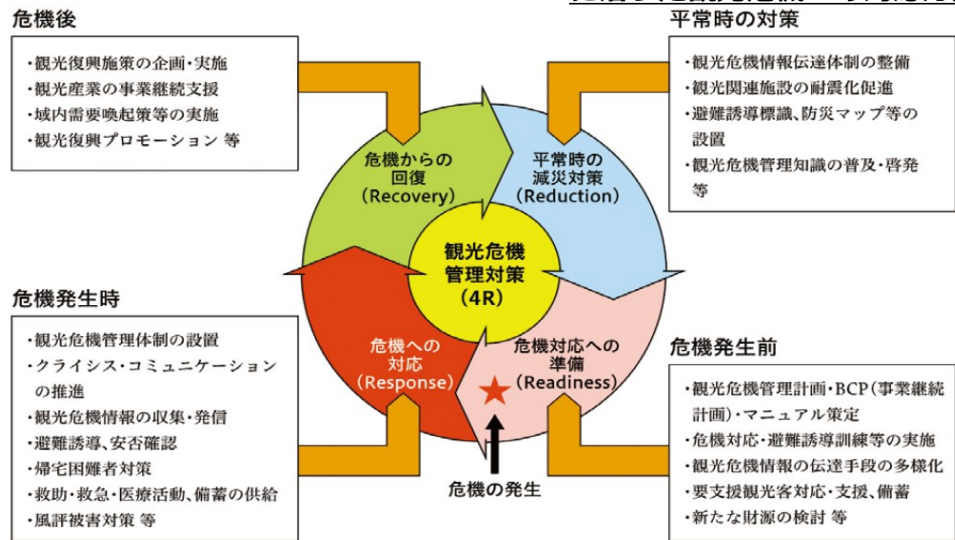
## 事例

### 観光危機管理に関する取組

（一財）沖縄観光コンベンションビューロー（広域連携DMO）

- ・「沖縄県観光危機管理計画」（沖縄県策定）では、観光危機の定義、基本的な方針、危機の4フェーズごとの対応方針、観光危機管理の体制、関係者の役割分担等を整理。年1回程度の訓練を行い、計画の見直しを絶えず実施。
- ・危機発災時のDMOの役割は観光施設の被害状況等の確認。

### 「第2時沖縄県観光危機管理計画」における4つのフェーズに沿った観光危機への対応方針



出典：沖縄県「第2次沖縄県観光危機管理計画」

# 委員の発言等を踏まえた対応方針(案)

	制度との関係	財政的支援	技術的支援
①観光地経営戦略の策定とそれに沿った実施	○要件化の継続検討 ○必須と推奨事項をガイドライン明示	○支援策の検討継続(※)	○「観光地経営ガイドブック」を活用した研修会実施(R6)
②多様な関係者との調整や合意形成を通じた観光地経営	○要件化の継続検討 ○必要性をガイドラインで明示	—	—
③地域内への波及効果の促進	○要件化の継続検討	—	○直接効果や域内調達率等の算出手法の提示と手引き書の作成 (R7)
④DXの更なる普及	○要件化の継続検討	—	○データ活用に向けた手引き書の作成(R6)
⑤基礎的なインバウンド受入環境の整備促進	○要件化の継続検討	—	—
⑥自家用有償旅客運送制度等の積極的活用	○要件化の継続検討	○支援策の検討継続(※)	○制度活用の事例周知による啓蒙 (R7)
⑦ガイド人材の育成や確保	○要件化の継続検討	○支援策の検討継続(※)	○販路形成に向けた手引き書作成 (R7)
⑧ガバナンスの更なる強化	○要件化の継続検討	—	—
⑨DMO組織内の人材育成	○英語での対応可能職員の採用 ○要件化の継続検討	○支援策の検討継続(※)	—
⑩DMOの自主財源の確保	○要件化の継続検討	○支援策の検討継続(※)	○「財源ガイドブック」の周知 (R6) ○上記掲載以外の事例集の作成 (R6)
⑪広域連携DMOの役割の明確化	○要件化の継続検討	○支援策の検討継続(※)	○運輸局毎の会議で各層のDMOとの役割分担等の効果的活用手法の検討 ○ツアーオペレータの現状把握の検討
⑫観光危機管理	○要件化の継続検討	—	○広域連携DMO毎の会議において災害時の風評被害対策について検討 (R6)

(注) 下線部については資料2、資料3にて議論する。

(※) 継続検討は本有識者会議において引き続き検討を続けることを意味する。