

第 4 回「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」

議事録

日 時 : 令和 6 年 7 月 5 日(金)10:00～12:00

場 所 : 中央合同庁舎 2 号館 12 階 国際会議室(オンライン併用)

有識者 : 矢ヶ崎委員 (座長)、アトキンソン委員、池上委員、梅川委員、大社委員、原委員、
府川委員、山田桂一郎委員、山田拓委員

■ 開会

◇ 観光庁長崎観光地域振興部長から挨拶

■ 審議、意見聴取

各委員からの主な意見は以下の通り。

◆ DMO 登録要件の見直し (案) (資料 2)

◇ 資料全体

- DMO 区分に対する要件の設定について
 - ・ 現在の 3 つの DMO 区分 (広域連携、地域連携、地域) は、それぞれ使命、役割が異なる部分がある。資料の DMO 登録要件の見直し案を全区分共通に適用するのはそれぞれの使命、役割とズレが生じるように感じる。
 - ・ 「ガイド人材の育成と確保」と「インバウンド受入環境整備」については、超少数の富裕層の誘致に集中する地域では、ガイド人材の育成・確保は必須である一方、多言語表記等の受入環境整備はあまり必要ではない。一方、既に一般的な観光客が数多く来訪している地域ではガイド人材の育成・確保はあまり必要ではないものの多言語表記等の受入環境整備は重要となる等、地域の特徴によっても必要な施策は変わるはずである。
 - 重要な指摘だと思う。資料の DMO 登録要件の見直し案のうち、全 DMO 共通の項目と、区分により必要な項目、更に地域の特性に合わせ DMO 自らが必要な事項として選択する項目等、整理する必要があると考える。特に (2) 戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善の項目については検討が必要かもしれない。
- DMO 登録要件の対象について
 - ・ 現在議論している見直し後の DMO 登録要件は、今後新規に登録しようとする DMO だけでなく、既存の登録 DMO に対しても確認を実施する必要があると考える。
 - 新規登録の DMO だけでなく、既存の登録 DMO についても 3 年に一度の更新のタイミングで、登録要件に対する再評価を実施する想定。[観光庁]
 - ・ 既存の登録 DMO の再評価については、前回評価からの 3 年間を対象期間として、その期間でデスティネーションとしてどれだけ魅力的になったか、成果、実績を評価する

形が良いのではない。

－ 現状、DMO 自らが設定した目標に対し自己評価をする形が多く、公正な成果の評価となっているのか疑問がある。複数年に渡り地域の宿泊者数や旅行消費額等のデータを計測し、取組の成果を可視化、評価するべきである。登録 DMO の再評価においても、このような実績と、現状課題に対し今後どのように解決していくのかを評価する形とする必要があるように思う。

➤ 既存の登録 DMO の再評価は重要であり、新規の登録評価よりも厳しく実施しても良いかと考える。新規の場合は、まずは登録 DMO となった上で 3 年間しっかりと取組を実施してもらう。3 年経過後にその成果を厳しく評価していくといった形を想定している。

● DMO の登録方法について

・ 現在の DMO が申請する形では、DMO のやる気に関わらず取り敢えず申請し選定される、結果、実施すべき事項ができていない DMO が多くなるというのが現実である。今後は、DMO が申請するのではなく、観光庁が要件を満たす DMO を見つけ、認定する形としてはどうか。

－ DMO となる組織は地域の観光協会や観光関連団体以外にも、地域開発、貢献をしたい民間事業者等も存在し、動いている。例えば、このような企業にとっては、ビジョン、ゴールを設定し、きちんとした事業計画を策定して、成果を出すことは当然なので、このような取組みは一つの DMO のモデルになるかもしれない。

☆ （１）観光地経営戦略策定、KGI・KPI の設定 （資料 2）

● 項目の記載順について

・ 資料では 3 つ目に記載されている「DMO の使命の明確化」を 1 つ目に記載する等、順番も分かり易くすべき。使命、戦略の方針、目標値（KPI 等）の順が理解し易い。

● 要件「観光地経営戦略の策定」について

・ 本年 3 月に「DMO による観光地経営ガイドブック」が観光庁から公開されており、5 章「観光地経営戦略の策定と事業の実行」に、戦略策定についてかなり詳細が記載されている。登録要件としては「観光地経営戦略」と鍵括弧で囲い、一般名詞ではなく、ガイドブックの 5 章を参考にして策定することを明確に示すべきと考える。

● 事業計画の策定について

・ （２）戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善にも関連するが、戦略の実現には、その市場動向や社会潮流に適した事業計画を作成し取組を進める必要がある。要件に明記すべきかについては判断だが、考え方としては認識しておくべき事項と感ずる。

－ 戦略はロードマップとして短期、中期、長期等で策定する一方、事業計画は市場環境や地域内の変化に合わせて毎年作成する。

● 要件「KGI・KPI の設定」について

- ・ 「DMO の使命」を、「持続可能な観光地域づくり」、「地域の観光経済拡大」とするとともに、KGI、KPI の設定についても、地域調達率等の経済分野の指標だけでなく、社会文化、環境分野も合わせ、3 分野それぞれを設定すべきであることを要件の中で示しても良いと考える。
- ・ KGI・KPI 等の目標設定は、DMO 区分ごとでも大きく異なるものと想定する。例えば、経済活動の拡大を考える場合でも、広域連携 DMO と地域 DMO ではそのアプローチが異なり、それに伴い、目標に設定する項目も変わってくる。
- 要件「DMO の使命の明確化」について
 - ・ 以前にも述べた通り、DMO が目指す「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくり（観光立国推進基本計画）から考えると、資料 1 P.2 に記載の「DMO の使命」は、先に「持続可能な観光地域づくり」、その後「地域の観光経済拡大」の順の記載が適当と考える。
 - － 「地域の観光経済拡大」を最優先とすると、例えば、海外をはじめ地域外から観光分野の投資が多く入り、観光客が増加、賃金も上昇し、経済的には好調な一方、観光分野に労働力が偏り、介護福祉・医療等、住民の社会保障に関わる分野の人員が不足しサービスレベル低下、崩壊するといった、持続可能な地域づくりとならないケースも発生する。
 - ・ 前回の有識者会議でも述べたが、米国・オーランドの DMO の使命は、第一に地域住民の生活の質、QOL（Quality of Life）の向上であり、その下に地域の観光経済拡大、持続可能な地域づくりにあたる community alignment（地域社会との共栄・共存等）、地域住民への観光産業の重要性の啓蒙等が入る。DMO の使命が地域の観光経済拡大、持続可能な観光地域づくりだけでは、観光産業に従事していない 9 割～9 割 5 分の地域住民は、自分には関係ないことと捉え、過剰観光につながる。そのため、オーランドの DMO では過去の経験から、DMO の第一の使命に、地域住民の生活の質の向上を敢えて設定している。
 - ・ 資料 1 P.2「DMO の使命」の「地域の観光経済拡大」に「※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」と記載があるが、観光産業従事者の賃金は DMO ではなく、個々の事業者、経営者が決めるものである。この記載により、DMO が一部の組織、事業者の賃金向上や利益のために作られた組織とみられる可能性もあるため、削除すべき。DMO は社会的な組織であることの理解を広めなければ、多様な機関、組織、人々が参画する組織にならない。
 - ・ （1）の中の項目の記載順番として、使命、戦略、KGI・KPI とすべきと述べた通り、まずは「DMO の使命」が、各 DMO に伝わる形で書かれている必要があり、これに基づき（2）、（3）以降、全 DMO 共通の要件と、各 DMO が選択する要件を整理し、実施していく形とする必要があると考えている。
 - 各委員からの指摘の通り、資料 1 P.2 の「DMO の使命」は、「持続可能な観光

地域づくり」を一番初めに記載すべきことはおそらく異論のないことだと想定する。観光立国推進基本計画の検討の際にも、順番を意図的に変え、「持続可能な観光地域づくり」を最初に行っている。

- ・ DMO には大きく 2 つの使命を与えるべきと考える。1 つ目は、DMO が今後どのような事項を実現、実行したいかの戦略、計画の策定。2 つ目は、現在の DMO の問題点を認識し、解決をしていくこと。1 つ目のどうしていききたいかという前向きな戦略、計画とは別に、現在の問題を解決していくことも取り組む必要があると考える。
 - － ほとんどの DMO では、現状の問題解決の役割が果たされていないように感じる。戦略策定、KPI の設定、PDCA サイクルの実行等は実施されているかもしれないが、目の前の問題解決が図られず、戦略が夢物語で終わっている DMO が多い。
 - － 例えば、富裕層誘致の戦略を策定している場合も、富裕層が宿泊するホテルが無い、誘致もできていない等、問題、課題の解決がされないまま、データ収集、PDCA サイクルを実施し、結果、目標値は達成できなかった、といったケースもある。補助金を獲得して、戦略策定、目標設定、PDCA サイクルの実施はしているものの結果、成果が出ていない状況となっている。関係者との連携についても同様で、協定は結ばれていても、実際には問題、課題の解決に向けた協議が実施されていない DMO が多いものとする。関係者が定期的に集まり、問題点を出し合い、対応策を検討、工程表を作って実行し解決していくことが DMO の 1 番の使命だと考える。
 - 何をもって DMO の使命とするかを検討し、その使命に基づきどういった戦略が必要なのか、何を目標値に設定するのかを考える中で、戦略が夢物語なのか、チェックが曖昧になっていないか等が検討されるはずであり、この部分が極めて重要となる。
- ・ DMO の使命が確定しない限り、(3) ～ (5) の要件見直しの議論は成立しないと考える。資料 1 P.2 の「DMO の使命」を明確化した上で、再度議論すべきと考える。
- ・ 以前の有識者会議にて、観光地域における危機管理も DMO が担うべきといった話があったが、現在、地域には行政組織、DMO、観光協会等の組織があり、それぞれの役割分担が極めて曖昧な中、そもそも人もお金も不足する DMO に、あれもこれも実施すべきとしていくと機能不全に陥ってしまうことを危惧している。この点を考慮して具体的な要件の議論をすべきである。
- 要件「各種データ等の継続的な収集・分析と観光地経営戦略への反映」について
 - ・ DMO は、ビジョンやゴールを設定する前に、現状把握が必要であり、そのためのデータ収集、分析を実施すべきである。人により現状の問題・課題の認識が異なる場合があり、データに基づき共通認識を持つ必要がある。問題・課題の内容により、PDCA サイクルで実施する内容も優先順位も異なってくる。しっかりと上位概念から落とし込んで考え、取り組む形を作っていく必要がある。
 - 「DMO の使命」として「問題、課題の解決」を設定する点と合わせ、DMO の多くが現状の問題、課題解決ができていないことは事実であり、まずは現状の問題、課題をデータに基づき分析、把握をした上で、課題解決に取り組むことを担保させるために

も必要と考える。

- 北米では、地域（デスティネーション）の資源診断や、DMO の体力診断等を実施するサービスがあり、北海道や秋田の DMO も過去に同サービスを利用している。地域の現状把握、評価にあたり、こういった専門サービスを活用することも一つの共通水準、国際水準の地域対応になるものと感じる。

- 要件「地域調達率等の目標値の設定と評価」について

- ・ 地域調達率の目標値設定は必要であり、登録要件とすることについては合意するが、その考え方、設計には工夫が必要と考える。
 - － 地域に観光の恩恵が還元されていないといった課題があり、この課題への対応の一つとして地域調達率を明確化し目標値を設定することは良いが、観光の地域への恩恵、貢献は地域調達以外にも沢山ある中で、地域調達のみを向上することで全体の大きな恩恵が崩れてしまうことになると本末転倒になる。
- 地域調達率の目標設定、評価については、同じく、考え方からしっかりと整理が必要と考える。
- ・ 域内調達率の算出、把握は、産業連関表の作成と合わせ、基礎自治体単位で実施すべきであり、導入については観光庁で整理し、DMO に示した方が良いと考える。

◇ （２）戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善

- 全体について

- ・ 「二次交通の課題解決に向けた取組」や「ガイド人材の育成・確保」等の具体的な取組が要件とされているが、DMO の区分や性格により、要、不要が分かれるものと考ええる。
 - － 例えばランドオペレーターのような機能を持つ DMO には、「ガイド人材の育成・確保」は要件となり得るが、そうではない DMO の場合は、地域のランドオペレーター事業者やガイド業へのサポートが要件となるのではないかな。

- 要件「PDCA サイクルの確立」について

- ・ （２）に PDCA サイクルの確立と記載があるが、（１）の観光地経営戦略策定が「P」にあたり、「DCA」を（２）に記載する形で分かれている。PDCA サイクルの中では、「C」のチェック、検証が一番重要である。この点を DMO にしっかりと認識してもらう必要があり、具体的なアイデアはまだないが、要件にも追加すべきと考える。
- ・ （戦略に基づく取組の）チェック、評価をいかに実施するかが重要であり、検討が必要と考える。
 - － 民間企業と同様に DMO 組織においても、チェック、評価の位置付けは組織の戦略立案能力により異なる。戦略立案能力が高くない組織ではチェックリストが有効になる一方、戦略立案能力が高い組織ではチェックリストが邪魔になるケースがある。（２）の各項目はチェックリストのようになっているが、例えば、戦略策定能力が高い DMO にて「戦略的に二次交通の課題対応は不要」とする場合も考えられ、

その場合、この要件は戦略実現の足かせとなってしまう。

- ・ そもそも（２）の具体的な取組を示す各項目を実施すべきか否かは、（１）で策定が求められる観光地経営戦略の内容に基づき、それぞれの DMO で有機的に選択される事項である。この点も含め、DMO が要件を充足できるよう、いかに伴走支援を実施するかも検討が必要となる。
 - － DMO の相談に乗りながら、観光地経営ガイドブックに従いトレーニングしていく形が必要と考える。人材育成にも関わるため、合わせて検討が必要である。一度に既存の登録 DMO、約 300DMO の支援は困難なため、数件に対し実施し、徐々に広げていく形を想定している。
- 要件「二次交通の課題解決に向けた取組」について
 - ・ 「二次交通」に限定せず、「交通マネジメント」として大きな概念にした方が良い。観光客の移動手段としての二次交通だけでなく、地域住民の利用も含め、地域全体の交通課題を考慮するべきであり表現としても、範囲を広げたものとした方が良い。
- 要件「ガイド人材の育成と確保」について
 - ・ 「ガイド人材」の項目は、突然出てきた感じがする。地域では、ガイド人材に限らず、労働力が全く足りていない状況にある。人材の育成・確保という項目にし、その中にガイド人材についても記載する形に整理をした方良い。
- 要件「【対象：広域連携 DMO のみ】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、研修や運輸局・JNTO との連携」について
 - ・ 「ブロック単位の商品流通」とあるが、DMO ではブロック単位の認識があるがお客様（来訪客）としては必ずしもブロック内で旅行が完結するとは限らない。ブロック単位の考え方が、訪日需要、誘客の低下へと影響する可能性を懸念している。
 - － 海外の富裕層向けツアーオペレーターの中には、ブロックを超えて周遊する顧客の期待に応えるため、日本では複数の DMO、地域と調整が必要であり、連絡だけでも時間、手間がかかりコストとなる、今後、顧客への日本のツアー販売はしないかもしれないといった話をする事業者もいる。現在、訪日需要が非常に増加しているものの、今後 1、2 年以内にこのような状況が改善されなければ、日本政府としてもターゲットの一つとしている海外富裕層にとっての旅の計画や準備段階での日本の旅行実現の煩雑さが、市場ニーズに合致しないことで、訪日旅行手配を控えるような可能性も考えられる。
 - 日本の DMO が海外オペレーター等の考え方、実施方法に合わせるとともに、日本の考え方、実施方法も理解してもらうといった両者での歩み寄りも必要と考える。

☆ （３）多様な関係者との体制構築

- 全体について
 - ・ 要件には、ツアーオペレーターやランドオペレーターが主体となって実施すべき事項も含まれている。全て DMO 主導で責任をもって実施するのではなく、DMO は主体となる事

業者の支援を実施するという形も含めて要件とするのが良いのではないか。

- ・ 実態としては、多様な関係者との連携、合意形成の体制構築をするほど、地域での取組推進のスピードは遅くなるのが実態であるため、あまり強調すべきではないと考える。また、体制構築として様々な連携組織の名前が挙がっているだけで実働が伴わないケースもある。DMO の使命、目指す姿に応じて、要件として必要な事項は再度議論が必要と考える。
- 「多様な関係者」の例示について
 - ・ 現状、多くの DMO は、「多様な関係者」として、観光関連産業、分野の中での関係者をイメージしているものと想定する。観光関連の分野に限らず、例えば、一次産業や地域を代表する特徴的な事業の関係者等との連携が必要であり、この点を明示する必要がある。

◇ (4) 観光地域づくり法人の組織の確立

- 要件「意思決定機関の設置」について
 - ・ DMO の理事会は地域の観光振興に関する重要な意思決定の場であり、その理事会での会議の議事録を公開し、議論の内容や決定事項を明らかにしていくことが重要と考える。DMO 側としては、安定的な財源確保が難しい中でガバナンスの強化を求められても実施できないというのが実態とは想定するが、少なくとも理事会で議論、決定、実施された事項等を、情報公開していくことで緊張感も生まれ、ガバナンスの強化につながるものとする。
- 要件「CMO が専従で最低 1 名存在」の見直しについて
 - ・ CMO の要件は、理想的な要件を設定した上で、DMO の状況に応じた現実解となる要件も設定するといった場合分けが必要と考える。
 - － 最近、DMO の CMO としてマーケティングの経験、素養は不足するもののグローバルセンスのある外国人が採用されるケースが見受けられた。CMO の要件として、マーケティングの経験、素養があるもののグローバルセンスが不足する人材が、マーケティングの経験、素養は不足するもののグローバルセンスのある人材、いずれが良いのか、経験、素養等の優先順位は検討が必要かとも考えている。
 - ・ 専従の CMO の確保を要件とすることは避けた方が良いと考える。前回の有識者会議でも述べた通り、CMO の確保が登録 DMO の要件となっているため、スキル、知識、経験のない人が CMO となっているのが実情である。このような事態を望んで要件を設定したわけではないが、これが現実。望むべき状況になるような要件を検討して設けていくべきである。
- 要件「基礎的な研修の受講」について
 - ・ 観光庁では、先駆的 DMO に対する伴走支援等、コーチングも実施されているが、中央省庁で制度の整備や政策、事業が実施されると、都道府県や市町村でもコピーシ

たような政策、事業が実施されることは良くある。その際、中央省庁の政策、事業が曖昧な場合、自治体でコピーして実施される政策、事業は更に曖昧なものとなる。そのため、中央省庁の政策、事業は精度向上が必要と考える。

◇ (5) 安定的な運営資金の確保

- DMO の自主財源について
 - ・ 世界的な動向から、DMO の自主財源として宿泊税の導入が必要であることが見えてきている。日本でも自治体主導で導入が進められているが、定額制での徴収や、行政の一般財源とする等、DMO が一定程度使途を決められない形での導入ケースが多く、中長期的な持続性として問題がある。観光庁として、DMO の自主財源確保に向け、定率制で DMO が使途を決められる形での宿泊税の導入を奨励していく形が必要ではないかと考える。
 - － 現在、日本の多くの DMO の財源は、自治体の一般財源となっているため、DMO 職員の給与は自治体職員が基準となり、アメリカの DMO のように CMO、CFO の年収を 3、4 千万円とすることが難しく、ポジションに求められる能力のある良い人材の確保もできない状態にあると考える。
 - ・ DMO の財源は、DMO のメンバーの事業者等が持ち寄る会費が基本となり、不足分を宿泊税の導入で賄う形となるものと考え。なお、宿泊税は、あくまで税金であり、行政に裁量権があるため、いかに DMO に分配するかが課題となる。税を支払う観光客に還元する「受益者負担」の考え方を基本に、DMO が財源として活用できる形とする工夫が必要である。
 - ・ 過去に DMO がツアーオペレーター事業を実施し、その収入を財源としていくといった DMC となるような話も上っており、DMO と DMC の定義等、曖昧な部分を明確にすべきと考える。

◆ 先駆的 DMO の選定に向けて（資料 3）

◇ 全体

- DMO の区分について
 - ・ 先駆的 DMO は 3 区分（広域連携、地域連携、地域）全てが対象となるのか。
 - 3 区分全ての DMO を対象とする。[観光庁]
 - ・ DMO の区分、階層を見直すべきと考える。広域連携 DMO 間でエリアが重複していたり、隣接する都道府県等で広域連携 DMO を設立したものの、構成自治体は人員を引き上げている DMO もある。また、DMO が多層化、重複する地域では意見調整に時間を取られ、本来やるべきことができない状況が発生している。そもそも必要な DMO はどの単位か、可能であれば戻るべき。DMO の評価を通じ、例えば先駆的 DMO を 20、30 程度選定し、複数の DMO がある地域では、先駆的 DMO だけにするといい形にしても良いと考える。

- 評価の考え方・視点の記載全体について
 - ・ 先駆的 DMO の評価の考え方・視点に、「インバウンド地方誘客を支える DMO」とはどのような事が出来、それが戦略の中に記載されるべきかを表現した方が議論もし易くなると考える。
 - ・ 評価の考え方・視点の項目に、DMO とオペレーターとしての役割を担う DMC の要素が混在しているため、定義を明確にすべき。DMO に DMC の要素も求めるならば、収益性の確認が必要。現在の DMO では、取扱額が数千万円にも拘らず人員を 3、4 人増加し赤字が続いているような組織も見受けられる。公的機関による取組の実施を是とするのか、民間企業のように収益性を求めるのか議論が必要。収益性については、正しい把握、評価の実施方法も含めた要件の検討も必要。
 - 地方誘客の目標を立てている以上、結果を出す支援が必要である一方、結果の評価も含めやりきだけの組織が育っていない状況も考慮した対策が必要と考える。
 - ・ 本来、登録 DMO と先駆的 DMO は同じ要件に対し、その達成度の違いで、達成度の高い DMO が先駆的 DMO となるものと考えるが、現在 DMO の登録要件の見直し案と、先駆的 DMO の要件が別のものとして定義されようとしているように見受けられる。
 - 登録 DMO 要件の見直し案と、先駆的 DMO 要件（評価の考え方・視点）の柱となる項目は同じにしており、先駆的 DMO の要件はより高いレベルを求めている。一方、本年度の事業として、先駆的 DMO を 3 法人選定し、実証実施が必要となるため、先駆的 DMO の要件は案として決め、実証を通じて再検討して確定する想定でいる。[観光庁]
- インバウンド地方誘客を支える「先駆的 DMO」の認定基準のイメージ
 - ・ 各委員から、インバウンド地方誘客を支える「先駆的 DMO」とは、どのような DMO、どのようなことができる組織であれば認めても良いか、イメージをお聞きたい。
 - ・ 例えば、観光地経営戦略に盛り込むべき方針の一つ「地域の観光資源（自然、文化等）の保全・活用」について、米国・オーランドの DMO では年間約 540 億円の宿泊税収のうち 30 億円程度が文化保全に利用されている。具体的には、文化的なイベントへの地域外からの来訪、宿泊数の予測から宿泊税の税収を推計し、イベントの予算に充てるといったようなことを DMO が実施している。こういった事が、先駆的 DMO の実施すべきことと考える。
 - ・ 資料にある評価の考え方・視点を全て実施可能な DMO は、現時点では無いように思う。人材、能力不足によるものだけでなく、DMO により地域から期待される役割、機能が異なり、提供する役割や機能が異なる。また DMO のあり方自体も異なる。現在、選定されている 3 つの先駆的 DMO もそれぞれ性格が異なる。「先駆的 DMO」と一括りとせず、その中で、モデルやテーマで分けるのはどうか。例えば、DMC に近い形の DMO、来訪者が集中する地域におけるマネジメントが必要な DMO、インバウンド誘

客、消費拡大に向けたマーケティング強化が必要な DMO 等、各地域の特性に合った目指す形を明確にすることで、効果的な伴走支援、そして DMO モデルの明確化ができるのではないかと感じる。

- ・ 現在、日本の一部の地域にインバウンドが集中しているのは、知られている地域が限定されていることが大きな一つの要因であり、ある意味旅行訪問先検討時の選択肢が限られていることによるものと考えられ、各地域がよりしっかりとしたデスティネーションマーケティングを実施することが必要と考える。一方で、地域では自分たちで実施するノウハウや体力、財源が不足しているため、インバウンド誘致のポテンシャルのある地域に予算を投下するくらい形の前に出していくべきである。そのために、インバウンド地方誘客を支える DMO には、ターゲットとする市場に対し各地域の資源に魅力があるか査定をしつつ体験に昇華させ、旅行商品として予約・販売・オペレーション可能なものへのプロダクト整備、さらに来訪者の満足度、消費額の向上を図るための整備が求められると考える。
- ・ 日本全国全ての地域でインバウンド誘致に成功するとは考えられない。現在対象とする地域、DMO が多すぎるため、減らしていくための措置が必要と考える。自身の予測では、2024 年のインバウンド旅行者数は 3,400 万人を超えるものの 2025 年は 3,500 万人までは伸びず増加は停滞すると考えている。現状のままでは数年後に減少することも考えられ危機感を感じている。これまでは国主導で進められてきたが、インバウンドを 4,000～6,000 万人に増加するためには、DMO による新たな施策が必要である。
 - 日本全国どこ地域でも訪日外国人誘致に成功するとは限らない。また、先日のカンタス航空が新千歳空港発着便の就航を断念した事項等、訪日外国人の誘致には、DMO 取組範囲外の施策も必要となる。国家戦略としてのあり方と DMO としての施策、もしくは経済活動としての取組、どこに一番軸足を置かなくてはならないのかを考えなければ、次の世界的な DMO の要件検討に繋がっていない。
- ・ インバウンド地方誘客を支える DMO だけが「先駆的 DMO」で良いのか疑問がある。ここでのインバウンドの定義は訪日外国人旅行者となっているが、本来インバウンドと国内外を問わず地域外からの旅行者である。
- ・ 先駆的 DMO の先に世界的な DMO があり、外貨獲得とその受益を地域に渡らせることが先駆的 DMO に求められ、地域住民の QOL 向上に寄与できる DMO が世界的な DMO となる認識である。今回の、訪日外国人旅行者の誘客を支える DMO は先駆的 DMO ではなく、「訪日外国人旅行者を誘客している DMO」とした方が分かり易いのではないかと。
- インバウンド地方誘客を支える DMO に対しては、これまでの DMO による誘客施策は効果につながっておらず、JNTO、観光庁が作ってきた大きな流れの中での勢いで各地域にインバウンドが来訪、増加しているという点をきちんと自覚し、現在起きているインバウンドマーケットの地殻変動に対し、新しい来訪客の開拓、リピーターを

獲得するための戦略の策定が求められると考える。現在の資料には、今後の地方誘客をどう考え、いかに実施していくかを評価する項目の記載がないため、追加すると良いと考える。

◇ (1) 観光地経営戦略策定、KGI・KPI の設定

● 要件「観光地経営戦略の策定」について

- ・ 戦略には良い戦略と悪い戦略、そのどちらでもない戦略があり、先駆的 DMO には良い戦略の策定を求めるべきと考える。DMO にビジネスの戦略の定義をそのまま使用できるわけではないが、いずれの場合も良い戦略とは、資源配分の意図とストーリーが明確であり、勝ち筋が見えることと考える。一方、観光地経営戦略では、企業の戦略とは異なり、資源配分にあたり様々なバランスを取る必要があり、この点が難しいものと想定する。観光地経営における「良い戦略」とは何かを議論し、実行可能なものを検証しながら定義していく必要があるように感じる。
- ・ 観光地経営戦略に盛り込むべき方針の「観光による受益を広く地域にいきわたらせる」に、「受益を高める」を加え、「観光による受益を高め、広く地域にいきわたらせる」とした方が良い。受益とは利益を想定しているが、受益を高めることが上位にあり、その上で地域内に広くいきわたらせるという方が全体に流れが良くなると考える。
 - 米国・オーランドの DMO では、観光による受益を広く地域に認識させることが使命の一つに入っており、観光客への対外的なマーケティングだけでなく、地域住民等へのインターナルマーケティングが同じくらい重要とされている。
- ・ 日本で DMO の形成推進を始めてから、インバウンド誘致の成果がどの程度あったか、DMO から政府に対する課題解決の要望書はどのくらい受理しているか、観光庁に聞きたい。
 - 個別の施策としてインバウンド誘致に成功した事例はあるものの、DMO 組織全体としてどの程度インバウンド誘致に成果があったかは分からない。DMO からの要望書についても、これまでどの程度あったかは把握できていないが、自身が着任してから受理したものは 2 桁あったかどうかというレベルである。[観光庁]
 - 想定通りである。これまでのインバウンド増加は DMO の組織、施策による効果ではなく、地域の魅力的な資源と JNTO の取組によるものと考え。今後のインバウンド増加には、DMO が実際に成果を出す取組を実施していく必要があり、目標達成のできない DMO は登録を取り消すべきだと考える。DMO がきちんと目の前の問題解決に取り組んでいれば、行政が解決すべきとする問題について、要望書が数多く出されているはずである。現時点で 2 桁程度しか受理されていないというのは、DMO は仕事をしていないのではないかと思う。
 - 登録制度の見直し案については、新規登録 DMO だけでなく、既存の登録 DMO に対しても金融庁と東京証券取引所が企業に対し提示したコーポレートガバナンスコードのように適用すべきと考える。まずは形式要件を整備することになるが、導入

後、徐々に実質化していくことが考えられる。この段階をどの様に実施していくことがその次の課題になってくる。

- DMO の施策と成果の因果関係をチェックすることは必要だが、非常に難しい。予算化し、検証プロジェクトを実施するのが良いと考える。
- DMO の施策と成果は学術的にはマーケティング ROI に該当し、因果関係の検証は困難という研究論文も出ている。相関関係ならば把握できるかもしれない。米国・オーランドの DMO では、地元住民に対して 1 年間に 1 回意識調査（Climate survey）を実施し、観光による生活水準の向上の有無等を把握し、検証している。

- 要件「地域調達率、域内への波及効果（額）の目標値設定、達成」について
 - ・ 「観光による受益を高め広くいきわたらせる」方針に対し、取組を評価する指標として地域調達率、域内の波及効果（額）を数値で算出する必要があるが、現状の実態としては地域の定義すらできてない。広域連携、地域連携、地域 DMO により、それぞれ「地域」の範囲が異なる中、それぞれ観光客数×消費単価で観光消費額は算出されていても、地域でどう循環しているかの数値の算出はほとんど聞いたことがない。本当に DMO で実施できるのか疑問がある。
 - 地域調達率の算出方法等、観光庁内で現在検討をしているところであり、今年度は要件として提示しつつも DMO には可能な範囲で記載して申請してもらい、1 年間の事業を通じて DMO が実施可能なレベルを見ながら検討し、地域の定義も含めて要件として確定したいと考えている。[観光庁]
 - ・ 行政単位と一致していない DMO の場合、地域調達率算出の基となる数値が無い場合もある。この点については議論が必要であり、検討して欲しい。
 - ・ 地域調達率、波及効果の算出は難しいが、例えば、田辺市熊野ツーリズムビューローでは、歩く旅を中心に約 260 の地域事業者のサプライチェーンを持っており、これらの売上の合計により DMO が果たしてきた経済効果が見えてくる等、地域によって算出方法は様々あり、工夫の余地はたくさんある。各地域が、利用目的から算出手法を考えていけると良いと思う。

■ その他

◇ 今後の検討、議論の予定

- ・ DMO 登録要件の見直し案については、既存の登録 DMO についても 3 年で再確認を実施する前提で、次回の有識者会議でも引き続き議論を実施する予定。[観光庁]
- ・ 先駆的 DMO の評価の考え方・視点については、本日の意見を踏まえて要件を追加するなどして、今年度の 3 法人の選定に向けて、募集・審査を進めたい。[観光庁]

◇ 次回の有識者会議の開催予定

- ・ 次回有識者会議は 9/25（水）の開催予定。詳細については、別途事務局から連

絡予定。[観光庁]

以 上