世界的な観光地域づくり法人（DMO）の
あり方検討及びガイドラインの見直しに関わる調査

～海外の先進的な DMO に関する調査結果～

令和６年３月

観光庁　観光地域振部
観光地域振興課

1．海外の先進的な DMO に関する調査の実施概要

(1) 調査の目的と実施調査

・ 海外の先進的な DMO に関する調査には、「「世界的な DMO」選定の評価基準（素案）の検討、策定の参考」及び、「DMO の区分、区分別の役割の見直しと取組の具体化に向けた参考」とする2つの目的があり、それぞれ、「1.世界的な DMO の評価項目についての調査」、「2. DMO の区分別役割についての調査」として調査、結果の取りまとめを実施。

・ 「1. 世界的な DMO の評価項目についての調査」では、海外の先進事例として、「観光地経営に係る先進的な取組を進め一定の評価が得られている」ことを選定のポイントとし、有識者の意見も踏まえ観光庁が指定する DMO（観光局）について調査。公表資料等による文献調査及び、対象団体に対する書面による事前質問を行った上で、ヒアリング調査を実施。

・ 「2. DMO の区分別役割についての調査」では、「世界的な DMO の評価項目についての調査」の調査対象 DMO のうち、アメリカ、フランス、オーストラリアについて、DMO 各区分の役割、区分間の関係を国別に調査。公表資料等による文献調査を中心に、ヒアリング調査で得られた内容も合わせ、結果の取りまとめを実施。

調査の目的	実施調査	概要
■「世界的なＤＭＯ」選定の評価基準（素案）の検討、策定の参考とする ・「世界的なＤＭＯ」選定における評価基準（素案）の検討、策定にあたり、海外の先進事例を参考とする	**1.世界的なDMOの評価項目についての調査**	・海外の先進事例として、「観光地経営に係る先進的な取組を進め一定の評価が得られている」ことを選定のポイントとし、有識者の意見も踏まえ観光庁が指定するDMO（観光局）について調査 ・公表資料等による文献調査及び、対象団体に対する書面による事前質問を行った上で、ヒアリング調査を実施
■DMOの区分、区分別の役割の見直しと取組の具体化に向けた参考とする ・DMOの機能強化に向け、DMO登録に関するガイドラインライン*1における、DMOの登録区分、区分別の役割の見直し及び、区分別の取組の具体化に向け、海外の先進事例における状況を参考とする	**2.DMOの区分別役割についての調査**	・「1.世界的なDMOの評価項目についての調査」の調査対象DMOのうち、アメリカ、フランス、オーストラリアについて、DMO各区分の役割、区分間の関係を国別に調査 ・公表資料等による文献調査を中心に、ヒアリング調査で得られた内容も合わせてまとめ

図 1.　海外の先進的な DMO に関する調査の目的、実施調査・概要

(2) 調査対象

・ 海外の先進的な DMO に関する調査の対象としては、「観光地経営に係る先進的な取組を進め一定の評価が得られている」ことを選定のポイントとし、有識者の意見も踏まえ 11 の DMO（観光局）を選定。

・ 「1. 世界的な DMO の評価項目の調査」においては、主に国主導で観光振興が推進され地域主体での観光地経営を進める DMO に該当する組織が確認できていないタイ国政府観光局を除く 10DMO（観光局）を対象に調査を実施。

・ 「2. DMO の区分別役割についての調査」では、国別に DMO の区分間の関係を確認するため、アメリカ合衆国の 3DMO（ブランド USA、カリフォルニア観光局、ナパバレー観光局）、フランスの 3DMO(プロヴァンス・アルプ・コートダジュール（PACA）地域圏観光局、ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局、マルセイユ市観光局)、オーストラリアのクイーンズランド州政府観光局を中心に調査、取りまとめを実施。なお、「1. 世界的な DMO の評価項目の調査」において調査したハワイ州観光局、デュランゴ市観光局、オクシタニー地域圏観光局、その他、タイやフィリピンにおける観光地マネジメントに関する組織体制、役割分担等の概要を、アジアの事例として調査、取りまとめを実施。（フィリピンは、セブ州アログインサン町ボジョを中心に、国や自治体等の組織との関係、位置づけ等を整理）

表 1. 海外の先進的な DMO に関する調査の対象と選定理由

調査対象	行政区分	相当する日本の DMO 区分	人口	選定理由
アメリカ				
ブランド USA	国	JNTO に相当	3 億 3,329 万	・令和 4 年度調査で未調査のアメリカの国レベルの DMO として選定 ・マーケティングを中心とした取組の他、州、郡・市町村間の役割分担や連携状況を把握
カリフォルニア観光局	州	広域連携 DMO/地域連携 DMO	3,903 万	・国内外からの来訪者数がトップクラスであり、主要な産業の一つとして観光に注力且つ、様々な観光資源、コンテンツを有する米国を代表する DMO として選定
ナパバレー観光局	郡	地域連携/地域 DMO	13 万	・ワインの生産地として食、農業、景観、文化等を活用し世界的な観光地となった成功事例 ・地域連携による戦略策定、財源確保、区分間 DMO の連携等の取組を行う先進的な DMO として選定
ハワイ州観光局	州	広域連携 DMO/地域連携 DMO	144 万	・マーケティングのみならず、住民、観光客との理解醸成や、地域の多様な関係者を巻き込み、観光危機管理を含む持続可能な観光の推進を行う先進的な DMO として選定
デュランゴ市観光局	市	地域 DMO	2 万	・人口約 2 万人の小規模市でありながら、多様なステークホルダーを巻き込んだ明確な戦略策定を行っており、2022 Green Destinations Top100 の選出等、一定の国際的な評価を得ている DMO として選定
フランス				
プロヴァンス・アルプ・コートダジュール（PACA）地域圏観光局	地域圏	広域連携 DMO	510 万	・地域圏内の DMO との連携を推進し、2023 年ラグビーワールドカップ招致を成功させた事例を含め、広域連携 DMO としての域内 DMO との連携体制の構築や具体的な取組等を参考とするため選定
ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局	県	地域連携 DMO（県単位）	205 万	・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏内且つ、マルセイユ市観光局が属する県の DMO として選定
マルセイユ市観光局	市	地域 DMO	87 万	・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏内の 2023 年ラグビーワールドカップ招致に関係する地域且つ、フランス国内でも積極的な取組を実施する都市型観光地の DMO として選定
オクシタニー地域圏観光局	地域圏	広域連携 DMO	597 万	・異なる 2 つの地域圏の統合後のブランディング及び地域観光開発に注力している広域連携 DMO として選定
オーストラリア				
クイーンズランド州政府観光局	州	広域連携 DMO	533 万	・DMO における人材マネジメントに関する取組が積極的に実施されている DMO として選定 ・国、州、地域、市町村の各 DMO 間の役割分担が明確且つ、連携体制も構築されている
タイ国政府観光局	国	JNTO に相当	6,609 万	・アジア地域の事例として選定 ・DMO に相当する民間組織は無く、国が地域を中心とした観光開発（CBT(Community Based Tourism)等）やマーケティングを各地域と連携し実施しているため、取組ではなく国内の異なる行政区分における役割分担等についてを参考とするため選定

1) アメリカ

- アメリカでは、国、州、地域（郡や市町村等）の行政区単位に DMO を設立、特に、国、州 DMO は法令での設立の規定あり
- 国、州、地域 DMO の区分間での主従関係は無く、各 DMO が独立して取組を実施しながら、必要に応じて、必要な DMO と連携を実施

行政区分	調査対象DMO	対応するDMO区分	組織形態	設置根拠（根拠法等）	DMOの主な役割
国	ブランドUSA	国	非営利組織（官民連携）	・国の法律（旅行促進法）に基づき設立	■米国全体への誘客、マーケティング戦略の策定・実行※ ・国の観光戦略を参照して戦略を策定 ・戦略計画、予算、実績報告を商務長官へ提出 ・法律で規定される財源確保の枠組み（マッチングファンド方式）により、州・地域DMOや民間企業との連携が不可欠な仕組み ■旅行、入国手続き関連の情報発信　※国の法律（旅行促進法）により規定
州	カリフォルニア観光局	広域連携	非営利組織（NPO法人）	・州法（カリフォルニア州観光マーケティング法）に基づき設立	■州全体への観光客誘致のためのマーケティング戦略、計画の策定・実行※ ・州政府の方針と整合した戦略、計画を策定 ・国、地域DMOの戦略との主従関係は無いものの、州内の地域DMOへ戦略内容・方針を共有する他、戦略に対する意見交換を実施し地域の声を反映 ・プロモーション等、取組に応じて、必要な国、州、地域DMOと適宜連携 ※州法（カリフォルニア州観光マーケティング法）により規定
	ハワイ州観光局		行政機関（州政府）の一部	・州法（ハワイ修正法201b）に基づき設立	■州の観光ビジョン、観光戦略（マーケティング含む）の策定・実行※ ・州政府機関として、州地域全体の観光戦略を策定・実行 ・観光関連の機関、民間事業者のサポートも実施 ・州内各島の観光団体（ビューロー）の戦略は、州DMOの戦略と整合。州DMOが取組の支援も実施 ■調査分析の実施　※州法（ハワイ州法201b）により規定
地域（郡）	ナパバレー観光局 ※カリフォルニア州内	地域連携/地域	非営利組織	・TIDマネジメント計画（郡監督委員会決議のもと発行）にて、観光プロモーションを担う組織として規定 ※法令による設立の規程は無し	■郡全体のマーケティング戦略の策定、実行※ ・郡監督委員会の監督のもと、マーケティング戦略を策定、実行 ・国、州、他の地域DMOとは、戦略の主従は無いものの、連携体制を構築しており、連携した取組を実行　※TID地域マネジメント計画により規定
地域（市町村等）	デュランゴ市観光局	地域	非営利組織	・デュランゴ市とラプラタ郡の公式DMOとして設立、宿泊税を財源として運営 ※法令による設立の規程は無し	■市全体の観光マネジメント、マーケティング戦略の策定、実行 ・戦略策定時には行政と連携 ・国、州DMOの戦略との主従は無いものの、共同マーケティングやキャンペーン等、協力、連携した取組を実施 ■地域の歓呼アトラクション、イベント、サービスのプロモーションを実施 ※デュランゴ市観光局WEBサイトにて公開

図 2.　アメリカ DMO の概要（調査対象、組織形態、役割等）

2) フランス

- フランスの DMO は国・地域圏・県・地域（市町村）の 4 つの区分で構成され、国の法律（観光法）において、各区分 DMO の明確な役割や連携の方針が示されている
  - 国、地域圏 DMO は、主にプロモーションに係る調査研究や技術支援、県、地域 DMO は、プロモーションを含む各地域の情報発信や観光商品の開発、受け入れ環境整備等に係る業務を主に実施
  - プロモーションについては、国、地域圏、県 DMO が海外プロモーションを実施する役割が観光法で規定されている。なお、マルセイユ市など規模の大きい地域は例外的に、海外プロモーションも実施している。

行政区分	調査対象DMO	対応するDMO区分	組織形態	設置根拠（根拠法等）	DMOの主な役割
国	フランス観光開発機構	国	経済利益団体（民間）	・国の法律（観光法）に基づき設立	■観光プロモーション ・政府の方針に従い、国家プロモーション戦略を策定 ■観光エンジニアリング事業（観光開発・技術提供・調査研究・分析等） ■国内観光産業の競争力と質の向上に関する政策 ・国、地方自治体、民間パートナーや団体に専門知識を提供し、観光政策の策定・実施、プロジェクトの設計と開発、研修、研究、技術革新、観光部門の持続可能な開発に関するサポートを実施　※観光法により規定
地域圏	プロヴァンス・アルプ・コートダジュール（PACA）地域圏観光局	広域連携	社団法人・協会（非営利団体）	・国の法律（観光法）に基づき設立	■海外市場におけるプロモーション ■地域圏観光戦略の作成（行政が要請・承認） ■調査研究、計画、整備開発、宿泊施設の援助、マーケティングのための技術援助、職業訓練など、地域圏の観光政策の全部または一部を実施 ・地域間、国内、または国際的な関心のある観光イニシアティブを実施するために協力することができる ※観光法により規定
	オクシタニー地域圏観光局		社団法人・協会（非営利団体）	・国の法律（観光法）に基づき設立	
県	ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局 ※PACA地域圏内	地域連携	社団法人・協会（非営利団体）	・国の法律（観光法）に基づき設立	■海外市場におけるプロモーション ■観光商品開発、マーケティングに係る県の観光政策の全部または一部を実施 ・特に観光商品の開発、プロモーション、マーケティングの実施に際し、観光事業者、行政、地方レベルおよび市町村レベルの関係機関と協力する ※観光法により規定
地域	マルセイユ市観光局 ※PACA地域圏内	地域	半官半民	・国の法律（観光法）に基づき、マルセイユ市が任意で設立	■観光客の受け入れ、情報発信、観光プロモーション ・県や地域の観光局と連携しながら、観光客を受け入れ、情報を発信し、市町村の観光プロモーションを実施する ■観光商品開発・販売、調査、観光施設運営、イベントの開催など、地域の観光政策の全部または一部を実施 ・地域の様々な観光関連パートナーとの連携を図る　※観光法により規定

図3.　フランスDMO の概要（調査対象、組織形態、役割等）

3)　オーストラリア

- オーストラリアの DMO 区分は、国・州・地域・小規模地域の 4 つで構成
- 国や州の法律により国、州 DMO の役割が規定されており、州の方針により地域・小規模地域 DMO の役割が明確に示されている

（凡例）　：本事業調査対象　：本事業調査対象外

行政区分	調査対象DMO	対応するDMO区分	組織形態	設置根拠（根拠法等）	DMOの主な役割
国	オーストラリア政府観光局	国	政府機関	・国の法律（オーストラリア政府観光局法）に基づき設立	■国内外を問わないプロモーション、マーケティングの実施 ■海外・国内旅行、観光に関する調査・研究・分析、動向の報告 ■観光産業との効果的なコミュニケーション ※国の法律（オーストラリア政府観光局法）により規定
州	クイーンズランド州政府観光局	広域連携	政府機関	・州法（クイーンズランド州観光局法）に基づき設立	■海外及び国内からの観光客誘致とそのためのプロモーション・マーケティング ■観光商品・観光地開発 ■イベントの誘致・開催 ■観光に関する調査・分析 ※州法（クイーンズランド州政府観光局法）により規定
市等の地域*	※クイーンズランド州における地域観光局（RTO）全般	地域	民間組織	・法的位置づけは確認できていないものの、各州による承認を得て設置	■観光商品、体験、イベントの開発 ■国内の州内外の観光客及びインバウンドへのマーケティング ■観光案内サービスの運営支援 ※クイーンズランド州が役割を規定（WEBサイト等により公開）
町以下の小規模地域*	※クイーンズランド州における小規模地域観光局（LTO）全般	地域	民間組織	・法的位置づけは確認できていないものの、各州による承認を得て設置	■観光案内所のサポート（場合によっては運営）を含む情報提供 ■地域内マーケティング戦略の策定・実行 ■地元の商品開発や産業開発を促進 ※クイーンズランド州が役割を規定（WEBサイト等により公開）

*オーストラリアは国・州の下に、市・町・カウンシル・シャイアなど様々な呼称の地方自治体が存在し、地域 DMO や小規模地域 DMO がどの行政区分に該当するかは明確ではないが、ブリスベン市、ゴールドコースト市、サンシャインコースト市等において地域 DMO が存在するため、地域 DMO が市レベル、小規模地域 DMO が町以下の地方自治体に該当するものと考えられる

図 4.　オーストラリア DMO の概要（調査対象、組織形態、役割等）

(3) 調査の進め方・実施概要

【文献調査】

- 各 DMO が公開する戦略、計画や事業報告書を中心に、取組内容や、経営・運営状況等を中心に調査。
- 可能な限り、複数年に渡る資料を確認し、現時点での状況だけでなく、取組内容や公開されているデータからその推移、見直しも含めたサイクルの実施状況等も把握。特にコロナ禍前後における変化についても考慮。
- その他、各 DMO の HP や、Web サイトに公開されている記事情報からも情報収集。

【ヒアリング調査】

- 各 DMO のトップ（CEO 等）若しくは、DMO の経営・運営に関与し、全体を把握する主要メンバー（日本オフィスのトップを含む）にヒアリングを実施。
- 事前の文献調査において抽出した質問項目に従いヒアリングを実施。特に、DMO における取組の実施プロセス、サイクルの実施状況や、地域のステークホルダーとの関係、他 DMO との連携状況、財政・人材等の組織運営の状況等を中心に確認。

表 2. ヒアリング調査先一覧

国	DMO	ヒアリング対応者
アメリカ	ブランド USA	日本事務所 日本代表
	カリフォルニア観光局	日本事務所 日本代表
	ナパバレー観光局	President & CEO
	ハワイ州観光局	Chief Brand Officer
	デュランゴ市観光局	Executive Director
フランス	プロヴァンス・アルプ・コートダジュール（PACA）地域圏観光局	CEO
	ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局	― （受託事業者の現地担当者が、関係者への聞き取りを含む現地調査した結果を取りまとめ）
	マルセイユ市観光局	CEO
	オクシタニー地域圏観光局	― （（受託事業者の現地担当者が、関係者への聞き取りを含む現地調査した結果を取りまとめ）
オーストラリア	クイーンズランド州政府観光局	日本事務局 日本局長、マーケティング部長

2. 調査結果

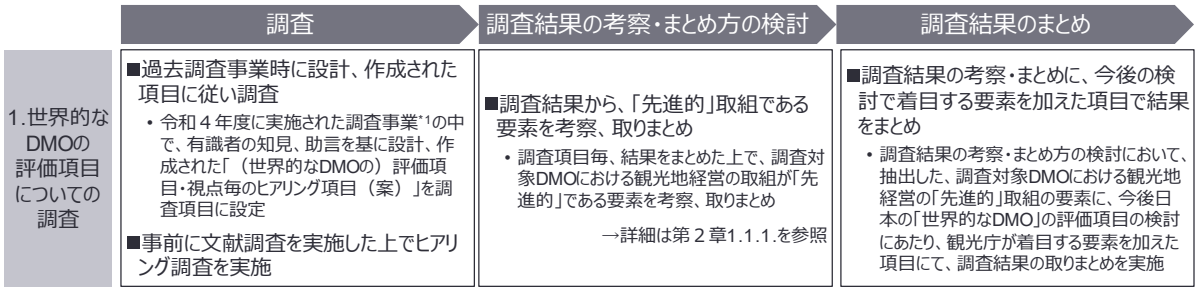
2.1. 世界的な DMO 評価項目についての調査結果まとめ

(1) 調査・まとめの進め方

・ 調査は、「令和4年度調査」の中で、有識者の知見、助言を基に設計、作成された「(世界的な DMO の)評価項目・視点毎のヒアリング項目(案)」を調査項目に設定。事前に文献調査を実施した上で、各 DMO のトップ若しくは、DMO の経営・運営に関与し、全体を把握する主要メンバー(日本オフィスのトップを含む)にヒアリング調査を実施

・ 調査項目毎に、結果をまとめた上で、調査対象 DMO における観光地経営の取組が「先進的」である要素を考察、取りまとめ

・ 調査結果の考察・まとめ方の検討において、抽出した、調査対象 DMO における観光地経営の「先進的」取組の要素に、今後日本の「世界的な DMO」の評価項目の検討にあたり、観光庁が着目する要素を加えた項目にて、調査結果の取りまとめを実施



*1 令和４年度観光庁「世界的な観光地域づくり法人（DMO）の評価基準（案）を作成するための海外先進事例調査」

図 5. 調査の進め方

(2) 調査結果のまとめ方、項目

・ 調査結果の考察において、各 DMO における観光地経営の取組が「先進的」である若しくは、「先進的」となる要素を抽出。

表 3. 抽出した要素と概要

要素	概要
取組サイクルの継続的実施(PDCA)	DMO 内部での取組みが戦略・計画の策定、取組みの実施・検証、検証結果に基づき戦略・計画の見直しといったサイクルを毎年継続的に実施等
戦略策定	地域、DMO のビジョンと整合した観光地経営の戦略が策定されている。戦略に地域のマネジメント、マーケティングの要素が含まれている。地域の環境分析等、データ分析に基づき策定されている。目標も含め、その論理的な根拠が明確にされた上で具体的に設定されている等
地域関係者との連携	戦略・計画策定、取組みの実施、効果検証・評価、見直し・改善検討の一連の各プロセスにおいて、地域関係者の意見収集・反映や協力等のコミュニケーションを取りながら、連携、共に実施する体制を構築、運用している等
各種取組を実施可能な組織体制・制度	地域関係者と連携し、取組サイクルを継続実施するために必要な組織体制、制度が構築され、運用されている等
財源確保	地域関係者との関係を前提とした継続的に財源を確保可能な仕組み、体制
人材確保	取組の実施に必要な人員を確保するための取組、制度等

・「世界的な DMO の形成」における評価項目としての要素から、調査結果の考察から抽出した要素と重複しない、今後特に着目する要素を抽出

・ 抽出した要素を基に調査結果まとめの項目を検討、確定（表 2.1.2.1.-2. を参照）

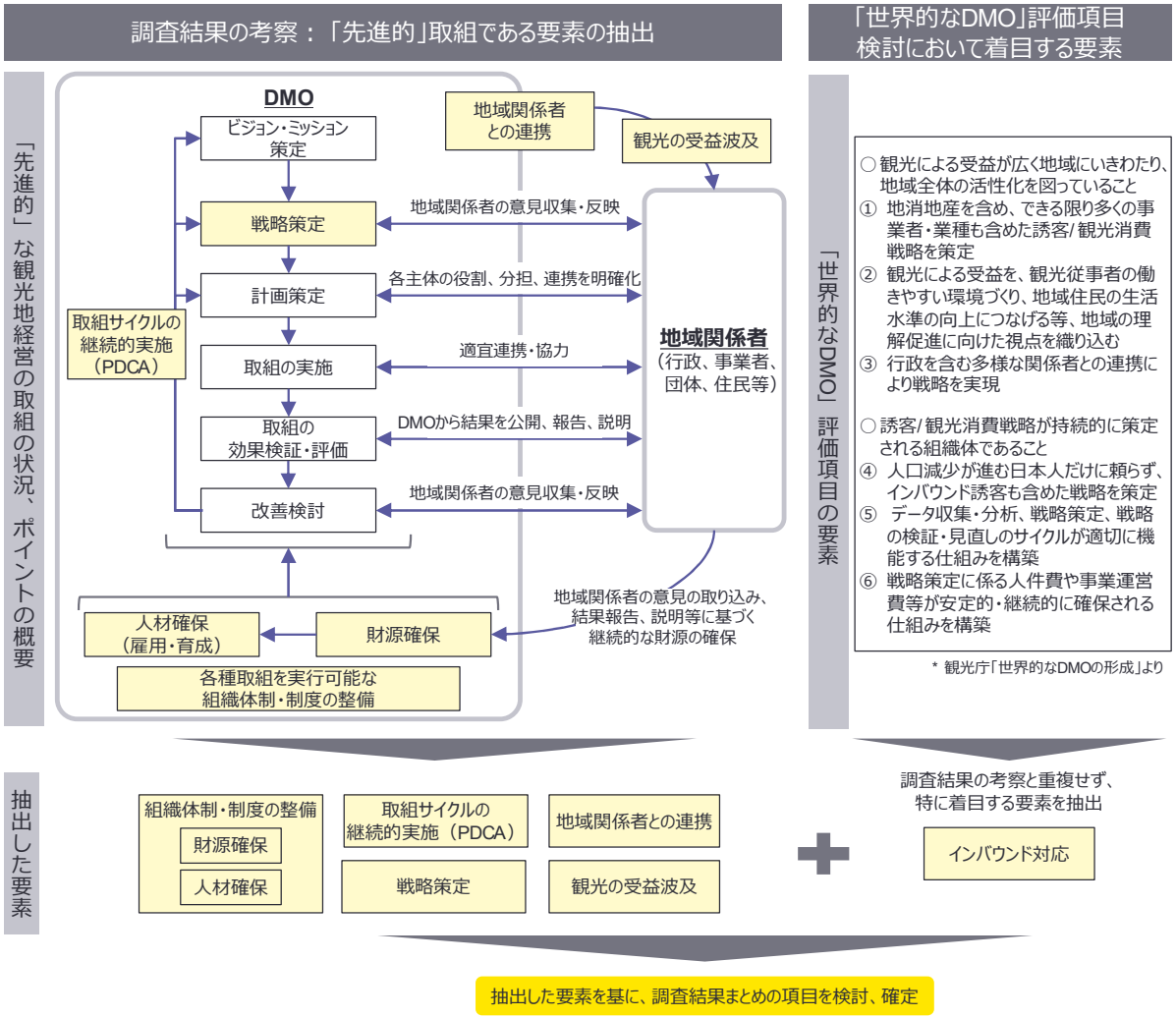


図 6. 調査結果まとめの要素の抽出イメージ

表 4. 調査結果まとめの項目

【項目1】組織・財源
1) DMO のビジョン
2) DMO のミッション
3) DMO の組織戦略・事業計画の策定状況
4) DMO の組織戦略・事業計画に係る地域との共有、公表状況
5) DMO 組織の人員構成
6) CEO、COO 等の経営層の経験、スキル等
7) DMO の人材確保、職員の雇用方針
8) 人材の定着・育成
9) 雇用制度の明確化、工夫の有無、概要
10) その他職員のモチベーション維持、向上に関する制度、取組
11) DMO の財源と合意形成
12) DMO の財源計画の策定状況

【項目2】PDCA
1)　データに基づくPDCAの実施状況
2)　DX(データ活用等)の戦略策定・取組の状況
【項目3】戦略
1)　マーケティング戦略の策定
2)　マーケティング戦略の要素
3)　マーケティング戦略策定時の分析
4)　ブランディング・ブランドの品質管理
5)　危機発生時方針・戦略
6)　戦略策定プロセス
7)　地域への説明・意見収集の実施状況(直接説明・意見収集する場の有無等)
8)　実行計画の策定状況
9)　実行計画におけるスケジュール等の明示
10)　戦略における目標設定状況
11)　数値目標への設定指標例
【項目4】インバウンド
1)　インバウンドに対するマーケティング戦略の策定状況
2)　インバウンドに係る分析状況
3)　インバウンドに取組む理由
4)　プロモーションに関する戦略・方針・取組
5)　インウンドを惹きつける観光資源・観光商品
6)　(インバウンドに対する)観光地としてのブランディング
7)　インバウンド誘客に必要な人材の確保状況
8)　インバウンドの受入、対応に必要な人材の確保状況
9)　基本的なインバウンド受入環境・体制整備の実施状況
10)　インバウンド誘客に対する住民への説明有無、住民意見の反映状況
【項目5】連携
1)　多様な関係者との連携体制
2)　役割分担
3)　観光商品の開発・販売の支援・協力状況
4)　パートナーシップの活用
5)　住民の地域観光への参画
【項目6】受益
1)　地域観光の受益波及を目指した戦略の策定
2)　観光従事者の働きやすい環境づくり
3)　地域住民の生活水準向上につながる取組
4)　観光資源等の持続性

(3) 調査結果のまとめ

【項目1】 組織・財源

1) DMO のビジョン

■ いずれの DMO も、ビジョンの設定あり
- 多くの DMO が観光により地域全体を豊かにすること、多様な関係者と連携することをビジョンに設定

＜海外 DMO の事例＞
- パートナーシップ、リーダーシップ、旅行の動機づけを通じて地域を繁栄させる【ブランド USA】
- 州全体において、住民と地域社会の生活の質向上に貢献する形で観光をマネジメントする【ハワイ州観光局】
- カリフォルニアブランドの育成、カリフォルニアへのエンゲージメントや積極的な行動を引き起こすトリガーとなること、市場開発の促進【カリフォルニア観光局】
- ナパバレーを世界有数のワインツーリズム体験ができるエリアへと昇華させる 【ナパバレー観光局】
- ラプラタ郡が住みやすく訪れやすい場所となるため、地域社会に観光と環境の均衡を見出すような刺激を与える【デュランゴ市観光局】
- オクシタニーをヨーロッパのトップ 10 に入る観光地にする【オクシタニー地域圏観光局】
- プロヴァンス・アルプ・コート・ダジュール地域の観光の開発と促進【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 観光業の課題（環境保全、季節性、イノベーション）に対して、クリエイティブツーリズム、ローカルツーリズム、コミットメントツーリズム、インクルーシブツーリズムといった新しい形態の観光で No.1 を目指す【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 国内の観光関連機関及び地元の観光関係者と協力し、より良い相乗効果を発揮できるように努める【マルセイユ市観光局】
- 地球上で最高の場所を体現し、世界にインスピレーションを与える【クイーンズランド州政府観光局】

2) DMO のミッション

■ ほぼ全ての DMO がミッション（もしくは関連する内容）を設定、公開
- ほぼ全ての DMO が、観光により地域全体を豊かにする、多様な関係者と連携するといったビジョンの実現に向け、DMO としての役割をミッションとして設定、公表
- クイーンズランド州政府観光局ではミッションの記載はないものの、パーパスとして「産業界や政府と連携して観光・イベント産業を成長させることで州全体の経済的・社会的利益に繋げる」ことを設定

＜海外 DMO の事例＞
- 世界中からのアメリカ旅行を歓迎することで、生活を豊かにする【ブランド USA】
- 経済的目標や文化的価値、自然資源の保護、地域社会の要望、観光産業のニーズに沿った持続可能な手法を駆使して、ハワイの観光産業を戦略的にマネジメントする【ハワイ州観光局】
- 州の旅行業界と協力し、カリフォルニアを一流の旅行先として常に注目されるようなマーケティングプログラムを開発・維持する【カリフォルニア観光局】
- 観光地としてのナパバレーを宣伝し、保護し、強化する【ナパバレー観光局】
- 観光を通じてラプラタ郡に貢献する【デュランゴ市観光局】
- 経済効果・雇用創出・地域開発という点で観光関係者の期待に応える、観光客と宿泊客の双方がメリットを共有できるような新しい観光の形の開発、地域観光・レジャー政策の目標に沿ってオクシタニーをヨーロッパ TOP10 の観光地にする、5 年間で宿泊者数を 400 万人増加させ経済を活性化させる【オクシタニー地域圏観光局】
- 観光経済の発展、連携及び協働促進、模範的な内部マネジメントの確実な実行【プロヴ

ァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- ミッションの明確な公表は無し【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 市内及び観光案内所における観光客の歓迎・外部へのプロモーション・観光事業者との連携による既存サービスの高度化【マルセイユ市観光局】
- パーパスとして、産業界や政府と連携して観光・イベント産業を成長させることで、クイーンズランド州全体の経済的・社会的利益を達成することを設定【クイーンズランド州政府観光局】

3) DMO の組織戦略・事業計画の策定状況

■ DMO の組織戦略が公開されている事例は少ないものの、法令で組織戦略に関わる要素の規程があることから、戦略を策定し関係者間では共有されているものと推察
- ブランド USA、ナパバレー観光局ではマーケティング戦略の中に組織としての目標、戦略等を設定、公表
- DMO の組織戦略が公表されていない DMO でも、フランス、ハワイ州、クイーンズランド州では法令に組織戦略に関わる要素の規程があり、 DMO として対応が求められることから、組織戦略を策定し、関係者間では共有されているものと推察

■ 組織の事業計画については公開無し
- DMO の組織戦略と同様に、法令で組織戦略（事業計画）に関わる要素の規程があり、DMO として対応が求められることから、事業計画も策定し、関係者間では共有されているものと推察

＜海外 DMO の事例＞
- マーケティング戦略の中で DMO の組織戦略（目標）を記載【ブランド USA】
- マーケティング戦略における取組の柱として組織の高度化を設定【ナパバレー観光局】
- DMO 組織の戦略、事業計画の公開は無いものの、州法（観光マーケティング法）において、財源の徴収方法や使途、人員の専門性（観光産業で専門的に活動するものを委員とする）等、組織戦略に関わる要素の規程あり【カリフォルニア観光局】
- DMO 組織の戦略、事業計画の公開は無いものの、州法（ハワイ州法 201b）において、DMO 組織の機能・権限、理事会メンバーの専門性等、組織戦略に関わる要素の規定あり【ハワイ州観光局】
- DMO 組織の戦略、事業計画の公開は無いものの、州法（クイーンズランド州政府観光局法）において、DMO 組織の機能・権限、理事会メンバーの専門性等、組織戦略に関わる要素の規定あり【クイーンズランド州政府観光局】
- DMO 組織の戦略、事業計画の公開は無いものの、国の法律（観光法）にて、財源の収支、人員の専門性等、組織戦略に関わる要素の規程あり【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ観光局】

4) DMO の組織戦略・事業計画に係る地域との共有、公表状況

■ DMO の組織戦略・方針の地域との共有、公表状況については公開無し
- 確認できているブランド USA では、当該戦略・方針を Web サイトで公開

＜海外 DMO の事例＞
- WEB サイトにおいて DMO の組織戦略・方針等を公開【ブランド USA】

5) DMO 組織の人員構成

■ 専門人材を主とする組織構成
- 多くの DMO が行政のメンバーにより理事メンバーが任命される仕組み
- いずれの DMO も、専門スキルや経験を持つ人材を確保
  - カリフォルニア観光局では、アウトソーシングのメンバーの割合が突出して多い

＜海外 DMO の事例＞

- 運営組織は、世界的なマーケティング、小売り、サービス、旅行等の観光業界で活躍した豊富な経験を有する人材を集め構成。組織運営のガバナンス等を担う理事会は、商務長官が国務長官と国土安全保障長官と協議して任命される 11 人の理事を含み、理事会メンバーの少なくとも 5 名は、広くアメリカの各地域を代表する国際旅行促進またはマーケティングの専門知識を有する【ブランド USA】
- 州法（ハワイ州法 201b）において、理事会のメンバーに観光（宿泊、交通、小売、エンターテイメント、娯楽施設等）に関する専門的な知識、経験を有する人物を含めることを規定しているほか、23 名のスタッフが在籍（外部文献によると、全員がプロパー人材で構成されている様子）【ハワイ州観光局】
- 州法（観光マーケティング法）に基づき、理事会には、観光産業で専門的に活動し観光産業に直接関与する事業・取引・職業を主とする委員（12 名）、観光事業者である旅行代理店またはツアーオペレーターの代表者 1 名以上を含む委員（24 名）を含む【カリフォルニア観光局】
- 組織には役員とスタッフが含まれ、役員は組織の指導や意思決定に関与し方針や戦略の立案に関与する一方で、スタッフは実際の業務を担当し組織の日々の運営を支援している（採用の際は各々専門スキルが求められる）ほか、外部委託の管理等も実施【カリフォルニア観光局】
- 職員は全員（100%）が専任雇用人材の様子（外部文献より）【ナパバレー観光局】
- 16 名の職員のうち、9 名が正規雇用【デュランゴ市観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、地域評議会からの代表者、各県評議会からの 1 人以上の代表者のほか、領事機関・各県観光局・観光案内所・観光レジャー業・観光レジャー協会・観光に特化した市区町村またはリゾート地を代表するメンバーが含まれる【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、領事機関・観光案内所・観光レジャー業・観光レジャー協会・観光に特化した市区町村またはリゾート地を代表するメンバーが含まれる【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 具体的な割合は不明であるが、原則として全従業員を専任として直接雇用【クイーンズランド州政府観光局】

6) CEO、COO 等の経営層の経験、スキル等

■ CEO、COO 等の経営層には観光/マーケティング領域での豊富な経験・知識を有する人材を配置

- CEO、COO は他の DMO での CEO や観光関連組織、民間企業での要職の経験、実績を有するケースが多い
- 組織のガバナンス、運営監督も実施する理事会のメンバーは、DMO や観光関連事業の役職経験者が就任しているケースが多い

＜海外 DMO の事例＞

- 現 CEO、CMO、CFO とも、他の DMO や観光関連組織、民間企業等において、それぞれの専門分野で 10 年以上のキャリアと実績を有し、理事会のメンバーも専門性を有するメンバーで構成【ブランド USA】
- 現 CEO は 2006 年から 2017 年まで観光局の調査・計画部門ディレクターとして勤務後、調査会社の副代表として 5 年間勤務後に現職ハワイ大学で MBA も取得。財務責任者は、1983 年から公認会計士として活動、元ハワイ州下院議員（2008-2018）、元ハワイ州税務局長（2020-2022）【ハワイ州観光局】
- 現 CEO（他の政府機関でも戦略アドバイザーを務め、Brand USA では理事長、CEO 代理を歴任、世界旅行ツーリズム協議会の執行委員会のメンバーでもある等）、現 COO（運営担当副社長、財務・人事・情報技術担当等を歴任、ビジネスジャーナル誌の年間最優秀 CFO 賞も受賞経験あり）ともに、豊富な実績を保有【カリフォルニア観光局】
- 現 CEO は、カリフォルニアワイン協会の国際マーケティング担当副社長を 10 年間務めた後、2019 年にナパバレー観光局に入社、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院で

MBA の学位を取得【ナパバレー観光局】
- CEO は観光業界で 12 年以上の経験と実績を持つマーケティングコミュニケーションリーダー であるほか、15 名の理事会メンバーは多様な所属・バックグラウンドを有する(デュランゴ市より 1 名、ラプラタ郡より 1 名、ホテル業界より 2 名、その他レストラン、小売、スキーリゾート、交通機関等)【デュランゴ市観光局】
- 現 CEO はオクシタニー地域圏議員 市民社会グループ会長、現 COO は他地域圏観光局在籍後観光プロモーション関連の専門コンサルタント会社設立経験あり、現 CMO は観光商品開発やマーケティング、品質モニタリング等の専門的知見あり【オクシタニー地域圏観光局】
- CEO は航空会社や観光業界で 20 年の経験あり、空港運営から政治に至るまで多様なパートナーとの間で共通の戦略や目的を開発するために主導的な役割を経験【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 各役職は観光に係る専門人材(名誉会長:エクス・マルセイユ・プロヴァンス大都市圏 CEO、CEO:エクス・マルセイユ・プロヴァンス大都市圏 副 CEO、COO:ブーシュ・デュ・ローヌ県評議員、CFO:アウトドアホテル部門連合会長)【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 現 CEO は、過去に地域 DMO の CEO、観光・イベントゼネラルマネージャーの経験あり。コーポレートコミュニケーション、政府・ステークホルダー・メディア対応、マーケティング等での豊富な経験を有する。マーケティンググループの代表者(リーダー)は、広告業界、観光マーケティング分野で 20 年以上の経験を有する【クイーンズランド州政府観光局】

7) DMO の人材確保、職員の雇用方針

■ ほぼ全ての DMO おいて、外部からの出向者は無し
- クイーンズランド州政府観光局では、他組織からの出向者は無く雇用職員を中心に運営。プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局、ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局、マルセイユ市観光局も同様
- 雇用職員は最小限とし、出向者も無く、外部委託により人材を確保する DMO もあり、カリフォルニア観光局等、アメリカの DMO に多い傾向
- オクシタニー地域圏観光局にはオクシタニー地域圏(行政)からの出向者 3 名が在籍

■ 戦略策定に係るデータ分析等、専門性の高い業務の内製/外部委託の方針は、DMO により異なる
- アメリカではデータ分析の多くを外部に委託(※委託する場合も、戦略・計画への反映や取組みの評価は自組織の職員が実施しており、実施可能な人材を確保)
- フランスやオーストラリアでは、データ収集に係る外部委託は多くある一方、データ分析は基本的に内製

■ 多くの DMO において、多様な人材の雇用を促進
- アメリカでは、必要な能力、経験を持つ人材をバックグラウンドに関わらず雇用するという考え方が主流の傾向
- クイーンズランド州政府観光局では、先住民をはじめ多様な意見も平等に反映すること等を目的に、多様な人材の雇用を促進

＜海外 DMO の事例＞
- メンバーに出向者は無く、全員が雇用者。データ分析は公平性(客観性)を確保する意味でも外部に委託しており、海外オフィスも現地の企業に委託【ブランド USA】
- 性別、年齢、国籍、出身等によらない採用を実施しているほか、DMO の運営費を極小化し専門性を確保するため職員数は最小限にし、データ分析を含めた専門業務は外部に委託(分析結果に基づく戦略・計画の検討、取組評価等は委託先のメンバーと共に実施)【カリフォルニア観光局】
- 職員は全員が DMO の雇用者【ナパバレー観光局】
- CSR(社会的責任)認証取得の一環として「障害のある労働者の地位協定(RQTH)」の取組みを実施。従業員約 70 名、オクシタニー地域圏からの出向者 3 名で運営(うち女性約

50 名、男性約 20 名）【オクシタニー地域圏観光局】
- DMO メンバー50 名全員が国の法律（観光法）に基づき雇用された従業員であり、出向者は存在しない【マルセイユ市観光局】
- 多様な人材雇用（性自認・先住民族出身者、障害者、非英語圏出身者等）を推進。従業員は原則直接雇用により確保する方針で、データ分析は自組織内のリサーチチーム内で完結【クイーンズランド州政府観光局】

8) 人材の定着・育成

i) 人材育成制度、プログラムの有無、概要

■ いくつかの DMO において従業員のスキル向上に向けた取り組みを実施
- カリフォルニア観光局やデュランゴ市観光局では、スキル向上に係る研修制度を採用
- オクシタニー地域圏観光局、クイーンズランド州政府観光局では従業員向け学習・能力開発プログラムを導入

＜海外 DMO の事例＞
- 職員の入社時トレーニング、人材開発プログラム等を実施。人事評価は、年間を通じたフィードバックや、独自に設計した評価プログラムを導入、実施【ブランド USA】
- 職種別スキルトレーニングを実施【カリフォルニア観光局】
- カスタマーサービスに関する研修を年 1 回以上開催【デュランゴ市観光局】
- 従業員向け学習・能力開発プログラムを導入【オクシタニー地域圏・クイーンズランド州政府観光局】

ii) 雇用制度の明確化、工夫の有無、概要

■ 雇用制度の明確化、工夫を公開する DMO は少ないものの、専門人材の確保状況から内部では実施されているものと推察
- カリフォルニア観光局やクイーンズランド州政府観光局では該当する取組を公開

＜海外 DMO の事例＞
- 有能な人材を維持・確保するために必要な給与を支払う方針【ハワイ州観光局】
- 報酬要件として、給与に加え、福利厚生を提供。従業員には有給休暇が提供され、インセンティブプログラムを通じた取得奨励の取組も実施【カリフォルニア観光局】
- 「高いレベルの人材を引き付け、雇用し続けられる環境づくり」を戦略の内容に含む【ナパバレー観光局】
- 物価上昇を加味した、成果報酬に基づく昇給制度を実施【クイーンズランド州政府観光局】

iii) その他職員のモチベーション維持、向上に関する制度、取組

■ いくつかの DMO において、職員のモチベーションを維持・向上するような取組を実施
- カリフォルニア観光局では、休暇取得の奨励や、企業型確定拠出年金の提供等を実施
- クイーンズランド州政府観光局では、ワークライフバランスの確保、従業員向け報奨・表彰プログラム導入等を実施

＜海外 DMO の事例＞
- ワークライフバランスの促進を目的とした有給休暇制度、従業員及び従業員の家族の健康・経済的な安全を保つことを目的とした医療サービス、生命保険、401k プログラム（確定拠出型年金）等を実施【ブランド USA】
- 長期休暇等の休暇プラン、401(k)等の年金プラン、社員割引、健康面での社員支援プログラム、ジム利用、ハイブリッドな職場環境の提供等の職員向け福利厚生制度あり【カリフォルニア観光局】
- ワークライフバランスの確保に向けた労働時間の短縮等の取り組みを実施【クイーンズラ

ンド州政府観光局】
・ 職員に対する報奨・表彰プログラムを導入【クイーンズランド州政府観光局】

9) DMO の財源と合意形成

■ 国・エリアにより財源のあり方は異なる
・ アメリカの州以下の DMO、マルセイユ観光局は宿泊税や観光アセスメント、TID が主財源である一方、フランスの地域圏・県観光局、クイーンズランド州は行政からの補助金が主財源
■ 多くの DMO が、地域内の関係者や行政と連携した合意プロセスを形成
・ アメリカでは、カリフォルニア観光局の観光アセスメントやナパバレーの TID 等、税金以外の財源が導入されており、これは地域関係者との合意形成があって初めて財源の確保に繋がる仕組み
・ フランスでは国の法律に基づき財源計画の合意プロセスが存在
・ クイーンズランド州政府観光局では、単年ではなく、3 年間の予算として州政府の助成金を計画し、州政府との調整により確保

＜海外 DMO の事例＞
・ 主な財源は旅行促進基金（ビザ免除プログラムで渡航する外国人観光客から連邦政府が徴収するマッチング資金）・観光地や民間団体等からの寄付金・スポンサーシップ等による収入であり、観光関連事業者や各 DMO とのコラボレーションを積極的に実施し、納得感のある戦略の策定や実績を維持することにより成り立つ仕組み【ブランド USA】
・ 主な財源は「宿泊税」を原資とした基金。州法（ハワイ州法 201b）に基づき議会への年次報告書の提示が義務付けられており、議会の承認による合意形成が為される【ハワイ州観光局】
・ 財源はほぼ 100％が 「観光アセスメント」（”Tourism Assessment”） というカリフォルニア観光局独自の観光収入によるもの。州政府観光局と綿密に連携を図り財源の方針を設定【カリフォルニア観光局】
・ 主な財源は地域宿泊施設への賦課金（TID）であり、事業者との協議の上導入・維持・運用が決定【ナパバレー観光局】
・ 主な財源は市・郡の宿泊税であり、地域行政との合意により財源が確保される【デュランゴ市観光局】
・ 国の法律（観光法）により、財源は①国・地域圏・県・市町村等からの補助金、②関係団体及び個人からの出資金、③役務の対価、④寄付金及び遺産 の 4 種類に定められており、地域評議会に年次財務報告書を提出して合意を得る旨定められている。また、戦略策定時から関係者を巻き込んでいることにより、財源の合意形成が図りやすい仕組みを構築【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
・ 財源の約 9 割は観光税によるものであり、残りはマーケティング活動等自らの役務の収益によるもの。国の法律（観光法）に基づき、管理委員会で審議された予算と会計は、市町村議会または自治体間協力のための公的機関の審議機関に提出される【マルセイユ市観光局】
・ 財源の約 9 割は行政（州政府）からの補助金であり、行政との合意形成のうえ、3 年スパンで予算を計画【クイーンズランド州政府観光局】

10) DMO の財源計画の策定状況

■ いくつかの DMO が収支の詳細を公開しているものの、その頻度は DMO により異なる
- ブランド USA、デュランゴ市観光局、オクシタニー地域圏観光局ではマーケティング戦略において財源、収支の状況を公開
- クイーンズランド州政府観光局では、行政から受け取る財源の運用に係る計画を策定・公開

＜海外 DMO の事例＞
- マーケティング戦略または、地域観光戦略にて簡易的な財源、収支の状況を公開【ブランド USA・ナパバレー観光局・デュランゴ市観光局】
- DMO 運営に係る観光割賦金（”Tourism Assessment”や”TID”）の運用方針や財源計画は各対象エリアで策定・実行されており、これらに沿った財源計画の策定がされているものと推察【カリフォルニア観光局・ナパバレー観光局・デュランゴ市観光局】
- 地域観光戦略にて財源、収支の状況（損益計算書等）を公開【オクシタニー地域圏観光局】
- 行政（州政府）からの助成金について、3 か年単位で予算を計画【クイーンズランド州政府観光局】

【項目 2】 PDCA

1) データに基づく PDCA の実施状況

■ いずれの DMO も、戦略・計画策定時に、データによる現状分析等を実施
- アメリカでは積極的に外部の専門組織に委託する等、戦略・実行計画策定時のデータ活用は非常に重視されている
- フランスでは地域圏、県、州等の DMO関係なくフランス一体として、データを活用し、観光客の分散・最適化に取り組んでいる模様

■ 多くの DMO が、データに基づく PDCA を実施
- データに基づく PDCA 実施体制には、① DMO がデータに基づく成果を次年度の戦略や取組に反映するパターン、②事前に目標を決めて達成度を測定するパターンあり

＜海外 DMO の事例＞

▼ 戦略・計画策定時、取組実施
- 消費者の行動や市場の状況、マクロ経済の結果や商流を常に把握するため、DMO 自身で収集するデータ（ファーストパーティデータ）だけでなく、旅行やデジタルに関する様々な外部の情報源から収集したデータ（サードパーティーデータ）を収集・分析【ブランド USA】
- 毎年予算の約 8%を観光分野のマーケティング/調査分析に費やし、地域観光戦略策定や課題解決に活用【ハワイ州観光局】
- 特に優先市場について、多くのデータを収集、分析し、マーケティング戦略の検討、策定に活用。効果的な戦略・計画を開発するためには最新の環境状況を考慮することが不可欠であるとの考えから、消費者心理、公衆衛生上の懸念、経済的要因、世界的市場環境、その他多くのトレンド等多様なデータを活用【カリフォルニア観光局】
- 民間事業者が提供するデータ等を活用し、DMO が実施する全ての取組について成果の測定を実施【ナパバレー観光局】
- 地域戦略策定時には、パートナー組織・企業から取得した宿泊データや携帯電話での人流データ、労働統計局等の統計等活用【デュランゴ市観光局】
- DMO 独自のデータ戦略を、通常の事業戦略とは別に策定し、事業課題・機会の評価に活用【クイーンズランド州政府観光局】

▼ 取組の評価、効果検証、次の戦略・計画への反映
- 地域観光戦略における取組目標・目的ごとにマイルストーン・測定値を設定し達成度を測定【ハワイ州観光局】

・ マーケティングが効果的に作用しているか等、取組の効果検証、検討を実施するフォーカスグループを設置し、調査分析費用の妥当性も検証【ハワイ州観光局】
・ ·地域の現状把握のため関連するデータの収集、分析、モニタリングを実施し、結果は各戦略や取組方針に反映【カリフォルニア・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏 ・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
・ データを活用した観光客の分散・最適化に取り組む【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏 ・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
・ DMO のすべての取組みについて成果測定を定期的に実施【ナパバレー観光局】
・ 事業判断の基軸となる指標を設定し、定期的な検証を実施している【クイーンズランド州政府観光局】

2) DX(データ活用等)の戦略策定・取組の状況

i) DX の戦略策定・取組

■ ほぼすべての DMO で、データ活用・分析の推進、高度化を戦略の一つに設定
・ フランスの各 DMO やデュランゴ市観光局では、地域観光戦略又はマーケティング戦略の中の一つの戦略に設定
・ クイーンズランド州政府観光局では当該テーマに特化した戦略を策定

＜海外 DMO の事例＞
・ データ活用・分析の高度化推進を戦略の一つに設定【デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
・ 地域観光戦略とは別にデータ活用に特化した戦略を策定【クイーンズランド州政府観光局】
・ DMO 自身が収集したデータの地域への共有、及び地域事業者側の DX に関するプログラムを実施【クイーンズランド州政府観光局】

ii) 地域観光戦略・マーケティング戦略策定・効果検証のための分析、モニタリング等に使用する継続的なデータの収集元、収集方法

■ いずれの DMO も、自ら収集するデータの他、民間事業者や国の機関等のデータを活用
・ アメリカ、フランスのいずれの DMO も、DMO 自ら収集するデータに加え、民間事業者、国の機関のデータを適宜活用
・ クイーンズランド州政府観光局では、国の観光統計機関のデータを中心に活用

＜海外 DMO の事例＞
・ DMO 自ら取得しているデータに加え、国の統計機関や民間事業者からのデータも活用【ブランド USA・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
・ DMO 自身で収集するデータに加え、必要に応じて国内外の事業者から購入。調査、分析も適宜外部の事業者にも委託する等、戦略、計画の策定、取組みの検証等に必要なデータ分析を実施するため、適宜対応【ハワイ州観光局】
・ DMO が直接データを収集するためのツール、仕組みは、最優先市場(Tier1)に対する Brand Market 等で活用【カリフォルニア観光局】
・ 国の観光統計機関のデータを中心に活用【クイーンズランド州政府観光局】

iii) データ収集、分析、モニタリング等にかかる費用の確保状況・確保に向けた方針・取組等

■ 法律でデータ収集・分析等の取組や費用を規定されているDMOもあり
- カリフォルニア観光局やフランスの地域圏観光局・県観光局は、法律にデータ収集・分析・モニタリング等のための財源確保に関する規定があり、取組を実施

＜海外DMOの事例＞
- 州法（ハワイ州法201b）にて、観光局が実施責任を負う活動として、州の観光産業の促進・マーケティング・開発の実施及び、州内の観光開発に関する社会的・経済的・環境的側面に関する研究の実施の規定あり【ハワイ州観光局】
- 国/州の法律において財源の使途がマーケティング等の取組に係るものと明示されており、その一環としてデータ収集、分析、モニタリングが行われている【カリフォルニア・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】

【項目3】 戦略

1) マーケティング戦略の策定

■ いずれのDMOも地域観光全体の戦略に基づく、もしくは整合・連携したマーケティング戦略を策定
- フランスの地域圏、県DMOでは、行政が策定する地域観光戦略に基づき、マーケティング戦略を策定
- カリフォルニア観光局等、マーケティングに特化したDMOでも、行政が策定する地域観光戦略と整合したマーケティング戦略を策定
- マーケティングに特化していないDMOでは、マーケティング戦略を含んだ地域観光戦略を策定

＜海外DMOの事例＞
- 組織の役割である海外マーケティングの戦略を、商務省か策定する国家観光戦略と連携する形で策定【ブランドUSA】
- 州全体の地域観光戦略とこれに基づくマーケティング戦略をDMOがそれぞれ策定【ハワイ州観光局】
- 行政（州/郡/市）の方針と整合したマーケティング戦略を策定、実行【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 行政(地域圏、県)が策定する地域観光戦略（観光レジャー開発計画）に基づきマーケティング戦略を策定、マーケティング戦略のベースとなる地域観光戦略の策定業務にも関与【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 行政（市）と協力し、マーケティング戦略を含む地域観光戦略を策定【マルセイユ市観光局】
- クイーンズランド州観光・イノベーション・スポーツ省が策定する地域観光戦略と整合したマーケティング戦略を策定【クイーンズランド州政府観光局】

2) マーケティング戦略の要素

■ 各DMOのマーケティング戦略における主な共通要素は以下
- インバウンド誘客
- 通年・エリア内の観光客の平準化
- 地域ブランドの育成、維持、強化
- 消費額、訪問数の増加（増加につながる観光客のターゲティング、誘客）等

■ マーケティング戦略に地域観光商品のプロモーション戦略を含むDMOは多いものの、明示的な4P戦略の策定は無し
- マーケティング戦略の中で、ターゲット市場や観光客の関心・体験価値向上等を目的とした地域の観光商品のプロモーション戦略の策定は多くのDMOが実施

・ なお、地域の観光商品の開発・販売における 4P（フレームワークでの）戦略策定を明示的に実施する DMO は無し

＜海外 DMO の事例＞
・ インバウンドを対象としたマーケティング効果（訪問意向等）向上、世界的ブランドの構築、アメリカ内の旅行業界との関係構築、世界的組織としての信頼・地位の維持向上等【ブランド USA】
・ 住民の生活の質及び観光客の体験向上、観光地のブランドイメージと一致したプログラムの支援や住民・観光客への周知、SWOT 分析によるインバウンドを含む観光客に向けたブランドマーケティング等【ハワイ州観光局】
・ インバウンドを含む観光客を惹きつける国際的な観光地ブランドの育成・展開、エンゲージメント向上や来訪促進のトリガーとなる情報発信、市場開発の促進等【カリフォルニア観光局】
・ インバウンドを含む観光客を惹きつける地域ブランドの育成、旅行市場回復の促進、地域産業の支援等【ナパバレー観光局】
・ 観光産業及び景気回復支援、季節的・地理的な観光客の分散による通年安定した経済の下支え、高付加価値・責任ある旅行者の誘致による地域自然資源の保護・管理、来訪者のポジティブな体験の増加推進、コロラド州と連携したインバウンド誘致等【デュランゴ市観光局】
・ 観光経済に係る新たなビジョンの実現とセンスある観光地としてのポジショニング、関心を促すコンテンツ制作と配信、地域経済の発展、アクセスの改善、国内及びインバウンドにおけるターゲット市場での多様な企業連携、地域の持続可能なパフォーマンスの継続的評価等【オクシタニー地域圏観光局】
・ 国際的な認知度向上、閑散期の販売促進、来場者数の分散、利益の最適化、責任ある観光サービスの構築と促進、観光関係者や国機関との連携等【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
・ 観光データのモニタリング、観光案内の強化、国内及びインバウンドにおけるターゲット市場でのプロモーション＆コミュニケーションの推進、地域連携の促進等【マルセイユ市観光局】
・ 地域内の宿泊額及び国内における地域の市場シェア増加、地域への経済効果・雇用の増加、ブランドパフォーマンスの維持、インバウンド観光客数・消費額の増加等【クイーンズランド州政府観光局】

3) マーケティング戦略策定時の分析

■ ほぼ全ての DMO が、戦略・計画の策定や検証にあたり、自地域の現状や、来訪者の特性等を把握・分析
・ ほぼ全ての DMO が、自地域やターゲット市場の分析を実施、自地域の提供価値を把握
・ 地域 DMO 等エリアが小さいほど、詳細なターゲットやポジショニングが明示されている傾向
・ 半数程度の DMO で他エリアと自地域の比較分析やポジショニングの明示を実施
■ マーケティング戦略策定にあたり、いずれの DMO もデータ分析を実施。高度な専門業務は外部委託を活用する DMO もあり
・ いずれの DMO も、検討、作成した戦略の裏付け等も含め、戦略策定において自組織だけでなく、行政やパートナー企業等のデータを活用
・ ブランド USA やカリフォルニア観光局等マーケティングに特化した DMO ではターゲット市場の選定判断等に使用する海外の市場予測等、外部委託による高度な分析も実施

＜海外 DMO の事例＞
・ データに基づき戦略・計画における目標値の検証、次期戦略・計画への反映がされていることから、戦略・実行計画策定時にデータ分析は実施しているものと推察【ブランド USA、クイーンズランド州政府観光局】
・ 海外プロモーションを担う国の DMO として、国内各地を公平に紹介、プロモーションする

ため、商務省が策定する国の観光戦略や、各市場の政治・経済状況、航空座席の供給数等に基づきターゲット市場（2024 年度は 17 市場・29 カ国）及びその予算配分を設定【ブランド USA】
- トレンドや流通の動向、消費者に関して現地市場から得られた洞察及び知見、競合分析を活用して、環境及び文化に配慮した現在・次世代の旅行者をターゲットとした戦略を策定【ハワイ州観光局】
- 効果的な戦略・計画策定のためには最新の環境状況を考慮することが不可欠であるとの考えから、観光客の心理、公衆衛生上の懸念、経済的要因、世界的市場環境、その他トレンド等多様なデータを活用・分析【カリフォルニア観光局】
- 海外マーケティングにおいては、民間事業者の市場予測を使用し、ターゲット市場の設定、分析を実施。特に、訪問者数、訪問者の支出額を注視しており、ターゲット市場の優先順位（Tier1～3）を設定、優先順位により現地の拠点の運営方針等も変化【カリフォルニア観光局】
- マーケティング戦略では、民間企業と連携してホテル稼働率、来訪者プロフィール等各種データを分析。「ラグジュアリー旅行者」「意欲的な旅行者（今後ラグジュアリー旅行者となる層）」をターゲットとし、「Taste of the Good Life」というブランドポジショニングにおいて、著名なワイン、食、ホスピタリティ体験、魅力的なライフスタイル等を地域の提供価値としている。【ナパバレー観光局】
- 地域観光戦略において、高価値でサステナブルな観光客誘客のため、観光客の心理的属性を含む
- 各種属性（年齢、性別、居住地、興味、嗜好等）を分析・ターゲットを設定。自地域の分析から、「高原と高地砂漠の豊かな文化と歴史のある国際的なデスティネーションとしてプロモーションを行う」というポジショニングステートメント、ブランドメッセージに使用する 12 の形容詞も策定【デュランゴ市観光局】
- 国内の他地域圏や有名な観光地等と自地域を比較分析したうえで、設定した戦略の根拠付け等を実施【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- マーケティング戦略のテーマに対し、データによる地域の現状及び、来訪者の特性等の分析、把握を実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- グローバル民間事業者と共同で、競合となり得る国内外の地域（ニューサウスウェールズ州、ヴィクトリア州、ニュージーランド、バリ島、日本等）との比較分析により、クイーンズランド州のブランド価値（ブランドエクイティ）のモニタリングを実施。また、“Travel for Good”という目的主導のブランドポジションを採用し、観光客主導、体験重視、デスティネーション提供型のマーケティングアプローチの実現を目指す【クイーンズランド州政府観光局】

4) ブランディング・ブランドの品質管理

■ いずれの DMO も、地域のブランディングの方針を定め取組を実施しており、ブランディングツールキットの提供等、統一的な発信に向けた対応を実施する DMO もあり
- いずれの DMO も、地域のブランディングの方針を設定し、マーケティング、プロモーションの取組に反映
- ブランド USA、ハワイ州観光局、プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局等、ブランドガイドラインの設定や、ブランディングツールキットの提供等によりブランドの品質管理、統一的な発信に向けた対応を実施する DMO もあり

＜海外 DMO の事例＞
- 旅行先としてのアメリカに対するブランドの認知向上及び競争力向上のため、クリエイティブアセットやブランドガイドライン、ツールキットの開発等を実施【ブランド USA】
- ブランドガイドラインを設定し、ハワイ文化とハワイ語を的確に描写するツールキットを提供【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略において、カリフォルニアブランドを活性化する新しい方法の追求や、ブランドの将来性を確保する方針を掲げているほか、ブランディングにおける品質管

理のため最新の関連する検討事項やそれに係るデータの収集・分析に努めている【カリフォルニア観光局】
- プロモーション用の映像、画像、プレスキット、ブランドガイドラインを作成、公開【ナパバレー観光局】
- 品質管理に関連する戦略目標を設定。郡のユニークな文化・環境資源を反映した、強力で一貫性のあるブランド・アイデンティティを作ることの重要性を強調してブランディング・マーケティングに係るアプローチを実施していることから、一定の品質管理は実施されているものと推察【デュランゴ市観光局】
- オクシタニーを代表する各地域が、デスティネーション契約や PACT を通じて連携してブランディング内容の整合を図っている【オクシタニー地域圏観光局】
- プロモーション用のプレスキットを作成・配布することで、地域圏のブランディングにおいて統一的な情報・イメージの発信に努める等品質管理に取り組むほか、地域圏内で世界的に知名度の高い 3 エリア（プロヴァンス、アルプス、コートダジュール）DMO とも連携し、一貫した取組を実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 観光レジャー開発計画において、地域ブランドの構築に係る方向性を設定しているほか、「デスティネーション・プロヴァンス協定」により、30 社の融資パートナーやプロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局と統一されたブランディングを実施することで、品質を管理【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 実績・活動報告において国内・国際市場向けのブランディングに関する方針が記載されているほか、ATOUT FRANCE や地域圏、周辺地域の DMO との連携による知見の共有や共同のプロモーション計画の策定等を実現し、統一的かつ効果的なブランディングを実施【マルセイユ市観光局】
- ブランドポジショニング“Travel for Good”を設定、地域における体験を通じて旅行者及び世界を良い方向に変え・より深く・有意義で・魅力的な観光地として世界的に位置付けるため、観光客主導・体験重視・デスティネーション提供型のマーケティングアプローチを確実に実現することに取り組む【クイーンズランド州政府観光局】

5) 危機発生時方針・戦略

■ 戦略に危機発生時の方針等、危機管理の要素を設定する DMO もあり
- プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局やマルセイユ市観光局等、自然災害やパンデミック等のタイムリーな危機への対応の方針を戦略に設定する DMO もあり
- ハワイ州観光局の地域社会に関する戦略におけるセキュリティ確保を目的とした教育プログラム等、戦略に危機への具体的なアクションを設定する DMO もあり
- クイーンズランド州政府観光局では、自然災害やパンデミック、地政学的インシデント等、想定リスクを洗い出し、リスクを前提とした戦略を策定
- ナパバレー観光局のように、自然災害発生時のコミュニケーションツールキットを Web サイトで公開する等、地域観光戦略・実行計画とは別に常備する事項として、危機発生時の方針や対応を設定、公開する DMO もあり

＜海外 DMO の事例＞
- 地域観光戦略の柱の一つ「地域社会」の中で、「安全性とセキュリティ」、「安心安全」として、観光客と住民の安全性を高めハワイが安全なデスティネーションであるという評判を維持するための教育や予防プログラムの支援や、危機の際に観光産業、観光客を支援するコミュニケーションリンクの役割を担う等の危機対応に関する内容を設定。なお当該戦略とは別に、通常の組織運営の方針、計画、体制として、緊急事態発生時の観光局の責任・役割について明確化し対応手順を策定、運用もしている【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略・実行計画とは別に自然災害発生時のコミュニケーションツールキットを Web サイトで公開しており、その中で居住者・来訪者の安全の保護、効果的かつ正確で一貫した情報発信、被害のない地域への悪影響の軽減をリスク優先事項として設定【ナパバレー観光局】
- 観光戦略としてタイムリーな危機（コロナ・自然災害等）への対応に係る方針を戦略に組み込み、危機対応として連携体制を構築、今後も継続の方針【プロヴァンス・アルプ・コ

ートダジュール地域圏・マルセイユ市観光局】
- リスク・クライシスマネジメントに係る地域課題の把握、課題に基づいた方針（自然リスク：地中海を保全することが緊急の課題）が地域観光戦略・実行計画に記載【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 気候変動・自然災害・パンデミック・地政学的インシデント等観光経済や目標達成に影響する外部事象や、市場全体の社会・経済的変化等の消費者の意識・需要に影響する事象、サイバーセキュリティ等をリスクとして設定、リスクを前提とした戦略・実行計画を策定【クイーンズランド州政府観光局】

6) 戦略策定プロセス

i) 戦略の検討(意見収集等)

■ 多くの DMO が戦略の策定段階で地域の関係者との協議、意見収集を実施
- フランスの各 DMO は、地域関係者からの提案や意見を反映して戦略を策定
- カリフォルニア観光局やハワイ州観光局は、積極的に地域関係者とコミュニケーションを取り、地域の課題をボトムアップで抽出、それらを踏まえて観光戦略を策定

＜海外 DMO の事例＞
- 現在の地域観光戦略・実行計画策定に当たってはステークホルダー・ワークショップを開催、その後作成された草案に対してもコミュニティ・業界・政府関係者による評価や意見の反映を実施【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略策定に係る課題・要望等の要素はすべての地域からボトムアップで抽出し、実行計画に反映される【カリフォルニア観光局】
- DMO、取締役会及びその他の観光関連産業の業界リーダー両方で構成される運営委員会とともにマーケティング戦略を作成【ナパバレー観光局】
- 観光に係る戦略は地域の関係者からの提案や意見を反映して策定される【オクシタニー・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏 ・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
- 事業判断の基軸となる指標を設定し、その動向を踏まえ戦略を策定している【クイーンズランド州政府観光局】

ii) 戦略の承認

■ 各 DMO によって内容は異なるものの承認フローは存在
- フランスでは国の法律（観光法）において行政が承認を行う旨規定

＜海外 DMO の事例＞
- 地域観光戦略は官民双方のコミュニティによる承認フローあり【デュランゴ市観光局】
- 国の法律（観光法）において、地域圏、県の地域観光戦略（観光レジャー開発計画）は行政の観光評議会により承認を受ける規定あり【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・オクシタニー地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 国の法律（観光法）にて、市議会に DMO の財務報告書の承認を得る旨規定があり、関連する戦略、計画の内容も合わせて承認を得る形となっているものと推察【マルセイユ市観光局】

iii) 地域への戦略の説明

■ いずれの DMO も、戦略を文書化し WEB サイトにて公開、役員自ら関係者等への説明も実施
- アメリカの DMO は特に戦略内容の説明に力を入れている

＜海外 DMO の事例＞
- 各種戦略・実行計画等の詳細を WEB サイトにて公開しているほか、役員自ら関係者等

への説明を実施【ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏 ・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
- 地域の関係者向けに組織の実績、各種戦略・計画等を紹介するイベントを毎年開催【ナパバレー観光局】

7) 地域への説明・意見収集の実施状況(直接説明・意見収集する場の有無等)

■ いずれの DMO も、地域の関係者からの提案や意見を反映した観光戦略を策定しているほか、地域に対して戦略の説明も実施
- 特にハワイ州観光局では戦略の目標として地域への発信を重視
- カリフォルニア・ナパバレー観光局では戦略紹介に係るイベント等も随時開催

＜海外 DMO の事例＞
- 地域社会に対する戦略の一環として、観光産業が地域社会に貢献していることを住民に伝えるコミュニケーションに重点を置いた活動を展開する旨を記載。ハワイの観光産業がどのようにハワイの自然・文化保護、地域社会の支援に貢献しているか効果的なメッセージの発信を行うことを戦略における目標として設定【ハワイ州観光局】
- 地域の関係者向けに組織の実績、マーケティング戦略、実行計画等を紹介するイベント等を随時開催【カリフォルニア・ナパバレー観光局】
- 観光に係る戦略は地域の関係者からの提案や意見を反映して策定されるほか、地域への説明も同様に行われている【ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏 ・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】

8) 実行計画の策定状況

■ いずれの DMO も、地域の観光戦略に基づき実行計画を策定
- アメリカやフランスは国や州の法律において、戦略に基づいた実行計画の策定が規定あり
- クイーンズランド州政府観光局はそもそも政府機関の一部であることから、地域の観光戦略と統一されていることは自明

＜海外 DMO の事例＞
- 各州法において、観光及び関連活動に関する州の政策と方向性の策定・調整・実施を行う権限を観光局が有しており、地域の観光戦略と整合が取れた形で実行計画は策定されている【ハワイ州・カリフォルニア観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、DMO は地域行政の要請により観光戦略及び実行計画を作成【オクシタニー地域圏・ プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県】
- 地域行政と協力して観光戦略及び実行計画を作成【マルセイユ市観光局】
- DMO が政府観光関連省庁の外局であることから、地域行政の戦略と整合が取れた形で実行計画が構築されているものと推察【クイーンズランド州政府観光局】

9) 実行計画におけるスケジュール等の明示

■ いずれの DMO も期間が設定（年次/5 か年等）された実行計画の中で達成すべき具体的な取組は明示しているものの、一部の DMO のみが取組のスケジュール（各取組の実施時期等）、取組主体、対象を明示

＜海外 DMO の事例＞
- マーケティング戦略において当該年次を期限とした目標を設定し公開。ただし詳細なスケジュール、実施ステップ、ロードマップ等は公開無し【ブランド USA】

・ 市場別の「マーケティング計画」において期限付きの目標を一部設定・公開、一部の取組についてのスケジュールも公開、各島の「マネジメント計画」においては計画の期限付き目標を設定、目標毎に具体的な実行計画を設定（各々の実施スケジュールの公開は無し）【ハワイ州観光局】
  例 1）マーケティング計画（韓国市場・2023 年）
  - 目標…1 日当たり平均来訪者支出額 2019 年比 1%増、来訪者総支出額同 1.5%増 等
  - 実施スケジュール…ブランディングキャンペーンの実施（2023 年 2～6 月）等
  例 2）マネジメント計画（オアフ島・2021-2024 年）
  - 目標…3 年間の間に観光産業の方向性を再構築・再定義・再設定
  - アクション…宿泊施設数の管理、空港政策の変更等により、来訪者総数を管理可能なレベルまで減らす 等 10 種類
  - 具体的な取組…違法な短期バケーションレンタル施設の数を減らす 等アクションごとに設定（役割分担を含む）
・ マーケティング戦略において期限付き目標を設定、公開しているほか、実行計画では各計画の実施時期を記載【ナパバレー観光局】
  - 例）マーケティング戦略・実行計画（長期）における目標…年間 Web サイト訪問数を 5%増加させる 等
  - 例）ペイドメディア戦略計画…ラグジュアリー旅行者向け 2023 年 7 月～2024 年 6 月（常時発信）、2023 年 11 月～2024 年 3 月（季節別）
・ マーケティング戦略において対象期間での目標を設定し公開。個別の取組のスケジュール・期限・実施ステップ・ロードマップ等は公開無し【クイーンズランド州政府観光局】
  - 例）長期戦略計画の目標…2032 年までに宿泊旅行者支出（OVE）440 億豪ドル以上
  - ※成果指標（Measuring Success）も設定（例…国内旅行市場において 30%以上のシェアを獲得し 1 位になる 等）
・ 実行計画において、各ターゲット市場における取組スケジュール（期限等を含む）を記載【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
  - 例）イギリス市場においては、ゴルフツーリズム、ウィンターツーリズム等の取組スケジュールを記載、各取組の実施時期やターゲット層（toC/toB 等）も記載
・ 実行計画において、各ターゲット市場における取組スケジュール（期限等を含む）を記載【オクシタニー地域圏観光局】
  - 例）スイス市場においては、2 月 8・9 日に旅行代理店やバス運行会社に向けたワークショップ等を開催する等、取組スケジュールを記載、各取組の実施時期やターゲット（toC/toB 等）も記載

10） 戦略における目標設定状況

■ 多くの DMO は戦略・計画の定性的目標は設定、公表しているものの、その達成状況を図る指標及びその目標値の公表は一部に限られる
・ 戦略・計画毎の定性的な目標は設定、公表されているものの、各目標の達成状況を定量的に測る指標を公表する DMO は一部であり、その指標の目標値を公表する DMO はさらにその一部
・ 各戦略・実行計画に対する明確な目標指標の公表は限られるものの、いずれの DMO も観光関連の数値データによる現状分析は実施しており、内部では達成の目標値を設定、確認しているものと推察
■ KGI、KPI ツリーの設定は無し
・ 戦略・計画は目標も含め体系的に設定は設定されている一方、数値目標の値を公表する DMO でも、ツリーで示し整理する例は無し

＜海外 DMO の事例＞
・ マーケティング戦略（実行計画を含む）にて数値目標を公表（年次で公表する実績・活動報告にて達成状況を報告）【ブランド USA、クイーンズランド州政府観光局】
  ▼当事例に該当する各 DMO の戦略（実行計画を含む）
  - ブランド USA：マーケティング戦略「OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN」（年次実績報告「ANNUAL REPORT」）

- デュランゴ市観光局：地域観光戦略「Destination Management and Marketing
- Strategic Plan」
- クイーンズランド州政府観光局：マーケティング戦略「The TEQ Blueprint」（実行計画「Strategic Plan 2023-27」、年次実績報告「TEQ Annual report」）

・ 戦略について定性的な実施目標が設定されている。各戦略に対応する明確な数値目標の公開はないものの、戦略資料内で観光関連の数値データ（観光客数、消費額等）等により現状分析がされていることから、内部では戦略目標の達成状況を把握する指標の目標値を設定、確認しているものと推察【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

▼当事例に該当する各 DMO の戦略・計画

- カリフォルニア観光局：マーケティング戦略・実行計画「STRATEGIC FRAMEWORK MARKETING WORK PLAN」
- ハワイ州観光局：地域観光戦略・実行計画「Strategic Plan2020-2025」
- ナパバレー観光局：マーケティング戦略「Long Range Plan」
- オクシタニー地域圏観光局：地域観光戦略（ Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs）
- プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局：地域観光戦略（ Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs）
- ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局：地域観光戦略・実行計画（SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS ）
- マルセイユ市観光局：地域観光戦略・実行計画（PRÉSENTATION DES AXES STRATÉGIQUES ET PLAN D’ACTIONS）

11） 数値目標への設定指標例

■ アメリカの一部、オーストラリアの DMO では、戦略に対する数値目標を設定
■ フランスでは戦略に対する数値目標の公開は無いが、実行計画では取組ごと適宜設定
・ フランスは戦略に対する目標値の公開はしていないものの、各種分析状況・成果報告状況から、内部で目標値を設定しているものと推察
・ 一方、実行計画では、取組ごとに可能なものは数値目標を設定

＜海外 DMO の事例＞

・ 国としての指標
- ブランド認知度
- 旅行意向度
- 海外訪問数
- メディア予算
- ブランド USA の活動に起因する訪問者消費額
- ブランド USA が各組織に価値を提供しているパートナーのセンチメント
- ステークホルダーの参加人数
- ポジティブなメディアインプレッション度

※上記すべて【ブランド USA】

・ 住民に関する指標
- 住民満足度 【ハワイ州観光局・デュランゴ市観光局】

※住民満足度のデータについては、州政府機関が民間企業に委託して実施するアンケート結果を使用

・ 旅行者に関する指標
- 旅行消費額 【ハワイ州観光局・クイーンズランド州政府観光局】
- 旅行者の 1 人 1 日当たり平均消費額 【ハワイ州観光局】
- 来訪者満足度【ハワイ州観光局】
- 観光センチメントスコア【デュランゴ市観光局】

- 旅行者一人当たり消費額【クイーンズランド州政府観光局】
- 自 DMO の活動による直接消費額の増分【クイーンズランド州政府観光局】
- 自 DMO の活動による広報・宣伝効果額【デュランゴ市・クイーンズランド州政府観光局】

※旅行者に関する指標のデータについては、国や州政府の機関で収集した空港でのアンケート調査やクレジットカード決済データを使用

■ 調査対象の海外 DMO において、以下の指標すべてを公表している DMO はないものの、旅行者数、旅行消費額、観光関連雇用者数は多くの DMO で把握。域内調達率、観光関連産業従業者の平均勤続年数、満足度、DMO の認知度を把握する DMO は無し（公表ベース）

表 5. 海外 DMO の指標の把握状況（観光庁が設定している指標の把握/公表状況）

［凡例］○ :値を把握/公表 ― : 情報無し　　※2023 年 9 月時点の情報

		旅行者に関する指標														観光関連事業者に関する指標						住民・地域に関する指標	
		旅行者数		1人あたり旅行消費額		旅行消費額		延宿泊者数		来訪者満足度		再訪意向率		リピーター率		域内調達率	事業者数	観光関連雇用者数	観光関連産業従事者関連指標			住民満足度	DMOの認知度
		国内含む全体	インバウンド	国内含む全体	インバウンド	国内含む全体	インバウンド	国内含む全体	インバウンド	国内含む全体	インバウンド	国内含む全体	インバウンド	国内含む全体	インバウンド				平均給与	平均勤続年数	満足度		
アメリカ合衆国	ブランドUSA	―	○	―	―	―	○	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	○	―	―	―	―	―
	カリフォルニア観光局	○	○	―	○	○	○	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	○	―	―	―	○	―
	ナパバレー観光局	○	―	○	○	○	―	―	―	―	―	○	―	○	○	―	―	○	―	―	―	―	―
	デュランゴ市観光局	○	―	○	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	○	○	―	―	○	―
	ハワイ州観光局	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	―	―	○	―	―	―	○	―
フランス	プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局	○	○	―	―	○	○	○	○	○	○	―	―	―	―	―	○	○	○	―	―	―	―
	ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局	○	―	―	―	○	―	○	―	○	―	―	―	―	―	―	―	○	―	―	―	―	―
	マルセイユ市観光局	○	○	―	―	―	―	○	○	○	―	―	―	―	―	―	○	○	―	―	―	○	―
	オクシタニー地域圏観光局	○	○	○	―	○	―	○	○	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	○	―
オーストラリア	クイーンズランド州政府観光局	○	○	○	―	○	○	―	―	―	―	―	―	―	―	―	○	○	―	―	―	○	―
【参考】タイ国政府観光庁		○	○	○	―	○	―	―	○	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―	―

【項目 4】 インバウンド

1) インバウンドに対するマーケティング戦略の策定状況

■ 多くの DMO が、具体的なターゲット市場（国/エリア）を設定したマーケティング戦略を策定
- アメリカの各 DMO では、ターゲット市場・各市場の観光客の特徴等を踏まえ、プロモーション戦略を含めたマーケティング戦略を策定
- フランスの各 DMO では、ターゲット市場を選定、一部の DMO では各市場の観光客の特徴等も分析した上で、戦略を策定

■ いくつかの DMO では、ターゲットの詳細な属性、ポジショニングを明示

＜海外 DMO の事例＞
- インバウンド誘客からの観光の受益はアメリカ経済のほぼすべての部門に利益をもたらし、国全体としての活性化に繋がるものとして重要視。マーケティング戦略においてもアメリカの観光業推進・インバウンド観光客誘致のための組織・戦略目標、対象市場（17 市場・29 カ国）も設定【ブランド USA】
- 州観光局が指定するマーケットエリアごとに、ハワイとして共通のブランドメッセージを各市場に適した方法で伝えるための効果的なマーケティング戦略を策定【ハワイ州観光局】
- インバウンド誘致・消費促進をマーケティング戦略の項目の一つとして設定。対象市場についても記載。ナパバレー、デュランゴ市、クイーンズランド州政府観光局においては、各種属性によるターゲットを明示。それ以外は、各市場の対象者を分析【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏、クイーンズランド州政府観光局】
- マーケティング戦略において、インバウンド誘客に係る具体的な目標を設定【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 世界的知名度の高い観光地ブランドの展開やプロモーション強化を戦略の要素としている【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- マーケティング戦略においてインバウンド誘致の方針が示されており、具体的なターゲット国・エリアのほか、大まかな観光商品やターゲットの特徴を加味したマーケティング戦略・実行計画を策定【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・マルセイユ市観光局】
- ポジショニングステートメント、ブランドポジショニング、バリュープロポジション等をマーケティング戦略または地域観光戦略に明示 【ナパバレー・デュランゴ市・クイーンズランド州政府観光局】

2) インバウンドに係る分析状況

■ 多くの DMO が、市場を総合的に分析したうえで、インバウンドに対するマーケティング戦略を策定

＜海外 DMO の事例＞
- 既存のターゲット市場と潜在的な新規市場の機会を総合的に分析し、国家旅行観光戦略の最終目標をサポートしながら、リソースを最適かつ最大限に活用【ブランド USA】
- トレンドや流通の動向、消費者に関して現地市場から得られた洞察及び知見、競合分析を活用して、環境及び文化に配慮した現在・次世代の旅行者をターゲットとした戦略を策定（競合分析をしている旨は確認しているものの、明確な競合の公表は無し）【ハワイ州観光局】
- 各市場の来訪者数、消費額、親和性の高い旅行者セグメント、旅行タイプ、旅行の計画方法を分析したうえで、プロモーションの方針、戦略を策定、実施【カリフォルニア観光局】
- インバウンド観光に係る指標を把握、分析に基づいたターゲティングやプロモーションを実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・マルセイユ市観光局】

・ 主要な観光資源・観光商品毎に、課題分析・優先市場の特定・顧客プロファイル分析（家族/シニア層等）を実施【オクシタニー地域圏観光局】
・ 海外市場を売上への貢献度等、複数の要因から分類し、分類別にターゲティングやアプローチを実施【クイーンズランド州政府観光局】

3) インバウンドに取組む理由

■ 多くの DMO が、インバウンド誘客を国や地域の持続的な活性化につながる取組として重視
・ インバウンド誘客による地域消費の拡大の他、来訪者の季節的、地域的、平準化対応としても期待

＜海外 DMO の事例＞
・ 消費単価が国内旅行者の 4 倍（2019 年）と高く、滞在期間が長いことに加え、週の半ばや閑散期に旅行するなど、旅行者数の偏りの平準化施策のターゲットとして、また、コロナ禍からの観光回復を見据えたインバウンド誘致は喫緊の課題として重視【カリフォルニア観光局】
・ 世界的に過去 10 年間でインバウンド観光客数は 50%以上増加、約 15 億人に達したこと、また、インバウンド観光客は、消費単価は国内客の 2 倍、特に 5 つ星ホテルの利用割合が高いことから単価の高い旅行者として位置づけ【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
・ マルセイユの観光客の 30%を占めるインバウンド観光客は、マルセイユのオフシーズン（春・秋）の来訪が多く季節の平準化に貢献しているとの考えから、インバウンド誘致を重要な戦略と位置づけ【マルセイユ観光局】
・ 自地域の継続的な成長の観点から重視すべきものとしてインバウンド誘客を取り上げ、実行計画に反映【ナパバレー・デュランゴ市観光局】
・ 国内客よりも広範囲に旅行し多くの体験を楽しみ、平均 74%多く支出するインバウンド観光客を観光経済の成長に貢献する旅行者として、また、地理的な分散を図るターゲットとして設定【クイーンズランド州政府観光局】

4) プロモーションに関する戦略・方針・取組

■ 多くの DMO が、各地域のターゲットの特徴に応じたプロモーション戦略・方針を策定
・ アメリカ、フランスとも、多くの DMO でターゲット市場の特徴を分析し、特徴に応じたプロモーション戦略・方針を策定
■ マーケティング事業者、機関等と協力した情報発信等を実施
・ 多くの DMO では、優先市場に対し、マーケティング事業者・機関等と連携した情報発信等を実施

＜海外 DMO の事例＞
・ 主要な国際市場においてアメリカを一流の旅行目的地として宣伝するため、市場の優先順位付け、メディアミックスやキャンペーンのタイミング、消費者傾向や消費習慣の分析、各市場でのコスト効率に合わせたメッセージング等の確立等の取組を実施【ブランド USA】
・ ターゲット市場別にプロモーション戦略・方針を策定【カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
・ 海外プロモーションにおいては海外のパートナー企業と連携してプロモーションを実施【ブランド USA・カリフォルニア観光局】
・ 主要インバウンド（海外）市場のマーケティング組織と契約を結び、契約先の組織において各市場向けの年間ブランドマーケティングプランを開発【ハワイ州観光局】
・ 相手国の企業と連携し、国単位でのプロモーション活動を実施【ナパバレー・クイーンズランド州政府観光局】
・ 州の DMO（コロラド州観光局）及び、国の DMO（Brand USA）と連携し、国内外への共同

マーケティングや共同キャンペーンを実施【デュランゴ市観光局】
- 具体的な国/地域分析により、それぞれの特徴に合致する観光地やコンテンツ等を設定したプロモーション方針を策定【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・マルセイユ市観光局】
- 国内外のプロモーションに係る取組は、国、県、市町村等の各階層 DMO や、観光関連事業者・団体等、様々な組織と連携、協力して実施【オクシタニー・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

5) インウンドを惹きつける観光資源・観光商品

■ 多くの DMO が、インバウンドを惹きつける観光資源・観光商品を保有し、これらを（地域の提供価値として）分析した上で活用したインバウンド誘致、プロモーション等を実施
- 国立公園をはじめ、世界的に有名な既存の自然、構造物等の他、デュランゴ等地域の歴史や産業等をもとに魅力的なコンテンツとして提供する DMO もあり
- フランスの地域圏 DMO では、主な観光資源・観光商品毎に課題や市場、顧客分析等を実施
- フランスの県・地域 DMO では、地域の魅力的な観光資源・観光商品に関するデータが一元化されており、データを活用し、インバウンド誘致、プロモーションに向けた分析を実施
- アメリカの DMO では、地域の強みを生かしたプロモーションに注力、親和性の高い観光客の誘致を促進

＜海外 DMO の事例＞
- 各島において独特の文化や雄大な自然景観等、世界的な観光資源を有する。ハワイ独自の文化と自然環境に焦点を当てたブランディングを実施【ハワイ州観光局】
- 美しいビーチ、国立公園の壮大な大自然、ワールドクラスのホテルやレストラン等、インバウンドを引き付ける観光資源・観光商品は豊富に有する。これらが強みとなる、ターゲット市場に適切なプロモーションを実施【カリフォルニア観光局】
- ブランディングにおいて、ワイン、食、ホスピタリティ体験を主要な提供価値として定義。ワインに関連するものや、それ以外にも多様な体験を提供し、付加価値の向上を実現【ナパバレー観光局】
- 様々なアウトドア・アクティビティ、歴史的な狭軌鉄道、国有林、ワールドクラスのスキー場等の有力な観光資源・観光商品を保持。これらを活かし特に、ユニークな文化的・環境的資源の体験に興味を持つ旅行者の誘致に注力【デュランゴ市観光局】
- インバウンドを惹きつける主要な観光資源・観光商品（オクシタニー海岸、ピレネー山脈、観光都市、田園地帯、ワインツーリズム、温泉、自然アクティビティ等）を有する。効果的な誘客に向け、各観光資源・商品の課題、市場、顧客分析等を実施【オクシタニー地域圏観光局】
- コートダジュールやアルプス山脈といった自然、カンヌ等の世界的別荘地、古代ローマ遺跡等の文化等多くの資源を有する。観光資源・商品毎に関心が高いと想定される市場及び提供方法（エコツーリズム、リゾートと組み合わせた観光商品、MICE 等）を分析・特定【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 特に地域の価値を伝え、探求したくなるようなコンテンツを作るため、”Apidae 観光情報システム（各宿泊施設、レストラン、アクティビティ、イベント、ショップ等の提供内容全体を参照できる共有データベース）” を活用し、コンテンツのプロモーション実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 地域内には 1,000 以上の種類の生態系と、5 か所の世界遺産登録地が存在し、多様な自然を中心に多数の観光資源を有する。行政も関与してコンテンツを最大限に生かすノウハウの提供や商品造成に関するアドバイスを実施【クイーンズランド州政府観光局】

6) （インバウンドに対する）観光地としてのブランディング

■ ほぼ全ての DMO で、ブランドポジショニングの明確化や差別化等、観光地のブランディングに係わる戦略策定・取組を実施

＜海外 DMO の事例＞

- マーケティング戦略において、カリフォルニアブランドを活性化する新しい方法の追求やブランドの将来性の確保する方針やブランドの健全性に関する指標を設定（ブランドインスピレーション、ブランドの約束、ブランドの経験）【カリフォルニア観光局】
- ハワイ独自の文化や本物を体験できるアクティビティ、自然環境、観光名所に焦点を当て、ネイティブ・ハワイアンの組織と共に取り組むことで、競合するデスティネーションとの差別化を図る【ハワイ州観光局】
- ブランドポジショニング“Taste of the Good Life”を設定。同ブランド下において、郡内の市町村に関するプロモーションを実施【ナパバレー観光局】
  - 提供価値: 著名なワイン、食、ホスピタリティ体験「世界水準: ワイン、食、景色を楽しむことのできる世界で一番の場所」
  - 環境: 魅力的なライフスタイル「人々が日々を愛し楽しめるようにくつろげる、落ち着いた本物の暮らし」
  - ブランドの特徴…歓迎感、クリエイティブ、温かみある、洗練された、活力的、美しい、落ち着いた観光地
- 戦略計画全体で、ラプラタ郡において強力でまとまりのあるブランド・アイデンティティを開発することの重要性を強調。以下のポジショニングステートメントを掲載【デュランゴ市観光局】
  - 「デュランゴを、その豊かな文化と歴史的な過去、高山と高地砂漠が出会う国際的な観光地として宣伝します」
  - 「訪問者にポジティブな体験を提供し、経済効果を促進し、地域社会を支援します」
- 地域圏一帯（世界的に知名度の高いプロヴァンス、南アルプス、コートダジュールの 3 エリア）でのブランディングの取組体制を構築、地域の 3 ブランドごとに情報発信【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 「オクシタニーらしさ」と「レスポンシビリティ」の価値観に係わるプロモーション、小規模観光地と連動した共同ブランディングの機会創出を実施【オクシタニー地域圏観光局】
- 各国にあわせたブランディングを実施【マルセイユ市観光局】
- ブランドランドポジショニング“Travel for Good”を採用【クイーンズランド州政府観光局】
  - 地域における体験を通じて旅行者および世界を良い方向に変える、より深く、有意義で、魅力的な観光地としての世界におけるクイーンズランド州の位置付けを体現
  - 精神と身体を活性化し、気分を高揚させて人々を再生することや、人類・地域社会・環境に貢献することで世界を再生することなど、再生（regeneration）が中心。競合として、国内外の観光地を設定し、ブランドエクイティのモニタリングを実施

7) インバウンド誘客に必要な人材の確保状況

■ DMO それぞれ、様々な形でインバウンドの誘致・消費促進に関する取組に必要な人材が関与する形態を実現

＜海外 DMO の事例＞

- 組織全体の役割がインバウンド誘客であり、DMO 設立以来、継続的に成果が報告されていることから、必要な人材が確保されているものと推察。各海外市場での業務を、現地の観光マーケティング専門企業に委託する等、外部人材も活用【ブランド USA】
- 観光局内にブランドマーケティングを行う部門があり、インバウンド誘客の取組を継続実施し、成果を上げていることから、必要な人材は確保されていると推察。インバウンド誘客のため、主要市場のマーケティング組織と契約締結、契約先の組織において各市場向けの年間ブランドマーケティングプランを策定、実行する等、外部組織、人材も活用【ハワイ州観光局】
- “GLOBAL MARKETING”,”GLOBAL BRAND ADVERTISING”等のインバウンドに誘客

に特化した部署が存在し、実際にインバウンド誘客を含む取組を継続実施。CEO 自身が海外マーケティングの豊富な経験を有する等、必要な人材が確保されていると推察。また、インバウンド誘客に係る多くの業務を外部委託する等、外部人材も活用【カリフォルニア観光局】
- インバウンド誘客を中心としたマーケティング戦略を実施。観光局内にマーケティング部門を設置しており、実際にインバウンド誘客を含む取組を継続実施しており、必要な人材は確保されていると推察【ナパバレー観光局】
- 観光局内でマーケティングに関連する役職を割り当て、実際にインバウンド誘客を含む取組を継続実施していることから、必要な人材は確保されていると推察【デュランゴ市観光局】
- 観光局内に同部署内に国際課（International）を含むマーケティングの部署を設置しており、実際にインバウンド誘客に係る取組を継続実施していることから必要な人材は確保されていると推察【クイーンズランド州政府観光局】
- 国内外の観光関係者とも協力してインバウンドプロモーションを実施、取組に係るデータ収集・分析等は外部委託している面も多い等、外部人材を活用してインバウンド誘客を実施【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

8) インバウンドの受入、対応に必要な人材の確保状況

■ 地域 DMO 等、マーケティングに特化していない DMO では、インバウンド受入対応にかかる取組実績から、必要な人材を確保していると推察
- ナパバレー観光局では、運営する旅行者向け案内所（インバウンドも対象）にてコンシェルジュを配置する等、人材を確保、配置
- マルセイユ市は国内外の観光客の受入れ対応を役割とし取組みを実施していることから、必要な人材を確保しているものと推察

＜海外 DMO の事例＞
- ブランド USA の運営チームは、グローバルセールス＆マーケティング、消費者製品＆サービス、旅行＆観光業界で最も優秀で経験豊富な人材が集結して構成。マーケティング専門組織のため、観光客の直積的な受入対応に係る人材の確保は無し【ブランド USA】
- インバウンドに限らないが、マーケティング戦略・実行計画（中長期）における取組の 4 つの柱の 1 つとして「組織の高度化」を設定、高いレベルの人材を惹きつけて維持できる環境づくりに取り組む【ナパバレー観光局】
- 旅行者の受入のため案内所（Napa Valley Welcome Center）（インバウンドも対象）を運営、コンシェルジュを配置【ナパバレー観光局】
- インバウンドに限らないが、国の法律（観光法）において地域圏・県委員会と連携した観光客の受け入れ対応を役割としていることから、必要な人材確保は行われているものと推察【マルセイユ市観光局】

9) 基本的なインバウンド受入環境・体制整備の実施状況

■ いずれの DMO も、Web サイトの多言語対応を実施
- フランスでは多言語対応等、受入体制整備に関する取組を実行計画に組み込み実施

＜海外 DMO の事例＞
- 宿泊施設における多言語対応等を実施【ハワイ州観光局】
- 多言語対応等、インバウンド対応プロジェクトを数多く実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 共通の観光情報システムにより、観光資源の情報を一元管理、効率的に魅力的な観光資源・商品の創造・プロモーションをサポート【ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

・ 施設単位で旅行者の満足度等のレビューを把握する仕組みを導入し、改善が必要な観光施設に対してサポートを実施【マルセイユ市観光局】
・ Web サイトの多言語対応を実施【ブランド USA、カリフォルニア・ナパバレー・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏、オクシタニー地域圏、ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】

10) インバウンド誘客に対する住民への説明有無、住民意見の反映状況

■ インバウンドに関する戦略・計画・取組内容、成果等の詳細を WEB サイトにて公開
・ ほぼすべての DMO が、WEB サイトでの公開の他、アンケート実施、適宜説明会やシンポジウム開催等様々な方法で、住民及び関係者の意見が反映を反映する仕組み、プロセスを構築、実施

＜海外 DMO の事例＞
・ WEB サイトにおいて、インバウンド誘客に関する内容を含むマーケティング戦略、地域観光戦略、実行計画、取組内容、成果等詳細を公開しており、地域住民も含め関係者が内容を把握可能【ブランド USA ・ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・オクシタニー地域圏・ プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
・ インバウンド誘客を含む各種戦略、計画、取組等に関して、住民への説明責任を重視しており、多数のコミュニティミーティングを実施【ハワイ州観光局】
・ インバウンド誘客に関する内容を含むマーケティング戦略・実行計画策定時に地域の関係者等の意見を反映【カリフォルニア観光局】
・ 地域向けのシンポジウムを開催し、観光戦略や取組等の説明とともにインバウンド誘客を含めた観光の重要性について説明を実施【ナパバレー観光局】
・ 地域全体のニーズに従った実行計画を策定するため、インバウンド誘客に関する内容を含め、説明を適宜実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・マルセイユ市観光局】
・ インバウンド誘客に関する内容を含め、マーケティング戦略、地域観光戦略や実行計画に(アンケート等による)住民の意見を反映【ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

【項目 5】 連携

1) 多様な関係者との連携体制

■ 多くの DMO で、国や各地域機関・民間事業者との連携を実施
・ DMO のガバナンス組織やボードメンバーに周辺 DMO や行政、民間事業者のメンバーが入り連携しやすい体制を構築
・ 各国、国、州や地域圏、郡・市町村の DMO 間で取組に応じて連携を実施、民間事業者との連携も同様

＜海外 DMO の事例＞
・ アメリカにおける観光振興は商務省、US Travel Association と連携して実施。また、プロモーションにおいては州・地域 DMO、民間事業者と連携して取組を実施【ブランド USA】
・ 行政、民間事業者、各地域 DMO 等多様な関係者と連携を行っており、特にボトムアップでの課題や意見の吸い上げに注力【カリフォルニア観光局】
・ Brand USA, Visit California, SF Travel 等と連携【ナパバレー観光局】
・ 行政のほか、山岳協会や大学、商工会議所や宿泊業連合等、多様なパートナーと連携し、戦略を実現【デュランゴ市観光局】
・ 運営に行政、民間、県・地域 DMO が参画【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
・ 国、州政府等と協業して取組みを実施【クイーンズランド州政府観光局】

2) 役割分担

■ いずれの DMO も、各地域の法律や DMO の実行計画の中で DMO 自身の役割を明確化
- フランス各 DMO では、国の法律（観光法）に基づき役割が明確化
- ハワイ州観光局ではマネジメントプランにおいて実行主体を明記

＜海外 DMO の事例＞
- 各島で策定しているデスティネーションマネジメントプランにおいて、設定されているアクションごとに主体的に実施する機関・支援する機関を明記【ハワイ州観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、研究・計画・開発、宿泊施設等のサポート、マーケティング支援の分野で、地域の観光政策実施に係る全部または一部の業務を行政から委託される【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、地域観光政策の策定、観光事業者や地方組織等と協力した観光商品の開発・プロモーション・マーケティングを実施し、県行政が当該活動を承認【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- DMO の戦略は地域行政により確認されているほか、同エリア内の各階層 DMO とはデスティネーション契約を結び連携したプロモーションを実施【オクシタニー地域圏・ プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 地域観光戦略は州（行政）、マーケティング戦略は州 DMO、地域別の実行計画は地域 DMO が策定するよう明確に役割分担【クイーンズランド州政府観光局】

3) 観光商品の開発・販売の支援・協力状況

■ DMO 自ら単独で商品開発・販売するケースはない
■ 一方で、多くの DMO において、魅力的な観光商品の開発・ プロモーション支援の取組、観光事業者や地域組織との協力、支援は実施
- フランスの地域連携 DMO では国の法律（観光法）に基づき、地方・県 DMO が観光事業者やあらゆる地方組織と協力して観光商品の開発、プロモーション、マーケティングを実施する役割を担うほか、マルセイユ市観光局等の地域 DMO は地域関係者と協力して観光商品・サービスの開発・販売を実施
- その他、クイーンズランド州政府観光局において他の政府機関や小規模 DMO と連携し地域事業者に商品造成ノウハウ・アドバイスを提供する等、地域の
- 観光事業者の支援等を実施する DMO あり

＜海外 DMO の事例＞
- 旅行会社との共同マーケティングにより、観光商品の開発や観光地プロモーションを含め支援・協力を実施【ブランド USA】
- 「ハワイ文化」に関する戦略として、外部事業者との協力により、文化に敬意を払い、適切な観光客の体験やアクティビティ、マーケティングプログラムの創出を実施【ハワイ州観光局】
- ワイン等のカリフォルニア州を想起できるコンテンツについて、販売戦略としてカリフォルニア観光局で紹介する機会もある【カリフォルニア観光局】
- 地域全体として、アウトドア・アクティビティ等、有名な観光コンテンツ以外の体験コンテンツ造成に取り組む【ナパバレー観光局】
- 国の法律（観光法）に基づき、観光事業者やあらゆる地方組織と協力して観光商品の開発、プロモーション、マーケティングを行う【オクシタニー地域圏・ PACA・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 持続可能な観光地づくりの一環として、顧客サービスや観光商品に対する質のサポートは中長期戦略の優先事項として取り組まれている【オクシタニー地域圏観光局】
- ビジネス客誘致のため、観光事業者と協力したビジネス客向け観光商品開発推進を実行計画の一つとして設定、実行を担う組織としても該当【プロヴァンス・アルプ・コートダ

ジュール地域圏観光局】
- 共通の観光情報システムにより魅力的な観光商品の開発・プロモーションを効率的にサポート【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 地域の関係者と協力して観光商品・サービスの開発やプロモーション実行計画の策定を実施【マルセイユ市観光局】
- 他の政府機関や小規模 DMO と連携し、地域事業者に対し商品造成ノウハウ・アドバイスを提供しているほか、海外 OTA 等との商談会や、市場別の統合的マーケティングプログラムの実行等の販売支援策を実施【クイーンズランド州政府観光局】X

4) パートナーシップの活用

■ いずれの DMO も、民間企業や他の DMO 等とのパートナーシップ（連携）による効果的な取組を実施
- アメリカの DMO では、観光関連企業との連携による効果的なプロモーションの実施や、調査・分析での民間事業者との連携、地域事業者と連携したグループ旅行の誘致等、取組に応じた連携体制を構築
- フランスの DMO では、民間企業に加え、他レベルの DMO と連携し、統一的なプロモーション計画を策定・実施
- クイーンズランド州政府観光局では、公共部門や州の観光業界と協力し州内外からの観光客を増やす機会を特定する等、官民を問わない協力を実施

＜海外 DMO の事例＞
- マッチングファンド方式におけるマッチング対象を確保する機会創出のため、常時、民間企業、各地域の DMO 等とのコミュニケーションを実施するパートナーシップチームを設置。設置以来、多数のパートナー組織と協力してアメリカの多様な観光資源について発信を実施【ブランド USA】
- 自然資源、ハワイ文化、地域社会貢献、ブランドマーケティングの各領域において、様々な関連組織との連携を実施【ハワイ州観光局】
- 調査・分析において民間事業者と連携【ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市観光局】
- 国内外に多くのパートナー企業が存在し、コンテンツ発信に際し業界とのパートナーシップを重視しターゲット観光客により関連性の高い、新しく異なる配信チャンネルを模索しているほか、リサーチや広告、プロモーションについてはできる限り専門的な外部企業の力を借りる方針【カリフォルニア観光局】
- 会員制度を設け、ワイナリーや宿泊施設、レストラン等 500 の観光関連企業と連携を実施。その他、グループ旅行誘致における事業者とのメンバーシップ、旅行代理店コンソーシアムとのパートナーシップ構築等を実施【ナパバレー観光局】
- 山岳協会や大学、商工会議所等多様なパートナーと連携し戦略を実現【デュランゴ市観光局】
- ガバナンスの枠組みを整備の上、アグリツーリズム、屋外アクティビティ会社、宿泊施設等様々な観光事業者とパートナーシップを結んでいる【オクシタニー地域圏観光局】
- 海外プロモーションにおいて、地域の観光商品・サービス提供事業者と旅行代理店やツアーオペレーター間の仲介を長年にわたり実施しているほか、新型コロナの影響からの復興のため数多くの国内事業者との連携プロモーション等も実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 各階層/周辺 DMO とデスティネーション契約を結び、協力したプロモーションの計画を策定することで予算にレバレッジを持たせ、市場に大きな影響を与えることを実現（ラグビーW 杯にあたっては、地域圏・ニース・マルセイユが協力して共同プロモーションの計画を策定）【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・マルセイユ市観光局】
- 30 社の融資パートナーや地域圏 DMO（CRT PACA）と共同で国際市場に向けたプロモーションを実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 地域の観光商品・サービス提供事業者と旅行代理店等と連携しコミュニケーションキャンペーンを実施しているほか、マルセイユ空港及びマルセイユ・エクス・アルルの DMO との

間では非公式の組織も設立して連携【マルセイユ市観光局】
・ 州内の観光事業者に対しPRでの連携やデータの共有・セールスミッション開催の主導等各種取組を実施している他、公共部門や州の観光業界と協力し州内の観光客及び州外からの観光客を増やす機会を特定する等、官民を問わない協力を実施【クイーンズランド州政府観光局】

5) 住民の地域観光への参画

■ 住民の地域観光への参画促進は、特にフランスやアメリカにおいて重要な要素と位置付け
・ ハワイ州観光局では戦略の柱の1つとして、住民と訪問者の積極的な交流を促す取組を実施

＜海外DMOの事例＞
・ 地域観光戦略の柱の一つとして「地域社会」を設定。住民と訪問者の積極的な交流を促す取り組み・プロジェクトの創出や投資を実施している【ハワイ州観光局】
・ マーケティング戦略での明確な設定はないものの、地地域住民が参加できるイベント等の発信や住民へのアンケート実施等様々な取組を実施、戦略策定時には地域住民の意見も反映【カリフォルニア観光局】
・ 地域のステークホルダーと連携した域内経済効果促進や住民の生活の質向上を主な目標として掲げ、地域全体の受益を意識した戦略を策定。地域住民とのコミュニケーションを重視し、地域住民と観光客が競合するような状態が生じないよう配慮している。また、観光マーケティング活動を通じた宿泊税（TOT）の収入増加により、地域の課題解決やインフラ向上など、間接的に住民の生活の質向上を実現【ナパバレー観光局】
・ 「観光客や地域関係者の利益のために地域の経済発展を推進する」というミッションのもと、「生活の質を高め、観光の価値について住民を教育する」という戦略目標を設定。実際に、観光が地域の生活の質にどのようにプラスに貢献しているかを説明する研修の開催や、観光客に対する住民の課題を特定するための住民感情調査の実施など、住民の生活の質向上に係る取組（住民への教育や研修等）は多く実施【デュランゴ市観光局】
・ DMOはマーケティングが主な役割のため当該取組の公開はないが、地域圏では地域観光戦略の一つとして住民による観光の受入を促進する活動を実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
・ 住民は地域観光にとって重要という考え方から、住民による旅行者対応を奨励しているほか、いくつかの調査において住民の観光に対する意見や課題を把握【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
・ 戦略・実行計画の策定に際し、住民の観光に対する認識調査を実施【マルセイユ市観光局】

【項目 6】 受益

1) 地域観光の受益波及を目指した戦略の策定

i) 対地域の観光関連事業者

■ 多くの DMO では「観光光関連事業者の受益波及」に関連する戦略を策定
- ブランド USA の「全米各地への観光客の来訪分散」や、プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局の「閑散期の販売促進、観光客来訪の分散、利益の最適化、経済波及効果・雇用への波及効果の高い MICE 誘致等」、ブッシュ・デュ・ローヌ県の「地消地産フェスティバル・多様なエリアにおける商品開発」等、多くの DMO が地域全体の観光関連事業者の受益波及につながる要素を含めた戦略を策定、取組を実施
- オクシタニー地域圏観光局等、地域観光全体の戦略の柱として「(観光地域)経済の発展」等、地域への観光受益波及を明確に目標に設定する DMO もあり
- ほぼ全ての DMO において、戦略策定時に地域観光関係者の意見収集プロセスがあり、観光関連事業者の受益波及の要素が入る仕組みとなっている

＜海外 DMO の事例＞
- 「海外からの来訪と消費を促進し地域社会の繁栄に貢献する」といった目標のもと、未だ観光客が訪れていない場所への誘客を含め、全米各地への観光客の来訪分散を促進する戦略を策定【ブランド USA】
- マーケティング戦略にて、戦略の柱の中に「積極的なパートナーシップ、コミュニティへの参加」を設定。パートナー事業者との強力な関係性の維持・構築等、地域産業との連携による地域活性化に係る要素あり【ナパバレー観光局】
- 「観光産業と景気回復の支援」等、地域の観光業界及び観光を起点とした地域経済への受益波及を前提とした取組推進等を含む地域観光戦略・実行計画を年次で策定【デュランゴ市観光局】
- 「経済の発展」として、観光による経済の発展が地域住民や観光事業者へ好影響を及ぼすものとして地域の関係者と協力した取組の推進を地域観光戦略の項目の一つに設定【オクシタニー地域圏観光局】
- 観光関係者や国の機関との連携により、閑散期の販売促進、観光客来訪の分散、利益の最適化、経済波及効果・雇用への波及効果の高い MICE 誘致、責任ある観光サービスの構築と促進の戦略を策定、実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- マーケティング戦略において、観光客来訪の分散・最適化に向けた主要エリア以外の観光地の知名度向上、閑散期の誘客等を目指す【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】
- 地消地産フェスティバル、多様なエリアにおける観光商品造成等を実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県】
- 地域の観光関連事業者の従業員採用支援イベントの開催、DMO が運営する地域の体験アクティビティ等の観光商品の予約・販売プラットフォームの活用等、地域の観光事業者への支援も含めた連携推進の要素を戦略に含む【マルセイユ市観光局】
- 戦略・計画に係る課題・要望等の要素は全て地域からのボトムアップで抽出され、各地域の意見が最大限反映されるようなマーケティング戦略・実行計画を策定【カリフォルニア観光局】
- 地域観光関係者等との意見交換・協議結果を鑑みた戦略・計画が策定されており、地域観光関係者への受益波及の要素が戦略に組み込まれる仕組みを構築、運用【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・ハワイ州・カリフォルニア・ナパバレー・デュランゴ市・クイーンズランド州政府観光局】

ii) 対地域の観光従事者

■ いくつかの DMO では、観光従事者の働きやすさに係わる戦略を策定しているほか、多くの DMO で検討・策定時に地域の観光従事者の意見を収集・反映している
- ハワイ州政府観光局や、フランスのいくつかの DMO では、観光従事者の働きやすさに関する戦略・取組を設定
- フランスの県以上の DMO では、観光従事者に係る指標も把握、考慮し戦略を策定
- 多くの DMO が、戦略策定時に地域の観光従事者を含む関係者の意見を収集する仕組みを構築、収集した意見を考慮して戦略を検討

＜海外 DMO の事例＞
- 地域観光戦略の柱の一つ「地域社会」に関する戦略において、国際競争力を持った観光専業従事者の育成、質の高い雇用機会の提供、雇用者と被雇用者のニーズを満たすタスクフォースの設置等を取組として設定【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略の目的に「環境と地域住民の幸福の維持並びに収入と雇用の拡大」を設定【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 研修プログラムの提供等、観光事業者に対するスキルアップのための特別なサポート、光産業への雇用促進・採用プロセス改善のサポートを実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 各種戦略策定時の現状把握において、観光従事者に係る指標（観光 GDP、雇用者数等）の値も把握、考慮し検討、策定【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・オクシタニー地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 戦略の検討、策定において、アンケート調査や意見交換会を通じて地域の観光従事者の意見を収集、反映【ブランド USA・カリフォルニア・デュランゴ市・オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・マルセイユ市観光局】

iii) 対地域住民等、地域全体

■ いくつかの DMO では、住民の幸福や生活の質の向上を戦略として策定しているほか、多くの DMO で戦略や方針に地域住民の意見を反映
- フランスの地域圏 DMO では、戦略の目的に住民の幸福や経済に係る要素を設定
- アメリカの DMO においても、地域社会との共存共栄や地域社会への関与、住民の生活の質の向上に関する戦略あり
- ナパバレー観光局では、TOT（Transient Occupancy Tax；宿泊税）の徴収により地域のインフラ整備等による住民の生活の質の向上を目標として設定
- フランスやアメリカの各 DMO では、住民の意見や課題を把握し、戦略に反映

＜海外 DMO の事例＞
- 地域観光戦略の柱として「地域社会」を設定し、観光業界と地域社会の共存共栄を目指す【ハワイ州観光局】
- マーケティング戦略の柱として「協働によるデスティネーションマネジメント」「積極的なパートナーシップ・地域社会への関与」を設定。また、地域資源、インフラ整備の財源ともなる TOT(Transient Occupancy Tax；宿泊税）の徴収額を継続的に増加し住民生活の質の向上を図ることを実行計画の目標の一つに設定【ナパバレー観光局】
- 地域観光戦略のゴール、目的の一つに「生活の質を向上させ、観光の価値について住民を教育」を設定【デュランゴ市観光局】
- マーケティング戦略の優先事項に「住民の幸福の保護」を設定【オクシタニー地域圏観光局】
- マーケティング戦略の目的に「環境と地域住民の幸福の維持並びに収入と雇用の拡大」を設定【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 住民の意見や課題を把握し取組に順応【カリフォルニア・デュランゴ市・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市観光局】

2) 観光従事者の働きやすい環境づくり

■ 多くの DMO が、観光従業者の働きやすい環境づくりに係る取組を実施
- アメリカの各 DMO では、雇用機会拡大のための取組を実施
- フランス県 DMO では収入や雇用の拡大に取り組む
- フランス地域 DMO は、観光従事者からの意見を把握し戦略に順応

＜海外 DMO の事例＞
- 「地域社会」向けの戦略において、観光産業従事者の育成に関する取組を記載。観光産業のために国際競争力のある人材を育成するプログラムを拡充し、住民に質の高い雇用機会を提供【ハワイ州観光局】
- 観光産業従事者における人材不足解消のため、ナパバレーのホスピタリティ産業への就業を促す活動を実施【ナパバレー観光局】
- 宿泊オプションの多様化、地元飲食店の支援等、地域社会の利益のための持続可能な観光開発の重要性を意識した観光インフラ整備に取り組んでいる【デュランゴ市観光局】
- 環境と住民の幸福を維持しながら収入と雇用を拡大することを念頭に取り組んでいる【オクシタニー地域圏・ プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏・ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 住民や観光従事者からの意見を把握し、戦略に反映【マルセイユ市観光局】

3) 地域住民の生活水準向上につながる取組

■ DMO の区分にかかわらず、多くの DMO で地域住民の生活水準向上に資する取組を実施
- 広域連携・地域連携・地域 DMO の区分にかかわらず、アメリカ・フランスの多くの DMO において、地域住民への影響を考慮した具体的な取組を実施
- クイーンズランド州政府観光局では、住民の観光に対する感情を測定する調査を徹底的に実施

＜海外 DMO の事例＞
- 「観光産業と地域社会が互いに豊かになれること」を目標に以下事項等を実施。また、地域社会との関わりを創出するスポーツプログラムを支援（イベントへの協賛）【ハワイ州観光局】
  - 住民と観光客の積極的な交流を促す取組やプロジェクト創出に向けた投資
  - 観光を通じたハワイ文化の伝承・環境保護・地域社会支援及び住民へのメッセージ発信
  - 観光客と住民の安全を向上する教育・予防プログラムの支援（感染症対策、海難事故に関するプログラムへの財政支援等）
  - 観光に対する地域社会の支援や観光産業の健全性を脅かす重要な課題の特定・緩和・対処
- 交通や住宅等地域社会の課題に関する議論への参加や、地域社会・経済に対する観光の価値・経済的な影響についての住民に向けた発信等、観光分野の側面から地域社会に対する取組を実施【ナパバレー観光局】
- 戦略のゴール、目的の一つに「生活の質を向上させ、観光の価値について住民を教育」を設定し、旅行者の主要観光地以外の地域への分散、住民への観光の価値理解向上の教育、地域コミュニティのニーズに沿ったインフラ整備等の取組を実施【デュランゴ市観光局】
- 「環境と地域住民の幸福を維持しながら、収入と雇用を拡大すること」を戦略の目標に設定、持続可能な観光経済の開発に向けた取組を実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- マーケティング戦略の優先事項の1つ「住民の幸福の保護」達成に向け、宿泊数や経済的利益だけでなく、地域の景観や遺産、住民の幸福保護を意識した観光開発に取り組む【オクシタニー地域圏観光局】

・ 観光による経済的利益と悪影響とのバランスを維持に向け、人口・観光客の増加、過密、交通渋滞、公害、環境悪化、地元商店の消滅等の住民のウェルビーイングや環境を阻害する要因の評価、閾値設定を今後の不可欠な取組として設定【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】

4) 観光資源等の持続性

■ いずれの DMO も、持続可能な観光経済の発展を戦略の重要な要素と位置付け
・ アメリカの各 DMO では、観光資源（自然・文化）の持続可能性の要素を含んだ戦略・計画を策定
・ フランス各 DMO やオーストラリア州 DMO では、地域の持続可能性に関する要素を戦略の軸の一つに設定

＜海外 DMO の事例＞
・ 地域観光戦略の柱として「自然資源」「ハワイ文化」を設定。地域の自然資源及び文化的名所の魅力を高め支援するプログラムにリソースを投入することで、住民の生活の質を改善し訪問者の体験を向上させる【ハワイ州観光局】
・ マーケティング戦略の目標として、地域におけるデスティネーションスチュワードシップと自然資源保護に関するアドボカシーの取組を設定【ナパバレー観光局】
・ より高価値で責任ある旅行者（High value, responsible travelers）を誘客し、ラプラタ郡の自然資源を管理するゴールを設定。安全なレクリエーションや社会的責任を果たすための情報やリソースを市場内の訪問者に提供するため、関連する現状把握・分析を実施【デュランゴ市観光局】
・ 持続可能な観光経済の発展は観光戦略の重要な軸として捉えられている【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏 ・ブッシュ・デュ・ローヌ県・マルセイユ市・クイーンズランド州政府観光局】
・ 自然資源の活用と保全に係る戦略を策定し、事業者の認証やマーケティング戦略に反映している【クイーンズランド州政府観光局】

〔参考 1〕本調査における戦略・計画・報告文書の記載定義

■「地域観光戦略」

地域の観光全体の戦略を示す。国・州・地域圏・県の区分ではほとんどが行政機関主体で策定しているものの、DMO がマーケティングに関する内容を中心に策定に関与するケースもある。市町村レベル（及び、ハワイ州）では、DMO が主体で策定している。

年次で策定されるケースと 3～5 年程度の中長期で策定されるケースがある。

■「マーケティング戦略」

地域の観光マーケティングを中心とした戦略を示す（マーケティングに関わるその他の観光戦略も含む）。マーケティングを主な役割とした国・州・地域圏・県レベルの DMO が地域観光戦略に基づき、若しくは整合する内容で作成する。市町村レベル（及び、ハワイ州）では、DMO が主体で策定する地域観光戦略にマーケティングの戦略も含まれているため、個別の策定は無し。

■「実行計画」

地域観光戦略又は、マーケティング戦略に基づき策定される地域の観光の実行計画を示す。戦略と実行計画が一緒となっているケースもある。

■「年次報告書」

地域観光戦略又は、マーケティング戦略に基づいた DMO の1年間の活動実績を示した報告書。

■「DMO の組織戦略」

DMO 組織の戦略を示す（戦略と実行計画が一緒になっているケースも想定される）。ブランド USA のみマーケティング戦略資料に一部記載あり（その他 DMO 公開無し）。

〔参考 2〕本調査における参照資料一覧(各 DMO での戦略・計画・報告文書の記載)

［凡例］○ :値を把握/公表 ― : 情報無し　※各資料は 2023 年 9 月時点版

国	DMO	地域観光戦略	実行計画	マーケティング戦略	実績・活動報告	DMOの組織戦略
アメリカ合衆国	ブランドUSA	国家観光戦略 "2022 National Travel and Tourism Strategy"	マーケティング戦略・計画 "FY2024 OBJECTIVES AND BUSINESS PLAN" ※戦略と実行計画を一緒に記載		年次報告書 "FY2022 Annual Report"	― ※マーケティング戦略・計画に一部記載あり
	カリフォルニア観光局	―	マーケティング戦略・計画 "STRATEGIC FRAMEWORK & MARKETING WORK PLAN FY22/23 ※戦略と実行計画を一緒に記載		年次報告書 "A Year in Review FY21-22"	―
	ナパバレー観光局	―	実行計画 "Annual Plan 2024"	マーケティング戦略(中長期) "Long Range Plan FY24-FY26"	年次報告書 "Fiscal Year 2023 Metrics	―
	デュランゴ市観光局	戦略・計画 "2021-2022 DESTINATION MANAGEMENT AND MARKETING STRATEGIC PLAN" ※マーケティングの戦略内容も含む ※戦略と実行計画を一緒に資料		―	年次報告書 "2022 YEAR IN REVIEW"	―
	ハワイ州観光局	戦略・計画2020-2025 "STRATEGIC PLAN" ※マーケティングの戦略内容も含む ※戦略と実行計画を一緒に記載		―	年次報告書 "2021 Annual Report"	―
フランス	プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局	観光レジャー開発計画 "Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2023 - 2028" ※地域とDMOが協力して策定、双方の戦略を包括	実行計画 "UN PLAN D' ACTIONS AU SERVICE DES PROS (2023)	マーケティング戦略(中長期) "Stratégie marketing 2023-2028"	年次活動報告書 " Rapport d'Activites 2021" 年次実績報告書 " BILAN 2021"	―
	ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局	観光レジャー開発計画 "6E SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS" ※マーケティングの戦略内容も含む ※戦略と実行計画を一緒に記載		―	年次報告書 "Rapport d'Activites 2022"	―
	マルセイユ市観光局	地域観光戦略計画 "PRÉSENTATION DES AXES STRATÉGIQUES ET PLAN D' ACTIONS 2023" ※「マーケティング戦略」は同資料内で一要素として記載 ※戦略と実行計画を一緒に記載		―	年次報告書 "Chiffres Cles 2022	―
	オクシタニー地域圏観光局	観光レジャー開発計画(中長期) "Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2022 - 2028"		マーケティング戦略(中長期) "Plan marketing 2020-2023"	年次報告書 " Rapport d'Activites 2022"	―
		ロードマップ "Feuille de route 2023-2028"	実行計画 "Plan d' actions 2023"			
オーストラリア	クイーンズランド州政府観光局	地域観光戦略(中長期) "Towards 2032"	実行計画 "Strategic Plan 2023-27"	マーケティング戦略 "TEQ Blueprint"	年次報告書 "ANNUAL REPORT 2022-23"	―

2. 調査結果

2. 2. DMO の区分別の役割についての調査

(1) 国別概要

1) アメリカ

- 基本的には国・州・地域(郡や市町村等)といった行政区単位に DMO を設置、特に国 DMO、州 DMO は法令に基づき設立
  - 日本の DMO 区分との対応関係として、州は広域連携レベル、地域 DMO の中でも郡は地域連携、市町村は地域レベルの DMO に該当すると想定
- DMO の区分間で主従関係は無く、基本的に各 DMO が独立して取組を実施しながら、必要に応じて各 DMO と連携した取組を実施

2) フランス

- 主に国・地域圏・県・市町村といった行政区単位に DMO を設置、すべて国の法律(観光法)により、DMO の区分毎に明確な役割及び連携の方針が設定
  - 日本の DMO 区分との対応関係として、地域圏は広域連携、県は地域連携、市町村は地域レベルの DMO に該当すると想定
- 各区分 DMO が域内で統一された方針に沿って業務を遂行、その中で国 DMO・広域連携 DMO がプロモーションに係る調査研究や技術支援、地域連携 DMO・地域 DMO がプロモーションを含む各地域の情報発信や観光商品の開発など受入環境整備に係る業務をメインとして実施
  - 海外プロモーションについては、主に地域連携レベル以上の DMO の役割として規定(マルセイユ市など規模の大きい地域では独自で実施)

3) オーストラリア

- 主に国・州・地域・小規模地域レベルの 4 区分で DMO は構成され、国・州の法律により国 DMO・州 DMO の役割、州の方針により地域 DMO(RTO:Regional Tourism Organization)・小規模地域 DMO(LTO:Local Tourism Organization)の役割が、各々明確に示されている
  - 日本の DMO 区分との対応関係として、州は広域連携、観光地区(RTO (Regional Tourism Organization))や市町村 LTO(Local Tourism Organization)・は地域レベルの DMO に該当すると想定
- 国 DMO が戦略の大枠を定め、広域連携 DMO が細分化した戦略を策定・実行、広域連携 DMO が細分化した戦略は地域 DMO(RTO・LTO)に共有され、各区分で戦略の方針を整合するなど、トップダウン型の要素が強い

表 6. 各国 DMO における日本の DMO 区分との対応関係

日本	アメリカ	フランス	オーストラリア
国 DMO	国 DMO (ブランド USA)	国 DMO (フランス観光開発機構: Atout France)	国 DMO (オーストラリア 政府観光局)
広域連携 DMO	州 DMO	地域圏 DMO	州 DMO
地域連携 DMO	地域(郡)DMO	県 DMO	-
地域 DMO	地域(市町村)DMO	市町村 DMO	地域 DMO(RTO・LTO)

(2) 国別詳細

① 戦略策定

i) 役割分担状況

【アメリカ】

■ 基本的に各 DMO が独立して各対象エリアの戦略を策定・実行

【フランス】

■ 国の法律に基づき、国・広域連携 DMO は各行政と連携して各域内の戦略をそれぞれ策定、地域連携・地域 DMO は任意で戦略を策定

【オーストラリア】

■ 国 DMO が戦略の大枠を定め、広域連携 DMO が細分化した戦略を策定・実行

■ 広域連携 DMO が細分化した戦略は地域 DMO（RTO・LTO）にも共有され、各区分で戦略の方針を整合

ii) 区分間の関係

【アメリカ】

■ 基本的に各 DMO が独立して戦略を策定している一方、戦略・方針は共有されており、一定の整合性を確保

【フランス】

■ 国の法律に基づき、行政や各 DMO 間での連携体制も整備されているほか、各区分 DMO 間で戦略・方針は一体化

【オーストラリア】

■ 基本的にはトップダウン方式で戦略の方針が定められる一方、戦略策定の際は国や広域連携、場合によっては地域 DMO（うち RTO）とも協議を行う

＜アメリカの事例＞

- アメリカ全体の海外マーケティング戦略を策定、各 DMO の戦略との主従関係は無いものの、戦略・方針の共有、意見交換は実施【ブランド USA】
- 州全体のマーケティング戦略を行政と連携し策定、州内各地域 DMO の戦略とは独立しているものの、戦略・方針の共有、意見交換は実施【カリフォルニア観光局】
- 政府機関としてマネジメント、マーケティング戦略計画を一元的に策定【ハワイ州観光局】
- 郡全体のマーケティング戦略を策定、区分間でも戦略は共有【ナパバレー観光局】
- 市や周辺エリアのマネジメント、マーケティング戦略を策定【デュランゴ市観光局】

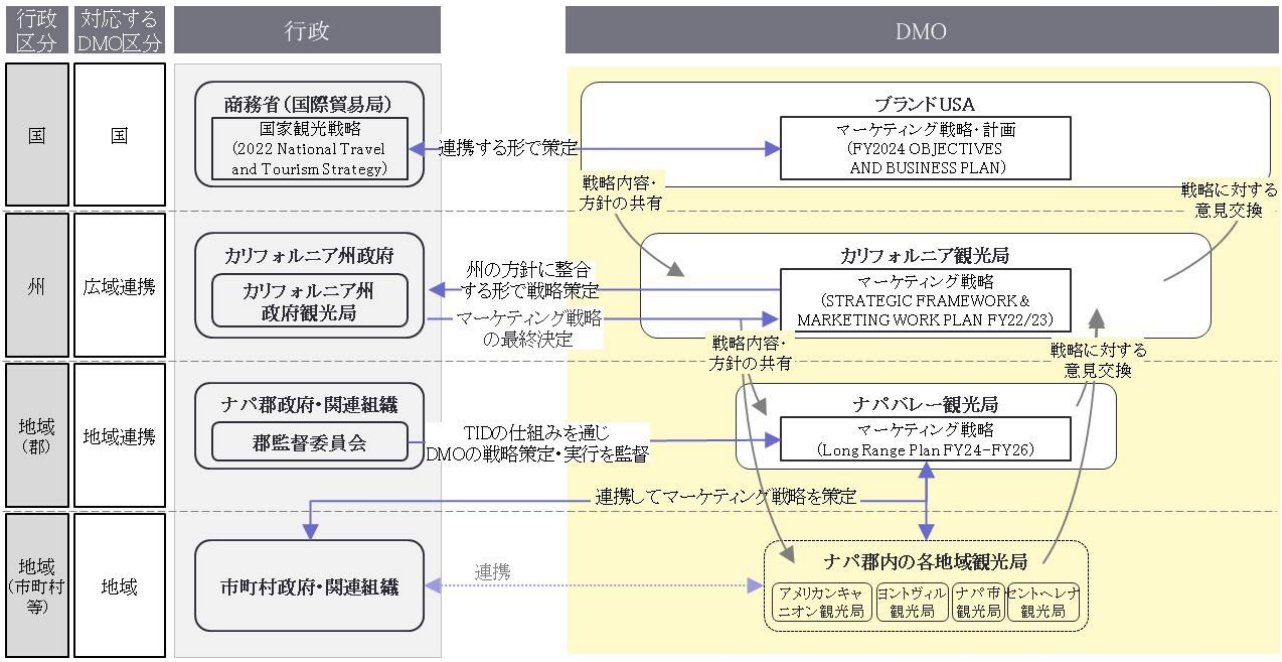


図 7. アメリカにおける戦略策定の役割分担イメージ（例：カリフォルニア州内の連携体制）

＜フランスの事例＞

- 国の法律に基づき、フランス政府の方針に従った国のプロモーション戦略を策定、各区分 DMO とは独自の契約により戦略の統一を図っているほか、地方自治体に対しては専門知識の提供など観光政策の策定・実施に係るサポートも実施【フランス観光開発機構】
- 国の法律に基づき、地域圏の観光戦略を地域圏行政の委託のもと策定するほか、県や地域 DMO とは主にインバウンド誘致において連携した戦略策定の体制が整備【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 国の法律に基づき、必要に応じて県の観光戦略を県行政と協力して策定するほか、地域圏や地域レベルの関係機関と協力してマーケティングに係る業務を実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 国の法律による規定はないものの、マルセイユ市では市行政と協力して戦略を策定【マルセイユ市観光局】

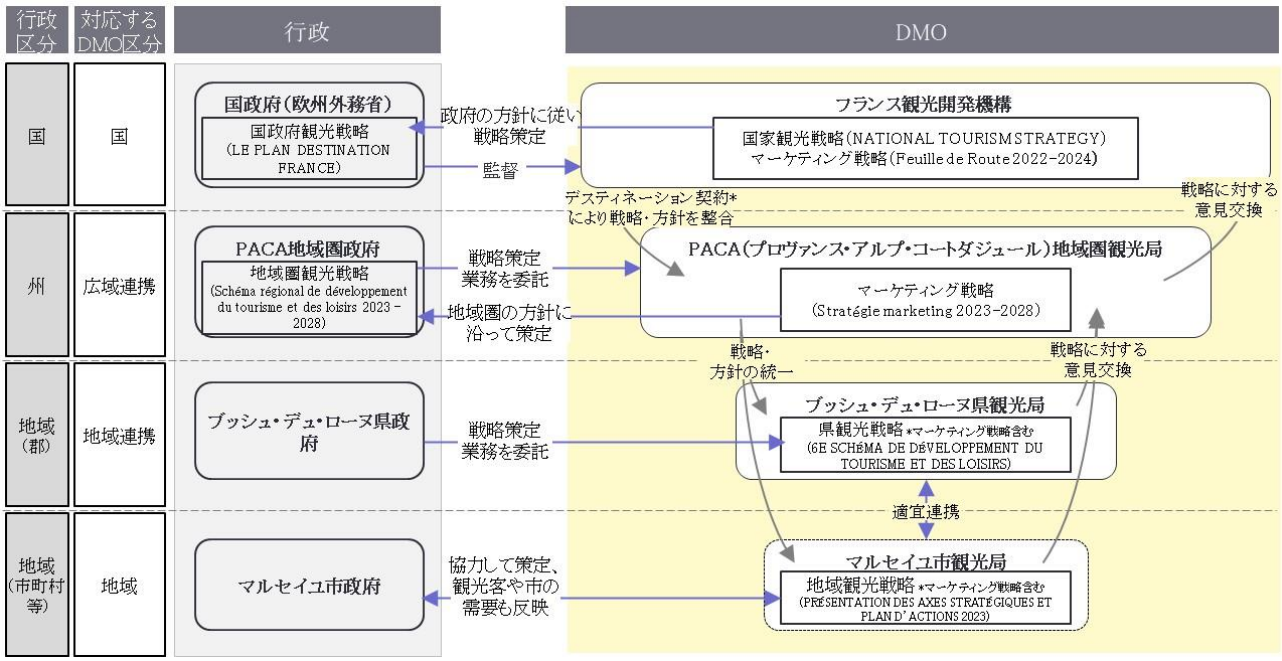


図 8. フランスにおける戦略策定の役割分担イメージ
（例：プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏内の連携体制）

＜オーストラリアの事例＞

- 国 DMO が戦略の大枠を定め州 DMO が細分化、国 DMO の戦略は小規模地域 DMO まで共有されるほか、戦略策定の際は国や州、場合によっては地域 DMO と協議を行う【オーストラリア政府観光局】
- 州 DMO の戦略は地域 DMO まで共有されるほか、インバウンド戦略に関しては、国 DMO がターゲティングを行い、州が当該市場へのマーケティングを実施【クイーンズランド州政府観光局】
- 国 DMO の戦略は共有されるほか、州や小規模地域 DMO との戦略の方針は整合【クイーンズランド州の地域観光局】
- SDGs 等、国・州で重要とされる取組は小規模 DMO まで共有されるほか、州や地域 DMO と戦略の方針は整合【クイーンズランド州の小規模地域観光局】

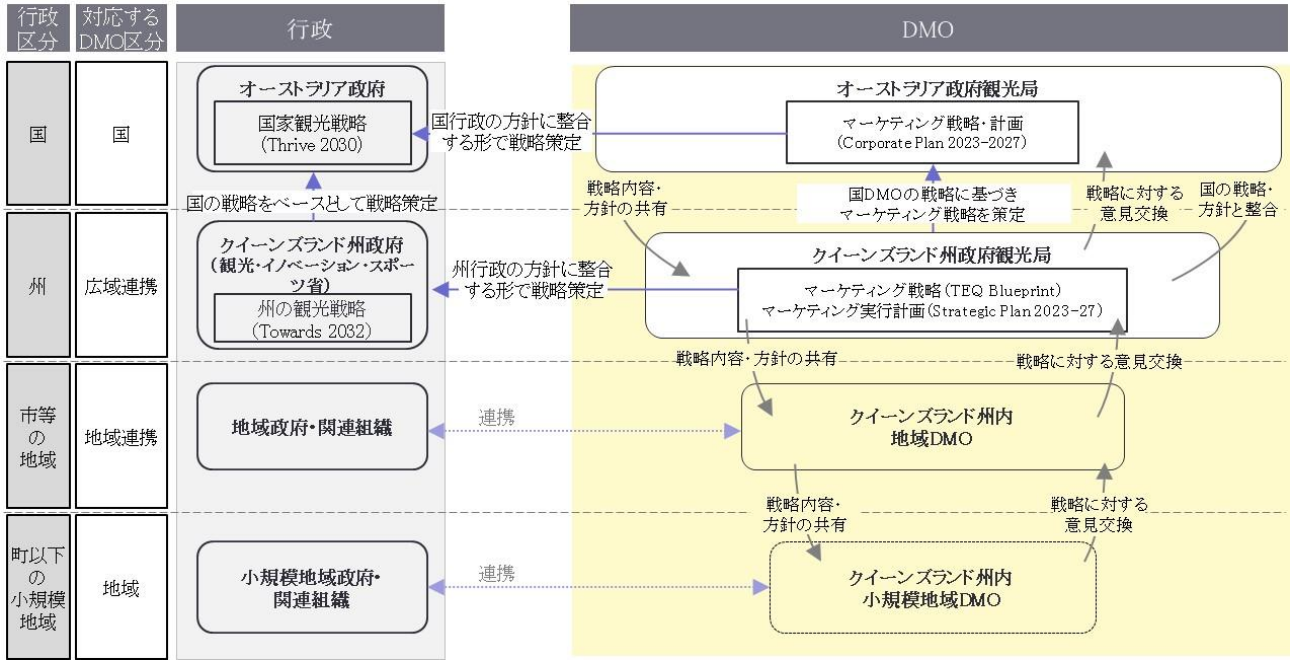


図 9. オーストラリアにおける戦略策定の役割分担イメージ
（例：クイーンズランド州内の連携体制）

② 区分間のコミュニケーション

i) 役割分担状況

【アメリカ】
- ■ 国や広域連携 DMO は各区分 DMO や地域関係者の声を把握するため、積極的にコミュニケーションの機会を創出

【フランス】
- ■ 国・広域連携 DMO は各区分 DMO と定期的にコミュニケーションを取る機会を提供
- ■ 国の法律にて、区分間の連携推進に係る規定も存在

【オーストラリア】
- ■ 各区分において 1 つ上・下の階層の DMO とのコミュニケーションは定期的に実施

ii) 区分間の関係

【アメリカ】
- ■ いずれの DMO も、各区分 DMO とのコミュニケーション機会を設け、戦略課題等を共有

【フランス】
- ■ 国 DMO と他区分 DMO 間とは定期的にコミュニケーションの機会があり、知見や方針等の共有が行われている
- ■ 広域連携 DMO は地域 DMO の方針一体化のため設立された経緯から、域内各区分 DMO 間とのコミュニケーションは適宜行われているものと想定

【オーストラリア】
- ■ 各区分において 1 つ上・下の階層の DMO とのコミュニケーションは定期的に実施

＜アメリカの事例＞
- ・ 各区分 DMO とは理事会による意見交換に加え、常時コミュニケーションを実施【ブランド USA】
- ・ 広域連携 DMO は、各地域 DMO や地域の声を把握するためのコミュニケーションの機会を設けている【カリフォルニア観光局、ハワイ州観光局】
- ・ 各区分 DMO 間の連携体制が構築・整備されている【ナパバレー観光局】
- ・ 国、広域連携 DMO との連携に必要なコミュニケーションを実施【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞

- 各区分 DMO が集まる会議を年に 2 回実施、知見の共有やプランの提案等を行う【フランス観光開発機構】
- 国 DMO とはほぼ毎日対話を実施、マーケティングに係る情報共有を行う【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 国の法律においてマーケティング等の実施に係る区分間連携について規定があり、適宜コミュニケーションが行われているものと想定【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 国 DMO と定期的にコンタクトを実施、結果を地域 DMO の戦略に反映【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞

- 州 DMO とは 1 か月に 1 回、定期的に会議を実施【オーストラリア政府観光局】
- 国 DMO とは 1 か月に 1 回、地域 DMO とは週 1 回定期的に会議を実施する一方、小規模地域 DMO とは実施していない【クイーンズランド州政府観光局】
- 州 DMO とは州 1 回会議を実施【クイーンズランド州の地域観光局】
- 地域 DMO と小規模地域 DMO 間では個別に会議が実施されているが、頻度は不明【クイーンズランド州の小規模観光局】

③ プロモーション

i) 役割分担状況

【アメリカ】

■ 基本的には各区分において明確な役割分担がなされている（ハワイ州観光局に限っては、各島の観光局が州観光局と協力して活動を実施）

【フランス】

■ 国・広域連携・地域連携 DMO は国内外に対する対象エリア全体のプロモーション、地域 DMO は自地域のプロモーションをメインの役割として担う

【オーストラリア】

■ 国 DMO は国全体のプロモーションを実施
■ 広域連携 DMO は地域 DMO（うち RTO）と連携して州や州内地域のプロモーションを実施
■ 知名度の高い地域 DMO（うち RTO）は独自でプロモーションを実施するケースもあり

ii) 区分間の関係

【アメリカ】

■ 基本的には区分間で独立したプロモーションを行うが、連携して行うケースもある

【フランス】

■ 国の法律およびデスティネーション契約（観光コンテンツの魅力・競争力向上、国際市場をメインとしたターゲット市場へのプロモーション等のため、域内の観光関係者間で観光開発戦略の共有及び連携した取組の実施を実現するための枠組み）に基づき、各区分 DMO が連携して方針の一貫したプロモーションを実施

【オーストラリア】

■ 基本的には広域連携 DMO と地域 DMO（うち RTO）は都度連携・分担してプロモーションを実施
■ 特に海外市場の場合は広域連携 DMO がメインとなり実施、国内市場の場合は広域連携 DMO・地域 DMO（RTO・LTO）が連携して実施

＜アメリカの事例＞

- アメリカ全体のプロモーションを実施、州/地域 DMO からの要望により連携するケースはあり【ブランド USA】
- カリフォルニア州観光局は州全体のプロモーションの役割を担い、各地域への誘致は各地域 DMO に委任している一方、地域 DMO からの要望により連携するケースはあり【カリフォルニア観光局】

・ ハワイ州観光局では、各島の観光局と協力して州全体のプロモーションを実施【ハワイ州観光局】
・ 郡全体に加えて郡内各市町村のプロモーションも実施するほか、州や周辺地域 DMO と連携の機会あり【ナパバレー観光局】
・ コロラド州 DMO は州全体を売り込むこと、デュランゴ市観光局はデュランゴに焦点を当てたプロモーションが役割であり、国・州 DMO とは主に共同マーケティング等において連携【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞
・ 国の法律に基づき、国内外に対するフランスのプロモーションを立案・実施するほか、各区分 DMO とも契約を結ぶことで国の方針と一貫したプロモーションを促進【フランス観光開発機構】
・ 国の法律（観光法）において、国外におけるプロモーション活動は地域圏及び県観光局が連携して取り組むことを規定【オクシタニー地域圏・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
・ 域内の関係者が一丸となってプロモーションを実施するための契約も設立【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
・ 国の法律に基づき、地域圏や地域関係者と協力してプロモーションを実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
・ 国の法律に基づき、県や地域圏 DMO と連携したプロモーションを実施【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞
・ 国の法律に基づき国内外に向けたオーストラリア全体のプロモーションを役割として規定【オーストラリア政府観光局】
・ 州の法律に基づき国内外に向けた州全体のプロモーションを実施、基本的には地域 DMO と都度分担を行うものの、海外へのプロモーションは州 DMO がメインとなり実施【クイーンズランド州政府観光局】
・ 地域 DMO は主に州 DMO と連携した国内プロモーションの役割を担うほか、知名度の高い地域では独自のプロモーションを実施するケースも【クイーンズランド州の地域観光局】
・ 地域 DMO と連携した地元住民や観光客等へのマーケティング活動は実施【クイーンズランド州の小規模地域観光局】

④ 観光の受益波及

A） 対事業者

i） 役割分担状況

【アメリカ】
■ 国・広域連携 DMO は域内全体に受益が行き渡るよう各地域と連携した戦略・取組を実施
■ 地域連携・地域 DMO では、観光産業や地域経済への支援など地域のステークホルダーと密に連携した戦略・取組を実施

【フランス】
■ いずれの DMO も、地域全体の受益に係る戦略目標を掲げ、取組に反映
■ 特に地域 DMO では地域の観光関係者と積極的に連携、地域に根差した取組を行う

【オーストラリア】
■ 国 DMO は国全体の受益に係る戦略を設定、事業者へは情報提供等を通じてサポート
■ 広域連携 DMO は域内産業の強みを加味した戦略を策定、域内の関係者と連携した対事業者への支援を実施
■ 地域 DMO（RTO・LTO）では戦略の策定はないものの、地域振興に係る取組を実施

ii） 区分間の関係

【アメリカ】
■ “地域全体への受益波及”という点で、区分間の戦略の方針は整合

■ いずれの DMO も、あまり知られていないエリアへのサポートなど、より広範囲への受益拡大に向けた取組は一貫して実施

【フランス】

■ “持続可能な観光経済発展”という点で、区分間の戦略・方針は整合
■ 広域連携以下の DMO では、一貫して観光客の分散・平準化に取り組む

【オーストラリア】

■ 区分間の連携体制は確認できていないが、各区分 DMO は一貫して地域への受益還元に取り組んでいる

＜アメリカの事例＞

- 対事業者に限らず、アメリカ全体の受益を優先とした戦略を策定。取組としては、国内に多数あるあまり知られていない観光地や体験についてプロモーションを実施【ブランド USA】
- 具体的な戦略の設定はないものの、戦略策定時は地域事業者の意見を反映。取組としては、単独での誘致が難しい地域に対するサポートなど、州全体に受益が行き渡るよう地域と連携【カリフォルニア観光局】
- 地域への受益・還元体制に係る目標を掲げ、それに沿って戦略も策定。取組としては、対事業者との協業機会を創出、地域の広告プラットフォームとしても機能【ナパバレー観光局】
- 観光産業や地域経済への支援など、地域全体の受益に係る戦略を策定。取組としては、多様なエリアにおける魅力の掘り起こし・向上に努める【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞

- 企業の競争力を高める手段としても、国全体の受益波及を意図した戦略を策定。また、ブランド地域として選定した国内 15 地域のプロモーション戦略をそれぞれ策定することで、当該地域が属する広い領域の価値向上に貢献【フランス観光開発機構】
- 持続可能な観光経済の発展を目的とした戦略を策定。取組としては、観光客の分散・平準化等に努める【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 観光関係者と協力した持続可能な観光経済の発展を目的とした戦略を策定。取組としては、観光客の分散・平準化等に努める【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 持続可能な観光開発をベースとした観光戦略を策定。取組としては、観光客の分散・平準化等に努める【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞

- 国の法律に基づき、観光産業の成長支援など国全体の受益に係る戦略を設定。取組としては、観光産業への各種情報提供等を通じたサポートを実施【オーストラリア政府観光局】
- 州の法律に基づき、州の産業の強みを生かした市場の最大化を戦略として設定。取組としては、州の関係者と連携した対事業者への支援を実施【クイーンズランド州政府観光局】
- 戦略は確認できていないが、地域の各産業、または市と連携した地域全体の受益波及に取り組む事例あり【ゴールドコースト観光局（クイーンズランド州の地域観光局 ）】
- 戦略は確認できていないが、取組として製品開発・産業振興に関する調整の役割を担う【クイーンズランド州の小規模地域観光局】

B） 対従事者

i） 役割分担状況

【アメリカ】

■ 広域連携 DMO では域内全体に受益が行き渡るよう、各地域の意見を反映した戦略策定および取組を実施
■ 地域連携・地域 DMO は対従事者への受益を意識した戦略目標を設定、観光従事者の教育・雇用等に係る戦略策定および取組を実施

【フランス】
■ いずれの DMO も、地域全体の受益に係る目的や戦略を掲げているほか、当戦略達成のために観光専門職のスキル向上や雇用促進のための取組を行っている
【オーストラリア】
■ 国・広域連携 DMO は域内全体の受益に係る戦略を設定し、国 DMO では情報提供等を通じたサポートや理解促進等の取組、広域連携 DMO では州の行政や事業者と連携した雇用の促進や地域の成長に係る取組を実施
■ 地域 DMO（RTO・LTO）は、地域振興に係る取組を実施

ii) 区分間の関係
【アメリカ】
■ “地域全体への受益波及”という点で、区分間の戦略の方針は整合
■ 取組については各区分 DMO が独自で計画・実施
【フランス】
■ 広域連携 DMO では従事者の専門性向上を意図した戦略を設定、広域連携・地域連携・地域 DMO はこの方針と一貫した観光専門職のスキル向上や雇用促進に取り組む
【オーストラリア】
■ 区分間の連携体制は確認できていないが、各区分 DMO は一貫して地域への受益還元に取り組んでいる

＜アメリカの事例＞
- 対従事者に限らず、アメリカ全体の受益を優先とした戦略を策定。取組としては、対従事者の受益に係る経済効果や雇用創出数を指標として把握【ブランド USA】
- 具体的な戦略は確認できていないが、戦略策定の際は従事者の意見を反映。取組としても、地域の課題や要望に沿った計画を実行することで対従事者の受益還元にも繋げる【カリフォルニア観光局】
- 地域観光戦略において、観光従事者育成、質の高い雇用機会の提供を含む戦略を策定・実行【ハワイ州観光局】
- 地域への受益・還元体制に係る目標を掲げ、それに沿って戦略も策定。取組として、観光産業への就業を促す活動も実施【ナパバレー観光局】
- 観光関係者の教育など対従事者を意識した戦略を設定。取組としては、従事者への受益に係るデータを取得し、現状を把握【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞
- 観光分野の魅力を高める手段として、国全体の受益波及を意図した戦略を策定。取組としては、民間の観光関係者等の投資プロジェクトを支援【フランス観光開発機構】
- 観光収入と雇用の拡大、従事者の専門性向上を目的とした戦略を策定。当該戦略実現のため、観光専門職の魅力・スキル向上に係る取組を実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 環境や住民の生活環境維持且つ受益拡大を目的とした戦略を策定。当該戦略実現のため、観光専門職のスキル向上・雇用促進に係る取組を実施【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞
- 国の法律に基づき、観光産業の成長支援など国全体の受益に係る戦略を設定。取組として、観光産業へのサポートおよび持続可能な観光に関する理解促進に係る活動を実施【オーストラリア政府観光局】
- 州の法律に基づき、州全体の受益に係る戦略を策定。取組として、州の関係者と連携した支援・取組により、雇用の促進や地域の成長に寄与【クイーンズランド州政府観光局】
- 戦略は確認できていないが、観光関連産業への支援など、地域全体の受益に係る取組を行う事例あり【ゴールドコースト観光局（クイーンズランド州の地域観光局 ）】
- 戦略は確認できていないが、製品開発・産業振興に関する調整の役割を担う【クイーンズランド州の小規模地域観光局】

C） 対住民

i） 役割分担状況

【アメリカ】

■ 広域連携 DMO では、域内全体に受益が行き渡るよう住民の意見を反映した戦略を策定

■ 地域連携・地域 DMO の戦略には”住民の生活の質向上”が設定されており、住民ともダイレクトにコミュニケーションを実施

【フランス】

■ いずれの DMO も、地域全体の受益に係る戦略目標を掲げ、取組に反映

■ 特に地域連携・地域 DMO では地域住民の意見把握、住民保護に係る取組を実施

【オーストラリア】

■ 国・広域連携 DMO は域内全体の受益に係る戦略を設定

■ 取組として、国・広域連携・地域 DMO（RTO）では、観光による受益に係る成果を公表、住民への理解を促進

■ 地域 DMO（うち LTO）では、地域住民とのコミュニケーションを役割として担う

ii） 区分間の関係

【アメリカ】

■ “地域全体への受益波及”という点で、区分間の戦略の方針は整合

■ 取組については各区分 DMO が独自で計画・実施

【フランス】

■ いずれの DMO も地域全体への受益拡大を意図した戦略を設定

■ 広域連携以下の DMO では、一貫して観光客の分散・平準化に取り組むなど、区分間の戦略や取組に整合が見られる

【オーストラリア】

■ 区分間の連携体制は確認できていないが、各区分 DMO は一貫して地域への受益還元に取り組んでいる

＜アメリカの事例＞

- 対従住民に限らず、アメリカ全体の受益を優先とした戦略を策定。取組としては、国内全地域を平等にプロモーションすることで受益を広く行き渡らせ、地域活性化を図る【ブランド USA】
- 具体的な戦略は確認できていないが、戦略策定時には住民の意見を反映。取組としても、住民も参加できるイベント等の情報は日々発信しているほか、住民アンケートにより意見や満足度を調査するなど、住民の声を把握することに努める【カリフォルニア観光局】
- ハワイでは住民含む地域社会向けの戦略を策定。その中でも、住民満足度を KPI として最も重視【ハワイ州観光局】
- 地域への受益・還元体制に係る目標を掲げ、それに沿って戦略も策定。取組としては、地域住民とのコミュニケーションを重視し、観光発展を住民の生活の質向上に繋げている【ナパバレー観光局】
- 生活の質を高め、観光の価値について住民を教育する戦略を設定。取組としては、住民の生活の質向上に係る住民感情調査や住民への教育・研修等を実施【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞

- 観光産業への投資を通じた地域全体への受益波及を意図した戦略を策定。なお、住民に対する直接的な取組は確認できていない【フランス観光開発機構】
- 環境や住民の幸福を維持しながら受益を拡大することを目的とした戦略を策定。当該戦略実現のため、観光客の分散・平準化に取り組む【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 環境や住民の生活環境維持且つ受益拡大を目的とした戦略を策定。取組としては、観光客の分散・平準化、住民の意見やウェルビーイングに係る指標の把握を行う【ブッシ

ュ・デュ・ローヌ県観光局】
・ 持続可能な観光開発をベースとした観光戦略を策定。取組としては、観光客の分散・平準化による住民保護や、住民意見の把握を行う【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞
・ 国の法律に基づき、先住民文化を活用した持続可能な観光係る戦略を設定。取組として、年次報告書において観光による受益に係る成果を公表、住民への理解を促進【オーストラリア政府観光局】
・ 州の法律に基づき、州全体の受益に係る戦略を策定。取組として、地域の成長や文化の尊重、受益に係る成果公表による住民理解促進に努める【クイーンズランド州政府観光局】
・ 戦略は確認できていないが、地域の理解促進方法として、年次報告書を作成・公表【ゴールドコースト観光局（クイーンズランド州の地域観光局 ）】
・ 戦略は確認できていないが、地域住民・自治体とのコミュニケーションの役割を担っている【クイーンズランド州の小規模地域観光局】

⑤ リレーションマネジメント

i） 役割分担状況

【アメリカ】
■ 広域連携以下の各 DMO では、住民との関係性構築に係る取組も実施、特に地域 DMO では地域に根差した取組みが見られる

【フランス】
■ 国の法律に基づき、いずれの DMO も各区分行政・DMO 及び域内の観光関係者との連携を推進
■ 広域連携・地域 DMO では、地域住民や事業者など、より地域に根差した取組みが見られる

【オーストラリア】
■ 国・広域連携 DMO は、域内の行政や観光関連事業者、各区分 DMO と協力したマーケティングを主に担当
■ 地域 DMO（RTO・LTO）は、地域住民や観光関連事業者とのコミュニケーションの役割も担う

ii） 区分間の関係

【アメリカ】
■ カリフォルニア州では、各地域から広域連携 DMO に情報が上がるボトムアップでの連携体制に加え、行政との連携体制も整備

【フランス】
■ 国の法律およびデスティネーション契約（観光コンテンツの魅力・競争力向上、国際市場をメインとしたターゲット市場へのプロモーション等のため、域内の観光関係者間で観光開発戦略の共有及び連携した取組の実施を実現するための枠組み）に基づき、各区分 DMO が連携

【オーストラリア】
■ いずれの DMO も、地域の行政や観光関連事業者、各区分 DMO と協力して業務を運営

＜アメリカの事例＞
・ 国 DMO では、関係機関と連携した取り組みはあるものの、住民との接点はなし【ブランド USA】
・ 地域から州に情報が上がるボトムアップでの連携体制を積極的に整備しているほか、他の州機関とも連携。州の住民との関係構築にも取り組む【カリフォルニア観光局】
・ 議会、住民、観光事業者など多数のステークホルダーに対する説明責任を有し、多方面で多くのコミュニケーションを実施することで、観光への理解促進を図る【ハワイ州観光局】

・ 取締役会や地域の観光産業関係者等で構成された運営委員会とともに戦略を策定。地域住民に対しては観光客誘致の利点を伝える活動を実施【ナパバレー観光局】
・ 住民のセンチメントスコアの把握、地元メディアへの DMO の取組掲載、住民を巻き込んだワークショップの開催等を行う【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞
・ 国の法律や各区分 DMO とのデスティネーション契約に基づき、行政や民間、各区分 DMO と連携した取組を実施【フランス観光開発機構】
・ 国の法律に基づき、実行計画は観光事業者や県 DMO の意見を反映、地域圏行政や国 DMO とも連携して策定されるほか、住民に対しても理解促進活動を実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
・ 国の法律に基づき、官民すべての観光関係者を団結させて観光プロジェクトを推進【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
・ 国の法律に基づき、県・地域圏 DMO 及び地域の観光関係者と定期的に連携【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞
・ 国の法律に基づき観光産業・政府と協力した職務の遂行が行われるほか、州 DMO とも適宜協業が行われている【オーストラリア政府観光局】
・ 州の法律に基づき州の行政や観光関連事業者と協力してマーケティングを行うほか、観光に対する住民感情調査を実施して住民の意見も把握【クイーンズランド州政府観光局】
・ 地域住民に対する理解促進のための取組が役割であるほか、国や州 DMO、地域の関係者と連携して戦略策定やイベント開催を行う【クイーンズランド州の地域観光局（ゴールドコースト観光局）】
・ クイーンズランド州のガイドラインに沿って地域の行政や事業者、住民等と適宜連携【クイーンズランド州の小規模地域観光局】

⑥ インバウンド対応

i） 役割分担状況

【アメリカ】
■ 国・広域連携 DMO は主にマーケティングを担当、地域 DMO では地域の観光従事者への研修等、より地域に根差したインバウンド対応を実施するケースも見られる

【フランス】
■ インバウンドプロモーションに関しては、主に地域連携以上の DMO の役割である一方、マルセイユなど規模の大きい地域 DMO では各区分 DMO と連携して実施するケースもある

【オーストラリア】
■ 国・広域連携 DMO はインバウンド誘致に係るマーケティングを実施、うちターゲティングは国 DMO、当該ターゲットに対するプロモーションは広域連携 DMO が主に担当
■ 地域 DMO（RTO・LTO）は主に観光客受入を担当（知名度の高い地域 DMO は独自にプロモーションを行うケースもあり）

ii） 区分間の関係

【アメリカ】
■ 各 DMO が独立してインバウンド戦略を策定・実行
※前述「①戦略策定」より、インバウンド戦略を含む戦略・方針の共有は行われている

【フランス】
■ いずれの DMO も各区分 DMO を含む様々な関係者と連携してインバウンドプロモーションを実施

【オーストラリア】
■ インバウンドプロモーションに関しては国 DMO のターゲティングに基づき、基本的には広域連携 DMO が実施

＜アメリカの事例＞

- 国の法律によりインバウンドプロモーションが役割と規定あり、州・地域・民間部門へのイニシアチブ支援等も実施【ブランド USA】
- 州の法律によりカリフォルニア州を世界最高の観光地としてプロモーションすることが役割として規定、プロモーションを中心としたインバウンド対応を実施【カリフォルニア観光局】
- 海外各市場でマーケティング計画を策定するなど、マーケティングを中心としたインバウンド対応を実施【ハワイ州観光局】
- インバウンド誘致に取り組む方針はある一方、具体的な取組は確認できていない【ナパバレー観光局】
- 観光案内所等の受付担当者やツアーオペレーターなど観光従事者向けの研修を開催【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞

- 国の法律に基づき、インバウンド誘致に係るマーケティングを実施【フランス観光開発機構】
- 国の法律に基づき、インバウンド誘致に係るプロモーションを県・地域 DMO と連携して実施。なお、主にインバウンド誘致を目的とした全組織の一体化=連携体制整備のため、地域圏 DMO が設立【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 国の法律及び地域圏との契約に基づき、地域圏 DMO と連携してインバウンド誘致に係るプロモーションを実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- テーマに応じて各区分 DMO や地域の組織・関係者と連携してインバウンド誘致に係るプロモーションや地域事業者へのサポートを実施【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞

- 国の法律に基づき、インバウンド誘致に係るマーケティングのうち、ターゲットとする属性や市場を選定【オーストラリア政府観光局】
- 州の法律に基づき、インバウンド誘致に係るマーケティングのうち、国 DMO が定めたターゲットへのプロモーションを実施【クイーンズランド州政府観光局】
- 基本的にインバウンド誘致に係る地域のマーケティングは州 DMO がメインで行うが、知名度の高い地域 DMO は独自に行うケースもあり。観光案内については地域 DMO の役割【クイーンズランド州の地域観光局】
- 観光案内所のサポート（情報提供など）、場合によっては運営を実施【クイーンズランド州内の小規模地域 DMO】

⑦ コンテンツ開発

i） 役割分担状況

【アメリカ】

■ 基本的には地域 DMO がコンテンツ開発の役割を担い、ブランド USA やカリフォルニア観光局等の国・広域連携 DMO はコンテンツ開発を各地域に委任（行政機関の一部であるハワイ州観光局では、地域の観光コンテンツ開発の役割も担う）

【フランス】

■ 国・広域連携 DMO では直接的なコンテンツ開発の事例はなく、主に地域連携・地域 DMO が役割として担う

■ 地域 DMO ではより地域に根差したコンテンツ開発の事例が見られる

【オーストラリア】

■ 国・広域連携 DMO は観光コンテンツ開発に係る戦略策定やサポートを実施

■ 地域 DMO（RTO・LTO）は各区分間で連携した観光コンテンツ開発を役割として担う

ii) 区分間の関係

【アメリカ】

■ 行政機関の一部であるハワイ州観光局では、外部事業者とも連携した地域の観光コンテンツ創出を実施（カリフォルニア州においては、コンテンツ開発にあたり区分間の連携は確認できていない）

【フランス】

■ 広域連携 DMO がコンテンツ開発の推進（直接的な関与はなし）、地域連携 DMO が各区分 DMO や地域の関係者、地域 DMO が地域の関係者と連携した取組を実施

【オーストラリア】

■ 広域連携・地域 DMO（RTO・LTO）間では連携して観光コンテンツの開発を行う

＜アメリカの事例＞

- ブランド USA では、業務対象外（各州に委任）【ブランド USA】
- カリフォルニア観光局では、業務対象外（地域 DMO に委任）【ブランド USA】
- 外部事業者とも連携してハワイ文化に関連する地域の観光商品開発を実施【ハワイ州観光局】
- 有名なコンテンツ以外の新たなコンテンツの造成に取り組む【ナパバレー観光局】
- 穴場地域やアトラクション等のコンテンツ制作の増加を目的に掲げ取組を実施【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞

- フランス観光開発機構による事例は確認できていない【フランス観光開発機構】
- ビジネス客向け観光商品開発の推進を役割として担うものの、直接的な開発への関与事例はなし【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 国の法律に基づき、各区分 DMO や行政、観光事業者と連携して観光商品を開発【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 地元の役場等、より地域に密着した観光コンテンツの開発に取り組む【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞

- 観光商品の開発サポートを戦略の目標としても掲げている（具体的な関与・取組状況は確認できていない）【オーストラリア政府観光局】
- 州の法律に基づき、コンテンツ開発に係る戦略の策定を役割として担うほか、観光コンテンツのクオリティ向上のための認証プログラムも実施【クイーンズランド州政府観光局】
- 小規模地域 DMO と連携した観光コンテンツの開発を役割として担い、実際に観光客を誘致するための商品・体験・イベントの開発を実施、マーケティング・体験開発・イベントにおいて州 DMO と提携【クイーンズランド州の地域観光局】
- 地域 DMO と連携した観光コンテンツの開発を役割として担い、実際に地元の商品開発や産業開発を促進【クイーンズランド州の小規模地域観光局】

⑧ 受入環境整備

i) 役割分担状況

【アメリカ】
- ■ カリフォルニア州やコロラド州の DMO など、非営利組織に該当する DMO においては、受入環境整備は基本業務対象外（行政等の役割）
- ■ 行政機関の一部であるハワイ州観光局では、郡及び各島の観光局と連携して島別の地域マネジメント計画を策定

【フランス】
- ■ 受入環境整備は、主に地域・地域連携 DMO が実施
- ■ 一方、広域連携 DMO も各区分 DMO と連携して取り組むケースあり

【オーストラリア】
- ■ 受入環境整備は基本的に行政の役割となっており、DMO では実施なし
- ■ 地域 DMO（RTO・LTO）では観光案内に係る業務は実施

ii) 区分間の関係

【アメリカ】
- ■ 行政機関の一部であるハワイ州観光局では、郡及び各島の観光局と連携して観光インフラの整備等を含む取組計画を策定・実行

【フランス】
- ■ 広域連携・地域連携・地域 DMO は適宜連携して取組を実施

【オーストラリア】
- ■ 受入環境整備は基本的に行政の役割となっており、DMO 間での連携の事例なし

＜アメリカの事例＞
- ・ ブランド USA では、業務対象外（行政等の役割）【ブランド USA】
- ・ カリフォルニア観光局では、業務対象外（行政等の役割）【カリフォルニア州観光局】
- ・ 観光インフラの整備などを含めた地域における取組を実施【ハワイ州観光局】
- ・ ナパバレー観光局では、業務対象外（行政等の役割）【ナパバレー観光局】
- ・ デュランゴ市観光局では、業務対象外（行政等の役割）【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞
- ・ フランス観光開発機構の事例は確認できていない【フランス観光開発機構】
- ・ 基本的には県・地域 DMO の役割であるものの、地域圏 DMO も連携してサポートするケースもあり【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- ・ 受入環境整備を重視した観光戦略を策定・実行【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- ・ 国の法律に基づき、県や地域圏 DMO と連携した観光客の受入、情報発信を実施【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞
- ・ 行政や観光産業の役割であり、国 DMO では実施なし【オーストラリア政府観光局】
- ・ 行政の役割であり、州 DMO では実施なし【クイーンズランド州政府観光局】
- ・ 観光案内サービスの運営支援を実施【クイーンズランド州の地域観光局】
- ・ 観光案内所のサポート（情報提供など）、場合によっては運営を実施【クイーンズランド州内の小規模地域 DMO】

⑨ データ関連

A） データ収集

i） 役割分担状況

【アメリカ】

■ 国・広域連携 DMO では基本的にデータ収集・分析業務を外部に委託

■ 地域連携・地域 DMO は、国や広域連携 DMO からデータやインサイトを受け取っている

【フランス】

■ 国 DMO が各機関へデータ共有を行うためのデータ収集を実施、広域連携・地域連携・地域 DMO では独自の観光関連データを収集、処理

【オーストラリア】

■ 国・広域連携 DMO では、法律に基づき観光関連データの収集を行い、調査分析を実施

■ 地域 DMO（うち RTO）では、国が収集したデータを利用する事例が見られる

ii） 区分間の関係

【アメリカ】

■ いずれの DMO も、観光関連の様々な情報を多様な機関と連携して収集

■ 区分間では上位 DMO・行政からもデータを収集

【フランス】

■ 国 DMO から各区分 DMO がデータを収集したり、各区分で連携したデータ収集の取組を行ったりする事例が見られる

【オーストラリア】

■ 国が収集したデータは国・広域連携・地域 DMO（RTO・LTO）に利用されている

＜アメリカの事例＞

- 多様な機関からデータを収集するほか、分析の多くは外部に委託【ブランド USA】
- データ収集・分析には多額の予算が充てられ、高度な分析は外部に委託【カリフォルニア観光局】
- 州機関と連携した調査のほか、国内外の事業者に調査・分析委託し必要なデータを収集【ハワイ州観光局】
- 国や州 DMO、周辺の地域 DMO、民間企業から多数のデータやインサイトを収集【ナパバレー観光局】
- 独自調査のほか、国・州機関や民間企業、地域関係者からデータを収集【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞

- 17 の国に拠点を有しているほか、国の法律に基づき専門知識を共有するための膨大なデータ収集が行われている【フランス観光開発機構】
- 国の法律においてデータ収集は地域圏行政の役割となっている一方、アンケート調査等は地域・県 DMO と連携して実施【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局
- 民間事業者と連携し、人流に関するデータの取得を実施【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 民間事業者と連携したデータ収集や、観光客や観光事業者、住民を対象とした調査によるデータ収集も実施【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞

- 国の法律に基づき、国内外の観光関連データを収集・分析。国としては、”Tourism Research Australia（TRA）“という、豪貿易促進庁（Austrade）の一部門が国際・国内市場に係る観光情報（観光客へのアンケート調査によるデータ中心）を収集・提供【オーストラリア政府観光局】
- 州の法律に基づき、クイーンズランド州の観光に関する調査・分析のため、国や観光客、民間事業者等から様々なデータを収集【クイーンズランド州政府観光局】
- 州 DMO 同様、国が提供するデータを利用【ゴールドコースト観光局（クイーンズランド

州の地域観光局）】
・ 州 DMO 同様、国が提供するデータを利用【ポートダグラス・デインツリー観光局（クイーンズランド州の小規模地域観光局 ）】

B） データ共有・活用

i） 役割分担状況

【アメリカ】
■ 国・広域連携 DMO では他区分 DMO へのデータ共有を積極的に実施、地域 DMO でも収集データの共有を行っている
■ いずれの DMO も各々の戦略や実行計画の策定にデータを活用

【フランス】
■ 国 DMO は共有のデータハブを構築して各方面へ専門知識を共有するほか、データ主導の戦略策定も検討
■ 広域連携・地域連携・地域 DMO では共有されたデータを活用して戦略を策定

【オーストラリア】
■ 国・広域連携 DMO によりデータ収集・共有が行われているほか、広域連携 DMO による調査結果や洞察は産業界や政府にも共有される
■ データ活用に関しては、区分間の役割分担は確認できていないものの、国の政府機関が収集したデータを広域連携・地域 DMO（うち LTO）が活用する事例は見られる

ii） 区分間の関係

【アメリカ】
■ 区分間ではデータやインサイトの共有が行われている
■ 各 DMO で連携したデータ活用の取組は確認できていない

【フランス】
■ 国 DMO が構築したデータハブなど、あらゆる方法でデータ共有・活用が行われている

【オーストラリア】
■ 国 DMO や広域連携 DMO から地域 DMO（RTO・LTO）に対し、主に戦略策定の際に関連するデータ共有が行われている
■ データ活用に関しては、DMO 区分間での連携等の事例は確認できていない

＜アメリカの事例＞
・ 常時参照可能なデジタルチャネルを構築し、収集・分析されたデータや情報を関係者に共有しているほか、WEB サイトにも公開。これらのデータを活用して戦略や実行計画を策定【ブランド USA】
・ 収集・分析したデータは地域 DMO に提供、WEB サイトにも公開。これらのデータを活用して戦略や実行計画を策定【カリフォルニア観光局】
・ 収集・分析したデータを WEB サイトに公開。これらのデータを活用して戦略や実行計画を策定【ハワイ州観光局】
・ 収集・分析したデータを WEB サイトにて公開しているほか、国 DMO や州 DMO から多数のデータを受け取っている。これらのデータを活用して戦略や実行計画を策定【ナパバレー観光局】
・ 戦略、計画の検討、策定時にデータを活用、また DMO のパートナー事業者、団体等とも共有【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞
・ 国の法律に基づき、共有のデータハブ等を用いた各方面への専門知識の共有を実施、データ主導の戦略策定も検討【フランス観光開発機構】
・ 国の法律に基づき、主に地域圏行政がデータ収集・共有を実施、地域圏 DMO がデータを活用して戦略を策定【オクシタニー地域圏観光局・プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
・ 収集・分析したデータは WEB サイト等において公開されるほか、戦略策定の際にも活用

【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
・ 国 DMO 等から収集・分析したデータは WEB サイト等において公開されるほか、戦略策定の際にも活用【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞
・ 国の法律に基づき、国内外の観光関連情報の報告は役割として担っているほか、戦略に係る指標データの把握及び目標達成度の検証を実施【オーストラリア政府観光局】
・ 地域・小規模地域 DMO の実行計画策定支援の際にあわせてデータ共有も実施しているほか、州 DMO による観光関連の調査結果や洞察は産業界や政府にも共有。様々なデータを活用してマーケティングの方針を決定【クイーンズランド州政府観光局】
・ 州 DMO により、主に戦略策定の際に関連するデータ共有が行われているものの、活用状況は不明【ゴールドコースト観光局（クイーンズランド州の地域観光局）】
・ 主に国や州の政府機関・DMO が提供する様々なデータを活用し、実行計画の進捗状況をモニタリング【ポートダグラス・デインツリー観光局（クイーンズランド州の小規模地域観光局）】

⑩ 財源

i） 役割分担状況

【アメリカ】
■ いずれの DMO も財源面では行政とは密な連携体制をとって区分毎に運用
■ 基本的には行政が財源管理を実施し、徴収された財源の全てもしくは割り振られた一部の資金を基に DMO が戦略の策定・実行を担う

【フランス】
■ 国の法律により、各区分 DMO の財源が規定されており、各行政への年次財務報告書の提出も義務付けられている

【オーストラリア】
■ 国・広域連携 DMO はそれぞれ行政からの補助金を財源として運営

ii） 区分間の関係

【アメリカ】
■ それぞれの DMO において独自の財源制度・仕組みが構築されており、基本的には各区分・各 DMO で独立して運用
※一方観光客側としては、例えばナパバレー内の地域に宿泊した際、ナパ郡の TID+行政の財源となる宿泊税＋カリフォルニア州の賦課金など複数から徴収されるケースもある

【フランス】
■ 基本的には各区分・各 DMO で独立して運用

【オーストラリア】
■ 広域連携 DMO の財源の使途に関し、大規模な予算配分時には域内の地域 DMO（うち RTO）にも確認が取られる

＜アメリカの事例＞
・ 主な財源は国の法律（旅行促進法）において規定された旅行促進基金であり、観光関連事業者や各 DMO とのコラボレーションを積極的に実施することにより成り立つマッチングファンド方式 を採用。性質上各 DMO とのコラボレーションの実施により成り立つことから、財源維持のための各 DMO との協働機会が創出されている【ブランド USA】
・ 財源はほぼ 100％が州法（観光マーケティング法）により規定された”Tourism Assessment”という独自の賦課金収入であり、行政と密に連携を図り使途等の方針を決定【カリフォルニア観光局】
・ 主な財源は宿泊税を原資とした基金であり、州法（ハワイ州法 201b）に基づき議会への年次報告書の提示が義務付けられており、議会の承認による合意形成が為される【ハワイ州観光局】
・ 主な財源は地域宿泊施設への賦課金（TID）であり、主に地域の宿泊事業者との協議の

もと運用、行政が管理（ナパ郡では宿泊税は行政の財源となり、地域全体のインフラや地域資源の強化のため運用される）【ナパバレー観光局】
- 主な財源は市・郡の宿泊税であり、地域行政との合意により財源が確保される【デュランゴ市観光局】

＜フランスの事例＞
- 国営機関であるため、政府（経済省）からの国庫補助金と自主財源（会員事業におけるメンバーからの出資金）からの収入により構成【フランス観光開発機構】
- 国の法律において財源の種類および地域圏行政に対する年次財務報告書の提出が規定、現在財源の約半分となる補助金維持のため、プロモーションの効果を証明する多くの基準や ROI が重視されている【プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地域圏観光局】
- 国の法律において財源の種類および県行政に対する年次財務報告書の提出が規定【ブッシュ・デュ・ローヌ県観光局】
- 国の法律において財源の種類および地域行政に対する年次財務報告書の提出が規定、財源のほとんどは DMO が全額を受け取る観光税によるもので、残りは DMO 自らの収益【マルセイユ市観光局】

＜オーストラリアの事例＞
- 国の法律に基づき、連邦政府による国庫補助金を主な財源とする【オーストラリア政府観光局】
- 財源のほとんどが州政府からの補助金であり、様々な関係者の合意が必要となるほか、地域 DMO との確認も適宜行われている【クイーンズランド州政府観光局】
- 市内の事業者に対して課される固定資産税から観光局に割り当てられる観光産業課徴金が主な財源であり、税収による収入が半分以上を占める【ゴールドコースト観光局（クイーンズランド州の地域観光局）】
- ※小規模地域 DMO の財源に関する情報は確認できていない