

前回有識者会議の主なご意見と対応方針(案)

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

1. 登録、先駆的DMOの要件検討の全体について

第4回会議 ご意見

■ 「DMOの使命・観光地域づくりを成功に導くDMO」の「DMOの使命」について

- ・「DMOの使命」は、「持続可能な観光地域づくり」、「地域の観光経済拡大」の順の記載とすべき
- ・「DMOの使命」の「地域の観光経済拡大」の「※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」の記載は、DMOの公共性が疑われる表現であり、削除すべき

■ 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にもかかわらず、登録、先駆的DMOとも全区分共通で要件を適用するのは、実態とズレが生じる
- ・要件は、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、特に(2)戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善の項目は検討が必要
- ・「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、DMO区分だけでなく、地域の特徴によっても要、不要が分かれる

■ DMO区分の見直しについて

- ・DMOの区分、階層を見直すべき。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等、問題が発生している。そもそも必要なDMOはどの単位か再検討が必要。

対応方針（案）

- ・「DMOの使命」の記載は、「持続可能な観光地域づくり」、「地域の観光経済拡大」の順に修正する方針
- ・「※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」について、必ずしも公共性が疑われるとは考えていないため、当初のとりの記載とする方針

- ・広域連携DMO、地域連携DMO（県単位）、それ以外のDMOの機能を整理した上で、共通に求める要件と、それぞれの機能に応じて個別に求める要件に分け再検討する方針
- ・今回は、広域連携DMOについて、その機能と求める要件についてご意見をいただき、整理する方針
- ・地域連携DMO（県単位）の機能については、次回有識者会議にてご意見をいただく予定
- ・ガイド人材は、「各DMOにおけるガイド人材に係る方針を明確にすること」を要件とし、必ずしもDMO自身が育成・確保を求めるものとししない方針
- ・インバウンド受入環境は、「各DMOにおける受入環境整備の方針を明確化すること」を要件とし、必ずしも自らが整備することを求めるものとししない方針

- ・まずは、広域連携DMO、地域連携DMO（県単位）、それ以外のDMOの機能を整理する方針
- ・区分のあり方については、その後の検討課題と考える

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 「DMO登録要件の見直し（案）」 全体について

第4回会議 ご意見

■ DMO登録要件の対象について

- 「DMO登録要件の見直し（案）」は、今後の新規登録DMOだけでなく、既存の登録DMOにも対応を求めるべき
- 既存の登録DMOについては、3年に一度登録の更新を実施し、更新時に3年間で destinations としてどれだけ魅力的になったか、成果、実績を評価する形とするのが良い
- 既存の登録DMOの登録更新の評価は、新規登録よりも厳しくしても良い
- 現状、DMOの評価は、DMO自らが設定した目標に対する自己評価となっており、公正さに疑問がある。複数年にわたり、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
- DMOの評価は、実績の他、現状課題に対する今後の解決方針、施策についても評価する必要がある

■ DMOの登録方法について

- 今後、DMOの登録は、DMO自らが申請する形ではなく、観光庁等が要件を満たすDMOを見つけ、認定する形とするのはどうか
- 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。このような事業者としては、ビジョン、ゴールを設定し、事業計画を策定して、成果を出すことは当然なので、このような取り組みは一つのDMOのモデルになるかもしれない

対応方針（案）

- 既存の登録DMOに対しては、更新要件を設定する方針
- 更新要件では、過去の実績を評価する方針
- 更新要件では、新規登録より要件を厳しくする方針
- DMOの目標設定のあり方については、本会議において審議（資料2 主な論点③）
- 更新要件にあたっては、観光地経営戦略の達成状況等について評価（必要に応じてヒアリングで確認）を行う方針

- 地域の自立性確保や課題解決の責任所在の観点から、DMOによる申請主義は変更しない方針
- DMOは、地域の観光協会や民間企業が母体になる以外に、協議会やNPOが母体になるなど様々である。いずれの場合についても、支援をしていく所存

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 「DMO登録要件の見直し（案）」

（1）観光地経営戦略策定、KGI・KPIの設定について（1/2）

第4回会議 ご意見

■ 要件項目の記載について

- 要件項目は理解しやすいよう、使命、戦略の方針、目標値（KPI等）の順のように、記載順も考慮すべき

■ 事業計画の策定について

- 戦略の実現には、事業計画を市場環境や地域内の変化に合わせ毎年策定し、取組を進める必要があり、要件になくとも、考え方としては認識しておくべき

■ KGI・KPIの設定について

- KGI、KPIには、地域調達率等の経済分野の指標だけでなく、「DMOの使命」の「持続可能な観光地域づくり」にも対応するよう、社会文化、環境分野それぞれについても設定することを要件に示すべき
- KGI・KPI等、目標設定すべき項目は、DMO区分により大きく異なることを考慮した要件とすべき

■ 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
- 地域調達率の目標設定、評価については、考え方からしっかりと整理が必要
- 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に示すべき

対応方針（案）

- 観光地のビジョン、DMOの使命、方針、戦略、目標値といった記載順となるよう、構成も含め修正する方針
 – 「観光地経営戦略の策定」、「実行計画の策定」を登録要件に順に明記し、それぞれの中で、各要素を含める旨、順に記載

- 観光地経営戦略の中に実行計画を含める方針

- 現時点では社会文化、環境分野に関する指標として、全DMOに共通するふさわしい指標が見当たらないと考えている
- 広域連携DMOと地域連携DMO(県単位) については、あるべき機能や役割を別途検討しているところであり、必須KPIの項目を一部変更する可能性がある

- 域内調達率を必須KPIとして設定を要件に追加する方針。別途、域内調達率の考え方、設計、算出方法等について引き続き検討の上、観光庁より別途マニュアルを策定方針

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 「DMO登録要件の見直し（案）」

（1）観光地経営戦略策定、KGI・KPIの設定について（2/2）

第4回会議 ご意見

対応方針（案）

■ DMOの使命の明確化について

- DMOには、大きく2つ「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」と「現在のDMOの問題点を認識し、解決をしていくこと」を使命とすべき
- 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
- 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。この点を考慮して具体的な要件の議論をすべき

- 「観光地経営戦略の策定」での「DMOの使命」について明記して頂く方針。また、ガイドラインの改定において、「DMOの使命」の検討、設定のあり方等として記載する方針。その際、ご指摘にある事項についても記載する方針

■ 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
- 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るため、データに基づき、関係者間で現状の問題・課題の共通認識を持つ必要がある
- 現状課題に基づき、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
- 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、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対応策

- 更新要件において、データの収集・分析を観光地経営戦略に反映することを設定する方針
- 更新要件において、PDCAサイクルの実装（特に、データ分析し戦略につなげる取組に注力）する方針
- 観光地経営戦略の策定において、上位概念から落とし込んで取り組む形を構築する方針
- 専門サービスについて観光庁が推奨するわけではないが、北米においてどのような専門サービスがあるかは調査の上、事例紹介する形とする

前回有識者会議のご意見と対応方針（案）

2. 「DMO登録要件の見直し（案）」

（2）戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善について

第4回会議 ご意見

対応方針（案）

■ PDCAサイクルの確立について

- 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、要件にも追加すべき
- 戦略に基づく取組のチェック、評価をいかにするかが重要であり検討が必要
- （２）の各項目はチェックリストのようになっており、戦略立案能力が高くない組織においては有効だが、戦略立案能力が高い組織では邪魔になり戦略実現の足かせとなるケースもある
- 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であり、まずはDMO数件を対象に実施し、徐々に広げていくべき。人材育成にも関わるため、合わせて検討が必要

- 登録DMOの更新要件として、PDCAサイクルの実装（特に、データ分析し戦略につなげる取り組みに注力）を追加する方針。ご指摘の点についても、反映させていく所存

■ 二次交通の課題解決に向けた取組について

- 具体的な取組DMOの区分や性格により、要、不要は分かれる
- 「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すべき
- 二次交通は、観光客の移動手段としてだけでなく、地域住民の利用も含め、地域全体の交通課題を考慮し、表現も範囲を広げたものにすべき

- 「観光地経営戦略の策定」において、「二次交通の課題解決の方針」を含める方針（方針とすることで、DMO（地域）において実情に応じ取組の要否判断可能な形に修正）

■ 【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」について、ブロック単位はDMOの認識で、お客様（来訪客）はブロック内で旅行が完結するとは限らない。このDMOの考え方が、訪日需要、誘客の低下に影響する懸念がある
- ブロックを超えた周遊実現に必要な複数のDMO、地域との調整を負担に感じ、日本を対象外とする可能性も考える海外富裕層向けツアーオペレーターもいる

- 「ブロック単位の商品流通」の記載は修正する方針
- 広域連携DMOの登録要件として、地域連携DMO・地域DMOとの連携、支援や、JNTOとの連携を追加する方針
- 別途広域連携DMO同士の連携を促進する方針

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 「DMO登録要件の見直し（案）」

（3）多様な関係者との体制構築について

（4）観光地域づくり法人の組織の確立について

第4回会議 ご意見

■ （3）多様な関係者との体制構築の要件内容について

- ・ ツアーオペレーターやランドオペレーター主体で実施すべき事項が要件に含まれている。DMOは主体となる事業者を支援する形も含めた要件とすべき
- ・ 多様な関係者との連携、合意形成の体制構築は、実施するほど、地域での取組推進のスピードは遅くなるため、あまり強調すべきではない
- ・ 体制として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り、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
- ・ 「多様な関係者」として、観光関連産業、分野の中での関係者だけでなく、一次産業や地域を代表する特徴的な事業の関係者等、観光分野以外の組織との連携が必要であり、この点を明示するべき

■ （4）観光地域づくり法人の組織の確立の要件内容について

- ・ 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することが重要であり、情報公開により緊張感も生まれガバナンスの強化につながる
- ・ 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も設定するべき
- ・ 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か、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
- ・ 専従のCMOの確保を要件とすることは避けるべき。現在、CMOの確保が登録DMOの要件であるため、スキル、知識、経験のない人がCMOとなっている

対応方針（案）

- ・ 多様な関係者との連携については、委員により意見が様々であることから、登録要件並びに更新要件においては、現行を踏襲する方針

- ・ 各DMOにて意思決定機関の設置を要件に追加する方針。議事録についても公開を求める方針
- ・ CMOの要件については、理想的な要件を設定したとしてもそれに見合う人材の確保が困難と考えている
- ・ CMOの設置要件については、「専従」の記載を削除することで兼任でも優秀な人材の確保を容易にする方針
- ・ なお、登録DMOの更新要件として、DMO職員の基礎的な研修受講を求める方針

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 「DMO登録要件の見直し（案）」

（5）安定的な運営資金の確保について

第4回会議 ご意見

■ 要件内容について

- 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おり、観光庁として、DMOの自主財源確保に向け、定率制でDMOが用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
- 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
- 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。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
- 過去に、DMOがDMCのようにツアーオペレーター事業を実施、その収入を財源とすべきといった話も上がったが、DMOとDMCの定義等、曖昧な部分を明確にすべき

対応方針（案）

- 宿泊税の導入については、様々なご意見があることを承知しているが、宿泊税自体が地方税であることから、言及しない方針
- いくつかのDMOにおいては、DMC機能を内在化しているDMOがあることから、その事例を検証していく方針

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

3. 先駆的DMOの評価の考え方・視点について 全体について

第4回会議 ご意見

■ インバウンド誘客を支える「先駆的DMO」の定義について

- ・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
- ・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
- ・DMOの登録要件の見直し案と、先駆的DMOの要件が別のもので定義されようとしているように見受けられるが、本来、登録DMOと先駆的DMOは同じ要件に対し、達成度の高いDMOが先駆的DMOとなるべき
- ・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

■ 「先駆的DMO」への施策、支援等のあり方について

- ・「先駆的DMO」は、各地域の特性や、取組みテーマにより分類しモデル化すべき。地域に応じた目指す形を明確にすることで、効果的な伴走支援等ができる
- ・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ためと想定され、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
- ・インバウンド誘致のポテンシャルのあるDMOに予算を投下し、DMOで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

対応方針（案）

- ・今回選定を予定している先駆的DMOについては、DMOを取り巻く情勢を踏まえ、オーバーツーリズムの未然防止抑制並びに地方誘客を支えるDMOを対象としたところ。観光立国推進基本計画で令和7年度までに目標としている10法人全てを、当該DMOにすることを意味しているのではない。
- ・DMOの登録要件、更新要件、先駆DMOの要件はいずれも5つの柱により統一的に整理されており、登録⇒更新⇒先駆となるにつれ、厳しくなっている。

- ・現時点で300程度のDMOについて、分類分けをしているわけではないことから、先駆的DMOの選定にあたっては、5つの柱に基づき行っているところ。いずれ必要な整備であると考えているところ
- ・令和6年度選定、令和4年度選定の先駆的DMOのモデル実証を踏まえ、検証・見直しを実施し、令和7年度の先駆DMOの選定に反映する方針

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

3. 先駆的DMOの評価の考え方・視点について

（１）観光地経営戦略策定、KGI・KPIの設定について

第4回会議 ご意見

■ 観光地経営戦略の策定について

- ・今後の地方誘客をどう考え、いかに実施していくかの評価項目を追加すべき
- ・先駆的DMOには、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「良い戦略」の策定を求めるべき
- ・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るところが難しい。この点も含め、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、定義していく必要がある
- ・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

■ 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、本当にDMOで実施できるのか疑問
- ・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

対応方針（案）

- ・令和6年度選定、令和4年度選定の先駆的DMOのモデル実証を踏まえ、検証・見直しを実施し、令和7年度の先駆DMOの選定に反映する方針

- ・令和6年度選定、令和4年度選定の先駆的DMOのモデル実証を踏まえ、検証・見直しを実施し、令和7年度の先駆DMOの選定に反映する方針

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

3. 先駆的DMOの評価の考え方・視点について

（2）戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善について

第4回会議 ご意見

対応方針（案）

■ 取組の検証、評価について

- 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
- 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。この段階をどの様に実施していくかがその次の課題になる
- 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
- 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

- 令和6年度選定、令和4年度選定の先駆的DMOのモデル実証を踏まえ、検証・見直しを実施し、令和7年度の先駆DMOの選定に反映する方針

- 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

- 令和6年度選定、令和4年度選定の先駆的DMOのモデル実証を踏まえ、検証・見直しを実施し、令和7年度の先駆DMOの選定に反映する方針