

DMO登録要件の見直し

登録要件を見直す背景・目的・ポイント

背景

- DMO制度設立以来約9年。登録DMO数は312
- オーバーツーリズムの未然防止・抑制をしつつ、地方への誘客を進める必要性が高い状況
- DMOは、観光地域づくりの司令塔として、これまで以上に役割を果たすべき役割が向上

目的

- 観光立国の実現に向け、DMOに求める機能や役割をより明確にすること
- DMOの取組や成果を適正に評価すること
- DMOの活動の質を向上させるとともに体制強化を図ること

ポイント

- ①登録要件の見直し。更新要件の追加
- ②ヒアリング導入等審査期間の十分な確保による審査レベルの向上。併せて、候補DMOの廃止と留保DMOの導入
- ③機能の違いを整理することによる、異なる要件の導入

ポイント①

登録要件の見直し、更新要件の追加

ポイント②

審査期間の十分な確保による審査レベルの向上

ポイント③

機能の違いを踏まえた異なる要件の導入

新規登録・更新登録要件

要件の柱

(1) 観光地経営
戦略策定、KGI・
KPIの設定

(2) 戦略に基づく
取組の具体化と
実施・検証・改善

登録要件 (案)

- ・観光地経営戦略の策定【①】
 - DMOの使命の明確化
 - KGIの設定
 - KPI (一部見直し【②】) の設定
- 受入環境整備の方針
 - ・基礎的なインバウンド受入環境整備の方針
 - ・二次交通の課題解決の方針
 - ・ガイドの確保・育成の方針
- ・各種データ等の収集・分析と観光地経営戦略への反映
【対象：広域連携DMOのみ】
- ・広域データの収集分析
- ・大規模災害時の風評被害対策の計画
【対象：地域連携DMO(県単位)のみ】
※検討中

- ・観光客に対して地域一体となって戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション
【対象：広域連携DMOのみ】
- ・JNTOと連携した海外プロモーションの実施
- ・商品流通の機会創出
- ・ブロック内のDMOのための研修
【対象：地域連携DMO(県単位)】
※検討中

更新要件 (案)

- ・観光地経営戦略の策定【①】
 - DMOの使命の明確化
 - KGIの設定
 - KPI (一部見直し【②】) の設定
 - ・域内調達率等KPIの成果を評価【③】
- 受入環境整備の方針
 - ・基礎的なインバウンド受入環境整備の方針
 - ・二次交通の課題解決の方針
 - ・ガイドの確保・育成の方針
- ・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
【対象：広域連携DMOのみ】
- ・広域データの収集分析
- ・大規模災害時の風評被害対策の計画
【対象：地域連携DMO(県単位)のみ】
※検討中

- ・観光客に対して地域一体となって戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション
- ・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)
【対象：広域連携DMOのみ】
- ・JNTOと連携した海外プロモーションの実施
- ・商品流通の機会創出
- ・ブロック内のDMOのための研修
【対象：地域連携DMO(県単位)】
※検討中

新規登録・更新登録要件

要件の柱

(3) 多様な関係者との体制構築

登録要件（案）

- **観光地経営戦略等に関する合意形成の仕組み**において、観光地域づくり法人が中核的立場になっていること（会議体を主導する等）
- 地域の多様な関係者で合意形成する仕組みを構築し、その仕組みの中に、①地域が「売り」とする観光資源の関係者、②宿泊事業者、③交通事業者、④行政、以上①～④が原則すべて参画していること
- 地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の関係者への業務支援を通じた、多様な関係者間での戦略の共有

更新要件（案）

- 観光地経営戦略等に関する合意形成の仕組みにおいて、観光地域づくり法人が中核的立場になっていること（会議体を主導する等）
- 地域の多様な関係者で合意形成する仕組みを構築し、その仕組みの中に、①地域が「売り」とする観光資源の関係者、②宿泊事業者、③交通事業者、④行政、以上①～④が原則すべて参画していること
- 地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の関係者への業務支援を通じた、多様な関係者間での戦略の共有

(4) 観光地域づくり法人の組織の確立

- 法人格の取得
- **意思決定機関の設置**
- 最終的な責任者の明確化
- CMOの設置（専従要件は廃止）
- CFOの設置

- 法人格の取得
- 意思決定機関の設置（**議事録は公開する**）
- 最終的な責任者の明確化
- CMOの設置（専従要件は廃止）
- CFOの設置
- **基礎的な研修の受講【④】（一般職員と経営者層は別に設定）**

(5) 安定的な運営資金の確保

- DMOが自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し
- **安定財源調達の目標値の設定【⑤】**

- DMOが自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し
- 安定財源調達の目標値の設定と**評価【⑤】**

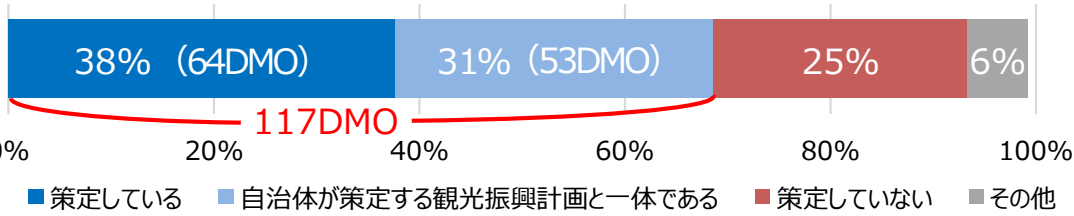
主な論点① 観光地経営戦略の策定について

- 全DMOに対して、一定レベルの質を確保した4～5年の「観光地経営戦略」の策定を求める方針。
- 構成等については、観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドラインに明記する方針。

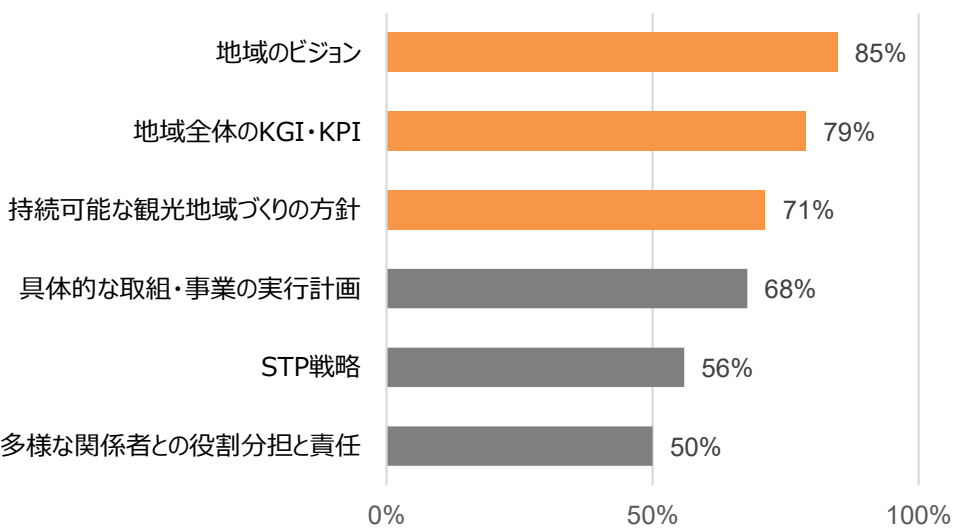
戦略策定の現状

※第1回有識者会議資料（再掲）

DMOとして観光に関する総合的な戦略の策定の有無 N = 169



戦略に含まれる構成要素 ※複数回答 N = 117



【50%未満】
・地域の観光DX推進の方針 ・環境分析結果 ・観光による受益を波及させる方針
・4P戦略 ・観光危機管理の方針 ・観光資源、文化、環境管理の方針 等

構成		記載内容
全体戦略	観光地のビジョン (KGI/KSFの設定)	・ 観光地として中長期で目指すべきビジョン ・ 「どのような地域を実現すべきか」を、明確かつわかりやすい言葉で表現 ・ ビジョンの達成を測るKGI (数値目標) とKGI達成に必要な定性的な要因 (KSF)を設定
	DMOの使命	・ DMOの使命 (自分たちが誰であり、何をなせ行うのか：ビジョン到達のため達成すべきこと)
	デジタル化やDXを推進するための要素	・ 観光地経営を行っていく上でのデータ活用の目的、データの種類、データの取得主体、データの取得方法、PDCAの実施方法
	環境分析	・ 地域を取り巻く環境の分析 (外部環境分析、内部環境分析、内外環境統合分析) の結果
(戦略の柱) 対旅行者の戦略	観光地域マーケティング戦略	・ 観光地がターゲットとする旅行者像(セグメンテーション・ターゲティング) ・ ターゲット旅行者像に対する観光地の立ち位置 (ポジショニング) ・ 観光地のブランド価値 (ブランディング) ・ 時間帯や季節間での需要の平準化の方針
	地域の4P戦略 (商品、価格、販路、プロモーション)	・ 地域全体で重点的に創出していくべき商品・サービスのコンセプト (商品内容、価格、販路、プロモーション) ・ 観光地の空間・景観を高付加価値化するためのハード整備を含む、受入環境整備の方針 (二次交通、ガイドの確保・育成を含む)
	顧客管理の方針 (顧客体験の向上、CRM)	・ 顧客体験の向上に向けた方針 ・ 顧客との継続的な関係の構築に向けた方針
(戦略の柱) 対地域の戦略	観光による受益を広く地域にいきわたらせる方針	・ できる限り多くの事業者・業種へ波及させる方針 ・ 観光従事者へ波及させる方針 ・ 地域住民へ波及させる方針
	観光分野において地域への新たな活力 (資金、人材、企業等) を創り出す方針	・ 地域へ新たな人材を呼び込む／育てる方針 ・ 地域へ新たな資金や投資を呼び込む方針 ・ 地域へ新たな企業を呼び込む／育てる方針
	地域の観光資源 (自然、文化等) の保全・活用の方針	・ 地域の観光資源 (自然、文化、伝統産業、イベント等) を保全・活用していくための方針
	観光危機管理の方針	・ 自然災害、疫病、テロ等のリスク管理の方針
実行計画 (KPIの設定)		・ 戦略を達成するための具体的な事業の実行計画 ・ 施策のKPIを設定
効果検証体制・方法		・ 検証体制・方法

主な論点② 全DMOに求める最低限の指標の一部変更

- 観光立国実現への寄与やDMOの求められる機能や役割等を踏まえ、必須 4 KPIを見直す方針。
- アウトカムとアウトプット、外部マネジメントと内部マネジメント別に設定。
- 各KPIの算出方法については、別途マニュアルを策定方針。

DMOに最低限設定を求めるKPI

現行（4KPI）

- 延べ宿泊者数
- 旅行消費額
- 来訪者満足度
- リピーター率

※全区分DMO共通で
設定を求める



	アウトカム	アウトプット
○外部マネジメント (要件の柱 (1) ~ (3))	旅行消費額の伸率 ①国内若しくはインバウンド ②全体 (国内+インバウンド) ※①②のいずれか 【消費拡大への寄与】 域内調達率 (※) 【地域活性化】 但し広域連携DMOは除く 域内調達率とは：域内で消費されたサービス (モノ) のうち、域内で調達された割合	HP外国語サイトのアクセス数の伸率 【受入環境整備】
○内部マネジメント (要件の柱 (4)、(5))	職員の満足度 【人材の定着】	収入の伸率 (経常的な収入に限る) 【財務体質の改善】

(※) 具体的な考え方や評価については次回会議において検討予定

主な論点③ 目標設定のあり方

- 全DMOは更新の際に、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。
- KPIは、目標設定が重要であることから、一部KPIについては観光庁が推奨値を示す方針。

DMOにおけるKPIの値の設定

	案①：観光庁が目標値（増加率等）を設定	案②：各DMOの方針・戦略に応じて設定
概要	観光庁の設定する増加率等以上の目標値をDMOがKPIに設定	各DMOが、地域の実情、特性等も踏まえ、戦略に応じ、KPIの値を設定
メリット	○全国で統一感のある、一定レベルが確保された取組推進が期待	○地域の実情、特性を考慮し取組を推進するDMOの自主性、多様性が確保される
デメリット	●全国一律で設定された目標値の達成は、地域の実情や特性等、DMOの努力だけでは達成が困難な場合もある。	●容易に達成できる目標が設定され、KPIを設定する意味がなくなる可能性がある。 ●一律の評価、確認が難しい。

地域の実情、特性等に応じて、各DMOが目標値を設定するものの一部KPIについては、観光庁が目安として全国的な観点から推奨される数値等を示す

主な論点④：基礎的な研修の実施

- DMOの更新に際して、基礎的な研修への参加を求め、修了証等を更新要件の1つとする。
- 一般職員と経営者層は別とし、前者については既存の研修や新たに開発する研修（別途、観光庁が指定）とし、後者について次回検討会で検討方針。

観光地経営に必要な能力

能力の種類	必要な力とその内容	
基礎的能力	地域の理想像に向かい、プロ意識を持って粘り強くやり遂げる力	- 粘り強さ - プロフェッショナリズム - 地域に対する強い愛着や想い（マインド）
	他者の立場を理解し、共感とその先の相互理解を醸成できる力	コミュニケーション力
専門的能力	地域内で実行すべきプロジェクトを計画的かつ確実に実行する力	- ビジネススキル - マーケティングの知識 - ファイナンスの知識 - プロジェクトマネジメント力
	戦略や事業内容を論理的に検討し、地域内外の関係者へわかりやすく伝えて協力を取り付ける力	- 論理的思考力 - プレゼンテーション能力

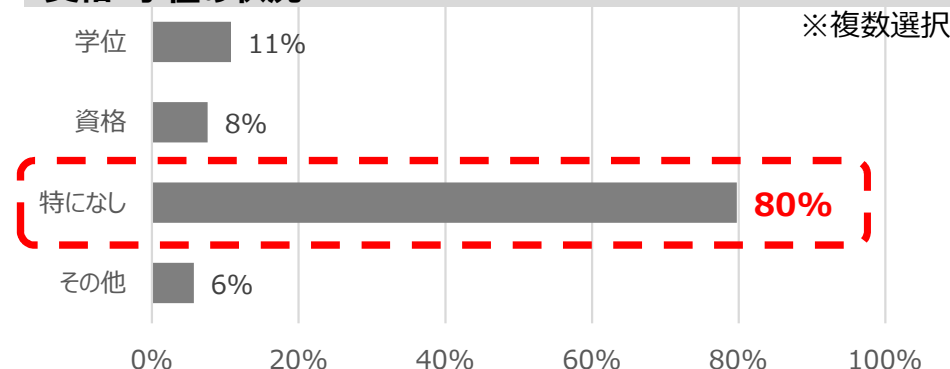
出典：観光庁「DMOによる観光地経営ガイドブック」

資格・学位の状況

※第2回有識者会議資料（再掲）

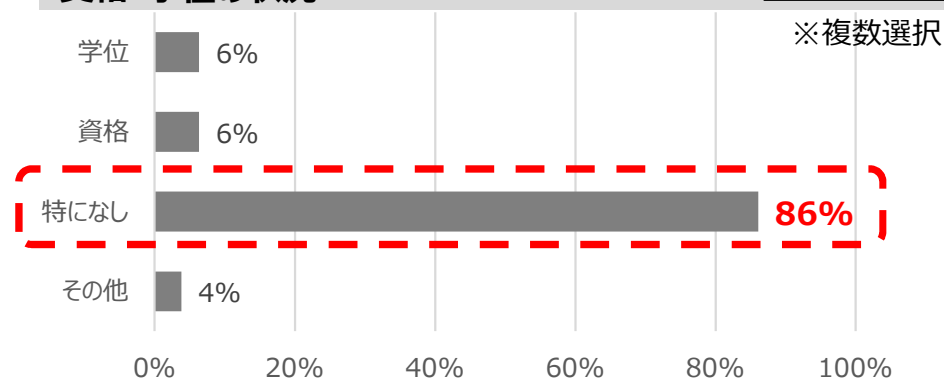
現在のCMOが保有するマーケティングに関する資格・学位の状況

n = 158



現在のCFOが保有する財務に関する資格・学位の状況

n = 158



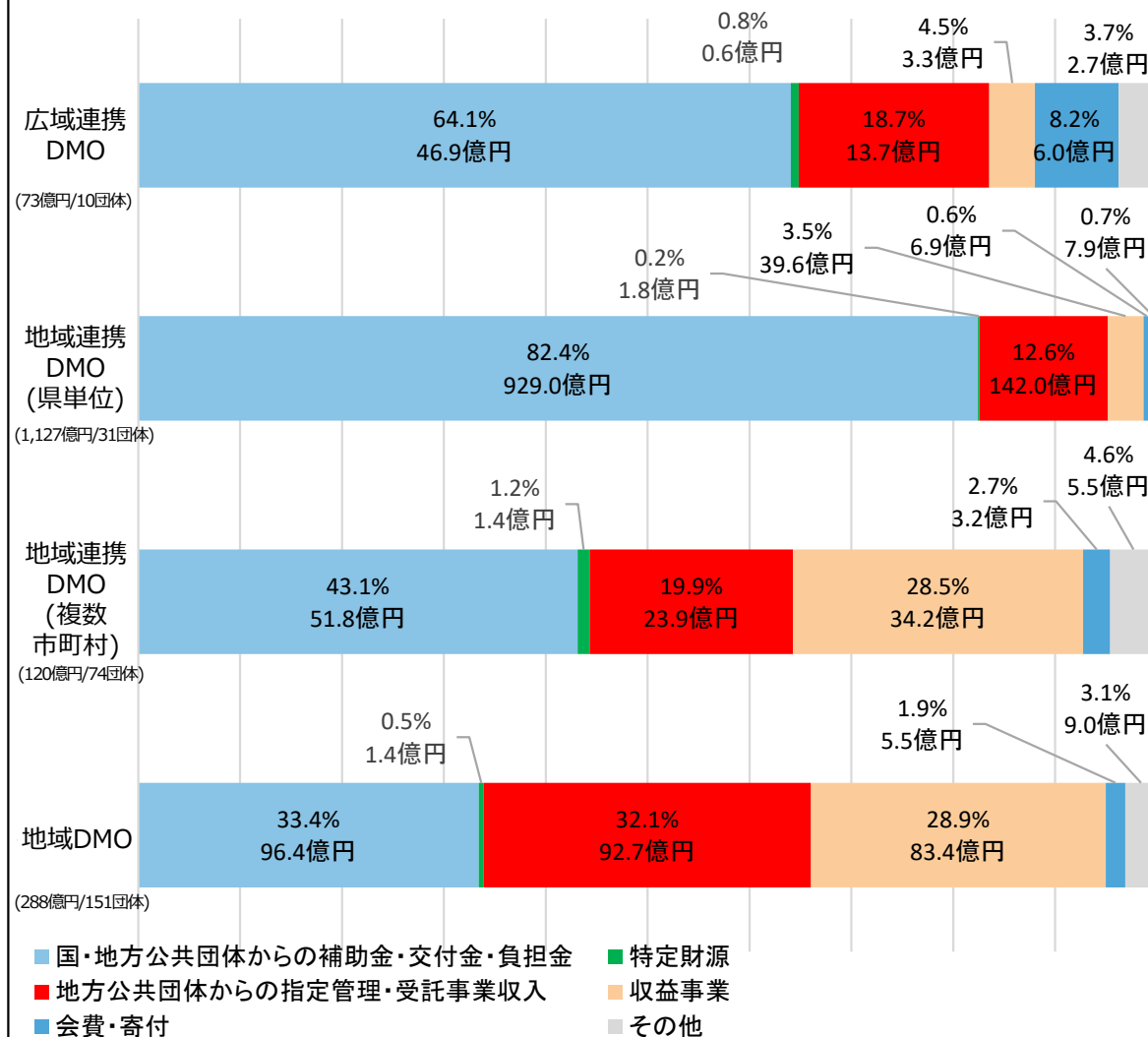
出典：「DMOにおける組織運営等に関する実態調査」

主な論点⑤：安定財源調達の目標値の設定と評価(その1)

- DMOとしての資格を有する3年間を対象に、観光庁として安定的な財源の種類を指定することはないが、そもそも安定的な資金を確保しているかを評価。
- 観光地経営戦略における実行計画を実施するにあたって必要な財源を確保しているかどうかを確認。

・財源（収入）

※第2回有識者会議資料（再掲）



※令和5年9月時点（最新決算値で調査）

数値について単位未満を四捨五入しているため、合計と内訳が一致しない場合がある。

出典：「令和5年 登録DMO現状調査」

安定的な財源（例）

○行政からの補助金等

■ 補助金、交付金、負担金

○自主財源

■ 特定財源（宿泊税等の地方税、負担金等）

■ 公物管理受託

■ 収益事業（物販、着地型旅行商品の造成販売等）

■ 会費・寄付

安定的な財源の確認(案)

新規登録や更新登録の際に、次に係る①～⑤の資料の提出を求めて判断してはどうか？

①観光地経営戦略（実行計画を含む）における実行計画の明示

②実行計画を実施するために必要な金額の概算額【目標値】を推計

③現在の収入や財源を分析し、財政的に将来の収入規模を算定

④必要な概算額と収入規模の差を確認し、それを埋めるための財源計画を策定

⑤十分な財源確保のメドがない場合には、確保に向けた関係者とのワーキングの場を設けるなどを検討し一定程度の担保。

出典：「DMOにおける自主財源開発手法ガイドブック」を一部修正

主な論点⑤: 安定財源調達の目標値の設定と評価(その2)

要件追加の考え方

現行要件の補足の必要性

現行要件:

DMOが自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあること

- 数年以内に「安定的な運営資金の確保」実現につながる対応、取組実施に関する事項が不足
- 何をもって「見通しがある」と言えるのか曖昧であり、DMOにおける対応、対応状況の確認、いずれの観点でも実行性が低い

DMOの地位が確保される向こう3年間にわたる「『安定的な運用資金の確保』に向けた計画*¹策定」を要件に追加

各DMOにおいて「安定的な運用資金の確保」がされた状態の明確化の必要性

「安定的な運用資金の確保」のプロセス*²:

各DMOが戦略や現状分析を基に推定、算出した必要な金額と収入規模のギャップを明確化し、これを埋める財源を地域の特性に応じて選択、検討を実施

- 各DMOで、必要な費用、収入、財源の確保状況は異なる
- 財源を適用する費用や地域、DMO組織等の特性の考慮した最適な財源選択が必要

「DMOにとっての『安定的な運用資金の確保』がされた状態を明確化」を要件に追加
確保がされていない場合には確保することを前提とした要件も改めて追加

*¹ 「観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック」の「財源開発計画: 今後5年程度の組織活動に必要な予算額やそれを賄う財源を計画にしたもの」を土台に、計画対象期間は、登録DMOの次回更新までの3年間以上を想定

*² 「観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック」における「財源開発のプロセス」を基に記載

ポイント①

登録要件の見直し、更新要件の追加

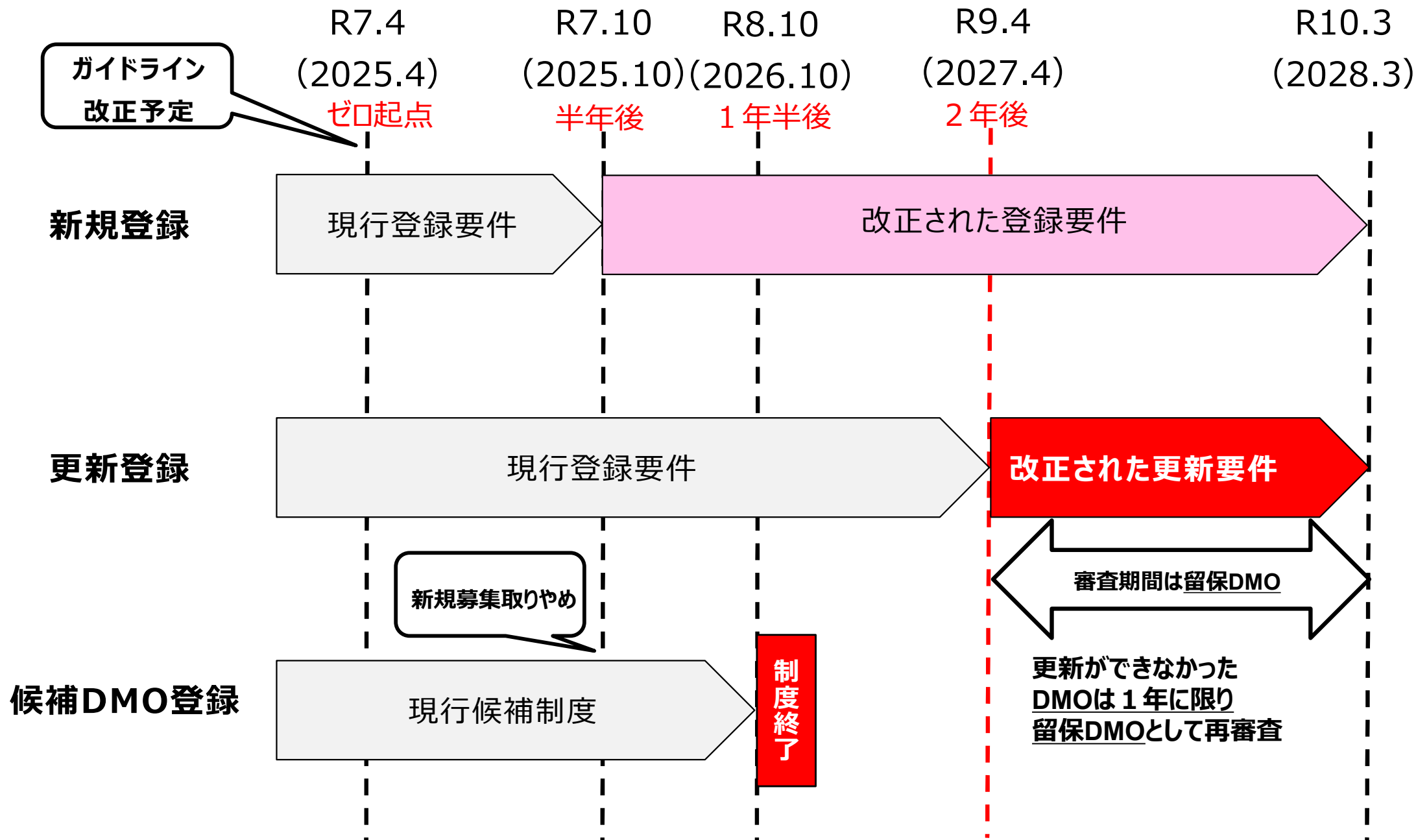
ポイント②

ヒアリング導入等審査期間の十分な確保による審査レベルの向上（留保DMOの導入、候補DMOの廃止）

ポイント③

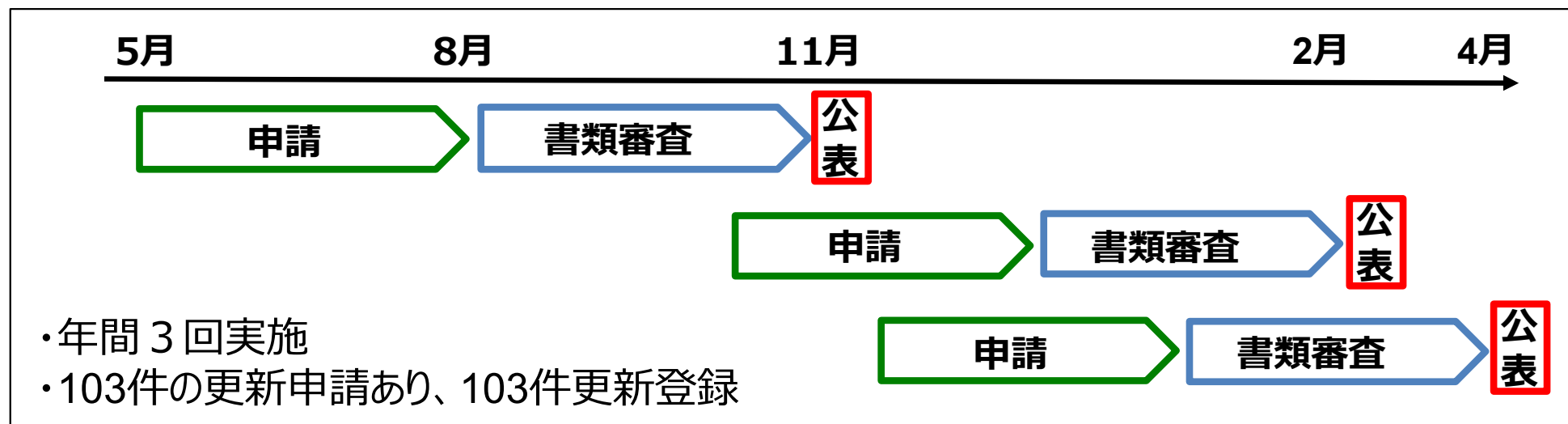
機能の違いによる異なる要件の導入

新規登録・更新登録に向けた今後のスケジュール（案）

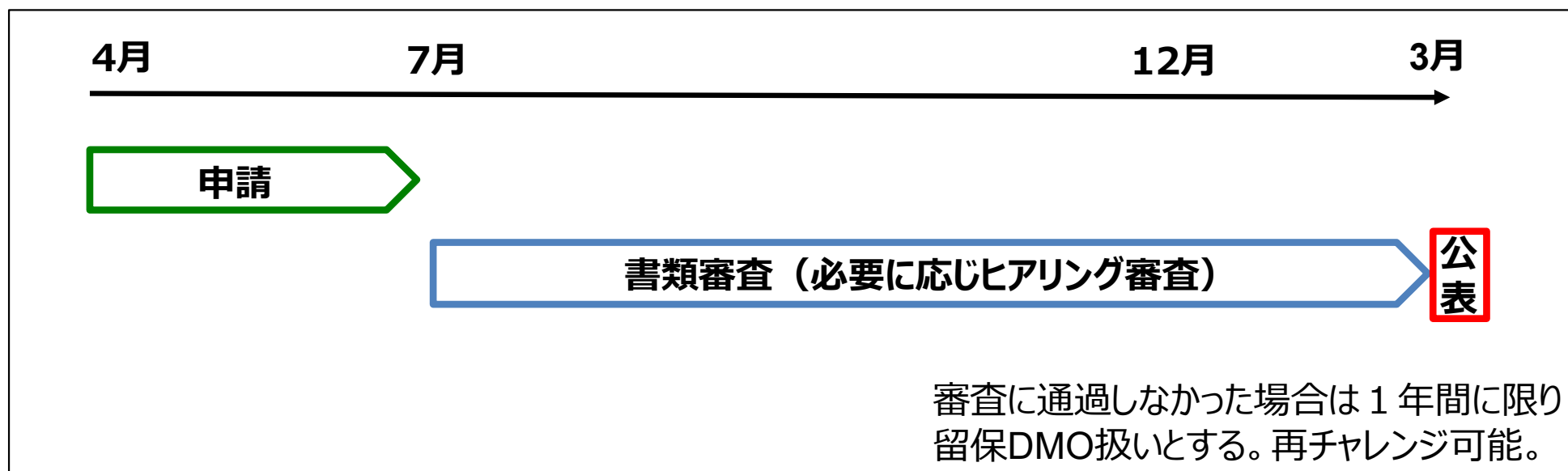


更新登録の現状と今後

令和 5 年度実績



令和 9 年度～



候補DMOについて

- 候補DMOの数は平成29年の157法人をピークに、現在は35法人まで減少。
- 近年は、候補DMOは経ず登録DMOになっているDMOが増えている。
- 候補DMOの3年間で、登録DMOの要件を達成できず、候補DMOの登録を取り消した法人あり。

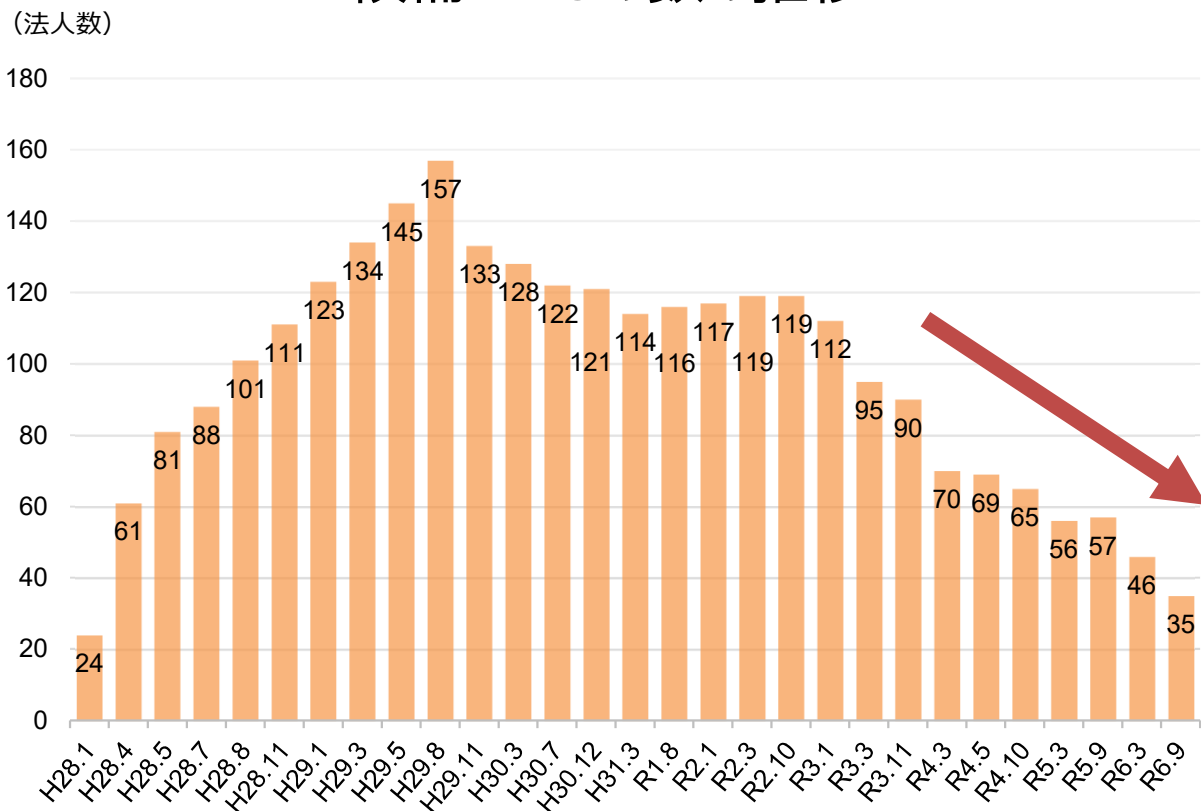
候補DMOとは：形成計画を提出した法人が〔1〕※¹並びに〔4〕①及び②※²の登録要件を満たし、かつ、当該形成計画の内容がその他の登録要件を満たす見込みがあると認められるDMO

候補DMOの登録を受けから3年を経過しても登録DMOの登録を受けていない法人は取り消し可能

※1〔1〕観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成

※2〔4〕①法人格を取得していること ②意思決定の仕組みが構築されていること

候補DMOの数の推移



候補DMOを経ずに登録DMOになった法人例

(一社) 那須町観光協会 (地域DMO)

・設立日：H25.4.1

・職員数：12名

・認定日：R5.9.26

(公財) 福岡観光コンベンションビューロー (地域DMO)

・設立日：H24.4.1

・職員数：37名

・認定日：R6.3.29

候補DMOの登録を取り消した数

(法人)

令和4年度	令和5年度	令和6年度 (9月まで)
12	2	4

ポイント①

登録要件の見直し、更新要件の追加

ポイント②

審査期間の十分な確保による審査レベルの向上

ポイント③

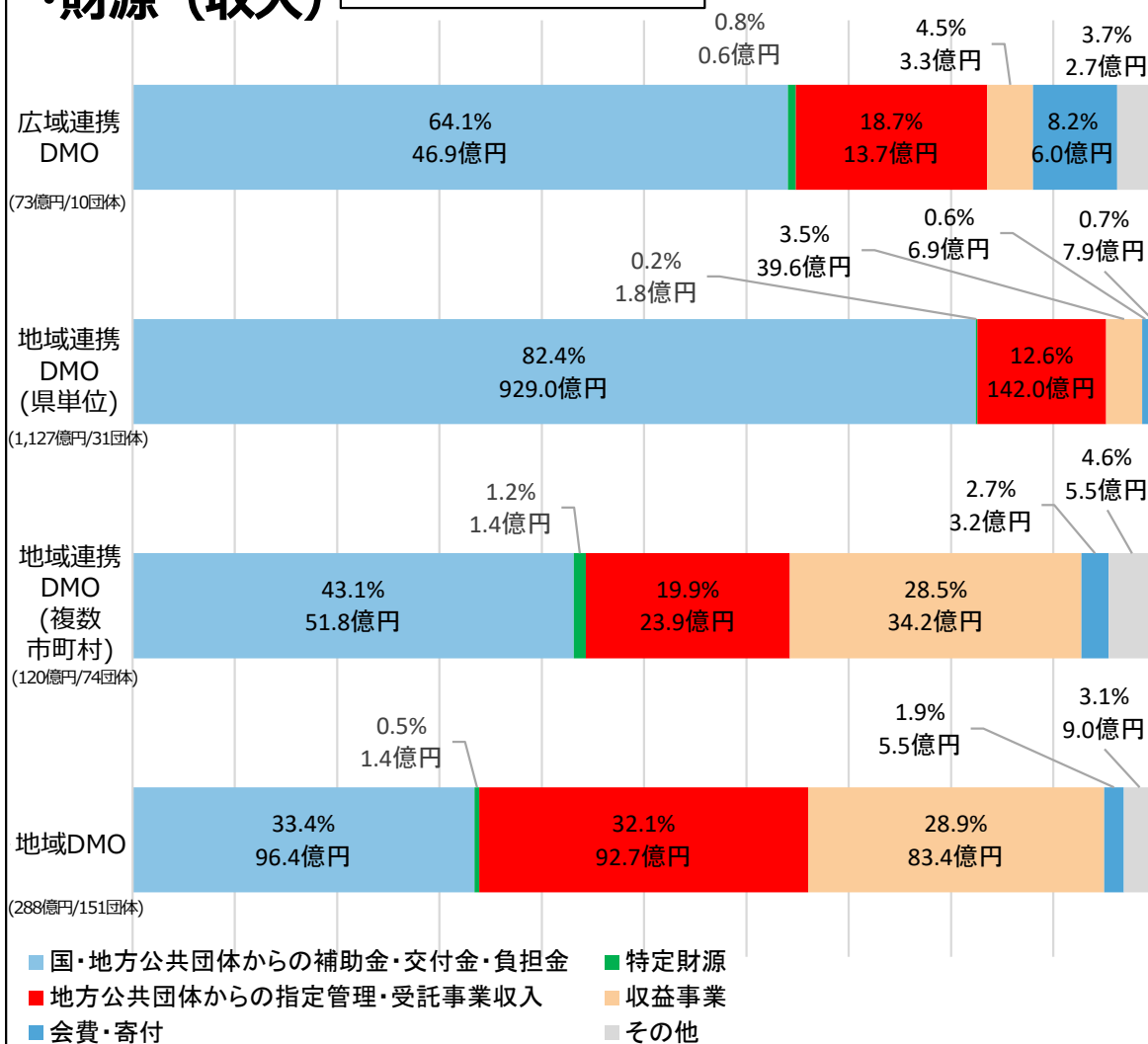
機能の違いを踏まえた異なる要件の導入

区分による機能の分化

○広域連携DMO、地域連携DMO（県単位）については、財源構成や地域住民との関係構築を図るための取組において、その他の地域連携DMO（複数市町村）、地域DMOとの違いが見られる。

・財源（収入）

※第2回有識者会議資料（再掲）

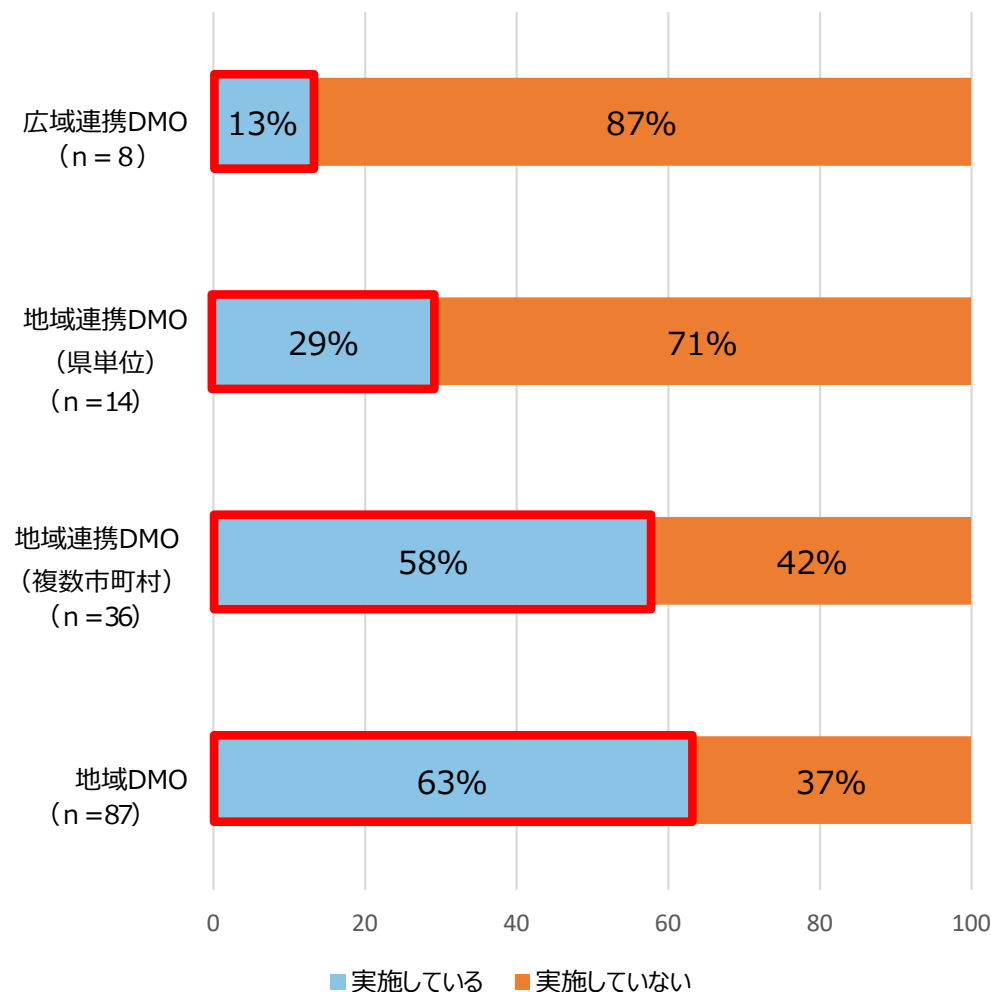


※令和5年9月時点（最新決算値で調査）

数値について単位未満を四捨五入しているため、合計と内訳が一致しない場合がある。

出典：「令和5年 登録DMO現状調査」

・地域住民との関係構築を図るための取組の実施の有無



出典：観光庁「国内DMOの課題把握調査」

広域連携DMOからの主な意見①

項目	意見
(1) 観光地経営戦略策定、KGI・KPIの設定	
観光地経営戦略の策定	・既に官民で作成した観光地経営戦略があるが、別に策定する必要があるのか。 (⇒現在の戦略が不十分なものについては、観光地経営戦略を改めて策定又は改訂して頂く方針。策定については既存のガイドブックを参照。) ・観光地経営戦略について、国の定める計画や戦略との整合性を優先するのか関係自治体との整合性を優先するのか。 (⇒DMO制度は観光立国の実現のために観光庁が構築した制度であることから、DMOに求める機能や役割は国の基本方針等を踏まえ検討している。) ・KGIやKPIについて、<u>経済的な数値を要件とするのであれば、国で定めた全体目標を各地域に分配して設定すべき。</u> (⇒各地域をとりまく状況等を踏まえ、DMOが独自で設定すべきものとする。)
域内調達率等の目標値の設定と評価	・各都道府県単位を基本に設定し、評価すべきもので、広域では広すぎる。 ・要件とする場合、何をどのように目標設定するのか。測定方法も示すべきではないか。 (⇒域内調達率は広域連携DMOのKPIからは外す方針。それ以外のKPIについては対応可能であると考えている。)
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	・データの収集・分析と観光地経営戦略への反映については実施済み。 ・広域データを収集、分析し、各層DMOに活用いただいているが、広域DMOでは取り切れない細かいデータもあると認識。

広域連携DMOからの主な意見②

項目	意見
(2) 戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善	
基礎的なインバウンド受入環境の整備	・ハード面の受入環境整備は自治体や地域・地域連携DMOにて取り組まれている。<u>広域の役割は、受入整備の重要性を周知するセミナー実施等、ソフト面に限られるのではないか。</u> (⇒ご意見を踏まえ対応。)
二次交通の課題解決に向けた取組	・二次交通の課題解決は自治体レベルで取り組まれるべき。 ・地域間連携が必要な場合は、広域としてもツアー造成などを通じて課題解決に取り組んでいる。 (⇒基本的には地域DMOや地域連携DMOの課題。ご意見を踏まえ対応。)
ガイド人材の育成と確保	・ガイド人材の育成について、スポットガイドやスルーガイドなどに分けて登録要件を整理すべき。 ・2～3県をまたぐスルーガイドの人材育成は実施している。 (⇒広域DMOについては戦略に方針を記載することとする。)
(3) 多様な関係者との体制構築	
地域住民との体制構築	・<u>地域住民と話し合いをする機会が少なく、広域として地域住民との関係づくりは難しい。</u> ・自治体やDMOとの連携は取れているが、住民へのアクセスは難しい。自治体や地域のDMOを通じて意見を拾い上げることができる。 (⇒頂いた意見を踏まえ対応する方針。)

広域連携DMOからの主な意見③

項目	意見
(5) 安定的な運営資金の確保	
安定財源調達の目標値の設定と評価	自治体の負担金や補助金が主な財源であり、一律の自主財源調達率の目標設定が要件となると、対応が困難な場合もあるのではないかと。⇒頂いた意見を踏まえ対応する方針。
その他	
災害危機管理について	風評被害対策について、広域DMO同士のエリアの重複やエリア外の情報発信をどうすべきか等の課題がある。観光庁やJNTOがイニシアチブをとって、どのように情報発信すべきか検討すべき。⇒大規模災害の風評被害対策は、広域DMOの役割と認識している。
その他	- DMOごとに、地域の状況、設立経緯、ヒューマンリソース等が異なり、全ての要件に取り組めない場合もある。必須要件、努力要件、選択制など、要件の位置づけも議論してほしい。⇒登録要件や更新要件は最低限必要なものと考えており、DMO全体の質の向上も必要なことから、DMOにはそれに向けて努力することが求められるものと認識している。 - 適用には3～5年程度の猶予期間を設けるべき。⇒3～5年後には情勢が変わっているところであり、それほど時間をかけるべきではないと考える。

※広域連携DMO、JNTO、地方運輸局及び観光庁によるインバウンドの地方誘客や消費拡大等に向け、JNTO との連携による広域連携 DMO の機能強化等について検討等を行う4 者会議において聴取。
 ※ 4 者会議開催日：北海道（8/21）、東北（8/21）、関東（8/28）、北信・中部（8/27）、近畿（8/23）、せとうち（8/29）、山陰（8/27）、四国（8/8）、九州（8/7）、沖縄（8/30）

機能の違いによる異なる要件の導入

- ・4 者会議（広域連携DMO、JNTO、観光庁、運輸局等）での意見を受け、広域連携DMOでは対応が困難なものについて、役割を分化
- ・広域連携DMOの役割として災害時の風評被害対策を追加

○必須、△特に推奨

新規登録要件一覧（共通項目以外を抜粋）	広域連携DMO	地域DMO 地域連携DMO （複数市町村）	地域連携DMO （県単位）
（１）観光地経営戦略策定、KGI・KPIの設定			
基礎的受入環境整備の方針を観光地経営戦略に記載していること	△	○	今後、地域連携DMO（県単位）の実態を踏まえつつ、検討
二次交通の課題解決の方針を観光地経営戦略に記載していること	△	○	
域内調達率がKPIとして設定されており、データの収集・分析を行っていること	△	○	
大規模災害時の風評被害対策について、具体的な対応策を観光地経営戦略に記載していること	○	△	
収集、分析したインバウンドにかかるデータを域内のDMOに共有していること	○		

機能の違いによる異なる要件の導入

<前頁の続き>

○必須、△特に推奨

新規登録要件一覧（共通項目以外を抜粋）	広域連携DMO	地域DMO 地域連携DMO （複数市町村）	地域連携DMO （県単位）
（２）戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善			今後、地域連携DMO（県単位） の実態を踏まえつつ、検討
運輸局、JNTOと連携し、海外プロモーションを実施していること	○	△	
域内のDMOに対して、旅行会社の招請、商談会・旅行博への出展機会を提供していること	○		
域内のDMOの人材育成のために研修会や講習会等を主催していること	○		
（３）多様な関係者との体制構築			
地域住民に対して、観光地域づくりに関する意識啓発・参画促進のための取組を実施していること		○	
（５）安定的な運営資金の確保			
安定財源調達の目標値を設定し、財源確保の計画を定めていること	△	○	