

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. 登録要件の見直し、更新要件の内容全体について（1/3）

第5回会議 ご意見

■ 登録要件の見直し理由の明記

- 登録要件見直しの目的になぜ今、見直しを実施するのかを記載すべき。「なぜ今か」の明確な説明を入れることで、地域、DMOが理解し易く、説得力も増すと想定。

■ 「マーケティング」に関する要件

- DMOとは、Destination Marketing Organizationであり、対外的、対内的なマーケティングの実施が求められる一方で、登録要件に「マーケティング」という言葉が1回も使われていない。
- （3）多様な関係者との体制構築にも関わるが、要件に住民との関係に関する記載が無い点に違和感がある。アメリカでは、DMOにとって一番重要な関係者は住民であり、住民に観光産業の受容性を啓蒙するいわば対内的なマーケティングを実施し、コミュニティアラインメントの構築により、過剰観光の問題発生が抑えられている。

■ これまでの先駆的DMOの取組状況と成果

- 既存の先駆的DMO3法人に対し伴走支援が実施されているが、その内容とどういった効果、成果があったか、これらがDMOの登録、更新要件案に反映されているのかが、検討、議論の参考となるため、提示して欲しい。

対応方針（案）

- 登録要件の見直しと合わせて更新するガイドラインに記載する方針。

- DMOは、Destination Management & Marketing Organizationであり、マネジメントとマーケティングが両方の要素が含まれている。
- ガイドラインにはマネジメントと同様マーケティングの重要性について記載する方針。
- 多様な関係者に地域住民が含まれていることを明示的にガイドラインに記載する方針。

- 次回会議にて、令和4年度選定の先駆的DMO3法人の取組状況と現時点での成果を報告。なお、先駆的DMOの取組は、先駆的DMOの要件設定の参考にさせていただき一方、登録要件には反映しない方針。

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

1. 登録要件の見直し、更新要件の内容全体について（2/3）

第5回会議 ご意見

■ DMOの組織としての強化、地域活性化への貢献について

- DMOという組織を何のために作るのか、いかに強化していくのかが見えにくい。また、一体いつになったらDMOが機能的に動き、地域の活性化若しくは、地域の衰退の減速、停止できるような組織となるのかというスピード感が悩ましい。この議論のスピードも上げられないものか。

■ DMO登録、更新要件の「運用」のあり方

- DMOの登録、更新要件は、登録DMOが実施すべき「べき論」であり、これが無ければDMOとしての方針、目標が明確にならない。一方、この要件に対し評価を実施していく「運用」はまた別の議論が必要。
- アメリカではDI（デスティネーション・インターナショナル）が100以上の評価項目をDMOのCEOレベルの経験を相当有する人物複数人でDMOの戦略内容等を評価する等、実効性のある評価がされている。現在検討する登録要件についても、このように「運用」されなければ、意味を持ちにくい。
- 登録DMOの条件としての「べき論」と、その運用のあり方を、次回有識者会議までに検討して欲しい。

対応方針（案）

- ガイドラインにDMOのミッションについて明記。また、強化策としては、登録や更新要件を見直し、DMOがその要件に対応する期間を確保した上で、審査を行う方針。なお、審査にあたってはヒアリングを実施する方針。

- 「運用」については、観光庁の役割として責任を持って実施していく方針。
- 登録及び更新要件の審査においては、複数の外部有識者による評価を踏まえて実施する方針。

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

1. 登録要件の見直し、更新要件の内容全体について（3/3）

第5回会議 ご意見

■ 登録DMOの数・規模について

- 現在の日本の登録DMOは数が多すぎる。小規模な登録DMOの中には、管理職の割合が多く、補助金の獲得が目的となっている組織もある。組織の再編を促し、全国で100件程度に絞ることが妥当。
- 小規模なDMOが年間1億6,000～8,000万の予算を確保し、CMO、CFOを雇用して成果を挙げることは困難で非現実的。今回の登録要件の見直しでは、DMOが実施すべき事項は明確にされているが、その実施体制は実現性が無く、制度設計として成り立っていない。
- DMOの登録要件見直しにより、登録を維持できないDMOもあると想定するが、そういったDMOにモチベーションを維持する支援策を用意しても良い。
- 日本で機能するデスティネーションをしっかりと見る組織として、観光庁が考える最終的に必要なDMOの数と規模感を次回までに検討して欲しい。

対応方針（案）

- 拙速に大幅削減は難しいと考える。むしろ、DMOの登録と更新要件の見直しにより、DMOに求める機能を幅広い要請に応じる形とし、DMO全体のブランド価値を維持していく方針。
- 観光庁としては観光立国の実現のために質の高いDMOを形成しなければならないと考えているが、その数について具体的に目標を設定する必要はないと考える。仮に目標を設定した場合、その数字に見合うようにエリアを区分し、DMOに割り当てる必要が出てくるものと認識する。
- 新しい要件の適用は更新要件の場合、最低限2年の時間的猶予を持っており、その間、観光庁として対応できる範囲で支援を行う方針。

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 登録、更新要件の（1）～（5）について（1/4）

（1）観光地経営戦略策定、KGI、KPIの設定

第5回会議 ご意見

■ 登録、更新要件（案）：KPIの設定、全DMOに求める最低限の指標の一部変更について

- ・前回、第4回有識者会議後に、DMOの使命の記載順が「持続可能な観光地域づくり」が先に、次に「地域の観光経済拡大」と順番が入れ替わったことは評価したい。一方、必須KPIの指標に「持続可能な観光地域づくり」に関する指標が含まれていないのは違和感がある。
- ・必須KPIとして旅行消費額が設定されているが、宿泊客だけなのか日帰り客も含めるのか明確でない。日帰り客も含めて算出の方が望ましいが、宿泊客に比べて日帰り客の精度は低くなる（客数、単価ともに）のでどう扱うか、議論が必要。

■ 登録要件（案）：観光地経営戦略の策定について

- ・「登録要件（案）」の記載は、「DMOの使命の明確化」、「観光地経営戦略の策定」、「KGI、KPIの設定」の順とすべき。
- ・戦略とは何か、いかに策定すべきか理解されていないケースが多い中、DMOでの戦略策定は難しいと想定する。ナラティブな文章でも、要件にも戦略とは何かを記載した方がよい。また、DMOの登録要件に戦略策定と合わせてトレーニングの実施が必要。
- ・アメリカでは、戦略策定は、現状分析・把握、理想像の設定、現状から理想像を何年で実現するかの設定、の3ステップで実施する。更に、全てのステップにおいて数値化を実施し、後から客観的な評価ができるようにしている。
- ・DMOは、国の方針が示されている観光立国推進基本計画を咀嚼、理解し、これに基づき各地域の特性に応じた観光地経営戦略の策定を推進すべき。特に広域連携DMOが担うべき役割。

対応方針（案）

- ・社会、文化、環境等の指標として、「住民の持続可能な観光に対する満足度」を提示する方針。
- ・旅行消費額は通常、宿泊客のみならず、日帰り客の食費や交通費等も含まれる。算出方法については別途手引きを作成中である。

- ・要件となっている観光地経営戦略の項目として「ビジョン・KGIの設定」「観光地のビジョンに基づくDMOの使命」の記載順に修正する方針。
- ・戦略とは何か、策定のあり方、方法に関する事項は、ガイドラインにて記載する方針。
- ・ガイドラインにて、DMOは、観光立国推進基本計画の基本的な方針に沿い、多様な関係者と協働しながら、戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人であると明記する。広域連携DMOに限らず、全てのDMOが担うべきものと認識する。

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 登録、更新要件の（１）～（５）について

（１）観光地経営戦略策定、KGI、KPIの設定

第5回会議 ご意見

■ 更新要件（案）：域内調達率等KPIの評価について

- ・域内調達率をKPI項目とすることは良いが、その目標値の設定については一律の基準に基づき設定することは難しい。目標値設定のあり方は、KPI設定のもととなる戦略において何を目標とするかにより変わってくることを明記しておいた方が良い。

■ 登録、更新要件（案）：ガイドの確保・育成の方針について

- ・人材育成の前に、DMO全体として優秀な人材確保の施策を実施すべき。多くのDMOでは、コロナ禍で職員が辞める等により、人材確保が問題となっている。人材育成の前に、DMO全体として人材のマッチング等、優秀な人材を確保する施策が必要。

対応方針（案）

- ・目標値の設定のあり方についてはガイドラインに記載する方針。

- ・要件見直しの議論とは別と考えるが、DMOが人材確保をいかに実施していくか、別途検討する方針。

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 登録、更新要件の（１）～（５）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5回会議 ご意見

■ 更新要件（案）：基礎的な研修の受講について

- ・最も学びが必要なのは「管理職（経営陣）」であり、経営層が継続的に学んでいるか否かを確認する必要がある。
- ・DMO経営層の研修は難しいと想定され、どこが主体となって研修を実施するのかを含め、しっかりと議論が必要。
- ・DMOには、地域のマーケティング機関として必要な機能が備わっていることが求められ、つまりこれを担うプロパー人材の確保と教育が求められる。更に、人材を活かし、要件として記載されている活動を機能的に実行していく力が必要であり、この点の要件への追加が必要。

■ 地域の事業者や住民の成果評価によるガバナンスについて

- ・以前にも指摘した通り、DMOには、「組織の経営（マネジメント）」と「地域の経営（マネジメント）」の2つの経営（マネジメント）が必要であり、DMOが成果を出す組織となるためには、「地域の経営（マネジメント）」を機能させるガバナンス構造にあるか否かが重要であり、地域の住民・事業者がDMOをどう評価しているか等をDMOの評価指標とすることが必要。

対応方針（案）

- ・更新要件に継続教育を追加する方針。具体的な研修のあり方については、本日議論を頂く。

- ・地域住民をはじめとするマネジメント区域の多様な関係者に対し、観光地経営戦略等の共有を行ない、意見の収集・反映を図ることを求める方針。

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

2. 登録、更新要件の（１）～（５）について （５）安定的な運営資金の確保について

第5回会議 ご意見

■ 現在のDMOにおける財源の課題と対応方針について

- DMOの財源は、極めて行政依存となっている点が課題。DMOが主体的に考え、事業実施可能な財源を確保できる形とすることが重要。
- 行政とDMOの役割、取組みが混在している地域があり、状況によっては利益相反となっている懸念があるため留意が必要。行政のトップがDMOのトップや役員になっている、役割や取組が混在するケース等で、行政からDMOに補助金等が出ている場合、利益相反となる。DMOとしての独立性の担保等、留意が必要。

■ 宿泊税や観光税の導入について

- 観光税、宿泊税の導入等、具体的な財源確保の手段を登録要件としない事は良い。一方、これらの税を導入する場合、自治体主導で進められる中、DMOは行政との適切な議論をしていく必要があり、この点は要件に記載しても良い。
- DMOの財源は、地域行政の一般財源への依存をゼロにすることを目標にし、その実現方法は各DMOが自由に検討、実践すべき。アメリカのDMOでは、これまで様々な財源が試行錯誤されてきたが、地方特別税である宿泊税を導入することが一番上手い方法である。
- 国や地方行政から獲得した財源については、DMOにとっては「タダ」の様なもので使い道に対する異論が地域から出ることは無いが、宿泊税等、地域の事業者等を通じて徴収した財源については、なぜそのお金をDMOへ拠出し、どういった形で使われているかといった、地域からのチェック体制、関係が発生する。そういった意味、意義で、宿泊税の導入を登録要件に追加することを検討して欲しい。

対応方針（案）

- DMOにおける安定的な運営資金の確保の方針や、留意すべき事項に関しては、ガイドラインに記載する方針。

- 宿泊税等の導入意義等は、自主財源開発手法ガイドブック等でも記載をしているが、ガイドラインにも記載する方針。

前回有識者会議の主なご意見と対応方針（案）

3. 機能の違いを踏まえた異なる要件の導入について

第5回会議 ご意見

■ DMO区分を考慮した要件の検討、議論のあり方について

- DMOに求める要件の議論が地域DMOを想定したものに偏っており、個別地域単位に期待する取組みが日本版DMO論の基準になっているように感じる。観光庁の想定する日本版DMOの姿が結果的に地域DMOという単位なのかもしれないが、その場合、地域連携DMO、広域連携DMOはどのような位置付けになるのか。この点を考慮した要件の検討、議論、そして先駆的DMO事業の取組みが必要。

■ DMOに求める役割の明確化について

- 登録要件の見直しにより、DMOに求める機能が増加し、地域で取り組むべき事項すべてが入っているように見受けられるが、財源、人材等の経営資源が不足するDMOが実施することは困難。DMOの要件として、必須と推奨の明確化が必要。
- 行政、観光協会、DMO等の関係は地域により様々で複雑になっており、地域側ではそれぞれの役割分担を明確にし、線引きすることができず、現場で迷う、押し付け合うようなケースもある。この整理が必要。
- DMO各区分、地域関係者、行政等での役割分担の整理は難しいものと想定するが、実施しなければ、それぞれで重複する取組や誰も実施していないといった現状から脱却できない。観光庁が認定する3階層のDMO間での役割分担の明確化、同一エリア（デスティネーション）内での行政組織、観光協会等の団体と観光庁が認定する登録DMOの具体的な役割分担の明確化を進めて欲しい。

対応方針（案）

- 本会議にて、広域連携DMO、都府県域DMOの機能について、議論を頂く。
- 各DMO区分の位置付け、役割等を踏まえ、先駆的DMOの要件についても、DMO区分ごとについて検討したい。

- 「各区分のDMO」「地方自治体」「JNTO」「観光地域づくりに関する地域の関係者」「地域住民」「国」との連携についてそれぞれガイドラインに記載する方針。
- 観光地経営戦略に基づく具体的な事業の実行計画において関係者間の役割分担を明確にしておくことを求める方針。