

前回有識者会議の主なご意見と対応方針(案)

1. 必須KPIについて (1 / 2)

第6回会議 ご意見

①各DMOの戦略や、おかれている状況、段階により設定すべきKPIの指標及び、その適切な計測、算出方法は大きく異なるため、標準的な設定指標、計測、算出方法を要件として示しつつ、各DMOによる違いを運用で許容、対応するものとして、表記の仕方を工夫する必要があると考える。

②基本的には、登録DMOに共通で奨励する指標のKPI設定、運用を求めることが必要と考えるが、DMO区分により設定を求める指標は考慮が必要と考える。

③観光立国推進基本計画でも旅行者、特に外国人旅行者の消費単価の目標値が示されているように、DMOの登録要件としても旅行消費額ではなく、消費単価をKPIとして設定すべきと考える。

④現行の登録DMOにKPI設定を求める4つの指標（必須KPI）は、国全体の観光戦略、施策の成果を政府として測る極めて基本的な指標であり、なぜこれを無くす必要があるのか理解できない。

⑤DMOには、マネジメント戦略とマーケティング戦略の2つが必要であるにもかかわらず、今回はマネジメントに関する指標ばかりで、マーケティングに関する指標が足りない。双方を整理することで、DMO組織の成果指標、観光立国戦略の成果指標についても理解、整理が進むと考える。

⑥地域全体の成果とDMOの成果が混在しているため、地域全体の成果とDMOの成果を整理する必要がある。

対応方針（案）

①登録・更新要件における必須KGIとKPIは、DMOに共通して求める最低限の水準を規定するものとしている。個々のDMOの特性に応じたKPIは、各DMOが選択する形とした。

②「観光従事者の平均給与額」と「月別来訪者の平準化率」は広域連携DMOは必須とはせず、「住民の持続可能な観光に対する満足」は、広域連携DMO及び都道府県DMOは必須としない方針。

③旅行消費額は必須KGIとし、旅行消費額単価については必須KPIに追加する方針。但し、国内旅行を主とするDMOもあることから、国内外の旅行者とする。

④現行4KPIのうち、リピーター率を除いた3KPIを引き続き採用することとした。なお、リピーター率を除く理由としては、計測が困難な地域があるということと来訪者満足度に代替すると考えるため。

⑤マーケティングとマネジメントに分類して整理することとした。

⑥地域全体の成果とDMOの成果を混在する形で整理し、DMOの成果については各DMOが選択できる形とした。

1. 必須KPIについて (2 / 2)

第6回会議 ご意見

⑦「持続可能な観光」という最上段の考え、KPIに設定する指標により何を見るのかといった大原則に基づき、設計すべきでは無いか。

⑧本来、指標としてのKPIは、KGIの設定とKSFによっても変わってくる。日本の観光政策として目指す「住んでよし、訪れてよしの地域づくり」をDMOが意識し、実現するための戦略設計と指標設定が必要と考える。

⑨べき論で考えるところと実際の現場でやりきれんかという側面を総合的に判断して制度設計をしなければ、意味のある要件とならない。

⑩DMOの成果を測る指標は、地域特性があるため、例えば、KPI設定を奨励する指標を数多く挙げ、DMOが4つ程度自由に選び、選定した理由とともにKPIとして設定する形にすれば、DMOの納得も得られると考える。

⑪域内調達率に関しては、全ての地域が一律に算出することは難しいため、地域独自の方法であっても認めてもいいと考える。

⑫住民満足度は地域によってサンプリングの手法が大きく異なると比較分析が難しくなるため、サンプリングの手法例を示すと良い。

対応方針（案）

⑦最上段に持続可能な観光地域づくりを設定したKPIツリーを作成した。

⑧「住んでよし、訪れてよしの国づくり」を実現するためのKPIツリーを作成した。

⑨現在提示しているKGIとKPIのうち、データ収集や分析等に手間がかかるのが「経済波及効果」の算出。地域活性化の重要な指標となることから計測を求めつつ、更新時のみの要件とする。（3年に1度の計測）

⑩登録・更新要件における必須KGIとKPIは、DMOに共通して求める最低限の水準を規定するものとしている。個々のDMOのマネジメントに必要であれば各自KPIを設定して頂ければ良いと考える。

⑪必須KGIとして「経済波及効果」の算出を求めることとした。簡易的な算出方法を認めつつ、今回更新時のみの提示という形にしたところ。必須KGIであるため算出方法も一定程度の共通項が必要と考える。

⑫住民満足度の算出方法等については、手引き書で示していく方針。

2 安定財源について

第6回会議 ご意見

- ①各DMOの状況、段階等により、どういった財源を安定的に確保すべきか異なるが、まずは一度、今回の提示案を暫定の要件とし、運用しながら改善していくのが良いと考える。
- ②自主財源を確保することも大切であるが、行政から予算を取って、行政がうまくできないことをDMOがしっかりと執行し、成果を上げることができれば良い。
- ③世界のDMOの約90%は税金が財源になっており、効果的なことを取り組んでいるのであれば、補助金漬けであっても構わない。安定財源の確保を考えるならば、各地域で適切な形での宿泊税の導入を推進すべきである。宿泊税の導入をDMO登録の更新要件とするのも1つの案と考える。
- ④地域DMOでは、地域での取組において自主事業等も可能だが、広域連携DMOでは自主事業をいかに実施するか難しいものと想定する。DMO区分により、安定財源の確保の形は異なり、調整が必要と考える。
- ⑤「安定財源確保率」として、DMOの全収入における指定項目の収入の割合がKPIに設定されているが、少なくとも収入ではなく、収益とすべきである。
- ⑥「安定財源確保率」については、理想的な目標値は「1」であること、つまり一般財源への依存度が0になることである。
- ⑦投資収益率については、重要な指標であることから推奨とすることはいいが、アメリカにおいても20年間ぐらい議論されており、その算出が難しいというのが現状である。

対応方針（案）

- ①ご指摘のとおりとしたい。
- ②ご指摘のとおり。一方で、安定財源とは4～5年単位の観光地経営戦略を実行するための財源を安定的に確保する趣旨であることから、年度単位である行政の補助金に過度に依存することは避けるべきとの意図がある。
- ③②で述べたとおり、4～5年単位の観光地経営戦略を実行性を担保するために年度単位の補助金に過度に依存しないという趣旨である。なお、宿泊税については安定財源の一つとされている。
- ④安定財源の一つである会費に依るDMOもある一方、会費の割合が小さく補助金に依っているDMOもある。他の区分より安定財源の確保が困難であることは承知のとおりであり、対応については別途検討して参りたい。
- ⑤DMOには公益法人、公益財団法人も多数あり、収益を目指さない団体もあることから現行通りとしたい。
- ⑥観光地経営戦略を実施するために、向こう4～5年間の財源確保の安定性が高くなれば1に近づくという解釈である。
- ⑦投資収益率はあくまでも推奨とし、必須KPIからは外している。分子と分母が1：1で対比しにくいという特性から、そのような判断としたところ。

3 都道府県DMOについて

第6回会議 ご意見

- ①都府県域DMOの役割を定義するのは難しいが、地域の関係者に都府県域DMOに何を求めるかを聞き、都府県域DMOだからできること、都府県域DMOにしかできないことに絞って取組を実施するのが良いと考える。
- ②今後、都道府県単位と市町村単位では宿泊税の議論が進んでいく。集めた宿泊税をどのように配分するのかは行政の議論ではあるが、都道府県単位のDMOも重要な立場であるので、そこも見据えて県単位のDMOの議論をすべき。
- ③県の実態としてインバウンド予算を結構持っている。加えて国際線の乗り入れをしている空港については、県が采配を振るうことが多い。
- ④全ての地域に適用できる訳ではないが、広域連携DMOがマーケティングがしかりとできていれば、その地域に属する都府県域DMOはマネジメントに徹するという方法も考えられる。
- ⑤都府県域DMOというのは、行政、DMO等の視点での考えであり、観光客の視点を無視した考え方になっており、どこまで本質的な意味があるのか、疑問に思う。
- ⑥各区分ごとのDMOが何をするのが明確に整理されないまま、具体的な役割が増加すると、DMOの現場ではオペレーションが複雑になり、結果的に動きが緩慢になってしまう。都府県域DMOを切り出すことが、行政の都合ではなく、今後のDMOの発展にどのように寄与するのかという観点で検討をすべきである。
- ⑦既に日本には既存のDMO区分、さまざまな動きをするDMOがあり、後追いになる。既成事実が数多くある中、いかに進めていくかの難しさが一番大きい。

対応方針（案）

- ①全35DMOに対し具体的な役割等をヒアリングしたところ。その結果を踏まえつつ、観光立国推進基本計画の実現のために観光庁として必要と考える役割を加え提示した。
- ②宿泊税等の特定財源の導入においては、地域の実情を踏まえ、地方自治体と適切な議論を行う重要性について、ガイドラインに記載した。
- ③ご指摘を踏まえ、商流に係る役割にインバウンドを追加した。
- ④同じ広域連携DMOで同じ役割であっても、その取組には差があることから、現時点において、ご指摘のような形にすることは難しいものとする。
- ⑤ご指摘を踏まえ、役割に「旅行者視点に立った、近隣の都道府県との連携の推進」を追加した。
- ⑥観光立国推進基本計画の実施にあたって、都道府県DMOの役割は重要である一方、現行区分では地域連携DMOの一つとされていることから役割が不明瞭。今般、役割を明確にした上で、観光地経営戦略に方針等を記載し、実行していただくため区分から切り離した。なお、制度上の呼称は地域DMOに統一するが、地域連携DMOに求める機能や役割は現行と同一。
- ⑦ご指摘のとおりと考える。

第6回会議 ご意見

(1) DMOの使命について

①「DMOの使命」の2つ目に「地域の観光経済拡大を行うこと」とあるが、米国DMOでは、意図的に避けている。なぜなら、観光産業に直接関係していない人々が、自身には関係の無いことと捉え、これが過剰観光に繋がるためである。

②DMOの使命「地域の観光経済拡大を行うこと」というのは、「持続可能な観光地域づくりを行うこと」の中に含まれる要素であり、特出しすることで重複が発生し、グローバルのサステナブルツーリズムの考え方と若干齟齬がある。この点を整理する必要がある。

(2) 基礎的な研修のあり方について

①DMOの現場のメンバーと幹部層それぞれの研修プログラムが必要であるが、現状は、国内に十分な観光地域経営の幹部育成コンテンツはないことから、現状のプログラムを改善しながら段階的に実施するものとする。

(3) 特定財源への対応について

①観光振興における公共財源の確保として、今後、宿泊税の導入が進んでいくと想定するが、宿泊税がDMOの財源になるかは全く別の話であり、議論が必要と考える。

②現状、負担金として公共資金が入っているDMOの多くは決裁権を持っているが、補助金として入っているDMOはCEOでも決裁権が全く無く、ガバナンスの観点で問題があるとする。仕事ができる人には、相当する給料、責任を持たせる構造に変えなければ、機能する組織にはならない。この辺りの議論も必要と考える。

対応方針（案）

①ご指摘を踏まえ、地域の観光経済拡大を削除することとする。

②ご指摘を踏まえ、地域の観光経済拡大を削除することとする。

①研修のあり方については、資料2において議論することとする。

①ご指摘のとおり、宿泊税は地方税であり、その用途については自治体により判断がされるものである。

②安定財源については、具体的な用途の決まっていないもの又は観光地経営戦略の対象期間（4～5年）にわたって行政からの支出が確定しているものにかぎることとした。

第6回会議 ご意見

(4) DMOとDMCについて

①DMCの中には、中長期的に地域に貢献できている組織と、自らの儲けを追うことに注力してしまう組織とあり、後者の組織がDMOとなると本来のDMOとしての役割を果たせず地域が上手く回らないことになる。

②DMOが旅行管理責任者を置き、自ら商品を造成することを推進した時代もあり、地域がDMCのような活動を行う場合もあるが、基本的には民間組織がオペレーター業のビジネスとして実施する認識である。

③日本では、DMCがない地方においてはその活動をDMOが担うことは良いかと思うが、アメリカではDMOがDMCを兼任することは法令で禁止されていることも考慮した方が良くもしいない。

④現在、DMOとDMCが混在して活動している状況とは、地域全体で稼ごうとする際に体制やしくみの不備、人がいないという状態である。体制や組織的な話も含め、各地の実情に合ったカタチで現実問題と立ち向かっていく必要があり、いかに類型を分けて整理するのが重要。

(5) DMOの制度について

①現行のDMO制度は自治体主体となるなど欠陥が見られ、結果的に347ものDMOが存在することとなっている。解体的見直しをすべきではないか。

②広域観光圏整備法が法律として残っているが、こちらをそのままにDMO施策を進めて良いのか。思い切ってDMO政策を全庁的な取り組みとして一段上にあげ、法制化とともに政策内容も再編することも考えられる。将来的に類型区分別DMOのあるべき姿からバックキャスティングしながら、もう1回整理し直さなければ、複雑化する一方になると懸念される。

対応方針（案）

①ご指摘のとおり。資料3において議論することとする。

②ご指摘のとおり。

③ご指摘の点については、資料3において議論することとする。

④ご指摘の点については、資料3において議論することとする。

①②現在ご議論を頂いているDMO制度の一部見直しについては、現在登録されている347のDMOの現状等も踏まえながら、可能な限り、理想型に近づくように要件等を提案しているところ。

今後のDMOのあり方については、資料3において議論することとする。

第6回会議 ご意見

(6) 今後のDMO政策の進め方について

- ①日本のDMO政策は、いい意味で発展途上にあり、今回見直しをしているDMOの登録要件についても、数年後にまた見直し変更が必要になることを、関係者には認識してもらう必要があると考える。
- ②DMO論については、DMOだけではなく、行政（地方運輸局等）の柔軟性も重要になってくると考える。
- ③日本のDMOは、それぞれ力量の差が大きいため、底上げをする施策と、ある程度形になり新たな課題に直面しているDMOに対する支援の両方が必要である。
- ④今回見直されるDMOの登録・更新要件は、現在の登録DMOに対し2027年から更新要件として適用される予定だが、時間軸がだいぶ悠長に感じる。要件を適用しても、すぐに成果は出ない一方、地方の疲弊、衰退は日々進んでおり、そのスピード感と議論のスピード感のギャップを感じている。

対応方針（案）

- ①ご指摘のとおりと認識している。
- ②ご指摘を踏まえ、より連携を強化して参りたい。
- ③DMOのマネジメントに関しては、DMO体制整備事業しかないが、可能な限り効率的に運用して参りたい。
- ④更新要件については可能な限り早期に導入したいと考えているが、一方で、既存のDMOが新しい更新要件に適合するための時間も必要と考えており、2年間の時間を設けたところ。引き続きDMOとして活動を続けたいDMOは、この2年間の準備期間において、更新要件をクリアするために様々な活動を行うことを求めている、少しずつではあるが成果が出るものと認識している。