

観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン
～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～

	平成 27 年 1 月 18 日
一部改正	平成 29 年 2 月 28 日
一部改正	平成 29 年 9 月 26 日
一部改正	平成 29 年 1 月 28 日
一部改正	平成 30 年 1 月 27 日
一部改正	令和 2 年 4 月 15 日
一部改正	令和 5 年 4 月 3 日
一部改正	令和 7 年 3 月 25 日

観 光 庁 長 官

第 1 背景

人口減少や少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である「地方創生」において、観光は、国内交流はもちろん、旺盛なインバウンド需要の取り込みにより交流人口や観光消費額を拡大させ、地域を活性化させる原動力となるものである。

観光は地方創生の切り札とされる中、地域社会と地域経済に好循環を生む持続可能な観光地域づくりを推進していく上で、地域の核となる観光地域づくり法人（DMO：Destination Management/Marketing Organization）の果たすべき役割はますます重要になるものと期待されている。特に、インバウンド需要の取り込みと国内交流拡大の双方を支えるためにも、観光地域づくり法人の機能を十分に果たすことが必要である。

訪日外国人旅行者数や訪日外国人旅行消費額は急激に伸びており、2030 年（令和 12 年）までに訪日外国人旅行者数 6 千万人、訪日外国人旅行消費額 15 兆円の政府目標を持続可能な形で達成できるよう、各地域において、オーバーツーリズムの未然防止・抑制に向けた対策を講じながら、地方誘客及び旅行消費拡大を進める必要がある。よって、観光地域づくり法人はこれまで以上に具体的な対策を実施又は牽引する役目を担う必要がある。

このような中、2023 年（令和 5 年）2 月に「世界的な DMO の評価基準（案）の検討に係る有識者会議（2024 年（令和 6 年）1 月に「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」と改名。以下「有識者会議」という。）を設置し、観光地域づくり法人に必要な機能や体制について検討を行った。

この検討結果を踏まえ、地域に真に必要なとされ、持続可能な観光地域づくりを戦略的に実践する質の高い法人を形成するため、登録制度及びその運用を改めて見直したところである。ついては、その旨了知するとともにその取扱いについて円滑な実施に努められたい。

なお、本ガイドラインで用いる観光地域づくり法人は、特段の断りがない限り、観光庁長官に登録又は更新登録された観光地域づくり法人をいう。

第 2 目的

観光地域づくり法人は、観光立国推進基本計画の基本的な方針に沿い、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づく観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、着実に遂行する機能を

備えた法人である。

本ガイドラインは、観光地域づくり法人の登録及び更新登録に係る要件を定めることにより、観光地域づくり法人の質の向上を図り、以て観光地域づくり法人の管轄するエリア（以下「マネジメント区域」という。）の地域経済を持続的に成長させ、効率的に活性化させることを目的とする。

第3 観光地域づくり法人の使命

観光地域づくり法人の使命は、持続可能な観光地域づくりを実現することである。

観光地域づくり法人の使命は、持続可能な観光地域づくりを実現することであり、そのためには、地域における観光の意義を明確にした上で、多様な関係者との体制構築や合意形成を行う必要がある。

ここでいう持続可能とは、環境面のみならず、経済的及び社会的な観点で持続可能性を追求するものである。マネジメント区域における価値を磨き、収益性を高め、更なる成長に必要な投資と人材育成を進めることで、次世代に受け継がれる観光地及び観光産業を目指すとともに、これらの取組を通じて、地域の自然や文化を継承、発展させることが重要である。持続可能な観光地域づくりに当たっては、住民の生活の質の向上を含め、観光地としてありたい姿を地域自身で描く必要がある。

第4 観光地域づくり法人の役割

観光地域づくり法人が必ず担う基礎的な役割は、以下のとおりである。

- ① 各種データ等の継続的な収集及び分析、明確なコンセプトに基づいた観光地経営戦略の策定、重要業績評価指標（Key Performance Indicator）（以下「KPI」という。）の設定、PDCA サイクルの確立
- ② 地域の魅力向上に資する観光資源の磨き上げや二次交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境整備等、着地整備に関する取組の推進
- ③ 関係者が実施する観光関連事業と観光地経営戦略との整合性を図る調整や仕組みづくり、プロモーション
- ④ 観光地域づくり法人を中心とした多様な関係者との体制構築や合意形成
- ⑤ 観光地域づくり法人が上記①から④の役割を達成するために必要な組織の確立と財源の確保

観光地域づくり法人は、旅行者や観光事業者、周辺交通等のデータに基づく戦略策定等の科学的なアプローチを取り入れるとともに、マーケットインを徹底するための旅行者目線を持ち、地域の多様な関係者との体制構築や合意形成を図り、効果的な地方誘客及び旅行消費拡大のための取組を実行する必要がある。

地域の多様な関係者が協働して観光地域づくりの取組を進めるに当たっては、その司令塔となる観光地域づくり法人には、取組の企画立案、関係者の合意形成、資金等の必要な資源調達、予算執行管理、スケジュール管理、PDCA サイクルの実施等のプロジェクトマネジメント機能が求められる。

さらに、持続可能な観光地域づくりを行うための情報発信やプロモーションには、地域の観光資源の磨き上げ（観光資源の掘り起こし、魅力向上、商品化等）や二次交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の着地整備の取組の質を向上させる必要がある。着地整備が十分になされぬまま情報発信やプロモーションに偏った取組を行っている観光地域づくり法人は、地域における役割分担に基づき、着地整備を最優先に取り組むことが求められる。

その上で、住民の理解促進、閑散期対策等の需要の平準化、旅行者や周辺交通等のデータ分析を通じた特定時間や特定箇所の分散、旅行者のマナー向上等に取り組みながら観光地域全体のマネジメントを行うとともに、災害等の非常時には地方自治体と連携し、インバウンド等への適切な情報発信や安全・安心対策に取り組む必要がある。

また、地域の関係者との効果的な役割分担を行い、着地型旅行商品の造成、流通、販売やランドオペレーター業務等の個別事業を実施する事業者等が不在の場合は、地域の実情に応じて、観光地域づくり法人が主体となって実施することも考えられる。

さらに、先進的な技術を活用しながら観光分野のDXを推進することにより、旅行者の利便性向上及び周遊促進、観光産業の生産性向上、観光地経営の高度化等を図ることが重要である。

第5 観光地域づくりの関係者の役割分担と連携

観光地域づくり法人は、マネジメント区域が重複するエリアにおける登録区分ごとの役割分担及び国、地方自治体、日本政府観光局（JNTO）、観光関連事業者、地域経済団体、地域住民等の関係者の役割を明確にした上で、連携し、効率的に事業に取り組むこと。

なお、登録の区分は以下のとおりとする。

① 広域連携 DMO：

地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

② 都道府県 DMO：

単一都道府県の全域を対象とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

③ 地域 DMO：

単一市区町村の区域並びに複数市区町村にまたがる区域を一体とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

観光地域づくり法人が使命を達成するためには、地方創生に貢献する農林水産業、商工業、文化、環境等の幅広い分野と連携し、地域の総合政策として取り組む必要がある。このため、観光地域づくりを行う地域においては、地方自治体を含む観光振興に関わる地域全体の体制構築について議論した上で、観光地域づくり法人の役割を整理し、明確にする必要がある。

観光地域づくりの関係者の役割については、国、日本政府観光局、各区分の観光地域づくり法人、地方自治体の役割分担が不明確であり、取組内容が重複し効率的に取組が実施されていない場合があるとの指摘や、地域における観光施策の意義並びにその達成に向けた地方自治体と観光地域づくり法人の役割が十分に共有されて

いない場合があるとの指摘がある。

このため、国、日本政府観光局、各区分の観光地域づくり法人、地方自治体は、それぞれの取組が重複することなく効率的に実施されるよう、既存の各取組で活用できるものを最大限活用することを前提とし、それぞれの役割及び取組内容を以下のとおり明確化する。

（１）各区分の観光地域づくり法人の役割分担と連携

地域 DMO は、特に地域の多様な関係者と連携し、観光資源の磨き上げや二次交通を含む交通アクセスの整備に係る調整、多言語表記といったソフト面での受入環境整備等の着地整備を担うことが求められる。

一方、広域連携 DMO 及び都道府県 DMO は、各地域における着地整備の成果を集約し、戦略策定やプロモーション等のマーケティングや、広域的な連結性を有するコンテンツ開発等の働きかけを、各地域へ実施していくことが求められる。

なお、地域 DMO が個別の地域単位で国外向けのプロモーション等を実施することは、訴求力や効率性に課題がある場合もあり、広域連携 DMO による取組との連携や棲み分けを図っていくことが重要である。

また、各区分の観光地域づくり法人は、定期的に勉強会や連絡調整会議等の場で意見交換を行い、年度ごとの事業計画の内容や方向性について事前に情報共有を行い、取組内容の改善や相互連携を図ることが重要である。その上で、取組の効果検証を行うとともに、業務について定期的に棚卸しを行い、観光地域づくり法人が本来の機能を発揮できるよう、真に必要な取組の選択と集中を行う必要がある。

（２）地方自治体との連携

地方自治体は、周辺の地方自治体等との円滑な連携協力を図り、観光地域づくりを積極的に推進するとともに、社会資本整備及び多言語看板の設置並びに景観への配慮、ハード面での受入環境整備や地域の魅力向上に資するエリアマネジメント、官民連携によるまちづくりや財政支援等の公的立場からのサポート、観光地域づくりに資する統一基準による統計整備、条例制定等の法制面の整備を担い、観光地域づくり法人の取組との効果的な連携により、インバウンド等が安心、快適に地域の魅力を満喫できる観光地の整備を行うことが期待される。

また、地方自治体は、観光地域づくり法人への積極的な協力連携を通じて、観光地域づくりに関する事業を効果的かつ効率的に推進していくことが期待される。特に、広域連携 DMO は、広範囲にわたる戦略策定やプロモーション等のマーケティングが主な役割であり、例えば旅行商品の造成、販売等の自主財源確保の手段が乏しいため、地方自治体による一定の財政支援が必要と考えられる。

さらに、観光地域づくりの体制のあり方については、首長がリーダーシップを発揮することが極めて重要である。観光地域づくり法人が地域の観光地域づくりの司令塔としての機能を最大限発揮できるよう、権限と責任を付与するとともに、観光地域づくり法人と地方自治体の役割を明確化する必要がある。

そのため、地方自治体は、観光地域づくり法人の形成及び確立を通して実現しようとする目標や、地域の関係者全体の役割分担及び取組内容について、自らが策定する基本計画、観光振興計画等に反映させることが重要である。

（３）日本政府観光局との連携

日本政府観光局は、インバウンドの主要市場に設置された海外事務所を通じて、多様なメディアや旅行会社等と交流するとともに、情報発信や訪日プロモーション事業の実施により蓄積された豊富なデータの分析機能を有している。

観光地域づくり法人による海外に向けた情報発信については、着地整備の取組を

行った上で、日本政府観光局の海外ネットワークやデジタルマーケティング等のマーケティングツールを最大限活用し、効果的かつ効率的に推進する必要がある。具体的には、観光地域づくり法人が対外発信のための画像、動画等の素材やツールを作成し、日本政府観光局がそれらを活用して一元的に情報発信を行う等の連携が重要である。

また、各区分の観光地域づくり法人による海外現地訪問、調査等については、事前の情報収集等に際し、海外事務所を各地に有し訪問先に対して高い知見を有する日本政府観光局から、訪問先の状況を踏まえ適切な助言を受ける等、最大限に連携を図る必要がある。

さらに、データ分析及び調査については、日本政府観光局の機能や成果を最大限に活用し、来訪者の属性、来訪理由等の現状評価、雇用、収入等の経済貢献度に関する評価等を行うことが重要である。

（４）観光地域づくりに関する地域の関係者との連携

観光地域づくりに関する地域の関係者（飲食、宿泊、交通、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工会議所、商工会、道の駅等の関係者）は、地域内外の事業者等と円滑な連携を図り、自らの事業活動を意識的に観光地域づくりに結びつけるとともに、公的機関よりも柔軟かつスピーディな対応や取組（旅行者ニーズに対応した商品や特産品の開発等）を行うことが期待される。また、地域の持続可能な発展が自らの事業に裨益することに鑑み、観光地域づくり法人への積極的な協力と連携を通じて、観光地域づくりに関する事業を効果的かつ効率的に推進していくことが期待される。

一方、二次交通を含む交通アクセスの整備は、増大するインバウンド等の個人旅行者の地方誘客及び滞在に必要な要素であることから、観光地域づくり法人は、マーケットインを徹底するための旅行者目線を持ち、交通事業者をはじめとする観光地域づくりに関する地域の関係者や地方自治体等との連携及び協働を通じて、バス、タクシー等の二次交通の確保及び充実を図る取組やインバウンド等にも分かりやすい情報提供の取組を強化する必要がある。なお、自家用有償旅客運送（公共ライドシェア）や自家用車活用事業（日本版ライドシェア）等の積極的な活用も期待される。また、着地型旅行商品の造成、流通、販売においては、OTA（Online Travel Agency）、ランドオペレーター業務を実施する事業者、地域の旅行会社等との連携が重要である。

（５）地域住民との連携

地域住民が積極的に観光地域づくりに参画することで、地域を深く理解し誇りと愛着を強く持つこと、また、来訪者を気持ち良く迎え入れるところと気配りを持ち、交流を図ることで、観光の意義に対する認識を高めていくことが期待される。

一方、観光地域づくり法人は、地域住民や地方自治体を含めた関係者に対する説明責任を果たすため、観光地経営戦略や事業計画書、事業報告書等を説明、共有する必要がある。

（６）国との連携

国は、観光地域づくり法人及び観光地域づくり法人と連携する関係者に対して、省庁連携支援チームを通じた支援策の実施、観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応、政策情報の提供等を重点的に実施することとしている。

また、観光地域づくり法人における人材確保及び育成を支援するため、観光地域づくり法人の体制強化を図る全国的なセミナーや研修会、連絡調整会議等を開催するとともに、地域で抱える課題の共有、優良事例の横展開等を図り、観光地域づく

り法人間の連携を促す。

さらに、意欲とポテンシャルがあり、地域の観光資源の磨き上げや受入環境の整備等の着地整備を最優先に取り組む観光地域づくり法人に対して、重点的に支援を行う。

第6 登録要件、更新登録要件及び登録のフロー

1 登録要件

観光地域づくり法人の登録要件は以下のとおりとする。

(1) 観光地経営戦略の策定、数値目標の設定、各種データ等の収集及び分析
以下のア～ウの全ての取組を行うこと。

ア 観光地経営戦略の策定

以下の①～⑫の全ての要素で構成され、中長期（4～5年間）を対象とした観光地経営戦略を作成すること（但し、広域連携 DMO は⑦、⑧及び⑨について、また、都道府県 DMO は⑦及び⑧について、その限りではない。）。

① 観光地のビジョン、重要目標達成指標（Key Goal Indicator）（以下「KGI」という。）

② 観光地のビジョンに基づく観光地域づくり法人の使命

③ データの活用方針

④ 環境分析

⑤ 観光地域マーケティング戦略

⑥ 地域のマーケティングミックス（4P）戦略

⑦ マネジメント区域における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及び確保の方針

・ガイドの確保及び育成の方針

⑧ 顧客管理の方針

⑨ 観光による受益を広く地域に行き渡らせる方針

⑩ 戦略の重要成功要因（Key Success Factor）（以下「KSF」という。）及び KPI

⑪ 実行計画

⑫ 効果検証の体制とその方法

イ 各種データ等の収集及び分析、KGI 及び KPI の設定

以下の（ア）①及び（イ）①～⑥の全てのデータの収集及び分析ができる仕組みが構築されていること。（但し、KPI のうち広域連携 DMO は④、⑤及び⑥について、また、都道府県 DMO は④について、その限りではない。）

（ア）KGI を以下のとおりとする。

① 旅行消費額

（イ）KPI を以下のとおりとする。

① 1人当たり旅行消費額

② 延べ宿泊者数

③ 来訪者満足度

④ 持続可能な観光に対する住民満足度

⑤ 観光事業者の平均給与額

⑥ 月別来訪者数の平準化率

ウ その他

広域連携 DMO 及び都道府県 DMO については、第6 1（1）アに関して、求められる役割に応じた以下の内容についての方針を策定すること。

(ア) 広域連携 DMO は以下の①～⑤を役割として最低限求める。

- ① 広域的なデータの収集及び分析
- ② 人材育成のための研修
- ③ インバウンド向けの旅行商品を流通させるための支援
- ④ 地方運輸局等及び日本政府観光局と連携したインバウンド向けのプロモーション
- ⑤ 大規模災害時の風評被害対策

(イ) 都道府県 DMO は以下の①～⑥を役割として最低限求める。

- ① 都道府県域のデータの収集及び分析
- ② 人材育成のための研修
- ③ 広域連携 DMO と連携した形でのインバウンド向けの旅行商品を流通させるための支援
- ④ 国内旅行者向け旅行商品を流通させるための支援
- ⑤ マネジメント区域内の「売り」を踏まえたポジショニング
- ⑥ 旅行者視点に立った、近隣の都道府県との連携の推進

・観光地経営戦略は、観光地全体として中長期的（４～５年間）に目指すビジョン及びビジョンを実現するための具体的な戦略であり、「選択と集中」の考え方に基づき、何に対して人的資源や財源を集中的に割り当てるのか等を明確にすることが重要である。観光地を経営するに当たっては、多様な関係者が同じ目標に向かって取組を行うためには、一貫性のある観光地経営戦略を策定することが必要である。

・第６ １（１）ア①～⑫については以下のとおり。

① 観光地のビジョン（目指す姿）、KGI の設定

地域の多様な関係者と議論を重ねながら、「中長期的に観光地としてどのような姿を実現するべきか」を検討し、そのビジョンを明確かつ分かりやすい言葉で表現することが必要である。また、ビジョンをどれだけ実現したかを定量的に測る KGI を設定することが必要である。

② 観光地のビジョンに基づく観光地域づくり法人の使命

観光地域づくり法人の使命は、第３に記載されたとおりである一方、これを踏まえ、マネジメント区域の実情に応じた使命を明確化することが必要である。

③ データの活用方針

観光地経営戦略の策定に当たっては、データの活用は不可欠である。地域の観光地としての現状や周辺の交通状況の把握、旅行者のターゲティングといった目的を整理した上で、必要なデータの種類、取得方法等を検討することが必要である。なお、データの収集に当たっては、取組が重複しないよう、各区分の観光地域づくり法人や地方自治体等と協議を行うことが重要である。

④ 環境分析

外部環境を踏まえたマネジメント区域の現況評価（外部環境分析）や、顧客の状況、商品やサービスの整備状況、人材や組織の体制、財務状況等の観点から、マネジメント区域の観光資源のポテンシャルや旅行者に提供できる価値の客観的な評価（内部環境分析）を整理し、戦略の検討につなげることが必要である。

⑤ 観光地域マーケティング戦略

ビジョンと KGI の達成に向けて、観光地域マーケティング戦略（以下「STP」という。）を検討する。STP の検討に当たっては、観光地がターゲットとする旅行者像（S:セグメンテーション、T:ターゲティング）を定め、その上でター

ゲットに対する観光地の立ち位置（P：ポジショニング）を明確にすることが必要である。また、観光地のブランディングの方針並びに時間帯及び季節間の需要の平準化の方針を盛り込むことが重要である。

なお、STPにおいて設定するコンセプトは、地域の強みや魅力を端的かつ分かりやすく表現していることが必要である。また、ターゲットの設定は、データの収集及び分析の結果に基づいたものであることが必要である。

⑥ 地域のマーケティングミックス（4P）戦略

地域全体で重点的に創出していくべき商品やサービスの内容（Product）、価格（Price）、販路や提供場所（Place）、プロモーション（Promotion）について検討することが必要である。

⑦ マネジメント区域における受入環境整備の方針

⑥とあわせて、観光地の景観及び施設を高付加価値化するハード整備や、多言語対応等の基礎的なインバウンドの受入環境整備、二次交通対策、ガイドの確保及び育成についての方針も、明確化することが必要である。なお、広域連携 DMO と都道府県 DMO においても、方針の策定を推奨する。

⑧ 顧客管理の方針

旅行消費増大やリピーター獲得に資する効果的な取組を行うための顧客管理（CRM）の方針、具体的には、顧客体験の向上及び顧客との継続的な関係構築に向けた方針を検討することが必要である。

⑨ 観光による受益を広く地域に行き渡らせる方針

地域の理解を得ながら観光地経営を行うためには、観光による受益を広く地域に行き渡らせることが重要である。そのため、域内経済循環をできる限り多くの事業者や業種へ波及させる方針や、観光による効果を地域住民へ波及させる方針を定めることが必要である。

⑩ 戦略の KSF、KPI の設定

⑤～⑨を踏まえ、①で設定した KGI を達成するために必要な要因を定性的に表した KSF を設定し、戦略ごとの数値目標（KPI）を設定することが必要である。

⑪ 実行計画

戦略の遂行に当たっては、観光地域づくり法人がどのような事業を実施する必要があるかを検討し、具体的な事業の実行計画を策定する必要がある。また、実行計画の取組は、観光地域づくり法人のみならず、地方自治体や事業者等の多様な関係者が実施主体となり得ることから、計画段階において役割分担を明確にすることが必要である。

⑫ 効果検証の体制とその方法

PDCA を実施するに当たっては、実行計画の達成度や効果を検証するための体制、例えば既存会議体の活用や、データを活用した効果検証の方法について定めることが必要である。

・第6 1（1）ア①～⑫の参考資料として、「観光地域づくり法人（DMO）による観光地経営ガイドブック」（観光庁、2024 年3月（令和6年））と観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」（観光庁、2022 年12月（令和4年））を参照されたい。

・より応用的な観光地経営に挑戦する場合は、「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」、「地域の観光資源（自然、文化等）の保全、活用の方針」、「観光危機管理の方針」を定めることが有効である。

・観光地域づくりにおいて科学的なアプローチを取り入れるため、継続的なデータの収集及び分析を行う必要がある。

・第6 1（1）イ（ア）①及び第6 1（1）イ（イ）①～⑥については、データ

の収集及び分析ができる仕組みを構築する必要がある。

- ・ KPI は、取組の効果検証のための指標であり、経年変化を評価するために設定するとともに、戦略との整合性を測りながら、その達成に向けて取組を行うことが必要である。また、数値目標と結果の差異を十分に分析し、戦略への反映や計画の見直しに活用することが重要である。また、数値目標の設定に当たっては、必要に応じ、国全体の目標等を踏まえることが望ましい。
- ・ 広域連携 DMO 及び都道府県 DMO は、その求められる機能や役割から、より広域的な取組についての方針を戦略に反映させ、優先的に対応することが必要である。
- ・ 第6 1（1）ウについては、広域連携 DMO 及び都道府県 DMO に求められる最低限の役割を示すものであり、役割を限定するものではない。また、地域の実情に応じて、柔軟に役割を拡張していくことが望ましい。

広域連携 DMO に求められる役割は以下の①～⑤のとおり。

① 広域的なデータの収集及び分析

広域連携 DMO は、特にインバウンドの動向についてマネジメント区域に係るデータを収集及び分析し、その結果を区域内的の観光地域づくり法人に共有する方針を定めることが必要である。

② 人材育成のための研修

広域連携 DMO は、マネジメント区域内的の観光地域づくり法人に対する人材育成の方針を定め、研修会や講習会等の実施を通じて、その組織強化を図ることが必要である。

③ インバウンド向けの旅行商品を流通させるための支援

広域連携 DMO は、マネジメント区域内的の観光地域づくり法人に対し、インバウンド向けの旅行会社の招請、商談会や旅行博への出展機会を提供するための方針を定めることが必要である。

④ 地方運輸局等及び日本政府観光局と連携したインバウンド向けのプロモーション

広域連携 DMO は、マネジメント区域内的の観光地域づくり法人のニーズを踏まえ、地方運輸局等及び日本政府観光局と連携し、インバウンド向けのプロモーション方針を定めることが必要である。

⑤ 大規模災害時の風評被害対策

広域連携 DMO は、地方自治体等との役割分担を明確化した上で、大規模災害時における観光分野の情報発信等の風評被害対策について、具体的な対応策を検討することが必要である。方針の検討に当たっては、「観光危機管理計画等作成の「手引き」」（観光庁、2022 年（令和 4 年）3 月）を参照されたい。

また、都道府県 DMO に求められる役割は以下の①～⑥のとおり。

① 都道府県域のデータの収集及び分析

都道府県 DMO は、マネジメント区域に係る広域的なデータを収集及び分析し、その結果を区域内的の観光地域づくり法人に共有する方針を定めることが必要である。

② 人材育成のための研修

都道府県 DMO は、マネジメント区域内的の観光地域づくり法人に対する人材育成の方針を定め、研修会や講習会等の実施を通じて、その組織強化を図ることが必要である。

③ 広域連携 DMO と連携した形でのインバウンド向けの旅行商品を流通させるための支援

都道府県 DMO は、マネジメント区域内的の観光地域づくり法人に対し、広域連携 DMO と連携しながら、インバウンド向けの旅行会社の招請、商談会や旅行博への出展機会を提供するための方針を定めることが必要である。

④ 国内旅行者向け旅行商品を流通させるための支援

都道府県 DMO は、マネジメント区域内の観光地域づくり法人に対し、国内旅行者向けの旅行会社の招請、商談会や旅行博への出展機会を提供するための方針を定めることが必要である。

⑤ マネジメント区域内の「売り」を踏まえたポジショニング

都道府県 DMO は、マネジメント区域内における「売り」の提供価値を明らかにするとともに、その差別化を図るポジショニングを実施することが必要である。

⑥ 旅行者視点に立った、近隣の都道府県との連携の推進

都道府県 DMO は、旅行者が行政境とは無関係に周遊することを踏まえ、少なくとも近隣の都道府県との連携の方針を定めることが必要である。

(2) 観光地経営戦略に基づく取組の具体化と実施、検証、改善

以下のア～エの全ての取組を行うこと。

ア 戦略に基づく短期（1年間）を対象とした事業計画書を作成すること

イ 観光資源の磨き上げ、地域の「売り」となる観光資源を活用した商品の開発や販売、地域が観光客に提供するサービスの品質管理、向上、評価をする仕組みや体制を構築すること

ウ 観光客に対し、地域一体となって戦略に基づく一元的な情報発信やプロモーションを行うこと

エ 広域連携 DMO 及び都道府県 DMO は、第 6 1 (1) ウにて定めた方針を踏まえた事業計画書を作成していること

- ・事業を実行するに当たっては、地域の多様な関係者の理解や協力を得るため、事業の概要、目的、内容、実施体制、スケジュール、予算等を具体的に整理した事業計画書を作成し、率先して事業を実行することが必要である。
- ・事業計画書は、観光地経営戦略の実行計画を踏まえ、1年間の短期的なスパンで作成することが必要である。
- ・観光地の事業は、関わる関係者が多様かつ流動的であるため、関係者が誰で、それぞれの役割が何か、実施体制を明確にしておくことが必要である。さらに、事業を計画的に進めていくために、事業実施期間の全体スケジュールと担当を整理した上で、関係者と共に進捗管理と予算管理を行うことが重要である。
- ・事業の効果検証に当たっては、KGI や KSF、KPI の達成状況及び計画の実施状況について毎年評価、分析した上で事業報告書等を作成し、関係者と共有することが必要である。
- ・PDCA の実施に当たっては、評価及び分析に基づいて、KGI や KSF、KPI の見直しを行い、戦略や計画策定に反映させることが必要である。あわせて、地域における取組の不足や重複等の調整を定期的に行うことが必要である。
- ・持続可能な観光地経営を行うためには、観光資源の磨き上げ、地域の「売り」となる観光資源を活用した商品の開発や販売、地域が旅行者に提供するサービスの品質管理、向上、評価を行う仕組みや体制が構築されていることが必要である。これら仕組みや体制の事例は、以下のとおり。

- ① 持続可能な景観形成や歴史的資源、自然環境の保全及び管理のための景観法に基づく景観計画や景観に関するガイドラインの策定、地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律に基づく良好な市街地の環境の維持及び向上等のための行政等への働きかけ

- ② 飲食店、宿泊施設やガイド等のサービスの品質管理、向上に資する品質保証制度の活用
- ③ 着地型旅行商品の造成、流通、販売における OTA、ランドオペレーター事業を行う事業者、地域の旅行会社等との連携やその活用
- ④ 既存の社会資本の活用につながるエリアマネジメント活動との連携
- ⑤ 二次交通を含む交通アクセスの整備に向けた行政や交通事業者等との認識の共有や働きかけ
- ⑥ 観光人材の育成のための教育、研修の実施
- ⑦ 旅行消費増大やリピーター確保に資する効果的な取組を行うための CRM によるマーケティングの実施
- ・持続可能な観光を推進する上で、国際基準に則った世界に通用する取組を実践していることを、インバウンドを含め対外的にアピールできるよう、以下のようなロゴマークや国際的な認証及び表彰の取得に向けた取組を行うことも重要である。
 - ① 日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）のロゴマーク
 - ② 国際認証団体グリーン・ディスティネーションズによる認証、あるいは表彰（GSTC 認証、プラチナ賞、ゴールド賞、シルバー賞、ブロンズ賞、Top100 選）
 - ③ UN Tourism（世界観光機関）の「ベスト・ツーリズム・ビレッジ」としての認証
- ・インバウンドの誘客に当たっては、旅行者のニーズを踏まえ、観光資源の磨き上げやプロモーション、商品開発販売等を進めていくことが必要である。
- ・特に、旅行者の利便性向上や周遊促進を図るためには、地域全体を包括する情報発信、予約、決済機能をシームレスに提供するウェブサイト等の構築が重要である。
- ・情報発信、プロモーション及びトップセールスは、戦略において設定したターゲットとの整合性を確保し、ツールや実施方法の妥当性を検討した上での実施が重要である。
- ・第6 1（2）イ及びウについては、登録の区分ごとの機能や役割に即した取組が必要である。

（3）多様な関係者との体制構築

以下のア～エの全てに該当すること。

- ア 観光地経営戦略の策定等の合意形成において、観光地域づくり法人が中心的な役割を担っていること。
- イ マネジメント区域の多様な関係者による合意形成に当たっては、以下の①又は②のいずれかに該当すること。
 - ① 取締役、理事等観光地域づくり法人の意思決定に関与できる立場で、行政、文化、スポーツ、農林漁業、商工業、交通等の幅広い分野の関係団体の代表者が参画
 - ② 観光地域づくり法人が主導して、行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループ等の委員会等を設置
- ウ 合意形成の仕組みの中に、以下の①～④の全てが参画していること。
 - 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
- エ 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、意見の収集や反映を図ること。但し、広域連携 DMO 及

び都道府県 DMO については、その限りではない。

- ・観光地経営においては、地域の多様な関係者と連携しながら、観光地をどのように経営していくかを検討し共有していくことが重要である。観光地域づくり法人は、戦略の策定等において合意形成の仕組みを構築し、中心的な役割となって観光地経営を推進することが必要である。
- ・合意形成の仕組みには、飲食、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工会議所、商工会、道の駅の関係者等、関係者の主体的な参画を促すべきである。また、地域 DMO においては、観光地域づくり法人の役員の 3 分の 2 以上がマネジメント区域の関係者で占められていることが望ましい。
- ・観光地域づくり法人は、多様な関係者に対し、観光地域づくりに関する啓発及び参画促進のための取組を実施することが必要である。具体的には、観光地域づくり法人が自らの活動の意義、取組内容及び成果、KPI の達成状況、地域経済や社会変化の分析結果等に関する資料を作成し、関係者に説明し共有することが必要である。また、地域 DMO においては、地域住民を含めた多様な関係者に対し、同様の説明及び共有を図ることが必要である。

(4) 観光地域づくり法人の組織の確立

以下のア～キの全てに該当すること。

ア 法人格の取得

イ 意思決定機関（第 6 1 (3) イにおける「合意形成の仕組み」と同義）の設置

ウ 最終的な責任者の明確化

エ データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（CMO）の配置

オ 財務責任者（CFO）の配置

カ 3 名以上の常勤職員の配置

キ 観光地域づくり法人の職員の満足度調査の実施及び満足度に係る数値目標の設定

- ・観光地域づくり法人は、法人格を取得し、法人の所在（登記上の所在）がマネジメント区域にあることが必要である。登録の申請に当たっては、支社、支店及び従たる事務所による申請及び、複数の登録区分への申請は認められない。
- ・観光地域づくり法人は、組織運営を適切に行うために、第 6 1 (3) イで示した組織の運営に関わる意思決定機関（理事会等）を設置し、ガバナンス体制の構築及び強化を図ることが必要である。
- ・意思決定に係る役員（理事長、理事等）は、観光地経営や組織経営に必要な専門的能力や実務に関する知識、リーダーシップ、行政を含む地域内外の組織や個人との豊富な人脈を有するとともに、自身の所属団体と地域の間で利益相反のない意思決定や経営判断ができる者を選任することが重要である。
- ・観光地域づくり法人の成果について対外的に説明責任を果たすため、最終的な責任者が明確にされていることが必要である。
- ・データ分析に基づくマーケティングに係る責任者（CMO:Chief Marketing Officer）を最低 1 名配置していることが必要である。観光地域づくりにおいて、戦略の策定や遂行における CMO の役割は大変重要であることから、専門的なスキルや求められ

- る役割を果たせる人材の配置がより柔軟に行えるよう、専従であることは求めない。ただし、CMOの内製化を図ることから、地域に根ざした人材の活用が望ましい。
- ・観光地域づくり法人の持続可能な運営のため、収支管理や安定的な運営資金の確保に係る責任者（CFO：Chief Financial Officer）を配置することが必要である。
 - ・観光地域づくり法人は、その役割や業務を十分に果たせる人員を確保することの重要性を鑑み、3名以上の常勤職員（観光地域づくり法人が定めた所定労働時間を通じて観光地域づくり法人に従事している職員を指す）を配置することが必要である。
 - ・出向者が中心となっている組織では、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承が困難であり、組織としての専門性の維持、向上に課題を抱えていることがある。このため、外部人材の登用に当たっては、出向元と十分に協議した上で必要な人材を配置するとともに、組織全体の専門性を維持、向上できるよう、プロパー職員の確保及び育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面から取組を講じることが必要である。
 - ・外部人材の登用に当たって、観光業界の経験のみに着目するのではなく、配置する職位及び遂行する職務に応じた専門知識や経験を有する人材を、多様な業種から広く採用することが望ましい。
 - ・観光地域づくり法人が地方自治体の執行機関ではなく、主体的かつ自立的に運営できるよう、地域の条例や地方自治体の観光振興計画等の制度的な枠組みに、観光地域づくり法人を位置付けることが望ましい。
 - ・働きやすい職場環境への改善や人材育成、評価制度の導入等、観光地域づくり法人の職員の満足度や定着率の向上に資する取組等は、組織の機能強化に寄与することから大変重要である。そのため、観光地域づくり法人は、年1回以上、職員の満足度調査を実施し、職員の満足度を可視化する等、持続可能な組織経営に取り組むことが必要である。また、職員の満足度については数値目標を設定し、毎年、評価、分析、見直しを行うことが必要である。

（５）安定的な運営資金の確保

以下のア～ウの全てに該当すること。

- ア 観光地域づくり法人が自律的かつ継続的に活動するための安定的な運営資金の確保
- イ 財源計画の策定
- ウ 安定財源確保率の設定と評価

- ・観光地域づくり法人は、その活動を自律的かつ継続的に行うために、安定的かつ多様な運営資金を確保する見通しを立てることが重要である。
- ・実行計画における各事業や施策を確実に遂行するため、予算や人材などの組織内の資源配分を意識したマネジメントを行うことが重要である。各事業や施策等を実行するために必要な予算について、確実性の高い財源の調達方法を検討した上で、財源計画を策定することが必要である。なお、観光庁の補助金や調査事業等、交付が確定しない単年度の補助金等は除くものとする。
- ・地方自治体の予算は単年度主義であり、継続的な支援により将来にわたる安定的な財源の調達を見込むことは困難であるため、地方自治体の補助金等に完全に依存することは望ましくない。観光地域づくり法人は、運営資金の財源について、自主財源をはじめとした安定的かつ多様な財源の確保を目指し、安定財源確保率の数値目標を設定することが必要である。

- ・安定財源確保率は、観光地域づくり法人の全収入に占める、安定財源による収入の和の比率である。安定財源の事例は、以下のとおり。

- 特定財源（地方税（宿泊税、入湯税等）を原資とした地方自治体からの資金、受益者分担金、受益者負担金）

行政の強制徴収の仕組みを活用することが考えられる。北米や欧州等では、地域づくりやまちづくりのための持続的な財源の調達方法として、税や負担金方式を導入する事例が多い。観光地域づくり法人は、地域の実情を踏まえ、地方自治体と適切な議論を行うことで、受益者負担の視点を踏まえた特定財源の導入に向けた検討を進めていくことが重要である。地域での合意形成等のハードルがあるものの、特定地域や特定業種から網羅的に徴収することは、観光地域づくりのための安定的な財源の調達方法として有効である。

- 地方自治体からの受託事業に係る収益

指定管理者制度により、地方自治体が所有する施設（道の駅、駐車場、宿泊施設、飲食施設、温泉施設、文化施設等）の管理や運営業務、ふるさと納税の事務等の受託に係る収益が考えられる。

- 会費

観光地域づくり法人がマネジメント並びにマーケティング機能を発揮することに対し、理事会メンバーはじめ関係者から徴収する会費等が考えられる。ただし、観光地域づくり法人は、会員の特典や利益になることを求める組織ではないことに注意が必要である。

- 具体的な使途が決まっていない、又は観光地経営戦略の対象期間（４～５年間）に渡り行政からの支出が確定している交付金や負担金

- 収益事業

物販や旅行商品の造成、販売等の収益事業に係る収益が考えられる。なお、観光地域づくり法人は、地域の「稼ぐ力」を引き出す組織であり、自らの利益のみを追求することは求められていないことに注意が必要である。

- ・観光地域づくり法人は、第６ １（４）オで示した財務責任者（CFO）を配置し、安定的な運営資金の確保に係る検討を行うことが必要である。
- ・観光地域づくり法人は、自らの活動や成果等を客観的なデータ等に基づき分かりやすく整理し提示することにより、地方自治体や議会、地域住民、関連事業者等の幅広い理解を得る等、公的資金による支援を受けるための努力が求められる。
- ・観光地域づくり法人は、公的資金を財源とした公益性の高い事業を行うことが多いため、財務面のコンプライアンスの徹底が特に重要である。地域密着の事業を行っていることから、地元事業者が意思決定機関の理事や役員に就任することが多いことを鑑み、決議事項の内容によって議決権を制約するといった利益相反取引に関する規定を設けることが望ましい。

2 更新登録要件

観光地域づくり法人の更新登録要件は、以下に定めるものを除くほか、第６ １登録要件に定めるものとする。

- （１）第６ １（１）ア 観光地経営戦略の策定 に以下の⑬を加える。

- ⑬ 観光地経営戦略を踏まえた成果の分析及び評価と、それを踏まえた見直し事項の整理

- （２）第６ １（１）イ 各種データ等の収集及び分析、KGI 及び KPI の設定 を以下のように改める。

以下の（ア）①②及び（イ）①～⑧の全ての指標について、データの収集及び分析、評価を行ない、その結果を報告すること。（但し、KPIのうち広域連携DMOは④、⑤及び⑥、都道府県DMOは④について、その限りではない）。

目標の達成状況を踏まえ、計画の見直しを行うこと

（ア）KGIを以下のとおりとする。

- ① 旅行消費額
- ② 経済波及効果

（イ）KPIを以下のとおりとする。

- ① 1人当たり旅行消費額
- ② 延べ宿泊者数
- ③ 来訪者満足度
- ④ 持続可能な観光に対する住民満足度
- ⑤ 観光事業者の平均給与額
- ⑥ 月別来訪者の平準化率
- ⑦ 実行計画を踏まえマネジメントの観点から観光地域づくり法人が自ら設定するKPI
- ⑧ 実行計画を踏まえマーケティングの観点から観光地域づくり法人が自ら設定するKPI

（3）第6 1（3）多様な関係者との体制構築 に以下のオを加える。

オ 合意形成の仕組みの場（意思決定機関）での議事内容を公表すること

（4）第6 1（4）観光地域づくり法人の組織の確立 のキを以下のように改め、クを加える。

キ 観光地域づくり法人の職員の満足度について、データの収集及び分析、評価を行ない、その結果を報告すること。また、目標の達成状況を踏まえ、計画の見直しを行うこと

ク 基礎的な研修を受講していること

（5）第6 1（5）安定的な運営資金の確保 に以下のエ、オを加える。

エ 財源計画の分析、評価及び見直しを行うこと

オ 安定財源確保率について、データの収集及び分析、評価を行ない、その結果を報告すること。目標の達成状況を踏まえ、計画の見直しを行うこと

- ・更新登録要件は、登録要件に追加し、過去3年間（第6 3（2）エに定める、更新登録を留保されている観光地域づくり法人の場合は4年間）の成果について、各種データ等の継続的な収集及び分析、観光地経営戦略への反映が必要である。
- ・観光地域づくり法人は、KGI及びKPI（第6 2（2）（ア）①②及び（イ）①～⑧、第6 1（4）キ、第6 1（5）ウ）を含む目標設定を行った指標全てについて、データの収集及び分析、評価を行ない、その結果を報告すること。目標の達成状況を踏まえ、計画の見直しを行うこと。また、数値目標の設定に当たっては、必要に応じ、国全体の目標等を踏まえることが望ましい。
- ・観光地域づくり法人は、第6 2（3）について、意思決定における公正性や透明性の確保や、地域住民をはじめとした多様な関係者に対する説明責任を果たす観点から、合意形成の仕組みにおける、協議の内容や経緯を公表することが必要である。また、観光地域づくり法人が健全な組織経営を実現するためのガバナンスを強化する上で、組織外部からの監視や評価が重要である。

- ・観光地域づくり法人は、第6 2（4）について、地域の司令塔としてマネジメント並びにマーケティング機能を備える必要があり、それらを担うプロパー職員の確保及び育成のため、継続的な教育の場を提供することが必要である。また、経営層においても、観光地経営や組織経営に必要な専門的能力や実務に関する知識、リーダーシップ、行政を含む地域内外の組織や個人との人脈形成など、必要な能力やスキルの向上に継続的に取り組むことが必要である。観光地域づくり法人の経営層並びに中核人材及び実務人材による基礎的な研修受講を更新登録要件に規定し、報告することとする。なお、研修については、経営層（理事長、理事、CEO）に当たる者は毎年1名以上、CMO、CFO、中核人材、実務人材に当たる者は、更新登録申請までに最低3名以上の受講を必須とする。

3 登録のフロー

- （1）観光地域づくり法人形成・確立計画、観光地経営戦略等の作成及び提出
登録を希望する法人は、登録申請書と観光地域づくり法人形成・確立計画（以下「形成計画」という。）、観光地経営戦略（財源計画含む）、登録申請時点の事業計画書を作成し、マネジメント区域に位置する地方自治体と連名で、観光庁長官に提出するものとする。
- （2）観光地域づくり法人の登録
 - ア 観光庁長官は、登録を希望する法人から提出される形成計画ほか添付書類を含めた申請書類一式の記載内容等に基づき、全ての登録要件を満たすと確認したときは、当該法人を「登録観光地域づくり法人」として登録するものとする。
 - イ 観光庁長官は、登録又は更新登録を受けてから2年を経過した年度の第1四半期に更新登録申請を受け付けるものとする。
その上で、登録観光地域づくり法人から提出される形成計画ほか添付書類を含めた申請書類一式の記載内容等に基づき、全ての更新登録要件を満たすと確認したときは、登録観光地域づくり法人の更新登録を行うものとする。
 - ウ 観光庁長官は、更新登録要件を満たしていない登録観光地域づくり法人について、登録を取り消すものとする。なお、更新登録要件を満たしていない登録観光地域づくり法人に対し、1年以内に再度更新登録の申請を行う意思の有無を確認し、その意思を有することを書面で提出された場合は、1年に限り、取消を留保するものとする。
 - エ 観光庁長官は、登録を受けてから3年を経過しても更新登録の申請を行わなかった登録観光地域づくり法人について、当該登録を取り消すものとする。
- （3）形成計画と観光地経営戦略の公表
登録観光地域づくり法人の形成計画及び観光地経営戦略は、原則として、観光庁ウェブサイトで公表する。
- （4）自己点検の実施並びに事業報告書及び事業計画書の提出
登録観光地域づくり法人は、少なくとも年1回、取組に関する自己点検を行い、その結果を事業報告書にまとめ、次年度の事業計画書と合わせて観光庁に提出することが必要である。なお、提出の時期は、原則として、毎事業年度終了後4か月以内とする。
- （5）登録の取消
登録観光地域づくり法人が登録の取消を希望する場合、マネジメント区域に位置する地方自治体の了承を得た上で、登録取消申請書を観光庁長官に提出す

るものとする。

観光庁長官は、第6 3（2）ウのほか、事業報告書及び事業計画書の提出がない登録観光地域づくり法人並びに登録要件の継続的な実行が適切ではなく、観光庁による指導及び助言を受けてもなお実行が見られない登録観光地域づくり法人については、登録を取り消すことができるものとする。

（6）登録内容の変更

登録観光地域づくり法人は、登録申請の内容を変更しようとするとき、変更申請書とともに、変更後の形成計画及び観光地経営戦略を観光庁長官に提出するものとする。

（7）登録申請及び報告に係る様式

登録申請及び報告に係る様式については、観光庁ウェブサイトを参照の上、提出するものとする。

附則

- 1 このガイドラインの第6 2を除くほかは、令和7年10月1日から施行する。
- 2 このガイドラインの第6 2は、令和9年4月1日から施行する。なお、令和9年3月31日までは、「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～（平成27年11月18日施行（一部改正 令和5年4月3日））」のV（2）を適用する。