

前回有識者会議のご意見と対応方針(案)

1. パブリックコメントの結果について

第7回会議 ご意見

①今回提示されたDMOの登録要件を、各DMOが理解していくプロセスが大変だと想定する。説明を実施する側の期待値と説明を受ける側の期待値、目的感にはギャップがあり、DMOが誤解なく理解できるための説明のあり方を研究してから実施するのが良い。

②今回提示されたDMOの登録要件が減点法式のチェックリストのように感じられており、登録要件を運用するにあたっては、地域の文脈を考慮した加点方式にして欲しいといった意見を多く聞いている。パブリックコメントで挙げた意見の背景にこのような意見があるものと想定。

対応方針（案）

①ご指摘のとおり、DMOが誤解無く理解できるようにガイドライン改正に係る説明会を複数回開催し、啓蒙活動を図る方針。

②登録要件はDMOが果たすべき最低限の役割を規定したもの。DMOが独自の取組を展開しているところも多く、観光庁としてもそのような取組を支援する方針。

2.有識者からの提案骨子について (1/3)

第7回会議 ご意見

①資料のタイトルに「有識者からの提案」とあるが、各項目について検討を詰めるべきと指摘はしたが、記載されている内容を提案した覚えは無く違和感がある。検討して欲しい。

②資料の記載では、DMO、DMC、観光協会の違い、線引きが分からず、日本全国のDMOに対して何を期待しているのか分からない。

③DMO、DMC、観光協会の機能を整理するならば、各地域が理解できる形にしなければ、また分からないまま動いてしまう懸念がある。

④現在のDMOの半分以上は前身が観光協会との記載があるが、該当するDMOに対し日本政府、観光庁が何をどう整理すべきと言ってるのか資料からは理解ができない。

⑤様々なDMOの形態が参考事例として列挙されている箇所についても、各DMOがどう読み取ればよいか、どうすべきか、観光庁の投げかけるメッセージが何なのか理解できない。

⑥DMO、DMC、観光協会の機能以外に、地域の現場では自治体組織との棲み分けをどうするかといった問題がある。これも踏まえ、理解できるように整理しなければ、日本全国のDMOが何をしたら良いのかという疑問がそのまま残る。

⑦10年余りに渡り観光庁がDMO登録を推進してきた結果、DMOという箱が増加し、同じ地域の中で機能の階層構造、重複が増え、歩みがより鈍くなってしまっている。これらも含め、DMOが上手く機能していないという課題に、今後どうしていくかを議論するには、理解できるような整理が必要。

対応方針 (案)

①ご指摘を踏まえ、第7回有識者会議公表資料には、「議論を行うため観光庁にて作成」等を追記。

②本資料は機能別に整理したもので、DMOの中にはDMC機能や観光協会機能が内在しているものも多いと認識。ご意見を踏まえ引き続き整理を進める方針。

③地域の形態はさまざまであり、一律的に整理することは困難であるが、DMO機能に力を入れるべきという点を強調して整理する方針。

④整理をしている段階である。ご指摘を踏まえ、引き続き整理を進める方針。

⑤整理をしている段階である。ご指摘を踏まえ、引き続き整理を進める方針。

⑥ご指摘を踏まえ、引き続き整理を進める方針。

⑦ご指摘のとおりと認識。今般、登録区分を見直すあたり、機能や役割を明確にしたところ。改正後のガイドラインに定めたとおり、登録DMOの機能について一定の水準が保たれるよう、今後の運用を徹底してまいります。

2.有識者からの提案骨子について (2/3)

第7回会議 ご意見

⑧当初、観光庁がDMOに関する政策を始めた時にDMO、DMC、観光協会の違いを整理できていなかったため、各地域でも分からないまま取組を進めてきたものと想定する。この状況で機能を整理しても、DMOとしては当てはまらないものも多い。今回提示された登録DMOの要件が減点法的に感じられるというのにもつながっているように思う。

⑨DMCについては、ランドオペレーターとの違いの明確化も課題であり、この点についても言及した方が地域にとっては分かり易い。

⑩DMOと観光協会の違いについては、それぞれの役割、方針や取組について一覧表をつくると分かり易い。

⑪議論を進めるための定義、ワーキングディフィニション（作業仮説）を置くのが良い。一旦、DMOの機能を定義し、修正していく形で議論、明示していくと良い。

⑫日本では観光協会があった上にDMOの概念が入ってきたといった日本のDMOの成り立ちや、DMOと観光協会等の機能の定義が混同し易いといった現状を少し記載しておいた方が良い。

⑬これまでの約10年間、DMO、DMC、観光協会の機能が整理されていない中でも、各DMOでは地域環境や、立場の中で、それぞれ役割、機能を見つけ、それなりに上手く取組を進めているところもある。今、整理、定義された機能を提示されても当てはまらないこともあると想定されるため、柔軟性をもって理解、対応できるような内容にすると良い。

⑭この場で結論は出ないが、日本のDMOの機能については、また議論できる機会があると良い。

対応方針（案）

⑧ご指摘のとおりと認識。今後、登録DMOがその機能を十分に果たし、登録DMOの機能について一定の水準が保たれるよう、今後の運用を徹底してまいります。

⑨ご指摘の点についても整理してまいります。

⑩⑪ご指摘を踏まえ、DMO機能、DMC機能、観光協会機能の違いについて一覧表をつくる方針。

⑫ご指摘を踏まえ対応する方針。

⑬ご指摘を踏まえ対応する方針。

⑭今回（第8回）も議論する方針。

2. 有識者からの提案骨子について (3 / 3)

第7回会議 ご意見

⑮登録要件の検討、評価、審査の議論と、DMOをいかに育成していくかという育成の議論が同時並行で実施されているため整理が必要。この整理を進めることが各地のDMOが本当に地域としてやるべきことに向き合えることに近づくのではないかと。

⑯日本におけるDMO人材の確保、育成の問題は、各ポジションで実施すべき仕事の内容を定義した「job description」がないことである。DMOの全てのポジションについて「job description」を設定すべき。

⑰アドベンチャートラベルの観点でも日本には日本全国で企画・提案ができるオペレーターがまだいないといった話を聞いていることから、日本には今後、更に増加するインバンド旅行者を各地の地域経済に結びつけるDMCが不足しており、これは各地域に求めるのではなく、日本全国の産業として育てていく必要がある。「世界的なDMO」の絵姿の中に、産業支援、産業連携と共に地域を育てていく要素が含まれていると良い。

対応方針 (案)

⑮ご指摘を踏まえ対応する方針。

⑯ご指摘を踏まえ対応する方針。

⑰「世界的なDMO」に関しては、今後観光庁で実施予定の海外調査等をふまえ、十分な時間をかけて検討する方針。

3.先駆的DMOについて (1/5)

第7回会議 ご意見

- ①先駆的DMOの支援事業が約2年程度実施されているが、本来この事業が達成したかった事は何か、達成に向け前進したのか、まずは評価をしっかりとすべき。

- ②もし、今後も先駆的DMOの支援事業を継続するならば、世界的な観光地を作るのではなく、DMO組織のガバナンスや財源の確保等を強化し、成果を出せる組織となる事を支援するものとすべき。まずは、先駆的DMO組織内部で成果を定義、KPIを議論し整理する必要がある。

- ③先駆的DMOの支援事業における評価は観光地経営が改善したか否かだが、事業開始時に評価観点が明確に定められていなかったため、後追いで評価指標値を設定することとなる。ただし、KGIは各DMOで設定しているはずであるためこの値を評価していくものと想定。

- ④先駆的DMOの評価については、評価方法が明確になっていないため、評価できないというのが現状だと認識している。この状況を解決しない限り、議論は先に進まない。

- ⑤登録要件の検討、評価、審査の議論と、DMOをいかに育成していくかという育成の議論が同時並行で実施されているため整理が必要。この整理を進めることが各地のDMOが本当に地域としてやるべきことに向き合えることに近づくのではないか。

対応方針 (案)

- ①支援のあり方として各DMOの事業に対する支援の比重が大きかったため、事業に対する成果は残したものの、機能強化については途上であると言える。いずれにせよ3DMOに対しては検証を継続する方針。

- ②ご指摘を踏まえ、令和7年度においてはマネジメントを強化する活動を重点的に支援する方針。

- ③ご指摘を踏まえ、令和7年度においてはマネジメントを強化する活動を重点的に支援する方針。先駆的DMOに求める指標のあり方も並行して検討してまいる。

- ④評価方法については様々な意見があることから、統一的な評価を定めることが困難であるものの、試行錯誤しながら常に改良をいなければならないものとする。

- ⑤ご指摘を踏まえ対応する方針。

3.先駆的DMOについて (2/5)

第7回会議 ご意見

⑥観光立国推進基本計画に基づき、先駆的DMOとして10DMO選定するという目標は分かるが、この目標ありきというのは違和感がある。

⑦審査の一番のポイントになる組織の評価は、外からはなかなか実態が見えず難しい。現地視察だけで良いのか疑問がある。DMO組織の周辺からの評価も把握する等、評価する側もしっかりと準備をする必要があり、実際に実施できるのか懸念がある。

⑧DMO自身がチェックリストに基づき自組織の評価を実施することで、どうしたら評価が上がるかが把握できる。このようにDMOを育成していく方法もある。

⑨観光地経営における関係者の巻き込みに、「観光に関わっていない人を含める」といった記述を追加した方が良い。

⑩「世界的なDMO」の絵姿の各項目の記載は、観光地のビジョン、戦略からKGIに落ちてくるスタンダードなロジックの流れに合わせ、観光地経営のビジョン、戦略、といったロジックの流れに従った順に記載した方が良い。

⑪資料に「観光地を世界的に売り込めるのか」、「観光地としてのポテンシャルの高さ」等とあるが、絵姿として記載するならば、「観光地として世界的に売り込める」、「観光地としてのポテンシャルが高い」となるのではないか。表現を修正すべき。また「高い」というのも、例えば国際的なデスティネーションランキングで何番以上等、具体的に評価可能な指標を示すべき。

対応方針 (案)

⑥観光立国推進基本計画に基づき10法人を選定する方針ではあるが、数ありきではなく、先駆的DMOに資する法人を選定し、支援する方針。

⑦書類審査、ヒアリング、現地視察により多角的に評価する方針であり、ご指摘を踏まえ、地域住民も含めDMO周辺の評価も、評価の視点に加えてまいる。

⑧⑨先駆的DMOの評価の視点に加えてまいる。

⑩⑪「世界的なDMO」に関しては、今後観光庁で実施予定の海外調査等をふまえ、十分な時間をかけて検討する方針。

3.先駆的DMOについて (3 / 5)

第7回会議 ご意見

- ⑩各項目の階層構造も歪であり、国、観光庁として各地域に示すものになっていない。
- ⑪DMOの現場の立場から、世界的DMOの絵姿の議論はやめたほうが良いのではないかと思う。理由は2つあり、1つ目は絵姿が絵姿になっていないため、DMOとして目指しようがない。また地域には、ベキ論として提示されたものを咀嚼して実行できるリテラシーを持った人材があまりいないため実現は難しい。
- ⑫ベキ論として絵姿を提示しても、地域に咀嚼して実行できるリテラシーを持っている人はあまりいない。地域のレベルを鑑みた上でどうすべきかというところを考えない限り、机上の空論から脱却できない。
- ⑬「世界的なDMO」の要件は、以前にも議論をしており、統一的な絵姿を定義することは難しいという内容だった。きわめて悩ましいが、「世界的なDMO」を抽象的な上位概念のままとしておく評価ができないため、パターン分けをするか、抽象的な概念を具体化していくか、日本のDMOにどういった時系列で求めていくかの3点を考える必要がある。
- ⑭ASEAN 加盟国政府と日本国政府との協定によって1981年に設立された国際機関東南アジア諸国連合貿易投資観光促進センターでは、日本とASEAN諸国間の「貿易」「投資」「観光」の3分野における経済促進と「人物交流」の促進を主な目的としているが、これは今の「世界的なDMO」の絵姿を検討する上で、地域の中では観光を傘としたときの貿易・投資・人の交流をうまく説明できると多くの方が理解しやすいのではないか。

対応方針 (案)

⑩⑪⑫⑬⑭「世界的なDMO」に関しては、今後観光庁で実施予定の海外調査等をふまえ、十分な時間をかけて検討する方針。

第7回会議 ご意見

⑮世界の中で、インバウンド観光で最も稼いでいるのは米国で、2位のフランスの3倍稼いでいるが、過剰観光の問題はほとんど挙がっていない。特にフロリダ州のDMOは、米国の中でも一番よく引用されているため、「世界的なDMO」としてフロリダ州を参考にするという手はあるかもしれない。

⑯「世界的なDMO」の絵姿を具体的に示すことは難しいが、4つの先駆的DMOにおいてはそれぞれが世界の中でライバルとする地域や、目指す地域を設定し、その絵姿を描くことは可能かもしれない。ただ、これが「世界的なDMO」の絵姿とはならない。

⑰先駆的DMOを選定した後、類型としての整理があまりできていなかったことが課題と考える。今後、「世界的なDMO」を検討する上で、国や、各DMO区分が設定するKGI、KPIを達成している地域が世界にあるならば手本にはなるが、本当にあるのか疑問である。住民の満足度やQOLを上げている、観光客の消費額を上げながら経済波及効果も高めている等、成果を出しているDMOがあるならばそこを目指すといった話ができるが、絵姿として示すことは難しいため、ある程度概念的なところも含めて整理をするために類型的な議論を有識者の中でも良いかと思う。

⑱先駆的DMOにカテゴリーを設定するならば、観光資源に基づく設定以外に、先駆的DMO選定時の評価においても融資的な評価又は、ベンチャーキャピタルのような投資的な評価や、過去の実績に基づく評価か、潜在性の評価か等、地域の環境、特性によって異なる。登録DMOになった瞬間に一旦リストッドカンパニーになるんだという前提でチェックすることになるが、先駆的DMOにおいては、選定時の評価の軸をどうするか整理をする必要があり、これが先駆的DMOの類型の話にもつながる。

対応方針 (案)

⑮⑯⑰「世界的なDMO」に関しては、今後観光庁で実施予定の海外調査等をふまえ、十分な時間をかけて検討する方針。

⑱今後十分な時間をかけて検討する方針。

3.先駆的DMOについて (5 / 5)

第7回会議 ご意見

⑱観光分野においては、実態を把握するためのデータが重要だが、米国では各州だけでなく、郡や市も様々なデータを持っている。日本でも、都道府県その他、可能であれば人口50万人以上の市で、データを持っていると議論がし易くなる。

⑳「世界的なDMO」は、トップだけでなく、管理職の過半数は英語で仕事ができることを求めるべき。現在の日本において実現できる、できないの問題ではなく、世界と勝負するDMOとしてはそのレベルに無ければ話にならない。

対応方針 (案)

⑱⑳「世界的なDMO」に関しては、今後観光庁で実施予定の海外調査等をふまえ、十分な時間をかけて検討する方針。