

D M O

**「日本版 D M O」
形成・確立に
係る手引き
(第 3 版)**

平成 3 0 年 3 月
内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局
国土交通省 観光庁

目次

はじめに 本マニュアルのねらい	1
第1章 日本版DMO登録制度	3
1. 日本版DMOとは	3
2. 日本版DMO登録制度	5
(1) 概要	
(2) 目的	
(3) 登録の枠組み	
(4) 登録のプロセス	
3. 日本版DMOの登録要件	8
(1) 日本版DMO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) 各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立	
(3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション	
(4) 日本版DMOの組織	
(5) 安定的な運営資金の確保	
第2章 日本版DMOの必要性について	16
1. はじめに～日本版DMO形成・確立の必要性	16
(1) 多様な関係者の巻き込みが不十分	
(2) 各種データの収集・分析が不十分	
(3) 民間的な手法の導入が不十分	
2. ポイント～海外事例の考察、国内観光振興組織の現状から	18
(1) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立	
(2) 地域の観光振興を統一的に担う民中心の組織（DMO）が存在。DMOでは、専門性を有する人材が明確な権限・責任を付与された上で業務を遂行	
(3) 安定的な運営を可能にする資金の存在	
(4) 日本版DMOの取組を支援する体制の確立	

- 3. 日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリア26
 - (1) 日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリア
 - (2) マーケティング・マネジメントするエリアに応じた日本版DMOの役割・機能及び地方公共団体との連携

第3章 日本版DMOの役割・機能34

- 1. 基礎的な機能（観光地域マーケティング・マネジメント） 34
 - (1) 日本版DMO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) 各種データ等の継続的な収集・分析の実施、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
 - ① 各種データ等の継続的な収集・分析
 - ② データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定
 - ③ KPIの設定（観光消費額、宿泊者数、満足度、リピーター率等）・PDCAサイクルの確立
 - (3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略との整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション
 - ① 地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業者への業務支援を通じた戦略の多様な関係者との共有
 - ② 地域が観光客に提供するサービスについて、維持・向上・評価する仕組み・体制の構築
 - ア. 地域独自の景観形成
 - イ. 地域ならではの「食」の提供
 - ウ. 宿泊施設やガイド等の品質保証制度
 - エ. 歴史的遺産、自然環境等の保全・管理
 - オ. 交通条件の整備
 - カ. サービススタッフの質の向上
 - ③ 観光客への地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション
 - ア. 観光客及び市場に対するワンストップ窓口の整備
 - イ. ターゲットを絞った情報発信・プロモーション
 - ウ. 効果的な情報発信・プロモーション対象・手法の選択
 - エ. 効果的な情報発信・プロモーション資料の作成
 - オ. 観光案内所

2. 選択的機能	112
(1) 滞在プログラム・旅行商品の造成	
(2) 滞在プログラム・旅行商品の販売	
(3) 事後評価システム	
第4章 組織形態.....	116
1. 法人格の取得.....	116
2. 法人格の取得の理由（任意団体との比較）	116
3. 各法人格の比較	117
(1) 非営利団体・営利団体の比較	
(2) 日本版DMOに適した法人格の考察（参考）	
4. 日本版DMOの組織形成に向けたアプローチ	120
第5章 日本版DMOに求められる人材.....	122
1. 基本的な考え方	122
2. トップ人材.....	122
(1) 役割	
(2) 求められる知識・能力	
3. 専門人材（CMO：Chief Marketing Officer）	124
(1) 役割	
(2) 求められる知識・能力	
4. スタッフ人材.....	126
(1) 役割	
(2) 求められる知識・能力	
5. 人材育成の取組	127
6. 外部人材の活用	131
7. 人材の雇用・採用	132
8. 他省庁の人材支援制度.....	132
第6章 自律的・継続的な活動のための資金確保.....	142
1. 基本的な考え方	142
2. 収益事業（物販、着地型旅行商品等）	143
(1) 物販	
(2) 滞在プログラム・旅行商品の販売・造成	
3. 公物管理の受託	144
4. メンバーシップ・フィー（会費・賛助金・寄付金等）	144

5. 特定財源（法定外目的税、負担金）	146
6. 行政からの補助金・委託事業	149
7. 最後に	149
第7章 地域での導入プロセス	150
第8章 日本版DMOを核とした観光地域づくりに向けた支援体制	156
1. 日本版DMO登録制度	156
2. 人材育成支援	156
3. DMOネットによる情報支援	156
4. ICTを活用した観光動態調査	163
5. 観光経済の見える化の推進	163
6. 旅行者満足度の調査手法	164

はじめに 本マニュアルのねらい

2017年の訪日外国人旅行者数は、過去最高の2,869万人（速報値）となり、2020年の訪日外国人旅行者数4,000万人の目標に向けて、引き続き順調な伸びを記録しています。

また、訪日外国人旅行者による旅行消費額についても、2017年は過去最高の4兆4,161億円（速報値）となり、インバウンドによる消費が日本経済を下支えするまでになっています。

このような状況の中、人口減少・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、観光は旺盛なインバウンド需要の取り込みなどにより交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力となります。

国内外からの観光客の地方への流れを戦略的に創出し、観光による地方創生を実現していくためには、観光に関する各種データの継続的な収集・分析、明確なコンセプトに基づいた戦略の策定、K P I（Key Performance Indicator：主要業績評価指標）の設定など、各地域の「稼ぐ力」を引き出す、明確なコンセプトを持った観光地域づくりに取り組むことが重要です。

また、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりにより、地域住民の地域外への流出を防ぎ、ひいては地域を訪れた観光客の定住の促進につなげていくことも「地方創生」の実現における観光の重要な役割です。

このため、観光地域づくりを行うに当たっては、地域の多様な関係者が連携し、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等に係る地域の幅広い資源を最大限に活用していくことが必要です。

「日本版DMO（Destination Management / Marketing Organization）」の形成・確立は、諸外国のDMOと呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定・K P Iの設定、P D C Aサイクルの確立等を基礎とした科学的アプローチによる観光地域づくりの仕組みを我が国の地域づくりに取り入れていこうという取組です。

今後、地方公共団体、観光関連事業者をはじめとする地域の多様な関係者、地域住民とが連携・協力しながら、全国各地域において、日本版DMOを形成・確立していくことが期待されます。

観光庁においては、平成27年11月に日本版DMOの登録制度を創設するとともに、日本版DMOを形成・確立していく際に参考となる本手引書を策定し、関係省庁と連携した様々な支援等を行うことにより、日本版DMOの形

成・確立の促進を図ってまいりました。

日本版DMO候補法人登録制度創設から2年余りが経過し、平成30年3月時点で198法人が登録されるなど、各地域において日本版DMOの形成に向けた取組が引き続き活発に展開されています。

一方で、各地域における取組の進展に応じて、DMO間の連携の在り方など、新たな課題も見えてきており、本手引書についても、国のDMO政策に係る最新の動向やこれまで蓄積してきた知見を踏まえ、再度改訂を行うことといたしました。

日本版DMO形成・確立の取組を含め、観光地域づくりの主役は地域の皆様です。

本手引書でご紹介する取組の全てをそっくりそのまま行うということではなく、地域の皆様の創意工夫に富んだ柔軟な発想に基づき、ご紹介する様々な取組の“いいとこどり”をしていただければと考えております。

本手引書により、日本版DMOに関する地域の皆様の理解が深まるとともに、日本版DMO形成・確立の取組に向けた一助となれば幸甚です。

第1章 日本版DMO登録制度

◎ 観光庁においては、観光地域づくりの舵取り役となる日本版DMOの形成・確立を支援するため、平成27年11月に、日本版DMO登録制度を創設しております。

制度の登録を受けた法人に対しては、内閣府の地方創生推進交付金による支援の対象となりうることに加え、登録法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対して、観光庁をはじめとする関係省庁で構成される「日本版DMO」を核とする観光地域づくりに対する関係省庁連携支援チームを通じて、重点的支援を実施することとしています。

1. 日本版DMOとは

◎ 日本版DMOは、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「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための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す。

このため、日本版DMOが必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）としては、

- ①日本版DMO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各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- ③関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

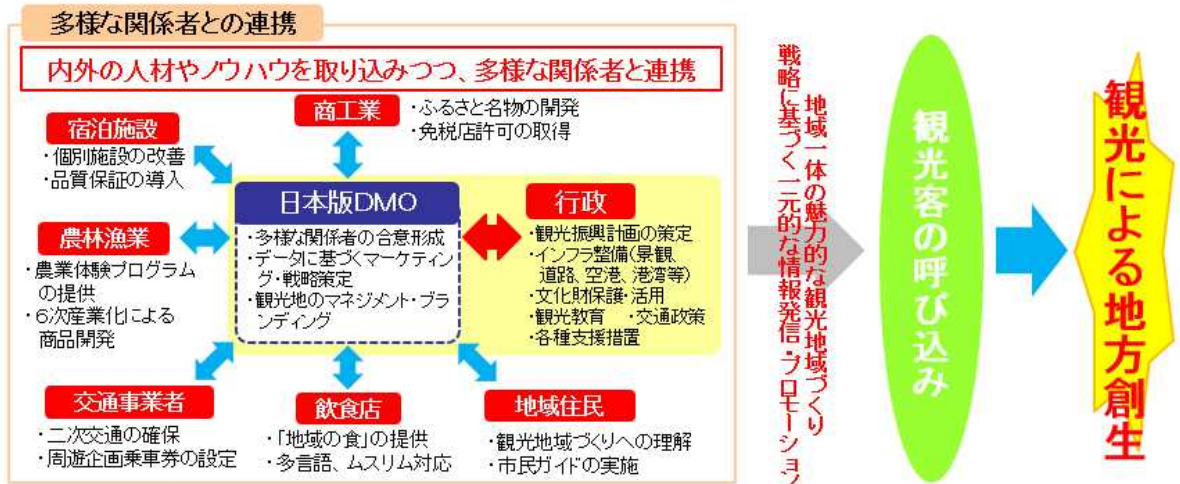
が挙げられます。

また、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など地域の実情に応じて、日本版DMOが観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも考えられます。

DMO : Destination Management/Marketing Organization

地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた
観光地域づくりを行う舵取り役となる法人 = 「日本版DMO」を各地域で形成・確立

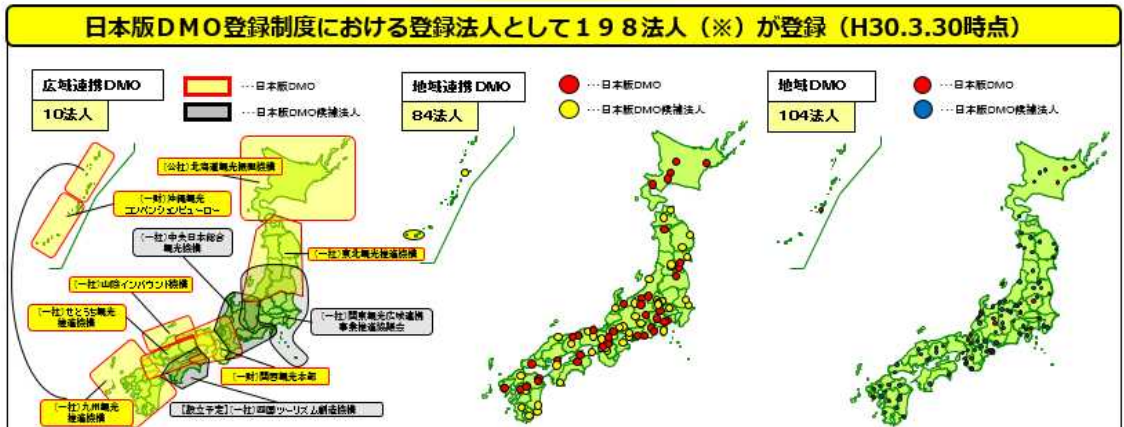
地域資源を最大限に活用し、効果的・効率的な集客を図る「稼げる」観光地域づくりを推進



日本版DMO登録制度について

- 日本版DMO登録の5要件**
- (1) 日本版DMO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) データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
 - (3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションの実施
 - (4) 法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保
 - (5) 安定的な運営資金の確保

すでに該当している = **日本版DMO**
今後該当する予定 = **日本版DMO候補法人**



2. 日本版DMO登録制度

(1) 概要

観光庁を登録主体として、日本版DMO及びその候補となり得る法人（以下「日本版DMO候補法人」という。）を「登録」し、登録を行った法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対して、関係省庁が連携して支援を行うことで、各地における日本版DMOの形成・確立を強力に支援していきます。

(2) 目的

日本版DMO登録制度により、

- ①地域の取組目標となる登録要件の提示による日本版DMOの形成・確立の促進
- ②関係省庁が日本版DMOの形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- ③日本版DMO間の適切な連携を促すことで各法人間の役割分担がされた効率的な観光地域づくり等を実現することとしております。

(3) 登録の枠組み

日本版DMO登録制度の枠組みについては以下のとおりです。

- ①登録対象：地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人
- ②登録の区分

日本版DMOは、その役割・目的、ターゲットなどに応じて、広域的なエリアから小規模なエリアまで、様々な単位のエリアをマーケティングし、マネジメントすることが考えられます。

このような基本的認識の下、日本版DMO及び日本版DMO候補法人の登録に当たっては、以下の3区分での登録を実施します。

○広域連携DMO

複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

○地域連携DMO

複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

○地域DMO

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

※広域連携DMO及び地域連携DMOの形成・確立に当たっては、連携する地域間で共通のコンセプト等が存在すれば、必ずしも地域が隣接している必要はありません。

③登録主体：国（観光庁長官）

④支援制度：内閣府の地方創生推進交付金による支援の対象となり得ることに加え、観光庁をはじめとする関係省庁（観光庁、国土交通省、内閣官房、総務省、金融庁、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、環境省）で構成される「日本版DMO」を核とする観光地域づくりに対する関係省庁連携支援チーム（以下「支援チーム」という。）を通じて重点的支援を実施することとしております。

（４）登録のプロセス

登録制度のプロセスについては、以下のとおりです。

①地域からの申請

地域において日本版DMOの役割・機能を担おうとする法人が、日本版DMO形成・確立計画（以下「形成計画」という。）を作成し、地方公共団体と連名で提出します。

なお、日本版DMO候補法人については、登録申請の時点で実際に存在し活動している必要はなく、今後法人を立ち上げる構想や意欲を有する場合は構想段階での登録申請が可能です。

②観光庁による登録

提出のあった形成計画を観光庁において審査し、まずは日本版DMO候補法人として登録を行います。

日本版DMOの登録については、日本版DMO候補法人より提出される事業報告書、形成計画及びそれらの添付資料の記載内容等に基づき、本章3. 日本版DMOの登録要件に示す全ての登録要件に該当すると認められるとき、日本版DMOとして改めて登録します。

日本版DMO及び日本版DMO候補法人としての登録を受けた法人（以下「登録法人」という。）は、少なくとも年に1回、取組の評価・検証等を自律的に実施し、その結果を事業報告書等にまとめ、観光庁に報告することが必要です。

なお、報告の時期については、法人の行う取組の実施状況に応じて、適切だと判断する時期での報告で可能としておりますが、年次決算や年次総会の終了後など、年間の取組の総括を行った後に速やかに報告いただくことが適当であると考えております。

また、登録法人の形成計画については、原則、観光庁ホームページで公表します。形成計画の公表を希望しない登録法人は、観光庁までご連絡下さい。

③関係省庁による連携支援

登録法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対しては、支援チームを通じて、

ア 関係省庁の支援策の重点実施

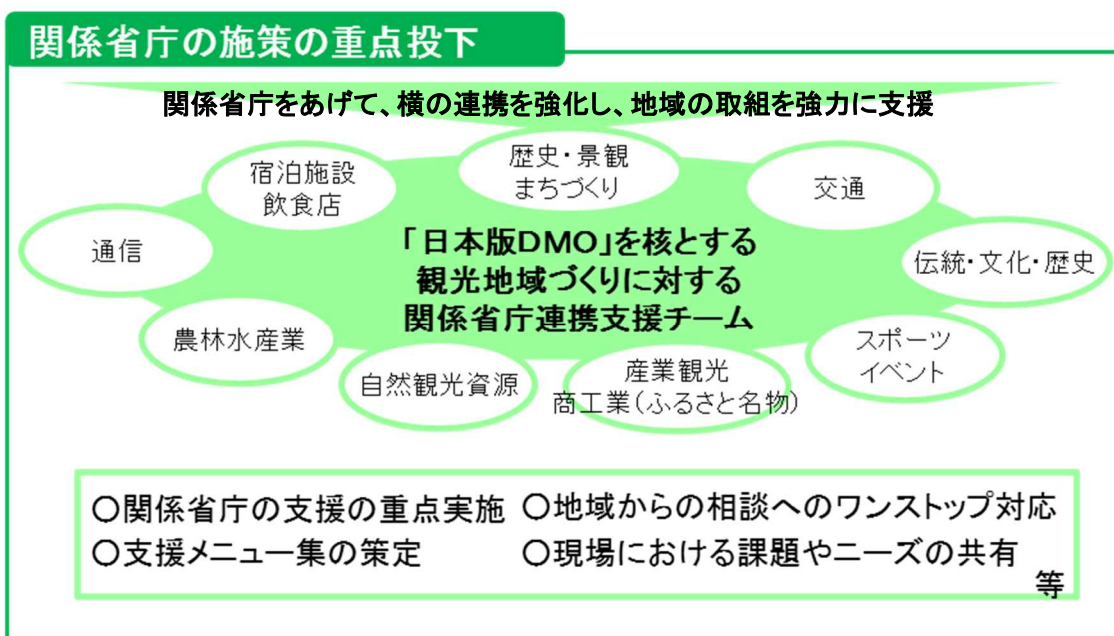
イ 観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応

ウ 関係省庁の政策に関する情報提供

等の重点的支援を実施することとしております。

なお、支援チームを通じた様々な支援施策については、「観光地域づくりに対する支援メニュー集」としてとりまとめ、以下の観光庁ホームページに掲載しています。

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000072.html



3. 日本版DMOの登録要件

※各要件の具体的事例は、第3章をご参照ください。

登録の要件及びその充足状況に係る具体的な判断基準については、以下のとおりです。

(1) 日本版DMO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

- ◎ 以下の①～④のいずれかに該当すること
 - ①取締役、理事など日本版DMO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、交通等の幅広い分野の関係団体の代表者が参画すること
 - ②日本版DMOの組織内に行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループなどの委員会等を設置すること
 - ③日本版DMOが行う取組に関する連絡調整を行うため、行政や関係団体から構成される協議会等をDMOとは別に設置すること
 - ④その他、関係者の合意形成が有効に行われる仕組みが存在すること

➤ 充足状況に係る判断基準

- I. 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が原則として全て参画していること。
- II. 合意形成の仕組みにおいて、DMOが中核的立場になっていること。
(会議体を主導する等)
- III. 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。
※広域連携DMO及び単独都府県の地域連携DMOを除く。

(2) 各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

- ◎ 以下の①～③の全ての取組を日本版DMOが行うこと
 - ①各種データ等の継続的な収集・分析
 - ②データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定(地方公共団体が策定する観光振興計画が存在する場合は、当該計画と戦略との整合性が留意され、当該計画の策定・見直し等への関与がなされること)

- ③K P I の設定（少なくとも旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率の4項目については必須とする。この他に各日本版DMOが独自にK P I を設定することも可能）・P D C Aサイクルの確立

➤ 充足状況に係る判断基準

- I. 少なくとも、①延べ宿泊者数、②旅行消費額、③来訪者満足度、④リピーター率、⑤WEBサイトのアクセス状況
以上①～⑤のデータを原則として全て収集していること。
- II. 収集したデータに基づいたターゲット設定を行っていること。
- III. 設定するコンセプトが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。
- IV. 上記I～IIIを踏まえた適切な項目及び目標数値のK P I が設定されていること。
(※延べ宿泊者数・旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率の4項目は必須とし、地域の実情に応じた適切な年次、目標数値、伸び率等が設定されていること。)
- V. K P I の達成状況について毎年評価・分析した上で関係者と共有していること。
- VI. Vの評価・分析に基づき、必要に応じて計画の見直しを行っていること。

(3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

- ◎ 以下の①～③の全ての取組を日本版DMOが行うこと
- ①地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業者への業務支援を通じて、戦略を多様な関係者間で共有すること
 - ②地域が観光客に提供するサービスについて、維持・向上・評価する仕組みや体制を構築すること
 - ③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・プロモーションを行うこと
- 充足状況に係る判断基準
- I. 地域での合意形成の仕組みも活用し、地域の多様な関係者間で戦略の共有を行うとともに、その戦略に照らして、地域における取組の不足や重複等の調整を定期的に行っていること。

II. I の戦略を踏まえ、地域が観光客に提供するコンテンツやサービスを維持・改善するための取組(※)が実施される仕組みや体制が構築されていること。

(※例えば、景観形成や歴史的資源・自然環境の保全・管理、地域の食や宿泊施設等の質向上、観光案内所の質・利便性等の向上、観光産業人材の育成、交通条件の整備等)

III. 戦略に基づいて、DMO及び地域の多様な関係者が協働し、一元的かつ効率的な情報発信・プロモーションを行っていること。

(4) 日本版DMOの組織

◎ 以下の①～③の全てに該当すること又は該当する予定であること

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

※日本版DMOの業績について対外的に最終的な責任を負う者が明確化されていること

③専門人材が存在すること

➤充足状況に係る判断基準

I. 戦略の策定及びそれに基づく取組の実施に係る意思決定の責任者を明確にしていること。

II. データ収集・分析等の専門人材（CMO：チーフ・マーケティング・オフィサー等）がDMO専従で最低一名存在していること。

(5) 安定的な運営資金の確保

◎ 日本版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

※資金確保の手段としては、収益事業（物販、着地型旅行商品の造成・販売等）、特定財源（法定外目的税、分担金）、行政からの補助金・委託事業等が想定されます。

➤充足状況に係る判断基準

I. DMOの役割として実施する取組において必要な財源（収益事業、会費、公物管理受託、行政からの補助金・負担金・委託料等）を確保できる見通しがあること。

- II. 運営資金のうち、行政からの支出による財源（補助金、負担金、委託料等）が過半を占めている場合で、かつ、将来にわたりそれらの安定的な確保が見込まれない場合には、自主財源創出の取組について検討していること。

◆ 参考 日本版DMOの登録要件に係るQ&A

※以下の各記載は、上記（１）～（５）の各登録要件に沿って、各地域の皆様から寄せられる疑問に対して観光庁の考え方を整理したものです。

（１）－ I 「原則」としている意図は（例外は認められるのか）。

- ・①～④は、一般的な観光地域において、必ず連携を図るべき最低限の関係者として列挙しておりますが、合理的理由により要件を充足できない場合は、形成・確立計画内にその理由を具体的にご記載ください。

（１）－ I 合意形成の仕組みに「地域が「売り」とする観光資源の関係者」の参画を求める意図とは。

- ・地域が有するポテンシャルを存分に引き出し、国内外の観光客から選好される魅力的な観光地域づくりを実現するためには、地域に息づく暮らしや自然、歴史、文化等の幅広い地域資源を最大限に活用することが重要です。

そのため、文化、スポーツ、農林漁業、商工業等の様々な関係者をしっかりと巻き込み、それらの持つ資源を魅力的なコンテンツとして磨き上げていく体制を構築することが、DMOの重要な役割と考えており、登録審査の過程においても、合意形成の仕組みにおける観光資源関係者の参画状況については特に重点的に確認していくこととしています。

（１）－ III 「地域住民に対する～意識啓発・参画促進のための取組」を求める意図とは。

- ・観光地域としての持続性を高めていくためには、地域に訪れる観光客の滞在時間を延ばすとともに、来訪客の満足度を高め、リピーターとなつていただくことが重要であり、そのためには、住民を含む地域全体として観光客を迎え入れる気運や“おもてなしの質”を高めることが重要です。
- ・また、観光客の増加は、例えば住民が利用する施設の混雑や、交通渋滞、環境悪化など、地域住民の生活にマイナスの影響を与えることも少なくありません。そのため、将来にわたって地域住民の理解と関与を確保し、持続的な観光地域振興を図る観点から、DMOは行政と連携しながら、地域住民に対し、地

域経済における観光の重要性など、観光振興の目的・意義を丁寧に説明していくことが求められます。

- ただし、マネジメントエリアが広範にわたる広域連携DMOや単独都府県の地域連携DMOの場合、エリア全体の地域住民に対して、くまなくアプローチすることは容易でないと考えられるため、本要件の対象外としています。

(1) - III 「地域住民に対する～意識啓発・参画促進のための取組」とは具体的にどのようなものか。

- 例えば、地域連携DMO「(一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメント」では、地域住民への啓発を目的としたシンポジウムを開催しているほか、地域の魅力をまとめた冊子を作成し、学校や地域に配布することで、地域が持つ価値や魅力を地域全体で共有し、地域に対する誇りと愛着の醸成に取り組んでいます。

(2) - I 「WEBサイトのアクセス状況」を収集すべきデータとして求める意図とは。

- 旅行における顧客の一連の行動において、まず重要となるのは、その地域を旅行先として認知し、興味を持ってもらうことです。その認知度や興味レベルを把握・分析することは、プロモーション等の具体的な誘客施策を実施していく上で重要なステップであり、これらを測るためには、市場に対するアンケート調査を実施することが有効ですが、これを継続的に実施するためには、事務的・経済的負担も少なくありません。
- そのため、地域に対する顧客の関心度を比較的容易に把握できるデータとして、各DMOに収集していただきたいのが「WEBサイトのアクセス状況」です。
- 今日、顧客（特にFIT）の多くは必要な情報をWEBサイト経由で取得していることに加え、インターネット上の情報は数値データとして蓄積されていることから、過去のデータを含めて継続的な収集が可能です。
- 地域のWEBサイトのアクセス数を継続的に把握することにより、自地域に対する興味関心が過去と比較して高まっているのか否か、年間を通じてどのような季節、月、曜日、時間帯に高まっているのか、実施したプロモーション等の効果が現れているのか否かといった様々な分析を行うことができます。
- さらに、地域のWEBサイト内におけるページ間のアクセス数を比較することで、顧客が自地域の何に興味関心を持っているのか等を具体的に把握・分析することが可能です。

(2) - I 「WEBサイトのアクセス状況」はどのように収集すれば良いのか。

- ・平成29年3月末より稼働している、観光地域のマネジメント・マーケティングを支援するシステムである「DMOネット」において、基本的な収集・分析ツールをご活用いただけるほか、民間事業者による様々なサービスも展開されています。

(※DMOネットの利用に係る詳細については以下のHPをご参照ください。

<https://www.dmo-net.jp/registration/>)

- ・また、その他必須KPIとなっている4つのデータについても、取得する意義や収集方法等について、本手引きP45～55に記載しておりますので、参考としてください。

(2) - I 「原則」としている意図とは(例外は認められるのか)。

- ・必須KPIとして求めている①～④のデータについては必ず取得していただくことが必要ですが、「⑤WEBサイトのアクセス状況」については、合理的理由により収集が困難な場合は、その理由を形成・確立計画内に具体的にご記載ください。
- ・なお、この5つのデータは最低限取得すべきデータとして列挙したものであり、これら以外にも、地域の特性等に応じて必要となるデータを地域自身で検討し、収集・分析することが重要です(例：住民満足度)。

(2) - IV KPIの項目や目標数値等が「適切」であるか、どのように判断するのか。

- ・基本的に、KPI及び、それらの年次・目標数値等の設定にあたっては、地域が目指す姿や、組織・プロジェクトが設定する最終的な“ゴール”となる目標に向かって、各地域において戦略的に設定いただくべきものと考えております。
- ・そのため、観光庁としては、項目や目標数値等の妥当性を判断する上で、その設定に至る検討のプロセスや考え方がより重要であると考えており、形成・確立計画及び事業報告書の中における記載から、個別に判断させていただきたいと考えております。

(2) - IV 「WEBサイトのアクセス状況」は必須KPIとしないのか。

- ・必須KPIとしては求めません。例えば、WEBサイトへのアクセスの絶対数を目標数値として設定し、増加に努めることも重要ですが、既述のとおり、アクセス数の継続的な把握による時期別の比較や、WEBサイト内におけるページ間のアクセス数の比較等による分析を実施していただくことがより重要であると考えています。

(2) - VI 計画を見直した上で、必ず変更する必要があるのか。

- ・ K P I の達成状況を評価・分析し、P D C A サイクルを回していただく中で、当初の計画どおり順調に取組が進捗していると判断される場合には、必ずしも計画を見直していただく必要はありません。ただし、その場合は、少なくとも年1回提出していただくこととしている事業報告書の中で、各 K P I における目標数値の達成や取組が順調に進捗していることを確認できる記載となっていることが必要です。

また、適切な P D C A サイクルの確立を図っていただく観点から、DMO の事業内容や進捗状況、K P I の達成状況、予算等の検証・見直しにあたり、D M O の組織外部からの定期的なチェックを受けることが望ましいと考えており、地方公共団体をはじめとした外部組織による検証の仕組みの有無について、事業報告書内にご記載いただくこととしています。

(3) - I 「定期的に」とは、具体的にどの程度の頻度か。

- ・ 可能な限り高い頻度で実施していただくことが望ましいと考えておりますが、基本的には地域の実情に応じて検討・実施いただければ結構です。ただし、毎年 K P I における目標数値の達成状況を評価・分析し、計画の見直しに取り組んでいただく観点から、少なくとも年1回は実施していただく必要があります。

(3) - III 「一元的かつ効率的」でない情報発信・プロモーションとは、例えばどのようなものか。

- ・ 例えば、同一地域の観光関連情報を発信する WEB サイトが複数存在し、互いに全く連携していない場合等が挙げられます。このような場合、各々の WEB サイトの役割を明確化し、掲載する情報を整理するなど、観光客が必要な情報の取得に迷ったり不便が生じることのないよう、D M O が中心となって地域全体の調整を行う事が求められます。

(4) - II 「データ収集・分析等の専門人材」とは、どのような人材か。

- ・ 「データ収集・分析等の専門人材」については、特定の経歴や資格などの要件は設けておらず、今後 D M O が各種データの収集・分析やマーケティングの実施を組織として継続的に実施する上でふさわしいと判断された者に権限と責任を与え、「データ収集・分析等の専門人材」としていただくことが可能です。

(4) - II 「DMO専従」とは具体的にどのような意味か。

- ・基本的にはDMOに正社員（正職員）という形で雇用されている者を想定していますが、出向や非常勤職員といった形でも、他の会社や職業等と掛け持ちでなく、文字通りDMOにおけるデータ収集・分析等を中心とした業務に“もっぱら従事”していれば「DMO専従」とみなすことは可能です。

(5) - I 「必要な財源を確保できる見通し」があるか否か、どのように判断されるのか。

- ・基本的には、形成・確立計画における「活動に係る運営費の額及び調達方法の見通し」欄において、収支見込みが均衡しており、かつ、その内容が各地域の状況に照らして妥当か否か（過去実績とあまりに乖離していないか、調達方法が現実的か等）確認するという方法で個別に判断することを考えています。

(5) - II DMOは収益事業等による自主財源の確保により、必ず自立しなければならないのか。（行政からの補助金等を運営資金とすることは認められないのか。）

- ・DMOの主たる役割は、地域のマネジメント・マーケティング活動を通じて、観光誘客により地域全体の利益を向上させ、地域を活性化させることであり、DMO自身が収益を上げることはありません。そのため、DMOの活動に対しては、財政面も含めた自治体による一定の支援が必要になると考えており、将来的にも、自治体からの補助金等をDMOの運営資金とすることは決して否定されるものではありません。
- ・特に、広域連携DMOや単独都府県による地域連携DMOの場合、広範囲にわたるエリア全体のマーケティングやプロモーションが主な役割となるため、例えば旅行商品の造成・販売等の自主財源確保の手段にも乏しいと考えられることから、自治体による一定の財政支援は不可欠であると考えます。
- ・ただし、自治体予算は基本的に単年度主義であり、将来にわたる安定的な支援の継続を見込むことは困難であることから、自治体からの補助金等に完全に依存することは望ましくないと考えており、将来に向けて、一定の自主財源を確保するための方策を検討していただくことが必要です。
- ・また、各地域のDMOには、自らの活動の意義や成果等を客観的なデータ等に基づいて分かりやすく整理・提示することにより、公的支援を受けることに関する、自治体や議会（地域住民）の理解を得るための努力も求められます。

第2章 日本版DMOの必要性について

1. はじめに～日本版DMO形成・確立の必要性

人口減少・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、観光は旺盛なインバウンド需要の取り込みなどによって交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力となりうるものです。

しかし、国内観光客の旅行目的は多様化しており、観光旅客が従来の名所旧跡に加え、市街地、農山漁村等を回遊し、地域の住民と交流する滞在交流型観光の振興が不可欠となっています。

また、2017年の訪日外国人旅行者数は、過去最高の2,869万人（速報値）となり、2020年の訪日外国人旅行者数4,000万人に向けて順調に増加しています。訪日外国人旅行者による旅行消費額についても、2017年は過去最高の4兆4161億円（速報値）となるなど、インバウンドによる消費が日本経済を下支えするまでになっています。

このような旺盛なインバウンド需要を取り込んでいくためには、旅行目的の多様化、訪日外国人旅行者の増加等により大きく変化している旅行者マーケットに対して、各地域において柔軟かつ的確に対応する必要があり、観光地域づくりの喫緊の課題となっています。

その課題解決のためには、諸外国のDMOと呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立等の科学的アプローチによって、地域の「稼ぐ力」を引き出す、明確なコンセプトを持った観光地域づくりに取り組むことが重要です。

また、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりにより、地域住民の地域外への流出を防ぎ、ひいては地域を訪れた観光客の定住の促進につなげていくことも「地方創生」の実現における観光の重要な役割です。

このため、観光地域づくりを行うに当たっては、地域の多様な関係者が連携し、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等に係る地域の幅広い資源を最大限に活用していくことが必要です。

しかしながら、これまでの我が国の地域における観光振興の体制には、一般的に以下のような課題があり、必ずしも効果的な観光地域づくりが十分に進められてきたとはいえませんでした。

(1) 多様な関係者の巻き込みが不十分

行政と宿泊業、飲食業等のこれまで一般に「観光関連事業者」とされてきた関係者を中心に観光振興が行われており、文化、スポーツ、農林漁業、商工業、環境事業等の関連事業者や地域住民等の多様な関係者の巻き込みが十分になされてきませんでした。

このため、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等の地域の幅広い資源を最大限に活用できず、旅行者のニーズの多様化に対応できていません。

また、これからの観光地域づくりに不可欠な地域住民の視点が不十分なため、観光振興の取組に対する地域住民の理解が得られず、観光振興により地域住民の誇りと愛着を醸成するまで至っていません。

(2) 各種データの収集・分析が不十分

自らの地域を訪れる観光客に関する各種データ等の収集・分析が十分に行われていません。結果として、「どんな人が」「どこから」「何を求めて」「どうやって」自らの地域を訪れているのかが把握できておらず、観光客を十把一絡げに扱っている地域が少なくないというのが現状です。

このため、自らの地域のターゲットとすべき顧客層や地域のコンセプトが十分に練られておらず、大きく変化している旅行者マーケットに十分に対応できていません。

(3) 民間的な手法の導入が不十分

明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを行うためには、効果的なブランディング・プロモーションといった民間的な手法を取り入れることが必要とされていますが、現在の観光振興の体制においては、民間的な手法の導入が不十分となっています。

2. ポイント～海外事例の考察、国内観光振興組織の現状から

◎ 海外の事例の考察、国内観光振興組織の現状を踏まえると、日本版DMO形成のポイントとしては、

- (1) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- (2) 地域の観光振興を統一的に担う民主体の組織（DMO）が存在。DMOでは、専門性を有する人材が明確な権限・責任を付与された上で業務を遂行
- (3) 安定的な運営を可能にする資金の存在
- (4) 日本版DMOの取組を支援する体制の確立が挙げられます。

(1) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

⇒ 日本版DMOは、各種データ等の継続的な収集・分析を行い、データに基づく戦略を策定することが必要。その際、KPIを設定し、PDCAサイクルを確立することが重要。

【海外事例】

○海外DMOは、継続的に収集したデータに基づき、戦略を策定・実行。また、KPIが設定され、PDCAサイクルが確立。

【国内観光振興組織（主に観光協会）】

○プロモーション活動等が活動の中心。地域の戦略策定は、地方自治体主導だが、地方自治体においても市場調査・地域のブランド戦略の取組への支出は比較的少なく、科学的なアプローチによる観光地域づくりが十分に行われているとはいえない。

アメリカの事例

米国の地域DMOは、対象地域における訪問客数、訪問客による消費額、訪問客の属性・行動パターン、地域の雇用創出効果、地域の税収増加額といったデータを定期的に整理しています。こうしたデータ整理は、マーケティング活動のベースとしてだけでなく、地域の利害関係者（観光産業改善地区(Tourism Improvement District: TID)に参加する宿泊事業者、宿泊税収入を拠出する行政、地域住民等）に対してDMOの活動成果を説明する上で必要不可欠なものと捉えられており、重要視されています。

オーストラリアの事例

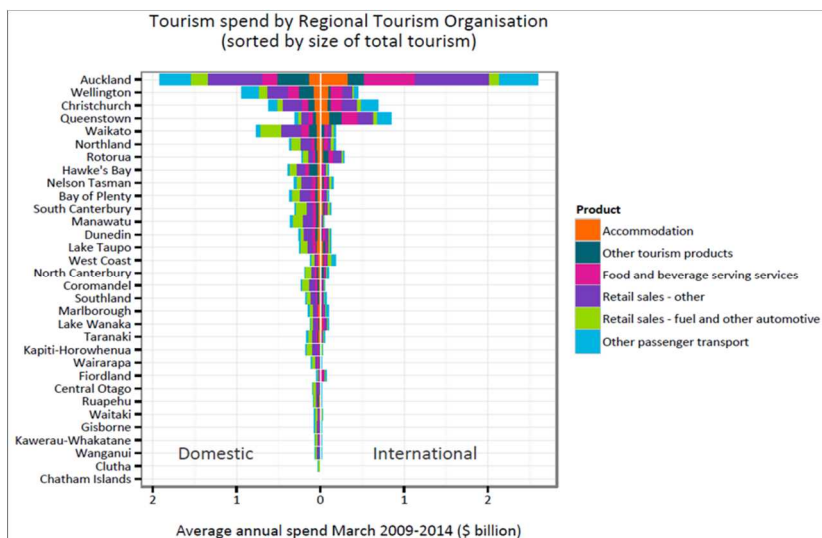
訪問客の特性は、国家レベル、州レベル、地域レベルの全てで把握されており、国が実施する調査の結果は全てのレベルの関係者と共有されています。また、豪州統計局（Australian Bureau of Statistics）は旅行・観光サテライト勘定（Tourism Satellite Account）を作成しており、観光関連産業の価値を把握し GDP への貢献度を示しています。また、豪州統計局が収集したデータは豪州観光研究所（Tourism Research Australia: TRA）により分析されており、各レベルの DMO の政策立案に活用されています。

豪州観光研究所は、政府の観光政策に従い、豪州の発展のため、観光産業の事業成果向上に向けた、観光に関する情報の収集・発信を行っています。国内外訪問客数、観光産業の動向、トレンドの遷移と影響等を評価した州ごとの産業レポート、旅行者の情報（訪問客、地域別訪問客、訪問目的、消費額、訪問先、アクティビティ、宿泊、交通機関）、半年ごとの次期 10 年間の観光アクティビティ予想、観光ビジネスと雇用のデータ、経済効果のデータ、観光地の訪問者分析等を行っています。

ニュージーランドの事例

ニュージーランドでは、ビジネス革新雇用省（Ministry of Business, Innovation & Employment）がニュージーランド統計局（Statistics New Zealand）と協調して観光統計整備に取り組んできています。また、ビジネス革新雇用省は、ニュージーランド政府観光局（TNZ）や地域 DMO が事業計画等を作成する際に有効なデータを提供する等、DMO の活動を支援しています。ビジネス革新雇用省が提供する観光データは、ここ 2~3 年で大きく変化してきており、DMO 等の関係者がより使い易くアクセスし易いものに改善されてきています。

（下図は、地域別（縦軸）に、国内（左横軸）・海外訪問客（右横軸）の項目別（宿泊、その他観光商品、食事、小売、ガソリン代、その他交通費）観光支出額を示す）



(2) 地域の観光振興を統一的に担う民中心の組織（DMO）が存在。DMOでは、専門性を有する人材が明確な権限・責任を付与された上で業務を遂行

⇒ 日本版DMOには、その組織が十分に力を発揮できる体制として、日本版DMO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の存在が必要。その上で、日本版DMOの運営に対して明確な権限を付与されるとともにその実績に対外的に明確な責任を負うリーダー（CEO）及び各部門に専門的な知識・スキルを持つ専門人材の存在が必要。

【海外事例】

○地域の観光振興を統一的に担う権限・責任のある組織として、民中心の組織（DMO）が位置付けられている。

○DMOには、明確な権限を付与されるとともに、対外的な責任を負うリーダー（CEO）が存在。加えて、マーケティングやプロモーション等の各部門に専門的な知識・スキルを備えた専門人材が存在。

【国内観光振興組織（観光協会）】

○地域の観光振興の戦略策定を主に担っているのは地方公共団体。

○地域の観光振興の戦略策定を主に担っている自治体の職員は人事ローテーションの中での2～3年間の業務経験しかない場合が多く、必ずしも専門的な人材が担当しているとはいえない。また、観光協会では、市場調査・ブランド戦略部門を設置しているケースは一部であり、収入等の待遇面でも能力の高い専門スタッフを抱えることができる環境にない。

様々な関係者の参画：クイーンズタウンDMO

クイーンズタウンDMOの理事会メンバーは、毎年の年次総会において会員企業（約1,000社）の投票によって選出され、観光業界（ホテル、アクティビティ、小売）に加えて、市議会議長や市長等、約10名で構成されます。理事会は毎月開催されており、クイーンズタウンDMO経営幹部は毎月の理事会で事業報告を行っています。

クイーンズタウンDMOには、理事会に加えて、戦略審議委員会が設置されています。同委員会は理事会メンバーに加えて、ニュージーランド政府観光局やニュージーランド航空、大手旅行会社等からの25名で構成されており、年1回の会合ではクイーンズタウンDMOの事業計画の審議・承認が行われます。

アメリカの事例

DMO で働く人材は、かつてはホテルやコンベンション施設の営業経験者が典型的でしたが、近時は、ブランド管理やマーケティングの専門人材も増えてきており、多様化しています。

例えば、ナパバレーDMO の CEO は、ワイナリー業界でのマーケティングやマネジメントの経験を豊富に有しています。

オーストラリアの事例

DMO の経営陣・理事会メンバーの中には、民間企業の経営やマーケティングを専門に行ってきた人材が多いことが一般的です。地域の DMO の理事会メンバーの中には、地域の弁護士や会計士等の専門職が含まれることもあります。

例えば、地域 DMO のゴールドコースト観光会社 (Gold Coast Tourism Corporation : GCTC) の理事会メンバーは、理事長が選出していますが、ホテルやテーマパークといった観光業界関係者に加えて、弁護士、会計士等、幅広い顔ぶれとなっています。なお、同理事長は、理事会メンバーとなるための要件として、① 20 百万豪ドル (約 17 億円) 以上の事業を営んでいること、②観光関連業界での一定期間の経験を有すること、等を設定していることに加えて、コーポレート・ガバナンス等組織運営研修の受講も課しています。

また、クイーンズランド州 DMO のクイーンズランド州観光・イベント会社 (Tourism and Events Queensland : TEQ) には、観光業界の経験者に加えて、マーケティング、コミュニケーション、IT、調査、財務等の分野での経験者が在籍しており、チームワークが重視されています。スタッフ向け研修としては、①公式プログラム (短期コースや他社への派遣等)、②非公式プログラム (指導者制度、外部交流等)、③オンザジョブ・トレーニングによって、人材育成に取り組んでいます。また、幹部クラスは、幹部育成プログラム (Executive Development Program) といった経営層向けの研修を受講しています。

オーストラリア・ニュージーランドの事例

政府機関や DMO で観光振興に取り組むスタッフは、民間企業での勤務経験があるケースが多く、官民の対話や協働を促進し易い土壌を形成しており、観光業界における官民連携 (航空会社や観光業界団体等) を推進する背景になっています。

(3) 安定的な運営を可能にする資金の存在

⇒ 日本版DMOが、自律的・継続的な活動をするためには、安定的な運営資金の存在が重要。

【海外事例】

○地域において観光産業の重要性に対する認識を共有した上で、宿泊税の導入や行政の補助支援策の活用などにより、DMOが自律的・継続的な活動を行うための安定的な資金が確保されている。

【国内観光振興組織（観光協会）】

○観光協会では予算の不足が活動における大きな課題。解決のための方策としては、自主財源の創出、補助金の増加が上位に挙げられている。

アメリカの事例

カリフォルニア州にある地域DMOでは、その自主財源として、観光産業改善地区（Tourism Improvement District：TID）という、宿泊客の宿泊料金に一定料率を課す仕組みが活用されています。かかる仕組みは、ビジネス改善地区（Business Improvement District：BID）、観光産業マーケティング地区（Tourism Marketing District：TMD）とも称されます。宿泊税

（Transient Occupancy Tax：TOT）も同様に宿泊料金に一定料率を課す仕組みですが、その税収は地域DMO向け以外の様々な用途（地元自治体の一般財源を含む）に充てられる一方、観光産業改善地区は用途をDMO向けに特定しているものです。観光産業改善地区による収入金額は、宿泊者数・宿泊料金に連動するものであることから、地域DMOにとっては、マーケティング活動にかかる成果連動型の収入源としても位置付けられます（観光産業改善地区については第6章にて詳述）。

スイス・ドイツの事例

スイス及びドイツの地域DMOの財源は、地方政府からの補助金が最も大きな割合を占めることが一般的であり、加えて、保養地税・宿泊税や、地元観光事業者等からの会費を資金源としているケースもあります。

オーストラリアの事例

DMOの財源について、オーストラリア政府観光局は連邦政府（約150百万豪ドル）、州レベルのDMOは州政府（クイーンズランド州観光局：約100百万豪ドル、ニューサウスウェールズ州観光局：176百万豪ドル）、市レベルの地域DMOは市政府からの補助金が大部分を占めており、それ以外の財源としては会費収入等があります。

オーストラリアのオーストラリア政府観光局や州レベルの観光局は近時、航空会社等の民間パートナー企業と協働したマーケティング活動を強化しておりますが、DMOとパートナー企業が折半でマーケティング資金を拠出するといった形態となっており、資金の確保に繋がっています。

また、ゴールドコースト市は、市内の28,000の事業者に対して課される固定資産税の税収約20百万豪ドルのうち、約15百万豪ドルを観光産業課徴金（tourism levy）としてゴールドコーストDMOに割り当てています。オーストラリア国内で観光産業課徴金の仕組みを有する地域DMOは、4社（ゴールドコースト、ブリスベン、サンシャインコースト、トロピカルノース・クイーンズランド）存在しています。

(4) 日本版DMOの取組を支援する体制の確立

⇒ 日本版DMOの取組を支援する体制として、①日本版DMOの育成・支援のための日本版DMOの候補となる法人を登録する仕組みの創設、②人材育成のプログラムや日本版DMOのスタッフが活用できるツールの開発・提供、③観光地域経済の「見える化」の手法の開発・普及、等を検討

【海外事例】

○DMA IはDMO支援の評価・認証、人材育成プログラムの提供、DMOが活用できる各種ツールの開発等を実施。

Destination International: DI

DIは、米国のDMOを中心とする、DMOの世界的な業界団体です。DIのミッションは、世界のDMOの専門性、有効性、重要性を高めること、とされています。

DIは、会員のDMOに対して、各種情報、調査、交流機会、研修、資格プログラムを提供しています。以下のDIの調査・研究活動は、会員のDMOがデータを収集・分析し、戦略を立案する上で活用されています。

- ✓ DMOマーケティング活動調査（米国版・カナダ版）
- ✓ コンベンション営業活動調査
- ✓ デスティネーション2020（成功事例）調査
- ✓ イベント経済効果測定ツール
- ✓ デジタル&モバイル・マーケティング・ツールキット
- ✓ 観光案内所調査
- ✓ 事業成果報告ハンドブック

DI (Destination International) について



概要

- DIはDMOの世界的な業界団体。（但し、米国のDMOが中心。）
- 設立は1915年であり、2005年のDestination Marketing Association International (DMAI)への名称変更を経て、2017年に現名称に変更。
- 役員会は、米国各地のDMOのCEOら26名で構成。
- 世界のDMOの専門性、有効性、重要性を高めることが組織のミッション。
- 小規模なDMOから広域的なDMOまで、15ヶ国超、600以上のDMOがDIの会員。
- DMOに関する調査の実施やDMOの認証制度の運用の他、会員となっているDMOに対して、ネットワーキングの場、職員の研修プログラム等を提供。

DIの機能（例）

- DMOの評価・認証。
- イベントの経済効果測定ツール等の各種ツールの提供。
- CDME（DMO幹部向け）、PDM（専門スタッフ向け）等の各種人材育成プログラムの提供やCEOサミット等の研修機会の提供等による人材育成の取組。
- DMOの組織・財政やマーケティングの取組に関することなど各種調査・研究活動の実施。

Destination International: DI

DI は、DMO 人材強化のプログラムの一環で、DMO 幹部向けに CDME (Certified Destination Management Executive : 観光地域マネジメント幹部向け資格)、実務専門家向けに PDM (Professional in Destination Management : 観光地域マネジメント専門家資格) のプログラムを実施し、資格を付与しています。CDME 及び PDM のプログラム概要は、以下の通りです。

CDME

- **経験豊富なDMOの専門家**が更なるキャリアの向上のために参加する**高度な教育プログラム**
- **DMOの幹部**がより効果的に市場の変化や競争に対応できるようにすることを目的とした資格。

【単位取得のためのコース・会合事例】

- Destination Marketing Planning
マーケティング手法、プロモーション活動、観光のトレンド・調査・評価等
- Destination Leadership
パフォーマンス評価、ビジョン・目標設定、財務マネジメント、人材育成、リーダーシップ、危機管理等
- Destination Advocacy and Community Relations
政治的バックアップを得るための戦略づくり、主要な地域関係者とのコミュニケーション等
- Destination Technology and Social Media Marketing
ソーシャルメディアの活用、オンライン調査の手法等

PDM

- **デスティネーションマネジメント及びマーケティングの専門家**に求められる**基礎的なスキルや知識の習得**を目的とした資格。

【単位取得のためのコース・会合事例】

- Destination Management & Marketingの基礎
デスティネーションのブランディング、マーケティング計画とツール、定期的なパフォーマンス報告と指標、財務マネジメント、人材育成等
- マーケティング・イノベーション
外国人旅行者の現状、調査活動にかかる予算、ソーシャルメディアを通じた調査、ブランド・ロイヤリティ戦略、ブランディング戦略
- ファイナンス、オペレーション、テクノロジー
効果的な財務報告・人事管理システム、トップ人材の多様化、人材育成、新しいテクノロジーへの対応、デジタル戦略

3. 日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリア

(1) 日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリア

- ◎ 観光地域のマーケティング・マネジメントに当たっては、海外では、国、地方/州、地域/自治体のレベルで形成されるDMOがそれぞれ連携して、その役割・機能を発揮しています。

日本版DMOについても、その役割・目的、ターゲットなどに応じて、広域的なエリアから小規模なエリアまで、様々な単位のエリアをマーケティングやマネジメントすることが考えられます。

①広域連携DMO

複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

②地域連携DMO

複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント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

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域としてマーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

※広域連携DMO及び地域連携DMOの形成・確立に当たっては、連携する地域間で共通のコンセプト等が存在すれば、必ずしも地域が隣接している必要はありません。

(2) マーケティング・マネジメントするエリアに応じた日本版DMOの役割・機能及び地方公共団体との連携

- ◎ 特に、効果的・効率的なインバウンド誘客を図る上では、広域連携DMO、地域連携DMO及び地域DMO、そして地方公共団体が、それぞれ適切な役割分担のもとに、互いに密接に連携することが重要です。

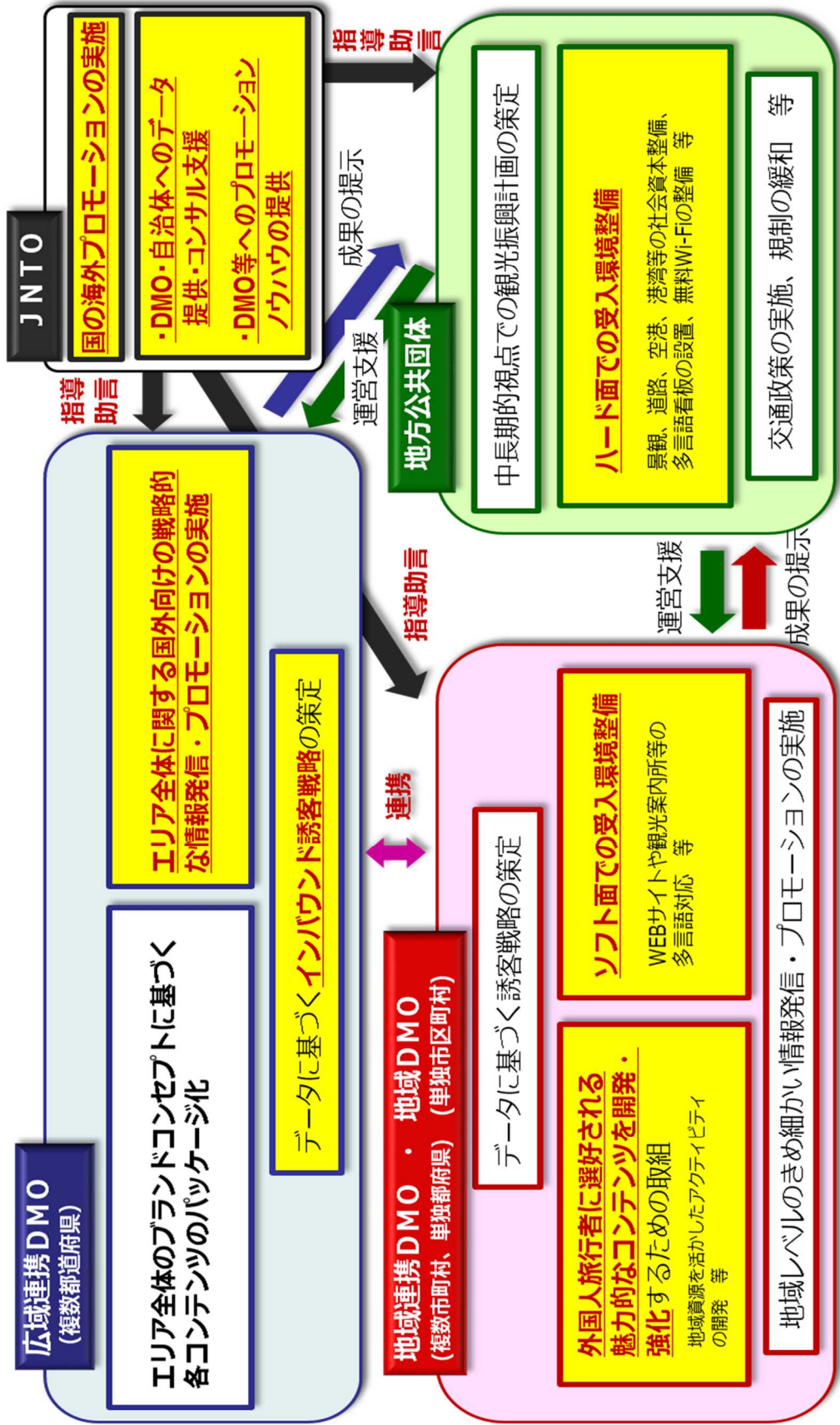
地域連携DMO及び地域DMOにおいては、特に、地域の多様な関係者と連携しつつ、地域資源を活かしたアクティビティの開発等、外国人旅行者に選好される魅力的なコンテンツを開発・強化する取組や、WEBサイトや観光案内所の多言語対応等のソフト面での受入環境整備を担うことが求められます。

一方で、地方公共団体は、特に景観、道路、空港、港湾等の社会資本整備や多言語看板の設置等、ハード面での受入環境整備を担い、地域のDMOの取組との効果的な連携により、外国人旅行者が安心・快適に地域の魅力を満喫できる観光地の整備を進めていくことが求められます。

こうした各地域における観光地整備の成果を集約し、国外向けの戦略的な情報発信・プロモーションを実施していくことが、広域連携DMOの主な役割となります。地域連携DMOや地域DMOにおいて、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、訴求力や効率性の観点で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す。

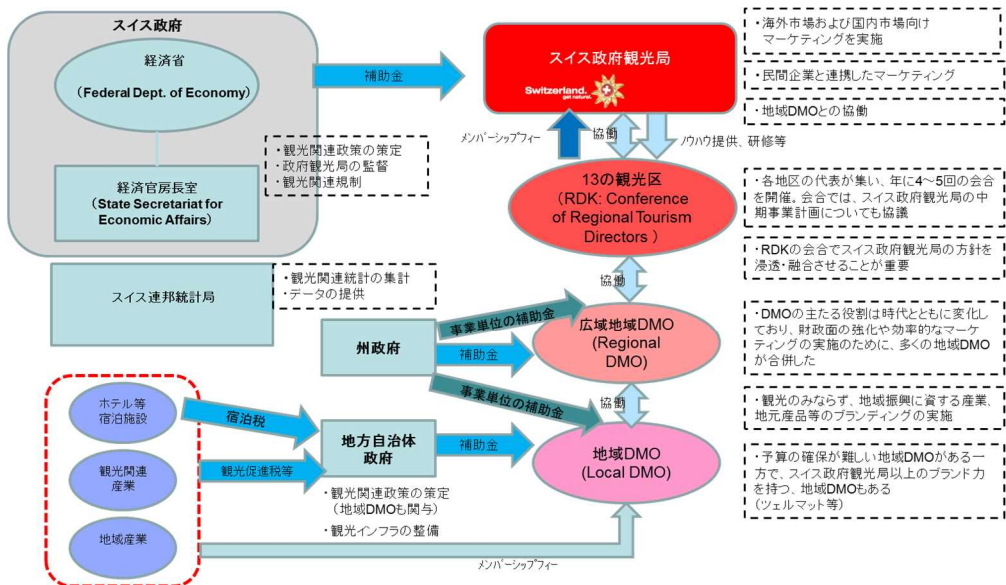
また、国の海外プロモーション実施機関であるJNTOにおいて、これまで蓄積したノウハウや収集したデータをDMOや地方公共団体に提供するなど、各地域が行うプロモーションに対して支援を行うこととしており、各DMO等による有効な活用が期待されます。

DMO及び地方公共団体等における役割分担のあり方（イメージ）



スイス・ドイツの事例

スイス及びドイツの地域DMO（市町村レベル）は、マーケティングのターゲット顧客を国内及び隣国に限定する一方、国や州レベルのDMOが海外諸国へのマーケティングを担当するという役割分担がなされています。また、ドイツでは、広域観光ルートの形成・運営等において、州レベルのDMOと地域DMOとが連携しており、行政単位間及び地域間での役割分担と連携とが機能しています。（下図はスイスの観光行政にかかる関係図）



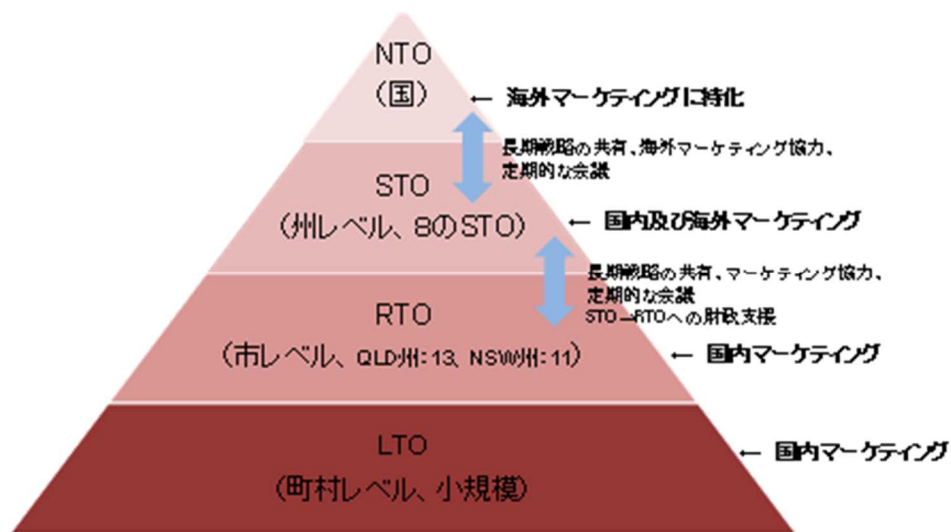
➢ DMOの財源については、中央・地方政府からの補助金を中心であるが、メンバーシップフィーや独自の商業収入も含まれる。

オーストラリアの事例

豪州の DMO は、連邦政府のオーストラリア政府観光局、各州レベルの州 DMO (State Tourism Organization : STO)、地方自治体レベルの地域 DMO (Regional Tourism Organization : RTO)、地域 DMO より小規模の狭域地域 DMO (Local Tourism Organization : LTO) に分類されます。オーストラリア政府観光局は海外市場向けマーケティングに特化する一方、各州レベルでは (州によって異なりますが) 訪問客数全体の約 80% が国内、約 20% が海外で、かかる比率に応じた国内外でのマーケティング活動を行っています。

豪州では、オーストラリア政府観光局と州 DMO、州 DMO と地域 DMO との間での情報共有や連携が重視されており、有効に機能しています。例えば、州 DMO や地域 DMO が作成する中長期の戦略計画は、オーストラリア政府観光局の「2020 年に向けた観光産業 (Tourism 2020)」の内容がベースとされており、各レベルで一貫した内容となっている (例: 2020 年に向けて観光支出額を倍増することを目標とする) こと、連邦・州政府の観光担当大臣は定期的に会合の場を持っていること、クイーンズランド州では州 DMO と地域 DMO の経営層が毎月ミーティングを行っていること、等が具体的に挙げられます。また、ニューサウスウェールズ州 DMO は、地域 DMO が統合したり協働マーケティングを実施するような場合に、資金面でのインセンティブに加えて、コーポレート・ガバナンスやマーケティング手法等に関してアドバイスを提供しています。

オーストラリアには、オーストラリア政府観光局に加えて、観光統計にかかる調査・分析を担うオーストラリア観光調査機関 (Australia Tourism Research)、観光資源・施設等にかかるデジタル情報を集約・管理するプラットフォームであるオーストラリア観光データ・ウェアハウス (Australia Tourism Data Warehouse)、観光分野におけるインフラ・主要施設の整備促進や人材育成を担うオーストラリア貿易促進庁 (Austrade)、地域 DMO の観光地域マネジメント計画づくりを支援するオーストラリア地域観光業ネットワーク (Australian Regional Tourism Network) 等、業界全体の取組・活動強化に向けた連邦政府レベルでのイニシアチブが機能しています。



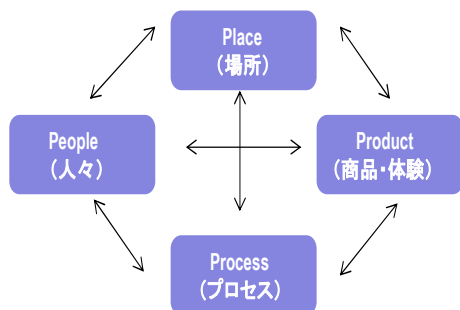
地域DMOの上部組織：オーストラリア及びニュージーランド

【オーストラリア地域観光業ネットワーク（Australian Regional Tourism Network：ARTN）】

豪州国内の地域DMOの上部組織であり、地域間の協調、協力、情報共有、ネットワーキング等を推進するハブとして機能しています。地域観光商品や体験観光の推進、地域観光ネットワークや知識の共有、調査の共有拡大を行っており、政府の助成金を使って観光地域マネジメントに関するガイドライン（「The guide to best practice Destination Management」）を作成しています。

デスティネーション・マネージメント・プラットフォームは、デスティネーション・マネージメントの実践的根拠として位置付けられるが、ここでは4つのPに焦点を当てて、検討する。

- ✓ Place(場所): 地理的特性、地政学的境界線等
- ✓ People(人々): 訪問者の属性、主要な観光パートナー
- ✓ Product(商品): Tourism Product(宿泊、アトラクション等)と Tourism Experience(感動や体験)
- ✓ Process(プロセス): ProductとExperienceの洗い出しと、訪問者の期待や地域のビジョンとの比較分析、クオリティーや訪問者満足度の評価メカニズムの検討、等



デスティネーション・マネージメントのフレームワークは、4つの相互に関連する活動領域から成る。

- ✓ Inform: 調査、分析、評価
- ✓ Plan: 協議と計画
- ✓ Develop: デスティネーション開発
- ✓ Communicate: マーケティング



【ニュージーランド地域観光組織協会（Regional Tourism Organizations New Zealand：RTONZ）】

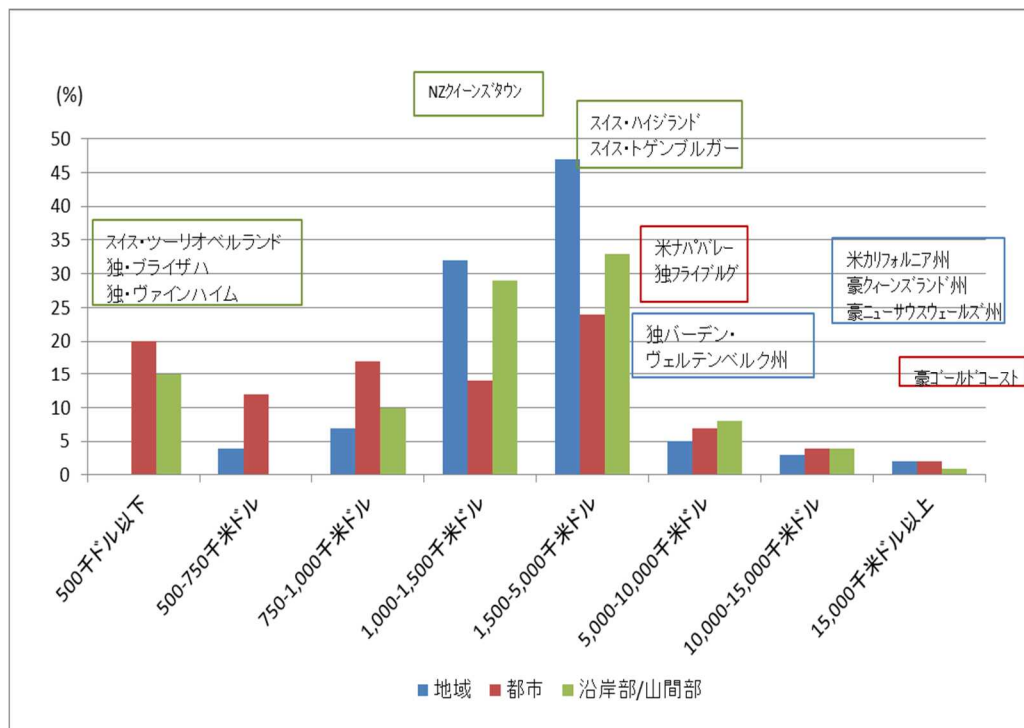
ニュージーランド地域観光組織協会は、30の地域DMOが加盟するトラスト（trust）組織であり、地域DMOの活動を支援しています。2年に一度、外部コンサルティング会社に委託して地域DMOのベンチマーク調査を実施しており、各地域DMOの予算規模、支出項目、スタッフ数等のデータを整理・分析しています。

海外DMOの組織規模（予算金額）

海外の地域DMOの組織規模（予算金額、人員数）については、地域の観光市場の大きさ等に応じて様々です。

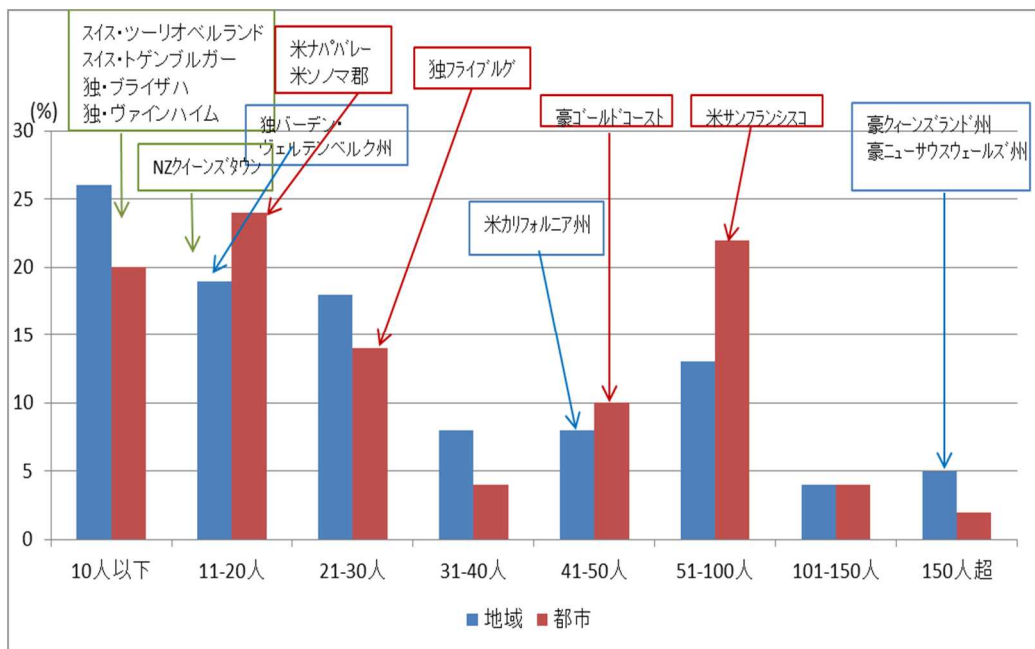
予算金額については、国連世界観光機関（UNWTO）が2010年に発表した「観光地域のガバナンスに関する調査（Survey on Destination Governance）」における世界各国のDMOへのアンケート調査によれば、地域（州レベル）、都市、沿岸部/山間部のDMOの年間予算規模（分布比率）は下図の通りとなっており、各レベルのDMOとも1.5～5.0百万米ドル（約1.8～6.0億円）の構成比が最も大きくなっています。

因みに、海外先進事例調査の訪問先の予算額は、下図の通り分布しています。



海外DMOの組織規模（人員数）

次にDMOの人員数については、同じく国連世界観光機関が2004年に発表した「観光地域マネジメント組織に関する調査（Survey of Destination Management Organizations）」でのアンケート調査によれば、地域（州レベル）では10人以下、都市では11-20人の構成比が最も大きくなっています。都市レベルでは、51-100人規模のDMOの構成比も大きいですが、大きな観光都市では大きな人員体制を組んでいることが窺われます。因みに、海外先進事例調査の訪問先の人員数は、下図の通り分布しておりますが、大きな観光地を有する州レベルのDMOは、米国カリフォルニア州や、オーストラリアのクイーンズランド州・ニューサウスウェールズ州のように規模が大きくなっています。



第3章 日本版DMOの役割・機能

本章では、日本版DMOが観光地域づくりにおいて担う役割・機能について紹介します。その上で、各役割・機能ごとに日本版DMOの形成・確立に地域が取り組む際に参考となる情報や具体的な事例を紹介します。

1. 基礎的な機能（観光地域マーケティング・マネジメント）

- ◎ 日本版DMOの主たる目的は、地域内・地域間での調査・調整機能の発揮により観光地域づくりを推進することにあります。以下の（１）～（３）の取組は日本版DMOとして必ず実施していただく必要のある取組であり、日本版DMO候補法人登録制度の登録要件ともなっています。

（１）日本版DMO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

観光地域マーケティング・マネジメントを実施する日本版DMOの役割は、行政や宿泊、飲食、文化、スポーツ、農林漁業、商工業、交通事業、環境事業等の関連事業者や地域住民等の多様な関係者を調整し、地域全体での戦略的な観光地域づくりや複数地域の広域的な連携を主導していくことです。

このため、日本版DMOは、地域内外の多様な関係者と協力関係を構築・維持し、地域における舵取り役として観光地域づくりを行っていくことについて、関係者との合意を形成する必要があります。

このことから、日本版DMOは、官民・産業間・地域間との持続可能な連携を図るための合意形成の仕組みを構築することが必要です。

様々な関係者の参画：クイーンズタウンDMO

クイーンズタウンDMOの理事会メンバーは、毎年の年次総会において会員企業（約1,000社）の投票によって選出され、観光業界（ホテル、アクティビティ、小売）に加えて、市議会議長や市長等、約10名で構成されます。理事会は毎月開催されており、クイーンズタウンDMO経営幹部は毎月の理事会で事業報告を行っています。

クイーンズタウンDMOには、理事会に加えて、戦略審議委員会が設置されています。同委員会は理事会メンバーに加えて、ニュージーランド政府観光局やニュージーランド航空、大手旅行会社等からの25名で構成されており、年1回の会合ではクイーンズタウンDMOの事業計画の審議・承認が行われます。

観光地域づくりに関わる多様な関係者

日本版DMO

・日本版DMOは、観光地域づくりにおいて、各関係主体の活動の舵取り役としての役割を果たすことが期待されます。

地方公共団体

・地方公共団体は、周辺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、社会資本整備等のハード面での受入環境整備や民間ができない公的立場からのサポート（財政支援、地域内の事業者間の連携促進）、観光地域づくりに資する統一基準による統計整備等を行うことが期待されます。

・また、地方公共団体は、日本版DMOへの積極的な参画と連携を通じて、地域で実施される観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくことが期待されます。

多様な観光関連事業者

・地域の多様な観光関連事業者は、地域内外の事業者等との円滑な連携協力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、公的組織ができない柔軟かつスピーディーな対応や取組（旅行者ニーズに対応した旅行商品や特産品の開発、効果的な情報発信等）を行うことが期待されます。

・また、観光関連事業者は、日本版DMOへの積極的な参画と連携を通じ、観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくことが期待されます。

地域住民

・地域住民は、地域づくりに積極的に参加していくことで、地域を深く理解し、我が町・我が地域に対する誇りと愛着を強く持つこと、また、地域を訪れる来訪者を気持ち良く迎え入れるところと気配りを持ち、来訪者と交流を図ることで、観光と交流の意義に対する認識を高めていくことが期待されます。

取組例：(一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメント

八ヶ岳南嶺の1市1町1村をマネジメント区域とする(一社)八ヶ岳ツーリズムマネジメント(八ヶ岳DMO)では、官民一体となった地域の合意形成に軸足を置いた観光地域づくりに取り組んでいます。

八ヶ岳DMOでは、人事異動がないDMOが実施主体となることで、継続的な観光地域づくりの取組を可能とするとともに、行政を始めとする各観光関連団体と連携し、適切な役割分担を行うことで、官民一体となった観光地域づくりを推進しているほか、関係団体との情報共有や合意形成、意見交換を図るブランド戦略会議を毎月開催し、連携の醸成を図っています。

また、地域一体となった観光地域づくりを一層推進するために、地域の情報共有や情報発信を一元的に管理する「八ヶ岳版DMS」の構築に取り組んでいます。このシステムには、ネット環境を活用した情報共有機能の他、情報発信機能やCRM機能、アンケート機能などが実装されており、

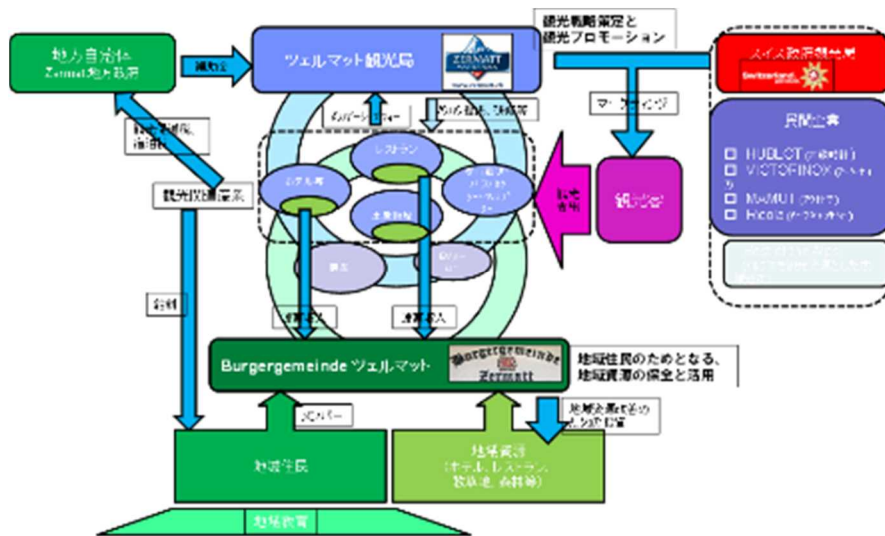


八ヶ岳版DMSイメージ



取組例：ツェルマット

スイスのツェルマットにおいては、DMOたるツェルマット観光局とブルガーゲマインデ・ツェルマット(地域共同体)が中核となり、観光関連事業者や地域住民も巻き込んだ観光振興に向けた地域ぐるみの活動を展開しています。



1. 地方公共団体との関係

◎ 地方公共団体は、観光振興計画（総合計画の一部となっている場合を含む。）を策定し、これに基づき各種観光振興施策を実施しています。このため、観光地域づくりを効果的・効率的に推進するには、地方公共団体と日本版DMOの間で、役割分担の明確化と各取組の整合性の確保を図る必要があります。

日本版DMOを中心とした観光地域づくりを実施していくに当たっては、

- ① 民間部門だけでは実施困難な街並み整備等の社会資本整備、景観・環境の保全、交通政策等、地方公共団体の組織横断的な施策が求められること
- ② 地方公共団体の政策に日本版DMOが中心となって実施する取組が公的に位置付けられることで、地域内の理解と協力が得られやすくなること

から、日本版DMOは、設立準備から設立後の事業の実施に至るまで、地方公共団体と緊密なコミュニケーション・連携を図る必要があります。

なお、各地域における日本版DMOの形成・確立の目的の1つは、マーケティングやブランディングなど民間的な経営手法を取り入れた観光地域づくりを推進することであるため、日本版DMOと地方公共団体の役割分担の在り方については、この目的が損なわれないよう配慮する必要があります。

例えば、データ収集・分析、ブランディング・マーケティング等の専門知識・スキルを持つ専門人材を擁する日本版DMOが、観光地域づくりの中心として、機動的に事業実施できる体制の確立が望ましいと考えられることから、地方公共団体は日本版DMOに観光地域づくりに関する明確な権限と責任を付与した上で、公的資金（補助金・助成金・交付金等）の適正な執行の観点から日本版DMOの活動実績の監督を行うことに専念するという関係が考えられます。

一般的に、地方公共団体にはDMOに対する財政面をはじめとした運営支援を行うことが期待されている一方、各DMOにおいては、自らの活動の意義や成果等を客観的なデータ等に基づいて分かりやすく整理・提示するなど、公的支援を受けることに関する、行政や議会（地域住民）の理解を得るための努力も求められます。このように、DMOと地方公共団体は一定の緊張関係のもとに、密接な連携体制を構築することが重要です。

取組例：ハワイ政府観光局及びオーストラリアのDMO

米国ハワイ州では、観光戦略における指針はハワイ州政府が策定する一方、具体的な戦略はハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority：HTA、職員数：約40名）が策定しています。ハワイ州観光局の具体的な業務としては、観光戦略の策定、マーケティングの計画と実行、民間及び市民と一体となったプロモーションの実行等が挙げられます。ハワイ州観光局は州宿泊税を財源としていることもあり、その活動内容やその成果については、州政府及び州議会から定期的にチェックされています。

また、オーストラリアのDMOは、中長期の戦略策定、年次事業計画及び年次報告書の作成、KPIの設定と進捗状況の把握、コーポレート・ガバナンスを重視しています。これは政府からの財政資金を主たる財源とする中、政府や地域のステークホルダーへの説明責任、透明性の高い組織運営等が求められていることがその背景にあります。

ニューサウスウェールズ州でも、ニューサウスウェールズ州DMOの組織等については、ニューサウスウェールズ州の法律で規定されており、透明性の高い業務運営・コーポレート・ガバナンス、KPIや財務内容等に関する報告等が重要視されています。

2. 地域の観光協会との関係

◎ 地域において日本版DMOの役割・機能を担う組織については、

- (1) 従来の観光振興組織（観光協会など）が日本版DMOとして備えるべき役割・機能・組織・人材・運営資金等を備えることで日本版DMOとなる場合
 - (2) 新たに設立した法人が日本版DMOとなる場合
- の両方のケースが想定されます。

(1) 従来の観光振興組織の役割・機能等を強化する場合

地域に存在する観光振興組織が単独で、または他の観光振興組織と統合した上で、役割・機能等の強化をして、日本版DMOとなるケースです。

この方式をとる利点としては、

- ① 複数の観光関係団体が事業を実施することによる、非効率・非整合に伴う事業効果の低減や事業調整の手間を回避することができ、一つの組織内の意思決定で一貫した事業展開を行うことができる
- ② 新たな法人の設立に伴う既存の観光協会とDMOの役割分担等に係る関係者間の調整・合意に要する時間とエネルギーや細かな事務手続き・作業を回避できることが考えられます。

一方で、既存の観光振興組織が役割・機能強化等により日本版DMOとなるには、地方公共団体のリーダーシップが必要です。また、日本版DMOとなった後でも、地方公共団体の関与が大きい、観光振興組織のマネジメント層や地域の多様な関係者の意識改革が十分でなかった場合など民間的手法による観光地経営が困難となる可能性が存在します。

このような懸念に対しては、観光振興組織と地方公共団体、地域の多様な関係者で、既存の先行事例の調査を実施したり、共同で勉強会を開催したりするなど官民間で新たな観光振興組織の在り方に係る共通認識を醸成することが重要です。

取組例：信州いいやま観光局

2015年春の北陸新幹線飯山駅開業に向けた観光誘客力強化を目的に、市長の発案により、「飯山市観光協会」（情報発信や受入体制整備を担当）と「飯山市振興公社」（公的観光施設の管理運営を担当）の2組織を統合し、2010年4月、「信州いいやま観光局」を設立しました（公社を解散し、観光協会に吸収）。

統合により、旅行企画と販売を密接な関係で行う体制を確立するとともに、人員面でも営業体制の強化を図り、事務の効率化という効果も見られました。

地域の多様な関係者との関係構築について

取組事例：（一社）京都府北部地域連携都市圏振興社（海の京都 DMO）

京都府北部の5市2町で構成されるこの地域では、以前から「海の京都観光圏」として広域連携の取組を進めていました。平成28年6月に、圏域全体のマネジメント体制の更なる強化、指揮命令系統の明確化、情報の共有化を図り、より円滑・迅速な事業展開を実現するために、各市町の観光協会を地域本部として水平統合を行い、（一社）京都府北部地域連携都市圏振興社（海の京都 DMO）として再編しました。

海の京都 DMO が、各地域本部（旧観光協会）の業務を一元管理することで、イベント等の統一的な情報発信や地域全体によるサービス水準の向上に取り組んでいます。

また、各地域本部が海の京都 DMO の現地機関となることで、地域内全体の観光案内や滞在プログラム等の提供をワンストップで実施できるようになりました。

海外DMOの再編の動き

【取組例：オーストラリアにおける地域DMOの統合】

ニューサウスウェールズ州 DMO では、市レベルの地域 DMO が統合する場合のガイドライン（統合形態、コーポレート・ガバナンスのあり方等）を設けていることに加えて、資金インセンティブやアドバイス等を与えています。

例えば、バラバラにマーケティング活動を行っていた同州サウスコースト地域の複数の地域 DMO が、彼らの資金をプール化し共通のブランドを確立した上で、宿泊事業者と協働したマーケティングを展開することを、ニューサウスウェールズ州 DMO がサポートしたという事例があります。

また、同州内陸部にある3つの地域 DMO（そのうちの1つは残りの2つに隣接していない地域にある）が統合した事例もあります。統合に至るまでには約18ヶ月を要したとのことですが、統合しない限り持続可能で効果的な事業運営ができないという関係者の強い問題意識と目的意識の下で実現したとされています。

【取組例：スイスにおける地域DMOの再編の動き】

スイスでは、1995年以降と2000年以降、地域 DMO に関する改革が2度に亘り実施されました。前者は国・州・地方市町村レベルの DMO の役割分担の最適化を目的としたものであり、後者はオーストリアの事例を参考に州政府がより大きな地域 DMO の形成を促したのですが、何れも中小の地域 DMO の統合と統合後の地域 DMO の予算規模の拡大や経営基盤の強化につながったとのこと。因みに、ドゲンブルガー DMO は、2007年に3つの小規模な地域 DMO が合併して設立されましたが、合併前の各 DMO の財政状態は破綻寸前にあり、合併により存続が可能となったとのこと。

②日本版DMOとなる法人を新たに設立する場合

日本版DMOとなる法人を新たに設立する場合の利点としては、日本版DMOとなる法人のマネジメント層に新たに能力・意欲のある人材を迎え入れる機会を意識的に創出することができ、地域に既に存在する観光協会等の観光振興組織や行政・住民を含む地域の多様な関係者の観光に関する意識改革を促す効果が考えられます。

一方で、新設された法人である日本版DMOと既存の観光振興組織が類似の事業を実施する場合や、両者が方向性の相反する事業を行う場合には地域一体となった観光地域づくりに非効率・非整合が生じ、事業効果が低減することなどが懸念されます。

こういった懸念に対しては、日本版DMOとなる新たな法人を設立するに当たって、地方公共団体、日本版DMOとなる新設法人、観光協会の間で、事前に可能な限り役割分担を明確にしておくことが重要です。

国内事例

【取組例：(一社) 田辺市熊野ツーリズムビューロー】

平成の市町村合併により田辺市は和歌山県の約5分の1の面積を占めるほどになりましたが、従来の市町村の観光協会はそのままの形で残ることになりました。その中で、熊野古道を中心とした広域観光については、2006年に新たにビューローが設立されました。外国人観光客(FIT)をターゲットにプロモーションを展開するとともに、地元の宿泊事業者へのセミナーや熊野古道の統一看板の設置など受入体制を整備し、田辺市はビューロー設立前の16倍に上る外国人客を迎えることができるようになりました。2012年にはWTTC(World Travel and Tourism Council)の「明日へのツーリズム大賞」のファイナリストに選ばれるなど、具体的な成果が出ています。

【取組例：(一社) そらの郷】

体験型観光の推進組織である「そらの郷山物語協議会」を母体に、徳島県西部地域2市2町の観光振興を目的に2011年設立されました。現在は、にし阿波～剣山・吉野川観光圏においてプラットフォームの役割も担っています。設立・運営に当たっては、徳島県(西部総合県民局)も協力・支援しました。

2市2町それぞれの観光協会では単一市町しか売り出せなかったが、(一社)そらの郷は、西阿波エリア全域について幅広く情報発信を行うとともに、同エリアにおける交通・宿泊手配等も実施しています。

【取組例：株式会社大田原ツーリズム】

大田原ツーリズムは、PPP(公民連携)を活用し、大田原市が5,000万円、民間会社18社が1,500万円を出資し、H24年に設立した株式会社です。社長には民間出身者が就任。約140軒の農家民宿や、地域資源を活用した着地型体験商品の予約窓口機能として、国内外の教育旅行や企業の研修旅行等の受入を行っています。

3. 地域住民との関係

◎ 観光地域としての持続性を高めていくためには、観光地域に訪れる観光客が、できるだけ長く地域に滞在し、地域住民と交流できる観光地域づくり（滞在交流型観光）を進めていくことが重要です。

また、地域住民の観光客に対しての「おもてなしの質」も滞在交流型観光を志向する上では重要なコンテンツとなり、観光客のリピーター化のためには観光客と地域住民のつながりが非常に重要です。

さらに、住民の観光に対する意識の向上により、地域の自然・文化等を管理・保全していこうとする意識の醸成が図られます。

このように「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを進めていくためには地域住民を広く観光地域づくりに巻き込んでいくことが不可欠です。

日本版DMOが地域住民の理解と関与を確保していくためには、地域住民が地域に対する愛着と誇りを持ち、主体的に観光地域づくりに参画できるような意識醸成やコミュニケーションの場作りに取り組むことが重要です。

一方、観光客の増大による生活の質の低下など観光振興の取組が地域住民の生活にマイナスの効果をもたらすこともあります。

このため、日本版DMOは地域住民に対して、地域経済における観光の重要性など観光振興の目的・意義を丁寧に地域住民に説明していくことが求められます。

【取組例：「海風の国」佐世保・小値賀観光圏】

地域一体で観光地域づくりに取り組む機会の創出として、市民ガイドや地域住民が開発した着地型ツアーを実施しています。



【取組例；ツェルマット（スイス）】

ツェルマットが観光地として成功した背景には、様々な取組がありますが、子ども達に学年に応じた「地元学」を実施していることも理由の1つです。地元学では、地域の産業に従事する人をゲストとして招き、子ども達に授業をしてもらったり、子ども達が産業の現場に見学に行くこともあります。こうした取組を通じて、子ども達は、地域経済が観光産業で成り立っていることを十分に理解し、自発的に観光客に対する接し方や観光ツールへの取組を企画したりしています。最近では、地域の観光列車に各国の言葉で「ありがとう」と書いてみたり、子ども用遊具を絵で華やかにしたり、そういった取組も大人から提案したものではなく、子どもが自発的におもてなしできるか考えて、実施しています。

(2) 各種データ等の継続的な収集・分析の実施、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

◎ 国際競争力の高い、ブランド力を持った観光地域づくりを行うためには、個々の事業者が、それぞれ観光客を囲い込んで商品・サービスを提供するのではなく、対象とすべき来訪者の客層の行動範囲となる地域において、宿泊業者や旅行業者のみならず多様な関係者を巻き込み、地域が一体となって、地域に存在する多様な観光資源をストーリーによって結びつける等、地域全体のコンセプトに基づいた観光地域づくりに取り組むことが重要です。

一方、観光客のニーズの多様化及びインバウンド需要の急速な拡大等、市場が大きく変化してきている状況下では、不特定多数を対象とした観光地域づくりでは効果を出せない場合が増えています。

このため、地域への思いや経験のみで地域づくりの方向性を考えることは危険であり、地域づくりを観光消費額の増大等の成果に結びつけるために、「顧客視点＝マーケット・イン、カスタマー・イン」の発想に立脚した科学的なアプローチの観光地域づくりへの導入が必要であり、客観的なデータをもとに戦略を立案し、その戦略を実行していく機能を地域内部に確立していくことが必要です。

このため、日本版DMOは、

- ① 各種データ等の継続的な収集・分析
 - ② データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定（地方公共団体が策定する観光振興計画が存在する場合は、当該計画と戦略との整合性が留意され、当該計画の策定・見直し等への関与がなされること）
 - ③ KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- に取り組むことが必要です。

① 各種データ等の継続的な収集・分析

- ◎ 日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリアを一つの観光地域として精査・評価し、他の観光地域との比較優位（比較劣位）にある「地域の魅力」を明らかにすることは、日本版DMOを核とした観光地域づくりの戦略策定を進める上での第一歩です。

その際、「来訪者」は異なる特徴を持ち、異なる場所に暮らし、異なる価値を持った人で構成されており、来訪者にとって、行政区画は殆ど意味を有さないという「顧客視点」に立脚し、収集・分析するデータは戦略策定の土台であるという主体的意図を持った上でデータ収集・分析を行うことが重要です。

このため、収集・分析するデータの種類、調査の手法等は、地域の志向する観光地域づくりの方向性等に応じて、「何が自分の地域に必要なデータなのか」という観点から検討されるべきです。

ここでは、日本版DMOを核とした観光地域づくりを進めていく上で、収集・分析することが有用である各種データについて、その収集・分析方法を含めて紹介します。

国内事例：岐阜県高山市

岐阜県高山市では、旧国鉄のディスカバージャパン（昭和45年）で取り上げられたことをきっかけに観光統計の取得を開始しました。地元運輸事業者、観光施設運営事業者と連携した観光入込客数や宿泊施設と連携した宿泊客数の把握などを行っています。このようなデータの長年の蓄積により、経年の推移、旅行者の国籍及び性別といったデータが地域のマーケティングの基礎となっています。

観光統計の取得にあたっては、地域の事業者の協力を得る必要があり、行政やDMOと事業者の間の関係性を継続的に構築する必要があります。

1 データの種類

データは観光地域の現状と課題を把握する上で不可欠なものであり、戦略の策定・実行、評価検証に至るまで活用しうる重要な指標となります。

収集するデータは、その後の観光地域づくりを進める上での土台となるものであり、将来的には、「どんな人」が「どんな所」へ「どうやって」来ているのかといった自らの地域を訪れている観光客の中身を知ることが当然に必要なとなりますが、まずは、日本版DMOを核とした観光地域づくりを進める上で、旅前、旅中、旅後という順で、次の6つのデータを収集することがはじめの第一歩となります。

①WEBサイトのアクセス状況、②観光入込客数、③延べ宿泊者数、④旅行消費額、⑤来訪者満足度、⑥リピーター率

※観光入込客数に1人1回当たりの消費額を掛けあわせることで、地域全体での消費額を推計することができます。

2 各データを収集する意義

効果的な観光集客を実現するためには、来訪者となる顧客が実際に旅行を行うまでの過程をいくつかの段階に分けて、それぞれの段階に応じて適切な対応を取っていくことが有効です。こうした考え方をもとに、顧客の一連の過程を整理することを「カスタマージャーニー」を描くと言います。

「カスタマージャーニー」には色々な整理手法がありますが、最も単純に整理すると、旅行先に興味を持つ「旅前」、実際に出かける「旅中」、来訪経験からその地域が好きになる「旅後」と整理することができます。

そして、それぞれの過程に対し、各地域において、「興味を持たせる」「実際に来てもらい経験させる」「ファンになってもらう」ための取組を展開していくことが求められますが、このような取組に対し、その有効性を検証するとともに、必要な改善や、新たな取組を検討する上で重要となるのが、上記①～⑥のデータであり、以下、各データを取得する意義及び具体的な取得方法について、個別にご説明します。

① WEBサイトのアクセス状況

旅行における顧客の一連の行動において、まず重要なことは、その地域を旅行先として認知し、興味を持ってもらうことです。その認知度や興味レベルを把握・分析することは、プロモーション等の具体的な施策を行っていく上で重要なステップであり、これらを測るためには、市場に対するアンケート調査を

実施することが有効ですが、これを継続的に実施するためには、事務的・経済的負担も少なくありません。

こうした中、顧客の地域に対する関心度を比較的容易に把握する指標として推奨したいのが、WEBサイトのアクセス状況です。今日、顧客は多くの情報をインターネット経由で取得していることに加え、インターネット上の情報は数値データとして蓄積されていることから、過去のデータを含めて継続的な取得が可能です。

地域のWEBサイトのアクセス状況を継続的に把握することにより、自地域に対する興味関心が過去と比較して高まっているのか否か、どのような季節、月、曜日、時間帯に高まっているのか、実施したプロモーション等の効果が現れているか否かといった様々な分析を行うことができます。さらに、地域のWEBサイト内のページ間のアクセス数を比較することで、顧客が自地域の何に興味関心を持っているのか具体的に把握・分析することが可能です。

②観光入込客数、③延べ宿泊者数、④旅行消費額

自らの地域にどれだけの人を訪れているのか、どの程度の消費活動を行っているのかという情報は、言うまでもなく観光による経済効果を測る上で最も基本的なデータとなります。また、観光入込客数や延べ宿泊者数については、年単位の単純な総計だけでなく、例えば月別や曜日別の推移を見ることにより、いつが繁忙期でいつが閑散期なのか、また繁忙期と閑散期の格差はどの程度なのかを把握し、DMOに求められる施策の一つである閑散期対策を検討する際の基礎となります。

観光消費として最も基本となるデータは、1人あたりの旅行消費額です。これに、観光入込客数を組み合わせる事で、地域での観光消費総額を算出することが可能です。また、1人あたりの旅行消費額はさらに宿泊費、交通費、飲食費、買物費、サービス費の5つに区分することができます。分野別に消費単価を把握することは、他地域の同データと比較することで、自地域の強みや弱みを把握・分析し、消費単価向上のポイントを見つけることにも繋がります。さらに、各地域において、地域の産業集積や来訪者の消費パターンを整理し、重視する消費分野を設定することも有効な取り組みです。

⑤来訪者満足度、⑥リピーター率

観光振興の基本は、観光の規模（経済効果）を拡大し、それを「維持」していくことです。一時的なイベントやブームで来訪者が増大しても、それが短期でしぼんでしまえば、持続的な観光地経営には繋がりません。観光による地域

の経済効果を持続し、継続的な雇用を維持・創出していくためには、実際に来訪した観光客の満足度を高め、次の来訪（安定的な観光客の確保）へと繋げていくことが重要です。その基本となるデータが、来訪者満足度とリピーター率になります。

来訪者満足度については、単純に旅行全体での満足度を測るだけでなく、宿泊施設や食事、地域内での移動といった項目に細分化して個別に把握することにより、来訪者の満足（不満足）に繋がっている要因を分析し、地域の強みや弱みを明らかにすることで、地域の戦略策定や施策立案の基礎となります。また、その分析結果について、地域の多様な関係者にフィードバックすることで、地域全体のサービス水準の維持・向上を図ることに繋がります。

また、上記のような分析を実施する上で、自地域の来訪者満足度を他地域と比較することが非常に重要ですが、来訪者満足度の把握にあたって重要なことは、調査方法を他地域と統一することです。例えば、「大変満足－満足－やや満足－どちらでもない－やや不満－不満－大変不満」の7段階の設問と、「大変満足－満足－どちらでもない－不満－大変不満」の5段階の設問では、7段階の設問による調査の方が、リピーターを的確に把握できることが確認されています。また、調査手法を統一することにより、他地域との調査結果の比較が可能になります。これらのことから、来訪者満足度の調査については、観光庁で実施した「観光地域における評価に係る検討実施業務」において整理した共通様式を使用していただき、基本的には7段階で調査することが適切であると考えています。

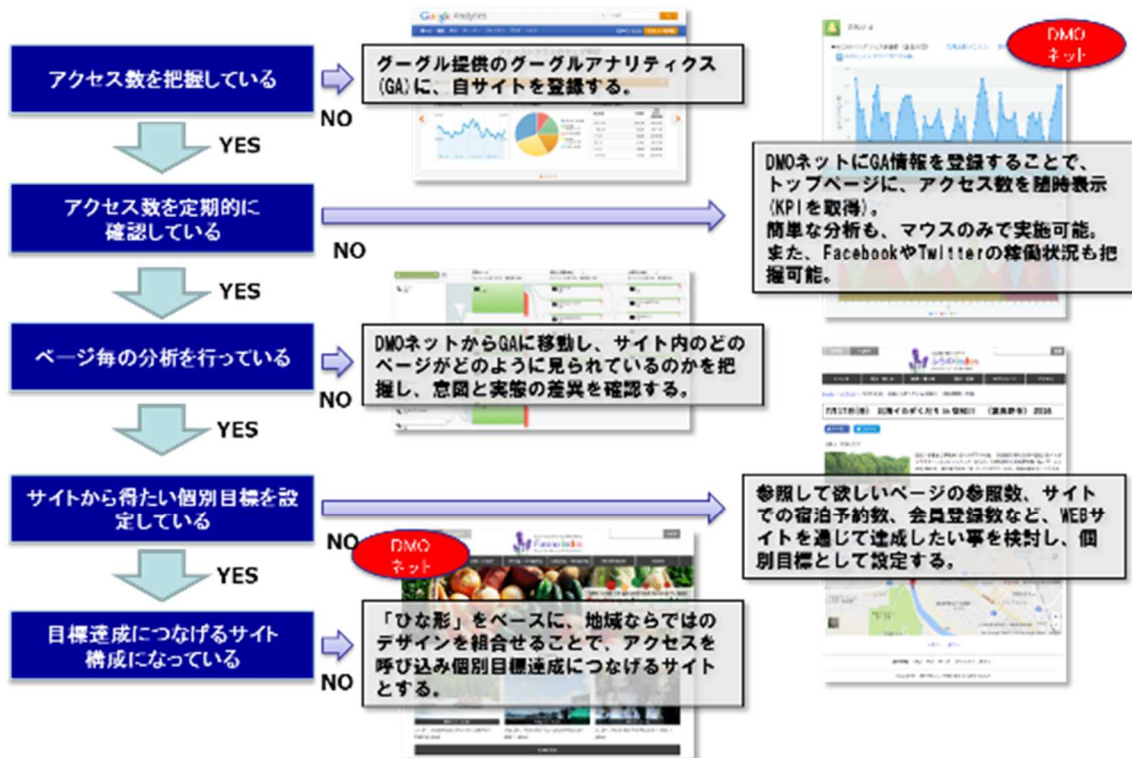
リピーター率については、その数値が高いほど、地域の事をよく知っている既存の顧客が多くを占めることを示しており、地域としてはそれだけ安定的な集客を見込めることとなります。ただし、リピーター率が高いということは、裏を返せば新規顧客の割合が少ないということでもあり、その目標数値の設定に当たっては、新規顧客とリピーター顧客の属性や消費動向等に鑑みつつ、地域のビジョンや戦略に照らして望ましい数値の検討が必要となります。

3 各データの収集方法

①WEBサイトのアクセス状況

第8章でも紹介している、観光地域のマネジメント・マーケティングを行うためのシステム・ツールである「DMOネット」において、基本的な分析ツールを活用できるほか、民間事業者による様々なサービスが展開されています。

(参考) DMOネットを活用した「WEBアクセス状況」の取得・活用フロー



②観光入込客数、③延べ宿泊者数

日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリア内の地方公共団体が発表する統計と、観光庁による「宿泊旅行統計調査」の結果等を活用できます。しかし、これらの統計においては、市町村単位の詳細なデータまではカバーできていない場合もあるため、特に複数市町村による地域連携DMOや地域DMOにおいては、別途自ら調査を行う必要があります。そこで、以下、入込客数及び延べ宿泊客数の基礎的な取得方法についてご説明します。

(1) 「観光入込客統計に関する共通基準」の考え方と実践方法を理解する

来訪者の人数については、都道府県を単位とした「観光入込客統計に関する共通基準 (<http://www.mlit.go.jp/common/000995211.pdf>)」において、標準的

推奨データ

な統計手法を整理しています。この手法は、入込客数を一定の精度と合理性をもって把握する普遍的な手法であることから、市町村などの地域サイズでも適用可能です。また、理論だけでなく、具体的な調査手法についても整理しておりますので、入込客数を取り扱う担当者は、まず、「観光入込客統計に関する共通基準調査要領（以下、「共通基準調査要領」という。）

(<http://www.mlit.go.jp/common/000995212.pdf>) を参照し、共通基準の仕組みと考え方、調査手法の実際について把握することが望まれます。

(2) 延べ入込客数を把握する

入込客数把握の原点は、地域内において来訪者が立ち寄る観光地点（観光施設等）の立ち寄り人数（延べ入込客数）の把握です。観光地点の種類は様々であり、それぞれの人数把握手法も様々であるため、地域の状況に合わせて選択することが求められます。

具体的な整理・調査手法については、共通基準調査要領の P5～P13 にまとめられているため、まずはそれを参照し、基本的な手順や考え方を理解することが必要です。

また、延べ入込客数の把握にあたっては、まず、各観光地点の管理者や、行祭事・イベントの運営者に入込客数のデータを提供してもらう必要がありますが、経営上機微な情報であったり、データ提供の作業に手間がかかるとして、数値はあっても提供してもらえないというケースは少なくありません。データを効果的に収集するためにも、大前提として各観光地点の管理者等に対し、地域の観光データを収集・分析することの重要性やメリットを理解してもらうとともに、それらとの信頼関係を築くことが必要となります。

(3) 観光入込客数を推計する

離島のように外部地域との交通手段が限定される一部地域を除き、観光入込客数は（2）の延べ入込客数から推計して求めていくこととなります。

共通基準では、延べ入込客数を把握した上で、四半期毎に「パラメーター調査」という来訪者調査を実施することで来訪者の平均訪問地点数を算出し、延べ入込客数÷平均訪問地点数＝観光入込客数を推計しています。

なお、来訪者調査については、後述の旅行消費額や来訪者満足度などを把握するために実施するアンケート調査と併せて実施することで、効率化を図ることが望まれます。

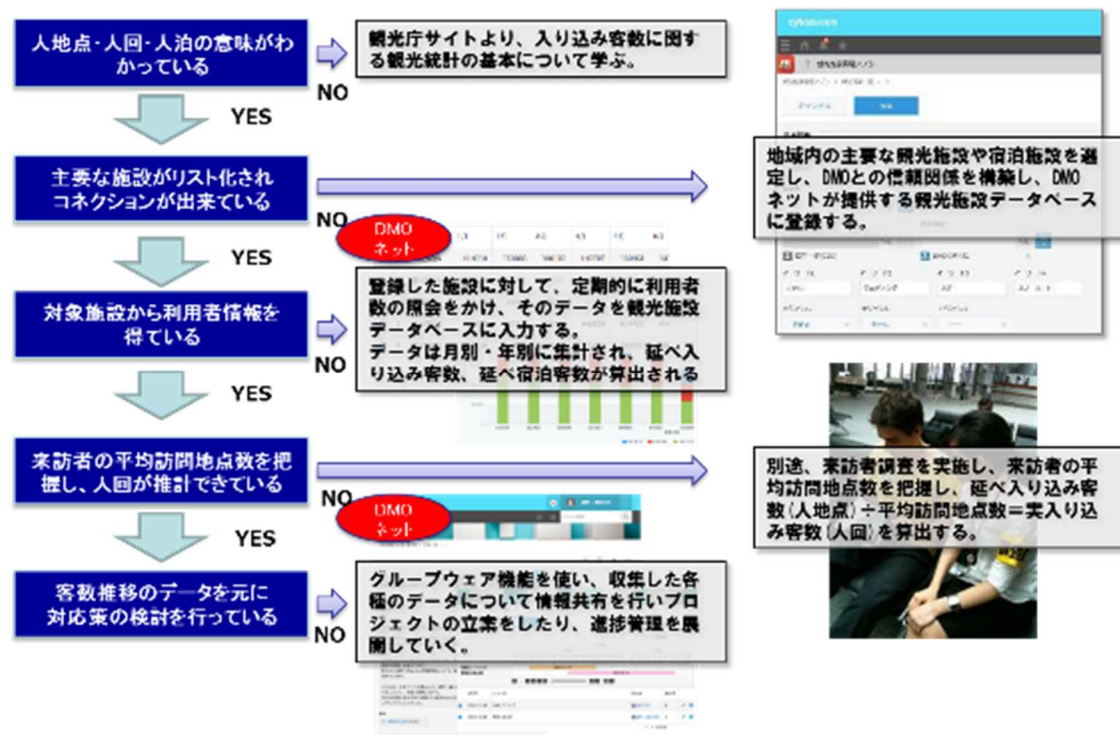
推奨データ

(4) 延べ宿泊者数（人泊）を把握する

延べ宿泊者数の把握手法は、基本的には延べ入込客数の把握と同じです。観光地点は寺社や公園など人数確認が難しい地点も含まれるのに対し、宿泊施設は有料であり、人数把握は法的に義務づけられていることから、確実にデータが存在することにもなります。

ただし、宿泊者数は経営上機微な情報であると考え、情報提供に消極的な事業者も少なくないことから、地域において、個々の宿泊施設との信頼関係を築き、地域の観光振興のために延べ宿泊者数のデータが重要な意味を持つことを理解してもらうことがまず必要です。

(参考) DMOネットを活用した「観光入込客数」、「延べ宿泊者数」の取得・活用フロー



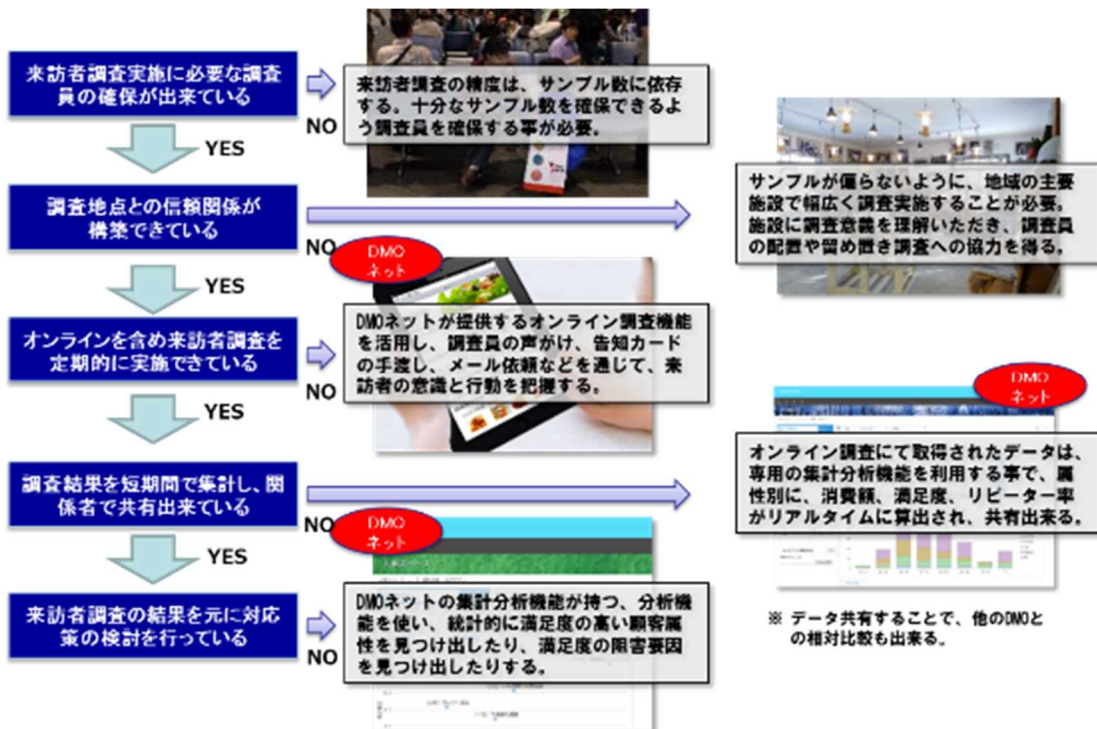
④旅行消費額、⑤来訪者満足度、⑥リピーター率

来訪者への聞き取り調査等によって把握することが基本であり、アンケート調査票を作成の上、調査員を確保して現場で対面調査を行う方法のほか、観光施設や宿泊施設等に協力をお願いし、利用客に調査票を渡して回答を依頼してもらう方法や、調査票自体をWEB上で公開し、回答を入力してもらう方法もあります。

推奨データ

いずれにしても、まずはアンケート調査票を作成することが必要になりますが、その設問項目については、前述のとおり、観光庁で実施している「観光地域における評価に係る検討実施業務」において、観光地域を適切に評価し、より効果的な分析が行える共通様式を作成しておりますので、各地域が本様式を統一的に活用されることが望まれます。なお、「DMOネット」において、本共通様式をベースに、簡単にアンケート調査票を作成（※地域独自の設問項目を追加可能）し、WEB上でも実施できる機能を実装しておりますので、是非ご活用ください。

（参考）DMOネットを活用した「旅行消費額」、「来訪者満足度」、「リピーター率」の取得・活用フロー



これらの各種データについては、まずは、日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリア内の地方公共団体が実施している既存の調査や過去に実施した同種の調査結果等を活用することができないか確認することが重要です。

なお、既存の観光統計や調査結果等を活用する場合、各調査が対象とする「観光の定義と範囲」、「調査の手法」（延べ数と実数の違い等）が異なる可能性があることから、指標の比較・統合の際は注意が必要です。

また、観光庁で実施した前述の「観光地域における評価に係る検討実施業務」

推奨データ

において、比較的低いコストで満足度調査等に取り組むことのできる手法を開発しております。第8章でもご紹介していますので、こちらもご参照下さい。

次ページ以降では、参考として観光庁において実施している統計調査等の調査票を掲載しております。

【参考】満足度等調査：調査票例

100-8788
406

東京都千代田区大手町2-6-1 朝日市南大手町ビル17階
公益財団法人日本交通公社
全国観光地アンケート係 行

料金受取人郵便
振込 局 記
5171
番出有効期間
平成27年3月
31日まで

全国観光地アンケート係 口ばりの33歳い

旅行、観光では、観光地への魅力向上を目指すため、観光客の訪れた対象を対象に観光満足度調査を実施しています。調査へのご協力をお願いいたします。

- 記入後、切手を貼らずに郵便ポストまたは旅行社の回収BOXにご返送ください。(※切手：平成27年2月13日返送ください。)
- ご回答いただいた方の中から50名に抽選で図書カード(3000円分)、お土産を差し上げます。

<お問い合わせ先>
(調査実施主体) 公益財団法人日本交通公社 全国観光地アンケート係
電話番号 03-5255-6126 メール: jntbTour@jntb.or.jp

|||||

問1 本地域へは、今回の旅行で何回目の訪問ですか。(数字を記入)

問2 今回の旅行の同行者をお答えください。(数字を記入)

1. 子供連れ家族旅行 3. 夫婦旅行 6. 親戚や団体での旅行
(18歳未満の子連れ) 4. カップル旅行 7. 一人旅
2. 大人の家族旅行 5. 友人・知人との旅行 8. その他

問3 今回の旅行における本地域での1番の楽しみは何でしたか。(数字を記入)

1. 文化的な名所を見ること 9. 温泉に入ること
2. 自然観察を見ること 9. おいしいものを食べること
3. 観光・文化施設の訪問 10. 買い物をする
4. スポーツやアウトドア活動 11. 地域の祭りやイベント
5. 街や町並みを訪ねること 12. 飲食・観光や知人訪問
6. 自然の豊かさを体験すること 13. 自当での宿泊施設に泊まること
7. 地域の文化を体験すること 14. その他

問4 今回の旅行では本地域に宿泊しましたか。宿泊の場合は何泊しましたか。(数字を記入)

1. 日帰り 2. 宿泊 2. 宿泊を数回だけ ⇒ 泊

問5 今回の旅行で本地域のどのような宿泊施設に宿泊しましたか。(宿泊した人のみ)
(数字を記入)

1. ホテル 3. ベンジャミン・民宿 5. 実家・知人・親戚宅
2. 旅館 4. 別荘・別荘・別荘 6. その他

問6 今回の旅行で本地域のどのような交通機関を利用しましたか。
(数字を記入)

1. 鉄道・モノレール 3. レンタカー 5. 観光バス
2. 自家用車 4. タクシー・ハイヤー 6. 路線バス

問7 今回の旅行の申し込みに使った方法は何か。(数字を記入)

1. 旅行会社の店頭 4. 旅行専門の旅行予約件 7. 交通機関の観光窓口
2. 旅行会社に電話 5. 宿泊施設に電話 8. 交通機関に電話
3. 旅行会社のWEBサイト 6. 宿泊施設のWEBサイト 9. 交通機関のWEBサイト

問8 “訪れた地域の中で”使った費用をお答えください。(数字を記入)

交通費	円	土産・買物費	円
宿泊費	円	入場料・施設費	円
食費	円	その他	円

問9 “訪れた地域へ”1年以内に再訪を検討すると思いますか。(数字を記入)

大変そう	どちらでもない	どちらでもない	全く思わない			
7	6	5	4	3	2	1

問10 “訪れた地域における”各項目の満足度はどのくらいですか。

評価項目	大変満足	どちらでもない	どちらでもない	大変不満			
1. 総合	7	6	5	4	3	2	1
2. 景観・雰囲気	7	6	5	4	3	2	1
3. 宿泊施設	7	6	5	4	3	2	1
4. 宿泊施設以外の食事	7	6	5	4	3	2	1
5. お土産・買物	7	6	5	4	3	2	1
6. 地域内の移動	7	6	5	4	3	2	1
7. 地域内の情報提供	7	6	5	4	3	2	1

問11 本地域で良かったと思うことがあれば具体的に教えてください。

問12 本地域で改善すべきと思うことがあれば具体的に教えてください。

お答えいただいたご本人様の性別、年齢、居住地をお答えください。

性別 男・女 年齢 代 居住地 都・道・府・県

★郵品に応募される方はご記入ください。
ご記入頂いた個人情報は、当選者の方への賞品発送にのみ利用させていただきます。
公益財団法人日本交通公社の個人情報の取扱いについては下記ホームページ (http://www.jntb.or.jp) をご覧ください。
また、上記事項を踏まえ、向属旅行の業務には平素に観光客をご案内いたします。

住所 市 (フリガナ)
氏名

【参考】宿泊旅行統計調査：調査表

第2号様式



一般統計調査
●観光庁HPより電子調査票をダウンロードし、電子メールで報告することも可能なため、ぜひ御利用ください。
●調査票を郵送される場合は、返信用封筒を御利用ください。

国土交通省
観光庁

平成27年10月13日までに報告
いただきますようお願いします

宿泊施設
コード

秘 宿泊旅行統計調査 調査票 (平成27年9月)

調査票送付先

部署名・ご担当者名までご記入ください。
誤り・変更があれば訂正してください。

電話番号 () FAX 番号 ()

問1. 貴宿泊施設名 名称が異なっている場合は、訂正してください。	
問2. 宿泊施設所在地 市区町村が異なっている場合は、訂正してください。	
問3. 宿泊施設のタイプ あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。 最も当てはまると思われる番号一つに○を付けてください。	1. 旅館 2. リゾートホテル 3. ビジネスホテル 4. シティホテル 5. 簡易宿所 6. 会社・団体の宿泊所
問4. 客室数及び収容人数 (平成27年1月1日現在) あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。 貴宿泊施設における客室数及び通常の営業時に想定している 収容人数を記入してください。	(A) 客室数 室 (B) 収容人数 名
問5. 従業者数 (平成27年1月1日現在) あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。 貴宿泊施設で就業しているすべての人(臨時雇用者、他からの 派遣、出向を含む)を記入してください。	名

問6. 最近1年間に訪れた宿泊者の宿泊目的を延べ人数で見たとおおよその割合(例えば、70%, 30%)
でお答えください。あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。

A. 観光レクリエーション	B. 出張・業務	合計
%	%	100%

問7. 平成27年9月の宿泊者の延べ人数及び実人数は何人でしたか。
そのうち、外国人宿泊者の延べ人数及び実人数は何人でしたか。
また今月の、宿泊で利用した利用客室数は何室でしたか。

宿泊者数 各日の全宿泊者数を月間で足し合わせた数を記入してください。 子供や乳幼児も1人としてカウントしてください。	延べ人数 (A1)	人
宿泊手続をした人数を月間で足し合わせた数を記入してください。 子供や乳幼児も1人としてカウントしてください。	実人数 (A2)	人
うち外国人宿泊者数 日本国内に住所を有しない宿泊者を記入し て下さい。日本国内の住所の有無による回答 が困難であれば日本国籍を有しない宿泊者 を記入してください。	延べ人数 (A3)	人
	実人数 (A4)	人
利用客室数(または客室稼働率) 各日の宿泊で利用した客室数を月間で足し合わせた延べの客室数を記入 してください。宿泊をしない利用は含みません。 利用客室数の記入が難しい場合は、おおよその客室稼働率を%で記入してください。	(A5)	室 または %

なしの場合は「0」と必ずご記入ください。

客室稼働率を%でお答えになった場合は右欄にチェックを入れてください

問8. 問7の延べ宿泊者数について、宿泊者の居住地別内訳（県内か県外か）の人数をご記入ください。

延べ宿泊者数		県内外の合計が問7の(A1)の人数と一致 または 100%	
県内 (1)	人	または	%
県外 (2) (国外を含む)	人	または	%

県内外別の人数の記入が難しい場合は、おおよその割合（例えば、県内 30%、県外 70%）を記入してください。

%でお答えになった場合は右欄にチェックを入れてください

問9. 問7の外国人延べ宿泊者数について、国籍（出身地）を、以下の国及び地域別に人数をご記入ください。該当者なしの場合は空白でも構いません。

外国人延べ宿泊者数		国籍別の合計が問7の(A3)の人数と一致 または 100%	
韓国 (1)	人	または	%
中国 (2)	人	または	%
香港 (3)	人	または	%
台湾 (4)	人	または	%
アメリカ (5)	人	または	%
カナダ (6)	人	または	%
イギリス (7)	人	または	%
ドイツ (8)	人	または	%
フランス (9)	人	または	%
ロシア (10)	人	または	%
シンガポール (11)	人	または	%
タイ (12)	人	または	%
マレーシア (13)	人	または	%
インド (14)	人	または	%
オーストラリア (15)	人	または	%
インドネシア (16)	人	または	%
ベトナム (17)	人	または	%
フィリピン (18)	人	または	%
イタリア (19)	人	または	%
スペイン (20)	人	または	%
その他 (21)	人	または	%

国籍（出身地）別の人数の記入が難しい場合は、おおよその割合（例えば、韓国 30%、台湾 50%、アメリカ 10%、その他 10%）を記入してください。

%でお答えになった場合は右欄にチェックを入れてください

調査対象期間中にご回答内容に大きな変動が生じるような事情（例えばキャンペーン、会議やイベントの開催、天候の変化、天災・事故等）がある場合は、その旨具体的にご記入ください。

調査項目は以上です。ご協力ありがとうございました。

宿泊旅行統計調査 調査票（平成 27 年 9 月）

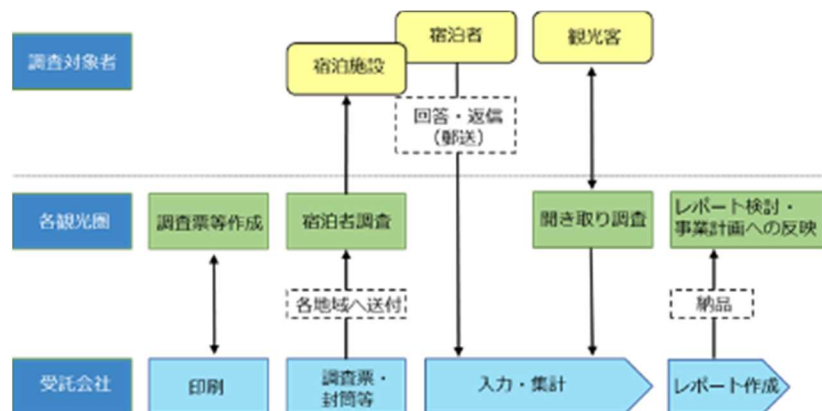
【参考：地域におけるマーケティング調査の例】

国内事例：観光圏認定地域の連携した取組

国土交通省から観光客が滞在・周遊できる魅力ある「滞在型交流観光」による観光地域づくりに取り組んでいる地域である「観光圏」として認定されている全国 13 地域の観光圏では、連携してマーケティングに必要なデータの収集に取り組んでいます。

具体的には、旅行消費額や来訪者満足度を調査する基礎となる調査票を、観光庁推奨の様式に準じたものに統一するとともにアンケートの集計・分析を一括して委託し、マーケティングや事業計画策定に役立てています。調査方式の統一により、収集したデータの地域間比較を容易に行うことができ、また、地域当たりのコストの大幅な削減につながっています。

参考：アンケート調査実施フローイメージ図



国内事例：長野県のマーケティング戦略

長野県では、2016 年から下記の各種調査を実施し、観光客のニーズや動態の把握に取り組んでいます。

○聞き取り式、留め置き式アンケート調査

把握できるデータ：旅行者満足度、リピーター率

○インターネット調査

把握できるデータ：ブランドや観光資源のGAP調査

○既存統計データ分析（観光庁、県、RESAS）

○ビッグデータによる外国人観光客動態調査

このような調査を通じて把握された観光客のニーズや動態を分析することで、ブランディング、ターゲティングやKPIの設定などに活かされ、県の中期計画の策定に反映されることとなっています。

「(一社) 下呂温泉観光協会」の取組について

組織概要

- (名称・設立時期)
■名称：一般社団法人 下呂温泉観光協会
- 設立時期：平成8年
(組織概要)

・長年、各宿の顧客データを活用してプロモーションを行ってきた全国でも珍しい観光組織。
・下呂温泉及びその周辺地域における観光事業の健全なる発達を図るとともに、下呂温泉の国際化や外国との交流、また健康保養の増進に努め、公共の福祉に寄与することを目的とする。

目標

- 下呂温泉年間宿泊者数 約98万人 (平成26年度実績) → 120万人 (平成27年度)

取り組む事業の概要

マーケティングの取組は、「下呂市観光マーケティング委員会」が中心となっており、下呂市観光コンベンションビューローの職員である杉浦啓文氏が主導。顧客目線の商品づくりと受け入れ体制整備に向けて、アンケート調査により顧客の実態(属性、来訪手段、来訪動機、ニーズ等)を明らかにする来訪者調査を市内全域で実施。

成果

- ①観光動態等の正確な把握
バスツアー等の現地ツアーの満足度を把握。また、下呂～高山～白川郷という来訪者の動線をデータで証明。結果を受けて、営業時期の見直し等の経営改善に取り組み事業者も存在。
- ②温泉観光協会の事業活動への反映
調査結果を踏まえ、温泉観光協会が行う誘致宣伝等の戦略と計画を見直し。27年度事業では、広く魅力をPRすべく、関東地方にとどまらず、全国各地区に至るまでの広範囲な誘客PR活動を実施。
- ③下呂市への政策提言
調査の結果を受け、明らかに以下課題を提言としてとりまとめ、下呂市に提言。提言を受けた下呂市は、課題への対策を検討する協議会を設置。観光協会が行った調査が行政の政策に反映。

【政策提言の内容】
・下呂エリアは観光施設、見所が圧倒的に少ない
・下呂以外のエリアは魅力のPRが足りない
・市内の周遊アクセスの不足



下呂温泉

参考：(一社) 下呂温泉観光協会 ホームページ

必要に応じて収集すべきデータ

日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリアを一つの観光地域として精査・評価するためには、例えば、以下の項目についてのデータを収集・把握することが有効です。

1 観光資源（観光施設、自然資源、文化資源、イベント）…分布、魅力度

2 宿泊施設…域内分布、施設数、収容力、施設規模、施設カテゴリー

**3 利便性…観光地域までの交通、域内交通、域内の観光地間交通
（移動手段、便数、スケジュール、座席、時間、価格）**

4 住民満足度

1. 観光資源について

日本版DMOがマーケティングやマネジメントする地域内に存在する主要な「観光資源」（観光施設、自然資源、文化資源、イベント）毎に年間利用者数・月別利用者数と稼働率を把握し、観光資源の利用状況を把握することも重要です。このデータを収集することで、地域全体における観光資源の特徴、エリアごとの観光資源の特徴等を把握することができます。

また、データの収集に当たっては、地方公共団体の観光統計等も活用できます。

2. 宿泊施設について

地域における宿泊施設の特徴（宿泊施設が集積するエリア・宿泊環境が乏しいエリア、MICEを含むグループ客・少人数の長期滞在客等への対応可否等）を明らかにするためには、日本版DMOがマーケティングやマネジメントする地域内に存在する「宿泊施設」の分布を施設数、収容力、施設規模、施設カテゴリー別に整理し、把握することが有効です。

また、地域内の宿泊施設の年間利用者数と稼働率を把握することも重要です。

3. 利便性について

主要な市場（首都圏・中京圏・関西圏・海外の都市等）から日本版DMOがマーケティングやマネジメントするエリアまでのアクセスの良さ・悪さ、地域内における主要な観光資源・施設間のアクセスの良さ・悪さ等を明らかにするためには、日本版DMOを取り巻く「交通体系」（航空、鉄道、船、高速道路、バス路線等）の利便性（移動手段、便数、スケジュール、座席数、時間、料金）を整理することが有効です。

4. 住民満足度について

日本版DMOは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりを行っていく必要があることから、観光地域づくりに対する住民満足度についてデータ収集・分析を行うことが重要です。

取組例：(一社) 秩父地域おもてなし観光公社

(一社) 秩父地域おもてなし観光公社では、既存の観光協会と適切な役割分担の下、事業を実施しています。例えば、地域のお祭りなどの必要なイベント開催などは観光協会が実施し、公社は「滞在型観光の促進」「外国人観光客の増加」「地域ブランドの確立と特産品の販売促進」といった分野を担当しています。

適切な役割分担を行うとともに必要な連携も行っています。例えば、マーケティングデータの収集に必要な来訪者へのアンケート調査を、各市町の観光協会との連携により実施しています。この連携は公社のマンパワー不足を補うとともに地域一体となった事業実施につながっています。

取組例：イギリスのブリストルDMOシステムを通じた顧客管理

ブリストルDMO（以下、DB）では、システムを通じた顧客管理や品質管理に取り組んでいます。

○システムを通じた顧客管理

DBの会員を登録するシステムを通じて、ニュースレター会員データを管理しています。このシステムには、住所、興味関心や、今後の来訪意向といった情報を管理しており、興味関心や属性に応じて配信するニュースレターの内容を変更しています。

現在、会員数は28,000人程度（大半は国内客）ですが、今後、35,000人まで増やすことを目指しています。また、会員の概要や傾向はDB内で共有されており、この会員情報はブリストル空港入込客数のデータやDBのHP閲覧状況と併せて、マーケティングを実施する上で重要な情報となっています。

○宿泊施設予約システムを通じた品質

DBではHP上で宿泊施設の予約が可能なシステムを整備しています。DBでは、各施設の品質管理を行うため、各施設にどのようなニーズに対応できるか（家族向け、ビジネス、カップル向け等）を提示してもらった上で、DB職員が実際に施設を訪れて、それに見合ったものであるかを審査し、その結果をHPの宿泊施設予約システムに反映（利用者が検索する際のカテゴリーとして整理）しています。

取組例：ナパバレーDMOにおける来訪者調査事例

ナパバレーDMOでは、宿泊施設でのアンケート配布、訪問客への直接インタビュー、電話でのヒアリングにより、毎年来訪者調査を実施しており、来訪者の属性や来訪動機、消費行動、満足度等について調査・分析しています。下表は、同調査からの抜粋です。同調査内容は、ナパバレーDMOのマーケティング戦略立案の基礎情報となっていることに加えて、これを公表することにより、地域の観光関連事業者との間で地域観光の現状に対する理解の共有を図っております。（下図は、2014年調査（2015年3月発表））

・一日・一人当たり平均消費額（米ドル）

	観光客	宿泊客(ホテル等)	観光・知人訪問	日帰り旅行
ワイン関連	58.84	83.04	77.63	48.33
飲食	56.29	83.07	80.32	43.97
宿泊施設	38.28	135.3	13.75	3.15
テースティング・ルーム利用料	24.37	24.05	25.55	24.36
洋服・宝石	9.01	16.46	15.34	5.90
娯楽・観光	8.24	9.46	12.98	7.44
ガソリン・駐車場	7.63	13.37	9.38	5.40
お土産	6.15	7.45	5.93	5.69
ワイン関連(小売店)	2.95	4.88	3.45	2.23
その他(小売店)	2.64	3.8	4.58	2.10
レンタカー	0.86	2.79	0.84	0.20
その他	2.17	5.75	1.99	0.97
平均	217.43	389.44	251.74	149.74
サンプル数	1,848	528	92	1,228

・ナパバレーの最も好きな要素（％）

	観光客	宿泊客(ホテル等)	観光・知人訪問	日帰り旅行
ワイン関連	39.8	32.9	39.1	42.8
景観	37.9	20.3	32.5	45.9
天候	11.6	9.3	23.2	11.7
食事	9.3	16.6	7.9	6.2
リラックス	4.5	8.3	2.6	3.0
雰囲気	4.3	3.3	4.0	4.7
全て	3.9	5.4	4.0	3.2
フレンドリーな人、おもてなし	3.0	4.8	6.6	2.0
スパ・プール	2.6	8.3	0.0	0.3
宿泊施設	2.2	7.3	0.7	0.1
サンプル数	1,086	286	41	759

・ナパバレーに再訪する可能性（％）

	観光客	宿泊客(ホテル等)	観光・知人訪問	日帰り旅行
かなり高い	74.4	83.4	75.2	70.5
高い	17.8	12.4	17.4	20.2
普通	4.4	2.2	4.0	5.3
高くない	1.4	0.7	0.7	1.7
殆ど無い	1.3	0.2	1.3	1.7
わからない	0.7	1.1	1.3	0.5
サンプル数	1,816	517	91	1,208

観光ビッグデータの活用

近年、あらゆる分野で活用が叫ばれているビッグデータは観光においても大変注目を浴びています。ビッグデータを活用することによって、従来の観光統計等の情報のみでは得られなかった観光客の観光地間の移動の導線や観光地内での移動経路、消費行動等を明らかに出来る可能性があります。

政府としても、宿泊業・飲食業等の観光関連産業を含む地域の産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化するシステム「地域経済分析システム (RESAS (リーサス)) (<https://resas.go.jp/> ※google chrome から閲覧下さい。)」の提供をインターネット上で開始しており、観光関連データとして訪日外国人に関する情報を搭載・定期的に更新するなど、ビッグデータの活用を推進しています。

RESASの活用

RESASでは、現在、観光関連情報として以下のデータを提供しています。

・「目的地分析」

観光施設の検索回数をマップやランキング (都道府県・市区町村単位) で把握することで、自地域の観光施設の人気度 (注目度) を把握することができます。また、当該施設がどこの地域から多く検索されているかを見ることで、どこに観光PRを重点的に行うかの選定等に役立てていただけます。

・「From-to分析 (宿泊者)」

都道府県・市区町村単位で、居住都道府県別の延べ宿泊者数について構成割合、ランキング、推移を見ることができるほか、都道府県単位で、居住国別の延べ宿泊者数を把握することができます。また、属性別の延べ宿泊者数の推移や他地域との比較を見ることができます。宿泊者の傾向を見える化することによって、観光PRのマーケティング戦略立案、観光プラン立案の検討等に役立てていただけます。

・「宿泊施設」

都道府県単位で、宿泊施設数、延べ宿泊者数 (日本人・外国人)、定員稼働率、客室稼働率を把握することができます。また、宿泊施設タイプ別・従業者規模別の宿泊者数の推移や他地域との比較を見ることができます。宿泊施設側から宿泊の傾向を見える化することで、宿泊観光の受入整備や観光プラン立案の検討等に活用いただけます。

- ・「外国人訪問分析」

国籍別・訪日目的別（「すべての目的」or「観光・レジャー目的」）の外国人の訪問人数を、都道府県単位でマップやグラフで表示し、どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかの検討等にご活用いただけます。

- ・「外国人滞在分析」

都道府県・市区町村単位で、外国人の滞在状況を月別に、昼間（10-18時）・夜間（2-5時）に分けて表示することができます。都道府県単位については国籍別にも表示することができます。どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかの検討等にご活用いただけます。また、昼間と夜間に分けて、外国人の滞在者数を比較できるため、例えば、外国人観光客が昼間は自地域に滞在したものの、夜間は別の都道府県で宿泊していることなど（又はその逆）を把握することができます。

- ・「外国人メッシュ」

1 kmメッシュ単位で、外国人の滞在状況、集積度合いをヒートマップで表示するものです。また、任意に指定した範囲における外国人滞在者数をグラフで表示し、地域間の比較を行うことができます。外国人観光客の人気スポットや、訪れている数が少なく、今後重点的にPRしていくべきと思われるスポットの把握等に役立てていただけます。

- ・「外国人入出国空港分析」

都道府県単位で、訪日外国人がどの空港から入国・出国したかを把握することで、どの地域に訪日外国人向けの観光PRをするかなどインバウンド観光戦略の立案等に活用いただけます。

- ・「外国人移動相関分析」

都道府県単位で、訪日外国人が自地域の滞在前後にどの都道府県に滞在（2時間以上）したかをマップやグラフに表示することで、自地域と関係の深い都道府県を把握し、自地域を超えた広域のインバウンド観光施策の立案等に役立てていただけます。

- ・「外国人消費の比較（クレジットカード）」

都道府県単位で、訪日外国人（地域別・国籍別）の部門別カード消費額や取引件数、取引単価をマップやグラフに表示して比較したり、消費額の推移をグラフに表示することで、自地域における訪日外国人の消費額や消費単価を把握することができます。

・外国人消費の構造（クレジットカード）

都道府県単位で、訪日外国人（地域別・国籍別）の部門別カード消費額（総額）を四角の大ききさで表示し、自地域における訪日外国人の消費行動を把握することで、インバウンド戦略の立案等に役立てていただけます。

・外国人消費の比較（免税取引）

都道府県単位で、免税店数の実数及び免税取引額の地域、国籍、性別・年代別の構成割合を他の地域と比較して見ることができます。これにより、詳細に自地域の免税店の状況を把握することができ、ターゲットを明確にしたうえで今後のインバウンド消費の促進に係る施策の検討等に活用いただけます。

・外国人消費の構造（免税取引）

都道府県単位で、訪日外国人の免税取引額について、地域（アジア、ヨーロッパ等）・国籍別の割合などがヒートマップや棒グラフにより表示されます。自地域の免税取引の状況が把握できることで、今後の外国人向け販売促進施策の検討等に活用いただけます。

取組例：（一社）長崎国際観光コンベンション協会

（一社）長崎国際観光コンベンション協会では、行政が実施する統計調査、SNS 投稿の解析、携帯電話のローミングデータ、RESAS を通じて取得するデータなどのビッグデータを含むデータを、長崎大学とも連携して分析し、同協会が策定するインバウンド戦略に反映することとしています。

取組例：米国の地域 DMO

DI によれば、米国におけるビッグデータ活用の成功事例として、以下が挙げられています。

・コロラド州オーロラ：同市の DMO は、広告予算が限られていたが、ビッグデータを活用し、訪問客の消費行動を分析し、最適なインターネット広告のタイミングを見極めることで、ネット上でのチケット収入増を実現しました。

・コロラド州コロラド・スプリングス：同市の DMO は、訪問客の消費にかかるデータを収集・分析するとともに、キャンペーン活動の効果をリアルタイムで分析する手法を確立しており、新規の誘客を実現している。