

## 第4章 組織形態

### 1. 法人格の取得

◎ 日本版DMOの組織形態については、地域の実情に応じて選択されるべきであり、特定の組織形態をとることが日本版DMOの必要条件とはなりません。

一方で、日本版DMOが目指す観光地域づくりは、短時間で結果を得られる性質のものではなく、事業の継続的かつ適正な実施が確保されることが必要です。

従って、日本版DMOの自律的・継続的な取組を確保するために、日本版DMOの役割・機能を担う組織は、法人格を取得することが求められます。

### 2. 法人格の取得の理由（任意団体との比較）

◎ 任意団体と比較して法人格を取得した組織の主たる利点は以下のとおりです。

- ・ 国の補助金をはじめとした資金調達の適切な受け皿となることが可能
- ・ 契約締結等における地域の関係者との間の権利義務関係の明確化
- ・ 団体財産と個人財産の分離
- ・ 解散が容易でなくなり、責任者が明確となるといった最低限のガバナンスの仕組みが法的に担保

◎ 法人格を取得する段階になると、実務的な面で様々な課題に直面するかと思います。以下に、その課題に対するアプローチの例を掲載いたします。

#### ○人件費に関する課題

- ・ 任意団体の時は、派遣者の人件費は派遣元の負担であったが、法人格の取得に伴いプロパー人材の確保が必要となり、人件費負担が発生することになるため、事業費に回せる資金が実質的に減少する。
- ・ 将来的な自立を目指していく中で、プロパー人材の人件費を賄うだけの収益確保が困難。

#### ⇒課題へのアプローチ

- ・ 自治体が法人格取得後の団体を条例で定めることにより、自治体からの派遣者を受け入れることが可能となる。その後、協定を結ぶことにより、基本給部分については、派遣元の自治体の負担とすることができる。
- ・ 法人格の取得により、例えば自治体からの受託事業や指定管理を受ける等、新たな収益源を確保することも可能となる。

### ○事務負担に関する課題

- ・法人登記や決算事務に土業の協力が不可欠であり新たな費用負担が発生。  
また、経理システムの導入費用や、毎月の計数管理のために、場合によっては経理担当者を新たに雇用する必要があるため、事務負担が増加する。

#### ⇒課題へのアプローチ

- ・事務負担が発生する一方で、企業会計基準に基づいた決算により、財務的信用力が向上する。

### ○その他の課題

- ・法人格を取得するに当たって、法人格取得の意義を関係者へ説明する必要がある。
- ・社団法人の法人格を取得する場合は、収益事業と公益事業の整理を行う必要がある。また、法人格の取得により事業の範囲が広がるため、既存の観光協会と役割が重複することも考えられる。

#### ⇒課題へのアプローチ

- ・法人格取得後の在り方や戦略等の明確なビジョンを示すことで、より深い相互理解につなげることができる。
- ・これを期に、既存の観光協会等との役割分担の明確化や、機能の集約など、新しい体制の組織づくりも検討することができる。

## 3. 各法人格の比較

DMOが選択する法人類型としては、以下のものが想定されます。

#### <非営利団体>

- ・特定非営利活動法人（NPO 法人）
- ・（一般・公益）社団法人
- ・（一般・公益）財団法人

#### <営利団体>

- ・株式会社
- ・合同会社

### (1) 非営利団体・営利団体の比較

◎ 一般的に、非営利団体と営利団体の特徴は以下のとおりとなっています。

#### <非営利団体>

- ・観光地域づくりという公益目的を掲げることで、各種事業を行うことに対して、地域の理解を得やすい
- ・公益に資する事業を支援する民間企業や財団から事業を受託しやすい

#### <営利団体>

- ・収益事業に関する専門性や組織としての継続性、会社法に基づき活動しているという社会的な信用力の高さを、旅行会社や顧客にアピールできる。
- ・出資者に対する利益の配分を行うという観点から、事業活動に緊張感が生まれる。

### (2) 日本版DMOに適した法人格の考察(参考)

◎ 日本版DMOの組織の在り方のポイントとしては、組織のリーダーやリーダーに準ずる経営人材(以下「マネジメント人材」という。)が日本版DMOの運営に関する意思決定・実行権限を持ち、そうした権限に伴う対外的な明確な責任を負うと共に、それに見合った報酬の支給といった条件を併せて整備することが重要です。

こういった基本的な認識の下で、日本版DMOに適した法人格の考察を以下で行っていますので、法人格の選択の一つの参考にしていただければと思います。

### ① (一般) 社団法人

(一般) 社団法人は同業者組合など非営利目的コミュニティを想定した組織形態であり、観光地域づくりという公益性格を持つ目的を掲げて各種事業を行う日本版DMOに馴染みやすい組織形態と考えられます。

一方で、行政を含む観光の利害関係者が社員となり、多くの場合、そこから理事が選ばれるため、地域における社員（が所属する組織）のパワーバランスに意思決定が影響を受けやすく、消費者たる観光客の視点に立ったメリハリのある展開は一般的に難しい傾向があります。また、株式会社や財団法人と比較して、資本金や基金に相当する安定財源を持たないため、事業の実施が単年度主義となり、行政からの補助金への依存度が高くなりやすい傾向があります。

(一般) 社団法人を日本版DMOとして機能させるには、観光に関する幅広いステークホルダーを社員としつつ、実際的意思決定を行う理事会は少人数とするなどの仕組みが有効と考えられます。特に、現場の司令塔となる事務局長は理事の1人として相応の権限を付与することが望ましいと考えられます。

### ② (一般) 財団法人

活動資金の源泉が、寄付という形で提供者と切り離されるのが財団法人の特徴です。別途、評議員会は組織されますが、限られた資金をどのように活用し成果を上げていくかという判断は理事に集中しており、責任や報酬の適切な設計を行う傾向にあります。一方で、マネジメント人材の能力が日本版DMOの運営方針や成果に直結しやすいことはリスクともなりますが、日本版DMOの経営を任せるに相応しい人材が確保できるのであれば、(一般) 財団法人は、(一般) 社団法人以上の選択肢となり得るものと考えられます。

### ③ 株式会社

株式会社には、出資者は、日本版DMOのマネジメント人材として、プロの経営者を選任する権利を持っている代わりに、出資額に応じた経営責任を負うという点で合理性を持った組織です。

一方で、マネジメント人材の権限・責任・報酬は設計しやすいものの、マネジメント人材に対する人事権や取り組む事業には、出資額の大きい出資者の意見が反映されやすく、株主構成等によっては地域の意向の反映を担保することは難しくなります。

また、後で株式会社に移行することを念頭に、はじめに合同会社として設立することで、法人格の取得にかかる手続の簡素化や、初期投資を抑えることができます。ただし、合同会社は知名度が低く、一般的な認識として、株式会社と比較すると社会的信用度も低いいため、企業によっては取引を断られる可能性もある点には注意が必要です。

### ④ NPO法人

マネジメント人材に意思決定権限が集中しておらず、責任も分散し、結果、報酬も一般に低額にとどまりやすいと考えられます。

#### 4. 日本版DMOの組織形成に向けたアプローチ

日本版DMOの組織形成にあたっては、大きく分けると以下の2つの方法に集約されます。

- ①既存の観光協会等を活用し、日本版DMOを設立
- ②既存の観光協会等とは別に、新たに日本版DMOを設立

また、「①既存の観光協会等を活用し、日本版DMOを設立」は、更に  
 (ア) 既に日本版DMOに求められる役割を担っている観光協会等  
 (イ) 設立を機に、日本版DMOに求められる役割を追加した観光協会等に分類することができます。

以下にその関係をまとめます。

		代表的な日本版DMO
①既存の観光協会等を活用し、日本版DMOを設立	(ア) 既に日本版DMOに求められる役割を担っている観光協会等	(一社) 飛騨・高山観光コンベンション協会【岐阜県高山市】
	(イ) 設立を機に、日本版DMOに求められる役割を追加した観光協会等	(一社) 長野県観光機構【長野県】
②既存の観光協会等とは別に、新たに日本版DMOを設立		(一社) 秋田犬ツーリズム【秋田県大館市ほか】

このほかにも、日本版DMOの組織形成にあたっては、既存の観光協会だけでなく、第3セクターの活用も考えられます。第3セクターの活用にあたっては、既存の事業とDMOに求められる事業をよく精査し、必要に応じて既存組織の統廃合等も検討しつつ、事業の整理や効率化を図ることが望ましいと考えられます。(参考：(株) 島原観光ビューロー)

それぞれのDMOの概要については、次ページでご紹介いたします。日本版DMOの組織形成に向けた考え方は、地域の事情により様々と思われまので、それぞれの地域における観光協会等の設置状況や、日本版DMOに求める役割等を勘案しながら、組織形成を進めていただきたいと考えております。

① ー (ア) : (一社) 飛騨・高山観光コンベンション協会

- ・1970年に旧国鉄の観光キャンペーンである「ディスカバリージャパン」で取り上げられたことをきっかけに、地域一体となった息の長い観光地域づくりの取組がスタート。外国人観光客に対する取組も30年以上前から行われており、今に至るまで継続している。
- ・DMOである当該組織のほか、高山市、高山市観光連絡協議会、飛騨高山観光客誘致推進協議会、飛騨高山国際誘客協議会が一体となった推進体制を構築し、民間と行政が密接に連携をとりながら、観光振興の取組を行っている。

① ー (イ) : (一社) 長野県観光機構

- ・日本版DMOの登録を機に、信州・長野県観光協会を当該組織へと発展的解消し、マーケティング・マネジメント機能やマネジメントエリア内のDMOとの連携を強化。同時に、観光政策の方向性や重点推進施策の決定等を行う、県が主体となった長野県観光戦略推進本部を設置。これら2つの組織が連携することにより、質の高い魅力的な山岳観光地域づくりに取り組んでいる。

② : (一社) 秋田犬ツーリズム

- ・観光はすべての産業に影響を及ぼす産業であり、単独自治体の取組だけでは旅行者のニーズに応えることはできず、広域連携により、それぞれの自治体の強みを活かしながら取り組むことが重要との考え方の下、観光消費額を高め、観光の恩恵が地域の事業者に広く行き渡るような仕組みづくりをすることが、少子高齢化が進む当該エリアの現状打破のために必要と考え、既存の観光協会とは別に、新たに広域で連携した当該組織を設立。

○参考 : (株) 島原観光ビューロー

- ・地域内の施設やイベントの運営主体が複数あり、観光の司令塔が不在であることや、キラーコンテンツである島原城の指定管理者が固定化し、活用が限定的であるなどの問題意識を踏まえ、既存の4つの観光系組織（「島原温泉観光協会」「島原城振興協会（島原城指定管理者）」「島原温泉旅館組合」「島原市観光土産品協会」）を活用・統合し、新たな観光地経営を担う組織として（株）島原観光ビューローを設立。組織の統合により、業務効率化、幅広いキャリア形成、民間主導の観光推進体制の構築、統一的なプロモーション等が実現され、観光地経営の司令塔機能が強化された。

## 第5章 日本版DMOに求められる人材

### 1. 基本的な考え方

観光地域づくりの推進体制である「日本版DMO」は、第3章で述べたとおり、観光に関するマーケティングを行い、各種データ等の収集・分析に基づくマーケティング戦略を策定し、観光地域づくりを推進するための地域内の合意形成を促すなどマネジメント機能を備えた組織です。また、その事業を継続的かつ、適正に実施するためには、第4章で整理したとおり、法人格を取得し、一定の組織形態を構築する必要があります。

一方、日本版DMOがこのような機能及び組織を有し、その目的を達成するためには、以下のような役割を担う人材を確保し、それぞれの人材が必要な能力・知識を備え、かつ権限と責任を明確化した上で、組織のミッション・目標の達成に向けて、その持てる能力を活かせるようにすることが不可欠です。

- ①組織を運営し、経営責任を負う「トップ人材」
- ②経営戦略を立て、効果的に事業を執行する「専門人材」
- ③個々の事業を着実に実施する「スタッフ人材」

日本版DMOにおいては、このような人材が組織の司令塔たるトップ人材の下、実務を行うことのできる環境を構築することにより、観光地域づくりを効果的・持続的に行う必要があります。

しかしながら、我が国においては、平成30年3月時点において、70の日本版DMO及び128の日本版DMO候補法人が登録されておりますが、近年まで、「DMO」的な機能を備えた観光地域づくりを担う組織がほとんどなかったことから、このような人材の育成・確保が難しいのが実態です。

このため、この章においては、多様な機能を担う日本版DMOに求められる人材の分類毎に必要な知識・能力を整理するとともに、その育成・確保手法について解説します。

### 2. トップ人材

#### (1) 役割

トップ人材は、組織を運営し、経営責任を負うことが役割です。

行政や文化、農林漁業、交通等地域内の事業者に加え、地域住民などの幅広い関係者の利害や意見を調整し、合意を形成するとともに、組織としての意思決定と業務の運営管理を行います。

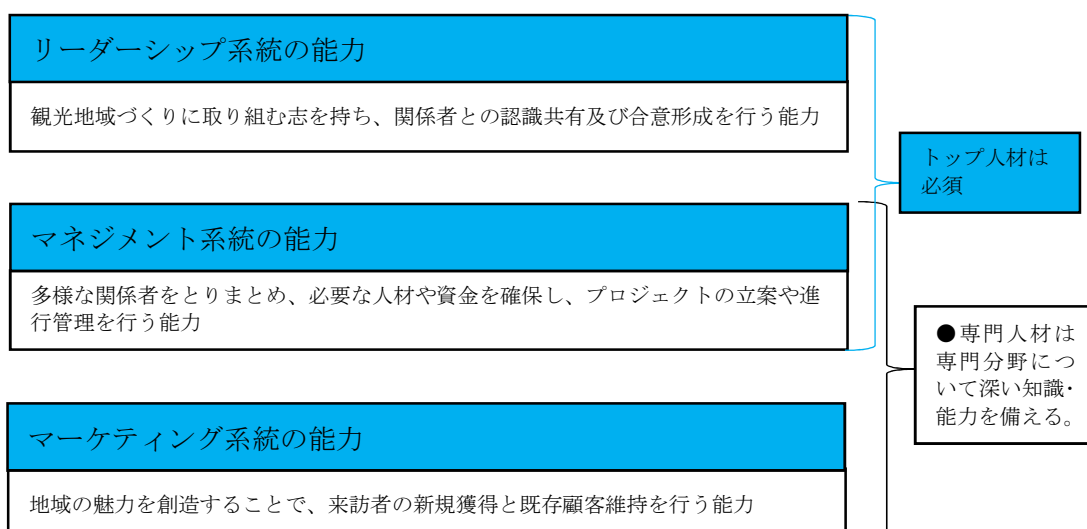
## (2) 求められる知識・能力

上記(1)の役割を担うトップ人材には、基本的な資質として、地域に対する思いや誇りを持っていることが求められます。

その上で、複数の能力が求められますが、特に「リーダーシップ系統の能力」が備わっていることが最も重要です。さらに、「マネジメント系統の能力」、「マーケティング系統の能力」についても必要ですが、これらは必ずトップ人材が一人で有すべきものではなく、専門人材とも協力し合いながら、お互いを補完し合うことが重要です。

それぞれの能力の詳細及びその前提となる知識は以下の通りです。

### トップ人材に求められる能力



### 各能力を発揮するために必要となる系統別の知識

能力の系統	必要となる知識
A リーダーシップ系統の能力	合意形成に関する知識
B マネジメント系統の能力	持続性・公益性に関する知識
	観光地域マネジメント計画に関する知識
C マーケティング系統の能力	受入環境に関する知識
	観光地域マーケティング計画に関する知識
	滞在プログラムに関する知識



### 3. 専門人材 (CMO:Chief Marketing Officer)

#### (1) 役割

日本版DMOが「トップ人材」による組織運営の下、各種事業を的確に遂行するためには、事業運営の各分野における専門知識を備えた人材が必要です。

「専門人材」は、継続的な情報収集をベースに、戦略の策定、マーケティング、財源確保、顧客管理、プロモーション、旅行商品の開発等を行うことを役割とします。

#### (2) 求められる知識・能力

上記の役割を果たす「専門人材」は、各種データ等の継続的な収集・分析、収集したデータに基づく戦略の策定、マーケティング、目的税の導入検討や補助金等による財源確保、顧客管理、web・メディア等を活用した効果的なプロモーション、観光資源の発掘と着地型旅行商品づくり等、日本版DMOの各機能にわたる専門的な知識・スキル・ノウハウを備えることが必要です。

一方、これらの知識・能力は多岐にわたることから、一人ですべてを備えることは困難であり、複数の職員が分担し合い、それぞれの担当分野について知識・能力を習得する必要があります。

専門人材が備えるべき知識・能力としては、例えば、以下のようなものがあります。

##### ①戦略策定

客観的な事実に基づき現状を把握したうえで、地域として最も価値の高い実現すべき具体的な目標 (KGI) を設定することが必要です。そのKGIを達成するためのKPI (旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率、WEBサイトアクセス状況等) を設定し、その進捗管理を行うことも求められます。また、PDCAサイクルを効率的に回す体制を作ることが重要です。数値的な面だけでなく、行政や観光協会、地域の他事業者との役割分担を行うこと、連携体制を築くことにより、効果的な地域運営を図ることができるよう、地域に働きかけることも必要です。

## ②マーケティング

観光市場の変化、地域内の観光動向等の各種データを継続的に収集・分析することが必要です。特に、旅前（目的地を決定し、現地で何をしようか検討する期間）、旅中（現地を満喫している期間）、旅後（旅の余韻に浸っている期間）の段階ごとに分析していくことが重要となります。分析したデータを元に、自地域の強みを明確にして、誰に対してどのような価値を提供するのか等を見極め、適切に情報発信をすることで、旅行先に選んで貰うためのアプローチをしていかななくてはなりません。

それに加えて、観光に特有のマネジメント特性を念頭に戦略を構築することが重要です。例えば、季節性を例にすると、ピーク期のマーケティングよりオフ期、ショルダー期のマーケティングに力を注ぐ方が地元の観光関連事業者としてもメリットが多いことから、観光に特有のマネジメント特性に目を向けておくことが重要です。

## ③財源確保

DMOが持続的・継続的に事業を実施するためには、自らの財源の現状を把握し、安定的に資金を確保することが必要です。法定外目的税（宿泊税等）の導入検討や行政からの補助金といった公的資金により財源を確保することに加え、DMOとして会員から徴収する会費や収益事業（旅行業、物販事業、指定管理等）、協力金、寄付金等といった様々な手段による財源確保を検討することが必要です。

## ④顧客管理

来訪者拡大に向けて、目的地に選んで貰うためのアプローチはもちろんのこと、旅行中における顧客満足度の向上を図ることも必要です。また、リピーター化を図るためにも、来訪後の顧客に対し、再訪喚起を促すため、メールマガジンや各種SNSを駆使し、フォローアップをすることも重要です。

## ⑤効果的なプロモーション

観光プロモーションには様々な手法がありますが、webやメディアを活用したプロモーションに加え、近年では、双方向でのコミュニケーションを取ることができるSNSや、著名人等のインフルエンサーを活用したプロモーションが主流となりつつあります。より効果的なプロモーションのためには、旅前・旅中・旅後の段階別、各ターゲット、各国別

に適切な手段でアプローチをすることが必要であることに加え、広告やパブリックリレーションなども取り入れたプロモーションミックスを計画・実践することが重要です。

#### ⑥観光資源の発掘と着地型旅行商品づくり

地域固有の観光資源を発掘し、磨き上げを行い、価値を持たせ、その地域独自のものとして確立することが必要です。持続性、採算性の検討、販売ターゲットの明確化、多言語化への対応等を行い、収益性がある商品を開発していくことが求められます。旅行形態がFIT化、着地主導型に移行し、「学ぶ」「体験する」というような「コト消費」へと旅行需要が変化している現在、来訪者拡大に向けて、地域が主体となり体験や交流等を交え、観光客の傾向・趣向を踏まえた商品を地域内の事業者と連携を図り開発することが重要です。

平成28年12月には、地方創生カレッジが開講し、DMOの基本的な機能や役割、マーケティング及びマネジメントの基礎的な知識等について、Eラーニングにより、自主的に学ぶことが可能となりました。

(URL : <https://chihouseisei-college.jp/>)

また、観光庁においては、DMOを担う人材を育成するためのプログラムを策定いたしました。詳細は第8章でご紹介しておりますので、詳細はそちらをご確認ください。

## 4. スタッフ人材

### (1) 役割

専門的人材の下で実務を行う職員です。

実務を行う中でノウハウを蓄積することにより、将来的には各部門を担う専門人材へと成長することが期待されます。

### (2) 求められる知識・能力

スタッフ人材は、DMOの実務を行う職員であることから、必ずしも高度な知識を備えておく必要はなく、むしろ各分野に関する基礎的な知識と、観光という分野の特性である現場を大切にす人材であることが求められます。

## 5. 人材育成の取組み

人材育成は短期で成し遂げられるものではありません。最低でも数年単位の時間軸が必要となります。実務能力を有した人材になるためには、Eラーニングや座学、講義だけではなく、実際の現場やそれに近い状況下におけるOJT（On the Job Training）演習が必要となります。

また、観光地域づくりを担う人材には、地域への強い思いといった志の高さや、地域の間関係への十分な理解や地域において取組を持続的・継続的に行っていくこと等が求められます。

特に、リーダー人材や専門人材は、日本版DMOの運営において重要な役割を担いますが、その人材育成は単発のセミナーや研修会だけでできるものでも、大学のカリキュラムだけでできるものでもなく、実際のフィールドにおいて、中長期的な視点に基づき、人材育成や教育・研究等の分野において専門性を持つ組織とも必要に応じて連携しながら実施していくことが必要です。

このため、観光庁においては、観光地域づくり人材育成事業に取り組む地域等の例を整理し、地域での人材育成に必要な手法及び事例を「“人育て”から始める観光地域づくり～観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2015」としてまとめています。そのポイントは以下のとおりですが、詳しくはハンドブックをご参照願います。

URL : <http://www.mlit.go.jp/common/001140684.pdf>

## 【人材育成のプロセス】

	観光地域づくりへの 取組状況	育成する人材像	求められる能力
取組段階 1	観光地域づくりに関 心ある人材を育成・拡 大する段階	観光地域づくりに関心のある 人材	観光地域づくりの考え方 を理解していること
取組段階 2	観光地域づくりの中 核となる人材を育成 する段階	観光地域づくりの取組の中核 となる人材	高い志を持ち、観光地域 づくりマネジメント・マ ーケティングを理解して いること
取組段階 3	複数地域で観光地域 づくりに取り組む必 要性が関係者に共有 されており、「地域 のリーダー人材」を 中心とした取組が実 践されている段階	広域（複数市町村）の観光地 域づくりの取組の中核となる 人材	俯瞰的視野を持ち、複数 地域の取組を効果的に推 進できる戦略を立案、推 進できること

## 【人材育成の手法】

育成手法	内容
座学	講師による講義と、受講者によるグループ討議を組み合わせる。グ ループでの議論を行うことで、講義内容に関する知識が定着する。
ワークショップ 演習	特定の課題（事業計画の策定など）を、受講者グループ別に課す。 実際の業務に近い状況を受講者に体験させることで、複数の能力分 野の育成を同時に図る。
O J T	育成対象者が携わる実際の業務について、講師が指導役＝メンター となり、複数の能力分野の育成を同時に図る。

## 【人材育成の段階別の育成事業の内容】

人材育成の段階		方法	主な内容
取組段階1	観光地域づくりに関心ある人材を育成・拡大する段階	座学 ワークショップ演習	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光地域づくりに向けた取組への理解を深めるための講義</li> <li>地域連携の意義や必要性をテーマとしたワークショップ演習等</li> </ul>
取組段階2	観光地域づくりの中核となる人材の育成段階	座学 ワークショップ演習	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光地域づくりにおける人材の役割についての講義</li> <li>リーダーシップの考え方についての講義</li> <li>参加者の創造性、論理性、主体性を見出だすためのワークショップ演習</li> </ul>
取組段階3	広域（複数市町村）の観光地域づくりの中核となる人材の育成段階	座学 ワークショップ演習 OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>広域における観光地域づくりに求められる戦略立案能力を学ぶための講義、ワークショップ演習</li> <li>OJTを通じた実践</li> </ul>

### 国内事例：大分県の人材育成の取組（おおいたツーリズム大学）

大分県では、観光・地域づくり人材の育成について、求められる人材に応じたきめ細やかな人材育成に取り組んでいます。

その中で、観光・地域づくり人材を育成するために、平成19年からおおいたツーリズム大学を開講しています。おおいたツーリズム大学は、地域資源を活かしたツーリズムの振興やネットワークづくりを通じた地域リーダーの育成を目的としたもので、県内在住の観光や地域振興関係の業務に携わる、おおむね20～40歳代の方を対象としています。

講義については、全8回程度で、県内各地や県外の先進地視察、観光・地域づくりの実践者による講義や、受講者とのディスカッションなどが実施され、修了式では、受講生自身が抱える課題の解決方法についてのプレゼンテーションが行われます。

これまでの修了生は、地域資源を活かした商品開発や観光協会において観光・地域づくりに取り組むなど、県内各地で活躍しています。また、修了生によるSNSネットワークの構築や年1回のフォローアップ研修を実施するなど、修了生のフォローにも取り組んでいます。

## 国内事例：長野県の人材育成の取組（信州DMOリーダー養成塾）

長野県では、平成28年度から地域の「観光地域づくり」の舵取り役としての役割を果たす日本版DMO構築を目指す県内各地の市町村観光協会事務局長等の幹部職員を対象に、集中的かつ効果的な講座を行い、DMO構築のために必要な基本的知識の習得に取り組んでいます。

講義の特徴としては、目指すリーダーの姿を明確化し、それに対応した講義内容としていることです。

### 目指すリーダーの姿

- 地域に対して誇りと愛着を感じている人材
- 組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理、戦略的思考等の理解や、洞察力、構想力のある人材
- 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力がある人材
- 事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不足の事態が発生した際の効果的・効率的な対応が取れる人
- 地域資源を活かした観光地域の形成を促進させる観光戦略プランの策定、地域づくり、環境の整備等が促進できる人

具体的な講義内容としては、講義毎に異なる日本版DMO構築の実践者を講師に迎え、講師による問題提起、塾生自身による現状・課題等の発表や、これらを踏まえた討議を行っています。

長野県では、信州DMOリーダー養成塾を通じたDMO構築の実践者の育成も含め、県内の地域DMO構築の取組を支援し、地域における観光振興に取り組むこととしています。

## 海外事例：ニュージーランドのクイーンズタウン・リゾート・カレッジ

クイーンズタウン・リゾート・カレッジは、観光専門人材の育成に加えて、地域コミュニティに対する観光産業の重要性にかかる認知度向上の取組も積極的に展開しています。

同校では2つのコース（ホスピタリティマネジメント／アドベンチャーツーリズムマネジメント）を設けており、準学士（Diploma）を取得できます。毎年200名の学生が9ヵ月間のインターンに出ており、学んでいる内容に応じて、ホテルやアクティビティ（バンジーやスカイライン等の観光アクティビティ）に派遣されています。

「ベター・ビジネス・プログラム（Better Business Program）」というブランドを打ち出して、近年、地域の歴史や取組を地域に住む人が職種・年齢問わず、学ぶためのショートコースを設定しています。アンバサダーコースは、地域の人々に観光の価値（経済効果）を学んでもらうプログラムとなっています。

## 6. 外部人材の活用

地域で必要な人材を確保することが困難な場合や育成に時間がかかる場合には、外部人材の活用も考えられます。

ただし、外部人材の活用に当たっては、民間企業とDMOとの組織形態、文化の違い、観光振興を進めるに当たっての現況・課題は地域毎にそれぞれ異なること等を踏まえ、その状況に合った真に必要な人材を明確にした上で、人選することが必要です。また、採用した外部人材に頼り切りになるのではなく、地域の目指す将来像などは、外部人材の知見も活用しつつ、地域自身で主体的に検討を行うことが必要になります。

要件に合致する適切な人材を見つけることが困難な場合には、

- ① 公的な人材派遣制度の活用
- ② 連携の相手方となっている他の観光振興組織・地方公共団体等からの期限付きでの人材派遣

等を行うことも考えられます。

また、外部人材を活用する際には、日本版DMOに派遣された職員の勤務評価が派遣元組織と日本版DMOで利益相反しないような人事評価の仕組みを確立することが重要です。

地域において、外部人材が活動するに当たっては、地元の既存団体との軋轢など様々な困難が予想されます。このような困難を乗り越えて、外部人材が最大限の成果をあげるためには、受入先となる地域において、採用した外部人材が効率的に活動できる体制づくりが必要となります。

具体的には、外部人材が地域において活動する上で日本版DMOや行政がバックアップを行うことや、トップ人材には地域で指導力を発揮できる人材を充て、専門人材としてマーケティングスキルなどの専門知識を持った外部人材を採用するなど、役割分担を明確化すること等が考えられます。

また、外部人材自身も、地域の価値の最大化を図る上で、自ら積極的に地域住民や事業者などとの関係性を構築する必要があります。

DMOネットにも観光地域づくりに必要な専門事業者や専門人材をニーズに応じて検索し、コンタクトを取ることができる「専門事業者専門人材データベース」を機能しております。第8章でご紹介しておりますので、詳細はそちらをご参照ください。



## 7. 人材の雇用・採用

日本版DMOが自律的・継続的な活動を実施していく上では、自治体や地域の特定の民間企業などの関係主体から独立した採用活動（出向等は存在）を行い、様々なバックグラウンドを持つ人材を採用していくことが効果的です。

加えて、能力の高い人材を雇用するためには、一定水準の報酬が保証されることが重要です。このため、

- ・ トップ人材：日本版DMOが観光地域づくりのKPIとして設定した指標（旅行消費額、延べ宿泊数、来訪者満足度、リピーター率、WEBサイトアクセス状況等）の達成状況と連動した報酬体系
  - ・ 専門人材：部門毎の目標の達成状況と連動した報酬体系
  - ・ スタッフ人材：何らかの成果報酬制度を取り入れる
- を検討することが有効と考えられます。

### 海外のDMO（オーストラリア・ニューサウスウェールズ州 DMO）の報酬形態

本表は、オーストラリアのニューサウスウェールズ州DMOの経営幹部の報酬水準を示したものです。

レンジ及び給与ともかなり高い水準にあることがわかります。

	レンジ	平均給与
CEO	336,851 - 488,100	412,476
GM	238,301 - 336,851	287,576
部長	167,100 - 238,300	202,700

（単位：豪ドル、1豪ドル=87円（2015年11月9日時点））

出所：ニューサウスウェールズ州 DMO アニュアルレポート 2013/2014

## 8. 他省庁の人材支援制度

各関係省庁にも、それぞれの観点から、専門家を集約したリストの作成や派遣・支援制度があります。

○プロフェッショナル人材事業（内閣府）

潜在成長力のある地域企業の経営者に対し、新商品開発や新販路開拓などの「攻めの経営」への転身を促し、その成長戦略を実現するプロフェッショナル人材の採用を支援する取組

○地方創生人材支援制度（内閣府）

地方創生に積極的に取り組む比較的人口規模の小さい市町村に対し、意欲と能力のある国家公務員や大学研究者、民間人材を、市町村長の補佐役として派遣する制度

○地域活性化伝道師（内閣府）

地域活性化に向け、意欲的な取組を行おうとする地域に対して指導・助言などを行う地域興しのスペシャリストのデータベース

○JET プログラム（語学指導等を行う外国青年招致事業）（総務省、（一財）自治体国際化協会）

外国青年を日本に招致し、地方公共団体において観光振興・国際交流業務や小中高校での外国語指導等に活用

○地域おこし企業人交流プログラム（総務省）

市町村が、企業の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かし、地域独自の魅力や価値の向上等につなげる取組

○地域おこし協力隊（総務省）

都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組

○地域人材ネット（総務省）

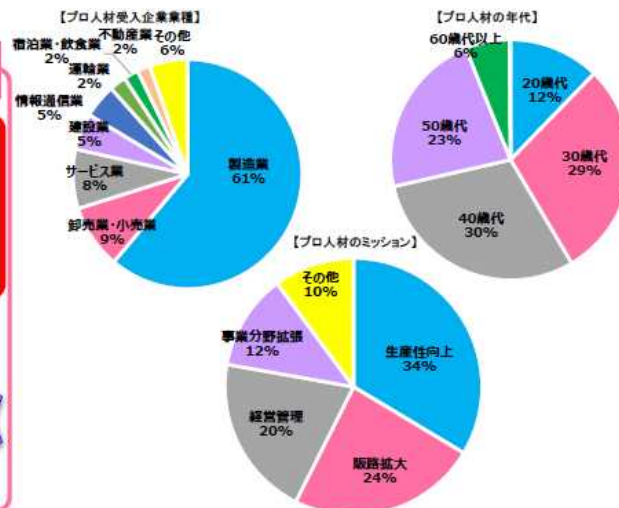
地域独自の魅力や価値の向上の取組を支援する民間専門家や、先進市町村で活躍している職員（課）のデータベース

それぞれの事業詳細は次ページよりご紹介いたします。

# プロフェッショナル人材事業

問い合わせ先：内閣府 地方創生推進室 TEL:03-5253-2111

- 各道府県は、潜在成長力ある地域企業に対し、プロフェッショナル人材の採用支援活動を行う、「プロフェッショナル人材戦略拠点」を設置し、平成28年1月頃から、本格的に活動を開始した。
- 各拠点は、地域企業の経営者を対象に、成長戦略や人材戦略への関心を引きつけるセミナー等の活動を展開しつつ、成長が期待される企業に個別に接触し、経営者に「攻めの経営」と新たな事業展開を促すことで、プロ人材に対する有望かつ明確なニーズを発掘し、人材市場に発信する。
- 地域金融機関や各種支援機関等とも、有望企業の発掘やその成長戦略の策定などで積極的に連携。各地の拠点同士で協力しながら、都市部の大企業との人材交流の拡大や、地方創生インターンシップ事業との連携、都市部のプロ人材に対する地域経済の潜在カアピールなどの活動を展開。日本人材機構や、人材ビジネス事業者とも密接に連携しつつ、様々な形で、プロ人材の還流実現に取り組む。



## 地方創生人材支援制度

問い合わせ先：内閣府 地方創生推進室 TEL：03-5253-2111

地方創生に積極的に取り組む市町村に対し、意欲と能力のある国家公務員や大学研究者、民間人材を、市町村長の補佐役として派遣する。

### <制度概要>

	派遣先市町村	派遣人材 (国家公務員、大学研究者、民間人材)
対象	以下の市町村を対象として募集する。 ア 市町村長が地方創生に関し、明確な考えを持ち、派遣される人材を地域の改革に活用する意欲を持っていること イ 市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略を策定し、実施する市町村であること ウ 原則人口5万人以下	以下に該当する者を公募する。 ア 地方創生の取組に強い意欲を持っていること イ 市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定・実行のために十分な能力を有すること
役割	市町村長の補佐役として、地方創生に関し、市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略に記載された施策の推進を中核的に担う。	
派遣期間	① 副市町村長、幹部職員（常勤職）・・・原則2年間 ② 顧問、参与等（非常勤職）・・・原則1～2年間	
バックアップ体制	・派遣前に、地方創生担当大臣による訓示のほか、有識者による講話、地方創生に関する取組についての講義等の研修を実施 ・派遣期間中には、派遣者同士の情報交換の場や、地方創生担当政務との意見交換の場として、年に4回程度、派遣者が一堂に集う情報交換会・報告会を開催	

### <派遣実績>

#### <平成27年度派遣者>

69市町村に派遣

- ・国家公務員 42市町村
- ・民間人材 12市町村
- ・大学研究者 15市町村

#### <平成28年度派遣者>

58市町村に派遣

- ・国家公務員 42市町村
- ・民間人材 13市町村
- ・大学研究者 3市町村

#### <平成29年度派遣者>

55市町村に派遣

- ・国家公務員 44市町村
- ・民間人材 9市町村
- ・大学研究者 2市町村

※派遣者数は、いずれも派遣当時の数



## 地域活性化伝道師

問い合わせ先：内閣府 地方創生推進事務局 TEL:03-5510-2151

### 事業概要

地域の活性化に向け意欲的な取組を行おうとする地域に対して、地域興しのスペシャリスト(地域活性化伝道師)を紹介し指導・助言を行う。

### 地域活性化伝道師登録数、実績及び活用方法

○地域活性化伝道師登録数：364名（平成29年4月1日現在）

※推進室HP (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/ouentai.html>) において公開

分野別登録数（重複を含む）

1. 地域産業・イノベーション・農商工連携	2. 農・林・水産業	3. 観光・交流	4. 環境	5. まちづくり	6. 地域コミュニティ・集落再生	7. 地域医療、福祉・介護、教育	8. 地域交通・情報通信
127人	58人	114人	32人	141人	81人	24人	13人

○平成28年度実績：地域活性化伝道師13名を全国15地域に派遣

○活用方法：①各自治体及び団体等が、課題解決への取組みに適した伝道師を選び、任意に招へいや相談を行う。

②地方創生推進事務局が、地域に対する助言等の一環として、取組熟度が相当程度高く、支援する意義が特に高いと判断される場合に、地域活性化伝道師を当該地域へ派遣する。

### モデル地域における指導内容イメージ

#### ①地域のリーダーの育成

地域活性化伝道師の講義を受け、取組の立ち上がり段階における実行プランの企画、取組の実施体制の構築を後押し。



#### ②取組の実施段階

実行プランに基づく取組を実施拡大していく上で必要となる人員を確保し、スキルアップ研修などの実施を後押し。



#### ③取組の事業化段階

地域リーダーが中心となって、地域の産学官連携で商品開発を進め、事業化に必要な経営や広告・宣伝のノウハウを伝授。



#### ④販路拡大・雇用創出

マーケティング・販路拡大の支援を実施することにより、地域の新たな産業として定着。これがモデルとなり、地域間連携により、広域的に波及。



地域の成長力強化・雇用創出に資するよう、これを担う地域人材力の強化について地域活性化伝道師が切れ目なく支援

## JET プログラム（語学指導等を行う外国青年招致事業）

問い合わせ先：総務省 自治行政局 国際室 TEL:03-5253-5527  
 （一財）自治体国際化協会 JET プログラム事業部 TEL:03-5213-1733

### あなたの自治体にもJETプログラムを!!

#### グローバル化は地域の新たな活力源!!

- ☆ 外国人観光客を地元へ呼び込みたい、特産品を海外に売り込みたい!
- ☆ オリンピック・パラリンピック、ラグビーワールドカップを地域振興の起爆剤に!
- ☆ 小学校での英語教育、地域から世界にはばたく子供たちを育てたい!

・・・でも、いったい誰を頼ったらいいの？

#### そんなときは…「JETプログラム」!!

※ JETプログラム(The Japan Exchange and Teaching Programme): 海外の青年を日本に招致し、自治体・学校で国際交流や外国語指導に活躍してもらう事業

#### 【JETプログラムのメリット】

- ☆ **30年以上の実績!** : これまで全世界67カ国から約66,000人の青年を招致
- ☆ **優秀な人材!** : 大卒相当の青年を大使館等で面接、来日後もスキルアップをフォロー
- ☆ **地域のニーズを人選に反映!** : 出身国、語学能力などの希望をマッチング
- ☆ **交付税措置でサポート!** : 年間の経費(報酬・旅費など)は地方交付税で

### 主な職種と活用例

Assistant Language Teacher

#### ALT 【外国語指導助手】



- 学校などで日本人教師とペアで英語などの外国語を教える
- 学校生活での親密な付き合いで、児童・生徒のコミュニケーション力も Level up!

#### 【職務内容例】

- 日本人教員の外国語授業の補助
- 外国語教材作成
- クラブ活動や学校行事への参加
- 外国語スピーチコンテストなどへの協力

Coordinator for International Relations

#### CIR 【国際交流員】



- 自治体・国際交流協会で通訳や国際理解イベントに活躍
- 外国人の視点で観光・特産品PR、国際イベント企画などで地域の魅力を世界へ発信!

#### 【職務内容例】

- 国際交流事業の企画・立案・補助
- 外国人訪問客の接遇・通訳
- 観光振興・海外販路拡大への助言・補助
- 外国人住民への生活支援活動



## 地域おこし企業人交流プログラム

問い合わせ先：総務省 地域力創造グループ 地域自立応援課 TEL:03-5253-5392

地方公共団体が、三大都市圏に所在する民間企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かし、地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事してもらうプログラム。

- 対象者** 三大都市圏に所在する企業等の社員  
※三大都市圏に本社機能を有する企業等については派遣時に三大都市圏に勤務することを要しない
- 活動地域** ①定住自立圏に取り組む市町村(中心市及び近隣市町村)  
②条件不利地域を有する市町村
- 期 間** 6月～3年
- 特別交付税措置**
  - 企業人の受入の期間前に要する経費  
対象経費の上限額 年間100万円/団体  
(派遣元企業に対する募集・PR、協定締結のために必要となる経費)
  - 受入に要する経費  
対象経費の上限額 年間350万円/人
  - 企業人が発案・提案した事業に要する経費  
対象経費の上限額 年間100万円
- 実 績**
  - 平成27年度(特別交付税ベース)  
地域おこし企業人 28名/25市町村
  - 平成28年度(特別交付税ベース)  
地域おこし企業人 37名/32市町村

### 【地域における企業人の活動事例】

- (ICT分野)
  - ICTを活用した高齢者生活支援・アクティブシニア活躍支援・健康増進事業
- (観光分野)
  - 観光分野の専門知識や経験をいかし、観光連携組織(DMO、観光協会等)との連携によるインバウンド対策・着地型旅行商品の開発・閑散期の誘客対策(シティプロモーション)
  - 営業の専門知識や人脈と経験をいかし、地域ブランドを大都市圏でPRし、販路を拡大(エネルギー分野)
  - 再生可能エネルギーの専門知識をいかし、新産業及び地域雇用を創出

**民間企業** 社会貢献マインド  
人材の育成・キャリアアップなど

- ⇒ 民間企業の新しい形の社会貢献
- ⇒ 多彩な経験を積ませることによる人材育成・キャリアアップ

**自治体** 民間のスペシャリスト人材  
を活用した地域の課題解決へのニーズ

- ⇒ 民間企業において培った専門知識・業務経験・人脈・ノウハウを活用
- ⇒ 外部の視点・民間の経営感覚・スピード感覚を得ながら取組を展開

# 地域おこし協力隊

問い合わせ先：総務省 地域力創造グループ 地域自立応援課 TEL:03-5253-5394

## 地域おこし協力隊とは

○制度概要：都市地域から過疎地域等の**条件不利地域に住居票を移動**し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「**地域協力活動**」を行いながら、**その地域への定住・定着を図る**取組。

○実施主体：地方公共団体

○活動期間：**概ね1年以上3年以下**

○総務省の支援：

◎地域おこし協力隊取組自治体に対し、概ね次に掲げる経費について、**特別交付税措置**

①地域おこし協力隊員の活動に要する経費：隊員1人あたり400万円上限

(報償費等200万円〔※〕、その他の経費(活動旅費、作業道具等の消耗品費、関係者間の調整などに要する事務的な経費、定住に向けた研修等の経費など) 200万円)

※平成27年度から、隊員のスキルや地理的条件等を考慮した上で最大250万円まで支給可能とするよう弾力化することとしている(隊員1人当たり400万円の上限は変更しない。)

②地域おこし協力隊員等の起業に要する経費：最終年次又は任期終了翌年の起業する者1人あたり100万円上限

③地域おこし協力隊員の募集等に要する経費：1団体あたり200万円上限

◎都道府県が実施する地域おこし協力隊等を対象とする研修等に要する経費について、普通交付税措置(平成28年度から)



## 地域おこし協力隊導入の効果

～地域おこし協力隊・地域・地方公共団体の「三方よし」の取組～



## 隊員数、取組団体数の推移

⇒ 28年に3,000人、32年に4,000人を目標に拡充!

平成28年(H.28.1.1～12.31)に活動した隊員数：

**4,158人(863団体)**(前年比 +1,415人、+203団体)

※総務省の「地域おこし協力隊推進要綱」に基づく隊員数

年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
隊員数	89人	257人	413人	617人	978人	1,511人 (1,629人)	2,625人 (2,799人)	3,978人 (4,090人)
団体数	31団体	90団体	147団体	207団体	318団体	444団体	673団体	886団体

※総務省の「地域おこし協力隊推進要綱」に基づく隊員数

※隊員数のカッコ内は、名称を統一した「田舎で働き隊(農林水産省)」の隊員数(26年度:118人、27年度:174人、28年度:112人)とあわせしたもの。

**隊員の約4割は女性**

**隊員の約7割が20歳代と30歳代**

**任期終了後、約6割が同じ地域に定住**  
※H29.3末調査時点



# 地域人材ネット

問い合わせ先：総務省地域力創造グループ地域自立応援課 TEL：03-5253-5394

<b>地域人材ネット</b>	<b>外部専門家（＝地域力創造アドバイザー）のデータベース</b>
<p>○地域独自の魅力や価値の向上の取組を支援する民間専門家や先進市町村で活躍している職員(課)を登録 ○民間専門家(324名)、先進市町村で活躍している職員(23名(組織を含む)) (平成29年7月1日現在 計347名・組織)</p> <p>○地域力創造アドバイザー検索ページ <a href="http://www.soumu.go.jp/ganbaru/jinzai/index.html">http://www.soumu.go.jp/ganbaru/jinzai/index.html</a></p>	

<b>財政措置</b>	<b>活用例</b>
<p>○対象市町村:定住自立圏を実施する市町村、条件不利地域を有する市町村</p> <p>○財政措置の内容: 地域力創造アドバイザーを年度内に延べ10日以上又は5回以上<sup>(※1)</sup>招へいして、地域独自の魅力や価値を向上させる取組を実施した場合に、市町村に対して特別交付税措置 ※1 日帰りの場合は1回あたり6時間以上を確保すること</p> <p>■ 1市町村当たり、以下に示す額を上限額として、3年間(1市町村につき1回に限る)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 民間専門家等活用 (5,600千円/年)</li> <li>◇ 先進自治体職員(組織)活用 (2,400千円/年)</li> </ul>	<p>以下のような事業の実施に当たり、外部人材を活用。</p> <p>○ 地域運営組織が行政に頼らず、自立し、自主運営していく基盤を作り上げることにより、市民と行政の協働によるまちづくりを推進するため、まちづくりコーディネーターとして活躍する人材を育成するために活用</p> <p>(外部専門家の役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・講義、ワークショップ等による、まちづくりコーディネーターの養成</li> </ul> <p>○ 市直営のワイン製造施設運営に関し、製造するワインの品質向上及び販売増進を図るために活用</p> <p>(外部専門家の役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・醸造技術・商品開発指導</li> </ul>

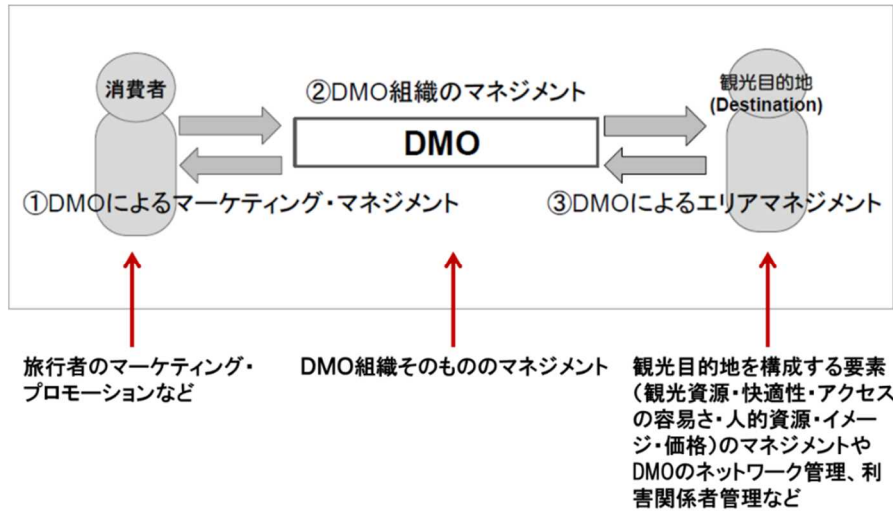
## 取組内容の分類

<p><b>1 地域経営改革</b></p> <p>行政組織・運営の刷新をはじめとする行財政改革により、簡素で効率的な行政を実現するとともに、地域の新たな活力の創出に取り組む</p>	<p><b>6 観光振興・交流</b></p> <p>地域資源を活かした着地型観光の推進、外国人観光客の誘客、子どもをはじめとした都市と農山漁村の共生・対流などにより地域の活性化や交流に取り組む</p>
<p><b>2 地場産品発掘・ブランド化</b></p> <p>地場産品をはじめ自然、歴史、文化、景観等の地域固有の資源の発掘・活用・ブランド化等により、地域産業の基盤強化や地域の魅力づくりに取り組む</p>	<p><b>7 まちなか再生</b></p> <p>まちづくりと一体となった中心市街地の活性化、高齢者や子どもを含めた多くの人にとって暮らしやすい賑わいあふれるまちづくりに取り組む</p>
<p><b>3 少子化対策</b></p> <p>地域の子育て支援の充実、安心して出産できる環境整備、仕事と子育ての両立が可能となるような働き方の改革など、少子化対策に総合的、多角的に取り組む</p>	<p><b>8 若者自立支援</b></p> <p>ニート、フリーター等の若者の職業的自立の促進、農林漁業への就業支援等に取り組む</p>
<p><b>4 企業立地促進</b></p> <p>国内企業や、外国企業又は外国からのUターン企業を地方に誘致して、地域の活性化、競争力の強化に取り組む</p>	<p><b>9 安心・安全なまちづくり</b></p> <p>犯罪から子どもを守るための対策、地域コミュニティによる防犯活動や子どもの健全な育成、大規模地震対策等の地域の防災対策の推進などに取り組む</p>
<p><b>5 定住促進</b></p> <p>団塊の世代、若者等のU・Iターン希望者に対して、田舎での健康的な生活の場、自己実現や社会還元を図る場を提供することにより、定住促進に取り組む</p>	<p><b>10 環境保全</b></p> <p>省エネ・新エネ対策、地球温暖化対策、3R(廃棄物の発生抑制)などの循環型社会の構築に向けた取組のほか、自然との共生に取り組む</p>

参考：近畿大学と JTB 総合研究所が連携した人材育成プログラムの開発

近畿大学及び JTB 総研では、経済産業省の支援（※）を受け、「観光地経営を担う日本版DMOの人材育成プログラム」の作成を進めております。

このプログラムにおいては、成功するDMOに必要なマネジメントを以下の3つに整理しております。



この「DMOに必要な3つのマネジメント」を基に、独自に開発した様々な20の科目を体系的に整理し、最終的には EdTec を活用した遠隔地教育プログラムとして、全国のDMOに対応できる環境を整備する予定です。

<体系的に整理された20の科目>

①DMOによるマーケティングマネジメントに関する科目	②DMOによる組織マネジメントに関する科目	③DMOによるエリアマネジメントに関する科目
<b>観光地マーケティング</b> ・STP戦略の策定 ・インバウンドに向けたツーリズムの開発 ・経路価値マーケティング など	<b>マネジメントとリーダーシップ①</b> ・仕事の効率を高めるモチベーション ・組織の目標へ導くリーダーの資質と行動 ・DMOの人的資源管理プロセス ・人材育成とコーチング など	<b>観光事業とまちづくり</b> ・観光産業と観光事業 ・観光まちづくりを進めるための財源 ①入湯税の超過課税 ②宿泊税 ③負担金(TID, BID) ④自主事業 ⑤補助金・助成金 ・BIDと隣接の事例 ・都市計画 景観・規制と関連法律 など
<b>地域ブランドのマネジメント</b> ・地域ブランディングのプロセス ・地域ブランドのコミュニケーションデザイン ・地域ブランディングにおけるリポジショニング など	<b>マネジメントとリーダーシップ②</b> ・DMOの組織運営上の課題と組織デザイン ・知識マネジメントと組織学習 ・DMOのガバナンス ・組織のリスクマネジメントと内部統制 など	<b>市場のマーケティングマネジメント</b> ・観光地マーケティングのマネジメント特性 ・観光地マーケティングのプロセス など
<b>マーケティングリサーチ</b> ・マーケティングリサーチの基本 ・主な分析手法(相関分析、回帰分析、因子分析、クラスター分析) ・調査票の作成 ・RESAS(地域経済分析システム) など	<b>財務(もうかるDMOとは)</b> ・損益計算書 ・貸借対照表 ・キャッシュフロー表 ・財務分析 など	<b>地域の合意形成とコラボレーション</b> ・利害関係者管理 ・合意形成のためのスキル ・プレゼンテーション、コミュニケーション など
<b>デザインシンキング</b> ・市場を創る思考法 ・観光地におけるデザイン思考 ・地方創生におけるデザイン思考 など	<b>サービスマネジメント</b> ・観光産業と観光事業 ・サービス提供者と顧客の接点 ・需要と供給と収益のマネジメント など	<b>フィールドワーク</b> ・観光資源となり得る「地域資源」の発掘方法 ・地域の観光の現状、観光客のニーズや評価、地域に対する住民の認識を対象とした調査方法 など
<b>デジタルマーケティング</b> マーケティングを実践するディレクターとして、専門担当者に対して指示を出す為に必要となるデジタルマーケティングの知識を修得する。	<b>DMOマネージャー実務演習</b> 「欧米先進DMO」や「国内先進DMO」のマネージャー、ディレクターが行っている仕事の事例を示し、多岐にわたる現場でのプロデュース業務内容や、業務を進めていく上でのポイントを学び、「自地域に置き換えて整理・体系化する。	<b>観光地理学特論</b> ・観光開発・観光振興に伴う負の課題(向き)を含む ・地域に対するさまざまな変化 ・地域的差異の理解 など
<b>プロモーション・マネジメント特論</b> ・マネジメントの立場で必要となるプロモーションの実務的な知識やスキルを身につける。 ・観光プロモーション戦略の立案方法を理解する。		<b>観光地域ケース演習</b> ・ケーススタディとする地域のフィールドワークを通じて、観光地域における問題点を捉える能力を養う。
<b>国際観光事業特論</b> ・グローバル市場と観光産業の経営 ・日本の宿泊施設において、訪日外国人旅行者への対応に必要な要素は何かを理解する。 ・新たな宿泊業態(民泊や農家民宿)のインバウンド活用について考える。		<b>観光プロジェクト演習</b> 具体的に地域を設定し、観光資源・コンテンツの抽出、観光コンセプトの開発、課題発見と解決、KPIの設定などを演習する。
<b>DMS演習</b> 実務としてのDMSを理解するとともに、DMO内の導入～活用方法を習得する		

(※) 経済産業省では、産業界と教育機関が連携して取り組むサービス産業のマネジメント人材の専門的・実践的な教育プログラム開発を、産学連携サービス経営人材育成事業にて支援しています。

## 第6章. 自律的・継続的な活動のための資金確保

### 1. 基本的な考え方

◎ 日本版DMOが、自律的・継続的に活動するためには、安定的な運営資金の確保が重要です。

運営資金については、日本版DMOが地域の稼ぐ力を引き出す主体であり、必ずしも日本版DMOそのものが稼ぐ必要があるわけではないことに留意しつつ、

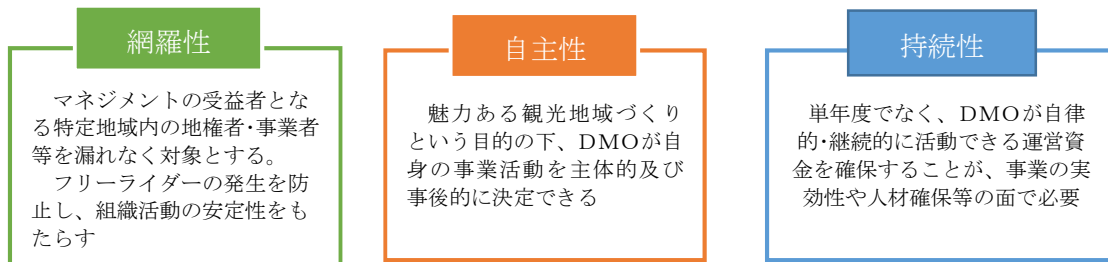
- ① 日本版DMOが、地域全体に利益を生み出す目的で実施する地域内・地域間での調査・調整機能は日本版DMO自身が直接収益を上げるものではなく、機能に係るコストについて公的資金での担保が必要
- ② 日本版DMOが行う取組は、短期間では成果が見えにくく、自律的・継続的に活動していくためには、職員の雇用環境を安定化させる安定的・長期的な自主財源が必要

といった観点から、行政の補助金等の支援策の活用や宿泊料等から薄く広く徴収する法定外目的税の設定、分担金の徴収、金融機関を含む民間企業からの寄付・投資や、収益事業の実施など様々な手段を、地域の実情に応じて組み合わせ、安定的な運営資金を確保することが重要です。

### 組織の財源の性質

出所：コト消費空間づくり研究会（第6回）事務局提出資料より作成。

#### 【自主財源の3要素】



#### 【運営資金の課題】

資金の種類	網羅性	自主性	持続性
補助金	—	×	×(単年度)
指定管理	—	×	△(複数年)
収益事業	—	○	×
会費制	× (フリーライダー)	○	×
法定外目的税 分担金	○	○	○

## 2. 収益事業（物販、着地型旅行商品等）

- ◎ 経営の視点から独立性の高い組織運営と組織の持続可能性を確保していく上で、自由度の高い自主財源を創出するために物販や滞在プログラム・旅行商品の造成・販売等の収益事業に取り組むことが考えられます。

### （1）物販

地域を地域外に売り出していく、情報発信していくための手段として、物販事業を実施することが考えられます。

物販事業に係る具体的な事例としては、地域内で土産物の販売を行っている団体や、インターネットショッピングサイトを立ち上げて統一ブランド名を付与して土産物を販売する取組などがあります。また、日本版DMOが土産物を生産する事業者に対して顧客のニーズに合うものとなるような提案やアドバイスを行い、継続的に新たな商品開発を行うよう促しているものなどがあります。

将来的には土産に係る品質認証制度を整備し、ブランドマークに係る認証料等をDMOの自主財源とすることも考えられます。また、品質認証制度により地域における土産の品質向上効果も期待できます。

### （2）滞在プログラム・旅行商品の造成・販売

第3章において、解説しておりますので、詳しくはそちらをご参照下さい。



### 3. 公物管理の受託

日本版DMOが、地方公共団体から施設管理を受託して、宿泊施設、飲食施設、温泉施設、文化施設等の施設運営事業を実施し、その収益を日本版DMOの運営資金とすることも考えられます。ただし、施設運営における収益の取り扱いについては、地方公共団体によって異なりますので、収益の取り扱いについて、地方公共団体との間でコンセンサスを得る必要があります。

施設運営事業については、各施設の運営ノウハウを有する専門人材や運営に必要な職員の確保などを検討する必要があります。

例えば、信州飯山観光局では、自治体から受託管理するグリーンツーリズムの拠点施設、温泉施設、人形館といった観光施設を運営し、飯山ブランドを先導する拠点とするとともに、事業収入を確保しています。

### 4. メンバーシップ・フィー（会費・賛助金・寄付金等）

日本版DMOが地域内・地域間でのマネジメント・マーケティング機能を発揮することに対して、地域の関係者からの会費・賛助金・寄付金等を募ることも、地域の関係者との協力・協調関係を構築しつつ、自主財源を創出する取組として有効です。会費等を集めることによるスケールメリットで、広域のマーケティングリサーチの実施や多言語コールセンターの開設等の単独の事業者では導入が難しいサービスを地域に提供し、事業者が日本版DMOに参加するメリットとすることができます。

一方で、会費等は、地域の関係者から広く強制的に徴収する仕組みではなく、日本版DMOの取組等に賛同する者があくまで自主的に支払う性質の仕組みであるため、フリーライダーの防止という観点が必要となります。

#### 取組例：雪国観光圏

ブランド管理事業として、民間事業者から会費を集め、雪国A級グルメ事業、観光品質認証事業等を実施するとともに、広報事業では、プロモーションに参加する事業者から負担金を集めています。

## 取組例：せとうちDMO

せとうちDMOでは、会員制の事業者支援サービス「せとうちDMOメンバーズ」を運営しています。事業者単体では取組が難しい機能をDMOが整備することで、地域の事業者は、以下のような様々なサービスを利用できるようになっています。

### 【提供されるサービスの例】

#### ・瀬戸内サロン

登録事業者に対して、観光関連事業に関するセミナーの開催やせとうちDMOが実施する各種調査結果に基づいた分析レポートを提供しています。

#### ・瀬戸内コンシェルジュ

訪日外国人旅行者とのトラブル時に利用できる通訳専用コールセンターの利用やインターネット販売サイト「せとうちWEBモール」を通じた地域産品や着地型旅行商品の販売支援を実施しています。

#### ・メディアサービス

せとうちDMO独自メディアである「瀬戸内 Finder」を通じて、地域の事業者の商品・サービスの外部発信を実施しています。

## 取組例：ロンドン&パートナーズ

ロンドン&パートナーズでは、自主財源としてパートナーからの年会費を活用しており、その際、会員の資格レベルで以下のとおり会費額を変えています。

資格レベル	年会費	会員数	受けられるメリット
ゴールド	1,000～2,000 ポンド (約 15～30 万円)	約 1,200 社	・ウェブサイトと会員名簿に掲載 ・手引書での情報提供
プレミアム	25,000～30,000 ポンド (375～450 万円)	約 30 社	・積極的にアドバイス ・四半期毎の会合による専門知識の提供 ・マーケティングキャンペーンに自動参加
プラチナ	個別交渉	1 社	・L & P と一体化した活動 ・L & P が参加した見本市や展示会に必ず参加

## 5. 特定財源（法定外目的税、負担金）

行政の強制徴収の仕組みを活用しつつ、地方公共団体独自の判断で、日本版DMOの運営資金を確保する手法として、宿泊税等の法定外目的税や分担金負担金の仕組みを活用することが考えられます。

北米や欧州等では、地域づくり（まちづくり）のための持続的な財源を創出する取組として、税・負担金方式を導入する事例が多く見られます。

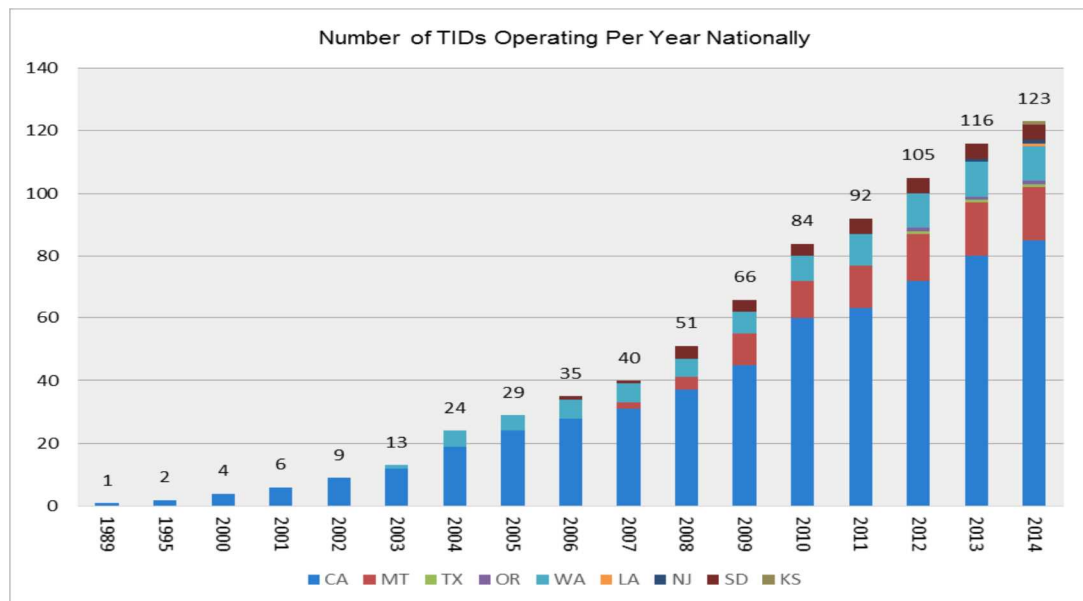
法定外目的税・負担金方式の導入については、地域での合意形成などのハードルはあるものの、特定地域・業種から網羅的に徴収することで、観光地域づくりのための安定的な財源を創出する上では有効な取組だと考えられます。

※コト消費空間づくり研究会（第6回）資料を基に観光庁作成

### 海外事例：米国の観光産業改善地区

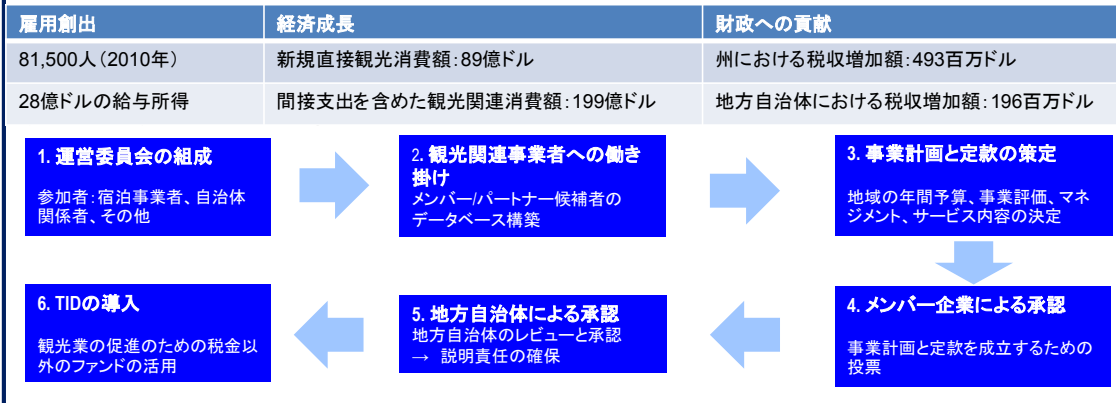
観光産業改善地区（Tourism District：TID）は、観光振興に対する地元政府による財政支出の削減・不安定化を背景に、地域の観光プロモーション活動等にかかる独自財源の安定的な確保を目的に作られた仕組みです。TIDの参加企業が、自らの収入に対して一定料率（一般的には、1.0～2.5%）の賦課金を課し（実際は宿泊客が負担）、かかる資金を参加企業の便益になるDMOの活動費に限定して活用するものです（なお、宿泊税（Transient Occupancy Tax）は、地方政府の歳入項目であり、観光振興以外の使途にも充てられます）。

下図の通り、米国ではカリフォルニア州を中心に、TIDの導入実績が増加しています。2014年で、9州にて合計123のTIDが導入され（下図）、年間230百万ドルの観光マーケティング予算を生み出しています。



## 海外事例：米国の観光産業改善地区

カリフォルニア州では、TID 全体で年間 140 百万ドルの資金を投じています。また、投資額 1 ドルに対して経済効果 70 ドルをもたらしていると試算されています。



## 国内事例：東京都・大阪府・京都市宿泊税

都市の魅力が高めるために、観光振興のための事業、例えば、旅行者に分かりやすい案内標識の整備、観光案内所の運営、観光プロモーションなどの経費に充てるため、東京都、大阪府及び京都市では、独自に課税をする地方税（法定外目的税）として宿泊税を設定しています。

【宿泊税概要】（出所）東京都主税局HP、大阪府HP、京都市HP

	東京都	大阪府	京都市
施行日	平成14年10月1日	平成29年1月1日	平成30年10月1日
目的	国際都市東京の魅力が高めるとともに、観光の振興を図る施策に要する費用に充てることを目的とする。	世界有数の国際都市大阪を目指し、都市の魅力が高めるとともに、観光の振興を図る施策に要する費用に充てることを目的とする。	国際文化観光都市としての魅力を高め、及び観光の振興を図る施策に要する費用に充てることを目的とする。
納税義務者	都内のホテル又は旅館の宿泊者	府内のホテル・旅館・簡易宿所及び特区民泊の宿泊者	ホテル、旅館、簡易宿所等のほか、いわゆる違法民泊等への宿泊者も含めた、すべての宿泊者。
税率 (宿泊料金 1人1泊)	1万円以上1万5千円未満の宿泊 100円 1万5千円以上の宿泊 200円	1万円以上1万5千円未満の宿泊 100円 1万5千円以上2万円未満の宿泊 200円 2万円以上の宿泊 300円	2万円未満の宿泊 200円 2万円以上5万円未満の宿泊 500円 5万円以上の宿泊 1,000円
課税免除	宿泊料金1人1泊、1万円未満の宿泊	宿泊料金1人1泊、1万円未満の宿泊	学校教育法第1条に規定する学校（大学を除く）の児童、生徒又は学生で、当該学校が主催する修学旅行その他学校行事に参加しているもの及びその引率者
税収規模	22億円（平成28年度決算額）	約10億円（年間、想定）	初年度19.0億円 平年度45.6億円
税収使途	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京の魅力を世界に発信する取組</li> <li>シティセールスの展開、観光情報の提供等</li> <li>観光資源の開発への取組</li> <li>都内の資源を活用した観光ルートの開発等</li> <li>受入体制の整備</li> <li>観光案内所の整備・充実、旅行者に分かりやすい標識の整備、宿泊施設のバリアフリー化の推進等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光客と地域住民相互の目線に立った受入環境整備の推進</li> <li>旅行者への観光案内、情報提供の充実・強化</li> <li>大阪での滞在時間を快適に過ごすための取組</li> <li>旅行者の安全・安心の確保</li> <li>魅力づくり及び戦略的なプロモーションの推進</li> <li>魅力あふれる観光資源づくり</li> <li>効果的な誘客促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア 住む人にも訪れる人にも京都の品格や魅力を実感できる取組の推進 例：文化財保護や歴史的景観の保全、快適な歩行空間の創出、観光や文化の担い手の育成</li> <li>イ 入浴客の増加など、観光を取り巻く情勢の変化に対する受入環境の整備 例：入浴客の安心安全の確保、観光案内標識の整備、観光地トイレの拡充</li> <li>ウ 京都の魅力の国内外への情報発信の強化</li> </ul>



## 国内事例：北海道釧路市の入湯税引き上げ

北海道釧路市はH27年度から10年間、国際観光ホテル整備法の登録旅館・ホテルに宿泊する一般客の入湯税を現行の1人1泊150円から250円に引き上げ、上乗せした分を新設する基金に積み立て、用途を観光振興に限定して活用することとしています。

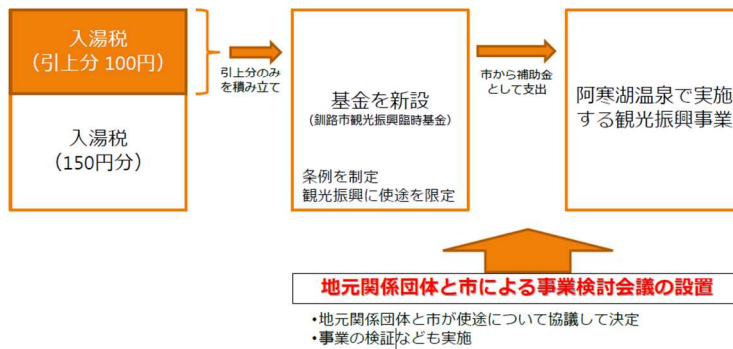
基金に積み立てるのは、登録旅館・ホテルの宿泊分の入湯税250円のうち100円で、釧路市によると、年間4800万円、10年間で約5億円が基金に積み立てられる予定です。基金は、登録旅館・ホテルが所在する地域の観光振興に充てられることから、阿寒湖温泉の観光地域づくりに還元されることとなります。

出所：北海道釧路市資料

### 入湯税引き上げ分の運用方法について

#### ●入湯税引き上げ分を基金に積み立て

- ・入湯税の引上げ分のみを観光振興の事業にあてるための基金条例を制定
- ・基金化することで、実際に何にどのくらい使ったのかを明確化
- ・地元の事業に対して、市から補助金という形で支出（地元と事業を調整し決定）



### 入湯税超過課税の概要

#### 入湯税の税率引き上げ（平成26年12月11日改正）

	改正前の税率	改正後の税率	特例措置
①一般の宿泊者 1人1泊	150円	250円	税法上の特例措置
		150円	※奢侈性の低い施設の軽減措置
②一般の日帰り者 1人1泊	90円	90円	
③修学旅行団体 1人1泊	70円	70円	
④修学旅行日帰り 1人1泊	40円	40円	

※奢侈性の低い施設：国際観光ホテル整備法の登録ホテル以外

税率引き上げの目的 → 観光振興をさらに推進する事業の財源

引き上げの期間 → 平成27年4月1日～平成37年3月31日 10年間の特例措置

## 6. 行政からの補助金・委託事業

日本版DMOが地域全体に利益を生み出す目的で実施する、地域内・地域間でのマーケティング・マネジメント機能は、日本版DMO自身が直接収益を上げられるものではありません。従って、会費制など地域の多様な民間の関係者から資金調達を行うのみでは、資金が確保できない可能性が想定されます。

このため、マーケティング・マネジメント機能の実施を担保し、日本版DMOの継続的・安定的な運営を行っていくためには、自主財源創出の取組と併せて、行政からの補助金・委託事業の受注などを活用していくことも重要です。

日本版DMOの活動は地域の稼ぐ力を引き出すものであることから、必ずしも自らが稼ぐ主体となる必要はなく、特に、広域連携DMOや単独都道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一方で、旅行商品の販売等による自主財源確保の手段が乏しいと考えられるため、自治体による一定の財政支援は不可欠であると考えられます。

ただし、一般的に公的支援を投入するにあたっては自治体や議会の理解を得る必要があり、加えて、地域への説明責任を果たす観点から、日本版DMOは、PDCAサイクルを回して事業効果を最大限とするよう取り組みながら、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・提示することが求められます。

## 7. 最後に

日本版DMOに求められる役割は「地域の稼ぐ力を引き出す」ことであり、「日本版DMOそのものが稼ぐ」ことは必ずしも適切ではございません。

DMOが求められる役割を果たすためには、観光地経営にかかる、例えばマーケティングや観光まちづくり、着地型旅行商品の造成、地域マネジメントなど、考えられる全ての事業を実施するのではなく、自らの地域の将来目指すべき姿を見据えて、行政や観光関連団体と連携の上、しっかりとそれぞれの役割を定め、それに沿った取組を行っていくことが重要です。

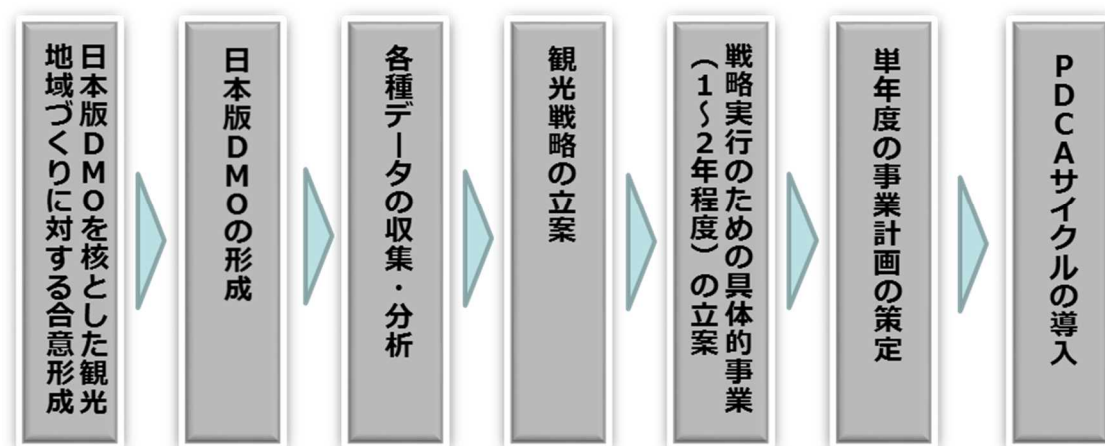
これは財源確保のあり方についても当てはまり、DMOだけでなく、行政や地域の観光関連団体の役割を整理し、その役割に応じて、旅行商品の造成や法定外目的税、行政からの補助金など、DMOの自主財源確保のための取組を、地域の実情に応じて組み合わせ、安定的な運営資金の確保を検討することが重要です。

## 第7章 地域での導入プロセス

- ◎ 日本版DMOの形成・確立に当たっては、観光地域づくりの舵取り役となる推進体制を確立するための組織作りと併せて、地域の強みや魅力を活かした観光地域づくりを進めて行く上でのコンセプトを固めていく必要があります。

日本版DMO導入のプロセスは地域の事情により様々ですが、本章では日本版DMOとしての機能を担う組織を地域で確立していくプロセスのあるべき姿をご紹介します。

### ◆日本版DMO導入プロセスのフロー図



#### プロセス0 日本版DMOを核とした観光地域づくりに対する合意形成

日本版DMOの形成・確立に取り組む前に地域の観光に携わる多様な関係者で、これまでの地域の観光振興方策の問題点や課題は何であったのかを総括し、共有します。

まずは、これまでの観光地域づくりのコンセプト・方向性は地域のあるべき姿にふさわしいものであったのか、観光地域づくりを地域で担う主体の位置付けや人材、運営資金に問題はなかったのかなどを地域の関係者で徹底的に議論し、総括・共有します。

その上で、なぜ日本版DMOを形成・確立していかなければならないのか、日本版DMOを形成・確立することで地域がどう変わるのか、といった観光地域づくりの目標・進め方に対して一定の合意形成をしていきます。

この従来の観光振興方策の問題点や課題を総括・共有し、地域のあるべき姿を考えるプロセスは、今後の観光地域づくりを成功させる決定的に重要なポイントです。

・プロセス0は、日本版DMOを形成・確立し、戦略的な観光地域づくりを進めていく上での土台を作る段階であり、戦略や個別の事業計画の立案の前に徹底的に関係者間で議論することが重要です。

・日本版DMOの形成・確立は多様な関係者を観光地域づくりに巻き込んだ上で民間的手法の導入による地域づくりを行う取組です。このため、関係者での議論は行政主導よりも民主導で行われることが望ましいと考えられます。

・議論の成果の共有に当たって、議論の成果を表等に落とし込み、「見える化」することが有効です。

### プロセス1 日本版DMOの形成

まずは、「顧客たる観光客視点」に立脚し、日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリアを定めて、日本版DMOとしての役割・機能をどの組織が担うべきなのか、検討します。エリアについては、地域の実情に設定することが重要です。組織については、必ずしも新しい組織を設立する必要はなく、既存の組織の役割・機能強化や統合といった形も想定されます。

どういった法人形態が日本版DMOを担うべきかは、本手引きも参考にしながら、地域の実情に応じて選択することが必要です。

また、日本版DMOの目的や役割を明確に定め、その活動の成果について評価する基準を設定することも重要です。

・まずは、行政が主体となり、事務局となる法人を定めて下さい。

・事務局を中心に、対象となるエリアの範囲や役割・機能について関係者で議論し、大枠を決めて下さい。

・その議論を通じて、日本版DMOの展開を主体的に担う人材を特定して下さい。

・その人材と行政を中心に、日本版DMOとなる組織の仕様（既存法人の改善か新規創設か、担う機能、主たる財源、責任など）とスケジュールを設定して下さい。

・設定した組織の役割・機能やスケジュールを改めて主要な関係者に示し、必要に応じた修正を行い、幅広い合意を得て下さい。

### プロセス2 各種データの収集・分析

各種データの収集・分析を行う際、まずは地域の基礎的なデータの把握が必要です。年間の入込客数や宿泊客数・宿泊施設のキャパシティ・観光施設の利用客数、観光消費額などを継続的に把握し、データの整理をします。

収集するデータについては、旅前、旅中、旅後という順で、WEBサイトアクセス状況、観光入込客数、延べ宿泊者数、旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率の6つのデータを収集することが基礎となります。

次に、観光地域づくりを進めて行く際に必要となる付加的なデータの収集を行うための調査設計を行います。こういったデータを収集すべきかを地域で議論した上で、調査項目の洗い出しや、集めるサンプル数や設問表の設計、インタビュー手法等の調査設計を行います。

調査設計・調査の実行については、外部の調査会社等に委託することも考えられます。しかし、一方で、調査を地域の多くの関係者が参画するプロジェクトとして位置づけた方が関係者の主体者意識が高まり、その後の合意形成も進めやすいと考えられますので、日本版DMOを中心に地域の中の行政の観光部局や民間事業者などが主体となって取り組むことをまず考える必要があります。

データの収集の後には、収集したデータをもとに日本版DMOを中心に地域の関係者で今後の方向性等について議論することが必要です。

その際、どのデータとどのデータをクロス集計すべきか、どのカテゴリーの顧客についてより詳しく分析すべきかなど、収集したデータを今後の観光地域づくりへ活用していくという意識を持ち、評価分析を進めていきます。こうしたプロセスを関係者が共有することで、日本版DMOがマネジメント・マーケティングする地域に入り込んできている顧客の姿を理解・共有していきます。

- ・プロセス2は、今後の戦略策定やKPIの設定・PDCAサイクルの確立の基礎となる各種データを経年・継続的に収集・分析を行っていくプロセスで、日本版DMOの定期健康診断のようなイメージです。
- ・例えば、宿泊者数や入込客数の調査などエリア全域に渡る広範な調査を実施する場合は行政が主体で、または日本版DMOが行政と連携・協力して実施することが望ましいと思われます。
- ・一方、収集したデータの分析は、プロセス3以降で、戦略の策定のメインプレイヤーとなる日本版DMOが実施するという役割分担が有効です。

### プロセス3 観光戦略の立案

プロセス2により、現在の来訪者の姿について共有した後に、将来に向けた取組に関する議論を進めていきます。

その際、プロセス2で収集・分析したデータにより地域の現状と課題を認識した上で、地域の目指すべき方向性や獲得していくターゲットとなる顧客層について議論・共有し、明確なコンセプトに基づいた戦略を固めていきます。

戦略づくりの基本的な考え方は、例えば以下の通りです。

- (1) 新規来訪者を増やす（新規顧客の獲得）
- (2) 来訪経験のある人に再訪を促す（リピーターの育成）
- (3) 来訪者の滞在時間を延ばす（消費金額の拡大）
- (4) 来訪者の滞在時間あたりの消費単価を伸ばす（消費行動への動機付け）

また、戦略策定に当たっては、緊急性を要するものと重要度が極めて高いものを区別し、短期的な課題と中長期的な課題とに整理することも重要です。

- ・プロセス3は、経年的に蓄積されたデータから、3～5年程度の時間軸を持った取り組みの方向を戦略としてとりまとめる段階です。
- ・ここでは、人員や資金の投入可能量にあわせて、優先的に取り組むべき分野、優先順位が低い分野、緊急性の高低等を勘案し、事業分野を取捨選択していきます。
- ・このプロセスは、日本版DMOのトップ人材・専門人材が中心となって、運営資金の提供元（多くのケースで行政）と協議を重ねていきます。

### プロセス4 戦略実行のための具体的事業（1～2年程度）の立案

日本版DMOがマネジメントするエリア全体として、どのような戦略をとるのが明確になってきたら、次は、そのためにどのような取組が効果的なのか、成果を生み出すための方策を具体的に考えることが必要であり、このプロセスでもデータを有効に活用した科学的アプローチが重要です。

たとえば、来訪した際の消費額が大きい傾向にある優良顧客層を増やしていくことを目指すとします。データに基づいて、この顧客層の来訪動機として「知人の紹介」が最も多い場合、この顧客層を増加させるためには、知人からの紹介を促進する仕組みづくりが地域にとって効果的な取組となります。

このように、地域全体で生み出したい成果を明らかにし、それを達成するための方策を具体的な事業に落とし込んでいく必要があります。

また、達成したい成果は一つでなく複数あることが一般的です。こういった場合、全ての成果を一つの場で議論するのではなく、個々のテーマごとに場を



設け、外部の専門家の意見も聞きながら、検討を深めていくことが重要です。

- ・プロセス4は、設定した戦略に基づき、1～2年程度の具体的な個別事業の立案を行うプロセスです。
- ・必要に応じて、追加のデータ収集（定期健康診断（プロセス1）では得られないデータ）を行った分析を実施した上で、事業の内容・かかるコスト、実施主体、想定される成果、成果市場などを示していきます。
- ・これは、事業内容にあわせて幅広く検討していきます。ワークショップのような形態も大いに導入していくことが有効です。

### **プロセス5 単年度の事業計画の策定**

成果を生み出すために推進すべき事業を整理した後は、そういった個々の事業をさらに、いつまでに、誰が、何を、どうする、といった具体的なレベルまで落とし込み、実際に実行する事業を絞り込むプロセスです。具体的な事業計画の策定にあたっては、戦略に沿った取組がなされるよう、地域におけるマネジメント体制を確立することが必要です。

その際、立案された事業の中から、重要度や優先順位を見極めることが重要です。

- ・プロセス5は、プロセス4で提案された事業群から、実際に実行する事業を実現可能性や戦略との適合性などから絞り込んで決定し、資金や人員配置を含んだ単年度の事業計画をつくります。

### **プロセス6 PDCAサイクルの導入**

日本版DMOがマーケティング・マネジメントするエリアの戦略に基づき、複数の事業が企画され、そのための予算と事業の推進体制が定まった後には、適切なKPIを設定した上で、戦略やそれに基づく個々の事業を定期的に評価し、必要に応じて見直しをしていくといったPDCAサイクルを回す仕組みを組み込むことが必要です。

PDCAサイクルを確立する上で、単純にKPIの達成状況のみで評価するのではなく、そのような結果となった要因を検証し、その検証結果を、地域の多様な関係者の間で共有を図り、次の取組へ反映することが重要です。

・プロセス6は、プロセス2で得られる定期健康診断を元に、プロセス3で策定した戦略のKPI評価を行うと共に、プロセス5の具体的事業のKPI評価を行っていきます。

※KPI設定の箇所で記載しておりますが、戦略の評価を行うKPI（例：消費額や宿泊者数）と戦術（単年度事業）の評価を行うKPI（広告であれば掲載数、商品造成であれば造成された商品数など）では設定するKPIは異なります。



## 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

### 1. 日本版DMO登録制度

第1章でご紹介しておりますので、詳細はそちらをご参照下さい。

### 2. 人材育成支援

DMOを運営する専門知識を備え、経営的センスで観光地域づくりを進めることができる人材を育成するためのプログラムを策定いたしました。

#### 【基礎プログラム】

- ・ 戦略策定
- ・ マーケティング
- ・ 財源確保
- ・ 顧客管理
- ・ 効果的なプロモーション
- ・ 観光資源の発掘と着地型商品づくり

#### 【応用プログラム】

- ・ DMO/観光まちづくり組織と人材を学ぶ
- ・ 観光地域ブランド確立に向けたプロセスを学ぶ
- ・ DMOの財務基盤の確立に向けた取組
- ・ 統計データの活用方法とKPIの設定
- ・ WEBマーケティング・プロモーションの基本と実践

策定したプログラム等については、DMOネットに掲載する予定です。  
ご活用いただき、各DMO内での人材育成にお役立てください。

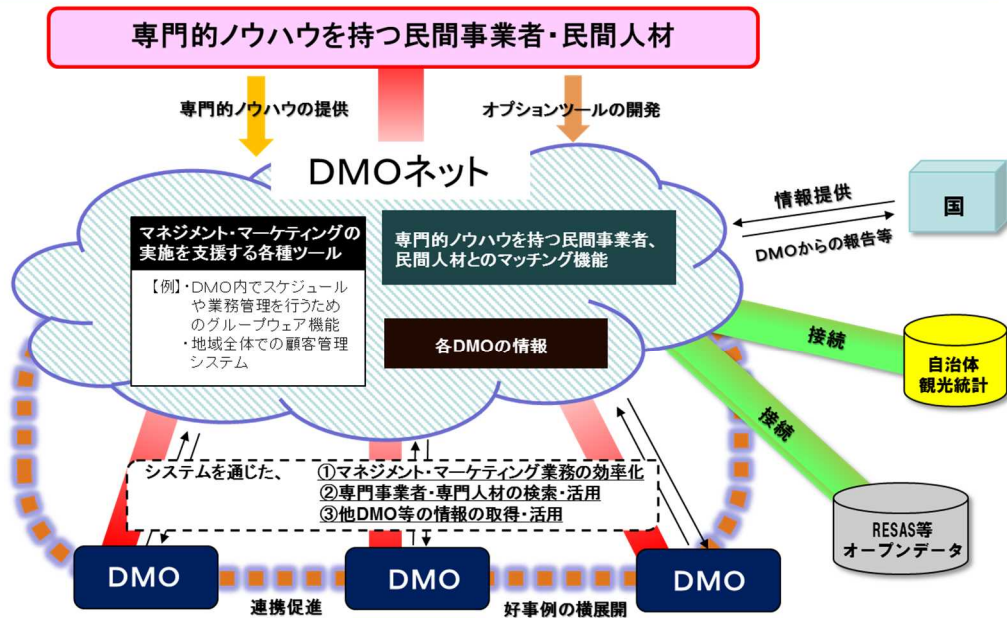
### 3 DMOネットによる情報支援

各地域が抱える、観光地域のマーケティングやマネジメントに関する人材やノウハウの不足に対して情報面から支援するため、内閣官房及び観光庁において、観光地域のマーケティング・マネジメントを行うための支援システム・ツールである「DMOネット」（以下、本システム）を開発し、日本版DMO候補法人向けに提供しています。（URL：<http://www.dmo-net.jp>）

本システムを通じて、DMOが実施するデータの収集・分析等の各種業務の効率化や、DMOとDMOをサポートし得る外部の専門事業者・専門人材とのマッチング、またDMO間の連携促進等を支援しています。

## 地域が稼ぐためのクラウドを活用した知的観光基盤整備事業

- 観光地域のマネジメント・マーケティングを「誰でも、簡単に、効率的に」実施できるよう支援するシステム・ツールである「DMOネット」を開発し、地域に提供する。
- DMOが担うべき様々な機能・役割について、システムによる支援を行うとともに、DMOと民間事業者等とのマッチングや、DMO間の連携・交流の促進を図る。



本システムは、主に以下の3つの機能を備えています。

## DMOネットの機能全体像

### 機能1

#### マーケティング・マネジメント業務の効率化

地域の多様な関係者間の情報共有や、観光地経営に必要なデータの収集・分析、顧客管理や情報発信等、DMOが日々行う各種業務を支援

### 機能2

#### 専門事業者・専門人材の検索・活用

観光地域づくりに必要な専門事業者や専門人材をニーズに応じて検索し、コンタクトをとることができる“マッチング機能”を提供

### 機能3

#### 他DMO等の情報の取得・活用

観光地域づくりに役立つ多様な情報の取得や、DMO間の連携・交流を促進する仕組みを提供

#### ◆機能1「マーケティング・マネジメント業務の効率化」

地域におけるDMO関係者間での情報共有を促進し、業務効率化を図るため、以下の機能を提供しています。

- ・グループウェア機能

（組織全体のスケジュール管理、他DMOや民間事業者との意思疎通等）

- ・マーケティング機能

（RESASや都道府県観光統計のワンストップ参照機能、来訪者の消費動向やアンケート調査等に関するオンライン上の調査・分析、効率的な顧客管理、WEBサイト・SNSの分析等）

- ・WEBサイトの構築管理を支援する機能

これらの機能の提供を通じて、各地域のDMOが日々実施するマーケティングやマネジメントに係る様々な業務の効率化を支援するとともに、第3章でも述べた、取得すべきデータとして推奨している①WEBサイトアクセス状況、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リピーター率の効率的な取得を支援しています。

※ RESAS（地域経済分析システム）

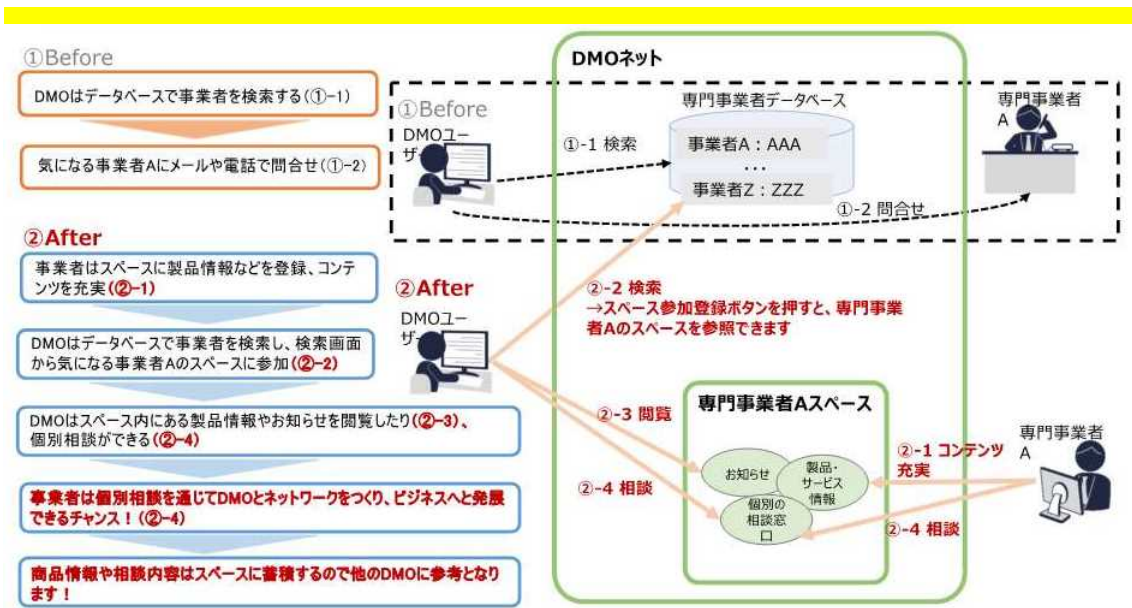
内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）において、産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化するシステムとして、平成27年4月より提供しています。

#### ◆機能2「専門事業者・専門人材の検索・活用」

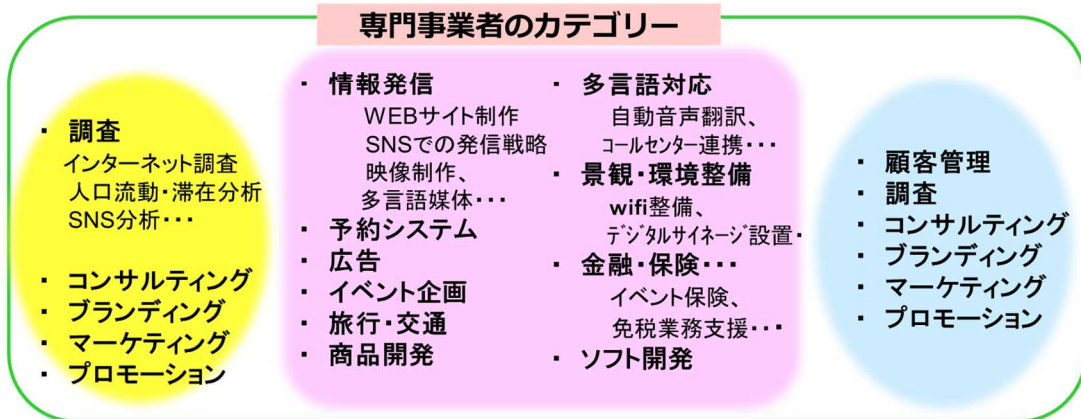
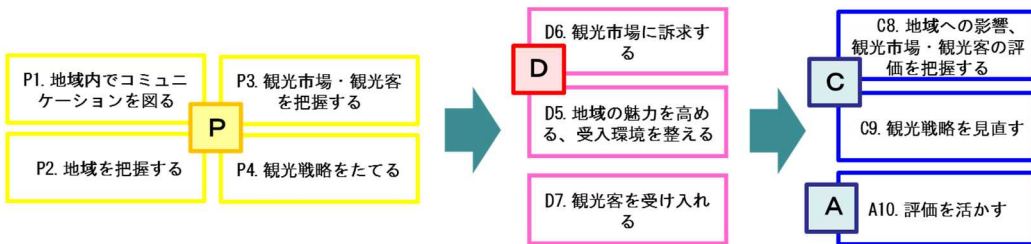
特に地方部における、観光地経営に関する専門的ノウハウを持つ事業者や人材不足の課題に対応するため、DMOをサポートしうる専門事業者や専門人材を見える化し、DMOとのマッチングを促進する機能を提供しています。

具体的には、DMOが実施するマーケティングやマネジメント業務に資する各種サービスや専門的ノウハウを持つ民間事業者・専門人材が本システム上にデータベース化されており、各DMOはいつでも必要なときに、必要な事業者（商品・サービス）や人材を簡単に検索し、直接コンタクトを取ることとも可能となっています。

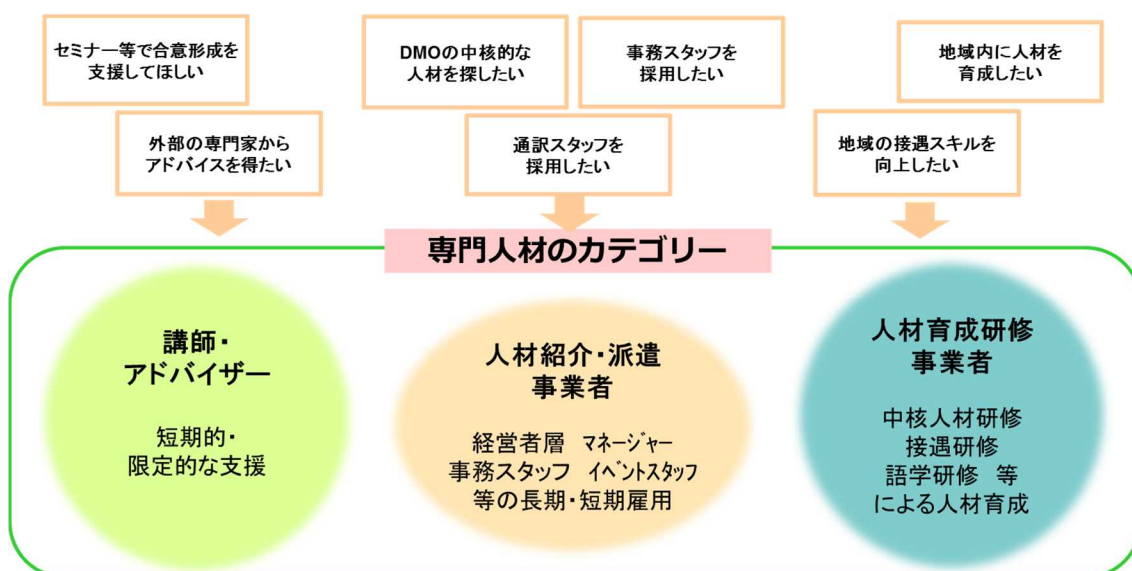
また、DMO ネットでは事業者とDMOのビジネス交流を促進するため、1事業者ごとに開設できる事業者個別スペースを設けています。事業者はスペース内で、詳細な製品・サービス情報や導入事例情報などを提供しており、DMOは事業者個別スペースに参加することにより、製品情報の閲覧や個別相談をすることができます。



専門事業者については、PDCAサイクルの各段階に応じて、以下の多様なカテゴリーから検索することができます。



人材については、高い知見をもち地域の短期的な要望に応える「講師・アドバイザー」、スキルのある専門職や事務職等の長期・短期雇用に応える「人材紹介・派遣事業者」、地域内の人材を育成する「人材育成研修事業者」の紹介を通じて、DMOの求める人材情報を提供します。



検索した専門事業者の紹介画面では、提供できる商品・サービスの概要や担当者の連絡先等が閲覧できます。また、専門人材については、「講師・アドバイザー」については略歴や専門分野、連絡先等を、「人材紹介・派遣事業者」及び「人材育成研修事業者」については、サービスの概要や担当者の連絡先等を閲覧することができます。

また、DMOが抱えている様々な課題に対して、どのような事業者や人材に支援を求めるべきか分からない場合は、本システム上に設置している掲示板を通じて、本システムに参画する専門事業者・専門人材に対して幅広く相談することも可能です。

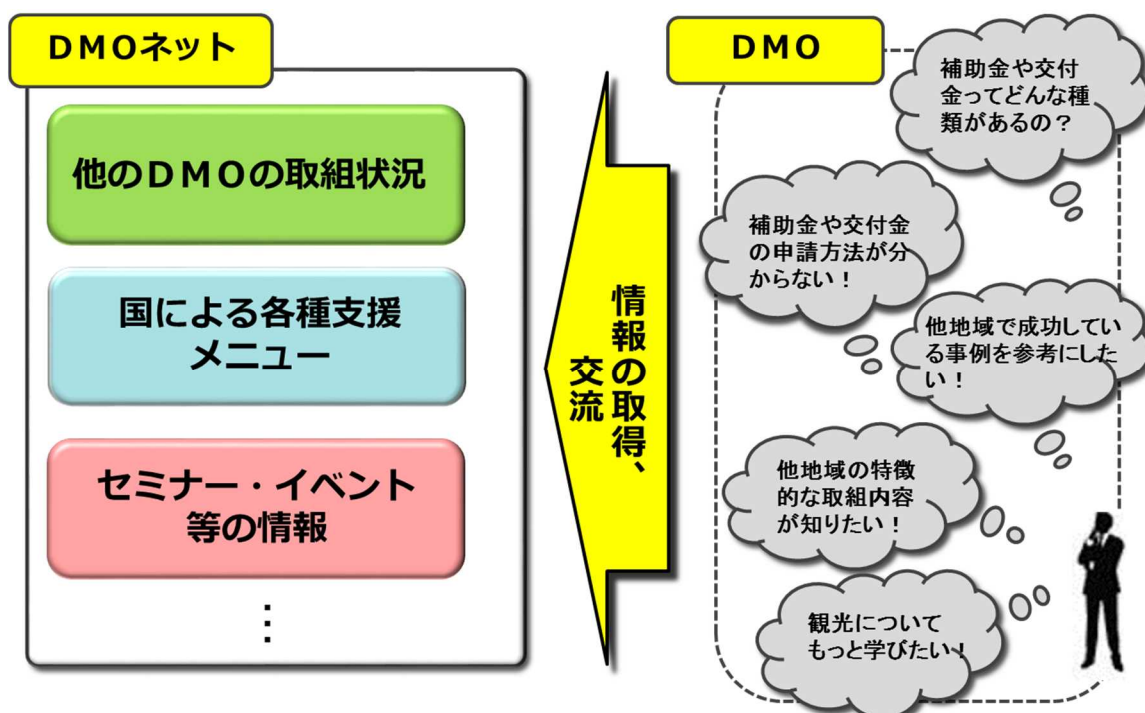


### ◆機能3「他DMO等の情報の取得・活用」

各DMOが互いの情報を共有できる仕組みや、DMO相互のコミュニケーションを促す仕組みを提供し、DMO間の連携を促進します。また、DMOにとって有益な情報を本システムにおいて一元的に集約・発信し、DMOの効率的な情報収集を支援しています。

具体的には、先進的なDMOの活動を参考にできるよう、各DMOの計画や優れた事例を本システム上で公開するほか、DMOへの国の各種支援メニューやセミナー・イベント等の情報を、ワンストップで閲覧することができます。また、各DMO自身が主催するイベント等を本システムにおいてPRしていただくことも可能です。

さらに、全国のDMOに共通の課題や関心事などについて、自由に書き込める掲示板を設置しており、同じ立場でDMO活動に携わっている方々による、情報や知見の交換が可能です。



民間事業者等との的確なマッチングや、DMO間のより効果的な連携を生み出すためにも、本システムを通じて、各DMOが互いの取組状況や課題を積極的に共有いただくことが重要であると考えています。



## DMOネット活用モデル事業における事例

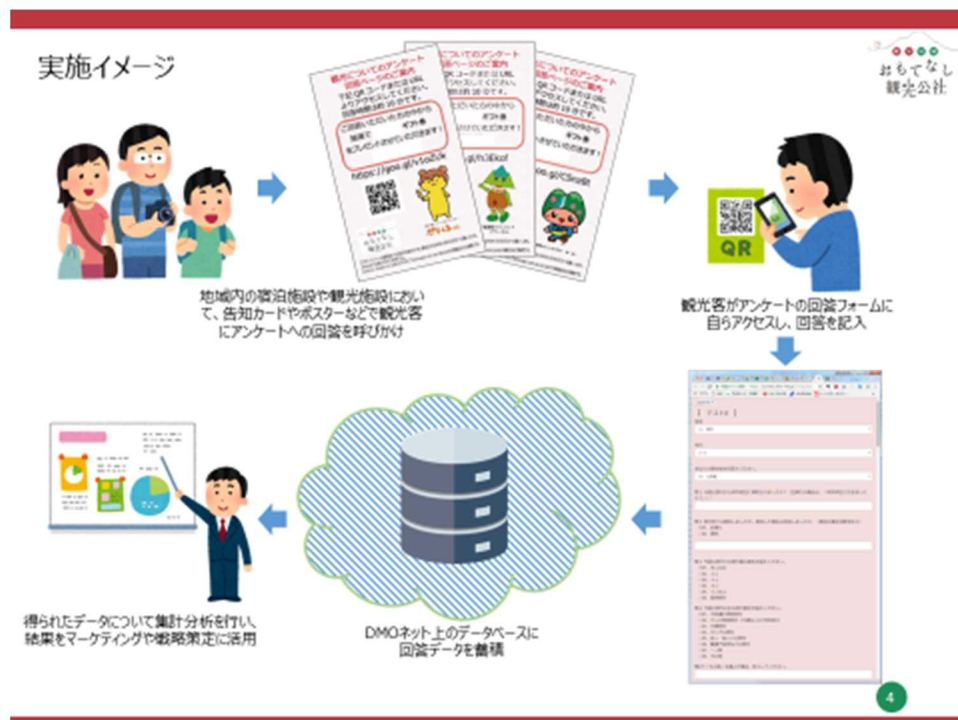
観光庁では、DMOネットの利用促進を図るため、平成29年度に4法人を選定し、モデル事業を実施しました。本項では、そのうちの1つについて紹介します。

### DMOネットを活用した観光地マーケティングの実践

【実施主体：秩父おもてなし観光公社（地域連携DMO）】

当該法人は、マネジメント区域である1市4町（秩父市・横瀬町・長静町・皆野町・小鹿野町）内の観光施設6箇所において、紙の調査票によるアンケート調査を実施していました。しかし、調査ポイントが限られていることから、来訪者の生の声を聞くことができる一方で、調査対象が偏ってしまうことが課題でした。そのため、より偏りのないデータを得るため、現行の調査に加え、本事業において、DMOネットを活用したオンライン調査を実施しました。

マネジメント区域内の調査票及び調査方法を統一し、DMOネット内で公開している標準調査票を使用するようにしたことで、データの収集に係る省力化や、分析に関する精度の向上が見られ、戦略策定にも積極的に活用されるようになりました。



#### 4. ICTを活用した観光動態調査

近年の情報通信技術（ICT：Information and Communication Technology）の発展に伴い、Web サイト、スマートフォンのアプリケーション、ソーシャルネットワーキングサービス：SNS（Social Networking Service）等から得られる情報など、観光地域振興に利活用できる様々なビッグデータが蓄積されています。

これらの、いわゆる観光ビッグデータを活用することで、日本版DMOにおける効果的な戦略の策定や観光分析の高度化を図ることができ、例えば、SNS データを分析し、注目されている観光地や地域に関する評価を把握することで、今後のプロモーション方針や満足度向上に向けた対策の検討等に活用するといったことが可能となります。

そこで、観光庁において、ICT を活用した訪日外国人旅行者の旅行動態の実態や潜在的なニーズ等に関する調査手法を検討するため、主に以下の3つの方法により、調査を実施しました<sup>1</sup>。

- ・携帯電話の基地局情報（ローミングデータ）：所在状況の把握
- ・携帯電話のGPS 情報：移動状況や詳細な所在状況、訪日回数等の把握
- ・SNS での投稿情報：関心を持った観光地等（見るもの、食べ物、買物）の把握

さらに、ICT を活用した調査分析に関し、データの特性や各分析手法の適用分野、留意点などについて、わかりやすくまとめた「ICT を活用した訪日外国人観光動態調査の手引き」を平成 29 年 3 月に公表していますので、参考として頂ければ幸いです。

※調査報告書、手引きは、以下の観光庁ホームページに掲載しています。

URL：<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/gps.html>

#### 5. 観光経済の見える化の推進

各自治体が観光に関する戦略策定等を行うに当たっては、当該地域の観光の実情、観光による経済効果、観光施策の効果等を把握する、いわゆる「観光経済の見える化」が重要です。しかしながら、現時点では地域レベルにおける把握手法の整備が十分であるとは言い難い状況です。

このため、観光庁では、独自で観光振興を図るための基礎データを整備し、地域の観光の実態把握と課題を抽出する手法の検討に取り組む地域を支援する、「観光地域経済の見える化推進事業」を全国5つのモデル地域を選定し、各地域において観光に関わるデータの収集、分析等の調査手法の検討に取り組んでいただきました。

<sup>1</sup> 観光庁観光地域振興課「ICT を活用した訪日外国人観光動態調査」（平成 28 年 3 月）

具体的には、各地域が適切な調査・分析手法の調査主体（例：大学・地域のコンサル会社等）等と連携して、各者が有する観光関連データ等を集計・分析し、観光地域経済を把握しようとするものです。

※これらの調査報告書等は、下記観光庁HPに掲載しております。

URL：<http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/mieruka.html>

## 6. 旅行者満足度の調査手法

日本版DMOにおいて効果的な戦略を策定するために必要となる、地域の現況を客観的・継続的に把握するためのデータ収集・分析の方法として、観光庁調査事業「観光地域における評価に係る検討実務業務」報告書を活用することによって、旅行者満足度に関するマーケティング実施の参考とすることができます。

なお、「DMOネット」を活用すれば、標準項目を用いたアンケート調査票をオンライン上で簡単に作成・実施することが可能です。



お問い合わせ先

国土交通省観光庁 観光地域振興部 DMO支援室

〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-3

TEL : 03-5253-8328 FAX : 03-5253-8122

**まち・ひと・しごと創生本部**

地方が成長する活力を取り戻し、人口減少を克服する。



国土交通省  
**観光庁**