

## 「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」の改正案に関する意見募集について寄せられた御意見等と考え方

※36の個人・団体から合計132件の御意見等をいただきました。

※とりまとめの都合上、お寄せいただいた御意見等のうち同趣旨のものは適宜集約し、また、内容を適宜要約しています。

※掲載しなかった御意見や御質問についても、今後の施策の推進にあたって、参考にさせていただきます。

| 項目                  | パブリックコメントにおける主な御意見等の概要  | 御意見に対する考え方   |
|---------------------|---|--|
| 制度全般                | 今回のガイドライン改正には概ね賛成であるが、DMOが機能し成果を出すためには、ガイドラインを正しく理解し、現場で実践できる経験豊富な人材が必要不可欠である。しかしながら、DMOはおろか自治体や事業者にもそういう人材が不足していることが問題である。DMOは代表者と数名のプロパー人材、もしくは自治体や民間企業からの出向者（期間1～3年）で構成されていること、また自治体担当者も1～2年で入れ替わることから、育成や経験の積み上げに繋がらない。例えば、出向期間は最低でも5年間とする等、長期派遣をガイドラインで示す等しない限り、DMOの機能強化は難しいものと考ええる。 | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。なお、本改正案は、国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。  |
|                     | 今回のガイドライン改正については、DMOの活動の質向上等の目的から厳格化が図られるものと一定程度の理解はするものの、都市部から離れ、インバウンドの恩恵も未だ少ない中で、観光業を盛り上げようと頑張っている地方自治体レベルの団体にとっては、非常に厳しい内容であると感じられる。今後、DMO組織の減少につながる懸念される。  | 本改正案は、国が登録DMOに最低限求める要件や事項を規定したものです。引き続き、地域の実情に応じた観光振興の取組を支援してまいりたいと考えております。  |
|                     | 登録制度が制定されてから9年が経過し、今回のガイドライン改正に向けて振り返りが行われ、問題点や課題等が明確化されたと思料するが、その内容を公表してほしい。既に公表されているのであれば、どこで見ることができるか教えてほしい。   | 今回のガイドライン改正に至った経緯は、「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」の資料や議事録を観光庁ウェブサイトにて公表しておりますので、ご覧いただければと思います。   |
|                     | DMOの役割を明確にし、あるべき姿を示されたことは良いことだと考える。一方で、DMOの現状は、人材・財源などが限られており、既に登録取消となったケースもある。ガイドラインに示された目標と現状の差は大きいため、目標に到達するまでのロードマップを示してほしい。  | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。なお、本改正案は、国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。  |
| 観光地域づくり法人の役割        | 観光分野のDXの推進は、DMOの使命である「持続可能な観光地域づくり」にも大きく関わる取組だと思料するが、ガイドライン改正案には該当箇所以降の言及がない。本ガイドラインにおけるDXとは何か、DMOに求めるDXとは何かについての記載があるとよい。  | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。シームレスなウェブサイトの導入については2027年度までに全ての登録DMOに導入する政府目標があることから、本改正に反映する方針です。なお、本改正案は、国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。 |
| 観光地域づくりの関係者の役割分担と連携 | 現在の広域連携DMOは10法人であり、北海道・沖縄を除き、複数のDMOとマネジメントエリアが重複する。関係者の役割を明確にした上で連携し効率的に事業に取り組むとしているが、特にインバウンドの取組においては、重複なく効率的に事業に取り組むべきと考ええる。また、財源についても県が複数の広域連携DMOに拠出していることで事業費が案分されてしまい、事業縮小やプロパー職員雇用のための財源確保ができない状況である。広域連携DMOの効率的な経営体制の検討も必要だと考える。   | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。なお、観光庁のDMO登録制度においては、登録を希望する法人が申請時に区分を選択する方式であり、国が区分を割り振るものではないことを申し添えます。  |
|                     | 各区分の観光地域づくり法人の役割分担と連携   | DMO登録制度上の呼称は「地域DMO」に統一しますが、地域連携DMOに求める機能・役割は現行と変わらないことから、原案のとおりといたします。なお、区分については、登録または更新を申請する際のカテゴリにすぎず、活動の内容を制限するものではありません。   |
|                     | 都道府県DMOを新設することが提案されているが、観光客の視点から質の高い観光立国を目指すのであれば、国の定めた行政区画単位による整理にこだわることではなく、地域による自律的な連携の余地を残しておくべきと考ええる。  | 都道府県DMOに求める役割を明確化するものであり、行政環境による整理が目的ではないため、地域による自律的な連携の余地があることに変わりありません。なお、区分については、登録または更新を申請する際のカテゴリにすぎず、活動の内容を制限するものではありません。  |
|                     | 一元的な情報発信やプロモーションは、行政コストの削減にも寄与すると考えられるが、都道府県DMOのように広域でマネジメント、マーケティングを行う場合、ターゲットに応じて情報発信やプロモーションの方向を変える必要がある。「地域一体」「一元的」が、市町村やその支援を受けられる観光協会等が独自に行う取組を制限するものだとすれば、努力義務に留めていただきたい。  | 都道府県DMOに求める役割として、マネジメント区域内の「売り」をふまえたポジショニングを担うこととしており、その方針に応じたマネジメント、マーケティングを行っていただくことを想定しています。  |
| 地方自治体との連携           | 国が進めている観光施策と、DMOの位置付け、あるべき姿には全く異論ありません。一方で、全国のDMOの多くが地方自治体の一般財源を原資に運営されているため、新要件に適応したDMOとなっていくためには、自治体といかに関わり連携して観光地経営の目標を統一していくかが大きなポイントかと思料します。しかし自治体の首長及び担当部局の職員は、選挙や人事異動で定期的に変わるため、継続的な連携構築が難しい面があります。今回のガイドライン改正を起点とし、DMOがその機能を十分に果たしていくためには、ガイドラインにもっと自治体が果たすべき項目を盛り込む必要があると考えます。   | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。本改正案は、国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。また、地方自治体への説明については、別途検討する予定です。  |
|                     | 地方自治体との連携、役割分担や財源等について、国からも、自治体に対しDMOの役割や意義について更なる啓発を行い、説明、指導する等、バックアップしていただきたい。財源確保に関しては、自治体の観光関連部署だけでなく財務関連部署にも強く発信していくことも重要と考ええる。  | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。なお、本改正案に係る地方自治体への説明については、別途検討する予定です。  |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 登録要件  | 観光地経営戦略の策定、数値目標の設定、各種データ等の収集及び分析  | 数値目標に係る各調査方法について、国の統一見解を示してほしい。   | KGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。   |
|   |   | 各KPIに関して、設定理由を説明いただくと理解しやすい。  | KGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。   |
|   |   | 経済波及効果をKGIとしているが、本来行政が取得すべき指標だと思う。  | 登録DMOの地域マネジメントの成果として、観光による経済効果を把握する指標を設定しております。計測にあたっては、必要に応じ、自治体と連携していただければと考えます。なお、KGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。  |
|   |   | 各種データ等の収集分析並びにKGI及びKPIの設定が掲げられているところ、経済波及効果や満足度調査ははじめ、その測定や収集にはかなりの経費、人員が必要である。その負担をDMOに分散するのではなく、国が集約して効率的に実施していただきたい。また、国の統一基準により調査することも地域間比較ができるものと史料。収集データの活用という観点からも、国が実施すべきだと考える。   | 登録DMOは着地側の受入整備等を推進する組織であり、地域の実情に応じた戦略策定や目標設定を行い、PDCAサイクルを回しながら成果を上げることが重要です。よって、国が自らデータの収集分析等を行うことはなじまないと考えます。なお、KGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。  |
|   |   | 観光事業者の平均給与額は、観光における利益が地域の給与にどのように反映されているかの意図は理解するが、社会情勢にも大きく左右される事案であるとともに、地域によっては各事業者からの協力を得ること自体難しい状況も懸念される。雇用体系や時期などによる変動をどう考えべきか、明確にいただきたい。   | KGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。   |
|   |   | 来訪者数の平準化については、オーバーツーリズム対策だと史料するが、オーバーツーリズムが発生していない地域も存在するため、現状を踏まえて柔軟性のあるKPI設定にご配慮いただきたい。   | 来訪者数の平準化は、オーバーツーリズム対策のみならず、持続可能な観光の観点から、いずれの地域においても閑散期の誘客促進対策として、通年での誘客を促進させるものです。  |
|   |   | 大規模災害時の風評被害対策について、自組織が管轄する地域での大規模災害時の風評被害対策とすべきではないか。管轄地域ではないが、隣県で大規模災害が起きた場合、風評被害で影響を受けることがある。その風評被害を隣接県やDMOが実施することはあるが、広域で対応することができない場合がある。   | 広域連携DMOのマネジメント区域において大規模災害が発生したと仮定して、その際の風評被害対策について方針等を策定・実施いただくものです。  |
|   |   | 住民の満足度調査は行政が行うべきものであり、DMOが単独で行っても協力度が低く、有効的な調査とならない事が容易に想定される。  | 登録DMOの使命は持続可能な観光地域づくりの実現であり、その実現には住民の生活の質向上の観点が重要であることから、住民の持続可能な観光に対する満足度をKPIの1つとして規定しています。なお、マネジメント区域の住民を対象とした既存の調査が構築されている場合、連携して実施することが考えられます。KGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。                                     |
|   |   | 観光地経営戦略「マネジメント戦略」に該当する要素については、「二重行政」の問題が顕著である。また、要素体系や策定フローが異なる「マーケティング戦略」と「マネジメント戦略」の要素が混在しており、同戦略策定に際しての要素や相互関係の体系的な理解、整合的な戦略記述が非常に困難になる可能性が高い。さらに、「マーケティング戦略」に該当する要素については、世界水準の「デスティネーション・マーケティング・プラン/ストラテジー」と比較すると、誤謬や欠落が多数指摘できる。また、記載の数値目標の設定内容では、設定目標が異なる「マーケティング戦略」と「マネジメント戦略」の目標評価指標(KGI, KPI)の混在、評価指標設定手法の説明欠如、重要指標の抜け落ち、不適切な指標の設定などの問題が指摘できる。 | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。国によるDMOの登録制度が制定され9年あまりが経過し、各地域でさまざまな活動が展開されています。本改正案による登録要件の見直しは、学術的な観点のみならず、登録DMOの活動実態等を勘案の上、総合的に検討したものです。また、登録要件という性質上、各登録DMOの活動実態等を踏まえ最低限求める事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。 |
|   |   | 現行以上の登録要件を求めるのは、事務量が増大になりすぎる。各種データやKPIは、都道府県DMOと共有し共通数値でも、大差ないのではないかと。住民が求めているのは、住民とともに協働する活動の姿であり、デスクで数字をまとめる姿ではない。住民の理解なくしては、地域DMOは成り立たない。事務量の増加は、時間外の勤務になってしまい、職員スタッフの疲弊につながる。   | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。今回のガイドライン改正による登録要件の見直しは、国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものです。提示したKPIにかかるデータの取得等は最低限必要と考えていますので、その実施にあたっては、地方自治体等関係者と連携をとっていただければと思います。  |
|   |   | 職員の満足度の可視化と持続可能な組織運営との相関関係を示されたい。職員の満足度を経営側が調査することによる恣意性を排除できず、実効性を伴わないものになるのではないかと考える。そうならないために、調査方法や指標等の明確化が必要である。  | 持続可能な組織運営において、人材の定着や育成は不可欠であり、職員の満足度についてKPIの一つとして規定しています。なおKGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。  |
|   |   | 観光地経営戦略の策定に関連し、以下疑問がある。<br>・観光地のビジョン(目指す姿)の設定が求められるところ、自治体の観光振興計画との整合性が必要とされているが、自治体に当該計画が策定されていない場合、どのように合理的な整合性を図ればよいのか。<br>・マネジメント区域の現況評価(外部環境分析)や客観的分析(内部環境分析)は、第三者に委ねるのか。<br>・マーケティングミックス手段・手法の詳細はどういったものか。<br>・CRM(顧客管理)の導入は必須なのか。  | いただいたご質問については、「観光地域づくり法人(DMO)による観光地経営ガイドブック(2024年3月発行)」「観光地域づくり法人(DMO)によるマーケティングガイドブック(2022年12月発行)」にその手法等が記載されておりますのでご参照ください。   |
|   |   | 人材育成は大切であるが、観光業のみならず全産業で慢性的な人材不足である。人材不足・確保の対応について明示する必要があるのではないかと。   | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。なお、本改正案は、国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。   |
| 観光地経営戦略(4～5カ年)の策定については必要性を認めるが、戦略に基づく単年度の事業計画を策定するのは、負担が大きい。また、スケジュールや予算等は行政側からの負担金や事業計画に拠る部分が大きく、主体的な計画策定が難しいため、例えば、戦略の時点更新も可とするような負担の軽減が必要と考える。 | 中長期的な戦略の進捗を測る上で、年度ごとにPDCAを回すことが重要であると考えます。  |   |   |
| 戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善   | DMOの使命が「持続可能な観光地域づくりを実現すること」であるならば、「国際基準に則った世界に通用する取組を実践していることを～(中略)～盛り込むことも重要である」ではなく、「盛り込む」と表現してもよいのではないかと。 | ガイドラインは、国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、国際認証取得や表彰については必須としないため、「盛り込むことも重要である」としております。  |   |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| 多様な関係者との体制構築    | 「観光地域づくり法人の意思決定に関与できる立場で行政、文化、スポーツ、農林漁業、交通等の幅広い分野の関係団体の代表者が参画する形態」とあるが、DMOの活動は、まちづくりそのものであるため、行政のTOP(首長)が大きく関与しなければ進まないため、DMO登録要件の中で、行政の関与度合いをもっと強い記載にしていたきたい。   | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。登録DMOの使命は持続可能な観光地域づくりを実現することですので、地域により実情が様々な中、それを実現するための体制や自治体の関与のあり方は地域により様々であると考えます。        |
|                 | 登録DMOのうち、過半数のDMOに商工会議所が参画・関与している(2024年7月時点)。その関与状況について、日商が各地商工会議所に向けて実施した調査では、「商工会議所の役員・議員がDMOの役員に就任」が53.9%、「事業資金(会費)を出資・負担」が30.5%、「職員を派遣している」が3.5%と、人材・資金面で大きく貢献している。DMOが策定する観光地経営戦略の実効性を高めるために、地域の多様な事業者が加盟する商工会議所をはじめとした地域の産業界を巻き込む視点が不可欠である。今回のガイドライン改正に際し、「地域の関係者」「多様な関係者」について商工業、商工会議所等を明記し、観光地域づくりの体制の中に位置づけるべきである。 | いただいた御意見の一部については、本改正案への反映を検討いたします。   |
| 観光地域づくり法人の組織の確立 | DMOは、マネジメントエリアの規模や事業規模等により、それぞれ創意工夫の中で取組を行い、実施体制もさまざまである。「CMO」は、外部専門家に依頼するケースも考えられることから、設置については「望ましい」に留めるべきである。  | 登録DMOの役割を踏まえると、マーケティング業務を統括するCMOの役割が非常に重要であると考えておりますので、原案のとおりといたします。なお、専従要件を廃止するため、より柔軟な人材登用が可能になります。                            |
|                 | 「3名以上の常勤職員の配置」については、常勤に限らず事務局体制として担当を担保できれば常勤職員に限定するべきではない。各DMOの取組状況、地域の規模、財政にあった配置(人数・形態)とすべきである。   | 登録DMOの役割を踏まえると、常勤職員が最低3名は必要であると考えておりますので、原案のとおりといたします。   |
|                 | DMOの役員について、3分の2以上がマネジメント区域の関係者で占められていることを求めているが、行政職員がDMOの役員の過半数を占めている場合、議決権を有していることから利益相反に抵触するのではないか。また、行政からの負担金に依存しているDMOの場合、行政からの出向職員がCFOとなることは利益相反とならないか。   | 利益相反は、契約や取引等が発生する際に生じるものであり、本改正案においても、自らの立場を利用して利益誘導をしない人材を登用する旨を記載しております。   |
|                 | 「観光地域づくり法人が単なる地方自治体の執行機関ではなく」との記載があるが、DMOは、地方自治体の執行機関の一部を担う組織であり、地方自治体が執行すべき業務の一部を担っているという認識でよいか。  | 登録DMOは地方自治体から独立した組織であり、地方自治体の業務の一部を担う組織ではありません。  |
| 安定的な運営資金の確保     | 自治体からの受託事業は、単年度であり数年の見直しは難しい。3～5年ごとの指定管理の場合も、管理者改定により変更となる場合がある。会費の徴収は、会員の利益に繋がることが期待されるが公平な取り扱いをするため、長期会員となってもらうことが難しい。自主事業による収益は、地元事業者と競合になるため本来の趣旨とは違ったものになる。あえて、中期的な運営資金の確保は項目に入れなくてよいのではないか。  | 登録DMOは、観光地経営戦略(4～5カ年)に基づき自律的・継続的な活動を行うために、中長期的な運営資金の確保が必要であると考えます。関係自治体と協議の上、特定財源の活用等ご検討ください。                                    |
|                 | 宿泊税等の導入が活発化する中、DMOはどう考えるべきか、デスティネーションなのか行政区なのか、どうしていくべきかをもっと明確に示していく必要がある。   | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。なお、本改正案は国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。                         |
|                 | DMOが自律的・継続的な活動を維持するための安定的な財源として、特定財源(地方税)を原資とする地方自治体からの資金提供、および、具体的な使途が定められていない交付金・負担金を活用するという提案に賛同する。しかしながら、これらの財源確保は自治体の判断に委ねられるものであり、DMOが直接コントロールできるものではない。よって、当該事項を登録要件とすることは適当ではなく、モニタリング指標として設定することが適切であるとする。  | 本改正案は国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定しています。登録DMOには、自律的・継続的な活動を行うために中長期的な運営資金の確保が必要であることから、中長期的な観光地経営戦略の実施や登録DMOの組織等を担保するためにも原案のとおりといたします。 |
|                 | 「安定財源確保率」の算出における具体例を、ケーススタディとして示すとより理解しやすいと考える。  | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。KGI/KPIの設定の意図、算出のあり方等については、別途ご提示する予定です。   |
| 更新要件            | 質の高いDMOの形成のため、先進地域の観光振興に重きを置いたガイドラインである印象が強い。先進地でない地域にとって、更新要件のハードルが高いと感じた。  | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。  |
|                 | 基礎的な研修受講について、経営層にあたる者については、毎年1名以上の受講を必須とあるが、広域連携DMOや都道府県DMOの経営層は、大手企業の会長や県知事が多く、また、負担金を出資いただいている理事メンバーであり、研修受講を要請することは、現実的でないと考える。   | 本改正案は国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定しています。登録DMOにおける経営層(理事長、理事、CEO)の役割の重要性に鑑み、観光をとりまく状況等必要な情報を常に更新していただくこと等が必要と考えています。                    |
|                 | 基礎的な研修受講について、自治体や民間企業からの出向者が多い現状の中、プロパー人材が優先的に受講する仕組みが必要と考える。出向者の受講を無制限に認めた場合、DMO内に知見が蓄積・継承されないことが懸念される。   | いただいた御意見については、今後の検討・立案において参考にいたします。なお、本改正案は国が登録DMOに求める最低限の要件や事項を規定したものであり、登録DMOに関する政策を網羅的に規定したものではありません。                         |
| 登録フロー           | 更新登録審査を行う際には、現地ヒアリングを実施してほしい。またヒアリングは、関係自治体も同席する形で行ってほしい。  | いただいた御意見については、今後の登録・更新制度の運用にかかる制度設計の参考にいたします。  |
|                 | 近年、観光を取り巻く環境は多くの課題に直面しており、このような中、本ガイドライン(案)が、各地のDMOおよび関係者にとって実効性あるものとなることを強く期待する。他方、本ガイドライン(案)の内容は詳細にわたっているため、減点主義で評価するとすると、DMOはすべての項目の対応に追われ、本来業務に集中できなくなる可能性がある。また、DMOは減点のリスクを避けるため、本ガイドライン(案)の枠内での保守的な活動に終始し、革新的な取組が減少する懸念がある。したがって、DMOの登録及び更新の審査の際には減点主義ではなく、各DMOが出来ていると主張する項目と内容について、実際にできているかを評価する加点主義を採るべきである。      | 登録DMOの成果を測る指標は、マネジメントとマーケティングそれぞれ一つ以上を登録DMO自ら設定することとしています。また、審査においてはヒアリングを導入し、定量・定性両面から総合的に評価することとしています。                         |