

# 持続可能な「DMO経営」学

## 号外 | 観光庁に突撃取材！新たな「先駆的DMO」選定とは？

2022年12月、DMOに対する支援体制の見直しが観光庁より発表された。先駆的DMOを選ぶとともに新たな支援を行うというこの枠組みについて、立ち上げた背景や支援の内容、そもそも先駆的DMOとは…?といった疑問を緊急取材。DMO先進事例を紹介する通常連載記事は次回に繰り越して「号外」として、今回の支援について陣頭指揮を執る観光庁・大塚室長と、もりなるんの対談をお届けする。

撮影/久保田敦 イラスト/武曾宏幸



観光庁 観光地域振興課  
観光地域づくり法人支援室長  
広域連携推進室長  
大塚 久司さん

### DMO経営を一緒に考えていくのは…



愛称  
もりなるん  
がナビゲート

じゃらん  
リサーチセンター  
研究員  
森 成人

もり・なるひと●2013年4月より経済同友会の被災地支援プロジェクトにて被災地気仙沼市へ出向。地元人材育成や観光振興、6次産業化など地域活性化に携わる。2016年3月にスイス・ツェルマットのDMO視察。2017年4月よりDMO法人の(一社)気仙沼地域戦略の理事に着任、気仙沼市復興アドバイザーも務める。2018年12月より観光庁の広域周遊観光促進専門家派遣に登録

### 理想とするDMOの評価視点6項目を明示 受け身の支援から、共に高みを目指す支援へ

森 2015年11月にDMOの制度が創設され、2020年度には重点支援DMOの選定が始まりました。そして2023年からは「先駆的DMO」の選定および支援が新たに始動すること。この先駆的DMO選定と従来の重点支援DMOとの違いや、新制度を立ち上げた背景をまずはお聞かせください。

大塚 2020年度、21年度と選定した重点支援DMOに対しては、DMO側からの相談や要望を基にした対応が主で、言わば「受け身の支援」でした。今回の先駆的DMO選定では、世界的なDMOになるためにDMOとして目指してほしい姿、在り方を観光庁として初めてお示しして

います(図1・2)。ただ、この6項目を高水準で満たすのは相当ハードルが高く、一朝一夕には実現できません。そこで世界的DMOの候補生である「先駆的DMO」を選定したうえで、私たち観光庁が伴走しながら育てていきたいと考えているのです。

森 受け身の支援よりも一歩進んでDMOと観光庁と一緒にゴールを目指す支援体制というわけですね。

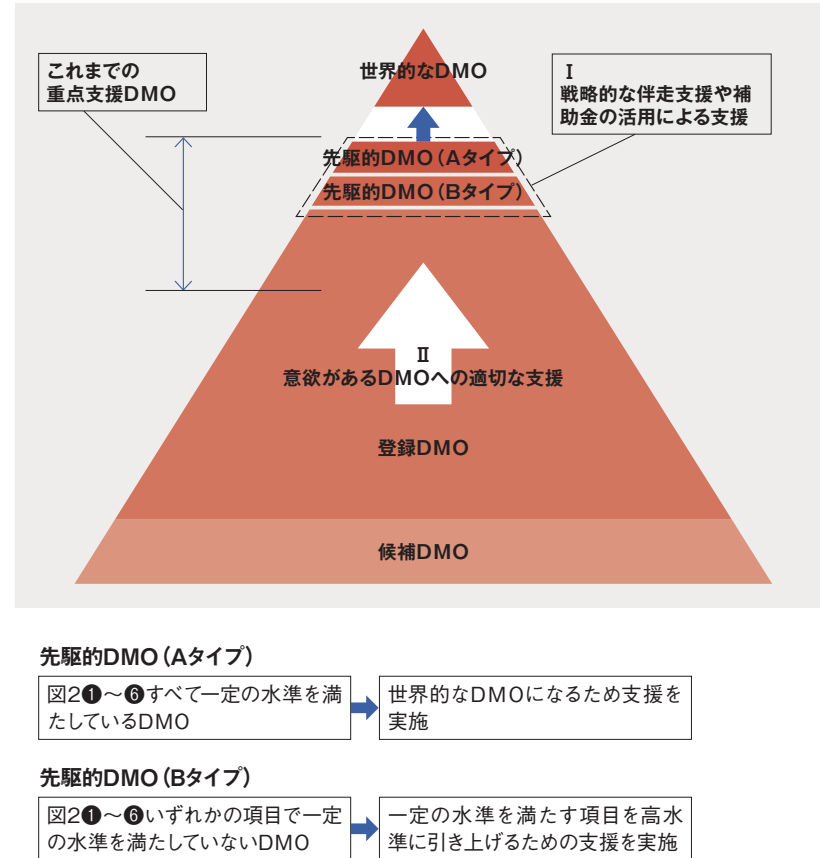
大塚 そうです、これまではDMOが自らやりたいことを聞き取り、その支援をしていました。今回はそうではなく、DMOの理想像を私たちとDMOで共有し、そこを目指して成長するための戦略的な支援です。

森 DMOの理想像とは、先駆的D

M Oの評価の視点に挙げた6項目を高水準で満たしていることですね。この評価の視点は、重点支援DMOの選定の際から変化していますか？

大塚 重点支援DMOの選定において、もともと言うと日本版DMOが制度化されたからこれまででは、ここまですべて具体的に「DMOはこうあるべき」というものを体系的には示せていませんでした。従来は地域それぞれに自地域にあった姿を考えて動いていたということから、「こうあれ」とは言っていないから、「こうあれ」とは言っていないから、2020年に定めたDMOのガイドラインには登録要件や役割について記載していますが、それまではDMOとして目指す先がいまいち統一できていませんでした。そして、よい組織もあれば理念や哲学がないところもあり…と千差万別なDMO

図1 世界的なDMOの形成に向けた支援



**先駆的DMO (Aタイプ)**  
図2①～⑥すべて一定の水準を満たしているDMO → 世界的なDMOになるため支援をたしているDMO

**先駆的DMO (Bタイプ)**  
図2①～⑥いずれかの項目で一定の水準を満たしていないDMO → 一定の水準を満たす項目を高水準に引き上げるための支援を実施

図2 先駆的DMOの評価の視点

#### □観光による受益が広く地域にいきわたり、地域全体の活性化を図っていること

- ①地消地産を含め、できる限り多くの事業者・業種も含めた誘客/観光消費戦略を策定
- ②観光による受益を、観光従事者の働きやすい環境づくり、地域住民の生活水準の向上につなげる等、地域の理解促進に向けた視点を織り込む
- ③行政を含む多様な関係者との連携により戦略を実現

#### □誘客/観光消費戦略が持続的に策定される組織体であること

- ④人口減少が進む日本人だけに頼らず、インバウンド誘客も含めた戦略を策定
- ⑤データ収集・分析、戦略策定、戦略の検証・見直しのサイクルが適切に機能する仕組みを構築
- ⑥戦略策定に係る人件費や事業運営費等が安定的・継続的に確保される仕組みを構築

森 DMOとして経営が成り立っているだけではなく、全地域的な経営ができていくのが大事であって、そこまで至らないもの足りない…と。大塚 おっしゃる通りです。もちろんマーケティングや自主財源の確保も大事ですが、①③の項目を満たして「地域全体の活性化が図れている」と言えないと、DMOの存在意義を地域の皆さんに理解していただ

大塚 先駆的DMOには320のDMOのモデルとなるべく、改善計画を立てていただきます。計画作成の際は、課題や弱みの検証、アドバイザーができる専門家をDMOに派遣する。そうして計画を立てた後は、2年間かけて改善に向けた取組を行

が存在するのが現状です。そこで、DMOが地域の司令塔として役立つ

存在になるには、どんな視点が必要かということを取りまとめました。

### 選んだ先駆的DMOに支援を集中強化！ 2年間かけて組織の改善計画に伴走

森 各DMOが自分たちの組織の現在地を探る指標となるのが、この評価の視点6項目かと思いますが、特に重視したい項目はありますか？

大塚 観光地のマネジメントとマーケティング、その基盤にあたる組織や仕組みを6項目にまとめましたが、今後は特にマネジメントの部分が大事でしょう。たとえば観光産業がなかった地域に事業を立ち上げ、観光で稼ぐ組織としてがんばっているDMOはいくつかあり、その点では素晴らしいところとらえています。しかし

森 DMOとして経営が成り立っているだけではなく、全地域的な経営ができていくのが大事であって、そこまで至らないもの足りない…と。大塚 おっしゃる通りです。もちろんマーケティングや自主財源の確保も大事ですが、①③の項目を満たして「地域全体の活性化が図れている」と言えないと、DMOの存在意義を地域の皆さんに理解していただ

森 DMOとして経営が成り立っているだけではなく、全地域的な経営ができていくのが大事であって、そこまで至らないもの足りない…と。大塚 おっしゃる通りです。もちろんマーケティングや自主財源の確保も大事ですが、①③の項目を満たして「地域全体の活性化が図れている」と言えないと、DMOの存在意義を地域の皆さんに理解していただ

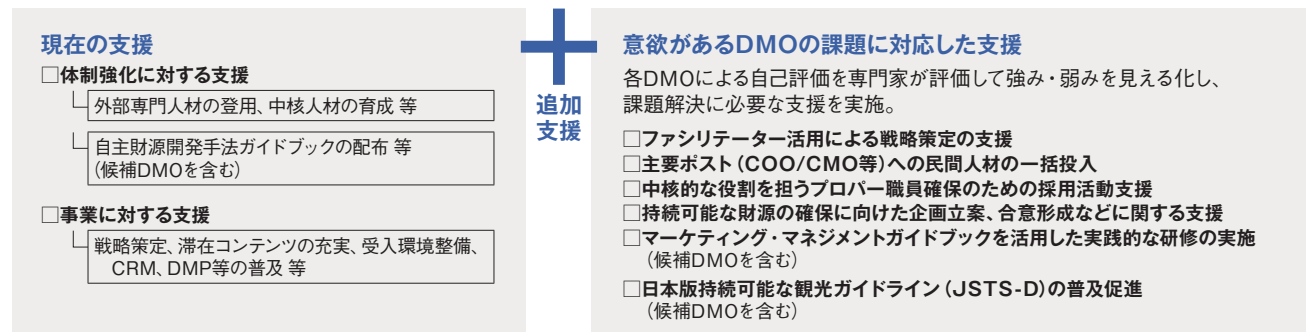
森 DMOとして経営が成り立っているだけではなく、全地域的な経営ができていくのが大事であって、そこまで至らないもの足りない…と。大塚 おっしゃる通りです。もちろんマーケティングや自主財源の確保も大事ですが、①③の項目を満たして「地域全体の活性化が図れている」と言えないと、DMOの存在意義を地域の皆さんに理解していただ

森 DMOとして経営が成り立っているだけではなく、全地域的な経営ができていくのが大事であって、そこまで至らないもの足りない…と。大塚 おっしゃる通りです。もちろんマーケティングや自主財源の確保も大事ですが、①③の項目を満たして「地域全体の活性化が図れている」と言えないと、DMOの存在意義を地域の皆さんに理解していただ

森 DMOとして経営が成り立っているだけではなく、全地域的な経営ができていくのが大事であって、そこまで至らないもの足りない…と。大塚 おっしゃる通りです。もちろんマーケティングや自主財源の確保も大事ですが、①③の項目を満たして「地域全体の活性化が図れている」と言えないと、DMOの存在意義を地域の皆さんに理解していただ



図4 支援Ⅱ  
意欲があるDMOへの適切な支援



森 今後の運用計画としては、まず第1回目の先駆的DMOの選定結果を3月下旬に公表予定ですね。その後はそのような予定でしょうか。

大塚 選定された先駆的DMOには、2023年度・24年度の2年間に改善計画を実行していただきます。そして24年度の秋ごろには、改善の結果が上がったかを評価して選定の継続・見直しを判断します。また、23年度の秋ごろには第2回目の先駆的DMO選定に向けた公募を行う予定です。

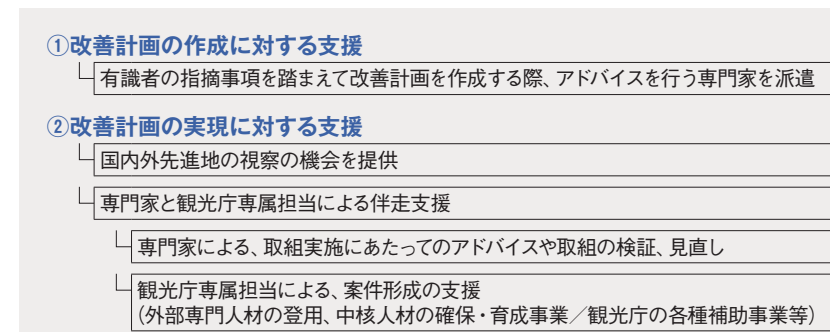
森 意欲のあるDMOに対する支援もいろいろと予定されていますね。

大塚 一つはファシリテーターの活用です。地域が稼げるようにする組織となるには、様々な人を巻き込む必要があります。最初は各人の立場により考え方が異なるでしょうから、地域にとって何がベストかを調整し意識を統一しなければなりません。そういった合意形成を図る調整役としてのファシリテーターを派遣することを考えています。ほかにDMO自身のマーケティングやマネジメントの能力が不足している場合は主要ポストへの人材を一括して投入で

森 6項目の視点を指標としながらDMOそれぞれに必要なものを探してほしい

森 今回、先駆的DMOに選ばれなかったとしても来年度にチャンスはあるし、「意欲のあるDMO」として

図3 支援Ⅰ  
先駆的DMOへの、戦略的な伴走支援や補助金の活用による支援



森 先駆的DMOとは別に、「意欲があるDMOへの支援」も新設されました(図4)。この「意欲がある」というのはどう判定されるのですか。

大塚 意欲があるDMOとは、先駆的DMOを目指して課題解決を図ろうと考えるDMOです。選定方法については検討中ではあるのですが、毎年度DMOに提出していたり、事業報告書に加えて自己評価の仕組みを設けることを考えています。しか

森 先駆的DMO以外の成長が見込める組織も専門家派遣や人材確保支援でバックアップ

森 この事業報告書、催促をしないと出さないDMOも実は結構ありまして…。そういうところは「意欲がある」とは言いがたいでしょう。DMOのガイドラインには、「事業報告書の提出がない場合は登録の取り消しもある」といったことも記載しています。これまで実際に取り消したことはないものの、意欲が見られない組織があるとDMO全体の存在価値が下がり悪いイメージが広まる

ます。計画を実現するため、実務面でのアドバイスや取組の検証ができる専門家を派遣するとともに、観光庁でも専属担当を配置して支援していきます。

森 観光庁の専属担当者はどういった支援を予定されていますか？

大塚 個々のDMOにマッチする支援制度の活用のためのアドバイスを行うなど、観光庁の様々な支援制度

を総動員して有効活用できるようにサポートをしていきたい。支援制度が適用される可能性が高まるようにしたいと考えています(図3)。

森 先駆的DMOを優先的に支援するとのことですが、資金的にも別立てで用意されるのでしょうか。

大塚 たとえば広域周遊促進のための観光地域支援事業の予算は2022年度だと全体で7・63億円でした。今回は先駆的DMOだけに適用する部分を初めて設け、2億円の予算を確保する見込みです。

森 すると先駆的DMOに選ばれるメリットは、一つは専属担当が付いて一緒に頂上(理想)に登ってくれ



「DMOの皆さんと一緒にがんばりたい」と話す大塚さん  
2022年12月には観光地域マーケティングのガイドブックも配布を開始し、今後実践的な研修も実施する予定

考察

全国網羅的な支援から「本気の経営をするDMO」に特化した支援へ

今回の制度変更の話をお聞きして感じたのは、かなり踏み込んだ地域経営の在り方を観光庁も求めてきているということ。とりあえずDMO法人という名札をとれば特別な支援が受けられそうだと、既存の観光協会の名札替えをした程度のDMOも全国に多くあるなか、支援を受けるためには求められるレベルがそれなりに高くなるのは個人的にも芯を食った制度進化だと感じた。全国網羅的な支援でなく、本気でゴールを掴もうとして経営している地域にこそ手厚い支援を行う今回の制度にぜひ期待したい。

森 支援してもらえない可能性もあるわけですね。また、評価の視点として示された6項目を満たすのは簡単ではないですが、「DMOの在るべき姿」が明確になったことは、これから各DMOが経営方針を考える際に役立ちそうです。

大塚 先駆的DMOの評価の視点は、6つの項目をさらに細分化した視点も別途お示ししています。この視点に沿って各DMOが自身を評価していくと、足りていない点も何かも見えてくるのではないのでしょうか。私たち観光庁もまだまだ勉強中であり、「世界的なDMOに必要なものとはこれだ」と十分に示せているわけではありません。進めていく過程で運用方法などよりよいものを探りたいところではありますが、皆さんと一緒に素晴らしいDMOを作っていきたくて考えています。