

観光振興セミナー 2025

オープン・ラボ Online

～観光の新たなカチ・カタチ～

～地域への介在価値をさらに上げたいDMO必見～
地域課題を新規事業化！
DMOの最新事例からその取り組みプロセスを学ぶ

2025年6月12日（木）

株式会社リクルート じゃらんリサーチセンター

研究員 森 成人



▲本講演資料はこちらのQR
コードからDLいただけます

プロフィール



じゃらんリサーチセンター 研究員 森 成人 (もりなるひと)



- ・株式会社リクルート じゃらんリサーチセンター 研究員
- ・一般社団法人 気仙沼地域戦略（観光庁DMO法人） 理事／CFO
- ・気仙沼市復興アドバイザー
- ・観光庁 広域周遊観光促進専門家派遣に登録

（これまでの仕事）

2013年：4月より経済同友会からの出向者として気仙沼市に派遣

合計6年間の現地での勤務を通じて、被災地で直接住民と復興支援事業を協力推進

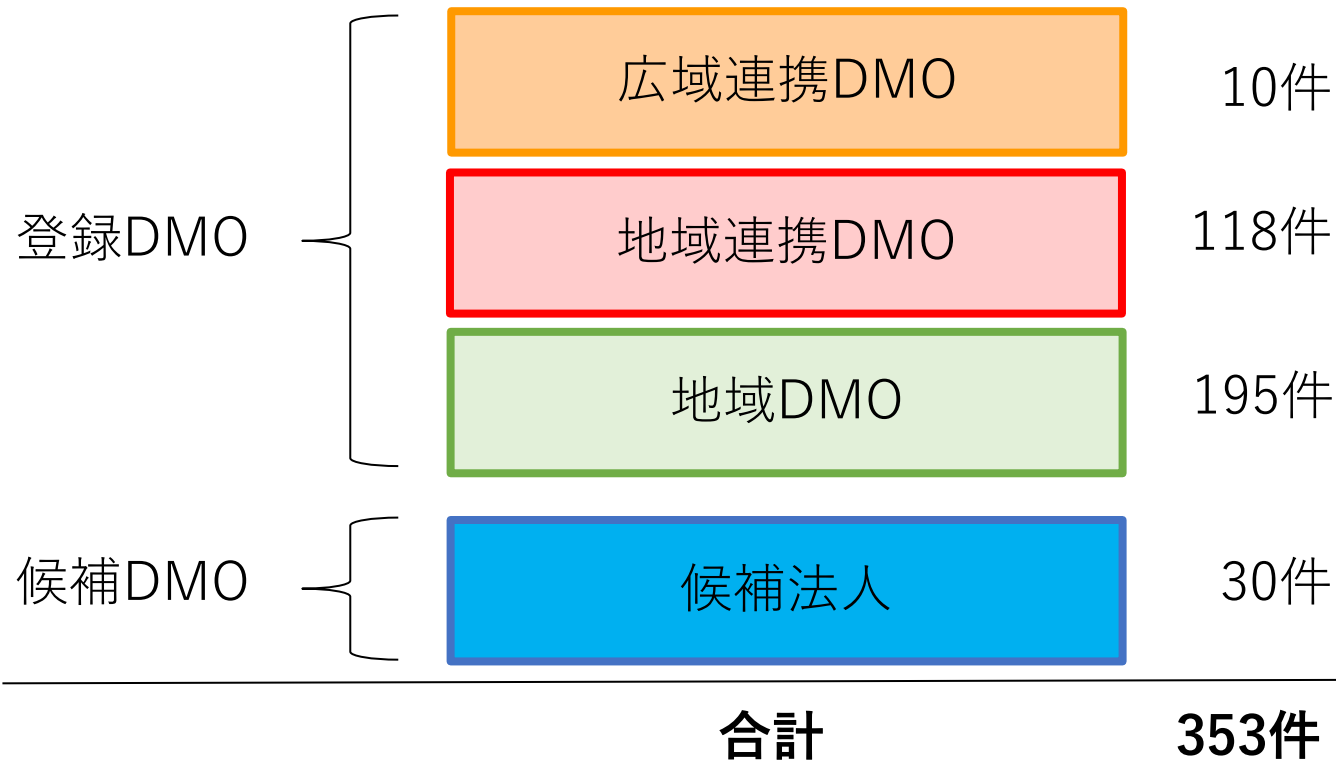
2016年：3月にスイス・ツェルマツトDMO視察、1年後に気仙沼にDMO法人を設立

2017年：4月より現職 （研究テーマ：DMO／リモートワーク・ワーケーション）



2015年7月より始まったDMO登録制度から今年で10年目
 現在全国で**合計353件**が法人登録されている
**ただ多くのDMOで持続的に経営していけるか
 という悩みを抱えているところも多い**

【日本版DMOとして登録されている件数（登録DMOの件数）】



2025年3月25日時点

地域経営がうまくできているDMO

継続して発展性のあるDMO法人に必要な要素

DMOの取り組み自体が地域の資産をつくられているか？

現実には、

①国の補助金を費消していく形の事業がほとんど…

→事業にとって重要なのはきちんと費消できたかどうかであり、その事業の結果により地域への消費ならびにDMO組織への成果還元が可視化できていないため、うまくいってもいかなくても組織にあまり影響がない。

②さらにほとんどが単年度予算、単年度事業…

→予算が単年度のため、次年度以降に向けその事業をどう積み上げるのか？
といった戦略性がそもそも持てていない事業も存在する可能性がある。

まずはどんなDMOの事業経営の型があるのかを他地域の事例から研究する

持続的な地域経営を他地域の事例から研究する

ではどう地域経営をしていけばよいか？ 今回は他地域の事例から実際に研究してみる

【経営の分類】

DMC型

と

DMO型

地域の観光活性化につながる
自主収益事業を主体として
地域経営していくモデル

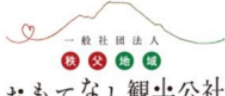
地域行政などとスキームを組んで
地域の観光活性化につながる
公益事業を主体として
地域経営していくモデル

まずはどんなDMOの事業経営の型があるのかを他地域の事例から研究する

持続的な地域経営を実現しているスタイルはさまざま

※一部、DMO法人ではない事例あり。自地域のまちづくりに参考になる事例が重要としてDMO法人登録の有無に関わらず事例を収集している

DMC型

 ふるさと納税 活用型事例	 観光事業直営型 事例	 物産施設活用型 事例
 旅行業主導型 事例	 空き家対策主導型 事例	 着地型商品 重視型事例
 スポーツコンベンション・教育旅行活用型事例		

DMO型

 財源運用型事例	 行政主導部会型事例
 DMO・DMC バランス型事例	 DMO法人 主導部会型事例

1. 熊野ツーリズムビューローの紹介

一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー（和歌山県田辺市）

（概要）

2006年設立 スタッフ25名
和歌山県田辺市の地域DMO

和歌山県田辺市にある観光振興組織で主に熊野古道を生かしたツーリズムを行っている
観光庁の先駆的DMOに令和4年度に選定もされている

（主な事業）

- ①市観光プロモーション事業（市事業受託）
- ②旅行業（主に欧米豪インバウンド客の着地型旅行手配・モデルコース提案など）
- ③田辺市観光センター（観光案内所）の運営受託

（主な財源）

- ①行政補助金
- ②旅行業収入
- ③運営受託



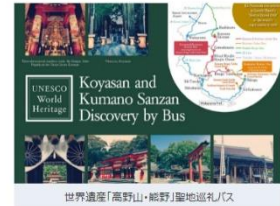
トラベルサービスタイプ



搬送(荷物/車両)



ガイドブック



世界遺産「高野山・熊野」聖地巡礼バス



タクシー



お弁当



レンタカー

1. 熊野ツーリズムビューローの紹介

一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー（和歌山県田辺市）

（概要）

2006年設立 スタッフ25名
和歌山県田辺市の地域DMO



和歌山県田辺市にある観光振興組織で主に熊野古道を生かしたツーリズムを行っている

旅行業を主体にした事業で収益化を図りながら欧米豪のインバウンド客を誘客
熊野古道を世界にPRするとともに受け入れの主体として、地域事業者へ送客もしている

一方、市の観光プロモーション事業の受託や観光案内所の運営受託として公益事業も行っている

（主な財源）

- ①行政補助金
- ②旅行業収入
- ③運営受託



搬送(荷物/車両)



ガイドブック



世界遺産「高野山・熊野」聖地巡礼バス



タクシー



お弁当



レンタカー

2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー

世界遺産熊野古道の保全とPRを行う地域DMO

熊野古道への旅行手配業を生かして主に欧米豪からのインバウンド誘客に成功しているが、新たな地域課題や経営課題をどうDMOとして解決していくかを模索していた

BEFORE (検討した中での課題・気づき)

旅行業を活用したインバウンド受け入れの実績としては国内DMOの中でも随一を誇る実績を持つが課題は以下3つ

(課題)

- ①田辺市中心市街地への観光誘客
- ②熊野古道沿いに多くある空き家問題
- ③インバウンド以外の観光誘致



AFTER (具体的な戦略)

(課題①に対して)

- ・熊野古道に訪れる際に市街地で「プラスもう1泊」を狙うコンテンツ開発

(課題②に対して)

- ・まちづくり会社との連携による熊野古道の空き家を活用した不動産投資事業

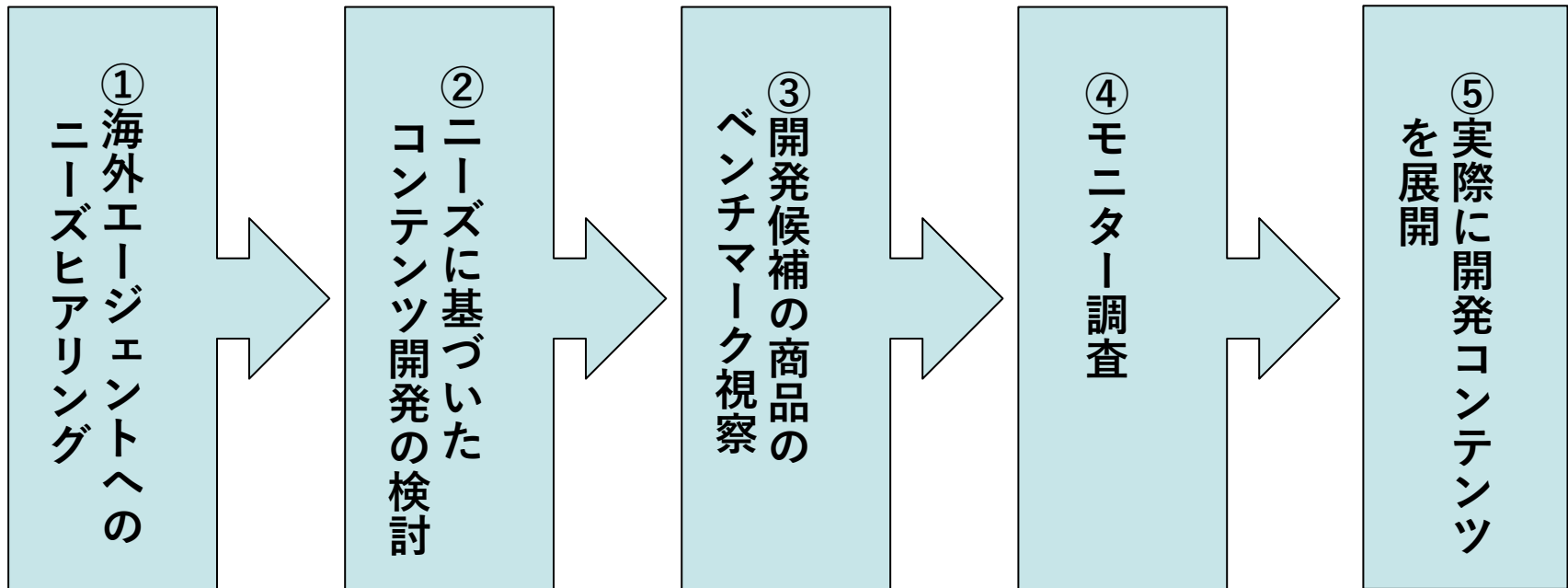
(課題③に対して)

- ・企業研修の商品開発／誘致・受け入れ

2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(1) 熊野古道へ訪れる際に市街地で「プラスもう1泊」を狙うコンテンツ開発

【具体的な検討STEP】



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(1) 熊野古道へ訪れる際に市街地で「プラスもう1泊」を狙うコンテンツ開発

熊野古道での滞在日数増加を目的とした
ロンドンの旅行博で海外エージェントへニーズヒアリングの実施

↓ ヒアリングした商品候補案



ロンドンの旅行博 (WTM) でのニーズヒアリングの様子

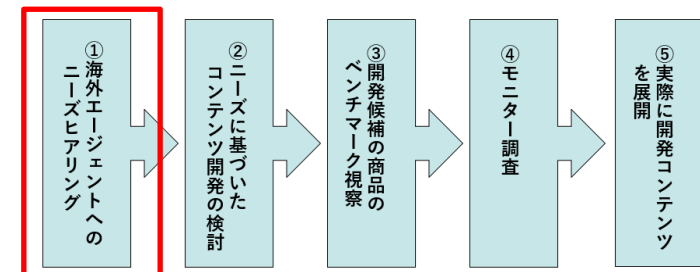
体験・アクティビティ	場所	テーマ	概要
情報バック地図付きのガイドなし美食ツアー	味光路	グルメツーリズム、生活文化、CBT	厳選された美食ルートまたは地図には、その地域のストーリー、季節の料理、家族経営/地元経営のビジネスを紹介するおすすり情報が含まれています。可能であれば、個々のレストランや料理のストーリーや地元のキャラクターを強調し、地元の人々との有機的な交流の可能性を組み込むようにしてください。
ガイド付き美食ツアー	味光路	グルメツーリズム、生活文化、CBT	ガイド付きツアーでは、この地域で最も本格的で観光客向けではない飲食店へのアクセスを保証します。季節の地元食材が重要であると同時に、熊野古道への玄関口としてのこの地域の地蔵にあるストーリーとリンクしています。シェフやバーのオーナーと時間をかけて話をするなど、地元の交流は欠かせません。本格的なカラオケ体験をするには、地元のスナックを検討してください。
祈りと浄化の儀式	熊野神社	スピリチュアリティ、文化遺産、CBT	熊野神社での祈禱とお参りを含むこの体験は、Raw Travel が提供しています。スゲーラブルであれば、フラッグシップエクスペリエンスになる可能性があるように見えます。また、田辺市を熊野古道体験の重要な部分として強く位置づけています。それは、トレイルに対する期待、敬意、尊敬の意を育む可能性があります。この経験は、文化遺産の保存と地域社会のメンバーへの寄付という点で、持続可能性に関する強力な証明にもなります。

熊野古道集中ルートだけでなく
中心市街地の湾岸部・市街地エリアも
観光周遊ルートとして活かしていきたい



この事業を伴走した専門家
株式会社みたて
代表取締役 庄司 英生

セルビア共和国ベオグラード市生まれ、神戸育ち。京都を拠点にランドオペレーター事業、訪日旅行PR事業、日本酒の企画販売事業などを運営。



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(1)熊野古道へ訪れる際に市街地で「プラスもう1泊」を狙うコンテンツ開発

ニーズとして高かった前泊での夕食を活用するためのコンテンツ開発の検討
市内中心部にある飲食店街、「味光路（あじこうじ）」でのグルメガイドコンテンツの検討
とそのためのベンチマーク商品としての大阪視察の実施

ディープな大阪と夜のグルメ文化体験を楽しめるツアーを視察



スーパーに入店



パチンコホールに入店



ディープな路地を歩く



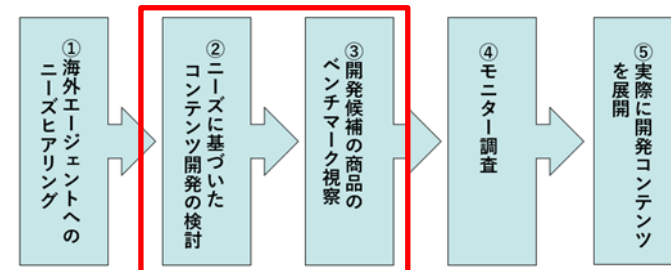
日本流のビールの注ぎ方



↑
市内中心部にある飲食店街
「味光路」



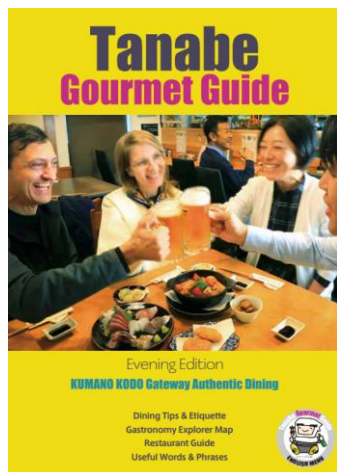
←
視察の学びも活用して
市内中心部にある飲食店街
「味光路」の飲食店で同様の商品開発を検討のため出店募集を告知



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(1)熊野古道へ訪れる際に市街地で「プラスもう1泊」を狙うコンテンツ開発

実際に「味光路」でモニター調査の実施。現在、開発コンテンツの展開を検討中



アンケート結果の概要は以下の通りです。

10) Is there anything that we could improve or change to make the Tanabe Gourmet Guide better?

- ・私はラーメンが好きですが、ガイドには載っていません
- ・地図がわかりにくかった
- ・ゲストハウスに泊まりました。朝食と昼食の場所を見つけるのに苦労しました
- ・さらに多くの場所を掲載してほしい
- ・場所をもっと追加してください。ラーメンが大好きです
- ・実際にはそうではありませんが、おそらく多くのオプションがあります
- ・よくできていると思いました。もっと多くのレストランを見たので、追加したほうがいいのかも？

11) What kind of difficulties do you have when dining at a restaurant in Japan in general?

- ・英語メニューがあるかどうかを知ること
- ・スタッフとのコミュニケーション
- ・言葉の壁とクレジットカードが使えないこと
- ・クレジットカードが使えないのはとても奇妙、日本は先進国だと思っていた
- ・私は日本が大好きでよく食べに行きます。それは悪いことではありません、私は日本で食べるのが大好きです！
- ・クレジットカードが使えないのは困りますね。
- ・選択肢が多すぎて選ぶのが難しい

完成したグルメガイド
このガイドを手に取りながら市内飲食店街を回れるようにコンテンツ開発

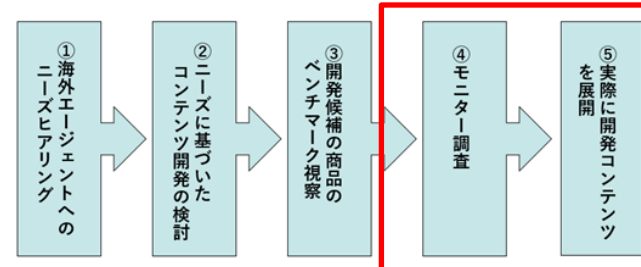
モニター調査に参加した方のアンケートも実施
課題点を直接確認してより良いコンテンツ開発へ活かす

この事業を通じたDMOの方の感想

田辺市熊野ツーリズムビューロー

古久保 紀子

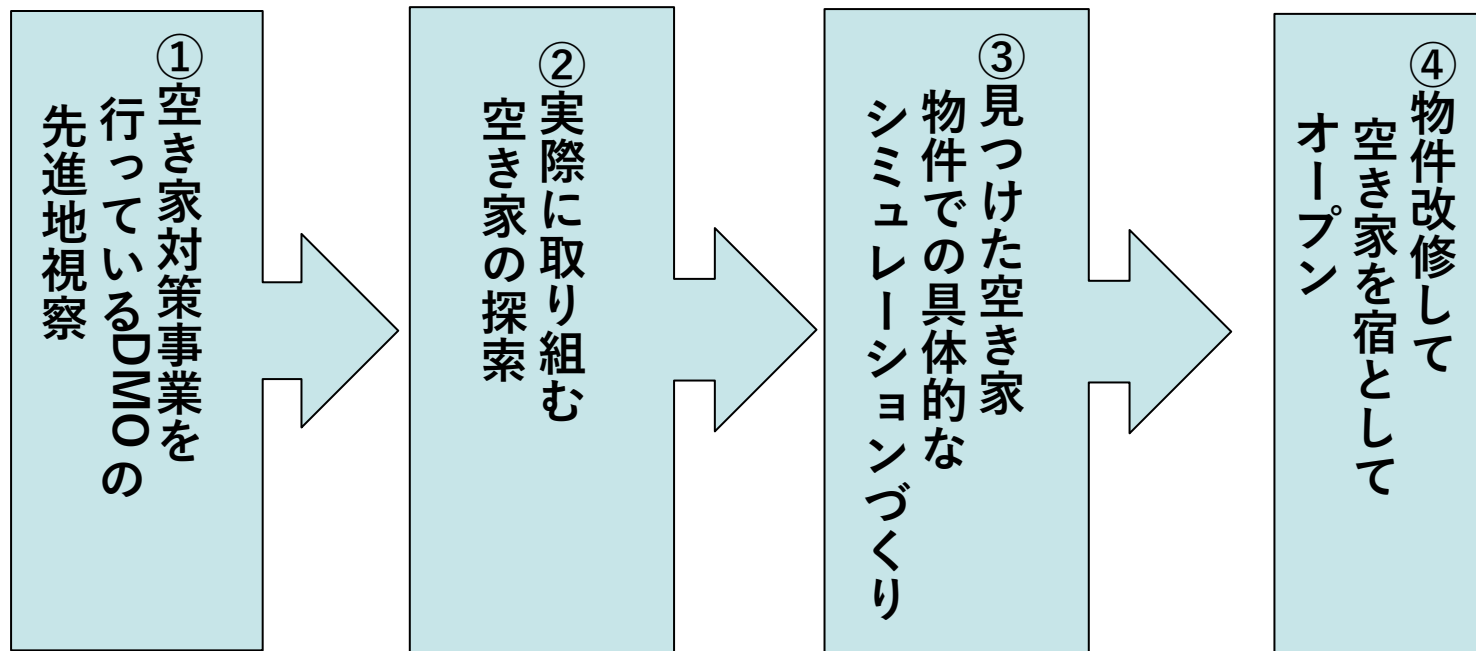
コロナ禍から、熊野古道を歩く訪日客はV字回復する一方、
玄関口である紀伊田辺駅エリアでの滞在日数増加が課題でした。
専門家の支援のもと、海外エージェントへのヒアリングや先進事例視察を行い、
ニーズを把握した結果、紀伊田辺駅エリアでの訪日客向けグルメガイドを展開。
滞在促進や消費拡大につながるコンテンツを開発することができました。



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(2) まちづくり会社との連携による熊野古道の空き家を活用した不動産投資事業

【具体的な検討STEP】



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(2) まちづくり会社との連携による熊野古道の空き家を活用した不動産投資事業

まずは空き家を活用した事業をDMOの事業の柱としている先進地
愛媛県大洲市、福井県小浜市、それぞれのDMOを先進地視察



愛媛県大洲市での視察の様子



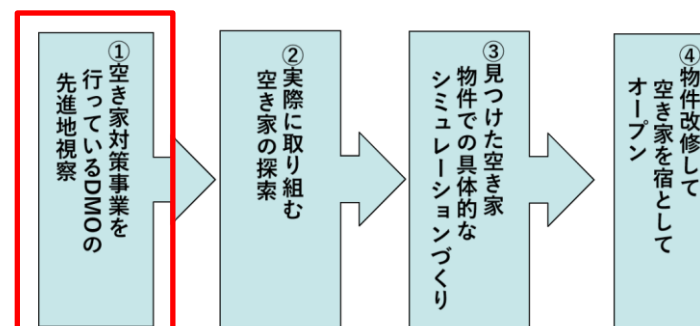
福井県小浜市での視察の様子



この事業を伴走した専門家

株式会社まちづくり小浜
代表取締役 御子柴 北斗

小浜市の伝統的な町並みの中にある空き家を活用し、一棟貸しの分散型古民家ホテル「小浜町家ステイ」を8棟運営。2023年からは廃業した旅館をリノベーションした高付加価値ホテル「若狭佳日」の運営も開始。



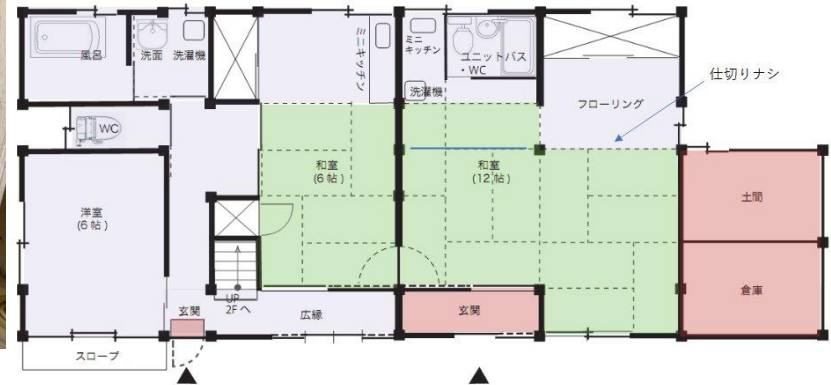
2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(2) まちづくり会社との連携による熊野古道の空き家を活用した不動産投資事業

熊野古道沿いの空き家になっている古民家物件を探索
まちづくり会社が購入して一棟貸し宿として運営できるかを検討した上で修繕を開始



熊野古道沿いにあった実際の空き家物件

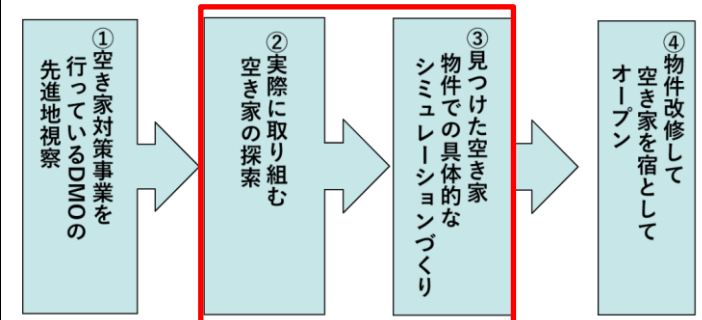


実際の事業にできるかの部屋づくりと
収益シミュレーションづくり

この事業を伴走した専門家

株式会社 KITA 代表取締役 CEO
一般社団法人キタ・マネジメント企画課係長
CMO 井上 陽祐

2017年に故郷の大洲市役所に地域おこし協力隊として入庁。
任期中に、地域DMO一般社団法人キタ・マネジメントを立ち上げ、
同社CMOに就任。その後関連会社である(株)KITAを創業し
代表取締役CEOに就任。内閣府地方創生SDGs課題解決モデル都市の
専門家メンバー。現在大洲市城下町エリアの40棟の再生を実施



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(2)まちづくり会社との連携による熊野古道の空き家を活用した不動産投資事業

修繕した古民家を実際に宿として運用していく



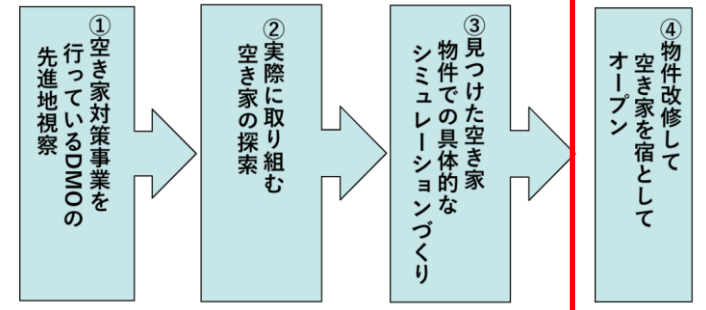
この事業を通じたDMOの方の感想



田辺市熊野ツーリズムビューロー
事務局長

武田 国貴

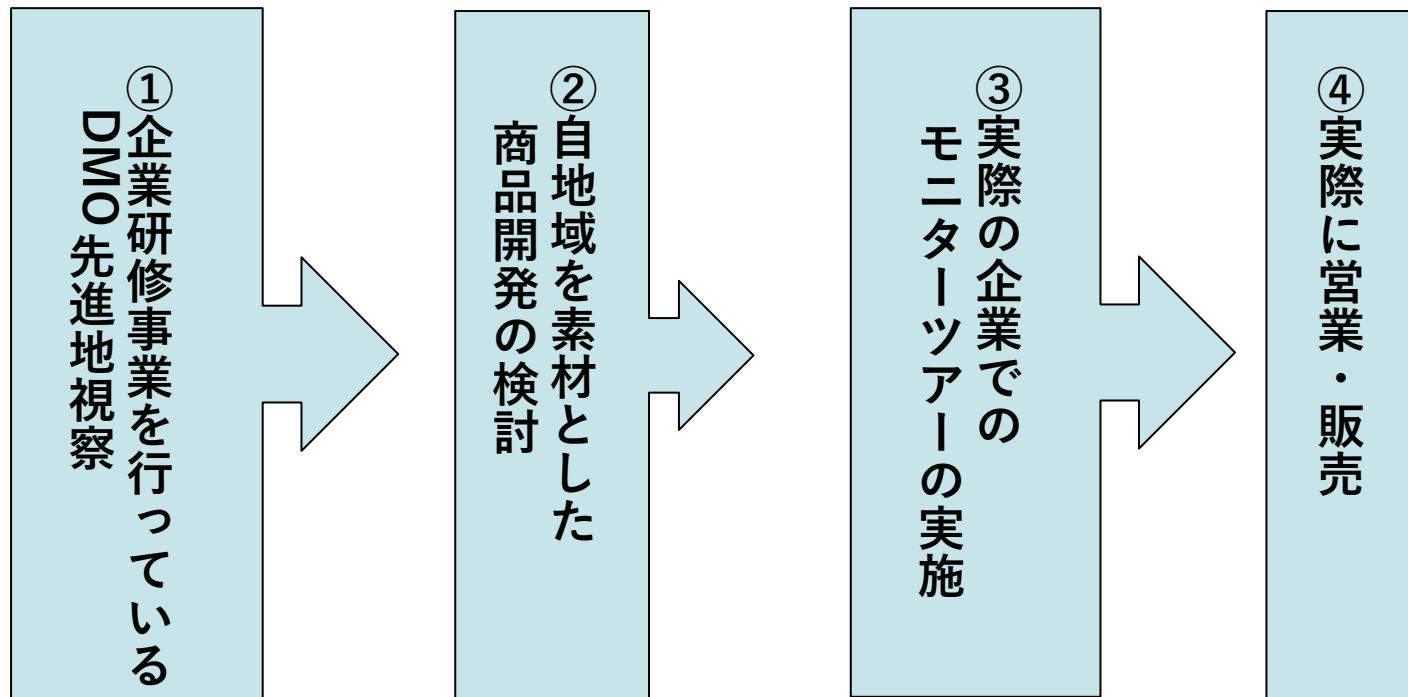
当地域のブランド力を高め観光活用するに至った熊野古道の世界文化遺産登録。その重要な要素である「文化的景観」を守るためにも**空き家対策や集落保持は重要な課題**でした。専門家の伴走支援により不動産活用の先進地事例視察を行ったことで、具体的な空き家活用の手法を学び、実際に当地域内で宿泊のボトルネックになっているエリアにおいて、空き家を宿泊施設として改修することができました。



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(3)企業研修の商品開発／誘致・受け入れ

【具体的な検討STEP】



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(3)企業研修の商品開発／誘致・受け入れ

まずは企業研修事業をDMOの事業の柱のひとつとしている先進地
岩手県釜石市の株式会社かまいしDMCを先進地視察



かまいしDMC 河東代表より取り組みの経緯や行ってきたことについてのお話を聞く

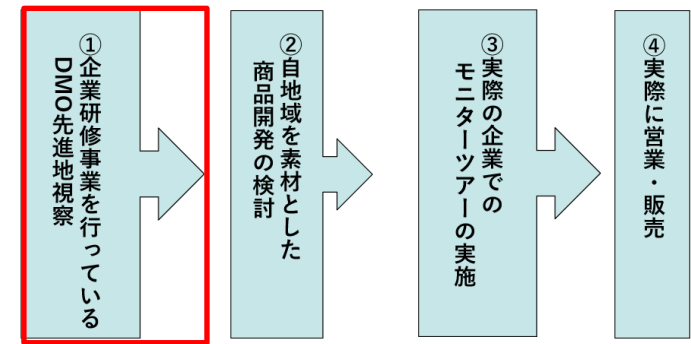


実際の研修を体験。3.11の津波の恐ろしさを学ぶとともにその際にどんな大きな意思決定を下す必要があったかなどロールプレイングの中で学ぶ



この事業を伴走した専門家
株式会社かまいしDMC
代表取締役 河東 英宜

2018年4月（株）かまいしDMC設立に出資参加。
自走型DMOを実践し、2021年に第13回観光庁長官表彰。
2023年には2度目の観光庁長官賞を受賞。
サステナブルツーリズム（GSTC）の基準を地域運営に取り入れ、世界の持続可能な観光地100選には7年連続選出されている。観光庁「地域周遊・長期滞在促進のための専門家」



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(3)企業研修の商品開発／誘致・受け入れ

視察を受けて、今度は自地域で企業に対してどんな学びを提供できるか？を具体的に商品開発検討

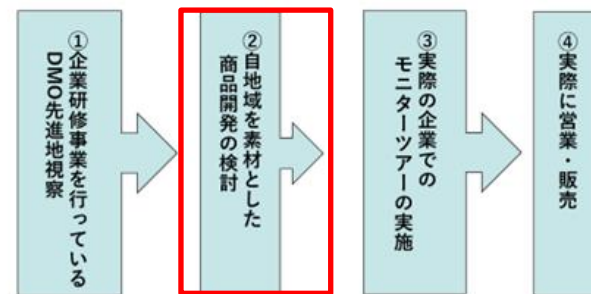


具体的な検討から生まれた熊野での研修コンセプト「よみがえりの地」で行う組織の「原点回帰」
また研修ワークの際には白装束と足袋を着用する

この事業を伴走した専門家

株式会社 琉球ウェルネス
代表取締役 道廣 敬典

2022年より沖縄県那覇市に移住。2023年より現職。
リクルート、サイバーエージェント、STORESなどのメガベンチャーやスタートアップでの営業／事業開発／組織開発／会社経営などを歴任。2023年より沖縄で起業、ウェルネスツーリズム事業を手掛ける株式会社 琉球ウェルネスと、エアモビリティ（ヘリコプターバス）事業を手掛ける株式会社Blue Mobilityの2社を経営。



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(3)企業研修の商品開発／誘致・受け入れ

開発したプロトタイプ商品を実際の企業を招いてのモニターツアーで検証
現在、具体的な法人ターゲットへの営業を通じての販売を検討中



「黄泉帰り」をコンセプトにした
チームビルディング研修を実施。
実際の熊野古道を歩くフィールドワークも実施



山の中の古民家で
たき火を炊きながらの
チェックイン



大斎原の大鳥居のロケーションとして活用

この事業を通じたDMOの方の感想

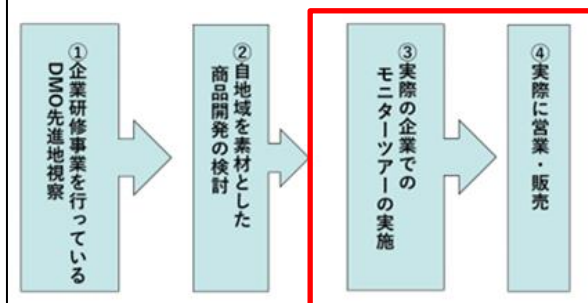


田辺市熊野ツーリズムビューロー
事務局次長

森口 明浩

コロナ禍の経営難を踏まえ、インバウンドだけに依存しない
収益構造への転換策として国内民間企業を対象とした
企業研修プログラム開発に着手。

専門家の支援の下、熊野ならではのコンセプトを言語化した上で、
地域の多様な人材との連携により非日常性を意識したプログラム開発を実践。
商品の高付加価値化、地域経済への裨益効果の増大、住民のシビックプライド
醸成が期待できるプログラムを開発することができました。



2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー

世界遺産熊野古道の保全とPRを行う地域DMO

熊野古道への旅行手配業を生かして主に欧米豪からのインバウンド誘客に成功している

BEFORE (検討した中での課題・気づき)

旅行業を活用したインバウンド受け入れの実績としては国内DMOの中でも随一を誇る実績を持つが課題は以下二つ

(課題)

- ①田辺市中心市街地への観光誘客
- ②熊野古道沿いに多くある空き家問題
- ③インバウンド以外の観光誘致



AFTER (具体的な戦略)

(課題①に対して)

- ・熊野古道に訪れる際に市街地で「プラスもう1泊」を狙うコンテンツ開発

(課題②に対して)

- ・まちづくり会社との連携による熊野古道の空き家を活用した不動産投資事業

(課題③に対して)

- ・企業研修の商品開発／誘致・受け入れ

2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー

世界遺産熊野古道の保全とPRを行う地域DMO

熊野古道への旅行手配業を生かして主に欧米豪からのインバウンド誘客に成功している

BEFORE (検討した中での課題・気づき)

旅行業を活用したインバウンド受け入れの実績としては国内DMOの中でも随一を誇る実績を持つが課題は以下二つ

(課題)

- ①田辺市中心市街地への観光誘客
- ②熊野古道沿いに多くある空き家問題
- ③インバウンド以外の観光誘致



AFTER (具体的な戦略)

(課題①に対して)

- ・熊野古道に訪れる際に市街地で「プラスもう1泊」を狙うコンテンツ開発

(課題②に対して)

- ・まちづくり会社との連携による熊野古道の空き家を活用した不動産投資事業

(課題③に対して)

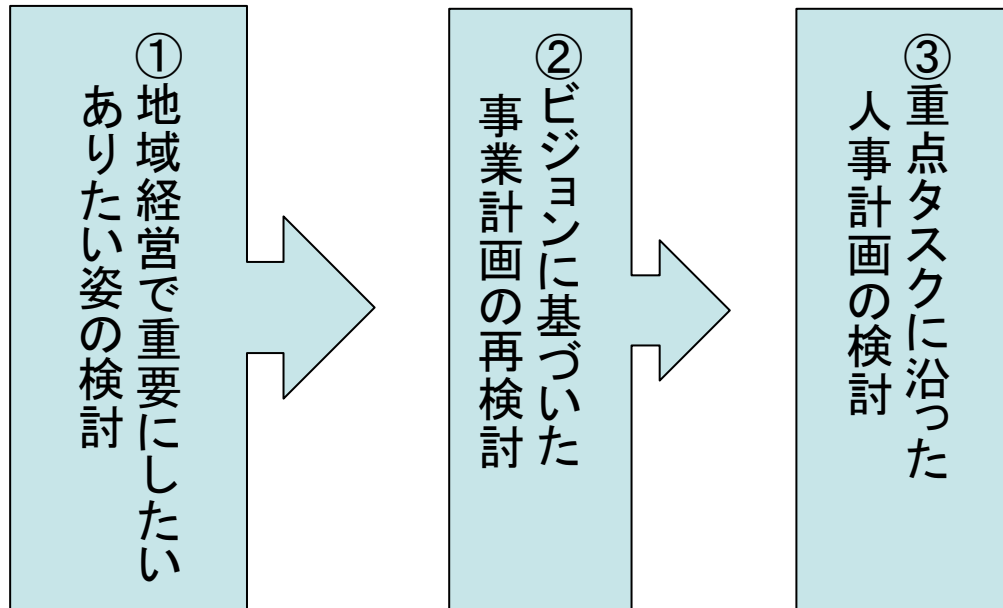
- ・企業研修の商品開発／誘致・受け入れ

(4)中長期の事業計画・人事計画の再検討

2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(4)中長期の事業計画・人事計画の再検討

【具体的な検討STEP】



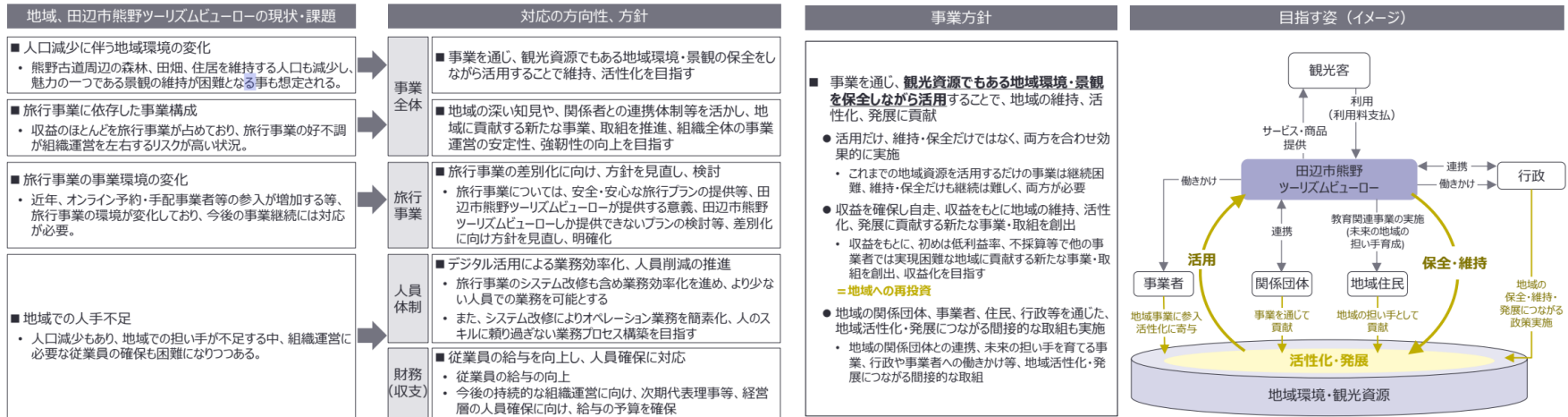
2. 熊野ツーリズムビューローの当時の組織課題・地域課題と打ち手

(4)中長期の事業計画・人事計画の再検討

DMOの3～5年後のロードマップを明確化

それに基づいての事業計画、人事計画の策定

→人員の給与水準の向上（昨年度比1.3倍に）



現状課題の整理とそれに基づいた対応の方向性、方針の整理

事業方針の言語化と地域内での目指す姿のイメージの可視化

この事業を通じたDMOの方の感想

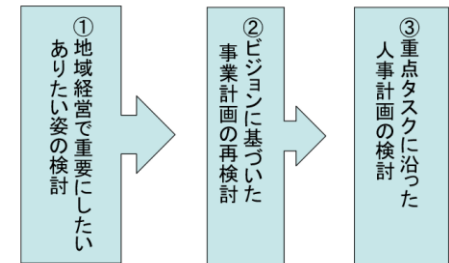


田辺市熊野ツーリズムビューロー
会長 多田 稔子

地域の持続可能性を真剣に考え活動を続けてきたこれまででしたが、コロナ禍を経験し、**DMO組織自体の持続可能性を考える必要性に迫られていました**。この足元の重要課題を解決する道筋が見えたのは、正確な分析と適切な解決策の提示をしてくれた支援のおかげでした。

内部マネジメントは手ごわい課題、後回しになり「紺屋の白袴」になりかねないところを脱却することができました。

多田 稔子



この取り組みから学べるポイント

- ①DMO法人の地域での介在価値を明確にした事業づくりの重要性
- ②新たな地域課題の解消のために専門家を積極活用しての新事業への積極的なチャレンジ
- ③将来に向けた事業計画・人事計画の見える化の重要性

さいごに



田辺市熊野ツーリズムビューローのみなさん

観光振興セミナー 2025

オープン・ラボ Online

～観光の新たなカチ・カタチ～

ご視聴いただきありがとうございました

本講演内容に関してのご意見・ご要望は
以下のメールアドレスまでお問い合わせください

株式会社 リクルート
じゃらんリサーチセンター
研究員 森 成人

naru@r.recruit.co.jp



▲本講演資料はこちらのQR
コードからDLいただけます

【ご注意：本資料の転載・複製での利用について】

■本資料は、株式会社リクルート（じゃらんリサーチセンター）の著作物であり、著作権法に基づき保護されています。

■本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。

事前に当社までご連絡ください。使用用途によって転載・複製をご遠慮頂く場合もございます、予めご了承ください。

※問い合わせ先

【メディア・報道機関の皆様】株式会社リクルート 広報担当 <https://www.recruit.co.jp/support/form/>

【その他企業・自治体・一般の皆様】じゃらんリサーチセンター事務局 E-mail: jalan_rc@r.recruit.co.jp

■本資料は当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料を利用する場合にはお客様の判断で利用してください。
また、資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。