



デスティネーション・
マネジメント・
オーガニゼーション (DMO) の
組織力強化のための UNWTO
ガイドライン

DMO が新たな課題に備えるために



UNWTO
World Tourism Organization

デスティネーション・マネジメント・
オーガニゼーション (DMO) の組織力
強化のためのUNWTOガイドライン

DMOが新たな課題に備えるために



目次

謝辞

第1章	序章:デスティネーション・マーケティングから、デスティネーション・マネジメントへ	6
第2章	目的	8
第3章	デスティネーション・マネジメントとDMO	10
3.1	デスティネーション・マネジメントとは?	10
3.2	デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション(DMO)とは?	12
3.3	DMOの機能と責務	13
3.4	効果的にデスティネーション・マネジメントを行う利点	13
第4章	デスティネーション・マネジメントにおける主要業績分野(KPA):成功のための基準と指標	16
4.1	デスティネーション・マネジメントにおける主要業績分野とは?	16
4.1.1	戦略的リーダーシップ	17
4.1.2	効果的な業務運営	18
4.1.3	効率的なガバナンス	20
4.2	効果的なDMOの基準と指標	21
第5章	提言	26



本ガイドラインは、UNWTO 観光市場情報・競争力部の部長である Sandra Carvão 氏監修の下、同部のスペシャリストである Patricia Carmona 氏が執筆したものである。

UNWTO アカデミー、とりわけ同アカデミーのプログラムマネージャーである Sonia Figueras 氏には、本ガイドラインの改訂にご尽力いただいた。また、UNWTO アフリカ部の地域プロジェクトアンシエツである Simon Van Roost 氏においては、自著論文「組織間リーダーシップの観点から見た地方 DMO の成功要因分析（原題： *An examination of the success factors of a regional DMO in regards to inter-organizational leadership*）」の一部を UNWTO 観光市場情報・競争力部にも共有していただいた。両氏に謝意を表したい。

さらに本ガイドラインは、UNWTO. QUEST 認証からの価値ある情報提供がなければ完成し得なかった。UNWTO.QUEST は、UNWTO がデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション（以下「DMO」）を対象に構築したプログラムで、DMO の組織力やガバナンス力の強化を目的として市場動向・競争力部と UNWTO アカデミーが共同で管轄している。



第1章 序章： デスティネーション・マーケティングから、 デスティネーション・マネジメントへ

昨今、デスティネーションを堅実かつ計画的に運営する必要性への認識が高まりつつある。観光業界が直面している課題やパラダイムシフトは様々で、デジタル化、(例えば宿泊セクターにおける)新たなプラットフォーム(シェアリングエコノミー)における観光サービスといった「新規参入者」の出現、そして観光客増加への対応等、例を挙げればきりが無い。こうした中、デスティネーションの競争力と持続可能性を向上させる必要性がますます認識されるようになり、デスティネーション・マーケティング・オーガニゼーションの多くは包括的なデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション(DMO)として早急に裾野を広げる必要に迫られている。

DMOは、従来のマーケティングやプロモーション担当部門から、より幅広い権限を持ち主導的役割を果たす組織へと発展していく傾向がある。DMOが果たす役割としては、共通の目標に向かってそのデスティネーションで活動している様々な利害関係者を取りまとめ、適切なガバナンス体制の下でありとあらゆる活動を戦略的に企画・調整・運営する任務がある。こうした組織がまだ機能していないデスティネーションでも、主導的役割を果たす組織体としてデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション(DMO)が設立されつつある又はその設立計画が進みつつある。

このようにDMOが発展する背景には、デスティネーションを最適に運営したいという切実な願いがある。その実現のためには、デスティネーションの競争力と持続可能性という共通の目標に向けた一貫した戦略と共通のビジョンを掲げ、様々な関係機関、利害関係者及び観光従事者らを調整してまとめる組織体が不可欠である。また、観光政策や意思決定のプロセスとその実践に際し住民や地域コミュニティにも参加してもらい、真の意味での公共・民間・コミュニティのアプローチを具現化する必要がある。

DMOは、マーケティングからデスティネーション・マネジメントへと進化を遂げる過程において、デスティネーションにおける主導的組織として、方針や意思決定に関わる人々に限らず観光セクターや観光業界全体が持続可能な開発により一層取り組むようにするための重要な役割も果たしている。DMOは、持続可能な開発のための2030アジェンダ及び持続可能な開発目標(SDGs)¹に沿った方針を採用し、行動を起こす必要がある。そうすることで、17のすべての目標、そして特に観光分野に関する特記があるSDGsに対する観光分野の貢献度を最大化させることができる。

¹ 持続可能な開発目標(SDGs)は、国、市民社会及び民間セクターが、2030年に向けた持続可能な開発への貢献度を導き、測ることができる17の目標と169のターゲットから成る枠組みである。

観光とSDGsに関する詳細は以下を参照のこと。<http://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/what-are-the-sdgs/> 及び
国連世界観光機関(2018)発行「観光と持続可能な開発目標～2030年への道程」UNWTO、マドリッド
DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419401>



- 目標 8：働きがいも経済成長も
- 目標 12：つくる責任 つかう責任
- 目標 14：海の豊かさを守ろう

こうした中、DMOには、SDGsに対するデスティネーションの貢献度を最大化するという最終目標の達成を確実にするために、17の目標を計画や方針の中に取り入れ、その実施状況を継続的にモニタリングしていく役割が求められている。

デスティネーション・マネジメントは、変化を牽引し、マーケティングやプロモーションといった従来の境界線を越えて責任をもって活動に取り組み、DMO主導の下、共通の目標を持ち、組織された観光に関わるあらゆる利害関係者らの連携を土台としたモデルである。このモデルは、デスティネーションが競争力と持続可能性にとってかつてないほど重要なものとなっている。



第2章 目的

デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO) の組織力強化のためのUNWTOガイドラインの目的は以下の通りである。

1. それぞれのデスティネーションが主導的役割を果たす組織体を持つことの有効性を強調すること。
2. 規模、形態、活動単位（国、地方、地域）にかかわらず、既存又は今後設立され得るDMOに世界共通で適用できる基準や指標に関する有効な枠組みを設定すること。
3. 既存及び今後設立され得るDMOにとって一考に値する推奨事項を提供し、企画と運営業績の改善と組織ガバナンスの強化を図ること。

本ガイドラインは、世界中で適用可能であり、DMOがその組織的な枠組みと、担当するデスティネーションの競争力と持続可能性

を強化する際の一助となるものである。また、DMOの日々の業務を支援するだけでなく、(国、地方、地域レベルでの) 様々な立場で方針や意思決定に関わる人々やその他の利害関係者が、デスティネーション・マネジメントにおける主要業績分野を特定する際にも活用できるものである。

当然すべてのデスティネーションに当てはまる「万能モデル」など存在せず、それぞれのデスティネーションが様々な不確定要素に応じてDMOの性質と機能を順応させる必要がある。これが、DMOの成否を分け、切れ目のないデスティネーション運営を実現するポイントである。デスティネーションによって、その特徴、優先事項及び開発レベルは異なるものの、すべてのDMOに共通する目的は、旅行者が感じる価値と質を最大化すると同時に、デスティネーションの競争力と持続可能性を確保し、長期的な視点で自然・文化資源の保護に取り組み、地域経済と住民にとっての恩恵を引き出すことである。





第3章 デスティネーション・マネジメントとDMO

3.1 デスティネーション・マネジメントとは？

デスティネーションとは、「行政上又は分析上の境界の有無にかかわらず、観光客が一泊又は宿泊できる物理的な空間のことである。それは、商品やサービスだけではなくそこで提供されるアクティビティや体験の集合体（一連の繋がり）であり、観光バリューチェーンや観光分析の基本単位に沿ってまとまったものを指す。デスティネーションに関わる利害関係者は多岐にわたり、そのネットワークを拡大しさらに広域なデスティネーションを形成することも可能である。また、デスティネーションのイメージや独自性といった目に見えないものこそ、その市場競争力に影響するポイントになり得る」²

デスティネーション・マネジメントは、「観光デスティネーションを構成するすべての要素（アトラクション、アメニティ〔施設〕、アクセス、マーケティング、価格設定）を調和させること」である。³

デスティネーション・マネジメントが信頼に足る持続可能なものであるためには、観光客、サービス提供を担う業界、受入れコミュニティ、そして（天然資源及び文化財といった）広い意味での環境という四者の間で、効果的かつ調和的に相互作用が生まれるようなプロセスが必要である。

デスティネーション・マネジメントでは、デスティネーションをより上手く企画し運営していくため非常に孤立していたり、時には異なる要素をつなげる戦略的アプローチが取られることがある。つまりDMOの役割は、共通の目標を掲げて取り組む様々な組織や利害関係者間での連携を呼びかけ、その共通目標に向かって一致団結した戦略の下で活動を主導し調整することである。

DMOは、デスティネーションで活動しているパートナーや他当事者の活動を統制するのではなく、資源と専門知識を集約し、先陣を切って前進していくための自主性と客観性を提供する。従来DMOはマーケティング活動に従事するのが典型的であったが、デスティネーションの企画・運営における戦略的な指導者という、より一層広範な権限を有するようになってきている。これはすべてのデスティネーションにおいて成功するための欠かせない要素であり、今や多くのデスティネーションでDMOが主導的立場にある。

より多くのDMOが、デスティネーションの競争力を高めるための戦略を立てて実行しつつある。例えば、自然や文化が持つ魅力を高め責任をもってそれらを活用することで長期的に持続可能性を確保し、付加価値のある革新的な資源や解決策を生み出し、生産や販売プロセスの効率性を高めるといった方法が取られている。その究極の目的は、持続可能な消費と生産を奨励し、旅行者がデスティネーションとそこで暮らす住民らと触れ合える場を促進することである。

2 デスティネーションの定義は、観光・競争力委員会(CTC)が策定し、中国の成都市で2017年9月11日から16日にかけて開催された第22回UNWTO総会において勧告として採択されたものである(A/RES/684(XXII))。UNWTOの観光に関する定義の全文は以下を参照のこと。
<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>

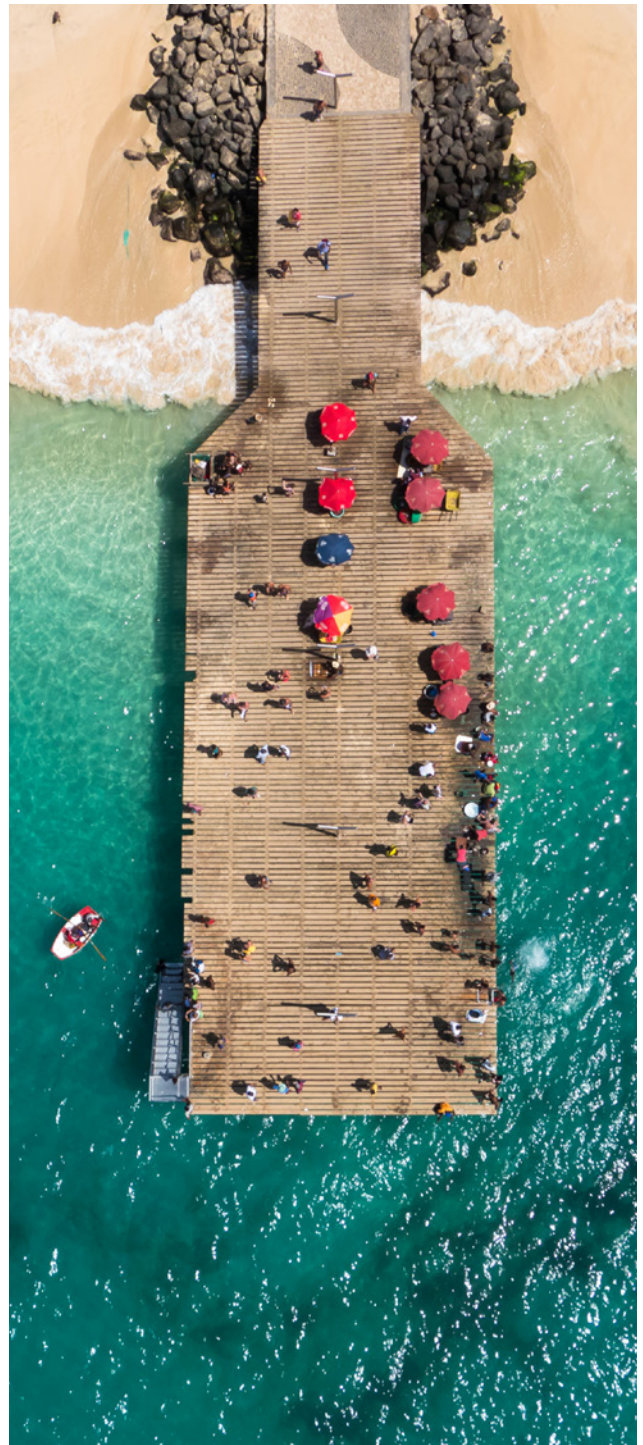
3 国連世界観光機関(2007)発行「デスティネーション・マネジメントの実用ガイド」、UNWTO、マドリッド、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284412433>

デスティネーション・マネジメントをさらに一歩前進させるには、以下の五つの柱を基本とするスマートデスティネーションのコンセプトに行きつく。

1. ガバナンス
2. 革新⁴
3. 技術
4. アクセシビリティ⁵
5. 持続可能性⁶

五つの柱が相互に作用し合うことで、デスティネーションがスマートデスティネーションへと変革を遂げる礎となり、DMOはこの変革の中心的役割を担うことになる。

「**観光における革新**とは、観光の競争力と持続可能性を向上させるための新たな又は改良された要素を取り入れることである。また、観光業の利害関係者や地域コミュニティに有形・無形の恩恵をもたらし、観光体験の価値と観光セクターのコアとなる能力をより引き出すことである。観光における革新が可能な分野は多岐にわたり、観光デスティネーション、観光商品、技術、プロセス、組織、ビジネスモデル、技能、建築物、サービス、媒体さらには運営、マーケティング、情報発信、業務、質の保証、価格設定の方法にまで及ぶ可能性がある。」



4 UNWTOの観光に関する定義の全文は以下を参照のこと。 <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>

5 2013年8月に開催されたUNWTO 総会 A/RES/637(XX)によって承認された「アクセシブル・ツーリズム・フォー・オール（誰もが参加できる観光）」に関するUNWTOの勧告によると、「アクセシブル・ツーリズム・フォー・オールとは、身体、視覚、聴覚、認識障害といった移動等に制約を持つ人々に、普遍的に設計された観光商品、サービス及び環境を提供することで、公平にかつ尊厳をもって自立した移動を実現できるよう、利害関係者同士の共同作業を伴う観光形態を指す」とされている。以下も参照のこと。 https://www.accessibletourism.org/resources/accessibilityen_2013_unwto.pdf (29-03-2019)

6 持続可能な観光は、「現在そして将来の経済、社会及び環境に及ぼす影響を十分に考慮した上で、観光客、業界、環境及び受け入れコミュニティのニーズに応える観光」と定義することができる。以下も参照のこと。国連世界観光機関及び国連環境プログラム(2005) 発行、「より持続可能な観光にするために〜政策立案者のためのガイド」 UNWTO、マドリッド、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284411191>

3.2 デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO) とは？

デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO)

は、「様々な関係機関、利害関係者及び観光従事者を取りまとめ、デスティネーションの共通ビジョンに向かって連携を促す主導的な組織」のことである⁷。

DMOのガバナンス体制は、単独の公的機関から官民連携モデルまで様々であり、少数ではあるが完全に民営化されたものも見受けられる。特定の活動を立ち上げ調整を図りながら運営していくことがDMOの重要な役割であり、活動内容の詳細については次頁で詳述する。

DMOの機能は、現在及び将来のニーズや公共行政機関の分権化度合に応じて、また国、地方、地域といった単位によって異なる。コンベンション・ビジターズ・ビューローもDMOとして広く知られているが、その役割は主としてデスティネーションに会議を誘致することである。すべてのデスティネーションがDMOを設けているわけでもない。

以上の定義から、DMOの役割は従来のデスティネーション・マーケティングの範疇を超えてさらに大きく広がってきているといえる。持続可能なガバナンス組織として発展するためには、従来の組織的な境界線を超えて連携を図り、コミュニティや非政府関係者にも意思決定や運営に参画してもらう必要がある。DMOのガバナンスモデルは対象分野によって異なるが、新たな考え方や連携方法がより一層求められている⁸。

DMOは、それぞれのデスティネーションにおいて観光開発やその運営の鍵を握る重要な当事者になっている。ただし、その権限と活動領域は、設立の背景、デスティネーションの成熟度、分権化度合い、デスティネーションが抱える優先事項、資源及びその他の要素によって決まる。したがって、デスティネーションの鍵を握るすべての利害関係者、つまり官民双方と市民社会（特に地域コミュニティ、住民、学術関係者、NGO、先住民族のコミュニティ）からの広聴の場を通じて、まずはデスティネーションの現状分析に取り掛かるのが望ましい。そのような状況が整えば、こうした参画プロセスを経て明らかになったニーズ、強み及び優先事項に従ってデスティネーションの道程（ロードマップ）を確定し、戦略を策定する立ち位置を確立できる。

DMOの業績の成否は、デスティネーションにおけるすべての利害関係者から垣根を超えて信頼と信用を獲得できるかどうかにかかっている。デスティネーションにおける主導的な組織として、DMOは活動に従事するすべての利害関係者からの支援を取り付け、組織上、法律上、そして運営上も、デスティネーションの運営を主導する正当な団体として認められる必要がある。そのためには、適切なガバナンスモデルが重要な要素となってくる。

UNWTOの観光に関する定義の全文は以下を参照のこと。

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>

7 デスティネーション・マネジメント／マーケティング・オーガニゼーションの定義は、観光・競争力委員会(CTC)が策定し、中国の成都市で2017年9月11日から16日にかけて開催された第22回UNWTO総会において勧告として採択されたものである(A/RES/684(XXII))。

8 国連世界観光機関(2017) 発行「アジア太平洋地域の成長と持続可能な観光ガバナンスの運営」、UNWTO、マドリッド、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284418909>

3.3 DMOの機能と責務

デスティネーション・マネジメントには多種多様な役割と責務がある。その対応方法はそれぞれのデスティネーションによって異なるが、既存のDMOのほとんどに共通して見受けられる要素やアプローチも存在する。なお、DMOがまだ機能していないデスティネーションでは、設立と同時に、その責任にこれらの要素を取り入れることが望ましい。

基本的なDMOの機能は以下の通りである。

- 戦略的計画の立案
- デスティネーションにおける観光政策の策定（又は策定プロセスへの参加）及び実施
- マーケット・インテリジェンス（市場を理解するための情報収集と分析のプロセス）
- 観光商品及び観光ビジネスの開発
- デジタル化及び革新
- モニタリング
- 危機管理
- 研修及び能力育成（DMO内での人材開発に限らず、地域の観光従事者を対象とした研修及び能力向上の促進）
- プロモーション、マーケティング及びブランド戦略
- 資金調達及び投資促進

様々な関係機関、利害関係者及び観光従事者と連携を図り、業界自体を盛り上げ支援するとともに、関係する官民すべての利害関係者、さらには住民や地域コミュニティを参加させ、より広い視野で戦略的に考案し実践していくことも上述した機能の一つである。その最終的な目標は、短・中・長期的にデスティネーションの競争力と持続可能性を確保することである。

DMOの主たる責務や活動については、4.1.2の項で簡潔にまとめられている（こうした活動は、DMOが立ち上げ、主導・調整を行っている場合もあれば、DMOは二次的立場として別の関係機関・団体が実施責任を負っている場合もある）。

3.4 効果的にデスティネーション・マネジメントを行う利点

ガバナンス体制の如何にかかわらず、DMO主導の下で効果的なデスティネーション・マネジメントが実施されているデスティネーションについて一般的に言われていることとして、「観光トレンドに後れをとらないように高い能力を提示」、「革新を進め、消費者の動向に対応」、「課題に柔軟に対応」、「計画立案と商品開発におけるより高水準の有効性」、「早い意思決定」、といった特徴があげられる。効果的にデスティネーション・マネジメントを行う利点は、以下の通りである。

競争上の優位性を確立：デスティネーションが競争力を持つためには二つの要素が必要不可欠である。

1. デスティネーションが持つ魅力や資源を、その真正性や独自の特性に焦点を当てることで発展させ、強力でユニークな立ち位置を確立すること（例：他のデスティネーションとは異なる体験の提供）。
2. 観光客の体験があらゆる点で配慮が行き届いた水準となるよう確保することにより、最高の体験と価格以上の価値を提供すること。

「観光デスティネーションの**競争力**とは、デスティネーションが持つ自然・文化的資源、人材、人工資源及び資本を有効に活用し、質が高く革新的で倫理的な魅力ある観光商品やサービスを開発し提供できる能力のことである。その目的は、全体的なビジョンや戦略的目標に沿って持続可能な成長を実現し、観光セクターの付加価値を高め、市場を構成する要素の改善・多角化を図り、持続可能な観点から観光客と地域コミュニティの双方にとつての魅力と恩恵を最大化させることである」

注記：この定義は、観光・競争力委員会（CTC）が策定し、中国の成都市で2017年9月11日から16日にかけて開催されたUNWTO第22回総会において勧告として採択されたものである（A/RES/684(XXII)）。

これらの成功要因にはいずれも、観光客の満足度を可能な限り向上させるための共通のビジョンと強固な連携に基づいた総合的なマネジメントアプローチが必要である。観光体験の知覚品質を高めることができるのは、観光インフルエンサー、観光客そして地域住民自身である⁹。

「観光デスティネーションの質は、あらゆる観光商品・サービスに対する消費者のニーズ、要求及び期待に応えられているかどうかによって決まる。これには、双方が合意した契約条件に沿って納得のいく価格で提供できているかといった要素も関連する。さらに、安全・安心、衛生状態、アクセシビリティ、情報発信、インフラ、公共アメニティ及びサービスといった潜在的要素によっても左右される。また、人、自然環境及び文化に対する倫理、透明性、そして尊敬といった側面も関係している。観光デスティネーションの質は、観光競争力を牽引する重要な役割を果たしており、観光サービスを提供する側にとっては組織運営や現状認識のための優れたツールでもある。」

注記：この定義は、観光・競争力委員会（CTC）が策定し、中国の成都市で2017年9月11日から16日にかけて開催された第22回UNWTO総会において勧告として採択されたものである（A/RES/684（XXII））。

持続可能性の確保：持続可能な観光開発を適切に計画・運営することによって、デスティネーションでは経済力と環境、社会及び文化の融和が確実に維持される。同時に、デスティネーションが持つ本来の魅力である真正性、資源及び特性の保護にもつながる。好ましい企画・運営を行えば、社会的・文化的対立を回避し、観光が地域のライフスタイル、伝統及び価値観に及ぼす悪影響を防止することもできる。

組織ガバナンスの強化：DMOが設立されること自体、その体制が単独の公的機関であれ官民連携モデルであれ、デスティネーションの組織ガバナンスが強化されていることの現れである。なお、過去10年間に、後者の官民連携モデルの方がより好ましい選択肢であることが多くのデスティネーションで明らかになっている。組織主導の下で、すべての利害関係者の取組を融合させて一致団結を図る力を備えたデスティネーションであれば、組織ガバナンスを多方面で改善させ、デスティネーションの共通ビジョンに向けた対話や意思決定プロセスを促進することができる。

重複防止と差異の特定：DMOは、デスティネーションの様々な関係機関と利害関係者を取りまとめて主導する組織体であることから、それぞれのデスティネーションにおける取組が重複するのを避け、効率的な運営を確実にするために解消すべき差異を特定するという点では、他のどの組織よりも優位な立場にある。

観光による恩恵の普及：観光によって得られた収入や恩恵を普及させる方法の一例としては、地域に根差した商品や体験の開発支援、農村観光や体験型観光の推進、働きがいのある雇用の創出、観光バリューチェーンにおける中小企業（SME）の支援や、地元工芸品の可能性の模索といったものが挙げられる。DMOはデスティネーションにおける独自の立場で、地域のビジネスとコミュニティ及び住民の双方に恩恵をもたらすよう、包括的な観光セクターの成長に向けて望ましい枠組みを創出する必要がある。

デスティネーションにおける観光文化の構築：いずれの観光デスティネーションも、観光計画や運営において地域コミュニティや住民の声をないがしろにしては、長期的に持続可能性や競争力を維持することはできない。観光が利害関係者と地域コミュニティ・住民の双方に恩恵をもたらす活動であるよう確保することが、DMOの権限の一つである。DMOは、観光セクターがいかに社会経済に貢献しているかについて地域コミュニティにも知ってもらい役割を果たすと同時に、地域コミュニティを参加させ、観光開発に対する住民の意識を注意深く観察する必要がある。

観光収入の向上：集中的かつ組織的な観光開発と的を絞ったマーケティングによって、デスティネーションにおける観光客の平均滞在日数を延ばして一人当たり消費額を増やし、季節性の影響を低減させ、収容力を測定して客足を分散させ混雑を緩和させることが可能である。これらはすべて、投資利益率と観光客一人当たりの収益率の向上及び分散につながり、観光バリューチェーンに属する利害関係者への配分を最大化させるものである。

強固なブランド力の構築：DMOは、強固なデスティネーションブランドが持つ価値とブランド力に対する認識を高めており、それらはデスティネーション自体の価値と密接に関連している。高い価値を常に提供し続けることで、ブランド・ロイヤルティが高まりそのデスティネーションを定期的に再訪する観光客も増加する。

9 国連世界観光機関（2017）発行「観光デスティネーションにおける統合的品質管理の実用ガイドライン～デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーションのためのコンセプト、実施方法、ツール」、UNWTO、マドリッド、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284417988>

「観光バリューチェーンとは、観光セクターの業績にとって戦略的に欠かせない一連の主要活動と支援活動のことである。方針決定と総合計画、商品開発とパッケージング、プロモーションとマーケティング、流通と販売、デスティネーションの業務とサービスといった密接したプロセスが、観光バリューチェーンで鍵を握る主要活動である。支援活動には、交通手段、インフラ、人材育成、技術やシステムの開発、その他付加的なモノやサービスが含まれ、観光ビジネスの中核部分には関連しないものの観光バリューチェーンに対する影響度が大きいものを指す。」

注記： この定義は、観光・競争力委員会（CTC）が策定し、中国の成都市で2017年9月11日から16日にかけて開催された第22回UNWTO総会において勧告として採択されたものである（A/RES/684(XXII)）。





第4章 デスティネーション・マネジメントにおける主要業績分野 (KPA)：成功のための基準と指標

4.1 デスティネーション・マネジメントにおける主要業績分野とは？

UNWTOは、主に地方や地域レベルでのデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO) を対象としたプログラムである「UNWTO.QUEST 認証」¹⁰を策定した。その目的は、DMOの組織力を向上させ、「戦略的リーダーシップ」、「効果的な実施」、「効率的なガバナンス」というデスティネーション・マネジメントにおける三つの主要業績分野を強化することである。

UNWTO.QUESTは、DMOが業績を自己評価し、(UNWTOアカデミーを通じた)改善策を実施することで認証基準を達成し、組織のガバナンスと運営プロセスを強化するための戦略的ツールである。また、UNWTO.QUESTは、ひいては、該当するデスティネーションの競争力と持続可能性に寄与するものである。

UNWTO.QUESTが策定した基準の枠組みは、DMOがまだ機能していない場合でも適用することができる。すべてのデスティネーションにDMOが在るわけではないため、UNWTO.QUESTの活用を通じて、UNWTOの職員が地域や地方レベルでのDMOの設立プロセスに加わり指導や助言を提供することができる。今後設立されるDMOは、UNWTO.QUESTの基準を参考にして、デスティネーションの運営に関わる(官民)すべての利害関係者の融和を図り、デスティネーションのガバナンスや運営における効率性と専門性を実現するための戦略を策定することができる。

UNWTO.QUEST 認証は、三段階で構成されている。

- 第一段階 - 評価：DMOがオンライン上で自己評価を実施した後、外部監査人による監査を経て、UNWTO.QUEST 諮問委員会がその報告書を検証する。
- 第二段階 - 改善プロセス：個別の改善計画を策定した後、UNWTOアカデミーによる人材育成と研修が実施される。
- 第三段階 - 監査：UNWTO.QUEST 諮問委員会によって認証済の監査プロセスが実施される。同委員会は、DMOに四年の有効期間付き(更新の可能性あり)のUNWTO.QUEST 認証を付与するかどうかUNWTOに勧告する外部組織である。

UNWTO.QUESTは、評価、研修・人材育成、監査という上述した三段階を経て、デスティネーション・マネジメントにおける三つの主要業績分野を対象としてDMOの評価と訓練を実施する。

¹⁰ UNWTO.QUESTの詳細については以下を参照のこと。<https://www.unwto.org/UNWTO-quest>

4.1.1 戦略的リーダーシップ

戦略的リーダーシップとは、共通ビジョンに向けた利害関係者の取組と実行力を活かし、そのビジョン達成のための戦略を策定し、効果的な観光マネジメントによる利点とその指針を積極的に推進し、官民連携を促進することである。

デスティネーションを運営していくためには、プロセス全体を導く指針、価値観及び戦略的ビジョンを提供するDMOの存在とリーダーシップ(指導的役割)が求められる。こうした中、DMOは、環境的、社会的及び経済的アプローチによってデスティネーションの持続可能な運営を徹底することが不可欠である。

デスティネーションの利害関係者は、相反こそしないまでも多種多様な利害を抱えており共同活動に対して常に意欲的であるとは限らないため、組織の利害を整理して共有し、連携を構築して仲裁することのできるデスティネーションの当事者が必要となってくる。そこで、戦略上の指導的役割を発揮するのがDMOの役割である。

リーダーシップには、観光の意思決定プロセスや潜在的な課題や危機への対応について、短期的・長期的な方針を策定することも含まれる。そのため、データ収集や傾向分析に努め、予測される事態に備えて素早く責任ある対応を行うことが肝要である。

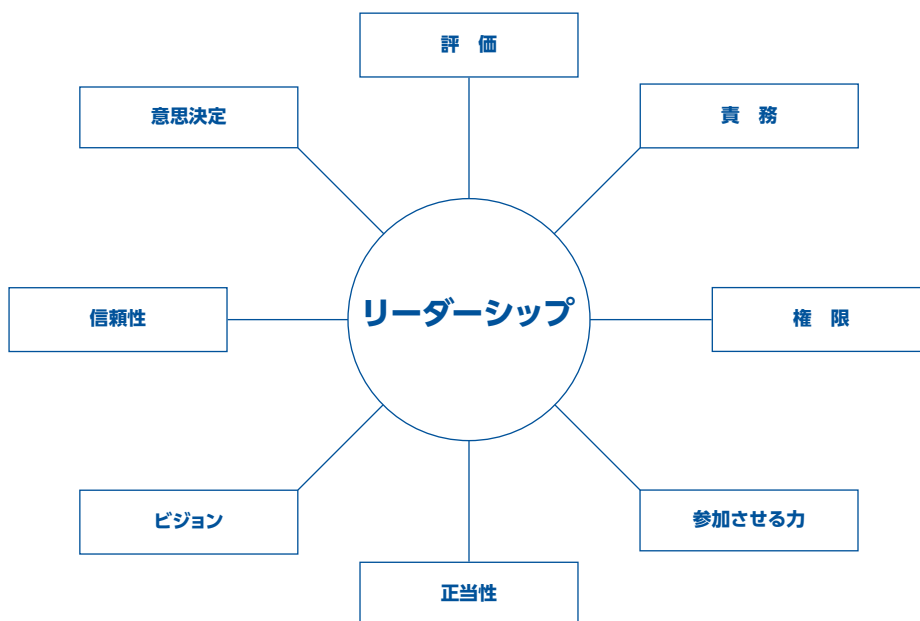
したがって、DMOが主導して取り組む課題は以下の通りである。

- 連携
- 方針
- 価値観
- ビジョン

以下の行動は、それぞれのDMOによる戦略上のリーダーシップの発揮につながるものである。

- 統合アプローチによって、各部門が連携し取り組むことができる共通の目標設定と領域を提示する。
- 観光に関わるあらゆる利害関係者と真剣に会話を重ねて関係を深め、利害関係者同士の連携を醸成する。
- (時として)異なる利害を調整し、既存の問題への解決策を模索することで仲介役を果たす。
- 当事者同士が信頼し合える関係を構築し、不一致を減らす。
- 専門性のある有識者としての立ち位置を確立させるために、DMOの役割や責務を明確に示す。
- デスティネーションの観光セクターにおけるインフルエンサーとして行動する。

戦略的リーダーシップとは？



- 資金調達や資源の追加投入を促進して商品開発のプロセスに参加する。
- 地域コミュニティを参加型プロセスに組み込み、相互に利益をもたらす関係性を保つ。
- デスティネーションにおいて、また住民間において観光文化を広める。
- 関連する利害関係者と協定や提携契約に署名することで、デスティネーションの共通ビジョンに向けた連携体制を確立し、相乗効果を確かに生み出し、包括的な視点からより強力な関係性を構築する。
- すべての利害関係者の優先事項や懸念事項を十分に考慮した上でデスティネーションの戦略プランを策定する。
- 戦略が決まったら、その実施責任を負うすべての当事者（公共セクター：国、地方、地域といった各種レベルの行政組織が関与する場合がある。民間セクター：宿泊施設や交通機関等、学術関係者、団体、NGO、地域コミュニティや住民の代表者）との協定や提携によって戦略の検証を行う。

4.1.2 効果的な業務運営

デスティネーション・マネジメントにおける責任範囲の業務を効果的に運営し、他の観光組織との関わりの中でDMOの役割を明確にし、合意を得た役割を遂行する。

DMOは、観光デスティネーションを開発するための政策が確定したら、その公式な権限に沿って担当領域の任務遂行を進める。DMOが効果的に業務運営を行うためには、その任務や役割を理解し牽引していくと同時に、それらを遂行するための適切な組織体制と必要な予算を確保することが求められる。また、戦略的計画に従って業務遂行を指揮していくことが重要である。そうすることで、各担当分野の活動、利用可能な資源及び目的を体系化し、具体的な業務計画のみならず枠組みや戦略的ビジョンを示すことができる。

戦略的計画においては、(中長期的な) デスティネーションの観光政策で定義されている目標達成に向けた具体的な行動を示すロードマップ、資金や人的資源のニーズ、実施責任を負う組織の特定、潜在的なパートナー、重要業績評価指標 (KPI)¹¹ 及び他の測定ツールキットを確定させる必要がある。従来、ロードマップは五年単位で策定されていたが、供給と需要双方の側における急速な変化や課題を踏まえ、現在ではデスティネーションの戦略プランの期間を二年から三年程度に留める傾向にある。

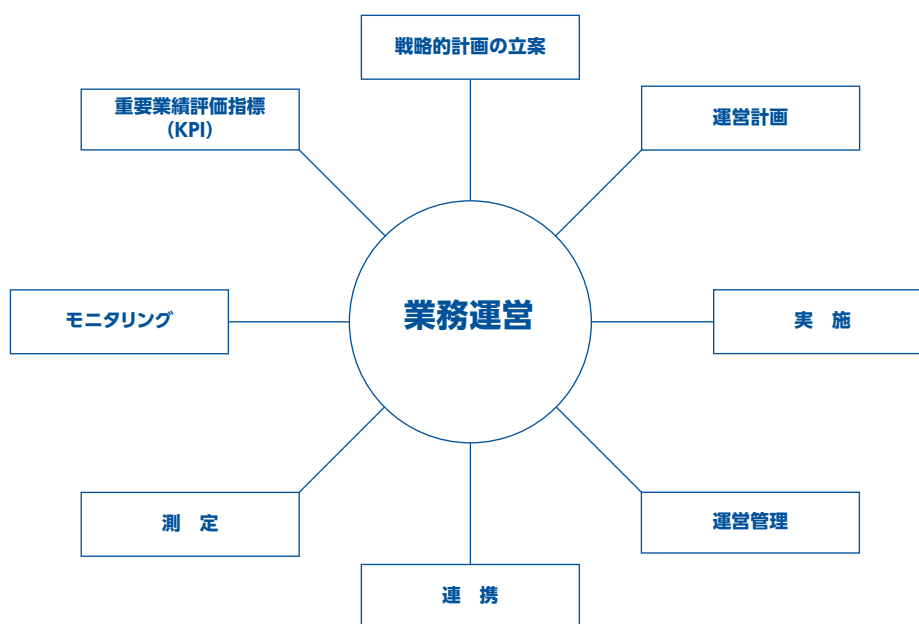
DMOの権限には、以下の活動が含まれる。

- 戦略的計画の立案とデスティネーションの位置づけ
- 規制又は規制策定プロセスへの参画
- 観光政策の実施
- マーケット・インテリジェンス：データ収集と分析、意思決定のための市場分析と知識創出 (DMOとUNWTO持続可能な観光地づくり国際ネットワーク (INSTO: UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observatories)) の相互関係¹²
- 顧客関係管理 (CRM)
- 観光客・訪問者向けの情報とサービス

11 以下も参照のこと。国連世界観光機関と欧州旅行委員会(2017) 発行「観光マーケティング評価のための重要業績評価指標に関するハンドブック」UNWTO、マドリード、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284418527>

12 UNWTO持続可能な観光地づくり国際ネットワーク(INSTO) は、それぞれのデスティネーションにおいて観光が経済、環境及び社会に及ぼす影響をモニタリングする地域レベルのネットワークである。右記も参照のこと。 <http://insto.unwto.org/>

効果的な業務運営とは？



- デスティネーション・マーケティング、プロモーション、地域社会への社会貢献活動、ブランド戦略（適切なブランド戦略によって収益を得るためのデスティネーションブランドの管理とそれに見合ったツールの活用もこれに含まれる。）
- 商品開発とバリューチェーンの強化（デスティネーションにおける観光バリューチェーンに地域の生産者とサービス提供者を参加させる。）
- 品質管理と品質モニタリングの統合
- アクセシビリティ
- 危機発生時のコミュニケーション手段
- (DMO内における) 人材育成
- 中小企業 (SME) や地域の観光従事者を対象とした人材育成、訓練及び教育
- 観光活動と地域コミュニティ、環境との間の共生的な融和と相互の恩恵を確実なものにする、デスティネーションにおける観光文化の促進
- 働きがいのある仕事と社会的包摂（例：ジェンダーに関する方針）
- 観光インフラとその他の施設（ごみ・下水処理、エネルギー、安全・安心、公衆衛生等）
- 都市計画
- 革新と起業家精神
- 投資的魅力と促進
- デジタル化と ICT
- デスティネーションからスマートデスティネーションへの変革を主導

DMOの担当領域となり得る責任範囲は広く、その権限、優先事項及びガバナンス体制に応じて大きく異なるが、上述した機能は最も一般的なものである。しかし、これらすべてを担うDMOはほとんど存在しない。なぜなら、いくつかの機能はDMOの権限を越えており、DMOが連携すべき他のパートナーが担当している場合も多いからである。さらにDMOは、上述した機能に関わる活動の立ち上げから、参加、促進、連携、調整、実行又は運営に至るまで様々な役割を果たす場合がある。

4.1.3 効率的なガバナンス

デスティネーション・マネジメントシステムの効率的なガバナンスとは、品質と卓越性に関して業界の意識を向上させるとともに指針を与え、持続可能で責任ある観光を推進し、効率性と透明性に優れた組織ガバナンス（例：財政・行政・人事面での慣習、迅速で柔軟性のある実行力、業績のモニタリング、評価、運営等）を実現することである。

観光が社会現象として成長を続ける中、デスティネーション・ガバナンスは重要な課題になってきている。デスティネーション・ガバナンスは、観光デスティネーションの方針とその効果的な実施を確実にするための適切な組織の枠組みの策定と、一貫した業務システムの導入に関係する。

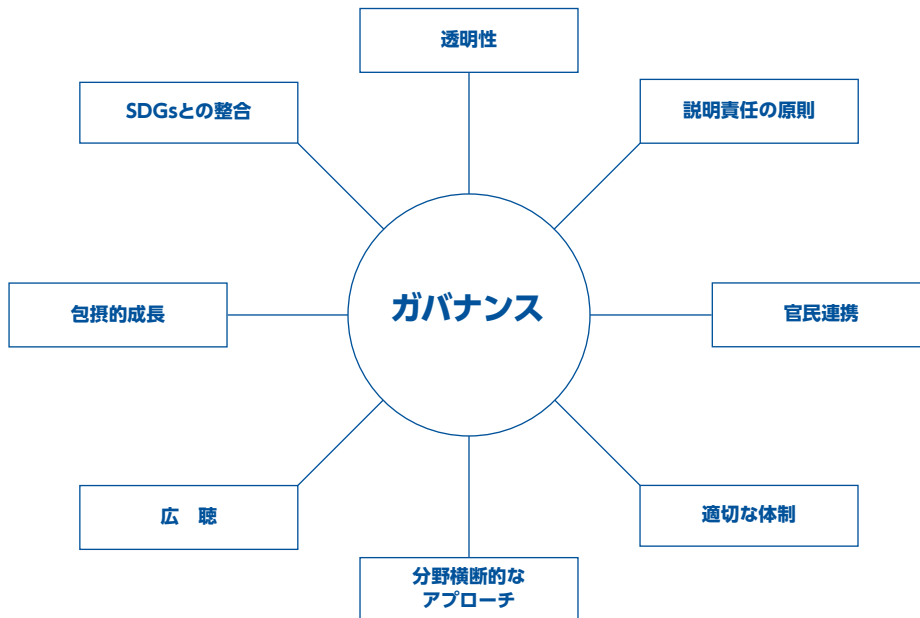
観光ガバナンスは、効率性、透明性及び説明責任を確保するための調整、連携、協力関係を通じて、各種機関の観光セクターを効果的に導いていくための重要な管理の方法として解釈することができる。

それは、観光セクターに関わる当事者ネットワーク間で共有されている恩恵という目標達成に資するものであり、相互依存と共通の責任を認識し合意した上で、解決策を作り上げ、機会を広げることを目指すものである¹³。

観光ガバナンスには二つの側面がある¹⁴。

1. **組織の統率力** 調整と連携、そして利害関係者のネットワークが参画することによって決定づけられる。この側面に特に関係性が深いのは、観光ガバナンスが様々な立場で権限を持つ組織（例えば、観光客を受け入れるコミュニティに暮らす市民や、観光システムの運営に関わる事業セクター等）が、相乗的な連携や取組を行うことで観光デスティネーションを運営していくプロセスである。
2. **実効性のある指導** は目標を定め、利害関係者のために解決策と機会を探るプロセスを支援する組織的な**スキルと資源**、そして協働のためのツールや方法を提供することで実現される。

効果的なガバナンスとは？



13 国連世界観光機関（2013）発行「刊行シリーズ～観光セクターのガバナンスと測定方法」、UNWTO、マドリッド、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284415632>

14 同上

過去10年の間に観光ガバナンスの重要性は増し、(国、地方、地域の)あらゆるレベルの観光政策の中に次第に取り入れられてきた。また、観光デスティネーションのすべての当事者によって総合的に幅広く受け入れられる意思決定を実現するためには、民間セクターと公共セクターの双方が観光政策と規制の策定やデスティネーションの開発に参画する必要がある。

地方分権が進むにつれ、DMOはそれぞれのデスティネーションにおいて責任領域を広げ中枢的役割を持つようになってきている。観光が分野横断的な性質を持つことから、デスティネーションの競争力と持続可能性を確実なものにするためには多面的かつ総合的なデスティネーション・マネジメント・アプローチが不可欠である。

4.2 効果的なDMOの基準と指標

UNWTO QUESTは、①戦略的リーダーシップ、②効果的な業務運営、③効率的なガバナンスという三つの主要業績分野を評価するための基準と指標を策定した。

以下の表にまとめられている基準は、UNWTO.QUESTのデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション認証プロセスを詳細に定めた23の基準と64の指標の基礎となるものである。

効果的なデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO) の基準と指標

3	23	64
DMOの 主要業績分野	成功基準	成功指標
1. 戦略的 リーダーシップ	7 の成功基準	21 の指標
2. 効果的な 業務運営	11 の成功基準	27 の指標
3. 効率的な ガバナンス	5 の成功基準	16 の指標

表1：デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO) の重要業績分野と基準

注記： 本表で示す基準の大半はすべてのDMOに適用できるが、一部の具体的な基準についてはDMOの権限として定義されている場合のみ該当する。

基準	DMOの担当領域
主要業績分野：1. 戦略的リーダーシップ	
デスティネーション・マネジメントが成功を収めていることを示す要素。主に、DMOがリーダー、ファシリテーター、仲介者又は実施パートナーとして観光セクターの取組を統合的に実施しているかどうかによって依拠する。	
1.1 デスティネーションの 観光政策 や戦略的な開発計画・参画とその実施において重要な役割を果たしている。	デスティネーションの観光政策及び戦略的ビジョンの策定において主導な立場で参加するのみにとどまらず、世界観光倫理憲章 ^a を遵守した適正な開発が行われるようモニタリングすることが求められる。
1.2 戦略的ビジョン を定義している。	デスティネーションの戦略的計画とその重要項目を策定して文書化し、利害関係者や担当の行政機関による検証を実施することを指す。また、戦略を適切に実施し、想定される様々なシナリオに応じて適宜、利害関係者からの意見を聞いた上で修正や更新がなされるよう指導し、調整する役割も含まれる。
1.3 観光に関する 知識・情報 提供を主導する役割を果たしている。	直近の入手可能な情報、データ及び調査統計を収集・集約するだけでなく、意思決定及びその公表と伝達が適切に行われるようにするための分析（関連する調査やデータ分析）を実施することもDMOの役割である。
1.4 危機 発生時に観光セクターの行動を 調整する 適切な役割を果たしている。	デスティネーションに影響を及ぼし得る災害が発生した場合のDMOの対応手順、行動及び役割を定めた危機管理計画を定めている。同計画の内容は様々な利害を持つ組織による検証を経て、危機発生時の観光セクターの行動を調整するものとする。危機管理コミュニケーション計画 ^b もこれに含まれる。
1.5 経済・社会文化・環境面での 持続可能な運営プログラム を有している。	UNWTOが観光の持続可能性のために定めた12の指標（ITS） ^c 及び17の持続可能な開発目標（SDGs） ^d に沿った持続可能な運営プログラムが求められる。つまりDMOは、環境、社会文化及び経済の重要な側面（例：経済の活力や地域の繁栄等）を考慮した持続可能な観光を実現するための計画・方針を有し、SDGsに対する観光セクターの貢献度を最大化させるという最終目標を掲げ、その実施を継続的にモニタリングしていくことによってSDGsを確実に遵守していく必要がある。 持続可能な観光を実現するためのDMOの計画及び方針は、世界観光倫理憲章第3条「観光：持続可能な開発の要素」及び第4条「観光：人類の文化遺産の利用とその価値を増進させる貢献」 ^e に準拠すべきである。
1.6 デスティネーションの 競争力 向上に向けて、 利害関係者間の連携 を構築し、その力を活用している。	観光バリューチェーンの改善に向けてDMO以外の供給業者と連携する取組に加わり、民間セクターとも有効な連携関係を構築している。 デスティネーションの戦略的計画に則り、デスティネーションの競争力に関する又は影響を与える行政機関とも連携し、官民連携の取組を実施している。 サービス及びインフラの提供を担うDMO以外の組織とも定期的かつ効果的なコミュニケーションを確保している。
1.7 デスティネーションとそのコミュニティにおいて 観光文化を振興 している。	この基準は世界観光倫理憲章第2条「個人と集団の充足感を得る手段としての観光」及び第5条「観光：受入国及び受入側地域社会に役立つ活動」 ^f の遵守をDMOが推奨するかどうかを判断するために設けられている。 DMOはその権限を履行する際、地域コミュニティとの協働を通じて観光がもたらす恩恵への理解を広げ、地域コミュニティに影響を与え協力を促している。

主要業績分野：2. 効果的な業務運営

デスティネーション・マネジメントが基準を満たしていることを示す要素。主にDMOの活動や取組に応じて依拠する。

基準	DMOの担当領域
2.1 観光セクターを統制している。	観光に関する規制や規範の策定・実施に参画している。
2.2 デスティネーションのレジャー観光 に関するマーケティングやプロモーション計画を実施している。	DMOがその権限の範囲内で、有効な戦略的アプローチ（例：市場調査、セグメント化、目的の設定、優先順位付け、投資利益等）に基づくレジャー観光のためのマーケティング計画の領域を定め、その策定、実行、モニタリング及び測定にあっている。
2.3 デスティネーションの（会議業界に関連した） ビジネス観光 に関するマーケティングやプロモーション計画を実施している。	DMOがその権限の範囲内で、有効な戦略的アプローチ（例：市場調査、セグメント化、目的の設定、優先順位付け、投資利益等）に基づく会議業界のためのマーケティング計画の領域を定め、その策定、実行、モニタリング及び測定にあっている。
2.4 情報通信技術（ICT） を統合している。	（ソーシャルメディアやデジタルマーケティングキャンペーンといった）オンライン上のプラットフォームにおいて、デスティネーションの広報活動を推進する技術的ツールを統合的に活用している。 ICT活用に伴う成果の測定及びモニタリングを行い、採用された方法が戦略やマーケティング計画に沿った意思決定の進展に貢献しているかどうかを検証している。
2.5 観光投資 を促進している。	投資機会、ターゲット市場、マーケティングミックス、インセンティブ、プロセス等を示す観光投資促進計画を策定している。 また、DMOが、その権限の範囲内で、観光投資を促進し、実際の投資価値と進捗を追跡調査することでその影響をモニタリング及び測定している。
2.6 デスティネーション観光の改善と 競争力 強化を推進している。	デスティネーションにおける観光が、強み、競争力及びニーズを提供するものであることを記載した計画を有し、利害関係者らと連携して観光の魅力を高め、体験（文化、自然、都市、人工物等）の機会を生み出すための優先順位付けを行う必要がある。
2.7 観光の 起業家精神と革新 を促進している。	観光における起業の取組や革新を促進するプログラム・活動を実施し、起業の活性化支援に必要な財政的・人的資源を配分できるよう利害関係者との連携を推進している。
2.8 広報資料 を作成し配布している。	マーケティング戦略に基づきターゲット層に応じたコンテンツや広報資料を作成し、体系的に配布している。
2.9 観光客への 情報サービス を提供している。	観光客は、適切な観光情報センターやその他の観光客向けのインフラを通じて、また印刷物の配布やオンライン上で、デスティネーションに関する情報を入手している。
2.10 デスティネーションにおける観光 人材育成 に取り組んでいる。	デスティネーションの観光セクターにおける人材育成計画の策定・実施に貢献し、DMOが主導している又は積極的に支援している訓練又は技術開発の取組を推進することで、人材育成を促している。 デスティネーションにおける人材開発計画は、世界観光倫理憲章第9条「観光産業における労働者と事業者の権利」 ⁶ を遵守するよう推奨している。
2.11 デスティネーションにおける 観光の質 を保証している。	観光の質を保証するシステムを導入している又はその導入を積極的に推進している。

主要業績分野：3. 効率的なガバナンス

DMOの組織ガバナンスが基準を満たし持続可能なものであることを示す要素。

基準	DMOの担当領域
3.1 戦略的計画に沿った権限と役割を有している。	DMOに与えられた機能と任務が明確かつ戦略的計画に沿ったものであり、利害関係者や組織内のスタッフにも伝達されている。 さらに、(国、地方、地域の)多様な強みを持つ公共セクターの当事者及び民間セクターとの関連性の中で、その役割や責任が定義されている。 世界観光倫理憲章第6条「観光開発の利害関係者の義務」 ^h を準拠するよう積極的に推進している。
3.2 国内外で認められているガバナンス方針に従ってDMOの運営が行われている。	ダスティネーションの戦略プランに基づいて年間業務計画を策定し、活動、予算、行事予定、業務測定指標及びプロトコルを詳細に定めている。 さらに、担当する行政機関・部門、経営陣及び委員会との会議を定期的開催し、適切な購買方針に基づいて供給業者との取引を実施している。
3.3 DMOの権限に則った財政運営を行っている。	認可された会計方針及び手続に従って財政運営を行っている。 ダスティネーションの戦略的計画で定められた優先事項に応じた予算配分を行い、前年度のDMOの活動、実績及び財務状況を明記した年間報告書を作成している。
3.4 国内外で認められている方針に従って人材管理を行っている。	組織体制又は組織図を作成し文書化している。 組織の構成員一人ひとりが自身の役割と責務を理解しており、主要業績分野における最適な実行を確実にするために適切な訓練や人材育成の機会を継続的に享受している。 公平で透明性のある雇用慣行に基づいた採用及び任命プロセスに則り、世界観光倫理憲章第9条「観光業界における労働者と事業者の権利」 ⁱ を準拠するよう積極的に推進している。
3.5 戦略プランに沿ったDMOの権限を行使するため技術を有効活用している。	組織運営において、最新の情報技術を改良し適切に活用するための計画を策定している。

a) 世界観光倫理憲章に関する詳細は以下を参照のこと。 <https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2020/01/GCET.pdf>

b) 観光の危機管理コミュニケーションに関する詳細は以下を参照のこと。
国連世界観光機関 (2011) 発行、「観光の危機管理コミュニケーションのためのツールボックス」、UNWTO、マドリッド、
DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284413652>

c) 国連世界観光機関及び国連環境プログラム (2005) 発行、「より持続可能な観光にするために～政策立案者のためのガイド」UNWTO、マドリッド、
DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284411191>

d) 持続可能な開発目標と観光に関する詳細は以下を参照のこと。 <http://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/what-are-the-sdgs/>
国連世界観光機関 (2018) 発行「観光と持続可能な開発目標～2030年への道程」UNWTO、マドリッド、
DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419401>

e) 世界観光倫理憲章に関する詳細は以下を参照のこと。 <https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2020/01/GCET.pdf>

f) 同上

g) 同上

h) 同上

i) 同上





第5章 提言

観光セクターはその複雑さを極めている。例えば、新たな当事者の参入、デスティネーション間の競争の激化、技術革新、新たなビジネスモデルの登場、消費者の動向の急速な変化、三つの側面（経済、社会、環境）において観光の持続可能性を確保する必要性への認識の高まり、住民と地域コミュニティの生活を守りつつ観光客や訪問者との調和的な交流の場を確保する必要性等が挙げられる。こうした中、デスティネーション・マネジメントは必要不可欠なものになっている。

以下の検討事項は目新しいものではないものの、その有効性はかつてないほど高まっている。

1. **デスティネーション・マネジメント**では、デスティネーション・マーケティングを越えた総合的なアプローチをとり、共通の目標を掲げてデスティネーションで活動しているすべての利害関係者を取りまとめ、デスティネーションをより上手く運営していくために時として対立する要素をつなぎ合わせて絆を構築する必要がある。
2. すべてのデスティネーションに適用可能な**「万能な」解決策は存在しない**。それぞれのデスティネーションには、独自の特徴や資産（自然、文化等）、課題（接続性、アクセシビリティ、観光客増への対応¹⁵、シェアリングエコノミー¹⁶、季節性等）、そして優先事項（訪問客数の増加、スマートデスティネーションへの変革等）がある。それぞれのデスティネーションにおける

不確定要素等に応じて、DMOの性質と機能を順応させる必要がある。

3. **デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO) は、デスティネーションの中心的役割を果たし、様々な関係機関、利害関係者及び観光従事者を取りまとめ、デスティネーションの共通ビジョンに向かって連携を促進する主導的な組織である必要がある。**つまり、デスティネーションにおけるすべての利害関係者と地域コミュニティを団結させ、デスティネーションの**持続可能性と競争力**という共通の最終目標に向けた一貫した観光戦略を策定することが求められる。
4. **DMOは、三つの主要業績分野¹⁷における組織内の力を強化する必要がある。**
 - － 戦略的リーダーシップ
 - － 効果的な業務運営
 - － 効率的なガバナンス

15 国連世界観光機関（2018）発行「オーバーツーリズム（観光過剰）？～都市観光の予測を超える成長に関する認識と対応」、UNWTO、マドリッド、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419999>

16 国連世界観光機関（2017）発行「新たなプラットフォームによる観光サービス（通称：シェアリングエコノミー）に対する理解、再考、適応」、UNWTO、マドリッド、DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419081>

17 DMOの認証システムであるUNWTO.QUESTを参照のこと。

上述した目的の達成に向けて検討すべき提言を以下にまとめている。

1. DMOは、従来、マーケティングやプロモーションに特化して取り組んできたが、デスティネーションの戦略的計画の立案、調整及び運営を担うより幅広い権限を持った主導的組織へとその裾野を広げる必要がある。
2. DMOは、従来の誘致、マーケティング・ブランド戦略から、デスティネーションの観光政策の戦略的計画立案、策定及び実施、マーケット・インテリジェンス、商品とビジネス開発、デジタル化と革新、モニタリング、危機管理に至るまで、その担当領域を広げ、様々な追加的機能を持つ必要がある。

DMOの役割は、活動の立ち上げから、参加、促進、連携、調整、実行・運営に至るまで様々である。また、機能や取組が重複するのを避けると同時に、埋められていない運営上のギャップを洗い出す必要がある。

3. コミュニティや非政府当事者等、DMOの担当領域外の分野や権限が及ばない分野に関しては、観光セクターを越えた戦略的提携やパートナーシップを模索し、デスティネーションで活動する関係機関や主要な利害関係者（公的行政機関、民間セクター（例：宿泊セクター、交通機関、学術関係者）、NGO、地域コミュニティの代表者等）を取りまとめる必要がある。
4. DMOはいかなる形態であれ、主導的役割を果たす正当な当事者かつ有効な対話者として、あらゆる観点からデスティネーションを代表する立場であることが求められる。そのためには、デスティネーションで活動している又は影響力を持っている官民双方の観光利害関係者を全面的に参加させる必要がある。また、利害関係者、NGO、住民そして地域コミュニティからの広聴の場を設けて連携を確保することが求められる。
5. デスティネーション・マネジメントでは、デスティネーションを構成するすべての要素を融合した共同運営が求められていることを考慮すべきである。これは、恒久的かつ開かれた対話方針と、共通の目標に向かって取り組む多くの組織と関係者の連携によってのみ成し得るものである。そして、その最終的な共通目標は、長期的に観光デスティネーションの競争力と持続可能性を維持することである。

6. DMOには、地場産業を発掘して観光バリューチェーンに参加させ、包括的な観光業界の成長に向けて望ましい枠組みを創出する能力が求められる。これによって、地元のビジネス、コミュニティ、住民の双方にとっての利益を促進する。
7. それぞれのDMOは、デスティネーションのニーズに応じて（公的機関又は官民連携モデルといった中から）最も適切なガバナンスモデルを選定し、地方分権化度合いを考慮した上で管轄下にある法規制の枠組みに則った適切な法的地位が得られるようその体制や性質を順応させる必要がある。選定されたガバナンスモデルは、DMOにある程度の裁量を認めつつ、独立性と説明責任の原則に基づく透明性を確保すべきである。
8. DMOは、持続可能な開発のための2030アジェンダ及び持続可能な開発目標（SDGs）に沿った方針を採用し行動を起こす必要がある。つまり、環境、社会文化及び経済の重要な側面（例：経済の活力や地域の繁栄等）を考慮した持続可能な観光のための計画・政策を有し、それを確実に遵守することが求められる。また、デスティネーションにおけるすべての利害関係者に対してSDGsへの支持を積極的に推進することが求められる。
9. DMOは、UNWTOの*世界観光倫理憲章*¹⁸に準拠するとともに、すべての観光の利害関係者がそのビジョンや活動において同憲章に準拠するよう積極的に推進する必要がある。
10. DMOが担当する範囲内で、デスティネーションからスマートデスティネーションへの変革に取り組み、長期的なデスティネーションの競争力と持続可能性の向上をもたらす必要がある。

18 世界観光倫理憲章の（五つの公用語すべての）全文は、UNWTOの以下のリンクから入手可能である。
<https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism>

Copyright ©2020, World Tourism Organization (UNWTO)

**デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション (DMO) の組織力強化のための
UNWTO ガイドライン～ DMO が新たな課題に備えるために**

ISBN 日本語版 (印刷版): 978-92-844-2154-1

ISBN 日本語版 (電子版): 978-92-844-2155-8 | DOI: 10.18111/9789284421558

出版 国連世界観光機関 (UNWTO) (スペイン・マドリッド)

初版 2020 年 All rights reserved.

日本語版の作成は、UNWTO 駐日事務所が行いました。

UNWTO 駐日事務所 (本部・奈良)

UNWTO 駐日事務所 東京事務所

Website: <https://unwto-ap.org/>

英語 (原文) 名称: **UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) –Preparing DMOs for new challenges**

ISBN 英語 (印刷版): 978-92-844-2083-4

ISBN 英語 (電子版): 978-92-844-2084-1 | DOI: 10.18111/9789284420841

国連世界観光機関 (UNWTO)

Calle del Poeta Joan Maragall, 42

28020 Madrid

Spain

電話: (+34) 915 67 81 00

FAX: (+34) 915 71 37 33

ウェブサイト: www.unwto.org

Eメール: info@unwto.org

本出版物で使用されている名称及び提示されている資料は、いずれの国、領域、都市、地域若しくはその行政当局の法的地位、又はその領土若しくは国境の範囲に関する国連世界観光機関 (UNWTO) 事務局の立場や意見を何ら表明するものではない。

出所: World Tourism Organization (2019), *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, Japanese version, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421558>.

すべての UNWTO 出版物は、著作権によって保護されている。したがって特段の指定がない限り、UNWTO の出版物は、写真複写、マイクロフィルム、スキャンを含め、電子的又は機械的方法を問わず、書面による事前の許可なく、いずれの部分も複製、検索システムへの保管又は利用することはできない。UNWTO は著作物の普及を奨励しており、これに関する許可、許諾及び翻訳については検討可能である。

スペイン国内における UNWTO の資料の複写許可については、以下に問い合わせのこと。

CEDRO, Centro Español de Derechos Reprográficos

Calle Alcalá, 26, 3º

28014 Madrid

Spain

電話: (+34) 913 08 63 30

FAX: (+34) 913 08 63 27

ウェブサイト: www.cedro.org

Eメール: cedro@cedro.org

スペイン国外における UNWTO の複製許可については、双務契約 (<https://www.cedro.org/english?lng=en> を参照) が締結されている CEDRO のいずれかの提携機関に問い合わせのこと。

スペイン国外及びその他の許可の申請については、UNWTO に直接問い合わせのこと。

申請方法については右記を参照のこと。 <https://www.unwto.org/unwto-publications>

写真提供:

表紙の写真: © Cocosbounty | Dreamstime.com

3ページ: © Igor Mojzes | Dreamstime.com

5ページ: © Svetlana195 | Dreamstime.com

6～7ページ: © Elenatur | Dreamstime.com

8ページ: © Sawitree Pamee | Dreamstime.com

9ページ: © Mariusz Prusaczyk | Dreamstime.com

10ページ: © Srinrat Wuttichaikitcharoen | Dreamstime.com

11ページ: © Sam74100 - Dreamstime.com

15ページ: © Photoaliona | Dreamstime.com

16ページ: © Dmitry Kalinovsky | Dreamstime.com

25ページ: © Allard1 | Dreamstime.com

26ページ: © Maria Teresa Weinmann | Dreamstime.com

数多くの要因によって効果的なデスティネーション・マネジメントへの注目が集まる中、デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション（DMO）は新たな課題への対応を迫られています。DMOは、従来のマーケティングやプロモーション担当部門から、その領域をさらに拡大し包括的な組織へと裾野を広げる傾向にあります。その目的は、住民と観光客の間で調和的な関係を構築しつつ、デスティネーションの競争力と持続可能性を向上させることです。

本ガイドラインの目的は、それぞれのデスティネーションが主導的役割を果たす組織体を持ち、UNWTO.QUEST 認証を基に DMO の基準や指標となる実効性のある枠組みを設けることの重要性を強調することです。このガイドライン全体を通じて、DMO が企画力、運営力そして組織ガバナンスの向上を図るための提言を示しています。

国連世界観光機関（UNWTO） は国連の専門機関であり、誰もが参加できる持続可能な責任ある観光の促進に重要かつ中心的な役割を担う国際機関です。観光政策における国際的な課題についての交流の場として、また、観光に関する実践的な専門知識を提供する機関としての役割を果たしています。UNWTO は、159 加盟国、6 地域、2 永久オブザーバー、及び 500 を超える賛助加盟員で構成されています。



国連世界観光機関 (UNWTO) www.unwto.org



9 789284 421541 >