

5. 行政・観光協会・観光関連事業者向けセミナーの開催

(1) セミナー概要

①目的

- ・ 観光地域づくり候補法人(候補 DMO)登録にむけ、本セミナーにおいて全国における DMO の事例から、地域連携の手法や組織体制、設立メリットなどを訴求し、やんばる地域の観光が目指すべき姿などを考える機会を創出する。
- ・ 関係市町村の行政関係者や民間事業者の機運醸成、DMO 設立への理解促進を図り、やんばる観光地域づくりのための戦略策定へつなげる。

②実施概要

ア. 第1回セミナー

開催日時	令和6年(2024年)1月18日(木) 15時～17時
開催場所	ホテルゆがふいんおきなわ 2階
参加者数	92名 (行政関係者10名、観光協会関係者16名、民間事業者66名)
基調講演タイトル 講師	「持続可能な観光地づくり」 講師:株式会社ナビタイムジャパン 地域連携事業部 事業責任者 藤澤政志氏
パネルディスカッション タイトル	「共に創るやんばる観光のみらい」～DMO への期待～ ファシリテータ:株式会社ナビタイムジャパン 地域連携事業部 事業責任者 藤澤政志氏
パネリスト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 沖縄美ら島財団 専務理事 湧川盛順氏 ・ 国頭村 観光協会会長・北部地域観光協会副会長 比嘉明男氏 ・ 名桜大学 観光産業学科 教授 大谷健太郎氏 ・ Endemic Garden H 代表取締役 仲本いつ美氏
セミナーアーカイブ	https://www.youtube.com/live/1qX5UTsRcZE?si=GmWxWdt1PZl1ukac

イ. 第2回セミナー

開催日時	令和6年(2024年)3月28日(木) 15時～17時
開催場所	名桜大学 学生会館 3階
参加者数	77名 (行政関係者55名、民間事業者22名)
基調講演タイトル 講師	持続可能な観光経営 ～稼ぐ・守る～ やんばるを心豊かで持続可能な世界的 destinations へ 講師:内閣府 沖縄総合事務局運輸部長/沖縄総合観光施策推進室長 星明彦氏
パネルディスカッション タイトル	旅行者の変化と観光戦略について ファシリテータ:株式会社ナビタイムジャパン 地域連携事業部 事業責任者 藤澤政志氏
パネリスト	<ul style="list-style-type: none"> ・ ひがし北海道観光事業開発協議会事務局 野竹 鉄蔵氏 ・ (株)リクルートじゃらんリサーチセンター 研究員 森 成人氏 ・ 日本旅行執行役員 SOL 事業本部首都圏広域営業部訪日旅行営業部長 緒方葉子氏 ・ 内閣府 沖縄総合事務局運輸部長/沖縄総合観光施策推進室長 星明彦氏
セミナーアーカイブ	https://www.youtube.com/live/17a7Sg9lSO0?si=5eNbZw2wsMZ8qDD

(2) セミナー内容

①第1回セミナー内容

ア. 基調講演概要

- ・ 基調講演タイトル:「持続可能な観光地づくり」
- ・ 講師:株式会社ナビタイムジャパン 地域連携事業部 事業責任者 藤澤政志氏
- ・ 基調講演のポイント

- ・ DMO の概念と全国の取り組み事例が藤澤氏より紹介され、DMO はマーケティングとマネジメントの2つの軸で観光地経営を行う組織であり、顧客視点でのマーケティングと地域の合意形成が重要な役割と説明された。
- ・ 全国の DMO の登録状況や、広域連携 DMO、地域連携 DMO、地域 DMO の違いについても説明があり、DMO と観光協会の違いは、DMO が顧客視点でのマーケティングを行うことにあると説明された。
- ・ DMO 組織の基本的な機能・役割はどのようなものか、全国の取り組みや成功事例をもとに、DMO が必要とされる背景や、現存する組織との合意形成、役割について整理し、将来の「やんばるの観光地経営」の可能性について考察する機会を与える事をねらいに実施すると良いと説明された。
- ・ 「DMO の必要性」という論点ではなく、地域全体でどのようにマーケティングしていくのか、誰が合意形成の調整をするのか、どのような観光地づくりをしていくのか、地域が困っていることを誰が解決するのか、誰が汗をかくのかという部分を検討していくことが大事と説明された。

イ. パネルディスカッション

- ・ パネルディスカッションタイトル:「共に創るやんばる観光のみらい」～DMO への期待～
- ・ ファシリテータ:株式会社ナビタイムジャパン 地域連携事業部 事業責任者 藤澤政志氏
- ・ パネリスト:沖縄美ら島財団 専務理事 湧川盛順氏

国頭村 観光協会会長・北部地域観光協会副会長 比嘉明男氏

名桜大学 観光産業学科 教授 大谷健太郎氏

Endemic Garden H 代表取締役 仲本いつ美氏

- ・ パネルディスカッションのポイント

- ・ パネリストから、DMO の必要性や期待される役割、設立に向けた課題などについて意見が述べられた。
- ・ DMO には広域観光戦略の策定や情報発信力の向上、2 次交通の整備、Wi-Fi インフラの整備などが期待されている。
- ・ 一方、市町村との役割分担や財源確保、人材確保が課題とされた。
- ・ 複合施設の運営による収益確保や、大学との連携による人材育成の可能性が示唆された。
- ・ 最後に、DMO を通じて北部地域が一体となり、持続可能な観光地づくりを実現することが期待された。

以下ディスカッション内容抜粋

【住民満足度のある観光の側面】

- ・ 大谷氏: 住民の満足度が指標になる。
- ・ 仲本氏: 共同売店には独自の商品がある。これを丁寧に伝えることができればストーリーとしても成り立つ。
- ・ 湧川氏: 広域をつなぐような、大きな輪が描けるようなストーリーがあるとよい。交通面は大きな課題。名護市では二次交通の拠点が構想されている。バスで移動し、タクシー、観光バスに乗り換える。そこに観光案内所があって、海上交通も含め、各交通情報と観光施設情報をコーディネートできるとよい。

- ・ 比嘉氏：量から質への展開について、交通とインターネットの高速通信が重要。二次交通の問題で、Z 世代は免許を持たない。オクマリゾートでも 3～4 割は車を持たない人が多い。
- ・ 湧川氏：DMO の機能に見合う人材が必要で、そのための財源が重要。宿泊税の一部を取り込んでいく検討も必要ではないか。

【やんばるの将来像について】

- ・ 仲本氏：集落を次世代につなぐ、地域の集落の魅力が次世代につながって、それを応援できる DMO であればよい。
- ・ 大谷氏：形が見えてきたが課題は山積み、視点は「公益」的、「広域」的なマーケティング、マネジメントを重視する。
- ・ 比嘉氏：行政が決断をする時期に来ている。でない取り残される。骨格はできている。軸となる人がいて、出向者をうまく使っていく。そこから始めて補助金で補填しながら、宿泊税がうまく使えればよい。
- ・ 湧川氏：北部の豊かさに誇りを持って、自然、生活が保護される地域づくり。一つになって知恵を絞り、盛り上げる。その先には鉄軌道がやってくる。みんなで頑張っていこう。

第 1 回セミナー風景



セミナー風景写真①

セミナー風景写真②

②第 2 回セミナー内容

ア. 基調講演概要

- ・ 基調講演タイトル:「持続可能な観光経営 ～稼ぐ・守る～ やんばるを心豊かで持続可能な世界的デスティネーションへ」
- ・ 講師:内閣府 沖縄総合事務局運輸部長／沖縄総合観光施策推進室長 星明彦氏
- ・ 基調講演のポイント

- ・ 人口減少が進む中で観光が地域活性化の切り札となることを説明し、観光客数を増やすだけでなく、訪れる人と住む人が持続可能な地域作りをすることが重要であると述べた。
- ・ そのためには、DMO が観光産業を通じて経済循環を生み出し、文化や自然環境の質を高めることが必要不可欠であると強調した。
- ・ DMO の役割として、マーケティングによる誘客促進、交通アクセスの改善、滞在環境の整備などを挙げた。

イ. パネルディスカッション

- ・ パネルディスカッションタイトル:旅行者の変化と観光戦略について
- ・ ファシリテータ:株式会社ナビタイムジャパン 地域連携事業部 事業責任者 藤澤政志氏
- ・ パネリスト:ひがし北海道観光事業開発協議会事務局長 野竹鉄蔵氏
(株)リクルートじゃらんリサーチセンター研究員 森成人氏
日本旅行執行役員 SOL 事業本部首都圏広域営業部訪日旅行営業部長 緒方葉子氏
内閣府 沖縄総合事務局運輸部長/沖縄総合観光施策推進室長 星明彦氏
- ・ パネルディスカッションのポイント

・ パネルディスカッションでは、DMOの先進事例や課題が共有された。

【森成人氏(リクルートじゃらんリサーチセンター)】

- ・ 気仙沼でDMO設立の経緯を紹介し、公益事業と収益事業のバランスの重要性を説き、以下3つのことを強調された。
- ・ 行政と観光協会とDMOが同じことを実践しており、観光プロモーションにおける役割分担の不明確さが課題。
- ・ スイーツエルマツでのワントゥーマーケティングというターゲットの活動によりカテゴリー(部族)化し、ターゲットごとのプロモーションを行う事例を紹介し、同じことを気仙沼でもクルカードアプリとして実施している。顧客の行動を把握することが重要であり、再来訪につながる。
- ・ 公益事業として、宿泊も物販もレジ通過数も把握するデータマーケティングがあり、この情報を公表することで認識が揃い、まとまった戦略が立てられるようになる。データマーケティングは収益にならないが必要な取り組みである。

【野竹鉄蔵氏(ひがし北海道自然美への道 DMO)】

- ・ 広域連携におけるデータ活用の重要性と、交通アクセスの改善策などについて言及した。
- ・ デスティネーションマーケティングする際は、東北北海道のことでなく、オール北海道で調査をしている。札幌の観光客の動向の把握にもつながる。
- ・ ワントゥーマーケティングは広域的に難しいが、小規模でも進められるところから進められればよい。
- ・ 広域の合意形成は難しく、ダブルスタンダードなどで折り合いを付けている。
- ・ 地域連携 DMOは御用聞きとして話を聞く分、情報があつまり、広域の循環ができる役割がある。
- ・ ひがし北海道でもレンタカーが多いという交通の課題があり、ハーフデイ、ワンデイのバスを運行し、人気を得ている。

【緒方陽子氏(日本旅行)】

- ・ インバウンド需要の取り込みに向けた取り組みを紹介し、観光客に合わせた細やかな案内や情報提供は、満足度の高い観光体験を創出する鍵となる。

【星明彦氏(沖縄総合事務局)】

- ・ 沖縄総合事務局星部長からは、地域 DMOは民間営利事業と非営利事業を一体化して進めている場合が多いが、地域連携 DMOで営利事業を実施する場合は同じ戦略の下でDMCを運営していることが一般的である。

【参加者】

- ・ 参加者からは、デジタルノマドの受入環境整備や、サステナビリティへの対応など、様々な意見が出された。
- ・ 会議の最後に、DMOの設立理由や役割を明確にすることの重要性が強調され、また、公益事業と収益事業のバランスを考慮し、地域の実情に合わせた機能設計を行うことが提案された。

第2回セミナー風景



セミナー風景写真①



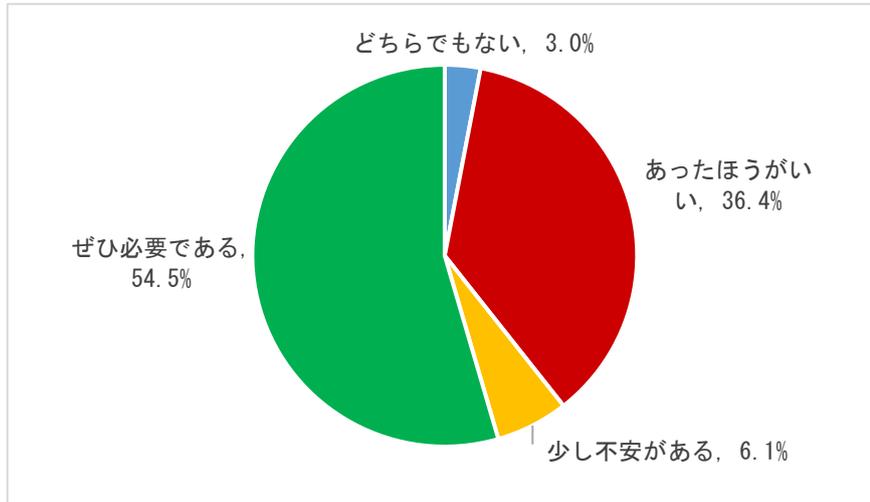
セミナー風景写真②

(2) 参加者の声

①第1回セミナーアンケート結果

アンケート回答者数 33 人

Q:今後やんばるに地域連携 DMO は必要ですか？



Q:DMO を設立する場合、どの様な役割を果たす組織が望ましいですか？（一部抜粋）

マーケティング・ブランディング	・ 広域のマーケティング、ブランディングを担う組織
情報発信	・ 市町村を跨いだ横断的な施策や企画の開発と運用 ・ 旅行情報や誘客に繋がる、さらなる告知強化 ・ ワンストップ窓口(玄関口)となる、複合施設の設置
牽引する組織	・ 市町村の垣根を越えて立ち回れる組織にならなくては作る意味はないと思う
エリアサポート	・ 12 市町村をエリア分けし、DMO のエリア担当が中心と一体となった観光施策の構築と実行
人手不足対応	・ 12 市町村で人を取り合うより、専門性の高い有能な人材を置いて、大きな視点でやんばる一帯に貢献できる人材を置いた方が良く思う
自主運営	・ 自主財源を確保した自走化運営(行政の委託金に頼らない)で稼げる組織体にならないと地域への還元も難しいと思うため、基盤となる財源の稼ぎ方をまずは検討した方が良く
組織体制	・ 既存の団体(特に関係団体)の意向に振り回されず、利用者の視点で行動できることが条件と思う
その他	・ 広域がやるべき

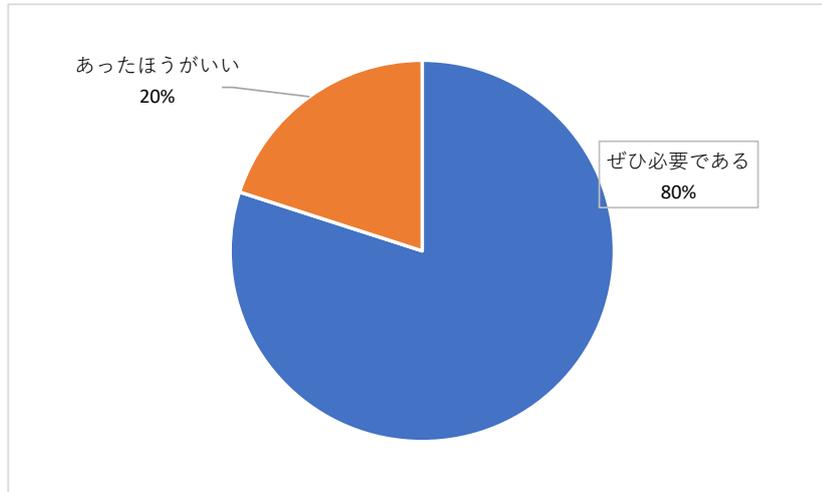
地域連携 DMO についてのコメント

重要性	・ 北部地域の未来のために 12 市町村の中心的存在としての役割を担う組織として地域連携のためにも DMO は重要であると感じた ・ 体制を整えることは急務だと感じた。是非実現に向け動いてほしい
人材	・ 人材も市町村からの出向に偏らず、プロジェクトや部門に応じた専門人材の配置や、期間限定での協力を、民間事業者の活用、又は民間出身者の雇用など、バランス良く臨機応変に対応してほしい
予算確保	・ 予算の確保が最大の課題だと感じる ・ 金と人材の確保が必要。行政が腹括る時期に来ている
DMO の進め方	・ 全地域に平等に誘客はムリだと思うので、コアとなる地域から送客してリピーターでも飽きないやんばる観光を目指してほしい
施設整備	・ パネルディスカッション内で湧川専務理事から発言のあった、案内や二次交通への誘導、物販を含めた複合施設の設置について、体験アクティビティを主とした旅行商品の案内と(旅行業免許取得の上)販売までできる他、顧客ニーズを反映する施設を設置してほしい
その他	・ 機運が高まるきっかけになればいいと思う

②第2回セミナーアンケート結果

アンケート回答者数 5 人

Q:今後やんばるに地域連携 DMO は必要ですか？



Q:DMO を設立する場合、どの様な役割を果たす組織が望ましいですか？(一部抜粋)

- ・ 皆さんの意見をどのようにしたら反映出来るかを第一に提案する組織。
- ・ パネルディスカッションの際に森氏が発言されていたように、まずは公益性に重点を置きやんばる地域の観光振興に必要な事業・取り組みを展開されると同時に、各地域・民間事業者への情報提供や働きかけ、繋ぐ役割
- ・ マーケティング機能とマネジメント機能を活用し、12 市町村への効果が表れる組織

地域連携 DMO についてのコメント

- ・ 宿泊税の活用
- ・ 観光教育が地域に必要
- ・ セミナーの中で紹介されていたような国内外の DMO・DMC のように、しっかりとその地域に必要な不可欠な役割を果たすことにより、地域一体となった持続可能な観光地域づくりがなされていくものと感じました。
- ・ 前回以上に必要性を感じた。各市町村の目標に対する課程は様々なので、マッチする市町村ごとのアクションを形成し、全体に波及するようになれば理想だと感じた。

6. 観光課題の整理

(1) 観光動向に関するデータの不足

- ・ 沖縄県における観光客数に関連するデータは、現在のところ「沖縄県観光統計実態調査」が継続的に行われているが、圏域別の分析は限られている。
- ・ 各市町村では、主要施設の利用者数やイベント参加者数の合算、離島のフェリー乗船者数などそれぞれの方法で集計されており、北部地域全体の実態把握ができていない状況にある。
- ・ 行政や観光協会のヒアリング調査においては、各市町村ともにマンパワー不足から統計データの整理や分析などに手が回らない状況や、広域的視点でデータ集約・分析・戦略を行うことの必要性があげられている。
- ・ 「沖縄県観光統計実態調査」に基づく北部地域のデータ抽出や、OCVB の実施している「お出かけウォッチャー」等、既存データの活用方策や補足調査など観光地域づくりを進めるための基本となる広域的視点での統一的なデータの整備と、これを活かした観光戦略が必要である。
- ・ 伊江村、伊平屋村、伊是名村の離島における、人流データや宿泊データなど観光データが不足している。

(2) 情報の集約・発信の不足

- ・ 北部地域の観光情報の発信は、各市町村のホームページや SNS をとおして、各々で実施している。また、これらの情報は各々の市町村内の情報にとどまっている。
- ・ 行政や観光協会のヒアリング調査によると、観光客からの問合せは隣接する市町村や広域的視点からの質問も多く、情報提供に手間取る状況が起こっている。
- ・ また、情報発信は各市町村で独自に実施しているが、発信力や発信頻度など、マンパワー不足が起因し認知度向上の機会を損失していることや、スケールメリットを活かし、広域で情報集約し発信したほうが良いとの意見があげられている。
- ・ 北部広域市町村圏事務組合の「沖縄北部観光情報コミュニケーションサイト」で、北部全体の情報発信を行っているが、北部地域全体の観光情報が集約されたデータベースの整備、北部地域全体の認知度向上、観光地のイメージアップや環境保全の啓発なども含めデータに戻す戦略的なアプローチ、国や県、市町村との連携強化が必要である。

(3) 基幹人材の不足

- ・ 北部地域では、各市町村行政の体制に応じて観光担当が位置づけられている。観光課として独立しているのは名護市のみで、企画部門や商工部門、交通部門、経済部門の一係として位置づけられている場合が多い。12 市町村には観光協会（東村は観光推進協議会）が設立されており、行政と連携して取り組みが進められている。

- 行政や観光協会、関係機関を含めたヒアリング調査においては、行政や観光協会ともにマンパワー不足が多くあげられ、スキルを持った人材がいても、日々の業務やイベント対応など目の前の仕事に追われ、長期的な視点での計画や戦略を立てる時間が無いとの声が多く聞かれた。
- 各市町村個別の課題への対応や、広域的な共通課題に対しても対処していく必要があるが、そのための企画立案や運営、補助金等の財源を獲得するための申請業務や、国や県、OCVB との調整、情報提供・共有などを担う役割が必要である。

(4) 業界全体の人手不足

- 沖縄観光に関する県民意識調査によると、観光産業のイメージは、北部地域では、「残業が多い」「給与、待遇が悪そう」「労働環境が良くない」との回答が多い傾向が出ている。また、沖縄労働局によると観光関係の職業は有効求人倍率が高く、観光地として深刻な状況にある。
- 行政や観光協会、関係機関を含めたヒアリング調査においては、夏場の宿泊業やタクシー会社なども人手不足により稼働を抑えざるを得ない状況も発生している。
- 今後も北部地域ではテーマパークの開業や宿泊施設の建設計画があり、観光ニーズは増加が見込まれるが、人手不足をどう補っていくか対策を講じる必要性は喫緊の課題である。

(5) 二次交通の不足

- 北部地域は離島を含む広範囲にわたり、移動手段は観光のインフラとして欠かせない。公共交通として那覇空港～名護～海洋博公園～運天港までは高速バスをはじめとする路線バスやシャトルバスが運行しているものの、その先の各地への移動手段には限りがある。
- 行政や観光協会、関係機関を含めたヒアリング調査においては、二次交通の不足の声は共通して聞かれた。観光客アンケート結果なども含めて考えると、二次交通の不便は、空港からのアクセス、北部周遊の便数不足、地域内での移動手段などそれぞれの場所に応じて少しずつ異なる、つまりは連動した手段がなく、車を持たない利用者には使い勝手が悪い。ドライバー不足なども一因としてあげられ、総合的な交通体系ネットワーク整備の必要性があげられる。
- Z 世代を対象とした調査(OCVB)においても若者の車離れの傾向は顕著であり、移動手段は観光地として選ばれる条件になると予想され、対策を講じる必要性は喫緊の課題である。

(6) 様々な協議会の役割の整理が必要

- 北部地域では、農水産業や商工業を含めて様々な分野で課題も多く、観光においても観光振興関連と環境保全関連なども互いに連携して取り組むことが必要であるため、様々なテーマの協議会や会議体などが設立されている。
- 行政や観光協会、関係機関を含めたヒアリング調査においては、協議会の主旨・目的は少しずつ違うが、複数の協議会や会議体でメンバーが重なることが多く、基幹人材や予算が不足しているなか、整理・統合や効率化を望む声もいくつか聞かれた。

- 北部地域の課題や分野は違っても、それぞれに関連する場合も多いことから、事務局を一元化するなど、効率化を図っていくことが必要とされている。

第3章 地域連携DMOに関する調査

1. DMOの役割

(1) 観光庁の示すDMOの役割

①背景

- ・ 「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」(令和5年(2023年)4月改定 以降 ガイドライン)によると、観光は地方創生の切り札とされる中、今後、観光地域づくり法人を中心として地域の果たすべき役割はますます重要とされている。

【抜粋】背景～観光地域づくり法人(DMO)を核とする観光地域づくりに向けて

人口減少・少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である「地方創生」において、観光は、国内交流はもちろん、旺盛なインバウンド需要の取り込みによる交流人口や観光消費額を拡大させ、地域を活性化させる原動力となるものである。

こうした取り組みを進めるためには、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔としての役割を果たす観光地域づくり法人(DMO: Destination Management/Marketing Organization)を核とした観光地域づくりが行われることが重要である。

観光は地方創生の切り札とされる中、今後、観光地域づくり法人を中心として地域の果たすべき役割はますます重要となると期待されており、これまでの地域における観光地域づくり法人に関する取り組みの現状を踏まえつつ、改めて観光地域づくり法人の役割等を整理することが必要である。

出典:「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」(令和5年(2023年)4月改正)より

②観光地づくり法人(DMO)の役割

- ・ ガイドラインによると、観光地づくり法人(以降 DMO)の役割は、下記の①～④に示されている。

【抜粋】観光地域づくり法人(DMO)の役割

- ①観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ②各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略(ブランディング)の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- ③地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備に関する地域の取り組みの推進
- ④関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション

出典:「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」(令和5年(2023年)4月改正)より

- ・ 従来から示されている項目で登録要件とも大きく関わるが、改定ガイドラインにおいて詳細や留意点が示されている。

図:3-1 DMOの登録制度に関するガイドライン(令和5年(2023年)4月改正)主な改正ポイント

主な改正ポイント
<ul style="list-style-type: none"> ○ 国内交流およびインバウンド需要の取り込みによる交流人口・観光消費額の拡大の重要性を明記。 ○ KPI設定にあたって、訪日外国人旅行消費額単価など、人数に依存しない指標(質の向上)を設定することの重要性を明記。
<p><重要施策></p> <p>【観光DX】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 旅行者の利便性向上及び周遊促進、観光地経営の高度化等の観光分野のDXの推進の重要性を明記。 ○ 戦略策定にあたって、デジタル化やDXを推進するための要素を盛り込むことの重要性を明記。 ○ 地域全体を包括する情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するウェブサイトの構築の重要性を明記。 <p>【持続可能な観光】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地域と旅行者の双方が観光のメリットを実感できる観光地を持続可能な形で実現していくことの重要性を明記。 ○ 戦略策定にあたって、国際的な認証・表彰(※)の取得に向けた取組を盛り込むことの重要性を明記。 (※) JSTS-Dロゴ、グリーン・ディステネーションズ、ベスト・ツーリズム・ビレッジ) <p>【財源確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ DMOが戦略策定等の活動を自律的・継続的に行うために、安定的かつ多様な運営資金を確保することの重要性を明記。 ○ 自主財源の例として、ランドオペレーター等が地域に存在しない個別事業の積極的な実施や、道の駅の管理・運営業務やふるさと納税事務等を明記。 ○ 自主財源の確保に向けて、具体的な行動計画を策定し、計画的に取り組むことの重要性について明記。
<p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ CMOの役割について、「データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者」であることを明確化。 ○ 候補DMOでなくとも、全ての登録要件を満たしていれば、直ちに登録DMOへの登録が可能である旨を明記。 ○ 事業報告書の提出時期について、「毎事業年度の終了後4か月以内」と明確化。

【抜粋】観光地域づくり法人の役割

観光客の満足度・リピーター率を高め、持続可能な観光地域づくりを行うためには、情報発信・プロモーションを行う前提として、地域の観光資源の磨き上げ(観光資源の掘り起こし、魅力向上、商品化等)や域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備が必要である。

DMOは、地域における役割分担に基づき、着地整備を最優先に取り組むことが重要である。

観光地域づくり法人は、データに基づく戦略策定など観光地域づくりに関する科学的なアプローチを取り入れマーケットインを徹底するための旅行者目線を持ち、地域の多様な関係者を巻き込みつつ合意形成を図ることができる体制を構築し着地整備の取り組みの質を向上させ、効果的な地方誘客・旅行消費拡大のための取り組みを実施する必要がある。

地域の各関係者が協働して観光地域づくりの取り組みを進めるにあたって、その司令塔となる観光地域づくり法人には、協働の現場を効率的に動かしていくため、取り組みの企画立案、関係者への合意形成、資金等の必要な資源調達、予算執行管理、スケジュール管理、PDCAサイクルの実施等のプロジェクト・マネジメント機能が求められる。

また、世界的にも関心の高まっている「持続可能な観光」については、観光地域づくり法人は、地球環境に配慮した旅行を推進していくことに加えて、地域において、自然、文化の保全と観光とが両立し、観光地・観光産業が付加価値を上げ収益力を高め、観光振興が地域経済への裨益と地域住民の誇りや愛着の醸成を通じて地域社会に好循環を生む仕組みを構築することにより、地域と旅行者の双方が観光のメリットを実感できる観光地を持続可能な形で実現していくことが重要である。

さらに閑散期対策などの需要の平準化にも取り組みながら「観光地域全体のマネジメント」を行っていくほか災害等の非常時のインバウンド等への情報発信や安全・安心対策について、自治体等と連携して取り組むことが

必要である。

地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・流通・販売やランドオペレーター業務を実施する事業者等が地域内で不在の場合など地域の実情に応じて観光地域づくり法人が観光地域づくりの一主体として個別事業を積極的に実施することも重要である。

先進的な技術の活用を図りながら観光分野のDXを推進することにより、旅行者の利便性向上及び周遊促進、観光産業の生産性向上、観光地経営の高度化等を図ることが重要である。

出典:「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」(令和5年(2023年)4月改正)より

③観光地づくりの関係者の役割分担と連携

- ・ ガイドラインでは、観光地域づくりの関係者の役割分担については、国、日本政府観光局(JNTO)、各DMO、自治体の役割分担が不明確であり、取り組み内容の重複も見られる等、効率的に取り組みが実施されていない場合があるとの指摘や、地域における観光施策の意義、その達成に向けての自治体・観光地域づくり法人の役割が十分に共有されていない場合もあるとの指摘がなされている。

【抜粋】(要約)観光地づくりの関係者の役割分担と連携

(1)各層の観光地域づくり法人の役割分担と連携

広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMOの相互連携

(2)自治体との連携

観光地域づくり法人が地域の観光地域づくりの司令塔としての機能を最大限発揮できるよう、権限と責任を付与するとともに、観光地域づくり法人と自治体の役割を明確化する必要がある。

(3)日本政府観光局との連携

日本政府観光局の海外ネットワークやデジタルマーケティング等のマーケティングツールを最大限活用し、効果的・効率的に行うことが必要である。

(4)観光地域づくりに関する地域の関係者との連携

観光地域づくりに関する地域の関係者(飲食、宿泊、交通、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工業等の関係者)

(5)地域住民との連携

地域住民、関係自治体を含めた関係者に対する説明責任を果たすため、自らの活動の意義・内容・成果、KPIの達成状況や、観光地域づくりの取り組みによる地域経済・社会の変化の分析結果等を記載した資料を作成し、書面により関係者に説明・共有することが必要である。

(6)国との連携

関係省庁連携支援チームを通じて、関係省庁の支援策の重点実施、観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応、関係省庁の政策に関する情報提供等の重点的支援を実施

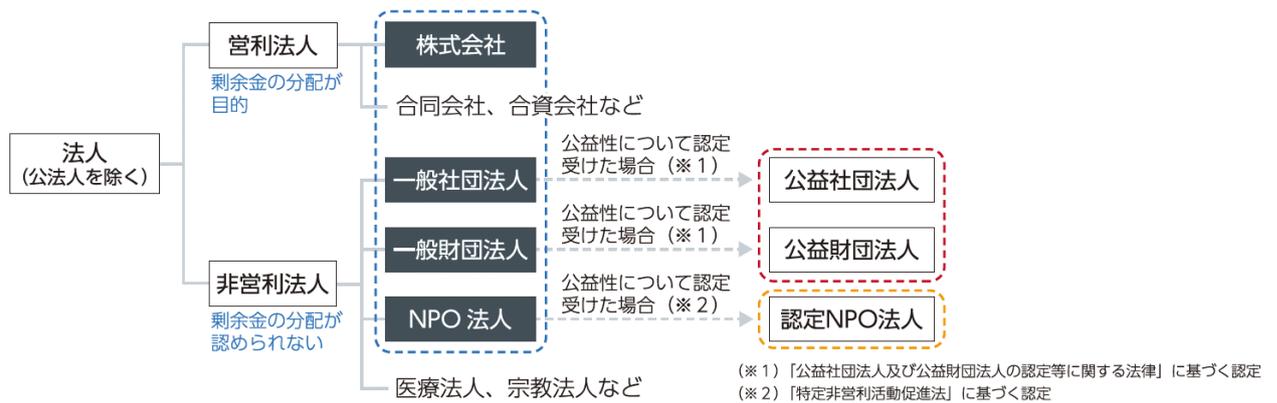
出典:「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」(令和5年(2023年)4月改正)より

2. DMOの組織形態

(1) 法人の形態

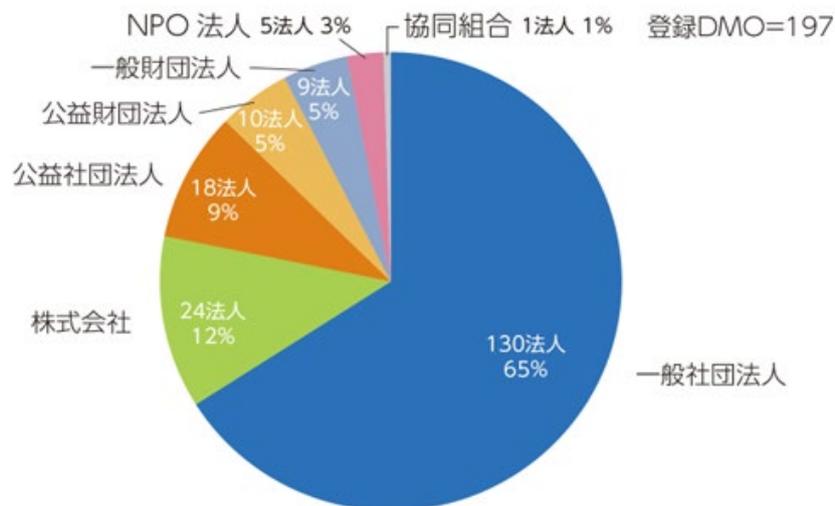
- DMO 登録には、法人であることが要件となっている。全国的な事例では、観光協会など既存の法人組織を DMO に登録している例が多い。これまでの登録 DMO (197 団体)の法人形態を見ると、一般社団法人が 65%となっている。

図:3-2 法人の分類



出典:「自主財源開発手法ガイドブック」(観光庁 令和4年(2022年)3月発行)より

図:3-3 DMO の設置形態



出典:「自主財源開発手法ガイドブック」(観光庁 令和4年(2022年)3月発行)より

表:3-1 法人格の比較表(一社、一財、NPO、株式)

	一般社団法人	一般財団法人	NPO 法人	株式会社	
設立・運営機関	根拠法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	特定非営利活動促進法	会社法
	事業範囲	制限なし	制限なし	特定非営利事業 その他の事業	制限なし
	設立手続	登記のみ	登記のみ	所轄庁の認証後に登記	登記のみ
	設立に必要な財産	なし	300万円以上	なし	1円以上
	必置機関	社員総会(設立時社員2名以上) 理事(1名以上) ※理事会設置法人は、理事3名以上、監事1名以上	評議員会(評議員3名以上) 理事会(理事3名以上) 監事(1名以上)	社員総会 理事(3名以上) 監事(1名以上)	株主総会(株主1名以上) 取締役(1名以上) ※取締役会設置法人は、監査役1名以上
	議決権	(原則) 1社員1票	1評議員1票	(原則) 1社員1票	(原則) 株数に応じる
	余剰金の分配	不可	不可	不可	可
	所轄庁の監督	なし	なし	都道府県/政令指定都市	なし
会計	作成すべき計算書類等	貸借対照表 損益計算書 事業報告書 付属明細書	貸借対照表 損益計算書 事業報告書 付属明細書	事業報告書 活動計算書 貸借対照表 財産目録	貸借対照表 損益計算書 株主資本等変動計算書 個別注記表 事業報告書 付属明細書
	開示義務等	貸借対照表(大規模一般社団法人は貸借対照表および損益計算書)の公告が義務付けられる	貸借対照表(大規模一般財団法人は貸借対照表および損益計算書)の公告が義務付けられる	貸借対照表の公告が義務付けられる	貸借対照表(大規模な株式会社は貸借対照表および損益計算書)の公告が義務付けられる
税務	課税対象	原則として全ての所得 ただし、非営利型法人(※)は税制上の収益事業のみ。	原則として全ての所得 ただし、非営利型法人(※)は税制上の収益事業のみ。	税務上の収益事業に係る所得	原則として全ての所得

(※) 非営利型法人：一般社団法人や一般財団法人のうち、一定の要件に該当する法人は、「非営利型法人」として、税制上の収益事業から生じた所得のみが課税対象となります(参照：「3-3 非営利法人の税務」(67ページ))。

表:3-2 法人種類と財源の類型

	認定・特例認定 NPO 法人	NPO 法人	公益社団法人 公益財団法人	一般社団法人	一般財団法人	株式会社
組織の特徴 (ガバナンス)	非営利性について所轄庁の監督を受けるなど、公的な側面が強い。	非営利性について所轄庁の監督を受けるなど、公的な側面が強い。	公益性が高く設立後も行政庁の監督を受けるなど公的な側面が強い。	共通の目的を持つ人の集まりであり、共益的な側面が強い。	一定の目的のために拠出された財産を目的に沿って管理運営するための組織。	営利を目的とした組織であり、出資比率に応じて迅速な意思決定が可能。
事業の制限	収益事業に関して、NPO 法人と同様の制限のほかにも共益活動にも制限される。	収益事業は非営利活動の費用に充てるために実施することなど制限を受ける。	収益事業の実施に厳しい制限を受ける。	事業に制限はなく、公益事業、収益事業、共益事業のいずれも可能。	事業に制限はなく、公益事業、収益事業、共益事業のいずれも可能。	事業に制限はなく株主に対する剰余金や残余財産の分配も可能。
税制上の優遇措置	法人税の優遇措置のほか、寄附者への優遇措置も設けられている。	収益事業から生じた所得のみが課税の対象となる。	法人税、所得税の優遇措置のほか、寄附者への優遇措置も設けられている。	非営利型は、収益事業から生じた所得のみが課税の対象となる。	非営利型は、収益事業から生じた所得のみが課税の対象となる。	税制上の優遇はない。



タイプA 公益目的事業や非営利活動を主とする法人。税制上の優遇がある一方、収益事業については制限を受けます。さらに、公益目的事業についても収入が適正な費用を超えないなどの厳しい制約があります。

タイプB タイプ A とタイプ C の中間に位置する法人。事業について制約はありませんが、剰余金の分配が認められていないことや、迅速な意思決定が難しいことなどから、収益事業への適性が高いとは言えません。

タイプC 株式会社は、事業に制限がなく、剰余金等を分配することも可能。議決権は出資比率に応じるため特定の株主の意見が強くなる反面、迅速な意思決定が可能。(DMC など)に適しています。

出典：「自主財源開発手法ガイドブック」(観光庁 令和4年(2022年)3月発行)より

(2) 組織体制

- 観光庁「DMO 形成・確立に係る手引き」によると、観光地域づくり法人(DMO)の登録要件が下記のように示されている。

【抜粋】観光地域づくり法人の登録要件

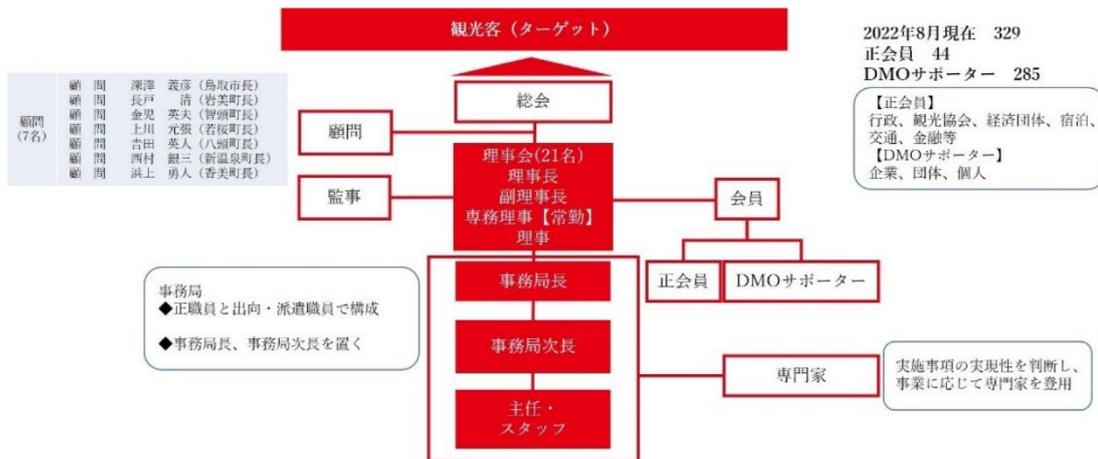
〔1〕観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
以下の①又は②のいずれかに該当すること。

- ① 取締役、理事など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こと
- ② 観光地域づくり法人が主導して行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループなどの委員会等を設置すること

出典:観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン

①麒麟のまち観光局

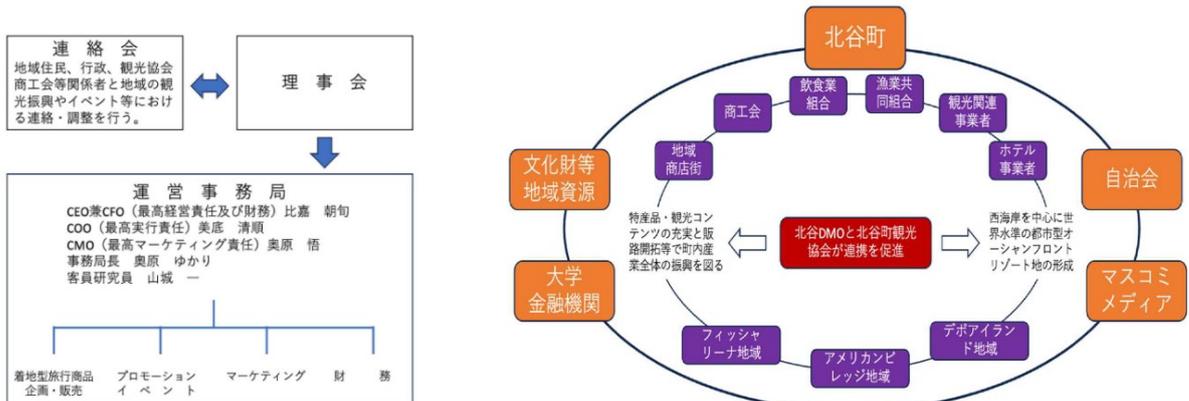
- 行政、観光協会、商工会議所、商工会、金融、交通、宿泊、体験などの代表者で理事会を構成している。理事長には経営感覚に優れた地方銀行トップが就任し、監事には金融と行政が就任している。



出典:一般社団法人麒麟のまち観光局 形成・確立計画

②北谷町ツーリズムデザイン・ラボ

- 理事会は民間で構成されており、地域住民、行政、観光協会、商工会との「連絡会」を設置している。



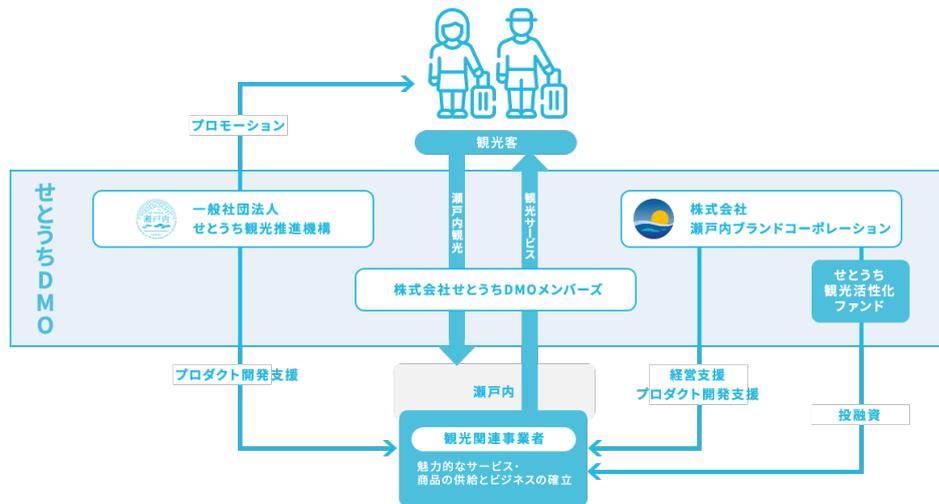
出典:一般社団法人 北谷ツーリズムデザイン・ラボ 形成・確立計画

③特徴的な事例

◆瀬戸内 DMO 広域連携 DMO

- せとうち DMO はマーケティング・プロモーションを策定実行する一般社団法人せとうち観光推進機構と『せとうち観光活性化ファンド』を活用してプロダクト開発支援を行う株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションで構成され、瀬戸内が有する幅広い観光資源を最大限活用しながら、多様な関係者とともに情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等を行い、地域の皆さまが主体となって行う観光地域づくりを推進している。

図:3-4 瀬戸内 DMO の体制図

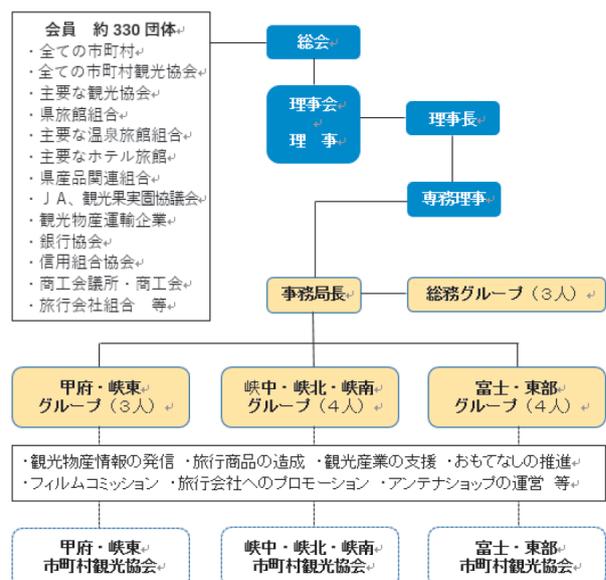


出典:瀬戸内 DMOHP

◆やまなし観光推進機構

- 地域連携 DMO では、一つの大きな地域をさらに細かいエリアや支部に分けることがある。これは、各エリアや支部がその地域の特性やニーズに合わせた観光振興策を展開するためである。
- 山梨県の「やまなし観光推進機構」では、地域連携 DMO として、県内を「甲府・峡東」「峡北・峡中・峡南」「富士北麓・東部」の3地域にエリアグループ分けし、各市町村から担当を配置している。
- 地域連携 DMO は地域全体の観光振興を目指しつつ、各エリアや支部が地域特性に応じた取り組みを行うことで、より効果的な観光振興を実現している。

図:3-5 やまなし観光推進機構



出典:やまなし観光推進機構 形成・確立計画

3. DMOの財源

(1) 財源の種類

- 観光地づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック(観光庁)によると、全国的な DMO の事例などから、DMO の財源には下記のような種類が考えられる。

図:3-6DMO が安定的な財源を目指すための検討チャート

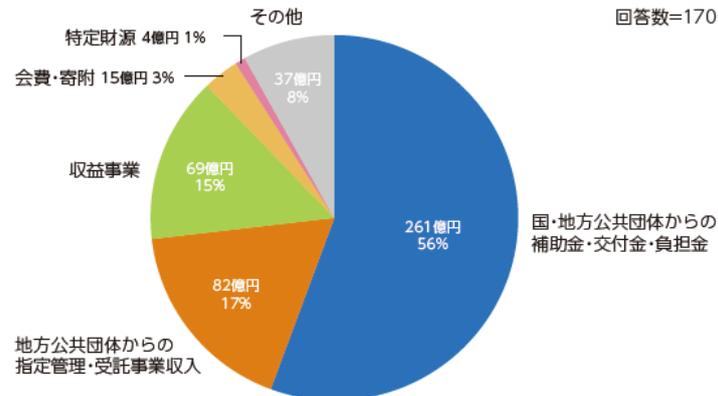


資料:観光庁自主財源開発手法ガイドブック

(2) 財源の内訳と規模

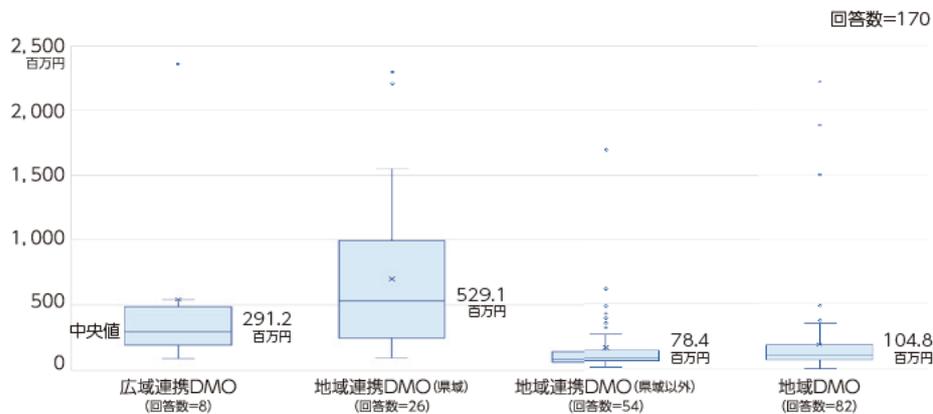
- 観光庁によると、既存 DMO の財源の内訳では、国・地方公共団体からの補助金や負担金の比率が 56%、地方公共団体からの指定管理・受託事業収入で 17%と、公的資金が 7 割を占めている。収益事業は 15% となっている。

図:3-7 登録DMOの収入の内訳



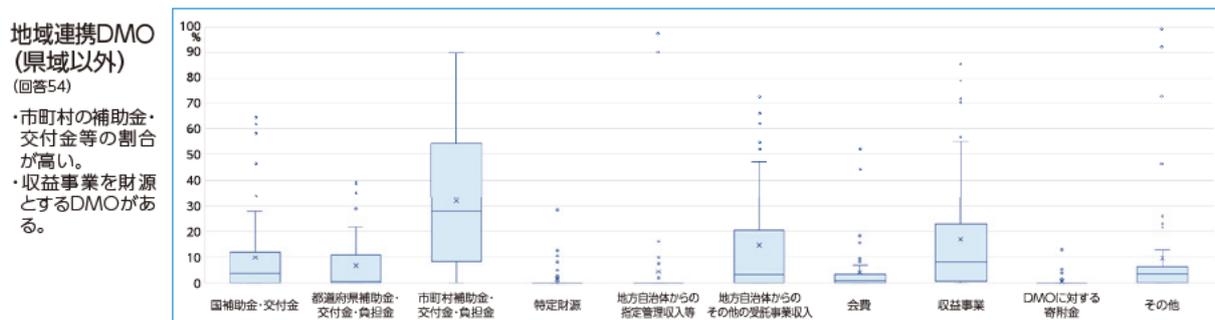
出所：「観光地域づくり法人 (DMO) の現状調査」
(観光庁 2021年10月集計時点)

図:3-8 DMOの財源規模



出所：「観光地域づくり法人 (DMO) の現状調査」(観光庁 2021年10月集計時点)

図:3-9 財源の構成



出所：「観光地域づくり法人 (DMO) の現状調査」(観光庁 令和3年(2021年)10月集計時点)

(3) 財源の可能性と課題

① 公的資金を活用する場合

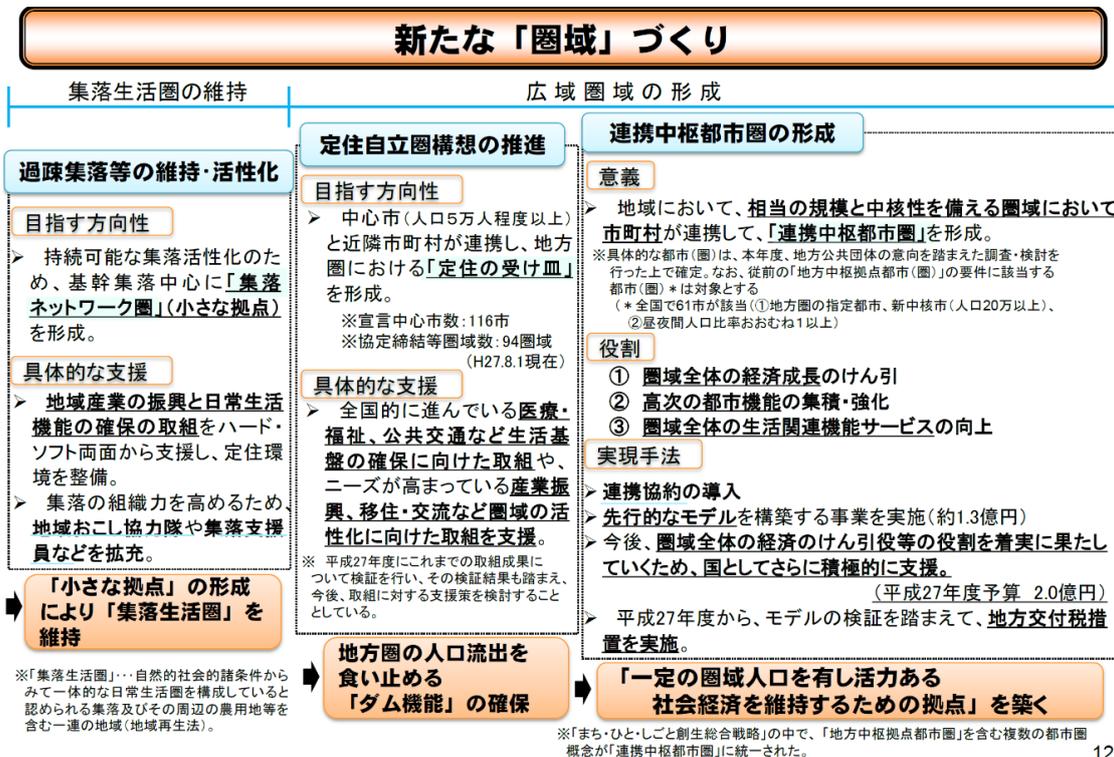
ア. DMOが自治体に協力して観光財源を増やす場合

- ・ 宿泊税や入湯税、ふるさと納税も含め、観光財源の有効な選択肢であるが、税収自体は自治体のものである。地域連携 DMO の場合、関係する構成市町村の同意や配分調整などが必要となる。
- ・ 沖縄県では 2026 年度を目標に宿泊税の導入が検討されているが、単独市町村での実施も検討されており、使途や配分等の調整が進められている。
- ・ 受益者分担金・負担金、協力金を考えた場合、北谷町美浜地区など一定のエリア内で受益者が明確な場合の実施例があるが、北部全体を対象とした場合は受益者の特定方法が課題となる。

イ. 国や自治体の制度を活用する場合

- ・ DMO の活動は地域全体の公益性を求められる性質があるため、採算性の低い事業の実施には、国や自治体の制度を活用して財源に取り込むことは重要である。
- ・ 全国的に多くの自治体が DMO の財源として地方創生交付金や観光庁の支援メニューを利用している。様々な支援制度が用意されているものの、一般的には公募型で1/2、2/3補助など、自己資金の負担が発生するケースが多く、必要額の準備が前提となる。
- ・ 地域連携 DMO では、広域圏の形成を対象とする定住自立圏構想や連携中枢都市圏の制度を活用している事例もある。

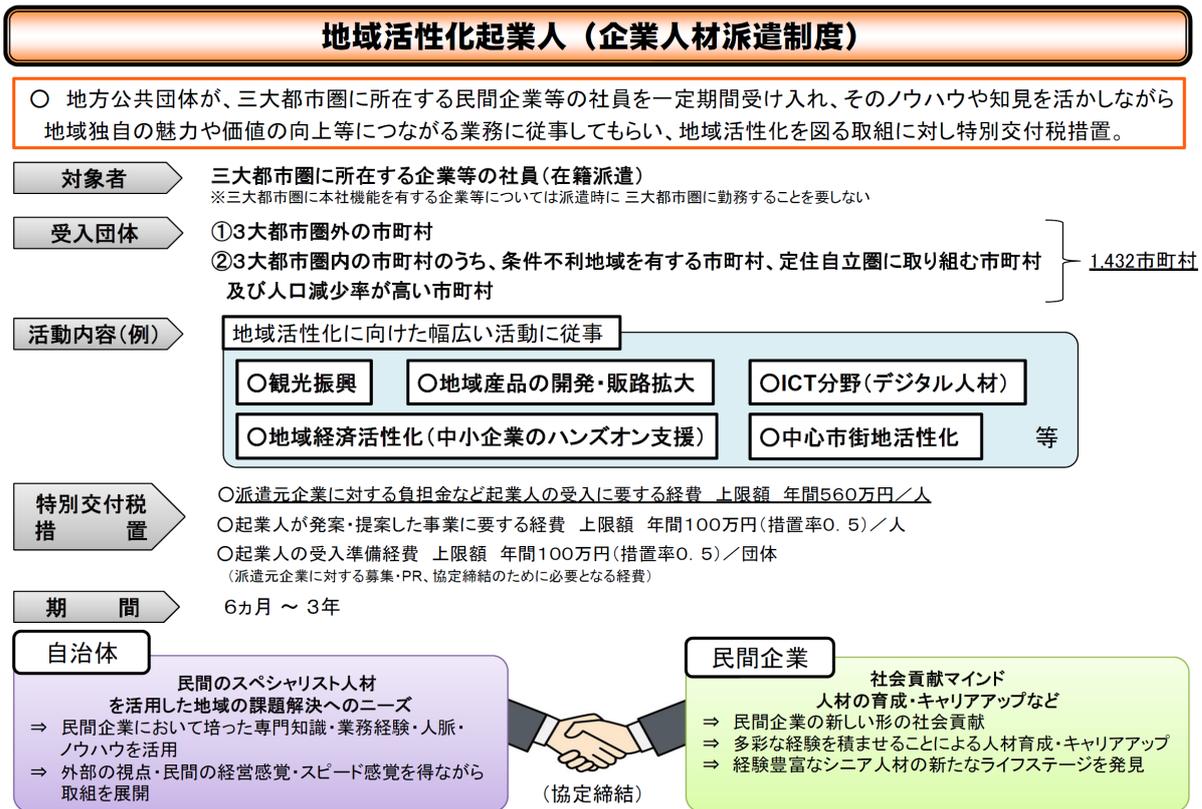
図:3-10 新たな「圏域」づくり



出典:内閣府

- ・ 沖縄県は、高率補助(8/10)の補助金や交付金があり有効活用が検討される。
- ・ 指定管理者制度は、安定した収益にはなり得るものの、大きな収益にはなりにくいとされる。利用料金制により経営努力で収益を伸ばす可能性があるが、施設の管理運営に追われて本来の業務が疎かになるといった可能性も指摘される。
- ・ 自治体からの受託事業は全国的に DMO の財源の柱となっている。旅行商品の造成や情報発信、観光案内、誘客、プロモーション等、調査・マーケティングなど観光関連事業は、DMO の本来の役割とする業務との親和性が高く、ネジメント力やマーケティング力の強化にもつながる。
- ・ 地域活性化起業人(総務省)など企業人材派遣制度は、北部地域の自治体でも導入事例があり、基幹人材等の不足を課題とする中で専門人材の派遣に有効な財源となり得る。期間が限られているため人材育成とセットで考える必要がある。企業版ふるさと納税(人材派遣型)などの派遣制度もあるが、基本的には派遣や寄付を受ける団体は単独市町村となっており、広域圏で受ける場合には市町村間の調整が必要となる。

図:3-11 地域活性化起業人(企業人材派遣制度)



出典:総務省地域力創造グループ地域自立応援課

②民間の活力を収入にする

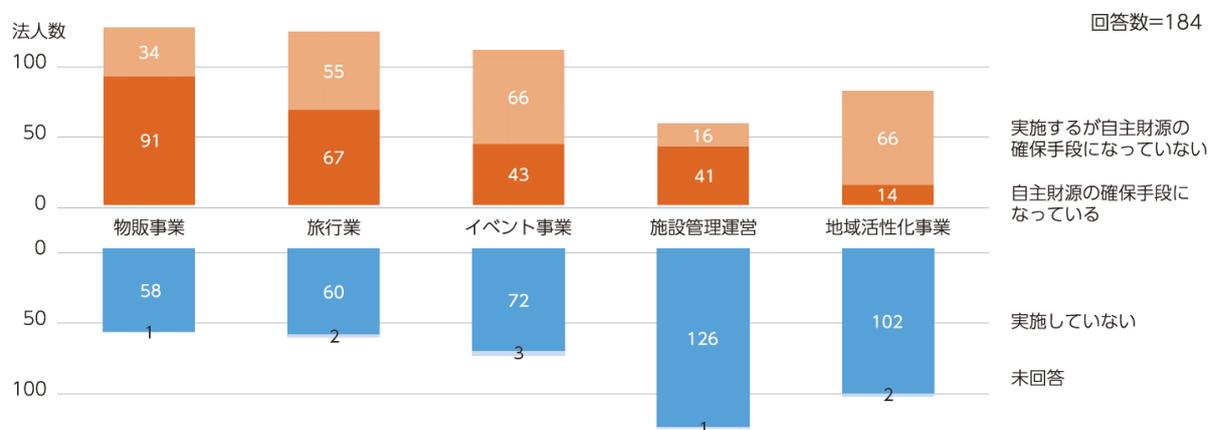
ア. DMOの理念や事業に賛同してもらう場合

- 会費や寄付金の徴収は、DMOへの信頼や期待などと直結し、地域との関係づくりにも有効であるが地域の事業者の自主性に委ねられるため、財源の規模としては限定的になる。会費の場合、会員への共益活動に費用が掛かり、全額を財源として充てられないことに留意が必要である。また、会員と非会員の取り扱いで格差が生じたりすることで、公益性を損なう恐れもある。
- クラウドファンディング(寄付型)は、企画するプロジェクトの内容によっては資金集めが可能であり、サポーターづくりなどにも有効であるが、安定的な財源とは言い難い。

イ. 事業実施で収益を上げる場合

- 収益事業は、DMO自らが「稼ぐ」事業であり、DMOが有するマーケティング力を発揮することで、事業が軌道に乗れば、一定の規模の新たな財源確保が見込まれる。一方、公益性が重視されるDMOが収益事業を行うにあたっては、地域の事業者と競争関係、利害関係が生じる場合もあり様々な制約や課題があり、地域の特性に合わせて事業を行うことが求められる。
- 観光地域づくりとの親和性が高く、DMOの特性を活かすことができる事業として、「物販事業」や「旅行業」、「イベント事業」、「有料施設等の運営事業」、「地域活性化事業」などが行われている。
- 観光庁の行ったアンケート調査結果(下図参照)では、物販事業、旅行業、イベント事業は、過半数以上のDMOが実施している。この3つの事業は観光地域づくりと親和性の高い事業であることがうかがえる。また、有料施設等の運営事業と地域活性化事業も、全体の約4割が実施している。
- しかし、これらの収益事業について自主財源の確保手段となっていないとするDMOも多く、特にイベント事業と地域活性化事業はその割合が高くなっている。これは、DMOが実施する収益事業の一部には、公益目的を重視して実施される事業が多いためと考えられる。

図:3-12 収益事業の現状



出典:「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 令和3年(2021年))

③融資や投資を利用する場合

- 一般的に、一般社団法人やNPO法人などの営利を目的としない法人は、金融機関からの借入が難しい場合が多いが、近年は、公益活動を行う団体への融資も徐々に拡充されており、事業資金の調達的手法として選択肢に加えることが妥当かどうか検討する価値がある。
- 地域金融機関には資金の供給だけでなく、地域経済に広いネットワークを活かして地域経済を活性化する役割が期待されており、DMOが多くの地域事業者を巻き込み、観光地域づくりを進めていく上で、地域金融機関との協力関係を築くことは重要である。

表:3-3 地域金融機関を活用した資金調達手段の種類

種類	概要
制度融資	<ul style="list-style-type: none"> • 制度融資とは、中小企業や小規模事業の資金支援のために自治体が独自に設定している貸付制度です。制度の設計は自治体によって異なります。自治体による利息補給や、返済の開始までに据置期間が置かれているなど、借り手に有利な制度となっていることが一般的ですが、信用保証協会による信用保証(※)が条件となるため、NPO法人以外の非営利法人は対象になりません。 (※)信用保証協会は、各都道府県に設置された公的な保証機関
地域金融機関からの融資	<ul style="list-style-type: none"> • 地方銀行や信用金庫などの地域金融機関からの事業資金の借入です。日常業務に必要な「運転資金」、新しい設備やシステムの導入に必要な「設備資金」、補助金の交付までに発生する支払いに必要な「つなぎ資金」など、様々なケースで活用できます。非営利法人への融資姿勢は個々の金融機関によって異なります。
ファンド活用	<ul style="list-style-type: none"> • 観光まちづくりなどのプロジェクトでは、ファンドを活用した資金調達が行われることがあります。この場合のファンドとは、地域の活性化を目的として、金融機関や公的機関が組成した有限責任事業組合などが該当します。 • ファンドによる資金支援のスキームも様々な種類がありますが、DMOとは別に、観光まちづくりを実行するための株式会社などを新たに設立し、その法人に対して資金の支援を行うという方法が一般的です。 • 観光やまちづくり分野において活用される代表的な官民ファンドとしては、株式会社地域経済活性化支援機構(REVIC)や、一般財団法人民間都市開発推進機構(MINTO機構)があります。

表:3-4 資金需要と資金調達手段の関係

	運転資金	設備資金	つなぎ資金	プロジェクト	留意事項
制度融資	○	○	△	-	原則NPO法人以外の非営利法人は利用できない。
地域金融機関からの融資	○	○	○	△	非営利法人への融資姿勢は事業内容や金融機関によって異なる。
ファンド活用	△	△	-	○	プロジェクトを実行する事業会社を別に設立する場合が一般的。

○印は概ね対応可能、△印はスキームやケースによって異なる、-印は一般的に取り扱われない場合を表します。

資料:観光庁自主財源開発手法ガイドブック

◆財源開発の事例

DMO 名称	財源開発の事例
<p>(一社)京都府北部地域連携都市圏振興社 (京都府) 5市2町</p>	<p>■ツアー造成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「日本遺産」に認定された丹後ちりめんなどを活用した産業観光の推進、「農泊食文化発信地域(SAVOR JAPAN)」に認定された地域の豊富な食を活用したガストロノミーツーリズムやスポーツツーリズム、マイクロツーリズムなどの新たなツーリズムの商品の造成。 ・体験ツアー造成(大手旅行会社とコラボし造成) 海の京都DMOは、第二種旅行業登録をしており、200以上の着地型旅行商品・体験プログラムを企画・販売実施。令和4年度は、着地型商品125品目造成。 (例:漁師しか知らないスポットでの魚釣り体験、高級織物で有名な「丹後ちりめん」の手織り体験、地元食材を使った郷土料理体験、「秋の色種」「羽衣」といった坂東玉三郎さんの舞踏公演を見学するツアー。販売後、すぐに完売となったなど) ・ふるふトラベル「海の京都」宿泊商品を造成 ・エース JTB「海の京都」特別企画を造成。  <p>■ふるさと納税</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと納税は、返礼品として即時発行される電子商品券です。旅行先で寄附を行い、即時発行された海の京都コインをその場で利用することができ、飲食店、宿泊、体験などで使用できる仕組み。また、返礼品の選択肢を広げる取り組みとして、海の京都コインに加盟すると事業者側にもメリットがあるような仕組み作りをしており、地元事業者の活性化にも繋がっている。 ・メリット:①決済手数料は0②決済額に10%上乗せで振り込まれる③簡単決済できる仕組み。 <p>加盟店:156店 寄付件数:53件 寄付金額:245万円(令和4年度実績)</p>  <p>■海の京都と森の京都で共同開発事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海の京都 DMO と森の京都 DMO の共同プロモーションで進めている、アドベンチャーツーリズム 京都事業にて国内外のエージェントを召喚し「Oni trail Highlight short 3泊4日ガイドツアー」を実施。 ・内容:鬼トレイルといって、鬼伝説をたどる100kmのロングトレイル。地元アウトドアガイドと歩くアドベンチャーツアー。
<p>(一社)麒麟のまち観光局 (鳥取県・兵庫県) 2県1市6町</p>	<p>■大手予約サイト「アソビュー」</p> <p>「アソビュー」を使用し、麒麟の町 DMO でツアーなど観光資源を活用したツアーなど掲載し旅前、旅中での財源確保に努めている。また、スナバ国民パスポートなどその会員限定のツアーなど掲載している。情報収集といった点では、D-NEXT を活用し旅行者対象地域側の様々なステークホルダーのアンケート実施しそのアンケート結果を基に、観光開発やツアー造成などに繋げている。</p> <p>■ツアー造成</p> <p>ローカル鉄道を活かした観光列車、日本遺産「麒麟獅子舞」、地域のヒトとの交流がコンセプトの「第二のふるさと」ツアー造成 「麒麟獅子舞フェスタ 2022 因幡の地で麒麟が舞う!」</p> <p>■予約サイト等を使用したツアーの周知を行い誘客に繋げている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手体験予約サイト「アソビュー」を使用しツアー造成の紹介や割引キャンペーン実施 ・スナバ国民パスポート実施 <p>鳥取のツアーに特化した会員限定のキャンペーン、モニターツアーの打ち出しや、アンケートを</p>

DMO 名称	財源開発の事例
	<p>実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状を把握し次の財源開発計画 D-NEXT アンケートを実施し、区域内の自治体で地域住民を含む多様な関係者を対象に観光地(例:鳥取砂丘)と観光地ではない場所と比較したポジショニングや現状評価を共有し現状を確認。そのアンケートを基に次回の財源計画も立てている。
<p>(一社)京都山城地域振興社(お茶の京都) (京都府)</p> <p>5市6町1村 京</p>	<p>■主に体験型ツアーの造成やお茶にまつわる観光体験を軸に商品造成実施。また、プロモーション活動に関しては SNS を通じて YouTube やインスタグラムで配信し誘客を図っている。またオンラインで宇治茶ソムリエ体験など実施しながらプロモーションにも力を入れている</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ツアー造成 <ul style="list-style-type: none"> - DMO が企画した京都老舗旅館の女将さんと「お茶の京都」エリアの隠れた名所を巡るバスツアー - ナイトコンテンツを活かした石清水八幡宮ライトアップツアー - 地域ガイド団体の皆さんと行く「ガイド付きウォーキングツアー」 - 観音霊場を巡るツアー(お茶の京都が主催するガイド養成講座の受講者 3 名がガイドとしてデビュー) - 宇治茶の茶摘み体験ツアー ・プロモーション実施 <ul style="list-style-type: none"> - YouTube チャンネル「ロジウラ TV」「京都エンタメ TV」配信 - 愛媛県今治市で実施の「日本遺産フェスティバル」へ参加 - グルメライターを募集し 5 名認定。その 5 名がインスタグラムを中心に SNS へ投稿し PR 活動実施 - 食の魅力を語る「人」の活動をストーリーとして編集したフォトブックの作成 ・「宇治茶ソムリエ講座」をオンラインで開催(費用は無料だが宇治茶の認知を広げている) ・EC サイト立上げ ・お茶の京都 DMO の HP に掲載されているセレクトショップ。通販でお茶の京都 DMO セレクトの商品購入できる <div data-bbox="411 1189 871 1352"> </div> <div data-bbox="991 1167 1166 1352"> </div>
<p>(一社) HAKUBA VALLEY TOURISM (長野県)</p> <p>1市2村</p>	<p>■主にスキー場と SDGs を軸にしたツアー造成など実施。また SDGs に関しては地産地消の食材を使用し捨てない再利用する取り組みを飲食店でも取り入れている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ツアー造成 <ul style="list-style-type: none"> 八景モデルコース策定ツアー造成。 観光庁補助金活用し、在日海外旅行代理店4社と連携し八景のモデルルートを周遊ツアー造成(2泊3日) ・SDGs をテーマとした、山岳ツアー <ul style="list-style-type: none"> 山岳観光ポイント(黒部ダム、五竜、八方、柵池など)が豊富でツアーを造成 ・認証制度を利用したコンテンツ ・ガストロノミーツーリズム、その土地の食材・習慣・伝統・歴史などにより食を楽しみ、その土地の食文化に触れることを目的としたツーリズムを造成。 ・会員収入 <ul style="list-style-type: none"> ・(一社)HAKUBA VALLEY TOURISM では会費収入も大きな財源となっている。内容は Hakuba Valley リフト券」で、白馬エリア(白馬・小谷・大町)にある 10 のスキー場を 1 枚のパスで利用できるリフト券で 1 日から 10 日まで日数を選択し購入できる。
<p>(一社)雪国観光圏 (新潟県・群馬県・</p>	<p>■「100 年後も雪国であるために」ひとつずつでは埋もれてしまう地域資源を発掘し、つなぎあわせ磨き上げることで、世界に通用する価値を生み出すことを理念に様々な商品を造成し、展開。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊滞在と体験を一貫したストーリーをつないだモデルプランを造成。

DMO 名称	財源開発の事例
<p>長野県) 3 県 3 市 3 町 1 村</p>	<p>「雪旅」というブランドで、冬の森の中でしか採取できない樹液からのメープルシロップ作りや、無農薬の魚沼産コシヒカリの米粉を使ったパンケーキとともに味わう「雪上デイキャンプ」など、独自の視点で「雪国文化」を体験できるプログラムを盛り込んだ旅行商品の開発・企画も進めている。</p> <p>・雪国文化を体感できるエシカルな宿泊施設＝日本版エコロッジとして、モダンラグジュアリー層に向けて発信する他、ホームページと動画を作成し、20 軒の日本版エコロッジの取り組みを広く国内外に告知し、販売につなげている。</p> <p>・「雪旅」というブランドで、冬の森の中でしか採取できない樹液からのメープルシロップ作りや、無農薬の魚沼産コシヒカリの米粉を使ったパンケーキとともに味わう「雪上デイキャンプ」など、独自の視点で「雪国文化」を体験できるプログラムを盛り込んだ旅行商品の開発・企画も進めている。</p> 
<p>(一社)ハケ岳ツーリズムマネジメント (山梨県・長野県) 2 県 1 市 1 町 1 村</p>	<p>■ハケ岳の森林、自然を活かしたツアー造成にも力を入れており、ガイド付きの体験ツアーも複数造成。またハケ岳 DMS というサイトを立上げ、観光情報や EC サイトに繋がるよう地域住民一体となり取り組んでいる。</p> <p>・ツアーコース造成 商品造成の過程で専門家を招き、環境に配慮したツアー作りを学び、植樹体験ツアーや、プラスチックフリーキャンプツアーを複数造成。 例: 環境に配慮した高付加価値なエシカルツアーを造成し販売、星降る夜の天空リフトツアー等</p> <p>・認証制度取り組み 観光品質認証制度「SAKURA QUALITY」の導入の取り組み実施予定。 「SAKURA QUALITY」の導入に向けた取り組みを推進することにより、安心・安全な情報を観光客へ発信し、サービスを提供する事業者にとって、同時にサービスレベルの維持・向上を図る仕組み。</p> <p>・SDGs/JSTS-D 取り組み実施。持続可能な観光地経営に取り組んでいることを示す「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)のロゴマークについて、ハケ岳ツーリズムマネジメントは観光庁より使用を許可。</p> <p>・ハケ岳 DMS の構築 地域一帯となり、地域の情報共有や情報発信を一元的に管理する「ハケ岳 DMS」を導入。観光スポットの配信やイベント、WEB キーパンの配信、加盟店などに誘導できるネット販売サポートにも観光客の周遊や観光情報の共有に繋がっている。</p>  
<p>(一社)秋田犬ツーリズム (秋田県) 2 市 1 町 1 村</p>	<p>■日本語学校の誘致 ・日本語を学ぶため訪日する海外からの学生に秋田を紹介。地元コミュニティと繋がりを形成することを目的とし、西オーストラリア州パースと連携。小坂町に日本語学校を開設し海外からの学生やビジネスと地元のコミュニティをつなぎ、日本の若年層に対し本エリアへの宿泊や移住を促す。</p> <p>■農泊体験ツアー ・マタギ、どぶろく、阿仁スキー場などといった観光資源を活かした体験コンテンツを、地域事業者が主体となって活用している。また、秋田犬ツーリズムは、「たけのこ採り体験」や、希少な伝統野菜「大館地大根」を次世代に繋げる農業体験、現役の「マタギ」と山を歩くアクティビティなどを商品化。</p>

DMO 名称	財源開発の事例
	<p>■地域伝統食 地域の伝統食「きりたんぼ」の歴史や地域の人と交流し、温かさを感じられる手作り体験実施</p> <p>■ブランド化 スナック会社「ギンビス」と連携し「朝採れ枝豆」のブランド化し加工品やお土産の開発、商品化実施。</p> <p>■EC サイト (一社)秋田犬ツーリズムの HP で立ち上げており、地域生産者を選択し商品を選ぶことも可能。</p> 
<p>(一社)世界遺産 平泉・一関DMO (岩手県) 1市1町</p>	<p>■「もちマイスター」検定 もちマイスター検定は、平泉・一関地域のもち文化をもっと沢山のの人に知ってもらうため、一関市と一関もち食推進会議が連携し毎年実施。これまでに100人以上のマイスターが誕生し、全国各地でもち食文化をPRしている。</p> <p>■食と体験をテーマにした企画造成 世界遺産平泉・一関DMOでは、地域の方と一緒に農家、スキー体験など実施し「食」も楽しむという体験型商品の造成に力を入れている。 例: 骨寺村荘園遺跡の冬のスペシャル企画を造成。地元の人々と中世から変わらない景色を見ながら「かんじき」体験と「もちの聖地・一関」での餅つき体験を実施する企画</p> 
<p>(一社)ひがし北海道自然美への道DMO (北海道) 5市8町1村</p>	<p>■オホーツク海や釧路など観光名所でのツアー造成も実施しており、また、体験ツアーやアクセス方法など、ひがし北海道自然美への道DMOのHPで確認することができ、旅前、旅中など観光情報を拾いやすい。</p> <p>■サブスクリプション 「ひがし北海道まるごと観光パスポート」は、「観光」と「交通」2つのサブスク(定額サービス)となっている。3日間有効・4日間有効の2種類のパスを用意しておりひがし北海道エリアの人気観光地やお食事に使え、最大39のスポットで利用可能。エリア内の周遊と在型観光の促進にも繋がる。</p> <p>■モデルツアー造成 エリアを代表する観光名所の釧路から阿寒湖までの冬のバス旅モデルツアーの造成やオホーツクでの春の花めぐりツアーなど季節を通して楽しめる。</p> 

DMO 名称	財源開発の事例
<p>(一社)ニセコプロモーションボード</p>	<p>■ツアー造成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・着地型旅行商品(コンテンツ)の造成・販売、特産品の企画・販売等 ・閑散期(春、秋)の入込確保を図るための滞在プログラムを造成し春夏秋冬の魅力を HP でも紹介。 <div data-bbox="767 344 1374 488" style="text-align: center;"> </div> <p>■宿泊税の導入</p> <p>倶知安町は宿泊税の税率を全国で初めて定率制で導入。倶知安町の宿泊施設の料金は海外では一般的となっており、1 部屋または 1 棟単位の設定になっていることが多い。背景として宿泊者の人数を捕捉するのは難しく、従来1人1泊あたりに課せられる定額制の税率と馴染みにくいこと。これらが、宿泊料金の一定の割合を課税する定率制を採用する背景となり、宿泊客の負担能力と確保すべき財源額を考慮し、税率は2%に設定。</p> <p>■地元事業者からの協力</p> <p>ニセコ DMO では、毎年ニセコ観光圏の飲食店、土産物店、スパ、アクティビティを紹介したガイドブック「WINE & DINE」を発行(web 版でも情報提供し旅行者の利便性を高めている)この「WINE & DINE」は掲載する店舗や企業から広告料を財源として作成し、旅行者の満足度をあげ DMO の収益にもつながる仕組みになっている。</p>

表:3-5 DMOの財源について(公的資金の活用)1/2

財源種類	概要	特性		検討のポイント	やんばるでの可能性	事例など
		利点	留意点			
宿泊税	<ul style="list-style-type: none"> 法定目的外税である。 自治体が条例制定、法務大臣同意が必要 DMOの財源としては自治体から委託費や補助金の形で受けとる。 金額に応じて50円～1,000円の定額制や、金額に定率を乗じる定率制がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊者を確保し適正な税率を設定することで有効な財源となる。 税として強制的に徴収が可能 一般財源とは区分され、用途が観光目的に限定される。 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設の分布により偏りが出る。 宿泊客数による影響を強く受ける。 特別徴収義務者の事務負担が発生 制度設計の中にDMO財源として組み込む必要がある。 条例制定、総務大臣の同意等の手続きに時間を要する。 税導入に対するステークホルダーとの合意形成に時間と費用が掛かる。 	<ul style="list-style-type: none"> 条例制定のため、自治体の理解、議会の理解が必要 宿泊事業茶との合意形成が必要 課税対象の設定(宿泊形態の多様化のなかでどこまでを対象とするか／例:民泊、修学旅行生等) 観光客数の増減 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県が令和8年(2026年)導入を目標に検討を進めているが、単独で取り組む市町村(北部では本部町、恩納村)があり、配分調整に時間がかかっている。 沖縄県から直接各地DMOへの補助は難しい。公募等の事業は増加可能性あり。 市町村に配分された中から、各市町村が地域連携DMOの分として負担を出しあうという方法が考えられるが、各自治体の条例で議決を必要とすることや、配分額などの調整は容易でない。 	<ul style="list-style-type: none"> 東京都(2002年)定額制 大阪府(2017年)定額制 京都市(2018年)定額制 金沢市(2019年)定額制 俱知安町(2019年)定率制 福岡県(2020年)定額制 福岡市(2020年)定額制 北九州市(2020年)定額制
入湯税	<ul style="list-style-type: none"> 法定目的外税である。 入湯税を観光財源に活用している自治体も多くある。 DMOの財源としては自治体から委託費や補助金の形で受けとる。 150円/人・日を標準とするが、それを上回る「入湯税超過課税」が注目されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 小規模な市町村でも、温泉があれば超過課税は重要な財源になる。 税として強制的に徴収が可能 入湯客数が安定していれば、財源規模の見通しが立てやすい。 入湯税が既に導入されている市町村では、超過課税の際、徴税の仕組みを活用できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 入湯客の増減に影響を受けやすい。 観光以外にも用途があり、関係ない分野に配分される可能性がある。 超過課税の導入には条例改正等時間を要する。 特別徴収義務者の事務負担が発生 新たな税の導入に反対する人への対応など、合意形成に時間と費用が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 鉱泉浴場経営者等への配慮 既存の入湯税の用途の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県内では、令和3年度(2021年度)では11箇所であり全国で最も少ない。 入湯税は那覇市や宜野湾市などで温泉施設の入湯客に対し、150円/人で課税されている。 入湯税は、環境衛生施設の整備や観光振興などに充てるために設けられた目的税。ただし、具体的な税率や徴収方法は地域により異なる。 現在のところ、県内の導入市町村は限定されており北部地域での導入は今のところ無い。 	<ul style="list-style-type: none"> 県内では那覇市が導入しており1人1日150円の税率で課税されている。 現在、石垣市、宮古島市、本部町、北谷町、恩納村の5市町村が入湯税の導入に向けた独自の検討を開始している。
その他地方税	<ul style="list-style-type: none"> 自治体は地域の特性を活かした地方税の設計・導入が可能(法定目的外税) 島、山、自然公園等への入域、駐車場の利用、別荘の所有、観光地域でのレジャー行動等に対する課税などである。 このような地方税は、環境整備・保全を目的に課されたものが多く存在している。 	<ul style="list-style-type: none"> 税として強制的に徴収できる。 安定的な財源となり得る。 地域の特徴に応じて、柔軟な制度設計を行える。 地域の課題解決にも繋がる制度として、地域で理解を得やすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 課税対象が限られることが多く、規模の大きな財源にはなりにくい。 条例制定や総務大臣同意などの手続きに時間を要する。 特別徴収義務者の事務負担が発生 税の導入に反対する人への対応など、合意形成に時間と費用が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 旅行者への周知が必要 税の目的に合った用途 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県内では、伊是名村、伊平屋村、渡嘉敷村が「観光協力税」、座間味村が「美ら島税」として法定目的外税で徴収している。 竹富町では訪問税(仮称)が検討されている。有人島への入域客2,000円/人。 現在徴収している例はいずれも「島」であり入島者に課税されているため、本島の場合入域する客の徴収方法が課題となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 別荘等所有税(静岡県熱海市) 遊漁税(山梨県河口湖町) 歴史と文化の環境税(福岡県太宰府市) 乗鞍環境保全税(岐阜県) 開発事業等緑化負担税(大阪府箕面市)
受益者分担金・負担金	<ul style="list-style-type: none"> 地域の発展によって利益を享受する観光事業者を受益者ととらえて、これを活用する仕組み。 米国や英国ではこれをBID※1やTID※2として広く普及しており、日本でも導入を検討する地域がある。 ※1: BID(Business Improvement District) ※2: TID(Tourism Improvement District) 	<ul style="list-style-type: none"> 税と似た仕組みで強制力がある。 受益者を限定した特定事業のみに使われるものであり、他の目的に使用されることはない。 地域の特徴に応じて、柔軟な制度設計を行うことが可能。 地域の課題解決に繋がる制度として、地域で理解を得やすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の受益者からその事業の費用を徴収するもので、用途が限られ規模は限定的である。 導入には条例制定が必要で時間が掛かる。 受益者の特定が困難で、現段階では、活用できるケースは限定的である。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域に合った仕組みの提案 海外先行事例の研究 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県内では、北谷町美浜が先駆的に実施しているが、全国的にも先行事例が少ない。 北谷町美浜地区など一定のエリア内で受益者が明確な例であるが、北部全体をエリアととらえた場合、受益者を特定するのは容易でない。 	<ul style="list-style-type: none"> 北谷町美浜駐車場分担金(2000年導入) 大阪版BID制度(2015年導入) 内閣府地域再生エリアマネジメント負担金制度
協力金	<ul style="list-style-type: none"> 観光地を訪れる客に環境保全や施設維持管理といった用途を示した上で負担を求めるもの。 法令上の根拠は必要なく、その柔軟性から様々な協力金が存在している。 地域共通の課題認識の下で、地域全体としての財源開発の手段の一つとして検討できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 広範囲で徴収できる仕組みを作れば一定の規模の財源を確保できる可能性がある。 地域の特徴に応じた目的、柔軟な制度設計をすることが可能 条例制定等の必要はなく、導入は比較的容易である。 	<ul style="list-style-type: none"> 対象が限られ、小規模なものが多い。 徴収の仕組みを維持するために費用が掛かる。 強制力はなく、負担者の任意のため、金額の見通しが立てにくい。 地域社会の協力が不可欠であり合意形成に時間が掛かる。 	<ul style="list-style-type: none"> 旅行者から理解を得る工夫 説明責任、透明性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県内では、竹富町が任意の入島料(300円)を徴収している。東村のふれあいヒルギ公園では、慶佐次川環境協力金などがある。 島は対象が明確な場合が多いが、北部全体をエリアととらえた場合、徴収する場所や仕組みの構築が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 森林環境整備推進協力金(国有林) 美ら海協力金(宮古島市) 富士山保全協力金(山梨県、静岡県)
ふるさと納税	<ul style="list-style-type: none"> ふるさと納税制度は、都道府県や市区町村への寄附額のうち2,000円を超える部分について、一定の上限まで所得税と個人住民税から控除される仕組み。 寄附の用途を寄附者が指定する仕組みを活用することによって、地域の観光財源を増やすことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体を受取る地方交付税を減らすことなく財源を増やすことができる。 事業プランの魅力次第で多くの寄附金が集まる可能性がある。 寄附金の用途を選択できる仕組みを導入することで、観光目的に限定して寄附金を集めることが可能 ふるさと納税自体は、既にほとんどの自治体で導入済 	<ul style="list-style-type: none"> 税金や負担金のような強制力がない分、税収見通しが立てづらく財源としての安定性は劣る。 寄附金の用途を選択する仕組みを新たに導入する場合は、自治体の事務が増える。 	<ul style="list-style-type: none"> 寄附金の用途を寄附者が選択できる仕組みの導入が必要 寄附者にとって魅力的な事業プランを具体的に示すことが必要 魅力のある返礼品 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県内では41市町村すべてでふるさと納税制度を活用している。 北部広域市町村圏事務組合では、徴税業務はできないため、地域連携DMOの財源とする場合は各市町村からの拠出負担となるため、各市町村の合意と用途に関する調整が必要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 企業版ふるさと納税(人材派遣型)の活用について確認する必要がある。 海の京都DMO:「海の京都コイン」旅行先での寄付で即時発行、飲食店、宿泊、体験などで使用(決済額に10%の上乗せ)

表:3-6 DMOの財源について(公的資金の活用)2/2

財源種類	概要	特性		検討のポイント	やんばるでの可能性	事例など
		利点	留意点			
補助金 ・助成金	<ul style="list-style-type: none"> 国や自治体が政策上必要と認める事業等に対して交付される資金 公益性の高い特定の事業・団体等に対して、事業の遂行を助成するために交付される。 <ul style="list-style-type: none"> ▶運営費補助: 公益性のある事業を行う団体等の運営に必要な基礎的経費を補助するもの ▶事業費補助: 国や自治体の施策を推進するための動機づけや目的の達成に必要な事業の補助経費を補助 自治体が国の交付金等を活用することによって DMO に提供する補助金等の原資を確保することも多く行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金には様々な種類があり、DMO の事業に適したものを活用することで事業資金が確保できる。 国の補助金は交付金額が大きい場合が多く、新規事業やプロジェクトのスタートアップ資金として利用することができる。 申請要件を満たすことによって、誰でも活用できる機会がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業費に比べ補助金は少ない場合が多いため、一定の自己資金、または別途資金調達が必要となる。 事業期間が短期間(通常年度内)であり、中長期的なプロジェクトに活用しにくい。 毎年度事業に適した補助金の募集があるとは限らず、継続的に活用ができるとは限らない。 行政への申請、報告等の手続きに時間がかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> 観光庁は DMO 等が活用することのできる支援制度等として「観光地域づくりに対する支援メニュー集」を示している。 国の補助金制度は多くは公募型で、補助率は 2/3、1/2、1/3 等の一部補助が一般的。全額補助は例外的なため、事業を実施の際は自己負担調達が必要。 各省庁からも産業振興、歴史文化、環境保全、農林水産等の補助金があるので最新の情報収集が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値旅行者の誘客に向けて集中的な支援等を行うモデル観光地 11 地域の一つ「沖縄・奄美エリア」が選定されている。 沖縄県では、多くの補助金や助成金が提供されている。特に北部地域に特化して使える補助金に下記のようなものがある。 <ul style="list-style-type: none"> ▶沖縄北部連携促進特別振興事業費 ▶沖縄県産業振興基金事業補助金(北部地域産業振興事業分) その他、全県的な補助金・助成金として下記のようなものがある。 <ul style="list-style-type: none"> ▶(公財)沖縄県産業振興公社支援制度(全県) ▶(公社)沖縄県地域振興協会助成事業(全県) 	<ul style="list-style-type: none"> 観光地域づくり支援メニュー I【ソフト事業】 <ul style="list-style-type: none"> ・外部人材の活用・人材育成 ・文化・芸術の取り組み ・エコソールズムの取り組み ・地域の魅力を発信 ・DX の推進・IT 活用 II【ハード事業】 <ul style="list-style-type: none"> ・自然環境の整備 ・歴史・文化を活かす ・農林水産業を活かす III 特例措置(特区)
交付金	<ul style="list-style-type: none"> 国や自治体が特定の目的を持って交付するものを指し、一般的に国から自治体へ交付される。 内閣府の地方創生関連の交付金は観光財源として広く活用されている。 交付金の一部が自治体から DMO に観光事業の委託金や補助金として交付されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 上記と同様 	<ul style="list-style-type: none"> 上記と同様 	<ul style="list-style-type: none"> 地方創生交付金 <ul style="list-style-type: none"> ・対象事業に係る地域再生計画を作成し、内閣総理大臣が認定 ・観光振興が交付対象事業となっている。内閣府のガイドラインでは「観光振興(日本版 DMO)等の観光分野」として事業例が想定されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地方創生交付金 <ul style="list-style-type: none"> ・地域間連携は先駆的・優良事例の審査要件にもなっており、活用が期待される。 ・定住自立圏構想の特別交付税 <ul style="list-style-type: none"> ・中心市は人口 5 万人以上で、名護市はその要件を満たす。(中心市宣言なし) ・連携中枢都市の交付税 <ul style="list-style-type: none"> ・連携中枢都市は指定都市(50 万人)または中核市(20 万人)とされ名護市はその要件を満たしていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 定住自立圏構想の中心都市としてビジョンを策定したのは県内では宮古島市のみ。
負担金	<ul style="list-style-type: none"> 国や自治体から民間事業者等に対して資金が交付される点で補助金と共通している。 本来は、国や自治体が一定の義務を負う事業を民間事業者等が実施している場合や、民間事業者等の事業によって国や自治体が特定の利益を受ける場合に、受益に対して応分の金額を負担する資金を負担金と言う。 	<ul style="list-style-type: none"> 上記と同様 	<ul style="list-style-type: none"> 上記と同様 	<ul style="list-style-type: none"> DMO が負担金を受け取る場合は、特定の事業に対してではなく、包括的に支給されることが一般的である。 マネジメントエリアが複数の自治体にまたがる DMO では、会費等の名目で負担金の交付を受けている場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 12 市町村の負担割合など配分調整に時間と労力を要する場合がある。 継続的に負担する場合には明確なメリットを発現させることが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> DMO 収入の内訳のうち、約 56%が国や地方公共団体からの補助金・交付金・負担金となっている。
指定管理者制度	<ul style="list-style-type: none"> 自治体が公の施設の管理を民間団体に委託する方式として広く活用されている。 観光関連では、観光案内所、公園、道の駅、コンベンションセンターなど様々な施設で活用されており、DMO が指定管理者として指定を受けることも多くある。 利用料金制と自主事業がある <ul style="list-style-type: none"> ▶利用料金制: 施設利用の対価を指定管理者に帰属させる特別な仕組み ▶自主事業: 自らの管理施設を利用して自主事業を実施することも財源確保の方法(自治体からの使用許可など受ける必要あり) 	<ul style="list-style-type: none"> 利用料金制の採用や自主事業の実施によって収益力を高めることができれば、DMO の財源の柱になる可能性がある。 指定期間中(一般的には3~5年)は「指定管理料」を安定的な収入とすることができる。 指定管理者制度が定着している施設については、改めて合意形成を行う必要はなく、公募入札など所定の方式に沿って手続きが行われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な指定管理者制度を採用するだけでは、DMO の財源を強化するほどの大きな収益は期待できない。 利用料金制で想定通りに利用者が増えない場合など、収益性が安定しないリスクがある。 公募で指定管理者が決まる場合、継続的に指定が受けられるとは限らず、財源としての安定性に欠ける。 施設の管理、運営のために専門的なノウハウ、体制の構築が必要。 新たな施設での導入や利用料金制の導入にあたっては、条例の制定が必要になる。 	<ul style="list-style-type: none"> 体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・専門業者とコンソーシアム等 利用料金制 <ul style="list-style-type: none"> ・経営努力で利用需要を高める 自主事業 <ul style="list-style-type: none"> ・DMO が事業を行うことの意義やメリット、デメリットの検討 	<ul style="list-style-type: none"> 地域連携 DMO の場合、広域的な位置づけ、広域的な波及効果を発揮できる公共施設である必要がある。 国・県の施設、北部広域市町村圏事務組合の施設、または名護市等拠点都市で広域的な施設が望ましい。 (例) <ul style="list-style-type: none"> ・交通結節点など ・広域観光情報案内施設など 	<ul style="list-style-type: none"> (一社)大雪カムイミナタ DMO 公設スキー場指定管理によるコンシェルジュデスクの設置等 (一社)信州いいやま観光局 観光案内所、道の駅、宿泊・体験施設など6施設を運営。一部施設を除いて利用料金制が適用され、飯山市から指定管理料を受け取っていない。
受託事業	<ul style="list-style-type: none"> 自治体から事業受託しその対価を受け取ることは、DMO の財源の柱の一つになっている。 観光分野のマーケティング手法など専門性の活用、DMO は自治体からの委託で財源の強化を図ることが可能となることから、双方にとってメリットがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 観光振興に力を入れている自治体では、予算の確保が比較的容易である。 自治体予算であるため、景気変動や災害による旅行者の減少などに直接的な影響を受けにくい。 DMO の専門分野であり、ネットワークや知見を有していることから、事業の実施は比較的容易である。 大きな初期費用や運転資金が必要になることは少なく、財務面からも導入が容易である。 基本的には、自治体と DMO の二者間の契約であるため、合意形成に時間がかからない。 	<ul style="list-style-type: none"> 契約方式が公募入札である場合は、価格競争によってコストに見合う委託料で契約ができない可能性がある。 業務期間は通常 1 年以内であり、自治体における予算削減などの影響を受けやすい。 契約方式が随意契約である場合は、透明性や公平性の観点で、市民や議会から厳しい目が向けられる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 専門性の構築、説明責任 自治体の監査 	<ul style="list-style-type: none"> 現在、北部広域観光 WEB サイト「沖縄北部観光情報コミュニケーションサイト」などが委託事業で行われている。 国や県、北部広域、市町村など、行政の事業を受託できれば、関係性も高まる。 単年度では無く、複数年度の長期的な契約が出来れば長期的な視点で進められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄北部地域観光情報コミュニケーションサイト 北部振興事業等による受託事業

表:3-7 DMOの財源について(民間資金の活用)1/2

財源種類	概要	特性		検討のポイント	やんばるでの可能性	事例など
		利点	留意点			
会費収入	<ul style="list-style-type: none"> 法人の構成員である社員、または社員以外の賛助会員から集める資金。 任意の制度であるため、定款、規則などによって自由に設計を行うことが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 会員数や口数に依存するため、比較的通じが立てやすい。 観光協会でも慣習的に採用されており観光関連事業者に馴染みがある。 導入にあたって初期費用はほとんどかからない 	<ul style="list-style-type: none"> 高額会費をとることができないことから財源の規模は限定的。 機関誌の発行や交流会など共益的活動を実施する費用が発生。 災害や感染症が流行した場合は会費徴収が困難になる場合がある。 既存の会費制度を設計し直す場合などは、会員間の微調整が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 会員サービスや特典の充実 会員の勧誘活動 会費制度の設計 災害時対応 	<ul style="list-style-type: none"> 12 市町村に観光協会があり、そこにも会費が支払われており、これに上乗せして支出させることの明確な意義やメリットが必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> HAKUBA VALLEY TOURISM(長野県): 会費収入をベースに共通リフト券発券業務等の一部受託)。 スイス及びドイツの地域 DMO、地方政府からの補助金に加えて、保養地税・宿泊税や、地元観光事業者等からの会費を資金源としているケースもある。(2018年3月時点)
クラウドファンディング(寄付型)	<ul style="list-style-type: none"> インターネットを使って不特定多数の個人・団体から小口資金を集める資金調達の仕組み 「寄付型」「購入型」「融資型」などの種類があり、「寄付型」では返礼品は不要 ここでは、公益性の高い事業を行う場合に最も活用がしやすい「寄付型」のクラウドファンディングについて言及する。 	<ul style="list-style-type: none"> ネットを通して広く寄附を募ることができ、プロジェクトの内容によっては十分な資金を集めることも可能。 運営会社のサービスを利用することで容易に導入が可能。 寄附者が自発的に寄附を行うものであり他のステークホルダーと合意形成を行う必要はない。 	<ul style="list-style-type: none"> 寄附金の15~20%が運営会社の手数料として差し引かれる場合が多い。 寄附金の額は、寄附者のプロジェクトに対する共感度合いに左右されるため、財源としての安定性があるとは言えない。 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの魅力 サポーターづくり 	<ul style="list-style-type: none"> 北部地域の特性(自然環境や歴史・文化)などを活かして、プロジェクトの魅力を打ち出すことができれば可能性はある。 	<ul style="list-style-type: none"> 世界自然遺産沖縄基金 やんばるちむどんどん WAON
物販事業	<ul style="list-style-type: none"> DMOの収益事業では、特産品などを扱った物販事業が最も多く採用されている。 物販事業は地域商社的な側面を備えた DMO が行うことが多く、地域内で開発された商品を仕入れ、地域外の事業者、消費者、旅行者に販売し、地域外から「外貨」を獲得できるビジネスモデルである。 	<ul style="list-style-type: none"> ふるさと納税の返礼品など、流通コストや在庫リスクの低い販路の形成が進んでいる。 DMOの持つ地域事業者とのネットワークを強みとして活かしやすい。 自治体の支援が期待できるほか、地方創生推進交付金をはじめ、金融面・税制面の支援、海外販路開拓支援メニューが準備されている。 事業に関する意思決定は、基本的に DMO 独自で行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 季節性、気象の変動など一次産業特有のリスクがあるほか、原料や飼料価格の変動にも影響を受けやすい。 特別な設備は必要としないが、仕入れ、集出荷に伴う人件費、在庫管理、流通コストなどの運転資金が必要となる。 地域産品を扱う商社が既に地域内に存在する場合は、公的立場にある DMO が参入することについて調整が必要になる場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発能力(コンセプト設定力) 地域内での付加価値の向上 産地直送のモデル 地域商社の立ち上げや、地域ブランドの構築などにあたっては、国や自治体、政府機関の支援策を活用することができる。 【地域商社ネットワーク】(内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局) 	<ul style="list-style-type: none"> 特産品等は、現在のところ各地の道の駅や特産品直売所などが担っている。そこのすみわけや連携が必要である。 独自商品(グッズ)等の開発で直販、または EC サイトの運営等で通信販売など多様な販売方法が考えられる。 集客力のある施設で、指定管理者制度などと組み合わせることも考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> お茶の京都 DMO: 宇治茶や抹茶スイーツを生産・販売 秋田犬ツーリズム: こだわり AKITA セレクトショップ(グッズ販売)
旅行業	<ul style="list-style-type: none"> 旅行業には以下の業務範囲がある ▶ 募集型企画旅行: 旅行者があらかじめ旅行計画を策定し旅行者を募集するもの ▶ 受注型企画旅行: 旅行者が旅行者からの依頼により旅行計画を作成するもの ▶ 手配旅行: 旅行者が旅行者からの依頼により宿泊施設や乗車券等のサービスを手配するもの 	<ul style="list-style-type: none"> 大手旅行者との差別化をはかり、収益確保をねらうことができる。 事業に関する意思決定は、基本的に DMO 独自で行うことができる。 第3種旅行者や地域限定旅行者も、一定の条件のもとで募集型企画旅行が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 手数料収入が基本となるため旅行業の収益性は低い。 独自の販路開発できない場合、販売事業者からの販売価格や手数料の引き下げ要請で収益が左右される。 季節性、自然災害や感染症の流行など旅行需要の影響を受けやすく、収益も増減しやすい側面がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 商品コンセプトの設計 	<ul style="list-style-type: none"> これまでも様々なモデルツアーが作られてきたが、魅力の打ち出し方や販売の仕組みづくりに課題がある。 各地の事業者、観光協会との役割分担も必要である。各地の事業者や観光協会がコンテンツを磨き、DMO はこれを広域的に組み合わせたり、つないでいく役割となることが望まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> お茶の京都 DMO お茶にまつわる観光体験ツアー 海の京都 DMO: 「On trail」古道ハイクと雲海 E-bike ライド ハケ岳ツーリズム マネジメント: 環境に配慮した植樹体験ツアー、プラスチックフリーキャンプツアー等 ひがし北海道自然美への道 DMO 観光と交通のサブスク(定額サービス)
イベント事業	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ・アート・文化イベントやコンサート、物産展、展示会、祭などのイベントの主催者として、集客・飲食・物販・体験・広告など複合的なサービスを提供することによって、収益を獲得するビジネスモデル。 	<ul style="list-style-type: none"> イベントの成功によって主催者の財源確保とともに、地域の活性化、経済効果にも資する。 観光地域づくりと親和性の高い事業であり、地域事業者とのネットワークなど DMO の強みを活かしやすい事業分野である。 	<ul style="list-style-type: none"> 準備段階から経費が発生し、資金繰りが困難となる可能性がある。 屋外での開催は天候に左右されるリスクがある。 各種支払いが先行するため、財務的に安定した基盤が必要。 多種多様な事業者との連携が必要になるため、事業運営ノウハウとマネジメント力が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域との協力体制 周辺地域への対策、参加者対応 事業体制の構築 資金繰り 	<ul style="list-style-type: none"> 北部地域では、1 年をとおして各地でイベントが行われている。広域的なイベントとしても、「ソールド・おきなわ」や、「やんばる物産展」などが行われている。 広域的なイベント事業を行っていくには、各地のイベント時期を調整したり、マンパワーの確保が必要である。 出店料収入・販売収入など一定の収入が見込めるのであれば、恒例化して効率化を図り利益率を上げる。 	<ul style="list-style-type: none"> 世界遺産平泉・一関 DMO: コワーキングスペース「一 BA(いちば)」で年間50強のオリジナルイベント開催

表:3-8 DMOの財源について（民間資金の活用）2/2

財源種類	概要	特性		検討のポイント	やんばるでの可能性	事例など
		利点	留意点			
施設運営	・観光関連施設(キャンプ場、スポーツ施設、体験農園、ミュージアム、ギャラリー)を運営することによって収益を獲得するビジネスモデル。	・施設のコンセプトを地域のブランドやテーマ性と一致させることで、施設の魅力を高めることができる。 ・集客力の高い施設を保有することができれば、DMOの財源安定化を図ることができる。 ・会員制や CRM(顧客情報管理)の活用などによって満足度向上を図り、リピーターを増やすことで施設稼働率の安定化が図られる。	・競争力維持するためには、定期的な設備の点検・更新が必要であり、そのための資金を確保することが必要。 ・屋外型の施設の稼働率は、台風や大雨などの天候に影響を受けやすい。 ・従業員のほか、インストラクターやガイドなど、専門性のあるスタッフの確保が必要になる場合がある。 ・施設の開発を行う場合、事業の開始に係る資金の負担が大きくなる可能性がある。	・施設のテーマ性 ・観光施設の位置づけ ・遊休施設の活用 ・資金調達	・北部地域には現在でも多様な施設が存在することから、民間業者との利害関係を踏まえる必要がある。 ・広域観光案内所など、公益性の高い施設が望まれるが、収益性の面で課題が大きい。	・信州いいやま観光局:飯山駅観光交流センターの運営
地域活性化事業	・DMOが街並み整備、地域通貨の発行、コンサルティングなど、地域社会や地域経済を活性化するための事業にも取り組む例が多数存在する。	・地域活性化事業によって、より多くの旅行者が訪れ、地域全体の観光財源が増える効果が期待できる。 ・地域社会のインフラ整備に関わる事業で、軌道に乗った後は安定的に収益を見込むことができる。 ・地域社会の課題解決に取り組む地域活性化事業は、地域に受け入れられやすい。	・公益性を重視したソーシャルビジネスとなりやすく、財源の手段とすることは難しい。 ・資金の投資から回収まで時間がかかることが多いため、事業が軌道に乗るまで資金繰りが安定しない。 ・ビジネスの性質上、地域内の様々なステークホルダーを巻き込む必要があり、合意形成が不可欠。	・事業体制の構築 ・ネットワーク構築 ・資金繰り ・地域記入機関の参画 ・公益性と収益性のバランス	・北部地域には、地元の計画系のコンサルが少ないことから、専門性を活かしたコンサルティングが可能であれば、自治体からの委託事業などで収益化が可能と考えられる。 ・DMOの体制、人材などにも左右される。	・北谷ツーリズムデザインラボ:デポアイランド・ボードウォーク
制度融資	・都道府県や市町村が中小企業、小規模事業者を支援することを目的として設けている制度	・自治体による利子の補給や、保証料の補助、返済開始までの据置期間など、中小企業や小規模事業者にとって借りやすいように条件が設定される場合が多い。 ・信用保証協会の保証が付くため、一般的に信用力の低いとされる中小企業でも借入がしやすい。	・信用保証の対象外となる一社一財は利用できる制度がほとんどない。(NPO法人は利用可能) ・自治体が定めた制度の範囲で行われるため、借入条件など交渉は困難。 ・取扱金融機関のほか信用保証協会による審査や手続きで融資実行までの期間が長くなる(3か月程度)。	・条件に合った制度の利用	・観光振興につながり、かつ収益性のあるビジネスモデルが構築できれば、融資による自主事業は有効である。 ・沖縄振興開発金融公庫の中小企業支援などの融資制度の活用が検討される。	・沖縄県融資制度
地銀からの融資	・地域金融機関は、地域に密着した経営で、地域経済の発展のために資金を供給する。信用保証協会を通すもの、通さないものがある。	・融資可能性は、金融機関ごとの判断による。事業内容と返済確実性が高く評価されれば信用保証協会の保証の有無に関係なく借入が可能。 ・制度融資と比べて、借入の条件や返済の方法などの柔軟な対応が可能。 ・緊急時の資金支援や、リース取引やファクタリングなど他の資金調達手段についての相談も可能。	・自治体からの利子補給等がないため、制度融資に比べて金利が高い。 ・借り手として信用力が乏しい場合には、貸出限度額、金利や借入れ条件が厳しく設定される可能性がある。	・関係性の構築	・観光振興につながり、かつ収益性のあるビジネスモデルが構築できれば、融資による自主事業は有効である。	・各地銀の支援制度 ・沖縄振興開発金融公庫
ファンド	・地域金融機関は地域内の創業支援、産業育成、まちづくりなどへの投資スキームとしてファンドに出資することができる。 ・観光やまちづくり分野において活用される代表的な官民ファンドとしては、株式会社地域経済活性化支援機構(以下、REVIC)や一般財団法人民間都市開発推進機構(以下、MINTO機構)がある。	・長期(概ね5年~10年)かつ大規模な資金調達が可能である。 ・REVICなど、経営に関するハンズオン支援(経営人材の投入などの支援を含む)を受けられる場合がある。	・リスクマネーのため、一般的な金融機関の融資利率よりも、金利(要求利回り)が高くなる傾向がある。 ・資金使途の制約や、財務条件(コベナンツ)など詳細な条件が付く場合がある。	・DMOと事業会社の関係 ・地域金融機関との連携	・観光振興につながり、かつ収益性のあるビジネスモデルが構築できれば、特定目的のプロジェクト資金として、ファンドの活用は有効である。	・(株)地域経済活性化支援機構(REVIC) ・(一財)民間都市開発推進機構(MINTO機構) ・せとうち DMO:せとうち観光活性化ファンド ・キタ・マネジメント:大洲まちづくりファンド