

「日本型 DMO の形成による観光地域づくりに向けて」

ー「おもてなし」はもちろん、観光地域をマネジメントする「仕組み」をつくろうー



2014 年 2 月

目 次

はじめに	1
1. 今年度調査の趣旨	1
2. 本報告書の構成	7
第一章 観光地域づくり組織体の動向	8
1. 組織体の概要	8
2. 組織体の設立・改革の理由・契機	21
3. 組織体の性格類型	21
第二章 日本型 DMO の基盤への示唆	25
1. 組織体の法人類型	25
2. 市町村との関係	28
3. 市町村観光協会との関係	32
4. 資金調達	35
5. 人材の確保と育成	37
(1) 組織体のリーダー（中核メンバー）	38
(2) リーダー（中核メンバー）以外の職員	40
第三章 日本型 DMO の事務・事業への示唆	42
1. 観光戦略・計画	43
(1) 観光戦略・計画	43
(2) 市町村の観光振興計画との関係	45
2. 観光客のターゲット	47
(1) 国内観光客	47
(2) 海外観光客（インバウンド）	49
➤ コラム①「外国人旅行者が日本の観光地に期待すること」	51
3. 自主財源の確保も目的とする事業	52

(1) 着地型旅行商品（滞在型旅行商品）	52
(2) 物販事業	54
(3) 施設運営事業	55
4. 地域内外の協力体制の構築	56
(1) 地域内の協力体制の構築	56
(2) 地域外の協力体制の構築	57
➤ コラム②「沖縄国際映画祭」	59
(3) 広域連携	60
➤ コラム③「九州観光推進機構」	62
(4) 地域金融との関係	63
➤ コラム④「第四銀行」	64
第四章 日本型 DMO の形成に向けて	65

はじめに

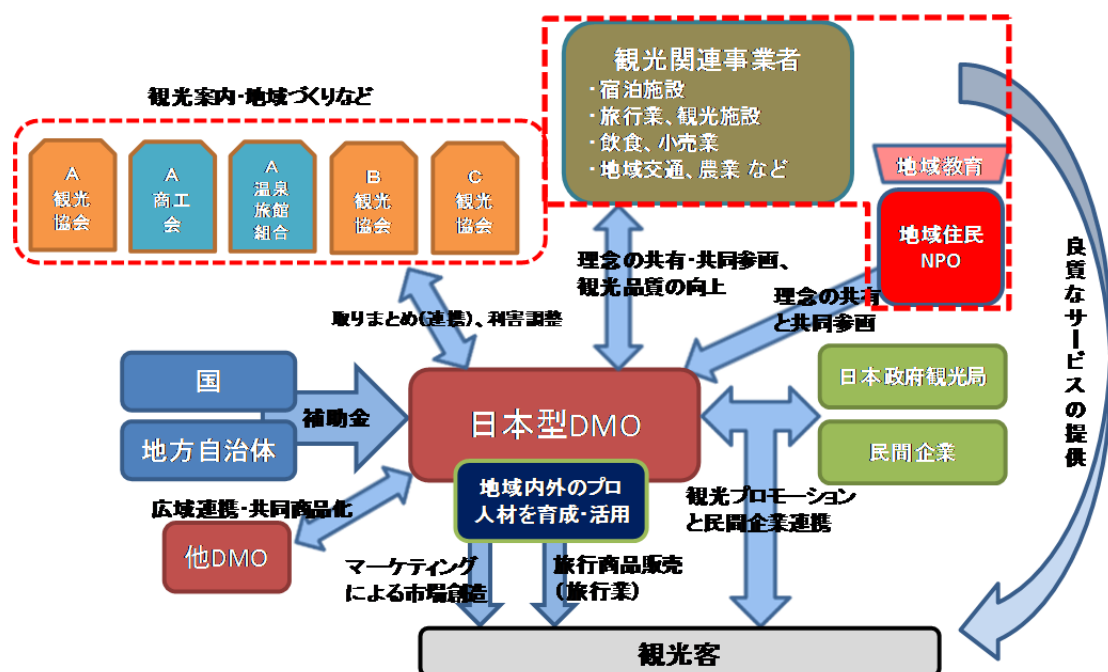
1. 今年度調査の趣旨

(株)日本政策投資銀行は、昨年度、グローバル競争が進む観光産業において、我が国・地域が如何にしてインバウンド観光に取り組んでいくべきか、そして、インバウンド観光の増加が地域経済の活性化につながる「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光」を実現するためにはどうすべきかといった問題認識に基づき、「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光」—日本型 DMO による「マーケティング」と「観光品質向上」に向けて—（2013 年 3 月）（以下「2013 報告書」という。）を作成し、本報告書において、地域をまとめ新たな市場を創造することのできる「日本型 DMO (Destination Management Organization)」の必要性について、主に欧米諸国の DMO の事例を参考に、以下のとおり報告をまとめたところである。

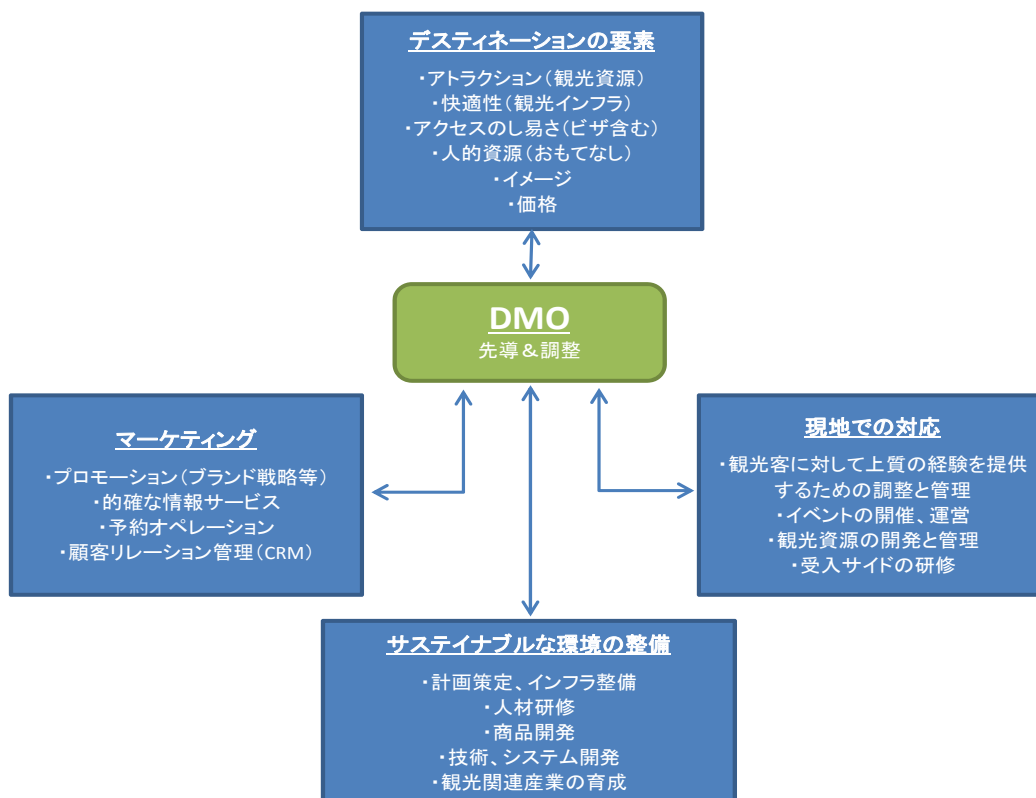
1. 政府や行政によるインバウンド観光の目標値は、訪日外国人旅行者「数」のみが注目されがちであるが、実際には多様な参考指標があり、量とともに質への関心が高い。
2. 観光はサービス業における代表的な産業であり、独自の特性を有している。
3. インバウンド観光という新領域において、地域のビジネスとして発展する、持続可能な観光産業を営むためには、日々変化する観光客のニーズを捉え、グローバルな競争環境下で勝ち残るマーケティング戦略や観光品質の向上が必要である。そのためには、既存の観光協会や商工会などを包含し、行政と連携しつつ地域を総合的に取りまとめ、新たな市場を創造することのできる地域マネジメント組織、日本型 DMO (Destination Management Organization) がインバウンド観光の推進に取り組むことが有効である。
4. 日本型 DMO は、ワンストップ窓口としての機能を超えて、経営の視点から地域の観光資源を総合的に取りまとめ、新たな市場を創造する役割をイメージしている。着地側及び発地側双方のニーズを踏まえた「マーケティング機能」、観光品質の向上や利害調整を図る「マネジメント機能」、行政との連携や資金調達、広域ルート設定を図る機能などが期待される。
5. 日本型 DMO の成功のカギは「理念の共有」、「人材の育成・活用」及び「資金調達」にある。人材については、日本型 DMO に期待される役割を果たすことのできる地域内外のプロ人材を融合する必要がある。また、資金面については、基礎的な費用は国や地方自治体が負担する必要があるが、経営の自由度や弾力的な資金支出を行うためにも、独自の収益活動による運営資金の確保や、民間企業との連携などによる多様な資金調達を図る必要がある。

6. 日本型DMO には、供給者側の事情ではなく、訪れる観光客のセグメント（ニーズや観光消費特性、顧客としての魅力等）に応じた効果的なマーケティングを行う役割が期待される。
7. 地域がインバウンド観光に取り組むためには、民間企業との連携によるノウハウの活用、資金面でのサポートなどが有効であり、貴重なノウハウや資金を効果的に活用する地域間連携が求められる。
8. 地域のインバウンド観光の評価指標（KPI）は、観光における経済効果を最大化するために、観光入込数と観光消費単価を最適化する取り組みが必要となる。観光消費単価は、地域での宿泊者数などによる滞在時間の増減によって概ね測定できるほか、観光資源のブランド化や品質向上などにより観光消費の活性化を促すことができる。
9. 諸外国には様々な認証制度が存在するが、日本には公的に宿泊施設やサービスのクオリティを数値化し、その向上を促すような認証制度は存在しない。認証制度の導入は検討途上であるが、その有無にかかわらず、地域は観光地のクオリティ向上に取り組む必要がある。

図表 1. 日本型 DMO の概念図



図表 2. DMO の業務



出所：UNWTO “A Practical Guide to Tourism Destination Management” より作成

今年度は、観光地域づくり¹に係る先進的な取組を進め一定の評価が得られている、又は今後が期待されている、〈参考 1〉に掲げる国内の市町村エリアを活動領域とする 12 の観光地域づくり組織体（法人格有り）のリーダーに対して、〈参考 2〉に掲げる事項を中心にヒアリングを実施することにより、日本型 DMO のあり方について更に検討を深めたところである。

本報告書は、上記ヒアリングにおいて頂いた御指摘・御示唆を基に、我が国の実情を踏まえつつ、今後の観光地域づくりを主導的かつ持続的に推進していく、市町村エリアを活動領域とする日本型 DMO の形成に向けた課題や方向性について検討するものである。

¹ 組織体が対象とする観光地域づくりの取組の大枠については、「図表 13.組織体の最大公約数的にまとめた事務・事業の領域」を参照。

〈参考１〉ヒアリング対象団体と御対応頂いた方々〔ヒアリング順〕

- ① 一般社団法人信州いいやま観光局 事務局次長 木村宏氏
(平成 25 年 8 月 19 日)
- ② 公益財団法人阿蘇地域振興デザインセンター 事務局長 國谷恵太氏
(平成 25 年 9 月 5 日)
- ③ NPO 法人ハットウ・オンパク 代表理事 鶴田浩一郎氏
(平成 25 年 9 月 30 日)
- ④ 一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント 代表理事 小林昭治氏
(平成 25 年 10 月 10 日)
- ⑤ 一般社団法人日田市観光協会 事務局長 佐藤真一氏
(平成 25 年 10 月 15 日)
- ⑥ 松之山温泉合同会社まんま 代表 柳一成氏
(平成 25 年 10 月 29 日)
- ⑦ 一般社団法人雪国観光圏 代表理事 井口智裕氏
(平成 25 年 10 月 29 日)
- ⑧ 株式会社ニセコリゾート観光協会 総務情報グループマネージャ 濱口絹道氏
(平成 25 年 11 月 6 日)
- ⑨ おちかアイランドツーリズム (株式会社小値賀観光まちづくり公社・NPO 法人小値賀アイランドツーリズム協会の総称) 専務取締役 高砂樹史氏
(平成 25 年 11 月 14 日)
- ⑩ 一般社団法人そらの郷 事務局長 三木信行氏 事務局次長 得田多佳志氏
(平成 25 年 11 月 27 日)
- ⑪ 株式会社南信州観光公社 代表取締役社長 高橋充氏
(平成 25 年 12 月 2 日)

※ () 内はヒアリング実施日。

※ なお、⑫「一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー」(事務局長 竹本昌人氏) へのヒアリングを昨年度実施したところであり、本報告書の作成に当たってはその結果も参考とした。

〈参考２〉各組織体への質問事項

1. 組織の概要について

- ① 貴団体様を設置するに至った経緯・きっかけは何ですか？
- ② 貴団体様を設置するに当たって、関係機関との調整、資金調達等ご苦労された点は何ですか？また、設置するに当たっての注意点は何でしょうか？
- ③ 法人化を選択された理由は何ですか？また、現在の組織・人員の体制はどのようなになっていますか？
- ④ 貴団体の総収入額の内訳（補助、旅行業、業務受託等の別）はどのようなになっていますか？

2. 具体の活動内容について

- ① 貴団体がターゲットとしている旅行者の属性は何ですか？
- ② 旅行者のニーズを把握するため、観光客へのアンケート調査など観光動向の調査を行っていますか？
- ③ 中長期的な観光推進戦略や計画を作成していますか？また、単年度の事業計画を作成していますか？
- ④ 着地型商品の開発（イベントの企画・実施を含む）に、これまでどのように取り組んできており、今後どのように展開する予定ですか？
- ⑤ 着地型商品の開発において、関係機関・団体等との連携状況はどのようなになっていますか？また、連携を上手く進めるための仕組み・スキルや課題は何ですか？

〔関係機関・団体等の例〕

- ・地元自治体
 - ・観光協会、旅館・温泉組合（観光関係団体）
 - ・商工会等（商工関係団体）
 - ・農林水産業関係団体
 - ・個別の観光関係事業者
 - ・まちづくり・地域活性化関係団体
 - ・地域住民、非観光系民間事業者
 - ・大手旅行業者
- ⑥ 旅行商品の販売（旅行業）に、これまでどのように取り組んできており、今後どのように展開する予定ですか？
 - ⑦ 発地側及び着地側の別で、地域のプロモーション・広報に、これまでどのように取り組んできており、今後どのように展開する予定ですか？
 - ⑧ 他地域との差別化を図るための地域のブランド化に向けて、これまでどのように取り組んできており、今後どのように展開する予定ですか？
 - ⑨ 旅行業以外の収益事業（物販等）に、これまでどのように取り組んできており、今後どのように展開する予定ですか？
 - ⑩ 観光地域づくりに必要な人材の育成のために、どのようなことに取り組まれて

いますか？

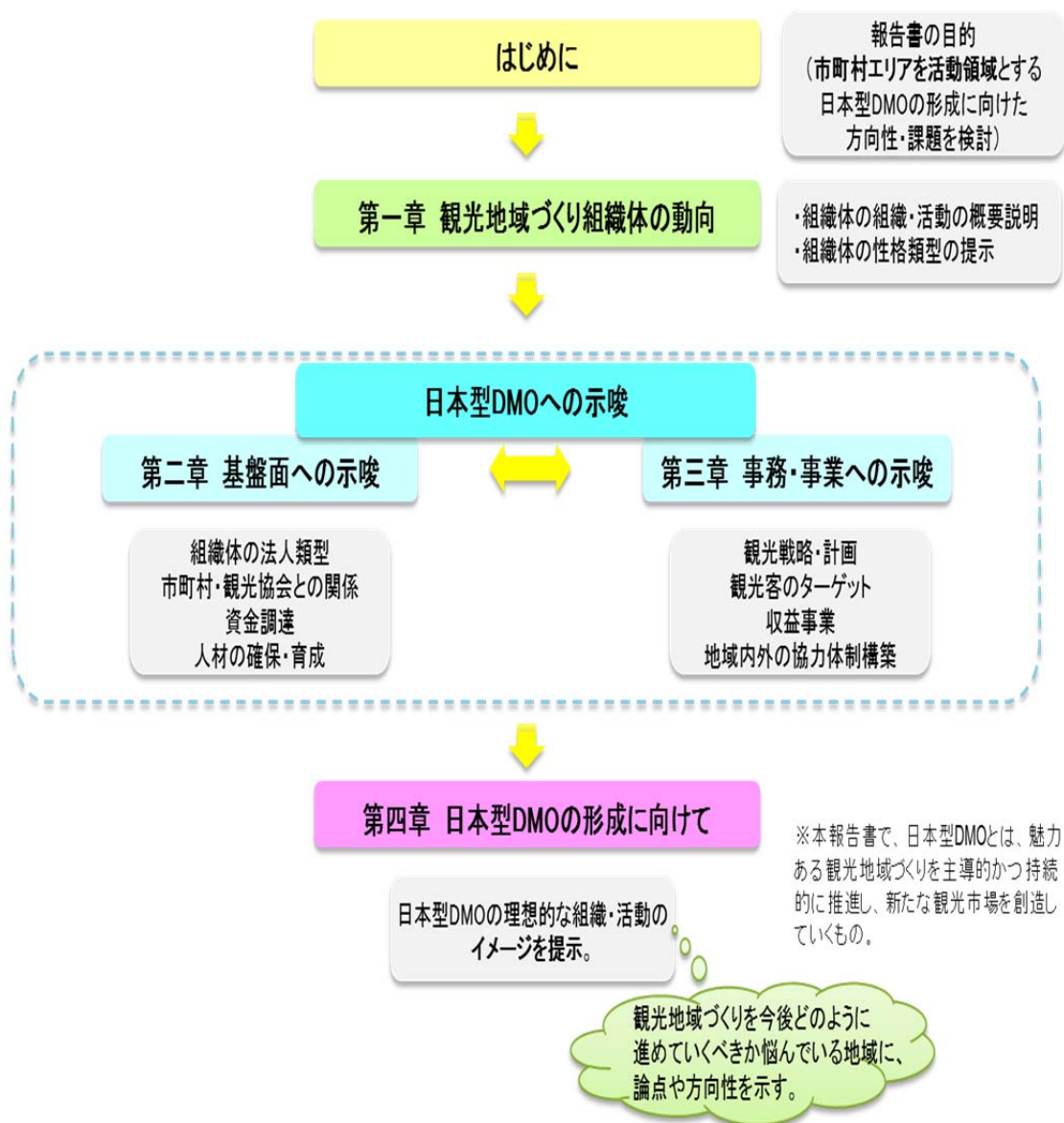
- ⑪ 外部の人材をどのように活用していますか？今後、どのような分野の外部人材が必要と考えますか？
- ⑫ インバウンド対応のために、特に取り組んでいることは何ですか、また今後の取り組み予定は何ですか？
- ⑬ 貴団体様の活動全般を進めるに当たって、関係機関・団体等とどのような連携を進めておられますか？
〔関係機関・団体等の例〕
同上
- ⑭ 他地域（他地域の自治体又は関係機関・団体）との観光に関する広域連携の取組状況及び今後の展開予定はどのようになっていますか。
- ⑮ 上記のほか、貴団体様で行っていることは何ですか？

3. 今後の課題等について

- ① 貴団体様の設置の効果について、どのように評価されますか？
- ② 貴団体様を今後も持続的に展開するに当たって、課題と活動方針についてどのように考えていますか？
- ③ 貴団体様を含む国内 DMO の進展のために、国に期待することは何ですか？
- ④ 貴団体様を含む国内 DMO の進展のために、自治体に期待することは何ですか？
- ⑤ 貴団体様を含む国内 DMO の設立や進展のために、地域金融に期待することは何ですか？
- ⑥ DMO の設置を今後検討する国内他地域に、特にアドバイスするとすればどのようなことでしょうか？

等

2. 本報告書の構成



第一章 観光地域づくり組織体の動向

本章では、ヒアリングを実施した観光地域づくり組織体（以下「組織体」という。）の組織・活動の概要を紹介した上で、その設立・改革をするに至った理由・契機を整理するとともに、第二章及び第三章の検討を分かりやすく進めていくための前提として、市町村や市町村観光協会との関係、実施する事業の性格、観光地域の規模や事業対象エリアの違いによって区別される組織体の性格類型について提示する。

1. 組織体の概要

今年度ヒアリングを実施した11の組織体は図表3に列挙するとおりであり、以下、各々の組織・活動の概要について整理する²。

なお、本報告書は、各々の組織体の取組内容を詳細に紹介することを目的とするものではないため、組織体の概要は簡略な記載に止めており、個別の組織体の取組内容の詳細に関心がある場合は、観光庁や各組織体のホームページ、関連書籍・雑誌等を参照されたい³⁴。

² 昨年度ヒアリングを行った「一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー」の概要は、「2013 報告書」P105 以下を参照。

³ 本節で取り上げる組織体以外の観光地域づくりの取組は、「地域いきいき観光まちづくり（2010・2011）」観光庁を参照。また、最新の観光地域づくりの動向等については、「とりまかし」（じゃらんリサーチセンター）等を参照。

⁴ 欧州のDMOの取組は、「2013 報告書」P23 以下を参照。

図表 3. 平成 25 年度 ヒアリングを実施した組織体一覧

- ① 一般社団法人信州いいやま観光局（平成25年8月19日）
- ② 公益財団法人阿蘇地域振興デザインセンター（平成25年9月5日）
- ③ NPO法人ハットウ・オンパク（平成25年9月30日）
- ④ 一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント（平成25年10月10日）
- ⑤ 一般社団法人日田市観光協会（平成25年10月15日）
- ⑥ 松之山温泉合同会社まんま（平成25年10月29日）
- ⑦ 一般社団法人雪国観光圏（平成25年10月29日）
- ⑧ 株式会社ニセコリゾート観光協会（平成25年11月6日）
- ⑨ おちかアイランドツーリズム（平成25年11月14日）
（株式会社小値賀観光まちづくり公社・NPO法人小値賀アイランドツーリズム協会の総称）
- ⑩ 一般社団法人そらの郷（平成25年11月27日）
- ⑪ 株式会社南信州観光公社（平成25年12月2日）

※（ ）内はヒアリング実施日。

※平成24年度には、⑩「一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー」にヒアリングを実施。

1. 一般社団法人 信州いいやま観光局

関係市町村	長野県飯山市
旅行業	第2種
物販事業	実施



信州いいやま観光局HPより

【組織概要】

- ◆ 2015年春の北陸新幹線 飯山駅開業を控え、観光誘客力を強化するため、主に情報発信や受入体制整備を担う市観光協会と、主に公的観光施設の管理運営を担う市振興公社を統合し、信州いいやま観光局をH22.4に設立。
- ◆ 事務局は、総務課、誘客宣伝や商品開発を担う営業企画課、観光施設の管理運営を担う事業課の3課体制。
- ◆ 中心メンバーとなる人材は県外出身の職員が多く、「外部の視点」も取り入れて地域資源の商品化を実施。
- ◆ 収入は、市から受託管理している施設の運営、旅行業等からの事業収入が多くの割合を占め、その他行政の補助金等で構成。

【活動内容】

- ◆ 着地型旅行商品として300を超える体験プログラム「飯山旅々。」を造成、職員がエリア担当者と協働し、PDCAサイクルを用いて改善。
- ◆ 体験プログラム「飯山旅々。」の検索・予約ができるインターネットサイトで販売(第2種旅行業登録)。
- ◆ 市より受託管理する「なべくら高原・森の家」(グリーンツーリズムの拠点施設)、道の駅「花の駅・千曲川」、「いいやま湯滝温泉」、「高橋まゆみ人形館」といった観光施設を運営し、飯山ブランドを先導する拠点とするとともに、事業収入を確保。
- ◆ 飯山の特産品を中心に北信州の物産を取り扱った通販サイト「飯山謹製堂」により情報発信と販売促進。特産品、土産品の開発も検討中。
- ◆ 情報発信、販売促進活動、ホスピタリティ向上の取組も実施。
- ◆ 新幹線飯山駅の開業を控え、関係市町村が「信越9市町村広域観光連携会議」を発足し、同エリアを「信越自然郷」と名付けて一体的な情報発信に力を入れており、その中心となって広域観光の連携を推進。

2. 公益財団法人 阿蘇地域振興デザインセンター

関係市町村	熊本県阿蘇市、南小国町、小国町、産山村、高森町、南阿蘇村、西原村、山都町	
旅行業	—	
物販事業	—	

カルデラ地形が連携の要諦となっている ©阿蘇火山博物館

【組織概要】

- ◆ 阿蘇地域内の連携を図り、「地域振興」、「観光振興」、「環境・景観保全」、「情報発信」を広域で取り組むため、H2に設立（H10に改組）。
- ◆ 収入は、熊本県と県内1市7町村（合併後）が出捐した30億円の基本財産の運用益、国・県の補助金、市町村の負担金等で構成。
- ◆ 事務局は7名体制で、全国公募により選考された民間出身の事務局長國谷恵太氏（全国公募はH13にも実施し前任も民間出身。現事務局長はH24に就任）と、主に関係自治体からの出向者で構成。
- ◆ 阿蘇くじゅう観光圏（県内関係市町村のほか、大分県竹田市・宮崎県高千穂町で構成）の観光地域づくりプラットフォームも担う。

【活動内容】

- ◆ 地域の多様な資源を活かした地域振興に向け、地域リーダーの育成研修の実施、情報誌の作成、ホームページやラジオなどメディアを通じた情報発信等のほか、コミュニティビジネス開設、地域イベント、伝統行催事再生、特産品開発、観光振興を目的とする取り組みへの支援。
- ◆ 広域連携による観光地づくりに資するコンシェルジュ育成、地域づくりワークショップの実施によるコンテンツ創出、観光関係団体や交通機関との連携、阿蘇くじゅう観光圏に係る滞在プログラムの魅力向上及びプロモーション、並びに地域の生業を反映させる多様なツーリズム形態の開発監修・支援。
- ◆ 阿蘇地域がH25年に世界農業遺産（国連食糧農業機関）へ登録されたことをはじめ、世界文化遺産、世界ジオパークといった世界ブランド獲得へ向けた環境デザインの策定支援や情報発信など、阿蘇の草原の維持・再生・活用を軸に据えた支援等の活動推進。

3. NPO法人 ハットウ・オンパク

関係市町村	大分県別府市
旅行業	—
物販事業	—



ハットウ・オンパクHPより

【組織概要】

- ◆ ハットウ・オンパク(別府八湯温泉泊覧会)は、まちづくり活動等の支援を通じて、地域資源の魅力の発掘と商品化、地域人材・組織の育成、パブリシティ・地域イメージの向上等の課題を解決することで、地域資源を活かした多彩な観光サービスの創出という目的を達成する活動で、小規模かつ多様な地域体験交流型プログラムが実施されるもの。
- ◆ 地元ホテル業を営む鶴田浩一郎氏ら地元有志が中核。
- ◆ ハットウ・オンパクはH13に実行委員会形式で始まったが、H16にNPO法人ハットウ・オンパクを設立。
- ◆ 収入は、年度で変動があり、これまで補助金、委託事業収入、自主事業収入、民間助成金等がある。

【活動内容】

- ◆ 地域資源の発掘と商品化機能:個々の取組では困難な集客力や信用力、持続的な取組によるブランド効果、テストマーケティングの機会を提供することで、PDCAサイクルによる地域資源の発掘と商品化の流れの発生とコミュニティビジネスの創出。
- ◆ 人材の育成機能:様々な人材が参入し多数の現場が発生する中で人材が育成されるとともに、運営側でも、広汎なネットワークを束ねる中間支援的な地域マネジメントを担う人材が育成。
- ◆ プロモーション機能:継続開催、長期の開催期間、多彩な地域体験交流型プログラムによる地域活性化との連動により、メディアでの露出を誘発。
- ◆ オンパク手法の全国普及を目的に、各地での活動支援を行う(一社)ジャパン・オンパクをH22年に設立。

4. 一般社団法人 ハケ岳ツーリズムマネジメント

関係市町村	山梨県北杜市 長野県富士見町、原村
旅行業	—
物販事業	—



ハケ岳ツーリズムマネジメントより

【組織概要】

- ◆ ハケ岳南麓の観光・宿泊施設の支配人がH16に立ち上げた「ハケ岳南麓やとわれ支配人会」を母体に、ハケ岳南麓の観光の活性化を目指すためにH22に設立。
- ◆ ハケ岳観光圏においてプラットフォームの役割を担う。
- ◆ 「全体事業総括」、「住民意識啓発」、「滞在プログラム企画・調整」、「マーケティング調査」、「情報戦略・発信」、「商品戦略・販促」の役割を、各観光地域づくりマネージャーで分担。
- ◆ 役員は、観光施設を経営する小林昭治氏を中心に地元観光関係者で構成（職員は緊急雇用対策事業で地元関係者を雇用）。
- ◆ 収入では、国の補助事業を活用して事業実施。

【活動内容】※計画事業を含む。

- ◆ 来訪者目線に立ったマーケティングと地域資源の分析により、「1,000mの天空リゾートハケ岳」というブランド・コンセプトを策定。
- ◆ 滞在プログラムの内容等を検証するモニターツアー及びアンケート調査の実施、ネイチャーガイドを対象とする研修会の開催。
- ◆ 宿泊サービスの改善・向上のため、おもてなしマニュアルの配布、体験プログラム、観光施設を組み込んだ宿泊滞在プランの開発・販売。
- ◆ 地域住民の観光地域づくりに係る意識醸成のためのワークショップの開催。
- ◆ 観光地域づくりマネージャーの資質向上のため、講師を招聘してブランド形成に関する議論を行うワークショップを開催。
- ◆ 地元観光・宿泊施設等を対象に観光コンシェルジュ育成事業を実施（H22～H24の3年間で9名の研修生を受入れ）
- ◆ 冬のハケ岳のイベント等を博覧会方式でまとめた「天空博覧会」の企画・運営・広報を実行委員会と連携して実施。
- ◆ 地域資源の品質保持のため、定期的に来訪客の満足度、消費額、リピーター率等のマーケティング調査を実施。

5. 一般社団法人 日田市観光協会

関係市町村	大分県日田市
旅行業	第3種
物販事業	検討中



日田市観光協会HPより

【組織概要】

- ◆ H19、事務局長に「九州じゃらん」元編集長の佐藤真一氏が就任し、市観光協会の組織改革・意識改革を推進。
- ◆ 具体的には、①「ABM」と呼ばれるマネジメント手法で全業務を見直し、付加価値のある業務を強化するとともに付加価値のない業務を廃止又は見直し、②収入面では、行政からの予算確保のほか自主財源の確保に取組。
- ◆ 佐藤氏の就任後3年間で総事業費3倍・自主財源6倍に拡充。

【活動内容】

- ◆ 「日田町歩きマップ」のリニューアルと「日田じゃらん」の発行。これら情報ツールを、受益者負担の原則により、掲載事業者から広告料も徴して（自主財源化）作成するとともに、協会内での編集・制作。
- ◆ 売れる着地型旅行商品の開発・販売を実施。特に主力商品である「町歩きツアー」については、品質を保証するために専門研修を受けてテストに合格した“プロ”のガイドが案内する本格派ツアーにこだわる。
- ◆ 日田焼きそばなど食の観光化を推進。
- ◆ GAP調査(※1)・GPS調査(※2)を実施し、マーケットが求めるものを明確化し、得られたカスタマーの視点から何に磨きををかけていくか合意形成を推進。
- ◆ 土産・特産品の販売も実施予定。

※1：GAP調査

潜在顧客による地域の観光資源に対する認知度と興味度のギャップを把握する調査

※2：GPS調査

携帯電話のGPS機能を活用し、携帯電話ユーザーからあらかじめ許諾を得た上で取得した位置情報を、個人を特定せずに統計処理したデータを用いた調査

6. 松之山温泉合同会社まんま

関係市町村	新潟県十日町市
旅行業	第3種
物販事業	実施



松之山温泉里山ビジターセンター（DBJ撮影）

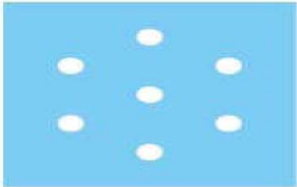
【組織概要】

- ◆ 第四銀行が実施した「観光地活性化支援事業」での提言を契機に、地域の旅行会社「松之山温泉合同会社まんま」をH20に設立。
- ◆ 旅館、土産品店、農家、観光ガイドら有志16名が361万円を出資。
- ◆ 地元旅館を経営する柳一成氏を中核として業務を実施。
- ◆ 収入は、地域資源を活用した物販事業、着地型旅行商品の販売等で構成。

【活動内容】

- ◆ 「冬の美人林スノーシュー」「里山の達人タクシー・プラン」といった里山体験ができる着地型旅行商品を、地元ガイドと連携して企画・販売。
- ◆ 温泉ミスト、合わせ味噌などの物販事業を展開し、メディアにも取り上げられ売上げを増加。
- ◆ 松之山らしい地元食材を活用した名物料理を、東京マイスターの「しち十二候」齋藤章雄氏の指導のもと開発。「まんまの朝まんま」「棚田鍋」「まんまの前菜」といった地元農産物を活用した料理が開発され、朝ごはんプロジェクトは新潟県全域の取り組みに拡大。
- ◆ エクスぺリエンス・マーケティング・セミナーにより、土産物品の情報を効果的に伝えるPOPやDMの作成。
- ◆ 観光客に対するワンストップによる情報提供の窓口としてビジターセンターを活用。
- ◆ 雪国観光圏の構成地域として、同圏内の観光関係者との連携を推進。

7. 一般社団法人 雪国観光圏

関係市町村	新潟県十日町市、魚沼市、南魚沼市、湯沢町、津南町、群馬県みなかみ町、長野県栄村	 雪国観光圏 uonuma minamiuonuma yuzawa tokamachi tsunan minakami sakae
旅行業	—	
物販事業	—	

雪国観光圏HPより

【組織概要】

- ◆ 2015年春の北陸新幹線開業を控え、広域でいろいろな人たちと連携して「世界に誇れる価値」を目指すこと等を目的に、雪国観光圏のプラットフォームの役割を担うものとして(一社)雪国観光圏をH25に設立。
- ◆ BtoBの役割を担い、BtoCを担う地域内の組織を後方支援。
- ◆ 地元旅館を経営する井口智裕氏を中核として業務を実施。
- ◆ 収入は、民間事業者負担、サポーター企業の支援、国の補助金が太宗を占め、一部地元自治体で構成する雪国観光圏推進協議会からの事業委託により事業を推進。

【活動内容】

- ◆ 「地域の食材を使い、雪国伝統の調理法を生かした本物の味」「化学調味料や必要以上の食品添加物に頼らずに調理したもの」等の基準を満たす旅館・飲食店を雪国A級グルメとして登録・認定。
- ◆ 宿泊施設をわかりやすくカテゴリー分けした上で、サービスや施設の基準を明示し、ニーズに合わせた施設を情報発信(国際的な基準を取り入れた品質認証評価)。
- ◆ 中長期観光振興計画策定、人材育成、観光資源発掘、滞在プログラムの魅力向上事業に係るコンサルティング事業を実施。
- ◆ 国内向けエージェントや団体企業へのプロモーション事業など広報事業を実施。
- ◆ 歴史ある古道や山岳路をつなぐ全長280kmのロングトレイル「スノーカントリートレイル」の整備。
- ◆ 旅行業と物販事業に係るコーディネートを実施。
 - ① 圏内の各観光案内所を「雪国観光舎」というネーミングブランドで統一し、旅行業登録する観光協会を中心に「雪旅」という旅行商品を販売。
 - ② 物販事業では「雪国デザイン研究会」という部会が設置されミカレンダー等作成。

8. 株式会社 ニセコリゾート観光協会

関係市町村	北海道ニセコ町
旅行業	第2種
物販事業	実施



ニセコリゾート観光協会HPより

【組織概要】

- ◆ 行政依存体質からの脱却、スピーディーな意思決定システムの構築、産業連携の促進とニセコ業の創造のため、地域経営会社をコンセプトに、観光協会をH15に株式会社化。
- ◆ 全国ではじめて株式会社化した観光協会。
- ◆ 資本金2,000万円(ニセコ町50%・町民50%の出資)
- ◆ 収入は、物販事業と旅行事業の売上げ、町委託事業等で構成。

【活動内容】

- ◆ 旅行事業として、①国内外への手配旅行及び航空券や船車の手配・発券、②ニセコへの個人・団体旅行の手配及び地域内事業者への送客③会社のオリジナル旅行商品の企画・販売・開発を実施。
- ◆ 物販事業として、ニセコの特産品、農畜産品、酒類、書籍の販売を道の駅「ニセコビュープラザ」で実施。
- ◆ 委託事業として、①ニセコ町観光案内(観光プランの提案やスポットの紹介のほか、当日の宿泊施設予約なども実施)、②JRニセコ駅での発券・清掃業務、③コミュニティFM放送局「ラジオニセコ」の運営等を実施。
- ◆ その他各種調査事業、フォーラム、イベントを実施。

9. おぢかアイランドツーリズム

関係市町村	長崎県小値賀町
旅行業	第3種
物販事業	実施



おぢかアイランドツーリズムHPより

【組織概要】

- ◆ 「おぢかアイランドツーリズム」は、「NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会」(H19設立)と「株式会社小値賀観光まちづくり公社」(H21設立)の総称。
- ◆ NPO法人は、各種体験、民泊、野崎島管理等に係る業務、株式会社は、旅行業を活用したワンストップ窓口、営業・広報を担い、古民家ステイ・レストランの運営等に係る業務を実施。
- ◆ 両組織が両輪・一体となり、行政と連携し、島の人々とともに、観光地域づくり事業を推進。
- ◆ コンセプトは、小値賀らしさを大切にすること、経済に貢献し、若者が暮らせる島にすること。
- ◆ Iターン者の高砂樹史氏を中核に業務を実施。職員は移住者の割合が高い。

【活動内容】

- ◆ 旅行業を活用したワンストップ窓口化。
- ◆ 営業・広報によるマーケティングと「おぢか島旅」のブランディング。
- ◆ 町役場とも協働した観光政策の立案と実行。
- ◆ 漁師・農家さんの家庭に宿泊し、家族と同じように生活し、食事をとにする民泊事業を実施。7軒の受入家庭でスタートし、現在では50軒近くに増加。国内の小中高校生の教育旅行のほか、米国高校生の国際修学旅行も受入れ。
- ◆ 自在に「島暮らし」を楽しみたい個人客をターゲットに、築100年以上の古民家を改修したレストランと宿泊施設を運営。
- ◆ カヌーツアー、トレッキングなど自然・交流を生かした大人の体験プログラムの提供。島旅コンシェルジュが来島者の希望に合わせたステイプランをアレンジ。
- ◆ 無人島である野崎島にある宿泊施設「野崎自然学塾村」を活用し、夏休みのこども・家族を中心に島体験を提供。

10. 一般社団法人 そらの郷

関係市町村	徳島県美馬市、三好市、 つるぎ町、東みよし町
旅行業	第3種
物販事業	—



にし阿波観光圏HPより

【組織概要】

- ◆ 体験型観光の推進組織である「そらの郷山里物語協議会」を母体に、徳島県西部地域2市2町の観光振興を目的に、H23に設立。
- ◆ にし阿波～剣山・吉野川観光圏においてプラットフォームの役割を担う。
- ◆ 設立・運営に当たって、徳島県（西部総合県民局）も協力・支援。
- ◆ 職員は、事務局長の三木信行氏をはじめ域外の民間会社経験者も採用。
- ◆ 収入は、市町・県からの負担金・委託費、国の補助金、事業活動収入等で構成。

【活動内容】※計画事業を含む。

- ◆ 山・川の資源の恵みが育んだ独特の歴史文化・伝説継承・暮らしがあることから「天涯のしづく 久遠の大河へ」というキャッチ・コピーを策定。
- ◆ 農山村の暮らし・農林業体験、吉野川でのラフティング・カヌー体験、阿波おどり等の歴史文化体験といった体験型プログラムを整備。プログラムの体験イベントを開催し、商品の検証・プログラムの充実。
- ◆ 民泊家庭は158軒、最大600名を同時受入可能とする等受入体制を整備し、体験型教育旅行の販売促進を実施。
- ◆ 体験型教育旅行で培ったノウハウを基に、一般団体やインバウンド受け入れを推進。
- ◆ 大歩危・祖谷エリアに「千年のかくれんぼ」というブランド・コンセプトを設定し、にし阿波の旅行商品の企画書を作成し、プロモーションを実施。

11. 株式会社 南信州観光公社

関係市町村	長野県飯田市・下伊那郡13町村
旅行業	第2種
物販事業	—



南信州観光公社HPより

【組織概要】

- ◆ 「ほんもの体験」をテーマに教育旅行をターゲットとする体験プログラムの拡充を飯田市主導で推進する中、周辺地域にその受入が拡大したため、体験型教育旅行による広域地域振興を目的に、H13に設立。
- ◆ 地元自治体、企業・団体の出資で設立。現在の資本金は2,965万円。
- ◆ 設立時より、県外出身者で旅行会社勤務経験のある高橋充氏を中核に業務を実施。
- ◆ 行政からの補助金はなく、独立採算で運営。H17年度より単年度収支は黒字化。

【活動内容】

- ◆ 農家民泊を含む農林業体験、市街地散策、自然体験・環境学習、スポーツ体験等の体験プログラム数を約160に充実する等、教育旅行及び一般団体向け体験プログラムの企画開発・受入れ指導を実施。
- ◆ 農家民泊やプログラムのインストラクターの手配、食事の手配、下見案内等、体験プログラム・体験旅行のコーディネートを実施。
- ◆ 体験プログラムの手配では、自治体・地域コーディネーターと連携。
- ◆ 農家民泊での受入に当たって、南信州のホテル・旅館との併用利用を条件とする経済波及効果を高める仕組みを導入。
- ◆ 体験型旅行の販売では、パンフレット・HPといった情報発信ツールを充実する一方、営業活動・顧客との詳細な打合せは県外の旅行会社に担当してもらう等、旅行会社等と連携。

2. 組織体の設立・改革の理由・契機

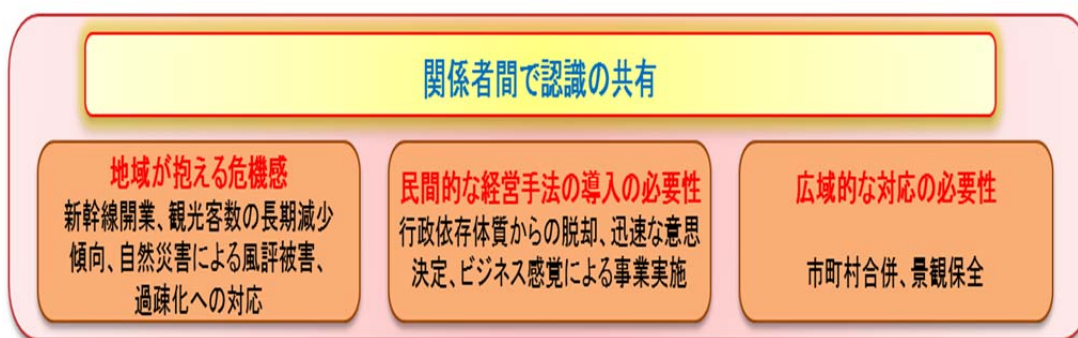
ヒアリングを実施した組織体の設立・改革は、

- ① 公共交通網の進展に伴い観光客が通過するおそれが高まるという脅威と大都市圏の観光客を確保できるという機会への対応、長期にわたる観光客数の減少傾向への危機感の高まり、地震等自然災害に伴う風評被害の発生、急激な過疎化の進行への対応として観光産業の創造と雇用機会を確保する必要性といった、地域が抱える危機感を関係者間で共有したこと
- ② 組織体の活動財源に係る行政依存体質からの脱却（自主財源の確保）、観光市場の変化に即応できるよう迅速な意思決定システムの構築の必要、民間のビジネス感覚による事業実施といった、観光地域づくりに民間的な経営手法を導入する必要性を関係者間で共有したこと
- ③ 市町村合併に伴い又は景観保全の必要性から、観光資源を共有する運命共同体的なエリア内で広域的な対応を行う必要性を関係者間で共有したこと

等を理由・契機として実施され、その設立・改革の理念に基づいてその後の事業展開が進められるところである。

また、上記の関係者間の認識の共有と組織体の設立・改革は、①市町村が主導的な役割を果たしつつ民間サイドを巻き込んで進められる場合、②民間有志が主導的な役割を果たしつつ市町村と協働して進められる場合がある。

図表 4. 組織体の設置・改革の理由



3. 組織体の性格類型

組織体のヒアリング結果を基に、(1)市町村と組織体との関係、(2)市町村観光協会と組織体との関係、(3)組織体が実施する事業の性格、(4)観光地域の規模、(5)事業を実施する対象エリアの広がり、に応じて組織体を以下に掲げる類型に大括りで区別した上で、第二章及び第三章の検討を進めることとする。

現実の個別の組織体の組織・活動内容を詳細に見ていくと、特に(1)や(3)の分類については、一方の類型により近いもの、他方の類型により近いもの、両者の中間に当たるもの等、各類型への該当の度合いには差異があるが、一定の類型分けをした上で検討を行うことによって、組織体が有する利点や課題が浮き彫りになることから、敢えて以下の類型を設定するものである。

(1) 市町村との関係による分類

① 行政バックアップ型組織体

設立経緯、役員や職員の構成、運営費や事業費に対する補助金・負担金の重要度、拠出・出資の割合、施設の管理委託といった体制・財務面で、市町村との関係度が相対的に高い組織体。

② 民間主導型組織体

民間主導で設立された組織体であって、役員や職員の構成、運営費や事業費に対する補助金・負担金の重要度、拠出・出資の割合、施設の管理委託といった体制・財務面で、市町村との関係度が相対的に低い組織体。

(2) 市町村観光協会との関係による分類

① 観光協会並存型組織体

市町村観光協会と並存して設立された組織体。

② 観光協会再編型組織体

市町村観光協会と他の観光関係団体を統合して、又は市町村観光協会単独で、新たな法人として組織を再編して設立された組織体。

③ 観光協会改革型組織体

新たな法人を設立することなく、民間的な経営手法により市町村観光協会の事務・事業及び組織の改革を進める組織体。

(3) 事業の性格による分類

① 収益事業実施型組織体

当該組織体の事務・事業全体の中で、旅行業（第二種・第三種）、物販事業、宿泊施設、飲食施設、温泉施設、文化施設等の施設運営事業等の収益事業を主要な柱の一つに位置付けている組織体。

② 事業支援・調整型組織体

収益事業を事務・事業の柱に位置付けておらず、民間部門における観光関連商品の開発・改善の支援、マッチング機会の提供、民間部門と市町村の協働の促進、情報発信等、民間部門の事業・活動を支援・調整することを主要な役割とする組織体。

(4) 観光地域の規模による分類

① 大規模観光地域型組織体

年間数百万人規模の国内・海外観光客が来訪し、宿泊施設、飲食店、土産物屋等の観光関係施設が相当程度集積する地域において設立される組織体。

② 中小規模観光地域型組織体

主に国内観光客が来訪する、上記以外の地域において設立される組織体。

(5) 事業対象エリアの広がりによる分類

① 単独エリア対象型組織体

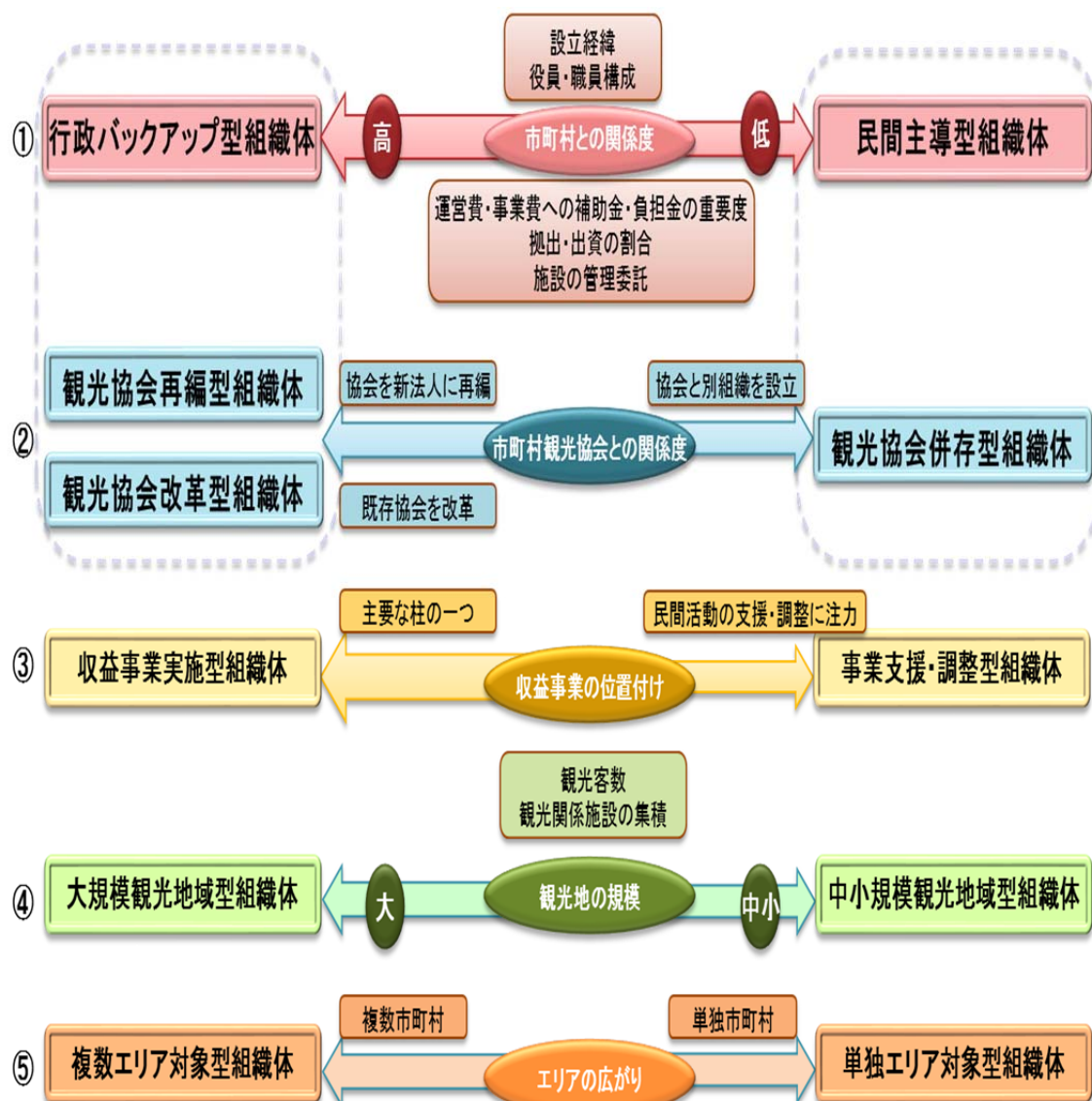
単独の市町村域内を事業の対象エリアとする組織体。

② 複数エリア対象型組織体

複数の市町村域内を事業の対象エリアとする組織体。

なお、類型の定義より、行政バックアップ型組織体は観光協会再編型・改革型組織体でもある傾向が、民間主導型組織体は観光協会並存型組織体でもある傾向がある。

図表 5. 組織体の性格類型



※①③の類型について、個別には、左に近いもの、中間的なもの、右に近いものがある。

第二章 日本型 DMO の基盤への示唆

本章では、日本型 DMO が持続的・安定的かつ実効的に活動していくための組織の基盤のあり方について示唆を得るため、組織体へのヒアリング結果を踏まえて、組織体の法人類型、市町村との関係、市町村観光協会との関係、資金調達及び人材の確保と育成に係る課題や対応等について検討する。

1. 組織体の法人類型

組織体へのヒアリングは、任意団体ではなく、法人格を有するものを対象に行った。ヒアリングを実施した組織体が選択する法人類型としては、

- 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年法律第 48 号）に基づく「一般社団法人」、
 - 特定非営利活動促進法（平成 10 年法律第 7 号）に基づく「特定非営利活動法人」（以下「NPO 法人」という。）、
 - 会社法（平成 17 年法律第 86 号）に基づく「株式会社」、
 - 会社法に基づく「合同会社」、
 - 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成 18 年法律第 49 号）に基づく「公益財団法人」
- があった⁵。

⁵ 市町村観光協会、都道府県観光連盟・協会等の全国的な法人形態の状況については、「明日の観光地域づくりに向けて 地域観光協会等の実態と課題に関する調査報告書 概要版」（平成 23 年 3 月 社団法人日本観光協会）を参照。

図表 6. ヒアリングを実施した組織体の法人格の概要

	主な設立費用		設立に要する 構成員・財産	必置機関	事業内容 の制限	利益 分配	行政庁 の監督	法人税			
	登録免許税	定款認証									
株式会社	最低15万円 (資本金の7/1,000)	手数料:5万円 印紙代:4万円	資本金1円以上 出資者1名以上	株主総会・取締役	-	可	-	全所得課税		下記以外	25.5%
										中小法人で 年800万円 以下の所得	15%
合同会社	最低6万円 (資本金の7/1,000)	手数料:0円 印紙代:4万円	資本金1円以上 出資者1名以上	-	-	可	-	全所得課税		下記以外	25.5%
										中小法人で 年800万円 以下の所得	15%
一般社団法人	6万円	手数料:5万円 印紙代:0円	2人以上 の社員	社員総会・理事	-	不可	-	下記 以外	全所得課税	年800万円 超の所得	25.5%
								非営利型	収益事業課税	年800万円 以下の所得	15%
公益財団法人	一般法人 設立が先	一般法人 設立が先	一般法人 設立が先	評議員・評議員会 理事・理事会・監事	公益目的事業 が主たる目的	不可	○	収益事業課税 (公益目的事業は非課税)		年800万円 超の所得	25.5%
										年800万円 以下の所得	15%
NPO法人	0円	手数料:0円 印紙代:0円	10人以上 の社員	理事・監事・社員総会	原則 特定非営利 活動のみ	不可	○	収益事業課税		年800万円 超の所得	25.5%
										年800万円 以下の所得	15%

出所：財務省・国税庁・法務省ホームページをもとに㈱日本政策投資銀行作成

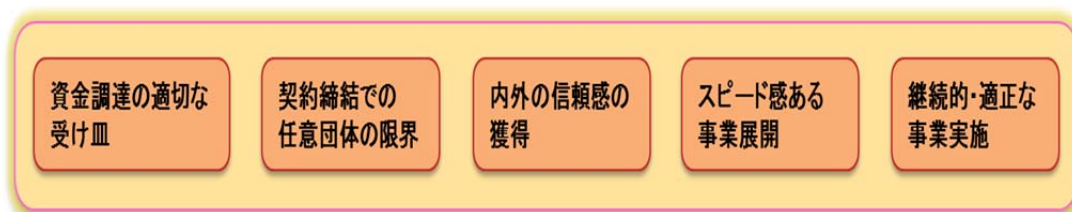
近年、新たに法人格を取得した（公益法人改革に伴う対応を行ったものを除く。）組織体の法人化の主な理由としては、

- ① 国の補助金をはじめ**資金調達のための適切な受け皿**を用意すること
- ② 事業活動の拡大に伴い**契約締結等において任意団体による対応に限界**が生じてきた（権利義務関係の単純化や団体財産と個人財産の分離の必要性が生じた）こと
- ③ 法人格を有する方が**地域内外の信頼感**を得られ事業活動を進めやすいこと
- ④ **民間の経営感覚とスピード感を取り込んだ事業展開**を行いやすいこと

が挙げられた。

さらに、⑤ 任意団体の場合には、解散が容易であるとともに責任者が不明確となることや、最低限のガバナンスの仕組みが法的に担保されていないことから、法人格を取得することで、**事業の継続的かつ適正な実施が確保**されやすいという利点も考えられる。

図表 7. 法人格取得の理由



また、一般に、組織体が稼いだ利益を構成員に分配する強いニーズがなかったり、そもそも旅行業、物販事業、施設運営事業等の収益事業を組織体の主要な事業に位置付けていない場合には一般社団法人や NPO 法人（非営利法人）が、組織体が稼いだ利益を構成員に分配する強いニーズが強い場合には株式会社や合同会社（営利法人）が、法人形態の選択の視野に入る。ヒアリングを実施した組織体では一般社団法人を選択するものが多かったが、収益事業を組織体の主要な事業に位置付けてはいるが組織体が稼いだ利益を構成員に分配する強いニーズがない場合でも営利法人を選択しているものもあった。

この点について、

- ① 営利法人では、観光地域づくりという公益目的を有するのに収益事業を行うのはおかしい、利益がほとんど出ない活動を行っているのに儲けているのではないか、といった疑問や誤解が地域で生ずる懸念があるため、非営利法人の方が地域の理解が得やすい
- ② 公益に資する事業を支援する民間企業や財団から事業を受託する場合には、非営利法人の方が受託しやすい

との指摘があった。

一方、営利法人の方が、非営利法人に比べて、収益事業に関する専門性や組織としての継続性を旅行会社や顧客にアピールできる利点が大きいとの指摘があった。

以上より、各組織体は、現在及び将来における**収益事業の重要度**、どの法人形態が収益事業を行う場合に**対外的に知名度が高く信頼性を獲得**できるのか、どの法人形態が**地域の理解**を得られやすいのか、**設立に係る手続き・課税を含むコストや運営上の法的規制の相違**、といった**諸要素を勘案して、各々のニーズにより適した法人形態を選択**しているものと考ええる。

2. 市町村との関係

市町村と組織体との関係については、

- ① 市町村は、観光振興計画（総合計画の一部となっている計画を含む。）を策定し、これに基づき各種観光振興施策を実施するため、官民が連携した観光地域づくりを効果的・効率的に推進するには、市町村と民間部門の間で、役割分担の明確化と各取組の整合性の確保を図る必要があること
- ② 観光地域づくりでは民間部門だけでは実施困難な街並み整備等の社会資本整備、景観・環境の保全、交通政策等、市町村の組織横断的なハード・ソフトの総合的な施策が求められること
- ③ 観光地域づくりは、観光事業者・団体だけでなく、農林水産・商工業振興や地域振興の目的も包含して、農林水産・商工業者、各種団体、地域住民が幅広く参画・協働した取組が求められ、市町村の政策に当該取組が公的に位置付けられることで、地域内の理解と協力が得られやすくなること
- ④ 組織体の設立・運営に当たっては、市町村の直接・間接の協力を要することから、組織体は、設立準備の段階から設立後の事務・事業の実施の段階に至るまで、市町村と緊密なコミュニケーションを図る必要がある。

一方、市町村が行う観光地域づくりの取組は、

- ① 地域の観光関係者間の公平な取扱いに配慮し過ぎて、観光客の利便性や嗜好から乖離した総花的でメリハリや面白さに欠けたものになりがち
 - ② 観光市場の変化への即応が求められる時に、庁内手続きや検討に時間を要し、民間的な経営感覚からはスピード感に欠けた対応になりやすい
- といった課題も指摘される。

したがって、市町村と組織体の関係は、組織体の設立・改革の主要な目的が、迅速な意思決定システムの構築、民間のビジネス感覚による事業実施といった民間的な経営手法を導入した観光地域づくりにあるため、この目的が損なわれないよう配慮する必要がある。

本節では、市町村と組織体の関係について、行政バックアップ型組織体と民間主導型組織体における利点、懸念、対応等について検討する。

まず、行政バックアップ型組織体とは、設立経緯、役員や職員の構成、運営費や事業費に対する補助金・負担金の重要度、拠出・出資の割合、施設の管理委託といった体制・財務面で、市町村との関係度が相対的に高い組織体である。

行政バックアップ型組織体については、市町村との関係度の高さから、

- ① 地域住民が公的な位置付けを付与された公益的な組織体と捉えることで、組織体の事務・事業について地域住民の理解と協力を得られやすくなる
- ② 旅行会社をはじめ民間企業や観光客の信頼感と安心感を得られやすい
- ③ 街並み整備をはじめ市町村の観光関連施策全般に対して比較的要望を伝えやすいこと等、市町村との緊密なコミュニケーションを図りやすい
- ④ 特段の状況変化がない限り、組織体の事務・事業に要する資金・施設・職員を安定的に確保できる

といった利点が考えられる。

一方で、行政バックアップ型組織体には、

- ① 収入に占める市町村の財政支援の割合が高すぎると、地域の観光関係者の公平な取扱いに配慮せざるを得なくなる、事務・事業の内容に過度に干渉される、市町村から下請的な事務・事業を押しつけられる等、民間的な経営感覚とは相容れない対応をせざるを得なくなり、運営の自由度を阻害されるおそれがある
- ② 市町村長の交代に伴い、組織体に対する市町村の支援方針の変更や組織への過度な干渉がなされることとなり、事業の持続的かつ安定的な実施が確保されないおそれがある

といった懸念が考えられる。

これらの懸念については、

- ① 組織体のリーダー（中核メンバー）が、経営戦略、マーケティング等の**経営リテラシーに基づき、市町村とのコミュニケーション・利害調整**を理論的に行うこと
- ② 組織体の**中長期的な観光戦略・計画と事業領域を明確化**しておくこと
- ③ 収益事業の実施、地域内外の民間企業・財団の協賛金・助成金、広告料・参加費の徴収等、**幅広く資金の調達先を確保することで、自主財源を確保**すること
- ④ 活動実績を着実に積み上げていくことで、**幅広い地域住民の信認を獲得し地域に定着**していくこと

といった対応を図っていくことが必要と考えられる。

次に、民間主導型組織体とは、民間主導で設立された組織体であって、役員や職員の構成、運営費や事業費に対する補助金・負担金の重要度、拠出・出資の割合、施設の管理委託といった体制・財務面で、市町村との関係度が相対的に低い組織体である。

民間主導型組織体については、

- ① ビジョン・考え方を共有する民間有志により設立されるため、観光市場の変化に即応したスピード感のある意思決定が可能で、観光客の利便性や嗜好に焦点を絞った事業の実施等、経営戦略、マーケティング等の経営手法に基づく効果的・効率的な組織運営を徹底しやすい
 - ② 市町村との関係度が低いため、地域の観光関係者の公平な取扱いへの配慮、事務・事業の内容への市町村の過度な干渉といった、運営の自由度が阻害されるおそれが少ない
 - ③ 組織の中核的メンバーに主要な観光事業者が含まれている場合には、観光事業者間の日常的関係を活かして、施設・飲食の品質認証評価、名物料理開発・提供といった統一的・協働的な事業者間の取組を比較的進めやすい
- といった利点が考えられる。

一方で、民間主導型組織体には、市町村との関係度が低いため、

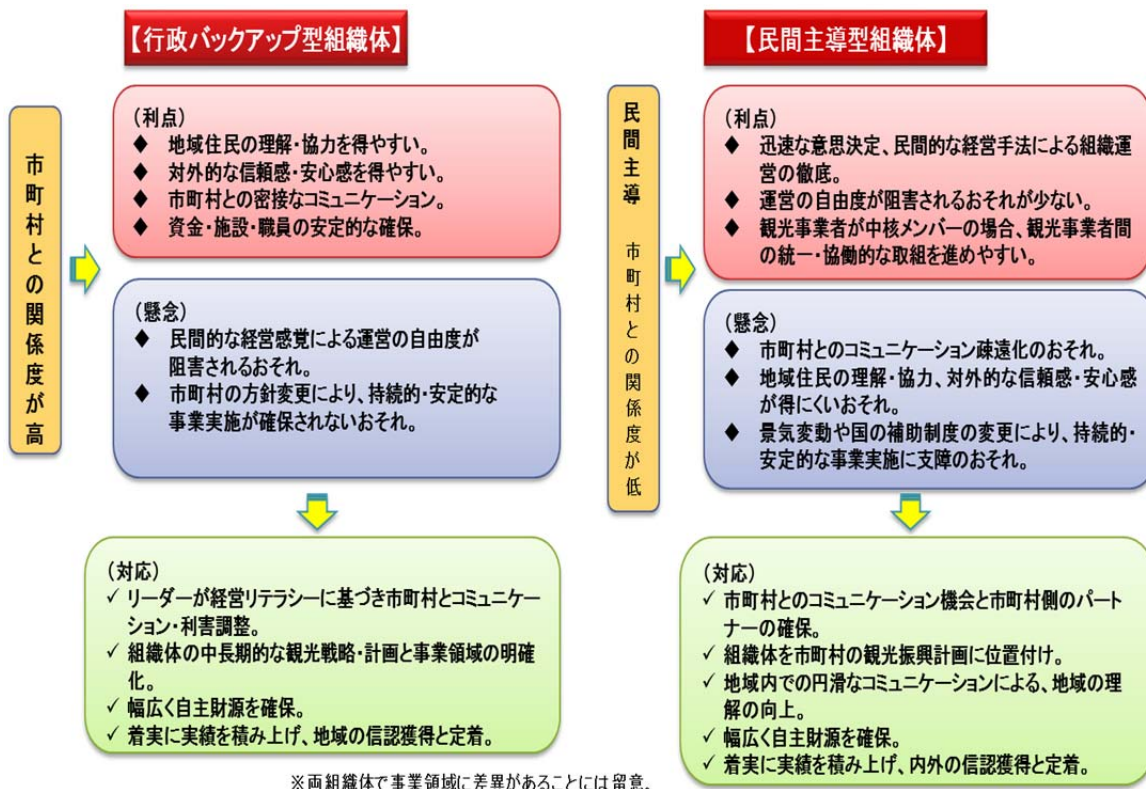
- ① 観光地域づくりで連携する必要のある市町村とのコミュニケーションが疎遠となるおそれがある
 - ② 民間有志の運営で市町村による公的な位置付けが希薄であるため、幅広い地域住民の理解と協力、旅行会社をはじめ民間企業や観光客の信頼感と安心感を得にくいおそれがある
 - ③ 収入に占める民間資金と国の補助金の割合が高いため、景気変動や国の補助制度の変更によっては、事業の持続的かつ安定的な実施に支障が生じるおそれがある
- といった懸念が考えられる。

これらの懸念については、

- ① **市町村と組織体のコミュニケーションの機会**を定期的に設けるとともに、観光地域づくりに関する**ビジョン・考え方を共有する市町村側のパートナーを確保**すること
- ② **市町村の観光振興計画**で、市町村と組織体の役割分担の明確化と併せ**組織体を主要なアクターとして明確に位置付ける**ことや、観光圏など国の制度上の位置付けを得ること
- ③ 地域で反対の声が上がらないように円滑なコミュニケーションを図り、組織体の活動に対する**地域の理解**を高めていくこと
- ④ 収益事業の実施、地域内外の民間企業・財団の協賛金・助成金、広告料・参加費の徴収等、**幅広く資金の調達先を確保することで、自主財源を確保**すること

- ⑤ 活動実績を着実に積み上げていくことで、幅広い地域住民や民間企業等の信認を獲得し地域に定着していくこと
 といった対応を図っていくことが必要と考えられる。

図表 8. 市町村と組織体



一般に、行政バックアップ型組織体は、市町村・市町村観光協会が実施主体となるような事業から民間事業者・団体が実施主体となるものを支援・調整する事業まで包括して事業領域とする傾向、民間主導型組織体は、民間事業者・団体が実施主体となるものを支援・調整する事業を主要な事業領域とする傾向（事業支援・調整型組織体の傾向）、という違いが見られ、これに起因して市町村との関係度にも高低が生じているものと考えられる。

このような事業領域の違いに鑑みれば、行政バックアップ型組織体は、経営の視点を可能な限り反映した総合的な事業展開をどの程度行うことができるか、民間主導型組織体は、市町村・市町村観光協会と役割分担を明確化した上で官民協働による事業展開をどの程度行うことができるかが、観光地域づくりの更なる進展・成否に影響を与えるものと考えられる。

3. 市町村観光協会との関係

市町村域内の観光振興を市町村とともに担っている市町村観光協会は、①その体制・財務及び事業全般にわたって長年の間に築いてきた市町村との強固な関係の下で、市町村と一体となって観光地域づくりの取組を進めており、②長年の活動の歴史の中で、地域内外の観光関係者とのネットワークを構築するとともに、一定の信頼感を得て定着しているところである。

一方、市町村観光協会については、

- ① 市町村からの補助金・負担金、受託事業が収入の太宗を占め、事務局長・職員に市町村のOB・職員が充てられるため、市町村に準じた性格を帯びたものと認識され、民間的な経営感覚とは相容れない配慮が求められがちである
- ② 観光事業者・団体で構成される会員から会費を徴収するため、会員のための組織という性格が強く、会員間の公平な取扱いへの配慮や非会員への視点の希薄化等、観光客目線ではなく会員目線による組織運営になりがちである
- ③ イベントの企画・運営に追われ、観光市場の変化に即応したスピーディーかつ実効的な事業展開や、事務・事業や組織の見直しといった改革・改善が進まない

といった指摘もなされることがある。

また、一概に市町村観光協会と言っても、観光協会に求められる役割は、大規模観光地域か中小規模観光地域か、民間事業者・団体の活力が高い地域か不十分な地域かといった、観光地域の実情に応じて異なる面があることに留意する必要がある

本節では、市町村観光協会と組織体の関係について、観光協会並存型組織体と観光協会再編・改革型組織体における利点、懸念、対応等について検討する。

まず、観光協会並存型組織体とは、市町村観光協会と並存して設立された組織体である。

観光協会並存型組織体については、

- ① 市町村観光協会の再編の場合に想定される、市町村、地方議会、観光協会関係者、観光事業者・団体等のステークホルダーとの調整・合意に要する時間とエネルギーや、細かな事務手続き・作業を回避できる
- ② 市町村観光協会を並存させたまま設立されるため、一般に民間主導型組織体の性格を帯びる傾向となり、民間的な経営手法に基づく組織運営といった民間

主導型組織体と同様の利点を有する
という利点がある。

一方で、

- ① 市町村観光協会と観光協会並存型組織体が類似事業を行う場合や、両者が方向性の相反する事業を行った場合には、地域一体となった観光地域づくりに非効率・非整合が生じ、事業効果が低減するおそれ
- ② 上記を回避するため両者で事業調整を行う場合、観光地域づくりに係るビジョン・考え方の共有がなされていないと時間とエネルギーが費やされるおそれ又は調整がつかないおそれ

といった懸念が考えられる。

これらの懸念については、

- ① 観光協会並存型組織体の設立に当たって、**市町村、市町村観光協会、観光協会並存型組織体の間で、事前に、短期・中長期における役割分担を可能な限り明確化しておくこと**
- ② 観光地域づくりに係るビジョン・考え方を共有し、事業の整合性と連携体制の確保を図ることができるよう、**三者間の緊密なコミュニケーションを図るための場や機会**を随時設定すること

といった対応を図ることが必要と考えられる。

また、市町村観光協会との役割分担の点では、民間主導型組織体の性格を帯びる傾向にある**観光協会並存型組織体が、民間事業者・団体が実施主体となるものを支援・調整する事業**を主要な事業領域とし、市町村との関係度が高い**市町村観光協会が、公益性が特に強い事業であって、事業効果が地域全体に広く波及するもの、事業効果が発現するのに相当長期間を要するもの、実施に相当の財源を要するもの等**を主要な事業領域とする、といった目安に基づき、地域の実情を踏まえ役割分担を明確化する必要があると考える。

なお、観光協会並存型組織体が相応の実績を積み上げ地域内外で一定の評価が得られた結果、観光地域づくりに係るビジョン・考え方について関係者間で共通認識が醸成された場合には、蓄積されたノウハウの活用や観光地域づくりの効果性・効率性の向上の観点から、当該組織体と市町村観光協会の統合（観光協会再編型組織体への移行）がなされることも考えられる。この場合、観光協会並存型組織体の利点が引き続き確保されるよう、従前の事業毎に見た地方行政との関係度の高低を保持しつつ、全体に経営の視点を反映させていくよう努めるべきと考える。

次に、観光協会再編型組織体とは、市町村観光協会と他の観光関係団体を統合して、又は市町村観光協会単独で、新たな法人として組織を再編して設立された組織体であり、観光協会改革型組織体とは、新たな法人を設立することなく、民間的な経営手法により市町村観光協会の事務・事業及び組織の改革を進める組織体である。

観光協会再編型・改革型組織体については、

- ① 観光協会並存型組織体について指摘した、複数の観光関係団体が事業を実施することによる、非効率・非整合に伴う事業効果の低減のおそれや事業調整の手間を回避することができ、一つの組織内の意思決定で統一性ある事業展開を行うことができること
- ② 観光協会再編型組織体の場合には、資料作成・会議の一元化等の事務手続きの簡素・効率化が図られるとともに、職員間の情報の共有化が進むこと
- ③ 観光協会改革型組織体の場合には、新たな組織体の設置に伴う、市町村観光協会を巡るステークホルダー間の調整・合意に要する時間とエネルギーや細かな事務手続き・作業を回避できること

といった利点が考えられる。

一方で、

- ① 市町村観光協会の再編・改革は、観光協会への市町村の関係度が高いため、必要性を認識した市町村長のリーダーシップによる市町村のイニシアティブで実施されるもの（地域の実情によっては、観光協会役員や地方議会議員の理解も必要。）であり、問題意識を持つ民間の発意だけでは実施できない
- ② 市町村のイニシアティブで再編・改革され、市町村との関係を引き継ぐ結果、再編・改革後も市町村の意向を受けて民間的な経営感覚と相容れない対応をせざるを得なくなり、運営の自由度を阻害されるおそれがある
- ③ 観光協会再編型・改革型組織体は、会員から引き続き会費を徴収するため、会員間の公平な取扱いに配慮せざるを得なくなるおそれがある

といった懸念が考えられる。

これらの懸念については、

- ① 一定の評価を得ている観光協会再編・改革型組織体の視察や勉強会を市町村と民間部門が共同で実施する等、**官民間で新たな観光協会のあり方に係る共通認識を醸成**すること
- ② **会員と**の円滑なコミュニケーションを図り、当地の観光地域としての現状・課題、観光市場の動向、組織体の現況に対する**認識の共有**を図ること
- ③ 行政バックアップ型組織体の性格も帯びる傾向にある観光協会再編・改革型

組織体は、**行政バックアップ型組織体の懸念への対応と同様**の対応を図ること
といった対応を図ることが必要と考えられる。

図表 9. 市町村観光協会と組織体

【観光協会併存型組織体】	【観光協会再編型組織体】 【観光協会改革型組織体】
(利点) ◆ 観光協会再編の場合に想定されるステークホルダーとの調整、事務手続きを回避できる。 ◆ 一般に併存型は民間主導型組織体の性格を帯びるため、民間主導型と同様の利点を有する。	(利点) ◆ 組織体と観光協会が各々活動することによる、事業の非効率・非整合、事業調整を回避できる(統一性ある事業展開)。 ◆ 観光再編型の場合、事務手続きの簡素・効率化や職員間の情報の共有化が向上。 ◆ 観光協会改革型の場合、必要なステークホルダーとの調整、事務手続きを回避できる。
(懸念) ◆ 組織体と観光協会が各々活動するため、事業の非効率・非整合や事業効果の低減のおそれ。 ◆ 各々の事業調整を行う場合に、調整に膨大な時間・エネルギーが費やされたり、調整不良となるおそれ。	(懸念) ◆ 市町村のイニシアティブが必要で、民間発意ではできない。 ◆ 市町村のイニシアティブによるため、民間的な経営感覚による自由な運営が阻害されるおそれ。 ◆ 会員間の公平な取扱いに配慮せざるを得ないおそれ。
(対応) ✓ 組織体設立に当たり、事前に、市町村・観光協会・組織体間で可能な限り役割分担を明確化。 ✓ 組織体・市町村・観光協会間の緊密なコミュニケーションを図る場や機会を随時設定。	(対応) ✓ 観光協会再編・改革型組織の視察等を官民で共同実施し、新たな観光協会のあり方についての共通認識を醸成。 ✓ 会員とのコミュニケーションを通じ、観光地域づくりに係る認識を共有。 ✓ 行政バックアップ型組織体の対応と同様の対応。

※両組織体で事業領域に差異があることは留意。

4. 資金調達

本節では、組織体の運営の自由度の確保及び持続的かつ安定的な事業の実施の観点から、組織体の資金調達について検討する。

まず、行政バックアップ型組織体（観光協会再編・改革型組織体）については、収入に占める運営費や事業費に対する補助金・負担金、事業委託等市町村の支出が相対的に高い割合を占めるが、特段の状況変化がない限り、一般に安定的な財源と言える。特に、観光地域づくりが市町村の政策・計画の中で主要な柱に位置付けられている地域や、観光に直接・間接従事する者の割合が高い地域においては、組織体への支出を含む観光関係予算の大幅削減は困難であり、市町村の予算は組織体にとってより安定的な財源と言うことができる。

なお、市町村の財政状況が極度に悪化した場合にこれら組織体への市町村予算が大幅削減されるおそれは否定できないものの、これは地方財政全般に関わる課題で観光分野に限ったものではなく、組織体がこれに対する根本的な対応策を講じることは不可能であるため、組織体の持続的かつ安定的な運営という観点も含めて、2で指摘したような自主財源を可能な限り確保する取組が求められることを言及するに止める⁶。

次に、民間主導型組織体（観光協会並存型組織体）については、収入に占める運営費や事業費に対する補助金・負担金、事業委託等の市町村の支出が相対的に低い割合を占め、受益者負担の原則に馴染む事業への民間事業者からの参加費・広告費や国庫補助金等を収入の柱として、その運営費や事業費を確保している。この収入面での市町村からの独立性により、民間的な経営手法に基づく事業の実施や機動的かつスピーディーな意思決定を徹底して進めやすい組織体類型と言うこともできる。

一方、景気変動により民間事業者からの参加費・広告費が大きく変動するおそれや、国の補助金も長期間にわたり毎年度一定額を確保できる保障もないことから、必要財源の確保による持続的かつ安定的な事業の実施の点で苦慮する懸念もある。

このため、当該組織体では、地域内外の民間企業・財団の協賛金・助成金の確保や新たな国庫補助制度の活用等、資金調達先を幅広く確保するよう努めるとともに、市町村が実施する事務・事業で当該組織体が実施することで効果が増進する事業の受託、更には収益事業の実施についても検討する必要があると考える。

さらに、当該組織体は、民間事業者・団体が実施主体となるものを支援・調整する事業を主要な事業領域とする傾向にあるため、一定期間経過後、個々の民間事業者・団体で一定の成果が上がってきた事業分野については、順次個々の事業者・団体の自助努力に委ねていくことで、必要な事業分野の財源を確保していくことも考えられる。

なお、民間主導型組織体（観光協会並存型組織体）の設立に当たって市町村の一定の支援が必要な地域も考えられるが、その場合、拠出・出資の割合が低かったり、組織体が安定軌道に乗るまでの短期間の支援であれば、当該組織体の有する利点を阻害するおそれは少ない（地域によっては、公的な位置付けを与えられたと捉えられ地域の理解が深まる副次効果があり得る。）と考える。

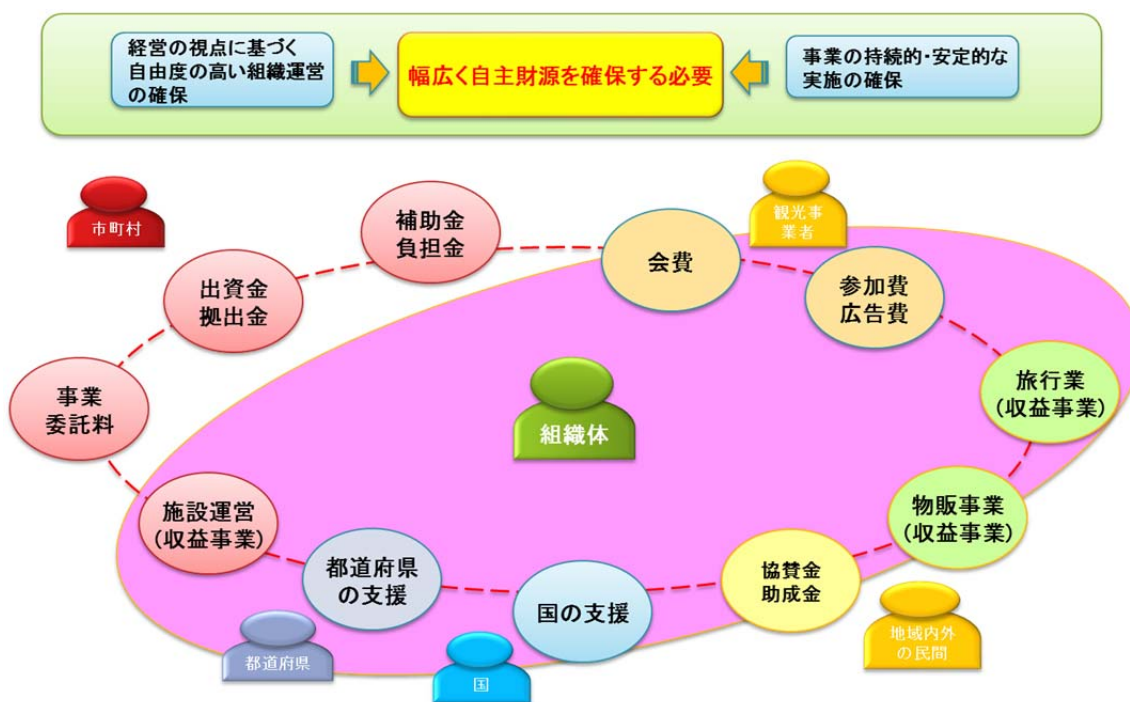
いずれにしても、どのような組織体類型であれ、**経営の視点に基づく自由度の高い組織運営及び事業の持続的かつ安定的な実施**を確保していく上で、**できるだけ幅広く**

⁶ 自治体の観光財源の確保については、「観光地経営の視点と実践」（2013 公益財団法人日本交通公社）を参照。

自主財源を確保していくことは重要であり、このための具体的な取組としては、

- ① 旅行業（第二種・第三種）による手数料収入、道の駅やインターネットにおける土産品の物販事業、宿泊施設・飲食施設・温泉施設・文化施設等の施設運営事業等の**収益事業**を行うこと（収益事業実施型組織体化の方向）
 - ② 受益者負担の原則により、観光客志向の情報発信事業などのプロモーションに参加する**民間事業者・団体から参加費・広告費を徴収**すること
 - ③ **地域内外の民間企業・財団をスポンサーとして確保**し、企業のCSR事業と観光地域づくり事業をコラボレーションで実施すること
 - ④ **国や都道府県の各種支援制度**の活用
- 等が考えられる。

図表 10. 資金調達



5. 人材の確保と育成

本節では、組織体による観光地域づくりの成否を大きく左右する、組織体のリーダーを中心に組織体人材の確保と育成について検討する⁷。

⁷ 人材育成のための具体的な取組については、「観光地域づくり人材育成 実践ハンドブック～「住んでよし、訪れてよし」の実現へ～」(案)(平成25年3月 観光庁観光地域振興部 観光地域振興課)を参照。

(1) 組織体のリーダー（中核メンバー）

組織体へのヒアリングを通じて、リーダー（中核メンバー）に求められる資質・能力として考えられるものは、

- ① 観光地域づくりの途上では、地域で十分な理解が得られない中、新しいことにチャレンジし、失敗と見直しを繰り返し、次第に適切な方法を発見するという試行錯誤の過程を経ることとなるため、諦めずに継続する**情熱とモチベーション**
- ② 観光市場の変化、地域内の観光動向、組織体の事業の進捗状況、国等による支援制度等の**情報を収集・整理・分析する能力**
- ③ 内外の環境変化に対応して観光地域としての優位性を高める経営戦略、観光客のことを知り尽くして売れる商品・サービスを提供するマーケティング戦略、職員のモチベーションと能力を高め事業の効果性・効率性を高める組織マネジメント等の策定・実施を行うことができる**経営リテラシー**
- ④ 職員が、組織体の観光戦略・計画、すなわち経営戦略・マーケティング戦略に適合する活動をぶれずに継続して実施するよう、職員の先頭に立ってこれを実行する**率先垂範能力**
- ⑤ 首長を含む市町村、観光関係事業者・団体との協議・調整、コンセルジュ・ガイドとの連携、農林水産・商工業者を含む地域住民の理解と協力の確保・意識啓発、地方議会議員との対話、旅行会社等との対応ができる、高度な**コミュニケーション・利害調整能力**
- ⑥ 旅行業、物販事業、宿泊施設、飲食施設等の施設運営事業等の収益事業を主要な柱と位置付ける収益事業実施型組織体では、**収益事業の運営に関する専門能力**

を挙げることができる。

しかしながら、①「情熱とモチベーション」と④「率先垂範能力」を備えていることは大前提としても、それ以外の全ての能力を兼ね備えた一人のリーダーを全ての組織体において確保することは非常に困難であるとともに、ビジョン・考え方を共有する複数の中核的な人材が存することが、長期継続的な事業の推進や、試行錯誤を通じた組織・事業の改善と新規事業の創造、過度な責任集中の回避の点で有効であるため、

- ① **ビジョン・考え方を共有する地域内の人材を複数確保**するよう努め、当該人材を中核メンバーとしていくことで上記能力を補い合い、責任分担を図ること
- ② ①によっても対応できない能力の部分について、これを備えた**外部人材を登用**し中核メンバーとして確保すること

によって、リーダーの資質・能力を確保することが必要と考えられる。

また、③「経営リテラシー」に関しては、組織体の事務局トップを公募により外部人材を登用する例が出てきているが、組織体や地域の現況・課題を踏まえ、求める人材が上記の能力のいずれなのか明確にして公募することが重要である。

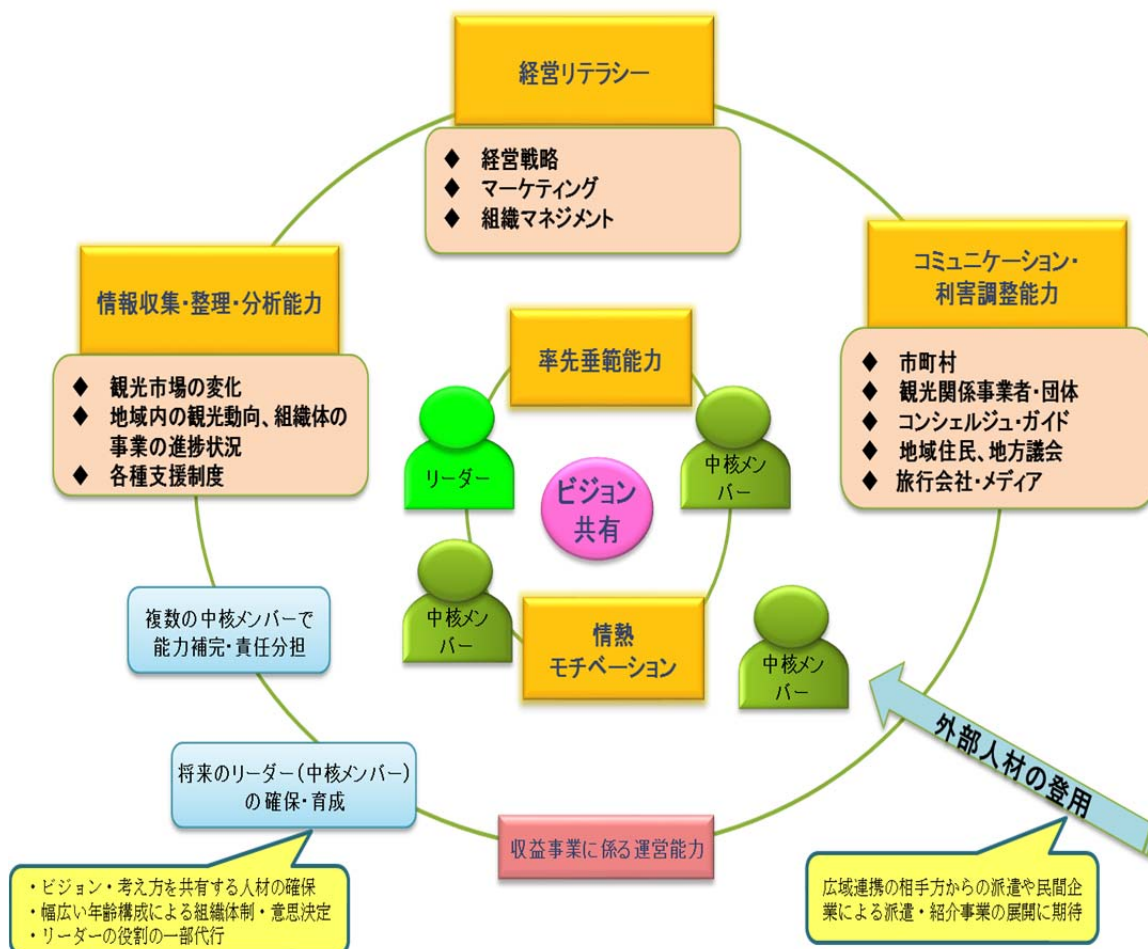
さらに、外部人材の登用を必要とする場合に、人的なネットワークの制約や求める要件に合致する人材の不足により、適切な人材を見つけることが困難な場合も想定される。このため、**国によるリーダー（中核メンバー）の養成を目的とする事業の拡充のほか、広域連携の相手方の組織体の中核メンバーを期限付きで派遣してもらう、全国規模でリーダー人材を把握しこれらの人材を必要とする地域に紹介・派遣する民間事業が展開**される、といった人材確保に係る相互協力や事業が検討されることが望まれる。加えて、派遣を受ける組織体側では、派遣された人材の能力を組織体のメンバーが吸収することで、**派遣期間終了後に地域内に当該能力が保持**されるようにする必要がある。

なお、中核メンバーに⑥「収益事業の運営に関する専門能力」が不足する場合は、当該能力は個別・具体の事業に係るものであり、中核メンバーに経営リテラシーがあれば、当該能力や経験を有する人材を中核メンバーではなく職員として確保することで足りると考える。

さらに、将来のリーダーの確保・育成について、特定のリーダーがいなくなると活動を持続できないような属人的組織は問題との認識の下、ヒアリングを行った団体の多くが重要な課題と考えており、この点については、

- ① 海外を含む先進地視察や分野横断的なコミュニケーションの場づくりを通して、地域内で**ビジョン・考え方を共有する人材を増や**していくこと
 - ② 若者を組み込んだ**幅広い年齢構成による組織体制や意思決定の場を構築**していくこと
 - ③ リーダー（中核メンバー）が率先垂範能力を発揮することと併せて、次世代の職員に**リーダーの役割の一部を代行する機会**を積極的に設けていくこと
- により、地域内・組織内において地道なリーダー（中核メンバー）人材の確保・育成を図る必要があると考える。

図表 11. リーダー（中核メンバー）の資質・能力



(2) リーダー（中核メンバー）以外の職員

観光協会並存型組織体については、組織体と市町村観光協会が事務・事業が分担されるとともに、組織体への市町村の支援も薄くなりがちである。加えて当該組織体が事業支援・調整型組織体である場合には、収益事業が主要な事業の一つに位置付けられていないため、一般に、専属職員の確保に苦慮し、地域内の民間有志によるボランティア的活動に依存せざるを得なくなるという職員確保面での脆弱性がある。

この点、組織体が事務・事業をきめ細かく行うためには、専属職員を確保する必要があり、緊急雇用事業の活用により当面対処している例も見られるが、期間限定という制約があり職員確保の抜本的な解決には至っていない。

また、市町村からの出向者を受け入れることで対処することも考えられるが、出向職員は数年で異動することとなるため、職員のノウハウの蓄積という観点からは十分な課題の解決策とは言えない。

このため、上記のような組織体では、まずは、組織体の専属職員が実施すべき業務、外部にアウトソーシングすることが適当・可能な業務、地域内のボランティア的なネットワークを活用して実施することが可能な業務に分類した上で、最低限必要な専属職員を確保に努める必要がある。次に、将来的な専属職員の増員が必要になると見込まれる場合には、市町村からの事業受託や、地域内外の民間企業・財団の協賛金・助成金の確保等、資金調達先を幅広く確保するとともに、収益事業の実施について検討する必要があるものとする。

また、必要な専属職員を採用する財源が確保された組織体については、必要とする職員の能力要件を明確化した上で、地域内人材か地域外からの UI ターン者かで区別すること無く要件に該当すれば採用し、(1)で記述したリーダー人材(中核メンバー)としての育成を図っていく必要がある。

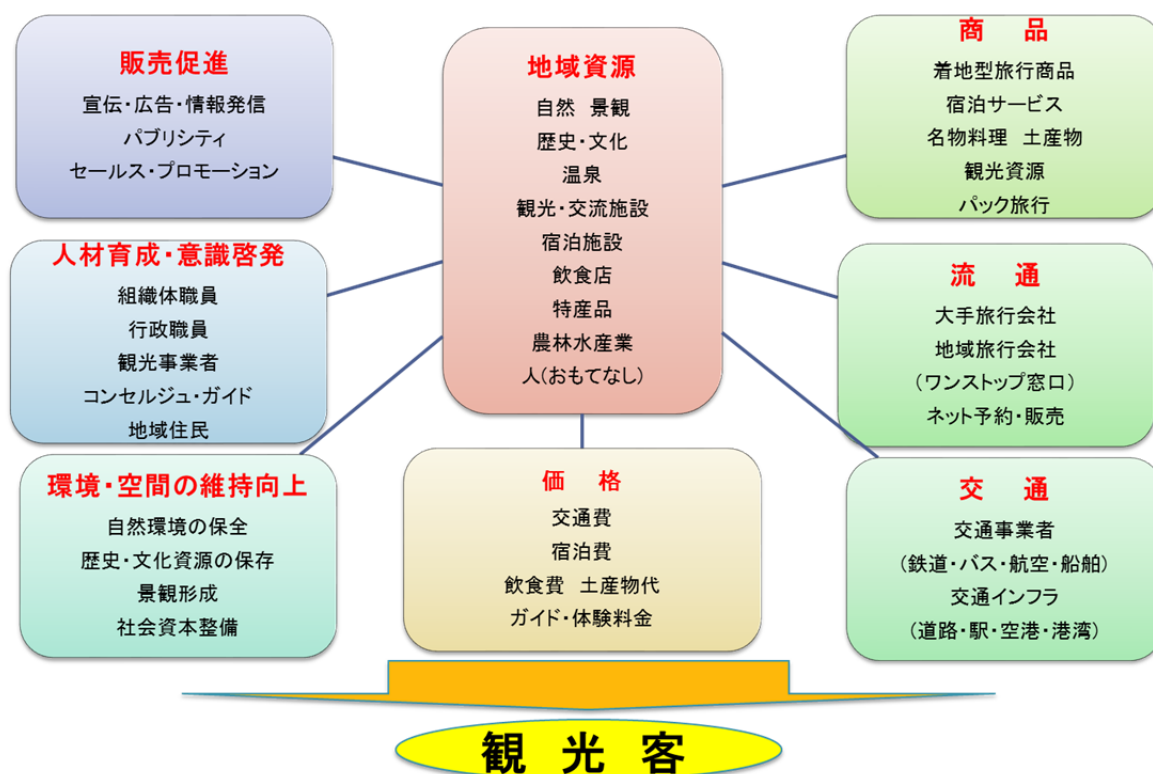
第三章 日本型 DMO の事務・事業への示唆

観光地域づくりの主要な要素としては、図表 12 のとおり、地域資源というコアな要素を中心に各種要素が存在し、それぞれの要素に、市町村、組織体、観光事業者・団体、地域住民といった各種主体が関係して、全体としての観光地域づくりが進められる。

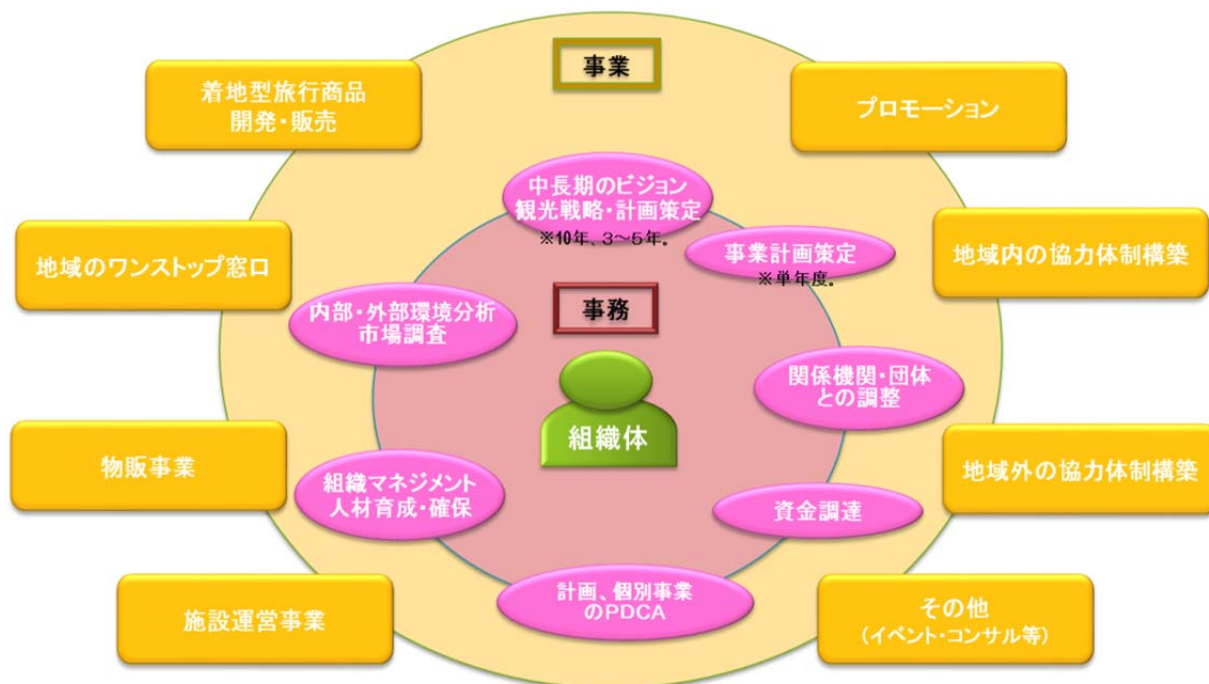
このような中、ヒアリングを実施した組織体を実施している、又は実施を検討している事務・事業の領域の概略を最大公約数的にまとめると、図表 13 のとおりである。

本章では、日本型 DMO が行う事務・事業のあり方についての示唆を得るため、組織体へのヒアリング結果を踏まえて、観光戦略・計画、観光客のターゲット、自主財源の確保も目的とする事業及び地域内外の協力体制の構築に係る課題や対応等について検討する。

図表 12. 観光地域づくりの主要な要素



図表 13. 組織体の最大公約数的にまとめた事務・事業の領域



1. 観光戦略・計画

本節では、組織体の活動全体の拠り所となる観光戦略・計画について、市町村の観光振興計画との関係を含めて、その課題や対応について検討する。

(1) 観光戦略・計画

ヒアリングを実施した組織体では、単年度の事業計画は策定しているものの、市町村の観光振興計画（総合計画の一部となっている計画を含む。）が策定されており、かつ、組織体の事業領域も限定的であるためか、中長期における観光地域として目指したい姿・在りたい姿（観光地域ブランド）を示すビジョンと、ビジョンを実現するための活動・方法を定める中長期の戦略・計画（以下「観光戦略・計画」という。）は策定していない組織体がある。

ビジョンは、観光戦略・計画の策定とその具体的な実施における指針、方策に迷った際に立ち戻る拠り所となり、関係者間で共有されることで、短期的な流行廃りに左右されない組織運営を可能とするものである。また、ビジョンを実現するための観光戦略・計画は、地域資源の発掘と磨き上げによる観光商品化、プロモーション、人材育成等の観光地域づくりに係る具体の取組を日常的に実施していく際の目標となるものである。

このため、観光地域づくりに係る全体の取組を総合的にマネジメントして実施していく組織体にとって、**効果的・効率的に事務・事業を実施し着実に実績を上げていくためには、ビジョンと観光戦略・計画を明確にしておくことが重要**であり、ヒアリングを実施した組織体でも同旨の指摘がなされた。この点、観光地域づくりの取組をこれから本格的に始めようと考えている小規模観光地域の組織体では、これらの設定に当たって関係者間で十分に議論を行い、ビジョンを関係者間で共有する作業を丁寧に行わなければ、地域で理解されない他地域の模倣で終わる可能性がある。

また、観光戦略・計画の策定に当たっては、SWOT 分析等の内部・外部環境分析手法により、強み・弱みや機会・脅威を把握する作業が行われるが、本作業を通じて地域の置かれている状況を客観的に把握することで、関係者間で危機意識を共有する機会ともなり、改めて地域資源を見直すきっかけにも繋がるものである。

さらに、①観光戦略・計画の策定において、ビジョンと環境分析を踏まえて組織体として実施すべき事業領域を明確に設定することで、選択と集中の観点から、実施しないことに決定した事業はやらず、事業領域として設定した事業を重点的に実施する必要があることや、②事業領域が明確でないと、行政バックアップ型組織体の場合は、市町村から下請的に事業を押しつけられ、その企画・準備に時間とエネルギーが費やされ本来実施すべき事業実施に支障が生じるおそれがあるとの指摘もあった。加えて、③事業領域の設定に当たっては、既存事業について、組織体の目指すビジョンの実現にとって、実施する価値があるのか無いのかという視点で評価し、価値のあるものは活動を強化し、価値のないものは廃止又は見直しを行うというルールを設定している組織体があった。

また、観光戦略・計画は、①単年度の事業計画に落とし込まれることで組織体の職員へのメッセージが一層明確化され、観光戦略・計画に適合した事業展開が日常的に行われることに繋がる役割を有するとともに、②観光戦略・計画を効果的・効率的に実行していくために必要な組織の見直しや職員の確保・育成の方針を導く役割を有するものである。

さらに、個別の事業毎に成果、課題・問題点、解決・対応策をまとめて事業検証を行い、必要に応じて中長期的な観光戦略・計画の見直しや、次年度の事業計画への反映を行うという **PDCA サイクルを導入**する必要もある⁸。

⁸ 観光戦略・計画の見直しの実効性を高めるため、KPI（評価指標。Key Performance Indicators）を設定しておくことが重要。また、プロモーションの KPI について、「TRAVEL JOURNAL」（2014.2.3 （株）トラベルジャーナル）の高橋一夫近畿大学経営学部教授の論文参照。

(2) 市町村の観光振興計画との関係

観光地域づくりでは、市町村、組織体、観光協会、観光関係事業者・団体、地域住民がビジョンを共有した上で、ビジョンの実現に向けてこれら幅広い関係者が果たすべき短期・中長期の役割分担を整理・明確化し、地域の関係者が参画・協働して各々の取組を整合的・一体的に展開していく必要がある。そして、このためのツールが市町村の策定する観光振興計画であり、観光地域づくりに係る全体の取組を総合的にマネジメントして実施していく組織体の策定する観光戦略・計画及び単年度の事業計画であるため、両計画は整合性が図られたものである必要がある。

このような両計画間の整合性を確保するためには、

- ① 市町村による観光振興計画の検討の場に、組織体のリーダー（中核メンバー）が参加すること
 - ② 市町村の観光振興計画案の作成事業をコンサル業務として組織体が受託すること
 - ③ 日常的に市町村の観光部局と組織体が緊密なコミュニケーションを図ること
- といった**市町村の観光振興計画の策定過程に組織体の考えが反映できる仕組み**を講じるとともに、**組織体の観光戦略・計画等の策定過程においても市町村との緊密なコミュニケーション**を図る必要があると考える。

また、一般に、市町村の観光振興計画は、抽象性・ビジョン性が高く行政の役割のみならず広く関係者間の役割分担を明記したものになり、組織体の戦略・計画は、概ね自己の役割とこれに関わる具体性の高い目標達成手段を明記したものになると考えるが、**事務の効率化の観点から、計画の一本化、すなわち、**

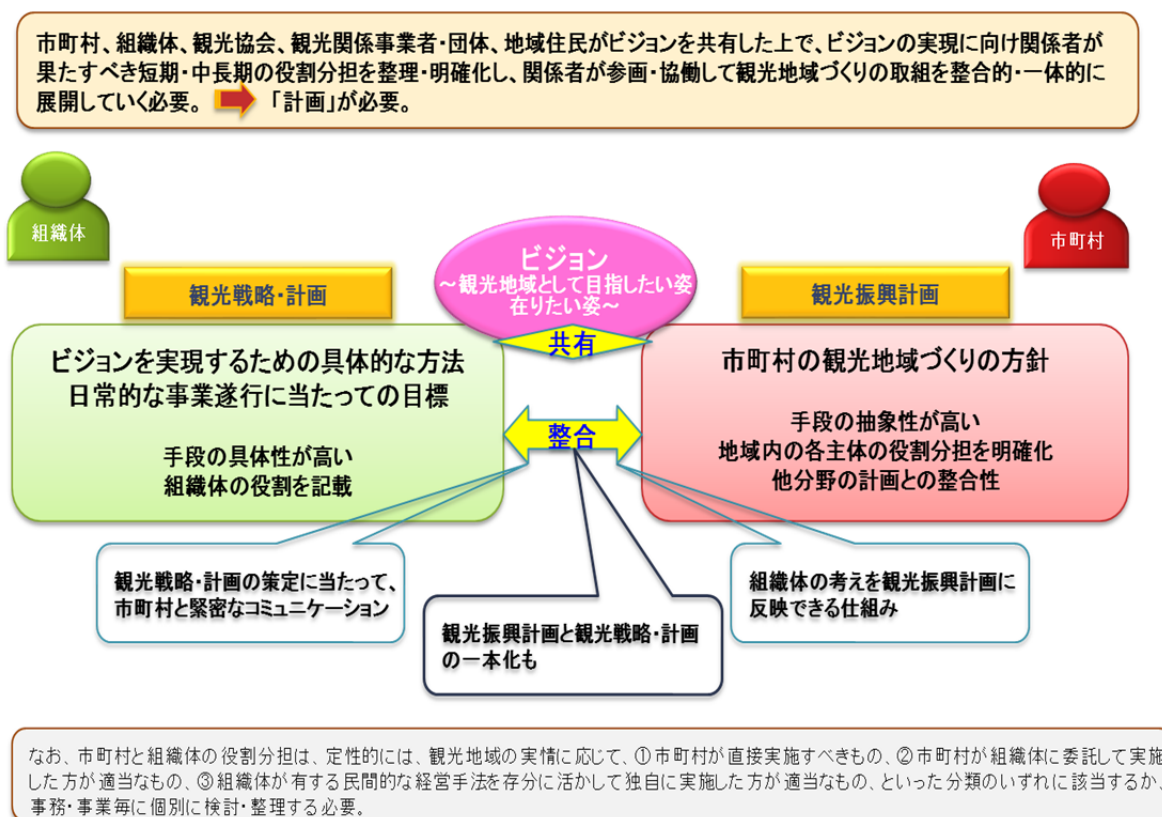
- ① 市町村の観光振興計画と組織体の観光戦略・計画を一本化すること
 - ② 観光圏においては観光圏整備計画と組織体の観光戦略・計画を一本化すること
- も考えられる。

なお、市町村と組織体の事務・事業の役割分担については、明らかに市町村が主体的な役割を果たさざるを得ないものもあるが、そのような事務・事業以外については、組織体の類型・職員体制・財務状況はもとより、市町村の財政状況、観光地域として抱える課題の優先度等の地域の実情に応じて、両者の役割分担は地域毎に異なってくるものとするため、全国一律的な役割分担の基準を提示することは困難である。

ただし、定性的には、観光地域の実情に応じて、①**市町村が直接実施**すべきもの（例えば、社会資本の整備、景観・環境規制の導入等）、②**市町村が組織体に委託して実施**した方が適当なもの（例えば、受益者が不特定多数に及ぶ①以外の事業等）、③**組**

組織体が有する民間的な経営手法を存分に活かして独自に実施した方が適当なもの（例えば、受益者が特定される事業等）、といった分類のいずれに該当するか、事務・事業毎に個別に検討・整理していくべきものとする。

図表 14. 観光戦略・計画と観光振興計画



2. 観光客のターゲット

本節では、組織体が、観光戦略・計画を策定して具体の観光地域づくりの取組を進めていく上で、あらかじめ観光客のターゲットを設定することの重要性が指摘されているため、ターゲットとしての国内・海外観光客についてそのプロモーションにも言及しつつ課題、対応等について検討する。

(1) 国内観光客

ターゲットとしての国内観光客に対する組織体の考え方や対応については、団体旅行から個人旅行へという観光市場の動向を踏まえて、個人・グループ、女性、ファミリー層をターゲットとする組織体が一般的であったが、

- ① 大規模観光地域型組織体では、個人旅行をターゲットに設定しつつも、地域内に個人客の嗜好には十分対応ができていない大型の旅館・ホテルを抱えているため、団体旅行をターゲットから外してしまうことはできないという組織体
- ② 中小規模観光地域型組織体では、体験型の教育旅行を主要なターゲットとするものが多いが、教育旅行市場の成熟化や少子化の進行を踏まえて、体験型の観光商品の開発・販売のこれまでの実績を活かし、一般観光客や企業研修等にターゲットを拡大しようとしている組織体があった。

また、ターゲットとするエリアについて、新幹線が開通又は開通予定の地域では、当地までの移動時間が短縮する大都市圏をターゲットとして拡大する組織体があった。

一方、人口が集積する大都市部及びその周辺地域と大規模観光地域に挟まれている中小規模観光地域では、多額の費用をかけてプロモーションを行うことにより観光客に来訪してもらうことが地域の利益に繋がっていない場合があるとの認識の下、飲食を絡めた街歩きの魅力の向上と、**近隣の大都市部等への情報発信**を行うことで、寄り道型観光地として観光消費の実益を獲得する戦略を講じているところもあった。このような取組の背景には、①地元及び近隣地域の観光客が喜んで来訪しないところには、遠方大都市から観光客は来訪しないという考えや、②遠隔の大都市地域からの誘客には限界があり、近隣接地域からの観光客を一定確保しなければ持続的に地域が潤わないという実情があるものと考えられる。

さらに、ターゲットとする国内観光客の動向を分析し、観光商品の開発やプロモー

ションの検討に資するための市場調査については、観光動向の市場調査に実績のある民間会社を活用して、顧客満足度調査や、GAP 調査（地域の観光資源について、「認知度」と「興味度」を把握、そのギャップを明らかにすることにより、プロモーション展開の方向性を明確化できる調査）、GPS 調査（同意取得したユーザー携帯端末のGPS データを解析することで、これまでぼんやりとしていた旅行者の流入経路や周遊実態を可視化できる調査）を実施した又は実施予定の組織体があった。

また、プロモーション（情報発信・広報・販売促進）について、ヒアリングを実施した組織体の特徴ある取組としては、

- ① 観光事業者から広告費を徴収し、当該事業者に係る個別の施設・店舗名を掲載した情報誌の作成
- ② 地域内の情報発信事業を組織体が一元的に実施するとともに、情報誌・ホームページの編集・加工まで組織内で行うことでデザインの統一性を確保
- ③ 大手旅行雑誌のブランド・ネームを活用した情報誌の作成
- ④ 第三者の目線で客観的に見た施設・店舗の情報を情報誌に掲載
- ⑤ メディアの取材に対応する専属の広報担当を組織内に置き、一貫性ある地域コンセプトを発信

といったものがあった。

加えて、組織体の役割として、長期的な観点からは、

- ① 観光地域づくりに係る情報を幅広く地域住民と共有しその理解を促進することで、非観光事業者・団体・個人を含む多種多様なツールから地域情報が発信される環境を形成すべき
- ② 観光客が安心・信頼して当地を来訪してもらえるよう宿泊・飲食施設の品質管理（認証評価）の取組とその情報発信を両輪で行う必要があるが、この取組が長期的には広報費の縮減にも繋がる

との指摘もあった。

また、マーケティングに基づくプロモーション計画を策定するには、観光に係る統計や市場調査の結果を分析・活用できる統計リテラシーのある**マーケティング人材が必要**であるとの指摘もなされた。

さらに、プロモーションにより誘客する部門、地域資源の観光商品化を行う部門ともにマーケティング能力や情報収集・整理・分析能力が必要であり、かつ、両部門間で緊密な連携が図られる必要があるとの指摘もなされた。この点については、一つの組織体内に両部門がある場合には、少なくとも一人のマーケティング人材が確保され、組織体のリーダーが両部門間の調整を行うことで可能となるが、複数の組織に両部門が分かれている場合には、それぞれの組織にマーケティング人材を確保する必要が生

じ、かつ、両組織間の調整の円滑化のため緊密なコミュニケーション・ネットワークの構築が不可欠となると考える。

加えて、マーケティング能力や情報収集・整理・分析能力を有する専門人材を外部から確保してマーケティング活動を実施するには相当の経費を要するものと考えられるので、市町村からの財政支援が見込まれない組織体ではその資金調達又は代替手段について十分検討する必要がある。

なお、先進的でメディアの共感を生む取組を継続的に実施している組織体については、テレビ・新聞等の各種メディアで取り上げられることで、観光地域の情報がタイムリーに発信される、他地域の自治体等の視察団が来訪するといった副次的効果も発生し、当地のプロモーションに大きく貢献している状況が見られた。

(2) 海外観光客（インバウンド）

海外観光客の誘致に係る組織体の考え方・対応について、インバウンドに係るプロモーションは、市町村を事業エリアとする組織体が単独で実施することは非効率で大きな効果は見込まれず、職員体制的にも資金的にも困難であることから、都道府県以上の広域的なレベルで対応することが適当であるとの考えが大部分であった。

特に、中小規模観光地域型組織体の場合には、十全なインバウンド対応を行うことは身の丈を超えており、

- ① 大規模観光地域を来訪している外国人観光客が中小規模観光地域にも来訪するようになった場合に備えて、HPの多言語化や充実した受入体制の整備を図る
 - ② インバウンド対応を行うにしても、あまり手を広げず、姉妹都市、国際交流等の緊密な関係を構築している地域に限定してプロモーションを行う
- という指摘がなされた。

一方、大規模観光地域型組織体の場合には、

- ① 現状では全体観光客に占める外国人の割合は低いものの、国内の少子化・人口減少が進行する中で海外観光客の重要度は増していく、
- ② 団体旅行から個人旅行へという観光市場の流れの中で、地域内の大型の旅館・ホテルにとって海外の団体客の必要性は高い
- ③ 観光地域としてのブランドを高めるためには、旅慣れた欧米の個人客が来訪するような観光地域づくりを行う必要がある

といった、インバウンドに期待する意見が多いものの、やはり一の市町村レベルの組織体としてはその対応には限界があるという点では共通の考え方であった。

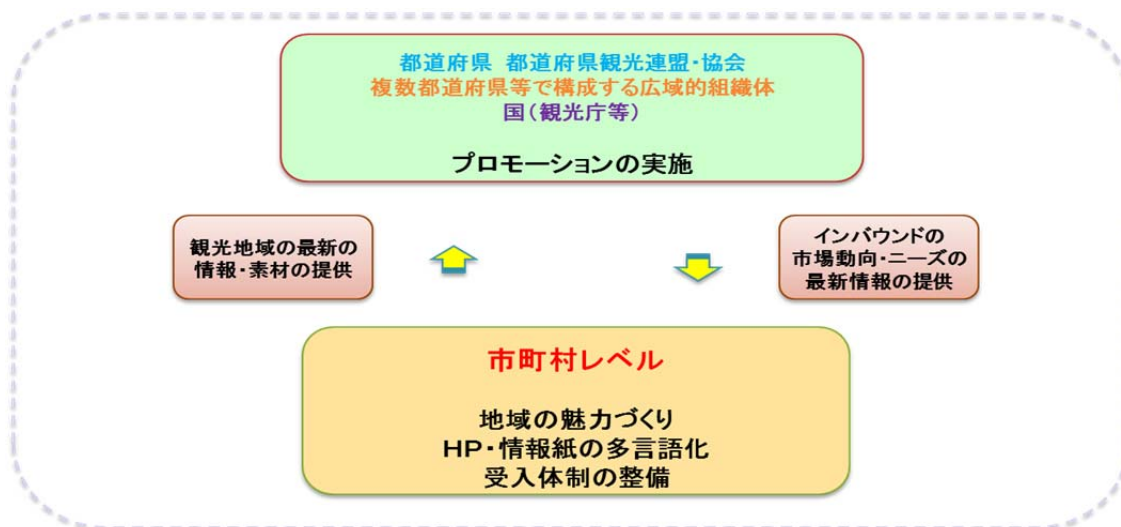
このため、インバウンドに係るプロモーションについては、職員体制・資金面や広域的な観光ルートへの提示といったスケール・メリットの強みを発揮できる

- ① 都道府県と都道府県観光協会・連盟
- ② 九州観光推進機構のような複数の都道府県と観光協会・連盟、観光関連事業者等で構成される広域的な組織体
- ③ 観光庁をはじめとする国

が主体となって実施し、観光地域としての魅力づくりや、ホームページや情報誌の多言語化、充実した受入体制の整備については、市町村と組織体が連携して実施するという役割分担を基本（世界遺産を有する等の海外で十分認知されている地域では、市町村レベルで独自のプロモーションを行うことは考えられる。）として進めていくことが現実的と考える。

また、定期的に、市町村レベルが上記①～③の広域的な団体に最新の観光地域の情報・素材を提供し、当該広域的な団体が市町村レベルにインバウンドの市場動向・ニーズの最新情報を提供する仕組みが構築される必要があると考える。

図表 15. インバウンドに係る役割分担



なお、そもそも魅力ある観光地域づくりに向けて不断の変革・努力がなされておらず、国内観光客も敬遠するようになっている地域には、情報化が高度に進んだ現在、プロモーションを行っても海外観光客が来訪する可能性は低く、地域住民を巻き込んで市町村と組織体とが連携した先進的な取組を実施することを通じて、国内観光客が喜んで来訪するに至るようになることが、延いては海外観光客の来訪にも好影響を与えるものとする。

➤ コラム①「外国人旅行者が日本の観光地に期待すること」

㈱日本政策投資銀行が 2013 年 12 月に発表した「アジア 8 地域・訪日外国人旅行者の意向調査（平成 25 年版）」によれば、アジア 8 地域では、日本旅行の人気はトップクラスであり、前年調査に比べその人気は拡大していることが分かった。

当該調査レポートでは、「今後旅行したい国・地域」並びに「具体的に旅行を検討している国・地域」の双方で日本旅行人気が高いことが裏付けられたが、これらの設問はマルチアンサー（当てはまる選択肢全てを選ぶもの）であり、関心の強さまで分析できるものではなかった。しかし、レポートでは公表対象としなかったものの、当該調査では「最も旅行したい国・地域」についても回答を得ているのでご紹介したい。

単一回答による最も旅行したい国・地域は、日本であり、その割合は 22%であった。第 2 位が韓国（9%）、第 3 位がオーストラリア（8%）、以下香港（6%）、台湾（5%）、中国本土（5%）、アメリカ（5%）と続いており、日本が第一希望先として選ばれる観光地であることが伺える。日本旅行で体験したいことは、見る、食べる、泊まる、買うことに対する関心が高く、温泉入浴、のんびりと休養・保養、雪景色鑑賞、遊園地・テーマパーク、鉄道などにも人気があるが、地域別に見た場合はどうであろうか。

日本は地域毎に独特の気候条件や文化・風土を有しており、外国人旅行者においても、日本全体に同じブランドイメージを有してはいない。日本の各観光地は、地域独自の観光資源を磨き上げ、国内外の観光客を誘客しているが、実際に日本を訪れる外国人旅行者も地域毎に個別のイメージ・期待値を持って観光地を訪問しようとしている。当該調査において訪問意欲の高かった「東京」（47%、1,780 人）、「北海道」（45%、1,690 人）、「大阪」（37%、1,390 人）、「京都」（33%、1,251 人）において、それぞれの観光地を訪問し期待することを選択してもらった内容は以下の通りである。

	東京	北海道	大阪	京都
1位	日本料理を食べる	自然や風景の見物	日本料理を食べる	日本料理を食べる
2位	最新のファッションや流行の見物	日本料理を食べる	安くておいしい料理を食べる	有名な史跡や歴史的な建築物の見物
3位	近代的／先端的な建築物の見物	雪景色鑑賞	リーズナブルで清潔な施設での宿泊	世界遺産の見物
4位	洋服やファッション雑貨のショッピング	温泉への入浴	自分の好物を食べる	日本旅館での宿泊
5位	自分の好物を食べる	安くておいしい料理を食べる	有名な史跡や歴史的な建築物の見物	リーズナブルで清潔な施設での宿泊

（注）44の選択肢のうち人気が高い上位5項目を並べたもの

上記 4 地域は、日本を代表する観光地であるが、外国人旅行者はそれぞれの地域で異なる体験を期待している（日本料理はどの地域でも人気が高いが、期待している料理の内容は異なると思われる）。このように同じ国でありながら多様な観光資源・魅力を有するのは日本の強みであり、飽きられない、繰り返し訪れたい国としてのポテンシャルを有していると考えられる。

3. 自主財源の確保も目的とする事業

ヒアリングを実施した組織体には、旅行業、物販事業、宿泊施設、飲食施設、温泉施設、文化施設等の施設運営事業等の収益事業を主要な柱の一つに位置付けている収益事業実施型組織体がある一方、収益事業を実施する予定のない組織体もある。

本節では、経営の視点からの独立性の高い組織運営と組織の持続可能性を確保していく上で、自由度の高い自主財源を可能な限り確保していくことは重要であるとの認識の下、着地型旅行商品、物販事業及び施設運営事業の課題等について検討する。

(1) 着地型旅行商品（滞在型旅行商品）

組織体が着地型旅行商品の開発・販売に取り組むに至った理由は、観光を巡る地域の実情に応じて異なるが、

- ① 観光客の本物志向が高まる中、観光客の居住地では体験できず、当地でなければ体験できない・提供できない、当地ならではのリアリティのある過ごし方・体験を観光客に提案することが求められたこと
 - ② 地域内での観光消費額を増加させるため、また、観光客の満足度を高めるためには、観光客の隙間の時間にはめ込むことができる、観光客の寄り道を誘うことができる商品が求められたこと
 - ③ 宿泊客数の減少傾向の中、これを補うため、一泊から二泊・三泊、更に長期の滞在へと、地域内での一人当たり宿泊日数を増加させるための手段として、滞在時間を楽しむことができる商品が求められたこと
 - ④ 当地で行う意義を対外的に説明できないイベント、他所を真似たイベント、地域に根付いていないイベントの実施では、観光客の減少傾向に歯止めがかからず、地方財政の状況も厳しい中で資金的にも限界であること
 - ⑤ 着地型旅行商品が当地の目指す地域ブランドのイメージを支えることに寄与し、その効果を観光以外の分野にも波及させたいと考えたこと
- 等が挙げられる。

具体的なイメージを例示すると、

- ① 大都市部と観光資源に恵まれた大規模観光地域の中に位置していない非通過型の中小規模観光地域で、教育旅行を主要なターゲットとする場合に、教育旅行の目的に適合した誘客のコンテンツとなる体験型の着地型旅行商品を開発
- ② 知名度の高い景観、温泉など観光資源に恵まれた大規模観光地域や、大都市部と観光資源に恵まれた大規模観光地域の中に位置している通過型の中小規模観光地域で、地域内で宿泊や飲食でできるだけ消費してもらう手段、コミュニティ

ビジネスの創造、農林漁業の活性化といった非観光事業者にも恩恵が及ぶことも目指した地域住民を巻き込む観光地域づくりの手段として、来訪した観光客の満足度を高めるための着地型旅行商品を開発しているものがある。

着地型旅行商品については、

- ① 観光客が地域ならではの商品としてそれを目的に来訪する目的・誘客型の商品、
- ② 来訪時に旅の満足度を更に高めるため隙間時間を埋める寄道・満足型の商品の二つの類型がある。

例えば、非通過型の中小規模観光地域型組織体では教育旅行、大都市住民をターゲットに目的・誘客型の商品に特化したり、大規模観光地域や通過型の中小規模観光地域では、宿泊客、通過観光客、近隣地域の日帰り客をターゲットに寄道・満足型の商品に絞り込んだりすることが考えられる。一方で、目的・誘客型であれ、寄道・満足型であれ、遠方からの集客には変動や限界があるため、近隣地域の観光客や地元観光客のリピートを増やすことができるかが収益安定の鍵を握っているものとする。

さらに、着地型旅行商品の開発には、農林水産業者、商工業者、ボランティアガイド、各種団体、地域住民を幅広く巻き込むことが必要となるため、組織体が商品開発の主導的役割を担う場合は、地域住民の理解と協力の下で商品開発を円滑に進められるよう、市町村の関与や地ならしが重要と考えられる。加えて、どのような着地型旅行商品が販売されているのか地域住民に周知され受け入れられていることが、取組の持続可能性や情報発信の面で重要であり、地域住民への啓発活動も進める必要があると考える。また、地域資源の発掘と磨き上げによる商品化には、地域の外部の目線で魅力的なものか売れるものかが評価されることが有効であり、よそ者の意見を吸い上げる仕組みを導入する必要があると考える。

一方、着地型旅行商品は直ぐに実績を伴うものではなく、地域資源の発掘から、商品開発、具体の実施計画の策定までの計画、受入体制の整備、プロモーション、実際の受け入れまでの実行、顧客満足度の調査や関係者間での改善点の洗い出しといった事後評価、事後評価を踏まえた商品の改良といった見直し、という PDCA サイクルによる着地型旅行商品の持続的な開発・磨き上げのための仕組みを構築する必要がある⁹。特に、目的・誘客型の着地型旅行商品はそれ自体が観光客の訪問目的となるもの

⁹ PDCA サイクルの具体的な進め方については、「地域発 滞在プログラムの手引き～地域の目指す姿に近づくための PDCA サイクル推進～」(平成 25 年 3 月観光庁観光地域振興部観光資源課)を参照。

であって、観光客の期待を上回るよう品質向上の取組を不断に行う必要があり、PDCAサイクルの重要性は大きい。なお、当該プロセスの実施を通じて、組織体の職員について、地域資源の見直し、観光客への商品提供の仕方等に係るノウハウの向上や観光客の嗜好の把握といった効果も見込まれる。

個人客をターゲットとする着地型旅行商品の販売については、商品の検索・予約ができる Web サイトの内容の充実、大手旅行会社のツアー商品への組み込みの提案、旅館・ホテルの HP や施設内での情報提供等の取組が進められているが、

- ① 商品情報を発地側の観光客に事前に届けることが難しい
- ② インターネットの情報では、観光客にとって自己の嗜好に合う満足できる商品なのか判断することが難しい
- ③ 旅行業登録について、教育旅行といった団体客向けの商品は、相応の手数料収入を得られるため登録する意味があるが、個人客向けの商品は、手数料収入に比べ受付・相談に多くの時間を要して人件費倒れとなる懸念がある
- ④ 個人客向けにネット予約・販売システムを導入すれば人件費の課題はクリアされるが、商品販売で十分な収益が上がらない中で資金的に導入するのは難しいといった課題が指摘された。

これらの課題については、**コンセルジュ、宿泊施設、組織体の間で着地型旅行商品に係る情報がきちんと集約される関係を構築**することで、着地側でコンセルジュ等から観光客に情報が適切に提供されるような体制を構築するとともに、**近隣地域に向けて地元マスコミ等も活用した情報発信を強化**することが考えられる。

また、着地側だけの努力では、発地側の観光客に情報が届きにくい、個人客向け対応には諸経費が嵩むといった点には限界があるため、**全国的に事業を展開する旅行会社の宿泊予約サイト中で着地型旅行商品の情報提供を進めることや、当該旅行会社等が全国各地の着地型旅行商品の予約・購入を一元的に取扱う利便性の高いサイトを提供**していくことが望まれる。

なお、旅行業登録について、例えば、観光協会並存型組織体では、市町村観光協会等の他団体が登録しておけば、当該団体と緊密な連携関係を構築しておくことで足り、新たに登録する必要はないとの指摘があった。

(2) 物販事業

ヒアリングを実施した組織体の中には、組織体の自主財源を確保するための有力な手段として、また、観光地を地域外に売り出していく・情報発信するための重要な手

段として、物販事業を全体事業の中の重要な柱の一つに位置づけて、実施中又は実施予定の組織体がある。事業支援・調整型組織体の多くは、物販事業を行うことは予定していないという状況である。

物販事業に係る具体的な取組としては、地域内の道の駅で土産物の販売を行っている団体や、インターネット・ショッピングサイトを立ち上げて統一ブランド名を付与して土産物を販売している組織体がある。また、組織体が土産物を生産する事業者に対して顧客ニーズに合うものとなるような提案やアドバイスを行ったり、継続的に新たな商品開発を行うよう促しているものもある。

さらに、実施予定の組織体の中には、地域外での販売を念頭に、どこで、誰に売るのが見据えた商品デザイン・商品づくりから取り組もうと具体的に検討を進めているものもある。

物販事業については、道の駅での販売により収益の大きな柱にまで成長している組織体もあり、土産物は観光地域づくりのビジョンの実現・地域のブランド化にとって重要な要素でもあることから、特に、財務基盤の脆弱で自主財源を確保する必要性が大きい組織体においては、実施について検討に値するものと考えられる。

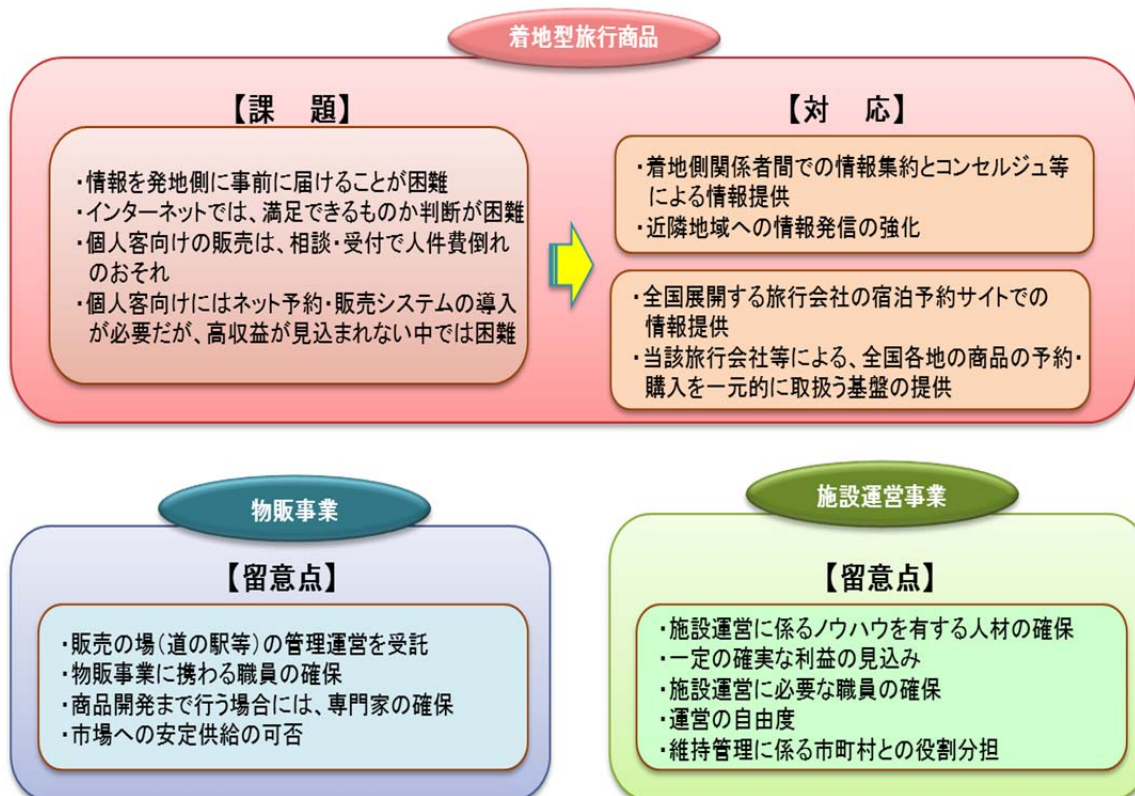
ただし、道の駅での販売については、**施設の管理運営を受託**することができるのか、**物販事業に携わる職員を確保**できるのか、組織体自ら**商品づくりを行う場合には物販に関する専門家を確保**できるのか、**安定的に市場に供給**することができるのか、といった課題があり、誰でも直ぐに出来るというものではないことに留意する必要がある。

(3) 施設運営事業

市町村から施設管理を受託して、宿泊施設、飲食施設、温泉施設、文化施設等の施設運営事業を実施している組織体もあり、その収益が組織体の重要な収入源となっているものもある。

施設運営事業への参入については、各種施設の**運営ノウハウを有する専門人材を確保**できるか、立地等から一定の経営努力で**一定の確実な利益を見込め、運営に必要な職員を確保**できるものなのか、ハード整備は市町村が行うもののその後の**運営の自由度**や維持管理に係る**市町村との役割分担が組織体にとって適切**なものなのか、といった点について、慎重な検討を行う必要がある。

図表 16. 収益事業



4. 地域内外の協力体制の構築

観光地域づくりに関係する機関・団体・事業者・個人の裾野は広く、また、地域内の諸資源だけを活用して対応することには限界があるため、組織体は、市町村、都道府県、観光事業者・団体、交通事業者を含む観光関連事業者、各種団体、観光に係る有識者、地域外の民間企業等、幅広い人的なネットワークと協力体制を地域内外に構築することが重要である。

本節では、地域内外の協力体制の構築に係る課題や対応等について検討するとともに、関連して、広域連携及び地域金融との関係について検討する。

(1) 地域内の協力体制の構築

組織体が観光地域づくりを効果的・効率的に事業を進めていくためには、**市町村**と観光地域づくりに係る**ビジョン・考え方を共有し、明確な役割分担の下で確固とした協力・サポート体制を構築**し、各々の役割を存分に発揮していく必要があることから、組織体は、市町村との緊密なコミュニケーションを継続的に行っていく必要がある。

また、組織体が新たな取組を進めようとする場合、地域内の観光を巡るステークホルダーから少なくとも反対意見が出てこないこと、できるだけ多数の地域住民の合意と理解を得て進めていくことが、円滑かつ効果的な事業実施にとって重要であることから、市町村との緊密なコミュニケーションの中でその公的位置付けを確保しながら、地域内への適宜適切な情報提供や、必要に応じて説明会やシンポジウムのような機会を設けることで、**組織体に対する地域内の理解が醸成**されるよう努めることも必要と考える。

さらに、**宿泊・飲食施設等の観光事業者**に対しては、当該事業者の施設は地域文化をはじめ観光資源のショールームの機能を有するものであり、施設やホームページでの着地型旅行商品に係る情報提供、名物料理の開発、地元食材の活用、品質管理（認証評価）事業¹⁰への参画等を促進していく必要があると考える。

加えて、コンセルジュやガイド、民泊を含む**着地型旅行商品の実施者**に対しては、ホームページや情報誌では十分対応できない濃い情報の提供や観光客の満足度の向上・リピートの確保の観点から、その資質・能力・情報量を一定レベル以上に高めることが必要であり、組織体が、**定期的に研修**を実施したり、コンセルジュやガイド、着地型旅行商品実施のための**指針を作成**することも必要と考える。

また、組織体には、個々の観光関連の事業・活動を行っている事業者・団体・個人やこれから観光関連の事業・活動に参画してみたいという意向を持つ事業者・団体・個人に対して、

- ① 地域外を含む幅広い関係者がアイデアや情報を議論・共有できるような場を設定することで**人と人のマッチング**を促進すること
- ② 新たな観光客のニーズの発見・提示、先進的事例の調査・公表、地域資源の活用方法の提示など、**地域内に観光に係る情報を提供**すること

によって、**観光地域づくりの取組を地域全体に広げ、底上げ**していく機能も求められると考える。

(2) 地域外の協力体制の構築

観光地域づくりでは、国内外の先進的な取組、観光市場の動向等に関する情報を継続的に収集することや、外部の目線で取組内容を評価してもらうことが重要であり、そのために地域外の観光に係る**有識者や他地域の先進的な組織体のリーダー（中核メンバー）とのネットワークを構築**することが重要である。

また、地域内での利害調整においても、地域外の有識者や先進的な組織体のリーダー

¹⁰ 認証制度については、「2013 報告書」P110 以下を参照。

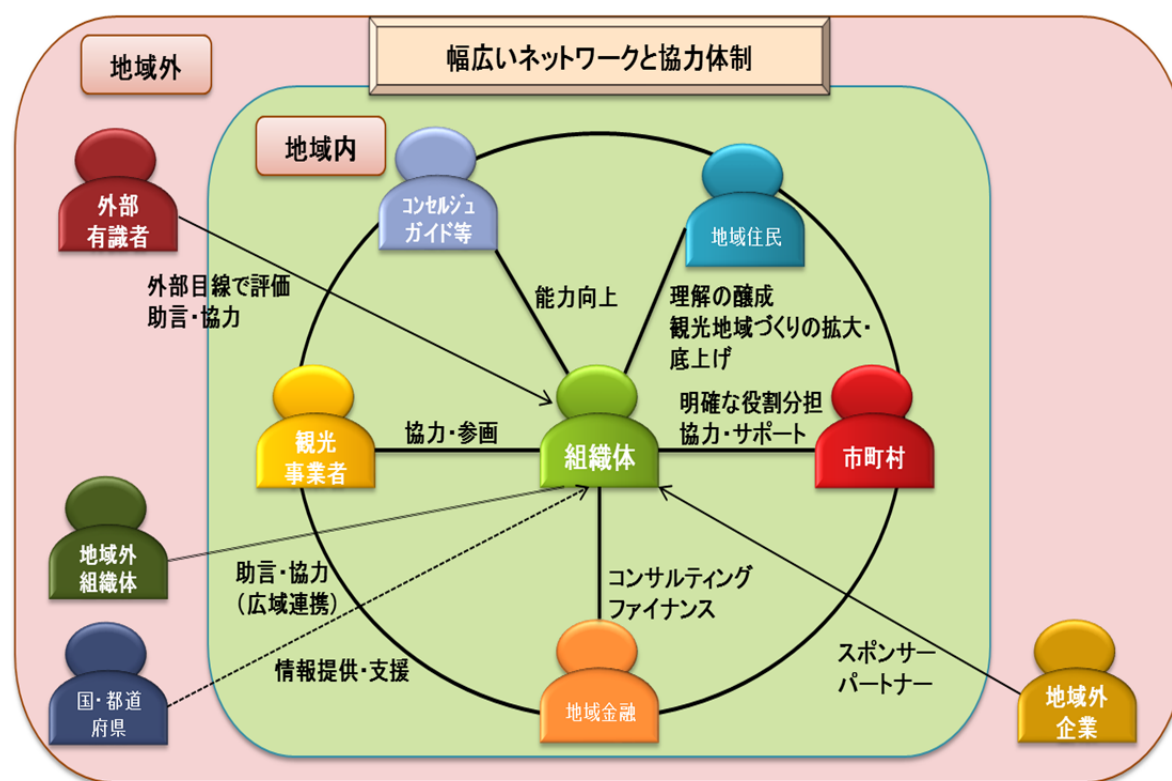
の客観的な意見が調整を説得的かつ円滑にする効果も期待されると考える。

さらに、他地域の先進的な組織体のリーダー（中核メンバー）との緊密なコミュニケーションを通じて、実効的な広域連携の取組へと発展していくことも考えられる。

また、組織体の自主財源を充実するため、更には民間企業のブランド力を活用した観光地域のイメージの向上という観点から、民間企業の CSR 事業と観光地域づくり事業をコラボレーションで実施することは有効であり、**地域外の民間企業や財団をスポンサー又はパートナーとする協力体制を構築**していくことも必要と考える¹¹。

なお、最新の観光市場や観光政策の動向、各種支援制度等に関する情報を入手する観点からは、**都道府県**の観光部局や必要に応じて**国**とも、**アクセスが容易な関係を構築**することが必要と考えられる。

図表 17. 地域内外の協力体制の構築



¹¹ 民間企業と地域の連携については、「2013 報告書」P107 以下を参照。

➤ コラム②「沖縄国際映画祭」

地域外の民間企業が地元企業や自治体とともに、観光地域づくりに取り組む事例として、沖縄国際映画祭を紹介したい。

この映画祭は、“Laugh & Peace”をコンセプトとして 2009 年から毎年 3 月に開催され、2014 年には第六回を迎える。

第五回映画祭では、実行委員会の名誉会長を沖縄県 仲井真知事が、会長を吉本興業(株) 吉野会長が務め、運営を(株)よしもとラフ&ピースが担当した。県内の全自治体（県及び 41 市町村）が後援・協力しているほか、数多くの県内外の企業がフレンドシップパートナーとして名前を連ねている。また、実行委員長を務めた吉本興業(株) 大崎社長は、映画祭の開催に向けて沖縄本島の 21 市町村を自ら訪問する、という力の入れようである。

さらに、地域と映画祭を結びつける取り組みとして「地域発信型プロジェクト」が行われていることが、映画祭の魅力の一つだ。このプロジェクトは「地域発信型映画」と「JIMOT CM COMPETITION」の二つを軸に展開され、その概要は下表のとおりである。

地域発信型映画
・概要：各地域の方々の持つ地域の情報、生活、伝承、地域ごとの産業・物流・観光情報などを取り込み、その土地ならではの映画作品を共同で制作し、情報発信を行うもの ・地域：国内 6 地域、沖縄 5 地域、香港 (福岡県北九州市門司区、宮崎県門川町、香川県丸亀市、静岡県河津町、岡山県新見市、三重県いなべ市、 沖縄県 読谷村、糸満市、北谷町、宜野湾市、今帰仁村)
JIMOT CM COMPETITION
・概要：「地元を愛する心で、地域の住民だからこそ知っている、全国に知らせたい」ことを「CM の企画」として募集し、それをもとに「各地の CM を一緒に作ろう」というコンペ企画 ・地域：47 都道府県及び沖縄県の全市町村

出典：第五回沖縄国際映画祭 公式プログラム

その他にも、「にーびち映画祭」と銘打って、沖縄の結婚式における余興のナンバーワンを決定する、という地域に根ざした取り組みが行われている。

これらの取り組みの結果、映画祭の入場者数は回を重ねるごとに増加し、人口が約 140 万人の沖縄県で、40 万人以上が訪れる一大イベントに成長した。県外企業が地元企業や自治体と連携しながら地域に入り込み、映画祭という新たな観光の芽が育っている。

(3) 広域連携

複数の市町村域内を事業の対象エリアとする複数エリア対象型組織体については、当該エリア全体が一つのブランド観光地域として観光客に一定の認知がなされている場合、当該エリア全体で自然、歴史・文化、温泉、民泊など共通の地域資源を核として新たなブランド観光地域として確立しようとする場合に、当該組織体が設立されている。

一方、単独の市町村域内を事業の対象エリアとする単独エリア対象型組織体においては、複数市町村エリアでの広域連携の取組について、

- ① 広域連携は、観光地域づくりに関するビジョン・考え方を同じくし、地域を磨いていこうという意欲とパワーのある人材が存する地域同士の連携はあり得るが、この点で格差のある地域との連携は取組に温度差が生じ効果的な取組が期待できない
- ② 一つの地域ではできない観光客のニーズに合った商品づくりが出来るならば他の地域との連携はあり得るが、観光に係るノウハウや知識に地域間で格差があると複数市町村エリアが纏まることは難しい
- ③ 地域間の公平な取扱いを求められがちとなり、効果的なプロモーションを行うことが困難となる懸念がある
- ④ 単に行政区域が隣接しているだけの理由で隣接地域と連携しても戦略的な取組は期待できない
- ⑤ 広域連携を進める前に、まずは自地域における観光地域づくりの取組をしっかりと進めることが重要との課題が指摘された。

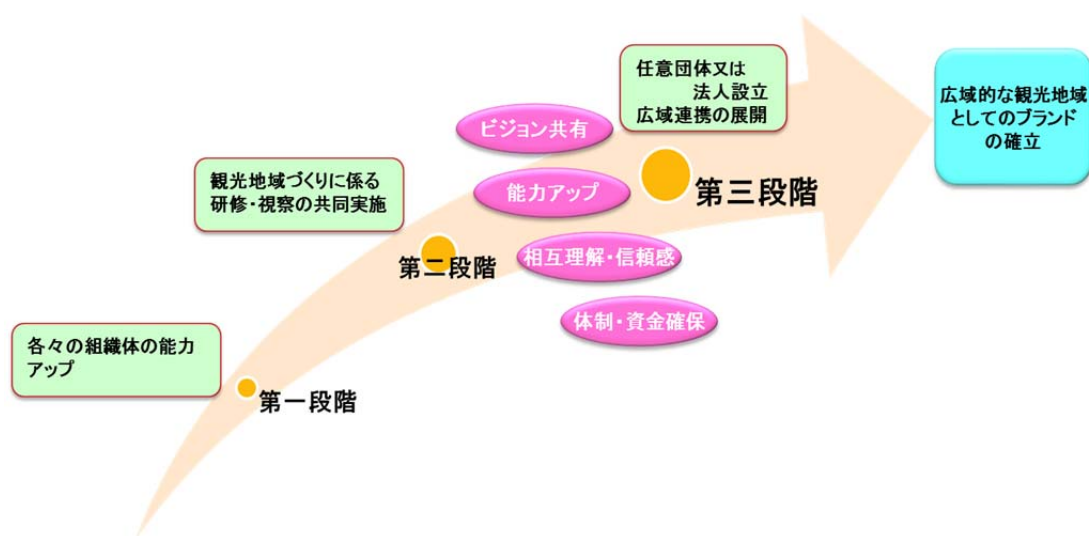
他方で、行政区域が隣接していない地域でも、連携によってターゲットに定める観光客の満足度の向上や誘客効果が十全に発揮されるならば連携もあり得るとの指摘もあった。ただし、この場合も、観光地域づくりに関するビジョン・考え方を共有し実務をマネジメントできる人材が連携先に存する必要がある、いない場合には、連携先に人材を派遣するといった手当が必要との指摘がなされた。

広域連携の取組については、観光圏事業の対象である複数エリア対象型組織体における今後の成果を注視していく必要があるが、当該エリア全体が一つのブランド観光地域として観光客に一定の認知がなされている地域や、共通の地域資源と課題を持つ運命共同体的な観光地域として既にビジョン・考え方が共有されている地域では、広域観光ルートの設定、広域観光マップの作成、共同プロモーション、統一的コンセプトによる商品づくり等の広域連携による取組を積極的に展開していくことが有効と考える。

一方、そのような地域以外では、拙速に広域連携の取組を進めようとしても、調整に時間とエネルギーを費やすだけで戦略的な取組を実施できない懸念もある。

このため、戦略的かつ実効的な広域連携を実現するためには、まずは観光地域づくりに係る勉強会、先進地視察、人材育成研修の共同実施など**ビジョン・考え方の共有や能力アップのための取組から着手**し、これらの成果が現れ**相互理解や信頼感が醸成された段階で、体制・資金を確保した任意団体又は法人を設立**して、広域連携の取組を本格的に展開することが適当と考える。

図表 18. 広域連携の流れ



なお、インバウンドのプロモーションについては、2（2）で指摘したとおり、役割分担として、都道府県レベル、複数都道府県エリアのレベル又は国レベルで行い、市町村レベルでは地域の魅力づくりや受入体制の整備を行うことが適当であることを踏まえ、定期的に広域的な団体に最新の観光地域の情報・素材を提供し、広域的な団体は市町村レベルにインバウンドの市場動向・ニーズの最新情報を提供する仕組みが構築される必要があると考える。

▶ コラム③「九州観光推進機構」

「感動がある。物語がある。九州」

2005 年 4 月、官民一体となった九州観光の活性化を目指して「九州観光推進機構」が発足した。この組織は、九州知事会、九州経済連合会等から構成される「九州地域戦略会議」が策定する「九州観光戦略」を展開する上での実行組織と位置づけられている。

この「九州観光戦略」は、今年度で第一期(2005～2013 年度)を終了するが、第一期に得られた主な成果として以下の 4 つを挙げている。

1. 九州観光の魅力向上

- ① 「九州の PR、情報の窓口＝九州観光推進機構」の広い認知
- ② 九州一体での活動実績(ボランティアガイド育成、総合特区の認定獲得等)
- ③ 一元的な九州観光情報の発信(Web サイト、パンフレット等)
- ④ 「うんちくの旅」、「九州オルレ」の高い評価

2. 国内大都市圏からの誘客拡大

- ① 国内大都市圏での鉄道会社等との共同キャンペーンによる旅行客の増加
- ② 九州一体で取り組んだ二次交通対策

3. 海外からの誘客拡大

- ① 広域プロモーションの実施による九州地域の認知度が向上
- ② 九州における外国人入国者数の大幅増加：2012 年 115 万人(2004 年 56.4 万人)

4. 有事(風評被害)への一体的対応

- ① 震災後の風評被害に対する九州一体となった対応

そして、2014 年度から新たに始まる第二期「九州観光戦略」では、次の 10 年間で観光産業が九州の基幹産業となるビジョンを描いている。その実現のため①九州ブランドイメージ戦略、②観光インフラ整備戦略、③九州への来訪促進戦略、④来訪者の滞在・消費促進戦略の 4 つの戦略を柱に位置づけている。また、今春当機構の一般社団法人化が予定されており、推進体制のさらなる強化が期待されている。

ところで、㈱日本政策投資銀行では、昨年 12 月に「アジア 8 地域・訪日外国人旅行者の意向調査」を実施した。このなかで、アジア 8 地域の海外旅行経験者(20～59 歳の男女 4,000 名)がどの観光地をどれくらい認知しているか調査した。その結果によると、九州各県の個別観光地より「九州」という名称の方が認知度が高いという結果が出た。認知度と来訪意向は相関関係にあることが既往の調査で明らかになっている。

また、居住地から観光地までの距離と、周遊範囲は比例関係にあるという「テニスラケットの理論」というものがある。それによれば、遠方の外国人客を呼び込むためには広い範囲の観光資源が必要になる。

これらのことからインバウンド市場においては、認知度の高い「九州」という名称で、広域で豊富な観光資源の魅力を発信することが効果的かつ効率的なプロモーションにつながっていく。今後も「九州」の一体となった取り組みに期待したい。

(4) 地域金融との関係

地域金融機関は、ホテル・旅館、飲食店をはじめ観光事業者等に対して投資・融資を行う等、観光地域において従来より大きな役割を果たしているところである。

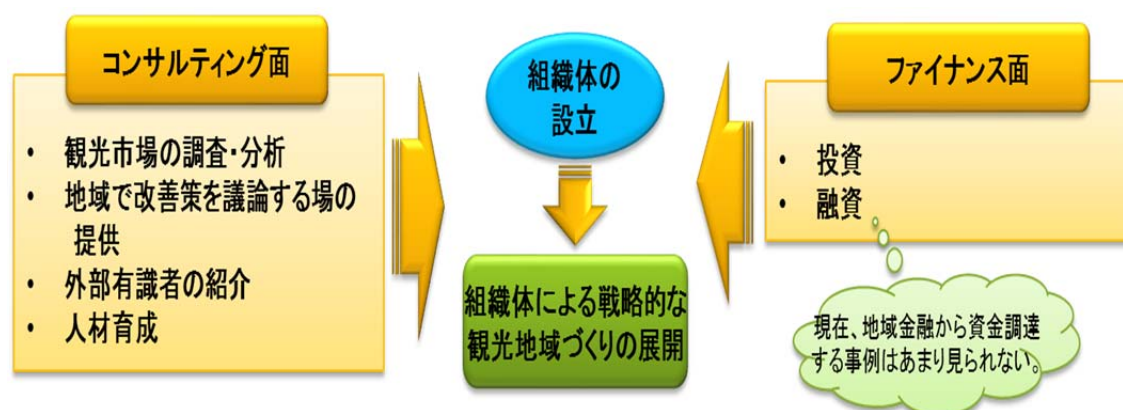
地域金融機関と組織体との資金調達面での関係については、組織体へのヒアリングの結果からは、市町村から補助金等の一定の財政的支援が確保されている行政バックアップ型組織体では地域金融機関からの資金調達を一般に想定しておらず、それ以外の組織体でも地域金融機関から資金調達を行ったことのある組織体はあまり存しなかった。

ただし、①物販事業など新たな収益事業に着手する場合に、必要があれば地域金融機関から資金調達することは考えられる、②市町村による運営費補助では組織体の運営の自由度が低下するため、運転資金に充当できるファンドがあると良い、③公益的事業を実施する組織体である点を勘案した条件で融資を行ってくれると良い、との指摘もあり、必要性和条件が整えば地域金融機関から資金調達を行いたいという組織体があった。

また、地域金融機関の中には、関連シンクタンクとともに、観光客へのアンケート調査・分析、外部有識者を交えた改善策の検討、外部有識者の紹介、人材育成等、観光地域の活性化を支援するための事業を積極的に展開することで、組織体の設立に向けた環境づくりに大きな役割を果たした事例もあった。

地域の観光振興、観光客の増加には個々の観光関係事業者の努力だけでは限界があり、地域一帯となった戦略的な観光地域づくりの取組が不可欠となっている。その役割を担う組織体の先駆的な活動により観光客の増加という成果が得られれば、地域金融機関が投資・融資する観光関係事業者の経営改善という形でメリットが生じることから、今後、組織体の発展・形成に向けて、**コンサルティングやファイナンス面において地域金融機関が積極的な役割**を果たしていくことが期待される。

図表 19. 地域金融機関の役割



➤ コラム④「第四銀行」

地域の面的再生を意識する地方銀行が増えている。少子・高齢化、企業の海外進出等に伴う地方からの撤退が進み、域内企業の資金需要が先細るなか、観光業を成長産業の一つと位置づけて、地域経済の活性化に取り組む金融機関が増えている。

新潟県を中心に営業基盤を持つ第四銀行もそのような銀行の一つであり、活動の始まりは平成 16 年度までさかのぼる。きっかけは、平成 16 年 10 月に発生した中越地震であった。地震発生後、新潟県内の観光地は、風評被害を受け観光客が激減した。この事態を打開するため、都内で誘客イベントを実施したほか、地域と一体となった活性化策づくりに着手した。

まず、関連シンクタンクの(一財)新潟経済社会リサーチセンターと連携し、観光地の活性化を目指した県内各観光地での支援事業に取り組んだ。具体的な取り組みは主に以下の 4 点である。

1. 観光客へのアンケートを実施し、観光客目線での良い点、悪い点を確認
2. 観光の専門家に依頼し、専門家目線での良い点、悪い点を確認
3. 上 2 つの調査結果をもとに改善策を徹底的に議論
4. 改善策の実行を開始

これらの過程を経たことで、観光客の意見、専門家の意見から自分達の地域を客観的に見つめ直すことができ、その結果を徹底的に議論する場を設けたことにより、地域住民が主体となって取り組み、その地ならではの料理や地域の旅行会社が生まれた。本編で紹介した「松之山温泉合同会社まんま」、「雪国観光圏」といった観光地域づくり組織体も当該支援事業がきっかけとなっている。

また、観光支援活性化事業のほかに「だいし観光学校」という取組もある。これは、新潟県内全域の「経営改善や地域活性化に積極的に取り組む旅館」を対象とし、「チラシ・DM 等の活用」や「旅館運営の今後」等をテーマに掲げ、各分野の専門家を講師として招いた。ここでの講義で学んだことを実践することで売上増加につながった事業者もある。また、参加事業者間の人材交流の場を形成したという副次的な効果も見られた。

地方銀行の持つ多様なネットワークや豊富な人材・ノウハウを活用したビジネスマッチング・コンサルティング等の支援によって、観光事業者は確実に前に進んでいる。

今後さらに事業者の取組が活発になれば、そこに資金需要が生まれるであろう。中小企業や個人経営の多い観光事業者への資金提供の主役となるのは、やはり地方銀行を中心とした地域金融機関である。事業者の特性、事業内容、規模に応じた多様な資金供給手法が開発・導入されることが望まれるとともに、個別企業との取引だけではなく、地域全体の底上げやマネジメントを意識した役割が期待されているといえよう。

第四章 日本型 DMO の形成に向けて

第二章及び第三章において、組織体へのヒアリングの結果に基づいて、組織体の基盤及び事務・事業に係る課題や対応等について検討を行ってきた。この検討結果から、市町村エリアを活動領域として魅力ある観光地域づくりを主導的かつ持続的に推進し、新たな観光市場を創造していく日本型 DMO (Destination Management Organization) について、各々の地域の実情も踏まえる必要はあるが、一つの理想的なイメージとして以下のとおり考える¹²。

1. 市町村と連携しつつ、既存の市町村観光協会・組織体の機能を超えて、経営の視点から、観光地域づくりに求められる事務・事業を総合的にマネジメントして実施。
2. 収益事業を含む広汎な事務・事業の実施主体や財源の受け皿としての適正性・継続性を確保するため、法人格（株式会社・一般社団法人）を取得。
3. 市町村との役割分担の明確化と緊密な連携を図り、日本型 DMO の意義に関する共通認識の下、日本型 DMO だけでは対応困難な公益性の高い事務・事業については、市町村から必要な支援を確保。
4. 組織運営の自由度を高める観点から、受益者負担の原則による事業実施、収益事業の実施、地域内外の民間部門からの支援、国の支援等、幅広く自主財源を確保。
5. 日本型 DMO のリーダー（中核メンバー）は、①情報収集・整理・分析能力、②経営リテラシー、③コミュニケーション・利害調整能力、④率先垂範能力及び⑤情熱とモチベーションを備える。

なお、上記はあくまでも日本型 DMO の一つの理想的イメージであり、**地域の現況を踏まえて漸進的に理想型に近づけていく**こともあれば、**地域の実情により相応しい形態**（例えば、緊密な連携の仕組みを構築した上で、市町村の相応の支援が必要不可欠な公益性が特に高い機能と、可能な限り自主財源を確保して経営の視点を十全に発揮すべき機能とに分割した二組織体制とする等。）**を選択**することもありうると考える。

さらに、日本型 DMO の形成に向けて、**国**に求められる役割としては、

- ① 日本型 DMO の体制・役割についての**あるべき論を整理**し、市町村・観光協会、観光関係事業者・団体等に**提示**するとともに、強力にこれを**推奨**
- ② 選択と集中の観点から、観光圏事業等**対象エリアを絞って重点的に支援**することにより、日本型 DMO による観光地域づくりの**成功事例を早急に創出**

¹² その他、第二章及び第三章で対応や留意点として指摘した事項についても、基本的に日本型 DMO について当てはまるものである。

- ③ **リーダー（中核メンバー）を養成**するための事業を拡充
- ④ 観光地域づくりは複数の省庁・部局の制度・施策と関連するため、観光地域に対する**国の制度・施策に関する情報提供を観光庁が一元的に実施**することが必要と考える。

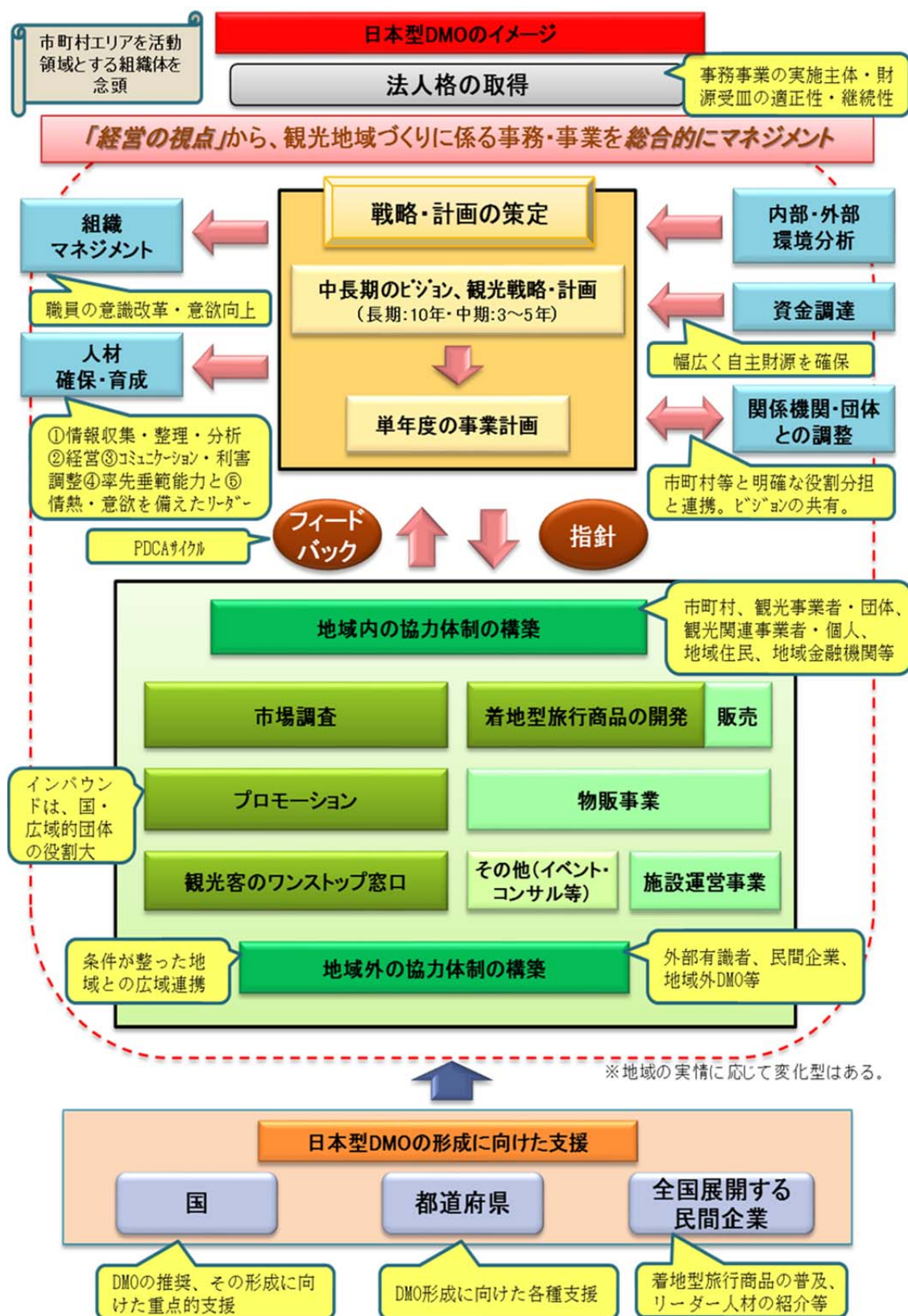
加えて、本報告では**都道府県**又は都道府県観光連盟・協会の観光地域づくりにおける役割についての検討までは行っていないが、域内での日本型 DMO の形成を促進するため、必要な情報の提供、調整といった**側面的支援**を行うほか、都道府県が設立から事務・事業が軌道に乗るまでの間の**財政支援**を行うことは考えられる。

また、日本型 DMO の形成への支援に繋がる**民間企業**の取組として、①全国展開する旅行会社等が**全国一律的な着地型旅行商品の予約・購入を行うことができるより利便性の高いサイトを**提供することや、②**全国規模でリーダー人材を把握し**これら人材を必要とする**地域に紹介・派遣する事業**が展開されることが望まれるとともに、③**地域金融機関がコンサルティングやファイナンス面で積極的な役割**を果たすことが期待される。

最後に、観光地域づくりを今後どのように進めていくべきか悩んでいる地域、特に、観光地域づくりを戦略的かつ持続的に推進していく組織体のあり方について議論が始められている地域や、当該組織体のあり方について問題認識は有するものの議論の端緒を掴めていない地域において、本報告書が多少なりとも論点や方向性を示すものとなり、新たな観光市場を創造していく日本型 DMO の形成に寄与することができれば幸いである。

㈱日本政策投資銀行としても、全国的なネットワークや観光関連調査等によって得られた知見を活用したコンサルティング等のサポートによって、地域における日本型 DMO の形成に貢献して参りたい。

図表 20. まとめ



【執 筆】

松原 英憲（株式会社日本政策投資銀行 地域企画部参事役）

小林 賢弘（株式会社日本政策投資銀行 地域企画部主任研究員）

瀬戸 隆一（株式会社日本政策投資銀行 地域企画部副調査役）

外間 政貴（株式会社日本政策投資銀行 地域企画部副調査役）

本レポートのご利用にあたって

本レポートの全文又は一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要です。
本レポートに関する問い合わせ等は、以下の連絡先までご連絡下さい。

【お問い合わせ先】

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部

〒100-8178 東京都千代田区大手町 1－9－6

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

TEL： 03-3244-1100

FAX： 03-3270-5237

ホームページアドレス：<http://www.dbj.jp/>

