

# 民間主導の観光まちづくりの実現に向けて

## ～ 観光まちづくり会社（DMC）のサクセスファクター ～

---

2025年7月

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行

九州支店  
大分事務所

---

# 目次

---

	要旨	.....	P.2
1	観光まちづくり会社（DMC）のサクセスファクター	.....	P.3
2	DMCの先進事例	.....	P.14
3	持続可能な観光まちづくりの実現に向けた示唆 ～大分を対象に～	.....	P.25
	出所・参考資料	.....	P.29

注：DMC（Destination Marketing/Management Company）とは、欧米においてはMICE（企業の会議、報酬・研修旅行、国際会議、展示会等のビジネスイベント）のコーディネーターを行う専門会社を示すことが一般的であるが、日本においては特定の地域においてDMO（Destination Marketing/Management Organization）と連携し、着地型観光商品の造成・販売や宿泊施設の開発・運営等の観光まちづくり事業を行う事業会社を示すことが多い。本稿におけるDMCの定義は、日本において慣習的に用いられている後者の定義を採用している。

# 要旨

- 日本において観光地域づくり法人（DMO）が制度化されてから10年余りが経過したが、組織目的の曖昧さ、専門人材・運営財源の不足等が制度創設来の課題となっている。そうした中、民間が主導するDMOにおいては、観光まちづくり会社（DMC）の形成によってこれらの課題を解決し、実効性のある観光地経営を進めようという取り組みが進められている。
- DMCの先進事例を踏まえ、本稿では民間主導の観光まちづくりの実現に向けたDMC形成のサクセスファクターとして、以下の6点を提示する。  
①地域課題解決、②キーパーソン、③自治体・スポンサーによる支援、④地域金融機関サポート、⑤安定財源確保、⑥専門機関との連携  
また、DMCの事業化に向けては、以下のステップにより、事業を段階的に成長させることが有効と考える。  
(STEP1) 自治体からの業務受託や公共施設の指定管理等からのスモールスタートと、同事業を通じた観光まちづくりに係るノウハウの蓄積  
(STEP2) キーパーソンの専門性をフル活用した地域課題解決型事業の展開と、収益事業の確立、組織的経営へのシフト  
(STEP3) 事業者支援を通じたエリアのバリューアップ、ノウハウを活かした広域展開と、地域への再投資のアップサイクル確立
- 大分においては、複数自治体や地域経済界が一体となって観光圏単位で観光戦略を策定するとともに、観光戦略の実行主体として民間主導にてDMO/DMCを形成していくことが期待され、そのための運営財源確保やキーパーソン招聘に向けたインセンティブ設計等が求められる。

## DMOの課題とDMCによる解決

### DMOの課題

- 組織目的が曖昧
- 専門人材の不足
- 運営財源の公費依存
- モニタリング・ガバナンスの不備 など

設立目的や官民の役割分担が曖昧なまま制度設計が進められたこと等により、様々な課題が残存

### DMCによる解決

- 観光ビジネスを通じた地域課題解決が目的
- 専門人材（キーパーソン）による経営
- 事業を通じた専門人材育成
- 事業収入に基づく運営
- 株式会社型ガバナンス など

ビジネスとして観光まちづくりに取り組むことで、事業目的や課題解決の方向性が明確化

## DMCのサクセスファクターと成長ステップ

①地域課題解決

②キーパーソン

③自治体・スポンサーによる支援

④地域金融機関のサポート

⑤安定財源確保

⑥専門機関との連携

### STEP1

- 自治体からの業務受託や公共施設の指定管理等からのスモールスタート
- 同事業を通じた観光まちづくりのノウハウ蓄積

### STEP2

- キーパーソンの専門性をフル活用した地域課題解決型事業の展開
- 収益事業の確立
- 組織的経営へのシフト

### STEP3

- 事業者支援を通じたエリアのバリューアップ
- ノウハウを活かした広域展開
- 地域への再投資のアップサイクル確立

# 1

## 観光まちづくり会社（DMC）のサクセスファクター

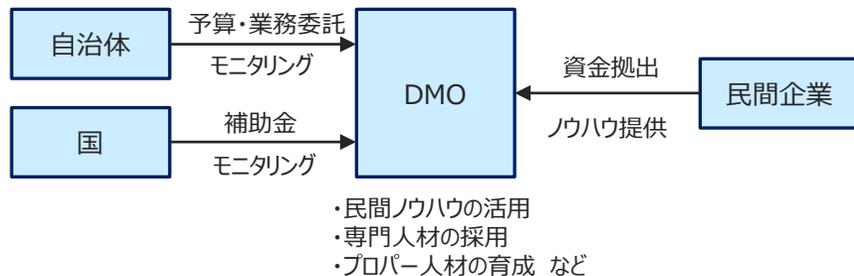
---

## 1-1 DMOの課題

- 日本において観光地域づくり法人（DMO）が制度化されてから10年余りが経過したが、組織目的の曖昧さ、専門人材の不足、運営財源の公費依存、モニタリング・ガバナンスの機能不全等が制度創設来の課題となっている。
- 本来DMOは、公的な資金を民間のノウハウ活用によって有効活用する官民連携の取り組みを想定したものであるが、現状は従来の観光協会と同様に特定の自治体に財源・人材を依存する実質公営のDMOから、宿泊施設運営等の営利事業を行う株式会社まで、幅広い組織が混在しており、現在まであるべき姿の模索が続けられている。

### 当初想定されていたDMOの役割

- ✓ DMOが専門人材の採用・育成し、専門的見地から戦略的に観光地経営に取り組むことにより、観光地としての認知度・魅力・収益力の向上を実現
- ✓ 官民連携を通じ、公共団体が実施するよりも高水準な公共サービスの提供や、収益事業との一体的運用による事業の高度化・効率化を実現



### 観光地経営の実践

- ・観光地経営戦略策定・実行・評価・見直し（PDCA）
- ・地域関係者の合意形成推進
- ・観光インフラ整備（多言語対応等）
- ・観光コンテンツの磨き上げ・マーケティング
- ・観光人材の育成 など

### DMOの課題

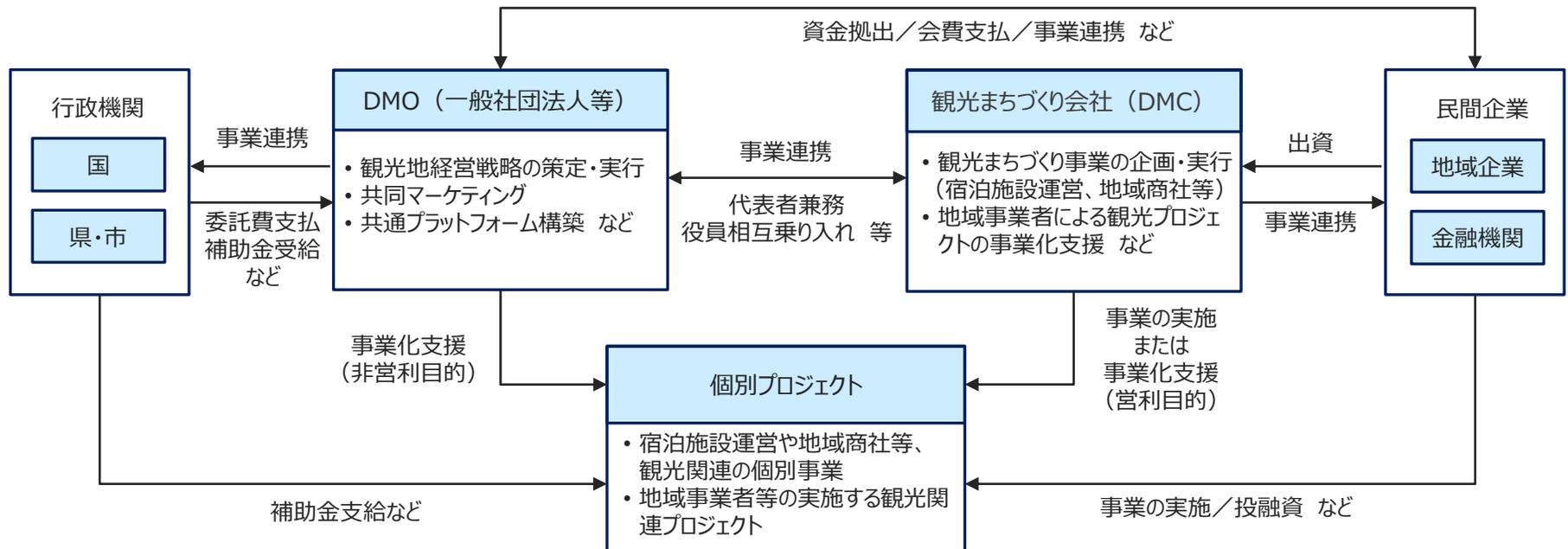
- ✓ DMOの設立目的や官民の役割分担が曖昧なまま制度設計が進められたこと等により、制度創設当初から下記の課題が残存

課題	内容
①組織目的の曖昧さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体と観光協会、DMO等の役割分担が不明確であり、各主体が類似のプロモーション事業等を展開</li> <li>・国からの補助金獲得を目的とした目的意識の薄い組織が存在</li> </ul>
②専門人材の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体や旅行会社等からの出向者（OBを含む）によって運営されるケースが多く、人事異動等によってノウハウが散逸</li> <li>・観光地経営という高度な事業を担える専門人材がそもそも不足していることに加え、派遣元の給与水準が報酬の天井となる等により、優秀な人材の確保が困難</li> <li>・結果として、プロモーションやイベント実施、観光案内所運営等、従来より観光協会が行っていた取り組みに活動が限定</li> </ul>
③運営財源の公費依存	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の補助金や自治体の一般財源に運営資金を依存しており、事業の拡大に併せた資金調達・人員増強等が困難</li> <li>・受益者負担の原則が守られず、持続的な財源確保に懸念</li> </ul>
④モニタリング・ガバナンスの機能不全	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMOの取り組みを行政がモニタリングするための手法や効果的な評価指標が確立されていない</li> <li>・予算執行等に係る十分な権限移譲がなされておらず、成果と報酬も連動しないため、DMO側の事業インセンティブに乏しい</li> </ul>

## 1-2 観光まちづくり会社（DMC）とは

- 多くのDMOは公益的事業を担うことを主目的とした非営利組織（一般社団法人等）となっているが、財源・人材の両面で課題を抱えるケースが少なくない。そこで、民間主導で設立されたDMOにおいては、公益的事業と併せて収益事業を実施することにより自主財源を確保し、持続的な運営を実現しようとする取り組みが進められている。
- 収益事業、特に宿泊施設等の開発・運営等の設備投資・資金調達を要する事業を行う場合、同事業を目的とした株式会社を設立し、DMOと連携して事業開発に取り組むケースが多い。本稿では、これらのDMOと一体的に運営される株式会社、もしくは収益事業を通じDMOと同様の役割を果たしている株式会社を、観光まちづくり会社（DMC）と呼ぶこととする。

### 一般社団法人と株式会社によるDMO/DMCの組織設計（一例）



## 1-3 DMC設立のメリット・デメリット

- DMOがDMCを設立するメリットとしては、**公益的事業を行うDMO（一般社団法人等）と収益事業を行うDMC（株式会社）を明確に分離**できること、株式会社においては取締役会・株主総会といった**組織ガバナンスが整備されており、金融機関等からの資金調達を通じた事業拡大に取り組みやすい**こと等があげられる。また、DMCを通じ自ら収益事業を営むことで観光関連事業のノウハウを獲得・蓄積し、より具体性の伴った観光地経営に取り組むことが可能となる点もメリットと考えられる。
- 一方デメリットとしては、DMCと地域の観光関連事業者との間で競合が生じた場合に、公益的役割を担うべきDMOが一体的に運営されるDMCを優先的に支援する等によって、DMOの公益性・公平性が保たれなくなること等が考えられる。これらのデメリットについては、地域における合意形成等を通じ適切に対応すべき事項ではあるものの、特に**既存の観光関連事業者が不足しており、これから観光市場を創出する必要のある地域においては、DMCの設立は観光事業を通じた地域経済活性化に向けた有力な選択肢となり得る。**

### <参考> 一般社団法人と株式会社の主な相違点

	一般社団法人	株式会社
根拠法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	会社法
設立に関する構成員の人数	2名以上の社員、1名以上の理事	株主兼取締役1名で設立可
設立費用	登録免許税：6万円 定款認証：手数料5万円	登録免許税：最低15万円（資本金の7/1,000） 定款認証：手数料5万円
必置機関	社員総会、理事（1名以上）	株主総会、取締役
税制優遇	あり（収益事業のみに課税）	なし（非営利事業にも課税される）
利益分配	不可	可（配当）
メリット	・会費収入による安定財源確保 ・設立事務・運営コストが低廉	・所有と経営の分離／経営者によるスピーディーな意思決定 ・明確な組織ガバナンス（取締役会・株主総会） ・株主有限責任
デメリット	・収益事業を行う場合の意思決定・経営判断に係るルールが不明確（社員の総意が必要） ・外部資金調達（銀行借入等）が困難	・内規整備等の設立コストや、会計・経理等にかかる事務負担が大きい ・非営利事業に対する税制優遇がない

## 1-4 DMCの活動を通じたエリア開発の可能性

- 観光事業を通じた地方創生を目指すにあたっては、観光客の滞在期間長期化・高付加価値化が重要となる。そのうえでは、**地域を通過型観光地から宿泊可能な滞在エリアに、そして複数泊可能な周遊観光エリアへとステップアップ**させていく必要がある。
- 周遊観光エリアへのステップアップに向けては、既に観光地として競争力のあるエリアだけでなく、**まだ観光地としての認知度の低いエリアにおいて観光まちづくりの取り組みを強化し、多様な観光コンテンツを集積していくことが重要**と考えられ、DMCの形成によってその実現に取り組んでいくことが効果的と考えられる。

### DMCの活動を通じたエリア開発のイメージ

#### STEP 1

観光コンテンツの造成  
観光インフラの整備  
(観光ストックの蓄積)



古民家宿泊施設

#### DMCの役割

- 地域資源を活かした宿泊施設・観光施設・飲食店・物販施設等の開発
- DMC自らによる事業展開 など

#### STEP 2

観光ストック蓄積による  
宿泊滞在エリア化

##### 伝統文化体験エリア

神社仏閣 座禅体験



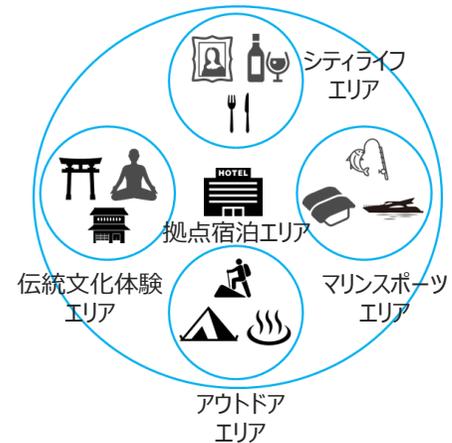
古民家宿泊施設

#### DMCの役割

- 蓄積したノウハウ活用による新規事業者の参入促進
- 地域DMOと連携したマーケティング・エリアマネジメントの展開 など

#### STEP 3

宿泊滞在エリアの集積による  
周遊観光エリア化



伝統文化体験  
エリア

拠点宿泊エリア

マリンスポーツ  
エリア

アウトドア  
エリア

#### DMCの役割

- 広域連携DMOと連携した周遊ルート造成
- 各エリアをつなぐランドオペレーション事業
- 再投資によるエリア・プロダクトの継続アップデートなど

## 1-5 DMCの事業類型

- DMCの営む事業には、現在のところ主に以下の類型がある。
  - ① PPP・・・自治体からの業務受託（指定管理等）により、観光エリアにおける公共施設の管理・運営やイベント開催等を行うもの
  - ② ランドオペレーション・・・事業エリアにおける観光コンテンツ造成・ツアー手配や、着地型観光に必要なインフラの整備・運営等を行うもの
  - ③ 観光関連施設所有・運営・・・宿泊施設をはじめとした観光関連施設の所有・管理・運営を行うもの
  - ④ 地域商社<sup>※</sup>・・・地域発産品の企画・開発・販売等を行うもの
  - ⑤ エリアマネジメント・・・特定のエリアにおいて、遊休不動産の開発・流通や観光客受入環境整備等を通じた地域経営に取り組むもの
  - ⑥ 事業者支援・・・事業投資やファンド運営、コンサルティング等を通じ、地域内外の観光関連事業者の有償支援を行うもの
- 各DMCは、地域の課題やスポンサー・経営者の専門性に応じて複合的に事業を展開し、観光事業を通じた地域課題の解決に取り組んでいる。



## 1-6 DMCのサクセスファクター

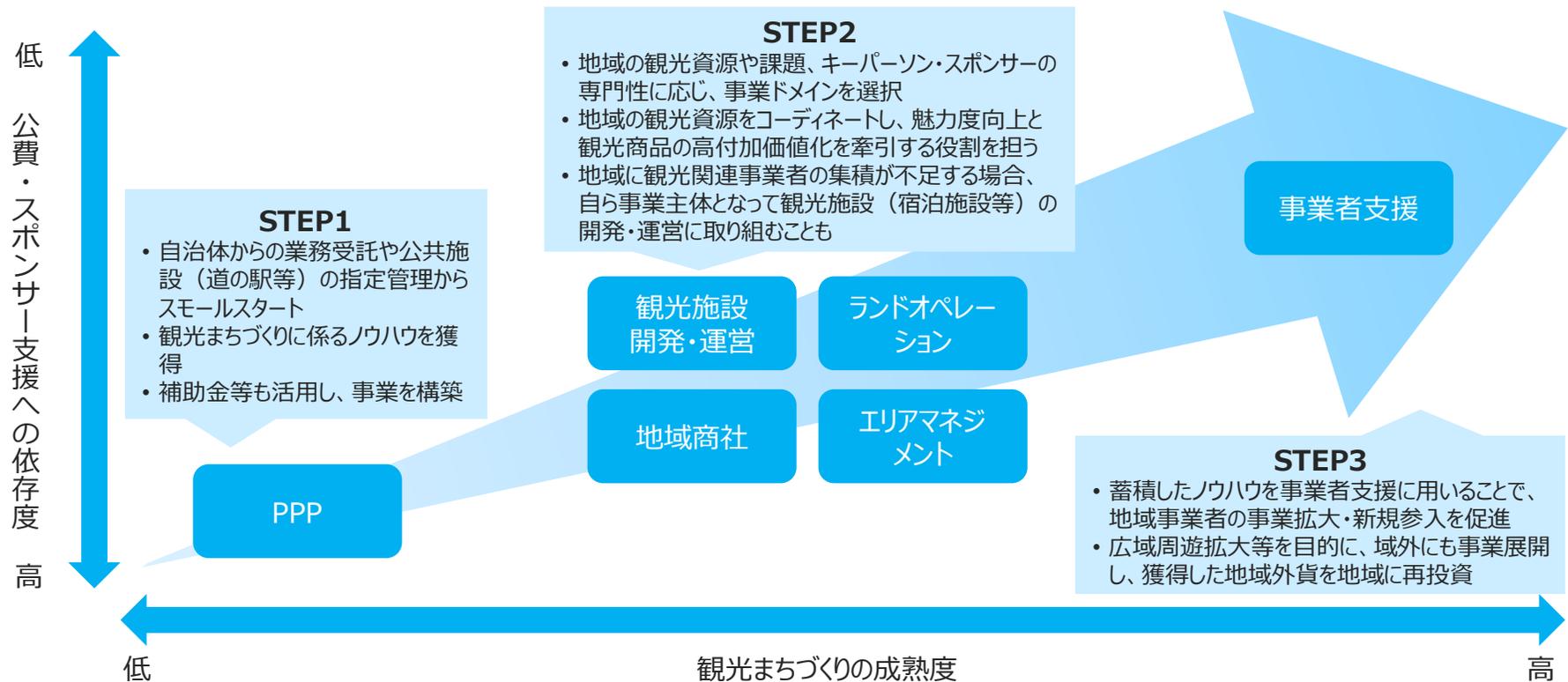
- DMCの事業化にあたっては、下記①～⑥がサクセスファクターとなるものと考えられる。
- ① **地域課題に寄り添った課題解決型の取り組みであること** …… DMCの事業推進にあたっては地域関係者の共感・協力が必要
- ② **キーパーソン**の存在 …… プロジェクトにコミットし、事業を成功に導くキーパーソンが必要
- ③ **自治体や有カスポンサーによる有形無形の支援** …… 事業立ち上げに時間を要するため、継続的な自治体・スポンサーによる支援が必要
- ④ **地域金融機関によるサポート** …… 中長期的な目線で事業育成・資金供給に関わる地域金融機関の支援が必要
- ⑤ **安定財源の確保** …… 自治体からの指定管理業務の受託等、一定の安定財源を確保してスタートすることが望ましい
- ⑥ **専門機関との連携** …… 必要に応じ外部の専門機関と連携し、地域外の視点導入や不足する専門ノウハウの補完に取り組むことが望ましい

### 6つのサクセスファクターとDMCの先進事例（p.14～）における充足状況

サクセスファクター	(株)KITA	(株)まちづくり小浜	(株)水と匠	(株)瀬戸内ブランド コーポレーション
①地域課題解決	・大洲城活用 ・まちなみ保全、空き家活用	・食のまちづくり推進 ・空き家活用	・散居村の景観維持 ・空き家活用	・広域周遊観光化 ・「せとうち」のブランド化
②キーパーソン	清水市長、村中氏、高岡氏、井上氏	御子柴氏	林口氏、飯塚氏	井坂氏
③自治体・スポンサーによる支援	・大洲市 ・伊予銀行	小浜市、地域財界、福井銀行	地域財界	・瀬戸内7県ほか ・瀬戸内地域の地銀7行
④地銀サポート	伊予銀行	福井銀行	北陸銀行、富山銀行など	瀬戸内地域の地銀7行
⑤安定財源確保	・宿泊施設運営 ・指定管理 ・ふるさと納税受託 など	・指定管理（道の駅） ・宿泊施設運営 など	・宿泊・飲食施設運営 ・ツアー手配・地域商社事業 ・業務受託 など	・地銀ネットワークの活用 ・ファンド運営 など
⑥専門機関との連携	NOTE、バリューマネジメント （施設開発・運営）	・REVIC（事業立ち上げ、経営管理） ・専門家派遣（観光庁事業の活用、宿泊施設開発等）	・quod（現・土と風。経営企画、物件開発） ・wondertrunk & co.（商品企画、広報・PR等）	・個別プロジェクト毎連携 ・DBJ、ジェイ・ウィル・グループ（ファンド運営）

## 1-7 DMCの成長ステップ

- DMCは、自治体からの業務受託や公共施設の指定管理等、比較的リスクの少ないPPPから事業を開始し（STEP1）、同事業を通じて獲得した資金やノウハウを活用し、観光施設開発・運営やランドオペレーション等に事業を展開していくケースが多い（STEP2）。
- STEP2では、地域の観光資源や課題、キーパーソン・スポンサーの専門性に応じ事業ドメインが選択される。これまで観光地ではなく観光関連事業者の集積がない地域においては、DMCが自ら事業主体となって、宿泊施設等の観光関連施設を開発・運営する等が行われる。
- 汎用性のあるノウハウを蓄積したDMCにおいては、事業者支援への注力により地域事業者による観光事業の拡大・新規参入を促す地域のGM・監督的役割が求められる。また、周遊観光拡大を目的に地域外に事業展開し、獲得した域外資金を地域に再投資する等も期待される（STEP3）。



## 1-8 各成長ステップにおける課題と求められる取り組み

- DMCの事業展開にあたっての各成長ステップにおける課題と求められる取り組みとして、下記が考えられる。

**STEP1** DMC設立後、当面の間は自治体等からの業務受託や補助金等も活用しながら、キーパーソンを中心に事業を構築するフェーズとなる。キーパーソン以外の人材はスポンサーからの出向者等によって賄うケースが多いため、財政・人材の両面で自治体・スポンサーへの依存度が高い。しかし、自治体・スポンサーがDMCを無期限・無制限に支援し続けることは困難であるため、一定期限までに専門ノウハウを獲得して収益事業を確立するとともに、人員構成を出向者中心からプロパー中心へと転換していくことで、財政・人材の両面において組織の自立化を進めていく必要がある。

**STEP2** 事業領域を拡げていくうえでは、専門性を持ったプロパー職員の採用を拡大していくとともに、地域金融機関等と連携して必要な資金調達に取り組み、収益増加と人員拡大に並行して取り組んでいく必要がある。また、持続的な運営体制構築にあたっては、特定のキーパーソンに依存する経営から、組織的な経営へとステップアップしていくことも求められる。

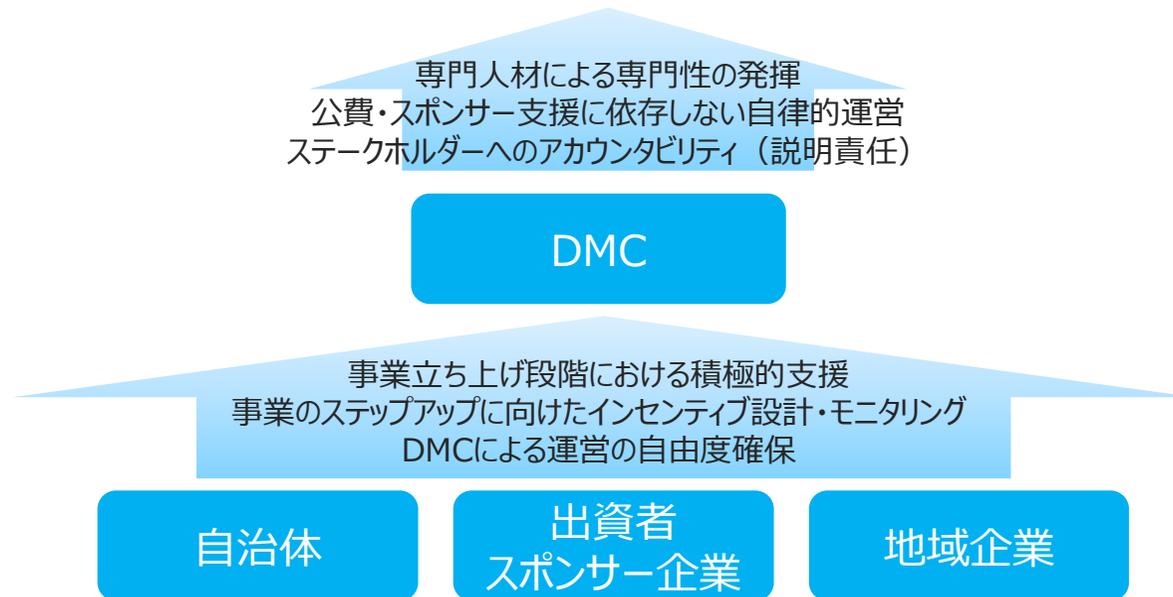
**STEP3** 地域のバリューアップに向け、DMCには事業者支援を通じ地域事業者の事業拡大・新規参入を促す役割が求められる。ランドオペレーション事業を通じ、自社運営施設顧客の地域周遊・滞在期間長期化を促し、地域事業者との相乗効果を生み出すことも有効な方策の一つ。また、地域内外で稼いだ資金を地域に再投資して新たな観光資源を開発する等の研究開発活動を継続的に行い、地域の魅力を高めるとともに、事業支援に用いるノウハウを常にアップデートし、競争力を維持向上させるサイクルを確立することも期待される。

	STEP1	STEP2	STEP3
事業状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体等からの業務受託（指定管理等）や補助金を活用しながら、キーパーソンを中心に事業を構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の課題やキーパーソン・スポンサーの専門性に応じた収益事業の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者支援を通じた地域事業者の事業拡大・新規参入促進</li> <li>ランドオペレーション事業等を通じた地域周遊・滞在期間長期化の促進</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>財政・人員の両面で自治体・スポンサーへの依存度が高い</li> <li>出向者中心の人員構成の場合、ノウハウ蓄積が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大にあたって、事業ノウハウ内製化や人員確保・資金調達が必要</li> <li>特定のキーパーソンに依存する運営では事業拡大に制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門的かつ汎用的ノウハウの獲得と継続アップデート</li> <li>広域周遊に向けた広域連携</li> <li>地域への継続投資</li> </ul>
求められる取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材採用や、専門機関との連携等を通じたノウハウ獲得</li> <li>収益事業の構築</li> <li>プロパー職員の採用・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロパー人員増強と収益拡大の両立</li> <li>地域金融機関等との連携</li> <li>特定のキーパーソンに依存しない組織的経営の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益の地域への再投資を通じた新たな観光資源開発（研究開発）と、事業支援へのノウハウ展開によるアップサイクルの確立</li> </ul>

## 1-9 自治体・スポンサー企業によるDMCに対するモニタリング

- DMCに事業のステップアップを促すうえでは、DMC自身による取り組みのみならず、補助金の支給元・委託業務発注者等である自治体やスポンサー企業によるモニタリングも重要となる。具体的には、公共施設（道の駅等）の指定管理において、指定管理料を段階的に低減し運営施設の収入に占める自己収益事業の比率を向上させる等によって、STEP2において必要となる施設運営ノウハウ習得を促し、業務受託から独立採算の観光関連施設運営事業へとステップアップさせていく等が考えられる。また、スポンサー企業においても、一定の期限を設けDMCに出向者の人件費負担を課す、出向者派遣を終了する等のハードルを課し、財政・人材の両面においてDMCの自走を促す等が考えられる。ハードルの設定にあたっては、自治体・スポンサーとの間で十分な協議を行うとともに、経営環境の変化等を踏まえ、必要に応じ条件を見直す等の柔軟な対応が求められる。
- 一方、DMCに観光まちづくり事業を担わせるにあたっては、DMCの経営者（キーパーソン）にその専門性を存分に発揮させることが重要となる。そのうえでは、DMCと自治体・スポンサー企業が継続的な対話を通じて信頼関係の構築に務め、DMCが十分なアカウンタビリティ（説明責任）を果たすことと引き換えに、DMCに対して十分な裁量を与えることが求められる。

### 持続的な観光まちづくりの実現



## 1-10 DMC形成に向けた自治体・DMO・地域金融機関等の役割

- DMCの形成にあたっては、DMCのサクセスファクター（p.9参照）を満たすことが求められる。そのうえでは、自治体・DMO・地域金融機関等が連携し、キーパーソンとなる担い手人材の確保・育成や外部専門機関との連携、業務委託等を通じた立ち上げサポート、円滑な資金調達等を支援するプラットフォームとしての役割を果たしていくことが望まれる。
- 特に重要となるのは、地域課題を把握し観光事業を通じその課題解決に取り組むキーパーソンであり、地域にキーパーソン候補が存在する場合は、自治体やDMOがDMCとステークホルダーをつなぐワンストップ窓口となること等により、キーパーソンを支援していくことが求められる。一方、地域にキーパーソンが存在しない場合、DMOのメンバーが自らキーパーソンとなってDMC設立・観光事業開発に取り組むことが選択肢となる。また、観光まちづくり協議会を形成して、地域課題の把握や地域事業者・住民の問題意識醸成に努めるとともに、モデルエリアの選定やキーパーソン人材の地域からの発掘・地域外からの招聘等に向けた環境整備に取り組むことが考えられる。

### キーパーソン候補がいる場合



#### キーパーソン候補

- 地域課題の把握・深い問題意識
- 観光を通じた地域課題解決に向けた高いモチベーション

- 自治体やDMOが各ステークホルダーのワンストップ窓口となり、DMC形成に取り組むキーパーソン候補を支援

DMO



地域金融機関



自治体



スポンサー企業



専門機関

### キーパーソン候補不在の場合



- DMOのコアメンバーがキーパーソンとなって自らDMCを設立
- 自治体やDMOが中心となってキーパーソンを発掘・外部獲得・モチベート
- 観光まちづくり協議会の形成等を通じ、地域課題の把握や地域事業者・住民の問題意識を醸成。モデルエリア選定や支援プログラムの検討等の環境整備に取り組み

DMO



地域金融機関



自治体



スポンサー企業



専門機関

## 2

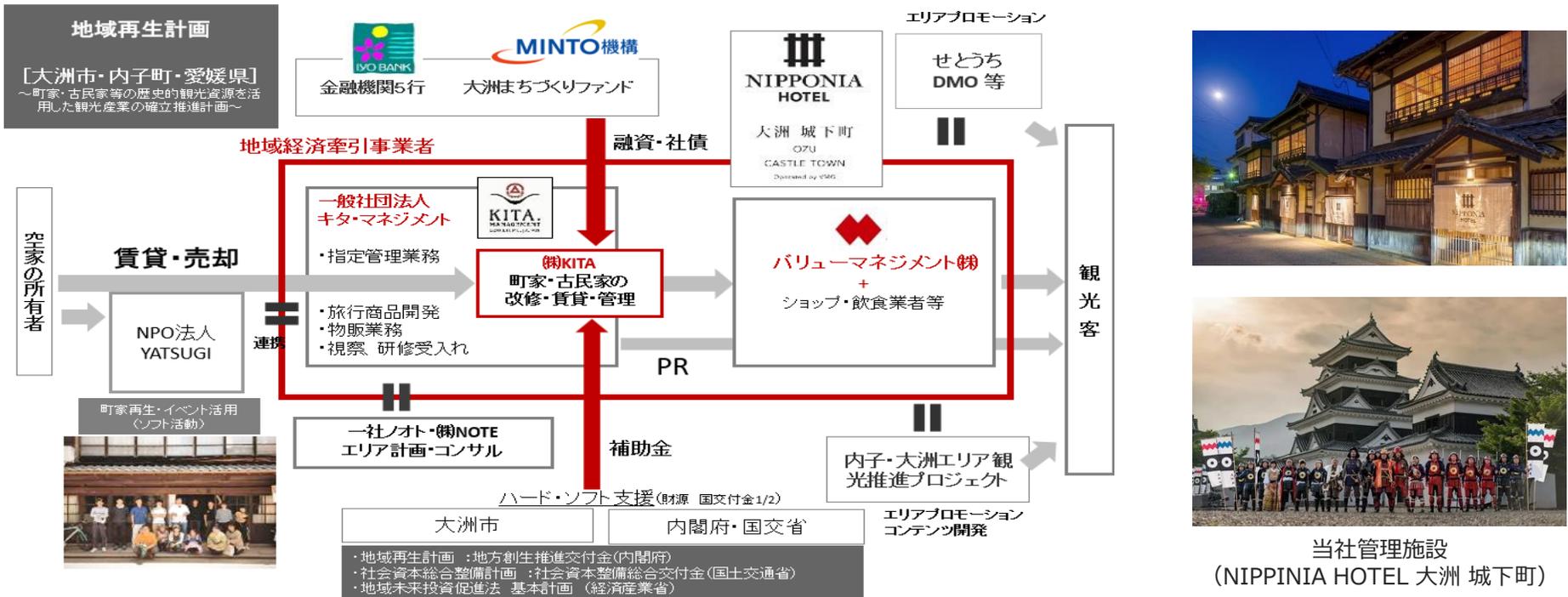
## DMCの先進事例

---

## 2-1 DMCの先進事例① (株)KITA (愛媛県大洲市) 事業概要

- (一社) キタ・マネジメント (愛媛県大洲市) は、大洲市の全額出資により設立されたDMO。(株)KITAは、(一社) キタ・マネジメントと一体的に運営されるDMCであり、地域において行う町家・古民家の所有者から不動産を賃借または買い取り、宿泊施設・飲食施設にリノベーションして宿泊施設等に賃貸する事業を展開。宿泊施設運営はバリューマネジメント(株)に委託し、NIPPONIAブランドにて運営している。
- (株)KITAがエリア全体の家守となり、(一社) キタ・マネジメントと連携してエリアの計画的・一体的な再生や、観光コンテンツ造成、プロモーション等に取り組むことで、観光まちづくりを通じた地域経済の活性化に貢献。

### 事業スキーム



## 2-1 DMCの先進事例① (株)KITA (愛媛県大洲市) 事業化実現のポイント

- 当社事業の立ち上げは、市長のイニシアチブの下、市役所若手職員がまちなみ保全に向けた活動「オソウジダイサクセン」を開始したことが契機。市のキーパーソンである村中氏と、伊予銀行のキーパーソンである高岡氏が連携して、分散型エリア開発に係る調査・研究を重ね、専門機関（NOTE、バリューマネジメント(株)）を巻き込むことで事業化を実現。村中氏、高岡氏がともに（一社）キタ・マネジメントおよび当社事業に長期的に関与すること等により、事業の継続性が担保されている。
- 事業構築にあたっては、地域おこし協力隊を経て当社社長に就任した大洲市出身の井上氏が、商社での実務経験等を活かした経営手腕を発揮。関係者の明確な役割分担の下、専門機関のノウハウをフル活用することにより、分散型エリア開発事業の早期立ち上げを実現。民間都市開発推進機構（MINTO機構）とのファンド組成等を通じ、伊予銀行が資金調達をバックアップ。
- 今後に向けては、サステナブルツーリズム推進等を通じたブランド価値向上の実現や、DMO事業と連携した旅ナカ・旅アトの消費拡大等を通じて収益力向上に取り組み、DMOの設立目的である持続的なまちなみ保全に対し、財政面で継続的に貢献することを目指す。

### 設立経緯

#### ① 市長イニシアチブと若手職員の活躍

- 2015年頃に大洲市清水市長（当時）が市長直轄でまちなみ保全のための取り組みを指示。市長秘書であった村中氏が中心となって声かけをし、市役所の若手が主体となって空き家活用イベントを開始。イベントに留まらない持続的な取り組みの実施に向け、市より伊予銀行に相談

#### ② 伊予銀行による事業化支援

- 市・伊予銀行を中心に検討を重ね、丹波篠山における分散型エリア開発の取り組み等を調査・研究し、NOTE、バリューマネジメント等と関係構築
- 2018年に大洲市、伊予銀行、NOTE、バリューマネジメントが連携協定を締結し、分散型エリア開発事業を開始

### 事業化実現のポイント

#### ① 市のイニシアチブ

- 地域未来投資促進法に基づく地域経済牽引事業の認定取得
- 総合計画における観光まちづくり事業の明確化
- キーパーソン（村中氏）の長期事業参画
- 候補物件のリストアップ・活用に係る交渉支援 など

#### ② 関係者の明確な役割分担

- 井上社長・・・地域おこし協力隊を経て当社社長に就任（大洲市出身）。経営全般を担う
- 伊予銀行・・・設立当初より参画する高岡氏が2代目DMO代表理事に就任。また、出向者を継続派遣し、行政・地域とのパイプ役や、CFOとしての役割を担う
- NOTE・・・NIPPONIAブランド、古民家改修ノウハウの提供
- バリューマネジメント・・・施設オペレーション

#### ③ 組織設計・資金調達等

- DMOとの一体運営（総務経理はDMOが受託）
- MINTO機構資金の活用（伊予銀とのファンド組成）
- 有形文化財登録によるブランド強化・固定資産税低減

### 今後に向けた取り組み

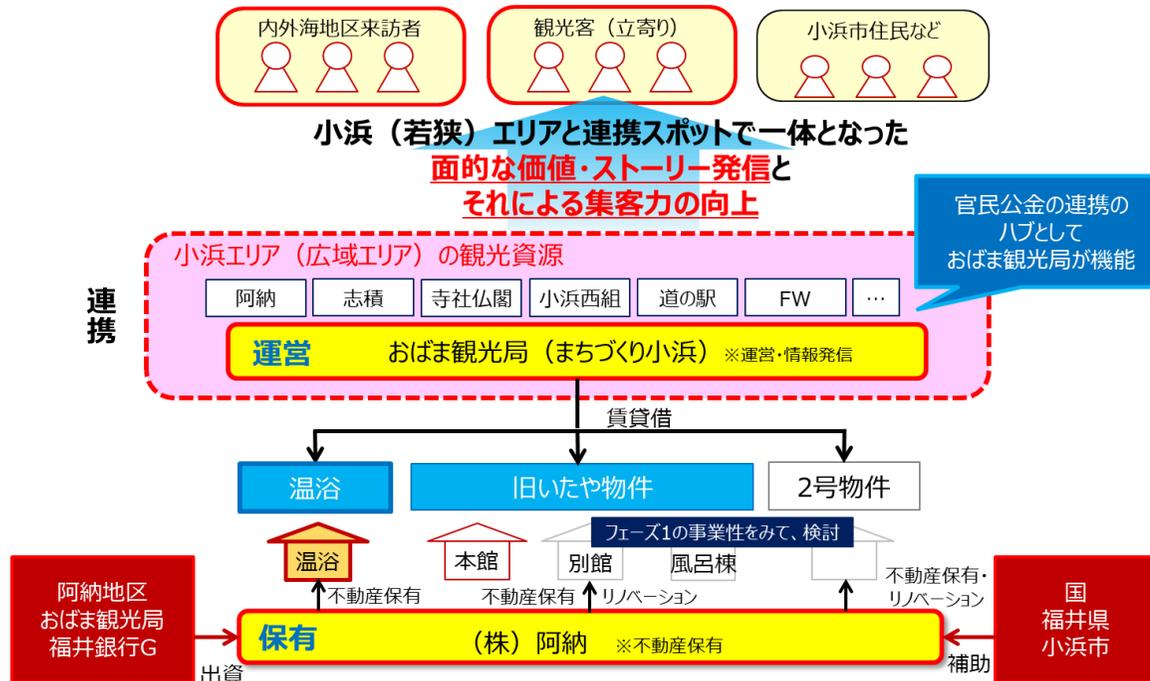
#### 収益力向上とDMO財源への貢献

- 当社事業はDMOの事業と一体不可分であり、DMOの事業継続に向けた財源面での貢献が求められる
- 一方、「まちなみ保全」という目的を達成するうえでは、オーバーツーリズムにならない適正なキャパシティ（最大年間1万泊程度）の中での収益拡大が必要
- そのうえでは、DMOの受託する指定管理物件との相乗効果発揮、体験プログラムの拡充やツアーの造成・販売、ふるさと納税の活用による物販拡大等により、宿泊事業以外の旅ナカ・旅アト消費を拡大していくことが必要
- その実現に向け、サステナブルツーリズム推進等を通じたブランド価値向上・高付加価値化に取り組む

## 2-2 DMCの先進事例② (株)まちづくり小浜 (福井県小浜市) 事業概要

- (株)まちづくり小浜は、小浜市、(一社)若狭おばま観光協会、小浜商工会議所、観光事業者、若狭塗箸協同組合、農林漁業団体、金融機関、交通事業者の出資により2010年に設立。道の駅若狭おばま等の公共施設の指定管理から事業を開始後、2016年に地域経済活性化支援機構(REVIC)と福井銀行の出資する「ふくい観光活性化ファンド」からの投融資および両社からの役員派遣を受け、宿泊施設の開発・運営事業を開始。
- 2022年には老朽化した旅館・民宿の集積する阿納地区において、旅館・民宿再生のプラットフォーム会社(株)阿納を設立。(株)阿納が事業承継困難な旅館・民宿を取得して再整備し、(株)まちづくり小浜が運営を請け負う事業を開始する等、地域の面的再生に向けた取り組みを強化。

### 事業スキーム



当社運営施設 (若狭佳日)

## 2-2 DMCの先進事例② (株)まちづくり小浜 (福井県小浜市) 事業化実現のポイント

- 当社は2010年に道の駅若狭おばまの運営会社として、小浜市および小浜商工会議所の主導により第三セクターとして設立。2016年にREVIC・福井銀行グループの出資により組織体制を強化し、道の駅の収益施設化を実現するとともに、古民家一棟貸し事業に進出。2021年に農水省出身の御子柴氏がCEOに就任すると、フルサービス旅館事業に進出する等、継続的な事業の高度化に取り組んでいる。
- 事業構築にあたっては、道の駅事業を収益基盤として確立するとともに、古民家一棟貸し事業や飲食事業を通じて宿泊事業に係るノウハウを蓄積。また、御子柴氏のイニシアチブのもと、観光庁による専門家派遣支援なども活用しながらフルサービス旅館事業を企画し、福井銀行グループによるファイナンス・人材サポートを得ることで事業化を実現。マーケティング面では、外国人スタッフを活用した海外へのダイレクトアプローチのほか、データの収集・活用によるマーケティング戦略の継続アップデート等に取り組んでいる。
- 今後は観光庁の補助金を活用した旅ナカコンテンツ造成等のほか、地域の飲食店との連携等を通じたランドオペレーション事業の展開等により、更なるエリアのバリューアップに取り組んでいく方針。

### 設立経緯

#### ①市長イニシアチブと商工会議所との連携

- 2010年に小浜市松崎市長（当時）が旗振りをし、小浜商工会議所との連携のもと、（一社）白馬村観光局をモデルに「道の駅若狭おばま」の運営会社として設立

#### ②REVIC・福井銀行による事業サポート

- 2016年にREVICと福井銀行の組成したふくい観光活性化ファンドから出資・人員派遣を受け、組織体制を強化するとともに、物販事業の拡大によって道の駅の収益力を向上。また、古民家を活用した一棟貸しの宿泊事業に進出

#### ③御子柴CEO就任と事業高度化推進

- 2021年に御子柴氏がCEOに就任。コロナ禍で廃業した地域の旅館を関連会社が買い取り、2023年にフルサービス旅館「若狭佳日」としてリニューアルオープンさせる等、事業の高度化を推進

### 事業化実現のポイント

#### ①道の駅事業の収益基盤化と新規事業の種まき

- 当社は三セクとして設立され、当初は市と商工会議所を中心に運営されていたが、REVIC・福井銀行Gが事業参画することによって組織体制が強化されるとともに、2014年の舞鶴若狭自動車道全線開通等の追い風も受け、「道の駅若狭おばま」を収益基盤とすることに成功
- また、道の駅事業に留まらず、飲食事業や古民家一棟貸し事業にも取り組むことで、宿泊事業に係るノウハウを蓄積

#### ②御子柴CEOのイニシアチブ、制度活用、地銀サポート

- 農水省から小浜市役所に出向し、小浜市の地方創生事業に携わった御子柴氏がCEOに就任し、イニシアチブを発揮。フルサービス旅館事業の実現に向けては、重点支援DMOの指定を受け、観光庁の専門家派遣支援を活用。福井銀行がファイナンス・人材面において事業実現をサポート。

#### ③海外ダイレクトマーケティングとデータの有効活用

- 欧米旅行会社とのネットワークを有する外国人スタッフを採用し、海外へのダイレクトアプローチを展開。また、データの収集・活用によるマーケティング戦略の継続アップデートに取り組む

### 今後に向けた取り組み

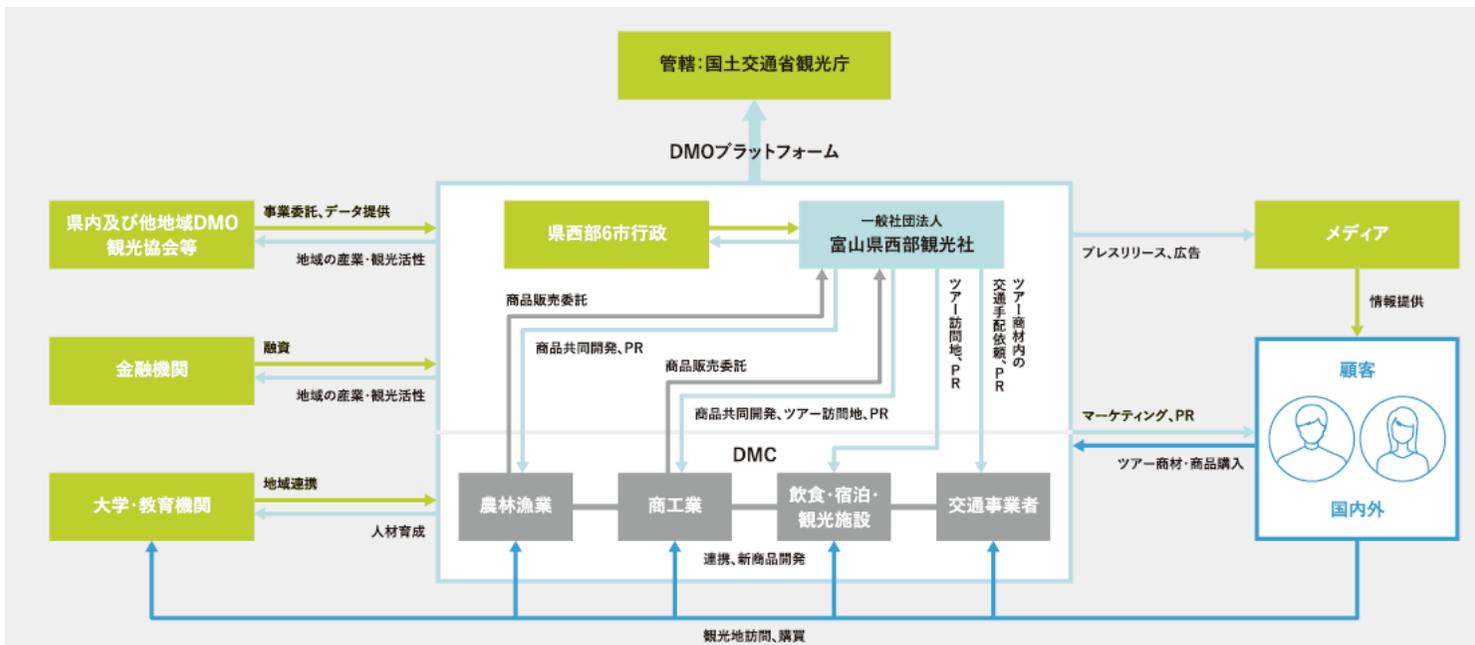
#### 収益力向上と複層的な事業展開

- 現在注力するフルサービス旅館事業の収益安定化を踏まえ、宿泊以外の旅ナカコンテンツ造成、ランドオペレーションやエリアマネジメント事業等を通じたエリア開発にも積極的に取り組んでいく方針
- 次なる事業展開に向け、観光庁の「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」なども活用し、当社施設に宿泊するインバウンド観光客を対象としたモニターツアー等を実施
- 道の駅、レストラン、宿泊施設を運営することによって観光客との複層的なタッチポイントを確保し、効果的なデータ収集やマーケティングの高度化に取り組む

## 2-3 DMCの先進事例③ (株)水と匠 (富山県高岡市) 事業概要

- (一社) 富山県西部観光社は、高岡、射水、氷見、砺波、小矢部、南砺の6市の約80の民間企業・団体により設立されたDMO。富山県西部地区において、データ分析・マーケティングや地域商社業務、エリア開発・プロモーション等に取り組むほか、収益事業として(株)水と匠を設立し、アートホテル「楽土庵」、泊まれる民藝館「善徳寺 杜人舎」を運営。
- (株)水と匠では、ホテル運営のみならず、地域の伝統工芸品を活用したオリジナルブランド商品の開発や、地域内外の美術品販売等を通じて収益を確保。収益の一部を富山の原風景である「散居村」と、それを特徴づける伝統建築家屋「アズマダチ」、屋敷林「カイニヨ」の維持に活用すること等を通じ、地域内外の資金を活用した持続可能な観光開発に取り組んでいる。

### 事業スキーム



当社運営施設 (楽土庵)

## 2-3 DMCの先進事例③ (株)水と匠 (富山県高岡市) 事業化実現のポイント

- 当社は、富山県東部に比べて観光への取り組みが遅れていることに問題意識を持った地域財界を中心に、2019年に設立された(一社)富山県西部観光公社の収益事業部門として2021年に設立。経営者には、財界企画による勉強会の講師だったアートディレクターの林口氏(富山県出身)が地域財界から請われる形で就任し、金融等のバックグラウンドを持つ飯塚氏が経営や財務面をサポート。
- 事業構築にあたっては、3年間での事業化と同期間における報酬の確保等によって、キーパーソンが事業にコミットし、存分に専門性を発揮する体制を構築。また、自治体からの業務受託等を通じて運転資金の確保と自社の事業構築を並行して行い、地域金融機関の協力も得ながら、2022年にアートホテル「楽土庵」の立ち上げを実現。その後、宿泊施設の増設やランドオペレーション事業等にも取り組みを拡大。
- 今後は、宿泊施設をメディアと捉え、地域文化資本を活用した観光コンテンツや、一貫したストーリーのあるツアーの造成等に取り組み、継続的に新規コンテンツを提供することによって、インバウンド富裕層等来訪者とのコミュニティ形成や投資の呼び込みに取り組む。

### 設立経緯

#### ①地域財界のイニシアチブと林口氏の参画

- 2018年頃より富山県西部の地域財界が中心となって、DMOの勉強会を開始。同勉強会の講師を引き受けた林口氏(当時、東京と富山にてアートディレクターに従事)に対し、地域財界からDMOの形成を依頼。財界メンバーが出資者となり、2019年に(一社)富山県西部観光社を設立

#### ②飯塚氏の参画と当社設立

- 不動産開発やファイナンスに係るノウハウを有する飯塚氏が事業に参画し、宿泊事業等の実施を目的に2021年に当社を設立

#### ③宿泊施設開業と事業拡大

- 第一弾プロジェクトとして、2022年にアートホテル「楽土庵」を開業。また、2024年には泊まれる民藝館「善徳寺 杜人舎」を開業したほか、ランドオペレーション事業等にも取り組みを拡大

### 事業化実現のポイント

#### ①キーパーソンによるコミットメントと専門性の発揮

- 当社設立にあたって、当初3年間での事業化を林口氏・飯塚氏がコミットする代わりに、3年分の報酬を(一社)富山県西部観光公社の予算にて確保。また、地域財界のキーパーソンが同DMO代表および当社取締役となり、両組織の一体的な運営体制を構築
- 事業推進にあたって、林口氏が事業企画・開発・PR戦略検討、飯塚氏が経営管理・不動産開発、地域企業出向者が総務・経理・営業を担い、専門性を発揮。また、飯塚氏が経営するquod(現・土と風)のリソース活用、wondertrunk & coとの業務提携等により、社外リソースを有効活用

#### ②業務受託等を通じた事業構築

- 地域金融機関等からの資金調達に加え、富山県や県西部の自治体からの観光関連業務受託、観光庁補助金の活用等により、事業立ち上げに向けた運転資金を確保
- 英国・ロンドンにおける県のプロモーション事業の受託等を通じて海外旅行会社と直接のネットワークを構築し、富裕層インバウンドの誘致を実現する等、業務受託を自社の事業構築にも有効活用

### 今後に向けた取り組み

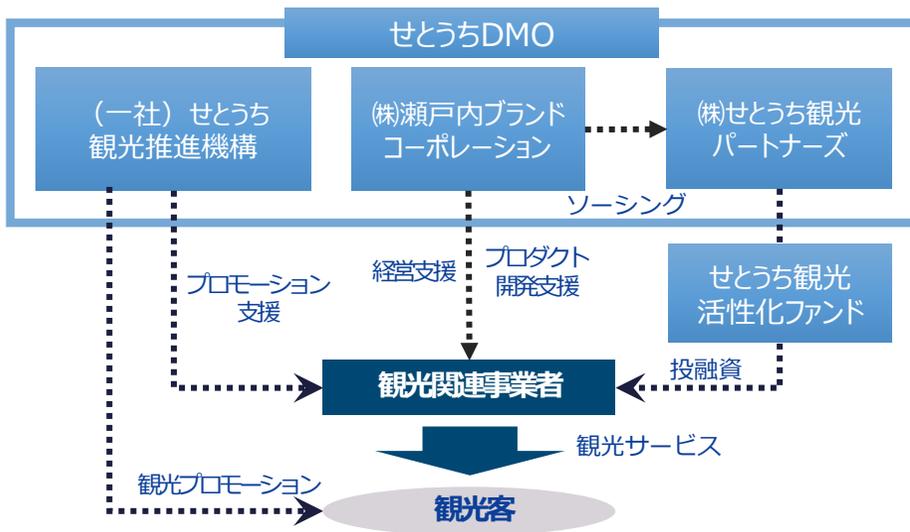
#### 宿泊施設をメディアとした事業展開、地域文化資本を活用した関係人口拡大

- 当社では、宿泊施設をメディアと捉え、滞在期間中に富山県西部の奥深い文化を伝え、地域文化の価値をマネタイズし、維持・継承していくことを企図
- 具体的には、宿泊施設でのアート作品販売やランドオペレーション事業、景観維持活動等を通じて、地域文化の魅力を発信し、宿泊客を中長期的な関係人口に育成していくことを目指す
- アートディレクターである林口氏の専門性を活用し、地域に蓄積された芸能・伝統工芸等の文化資本を有効活用した観光コンテンツや、一貫したストーリーのあるツアーの造成に取り組み、継続的な新規コンテンツ提供によって、インバウンド富裕層等の地域への主体的な関わりや投資を促進

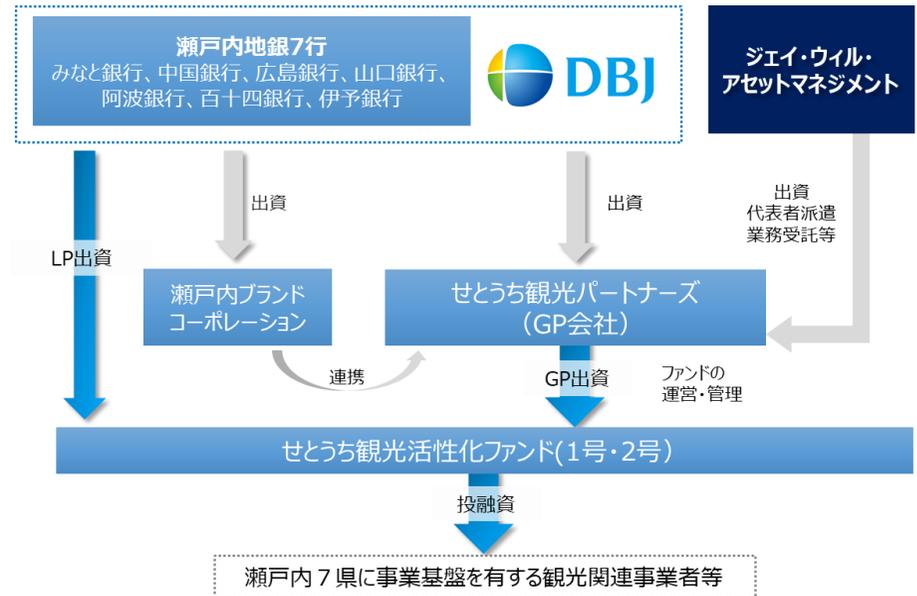
## 2-4 DMCの先進事例④ (株)瀬戸内ブランドコーポレーション 事業概要

- せとうちDMOは、瀬戸内7県のイニシアチブによって設立された（一社）せとうち観光推進機構、および、瀬戸内地域の地銀7行のイニシアチブによって設立された(株)瀬戸内ブランドコーポレーションによって構成。「せとうち」ブランドのプロモーションや周遊観光ルートづくりを行う（一社）せとうち観光推進機構と、地域における観光プロダクト開発や観光関連事業者の経営・プロダクト開発支援を行う(株)瀬戸内ブランドコーポレーションが一体となって観光関連事業の事業化支援に取り組むとともに、(株)瀬戸内ブランドコーポレーションが運営に携わるせとうち観光活性化ファンドを通じたリスクマネー供給によって、観光関連プロジェクトの実現を強力に推進。

### せとうちDMO概要



### ファンドスキーム概要



## 2-4 DMCの先進事例④ (株)瀬戸内ブランドコーポレーション 事業化実現のポイント

- 当社は、2013年に広島県湯崎知事の声がけによる瀬戸内ブランド推進連合の形成を契機として、広島銀行の井坂氏を中心に瀬戸内7地銀およびDBJが継続的に事業検討を重ね、地域の有力プレイヤーによる出資を募り、2016年に設立。(一社)せとうち観光推進機構、および、地銀7行とDBJが主体となって組成したせとうち観光活性化ファンドと一体的に運営することにより、相乗効果を発揮。
- 事業構築にあたっては、地銀の支援により十分な当初資本を確保するとともに、DBJ、ジェイ・ウィルグループのリソースを活用したファンド事業によって一定の安定財源を確保。また、観光庁等の補助金やファンド資金も活用しつつ、専門性を持つプロパー人材を採用・活用してパイロット案件となる宿泊事業等に取り組むとともに、同事業を通じて獲得したノウハウを地域事業者の事業化支援に活用。
- 今後は、プロパー主体の組織体制構築に取り組むとともに、瀬戸内の各地域におけるDMO形成支援や、自社やファンドのリソースを活用したDMCの設立、および、ランドオペレーター事業の展開を通じ、広域的な観光活性化・高付加価値化を推進。

### 設立経緯

#### ①広島県知事によるイニシアチブ

- 2013年に広島県湯崎知事が瀬戸内7県の首長に声をかけ、瀬戸内地域の観光推進に連携して取り組んでいくことを確認し、7県により瀬戸内ブランド推進連合を形成。2016年に(一社)せとうち観光推進機構として法人化

#### ②広島銀行井坂氏によるイニシアチブと地銀連携による事業構築

- 同動きを踏まえ、広島銀行井坂氏が中心となって、瀬戸内7地銀およびDBJによる勉強会を開始。1年以上の検討期間を経て、2016年に当社およびせとうち観光活性化ファンドを設立
- コロナ禍においては井坂氏が当社社長に就任する等事業にコミット。2023年には2号ファンドとして「せとうち観光サステナブルファンド」を組成する等、取り組みを継続

### 事業化実現のポイント

#### ①瀬戸内地銀7行による支援体制の確立

- 地銀7行がメインスポンサーとなって地域の有力プレイヤーによる出資を募り、事業化実現に向け十分な当初資本を確保。また、ファンド事業による手数料収入や、地銀連携による投資案件発掘等により、安定的な運営財源を獲得。ファンド組成・運営にあたっては、DBJ、ジェイ・ウィルグループのリソースを活用

#### ②一般社団法人DMOとの連携を通じた公民連携体制構築

- 役員の相互乗り入れ等を通じ、(一社)せとうち観光推進機構と一体的に運営。民間組織としての機動性を活かしつつ、対外的には公的な「せとうちDMO」として認知され、観光庁等からの補助金の受け皿としても機能

#### ③プロパー人材採用と自主事業を通じた事業構築

- 設立当初は地銀等からの出向者主体による組織であったため、出向期間終了等に伴いノウハウが散逸してしまうことが課題に。そこで、事業支援ノウハウの獲得に向け、専門人材の採用とファンド資金も活用したパイロット事業(宿泊事業等)の実施に取り組み、同事業を通じて獲得したノウハウを用いることで、事業化支援機能を強化

### 今後に向けた取り組み

#### ①プロパー主体の組織体制構築

- 収益安定を踏まえ、更なる事業高度化に向け、プロパー職員を積極的に採用。専門人材の採用による専門領域拡大、プロパー主体による経営体制構築を推進

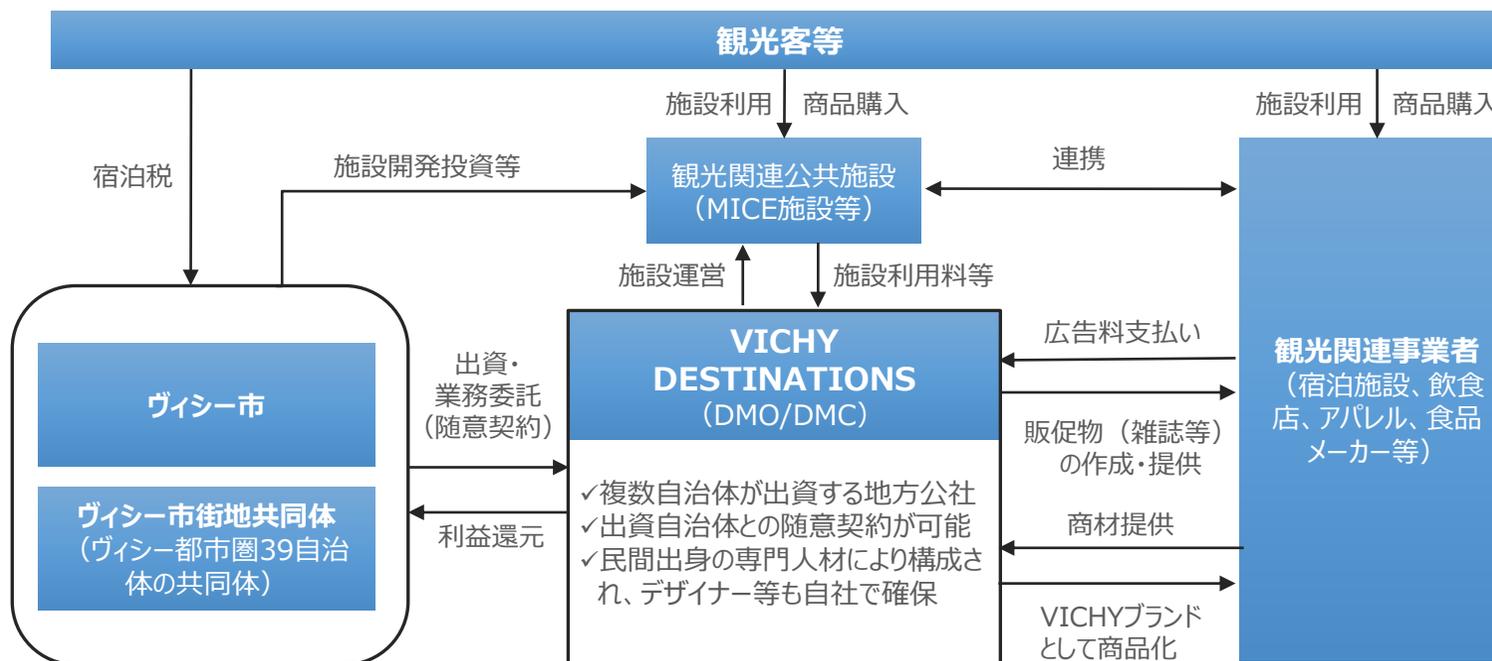
#### ②各地域におけるDMO形成支援・DMC設立とランドオペレーター事業の展開

- 瀬戸内の各地における新たな観光拠点の形成に向け、地域DMOの形成を支援。また、自社やファンドのリソースを活用し、DMCの設立を推進
- 当社がランドオペレーション事業を展開することによって、各地の取り組みをつなぎ、瀬戸内ブランドとして売り出すことで、広域的な観光活性化・高付加価値化に取り組むことを企図

## 参考 DMCの先進事例⑤ VICHY DESTINATIONS 事業概要

- VICHY DESTINATIONSはフランス・ヴィシー都市圏のDMO/DMC。ヴィシー市およびヴィシー市街地共同体に属する複数自治体によって設立された地方公社（Société publique locale。複数自治体の出資によって設立される株式会社。フランスにおいては同会社形態をとることで、出資自治体との随意契約が可能。）であり、ヴィシー都市圏内の観光関連施設（MICE施設、スポーツ施設、観光案内所、競馬場付随施設等）の運営や、シティプロモーションのための販促物（雑誌等）の作成・配布、VICHYブランド商品の企画・販売等を行っている。
- 職員の多くは民間出身の専門人材であり、自治体からの出向者は不在。運営財源は、宿泊税を主な財源とする業務委託収入のほか、施設運営収入、物販等によって賄われており、利益は全て出資者に還元する建付となっている。

### 事業スキーム



## 参考 DMCの先進事例⑤ VICHY DESTINATIONS 取り組みのポイント

- 自治体によるガバナンスは、株式会社のルールに基づき実施。業績不振時や政策目的が達成されない場合、自治体は株主として議決権を行使し経営者の責任を問う一方、役員・職員派遣等により会社の経営そのものに行政が立ち入ることはない。
- MICE施設等の公共施設の運営委託にあたっては、随意契約を認める代わりに3年以内の黒字化をコミットさせ、達成できない場合は委託を打ち切る等の仕組みを導入（なお、競争入札とすることも可能）。
- 当社専門人材にはデザイナー等もあり、販促物（雑誌等）のデザインやVICHYブランド商品の企画等は全て内製化。販促物の製作費は全て地域の観光関連事業者等からの広告料収入によって賄われている。広告代理店等を利用せず、当社自ら広告募集営業を行うことで、地域の観光関連事業者とのリレーションを構築し、当社運営施設との連携強化、事業推進にあたっての合意形成推進等に役立っている。

### 取組のポイント

①株式会社のルールに基づくガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社事業運営は民間出身の専門人材によって担われており、出資者である自治体等からの役員派遣や出向者派遣等は行われず。業績不振時や政策目的が達成されない場合、議決権行使により取締役を変更させることでガバナンスを効かせる</li> <li>● 利益については全て自治体に還元（制度上内部留保できない）。銀行借入は可能</li> <li>● 公共サービスの委託については、KPIの達成ができない場合予算が差し引かれる仕組みを導入</li> </ul>
②運営委託におけるコミット期間の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 観光関連公共施設の運営委託は、随意契約を認める代わりに3年以内の黒字化を要請</li> <li>● 自治体による委託先の選定は、当社を含めた競争入札とすることも可能であり、委託内容に応じて使い分けている（自治体の所有する温泉施設等については、親和性の高い宿泊事業者に運営委託）</li> <li>● 3年間で黒字化できなかった場合、施設は他事業者への再委託、自治体による直営、または廃止となり、当社が赤字運営を継続することはない</li> </ul>
③専門人材活用による事業内製化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社では、自社デザイナーを確保すること等により、販促物（雑誌等）のデザインやVICHYブランド商品の企画等を全て内製化している</li> <li>● また、販促物等の製作費は、全て市内の観光関連事業者から支払われる広告費によって賄われており、公費は投入されていない</li> <li>● 広告募集営業も当社自ら行うことで、地域の観光関連事業者とのリレーションを構築。同リレーションを当社運営施設との連携強化や、事業推進にあたっての合意形成等に有効活用</li> </ul>

当社発行販促物



VICHYブランド製品

### 3

## 持続可能な観光まちづくりの実現に向けた示唆 ～大分を対象に～

---

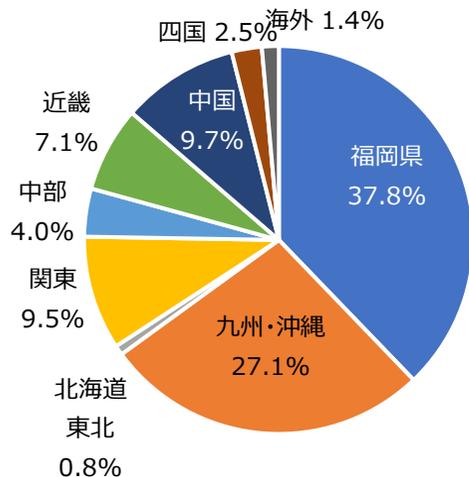
## 3-1 大分のポテンシャルと課題

- 大分は、全国的に高い知名度を誇る別府・湯布院等の温泉地や、高品質な飲食店や文化施設等の都市インフラの整った大分市街を観光の中核とし、特徴的な歴史文化を有する宇佐・国東半島、古いまちなみや独特の食文化の残る日田・臼杵・竹田、阿蘇くじゅう国立公園・祖母傾国定公園の自然景観など、周遊観光に十分すぎるだけの豊富な観光資源を有している。
- 一方、大分県を訪れる県外旅行者は56.0%が日帰り客であり、宿泊客も1泊以下が75.6%を占める等、そのポテンシャルを十分に活かされているとは言い難い。その要因としては、**宿泊拠点となる別府・湯布院・大分市街を除くエリアにおける観光資源の開発・商品化が不十分であり、これらのエリアが通過型観光地に留まり、宿泊滞在エリアとして認識されていないことが考えられる。**
- 大分県を訪れる旅行者に対し、県内周遊観光を促すうえでは、**これらのエリアにおいてDMO/DMCの形成等を通じた観光資源の開発・商品化に取り組み、各地を宿泊滞在型のエリアへとステップアップさせていくことが有効**と考えられる。

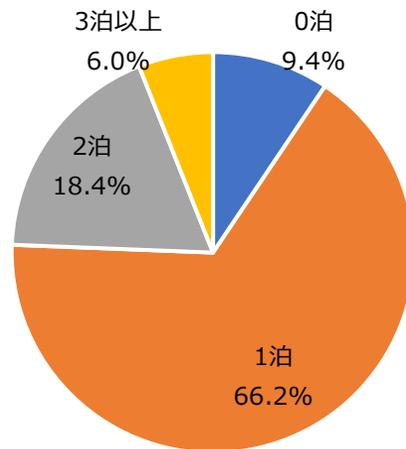
### 大分観光の課題

- ✓ 福岡・九州管内を中心に観光客流入があるが、別府・湯布院等への日帰りまたは1泊2日の温泉旅行が中心であり、**滞在日数の短さ**が課題

県外旅行者の居住地（2023年度）

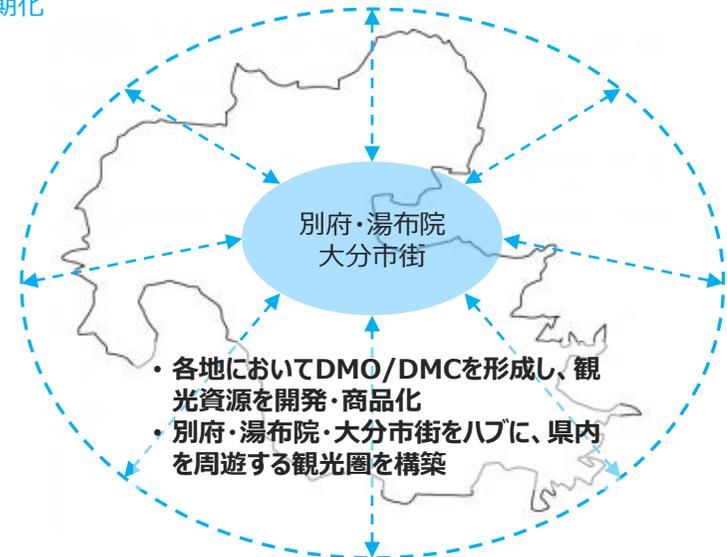


宿泊旅行者の宿泊日数（同）



### 望まれる大分観光の絵姿

- ✓ 別府・湯布院・大分市街をハブに、県内を周遊する観光圏の構築
- ✓ DMO/DMCの形成等を通じ観光資源の開発・商品化に取り組み、日帰り観光スポットから宿泊滞在エリアにステップアップさせることで、滞在日数を長期化



## 3-2 ポテンシャルエリアの例 宇佐・国東半島

- 宇佐・国東半島は、古来より九州と中四国・畿内をつなぐ海上交通の玄関口として発展し、八幡神社総本宮の宇佐神宮を中心に、神仏習合の発祥である独特の六郷満山文化が育まれてきた。今なお豊富に残る神社仏閣等の歴史文化史跡や、往時の修験道をめぐる「峯入行」トレッキング等のアウトドアアクティビティが充実しており、周囲には「昭和の町」がある豊後高田市街地や、夕陽の美しい真玉海岸のドライブロード、世界的に高い評価を得るワイナリー・安心院葡萄酒工房、武家屋敷が残る杵築市街、古事記にも登場する姫島等、**周遊観光に十分に足るだけの豊富な観光資源が集積している。**
- 一方、交通アクセスの悪さや高付加価値な宿泊施設・体験コンテンツの不足から、現状は別府・湯布院・大分市街や福岡方面からの日帰り客が大宗を占める等、**各地域が通過型観光地に留まっている点が課題であり、DMO/DMCの形成を通じて高付加価値な宿泊施設や観光コンテンツを造成するとともに、各地域の事業者と連携することによって、宿泊滞在エリア～周遊観光エリアへとステップアップさせていくことが望まれる。**

### 宇佐・国東半島におけるDMO/DMC形成への期待

- ✓ DMO/DMCが担い手となって地域に不足する高付加価値な宿泊施設や観光コンテンツ造成に取り組むとともに、各地域の宿泊施設・観光コンテンツ提供者とも連携して、宇佐・国東半島の宿泊滞在エリアへのステップアップを推進
- ✓ 独特の歴史文化等を活かし、別府・湯布院等とは異なる体験価値を提供することにより、宿泊滞在エリアとして差別化。別府・湯布院等の宿泊施設と送客面で連携することにより、周遊観光化・長期滞在化を実現（例えば別府1泊～宇佐・国東1泊～湯布院1泊など）



DMCが地域に不足する高付加価値な宿泊施設や観光コンテンツを造成



各地域の宿泊施設や観光コンテンツ提供者と連携し、宿泊滞在エリアへのステップアップを促進



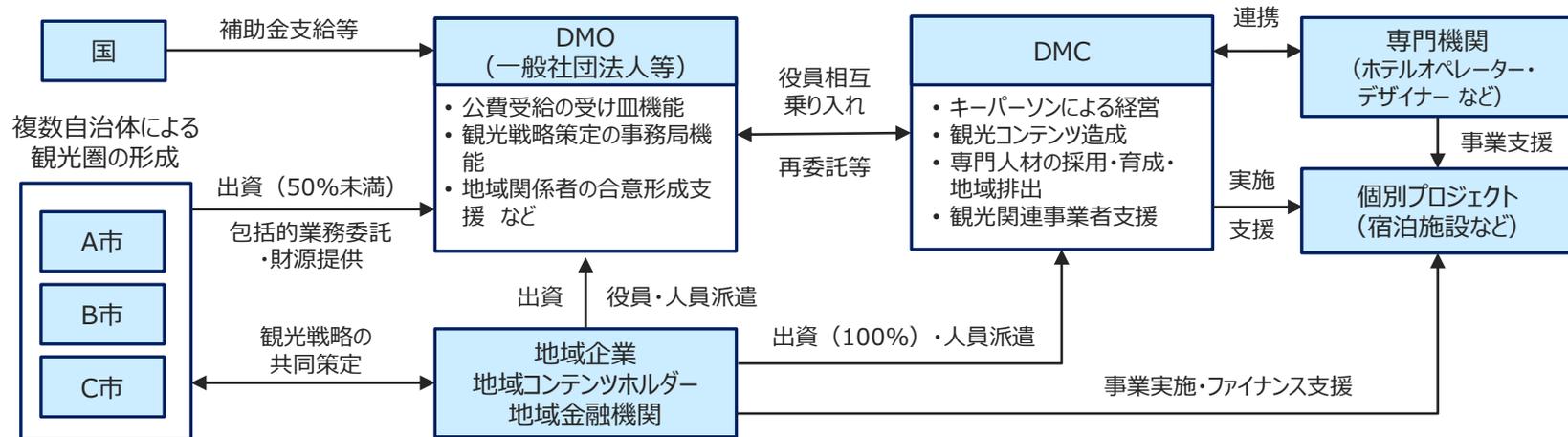
別府・湯布院等の拠点宿泊エリアとの連携し、周遊観光化・長期滞在化を実現



### 3-3 大分における周遊観光の推進に向けたDMO/DMC形成のポイント

- 大分における周遊観光推進に向け、宇佐・国東等の通過型観光地を宿泊滞在エリアへとステップアップさせていくうえでは、以下のポイントを踏まえたうえで、DMO/DMC形成に取り組むことが必要と考えられる（別府・湯布院等の既存宿泊滞在エリア以外での実施を想定）。
  - ① **複数自治体による観光圏の形成**・・・複数自治体が連携して観光圏を形成し、自治体単位ではなく観光圏単位（例えば宇佐・国東半島）において観光戦略を策定するとともに、同観光戦略の実行主体としてのDMO/DMCの位置づけを明確化する
  - ② **地域企業・経済団体との合意に基づく観光戦略策定**・・・観光戦略の策定は、DMO/DMCのスポンサーとなり得る地域企業または商工会議所等の地域経済団体の参画のもと行い、内容について相互が合意する
  - ③ **民間主導によるDMO/DMC運営体制の確保**・・・DMOの設立にあたって、必要に応じて資本構成を考慮するなどにより（例えば自治体の議決権比率を50%未満とする等）、民間主導による運営体制を確保。DMCについては意思決定の迅速性確保のため、民間100%出資が望ましい
  - ④ **DMO/DMC運営財源の確保**・・・自治体によるDMO/DMCに対する観光に関する包括的な業務委託（ふるさと納税や施設運営委託等）やスポンサー企業による事業機会の提供等を通じ、一定期間の運営財源を確保・提供する。また、宿泊税導入等により持続可能な財源創出に取り組む
  - ⑤ **キーパーソン招聘に向けたインセンティブ設計・コミットメント確保**・・・キーパーソン招聘に向け、モデルエリアの提供や一定期間（例えば3年間）の報酬確保等のインセンティブを設計する。また、DMCへの一定額の出資を求める等により、キーパーソンによるコミットメントを確保する

#### DMO/DMC形成スキームのイメージ



## 参考資料

- 文献
  - ・ 中村 郁博「図解入門ビジネス 最新 地域商社の基本と仕組みがよ〜くわかる本」（2020年4月、秀和システム）
  - ・ 原 忠之「観光地経営で目指す地方創生 インバウンド獲得の司令塔となる世界水準DMOとは」（2024年5月、柴田書店）
- web上の文献
  - ・ 岩田 賢「我が国におけるDMOの論点整理と最近のDMO政策の動向 課題や解決策の網羅的な把握と登録DMO制度の特性の考察」  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jafit/29/0/29\\_67/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jafit/29/0/29_67/_pdf/-char/ja)
  - ・ 観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地経営ガイドブック」<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001735861.pdf>
  - ・ 観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による自主財源開発手法ガイドブック」<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001470656.pdf>
  - ・ 観光庁「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」資料 [https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku\\_seido/dmo/kaigi.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/dmo/kaigi.html)
  - ・ 中田諒・谷川陸・山口敬太・川崎雅史「古民家再生事業を核としたDMOの自主財源開発と事業展開プロセス」  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/reportscij/22/2/22\\_356/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/reportscij/22/2/22_356/_pdf/-char/ja)
  - ・ 中野 文彦「株式会社型DMOという挑戦」（2020年1月、公益財団法人日本交通公社「観光文化244号」）  
<https://www.jtb.or.jp/tourism-culture/bunka244/>
  - ・ 株式会社福井キャピタル&コンサルティング「小浜市を中心とした観光活性化の取り組みについて」[https://www.boj.or.jp/finsys/c\\_aft/data/aft230928a4.pdf](https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230928a4.pdf)
  - ・ 株式会社日本政策投資銀行 新潟支店ほか「古民家等を活用した分散型エリア開発の現状整理」  
<https://www.dbj.jp/upload/investigate/docs/62fe1e8cb271e4f9e90061d2aaabb841.pdf>

#### 【留意事項】

- 企業名等は、一部を除き法人格を省略して記載している。
- 本資料作成に係る文献調査・ヒアリング調査は、特段の記載のある場合を除き、2024年10月～2025年3月に実施しており、同時点における情報に基づく分析・考察である。
- 画像等に関し、著作権のあるものについては個別に著作権者より掲載に係る許諾を得ている。

© Development Bank of Japan Inc.2025

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料はDBJが信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、DBJはその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、DBJまでご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行

九州支店 企画調査課

大分事務所

〒810-0001 福岡市中央区天神2丁目12番1号（天神ビル）

Tel : 092-741-7734

〒870-0021 大分市府内町3丁目4番20号 大分恒和ビル

Tel : 097-535-1411