

第4章 組織形態

1. 法人格の取得

- ◎ 観光地域づくり法人（DMO）の組織形態については、地域の実情に応じて選択されるべきであり、特定の組織形態をとることが必要条件とはなりません。

一方で、DMOが目指す観光地域づくりは、短時間で結果を得られる性質のものではなく、事業の継続的かつ適正な実施が確保されることが必要です。

従って、観光地域づくりにおける自律的・継続的な取組を確保するために、DMOの役割・機能を担う組織は、法人格を取得することが求められます。

2. 法人格の取得の理由（任意団体との比較）

- ◎ 任意団体と比較して法人格を取得した組織の主たる利点は以下のとおりです。

- ・ 契約締結等における地域の関係者との間の権利義務関係の明確化
- ・ 団体財産と個人財産の分離
- ・ 解散が容易でなくなり、責任者が明確となるといった最低限のガバナンスの仕組みが法的に担保

- ◎ 法人格を取得する段階になると、実務的な面で様々な課題に直面するかと思います。以下に、その課題に対するアプローチの例を掲載いたします。

○人件費に関する課題

- ・ 任意団体の時は、派遣者の人件費は派遣元の負担であったが、法人格の取得に伴いプロパー人材の確保が必要となり、人件費負担が発生することになるため、事業費に回せる資金が実質的に減少する。
- ・ 将来的な自立を目指していく中で、プロパー人材の人件費を賄うだけの収益確保が困難。

⇒課題へのアプローチ

- ・ 自治体が法人格取得後の団体を条例で定めることにより、自治体からの派遣者を受け入れることが可能となる。その後、協定を結ぶことにより、基本給部分については、派遣元の自治体の負担とすることができる。但し、過度に自治体の負担に頼るような計画は、「観光地域づくりにおいて自律的な取組を確保する」との観点では相応しいとは言えない。早期に自主財源を確保し、特定の団体(地方公共団体等)に依存しない仕組みを整えることが重要。

- ・法人格の取得により、例えば自治体からの受託事業や指定管理を受ける等、新たな収益源を確保することも可能となる。

○事務負担に関する課題

- ・法人登記や決算事務に士業の協力が不可欠であり新たな費用負担が発生。また、経理システムの導入費用や、毎月の計数管理のために、場合によっては経理担当者を新たに雇用する必要があるため、事務負担が増加する。

⇒課題へのアプローチ

- ・事務負担が発生する一方で、企業会計基準に基づいた決算により、財務的信用力が向上する。

○その他の課題

- ・法人格を取得するに当たって、法人格取得の意義を関係者へ説明する必要がある。
- ・社団法人の法人格を取得する場合は、収益事業と公益事業の整理を行う必要がある。また、法人格の取得により事業の範囲が広がるため、既存の観光協会と役割が重複することも考えられる。

⇒課題へのアプローチ

- ・法人格取得後の在り方や戦略等の明確なビジョンを示すことで、より深い相互理解につなげることができる。
- ・これを期に、既存の観光協会等との役割分担の明確化や、機能の集約など、新しい体制の組織づくりも検討することができる。

3. 各法人格の比較

DMOが選択する法人類型としては、以下のものが想定されます。

＜非営利団体＞

- ・特定非営利活動法人（NPO 法人）
- ・（一般・公益）社団法人
- ・（一般・公益）財団法人

＜営利団体＞

- ・株式会社
- ・合同会社

（１）非営利団体・営利団体の比較

- ◎ 一般的に、非営利団体と営利団体の特徴は以下のとおりとなっています。
- ＜非営利団体＞
- ・ 観光地域づくりという公益目的を掲げることで、各種事業を行うことに對して、地域の理解を得やすい
 - ・ 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しやすい
- ＜営利団体＞
- ・ 収益事業に関する専門性や組織としての継続性、会社法に基づき活動しているという社会的な信用力の高さを、旅行会社や顧客にアピールできる。
 - ・ 出資者に対する利益の配分を行うという観点から、事業活動に緊張感が生まれる。

（２）観光地域づくり法人（DMO）に適した法人格の考察（参考）

- ◎ 観光地域づくり法人の組織の在り方のポイントとしては、組織のリーダーやリーダーに準ずる経営人材（以下「マネジメント人材」という。）がDMOの運営に関する意思決定・実行権限を持ち、そうした権限に伴う対外的な明確な責任を負うと共に、それに見合った報酬の支給といった条件を併せて整備することが重要です。
- こういった基本的な認識の下で、観光地域づくり法人に適した法人格の考察を以下で行っていますので、法人格の選択の一つの参考にしていただければと思います。

① （一般）社団法人

（一般）社団法人は同業者組合など非営利目的コミュニティを想定した組織形態であり、観光地域づくりという公益性格を持つ目的を掲げて各種事業を行うDMOに馴染みやすい組織形態と考えられます。

一方で、行政を含む観光の利害関係者が社員となり、多くの場合、そこから理事が選ばれるため、地域における社員（が所属する組織）のパワーバランスに意思決定が影響を受けやすく、消費者たる観光客の視点に立ったメリハリのある展開は一般的に難しい傾向があります。また、株式会社や財団法人と比較して、資本金や基金に相当する安定財源を持たないため、事業の実施が単年度主義となり、行政からの補助金への依存度が高くなりやすい傾向があります。

（一般）社団法人をDMOとして機能させるには、観光に関する幅広いステークホルダーを社員としつつ、実際の意思決定を行う理事会は少人数とするなどの仕組みが有効と考えられます。特に、現場の司令塔となる事務局長は理事の1人として相応の権限を付与することが望ましいと考えられます。

② （一般）財団法人

活動資金の源泉が、寄付という形で提供者と切り離されるのが財団法人の特徴です。別途、評議員会は組織されますが、限られた資金をどのように活用し成果を上げていくかという判断は理事に集中しており、責任や報酬の適切な設計を行う傾向にあります。一方で、マネジメント人材の能力がDMOの運営方針や成果に直結しやすいことはリスクともなりますが、DMOの経営を任せるに相応しい人材が確保できるのであれば、（一般）財団法人は、（一般）社団法人以上の選択肢となり得るものと考えられます。

③ 株式会社

株式会社には、出資者は、DMOのマネジメント人材として、プロの経営者を人選する権利を持っている代わりに、出資額に応じた経営責任を負うという点で合理性を持った組織です。

一方で、マネジメント人材の権限・責任・報酬は設計しやすいものの、マネジメント人材に対する人事権や取り組む事業には、出資額の大きい出資者の意見が反映されやすく、株主構成等によっては地域の意向の反映を担保することは難しくなります。

また、後で株式会社に移行することを念頭に、はじめに合同会社として設立することで、法人格の取得にかかる手続の簡素化や、初期投資を抑えることができます。ただし、合同会社は知名度が低く、一般的な認識として、株式会社と比較すると社会的信用度も低いいため、企業によっては取引を断られる可能性もある点には注意が必要です。

4. 観光地域づくり法人の組織形成に向けたアプローチ

観光地域づくり法人の組織形成にあたっては、大きく分けると以下の2つの方法に集約されます。

- ①既存の観光協会等を活用し、DMOを設立
- ②既存の観光協会等とは別に、新たにDMOを設立

また、「①既存の観光協会等を活用し、DMOを設立」は、更に

(ア) 既に観光地域づくり法人(DMO)に求められる役割を担っている観光協会等

(イ) 設立を機に、観光地域づくり法人(DMO)に求められる役割を追加した観光協会等

に分類することができます。

以下にその関係をまとめます。

		代表的な日本版DMO
①既存の観光協会等を活用し、DMOを設立	(ア) 既に観光地域づくり法人(DMO)に求められる役割を担っている観光協会等	(一社) 飛騨・高山観光コンベンション協会 【岐阜県高山市】
	(イ) 設立を機に、観光地域づくり法人(DMO)に求められる役割を追加した観光協会等	(一社) 長野県観光機構【長野県】
②既存の観光協会等とは別に、新たにDMOを設立		(一社) 秋田犬ツーリズム【秋田県大館市ほか】

このほかにも、観光地域づくり法人の組織形成にあたっては、既存の観光協会だけでなく、第3セクターの活用も考えられます。第3セクターの活用にあたっては、既存の事業とDMOに求められる事業をよく精査し、必要に応じて既存組織の統廃合等も検討しつつ、事業の整理や効率化を図ることが望ましいと考えられます。(参考：(株) 島原観光ビューロー)

それぞれの法人概要については、次ページでご紹介いたします¹。観光地域づくり法人の組織形成に向けた考え方は、地域の事情により様々と思われるので、それぞれの地域における観光協会等の設置状況や、DMOに求める役割等を勘案しながら、組織形成を進めていただきたいと考えております。

¹ 事例は全て 2018 年時点の情報

組織形成の参考事例

① －（ア）：（一社）飛騨・高山観光コンベンション協会

- ・1970年に旧国鉄の観光キャンペーンである「ディスカバリージャパン」で取り上げられたことをきっかけに、地域一体となった息の長い観光地域づくりの取組がスタート。外国人観光客に対する取組も30年以上前から行われており、今に至るまで継続している。
- ・DMOである当該組織のほか、高山市、高山市観光連絡協議会、飛騨高山観光客誘致推進協議会、飛騨高山国際誘客協議会が一体となった推進体制を構築し、民間と行政が密接に連携をとりながら、観光振興の取組を行っている。

① －（イ）：（一社）長野県観光機構

- ・DMOの登録を機に、信州・長野県観光協会を当該組織へと発展的解消し、マーケティング・マネジメント機能やマネジメントエリア内のDMOとの連携を強化。同時に、観光政策の方向性や重点推進施策の決定等を行う、県が主体となった長野県観光戦略推進本部を設置。これら2つの組織が連携することにより、質の高い魅力的な山岳観光地域づくりに取り組んでいる。

② ：（一社）秋田犬ツーリズム

- ・観光はすべての産業に影響を及ぼす産業であり、単独自治体の取組だけでは旅行者のニーズに応えることはできず、広域連携により、それぞれの自治体の強みを活かしながら取り組むことが重要との考え方の下、観光消費額を高め、観光の恩恵が地域の事業者に広く行き渡るような仕組みづくりをすることが、少子高齢化が進む当該エリアの現状打破のために必要と考え、既存の観光協会とは別に、新たに広域で連携した当該組織を設立。

○参考：（株）島原観光ビューロー

- ・地域内の施設やイベントの運営主体が複数あり、観光の司令塔が不在であることや、キラーコンテンツである島原城の指定管理者が固定化し、活用が限定的であるなどの問題意識を踏まえ、既存の4つの観光系組織（「島原温泉観光協会」「島原城振興協会（島原城指定管理者）」「島原温泉旅館組合」「島原市観光土産品協会」）を活用・統合し、新たな観光地経営を担う組織として（株）島原観光ビューローを設立。組織の統合により、業務効率化、幅広いキャリア形成、民間主導の観光推進体制の構築、統一的なプロモーション等が実現され、観光地経営の司令塔機能が強化された。

第5章 観光地域づくり法人に求められる人材

1. 基本的な考え方

観光地域づくりの推進体制である観光地域づくり法人は、第3章で述べたとおり、観光に関するマーケティングを行い、各種データ等の収集・分析に基づくマーケティング戦略を策定し、観光地域づくりを推進するための地域内の合意形成を促すなどマネジメント機能を備えた組織です。また、その事業を継続的かつ、適正に実施するためには、第4章で整理したとおり、法人格を取得し、一定の組織形態を構築する必要があります。

一方、観光地域づくり法人がこのような機能及び組織を有し、その目的を達成するためには、以下のような役割を担う人材を確保し、それぞれの人材が必要な能力・知識を備え、かつ権限と責任を明確化した上で、組織のミッション・目標の達成に向けて、その持てる能力を活かせるようにすることが不可欠です。

- ①組織を運営し、経営責任を負う「トップ人材」
- ②経営戦略を立て、効果的に事業を執行する「専門人材」
- ③個々の事業を着実に実施する「スタッフ人材」

観光地域づくり法人においては、このような人材が組織の司令塔たるトップ人材の下、実務を行うことのできる環境を構築することにより、観光地域づくりを効果的・持続的に行う必要があります。

この章においては、多様な機能を担う観光地域づくり法人に求められる人材の分類毎に必要な知識・能力を整理するとともに、その育成・確保手法について解説します。

2. トップ人材

(1) 役割

トップ人材は、組織を運営し、経営責任を負うことが役割です。

行政や文化、農林漁業、交通等地域内の事業者に加え、地域住民などの幅広い関係者の利害や意見を調整し、合意を形成するとともに、組織としての意思決定と業務の運営管理を行います。

(2) 求められる知識・能力

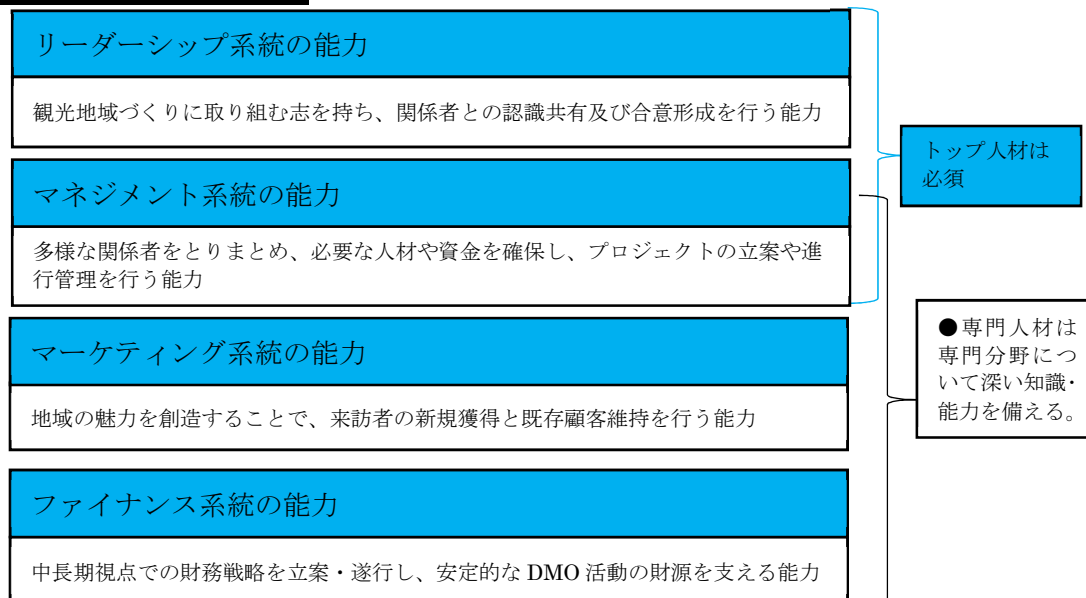
上記(1)の役割を担うトップ人材には、基本的な資質として、地域に対する思いや誇りを持っていることが求められます。

その上で、複数の能力が求められますが、特に「リーダーシップ系統の能力」が備わっていることが最も重要です。さらに、「マネジメント系統

の能力」、「マーケティング系統の能力」、「ファイナンス系統の能力」についても必要ですが、これらは必ずトップ人材が一人で有すべきものではなく、専門人材とも協力し合いながら、お互いを補完し合うことが重要です。

それぞれの能力の詳細及びその前提となる知識は以下の通りです。

トップ人材に求められる能力



各能力を発揮するために必要となる系統別の知識

能力の系統	必要となる知識
A リーダーシップ系統の能力	合意形成に関する知識
	持続性・公益性に関する知識
B マネジメント系統の能力	観光地域マネジメント計画に関する知識
	受入環境に関する知識
C マーケティング系統の能力	観光地域マーケティング計画に関する知識
	滞在プログラムに関する知識
D ファイナンス系統の能力	財務戦略、資金調達に関する知識
	DMOの財源に関する知識

3. 専門人材（CMO:Chief Marketing Officer）

（１）役割

観光地域づくり法人が「トップ人材」による組織運営の下、各種事業を的確に遂行するためには、事業運営の各分野における専門知識を備えた人

材が必要です。

「専門人材」は、継続的な情報収集をベースに、戦略の策定、マーケティング、財源確保、顧客管理、プロモーション、旅行商品の開発等を行うことを役割とします。

（２）求められる知識・能力

上記の役割を果たす「専門人材」は、各種データ等の継続的な収集・分析、収集したデータに基づく戦略の策定、マーケティング、顧客管理、web・メディア等を活用した効果的なプロモーション、観光資源の発掘と着地型旅行商品づくり等、観光地域づくり法人の各機能にわたる専門的な知識・スキル・ノウハウを備えることが必要です。

一方、これらの知識・能力は多岐にわたることから、一人ですべてを備えることは困難であり、複数の職員が分担し合い、それぞれの担当分野について知識・能力を習得する必要があります。

専門人材が備えるべき知識・能力としては、例えば、以下のようなものがあります。

①戦略策定

客観的な事実に基づき現状を把握したうえで、地域として最も価値の高い実現すべき具体的な目標（KGI）を設定することが必要です。そのKGIを達成するためのKPI（旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率、WEBサイトアクセス状況等）を設定し、その進捗管理を行うことも求められます。また、PDCAサイクルを効率的に回す体制を作ることが重要です。数値的な面だけでなく、行政や観光協会、地域の他事業者との役割分担を行うこと、連携体制を築くことにより、効果的な地域運営を図ることができるよう、地域に働きかけることも必要です。

②マーケティング

観光市場の変化、地域内の観光動向等の各種データを継続的に収集・分析することが必要です。特に、旅前（目的地を決定し、現地で何をしようか検討する期間）、旅中（現地を満喫している期間）、旅後（旅の余韻に浸っている期間）の段階ごとに分析していくことが重要となります。分析したデータを元に、自地域の強みを明確にして、誰に対してどのような価値を提供するのか等を見極め、適切に情報発信をすることで、旅行先に選んで貰うためのアプローチをしていかななくてはなりません。

それに加えて、観光に特有のマネジメント特性を念頭に戦略を構築することが重要です。例えば、季節性を例にすると、ピーク期のマーケティングよりオフ期、ショルダー期のマーケティングに力を注ぐ方が地元の観光関連事業者としてもメリットが多いことから、観光に特有のマネジメント特性に目を向けておくことが重要です。

③顧客管理

来訪者拡大に向けて、目的地に選んで貰うためのアプローチはもちろんのこと、旅行中における顧客満足度の向上を図ることも必要です。また、リピーター化を図るためにも、来訪後の顧客に対し、再訪喚起を促すため、メールマガジンや各種SNSを駆使し、フォローアップをすることも重要です。

④効果的なプロモーション

観光プロモーションには様々な手法がありますが、webやメディアを活用したプロモーションに加え、近年では、双方向でのコミュニケーションを取ることができるSNSや、著名人等のインフルエンサーを活用したプロモーションが主流となりつつあります。より効果的なプロモーションのためには、旅前・旅中・旅後の段階別、各ターゲット、各国別に適切な手段でアプローチをすることが必要であることに加え、広告やパブリックリレーションなども取り入れたプロモーションミックスを計画・実践することが重要です。

⑤観光資源の発掘と着地型旅行商品づくり

地域固有の観光資源を発掘し、磨き上げを行い、価値を持たせ、その地域独自のものとして確立することが必要です。持続性、採算性の検討、販売ターゲットの明確化、多言語化への対応等を行い、収益性がある

る商品を開発していくことが求められます。旅行形態がFIT化、着地主導型に移行し、「学ぶ」「体験する」というような「コト消費」へと旅行需要が変化している現在、来訪者拡大に向けて、地域が主体となり体験や交流等を交え、観光客の傾向・趣向を踏まえた商品を地域内の事業者と連携を図り開発することが重要です。

地方創生カレッジでは、DMOの基本的な機能や役割、マーケティング及びマネージメントの基礎的な知識等について、Eラーニングにより、自主的に学ぶことが可能です。

(URL : <https://chihousousei-college.jp/>)

4. 専門人材 (CFO:Chief Financial Officer)

(1) 役割

観光地域づくり法人の持続可能な運営のためには、中長期的視点での安定的な財源（運営資金等）の確保が必要不可欠です。この中長期的視点でのDMOの財源確保に責任を負う専門人材を上級幹部または役員として設置することが必要です。

「専門人材」は、DMO財源確保における最高責任者であり、財務戦略の立案・執行を司ります。経理や財務管理の範囲にとどまらず、安定的な資金調達（資金提供者とのコミュニケーション、アドボカシーやロビー活動等を含む）に向けた活動を幅広く執り行い、DMO活動に必要な財源の安定確保を図っていきます。即ち、CFOは、単なる財務・経理部門の責任者（経理部長や財務部長）とは異なり、法人の経営及び観光地域づくりの活動全体の財務基盤を支えるミッションを負った、経営陣の一部と位置づけることが重要です。

(2) 求められる知識・能力

観光地域づくり法人が持続的・継続的に事業を実施するためには、自らの財源の現状を把握し、安定的に資金を確保することが必要です。地方税（宿泊税等）の導入や負担金による特定財源の検討、行政からの補助金といった公的資金により財源を確保することに加え、DMOとして会員から徴収する会費や収益事業（旅行業、物販事業等）、公物管理受託、協力金、寄付金等といった様々な手段による財源確保を検討することが必要です。

これを実現するためには、それら多様な財源の特徴を理解した上で、DMOの戦略遂行を支えるための財務戦略を立案する知識・能力、さらには、既存財源の安定化及び新財源の発掘・構築を目的とした、資金提供者

とのコミュニケーション、アドボカシーやロビー活動、及びファンド・レイジング等の知識・能力も必要となると考えられます。

これらの知識・能力をすべて備えた人材を確保することが困難な場合には、ＣＦＯの補佐として、複数の人材で必要な専門性を補うことも可能です。但し、安定的な財源確保の責任は、複数に分散することなく、ＣＦＯ（１人）が負うことを組織として明確にしておくことが重要です。

5. スタッフ人材

（１）役割

専門的人材の下で実務を行う職員です。

実務を行う中でノウハウを蓄積することにより、将来的には各部門を担う専門人材へと成長することが期待されます。

（２）求められる知識・能力

スタッフ人材は、ＤＭＯの実務を行う職員であることから、必ずしも高度な知識を備えておく必要はなく、むしろ各分野に関する基礎的な知識と、観光という分野の特性である現場を大切にする人材であることが求められます。

6. 人材育成の取組み

人材育成は短期で成し遂げられるものではありません。最低でも数年単位の時間軸が必要となります。実務能力を有した人材になるためには、Eラーニングや座学、講義だけではなく、実際の現場やそれに近い状況下におけるOJT（On the Job Training）演習が必要となります。

また、観光地域づくりを担う人材には、地域への強い思いといった志の高さや、地域の人間関係への十分な理解や地域において取組を持続的・継続的に行っていくこと等が求められます。

特に、リーダー人材や専門人材は、DMOの運営において重要な役割を担いますが、その人材育成はDMO向けに開催されているセミナーや研修会または大学の経営マネジメントや観光に関するカリキュラムによる学習・研鑽に加え、実際のフィールドにおいて、中長期的な視点に基づき、人材育成や教育・研究等の分野において専門性を持つ組織とも必要に応じて連携しながら実施していくことが必要です。

このため、観光庁においては、観光地域づくり人材育成事業に取り組む地域等の例を整理し、地域での人材育成に必要な手法及び事例を「“人育て” から始める観光地域づくり～観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2015」としてまとめています。そのポイントは以下のとおりです。

URL : <https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/ikusei.html>

【人材育成のプロセス】

	観光地域づくりへの 取組状況	育成する人材像	求められる能力
取組段階 1	観光地域づくりに関 心ある人材を育成・拡 大する段階	観光地域づくりに関心のある 人材	観光地域づくりの考え方 を理解していること
取組段階 2	観光地域づくりの中 核となる人材を育成 する段階	観光地域づくりの取組の中核 となる人材	高い志を持ち、観光地域 づくりマネジメント・マ ーケティングを理解して いること
取組段階 3	複数地域で観光地域 づくりに取り組む必 要性が関係者に共有 されており、「地域 のリーダー人材」を 中心とした取組が実 践されている段階	広域（複数市町村）の観光地 域づくりの取組の中核となる 人材	俯瞰的視野を持ち、複数 地域の取組を効果的に推 進できる戦略を立案、推 進できること

【人材育成の手法】

育成手法	内容
座学	講師による講義と、受講者によるグループ討議を組み合わせる。グ ループでの議論を行うことで、講義内容に関する知識が定着する。
ワークショップ 演習	特定の課題（事業計画の策定など）を、受講者グループ別に課す。 実際の業務に近い状況を受講者に体験させることで、複数の能力分 野の育成を同時に図る。
O J T	育成対象者が携わる実際の業務について、講師が指導役＝メンター となり、複数の能力分野の育成を同時に図る。

【人材育成の段階別の育成事業の内容】

人材育成の段階		方法	主な内容
取組段階1	観光地域づくりに関心ある人材を育成・拡大する段階	座学 ワークショップ演習	- 観光地域づくりに向けた取組への理解を深めるための講義 - 地域連携の意義や必要性をテーマとしたワークショップ演習等
取組段階2	観光地域づくりの中核となる人材の育成段階	座学 ワークショップ演習	- 観光地域づくりにおける人材の役割についての講義 - リーダーシップの考え方についての講義 - 参加者の創造性、論理性、主体性を見出だすためのワークショップ演習
取組段階3	広域（複数市町村）の観光地域づくりの中核となる人材の育成段階	座学 ワークショップ演習 OJT	- 広域における観光地域づくりに求められる戦略立案能力を学ぶための講義、ワークショップ演習 - OJTを通じた実践

国内事例：大分県の人材育成の取組（おおいたツーリズム大学）

大分県では、観光・地域づくり人材の育成について、求められる人材に応じたきめ細やかな人材育成に取り組んでいます。

その中で、観光・地域づくり人材を育成するために、平成19年からおおいたツーリズム大学を開講しています。おおいたツーリズム大学は、地域資源を活かしたツーリズムの振興やネットワークづくりを通じた地域リーダーの育成を目的としたもので、県内在住の観光や地域振興関係の業務に携わる、おおむね20～40歳代の方を対象としています。

講義については、全8回程度で、県内各地や県外の先進地視察、観光・地域づくりの実践者による講義や、受講者とのディスカッションなどが実施され、修了式では、受講生自身が抱える課題の解決方法についてのプレゼンテーションが行われます。

これまでの修了生は、地域資源を活かした商品開発や観光協会において観光・地域づくりに取り組むなど、県内各地で活躍しています。また、修了生によるSNSネットワークの構築や年1回のフォローアップ研修を実施するなど、修了生のフォローにも取り組んでいます。

国内事例：長野県の人材育成の取組（信州DMOリーダー養成塾）

長野県では、平成 28 年度から地域の「観光地域づくり」の舵取り役としての役割を果たす日本版DMO構築を目指す県内各地の市町村観光協会事務局長等の幹部職員を対象に、集中的かつ効果的な講座を行い、DMO構築のために必要な基本的知識の習得に取り組んでいます。

講義の特徴としては、目指すリーダーの姿を明確化し、それに対応した講義内容としていることです。

目指すリーダーの姿
○地域に対して誇りと愛着を感じている人材
○組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理、戦略的思考等の理解や、洞察力、構想力のある人材
○利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力がある人材
○事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不足の事態が発生した際の効果的・効率的な対応が取れる人
○地域資源を活かした観光地域の形成を促進させる観光戦略プランの策定、地域づくり、環境の整備等が促進できる人

具体的な講義内容としては、講義毎に異なる日本版DMO構築の実践者を講師に迎え、講師による問題提起、塾生自身による現状・課題等の発表や、これらを踏まえた討議を行っています。

長野県では、信州DMOリーダー養成塾を通じたDMO構築の実践者の育成も含め、県内の地域DMO構築の取組を支援し、地域における観光振興に取り組むこととしています。

海外事例：ニュージーランドのクイーンズタウン・リゾート・カレッジ

クイーンズタウン・リゾート・カレッジは、観光専門人材の育成に加えて、地域コミュニティに対する観光産業の重要性にかかる認知度向上の取組も積極的に展開しています。

同校では 2 つのコース（ホスピタリティマネジメント／アドベンチャーツーリズムマネジメント）を設けており、準学士（Diploma）を取得できます。毎年 200 名の学生が 9 ヶ月間のインターンに出ており、学んでいる内容に応じて、ホテルやアクティビティ（バンジーやスカイライン等の観光アクティビティ）に派遣されています。

「ベター・ビジネス・プログラム（Better Business Program）」というブランドを打ち出して、近年、地域の歴史や取組を地域に住む人が職種・年齢問わず、学ぶためのショートコースを設定しています。アンバサダーコースは、地域の人々に観光の価値（経済効果）を学んでもらうプログラムとなっています。（2018 年 3 月時点）

7. 外部人材の活用

地域で必要な人材を確保することが困難な場合や育成に時間がかかる場合には、外部人材の活用も考えられます。

ただし、外部人材の活用に当たっては、民間企業と観光地域づくり法人との組織形態、文化の違い、観光振興を進めるに当たっての現況・課題は地域毎にそれぞれ異なること等を踏まえ、その状況に合った真に必要な人材を明確にした上で、人選することが必要です。また、採用した外部人材に頼り切りになるのではなく、地域の目指す将来像などは、外部人材の知見も活用しつつ、地域自身で主体的に検討を行うことが必要になります。

要件に合致する適切な人材を見つけることが困難な場合には、

- ① 公的な人材派遣制度の活用
- ② 連携の相手方となっている他の観光振興組織・地方公共団体等からの期限付きでの人材派遣

等を行うことも考えられます。

また、外部人材を活用する際には、派遣された職員の勤務評価が派遣元組織と観光地域づくり法人で利益相反しないような人事評価の仕組みを確立することが重要です。

なお、外部人材の登用においては、観光業界の経験だけに着目するのではなく、配置する職位及び遂行する職務に応じた専門知識や経験を有する人材を多様な業種からも広く採用することが望ましいと考えます。

地域において、外部人材が活動するに当たっては、地元の既存団体との軋轢など様々な困難が予想されます。このような困難を乗り越えて、外部人材が最大限の成果をあげるためには、受入先となる地域において、採用した外部人材が効率的に活動できる体制づくりが必要となります。

具体的には、外部人材が地域において活動する上で観光地域づくり法人や行政がバックアップを行うことや、トップ人材には地域で指導力を発揮できる人材を充て、専門人材としてマーケティングスキルなどの専門知識を持った外部人材を採用するなど、役割分担を明確化すること等が考えられます。

また、外部人材自身も、地域の価値の最大化を図る上で、自ら積極的に地域住民や事業者などとの関係性を構築する必要があります。

8. 人材の雇用・採用

観光地域づくり法人が自律的・継続的な活動を実施していく上では、自治体や地域の特定の民間企業などの関係主体から独立した採用活動（出向等は存在）を行い、様々なバックグラウンドを持つ人材を採用していくことが効果的です。また、外部人材の登用と同様に、採用する人材は、観光業界の経験だけに着目するのではなく、配置する職位及び遂行する職務に応じた専門知識や経験を有する人材を多様な業種からも広く採用することも考慮が必要です。

加えて、能力の高い人材を雇用するためには、一定水準の報酬が保証されることが重要です。このため、

- ・ トップ人材：観光地域づくり法人が観光地域づくりのKPIとして設定した指標（旅行消費額、延べ宿泊数、来訪者満足度、リピーター率、WEBサイトアクセス状況、住民満足度等）の達成状況と連動した報酬体系
- ・ 専門人材：部門毎の目標の達成状況と連動した報酬体系
- ・ スタッフ人材：何らかの成果報酬制度を取り入れる

を検討することが有効と考えられます。

海外のDMO（オーストラリア・ニューサウスウェールズ州 DMO）の報酬形態

本表は、オーストラリアのニューサウスウェールズ州DMOの経営幹部の報酬水準を示したものです。レンジ及び給与ともかなり高い水準にあることがわかります。

	レンジ	平均給与
CEO	336,851 - 488,100	412,476
GM	238,301 - 336,851	287,576
部長	167,100 - 238,300	202,700

（単位：豪ドル、1豪ドル=87円（2015年11月9日時点））

出所：ニューサウスウェールズ州 DMO アニュアルレポート 2013/2014

8. 他省庁の人材支援制度

各関係省庁にも、それぞれの観点から、専門家を集約したリストの作成や派遣・支援制度があります。

○プロフェッショナル人材事業（内閣府）

潜在成長力のある地域企業の経営者に対し、新商品開発や新販路開拓などの「攻めの経営」への転身を促し、その成長戦略を実現するプロフェッショナル人材の採用を支援する取組

○地方創生人材支援制度（内閣府）

地方創生に積極的に取り組む比較的人口規模の小さい市町村に対し、意欲と能力のある国家公務員や大学研究者、民間人材を、市町村長の補佐役として派遣する制度

○地域活性化伝道師（内閣府）

地域活性化に向け、意欲的な取組を行おうとする地域に対して指導・助言などを行う地域興しのスペシャリストのデータベース

○JET プログラム（語学指導等を行う外国青年招致事業）（総務省、（一財）自治体国際化協会）

外国青年を日本に招致し、地方公共団体において観光振興・国際交流業務や小中高校での外国語指導等に活用

○地域おこし企業人交流プログラム（総務省）

市町村が、企業の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かし、地域独自の魅力や価値の向上等につなげる取組

○地域おこし協力隊（総務省）

都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組

○地域人材ネット（総務省）

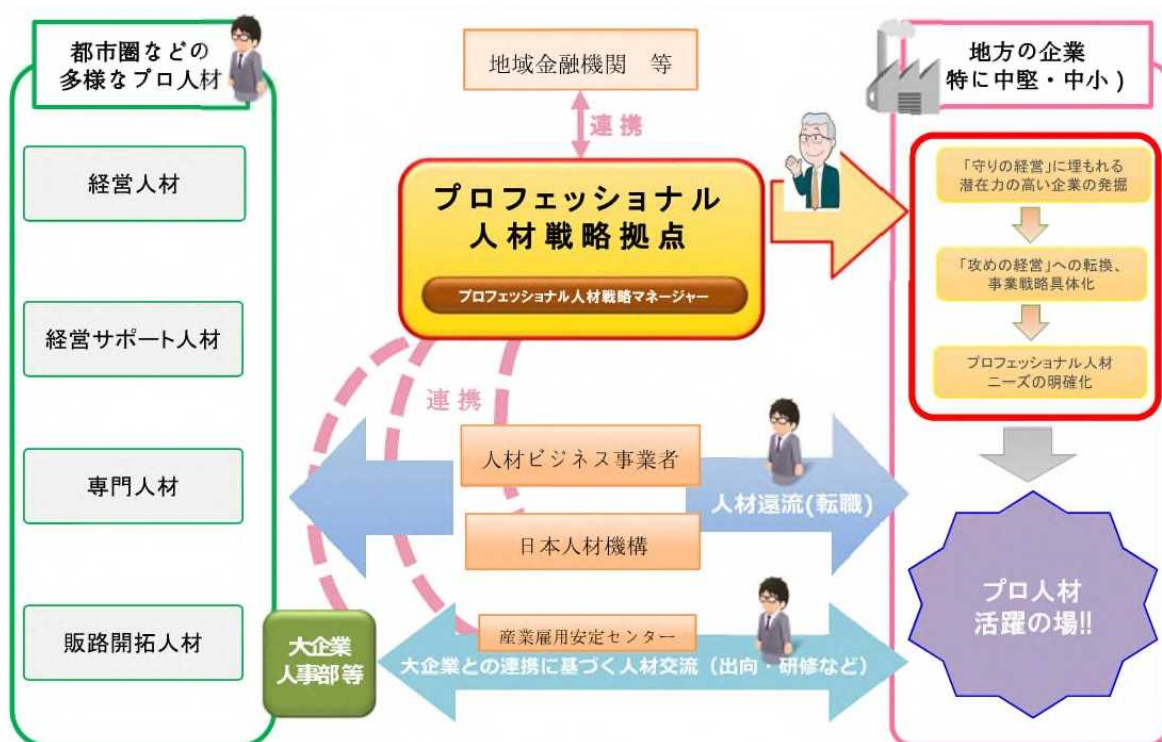
地域独自の魅力や価値の向上の取組を支援する民間専門家や、先進市町村で活躍している職員（課）のデータベース

それぞれの事業詳細は次ページよりご紹介いたします。

プロフェッショナル人材事業

問い合わせ先：内閣府 地方創生推進室 TEL:03-6257-1412

- ◆ 各道府県は、潜在成長力ある地域企業に対し、プロフェッショナル人材の採用支援活動を行う、「プロフェッショナル人材戦略拠点」を設置し、平成 28 年1月頃から、本格的に活動を開始した。
- ◆ 各拠点は、地域企業の経営者を対象に、成長戦略や人材戦略への関心を引きつけるセミナー等の活動を展開しつつ、成長が期待される企業に個別に接触し、経営者に「攻めの経営」と新たな事業展開を促すことで、プロ人材に対する有望かつ明確なニーズを発掘し、人材市場に発信する。
- ◆ 地域金融機関や各種支援機関等とも、有望企業の発掘やその成長戦略の策定などで積極的に連携。各地の拠点同士で協力しながら、都市部の大企業との人材交流の拡大や、地方創生インターンシップ事業との連携、都市部のプロ人材に対する地域経済の潜在力アピールなどの活動を展開。日本人材機構や、人材ビジネス事業者とも密接に連携しつつ、様々な形で、プロ人材の還流実現に取り組む。



【連絡先】 内閣府 地方創生推進室 TEL: 03-6257-1412
 プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト
 URL: <http://www.pro-jinzai.go.jp/>

地方創生人材支援制度及びデジタル専門人材派遣制度

問い合わせ先：内閣府 地方創生推進室 TEL：03-5253-2111

地方創生人材支援制度 及び デジタル専門人材派遣制度

【地方創生人材支援制度】

比較的小規模の小さい市町村に対し、意欲と能力のある国家公務員や大学研究者、民間人材※を、市町村長の補佐役として派遣

※デジタル分野を除く

開始年度	・平成27年度
派遣先	・市町村（原則人口10万人以下）
派遣人材	・地方創生の取組に強い意欲を持っていること ・市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定・実行のために十分な能力を有すること
派遣期間	・原則1～2年間

（注）令和2年度から、派遣効果が一層見込まれる場合の常勤職の2回目派遣を可能とした。

【デジタル専門人材派遣制度】

市町村に対し、意欲と能力のある民間人材で、未来技術を活用した事業を通じて地域課題の解決を図ることのできるデジタル専門人材を派遣

開始年度	・令和2年度
派遣先	・市町村（指定都市除く）
派遣人材	・地方創生の取組に強い意欲を持っていること ・市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定・実行のために十分な能力を有すること ・情報通信技術を始めとする未来技術を活用した事業又はサービスの企画、研究、販売又は運用などの業務経験と知識を有すること
派遣期間	・原則半年～2年間

（注）両制度ともに、総務省の「地域おこし企業人プログラム」等の既存施策とも連携

<派遣実績>

平成27年度派遣	69市町村
・国家公務員	42市町村
・民間人材	12市町村
・大学研究者	15市町村
平成28年度派遣	58市町村
・国家公務員	42市町村
・民間人材	13市町村
・大学研究者	3市町村
平成29年度派遣	55市町村
・国家公務員	44市町村
・民間人材	9市町村
・大学研究者	2市町村
平成30年度派遣	42市町村
・国家公務員	39市町村
・民間人材	2市町村
・大学研究者	1市町村
令和元年度派遣	33市町村
・国家公務員	23市町村
・民間人材	7市町村
・大学研究者	3市町村
令和2年度派遣	45市町村
・国家公務員	20市町村
・民間人材	25市町村
・大学研究者	2市町村

これまで244市町村に派遣

※新規派遣市町村数。令和2年3月31日現在
※令和2年度からデジタル専門人材を含む

地域活性化伝道師

問い合わせ先：内閣府 地方創生推進事務局 TEL:03-5510-2151

事業概要

地域の活性化に向け意欲的な取組を行おうとする地域に対して、地域興しのスペシャリスト(地域活性化伝道師)を紹介し指導・助言を行う。

地域活性化伝道師登録数、実績及び活用方法

○地域活性化伝道師登録数：386名（令和2年4月1日現在）

※推進室HP（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/ouentai.html>）において公開

分野別登録数（重複を含む）

1. 地域産業・イノベーション・農工商連携	2. 農・林・水産業	3. 観光・交流	4. 環境	5. まちづくり	6. 地域コミュニティ・集落再生	7. 地域医療、福祉・介護、教育	8. 地域交通・情報通信
139人	76人	125人	30人	151人	100人	24人	13人

○令和元年度実績：地域活性化伝道師6名を全国8地域に派遣

○活用方法：①各自治体及び団体等が、課題解決への取組に適した伝道師を選び、任意に招へいや相談を行う。

②地方創生推進事務局が、地域に対する助言等の一環として、取組熟度が相当程度高く、支援する意義が特に高いと判断される場合に、地域活性化伝道師を当該地域へ派遣する。

モデル地域における指導内容イメージ

①地域のリーダーの育成

地域活性化伝道師の講義を受け、取組の立ち上がり段階における実行プランの企画、取組の実施体制の構築を後押し。



②取組の実施段階

実行プランに基づく取組を実施拡大していく上で必要となる人員を確保し、スキルアップ研修などの実施を後押し。



③取組の事業化段階

地域リーダーが中心となって、地域の産学官連携で商品開発を進め、事業化に必要な経営や広告・宣伝のノウハウを伝授。



④販路拡大・雇用創出

マーケティング・販路拡大の支援を実施することにより、地域の新たな産業として定着。これがモデルとなり、地域間連携により、広域的に波及。



地域の成長力強化・雇用創出に資するよう、これを担う地域人材力の強化について地域活性化伝道師が切れ目なく支援

JET プログラム（語学指導等を行う外国青年招致事業）

問い合わせ先：総務省 自治行政局 国際室 TEL:03-5253-5527
 （一財）自治体国際化協会 JET プログラム事業部 TEL:03-5213-1733

あなたの自治体にもJETプログラムを!!

グローバル化は地域の新たな活力源!!

- ☆ 外国人観光客を地元へ呼び込みたい。特産品を海外に売り込みたい!
- ☆ 東京オリンピック・パラリンピック競技大会で高まる対日関心を地域振興の起爆剤に!
- ☆ 小学校での英語教育。地域から世界にはばたく子供たちを育てたい!

・・・でも、いったい誰を頼ったらいいの?

そんなときは…「JETプログラム」!!

※ JETプログラム(The Japan Exchange and Teaching Programme)は海外の青年を日本に招致し、自治体・学校で国際交流や外国語指導に活躍してもらう事業

- ☆ **30年以上の実績!** ;これまで全世界75カ国から70,000人以上の青年を招致
- ☆ **優秀な人材!** ;大卒相当の青年を大使館等で面接。来日後もスキルアップをフォロー
- ☆ **地域のニーズを人選に反映!** ;出身国、語学能力などの希望をマッチング
- ☆ **交付税措置でサポート!** ;年間の経費(報酬・旅費など)は地方交付税で

主な職種と活用例

Assistant Language Teacher

ALT 【外国語指導助手】



- 学校などで日本人教師とペアで英語などの外国語を教える
- 学校生活での親密な付き合いで、児童・生徒のコミュニケーション力もLevel up!

【職務内容例】

- 日本人教員の外国語授業の補助
- 外国語教材作成
- クラブ活動や学校行事への参加
- 外国語スピーチコンテストなどへの協力

Coordinator for International Relations

CIR 【国際交流員】



- 自治体・国際交流協会では通訳や国際理解イベントに活躍
- 外国人の視点で観光・特産品PR、国際イベント企画などで地元の魅力を世界へ発信!

【職務内容例】

- 国際交流事業の企画・立案・補助
- 外国人訪問客の接遇・通訳
- 観光振興・海外販路拡大への助言・補助
- 外国人住民への生活支援活動

地域おこし企業人交流プログラム

問い合わせ先：総務省 地域力創造グループ 地域自立応援課 TEL:03-5253-5392

【概要】 市町村が、企業の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かし、地域独自の魅力や価値の向上等につなげる取組に要する経費を特別交付税の対象とする。

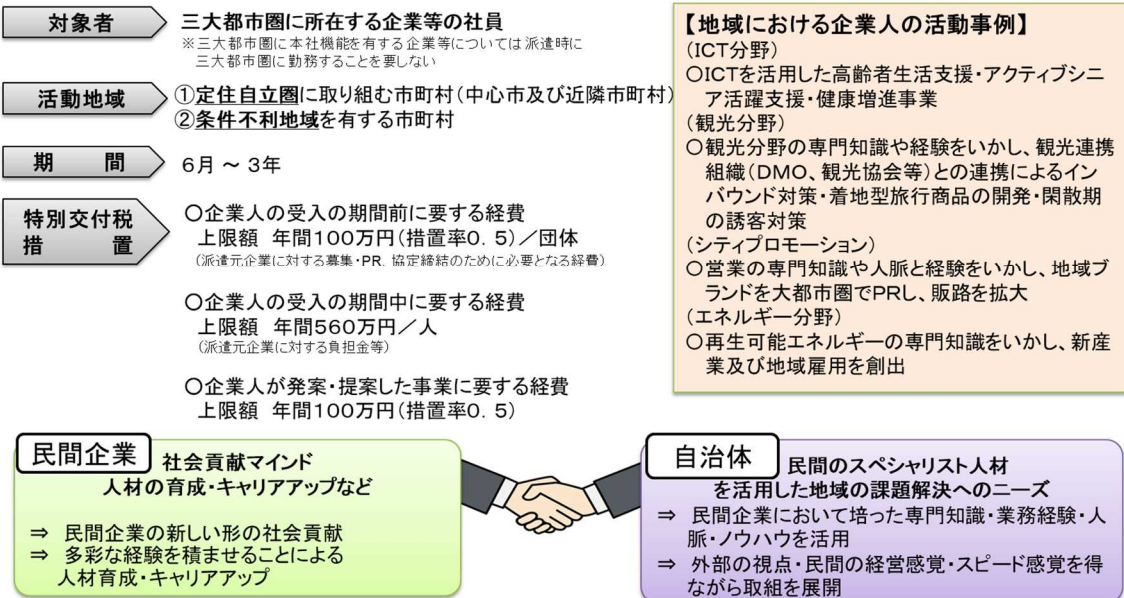
【対象者】 地域おこし企業人交流プログラムに取り組む地方自治体

【対象事業】 市町村が、三大都市圏に所在する企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かし、地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事することで、地方自治体と企業が協力して、地方圏へのひとの流れを創出できるよう取り組む事業

【支援内容】

- ①地域おこし企業人の受入の期間前に要する経費
受入自治体が支出した対象経費のうち一般財源の合計額に0.5を乗じて得た額。
(合計額が1,000千円を超えるときは1,000千円に0.5を乗じて得た額を上限)
- ②地域おこし企業人の受入の期間中に要する経費
受入自治体が支出した対象経費のうち一般財源の合計額。
(合計額が5,600千円※を超えるときは5,600千円※を上限)
- ③地域おこし企業人の発案・提案した事業に要する経費
受入自治体が支出した対象経費のうち一般財源の合計額に0.5を乗じて得た額。
(合計額が1,000千円を超えるときは1,000千円に0.5を乗じて得た額を上限)

○ 地方公共団体が、三大都市圏に所在する民間企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かし、地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事してもらうプログラム。



地域おこし協力隊

問い合わせ先：総務省 地域力創造グループ 地域自立応援課 TEL:03-5253-5394

【概要】 都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を異動し、生活の拠点を移した者を地方公共団体が「地域おこし協力隊」として委嘱する。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこし支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組に要する経費を特別交付税の対象とする。

【対象者】 地域おこし協力隊に取り組む地方自治体

【支援内容】 ①地域おこし協力隊員の活動に要する経費
 隊員1人あたり440万円上限
 ②地域おこし協力隊員等の起業・事業承継に要する経費
 最終年次又は任期終了翌年の起業する者又は事業を引き継ぐ者1人あたり100万円上限
 ③-1 地域おこし協力隊員の募集等に要する経費
 1自治体あたり200万円上限
 ③-2 「おためし地域おこし協力隊」に要する経費
 1団体あたり100万円上限

地域おこし協力隊について

地域おこし協力隊とは

○制度概要：都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を異動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組。

○実施主体：地方公共団体

○活動期間：概ね1年以上3年以下

○地方財政措置：

●地域おこし協力隊取組自治体に対し、概ね次に掲げる経費について、特別交付税措置

① 地域おこし協力隊員の活動に要する経費：隊員1人あたり440万円上限

(報償費等240万円〔※〕、その他の経費(活動旅費、作業道具等の消耗品費、関係者間の調整などに要する事務的な経費、定住に向けた研修等の経費など)200万円)
 ※ 隊員のスキルや地理的条件等を考慮した上で、最大290万円まで支給可能とするよう弾力化することとしている(隊員1人あたり440万円の上限は変更しない。)

② 地域おこし協力隊員等の起業・事業承継に要する経費：最終年次又は任期終了翌年の起業する者又は事業を引き継ぐ者1人あたり100万円上限

③-1 地域おこし協力隊員の募集等に要する経費：1団体あたり200万円上限

③-2 「おためし地域おこし協力隊」に要する経費：1団体あたり100万円上限

●都道府県が実施する地域おこし協力隊等を対象とする研修等に要する経費について、普通交付税措置(平成28年度から)

●都道府県が実施する地域おこし協力隊員OB・OGを活用した現役隊員向けのサポート体制の整備に要する経費について、普通交付税措置(令和2年度から)



地域おこし協力隊導入の効果

～地域おこし協力隊・地域・地方公共団体の「三方よし」の取組～



隊員数、取組団体数の推移

年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度
隊員数	89人	257人	413人	617人	978人	1,629人 (1,511人)	2,799人 (2,625人)	4,090人 (3,978人)	4,976人 (4,830人)	5,530人 (5,359人)	5,503人 (5,349人)
団体数	31団体	90団体	147団体	207団体	318団体	444団体	673団体	886団体	997団体	1,061団体	1,071団体

※総務省の「地域おこし協力隊推進要綱」に基づく隊員数

※平成26年度以降の隊員数は、名称を統一した「田舎で働き隊(農林水産省)」の隊員数(26年度：118人、27年度：174人、28年度：112人、29年度：146人、30年度：171人、元年度：154人)と合わせたもの。カッコ内は、特別交付税算定ベース。

隊員の約4割は
女性

隊員の約7割が
20歳代と30歳代

任期終了後、約6割が
同じ地域に定住
※H31.3末調査時点

外部専門家（地域力創造アドバイザー）招へい事業

問い合わせ先：総務省地域力創造グループ人材力活性化・連携交流室 TEL：03-5253-5392

- 【概要】 市町村が、外部専門家（「地域人材ネット」登録者）を招へいして、地域独自の魅力や価値の向上、地域力を高める取組に要する経費を特別交付税の対象とする。
- 【対象者】 定住自立圏構想に取り組む市町村又は条件不利地域をその区域の一部に含む市町村

地域人材ネット

外部専門家（＝地域力創造アドバイザー）のデータベース

- 地域独自の魅力や価値の向上の取組を支援する民間専門家や先進自治体で活躍している職員（課）を登録
- 民間専門家（343名）、先進自治体で活躍している職員（16名（組織を含む））
（令和2年5月1日現在 計359名・組織）
- 地域力創造アドバイザー検索ページ <http://www.soumu.go.jp/ganbaru/jinzai/index.html>

財政措置

- 対象市町村：定住自立圏を実施する市町村、条件不利地域を有する市町村
- 財政措置の内容：
 - 市町村外在住の外部専門家を年度内に延べ10日以上又は5回以上招へいして、地域独自の魅力や価値を向上させる取組を実施した場合に、市町村に対して特別交付税措置をする
 - ※1 日帰りの場合は1回あたり6時間以上を確保すること
 - ※2 業務委託の場合においても外部専門家の報償費（現地指導及び資料作成成分のみ）と自治体までの旅費・宿泊費、ワークショップに係る経費のみを対象とする（その他の経費や事業費等は対象としない）
- 1市町村当たり、以下に示す額を上限額として、最大3年間
 - ◇ 民間専門家等活用 （5,600千円／年）
 - ◇ 先進自治体職員（組織）活用 （2,400千円／年）

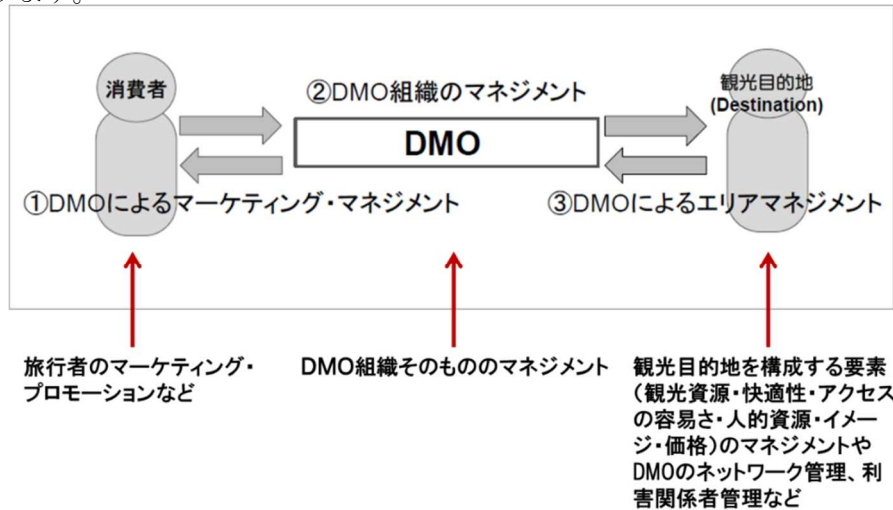
活用例

- 以下のような事業の実施に当たり、外部人材を活用。
- 地域運営組織が行政に頼らず、自立し、自主運営していく基盤を作り上げるにより、市民と行政の協働によるまちづくりを推進するため、まちづくりコーディネーターとして活躍する人材を育成するために活用
（外部専門家の役割）
・講義、ワークショップ等による、まちづくりコーディネーターの養成
 - 市直営のワイン製造施設運営に関し、製造するワインの品質向上及び販売増進を図るために活用
（外部専門家の役割）
・醸造技術・商品開発指導

参考：近畿大学と JTB 総合研究所が連携した人材育成プログラムの開発

近畿大学及び JTB 総研では、経済産業省の支援（※）を受け、「観光地経営を担う日本版 DMO の人材育成プログラム」の作成を進めております。

このプログラムにおいては、成功する DMO に必要なマネジメントを以下の 3 つに整理しております。



この「DMOに必要な3つのマネジメント」を基に、独自に開発した様々な 20 の科目を体系的に整理し、最終的には EdTec を活用した遠隔地教育プログラムとして、全国の DMO に対応できる環境を整備する予定です。

<体系的に整理された 20 の科目>

①DMOによるマーケティング マネジメントに関する科目

観光地マーケティング	・STP戦略の策定 ・インバウンドに向けたツーリズム開発 ・経験価値マーケティング など
地域ブランドのマネジメント	・地域ブランディングのプロセス ・地域ブランドのコミュニケーションデザイン ・地域ブランディングにおけるリポジショニング など
マーケティングリサーチ	・マーケティングリサーチの基本 ・主な分析手法(相関分析、回帰分析、因子分析、クラスター分析) ・調査票の作成 ・RESAS(地域経済分析システム) など
デザインシンキング	・市場を創る思考法 ・観光地におけるデザイン思考 ・地方創生におけるデザイン思考 など
デジタルマーケティング	・マーケティングを牽引するディレクターとして、専門担当者に対して指示を出す為に必要となるデジタルマーケティングの知識を修得する。
プロモーション・マネジメント特論	・マネジメントの立場で必要となるプロモーションの実務的な知識やスキルを身につける。 ・観光プロモーション戦略の立案方法を理解する。
国際観光事業特論	・グローバル市場と観光産業の経営 ・日本の宿泊施設において、訪日外国人旅行者への対応に必要な要素は何かを理解する。 ・新たな宿泊施設(民泊や民泊民泊)のインバウンド活用について考える。
DMS演習	実務としてのDMSを理解するとともに、DMO内での導入～活用方法を習得する

②DMOによる組織マネジメント に関する科目

マネジメントとリーダーシップ①	・仕事の効率を高めるモチベーション ・組織の目標へ導くリーダーの資質と行動 ・DMOの人的資源管理プロセス ・人材育成とコーチング など
マネジメントとリーダーシップ②	・DMOの組織運営上の課題と組織デザイン ・知識マネジメントと組織学習 ・DMOのガバナンス ・組織のリスクマネジメントと内部統制 など
財務(もうかるDMOとは)	・損益計算書 ・貸借対照表 ・キャッシュフロー表 ・財務分析 など
サービスマネジメント	・観光産業と観光事業 ・サービス提供者と顧客の接点 ・需要と供給と収益のマネジメント など
DMOマネージャー実務演習	「欧米先進DMO」や「国内先進DMO」のマネージャー、ディレクターが行っている仕事の事例を示し、多岐にわたる現場でのプロセス業務内容や、業務を進めていく上でのポイントを読み、「自地域」に置き換えて整理・体系化する。

③DMOによるエリア マネジメントに関する科目

観光事業とまちづくり	・観光産業と観光事業 ・観光まちづくりを進めるための財源 ①入湯税の超過課税 ②宿泊税 ③負担金(TID、BID) ④自主事業 ⑤補助金・助成金 ・BIDと隣接の事例 ・都市計画 景観・規制と関連法律 など
市場のマーケティングマネジメント	・観光地マーケティングのマネジメント特性 ・観光地マーケティングのプロセス など
地域の合意形成とコラボレーション	・利害関係者管理 ・合意形成のためのスキル ・プレゼンテーション、コミュニケーション など
フィールドワーク	・観光資源となり得る「地域資源」の発掘方法 ・地域の観光の現状、観光客のニーズや評価、地域に対する住民の認識を対象とした調査方法 など
観光地理学特論	・観光開発・観光振興に伴う負の課題に向き合う ・地域に対するまなざしの変化 ・地域的差異の理解 など
観光地域ケース演習	・ケーススタディとする地域のフィールドワークを通じて、観光地域における問題点を捉える能力を養う。
観光プロジェクト演習	具体的には地域を設定し、観光資源・コンテンツの抽出、観光コンセプトの開発、課題発見と解決、KPIの設定などを演習する。

(※) 経済産業省では、産業界と教育機関が連携して取り組むサービス産業のマネジメント人材の専門的・実践的な教育プログラム開発を、産学連携サービス経営人材育成事業にて支援しています。

第6章. 自律的・継続的な活動のための資金確保

1. 基本的な考え方

- ◎ 観光地域づくり法人が、自律的・継続的に活動するためには、安定的な運営資金の確保が重要です。

運営資金については、観光地域づくり法人は地域の稼ぐ力を引き出す主体であり、必ずしも観光地域づくり法人そのものが稼ぎを上げる必要があるわけではないことに留意しつつ、

- ① 観光地域づくり法人が、地域全体に利益を生み出す目的で実施する地域内・地域間での調査・調整機能は観光地域づくり法人自身が直接収益を上げるものではなく、機能に係るコストについて公的資金での担保が必要
- ② 観光地域づくり法人が行う取組は、短期間では成果が見えにくく、自律的・継続的に活動していくためには、職員の雇用環境を安定化させる安定的・長期的な自主財源が必要

といった観点から、行政の補助金等の支援策の活用や宿泊料等から薄く広く徴収する地方税等の設定、負担金や分担金の徴収、金融機関を含む民間企業からの寄付・投資や、収益事業の実施など様々な手段を、地域の実情に応じて組み合わせ、安定的な運営資金を確保することが重要です。

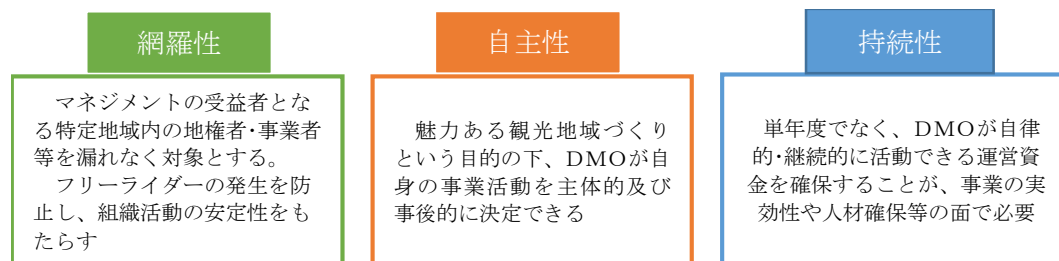
ただし、自治体予算は単年度主義であり、将来にわたる安定的な支援の継続を見込むことは困難であることから、自治体からの補助金等に完全に依存することは望ましくないと考えられます。

現在、多くの観光地域づくり法人では安定的かつ多様な財源の確保の点で課題を抱えており、特に受益者負担の視点を踏まえた特定財源の確保の例は少数に留まっているのが実態です。

こうした点も踏まえ、観光地域づくり法人の安定的な運営資金の確保においては、地域の実情にあわせて、条例による特定財源（宿泊税、入湯税等）の確保や受益者負担の観点等も含めて、各財源の特性を理解した上で多様な財源をマネジメントし、活用していくことが重要です。

組織の財源の性質

【自主財源の3要素】



【運営資金の課題】

資金の種類	網羅性	自主性	持続性
補助金	—	×	×(単年度)
指定管理	—	×	△(複数年)
収益事業	—	○	×
会費制	×	○	×
	(フリーライダー)		
法定外目的税 分担金	○	○	○

出所：コト消費空間づくり研究会（第6回）事務局提出資料より作成。

2. 収益事業（物販、着地型旅行商品等）

- ◎ 経営の視点から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創出するために物販や滞在プログラム・旅行商品の造成・販売等の収益事業に取り組むことが考えられます。

（1）物販

地域を地域外に売り出していく、情報発信していくための手段として、物販事業を実施することが考えられます。

物販事業に係る具体的な事例としては、地域内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する取組などがあります。また、観光地域づくり法人が土産物を生産する事業者に対して顧客のニーズに合うものとなるような提案やアドバイスを行い、継続的に新たな商品開発を行うよう促しているものなどがあります。

将来的には物産に係る品質認証制度を整備し、ブランドマークに係る認証料等を観光地域づくり法人の自主財源とすることも考えられます。また、品

質認証制度により地域における物産の品質向上効果も期待できます。

(2) 滞在プログラム・旅行商品の造成・販売

第3章において、解説しておりますので、詳しくはそちらをご参照下さい。

3. 公物管理の受託

観光地域づくり法人が地方公共団体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、その収益をDMOの運営資金とすることも考えられます。ただし、施設運営における収益の取り扱いについては、地方公共団体によって異なりますので、収益の取り扱いについて、地方公共団体との間でコンセンサスを得る必要があります。

施設運営事業については、各施設の運営ノウハウを有する専門人材や運営に必要な職員の確保などを検討する必要があります。

例えば、信州いいやま観光局では、自治体から受託管理するグリーンツーリズムの拠点施設、温泉施設、人形館、道の駅、カフェ施設、新幹線駅併設の総合観光所案内所及びアウトドアアクティビティ総合案内センターといった観光施設を運営し、マネジメントするエリアの地域ブランドを先導する拠点とするとともに、事業収入を確保しています。

4. メンバーシップ・フィー（会費・賛助金・寄付金等）

観光地域づくり法人が地域内・地域間でのマネジメント・マーケティング機能を発揮することに対して、地域の関係者からの会費・賛助金・寄付金等を募ることも、地域の関係者との協力・協調関係を構築しつつ、自主財源を創出する取組として有効です。会費等を集めることによるスケールメリットで、広域のマーケティングリサーチの実施や多言語コールセンターの開設等の単独の事業者では導入が難しいサービスを観光地域づくり法人が地域に提供し、事業者がメンバーシップに参画するメリットとすることができます。

一方で、会費等は、地域の関係者から広く強制的に徴収する仕組みではなく、観光地域づくり法人の取組等に賛同する者があくまで自主的に支払う性質の仕組みであるため、フリーライダーの防止という観点が必要となります。

取組例：雪国観光圏

ブランド管理事業として、民間事業者から会費を集め、雪国A級グルメ事業、観光品質認証事業等を実施するとともに、広報事業では、プロモーションに参加する事業者から負担金を集めています。

取組例：せとうちDMO

せとうちDMOでは、会員制の事業者支援サービス「せとうちDMOメンバーズ」を運営しています。事業者単体では取組が難しい機能をDMOが整備することで、地域の事業者は、以下のような様々なサービスを利用することができるようになっています。

【提供されるサービスの例】

・瀬戸内ミーティング、瀬戸内アカデミー

メンバー向けに、セミナー、シンポジウムやビジネス交流会を開催。セミナーでは、せとうち学（歴史文化）、ハラル対応、海外事業拡大とリスク管理なども取り上げる。

・外国語電話通訳サービス、メール翻訳サービス

電話通訳では、訪日外国人対応の通訳専用コールセンターを 24 時間 365 日提供。16 カ国語に対応。メール翻訳では、英和・和英翻訳を提供。原則 24 時間以内回答。

・着地型旅行商品の販路拡大支援

DMO が運営する「瀬戸内 Finder」「SETOUCHI REFLECTION TRIP」と提携する着地商品予約サイト(Voyagin、じゃらん net)により国内外への発信から予約までを提供。

・制度融資（ぐるり瀬戸内活性化保証）

7 県の信用保証協会が共同創設した信用保証制度で、メンバー専用は観光活性化の資金として融資が受けられる。条件によって保証料率の割引適用もあり。

取組例：ロンドン&パートナーズ

ロンドン&パートナーズでは、自主財源としてパートナーからの年会費を活用しており、その際、会員の資格レベルで以下のとおり会費額を変えています。（2018 年 3 月時点）

資格レベル	年会費	会員数	受けられるメリット
ゴールド	1,000～2,000 ポンド (約 15～30 万円)	約 1,200 社	・ウェブサイトと会員名簿に掲載 ・手引書での情報提供
プレミアム	25,000～30,000 ポンド (375～450 万円)	約 30 社	・積極的にアドバイス ・四半期毎の会合による専門知識の提供 ・マーケティングキャンペーンに自動参加
プラチナ	個別交渉	1 社	・L & P と一体化した活動 ・L & P が参加した見本市や展示会に必ず参加

5. 特定財源（地方税（宿泊税、入湯税等、負担金））

行政の強制徴収の仕組みを活用しつつ、地方公共団体独自の判断で、DMO の運営資金を確保する手法として、宿泊税や入湯税等の地方税（法定外目

的税含む）や分担金・負担金の仕組みを活用することが考えられます。

北米や欧州等では、地域づくり（まちづくり）のための持続的な財源を創出する取組として、税・負担金方式を導入する事例が多く見られます。

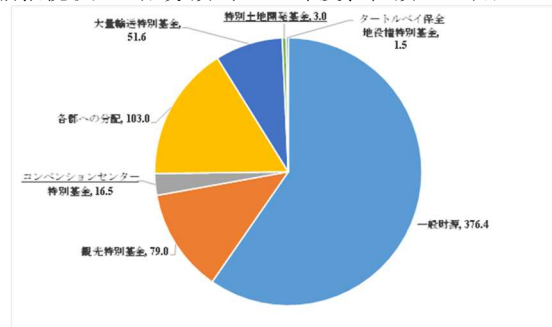
法定外目的税・負担金方式の導入については、地域での合意形成などのハードルはあるものの、地域・業種・業界から網羅的に徴収することで、観光地域づくりのための安定的な財源を創出する上では有効な取組だと考えられます。

海外事例：ハワイ州観光局の財源（DMO財源としての宿泊税の仕組み）

ハワイでは、州政府が徴収した宿泊税の一部を特定財源としてハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority: HTA）の組織運営や DMO 活動資金に充てることが、ハワイ州法（州法 201b の 11 条）で定められている。この仕組みが HTA の安定的な運営及び活動財源を支えています。

宿泊税の配賦については州法 237d の 6.5 条で規定されており、このうち HTA の予算として配分されるものは、「観光事業特別基金」、「コンベンションセンター特別基金」、「特別土地開発基金」の 3 項目です。2019 年度の配分額は、それぞれ 79 百万ドル、16.5 百万ドル、3 百万ドルであり、徴収総額 631 百万ドルのうち、それぞれ 12.5%、2.5%、0.5%にあたります。

【宿泊税収入の配分額（2019 年度、総額 631 百万ドル）】



これらは全て HTA の裁量によって執行(支出)できる予算となるため、一度分配されると政治的な影響等を受け難いというメリットがあります。ただし、その一方で、これら基金からの支出については、州議会に対して説明責任を負っており、不要な使途や効果が認められない出費があるなどの疑義が生じた場合には、議会は翌年度の予算額減少などの措置を執ることもできます。

このような事態を避け、安定的な財源の確保し続けるため、HTA では、理事会を頂点とする明確なガバナンスの仕組みを有し、州議会や様々なステークホルダーへの説明や情報公開を十分に行っています。また、CEO や CAO (Chief Administrative Officer) は、説明責任者として、常に州議会をはじめとした多方面の関係者と積極的なコミュニケーションを図り、十分な意見交換を行っています。(2020 年 3 月現在)

海外事例：チロル州の義務会費（観光関連事業納付金）と宿泊税

チロル州では 1925 年以来長年にわたり、州内に立地する全ての事業者から義務会費（観光関連事業納付金）を徴収する制度を確立しています。本制度は「チロル観光法」（Tiroler Tourismusgesetz 2006（英：Tyrolean Tourism Act 2006））によって規定されており、徴収や分配などの全ては法的根拠に基づいて運用されています。

「州内の全ての事業者は何らかの形で観光業からの恩恵を受けている」との考えの下に、その納付は義務となっており、州政府が州内約 6 万の事業所から徴収しています。未納者に対しては罰則制度も設けられており、政府による土地の没収なども可能となっています。

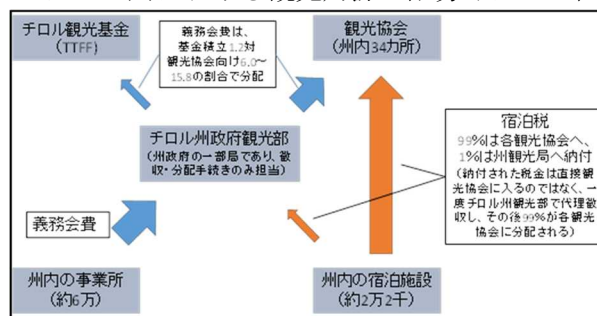
事業者の会費額は、売上規模やその事業者が属する業種の観光との関連度 (Tourism Intensity) などにより決定されています。

州政府が徴収した会費総額の一部はチロル観光基金に組み入れられ、チロル州観光局(Tirol Werbung：州全体のマーケティングを担当するDMO)の財源等に充てられる他、残りは州内各地域の観光協会(地域のDMO)に分配しています。

チロル州観光局では、この会費が事業者の義務であることに鑑み、各業種の事業者には何らかの形で観光業からの恩恵があることを示すために、観光関連調査を実施し、来訪者数のみならず観光関連収入等の経済効果も把握・分析しています。

また、州政府は宿泊施設を通して宿泊者からも宿泊税を徴収しています。徴収は定額制で、各地域の観光協会がそれぞれの地域の宿泊施設に対して、1泊あたり上限3ユーロ（近年中に5ユーロへ引上予定）の範囲内で個別に設定できる。徴収に係る手続きは州政府が執り行うが、徴収額の99%はそれぞれの地域の観光協会に分配される仕組みとなっている。この宿泊税制度についても、チロル滞在税法で規定が定められている。

チロル州における観光財源と配分イメージ図

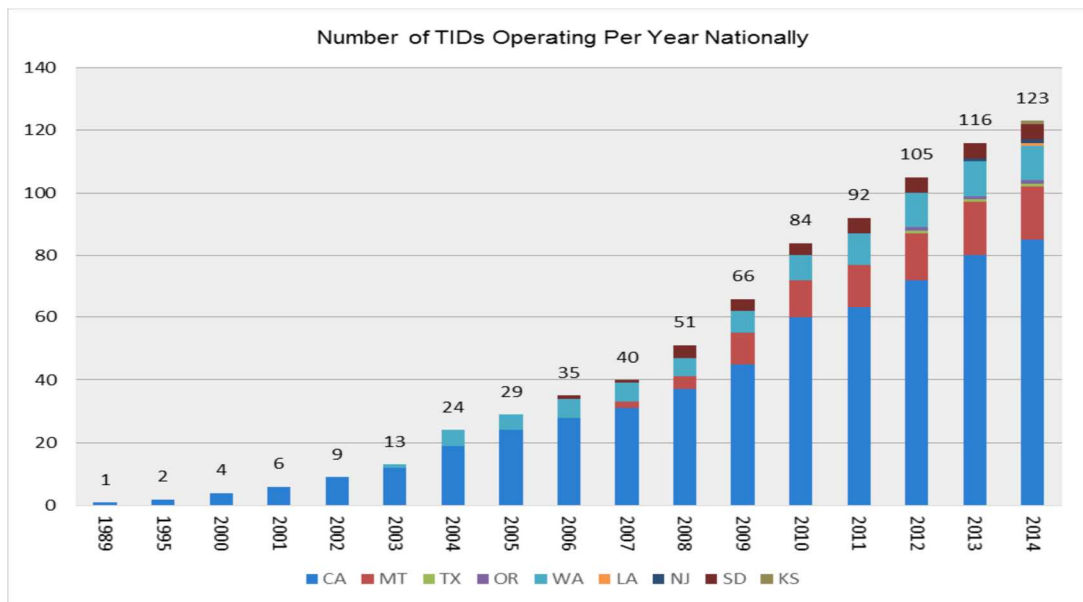


上記の通りチロル州では、義務会費と宿泊税という仕組みを州法によって規定することで、DMOの安定的な財源確保を支えています。(2020年3月現在)

海外事例：米国の観光産業改善地区

観光産業改善地区（Tourism District：TID）は、観光振興に対する地元政府による財政支出の削減・不安定化を背景に、地域の観光プロモーション活動等にかかる独自財源の安定的な確保を目的に作られた仕組みです。TIDの参加企業が、自らの収入に対して一定料率（一般的には、1.0～2.5%）の賦課金を課し（実際は宿泊客が負担）、かかる資金を参加企業の便益になるDMOの活動費に限定して活用するものです（なお、宿泊税（Transient Occupancy Tax）は、地方政府の歳入項目であり、観光振興以外の用途にも充てられます）。

下図の通り、米国ではカリフォルニア州を中心に、TIDの導入実績が増加しています。2014年で、9州にて合計123のTIDが導入され（下図）、年間230百万ドルの観光マーケティング予算を生み出しています。

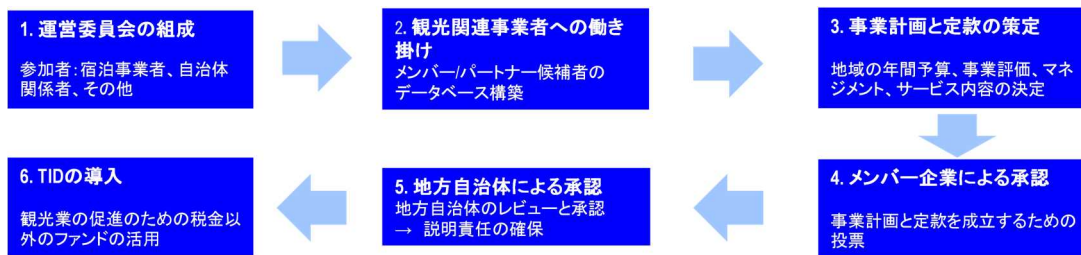


海外事例：米国の観光産業改善地区

カリフォルニア州では、TID 全体で年間 140 百万ドルの資金を投じています。また、投資額 1 ドルに対して経済効果 70 ドルをもたらしていると試算されています。

雇用創出	経済成長	財政への貢献
81,500人(2010年)	新規直接観光消費額: 89億ドル	州における税収増加額: 493百万ドル
28億ドルの給与所得	間接支出を含めた観光関連消費額: 199億ドル	地方自治体における税収増加額: 196百万ドル

TID は、通常、地域の宿泊事業者を中心とした地元企業と地域の DMO が協働して導入されます。



※コト消費空間づくり研究会（第6回）資料を基に観光庁作成

国内事例：東京都・大阪府・京都市宿泊税

都市の魅力を高めるために、観光振興のための事業、例えば、旅行者に分かりやすい案内標識の整備、観光案内所の運営、観光プロモーションなどの経費に充てるため、東京都、大阪府及び京都市では、独自に課税をする地方税（法定外目的税）として宿泊税を設定しています。

【宿泊税概要】（出所）東京都主税局HP、大阪府HP、京都市HP

	東京都	大阪府	京都市
施行日	平成14年10月1日	平成29年1月1日	平成30年10月1日
目的	国際都市東京の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る施策に要する費用に充てることを目的とする。	世界有数の国際都市大阪を目指し、都市の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る施策に要する費用に充てることを目的とする。	国際文化観光都市としての魅力を高め、及び観光の振興を図る施策に要する費用に充てることを目的とする。
納税義務者	都内のホテル又は旅館の宿泊者	府内のホテル・旅館・簡易宿所及び特区民泊の宿泊者	ホテル、旅館、簡易宿所等のほか、いわゆる違法民泊等への宿泊者も含めた、すべての宿泊者。
税率 (宿泊料金 1人1泊)	1万円以上1万5千円未満の宿泊 100円 1万5千円以上の宿泊 200円	1万円以上1万5千円未満の宿泊 100円 1万5千円以上2万円未満の宿泊 200円 2万円以上の宿泊 300円	2万円未満の宿泊 200円 2万円以上5万円未満の宿泊 500円 5万円以上の宿泊 1,000円
課税免除	宿泊料金1人1泊、1万円未満の宿泊	宿泊料金1人1泊、1万円未満の宿泊	学校教育法第1条に規定する学校（大学を除く）の児童、生徒又は学生で、当該学校が主催する修学旅行その他学校行事に参加しているもの及びその引率者
税収規模	22億円（平成28年度決算額）	約10億円（年間、想定）	初年度19.0億円 平年度45.6億円
税収使途	- 東京の魅力を世界に発信する取組 - シティセールスの展開、観光情報の提供等 - 観光資源の開発への取組 - 都内の資源を活用した観光ルートの開発等 - 受入体制の整備 - 観光案内所の整備・充実、旅行者に分かりやすい標識の整備、宿泊施設のバリアフリー化の推進等	- 観光客と地域住民相互の目線に立った受入環境整備の推進 - 旅行者への観光案内、情報提供の充実・強化 - 大阪での滞在時間を快適に過ごすための取組 - 旅行者の安全・安心の確保 - 魅力づくり及び戦略的なプロモーションの推進 - 魅力あふれる観光資源づくり - 効果的な誘客促進	- ア 住む人にも訪れる人にも京都の品格や魅力を実感できる取組の推進 例：文化財保護や歴史的景観の保全、快適な歩行空間の創出、観光や文化の担い手の育成 - イ 入浴客の増加など、観光を取り巻く情勢の変化に対する受入環境の整備 例：入浴客の安心安全の確保、観光案内標識の整備、観光地トイレの拡充 - ウ 京都の魅力の国内外への情報発信の強化

国内事例：北海道釧路市の入湯税引き上げ

北海道釧路市は 27 年度から 10 年間、国際観光ホテル整備法の登録旅館・ホテルに宿泊する一般客の入湯税を現行の 1 人 1 泊 150 円から 250 円に引き上げ、上乗せした分を新設する基金に積み立て、使途を観光振興に限定して活用することとしています。

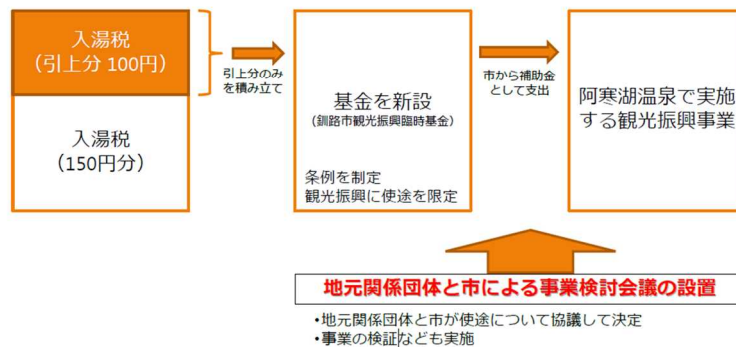
基金に積み立てるのは、登録旅館・ホテルの宿泊分の入湯税 250 円のうちの 100 円で、釧路市によると、年間 4800 万円、10 年間で約 5 億円が基金に積み立てられる予定です。基金は、登録旅館・ホテルが所在する地域の観光振興に充てられることから、阿寒湖温泉の観光地域づくりに還元されることになります。

出所：北海道釧路市資料

入湯税引き上げ分の運用方法について

●入湯税引き上げ分を基金に積み立て

- ・入湯税の引上げ分のみを観光振興の事業にあてるための基金条例を制定
- ・基金化することで、実際に何にどのくらい使ったのかを明確化
- ・地元の事業に対して、市から補助金という形で支出（地元と事業を調整し決定）



入湯税超過課税の概要

入湯税の税率引き上げ（平成26年12月11日改正）

改正前の税率			改正後の税率	税法上の 特例措置
①一般の宿泊者	1人1泊	150円	250円	※奢侈性の低い施設の 軽減措置
②一般の日帰り者	1人1泊	90円	90円	
③修学旅行団体	1人1泊	70円	70円	
④修学旅行日帰り	1人1泊	40円	40円	

※奢侈性の低い施設：国際観光ホテル整備法の登録ホテル以外

税率引き上げの目的 → 観光振興をさらに推進する事業の財源

引き上げの期間 → 平成27年4月1日～平成37年3月31日 10年間の特例措置

国内事例：北海道倶知安町の宿泊税導入

北海道倶知安町では令和元年 11 月 1 日から、世界に誇れるリゾート地として発展していくことを目指し、地域の魅力を高めるため宿泊税を導入しました。本税は地域の魅力を高めるとともに観光の振興を図るための費用（リゾート地としての質の向上、魅力の向上の施策に要する費用）に充てられ、個別のDMO関連施策にも活用されることとされています。

出所：北海道倶知安町資料

倶知安町の宿泊税について

●宿泊税の目的

倶知安町の宿泊税は、倶知安町が世界に誇れるリゾート地として発展していくことを目指し、地域の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る施策に充当します。

●宿泊税の概要

宿泊税を納める方	倶知安町内のホテル、旅館、民宿、ペンション、簡易宿所及び住宅宿泊事業法に規定する住宅宿泊事業に係る住宅（いわゆる民泊）に宿泊する方		
税率	1人1泊、1棟1泊、1部屋1泊の宿泊料金の2% ※各宿泊施設の宿泊料金の算定方法によって選択します		
	宿泊料金に含まれるもの	・素泊まりの料金 ・素泊まりの料金に係るサービス料	
	宿泊料金に含まれないもの	・消費税等に相当する金額 （消費税、地方消費税、入湯税などの租税一般） ・宿泊以外のサービスに相当する料金 （食事、会議室の利用、電話利用などに係る料金）	
	宿泊料金から食事代を明確に分離できない場合の食事代の計算方法	・1泊につき1回分の食事が提供されるとき 支払金額の10% ・1泊につき2回分の食事が提供されるとき 支払金額の20% ・1泊につき3回分の食事が提供されるとき 支払金額の30%	
免税される方	①幼稚園、小学校、中学校、高校の修学旅行や研修旅行に参加する幼児、児童、生徒及び教員 ②倶知安町で職場体験又はインターンシップのために宿泊料金を支払って宿泊する中学生、高校生、専門学生及び大学生 ※①②ともに学校からの届出が必要になります		
納入方法	特別徴収 ※宿泊施設の経営者が、宿泊者から税金を預かり、1ヶ月分をまとめて翌月末日までに倶知安町に申告して納めます		

6. 行政からの補助金・委託事業

観光地域づくり法人が地域全体に利益を生み出す目的で実施する、地域内・地域間でのマーケティング・マネジメント機能は、観光地域づくり法人自身が必ずしも直接収益を上げられるものではありません。従って、会費

制など地域の多様な民間の関係者から資金調達を行うのみでは、観光地域づくりの活動に十分は資金が確保できないことが想定されます。

このため、マーケティング・マネジメント機能の実施を担保し、観光地域づくり法人の継続的・安定的な運営を行っていくためには、自主財源創出の取組と併せて、行政からの補助金・委託事業の受注などを活用していくことも重要です。

観光地域づくり法人の活動は地域の稼ぐ力を引き出すものであることから、必ずしも自らが稼ぐ主体となる必要はなく、特に、広域連携DMOや単独都府県による地域連携DMOの場合、広範囲にわたるエリア全体のマーケティングやプロモーションが主な役割となる一方で、旅行商品の販売等による自主財源確保の手段が乏しいと考えられるため、自治体による一定の財政支援も必要であると考えられます。

ただし、一般的に公的支援を投入するにあたっては自治体や議会の理解を得る必要があり、加えて、地域への説明責任を果たす観点から、観光地域づくり法人は、PDCAサイクルを回して事業効果を最大限とするよう取り組みながら、自らの活動の意義や成果等を客観的なデータ等に基づいて、分かりやすく整理・提示することが求められます。

7. 最後に

観光地域づくり法人に求められる役割は「地域の稼ぐ力を引き出す」ことであり、「観光地域づくり法人そのものが稼ぐ」ことは必ずしも適切ではございません。

観光地域づくり法人が求められる役割を果たすためには、観光地経営にかかる、例えばマーケティングや観光まちづくり、着地型旅行商品の造成、地域マネジメントなど、考えられる全ての事業を実施するのではなく、自らの地域の将来目指すべき姿を見据えて、行政や観光関連団体と連携の上、しっかりとそれぞれの役割を定め、それに沿った取組を行っていくことが重要です。

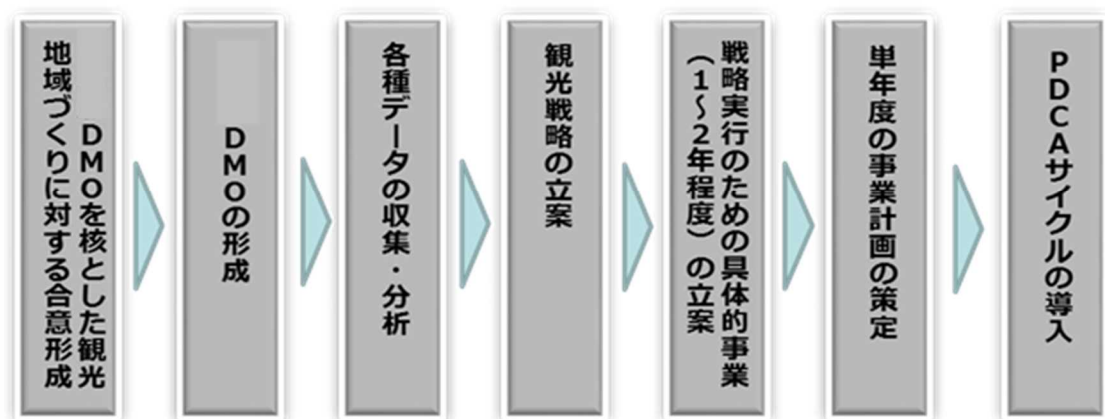
これは財源確保のあり方についても当てはまり、観光地域づくり法人だけでなく、行政や地域の観光関連団体の役割を整理し、その役割に応じて、収益事業、宿泊税などの地方税や負担金、行政からの補助金など、DMOの自主財源確保のための取組を、地域の実情に応じて組み合わせ、安定的な運営資金の確保を検討することが重要です。

第7章 地域での導入プロセス

- ◎ 観光地域づくり法人の形成・確立に当たっては、観光地域づくりの司令塔となる推進体制を確立するための組織作りと併せて、地域の強みや魅力を活かした観光地域づくりを進めて行く上でのコンセプトを固めていく必要があります。

観光地域づくり法人導入のプロセスは地域の事情により様々ですが、本章では観光地域づくり法人としての機能を担う組織を地域で確立していくプロセスのあるべき姿をご紹介します。

◆観光地域づくり法人（DMO）導入プロセスのフロー図



プロセス 0 観光地域づくり法人を核とした観光地域づくりに対する合意形成

観光地域づくり法人の形成・確立に取り組む前に地域の観光に携わる多様な関係者で、これまでの地域の観光振興方策の問題点や課題は何であったのかを総括し、共有します。

まずは、これまでの観光地域づくりのコンセプト・方向性は地域のあるべき姿にふさわしいものであったのか、観光地域づくりを地域で担う主体の位置付けや人材、運営資金に問題はなかったのかなどを地域の関係者で徹底的に議論し、総括・共有します。

その上で、なぜ観光地域づくり法人を形成・確立していかなければならないのか、観光地域づくり法人を形成・確立することで地域がどう変わるのか、変わった後のあるべき姿といった観光地域づくりの目標・進め方に対して一定の合意形成をしていきます。

この従来の観光振興方策の問題点や課題を総括・共有し、地域のあるべき姿

を考えるプロセスは、今後の観光地域づくりを成功させうえで決定的に重要なポイントです。

・プロセス0は、観光地域づくり法人を形成・確立し、戦略的な観光地域づくりを進めていく上での土台を作る段階であり、戦略や個別の事業計画の立案の前に徹底的に関係者間で議論することが重要です。

・観光地域づくり法人の形成・確立は多様な関係者を観光地域づくりに巻き込んだ上で民間的手法の導入による地域づくりを行う取組です。このため、関係者での議論は行政主導よりも民主導で行われることが望ましいと考えられます。但し、観光地域づくりにおいて、民間ではできない公的立場からのサポート（法制面の整備、受入環境整備における社会資本に関する整備など）も必要となることもあるため、行政との積極的な連携は必要と考えられます。

・議論の成果の共有に当たって、議論の成果を表等に落とし込み、「見える化」することが有効です。

プロセス1 観光地域づくり法人の形成

まずは、「顧客たる観光客視点」に立脚し、観光地域づくり法人がマーケティング及びマネジメントするエリアを定めて、観光地域づくり法人としての役割・機能をどの組織が担うべきなのか、検討します。エリアについては、観光客視点を含む地域の実情に併せて設定することが重要です。組織については、必ずしも新しい組織を設立する必要はなく、既存の組織の役割・機能強化や統合といった形も想定されます。ただし、既存組織を土台とすることが、観光地域づくり法人が求められる本来の機能の発揮や真に必要な取組の選択と集中等の足かせとなるようことが想定される場合には、新しい組織を設立することも必要と考えられます。

こういった法人形態が観光地域づくり法人を担うべきかは、本手引きも参考にしながら、地域の実情に応じて選択することが必要です。

また、観光地域づくり法人の目的や役割を明確に定め、その活動の成果について評価する基準を設定することも重要です。

更に、関係する各層の観光地域づくり法人や自治体等と、取組が重複することなく、効率的に実施されるよう、それら団体の既存の取組で活用可能なものを最大限活用することを前提として、それぞれの役割及び取組内容を明確化にし、分担・連携を検討することも必要です。

- ・まずは、今後の観光地域づくりの事務局となる法人を定めて下さい。
- ・事務局を中心に、対象となるエリアの範囲や役割・機能について関係者で議論し、大枠を決めて下さい。
- ・その議論を通じて、観光地域づくり法人の展開を主体的に担う人材を特定して下さい。
- ・その人材と行政を中心に、観光地域づくり法人となる組織の仕様（既存法人の改善か新規創設か、担う機能、関係する行政や既存の観光地域づくり法人との役割分担、主たる財源、権限と責任範囲など）とスケジュールを設定して下さい。
- ・設定した組織の役割・機能やスケジュールを改めて主要な関係者に示し、必要に応じた修正を行い、幅広い合意を得て下さい。
- ・既存の観光地域づくり法人が同エリアに存在する場合、特に法人間の役割分担について話し合いを持ち、合意形成をおこなってください。

プロセス2 各種データの収集・分析

各種データの収集・分析を行う際、まずは地域の基礎的なデータの把握が必要です。年間の入込客数や宿泊客数・宿泊施設のキャパシティ・観光施設の利用客数、観光消費額などを継続的に把握し、データの整理をします。

収集するデータについては、旅前、旅中、旅後という順で、WEBサイトアクセス状況、観光入込客数、延べ宿泊者数、旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率の6つのデータを収集することが基礎となります。

次に、観光地域づくりを進めて行く際に必要となる付加的なデータの収集を行うための調査設計を行います。こういったデータを収集すべきかを地域で議論した上で、調査項目の洗い出しや、集めるサンプル数や設問表の設計、インタビュー手法等の調査設計を行います。

調査設計・調査の実行については、外部の調査会社等に委託することも考えられます。しかし、一方で、調査を地域の多くの関係者が参画するプロジェクトとして位置づけた方が関係者の主体者意識が高まり、その後の合意形成も進めやすいと考えられますので、観光地域づくり法人を中心に地域の中の行政の観光部局や民間事業者などが主体となって取り組むことをまず考える必要があります。

また、調査やデータ収集については、関係する他の観光地域づくり法人や自治体等が実施している結果が活用できないか、または、共同で実施することはできないか等、地域における取組の重複を避け効率的に調査・データ収集を実現する策を検討することも重要です。

データの収集の後には、収集したデータをもとに観光地域づくり法人を中心に地域の関係者で今後の方向性等について議論することが必要です。

その際、どのデータとどのデータをクロス集計するべきか、どのカテゴリーの顧客についてより詳しく分析するべきかなど、収集したデータを今後の観光地域づくりへ活用していくという意識を持ち、評価分析を進めていきます。こうしたプロセスを関係者が共有することで、観光地域づくり法人がマネジメント・マーケティングする地域に入り込んできている顧客の姿を理解・共有していきます。

- ・プロセス2は、今後の戦略策定やKPIの設定・PDCAサイクルの確立の基礎となる各種データを経年・継続的に収集・分析を行っていくプロセスで、観光地域づくり法人の定期健康診断のようなイメージです。
- ・例えば、宿泊者数や入込客数の調査などエリア全域に渡る広範な調査を実施する場合は行政が主体で、または観光地域づくり法人が行政と連携・協力して実施することが望ましいと思われます。
- ・一方、収集したデータの分析は、プロセス3以降で、戦略の策定のメインプレイヤーとなる観光地域づくり法人が実施するという役割分担が有効です。

プロセス3 観光戦略の立案

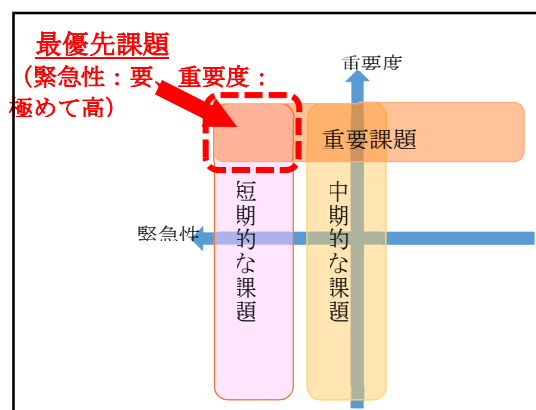
プロセス2により、現在の来訪者の姿について共有した後に、将来に向けた取組に関する議論を進めていきます。

その際、プロセス2で収集・分析したデータにより地域の現状と課題を認識した上で、地域の目指すべき方向性や獲得していくターゲットとなる顧客層について議論・共有し、明確なコンセプトに基づいた戦略を固めていきます。

戦略づくりの基本的な考え方は、例えば以下の通りです。

- (1) 新規来訪者を増やす（新規顧客の獲得）
- (2) 来訪経験のある人に再訪を促す（リピーターの育成）
- (3) 来訪者の滞在時間を延ばす（消費金額の拡大）
- (4) 来訪者の滞在時間あたりの消費単価を伸ばす（消費行動への動機付け）

また、戦略策定に当たっては、緊急性を要するものと重要度が極めて高いものを区別し、短期的な課題と中長期的な課題とに整理することも重要です。



- ・プロセス3は、経年的に蓄積されたデータから、3～5年程度の時間軸を持った取り組みの方向を戦略としてとりまとめる段階です。
- ・ここでは、人員や資金の投入可能量にあわせて、優先的に取り組むべき分野、優先順位が低い分野、緊急性の高低等を勘案し、事業分野を取捨選択していきます。
- ・このプロセスは、観光地域づくり法人のトップ人材・専門人材が中心となって、運営資金の提供元（多くのケースで行政）と協議を重ねていきます。

プロセス4 戦略実行のための具体的事業（1～2年程度）の立案

観光地域づくり法人がマネジメントするエリア全体として、どのような戦略をとるのが明確になってきたら、次は、そのためにどのような取組が効果的なのか、成果を生み出すための方策を具体的に考えることが必要であり、このプロセスでもデータを有効に活用した科学的アプローチが重要です。

たとえば、来訪した際の消費額が大きい傾向にある優良顧客層を増やしていくことを目指すとして、データに基づいて、この顧客層の来訪動機として「知人の紹介」が最も多い場合、この顧客層を増加させるためには、知人からの紹介を促進する仕組みづくりが地域にとって効果的な取組となります。

このように、地域全体で生み出したい成果を明らかにし、それを達成するための方策を具体的な事業に落とし込んでいく必要があります。

また、達成したい成果は一つでなく複数あることが一般的です。こういった場合、全ての成果を一つの場で議論するのではなく、個々のテーマごとに場を設け、外部の専門家の意見も聞きながら、検討を深めていくことが重要です。

- ・プロセス4は、設定した戦略に基づき、1～2年程度の具体的な個別事業の立案を行うプロセスです。
- ・必要に応じて、追加のデータ収集（定期健康診断（プロセス1）では得られないデータ）を行った分析を実施した上で、事業の内容・かかるコスト、実施主体、想定される成果、成果市場などを示していきます。
- ・これは、事業内容にあわせて幅広く検討していきます。ワークショップのような形態も大いに導入していくことが有効です。

プロセス5 単年度の事業計画の策定

成果を生み出すために推進すべき事業を整理した後は、そういった個々の事業をさらに、いつまでに、誰が、何を、どうする、といった具体的なレベルまで落とし込み、実際に実行する事業を絞り込むプロセスです。具体的な事業計

画の策定にあたっては、戦略に沿った取組がなされるよう、地域におけるマネジメント体制を確立することが必要です。

その際、立案された事業の中から、重要度や優先順位を見極めることが重要です。

・プロセス5は、プロセス4で提案された事業群から、実際に実行する事業を実現可能性や戦略との適合性などから絞り込んで決定し、資金や人員配置を含んだ単年度の事業計画をつくります。

プロセス6 PDCAサイクルの導入

観光地域づくり法人がマーケティング・マネジメントするエリアの戦略に基づき、複数の事業が企画され、そのための予算と事業の推進体制が定まった後には、適切なKPIを設定した上で、戦略やそれに基づく個々の事業を定期的に評価し、必要に応じて見直しをしていくといったPDCAサイクルを回す仕組みを組み込むことが必要です。

PDCAサイクルを確立する上で、単純にKPIの達成状況のみで評価するのではなく、そのような結果となった要因を検証し、その検証結果を、地域の多様な関係者の間で共有を図り、次の取組へ反映することが重要です。

・プロセス6は、プロセス2で得られる定期健康診断を元に、プロセス3で策定した戦略のKPI評価を行うと共に、プロセス5の具体的事業のKPI評価を行っていきます。
※KPI設定の箇所に記載しておりますが、戦略の評価を行うKPI（例：消費額や宿泊者数）と戦術（単年度事業）の評価を行うKPI（広告であれば掲載数、商品造成であれば造成された商品数など）では設定するKPIは異なります。

第8章 観光地域づくり法人（DMO）を核とした観光地域づくりに向けた支援体制

1. 観光地域づくり法人登録制度

第1章でご紹介しておりますので、詳細はそちらをご参照下さい。

2. 人材育成支援

○観光産業における人材確保・育成事業

観光産業を我が国の成長に資する基幹産業とするためには、各地域で新しい生活様式やビジネスモデルに対応する観光人材を確保・育成する必要があることから、地域の観光産業を担う中核人材や即戦力となる現場の実務人材の育成等を図るとともに、次代の観光産業を担う世代に向けた観光教育の推進を図ることとしています。

○世界に誇る観光地を形成するためのDMO体制整備事業

観光地域づくり法人の中心となる人材の能力向上のため、海外のDMOとの人材交流に係る費用や海外観光地域視察費用、研修・セミナー等の受講に係る費用により、中核人材の育成を図ることとしています。

○DMOの職員を含む観光産業従事者に対する観光庁主催の各種勉強会・セミナー・シンポジウム

観光業を支える人材を対象として、観光庁等が主催する各種の勉強会、セミナー、シンポジウム等を開催することで、能力の向上、人材育成等を図ることとしています。

3. DMOネットによる情報提供支援

観光庁では、登録された観光地域づくり法人を対象に、観光庁から観光地域づくり法人への情報共有や、観光地域づくり法人間の情報共有や意見交換をできる仕組み「DMOネット」で情報提供支援を行っています。この仕組みにおいて、具体的に共有する主な情報は、観光地域づくり法人に関する観光庁等の補助金等、観光地域づくり法人に関する登録制度、他省庁におけるDMO関連施策及び観光庁等が主催する勉強会、セミナー、シンポジウム等に関することです。

4. ICTを活用した観光動態調査

近年の情報通信技術（ICT：Information and Communication

Technology) の発展に伴い、Web サイト、スマートフォンのアプリケーション、ソーシャルネットワーキングサービス：SNS (Social Networking Service) 等から得られる情報など、観光地域振興に利活用できる様々なビッグデータが蓄積されています。

これらの、いわゆる観光ビッグデータを活用することで、観光地域づくり法人における効果的な戦略の策定や観光分析の高度化を図ることができ、例えば、SNS データを分析し、注目されている観光地や地域に関する評価を把握することで、今後のプロモーション方針や満足度向上に向けた対策の検討等に活用するといったことが可能となります。

そこで、観光庁において、ICT を活用した訪日外国人旅行者の旅行動態の実態や潜在的なニーズ等に関する調査手法を検討するため、主に以下の3つの方法により、調査を実施しました¹。

- ・携帯電話の基地局情報（ローミングデータ）：所在状況の把握
- ・携帯電話の GPS 情報：移動状況や詳細な所在状況、訪日回数等の把握
- ・SNS での投稿情報：関心を持った観光地等（見るもの、食べ物、買物）の把握

さらに、ICT を活用した調査分析に関し、データの特性や各分析手法の適用分野、留意点などについて、わかりやすくまとめた「ICT を活用した訪日外国人観光動態調査の手引き」を公表していますので、参考として頂ければ幸いです。

※調査報告書、手引きは、以下の観光庁ホームページに掲載しています。

URL：<http://www.mlit.go.jp/kankoch/shisaku/kankochi/gps.html>

5. 観光経済の見える化の推進

各地方公共団体が観光に関する戦略策定等を行うに当たっては、当該地域の観光の実情、観光による経済効果、観光施策の効果等を把握する、いわゆる「観光経済の見える化」が重要です。しかしながら、現時点では地域レベルにおける把握手法の整備が十分であるとは言い難い状況です。

このため、観光庁では、独自で観光振興を図るための基礎データを整備し、地域の観光の実態把握と課題を抽出する手法の検討に取り組む地域を支援する、「観光地域経済の見える化推進事業」を全国5つのモデル地域を選定し、各地域において観光に関わるデータの収集、分析等の調査手法の検討に取り組んでいただきました。

具体的には、各地域が適切な調査・分析手法の調査主体（例：大学・地域のコンサル会社等）等と連携して、各者が有する観光関連データ等を集計・分

¹ 観光庁観光地域振興課「ICT を活用した訪日外国人観光動態調査」（平成 28 年 3 月）

析し、観光地域経済を把握しようとするものです。

※これらの調査報告書等は、下記観光庁ＨＰに掲載しております。

URL : <http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/mieruka.html>

6. 旅行者満足度の調査手法

観光地域づくりにおいて効果的な戦略を策定するために必要となる、地域の現況を客観的・継続的に把握するためのデータ収集・分析の方法として、観光庁調査事業「観光地域における評価に係る検討実務業務」報告書を活用することによって、旅行者満足度に関するマーケティング実施の参考とすることができます。

7. 持続可能な観光の推進

持続的な「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを実現するためには、観光客と地域住民双方に配慮し、多面的かつ客観的なデータ計測と中長期的な計画に基づく総合的な観光地マネジメントを行うことが重要です。観光庁では、各地方自治体や観光地域づくり法人（DMO）が持続可能な観光地マネジメントを行うことができるよう、国際基準に準拠した「日本版持続可能な観光ガイドライン（Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations, JSTS-D）」を開発しました。各地域において、「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」が最大限活用されることにより、効果的で持続可能な観光地マネジメントへの取組がさらに加速することが期待されます。

※このガイドラインは、下記観光庁ＨＰに掲載しております。

URL : https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics08_000148.html