

第4章 CFOの役割と必要な知識、スキル

4-1 CFOの役割

(1) 民間企業におけるCFO

我が国において、CFO（最高財務責任者）の設置が普及し始めたのは、執行役員制度が導入された時期と重なります。執行役員制度は1997年に初めて導入され、2000年代に入って広がりました。従来は、株主総会で選任された取締役が会社の意思決定、監督、事業執行までを全て行っていました。しかし、それでは取締役の負担が大きいため、取締役は意思決定と監督業務に集中し、別に執行役員を設置して、事業執行を執行役員に任せるケースが増えてきました。そして、執行役員制度の中で、最高経営責任者をChief Executive Officer (CEO)、最高執行責任者をChief Operating Officer (COO) というように、役割をわかりやすく表す役職名が一般的に使われるようになり、CFOもその流れで普及しました。

一般的には、民間企業のCFOは、財務に関する業務執行を統括し、財務データを基に会社の方針を示す役割を果たします。CEOは、経営判断をするために必要な財務情報を提供し、信頼できる相談役であるとともに、投資家等に対して、企業の財務状況や経営戦略等について説明する役割も担っています。

CFOは、財務分野でキャリアを積んだ人が就任することが多いと思われがちですが、営業部門、企画部門出身の人が就任するケースも少なくありません。それは、財務に関する知識と同じように、自社の業務やビジネスモデルに対する広い知識と優れたコミュニケーション能力が必要だからです。CFOが実際に担当する職務は企業や組織によって異なり、必ずしも財務のスペシャリストとして高度な財務のスキルや経験が必要ではない場合もあります。

(2) DMOにおけるCFO

CFOは組織のトップマネジメントの1人で、財務部門の最高責任者です。しかし、DMOにおけるCFOの役割は、一般的な民間企業のCFOとは異なる点があります。

観光庁のDMOガイドラインでは、DMOの登録要件として、CMO (Chief Marketing Officer: 最高マーケティング責任者) とCFOの設置を義務付け、DMO組織のマネジメント体制について以下のとおり規定しています。

- ▶ DMOの業績について対外的に説明責任を果たすために、最終的な責任者(※)が明確にされていること
- ▶ データ収集・分析等の専門人材としてCMOが専従で最低一名存在していること
- ▶ 運営収支・安定的な運営資金の確保に関する財務責任者(CFO)が設置されていること

(※)「最終的な責任者」とは、いわゆるCEOや事務局長を想定しています。

❖ 民間企業との違い

DMOにおけるCFOの役割は「運営収支・安定的な運営資金の確保に関する財務責任者」であり、これは民間企業のそれと似ています。異なっているのは、民間企業は自社が収益を上げて企業価値を向上させることを目的としているのに対して、DMOの目的や役割が、地域のマネジメント・マーケティング活動・着地整備等を通じて、観光で地域全体が稼げる仕組みづくりを行うことにあるという点です。

図表4-1 財源面から見たDMOと民間企業の比較

	DMO	民間企業
組織の目的	地域の価値向上	企業価値の向上
組織の成果	地域全体の稼ぐ力の向上+ DMO 安定運営	自社の稼ぎ
ステークホルダー	地域全体（自治体などの資金提供者、観光事業者、住民など）、DMO 構成員	株主、債権者、顧客、従業員
資金の帰属	DMO + 観光地域	企業

つまり、DMOは観光地域づくりという公益性のある活動に責任を持ちながら、安定した組織運営のための資金管理、マネジメントを行う必要があります。DMOのCFOはこの両面からの戦略策定や事業計画作成を進め

なければなりません。

(3) 観光地域づくりの戦略とDMOとしての組織

DMOが財源開発を進めていく上で注意すべきことは、観光地域づくりのための戦略と、DMOとしての組織戦略はそれぞれ異なるものですが、互いに密接に関わっているため、整合性をとる必要があります。

図表4-2 DMOが担う観光地域づくりの戦略とDMOの戦略の比較

	観光地域づくりの戦略	DMOとしての組織戦略
目指す姿	地域の価値を向上させ、観光と地域社会との調和を図る	地域から頼られる司令塔として、観光地域づくりの企画提案・施策実行・事業支援を通じて、地域の「稼ぐ力」を引き出す
事業内容	・観光資源の磨き上げ ・受入環境整備 ・情報発信・プロモーション他	・地域の観光関連事業のコーディネート ・観光関連事業の受託、独自の事業開発 ・適切な収益事業の実施
財源戦略	・導入する制度の検討、制度設計、導入支援 ・関係者間での合意形成の促進 ・有効な資金活用策の検討	・財源に関する情報提供、制度設計提案 ・観光の経済効果測定、広報活動による理解促進 ・地域に適した財源開発 ・自治体の定める条例や基本計画にて、観光財源をDMOの活動資金に充てることを明文化するための働きかけ

4-2 CFOの業務内容

前述のとおり、DMOのCFOは、地域全体の稼ぐ力を引き出すという役割と、DMOの財源を確保するという役割の両面から業務を遂行することが期待されていますが、これを同時にこなせているDMOは多くはありません。

CFOが対応すべき活動について、以下のとおり財源の種類別に説明します。

(1) 公的資金を活用した財源確保

CFOは、公的資金を活用してDMOが行う事業によって、地域全体に最大限の効果がもたらされるよう、自治体に対して事業計画の説明や働きかけを行います。

図表4-3 DMOの公的資金確保のアプローチ

DMOの財源開発のアプローチ	CFOの主要な業務
地域全体としての観光財源を増やす	・地域に適した地方税などを検討、導入の支援を行う ・得られた税収をDMOの財源として確保するための働きかけ ・資金使途となり得る企画、実行、モニタリングを行う
国や自治体の制度を活用する	・自治体との関係性を構築し、地域の目指す方向性に沿った事業の提案を行う ・DMOが事業を受託できるように働きかける ・補助金などの情報を収集する

① 導入の手順

CFOは、地域特性などに鑑み、どういった地方税などの財源が適しているのかを検討し、円滑に導入するための働きかけを自治体と協働して行います。新たに税制度を導入するために、地域の観光事業者との合意形成が重要になります。このとき、税収が観光振興のために有効に使われることなどをわかりやすく伝えるためのコミュニケーションスキルも重要です。

また、地方税を導入する場合、自治体の税収である地方税をDMOの安定的な財源に充てるための交渉力が必要となります。そのため、条例や観光基本計画などにおいて税収の使途の一部がDMOに配分されることが明文化されるよう働きかけを行います。実現にあたっては、制度導入の早期段階から関与し、財源を確保してDMOが実現したい計画に関する説明が求められます。具体的には、次のようなステップが想定されます。

1) 自治体関係者との協議、提案

- ・地域の課題と解決の方向についてDMOが提案し、自治体担当者と協議を開始。
- ・その際、データに基づいた現在の状況、目指す観光地域づくりの方向等を踏まえながら検討を進める。

2) 導入する制度の選択

- ・自治体関係者と協力して、どのような制度を導入するかを選択肢を検討する。
- ・導入の課題や費用、意思決定のために必要な情報等を収集・調査する。
- ・他の自治体での財源導入の仕組みや事例も参考にして、地域の状況に適した制度設計を行う。
- ・自治体内部の責任者への説明を行い、導入を目指す制度を決定する。

3) 財源開発スケジュールの策定

- ・開発する財源とその使途について、実施に向けた詳細を固める。
- ・行政手続、合意形成、議会決議に向けたスケジュールを立てる。

4) 行政手続

- ・条例制定や変更、総務大臣との協議等、財源の導入にあたって必要な手続を進める。

5) 合意形成

- ・観光振興事業等を行うことの必要性、地域にとってのメリット、そのために財源開発の重要性を理解・納得してもらうため、説得力のある資料を準備する。
- ・地域の観光事業者や地域住民など、多様な関係者への説明の機会を設定し、計画的に合意形成を進める。

6) 導入に向けた準備

- ・制度の導入に伴い発生する税の徴収等の業務や、制度の維持・管理についての注意点を整理し、マニュアルを作成する。
- ・観光関係事業者や地域住民などの関係者のほか、旅行者に対しても適切な方法で周知する。

7) 財源をDMOに配布する仕組みの構築

- ・新たに導入した財源の一部を、DMOの運営資金として配布することを条例で定める等、それらがDMOの財源として確保される仕組みを構築する。
- ・DMOが「観光地域づくりを行う司令塔となる法人」であることを、条例や観光基本計画の中に明文化してもらう働きかけを行い、自治体からの安定的な事業受託を図る。

(2) 民間の力を活用した財源確保

民間の力を活用した財源確保として何を実施するかはDMOによって多様です。それぞれのマネジメントエリアの特性によって取り組むべき事業は異なり、法人形態の違いや、DMOの役職員の有するスキルによっても強化するポイントが異なります。

図表4-4 DMOの民間からの財源確保のアプローチ

DMOの財源開発のアプローチ	CFOの主要な活動
会費収入・寄附金を増やす	・事業の意義を訴えかけることで賛同者を増やす ・会費や寄附金が集まりやすい仕組みを作る
収益事業を強化する	・地域の特性に合った事業を選択する ・収益力を高めるための財務面からの支援を行う
地域金融機関と連携する	・資金繰り管理を行う ・金融機関や地域活性化ファンド等と交渉する

❖ 賛同者への働きかけ

地域社会の関係者、地域に関心を持っている地域外の人に対して、地域の魅力と併せて、DMOの活動について説明し、活動内容、効果、目指す観光地域の姿について理解してもらい、共感を得るための活動が重要です。地域のパンフレットに加えて、事業計画書、地域社会との合意形成のために作成した資料等をツールとして、効果的にアピールして賛同者を増やしていくことが大切です。

❖ DMOのビジネス機会

DMOは観光地域づくりの中心的なプレイヤーとして公的な役割を果たす一方で、地域はDMOに対して民間的な役割も期待しています。DMOが観光地域づくりを進める中で、地域に実施主体となる事業者がない場合、地域商社事業や旅行業事業などの観光地域づくりの経験やノウハウが必要な事業を進めるプレイヤーとして、

DMO 期待される場合もあります。このとき、DMO は民間事業者の事業機会を損なわないよう配慮が必要です。

また、地域金融機関や投資ファンド等の民間の資金を調達して、観光地域づくり事業に投入することも検討できるでしょう。

❖ 事業の実施体制

収益事業に取り組む際、DMO が独自に行う場合と、DMO とは別に新しく事業体を作り、その法人に DMO が出資する場合が考えられます。後者の場合は、事業体として設立した法人からの配当金収入等が DMO の財源となります。第3章で説明したように、DMO の法人としての形態は様々で、収益事業を行うことに制約がある場合に、DMO の行う事業と切り離して取り組んだ方が、効果が上がる可能性があります。DMO の状況を踏まえ、事業の性質等を判断して、実施体制を構築していくことが必要です。

❖ 財務データの整備、マネジメント

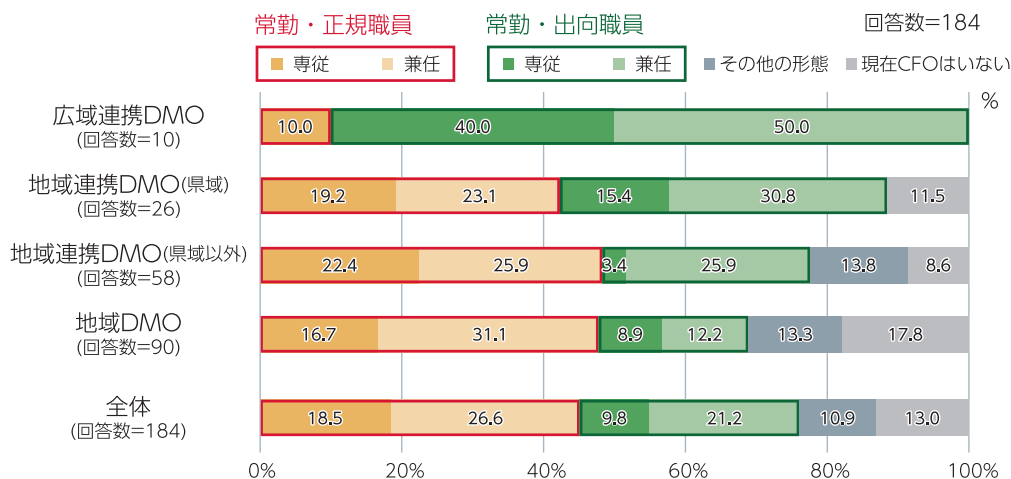
収益事業においては、初期投資の確保、事業費用の管理、投資金額やその他のコストに見合った収益を確保することができるかを判断するなど、DMO においても民間事業と同じような財務スキルが必要となります。事業の企画段階から計画が効率的なものになっているか、実施段階では予算計画どおりの執行が行われているか、事業終了時には当初予定していた成果が達成できたか、資金が効率的に活用されたかどうかをモニタリングする必要があります。

4-3 CFO の現状

CFO の現状について、アンケート調査の結果を見ます。

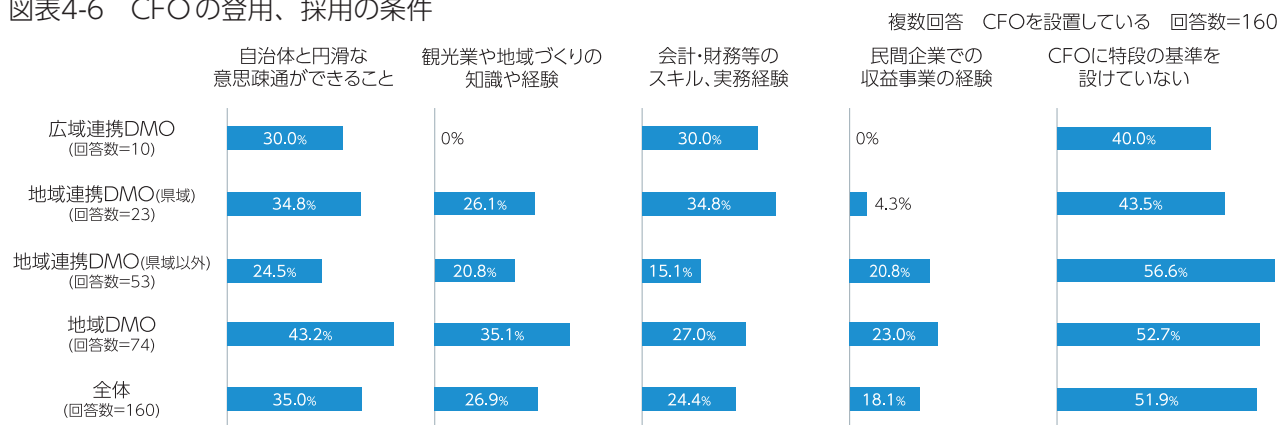
まず、CFO の従業形態は、DMO 全体では、常勤職員が担当することがほとんどで、正規職員が45%、出向職員が31%となりました。正規職員、出向職員のいずれでも、専従者より兼任者が多い状態です。常任の正規職員で専従者の CFO は全体の約2割弱でした。また、現在 CFO がいないと回答した法人も1割強ありました。このような結果は CFO 設置の重要性に対する認知が行き渡っていないことや、専門性を有する人材の不足、費用面の問題などが要因になっていると思われます。

図表4-5 CFO の従業形態



CFO を設置している法人に採用や内部登用の条件をたずねました。複数回答のうち最も多かったのは「自治体と円滑な意思疎通ができること」でした。これは、自治体からの財源が DMO にとって重要なことを示していると考えられます。次いで「観光業や地域づくりの知識や経験」、「会計・財務等のスキル、実務経験」と続きます。会計・財務の知識はそれほど重視されていませんでした。ただし、最も多かったのは「CFO に特段の基準を設けていない」という回答でした。これは、CFO の役割についての方針が定まりきっていない組織が多いことを示唆しているようです。

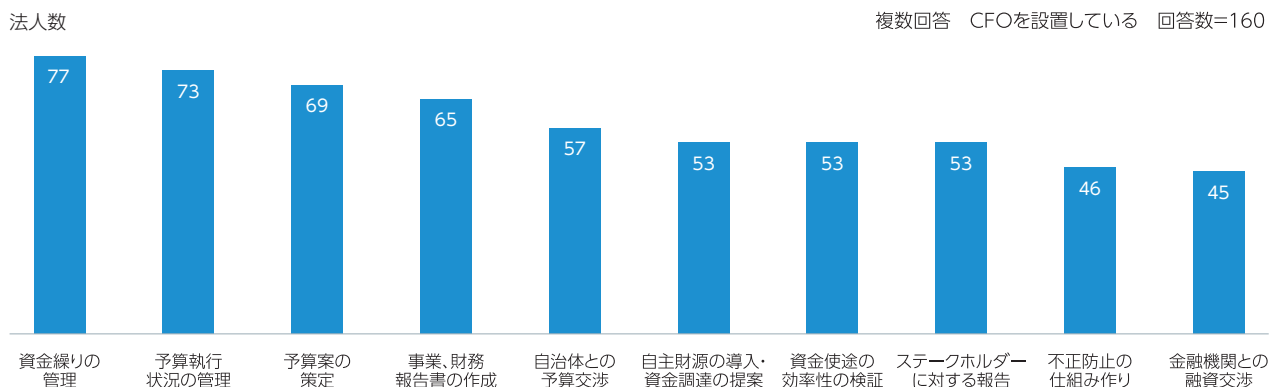
図表4-6 CFOの登用、採用の条件



出所:「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

CFOを設置しているDMOに、CFOの担当業務について回答してもらいました。最も多かったのは「資金繰りの管理」で、続いて「予算執行状況の管理」「予算案の策定」と、組織の財務に関連する業務が中核になっています。一方、DMOガイドラインでCFOの役割としている「自主財源の導入・資金調達の提案」の回答はそれほど多くありませんでした。さらに、公的財源を使うために求められる透明性や効率性に関連する「資金使途の効率性の検証」「ステークホルダーに対する報告」「不正防止の仕組み作り」に取り組む法人は更に少なくなっています。これは、兼任のCFOが多いことが要因となり、業務をこなさきれていない状態が想定されます。

図表4-7 CFOの担当業務

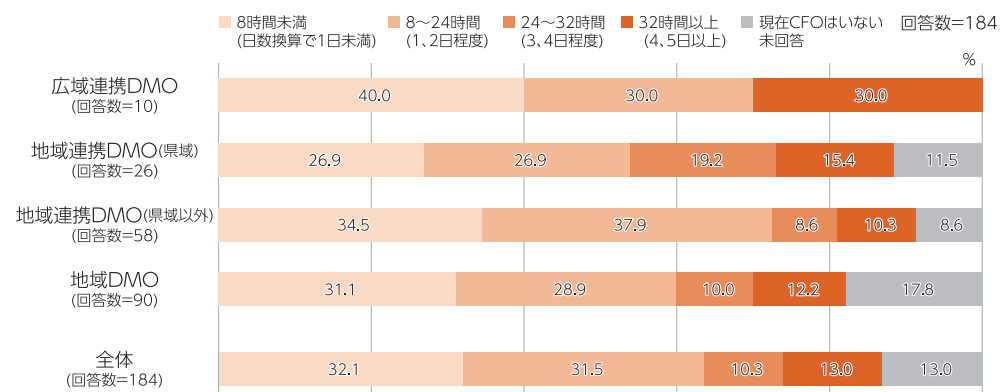


出所:「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

CFOの業務を1週間あたりどの程度実施しているか質問しました。その結果、DMO全体の約3分の2が「8～24時間(1、2日程度)以下」との回答でした。この結果は、CFOの従業形態に兼任が多いことと整合します。

財源確保の活動の難易度はDMOによって異なります。現時点においてCFOの活動は、DMOの財源の事情や財務活動に合わせて多岐に渡っているということがわかります。

図表4-8 1週間のCFOの業務量



※ 構成比は小数点以下2位を四捨五入しているため、必ずしも100にならない。

出所:「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

4-4 DMOのCFOとして必要な知識、スキル

DMOのCFOが必要とされる知識とスキルをいくつか説明します。DMOの規模や組織の特性、地域の事情によって、難易度は異なると考えられます。

新たにCFOを採用するときは、人材のミスマッチを防ぐために、CFOとなる人材に求める要件をよく検討する必要があります。

(1) 地域と観光に関する理解

民間企業の場合、CFOとして求められる要件は、自社の事業について幅広い知識を有し理解していることです。CFOは、自社が目指す目標や現状についてデータに裏付けられた情報としてステークホルダーにわかりやすく説明し、理解を求める役割を担っています。営業部門や調達部門など、財務部門以外の出身者がCFOに就任することが珍しくないのは、自社の業務について広範な知識と理解を必要としているからです。

同様に、DMOのCFOも地域の観光の目指す方向性と現状についてデータに基づいて説明する役割を担います。そのために、地域の事情や地域での取組について広く理解している必要があります。特に、地元以外の人がCFOを務める場合には、限られた期間でマネジメントエリアについて理解を深める必要があります。また、観光全般に関する豊富な知識を持ち、他地域をベンチマークとして理解することによって、より客観的で説得力のある説明をするために重要となります。

(2) 管理会計

① 管理会計とは

会計制度は大きく制度会計と管理会計に分けられます。制度会計とは、株主や金融機関等の外部のステークホルダーへの報告のための会計で、会社法、金融商品取引法、税法等に定められたものです。制度会計は義務として実施しなければならず、決まった様式があります。一方、管理会計は任意で行われるもので、組織内部の関係者が経営に活かすために作成する組織内部の会計で、業績評価や経営判断の際に使われます。管理会計はそれぞれの組織が目的に沿ったルールを定めて会計制度を設計します。

管理会計を行う理由は、様式に則った財務諸表だけでは、事業収益の実態を把握しづらい場合があるからです。ただし、管理会計の導入は、時間や手間がかかることから、採用の適否を検討する必要があります。予算が小規模で事業が少ないDMOであれば導入する必要があるかもしれません。そのような場合においても、CFOは管理会計について基礎的な理解を持ち、事業ごとの採算性などを理解できるようにしておくことが望ましいと言えます。

② 管理会計のメリット

管理会計を導入することのメリットは、経営状況を把握し意思決定に役立てることです。管理会計は組織のニーズに応じて自由に設計することができます。よく利用されるものに「予算管理」と「損益管理」があります。

「予算管理」は、経営資源（人、物、収入等）を確保する計画を金額に置き換えて事前に策定し、それを実績と比較するものです。計画は、年間、四半期、月次など、管理しやすい期間で設定します。そして、設定した期間ごとに実績を把握し、計画したとおりの実績となっているか照らし合わせて管理します。

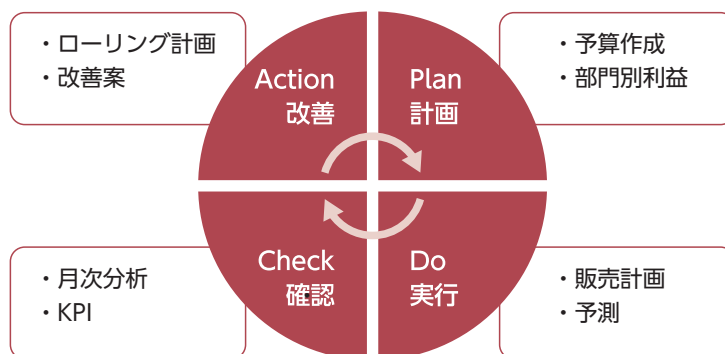
「損益管理」は、収入と支出の差分である損益を管理するものです。収入が多くても支出も多ければ利益は残りません。逆に収入が少なくても支出が抑えられていれば利益が確保できます。

管理会計を行うことで事業の進捗状況の確認ができ、経営者は改善につながる有用な情報を得られます。さらに経営のPlan（計画）、Do（実行）、Check（確認）、Action（改善）サイクルの中で、管理会計がどのように活用されているかを把握することも重要です。

管理会計では「予算管理」や「損益管理」を事業別に確認することも多くあります。そうすれば、全体として利益が出ていても、個別に損失がある事業を把握できます。このような事業別の管理によって、事業を横断して発生する人件費や家賃などの固定費を配分します。

この後で説明する投資収益率 (ROI) や損益分岐点売上高は、管理会計の考え方をを使った分析の代表的なものです。

図表4-9 経営のPDCAと管理会計



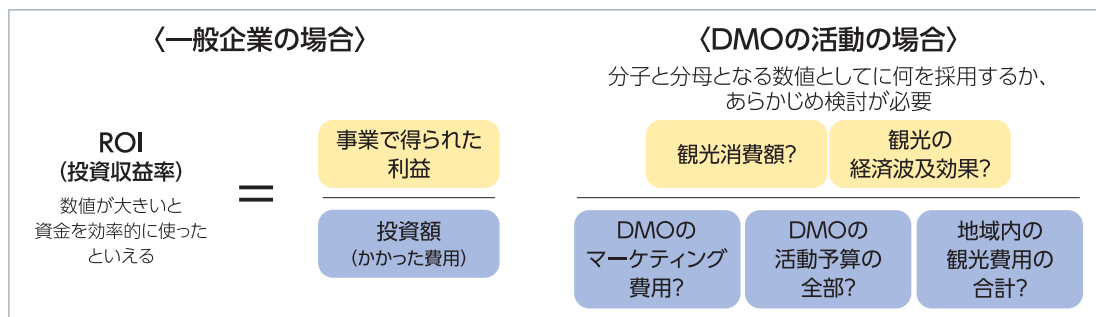
③ 投資収益率 (ROI)

ROIとは「Return On Investment」の略で、投資収益率と訳します。事業に投資することでどれだけの利益が得られるのか、いわゆる費用対効果を表すものです。一般的に民間企業におけるROIとは、投資した金額に対し、事業で得られた利益が何倍あるかを示します。倍率が大きければ、投資した資金を効率的に使ったと言えます。

米国の政府観光局であるブランドUSAでは、活動の成果をROIで示しています。2017年度のマーケティングへの投資額（支出額）は1.4億ドル（約155億円）で、ブランドUSAのマーケティング活動で誘客できた外国人旅行者の純増分は111万人、これによる消費額の純増分は38.9億ドル（約4,280億円）でした。ここから、ブランドUSAではマーケティング活動のROIは27.7倍の効果があつたとしています。

観光分野でのROIには決まった定義がありません。投資した金額について、DMOのマーケティング費用とするのか、活動費用全てとするのかは任意で決めることができますが、最も説得力のある、且つ、わかりやすい数値を採用すべきと考えられます。

図表4-10 ROIの考え方



一例として、プロモーション事業のROIの算出の例を紹介します。

- ▶ DMOのプロモーション事業費：100万円
- ▶ 旅行者の消費額や波及効果を含めて地域の地域事業者が得た純利益：250万円
- ▶ 観光地域としての利益：地域の純利益250万円－プロモーション費用100万円＝150万円
- ▶ 地域事業者の利益のROI＝(150万円÷100万円)×100 ⇒150%

この例では、DMOの観光地域のプロモーション費用に対して、地域全体として得られた利益は150%、つまり、かけた費用の1.5倍の見返りがあつたことになります。

CFOは、プロモーション事業のROIが高くなるようCMOと共に活動します。メールの配信に対する反応、ウェブサイトでの情報発信によるアクセス数の増加、プロモーションビデオの視聴数、イベントの参加人数等のモニタリング等のコストと、それによって得られる効果を比較した上で、複数の選択肢の中から最も効果が上がる手法を選択し、ROIの最大化を図ります。

DMOの行う事業のROIを測定することで、事業の効果を関係者に説明し、理解してもらうことが可能となります。また、実施する事業を複数の選択肢から選ぶ場合には、事業ごとにROIを算出し、効果分析と予測を行った上で、取捨選択することが重要です。

ここで工夫が必要なのは、地域としての利益をどのように測定するかです。これは海外DMOでも試行錯誤し

ている点です。CFOは、CMOとも協力して観光によって地域が受けた恩恵をどのように金額として換算するか検討を行います。また、算出の基礎となる要素はあらかじめステークホルダー間でも検討し、合意を得ておくことが望ましいでしょう。

④ 損益分岐点売上高

損益分岐点売上高とは、売上と総費用が同じ額、すなわち事業の採算が合う額（損失がゼロになる点）です。収益事業を行うDMOでは、損益分岐点売上高を意識しながら事業を進めていく必要があります。

収益事業では、まず、売上の大きさに注目します。売上は、商品やサービスが顧客に受け入れられている指標とも言えますが、たとえ売上が大きくても費用が大きければ赤字となってしまいます。

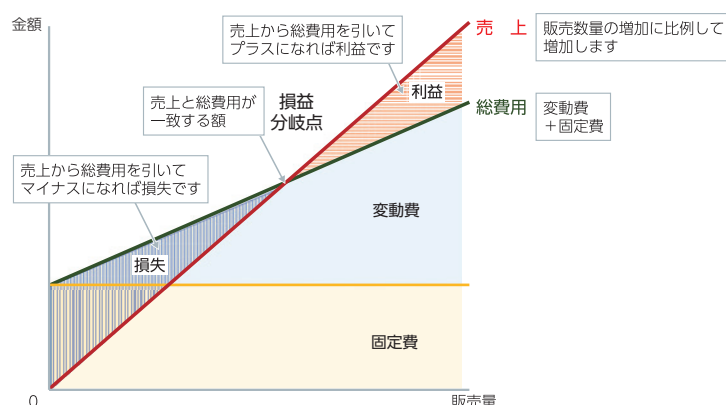
損益分岐点の考え方で重要なのは、費用を固定費と変動費に分けることです。固定費とは人件費、事務所家賃など、売上の大きさに関わらず一定の金額で発生する費用です。変動費とは材料費・販売手数料等、売上に対して一定の比率でかかる費用です。利益が生まれるのは、売上が固定費と変動費の両方を超えたときであり、事業の採算性を見積もるには双方を把握することが重要です。

費用を固定費と変動費に分けて考えるのは、その割合によって損益分岐点が大きく変わるからです。少ない売上で利益を出すには、固定費を少なくする必要があります。固定費が高いと、売上を大きくしなければ利益が出にくくなります。何故なら、売上に関わらず固定費がかかるからです。売上の小さい新規事業の立ち上げ、需要変動に備え、なるべく固定費を抑えるよう注意します。

一方、変動費が大きすぎると、売上が伸びたとしてもその分だけ費用が大きくなり、十分な利益が確保しにくくなります。例えば、販売部門補強のために販売事業を外部事業者へ委託したことで却って、高い販売手数料が発生するなど、変動費が大きくなってしまいうこともあります。

損益分岐点を把握し、固定費と変動費のバランスをとりながら、事業を実施することが大切です。

図表4-11 損益分岐点売上高の考え方



(3) 資金繰り

多くの民間企業では、売上高の入金がある前に、給料や仕入れなどの支払いを行います。DMOにおいても補助金の入金や収益事業の売上は事業が終わってからで、その前に事業にかかる費用を支払う必要があります。このように、後で入金が見込める場合でも、予め現預金が必要になることがあり、その際に資金繰りの管理が必要になってきます。

特に損益計算書では売上を計上しているにも関わらず、入金が為されていないと、利益が出ていても手元に現預金がないという事態が発生し、事業を継続することが困難となります。

資金繰りの管理とは、入出金の金額と期日を把握し、手元に使える現預金がゼロにならないように管理することです。また、入出金のサイクルの中で、常に手元に確保しておく一定の金額のことを運転資金と呼びます。

❖ 資金繰り表の作成

資金繰り表は、特に所定の様式はありません。手元の現預金残高、入出金の予定日と金額を洗い出して表計算ソフトに入力します。日付順に並べれば、支払い時点の現預金が計算できます。これにより手元の現預金の不足分がわかります。多くの組織においては入出金は毎月特定の日に発生します。そのため、資金繰り表は月単位で作成しておけば、概ね管理が可能になります。

❖ 資金繰りの改善策

① 自治体からの補助金、負担金などの支払日の交渉

自治体からの補助金、負担金などの支払いを、期初の早い段階に繰り上げてもらえるよう依頼します。一度に全額の支払いが難しい場合には、数回に分けて早めに入金をしてもらうように交渉を行います。

② 金融機関からのつなぎ融資

金融機関からの融資を受けるにあたっては審査が必要となりますが、非営利法人として活動している多くのDMOにおいては、融資を受けることは簡単なことではありません。ただし、金融機関からの融資には、投資によって将来収益を生み出すためのものと、運転資金を確保するためのものの2種類があります。このうち、補助金などによって将来的に入金が見込めるような場合の資金であれば、金融機関が融資に応じてくれる可能性があります。融資を受けるためには、担保や保証が求められるなど条件が付きますが、資金繰りの手法の一つとして検討できるでしょう。

(4) 説明責任

CFOの業務として重要な業務の一つが説明責任を果たすことです。DMOは公益性が高い事業の実施を目的とした組織であることから、活動内容を公開し説明することは重要です。CEO等の代表者が対外的な説明を行う役割を担っている場合もあるかもしれませんが、財務に関する説明を行う際にはCFOの協力も欠かせません。

❖ 透明性の確保

CFOはDMOの意思決定プロセスや活動内容について、知りたい人が情報にアクセスできるよう透明性を確保する必要があります。具体的には、マーケティング計画の内容や費用、それはどのような決定機関で承認されたのか、その根拠は何だったのか、説明ができるようにしておくべきです。その際の意思決定プロセスは、法人種類別のガバナンスに応じたものである必要があります。なお、米国DMOでは理事会の議事録を公開しているところもあります。

情報の開示方法は、ホームページで公開するだけでなく、情報を入手するための手順を明示するという方法もあります。

❖ アニュアルレポート、活動報告書などの作成

DMOの活動内容を報告する書類を定期的に作成し、公開することは、透明性を確保して説明責任を果たすために必要な活動です。報告の形式はアニュアルレポートや活動報告書など、色々な方法が考えられますが、既存の会報誌などがあれば、それを活用するのも良いでしょう。

(5) コンプライアンスの徹底

民間企業でも、横領や報告書の改ざんといった不正が起こってしまうと、株主などステークホルダーの利益を損ねることになり、それによって信頼を失ってしまう可能性があることから、未然の防止策を講じておくことが必要です。DMOは公的資金を財源とした公益性が高い事業を実施することが多いことから、財務面のコンプライアンスの徹底は特に重要です。

❖ 職員に不正をさせない取組

職員による不正行為を防ぐために、支払いの稟議規定を定めた上で、その規定どおりに運用し、承認は複数で行うといった基本的なルール of 明確化が重要です。また、支出管理が1人でできる状態だと、不正経理の温床となる危険性があります。これらを事前に防止する対策をとるとともに、内部・外部による監査によるチェック体制の強化も重要です。

❖ 利益相反取引を防止する規定作り

DMOは地域密着の事業を行っているため、DMOの意思決定機関である理事会の理事などにとって利益相反となる場合があります。これもコンプライアンス違反となる恐れがあります。これを防ぐため、決議事項の内容によって議決権を制約するというような規定を作るなどの対応を行います。

財源確保にはステークホルダーの合意形成が重要ですが、立場によって考え方や優先事項が異なるため、容易なことではありません。ステークホルダーの異なる意見をまとめ、さらに、DMOの活動に対する賛同を得るのは重労働です。しかし、ステークホルダーに「観光は、地域にとって重要な産業だ」と認めてもらう活動は安定的な財源を確保する上でも重要です。そのために「DMOという新しい制度ができたから」「周辺地域でもDMOができたから」という形式面の理由からではなく、地域におけるDMOの役割と重要性について、本質的に理解してもらう必要があります。

i. 財源確保の側面における合意形成の目的

さらに、条例や観光基本計画の中に観光地域づくりを主体的に進める組織としてDMOが位置付けられれば、対外的にもDMOの存在意義を示すことができます。こういった活動は遠回りにも見えますが、長期的に考えれば、財源の安定化のためには有効な取組と言えます。

DMOにとってのステークホルダーの対象範囲は、財政的な支援を行う自治体や、DMO内部の理事会や会員などを思い浮かべる人が多いかもしれませんが、しかし、DMOの活動に直接関与していなくても、地域内の飲食店、宿泊施設、交通事業者、文化財、国立公園、アクティビティ、農林水産業、商工業に関わる事業者などは全てDMOのステークホルダーです。これらの事業者は、旅行者の消費の受け皿となるものであり、自治体やDMOが策定する観光地域づくりに関する戦略によって、それぞれの事業者の事業計画が大きく影響を受けることとなります。

図表4-12 地域のステークホルダー

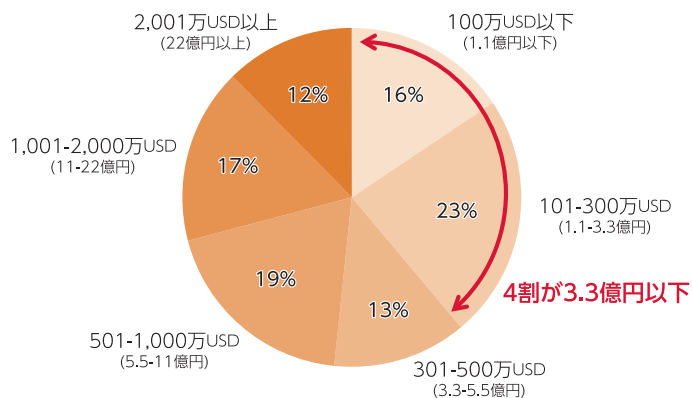


加は重要なテーマであり、こういった切り口からステークホルダーの理解を深めるという手法も考えられます。
つまり、地域におけるステークホルダーとは、観光に直接関わる人だけではなく、地域全体が対象になります。

(2) 合意形成の工夫

地域の合意形成が困難な状況なのは、日本に限ったことではありません。DMOが普及している米国でも、DMOがどのような活動をしているのか地元理解されにくく、そのことに強い危機感を持っています。また、米国のDMOの予算規模を見てみると、予算が年間で約3億円以下の組織が40%、約1億円以下で活動している組織も16%あり、日本と変わらない規模で活動している組織が多く存在していることがわかります。米国のDMOにおいても安定的な財源の確保は大きな課題になっています。

図表4-13 米国 DMO の予算規模



※1USD110円で計算 (2021年9月月間平均)

出所:「2020 Equity, Diversity and Inclusion Study on Destination Organizations」(Destinations International 2020年)

そこで、米国 DMO が加盟する団体であるディスティネーションズ・インターナショナルでは、地域からの理解を得るのは難しい業務であるということを前提に、様々な DMO 向けのツールを提供しています。その内容は幅広く、時代の変化に合わせて少しずつ中身を変えています。この中から DMO の幹部向け研修などで取り上げられた内容などを基に、DMO の合意形成のポイントを紹介します。

i. 関係性を構築する

❖ 計画の初期段階からステークホルダーを巻き込む

計画策定段階から幅広いステークホルダーを巻き込むことは合意形成にあたって有効な手段です。ステークホルダーに意見を求めることなく、内部で作成した活動計画に対して賛同を呼びかけても、ステークホルダーからは自分たちの意見が反映されていない、押し付けられていると受け取られるかもしれません。そこで計画の立案段階から、意見を聴取したり、途中経過を説明する機会を作ります。そうすれば、当事者として考えてもらえることで、計画に賛同してもらいやすくなります。その後の実行段階での協力を得られるため成果向上にもつながります。

❖ 少数の賛同者を確保してネットワークを広げる

合意形成の取組を始めても、すぐに多数の賛同者が得られる訳ではありません。まずは、少人数の賛同者を確保し、その賛同者から少しずつ輪を広げます。特に、地方部では人間関係は緊密なことが多く、業務上の関係性だけでなく、非公式な関係性が網の目のように広がっています。そのため、思わぬところで重要なステークホルダーとつながっている場合もあり得ます。一般的に、DMO のマネジメントを担う幹部層の担当者が地域外から着任した場合、地域との関係性を構築するのが難しいというケースも見受けられますが、このような形で地道な活動によって人的ネットワークを広げるといった方法が用いられます。

❖ 日常的なステークホルダーとの接触機会を作る

ステークホルダーとはなるべく接触の機会を増やすことが大事です。可能な限り頻繁に、時間があまり取れない場合でもできるだけ直接会って、日常から情報交換するような関係性を築きます。このとき、DMO の活動報告などを掲載した季刊のニュースレターなどがあれば、DMO の活動に関する PR の材料として活用できます。日常的に依頼しやすい関係性が構築できていれば、本当に困ったときに助けてもらいやすくなります。

ii. 立場の違いを理解する

❖ 相手のメリット、デメリットを理解する

ステークホルダーに説明を行う際、一方的に DMO の立場から観光のメリットを伝えるだけでは上手く説得できないかもしれません。何故なら、DMO から見たメリットが必ずしも、相手にとってのメリットになるとは限ら

ないからです。観光に直接的に関係のない事業者や住民の中には、「観光振興が地域にとってプラスなもの」ではないと考える人もいます。旅行者の受け入れに慣れていない住民の立場からすると、旅行者が自分の居住空間に勝手に入ってこられると、生活が脅かされている、落ち着かないと不安に感じる人もいるかもしれません。DMOとしては観光振興によって、地域の負担となり得る負の側面を想定することも必要です。

その一方で、観光振興のおかげで地域住民の生活が便利になるというプラスの側面もあります。例えば、旅行者向けの周遊や景観整備のために歩道が修繕されて広くなれば、子供たちが安全に登校できるようになるといった形で地域に還元されることもあります。このように、地域住民の目線で、観光が暮らしに役立っているというメリットを探して、説明をする必要があります。

❖ 立場の違う人にも伝わりやすい言葉で話す

人は自分に関係がないと認識してしまうと、どんな情報であっても受け入れにくくなってしまいます。DMOにとってはあたりまえの価値観や言葉であっても、ステークホルダーのそれと同じとは限りません。例えば、DMOは地域全体の視点で話をしますが、地域の事業者にとっては自身の企業の収益が重要となります。同じ話題のつもりでも、「競合」は地域間の競争を指すのか、観光地域内の同業他社なのか、それぞれの関心の方向が異なる可能性があります。

米国においても、これらの違いを意識して対応しています。DMOは観光分野の専門家として、ステークホルダーごとの業界の事情にも配慮した上で、相手に伝わりやすい言葉に置き換えて話をすることが大切です。

❖ 交渉するタイミングを選ぶ

企業や自治体においては、予算編成や決算の時期など、事業計画の立案を諮ることができる時期が決まっており、その時期を外してしまうと、どんなに良いアイデアでも採用されにくくなります。それぞれのステークホルダーごとに、意思決定に反映しやすい時期を把握して交渉の機会を持つことが重要です。また、繁忙期を避けるなど相手方の負担が少ない時期を狙って話を持ち掛けることも有効です。

❖ 小さな合意点を探す

通常、他者に意見を求める際に、全面的に賛成されたり、反対されたりということばかりではありません。相手方とよく議論を交わして、「この部分については賛成」というわずかでも合意できる点を探しあて、それを交渉の足掛かりにしましょう。

❖ 反対派にも情報提供をする

ステークホルダーとの議論の中で、合意形成に反対する人が出てくることもあるでしょう。こういった関係者からは賛同を得ることは難しいかもしれませんが、DMOは情報提供を続けていくことが重要です。DMOの活動に関する情報発信について知らなかった、と言われてしまわないようにすることが大切です。

iii. パートナーを広げる

❖ 地域の抱える社会課題を理解する

地域内で観光以外の社会問題に対する関心が高まっている時期に、観光分野への協力を働きかけても、その優先度を高めてもらうのは困難です。しかし、その社会問題に対して観光が貢献できることを示せば、地域にとって観光が不可欠であるという機運を生み出すことができます。

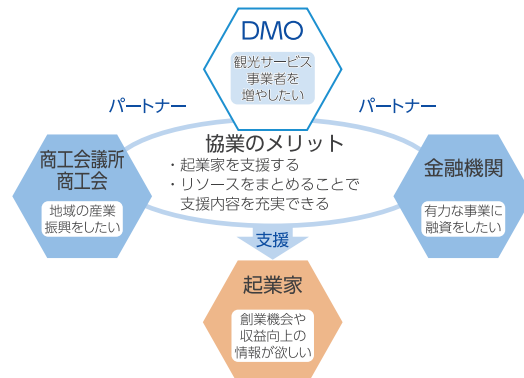
例えば、二次交通の確保が課題となっている地域で、高齢者の移動手段が確保できないという問題が顕在化していたとします。この対応として、交通インフラを協働して構築することを提案し、観光と交通、福祉という別々の分野を結び付けることで、その問題を解決する糸口が見つかるかもしれません。

❖ 活動の相乗効果を生み出せるパートナーを見つける

DMOが協働するパートナーは観光分野に限らず、経済や教育といった他の分野で社会問題の解決に取り組む組織とも連携すべきです。例えば、DMOが文化・芸術振興、スポーツ振興等を目的とする組織と連携し、観光をこれらに関連させた事業にできれば一度に両方の目的に貢献できます。地元での起業の推奨にも観光は関与できます。

例えば、DMOが観光商品開発を行う事業者の支援を行う際に、商工会議所は起業や事業を支援し、地元の金

図表4-14 ステークホルダーとのパートナー関係(例)



融機関は有望な事業に融資をしたいと考えており、これらの点においてDMOのパートナーとなり得る存在と言えます。また、大学等の教育機関も、観光商品の効果測定や人材確保の点で協働可能なパートナーと言えます。

DMOが司令塔となって地域のリソースを上手く組み合わせることができれば、地域全体にメリットが生まれます。地域でネットワークが構築できれば、観光分野への期待も大きくなり、地域からの協力を得やすくなります。

iv. 観光に関する「御用聞き」になる

DMOは、情報発信だけでなく、観光に関する「御用聞き」の立場として地域の情報を集めましょう。その中で観光事業者が抱える課題を発見することで、解決の糸口が見つかるかもしれません。「観光のことはまずDMOに相談する」という意識が根付いていけば、自然とDMOに情報が集約するようになり、これによって得られた情報は合意形成にも役立てられます。

(3) データを使って説得力を得る

i. ステークホルダーに対する数値データに基づく効果的な説明

合意形成を進める際に、数字によるデータを使って説明を行うことで説得力が増し、客観的な共通認識を生みやすくなります。特に、計画の進捗度合を示す数値データを提示することは重要です。ステークホルダーに対しどのような数値を使うと説得力があるのかよく検討することが必要です。

❖ DMOの必須KPI

DMOガイドラインでは、延べ宿泊者数、旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率の4項目を必須KPIとして位置づけています。これらはDMOであれば把握しておくべき基本的な項目のため、地域のステークホルダーに説明する際には利用しやすいでしょう。また、他の地域と比較するベンチマークとしても活用できます。その他、Webサイトのアクセス状況と住民満足度も収集していることが望ましいとされています。

❖ 統計で得られる観光産業の数値

DMOの活動の説明や交渉を行う際は、地域内の観光産業に関する統計の数値を盛り込みましょう。数字で示すことで、実態の共通認識ができます。

統計から、観光産業の事業者数、従業者数等を把握することが可能です。DMOが取組を行う前と比べて事業者数や従業者数が増えていれば、旅行者の消費を雇用創出の機会として上手く活かしていると説明できます。また、地域内の事業者数や雇用者数が多ければ、観光が地域経済へ与える影響の大きさをアピールできます。逆に、少ない場合には、観光産業の振興の必要性を訴える材料として活用できるでしょう。

また、宿泊施設に滞在する宿泊者の動向を見ることで、滞在日数の長さを把握し、消費額の増加につなげて説明することも可能です。

自治体によっては、国の統計とは別に独自の調査を行い、より詳細な情報を把握している場合があります。

図表4-15 地域の状況把握に活用できる統計等

説明に使う数値	調査等名称	調査等の概要（観光の説明に関連する部分）
事業所数、雇用者数	経済センサス活動調査（総務省）	5年に1回調査。市町村単位で、宿泊業を含め、業種ごとの事業者数、売上規模、雇用者数等。
宿泊事業者数、客室数	衛生統計年報（都道府県：都道府県により呼び名が異なる）	年に1回調査。市町村単位で宿泊事業者数、客室数等。
労働者数	労働力調査（総務省）	（都道府県別は一部のみ該当）年1回調査。業種別に性別、正規、非正規雇用等。
宿泊施設数、宿泊者数、稼働率	宿泊旅行統計調査（観光庁）	毎月調査。宿泊施設数、宿泊者数、定員稼働率、客室稼働率等。
民泊事業者数	住宅宿泊事業届出一覧（都道府県ホームページ等）	適時更新。民泊を営むために住宅宿泊事業届出を出している事業者の一覧。

出所：「統計で見る日本」総務省統計局ホームページ（2021年12月時点）掲載情報等より作成

❖ 観光の経済波及効果

旅行者による直接的な観光消費額だけでなく、そこから生まれた雇用など間接的に生じた経済的影響を、経済波及効果と呼びます。これは、観光の経済面への貢献を表すには有効なため、米国DMOにおいても、経済波及効果をKPIとして採用する動きが始まっています。経済波及効果の算出にあたっては産業連関表を使う場合が多いですが、調査を行っているのは都道府県と一部の市町村であるが故に、導入が難しい地域もあるかもしれません。各自治体が導入しているか確認した上で、DMO 独自で算出することも視野に入れて、活用の可能性を検討してみる必要があります。

❖ ROI (投資収益率)

ROIは事業に投資した費用によって、どの程度の収益が上がったかを表す指標です。少ない資金で大きな成果を上げていることが示せれば、効率的な経営ができていると説明することが可能となります。

ii. その他の活用できるツール等

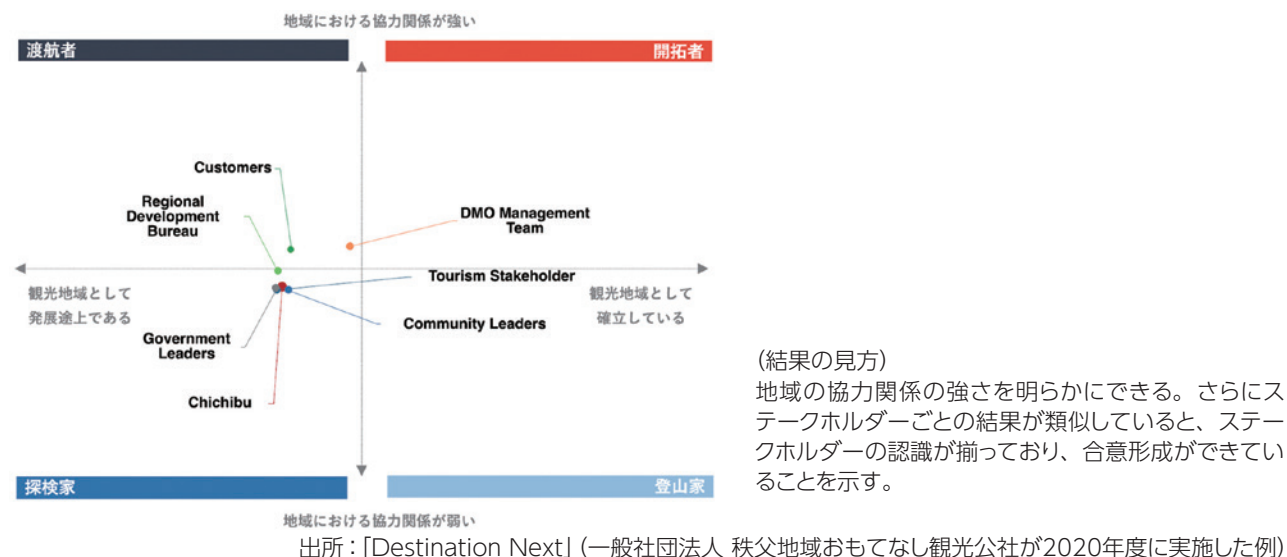
❖ 観光庁「日本版持続可能な観光ガイドライン」

持続可能な開発目標としてSDGsが注目されています。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(JSTS-D)」を開発しています。これらはSDGsにも貢献するため、広く地域の理解を得るためにも役立つものと言えます。欧州の観光地では、観光が社会の持続可能性に貢献する取組が始められています。欧州では、スペインのバレンシア、オーストラリアのウィーンのように、旅行者が排出するCO₂排出量を測定し、改善を検討する都市もあります。

❖ 地域の評価や合意形成の視覚化

ディステーションズインターナショナル財団が開発に協力して提供するツールとして「Destination Next」があります。これは、地域の評価を調査し、ステークホルダーにその結果を数値で示すものです。結果は、地域の位置付けとステークホルダー間の合意形成の度合を視覚化して表すことができるため、地域の課題を明らかにする点で有効なツールとして活用できます。

図表4-16 Destination Next の評価結果例



(4) 合意形成に向けた活動計画

i. 活動計画を策定して組織全体で取り組む

DMOは新しい制度のため、地域の人に存在価値を理解してもらうのは大変です。成り行き任せの活動では、安定的な活動を続けることはできません。そのため、DMOは地域社会との関係構築のための事業計画の策定が必要となります。DMOの年間の事業計画の中に、合意形成のための資料作成や説明会の開催等をあらかじめ組み込んでおけば、計画的に業務を進めることができます。地域への働きかけに関する業務は、CEO(事務局長等)、CMO、CFOなど、DMOのマネジメントを担う層が役割分担し、一丸となって対応する必要があります。

す。財源の問題をCFOだけに任せるべきではありません。

ii. 地域内に向けて情報発信する

DMOが行うマーケティング活動は、旅行者の誘客だけでは不十分であり、地域の観光資源や観光地としての価値を知ってもらうためのインナーマーケティングの活動も重要です。普段からDMOの活動に親しみを感じてもらうためには、大きなニュースで取り上げられるだけではなく、普段の活動の情報提供も重要です。広報誌などによって定期的に情報提供をする機会を作ると良いでしょう。

住民に広く情報提供を行う場合には、自治体の広報誌や地元テレビやラジオなどのマスコミを活用することも検討します。たとえ費用がかかけられなくても、目に留まりやすく伝わりやすいプレスリリースを打つことで、ニュースとして取り上げられやすくなります。

欧州のDMOでは、地域内の観光事業者を対象に、新たに雇用された従業員に向けて、観光の意義や地域の観光情報を教育しているところもあります。これにより他地域から雇用した従業員でも、旅行者への案内がしやすくなります。

なお、近年は、「暮らすように旅したい」というニーズが増えていると言われています。旅行者が従来型の観光施設や観光スポットを訪れるだけではなく、地元住民に囲まれて暮らしているような場所を旅の拠点とする旅行者も増えるでしょう。旅行者の体験の満足度を向上させるためにも、地域の人が観光の重要性を理解することは重要なことです。

iii. 計画書や財務諸表の開示などで透明性や説明責任を果たす

公益性が高い事業を行うDMOでは、活動の透明性や説明責任が求められます。そのためには、計画書、財務諸表などを開示することが有効です。開示にあたっては、要点のみ抜き出すなど、わかりやすく工夫することが効果的です。このような地道な対応がDMOの信頼向上にもつながります。

4-6 CFO人材の育成

(1) 人材育成の基本方針

DMOのCFOに求められる役割は、財務のスペシャリストだけではなく、地域の実情に詳しいこと、計画策定能力、説明責任を果たすことが重要な場合もあります。これは、CFOの活動が観光地域づくりを行うことと、DMOという組織運営を安定させることの両面を持つ特殊性があるためです。

CFO人材の育成方針としては、CFO（あるいは、CFO候補者）が、活動を遂行する上で必要な知識を得られる研修の受講や資格の取得をサポートすることが不可欠です。また、他のマネジメントエリアにあるDMOにおいても、同じようにCFOとして活躍できるような人材として育成することが望ましいと考えられます。

(2) CFOに役立つ研修テーマ

以下に、CFOが業務に必要な基本的な知識を習得し、スキルの向上を図る上で有用であると考えられる研修のテーマをいくつか挙げます。

図表4-17 CFOのスキル向上に役立つテーマの一例

CFOに役立つテーマ	目 的
財務管理	財務データを活用した業務管理、収益事業への対応、観光事業者支援
経営管理	マネジメント能力向上、観光事業者等支援
プロジェクト・マネジメント	観光地域づくりのコーディネート
ガバナンス	DMOを透明性の高い組織とするための仕組みづくり
ITスキル	広範な業務に活用できるスキルを身に付ける
プレゼンテーションスキル	活動報告、交渉、合意形成等の機会に対応
異文化コミュニケーション	外国人対応、他の地域への順応性の強化

大学院等で社会人を対象としたマネジメントの研修プログラム等を提供していますので、そういったものを活用することができます。また、商工会議所や商工会、民間企業でも多くのセミナーや研修プログラムを提供していますので、情報収集しながら上手く活用していくことが大切です。

4-7 CFO年間スケジュール

DMOの財務活動においては、前年度、今年度、来年度が一連となっており、計画や報告書の作成にあたっては3か年分を並べて検討することが必要です。

CFOは年間どのような活動があるのかをあらかじめ計画を立てて、効率よく事業を進める必要があります。

以下は、CFOの業務の一例をスケジュールとして表したものです。活動計画の目安としてお役立てください。

図表4-18 CFO年間スケジュール (例)

