

## 第5章 DMOの財源導入事例



## 地域DMO NPO法人 阿寒観光協会まちづくり推進機構

所在地：北海道釧路市阿寒町

URL：https://ja.kushiro-lakeakan.com/

財源確保の  
ポイント

### 入湯税超過課税の観光財源化 指定管理施設の利用料金を収益に

克服した  
課題

早い時期から地方自治体と次年度予算を協議  
資金繰りや基金活用などによる財務面の強化



### 取組の背景

NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構（以下、阿寒DMO）は、観光振興とまちづくりを一体的に推進するため、阿寒観光協会と阿寒湖温泉まちづくり協議会が統合して、2005年に設立された。

観光まちづくりを推進するための財源確保のため、釧路市に対して、全国で初めてとなる入湯税の超過課税を阿寒DMOが要望した結果、2015年に導入された。これは、一般の宿泊者1人1泊の入湯税の標準税率150円を250円に引き上げ、超過課税分の100円を観光財源にするものである。この適用は、釧路市税条例（以下、市税条例）の税率の特例により2015年4月1日から2025年3月31日までの10年間となっている。

### 取組① 入湯税超過課税の財源化

#### ❖ 税収使途として観光振興目的であることを明文化

阿寒DMOは、有識者などと構成した「グランドデザイン懇談会」の意見を踏まえて計画期間10年の観光まちづくり計画を策定し、超過課税の税収によって目指す目標について関係者の合意を図った。

地方税である入湯税超過課税の導入は釧路市が主導した。新たに策定された釧路市観光振興臨時基金条例（以下、基金条例）では、超過課税の税収の使い道は「観光の振興に要する費用に充てる」と指定されており、釧路市の基金として管理される。

釧路市から阿寒DMOに対する支出としては、この超過課税の基金を原資とした補助金となっている。

#### ❖ 地域の意見を制度設計に反映

当初、観光財源の確保を目指したのは阿寒湖温泉地区からであった。現在の釧路市は、2005年に当時の釧路市、阿寒町、音別町が合併して出来たため、超過課税の検討段階では、釧路市全域が一律に課

税対象となることや宿泊特化型など奢侈性の低い宿泊施設も含まれてしまうこと、税収が阿寒湖温泉地区以外に使われること等、導入を懸念する意見も挙がっていた。

そこで、阿寒湖温泉地区の宿泊事業者の特性に鑑み、市税条例で超過課税の特別徴収義務者を「国際観光ホテル整備法（昭和24年法律第279号）第33条第1項に規定する登録ホテル等」に限定した。この条件に該当する宿泊施設は現在阿寒湖温泉地区のみに存在するため、これにより対象となる地域や施設の範囲を定めることが可能となった。また、基金条例において合併前の市町の行政区分等で4地区に区分し、超過課税分は課税した地区で使用することを明示することなどによって、制度設計に地域の意見を反映させた。

#### ❖ 旅行者の意見などの情報収集

阿寒DMOでは、超過課税導入時に宿泊者を対象としたアンケート調査を実施し、超過課税の協力意向や旅行需要の影響などを検証した。さらに阿寒湖温泉旅館組合とともに、地域の関係者の協力を働きかけた。

現時点において、市税条例で定められた期限の2025年以降も超過課税の継続の申し入れすることが計画されているが、阿寒DMOでは、条例の更改を契機にさらに有効な活用ができるよう、他の超過課税地域の事例の調査を行うなど、情報収集を開始している。

### 取組② 地方自治体との早期からの予算協議

#### ❖ DMOから事業計画を提案する

釧路市で観光を所管する部署は、合併前の市町の行政区分により3つ存在している。このうち阿寒DMOを所管するのは、釧路市産業振興部阿寒観光振興課である。事務所は阿寒DMOと同じ建物内に

あり、DMOと釧路市は頻繁にコミュニケーションをとっている。

次年度の予算計画の策定作業は、6月頃から開始する。事業計画案並びに予算案は阿寒DMOが提案し、釧路市の担当者と、補助金として実施する事業の協議を重ねていく。また、釧路市側の担当者は事業ごとに関係する部署と打合せを行う。このような検討を経て、阿寒観光振興課から9月末ごろに次年度予算案が概算要求され、それ以降も協議を重ねて調製される。

釧路市の予算編成の検討を開始する時期は年々早くなっており、特に重要な施策については、あらかじめ市長にも説明するなど政策協議が必要な場合もある。なお、市議会において2月に次年度予算を諮り、3月に承認されるというスケジュールとなっている。

#### ❖ 補助金の概算払いによる資金繰りの円滑化

市からの補助金は、観光振興事業補助金交付要綱に基づき支出される。補助金は概算払いが可能となっている。期末の事業終了時には、事業実績報告を基に対象外経費の有無を確認し、対象外経費があれば返還する運用となっている。精算払いの仕組みをとっていないため、期中に事業用の現預金が不足するといった資金繰りに関する問題は発生しにくい構造となっている。

#### ❖ 中長期の備えと期中の柔軟な計画変更の両立

基金条例においては、基金に積み立てた超過課税額以上の支出はできないことが定められており、市から阿寒DMOへの補助金は、超過課税の税収見込みを基に予算化される。入湯税超過課税を導入した当初は、見込まれる税収額に相応する金額を予算化していた時期もあったが、将来の大規模な事業に備えるため、現在は基金の積み立ても行っている。

さらに、コロナ禍のような不測の事態で当初見込みより超過課税の税収が少なくなることがある。このため、入湯税は月締め翌月納税とし、月単位で状況を把握した上で事業の実施可否を随時判断している。現在は計画当初から個別事業の重要度等を考慮し優先順位を付けておくことで、期中での意思決定を迅速に行っている。

#### ❖ 基金運営のガバナンス

臨時基金の使途に係る方向性や効果的な運用等は、釧路市観光振興臨時基金の活用に関する懇談会（構成員は釧路市長、阿寒DMO理事長、有識者など）や、実務担当者会議である観光振興検討会（構成員は釧路市都市経営課長、観光振興課、阿寒DMO事務局長、観光事業者など）で協議を行っている。

事業の使途が入湯客に対するおもてなし向上の目的に沿っていること、税収が有効に活用できていることを、これらのガバナンスの中で確認している。

### 取組③ 指定管理施設による経済効果

#### ❖ 指定管理者利用料金制度による収益

阿寒DMOでは、指定管理の受託も収入の柱の一つとしており、全体収入に占める指定管理による収入の割合は2021年3月度において約2割となっている。釧路市から受託しているのは、阿寒湖温泉街から車で数分に位置する国設阿寒湖畔スキー場および管理事務所を兼ねたネイチャーハウスであり、これは契約期間5年間で受託したもので、現在3回目の契約中である。

阿寒DMOでは、釧路市からの指定管理料のほか、スキー場のリフト代金やスキー大会を運営した際の運営費やコース使用料等も収入としている。これらは指定管理者利用料金制度による収益である。利用者が増えると利用料金による収益も大きくなる。

さらなる安定した収入確保のために、スキー大会の誘致や開催にも力を入れている。大会誘致は阿寒湖冬季スポーツ大会実行委員会が担当しているが、阿寒DMOの理事長が実行委員会の役員も兼任しており、実質的には協働して取り組んでいる。地域の人的ネットワークはDMOにとって重要な経営資源となっている。

#### ❖ 経済効果の創出

阿寒DMOがスキー大会の誘致に力を入れる理由は、利用料金の増収がDMOの収入につながるからだけではない。例えば3日間の大会を開催すると、大会関係者や選手は準備や練習のため1週間程度滞在すると想定され、宿泊日数が増えれば地域経済に大きく貢献することが出来る。コロナ禍の2020年度は一般のスキー客は減少したが、スキー大会を開催できたことから一定の宿泊需要が確保できた。

また、阿寒DMOの会費収入の7～8割は宿泊事業者によるものだが、土産物店や飲食店、阿寒湖漁協なども含まれており、阿寒DMOはこれらの事業者にも観光の経済効果を生み出す司令塔としての役割を果たしている。

図表5-1 国設阿寒湖畔スキー場



## 地域DMO(一社) 倶知安観光協会 地域連携DMO(一社) ニセコプロモーションボード

所在地：北海道倶知安町

(倶知安観光協会)

URL : <https://www.niseko.co.jp/>

(ニセコプロモーションボード)

URL : <https://nisekotourism.com/>

財源確保の  
ポイント

### 観光開発の行政コストを新規財源で確保 補助金の一本化による裁量の確保

克服した  
課題

宿泊事業者の事業形態に合わせて定率制を採用  
緊急性の高い事業への臨機応変な対応



### 取組の背景

北海道のニセコ積丹小樽海岸国定公園の山岳部分を構成するニセコアンヌプリ周辺は、近年外国人旅行者からスキー場として人気が高まっている。国際的なリゾート地として、ホテルや長期滞在型のコンドミニアムタイプの宿泊施設の開発が進んでおり、その中心が倶知安町、ニセコ町、蘭越町である。この3町は、2014年に観光圏整備事業においてニセコ観光圏として認定されている。ニセコ観光圏にはこの3町をマネジメントエリアとする地域連携DMOの一般社団法人ニセコプロモーションボード(以下、ニセコDMO)と、倶知安町の地域DMOである一般社団法人倶知安観光協会(以下、倶知安DMO)が存在している。倶知安町観光商工課、倶知安DMO、ニセコDMOは、同じ建物に事務所があり、お互いに情報交換しながら事業を実施している。

#### ❖ 急速な観光開発による行政コストの増加

倶知安町の人口は約1万5千人だが、コロナ禍前の外国人宿泊延数は年間46万人泊であった。受け入れ側の観光事業者にも外資系企業が多数進出し、ホスピタリティ産業に従事する外国人従業員も増加した。

観光が地域経済への大きなメリットを生み出した一方で、上下水道やごみ処理といったインフラの整備のため行政コストが増加した。急速な開発による問題に対応しつつ、観光を地域の主要産業として発展させるために、新規財源確保は急務の課題であった。

倶知安町が新たな財源を検討した結果、宿泊税を採用することとなり、2019年11月から導入した。

### 取組① 定率制による宿泊税の導入

倶知安町は宿泊税の税率を全国で初めて定率制で導入した。この制度設計は地域の特性を反映して行われたものである。倶知安町の宿泊施設の料金

は、海外では一般的となっている、1部屋あるいは1棟単位での設定となっていることが多い。また長期滞在の宿泊者も多く、滞在中に家族や友人が訪問することもあり、宿泊者の人数を捕捉するのは難しかった。この点が、従来の1人1泊あたりに課される定額制の税率と馴染みにくいところであった。また、倶知安町では比較的高単価な宿泊施設が多く、定率制は税収額を確保する面でも有効と考えられた。

これらが、宿泊料金の一定割合を課税する定率制を採用する背景となり、宿泊客の負担能力と確保すべき財源の額を考慮し、税率は2%に設定された。

#### ❖ 初の定率制導入に関する事業者への情報提供

定率制の採用にあたっては特別徴収義務者である宿泊事業者などから多くの質問が挙がった。例えば、同じ部屋を提供する場合でも、「宿泊事業者から旅行者に直接販売する場合」「旅行会社を経由して販売する場合」などで多様な料金が存在するからである。倶知安町では、宿泊事業者が販売する額を課税標準としており、旅行者等が宿泊者からとる手数料は宿泊料金に含めないが、こういった事業者からの質問に対し、倶知安町では実務研修会を開催し、宿泊税係の職員が質問に回答する時間を設け、理解促進を図った。さらに、様々なケースを「倶知安町宿泊税徴収の手引」にまとめ、情報提供を行っている。

なお、観光事業者の合意形成については、宿泊税に慣れた外資系事業者がいたこともあり、比較的早く進んだ。

#### ❖ 周辺産業にも創出される事業機会

倶知安町では、宿泊税導入以前から地元のIT関連事業者が、ホテル管理システム(PMS: Property Management System)を開発しており、この企業が倶知安町の宿泊税の計算に対応した開発を行った。このシステムはニセコ観光圏に多いコンドミニアムタイプでも適用しやすい構造となっており、導

入する宿泊施設も多い。このように、地域内の他産業の事業機会も創出し、観光ステークホルダーの範囲も広がっている。

## 取組② 補助金利用の裁量（倶知安DMO）

### ❖ 宿泊税の配布の妥当性

「倶知安町観光地マスタープラン（2020-2031）」は倶知安町と倶知安DMOが共同で策定した計画である。倶知安町から倶知安DMOへは、この計画に基づき、「地域DMO支援事業」補助金が交付されている。2021年度の「地域DMO支援事業」は宿泊税と一般財源を原資としている。

倶知安町は、宿泊税の使途として倶知安DMOへの支出を明文化していないが、観光庁に登録されたDMOであるということが資金拠出の妥当性の根拠の一つであると捉えている。

### ❖ 1本の補助金にまとめることで現場の裁量を確保

「地域DMO支援事業」は補助金は一つにまとめて交付されるが、実質的には10程度の事業が含まれており、それぞれに事業費の内訳が設定されている。事業を一つにまとめることで、期中の事情によって費目間流用が可能となっており、倶知安DMOに一定の裁量が確保されている。

前年度に予算化された計画では、観光を取り巻く状況が変動することによって緊急性が高い事案に対応できないこともある。しかし、倶知安DMOでは、前述の仕組みによって2021年のコロナ禍でのワクチンの職域接種や、期中に新たに生まれたMICE開催の引き合いの準備などに対応できた。このほか、予算化していた事業でも、国の補助金に採択されるなど別の財源が活用できるようになれば、その分の予算を別の事業に振り分けることもある。

倶知安町がこのような臨機応変な対応ができるのも、宿泊税という新しい税収を財源としていることも理由の一つである。特に、宿泊税は観光振興という目的との親和性も高いことから賛同を得やすい背景もあったと言える。

## 取組③ 地元事業者からの協力（ニセコDMO）

ニセコDMOは倶知安町、ニセコ町、蘭越町をマネジメントエリアとする地域連携DMOである。3つの町の支出が揃わないと拠出しにくいという事情から、地方自治体による財源は多くない。現在の収入は広告等の収益事業が約4割、会費が約4割と地元事業者の協力によるものが多い。

### ❖ 旅行者向けガイドブック作成による広告収入

ニセコDMOでは、毎年ニセコ観光圏の飲食店、土産物店、スパ、アクティビティなどを紹介したガイ

ドブック「WINE & DINE」を発行している。割引クーポンなどがついたA5サイズの冊子で、コロナ禍で旅行者が少なかった2020-2021年版は規模を縮小せざるを得なかったが、近年は印刷した冊子だけではなく、Webのデジタル版でも情報提供し、旅行者の利便性を高めている。この「WINE & DINE」は、掲載する店舗や企業からの広告料を財源として作成しており、旅行者の満足度を向上させ消費を促す目的を果たしながら、DMOの収益にもつながる仕組みとなっている。

また、トレンドの変化のスピードが速いことから、多言語のニセコ圏の公式マップを毎年更新し、宿泊施設などで配布を行っている。広告枠はこの公式マップにおいても設定するとともに、見やすさの工夫をし、媒体価値を高めることで収入確保につなげている。

### ❖ 観光事業者の業種、規模別の会費制度

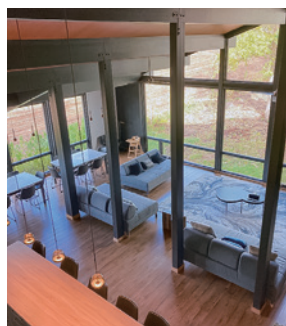
会費収入は、ニセコDMOの事務所運営経費の原資になっている。会費額は、業種や事業規模によって異なる。例えばホテルなどの大型宿泊施設は、収容人数によって3区分される（200名以上、150～199名、100～149名）。また、コンドミニウムタイプの管理会社には、固定額と収容人数に応じた変動額を組み合わせで設定している。現在、地域の開発状況に応じて会員の負担が公平になるように、会費規定の変更を計画している。

また、ニセコDMOは会員を増やすための取組も行っている。既存会員からの紹介や、新規開業の情報があれば担当者を探して営業活動をすることもある。

### ❖ 年次報告書による活動成果報告

ニセコDMOは年1回、入込数などの情報を1冊にまとめた年次報告書を発行している。データをわかりやすく示すためグラフなどのデザインを工夫しており、掲載データは地元マスコミが地域の観光の現状を紹介する根拠として引用されることもある。会員からも、掲載データの活用へのニーズがあり、ステークホルダーマネジメントのために重要な役割を果たしている。

図表5-2 コンドミニウムタイプの宿泊施設



## 地域連携 DMO (一社) 信州いいやま観光局

所在地：長野県飯山市

URL : <https://www.iiyama-ouendan.net/>財源確保の  
ポイント

### 着地型旅行商品の開発 指定管理者事業の見直し

克服した  
課題

地域住民に寄り添ったコンテンツの磨き上げ  
指定管理者事業に係る固定費負担の緩和



### 取組の背景

一般社団法人信州いいやま観光局（以下、信州いいやま DMO）は、長野県の最北端に位置する飯山市にある。マネジメント・エリアは長野県北部から新潟県にかけた2県9市町村（飯山市、中野市、山ノ内町、飯綱町、信濃町、木島平村、野沢温泉村、栄村、妙高市）にまたがる広域観光エリア「信越自然郷」。日本でも有数の豪雪地帯である。

「信越自然郷」エリアにおいて信州いいやま DMO は2つの役割を担っている（図表5-3参照）。

一つは、アウトドアアクティビティなどの情報発信、エリア内の事業者と連携した体験プランや旅行商品造成、プロモーションなどの推進で、これらは信州いいやま DMO の行う収益事業の収入が主な財源となっている。信州いいやま DMO の年間総収入は約6億円で、そのうち7割以上が収益事業の収入で占められている。その主な事業は、旅行業と指定管理者としての施設運営事業である。

もう一つは、「信越自然郷」のマネジメント組織である、「信越9市町村広域観光連携会議」の事務局で

ある。信州いいやま DMO は、連携会議の事務局の一員として関係機関の意見を取りまとめ、事業計画や予算を策定する役割を担っている。このための費用は、主に9市町村からの負担金や国からの交付金などの公的資金によって支えられている。

### 取組① 旅行業による収益強化

#### ❖ 地域に合わせたターゲットの選定

信州いいやま DMO の旅行業収入のうち、約9割は修学旅行、団体旅行、インバウンドが占めている。

修学旅行や団体旅行は市場規模が縮小し、手数料収入も高くないために、利益率が高い事業とは言えないが、当地に多い農家民宿などの小規模な施設にとって、これらは重要な市場である。信州いいやま DMO では、経済効果の観点から、こうした地域事業者の特性に合った誘客を優先することを基本方針としている。

#### ❖ 着地型旅行商品

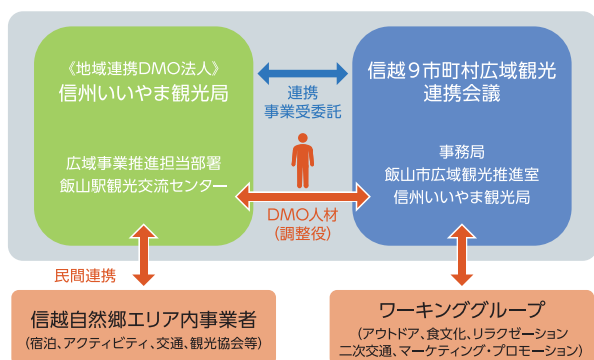
信州いいやま DMO では、信越自然郷の豊富な自然を活かした着地型旅行プランの開発を積極的に進めている。着地型の商品は、観光地としてのブランドの向上やプロモーション効果、経済波及効果の高さなど、多くのメリットがある。

また、着地型旅行商品はすべてインターネットで直販することを方針としており、ウェブサイト「飯山旅々。」では現在、5～20件の体験プログラム、滞在型プログラムが販売されている。これは、代理店などへの中間マージンの支払いを抑えて、地域事業者の利益確保に配慮したためである。

#### ❖ 地域と共に商品開発を進める

信州いいやま DMO が開発した「レストランかまくら村」は、豪雪地ならではの体験商品である。飯山

図表5-3 「信越自然郷」推進体制



出所：信州いいやま DMO

市信濃平で毎年1月下旬から2月下旬までの約1か月間、雪で作られた20基程の「かまくら」の中で地元産野菜を使った名物「のろし鍋」を食べる体験ができる。夜は明かりが灯され、幻想的な雰囲気は美しく、土日の予約がいっぱいになる人気商品である。

図表5-4 レストランかまくら村



出所：信州いいやまDMO

「レストランかまくら村」は20年以上前にスキー場が閉鎖された後、地域住民がかまくらを作り、観光客に料理を振る舞ったことに始まる。当地にあった観光協会が解散したことによって、信州いいやまDMOにこの事業の一部が引き継がれた。

引き継いだ当初、「レストランかまくら村」は、予約のシステムはなく、料金の設定が低過ぎるために地域住民がボランティアで働くことが当然になっていた。しかし、信州いいやまDMOで事業を行う上では適正な収益を確保していく必要があり、そこで、信州いいやま観光局では、地元代表者と話し合いを重ねて、「稼ぐ」ことのできる仕組みづくりの検討を開始した。

地域住民は、当初、料金を引き上げることに抵抗感を示していたため、当地にしかないオンリーワンの資源であることを説明するとともに、料金の引き上げに同意してもらうための働きかけを行った。

運営にあたって、ボランティアとして始まった事業であるが故に、受入体制やサービス面で大雑把な点も多く、苦情を受けることもあった。これには、宿泊施設でアンケート調査を行い、参加者からの指摘を基に、一つ一つ細かな改善を図っていった。

このような地道な取組を続けていくうちに、徐々に多くの参加者に満足してもらえるようになり、地域に対する評価も高まった。そうした取組を通じて地域住民の意識も目に見えて変わり、現在ではサービス向上に向けた取組が自主的に行われている。

#### ❖ 商品開発のポイント

信州いいやまDMOでは、現在、「レストランかま

くら村」での成功を活かして、新たな着地型旅行商品の開発を進めている。その取組には、2つのポイントがある。

- ① 地域にとって日常的なものが貴重な資源となる。  
ただし、そのまま売れるわけではなく、顧客が満足してお金を支払っていただける内容に整え、発信し、販売するまでの一貫したコンセプトと管理が大切になる。
- ② 商品開発にあたって、地域住民の理解を得るための時間と労力を惜しんではならない。観光地は地域住民の生活の場であり、旅行者とは感覚が全く異なる。そのため、地域住民に寄り添いながら根気よく商品を磨き上げていく姿勢が大切になる。

### 取組② 指定管理者事業の見直し

#### ❖ 利用料金制の課題

信州いいやまDMOは飯山市から指定管理者として指定を受け、観光案内所、道の駅、宿泊・体験施設など6施設を運営している。観光案内所など一部施設を除いて利用料金制が適用され、飯山市から指定管理料を受け取っていない。

利用料金制の利点は、指定管理者が自らの経営努力によって売上を伸ばすことができる点である。しかし、利用料金や開館時間や閉館時間が条例に定められているなど、経営の自由度は必ずしも高い訳ではない。加えて施設の運営には人件費や多くの経費がかかり、施設の利用率が低下すると固定費の負担が財務を圧迫することになりかねない。

2020年、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、信州いいやまDMOの利用料金収入は大きく減少し、利用料金制に係る上記の課題が改めて浮き彫りとなった。

#### ❖ 財源安定化のための見直し

指定管理者として施設管理を継続していくためには、優秀なスタッフの確保が必要であり、そのためには安定的な財務基盤が不可欠である。

信州いいやまDMOは、これまでも指定管理者事業の安定化を目指して飯山市や市議会の関係者などと協議を行い、一部施設の利用料金改定などによって財務の改善を実施してきた。

しかし、今回、コロナ禍によって財源の安定化が課題となったことを受けて、信州いいやまDMOでは飯山市と共に、施設のインフラなど施設維持に必要不可欠な経費を段階的に指定管理料に変更することなど、さらなる改善策について検討を進めている。

## 地域DMO (一社) 下呂温泉観光協会

所在地：岐阜県下呂市

URL：https://www.gero-spa.com/

財源確保の  
ポイント

入湯税の観光目的特化  
会費収入の安定化

克服した  
課題

安定財源の確保と配分の仕組みづくり  
会員満足度の向上



### 取組の背景

下呂温泉は日本三名泉に数えられ、1,000年の歴史を持つ日本の代表的な温泉地の一つであり、毎年100万人以上の旅行者が訪れている。

一般社団法人下呂温泉観光協会（以下、下呂DMO）は、地域DMOとして、下呂温泉をはじめ下呂市全域のマネジメント、マーケティングの役割を担っている。その活動は、データ収集・分析などのほか、インターネットやテレビを活用した広告宣伝、全国への国内誘致キャラバン、下呂市の観光資源を対象にした観光資源視察研修などの人材育成、下呂温泉街のまちづくりや花火大会などのイベント運営など、非常に多岐にわたっている。

下呂DMOは、宿泊客データなどの客観的なデータに基礎を置くマーケティング活動を行うDMOとして知られている。市内の宿泊施設、体験施設などから収集されたデータは、同団体の誘致宣伝委員会において毎月分析が繰り返され、市場の変化に即応した施策を打ち出している。こうしたPDCAサイクルを高速で回すことによって、施策をより効果的なものになっている。

令和2年度には、観光庁の「観光地域づくり法人による宿泊施設等と連携したデータ収集・分析事業」にて、宿泊データ分析システムやCRM（Customer Relationship Management）アプリの実証実験にも参加し、有名温泉地としての伝統を守りつつ、将来も見据えて先進的な取組を進めている。

### 取組① 入湯税の使途を観光目的に特化

こうした様々な活動を支えている財源の一つが入湯税である。

### ❖ 入湯税配分の仕組み

下呂市では、2009年の新型インフルエンザ流行によって宿泊客が減少し、宿泊業をはじめ多くの観光事業者が苦境に陥ったことをきっかけに、安定した観光財源の必要性が認識され、2011年から入湯税の使途が観光目的に特化された。

配分にあたっては、年間約1億5千万円の入湯税のうち、観光振興事業積立金（下呂市公共事業基金）として約5千万円配分されるほか、観光協会、商工会、旅館組合で構成される「下呂市観光客特別誘致対策協議会」（以下、特誘協）に約1億円が配分される。下呂DMOを含む団体へは、特誘協を通じて配分を受ける仕組みとなっている。

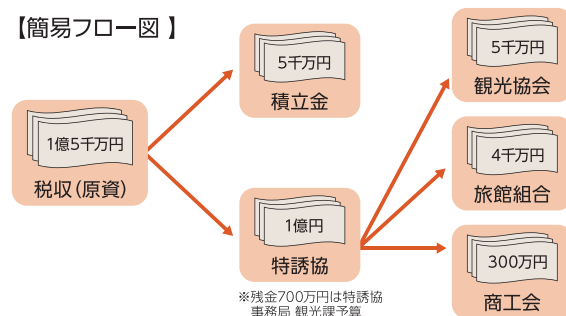
なお、各団体への配分割合は特誘協で合意され、インバウンド事業など複数の団体が共同して取り組む事業は、各団体から予算を出し合うことによって事業別にも予算が組まれることとなる。

図表5-5 入湯税のフロー（概要）

（例）年間総宿泊者数を100万人の場合

入湯税 150円 × 宿泊客 100万人 = 1億5千万円

【簡易フロー図】



出所：下呂DMO

### ❖ 観光振興事業積立金

観光振興事業積立金は、下呂市公共事業基金として条例に定められているもので、下呂市によって管

理され、温泉街の町並み整備のほか街路照明灯など市民生活にも役立てられている。基金の取り崩しには市議会の承認が必要である。これまでに大きく取り崩した例としては、廃墟になったホテルの撤去費用がある。

#### ❖ 入湯税の観光特化の効果

下呂DMOは、入湯税を観光目的に特化させることについて、3つのメリットを挙げている。

- ① 目的が観光に特化されたことによって、毎年安定的に財源が確保される見通しが立ち、観光関係団体は中長期的な観点から事業を進めやすくなった。
- ② 観光目的の特化と同時に、前述の通り観光関係団体の役割と予算配分が明確化され、市の観光推進体制の整備が進んだ。
- ③ 観光事業者にとって財源が、自分たちの顧客に負担していただいているものであることが明確になり、「予算を大切に使う」という意識が強くなった。

### 取組② 安定した会費収入

下呂DMOの収入のうち、会費収入が全体の約1割を占めている。これは、地域DMOとしては比較的高い割合である。

#### ❖ 会員制度の概要

下呂DMOの会員制度は、正会員と賛助会員に分かれている。正会員は現在では360団体以上、賛助会員は大手企業など約70団体である。

下呂市内のほとんどの観光関係事業者が既に会員になっていることから、会員数の増加率は高くないが、スイーツ開発プロジェクトの開始によって、新たにスイーツ事業者が会員になるなど、観光施策と連動する形で新規会員が増えている。

#### ❖ 会員向けのサービス・特典に対する考え方

下呂DMOでは、会員に向けたサービスや特典は定めておらず、また、会費収入の使途として特定された事業もない。それは、会員の満足度はサービスや特典などではなく、DMO本来の取組に係っているという考えに基づいている。

例えば、下呂DMOでは、ポスト・コロナ期の目玉として、エコツーリズムによる自然保全とDMOのマーケティング機能を結びつけた「E-DMO」を掲げ、その体験型プログラムの開発について会員事業者に参加を呼びかけている。このように、市場の変化に合わせた施策を打ち出し、参加機会を提供することで会員への還元を行っている。

#### ❖ 会員に対する活動の広報

下呂DMOの施策や取組は、ホームページでの周

知だけでなく、アナログな方法によっても情報共有されている。具体的には、観光協会の取組を載せた「観光だより」を、年4回市内へ配布するなど、アナログチャンネルを併用することによって、会員をはじめ地域のあらゆる層に観光協会に対する理解を浸透させている。

#### ❖ 誘客に対するコミットメント

近年、下呂市は台風や大雨などの災害に繰り返し見舞われるとともに、新型コロナウイルス感染症の流行によって約2年にわたって観光客の足が遠のいてしまい、地域の観光事業者も苦境に陥った。

しかし、下呂DMOでは、その間の会費の不払いや会員の退会はほとんど発生しなかった。それは、下呂DMOが、いち早く観光地を守るための施策を打ち出してきたからである。

下呂DMOでは、新型コロナウイルス感染症による宿泊客の落ち込みをいち早く予想し、プロモーションの対象を近隣の中部地域中心に切り替え、宿泊客数の減少を最小限に抑えることに成功した。また、コロナ禍において夏の花火大会で対策を講じることが難しいという判断から、秋以降、数回に分けて小規模の花火大会を実施する方針に切り替え、イベント開催によるリスクを抑えられるようにコントロールした。

会費の不払いなどが発生しない背景には、このような下呂DMOの迅速な対応がある。

下呂DMOは「地方の観光地にとって最も重要なことは誘客。そのためには、市場の変化を読んで対策する必要がある」と述べている。地域事業者の商売に直結する「誘客」にコミットし、具体的施策として打ち出す姿勢こそ、地域の理解を得る上で重要な要素と言える。

図表5-6「下呂温泉花火物語」ポスター



出所：下呂DMO

## 地域DMO (一社) キタ・マネジメント

所在地：愛媛県大洲市  
URL：http://kita-m.com/

財源確保の  
ポイント

### 官民連携による観光まちづくり事業 ふるさと納税受託事業

克服した  
課題

老朽化によって失われつつあった景観の保全  
多様化による安定財源の確保



### 取組の背景

愛媛県大洲市は、かつて伊予大洲藩の中心地として栄えた城下町で、今も多くの町家・古民家が残ри、「伊予の小京都」と呼ばれている。しかし、そうした町並みも時代とともに老朽化が進み、城下町の美しさが失われつつあった。

大洲市は景観条例の制定や補助金によって景観の保全に取り組んだが、建物を改修するには持ち主の自己資金も必要であり、補助金だけでは限界があった。

そのような状況の中、危機感を強めた大洲市と地域住民は、町並みを再生・保全するための手法について検討を行い、町家を観光資源として活用することで町並みを持続的に保全するという手法を選択した。

2017年7月、大洲市長をトップとした観光まちづくり戦略会議が設置され、「大洲市観光まちづくり戦略ビジョン」が作成された。一般社団法人キタ・マネジメント（以下、キタDMO）は、この戦略ビジョンを実現することを目的として2018年に新設された。

### 取組① 観光まちづくり事業

#### ❖ 資金調達のスキーム

キタDMOの使命は、老朽化した古民家・町家を再生することで町並みを整備し、観光ビジネスに活用することによって町並みを持続的に保全することであるが、そのような大掛かりな事業には先立つ資金が必要となる。

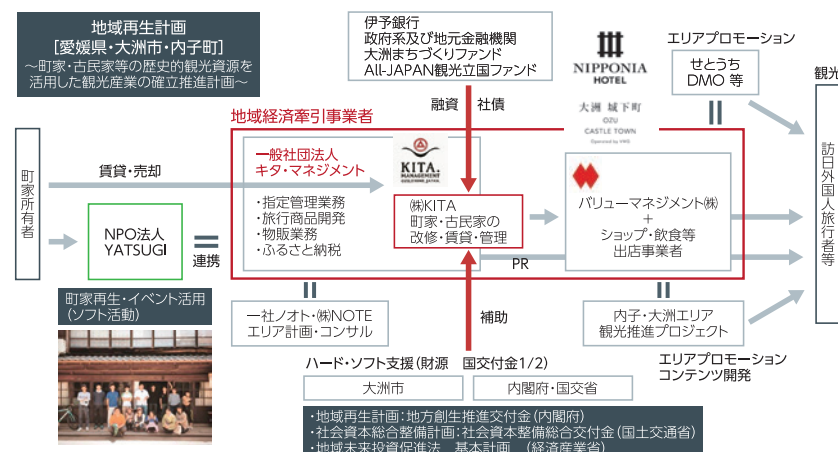
5年間のプロジェクトの必要最大資金は概算12億円の計画となっており、公的資金と民間資金の両方を組み合わせることによって資金調達を行っている。（図5-7参照）。

#### ① アセットマネジメント会社の設立

まず、観光まちづくり事業の中心を担うアセットマネジメント会社として株式会社KITAが設立された。同社は、町家・古民家を所有者から取得（または賃借）し、改修した上でホテルや店舗として賃貸することが役割である。

出資者は、キタDMO、古民家再生のプロ集団である株式会社NOTE、伊予銀行の子会社の投資会

図表5-7 観光まちづくり事業のスキーム



再生された古民家は、NIPPONIA HOTEL 大洲城下町として活用されている。



出所：キタDMO

社のいよぎんキャピタル株式会社となっている。

## ② 公的支援

株式会社KITAに対する公的支援は、大洲市からの補助金によって行われており、その原資の2分の1は、地方創生推進交付金や社会資本整備総合交付金などの国の交付金によるものである。

## ③ ファンド・地域金融機関

伊予銀行と一般財団法人民間都市開発推進機構によって「大洲まちづくりファンド」が設立され、株式会社KITAへの資金支援が行われた。同ファンドの資金量200百万円である。

このように、国、自治体、公的機関、地方金融機関、民間事業者が一体となって、様々な手法を組み合わせた資金調達が行われている。

## ❖ 取組の効果

町家活用プロジェクトがスタートして3年目にあたる令和3年現在、事業は順調に進みコロナ禍でも高い収益性を維持している。多くのメディアで取り上げられたことで地域の知名度が向上した。さらに、ホテルで地元食材を提供するなど、地域経済への波及効果も表れている。

株式会社KITAが獲得する収益は、債務の返済に充てられると共に、キタ・マネジメントグループの収益の柱となっている。

## ❖ 成功のポイント

大洲市では、町並みの再生・景観保全という目的に観光ビジネスを結び付けることによって、【景観の整備】→【観光客の増加】→【収益の獲得】→【地域への再投資】という好循環の仕組みを作り上げ、有効に機能させることに成功している。

この成功のポイントは以下の2点であるとキタDMOは述べている。

① 行政、地域住民、金融機関、プレイヤーの全てが、大洲市の町並み再生に対する強い想いをもち、ベクトルが同じだったこと。

② 初期の町並み再生事業によるまとまった資金を投資し、事業環境を作り上げたこと。地方で民間資金を入れるためには、先に公的資金を入れ、市場環境を整備することが重要と考えられる。

## 取組② ふるさと納税受託事業

観光まちづくり事業のほか、ふるさと納税の受託事業もキタDMOの財源の柱の一つとなっている。

## ❖ 事業規模の拡大

ふるさと納税事業の魅力の一つは、近年の市場規模の拡大である。キタDMOが受託する以前の2017年度の大洲市の受入額は約3千万円だったが、

2020年度には約2億4千万円まで急拡大し、返礼品の数も約100品目から300品目近くに増加している。これに伴って、キタDMOの事業受託収益も大きく伸びた。

## ❖ 受託事業の内容

キタDMOの受託するふるさと納税事業の範囲は、業務管理、事業者育成、顧客管理、広告宣伝等、ふるさと納税に係る業務全般と、多岐にわたっている。

以前は大手事業者が中間事業者として入っていたが、地域の関係者からは地域に密着したきめ細かな対応が望まれ、キタDMOが実施する体制に変更された。

キタDMOは、現在、ふるさと納税事業の受託事業者として、受託業務に必要な情報管理システム整備を行うなどの業務環境の整備を進めるほか、返礼品の選定にも注力をしている。例えば、返礼品の野菜は定期便で旬の野菜が届くようにするなど提案を行い、品目数を増やしている。

## ❖ ふるさと納税受託事業のメリット

ふるさと納税の受託事業をDMOが受託するメリットについて、キタDMOは以下を挙げている。

### ① 地域事業者との関係性

大手事業者が事業を受託する場合と比べて、返礼品に係るトラブルへの対応が迅速に対応できるなど有利な点が多く、寄附者へのサービスの向上が図られるため、返礼品の開発によって地域事業者との関係が強化される。

### ② 特産品の開発

返礼品の開発は地域特産品の開発につながるとともに、食事券や宿泊券を返礼品に加えることで、地域に来てもらうための工夫を行うなど、観光振興と連動した取組が可能である。

### ③ 地域内の経済循環

DMOなどの地域事業者が中間事業者に入ることによって、地域内の経済循環率を高めることができる。

### ④ 財源の安定化

コロナ感染症の拡大期には旅行需要が大幅に落ち込んだが、「巣ごもり需要」等の要因も重なり、ふるさと納税は順調に推移した。一方、旅行需要回復後にホテルや観光施設の収入が安定してくると、ふるさと納税の需要は落ち着くと考えられる。このように、ふるさと納税の受託は、他の事業と相互補完関係にあるものであり、財源全体の安定性を高めることにも寄与している。

## 地域DMO (一社) 気仙沼地域戦略

所在地：宮城県気仙沼市  
URL：http://k-ships.com/

財源確保の  
ポイント

### 公的財源を効果的に配分する体制 ポイントカード事業による自主財源開発

克服した  
課題

目標にコミットした予算配分とモニタリング体制  
事業経費の一部が地域から還元される仕組み



### 取組の背景

2011年、気仙沼市は東日本大震災によって水産業をはじめ地域産業が甚大な被害を受け、産業の再生と雇用の創出が大きな課題となった。

そこで、気仙沼市は、古くから漁業を生業の中心とした「海と生きる」まちであることを踏まえ、水産業の復興とともに、水産業のまちとしての歴史、文化、産業などを観光資源として磨き上げ、観光業を第2の基幹産業として育てていく方針を打ち出した。

現在、気仙沼市では、気仙沼観光推進機構（以下、気仙沼機構）と一般社団法人気仙沼地域戦略（以下、気仙沼地域戦略）の二つの団体が中心となって観光地域づくりが進められている。

気仙沼機構は、行政、観光、産業、経済団体が一体となり、2017年に設立された。気仙沼市における観光分野の意思決定機関であるとともに、DMO

のマネジメント機能を担う組織として位置付けられている。気仙沼機構では、毎年の予算案をはじめ重要事項を決定するほか、誘客、インフラ整備などテーマ別に分科会が設けられ、地域関係者が参加して事業を進めている。

一方、気仙沼地域戦略は、DMO 法人として地域のマーケティング、プロモーション、商品開発を担当する組織として同年に新設された。

こうした連携体制は、スイスのツェルマツをモデルとして採用したものである。ツェルマツでは、ツェルマツ観光局（DMO）と地域共同体（ブルガーゲマインデ・ツェルマツ）が連携して地域の観光振興の舵取り役を担っている。そのうち、ツェルマツ観光局（DMO）は、マーケティングを専門的に担う組織としてホテル経営などの収益部門をもたず、年間約10億円の予算の全てが宿泊税などの公的財源に支えられている。

これにない、DMO 法人である気仙沼地域戦略も公的財源をベースとして、公益事業を行い、運営する組織として位置付けられている。

### 取組① 予算配分の仕組みづくり

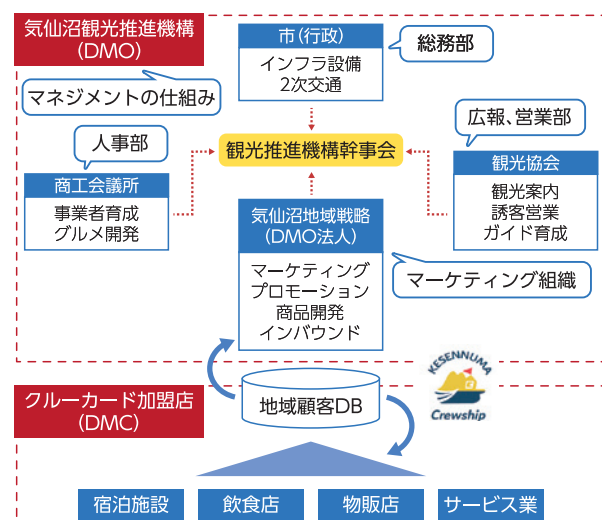
多くの地域関係者が参画するにあたっては、公的財源を効果的に配分するための仕組みづくりが重要であり、気仙沼市では、目標の明確化とモニタリングを徹底することによって、これを実現した。

#### ※ 予算案作成のプロセス

気仙沼市では以前から観光庁の定める必須KPIが設定されていたが、それぞれのKPIに対する関係者のコミットメントは不明確であり、また達成状況のモニタリングも十分できていないという課題があった。

そこで、関係者で議論を重ねた結果、宿泊人数を

図表5-8 気仙沼版 DMO の仕組み



出所：気仙沼地域戦略

重点的なKPIとして共通目標に定めるとともに、予算配分をこれに連動させる方針が決定された。

具体的には、共通目標である宿泊人数のKPIを達成するため、さらに分科会別にも個別のKPIを設定し、その施策の実行に必要な事業費を積算した上で、気仙沼機構が取りまとめ、幹事会の承認によって事業計画と観光予算案を作成するプロセスが採用された。

このプロセスによって、共通目標と各施策の関係が明確化され、また各施策の達成度をKPIによって客観的に評価することが可能となるとともに、各団体のコミットメントも明確化された。

気仙沼機構が決定した予算案は、気仙沼市が「観光推進補助金」として予算要求を行うが、合意のプロセスと積算根拠が明確なため、要求に沿った予算措置が行われている。

#### ❖ モニタリングの体制

このように作成された事業計画と予算の執行状況について、気仙沼機構では2週間に1回の頻度でモニタリングを行っている。

具体的には、気仙沼機構を構成する団体の事務方数名が会合を開き、計画の進捗状況をはじめ、新たな案件への対応、情報共有、役割分担の確認などを行っている。このように、高い頻度でモニタリングを行うことによって、課題に対してタイムリーな施策を打つことができ、各団体の認識の共有が進み、意思疎通が円滑となっている。

### 取組②

#### ポイントカード事業による自主財源の確保

気仙沼地域戦略はホテル経営などの収益部門を持たないマーケティングの専任組織であり、基本的な活動費用は公的財源によって支えられている。一方、気仙沼市の現状では、宿泊税の導入等は難しく、特定財源の確保は困難であるため、一般財源に頼るだけでなく、DMOとして持続的に活動するための財源を確保する必要があった。

#### ❖ クルーカード事業

自主財源確保の手段として、気仙沼地域戦略ではポイントカード事業「クルーカード」を活用している。

クルーカードとは、気仙沼の飲食店、物産店、宿泊施設などの「クルーシップ加盟店」でポイントを貯めたり、使ったりできるポイントカードである。カード所有者の属性をはじめ、日々の消費行動データの収集を目的に導入したツールである。

収集されたデータは、クルーシップ加盟店に提供されるとともに、気仙沼地域戦略のマーケティング

活動の基礎データとして活用される。これによって、コロナ感染症の拡大時期には、「フリー！フリー！地元キャンペーン」や、テイクアウト・デリバリーの情報の発信などの地域飲食店の支援対策をいち早く打ち出すことができた。

図表5-9 地域支援キャンペーンポスター



出所：気仙沼地域戦略

#### ❖ マーケティング活動の成果を還元する仕組み

こうしたマーケティング活動はDMOとしての本来的な事業である一方、収益事業に直接結びつかない側面もある。気仙沼地域戦略では、事業経費を継続的に確保するために、クルーカードの仕組みによって加盟店の収益から経費の一部を直接負担してもらう仕組みを採用している。

具体的には、有効期限（最長2年間）が経過し、失効したポイントのポイント原資が気仙沼地域戦略に対して寄附される仕組みや、クルーカードによる売上代金の1%を加盟店に手数料として負担してもらう仕組みを採っている。

上記のような仕組みを取ることで、クルーカードの利用者とクルーシップ加盟店の売上が伸びることに連動して、財源も増えていくという好循環が期待されている。

2021年、クルーカード事業は開始から5年目を迎え、スマートフォン・アプリも開発された。会員数は約4万人、クルーカード加盟店は130店舗を超えるなど地域にすっかり定着し、いまなお拡大中である。気仙沼地域戦略では、観光の力によって地域外の会員をさらに増やし、地域の「稼ぐ力」を強化していく考えである。