

## 第6章 Q&A

この章では、DMOのCFOとして実際に財源開発に取り組む際に想定される疑問点について、Q&A形でまとめました。

本ガイドブックで取り上げたことを、現場でどのように活用するか、検討の参考としてご活用ください。

**Q 財源開発に取り組みたいのですが、何から始めたらよいかわかりません。導入を目指すべき財源をどのように決めればよいのでしょうか。**

**A 目標となる財源額を設定し、地域の特性に合った選択肢を絞り込むことが重要**

まずは、観光地域づくりのビジョンに基づいた戦略、実現するための事業を想定します。これを進めるために必要な金額の用途を付け、計画した事業を実施するためには、現在の財源からどの程度不足しているのか見積ります。その上で、採用すべき財源の組み合わせを検討することになります。この検討にあたっては、マネジメントエリアの特性をしっかりと把握し、見直すことが重要です。このガイドブックで取り上げた財源の種類や留意点を踏まえて開発可能性を検討します。

また、検討は早い段階から自治体の関係者と相談しながらすすめていくことが重要です。調査や協議を推進するために、主要なステークホルダーとワーキンググループを作ることも有効です。具体的には以下のようなステップが考えられます。

- ① マネジメントエリアの観光地域づくりのビジョン、戦略を再確認する
- ② 戦略に沿って事業を進めるために必要な金額を推定する
- ③ 現在の収入や財源を分析し、財源別に将来の収入規模を算定する
- ④ 必要な金額と収入規模のギャップを確認し、それを埋める財源開発の目標額を決定する
- ⑤ 地域の特性にあった財源を選択肢として挙げ、開発可能性の検討を行う
- ⑥ 自治体の関係者との協議を開始し、必要に応じて財源開発に向けたワーキンググループを立ち上げる

**Q 自治体と協力して特定財源の導入を目指して動き始めました。DMOが主体となって担うべき役割、注意すべき点は何でしょうか。**

**A DMOに期待される役割は地元のステークホルダーとの合意形成**

特定財源の導入にあたっては、自治体とDMOがしっかりと連携し、協力しながら進めていくことが重要です。その際、自治体とDMOの立場の違いや特性を踏まえて、役割分担を決めていくこととなります。

一般的に、DMOの人的資源は限られているため、全てをDMO主導で進めることは難しいと考えられます。その中で、DMOに期待される役割は、多様なステークホルダーとの合意形成を進めることです。導入までのスケジュールを管理し、地域事業者、地域住民等への説明会等を実施し、計画をスムーズに進めるための調整をします。実際に、地域社会との合意形成を強引に進めてしまい、制度導入の直前で断念せざるを得なくなった例もあります。

なお、宿泊税や入湯税超過課税、また受益者分担金・負担金等の導入にあたっては、条例の制定や改正等の行政手続きが発生し、これらに関する業務は自治体が主となって進めることが一般

的ですが、その中で、DMOは自治体と一緒にあって、行政が必要とする情報を提供するなど積極的に関与していく必要があります。DMOとしては、自治体の新たな観光財源をDMOに確実に配分する仕組みを構築するように働きかけることが重要です。例えば、新たな財源の一部について、柔軟にDMOに配布できる資金として運用するため、基金の創設を条例に盛り込むことを提案する手法も考えられます。

たとえ、自治体に新たな財源が導入されても、多様な関係者からの干渉によって当初予定した用途から外れてしまって、結果的にDMOに資金が配分されなくなる、といった事態を避けなければなりません。

**Q** 新しく地域の特性に合った法定外目的税の導入を自治体に提案をする予定ですが、税制度として導入することがそもそも適切であるのかは、どのような基準で判断すればよいのでしょうか？

**A** 税制度として公正なものであること、合理的なものであることが必要

自治体は条例で定めることにより法定外税を導入する権限を持っています。自治体が税制度として導入を進める場合は、以下の①～⑤のポイントが判断の基準になると考えられるため、自治体に提案する際に留意しておく必要があります。

- ① 政策目的達成のために税を手段とすることが適当であるか（税以外で適切な手段がないか、その税収が必要とされているものか）
- ② 課税客体（納税義務者）を明確に定義して、公平・中立・簡素な課税ができるか
- ③ 課税客体（納税義務者）に担税力があるか
- ④ 納税義務者、特別徴収義務者等の関係者に対して説明ができるか
- ⑤ 納税義務者、特別徴収義務者等の関係者との調整費用はどれくらいになるか

法定外目的税は地域の特性に合った税制度として、今後も普及していくポテンシャルを持っています。地域事業者の声を汲み取りながら、DMOから自治体に積極的に提案していくことが期待されます。

**Q** DMOの活動資金の中心が自治体からの補助金となっています。補助金で行う事業については、使途等の制約が多く、使い勝手が悪いと感じています。上手く運用していく方法はないのでしょうか？

**A** 自治体と早い段階から相談し、柔軟な運用を検討する

補助金は公金を原資としているため、その運用には厳しい条件が設けられていることが一般的です。ただし、自治体側もDMOが安定的な活動をしていくためには一定の補助金活用が必要と認識していると考えられるので、早い段階から自治体へ働きかけることにより、活用しやすい補助金として交付される可能性が高まります。具体的に次のような方法が考えられます。

① 前年度の早い時期から提案する

自治体の予算は前年度末（通常3月）の議会の審議・議決によって成立しますが、予算編成の作業そのものは前年度の夏～10月頃には自治体の中で開始されています。したがって、DMOが考える事業を実現させるためには、自治体の各部署が予算要求を提出する前に、次年度の事業と資金計画について担当部署と十分に協議することが重要です。担当部署は、必要に応じて関係する部署と調整を行います。また、DMOからの働きかけは行政だけではなく、首長や議員に対しても

行うことによって、議会での審議が円滑になる効果が期待できます。

### ② 複数の補助事業を1つの補助金にまとめる

小規模の補助金を複数で受け取る場合には、補助金を1つの事業にするよう働きかけることも有効です。これは費目間の調整がしやすくなり裁量性を得たり、管理の負担を減らすことにつながります。ただし、これが行き過ぎると「どんぶり勘定」や不正の温床になる恐れもあります。自治体は、使い勝手の良さや公明性の適正なバランスが取れる形を十分に協議することが必要です。

### ③ 資金繰りの改善のため概算払いで事業費を受け取る

一般的な補助金は、原則的に補助事業の終了後に交付されます。そのため、補助金の交付よりも前に事業経費の支払いが発生してしまいます。そのような場合は、「概算払い」の活用を検討することも有効です。「概算払い」とは、補助金事業の完了後に精算することを前提として、事前に補助金額を概算で交付する仕組みで、一定の条件のもとで認めている自治体があります。この場合、事業終了後に経費や未使用のものは返還することになります。

自治体とは日頃から関係性を構築し、意思疎通を行います。DMO側でも、民間出身者が多い場合には行政の仕組みや議会のスケジュールなどについての理解を共有した上で、交渉を行うことが重要です。

**Q 新規財源の導入を検討しています。導入に向けて地域社会の合意形成が必要となりますが、具体的にはどのように進めたらよいのでしょうか。**

## A 計画的に、粘り強く、誠実に、財源導入の効果を説明

導入を目指す財源が明確になったら、導入までの工程を作成します。宿泊税や入湯税の超過課税など条例制定などの行政手続きが発生するものは、自治体の関係者との連携、議会の決議が必要です。その中で、具体的には次のような活動が必要となります。

### ① 説明書類の準備

財源の必要性、その資金を活用して行われる事業、事業のもたらす経済効果等を盛り込んだ資料を準備します。具体性がある説明を行えば、関係者の賛同を得ることができます。これにより、せっかく財源を確保したものの、DMOの財源につながらなかったという事態を防ぐ必要があります。

### ② 説明会の開催

地元観光事業者、地域住民等の地域社会のステークホルダーに向けた説明の機会を設けます。なるべく大勢の方に参加してもらえるよう、説明会は複数回設定することが望ましいでしょう。リアルタイムでの参加が難しい方のためにオンラインでの開催等の手法も検討するとよいでしょう。オンライン開催は録画をしておけば、説明会に出向きにくい人への説明としても有効です。

また、説明会では、参加者にわかりやすいプレゼンテーションとなるように工夫が必要です。難解な言葉は避け、導入することのメリットを明確にします。また、一方的な説明ではなく、参加者と対話できる時間を設けることも重要です。

### ③ 非賛同者への対応

非賛同者の意見にも耳を傾けて対応する必要があります。一方的に説得するのではなく反対する理由をよく聞きましょう。その理由は地域の観光を向上させるための貴重な声だからです。非賛同者の意見を踏まえて計画を軌道修正することが望ましい場合もあります。よって、賛同者を増やすための活動と並行して、非賛同者に対しても継続的に情報提供を行うことが重要です。積極的な賛同が得られなくとも、導入を許容してもらえる段階になれば合意形成が進めやすくなります。