

# 第7章 DMO財源用語集

本ガイドブックに使われている用語の中で、DMOのCFOが業務を進めていく上で、特に重要と思われるキーワードを取り上げて50音順の用語集としました。該当の章も参照しながら理解を深めていただきたいと思います。

## ■ 一般財源 2-2(1)

自治体の財源のうち、地方税、地方譲与税、地方特例交付金および地方交付税等の合計額が一般財源になります。一般財源から、警察、消防、教育等の行政サービスの費用が支出されるので、一般的に観光目的の施策の費用を一般財源から確保することは容易ではありません。

## ■ ガバナンス 1-2(2)、3章、4-3(4)

「統治・支配・管理」を意味する言葉で、法人の活動を監督することです。健全な企業経営や組織運営を行うための管理体制を構築し、組織の統治をすることを意味します。特に、公的資金を活用し、公益性の高い活動を行うDMOにとっては、不透明な取引を避け、説明責任を果たしていくために、ガバナンスが重要です。近年では理事会や役員会などはガバナンスを担当し、執行役員や職員の業務執行を管理・統制するという役割が期待されています。日本では法人の理事や役員が、監督業務と業務執行の両方を担当することが多く見られますが、それぞれに異なる役割があります。

## ■ 管理会計 4-4-(2)

自社の経営に活かすために行う社内向けの会計制度のことです。英語ではManagement Accountingといい、管理(マネジメント)のための会計です。経営に役立つために導入される仕組みで任意で行うものなので、管理会計を取り入れていない会社もあります。DMOは多くの事業を実施しているため、事業ごとの採算性を把握しにくい傾向があります。そのため適切に管理会計を導入し、事業の分析や予測を行い、活動の実態をより正しく捉える必要性が高いと言えます。

## ■ 議決権 3-2-(1)

「議決権」は多数決原理の基本的要素で、企業や各種団体・組織の構成員として決議に出席し、議案の

賛否について意思表示をする権利のことを言います。DMOが意思決定をする際、議決権所有者の賛同が必要です。

## ■ 競争入札 2-3-(4)

請負契約等の契約において、最も有利な条件を示すもとの契約するため、複数の契約を希望するものから契約の条件や金額を書面で出させて契約者を決めることを言います。自治体等が契約者を選ぶ際には競争入札が原則になります。

## ■ 公益法人 2-4-(1)、3-2(2)

一般社団法人や一般財団法人が公益目的事業を主たる目的とする法人の場合、行政庁から公益認定を受けて、公益社団法人や公益財団法人になることができます。公益法人として社会的な信用が高まり税制上のメリットを受けることができますが、公益性を確保するための制約も発生します。DMOが公益法人化を目指すかは、事業内容や地域の特性によって判断が必要です。

## ■ コンプライアンス 4-4-(5)

コンプライアンスとは「法令遵守」の意味ですが、法令のみならず、社会規範・社会道徳、ステークホルダーの利益・要請に沿うことも含まれている概念です。公的な役割を持ち、観光地域づくり活動で様々なステークホルダーの調整を行うDMOとして、組織としてコンプライアンスについての指針を設ける等の取組が必要です。財源の観点からは、特に会計、税務などの法令等を理解する必要があります。

## ■ 賛助会員 2-4-(1)

法人やその他の会員制組織で、事業目的等に賛同して入会・登録して、事業の運営には直接関与しないで、入会金・賛助会費によって組織を支援する会員を賛助会員と言います。法人格によって、組織の意思決定機関における会員のあり方が異なります。

## ■ 資金繰り 4-4-(3)

資金繰りとは、現金の収入と支出を管理して、現預金の過不足を調整することです。会計上の売上や支出と、実際の入金や支払いのタイミングは異なります。売上があっても入金がまだならば、手元に現金が不足し、経費や給与などの支払いができないかもしれません。そこで収支管理とは別に現預金を管理し将来の資金が不足しないか予測します。不足する場合には、短期融資など資金調達の計画を立てます。

## ■ 自主財源 1-1

DMOガイドラインでは、DMOの自主財源を特定財源（地方税（宿泊税、入湯税等）、負担金）、公物管理受託、収益事業（物販、着地型旅行商品の造成・販売）、会費と整理して、「行政からの補助金等」と分けています。そして、DMOの安定的な運営資金を確保するために自主財源の開発が求められています。なお、特定財源は自治体の財源であり、必ずしもそのままDMOの財源になるわけではありません。自治体からDMOに配布される仕組みを構築することが必要です。

## ■ 自主事業 2-3-(3)

自治体から事業を受託する形態の一つとして指定管理者制度があります。そのうち、指定管理者として管理している施設を使用して行う事業（イベント、体験教室、特産品の販売会等）を自主事業と言います。自主事業を行うためには自治体からの許可を受け、使用料を払う必要があります。

## ■ 執行役員制度 4-1-(1)

執行役員制度は、取締役等の役員とは別に執行役員としてのポジションを設置し、役員が行う意思決定と監督業務と切り離し、業務執行を執行役員に任せる制度としたものです。役員の過度な負担を軽減するための制度です。執行役員は、理事会などの法人の意思決定機関における議決権はありません。

## ■ 社員総会 3-2

社団法人やNPO法人の意思決定機関で、株式会社の株主総会にあたるものです。法人の構成員である社員が、原則1人1票の議決権を有している点が、

出資額によって議決権が決まる株主総会とは異なる点です。ただし、一般社団法人の場合は、定款によって社員ごとに異なる議決権を定めることは可能です。

## ■ ステークホルダー 4-5

ステークホルダーとは、組織の利害関係者のことです。金銭的な利害関係の発生する顧客や株主と考えがちですが、ステークホルダーとはもっと広い概念で、活動を行う上で関わる全ての関係者を含みます。DMOにとっては、自治体、地域事業者、金融機関等が中核的なステークホルダーです。また、地域住民も重要なステークホルダーです。

## ■ 制度会計 4-4-(2)

制度会計は、会社法、金融商品取引法、税法等に定められたもので、株主や金融機関等のステークホルダーに報告するための会計です。制度会計は所定の様式が定められており、報告が義務付けられているものです。

## ■ 説明責任 4-4-(4)

説明責任は、「アカウンタビリティ」の訳です。経営を受託する経営者が株主に対して、会社の状況や経営者の行動について、会計情報等に基づき説明する義務として生まれた概念です。今では組織が、ステークホルダーに対して活動内容を様々な形で説明するという、より広い意味で使われています。DMOが活動を進めていく上で活動内容をステークホルダーにしっかりと説明することは必須であり、CFOが責任を持って進めていくべき重要な業務です。

## ■ 損益管理 4-4-(2)

損失と利益の状況を把握し、改善する活動を損益管理と言います。全体的な損益は、損益計算書で把握することができますが、組織の目的に応じて管理会計を導入し、損益管理が行われています。民間企業では、一般的に商品別、顧客別、地域別、プロジェクト別、店舗別等の損益を把握し、経営のかじ取りを行います。

## ■ 単年度主義 1-2-(1)、2-3-(1)

自治体の予算執行が年度内に行われる原則のことです。「予算の会計年度独立の原則」により、一会計年

度の予算はその年度内に執行し完結することが原則になっています。自治体からの補助金等への依存が高いDMOにとって、年度をまたぐ中長期の資金調達が課題になっています。

## ■ 定款 3-2

組織の基本的な事項を記載した書面で、設立のときに公証人の認証を受けることが必要です。一般社団法人、一般財団法人、株式会社等の法人形態によって、記載すべき必須事項（絶対的記載事項）等が定められています。一般社団法人、一般財団法人が公益認定を受ける際には、公益認定のために定款を変更する必要があります。

## ■ 取締役 4-1-(1)

取締役は、会社法で定められている役員で、会社の業務執行に関する意思決定を行います。取締役会を設置する場合には最低3名の取締役が必要です。取締役は株主総会により選任され、任期は原則2年間で定められています。なお、新会社法になる前の商法では取締役会を必ず設ける必要がありましたが、現在では取締役会を設置しないことも可能で、その場合には取締役は1名で足りる。

## ■ 特別徴収義務者 2-2-(2)、(3)、(4)

納税義務者から税金を一時的に徴収し、後日まとめて自治体に納入する者を特別徴収義務者と言います。宿泊税では宿泊施設業者、入湯税では鉱泉温泉事業者等が特別徴収義務者となっています。観光地域で新しく税制度を導入する際には、地域の観光事業者が特別徴収義務者となる場合が多いと考えられます。特別徴収義務者にとっては新しい業務負担が発生するので、DMOとして十分な説明をし、合意を得る必要があります。

## ■ 非営利型法人 3-1、3-2、3-3、3-4

公益法人認定法に基づく公益認定を受けていない一般社団法人、一般財団法人のうち、法人税法上の非営利型法人の要件を満たすものを非営利型法人といい、公益法人として取り扱われ、収益事業から生じた所得が課税対象になります。

一般社団法人、一般財団法人の形態をとるDMOの多くは、非営利型法人になっています。

## ■ 利益相反取引 4-4-(5)

利益相反取引とは、取締役が会社の利益を犠牲にして、自己または第三者の利益を図るような取引のことです。このような取引が発生する場合には取締役会の承認を得る必要があります。例えば、A社の取締役であるX氏がB社の代表取締役でもある場合、A社とB社が取引をする際、A社からみて、X氏は、A社の契約相手であるB社の代表として契約行為を行うこととなります。そのため、X氏は第三者のために取引するものとして、A社の承認が必要となります。DMOは地元事業者が、理事や役員に就任することが多くあるため、利益相反取引に関する規定を設けることが望ましいと言えます。

## ■ KPI 4-5-(3)

KPI (Key Performance Indicator) は、組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標です。達成状況を数値で把握することで、目標達成に対する現在の状況を把握します。目標値とのズレが生じた場合には、原因を分析し軌道修正することも必要です。観光庁の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、リピーター率が必須KPIとして位置付けられています。このほかにもDMOの戦略に合ったKPIが設定できます。