

観光地域づくり法人(DMO)における

自主財源開発手法 ガイドブック

第1章

DMOの財源の基礎

第2章

財源の種類と特徴

第3章

法人格の種類による
財源の特徴

第4章

CFOの役割と
必要な知識、スキル

第5章

DMOの財源導入事例

第6章

Q&A

第7章

DMO財源用語集

はじめに	02
第1章 DMOの財源の基礎	03
1-1 ガイドブックの全体像	03
1-2 観光財源をめぐる課題と現状	05
1-3 財源検討チャート	10
第2章 財源の種類と特徴	11
2-1 財源開発のアプローチ	11
2-2 活動① 地域全体としての観光財源を増やす	12
(1) 総論	12
(2) 宿泊税	15
(3) 入湯税	18
(4) その他の観光に関連する地方税	20
(5) 受益者分担金・負担金	22
(6) 協力金	25
(7) 寄附金(ふるさと納税)	27
2-3 活動② 国や自治体の制度を活用する	29
(1) 総論	29
(2) 補助金・交付金・負担金	30
(3) 指定管理者制度	33
(4) 自治体からの受託事業	35
2-4 活動③ 会費収入や寄附金を増やす	39
(1) 総論	39
(2) 会費収入	41
(3) クラウドファンディング(寄附型)	42
2-5 活動④ 収益事業を強化する	44
(1) 総論	44
(補論) マーケティング・プロセス	47
(2) 物販事業	49
(3) 旅行業	50
(4) イベント事業	53
(5) 有料施設等の運営事業	54
(6) 地域活性化事業	56
2-6 活動⑤ 地域金融機関を活用する	58
(1) 総論	58
(2) 制度融資	60
(3) 地域金融機関からの融資	60
(4) ファンド活用	61

第3章 法人格の種類による財源の特徴	63
3-1 DMOの法人格	63
3-2 法人格の種類別の特徴	64
3-3 非営利法人の税務	67
3-4 法人格の種類別の財源開発のポイント	69
第4章 CFOの役割と必要な知識、スキル	71
4-1 CFOの役割	71
4-2 CFOの業務内容	72
4-3 CFOの現状	74
4-4 DMOのCFOとして必要な知識、スキル	76
4-5 ステークホルダーマネジメント	80
4-6 CFO人材の育成	85
4-7 CFO年間スケジュール	86
第5章 DMOの財源導入事例	87
NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構	88
(一社) 倶知安観光協会、(一社) ニセコプロモーションボード	90
(一社) 信州いいやま観光局	92
(一社) 下呂温泉観光協会	94
(一社) キタ・マネジメント	96
(一社) 気仙沼地域戦略	98
第6章 Q&A	100
第7章 DMO財源用語集	103

はじめに

人口減少・少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である「地方創生」において、観光は地域を活性化させる原動力となるという観点から、2015年に地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔としての役割を担う観光地域づくり法人(DMO: Destination Management/Marketing Organization)の登録制度が創設されました。

制度創設以来、各地域において観光地域づくりに関する取組が進められてきましたが、その一方で、DMOがその役割を果たすべく自立的・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あるものの、多くのDMOでは課題が見られるところです。このため、観光庁としては、今般、DMOの財務責任者(CFO: Chief Financial Officer)をはじめとする職員の方々向けにガイドブックを作成いたしました。

このガイドブックは自主財源(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・販売等)、会費)、行政からの補助金等について幅広く詳細に解説をしており、多様かつ安定的な財源の確保を図るべく、DMOの職員だけでなく、これからDMOに登録予定の民間団体等の担当者の皆様にも活用していただける内容となっております。

観光地域づくりに熱意を持って取り組む皆様が、本書を活用することによって、DMOの安定的な運営資金の確保を図り、さらに自立的・継続的に観光地域づくりに取り組めれば幸いです。

第1章 DMOの財源の基礎

1-1 ガイドブックの全体像

① ガイドブックの目的

多くのDMOにとって、財源の開発は共通の課題です。DMOはマネジメントエリアの特性や法人形態の特性をしっかりと理解した上で、財源の開発を進める必要があります。したがって、それぞれのDMOによって具体的なアプローチの手法は異なります。本ガイドブックは、DMOが財源確保に向けた取組を行うための手引きとして作成したものです。主に次の3点を目的としています。

- DMOにとっての様々な財源の特性を理解する
- DMOの法人形態別の財源に関するポイントを理解する
- 財源確保に関する必要な知識を身に付ける

② 想定している読者

本ガイドブックの読者は、DMOにおいて財源確保を担う次のような方々を想定しています。このガイドブックで基本的な知識を身に付けて、それぞれのDMOの特性に応じた財源の開発に向けた活動のリーダーシップを発揮してもらうことを期待しています。

- DMOで財務責任者（CFO：Chief Financial Officer）の役割を担っている人
- DMOのCFOを目指している人
- CFOと協力してDMOの財源確保に取り組んでいる人
- DMOと協働する自治体関係者

③ ガイドブックの使い方

このガイドブックは冒頭から順番に読み進める必要はありません。参考になりそうなところを、その部分だけを読み込み、財源開発に役立ててもらうことを想定しています。DMOの財源に関する課題は、地域の特性や組織の成熟度によって異なり、当然ながらDMOによって課題解決の方法も様々です。そのため、このガイドブックで紹介すること全てを実践する必要はありません。

また、このガイドブックは観光やDMOに詳しくないステークホルダーにも理解できるように、多くの図表を使って財源に関する基礎的なことを紹介しています。理解をしてもらうことで地域の中で共通認識が広がり、関係者間での合意形成にも役立ちます。

地域独自の慣例などによって、本ガイドブックに記載した内容と異なる運用をしているケースもあるかもしれませんが、多くのDMOがそれぞれの地域で財源の開発を行い、自立的・継続的な観光地域づくりを進めていくことを期待しています。

④ DMOガイドライン

観光は、地方創生と成長戦略の柱として位置付けられており、インバウンド需要の取り込みなどで交流人口を拡大させ、地域を活性化する原動力となる重要な産業です。我が国では、2015年に日本版DMOの登録制度が創設され、全国で観光地域づくり法人（DMO）の取組が進められました。観光庁は、「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」における調査・検討の成果等を踏まえ、2020年4月に「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～」(以下、DMOガイドライン)を

作成しました。

DMOガイドラインでは、DMOの登録の要件の一つとして「安定的な運営資金の確保」が挙げられており、ここでは、DMOが自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあることが求められています。また、DMOは、安定的な運営資金の確保のためのCFOを設置することとされています。

⑤ DMOガイドラインにおける安定的な運営資金

DMOガイドラインでは、安定的な運営資金を次のように定義しています。

図表1-1 DMOガイドラインに示された観光財源の項目

観光財源

自主財源

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

行政からの補助金等

交付金、補助金、負担金[※]、その他

※ 自主財源の負担金は、行政が特定の受益者から徴収する制度で、行政からDMOに交付される負担金とは異なります。

「自主財源」は、「DMOの財源のうち、行政からの補助金等以外の特定財源や公物管理受託、収益事業、会費による財源等」としています。そのうち、宿泊税などの地方税などを含む特定財源は、一元的には自治体の財源になるものであり、そのままDMOに配布されるわけではありません。DMOの財源としては、「行政からの補助金等」の形で、DMOに支出されます。

DMOでは、地域の観光資源などの状況を鑑みながら採用する財源を検討する必要があります。

⑥ このガイドブックで取り上げる財源

このガイドブックでは、DMOの財源を幅広く取り上げています。宿泊税や入湯税などの特定財源、自治体からの受託事業、会費収入、収益事業などです。これらは、財源とする上ではそれぞれ特徴が異なるため、財源のビジネスモデルや導入の利点と留意点を挙げ、理解しやすいように工夫しました。

⑦ 資金を効率的に活用するためのマネジメント強化の重要性

このガイドブックでは、財務活動の基礎的な知識も紹介しています。これらの知識は、限られた資金を最も効率的・効果的な形で活用するために重要だからです。

さらにステークホルダーマネジメントなど、資金提供者に対する説明責任や合意形成の手法についても紹介します。

1-2 観光財源をめぐる課題と現状

(1) 観光財源をめぐる課題

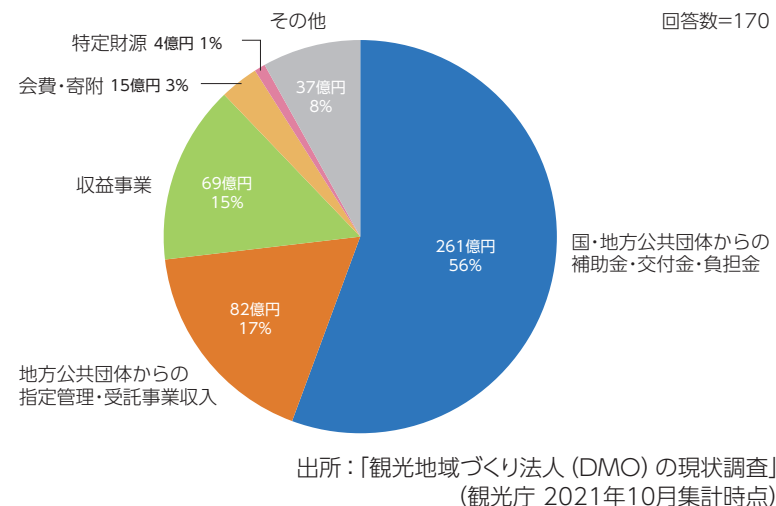
DMOガイドラインなどでは、DMO財源に関する課題がいくつか挙げられています。

① 公的資金への依存

観光庁の調査によれば、回答があったDMO全体の収入を合計の56%が「国・地方自治体からの補助金・交付金・負担金」となっています。

DMOガイドラインでは、「行政からの支出による財源（補助金等）が過半を占めている場合は「自主財源の確保について関係自治体と共に具体的な検討が行われていることが必要」としており、一つの財源に依存しすぎることは、組織運営上のリスクを高める恐れがあります。運営資金の安定化には複数の財源を組み合わせることが重要です。

図表1-2 登録DMOの収入の内訳



② 単年度主義の補助金等

自治体予算は単年度主義であるために、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ありません。DMOの事業は、地域の中長期的なビジョンに基づく観光振興戦略等に沿って進められます。観光地の開発には長期間の取組が必要で、成果が上がるまで数年かかることもあります。そのため、DMOの財源は中長期の戦略に照らして調達されることが望ましいと言えます。

③ 出向職員への依存

DMOの中には、出向者が中心となって運営されている団体が少なくありません。出向者が中心となっている組織では、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承、組織としての専門性の維持・向上が困難になるケースが多く見られます。この背景には、正規職員を雇用する人件費の確保が困難である等、財源の問題も関係しています。DMOが優秀な人材を継続的に確保するためには、安定的な財源が必要になります。

(2) DMOの財源開発の考え方

DMOは地域全体を対象に活動を行うため、財源開発にあたっては民間企業とは異なる考え方が必要です。

① DMOの公益性

DMOは観光地域づくりの司令塔として、地域全体に利益を生み出すために活動する法人であり、DMO自身が直接収益を上げることが活動の主目的ではありません。DMOは地域が広く恩恵を受けるような公益性の高い活動を実施することが多いですが、これらは必ずしも採算性が取れるものばかりではありません。

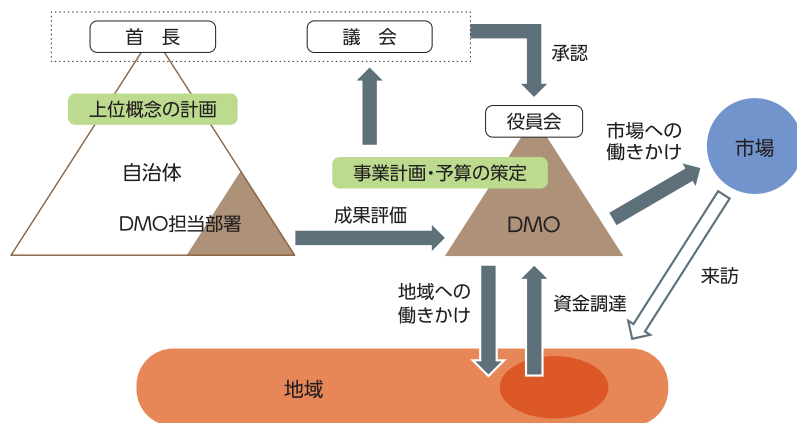
DMOガイドラインにおいて、「自治体は、観光地域づくり法人への積極的な参画と連携を通じて、地域で実施される観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくこと」が期待されています。しかし、社会環境的に人口減少が続く、社会保障費の負担が大きくなる中で、多くの自治体は厳しい財政事情を抱えており、自治体が新たに観光振興のために予算を確保することは容易ではありません。このため、DMOとしても新たな財源開発を行う必要があります。

② 観光財源開発のプロセス

DMOは、国や地方自治体などの公的な支援を効率的に活用するとともに、新たな観光財源の開発が必要です。観光振興による便益を受けるのは、主に地域の事業者や旅行者です。このような受益者に観光振興の費用を少し負担してもらい観光目的に使うという考え方は、新たな財源開発にあたって比較的理解が得やすいと言えるかもしれません。ただし、受益者に負担をしてもらう場合でも、最終的にDMOの財源とするまでには多くのプロセスがあります。例えば、宿泊税は旅行者が宿泊施設に支払うものですが、徴収された宿泊税は地方税としてまずは自治体の財源となり、その後、議会の議決によって承認されてからでないとDMOへの支出は認められません。なお、DMOに対しては、自治体からの補助金などの形で提供されることになります。

DMOの財源には、このほかにも多数存在しますが、それぞれの仕組みや特性を理解して導入を検討することが重要です。

図表1-3 観光財源開発の流れ



出所：「DMO入門 官民連携のイノベーション」（大社充 2018年）

③ 適正なガバナンス体制の構築

安定的な財源確保にあたっては、適正なガバナンスの構築も重要な要素となってきます。

観光地経営はマネジメントエリアの多くのステークホルダーを巻き込んで行われるものであるとともに、DMOが自治体等から補助金を提供してもらう場合、首長や議会などに対して適正に事業を遂行する責任を負っています。一方、DMOは民間事業者の利益を重視する組織としての側面もあります。つまり、DMOは公的機関と民間という異なる2つの性質を備える組織だと言えます。

これがDMOで特に適正かつ健全なガバナンスが求められる理由です。DMOは公的資金を活用して公益性の高い事業を行いながら、地域の事業者が発展できるような活動も行います。そのため、活動にあたっては、透明性の高い組織運営、KPIや財務内容等に関する報告等が不可欠です。

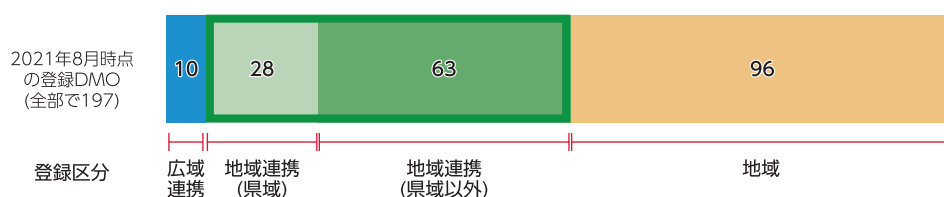
また、DMOの活動が広く地域の中で認められていることは、将来の財源確保のために重要な要素です。自治体の補助金は単年度事業が原則ですが、DMOが地域全体からの支持を得ることで、自治体からの継続的な資金提供を妥当だと認めてもらいやすくなります。

(3) DMOの現状

今回、登録DMOを対象にDMOの財源に関するアンケート調査を実施しました。（回答率：93.4% 株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツが実施）

その結果、DMOは主に登録区分によって特性が分かれることが明らかになりました。DMOの登録区分は、広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMOの3つですが、今回の調査で分析を行うに当たって、地域連携DMOを2つに分類し、マネジメントエリアを府県全体とするもの（以下、「地域連携DMO（県域）」）と、複数の市町村とするもの等（以下、「地域連携DMO（県域以外）」）に分けました。

図表1-4 DMOの登録区分

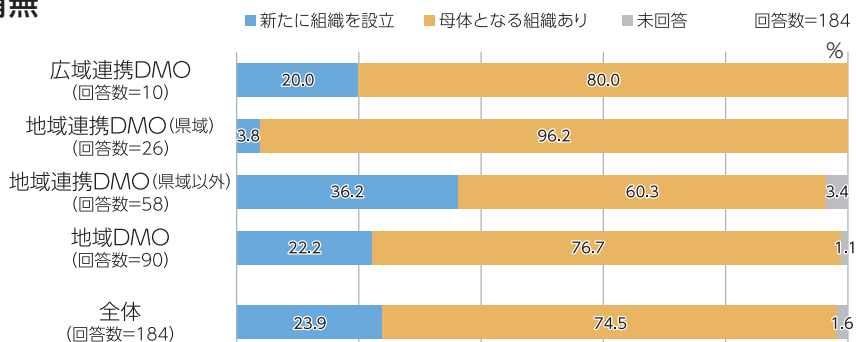


作成：「登録DMO 登録一覧」（観光庁ホームページ 2021年8月時点）

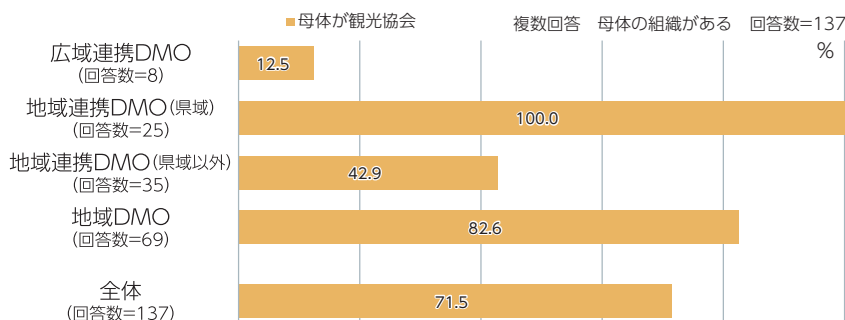
① DMOの母体となる組織の有無

DMOの組織の成り立ちについて質問したところ、全体のうち、元々母体となる組織があったDMOが約8割、DMOの申請にあたって新たに設立した法人が約2割ありました。中でも、地域連携DMO(県域以外)は新たに組織を設立したという割合が高く、このような設立から間もない組織においては、一般的に財源や人材などのリソースが不足しがちであり、課題を抱えやすいということが考えられます。

また、母体となった組織について尋ねたところ、地域連携DMO(県域)、地域DMOでは、観光協会が大部分でした。日本のDMOは観光協会の活動の地盤を引き継いでいる組織が多数あるということがわかります。



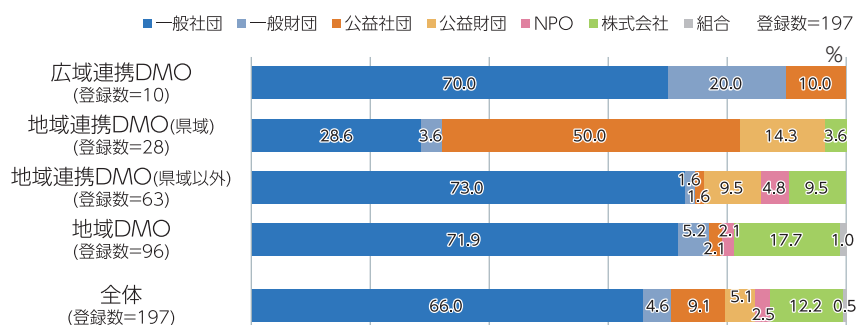
出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)



出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

② 法人格の種類

DMOの3分の2は一般社団法人です。しかし、地域連携DMO(県域)では公益社団法人、公益財団法人の割合が高くなっています。また地域DMOでは株式会社が約2割を占めており、他のDMOと比べるとその割合が高いことがわかります。

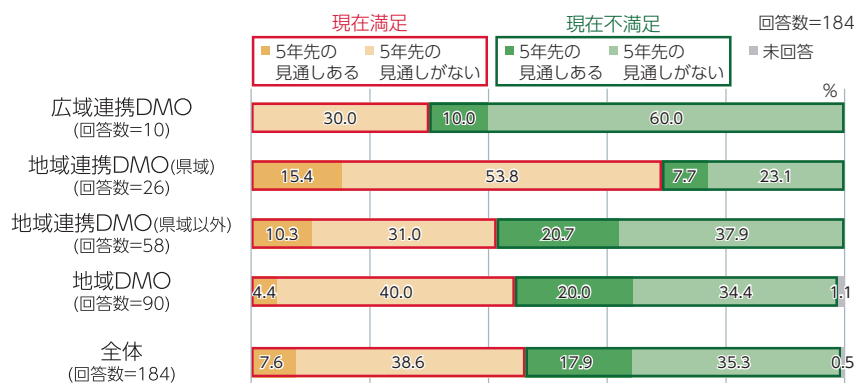


出所：「登録DMO登録一覧」(観光庁ホームページ 2021年8月時点)

なお、法人格の種別によって、理事会や株主総会といった組織の最高意思決定機関の議決権の仕組みが異なることは、ステークホルダーマネジメントを行う上で、留意すべき点です。また、収益事業を行うときの課税条件も異なります。法人種別の特性や制約事項を把握した上での事業運営が必要となります。

③ 活動予算の現状の満足度合いと見通し

活動予算の現状の満足度合いと、5年先の見通しについて質問しました。全体では約45%が現在の活動予算に満足しているとの結果になりました。しかし、そのうち5年先の見通しがあると回答したのはわずか、全体の1割未満です。一方、不満足なDMOは全体の約55%と過半数を占めています。そのうち5年先の見通しがないと回答したDMOが約35%でした。



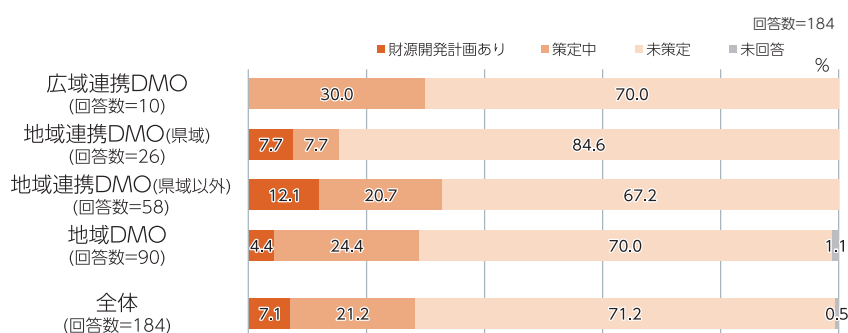
出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

④ 財源開発計画

DMOガイドラインで触れている財源開発計画(※)の策定状況について質問しました。その結果、約7割のDMOでは財源開発計画を策定していませんでした。

多くのDMOでは、活動予算の将来の見通しが立っておらず、計画策定ができていない状態であることがわかりました。

※財源開発計画：今後5年程度の組織活動に必要な予算額やそれを賄う財源を計画にしたもの。



出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

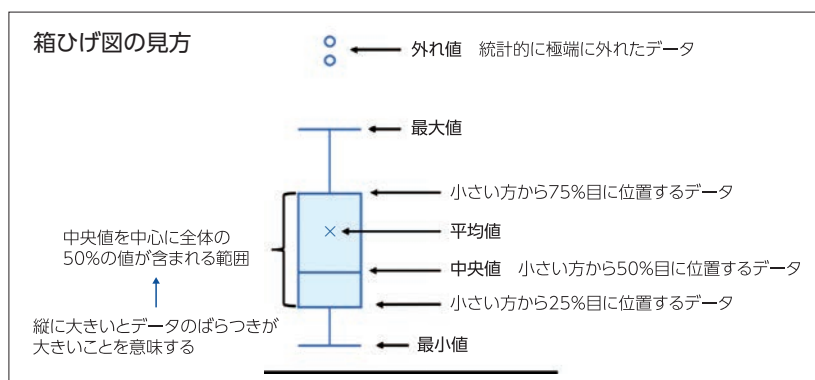
(3) 財源規模から読み取れる現状

観光庁が実施する調査から、財源の規模を分析しました。収入規模は全体としてばらつきが大きかったです。

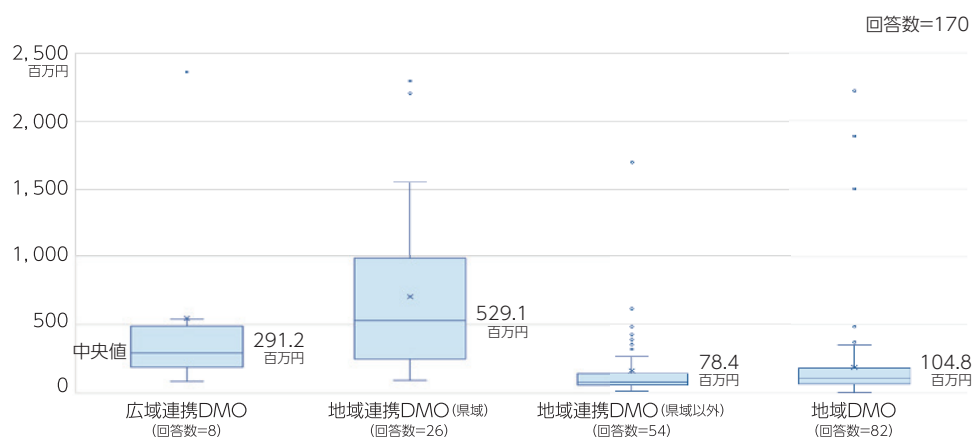
① DMOの財源規模

DMOの財源規模は、法人によって大きくばらついており、単純な平均値や相関関係では傾向は把握しづらいため、今回は、箱ひげ図というグラフで傾向を表します。これは、データが多く集まっているところやばらつきを理解するグラフです。

それぞれの区分について、DMOの収入の中央値で比較したときに、大きい方から順番に、地域連携DMO(県域)、広域連携DMO、地域DMO、地域連携DMO(県域以外)となりました。しかし、同じ登録区分であってもばらつきが大きく、統計的な外れ値となるDMOもあります。これはDMOがマネジメントする地域の広さや旅行者数の条件が異なるためだと推察されます。



図表1-5 DMOの財源規模



出所：「観光地域づくり法人(DMO)の現状調査」(観光庁 2021年10月集計時点)

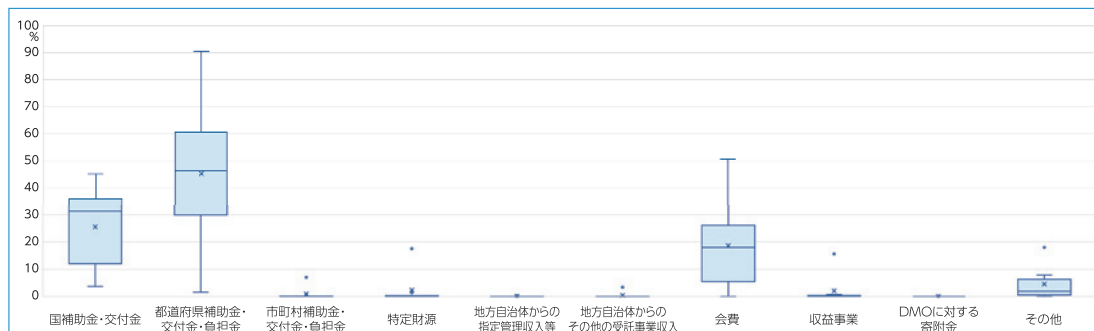
② 登録区分別の財源の構成

財源の構成割合を見てみると、登録区分によって傾向が異なっていることがわかります。ただし、これもばらつきが大きくなっています。ここからそれぞれ法人の実態に合わせた財源開発が必要なことが理解できます。

図表1-6 財源の構成割合（登録区分ごとに収入額を100%とした場合の財源別の構成割合）

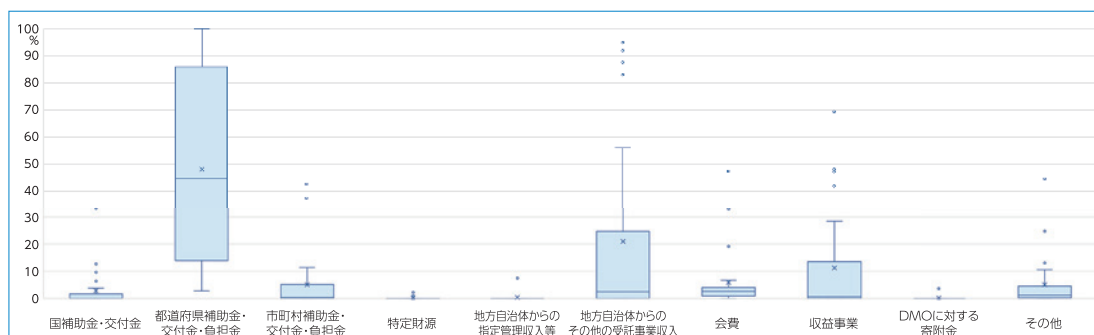
広域連携DMO (回答8)

- ・国や都道府県の補助金・交付金の割合が高い。
- ・会費の割合も高い。
- ・それ以外の財源の割合は低い。



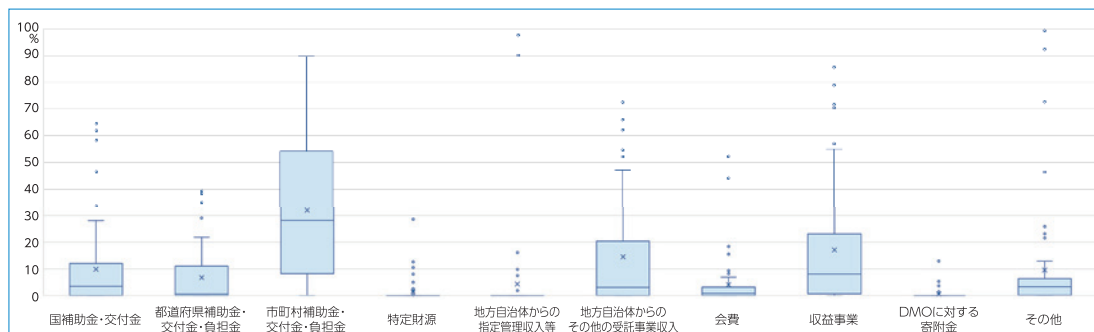
地域連携DMO (県域) (回答26)

- ・都道府県の補助金・交付金等の割合が高い。(ただし、ばらつきも大きい)
- ・地方自治体の受託事業、収益事業に取り組むDMOもある。



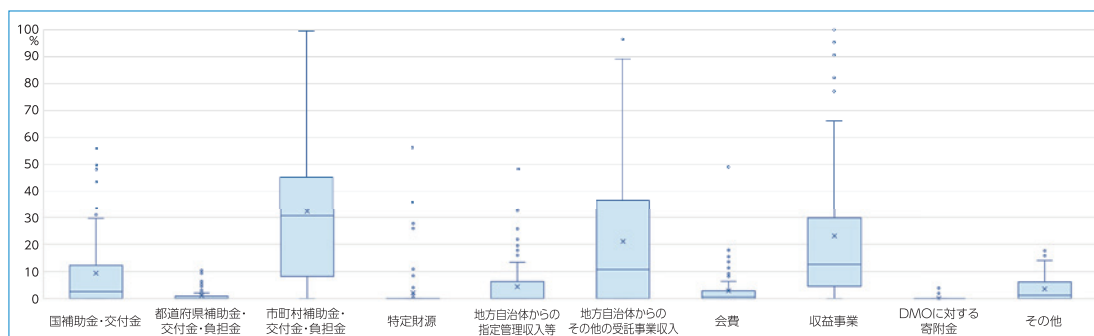
地域連携DMO (県域以外) (回答54)

- ・市町村の補助金・交付金等の割合が高い。
- ・収益事業を財源とするDMOがある。



地域DMO (回答82)

- ・市町村の補助金・交付金等の割合が高い。
- ・地方自治体からの指定管理、受託事業、収益事業の割合は、他の登録区分の中で最も高い。



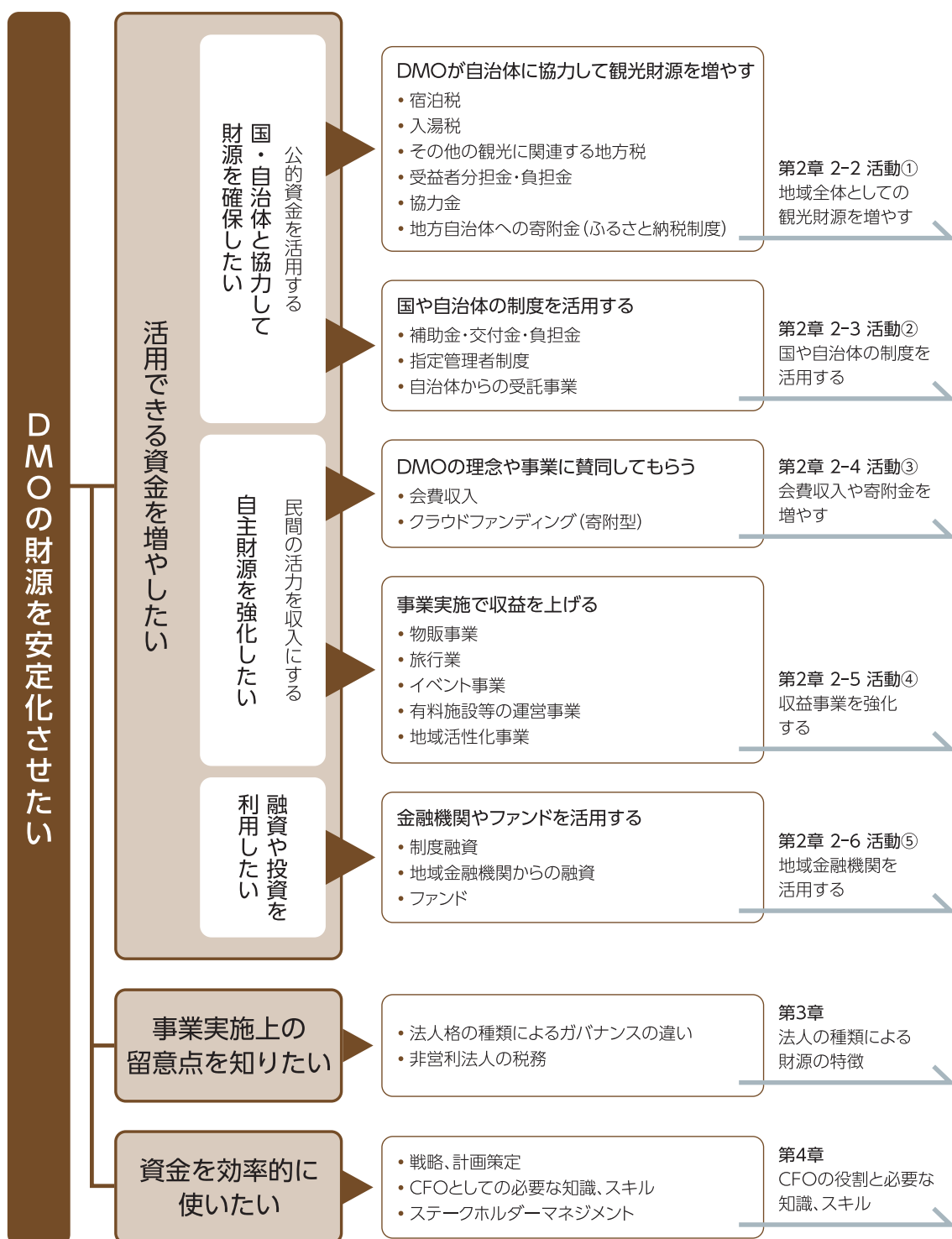
出所：「観光地域づくり法人 (DMO) の現状調査」(観光庁 2021年10月集計時点)

1-3 財源検討チャート

DMOの財源開発を検討するための足掛かりとなるチャートを示します。

財源をより安定的にする上で、「活用できる財源を増やしたい」「資金を効率的に使いたい」といった個別の課題に合わせて、このガイドブックで参考にできる章を紹介しています。DMOの法人形態、組織形態、マネジメントエリアにおける状況等を踏まえつつ、自らの地域で採用しやすいものがどれに当たるのかを検討しながら、ご参照ください。

DMOが安定的な財源を目指すための検討チャート



第2章 財源の種類と特徴

2-1 財源開発のアプローチ

DMOの財源確保には多様な手法があり、取り組み方も様々です。まず、このガイドブックでは、財源の種類を、公的資金を活用するものと、民間の力を活用するものに分けました。そして、DMOの現場での活動が具体的にイメージしやすくなるよう、そこから5つに分類した上で、それぞれのアプローチ手法をまとめました。

本章では、DMOで活用が見込まれる財源を取り上げます。DMOのCFOに着任したばかりの人や、CFOとしての経験が浅い人でも、DMOの財源の全体像を理解いただけます。

《公的資金を活用するもの》

DMOが地域の司令塔として公益的な活動を行うための財源を確保する取組で、公的資金の提供にあたって、DMOがそれを使う組織として妥当性があると理解してもらうことが重要です。

活動① 地域全体として観光財源を増やす

旅行者が負担する宿泊税などを導入し、地方自治体の観光財源を増やすことでDMOに配分される財源を増やします。

活動② 国や自治体の制度を活用する

公益性の高い事業は利益を出しにくいいため、補助金や交付金など公的支援や、自治体からの事業の受託も重要な財源確保の手段です。

《民間の力を活用するもの》

民間企業に近い活動を行って収益を得る取組もあります。そのため、観光、マーケティングに関する高い専門性や、計画策定や遂行力といったマネジメント力が必要になります。

活動③ 会費収入や寄附金を増やす

会費収入や寄附金を得るためにDMOの活動に賛同する関係者を増やすことは、地域への観光振興の理解を広める活動としても有効です。

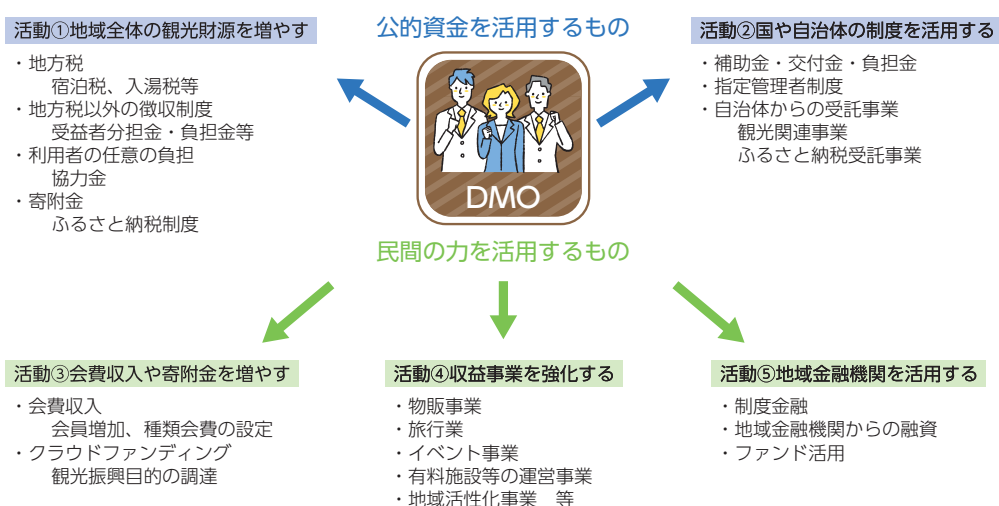
活動④ 収益事業を強化する

物販事業などの収益事業は、公的な資金に依存しない財源として重要です。ただし、高い経営力、マーケティング力やブランディング力が求められます。

活動⑤ 地域金融機関と連携する

当面の運営資金だけでなく、中長期的な事業への投資を行うために、地方銀行などの地域金融機関や、地方創生関連のファンドからの借入や出資の受け入れを検討することができます。

図表2-1 財源開発のための5つのアプローチ



2-2 活動① 地域全体としての観光財源を増やす

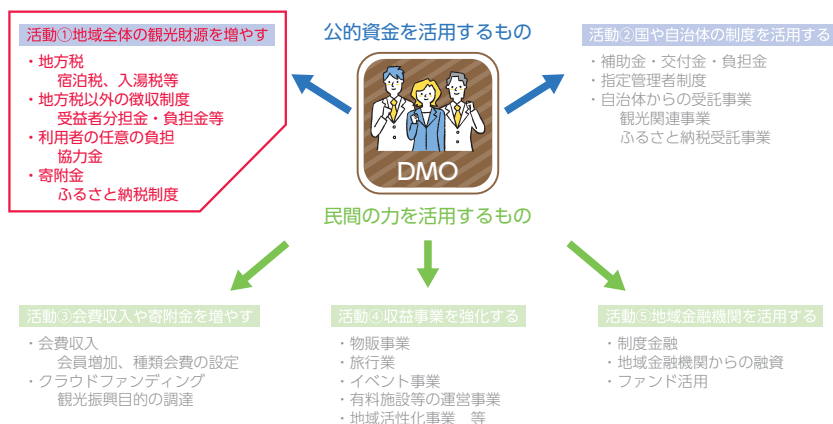
(1) 総論

ここでは、直接DMOの財源を増やすのではなく、まず地域全体で観光に使える財源を増やすためのアプローチを説明します。地域全体の観光財源が増えれば、それを原資としたDMOへの財源配分も期待できます。

地域全体の財源を増やすには、観光振興を目的とした宿泊税などの地方税や、協力金や寄附金制度

の導入が検討できます。地方税の導入のためには法的な手続きが必要です。例えば、新たに宿泊税を導入する場合、自治体は条例を制定する必要があり、条例案の提出や、地方議会での議決といった手順を踏みます。

また、地方税は徴収に強制力があるため、手続きを進める中では地域から反対意見が出るかもしれません。DMOは、地域における合意形成を図る組織として、ステークホルダーからの理解が得られるよう働きかける役割も担っています。



① 観光関連の地方税などの種類

地方自治体が限られた歳入の中から観光への歳出を増やすために、地域を訪れる旅行者などから徴収する仕組みを検討できるでしょう。それは、観光に関する歳出は概ね旅行者の便益のために使われるという理由から、徴収の必要性が説明しやすいからです。こういった地域外の人から負担する財源として、日本での導入実績があるものや導入が検討されているものは下記のとおりです。

- ▶ **宿泊税** 宿泊者に課税する地方税（法定外目的税）です。
- ▶ **入湯税** 温泉などの入湯者に課税する地方税（法定目的税）です。
- ▶ **その他の観光に関連する地方税** 地域の事情に即した目的に沿って導入されている地方税（法定外目的税）です。
- ▶ **受益者分担金・負担金** 特定の受益者から徴収して特定の事業に使われる仕組みに基づいた制度です。
- ▶ **協力金** 訪問者から任意で支払いを求める制度です。
- ▶ **寄附金（ふるさと納税制度）** ふるさと納税制度の仕組みを利用し、観光振興を目的とした寄附金を集めることができます。

❖ 自治体の財源の仕組み

観光に関する税金を理解する前提として、まずは、自治体の財源の仕組みを紹介します。

自治体の財源は、自治体が地域から得ている税収である地方税と、国から交付される地方交付税や国庫支出金等で構成されています。

自治体では、警察、消防、教育、福祉などの行政サービスを行うために財源が必要です。このような標準的な行政サービスを行うために必要な金額を「基準財政需要額」として算出します。一方、法定普通税を主体とした標準的な地方税収入の一定割合から「基準財政収入額」を算出します。この必要な財源額を確保する上で、地方税で得た金額だけでは不足する自治体（基準財政需要額が基準財政収入額を上回る場合）に対しては、国から地方交付税が交付されます。この仕組みでは、地方税による税収（基準財政収入額を算出する税収に限る）が増えたと、その分、地方交付税が減少する可能性があります。これでは、新たな地方税の導入によって税収が増えたとしても、結果的に自治体の収入は増えない場合があります。

そこで、新たに観光目的の財源を増やすには、自治体の基準財政収入額の算出と関係しない税収にする必要

があります。例えば、宿泊者から徴収する宿泊税や温泉の利用者から徴収する入湯税などは、基準財政収入額の算出に関係しない税収に該当します。自治体にこのような新たな歳入が生まれると、自治体からDMOに対し特定財源を原資とした資金の提供が期待できます。

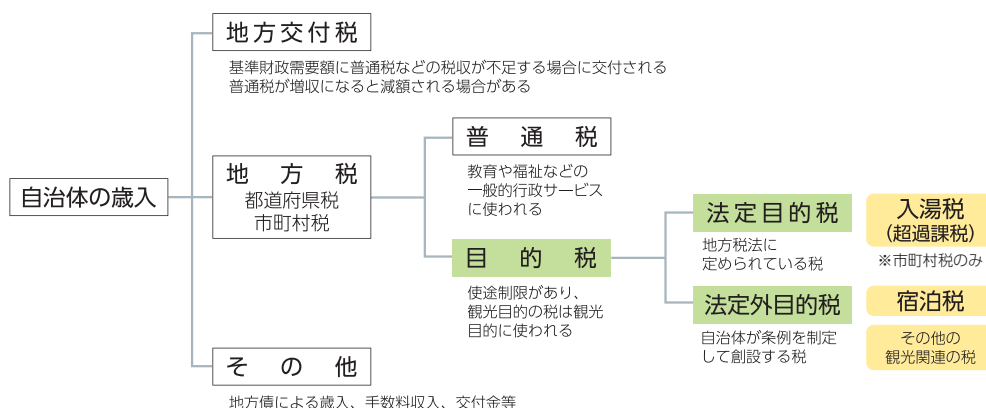
なお、自治体にとって、どのような経費にも使用することができる財源を「一般財源」(市民税、地方交付税など)といい、用途が特定される財源を「特定財源」(入湯税、特定の事業目的のための国庫補助金など)と言います。

※ 観光に関する地方税の種類

地方税には「普通税」と「目的税」があります。このうち、普通税は税の用途が特定されておらず、一般的な行政サービスに使われるもので、目的税は特定の目的に使われる税です。したがって、観光以外の目的に使われないように観光財源を確保するのであれば、目的税を導入するのが一般的です。

さらに、目的税のうち地方税法に定めがある税を「法定目的税」、地方税法には定めがなく自治体で制定する条例を根拠に徴収する税を「法定外目的税」と言います。例えば、入湯税は地方税法に定めがある法定目的税で、宿泊税は法定外目的税です。

図表2-2 観光財源となる地方税



※ 法定外目的税の創設

法定外目的税は、2000年に地方分権一括法によって地方税法の改正が行われたことにより新たに創設されたものです。初の法定外目的税としては、2001年7月に山梨県河口湖町で釣り客に対して課税する遊漁税が導入されました。その後、2002年10月には東京都で初めて宿泊税が導入されました。

法定外目的税の創設により、多くの自治体で、法定外目的税を設計し導入する動きが始まりました。

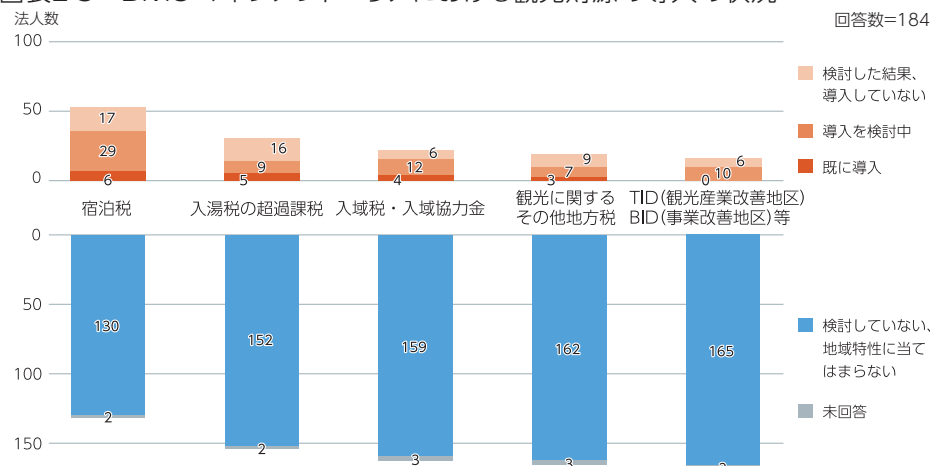
② 観光関連の地方税などの現状

観光庁が実施したアンケート調査の結果から、DMOのマネジメントエリアの観光関連の税の導入の状況を見ますが、その結果、大半のDMOが「検討していない、地域特性に当てはまらない」と回答しています。自治体での観光財源の導入の動きは、現段階ではまだ限定的だと言えます。

検討された中で最も多いのは宿泊税です。次いで入湯税の超過課税となっています。

「観光に関するその他地方税」の検討をしているところはまだ少ないようですが、法定外目的税は、宿泊施設の多さや温泉の有無によらず、自由な制度設計が可能であり、そのため地域の特性に合わせてより取り入れやすい制度と言えます。今後、導入事例が増えれば追従する地域が増えていく可能性があります。

図表2-3 DMO マネジメントエリアにおける観光財源の導入の状況



※アンケートの回答に基づく

出所:「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

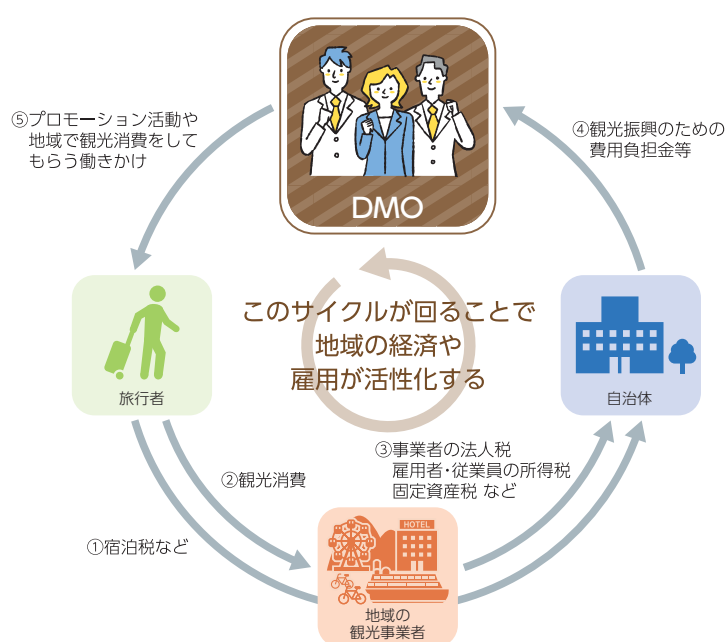
③ 観光関連の地方税などの特性

❖ 地方税を観光目的に活用する意義

観光は裾野の広い産業であり、宿泊税などの観光に関連する地方税を観光目的に使うことは、地域全体を活性化させるサイクルを生み出すことに繋がります。例えば、旅行者による宿泊料金などによる直接的な消費が増えると、宿泊事業者の収益が生まれ、法人税も増加します。また、これらの事業者は従業員を雇用し、この従業員は所得税を支払います。さらに、宿泊施設が仕入れる食材や、外注するリネンのクリーニングなど、地域経済にとって幅広い効果を生み出します。加えて、土産物店などの売上が上がれば、繁華街の地価向上にも繋がります。これは固定資産税の増収にもつながります。

観光目的の税を導入する意義は、旅行者に負担をしてもらうことで、観光を起点にした活性化のサイクルを生み出すことにあります。DMOはこれによって得られた税収を、新たな旅行者誘致や地域での消費を促進するための活動を行い、このサイクルを順調に回すための重要な役割を担っています。

図表2-4 観光地域の資金の流れ



- ① 旅行者が自治体に宿泊税などを支払います。
- ② 旅行者は宿泊施設や土産物店などで消費活動を行い、地域の観光事業者から収益が生まれます。
- ③ 観光事業者は収益が出れば法人税や固定資産税を支払います。その従業員は所得税を支払います。さらに、観光事業者と取引がある事業者にも経済効果が波及し、自治体の税収も増加します。
- ④ 自治体は議会の決議を経て、DMOに観光振興のための費用を負担金などの形で提供します。
- ⑤ DMOは旅行者の誘致活動や旅行者が地域で消費してもらうための取組を行います。このサイクルが回することで、地域の経済や雇用が活性化します。

❖ 地方税の増加分をDMOの財源とする

新たな地方税の導入は、地域全体の観光財源を増やすための有力な選択肢です。自治体で新たな財源が確保できれば、DMOへの予算配分が期待できますが、税収自体は自治体のものであるということを認識しておく必要があります。

地方税の導入の手続きは自治体が主体となって行いますが、DMOは制度設計の早期の段階から自治体と密接に協力し、新たに制定する条例などにおいて税収の用途としてDMOが行う活動を位置付けることによって、DMOの安定的な財源を確保するための動きかけを行います。そうでなければ、せっかく新たな税収があってもDMOへの配分が少なくなったり、毎年の議会の予算決議に左右されてしまうなど、安定的な財源とならない恐れがあります。

地方税を確実にDMOの財源につなげるために、DMOは導入するにあたって自治体に協力します。具体的には、地域の特徴を踏まえた制度設計の提案、観光振興に役立つ事業計画と費用の算出、新たな観光施策による観光の経済効果のシミュレーション等が考えられます。

また、旅行者から税を徴収する立場となり得る地域の事業者からは、地方税を導入することによって経営にも影響が及ぶ可能性があるとして導入に反対する声が挙がるかもしれません。例えば、宿泊税は実質的な料金値上げであると受け取られて周辺地域との間で競争力が落ちてしまう、あるいは徴収事務の負荷が増えるといった懸念が予想されます。DMOは、そのような否定的な意見を持つステークホルダーにも働き掛け、観光事業者を取りまとめて理解を得るための協力をします。DMOが地方税導入のために担う大事な役割の一つは、地域の観光業界全体が賛同するような動きかけを行うことだと言えるでしょう。

④ 地域全体としての観光財源を増やすための働きかけ

❖ ビジョンに基づいた具体的な計画を示す

DMOは、地方税が実現した場合にどのような活動を行うのか計画を策定する必要があります。まず、地域としての明確なビジョンを描き、それを実現するための戦略を示します。既に計画がある場合は、必要に応じて環境変化に合わせて計画を見直し、この戦略を実現するための具体的な活動を検討します。この検討の中で戦略を実現するためにどの程度の財源が必要なのかを明らかにします。さらに、新しい活動を行うことで地域に生まれる効果を想定します。また、この計画をステークホルダーにも提示することも重要です。何故ならステークホルダーは新しく地方税を導入しても、それが何に使われるか、効果が想定できないことには賛同できないからです。

❖ 自治体、首長や議員、地域事業者、住民からの賛同

地方税導入の手続きは自治体が主体となり取り組みますが、条例制定にあたっては議会の決議が必要となります。首長や議員に対して観光地域づくりを行う意義を説明し、観光振興のために新しい財源の重要性を理解してもらいます。また、観光に直接的に関わらない地域の事業者、市民団体、地域住民に対する説明の機会を持つことも重要です。その際、DMOが税収を使う根拠として、地域全体に効果が生まれる公益的事業を遂行することであると説明します。地域全体でDMOが税収を使うことが妥当だと認識してもらうことが、財源の安定化に繋がります。

新しく地方税を導入した後も、継続的に理解を得る必要があります。そのためにはDMOは普段から自らのホームページや地元マスコミなどを活用して、活動の紹介等を行うことなどが効果的です。また活動の成果についてもわかりやすく提示し、説明することが求められます。

(2) 宿泊税

宿泊税は地方税の一種で、自治体が使途を決めることができる法定外目的税です。都道府県や市町村で導入されています。

一般的に、宿泊税を導入している自治体では、観光のための財源として地域の魅力を向上させることを税収使途に挙げるとともに、地域の観光振興や市民生活と観光との調和を図ることを目指すとしています。

宿泊税の導入にあたっては、自治体による条例の制定などの行政手続きが伴うため、自治体の協力が必要です。そして、条例が議会で可決されるには、首長や議員にも働きかけを行い、支持してもらうことが不可欠です。その際、地域の宿泊事業者が宿泊税の導入に賛同していることが前提となります。

宿泊税をDMOの財源の安定的な財源の原資にするには、条例の設計段階からのDMOが関与することがが重要です。何故なら税収の使途にDMOの事業費や運営費に充てることを公的に認めてもらうことが望まれます。また、財源の安定化のためには毎年の議会の決議によって配分額が上下するといった不確実性を避けることも必要であり、そのため条例等にDMOへの支出を明記してもらう等の働きかけを行います。

i. 宿泊税の仕組み

宿泊税は自治体が徴収します。宿泊税は税金のため、導入している自治体内の徴収は強制力があります。

図表2-5 宿泊税の仕組み



- ① 宿泊税の納税義務者は宿泊者であり、宿泊者は宿泊料金に上乗せして宿泊税を支払います。
- ② 特別徴収義務者である宿泊施設は、徴収した宿泊税を自治体に申告納税します。
- ③ 自治体では、宿泊税の税収に対し、議会の予算承認を経て、宿泊税の目的や使途に沿った観光事業を実施します。DMOの財源としては、この自治体の観光事業の費用として、委託費・補助金などの形で受け取

ることになります。

❖ 宿泊税の徴収の流れ

▶ 納税義務者

納税義務者は宿泊施設に泊まる宿泊者です。課税対象となる宿泊施設は条例で規定されています。一般的には、旅館業法で規定される旅館・ホテル・簡易宿舎、住宅宿泊事業法等で規定される民泊等、宿泊サービスを事業として提供する施設が課税対象となります。ただし、東京都は例外で、旅館とホテルのみを対象としており、簡易宿舎や民泊等の宿泊者は納税義務者にはなっていません。

▶ 特別徴収義務者

納税義務者である宿泊者から宿泊税を徴収する宿泊事業者を特別徴収義務者と呼び、これは条例で規定されます。宿泊事業者は、宿泊者に対して宿泊税について周知・説明した上で徴収し、適切に申告納税をする必要があります。

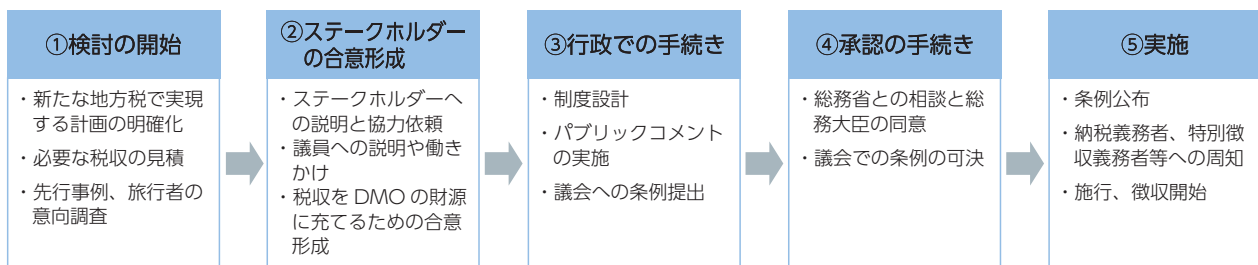
宿泊事業者にとって、宿泊税の徴収事務は、日常の業務に加えて新たに発生する業務になります。自治体は宿泊事業者の理解を得た上で徴収事務がスムーズに行われるように、説明用のパンフレットを作成・配布したり、説明会の開催などの支援を行います。

また、特別徴収義務者に対しては、業務負荷に対応する補助金、奨励金等が設けられ、申請により徴収額の一定割合（2.5%～3%程度）が支払われることが一般的です。このような費用も宿泊税から捻出することがあるため、全てを観光財源に充てられる訳ではありません。

❖ 宿泊税の導入プロセス

宿泊税など新たな地方税の導入は下記のようなプロセスで進められます。宿泊税以外の法定外目的税の導入についてもほぼ同様の手続きになります。

導入に当たっては、自治体が条例を制定し、総務大臣の同意を得た上で、条例の中で、導入の目的、課税対象となる納税義務者（宿泊者）、宿泊者から徴収し申告納税する特別徴収義務者（宿泊施設）、税率等について規定します。



上記のように、宿泊税は検討開始から実現までに時間がかかりますが、その期間は自治体によって様々です。何故なら、条例制定に係る事務方の作業に加え、宿泊事業者など多くのステークホルダーの合意形成が必要となり、ステークホルダーの数が多いほど合意形成に時間がかかり、実現までの期間も長期化するからです。また、関係者からの賛同が得られない場合には、検討が中断される場合もあります。

宿泊税の場合には、自治体で公式に検討が開始されてから導入されるまでの期間は、2年程度が目安です。

(例)・大阪府の宿泊税 約19か月 制度検討 約8か月、決定・合意まで 約5か月、周知 約6か月
・金沢市の宿泊税 約23か月 制度検討 約10か月、決定・合意まで 約4か月、周知 約9か月

❖ 宿泊税を導入している自治体

宿泊税は、東京都が2002年に初めて導入しました。その後、長らく導入事例はありませんでしたが、2017年に大阪府が導入し、その後6地域（8自治体）で導入されています。福岡県、福岡市、北九州市のように、県と市の両方が徴収する地域もあります。

図表2-6 宿泊税の導入事例

自治体 (導入年)	税 率 1人1泊宿泊料金 (素泊まり)		目 的	税 収	特 徴
東京都 (2002年)	10,000円未満 10,000円以上15,000円未満 15,000円以上	0円 100円 200円	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	約27.0億円 (2019年度)	民泊等は対象外
大阪府 (2017年)	7,000円未満 7,000円以上15,000円未満 15,000円以上20,000円未満 20,000円以上	0円 100円 200円 300円	大阪が世界有数の国際都市として発展していくことを目指し、都市の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る施策に充当	約12.4億円 (2019年度)	
京都市 (2018年)	20,000円未満 20,000円以上50,000円未満 50,000円以上	200円 500円 1,000円	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	約15.8億円 (2019年度)	
金沢市 (2019年)	20,000円未満 20,000円以上	200円 500円	金沢の歴史、伝統、文化など固有の魅力を高めるとともに、市民生活と調和した持続可能な観光の振興を図る施策に要する費用	約7.7億円 (2019年度)	
倶知安町 (2019年)	宿泊料金すべてに対して	2%	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要する費用に充てる	約1.8億円 (2019年度) 11月から5カ月 平年度予想 3.8億円～4.6億円	定率制
福岡県 (2020年)	福岡市・北九州市 福岡市・北九州市以外	50円 200円	観光資源の魅力向上、旅行者の受入環境の充実その他の観光の振興を図る施策に要する費用に充てる	平年度ベース 約15億円見込み	福岡市・北九州市は市 税も課される
福岡市 (2020年)	20,000円未満 20,000円以上	150円 450円	「九州のゲートウェイ都市の機能強化」「大型MICE等の集客拡大への対応」および「地域や市民生活と調和した持続可能な観光振興の推進」に要する費用に充てることを目的	平年度ベース 約18.2億円見込み	県税50円と合算して徴 収される 宿泊客の入湯税を減額
北九州市 (2020年)	宿泊料金すべてに対して	200円	観光資源の魅力向上および情報発信、旅行者の受入環境の充実、その他の観光の振興を図る施策に要する費用に充てる	平年度ベース 約3億円見込み	200円のうち 50円は県税

出所：各自治体のホームページ（2021年8月時点）掲載情報より作成

宿泊税の税率は旅行者の担税力、税収の目標等を勘案して、条例によって規定されます。宿泊税の導入によって見込まれる税収は、1人（1室）当たりの税額と地域の延べ宿泊者数によって試算が可能となります。また、必要な財源の規模も勘案して徴税額についての検討を行います。

既に宿泊税を導入しているほとんどの自治体は定額制による徴収を採用しています。ただし、宿泊料金に応じて税額を複数設定しているため、段階的な定額制であると言えます。徴収額の基準となる宿泊料金には、食事代、消費税等は含まれず、1人1泊の宿泊料金（素泊まり）に対して課税されています。なお、倶知安町については定率制を採用しており、1部屋、1棟単位で課税額を算出しています。

❖ 定額制と定率制の違い

宿泊税で定額制、定率制のどちらを採用するかは、課税対象となる地域の宿泊施設や宿泊客の状況を踏まえ検討を進めます。

	利 点	留意点
定額制	・低価格の宿泊料金でも一定の財源になる ・1人1泊の料金設定の場合に、徴収事務が容易である	・高価格の宿泊料金でも税収に上限がある ・部屋単位の料金設定では徴税額の算出が困難
定率制	・高額の宿泊料金であれば税収が大きくなる ・1棟貸し等、日々の宿泊客数の把握が困難な場合にも徴収事務を容易に行うことができる	・低価格の宿泊料金が多い地域では、税収が少なくなる。 ・宿泊事業者による複数の宿泊料金設定（旅行者への直接販売、旅行会社への卸し料金等）に対する課税標準を明確に示す必要がある

ii. 宿泊税の特性

利 点		留意点	
【財源の規模】	・宿泊者数を確保し、適正な税率を設計することで、有効な財源となる。	【財源の規模】	・地域に宿泊施設が少ない日帰りメインの観光地では採用しにくい。 ・宿泊客の減少の影響を強く受ける。
【財源の安定性】	・税として強制的に徴収が可能。 ・一般財源とは区分され、使途が観光目的に限定されている。	【財源の安定性】	・制度設計が不十分だと、議会の議決によってDMOの資金が十分に配分されないことがある。
【導入の容易さ】	・税制度として導入するため必要な要件となる納税義務者の捕捉が容易である。	【導入の容易さ】	・条例制定、総務大臣同意等、手続に時間を要する。 ・特別徴収義務者の事務負担が発生する。 ・税の導入に反対するステークホルダーへの対応など、合意形成に時間と費用が必要。

iii. 宿泊税の検討のポイント

❖ 自治体の協力

宿泊税の導入には、条例の制定等の行政手続きが必要なため、自治体の協力が不可欠です。まずは行政職員などに宿泊税の必要性を説明した上で導入を提案し、理解を求めることが必要です。

❖ 宿泊事業者との合意形成

一般的に、宿泊税の導入は宿泊事業者からは賛同を得にくいものです。宿泊事業者にとっては、宿泊客からの徴収や申告納税といった追加業務が発生します。また、宿泊客への課税は実質的な値上げと受け取られ、近隣の地域との競争で不利になるかもしれないと考える事業者もいるでしょう。この懸念を解消するために、積極的な情報提供を行い、事業者をフォローすることが必要です。宿泊業に与える影響の程度を調査・説明するとともに、徴収事務に対する支援策などを提示します。また、宿泊税の導入によって得られた財源で実施する事業の計画や、宿泊事業者に裨益するメリットを示します。これらの説明のために、DMOは自治体と協力しながら説明会を開催することで、事業者に宿泊税導入の効果を納得してもらうことが重要です。

❖ 宿泊者の範囲の検討

宿泊形態のトレンドは、民泊、ワーケーションやグランピングなど、時代の流れとともに変化していきます。税収確保の点からは、徴収の対象となる宿泊者の範囲をより広く設定するのが望ましいですが、どこまでを課税対象とするかは、事業者の理解が必要になります。DMOは観光の専門家として、観光のトレンドや地域の宿泊事業者の特性を把握し、これを自治体に情報提供することで、宿泊市場の変化に柔軟に対応するための制度設計に関与していくことも重要です。

❖ 観光危機への備え

宿泊税は、年間の宿泊者数の算出ができれば見通しが立てやすい財源と言えます。しかし、大規模な災害や感染症などで地域を訪問する旅行者が減少すると、税収が大きく落ち込んだり、ゼロになってしまう危険性もあります。そういった事態を見据えて、別の財源の確保や危機対応用に切り崩せる資金を準備しておくことが求められます。実は、観光危機からの回復期こそ資金が必要となるのです。

こういった事態に備えて、DMOは観光危機対応時の財源確保についても、平時より自治体と議論を深めておくことが必要です。具体的には、DMOが中心となって、自治体関係者、宿泊事業者、その他地域の観光事業者等の関係者と協力して危機対応チームを事前に結成しておくことが望まれます。例えば、各機関の担当者を明確にして緊急連絡網を整備し、有事の際に確実に連絡が取れるよう備えた上で、普段からシミュレーションしておくことも検討すべきと言えます。観光危機に際して地域一体となれるよう、普段から連携を強めておくことが大切です。

(3) 入湯税

入湯税は、地方税法701条に規定される法定目的税です。市町村が鉱泉浴場の入湯客に対して課されるものです。2018年度時点では、全国992の市町村が導入しており、広く普及しています。

また、法律上で定められた4つの用途のうちの1つとして観光振興が位置付けられているために、入湯税を観光財源に活用している自治体も多くあります。

さらに近年では、地方税法で規定されている標準税率（1人1日150円）を上回る税率を条例で定めて適用する、「入湯税超過課税」が注目されており、この標準税率との差額を新たな観光目的の財源として活用しているところもあります。なお、自治体が課税免除の基準（例えば12歳未満の子供、修学旅行者等）を条例で定める場合もあります。

図表2-7 入湯税の概要

1. 課税団体	鉱泉浴場所在の市町村	
2. 課税客体	鉱泉浴場における入湯行為	
3. 税率	1人1日150円を標準とする	
4. 徴収方法	旅館等が特別徴収義務者として、入湯客から入湯税を徴収し、市町村に納税	
5. 用途	環境衛生施設の整備 鉱泉源の保護管理施設の整備	消防施設その他消防活動に必要な施設の整備 観光の振興（観光施設の整備を含む）

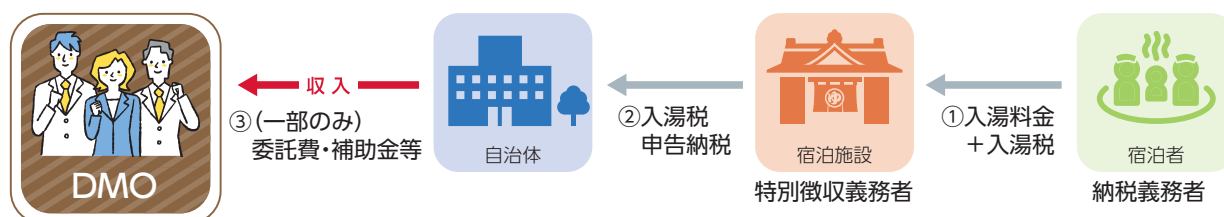
出所：総務省ホームページ（2018年8月時点）

URL：https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/149767_20.html

i. 入湯税の仕組み

地方税である入湯税も地方税で、宿泊税の仕組みと似ており、適用する自治体に徴収の強制力があります。

図表2-8 入湯税の仕組み



- ① 入湯税の納税義務者は入湯客です。入湯客は鉱泉浴場を利用するときに入湯税を支払います。
 - ② 特別徴収義務者である鉱泉浴場経営者等は自治体に徴収した入湯税を申告納税します。
 - ③ 自治体では、入湯税の税収について、議会の予算承認を経て、入湯税の使途に沿った事業の経費として支出します。DMOの財源としては、自治体から委託費・補助金などの形で入湯税の一部を受け取るようになります。
- ※なお、宿泊税が導入されている地域においては、温泉施設があるホテルや旅館は宿泊税、入湯税の両方を宿泊者等から徴収して納税することになります。

❖ 入湯税超過課税

入湯税は多くの自治体で採用されていますが、過去の経緯から観光以外の目的に使われてる、あるいは観光目的であっても使途が固定化されているケースでは、新たな観光事業への費用捻出がされにくい場合があります。そこで、標準税率を超える税率を適用し、増収となる分を新しい観光財源として確保することが出来ます。温泉地を来訪する旅行者はレジャー目的で訪問することが多く、担税力があると考えられることから、超過課税を採用する自治体が増えています。

❖ 超過課税の導入プロセス

入湯税は地方税の法定目的税であるため、導入のための条例制定は必要ありませんが、既に入湯税を徴収している地域では市町村税に関する条例によって徴収手順などの条件を定めています。超過課税を行うには、条例の改正を行い、超過課税の金額や免除規定などを定める必要があります。

図表2-9 入湯税超過課税を導入している自治体（2021年8月時点）

自治体 (導入年)	超過税率	超過税率が適用される場合
岡山県美作市 (2005年)	200円	入湯税が免除されている人（年齢12歳未満の人、疾病等の療養を目的とした長期入湯客で医師の診断書を有する人、日帰り客の利用に使用される施設で、その利用料金が1,000円以下の人、学校教育の一環として行われる修学旅行等の行事に参加中の人、福祉施設等における入湯者）以外
三重県桑名市 (2010年)	210円	ホテル・旅館等に宿泊の場合
北海道釧路市 (2015年)	250円	国際観光ホテル整備法に基づく登録ホテル・登録旅館に宿泊の場合
大阪府箕面市 (2016年)	210円	宿泊し入湯するもの
北海道上川町 (2018年)	250円	ホテル・旅館等に宿泊の場合
大分県別府市 (2019年)	250円 500円 250円	施設での宿泊・飲食料金の合計が6,001円以上50,000円以下（6泊7日までの分） 施設での宿泊・飲食料金の合計が50,001円以上（6泊7日以内） 施設での宿泊・飲食料金の合計が50,001円以上（7泊8日以上：1日目から）
山口県長門市 (2020年)	300円	長門湯本温泉（大字深川湯本地内の長門市景観条例第7条第1項に基づき、景観形成重点地区に指定された区域の鉱泉浴場）
北海道登別市 (2020年)	300円	宿泊の場合
北海道伊達市 (2020年)	300円	1泊の宿泊料金が6,000円を超え、かつ総客室数が20室を超える施設に宿泊の場合

※上記の他、栃木県那須塩原市がコロナ感染症対策の費用に充てるための特例措置として2020年12月に超過税率を導入したが、2021年9月末で特例期間を終了させた。

出所：各自治体のホームページ（2021年8月時点）掲載情報より作成

ii. 入湯税の特性

利 点		留意点	
【財源の規模】	・小規模な市町村でも、温泉があれば超過課税は重要な財源になる。	【財源の安定性】	・入湯客が大幅に減少したときに影響を受けやすい。 ・観光以外にも使途があり、DMOの活動と関係ない分野に配分される可能性がある。
【財源の安定性】	・税として強制的に徴収できる。 ・入湯客数が安定していれば、財源規模の見通しが立てやすい。	【導入の容易さ】	・超過課税の導入には条例改正等時間を要する。 ・特別徴収義務者の事務負担が発生する。 ・新たな税の導入に反対する人への対応など、合意形成に時間と費用が必要である。
【導入の容易さ】	・入湯税が既に導入されている市町村では、超過課税の際、徴税の仕組みを活用できる。		

iii. 入湯税の超過課税の検討のポイント

❖ 鉱泉浴場経営者等への配慮

入湯税の超過課税導入にあたっては、鉱泉浴場経営者からは実質的な値上げとなることで、隣接する市町村との価格競争の観点から旅行者が減少するのではないかと懸念する声が挙がるかもしれません。また、超過課税の範囲を限定すると料金体系が複雑になることが想定され、事務負担が発生する可能性もあります。このため、温泉組合などと協力して丁寧に説明することで関係事業者からの賛同を得る必要があります。

なお、既に入湯税を徴収している自治体においては、未納入が発生している場合もあり、超過課税の導入が円滑に進まない可能性もあるため、DMOは自治体とも協力して賛同者を増やす取組が重要です。

❖ 既存の入湯税の使途の見直し

超過課税を導入しない場合でも、既存の入湯税の使途の見直しを検討することも有効です。入湯税の使途が観光目的だったとしても、過去からの慣習によって時代の変化に合っていない施策に充てられてしまい、事業成果が明らかでない場合もあります。そういった場合は、DMOは施策を見直すことで、効果的に予算が使われるような提案が必要となります。

(4) その他の観光に関連する地方税

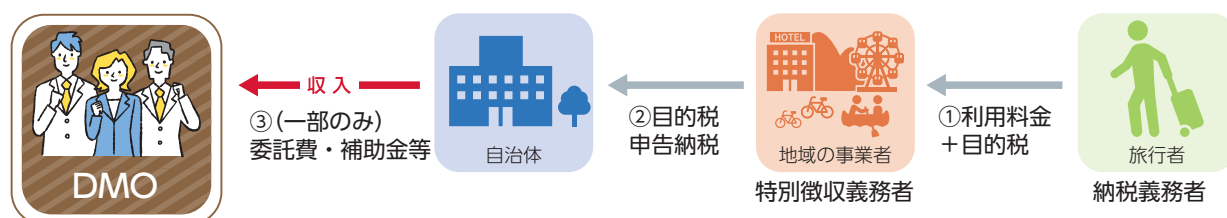
自治体は、宿泊税や入湯税以外にも、地域の特性を活かした地方税を設計・導入することができます。むしろ宿泊や入湯といった行為に関係なく導入できるため、工夫次第では最も導入しやすいと言えるかもしれません。具体的には、島、山、自然公園等への入域、駐車場の利用、別荘の所有、観光地域でのレジャー行動等に対する課税などが挙げられます。現在このような地方税は、環境整備・保全を目的に課されたものが多く存在していますが、その納税者の多くは他地域からの旅行者となっているため、観光関連の地方税と捉えることもできます。

これらの多くは、宿泊税と同じ法定外目的税として導入されています。宿泊税以外でも、法定外目的税として導入する場合の手続きは宿泊税と同様で、自治体で制度を検討の上、条例を制定し、総務大臣の同意を得て施行されます。

i. 観光に関連する地方税の仕組み

観光に関連する税は地方自治体が徴収します。導入する自治体では徴収に強制力があります。

図表2-10 観光財源としての地方税(目的税)の仕組み



- ① 地域を訪れる旅行者が、課税対象となっている行動を行う際に、利用料金に上乗せして地域の事業者等に目的税を支払います。
- ② 地域の事業者は特別徴収義務者として、自治体に申告納税をします。
- ③ 自治体では、議会の議決を経て、その目的税の目的・使途に沿った事業の経費として支出します。
DMOはその一部を自治体から委託費・補助金などの形で受け取り、財源とすることになります。

図表2-11 その他の観光関連の地方税の例（2021年8月時点）

自治体名 (施行時期)	税目 対象となる行為 (課税客体)	納税義務者	単位金額	徴収方法	2018年度 決算額
静岡県熱海市 (1976年4月)	別荘等所有税 (法定外普通税) 別荘等の所有	所有者	年間 650円/㎡	普通徴収	5億3000万円
山梨県河口湖町 (2001年7月)	遊漁税 (法定外目的税) 河口湖での遊漁行為	遊漁行為を行う者	1人1日200円	特別徴収	800万円
福岡県太宰府市 (2003年5月)	歴史と文化の環境税 (法定外普通税) 有料駐車場に駐車する行為	有料駐車場利用者	50円～500円 (車種により異なる)	特別徴収	8500万円
沖縄県伊是名村 (2005年4月)	環境協力税 (法定外目的税) 旅客船、飛行機等により伊是名村に入域する行為	入域する者	1人1回100円	特別徴収	400万円
沖縄県伊平屋村 (2008年7月)	環境協力税 (法定外目的税) 旅客船等により伊平屋村に入域する行為	入域する者	1人1回100円	特別徴収	300万円
沖縄県渡嘉敷村 (2011年4月)	環境協力税 (法定外目的税) 旅客船等またはヘリコプターにより渡嘉敷村に入域する行為	入域する者	1人1回100円	特別徴収	1300万円
岐阜県 (2013年4月)	乗鞍環境保全税 (法定外目的税) 乗鞍鶴ヶ池駐車場に自動車で乗り入れる行為	自動車の運転者	300円～3000円 (車種による)	特別徴収	1200万円
大阪府箕面市 (2016年7月)	開発事業等緑化負担税 (法定外目的税) 事業として行う開発行為	開発事業等を行う 事業者	敷地面積㎡×0.9× 指定容積率×250円	申告納税	1億700万円
沖縄県座間味村 (2018年4月)	美ら島税 (法定外目的税) 旅客船、飛行機等により座間味村に入域する行為	入域する者	1人1回100円	特別徴収	1000万円

出所：各自治体のホームページ（2021年8月時点）掲載情報より作成

❖ 税の目的の検討

法定外目的税として観光活動に関連する事柄を広く課税対象にすることができます。財源確保の観点からは地方税として導入が適切であるかを検討することが必要であり、税制度の設計として、公正、簡素、中立の三原則を満たしていることが重要です。検討のポイントは、以下の3点です。

- ① 課税対象を特定して納税義務者を捕捉し公平な課税ができるか
- ② 税収効果と比べて徴収事務の負担が大きくなるか
- ③ 受益者と負担者の関係が正当か

また、税制度の設計によっては、地域住民も課税対象となることもあります。その場合、地域住民からの理解も得る必要があります。具体的な導入の事例を以下にまとめました。

囲み記事：観光地域における観光関連の地方税の事例

富士河口湖町 遊漁税 ①ブラックバス釣りブームで釣り客が増加 違法駐車、トイレ不足による汚染行為、釣り糸およびワーム（疑似餌）の放置による環境悪化が問題となった。 ②2001年、遊漁税（法定外目的税）を導入 釣り券取り扱い業者（漁業協同組合等）が、特別徴収義務者として入漁料に遊漁税を上乗せして徴収し、申告納税を行う仕組みとした。 ③遊漁税の使途 税収は、条例で定めた目的に沿って、環境整備・美化の財源として、主に駐車場やトイレの整備、湖畔美化などに使われている。	福岡県太宰府市 歴史と文化の環境税 ①太宰府天満宮への日帰り参拝者による混雑 交通渋滞、ごみ放置等、参拝客による環境負担が大きくなった。 ②2003年、歴史と文化の環境税（法定外普通税）を導入 一時有料駐車場の事業者が、特別徴収義務者として利用者から駐車料金に上乗せして徴収し、申告納税をしている。 ③歴史と文化の環境税の使途 歴史的文化遺産および観光資源等の保全と整備を図り、環境にやさしい「歴史とみどり豊かな文化のまち」を創造するために活用している。	沖縄県座間味村 美ら島税 ①2014年、「慶良間諸島国立公園」指定を受け観光客数が急増 観光施設や無人島を含む観光地の環境汚染等、環境美化・保全が問題となった。 ②2018年、美ら島税（法定外目的税）を導入 旅客船、航空機等により座間味村へ入域する者に、1回100円の入域税を乗船券、航空券に上乗せして徴収。入域にかかる乗船券代金等と比較し、負担が大きいのではないため、住民も課税対象となっている。 ③美ら島税の使途 環境の美化・保全および観光施設の維持管理の費用に充て、世界に誇れる村づくりを目指している。
---	--	---

出所：各自治体のホームページ（2021年8月時点）掲載情報等より作成

このほか、広島県廿日市市では、宮島訪問税導入の準備が進んでいます。廿日市市では、宮島への入域行為に対して課税する制度で、域外から地域を訪れる旅行者に負担を求めるものです。このうち、住民や通勤、通学のために入域する者は課税対象から外されています。2021年3月に条例案が可決され、同年7月に総務大臣の同意を受けています。現在のところ、2023年度を目途に導入が予定されています。

ii. 観光に関連する地方税の特性

利 点		留意点	
【財源の安定性】	・税として強制的に徴収できる。 ・安定的な財源となり得る。	【財源の規模】	・課税対象が限られることが多く、規模の大きな財源にはなりにくい。
【導入の容易さ】	・地域の特徴に応じて、柔軟な制度設計を行える。 ・地域の課題解決にも繋がる制度として、地域で理解を得やすい。	【導入の容易さ】	・条例制定や総務大臣同意などの手続に時間を要する。 ・特別徴収義務者の事務負担が発生する。 ・税の導入に反対する人への対応など、合意形成に時間と費用が必要である。

iii. 観光に関連する地方税の検討のポイント

❖ 旅行者への周知

地域固有の事情等を反映した地方税は一般の旅行者から認知されていないことがあるために、旅行者から支払いを拒否されるといったトラブルに繋がることもあります。そのため、旅行者に丁寧な説明を行い、理解を得る必要があります。

DMOとしては、ホームページやパンフレットなどを活用し、旅行者に対する情報提供を実施することが求められます。

❖ 税の目的に沿った使途

課税の対象は旅行者だけでなく地域住民も含まれることもあります。その場合、地域住民にも必要性を理解してもらい、協力を得るための活動が必要であり、税制度の導入により、旅行者および地域社会にも裨益するという点を適切に伝えます。さらに、実際に新たな税収がどのように使われるのか透明性を持って関係者に開示し、納得させていくことが求められます。

(5) 受益者分担金・負担金

自治体は公共事業の実施によって特別な利益を受ける受益者に対して事業費用の負担を求めることがあります。これらは費用の徴収に強制力がありますが、税金とは異なる制度です。この仕組みを、このガイドブックでは「受益者分担金・負担金」と呼びます。従来は下水道整備等のインフラ整備事業や都市開発事業での適用が一般的でした。

近年、「受益者分担金・負担金」の仕組みを観光振興事業に置き換え、地域の発展によって利益を享受する観光事業者等を受益者と捉えて、これを活用する動きが出てきています。米国、英国等では、このような仕組みがBID (Business Improvement District: 産業改善地区) やTID (Tourism Improvement District: 観光改善地区) として広く普及しており、日本でも導入を検討する地域があります。

i. 受益者分担金・負担金の仕組み

まず、これまで日本の公共事業等で使われている受益者分担金・負担金について確認します。その上で、この仕組みを観光目的に活用する際に想定される仕組みを説明します。

❖ 公共事業における受益者分担金・負担金

例えば、ある地域の一区画で、都市開発事業や下水道整備事業が行われる場合に、利便性が高まり土地の価値が上がるのが想定されます。この時、土地所有者や地上権者等は利益を受ける受益者と言えます。このように、受益者分担金・負担金とは、将来利益が得られることが見込まれる受益者に対して、自治体が事業費用の負担を求める制度です。多くの自治体で、税制度を補完する仕組みとして活用されています。

さらに、受益者分担金と負担金はよく似ていますが、法的な根拠は異なります。

▶ 受益者分担金

- ・地方自治法(第224条)を根拠とし、特定の事業の経費に充てるために自治体が受益者から受益の範囲内で徴収できるものです。

▶ 受益者負担金

- ・地方財政法(第27条)および都市計画法(第75条)等の個別法を根拠とし、国・地方公共団体が特定の受益者から徴収するものです。
- ・都市計画事業等で利益を受ける受益者がいれば、利益の範囲で事業費用の一部を負担させることができます。

なお、自治体からDMOへの提供される資金として「負担金」という名称のものがありますが、これについては別の種類の財源として「2-3(2) 補助金・交付金・負担金」(30ページ)で説明します。

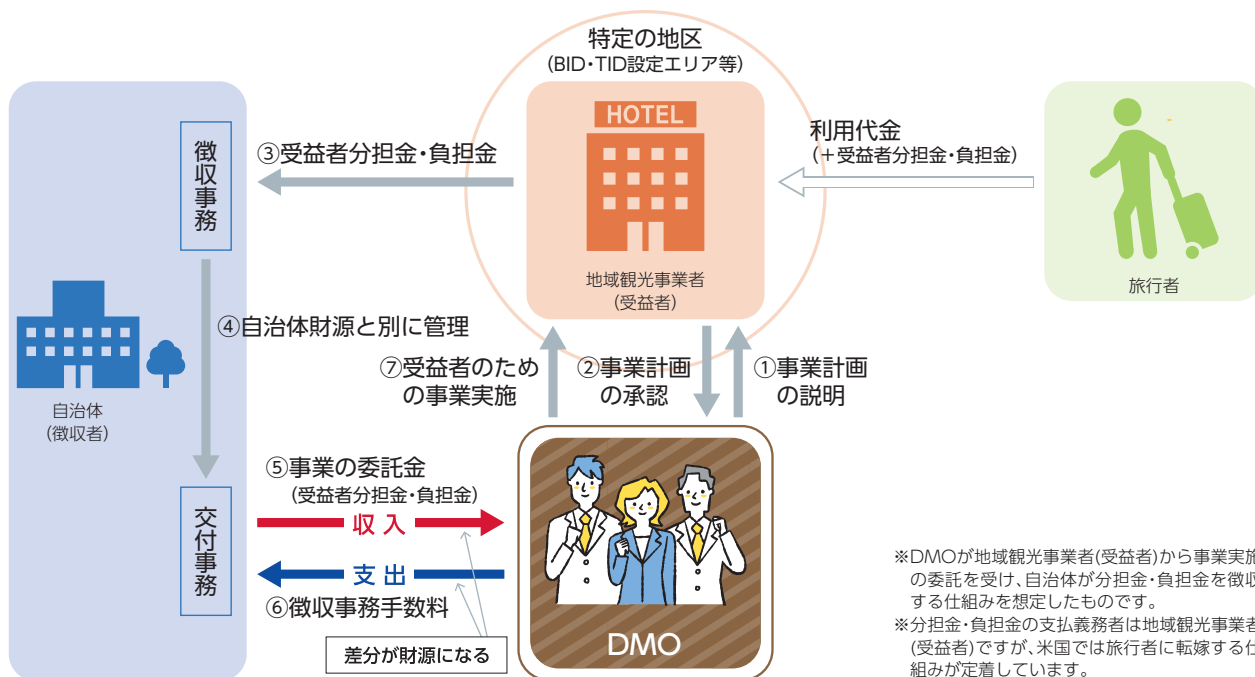
❖ 観光財源としての受益者分担金・負担金制度

地域全体のプロモーションを行うなど、観光事業を実施することで何らかの利益を受ける観光事業者が存在する場合、受益者分担金・負担金制度を導入することによって、その事業者に事業の経費を受益の割合に応じて負担してもらうことが可能になります。さらに、一定の範囲内に地域を限定して観光施設等の開発をする事業であれば、BID制度やTID制度に近い仕組みによって負担してもらうことが可能です。

これは税制度とは異なり、受益する特定の事業者からのみ徴収するものです。したがって、徴収した資金の用途は、資金を提供した受益者向けに実施する事業に使われることが前提になります。また、これは会費や協力金とも異なり、自治体は対象となる事業者などから強制力をもって徴収します。そのため、資金を提供することなく利益だけ享受する、いわゆるフリーライダーを排除することができる仕組みです。米国等では近年急速に普及しており、新たな観光財源としても注目されています。米国で活用されるTIDの多くは宿泊事業者によるもので、事業者が負担する金額は、宿泊料金に転嫁しています。

わが国では限られた範囲で試験的な試みが行われている段階ですが、今後導入される場合には以下の流れが想定されます。

図表2-12 DMOが受益者分担金・負担金を活用して行う事業の仕組み(想定)



- ① 受益者となる事業者は、旅行者から利用代金と受益者分担金・負担金の合計の金額を徴収します。
- ② 自治体は、当該地域の受益者から、受益者分担金・負担金を、強制力をもって徴収します。
- ③ 自治体は、徴収した受益者分担金・負担金をもって、事業の運営・管理者としてDMOに委託します。
- ④ 委託を受けたDMOは、エリア内のプロモーション事業等を行うことによって、旅行者を増やすための活動を実施します。

❖ 宿泊税と受益者分担金・負担金制度の違い

受益者が宿泊事業者の場合、宿泊事業者が支払う受益者分担金・負担金制度は、宿泊料金に転嫁されることが想定されます。米国等のTID制度ではこの仕組みが確立され、宿泊税を補完する観光財源となっています。宿泊税との大きな違いは、宿泊税は地方税のため、予算の決定は議会の議決に左右されますが、受益者分担金・負担金は受益者が事業計画の承認を行います。なお、両方を財源にするDMOにおいては、資金を切り分けて管理しています。

宿泊税と宿泊事業者を受益者とする受益者分担金・負担金制度の違いは次のとおりです。

	宿泊税	受益者分担金・負担金
導入手続き	条例制定、総務大臣の同意	宿泊事業者（受益者）の合意、条例制定
納付義務者	宿泊者が納税義務者 宿泊施設が特別徴収義務者	宿泊施設が納付義務者 ただし宿泊者に転嫁する設計が可能
資金使途	宿泊税の使途の範囲で裁量がある	受益者が合意する計画に基づく
予算の承認	毎年度自治体の議会の予算決議が必要	受益者の賛同が必要（自治体の予算決議は不要）
DMOの財源としての位置付け	自治体の税収となり、その中からDMOへ交付される	受益者からの委託により、事業の運営・管理を行う。 DMOの事業責任は受益者に対して負う

❖ 受益者分担金・負担金を観光目的に適用した事例

日本では受益者分担金・負担金制度の活用例は多くありませんが、以下の事例があります。

制度名	概 要
沖縄県北谷町 美浜駐車場分担金 (2000年導入)	・美浜アメリカンビレッジ開発事業の中で、町営美浜駐車場の設置が決定された。 ・北谷町は、条例を制定し、美浜駐車場設置により受益する特定地区の建物所有者から分担金を徴収し、駐車場の維持管理、補修工事を行う美浜アメリカンビレッジに委託する形で交付することになった。 ・根拠法：地方自治法、美浜駐車場管理運営受益者分担に関する条例
大阪市 大阪版BID制度 (2015年導入)	・JR大阪駅北側の「うめきた先行開発区域」の開発事業が行われることが決定した。 ・大阪は、大阪市エリアマネジメント条例を制定し、受益者である開発区域の地権者から分担金を徴収し、事業を運営する「グランフロント大阪TMO」に補助金として交付されることとなった。 ・根拠法：都市計画法、都市再生計画特別措置法、地方自治法、大阪市エリアマネジメント活動促進条例
内閣府 地域再生エリアマ ネジメント負担金 制度 (日本版BID) (2018年導入)	・大阪版BID制度等の検討の状況を受けて負担金制度の法整備が行われた。 ・市町村が「地域再生に資するエリアマネジメント活動の費用」を「活動区域内の受益者（事業者）」から受益の範囲内で負担金として徴収し、エリアマネジメント団体に交付し開発事業を実施する制度。 ・要件として、3分の2以上の受益者（事業者）が同意した活動計画を「エリアマネジメント団体」が市町村に申請し、市町村が認定して条例を制定する必要がある。 ・2021年9月時点では活用事例はない。 ・根拠法：改正地域再生法、自治体が定める条例

出所：北谷町 「美浜タウンリゾート・アメリカンビレッジ 完成報告書」（2003年11月）等より作成

大阪市 「大阪市エリアマネジメント活動促進制度活用ガイドライン（改訂版）【第4版】（2021年11月）等より作成

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創生推進事務局 「地域再生エリアマネジメント負担金制度について」等より作成

ii. 受益者分担金・負担金制度の特性

利 点	留意点
【財源の安定性】 ・税と似た仕組みで強制力がある。 ・受益者を限定した特定事業のみに使われるものであり、首長や議会の政治的な状況変化等で他の目的に使用されることはない。	【財源の規模】 ・特定の受益者からその事業の費用を徴収するもので、使途が限られ規模は限定的である。
【導入の容易さ】 ・地域の特徴に応じて、柔軟な制度設計を行うことが可能。 ・地域の課題解決に繋がる制度として、地域で理解を得やすい。	【導入の容易さ】 ・導入には条例制定が必要で時間がかかる。 ・受益者の特定が困難で、現段階では、活用できるケースは限定的である。

地域再開発の分野では、受益者に適正な負担を求める制度として導入が検討されています。これらは法整備が必要ですが、新しい観光財源として、今後活用される可能性があります。

iii. 受益者分担金・負担金制度の検討のポイント

❖ 地域に合った仕組みの提案

この制度は国内での先行事例が少なく、まだ一部の自治体で試みているという段階です。DMOとしては、自治体と協力して地域のニーズを踏まえた仕組みづくりや、地域内での活用可能性を検討していくこと、さらに、今後の制度設計に関する提案を自治体に対して行っていくことが期待されます。

❖ 海外先行事例の研究

海外においてはTIDやTIDの取組が進んでいます。例えば米国カリフォルニア州の州DMOであるビジット・カリフォルニアはTIDを導入しています。受益者は宿泊事業者だけでなく、レンタカー事業者、アミューズメントパークなども対象とし、観光関連による受益者に広く負担を求めています。

囲み記事: ビジット・カリフォルニアのTIDの事例

- ・カリフォルニア州の州DMOであるビジット・カリフォルニアは、1995年に制定されたカリフォルニア州観光マーケティング法に基づき設置された非営利公益団体です。TIDプログラムは1998年に開始され、この法律により、観光関連事業者に負担金を課すことで財源確保を行いました。
- ・ビジット・カリフォルニアでは、米国で一般に普及している宿泊税を財源にしていません。郡や市の宿泊税に加えて、州が宿泊税の課税をすることに対して反対の声が挙がり、宿泊税が導入できませんでした。様々な調査を参考に検討を行った結果、当時それほど普及していなかったTIDを財源として採用することになりました。
- ・1995年のビジット・カリフォルニアの予算規模は、州政府が支援した1,000万ドル程度(約11億円)でしたが、TIDを導入してから25年経った2019年には、1億2,500万ドル(約137億円)の財源が確保できるようになりました。
- ・ビジット・カリフォルニアのTIDの受益者は宿泊業だけではなく、レンタカー、テーマパークなどの観光施設、交通事業者、飲食店や小売店なども対象にしています。業種ごとに、徴収対象となる事業規模と料率は細かく決められています。料率は業界ごとに観光による恩恵の割合を設定されています。

対象事業	負担金料率
宿泊事業	観光客収入の0.195%
アトラクション、リクリエーション事業	観光客収入の0.0975%
レストラン、小売業	観光客収入の0.0975%
交通、旅行サービス事業	観光客収入の0.0975%
乗用車レンタカー事業	観光客収入の0.0975%

- ・このTIDは州全体をカバーするため、受益者の数は19,000社以上になります。TIDの更新期限は6年ごとで、それに合わせビジット・カリフォルニアのマーケティング計画も6年計画になっています。計画の承認は、TID負担金を支払う受益者の事業者の投票によって行われます。2019年は新計画の投票があり、ビジット・カリフォルニアが提案した計画は、賛成率95%で承認されました。
- ・ビジット・カリフォルニアでは、これらの負担金を支払う事業者を「投資家」と呼び、観光振興に対して将来見返りがある事業に協力してもらっている関係者と位置付けています。そして、DMOが行うマーケティング活動は、「投資家の施策」であり、「自分たちの施策」とは言わないよう、DMO職員に言葉遣いを徹底させています。ビジット・カリフォルニアがDMOとして実施するカリフォルニア州のブランディングやマーケティング活動は、地域の受益者を代表して実施しているものと言えます。

出所: 「TID Summit」 CIVITAS 社 2021年4月開催の発表および

「米国におけるTID制度とカリフォルニア州における導入事例調査 文献調査 報告書」(日本観光振興協会 2019年) から作成

(6) 協力金

協力金は、観光地を訪れる旅行者に対して環境保全や施設の維持管理といった使途を示した上で、そのための負担を求めるものです。法令上の根拠は必要はなく、その柔軟性から様々な協力金が存在しています。地域としての共通の課題認識の下で徴収を行う場合は、一定の規模の資金を集めることが可能で、地域全体としての財源開発の手段の一つとして検討できます。

例えば、旅行者が自然公園、文化施設、観光施設等を利用する際に、環境保全やサービスの維持向上のための費用としてその一部を協力金として支払いを求めることが可能です。具体的な捕捉方法としては、管理エリア内に人を配置して入域時に支払いを求める場合、駐車場の料金に上乗せする場合、物販やサービス提供時に料金に加算する場合などが考えられます。

協力金の仕組みは観光関連の地方税と似ていますが、協力金は任意で負担してもらうもので、徴収に強制力がない点が異なります。

i. 協力金の仕組み

協力金は、旅行者から協力金の主旨に賛同して支払ってもらうものです。徴収するのは、管理事務所など任意の団体であり、この協力金を徴収するにあたっては、集めた協力金の使途を説明する責任があります。

図表2-13 協力金の仕組み



- ① 旅行者は、特定の目的に賛同し、任意で協力金を支払います。
- ② 旅行者から協力金を集めた任意団体（管理事務所等）は、徴収にかかった経費などを差し引きします。
- ③ 残った資金のうち、自治体からの観光振興に関連する事業の委託費がDMOの収入となります。

❖ 法定外目的税と協力金の違い

協力金の導入は、法定外目的税と異なり条例の制定や議会の承認等の手続きが不要で、関係者が合意すれば導入できます。しかし、強制力をもって徴収する税制度とは異なり、協力金の支払いは任意なため、支払う者の賛同を得られない場合には徴収ができません。また、協力金の徴収にあたって人を配置したり、システムを導入するための経費もかかります。こういった点を踏まえて、協力金の導入することでいくら財源が見込めそうか、どのような形で協力金の支払いを求めるのか、制度設計を慎重に行う必要があります。

囲み記事：協力金の事例

森林環境整備推進協力金

国有林の管理経営のために設けられている協力制度です。林野庁は2020年4月現在、全国に620か所の「レクリエーションの森」を選定し、整備・活用を推進しています。国や自治体等の関係者で構成される協議会が事業の主体となって協力金の徴収を行っています。国有林を対象にした全国的な協力金ですが、税制度のような強制力を持っているものではありません。

屋久島レクリエーションの森保護管理協議会は、2019年度の森林環境整備協力金の決算を公表しています。高校生以上1人500円の協力金を受け入れ、収入は年間で約5,100万円になっています。

出所：林野庁ホームページ（2021年8月）、屋久島レクリエーションの森保護管理協議会ホームページ（2021年8月）等をもとに作成

美ら海協力金

宮古島海域では、利用調整を行いながら、漁業とマリンスポーツの振興を図っています。

そのために、沖縄県宮古島市の三漁協とダイビング事業者は、「宮古地域における海面の調和的利用に関する協定」を結び、「美ら海連絡協議会」を設けて協力金の管理をしています。ダイビング事業者がダイバーから1人1日500円の協力金を徴収し、宮古島の海洋環境保全、安心・安全のための事業およびイベント事業の開催、水産業の振興目的に活用しています。協力金は2009年に約1,800万円で、その後も順調に継続しています。

出所：「日本サンゴ礁学会誌」第18巻、11～24（2016）「日本のサンゴ礁域における～考察」（豊島淳子、瀬岡和夫、2016）等をもとに作成

富士山保全協力金

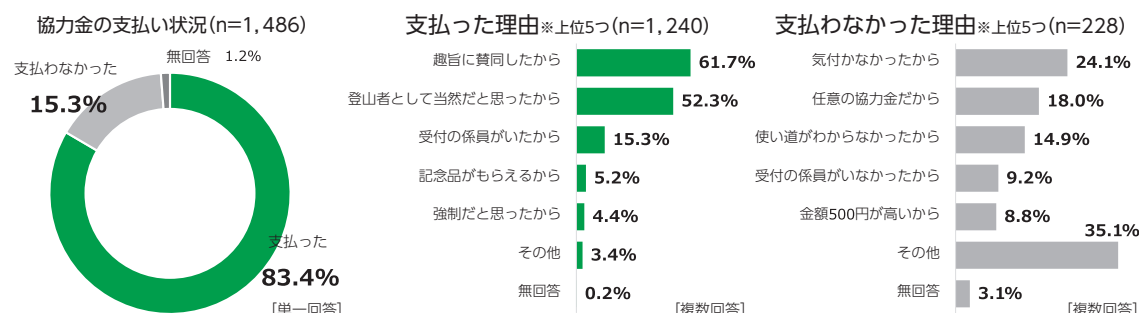
夏山シーズンの登山客増加で入山料の徴収の必要が議論され、2013年に世界文化遺産の登録に向けて具体的に検討が進み2014年に導入されました。環境保全および登山者の安全対策を目的とした協力金で、登山者の登山ルートにより静岡県側、山梨県側に分かれ、別々に徴収されています。1人1,000円の協力金を導入し、2019年度の収入金額は合計で約1億5,790万円となっています。法定外目的税の導入も検討されましたが、納税義務者の捕捉が難しく、協力金として導入されました。

出所：山梨県・静岡県富士登山公式サイト（2021年8月）等をもとに作成

❖ 協力金に賛同してもらうための工夫

旅行者が観光地域で協力金を求められた場合の協力の見込みについて、2018年10月に妙高戸隠連山国立公園（妙高山・火打山）の登山客を対象とした調査を参考に、見ていきます。調査の結果、登山者の80%以上が協力金を支払った一方で、支払わなかった登山客のおよそ4人に1人は「受付に気付かなかったから」としており、捕捉が容易ではないことがうかがえます。加えて、「任意だから払わない」「使い道がわからないから払わない」と答えた登山客が20%程度存在します。つまり、協力金の支払いに応じてもらうには、確実に捕捉するための仕組みと使途の説明が必要だと言えます。

図表2-14 妙高山・火打山の協力金制度に対する登山客への調査結果



調査実施期間：平成30年10月1日（月）～10月21日（日）5:30～17:00（一部 8:00～16:00）
出所：「妙高戸隠連山国立公園（妙高山・火打山）における入域料等に関する社会実験について」（環境省 2018年）

ii. 協力金の特性

利 点		留意点	
【財源の規模】	・ 広範囲で徴収できる仕組みを作れば一定の規模の財源を確保できる可能性がある。	【財源の規模】	・ 対象が限られ、小規模なものが多い。 ・ 徴収の仕組みを維持するために費用がかかる。
【導入の容易さ】	・ 地域の特徴に応じた目的、柔軟な制度設計をすることが可能。 ・ 条例制定等の必要はなく、導入は比較的容易である。	【財源の安定性】	・ 強制力はなく、支払いは負担者の任意のため、集められる金額の見通しが立てにくい。
		【導入の容易さ】	・ 持続させていくためには地域社会の協力が不可欠であり合意形成に時間がかかる。

iii. 協力金の検討のポイント

❖ 旅行者から理解を得る工夫

協力金は、徴収に強制力がないため、旅行者から納付してもらうためには、特に使途を明確にして賛同を得る必要があります。DMOとしては、制度の意義、資金の使途、効果などを旅行者等にわかりやすく伝えて、協力金を支払ってもらえるような機運を醸成することが求められます。

❖ 説明責任、透明性の確保

協力金の仕組みづくりにあたっては、資金の使途、資金を活用した効果をホームページで公開したり、説明会を実施するなどして、信頼を獲得するための対応が必要です。さらに、徴収のための人員配置、資金の管理など運営にも費用がかかります。DMOはこういった説明責任や透明性を担保するための取組に関与することで地域への貢献ができます。

(7) 寄附金（ふるさと納税）

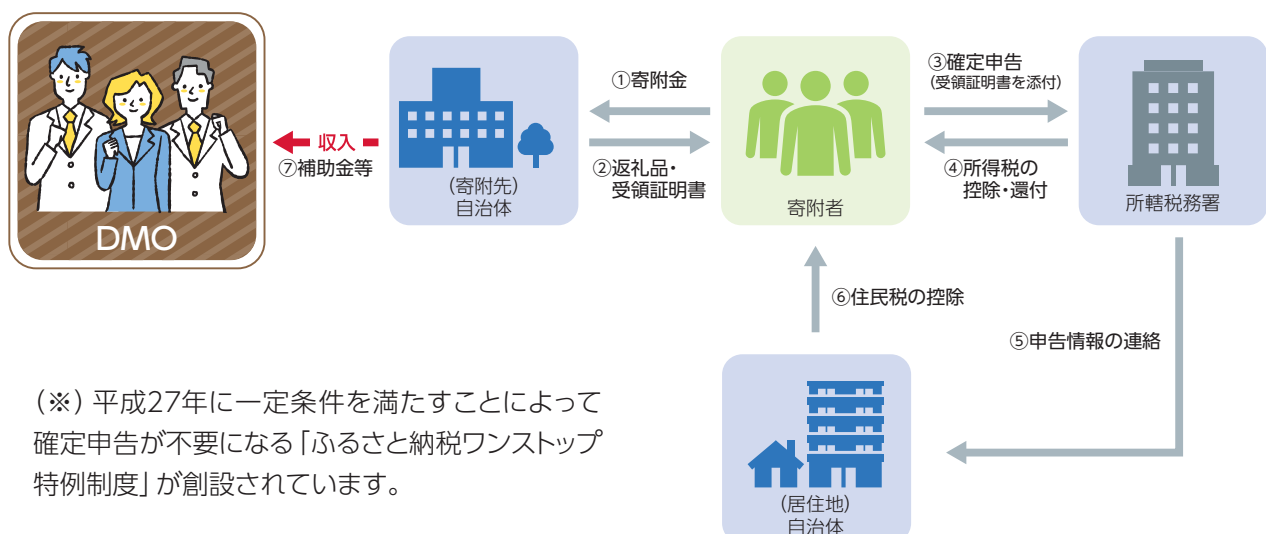
ここでは、自治体に対する寄附金制度の代表として、ふるさと納税について説明します。

なお、DMOが自治体からふるさと納税事業を受託するスキームについては、「2-3 (4) ② ふるさと納税の受託事業」(37ページ)を参照してください。

i. 寄附金（ふるさと納税）の仕組み

ふるさと納税制度は、都道府県や市区町村への寄附額のうち2,000円を超える部分について、一定の上限まで所得税と個人住民税から控除される仕組みです。

図表2-15 寄附金（ふるさと納税）の仕組み



ii. 寄附金（ふるさと納税）の特性

ふるさと納税制度の活用はスタート時（2008年）から着実に増え、2020年実績では全国で約6,725億円、約3,489万件（総務省調べ）の規模に達しています。寄附の使途を寄附者が指定する仕組みを活用することによって、地域の観光財源を増やすことができます。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・自治体が受け取る地方交付税を減らすことなく財源を増やすことができる。 ・事業プランの魅力次第で多くの寄附金が集まる可能性がある。	【財源の安定性】	・税金や負担金のような強制力がない分、税収見通しが立てづらく財源としての安定性は劣る。
【財源の安定性】	・寄附金の使途を選択できる仕組みを導入することによって、観光目的に限定して寄附金を集めることが可能。	【導入の容易さ】	・寄附金の使途を選択する仕組みを新たに導入する場合は、自治体の事務が増える。
【導入の容易さ】	・ふるさと納税自体は、既にほとんどの自治体で導入済。		

iii. 寄附金（ふるさと納税）の検討のポイント

❖ 寄附金の使途

寄附金を観光目的の財源として確保するためには、寄附金の使途を寄附者が選択できる仕組みを導入する必要があります。

❖ 事業プランの魅力

寄附金の募集段階で、寄附者にとって魅力的な事業プランを具体的に示す必要があります。

❖ 返礼品の魅力

ふるさと納税の返礼品は寄附者にとって大きな魅力です。魅力のある返礼品を検討します。

（※）平成31年に「ふるさと納税に係る指定制度」が創設され、自治体からの返礼品の返礼割合が3割以下であること、返礼品が地場産品であることが、個人住民税から一定の控除を受ける（＝特例控除）ための条件になりました。

ふるさと納税の返礼品は地域産品の販路の一つです。地域商社機能を備えるDMOにとっては、返礼品を通じた地域産品の開発や流通を支援する役割も期待されています。

総務省「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和3年度実施）」によれば、寄附金の使途を選択可能な団体は1,736団体（97.1%）、そのうち、具体的な事業まで選択できる団体が449団体（25.1%）になっています。

囲み記事：ふるさと納税における使途の選択

- ふるさと納税を募集する際の使途（ふるさと納税を財源として実施する事業等）の選択
 - ・選択できる 1,736団体（97.1%）
 - ・選択できない 52団体（2.9%）
- 「選択できる」と回答した団体における選択できる範囲
 - ・分野を選択できる 1,673団体（93.6%）
 - ・具体的な事業を選択できる 449団体（25.1%）
 - うち、クラウドファンディング型（※） 285団体（15.9%）
- 使途の分野の具体的内容

健康・医療・福祉	1,414 団体	スポーツ・文化振興	1,156 団体
教育・人づくり	1,393 団体	まちづくり・市民活動	1,107 団体
子ども・子育て	1,351 団体	観光・交流・定住促進	1,053 団体
地域・産業振興	1,285 団体	安心・安全・防災	812 団体
環境・衛生	1,201 団体	災害支援・復興	296 団体

（※）クラウドファンディング型」のふるさと納税とは、目標金額、募集期間等を定め、特定の事業にふるさと納税を募るもの

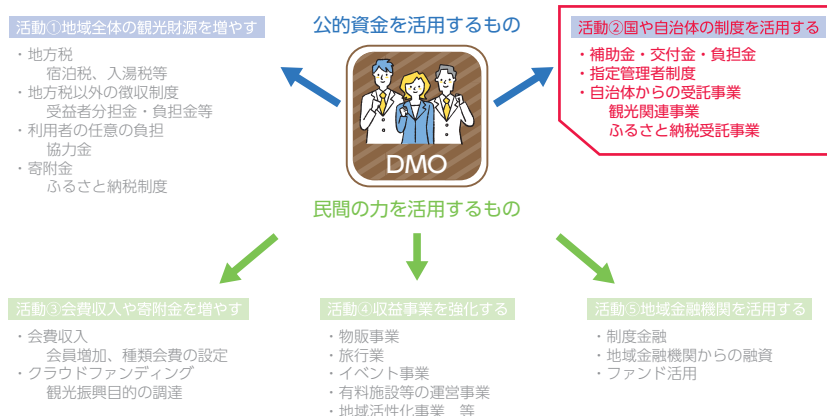
出所：「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和3年度実施）」（総務省 2021年）

2-3 活動② 国や自治体の制度を活用する

(1) 総論

ここでは、国や自治体によって確保された観光財源の中から、DMOが補助金や交付金などの形で、財源を確保する方法を説明します。

DMOが行う活動は、地域全体のための公益性の高い性質がある反面、民間事業者からの対価を得られない、あるいは成果が表れるまでに長期間かかるといった側面があります。こういった採算が取りにくい事業を行う上で、国や自治体の制度を活用し、DMOの財源に組みこんでいくことは重要になります。



① 国や自治体の制度の種類

国や自治体など公的資金から財源を獲得する方法は、2種類に分けて考えることができます。

- ▶ **補助金・交付金・負担金** 国や自治体から事業の助成や費用の一部負担を目的として支給されるものです。
- ▶ **委託料** 自治体から事業を受託しその対価を受け取るもので、指定管理事業を行うことで受け取る「指定管理料」もこれに含まれます。

② 国や自治体の制度の特性

❖ 事業の公益性、資金の使途やプロセスの制約

公的な財源は、多くの場合において資金の使途や契約手続きに関して制約を受けます。

例えば、補助金は、地方自治法第232条の2において「公益上必要がある場合に」実施できるものとされ、補助対象事業の公益性が要件となります。また、補助金適正化法（補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律）によって目的外使用の禁止や報告義務が規定され、これに反した場合は、交付決定の取り消しや、補助金の返還などの罰則を受けることになります。

一方、自治体から事業を受託した場合に受け取る委託料は、受託者であるDMOが受託事業を履行することへの対価のため、受け取った委託料の使途について制約はありません。ただし、受託した事業の公益性はもちろん、自治体との契約方式など契約プロセスに関しての公平性や透明性が受託者には求められます。

❖ 予算の単年度主義

国や自治体の予算は、毎年議会の議決を経なければならず、単年度主義が原則とされます。その結果、DMOの財源もそれに左右されることとなります。

DMOの行う観光地域づくりは本来、複数年度にまたがった継続的な事業であるべきなのに対して、公的資金は単年度で編成されるという性質があるため、DMOでの支出と収入の期間が一致しない構造になっています。

地方財政が厳しい中でDMOが財源を継続的に獲得していくためには、DMO自らが事業の必要性を示すことと、財源の多様化を進めて公的資金に依存しない体質に変わっていくことの両面の対策が必要です。

③ 国や自治体の制度を活用するための働きかけ

❖ 公的な位置付けの獲得

公的資金を使うためには、DMOの「公的組織」としての位置付けが重要です。例えば、自治体の「観光振興条例」や「観光振興計画」などによってDMOが位置付けられていることは、公的資金を使うことの重要な根拠に

なります。

❖ 情報開示(説明責任)

DMOの活動についてステークホルダーの理解を得るためには、DMOが自らの事業成果を開示し説明責任を果たすことが重要です。事業成果とKPIの比較やその差分の原因分析など、開示する情報は具体的かつ分析結果にまで踏み込んだ内容にすることが望ましいと言えます。

❖ 早期の提案活動

ステークホルダーに対しては積極的に提案を行い、早い段階から予算の確保に向けた対応をとってもらうことが重要です。提案にあたっては、地域経済や住民生活への影響、自治体の他の施策との関係性など、ステークホルダーごとの関心事項の違いに応じて論点を整理して、それぞれが納得するような提案活動を行います。

❖ 説明の観点

公的資金を使うことについてステークホルダーに説明を行う場合は、一般的に以下の観点から整理して行う必要があります。

公益性……実施する事業の目的が高い公益性を持っていること。

有効性……実施する事業の内容が、目的に照らして効果的であること。

妥当性……補助金や委託費の金額が妥当であること。

公平性……他の事業者や市民に対して公平であること。

(2) 補助金・交付金・負担金

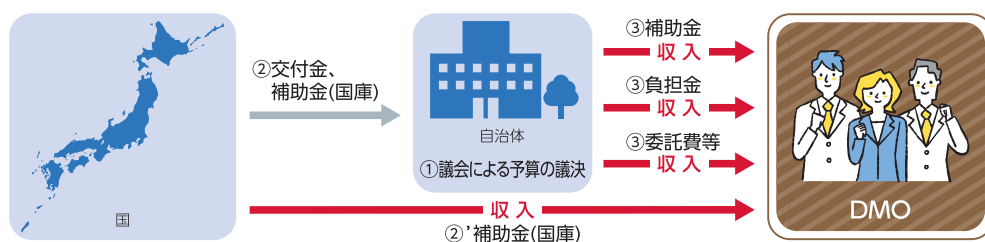
i. 補助金・交付金・負担金の仕組み

補助金・交付金・負担金は、いずれも国や自治体が政策上必要と認める事業等に対して交付される資金です。政策目標を効果的かつ効率的に達成するために、多くの場合、交付される資金には用途の制約が設けられ、また事業の完了にも期限が設けられています。

自治体が交付する補助金等の原資は、宿泊税などの特定財源とは限られておらず、現状一般財源であることの方が一般的です。そのため、DMOの財源を継続的に確保することが難しい自治体においては、自治体が国の交付金等を活用することによってDMOに提供する補助金等の原資を確保することも多く行われています。

なお、ここでの「負担金」は、DMOの事業に対して自治体が負担する資金のことで、前述の「2-2(5) 受益者分担金・負担金」(22ページ)とは区別しています。

図表2-16 国、自治体の補助金・交付金・負担金の仕組み



ii. 補助金

❖ 補助金の目的と種類

補助金は、公益性の高い特定の事業またはその事業を実施する団体等に対して、事業の遂行を助成するために交付されます。次のような種類に分類することができます。

▶ 運営費補助：公益性のある事業を行う団体等の運営に必要な基礎的経費を補助するもの

▶ 事業費補助：国や自治体の施策を推進するための動機づけや目的の達成に必要な事業の補助経費を補助するもの

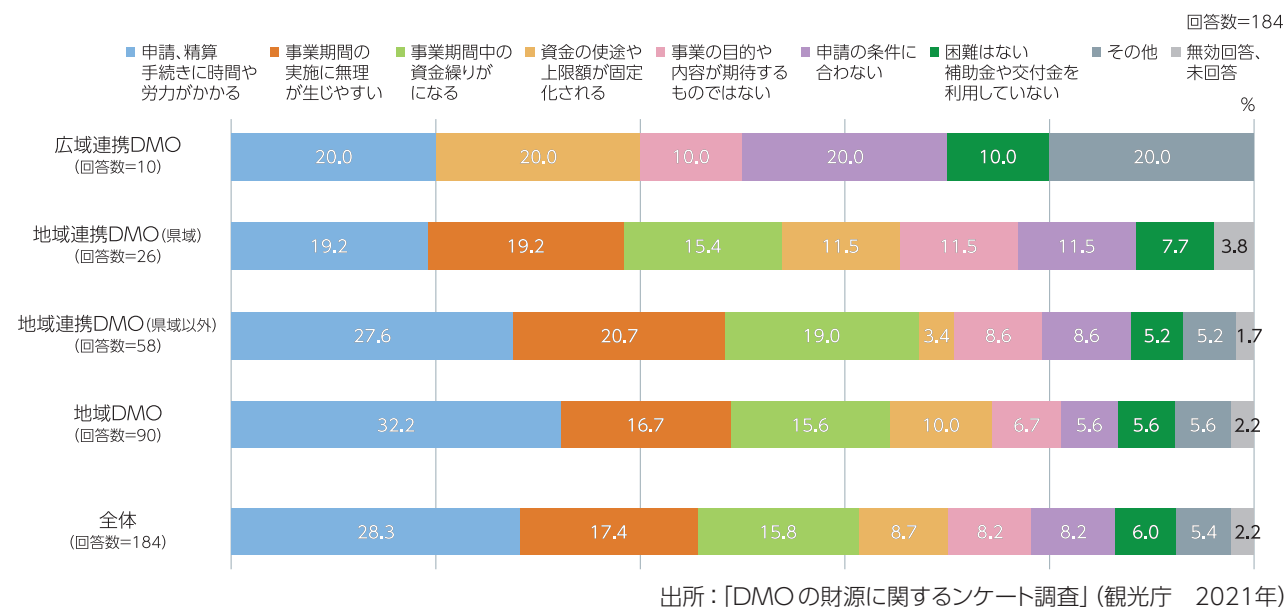
いずれも国や自治体によって公募型の制度として整備され、審査などの手続きが明確化されているものが一般的です。一方、毎年度同じ団体や同じ事業に対して慣行的に交付されている場合も見られます。一般的にDMOは、公益性の高い事業を実施する団体として自治体から運営費補助を受けているところが多く存在します。また、イベント等の個別事業に対し、事業費補助も受けている場合があります。

❖ 補助金の現状

DMOの財源に関するアンケート調査で、補助金の活用に関する課題について質問しました。調査結果から、DMOの登録区分によって課題が異なることがわかりました。

最も多かった回答としては「申請、精算手続きに時間や労力がかかる」で、特に地域連携DMO（県域以外）、地域DMOといった規模が小さいDMOでは事務業務が負担になっているようです。資金繰りを課題だとするDMOも29団体（16%）あります。これらのDMOでは概算払いを受けたり地域金融機関からの短期借入をしたりすることなどで資金繰りを改善させることができます。なお、「難しさは感じていない」「補助金を利用していない」と回答するDMOも11団体（6%）ありました。

図表2-17 補助金の活用に関するDMOの課題



❖ 補助金を観光目的で活用する際の留意点

観光庁を始めとした各省庁によって数多くの観光地域づくりに活用できる国の補助金制度が設けられています。

これらの国の補助金制度は多くは公募型で、以下の特徴があります。

- ▶ 公募要領に従って申請書等を提出し、その後審査を経て採択されることが前提となります。
- ▶ 補助金は、事業経費の一部を補助するもので、事業終了後の「精算払い」であることが一般的です。
- ▶ 補助率は3分の2、2分の1、3分の1等の一部補助であることが一般的です。全額補助は例外的なため、事業を実施する際は、自己負担分の資金調達が必要です。
- ▶ 補助金事業で取得した資産は原則として処分できません。
- ▶ 補助対象事業者が補助金を目的以外に使用した場合や、補助金の交付の条件等に違反した場合には、補助金の交付が取り消されることがあります。
- ▶ 補助金事業終了後に監査を受ける可能性もありますので、関係書類を整理しておく必要があります。

DMO等が活用することのできる支援制度等については、毎年、観光庁が取りまとめ、ホームページ上で公開しています。

○ 観光庁 観光地域づくりに対する支援メニュー集

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/shienmenu.html>

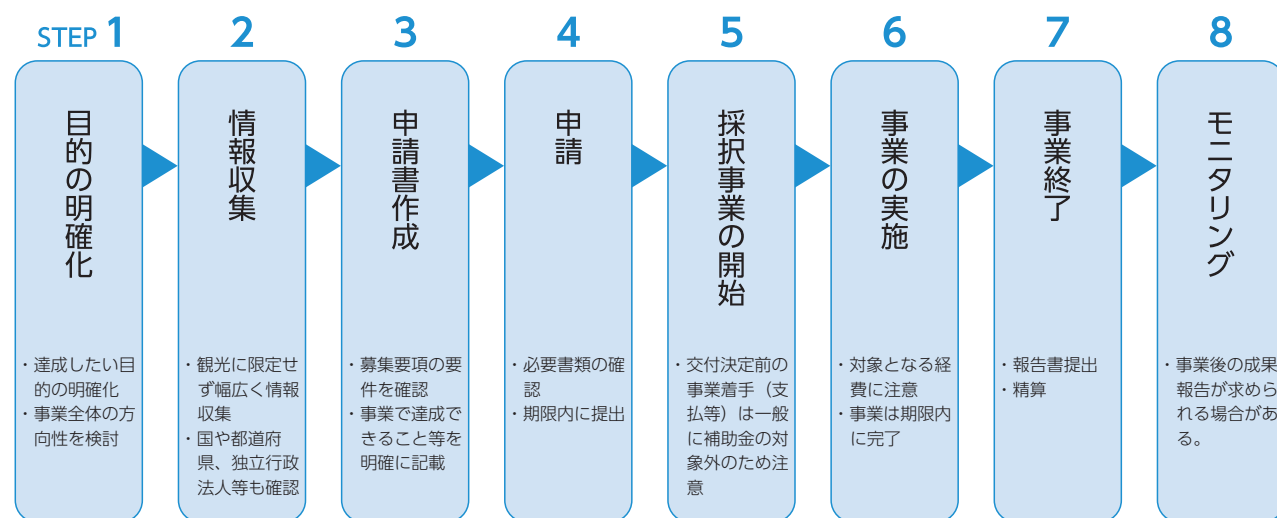
❖ 補助金の特性

DMOの活動内容に合った補助金があれば、自治体だけでなくDMOでも活用できる場合があります。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・補助金には様々な種類があり、DMOの事業に適したものを活用することで事業資金が確保できる。 ・国の補助金は交付金額が大きい場合が多く、新規事業やプロジェクトのスタートアップ資金として利用することができる。	【財源の規模】	・事業費に比べ補助金は少ない場合が多いため、一定の自己資金、または別途資金調達が必要となる。
【導入の容易さ】	・申請要件を満たすことによって、誰でも活用できる機会がある。	【財源の安定性】	・事業期間が短期間（通常年度内）であり、中長期的なプロジェクトに活用しにくい。 ・毎年度事業に適した補助金の募集があるとは限らず、継続的に活用ができるとは限らない。
		【導入の容易さ】	・行政への申請、報告等の手続きに時間がかかる。

❖ 補助金の活用

図表2-18 補助金活用のステップ



iii. 交付金

❖ 交付金を観光目的で活用する際の留意点

交付金とは、国や自治体が特定の目的を持って交付するものを指し、一般的には国から自治体へ交付されています。

- ▶ 国が自治体に交付した交付金の一部は、自治体からDMOに観光事業の委託金や補助金として交付されています。
- ▶ 内閣府の地方創生関連の交付金は観光財源として広く活用されています。

❖ 交付金の活用

多くの自治体やDMOが活用している交付金として、「地方創生推進交付金」を紹介します。交付金の仕組みも補助金とよく似ています。

地方創生推進交付金

- ▶ 地方版総合戦略に基づく自主的・主体的で先導的な事業等に対して支援するもので、地方自治体は対象事業に係る地域再生計画を作成し、内閣総理大臣が認定し、国が自治体に交付する交付金となります。
- ▶ 観光振興が交付対象事業となっており、内閣府のガイドラインでは「観光振興（日本版DMO）等の観光分野」として以下の事業例が想定されています。
 - * 地域ブランド化
 - * 地域間連携
 - * 製品・サービス開発／販売促進
 - * インバウンド事業
 - * 新たな観光資源開拓・PR事業
 - * ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業
 - * 観光地域のマネジメントおよびマーケティング体制（DMO）構築事業
 - * 観光周遊エリア形成促進や周遊アクセス改善事業

- ▶ 地方創生推進交付金事業の地方負担分については地方交付税措置がなされることから、自治体との調整が進めにくい場合があります。

図表2-19 地方創生推進交付金の交付までの手続き

時 期	手 続	内 容
前年度中	地域ニーズの把握	地域再生計画に反映する地域のニーズを把握
6月～7月	交付金要望額調査(第1回)	要望額を都道府県を通して内閣府に伝える
8月～10月	事前ヒアリング	希望する事業内容が交付金活用に適したものであるかを確認
11月～12月	地域再生計画の作成・事前相談	地方再生計画の作成および内閣府窓口での事前相談
1月下旬	地域再生計画の認定申請	地方再生計画の認定申請書を内閣府に提出
1月下旬	交付金要望額調査(第2回)	要望額を都道府県を通して内閣府に伝える
3月～4月	地域再生計画の認定	内閣府より地域再生計画の認定通知
4月頃	交付金の交付額内示および交付申請	予算成立後、各省庁から内示額の通知、交付申請、交付決定

出所：「地方再生計画作成の手引き」(内閣府 2021年)より作成

iv. 負担金

負担金は、国や自治体から民間の事業者等に対して資金が交付される点で補助金と共通しています。そのため、補助金と同一の意味で使われることもあります。しかし、本来は、国や自治体が一定の義務を負う事業を民間事業者等が実施している場合や、民間事業者等の事業によって国や自治体が特定の利益を受ける場合に、受益に対して応分の金額を負担する資金を負担金と言います。

- ▶ DMOが自治体から負担金を受け取る場合は、補助金や交付金のように特定の事業に対してではなく、DMOが行う事業に対して包括的に支給されることが一般的です。
- ▶ 広域連携DMOや地域連携DMOのようなマネジメントエリアが複数の自治体にまたがるDMOでは、各自治体から補助金ではなく、会費等の名目で負担金の交付を受けている場合があります。

(3) 指定管理者制度

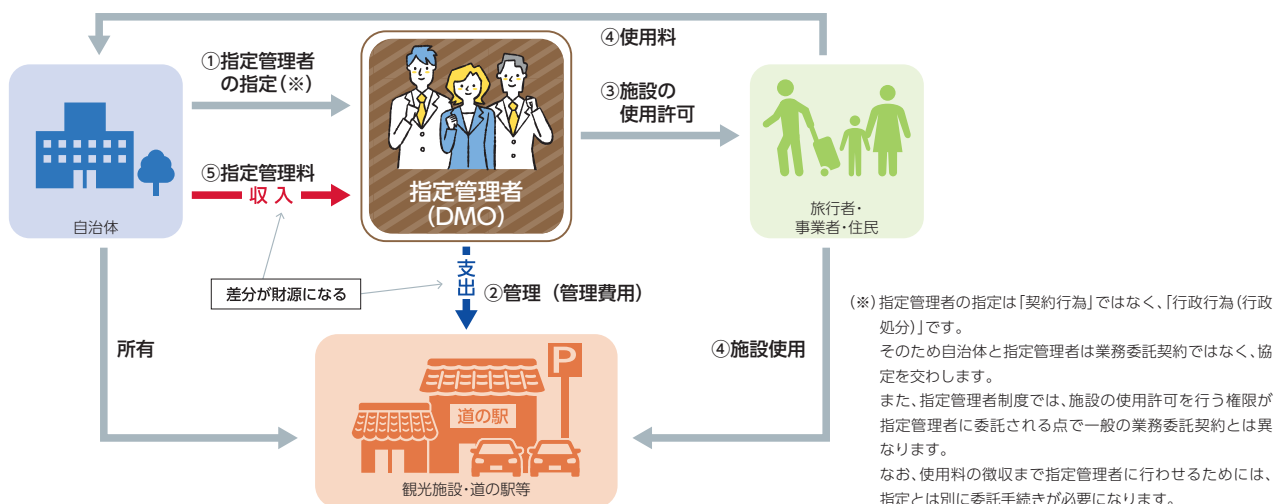
自治体から事業を受託する形態の一つとして指定管理者制度について説明します。

指定管理者制度は、自治体が公の施設の管理を民間団体に委託する方式として広く活用されています。観光関連では、観光案内所、公園、道の駅、コンベンションセンターなど様々な施設で活用されており、DMOが指定管理者として指定を受けることも多くあります。

i. 指定管理者制度の仕組み

DMOは自治体から指定管理者の指定を受けることによって「指定管理料(委託料)」を収入として得ることができ、そこから施設管理にかかった費用を差し引いた金額がDMOの財源となります。なお、自治体が指定管理者制度を導入するためには、指定管理者の指定の手続きについて条例で定める必要があります。

図表2-20 指定管理者制度の基本的な仕組み



- ① DMOは自治体から公の施設（観光施設、道の駅等）の指定管理者の指定を受けます。
- ② DMOは指定管理者として、施設の管理運営を行い、管理に関する費用を支払います。
- ③ DMOは指定管理者として、施設を利用する旅行者、住民などに対して利用許可を与えます。
- ④ 旅行者、住民などは公の施設を使用し、その利用代金を自治体に支払います。
- ⑤ 自治体はDMOに指定管理料を支払います。DMOの財源としては、施設管理にかかった費用と指定管理料の差額がDMOの財源となります。

❖ 利用料金制

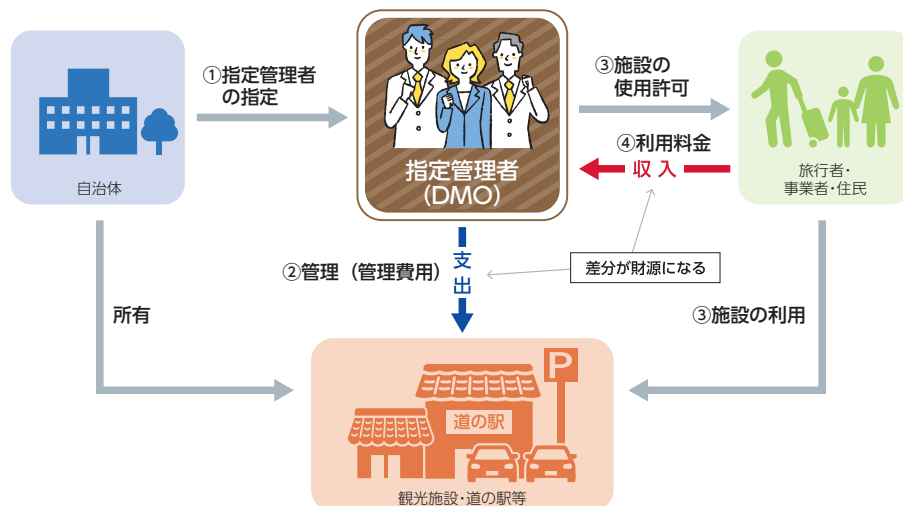
利用料金制は、前述の仕組みとは異なり、施設利用の対価を指定管理者に帰属させる特別な仕組みです（地方自治法244条の2）。指定管理者が経営努力を払うことによって、公の施設の利用需要が高まることが期待される場合などに、条例で定めることによって利用料金制を採用することができます。

利用料金制を採用した場合の、主な仕組みの違いは以下の点です。

- ▶ 施設の利用者は、自治体に「使用料」を支払う代わりに、指定管理者に「利用料金」を支払います。
- ▶ 自治体は、原則として、「指定管理料（委託料）」を負担しません。（※）
- ▶ 施設管理にかかる経費は、指定管理者が「利用料金」から支払う必要があります。
- ▶ 指定管理者は、経営努力によって施設利用を高め、自らの収益を伸ばすことができます。

（※）利用料金制を採用しつつ、自治体が一定の「指定管理料（委託料）」を負担する方式が採用される場合があります、「併用型」と呼ばれることがあります。

図表2-21 利用料金制の仕組み



❖ 自主事業

指定管理者が自らの管理する施設を使用して行う事業を自主事業と言います。

講演会やコンサートなどのイベント、地域文化などの体験教室、特産品の販売会など、指定管理者となっているDMOが自らの管理施設を使用して自主事業を実施することも、財源を確保する方法の一つと考えられます。

ただし、自主事業は指定管理者の管理行為には含まれないため、自主事業を行おうとする場合は、DMOは利用者として自治体から使用許可（または目的外使用許可）を受け、「使用料」を支払う必要があります。

(※) 利用料金制を採用している場合も、指定管理者自身から使用許可を受ける必要があります。ただし、指定管理者自身の収益になるため、「利用料金」の支払いは不要です。

ii. 指定管理者制度の特性

指定管理者は、キャンプ場、リゾート施設、道の駅などの集客力の高い施設を受託することができれば、利用料金制や自主事業との組み合わせによって大きな財源を獲得できる可能性があります。

一方、そのような施設の管理、運営には専門的なノウハウと一定の事業体制が必要です。職員の採用など初期費用が発生することや、想定どおりに利用者が伸びない可能性があることや競合する事業者が存在することなどから、財源確保の安定性が高いとは言えません。

指定管理者制度を財源として活用していくためには、地域との関係性の構築や、経営ノウハウの蓄積などによって、早期から指定管理者として認められるための地盤を固めることが必要になります。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・ 利用料金制の採用や自主事業の実施によって収益力を高めることができれば、DMOの財源の柱になる可能性がある。	【財源の規模】	・ 基本的な指定管理者制度を採用するだけでは、DMOの財源を強化するほどの大きな収益は期待できない。
【財源の安定性】	・ 指定期間中（一般的には3～5年）は「指定管理料」を安定的な収入とすることができる。	【財源の安定性】	・ 利用料金制で想定通りに利用者が増えない場合など、収益性が安定しないリスクがある。 ・ 公募で指定管理者が決まる場合、継続的に指定が受けられるとは限らず、財源としての安定性に欠ける。
【導入の容易さ】	・ 指定管理者制度が定着している施設については、改めて合意形成を行う必要はなく、公募入札など所定の方式に沿って手続きが行われる。	【導入の容易さ】	・ 施設の管理、運営のために専門的なノウハウ、体制の構築が必要。 ・ 新たな施設での導入や利用料金制の導入にあたっては、条例の制定が必要になる。

iii. 指定管理者制度の検討のポイント

❖ 体制の構築

指定管理者を受託するためには事業体制の構築が必要です。DMOに施設の管理、運営に関するノウハウが不足している場合は、専門の事業者との提携やコンソーシアム（共同事業体）の組成も検討する必要があります。

❖ 利用料金制

DMOの経営努力によって対象施設の利用需要が高まることから、利用料金制採用の前提になります。利用料金や利用者数のシミュレーションを念入りに行い、採算性や実現可能性について確実な見通しを立てる必要があります。また、利用料金の上限額などを条例で定める必要もあるため、関係者との調整も不可欠です。

❖ 自主事業

自主事業を検討する場合は、事業の採算性に加えて、施設の特徴や地域内で施設の位置付けに沿った事業内容となっているかを踏まえて使用許可等を受けることができるか、他の利用者の利用の障壁にならないか、その施設でDMOが事業を行うことの意義やメリットとデメリットなどについて具体的に検討する必要があります。

(4) 自治体からの受託事業

自治体から事業を受託しその対価を受け取ることは、DMOの財源の柱の一つになっています。自治体としては、DMOに事業委託することによって観光分野のマーケティング手法など専門性を活用することができ、DMOは自治体からの委託を受けることによって財源の強化を図ることが可能となることから、双方にとってメリットがあります。

ここでは、自治体からの受託事業の特性を理解するために「観光関連事業」と「ふるさと納税の受託事業」を取り上げます。

① 観光関連事業

DMOが自治体から委託される事業のうち最も多いものとして観光関連の事業が挙げられます。観光地域づくりの司令塔としてのDMOのマネジメント力とマーケティング力が期待される業務と言えます。

図表2-22 観光関連事業の主な受託分野

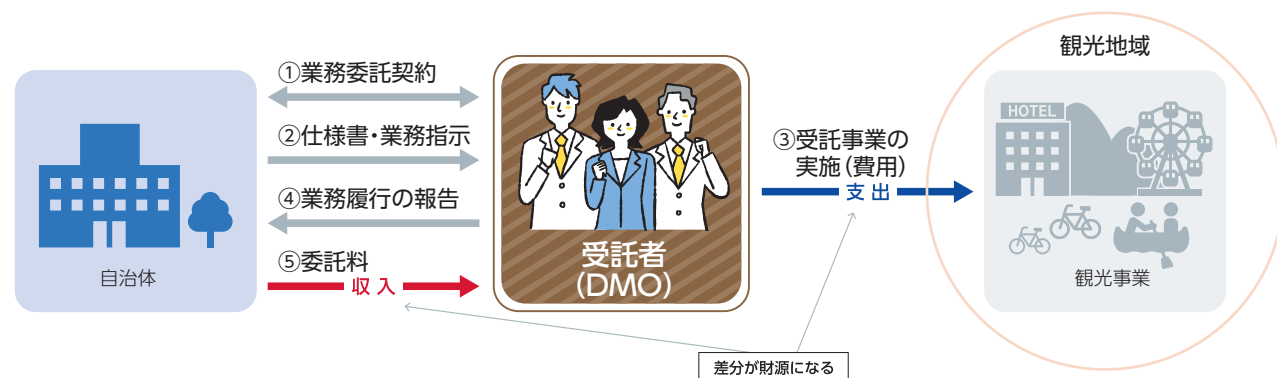
事業分野	具体例
旅行商品の造成	着地型旅行商品の造成、プロモーション事業
情報発信	観光案内サイト運営、SNSの運営
観光案内事業	観光案内所の運営、観光ガイドや通訳の育成・派遣事業
誘客・プロモーション	観光地域のプロモーション、MICE・インバウンドの誘致活動
調査・マーケティング	観光データの調査事業、マーケティング戦略の策定事業
地域連携事業	観光圏事業、連携事業の推進

i. 自治体からの観光関連事業の受託の仕組み

自治体と業務委託契約の締結を行った上で、契約内容に沿って受託者（DMO）は事業を実施します。

なお自治体の契約手続きについて、自治体が発注を行う場合は一般競争入札（公募型の競争入札方式）が原則となっています。競争性のない随意契約は例外的な扱いであるため、これまで随意契約が採用されていた場合も、将来的に競争性のある方式に移行する可能性があるということに注意が必要です。

図表2-23 自治体からの観光関連事業の受託の仕組み



- ① 自治体と受託者（DMO）は事業実施にあたって業務委託契約（※）を締結します。
- ② 自治体は業務内容を仕様書として作成し、これに基づいて指示を行います。
- ③ 受託者は仕様に基つき事業を実施します。
- ④ 受託者から自治体に業務結果を報告します。
- ⑤ 自治体から委託料が支払われます。受託者は、自治体からの業務委託料と事業実施にかかった費用の差額を財源として活用できます。

ii. 自治体からの観光関連の受託事業の特性

- 観光関連事業はDMOの専門分野であり、観光地域づくりの司令塔という役割を担う側面からも、事業を受託しやすい分野であると言えます。
- 一方、自治体の予算に基づく事業であるため、単年度をベースとした事業であることや事業受託のプロセスに透明性や公平性が求められる点など、公的な財源に共通した特性があります。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・観光振興に力を入れている自治体では、予算の確保が比較的容易である。	【財源の規模】	・契約方式が公募入札である場合は、価格競争によってコストに見合う委託料で契約ができない可能性がある。
【財源の安定性】	・自治体予算による事業であるため、景気変動や災害による旅行者の減少などに直接的な影響を受けにくい。	【財源の安定性】	・業務期間は通常1年以内であり、自治体における予算削減などの影響を受けやすい。
【導入の容易さ】	・DMOの専門分野であり、ネットワークや知見を有していることから、事業の実施は比較的容易である。 ・大きな初期費用や運転資金が必要になることは少なく、財務面からも導入が容易である。 ・基本的には、自治体とDMOの二者間の契約であるため、合意形成に時間がかからない。	【導入の容易さ】	・契約方式が随意契約である場合は、透明性や公平性の観点で、市民や議会から厳しい目が向けられる可能性がある。

iii. 自治体からの観光関連の受託事業の検討のポイント

❖ 専門性の構築、説明責任

業務委託契約の期間は通常1年以内です。継続的に自治体から受託するためには、事業に関する高い専門性を持っていることや履行した事業について説明責任を果たす必要があります。

❖ 自治体の監査

事業を受託したDMOは、自治体の監査制度（監査委員制度等）による監査の対象となります。事業資金の用途などを明確に示すことができるよう、日頃から会計データ管理や帳簿を整理しておく必要があります。

② ふるさと納税の受託事業

DMOの財源として注目される事業の一つに、ふるさと納税の受託事業があります。

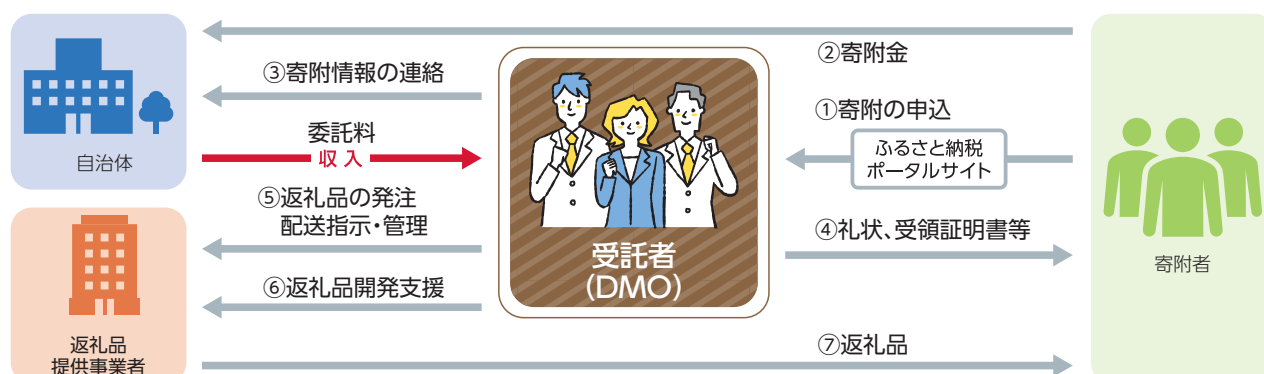
ふるさと納税は、多数の寄附者を募るものであるという趣旨から、実施主体である自治体に多大な事務作業が発生します。併せて、寄附額をより多く獲得するためには魅力的な返礼品の開発も必要です。こうした業務について、DMOが自治体から受託することによって、その委託料を財源の一つとすることができます。

i. ふるさと納税の受託事業の仕組み

ふるさと納税関連の受託スキームは受託業務の範囲や受託形態（中間事業者との分担など）によって異なるため、ここでは代表的な形態として、寄附受付から返礼品開発まで一括して受託するケースについて説明します。

受託者（DMO）は自治体、寄附者、特産品の生産者や観光事業者などの返礼品を提供する事業者の間に入って、手続きに係る書類の作成や寄附情報の管理等を行うとともに、地域の関係事業者と連携して、地域産品を活かした魅力的な返礼品の開発等を支援します。

図表2-24 ふるさと納税の受託事業の仕組み



ii. ふるさと納税の受託事業の特性

- ふるさと納税は制度の導入後、拡大傾向が続いており、受託者として競争相手となる地域外事業者もいますが、地域に密着した対応が可能であることなどから、地域内事業者の方が有利な面があり、DMOにとっても有望な市場です。
- 返礼品となる地域の特産品や旅行商品の開発は、観光地域づくりや地域活性化といったDMOの本来業務とも親和性があります。そのため、地域の事業者からも理解を得やすい分野だと言えます。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・ふるさと納税は寄附額が年々増加しており、市場が拡大している。	【財源の規模】	・寄附額が減少した場合は固定費負担が重くなる。
【財源の安定性】	・新型コロナウイルス感染症拡大時の「巣ごもり需要」など、観光需要の減少期において逆に寄附額が伸びる可能性がある。	【財源の安定性】	・寄附件数に応じて事務作業が増加するため、寄附の多い自治体では、処理能力に優れた大手事業者へ委託される可能性がある。
【導入の容易さ】	・返礼品となる特産品や体験商品の開発は、DMOの事業と親和性が高く、地域事業者からの理解も得られやすい。 ・きめ細かな対応力や域内での経済循環を目的に、地域内事業者が受託者として選ばれやすい傾向にある。	【導入の容易さ】	・事業を受託するためにはシステムの導入や事業体制の構築が必要。

iii. 検討のポイント

❖ 事業体制の構築

ふるさと納税の性質上、業務が年末に集中することなどを想定した上で、業務量に見合う事業体制を構築する必要があります。なお、円滑に業務を遂行するために、寄附金情報や返礼品の配送を管理するためには専門的なシステムの導入が不可欠です。

❖ 委託料の水準

ふるさと納税の受託事業の委託料の水準は、寄附金額の一定割合または取扱件数に応じた金額を基本料金とする場合が一般的で、ふるさと納税の寄附金額や取扱件数が増えるほど、DMOの収益も増える仕組みとなります。

総務省の調査（ふるさと納税に関する現況調査結果（令和3年度実施））によると、返礼品の調達や送付に係る費用が寄附金額の約34%、広報・決済・事務に係る費用等が寄附金額の約11%を占めています。委託料の水準は、こうしたコスト構造に、商品のブランディングや顧客分析などDMOのマーケティング能力を付加価値として加えて設定します。

図表2-25 ふるさと納税の募集に要した費用（全団体合計額）

○ふるさと納税の募集に要した費用（全団体合計額）については、下記のとおり。

（単位：百万円）

区 分	金 額	受入額に占める割合	昨年度結果
返礼品の調達に係る費用	178,335	26.5%	28.2%
返礼品の送付に係る費用	52,024	7.7%	7.7%
広報に係る費用	3,872	0.6%	0.7%
決済等に係る費用	15,388	2.3%	2.0%
事務に係る費用等	53,800	8.0%	8.1%
合計	303,419	45.1%	46.7%

出所：「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和3年度実施）」（総務省 2021年）

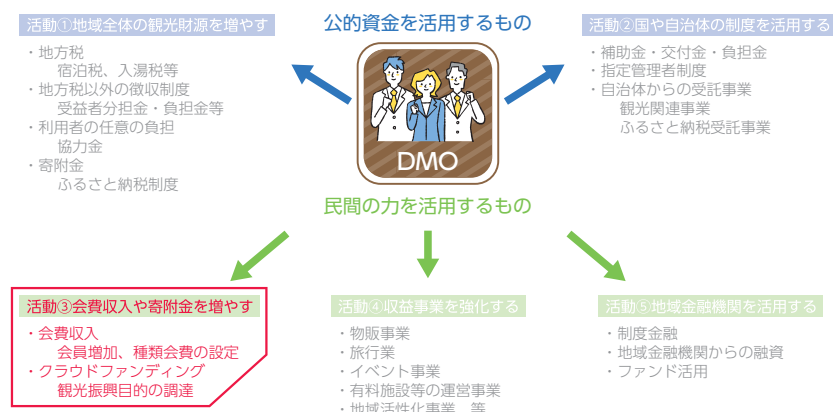
2-4 活動③ 会費収入や寄附金を増やす

(1) 総論

ここでは、DMO事業に賛同する地域の事業者などから資金を集めて直接的に財源にすることについて説明します。

会費や寄附金は、地域の事業者の自主性に委ねられるため、財源の規模としてはそれほど大きくありません。しかし、会費を増やすということは地域事業者や寄附者からの賛同を得ることで、地域の観光振興への理解を広めるということにも繋がり、その意義は大きいと言えます。賛同者が増え、会員同士の交流が盛んになれば、地域のバリューチェーンが拡大される効果も期待でき、地域全体としての発展にも繋がります。

DMOが会費や寄附金を財源にするにあたっては、DMOの強みを活かした会員サービスの充実が効果的です。また、クラウドファンディングなど、新たな調達方法についても検討すべきと言えます。



① 会費収入や寄附金の種類

会費は多くのDMOで採用されていますが、法人形態によって位置付けが異なります。このガイドブックでは、会費や寄附金を以下のように整理して説明します。

▶ 会費

(DMOが一般社団法人、公益社団法人、NPO法人、認定NPO法人の場合)

法人の構成員である「社員」の支払う会費、および社員以外の「賛助会員」の支払う賛助会費を「会費」と言います。ここで言う「社員」とは一般の従業員ではなく、最高意思決定機関の議決権を持つ者のことです。また、「賛助会員」は法人が定款に定める任意の仕組みで、組織の運営には直接関与せずに事業を支援する立場の会員です。

(DMOが一般財団法人、公益財団法人の場合)

構成員という概念がないため、「賛助会員」が支払う賛助会費を会費と言います。

▶ 寄附金

会員であるなしに限らず、個人や法人が会費以外の方法により無償で提供する金銭や資産を「寄附金」と言います。

(※) 上記の整理は、税法上の会費・寄附金の定義とは異なります。税法上の会費・寄附金については第3章を参照してください。

② 会費収入や寄附金の現状

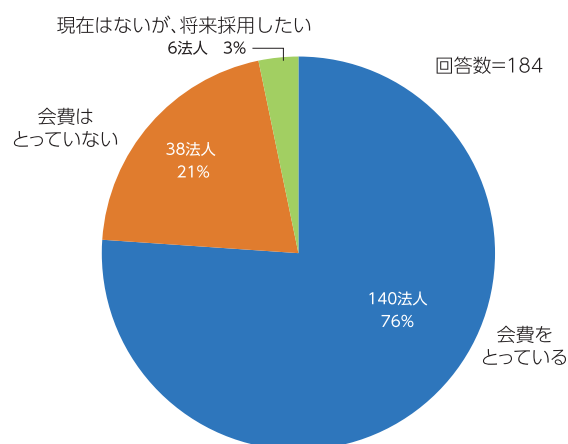
図表2-26から図表2-28は、DMOの財源としての会費、寄附金についてアンケート調査を行った結果です。

会費は全体の約76%のDMOが採用済ですが、DMOの財源に占める会費、寄附金の割合は約3%に過ぎず、公的財源や収益事業に比べて規模が限定的です。

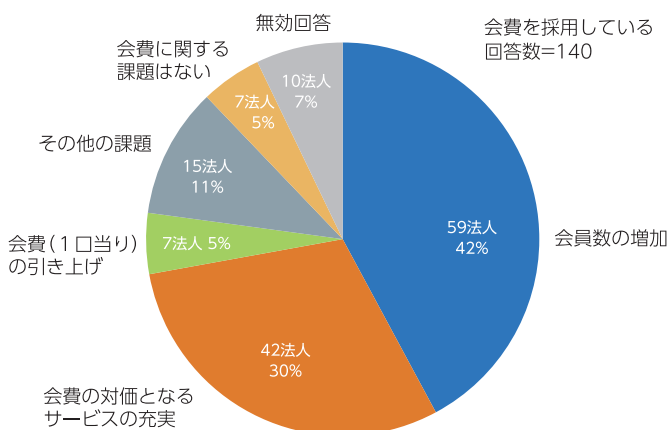
会費の採用にあたっての課題点については、約半数が「会員数の増加」と答えており、これは簡単には会員数が増えない状況と、会員一人あたりの負担額に限度があることから、会員数の拡大を優先させたいという背景が反映されていると考えられます。

クラウドファンディングについては、活用したことがある団体は約1割と、活用実績が少ないことが確認されました。これは、DMOにおいてクラウドファンディングの仕組みがまだ普及していないということも表しています。

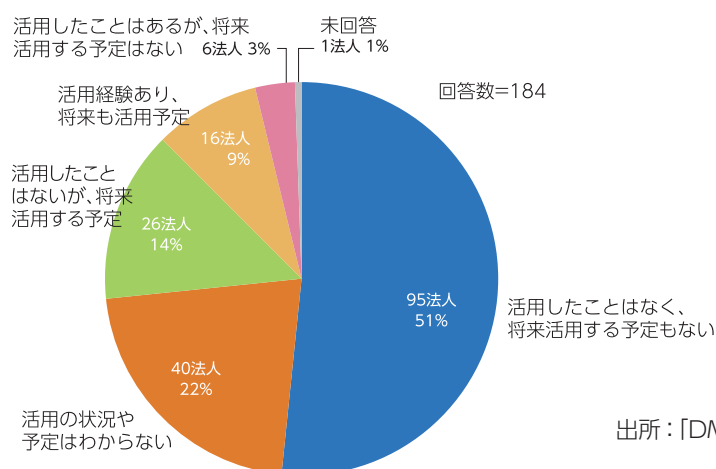
図表2-26 会費の採用状況



図表2-27 会費を採用している場合の課題



図表2-28 クラウドファンディングの実施状況



出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

③ 会費収入や寄附金の特性

会費と寄附金は、DMO事業の賛同者から資金を集めるという点で共通していますが、財源の特性は異なります。

まず、会費で得た収入は会員向けの機関誌の発行や交流会など共益的活動に使う必要があるため、会費収入の全額をDMOの事業費に充てることはできませんが、寄附金は寄附者への対価の支払いは必要がなく、全額を事業費に充てるのが可能です。また、会費は会員数や口数に基づいて収入の見通しが立てやすい一方で、寄附は自発的に行われるものなので、収入の見通しは立ちづらいという側面があります。

また、DMOが公益法人、非営利型の一般社団法人・一般財団法人、NPO法人である場合は、会費収入や寄附金による収入があっても法人税の課税の対象となりません。なお、会費・寄附金に係る課税の詳細については、第3章を参照してください。

(※) DMOが公益法人等でも、収益事業への寄附を目的とした寄附金の受け入れなどは課税対象となります。また、対価性がある会員サービスを提供した場合は、会費収入に対して課税されることがあります。個別の判断に迷う場合には、必ず所轄税務署等に確認してください。

④ 会費収入や寄附金を増やすための働きかけ

会費収入や寄附金を確保するには、既存の会員だけでなく地域内の未加入事業者など潜在的な層に対しても積極的に働きかける必要があります。

❖ 地域との関係性の構築

会費や寄附金の前提にあるものはDMOへの信頼です。DMOの事業目的、活動の内容、事業の必要性などについて地域に理解してもらうことが、会費収入や寄附金を増やしていくための有効な手段となります。

そのためには、地域の事業者や住民との接点を増やす工夫が必要です。ニュースレターやSNSなどを利用して、日常からDMOの活動を頻繁に発信するとともに、会員の意見にも真摯に対応することが求められます。

❖ 公益性と公平性の基準づくり

観光地域づくりを行うDMOには公益性と公平性のバランスが求められます。

まず、会員の利益を優先しすぎて、DMOとしての公益性が損なわれないように注意を払う必要があります。例えば、観光案内所やホームページで会員となっている店舗のみの紹介を行うことは、公益性が損なわれるとともに、旅行者にとっての不利益にもつながります。一方、会費を支払っている会員と非会員を全く同じに扱うことが果たして公平なのかという観点からの検討も必要です。

このような問題が生じた場合は、あらかじめステークホルダーと協議を行い、相互に納得のいくような基準づくりを行った上で、さらにそれを公表することなどによって、地域からの信頼を得ていくことが重要な観点となります。

(2) 会費収入

会費は法人の構成員である社員、または社員以外の賛助会員から集める資金です。

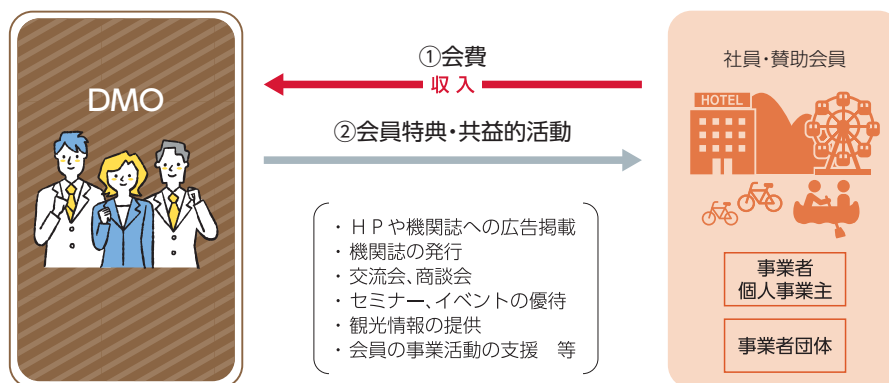
会費は任意の制度であるため、定款、規則などによって自由に設計を行うことが可能です。例えば、「正会員」と「準会員」、「法人会員」と「一般会員」など会員の種類を分けて会費の額を変えることや、「口数」制を採用して負担力のある会員により多く負担してもらう仕組みを構築することも可能です。

賛助会員に対してはホームページや機関誌への広告の掲載、交流会や商談会、会員向けの講演会の開催、旅行者の情報提供などの様々な会員特典が提供されている例が見られます。

i. 会費収入の仕組み

会費は社員や賛助会員から支払ってもらい、それに対してDMOからは会費特典としての共益的活動を提供するシンプルな仕組みです。

図表2-29 会費の仕組み



ii. 会費収入の特性

会費制は一般社団法人をはじめ多くの団体で採用されており、観光協会においても、馴染みのある制度です。財源の規模は限定的ですが、安定性は比較的高く、DMOの貴重な財源の一つと言えます。

利 点		留意点	
【財源の安定性】 【導入の容易さ】	・会費収入は、会員数や口数に依存するため、比較の見通しが立てやすい。	【財源の規模】	・会費を徴収する対象者が賛助会員などに限られる。また、会員から高額な会費をとることができないことから、財源の規模は限定的になる。
	・観光協会でも慣習的に採用されてきており、観光関連事業者に馴染みがある。	【財源の安定性】	・会費特典である機関誌の発行や交流会などの共益的活動を実施するために費用が発生するため、会費収入の全額がDMOの事業費に充てられるわけではない。
	・導入にあたって初期費用はほとんどかからない。	【導入の容易さ】	・災害の発生や感染症が流行した場合は、会員の会費徴収が困難になる場合がある。
			・既存の会費制度を設計し直す場合などは、会員間の利調整が必要になる。

iii. 会費収入の検討のポイント

❖ 会員サービスや会員特典の充実

会員数を増やすためには、会員サービスや会員特典を充実させる方法が有効です。DMOの機能を活かしたビジネスマッチング、事業支援、事業案件の紹介など、様々なサービスや特典が考えられます。ただし、会費の対価として会員サービスや会員特典を提供した場合は、DMOが非営利法人であっても収益事業とみなされ、DMOに対する法人税の課税などが発生する可能性があります。会員サービスや会員特典の対価性については、DMOの法人格や公益事業として認定を受けている範囲など個々の法人によっても異なるため、事前に所轄税務署等に確認する必要があります。

❖ 会員の勧誘活動

会員数を増やすためには、地道な勧誘活動も必要です。勧誘対象は、観光事業者だけでなく、特産品の生産者や加工業者、旅館の取引先（食材の仕入先など）なども対象になり、きめ細かな対応が必要です。

❖ 会員制度の設計

会員種類の設定や、会員の負担力によって会費の口数を変える仕組みは、会員間の公平性を損なわないように配慮が必要です。また、公益社団法人の場合は、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づき、社員の議決権に関して提供した金銭その他の財産の価額に応じて異なる取扱をしないことが求められることに注意します。

(参考)「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」(第5条抜粋)

第五条 行政庁は、前条の認定（以下「公益認定」という。）の申請をした一般社団法人又は一般財団法人が次に掲げる基準に適合すると認めるときは、当該法人について公益認定をするものとする。

（中略）

14 一般社団法人にあつては、次のいずれにも該当するものであること。

イ 社員の資格の得喪に関して、当該法人の目的に照らし、不当に差別的な取扱いをする条件その他の不当な条件を付していないものであること。

ロ 社員総会において行使できる議決権の数、議決権を行使することができる事項、議決権の行使の条件その他の社員の議決権に関する定款の定めがある場合には、その定めが次のいずれにも該当するものであること。

(1) 社員の議決権に関して、当該法人の目的に照らし、不当に差別的な取扱いをしないものであること。

(2) 社員の議決権に関して、社員が当該法人に対して提供した金銭その他の財産の価額に応じて異なる取扱いを行わないものであること。

ハ 理事会を置いているものであること。

❖ 災害時対応

大規模な災害時などの特殊な状況では、会費の支払いが困難な会員が発生する可能性があります。そのような事態に備えて、会費の減免規定の設定や、財源安定化のための基金を設けて会費収入の一部を平時から積み立てるなどの対策が必要です。

(3) クラウドファンディング（寄附型）

クラウドファンディングはインターネットを使って不特定多数の個人・団体から小口資金を集める資金調達の仕組みです。クラウドファンディングには、「寄附型」「購入型」「融資型」などの種類があり、「寄附型」では返礼品は不要です。ここでは、公益性の高い事業を行う場合に最も活用がしやすい「寄附型」のクラウドファンディングについて説明します。

i. クラウドファンディング（寄附型）の仕組み

「寄附型」のクラウドファンディングでは返礼品は不要で、寄附者への送付物としては、礼状とプロジェクトの

報告書が一般的です。対価性のある返礼品を伴う場合は、税制上は寄附金とみなされずDMOに対する法人税の課税や、寄附者の所得控除（寄附金控除）が使えなくなる可能性があります。注意が必要です。

図表2-30 クラウドファンディング（寄附型）の仕組み



- ① 資金調達者 (DMO) は、プロジェクト (寄附金を募集する事業) の内容、募集期間、目標額を定めて、クラウドファンディング運営会社に情報の掲載を申し入れます。
- ② クラウドファンディング運営会社では、プロジェクトの内容について審査します。
- ③ 審査が通ると、クラウドファンディング運営会社の運営するサイトにプロジェクトが掲載され寄附金の募集が開始されます。
- ④ プロジェクトの主旨に賛同した寄附者から、クラウドファンディング運営会社に寄附金が支払われます。
- ⑤ 募集期間の終了後にクラウドファンディング運営会社から集まった寄附金が資金調達者 (DMO) に入金されます。このとき、集まった寄附金から10%～20%程度の手数料が運営会社によって差し引かれることが一般的です。

ii. クラウドファンディング（寄附型）の特性

一般的に、クラウドファンディングは運営事業者のサイトを介して幅広く寄附を募ることができます。あくまで一時的な資金調達手法であるため安定的な財源とは言えないものの、社会問題の解決や環境保護などを目的とする事業は寄附者の共感を得やすく、クラウドファンディングによる単発の資金調達が有効な場合があります。

利 点		留意点	
【財源の安定性】	・インターネットを通して広く寄附を募ることができ、プロジェクトの内容によっては十分な資金を集めることも可能。 ・一般的に「寄附型」のクラウドファンディングは、目標額が未達となった場合でも返金の必要はない。	【財源の規模】	・寄附金の15%～20%が運営会社の手数料として差し引かれる場合が多い。
【導入の容易さ】	・クラウドファンディング運営会社のサービスを利用することによって、容易に導入が可能。 ・寄附者が自発的に寄附を行うものであり他のステークホルダーと合意形成を行う必要はない。	【財源の安定性】	・寄附金の額は、寄附者のプロジェクトに対する共感度合いに左右されるため、財源としての安定性があるとは言えない。

iii. クラウドファンディング（寄附型）検討のポイント

❖ プロジェクトの魅力

寄附金を多く集めるためには、寄附者の「共感」を多く集める必要があります。そのためには、プロジェクトをPRするための紹介、写真など見せ方の工夫が必要です。また、プロジェクトを実施する社会的な意義、目指す姿、価値観などを積極的に寄附者に対して訴えていくことが重要となります。

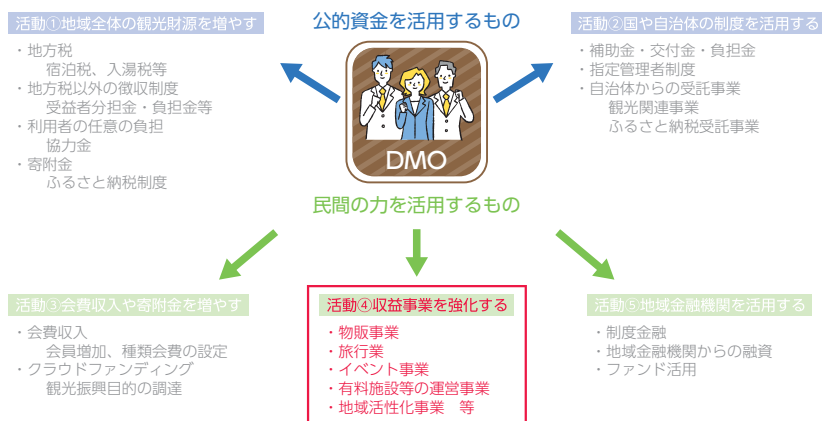
❖ サポーターづくり

寄附者との関係づくりも重要です。寄附者との良好な関係が築ければ、SNSでの情報発信や、将来の新たなプロジェクトへの寄附も期待することができます。そのためには、プロジェクトの進捗を継続的に報告、プロジェクト終了時のお礼、ニュースレターなど、きめ細かくフォローする必要があります。

2-5 活動④ 収益事業を強化する

(1) 総論

ここでは、収益事業について紹介します。収益事業は、DMO自らが「稼ぐ」事業であり、DMOが有するマーケティング力を発揮し、市場動向を把握し、売れる素材を見極めてその収益を財源にします。事業が軌道に乗れば、一定の規模の新たな財源確保が見込まれます。一方、公益性が重視されるDMOが収益事業を行うにあたっては、様々な制約や課題が存在しており、地域の特性に合わせて事業を行うことが求められます。



① 収益事業の種類

このガイドブックでは、DMOが行う観光地域づくりとの親和性が高く、さらにDMOの組織的な特性を活用できる事業として、以下の5つの事業を例に挙げて説明します。

- ▶ 物販事業
- ▶ 旅行業
- ▶ イベント事業
- ▶ 有料施設等の運営事業
- ▶ 地域活性化事業

収益事業はこれらに限定されませんが、類似のビジネスモデルを構築する際に参考にすることができます。また、それぞれの事業ごとに売上の規模や粗利が事業によって異なるため、DMOが目指す収益の規模、充てられる人材などのリソースを鑑みた上で、適切な収益事業を選択することが必要です。

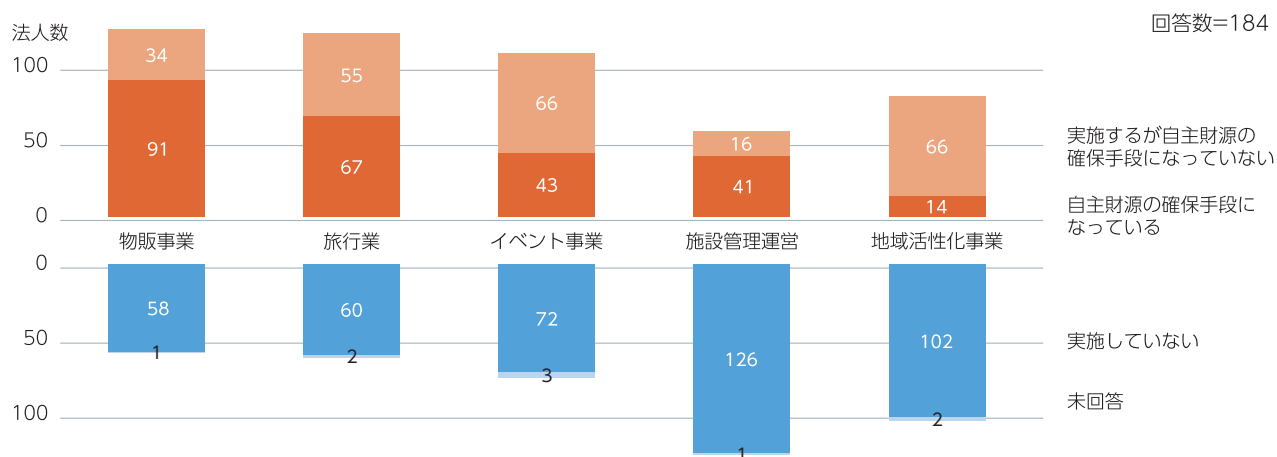
② 収益事業の現状

DMOに対して上記の5事業の実施状況についてアンケート調査結果をまとめました。

物販事業、旅行業、イベント事業は、過半数以上のDMOが実施しています。この3つの事業は観光地域づくりの一環としても手掛けやすくDMOにとって親和性の高い事業であることがうかがえます。また、有料施設等の運営事業と地域活性化事業も、全体の約4割が実施しており、多くのDMOで取り組まれていることがわかります。

しかし、これらの収益事業について自主財源の確保手段となっていないと感じているDMOも多く、特にイベント事業と地域活性化事業はその割合が高くなっていることがわかります。これは、DMOが実施する収益事業の一部には、公益目的を重視して実施される事業が多いためと考えられます。

図表2-31 収益事業の現状



出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」（観光庁 2021年）

③ 収益事業の特性

i. 公的資金による財源との補完性

公的資金による財源と収益事業による財源では、財源としての特性が全く異なります。

収益事業は、制約に縛られることなく事業ができるメリットがありますが、景気や需要の変化などの影響を受けやすいというリスクがあり、経営力によっても業績が大きく左右されます。一方、公的資金による財源は、景気や環境の変化に直接影響は受けませんが、自治体の政策や財政状況には大きく影響を受けます。そこで、どちらかの財源だけに頼るのではなく、2つの異なる特性を持つ財源を組み合わせることによって、DMOはより安定的な財源を確保することが可能となります。

ii. 非営利法人に係る制約と課題

DMOの多くは一般社団法人などの非営利法人です。非営利法人も収益事業を行うことができますが、実務上の制約や課題があることも理解しておく必要があります。

❖ 制度的制約

公益法人（公益社団法人、公益財団法人）は、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」（平成8年閣議決定）および「公益法人の設立許可及び指導監督基準の運用指針」（平成8年関係閣僚会議幹事会申合せ）によって、総支出額の2分の1以下に抑えることなど、収益事業の実施に関して厳しい制約を受けます。

NPO法人も、収益事業による収益は「特定非営利活動促進法5条1項」に基づき、「特定非営利活動に係る事業のために使用しなければならない」などの制限を受けます。

❖ 財務的制約

収益事業を開始するためには、設備投資や人件費などの初期費用が必要になります。また、事業が軌道に乗るまでの期間の運転資金の確保も必要です。

民間企業ならば、出資の受け入れや、金融機関からの借入で資金調達をすることが可能ですが、非営利法人の場合は、主たる事業が収益事業ではないことが多く、また剰余金の分配が認められないことから、金融機関からの出資や借入が難しい傾向にあります。

❖ 組織の課題

収益事業を成功させるためには、需要に見合った商品・サービスを、適切な価格、販路によって販売していくことが必要です。ビジネス環境の変化に即応していく経営力も求められます。しかし、実際の非営利法人の執行機関（理事会等）は、こういった業務に長けた人材ばかりではないために、事業を遂行する上で判断が難しい場合があります。

❖ 社会的制約

本来、非営利法人にとって収益事業は、付随的な位置付けの事業です。地域内に多くの事業者がいる場合に公平な立場に立つDMOが収益事業を行うと、民業圧迫とも捉えられることもあります。DMOには、地域事業者との競合ではなく、地域事業者を支援する立場からの参画が望まれます。

④ 収益事業のための働きかけ

❖ 地域事業者との連携

商品・サービスの開発やサプライチェーンの構築にあたっては地域の事業者と連携することが重要です。地域の事業者と連携することによって、地域内の所得を他地域へ流出することを防ぎ、地域経済への波及効果を高めることができます。

❖ 地域特性に合った事業の選択

地域内に収益事業に特化した事業者が存在しない場合はその役割をDMOが担うことが期待されますが、既に同様の分野で活躍する民間事業者が多数存在する場合はDMOでその事業を行う必要があるとは言い切れません。収益事業を行う場合は、地域経済の特性（市場規模、成熟度、産業構造など）を踏まえて検討することが重要です。

❖ 地域金融機関との連携

地域金融機関は事業者との幅広いネットワークを持っており、事業者の紹介など、仲介的な役割も期待することができます。

❖ 事業体制の検討

DMOが非営利法人などで、専門的な組織体制の構築が難しい場合は、別に事業会社を設立することも解決策の一つです。例えば、株式会社は出資や借入が比較的行いやすく、収益事業に特化した組織づくりも可能です。

事業会社の業績が順調であれば、DMOは事業会社から配当金等の形で還元を受け取ることができ、それを財源とすることができます。また、事業が不振に終わった場合でも、損失は出資額の範囲内に限定されます。

ただし、公益法人やNPO法人は、公益法人認定基準などによって株式の保有について制限を受けるため、基準に抵触しないか、個別の判断が必要になります。

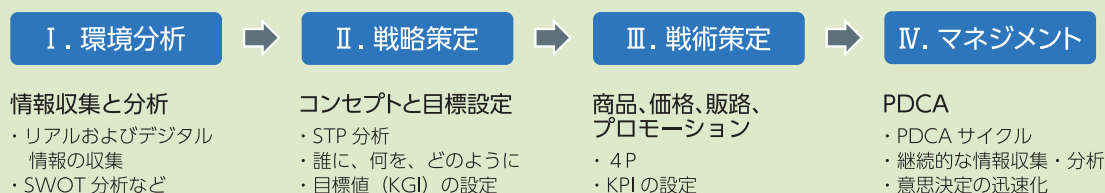
❖ 事業の見直し、不採算事業からの撤退

収益事業の全てが成功するとは限りません。採算のとれない事業を続けるよりも、撤退することの方が財源の確保という点では適切な対処法となる場合もあります。

限られた財源の中でDMOが活動を続けていくためには、資金を効果的に使うことが重要です。そのためには、管理会計の導入など、資金が有効に使われていることを定期的にモニタリングする体制が必要です。

(補論) マーケティング・プロセス

DMOの役割は観光地域のマーケティングとマネジメントです。観光地域の「稼ぐ力」を引き出すためには、DMO自らが収益事業を実施するかどうかに関わらず、マーケティング視点をもって観光地域づくりを進めることが求められます。マーケティングにも様々な手法がありますが、ここでは最もオーソドックスなプロセスを紹介します。



I. 環境分析 (情報収集と分析)

マーケティング戦略を構築するための第一歩は、地域を取り巻く外部環境 (市場の動向) と内部環境 (観光地としての強み・弱み) を正しく把握することです。

情報収集と分析は、近年、マーケティングで特に技術的に進歩した分野です。宿泊施設や観光施設などから情報を収集するだけでなく、スマホアプリや会員カードなどから購買履歴データを直接収集することや、観光案内サイトの閲覧履歴、SNSの投稿情報などを収集して、関心を抱いている顧客層やその潜在的なニーズを分析する手法も生み出されています。

情報の収集・分析によって把握された結果を整理する手法として多く使われているのがSWOT分析です。

SWOT分析とは、内部環境を強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、外部環境を機会 (Opportunities) と脅威 (Threats) に分類する技法です。この技法では、市場の機会 (Opportunities) に対して自地域の強み (Strengths) を最大に活かすことのできる分野を発見することが最も重要です。

II. 戦略策定 (コンセプト・目標の設定)

地域戦略は、情報収集・分析によって得た客観的データをもとに策定します。その手法としてSTP分析が多く使用されます。STP分析とは、顧客を分類し (Segmentation)、ターゲット顧客を絞り (Targeting)、競合と差別化した独自のポジションを確立する (Positioning) ための一連の分析手法です。

例えば、地域を訪れる旅行者や、宿泊者、旅行商品などの購入者などについて、年齢、性別、居住地 (国) などの「デモグラフィック・データ」、興味・関心事、趣味などの「サイコグラフィック・データ」、商品の利用シーンや購入動機などの「行動属性」など様々な角度から分析を行います。一定の顧客層の偏りや傾向が発見できた場合は、それが、ターゲット顧客を発見するヒントになります。

STP分析等の分析結果は、最終的に「誰に (=ターゲット)、何を (=提供価値)、どのように (差別化ポイント) 提供するのか」という言葉で、簡潔なコンセプトとして表すことが重要です。それによって、旅行者も観光地をイメージしやすくなり、また多くの地域関係者にも共通した理解が行き渡りやすくなります。

「I. 環境分析」の段階ではデータや分析の客観性が重視されますが、戦略策定においては、旅行者の視点に立った感性が極めて重要で、旅行者の心理まで深く洞察することが求められます。

また、戦略には、戦略目標を設定することが必要になります。地域、あるいはそのプロジェクトで最も重視すべき指標 (KGI: Key Goal Indicator) を決め、その目標値や達成までの期間などを明確に定める必要があります。KGIは、個々のマーケティング活動についての指標ではなく、「延べ宿泊客数」や「地域経済効果」など、様々なマーケティング活動の結果として最終的に到達すべき目標であるという点で、KPI (Key Performance Indicator) とは位置付けの異なる指標です。

Ⅲ. 戦術策定 (商品、価格、販路、プロモーション)

戦略策定ができれば、その戦略目標 (KGI) を達成するために必要となる具体的な戦術を検討します。その検討には4Pという手法が多く活用されます。4Pとは、Product (商品の内容)、Price (価格の設定)、Place (販路)、Promotion (販促活動) の4要素のことで、この4要素がそれぞれ戦略と整合性があると同時に、相互にも矛盾なく設定されていることが重要です。

例えば、ターゲット顧客層の宿泊客数という目標に対して、どのような滞在型コンテンツが必要か (Product)、事業者の利益を確保しつつ顧客に販売することが可能な価格はいくらか (Price)、所定の数量を確保するためには直販と代理店をどのような比率で販売するか (Place)、ターゲット顧客の関心を惹き需要を喚起するためにはどのようなメディアでどのようなキャンペーンを打つべきか (Promotion) 等、4要素全てについて具体的に検討する必要があります。

また、この段階ではKPIの設定が必要です。KPIは戦略目標 (KGI) を達成するために行う、個別のマーケティング活動の成果を評価するための指標です。例えば、宿泊客数というKGIを達成するために、滞在型商品を何件開発し、何件販売するのか、キャンペーン企画で何人を集客するかなどの個別的な指標になります。

Ⅳ. マネジメント (PDCA サイクル)

上記Ⅰ.～Ⅲ.のプロセスによって戦略、戦術を策定した後、具体的な施策を実行することになります。しかし、その結果が必ずしも想定どおりになるとは限りません。実施する施策が新たな試みであればあるほど、想定外の結果が多くなり、以前なら結果を出すことのできた施策でも結果が出さなくなる場合もあります。

マーケティング活動には決まった正解がある訳ではありません。市場は日々変化し、置かれている環境も常に移り変わっていきます。そのような中で大切なことは、一定の正解を追い求めることなく、その時々状況に合わせて活動内容を調整していくことです。

そのためには、マーケティング活動の結果について評価を行い、想定と異なった理由を突き止め、施策の調整を繰り返すこと、すなわちPDCAサイクルを回すことが重要です。

特に近年は、旅行市場の環境変化は急激であり、施策の調整に多くの時間をかけることも許されません。情報の収集・分析を継続的に行うことと同時に、意思決定を迅速に行うことのできる体制が必要です。PDCAサイクルを高速で回していくためには、情報収集や分析の仕組みの効率化、分析能力の高度化、ステークホルダー間の情報共有の頻度の向上、あるいはより現場に近い組織で意思決定を行えるように一定の権限を付与するなど、組織体制の見直しが有効な場合があります。

(2) 物販事業

i. 物販事業のビジネスモデル

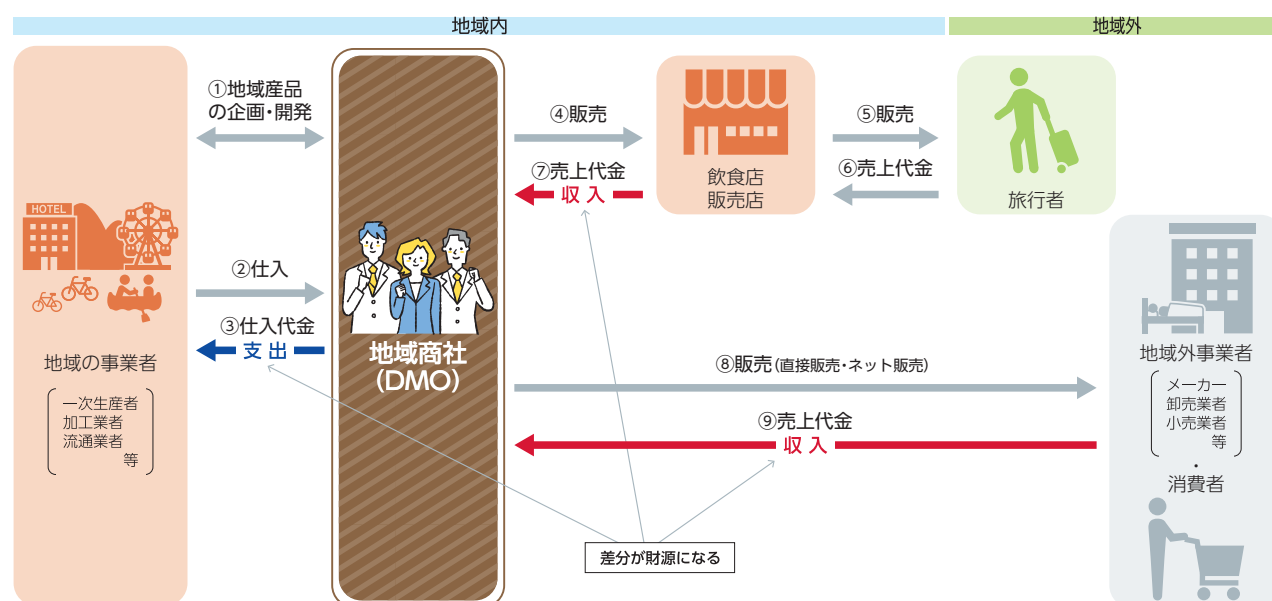
DMOの収益事業では、特産品などを扱った物販事業が最も多く採用されています。物販事業は地域商社的な側面を備えたDMOが行うことが多く、地域内で開発された商品を仕入れ、地域外の事業者、消費者、旅行者に販売し、地域外から「外貨」を獲得できるビジネスモデルとなっています。

- 地域商社の収益は、基本的には商品の販売による売上です。そのほかに、地域ブランドの認証料(※)、ECサイトの利用料、委託販売手数料などの手数料ビジネスもこの中に含まれます。

(※) 地域ブランドの認証料：対象商品が、地場生産、おいしさ、安全性など、ブランドの認証基準を満たしていることを認証する際に徴収する手数料

- 地域商社は、商品・サービスの開発、ブランディング、流通販売、プロモーションなど、地域産品に関する総合的なマーケティング活動を担います。DMOが観光地域づくりの司令塔であるように、地域商社は地域産品という“モノ”に関する司令塔と考えることもできます。
- 地域商社は、消費者や旅行者の嗜好や消費行動に関する情報を収集し、ターゲット(誰に)、提供価値(何を)、販売方法(どのように)など、商品のコンセプトを明確化することが重要です。
- 地域事業者(一次産品の生産者、加工事業者、流通事業者等、飲食店、宿泊事業者等)とともに、地域資源を使った商品開発を行います。商品開発後、サプライチェーンを構築するとともに、顧客ターゲットに向けたプロモーション、販売活動を展開します。

図表2-32 地域商社のビジネスモデル



ii. 物販事業の特性

地域商社のビジネスモデルにおいてDMOは地域産品を仕入れ、地域外のメーカーや卸売業・小売業などに販売します。生産設備が不要な場合は初期投資を抑えることができますが、その分、仕入れ代金が発生して粗利率は低くなるため、一定の取扱高が上げられなければ、財源規模も広げられないという側面があります。

また、商品の在庫を保管するための資金も必要であり、農産品、水産品、食肉など一次産品やそれを原料にした加工品を扱う場合には、季節変動にも影響を受けやすいために、必要な運転資金が増減します。

販売先事業者との価格交渉で不利にならないためには、競争優位性がある地域資源を活用し、他地域と差別化を図る必要があります。また、ふるさと納税の返礼品、ネット販売など、市場のトレンドに合わせた販路開拓が求められます。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・他の地域との商品の差別化が可能であるならば、収益事業として成立する可能性が高い。	【財源の安定性】	・季節性、気象の変動など一次産業特有のリスクがあるほか、原料や飼料価格の変動にも影響を受けやすい。
【財源の安定性】	・近年、ふるさと納税の返礼品など、流通コストや在庫リスクの低い販路の形成が進んでいる。	【導入の容易さ】	・特別な設備は必要としないが、仕入れ、集出荷に伴う人件費、在庫管理、流通コストなどの運転資金が必要となる。
【導入の容易さ】	・DMOの持つ地域事業者とのネットワークを強みとして活かしやすい。 ・自治体の支援が期待できるほか、地方創生推進交付金をはじめ、金融面・税制面の支援、海外販路開拓支援メニューが準備されている。 ・事業に関する意思決定は、基本的にDMO独自で行うことができる。		・地域産品を扱う商社が既に地域内に存在する場合は、公的立場にあるDMOが参入することについて調整が必要になる場合がある。

iii. 物販事業の検討のポイント

❖ 商品開発力 (コンセプト設定力)

地域商社として最も重視される機能は、商品開発力です。「誰に、何を、どのように売るか」という商品のコンセプトの設定は、地域のマーケティング戦略から検討する必要があり、旅行者の需要について多くの知見を持っているDMOに適している事業分野です。

❖ 地域内での付加価値の向上

地域商社の役割は、地域産品の「付加価値」を高めることです。「付加価値」は一次産品から、一次加工品、二次加工品と、最終的な製品に近づくほど高くなります。これを地域内で行うことによって地域経済への波及効果を高めることができます。

❖ 産地直送型のモデル

従来型の流通においては、流通経路が多段階にわたることによってその都度中間マージンが発生し、十分な利益が得られないことがありました。利益率を高めるためには、ネット通販など産地直送型のビジネスモデルや、地域を訪れた旅行者を対象とした地産地消型のモデルが有効です。

地域商社の立ち上げや、地域ブランドの構築などの地域商社事業の実施にあたっては、国や自治体、政府機関の支援策を活用することができます。

○ 地域商社ネットワーク (内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局)

<https://chiikisyousya-network.go.jp/support>

(3) 旅行業

i. 旅行業の範囲

旅行業には以下の業務範囲があり、旅行業の登録を受ける区分によって可能な業務範囲が変わります (参照 52ページ)。

募集型企画旅行 旅行業者があらかじめ旅行計画を策定し旅行者を募集するもの

受注型企画旅行 旅行業者が旅行者からの依頼により旅行計画を作成するもの

手配旅行 旅行業者が旅行者からの依頼により宿泊施設や乗車券等のサービスを手配するもの

ここでは、地域にとって付加価値の高い募集型企画旅行について説明します。募集型企画旅行は着地型旅行商品など、旅行商品を開発・販売するビジネスモデルです。

(地域限定旅行業)

地域限定旅行業は、「着地型旅行商品」の開発の促進などを目的として、平成24年に新しく創設された区分です。

営業保証金などの登録要件が他の種別 (第1種、第2種、第3種) よりも低く設定されているため、新たに旅行業を手掛けるDMOでも、比較的容易に登録することが可能です。

一方、取り扱うことのできる旅行商品は、実施区域 (出発地、目的地、宿泊地、帰着地) が、営業所のある市町村 (東京都の特別区を含む) と隣接する市町村および観光庁長官の定める区域に収まっていることが原則となります。(※)

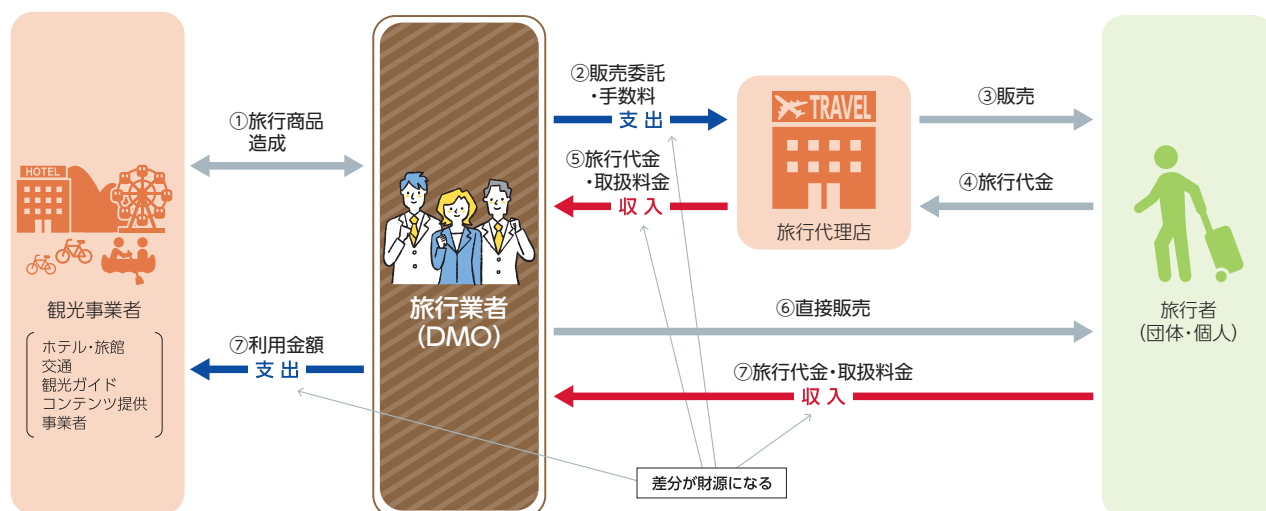
(※) 交通拠点 (催行区域の近隣にある交通網及び輸送の拠点) などの特例があります。

ii. 旅行業のビジネスモデル

募集型企画旅行は、旅行者を直接募集することができる業務範囲です。

- このビジネスモデルにおける旅行業者の収益は、旅行商品の販売による手数料（取扱料金やコミッション）です。
- 旅行商品を造成するには、地域の観光事業者（宿泊事業者、観光施設、体験コンテンツの提供者等）や観光案内所、ウェブサイトなどから情報収集を行い、旅行者のニーズを把握、分析します。
- 分析の結果をもとに、旅行商品の造成を行います。具体的には、商品コンセプト（販売先のターゲット、提供する価値、販売方法）を明確化し、具体的な内容、販売価格、仕入価格、旅行日程などを検討します。
- 収益性は旅行代理店、OTA への委託販売、直販（DMO の運営する予約サイトなど）といった販路や、 프로모ーションコストなどで変わります。
- 収益は旅行商品の内容によって大きく変わるため、魅力的な旅行商品の企画が重要と言えます。

図表2-33 募集型企画旅行のビジネスモデル



iii. 旅行業の特性

旅行業は、事業内容によっては在庫仕入リスクを負わずに事業を行うことも出来るという特性があります。DMOの強みを活かしやすい、観光地域づくりにつながるといった観点からもメリットのある事業です。

しかし、旅行業は一般的に手数料が収入となる点で収益性の高い業種ではありません。近年は、価格競争の傾向が強まり、販売価格の引き下げや手数料の引き下げによりマージンの確保が難しくなっています。一方、販売価格の安易な引き下げは、結果的に地域事業者の収益性を低下させてしまうことにつながり、地域の「稼ぐ力」向上に反する結果となりかねません。

地域としてのブランド力の向上のためには、旅行者のニーズも踏まえつつ、高い料金設定であったとしても購入してもらえる商品を造成する必要があります。販売チャネルも、旅行代理店だけに依存するのではなく、収益性の高い直販型のビジネスモデルも検討し、適切なチャネルミックス（販売チャネルの組み合わせ）を考える必要があります。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・DMOの持つ地域事業者とのネットワークや地域の観光資源に詳しいという強みを商品企画に活かすことによって、大手旅行業者との差別化をはかり、収益確保をねらうことができる。	【財源の規模】	・手数料収入が基本となるため旅行業の収益性は低い。 ・DMOが直販など独自の販路を開発できない場合、販売事業者からの販売価格の引き下げや、手数料の引き下げ要請によって収益が左右される。
【導入の容易さ】	・事業に関する意思決定は、基本的にDMO独自で行うことができる。 ・第3種旅行業者や地域限定旅行業者も、一定の条件のもとで募集型企画旅行が可能。	【財源の安定性】	・季節性、自然災害や感染症の流行などによって旅行需要は影響を受けやすく、収益も増減しやすい側面がある。

iv. 旅行業の検討のポイント

❖ 商品コンセプトの設計

旅行商品が「売れる」ためには、旅行者のニーズを的確に捉えた商品コンセプトを作る必要があります。

旅行者のニーズは、性別や年代、国籍、嗜好などによって大きく異なるとともに、時代のトレンドによってニーズも日々変化していきます。また、ターゲットが同じだからといって、他の地域でヒットした商品が自分の地域でも成功するとは限りません。この点は他の消費財と観光商品のマーケティングにおいて大きく異なる点であり、DMOの力が必要になるポイントです。

(参考)

図表2-34 旅行業等の登録制度

旅行業等の区分		登録行政庁 (申請先)	業務範囲※1				登録要件		
			企画旅行			手配旅行	営業保証金 ※2	基準資金 ※3	旅行業務 取扱管理者 の選任
			募集型		受注型				
			海外	国内					
旅行者	第1種	観光庁長官	○	○	○	○	7000万 (1400万)	3000万	必要
	第2種	主たる営業所の 所在地を管轄する 都道府県知事	×	○	○	○	1100万 (220万)	700万	必要
	第3種	主たる営業所の 所在地を管轄する 都道府県知事	×	△ (隣接市町村等)	○	○	300万 (60万)	300万	必要
	地域限定	主たる営業所の 所在地を管轄する 都道府県知事	×	△ (隣接市町村等)	△ (隣接市町村等)	△ (隣接市町村等)	15万 (3万)	100万	必要
旅行者代理業		主たる営業所の 所在地を管轄する 都道府県知事	旅行者から委託された業務				不要	—	必要

観光圏内限定旅行業者代理業 (観光圏整備実施計画において認定を受けた旅館業者)	観光圏整備計画に おける国土交通大臣 の認定	旅行業者から委託された業務 (観光圏内限定、対宿泊者限定)	不要	—	研修修了者 で代替可能
--	------------------------------	----------------------------------	----	---	----------------

※1：業務範囲について

募集型企画旅行 → 旅行業者が、あらかじめ旅行計画を作成し、旅行者を募集するもの (ex. パッケージツアー)

受注型企画旅行 → 旅行業者が、旅行者からの依頼により旅行計画を作成するもの (ex. 修学旅行)

手配旅行 → 旅行業者が、旅行者からの依頼により宿泊施設や乗車券等のサービスを手配するもの

※2：旅行業協会に加入している場合、営業保証金の供託に代えて、その5分の1の金額を弁済業務保証金分担金として納付 (カッコ内が弁済業務保証金分担金の金額)。

また、記載された金額は年間の取扱額が2億円未満の場合であり、以降、取扱額の増加に応じて、供託すべき金額が加算。

※3：旅行業の登録にあたり、行政庁は、申請者が事業を遂行するために必要な財産的基礎を有することを確認する。

出所：観光庁ホームページ <https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/ryokogyoho.html>

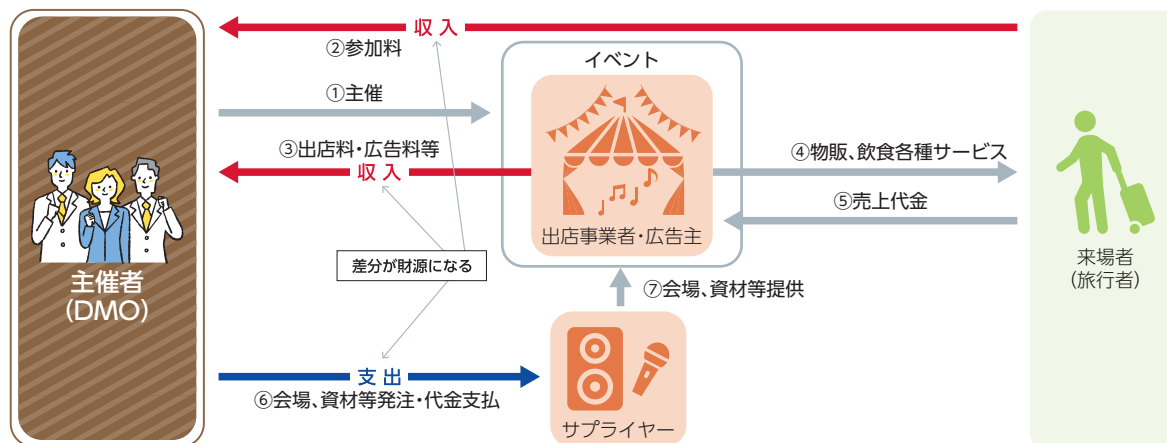
(4) イベント事業

i. イベント事業のビジネスモデル

イベント事業とは、スポーツ・アート・文化イベントや、コンサート、物産展、展示会、祭などのイベントの主催者として、集客・飲食・物販・体験・広告など複合的なサービスを提供することによって、収益を獲得するビジネスモデルです。

- 来場者の参加料、出店料、広告料などがイベント主催者の収入となります。また、イベントによっては、運営費の一部をスポンサーに負担してもらう場合があります。
- 来場者から参加料をとらない無料のイベントの場合も、出店料など他の収入によって収益事業として成立する場合があります。
- イベント主催者は、イベントのコンセプトを明確化した上で、地域の事業者と協力しながら企画構成、制作、運営等の手配を行います。多種多様な事業者との連携が必要であるとともに、事業運営ノウハウが求められます。そのため早い段階からの事業者との調整を検討する必要があります。
- メインコンテンツによって集客力が左右されます。特に単発のイベントの場合、コンセプトやメインコンテンツについては早くから十分な検討が重要です。

図表2-35 イベント事業のビジネスモデル



ii. イベント事業の特性

イベント事業は、単に主催者の収益となるだけではなく、地域の知名度向上、地域活性化、経済効果など、地域全体として多くのメリットがあり、観光地域づくりの手法としても有効な手法です。

その一方、国内各地で既に多くのイベントが開催されていることから、新たなイベントを成功させるためには、際立って魅力的なコンテンツが必要となります。そのほか、事業運営ノウハウ、財務的に安定した基盤、地域の協力体制の構築なども不可欠な要素となります。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・ イベントの成功によって主催者の財源確保とともに、地域の活性化、経済効果にも資する。	【財源の規模】	・ 準備段階から各種の人件費や、運営経費が発生するため、資金繰りが困難となる可能性がある。
	・ 観光地域づくりと親和性の高い事業であり、地域事業者とのネットワークなどDMOの強みを活かしやすい事業分野である。		・ スポーツイベントや祭など、屋外での開催は天候に大きく左右される。規模の縮小、開催の中止・延期などを余儀なくされる場合に、チケットの返金対応やキャンセル料の発生によって損益が大きく下振れするリスクがある。
【導入の容易さ】	・ イベント規模によって難易度は異なる。初年度は小規模にスタートし、事業運営ノウハウの蓄積に応じて規模を拡大することは可能。	【導入の容易さ】	・ 各種の支払いが先行するため、財務的に安定した基盤が必要になる。
			・ 多種多様な事業者との連携が必要になるため、事業運営ノウハウとマネジメント力が必要。
			・ イベント業者は大都市圏に偏る傾向があり、地域内での選定が難しい可能性がある。
			・ イベントに出店する地域事業者をはじめ、自治体、地域住民とのコンセンサス、協力体制づくりが欠かせない。

iii. イベント事業の検討のポイント

❖ 地域との協力体制

イベント成功の鍵は地域の協力体制を構築できるかにあります。イベントの目的、経済効果、地域社会への影響などについて、参加する事業者はもちろん、自治体、地域住民にも十分理解してもらうことが重要です。

まず、自治体に早くから積極的に働きかけ、補助金による支援などの協力を得るための活動をおこなうことが必要です。

地域住民に対しては自治体の広報誌、ホームページやSNSなどでの情報発信、地元の新聞社や地方テレビ局、コミュニティFM局などを活用した周知が考えられます。

地域の協力を得てイベントが成功すれば、その成功によってイベントの意義や経済効果が再認識され、次のイベント開催においても地域の協力がより一層得やすくなるという相乗効果が期待されます。

❖ 周辺地域への対策、参加者対応

イベント周辺では、交通の混雑、感染症、騒音、ゴミ処理などの問題が発生しやすいため、この点について地域住民とのコンセンサスが重要です。また、イベント期間中は、参加者・出店者の誘導などの安全対策を徹底することが必要です。感染症などについても対応できるよう、危機管理マニュアルの策定などの準備が必要です。

❖ 事業体制の構築

人材、機材、資金を調達できるだけの事業体制を構築することが重要です。多数の関係者のマネジメント、会場設営や運営についてもノウハウが求められます。また、近年ではネット配信を使ったイベントも増えているため、デジタル環境の整備も重視されています。

多種多様な事業者との連携や外注管理などは、イベント業者を通した方が円滑に進められる可能性もあります。

❖ 資金繰り

イベントの実施にあたっては、準備段階から各種の人件費や外注費、機材費などの支払いが発生します。そのため、資金繰り計画を慎重に組み立てる必要があります。資金調達にあたっては、スポンサー企業や地域事業者へ協力金を要請することや、チケットの先行販売などによって入金タイミングの早期化を検討する必要があります。

一方、天候に左右される屋外型のイベントは、中止時の払い戻し規定などを想定しておくことも必要です。

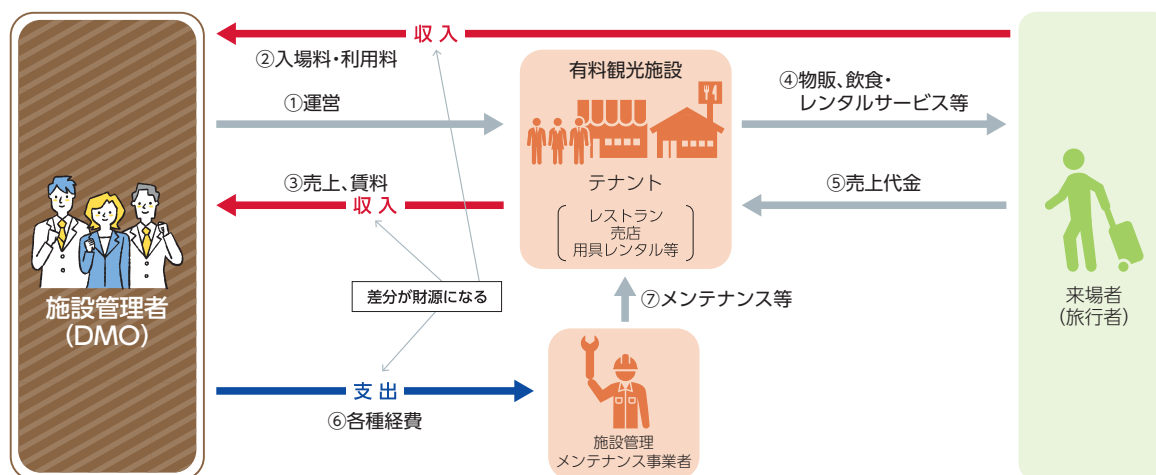
(5) 有料施設等の運営事業

i. 有料施設等運営事業のビジネスモデル

ここでは、キャンプ場、スポーツ施設、体験農園、ミュージアム、ギャラリーなどの施設を運営することによって収益を獲得するビジネスモデルを説明します。旅行者を集めて、飲食、ショップ、用具レンタルなど、複合的なサービスを提供する点はイベント事業と共通していますが、施設として常設されているという点が異なります。

- 施設運営者の収益は、来場者からの入場料、利用料、テナントからの賃料、直営レストランの売上などです。
- 施設を所有する場合は維持費など固定経費が発生し、賃借している場合は賃料の支払いが発生します。どちらの場合も固定費が発生するため、施設稼働率の向上が課題になります。
- また、来場者に楽しんでもらうためのホスピタリティの向上も求められ、接客する従業員の育成も重要になります。

図表2-36 有料施設等運営事業のビジネスモデル



ii. 有料施設等運営事業の特性

施設型の事業は、ホテルや旅館などと同様に、施設の維持管理に大きな費用が発生するほか、従業員の確保も必要なため、固定費が高くなります。加えて、立地や天候などの外部要因に売上が大きく影響を受けるため、経営判断が難しく、総じて高い経営力が求められる事業と言えます。

観光地にとって観光施設はなくてはならないものです。集客力が高い施設は周辺への波及効果も高く、観光地域づくりの核となります。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・施設のコンセプトを地域のブランドやテーマ性と一致させることによって、施設の魅力を高めることができる。	【財源の規模】	・競争力維持するためには、定期的な設備の点検・更新が必要であり、そのための資金を確保しておく必要がある。
	・イベント事業、物販事業など他の収益事業との親和性があり、複合的なサービスの提供によって収益機会を拡げることができる。		・屋外型の施設（キャンプ場、スポーツ施設等）の稼働率は、台風や大雨などの天候に影響を受けやすい。
【導入の容易さ】	・集客力の高い施設を保有することができれば、DMOの財源安定化を図ることができる。	【導入の容易さ】	・従業員のほか、インストラクターやガイドなど、専門性のあるスタッフの確保が必要になる場合がある。
	・会員制やCRM（顧客情報管理）の活用などによって満足度向上を図り、リピーターを増やすことで施設稼働率の安定化が図られる。		・施設の開発を行う場合、事業の開始に係る資金の負担が大きくなる可能性がある。

iii. 有料施設等運営事業の検討のポイント

❖ 施設のテーマ性

観光施設が観光資源の一つであることは言うまでもありません。施設のコンセプトは、地域のテーマやブランドと合ったものを採用する必要があります。地域のテーマ性と施設コンセプトが一致することによって、施設の魅力を高めることができ、地域全体としての集客力アップにも繋がります。

❖ 観光施設の位置付け

観光情報の発信、賑わいの拠点、地域製品の紹介、プログラムの提供など、観光施設として果たすべき役割についてもDMOの観光戦略の中で位置付けを明確にする必要があります。また、そのことによって施設のコンセプトが明確なものとなり、提供するサービスの品質を高めることに繋がります。

❖ 遊休施設の活用

財務面においては、固定費を抑えるための工夫が重要です。新たに施設を開発する場合は、自治体の遊休施設や空き家の有効活用など、なるべく初期投資を少なくするための検討を行います。

❖ 資金調達

物販業やレンタルサイクルなど他の収益事業との組み合わせによって付帯売上を増やす検討が必要です。また、初期費用の調達には、国や自治体の補助金などの活用、地域金融機関の支援、クラウドファンディングなど複数の手段を組み合わせる必要があります。

(6) 地域活性化事業

DMOが、街並みの整備、地域通貨の発行、コンサルティングなど、地域社会や地域経済を活性化するための事業にも取り組む例が多数存在します。これらの事業は、収益事業として財源の安定化に資する一方、地域資源の整備や有効活用、旅行者や地域事業者の利便性の向上、観光地域のブランディングなどの多岐にわたる効果が期待されます。

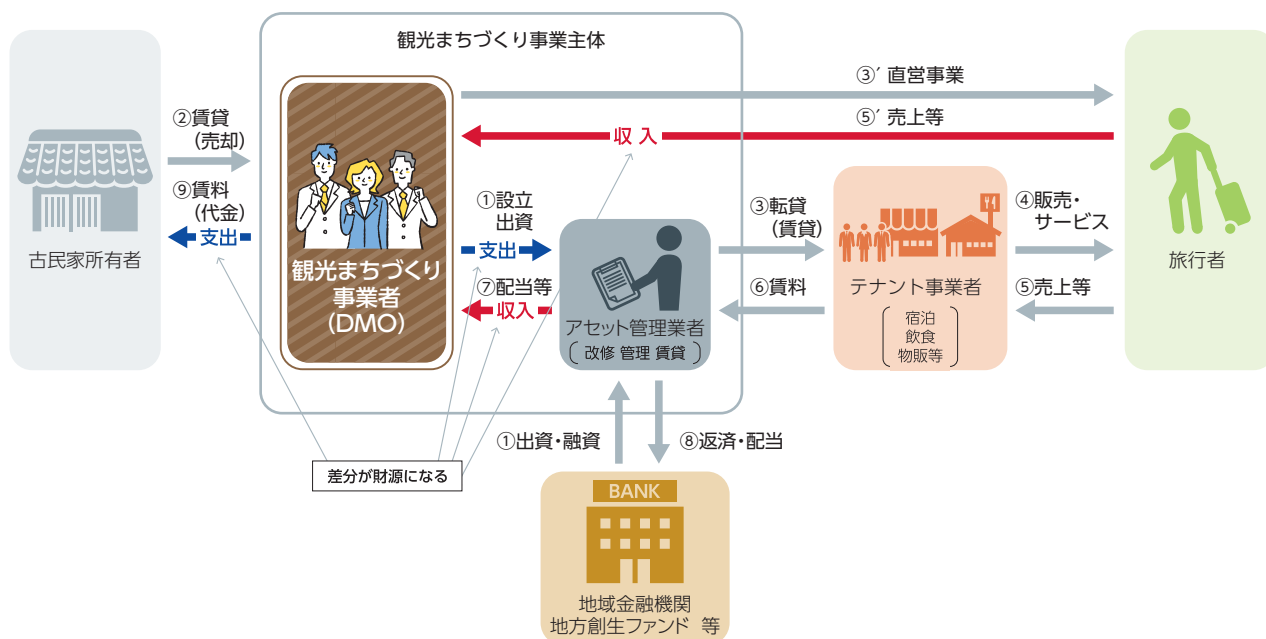
ここでは、地域活性化事業の代表例として、古民家再生による街並みの整備事業を説明します。

i. 古民家再生事業のビジネスモデル

古民家再生による街並みの整備事業は、老朽化した古民家を昔ながらの美しい姿に改修し、店舗として事業者に賃貸することなどによって、観光地としての街並みを整備しつつ、賃料収入を得るというビジネスモデルです。

- 一般的に、古民家再生事業を行うDMOは、地域金融機関などと共に、建物の改修や不動産管理を目的とした事業者（アセット管理業者：株式会社）を設立します。別会社を設立する理由は、アセット管理のための専門的な事業体制が必要であること、金融機関からの借入がしやすいなどが挙げられます。
- DMOとアセット管理業者は、古民家を所有者から賃借し（または古民家を買収して）、老朽箇所の修繕や外観を美しく整えた上で、土産物店などの事業者に転貸（古民家を買っている場合は賃貸）します。また、賃貸を行わずにDMO自らが収益事業を行うことも可能です。

図表2-37 古民家再生による街並みの整備事業のビジネスモデル（例）



ii. 地域活性化事業の特性

地域活性化事業は、地域全体の活性化を目的としていることから、必然的に多くのステークホルダーを巻き込むこととなり、ステークホルダー間の調整が重要になります。また、地域社会のインフラ整備に関わってくる場合が多いため、資金の投資から回収までの期間が長期化しやすく資金繰りが難しいという側面があります。

財務面では、事業開始時に多額の資金調達が発生すること、事業が軌道に乗るまでの初期の資金繰りが厳しい一方、事業が軌道にのれば、継続的に収益を見込むことができ、DMOの財源を支える柱になる可能性があります。

利 点		留意点	
【財源の規模】	・地域活性化事業によって、より多くの旅行者が訪れることによって、地域全体の観光財源が増える効果が期待できる。 ・地域社会のインフラ整備に関わってくる事業になるため、事業が軌道に乗った後は安定的に収益を見込むことができる。	【財源の規模】	・公益性を重視したソーシャルビジネスとなりやすく、財源の手段とすることは難しい。
【導入の容易さ】	・地域社会の課題解決に取り組む地域活性化事業は、地域に受け入れられやすい。	【財源の安定性】	・資金の投資から回収まで時間がかかることが多いため、事業が軌道に乗るまで資金繰りが安定しない。
		【導入の容易さ】	・ビジネスの性質上、地域内の様々なステークホルダーを巻き込む必要があり、合意形成が不可欠。 ・地域課題の捉え方や解決の方向性は、ステークホルダーの立場や利害関係、価値観によって異なるため、合意形成に時間がかかる。

iii. 地域活性化事業の検討のポイント

❖ 事業体制の構築

専門的な事業体制の構築と事業資金の調達が重要になります。DMOが非営利法人であるために、収益事業について専門的な体制をとりにくかったり、資金調達が難しい場合は、別途、事業会社の設立を検討する必要があります。こういった場合は、DMOが不動産賃貸を行う専門の事業者を設立することで、問題が解消されるというケースも考えられます。

❖ ネットワーク構築

地域活性化事業は事業の性質上、多くのステークホルダーを巻き込む必要があります。例えば地域通貨の発行などは、多くの利用者に利用してもらうことによって成立するビジネスモデルと言えます。そのため、自治体、地域事業者、地域住民などステークホルダーの理解や合意形成が不可欠です。

❖ 資金繰り

ビジネスの性質上、資金の投資から回収までの期間が長く、資金繰りがタイトになりがちです。事業を開始するためには、初期投資の資金、事業が安定するまでの運転資金を確保しておくことが重要です。そのため、国や自治体の補助金制度の活用、地域金融機関からの支援、クラウドファンディングなどの資金調達手段を検討する必要があります。

❖ 地域金融機関の参画

財務面を安定させる上で、地域金融機関に参画してもらうことも重要です。事業会社の行う改修工事資金や運転資金の借入のほか、テナントの紹介、テナントに対する金融支援など、様々な場面で地域金融機関からの支援を受けられる可能性があります。また、地域金融機関から事業会社に対して出資をしてもらうことによって継続的に事業に関与できる仕組みを作ることも検討する必要があります。

❖ 公益性と収益性のバランス

地域活性化事業は公益性の高い事業である一方、収益を追求することも必要です。地域の利益を優先するあまり投資資金の回収への意識が希薄になると、ビジネスとしての持続性が担保できない場合もあります。仮にソーシャルビジネスとして行う場合でも、公益性のみを重視せずに、バランスのとれた収益構造を設計することが求められます。

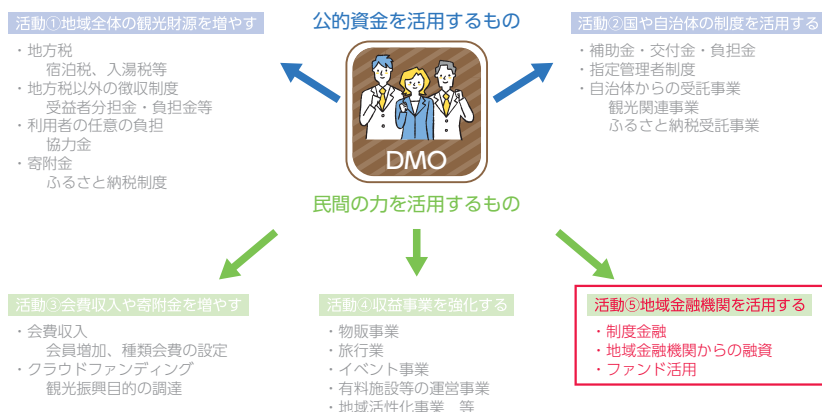
2-6 活動⑤ 地域金融機関を活用する

ここでは、地方銀行など地域の金融機関からの借入などによる資金調達について説明します。

一般的に、一般社団法人やNPO法人などの営利を目的としない法人は、金融機関からの借入が難しい場合が多いため、これらの法人格で活動するDMOが借入を行うケースは多くないと考えられます。しかし、近年は、公益活動を行う団体への融資も徐々に拡充さ

れており、事業資金の調達の手法として選択肢に加えることが妥当かどうか検討する価値はあります。

また、地域金融機関には資金の供給だけでなく、地域経済に広いネットワークを活かして地域経済を活性化する役割が期待されており、DMOが多くの地域事業者を巻き込み、観光地域づくりを進めていく上で、地域金融機関との協力関係を築くことが重要だと考えられます。



(1) 総論

① 地域金融機関を活用した資金調達手段の種類

DMOが地域金融機能を活かして資金調達を行う場合の手段としては、以下の3種類が考えられます。

▶ 制度融資

制度金融とは、中小企業や小規模事業の資金支援のために自治体が独自に設定している貸付制度です。制度の設計は自治体によって異なります。自治体による利息補給や、返済の開始までに据置期間が置かれているなど、借り手に有利な制度となっていることが一般的ですが、信用保証協会による信用保証(※)が条件となるため、NPO法人以外の非営利法人は対象になりません。

(※) 信用保証協会は、各都道府県に設置された公的な保証機関です。事業者の返済が滞ったときに、信用保証協会が事業者にとって代わって借入金を返済するため、金融機関は融資を実行しやすくなります。2015年の中小企業信用保険法の改正によって、一定の要件を満たしたNPO法人は信用保証協会の取扱が開始されました。しかし、一般社団法人などのNPO法人以外の非営利法人については、現在は信用保証協会による保証の対象になっていません。

▶ 地域金融機関からの融資

地方銀行や信用金庫などの地域金融機関からの事業資金の借入です。日常業務に必要な「運転資金」、新しい設備やシステムの導入に必要な「設備資金」、補助金の交付までに発生する支払いに必要な「つなぎ資金」など、様々なケースで活用できます。非営利法人への融資姿勢は個々の金融機関によって異なります。

▶ ファンド活用

観光まちづくりなどのプロジェクトでは、ファンドを活用した資金調達が行われることがあります。この場合のファンドとは、地域の活性化を目的として、金融機関や公的機関が組成した有限責任事業組合などが該当します。ファンドによる資金支援のスキームも様々な種類がありますが、DMOとは別に、観光まちづくりを実行するための株式会社などを新たに設立し、その法人に対して資金の支援を行うという方法が一般的です。

図表2-38 資金需要と資金調達手段の関係

	運転資金	設備資金	つなぎ資金	プロジェクト	留意事項
制度融資	○	○	△	－	原則NPO法人以外の非営利法人は利用できない。
地域金融機関からの融資	○	○	○	△	非営利法人への融資姿勢は事業内容や金融機関によって異なる。
ファンド活用	△	△	－	○	プロジェクトを実行する事業会社を別に設立する場合が一般的。

○印は概ね対応可能、△印はスキームやケースによって異なる、－印は一般的に取り扱われない場合を表します。

② 地域金融機関を活用した資金調達の特性

❖ 返済原資の必要性

補助金や収益事業など他の財源とは異なり、地域金融機関からの借入を行う際は返済することが前提です。そのためには、返済原資（将来の返済に充てる資金の原資）について確かな見通しが必要で、その見通しがない限り資金を借りることはできません。

返済原資は、事業の実施によって得られる収入となります。この場合の事業は必ずしも収益事業である必要はなく、公益目的の事業も将来的に収入が見込めると判断されれば対象となりえます。例えば、補助金を活用して公益的な事業を行う際に、補助金の交付決定を受けていれば、その範囲で資金を借りることは可能です。

借入にあたって、金融機関からは資金の使途や事業内容の説明、事業計画などの提出を求められることがあります。その際、返済原資の見通しをたてていることが重要な判断基準となります。

❖ 個別性の強さ

借入は、個別の案件ごとに金融機関による審査を受けます。その際、審査の基準や事業に対する見方は金融機関によって異なるため、ある銀行で借りられなくても、別の銀行で借りることができる場合があります。また、借入可能な金額、借入の期間、金利や保証人など、借入の条件も全て個別案件ごとに決まります。

制度融資を受ける場合も、自治体によって制度内容が異なるため、所在地の自治体（または取扱金融機関）に融資の内容や条件を具体的に確認することが必要です。

③ 地域金融機関を活用した資金調達に向けた働きかけ

❖ 資金調達の必要性の明確化

金融機関から資金を調達しようとする場合には、まず、借入の目的、必要な金額、時期、期間などを明確にする必要があります。そこが不明確な場合、制度融資やローンを利用することができません。また、前述のとおり、資金の借入を行う場合、返済原資の見通しをたてることが重要です。そのためには事業計画を作成し、金融機関に対してそれを示すことも有効です。その際、返済原資として見込まれる収入の金額、返済の時期などをなるべく具体的に示すことが重要です。このような計画作成には一定のスキルが必要なため、経営革新等支援機関（「中小企業等経営強化法」に基づく経営支援機関）等にアドバイスを受けることを検討してもよいでしょう。

❖ 金融機関との交渉

借入の金利や保証、返済方法などは金融機関との交渉の余地があります。交渉前に希望する条件や、譲歩可能な範囲についてよく検討しておく必要があります。

❖ 早期の働きかけ

融資の申し込みから実行までの期間は金融機関によっても異なり、できるだけ早い段階で申し込むことが望ましいと考えられます。特に、信用保証協会の保証を利用する場合は、金融機関と別の審査プロセスがあるため、融資実行までに時間がかかる可能性があります。また、条件を詰める作業や契約にも日数がかかります。遅くとも実際に資金が必要になる3か月前までに申し込めるように、早くから動き始めることが必要です。

❖ 資金繰りの管理

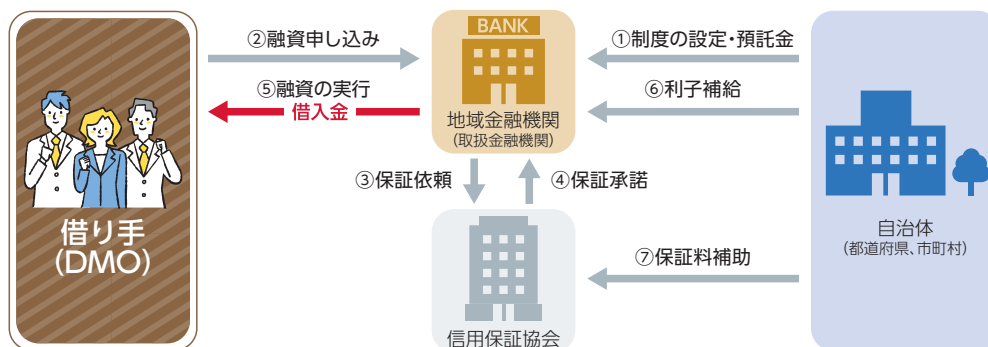
金融機関が融資を行う際は、資金や財務の管理体制がしっかりとできていることも重視するため、資金を借入れた後も、返済が滞ることのないように資金繰りを管理していく必要があります。

(2) 制度融資

i. 制度融資の仕組み

制度融資は、都道府県や市町村が中小企業、小規模事業者を支援することを目的として設けている制度です。通常、金融機関に融資の申し込みを行います。申込窓口が自治体である場合でも、自治体から直接資金を借りる訳ではなく、取扱金融機関として指定を受けた地域金融機関の審査を受けて、その金融機関から融資を受けることになります。

図表2-39 制度融資の仕組み



ii. 制度融資の特性

制度融資は中小企業や小規模事業者の資金支援を目的としているため、金利や借入条件は借りやすい制度に設計されています。ただし、対象となる法人や資金使途などに制限があり、条件が合う場合に利用が限られます。

利 点		留意点	
【金利・借入条件】	・自治体による利子の補給や、保証料の補助、返済開始までの据置期間など、中小企業や小規模事業者にとって借りやすいように条件が設定される場合が多い。	【対象法人の制約】	・制度ごとに対象となる法人や資金使途などが設定されており、制度の条件に合わない場合は、制度を利用することはできない。
	・信用保証協会の保証が付くため、一般的に信用力の低いとされる中小企業でも借入がしやすい。		・信用保証協会による保証が条件となるため、信用保証の対象外となる一般社団法人・一般財団法人は、利用できる制度がほとんどない。(NPO法人は利用可能)
			・自治体が定めた制度の範囲で行われるため、借入の条件などで交渉は困難。
		【金利・借入条件】	・自治体が定めた制度の範囲で行われるため、借入の条件などで交渉は困難。
		【手続き期間】	・取扱金融機関のほかに信用保証協会による審査や手続きがあるため、融資実行までの期間が長くなる傾向がある(3か月程度)。

iii. 制度融資の検討のポイント

❖ 条件に合った制度の利用

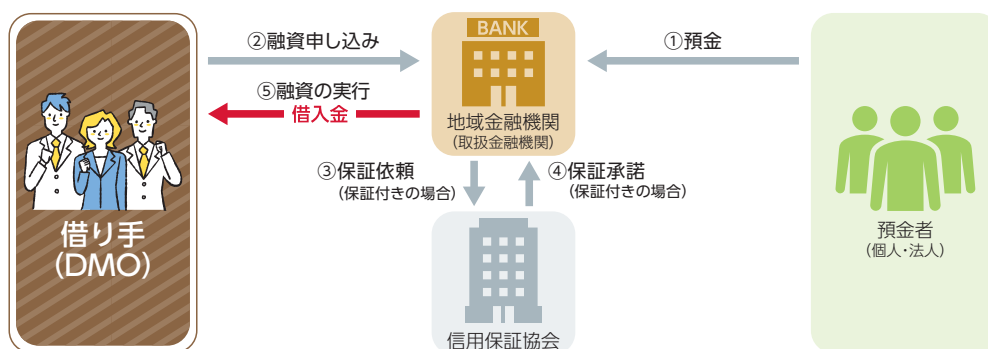
制度融資といっても、自治体によっては様々な種類の制度が設けられ、細かい条件を設けているところもあります。そのため、借入の目的、金額、期間などを明確にした上で、利用可能な制度について早めに自治体の窓口あるいは取扱金融機関に相談することが重要です。

(3) 地域金融機関からの融資

i. 地域金融機関からの融資の仕組み

地方銀行、信用金庫、信用組合などの地域金融機関は、地域に密着した経営を行っており、地域経済の発展のために資金を供給します。信用保証協会を通すものと、通さないものが存在しています。

図表2-40 地域金融機関からの融資の仕組み



ii. 地域金融機関からの融資の特性

地域金融機関は制度融資とは異なり、様々な資金需要に応じて融資を実行することが可能です。特に近年、地域金融機関は、「取引先の事業内容や成長可能性を評価し、融資や本業支援等を通じて地方創生に貢献していく」(金融庁「平成27事務年度金融行政方針」)ことが求められ、不動産などの担保や保証に頼ることなく、貸出先の事業を評価して融資を行う姿勢への変革が期待されており、DMOにとって融資を受けやすい環境になりつつあります。

また、地域金融機関は資金供給などの金融支援だけでなく、地域内のネットワークや情報を活かした経営支援にも力を入れているため、観光地域づくりへの支援策も拡充されています。

利 点		留意点	
【個別性】	・融資が可能かは、金融機関ごとの判断による。金融機関から事業の内容と返済確実性が高く評価されれば信用保証協会の保証の有無に関係なく借入が可能。	【金利・借入条件】	・自治体からの利子補給等がないため、制度融資に比べて金利が高い。 ・借り手として信用力が乏しい場合には、貸出限度額、金利や借入条件が厳しく設定される可能性がある。
【金利・借入条件】	・制度融資と比べて、借入の条件や返済の方法などの柔軟な対応が可能。		
【経営支援】	・地域内でのネットワークを活かした情報提供、ビジネスマッチング(例：事業者の紹介、賛助会員の獲得など)、コンサルティングなどのサービスが期待できる。		
【金融支援】	・緊急時の資金支援や、リース取引やファクタリングなど他の資金調達手段についての相談も可能。		

iii. 地域金融機関からの融資の検討のポイント

❖ 関係性の構築

地方銀行、信用金庫などの地域金融機関とは、地域を活性化させるという同じ目的を持ったステークホルダーとして、DMOの事業についても十分に理解してもらい、継続的な協力関係を築くことが重要です。

(4) ファンド活用

i. ファンド活用の仕組み

地域金融機関は地域内の創業支援、産業育成、まちづくりなどへの投資スキームとしてファンドに出資することがあります。また、必要資金の規模が大きい観光まちづくりなどのプロジェクトにおいては、公的機関や大手金融機関が組成している全国規模のファンドの活用や、公的機関と共に新たな官民ファンドを設立して資金を供給する手法なども用いられます。

観光やまちづくり分野において活用される代表的な官民ファンドとしては、株式会社地域経済活性化支援機構(以下、REVIC)や、一般財団法人民間都市開発推進機構(以下、MINTO機構)があります。

REVICの「観光遺産産業化ファンド」は、REVICを中心に設立されたファンド運営会社(GP：無限責任組合員)と地域金融機関を中心とするLP(有限責任組合員)によって構成される投資事業有限責任組合で、投資先への投融資のほか、経営に関与するハンズオン支援を特徴としています。



ファンドを活用した資金調達は、一般の金融機関からの借入などと比べて、大規模な資金調達が可能となる反面、金利（要求利回り）が高くなる傾向があります。

iii. ファンド活用の検討のポイント

ファンドから投融資を受けるのはプロジェクトを実行する事業会社であって、直接的にDMOが投融資を受けるものではないことが一般的です。つまり、上記スキームだけでは、観光地域づくりの財源にはなっても、DMOの財源にはなりません。このスキームに絡んでDMOが財源を強化するためには、DMOが事業会社に出資して配当等を受け取るか、なんらかの事業によってプロジェクトに関与することになります。

REVICなどの官民ファンドによる支援を受けるためには、地域金融機関もプロジェクトに参画することが前提となります。スキーム検討にあたっては、地域金融機関とも綿密な連携を図ることが望ましいと考えられます。

第3章 法人格の種類による財源の特徴

3-1 DMOの法人格

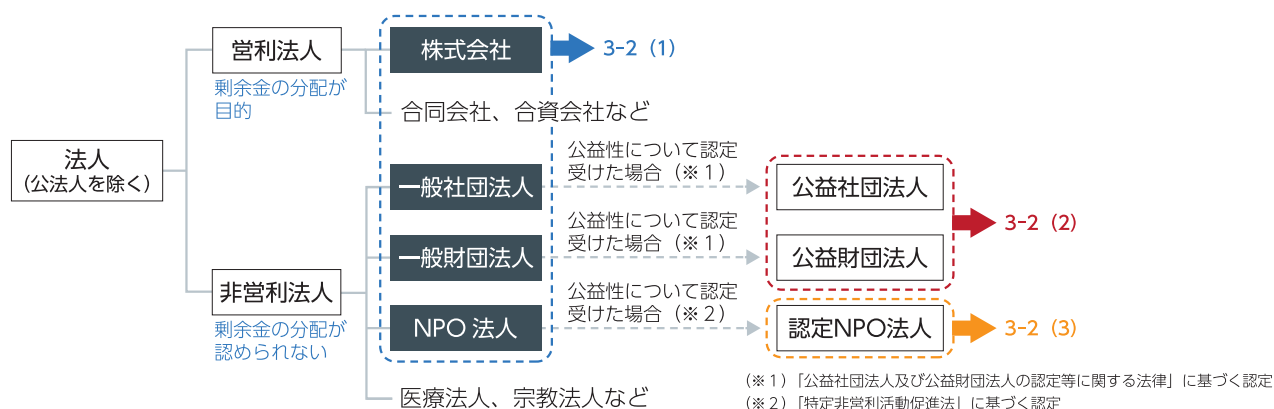
DMOには一般社団法人や株式会社など様々な法人の種類があり、法人の種類によって実施できる事業の範囲や適用される税制が異なります。そのため、DMOが新たに財源を開発する場合は、法人の種類にまつわる各種の制約事項を理解しておくことが重要です。この章では、法人格の種類ごとに特徴、税務、会計の違いを説明し、その上でDMOが財源開発を進めるにあたって留意すべきポイントを説明します。

(1) 法人格の種類

法人は、一般的に営利法人と非営利法人に分けることができます。営利法人とは事業で得た利益（剰余金）を特定の構成員に分配することを目的とした法人です。一方の非営利法人は剰余金の分配が認められていません。DMOで見られる法人としては、一般社団法人、一般財団法人、NPO法人といった非営利法人、株式会社などの営利法人があります。

また、非営利法人の一般社団法人、一般財団法人、NPO法人は公益性の認定を受けることによって、公益社団法人、公益財団法人、認定NPO法人となり、法人としての特徴が異なります。

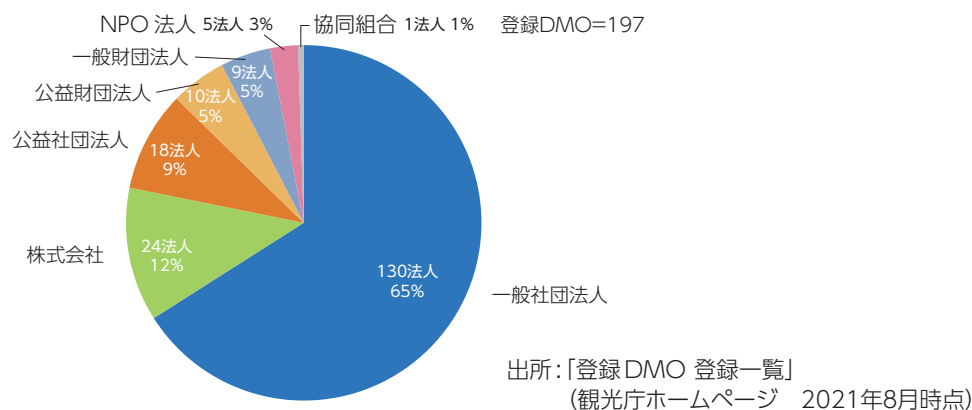
図表3-1 法人の分類



(2) 登録DMOの設立形態

登録DMO（全197法人）のうち、一般社団法人が130団体と全体の3分の2を占め、次いで株式会社（24法人）、公益社団法人（18法人）が多くなっています。一般社団法人が多い理由として、設立が容易であることに加えて、事業活動の制約が少ないことが理由として考えられます。

図表3-2 登録DMOの設立形態（2021年8月時点）



3-2 法人格の種類別の特徴

(1) 一般社団法人・一般財団法人・NPO法人・株式会社

まず、一般社団法人、一般財団法人、NPO法人、株式会社について比較します。これらは法人としての種類は異なりますが、設立が比較的容易で、収益事業を実施しやすい法人形態と言えます。

図表3-3 一般社団法人、一般財団法人、NPO法人、株式会社

		一般社団法人	一般財団法人	NPO法人	株式会社
設立・運営機関	根拠法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	特定非営利活動促進法	会社法
	事業範囲	制限なし	制限なし	特定非営利事業 その他の事業	制限なし
	設立手続	登記のみ	登記のみ	所轄庁の認証後に登記	登記のみ
	設立に必要な財産	なし	300万円以上	なし	1円以上
	必置機関	社員総会（設立時社員2名以上） 理事（1名以上） ※理事会設置法人は、理事3名以上、監事1名以上	評議員会（評議員3名以上） 理事会（理事3名以上） 監事（1名以上）	社員総会 理事（3名以上） 監事（1名以上）	株主総会（株主1名以上） 取締役（1名以上） ※取締役会設置法人は、監査役1名以上
	議決権	（原則）1社員1票	1評議員1票	（原則）1社員1票	（原則）株数に応じる
	余剰金の分配	不可	不可	不可	可
	所轄庁の監督	なし	なし	都道府県／政令指定都市	なし
会計	作成すべき計算書類等	貸借対照表 損益計算書 事業報告書 付属明細書	貸借対照表 損益計算書 事業報告書 付属明細書	事業報告書 活動計算書 貸借対照表 財産目録	貸借対照表 損益計算書 株主資本等変動計算書 個別注記表 事業報告書 付属明細書
	開示義務等	貸借対照表（大規模一般社団法人は貸借対照表および損益計算書）の公告が義務付けられる	貸借対照表（大規模一般財団法人は貸借対照表および損益計算書）の公告が義務付けられる	貸借対照表の公告が義務付けられる	貸借対照表（大規模な株式会社は貸借対照表および損益計算書）の公告が義務付けられる
税務	課税対象	原則として全ての所得 ただし、非営利型法人（※）は税制上の収益事業のみ。	原則として全ての所得 ただし、非営利型法人（※）は税制上の収益事業のみ。	税務上の収益事業に係る所得	原則として全ての所得

（※）非営利型法人：一般社団法人や一般財団法人のうち、一定の要件に該当する法人は、「非営利型法人」として、税制上の収益事業から生じた所得のみが課税対象となります（参照：「3-3 非営利法人の税務」（67ページ））。

① 一般社団法人

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に基づいて設立された社団法人（法人格を与えられた人の集まり）を一般社団法人と言います。設立にあたって主務官庁の許可は必要なく、また財団法人や株式会社と異なり、財産の払い込みも必要ありません。最も簡単に設立できる法人と言えます。

i. 事業の範囲

事業範囲に制限はなく、営利企業と同じように収益事業を実施することができます。ただし、社員（法人の構成員）に対する剰余金や残余財産の分配は認められていません。

ii. ガバナンスの特徴

最高意思決定機関である社員総会は、原則として「1社員1票」です（※）。そのため、株式会社のように出資比率の高い特定のステークホルダーに意思決定が左右されることはありません。その代わりに、意見の取りまとめに時間がかかり、迅速な意思決定が難しい場合があります。業界団体など、構成員の利益を目的とした共益的性格の強い組織などが採用する形態です。

（※）定款において社員ごとに異なる議決権を定めることは可能。

② 一般財団法人

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に基づいて設立された財団法人（法人格を与えられた財産の集まり）を一般財団法人と言います。設立にあたって主務官庁の許可は必要ありません。ただし、一般社団法人と異なり300万円以上の財産が必要です。

i. 事業の範囲

事業範囲に制限はなく、営利企業と同じように収益事業を実施することができます。ただし、設立者への剰余金や残余財産の分配は認められていません。

ii. ガバナンスの特徴

最高意思決定機関は評議員会で、業務執行機関である理事の選任・解任や定款変更などの重要事項を議決します。評議員会を構成する評議員は、理事、監事、使用人が兼ねることはできず、定款に定められた方法によって選任されます。

このような独立性の高い評議員会によって、定款に基づいた運営が担保される点が一般財団法人の特徴です。

③ NPO 法人（特定非営利活動法人）

NPO 法人は、特定非営利活動を行うことを目的として、「特定非営利活動促進法」に基づいて設立された法人です。設立には、非営利性について所轄庁（都道府県の知事または政令指定都市の長）の認証を受ける必要があります。

i. 事業の範囲

事業の範囲は、「特定非営利活動」と「その他の事業」に限定されます。

● 特定非営利活動

「特定非営利活動促進法」に定める20種類の分野で、観光の振興やまちづくりなどの活動も含まれます。

● その他の事業

特定非営利活動に必要な資金や運営費に充てるために、特定非営利活動に支障がない範囲で行う特定非営利活動以外の事業です。特定非営利活動の財源として収益事業を行う場合もこれに該当します。

ii. ガバナンスの特徴

NPO 法人は設立後も所轄庁の監督を受け、また、毎年度の事業報告書等の提出や情報公開が義務付けられるなど、公的側面からのガバナンス強化が求められています。さらに、最高意思決定機関である社員総会のほかに、執行機関（理事）の監督機関として監事の設置が義務付けられています。

④ 株式会社

株式会社は、株式を発行して資金を集めることによって事業を営む営利法人の代表的な形態です。設立にあたって、主務官庁の許可などの手続は必要ありません。

i. 事業の範囲

事業の範囲について制限はなく、株主に対して剰余金の配当や残余財産の分配を行うことが可能です。

ii. ガバナンスの特徴

株式会社では、株主によって構成される株主総会が最高意思決定機関になります。株主総会の議決権は、原則として1株1票で、出資比率の大きい株主の意向がより強く反映される仕組みです。

株式会社の仕組みにおいては、法人の所有と経営を分離することが可能です。また、事業による利益が定量的に把握できる点で、株主によるガバナンスが利きやすいとも言えます。

(2) 公益社団法人・公益財団法人

一般社団法人や一般財団法人のうち、公益目的事業を行うことを主たる目的とする法人は、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づき、行政庁（内閣府または都道府県）から公益認定を受けることによって、公益社団法人や公益財団法人（以下、公益法人）になることができます。公益認定を受けると社会的信用が高まることから、税制上などのメリットもありますが、公益性を確保するための制約も発生します。

❖ 公益法人の利点と留意点

	利 点	留意点
ガバナンス・社会的信用	・国や都道府県の厳しい審査を満たした法人として、社会的信用が高まり、補助金など公的支援を受けやすくなる場合がある。	・理事や監事への報酬など、法人の機関に対する制約がある。 ・委員会等の立入検査など行政庁の監督措置の対象となる。
事業面・財務面	・公益目的事業として認定された事業について、所得が非課税になる。 ・利子・配当に係る源泉所得税の非課税など所得税上の優遇措置を受けられる。 ・寄附者（個人、法人）に対する税制上の優遇措置が設けられており、寄附金や会費を集めやすくなることが期待される。	・公益目的事業は法定23種類に限定される。 ・公益目的事業の収入が適正な費用を超えないと見込まれることや、公益目的事業の比率（費用ベース）が100分の50以上であることなど、事業面で制約がある。 ・事業計画書や収支予算書の作成、計算書類等の行政庁（内閣府または都道府県）への提出、閲覧請求の範囲拡大など、情報公開義務が強化される。 ・公益企業会計基準による区分会計など、会計管理が複雑になる。

❖ 事業、財務に係る制限

公益社団法人・公益財団法人の事業や財務は、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（第5条公益認定の基準）」によって制限されています。さらに、実務にあたっては、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」（平成8年9月20日閣議決定）、「公益法人の設立許可及び指導監督基準の運用指針」（平成8年12月19日関係閣僚会議幹事会申合せ）に基づいて判断することも必要です。

以下は、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」第5条のうち事業、財務の制限に係る項目を整理したものです（※丸数字は号数）。

（法人の目的・事業の性質・内容に関するもの）

- ① 公益目的事業を行うことが主たる目的であること。
- ② 公益目的事業に必要な経理的基礎と技術的能力を有すること。
- ③④ 法人関係者や営利企業等に特別の利益を与えないこと。
- ⑤ 社会的信用を維持する上でふさわしくない事業や、公の秩序、善良の風俗を害するおそれのある事業を行わないこと。
- ⑦ 公益目的事業以外の事業を行う場合には、公益目的事業の実施に支障を及ぼすおそれがないものであること。

（法人の財務に関するもの（「財務3基準」））

- ⑥ 公益目的事業に係る収入が適正な費用を超えないと見込まれること（収支相償）。
- ⑧ 公益目的事業比率（費用ベース）が100分の50以上になると見込まれること。
- ⑨ 遊休財産額が年間の公益目的事業費を超えないと見込まれること。

出所：「移行認定（基礎編）－事業と財務の分析」（国・都道府県行政総合情報サイト公益法人informationホームページ 2021年8月時点）

（3）認定NPO法人・特例認定NPO法人

NPO法人のうち、所轄庁（都道府県または政令指定都市）から一定の要件を満たしていると認定された法人が「認定NPO法人」となります。認定NPO法人制度は、NPO法人への寄附を促すことにより、NPO法人の活動を支援するために税制上の優遇措置として設けられた制度です。またスタートアップのため、設立後5年以内のNPO法人のうち、一定の基準に適合した場合に税制上の優遇措置が1回に限り認められる「特例認定NPO法人制度」も設けられています。

認定を受けることで、社会的信用を獲得し、自治体やステークホルダーからの協力を得やすくなるが見込めます。

❖ 認定NPO法人・特例認定NPO法人の利点と留意点

	利 点	留意点
ガバナンス・社会的信用	・高い公益認定基準に適合した法人として、社会的信用が高まり、補助金など公的支援を受けやすくなる場合がある。	・認定を持続させるためには、5年ごとの再認定が必要。
事業面・財務面	・寄附者（個人・法人）に対する各種税制上（所得税、法人税、相続税）の優遇措置が設けられおり、寄附金や会費を集めやすくなることが期待される（特例認定NPO法人は一部措置について対象外）。 ・認定NPO法人には「みなし寄附金制度」が適用できる（特例認定NPO法人は適用されない）。	・パブリック・サポート・テスト（PST）の相対基準（収入金額に占める寄附金の割合が20%以上）により、事業収入の制約を受ける。 ・事業活動において、共益的な活動の占める割合が50%未満という制約を受ける。 ・認定を受けていないNPO法人と比較して、追加の書類の提出義務や寄附者への報告義務が発生する。

3-3 非営利法人の税務

法人格の種類によって課税が異なります。ここではDMOの設立形態として多い非営利法人に対する課税について説明します。非営利法人に対する課税は複雑なため、課税事業の範囲を十分に把握しておく必要があります。

図表3-4 法人に対する課税の比較

		認定・特例認定 NPO法人	NPO法人	公益社団法人 公益財団法人	一般社団法人 一般財団法人		株式会社
					非営利型法人	非営利型法人 以外の法人	
法人税	法人税上の取扱	公益法人等	公益法人等	公益法人等	公益法人等	普通法人	普通法人
	課税所得の範囲	収益事業	収益事業	収益事業 ※税制上の収益事業でも公益認定されている事業は非課税	収益事業	全ての所得	全ての所得
	公益目的事業への資金の振替（みなし寄附金）	あり ※ただし、特例認定NPO法人を除く	なし	あり	なし	なし	なし
所得税	利子・配当等に係る源泉所得税	課税	課税	非課税	課税	課税	課税

i. 公益法人等と普通法人

非営利法人は、税制上、「公益法人等」と「普通法人」に分かれます。認定・特例認定NPO法人、NPO法人、公益社団法人、公益財団法人は「公益法人等」として扱われ、税制上の優遇があります。

一般社団法人と一般財団法人は、一定の要件によって「非営利型法人」と「非営利型法人以外の法人」に分けられ、取扱が異なるため注意が必要です。

❖ 公益法人等

「公益法人等」は、その行う事業の公益性から、収益事業から生じた所得のみが課税の対象とされ、それ以外の所得は課税の対象から除外される等の措置が講じられています。

一般社団法人と一般財団法人については、以下の要件に該当するものを「非営利型法人」といい、税制上は「公益法人等」として取り扱われます。なお、具体的な要件は、法人税法第2条第9号の2および法人税法施行令第3条を参照してください。

- 非営利性が徹底された法人
事業により利益を得ることまたは得た利益を分配することを目的としない法人
- 共益的活動を目的とする法人
会員から受け入れる会費により会員に共通する利益を図るための事業を行う法人

❖ 普通法人

「普通法人」は、法人事業の全ての所得に法人税が課税されます。

一般社団法人・一般財団法人のうち、上記「非営利型法人」に分類されない「非営利型法人以外の法人」は、税制上「普通法人」として、株式会社などの営利法人と同じ扱いになります。

ii. 課税所得の範囲

上記のとおり、「公益法人等」に分類される法人については収益事業から生じた所得に対して法人税が課税されますが、この場合の収益事業は税法等に規定されている事業のことで、事業本来の目的と一致するとは限らない点で留意する必要があります。

❖ 法人税制上の収益事業

税制上の収益事業は、販売業、製造業その他の政令で定められる34種類の事業で、継続して事業場を設けて行われるものとされています。DMOが収益事業として行うことの多い、物販事業、旅行業、イベント事業などは、一般的にこの収益事業に該当すると考えられます。

なお、税制上の収益事業には、以下の留意点があります。

- 公益社団法人や公益財団法人の行う公益目的事業（「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」第2条第4号）は、法人税制上の収益事業から除かれます。つまり、公益社団法人や公益財団法人が行う公益目的事業から生じた所得は、上記の34業種に該当している場合でも課税対象となりません。
- 一方、公益認定を受けていない一般社団法人や一般財団法人（「非営利型法人」も含む）は、法人が公益を目的として事業を行っている場合でも、上記の収益事業に該当した場合は法人税の課税対象になります。
- また、DMOは国や自治体から事業を受託する場合がありますが、受託事業は税制上の収益事業（請負業）に該当します。この場合、国や自治体から受け取った金額が必要な費用の額を超えないこと（実費弁償）などの一定の条件を満たさない限り法人税の課税対象になります。

❖ 会費・寄附金に対する課税

公益法人等に分類される法人が集めた会費や寄附金は、税制上の収益事業に該当しないため、法人税の課税対象にはなりません。

ただし、会費や寄附金が、収益事業に係る取引の直接の相手方から収入する料金等と経済的に同じ性質のものとなされる場合は、収益事業の所得として課税対象となるので注意が必要です。

iii. 収益事業から公益目的事業への資金支出（みなし寄附金制度）

DMOでは、収益事業によって獲得した資金を公益目的事業に充てることが多く行われています。このとき、DMOが公益社団法人、公益財団法人、認定NPO法人である場合は、法人税制上の収益事業から「公益財団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」上の公益目的事業（認定NPO法人の場合は特定非営利活動に係る事業）に内部支出した金額を寄附金とみなして、寄附金の損金算入限度額まで損金に算入し、課税所得の額を圧縮することができます。

具体的な損金算入限度額はそれぞれ以下のとおりです。

● 公益社団法人・公益財団法人の損金算入限度額

次のうち大きい方の金額になります。

- ① その事業年度の所得の金額の100分の50に相当する金額。
- ② 公益目的事業の実施のために必要な金額（みなし寄附金を超える場合にはみなし寄附金額に相当する金額）。

● 認定NPO法人の損金算入限度額

その事業年度の所得の金額の50%または200万円のいずれか大きい方の金額になります。

3-4 法人格の種類別の財源開発のポイント

ここまで説明してきたように、法人格の種類によって事業に係る制限や税制上の取扱が大きく異なります。そのため、DMOが新たに財源を開発しようとする場合は、法人格の特徴を踏まえて財源を検討する必要があります。

図表3-5は、組織の特徴、事業の制限、税制上の優遇措置に基づいて、タイプA～Cの3類型に整理したものです。

図表3-5 法人種類と財源の類型

	認定・特例認定 NPO法人	NPO法人	公益社団法人 公益財団法人	一般社団法人	一般財団法人	株式会社
組織の特徴 (ガバナンス)	非営利性について所轄庁の監督を受けるなど、公的な側面が強い。	非営利性について所轄庁の監督を受けるなど、公的な側面が強い。	公益性が高く設立後も行政庁の監督を受けるなど公的な側面が強い。	共通の目的を持つ人の集まりであり、共益的な側面が強い。	一定の目的のために拠出された財産を目的に沿って管理運営するための組織。	営利を目的とした組織であり、出資比率に応じて迅速な意思決定が可能。
事業の制限	収益事業に関して、NPO法人と同様の制限のほか、共益活動にも制限される。	収益事業は非営利活動の費用に充てるために実施することなど制限を受ける。	収益事業の実施に厳しい制限を受ける。	事業に制限はなく、公益事業、収益事業、共益事業のいずれも可能。	事業に制限はなく、公益事業、収益事業、共益事業のいずれも可能。	事業に制限はなく株主に対する剰余金や残余財産の分配も可能。
税制上の優遇措置	法人税の優遇措置のほか、寄附者への優遇措置も設けられている。	収益事業から生じた所得のみが課税の対象となる。	法人税、所得税の優遇措置のほか、寄附者への優遇措置も設けられている。	非営利型は、収益事業から生じた所得のみが課税の対象となる。	非営利型は、収益事業から生じた所得のみが課税の対象となる。	税制上の優遇はない。
 タイプA  タイプA  タイプA  タイプB  タイプB  タイプC						

❖ タイプA (公益社団法人、公益財団法人、認定NPO法人、NPO法人)

公益目的事業や非営利活動を主とする法人です。税制上の優遇がある一方、収益事業については制限を受けます。さらに、公益目的事業についても収入が適正な費用を超えないなどの厳しい制約があります。

このタイプの法人は、公益的な事業に依存することは不可避であり、収益事業は補完的な位置付けとなるかもしれません。公益性の高さや情報開示によって信頼を得ることで、公的資金を財源として獲得し、有効に活用していくことが必要になります。また、税制上の優遇を活かすことのできる会費や寄附金についても有望な財源になります。

❖ タイプB (一般社団法人、一般財団法人)

タイプAとタイプCの中間に位置する法人です。事業について制約はありませんが、剰余金の分配が認められていないことや、迅速な意思決定が難しいことなどから、収益事業への適性が高いとは言えません。

このタイプの法人は、あらゆる事業を実施できることを強みとして財源の多様化を進めていく方向が考えられます。

また、収益事業に取り組む場合には、別に株式会社を設立し、その法人に対して出資するという方法も選択できます。

❖ タイプC (株式会社)

株式会社は、事業に制限がなく、剰余金等を分配することも可能です。議決権は出資比率に応じるため特定の株主の意見が強くなる反面、迅速な意思決定が可能です。また、株式会社は税制上の優遇は受けられませんが、自ら収益事業を実施することによって観光地域づくりを目指す場合 (DMC など) に適している形態であると言えます。

財源開発に向けたヒント① 会員向け有料サービスの導入

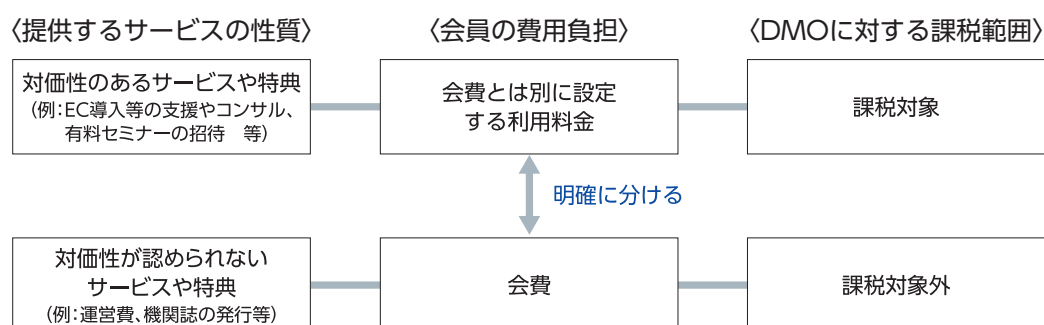
会費はDMOにとって安定した財源の一つであり、また、観光地域づくりを進める上で賛同者を増やすことは重要な取組です。ただし、会員サービスを充実させるにあたって、注意すべき点があります。

i. 会員向け有料サービスの特性

税制上、対価性のある会員サービスの提供は収益事業とみなされ、非営利型の一般社団法人などの本来は会費収入が非課税の法人であったとしても課税対象となる可能性があります。これは、会費とは本来、法人の運営費用に充てられるべきもので、サービスの提供を目的としたものではないとの考え方からです。

ii. 会員向け有料サービスの検討のポイント

税制上のメリットを維持しながら会員サービスの充実を図るためには、対価性のある会員サービスとそうでないものを分け、会員が対価性のあるサービスを利用したときに限り通常の会費とは別に料金を徴収する方法が望ましいと考えられます。その場合、サービスを利用する会員には追加の負担が発生しますが、これらを明確に分けることによって会費収入の全体に対して課税されるのを避けることができます。また、会費とは別に設定する有料サービスの利用料を、提供するサービスの原価レベルに抑えることによって、会員も必要最低限の費用負担でメリットを享受することができ、会員サービスの充実にも繋がります。



財源開発に向けたヒント② 基金制度導入

DMOが一般社団法人・公益社団法人である場合は、基金制度を活用する方法も有効です(財団法人の場合は基金の制度は設けられていません)。基金制度は定款の定めによって採用することができるため、社団法人が導入しやすい資金調達手段です。

i. 基金制度の特性

基金で集めた資金の用途には法令上の制限はなく、以下のような様々な目的において活用することが可能です。

- 補助金の交付の前に資金の支払いが必要な場合など、短期的な資金不足の補填。(資金繰り)
- 自然災害や感染症流行などの不測の事態に対する備え。(財政安定化)
- 収益事業の抱えるビジネスリスク(大幅な赤字など)に対する備え。(財政安定化)
- 中長期プロジェクトの財源に充てるための資金。(財源確保)

ii. 基金制度導入の検討のポイント

基金制度の導入にあたっては、これらを踏まえて実施する必要があります。

- 導入にあたって、拠出者に関する規定や返還手続きなどを定款に定めることが必要。
- 募集する際は、社員全員の同意により募集事項を定め、拠出者に通知することが必要。
- 一定の法的要件や拠出者との合意の定めるところにより返還義務を負う。
- 返還にあたっては、定時社員総会の決議が必要。
- 返還は、貸借対照表上の「純資産額」が基金の総額を超えている場合に限られ、その超えている額が限度となる。

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

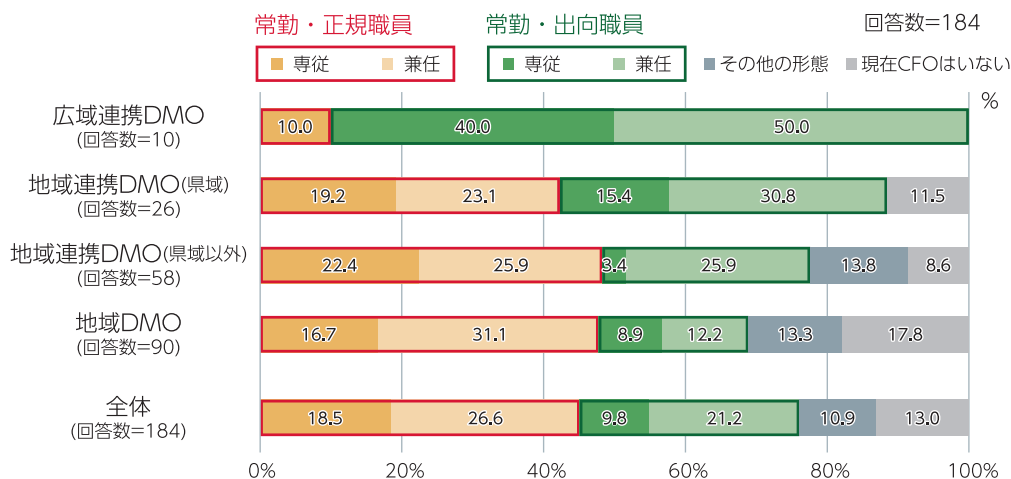
収益事業においては、初期投資の確保、事業費用の管理、投資金額やその他のコストに見合った収益を確保することができるかを判断するなど、DMO においても民間事業と同じような財務スキルが必要となります。事業の企画段階から計画が効率的なものになっているか、実施段階では予算計画どおりの執行が行われているか、事業終了時には当初予定していた成果が達成できたか、資金が効率的に活用されたかどうかをモニタリングする必要があります。

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。

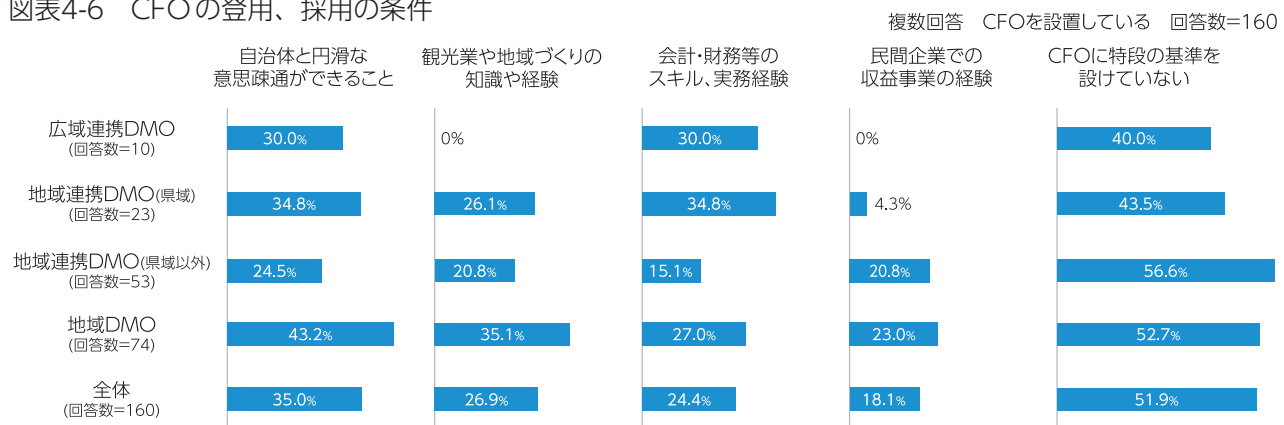
まず、CFO の従業形態は、DMO 全体では、常勤職員が担当することがほとんどで、正規職員が45%、出向職員が31%となりました。正規職員、出向職員のいずれでも、専従者より兼任者が多い状態です。常任の正規職員で専従者の CFO は全体の約2割弱でした。また、現在 CFO がいないと回答した法人も1割強ありました。このような結果は CFO 設置の重要性に対する認知が行き渡っていないことや、専門性を有する人材の不足、費用面の問題などが要因になっていると思われます。

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。

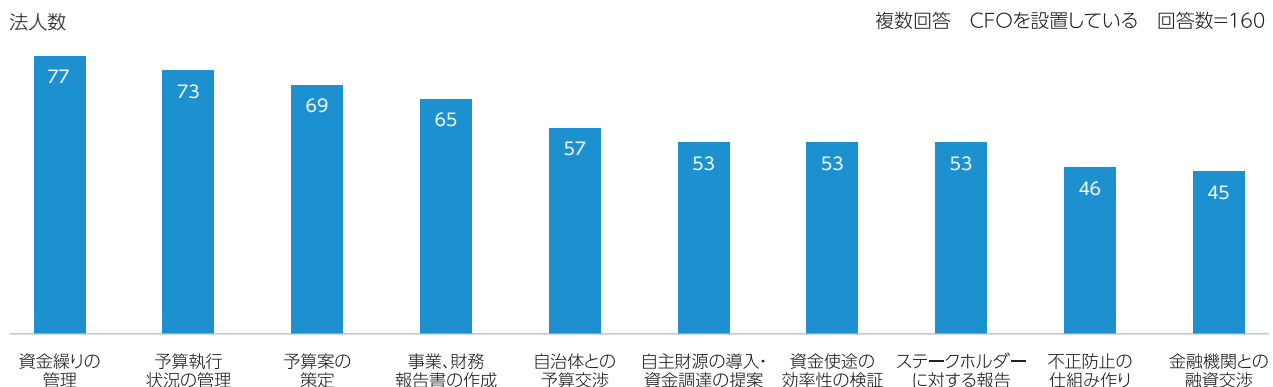
図表4-6 CFOの登用、採用の条件



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

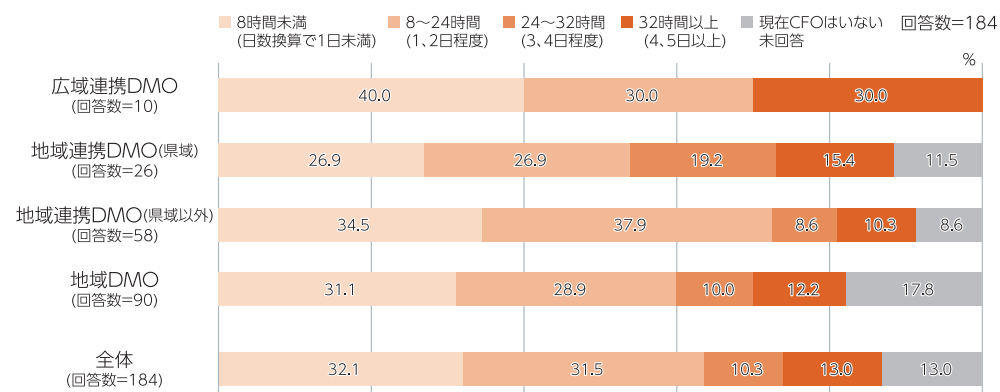


出所:「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

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。

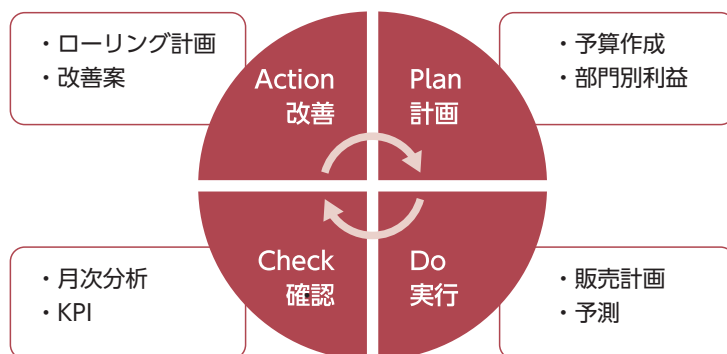
「損益管理」は、収入と支出の差分である損益を管理するものです。収入が多くても支出も多ければ利益は残りません。逆に収入が少なくても支出が抑えられていれば利益が確保できます。

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



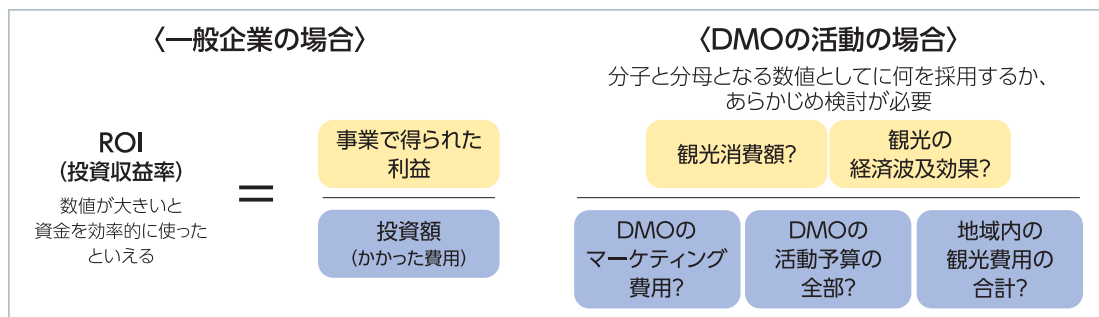
③ 投資収益率 (ROI)

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。

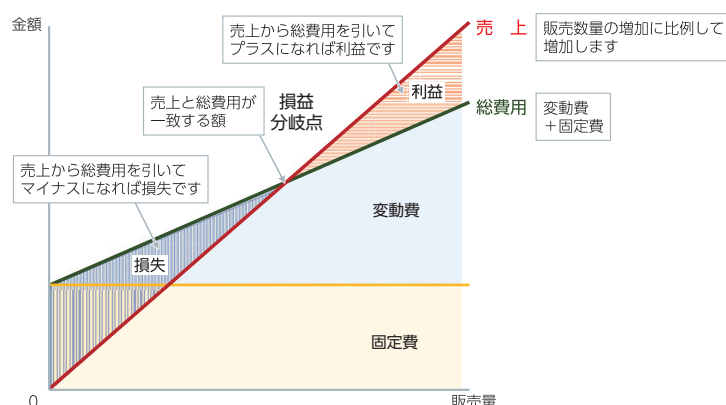
損益分岐点の考え方で重要なのは、費用を固定費と変動費に分けることです。固定費とは人件費、事務所家賃など、売上の大きさに関わらず一定の金額で発生する費用です。変動費とは材料費・販売手数料等、売上に対して一定の比率でかかる費用です。利益が生まれるのは、売上が固定費と変動費の両方を超えたときであり、事業の採算性を見積もるには双方を把握することが重要です。

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に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。

4-5 ステークホルダーマネジメント

(1) 合意形成の必要性

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。

財源確保の合意形成はCFOだけが行うのではなく、組織一丸となって取り組む必要があります。そして、合意形成には時間がかかるため、中長期的な計画を立てる必要があります。

i. 財源確保の側面における合意形成の目的

自治体がDMOに拠出する財源は公金であり、地域の納税者である住民にもDMOの財源の使途について納得してもらうことが不可欠です。また、観光は裾野が広い産業のため、様々なステークホルダーが存在します。これらのステークホルダーからもDMOの財源の使途について同意を得る必要があります。多様な関係者がDMOの活動に賛同しているという基盤があれば、自治体からの財政的な支援に対する理解が得やすくなり、DMOの活動を円滑にしたり、財源確保にもつながります。

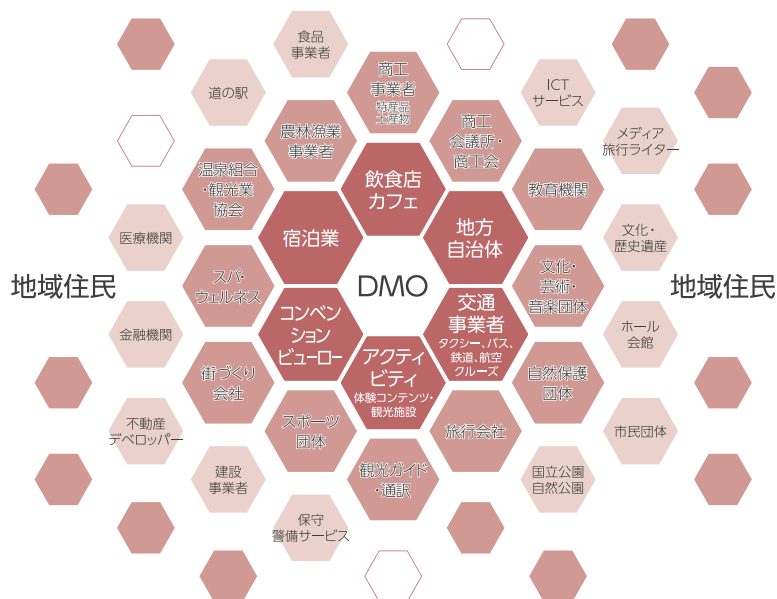
さらに、条例や観光基本計画の中に観光地域づくりを主体的に進める組織としてDMOが位置付けられれば、対外的にもDMOの存在意義を示すことができます。こういった活動は遠回りにも見えますが、長期的に考えれば、財源の安定化のためには有効な取組と言えます。

ii. ステークホルダーの範囲

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。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。

また、地域住民も重要なステークホルダーです。多くの観光関連施設、公共空間のインフラ、飲食店や小売店は、たとえ、観光客をターゲットに作られたものであったとしても、地域住民が利用することもあります。つまり、提供する商品の数とサービスの質が上がれば、地域住民の生活の質の向上にもつながります。さらに、地域で幅広く事業者の収入が増えることによって新たな雇用が創出されれば、それに付随して法人税や所得税等の税収も増加し、これらの税収は地域の基礎的な行政サービスにも活用されることになるでしょう。首長や自治体の議員にとって、地域の活性化や税収の増

図表4-12 地域のステークホルダー

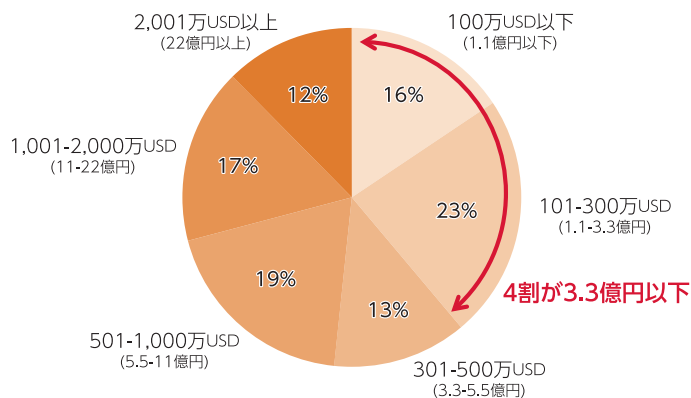


加は重要なテーマであり、こういった切り口からステークホルダーの理解を深めるという手法も考えられます。
つまり、地域におけるステークホルダーとは、観光に直接関わる人だけではなく、地域全体が対象になります。

(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。

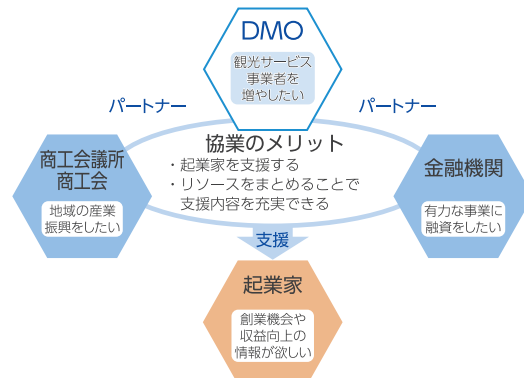
例えば、二次交通の確保が課題となっている地域で、高齢者の移動手段が確保できないという問題が顕在化していたとします。この対応として、交通インフラを協働して構築することを提案し、観光と交通、福祉という別々の分野を結び付けることで、その問題を解決する糸口が見つかるかもしれません。

❖ 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

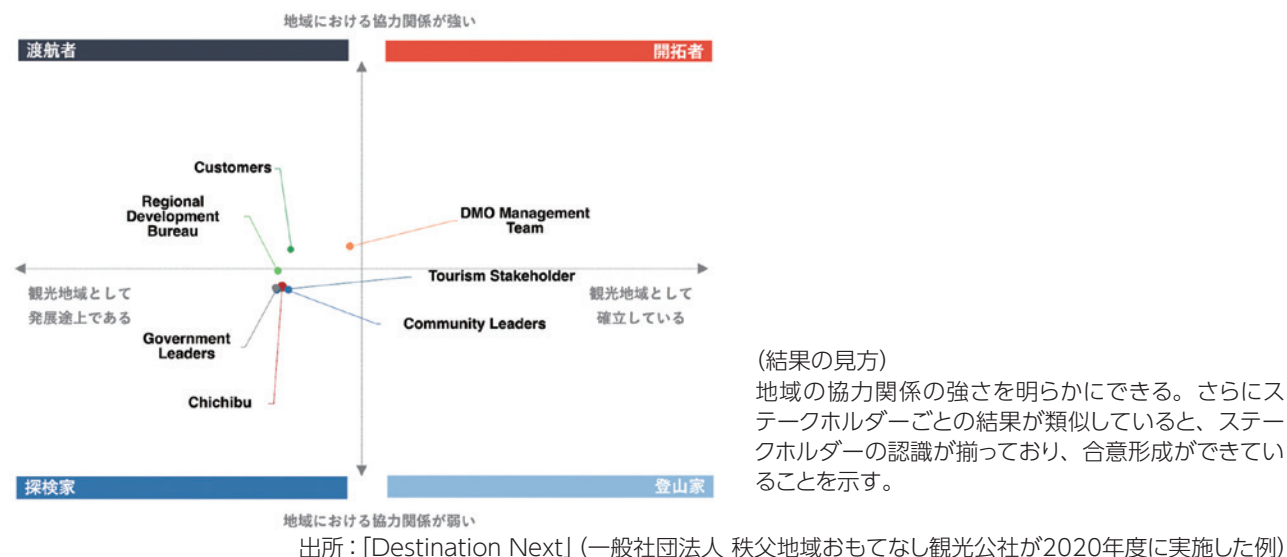
❖ 観光庁「日本版持続可能な観光ガイドライン」

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、地域の人々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。

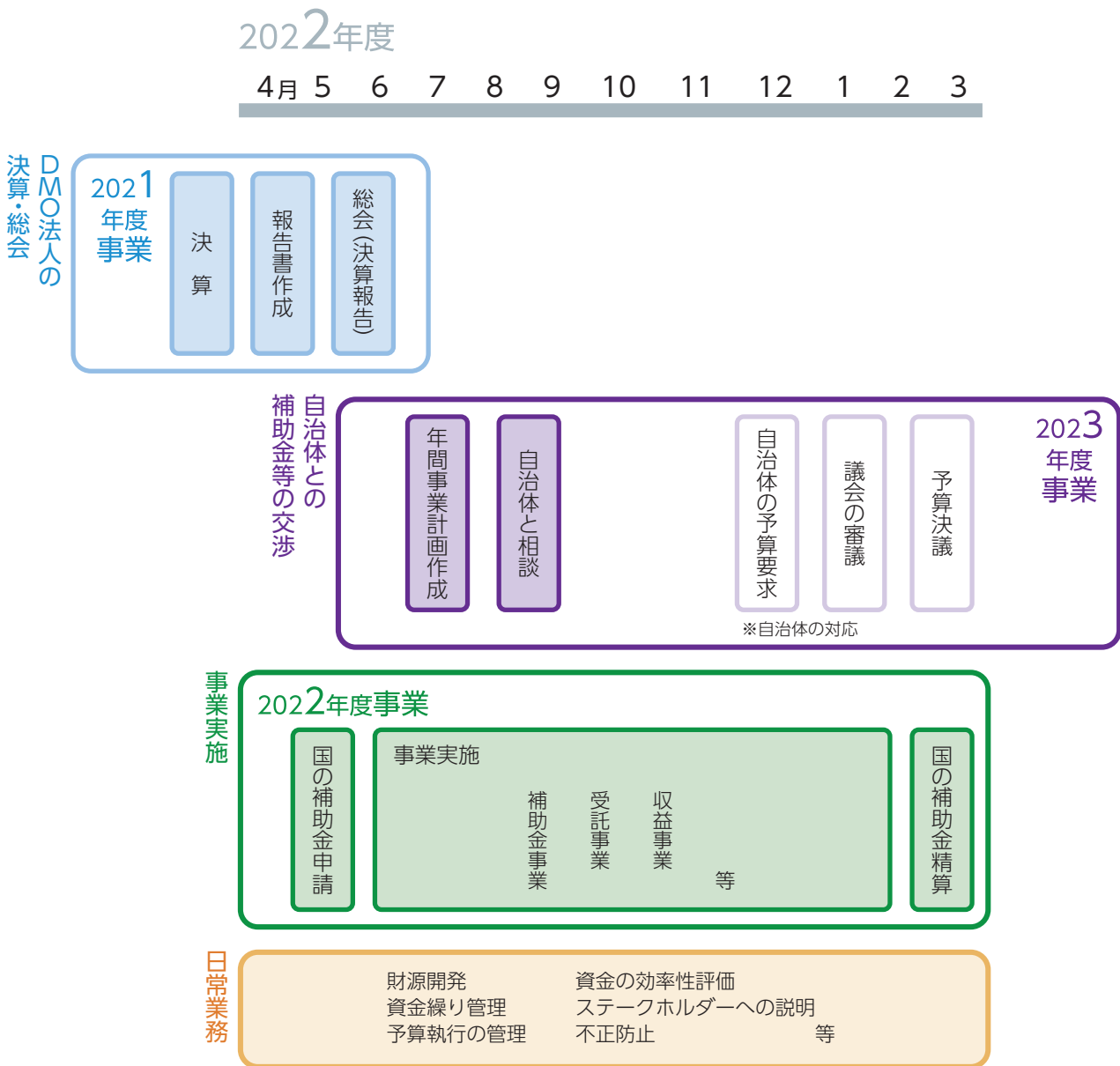
4-7 CFO年間スケジュール

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)



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

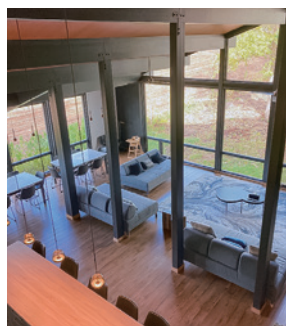
会費収入は、ニセコDMOの事務所運営経費の原資になっている。会費額は、業種や事業規模によって異なる。例えばホテルなどの大型宿泊施設は、収容人数によって3区分される（200名以上、150～199名、100～149名）。また、コンドミニアムタイプの管理会社には、固定額と収容人数に応じた変動額を組み合わせ設定している。現在、地域の開発状況に応じて会員の負担が公平になるように、会費規定の変更を計画している。

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 コンドミニア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

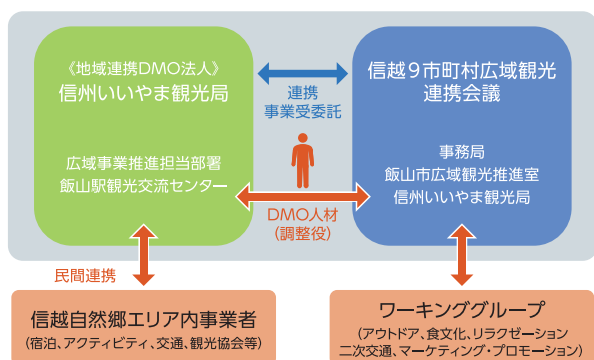
信州いいやま DMO では、信越自然郷の豊富な自然を活かした着地型旅行プランの開発を積極的に進めている。着地型の商品は、観光地としてのブランドの向上やプロモーション効果、経済波及効果の高さなど、多くのメリットがある。

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。

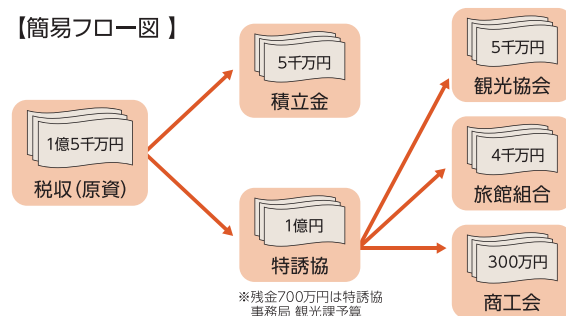
なお、各団体への配分割合は特誘協で合意され、インバウンド事業など複数の団体が共同して取り組む事業は、各団体から予算を出し合うことによって事業別にも予算が組まれることとなる。

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。

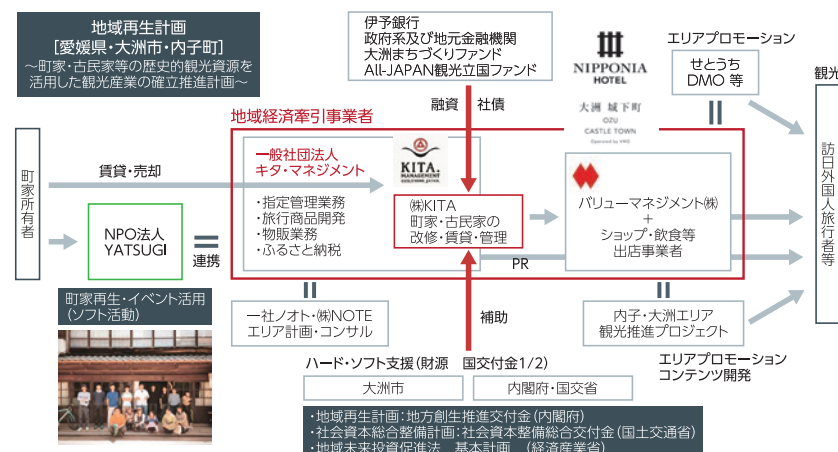
5年間のプロジェクトの必要最大資金は概算12億円の計画となっており、公的資金と民間資金の両方を組み合わせることによって資金調達を行っている。（図5-7参照）。

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。

これにならい、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

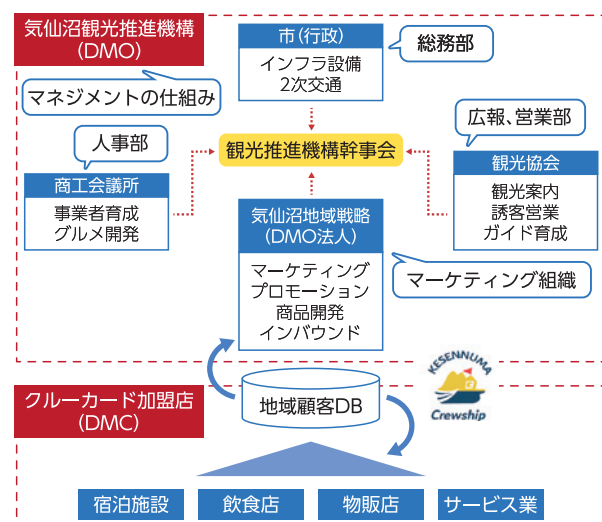
多くの地域関係者が参画するにあたっては、公的財源を効果的に配分するための仕組みづくりが重要であり、気仙沼市では、目標の明確化とモニタリングを徹底することによって、これを実現した。

※ 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。

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目途を付け、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になります。

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。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使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。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、その税金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。

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になります。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。



国土交通省

観光庁