

令和元年度 第3回湯沢町観光推進組織検討ワーキング

<議事次第>

日時：令和2年2月14日(水)13:30~16:30

場所：湯沢町役場 大会議室

●第1部：勉強会（13:30-14:15）

- ・観光地域振興の体制づくり

山田雄一（（公財）日本交通公社 観光政策研究部長）

●第2部：ワーキング（14:30-16:30）

1. 開会

2. 議 事

- （1）湯沢町の観光推進組織再編の方向性

3. 閉会

【配布資料：第1部勉強会】

観光地域振興の体制づくり

【配布資料：第2部ワーキング】

議事次第

出席者名簿・座席表

資料1 湯沢町観光推進組織検討ワーキング構成員名簿

資料2 第2回湯沢町観光振興組織検討ワーキング 議事要旨

資料3 今後のスケジュール

資料4 湯沢町の観光推進組織再編の方向性

令和元年度 第2回湯沢町観光推進組織検討ワーキング 出席者名簿

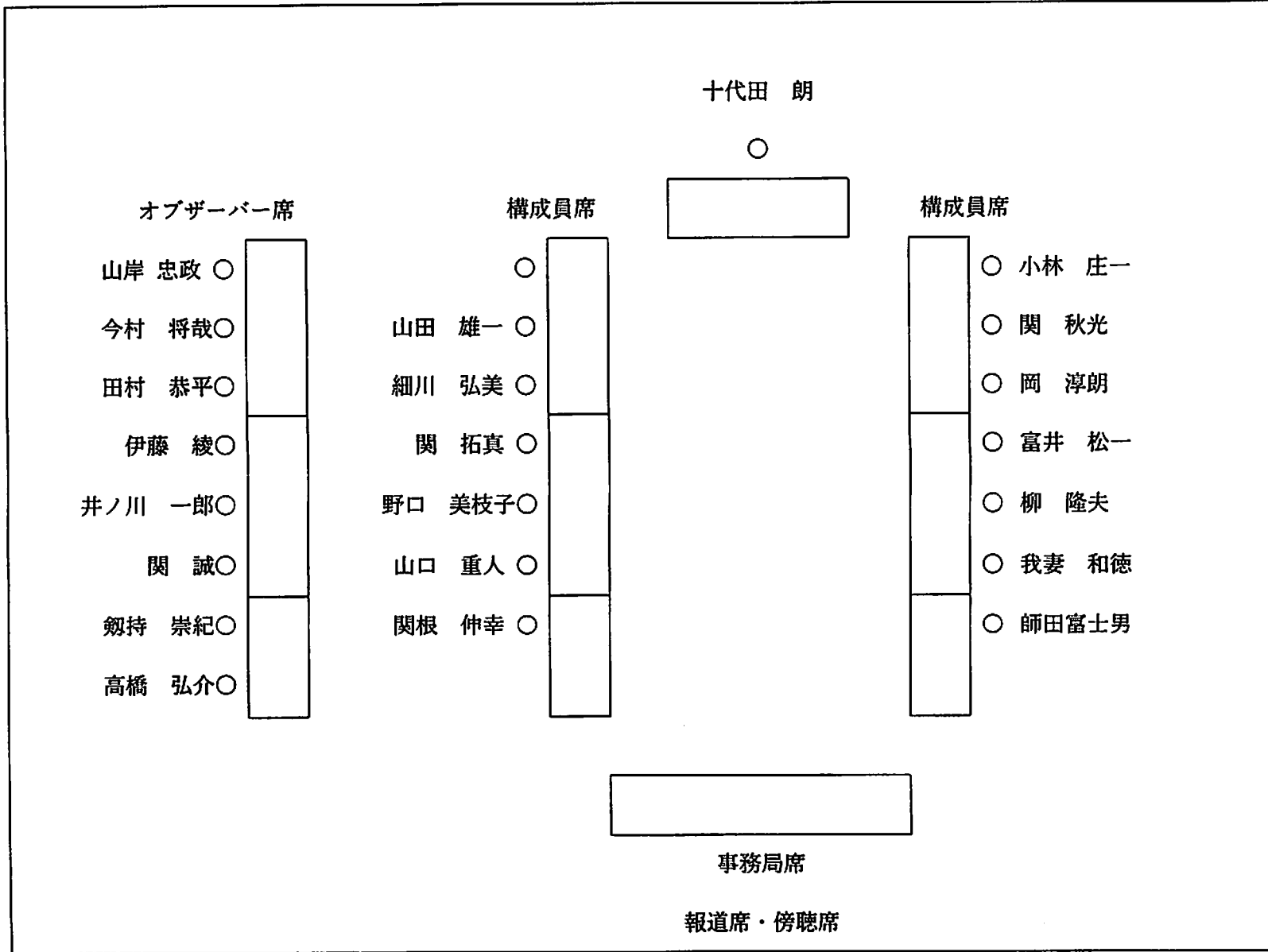
ワーキング構成員（敬称略、順不同）

所 属	氏 名	備 考
東京工業大学 准教授	十代田 朗	
一般社団法人湯沢町観光協会 会長	小林 庄一	
同 副会長（苗場かぐら観光協議会）	関 秋光	
同 副会長（湯沢つちたる観光協議会）	岡 淳朗	
同 副会長（湯沢・神立地区観光協議会）	富井 松一	
同 副会長（湯沢町スキー場振興協議会）	柳 隆夫	
同 副会長（株式会社プリンスホテル）	我妻 和徳	代理
同 検討委員会委員長	師田 富士男	
（株）森下組	細川 弘美	
リゾニティアクション（株）専務取締役	関 拓真	
（株）のぐち取締役専務	野口 美枝子	代理
J R東日本越後湯沢駅長	山口 重人	
公益財団法人日本交通公社観光政策研究部長	山田 雄一	
湯沢町副町長	関根 伸幸	

オブザーバー（敬称略、順不同）

所 属	氏 名	備 考
北陸信越運輸局観光部観光地域振興課長	山岸 忠政	
一般社団法人雪国観光圏代表理事	井口 智裕	欠席
若手農業経営者	今村 将哉	
若手民宿経営者	田村 恭平	
若手起業家	伊藤 綾	
南越後観光バス(株)代表取締役	井ノ川 一郎	
ゆざわ魚沼タクシー(株)代表取締役	関 誠	
剣持崇紀司法書士事務所	剣持 崇紀	
湯沢町税務町民部長	高橋 弘介	

第2回湯沢町観光推進組織検討ワーキング（仮称）座席表 （敬称略）



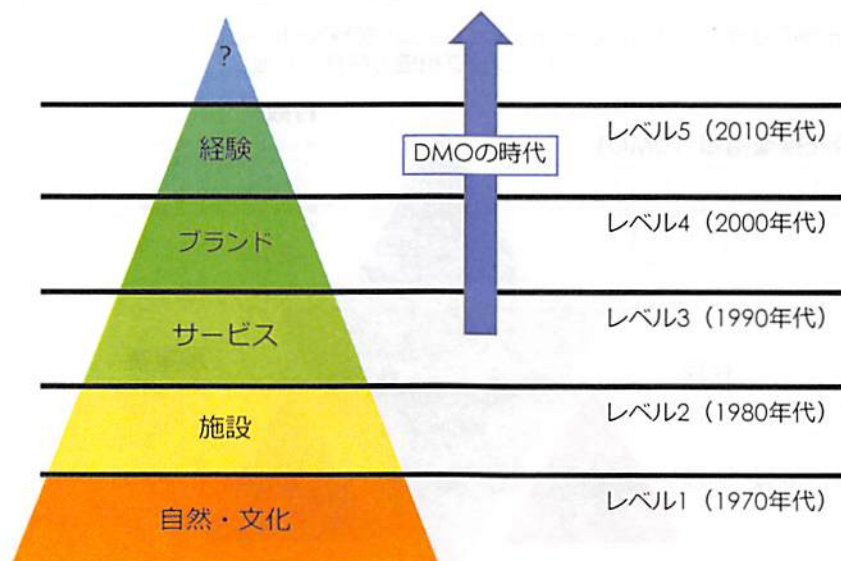
観光地域振興の体制づくり

2020年02月

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

山田 雄一

競争力を構成する要素の変化



観光地づくりの積層イメージ

観光地の特徴的な魅力は、民間投資が創造する。
パートナーシップで、地域の基礎的魅力を持続的に高めることで、
民間投資を呼び込んでいく環境づくりが重要。

DELIGHTES
【特徴的な魅力】無くても不満は呼び込まないが、これがあることが、地域の特徴をつくり、地域魅力を大きく加える要素。
例：特徴的な宿泊・飲食・アクティビティ、地域イメージとリンクするイベント

PERFORMANCE NEEDS
【基礎的魅力】その整備の場合が、魅力の加減・減点に直接的に関係していく要素。
例：景観、マーケティング、宿泊・飲食、アクティビティの選択性、デジタル対応、環境対策、開港期対策

BASIC NEEDS
【不可欠要素】存在しないと大きな不満を生じさせるが、適度に整備しても満足度を高めることは無い要素。
例：WiFi整備、公衆トイレ、サイン、域内交通、LGBT対応

民間投資で創造
特徴的な魅力は、民間の創業者から生まれる。民間が新たな挑戦を、持続的にやりたいと思うような環境づくりが重要。

パートナーシップで創造
観光地域の基礎的魅力は、官民双方が協働的に取り組むことで整備され、創造される。

行政主体で対応
不可欠要素は、対応が求められる最終ラインとなるため、住民/来訪者双方を対照した公共的なサービスとして提供する。

時間経過と共に各要素はBASIC NEEDSへ転化する

公益財団法人 日本交通公社

図版出展：PresentationGO.com

3

基礎的魅力の持続的向上に必要なDMO

観光地の基礎的魅力(Performance Needs)を持続的に向上させていくには、
パートナーシップ組織の存在が必要

観光推進組織 (DMO)

観光振興の核となる「基礎的魅力(Performance Needs)」は、広範な取り組みが必要となっており、そのためには、行政・事業者・住民の3者の中間に入り、官民連携(パートナーシップ)を行うことが必要。パートナーシップを元に、観光振興を行う組織が世界的に「DMO」と呼ばれる。

行政
観光振興は、許認可や公共財産の利用など、行政でないと出来ない領域が多く存在する。また、必要不可欠な取り組みであるBasic Needsの多くは行政サービス領域となる。他方、公共性の原則から、競争戦略への対応は両手。

住民

観光の対象は、地域の生活や文化に広がっており、観光振興と住民生活は不可分な関係にある。住民はプレイヤーではないが、行政が観光政策を展開する上で、観光振興に対する住民の理解と協力が重要となっている。

事業者

観光振興の主たるプレイヤーは、観光関連の事業者(ホスピタリティ産業)。事業者の活動が、地域の魅力を特徴づける「特徴的な魅力(Delighters)」を創造する。他方、地域全体を俯瞰した取り組みは両手。

公益財団法人 日本交通公社

図版出展：PresentationGO.com

4

パートナーシップで展開することは観光地ブランディング

- DMOが、パートナーシップを活用して、地域の総力を使って創造していく観光地の基礎的魅力(Performance Needs)とは、観光客が「過ごしたい」と思う世界を現出していくこと。
 - 観光地のブランドづくりは多くのDMOが行うべき取り組み (Blain et al., 2005)
 - 観光地のブランドは、観光地の状態(Attitude/例：よいレストランがある)ではなく、観光地の特徴(Salience/例：夏に訪れたらよいだろうなど)によって構成される (Trembath et al.)。



出典：ナノバレーDMOのWEBサイトより

顧客の心に打ち込むことこそが重要

- 全体の旅行市場は、(地域が関与できない)経済要因で、その規模が決定される。
- 観光地単位の集客規模は(地域が関与できない)災害などで、短期的に、大きく減少することもある(代替地が増えることもある)。
- また、自立的な集客力を持った民間施設の進出や撤退による影響も大きい。
- すなわち、外的要因によって「地域」が何もしなくても、観光客数は大きく変化する。
- 一方、観光地単位の観光客数は、中長期的には直線的に推移することが確認されており、その理由は、ロイヤルティ(特に紹介意向)が中長期的な集客に影響するためと考えられている。
- 紹介意向は、「事前の期待」が強く影響することが確認されている ⇒観光地ブランディング

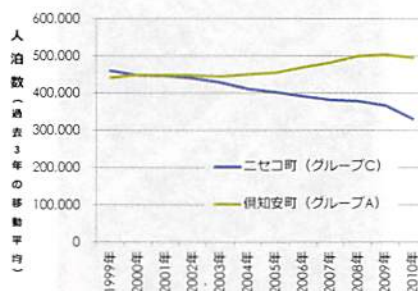
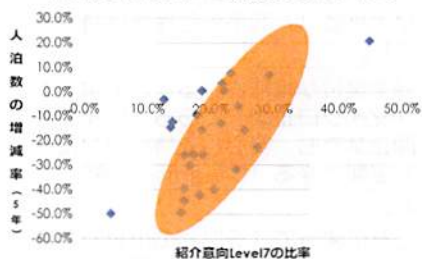


図 傾向分析例(ニセコ町、倶知安町)

表 分析結果

	グループA	グループB	グループC
	増大	横ばい他	減少
各年	13.9%	32.2%	53.9%
3年移動平均	17.3%	23.2%	59.6%
5年移動平均	19.4%	19.2%	61.5%

例えば...「ワインと楽しむ休日」を演出



- ワインの産地として頭角を表したナババレーは、次なる一手として、新しいDMOを創設
- 「ワインと楽しむ休日」をテーマに、観光案内所／ビジュアル／イベントを複合的に仕掛け、顧客の心に強烈にアピール(Performance Needs)
- 地域のシャトーも、この流れに乗って、試飲ツアーを展開するなど付加価値アップ(Delightes)



例えば...新型索道の整備で「スキー経験」を創造



- 高級山岳リゾートとして知られるオーストリアのSt. AntonのDMOは、豊富な年間予算(約8億円)を元に、パートナーシップ企業である索道事業者を通じて、索道の更新に取り組んでいる(Performance Needsへの対応)。
- 索道の水準が持続的に向上していくことで、来訪者は「理想とするリゾート経験」を「毎年」味わうことが出来る(=競争優位性が維持される)。
- 競争優位が維持されることによって「マイクロ企業」である、地元の民間企業でも、安心して持続的な投資を展開できる(Delightesの創造)。
- これによって「チロルの山村」を維持しながら、設備面では最新のリゾートでもあるというSt. Antonが現出されている。

例えば...ハワイ文化を味わえるバカンスを



観光振興にあたっての制約条件

観光地の基本的な魅力（PERFORMANCE NEEDS）に持続的に対応するには、4つの制約条件を踏まえた「地域独自の競争戦略」を立案、実行することが必要。

顧客の状況

何より大きな制約条件は、対象となる顧客の動向。顧客の規模、居住地、所得、意識などによって、どういった魅力が有効なのかは、大きく変化する。
例：所得が低ければ高額消費出来ない。



ライバルの状況

自地域と競合する観光地域や自由時間活動がどういったものであり、それらの動向がどのようなものとなっているかによって、有効な打ち手は大きく変化する。
例：プラスチック対策を始めたら、自分も対応

組織の状況

観光推進組織(DMO)が持つプロジェクト実行力によって、実際に地域において展開できる競争戦略の規模や水準は大きく変化する。
例：活動できるスタッフがいなければ、複雑な戦略は展開できない。

地域の状況

地域事業者の状況や交通インフラなどによって、実際に顧客を受け入れ、サービス提供できる規模や水準は大きく変化する。
例：ハイブランド・ホテルが無ければ、高格層の誘致は難しい。

多様な制約条件があるが、結局「出来ること」はDMOの実行力に依存する。

DMOを育てる(=観光振興体制が強化される)には？

いきなり「出来る」DMOはつukれない。
戦略的に組織を育てていく必要がある...が...

財務の視点

誘致した観光客(顧客)からの収益(PL)を、組織の財務(BS)に転換し、それを強化することで、組織活動に必要な人員、事業費の確保を行う。

多くのDMOは、誘致した観光客から収益を確保する手段が無いため、成長サイクルが断絶している。

学習・成長の視点

確保した財源を元に、DMO職員を雇用し、個々のスキルを経験および研修によって向上させることで、DMOが「出来ること」の広がりや深さを高めていく。

多くのDMOは、財務面を主体に、組織としての持続性が不透明なため中長期的な視点で人材の育成に取り組むことができない。

顧客の視点

地域に来訪した観光客(顧客)が、観光サービスを楽しむことで、地域に対するロイヤルティを高めファンとする。

※ ロイヤルティを高めることが持続的な集客に繋がるのが統計的に確認されている。

業務プロセスの視点

成長したDMO職員がプレイヤーとなり、DMOが行う活動を改善し、強化していくことで、顧客のロイヤルティを高める(=観光地のブランド力を高める)。

公団特別法人 日本交通公社

図版出展：PresentationGO.com

11

学習・成長の視点 ～DMOトップに求められる能力

- リーダーシップ系統の能力
地域づくりに取り組む志を持ち、関係者との認識共有及び合意形成を行う能力
- マネジメント系統の能力
多様な関係者をとりまとめ、必要な人材や資金を確保し、プロジェクトの立案や進行管理を行う能力
- マーケティング系統の能力
地域の魅力を創造することで、来訪者の新規獲得と既存顧客維持を行う能力

➔

- 志・合意形成に関する能力
地域づくりの基本的な考え方や方向性を取りまとめ、多様な主体との認識共有や合意形成を持続的に実施できる。
- 持続性・公益性に関する能力
地域資源の保全・活用に関する調査を実施し、地域内外の人と調整しながら、ブランド化を意識した地域づくりの実行体制を構築できる。
- 地域マネジメント計画に関する能力
地域づくりの基本的な方向性に基づき、地域のブランドコンセプトを体感させる、複数の事業方針を策定できる。
- 受入環境に関する能力
地域での滞在に関する情報や滞在プログラム等を一元化して収集・提供する仕組みを構築できる。
- 地域マーケティング計画に関する能力
地域ブランドの基本概念を理解し、自地域において活用できる。また、個別事業の実施結果をモニタリングして、改善を実現する。
- 滞在プログラムに関する能力
マーケティング計画に基づき、ブランドコンセプトを体感できる複数の滞在プログラム(経験ストーリー)の企画ができる。

『観光地域づくり人材育成実践ハンドブック2014』（観光庁:H26）を基に作成。

公団特別法人 日本交通公社

12

学習・成長の視点 ～DMOの人材確保と育成

人材は、勝手に育つことはない。
自前で年数かけて育てるか、他所で育った人材をハンティングすることが必要。

事務局長・次長

設定されたDMOの事業目標達成に向けた競争戦略を立案し実施する。リーダーとして、組織を管理し、パートナーシップの核となる。

年収目安：800万円～
経験年数：15年以上

スタッフ

事務局長・次長や、スペシャリストの指示の元、DMO活動の実務を担う。

年収目安：300～400万円

ボードメンバー

DMOの事業目標を設定し、DMOの活動内容を監視。必要に応じて、DMOに対する経営資源の確保に協力する。

※DMO活動への理解と、地域での影響力が必要

スペシャリスト

観光地マーケティングに関する統計分析やプロモーション活動を行うマーケティング専門人材。

年収目安：400～800万円
経験年数：5年以上（MBAホルダー推奨）

公益財団法人 日本交通公社 図版出展：PresentationGO.com 13

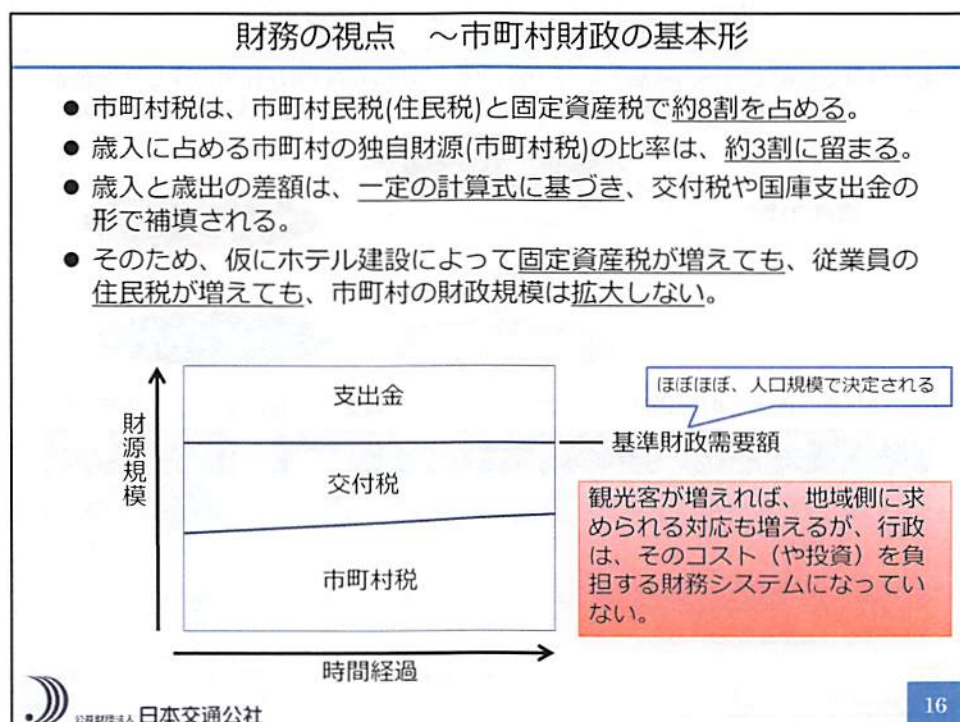
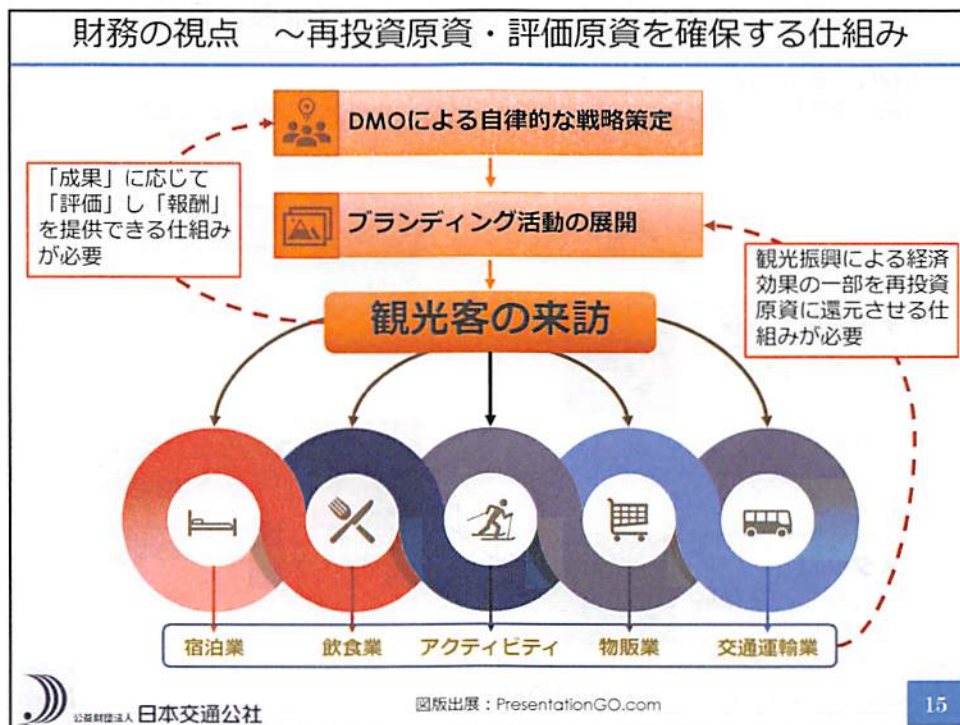
学習・成長の視点 — 財務の視点

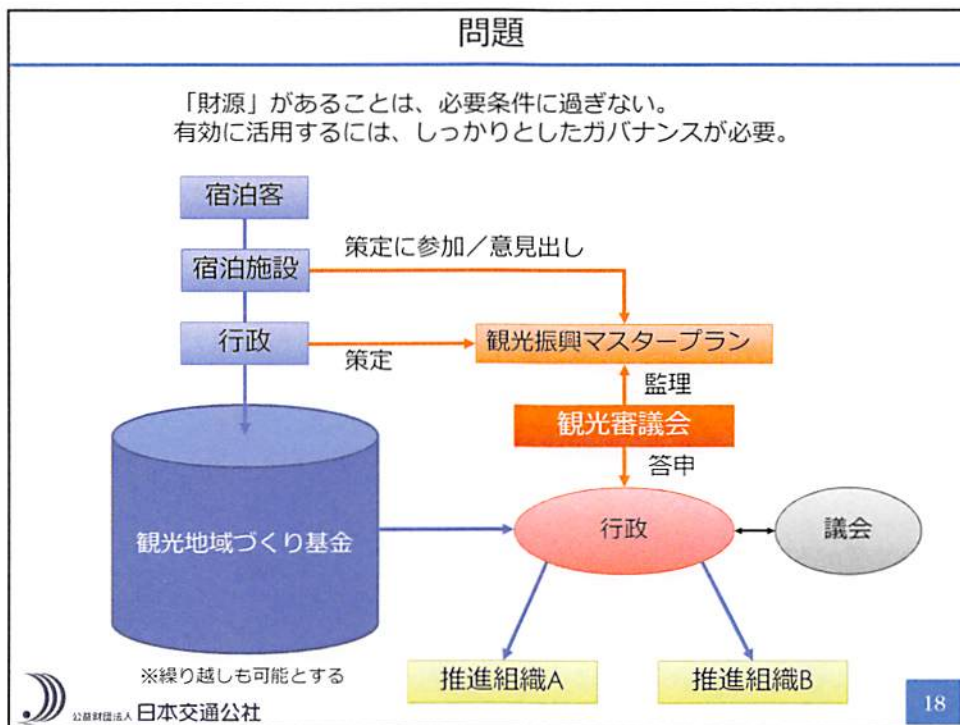
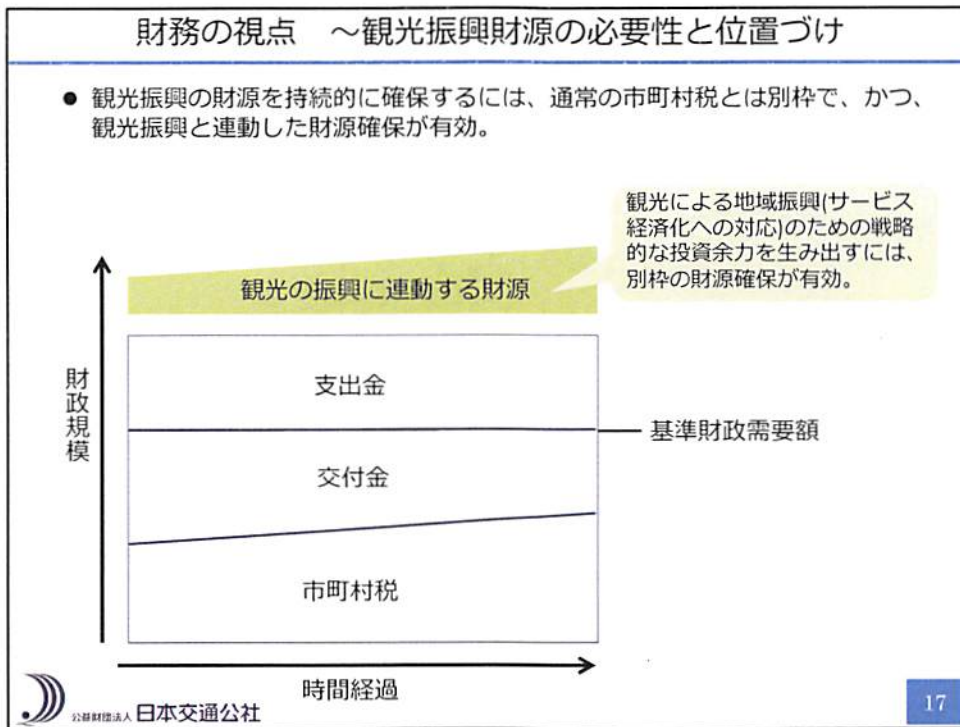
仕事を自身で差配できる自律感と給与の満足度、職場の雰囲気の仕事の楽しさを創る。
⇒しっかりとした職務分掌(やりがい)の規定と、財務構造(報酬)が必要となる。

しかしながら、従来の財源構造では「やりがい」と「報酬」を提示することが難しい。

	負担の公平性	金額規模	持続性	集客規模との連動性	使途決定の戦略性	やりがい提供	報酬
国からの交付金	負担なし	○	X	X	X	X	X
町からの補助金	負担なし	△	X	X	X	X	X
会費	非会員がフリーライド	△	△	△	△	△	X
収益事業	負担なし	X	△	△	○	△	△

公益財団法人 日本交通公社 出典：外的事象モデル(公益社団法人国際経済労働研究所, 2009)
<http://www.lewri.or.jp/cms/archives/2008/10/post-12.html> 14





湯沢町観光推進組織検討ワーキング 構成員

ワーキング構成員（敬称略、順不同）

- ・東京工業大学 准教授 十代田 朗（そしろだ あきら）
- ・一般社団法人 湯沢町観光協会 会長 小林 庄一（こばやし しょういち）
- ・同 副会長（苗場かぐら観光協議会） 関 秋光（せき あきみつ）
- ・同 副会長（湯沢つちたる観光協議会） 岡 淳朗（おか あつお）
- ・同 副会長（湯沢・神立地区観光協議会） 富井 松一（とみい まついち）
- ・同 副会長（湯沢町スキー場振興協議会） 柳 隆夫（やなぎ たかお）
- ・同 副会長（株式会社プリンスホテル） 杉田 直也（すぎた なおや）
- ・同 検討委員長 師田 富士男（もろた ふじお）
- ・湯沢町建設業安全協議会長推薦（(株)森下組） 細川 弘美（ほそかわ ひろみ）
- ・湯沢町商工会長推薦（リゾニティアクション(株)専務取締役） 関 拓真（せき たくま）
- ・湯沢町商工会長推薦（(株)のぐち取締役専務） 北村 敦子（きたむら あつこ）
- ・J R東日本越後湯沢駅長 山口 重人（やまぐち しげと）
- ・公益財団法人日本交通公社観光政策研究部長 山田 雄一（やまだ ゆういち）
- ・湯沢町副町長 関根 伸幸（せきね のぶゆき）

オブザーバー（敬称略、順不同）

- ・国土交通省北陸信越運輸局観光部長 中牧 俊明（なかまきとしあき）
- ・一般社団法人雪国観光圏代表理事 井口 智裕（いぐち ともひろ）
- ・さくら工房代表 今村 将哉（いまむら まさや）
- ・ヴィラグリーンガラス、湯沢町観光ガイド 田村 恭平（たむら きょうへい）
- ・きら星株式会社代表取締役 伊藤 綾（いとう あや）
- ・南越後観光バス株式会社代表取締役社長 井ノ川 一郎（いのかわ いちろう）
- ・ゆざわ魚沼タクシー株式会社代表取締役 関 誠（せき まこと）
- ・劔持崇紀司法書士事務所 劔持 崇紀（けんもつ たかのり）
- ・湯沢町税務町民部長 高橋 弘介（たかはし こうすけ）

令和元年度 第2回湯沢町観光振興組織検討ワーキング 議事要旨

日時：2019年12月11日(火) 13:30～16:30

会場：湯沢町役場3階大会議室

出席者（敬称略）

十代田 朗 東京工業大学 准教授
小林 庄一 一般社団法人湯沢町観光協会 会長
関 秋光 // 副会長（苗場かぐら観光協議会）
岡 淳朗 // 副会長（湯沢つちたる観光協議会）
富井 松一 // 副会長（湯沢・神立地区観光協議会）
杉田 直也 // 副会長（株式会社プリンスホテル）
師田 富士男 // 検討委員会委員長
関 拓真 リゾニティアクション（株）専務取締役
北村 敦子 湯沢町商工会（（株）のぐち取締役専務）
山口 重人 JR東日本越後湯沢駅長
山田 雄一 （公財）日本交通公社観光政策研究部長
関根 伸幸 湯沢町副町長

（オブザーバー）

山岸 忠政 北陸信越運輸局観光部観光地域振興課長（代理出席）
今村 将哉 さくら工房代表
田村 恭平 ヴィラグリーングラス、湯沢町観光ガイド
伊藤 綾 きら星株式会社代表取締役

（事務局）

南雲 剛 湯沢町役場産業観光部長
福永 香織 （公財）日本交通公社観光政策研究部 主任研究員
工藤 亜稀 （公財）日本交通公社観光政策研究部 研究員

第1部：勉強会

「観光関連組織とDMOについて」

山田雄一（（公財）日本交通公社 観光政策研究部長）

第2部：ワーキング

1. 開会

2. 議事

(1) 湯沢町として取り組むべき観光振興と組織のあり方

*事務局より資料説明【資料4】

十代田座長

事務局が提示した資料に対し、質問等はあるか。

田村委員

案2について確認したい。地区観が支部として継続とあるが、例えばイベント等を仕切る場合、それぞれの観光協会で継続してやるのか。また、支部での観光案内等の業務に関して、職員を雇っているところもあると思うが、案2になった場合その方たちの雇用上の立場はどうなるのか。本部から派遣される形をとるのか。

事務局（福永）

これまで各地区観でやっていた取り組みや魅力づくり、事務は非常に重要であると考えている。また、それを担っていたスタッフも大切な人材であるため、基本的には今までやっていた方を支部の人材としてスライドさせ、新組織に入ってもらいたくのが良いかと考えている。ただし、それぞれの地区観で雇用形態が違うと思うので、その点は検討したい。一方で、これまで個別に実施していた情報発信やプロモーション、パンフレット作製、HP運営等については統合させた方が、お客さまにとってわかりやすいし、運営側にとっても効率化が図れると考えている。

十代田座長

田村委員は11月に開催した若手ミーティングで進行役をつとめていただいたと聞いているが、補足があればお願いしたい。

田村氏

若手ミーティングで話し合った内容について特に補足はない。参加者が18名と多かったため、発言しづらいこともあったのではないかなと思う。5～6人の小さいグループでテーマを決めておこなった方がより活発な意見が出たのではないかと感じた。

十代田座長

ここからは、細かい議題に分けて議論したい。資料4の4ページの最後に「新組織が果たすべき役

割」がまとめてある。新組織が取り組む内容として、各地区のサポートをしつつ、全体を俯瞰して計画やブランディング、コーディネーターなど大きな枠組みの取組をすることがここでは提案されている。この辺りについて、ご意見はあるか。

山口委員

先ほど、山田委員の話の中にオーストラリアの例で、上部組織が全体の現状を把握して、小さいところに落とすやり方をしているということであった。湯沢町観光協会は今でも現状分析をしていると思うが、今後はかなり詳細な分析が必要になると思う。どのくらいの規模感でやるべきなのか。県などの上部組織がやるのか、新組織でやるのか。

山田委員

その点については議論するべきだと思うが、湯沢町にはこれだけ宿泊施設もあるので、調査、マーケティングは町単体でやる方が良いのではないかと。また、湯沢町は周辺地域も含めたエリアの宿泊拠点なので、湯沢町で調査・分析をして、周辺地域に情報を提供するのでも望ましいと考える。

山口委員

行政などの横断的な情報共有は少なからず必要だということか。

山田委員

そうである。

十代田座長

新潟県や振興局に期待するのではなく、湯沢町が先進事例として動いて良いのではないかと。山田委員のクイーンズランド州は広域の例だったが、もう少し規模をブレイクダウンして同様に考えることはできる。新しい組織が情報収集・分析をし、地区観はその情報を基に具体的にお客さまをどう迎えるべきか考えるという構図は十分にあり得るのではないかと。

新組織が果たすべき役割の中にベーシックなマーケティング分析や統計資料集めを入れても良いと思う。今は行政がやっているのだと思うが、行政は専門家がいないので、新組織の専門人材が担うのが良い。

次に新組織について議論したいが、新組織を作る目的の一つに重複事業をなくし、人材や財源を効率的に配分することがある。資料4の4ページの新しい組織の果たすべき役割に挙げられる組織を作っていくことが必要ではないか。各地区観にいるスキルのある人材が、その地区に留まらず町全体で能力を活かせるような組織になると良い。そのような点を踏まえて、どのような組織形態がいいのかについてご意見をいただきたい。

事務局からは2つの案が出ている。また、今日欠席の細川委員からは既存の組織とは別に、全く新しい組織を作ってはどうかという意見を預かっている。

岡委員

先日の若手ミーティングに参加したが、活発な意見が出たのを見て、新しい組織に期待も高まっているし、一緒に新しいことができることを楽しみにしている。

DMOの取り組みは白紙から始まるのではなく、町観が今抱えている問題を見直しながら、新しい組織に移行していくということが必要だと考えている。若手ミーティングでは、特に現場のスタッフの待遇・処遇を新たな形で改善するべきだろうという話が出た。

新組織ということなので、全くリニューアルすることになるかもしれないが、同じことが繰り返されないように注意は必要である。組織を作って動かすと、どうしても組織に縛られてしまう。世の中のニーズも自然環境も5年後には変わらと思うが、その時にこの取り組みが意味がないものにならないように議論したい。正しい答えを探すよりは常に新しい答えを探していければいいのかと思う。

末端の観光協会員はこの会の存在も知らなかったり、出席することを全く考えていなかったりする人がたくさんいるが、新組織になったら彼らにもぜひ関わってもらいたい。

現在、湯沢駅のリニューアルに関わって、駅長およびJRの関係組織の方とエキナカにビジターカウンターを設置する議論を進めている。駅の耐震工事もあるので、ちょうど良いタイミングだと思う。駅のビジュアルの改善、西口・東口・エキナカをトータルで考えて新しい駅を作ることができれば、町民および事業者が関心を持つことができる。それにDMOがどう関わるかはわからないが、駅のリニューアルが湯沢町観光業の起爆剤になればと思っている。

十代田座長

新しい組織を考える時に、机上の空論よりも、何かプロジェクトを動かして、それに対して関係者がどう関わっていくのかを把握した方が良いこともある。実際にプロジェクトを動かすことで意外な問題点が出てきたり、連携できる主体同士で気づきがあることもある。

駅周辺のまちづくりの話について、新しい組織がそこまで踏み込んだ形で関わることはまだ想定していないが、海外では、観光業から見た景観づくりという視点から、DMOが町の計画に意見を述べたり、建築家と連携して景観づくりをする例は多く見られる。新組織も、最終的にはそこまでできるようになると良い。

関(秋)委員

山田委員のお話を聞いて、観光についての意識改革の必要性を感じた。町の観光組織を考え直す時期に来ており、前向きに捉えたいと考えている。

資料4の4ページ、新組織の果たすべき役割の4番目に地区同士、他業種、周辺地町村を有機的につなぎ、新しいものを生み出す役割とあるが、このようなコーディネートも大事になると考えている。それを踏まえると、今回の提案の中では案1で動き出すのがいいのではないかと個人的に考えている。ただし、案1だと温観と町観の役割分担について課題が残る。その点についてどのように考えたらいいのか、温観の意見を富井委員から聞きたい。

富井委員

今まで、観光協会等の組織を運営してきたが、一番の問題は会員にならないアウトローの事業者が出てきてしまうことである。新しい組織においてはアウトローをなくして、湯沢で事業をやっている人は

確実に全員、参画してもらおう形にしたい。そして、湯沢町の人全員が新しい組織の中で色々な事業を展開していけるようにしてほしい。アウトローがいると自分勝手に事業を行ったり、批判したりするので、それを無くしていきたい。

関さんの質問に対してであるが、温観は現在、収益事業に力を入れている。一方でイベントやマーケティング、プロモーションの取組みは少しずつ無くし、町観で担っていく形になってきているので、それを新しい組織でもやっていただくのが良い。

温観では商品造成に非常に力を入れている。案1だと町観が商品造成を温観に委託する形も考えられる。それぞれの地区観のストロングポイントを把握して、それを有意義に生かすべきだと思う。

十代田座長

新しい組織ができると言っても、一からやるわけではなく、既存の組織にはそれぞれストロングポイントがある。それをどう生かして、事業の軸にしていくか。今までやってきたものは残しつつ、スリム化し、得意分野に特化できるような体制を作っていくことも考えられる。

アウトローを作りたくないという話についてだが、一般財団法人と一般社団法人では、どちらの方が思慮しやすいのか。

事務局（福永）

一般社団法人は会員になってもらうことがベースにあり、会費の支出と意思決定が連動しているが、一般財団法人はこれらがすべて切り離されている。その分、意思決定が早くなるが、すべての人が会員になるという考え方とは違ったものになる。その前提で地域の皆さんとどう意思疎通を図り、オール湯沢でやっていく体制を作るのかがポイントとなる。ただ、賛助会員というシステムがあるので、一口以上入ってくださいという呼びかけはできると思う。

十代田座長

山田委員の話の中で、パートナーシップ型というのは「このゆびとまれ」のやり方なので、アウトローが出てきた時の対応については課題として残る。

小林委員

案1も案2も一般財団法人となっているが、全国のDMOを見ると、8~9割以上が一般社団法人である。どこの組織もどの法人形態が良いのか議論したと思うが、その結果として、一般社団法人を選んだのではないか。湯沢町の議論でも、一般社団法人を案に入れていただきたい。

事務局（福永）

一般社団法人は資金がなくてもできるので、まずは人が集まって地域の観光振興のため、公益的に何かしようという時に選択されやすかったという経緯がある。法人格を変えるというのはある程度エネルギーが必要なことである。一般社団法人だったものを敢えて一般財団法人や株式会社にするには、よほど強い思いや意志がないとできない。検討はしたが、反対があって、一般社団法人のままになったというところもあると思うが、現実的にはDMO立ち上げの際に法人格の変更を併せて議論できている

地域はほとんどないのではないかと思います。

山田委員

元々、観光協会はほぼ社団法人だった。財団法人は設立要件が厳しかったので、社団法人で立ち上げるしかなかったためである。その観光協会をベースにしてDMOになっているため、DMOのほとんどが一般社団法人という状況である。法人格を見直そうという発想自体がなかったのだと思う。日本観光振興協会も公益だが社団法人なので、その点について地域としても特に疑問を持たなかったというのが実態ではないか。

今日、お話ししたように社団法人という形でDMOとして観光振興をしようとする、会員皆さんで何かをすることになるので、会員になっていない方がいたりすると不公平感が出てくる。たくさんの会費を出している会員の意見が通りやすいという状況の元では、世の中の動きにタイムリーに対応していこうとすることが難しくなる。

仮に財団法人として機能させられるかについては、次回以降の財源の問題と絡んでくる。新しい組織を従来通り会費で運営しようというのであれば、事実上、社団法人になるのかもしれないが、会費とは別に、例えば入湯税や宿泊税のような財源を基にするのであれば、お金が先にあるので、お金を有効に使うための組織として財団法人の方が良いのではないかと提案である。

会費と公費、どちらを核にして観光地域づくりを進める組織にするのかで、社団法人になるのか財団法人になるのかが変わってくると理解していただければ良い。

小林委員

ニセコや白馬、下呂温泉など、大先輩の地域がDMOへ改編しているが、それらも一般社団法人である。皆さんたくさん勉強されたのだと思うが、そういうところが一般社団法人を選んだのには理由があるのではないか。

山田委員

そういうところからも相談を受けている。そのような地域であっても、そもそも一般財団法人が選択肢に入ると認識がなかったのが実態である。今日の資料を見て、財団法人の形態について知った方も多いのではないか。

元々は、会費で組織を回すことを前提にしているので、そういう意味で社団法人が適切であった。白馬村では現在、もし宿泊税を導入することになったら観光局等の法人格についても議論しなくては行けないという話が出てきている。

小林委員

新しい財源を作るとなると、時間がかかるのではないかと。そうするとDMOの立ち上げ自体も時間がかかってしまうということにならないか。

山田委員

どういう財源にするのかは次回の議題になるが、税で財源を作るとすると準備から実際の施行まで

だいたい1年くらいである。条例を作って、動くまでに周知期間が必要で、それが1年くらい必要である。組織の改編と条例を作る議論は並行して進められるので、条例を作って財源が確保できるということと法人格の話とを並行して議論し、1年後くらいに同時にスタートする。もしくは財団法人は3百万円あれば作ることができるので、先行して3百万円を何かしらの形で集めて法人として立ち上げておき、その後条例ができてから活動資金が入ってくる形にもできると思うので、タイミングの調整は十分対応できるかと思う。

十代田座長

財源の話は次回とする。今回は財団法人と社団法人の違いをなんとなく理解できればと思う。また、新しい組織の改編を実現していくために乗り越えなくてはいけないこと、ネックになることを議論していきたいと思うが、この点についてはどうか。

師田委員

これまで湯沢町に足りなかったのはパートナーシップや地域間の連携ではないだろうか。新しい組織になるにあたって、地区観をそのまま残しながら、徐々に移行してはどうか。そうでないと、会費を払わない事業者は組織に入ってくないのではないか。地区観は現状の会費制のまま残した方が良いと考えている。

新しい組織の中で支部を作ったとしても、新組織と地域支部で会話を繰り返さないと中味が見えてこない。今、3つのエリアがあるので、それぞれに担当者をつけて、地域との話し合いを繰り返して人を置く必要がある。支部が形だけのものになってしまわないようにお願いしたい。

また、湯沢町には指定管理者制度があつて、町の施設の管理を業者に委託している。新組織で指定管理も受けることができれば、財源の確保につながっていくのではないかと。

十代田座長

地区観の扱いとしては、案1では現状のまま、案2は町観の中で支部として存続ということである。組織体系は違うが、支部の機能をどうするかについて、細かく考えているのか。

案1の地区の扱い方と案2の支部の扱い方がどれくらい違うのかが資料では見えないが、補足はあるか。

事務局（福永）

基本的には重複している事業を整理し、人材面や資金面を効率化しなくてはならないことはどちらも一緒である。案2では、同じ組織にすることで支部同士が顔を合わせる機会を作る。現在、他地域の人と顔を合わせての会話が少なかったり、地域間で連携する機会がなかったりするために、誤解が生じたり他地域の情報が入って来ず、結果的に事業が重複してしまうこともあるのではないかと。事務所の場所については、今各地区にある事務所をそのままにするのか、センターオフィスを作るかは要検討だと思うが、なるべくスタッフ同士顔で合わせて話ができて、常にお互いの地区の状況がわかる環境を作ることが重要ではないか。それが比較的スムーズにできるのは案2である。案1は業務内容の整理はするが、他地域の組織の活動には関わらないとなると、連携を工夫する必要が出てくる。例えば既存のエ

リア協議会の機能を新しい組織に入れることで地区同士の連携を図りたいと考えている。

十代田座長

急に統合しなくても良いかも知れない。最初は各地区観光協会を残し、スリム化したり、重複をなくしたりしながら、新組織との連絡や意思疎通が図れる担当者を各地区に置くのが良いのではないか。役所の合併もそのように行われることが多い。

関（秋）委員

タイムスケジュールなど現実的に考えると案 1 が良いと先ほど発言したが、将来的な人材確保を考えると案 2 のように大きな組織の中で人を雇用できる方がよいと思う。各地区の協会も会員数が減っている。改編して前に進むにはまずは案 1 を採用するが、案 2 も頭に入れながら進めるという考え方はどうか。

十代田座長

5年でタイムスケジュールを区切るなどした方が良いかもしれない。雇用の問題など課題はたくさんあるので一度に解決できるものではない。タイムスケジュールについては次回の議題に加えた方がよい。

関（拓）委員

案 1 でも案 2 でも個人的にはどちらでもよいと思うが、社団法人から財団法人に変わることがポイントだと考えている。若手ミーティングに参加したが、事務局の方が想定している以上に人が集まったのは、「何か変わらないといけない」「今のままではいけない」という意見を持った人が多いからだと思う。若手ミーティングでは、魅力的なコンテンツの提供と消費の仕組みづくり、情報発信の仕組みづくり、また二次交通の充実、他産業との連携、雇用対策の重要性が意見として出た。湯沢町は観光立町でもあるし、これからできる新組織は、住んでいる人にとっても重要なものになる。若手ミーティングでも通年雇用の問題が出たが、新しい組織を通して、湯沢町に住んでいる人がより住みやすい町、観光客が来たくするような町が作れると良いと思う。

資料 4 の 4 ページの新組織が果たすべき役割に、観光立町として住んでいる人の幸せも考えることという点も入れてもらいたい。

組織の整備方針で案 1 になった場合、越後湯沢温泉観光協会が旅行業を主に行うことになるかと思うが、その時に新しい組織を通じて、各地区の観光協会と連携を取り合い、各地域で着地型商品を造成できるようにしてもらえると嬉しい。

十代田座長

財団法人にすることはある意味、既存のものを抜本的に変えていくことになるし、先進的な新しい組織を作るということでもある。そのためには、ある程度の意気込みが町の中に必要である。白馬やニセコはDMOの先行事例であるが、既存の組織をそこまで抜本的に変えているわけではない。日本版DMOに登録するにあたって、既存の観光協会の延長ではつまらないので、抜本的に変えていっても良いと思

う。

越後湯沢温泉観光協会が他の地区とも連携して商品造成を行う点については、案1でも案2でも重要なポイントになる。

関根委員

関(秋)委員から、まずは案1で進めていき、ある段階から案2にするという話があったが、地区によってお客さんの数や活動内容にばらつきがあるのかと思う。新組織と合併したい地域もあれば、単体で頑張っていきたいという地域もあると思うので、どうしても足並みが揃わなくなるのではないか。最後にはまとまった方が良く考えているのであれば、始めから案2で進め、後から時間をかけて吸収していく流れがいいのではないか。数年後に再度考えるというよりは、今回をチャンスと捉えて慎重に判断した方がいいと考えている。

十代田座長

将来的になりたい姿は皆さん、変わらないのだと思うが、どういう体制で、どういうタイムスケジュールでやっていくか、どういう仕掛けでやっていくか、どういう説得の仕方をするか等々について、地区観ごとに想いが違うことが大きな課題となると思う。

山口委員

前回の議論は平成15年で、今回のこの会議までに色々な議論があつて15年経つたのだと思う。2021年に新組織を設立することを目指して、それまでにいくつか議論をすると思うが、新組織を設立してから本当の課題が見えてくるのではないか。今の課題が、新組織が設立されたときに同じように課題であるかはわからない。その時々の課題に合わせて柔軟にプロジェクトに取り組める組織である必要がある。今細かく取り決めて、こういう組織であるべきだという議論をしても、2021年にスタートしたときにその組織が機能するかどうかは誰もわからない。組織論を考えることは必要であるが、最終的には実際に組織を前に進める議論をした方がいいのではないか。

十代田座長

組織については、柔軟性を持たせた設計をしておかないと、いつか壊れてしまう。山田委員の話では10年でニセコが変わってしまったということが挙げられていたが、そのような市場の変化に町レベルが耐えるのは難しいことである。柔軟性をいかに持たせておくかが重要ではないか。これについては次回以降、もしくは来年度以降になるかもしれないが柔軟性を担保した制度設計を考える必要がある。

田村氏

案1と案2の違いは地区観を入れるか入れないかだと思う。観光協会という立場から地区観を考えると、5年後10年後にどれだけの会員数があるかというのが一番の懸念点である。最近中里観光協会が青年部を立ち上げたが、メンバーは11人である。夫婦でメンバーになっている方もいるので、実際には6~7軒である。今、観光協会のメンバーは35軒くらいだが、10年後には10軒くらいになってしまうと、今のまま観光協会の職員を雇うことにはかなり不安がある。観光協会を運営していくには案

2の方が現実的ではないかと思う。

一方で、地区観の会員の立場として考えると、案2では会員と支部との距離感が遠くなるのではないかという点を懸念している。支部になることで、自分たちの意見が通りづらくなってしまいうことは避けられないと思う。一般財団法人で案2になってしまった場合、それぞれの地区がバラバラになってしまう可能性があるのではないかというのが一番の不安点である。

山田委員の話の中でデジタル化についても触れられていたが、時代の進み方が速くなっていることを実感している。私はWEBサイトを自分で作っているが、5年後には恐らくついていけなくなると考えている。そこをサポートしてくれる機能が新組織には必要だと思う。

新組織が取り組むべき業務の「2.持続可能な観光産業・観光地づくりの仕組みづくり」と「4.観光地としての魅力づくり」に関しては、特に人手、時間、お金が非常に必要になる部分である。会員数が減り、一つの観光協会ですることは確実に減るため、大きな組織にするのは必要なことだと思う。もし案1にするのであれば、財団法人にした方がいいと思うし、案2であれば、社団法人の方が会員との距離という意味で保ちやすいのではないか。一般社団法人から一般財団法人に変えることがそれほど難しくないのであれば、社団法人で案2をベースで考えていけば良いのではないか。

地区観については資金力やパワーバランス、不安な点がそれぞれ違う。支部にするかどうかは一度に決めず、立ち行かなくなった地区は支部に変えるという形でも良いのではないか。

十代田座長

財団法人と社団法人は入れ替えるのは難しいのか。

事務局（福永）

社団法人として発足したものを財団法人に変えることはできなくないが、大きなきっかけがないとそのような議論はしづらい。組織形態を変えるのであれば、今回のように組織の改編を考える時に併せて議論した方がいいと思う。

財団法人にしたから、支部制にしたから、とって地区観と会員の皆さんとの関係性が薄まるということではない。むしろ、支部にして、スタッフが近くにいるような仕掛けを作ったり、顔を合わせる機会を作ることできると思う。それぞれが連携できる仕組みをどのように作るかが重要であると思う。

今日の議論で財団法人か社団法人かを決めるわけではないが、こういった心配事も含めて色々とお出しいただき、それらを解決するためにどういったやり方が良いのかを丁寧に話し合いながら考えてい。

十代田座長

人口減少など、湯沢町で予測もしていると思うが、町全体の地域振興との兼ね合いも考えていかなければいけない。極端な話、観光協会と地区振興所のようなものも一緒にすることも考えられる。観光だけではなく、農業もやっていけば、農業組織との連携も考えられるし、そのような他産業から人材が沸いてくることもある。

岡委員

外せないのは他業種を交えて組織を作ることである。その方たちの目線や将来像がどうなのかを考えないとまた頓挫するのではないかという危機感がある。インフラ、バス・タクシーの事業者を取り込んでいくことを前提にした議論をするべきだと強く思う。

伊藤氏

岡さんから他業種というお話があった。今までの組織の課題として非常に大きいと思うのは、社団法人ないしはそれに準ずる会員組織でやってきたが故に、会員の現世利益を優先し、未来志向の施策が打ちにくかったのではないかと、外から見ている感じている。

他業種も含めて、観光まちづくりをやっていく上では一般社団法人のように会費制ではなく、賛助会員のような形で誰でも参加できて、平等に意見を言える形が望ましい。そうすれば、我々のように他産業ではあるが観光業と手を携えてやっているような業種でも参加しやすいのではないかと考えている。会員の現世利益を優先せざるを得ない社団法人よりは、財団法人の方が動きやすいのではないかと考えている。

北村委員

最初に見た時に、案2のほうが良いと思った。地区観を支部にすることで、今まで社団法人として会費制でうまくいっていなかったものを、財団法人にし、資金を会員のためではなく、湯沢町のために有意義に使われると思ったからである。財団法人では評議員会という組織が一番上にあるため、そのメンバーに支部の人や他業種の人を入れることができる。そうすれば、田村委員が心配されていたような特定のところに多くお金が回されることも回避されるのではないかと。ただし、スケジュール的に考えると案1の方が良いのではないかと。人口減少や過疎化、人手不足などの問題があるが、組織を一緒にすることでうまくいくこともある。自分の会社も、2社を統合したことで人手がうまく回っている。

未来のことを考えると、今まではこうだったというのではなく、この先どうやっていきたいのかを考えるべきである。人口が少なくなり働き手がいなければ、重複している業務をまとめて、効率良く取り組まなければ財源の確保もできない。時代の流れの中でお客さまのニーズも毎年変わっていくし、そこに対応するには投資も必要となる。自分の会社も毎年のように投資をしている。観光協会は、今までは一般社団法人で良かったかもしれないが、これからはもっと厳しい時代になっていく。スマート化するためには一般財団法人にして、効率良く事業ができるようにすべきである。

人口減少により観光客も少なくなっている中、湯沢町がある程度保っているのは良い資源があるからである。未来に向かっていかにお客さまを確保できるかを、ポジティブに考えていった方が良い。

十代田座長

若手の不安も解消するようなことも新しい組織を作る時には必要となる。先ほどの他業種の話では、この会にタクシーやバスの事業者がいないが、ヒアリングはしているのか。

事務局（南雲）

ヒアリングはお願いしているが、まだ実現していない。次回はオブザーバーとしてタクシー事業者とバス事業者をお呼びしようと思うが、どうか。

十代田座長

ぜひ、お願いしたい。全町あげてやらないといけない議論であるし、彼らは重要なプレイヤーである。

今村氏

農業経営者として参加しているが、冬のシーズンは農業ができないので、スキー場の近くで宿と食堂を運営している。農業経営の立場からお話すると、湯沢町自体がスキー場、温泉など、恵まれた観光資源で成り立ってきたので、農業に対する目を向けてこなかったのが現状ではないかと考えている。観光業以外の他業種の一つとして声をかけていただいているが、農業が観光面でどう貢献していくかは、具体的にはまだイメージできていない。これを機に観光と農業をうまく結びつけることによって、お客さまを呼べるような湯沢の魅力の一つになるのか考えたい。宿泊施設は地産地消という点で農業と結びつくと思う。

組織案のどちらがいいのかは農業面からは何とも言えないが、宿をやっている立場では案 2 の方向で進めるのが良いと思う。皆さんが言うように、支部にすることによって事業者との距離が広がるということは懸念されるが、最終的には案 2 が理想形だと思う。

十代田座長

体験というキーワードでは農業は重要になってくる。また、地域のブランディングでは農業と一緒に盛り上げることができる。他業種が連携することで産業を効率化するというのは、これからの人口減少時代には重要である。細川氏からあげられた、既存の組織とは別に新たな組織を作るという案については何か意見はないか。

事務局（南雲）

細川氏の意見について補足をすると、既存の組織の看板の掛け替えになってはいけないという意図があつての提案である。

山岸氏

観光庁の DMO の要件として、多様な関係者との連携が挙げられていると思うが、多様な関係者が参画することで良い意見が出ることは事実だが、なかなか意見がまとまらないということも起きる。新たな施策等に取り組む際はスピード感が必要であり、あまり時間がかかりすぎると機を逃すところだが多様な意見は大切なので、そこは聞き、スピード感を持って決断できる組織であってほしい。

杉田委員

人口減少が進む中での生産性向上、インフラの整備など、組織改編で様々な課題があると思うがスピード感を持って決断した方が良い。自分は昨年までは北海道の事業を担当していたが、北海道から見た苗場ないし湯沢は発信力が十分ではない印象がある。お客さん目線で選ばれるエリアになることを最優先に考えるべきである。お客さんにとって楽しいエリア、長く滞在できるエリアになることを考えた

い。案1と案2のどちらがいいのかというのは自分の立場としては言えない。

富井委員

湯沢町には町全体の経営理念のようなものがないように思う。実際に事業をやるときに頼りになるのが経営理念だと考えている。雪国観光圏は5年程前に7市町村に共通する理念を作り上げているが、湯沢町も雪国観光圏の一つであるので、その理念を共有する必要があると考えている。一度、雪国観光圏の経営理念や価値観を全体で共有する場を作ってはどうか。実際に事業を進める際に、経営理念がないと、既存の例を探したり、既成概念に支配されてしまうため、特色を出しづらい。

十代田座長

行政の観光振興計画もあると思うが、最終的には新組織が行政の計画策定に提案をしていくことが望ましい。

山田委員

新組織での地区観の扱いについて補足したい。地区観は地域振興をするが、必ずしも観光振興をしていく必要はないと考えている。地区観は、観光客に売れるかどうかという価値観よりも、地域のコミュニティのために活動するという価値観を優先し、新組織は流通とプロモーションに特化し、各地区の中から売れそうなものを発掘して流通に乗せていくのが良いのではないか。例えば、地域に昔からあるお祭りはコミュニティのために維持していくべきであるが、必ずしも観光客向けに商品化する必要はない。しかし、観光協会として取り組むとなると、どうしてもポスターを作ってプロモーションをして商品化したいという発想になってしまい、それを各地域がそれぞれやると非効率になってしまう。各地域はあくまでそれぞれのコミュニティの地域振興のために活動し、新組織が流通やプロモーションに特化して、商品化できそうな取組を流通に乗せていく。重要なのは、新組織が各地域に指示して商品を作るというのではなく、上下関係ではない点である。

ハワイでは実際にこの構図で観光振興が上手くいっている。ハワイには、行政から事業者への補助金交付の執行を任されているHTAという組織がある。HTAが地域づくりのNPOなどに補助金を出す際に、マーケティングの情報も一緒に提供し、NPOはそれらを元にツアー造成やカフェの経営などを行っている。さらに、HTAは補助金を出した個別の事業の中で商品化できそうなコンテンツが出てきた場合は、旅行会社などへ繋げる役割を担っている。

このように、組織を二段構えにするからといって必ずしも上下関係ができるわけではなく、役割分担をしながら連携することが観光推進組織に必要ではないか。

十代田座長

各地域によって地区観の取組内容が違ったり、地域内の他の組織との関係があったりするのではないか。その地区をどう育てていくかという視点は重要である。全ての地区を一律に扱うことは危険である。

伊藤氏

山田委員に質問であるが、コミュニティづくりなどに関わる部分は地区観でこれまで通り行い、事務作業などは新組織が担うことができるという理解で良いか。

山田委員

分かり易く言うと、地域側から見た時に見えるのが地区観であり、観光客側から見た時に見えるのが町全体の観光組織である。お客さんから見た地域のサイズと観光客側から見た地域のサイズはどうしても違う。地域ごとに、事業者が駆け込める組織として地区観は必要である。

3. 閉会

- ・ 今回の資料と議事録は HP に公開する。
※議事録は事前に委員に確認した上で公開。
- ・ 第 3 回ワーキングは、2 月 14 日金曜日の午後を予定している。

以上

2019年度

4月

5月

6月 ①DMO関連基礎データ・事例収集(6月上旬～)

7月 ②町内観光関連組織ヒアリング(7月中旬～9月)

<ヒアリング項目>

- ・各団体の概要(業務内容、体制、予算、課題など)
- ・湯沢町の観光の課題
- ・湯沢町版DMOに必要なこと(役割、権限、体制、予算、業務内容など)

8月 ③中間報告書作成(8月～10月)

<概要イメージ>

- 1.調査の背景と目的
- 2.観光推進組織の検討経緯の整理
- 3.湯沢町観光の現状と課題
(既存計画、データ、ヒアリング結果より)
- 4.湯沢町が目指すべき観光の方向性
- 5.湯沢町における望ましい
観光推進組織のあり方(提案)

9月

10月

④観光推進組織検討ワーキングの開催

第1回WG(10/31)

【勉強会】

- ・観光地域づくり法人(DMO)の誕生の背景と観光地経営

【議論】

- ・本WGの目的と進め方
- ・湯沢町の観光推進組織の現状と課題
- ・湯沢町観光が目指すべき方向性

若手ミーティングの開催

11月

第2回WG(12/11)

【勉強会】

- ・観光関連組織とDMOについて

【議論】

- ・湯沢町として取り組むべき観光振興と組織のあり方

検討状況説明会の開催
(各エリア、町観光検討委員会)

12月

1月

第3回WG(2/14)

【勉強会】

- ・観光地域振興の体制づくり

【議論】

- ・湯沢町の観光推進組織再編の方向性

WGの結果を
反映・修正した最終案

2月

3月

⑤報告会の開催
(3月6日午後2時～)

⑥最終報告書の提出(3月末)

2020年度

- ・新組織設立準備、DMO登録に向けた準備(合意が得られれば)
- ・財源検討開始
- ・新組織設立
- ・湯沢町観光振興計画一部修正

2021年度

- ・旧組織整理

資料4

湯沢町の観光推進組織再編の方向性

組織の再編方針に対する主な意見・課題(第2回ワーキング)

- **ビジョンを確認・共有の上、多様な主体を巻き込んだオール湯沢で来訪者目線での観光振興に取り組むことが重要**
- **効率的に統合できる(しなければ存続できない)部分と地区でしかできない部分を見据えて検討**
- **第2回WG後、各エリア協議会、町観検討委員会で検討状況を説明。地区観の合意形成の労力を懸念しつつ組織再編の必要性を感じている方が多い。**

新組織の役割・留意点

- ・ 観光に対しての意識改革が必要。
- ・ 新組織を通して、観光客が来なくなるような町に加え、住民がより住みやすく幸せになる町が作れると良い
- ・ お客さん目線で選ばれるエリアになることを最優先に考えるべき
- ・ 湯沢町には町全体の経営理念のようなものがないように思う。湯沢町も雪国観光圏の一つなので、雪国観光圏の経営理念や価値観を共有する必要があるのでは。
- ・ ニーズも自然環境も5年後には変わる。正しい答えを探すよりは常に新しい答えを探していければいい
- ・ 新組織を設立してから本当の課題が見えてくる。その時々課題に合わせて柔軟にプロジェクトに取り組める組織がよいのでは。
- ・ 駅のビジュアル、西口・東口・エキナカをトータルで考えてリニューアルすることを取り組みの核にしてもよいのでは。
- ・ 外せないのは他業種を交えて組織を作ることである。インフラ、バス・タクシーの事業者を取り込んでいくことを前提にした議論をするべき。
- ・ 新たな施策等に取り組む際はスピード感が必要であり、あまり時間がかかりすぎると機を逃すところだが多様な意見は聞きつつ、スピード感を持って決断できる組織であってほしい。
- ・ 地区同士、他業種、周辺地町村を有機的につなぎ、新しいものを生み出すコーディネートの役割が重要。
- ・ 温観ではイベントやマーケティング、プロモーションを町観に移行しているので新組織でもそれを引き継いでやっていただくのが良い
- ・ アウトローをなくして、湯沢町で事業をやっている人は確実に全員、参画してもらう形にしたい。
- ・ 湯沢町に足りなかったのはパートナーシップや地域間の連携。支部制にするとしても何度も対話が必要。
- ・ 町の施設を指定管理で運営することによって財源を確保するのはどうか。
- ・ 今まではこうだったではなく、この先どうやっていきたいのかを考えるべき。人口が少なくなり働き手がいなければ、重複している業務をまとめて、効率良く取り組まなければ財源の確保もできない。
- ・ 地区観は、観光客に売れるかどうかという価値観よりも、地域のコミュニティのために活動するという価値観を優先し、新組織は流通とプロモーションに特化し、各地区の中から売れそうなものを発掘して流通に乗せていくのが良いのではないかと。新組織と地区観は上下関係ではない。重要なことは役割分担をしながら連携するという点である。

課題・心配な点

●組織形態((一社)か(一財)か)

- ・ 本当に現状を変えたいのであれば(一財)になることに意味があるのでは。
- ・ (一財)の場合、取り組みに関心のないアウトローが益々増えるのでは。
- ・ 新組織を従来通り会費で運営するのであれば、事実上、社団法人になるのかもしれないが、会費とは別に、例えば入湯税や宿泊税のような財源を基に運営するのであれば、お金を有効に使うための組織として財団法人の方が良いのでは。
- ・ 案1にするのであれば、財団法人にした方がいいと思うし、案2であれば、社団法人の方が会員との距離という意味で保ちやすいのではないかと。
- ・ 観光まちづくりをやっていく上では一般社団法人のように会費制ではなく、賛助会員のような形で誰でも参加できて、平等に意見を言える形が望ましい。会員の現世利益を優先せざるを得ない社団法人よりは、財団法人の方が動きやすいのではないかと。

●案1(地区観を現在の形のまま残す)

- ・ 案1になっても旅行商品や着地型商品造成の対象を町全域にしてほしい。
- ・ 案1の場合、新組織と温観の機能をどう整理するか。

●案2(地区観を支部にして統合)

- ・ 将来的な人材確保を考えると大きな組織で雇用できる方がよいと思うので、最終的に案2を目指してもよい
- ・ 5年後10年後にどれだけ会員数があるかを考えると、今のまま観光協会の職員を雇うことにはかなり不安
- ・ 会員数が減り、一つの観光協会ですべてを担うことは確実に減るため、大きな組織にするのは必要
1
- ・ はじめから統合をめざし、できるところから統合していくのがいいのでは。
- ・ 新しい組織になるにあたって、地区観をそのまま残しながら、徐々に統合していくのはどうか。
- ・ 統合をしたい地区観としたい地区観があるのでは。
- ・ 地区観については資金力やパワーバランス、不安な点がそれぞれ違う。支部にするかどうかは一度に決めず、立ち行かなくなった地区は支部に変えるというのではどうか。

観光推進組織の課題と解決に向けた方針案

	現状の課題	解決に向けた方針案
業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 町全体の観光協会としてやるべき業務に力点が置かれていない →プロモーションやキャンペーン等への偏り。 →会員に評価される事業が優先されがちになり、来訪客目線の事業が十分行えていない。 ● 複数の組織で業務が重複している →特に情報発信、プロモーション、イベント等 →特に町観と温観 →財源と人材が分散 ● 適正な事業評価・検証の仕組みがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 外部環境の変化、来訪客の視点、地元（多様な産業の事業者＋住民）の視点をふまえ、他組織との明確な役割分担の下に必要な業務を選択する。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「来訪客の受入環境整備」「観光地としての魅力づくり」「持続可能な観光産業・観光地づくりの仕組みづくり」を業務の柱にする ➢ 会費納入と議決権が無関係である「一般財団法人」化を検討する →来訪客視点の業務と、迅速な意思決定によるタイムリーな業務を行えるようにする ➢ 指標(Key Performance Indicator)の設定とPDCA(Plan→Do→Check→Action)サイクルの実施 →指標 (KPI) を設定して業績評価を行うとともに、PDCAサイクルによる継続的な改善をおこなう
機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 各組織の機能の棲み分けができていない →地区観や他の組織との役割分担、広域での役割 ● 会員、業種間、地区間の意思疎通が図れていない →意思疎通が図れていないことによる業務の重複 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 個々の地区、魅力、人材、財源などをマネジメントする機能が必要→DMO ● 町全体として目指すべき方向性を示す(=リーダーシップ) ● 観光をツールに地域の魅力を高め、町全体の価値を高める(=ブランディング) ● 地区や事業者の取り組みを支援し個々の力を高める(=サポート) ● 地区同士、他業種、周辺市町村を有機的につなぎ新しいものを生み出す役割(=コーディネート) ● 地区や個々の取り組みを支援し、付加価値を付け、外に売っていく(=プロモーション) ➢ 行政、商工会など他組織との役割分担を明確にし、密接に連携

今日の主なテーマ！

組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 地区観、エリア協議会、町観の三重構造 →業務の重複も多く、役割分担も明確ではない。 →地区の事務業務、地区の魅力向上を精力的に行っている地区観の存在は重要 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 客観的な目線、多様な産業の視点も入れながら健全な組織運営を行う 【案1：地区観と新組織の二重構造にする】 ※エリア協議会については、組織ではなく、新組織の中で各地区の連携・協働を話し合う場を作る ※重複感のある地区観と温観の役割分担の整理は必要 【案2：既存の観光推進組織を大きく再編してシンプルにする】 ※ただし支部のような形で地区観の機能を残し、これまでの取り組みは継続して実施していただく。 ◆ 組織運営に他産業従事者や地域外の専門家など第三者の視点を入れる →「一般財団法人」化を選択した場合、評議員会に他産業従事者や地域外の専門家などを入れ、客観的かつ健全な組織運営を行う。
財源	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織の重複により観光予算が分散している →会費の重複支払とわかりづらさ ● 補助金への依存度が高い ● 安定的な独自財源がない 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 会費の分散と観光財源の分散を再考し、シンプルにする。 ➢ 補助金は「戦略的に」活用 ➢ 安定的な観光財源の確保を検討（既存の入湯税の使い途なども含めて要検討）
人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門的スキルを持つ人材が少ない →マーケティングやマネジメント等専門的な知識やスキルを持つ人材が少ない（いても複数の組織に分散） ● 若手がない、応募がない、続かない →長く働きやすい雇用条件・職場環境になってない →モチベーションが上がりづらい 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 財源を有効に活用できる専門人材を町外も含めて広く募集 ➢ 町内のまだ知られていない人材を掘り起こす ➢ 第三者の視点を入れて健全な組織運営をする ➢ 適正な待遇と働きやすい環境を整える

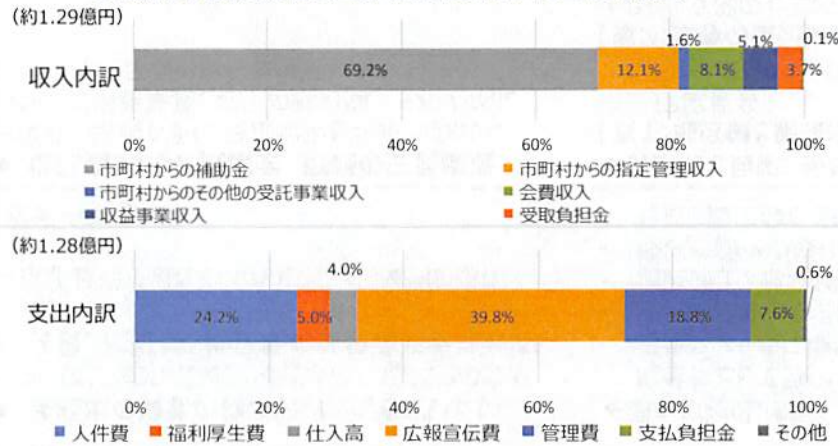
財源確保について

現状の課題と対応方針

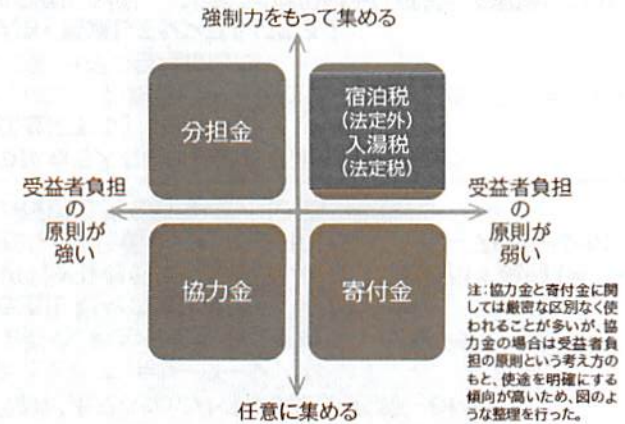
財源

- 組織の重複により観光財源が分散している
→会費の重複支払もあり、流れと用途がわかりづらい
- 補助金への依存度が高い
→町観については約7割が町からの補助金
- 安定的な観光財源がない
→安定的な観光財源がないため、規模の大きい事業や組織強化（人材確保）などになかなか割けない
→上記に加えて、組織としての収入源についても検討（新組織のミッションとも関係）

●湯沢町観光協会の収入と支出(2018年度決算)



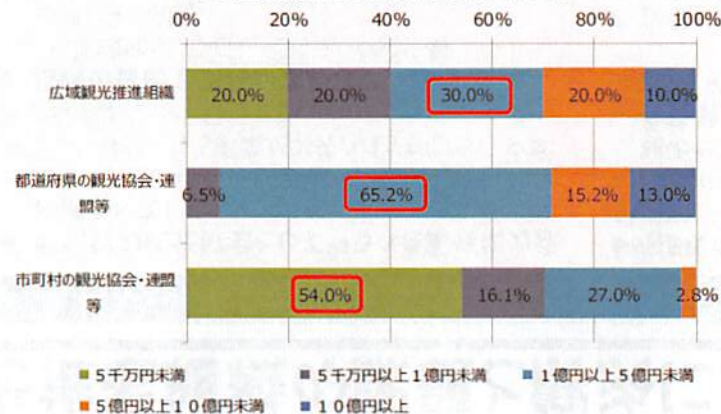
●日本で利用できる観光振興目的の財源獲得手法



資料:「観光文化238号:特集 インバウンド時代の観光振興財源」(JTBF,2018)に加筆

参考

●観光協会の年間予算(n=272)



●観光協会の収入内訳(平成26年度)(n=272)

収入内訳	構成比		
	広域	都道府県	市町村
回答数	10	45	207
【国からの補助金】	0.0%	0.0%	0.9%
【都道府県からの補助金】	18.1%	25.7%	1.1%
【市町村からの補助金】	0.1%	2.0%	36.8%
【地方公共団体からの指定管理収入】	1.2%	2.3%	7.7%
【地方公共団体からのその他の受託事業収入】	57.3%	29.5%	12.4%
【会費収入】	9.0%	6.3%	5.1%
【収益事業収入】	10.5%	21.1%	26.8%
【民間企業等からの寄付】	0.2%	0.5%	0.6%
【その他】	3.5%	12.5%	8.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

出典:「DMO(国内外の観光地域づくり体制)に関する調査業務の報告書」(観光庁,2016)

財源確保の事例

- 海外では受益者負担、事業者負担による財源確保がよく見られ、観光推進組織が行う観光振興事業費等に活用されている。
- 国内でも観光財源確保の動きが活発にみられるようになり、特に近年は宿泊税導入に関する議論が活発に行われている。
- 湯沢町が取り組んでいくべき各種業務を実施していくためには、安定的かつ持続的な観光財源確保に向けた検討が重要

国内の観光財源導入地域の例



種類・地域	概要
宿泊税	東京都での導入を皮切りに自立的な観光振興財源として注目を浴びつつあり、特に2018年以降盛んに導入・検討されている。宿泊料に課税されるため、宿泊施設がある程度集積している地域に適している。
入湯税のかさ上げ(阿寒湖温泉)(別府市)	2015年度から国際観光ホテル整備法の登録旅館・ホテルに宿泊する一般客の入湯税を現行の1人1泊150円から250円に引き上げ。上乗せした分を新設する基金に積み立て、用途を観光振興に限定して活用。(阿寒湖温泉)
別荘等所有税(熱海市)	昭和40年代後半より増加した一戸建別荘やリゾートマンションの建設に対応する行政需要の増大に対応するため、昭和51年に新設。所有している別荘などの延床面積1平方メートルにつき650円の割合で課税。
遊漁税(富士河口湖町)	河口湖において漁協組合員以外が漁業権の対象となる水産動物を採捕する遊漁行為に課税。河口湖及び周辺地域における環境保全、環境美化及び施設整備に使用。1人1日につき200円(障害者、中学生以下は課税免除)
歴史と文化の環境税(駐車場税)(太宰府市)	太宰府市固有の歴史的文化遺産及び観光資源等の保全と整備を図り、環境にやさしいまちを創造するため、有料駐車場の利用者に一定の負担を求める法定外普通税として創設。(自転車除く二輪車50円、乗用車100円、マイクロバス300円、大型バス500円)
環境協力税(伊是名村、伊平屋村、渡嘉敷村)	環境の美化、環境の保全及び観光施設の維持整備に要する費用として旅客船等により伊平屋村へ入域する行為に対して徴収。1回の入域につき100円(障害者、高校生以下は課税免除(渡嘉敷村は障害者と中学生以下))
富士山保全協力金(山梨県・静岡県)	富士山を後世に引き継ぐため、社会実験を経て実施。五合目から先に立ち入る来訪者お一人様基本1,000円(子どもや障がい者は協力いただける範囲の金額)。現地支払の他、ネットやコンビニでも支払可能。

財源確保による取り組み事例

富士山保全協力金(山梨県・静岡県) 約1億6千万円/年度(両県)

- ◎富士山の環境整備/登山者の安全対策
- ◎信仰の対象・芸術の源泉としての富士山の価値の情報提供など

平成25年度に社会実験を開始し、翌年から本格実施。臨時公衆トイレの整備をはじめ、インフォメーションセンター、救護所等の運営、下山道のパトロールや補修、安全誘導員の配置、登山者動向調査の実施、富士山の文化的価値への理解を求めるとの市町村への助成などに利用。協力者に対しては記念品の配布をはじめ、温泉施設等での割引優待が受けられる。



入湯税の基金化(三重県鳥羽市) 約1億1千万円/年度(観光振興基金積立分)

- ◎漁業と観光の連携促進事業 など

鳥羽市では入湯税の75%を基金化して観光振興に活用。2014年度から実施している「漁業と観光の連携促進事業」では、地元魚のブランド化、ANAやタニタ食堂との連携による地元魚のPR、アワビの稚貝放流、海女さんの後継者育成(応援基金付き宿泊プランの造成、地域おこし協力隊事業による海女募集など)、ワカメ養殖作業体験などを実施。特に答志島トロさわなどは全国区のブランドに成長してきており、鳥羽市の二大産業である漁業と観光業との距離感が縮まり、小さな成功体験を積み重ねている。



【関係団体】
(一社)鳥羽市観光協会
(地域DMO)
(一社)相模海女文化運営協議会(地域DMO)
鳥羽磯部漁業協同組合

入湯税の超過課税(阿寒湖温泉)

約4800万円(見込)/年度(観光振興臨時基金積立分)

- ◎森の駅・阿寒湖フォレストガーデン整備
- ◎阿寒湖温泉・まりも家族バス(まりむ号)運行
- ◎まちなか活性化(散策路整備、空店舗対策)等

かさ上げの100円分を積み立てて基金化。温泉街の中心部に位置していた大型ホテルの跡地を阿寒湖温泉の玄関口として有効に活用するため「阿寒湖フォレストガーデン」の整備を進めている。また、2004年に交通社会実験として取り組んだ循環バスを参考に、阿寒湖温泉街+一部周辺地域(スキー場、滝口)を巡回する無料バスを運行。



【関係団体】
NPO法人阿寒観光協会
まちづくり推進機構(地域DMO)
阿寒アドベンチャー
ツーリズム株式会社

宿泊税(東京都)

約22億円/年度

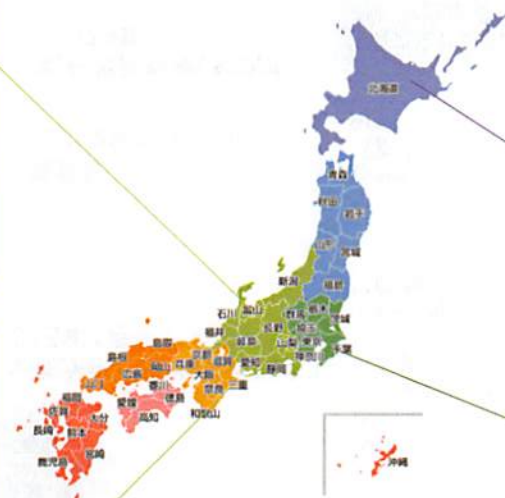
- ◎受け入れ環境整備
- ◎(公財)東京観光財団による観光事業 など

特に観光客の受け入れ環境整備(Wi-fi整備、デジタルサイネージ、観光案内サイン、バリアフリー化、観光案内所の設置)に重点を置いて取り組みを実施。

また、宿泊税導入後に設立された(公財)東京観光財団が中心となり、受け入れ環境整備に加え、「海外からの旅行者誘致」「ビジネスイベント誘致」「観光情報の発信」「地域の観光振興」等を実施。



【関係団体】
(公財)東京観光財団



湯沢町で特に財源が必要となる取り組み(例)

- 湯沢町が目指す地域の理想像(ビジョン)を地域全体で検討・共有した上で具体的な取り組みを検討
- 湯沢町の観光推進組織の強化、湯沢町のソフト・ハード面からの魅力づくり等を実施していく場合、まとまった規模の予算が必要。
- 例えば仮に湯沢町で宿泊税(一律200円)で徴収した場合、年間の税収額は3億5千万円(176万人(平成30年度延宿泊者数)で計算)

1. 現状把握と戦略策定

→根拠に基づく事業実施のための現状把握と検証、戦略策定

予算(概算)
2千万円

●来訪客の実態把握と指標の設定

- ✓ 来訪客の実態(訪問地点、移動手段、消費額等)や満足度調査、観光の経済波及効果調査や観光に対する住民意識調査など、湯沢町観光の実態や質を把握する各種調査やマーケティング(デジタル含む)を実施。
- ✓ 調査・分析結果を会員や関係団体と共有するとともに湯沢町全体としてのKPI(成果指標)の目標値を設定。
- ✓ 来訪客にカードを配布し、行動データを収集するとともに飲食店などの優待を受けられる「イヤリティブ」プログラムを構築。



●湯沢町観光のビジョンや戦略の策定

- ✓ 湯沢町観光基本計画の見直しを行いつつ、DMO形成・確立計画などを通して湯沢町観光の将来ビジョンを検討・共有する。
- ✓ 自然災害や新型コロナウイルスなど観光地にとっての脅威となる状況が発生した際にスムーズに対応・復旧していくための観光地持続性計画を策定

【連携先】行政、観光施設、宿泊施設、交通事業者など

4. 観光地としての魅力づくり

→湯沢町で滞在することの価値・魅力向上→住民満足度の向上

予算(概算)
3億円

●スノーリゾートとしての投資環境整備

- ✓ 他地域の真似ではなく湯沢町ならではのスノーリゾートへのビジョンと姿を明確に示す
- ✓ 共通リフト券導入に向けた検討と仕組みづくり。
- ✓ 夏季限定のグランピング、ゲレンデランチ&カフェの充実、ボードウォークを活かしたトレッキング、雪あそびプログラムの開発など、ゲレンデと周辺を活かしたコンテンツ造成、スキー前後の早朝・夜間のコンテンツ開発をおこなう。
- ✓ 各スキー場の受け入れ環境整備



【連携先】スキー場、行政、交通事業者など

3. 来訪客の受入環境整備

→来訪客に地域をどう回遊していただくかを描くランドデザイン+個々のポイント・機能整備

予算(概算)
5億円

●湯沢町の玄関口(駅+駅周辺)の機能充実と魅力づくり

- ✓ 来訪客に町内(+周辺エリア)をどのように周遊してもらうかを描いたランドデザインを意識した上で、湯沢町の玄関口である越後湯沢駅の改良(耐震性の強化、湯沢町のイメージに合った駅舎へのリニューアル)をJR等との連携により行うとともに、東口と西口の連携、東口・西口周辺の景観整備、各エリアに誘導するために必要な駅の機能充実、ビジターセンターと雪国観光舎の統合整備等を行う。

●域内交通(二次交通)の整備

- ✓ グランドデザインに基づき、エリア間を快適に移動できる二次交通(循環バス等)の構築に向けて、実証実験の検討や整備を行う。



【連携先】交通事業者、行政、観光施設など

5. 効果的・戦略的な情報発信

→3、4で作らせたものを効果的に顧客に届ける

予算(概算)
2千万円

●戦略的な合宿誘致に向けた仕組みづくりと情報発信

- ✓ 多様な合宿ニーズに対応している実態を活かし、合宿利用者が必要とする情報(種類別対応施設、受入容量等)を一元化しHP等で情報発信するとともに、施設の予約サイト運営、合宿コーディネート、二次交通との連携策の検討等をおこなう。
- ✓ 実態やニーズを分析した上で、例えば特定競技に特化した施設へのイノベーション(特定種類に特化)やリニューアル等を検討。



【連携先】宿泊施設、行政、施設公社など

組織を担う人材確保

現状の課題

人材

- 専門的スキルを持つ人材が少ない
→マーケティングやマネジメントなど専門的な知識やスキルを持つ人材が少ない（いても複数の組織に分散している）
 - 長く働きやすい雇用条件・職場環境になっていない（若手がない、応募がない、長く働きづらい）
→ライフステージの変化等に対応した給与体系になっていない（家族を養うのが難しい、子育てしながらは働きづらい）
→モチベーションが上がりづらい（自分のキャリアデザインが描けない、毎年同じような業務の繰り返しで組織の成長が見えない）
- ※地区によっては人件費を支出するのが困難なケースも

●人材確保に向けた留意点

- 1 新組織の中心的役割を担う専門人材の確保と育成**
→地域内外、異業種も含めた範囲からの募集
→求める人材像（専門知識+情熱+コミュニケーション能力とのバランス等）の明確化
→役職名だけでなく、権限と責任も与える（スキル・モチベーションを活かす組織運営+やりたいことができる事業費）
- 2 関係者の意識醸成**
→新組織の事務局スタッフのみならず、オール湯沢の構成員となる事業者の意識醸成も重要
→専門人材が力を発揮できるような組織内外からのサポート、アドバイス
- 3 ミッションに合った雇用条件**
→責任と成果に見合った報酬を出す
→プロパーが長く続けられる雇用環境
→雇用形態（出向、アルバイト等。取り入れ方は慎重に）の調整

やはり財源は必要

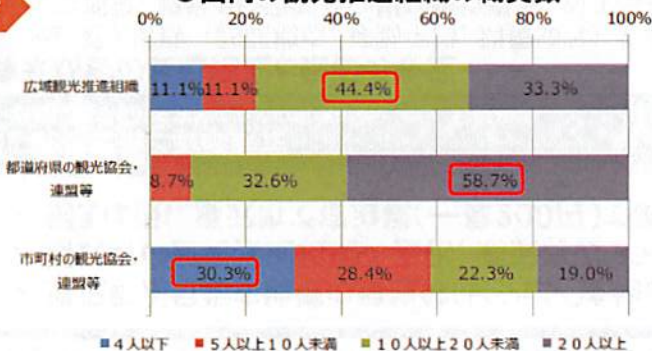
1人で全ては難しい。スタッフとの役割分担、組織内外からのサポートも重要。

みんなで固定観念・古い慣習から脱却

新組織の人員構成(例)	人数
総務部(事務局長・総務・経理)	2名
マーケティング・プロモーションチーム (マーケティング、情報発信、ヒッターセンター)	3名
広域&地域内魅力づくりチーム (広域、支部フォロー)	4名
受入環境整備&施設経営チーム	3名
計 ※理事、アルバイトなどは別途	12名

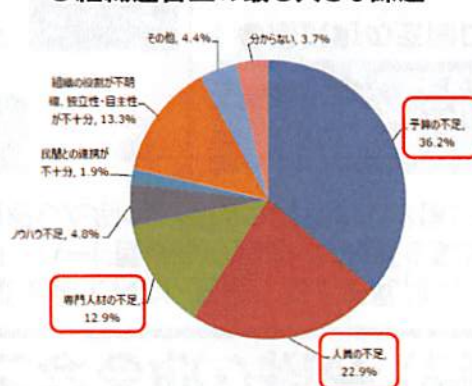
参考

●国内の観光推進組織の職員数



出典：「DMO（国内外の観光地域づくり体制）に関する調査業務の報告書」（観光庁,2016）

●組織運営上の最も大きな課題



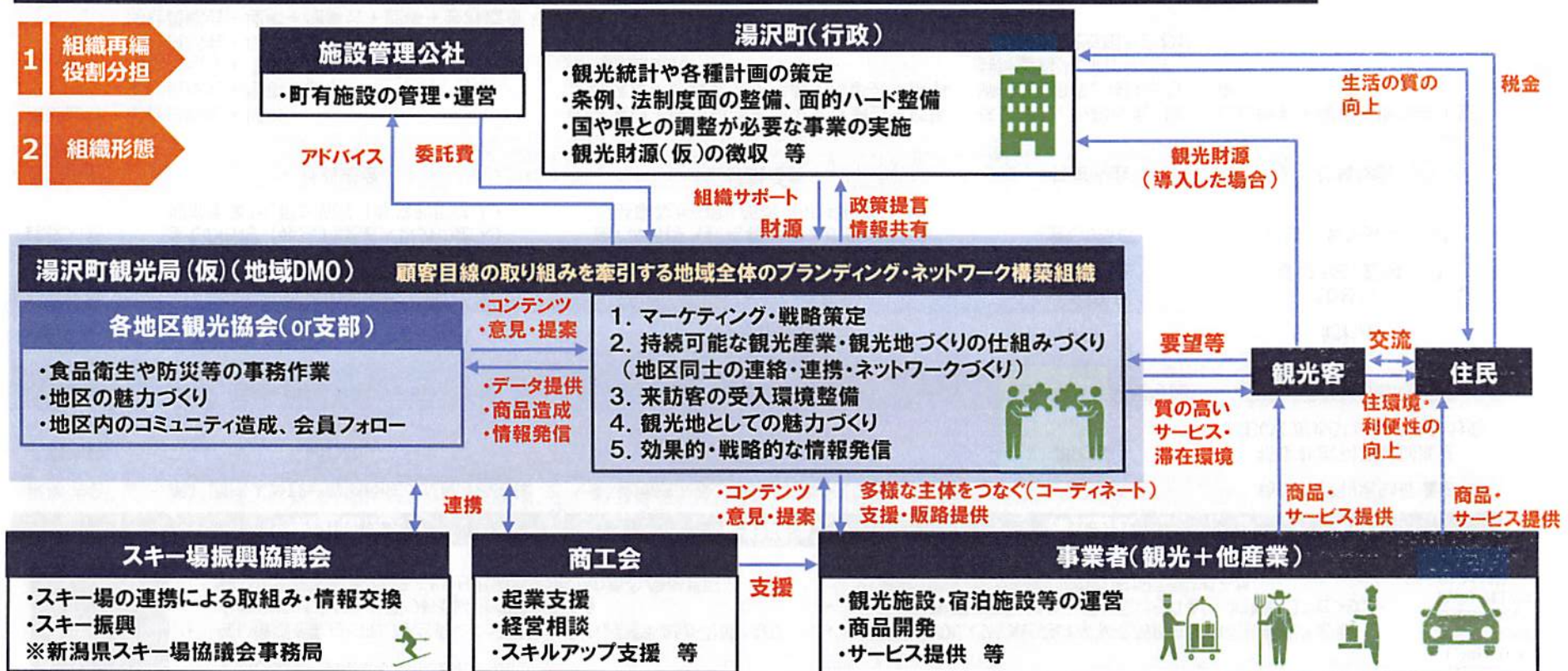
●DMO人材の確保についての課題(回答概要)

・プロパー職員を雇用する費用が捻出できず出向者頼りの組織となっている、そのため組織内のノウハウの醸成や地域との信頼関係の継続性が課題となっている、との回答が多数。この点、これらに対応するためには、自治体・関係企業の協力、地域内におけるDMOのプレゼンスの向上が必要であるという回答があった。

・不足している人材については、マーケティング、マネジメントに関する専門人材が不足しているとの回答が多数であった。

出典：「DMOの取組状況に関する調査」（観光庁,2019）

観光関連組織の役割と他組織との関係性



●各地区観光協会を支部にした場合

- ✓ 地区の特色を活かし、地区がやりたいことを応援(特徴が薄まらないように)、地区同士の連携を強化させる仕組みを作る。
- ✓ 支部はコミュニティづくり(合意形成や相談受付等)や魅力づくりに特化。
- ✓ 来訪客目線を重視(支部はメリハリを理解、わかりやすい情報発信)

地区連携・地区魅力向上担当

苗場支部	田代・二居支部	かぐらみつまた支部	岩原支部
中里支部	湯沢パーク支部	飯士高原・原支部	松川支部
土樽支部	大源太支部	神立支部	越後湯沢温泉支部

- ※スキーリフト券の代売は新組織が集約して実施するが
- ※温観が実施している商品造成等は新組織として実施

Q1.現在のスタッフは？

- ・新組織で継続雇用
- ※雇用形態は要検討
- ※複数地区の食協や防災事務を少人数で実施することも考えられる

Q2.地区の特色が薄まる？

- ・地区のコンテンツや要望など丁寧に吸上げたり、地区同士の連絡・連携を図るエリア担当を配置
- ・むしろ一体になることで地区同士と新組織との関係が近くなる

Q3.各地区観の財産は？

- ・集約して新組織の財産に。支部の予算は新組織で別途付ける。
- ・もしくは各地区観の財産は基金として積み立てておく。支部ごとの予算は新組織で別途付ける。

Q4.会費は？

- ・これまで地区観と町観に払っていた会費の重複をなくし、新組織への会費に一本化(社団法人を継続する場合)
- ・新組織への賛助会員費に一本化(財団法人になる場合)

【参考】法人格の違いと特徴

	メリット	デメリット
一般社団法人	<ul style="list-style-type: none"> 同業者組合など非営利目的のコミュニティを想定した形態であり、公益的な目的に馴染みやすく行政支援を受けやすい 非営利法人でも収益事業実施も可能で柔軟な組織設計ができる 設立・運営の事務が簡便で・労力・費用が比較的かからない 	<ul style="list-style-type: none"> 会員の共通課題対応が目的のため、顧客目線の発想が生まれにくい。 多種・多様な会員間の調整が必要であり状況変化に応じたスピーディーな経営判断がしづらい 会員からの年会費が基礎的な収入であるため、事業計画が単年度ごとであり、長期的な戦略が立案されにくい。
一般財団法人	<ul style="list-style-type: none"> 活動資金の源泉が、寄付という形で提供者と切り離される 理事（+ 第三者機関の評議員）が資金使途を決定。会費納入と議決権が無関係のため、既存パワーバランスに左右されにくい。 会員（事業者）の設定する課題ではなく、法人が設定する課題に対応するため、顧客視点の戦略立案が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント人材の能力が運営方針や成果に直結しやすい。 出資金300万円が必要。
株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 強い権限を委ねられた経営者によってスピーディーな経営判断が可能となり、出資者に対する緊張感のある経営が期待できる 利益の一部を配当できることから出資という形での資金調達が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 収益事業のリスクを乗り越え事業を持続させる経営手腕が必要 公益性を重視する行政の支援が受けられるか、地域のコンセンサス・出資者の影響が大きく地域の意向が反映されるか

参考：
観光庁「日本版DMO」形成・確立に掛かる手引き（第3版）
（公財）日本交通公社「株式会社型DMOという挑戦」（観光文化 244号）

	一般社団法人	一般財団法人	株式会社	NPO
根拠法令	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	会社法	特定非営利活動促進法
活動内容	問わない	問わない	問わない	特定非営利活動促進法において定められている活動分野
収益事業	可能（財産分配は不可）	可能（財産分配は不可）	可能（株主に財産分配可）	可能（財産分配は不可）
拠出金	問わない	300万円以上	1円以上	問わない
必要人数	社員2名以上 （理事1名）	設立者1名以上 （理事3名、評議員3名、監事1名）	1名以上 （取締役1名）	10名以上 （理事3名、監事1名）
課税対象	全ての所得（非営利型法人以外の法人） 収益事業から得た所得（非営利型法人）	全ての所得（非営利型法人以外の法人） 収益事業から得た所得（非営利型法人）	全ての所得	収益事業から得た所得
最高意思決定機関	社員総会	評議員会	株主総会	社員総会
機関設計	①社員総会+理事 ②社員総会+理事+監事 ③社員総会+理事+監事+会計監査人 ④社員総会+理事+理事会+監事 ⑤社員総会+理事+理事会+監事+会計監査人	①評議員+評議員会+理事+理事会+監事 ②評議員+評議員会+理事+理事会+監事+会計監査人	株主総会、取締役会、取締役、監査役、会計参与、会計監査人、監査役会、三委員会などを組み合わせ複数あり	社員総会+理事+理事会+監事
解散方法	法定の解散事由で解散（社員総会の決議）	評議員会の決議をもってしても自主的に解散することは不可。ただし、純資産が2年連続300万円を切ると解散。その他法定の解散事由あり。	法定の解散事由で解散（株主総会の決議）	法定の解散事由で解散（社員総会の決議）

DMOの意義と考え方

3 DMO登録の検討

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人

(Destination Management OrganizationとDestination Marketing Organizationの2つの定義あり)

DMO概念登場の背景(どちらかというと民主導)

製造業向けのマネジメント/マーケティング/ブランディング理論が、ホテルなどを含むサービス分野に拡大。【1990年代前半】

観光の国際化や多様化に伴い、ホテルなど単体施設にとどまらず、観光地(デスティネーション)にも、その理論を展開する取り組みが欧米を中心に展開されるようになる。【1990年代後半】

こうした取り組みを展開する組織を、従前と区分する呼称としてDMOが提唱されるようになった。【2000年代】

● 国内でのDMO(どちらかというと官主導)

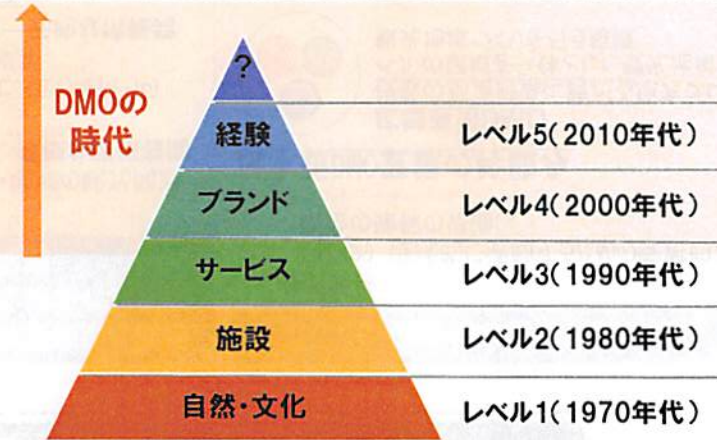
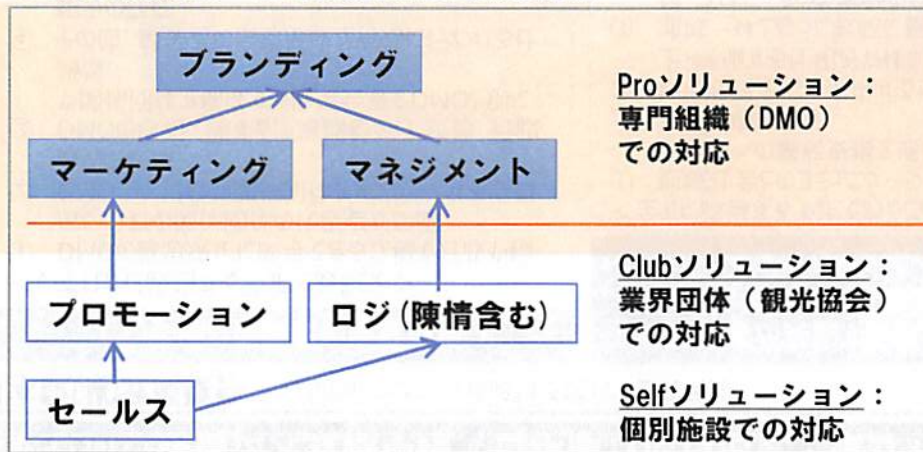
欧米の先進事例をふまえ、地域の観光振興を戦略的に推進する専門的な組織として日本版DMOを確立し育成することが必要。【2015年】

日本の観光のトップランナーとしてふさわしい地域の中から世界に通用する観光地域づくりとマーケティングを行う官民一体の観光地経営体(日本版DMO)を選定し、政策資源を集中的に投入する【2015年】

2020年までに世界水準のDMOを全国で100形成することを目標とする
【「日本再興戦略2016」「観光立国推進基本計画2017」】

※広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」72件、「地域DMO」68件の計150件(20年1月時点)
※登録法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対しては、「関係省庁の支援策の重点実施」「観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応」「関係省庁の政策に関する情報提供」等の重点的支援を実施。

● 観光振興策レベルと観光推進組織の対応



【出典】「DMO誕生の背景と観光地経営」(第1回 湯沢町観光推進組織検討ワーキング第1部勉強会 JTBF山田雄一資料)

- ✓ 国のDMOの考え方に納得できれば、DMO登録をして国等とも連携しながら観光振興を進めていく。
- ✓ ただしDMOに正解はなく、単純に他地域や先進事例の真似をするのではなく、自分の地域に合ったDMOの役割や取り組みを追求し、実現していくことが重要!

【参考】DMO登録までの流れ

日本版DMO候補法人登録申請（日本版DMO形成・確立計画の提出）

日本版DMO登録要件 ※各項目について「今後該当予定」でも登録可能

(1)多様な関係者の合意形成

<いずれかに該当する予定であること>

- ① DMOの意思決定に関与できる立場で行政や幅広い分野の関係団体の代表者が参画
- ② DMO内に行政や関係団体をメンバーとする委員会等を設置
- ③ DMOの取組に関する連絡調整を行うため、行政や関係団体が構成する協議会等をDMOと別に設置
- ④ その他、関係者の合意形成が有効に行われる仕組みの存在

(2)データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

<全てに該当する予定であること>

- ① 各種データ等の継続的な収集・分析
- ② データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定
- ③ KPIの設定・PDCAサイクルの確立

(3)関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションの実施

<全てに該当する予定であること>

- ① 地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業者への業務支援を通じた、多様な関係者間との戦略の共有
- ② 地域が観光客に提供するサービスを、維持・向上・評価する仕組みや体制の構築
- ③ 地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション方針の作成等

(4)法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保

<全てに該当する予定であること>

- ① 法人格の取得
- ② 意思決定の仕組みの構築化
- ③ データ収集・分析等の専門人材がDMO専従で最低一名存在

(5)安定的な運営資金の確保

<必須要件>

- ① 自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し

日本版DMO登録の枠組み



広域連携DMO

複数の都道府県に跨る地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織



地域連携DMO

複数の地方公共団体に跨る区域を一体とした観光地域として観光地域づくりを行う組織



地域連携DMO

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織

出典「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第3版）
<http://www.mlit.go.jp/common/001229602.pdf>

日本版DMO候補法人登録）2020年1月末現在117団体

- 事業報告書の提出（随時） ※「各登録要件に対する自己評価」が全て「今後該当予定」ではなく「既に該当」になっていることが必要
- 日本版DMO形成・確立計画を必要に応じて更新（随時） ● 必要に応じてヒアリングを実施
- 日本版DMO登録要件が全て充足されていることを確認

支援メニュー
の一例

日本版DMO登録 2020年1月末現在150団体（平成29年9月以降、概ね四半期に1回程度まとめて登録・公表（登録証交付））

関係省庁をあげて、横の連携を強化し、地域の取組を強力に支援（施策の重点投下）

- ・ 広域周遊観光促進のための「DMOネット」（マーケティング等を簡単に行えるシステムツール）活用推進事業（観光庁）
- ・ 国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業（観光庁）
- ・ 宿泊施設の生産性向上推進事業（観光庁）
- ・ 外部専門家（地域力創造アドバイザー）招へい事業（総務省）
- ・ 訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業（観光庁）等

※補助事業についてはDMOの登録もしくは候補法人登録済の組織を対象とするケースも多い

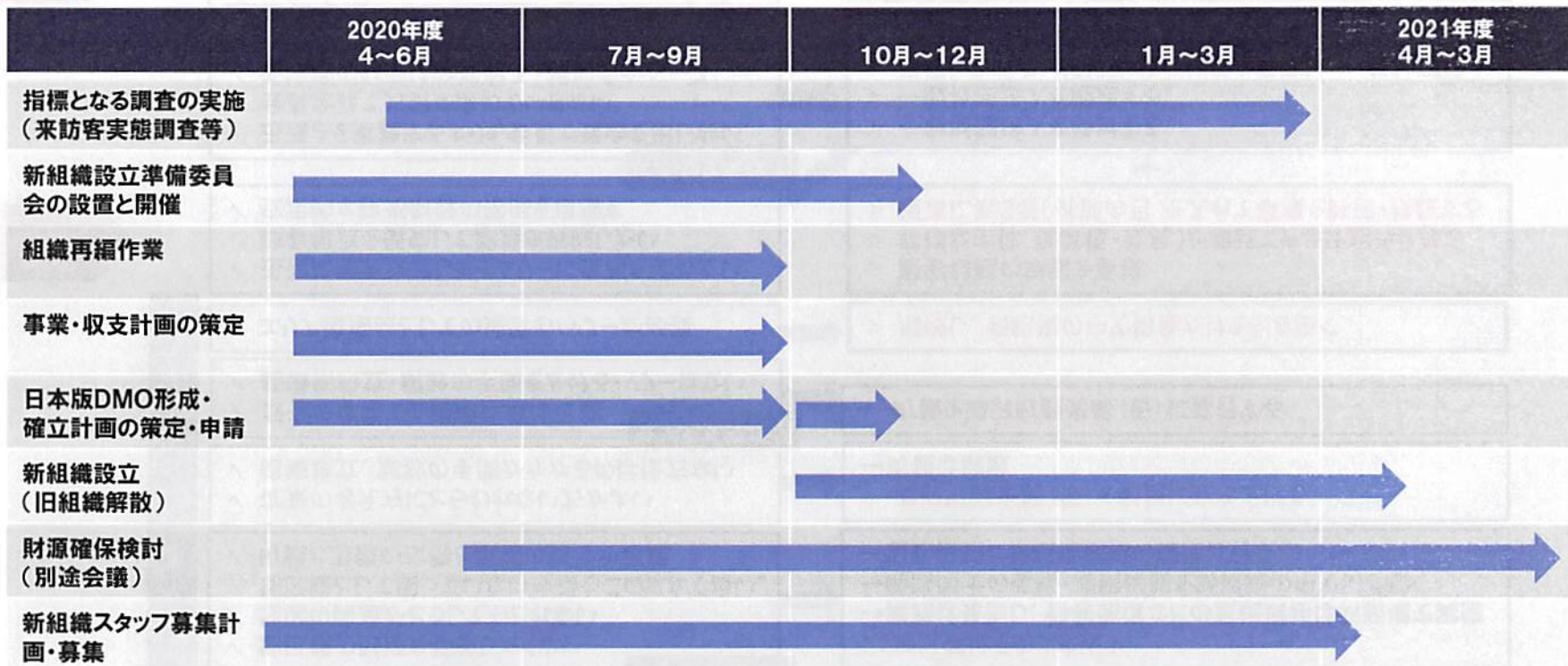
【参考】観光地域づくりに対する支援メニュー集
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001311348.pdf>

✓ 登録されたDMOは取組の評価・検証等を実施し、その結果を事業報告書等にまとめ、年1回観光庁に報告することが必要

今後のスケジュール(案)

4 今後の進め方

▶ 「湯沢町観光推進新組織設立準備委員会」を設置し、再編の具体化に向けた作業を実施。



新組織設立準備委員会の概要案

【内容】DMO形成・確立計画作成、新組織設立に向けた法人の整理、人材確保に向けた検討、財源確保に向けた検討等
(適宜広く状況報告しながら実施)
【メンバー】エリア代表、他業種、アドバイザーなど10名程度で構成

指標(KPI)の元となる調査の例

- ◎来訪者実態調査
観光消費額／来訪者満足度・紹介意向等／滞在日数(時間)など
- ◎観光統計
→宿泊者数の割合 など
- ◎観光に対する住民意識調査
- ◎従業員満足度調査(ES)
- ◎経済波及効果調査
※既存調査・新規調査を活用

観光推進組織再編に向けてのポイント



湯沢町として目指すべき観光振興と 観光関連組織再編の方向性(概要版)

観光推進組織改編の考え方

- ◆ 平成10年度から5年間にわたり観光関連組織のあり方について検討・提案が行われ、エリア協議会(地区観統合の前提で)の設立や町観の法人化(平成23年度)が行われた。
- ◆ 変化している観光客ニーズ、観光の概念に対応できていない

	現状の課題	解決に向けた方針案
業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 町全体の観光協会としてやるべき業務に力点が置かれていない →プロモーションやキャンペーン等への偏り。 →会員に評価される事業が優先されがちになり、来訪客目線の事業が十分行えていない。 ● 複数の組織で業務が重複している →特に情報発信、プロモーション、イベント等 →特に町観と温観 →財源と人材が分散 ● 適正な事業評価・検証の仕組みがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 外部環境の変化、来訪客の視点、地元(多様な産業の事業者+住民)の視点をふまえ、他組織との明確な役割分担の下で必要な業務を選択する。 ➢ 「来訪客の受入環境整備」「観光地としての魅力づくり」「持続可能な観光産業・観光地づくりの仕組みづくり」を業務の柱にする ➢ 会費納入と議決権が無関係である「一般財団法人」化を検討する →来訪客視点の業務と、迅速な意思決定によるタイムリーな業務を行えるようにする ➢ KPI(Key Performance Indicator)の設定とPDCA(Plan→Do→Check→Action)サイクルの実施 →指標を設定して業績評価を行うとともに、PDCAサイクルによる継続的な改善をおこなう
機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 各組織の機能の棲み分けができていない →地区観や他の組織との役割分担、広域での役割 ● 会員、業種間、地区間の意思疎通が図れていない →意思疎通が図れていないことによる業務の重複 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 個々の地区、魅力、人材、財源などをマネジメントする機能が必要→DMO ・ 町全体として目指すべき方向性を示す(=リーダーシップ) ・ 観光をツールに地域の魅力を高め、町全体の価値を高める(=ブランディング) ・ 地区や事業者の取り組みを支援し個々の力を高める(=サポート) ・ 地区同士、他業種、周辺市町村を有機的につなぎ新しいものを生み出す役割(=コーディネート) ・ 地区や個々の取り組みを支援し、付加価値を付け、外に売っていく(=プロモーション) ➢ 行政、商工会など他組織との役割分担を明確にし、密接に連携
組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 地区観、エリア協議会、町観の三重構造 →業務の重複も多く、役割分担も明確ではない。 →地区の事務業務、地区の魅力向上を精力的に行っている地区観の存在は重要 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 客観的な目線、多様な産業の視点も入れながら健全な組織運営を行う 【案1:地区観と新組織の二重構造にする】 ※エリア協議会については、組織ではなく、新組織の中で各地区の連携・協働を話し合う場を作る ※重複感のある地区観と温観の役割分担の整理は必要 【案2:既存の観光推進組織を大きく再編してシンプルにする】 ※ただし支部のような形で地区観の機能を残し、これまでの取り組みは継続して実施していただく。 ◆ 組織運営に他産業従事者や地域外の専門家など第三者の視点を入れる →「一般財団法人」化を選択した場合、評議員会に他産業従事者や地域外の専門家などを入れ、客観的かつ健全な組織運営を行う。
財源	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的な独自財源がない ● 補助金への依存度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 安定的な観光財源の確保を検討(既存の入湯税の使い途なども含めて要検討) ➢ 補助金は「戦略的に」活用
人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要な業務をおこなえる人材不足 →業務に見合った報酬が出せていない、モチベーションが上がりづらい 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 財源を有効に活用できる専門人材を町外も含めて広く募集 ➢ 町内のまだ知られていない人材を掘り起こす ➢ 第三者の視点を入れて健全な組織運営をする ➢ 適正な待遇と働きやすい環境を整える

新組織が取り組むべき業務

湯沢町として実施すべき取り組み(例)

- ✓ 短期的視点と長期的視点
- ✓ 湯沢町の視点と周辺市町村も含めた広域としての視点(鳥の目と虫の目)
- ✓ 観光を「ツール」として地域全体(住民の生活、観光以外の産業)の質を高めていく視点
- ✓ 来訪客視点と地元視点のバランス
- ✓ 優先順位と公平性のバランス

※これら業務はKPI(成果指標)の設定やPDCAの実施により、検証・改良をおこないながら優先順位に基づき実施

1. 現状把握と戦略策定

- 根拠に基づく事業実施のための現状把握と検証、戦略策定
- 戦略・計画策定(インバウンド戦略、合宿誘致戦略、その他新規等)
- 来訪客の実態・意識の把握・分析・共有(=観光統計の整備)
- マーケティング(顧客との関係構築、デジタルマーケティング等)
- 観光財源の確保や組織のあり方の検討

2. 持続可能な観光産業・観光地づくりの仕組みづくり

- ◎ 地域の観光産業の構造改革(業務効率化、デジタル化など)
- ◎ 人材確保・人材育成(組織プロパー、プロのガイド等)
- ◎ 一次産業との連携による地域産業全体の活性化
- ◎ 地域内でのスムーズな情報共有の仕組みづくり
- 通年型観光の実現による雇用の安定化

3. 来訪客の受入環境整備

- 来訪客に地域をどう回遊していただくかを描くランドデザイン+個々のポイント・機能整備
- 域内交通(二次交通)の充実
- インバウンド戦略に基づく受入環境整備、受入促進
- Wi-Fi整備、トイレ、多言語化、キャッシュレス化の推進
- ◆ 災害時の観光客対応や早期復興に向けた体制整備(DCM策定)
- ※ 来訪客目線での広域での取り組みも実施

4. 観光地としての魅力づくり

- 湯沢町で滞在することの価値・魅力向上→住民満足度の向上
- ◎ 湯沢町の地域資源の掘り起こしと活用による魅力・商品づくり
- ◎ 第一次産業等異業種との連携による食の魅力づくり
- ◎ 地区・エリア別の魅力づくりと商品化
- 駅と駅周辺(町・広域の玄関口)の付加価値向上
- 観光施設、宿泊施設、サードプレイス等の魅力づくり
- SDGs等も意識した環境配慮型観光地づくり

- ◎ : 新組織が主に実施
- : 他組織と連携しながら実施
- ◆ : 他組織が主に実施

5. 効果的・戦略的な情報発信

- 3、4で作ったものを効果的に顧客に届ける
- ◎ 情報発信ツールの整理とポータル化
- ◎ 情報発信戦略に基づく効果的な情報発信
- ◎ 3で造成した商品の販売

※SDGs : 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標
 ※DCM : Destination Continuity Management.観光地継続マネジメント

新組織が果たすべき役割

- 町全体として目指すべき方向性を示す(=リーダーシップ)
- 観光をツールに地域の魅力を高め、町全体の価値を高める(=ブランディング)
- 地区や事業者の取り組みを支援し個々の力を高める(=サポート)
- 地区同士、他業種、周辺市町村を有機的につなぎ新しいものを生み出す役割(=コーディネート)
- 地区や個々の取り組みを支援し、付加価値を付け、外に売っていく(=プロモーション)

湯沢町観光推進組織の整理の方針(案①)

▶ 新組織と各地区観光協会の二重体制にする。

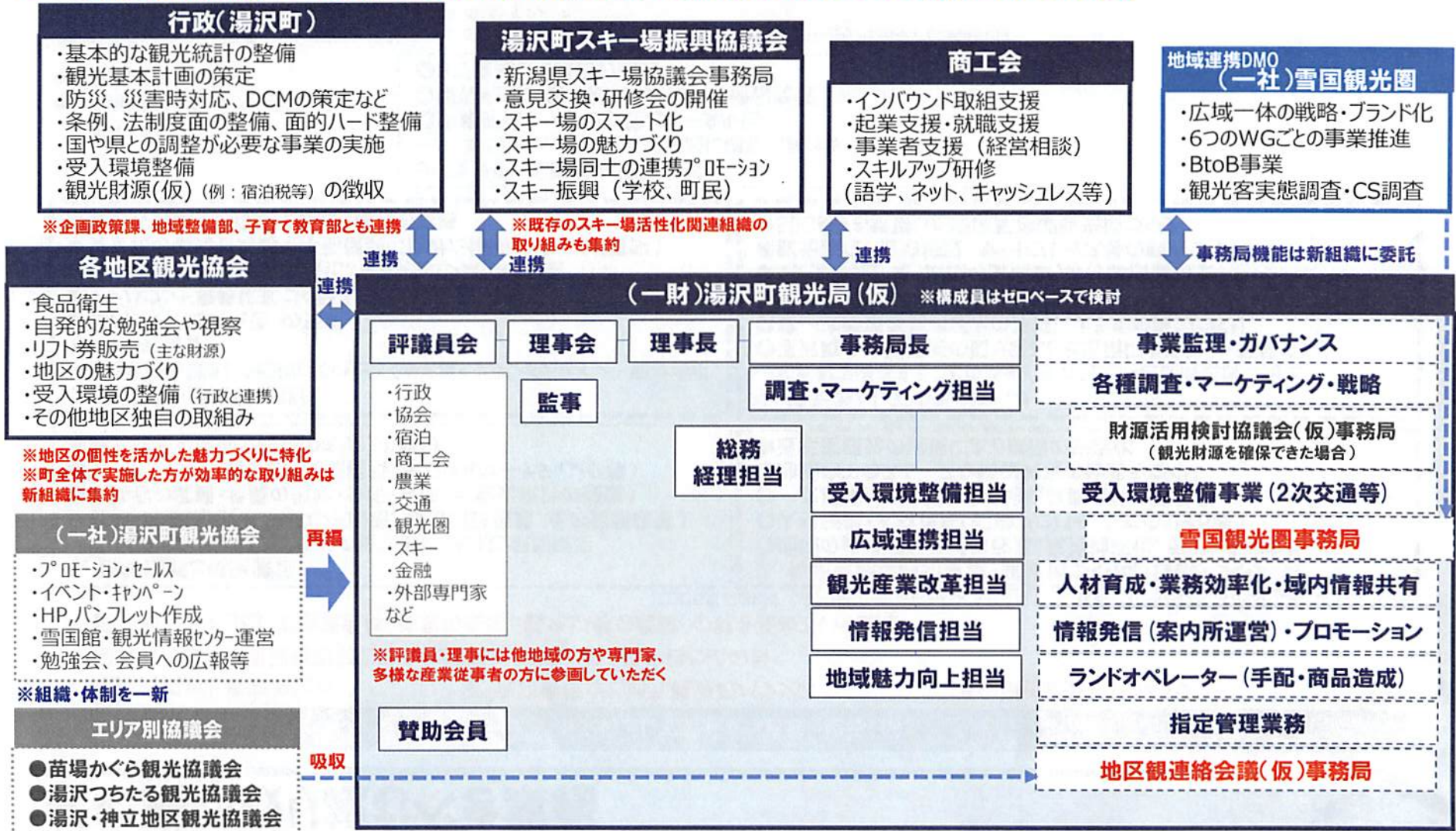
→特に地区独自で実施すべきものを地区観で実施。プロモーションや情報発信など町全体で実施した方が効率的な取り組みは新組織へ集約

→各地区の情報共有・連携(エリア協議会の役割)は新組織内で実施。

→雪国観光圏の事務局機能は、温観から新組織に移行

POINT

※町全体の観光協会としての新組織をしっかりと改編。温観と町観の業務内容の整理と役割分担の確認は必要。



※エリア別協議会は解散し、機能を新組織内へ

湯沢町観光推進組織の整理の方針(案②)

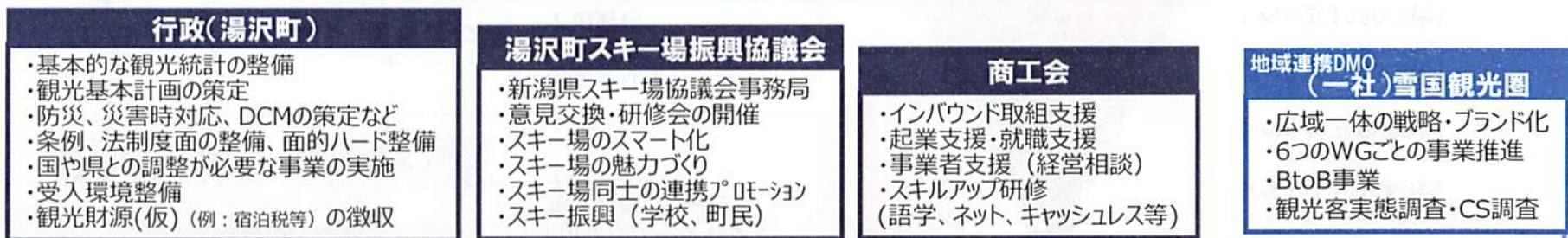
▶ 町観、地区観、エリア別協議会の組織再編も含めた業務内容の整理

→地区観として実施してきた業務(事務・連絡、魅力づくり等)や、地区同士の連携機能(エリア協議会の役割)は新組織内で支部として継続

→案①と同様、雪国観光圏の事務局機能も新組織で実施

✓ 大掛かりではあるが、地区観の機能を残しながら、人材(スキル)や財源を効果的に町全体で共有することができる

POINT



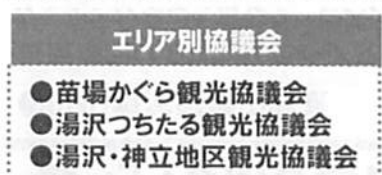
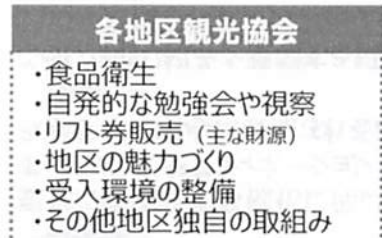
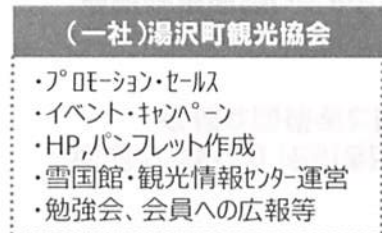
※企画政策課、地域整備部、子育て教育部とも連携強化

連携

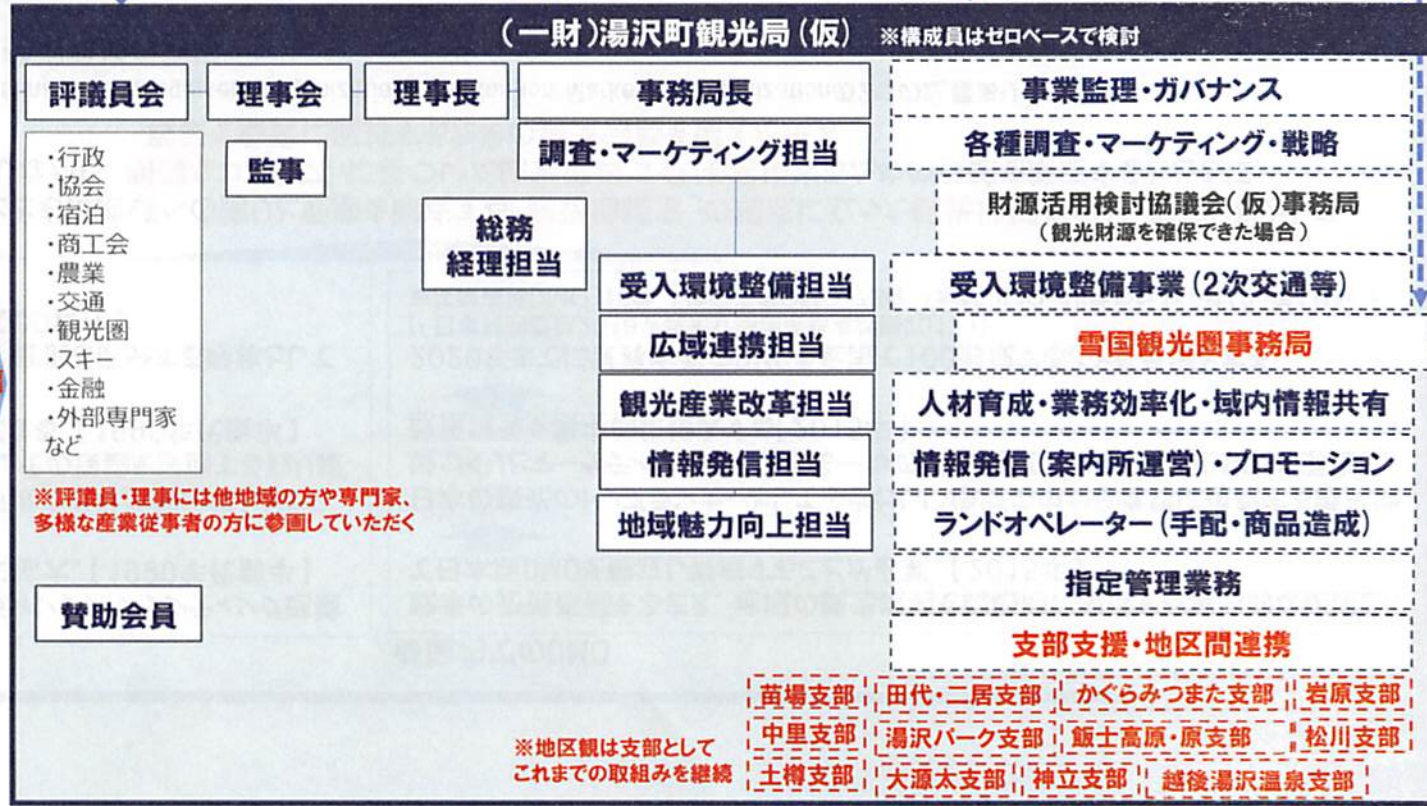
連携

連携

事務局機能は新組織に委託



再編



参考:DMOとは

●DMO概念登場の背景

製造業向けのマネジメント/マーケティング/ブランディング理論が、ホテルなどを含むサービス分野に拡大。【1990年代前半】

観光の国際化や多様化に伴い、ホテルなど単体施設にとどまらず、観光地(デスティネーション)にも、その理論を展開する取り組みが欧米を中心に展開されるようになる。【1990年代後半】

こうした取り組みを展開する組織を、従前と区分する呼称としてDMOが提唱されるようになった。【2000年代】

●国内でのDMO

欧米の先進事例をふまえ、地域の観光振興を戦略的に推進する専門的な組織として日本版DMOを確立し育成することが必要。【2015年】

日本の観光のトップランナーとしてふさわしい地域の中から世界に通用する観光地域づくりとマーケティングを行う官民一体の観光地経営体(日本版DMO)を選定し、政策資源を集中的に投入する【2015年】

2020年までに世界水準のDMOを全国で100形成することを目標とする

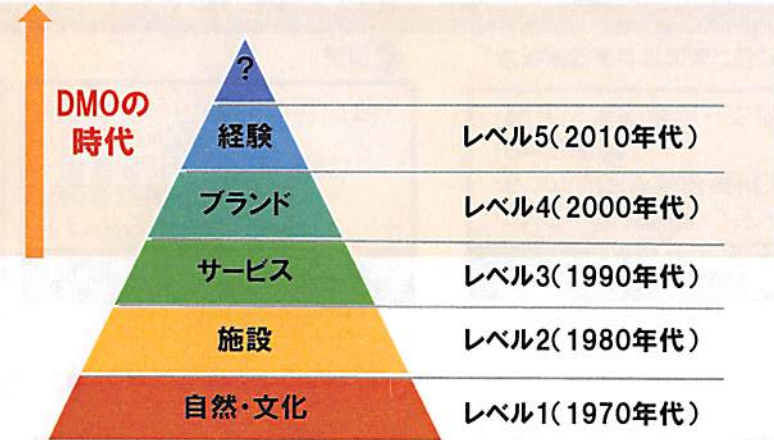
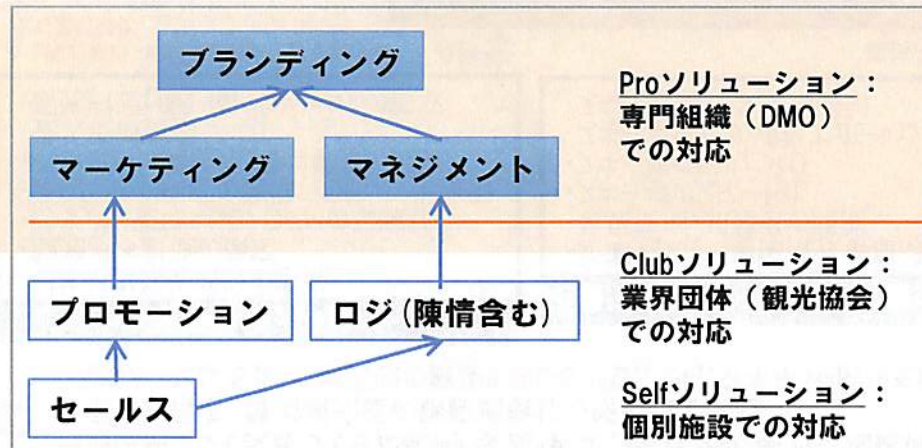
【「日本再興戦略2016」「観光立国推進基本計画2017」】

※広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」72件、「地域DMO」68件の計150件(20年1月時点)

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人

(Destination Management OrganizationとDestination Marketing Organizationの2つの定義あり)

●観光振興策レベルと観光推進組織の対応



●支援策

登録法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対しては、「関係省庁の支援策の重点実施」「観光地域づくりに関する相談等へのワンストップ対応」「関係省庁の政策に関する情報提供」等の重点的支援を実施。補助や支援の対象としてDMOであることを採択要件とするものも多い。

【参考】観光地域づくりに対する支援メニュー集：<http://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001311348.pdf>
「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第3版）<http://www.mlit.go.jp/common/001229602.pdf>