

**令和元年度 湯沢町観光推進組織検討ワーキングのまとめ**

**湯沢町として目指すべき観光振興と  
観光推進組織再編の方向性  
～2020年3月時点案～**

---

**2020年3月6日**

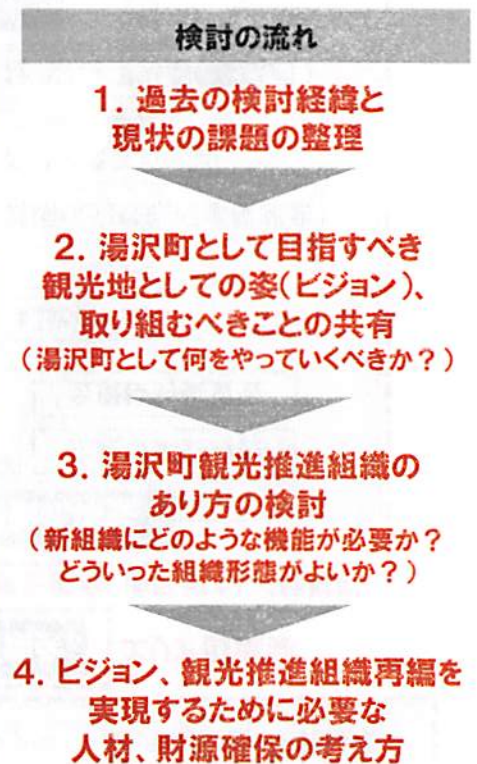
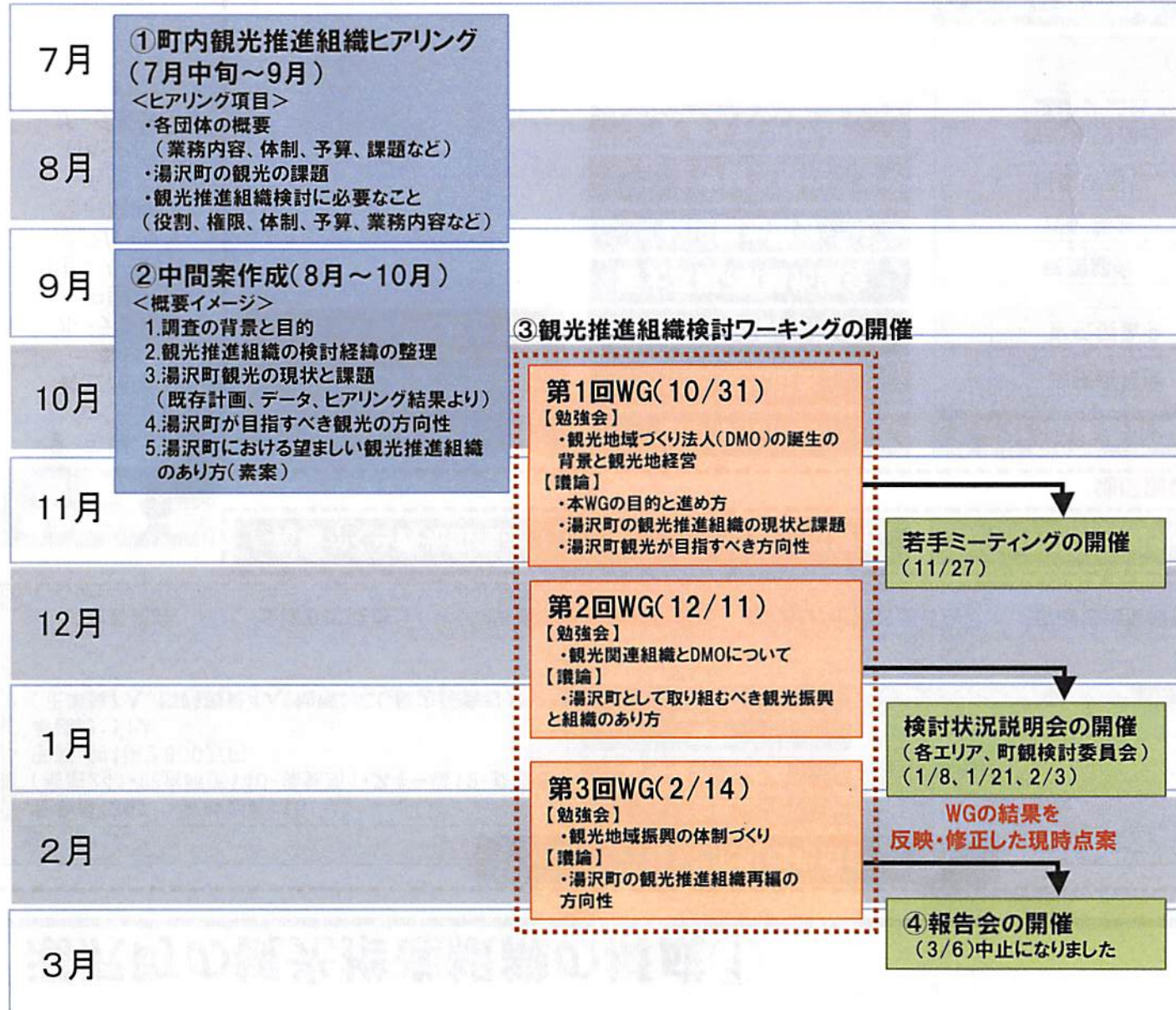
# 報告の流れ

---

1. はじめに ～検討作業の流れ～
2. 湯沢町の観光推進組織の構成(現状の整理)
3. (参考)変化する観光施策レベルと観光推進組織
4. 観光推進組織の課題と解決に向けた考え方
5. 湯沢町として取り組むべき観光振興(例)
6. 観光推進組織の役割分担と関係性(今後のイメージ)
7. 事業実施と組織再編を実現するための財源確保について
8. 組織を担う人材確保について
9. おわりに ～今後の進め方(案)～

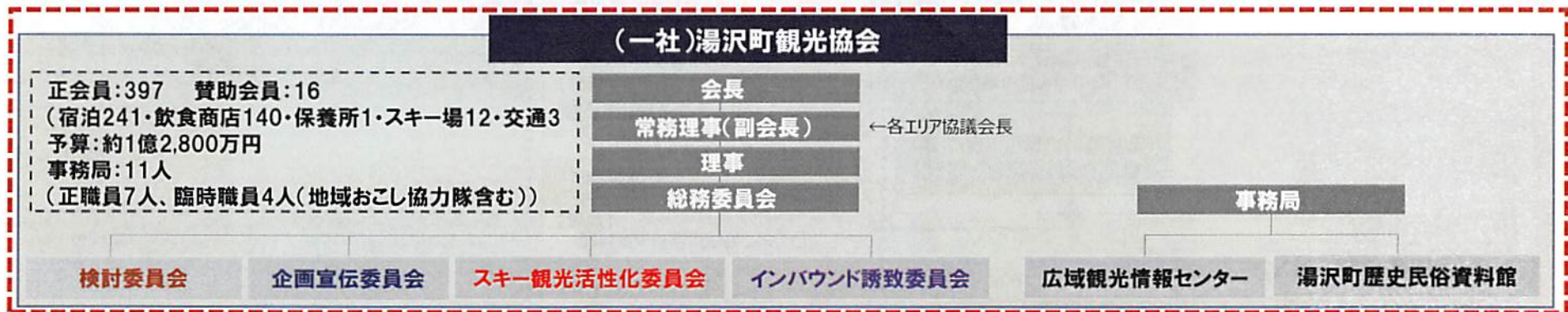
# 湯沢町観光推進組織検討作業の流れ

- ◆ 町内観光推進組織へのヒアリングを経て、3回にわたるワーキングを開催。ワーキングの間には若手ミーティング、各エリアでの説明会を開催
- ◆ 湯沢町として取り組むべき観光振興の方向性を議論した上で組織のあり方を議論

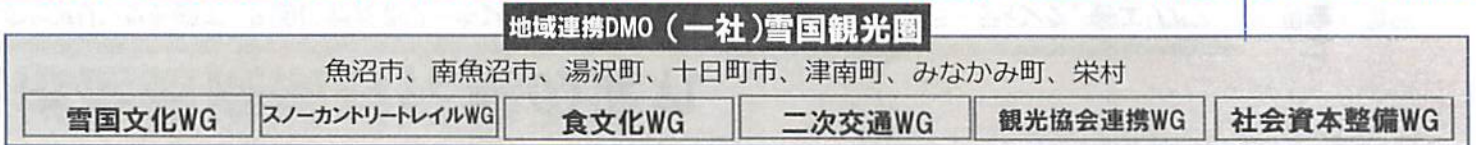


# 湯沢町の観光推進組織の構成①

町観



- 湯沢町スキー場  
振興協議会**
- 苗場
  - かぐら
  - 神立高原
  - 一本杉
  - ルーデンス
  - 中里
  - 中里スノーウッド
  - 湯沢パーク
  - 湯沢高原
  - 岩原
  - NASPA
  - ガーラ湯沢



# 湯沢町の観光推進組織の構成② 各地区観光協会、スキー場振興協議会の主な事業内容

- ◆ 共通して実施している事業は食品衛生、リフト券販売、イベント開催、情報発信など
- ◆ リピーターとの関係構築や独自の基金開設、地元の魅力づくり、着地型旅行商品造成などユニークな取り組みも見られる

## 苗場かぐら観光協議会

### 苗場観光協会

会員数:73(宿泊62・飲食商店11)

- ・ 食品衛生
- ・ リフト券販売
- ・ イベント運営・協力(フジロック、ワールドカップ、展示会、全中などの公式戦)
- ・ プロモーション
- ・ 苗場食堂の運営
- ・ 情報発信(HP更新など)

### 田代・二居観光協会

会員数:13(宿泊12・飲食商店1)

- ・ 食品衛生
- ・ リフト券販売
- ・ 案内所運営
- ・ イベント運営(サマーゲレンデオープニング、田代紅葉まつり、神田スポーツ祭り、田代雪灯り、豚汁振る舞い)
- ・ パンフレット制作
- ・ 台湾人学生研修受入

### かぐら・みつまた観光協会

会員数:29(宿泊26・飲食商店)

- ・ 食品衛生
- ・ 情報発信(HP、パンフ、ポスター等)
- ・ リフト券販売(サマーチケット、紅葉チケット含む)
- ・ イベント運営(雪灯り、かぐら感謝デー、神田キャンペーン、田代紅葉秋祭り等)
- ・ プレミアムステイポイントCP
- ・ 先進地視察

## 湯沢つちたる観光協議会

### 岩原観光協会

会員数:42(宿泊31・飲食商店11)

- ・ 食品衛生
- ・ リフト券販売
- ・ イベント運営(飯士登山祭、その他)
- ・ **自然環境保全基金**  
(登山道の整備、野生動物保護等に活用)
- ・ 情報発信(HP更新)

### 中里観光協会

会員数:35(宿泊29・飲食商店5・他1)

- ・ 食品衛生
- ・ リフト券販売
- ・ イベント運営(ホテルの夕べ、秋祭り、スノーカーニバル、カタクリの里)
- ・ 次世代研修事業
- ・ 先進地研修会
- ・ 情報発信(HP更新)

### 湯沢パーク観光協会

会員数:10(宿泊8・飲食商店2)

- ・ 食品衛生
- ・ おしるこの振る舞い
- ・ 親睦・研修旅行
- ・ 情報発信(HP更新)

### 飯士高原・原観光協会

### 松川観光協会

### 土樽観光協会

### 大源太観光協会

## 湯沢・神立地区観光協議会

### (一社)越後湯沢温泉観光協会

会員数:167(宿泊57・飲食商店100・観光施設4、タクシー2、スキー連合会4)賛助会員18

- ・ 情報発信(イラストマップ、ツアーパンフ、HP)
- ・ イベント・キャンペーン(温泉夏祭り、こらっしやい湯沢収穫祭、越後湯沢ぶらりはしご酒、冬季誘客イベント、ハッピーマイバースデーCP、越後湯沢温泉雪まつりなど)
- ・ プロモーション・セールス(インバウンドFAMトリップ(受託))
- ・ **手配・商品造成**(地元向け発地型ツアー催行と手配、発地・着地型手配旅行全般、NEXCOとの旅行取扱・ガイト派遣、砂防事務所とのインフラリズム連携商品、インバウンド向け定番モデルコース作成、すべりめぐり(宿泊バック、得々スキーバック、新ユータン券(地域通貨券)など)
- ・ 受入環境整備(両替事業、シャトルバス)
- ・ 案内所(雪国観光舎)
- ・ 事務局(雪国観光圏)
- ・ 研修(研修旅行、スキー連合会視察研修)

### 神立観光協会

## 湯沢町スキー場振興協議会

会員数:11(スキー場運営会社)

- ・ 町内共通リフト券の発行(町民向け共通乗車券、湯沢町共通1日券引換券、共通優待乗車券)
- ・ 湯沢町スキージュニア選手育成助成
- ・ 全中アルペンスキー大会広告協賛
- ・ 視察研修
- ・ リフト料金検討小委員会

# 過去の観光関連組織再編の検討経緯

- 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)の提案等が行われた。

## 規約等検討委員会(平成10年度)

- ・ 町観の今後の方向(官民一体で役割明確化、事業拡大もしくは縮小)
- ・ 規約の見直し(規約の見直し、部会設置規定の見直し)
- ・ 役員の選挙基準(正副会長、理事、部会委員の選出基準)
- ・ 会費の見直し(索道および宿泊関係等の算出基準、試算)

## 事業等見直し委員会(平成11年度)

- ・ 会費の見直し(索道および宿泊関係等の算出基準、試算)
- ・ 町観光協会の事業等見直し
  - ① 会費収入に見合った事業等の見直し
  - ② 町補助金について(補助金増額の要望、湯沢町事業補助の活用)
  - ③ 町観光協会の機能と役割(湯沢町の観光振興推進役・調整役)
  - ④ インフォメーション業務の是非
  - ⑤ 観光課との同居・融合
  - ⑥ 地区観の統合とエリア協議会
  - ⑦ インターネット等を利用した情報インフラ整備等への取り組み
  - ⑧ 観光活性化のための体制(時代に即応した組織づくり)

## 業務・体制等検討委員会(平成12年度)

- ・ 現状と課題
- ・ 具体的提案等方策(財政・組織・業務・機能、短中長期的体制)
  - ① 財政(収益事業実施、現職員の公社等への移行・出向、町補助金増額)
  - ② 組織(業種別業態別直接会員制への移行、エリア協議会への移行と地区観の統合検討、大きな組織体系への移行)
  - ③ 業務(業務別専従者の配置、事務局と案内業務の分離、インフォメーションの移転・業務移管・IT化促進)
  - ④ 機能(事務所移転、専務理事制の導入、観光まちづくり参画に向けた専門部会設置)
- ・ 法人化についての提言
  - ① 町観を法人化し、大きな観光協会を目指す
  - ② 現都市施設公社との融合も含め新しく公社組織を設ける

## 法人化等検討委員会(平成13年度)

- ・ 観光地経営に求められる施策  
(「観光まちづくり」の推進、観光分野でのITの積極的活用、高齢者等が旅行しやすい環境整備、外国人旅行者誘致促進のための戦略的取り組み、観光産業の高度化・多様化、連続休暇の拡大・普及促進と長期滞在型旅行の普及、国民の意識喚起)
- ・ 対応軸の設定  
(湯沢町観光協会の組織を強化する、会員を全て直接会員とする、地域と業態との利害を認め合う、冗費を削減し費用効率を高める)
- ・ 望まれる体制への移行(短期的・中期的)
- ・ 部会構成案(観光コンベンション、索道事業、交通、商業、マンション・保養所、文化・スポーツ、賛助)
- ・ 協議会構成案(苗場・かぐら、湯沢つちたる、湯沢神立)
- ・ 常設委員会構成案(人づくり、ものづくり、コミュニケーションづくり)
- ・ 運営組織構成案(会務組織、役委員職、役員及び委員の選任、業務組織(業務推進室、企画調査室、業務管理室 合計13名))

## 第2次法人化等検討委員会(平成14年度)

- ・ 先行して町観光協会の社団法人化を推進
- ・ 体制強化を図った上で答申に則った組織の改編

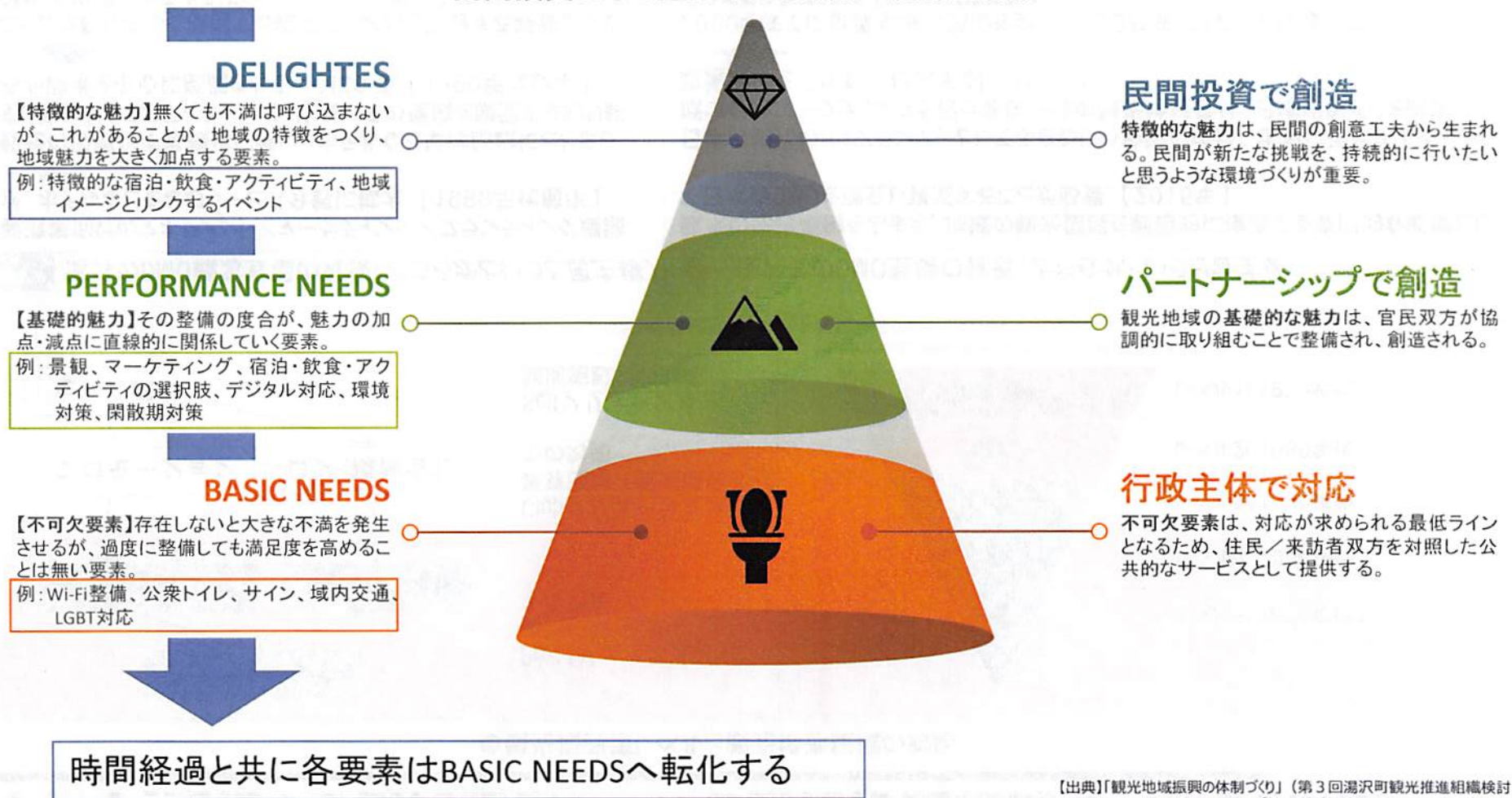
## 法人設立準備委員会(平成15年度)

- ・ 社団法人設立理由書
  - I 社団法人化検討の背景  
(観光政策審議会の答申、協会の取り組み、今後協会が取り組むべき具体的施策)
  - II 湯沢町観光協会の現状  
(協会設立から今日に至る経緯、協会の課題、今後の方向性)
  - III 法人化の必要性と期待される直接的効果  
(観光によるまちづくりの推進、財政基盤の確立と事業の効率化、調査・研究機能の充実と商品開発、組織としての適正化)

# 【参考】変化する観光施策レベルと観光推進組織①

## 観光地づくりの積層イメージ

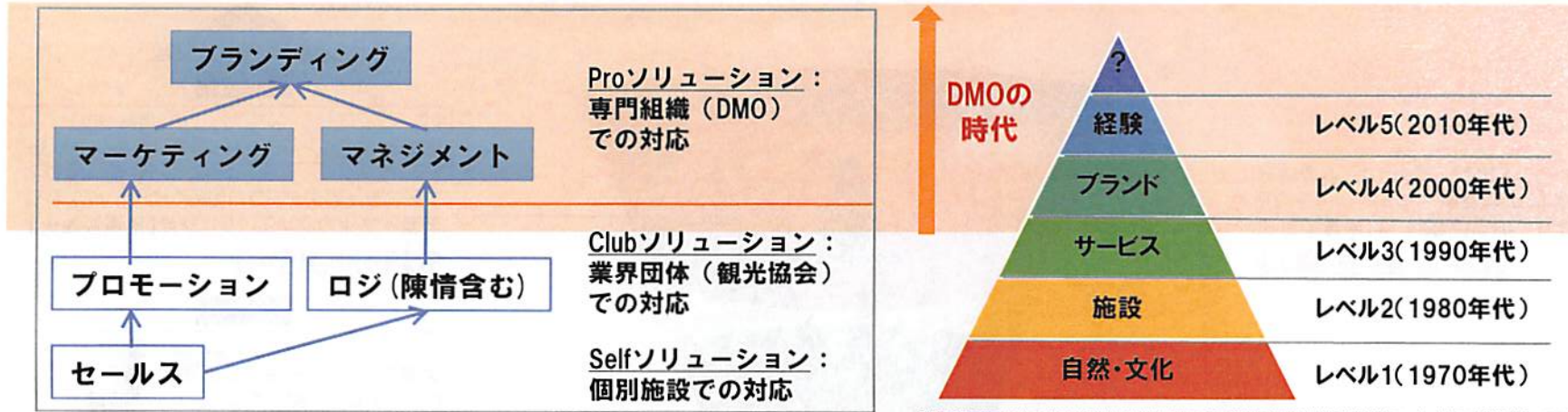
観光地の特徴的な魅力は、民間投資が創造する。  
パートナーシップで、地域の基礎的魅力を持続的に高めることで、  
民間投資を呼び込んでいく環境づくりが重要。



【出典】「観光地域振興の体制づくり」（第3回湯沢町観光推進組織検討ワーキング第1部勉強会 JTBFI山田雄一資料）

# 【参考】変化する観光施策レベルと観光推進組織② DMO登場の背景

## ●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）

### 海外の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登場の背景（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）

### DMOとは・・・（観光庁の定義）

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）



# 【参考】変化する観光施策レベルと観光推進組織③ 日本版DMOとは

- ✓ DMOに登録されたからといって地域がすぐ変わる訳ではない。DMOの議論を契機に地域のビジョンと組織のあり方を形にすることが重要
- ✓ 単純に他地域の真似をするのではなく、自分の地域に合ったDMOのあり方を追求し、実現していくことが重要(DMOに正解はない)

## 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

<p><b>(1)多様な関係者の合意形成</b></p> <p>&lt;いずれかに該当する予定であること&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>DMOの取組に関する連絡調整を行うため、行政や関係団体で構成する協議会等をDMOと別に設置</li> <li>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</li> </ol>	<p><b>(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</b></p> <p>&lt;全てに該当する予定であること&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>	<p><b>(5)安定的な運営資金の確保</b></p> <p>&lt;必須要件&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>
<p><b>(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</b></p> <p>&lt;全てに該当する予定であること&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>各種データ等の継続的な収集・分析</li> <li>データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略策定</li> <li>KPIの設定・PDCAサイクルの確立</li> </ol>	<p><b>(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</b></p> <p>&lt;全てに該当する予定であること&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>法人格の取得</li> <li>意思決定の仕組みの構築化</li> <li>データ収集・分析等の専門人材がDMO専従で最低一名存在</li> </ol>	<p><b>日本版DMO登録の枠組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>広域連携DMO</b> 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</li> <li><b>地域連携DMO</b> 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</li> <li><b>地域DMO</b> 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</li> </ul> <p><small>出典「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第3版） <a href="http://www.mlit.go.jp/common/001229602.pdf">http://www.mlit.go.jp/common/001229602.pdf</a></small></p>

## 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

## 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)等
- 【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/kankochu/content/001311348.pdf>
- ※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

支援メニューの一例

# 観光推進組織の課題と解決に向けた考え方

	現状・課題	解決に向けた方針案
業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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</li> <li>● 適正な事業評価・検証の仕組みがない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 来訪客の実態やニーズを把握しながら、来訪客目線の取り組みを行う</li> <li>➢ 外部環境の変化や観光地経営の視点を重視し、他組織との役割分の元、事業の柱を組み立てる 例：「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」等</li> <li>➢ オール湯沢を重視しつつも迅速な意思決定と業務実施をおこなう →平等だけを重視しては競争力のある観光地は作れない</li> <li>➢ 成果指標（KPI）の設定による業務の評価と、PDCAサイクルによる業務の検証と見直しをおこなう ※成果指標（Key Performance Indicator）とPDCA（Plan→Do→Check→Action）サイクル</li> </ul>
機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>● 町全体として目指すべき方向性を示す（＝リーダーシップ）</li> <li>● 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）</li> <li>● 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）</li> <li>● 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）</li> <li>● 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）</li> <li>➢ 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</li> </ul>
組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 地区の個性を活かしつつ湯沢町が一体となって観光振興に取り組める体制が必要 →分散している組織を少しずつ集中させていく</li> <li>➢ 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</li> <li>➢ 安定財源が確保できる場合は「一般財団法人」、経営の視点を重視する場合は「株式会社」など法人格のあり方も改めて検討。</li> <li>➢ 国とも連携し、情報や支援を戦略的に確保しながら観光振興を進める（DMO登録申請）</li> </ul>
財源	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の重複により観光財源が分散</li> <li>● 補助金への依存度が高い</li> <li>● 安定的な観光財源がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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）</li> <li>➢ 補助金は「戦略的に」活用</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 町内のまだ知られていない人材を掘り起こす（組織再編により人材を有効登用）</li> <li>➢ 第三者の視点を入れて健全な組織運営をする</li> <li>➢ 適正な待遇と働きやすい環境を整える</li> </ul>

このままだと・・・

- ✓ 変化する来訪客のニーズについていけない
- ✓ 組織が分散しては湯沢町として競争力を高めていくのは困難

必要なのは・・・

- ✓ 顧客目線の取り組みを牽引する地域全体のブランディング・ネットワーク構築組織
- ✓ 組織のみならずオール湯沢として全員で改革していくこと

# 湯沢町として取り組むべき観光振興(例)①

- 多くの方に湯沢町のファンになってもらい、訪れていただくためには湯沢町全体の魅力やブランド力を高めることが必要
- 多様な主体をつなぎ化学反応を起こし、地域の魅力を高めることで民間や個々の事業者の投資が進み、観光産業も活性化する

<p>●外部環境の変化(観光客・地域・政策)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人口構造・産業構造の変化</li> <li>●客層の変化→多国籍、滞在形態・嗜好の多様化</li> <li>●働き方、ライフスタイルの変化</li> <li>●アナログからデジタルへ(使い分け)</li> <li>●観光政策の変化</li> <li>→地域の主体性、観光地経営、個から集合体へ</li> </ul>	<p>●観光客目線</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●来訪客の実態や意識を把握できているか?</li> <li>●越後湯沢駅までは良いがそこから?</li> <li>●居心地の良い空間づくりができていますか?</li> <li>●アクセス以外の湯沢町の魅力は?</li> <li>●何度も来たくくなるような、知人に紹介したくなる地域になっているか?</li> </ul>	<p>●事業者(+住民)目線</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●跡を継ぎたくなる、働きたくなる仕事にしたい</li> <li>●安定的に収入を得られるようにしたい</li> <li>●他産業との連携で観光の魅力の幅を広げたい</li> <li>●住民も住みやすく、自慢したくなる地域にしたい</li> <li>●まだ知られていない資源や魅力がある</li> <li>●地区の個性を活かしつつ、連携を促進したい</li> </ul>
--	--	--

## 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
- ✓ 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
- ✓ 湯沢町の視点と広域の視点(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

<p><b>1. 現状把握と戦略策定</b></p> <p>→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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●来訪客の実態・意識の把握・分析・共有(=観光統計の整備)</li> <li>●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)</li> <li>●観光財源の確保や組織のあり方の検討</li> </ul>	<p><b>2. 持続可能な観光産業・観光地づくりの仕組みづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎地域の観光産業の構造改革(業務効率化、デジタル化など)</li> <li>◎人材確保・人材育成(組織プロパー、プロのガイド等)</li> <li>◎一次産業との連携による地域産業全体の活性化</li> <li>◎地域内でのスムーズな情報共有の仕組みづくり</li> <li>●通年型観光の実現による雇用の安定化</li> </ul>
<p><b>3. 来訪客の受入環境整備</b></p> <p>→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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●域内交通(二次交通)の充実</li> <li>●インバウンド戦略に基づく受入環境整備、受入促進</li> <li>●Wi-Fi整備、トイレ、多言語化、キャッシュレス化の推進</li> <li>◆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)</li> <li>※来訪客目線での広域での取り組みも実施</li> </ul>	<p><b>4. 観光地としての魅力づくり</b></p> <p>→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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎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</li> <li>◎第一次産業等異業種との連携による食の魅力づくり</li> <li>◎地区・エリア別の魅力づくりと商品化</li> <li>●駅と駅周辺(町・広域の玄関口)の付加価値向上</li> <li>●観光施設、宿泊施設、サードプレイス等の魅力づくり</li> <li>●SDGs等も意識した環境配慮型観光地づくり</li> </ul>
<p><b>5. 効果的・戦略的な情報発信</b></p> <p>→3、4で作成したものを効果的に顧客に届ける</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎情報発信ツールの整理とポータル化</li> <li>◎戦略に基づく効果的な情報発信</li> <li>◎3で造成した商品の販売</li> </ul>	

※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  
 ※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

# 湯沢町として取り組むべき観光振興(具体例)②

- 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
- 組織を強化し、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、観光振興に安定的に使える財源が必要。

## 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、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

## 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)の整備に向けて、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

## 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



## 5. 効果的・戦略的な情報発信

→ 3、4で作りあげたものを効果的に顧客に届ける

予算(概算)  
2千万円

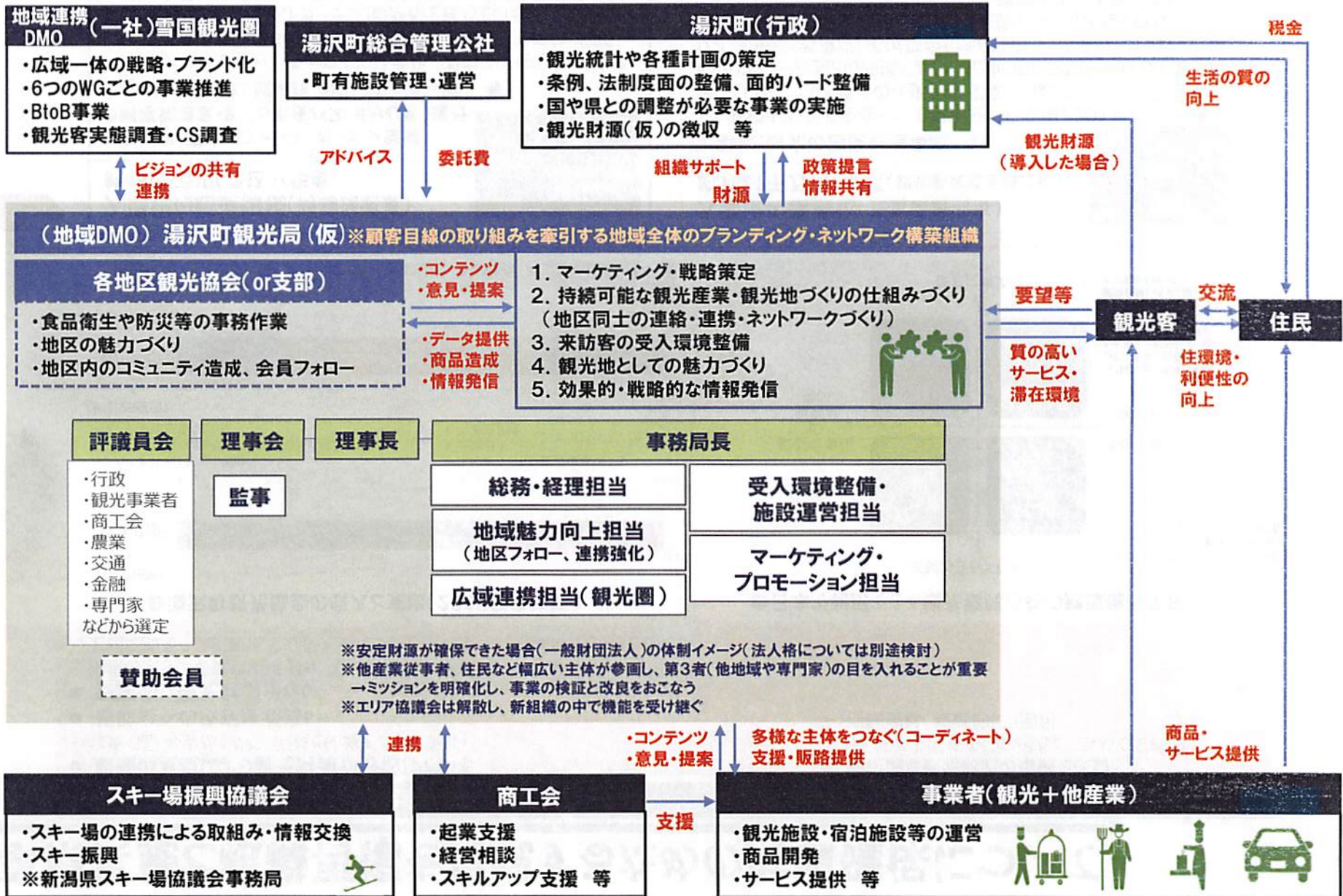
### ● 戦略的な合宿誘致に向けた仕組みづくりと情報発信

- ✓ 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



# 観光推進組織の役割分担と関係性(今後のイメージ)

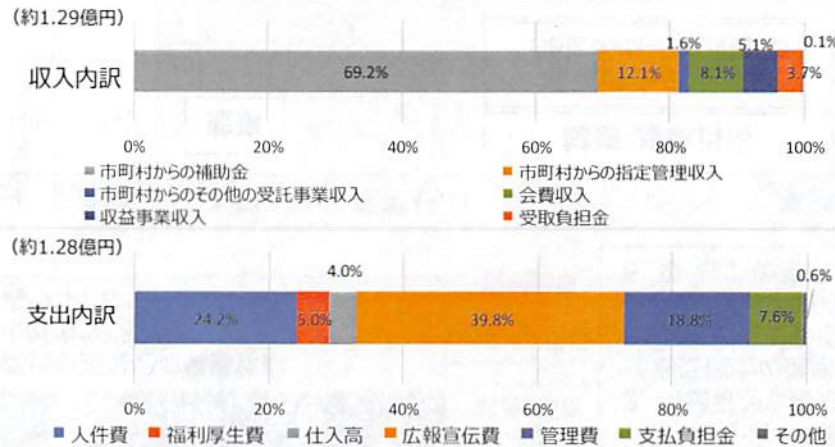
▶ これまでのプロモーション、キャンペーン、イベント主体の観光組織から、観光地経営をしていくプロの観光組織に変革していく必要性



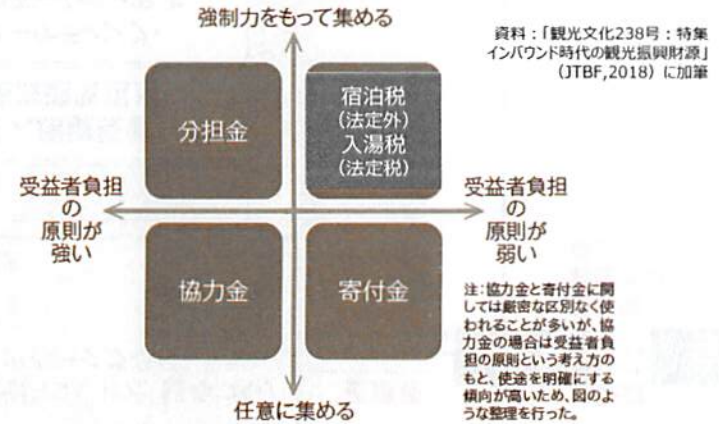
# 事業実施と組織再編を実現するための財源確保について

現状・課題	解決に向けた方針案
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、流れと使途がわかりづらい</li> <li>● 補助金への依存度が高い</li> <li>● 安定的な観光財源がない →規模の大きい事業や組織強化（人材確保）ができない →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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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）</li> <li>➢ 補助金は「戦略的に」活用</li> </ul>

●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



参考

**入湯税の超過課税(阿寒湖温泉)**  
約4800万円(見込)/年度



- ◎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、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。

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

**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

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)などを実施。特に答志島トロさわら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。

(一社)鳥羽市観光協会(地域DMO)  
(一社)相差海女文化運営協議会(地域DMO)  
鳥羽磯部漁業協同組合

# 【参考】全国の観光財源確保の事例

- 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。上乘せした分を新設する基金に積み立て、使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) (大宰府市)	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。

# 組織を担う人材確保について

現状・課題	解決に向けた方針案
<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケティングやマネジメントなど専門的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</li> <li>● 長く働きやすい雇用条件・職場環境になっていない →ライフステージの変化等に対応した給与体系ではない（家族を養えない、子育てしながら働きづらい） →モチベーションが上がりにくい（キャリアデザインが描けない、同じ業務の繰返して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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 町内のまだ知られていない人材を掘り起こす</li> <li>➢ 第三者の視点を入れて健全な組織運営をする</li> <li>➢ 適正な待遇と働きやすい環境を整える</li> </ul>

## ●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

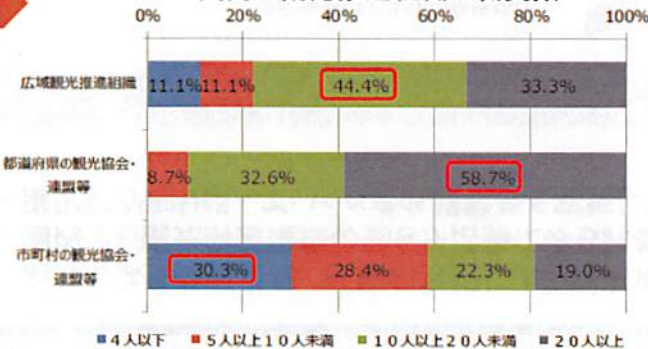
やはり財源は必要

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

参考

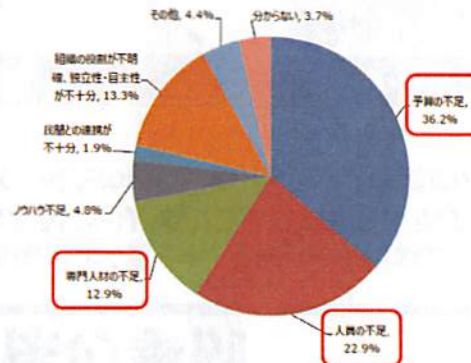
●国内の観光推進組織の職員数



(注) 職員数は、正規職員、非正規職員、ボランティアスタッフを合計した数値。

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。

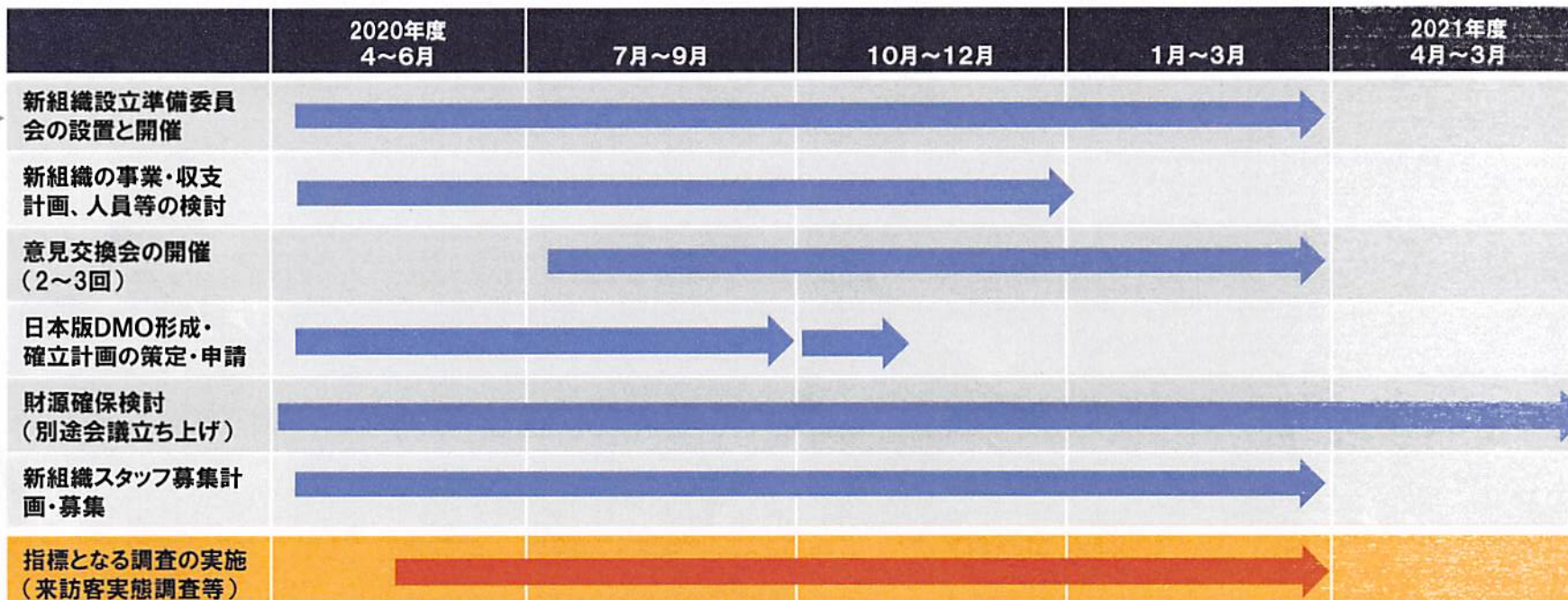
・不足している人材については、マーケティング、マネジメントに関する専門人材が不足しているとの回答が多数であった。

出典：「DMOの取組状況に関する調査」（観光庁,2019）



# 今後の進め方(案)

- 2020年度は「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。
- 新組織のミッション、事業計画、収支計画(財源)、法人格、人員、DMO確立計画などをゼロベースで議論し組み立てる



## 新組織設立準備委員会の概要案

### 【内容】

新組織のミッション、事業計画、収支計画(財源)、法人格、人員、DMO確立計画、KPIの設定などの検討・作成等  
 ※年に2~3回、検討状況の共有と意見交換、来訪客実態調査結果の共有を目的とした意見交換会を別途開催予定

### 【開催回数】

年間5~6回程度

### 【メンバー】

エリア代表、他業種、若手、アドバイザー、事務局など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

反映