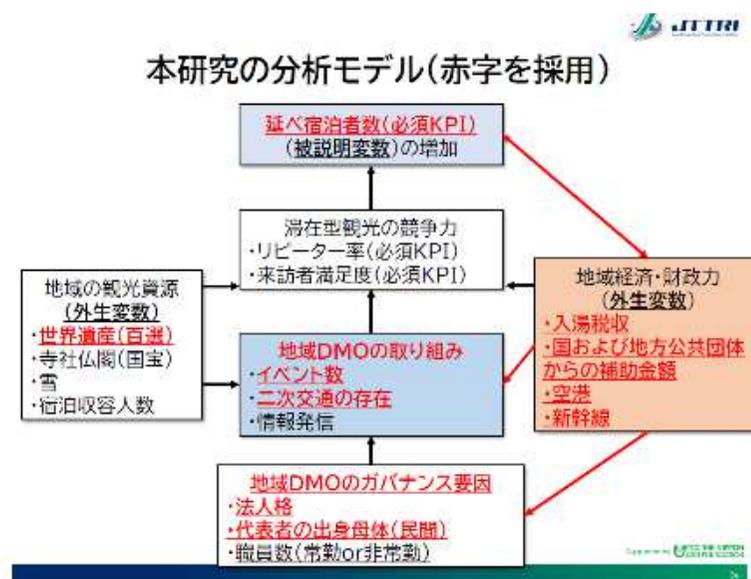


観光 DMO の取組み及びガバナンス構造に関する分析 ～滞在型観光の推進に向けて～ に対するコメント

大東文化大学 野瀬元子

ご発表の研究目的

- ・各観光地の観光財源が観光DMOの取組みに与える影響の把握（データに基づき定量的分析）
- ・観光目的税の1つである入湯税の**効果**について検討



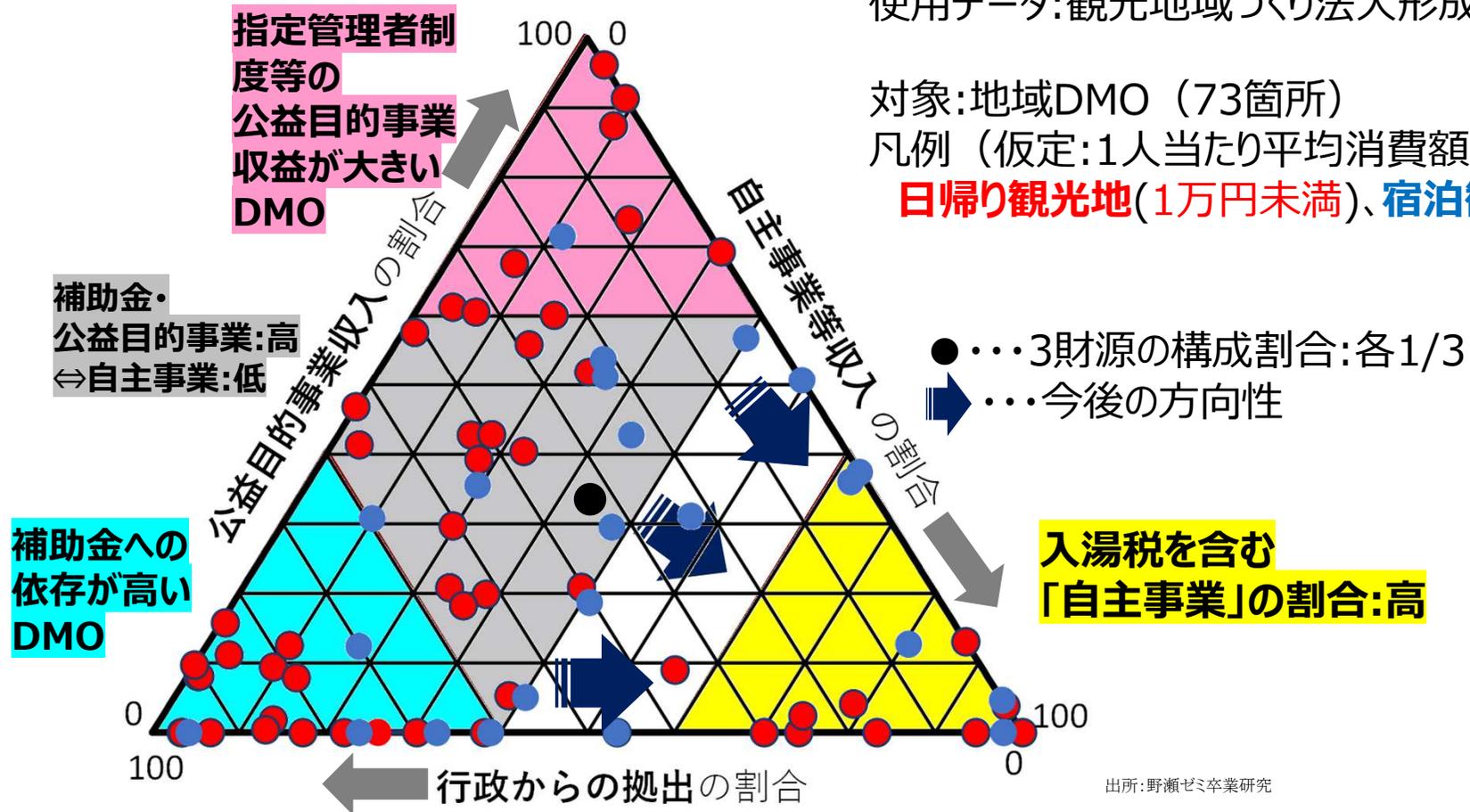
ご質問

- ①入湯税モデルから導かれる地域への示唆・インプリケーションは、具体的にどのようなものか？
例. ハード整備、リピーター率、CS、ROI
- ②宿泊型観光地以外については、どのように考えればよいのか？

地域DMOを取り巻く課題 ①収益確保、②効果的な事業実施、③体制整備

→**財源【自主財源×事業収益×補助金】**と**規模**をどう考えるか？

三角グラフ【3財源の構成割合を表示】



自主財源の確保事例

団体名	日帰り観光地	宿泊観光地
こまつ観光物産ネットワーク	物販	
高千穂町観光協会	事業運営	
かづの観光物産公社	物販・事業運営	
まちづくり小浜	物販・旅行商品販売	
田辺市熊野TB	旅行商品販売	
座間味村観光協会		入島税・修学旅行の誘致
大雪山ツアーズ		入湯税
阿智昼神観光局		旅行商品販売



物販



税や宿泊観光に合わせた受益者
による負担の形

外国における事例

組織(DMO等)	負担者	徴収方法	徴収→配分	用途
①カリフォルニア州	レンタカー、ホテル、観光関係事業者	TID(地区の出店者の負担金)	行政→DMO	ブランド向上 ・観光誘客増加のためのプロモーション活動→ 関係事業者の収益増加 、来訪者の経験価値の向上
②ソノマ(郡)	宿泊業者	TID(負担金)	行政→DMO	宿泊施設、ワイナリー の誘客増加のためのプロモーション活動
	宿泊客	TOT(宿泊税)	行政→議会→DMO	上記に加え、サイクリングトレイル、河川整備など都市施設の整備
③サンフランシスコ	宿泊業者	TID(負担金)	行政→DMO	MICE関連 のプロモーション活動⇒ホテル、施設への集客
	会員	会費	DMO	
④Hawaii Tourism Authority	宿泊客	TAT(宿泊税)	行政→議会→DMO	ハワイのブランド向上、観光プロモーション 活動→関係者の収益増加
Waikiki BID Association	ホテル、観光関係事業者	TID(地区の出店者の負担金)	行政→TID地区	安全、美化推進のための事業を実施→ 環境質の向上 →誘客・滞在時間の長期化
Waikiki Improvement Association	会費	協会内	なし	計画策定等のプロセスに参画している協会(100%民間事業者で構成する団体) 都市計画、景観規制 などの策定に関与
⑤アリゾナ (ハルバー) ⑥イリノイ (オクタ)	宿泊客	VAT (付加価値税)、 宿泊税	行政→議会→DMO	団体間のネットワーキングのためのプラットフォーム、イベント、ブランド向上

米国:**「自主事業」の割合:高**

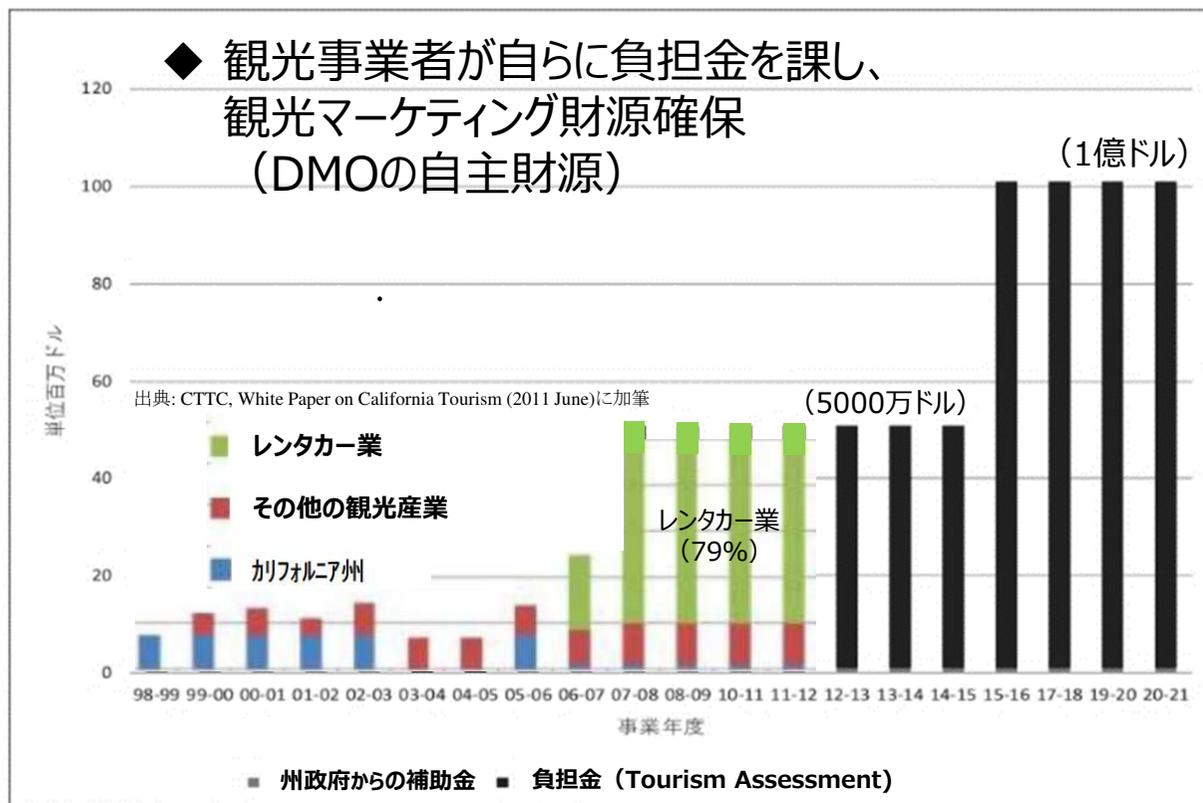
欧州:**補助金・公益目的事業:高**

- ・ 受益と負担との関係の明確化、その前提となる**地域特性の類型化**が重要？

事例 ①カリフォルニア州DMO

・ レンタカー、ホテルその他からの負担金 Tourism Assessment Program

図 観光マーケティング予算額の推移



出典 State Office of California (2011) 宮崎裕二, アメリカ・カリフォルニア州における観光事業の歴史, 観光学研究, 第21号, 2022年3月, p.6に加筆

州財政状況から観光予算カット
→ 自主財源

TID 1998年～
(全米初、観光産業での負担金制度)

99-00年 TIDにより倍増

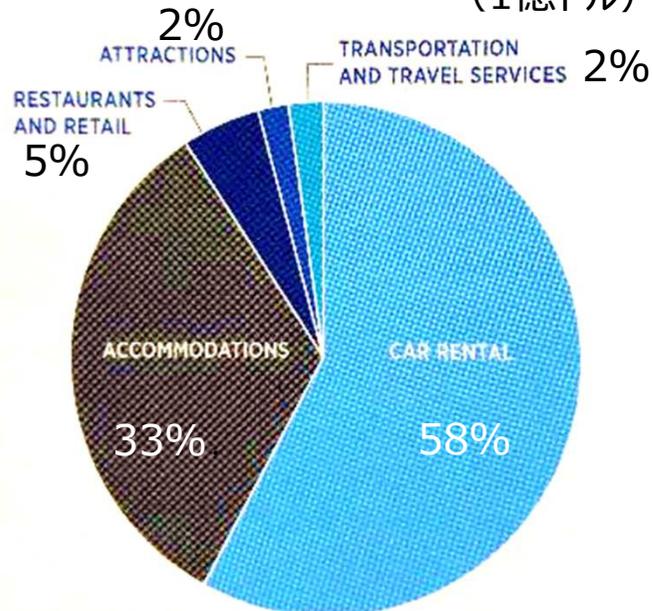
(720万ドル→1,400万ドル)

06-07年～ レンタカー業が
対象業種となる
(料率は、各年で見直し)

事例 ①カリフォルニア州DMO

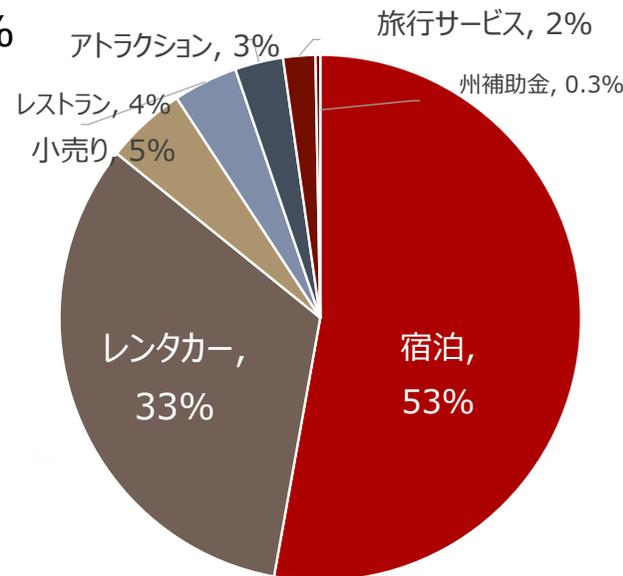
図 観光産業の構成割合 (15/16年→20/21年)

FY15/16 Tourism Industry Investment
(1億ドル)



Source: Visit California

20/21年 (1億ドル)



出典: California Office of Tourism Assessment Program, Tourism Assessment Program
A Quick Reference for California's Travel and Tourism Businesses (2021 May)

• Tourism Assessment料率(2015)

産業区分	負担金料率
宿泊	売上の0.195%
レストラン・小売り	売上の0.0975%
アトラクション・リクリエーション	売上の0.0975%
交通・旅行サービス	売上の0.0975%
乗用車レンタカー	収入の3.5%

TID負担金計算方法

総収入 × 観光割合 × 負担金料率

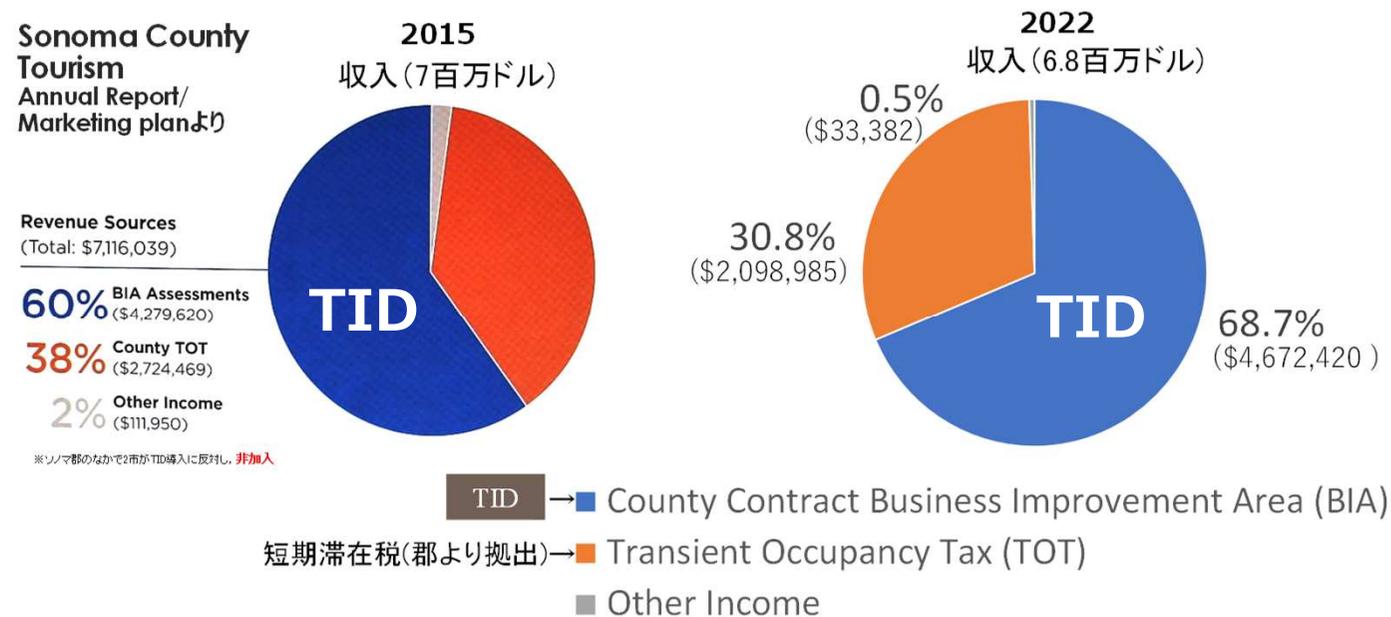
出所: Office of Tourism at assessment, TOURISM ASSESSMENT PROGRAM
Passing the assessment fee to customers, 2015

- 構成割合が変化、負担金料率の意思決定の仕組み

事例 ②ソノマ郡 地域DMO（カリフォルニア州）

- **宿泊施設、ワイナリー**への集客 人口49万人 約40都市・町・村 海岸線 ワイン栽培
- **郡財政の逼迫**を受けて 2001年3月TID検討開始
- 2005年～ TID開始、DMO設立（宿泊業協会が関係者の意思を取りまとめる）

図5 ソノマ郡 地域DMO財源割合（2015→2022）



◆ TIDの割合 60% → 68.7%に上昇 宿泊税の拠出金割合 38% → 30.8%に減少

事例 ②ソノマ郡DMO

前CEO Mr. Ken Fischangによる TIDに対する評価
(2015年当時)

「議会に左右されず、
行政が手をつけることができない**守られた予算**」
(740 万ドル (設立時の2倍))

「誰もが Sonoma County Tourismのパートナー」
(予算のうち、コミュニティー・エンゲージメントに7%支出)



出所 : Sonoma County Tourism, Annual Report 2021-2022表紙

②ソノマ郡DMOの Key Performance Goals 重要達成目標

(出所 : Sonoma County Tourism, Annual Report 2021-2022, pp.7-12)

1. ビジネスを推進し、教育を通じて業界を向上させ、頂点に立つデスティネーションを創造する強力なプログラムを通じて、ソノマ郡の観光業界を再活性化します。
2. 団体旅行の指導的立場を構築し、SCTのパートナーがパンデミック前のレベルを超えるビジネスを行えるようにします。
3. 「Leave No Trace パートナーシップ」を統合し、デスティネーションの管理に対するコミットメントを引き続き伝え、ソノマ郡を持続可能な旅行のリーダーに位置づけます。
4. 量よりも質の訪問に関する取り組みの影響を示す調査モデルを特定して統合します。
- 5. 組織の長期的な財政的安定を維持するための資金調達モデルを確保します。 注:長期的な財政の安定**
6. 新しい市場を見つけるためビジネス開発モデルを作成して開始し、現在のSCTのパートナーの機会を高め、ソノマ郡に多くのことを紹介します。
7. 内部と外部の両方の多様性、公平性と包括性に対する組織のコミットメントを義務付けている、DEI プログラムに掲げられた基本要素(組織の声明文、チーム・インクルージョン・アクション・プラン、外部コミュニケーション・ポリシー)を達成します。
8. 計画期間の SCT のニーズを満たすための組織構造を特定し、人員を配置します。
9. 選出された役人、ビジネスリーダー、パートナー、非営利団体、その他の影響力のある組織を含む、主要な地元の利害関係者との関係を深めます。観光の価値と責任ある旅行の管理におけるSCTの役割を伝えるための会議を開催し、活動します。
10. 郡と協力して、活動プログラムと予算提出(3月15日)の要件を再確認し、場合により修正します。
- 11. 郡および民泊会社と協力して、BIA(負担金制度)/TOT(宿泊税)を特定し、統合します。
注:観光マーケティングの受益者(宿泊業)への協力要請**
12. 危機管理計画を更新、周知し、計画どおりに実行されるようにします(必要な場合)。

事例 ③サンフランシスコDMO San Francisco Travel

- **MICE**としてのプロモーション⇒企業、ホテル、施設への集客
- TID 2009年～

By Tourism Improvement Districts



負担金料率(2024年～) :
宿泊費の1.25%相当

負担金料率(2024年～) :
1%

TID Zone 1

TID Zone 2

Occupancy: 85.2% (+/- 0%)
ADR: \$254.43 (+5.8%)
RevPAR: \$216.66 (+5.8%)

Occupancy: 82% (-0.9%)
ADR: \$175.68 (+9.2%)
RevPAR: \$144.71 (+8.2%)

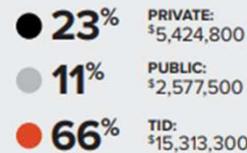
出所: SFTID に加筆



出所: SFTID

Revenue

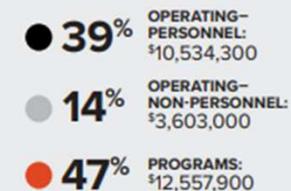
TOTAL \$23,315,600



Private 23%: 会費、広告、電子商取引、およびプログラム
Public 11%: Grants for the Arts および
サンフランシスコ国際空港との契約

Expenses

TOTAL \$26,695,200



出所: 2021-2022 Strategic Business Plan

③地域DMO San Francisco Travel

- 設立年 1909年（コンベンション誘致のための協力組織が起源）
- 職員数 ハッドオフィス 85名 + 情報案内所
- 収益 \$34 million（35.7億円, 2015）
約7割：TID収入（受益者負担） 2009年～
- ミッション
 旅行者の思い描く「サンフランシスコ」を実際に体験できるように「質」を向上
- テーマ
 変わらない・いつものシスコ、文化&カルチャー、食、ダイバーシティ、サステナブル旅行

FY22 GOALS



出所: 2021-2022 Strategic Business Plan

- ガバナンス・構成 40人理事の下に

1.Executive Office	2. Convention Meetings
3. Marketing	4. Tourism
5. Finance	6. IT
7. Human Resources & Culture	
の各Division	8. Public Policy(市役所とのリエゾン)が設置

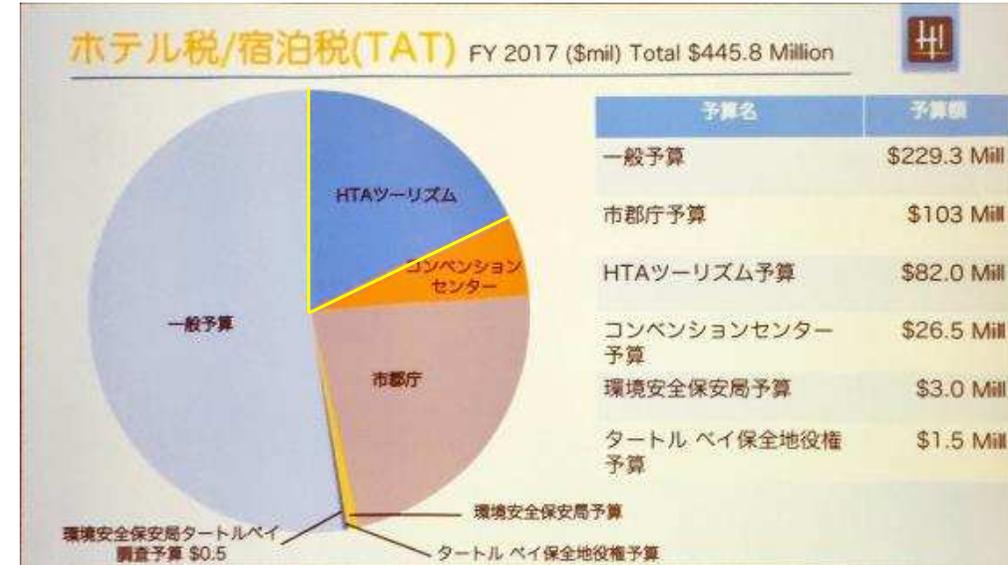
• TIDの設置・負担金額の設定: **宿泊業界内**でのレファレンダムにより賛否

◆ MICE誘致の**ベネフィット・ゾーン別**に宿泊業がTID負担金 受益と負担の明確化

事例 ④ハワイ州DMO

Hawaii Tourism Authority

- ハワイ州 **総合型リゾート** (プロモーション)
- 1998年設立
- **Transient Accommodation Tax**を徴収、うち5分の1の**観光特別基金**を活用して活動 (Room Chargeに対して 6%→7.25%→**9.25%**)
- 理事12名、職員約29名
- HTAは、ハワイ州の**ビジネス・経済開発観光省 (DBEDT)** に行政上付属 ⇒ **DMO財源**



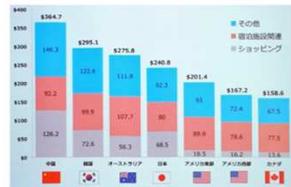
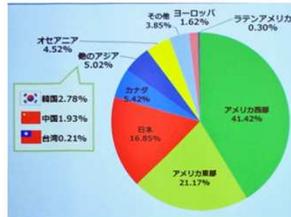
ハワイ観光の現状



旅行者による総消費額 \$15,571mil.
(1兆7160億円)→3大産業(車需, 農業)

人口 136万人 (2010年)
人口密度 7283人/km²

各国の渡航者数の割合(2016)



各国の個人消費額(\$/日, 2016)

引用元 Hawaii, DBEDT HP

ハワイ・ツーリズム・オーソリティ (HTA)

ミッション

- ◆ ハワイ州観光業の品質向上、観光商品開発
- ◆ 労働雇用の創出及び確保
- ◆ 自然資源、文化の継続維持
- ◆ ハワイ州民の生活水準向上への貢献

目標数値 (KPI)

- ✓ 航空座席の維持及び増進
- ✓ 観光税収入
- ✓ 観光客の消費高
- ✓ 訪問者数
- ✓ 滞在日数

事例 TID地区 **総合型リゾート ソフト**

- スポットの環境美化 ワイキキ-TID地区 (日本:梅北の事例(大阪市))

WBID Association

- 長期的目標
 - **訪問者と居住者**の双方にとって魅力的で歓迎すべき、**ハワイの遺産**を反映した**清潔で安全**で活気のあるリゾート地を創出+**経済的繁栄**に貢献する
- 設立 2000年 (NPO形態, フルタイム従業者3名, 25名の理事による運営)
- ワイキキ特別地区商業所有者(約2,300名)の**アセスメント**(負担金)



BID

- 地区における改良のための**基金への負担が条例**で定められた地域 (地区)
- 安全+清掃(美化),歩道や街路景観に資するものの整備, 施設の改良などを実施
- **Supplemental** サービスで, PPPと関連する

Waikikiについて

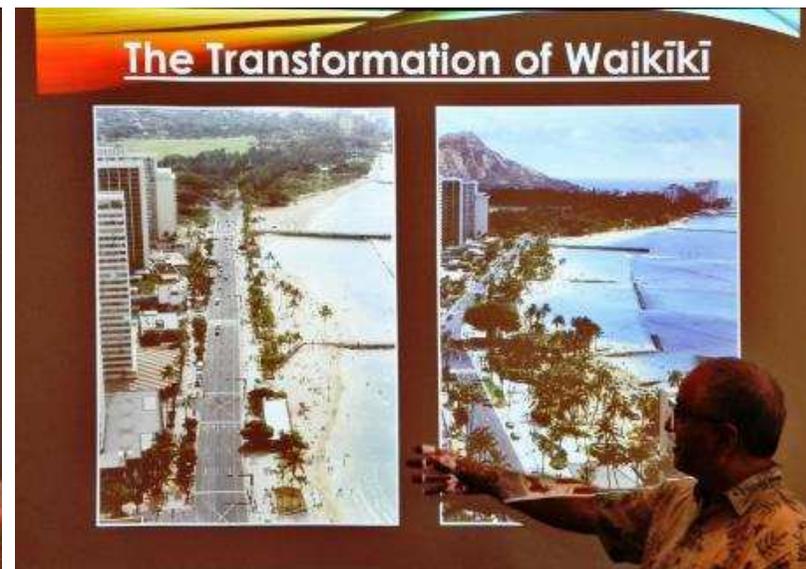
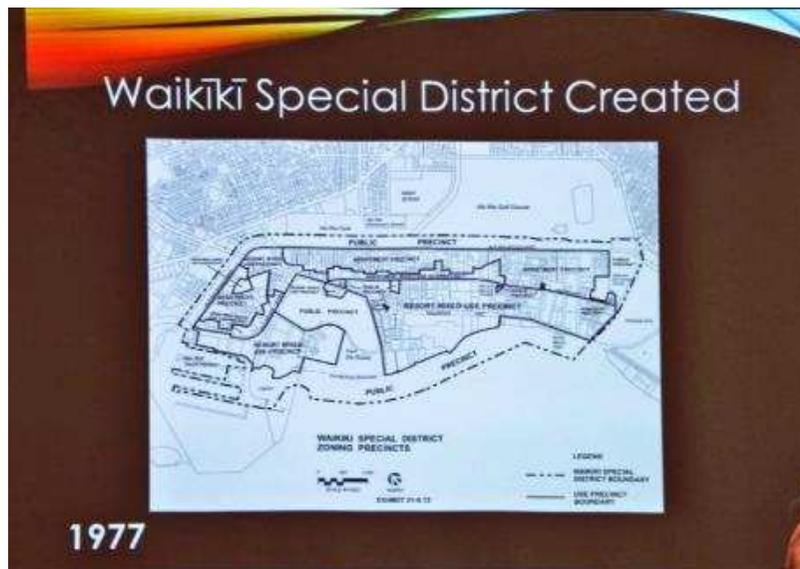
- 1マイル四方に, 居住者2万人, 従業者3.7万人, 訪問者8万人/日
- 州の旅行関連産業の40-45%の歳出
- 5~60億ドルの売上



出所: WBID説明時の資料

Waikiki Improvement Association **総合型リゾート ハード**

- 組織形態 **会員組織(1967年設立)**
 - ワイキキエリアの民間事業者の代表として、計画策定等のプロセスに参画している。WIA は100%民間事業者で構成する団体
- 収益 \$766,661 (約8400万円) 職員3名
- 活動
 - 1977 Waikīkī Special Districtの創生



出所：WIA説明時の資料、写真

事例 ⑤ベルギーブリュッセルDMO 国際団体2000以上が集中

ビジット・ブリュッセル

- 組織形態 非営利組織
- 職員数 160名
- ブリュッセル首都圏(人口:約 120 万人)
 行政府により設置

(ベルギー王国には、国の観光行政、NTOは存在しないため、3つのRegional Tourism Organizationが国内外を対象としたプロモーションを担う)

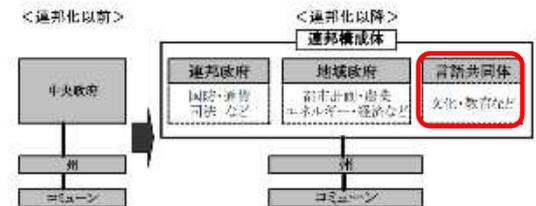
- 地域特性
 国際団体2000以上が集中
 → ネットワーキングのための
 プラットフォームとしての役割

出所：visit.brussel資料より作成



⑤ ビジット・ブリュッセル

- MICE対応に加え + 団体間のネットワーキングのためのプラットフォームの役割
- 行政割当金割合 79.4%と高い (NTO存在しない)
- 事業者が参加する**イベント、プロジェクト毎に参加費のみ徴収、**
⇒ **受益者負担**
- ①**地方政府** (ブリュッセル首都、ワロン、フランドル) と②**言語共同体**(仏語、オランダ語、独語)の**二層による政治参加**
- 活動目標は**契約書に明示**、各部門計画をAction Plan に記載
→ステークホルダーが**各施策の進捗をモニター、評価可**



地域政府	ワロン地域	ブリュッセル首都地域	フラマン地域
国家	連邦政府 (国王・上院・下院)		
言語共同体	ドイツ語共同体	フランス語共同体	合同共同体委員会 仏語共同体委員会 + 蘭語共同体委員会
言語地域	ドイツ語圏	フランス語圏	2言語 (仏語+蘭語)
			オランダ語圏

図3 ベルギーの連邦構成体と言語地域 (出典: ベルギーの地方自治)



図4 地域政府の領域 (著者作成)

表3 各地域政府の概要 (文献7より作成)

地域	フラマン地域	ワロン地域	ブリュッセル首都地域
面積	13,522 km ²	16,844km ²	161.382 km ²
人口	6,016,024人	3,380,498人	999,899人
州	5	5	—
コミュニティ	308	262	19
公用語	オランダ語	フランス語 (一部ドイツ語)	オランダ語・フランス語

福原由美(2006)「連邦化以降のベルギーにおける都市政策の特質に関する研究」日本都市計画論集、日本都市計画学会、No.41-3, 2006.10

ビジット・ブリュッセル財源別収益（2018年）

（単位：ユーロ） 構成割合

補助金	22,145,174	79.4%
ミッション 01: 一般割当金	11,852,250	42.5%
プログラム 001: ブリュッセル首都圏地域政府 (SPRB) による一般割当金	11,585,000	41.5%
プログラム 002: 基礎自治体 (コミューン) による一般割当金	185,000	0.7%
プログラム 003: ワロン地域/ブリュッセルのフランス語コミュニティ(FWB)からの一般割当金	50,000	0.2%
プログラム 004: 連邦政府からの特別資金	7,250	0.03%
プログラム 009: ECからの特別資金	25,000	0.1%
ミッション 02: 特定割当金	10,292,924	36.9%
プログラム 001: ブリュッセル首都圏地域政府(SPRB)からの特定割当金	8,638,500	31.0%
プログラム 01: 過年度の予備費の使用	225,000	0.8%
プログラム 002: 基礎自治体 (コミューン) からの特定割当金	478,000	1.7%
プログラム 003: 連結組織からの特定割当金	407,424	1.5%
プログラム 005: ワロン地域/ブリュッセルのフランス語コミュニティ(FWB)からの特定割当金	350,000	1.3%
プログラム 006: ブリュッセル首都地域フランス語コミュニティ(COCOF) からの特定割当金	74,000	0.3%
プログラム 007: フラマン語コミュニティからの特定割当金	50,000	0.2%
プログラム 008: フラマン語コミュニティ(VGC)からの特定割当金	70,000	0.3%
ミッション 03: 自主財源(93%:自主事業、7%:公益事業)	5,762,000	20.6%
総収益	27,907,174	100.0%

フランス語コミュニティ:1.7%

フラマン語コミュニティ:0.5%

事例 ⑥オランダ ユトレヒトDMO

ユトレヒト・マーケティング

- 組織形態 非営利組織(40名) 2017年設立
- 自治体 (ユトレヒト市) との関係
複数年契約を締結、資金提供を受け、
活動成果を**KPIで管理**
- 前身 Utrecht Tourism

UTRECHT
MARKETING

Utrecht Cultural Promotion Foundation

目標 ユトレヒトを **地域の住民、国内および国際的に**、心地よく生活
_できて、働く場、勉強する場、レクリエーションの場として**認識を向上**

(単位: ユーロ)

	行政割当金	構成比率	自主財源	構成比率	総計
2017	3,228,211	57.4%	2,399,688	42.6%	5,627,899
2018	3,216,143	60.9%	2,064,953	39.1%	5,281,096
2019	3,041,144	59.6%	2,059,294	40.4%	5,100,438
2020	3,041,144	59.2%	2,100,112	40.8%	5,141,256
2022	3,896,280	65.0%	2,100,506	35.0%	5,996,786

出所 Utrecht Marketing, "Meerjarenplan 2017-2020 (中期計画)", "Jaarplan (年間計画) 2022"

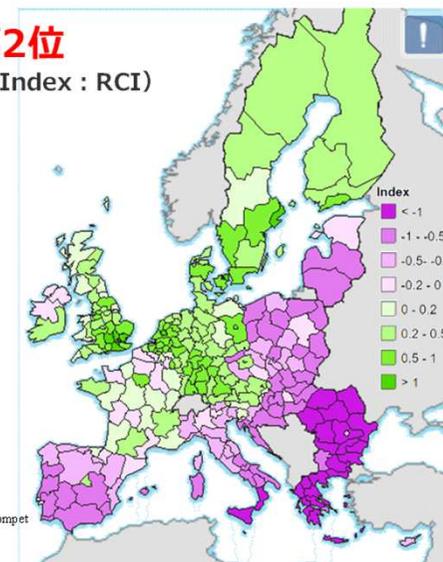
◆ **自主財源の増加**(目標50%、2018年時点)→35% (2022年) に低下

ユトレヒト

EU地域競争力指標第2位

(Regional Competitiveness Index : RCI)

- 企業や住民にとって魅力的で持続可能な環境を提供する能力と定義 (EU, European Commission)
- 3年毎に発行(2010年~)
- 他地域と比較して開発状況をモニタリング可能



出所 EU, European Commission (2016)
https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#3

- オランダ**4番目**の都市
人口:36万人
- ユトレヒト大学が立地
(人口の約20%:学生)
- **平均年齢**:最年少
- **人口増加率**:最大
- 国の中心に位置、
古来より**交通結節点**
- 中世~現在:
オランダ**宗教の中心都市**

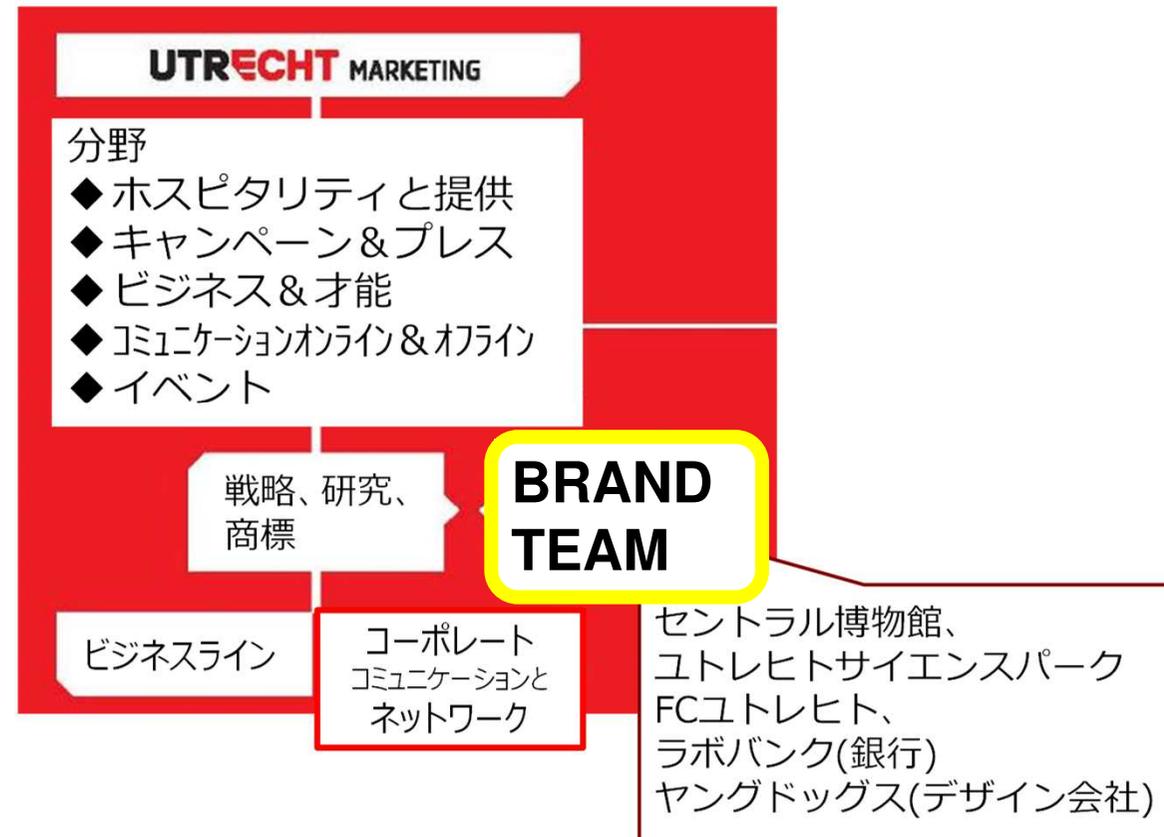
運河とドムタワー



事例 ⑥オランダ ユトレヒトDMO



ユトレヒト・マーケティングの体制

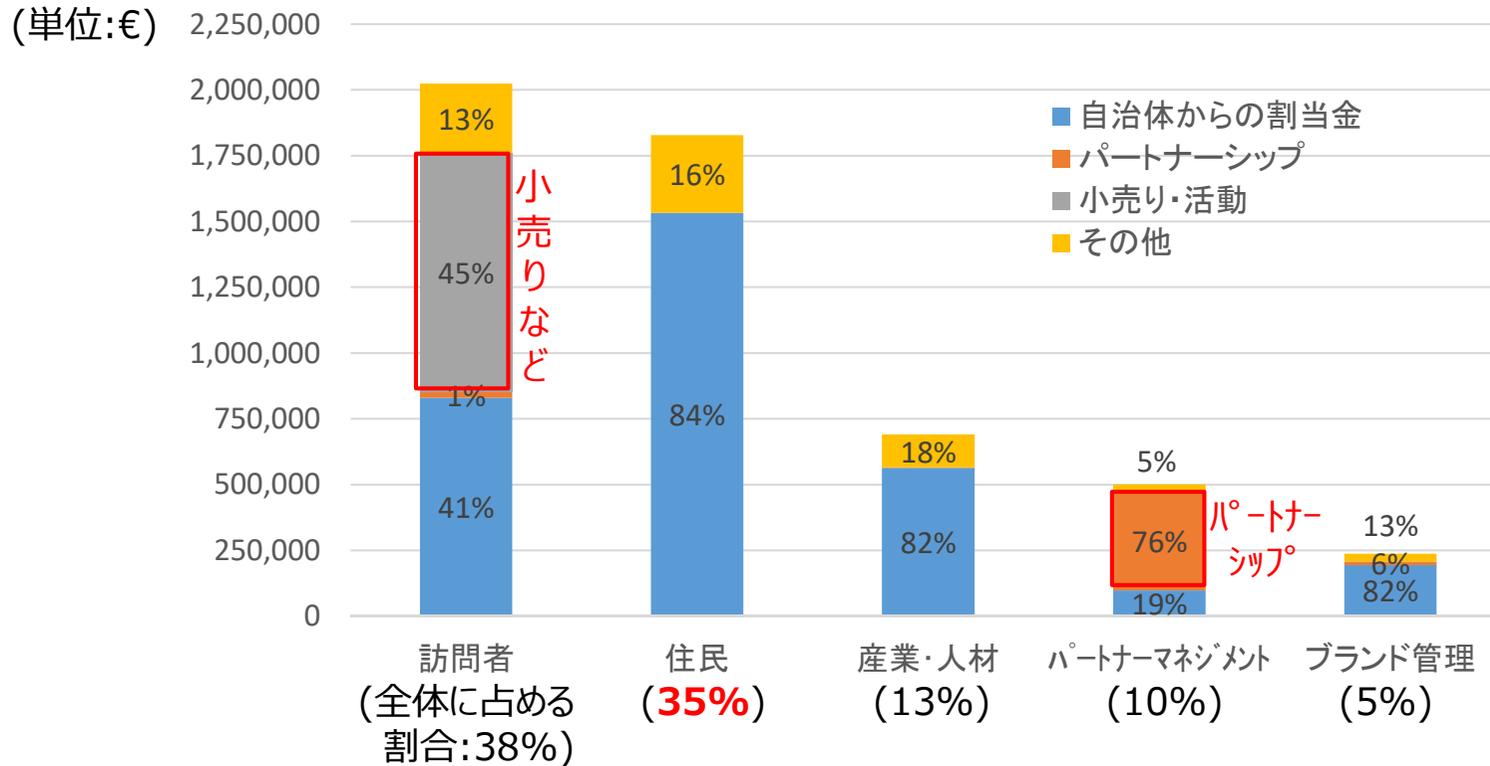


- ◆プレイス・ブランディング
ステークホルダーが集まり、ユトレヒトの
ブランド価値を高める活動になっているか議論

出所：Utrecht Marketing, "Jaarbericht 2018" (アニュアルレポート)

⑥ユトレヒト・マーケティング 事業戦略別予算（構成割合）

※Utrecht Marketing, “Meerjarenplan 2017-2020（中期計画）”より作成



- ◆ **住民**を対象とした事業にも重点 ⇔ 訪問者のみならず、関係人口を対象
- ◆ 戦略別に構成割合に差異（受益と負担の明確化）

その他 この指とまれ方式、matching fund

外国における事例からのコメント まとめ

米国:「自主事業」の割合:高

欧州:補助金・公益目的事業:高 可能にする仕組みを確認

組織(DMO等)	負担者	徴収方法	徴収→配分	用途
①カリフォルニア州	レンタカー、 ホテル、観光関係 事業者	TID(地区の出店 者の負担金)	行政→DMO	ブランド向上・観光誘客増加のための プロモーション活動→関係事業者の収益増加、来訪 者の経験価値の向上
②ソノマ(郡)	宿泊業者・	TID(負担金)	行政→DMO	宿泊施設、ワイナリーの誘客増加のための プロモーション活動 上記に加え、サイクリングトレイル、河川整備など都市 施設の整備
	宿泊客	TOT(宿泊税)	行政→議会→DMO	
③サンフランシスコ	宿泊業者	TID(負担金)	行政→DMO	MICE関連のプロモーション活動⇒ホテル、施設への集 客
	会員	会費	DMO	
④Hawaii Tourism Authority	宿泊客	TAT(宿泊税)	行政→議会→DMO	ハワイのブランド向上、観光プロモーション活動 →関係者の収益増加
Waikiki BID Association	ホテル、観光関係 事業者	TID(地区の出店 者の負担金)	行政→TID地区	安全、美化推進のための事業を実施→ 環境質の向上→誘客・滞在時間の長期化
Waikiki Improvement Association	会費	協会内	なし	計画策定等のプロセスに参画している協会(100%民間 事業者で構成する団体) 都市計画、景観規制などの策定に関与
⑤アリゾナ (ハルギー) ⑥イリノイ (オランダ)	宿泊客	VAT (付加価値税)、 宿泊税	行政→議会→DMO	団体間のネットワーキングのためのプラットフォーム、 イベント、ブランド向上

今後の検討課題

- 温泉観光地・入湯税

入湯税価格(円/人)×宿泊者数 = 収益・・・→如何に**効果的事業を実施**するか？

- 阿寒湖の**超過課税** (5千万円、湖周辺)⇒環境整備

- 下呂温泉におけるDX** (1.5億円、プロモーションと効果把握によるPDCA)

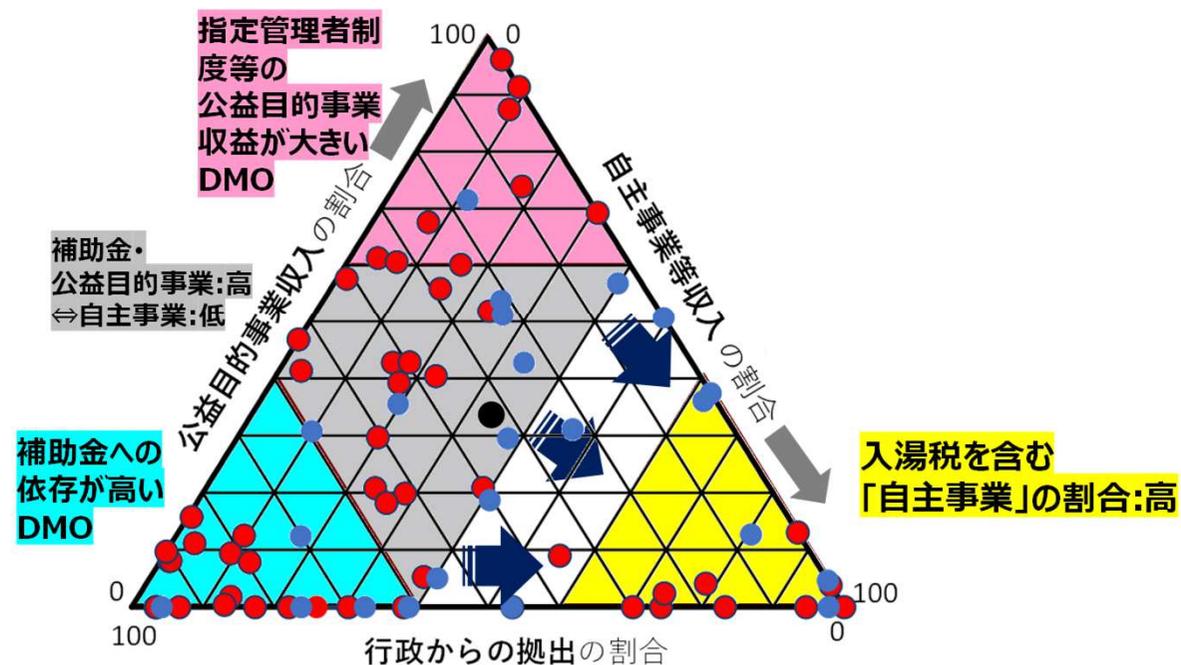
- その他

- 日帰り観光地をどうするか？

- 島嶼部

- 竹富島 地域自然資産法に基づく「入域料」、2019～

- 宮 島 観光客対象、宮島訪問税、フェリー 1 往復100円、2023～



出所：下呂温泉観光協会資料
釧路市阿寒観光振興課「入湯税の超過課税と観光まちづくり」
『都市とガバナンス』Vol.31, pp.164-169, 2019