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。

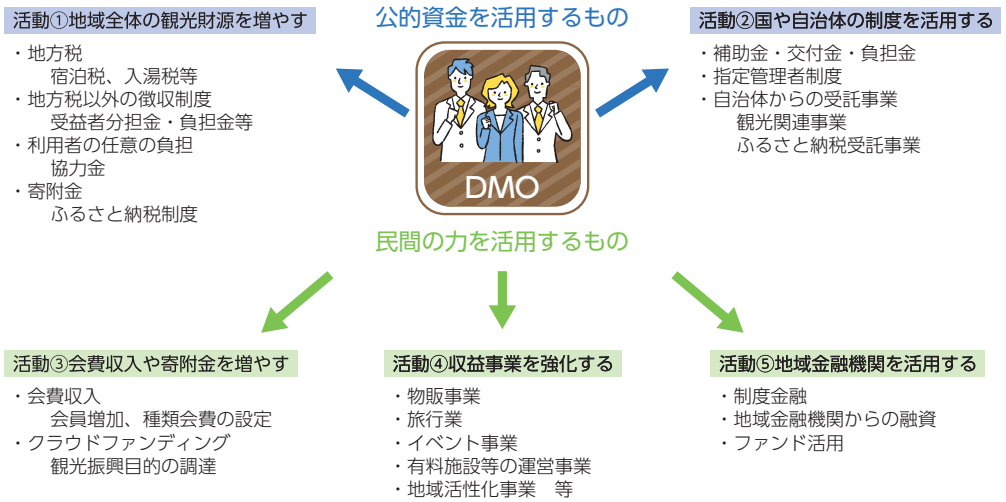
活動④ 収益事業を強化する

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

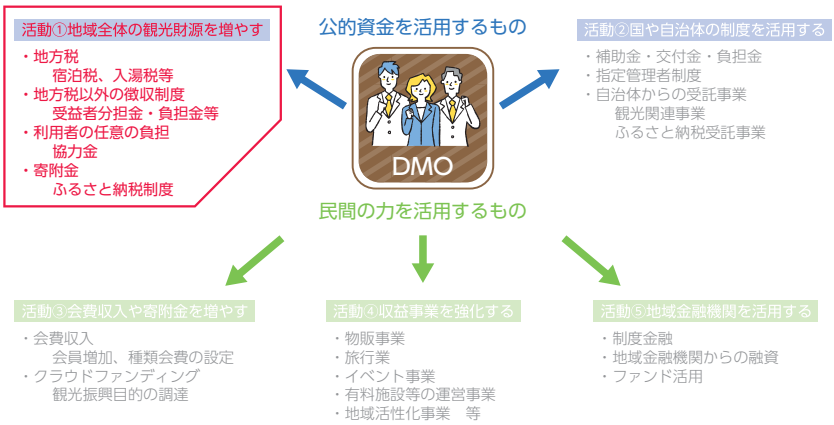
当面の運営資金だけでなく、中長期的な事業への投資を行うために、地方銀行などの地域金融機関や、地方創生関連のファンドからの借入や出資の受け入れを検討することができます。

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が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）が増えると、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。

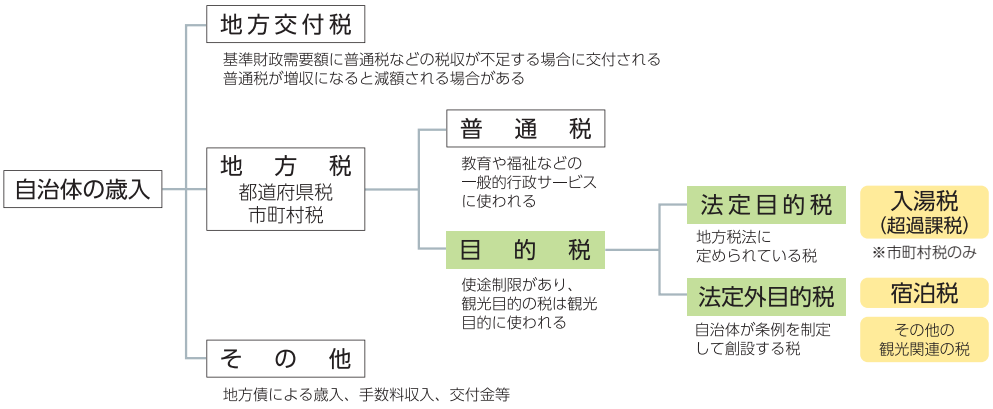
なお、自治体にとって、どのような経費にも使用することができる財源を「**一般財源**」(市民税、地方交付税など)といい、使途が特定される財源を「**特定財源**」(入湯税、特定の事業目的のための国庫補助金など)と言います。

❖ 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、普通税は税の使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。

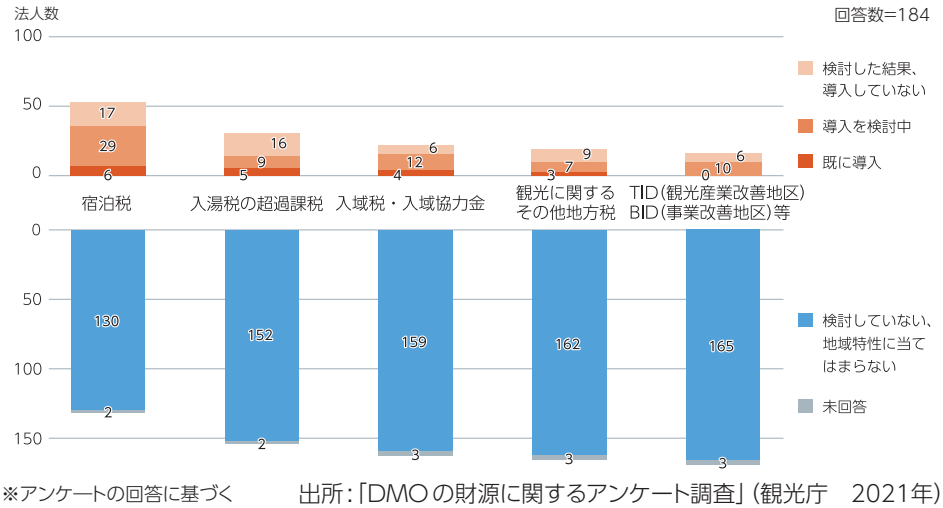
② 観光関連の地方税などの現状

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随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)

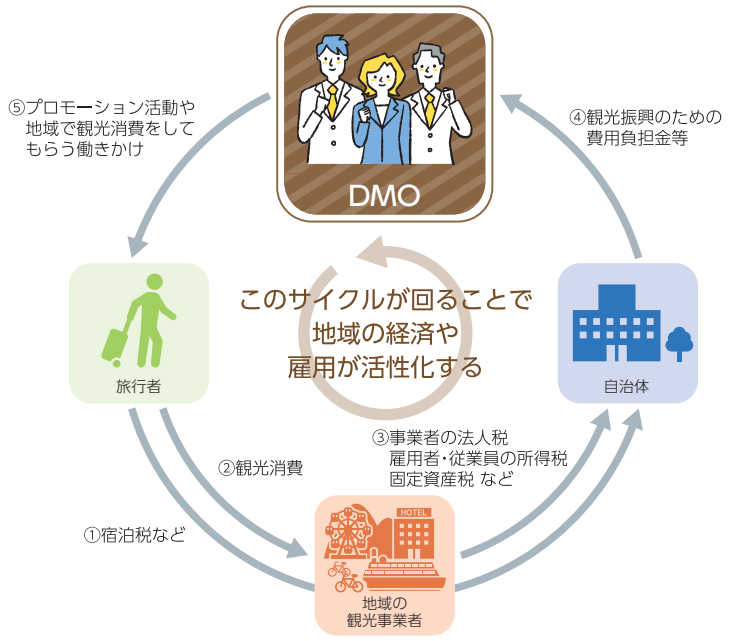
③ 観光関連の地方税などの特性

❖ 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、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ｊ業者に収益が生まれます。
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使途として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働きかけを行います。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働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にあると説明します。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、活動の紹介等をする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。

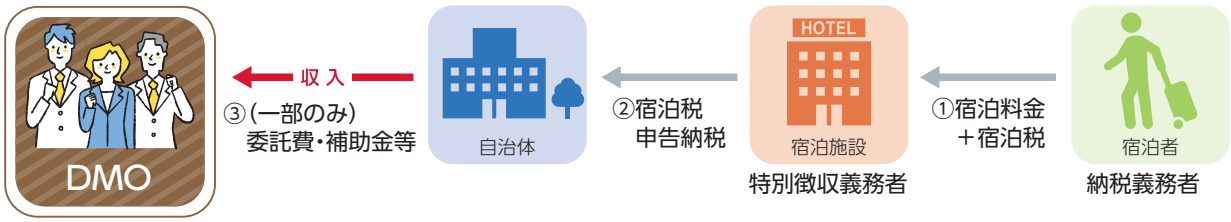
宿泊税の導入にあたっては、自治体による条例の制定などの行政手続きが伴うため、自治体の協力が必要です。そして、条例が議会で可決されるには、首長や議員にも働きかけを行い、支持してもらうことが不可欠です。その際、地域の宿泊事業者が宿泊税の導入に賛同していることが前提となります。

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税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。

①検討の開始	②ステークホルダーの合意形成	③行政での手続き	④承認の手続き	⑤実施
・新たな地方税で実現する計画の明確化 ・必要な税収の見積 ・先行事例、旅行者の意向調査	・ステークホルダーへの説明と協力依頼 ・議員への説明や働きかけ ・税収を DMO の財源に充てるための合意形成	・制度設計 ・パブリックコメントの実施 ・議会への条例提出	・総務省との相談と総務大臣の同意 ・議会での条例の可決	・条例公布 ・納税義務者、特別徴収義務者等への周知 ・施行、徴収開始

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】	・制度設計が不充分だと、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等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つの使途のうちの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. 使途	環境衛生施設の整備　消防施設その他消防活動に必要な施設の整備 鉱泉源の保護管理施設の整備　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ことになります。

※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	自働車の運転者	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らないか
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

富士河口湖畔町　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荷が大きくなった。

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、負担が大きいものではないため、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ことを適切に伝えます。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はありますが、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ことが想定されます。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、法的な根拠は異なっています。

▶ 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。

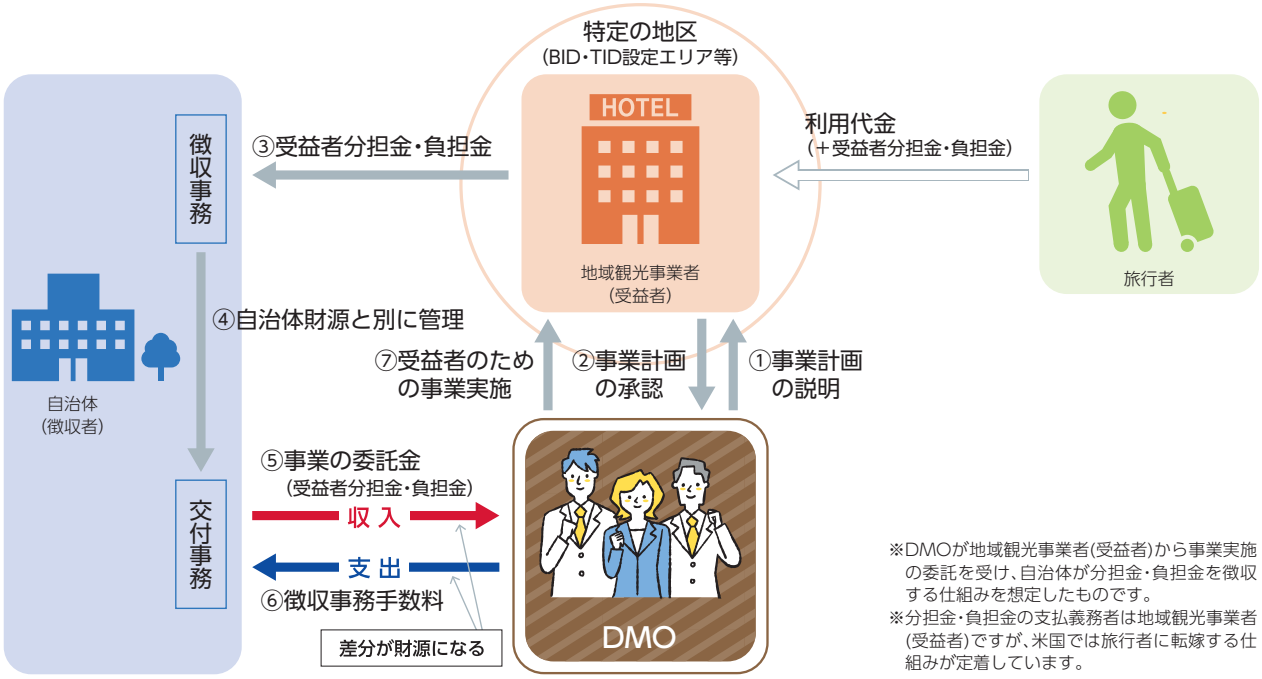
❖ 観光財源としての受益者分担金・負担金制度

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、徴収した資金の使途は、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。 ・大阪市は、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BID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ありません。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だと言えます。

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客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。

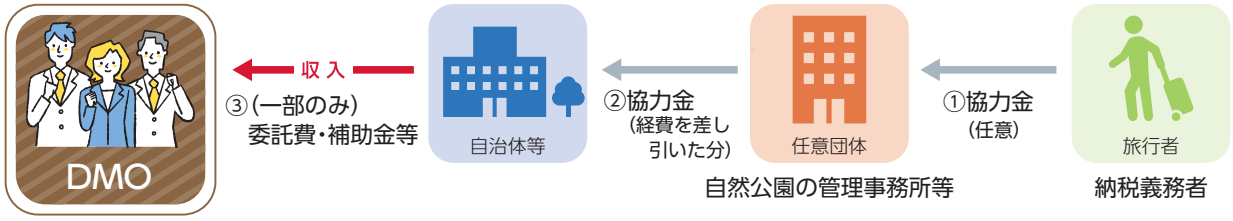
例えば、旅行者が自然公園、文化施設、観光施設等を利用する際に、環境保全やサービスの維持向上のための費用としてその一部を協力金として支払いを求めることが可能です。具体的な捕捉方法としては、管理エリア内に人を配置して入域時に支払いを求める場合、駐車場の料金に上乗せする場合、物販やサービス提供時に料金に加算する場合などが考えられます。

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，灘岡和夫，2016）等をもとに作成

富士山保全協力金

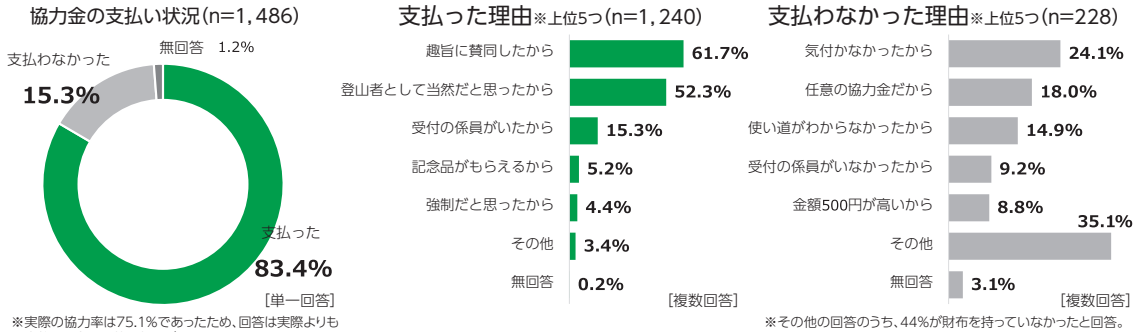
夏山シーズンの登山客増加で入山料の徴収の必要が議論され、2013年に世界文化遺産の登録に向けて具体的に検討が進み2014年に導入されました。環境保全および登山者の安全対策を目的とした協力金で、登山者の登山ルートにより静岡県側、山梨県側に分かれ、別々に徴収されています。1人1,000円の協力金を導入し、2019年度の収入金額は合計で約1億5,790万円となっています。法定外目的税の導入も検討されましたが、納税義務者の捕捉が難しく、協力金として導入されました。

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）

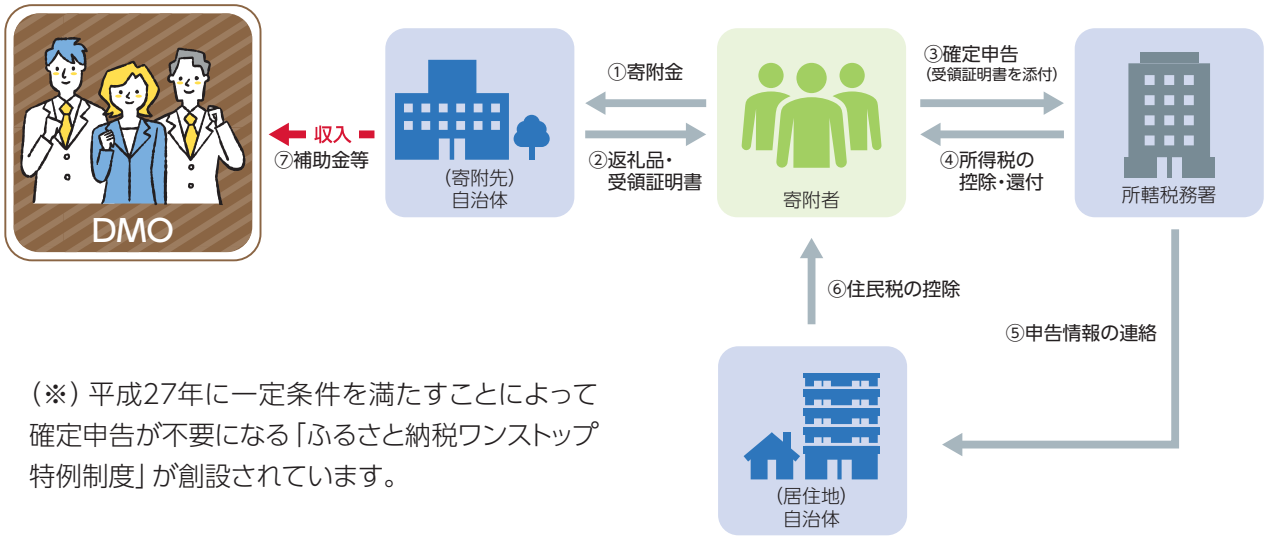
ここでは、自治体に対する寄附金制度の代表として、ふるさと納税について説明します。

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



(※) 平成27年に一定条件を満たすことによって確定申告が不要になる「ふるさと納税ワンストップ特例制度」が創設されています。

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

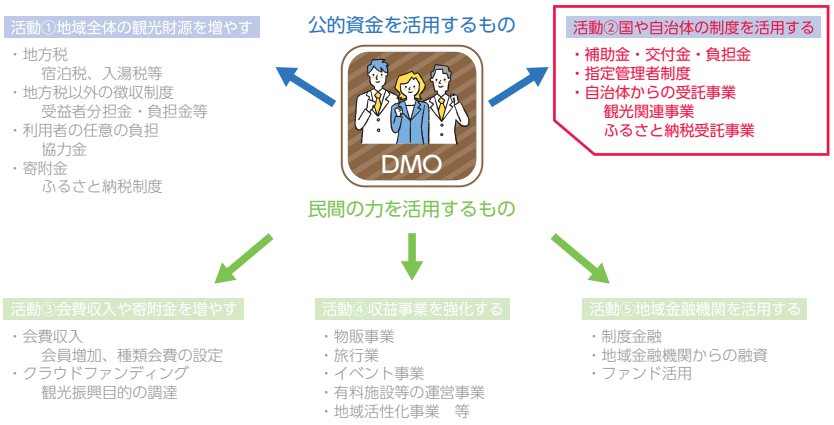
出所：「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和3年度実施）」（総務省　2021年）

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

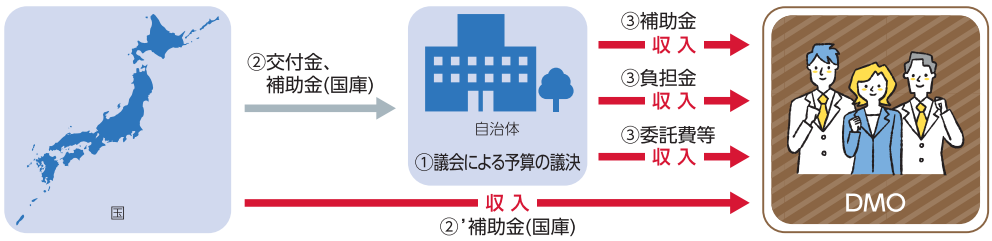
i. 補助金・交付金・負担金の仕組み

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使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

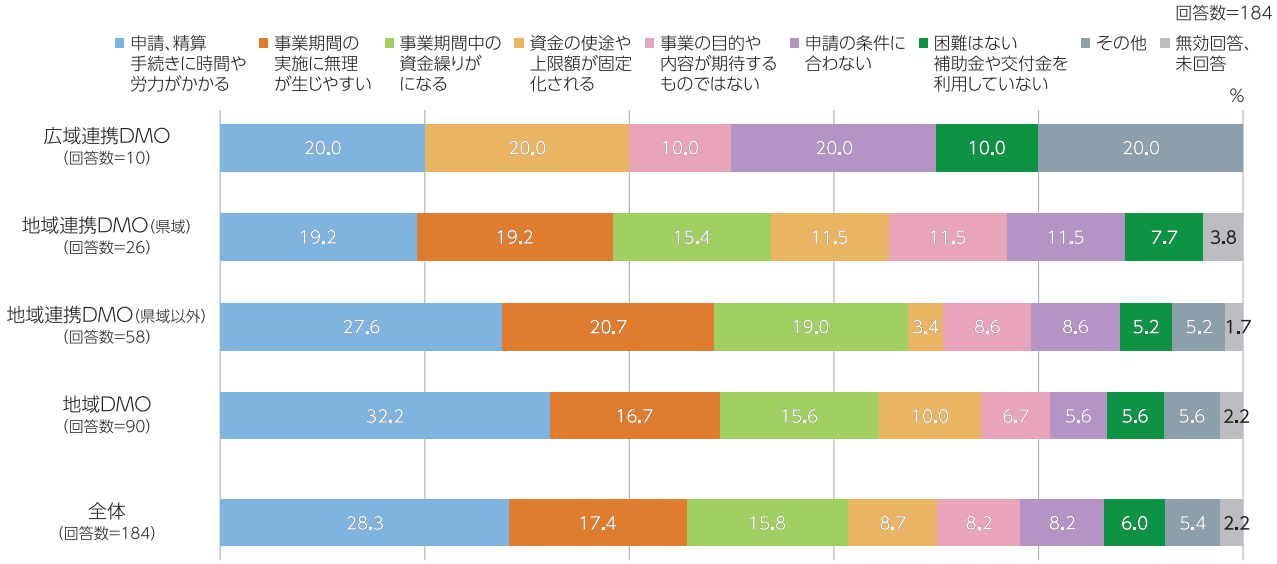
いずれも国や自治体によって公募型の制度として整備され、審査などの手続きが明確化されているものが一般的です。一方、毎年度同じ団体や同じ事業に対して慣行的に交付されている場合も見られます。一般的にDMOは、公益性の高い事業を実施する団体として自治体から運営費補助を受けているところが多数存在します。また、イベント等の個別事業に対し、事業費補助も受けている場合があります。

❖ 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



出所：「DMOの財源に関するンケート調査」（観光庁　2021年）

❖ 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

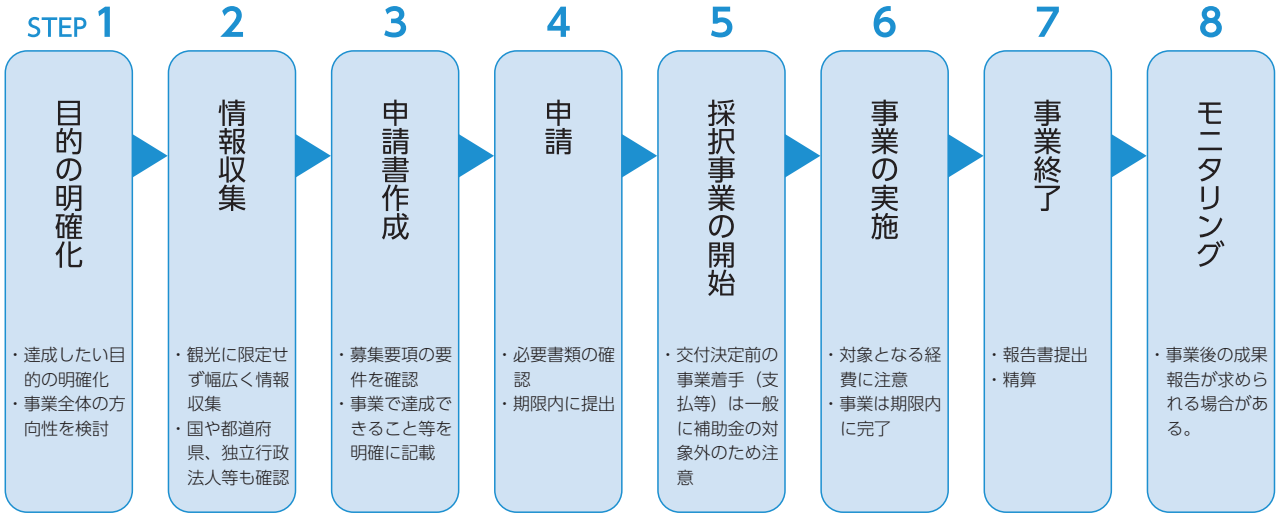
❖ 補助金の特性

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

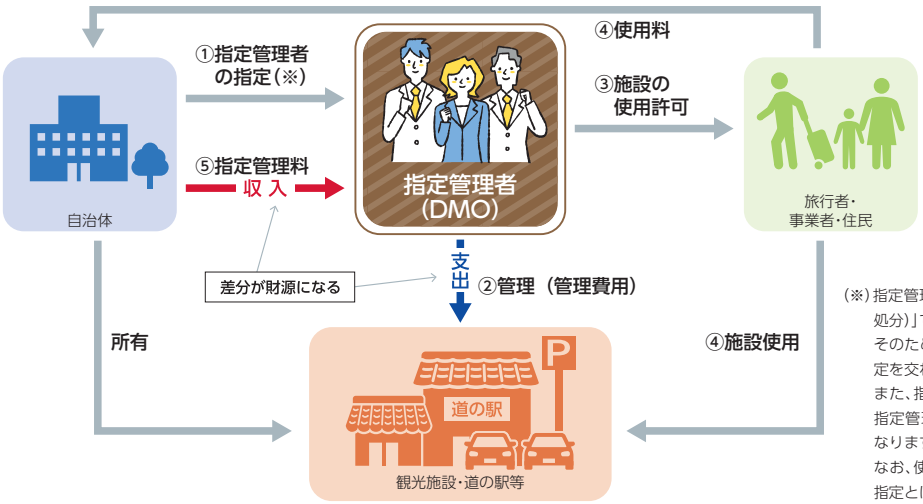
自治体から事業を受託する形態の一つとして指定管理者制度について説明します。

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



（※）指定管理者の指定は「契約行為」ではなく、「行政行為（行政処分）」です。
そのため自治体と指定管理者は業務委託契約ではなく、協定を交わします。
また、指定管理者制度では、施設の使用許可を行う権限が指定管理者に委託される点で一般の業務委託契約とは異なります。
なお、使用料の徴収まで指定管理者に行わせるためには、指定とは別に委託手続きが必要になります。

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

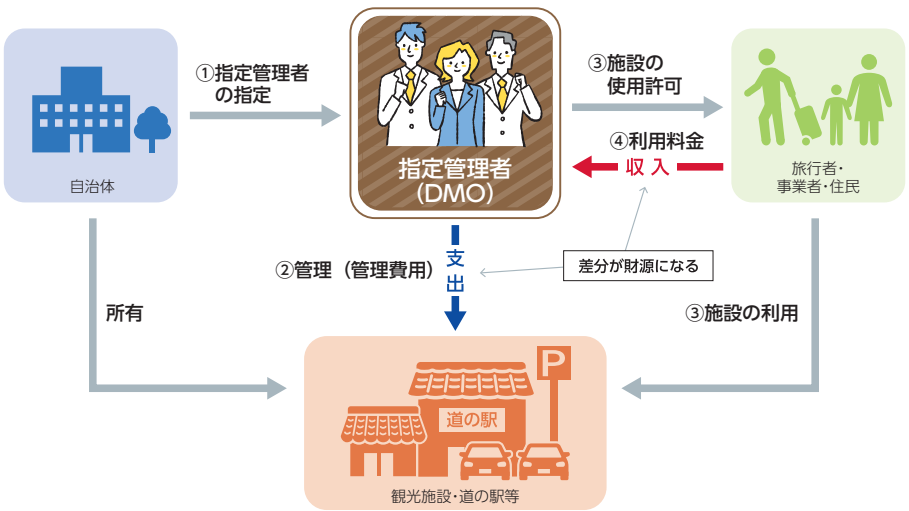
利用料金制は、前述の仕組みとは異なり、施設利用の対価を指定管理者に帰属させる特別な仕組みです（地方自治法244条の2）。指定管理者が経営努力を払うことによって、公の施設の利用需要が高まることが期待される場合などに、条例で定めることによって利用料金制を採用することができます。

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、「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が、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

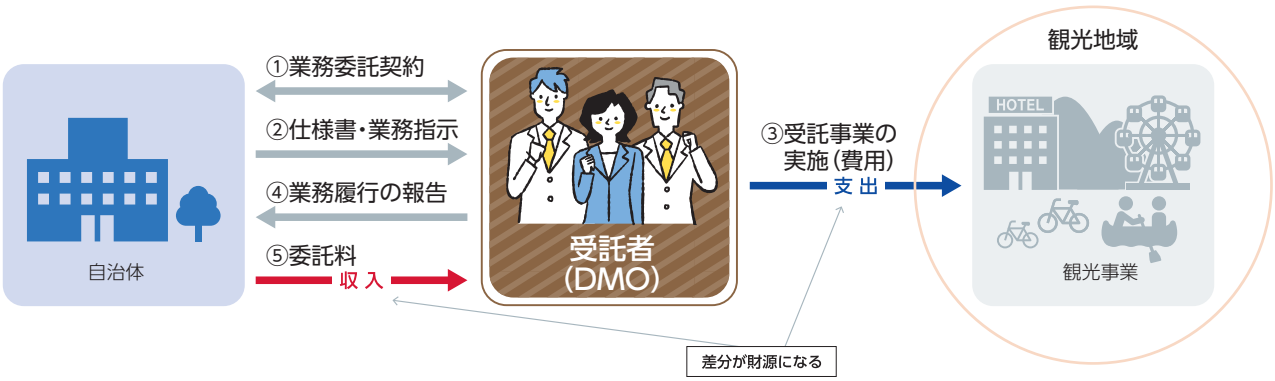
事業分野	具体例
旅行商品の造成	着地型旅行商品の造成、プロモーション事業
情報発信	観光案内サイト運営、SNSの運営
観光案内事業	観光案内所の運営、観光ガイドや通訳の育成・派遣事業
誘客・プロモーション	観光地域のプロモーション、MICE・インバウンドの誘致活動
調査・マーケティング	観光データの調査事業、マーケティング戦略の策定事業
地域連携事業	観光圏事業、連携事業の推進

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 受託者は仕様に基づ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。事業資金の使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ことが必要です。

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。

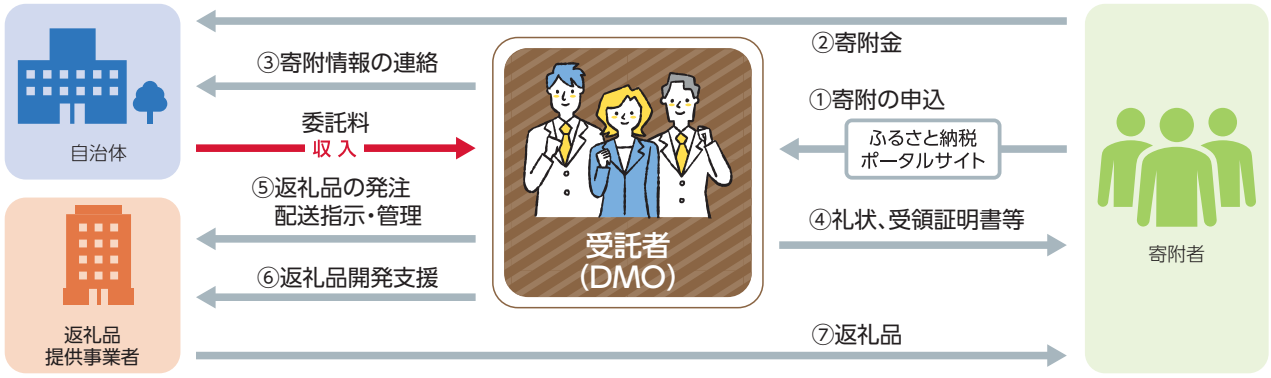
ふるさと納税は、多数の寄附者を募るものであるという趣旨から、実施主体である自治体に多大な事務作業が発生します。併せて、寄附額をより多く獲得するためには魅力的な返礼品の開発も必要です。こうした業務について、DMOが自治体から受託することによって、その委託料を財源の一つとすることができます。

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に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）

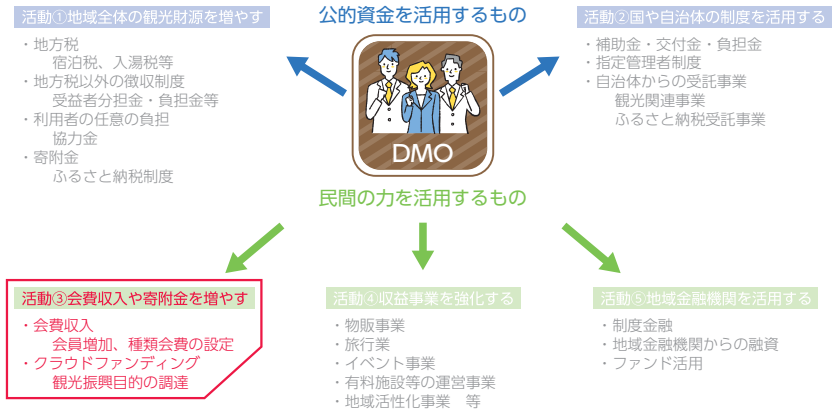
区 分	金 額	受入額に占める割合	昨年度結果
返礼品の調達に係る費用	178,335	26.5%	28.2%
返礼品の送付に係る費用	52,024	7.7%	7.7%
広報に係る費用	3,872	0.6%	0.7%
決済等に係る費用	15,388	2.3%	2.0%
事務に係る費用等	53,800	8.0%	8.1%
合計	303,419	45.1%	46.7%

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

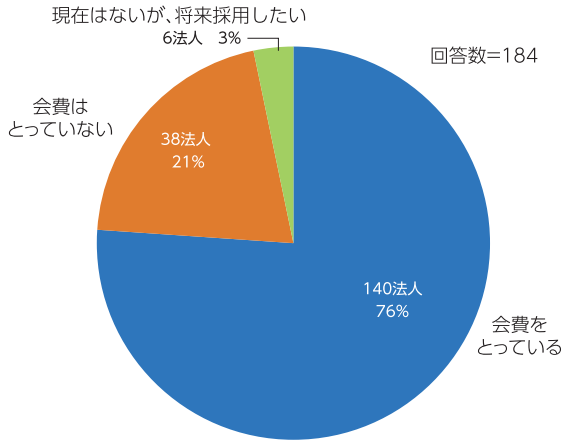
図表2-26から図表2-28は、DMOの財源としての会費、寄附金についてアンケート調査を行った結果です。

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。

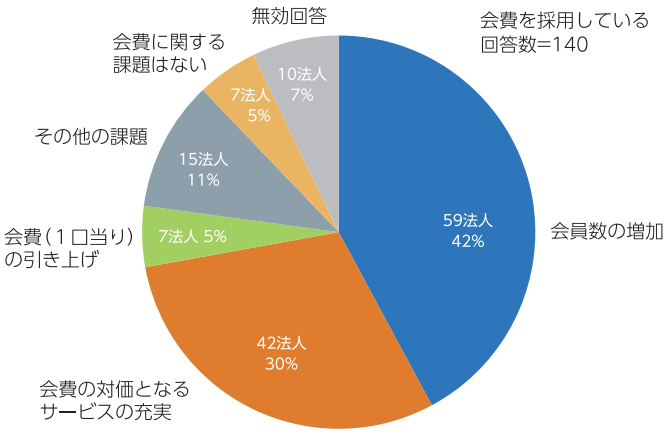
会費の採用にあたっての課題点については、約半数が「会員数の増加」と答えており、これは簡単には会員数が増えない状況と、会員一人あたりの負担額に限度があることから、会員数の拡大を優先させたいという背景が反映されていると考えられます。

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。

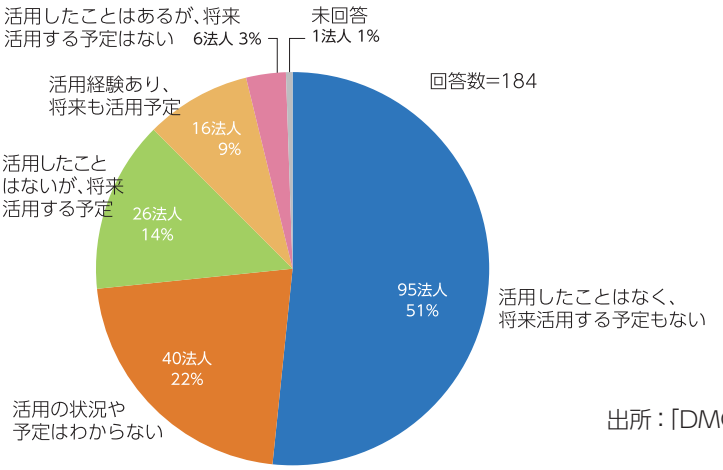
図表2-26　会費の採用状況



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ことが可能です。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。

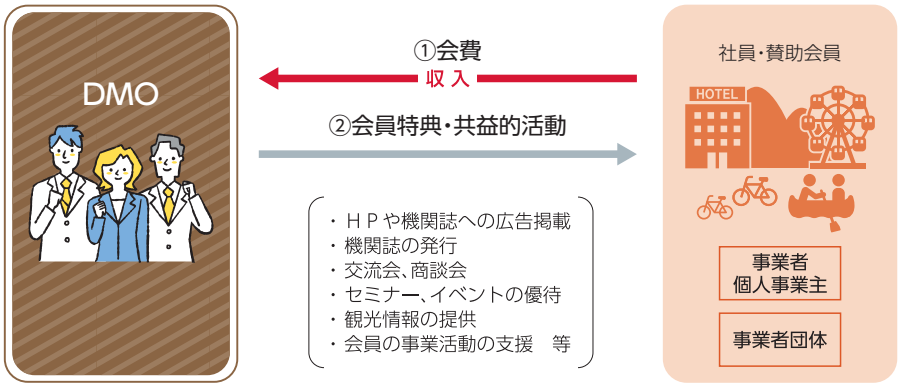
会費は任意の制度であるため、定款、規則などによって自由に設計を行うことが可能です。例えば、「正会員」と「準会員」、「法人会員」と「一般会員」など会員の種類を分けて会費の額を変えることや、「口数」制を採用して負担力のある会員により多く負担してもらう仕組みを構築することも可能です。

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】	・会費収入は、会員数や口数に依存するため、比較的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、会員から高額の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。 ・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。
【導入の容易さ】	・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。 ・導入にあたって初期費用はほとんどかからない。	【財源の安定性】	・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。
		【導入の容易さ】	・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　一般社団法人にあっては、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）

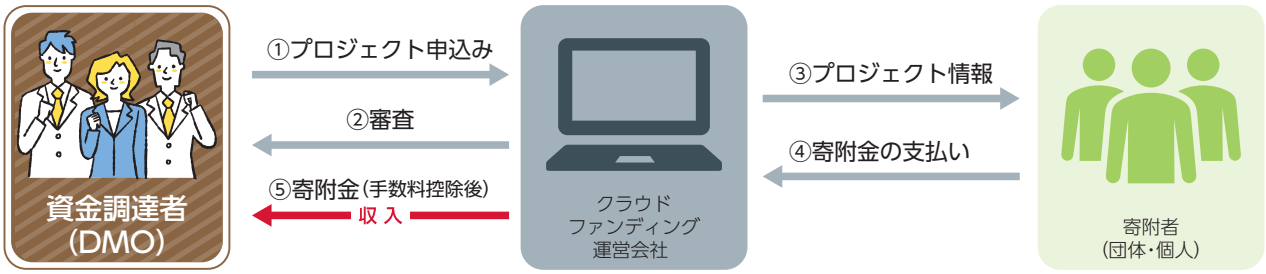
クラウドファンディングはインターネットを使って不特定多数の個人・団体から小口資金を集める資金調達の仕組みです。クラウドファンディングには、「寄附型」「購入型」「融資型」などの種類があり、「寄附型」では返礼品は不要です。ここでは、公益性の高い事業を行う場合に最も活用がしやすい「寄附型」のクラウドファンディングについて説明します。

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。

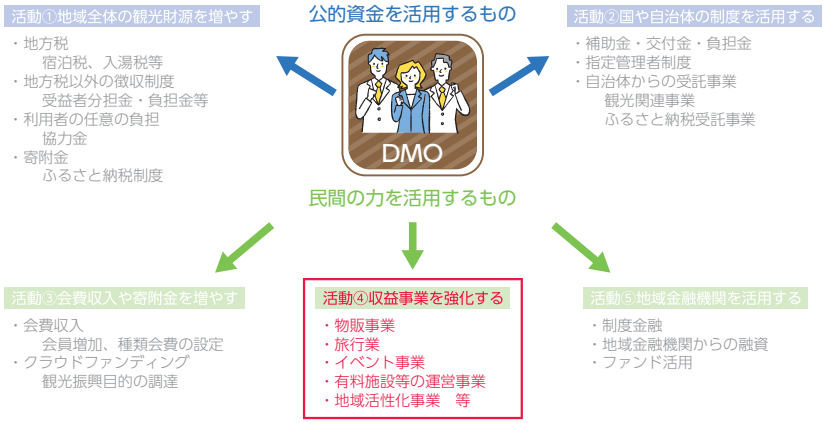
❖ サポーターづくり

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するものです。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。

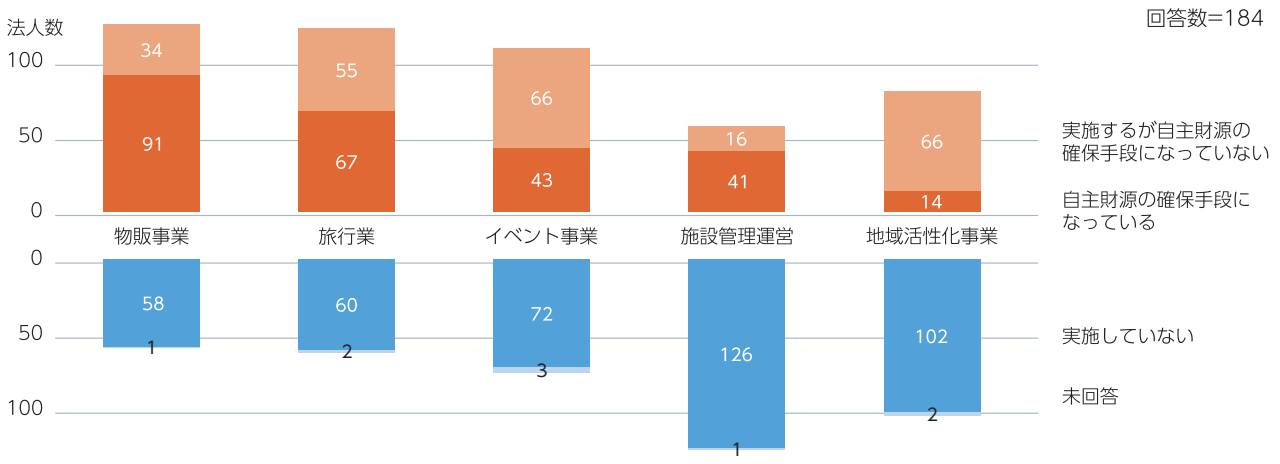
② 収益事業の現状

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。

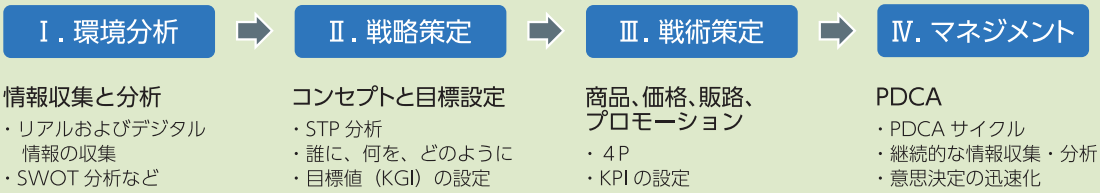
❖ 事業の見直し、不採算事業からの撤退

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否かに関わらず、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るべき指標（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る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）

戦略策定ができたら、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を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ではなく、その時々の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・分析を継続的して行うことと同時に、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。

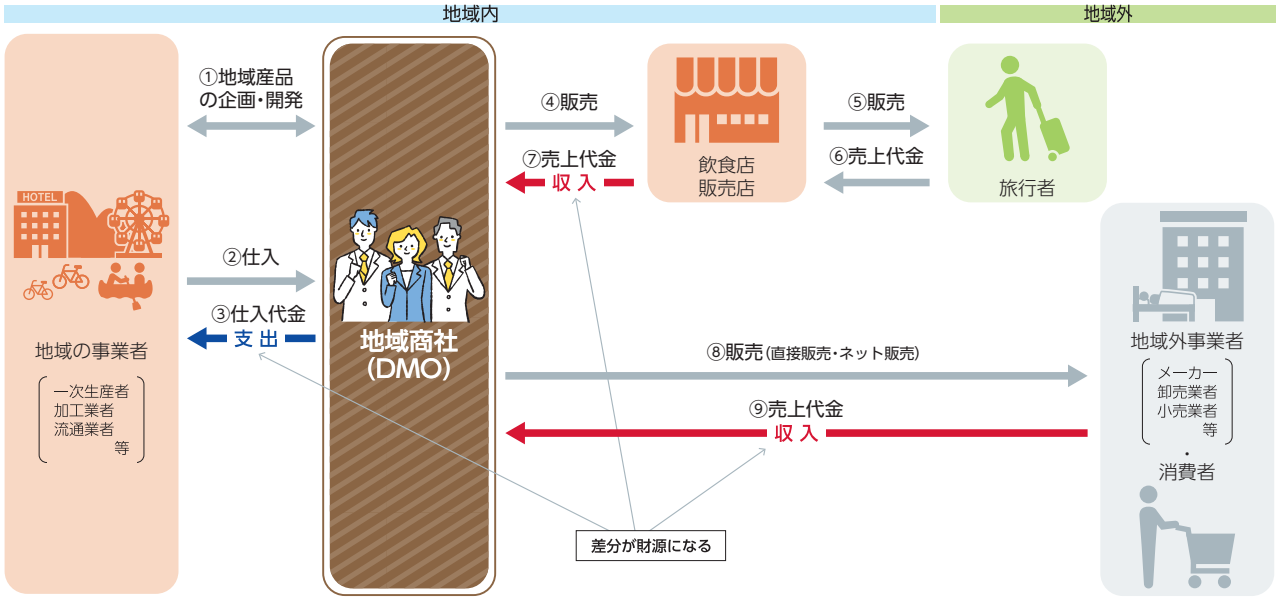
(2) 物販事業

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。 ・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。
【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。		

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で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。（※）

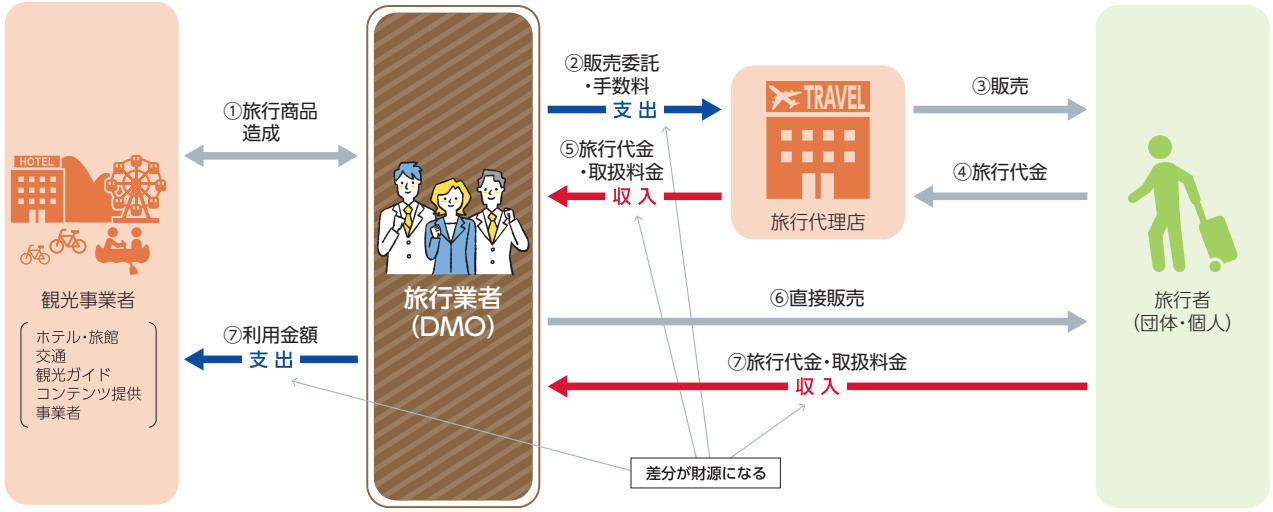
（※）交通拠点（催行区域の近隣にある交通網及び輸送の拠点）などの特例があります。

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、プロモ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く、観光地域づくりにつながるという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					
旅行業者	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
旅行業者代理業		主たる営業所の所在地を管轄する都道府県知事	旅行業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

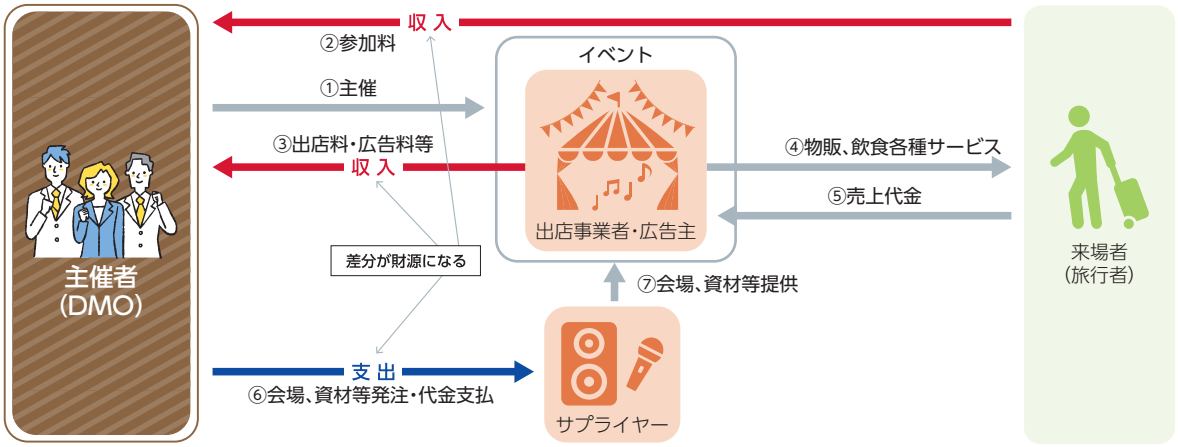
(4) イベント事業

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。 ・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。	【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。
【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。	【財源の安定性】	・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。 ・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。
		【導入の容易さ】	・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、次回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

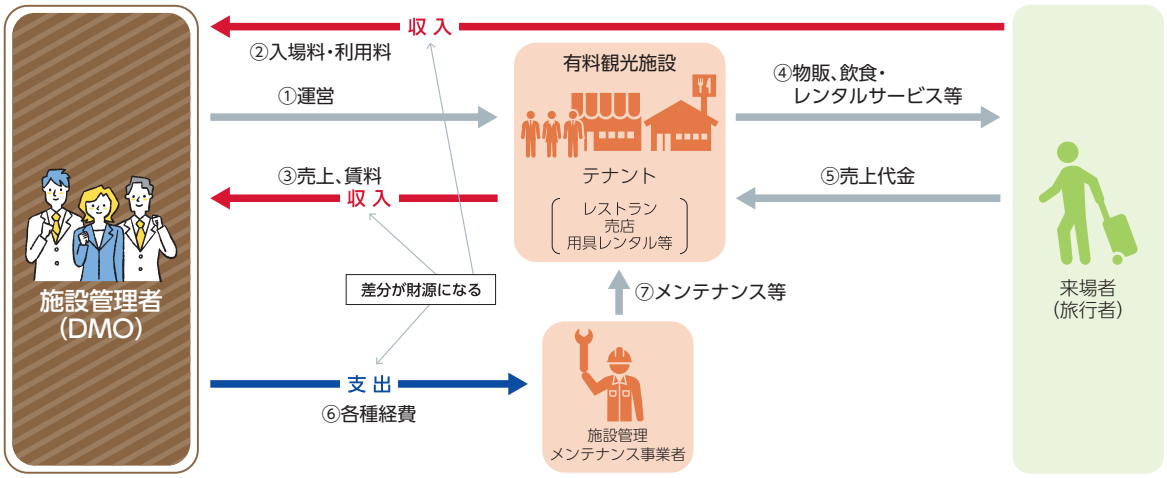
ここでは、キャンプ場、スポーツ施設、体験農園、ミュージアム、ギャラリーなどの施設を運営することによって収益を獲得するビジネスモデルを説明します。旅行者を集めて、飲食、ショップ、用具レンタルなど、複合的なサービスを提供する点はイベント事業と共通していますが、施設として常設されているという点が異なります。

◉ 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うことができます。

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。 ・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。 ・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。	【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。
【導入の容易さ】	・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。	【財源の安定性】	・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】	・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。 ・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、地域産品の紹介、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て検討する必要があります。

(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。

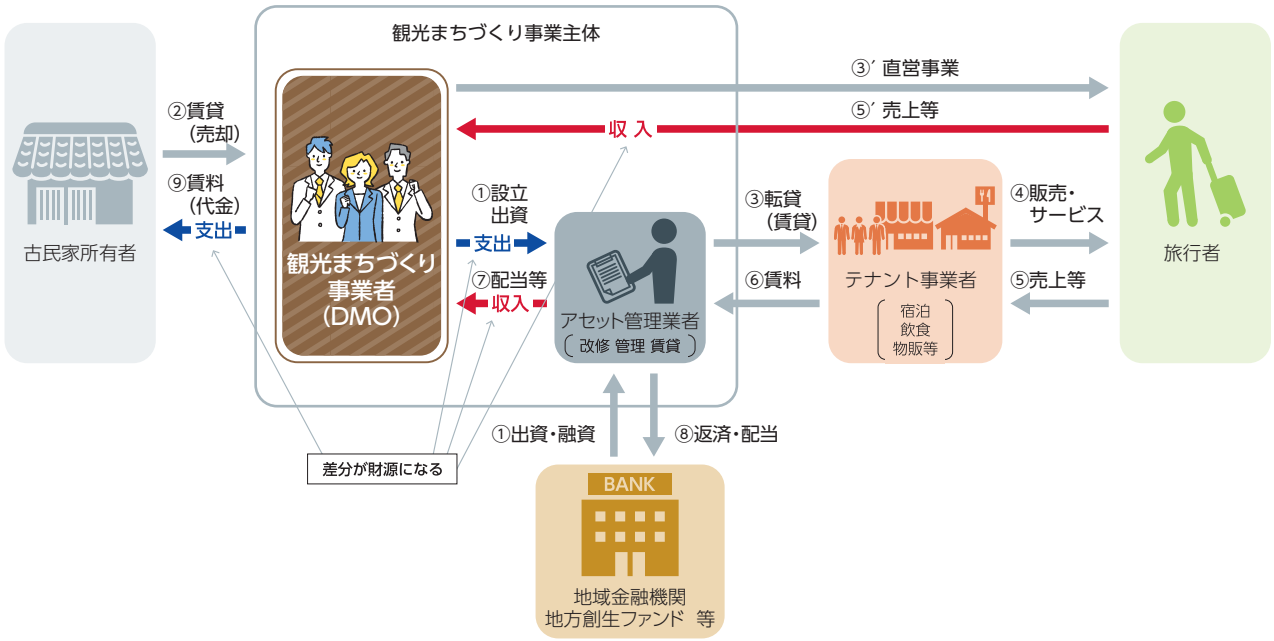
ここでは、地域活性化事業の代表例として、古民家再生による街並みの整備事業を説明します。

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（または古民家を買い取って）、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。

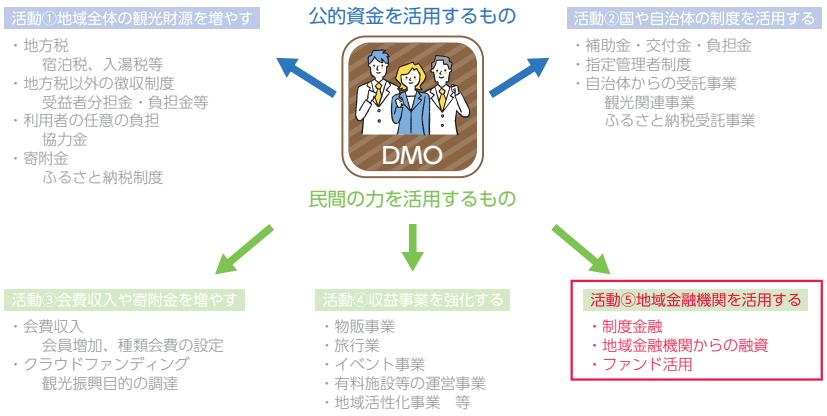
❖ 地域金融機関の参画

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に、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が、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。

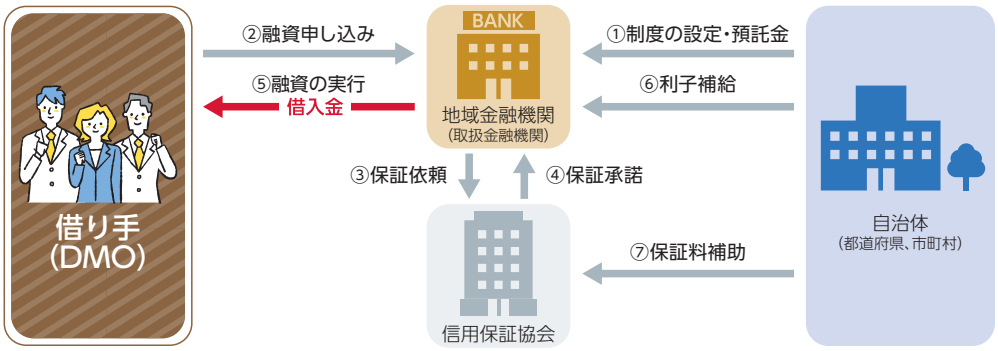
(2) 制度融資

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が、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。 ・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。	【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)
		【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

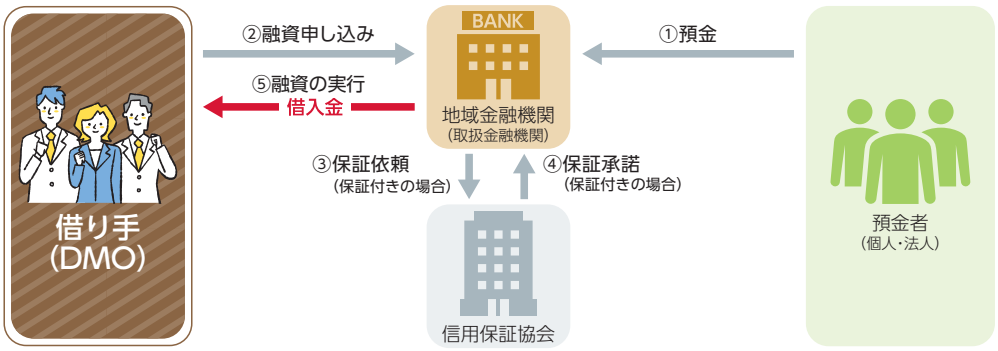
制度融資といっても、自治体によっては様々な種類の制度が設けられ、細かい条件を設けているところもあります。そのため、借入の目的、金額、期間などを明確にした上で、利用可能な制度について早めに自治体の窓口あるいは取扱金融機関に相談することが重要です。

(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

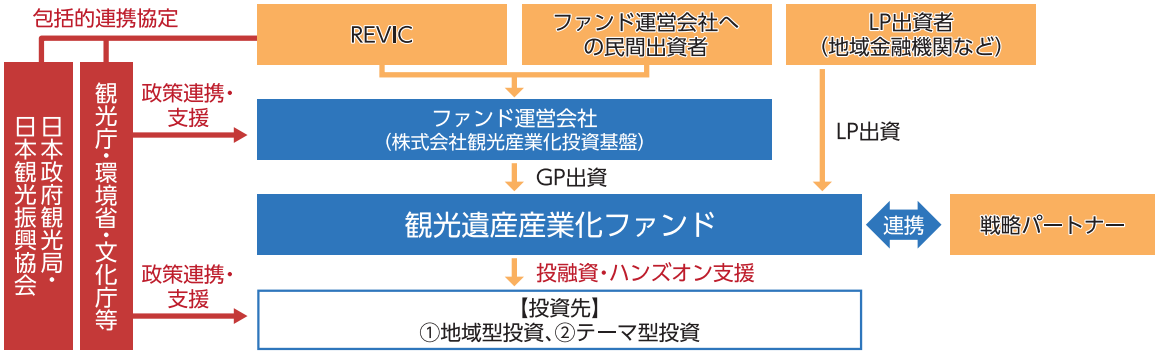
i．　ファンド活用の仕組み

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。

図表2-41　REVIC「観光遺産産業化ファンド」の仕組み



出所：「観光遺産産業化ファンド」の設立について（REVIC　2019年）

ii．ファンド活用の特性

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。

利　点		留意点	
【規模・期間】	・長期（概ね5年～10年）かつ大規模な資金調達が可能である。	【金利・借入条件】	・リスクマネーのため、一般的な金融機関の融資利率よりも、金利（要求利回り）が高くなる傾向がある。 ・資金使途の制約や、財務条項条件（コベナンツ）など詳細な条件が付く場合がある。
【経営支援】	・REVICなど、経営に関するハンズオン支援（経営人材の投入などの支援を含む）を受けられる場合がある。		

iii．ファンド活用の検討のポイント

❖ DMOと事業会社の関係

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。

❖ 地域金融機関との連携

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。