地方創生事業実施のためのガイドライン
地方創生関係交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～

観光振興
(しごと創生分野②)

分野2 観光振興 (しごと創生分野②)

● 観光振興（日本版DMO）等の観光分野

想定される事業例（イメージ）

- **地域ブランド化（地域の魅力を活かした商品・サービス開発）**
 - ・ 地域的な魅力的な資源（スポーツ、温泉等）や地場の農林水産物・食品を活用し、「医療体制の整った観光ブランドの造成」「食体験の販売促進」など、地域の魅力との掛け合わせで観光客を呼び込む事業。
- **地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）**
 - ・ 地域広域DMOの設置等による「観光パンフレット共通化」「施設同士の共通チケットの導入」「地域を結ぶ交通手段の導入」等、他地域との連携を図る事により、幅広いテーマに相乗的な連携効果が発揮されるような事業。
- **製品・サービス開発／販売促進（製品の付加価値向上）**
 - ・ 地域の多様な産業が連携して、地域素材の磨き上げと商品化をし、付加価値を高めて売り込み、継続的なマーケティング調査、一元的な情報発信・プロモーションを行うような事業。
- **インバウンド事業**
 - ・ 急増する訪日外国人旅行者の地方への誘客を実現するために、インバウンドを主たるターゲットとした受入人材の育成・確保や、地域資源の観光コンテンツとしての磨き上げ、それらを活用したブランド化や情報発信などを、複数の地方公共団体の連携によって行うような事業。
- **新たな観光資源開拓・PR事業**
 - ・ 観光振興にあわせて地域資源・産品の販路開拓・拡大を実現するために、観光訪問客・物産購買客等へのマーケティング調査をベースとしつつ、日本版DMOや地域商社等を核とした「地域産品を流通させる仕組みづくり（サプライヤーとリテイヤーの結び付け）」「地域魅力のパッケージツアーの商品化（自然資源+食事+宿+アクティビティ+モビリティ等）」「観光モビリティを含めた周遊エリアの一体化」などを複数の地方公共団体の連携によって行うような事業。
- **ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業**
 - ・ 顧客である観光客のニーズに応じた情報発信や地域のブランディングに資するよう、広域地域が一体となりつつ「観光情報発信アプリの整備・運用」「国内外のSNS情報等の調査分析によるニーズ把握や発信」「各種の観光関連情報を集約したプラットフォームの構築」などを行うような事業。
- **観光地域のマネジメント及びマーケティング体制（日本版DMO）構築事業**
 - ・ 従前からの観光関連事業者のみならず、農林水産物、伝統工芸品、自然、文化、芸術、スポーツなどの幅広い地域の関係者と連携しつつ、複数の地方公共団体を範囲とする戦略的な観光地域づくりを実現していくために、日本版DMOの形成・育成や、観光地域づくりに係る経営人材等の確保・育成といったマネジメントに加え、観光地域プロモーションの高度化やマーケティングの取組を行うような事業。
- **観光周遊エリア形成促進や周遊アクセス改善事業**
 - ・ 観光訪問客がストレスなく快適な周遊・時間消費を実現できるように、複数の地方公共団体が一体となって、観光周遊エリア等の形成を行ったり、広域地域における二次交通の確保を含めた周遊アクセス向上に係る体制構築や実証実験等を行うような事業。

参考資料

観光分野関連

- ・ 「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」各種資料 http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/
- ・ 観光地域づくりに対する支援メニュー集 <http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/shienmenu.html>
- ・ 日本政府観光局ホームページ https://action.jnto.go.jp/casestudy_list

このテーマのキーワード

【観光動態調査】

- 観光客の属性や消費行動を定量的なデータとして取得し、観光戦略の立案に利用可能なもの。

【日本版DMO】

- 日本版DMOとは、Destination Management/Marketing Organizationの略語であり、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人のこと。
- 日本版DMOは従来の観光協会や検討委員会とは異なり、観光地域マーケティング・マネジメントとして以下のような役割・機能を有する。

- ① 日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ② 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- ③ 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

出所) 観光庁HP

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

【世界水準のDMOのあり方に関する検討会】

- 観光庁では、「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」を設置し、中間とりまとめを策定している（平成31年3月29日）。
- 中間とりまとめでは、DMO全般の底上げに向けた改善の方向性として、

- ① DMOの役割については、
 - ・地域の観光資源の磨き上げ等を最優先に取り組むこと
 - ・海外への情報発信はJNTO（日本政府観光局）のマーケティングツールを最大限活用し、効果的・効率的に実施すること
 - ・プロジェクト・マネジメント機能が求められること
- ② DMOの組織・財源・人材のあり方については、
 - ・安定的かつ多様な財源の確保を目指すこと
 - ・プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取り組むこと

等が掲げられており、DMO事業の企画・実施に当たっては、参照いただきたい※。

出所) 観光庁HP

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/sekaisuijun-dmo.html>

※ DMO支援に関連して、令和元年11月12日には「地方の創生（総論及び観光・インバウンド中心）」をテーマとして「秋のレビュー」も実施されている。

とりまとめにおいては、「DMO創設が目的となっており、効果が不明確で検証もできていない。」「調査業務や海外への情報発信は原則JNTOに一元化するなどし、DMOへの支援事業については、コンテンツ開発や受入環境の整備等の着地整備を最優先にするなど、既存組織では行っていなかったことに取り組むべきである。」「世界水準のDMOを目指すには、地域の主体的な参画を確保するとともに、外部専門人材の登用については、観光振興のために推進すべきものであるが、人材の多様化に資するよう、多様な業種から、観光振興に具体的な実績を持った者が登用されるように仕組みを構築すべきである。」等の指摘がなされており、これらにも留意が必要である。

出所) 行政改革推進本部事務局のHP

<http://www.gyokaku.go.jp/review/aki/r01tokyo/2nd/index.html>

このテーマのキーワード

【「トラベル」と「ツーリズム」】

- 「トラベル」は、物理的な移動や宿泊行為を指す用語。一方で、「ツーリズム」とは、物理的な移動や宿泊行為に加え、現地での体験や地域住民等との交流といったソフトコンテンツまでを含んだ用語。

【農泊】

- 農山漁村において日本ならではの伝統的な生活体験と農村地域の人々との交流を楽しみ、農家民宿、古民家を活用した宿泊施設など、多様な宿泊手段により旅行者にその土地の魅力を味わってもらう農山漁村滞在型旅行を指す。

出所) 農林水産省HP

<http://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/170203.html>

【民泊】

- 自宅の一部や別荘、マンションの空き室などを活用して宿泊サービスを提供すること。

出所) 観光庁HP

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page06_000093.html

【6次産業化】

- 1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組で、これにより農山漁村の所得の向上や雇用の確保を目指すもの。

出所) 農林水産省HP

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>

観光分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

再掲

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 地域ブランド化 (地域の魅力を 活かした商品・ サービス開発)	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 利用者数（施設・設備利用者数、イベントなどの参加者数、など） Green Finsを導入している海のレジャーに関する事業者数 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊者数 観光客数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における観光関連産業売上高 宿泊者数、日帰り観光客数の増加に伴う消費の増加額 地域における観光産業による経済波及効果 観光消費額 地域住民のための公共財の観光客利用促進指標
○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 ホームページ閲覧数 	<ul style="list-style-type: none"> 電動アシスト付自転車の週末利用件数 鉄道等公共交通機関乗客数 外国人観光客数 駅乗降者数 クルーズ船寄港数 	
○ 製品・サービス開発／販売促進 (製品の付加価値向上)	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 	<ul style="list-style-type: none"> 近隣地域の観光地からの立ち寄り観光客数 	
○ インバウンド事業	<ul style="list-style-type: none"> 外国人向けの新商品や体験ツアーの造成数 インバウンドに取り組む地域事業者への支援件数 通訳・ガイド人材育成数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施した外国人ツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 	
○ 新たな観光資源開拓・PR事業	<ul style="list-style-type: none"> 新商品や体験ツアーの造成数 観光ルートやアクティビティの整備数 当該キャンペーンの参加事業者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施したツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 事業で実施したキャンペーン対象施設入場者数 	
○ ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業	<ul style="list-style-type: none"> 情報コンテンツ（webサイト、アプリ等）の作成数 情報発信基盤の活用に係る域内事業者等へのセミナー等参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 情報コンテンツの利用回数・閲覧回数 情報発信事業に係るメディアからの取材件数 	
○ 観光領域のマネジメント体制（DMO）構築事業	<ul style="list-style-type: none"> DMOによる新商品や体験ツアーの造成数 DMOによる現状調査や地域観光事業者への支援件数 セミナー・研究会・人材講座等のイベント参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業によってDMO組織が支援を行った新商品の売上高、取扱店舗数 事業によってDMO組織が支援を行ったツアー商品等への参加者数 	
○			

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

- 課題・ニーズの明確化〈手順1：達成目標の確認〉
- 事業手法の検討〈手順2：達成手段の企画立案〉

■ 課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

■ 地域組織や近隣住民のニーズや収益見込みを調査したうえで事業計画を策定

R4. 3 事例集 P17

大山町では、大山参道に「新複合店舗」を設置するにあたり、事前に事業性検討調査（大山地区住民アンケート、観光客アンケート、大山参道周辺商圈調査、新複合施設の利用客の推移、事業収支シミュレーション等）を実施し、地域住民や観光客から拠点整備に対する意見や拠点に求めるニーズ、施設の必要性や収益見込みを調査した。これにより、採算性を踏まえた、安定した事業計画の策定に至った。

■ 自治体の強みを見極め、観光産業に焦点を絞った事業を展開

R3. 3 推進 事例集 P11

愛媛県大洲市では、過疎化・少子化の課題を抱える一方、製造業は日本の地方都市に頼るよりも海外へ依存している状況の中で、どのような産業を地方都市が興していけるのかを考察した。大洲市には自然、歴史文化、風土がある為、これらで地方都市への趨勢にある程度抗うことは出来ないかという事で「町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光産業の確立推進事業」の取組に至った。

■ 事業の本格化に先立ち、3年計5回に及ぶ試行事業を重ね、課題やニーズを抽出

H31. 3 推進 事例集 P17

京都市・大津市では、琵琶湖疏水を両市の広域観光に活用するため、平成25年に京都市・大津市の両市長による試乗(作業船を活用)を行い、その後、プロジェクトチームを設置して課題を抽出した。平成26年には「琵琶湖疏水船下り実行委員会」を設置し、平成29年度まで5回にわたり試行事業を実施した。

乗船者へのアンケートでは非常に高い評価を得たが、水路幅や水深の制限により船が小さく乗船定員が少ないことなどから、持続的な運営に向けて採算性の向上や観光資源としての更なる魅力向上が課題として挙げられ、その解決を図った。

反省点

事業開始後まで空き家所有者の希望を把握しきれていなかったため、空き家の活用に苦慮

某地域では、空き家への移住促進を行う事業を実施するにあたり、移住ニーズが十分あることを把握すると共に、受け入れ先となる地域内の空き家の数を正確に調査し、空き家の増加が地域の課題であることを定量的に再確認した。しかし、当初は空き家の所有者が地域外に在住することや相続未登記の物件が多いことなどから実情を把握できておらず、実際は、空き家に仏壇や位牌が残されたままとなっているケースや、将来自分の子供や孫が戻ってくるという希望や建物への愛着などから移住者を受け入れる家が少ないということが、事業実施後に明らかになった。現在は、この問題を解消するために、移住コーディネーターの配置や勉強会を開催するなど、移住者の更なる受け入れ増加を目指し、空き家所有者へのアプローチや空き家活用に関する意識啓発に取り組んでいる。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

定量的・客観的な分析

■ 地域の事業者や住民との対話による定性面と、RESASの活用による定量面から課題を分析

R4. 3 事例集 P13

桜川市では、事業の検討にあたって、地域の事業者や住民との対話を通じて定性的な意見を収集するとともに、データによる定量面の情報収集を行った。RESASの地域経済循環図によると桜川市の民間消費の17.3%は地域外へ流出しており、また、産業大分類別に見た付加価値額（企業単位）の特化係数は、「農業、林業」が2.96と最も高いことが分かった。さらに、市内事業者と加工品開発に取り組んでいたが、個々の事業者の規模は小さく、単独での販路開拓や売場の確保が困難で、開発した商品が行き場を失っているという問題を把握した。これにより、地域の稼ぐ力を高めるために効果的に域外から稼ぎつつ、域内で富を循環させる構造が必要であり、組織的な事業推進主体の不在が課題となっていることを認識した。

■ 秋田県民にとっては当たり前の発酵食文化が、外国人や他県民にとって魅力のある、興味深いものである点に着目

H31. 3 推進 事例集 P15

秋田県では、あきた発酵ツーリズム推進事業を検討する過程で、発酵食品製造の割合が他県に比べてかなり大きい旨の確認や、県内における発酵食品製造事業者の分布状況、見学受入体制の現状を調査し、発酵食文化に関するストーリー付けを実施したうえで、これらを基に関係者の意識醸成を行ってきた。

■ ターゲット層へのアンケート調査でニーズと課題を的確に把握

R5. 3 事例集 P19

横手市では、美術館の魅力向上による入館者増加と、訪問者の増加によるエリアの活性化を目指し、まんが活用基本計画およびPR戦略を作成した。その基礎資料として、まんが愛好家1,000人を対象に、インターネットによるマーケティング調査を実施し、美術館の潜在的なファン層のニーズを把握し、美術館が持つ観光資源価値を分析した。その結果、課題と在りたい姿のギャップを認識し、マーケットへ伝えるべきコアメッセージを明確化することができた。

■ RESASや旅客動態調査により、遠方からの観光客の呼び込みや滞在時間を長くすることが課題と認識

H30. 4 加速化 事例集 P53

佐賀県では、観光庁の宿泊統計や佐賀県が実施した旅客動態調査、RESASを活用した流動分析により、隣県の福岡県、長崎県からの来訪者が多いことが明らかになった。それと同時に、滞在時間が短いことも明らかになり、両県以外の遠方からの観光客を佐賀県に呼び込み、少しでも長く留まてもらうという取組が必要であると認識した。そのため、旅行の目的地としてのインパクトを高めることが重要であると考え、行きたいと思った人に実際にアクションを起こさせる「最後の一押し」策の必要性を認識した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ 自治体の強みを見極め、観光産業に焦点を絞った事業を展開

R3. 3 推進 事例集 P11

大洲市では、過疎化・少子化の課題を抱える一方、製造業は日本の地方都市に頼るよりも海外へ依存している状況の中で、どのような産業を地方都市が興していけるのかを考察した。大洲市には自然、歴史文化、風土がある為、これらで地方都市への趨勢にある程度抗うことは出来ないかという事で「町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光産業の確立推進事業」の取組に至った。

■ 地域の文化を本来の姿で見せることで観光資源として活用

R2. 3 推進 事例集 P15

男鹿市では、なまはげ文化ツーリズムの推進にあたり、本来、「男鹿のナマハゲ」は大晦日に行う行事であり、従来から本物を見たいという需要があったため、2018年度に試行的に大晦日のツアーを設定して販売した。なまはげツアーのパンフレットを見た旅行代理店からは、本ツアーの営業をしたいと直接連絡が来ており、旅行代理店への手数料なしで宣伝できている。また、なまはげツアーは高額にもかかわらず盛況で、30名の定員はすぐに完売となった。

■ 以前より注力していたサイクリングコースや自転車向けサービスなどを地域の観光資源として活用

H30. 4 加速化 事例集 P51

滋賀県では、以前からサイクリングによる観光振興に取り組んでおり、サイクリングコースや自転車の貸し出しなどのサービスが充実していた。近年、環境への配慮や健康志向の点から、自転車を利用した観光が注目されており、特に台湾や香港をはじめとする訪日旅行会社やメディア等からは、サイクリングのコンテンツづくりへの要望が高まっていた。このため、以前から検討していた自転車で琵琶湖を一周する「ピワイチ」を、近隣の大阪府や京都府にはない体験型観光コンテンツとして位置づけ、サイクリングを通じて、国内外からの来訪者が県内各地の温泉や食をはじめとする様々な観光体験をできるような仕組みを構築することとした。

外部の人材・知見の活用

■ 町家の所有者や将来のプレイヤーをマッチングする仕組みを構築

R3. 3 推進 事例集 P11

大洲市では、民間事業者が空き家を借用・購入して事業を展開しても、初期投資費用を回収出来ず、老朽化した建築物から取り壊しになり更地化されていくという現象があった。その為、所有者とプレイヤーが繋がる仕組みを上手く作る必要があると考え、町家の所有者や将来のプレイヤーをマッチングする仕組みを構築した。プレイヤーのマッチングは行政の協力のもと一般社団法人で、営利活動は民間連携による株式会社を設立するなど、役割に応じた事業推進体制を構築した。

■ 実施主体の自走に補完すべき機能を特定したうえで外部に職員派遣を要請

R2. 3 推進 事例集 P15

男鹿市には民間の旅行代理店がなく、旅行商品を販売できる機関がなかった。そのため、旅行業第3種であった観光協会を旅行業第2種へ引き上げる必要性を感じ、民間の旅行代理店から観光協会に職員を派遣してもらうこととした。また、長期的な視点に立つと資金面を考える必要があり、市の指定金融機関からも職員を派遣してもらうこととした。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ DMCの設立にあたり、行政にも民間にも精通したプロフェッショナル人材を常務に採用

R2. 3 推進 事例集 P17

愛媛県西条市、久万高原町、高知県のいの町、大川村では、DMCの設立にあたり、4市町村が出資することから、行政の考え方を理解できる人材を必要としていた。また、DMCを運営するに当たって民間企業のノウハウの活用も重要であったことから、「行政も民間も知っている人材」及びバランスの取れた組織構成を必要としていた。そこで、DMCの常務執行役を、内閣府の「プロフェッショナル人材事業」を通じて公募し、30名の応募の中から行政と民間の両方の勤務経験を有する人材を採用した。また、ソラヤマいしづちは、西条市長を社長、他町村の首長を副社長とし、常務の下に、企画管理部と営業部を置いている。各部長には、地元金融機関からの出向者と大手旅行代理店からの出向者が就いている。

■ 長良川流域内の地域資源を活用した観光商品開発ノウハウを持つ事業者を組み込み個性的なコンテンツを開発

H30. 4 加速化 事例集 P49

岐阜県では、観光商品の開発体制に長良川流域内の地域資源を活用したモデル事業（観光商品）の開発ノウハウを持つ観光事業者を組み入れた。既に観光商品の開発実績があるため、地域の長良川鉄道、歴史ある料亭、地域の伎連といった観光資源を活用して、質が高く訴求力もある企画をつくり出すことができた。商品開発では事業者が持っている課題やニーズ（例：繁閑期を平準化したい、ニーズが限定的な舞妓文化の需要を拡大したい）を活かし、行政と事業者の両方が納得するコンテンツとすることができた。

■ 料理人、デザイナーなどの多様な専門家が参加するワークショップでアイデアを創出

H30. 4 加速化 事例集 P55

天草市では、専門家を含めた戦略的な商品プランニングを行うため、行政（観光振興課、産業政策課）に加え、プロデュース会社で事業の構想を練った。プロデュース会社は天草市のプロデュースアドバイザーを務める人物が経営しており、この会社を通じて料理人、パティシエ、バイヤー、デザイナーなど各領域のトップレベルの専門家を招聘したワークショップを開催し、参加した地域の事業者のモチベーションを高めることができた。

また、天草の塩を「あまくさソルト」として観光商品化させるにあたり、三ツ星シェフとして著名な料理人に「あまくさソルト料理人」への就任を依頼した。著名なシェフに使用してもらうことで「あまくさソルト」の品質をアピールし、また授賞式の様子をメディアに大きく取り上げてもらうことで認知度の向上を図った。

反省点

委託事業者に対して地域のニーズや行政の考えの伝達が不十分で、企画内容の具体化が困難に

某地域では、観光ツアーのコンテンツ企画やPRについて、豊富な集客ノウハウや注目を集めるコンテンツ企画の実績を持つ地域外の広告代理店に業務委託した。事業者から提案された内容は良く練られたものであったが、地域の実情についてすり合わせが不十分であったため、地域ニーズや行政の考えと合致しない部分があった。そのため、企画の具体化について難色を示す意見が内部から出され、結果として採用されなかった。地域外の企業のノウハウに期待したが、地域のことを熟知しているかという点も重視すべきであった。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 複数地域自治体との連携や外部人材の活用による事業効果向上

R5. 3 事例集 P17

赤城山は複数の自治体に跨っているため、一部の自治体だけの事業やプロモーションでは赤城山の魅力の一部しか伝わらず限界があった。その点を打開するために、赤城山周辺自治体に声がけを行い、事業への参加を促した。元競輪選手という自転車のプロに参画してもらい、自転車関連の情報、ツアーのコース選定やツアー実施体制の構築、ガイド育成などサイクルツーリズムを行うにあたっての基礎作りを担ってもらった。また、自転車競技のオリンピックやサイクル関係のインフルエンサーを大会ゲストとして招致、地元の民間自転車チームを大会サポーターとして起用するなど長年のサイクリング振興活動によって培ったコネクションを活かして、イベントの集客や運営に活用した。

■ 4市町村の連携を強化するため、自治体間の職員派遣を実施

R2. 3 推進 事例集 P17

西条市では、石鎚山を囲むエリアの4市町村（愛媛県西条市、愛媛県久万高原町、高知県のいの町、高知県大川村）が連携して、同エリアにおける高付加価値提供型の観光産業創出による地域経済活性化や雇用創出を推進している。県を跨ぐ連携にハードルを感じていたが、高知県のいの町から西条市に対して職員を派遣。当該職員は、いの町だけでなく高知県大川村との橋渡し役になっており、広域連携を非常にスムーズにしている。

2 | 事業の具体化 <Plan>

- **事業実施体制の構築** <手順2：達成手段の企画立案>
- **自立性の確保** <手順2：達成手段の企画立案>
- **達成すべき目標・水準の設定** <手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定>

■ **事業実施体制の構築****既存の組織・ネットワークの活用**■ **100%出資子会社に業務委託することによる、事業実施における柔軟性の確保**

R4. 3 事例集 P15

いなべ市では、市の100%出資子会社である「一般社団法人グリーンクリエイティブいなべ」が事業実施主体となることで事業実施に伴う柔軟性を確保している。本事業では、「いなべを旅する」という観光冊子を作成しているが、冊子に掲載される事業者は、例えば商工会や観光協会に入っていない事業者をあえて掲載するなど、行政とは異なる視点で選定している。通常の冊子であれば、公益性を担保するため全ての事業者を横並びで掲載する必要があるが、出資子会社にアウトソーシングすることで、制限に囚われない地域支援を実現できている。

■ **専門知識を持った人材の長期確保・育成を目指し財団等を設立**

R5. 3 事例集 P19

横手市では、美術館運営は専門人材の確保・育成が必須であることから、市の指定管理者として業務を請け負う財団を設立し、長期的な人材育成を企画している。また、美術館の活動を、文化の保存・展示を起点とした地域の誇りの醸成と、観光資源としての活用に繋げるため、教育委員会部局に加えてDMOも参画する「横手市地域資産活用推進事業協議会」を設立し、幅広い事業に着手している。

関係者の役割・責任の明確化■ **一般社団法人を設立する一方、資金を募って営利目的の株式会社を設立し、事業運営**

R3. 3 推進 事例集 P11

愛媛県大洲市では、以前より、民間事業者が空き家を借用・購入して事業を展開しても、初期投資費用を回収出来ず、老朽化した建築物から取り壊しになり更地化されていくという現象があった。その為、所有者とプレイヤーが繋がる仕組みを上手く作る必要があると考え、町家の所有者や将来のプレイヤーをマッチングする仕組みを構築した。プレイヤーのマッチングは行政の協力のもと一般社団法人で、営利活動は民間連携による株式会社を設立するなど、役割に応じた事業推進体制を構築した。

■ **推進協議会の下部組織として、個別具体的な事項を検討する3つのワーキンググループを設置**

H31. 3 推進 事例集 P15

秋田県では、あきた発酵ツーリズム推進事業における情報発信や誘客対策、発酵食品販売力向上など、対策を具体的に検討するため、「情報発信」、「誘客対策」、「発酵の国あきたの推進」のワーキンググループを平成30年5月に設置。関係分野から広く関係者の参画を依頼し、集中的かつ効率的な検討を進めている。

■ **産学官22団体で協議会を構成し、行政が計画・宣伝、民間団体等が飲食オペレーションを推進**

H30. 4 加速化 事例集 P41

鶴岡市では、食文化の観光コンテンツ化に向けて産学官22団体（市内の商工会議所、商工会、農協、県の漁協、産業経済団体、大学など）からなる鶴岡食文化創造都市推進協議会を形成して事業を推進した。行政は、計画や宣伝を担い、料理人育成などの食に係る専門的な領域に関しては具体的なノウハウを持つ協議会のメンバーである企業や団体が担うこととした。各企業や団体の専門的な知識・ネットワークを活用することで、行政単独では実施の難しい事業にも着手することができた。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ DMO運営の自主財源の確保による自立性の確保

R3. 3 推進 事例集 P9

長井市のDMOである、やまがたアルカディア観光局では、第2種旅行業に登録し、2市2町を周遊する募集型企画旅行の造成を行い、公式ホームページ等で販売を行っている。さらに、長井ダムを活用し、遊覧船（大人2,000円）や水陸両用バス（大人2,500円）の運用を行い、その乗車料金を得ることで自主財源を確保している。他にも、地域企業や2市2町の関係人口を想定し、DMOの年会費・会員費として1口5,000円、賛助会員3,000円を徴収しており、自立した経営がなされている。

■ 観光協会を一般社団法人化し、行政の関与を縮小予定

R3. 3 拠点 事例集 P7

錦町の観光拠点である資料館の運営は、観光協会が行っているが、専門スタッフ（正規職員）6名、登録ガイド20名と人員体制を整備したことで、一般社団法人化し、自立化の目途をつけることができた。また、役員会で実施している収支シミュレーションでは、黒字化の目途をつけており、スピード感をもった運営と人材の継続性の観点から、行政の関与は縮小させていくことを検討している。

経営の視点からの検証

■ 高めの乗船料でも満足度を高めるために付加価値の向上を図る

H31. 3 推進 事例集 P17

京都市・大津市による、琵琶湖疏水通船復活を契機とした京都・大津広域観光促進事業では、事業の採算性を確保するため、ふるさと納税を活用することを京都市上下水道局にて発案し、財政部局との再三にわたる交渉の末、実現に至った。また、少ない乗船定員で採算性を高めるため乗船料を高めにする必要があったが、高額でも満足度を高めるべくエンターテインメント性を取り込むなど付加価値向上に努めた。

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

■ 季節・天候等による入込客数変動を課題とし、変動しにくい着地型商品を開発するとともに、変動時期を意識した投入工程を検討

H30. 4 加速化 事例集 P49

岐阜県では、観光客に以前から人気のある長良川の鵜飼や郡上踊りといったコンテンツは季節性のイベントであり、天候の影響も受けやすいため需要変動が大きいことが問題となっていた。安定した入込客数を確保するためには、季節や天候に依存せず、年間通じて観光客に来てもらえるような着地型観光商品を開発する必要があると考えた。そこで、著名デザイナー設計の鉄道車両、老舗料亭の料理、本物の舞妓といった要素を組み合わせた「舞妓列車」などのコンテンツを開発し、季節性のイベントと重複せず観光客を平準化できる時期に投入するといった工程を検討した。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

■ 事業収入を得られる事業体制構築とデータ分析による目標値検討

R5. 3 事例集 P15

新たに運営するキャンプ場をきさらづDMOの直営とし、事業収入をできるだけ多く得られる体制とした。また、市の元職員等を受付業務担当として雇用するなど、地元をよく知る人材が今後の運営に携われるような体制を整えた。きさらづDMOが提供するキャンプなどの商品について、来場者数などの定量的なデータとともに、アンケートによる定性的なデータの把握を継続的に実施し、売上額、利用者数等のKPIを次年度に向けて、検討した。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 事業の実施 <手順5：事業実施>
- 事業の継続 <手順5：事業実施>

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション

- 観光協会と市による密な連携のため、観光協会のオフィスを市役所内に移転

R2. 3 推進 事例集 P15

男鹿市観光協会のオフィスは旧男鹿駅付近にあったが、市職員と密なコミュニケーションを取るため市庁舎内に移動した。市庁舎に外部機関の事務所を置くことはハードルが高いが、市長の推薦によって実現した。市の観光課長は観光協会の専務理事を兼任しており、観光協会と市観光課の職員は目指すところも上司も同じであり、協力しやすい環境にある。

- 様々な地域や宗教の観光客に対応できるよう、信条や宗教上の禁忌事項を関係者間で緊密に情報共有

H30.4 加速化 事例集 P41

鶴岡市では、食文化体験を外国人に提供する際に、当初は十分に気が付かなかった信条や宗教上の禁忌事項等を関係者間で緊密に情報共有している。関係者間で課題を共有し、それを解決するアイデアを出し合い、再共有するというプロセスを経ることにより、様々な地域や宗教の観光客が来ても対応できるように取り組んだ。例えば、出汁に関しては、塩漬けの山菜やきのご等の植物性のもので代用するアイデアを実践することで、ビーガン・ハラールに対応した食の提供を行っている。

こまめな進捗と質の管理

- 事業の進捗やKPI達成状況を頻繁（概ね季節毎）に確認して事業改善を迅速化

H30. 4 加速化 事例集 P49

岐阜県では、事業者レベルの会議を随時実施し、事業の進捗把握、KPI達成状況を高頻度（概ね季節毎）で把握した。それにより、現状や改善点を常に把握することができ、計画的な事業の進捗とKPIの達成につながった。なお、主要なKPIの1つとして「4市有料観光施設入込客数（各市を代表する観光施設の入込客数）」を設定し、これらが4市で同じように高まっていくよう進捗管理をしつつ事業改善に取り組んだ。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事務局は2週間に1回程度の頻繁なミーティングを行い、事業の改善等を実施

H30. 4 加速化 事例集 P51

滋賀県では、事務局と関係者とのミーティングを2週間に1回程度実施するなど、早期に課題を発見して対策に活かしていった。例えば、サイクリング向けのレンタルバイクの途中返却システムの導入、船舶への自転車持込、サイクルサポートステーションの拡充、走行環境の向上、ツアーガイドの育成、サイクリングツアーの造成、情報発信等に関する取組は、こうした密なコミュニケーションによって出されたアイデアであり、事業の過程において高頻度で協議をし、課題の発見と対策を進めたことが事業内容の充実につながった。

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ きさらづDMOのPR活動による地域住民や事業者等の関心向上

R5. 3 事例集 P15

千葉県では、令和2年度に検討着手。令和3年度からは「きさらづシーカヤック体験」の販売を開始した。また、本体験のインストラクター養成講座を募集・実施。こうした取組は、インストラクターにとどまらず、きさらづDMOの業務やガイドを担う人材確保を見据えて、企画・実施された。

■ 民泊数を拡大・継続するために、地域のキーパーソンに直接アプローチして協力者を募集

H30. 4 加速化 事例集 P55

天草市では、教育旅行における民泊は、クラス単位での受入れが必要であるため、10世帯程度のまとまった民泊対象住宅のある地区が必要と考えていた。そこで、各地域のキーパーソンに市が直接アプローチをし、キーパーソンを通じて地域の民泊協力者を募るという方法をとった。地域から信頼の厚いキーパーソンの呼びかけによって、事業の担い手である受入民泊数は加速化交付金事業終了時点で87世帯となった。

地域理解醸成を促す情報提供

■ 地域の事業者や住民の巻き込みと徹底的な情報発信により、地元の食材を活かした商品開発に成功

R4. 3 事例集 P13

桜川市では、地域全体で事業を盛り上げるために、事業の概要を地域に発信する情報紙「ぐるぐる通信」を発行し、地域住民の認知を向上させるとともに、さらなる協力者の拡大にも役立てた。また、生産者、事業者向けの説明会を複数回開催し、事業の趣旨や目的の理解向上に努めた。これにより、地域の事業者や住民との連携が促進され、桜川市産のトマトを使用したオリジナルカレーや、小麦粉ユメシホウを使用したオリジナルスコーンやピザのほか、地元の食材を活かしたスイーツやドリンクなど7商品の開発に成功した。

■ SNSや広報誌を活用して交付金事業に関する活動内容等を発信

R5. 3 事例集 P15

教育旅行実施レポートがきさらづDMOのホームページに掲載され、商品内容の紹介とあわせて、SNSによる画像を中心とした発信が行われた。閲覧者がイメージしやすい記事の作成に力点が置かれた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ インバウンド受入れに関するセミナーの開催や成功事例の提示により、地域事業者の受入意欲を醸成

H30. 4 加速化 事例集 P45

あわら市では、インバウンド事業や外国人観光客受入れに関するセミナーを開催することにより、地域事業者の受入意欲の醸成を行った。セミナーでは、外国人観光客の対応方法や受入れのメリットなどを説明し、受入れによって地域にどのような影響があるか具体的にイメージできるように心がけた。その結果、これまで受入れに消極的だった事業者から、外国人観光客の誘致について相談を受けたり、積極的に外国人を誘致したりする試みもみられた。また、外国人観光客を受け入れる宿泊事業者が増えたことで、受入れによる売上拡大などの成功事例も提示することができ、地域の事業者の受入意欲を高めることができた。

■ ウェブサイトを活用したサイクルイベントのPRや地元企業との連携

R5. 3 事例集 P17

前橋市では、ウェブサイト活用によるサイクルイベントの周知に注力するとともに、事業実施による地域への還元も踏まえて、サイクルラックを地域の協力店へ設置し、サイクリストが来訪した際に、当該協力店へ訪れるよう促した。

地域主体の更なる参加促進

■ 第一期の事業展開の好調さを地域住民に見せることで、地元の民間事業者が第二期では事業に参画

R3. 3 推進 事例集 P11

愛媛県大洲市では、古民家を活用した観光事業の推進に際し、所有者とプレイヤーが繋がる仕組みを上手く作る必要があると考え、マッチングが可能になるような仕組みを構築した。しかし、高いリスクを負って投資をする民間のプレイヤーがいなかったため、歴史的活用物を利活用した観光事業に知見のあるバリューマネジメント株式会社や、古民家改修を含めエリアマネジメント等でノウハウを持つ一般社団法人ノオトと連携することで、専門的知見を併せ持った官民連携体制で事業に着手することができた。

また、第一期の事業展開の好調さを地域住民に見せることで、第二期では地元の民間事業者が事業に参画するに至り、地元の食材の活用など、地域住民の家業にとっても良い経済波及効果が表れている。

■ 国際交流型のカンファレンスや学びの交流プログラムが、関係者だけではなく地域や市民の参加を促進

H30.4 加速化 事例集 P41

鶴岡市では、食関係の国際交流イベントである「フードデザイン国際カンファレンス」を専門家のみならず市民にオープンな地域参画型とした。地域住民が、イタリア食科学大学などの国内外の食の専門家や学生に対して、鶴岡市の伝統的な食材の保存方法や調理方法を教えるなど、フィールドスタディプログラムに参画する取組を行った。イベントに地域住民の参加を促すことで、食を中心にした観光振興に対する地域住民の意識醸成につながった。こうした取組によって、事業への理解が進み、外国人観光客が来訪した際に地域住民が積極的に対応をするという面でも副次的な効果があった。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

- 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>
- 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

■ レンタサイクル事業の運営者等から利用者の声や動向を聞き取り、改善点やニーズを把握

H30. 4 加速化 事例集 P51

滋賀県は、レンタサイクル事業を営むNPOや地方公共団体関係者に対してヒアリングを行い、利用者ニーズや行動パターンを把握した。聞き取りによって、琵琶湖を一周する観光客の多くが、高島地域に宿泊しているといった「新たな発見」があり、その結果を関係者間で共有するとともに、県の各担当者にフィードバックを行った。

また、県の担当者もサイクリングの支援等を行うサポートステーションの運営者にヒアリングを行っている。こうした現場の声を集めることで、施策の改善や新たなモデルルートの開発等に役立っている。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

■ アンケートの実施による事業成果の見える化

R3. 3 推進 事例集 P9

長井市での地域連携DMOを中心とした観光地域づくり推進事業では、事業の効果検証を行うため、イベントや旅行商品の催行を行う度にアンケート調査を実施し、事業成果を見える化している。それが、次の商品開発やイベントの計画立案に繋がっている。

■ KPIが想定を下回った項目については、観光事業者間で連携して迅速に改善策を立案

H30. 4 加速化 事例集 P49

岐阜県では、進捗が芳しくないKPIである「宿泊施設と連携した企画商品数」について、宿泊施設と体験プログラム提供者が個別に連携すると、宿泊施設で体験を申し込んだ客が体験をキャンセルした時のルールや運用の調整が難しいといった問題もあり、思うように連携商品数が伸びないという事態を把握した。その改善策として、次年度（平成29年度）では、共通の体験チケットの開発など流域内の全ての観光事業者を巻き込んだ新たな仕組みづくりを進めるなど、KPI達成に資するような改善を行うこととした。

4 | 事業の評価・改善〈Check・Action〉

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 市民の意見を取り入れることを目的に、市民会議による検証を実施

R2. 3 推進 事例集 P17

愛媛県西条市、久万高原町、高知県の町、大川村では、同エリアにおける高付加価値提供型の観光産業創出による地域経済活性化や雇用創出の推進にあたり、各市町村のまちづくり市民会議等で事業の効果検証を行っている。市民会議は市民の代表者等で構成され、総合戦略のチェック機関として機能している。市民会議の参加者からは、地域にソラヤマいづちのような地域の魅力を発信する会社が欲しかった、など率直な意見が聞いている。

■ 事業の効果的な実施に向けて、継続的な事業実施より協力体制等の再構築を優先

H30. 4 加速化 事例集 P55

天草市では、観光商品開発事業については、翌年度も継続して実施することとしていたが、事業内容の効果を検証したところ、PR効果はあったものの、開発した商品を取り扱う土産物ショップが天草市内に少ないことなどの課題が明らかになった。そのため、販路の確保を行うためにより多くの事業者の参画を促す仕組みや取組の検討が必要と判断し、翌々年度の事業実施を目標に事業の再構築を行う方針とした。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

■ アンケート結果への適切な対応による利用客の満足度向上

R5. 3 事例集 P15

キャンプ等におけるアンケート結果をきさらびDMOと共有し、予算措置が必要な事項については迅速に協議を行うなど、利用客の利便性向上に資する環境整備ができる体制づくりに努めた。きさらびDMOが実施する事業について、DMO内や外部組織でデータ検証を行っている。今後、より専門的視点からの現状把握に努める必要がある。

■ 好評だったコンテンツの問題点を改善する新たな観光商品開発等を次年度事業に反映

H30. 4 加速化 事例集 P49

岐阜県は舞妓列車が極めて好評であったが、乗車した観光客が終着駅からの帰路やその先の二次交通で困るという問題が発生した。そのため、次年度（平成29年度）は長良川流域を運行するバス事業者と長良川鉄道が連携し、地域周遊型の企画商品を新たに開発することで、列車を降りた後も楽しめるコンテンツとする計画とした。また、好評だったコンテンツについて、大手旅行会社での商品化や、地元バス会社が保有する豪華バスと組み合わせること等によってより単価の高い商品を開発することとした。