

観光地経営会議 第2回

日時：2026年7月21日（火）14:00-16:00

場所：役場 3階 301、302 会議室

次 第

1. 開会
2. 議事
 - (1) 第1回会議の振り返り
 - (2) 理念・目標像
 - (3) WG 検討内容・宿泊税の使途
 - (4) 人材・組織・権限の育成
 - (5) その他
3. 事務連絡
4. 閉会

配布資料

- ・ 次第（本紙）
- ・ 資料1 第1回会議の振り返り
- ・ 資料2 理念・目標像
- ・ 資料3-1 WG の検討内容
- ・ 資料3-2 宿泊税の使途（考え方の整理）
- ・ 資料4 人材・組織・権限の育成

第1回会議の振り返り

観光地マスタープラン（MP）の位置付け

- ・（実質）2035年の目標像と現状課題を踏まえ、観光地経営をどの方向で進めるか（戦略・方針）を示す。
- ・（形式）宿泊税の用途は、原則としてMPで定める範囲に限定される。なお、MPには個別施策を列挙するのではなく、使用対象の範囲（外縁）を明確化し、優先順位を設定する。

観光地マスタープラン（案）

第1章 2035年の目標像と現状の課題

第2章 施策

- ・ 財源の性質と棲み分け
- ・ 宿泊税の用途の優先順位

*第1回委員会資料から、内容の表記を変更

第3章 体制

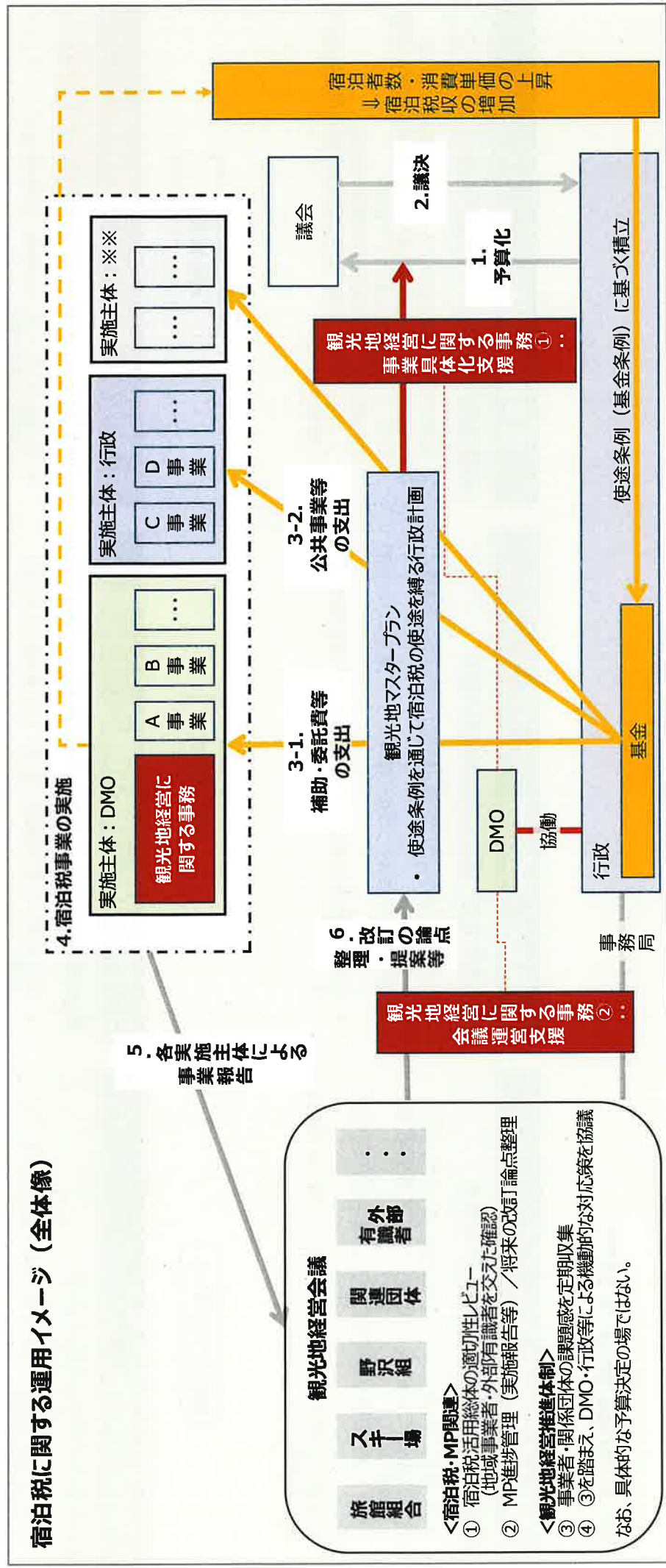
- ・ 事業具体化プロセス
- ・ 人材・組織・権限の育成方針

第4章 ガバナンス

- ・ 基金化
- ・ 観光地経営会議を通じた評価・検証

(MP策定後) 宿泊税に関する運用イメージの全体像

- ・ 宿泊税収は、使途条例に基づき、いったん全額を基金に繰り入れる。そのうえで、基金からは、MPに記載された事業を対象として、予算化および議会の議決を前提に支出を行う。
- ・ 各事業については、各実施主体が観光地経営会議において事業報告を行い、これに加えて、関連団体からの状況変化や課題に関する報告も踏まえつつ、同会議においてMPの進捗状況を確認する。これらの議論を通じて、将来のMPの改訂につなげていく。



第1回議事サマリー

1 目的・共通認識

「何のためにやるのか」を明確に共有する

- ✓ 策定・実行の目的について共通認識を持つことが前提
- ✓ 通年型観光・ウェルネス／ウェルビーイングを重要要素として位置づけ
- ✓ 村長・行政が軸となる考え方を示し、本会議で最終調整
- ✓ 目標像と現状をつなぐビジョン／バリュー等（行動指針）を明確化

資料2でアップデート

4 投資の方向性

通年化を含む観光投資が必要

- ✓ 「投資」は新規開発でなく、既存の仕組みを時代に合わせ更新する意図
- ✓ 「現状維持は衰退」との認識のもと、仕組みのアップデートが必要
- ✓ 今後10年程度はスキー産業の重要性が引き続き大きい
- ✓ 強みを伸ばしつつ、通年化など弱点の克服に取り組む
- ✓ 後継者不足への対応も重要テーマ

資料3で議論

2 進め方・優先順位

総花的にせず、優先順位を明確に示す

- ✓ 計画は総花的になりやすく、施策の優先順位を明確に示す必要
- ✓ 最終的な文言はシンプルに整理しつつ、議論自体は幅広く実施
- ✓ 初期は納税者に分かりやすく、可視化される事業から着手

資料3で議論

5 文化・暮らし・自然資源

観光投資と並行し、文化・生活基盤にも税を充当

- ✓ 共同浴場・融雪設備など生活・文化基盤への対応も必要
- ✓ 伝統の担い手減少。現状維持そのものが乗り越えられない壁
- ✓ 来訪者満足に加え、住民の暮らしの豊かさにも目を向ける
- ✓ 観光は来訪者と地域の相互作用。質の高いコミュニケーションも目標に

資料3で議論

3 事業推進体制

現場主導で具体化、DMOが先導

- ✓ 事業は現場主導で具体化し、DMOが先導するべき
- ✓ DMOがより大きな役割を担うため、財源・権限の課題解消（※段階的な発展）が必要
- ✓ 納税者・特別徴収義務者の理解が前提
- ✓ ワーキンググループ等、策定過程の情報発信を積極的
に実施するべき

資料4で議論

6 2027年度予算化と税収活用

MP未完成でも議論の方向性に沿って予算化

- ✓ 宿泊税は2026年6月開始、初年度はランニングコスト
控除後に基金積立
- ✓ 2027年度以降、基金から商工費へ繰出し事業に活用
- ✓ 本会議4回程度＋WGで意見収集し、並行して予算
方向性も整理

理念・目標像

理念・目標像・方針の関係

- ・ マスタープランの骨格として、「理念」「目標像」「方針」を定めたうえで、具体的施策や宿泊税の充当に係る方針を設定
- ・ 今後、WGや委員会を進めていく中で施策等を検討するが、その前段として、「理念」「目標像」について、予め検討し、事務局案として提示したい

観光地マスタープラン

第1章 2035年の目標像と現状の課題

第2章 施策

- ・ 促進対象の範囲（外縁）
- ・ 促進対象の優先順位

第3章 体制

- ・ 事業員体制化プロセス
- ・ 人材・組織・権限の育成方針

第4章 ガバナンス

- ・ 基金化
- ・ 観光地経営会議を通じた評価・検証

理念を土台としつつ、目標像や方針は社会環境の変化を踏まえて整理・更新する

何を大切にするか

理念

- ・ 地域の根本にある価値観や考え方
- ・ 何を大切にしながら進めるかを示す
- ・ すべての判断の土台となる

どのような姿を目指すか

目標像

- ・ 理念を踏まえて描く、将来のありたい姿
- ・ 地域が目指す将来の状態を示す
- ・ 取組の到達点を共有する

どう進めるか

方針

- ・ 目標像の実現に向けた基本的な考え方
- ・ 施策や事業の方向性となる

▲ 地域の現状・課題を踏まえて

まずは「理念・目標像」を議論・設定

地域課題の整理や、具体的施策が見えてきた段階で検討
(施策と接続できるように整理)

理念・目標像の案

何を大切にするか

理念

野沢温泉の豊かさを守り、磨き、未来へつなぐ

野沢温泉村では、文化伝統を大切にしながらも、温泉の開拓、祭りの起源、スキー場の開発等、さまざまな挑戦が今の村らしさを形づくってきた。

先人たちが築き上げた地域固有の豊かさを、今を生きる者の責任として「**守り**」、変化する時代のなかで「**磨き**」、100年後の「**未来**」へ引き継いでいくことを村の観光地づくりの土台とする。

どのような姿を目指すか

目標像

「観光と暮らしの好循環」 ～観光（ツーリズム）から生まれる価値が暮らしに還元、豊かな暮らしが新たな魅力を育てる村～

今日の野沢温泉の観光（※）の魅力は、先人たちが積み重ね、守り続けてきた「**暮らし**」の上に成り立っている。豊かな暮らしこそが観光の源泉であり、暮らしが瘦せれば、観光の魅力もまた失われていく。

観光から生まれる価値を**村民の暮らしに還元し、豊かになった暮らしが新たな魅力を育てていく**——この好循環をつくり出すことを、村の観光地づくりの目標像とする。

この好循環の先に目指すのは、村民一人ひとりが、これからもこの村で暮らしたいと思える地域である。

※観光（ツーリズム）とは、来訪者と地域との相互作用であり、来訪者の満足を一方的に追求する営みではない。

(参考) 村・DMOにおける将来像等

▼総合計画における将来像

第2節 野沢温泉村の将来像

〈野沢温泉村の将来像〉

胸湧きたち 未来へ歩み続ける 湯の郷・野沢温泉

胸湧きたち

本村には、海外や国内のあらゆる地域から人々が集い、賑わいを見せます。誰もが「どきどき」「ワクワク」するような期待をもって本村を訪れ、また実際に訪れた時には、その期待が興奮へと変わる。そして、村民自身も常に「どきどき」「ワクワク」しながら生活を送れるよう、心が躍り人が集うわらわらづくりを推進します。

未来へ歩み続ける

本村は、外国人観光客や、移住者の増加などにより大きく変化してきています。それが新たな文化を生み出したり、さらに発展するきっかけにもなります。今後も、先人が守り続けてきた自然と独自の文化を後世に伝えるとともに、夢のもてる限り未来を創出します。

〈キャッチフレーズ〉

次世代へつなぐ みんなのふるさと野沢温泉

II

基本構想

▼DMOにおけるミッション・ビジョン・バリュー



Mission why

果たすべき大切な役割

水の谷の伝承

The Water Valley Village
水と人が豊かに暮らす郷土村

野沢温泉マウンテンリゾート観光局は時代のニーズを捉えつつ観光資源の価値向上を支援し「水と人が豊かに暮らす郷土村」として100年先を見据えた地域の発展を目指します

野沢温泉マウンテンリゾート観光局HP
<https://nozawakanko.jp/dmo/>

第6次 野沢温泉村長期振興総合計画 (R2) p.9
<https://www.vill.nozawaonsen.nagano.jp/www/contents/10500000000231/files/honsatsu.pdf>

(参考) 第1回 観光地経営会議の意見抜粋

- 観光地経営会議において事業の最終的な調整は行うべきであるが、その前提として、**村長や行政が軸となる考え方を示す**ことが望ましい
- 目標像として掲げられている「観光としての発展」と「地域住民の豊かな暮らし」の両立が重要である。
- 形式的な言葉ではなく、**本気で共有できる“言葉”として整理**していくことが重要である。
- 観光（ツーリズム）とは**来訪者と地域の相互作用**であり、単に来訪者満足を追求するものではない。
- 日本では需要側中心の議論になりがちだが、**本村においては相互作用としての観光を前提**とすることが重要である。
- 人口減少への対応として、減少幅を抑えることや、**質の高いコミュニティの形成**も目標に含めるべきである。

【本資料の位置づけ】

ワーキンググループは6月5日と19日の2回開催しました。観光地経営会議に参加する組織から次の世代を担方々として2名ずつ。そして一般公募の方2名合計12名のメンバーで構成され、村内の強み、課題など現場に立つ中で感じた意見を出し合いました。



会議の様子①



会議の様子②

WGでは、V・I・C・Eの各視点から現状や課題、今後の方向性を出し合った。議論の中では、夏場の需要だけでなく、人手不足、暮らしの場、外湯の維持、冬の受入負担など、複数の論点が横断的に語られた。



付箋整理資料①



付箋整理資料②

参考：VICE モデル

1. 発言趣旨メモ (1)

項目	発言趣旨
冬の仕事と春以降の空白	冬は仕事がある一方、春以降は働く場所が薄く、野沢に残りたくても残れない人がある。夏も働ける場所と泊まれる場所があれば、冬に来た人が地域に残る可能性がある。
冬の忙しさへの本音	冬はありがたい一方で、倒れそうなど忙しい。通年で需要が分散すれば、冬に無理を重ねすぎなくて済むのではないかという実感が示された。
地元客が泊まりにくくなった変化	昔は近隣の人が気軽に泊まる文化があったが、今は高額な宿が増え、地元や近隣の人にとって野沢に泊まるのが遠くなっている。
カンファレンスの手応え	会議誘致が宿泊需要を生むことを示した一方、宿や飲食店に情報が十分届かず、開ければよかったという反省も残った。
情報共有の不足	参加者の動きや昼食・夕食需要が分かれば店は判断できる。情報不足による機会損失があり、個店任せではなく地域で情報を共有する仕組みが必要との意見があった。
求める客層の問い	どんな人に来てほしいのかを考える必要がある。求める客層が見えれば、受入の仕組みや対策も考えやすくなる。
夏の需要への見方	夏に人が来ないのではなく、営業していないから見えにくい、冬の印象が強すぎて夏の価値が伝わっていないという見方があった。

1. 発言趣旨メモ (2)

後半の発言には、受入体制、担い手、基盤維持、関係人口などの論点が含まれていた。

項目	発言趣旨
共同で開ける安心感	一つの店だけが開けても変わりにくい。複数の店が一緒に開く、イベントと組み合わせるなど、地域で「ここへ行けば何かある」という状態が必要との意見。
小さく試す場	本店を開けるのが難しくても、小さなテナント、昼だけの間借り、共同施設なら始められるかもしれない。通年営業の感覚をつかむ試行の場として意味がある。
住民の居場所と観光の重なり	子ども、お年寄り、住民、来訪者が同じ場所で過ごせること自体が価値になる。暮らしを支える施設が観光の魅力にもなり得る。
教育・親子滞在の可能性	野沢の自然、スポーツ、教育環境は外から見ると特別であり、夏休みに子どもを浸からせたいという需要の可能性がある。
人手不足の核心	需要があっても受け入れる人がいなければ開けられない。誘客だけでなく、人材の定着や現場を支える仕組みを一体で考える必要がある。
スポットワークと中核人材	短時間の手伝いには可能性がある一方、品質や専門性を支えるには中核人材や若い担い手を育てる仕組みも必要。
若者が残れる職種	教育、文化、カフェ、起業、IT、ワーケーションなど職種の選択肢が増えれば、残れる人、戻れる人が増える可能性がある。
外部人材・外国人オーナーとの関係	問題として見るだけでなく、野沢で事業をする仲間として声をかけ、一緒に動いてもらう姿勢が必要。
回遊性の重要性	歩ける、座れる、食べられる、店が開いているという小さな要素が体験を大きく変える。大規模施設より、回れる通りをつくることが重要。
冬の受入体制	駐車場不足、シャトル、運転手不足、リフト混雑など、冬の受入体制を地域全体で考える必要がある。
ロードヒーティングの負担	観光客の安全を支える基盤である一方、地元負担が重い。どの財源で支えるか整理が必要との意見。
外湯の維持と建て直し	外湯は観光の目玉だが、維持は湯仲間のボランティアと負担に支えられている。温泉地の基盤をどう支えるかが課題。
ファンから支える仕組み	クラウドファンディング、ファンクラブ、寄附など、地域外の人を支えに参加できる仕組みがあれば関係人口の力にもなる。

2. 経営会議へ共有すべき分析

以下はWGの発言から見えてきた論点整理であり、今後の議論への橋渡しとしてまとめたものである。

分析	内容
分析1: 課題は「夏の集客」だけではない	本質は、需要・供給・人材・場所・情報・暮らしが揃っている点にある。通年化を考える際には、誘客だけでなく、受け皿や働く場まで一体で捉える必要がある。
分析2: 小さく試し、地域で共有する場が必要	全村一斉の大きな改革よりも、共同営業日、チャレンジショップ、イベント連動営業、カンファレンス時の情報共有など、小さな実証を積み重ねることが現実的である。
分析3: 守るべき基盤と、挑戦に使う財源は分けて考える必要がある	外湯、ロードヒーティング、冬の安全確保などの基盤維持と、新需要づくりや通年化の試行では性質が異なる。今後の宿泊税使途の議論では、この違いを踏まえた整理が必要である。
分析4: 実施主体と情報共有を先に設計する必要がある	誰が情報を集め、誰が事業者に伝え、誰が現場を動かすのか曖昧だと実行されない。DMO、観光協会、旅館組合、飲食店、惣代、行政の役割整理が必要である。

以上から、経営会議では「何を伸ばすか」だけでなく、「何を守るか」「誰が動かすか」を合わせて議論する必要がある。また、外湯やロードヒーティングのような基盤維持と、通年化・新需要づくりのような挑戦的施策とでは、求められる財源や意思決定の考え方が異なる。

宿泊税の用途 ～考え方の整理～

本資料の対象とするもの

- ・ 本資料では、観光地マスタープランのうち「第2章：施策」の考え方を整理する。
- ・ ここでは、①財源の性質と棲み分け、②宿泊税の使途の優先順位の二点について、現時点の検討素案を示す。
- ・ また、宿泊税の使途を検討する前提として、既存の入湯税との役割分担についても整理する。

観光地マスタープラン

第1章 2035年の目標像と現状の課題

第2章 施策

- ・ 財源の性質と棲み分け
- ・ 宿泊税の使途の優先順位

*第1回委員会資料から、内容の表記を変更

第3章 体制

- ・ 事業具体化プロセス
- ・ 人材・組織・権限の育成方針

第4章 ガバナンス

- ・ 基金化
- ・ 観光地経営会議を通じた評価・検証

野沢温泉村における使用途整理の難しさ

- ・ 生活と観光が密接に結びつく野沢温泉においては、個別施策を「観光関連」か「それ以外」に、明確に区分することが難しい。
- ・ 一方で、宿泊税の使用途について曖昧なまま運用すると、やがて宿泊税の戦略財源としての性質が失われ、宿泊客等の納得が得られない可能性がある。

【野沢温泉村の特性】生活と観光が密接に結びつく

温泉・外湯・道路・祭りなど、住民生活の基盤がそのまま観光資源でもあり、施策を「観光関連」と「それ以外」にきれいに切り分けられない。



一方で使用の考え方を曖昧にすると

① 宿泊税が一般財源化する

生活・一般行政にも広く充てられ、観光地経営を前に進める戦略財源としての性質が失われる。

② 宿泊客・特別徴収義務者に説明できない

「なぜこの施策に宿泊税を使うのか」を示せず、負担への納得感が得られにくくなる。

宿泊税導入を機に、入湯税を含めた財源整理を行う理由

- 入湯税は、温泉・観光に関係する施策を支える目的税として存在しているが、これまでの用途については必ずしも明確ではない。
- 宿泊税の導入により、観光地経営に活用し得る目的税が複数存在することとなるため、今後は、それぞれの財源をどのような考え方で使い分けるのかを整理しておく必要がある。

現状の入湯税

入湯行為に着目して課される既存の目的税。
地方税法条、観光振興、環境衛生施設、鉱泉源の保護管理施設、消防施設等の整備に充当されている。

新たに導入される宿泊税

宿泊行為に着目して課される新たな目的税。
持続可能な観光地経営を進めるための戦略的な財源として導入される。

今回整理したいこと

入湯税の現行の位置づけを踏まえ、
で、宿泊税の導入を機に、各財源の棲み分けを整理する。

【補足】観光関連支出の現状の財源（過疎債）について

現在、観光関連の支出の多くは過疎対策事業債（過疎債）を活用して実施している。
しかし、過疎債は時限的な制度に基づく財源であり、恒久的に活用できるものではない。

(3) 計画（令和8年度～令和12年度）

持続的発展 地域区分	事業名 (施設名)	事業内容	事業主体	備考
2 産業の振興	1) 産業	6 次産業化施設整備事業	野沢温泉村	
	2) 林業		野沢温泉村	
	6) 起業促進と企業誘致	森林環境保全整備事業	野沢温泉村	
	9) 観光又はレクリエーション	起業支援事業	野沢温泉村	
		スポート公園整備事業	野沢温泉村	
		上池田高原国立公園整備事業	野沢温泉村	
		湯原公園施設整備事業	野沢温泉村	
		東濃湖キャンプ場整備事業	野沢温泉村	
		野沢温泉スバーリーナ改修事業	野沢温泉村	
		駐車場整備事業	野沢温泉村	
	10) 過疎地域持続的発展特別措置			
	商業及び 地場産業	消費活性化事業	野沢温泉村	
	観光又はレク リエーション	総合通信伝達事業	野沢温泉村	
		観光地マスタープラン策定事業	野沢温泉村	
		湯原公園施設整備事業	野沢温泉村	
		野沢温泉スバーリーナ改修事業	野沢温泉村	

出典：

<https://www.vill.nozawaonsen.nagano.jp/www/contents/1765506858718/files/koukeikakuan.pdf>

財源の性質と具体的な充当先イメージ

- 入湯税は入湯客数に応じて入る「安定した財源」である一方、宿泊税は宿泊料金に一定の割合で課すため、使い方しだい将来の税収が伸びる「成長性のある財源」となる。
- そこで、入湯税は温泉地の基盤を守るために使い、宿泊税は観光地としての経営を前に進める「戦略的な財源」と位置づけることが考えられる。



入湯税

安定・固定的な財源

性質

入湯行為に課される目的税。入湯客数に連動し、大きく変動しない安定的・固定的な財源。

考え方：温泉地としての基盤維持に充当

- 外湯・共同浴場の維持・建替
- （外湯等の周辺に位置する）
ロードヒーティング燃料費※

宿泊税

定率・成長性のある戦略財源

性質

宿泊行為に課される目的税。定率（宿泊料金×税率）のため、充て方次第で単価・滞在価値・客数が伸び、将来の税収（パイ）が変わる。

考え方：配分・優先順位が重要

- 「観光地経営を前に進める戦略財源」と位置付け
- どこに・どの順で充てるか（配分・優先順位）の設計が、将来の税収と地域の持続性を左右する
→ 具体の配分・優先順位は次で議論

過疎債

現在：過疎債

過疎債から段階的に宿泊税へ移行

移行期

宿泊税

宿泊税に完全移行

一般財源

包括的な受け皿

性質

村の行政全般を支える基本財源。観光と関係の薄い生活・一般行政を広く受ける。使途は予算編成・議会審議で決定。

考え方

- 生活・一般行政を広く受ける受け皿
- 観光と関係の薄い生活インフラ等を想定

※ ロードヒーティング燃料費は、外湯等の利用・観光振興に資する周辺区間に限定することで、入湯税の法定使途（観光振興・環境衛生施設の整備）との関連を整理のうえ充当する。

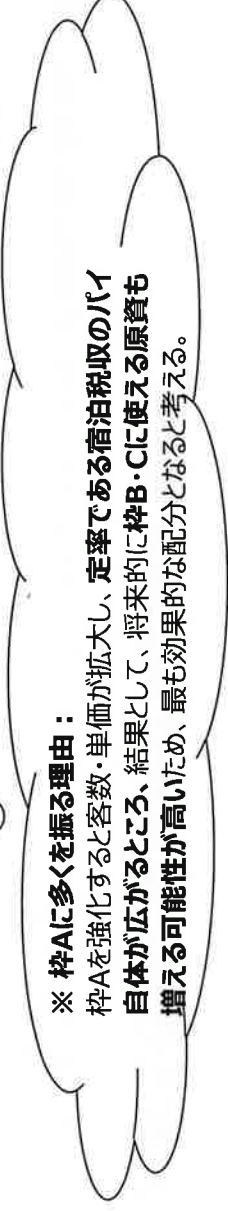
【宿泊税】優先順位：性質の異なる3つの枠に分けて考える

- ・ WG等で意見の出た課題に対応した施策を一系列に並べると、いずれも重要である一方で、互いに絡み合っており、優先順位がつけにくい。
- ・ そこで、施策の性質に応じて3つの枠に分け、枠ごとに優先順位を設定する。



※ 枠Aに多くを振る理由：

枠Aを強化すると客数・単価が拡大し、定率である宿泊税収の**パイ自体が広がる**ところ、結果として、将来的に**枠B・Cに使える原資も増える可能性が高い**ため、最も効果的な配分となると考える。



※ A：B：Cへの配分は、事業の効果・税収規模・緊急性等を考慮し、観光地経営会議での検証を踏まえて見直すことも想定する。
特に、枠Aの成果が定着した段階では、**枠Aの配分を段階的に縮小し、その分を枠Bへ振り向けていく**ことも想定する。

【宿泊税】優先順位：性質の異なる3つの枠に分けて考える

- ・ 枠ごとに目指すものが異なるため、枠をまたいだ一律の優先順位はつけない。
- ・ 各枠の中で、それぞれの判断軸に沿って優先順位を決める。

枠A 稼ぐ観光・通年化

育てる

▼ 主判断軸

将来の税収・地域消費を増やす効果が高いものを優先する。

● 判断ポイント

- ・ 投資が次の投資や民間投資を呼ぶか
- ・ 人材・ノウハウが地域に蓄積するか
- ・ 通年化・高付加価値化・滞在価値向上につながるか
- ・ 成長のボトルネックを解消するか

● 例

- ・ フランディング・マーケティング
- ・ 高付加価値コンテンツ
- ・ 非冬季コンテンツ
- ・ 教育旅行・MICE等の新需要

枠B 地域の持続性確保

守る

▼ 主判断軸

後回しにすると失われるもの・悪化するものを優先する。

● 判断ポイント

- ・ 一度失うと復元が難しい資源か
- ・ 担い手が途絶えると文化・技術・地域運営が断絶するか
- ・ 観光負荷の放置が住民生活や満足度に悪影響を与えるか
- ・ 対応の遅れが被害を拡大させるか

● 例

- ・ 景観・自然環境
- ・ 伝統文化・祭り
- ・ 混雑・マナー・ごみ対策
- ・ 観光従事者の定着支援

枠C 共通基盤

支える

▼ 主判断軸

枠A・Bを機能させる前提となる共通基盤を優先する。

● 判断ポイント

- ・ 枠A・Bの複数施策に共通して必要か
- ・ 個別事業者では持ちにくい共通装置か
- ・ 止めると観光地経営全体に支障が出るか
- ・ 継続的な運営・検証・改善に必要か

● 例

- ・ DMO運営
- ・ 観光地経営会議
- ・ 観光案内拠点
- ・ 観光データ基盤
- ・ 宿泊税事務

ご議論いただきたいポイント

1

財源の切り分け：現行の入湯税の取扱いを踏まえ、今後の充当先・範囲をどう整理するか？

- ・ 宿泊税の導入を機に、外湯・共同浴場の維持・建替、外湯等の周辺に位置するロードヒーティング[※]燃料費など、温泉地としての基盤維持に関する使途には、入湯税を充当するという整理でよいか。

2

宿泊税内の優先順位：温泉地としての基盤維持を入湯税で受けたうえで、宿泊税の中で何を優先するか？

- ・ A：稼ぐ観光・通年化／B：地域の持続性確保／C：共通基盤の枠に対して、どの程度配分するべきか（配分にあたって考慮するべき要素等）。
- ・ 各枠ごとに、優先順位をどう考えるか。

人材・組織の育成

本資料の対象とするもの

- ・ 本資料では、観光地マスタープランのうち「第3章：体制」のうち、人材・組織の育成方針を整理する。

観光地マスタープラン

第1章 2035年の目標像と現状の課題

第2章 施策

- ・ 財源の性質と棲み分け
- ・ 宿泊税の使途の優先順位

* 第1回委員会資料から、内容の表記を変更

第3章 体制

- ・ 事業具体化プロセス
- ・ **人材・組織・権限の育成方針**

第4章 ガバナンス

- ・ 基金化
- ・ 観光地経営会議を通じた評価・検証

DMOに求められるものの変化

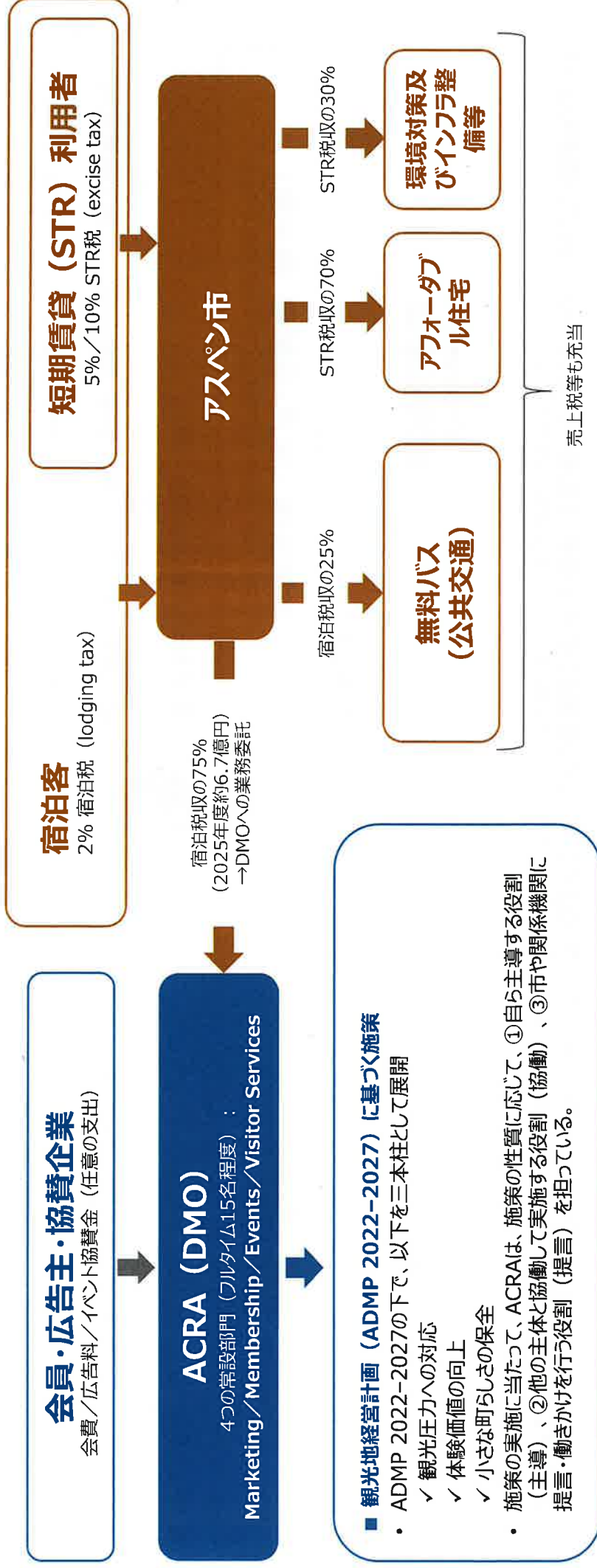
- DMOに求められる役割は、従来の観光プロモーションから、地域経営に資するより高度かつ多様な機能へと拡張している。求められる役割は地域やフェーズによって異なり、持続可能性の確保、関係者間の調整・合意形成、政策提言など、状況に応じた高度な対応が必要となる。



※上記は新たに求められる役割の一例。「自ら実施」「他者と連携して実施」「自らは実施せず、提言を通じて働きかけ」など関与レベルも多様化する。

(参考) アспен（米国）：宿泊税等の使用

- ・ アспен市（定住人口約7,000人）は、2000年に住民投票で1%の宿泊税を導入し（使途：観光プロモーション100%）、2011年に税率を2%へ引上げるとともに使途を拡充した（使途：観光プロモーション75%、公共交通25%）。
- ・ さらに、コロナ禍以降の不動産価格高騰を背景に短期賃貸（STR）が定住者向け住宅を圧迫したことを受け、2023年にSTRに対し、上記2%の宿泊税に上乗せする形でSTR専用税を新設した（自家利用型5%・投資／別荘型10%。使途：アフォーダブル住宅70%、環境対策・インフラ整備等30%）。



(参考) アспен (米国) : 観光地経営計画 (ADMP 2022-2027) に基づく具体的な施策

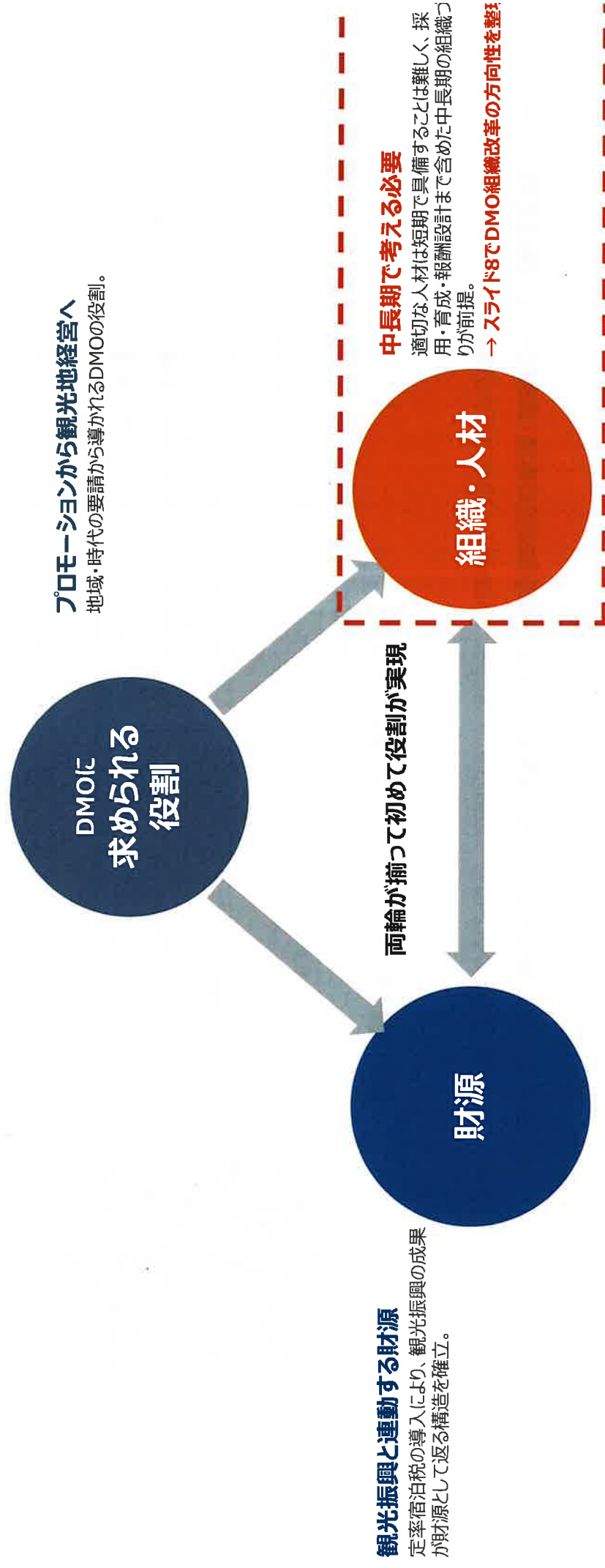
- ACRAは、もともとプロモーション、会員支援、イベント、観光案内所を担ってきた。
- もっとも、ADMP 2022-2027の下では、住民との対話、観光客に対する啓発教育などを含む観光地経営の実施・調整主体へと役割を拡張している。
- アспен市からACRAに充てられる予算も、2010年代半ばの約240万～260万ドル規模から、2026年には約453万ドル規模へ拡大している。

観光地経営計画 (ADMP 2022-2027)

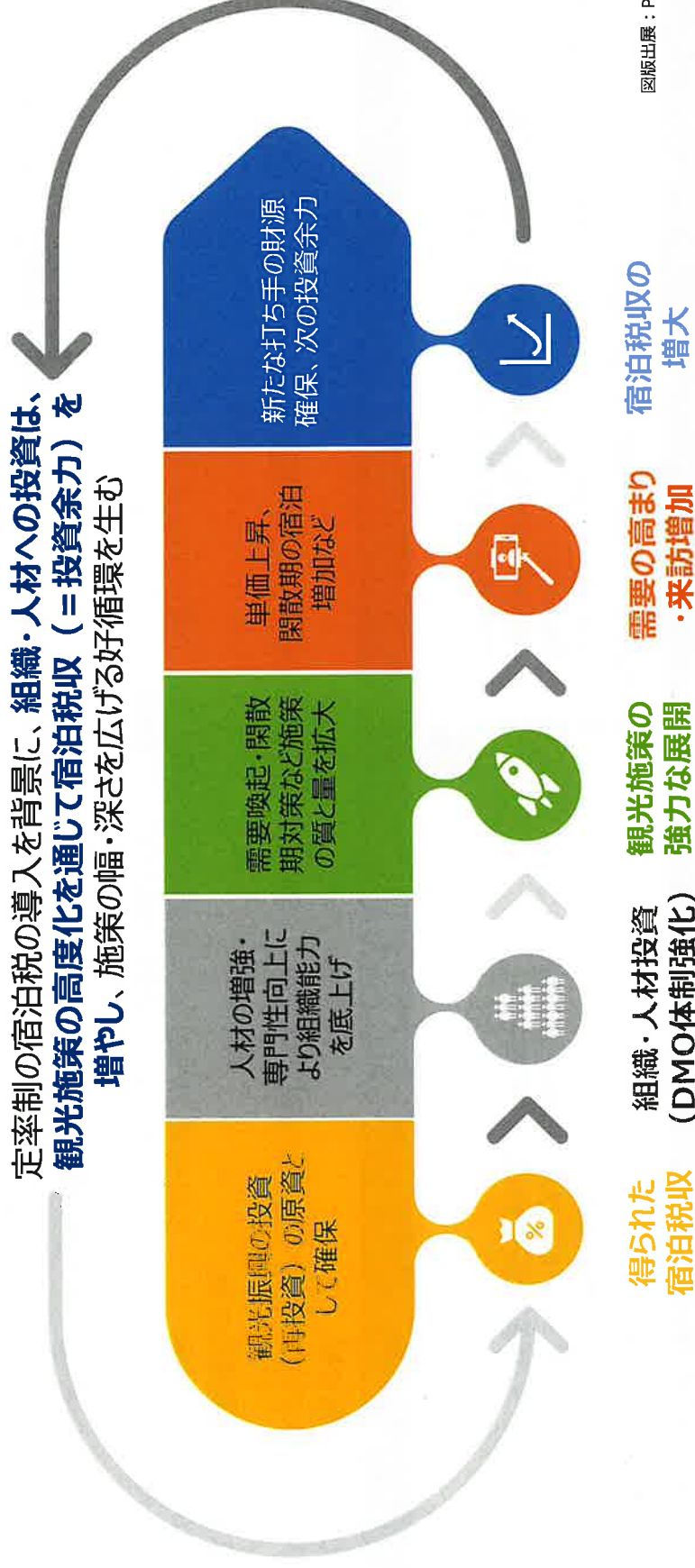
柱 (PILLAR)	戦略項目	開始フェーズ	役割
観光圧力への 対処	1. 住民・事業者との360度フィードバックの実施	Phase I	主導
	2. 来訪者教育の強化	Phase I	主導
	3. 交通・混雑問題への対応	Phase II	提言
	4. 自然環境の保全・再生	Phase II	主導 + 協働 + 提言
	5. 観光のカーボンフットプリント削減の加速	Phase III	主導 + 協働 + 提言
体験価値の 向上	6. 来訪者と住民の体験向上	Phase I	主導 + 協働
	7. 来訪者市場の多様化	Phase I	主導
	8. 持続可能な選択の促進	Phase I	主導 + 協働 + 提言
	9. 来訪者経済の機会の再定義	Phase III	主導 + 協働
小さな町らしさの 保全	10. 住宅危機への解決策の提言	Phase II	提言
	11. 住民アンバサダー・プログラムの開発	Phase II	主導 + 協働

DMOに求められる役割を実現する2つの条件 — 財源と組織・人材

- 宿泊税等の自主財源の確保は、DMOが担うべき役割を果たすための出発点となる。
- ただし、財源があっても、それを動かす組織体制と人材がそろわなければ役割は果たせない。



組織・人材投資が村全体の便益につながる好循環



図版出展：PresentationGO.com

Note

宿泊税収は、DMOの活動成果を測る代表的なKPIの一つとして活用できる

- ・ 宿泊税という公的な財源を投資する性格上、その活動状況や成果に対するモニタリングが求められる
- ・ 需要喚起・閑散期対策などのDMO活動の成果は宿泊税収という定量指標に反映されるため、活動の成果を客観的にモニタリングしやすい
- ・ ただし宿泊税収はあくまで成果の一側面であり、住民満足度や来訪者の滞在価値など他の指標と組み合わせて評価することが望ましい

DMO組織改革の方向性（案）

- ・ プロモーション中心の組織から、観光地経営全般も担う組織へ発展するため、組織体制・人事制度・評価体制等の抜本的な改革が望ましい。

現状の課題

組織体制・既存制度の課題

- ・ 観光協会時代からの賃金・人事制度を踏襲
- ・ 行政準拠・横並び型の処遇により、役割・成果・専門性が反映されにくい
- ・ 新たな役割に挑戦しても、評価・育成・昇給に結びつきにくい

外部専門人材の獲得・定着の課題

- ・ 政策提言・地域経営・データ分析等の専門機能は、内部育成だけでは短期的に補いにくい
- ・ 現行の給与水準では、外部専門人材を惹きつけ・定着させにくい
- ・ 役割・権限・処遇が不明確だと、採用しても定着につながらにくい

内部育成と外部獲得を組合せ、DMOに求められる役割を実装

① 機能の整理と役割分担

- ・ 地域経営・合意形成・政策提言・データ分析等の必要機能を棚卸し、内部育成すべき機能と外部から調達する機能を切り分けて配置

② 内部人材の評価制度の刷新

- ・ ①で内部育成と整理した機能について、役割・成果・専門性に基づく評価制度へ刷新するとともに、市場水準を踏まえた給与水準・報酬テーブルを整備
- ・ 評価・処遇と連動した育成プログラムにより、職員が段階的に専門性を高めるキャリアパスを構築

③ 外部専門人材の獲得と報酬体系の整備

- ・ ①で外部調達と整理した機能について、②と共通の報酬テーブルを土台に、フルタイム雇用に限らず副業・業務委託・プロジェクト型参画を組合せて柔軟に獲得