

「大分県観光の推進体制」に関する検討結果取りまとめ

令和7年3月

大分県観光の更なる発展に向けた有識者会議

1 はじめに

コロナ禍を経て、全国の観光産業は回復傾向を見せており、急速な円安の影響も追い風となっており、2024年の訪日客数は過去最多を更新しました。国は、2030年にインバウンドの消費額15兆円、旅行者数6,000万人を目指すという大きな目標を掲げており、大分県観光としても、更なる取組が必要です。

本県においては、2024年の福岡・大分デスティネーションキャンペーンを契機に、観光を受け入れる側の機運が高まっているほか、民間会社の調査によると、魅力的な宿泊施設に対する満足度が2021年度から3年度連続で全国1位となるなど、事業者の温かいおもてなしと不断の努力により、満足度や期待度が高まっています。

一方、観光関連事業者の人手不足のほか、観光消費額や平均宿泊日数が全国平均より低いといった課題も顕在化しています。他方、急速な人口減少社会において、交流人口の増加が求められており、各地域の実情に即した観光地域づくりは地方創生の切り札として期待されています。

大分県では令和6年度（2024年度）を初年度とする、長期総合計画「安心・元気・未来創造ビジョン2024」を策定し、地域の特色を生かしたツーリズムの推進と観光産業の振興により、世界に選ばれるおんせん県おおいたを目指しています。

当該ビジョンを達成するため、現在改定作業を行っている「日本一のおんせん県おおいたツーリズム戦略」においては、「住んでよし、訪れてよしの経済・環境・社会における持続可能な観光地域づくり」と「データマーケティングに基づく施策の展開」という2つの推進指針を掲げる予定となっており、当該戦略を着実に推進することが求められています。

こうしたことから、大分県観光の更なる発展を目指し、観光推進体制の抜本的な強化・見直しを行うために「大分県観光の更なる発展に向けた有識者会議」を2024年12月に設置し、これまで計3回会議を開催しました。

目次

1	会議概要	
	(1) 設置目的	1
	(2) 設立経緯	1
	(3) 委員構成	1
2	本県観光の現状と課題	
	(1) 大分県のすがた	2
	(2) 宿泊者数	3
	(3) 観光消費額	4
	(4) 平均宿泊日数	5
	(5) 観光推進体制の現状	
	①大分県庁（観光局）	6
	②公益社団法人ツーリズムおおいた	6
	③県観光局とツーリズムおおいたの業務内容	7
	④本県関連DMO	8
3	観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドラインの改正案	
	(1) ガイドラインの目的	9
	(2) 観光地域づくり法人の使命、役割	9
	(3) 観光地域づくりの関係者の役割分担と連携	10
	(4) 観光地域づくり法人の更新要件	11
4	本県観光の推進体制の検討	
	(1) 基本的な考え方	17
	(2) 役割整理	18
	(3) 県域の観光推進体制における目指す姿	
	【県域の観光推進体制】	
	①ツーリズムおおいたと県との連携	18
	②財源	19
	【本県の観光地域づくりの旗振り役を担うツーリズムおおいたの機能強化】	
	①人材	19
	②財源（安定財源の確保）	20
	③その他	20
	(4) 県域の観光推進体制と市町村の観光推進体制との将来像	20
	(5) 特定財源を検討する場合の留意点	21

おわりに

1 会議概要

(1) 設置目的

大分県経済の成長に向けて、観光は重要な柱の一つ。大分県観光の更なる発展に向け、大分県観光推進体制の抜本的な検討、見直しを行うもの。

(2) 設立経緯

- コロナ禍を経て、急激な為替変動等に起因したインバウンドの急増や旅行形態の変化など観光を取り巻く現状が大きく変化している。
- 国の「観光立国推進基本計画」において、2030年までに訪日外国人旅行者数6,000万人、消費額15兆円という目標を掲げており、伸びしろのある地方の取組が急務である。
- 現在改定作業を行っている「日本一のおんせん県おおいたツーリズム戦略」においては、「住んでよし、訪れてよしの経済・環境・社会における持続可能な観光地域づくり」と「データマーケティングに基づく施策の展開」という2つの推進指針を掲げる予定となっており、当該戦略を着実に推進することが求められている。
- 2024年11月に公益社団法人ツーリズムおおいたから「①県との役割分担を見直し、一体となった連携体制の強化」「②ツーリズムおおいたの専門性を最大限に発揮するための人材の確保・育成及び財政基盤の強化」「③県域版DMOとして地域を支えるマーケティング機能の強化」について、大分県知事へ申し入れがあったもの。

(3) 委員構成

【委員】

※五十音順

社会福祉法人博愛会住吉浜リゾートパーク 園長	釘宮 浩三
大分県 副知事	桑田 龍太郎
公益社団法人ツーリズムおおいた 筆頭副会長	桑野 和泉
日本旅館協会 会長	
日本政策投資銀行 大分事務所 所長	佐野 真紀子
株式会社リクルート じゃらんリサーチセンター センター長	沢登 次彦
拓殖大学客員教授	西川 りゅうじん
マーケティングコンサルタント	
一般社団法人豊の国千年ロマン観光圏 副会長	西田 陽一
大分県旅館ホテル組合連合会 会長	
東京女子大学 教授	矢ヶ崎 紀子
国「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」座長	

【オブザーバー】

観光庁 観光地域振興部 観光地域振興課

2 本県観光の現状と課題

(1) 大分県のすがた

大分県は海と山に囲まれた地形であり、全国1位の源泉総数や湧出量、豊かな海の幸・山の幸などが魅力的な観光資源が多く存在することなどから、「日本一のおせん県おおい た🔥味力も満載」といったキャッチフレーズを掲げている。(図1)

【図1】

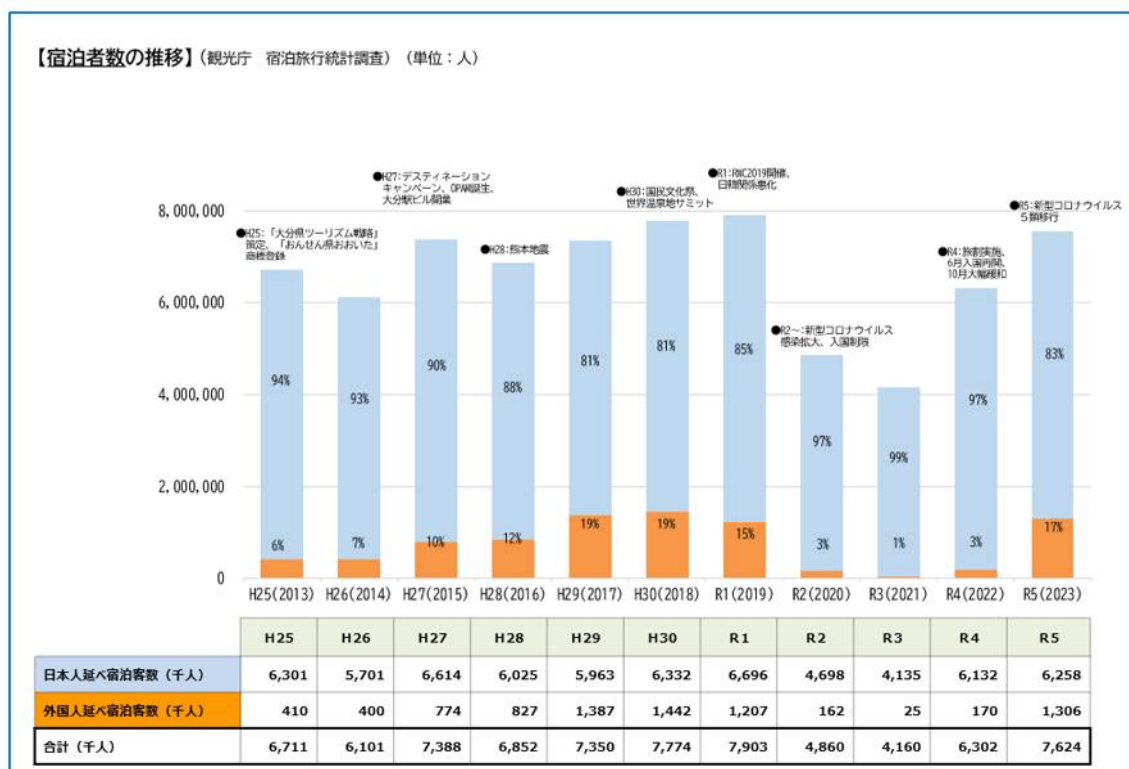


(2) 宿泊者数

新型コロナウイルス感染症により大きくダメージを受けた令和2年(2020年)～令和4年(2022年)を乗り越え、令和5年(2023年)はコロナ前の水準に戻りつつある。(図3)

なお、大分県観光統計の速報値では、令和6年(2024年)の国内+国外の延べ宿泊者数が平成18年(2006年)の統計開始後、過去最高数字を更新し、国外延べ宿泊者数も過去最高となった。(図4)

【図3】



【図4】

大分県観光統計調査(令和6年速報値)

(県内の従業員数10人以上の宿泊施設の状況)

令和6年の延べ宿泊客数は約510万人で、対前年比+13.1%

	令和6年 ※過去最高値	令和5年	R6/R5比(%)	令和元年		
				(コロナ禍前)	R6/R1比(%)	
合計(人泊)	5,082,801	4,493,006	13.1	4,889,054	4.0	
うち	日本人	4,001,288	3,704,791	8.0	4,088,495	▲2.1
	外国人	1,081,513	788,215	37.2	800,559	35.1

(3) 観光消費額

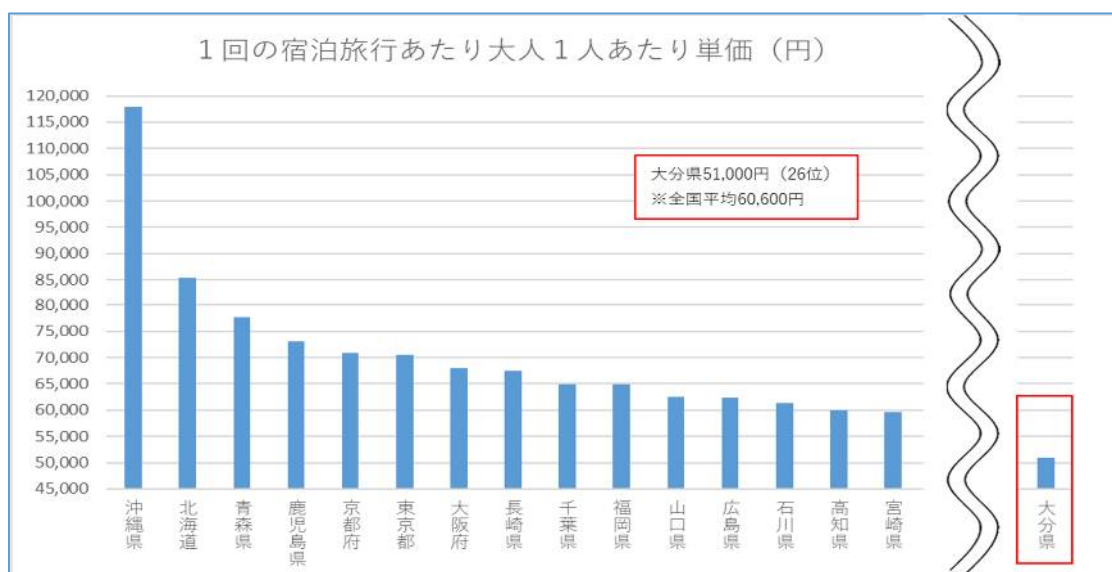
観光消費額並びに一人あたり単価については、為替や物価高の影響もあり、コロナ前よりも高い水準で推移している。(図5)

一方、国内旅行者の一人あたり単価については、全国平均の60,600円に対し、51,000円となっており、観光消費額単価が低いという現状がある。(図6)

【図5】



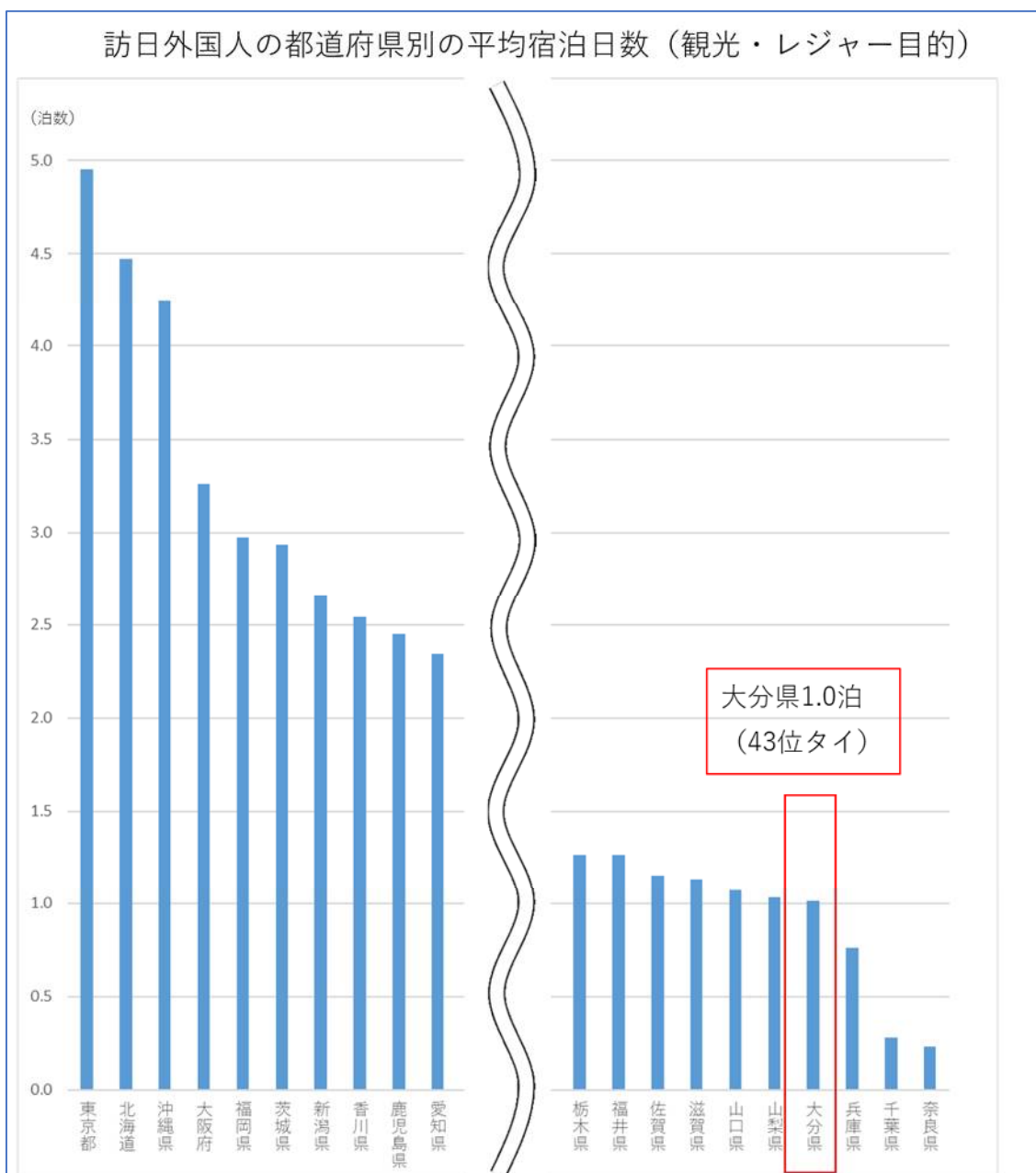
【図6】 (じゃらん観光国内宿泊旅行調査2024: リクルートじゃらんリサーチセンター調べ)



(4) 平均宿泊日数

訪日外国人観光客の平均宿泊日数が1.0泊（全国43位タイ）となっており、平均宿泊日数を増やし、関連消費を増やすことで、県経済に寄与することが求められている。（図6）

【図6】（観光庁 令和5年訪日外国人消費動向調査）



(5) 観光推進体制の現状

大分県の観光推進体制について、以下のとおりとなっている。

①大分県庁（観光局）

大分県商工観光労働部観光局は2所属で構成されている。

【組織体制】

○観光政策課〈観光政策班、観光産業振興班〉

役割…観光戦略の統括、観光統計、旅行業、おもてなし人材確保・育成、観光産業振興受入環境整備（宿泊業の経営力強化）、地域資源の磨き上げ支援

○観光誘致促進室〈国内誘致班、海外誘致班〉

役割…国内外からの観光客の誘致に向けたプロモーション等の展開

②公益社団法人ツーリズムおおいた（地域連携DMO：大分県域を管轄）

地域連携DMO（県域DMO）である公益社団法人ツーリズムおおいたについては、民間主体による民間発想の機動的な組織を理想として、大分県観光協会から改組している。沿革等概要については、下記のとおりである。

【沿革】

H4. 6. 3 大分県観光協会設立

H17. 4. 1 社団法人ツーリズムおおいたに改組設立

H25. 3. 22 公益社団法人として認定され、公益社団法人ツーリズムおおいたに改組

H30. 3. 30 観光地域づくり法人（地域連携DMO）に登録

【設立目的】

県内における観光事業の健全な発展と振興並びに地域の活性化を図り、併せて健全な観光旅行の普及啓発と国際観光振興を促し、もって県民の生活、文化、経済の向上発展及び国際親善に寄与すること。

（事務局体制）

○経営管理部〈経営管理課〉

役割…総務、経理、法人運営

○観光企画部〈調査企画課、商品開発課〉

役割…地域磨き、マーケティング、情報発信、商品造成・販売

○誘致営業部〈誘致営業第1課、誘致営業第2課〉

役割…国内外の観光客の誘致及び情報発信

(職員構成) R6.12.1時点

■専務理事 1名 (県OB) ■県派遣 3名 (事務局長等) ■市町村派遣 3名
 ■民間派遣 3名 ■プロパー 1名 ■契約職員 8名 計 19名

(財務状況) (図7)

【図7】

(単位：千円)

	経常収益	(内訳)					経常費用	当期経常増減額	正味財産期末残高
		県受託	会費会費	物品販売	旅行商品	広告			
R6	389,932	353,013	16,119	2,150	279	33	382,608	7,324	93,232
R5	420,696	369,246	16,069	1,383	553	34	402,703	17,993	87,989

※収入のほとんどが県からの受託事業によるもの。

③県観光局とツーリズムおおいたの業務内容

県観光局とツーリズムおおいたにおける主な業務内容は下記のとおりである。(図8)

【図8】

	県観光局	ツーリズムおおいた
計画策定等	<ul style="list-style-type: none"> ・ツーリズム戦略策定 ・観光統計、観光入込客調査 ・法定事務等 (旅行業法、通訳案内士等) ・庁内連携 (交通、観光インフラ、商業・サービス業等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光地経営戦略策定 ・マーケティング
地域磨き	<ul style="list-style-type: none"> ・観光サービス開発支援補助金 	<ul style="list-style-type: none"> ・着地型旅行商品販売サイト「テッパン！おおいた」の運営、商品開発の伴走支援
国内プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ・国内向け施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内向け事業の実施
国際プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米豪向け施策の実施 ・アジア向け施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア向け施策の実施
おもてなし・受入環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ツーリズム大学 (観光人材の育成) ・観光案内標識の管理 ・宿泊業経営力強化補助金 	<ul style="list-style-type: none"> ・ふるさとガイド (ボランティアガイド) の育成 ・観光案内所の連携強化

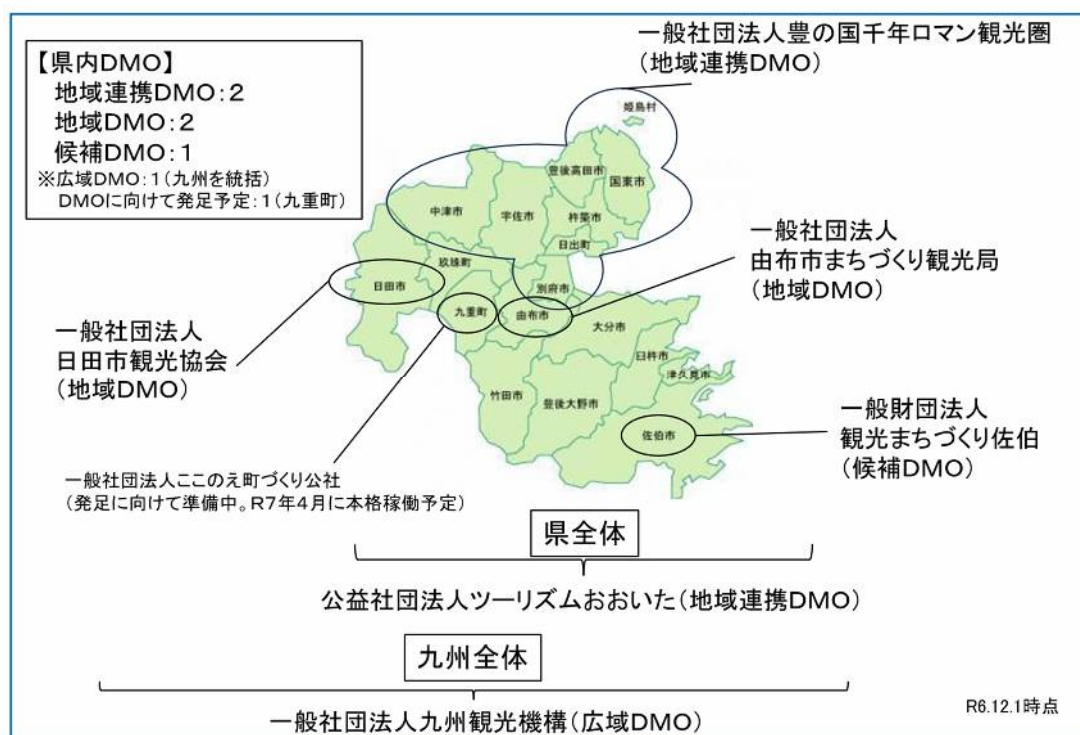
○マーケティングに関してはツーリズムおおいたで行っているが、観光統計は県が実施するなど、データ集約・分析が一元化できておらず、マーケティングに基づく施策も十分なものとなっていない。

- 県観光局とツーリズムおおいたにおいて国内外プロモーション、おもてなし人材、地域磨きなどに関して、バラバラに行っており、リソースが分散している。
- ツーリズムおおいたの人員は、プロパー1名のみであり、行政や民間からの派遣が半数で、残りもほぼ契約職員であり、ノウハウの蓄積が困難な体制である。
- 一方、市町村単独ではデータマーケティングに関して予算・専門性の観点から限界があり、ツーリズムおおいたにおけるデータマーケティング機能の強化を期待されている。
- 全県単位あるいは地域単位で実施する役割が不明確であり、全県の観光地域づくりを牽引するツーリズムおおいたが、各地域資源の磨き上げも行っている。

④本県関連DMO（図9）

大分県に関連するDMOとして、地域連携DMOが2団体、地域DMOが2団体、候補DMOが1団体、加えて九州全域を管轄する広域DMOが1団体存在している。

【図9】



3 観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドラインの改正案

観光庁において、「観光地域づくり法人の機能強化に関する有識者会議」が設置されており、当該会議における議論を経て、「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」の改正案に関する意見募集について」（2025年1月29日公示分）が以下のとおり示された。

※「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」の改正案に関する意見募集について」（令和7年1月29日公示分）の資料「改正案（PDF）」「参考資料（PDF）」から抽出したもの。（国有識者会議の議論等を踏まえ、変更の可能性あり。）

【都道府県DMOに求められている使命・役割等】

（1）ガイドラインの目的

観光地域づくり法人は、観光立国推進基本計画の基本的な方針に沿い、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地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づく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である。

本ガイドラインは、観光地域づくり法人の登録及び更新にかかる要件を定めることにより、観光地域づくり法人の質の向上を図り、以て観光地域づくり法人の管轄するエリアの地域経済を持続的に成長させ、効率的に活性化させることを目的とする。

（2）観光地域づくり法人の使命、役割

〈使命〉

観光地域づくり法人の使命は、持続可能な観光地域づくりを実現することである。

〈役割〉

- ①各種データ等の継続的な収集及び分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた観光地経営戦略の策定、重要業績評価指標（Key Performance Indicator）（以下「KPI」という。）の設定、PDCAサイクルの確立
- ②地域の魅力向上に資する観光資源の磨き上げや二次交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境整備等、着地整備に関する取組の推進
- ③関係者が実施する観光関連事業と観光地経営戦略との整合性を図る調整や仕組みづくり、プロモーション
- ④観光地域づくり法人を中心とした観光地域づくりに関する多様な関係者との体制構築や合意形成
- ⑤観光地域づくり法人が上記①から④の役割を達成するために必要な組織の確立と財源の確保

(3) 観光地域づくりの関係者の役割分担と連携

観光地域づくり法人は、マネジメント区域が重複するエリアにおける登録区分ごとの役割分担及び国、地方自治体、日本政府観光局（JNTO）、観光関連事業者、地域住民等の関係者の役割を明確にした上で、連携し、効率的に事業に取り組むこと。

なお、登録の区分は次のとおりとする。

○広域連携DMO：

地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

○都道府県DMO：

単一都道府県の全域を対象とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

○地域DMO：

基礎自治体である単独市区町村の区域並びに複数市区町村にまたがる区域を一体とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

①各区分の観光地域づくり法人の役割分担と連携

- ・都道府県DMOにおいては、各地域における観光地整備の成果を集約し、戦略策定やプロモーション等のマーケティングや、広域的な連結性を有するコンテンツ開発等の着地整備の各地域への働きかけを実施していくことが重要である。
- ・各区分の観光地域づくり法人は、地域ごとに定期的に勉強会や連絡調整会議等の意見交換の場を活用し、年度ごとの事業計画の内容や方向性について事前に情報共有を行い、取組内容の改善や相互の連携の確保を図ることが重要である。その上で、取組の効果検証を行うとともに、業務について定期的に棚卸しを行い、連携や調整を通じて、観光地域づくり法人が上記の役割分担で明確化された本来の機能を発揮できるよう、真に必要な取組の選択と集中を行う必要がある。

②地方自治体との連携

- ・地方自治体は、周辺の地方自治体等との円滑な連携協力を図り、観光地域づくりを積極的に推進するとともに、社会資本整備及び多言語看板の設置並びに景観への配慮等、ハード面での受入環境の整備や地域の魅力向上に資するエリアマネジメント等の官民連携のまちづくり支援、財政支援等民間ではできない公的立場からのサポート、観光地域づくりに資する統一基準による統計整備、条例の制定等の法制面の整備を担い、地域の観光地域づくり法人の取組との効果的な連携により、インバウンド等が安心・快適に地域の魅力を満喫できる観光地の整備を行う

ことが期待される。

- ・観光地域づくり法人への積極的な参画と連携を通じて、地域で実施される観光地域づくりに関する事業を効果的かつ効率的に推進していくことが期待される。
- ・観光地域づくりの体制のあり方については、首長がリーダーシップを発揮することが極めて重要である。観光地域づくり法人が地域の観光地域づくりの司令塔としての機能を最大限発揮できるよう、権限と責任を付与するとともに、観光地域づくり法人と地方自治体の役割を明確化する必要がある。そのためにも地方自治体は、観光地域づくり法人の形成及び確立を通して実現しようとする目標や、地域の関係者全体の役割分担及び取組内容について、自らが策定する基本計画、観光振興計画等に反映させることが重要である。

③日本政府観光局との連携

④観光地域づくりに関する地域の関係者との連携

⑤地域住民との連携

⑥国との連携

(内容省略)

(4) 観光地域づくり法人の更新要件（都道府県DMO関連まとめ）

○観光地経営戦略の策定、数値目標の設定、各種データ等の収集及び分析

以下のア～ウの全ての取組を行うこと。

ア 観光地経営戦略の策定

(内容省略)

イ 各種データ等の収集及び分析並びにKGI及びKPIの設定

以下の(ア)①②及び(イ)①～⑧の全ての指標について、データの収集、分析及び評価を行ない、その結果を記載すること。

目標を達成していない場合にはその原因や見解、それを踏まえた見直し事項を記載すること。

(ア) KGIを次のとおりとする。

①旅行消費額

②経済波及効果

(イ) KPIを次のとおりとする。

①1人あたり旅行消費額

②延べ宿泊者数

③来訪者満足度

- ④持続可能な観光に対する住民満足度（都道府県DMOは必須ではない）
- ⑤観光事業者の平均給与額
- ⑥月別来訪者数の平準化率
- ⑦実行計画を踏まえマネジメントの観点から観光地域づくり法人が自ら設定するK P I
- ⑧実行計画を踏まえマーケティングの観点から観光地域づくり法人が自ら設定するK P I

ウ その他

都道府県DMOは以下の①～⑥を役割として最低限求める。

- ①都道府県域のデータの収集及び分析
- ②人材育成のための研修
- ③広域連携DMOと連携した形でのインバウンド向けの旅行商品を流通させるための支援
- ④国内旅行者向け旅行商品を流通させるための支援
- ⑤マネジメント区域内の「売り」をふまえたポジショニング
- ⑥旅行者視点に立った、近隣の都道府県との連携の推進

○戦略に基づく取組の具体化と実施・検証・改善

以下のア～エの全ての取組を行うこと。

- ア 戦略に基づく短期（1年間）を対象とした事業計画書を作成すること
- イ 観光資源の磨き上げ、地域の「売り」となる観光資源を活用した商品の開発・販売、地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価をする仕組みや体制を構築すること
- ウ 観光客に対して地域一体となって戦略に基づく一元的な情報発信やプロモーションを行うこと
- エ 都道府県DMOについては、上記（1）ウにて策定した方針を踏まえた事業計画書を作成していること

○多様な関係者との体制構築

以下のア～エの全てに該当すること。

- ア 観光地経営戦略の作成等における合意形成において、観光地域づくり法人が中心的な役割を担っていること。
- イ マネジメント区域の多様な関係者による合意形成に当たっては、以下の①又は②のいずれかに該当すること。
 - ①取締役、理事等観光地域づくり法人の意思決定に関与できる立場で行政、文化、

スポーツ、農林漁業、交通等の幅広い分野の関係団体の代表者が参画する形態

②観光地域づくり法人が主導して行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループ等の委員会等を設置する形態

ウ 合意形成の仕組みの中に、以下の①～④の全て参画していること。

①地域が「売り」とする観光資源の関係者

②宿泊事業者

③交通事業者

④行政

エ 地域住民をはじめとするマネジメント区域の多様な関係者に対し、観光地経営戦略等の共有を行ない、意見の収集・反映を図ること。但し、広域連携DMO及び都道府県DMOについては、その限りではない。

オ 合意形成の仕組みの場合（意思決定機関）での議事内容を公表すること

○観光地域づくり法人の組織の確立

以下のア～キの全てに該当すること。

ア 法人格の取得

イ 意思決定機関の設置

ウ 最終的な責任者の明確化

エ データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（CMO）の設置

オ 財務責任者（CFO）の配置

カ 3名以上の常勤職員の配置

キ 観光地域づくり法人の職員の満足度について、データの収集、分析及び評価を行ない、その結果を記載すること。目標を達成していない場合には達成の状況及びその原因や見解並びにそれらを踏まえた見直し事項を記載すること

ク 基礎的な研修を受講していること

- ・観光地域づくり法人の業績について対外的に説明責任を果たすため、最終的な責任者が明確化されていることが必要である。
- ・データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（CMO：チーフ・マーケティング・オフィサー）が最低一名存在していることが必要である。観光地域づくりにおいて、戦略策定やその実行におけるCMOの役割は大変重要であることから、専門的なスキルや求められる役割を果たせる人材の配置がより柔軟に行えるよう、必ずしも専従でなくて良いものとする。しかし、地域に根ざした人材の活用が望ましいことから、CMOの内製化を図る方針に変わりはない。
- ・観光地域づくり法人の持続可能な運営のため、運営収支や安定的な運営資金の確保に関する財務責任者（CFO：チーフ・フィナンシャル・オフィサー）を配置

することが必要である。

- ・観光地域づくり法人は、観光地域づくり法人としての役割や業務を十分に果たせる人員を確保することの重要性を鑑み、3名以上の常勤職員（観光地域づくり法人が定めた所定労働時間を通じて観光地域づくり法人に従事している職員を指す）を有することが必要である。
- ・出向者が中心となっている組織では、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承が困難であり、組織としての専門性の維持、向上に課題を抱えていることがある。このため、外部人材の登用においては、出向元との十分な協議の上、必要とする人材を配置するとともに、組織全体の専門性を維持し向上することが可能となるよう、プロパー職員の確保及び育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取組を実施すべきである。
- ・外部人材の登用においては、観光業界の経験だけに着目するのではなく、配置する職位及び遂行する職務に応じた専門知識や経験を有する人材を多様な業種からも広く採用することが望ましい。
- ・観光地域づくり法人が単なる地方自治体の執行機関ではなく、主体的かつ自立的に運営できるよう、観光地域づくり法人に関し、地域において条例や地方自治体の観光振興計画等の制度的な枠組みに位置付けることが望ましい。
- ・働きやすい職場環境への改善や、人材育成や評価制度の導入等、観光地域づくり法人の職員のモチベーションの向上に資する取組等による職員の満足度向上は、人材の定着が組織の機能強化にも寄与することからも大変重要である。そのため、観光地域づくり法人は年1回以上、職員満足度調査を実施し、観光地域づくり法人の職員のやりがいを見える化することで、持続可能な組織経営に取組むことが必要である。また、職員満足度については数値目標を設定し、毎年、評価、分析、見直しを行うことが必要である。

○安定的な運営資金の確保

以下のア～ウの全てに該当すること。

- ア 観光地域づくり法人が自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し
- イ 財源計画の策定
- ウ 安定財源確保率の設定と評価
- エ 財源計画の分析、評価及び見直しを行うこと
- オ 安定財源確保率について、データの収集、分析及び評価を行ない、その結果を記載すること。目標を達成していない場合には達成の状況及びその原因や見解並びにそれらを踏まえた見直し事項を記載すること

- ・観光地域づくり法人が戦略策定等の活動を自律的かつ継続的に行うために、安定的かつ多様な運営資金を確保することが重要である。その手段としては、自主財源(特定財源(地方税(宿泊税、入湯税等)を原資とした地方自治体からの資金の提供、受益者分担金、受益者負担金)、地方自治体からの受託事業、会費等)があり、これらの財源を確保できる見通しがあることが必要である。
- ・計画された事業や施策を確実に実行に移すために、予算や人材などの組織内の資源配分を意識したマネジメントを行うことが重要である。観光地経営戦略における実行計画には、各事業や施策等を実施するために必要な予算を記載し、確実性の高い財源の調達先や調達方法についても検討した上での策定が必要である。なお、調達先の財源として観光庁の補助金や調査事業等、採択が確定しない単年度の補助金等は除くものとする。
- ・地方自治体予算は単年度主義であり、将来にわたる安定的な支援の継続を見込むことは困難であることから、地方自治体からの補助金等に完全に依存することは望ましくない。そのため、地域は、観光地域づくり法人の財源について、自主財源をはじめとした安定的かつ多様な財源の確保を目指すべきであり、観光地域づくり法人は、それらの自主財源について安定財源確保率の数値目標を設定することが必要である。
- ・安定財源確保率は、観光地域づくり法人の全収入に占める安定財源による収入の比率のことである。安定財源は、特定財源(地方税(宿泊税、入湯税等)を原資とした地方自治体からの資金の提供、受益者分担金、受益者負担金)、地方自治体からの受託事業に係る受託費、会費、行政からの交付金や負担金(具体的な用途が決まっていないもの又は観光地経営戦略の対象期間(4～5年)にわたって行政からの支出が確定しているものに限る)並びに収益事業の収入の和をいう。
- ・地域は、観光地域づくり法人の財源について、地域の実情を踏まえ、地方自治体と適切な議論を行うことで、受益者負担の視点を踏まえた特定財源(宿泊税、入湯税等)の導入に向けた検討を進めていくことが重要である。
- ・安定財源の例としては、以下が挙げられる。
 - 特定財源(地方税(宿泊税、入湯税等)を原資とした地方自治体からの資金の提供、受益者分担金、受益者負担金)

行政の強制徴収の仕組みを活用しつつ、地方自治体独自の判断で、観光地域づくり法人の運営資金を確保する手法として、宿泊税や入湯税等の地方税や負担金の仕組みを活用することが考えられる。

北米や欧州等では、地域づくりやまちづくりのための持続的な財源を創出する取組として、税や負担金方式を導入する事例が多く見られる。

税や負担金方式の導入については、地域での合意形成などのハードルはあるものの、特定地域や特定業種から網羅的に徴収することで、観光地域づくりのための

安定的な財源を創出する有効な取組と考えられる。

●会費

観光地域づくり法人が地域内又は地域間でのマネジメント並びにマーケティング機能を発揮することに対して、観光地域づくり法人の理事会メンバーはじめ地域の関係者から会費等を徴収することが考えられる。なお、観光地域づくり法人は地域の観光地域づくりの司令塔を果たすべきであり、会員の特典や利益になることを求める組織ではないことに注意が必要である。

- 具体的な使途が決まっていないもの又は観光地経営戦略の対象期間（4～5年）にわたって行政からの支出が確定している交付金・負担金、観光地域づくり法人が使途を自由に決めることのできる交付金や負担金、又は観光地経営戦略の対象期間である4～5年にわたり支出が確定している交付金や負担金をいう。

●収益事業

経営の視点から独立性の高い組織運営と組織の持続可能性を確保していく上で、自由度の高い自主財源を創出するために物販や滞在プログラム、旅行商品の造成・販売等の収益事業に取り組むことが考えられる。なお、観光地域づくり法人は地域の「稼ぐ力」を引き出す組織であり、観光地域づくり法人自身の利益のみを追求することは求められていないことに注意が必要である。

- ・観光地域づくり法人は、財務責任者（CFO）を配置し、安定的な運営資金の確保の検討を行うことが重要である。
- ・観光地域づくり法人は、自らの活動の意思や成果等を客観的なデータ等に基づいて分かりやすく整理・提示することにより、公的支援を受けることに関する地方自治体や議会、地域住民、関連事業者等からの幅広い理解を得るための努力が求められる。
- ・観光地域づくり法人は、公的資金を財源とした公益性が高い事業を実施することが多いことから、財務面のコンプライアンスの徹底は特に重要である。地域密着の事業を行っていることから、地元事業者が意思決定機関である理事や役員に就任することが多くあるため、決議事項の内容によって議決権を制約するといった利益相反取引に関する規定を設けることが望ましい。

4 本県観光の推進体制の検討

県経済の発展に向けて、観光は重要な柱である。一方、人口減少・少子高齢化等により人手や財源といったリソースが限られている中、国際情勢や為替変動、感染症の流行等急速に変化する外的要因にスピード感を持って対応する必要がある。

については、大分県の長期総合計画及びツーリズム戦略の着実な推進に向けて、それぞれの主体の役割分担を明確化した上で、これまで以上に効率的・効果的な観光施策に取り組むための体制構築が必要である。

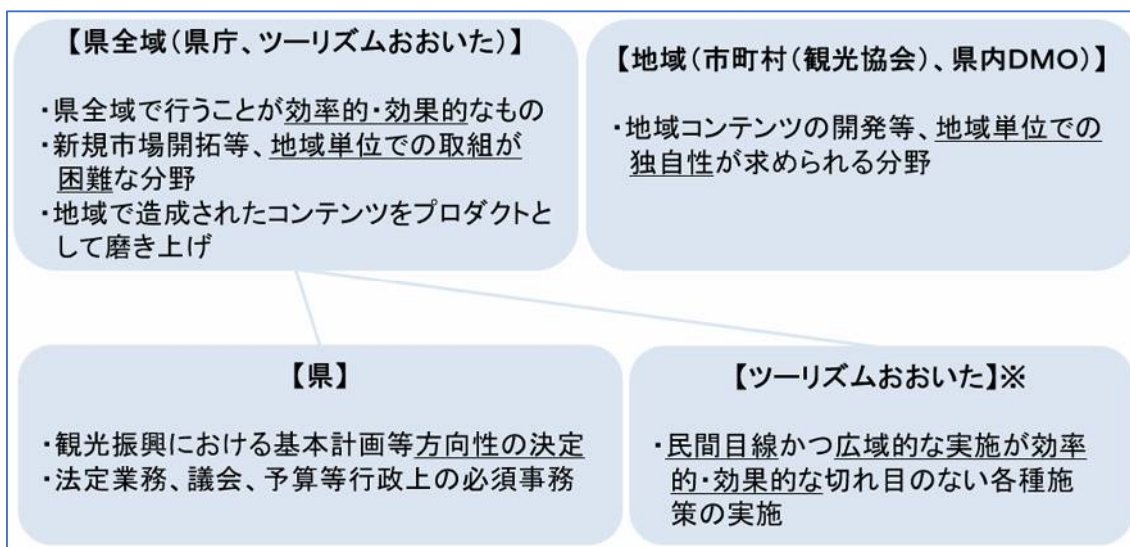
(1) 基本的な考え方

- 県観光を推進するに当たり、一つの自治体や団体での取り組みには限界があることから、県全体が一体となって取り組む必要がある。そのような中、県域DMOであるツーリズムおおいたが大分県観光の旗振り役となり、地域の団体や事業者等を牽引する存在となることが必要不可欠であり、ツーリズム戦略の着実な推進に向けた組織となるべく覚悟を持って取り組む必要がある。
- 県内には、全県（県観光局とツーリズムおおいた）と地域（市町村観光担当部局と観光協会、地域(連携)DMO等）にそれぞれ観光推進組織があり、それぞれが果たすべき役割を明確化することで、効率的・効果的な観光の推進が必要である。
- より効果的な施策を実施するためには県内のマーケティング力を強化し、データマーケティングに基づく各種施策を一体的に実施することが必要であり、各地域や観光事業者等との連携をさらに強化する必要がある。
- まずは県域の観光推進体制を検討した上で、その効果等を市町村と共有することで、各市町村における主体的な検討を促すことが必要である。

(2) 役割整理

県内の観光推進体制に求められる主な役割を改めて整理しており、それぞれの主体が役割に沿って施策展開を行うことが必要である。(図10)

【図10】



(3) 県域の観光推進体制における目指す姿

【県域の観光推進体制】

① 県とツーリズムおおいたの連携

- 県とツーリズムおおいたが行っている業務について、モレとムダを精査するべきである。その上でツーリズムおおいたに権限と責任を与え、DMOが担うべき役割はツーリズムおおいたが、一元的に実施するべきである。
- 県観光の方向性(ツーリズム戦略策定)についても、観光のプロであるツーリズムおおいたが骨子を作成し、県民や地域の関係者等の声を聞いたうえで、県が決定するという仕組みが望ましい。
- 業務の見直し・移管により、ツーリズムおおいたで一元的に施策展開していくことになるが、県と一体的に振り返りを行い、PDCAサイクルを回していく必要がある。また、施策を実施する上で、県庁内の他部局との調整等が必要になるため、県観光局とツーリズムおおいたとが同一場所で業務を実施すべきである。
- 県では、議会对応・予算要求・法定業務・庁内調整などの業務を実施できる体制を確保する必要がある。

②財源

- 新たな観光推進体制に必要な実人員等を検討する上で、選択と集中を徹底し、施策の実施に必要な人と財源の確保に引き続き取り組む必要がある。一方、安定財源の確保はすぐには実現しないため、どのように繋げていくか検討が必要である。
- 観光需要の増加が地域経済に大きな恩恵をもたらすことを踏まえ、新たな観光需要に対応するため、中長期的な財源確保に向けた検討が必要であり、受益者負担の観点から宿泊税等特定財源についても検討すべきである。

【本県の観光地域づくりの旗振り役を担うツーリズムおおいたの機能強化】

①人材

- ツーリズムおおいたの専門知識（ノウハウ）の継続的な蓄積による専門性の強化と人的ネットワーク（顔の見える関係性）の構築に向けて、中核的なポストに関してプロパー人材の確保・育成を行うべきである。加えて、基本1年契約となっている契約職員の雇用についても、3～5年程度の長期契約を前提とした雇用のあり方を検討すべきである。
- 組織のスキルアップにつなげるために、副業・兼業人材などの外部人材（専門人材）を有効に活用すべきである。
- 事業執行責任者については、ツーリズムおおいた設立の原点「民間主体による民間発想の機動的な組織」を実現するため、マーケティングの知識を有する民間経験者を常勤職員として登用すべきであるが、人選に当たっては専門知識だけでなく、熱意や人柄も重視すべきである。
- CMO（Chief Marketing Officer）とCFO（Chief Financial Officer）について、専門性を有する職員を責任者として配置すべきである。
- 全体マネジメントについては、市町村との調整役や観光危機管理体制の構築に向けて、事業執行責任者をサポートできるノウハウを有する行政出身者等の人材を配置し、いわゆる2トップ体制とすることが望ましい。
- プロパー人材の採用に当たっては、雇用するための財源の確保、人材の選定や配置について、事業執行責任者を中心に、人事の透明性を確保しつつ、検討する必要がある。

- 各市町村等との連携強化を行うほか、地域に精通した人材が必要であることから、各市町村等からツーリズムおおいたへの派遣の受入を強化することが望ましい。

②財源

- 県域DMOであるツーリズムおおいたが大分県観光の旗振り役としての役割を果たすために、主体的に事業展開できる仕組みを財源面で構築すべきである。
- 安定財源確保の観点から、より自由度の高い自主財源として、ツーリズムおおいたの会費や収益事業のあり方について、議論することが望ましい。なお、DMOは地域の「稼ぐ力」を引き出す組織であり、自らの利益のみを追求することは求められていないことに注意が必要である。

③その他

- ツーリズムおおいたの理事会機能を向上させるため、理事数の適正化や担当理事制等について、議論することが望ましい。
- 多くの関係者との調整機能を果たすために、事業内容を整理・公開することで、透明性を確保することが必要である。

(4) 県域の観光推進体制と市町村の観光推進体制の将来像

- 各市町村においても、マーケティング、観光資源などに基づいた事業戦略が策定され、ツーリズムおおいたを司令塔として、市町村の観光担当部局と観光協会、地域DMO等が役割分担・連携し、効果的・効率的に施策が実施できる推進体制の確立が望ましい。
- 県域及び各市町村の間で戦略の共有を図る中で、施策の連動性を更に高める必要があるとともに、連携のより一層の強化が必要である。
- 推進体制の検討を踏まえ、持続可能な観光地域づくりに当たっては、観光客の受入と住民の生活の質の向上を含め、観光地としてありたい姿を地域自身が描くことが必要である。

(5) 特定財源を検討する場合の留意点

- 地域の独自財源である地方税の中で、おもに旅行者による負担が想定されるものとして、「入城税」「入湯税」「宿泊税」があり、宿泊税は当該地域内での宿泊という普遍性の高い行為を課税対象とするため、多くの地方自治体で導入及び検討が進んでいる。
- 宿泊税導入（検討）地域においては、受入環境整備、人材確保及びDMOの財源として充当されている例がある。
- 宿泊税等特定財源は日本一のおんせん県おおいたツーリズム戦略を着実に実行し、大分県観光全体を更に発展させるための県域の観光施策を担う財源であるという点に留意する必要がある。
- 宿泊税等特定財源の導入を検討する際は、受益者負担の観点から旅行者のための財源であるという前提のもと、用途を明確化するとともに、充当できないもの（例：地域の復興イベントなど、特定財源を適用する意義の大きいイベントを除く単発的なイベント等）をあらかじめ明確化することも必要である。
- 宿泊税等特定財源を導入する際は、県内自治体や事業者等と慎重かつ丁寧な議論が必要であり、県民にも丁寧な説明が不可欠である。

おわりに

大分県観光の更なる発展に向けて、県やツーリズムおおいたに限らず、市町村や観光協会、地域DMO、事業者等と一体となった取組が必要です。そのためにも、現在改定作業中である第5期「日本一のおんせん県おおいたツーリズム戦略」に本報告書の趣旨を必ず反映させてください。

また、組織体制を見直す際には、期限を設けて検証することも必要です。大分県ツーリズム戦略推進会議において、見直し後3～5年程度を目安に検証を行い、ツーリズムおおいたが地域から頼られる組織とならなければ、廃止も視野に検討を行うべきです。

なお、本報告書の取りまとめはゴールではなく、ここからがスタートです。具体の制度設計に当たっては、できる限り早期に形を示すことが必要であるとともに、今後は大分県観光を推進する各主体が、それぞれの立場から覚悟をもって実現につなげていく必要があります。

大分県として、本気度を持って、実現に向け取り組むことを求め、ここに報告書をまとめます。