資料1

熱海型DMOの骨格

令和3年5月6日

第7回 熱海市観光戦略会議 資料

■熱海市観光基本計画2021

【基本理念】

変化しつづける 温泉観光地 熱海

－ 多様な地域の資源・価値に立脚し、時代・価値観の変化に柔軟に対応する
満足度の高い滞在空間の提供 －

【目指すべき姿】

「首都圏」顧客支持率 ナンバー1 温泉観光地

Ⅰ 将来のリピーター層に想起される 新熱海ブランドの構築
Ⅱ 市内回遊性の向上と伊豆箱根エリアにおける観光ハブ拠点化による 新たな来遊客の創出

【基本目標】<抜粋>

指標	目標（2018→2025）
延べ宿泊客数	309万人→325万人
旅行消費額	871.4億円→1,070億円
若年層の想起率	－ →80.0%
市民満足度	55.1%→70.0%

【基本計画】<抜粋>

◆熱海型DMOの構築

観光地域づくりの新たな推進体制となる「熱海型DMO」の構築を検討していきます。

◆観光目的財源の確保

熱海をいつまでも魅力ある旅行目的地とするためにも、安定した財源の検討・確保に努めます。

■熱海市観光振興条例の制定

● 観光地経営の体制構築、安定財源確保について位置づけ

観光振興条例の必要性

観光振興を進める上での基本理念・施策の基本事項を定め、市や市民・事業者の役割を明らかにすることで、改めて、熱海市において観光振興が将来にわたる持続的な本市の発展に極めて重要であることを認識してもらう。

基本理念

比較的に普遍性の高いものとして条例に記述

■多様な地域資源の特性を十分には発揮すること
■観光が将来にわたる本市発展に重要な役割を担う産業と認識すること
■観光資源の維持及び保全が図られるよう配慮すること
■観光に関する施策は、観光事業者等の自主的な取組が促進されること
■国内外からの観光旅行の拡大が、地域理解等につながることを認識すること
■国、県等の広域観光組織、市内観光事業者との相互連携に取組むこと
■市民が誇りと愛着を持つことのできる地域社会につながることを意識すること

市の責務

観光振興に関する総合的な施策の策定にかかる、視点を位置付けた。
視点は、時代や顧客ニーズの変化により可変的なものであるが、条例に位置付けることで、議会との議論が活発化することを期待する。

■熱海ブランドの構築
■魅力ある観光地域づくりの推進
■安心安全な観光地域づくりの推進
■観光地経営の仕組みづくり

市民・観光事業者等の責務

市民、観光事業者、観光関係団体による観光旅行者によるおもてなし、観光資源の維持・保全、良質なサービスの提供など、市が実施する観光振興に関する施策への協力を期待する。

観光基本計画・統計整備

熱海市総合計画の下位計画として策定する「観光基本計画」及び各種統計の調製は市の業務として位置付ける。
観光基本計画は、「熱海型DMO（観光地域づくり法人）」の取組の目標となり、また統計はKPI設定や評価の指標とすることで、大枠での観光行政に対するイニシアチブを行政側に担保する。

推進体制の整備

観光事業者等と連携・協働し、観光振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るための体制を整備することを位置付け、熱海型DMO構築の根拠とする。

財政上の措置

観光振興に関する施策を安定して推進するために必要な財政上の措置を講じることを位置付け、観光目的財源の検討・導入の根拠とする。

■ 熱海型DMOのミッション

● 熱海型DMO（観光地域づくり法人）は、市民・観光関連事業者・観光交流客のために、観光地熱海の持続的な発展、質の向上に資する事業に取り組むことで、市内経済の活性化、地域住民のクオリティライフの向上を目指します

熱海型DMOのミッション
◎ 国際観光都市としての「熱海ブランド」の確立
◎ 熱海市内全域への観光交流客等（関係人口）の誘客
◎ 熱海観光に対する市民の満足度の向上

＜観光庁 世界水準のDMOのあり方に関する検討会中間とりまとめ＞

DMOの目的について

- DMOの目的は、観光で地域が稼げる仕組みづくりやオーバーツーリズム対策を含めた環境整備をすることによって地域経済を成長させ活性化させること。このためには、地方創生に貢献する農林水産業、商工業、文化・環境等の幅広い分野と連携し、地域の総合政策として取り組む必要がある。
- 今後のDMOの取組は、「持続可能な観光地域づくり」、閑散期対策などの需要の平準化といった「観光地域全体のマネジメント」の観点にも留意すること。

■熱海型DMOの役割

- データアプローチによる、正しい現状認識の下、的確な観光施策の実施により競争力を高めます
- 熱海市の観光に資する組織基盤を強化します
- 地域資源を磨き上げ、市内経済への波及効果を高めます

戦略	求められる役割
◆熱海観光を取り巻く環境の把握	・マーケティングデータの収集・分析により、潜在的な市場を常に把握していること
◆観光プロモーションの推進	・誘客ターゲット層を明確にし、最も効果的な手法によりアプローチすること
◆市内全域への誘客促進	・市内各地域への誘客目標を設定し、熱海市内全域への誘客を進めること ・各観光協会及び観光関連団体の運営基盤の強化を図ること ・各観光協会及び観光関連団体の行う誘客施策への協力・支援をすること
◆地域コンテンツの魅力向上	・地域産品の開発、食の魅力アップ、販売促進への取組を進めること ・宿泊施設等の競争力強化などにより、心地よい滞在空間を創出すること
◆観光に対する市民理解の醸成	・取り組む施策及びその効果が、地域住民の理解や満足度を得られること

■熱海型DMOの組織形態

● 総合的なガバナンスの観点から、熱海型DMOの法人形態は、一般財団法人とする方向で検討

	社団法人	財団法人	評価
専門性	○	○	差なし
決定機関	社員総会	評議員会	財団法人の評議員・理事の兼任不可
執行機関	理事会	理事会	
機動性	○	△	執行機関に業務・予算権限を広く委任される社団法人が高い（一般法人法逐条解説）
ｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰの多様性	○	○	差なし
議決権	1人1つ	1人1つ	―
法人内のチェック機能	△	○	法人内でのチェック機能は評議員会の役割が大きい財団法人がやや高い
行政のガバナンス	△	○	法的には設置者の意思が尊重される財団法人がやや高い

＜観光庁「DMO」の形成・確立に係る手引き（R3.3版）＞

DMOに適した法人格の考察　（一般）財団法人

- 活動資金の源泉が、寄付という形で提供者と切り離されるのが財団法人の特徴です。別途、評議員会は組織されますが、限られた資金をどのように活用し成果を上げていくかという判断は理事に集中しており、責任や報酬の適切な設計を行う傾向にあります。一方で、マネジメント人材の能力がDMOの運営方針や成果に直結しやすいことはリスクともなりますが、DMOの経営を任せるに相応しい人材が確保できるのであれば、（一般）財団法人は、（一般）社団法人以上の選択肢となり得るものと考えられます。

■組織図（案）

評議員会

評議員　　　名

宿泊業界
観光業界
商工業界
地区代表
まちづくり団体
学識経験者
市役所

理事会

理事　　　名

理事長（CEO）
専務理事（外部人材）
常務理事（外部人材）
理事（宿泊業界）
理事（観光業界）
理事（商工業界）
理事（地区代表）
理事（まちづくり団体）
理事（学識経験者）
理事（市役所）

監事

専務理事

COO（外部人材）

マーケティング担当

常務理事（外部人材）
担当部会（理事兼務）

プロモーション担当

常務理事（外部人材）
担当部会（理事兼務）

総務担当

事務局長（市職員）
担当部会（理事兼務）
市職員出向
民間出向

評議員は、業界・地域代表等で人員配置にバランスを考慮して組織。評議員会では理事の選任・計画承認等を行う。

理事は、評議員が選定する外部人材、業界代表、学識経験者等で組織し業務執行にあたる。理事長（CEO）を代表理事とし、専務理事（COO）・常務理事を業務執行理事とする。

専務理事（COO)は、戦略策定・事業実施全般に対し責任を持つ。

常務理事は、専門人材をマーケティング、プロモーション担当として招聘する。また、その他理事は担当を充て業務を遂行する。

総務は、市職員が事務局長となり、組織全般の総務・IR（インベスター・リレーションズ）や新規課題への取り組み、各担当のサポートを行う。

監事は、職務の執行に対する監査を行い、外部の民間監査法人に依頼する。

■熱海型DMOの定款

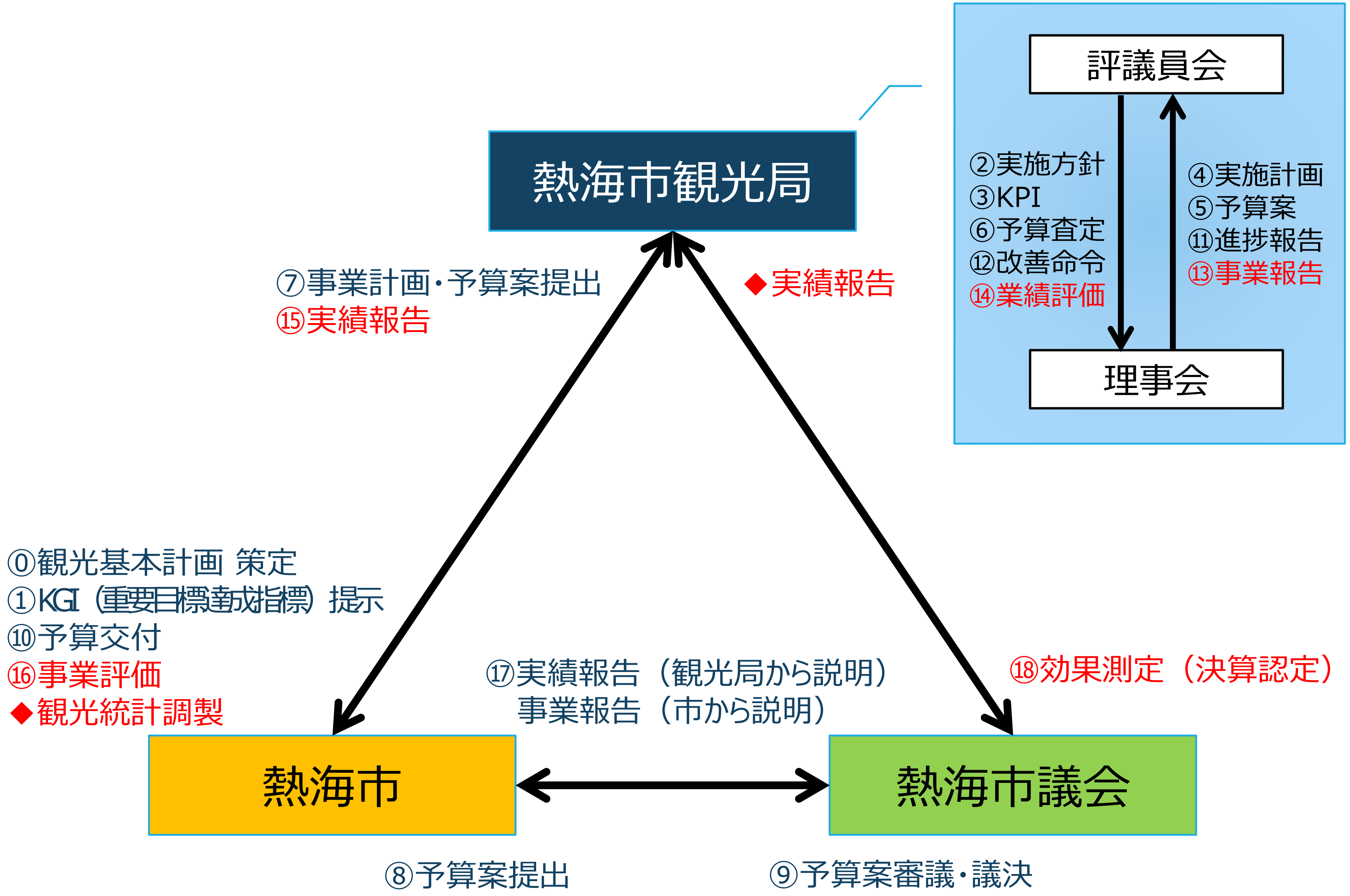
● 法人の基本的事項を定款にて規定。個々の詳細事項について、今後設置する熱海型DMO準備室、設立準備委員会で協議

論点	検討案
名称	一般財団法人 熱海市観光局（Atami Tourism Authority）
事務所の場所	熱海市　　（市役所以外の場所）
目的	熱海市の観光振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るための事業を行い、熱海市の経済の活性化、発展及び市民生活の向上に寄与すること。
事業	（1）マーケティングデータの収集・分析による観光市場の把握 （2）観光交流客の行動分析を行い、効果的な手法による情報の発信 （3）地域資源の掘り起こしと周辺地域の観光資源活用による情報の発信 （4）市内各地区への誘客目標の設定による市内全域への誘客の促進 （5）観光関連団体の運営基盤の強化、誘客施策への支援・協力 （6）地域産品の開発、販売促進に向けた取り組み （7）宿泊施設等の競争力強化及び心地よい滞在空間の創出 （8）観光交流客及び地域住民の満足度を向上させる施策の推進 （9）その他
事業年度	毎年4月1日～翌年3月31日
基本財産	300万円
組織	評議員・評議員会・理事・理事会・監事（法定）、会計監査人を設置

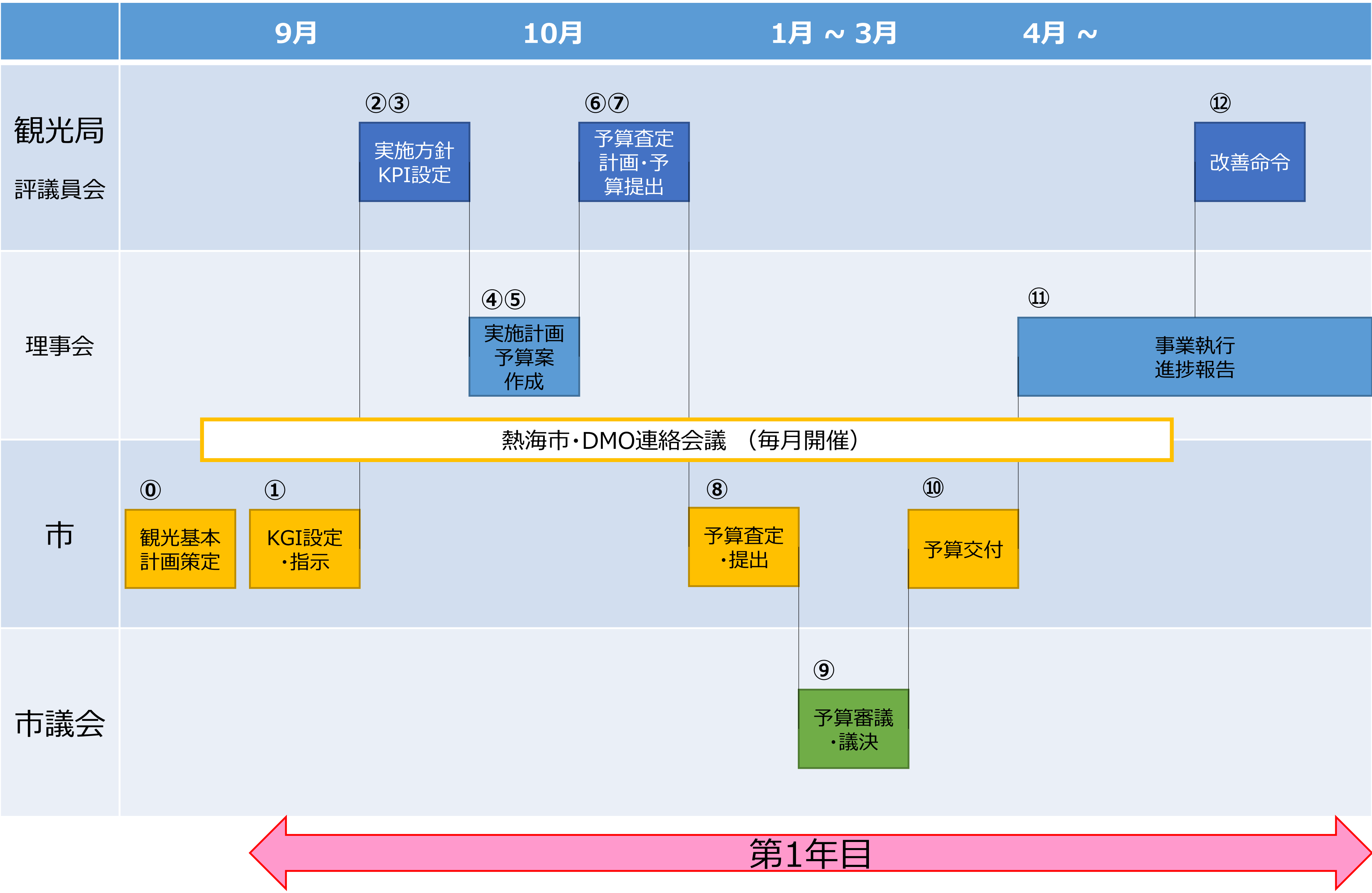
論点	検討案
評議員	■員数　○○人以内　（理事と同数程度以上） ■設立時評議員　定款に定める ■選定　評議員選定委員会（定数○人）にて行う ■任期　4年 ■報酬　無報酬
評議員会	■権限　役員（理事・監事）・会計監査人の選解任、報酬等の額、定款の変更、事業計画、予算・決算の承認　など ■開催時期　年3回（定時評議員会 5月・9月・10月）、必要に応じて臨時会開催 ■招集権者　代表理事 ■議長　評議員会により互選
理事	■員数　○○人以内 ■設立時理事　定款に定める ■代表理事の員数　1名　理事長を代表理事とする ■役付理事等　専務理事、常務理事を業務執行理事とする ■任期　2年 ■報酬　無報酬ただし常勤の理事には評議員会で定める額の範囲内で支給できる
理事会	■権限　業務執行の決定、職務執行の監督、代表理事・役付理事等の選解任 ■開催時期　年6回以上、必要に応じて臨時会開催 ■招集権者　代表理事 ■議長　代表理事（理事長）
監事・会計監査人	■設立時監事　定款に定める
委員会	マーケティング、プロモーション等を所管する委員会を設置
事務局	

■熱海型DMOの意思決定スキーム

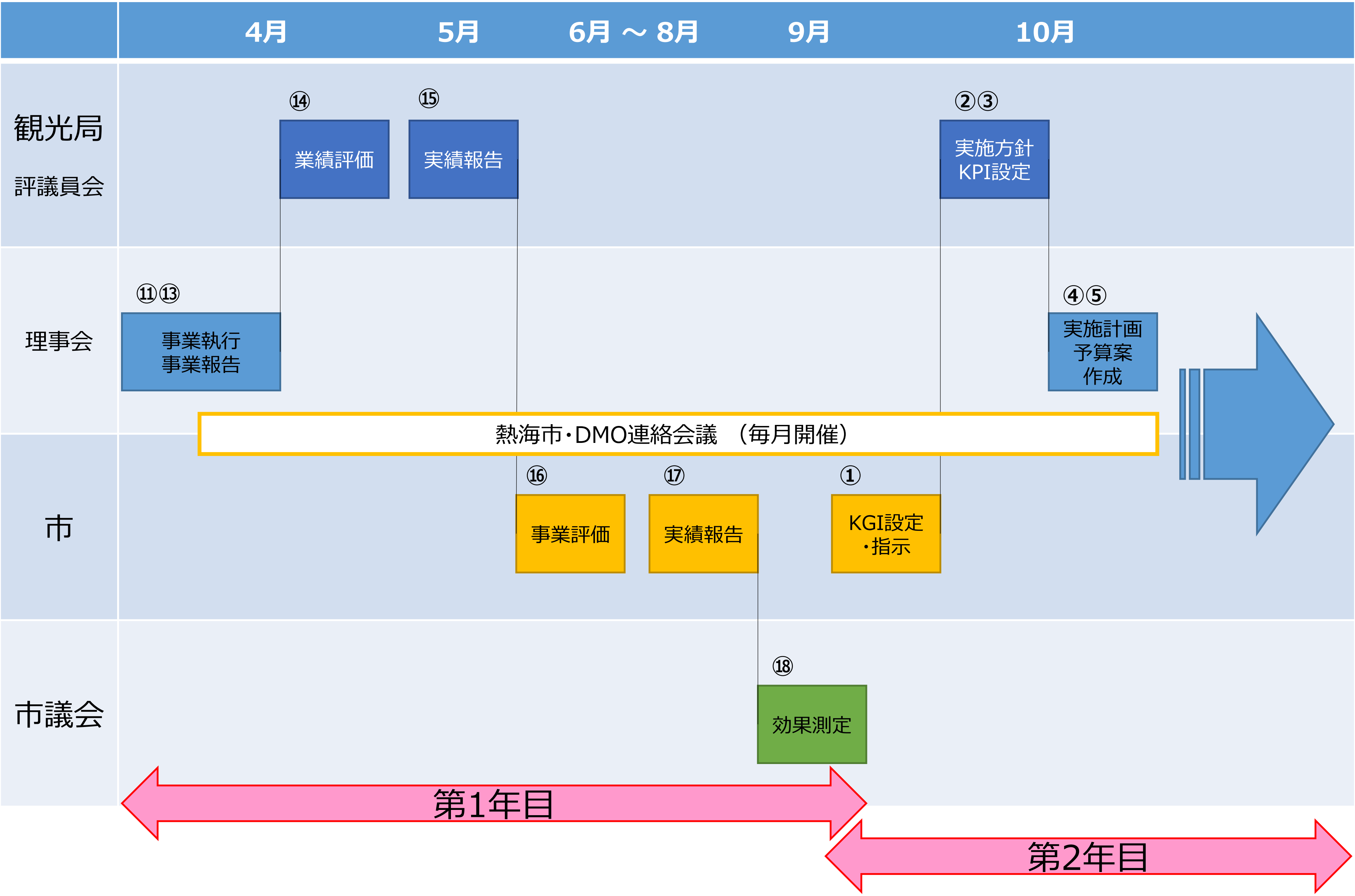
● 事業実施・評価に広く関係者の意見を反映できる仕組みに



（参考）事業展開スキーム１（実施計画策定～事業実施）



（参考）事業展開スキーム２（事業実施～効果測定）



（参考）事業展開スキーム3（行政との連携・調整）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
評議員会		●				●	●					
理事会	●	●		●		●	●		●		●	
委員会	適宜、開催											
連絡会議	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

評議員会は、年3回（定時評議員会）開催し、実施方針・KPIの設定、実施計画・予算案の承認などを行う。

理事会は、年6回以上開催し、業務執行に関する協議を行う。理事会には熱海市担当者がオブザーバー参加する。

委員会（マーケティング・プロモーション）は、業務執行理事の招集により必要に応じて適宜開催する。

連絡会議は、熱海市担当者とDMOとの定期的（毎月開催）な会議として、情報共有を密とする。（定期連絡会議の実施を定款に定める）

熱海市・DMO連絡会議 参加者

熱海市

市長、副市長、担当部長・課長、担当者

⇕

観光局（熱海型DMO）

代表理事、業務執行理事、事務局長

■専門人材の選任方法

● 専務理事（COO）の選任方法は評議員会で決定し、一般公募を基本とする

① 評議員会（※設立準備会）で選任方針を決定 RO.O

② 一般公募
- 募集要綱 作成
- 告知
- エントリー締切り
- 説明会
- 課題提出・書類審査

③ 推薦による選任
- 推薦依頼

面接審査

④ 評議員会にて 決定 ※常務理事は専務理事（COO）が推薦 RO.O

■観光に係る行政需要

● 現在生じている費用を行政とDMOに分類。そして、今後DMOで強化していくものとして念頭に置いているものを大まかに算定

	行政 ①	熱海型DMO ②	DMOで強化するもの ③	合計
（1）計画関係	■観光基本計画策定	■観光戦略・戦術の策定	5,000千円 ■アクションプログラム等策定	5,000千円 5,000千円
（2）マーケティング	3,000千円 ■観光統計の調製	10,000千円 ■ICT調査等マーケティング ■観光地経営事例調査	30,000千円 ■デジタルマーケティング	43,000千円 40,000千円
（3）プロモーション［トライアル事業］	2,700千円 ■市単Wi-Fi整備	45,000千円 ■回遊性促進事業 ■トライアル事業（食・夜賑わい） ■観光客帰宅困難者対策	25,000千円 ■個別プロモーションの強化	72,700千円 70,000千円
（4）プロモーション［別荘ｺﾝｼｪﾙｼﾞｭ］	■移住・定住 相談・調査業務	6,000千円 ■別荘コンシェルジュ事業	4,000千円 ■情報発信力の強化	10,000千円 10,000千円
（5）プロモーション	200,000千円 ■観光協会・旅組等運営費補助 ■各地区観光協会キャンペーン等	70,000千円 ■「意外と熱海」プロジェクト ■熱海海上花火大会	140,000千円 ■花火大会の公営化 ■誘客イベントの整理	410,000千円 210,000千円
（6）関係団体［地域支援］	40,000千円 ■熱海駅観光案内所負担金 ■静岡県観光協会等負担金		30,000千円 ■観光協会・旅館組合事務局基盤強化	70,000千円 30,000千円
（7）温泉資源	1,500千円 ■温泉組合補助金		■新湯治の取組への対応	1,500千円
（8）港湾エリアの賑わい創出	■熱海観光港開発促進本部	■熱海港賑わい創出計画	5,000千円 ■熱海港賑わい創出事業（ソフト）	5,000千円
（9）その他［課題解決］	16,800千円 ■庶務関係経費		55,000千円 ■DX推進、人材育成事業など	71,800千円 55,000千円
■ 観光関連施設整備分	200,000千円 ■各種観光関連施設整備費			200,000千円
■ 一般管理費・人件費	45,000千円 ■3名分（派遣1名含む） ■2名分（ﾒﾃﾞｨｱﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝ室）	20,000千円 ■出向2名分人件費 ■一般管理費（公課租税）	55,000千円 ■専門人材3名分人件費 ■徴収コスト	120,000千円 75,000千円
	509,000千円	151,000千円	349,000千円	1,009,000千円 500,000千円

※ **赤字**はDMO予算（②＋③）

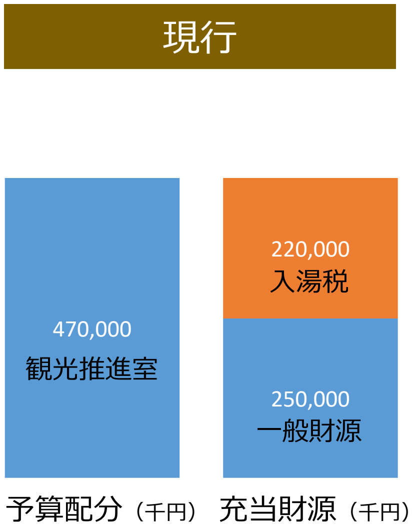
■必要な財源

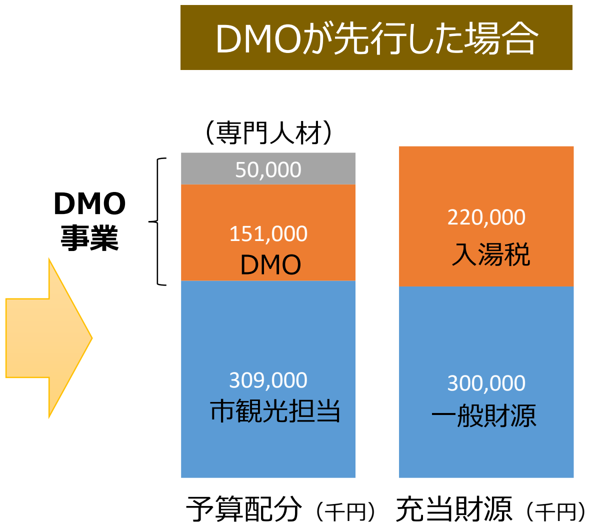
● 観光に係る行政需要を踏まえ、宿泊税の額を設定していく必要があるのでないか

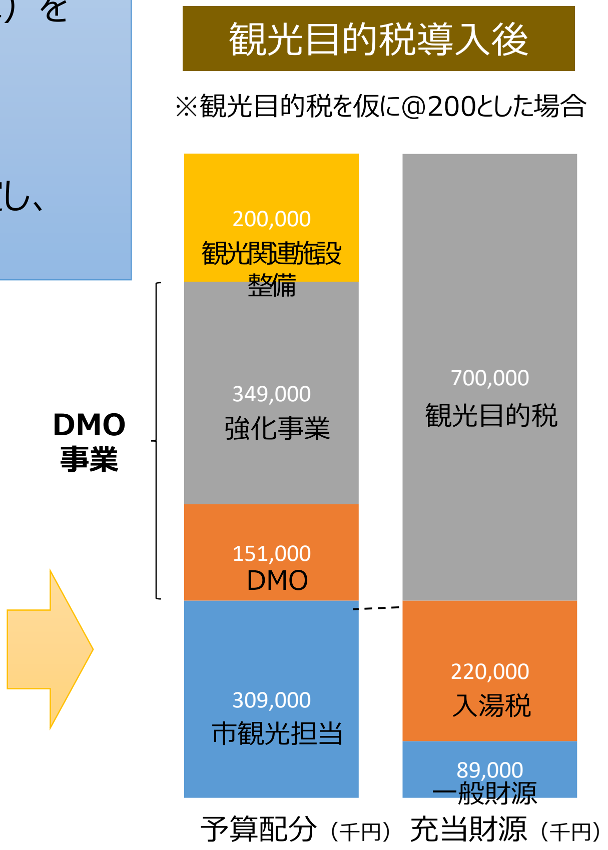
■DMOが先行して設立された場合、市に残る事業（予算）とDMO事業（予算）を区分した上で、専門人材の招聘経費を上乗せ（一般財源で措置）

■観光目的税は、毎年度基金に積み立て、DMOの必要額を取り崩して交付

■観光目的税導入後は、DMO事業及び観光関連施設整備事業に充当を限定し、剰余金は基金に戻入







＜観光財源の考え方＞

■入湯税の1/2
■観光目的税（宿泊税）の全額
■一般財源の充当

＜DMO交付金の考え方＞

■前年 観光目的税（宿泊税）
　＋入湯税の1/2を限度

＜施設整備分の考え方＞

■観光目的税（宿泊税）の一部を充当
■事業を限定
・観光施設整備（花の名所づくりなど）
・景観形成事業
・温泉関連施設整備
・ワーケーション施設整備　など

■観光目的財源を活用した施設整備分野（案）

- 観光施設整備
  - 公園等整備（修景、植栽、トイレ改修など）
  - 街並み、公共サイン整備など
- 各地区の活性化に資する整備事業
  - 千歳川周辺整備、伊豆山参道周辺整備、さくらの散策路周辺整備、網代漁港周辺にぎわい整備など
  - 海、山などを活かし、民間投資を呼び込むための基盤整備
- 温泉関連施設整備
  - 天与の温泉を観光客に楽しんでもらう施設整備（足湯ほか）
- ワーケーション施設整備
  - 季節ごとの観光客偏在を緩和するためのMICE機能の整備
  - テレワークやワーケーション推進のための情報通信環境等の整備など
- その他、必要に応じDMO理事会や観光関連団体と協議
  - オーバーツーリズム対策事業（渋滞対策、歩道拡幅など）
  - 景観形成事業（移動円滑化事業、回遊性向上事業、電線地中化事業など）
  - 海岸環境整備　（渚親水公園第4工区修景整備など）

■今後のスケジュール（案）

		4	5	6	7	8	9	10	11	12	R4.1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	R5.1	2	3	4
1 観光基本計画	パブリックコメント	⇒																								
	議会説明・報告		● 政調会	● 委員会																						
2 観光振興条例	条例案作成	⇒	⇒																							
	条例案上程・審議		● 政調会	● 議決																						
3 熱海型DMO	DMO準備室設置（観光経済課内）				●																					
	設立準備会設置（官民連携組織）					●																				
	評議員候補選任・理事候補選定						⇔	⇔	選任 選定																	
	法人化手続 熱海型DMO設置							⇔	⇔	⇔	法人化完了			DMO設置												
	日本版DMO候補法人申請										●															
	専門人材公募						● 告知	⇔	⇔	● 書類審査		● 面接審査	決定						着任							
	プロパー職員募集							● 告知								● 書類審査		● 面接審査	内定	適宜 ガイダンス・研修	適宜 ガイダンス・研修	適宜 ガイダンス・研修	適宜 ガイダンス・研修	適宜 ガイダンス・研修	適宜 ガイダンス・研修	採用
4 観光目的税	条例案作成	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒																				
	条例案上程・審議					● 政調会	● 議決																			
	総務省協議		事前協議	事前協議	事前協議	事前協議		⇔	⇔	⇔																
	告知・導入準備										⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	導入						
5 行財政審議会					● 諮問	● 答申																				

観光振興条例：　令和　3年　6月

DMO準備室設置：　令和　3年　7月
法人化完了：　令和　3年12月
熱海型DMO設置：　令和　4年　4月
専門人材着任：　令和　4年　9月

観光目的税導入：　令和　4年10月