

江差町版DMO設立に関する調査研究等業務 最終報告書

平成29年12月20日

株式会社ノーザンクロス
株式会社JTB総合研究所



株式会社 JTB総合研究所

目 次

1. 設立趣旨	5
2. 江差版DMOの概要	9
(1) 組織の名称	9
(2) 設置の段取り	10
(3) 連携する団体の選定	11
(4) 法人格の選定	15
(5) 当面の取り組む主たる事業の選定	23
(6) 組織の編成	45
3. DMO事業展開のイメージ	47
4. 一般社団法人設立の流れ	49
(1) 主な手続き	49
(2) 決定すべき事項	50
(3) 社団法人設立後の提出一覧	51
(4) 江差版DMO創業WBS	52
5. DMS設計の基本方針	55
6. 江差版DMO発展のマイルストーン	63
7. 事業収支計画書5カ年（2018－2022）の策定	65
8. DMOの初期資金	73
9. 江差版DMO設立の効果	75

- ◆ 江差町には、かつて「江差の五月は江戸にもない」と呼ばれるほどの北前船の歴史があり、北海道指定の無形民俗文化財である江差追分や姥神大神宮渡御祭、さらに幕末期に活躍した開陽丸など、誇るべき観光資源が存在している。
- ◆ しかしながら、若年層の人口流出等が続いている江差町の観光については、PRの不足等により、観光客入込み数が年々減少傾向にあり、平成27年においては約35万人となっている。また、ほとんどが日帰りの観光客であるなど通過型の観光地となっている。
- ◆ そこで今後の町の活性化を図るために、観光による経済振興を図っていくことが求められている。
- ◆ そうした背景のもと、平成28年3月に策定した「古くて新しいまち江差 観光戦略書」に示された5つの戦略－「江差を磨く」「江差を発信する」「江差に誘う」「江差で憩う」「江差を経営する」－を具現化するために、江差に相応しい観光地経営の専門組織(DMO)を設立することとする。

【基本理念】

地域内外のひと、もの、お金、ネットワークを通じて「ええまち江差」の観光振興を実現する
豊かな地域の諸資源を適切に活用し観光振興を通じた江差町経済の活性化を実現する
江差町発展に向けて将来を担う地域経営人材を育成する

1. 目的

平成27年度に策定した「江差町まち・ひと・しごと創生総合戦略」のアクションプランの達成のため、5つの戦略と具体的な取り組み内容を「観光戦略」として体系的にまとめました。

2. 戦略的方向性

2017年

2018年

2019年

2020年

I 江差を磨く

地域資源の掘り起こし・磨き上げ・そして保全

タビマエ	タビナカ	タビアト
<ul style="list-style-type: none"> ● 地域資源の再評価・保全のための施策・プランの策定 ● 住民のコンセンサス形成、参画意識の醸成 ● 資源を有効活用した「コト」型観光プログラム化の推進 	<p>民間：既存資源の磨き直し・新しい資源の発掘のためのコミッション組成</p> <p>大学：資源の価値評価、保全に向けたスキーム構築</p> <p>行政：資源洗い出し作業の支援</p> <p>DMO：体験型・着地型旅行プログラムの開発及び支援 など</p>	

II 江差を発信する

コンテンツを利用した集客を促進するPR活動

タビマエ	タビナカ	タビアト
<ul style="list-style-type: none"> ● 各種メディアを組成した体系的な江差町ブランドの力向上 ● 住民・観光客が主体となった観光方法の発信 ● コンテンツ・マネジメントの仕組みの確立 	<p>民間：自発的な民間レベルでの多様な形態での情報発信</p> <p>行政：あらゆる発信源を統合する情報プラットフォームの構築、DMSの構築</p> <p>DMO：コンテンツ・マネジメント、情報プラットフォームの構築協力 など</p>	

III 江差に誘う

地域動線の形成と広域連携の推進による観光誘客の増加

タビマエ	タビナカ	タビアト
<ul style="list-style-type: none"> ● 地域動線の形成による回遊性の向上 ● 広域連携による観光誘客の推進 ● 広域ブランディングを促進する観光アイテムの開発 	<p>民間：差別化できる観光プロモーションのデザイン など</p> <p>大学：長期滞在のための各種教育プログラムの提供、新たな事業取組みの評価</p> <p>行政：行政間の連携・調整、江差町内の関係者間の調整、他地域との連携</p> <p>DMO：モビリティ・マネジメントの仕組みの運営 など</p>	

IV 江差で憩う

観光客の長期滞在化の促進

タビマエ	タビナカ	タビアト
<ul style="list-style-type: none"> ● 着地型観光を推進するDMSのデザイン ● 滞在効果(収益性・異文化交流)の最大化 ● おすそわけ・おもてなしの向上 	<p>民間：ガイド・語り部・体験プログラム講師としての参加</p> <p>大学：体験プログラム講師としての参加、江差学検定の策定・更新への協力</p> <p>行政：江差学検定・ガイド資格認定制度の策定</p> <p>DMO：民泊等システム「ええ宿江差(仮称)」の運営 など</p>	

V 江差を経営する

KPI・PDCAサイクルによるマネジメントとDMO推進体制の構築

タビマエ	タビナカ	タビアト
<ul style="list-style-type: none"> ● DMO機能を担う組織体制 ● DMOを担う人材の育成 	<p>民間：DMOに向けた資源の集約、DMOに向けた資源の提供</p> <p>大学：DMO人材育成のためのカリキュラム整備</p> <p>行政：必要に応じた組織改編、データの持続的な収集・管理</p> <p>DMO：地域プラットフォームの形成、収益性の確立 など</p>	

■ 町民・大学等との連携

戦略的方向性と具体例

I-1 地域資源の再評価・保全のための施策・プランの策定
● 資源マップ、評価プランの策定 ● 大学連携による基礎調査・研究の実施 など

I-2 住民のコンセンサス形成、参画意識の醸成
● 観光振興シンポジウムの開催 ● マリンスポーツ大会の誘致 など

I-3 資源を有効活用した「コト」型観光プログラム化の推進
● プチ江差追分体験 ● MY家印づくり体験 など

■ DMO推進員等中心に整備

戦略的方向性と具体例

II-1 各種メディアを組成した体系的な江差町ブランド力向上
● スーパーブロッガーやユーチューバーを招いてのモニターツアー作成 など

II-2 住民・観光客が主体となった観光情報の発信
● 地元情報誌・情報サイトの開設 など

II-3 コンテンツ・マネジメントの仕組みの確立
● 江差に関するデジタルデータの適切な管理・運営

■ 近隣自治体等との協議

戦略的方向性と具体例

III-1 地域動線の形成による回遊性の向上
● 公共交通機関と連携した二次交通の整備 ● 地域動線形成及びサイン計画の策定 など

III-2 広域連携による観光誘客の推進
● 奥尻航路活性化協議会の活用 ● 日本で最も美しい村連合の取組みの推進 など

III-3 地域ブランディングを促進する観光アイテムの開発
● 1・2・3次産業のブラッシュアップ など

■ DMOチームと行政担当課との連携

戦略的方向性と具体例

IV-1 着地型観光を推進するDMSのデザイン
● 着地型観光を促進する機動的なDMSの構築 ● 情報環境・通信機能の充実化

IV-2 滞在効果(収益性・異文化交流)の最大化
● 空き家再生による民泊化の推進 ● DIY講座「ニシン小屋」開講による若者の長期滞在の推進 など

IV-3 おすそわけ・おもてなしの向上
● おもてなし規格認証の取得 など

■ (仮称)「DMO設立協議会」での検討

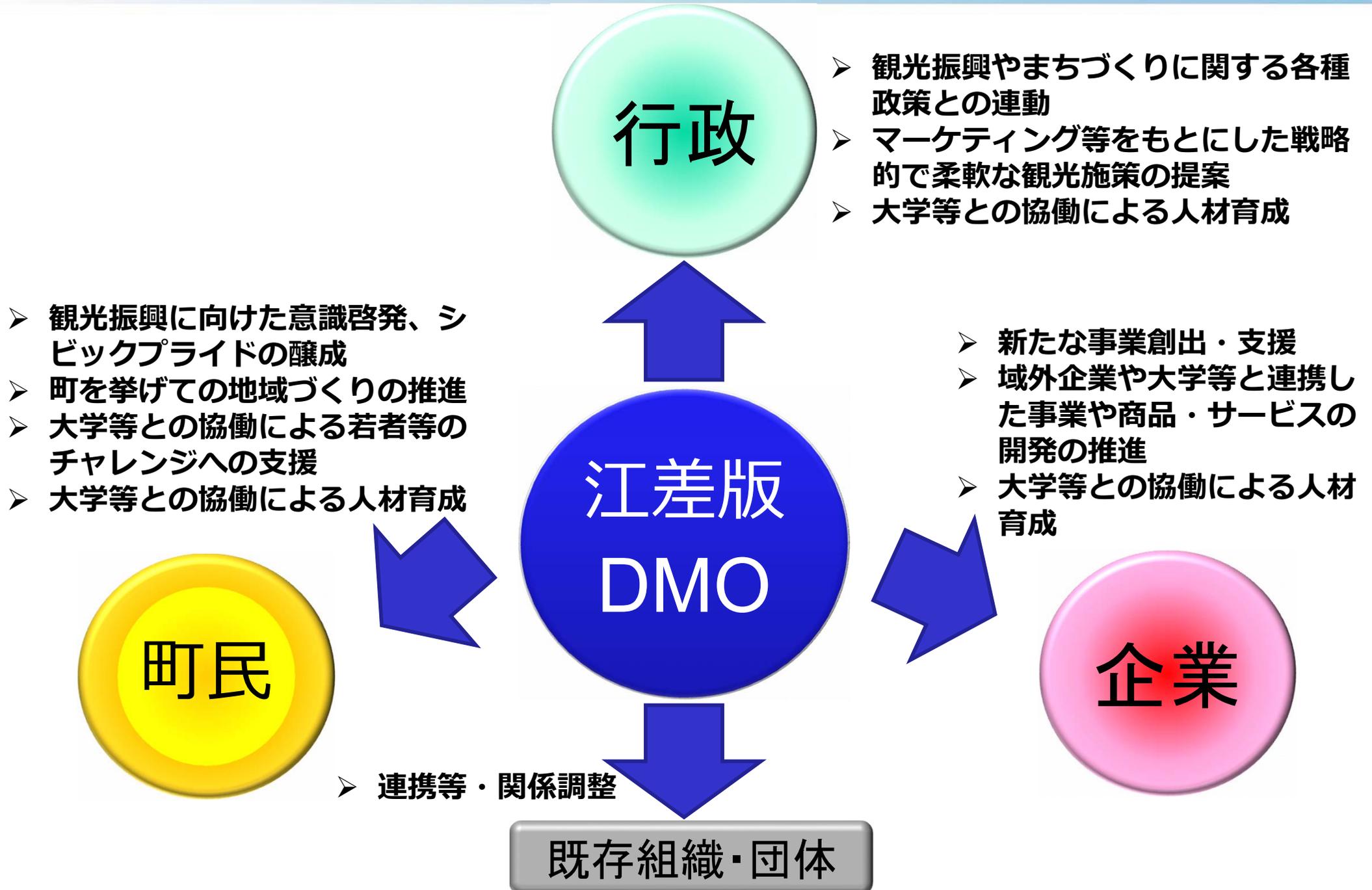
戦略的方向性と具体例

V-1 DMO機能を担う組織体制
● 町民の誰もが理解し活用できる観光振興効果を把握できる指標(KPI)の開発 ● 機能整備に即したDMOのデザイン ● まちづくり会社設立に向けた検討 など

V-2 DMOを担う人材の育成
● 継続的なDMO人材(観光まちづくりマネージャー)の育成プログラムの実施 など

観光振興による地域経済の発展 「エエ町、江差。」の実現

◆ 江差におけるDMOの立ち位置



行政

- 観光振興やまちづくりに関する各種政策との連動
- マーケティング等をもとにした戦略的で柔軟な観光施策の提案
- 大学等との協働による人材育成

- 観光振興に向けた意識啓発、シビックプライドの醸成
- 町を挙げての地域づくりの推進
- 大学等との協働による若者等のチャレンジへの支援
- 大学等との協働による人材育成

町民

江差版
DMO

- 新たな事業創出・支援
- 域外企業や大学等と連携した事業や商品・サービスの開発の推進
- 大学等との協働による人材育成

企業

- 連携等・関係調整

既存組織・団体

(1) 組織の名称

【選定のポイント】

- ① 江差町の新たな観光誘客を図る機能を示すこと
- ② 江差町の地域振興を担うイメージを持つこと
- ③ 道外向けに「北海道」という確立されたブランドを用いること
- ④ 大学や域外アクターとの連携可能性を示すこと
- ⑤ DMOなど抽象的な名称は回避すること（通称での使用は可とする）



一般社団法人 北海道江差町まちづくり機構
(通称:「えさしDMO」、「うばがみDMO」など)

(2)設置の段取り

①母体となる団体を用意するか、新たに設置するか

	メリット	デメリット
I 母体となる団体を用意する場合	<ul style="list-style-type: none">◆ 新たに設置するコストがかからない◆ 社会的に認知が得られている	<ul style="list-style-type: none">□ 既存団体間の事業領域等に調整が必要となる□ DMO機能整備のコストがかかる□ 場合によっては増資などが必要となる□ 既存組織との融合等に時間を要する
II 新たに団体を設置する場合	<ul style="list-style-type: none">◆ ゼロベースからのデザインが可能◆ 新たな事業創出が容易◆ 段階的な事業拡充ができる	<ul style="list-style-type: none">□ 基本金等の新たな調達が必要となる□ 設立時における議会等の同意が必要となる

②新たに設置するとした場合、いかなる形態を取るか

- **連携団体を予め選定する**
- **規模を大きくするのではなく、現行の人員を基にした最小単位の組織を起ち上げる**
- **当面は連携対象となる団体から場所等を借り受ける**
- **活動は、プロジェクト型のタスクフォース形式の組織形態とする**
- **事業規模に応じた資本金（基本金）を整備する**

(3)連携する団体の選定

- 江差町におけるDMOの連携組織の法人格は、多くが任意団体である。そのほか一般社団法人、一般財団法人、株式会社、特別認可法人、漁業協同組合が1団体ずつ存在している。
- 「江差観光コンベンション協会」および「江差消費者協会」は江差町役場内を本拠地としており、実際の活動施設を所持していない。また「ぷらっと江差」も「開陽丸青少年センター」内のスペースを借り受けて運営している。
- 事業主が会員となっている組織で最も大きいものは「ひやま漁業協同組合」であるが、檜山郡全体をカバーしている組織であるため、江差商工会が実質最大の組織である。

江差町における各団体の概要

団体名	江差観光コンベンション協会	開陽丸青少年センター	株式会社舞台派遣	ぷらっと江差	江差町歴まち商店街協同組合	江差商工会	江差中央商店街協同組合	ひやま漁業協同組合 江差支所	江差消費者協会	江差追分会
法人格	任意団体	一般財団法人	株式会社	任意団体	任意団体	(特別)認可法人	任意団体	漁業協同組合	任意団体	任意団体
住所	北海道檜山郡江差町中歌町193-1	北海道檜山郡江差町字姥神町1-10	北海道檜山郡江差町字豊川町150番地5	北海道檜山郡江差町字姥神町1-10	北海道檜山郡江差町字橋本町85番地江差商工会館内	北海道檜山郡江差町字橋本町85番地	北海道檜山郡江差町字本町1	北海道檜山郡江差町字姥神町157番地3	北海道檜山郡江差町字中歌町193-1 江差町役場総務課内	北海道檜山郡江差町字中歌町193-3
代表者	小笠原隆	照井誉之介	福原祐介	金津秀晴	萩原徹	赤石智恵美	小路政信	工藤幸博	向山桂子	照井誉之介
主な出資者・出損者・株主等	152会員			25会員	28会員	279会員	18会員	652会員	64会員	支部数159、 会員数 3,636名
役員 監事	18 2			6 1	8 2	15 2	5 1	16 3	13 8	9 0
資本金/基本金(円)		6,379,000	1,000,000		890,000		6,920,000	1,181,952,100		1,500,000
URL	http://www.esashi-kankoukyoukai.com/	http://www.kaiyou-maru.com/index.html			http://esashi.sakura.ne.jp/rekimachiHP/info/	http://www.shokokai.or.jp/01/013611S0001/index.htm			http://www.syouhisya.or.jp/kyokai_syouhai/hiyama/kyokai_esasi.html	http://esashi-oiwake.com/

(3)連携する団体の選定

■ 江差町において積極的に観光振興を行っている団体は個々に存在し、イベントはそれぞれが行っており、ややもするとイベントが輻輳し体系的に把握できる仕組みとなっていない。

江差町における各団体の事業概要

団体名	江差観光コンベンション協会	開陽丸青少年センター	株式会社舞台派遣	ぷらっと江差	江差町歴まち商店街協同組合
事業概要	(1) 人情（ふれあい）事業 地域全体のイメージアップおよびホスピタリティの提供	(1) 北海道の歴史や海と船に関する学習及び体験を通じた青少年の育成並びに海事思想の普及	(1) 指定管理業	(1) 販売事業	(1) 商店街活性化事業、環境整備事業
	(2) 海・海洋事業 海・海洋にちなんだイベントを中心とした事業の実施	(2) 開陽丸をはじめとした海と船に関する資料の収集及び展示	(2) 音響照明業務	(2) イベント事業	(2) 販売促進活動事業
	(3) 歴史・文化事業 江差の人文資源を前面に据えた取り組みの実施	(3) 開陽丸に関する調査研究	(3) 撮影、録音編集業務		(3) イベント事業
	(4) 観光客誘致宣伝事業 観光客・企業の誘致および情報発信	(4) 開陽丸青少年センターの設置及び管理運営	(4) ホームページ制作、デザイン印刷業務		(4) 教育および情報の提供に関する事業
	(5) 観光普及事業 観光関連団体との連携	(5) 江差港マリーナの指定管理業務	(5) イベント企画、演出業務		(5) 福利厚生事業
	(6) 広域観光事業の推進 松前・上ノ国・江差の3町合同での取組実施	(6) みなとオアシス江差に関する事業の推進	(6) 展示物、企画製作業務		
	(7) 観光協会の強化策の実施 会員拡大と財源確保	(7) その他前条の目的を達成するために必要な業務	(7) アーティスト斡旋及び音楽メディア製作業務		

(3) 連携する団体の選定

江差町における各団体の事業概要（続き）

団体名	江差商工会	江差中央商店街協同組合	ひやま漁業協同組合 江差支所	江差消費者協会	江差追分会
事業概要	(1) 経営分析・事業計画策定・販路開拓支援等による企業支援	(1) 共同施設の適切な運営	(1) 信用事業 貯金および貸付	(1) 活動の推進 諸会議の実施や組織拡大の強化	(1) 各種会議の開催
	(2) 景気動向・買い物動向調査による情報収集とその結果を提供するHPの作成	(2) 販売促進事業	(2) 共済事業 共済の契約	(2) 教育活動の推進 消費生活の安定・向上を目的に各種教育活動を実施する	(2) 江差追分全国大会の開催
	(3) 海洋丸周辺賑わい再生事業	(3) 組合員のための教育および情報の提供	(3) 購買事業 燃油および魚箱の供給	(3) 情報収集活動の推進 商品やサービスの価格・規格・表示・計量の適正化を図るため、情報収集及び提供をする	(3) 追分功労物故者追悼法要および佐野市報告法要
	(4) 住宅リフォームプレミアム商品券発行事業	(4) 組合員のための福利厚生事業の実施	(4) 販売事業 魚介の販売	(4) 消費者相談の実施 消費生活相談窓口と相談員を設置する	(4) 地区選抜大会の開催
		(5) 組合基盤確立のための増資	(5) 製氷・冷凍・冷蔵事業 水揚げ用の氷・冷凍魚介の販売	(5) 各種啓発運動の実施	(5) 指導育成事業
		(6) 街区の将来的展望の確立	(6) 利用事業 車、倉庫、リフト利用料など	(6) 機関紙の発行 年3回の発行を行う	(6) 研修会指導者派遣事業
		(7) 新幹線開業を意識した街づくり事業	(7) 無線事業 マリンホーンの有効利用および施設の維持管理		(7) 次世代に引き継ぐ後継者育成事業
		(8) 江光ビル跡地の活用検討	(8) 指導事業 各種魚介の繁殖保護、情報交換の場の参加、個別漁家経営指導など		(8) 普及宣伝活動
					(9) 保存伝承事業
					(10) 江差追分セミナー (11) 江差追分会だより「ヤンサノエ」の発行 (12) 追分グッズの制作販売 (13) 組織拡大への取り組み (14) 江差追分節の披露の追求 (15) 関係機関との連携

(3)連携する団体の選定

- ◆ 江差町内に存在するDMOの連携先と想定される団体の法人格は、任意団体という形式が多い。**任意団体では財政的な基盤も弱く、DMOと強いつながりを持つ連携先の団体としては適切ではない。**
- ◆ 資本金・基本金としては、「ひやま漁業協同組合」が群を抜いて規模が大きいが、漁業協同組合という性質上、DMOの連携主体としてけん引していくことは難しい。
- ◆ 事業内容を掘り下げると、地域DMOに相当する事業を行っている団体は「江差観光コンベンション協会」、「開陽丸青少年センター」、「江差町歴まち商店街協同組合」である。
- ◆ **既存業務に加え、連携を図りながら活動していくことが望ましいため、上記のいずれかの団体を連携先の主体として選定し、DMO設立を推進していくことが必要となる。**
- ◆ **まずは将来的なDMS構築を前提とした場合、情報発信等の機能を集約することでネットワーク化と関係団体との効率的な役割分担を図ることが必要となる。**
- ◆ **さらに将来的に団体間で重複あるいは近似する機能と役割を再編成し、地域資源の集中と選択を可能とすることが重要となる。**
- ◆ **具体的には、「江差観光コンベンション協会」とDMOとの機能と役割の分担を明確にするとともに、DMOの起ち上げとその展開の進捗を勘案し、3年後を目途に「開陽丸青少年センター」との統合を図るべきである。**

(4) 法人格の選定



任意団体

- ・市町村の観光協会に比較的多い組織形態である。
- ・自己資金が少ない場合が多く、行政の補助金に依存しがち。
- ・解散が簡単であり、責任者が不明瞭となりがちで、最低限のガバナンスの仕組みが法的に担保されていない。

法人化の 主な目的

- ・資金調達の適切な受け皿を用意すること
- ・契約締結で生じた任意団体の限界に対処すること
- ・地域内外の信頼感を獲得すること
- ・民間の経営感覚とスピード感を取り込んだ事業展開を行うこと
- ・継続的かつ適正な事業実施を進めること

出典 | 日本政策投資銀行, 2014, 「日本型DMOの形成による観光地域づくりに向けて」

協同組合 ※1

【メリット】

- 取引条件の改善
- 業界のルール確立、秩序維持ができる

【デメリット】

- 特定の組合員の利益になるような活動はできない
- 組合員1人の出資額が原則として総額の4分の1まで制限されている

社団法人 ※2※3

【メリット】

- 設立費用も比較的少なく、自由な組織運営がしやすい
- “非営利活動団体”であるため、社会的な信頼が獲得しやすい

【デメリット】

- 観光事業者を会員とした社団では、拡がりがある地域活動がしにくい

財団法人 ※2

【メリット】

- 高い公益性があるため、地域に受け入れられやすい
- ある程度資金が潤沢にあることが多いため、安定的に事業を行いやすい

【デメリット】

- 収益の分配をすることができない
- 行政改革に伴う設立抑制等がある

NPO法人 ※3

【メリット】

- 社会的認知度が高い
- “営利を追求しない組織”として見られるため、地域に受け入れられやすい

【デメリット】

- 特定非営利活動が、活動の半分以上必要
- 利益分配ができない
- 組織体制を自由に決められない

株式会社 ※3

【メリット】

- 社会的な認知度、信用度が高い
- 多くの出資を集めやすい

【デメリット】

- “営利追求組織”として見られるため、地域の協力などを得にくい場合がある



組織形態 社団法人

- 同業者組合など非営利目的コミュニティを想定した組織形態であり、観光地域づくりという公益性を持つ目的を掲げて各種事業を行う日本版DMOに馴染みやすい
- 観光に関する幅広いステークホルダー(利害関係者)を社員としつつ、実際的意思決定を行う理事会は少人数とするなどの仕組みが有効と考えられる
- 現場の司令塔となる事務局長は、理事の1人として相応の権限を付与することが望ましい
- 行政を含む観光の利害関係者が社員となり、多くの場合、その中から理事が選ばれるため、意思決定が地域における社員(所属する組織)のパワーバランスに影響を受けやすい
- 株式会社や財団法人と比較して資本金や基金に相当する安定財源を持たないため、消費者である観光客の視点に立ったメリハリのある展開が一般的に難しい傾向にある
- 事業の実施が単年度主義となり、行政からの補助金への依存度が高くなりやすい傾向がある

組織形態 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ところに特徴がある
- 別途、評議員会が組織されるが、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必要性がある
- 一方、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
- 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る



組織形態 NPO 法人

- 設立に所轄庁の審査があるという点や、設立後は所轄庁の監督を受けるという点では公益社団・財団法人に類似しており、設立に相当な時間(最大4ヵ月)がかかるが、社会的信用を得やすい
- マネジメント人材に意思決定権限が集中しておらず、責任も分散し、結果、報酬も一般に低額にとどまりやすい
- 比較的小規模で簡易に設立し、自由に活動を行いたいと考えている場合は、一般社団法人の方がよい
- 設立後も所轄庁への報告義務や監督の下に置かれる



組織形態 株式会社

- 出資者は、日本版DMOのマネジメント人材として、プロの経営者を選任する権利を持っている
- 出資者は、出資額に応じた経営責任を負う
- マネジメント人材の権限・責任・報酬は設計しやすいが、マネジメント人材に対する人事権や取り組む事業等については、出資額の大きい出資者の意見が反映されやすい
- 株主構成等によっては、地域の意向を反映することについて、担保の確保は難しい

◆ 参考：法人格の比較について



	協同組合	一般社団法人	一般財団法人	NPO法人	株式会社
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 最低資本金の規定なし ● 税制上の優遇措置が適用される ● 組合員は有限責任 ● 議決権は平等 ● 営利の追求が可能 ● 国、行政庁、専門金融機関の支援を受けられる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員は2名から、法人でも可 ● 設立時に財産が不要で、基金制度を採用できる ● 手続きが届出など簡単であり、設立費用も比較的少なく、自由な組織運営がしやすい一方で法人名義で取引ができる ● 業務の制限がない ● 通常法人に比べれば、公益性が強い ● 非営利型法人である ● 首都圏であれば、早くて約1週間で設立が可能 ● 会員の入会制限を一部設けることが可能 ● 一定の要件を満たせば公益認定を受けることができる ● 行政庁による監督がないなど、法人運営に制約が少ない ● 信用を与えられる ● 公益社団法人やNPO法人と違って、事業の目的に制限はなく収益事業も含めた多様な事業が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的な信頼が得やすい、公益性が強い ● 一定の要件を満たせば公益認定を受けることができる ● 自由な組織運営がしやすい ● 一定の税制優遇措置を受けられる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的認知度が高い ● 設立の資金が不要 ● “非営利”が前面に出るため、ボランティアなど、人を集める際に有利 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利益の分配ができる ● 代表者の責任範囲が有限 ● 組織としての信用力が高い



	協同組合	一般社団法人	一般財団法人	NPO法人	株式会社
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> □ 組合全体の利益のために活動するので、組合員の活動を制約してしまう可能性がある □ 設立までに時間がかかる □ 毎年提出する書類などがある 	<ul style="list-style-type: none"> □ 非営利のため、利益分配はできない □ 原則として通常法人と同じ課税(非営利性が徹底されている社団のみ、税制の優遇措置) □ 社員が必須となるため、社員1人だけの一般社団法人でも、原則として厚生年金、健康保険などの社会保険の加入が義務づけられている □ また、従業員を1人でも雇い入れたら、雇用保険、労働者災害補償保険などの労働保険への加入が必要となる 	<ul style="list-style-type: none"> □ 利益分配はできない □ 営利目的の活動はできない □ 最低でも300万円以上の資本金が必要 □ 最低でも7名以上の人員が必要 	<ul style="list-style-type: none"> □ 利益分配はできない □ 営利目的の活動はできない □ 都道府県や政令指定都市の認証・監督が必要 □ 法人運営に制約があるほか、業種に制限があり、年度ごとの活動報告義務等がある 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全所得に課税される □ 設立にかかる費用が高い(約25万円) □ 決算の公表が必要 □ 課税、社会保険等が通常適用される

(5) 当面の取り組む主たる事業の選定

- 江差町において、DMOと連携すべき団体の活動内容と、一般的な地域DMOの活動内容を比較すると、イベントの開催、拠点整備、情報発信が共通して行われている。しかし、一般的な地域DMOで行われている活動のほとんどが江差町の団体において行われていない。
- 情報発信についても、各団体がそれぞれ情報発信をするのみで、集約して情報の発信を行っているわけではない。
- 江差町ではイベントの開催については活発であるが、その他の活動への注力があまりなされていない。

<江差の諸団体で行われている主な活動>

カテゴリ	主体	活動内容
イベント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 江差観光コンベンション協会 ・ ぶらっと江差 ・ 江差商工会 ・ 江差消費者協会 ・ 江差歴まち商店街協同組合 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 冬江差“美味百彩”なべまつり ・ たば風の祭典 ・ 江差みなと活！海鮮・イカ刺し祭り ・ 北前船寄港地フォーラムin北海道江差実行委員会 ・ 江差かもめ島祭り ・ 江差・姥神大神宮渡御祭 ・ 江差追分発表大会など
拠点整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 江差観光コンベンション協会 ・ 江差商工会 ・ 歴まち商店街 	<ul style="list-style-type: none"> ・ シーニックバイウェイ清掃活動
ガイド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 江差観光コンベンション協会 ・ 開陽丸青少年センター ・ 江差歴まち商店街協同組合 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種ガイド
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・ 江差観光コンベンション協会 ・ 江差消費者協会 ・ 江差追分会 ・ 江差歴まち商店街協同組合 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機関紙の発行

<一般的な地域DMOの主な活動（69団体）>

活動カテゴリ	該当数
イベント開催	20
拠点整備	29
国際交流	17
産品販売	11
情報発信	31
人材育成	10
体験事業	19
ブランド化・商品開発	20
プロモーション	21
その他	20

■江差町の地域特性、既存団体の活動内容や一般的なDMOの事業内容等を総合的に勘案し、“シェアリングヘリテージ”概念に基づいて、以下の事業を新たなDMOの取り組むべきものとして提示する

- ① 着地型観光、修学旅行、社員旅行・DIY等の長期滞在型の教育旅行プログラム、インバウンドツーリズム
- ② 情報発信・DMS
- ③ コンテンツツーリズム事業
- ④ 特産品開発・販売・ECサイト、（ぷらっと江差の営業権譲受）
- ⑤ スペースマネジメント（空き家の利活用等による民泊の展開）
- ⑥ ふるさと納税
- ⑦ 移住定住促進
- ⑧ アートツーリズム事業
- ⑨ 新規事業創出：シェアリングエコノミーを活用した二次交通手段整備

将来の事業拡大の可能性

- ・江差町におけるまちづくりに関する調査、計画、運営、設計、およびコンサルタント業務
- ・不動産の売買、交換、賃貸借および仲介ならびに所有、管理
- ・各種イベント、セミナーの企画、運営およびチケットの委託販売
- ・商店街、商店の販売促進のための共同事業等、商業振興を図るための企画、運営、指導、および情報提供
- ・駐車場、会議施設、コミュニティホール、焼却施設、駅等の管理、運営
- ・旅行業、ホテル業、出版業、観光案内
- ・DMSの管理・運営
- ・広告及び宣伝並びに各種催物の企画、あつ旋、実施に関する事業
- ・国際・国内会議の開催に関する企画・立案及び請負業務
- ・労働者派遣事業
- ・通訳、翻訳業
- ・飲食店の経営並びに支援
- ・民芸品、食料品、工芸品の製造販売並びに支援
- ・損害保険、生命保険および自動車損害賠償保障法に基づく保険の代理業
- ・ボランティアガイドに関する研修・セミナーの開催並びに指導
- ・商品券・プリペイドカードの発行及び販売並びに取次事業
- ・前各号に付帯し又は関連する一切の事業
- ・前各号の事業への投資及び融資

①着地型観光プログラム事業

【ミニ・観光プログラム企画・運営、および販売】

- ◆ 江差町側が主体的に、この地域でおすすめの観光資源を基にした旅行商品や体験プログラムを企画・運営します。
- ◆ DMO内に、企画・運営チームをつくり、実施していただける江差町内のお店と連携して、観光客のおもてなしを行います。
- ◆ 独自性が高く、その地域ならではの体験ができるように工夫をし、江差観光ナビと連携し、ミニパッケージツアーとして販売します。

＜ミニ・プログラム＞・・・地域ガイド付き

- ・ 江差まち歩き（いにしえ街道）
- ・ 江差追分会館、江差追分鑑賞プログラム
- ・ 江差町、高級食材グルメコース
- ・ 江差町、神社仏閣めぐりツアー
- ・ かもめ島めぐりミニツアー

＜江差町いにしえ街道＞



出典 | いずれの画像も江差町HP.



① 着地型観光プログラム事業

【宿泊型 企業研修施設の運営】

◆ 社団法人檜山地域人材開発センター運営協会「まなびつく」へ、北海道内はもちろん首都圏企業へ、研修施設の営業を行います。そして、町の体験プログラムと連動させて、効果的な研修施設サービスの提供を行います。

＜施設の活用事例＞

・大型プロジェクター完備視聴覚室 ・体育館 ・OA研修施設 ・土木系実習室 ・建築系実習室 ・宿泊施設

※同様な研修を実施している企業団体へ、積極的に営業を行う！

【インバウンドツーリズム：海外から北海道へ来る観光客を取り込む】

- ◆ 北海道において、中国を中心としたアジアからの観光客は大幅な伸びを示しています。そこで、江差町は函館や小樽からの外国人観光客の流入が見込めます。
- ◆ 平成27年度の来道外国人観光客が208万人に達するなど、目標としていた300万人が視野に入ってきたことから、観光関連計画を基本としながら2020年度を目途に外国人観光客500万人という目標を掲げています。
- ◆ 「観光」は、新たな外貨を獲得する機会でもあります。特に、北海道の海外におけるブランドイメージは高いので、これを背景に、インバウンド対応観光にも取組み、新たな方向性を示します。

＜インバウンド対策＞・・・外国人対応を視野に入れて

- ・観光プログラムの外国語表示
- ・江差町内の観光表示を外国人対応にする
- ・江差町ニュースなど、外国人向け発信を頻繁に行う
- ・SNS、ブログなど、外国人向け情報発信を行う
- ・外国人向け、WiFi施設の充実
- ・外国語に対応出来るスタッフを雇用する

◆修学旅行マーケット(全国・北海道・沖縄県)

- ◆ 日本修学旅行協会の調査結果から国内の修学旅行マーケットを算出した。小学校645万人、中学校317万人、高校198万人で、合計1,160万人のマーケットと推定される。中学校・高校に絞ると、沖縄へ約47万人の修学旅行生が訪れており、人口4,600人の伊江島には2万人以上が訪れるようになる。北海道への修学旅行は17.5万人で、沖縄の37%の規模である。
- ◆ 北海道への修学旅行は、平成23年度は東日本大震災の影響のため、旅行先の道内への振替などから増加したが、平成24年度以降は減少傾向にある。旅行業者等によると、北海道への修学旅行は平成11～12年頃までは全国トップクラスであったものの、平成15年度以降は沖縄県へのシフトが進み、現在では沖縄県の半数以下に減少している。

学校数と生徒数(平成29年)

	小学校	中学校	高等学校	合計
学校数	20,095	10,325	4,907	35,327
生徒数	6,448,657	3,333,317	3,280,307	12,162,281

(出典) 学校基本調査29年度速報(文部省)

修学旅行実施率(平成27年)

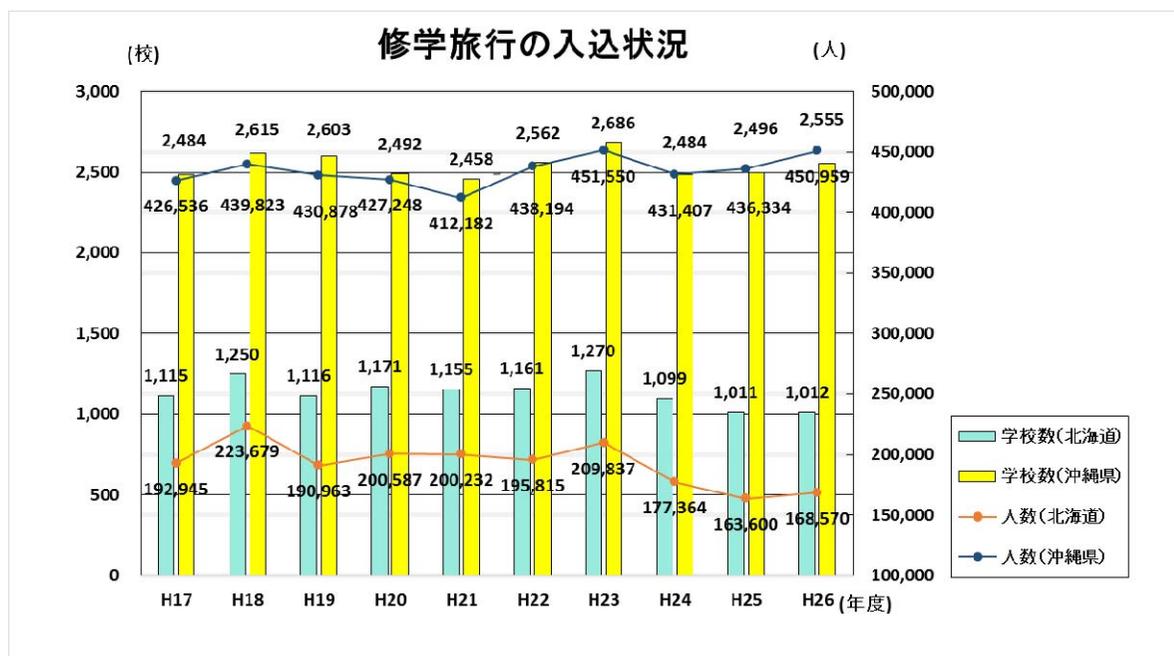
	中学校	高等学校
国内修学旅行実施率	95.2%	83.4%
海外修学旅行実施率	3.3%	14.6%
不実施	1.5%	2.0%

(出典) 日本修学旅行協会

国内修学旅行マーケット(推計値)

	小学校	中学校	高等学校	合計
学校数	20,095	9,830	4,093	34,018
生徒数	6,448,657	3,173,318	1,985,176	11,607,151

出典 | 学校基本調査28年度速報(文部省)を基に推計
うち中・高校の沖縄の修学旅行入込数は47万人(全国シェア3.6%)である。



出典 | 北海道経済部観光局(平成29年10月)北海道観光の現況2017. pg4.(1 北海道観光の現況, 修学旅行の受入)をもとに作成。

◆ 企業研修マーケット

- ◆ 2016年度の企業向け研修サービス市場規模は前年度比2.2%増の5,080億円である（2017年 矢野経済研究所）。
- ◆ 地方であることを活かした企業研修が登場している。

事例1：鳥取県智頭町

- 雨・降雪の多い気候ならではの深い緑と溪谷の美しさが特徴。同町ではこの天然資源を生かし、森林セラピーを活用した企業研修プログラムを民間企業と共同で開発・推進している。
- 研修プログラム内容は、森林セラピーと地域の仕事の手伝いや、民泊（農家民宿）などを組み合わせたもの。メンタルヘルス不調者の回復や、チームビルドの促進、ワークライフバランスが偏っている人に余暇の使い方のヒントをもたらすなどの効果を狙う。

出典 | 日経BP

(<http://www.nikkeibp.co.jp/atcl/tk/PPP/report/040600044/>)

事例2：静岡県袋井市

- 情報通信技術（ICT）を活かしたまちづくりを進めている袋井市は、都市部の企業が地方に設ける出先拠点「サテライトオフィス」の誘致に向けた社会実験を開始。大阪府のIT企業の社員研修を受け入れ、誘致実現に向けた可能性を探った。
- 実施場所は観光名所として知られる法多山尊永寺（同市豊沢）の門前通りの空き店舗。ソフトウェア開発「大和コンピューター」（中村憲司社長）の新入社員ら十数人が1週間滞在し、市のオープンデータを使ってスマートフォン向けのアプリ開発などに取り組む。土日を挟むことで、ワークライフバランスの確立も図る。

① キャンピングカーブームのインパクト

- ◆ 日本RV協会（JRVA）に所属するキャンピングカー事業者が昨年（2015年）に出荷および輸入したキャンピングカーの総台数は5,264台、廃車台数は79台であることが判明。
- ◆ これまでの保有台数(推定89,800台)を足すと、日本国内におけるキャンピングカーの総保有台数は約95,100台と見積もることができる。
- ◆ キャンピングカーユーザーの年齢は、ここ数年60歳代が中心であったが、この調査では、50歳代30.7%（3.2ポイントアップ）、60歳代は38.8%（1.8ポイントアップ）となり、50歳代の増加が目立った。
- ◆ ただ、全体的に見ると、50歳代～70歳代が全体の75.3%を占めている状況は変わりなく、日本のキャンピングカー人口の年齢構成がRV先進国のヨーロッパ並みになりつつある様子がうかがえる。
- ◆ キャンピングカー旅行の同行者を調査した結果、一番多いのは「夫婦2人で」という回答で、全体の62.9%を占めている。
- ◆ 「夫婦2人」は前回調査よりも4.4ポイント上がり、一方の「子供を含めた家族」は4.2ポイント下がっていることから、ユーザー層の中心が「子連れのファミリー」から「子育ての終わった夫婦」へ移行している模様。

出典 | http://www.jrva.com/jrvanews/detail.php?assoc_news_cd=39

② ロングステイへのニーズ

- ◆ 20歳以上の男女計1648人に対する調査の結果、「経験がある」と回答した人は22.2%と、5人に1人が国内長期滞在を経験している結果となっている。
- ◆ 22.2%の回答者を世代別・男女別に見ると、男性は20歳代と60歳代以上の両極が高いが、女性は若い世代は低く、50歳代以上が高い。
- ◆ 関心度の設問では全体で38.7%が「関心がある」と回答したのに対し、国内1週間以上のロングステイ経験者に絞ったところ、関心度は55.8%に上昇しており、ロングステイ経験者はリピーターになる可能性が高いといえる。
- ◆ 国内ロングステイに関する阻害要因を尋ねたところ、上位3つの回答が全て滞在施設に関するものとなった。
- ◆ 「国内ロングステイ滞在施設に必要な条件」について尋ねたところ、「週単位・月単位の料金体系が欲しい」が60.4%と極めて高い結果であった。
- ◆ 日本国内の宿泊・滞在料金体系は、1泊、2泊単位、一人当たり単位が基本で発達してきたため、長期型料金体系がないことが多く、この点が長期滞在型旅行、ロングステイ普及の障害にもなっているといえる。
- ◆ また、主に旅館や民宿の食事・宿泊一体型が主流であったため、部屋単位の料金体系がないこともロングステイでは使い勝手が悪く、割高になり、普及拡大の障害となっている。
- ◆ 既存の滞在施設も料金形態、泊食分離を進めることで、国内ロングステイ市場の取り込みが可能となり、国内ロングステイを推進することでリピーターを増やすことが可能と考えられる。

出典 | <http://www.longstay.or.jp/releaselist/entry-2383.html> (2016年第6号 (2016年10月20日) ニュースリリース ロングステイ調査統計2016 最新号)

①DIYマーケット

- ◆ BLACK&DECKERの2013年と2016年の 「「DIY」への関心度に関するアンケート調査結果」によれば、全体で見ると、**男性のDIYへの興味・関心度は減少しているのに対し、女性の興味・関心度は上昇している。**
- ◆ キリン食生活文化研究所（2015年）の 「キリン食生活文化研究所レポートvol.53 DIY（Do It Yourself）」によれば、「**自分好みの家具や雑貨が作りたい**」の項目においては女性の方が男性よりも13.0%高い49.7%という値を示しており、**女性のオリジナルな家具・道具作りが注目されていることがうかがえる。**
- ◆ DIYで「自分でやってみたいと思う」ことの回答結果では「**キッチンをデコレーションする**」「**壁にテープを貼るなどしてデコレーションをする**」「**家具を塗装する**」などの意向が20代・女性に多い結果となっている。
- ◆ リクルート住まいカンパニー（2014年）の「リノベーション・DIYに関する意識調査」によれば、「**DIYのプロからアドバイスをもらえるサービス**」について「**利用してみたい**」と感じている割合が男女とも60%を越えており、特に女性においては70%以上が、アドバイスをもらえるサービスを希求していることが分かる。
- ◆ 総じて、若い世代、とりわけ女性はDIYに関心が高く、**マーケットとしてアプローチする価値があるもの**といえる。

②インバウンドツーリズム

- ◆ 平成24年度の「来道外国人観光客によるサイクリング観光の振興に向けた基礎調査報告書（北海道開発局）」によれば、**外国人のサイクリストをターゲットとしたしまなみ街道では宿泊者が増え、道内も取組事例がある。**
- ◆ サイクルツーリズムの魅力は、健康や達成感、楽しさなど多くの魅力があるほか、自分の足で移動することで地域の良さを満喫できる点である。
- ◆ 他方、自らの足で移動するため、安全面や盗難、荷物を運べないなどの留意点がある。また、北海道でサイクルツーリズムを展開する際、「**休憩施設の不足**」、「**情報の不足**」、「**自転車持ち込みの手間**」についての不満が存在している。



③特産品開発・販売事業

【江差町特産品の新企画および販売】

- ◆ 江差町内のお店と共同して、地域性の高い特産品を企画する。
 - ◆ 「地域特産品」市場に切り込める「看板土産」となるような産品を、専門家を招聘し、企画・開発することとする。
-
- 江差の独自性を持つ「特産品」を、既存のモノも含めて選定し、「看板土産」に育てる
地域特産品の「ブランド化」とするために、わかりやすく、個性的なネーミングを行う
 - 地域特産品を、商談会や展示会へ出展して、積極的にアピールする
 - 江差町特産品を開発するために、特別資金を提供し、地元商店の中から意欲ある企業や商店と共同で企画開発を行う
 - 販売についても、SNSなどを活用するなど新たな客層へ売り込むためにITを駆使し、また、口コミマーケティングなどを活用したブランド化を行う

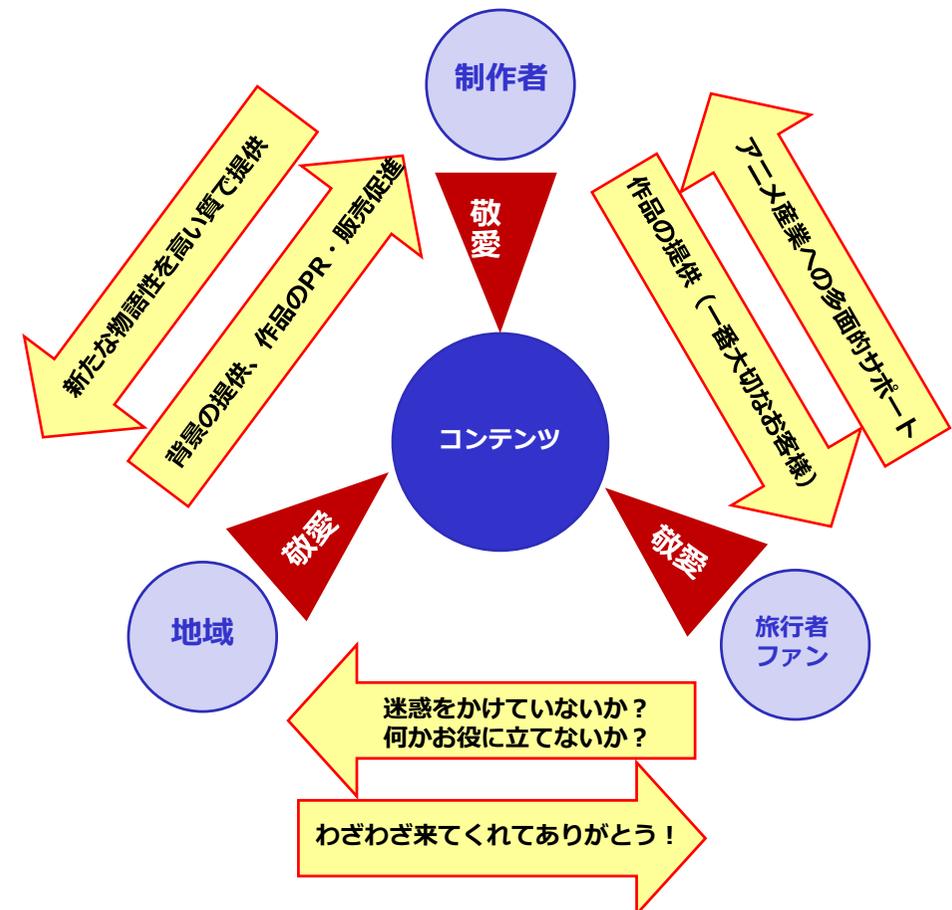
④コンテンツツーリズム事業

【コンテンツツーリズム】

- ◆ 近年、コンテンツ作品を巡る聖地巡礼型の観光行動が活発化の一助になっている。
- ◆ 映画のロケ地巡り、大河ドラマ観光、マンガ、アニメの聖地巡礼など数えれば切りのない事例が表出しています。新たな観光として、自治体を始めとして様々なビジネス需要が発生し、コンテンツツーリズムの施策に積極的に取り組む傾向が出てきている。

＜コンテンツとツーリズムについて＞

- ヒットコンテンツに引っ張られる観光
- 新たな観光の秘策
- 若者世代に熱いコンテンツツーリズム
- ヒットコンテンツにより海外から日本へおしかける観光客
- ヒットコンテンツを仕掛ける場合の条件は？



出典 | 北海道大学 産学・地域協働推進機構WEBを基に作成。

コンテンツツーリズムとは？

地域に関わるコンテンツ(映画、テレビドラマ、小説、まんが、ゲームなど)を活用して、観光と関連産業の振興を図ることを意図したツーリズム。その根幹は、地域に「コンテンツを通して醸成された地域固有の雰囲気・イメージ」としての「物語性」「テーマ性」を付加し、その物語性を観光資源として活用すること

出典：国土交通省・経済産業省・文化庁，2005，「映像等コンテンツの制作・活用による地域振興のあり方に関する調査」報告書。

どんな種類があるのか？(一例)

フィルムツーリズム シネマツーリズム

フィルムツーリズムは、映画やテレビドラマ、テレビCM、プロモーションビデオなどの映像作品を対象とした観光現象を指し、シネマツーリズムはフィルムツーリズムの一つで、劇場で公開された映画、すなわちテレビドラマなどを含めないものを対象にしている。

安田巨宏，2015，「日本のシネマツーリズムの変遷と現状」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』26：65-84。

旅行会社との提携

韓国のテレビドラマ「冬のソナタ」では、ロケ地を巡るツアーが生まれ、中高年女性を中心に人気を博した。放送後、韓国への日本人観光客数は18万7000人増加し、1000億円以上の経済効果があった。メディアでの露出時期に依拠するため一過性ではあるが、ヒットによって莫大な経済効果を生み出せる。

記念館建設による 観光誘致

長期的に放送されているなど知名度の高い作品やその作者に関連するものが多く、今なお多くの人達に親しまれる「寅さん記念館」などが有名。アニメ作品でも長期放送で多くのファンを持つ作品について、このような施設が建設されることがある。

アニメツーリズム

アニメや漫画等の作品が地域を舞台として取り上げ、そこから派生するイメージを地域と共有することによって生み出される観光(行動)のことを指す

山村高淑，2010，「アニメツーリズムの可能性 地域文化でまちをおこす！」埼玉県久喜市図書館文化講座



行政の柔軟な対応と連携

- ◆ 実際に地域を聖地化しようとするとなかなか課題が待ち受けていることが多い（道路・講演・公共施設などの公共スペース利用に関する規制）
- ◆ また、行政機関をはじめ、ステークホルダーが多くなればなるほど、関係者間での調整が困難になる

官民連携の積極的な推進

- ◆ 関係行政機関だけでなく、民間事業者とも連携する必要がある
- ◆ とくに、コンテンツ産業活用のノウハウは民間事業者が持っていることが多いため、それらを積極的に活用するのが望ましい
- ◆ また行政はコンテンツ産業に直接関係はないが、タイアップによってさまざまな効果を見込める事業者に協力を呼びかけることが必要

丁寧な合意形成と成し遂げる行動力

- ◆ 地域振興には、必ずしもすべてのステークホルダーから賛同が得られるとは限らない
- ◆ 大洗町でも、若手を中心に粘り強く合意形成を図った結果、「やってみようか」という雰囲気醸成された
- ◆ 大洗のケースでは、関係者が様々なステークホルダーを丁寧に取り込みつつ、継続的に多様なキャンペーンを成し遂げたところに成功要因がある

中心的な推進役の設定とその支援

- ◆ 「聖地化」においては、その中心的な推進役が不在になると十分な連携が図れず、取組みが中途半端に終わったり、各人が勝手な行動をしたりと、統一のとられた地域振興ができなくなる可能性がある
- ◆ 行政が中心になるよりも、むしろ地域で積極的な推進役になれるような団体などを見出し、そこに全面的に行政が協力した方が効率的
- ◆ そのためにも、官民連携を強化し、民間事業者や各種団体が活動しやすくするためのサポートを積極的に行うことが重要

出典 | 神山祐之・木ノ下健, 2014, 「地域におけるコンテンツ主導型観光の現状と今後の展望—大洗の「ガルパン」聖地巡礼に見る成功モデル—」『NRIパブリックマネジメントレビュー』131: 1-7を基に作成。



⑤ふるさと納税事業

【江差町のふるさと納税】

- ◆ ~つながる「キズナ」・こたえる「オモイ」~
- ◆ 江差町のふるさと納税に関する情報発信を、効果的におこない、さらなる納税事業の収益性を高めるための企画・運営を行うこととする。

＜江差町ふるさと納税 企画＞

- ・ ふるさと応援寄附金特設サイト開設
- ・ 町のふるさと応援寄附金ページのリニューアル
- ・ 特設サイトへの誘導（広告・宣伝）
- ・ リピーターを増やす工夫と企画
- ・ 多くの納税者にメリットがあるような仕組み
- ・ 物産と連携した来町への創意工夫
- ・ ポイントサイト経由の寄附でポイントシステム
- ・ 税務上のメリットを訴求し、誘導する

◆ ふるさと納税マーケット

- ◆ 平成28年度ふるさと納税の寄付金の総額は約2,844億円で、件数は約1,271万件に上る。平成20年度（81億円・5.3万件）と比較して金額では約35倍、件数では約240倍となっている。
- ◆ 地域別では平成26年度末に長崎県平戸市が、10億円超の寄付金を集めた初の市町村となった。そして上士幌町が3月2日に9億6000万円を超える寄付金の予想を発表。26年度予算で計上した町税収入の約6億4000万円の1.5倍の規模となった。平成27年度全国では、上士幌町や根室市を含め27の自治体が10億円を超えている。

ふるさと納税金額ランキング(2016年度)

金額順位	自治体名	金額
1	宮崎県都城市	73.3億円
2	長崎県伊那市	72.0億円
3	静岡県焼津市	51.2億円
4	宮崎県都農市	50.0億円
5	佐賀県上峰町	45.7億円
6	熊本県熊本市	36.8億円
7	山形県米沢市	35.3億円
8	大阪府泉佐野市	34.8億円
9	山形県天童市	33.5億円
10	北海道根室市	33.0億円

ふるさと納税件数ランキング(2016年度)

件数順位	自治体名	件数
1	宮崎県都城市	528,242件
2	佐賀県上峰町	272,265件
3	宮崎県都農市	257,268件
4	静岡県焼津市	231,244件
5	大阪府泉佐野市	216,651件
6	山形県天童市	201,925件
7	北海道根室市	165,797件
8	高知県奈半利町	106,535件
9	長崎県佐世保市	101,649件
10	鹿児島県志布志市	99,269件

出典 | 総務省, 2017, 「ふるさと納税に関する現状調査結果」



⑥移住定住推進事業

【江差町への移住促進事業】

- ◆ 町営住宅が整備され、都市的要素をもった中心市街地が充実している。また農村・漁村部もあり、周辺は自然や景観に恵まれている。
- ◆ バリエーション豊かなライフスタイルを実現でき、また、実際の生活面においても、文化的な事業や体育館などの施設も充実し、コンビニ、スーパー（食品、雑貨）、医療施設、学校施設なども充実している。
- ◆ これらの環境を生かし、「江差町」移住促進事業の広報活動を充実させるために〈移住専用ホームページ〉を開設する。

〈移住促進プログラムの発信〉

- ・ 町内の不動産業との連携
- ・ 町内住宅の利用状況の開示
- ・ 移住者情報などの発信
- ・ 移住準備などの体験プログラムの充実
- ・ 移住に向けての町内住民との交流など

□ 認定NPO法人 遠野山・里・暮らしネットワーク

- ◆ 農家の暮らしを地域資源として活用したグリーン・ツーリズムを実施しており、農作業の対価として農家が寝食を提供する「遠野型ワーキング・ホリデー」を行う（H27年度：受入農家数4軒、体験者数12人）。また観光の合間に農家を訪れ体験交流ができる「立ち寄り農家」を推進している。
- ◆ 企業と連携したグリーン・ツーリズムの展開として廃校を活用した交流拠点や農家民泊により企業研修を実施（農家民宿宿泊数H25年度：6,453泊）。
- ◆ グリーン・ツーリズムから移住・定住支援までを実施しており、商工会・観光協会等と連携し、移住希望者に対し、農業体験プログラムの提供や地元農業者の紹介、空き家物件の紹介、移住後のフォロー等を実施している。

出典 | 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 2017, 「地方創生 事例集」



⑦ マリンスポーツ事業

【江差港マリナー等を活用したスポーツ事業と新たなツーリズムの展開】

- ◆ スポーツの参加や観戦を目的として地域を訪れたり、地域資源とスポーツを融合した観光を楽しむツーリズムスタイルを確立する。
- ◆ 出発前のスポーツ用品やファッション等の購入、旅先でのイベント参加・観戦など、通常のツーリズム以上の関連消費が期待でき、「スポーツ」という新たな観光の切り口で、地域の誘客ターゲットも拡大が可能となる。

三重県熊野市

- ◆ 新たな観光資源として、穏やかな波と美しい景観を持つ「新鹿湾」を活用し、シーカヤックやスタンドアップパドルサーフィンなどのマリンスポーツ観光を開発。

群馬県みなかみ町

- ◆ 利根川源流の起伏に富んだ環境を活かし、アウトドアスポーツで誘客を図っている。30種以上のアウトドアスポーツが楽しめるみなかみには、多くの外国人旅行者も来訪。

出典 | スポーツ庁説明資料（平成29年5月10日）、資料1-4、P.5.



【江差追分全国大会時などの、「イベント民泊」】

- ◆ 毎年9月開催の江差追分全国大会に伴う町内での宿泊場所不足解消に向けて、「イベント民泊」を行っている。
- ◆ イベント民泊は旅館業法の規制緩和によるもので、宿泊先確保とともに観光振興や消費拡大などを狙い、1年に1、2回ほどのイベント開催時に実施予定。
- ◆ 江差追分全国大会は毎年おこなわれ、「全国から江差に来てくれる参加者たちと、町民との交流を育てる機会になる。この事業の情報発信を積極的におこない、収益を高める。

<江差町の伝統芸能>



出典 | 江差町HP.

② 空き家の活用

- ◆ 総務省統計局の「平成25年度住宅・土地統計調査（速報集計）」によると、**空き家数は820万戸と、5年前に比べ63万戸（8.3%）増加している。空き家率（総住宅数に占める割合）は、13.5%と0.4ポイント上昇し、過去最高となっている。**
- ◆ **別荘等の二次的住宅数は41万戸。二次的住宅を除く空き家率は12.8%である。**
- ◆ **北海道においては、空き家数は増加傾向にあり、平成25年度で388,200戸、別荘などの二次住宅は12,100戸となっている。**

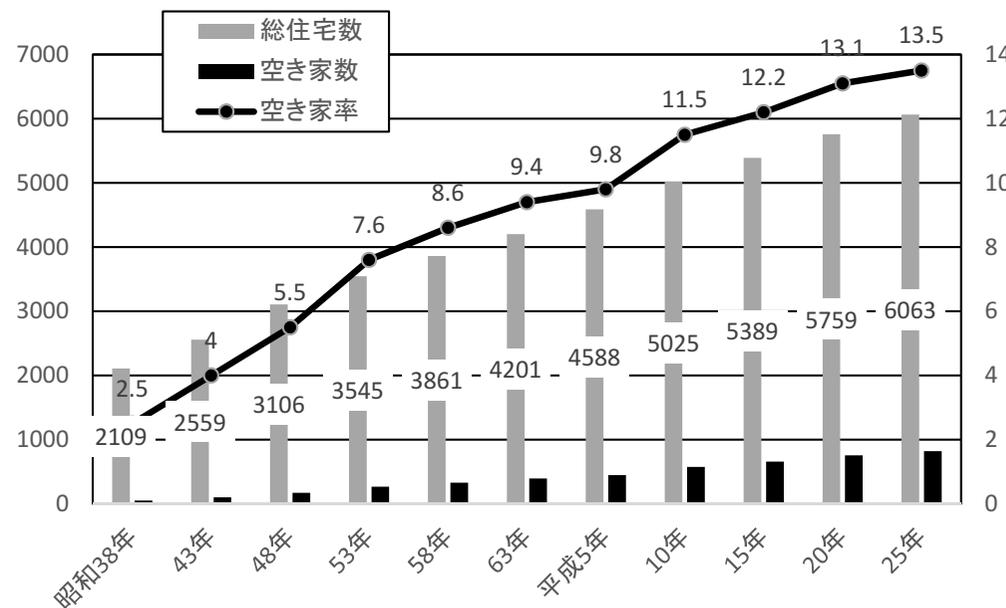
- ◆ 兵庫県の篠山市では、同市を拠点とする一般社団法人ノオトによる古民家の活用により丸山地区を再生し、「集落丸山」として宿泊施設を開業している。かつて酒造場や銀行として使われていた建物の再生・活用を行い、歴史的な街並み、食文化、生活文化が体験できる滞在型ツーリズムを展開している。

出典 | 東京のグランドデザイン検討会, 2016, 「「空き家をみんなの別荘に！」～短期賃貸マーケットを開き「公共の住宅」を育てる～」

- ◆ (株)STAYCATIONでは、「海辺のリゾート貸別荘」という取り組みを行っており、別荘をひと家族で所有するのではなく、地域・団体に共有（シェア）することにシフトさせる事業を行っている。せわしなく観光スポットをめぐる「観光型」から土地特有の生活を楽しむ「体験型」へ、「短期観光型」休暇から「中長期滞在型」休暇への観光産業の多様性を生み出すため個人別荘の短期別荘賃貸マーケットをつくっている。

出典 | 日本政策投資銀行, 2014, 「人を呼び、にぎわいを創り出す古民家を活用し田地域再生～空き家解消、定住促進の観点から～」

総住宅数、空き家数及び空き家率の推移
—全国(昭和38年～平成25年)



出典 | 総務省 (平成 26 年 7 月 29 日) 平成 25 年住宅・土地統計調査 (速報集計) 結果の要約. 報道資料. Pg1を基に作成.

◆ 民泊サービスと規制緩和

第63回規制改革会議

民泊サービスにおける規制改革

類型（家主居住型・家主不在型）別に規制体系を構築

年間提供日数などの「一定の要件」については、既存のホテル・旅館と異なる「住宅」として扱えるようなものとすべきとし、年間提供日数上限による制限を設けることを基本として、「半年未満（180日以下）」の範囲内で適切な日数を設定する。その際、諸外国の例も参考としつつ、既存のホテル・旅館との競争条件にも配慮する。

旅館業法とは別の法制度の整備が必要なため、2016年度中の法案提出を目指す。

宿泊日数を、現在の最低6泊7日から、2泊3日に緩和する政令を閣議決定、10月31日に施行（2016/10/25報道）

2017年3月7日に旅館業法改正案国会提出 ※2017通常国会では審議不十分で成立せず

参考：シェアリングエコノミーについて

- ・「民泊サービス」は、シェアリングエコノミー（※）におけるサービスの一分野。
 - ・「民泊サービス」の他にも、自動車、会議室等の施設、労働力、資金、知識・スキルなどをシェアする様々なサービスがあり、シェアリングエコノミーを更に推進し、社会全体で資産が最大限に活用される環境を作るためには、必要かつ適正なルールの検討が不可欠。
 - ・一方で、シェアリングエコノミーについては、従来のようなサービス提供者に対する事前型の事業規制を基本としては適切な規制は困難であること、サービスの適切な利用を確保するためには仲介事業者に対する規制の在り方が課題となること等の特性があり、これらを踏まえた新たな規制の在り方の検討が必要。
- （※）シェアリングエコノミー：近年広がりを見せている、ソーシャルメディアの発達により可能になった、住宅やモノ、サービス等の交換・共有により成り立つ経済の仕組み

出典：「第63回規制改革会議『規制改革に関する第4次答申』」「第5回規制改革推進会議『旅館業に関する規制について（厚生労働省提出資料）』」（内閣府），報道資料をもとに作成。

⑨アートツーリズム事業

【アートツーリズム：地域資源を活かした文化圏へ誘う】

- ◆ 観光者が様々な観光形態を求めるようになった今、「新しい観光」と言われる現象が生じている。
- ◆ 中でもアート・ツーリズムと呼ばれるものが台頭してきて、今後の経済活動に重要な役割を果たすとされている創造的旅行業として注目を浴び、地域住民の積極的な関わりを可能とする地域活性化手法として期待されている。
- ◆ 現在、日本で最もアート・ツーリズムの取り組みとして注目を浴びているのは香川県直島町とその周辺で開かれる瀬戸内国際芸術祭。訪れている観光者は、アートに関心を持つ富裕層を海外からも呼び込むことに成功している。この新たな手法に注目し、準備をおこない、アート・ツーリズムへの道を探ることとする。

＜今後の対応＞・・・導入に向けて

- ・アートツーリズムの検証
- ・北海道への導入を検討
- ・若手アーティストの招聘
- ・アートフェスティバルの開催
- ・同時に、音楽フェスも検討する

①大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ

- ◆ 里山を舞台とする地域内外のアーティストによる作品制作・展示や地域住民との交流、アートをテーマにした様々なイベントを行う芸術祭。
- ◆ 平成27年に開催された第6回トリエンナーレには、734名のアーティストが参加。多言語対応（英・中・韓）。
- ◆ 開催期間は、7月26日～9月13日（50日間）。
- ◆ 来場者数は約51万人に上り、約50億8千万円の経済効果。
- ◆ およそ200の集落を手がかりに作品を散在させ、里山の美しさ豊かさを際立たせ、そこに積層した人間の時間を引きあがらせるアートを道しるべに、人々は五感を開放し、生の素晴らしさや記憶を全身に蘇らせている。
- ◆ 空き家や廃校のアート作品は本芸術祭の代名詞であり、平成24年には約500軒ある空き家のうち44軒を、また、20校ある廃校のうち11校を展示会場として活用。

出典 内閣府, 2016, 「文化芸術資源を活用した経済活性化（文化GDPの拡大）」

②地球の祝祭「アース・セレブレーション」

- ◆ 太鼓芸能集団「鼓童」による世界一の和太鼓公演をメインとした野外フェスティバル。
- ◆ メイン公演である「城山コンサート」では、丘の上の豊かな自然に囲まれた野外空間で、大自然と太鼓の音がコラボレーションする。
- ◆ 開催期間は8月18日から20日（3日間）。
- ◆ 来場者数は約1万5千人（平成27年度）、約2億4千万円の経済効果（平成26年度）。
- ◆ 当フェスティバルでは、佐渡の民謡全国大会も行われている。
- ◆ 来場者のうち約10%の割合を外国人が占め、訪日する外国人にとっても魅力的な取組となっている。

出典 内閣府, 2016, 「文化芸術資源を活用した経済活性化（文化GDPの拡大）」

⑩新規事業創出：シェアリングエコノミー

【二次交通におけるカーシェア・ライドシェア】

- ◆ 北海道の「平成23年度観光客動態・満足度調査」によると、観光客の北海道における中心的な移動手段としては、鉄道29.3%に続き、観光バス21.0%、レンタカー19.4%となっている。とくに江差町においては、江差船の廃止もあり、自動車による移動が主体とならざるを得ない。また、地方部における公共交通は、運行頻度が少ないなどサービス頻度が少なく、観光需要に対応できてはいない。
- ◆ カーシェアリングでは、15分から数時間単位など短時間利用が可能であり、貸し出し手続きも一度会員になれば簡単に行うことができる。また予約すれば24時間いつでも出発返却が可能。レンタカーと違い、局所的に交通手段を用いることができ、観光客のロングステイに結びつきやすい。
- ◆ ライドシェアでは、京丹後市がUberと連携し、「ささえ合い交通」としてライドシェアを開始。利用者とドライバーをUberのアプリを介してマッチングする。
- ◆ 運賃は最初の1.5kmまでは480円で以降は120円/kmとなっており、運行時間も午前8時から午後8時までと時間を区切った活動をしている。

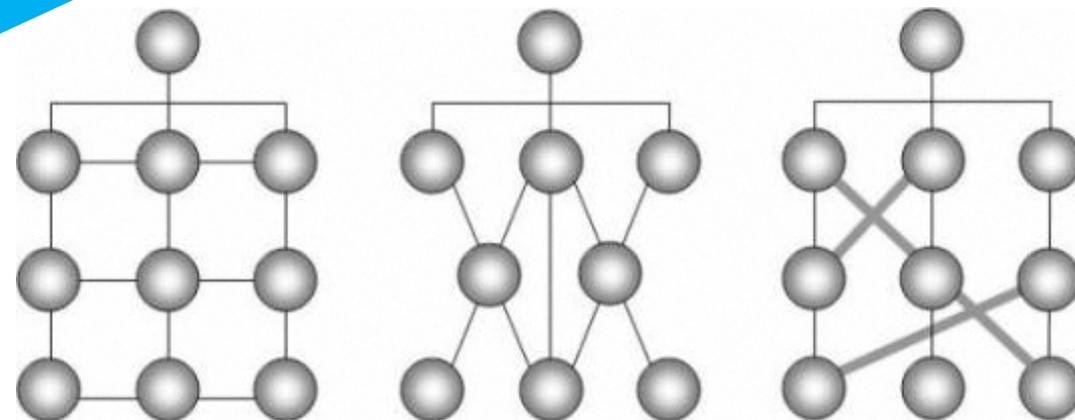
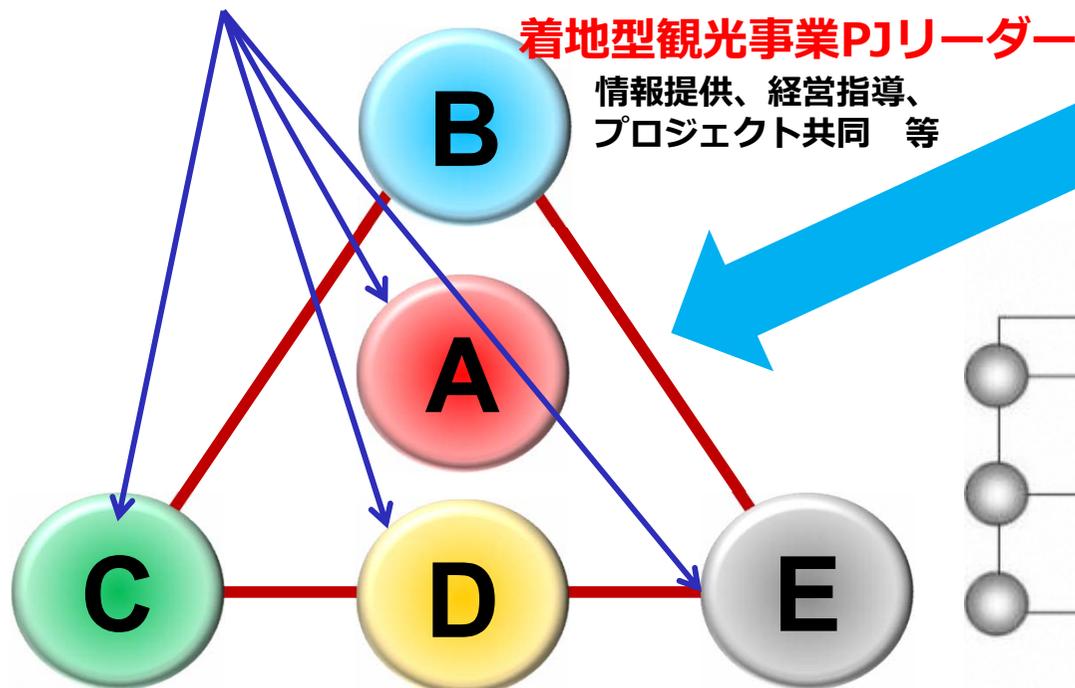
各種自動車サービスの比較

	カーシェアリング	レンタカー	ライドシェア
利用時間	15分単位で利用可能 短時間が中心	半日～数日間	短距離が中心
手続き	会員制 一度登録すると24時間利用可能	対面 その都度運転免許証提示等の手続きが必要	Uberであれば、アプリを登録するだけ
利用	出発・返却は24時間いつでも可能	出発・返却は、各店舗の営業時間内に限られる	24時間利用可能ではあるが、近くに登録されている車がないと利用できない

(6) 組織の編成

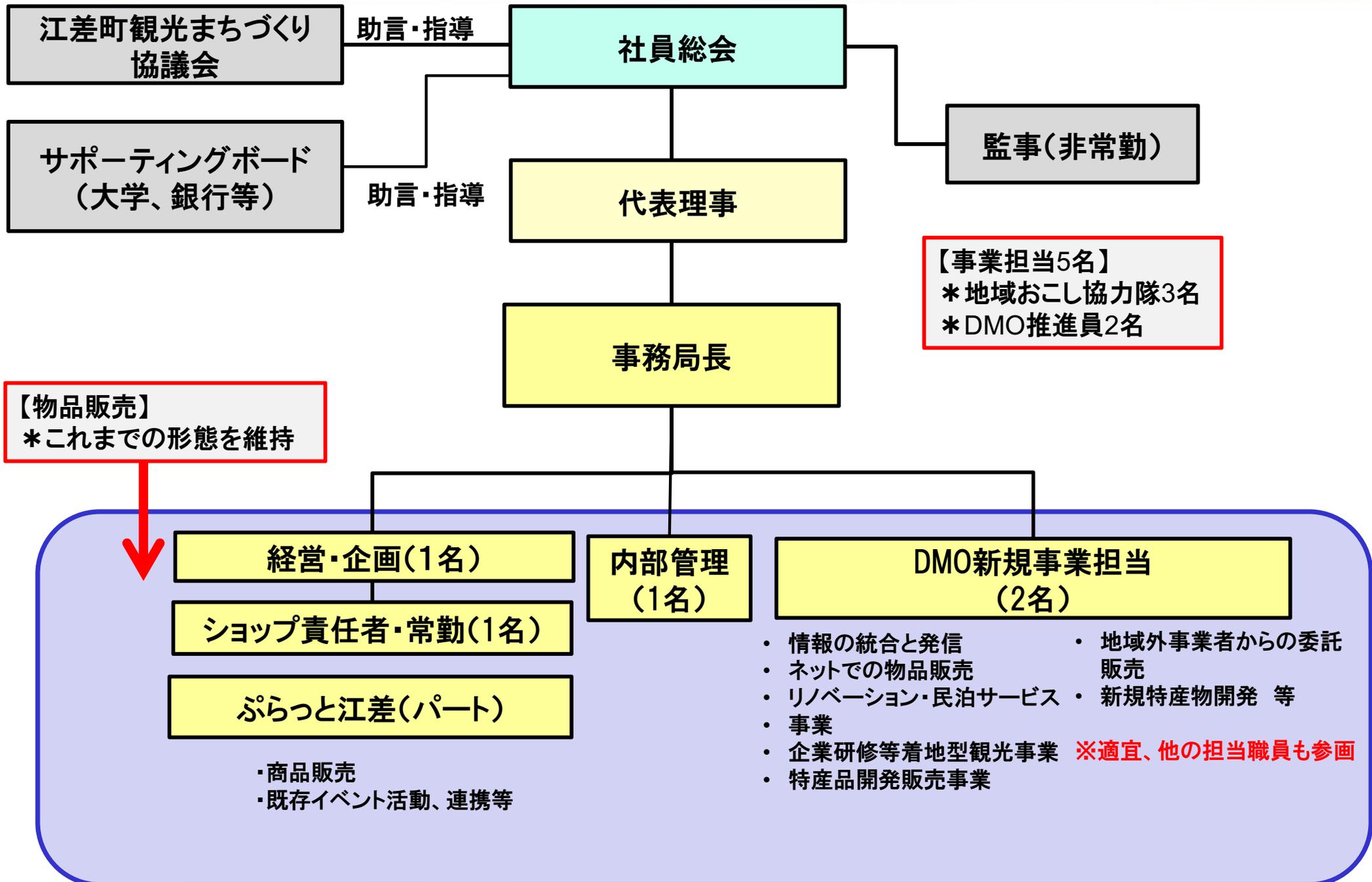
- ◆ 5名の現行人員を基に、各自が事業ごとにイニシアティブを取るタスクフォース（アメンバー型組織）とする
- ◆ 事業展開により組織運営が安定するまで、北海道教育大学、北洋銀行、JTBC総研等が適宜支援、指導をするなどサポーターボードを編成

他はチームメンバーとして協業
自身が担当事業ではリーダーに



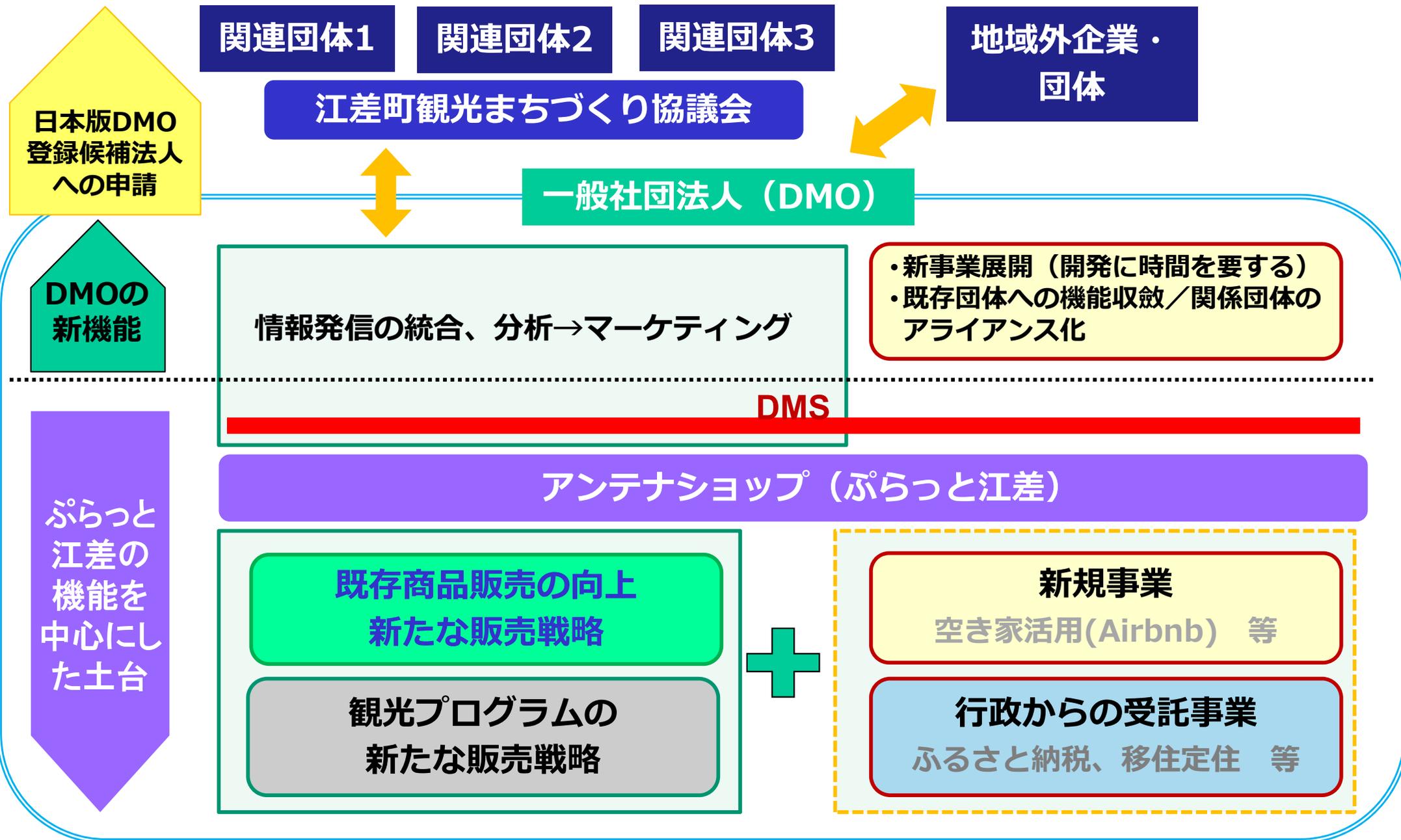


DMOの組織体制





3. DMO事業展開のイメージ



(1) 主な手続き

1. 2人以上の設立者（社員）が集まり法人化の準備（商号の調査、一般社団法人の印鑑作成、書類作成準備など）

2. 定款作成及び認証

3. 登記申請書類の作成

4. 管轄法務局にて登記申請

5. 一般社団法人成立



(2) 決定すべき事項

< 法人の概要 >

- ① 名称
- ② 目的・事業
- ③ 主たる事務所の所在地
- ④ 事業年度
- ⑤ 社員
- ⑥ 機関設計
- ⑦ 基金の拠出の有無
- ⑧ 公告方法

(3) 社団法人設立後の提出一覧

届出の提出先	届出書類	提出期限・備考
<u>税務署</u>	1 法人設立届出書	設立の日から2ヶ月以内。
	2 給与支払事務所等の開設届出書	給与支払事務所等を設けた日から1ヶ月以内。
	3 棚卸資産の評価方法の届出書	確定申告の提出期限まで。
	4 減価償却資産の償却方法の届出書	確定申告の提出期限まで。
	5 青色申告の承認申請書	設立3ヶ月を経過した日と最初の事業年度終了日のうち、いずれか早い日の前日。
<u>労働基準監督署</u> (労災保険)	適用事業報告	提出期限は、雇用してから10日以内、保険関係成立から10日以内と期限が短いので注意。
	労働保険関係成立届	
	就業規則	
<u>地方公共団体</u>	事業開始等申告書（法人設立届出書）	事業開始等申告書を <u>都道府県</u> 、法人設立届出書を市区町村へ届け出る。
<u>公共職業安定所</u> (雇用保険)	雇用保険適用事業所設置届 (従業員を雇用するとき適用事業所となる)	開設後10日以内。これらの届出は労働基準監督署へ労働保険関係成立届を提出した後、直ちに届け出る。
	雇用保険被保険者資格取得届	雇用した翌月の10日までに提出。
<u>社会保険事務所</u>	新規適用届	※ 法人の場合は、全事業所に社会保険加入の法的義務がある。しかし、実際は加入していない場合が多いのが実態。
	新規適用事業所現況書	
	被保険者資格取得届	
	被扶養者（異動）届	
	国民年金第3号被保険者関係届	



(4)江差版DMO創業WBS

	2018/1				2018/2				2018/3			
	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週
① 社団設置準備												
② 社団設置事務作業												
③ 社団活動準備1 (ハード面)												
④ 社団活動準備2 (ソフト面)												
⑤ 活動計画												

◆ 参考：一社の設立手続きについて



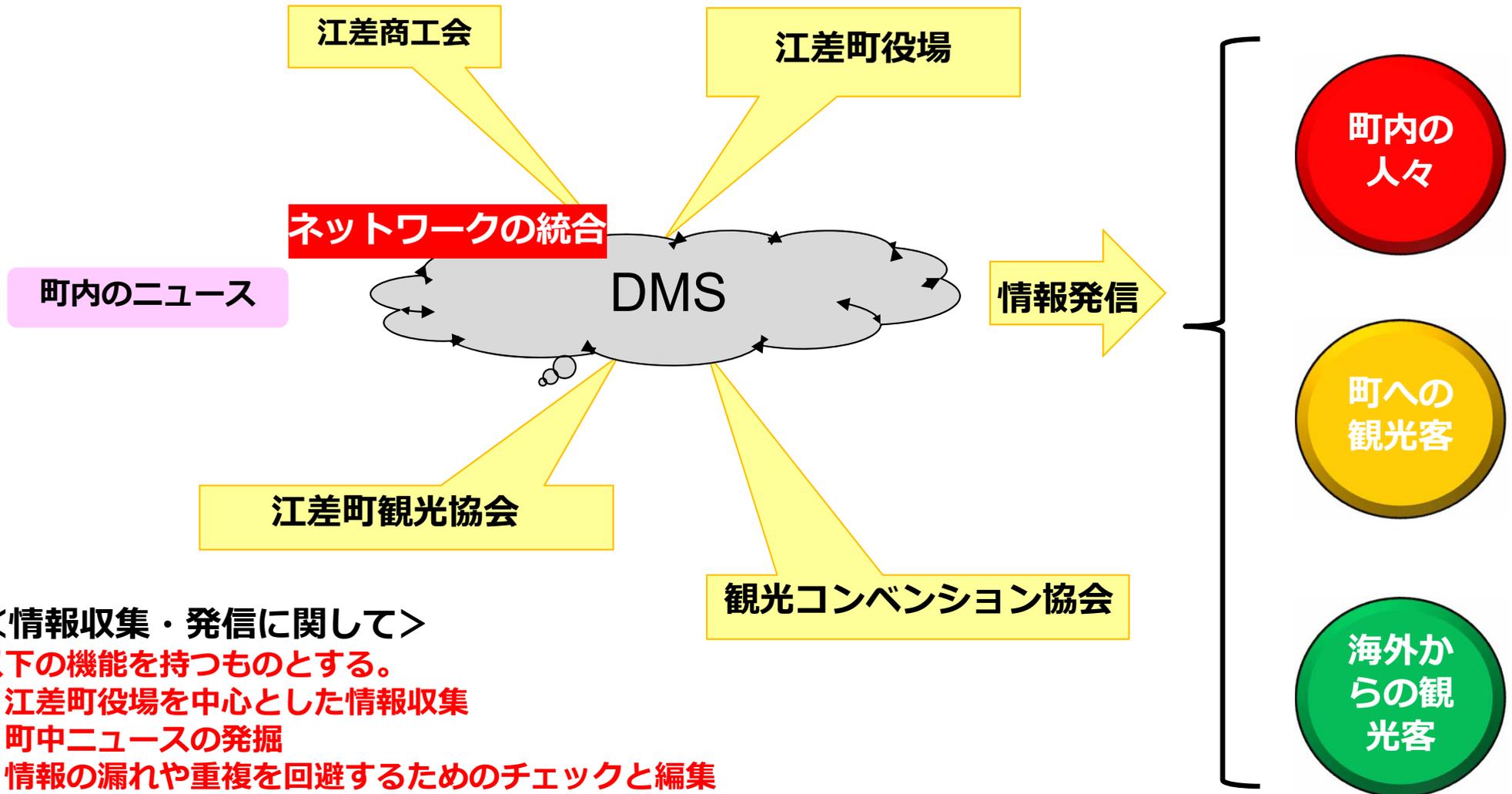
定款の作成	▶ 法人の名称や住所、目的などといった基本的な事項を記載、必要に応じて組織形態や意思決定方法などについても定める
名称を決定	▶ ネーミングの検討
目的を定める	▶ 一般社団法人が設立後に行う事業内容を定める。
所在地を決める	▶ 主たる事務所の住所を決める。これにより、管轄法務局や公証役場が決まる。 ▶ 主たる事務所の所在地に同一の名称の法人が登記されていないかどうかを確認（所在地が異なれば、同じ商号で登記をすることができる）。
社員の選定	▶ 設立時における社員を選ぶ。 ▶ 設立時に社員は、最低2人以上必要（人でなく、法人でも可）。
理事、理事長の選定	▶ 設立時における理事や代表理事（理事長）を選ぶ（設立時に理事は、最低1人以上必要）。
事業年度の決定	▶ 一般社団法人を設立する際には、その事業年度をいつからいつにするのかを決めなくてはならない。法人はその決めた事業年度末から原則2カ月以内に、法人税や消費税などの申告と納税を行う必要がある。
社員の資格の得喪に関すること	▶ 一般社団法人の定款では、社員の資格を定めている。 ▶ 法人の社員になることや社員の資格を得るために必要な条件や手続、あるいは社員を抜けるための条件や手続、社員の資格を喪失する場合などを定める。
公告	▶ 一般社団法人は、毎年決算後に貸借対照表を公開しなければならない（決算公告）。 ▶ また、解散や合併によって法人が消滅する場合には、債権者保護のための公告手続が必要となる。 ▶ 公告の方法では、主に決算公告について、どのような方法で公告手続を行うかを定める。



疑似商号調査	<ul style="list-style-type: none">➢ 必ずしも必要な手続きではないが、類似の名称で登記した場合には、後ちにトラブルが生じる恐れが大きい。➢ また、商標登録をされている可能性もあるので、類似の商号や名称を持つ法人がないかを念のため確認しておく。
事業目的の適格性調査	<ul style="list-style-type: none">➢ 適法性と明確性が必要。
印鑑の作成	<ul style="list-style-type: none">➢ 法人印（実印）：一辺の長さが1cmを超え、3cm以内の正方形の中に収まるもの
印鑑証明の取得	<ul style="list-style-type: none">➢ 定款の認証の際には、社員全員の分が必要となる。➢ 設立登記の際には、理事全員の分が必要となる。
定款の完成	<ul style="list-style-type: none">➢ 3通必要（収入印紙は不要）。
定款の認証手続き	<ul style="list-style-type: none">➢ 公証役場で認証を受ける手続きが必要（5万円の認証費用と謄本交付手数料（1枚250円））。➢ 定款の認証を委任する場合には、予め委任状の作成が必要。
本店所在場所の決定	<ul style="list-style-type: none">➢ 定款に本店の所在場所まで記載する場合は不要だが、本店所在地の決定には、社員の過半数一致が条件で、加えて社員過半数一致を証する書面作成が必要。
設立登記に必要な書類の作成	<ul style="list-style-type: none">➢ 一般社団法人設立登記申請書<ul style="list-style-type: none">・ 設立時理事の選任及び主たる事務所所在場所の決定に関する決議書・ 登記すべき事項・ 理事就任承諾書（理事の人数分）・ 印鑑証明（理事の人数分）
設立登記申請手続き	<ul style="list-style-type: none">➢ 法務局で登記申請を行うには、登録免許税（6万円）が必要。➢ 受付から完了まで、およそ1週間程度かかるが、もし申請において修正が必要な箇所があると連絡が入った場合には、修正して再提出することができる。➢ 登記申請日が一般社団法人の成立日になるので、申請日が一般社団法人の創立記念日となる。
登記完了	<ul style="list-style-type: none">➢ 法務局で、一般社団法人の登記簿謄本と印鑑カード、印鑑証明を交付。
官公庁などへの各種届出	<ul style="list-style-type: none">➢ 登記完了後には、税務署や都道府県税事務所、市町村役場、社会保険事務所、労働基準監督署、公共職業安定所に対して、それぞれ提出が必要な書類がある場合がある。
法人口座開設	<ul style="list-style-type: none">➢ 法律で作らなければならないものではないが、必ず使うもの。

5. DMS設計の基本方針

- ◆ 江差町の観光情報はそれぞれに発信されていて統一性がなく、広報に効果的でなく、イメージがバラバラ。
- ◆ DMS機能は、全ての町のニュースを集め、洩れなく無駄がない情報発信の仕組み、訴求力を高めることとする。



<情報収集・発信に関して>

以下の機能を持つものとする。

- ・ 江差町役場を中心とした情報収集
- ・ 町中ニュースの発掘
- ・ 情報の漏れや重複を回避するためのチェックと編集
- ・ 対象を明確にして届ける情報発信

1. デジタルメディアを活用した誘客のための仕組みづくり (ブランド化)

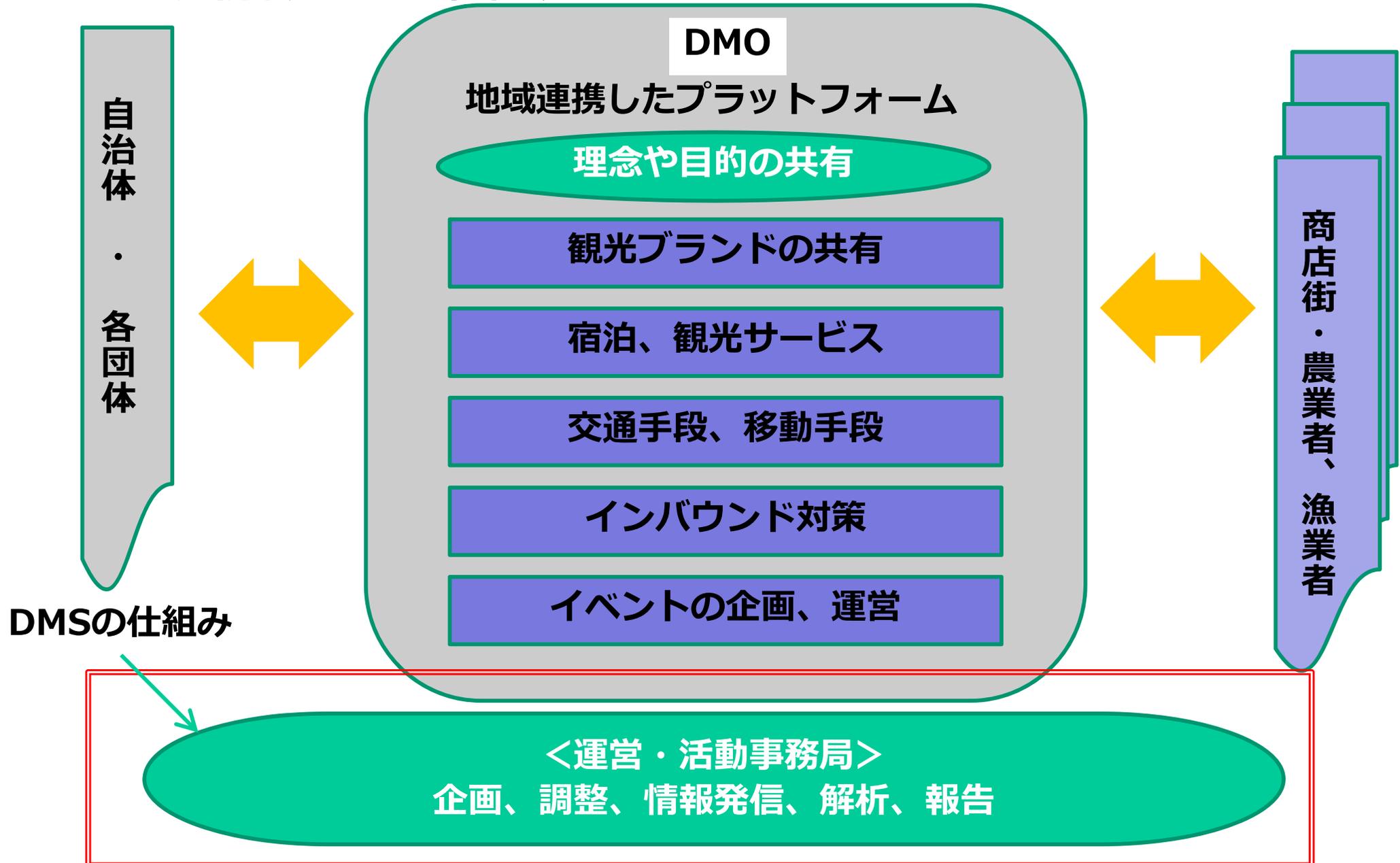
- ◆ インターネットはもちろん、SNSを活用したプロモーション
- ◆ 情報発信→インターネット(ブログ)、SNS(Facebook, Instagram)で投稿、口コミ→誘客→ブランディングへ→有用かつ効果的な情報発信と分析の実現



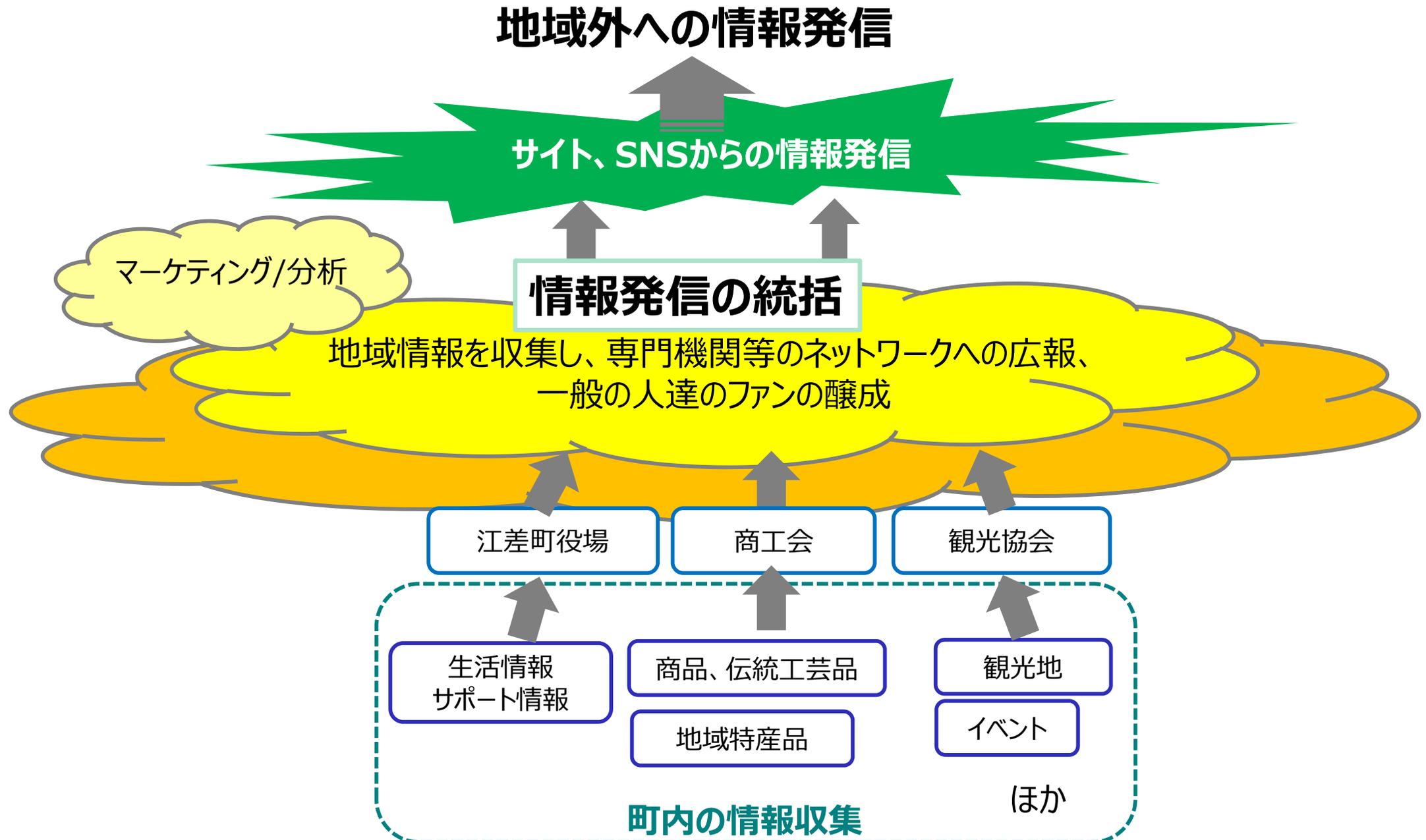
《インターネットなどの情報プロモーションから、誘客、口コミへ！》

- ◆ ネットで見た魅力的な場所や食べ物などについて、インターネットから適宜、情報提供がされ、全国の観光客へ江差町をアピールする。現地での体験や感想など、直接的な情報発信も含めて行い、お客の口コミマーケティングへ導く。
- ◆ また、地域別やイベント別などの分析を行い、町内のイベントと来町とにどのような関係性があるのか、仮説の検証などを行う。その後、独自の情報提供の結果の検証を実施し、次の施策に役立てる流れを構築する。同時に、物販網も整理し、江差町の良い商品を届ける商社的な機能も拡大できるようにする。
- ◆ 適切な情報発信により、効果的に町の魅力を訴求し、また、情報から集客への流れをつくる。
- ◆ 地域のプロモーションにもつながるような観光誘致へ展開させる。

2. DMOに連携したDMSの仕組み



3. DMOに連携したDMSの仕組み



4. DMSの構成とフロー

○江差町における情報発信において、洩れなく、重複無く、効率的になるように調整する。



○情報発信においても、分析をおこない、目標と実態を解き明かし、現実に即した情報発信をおこなう体制を確立する。

5. 活動のポイント

I. メンバーの役割と地域おこし協力隊との融合配置

1. 組織と人員

- 江差町の情報発信を公式的に統括し、コントロールする仕組みに、以下の機能を担う人達と、その業務をおこなう人達により組織される。
- また、この活動をフォローアップする専門家を適宜招集することが必要。
- DMS運営メンバー、地域の人達、専門家等とのネットワークにより、全体としてのDMOの活動に寄与することになる。

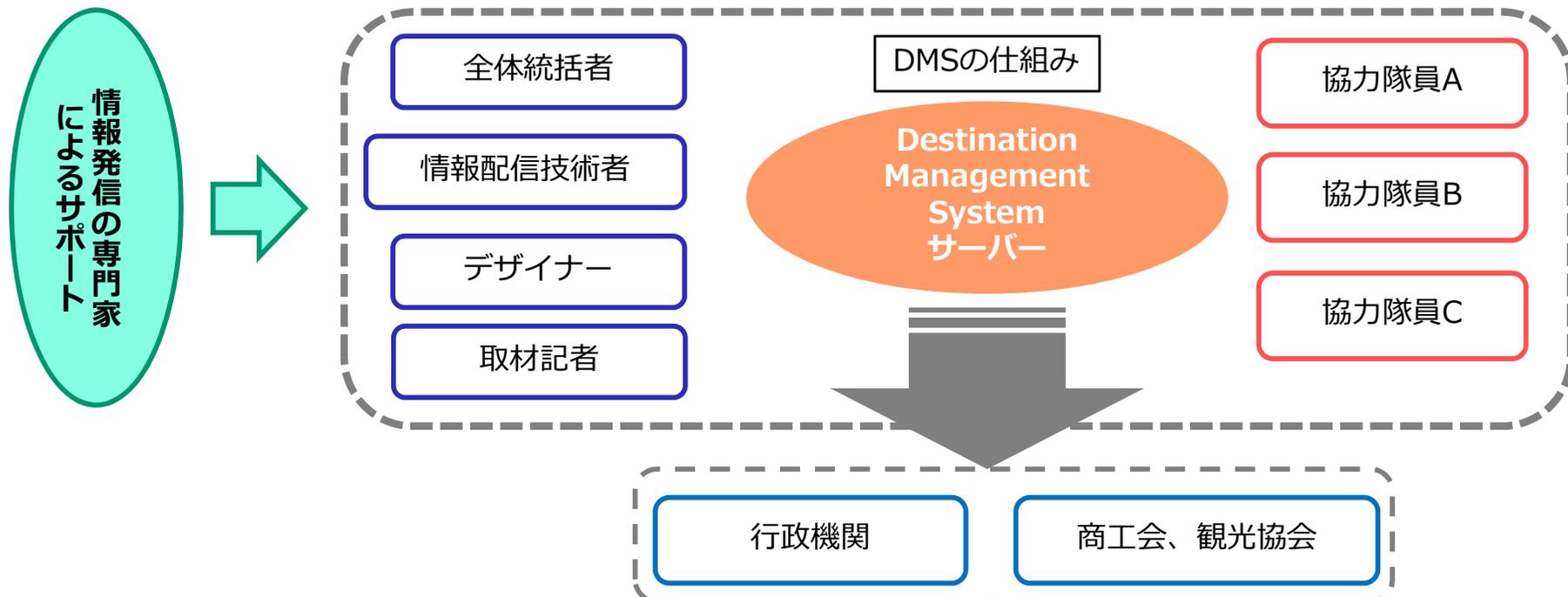
II. 情報収集とマーケティング

1. ネット情報配信とプロモーションの融合

- 情報配信を再構築し強い訴求を行う。観光客の目に触れる、使いやすいメディアに発展させる。

2. 現地各団体との連携戦略（地域住民巻き込み戦略）

- 情報配信だけでなく、他団体との連携をおこない、観光市場の活性化をしかける。
- 江差町観光事業の母体<プラットフォーム>となり、情報発信をフィールドにした、コンテンツビジネスをおこない、収益の極大化を目指す観光ビジネスモデルを構築する。



6. デザイン上の情報収集のポイント

(1) DMO運営の体制について

- ◆ 主体となる団体
- ◆ 人員体制
- ◆ 運営に関する費用の積算（予算規模）
- ◆ 稼働等のスケジュール概要（→WEBシステム構築、稼働など）

(2) DMS構成員について

- ◆ 母体となる団体を基本とし、新たに発足するDMO設立時の組織と構成員
- ◆ WEBを公開している関係団体における、これまでのWEBや情報配信に関わっている外部の会社内容及び機能を整理（DMSの機能整備）
- ◆ 各WEBにおける情報発信機能性の向上、各売上げへの誘導

6. 江差版DMO発展のマイルストーン



◆ ここまで検討した各種事業を展開する起点として、**ぷらっと江差の営業権譲受を生かした特産品開発やECサイトでの販売を拡充させ着実に当該事業を育てると同時に、その売上から新たな事業を創発するマイルストーンを設定することとする。**

	2017年(平成29年)	2018年(平成30年)	2019年(平成31年)	2020年	2021年
トピックス	北海道第1号の「日本遺産」認定		ラグビーワールドカップ	東京オリンピック・パラリンピック	
組織形態	一般社団法人形態にて設立	日本版DMO登録候補法人への申請準備		地域商社(株式会社)化の検討開始	
人員体制	スタッフ5名	スタッフ5名	スタッフ5名+外部人材1名	スタッフ5名+外部人材1名	スタッフ5名+外部人材1名
支援体制	サポーティングボード設置				
主たる事業					
①着地型観光プログラム事業(企業研修、修学旅行等教育観光、社員旅行、DIY等長期滞在型旅行、インバウンドツーリズム等)	企画検討	第3種旅行業登録 ミニ観光など企画商品造成	販売開始 着地型観光プログラムのマーケティング・商品造成	本格販売開始	事業実施
②情報発信・DMS	基本設計	システム構築、部分的運用開始	本格的運用開始	稼働	稼働
③コンテンツツーリズム事業	検討準備	コンテンツの発掘/構築	企画商品造成	販売開始	事業実施
④特産品開発・販売・ECサイト、プラットフォームの経営	ぷらっと江差の営業権譲受	ブランディングと合わせた特産品開発 ECサイト構築、マーケティング調査	商品供給開始	本格販売開始	事業実施
⑤マリンスポーツ事業		レンタル品の仕入れ・サービス提供体制の整備	事業開始	事業拡大	事業実施
⑥スペースマネジメント		空き家等情報の収集・データベース化 民泊事業準備	家屋等の改修	企画商品造成	販売開始
⑦ふるさと納税		町役場との役割分担(町からの委託等の可能性検討)	事業準備	事業実施	事業実施
⑧移住定住促進		町役場との役割分担(町からの委託等の可能性検討)	事業準備	事業実施	事業実施
⑨アートツーリズム事業		町内外におけるアーティスト発掘	イベント企画 資金調達	プロモーションの推進	事業実施
⑩新規事業:シェアリングエコノミーを活用した二次交通手段整備等		マーケティング調査 事業スキームの検討 プラットフォーム事業者との交渉	検討準備	事業準備	事業準備

7. 事業収支計画書5カ年(2018-2022)の策定



- ◆ 中期計画の策定に当たっては、**A希望的成長**、**B持続的成長**、**C悲観的成長**の3つのパターンを設定した。
- ◆ それぞれのシミュレーションの前提条件は次のとおり。

【A希望的成長】

- 新規事業が順調な進捗により、1年目以降も、町からの補填が最小限の見込みの場合を想定。
- この場合は、売上げ目標を立て、かつその進捗によって計画を達成されることを条件とする。
- 特に2年目以降、新規事業の売上げが順調な進捗があることが前提。
 - 1-a.店頭物販売上げ：1年目2017年に50%増し、その後も+50%、+20%、+10%、+10%と順調に推移。その主な動因はリニューアルと宣伝活動が功を奏し、順調に売上げが伸びることが想定される。
 - 1-b.ネット販売物販売上げ：店頭同様に、1年目1200（千円）から2年目+100%、3年目以降+20%と純増する。
 - 2.旅行業（着地型観光プログラム、研修等）：初年度は準備で売上げ見込みはなしとする。具体的には以下のプログラムなどが想定できるが、計画としては売上げ見込みは低い。（シミュレーションとしてはBパターンに準じる）
 - ・ 研修事業
 - ・ 開陽丸観光プログラム+半日型、1日型、町内ミニプログラム
 - ・ インバウンドツーリズム
 - ・ 長期滞在型旅行
 - ・ 修学旅行
 - 3.新規事業：以下の事業が見込める。
 - ・ マリン事業
 - ・ 空き家スペースマネジメント
 - 4.町からの受託：初年度は見込めないため、準備を進め徐々に立ち上げていくこととする。
 - ・ ふるさと納税事務費
 - ・ 移住定住
 - 5.町からの補助：収入事業計画により赤字分を補填。これにより決算上は赤字を回避できることとなる。A、B、Cの順に町からの補助のウェイトが大きくなる想定となる。
- 各単価は、一般的な想定および平均的な商品、サービスより算出している。

【B持続的成長】

- 組織が機能し、新規事業が順調に立ち上がるが、赤字補填が必要で、町からの補助を充てることとする。売上げがAパターンよりも少ないため、補助額がAよりも大きくなる。
- 以下の新規事業を掲げるが、売上げ見込みは薄いと予測。
 - ①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩：「8. 江差版DMO発展のマイルストーン」を参照。
 - 1-f.その他、売上げ
 - ・ ネット通販(新規商品開発品)②
 - ・ 売れ筋商品の商品開拓④
 - 2.旅行業観光プログラム(着地型観光プログラム)
 - ・ 研修事業①
 - ・ 開陽丸観光プログラム+半日型、1日型、町内ミニプログラム①
 - ・ インバウンドツーリズム①
 - ・ 長期滞在型旅行①
 - ・ 修学旅行①
 - ・ 江差追分(コンテンツ)とコラボレーション・ツーリズム③
 - 3.新規事業
 - ・ マリン事業⑤
 - ・ 空き家スペースマネジメント⑥
 - ・ アートツーリズム⑨…予測不可(該当アートが不在であるため)
 - ・ 第2二次交通⑩…予測不可(インフラコストの影響が大きい)
 - 4.町からの受託
 - ・ ふるさと納税事務費⑦
 - ・ 移住定住⑧
- 各単価は、一般的な想定および平均的な商品、サービスより算出している。

【悲観的成長】

- 販売の3本柱（店頭、ネット、ふるさと納税）が期待に反して微増で、新規事業が苦戦する場合を想定しているため、町からの補助金もAやBに比べて大きくなる。
 - 1. 旅行業観光プログラム(着地型観光プログラム)：江差追分とコラボレーション
 - ・ 研修事業：事業展開が進捗せず予測不可
 - ・ 開陽丸観光プログラム+半日型、1日型、町内ミニプログラムを実施
 - ・ インバウンドツーリズム：事業展開が進捗せず予測不可
 - ・ 長期滞在型旅行：事業展開が進捗せず予測不可
 - ・ 修学旅行：事業展開が進捗せず予測不可
 - 2. 新規事業：立ち上がるも予想以上に苦戦
 - ・ マリン事業
 - ・ 空き家スペースマネジメント
- 各単価は、一般的な想定および平均的な商品、サービスより算出している。
- 販売管理費の計上については、原則として最初の計画案を想定している。
 - 家賃は、開陽丸に間借りし、無料で計上
 - 水道光熱費は、H29年度予算額を元に計上
 - その他、通信費、荷造り発送費H29年度を元に計上
 - その他費用は、設備費を含み概算で費用計上
 - 町からの受託事業は情報発信、移住定住等を想定
- DMS構築費（WEB制作費）と宣伝活動費については次のとおりとする。
 - 広告・宣伝費は、本計画では、1年目年間50万円の計上から始める
 - DMS（WEB）構築費は基本的に外出しにし、本計画では計上しない
 - 専門家アドバイス費は、本計画では計上しない

【人件費試算】

◆ 以下の前提条件を基に試算して、5カ年の計画に計上することとした。

- 店舗の既存雇用4名（常勤1名+パート3名）は原則としてその定数を維持している。
- 正規雇用のうち外部人材登用1名は、1年目から民間人の登用（@450×3か月）で充てている。
- プラット江差の人件費については、H29予算額を参照し、同額を計上している。
- 地域おこし協力隊3名+DMO推進委員2名=5名については、各年次に人件費を計上している。
- 原則5年間における計画となるため、A、B、Cパターンのいずれにおいても、販売管理費として一律に計上している。

（単位：千円）

2018		2019		2020		2021		2021	
ぷらっとパート（常用1、 パート3）	4,150	ぷらっとパート（常用1、 パート3）	4,150	ぷらっとパート（常用1、 パート3）	4,150	ぷらっとパート（常用1、 パート3）	4,150	ぷらっとパート（常用1、 パート3）	4,150
職員（@250×5か月）	1,250	職員（@300×12か月）	3,600	職員（@300×12か月）	3,600	職員（@330×12か月）	3,960	職員（@360×12か月）	4,320
外部人材（@450×3か月）	1,350	職員（@300×12か月）	3,600	職員（@300×12か月）	3,600	職員（@330×12か月）	3,960	職員（@360×12か月）	4,320
		職員（@300×12か月）	3,600	職員（@300×12か月）	3,600	職員（@330×12か月）	3,960	職員（@360×12か月）	4,320
		職員（@300×5か月）	1,500	職員（@300×12か月）	3,600	職員（@330×12か月）	3,960	職員（@360×12か月）	4,320
		外部人材（@450×12か月）	5,400	職員（@300×6か月）	1,800	職員（@330×12か月）	3,960	職員（@360×12か月）	4,320
				外部人材（@450×12か月）	5,400	外部人材（@450×12か月）	5,400	外部人材（@450×12か月）	5,400
合計	6,750		21,850		25,750		29,350		31,150

一 A希望的成長



- ◆ ぶらっと江差・・・H29予算額を元に収支予想、2018年一部リニューアル、2019年大幅リニューアル、店頭・ネット物販売上げ伸び、ふるさと納税好調
- ◆ 人件費・・・・・・協力隊等（5名）、ぶらっと従業員（4名）継続雇用、2018年途中から専門人材雇用

(千円)

項目		1年目(2018)	2年目(2019)	3年目(2020)	4年目(2021)	5年目(2022)
事業 収入 見込み	1 ぶらっと江差					
	a. 店頭物販売上げ ※1	26,100	39,150	46,980	56,376	67,651
	b. ネット販売物販売上げ ※2	1,200	2,400	3,120	4,056	5,273
	c. 飲食売上げ ※3	4,200	6,300	6,300	6,300	6,300
	d. イベント売上げ(イベント開催時の販売・飲食) ※4	1,680	2,520	3,276	4,259	5,536
	e. ふるさと納税売上げ ※5	2,700	4,050	4,860	5,832	6,998
	f. その他売上げ(ぶらっと以外での店頭販売) ※6	1,000	3,000	4,200	5,460	7,098
2 旅行業(着地型観光プログラム、研修など) ※7	0	500	1,000	2,000	4,000	
3 新規事業(空き家活用など) ※8	0	1,000	1,500	2,250	3,375	
4 町からの受託(情報発信、施設管理、移住定住など) ※9	0	6,000	7,800	10,140	11,154	
5 町からの補助金	3,000	5,000	6,000	5,000	4,000	
6 前期繰越	0	884	585	30	21	
収入計		39,880	70,804	85,621	101,703	121,407
事業 収 支 計 画	売上高	39,880	70,804	85,621	101,703	121,407
	売上原価	27,336	43,459	52,931	64,421	78,779
	1-a.物販仕入れ原価(商品80%)	20,880	31,320	37,584	45,101	54,121
	1-b.ネット物販原価(商品80%)	960	1,920	2,496	3,245	4,218
	1-c.飲食費用原価(定価30%)	1,260	1,890	1,890	1,890	1,890
	1-d.イベント事業(原価70%)	1,176	1,764	2,293	2,981	3,876
	1-e.ふるさと納税(物販原価80%)	2,160	3,240	3,888	4,666	5,599
	1-f.その他、売上げ(90%)	900	2,700	3,780	4,914	6,388
	2.旅行業費用(原価25%)	0	125	250	500	1,000
	3.新規事業費用(50%)	0	500	750	1,125	1,688
	4.町からの受託費用(原価0%)	0	0	0	0	0
	営業総利益	12,544	27,345	32,690	37,281	42,628
	(営業利益率)	31%	39%	38%	37%	35%
	販売管理費	11,660	26,760	32,660	37,260	42,060
	人件費	6,750	21,850	25,750	29,350	31,150
	光熱費、発送費(家賃無し)	910	910	910	910	910
	関係費(広告宣伝など)	1,000	1,000	2,000	3,000	5,000
その他(設備費など)	3,000	3,000	4,000	4,000	5,000	
支出計	38,996	70,219	85,591	101,681	120,839	
経常利益	884	585	30	21	568	
(経常利益率)	2%	1%	0%	0%	0%	

※1 +50%、50%、3年目以降+20%
 ※2 2年目+100%、3年目以降+30%
 ※3 +20%、+50%、3年目以降維持
 ※4 +40%、+50%、3年目以降+30%
 ※5 +50%、+50%、3年目以降+20%

※6 3年目+40%、4年目以降+30%
 ※7 4年目以降+100%
 ※8 3年目以降+50%
 ※9 3・4年目+30%、5年目+10%



B 持続的成長

◆ ぷらっと江差・・・H29予算額を元に収支予想、2018年一部リニューアル、2019年大幅リニューアル
 ◆ 人件費・・・協力隊等（5名）、ぷらっと従業員（4名）継続雇用、2018年途中から専門人材雇用

(千円)

項目		1年目(2018)	2年目(2019)	3年目(2020)	4年目(2021)	5年目(2022)
事業 収入 見込み	1 ぷらっと江差					
	a. 店頭物販売上げ ※1	22,620	33,930	40,716	48,859	58,631
	b. ネット販売物販売上げ ※2	1,000	2,000	2,400	2,880	3,456
	c. 飲食売上げ ※3	4,200	5,040	5,040	5,040	5,040
	d. イベント売上げ(イベント開催時の販売・飲食) ※4	1,680	2,520	3,024	3,629	4,355
	e. ふるさと納税売上げ ※5	2,340	3,510	4,212	5,054	6,065
	f. その他売上げ(ぷらっと以外での店頭販売) ※6	1,000	3,000	4,200	5,040	6,048
	2 旅行業(着地型観光プログラム、研修など) ※7	0	500	750	1,125	1,688
	3 新規事業(空き家活用など) ※8	0	1,000	1,400	1,960	2,744
	4 町からの受託(情報発信、施設管理、移住定住など) ※9	0	6,000	7,800	10,140	11,154
5 町からの補助金	3,000	7,000	9,000	8,000	8,000	
6 前期繰越	0	576	163	886	69	
収入計		35,840	65,076	78,705	92,614	107,250
事業 収 支 計 画	売上高	35,840	65,076	78,705	92,614	107,250
	売上原価	24,104	38,153	46,159	55,284	66,319
	1-a.物販仕入れ原価(商品80%)	18,096	27,144	32,573	39,087	46,905
	1-b.ネット物販原価(商品80%)	800	1,600	1,920	2,304	2,765
	1-c.飲食費用原価(定価30%)	1,260	1,512	1,512	1,512	1,512
	1-d.イベント事業(原価70%)	1,176	1,764	2,117	2,540	3,048
	1-e.ふるさと納税(物販原価80%)	1,872	2,808	3,370	4,044	4,852
	1-f.その他、売上げ(90%)	900	2,700	3,780	4,536	5,443
	2.旅行業費用(原価25%)	0	125	188	281	422
	3.新規事業費用(50%)	0	500	700	980	1,372
	4.町からの受託費用(原価0%)	0	0	0	0	0
	営業総利益	11,736	26,923	32,546	37,329	40,931
	(営業利益率)	33%	41%	41%	40%	38%
	販売管理費	11,160	26,760	31,660	37,260	40,060
	人件費	6,750	21,850	25,750	29,350	31,150
	光熱費、発送費(家賃無し)	910	910	910	910	910
	関係費(広告宣伝など)	500	1,000	1,000	3,000	3,000
その他(設備費など)	3,000	3,000	4,000	4,000	5,000	
支出計	35,264	64,913	77,819	92,544	106,379	
経常利益	576	163	886	69	871	
(経常利益率)	2%	0%	1%	0%	1%	

※1 +30%、+50%、3年目以降+20% ※6 3年目+40%、以降+20%
 ※2 3年目以降+20% ※7 4年目以降+50%
 ※3 +20%、+20%、3年目以降維持 ※8 3年目以降+40%
 ※4 +40%、+50%、3年目以降+20% ※9 3・4年目+30%、5年目+10%
 ※5 +30%、+50%、3年目以降+20%



一C悲観的成長

- ◆ ぶらっと江差・・・H29予算額を元に収支予想、2018年一部リニューアル、2019年大幅リニューアル、店頭・ネット販売微増、ふるさと納税微増
- ◆ 人件費・・・協力隊等（5名）、ぶらっと従業員（4名）継続雇用、2018年途中から専門人材雇用

(千円)

項目		1年目(2018)	2年目(2019)	3年目(2020)	4年目(2021)	5年目(2022)
事業 収入 見 込み	1 ぶらっと江差					
	a. 店頭物販売上げ ※1	20,880	27,144	32,573	39,087	46,905
	b. ネット販売物販売上げ ※2	1,000	1,500	1,800	2,160	2,592
	c. 飲食売上げ ※3	3,850	4,235	4,235	4,235	4,235
	d. イベント売上げ(イベント開催時の販売・飲食) ※4	1,680	2,520	2,772	3,049	3,354
	e. ふるさと納税売上げ ※5	2,340	3,510	3,861	4,247	4,672
	f. その他売上げ(ぶらっと以外での店頭販売) ※6	1,000	3,000	4,200	4,620	5,082
2 旅行業(着地型観光プログラム、研修など) ※7	0	500	700	980	1,372	
3 新規事業(空き家活用など) ※8	0	1,000	1,300	1,690	2,197	
4 町からの受託(情報発信、施設管理、移住定住など) ※9	0	6,000	7,800	10,140	11,154	
5 町からの補助金	4,000	8,000	11,000	11,000	12,000	
6 前期繰越	0	983	49	227	127	
収入計		34,750	58,392	70,290	81,436	93,690
事業 収 支 計 画	売上高	34,750	58,392	70,290	81,436	93,690
	売上原価	22,607	32,083	38,403	45,049	52,969
	1-a.物販仕入れ原価(商品80%)	16,704	21,715	26,058	31,270	37,524
	1-b.ネット物販原価(商品80%)	800	1,200	1,440	1,728	2,074
	1-c.飲食費用原価(定価30%)	1,155	1,271	1,271	1,271	1,271
	1-d.イベント事業(原価70%)	1,176	1,764	1,940	2,134	2,348
	1-e.ふるさと納税(物販原価80%)	1,872	2,808	3,089	3,398	3,737
	1-f.その他、売上げ(90%)	900	2,700	3,780	4,158	4,574
	2.旅行業費用(原価25%)	0	125	175	245	343
	3.新規事業費用(50%)	0	500	650	845	1,099
	4.町からの受託費用(原価0%)	0	0	0	0	0
	営業総利益	12,143	26,309	31,887	36,387	40,721
	(営業利益率)	35%	45%	45%	45%	43%
	販売管理費	11,160	26,260	31,660	36,260	40,060
	人件費	6,750	21,850	25,750	29,350	31,150
	光熱費、発送費(家賃無し)	910	910	910	910	910
関係費(広告宣伝など)	500	500	1,000	2,000	3,000	
その他(設備費など)	3,000	3,000	4,000	4,000	5,000	
支出計	33,767	58,343	70,063	81,309	93,029	
経常利益	983	49	227	127	661	
(経常利益率)	3%	0%	0%	0%	1%	

※1 +20%、+30%、3年目以降+20%
 ※2 2年目+50%、3年目以降+20%
 ※3 +10%、+10%、3年目以降維持
 ※4 +40%、+50%、3年目以降+10%
 ※5 +30%、+50%、3年目以降+10%

※6 3年目+40%、以降+10%
 ※7 3年目以降+40%
 ※8 3年目以降+30%
 ※9 3・4年目+30%、5年目+10%



8. DMOの初期資金

- ◆ 一般社団法人（DMO）として、当面の立ち上げと事業を行う上で必要となる初期資金（試算）は次のとおりである。

<試算の考え方>

初年度は「ぷらっと江差」の継続的な経営により、販売収入が見込まれるが、新規に設立する法人であるため、法人立ち上げに要する経費や人件費等最低限の運営にかかる固定費を確保する。

- ・ 人件費 ○ 正規雇用・・・1人（代表理事） ※就任する者により、大きく変動するため計上しない
1人（事務局長） 初年度135万円
- 正規雇用・・・1人（地域おこし協力隊） 初年度125万円
- パート（ぷらっと）・・・4人 初年度210万円（H29ぷらっと予算額の1/2）
人件費 合計470万円
- ・ 商品原価費 ○ 仕入費用（H29ぷらっと予算額の1/3）・・・310万円（年間仕入総額9,080千円）
- ・ 販売管理費 ○ 水道光熱費、通信費等・・・・・・・・・・80万円（H29ぷらっと予算額）
- 法人設立費・・・・・・・・・・20万円（登記費用等）
- 事務費・販売促進費・・・・・・・・・・70万円（H29ぷらっと予算額の1/2）
- 新規販売拡大経費・・・・・・・・・・200万円
（ルート開拓、販売テスト、宣伝広告、外部専門家のアドバイザー経費等）
事業関連費 合計680万円

※ DMS(情報発信WEB)構築費、月々のサーバー費用等は別途必要となる。

総合計1,150万円

9. 江差版DMO設立の効果

◆ 江差版DMOを設立することで、その果たす役割と機能により次のような効果が得られる。

① 多様な観光施策の展開による観光入込客の滞在時間等の増大

現在、分散している関連団体の観光取組みを集約することにより、効率的かつ効果的な情報の受発信と資源の利活用が可能となり、多様な観光施策が実現し、観光入込客の滞在時間や延べ宿泊客数を増加させるといった効果が得られる。

② DMO事業活動の拡大と観光消費額の増収

その結果、DMOがその事業収入によって売上を増やし収益性を高めるとともに、直接的に江差町における観光消費額を増大させることとなる。

③ 地域内における観光関連産業への経済効果の波及

こうしたDMOの地域商社としての取組による経済活動の活発化は、とくに取引を行う町内等の一次・二次産業に直接的な利益をもたらすとともに、新たに需要を引き起こす。その需要を満たすために、観光に関連する様々な地域産業において、次々と新たな生産が誘発されていき、新規創業が生まれ町全体の活性化をもたらすといった経済波及効果が得られることとなる。



9. 江差版DMO設立の効果

④ 関連団体との統合による財政経済効果のインパクト

また、関連団体との統合によって、分散して支出している関連団体の公的資金をDMO支援に集約し、結果的に財政改善の効果が得られる。

⑤ さらに地域全体への経済波及効果の発生

いったん生まれた経済活動の好循環は地域全体に広がりつつ、一つの生産活動が需要となり、さらなる別の生産活動を誘発し、結果として大きな経済循環につながる。結果として、経済分野における江差エコシステムの再生へと展開することとなる。

【参考】

- ◆ 地域の観光取組に関する経済波及効果を把握するためには、入込客数、宿泊客数及び消費金額が基本的な指標であり、これらをもって当該地域の観光消費総額を計算し経済波及効果を推計することが可能となる。経済波及効果については産業連関表が使用されることが一般的であり、日本では47都道府県レベルでは整備されているため、県単位の観光消費額による経済波及効果は計測可能となっている。一方で市町村単位の産業連関表が整備されているのは一部の自治体で実験的に試行されているだけであるため、江差町規模の経済波及効果の計測は困難であるのが現状である。したがって、一般的な基礎自治体レベルでは観光消費額をもって「経済効果」として捉えていることが多い。
- ◆ また、経済波及効果の計測については前提とする経済情報等の条件が異なると、数値が大きく変動するリスクがあり、また、金額が独り歩きすることもあるので、恣意的にならないよう慎重な取り扱いが求められる。
- ◆ そうした前提に立って、観光庁では平成28年度に『観光地域経済の「見える化」推進事業』を実施し、大きく以下の3つの手法を試行的に提示している。
 - (1) 入込客数・観光消費額を把握する手法
 - ① 現地アンケート調査で把握する手法（岩手県平泉町、兵庫県、愛知県蒲郡市）
 - ② モバイルデータを活用する手法（沖縄県名護市）
 - (2) 地域版の産業連関表を活用し、経済波及効果を算出する手法
 - ① 地域の移輸出入の実態を域内の事業者を対象とした調査から把握し、精度の高い経済波及効果の推計を可能にする手法（兵庫県）
 - ② 地域単位の産業連関表を活用した経済波及効果の算出方法（岩手県平泉町、兵庫県）
 - (3) その他
 - ① 既存統計を活用した観光KPIの分析手法（京都府京都市）
 - ② 観光客の満足度、住民意識を把握する手法（沖縄県名護市）

参考 | 大井達雄「デスティネーション・マーケティング時代のツーリズム情報の収集と活用」『オペレーションズ・リサーチ』（2017年5月号）, pp.301-308.