

令和5年度

北海道包括外部監査の結果報告書

観光に関する施策に係る財務事務の執行について

北海道包括外部監査人  
税理士 鈴江 誠

## 目次

第1章 包括外部監査の概要.....	1
第1 外部監査の種類.....	1
第2 選定した特定の事件（監査テーマ） .....	1
第3 特定の事件を選定した理由.....	1
第4 監査の対象機関.....	1
第5 監査の対象期間.....	1
第6 監査日程.....	2
第7 監査の着眼点 .....	2
第8 主な監査手続き .....	2
第9 包括外部監査人及び補助者.....	3
第10 利害関係.....	3
第11 監査の結果 .....	3
第2章 監査対象の概要.....	4
第1節 観光振興に関する事業 .....	4
第2節 北海道立地域食品加工技術センターの運営に係る事業 .....	4
第3章 外部監査の結果.....	5
第1節 観光振興に関する事業.....	5
第1 監査の概要.....	5
第2 監査対象の概要 .....	7
第3 監査の結果.....	38
第2節 北海道立地域食品加工技術センターの運営に係る事業.....	41
第1 監査の概要.....	41
第2 事業の概要.....	42
第3 監査の結果.....	73
第4章 おわりに（総括所感）.....	84

◎報告書における表及び図の金額等については、原則単位以下を切り捨てしているため、合計額と一致していない場合がある。

◎報告書における表及び図は、北海道及び関係団体から提出された資料に基づき監査人が作成した。

## 第1章 包括外部監査の概要

### 第1 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び第4項の規定に基づく包括外部監査

### 第2 選定した特定の事件（監査テーマ）

観光に関する施策に係る財務事務の執行について

### 第3 特定の事件を選定した理由

北海道には様々な地域資源があるが、その中でも「観光」は北海道を代表する資源であり、道民及び国内外の観光客の関心と期待が高く北海道経済の活性化に大いに寄与している。

全国平均を上回る人口減少やコロナ禍の影響による観光客減少や外出自粛によって打撃を受けた基幹産業である農業・漁業、観光業の再興及び強化は必須であり、ポストコロナを見据え、北海道ブランドの魅力を存分に発揮するためにこれらの資源を効率的に活用して地域の魅力を高めていくことが肝要と思われる。

観光資源は、全道各地に広く分布しており、観光サービスの拠点としての側面を持ちながら、雇用の創出といった点でも強い期待が持たれている。

こうしたことを踏まえ、北海道観光のくにつくり行動計画を推進するため、北海道における観光振興に関する施策の総合的かつ計画的な執行状況及びその効果について、包括外部監査人の立場から検証するのが今後の道政の運営に当たり有用であると考え本テーマを選定した。

併せて、今回は、観光振興に資するものと考えられる地域特産品開発の一翼を担う北海道立地域食品加工技術センターの運営に係る執行状況及びその効果についても監査する。

### 第4 監査の対象機関

経済部、各（総合）振興局、及び各機関の出先機関等

### 第5 監査の対象期間

令和5年9月12日から令和6年1月31日まで

## 第6 監査日程

監査日	監査対象機関	場所	対象事業
令和5年9月27日	経済部 食産業振興課	本庁（監査人室）	食品加工技術センター
令和5年9月29日	経済部 観光振興課	本庁（監査人室）	観光振興事業
令和5年10月16日	オホーツク総合振興局	現地	民泊事業
令和5年10月16日	公益財団法人オホーツク財団	現地	食品加工技術センター
令和5年10月17日	公益財団法人オホーツク財団	現地	食品加工技術センター
令和5年10月20日	経済部 食産業振興課	本庁（監査人室）	食品加工技術センター
令和5年10月25日	公益社団法人北海道観光振興機構	現地	観光振興事業
令和5年10月30日	公益財団法人とかち財団	現地	食品加工技術センター
令和5年10月31日	十勝総合振興局	現地	民泊事業
令和5年10月31日	公益財団法人とかち財団	現地	食品加工技術センター
令和5年11月10日	経済部 観光振興課	本庁（監査人室）	観光振興事業
令和5年11月13日	経済部 観光振興課	本庁（監査人室）	観光振興事業

## 第7 監査の着眼点

- (1) 財政収入及び支出に係る財務事務に関して、関連する法令、条例、規則等に基づいて適正に実施されているか
- (2) 財政収入及び支出に係る財務事務に関して客観性、経済性、効率性に問題がないか
- (3) 施設、設備、備品等は適正に維持管理がなされた上で、十分な活用が図られているか
- (4) その事業に関連する効果測定が適正に行われているか、また過去の包括外部監査において、「改善を要する事項」として意見を付された内容について、北海道が講じた措置が適正におこなわれているか

## 第8 主な監査手続き

- (1) 監査対象とした事業について関係法令、条例、規則等の根拠規定を確認した。
- (2) 所管課に対してヒアリングを実施するとともに、関係業務に係る実地調査を実施した。
- (3) その他必要と認めた手続きを実施した。

## 第9 包括外部監査人及び補助者

包括外部監査人	鈴江	誠	税理士
補助者	越前谷	孝弘	弁護士
補助者	板倉	圭吾	税理士
補助者	鈴木	隆司	公認会計士
補助者	岩田	圭史	税理士

## 第10 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。

## 第11 監査の結果

次の区分により対応を求めた。(個々の内容は「第3章 外部監査の結果」を参照)

【指摘】早急に是正又は改善を求める事項 (6件)

【意見】監査の結果に添えて提出する意見 (11件)

(適法性、有効性、効率性、経済性等の観点から検討の必要がある事項)

また、直ちに改善することを求めるものではないが、包括外部監査人が今回の監査を通じて感じた点について、【所感】として記載した(1件)。

将来的な課題として、今後において検討されることを期待するものである。

## 第2章 監査対象の概要

### 第1節 観光振興に関する事業

北海道における観光振興に関する事業が、北海道の観光振興に関する基本理念や施策の基本となる事項を定めた条例に基づく「北海道観光のくにづくり行動計画」に沿って、総合的、計画的に推進されており、くにづくり行動計画との整合性が図られているかを検証する。

また、当該事業は直営事業と機構負担金事業とで行われており、その振分が適正であり十分な効果が得られているか、予算執行及び業務委託が適切であり透明性が保たれているかについても検証する。

### 第2節 北海道立地域食品加工技術センターの運営に係る事業

北海道の観光振興にも資する地域特産品の一翼を担う北海道立地域食品加工技術センターは、地域における食品加工技術の高度化を促進し、北海道の食品工業の発展に寄与するため設置されたものであり、その運営が法令、条例、規則等に基づき適正に管理運営されているか、効果測定が適切に行われているかを検証する。

また施設、設備、備品等が適正に維持管理されているか、公費会計について、法令・要領等に準拠して執行されているかについても検証する。

## 第3章 外部監査の結果

### 第1節 観光振興に関する事業

#### 第1 監査の概要

##### 1 監査の目的

令和5年度包括外部監査の監査選定テーマに沿い、北海道観光のくにつくり行動計画を推進するため、北海道における観光振興に関する施策の総合的かつ計画的な執行状況及びその効果について検証する。

##### 2 監査対象部局

- (1) 経済部観光局観光振興課
- (2) 公益社団法人北海道観光振興機構（現地調査）
- (3) オホーツク総合振興局産業振興部商工労働観光課
- (4) 十勝総合振興局産業振興部商工労働観光課

##### 3 監査の範囲

北海道観光振興に関わる事務全般

なお、令和3年度の包括外部監査選定テーマである「産業振興に係る財務事務の執行について」においては、本件テーマである「観光振興に関する事業」を所掌する経済部に対しても監査を実施しているところであり、令和3年度包括外部監査に応じた措置なども併せて検証する。

##### 4 監査日程

###### (1) 予備調査

令和5年6月29日 北海道経済部観光局観光振興課

###### (2) 本調査

- ① 令和5年9月29日 北海道経済部観光局観光振興課
- ② 令和5年10月16日 オホーツク総合振興局産業振興部商工労働観光課
- ③ 令和5年10月25日 公益社団法人北海道観光振興機構
- ④ 令和5年10月31日 十勝総合振興局産業振興部商工労働観光課
- ⑤ 令和5年11月10日 北海道経済部観光局観光振興課
- ⑥ 令和5年11月13日 北海道経済部観光局観光振興課

##### 5 着眼点

- (1) 観光振興に関する事業の事務が、関連法令及び規則等に従い適正に整備され、

適切に運用されているか。

- (2) 観光振興に関する事業の事務が、目的に適合しており有効かつ効率的に行われているか。
- (3) 観光振興に関する事業の事務が、経済性に配慮して行われているか。
- (4) 観光振興に関する事業に関連する効果測定が適切に行われているか。
- (5) 国、他の地方公共団体及び関連団体との連携は適切になされているか。
- (6) 令和3年度包括外部監査において「改善を要する事項」として意見した内容について、北海道が講じた措置が適切に行われているか。

## 6 監査の手続

- (1) 観光に関する事務の概要把握のため、ヒアリング及び関連諸法令、条例・規則等の閲覧
- (2) 観光に関する各種計画等に関する事務の実施状況、計画等の効率測定及び計画等の実施のための必要な連携の実施状況の確認のため、ヒアリング、関連資料の閲覧
- (3) 負担金事業の実施状況の確認のため、現場視察、ヒアリング、関連資料の閲覧
- (4) 観光に関する事務処理及び承認の実施状況の確認のため、ヒアリング、関連資料の閲覧
- (5) その他必要と認めた手続



## 第2 監査対象の概要

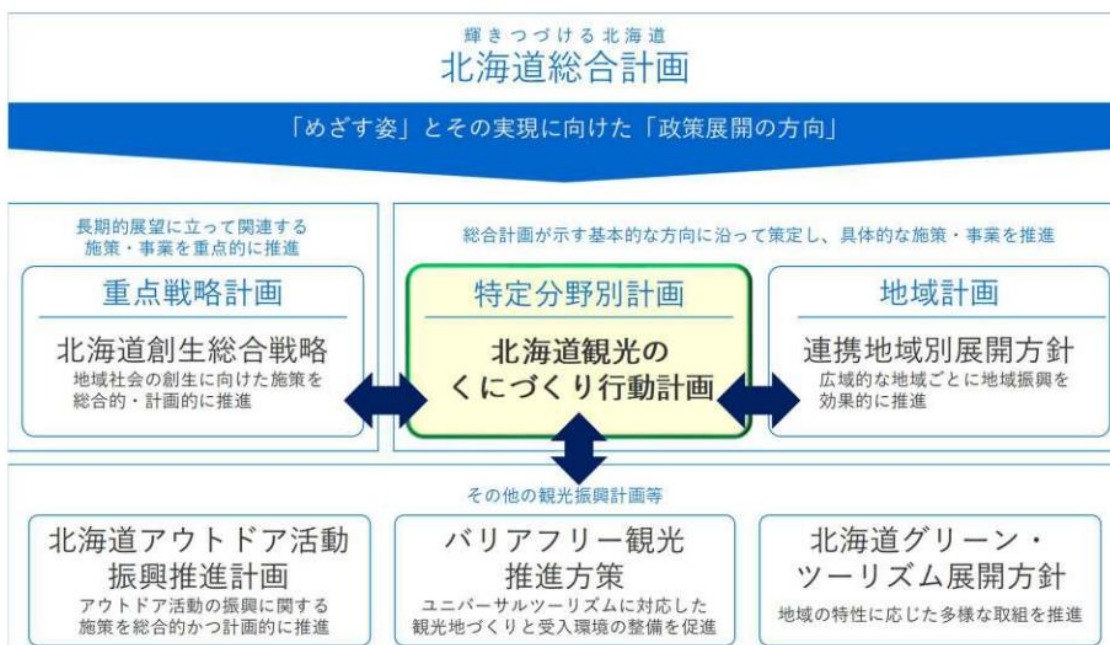
### 1 観光振興に関する事業の概要について

#### (1) 関連法令及び規則等について

##### ①事業に関するもの

北海道における観光振興に関する事業については、「北海道観光のくにつくり行動計画」（以下、「くにつくり行動計画」と言う。）に基づき推進される。

くにつくり行動計画は、北海道観光の振興に関する基本理念や道の施策の基本となる事項などを定めた「北海道観光のくにつくり条例」に基づいた、観光振興に関する施策を総合的、計画的に推進するための基本的な計画であり、北海道総合計画が示す政策の基本的方向に沿って策定、推進する「特定分野別計画」として位置づけられる。北海道が策定する観光振興に関する個別計画は、くにつくり行動計画との整合を図ることとされている。



(図 北海道総合計画とくにつくり行動計画の概念図)

##### ②事業の事務に関するもの

経済部観光局観光振興課（以下、「観光局」と言う。）の組織並びに同課における事務の決裁及び公文書等の管理に関しては、まず北海道全体として、以下の規定に準拠している。

- ・北海道行政組織規則（昭和41年北海道規則第21号）
- ・北海道事務決裁規程（昭和41年北海道訓令第3号）
- ・知事の所掌事務に係る公文書の管理に関する規則（平成10年北海道規則第46号）
- ・北海道文書管理規程（平成10年北海道訓令第7号）

・北海道電子情報管理規程（平成10年北海道訓令第7号）

また、上記以外で、該当部局の内規として、経済部観光局観光振興課処務細則の定めに基づいている。

## （2）北海道観光のくにつくり行動計画

### ①政策展開の方向性及び目標指標

くにつくり行動計画では、北海道観光のくにつくり条例で定められている基本理念及び役割に基づき、道民、観光事業者及び観光関係団体等の行動指針及び役割の設定を行っており、第5期（令和3年度から令和7年度）のくにつくり行動計画概要版は下図のとおりである。

# 第5期（令和3年度～7年度） 「北海道観光のくにづくり行動計画」の概要

令和3年（2021年）11月

## 1 北海道観光の現状と課題

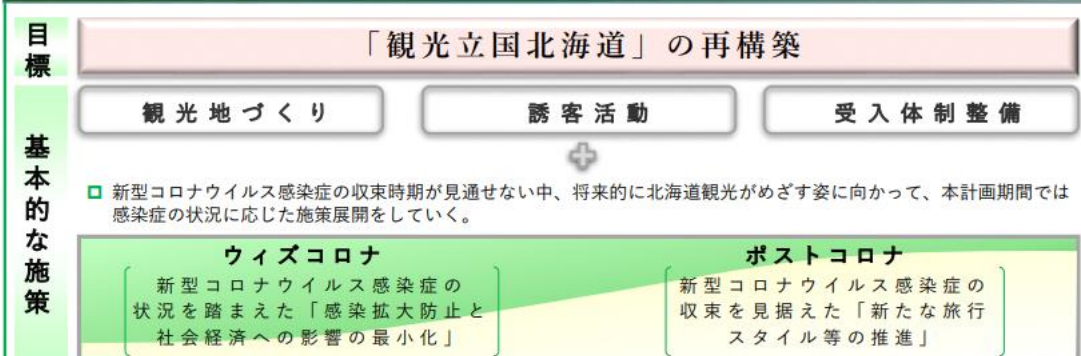
指標	単位	分類	R2目標	R1実績	達成率
観光入込客数	万人	合計	6,000	5,277	88.0%
		道内客	4,880	4,441	91.0%
		道外客	620	592	95.5%
		外国人	500	244	48.8%
観光消費額単価	円	道内客	14,000	13,432	95.9%
		道外客	76,000	70,773	93.1%
		外国人	200,000	138,778	69.4%
満足度 （「とても満足した」と 回答する割合）	%	道内客	47.0	31.6	67.2%
		道外客	57.0	44.3	77.7%
		外国人	64.0	51.3	80.2%

- 安定した観光入込客数の増加には、災害や感染症、国際情勢などによる影響の縮小化が必要
- 観光消費単価向上には、モノ消費からコト消費への流れへの対応が必要
- ウィズコロナ・ポストコロナ時代を見据えた新たな旅行スタイルを定着させていくことが必要

## 2 北海道観光が将来的にめざす姿

<b>オンリーワン！自然・食・文化を活かした観光地</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 道民・国民・そして世界からも愛される北海道</li> <li>◆ 道民が誇りをもって観光地づくりに関与（HOKKAIDO LOVE!）</li> <li>◆ アジアに加え、「ATWS北海道／日本」を契機に欧米からの高い認知度</li> <li>◆ 「ビジネス＋観光」でも快適な滞在型の観光地</li> </ul>	<b>いつでも！どこでも！何度でも！</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 繁閑差(季節・平日休日等)・地域偏在(道央集中)の解消</li> <li>◆ 旅マエ・旅ナカ・旅アト消費の拡大</li> <li>◆ 何度来ても満足できる観光地</li> <li>◆ 質や満足度の高いサービスの提供に向けてのホスピタリティ向上</li> </ul>
<b>誰もが安全・安心・快適に滞在</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 道内客・道外客・外国人が共に楽しめる観光地</li> <li>◆ 国籍・年齢を問わないインフラの整備</li> <li>◆ ハードとソフト両面における安全・安心の確保</li> <li>◆ 道内観光地間を快適に移動できる二次交通</li> <li>◆ 多言語・多様な媒体での迅速かつ正確な情報発信</li> </ul>	<b>持続的な観光関連産業の発展</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 道民の貴重な財産である自然環境や文化を守り育てながら次の世代につなぐ</li> <li>◆ 四季を彩る雄大な自然との共生</li> <li>◆ 高い観光推進機能（マーケティング、プロモーション等）</li> <li>◆ 観光公害への対応と地域住民による観光産業への理解</li> <li>◆ 国内外の人が働きたいと思う職場環境</li> <li>◆ 新たな感染症や災害など不測の事態への強い対応力</li> </ul>

## 3 計画期間内の基本的な考え方



（図 第5期（令和3年度から令和7年度）のくにづくり行動計画概要版 1～3）

## 4 特に注力する施策展開の方向性

クリーン×セーフティ北海道
(1) 北海道スタイル、業種別感染症対策ガイドラインの徹底などによる安全・安心の提供 (2) 広大な自然、密になりにくいアウトドア環境など本道の価値・優位性を再評価 (3) 積極的な情報発信 (4) 環境と共生する観光の推進
量×質の追求
(1) 人口減少社会における道内観光の高付加価値化 (2) 地元（道民）からも愛される観光地づくり (3) 自然環境・食など本道の観光資源のブランド力強化による新規誘客・リピーターの獲得 (4) 富裕層向け商品・サービスの充実による質の向上 (5) AI、IoT等先端技術導入による観光産業の収益構造の改善
旅行者比率のリバランス
(1) 道民の道内再発見、国内旅行の需要喚起 (2) 渡航制限解除等を見据えた海外需要の獲得 (3) 欧米等新規市場の開拓による市場拡大
新しい旅行スタイルの推進
(1) 本道の自然等を活かしたワーケーションの創造などによる滞在型観光の推進 (2) 「ATWS北海道/日本」を契機に本道の自然・文化等の特性を活かしたアドベンチャータラベルの造成・発信 (3) MICE・IRなど新たなインバウンド等の取込方策の検討
観光インフラの強靱化
(1) 広域観光の拠点としての道内空港等の利活用 (2) 観光産業を支える人材の確保・育成 (3) 災害時等に観光客の安全・安心に資する基盤の強化

## 5 目標指標

施策展開の方向性	指標項目	目標値
クリーン×セーフティ北海道	1 コロナ対応の評価(5点満点)	道内容：5点 道外客：5点
量×質の追求	2 満足度(とても満足したと回答した割合)	道内容：40% 道外客：50%
	3 観光消費額単価	道内容：15,000円 道外客：79,000円
	4 観光入込客数	道内容：4,880万人 道外客：700万人
旅行者比率のリバランス	5 リピーター数(2回以上の来訪)	道外客：570万人
	6 道内入込客数の内、宿泊者数	1,074万人
	7 繁忙・閑散期の宿泊延数比率	60%
	8 道央圏以外の宿泊者数	1,540万人泊
新しい旅行スタイルの推進	9 観光消費額単価の内、コト消費の割合	道内容：10% 道外客：10%
	10 宿泊客延数	国内客：3,500万人泊
	11 長期滞在者数(5泊以上)	道外客：112万人
観光インフラの強靱化	12 地方空港利用来道率(新千歳・丘珠以外)	22%
	13 アウトドア関連人材指標	北海道アウトドア活動振興推進計画決定後に設定

※ インバウンド関連の目標指標については、国の次期「観光立国推進基本計画」公表後に検討し、設定予定

## 6 観光振興に向けた行動指針と役割

<b>道民</b> ○ 身近な北海道の魅力を再確認し、その魅力を広く発信、他	<b>北海道観光振興機構</b> ○ 広域連携DMOとして、道内観光マネジメントを推進、他	<b>行政</b> ○ 調査データを収集・分析し、観光関係団体等の取組を支援、他
<b>観光事業者</b> ○ 観光スタイルの変化等流れを敏感に捉え、長期的視点に立って対応、他	<b>観光関係団体</b> ○ 観光振興の主体として、商品づくりや人材育成に取り組む、他	<b>大学等</b> ○ 観光振興に求められる人材の育成、他

(図 第5期(令和3年度から令和7年度)のくにつくり行動計画概要版4～6)

## ア政策展開の方向性

第5期くにつくり行動計画における政策展開の方向性は下記㉗～㉚の5つに大別されており、観光振興に関する事業はこの方向性との整合性を持って企画立案されることとなっている。

### ㉗クリーン×セーフティ北海道

「クリーン×セーフティ北海道」は、「新北海道スタイル」の徹底などによる安全・安心の提供や広大な自然や密になりにくいアウトドア環境など本道の価値や優位性を再評価し、環境と共生する観光を推進するとともに、積極的な情報発信を行うことにより、『「安全・安心」で選ばれる観光地づくり』を目指していきます。

### ㉘量×質の追求

「量×質の追求」は、人口減少による旅行市場縮小懸念や感染拡大防止のための「三密」回避など量の拡大が難しい状況下において、道内観光の高付加価値化を目指すとともに、観光入込客数の8割を超える道内客からも愛される観光地づくりや、自然環境、食など本道の観光資源のブランド力強化による新規誘客・リピーターの獲得、富裕層向け商品・サービスの充実による質の向上、AI、IoTといった先端技術の導入による低コスト化を実現することにより、観光客の様々なニーズに対応できる施策を展開し、「満足度向上と連動した消費単価の向上」を目指していきます。

### ㉙旅行者比率のリバランス

「旅行者比率のリバランス」では、道内観光を支える道民による道内旅行需要を改めて見直すとともに、道外観光客の旅行需要を喚起しつつ、地域偏在や季節偏在などの課題解決につながる取組を進めます。また、訪日外国人来道者については、渡航制限解除等を見据えた海外需要の獲得を目指し、欧米や東南アジアなど東アジア以外からの観光客をより増加させるなど、「感染症の状況に応じた誘客対象の最適化」を目指していきます。

### ㉚新しい旅行スタイルの推進

「新しい旅行スタイルの推進」では、本道の豊かで優れた自然環境等を活かしたワーケーションの推進や、「ATWS 北海道／日本」を契機に本道の自然・文化等の特性を活かしたアドベンチャートラベルの造成・発信のほか、新たなインバウンドをはじめとする道外からの旅行客の取込方策の検討を進めるなど、長期滞在が促進され、繁忙期、閑散期の差の解消、及び観光総消

費額を増加させる「新たな北海道観光価値の創出」を目指していきます。

#### ④観光インフラの強靱化

「観光インフラの強靱化」では、広域観光の拠点としての道内空港等の利活用や観光産業を支える人材の確保や育成、災害時等に観光客の安全・安心に資する基盤の強化などで地域における観光インフラの充実を目指していきます。

#### イ 目標指標

上記アの方向性には、目標指標が設定されている。観光振興に関する事業は、5つの展開方向性と対応させることで、どの指標を向上させる施策なのかを明瞭に認識できるようになっている。

施策展開の方向	指標	分類	基準 (2019年度)	目標 (2025年度)
クリーン×セーフティ 北海道	コロナ対応の評価(点)	道内客	(2020年度)4.4	5
		道外客	(2020年度)4.5	5
量×質の追求	満足度(%)	道内客	31.6	40
		道外客	44.3	50
	観光消費額単価(円)	道内客	13,432	15,000
		道外客	70,773	79,000
	外国人	138,778	210,000	
旅行者比率の リバランス	観光入込客数(万人)	道内客	4,441	4,880
		道外客	592	700
		外国人	244	2019年度 水準越え
	リピーター数(万人)	道外客	471	570
	道内宿泊者数(万人)	道内客	934	1,074
	繁忙・閑散期の比率(%)	宿泊延数比	57.1	60
	道央圏以外の宿泊者数(万人泊)	宿泊客延数	1,261	1,540
新しい旅行 スタイルの 推進	観光消費額単価に占める コト消費の割合(%)	道内客	4.8	10
		道外客	4.2	10
	宿泊客延数(万人泊)	国内客	2,866	3,500
	長期滞在者の数(万人)	道外客	80	112
観光インフラの 強靱化	地方空港利用来道率(%)	新千歳・丘珠以外	19.8	22
	アウトドア関連人材指標	-	-	-

(図 くにつくり行動計画における施策別成果指標)

## ②観光振興に向けた行動指針と役割

くにづくり行動計画では、当該計画の目標の達成及び「北海道観光が将来的にめざす姿」に向けて、北海道観光のくにづくり条例で定められている基本理念及び役割に基づき、道民、観光事業者及び観光関係団体等の行動の指針及び役割が設定されている。

ここで、観光関係団体等には、観光関係団体の他、北海道観光振興機構、行政、大学等が、示されており、北海道観光振興機構については広域連携DMOであり「2 広域DMOについて」で後述する。

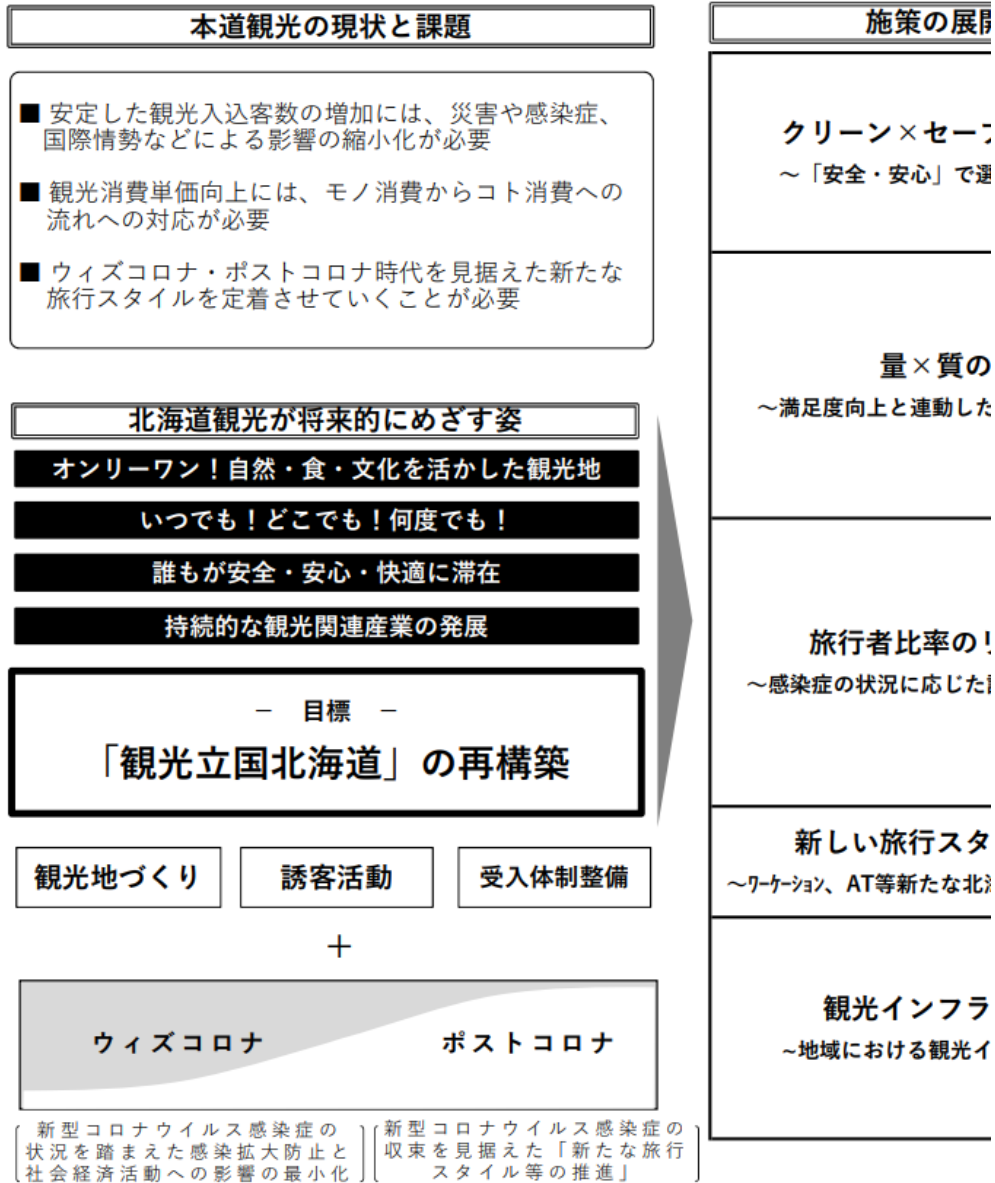
### 北海道観光振興機構

- ・広域連携DMOとして観光庁のガイドラインに沿った運営を進めるほか、道内市町村や地域のDMO、観光事業者では実施することが難しい事業や機構が実施する方が効率的でかつ効果的な事業を実施する
- ・専門性の高い人材を有し、政策の実行に当たっての具体的な戦略の検討を含む「マーケティング思考に基づく事業（打ち手）の企画、実行、検証」と「広域連携DMOとしての道内観光マネジメントの推進」を実施する
- ・推進体制の強化に向け、広域連携DMOとして持続可能な組織の在り方の検討とDMO形成・確立計画への反映や、専門性の維持・向上が継続的に図られる組織としていくための「人材育成・育成プログラム」の策定など、人材面での強化を図るための取組を進めるほか、広域連携DMOとして「持続可能な組織の在り方の検討」を踏まえた安定的な財政運営基盤の確立と安定的な財政運営に資する自主財源確保など財源面での強化を図る取組を進めていく

## (3) 事業の予算について

令和4年度観光局施策体系は下図のとおりである。

令和4



(図 令和4年度観光局の施策体系 (左側))



令和4年度 観光局の施策体系

(単位：千円)

策の展開方向	事業名
<p>×セーフティ北海道 「心」で選ばれる観光地～</p>	<p>◇ ① 教育旅行支援事業費 1,582,211                  ○ ② 地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業費 239,262                  ◇ (R3補正①) 北海道旅行割引事業費 54,750,407                  ◎ アドベンチャートラベル推進事業費(再掲) 147,423                  ◎ 誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業費(再掲) 426,716                  ○ どさんこ旅サロンの運営・利用促進事業費(再掲) 12,720                  ○ 北海道観光誘致推進事業費(再掲) 135,525                  ◎ ポストコロナへ向けた安全・安心な観光の情報発信事業費(再掲) 39,356                  ○ アウトドア活動振興環境整備事業費(再掲) 368</p>
<p>×質の追求 :連動した消費単価の向上～</p>	<p>◎ ③ 広域連携DMOとしてのデジタルマーケティング事業費 70,844                  ◇ ④ ポストコロナへ向けた安全・安心な観光の情報発信事業費 39,356                  ○ ⑤ 観光統計調査事業費 6,046                  ◎ 誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業費(再掲) 426,716                  ○ どさんこ旅サロンの運営・利用促進事業費(再掲) 12,720                  ○ 地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業費(再掲) 239,262                  ○ 広域観光周遊促進事業費(再掲) 154,935                  ◎ アドベンチャートラベル推進事業費(再掲) 147,423                  ◎ ユニバーサルツーリズム推進事業費(再掲) 19,895                  ○ 北海道観光誘致推進事業費(再掲) 135,525                  ◎ アドベンチャートラベル・ワールドサミット2023開催推進費(再掲) 19,703                  ○ 北海道ロケーション誘致推進費(再掲) 274</p>
<p>比率のリバランス に応じた誘客対象の最適化～</p>	<p>◎ ⑥ 北海道教育旅行活性化事業費 23,240                  ○ ⑦ 誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業費 426,716                  ○ ⑧ どさんこ旅サロンの運営・利用促進事業費 12,720                  ○ ⑨ 欧米人任用によるインバウンド強化事業費 5,135                  ○ ⑩ 宿泊施設を核とした滞在型観光推進事業費 2,240                  ○ ⑪ 北海道ロケーション誘致推進費 274                  ○ 地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業費(再掲) 239,262                  ○ 広域観光周遊促進事業費(再掲) 154,935                  ◎ アドベンチャートラベル推進事業費(再掲) 147,423                  ○ MICE誘致支援事業費(再掲) 34,360                  ○ 北海道観光誘致推進事業費(再掲) 135,525                  ◎ アドベンチャートラベル・ワールドサミット2023開催推進費(再掲) 19,703                  ◇ (R3補正①) 北海道旅行割引事業費 54,750,407</p>
<p>行スタイルの推進 新たな北海道観光価値の創出～</p>	<p>◎ ⑫ アドベンチャートラベル推進事業費 147,423                  ○ ⑬ MICE誘致支援事業費 34,360                  ○ ⑭ アドベンチャートラベル・ワールドサミット2023開催推進費 19,703                  ○ ⑮ アウトドア活動振興環境整備事業費 368                  ○ 地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業費(再掲) 239,262</p>
<p>インフラの強靱化 観光インフラの充実～</p>	<p>○ ⑯ 広域観光周遊促進事業費 154,935                  ○ ⑰ 観光人材確保・育成事業費 54,500                  ○ ⑱ ユニバーサルツーリズム推進事業費 19,895                  ○ ⑲ 北海道観光誘致推進事業費 135,525                  ○ ⑳ 北海道さっぽろ「食と観光」情報館運営費 34,982                  ○ ㉑ 住宅宿泊事業法関連事業費 14,441                  ○ 地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業費(再掲) 239,262                  ◇ ポストコロナへ向けた安全・安心な観光の情報発信事業費(再掲) 39,356                  ◎ アドベンチャートラベル推進事業費(再掲) 147,423                  ○ 欧米人任用によるインバウンド強化事業費(再掲) 5,135</p>
(その他 事務費等 8,039)	
<p><b>観光予算計(コロナ禍特別対策事業*含む) 60,064,194</b>                  観光局事業 57,782,622 (うち機構負担金 1,891,466) 他部局事業 2,281,572                  *コロナ禍特別対策事業 58,445,576</p>	

◎=新規、拡充 ○=継続 ◇=コロナ禍特別対策事業

※最も合致する展開方向を本掲とし、その他は再掲としている。

(図 令和4年度観光局の施策体系 右側)

#### (4) 事業の実施手法について

事業の実施手法としては、地方自治法第 232 条の 3 に基づく支出負担行為による。なお後述する観光局予算の構成比で 9 割を超える機構負担金事業は、支出負担行為のうち負担金の類型に該当する。

## 2 DMOについて

### (1) DMOとは

DMOとは、諸外国において運用されている「Destination Management / Marketing Organization」の略であり、日本においては、「観光地域づくり法人」とされている。

観光庁によると、観光地域づくり法人とは、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である。

そこで、DMOが必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）としては、以下の4つがある。

①観光地域づくり法人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地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げや域内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の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進

④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・仕組みづくり、プロモーション

また、DMOは、「持続可能な観光地域づくり」や閑散期対策などの需要の平準化など「観光地域全体のマネジメント」の観点での取組も必要であり、さらに、災害等の非常時における訪日外国人を含む旅行者への情報発信や安全・安心対策について、自治体等と連携して取り組むことも必要となる。

加えて、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など地域の実情に応じて、観光地域づくり法人が観光地域づくりの一主体として個別事業を実施

することも考えられる。

なお、近畿大学経営学部教授の高橋一夫は、「地方自治と民間事業者による観光ビジネスの共同体で、観光地経営を担うための機能と高い専門性を有し、観光行政との役割分担による権限と責任を明確にしたプロフェッショナルな組織」<sup>1</sup>がDMOの定義であるとした。

国土交通省成長戦略会議委員を務めた大社充は、「ビジター産業全般を視野に地域への経済効果を最大化させ、魅力的な地域づくりによる地域の持続可能性を高めることを目的に観光マーケティングおよび観光地域経営を行う機関」<sup>2</sup>が「日本版DMO」であるとした。また、「日本版DMOは地方創生の文脈から生まれてきていることから、地域振興による持続可能な地域づくりを実現させる装置」であり、「地方創生推進交付金など公的資金でその形成を支援するという観点」からも「地域における公共性と代表制をもった非営利型の組織」であると指摘している。

日本政策投資銀行は、「DMOは地域の観光振興を図るために設立、運営される組織である。しかしながら、DMOで追求すべき真の成果とは、単なる観光客数や観光消費額の増加にとどまらない」として、「より長期的視野に基づいた、より根本的な観光振興であり、それによる地域社会そのものの活性化にある」と指摘<sup>3</sup>している。その具体的な命題として、地域インフラの再構築、観光振興の継続性の確保、観光関係事業者の活性化と再編の三点を挙げている。

---

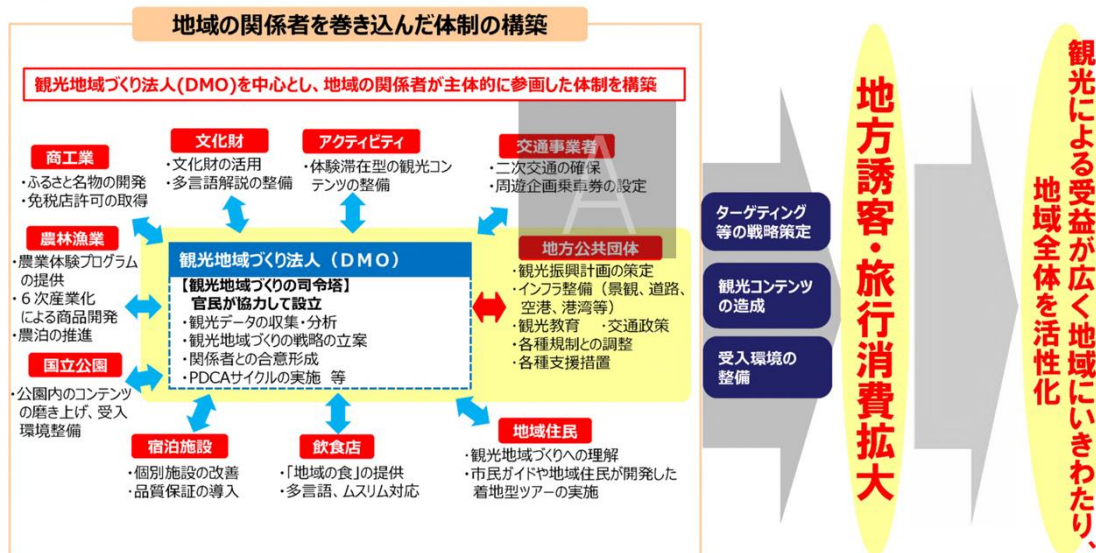
<sup>1</sup> 高橋一夫『DMO 観光地経営のイノベーション』p.4 (学芸出版社 2017年)

<sup>2</sup> 大社充著 事業構想大学院大学編『DMO入門 官民連携のイノベーション』p.71 (事業構想大学院大学 2018年)

<sup>3</sup> 日本政策投資銀行『観光DMO設計・運営のポイント』p.140 (ダイヤモンド社 2017)

観光地域づくり法人 (DMO)

地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりの司令塔となる法人



(図 観光庁ホームページより)

(2) DMO登録制度について

観光庁では平成27年11月に日本版DMO登録制度を創設している。その目的は以下の3点である。

- ・ 地域の取組目標となる水準の提示による観光地域づくり法人の形成・確立の促進
- ・ 関係省庁が観光地域づくり法人の形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- ・ 観光地域づくり法人の間の適切な連携を促すことで各法人間の役割分担がされた効率的な観光地域づくり

当該制度の登録を受けた法人は、内閣府地方創生推進交付金による支援対象であった。

DMOの登録対象・登録区分・登録主体・登録要件については、以下のとおりである。

①登録対象

自治体と連携して観光地域づくりを担う法人が登録対象である。

②登録区分

登録DMOは三つに区分される。

ア 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と

して、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。

イ 地域連携DMO…複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、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。

ウ 地域DMO…原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、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。

なお、令和5年9月26日時点で、「広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」108件、「地域DMO」164件の計282件が登録されている。

### ③登録主体

登録DMOは国（観光庁長官）によって登録される。

### ④登録要件

観光庁の登録要件として5つが挙げられている。

ア 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

イ 各種データ等の継続的な収集・分析、データ等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

ウ 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

エ DMOの組織（法人格の取得、意思決定の仕組みの構築など）

オ 安定的な運営資金の確保

## 観光地域づくり法人(DMO)登録制度

「観光地域づくり法人(DMO)」登録の5要件

- (1) 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) データの継続的な収集、戦略の策定、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、プロモーションの実施
- (4) 法人格の取得、最終的な責任者の明確化、CMO・CFOの確保
- (5) 安定的な運営資金の確保

すでに該当している = 「登録DMO (登録観光地域づくり法人)」  
 今後該当する予定 = 「候補DMO (観光地域づくり候補法人)」



(図 観光庁ホームページより)

### (3) 公益社団法人北海道観光振興機構について

#### ①公益社団法人北海道観光振興機構とは

公益社団法人北海道観光振興機構(以下、「機構」と言う。)は、北海道地域で登録されている広域連携DMOである。

令和5年9月20日に作成され、機構から観光局に提出された登録DMOの「観光地域づくり法人形成・確立計画」によると、連携する地方公共団体の担当部署は次のとおりである。

- ・北海道 経済部観光局(観光政策全般)
- ・北海道 総合政策部交通政策局(交通ネットワーク)
- ・北海道 14 総合振興局・振興局 商工労働観光課(広域観光推進)
- ・道内 179 市町村 商工観光課等(着地型旅行商品開発)

「広域連携DMO」10件)

申請区分	名称	マネジメント・マーケティング対象とする区域(自治体単位)
広域連携	(公社)北海道観光振興機構	北海道
広域連携	(一社)東北観光推進機構	青森県、岩手県、秋田県、宮城県、山形県、福島県、新潟県
広域連携	(一社)関東広域観光機構	福島県、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県
広域連携	(一社)中央日本総合観光機構	富山県、石川県、福井県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、滋賀県
広域連携	(一財)関西観光本部	福井県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、徳島県
広域連携	(一社)せとうち観光推進機構	兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県
広域連携	(一社)山陰インバウンド機構	鳥取県、島根県
広域連携	(一社)四国ツーリズム創造機構	徳島県、香川県、愛媛県、高知県
広域連携	(一社)九州観光機構	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県
広域連携	(一財)沖縄観光コンベンションビューロー	沖縄県

(図 観光庁公表の令和5年9月26日時点登録DMO一覧のうち、広域DMO部分)

また、機構の設立目的・沿革は以下のとおりである。

#### ア 設立目的

機構の定款上の設立目的は次のとおりである。

「この法人は、北海道の観光振興推進の中核機能を担い、関係機関・団体・企業・地域の知恵と資源を結集し、観光事業の振興並びに地域の活性化を図り、北海道民の生活、文化の向上並びに経済の発展、及び国際交流に寄与することを目的とする。」

#### イ 沿革

機構は平成29年11月に広域DMOとして登録されている。

北海道からのヒアリング及び機構が公表している内容を確認したところ、機構の沿革は次のとおりである。

昭和21年4月	「北海道観光連盟(任意団体)」の設立 観光事業を積極化して貿易外の収支をあげるため、総合連絡機関となり、観光に関する企画をなし健全な発達を図るために結成された。
昭和37年11月	「社団法人北海道観光連盟」へ改組
平成17年5月	「北海道観光サミット」の開催 行政、民間、地域の幅広い連携を図りながら、オール北海道で観光振興の取組みを進めるための観光戦略を策定すべきとの決議がなされた。
平成17年8月	「北海道観光戦略会議」の設立 上記サミットでの決議を受け、観光事業者や関係団体、行政機関などオール北海道で構成される会議が、平成17年度内に3回開催された。
平成18年3月	「北海道観光戦略」の策定

	北海道観光を担う全ての関係者の指針として、北海道観光戦略会議で「北海道観光戦略」を取りまとめる。北海道観光戦略の推進体制の整備が必要とされ、その検討手順として、平成18年度設置の推進組織検討委員会への諮問とその成案に係る戦略会議での決定について提示された。
平成18年5月	「戦略推進部会」の設置 「北海道観光戦略」の11プロジェクトの推進を担う部会として設立。
平成18年8月	「北海道観光戦略推進組織検討委員会」の設置（現在：解散） 内田和男北海道大学大学院教授を委員長とする検討会議が平成19年5月まで6回開催され、北海道観光戦略推進組織のあり方について検討された。
平成19年5月	最終回の検討会議において、委員会としての報告書「北海道観光戦略推進組織のあり方について」を取りまとめ、検討を終了した。
平成19年7月	「第4回北海道観光戦略会議」の開催 「北海道観光戦略会議」において、委員会の検討結果をもとに議論を行った結果、戦略会議として新たな推進組織のあり方について委員会報告書の内容通り決定。 「新組織発足準備室」の設置と新組織発足に向けた今後の進め方について事務局提案を了承・決定。
平成19年10月	「第5回北海道観光戦略会議」の開催 新組織は北海道観光連盟を改組する形が望ましいとの結論を得て、新組織の役員体制、事務局体制など組織運営のあり方、展開する事業の概要などについて議論を行った。
平成20年1月	「第6回北海道観光戦略会議」の開催 新組織移管に係る道観連への提案事項として組織体制のあり方や20年度事業計画・予算、役員体制等について審議を行い、道観連への提案事項が了承された。
平成20年4月	「社団法人北海道観光振興機構」の発足 民間の英知と資源を活かし、各年度の事業運営や中長期の事業計画を提言するとともに、効果的な事業を執行する役割を担う。
平成20年12月	「第1期中期事業計画」の策定
平成25年4月	「公益社団法人北海道観光振興機構」へ移行 「第2期中期事業計画」の策定
平成29年11月	観光庁が広域連携DMO登録

平成19年5月に公表された「北海道観光戦略推進組織のあり方について」では、推進組織の必要性が説かれ、「北海道の観光振興推進の中核機能を担い、北海道内の各関係機関・団体や各地域のあらゆる知恵と資源を結集させて『観光立国北海道』の実現を目指す」ことが使命であると明記されている。



当該報告書の中で、「道と推進組織との関り及び役割分担」という項目がある。

- ・推進組織は、本道観光に関わる機関や団体、企業、各地域をコーディネートするとともに、具体的な観光振興事業を自ら企画立案し、実施する本道観光振興推進の中核機能を担う組織であるが、そうした推進組織が行う業務と、道が行う業務との関りについて整理しておきたい。
- ・これまでは、道が全道レベルでの観光振興の方向性の提示と施策の企画立案を行い、北海道観光連盟がプロモーション事業や地域支援事業を具体的に実行するという大まかな構図であった。推進組織が設立した後は、推進組織自らがタイムリーで効果的な自主事業を企画立案し、実施するとともに、組織間・事業間・地域間のコーディネート等を行っていくことが期待される。
- ・こうした機能を担う推進組織が設立された際には、道は、まず、この推進組織がしっかりと機能していくよう、他の関係機関とともに、推進組織の自立性を保ちながら、推進組織を支援し、連携協働して観光振興を推進することとなる。
- ・また、道は、推進組織が設立された後も、本道経済における観光関連産業の重要性に鑑み、北海道観光のさらなる発展、拡大に向けて、本道の観光振興に関する中核的な行政機関として、引き続き、概ね次のような役割を担っていくものであり、観光関連施策の展開に積極的に取り組んでいく必要がある。

#### 観光振興に関する道の主な役割

##### ① 中長期的な観光振興の政策立案

- ・長期総合計画、観光のくにづくり行動計画などの策定
- ・国・市町村等との調整
- ・基礎的な統計調査など

##### ② ①の政策推進にあたって、民間や地域のみでは実施し得ない事業の実施

- ・魅力ある観光地づくり、受入基盤の整備（空港、道路、景観等の整備、観光案内所の運営、人材育成など）
- ・道民運動の推進（観光ホスピタリティ運動など）
- ・知事のトップセールスなどによる観光客誘致
- ・新たな分野の開拓や先導的な事業の実施（アウトドア、癒しと健康、産業観光など）
- など

また、民間で実施したほうが効率的・効果的な場合には、民間に委託等を行っていく。

今後、推進組織の事業計画が検討される中で、道との具体的な役割分担がなされていく。

また、当該報告書では「推進組織の財政基盤のあり方」も検討されている。