

公益社団法人北海道観光振興機構  
会長 小金澤 健司 様

北海道観光振興機構改革に向けた  
提 言 書

令和5年2月10日

北海道観光振興機構改革プロジェクトチーム



## はじめに

北海道観光振興機構（以下、「機構」という。）は、本道の観光振興推進の中核機能を担い、道内の各関係機関・団体や各地域の知恵と資源の結集による「観光立国北海道」を実現するため、「各界の力を結集」、「民間主導」、「機動性と専門性を持った組織」を基本理念として設立された。機構設立以降、外国人旅行者の大幅な増加や旺盛な観光消費が起爆剤となり、コロナ禍前の2019年、道内の観光消費額は1兆5,159億円（機構推計）に達したほか、北海道GDPで観光産業は7,814億円（機構推計）となり、食料品製造業7,104億円、農業6,115億円を上回った。さらに、外国人旅行者の観光消費額は4,323億円と本道からの輸出総額を超える規模となり、本道のリーディング産業として道内経済に大きく貢献している。

一方、新型コロナウイルスの流行は、感染拡大の防止を目的に世界中で行動制限が実施された結果、観光関連事業者は経営に大きな打撃を受け、未だこの影響から抜け出せない事業者も多く存在するなど、人々の流動を基盤とする観光産業のもろさを認識させられることとなった。また、観光関連事業者の経営状況の悪化は会費収入減少に直結し、機構の運営の先行きが見通せない状況を招くとともに経営体質の脆弱さを露呈することとなった。

また、新型コロナウイルスの世界的流行による旅行動態の変化など、観光を取り巻く状況はここ数年で激変しており、今後機構が広域連携DMOや北海道観光の司令塔としての役割を果たしていくためには、機構の役割、位置付けの整理、事業内容、組織経営、財務体質の抜本的な見直し、さらに機構のあるべき姿の明確化が必要となったことから、これらを総合的に検討するため、令和4年7月に北海道観光振興機構改革プロジェクトチームが設置された。

観光は今や本道経済をリードする重要な役割を担っており、宿泊業や旅行業、交通事業者といった直接観光に関係する事業者の代表の方々に加え、観光は新たなビジネスの創出が期待できる分野でもあることから、今回のプロジェクトチームでは、これまでの枠にとらわれない分野で活躍する外部有識者の方々にも参画いただき、「事業内容の見直し～事業の選択と集中」、「組織・執行体制の見直し～ガバナンスの強化～」、「財務改革～自主財源の拡大～」の3つをテーマに様々な観点から議論を重ね、以下のとおり提言を取りまとめた。

これらの提言により機構の改革が促進され、本道観光振興の中核機能を担う自律した組織として飛躍することを念願する。

北海道観光振興機構改革プロジェクトチーム

# 提言事項

## 提言 1 事業内容の見直し ～事業の選択と集中～

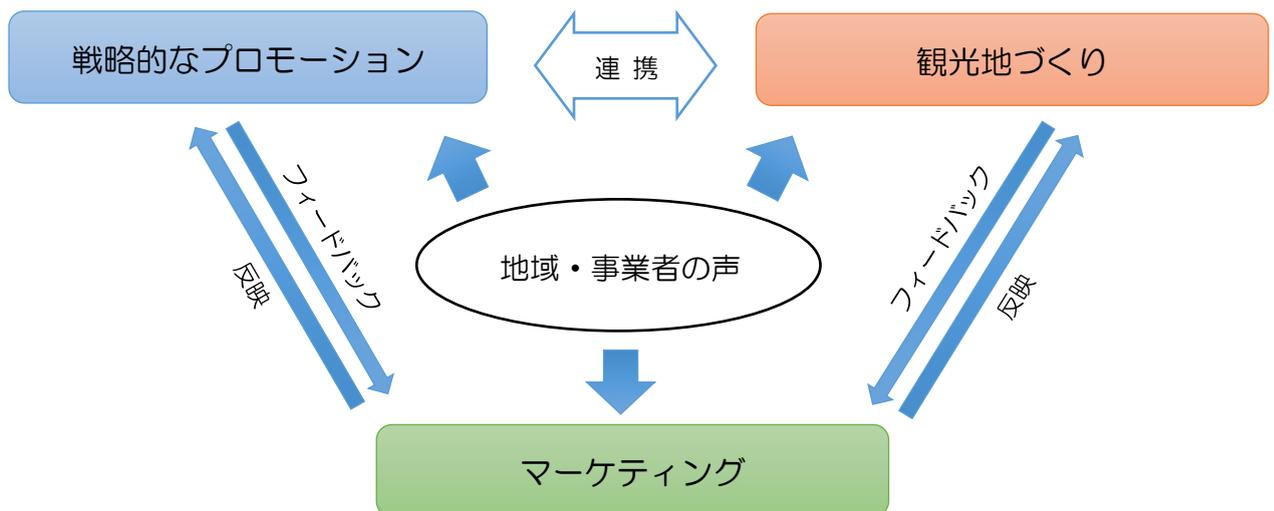
### 1-1 事業内容について

機構は広域連携 DMO として実施すべき事業であるマーケティング、戦略的なプロモーション、観光地づくりの3つの柱を明確にしたうえで、自ら企画立案、検証、プロジェクト推進を行い、道と両輪となって観光振興を図ること。

#### 【提言の背景・課題等】

- ・ 現在は道が戦略を決め、機構が実働部隊となっているが、機構が主体的に企画立案し、必要な施策、事業をしっかりと取り組んでいくべき。
- ・ 機構が広域連携DMOや北海道観光の司令塔としての役割を果たしていくためには、広域連携DMOとして国のガイドラインを踏まえ、道内観光のマネジメントや企画立案、安定的な財源の確保に取り組む必要がある。
- ・ さらに、機構はマーケティング、戦略的なプロモーション、観光地づくりの3つの柱に事業を絞り込み、企画立案、検証、プロジェクト推進、会員企業をはじめとした地域や事業者の合意形成などの役割を担うことにより事業効果を向上させること。
- ・ 道は、道内観光振興の基本計画の策定、予算確保、受入基盤の整備、各種統計調査、災害等緊急時の対応などを担い、機構と両輪となって観光振興に取り組むこと。

#### 【参考：機構事業】



## [参考：道と機構の役割分担]

### ■機構の役割

- ・マーケティング思考に基づく、戦略的なプロモーション、観光地づくり事業の企画立案、実行、検証、プロジェクト推進
- ・地域毎の実施よりも機構での実施が効果的・効率的な事業
- ・広域連携DMOとしての道内観光マネジメントの推進・連携強化
- ・機構運営計画（中期）の策定  
→ グランドデザインの明確化、サステナブル（地域・組織）等
- ・業界の発展に向けた課題対応、事業展開
- ・安定的な財政基盤の確立と自主財源の確保による運営体質の強化

### ■道の役割

- ・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
- ・各種統計調査
- ・誘客プロモーションや受入体制の構築にあたっての安定財源の確保
- ・受入基盤の整備
- ・災害等緊急時における事業の実施

## 提言2 組織・執行体制の見直し ～ガバナンスの強化～

### 2-1 役員体制について

理事は地域の代表や宿泊事業者、交通事業者などから選任されているが、機動性の観点から多すぎることや、理事や副会長も事業執行に関わるべきであることから、事業の柱ごとに副会長や担当理事が様々な意見を聞きながら責任を持って推進する体制を構築する必要がある。

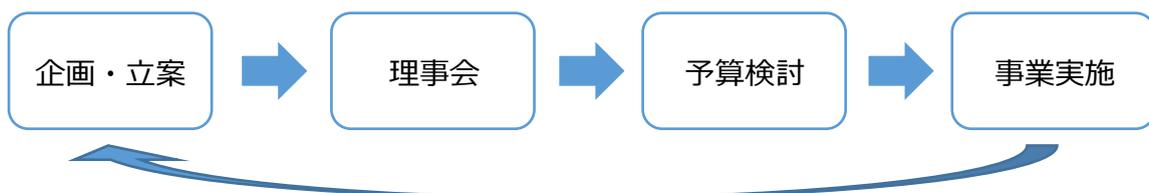
#### 【提言の背景・課題等】

- ・ 機構の理事は地域の代表や宿泊事業者、交通事業者などから選任され、他団体と比較しても人数が多いことや、意思決定までの機動性などの観点から適正規模について検討すること。また、本道の広域性を勘案し、観光に関する各地域の状況や意見を集約できる体制・手法についても併せて検討すること。
- ・ また、会長を補佐し、的確かつ効果的に事業を執行するため、マーケティング、戦略的なプロモーション、観光地づくりの3本柱や、自主財源確保などに専門性をもって担務できる適任者を理事から副会長に選任し、それぞれの部門において専門性を発揮するとともに、様々な関係者の意見を反映して事業を推進し、進捗や結果に責任を持つ体制を構築すること。

#### 【参考：担務イメージ】



#### 【参考：執行イメージ】



- ・ 事業の企画・立案から実施まで自らが責任を持つ（上記全てに主導的に関与する）
- ・ 理事会における議論は担当副会長が対応
- ・ 事業の効率的実施のため、副会長は進捗を確認し、都度会長等と調整

## 2-2 職員体制について

プロパー職員が11人と少ないことや、年齢や男女構成の是正のため、新規採用を実施すべき。また、機構を取り巻く環境の変化に対応するための専門人材の確保のほか、派遣職員の拡大や派遣期間の長期化について企業の理解を求める必要がある。

### 【提言の背景・課題等】

- ・ 機構には11名のプロパー職員が在籍しているが、全員が40代以上であり組織が硬直化しているほか、出向者を含め年齢や男女構成に偏りがあることから見直しを図ること。
- ・ 機構を取り巻く環境は、情報技術の革新やグローバル化、コロナ禍などにより刻々と変化しており、専門的なスキルの確保が急務となっている。多くの会員や関係者から信頼され、パフォーマンスが高い組織体制となるため専門人材を確保すること。
- ・ プロパー職員が組織内の運営をリードする体制の構築が必要であることから、職員の新規採用について検討を行うこと。
- ・ 観光分野は幅広い業種が密接に関連しており、そうした業界からの知見を導入する観点で異業種の企業に対しても派遣を要請するとともに、機構への新規や継続の派遣、派遣期間の長期化などの柔軟な対応について企業等に理解を求めること。

## 提言3 財務改革 ～自主財源の拡大～

### 3-1 自主財源の確保について

機構の収入の大半が会費であり、何らかの事由によって会費を確保できない状況となると機構が破綻する可能性があることや、プロパー職員の増員などの面から新たな自主事業の検討や道からの費用のあり方を検討する必要がある。

キャラクターグッズ販売やホームページ等の広告収入、コンテンツの企画、赤れんが庁舎の指定管理、アドベンチャートラベルガイド資格制度、ケア・ツーリズム、ワイン・ツーリズムの認定制度の実施機関、デジタル化に対応した地域通貨の導入など自主事業のあらゆる手立てを検討すべき。

#### 【提言の背景・課題等】

- ・ 機構の収入の大半は会費であり、何らかの事由によって会費が確保できない状況になると機構が破綻する可能性があることから、今後こうした事由があっても安定・継続した運営ができる財源の確保、また、プロパー職員の増員や自主的な事業といった機能強化に必要な財源を確保するため、自主財源確保策を検討し実践する必要がある。
- ・ 新たな自主財源確保策については、キャラクターの活用など直近で取り組みが可能なものの早急な着手と、資格制度や指定管理のように制度設計を中長期かつ計画的に行う必要があるものに分け着実に取り組む必要がある。
- ・ 人件費や運営費を確保するには、事業を競争入札により受託する必要があることから、事業受託が可能となる組織体制の構築を図る必要がある。
- ・ 新たな自主財源確保策については、あらゆる手立てを検討するとともに、財源確保の可能性のある事業は迅速に実施すること。
- ・ 後述の観光目的税の導入により財源が機構に直入されるよう道に要望すること。

#### ■ 自主財源確保の検討例

- ・ キャラクターグッズ販売
- ・ HP等の広告収入
- ・ 会員、スポンサーの拡大
- ・ 会費の見直し
- ・ 指定管理（赤れんが庁舎（PFIを含む）等）
- ・ 資格制度（アドベンチャートラベルガイド等）
- ・ 認定制度（ケア・ツーリズム、ワイン・ツーリズム等）
- ・ 地域通貨の導入
- ・ 道事業受託体制の確立

## 提言4 その他 ～北海道観光のさらなる発展に向けて～

### 4-1 グランドデザインの明確化について

機構のビジョンが不明確であることや、このため取組みが総花的になっていることから、機構が実施すべき事業の柱をしっかりと設定した上で、コロナ後の戦略や観光で稼ぐといった観点、関係人口の増加、北海道価値の発信、交通インフラ整備などビジョンを明確化したグランドデザインを策定する必要がある。

#### 【提言の背景・課題等】

- 本道の観光は、道民生活の向上や新たな産業の創出による地域経済の活性化のほか、高品質な旅の提供や受入の規模の適正化などによる北海道の価値の最大化、さらに国レベルでは、外国人旅行者の獲得において日本をリードする存在になることが期待されている。
- また、旅行者の獲得が国際的な競争となる中、持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）が採択されたことによるサステナブルやゼロカーボンといった環境保全意識の高まりや、コロナ禍による旅行者の意識や動態の変化を踏まえ、観光の高付加価値化や観光消費の拡大、関係人口の増加、交通インフラの充実などに戦略的に取り組むことが必要となっている。
- 機構が広域連携DMOや北海道観光の司令塔として、観光事業者はもとより道内の関係者と意識の共有を図りながら観光振興を推進していくため、事業の方向性や目標、運営の在り方などを踏まえたグランドデザインを早急に策定し、機構の在るべき姿を明確化すること。

## 4-2 道への要望について

当プロジェクトチームでは、機構の事業・運営の改革について議論を重ねてきたが、議論の過程でメンバーから道行政に対する要望事項が明らかとなり、本道の観光振興にあたって重要な事項であることから、以下について道に対し要望を行うこと。

### (1) 道観光予算の増額

- ・ 道内における観光消費は、コロナ禍前の2019年に1兆5,159億円（機構推計）に達したほか、道内におけるGDPでも観光産業は7,814億円となり、観光は食料品製造業や農業を凌ぐ本道のリーディング産業として道内経済の活性化に大きく貢献している。
- ・ さらに、現下の円安局面においては外国人旅行者の観光消費は道内経済に直接的効果が期待できるなど、観光消費の拡大は道内の幅広い業種や道民生活の向上に大きなインパクトを与え、道内経済をけん引する存在となっている。
- ・ 道内経済への一層の貢献や、国際競争を勝ち抜き世界から目的地とされる観光地として今後さらに発展させるため、道に対し観光予算の増額を要望すること。

### (2) 観光目的税の導入

- ・ サステナブルの意識の高まりや、受益者の嗜好の変化に対応した新たな観光地づくり、北海道が持つ価値や魅力の発信など、本道の観光がその魅力を高め、観光消費を一層拡大していくためには、現行の事業に加えこうした取組みの強化に係る予算の確保が必要であり、これらの事業に要する予算の確保に観光目的税の仕組みが有効であることから導入について要望すること。
- ・ また、各種事業の実施主体となる機構に対して、税収から確実に予算が措置されるよう制度設計において、国の国際観光旅客税などを参考に、用途の明確化とともに公益社団法人である機構への予算の直入を要望すること。

### (3) 交通部門と観光部門の一体化

- ・ 道内の観光振興を図っていくためには、アドベンチャートラベルなど広大な道内各地での体験や滞在、また旅行者にとってストレスがなく、かつ冬季においても安全な移動手段の確保、さらに観光消費の効果を広く道内各地に波及させていくための道内空港の有効活用のための航空路線誘致など、道内観光の振興には交通の充実が不可欠な要素である。  
一方で、現在明らかになっているこれらの課題を迅速に解決しなければ、本道の観光地としての魅力が毀損され、大きな損失となってしまふことが危惧されることから、旅行者も利用する生活路線の維持はもとより、航空路線や2次交通の確保など、旅行者ニーズへの十分な対応を図り、本道が世界的に満足度の高い観光地としていくため、交通部門と観光部門の一体化を要望すること。

### (4) 観光部の設置

- ・ 観光が道内各地の経済活性化をけん引する総合産業として今後さらに拡大・発展していくためには、道がしっかりとビジョンを示し、計画性を持って推進していくことが必要であり、このための観光に関わる予算、人事の充実や、専門性が高く強力なリーダーシップのもと推進する組織体制の確立は不可欠である。また、今後、広大な道内経済の活性化のためには観光振興が不可欠であることについての道民理解や、観光振興に向けた道の強い意志を対外的に発信するためにも、観光部の設置を要望すること。

## [参考 プロジェクトチームについて]

### □メンバー

氏名	役職等
伊藤 亜由美	(株)クリエイティブオフィスキュー 代表取締役 プロデューサー
伊藤 博之	クリプトン・フューチャー・メディア(株) 代表取締役
清水 伸一	(株)日本旅行北海道 代表取締役社長
鈴木 宏一郎	(株)北海道宝島旅行社 代表取締役社長
堰八 義博	元北海道観光振興機構会長 北海道銀行 特別顧問
田端 浩	元観光庁長官 玉川大学 観光学部 客員教授
富山 浩樹	サツドラホールディングス(株) 代表取締役社長兼 CEO
浜野 清正	(株)萬世閣 代表取締役社長
福村 泰司	札幌観光バス(株) 代表取締役社長
山崎 雅生	北海道経済部観光振興監

### □ 検討日程

第1回 7月25日(月)

第2回 9月20日(火)

[特別ゲスト] 国土交通省観光庁次長

祓川 直也 氏

・広域連携 DMO の事例紹介

第3回 11月8日(火)

[特別ゲスト] 株式会社 Re・habilitation 共同取締役 AFRODE CLINIC 院長

道下 将太郎 氏

・リハビリテーションツーリズムについての講演

第4回 12月12日(月)