



**[報告資料] DMOの設立について（経済観光委員会）**  
**令和6年12月9日**

### 札幌における観光振興の意義と第2次札幌市観光まちづくりプランでの施策の方向性

観光振興は、経済面での意義に加え、生活面での意義がある。また第2次プランでは、将来ビジョンの実現や成果指標の達成に向けた5つの施策の方向性を掲げており、施策の1つとして「**一体的・戦略的に取り組める組織体制の構築**」や「**観光振興のための財源の確保**」を位置づけている。

#### ■ 観光振興の意義

1 経済効果	市内での観光消費は高い経済効果（4,161億円*）をもたらし、関連税収はまちづくりの重要な財源となる。多くの観光客が札幌を訪れるることは道内全体の経済循環を高めることに貢献
2 成長性	札幌の観光GDPは市内総生産を上回る伸び率（+57.5ポイント**）で拡大成長が見込まれる国際観光需要を取り込むことにより、今後も更なる成長が期待
3 人口減少期における重要性	市民1人あたりの年間消費額（約121万円***）は、2018年度の観光客の消費に換算すると外国人観光客11人分、国内観光客（宿泊）47人分に相当。人口も減少局面を迎えた札幌市に国内外から消費獲得できる観光の重要性が高まる
4 市民生活の豊かさの向上	観光客が訪れるることは、市民と観光客の双方にとって、過ごしやすく、魅力的なまちづくりに貢献。観光客が札幌の自然や歴史、食文化やライフスタイルに触れてもらうことを通じて、市民自らもその価値を再認識し、自らが住むまちに対する愛着や誇りを醸成することにも貢献
5 観光を通じた交流の効果	観光客との直接的な交流を通じて、多様な生き方や考え方などを認め合う意識の醸成が促進。また、まちづくりやビジネスなど多方面で創造的な活動が生まれる基礎を作ることに貢献

#### ■ 施策の方向性

1 戰略的な誘致活動の推進	2 札幌・北海道の魅力を生かしたコンテンツの充実と付加価値の向上	3 誰もが快適に過ごせる受入環境の整備とおもてなしの向上	4 MICEの推進
5 持続可能な観光地経営の推進		一体的・戦略的に取り組める組織体制の構築（DMOの設立） 観光振興のための財源の確保（宿泊税の導入）	

\*平成30年度の観光GDP。（出典）第2次札幌市観光まちづくりプラン（2023-2032）

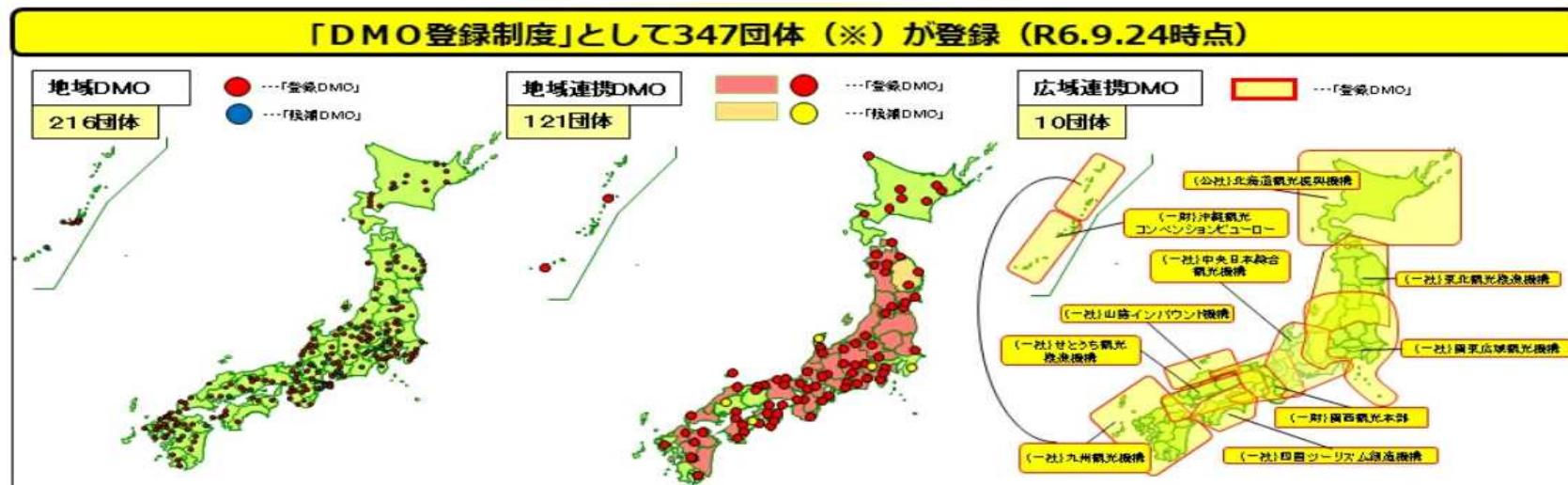
\*\*平成22年から平成30年度における市内総生産の伸び率は、11.7%である一方、観光GDPの伸び率は、69.2%。（出典）第2次札幌市観光まちづくりプラン（2023-2032）

\*\*\*平成30年の市民1人当たりの年間消費額。（出典）総務省 家計調査（平成30年）c

## DMO（観光地域づくり法人）の概要

DMO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なる法人**。DMOには、3つの区分があり、全国で347団体（R6.9.26時点）が登録されている。

区分	内容	道内のDMO（例）	道外のDMO（例）
広域連携 DMO	<u>地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域</u> として、マネジメントやマーケティング等を行う組織。	（公社）北海道観光機構	（一社）関東広域観光機構 （一社）九州観光機構 （一財）沖縄観光コンベンションビューロー
地域連携 DMO	<u>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</u> として、マネジメントやマーケティング等を行う組織。	（一社）大雪カムイミンタラDMO （一社）ニセコプロモーションボード	（公社）京都府観光連盟 （公社）福岡県観光連盟
地域 DMO	<u>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</u> として、マネジメントやマーケティング等を行う組織。	（一社）小樽観光協会 （一社）俱知安観光協会 （特非）阿寒観光協会まちづくり推進機構	（公財）横浜市観光協会 （公社）京都市観光協会 （一社）長崎国際観光コンベンション協会



※「登録DMO」登録数：312団体、「候補DMO」登録数：35団体

(出典) 観光庁

# 札幌市における観光振興の課題

札幌は国内有数の観光地として認識され、多くの観光客を受け入れているが、ディスティネーションとしてのマネジメントや取組に課題を抱えている。

## 札幌観光のマネジメントに係る課題



### 札幌観光を熱量をもってリードする “札幌観光の旗振り役の明確化”

札幌市が観光まちづくりプランで将来ビジョンを提示しているが、札幌観光の旗振り役が不在である。そのため、地域の事業者等は、地域として進むべき方向性が捉えきれていない、実現に向けた熱量も感じられていない。



### 成熟した札幌観光に変革を与える “地域内連携による相乗効果の誘発”

札幌は、成熟した事業者が多いという地域特性があるが、地域内での繋がりが弱く、相乗効果が生まれにくい。そのため、観光産業の広がりや観光需要の拡大、新たな価値の創出等の機会を逃している



### 観光をキッカケとした市民の “まちの魅力を再認識する機会提供”

札幌市は、観光客から魅力的な観光地として認識されている。一方で、市民は住んでいる地域が観光地であることの価値や、札幌のまちの魅力を改めて認識・理解する機会が不足している。

## 札幌観光の取組に係る課題



### 札幌市が担っている、 “北海道ゲートウェイとしての機能の向上”

道内観光は、来道観光客の大半は札幌を訪れている特性があり、札幌は北海道観光のゲートウェイとしての役割を担っている。札幌市は、その役割の重要性や価値を理解し、札幌を起点とした周辺地域への回遊性を高めるなど、その機能を向上させる必要がある。



### 観光客目線を取り込んだ、 “観光サービスや利便性の向上”

札幌には、多様な観光資源があり、都市に必要なインフラも充実しているが、現状、観光客にとっては、必ずしも利用しやすいものになっていない。しかし、札幌が世界から観光地として選ばれ続けるためには、観光客目線でサービスや利便性を向上していく必要がある



### 観光を取り巻く環境変化に対する “専門的かつ迅速な対応”

観光は、トレンドのサイクルが早い、社会情勢の影響を受けやすいなど特性がある。これらの外部環境の変化には、官民が一体となり、専門的かつ迅速に対応する必要がある。

### DMOの必要性

観光推進に関わる専門性（スキル・ノウハウ、ネットワーク、地域理解）を蓄積し、地域全体に関わる課題に対して、主体的かつ迅速な解決を図り、観光需要による地域の集客・収益を安定的かつ最大化を目指すにはDMOが必要。

#### 一般的な観光課題

- 多様な観光客ニーズへの対応
- 持続可能な観光への対応
- 観光地・観光産業の高付加価値化
- 観光DXの推進

#### 推進体制強化に関する議論

- ✓ 次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会は、札幌観光の推進体制の強化に向けた提言を令和5年5月札幌市に手交
- ✓ 観光地経営を実践する札幌DMOを設立し、札幌観光の推進体制の強化を図ることが必要との提言を受領

#### マネジメントや取組に係る札幌特有の観光課題

- 札幌観光を熱量をもってリードする“札幌観光の旗振り役の明確化”
- 成熟した札幌観光に変革を与える“地域内連携による相乗効果の誘発”
- 観光をキッカケとした市民の“まちの魅力を再認識する機会提供”
- 札幌市が担っている“北海道ゲートウェイとしての機能の向上”
- 観光客目線を取り込んだ“観光サービスや利便性の向上”
- 観光を取り巻く環境変化に対する“専門的かつ迅速な対応”

## 観光の専門組織「DMO」を中心とした地域一体での課題解決 観光需要による地域の集客・収益を安定的かつ最大化

札幌市  
(行政)

札幌DMO

観光関連  
事業者・団体

観光関連事業者等の  
強固なネットワーク構築

分析に基づく  
効果的・効率的な企画立案

観光の専門人材による  
情報の収集・分析

臨機応変で  
スピード感ある対応

第2次札幌市観光まちづくりプランの将来ビジョンの実現へ

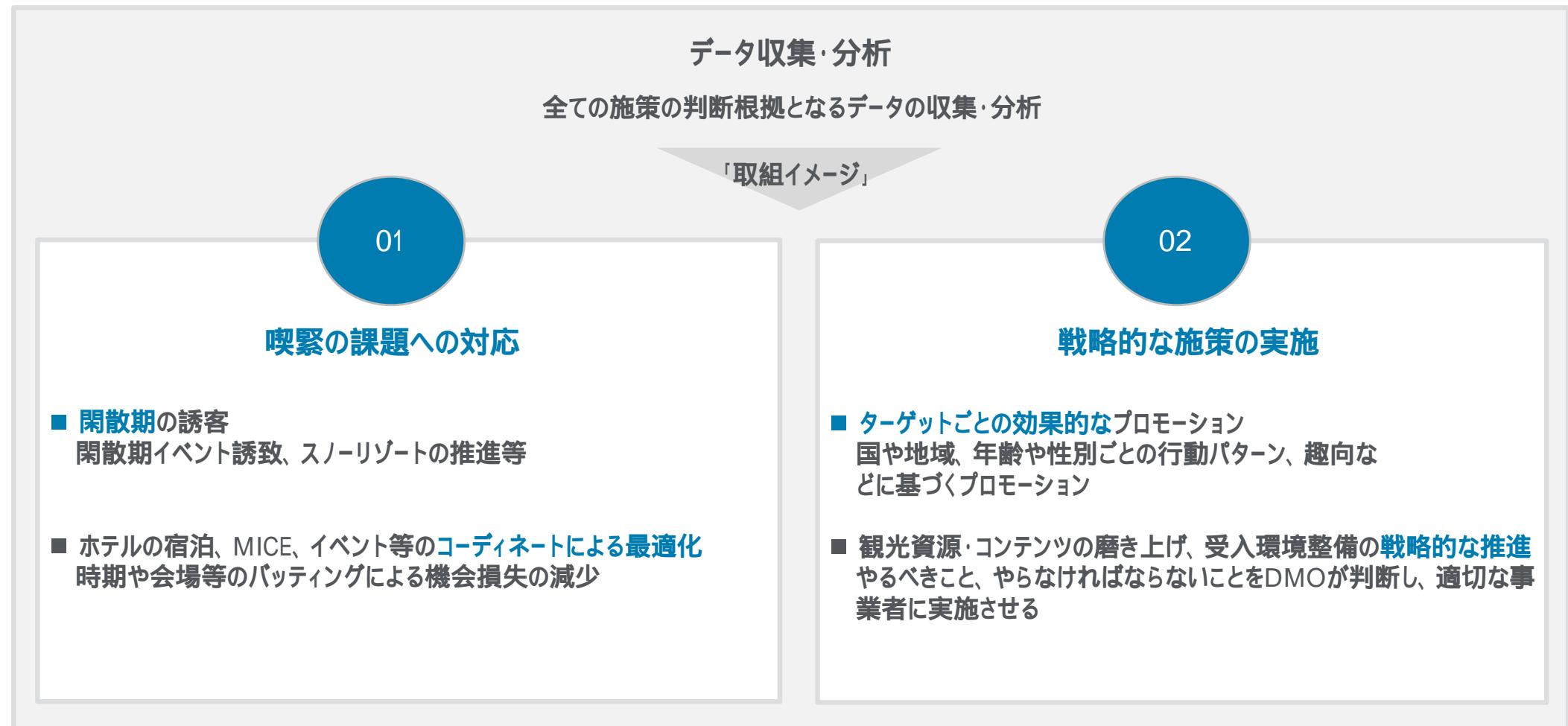
SAPP  
ORO

大自然とともにある、北の首都

-世界の旅行者に選ばれる持続可能な観光都市SAPPORO-

### DMOが実施すること

観光需要による地域の集客・収益を安定的かつ最大化を目指すため、全ての施策の判断根拠となるデータ収集・分析を基にプランに掲げる施策の中から、優先順位をつけて取り組む。



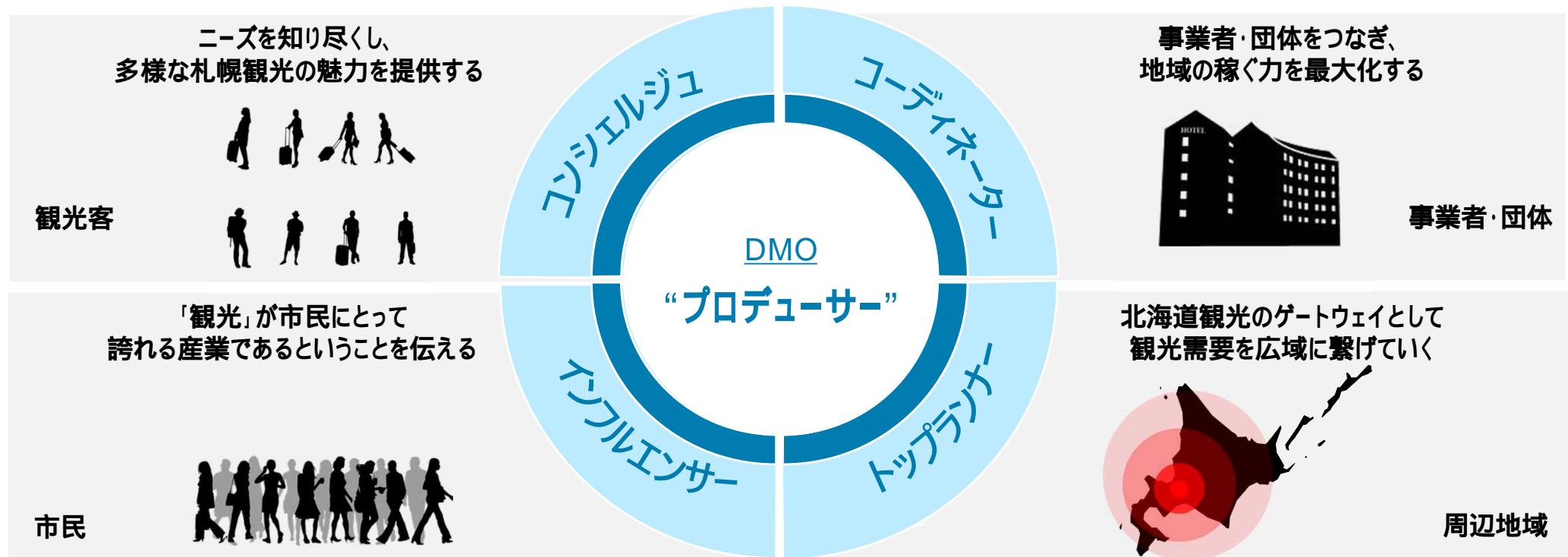
### DMOの存在意義

「第2次札幌市観光まちづくりプラン」のビジョンの実現や成果指標の達成するため、札幌の持続可能な観光地経営を実践する。

#### DMOの存在意義

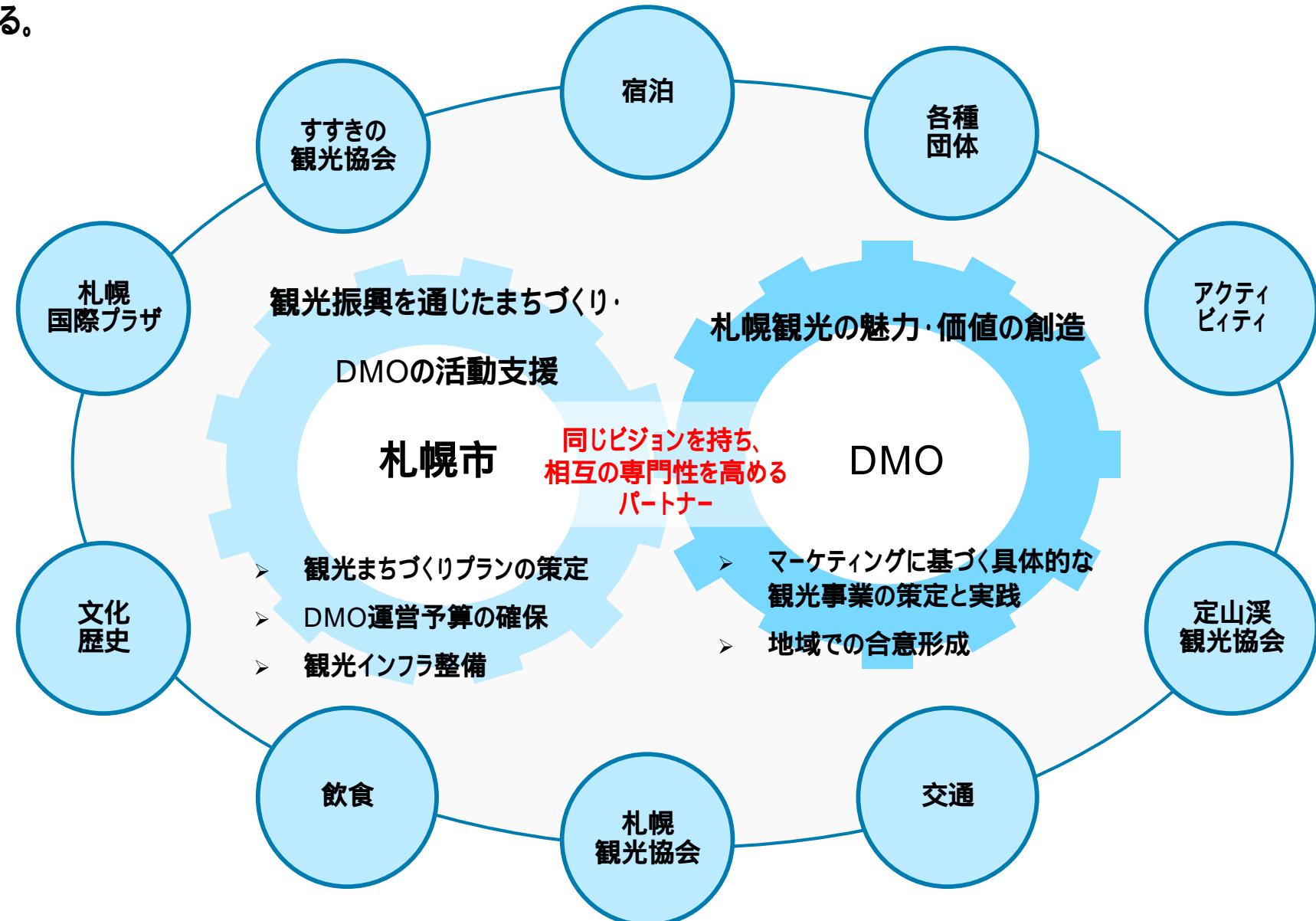
世界の観光客に選ばれ続けるため、地域をリードしながら札幌の魅力・価値のポテンシャルを最大限に引き出す、  
**プロデューサーとして札幌の持続可能な観光地経営を実践します**

#### 観光客、事業者・団体、市民、周辺地域から見たDMOの具体的な役割



## DMOと行政・他組織との関係性

DMOと札幌市は、両輪＝パートナーとして協同し、それぞれの役割を担いながら、相互に補完し合う関係として、同じビジョンをもって観光に取り組む。また、地域のコーディネーターとして、マーケティング力等の“知恵”と多様な関係者との“ネットワーク”を活かすことで、観光関連団体等が担う“強み”（役割）の質の向上と強固なネットワークを形成する。



## DMOと行政の事業領域の考え方

札幌観光を推進する両輪＝パートナーという認識のもと、DMOは「登録要件となる事業<sup>1</sup>」をベースに、DMOの専門性を活かし、地域の稼ぐ力を引き出す新たな領域の事業を実施。札幌市は、行政計画の策定や規制緩和などを含めたハードインフラの整備など、行政でなければできないことや、札幌市の領域とした方が有効的・効率的な事業を実施。

### ■ DMOと札幌市の担う領域（イメージ）<sup>2</sup>

	札幌市	DMO
戦略策定	<b>長期的なまちづくりを踏まえた行政計画の策定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光まちづくりプラン</li> <li>・ MICE総合戦略</li> <li>・ 定山渓魅力アップ構想</li> <li>・ スノーリゾートシティSAPPORO推進戦略</li> </ul>	<b>マーケティングを踏まえた具体的な戦略の策定・地域との実践</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【新・レベ】「選択と集中」の考え方を取り入れた観光地経営戦略</li> <li>・ 【新・レベ】持続可能な観光の推進に向けたアクションプラン</li> <li>・ 【新・レベ】事業者とのネットワークの構築・事業者向け情報発信</li> </ul>
調査・マーケティング	<b>行政による大規模な調査</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹統計調査（入込数、消費額、波及効果、満足度など）</li> </ul>	<b>観光動向を把握する調査・マーケティング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【移管】観光客の意向調査（趣味・嗜好、ニーズなど）</li> <li>・ 【新・レベ】観光データの収集・分析・活用の仕組みの構築</li> <li>・ 【新・レベ】テーマ別（スノーリゾート、新市場開拓等）調査</li> </ul>
誘客・プロモーション	<b>公的行事・MICE・自治体と連携したプロモーション・セールス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップセールス</li> <li>・ MICE誘致・プロモーション</li> <li>・ 連携中枢都市圏等と連携したプロモーション</li> </ul>	<b>事業者等と連携した一般観光客に向けたプロモーション・セールス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【移管】札幌市国際観光誘致事業実行委員会で実施するプロモーション</li> <li>・ 【移管】札幌市国内観光プロモーション実行委員会で実施するプロモーション</li> <li>・ 【移管】スノーリゾートシティSAPPORO推進協議会で実施するプロモーション</li> </ul>
コンテンツ造成	<b>定山渓振興、イベントの実施、観光関連団体へ支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定山渓の魅力アップ</li> <li>・ 大通公園でのイベントの開催</li> <li>・ 観光関連団体への事業負担金の交付</li> </ul>	<b>事業者等への技術的支援・稼げるガイドの確保・育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【新・レベ】観光資源の高付加価値化、事業者のツアーアイデア造成に向けた営業・調整・提案</li> <li>・ 【新・レベ】コンテンツ造成に向けたノウハウの提供（企画立案・プラッシュアップ、販路拡大など）</li> <li>・ 【移管】事業者等への補助金の交付</li> <li>・ 【移管】有償ガイドの確保・育成</li> </ul>
受入環境整備	<b>観光インフラ（ハード）の整備、事業者等への金銭的支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ インフラの整備（二次交通対策、観光案内所、Wi-Fi、案内サイン、MICE施設整備、規制緩和など）</li> <li>・ 補助金・負担金の交付</li> <li>・ 観光人材の確保・育成（ボランティア、人材不足対策への業界支援）</li> </ul>	<b>観光客向けサービス（ソフト）の整備、市民の理解醸成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 【移管】観光案内ツール（マップ・ガイドブック）等の作成</li> <li>・ 【新・レベ】観光客への情報発信基盤の再構築</li> <li>・ 【新・レベ】HPでの旅行商品の予約・販売、ツアーデスクの設置などのサービスの構築</li> <li>・ 【新・レベ】市民向け情報発信</li> </ul>

1 「登録要件となる事業」とは、マーケティング、マーケティングを踏まえた戦略策定、誘客プロモーション・セールス、観光資源の磨き上げや観光客に提供するサービス等の事業

2 領域については、現時点で想定されるイメージであり、実態として明確に線引きすることは難しいため、今後、DMOが稼働していく中で、都度どちらで実施するのが有効的で効率的かをDMOや庁内他部局等と協議しながら決定予定

### DMOの財源確保の考え方

札幌のDMOは公益事業に注力できるよう、公的資金を中心とした安定的な財源確保を目指す。そのためには、観光財源（税収）の最大化を図るとともに、地域（行政、議会、市内事業者・団体、市民）のDMO活動に対する理解・認識を深めることが必要。

#### 地域観光財源の最大化

事業を通じて、地域における資金の循環を高め、地域の経済や雇用の活性化を図ることで、**札幌市の観光財源（税収）の最大化**を目指す



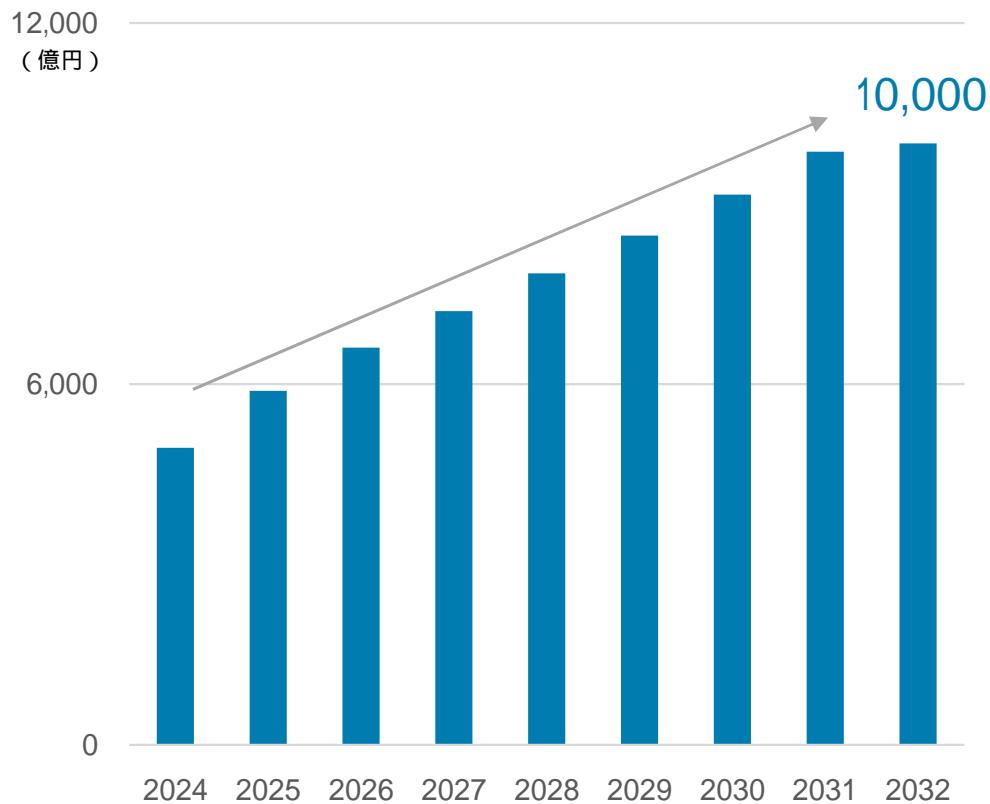
地域のDMO活動に対する理解・認識の深化による財源の安定化

DMOが地域全体に効果が生まれる公益的事業を遂行し、地域全体が主として公的資金でDMOを運営していくことが妥当だと理解・認識してもうらうことでの、**公的資金による安定した財源確保**を目指す

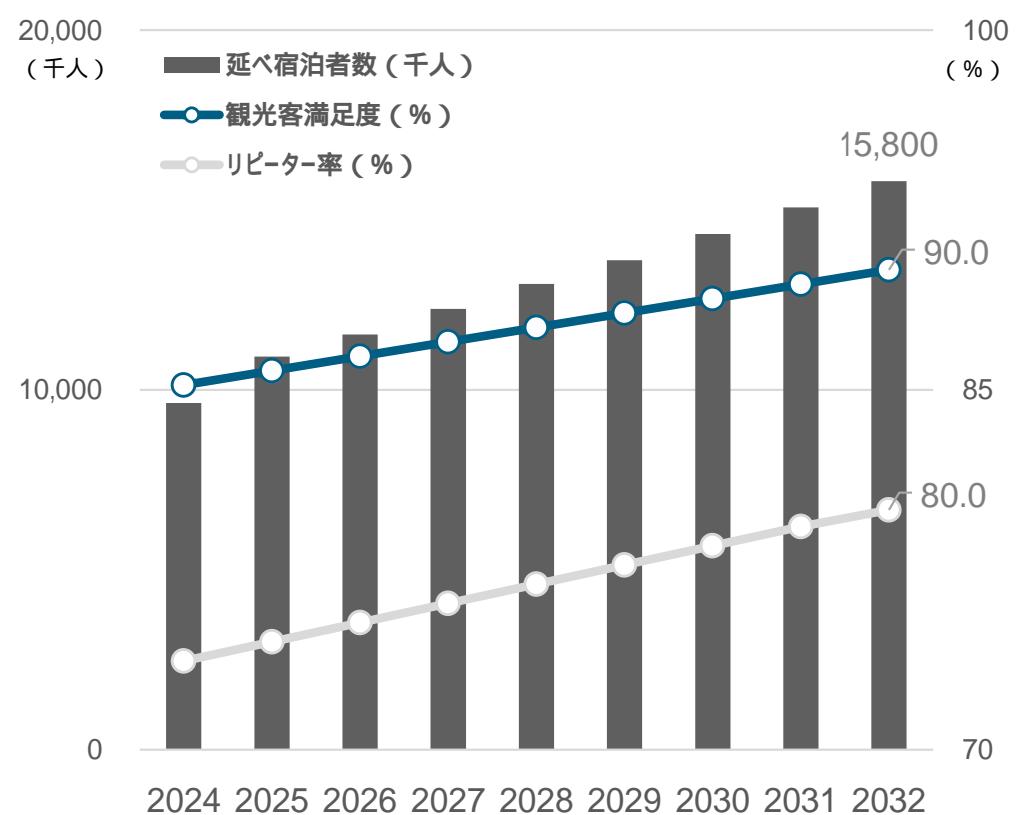
### DMO設立により札幌市が目指すこと

DMOの設立により、観光需要による地域の集客・収益を安定的かつ最大化し、総観光消費額「1兆円」をはじめ、延べ宿泊者数の増加、観光客満足度・リピーター率の向上を目指す。

#### 総観光消費額<sup>1</sup>の目標値



#### 【参考】各種指標<sup>2</sup>の目標値

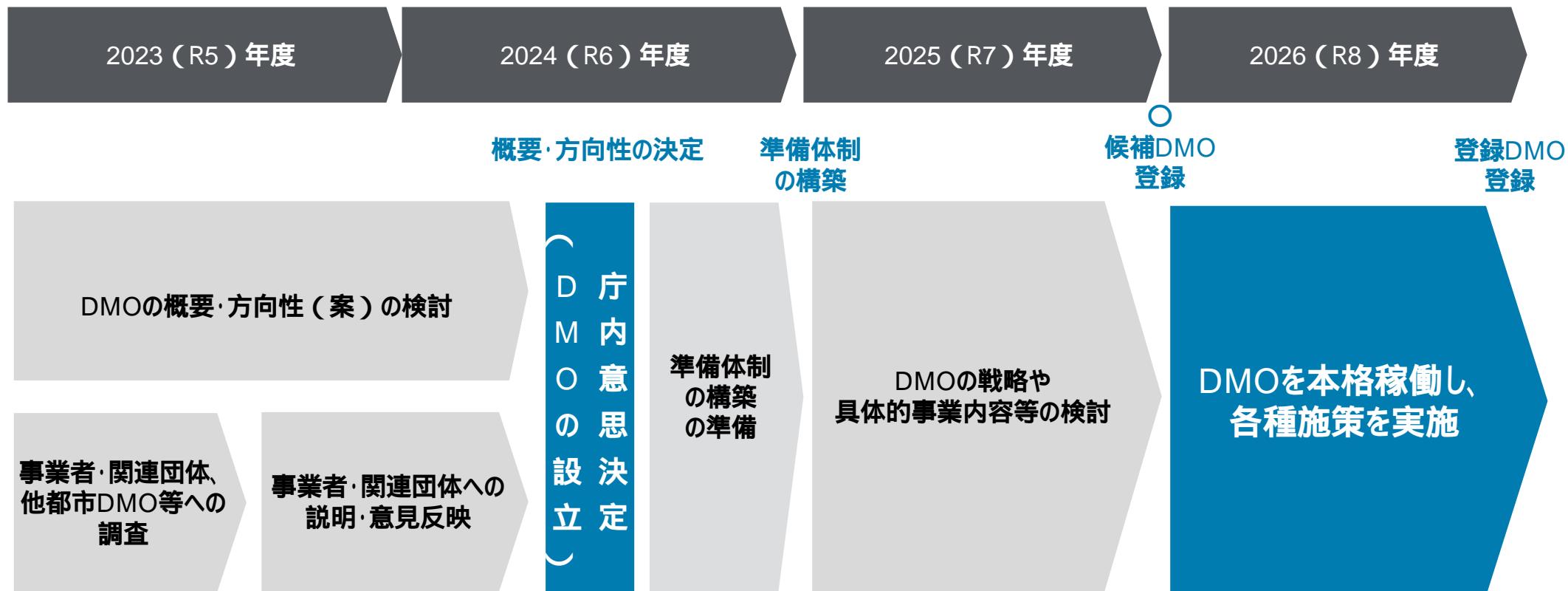


\*1各年度の総観光消費額は、第2次札幌市観光まちづくりプランの目標値を参照。

\*2各年度の各種指標（延べ宿泊者数、観光客満足度、リピーター率）は、第2次札幌市観光まちづくりプランの目標値を参照。なお、プラン目標値の延べ宿泊者数はビジネス客を含まない数値。

### DMO設立までのロードマップ

2025年度当初にDMO設立に向けた準備体制を構築し、戦略や具体的な事業内容等の検討を行い、2025年度末に候補DMO、2026年度末に登録DMOへの登録を目指す。



## DMOの設立について

### 【参考】先行自治体（横浜市、京都市、長崎市）におけるDMOの取組

いずれのDMOも専門性（スキル・ノウハウ、ネットワーク、地域理解）を生かし、地域の稼ぐ力を最大化する取組（公益事業）を推進し、DMOを中心として地域一体となった推進体制を構築している。

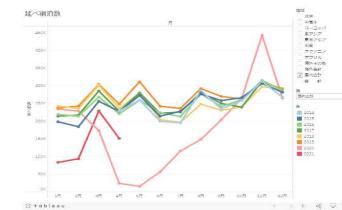
#### ■ データに基づく事業構築【横浜DMO】

- 人流データから、イベント前後の回遊促進を主催者などに提案。イベントプロモーションを図るとともに、地域活性への寄与を売込むなどイベント参加目的での来訪者向けの観光促進策を実施。



#### ■ 地域内データの収集・分析・共有【京都DMO】

- 市内宿泊施設の協力を得て、毎月の宿泊客数や3か月先の客室稼働率予測を公表するなど、観光市場の速報・可視化。
- 宿泊事業者が戦略的な価格設定、人員配置に活用するほか、地域外の投資会社や不動産会社等が京都市に投資や進出を行うにあたっての判断材料にも活用。



#### ■ 事業者間のネットワークの構築【長崎DMO】

- メンバー間での相互協力体制を構築することで、長崎市内を中心とする事業者・団体のビジネスチャンス獲得、パートナー拡大、スキルアップを図り、長崎市の観光地としての魅力を向上させ、観光・交流人口の拡大を目指している。



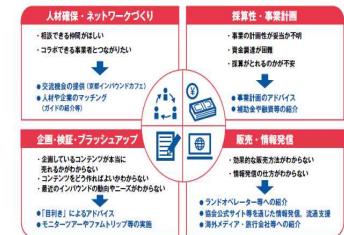
#### ■ 地域一体となった誘客キャンペーン【京都DMO】

- 閑散期に普段見学することのできない社寺や施設等の文化財特別公開や、交通事業者、飲食店等による特別企画等の地域一体となった誘客キャンペーンを実施。



#### ■ コンテンツ造成に向けたノウハウ支援【京都DMO】

- DMOが定めるターゲット（インバウンド）に向けたコンテンツを造成するため、DMOのネットワークや知見等を活用し、事業企画～販路拡大まで、専門的かつ技術的な伴走支援を実施。
- また、造成したコンテンツはアフターMICEなどにも活用。



#### ■ 着地型旅行商品の一元的な発信【長崎DMO】

- 観光事業者が造成する着地型旅行商品をまとめて掲載した市内での遊び方のポータルサイトを構築。
- エリア、ジャンル、参加人数、日時で検索可能で、その日に予約可能な商品も販売。

