

鎌倉市版観光DMO設立に向けた方向性の検討

報告書

2017年3月31日

鎌倉市

目次

	はじめに	スライド 4
1	鎌倉市版観光DMOの検討方針	スライド 5
	1- (1) 鎌倉市版観光DMOの検討の取組について	6
2	DMOの概要	スライド 7
	2- (1) 日本版DMOの概要	8
	2- (2) DMOの機能の整理	10
	2- (3) DMOの運営における財源	12
	2- (4) DMOの設立に向けた組織形態	13
	2- (5) DMOの国内外の事例	14
	2- (6) DMOの収入事例	19
	2- (7) DMOの概要整理	26
3	鎌倉市の観光における現状と課題	スライド 27
	3- (1) 鎌倉市の概況と目指すべき姿	28
	3- (2) 課題認識	29
	3- (3) 現状認識	36
	3- (4) 鎌倉市の観光課題（まとめ）	37
	3- (5) マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状	38
	3- (6) 現状と課題からみる鎌倉市版観光DMOの方向性（案）	45

目次

4	鎌倉市版観光DMOにおける事業の方向性	スライド 47
4- (1)	事業の方向性	48
4- (2)	事業の具体的な取組み	49
4- (3)	事業推進及び収入	54
5	鎌倉市版観光DMOの設立に向けて（案）	スライド 55
5- (1)	ポジショニングと組織組成	56
5- (2)	組織形態と構成員の方向性	62
5- (3)	2017年度以降の取組概要	64
	まとめ	スライド 65

はじめに

鎌倉市は、我が国を代表する観光都市であり、鎌倉市において観光は経済的、社会的ともに大きな効果をもたらす基幹的産業として地域経済の一端を担ってきた。東京2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を目前とした現在、鎌倉の魅力や価値をさらに世界へ発信し、様々な主体が相互に幅広く連携・協力して、一体となって成熟した観光まちづくりを進め、観光客の分散化、観光消費額の増大、インバウンドへの対応強化を実現することで、一層の経済的・社会的効果を生み出すことが求められる。このことから、改めて鎌倉市の観光における課題について客観的事実（データ）を根拠とした裏づけにより再確認するとともに、継続的にその課題を解決していくための組織となる鎌倉市版観光DMO（Destination Marketing／Management Organization：地域全体の観光マネジメントを一本化する、着地型観光のプラットフォーム組織）について、そのあり方と自立的かつ効果的な運営が可能となる仕組みづくりについての検討結果を報告する。

1. 鎌倉市版観光DMOの検討方針

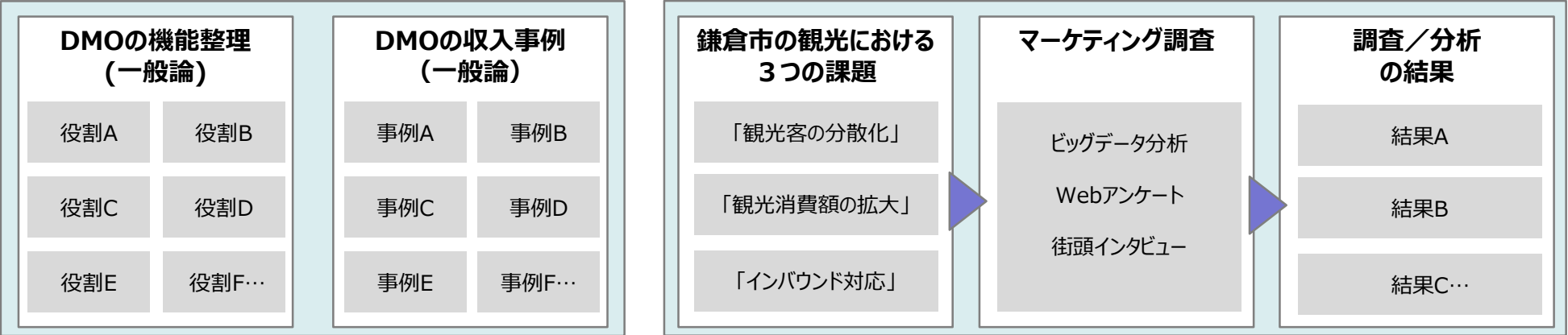
鎌倉市の観光施策は、行政だけではなく観光協会や商工会議所をはじめとした多くのステークホルダーにより支えられてきた。今後、観光庁が提唱するDMOの仕組みを鎌倉市に導入することで、鎌倉市の観光施策の更なる推進を目指して基本構想の検討を進めることとする。

鎌倉市の観光においては、狭いエリアに年間2,300万人もの観光客が訪れるという物理的な課題と、こうした多くの観光客のニーズを充足させ、満足感を高めていくという質的な課題、さらには、観光客と市民生活にフリクション（摩擦）が生じないよう円滑に観光が行われるという日常的な課題が混在している。

これらの課題解決の視点として、これまでの鎌倉市観光行政の課題となっている「観光客の分散化」「観光消費額の拡大」「インバウンド対応」の3つの視点からマーケティング調査を実施し、その分析結果から導出される新たな課題の解決に向けて、鎌倉の観光に関連する団体、事業者との議論を踏まえ、鎌倉市版観光DMOの組織・機能のあり方について、検討することとする。

1-(1). 鎌倉市版観光DMOの検討の取組について

鎌倉市版観光DMOの設立に向けた検討の取組とし、まずは一般的なDMOの概要を確認の上、DMOの機能を整理していく。加えて鎌倉市の観光における現状と課題をマーケティング調査（アンケート、GPS等）による定量的・客観的なデータ分析に基づき整理することで、「DMOの機能」と「鎌倉市の観光における現状と課題」を確認し、鎌倉市版観光DMOの機能として望ましい要件の洗い出しを行っていく。



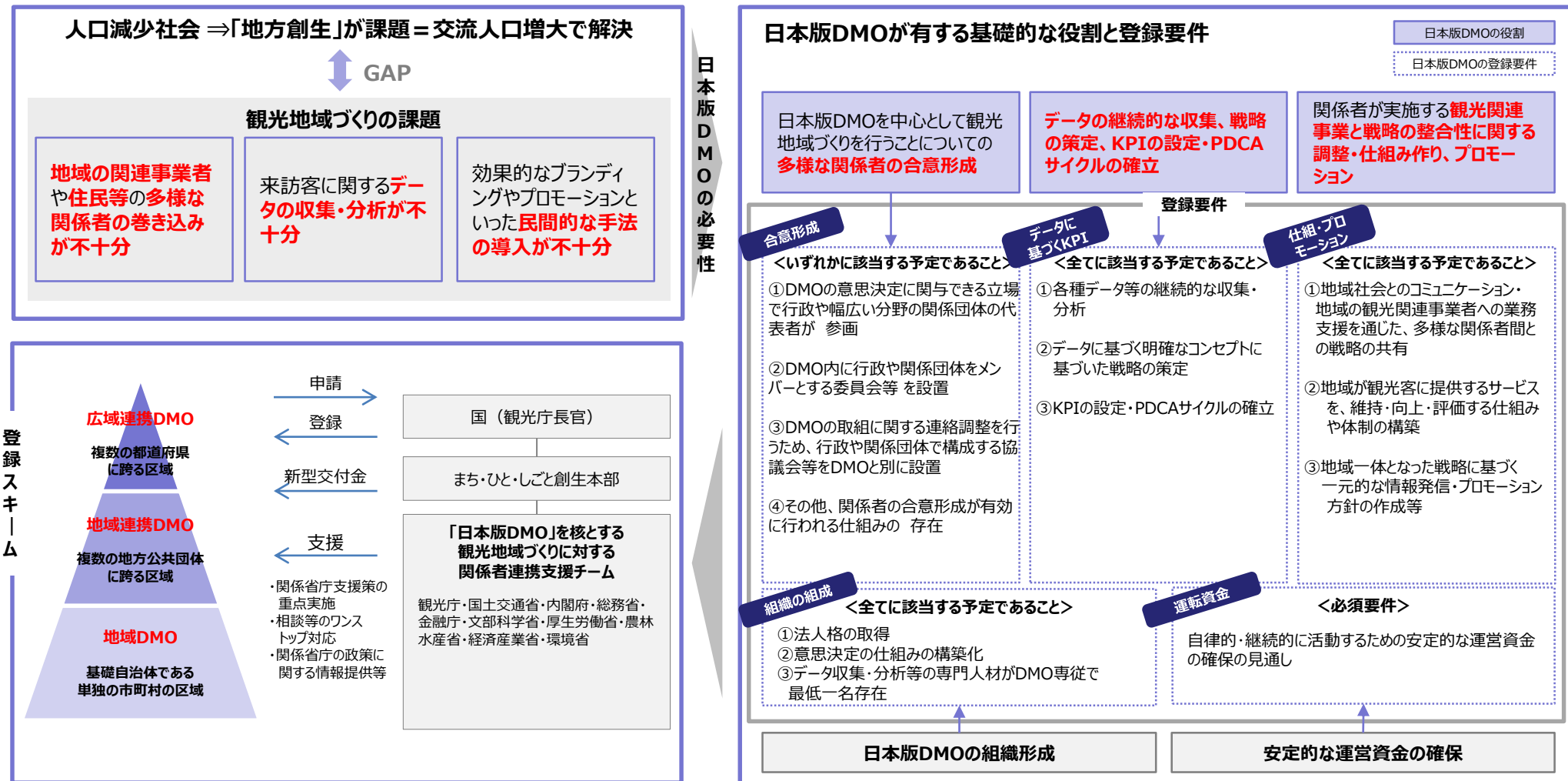
2. DMOの概要

本節ではDMO（Destination Management/Marketing Organization）の概要について、一般的な定義、機能構成、財源構成、組織形態の一般論について考察する。次に、各論として鎌倉市が参考とすべき国内外のDMO事例及び収入事例を抽出し、その特徴を述べる。

2-(1). 日本版DMOの概要

日本版DMO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「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、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。

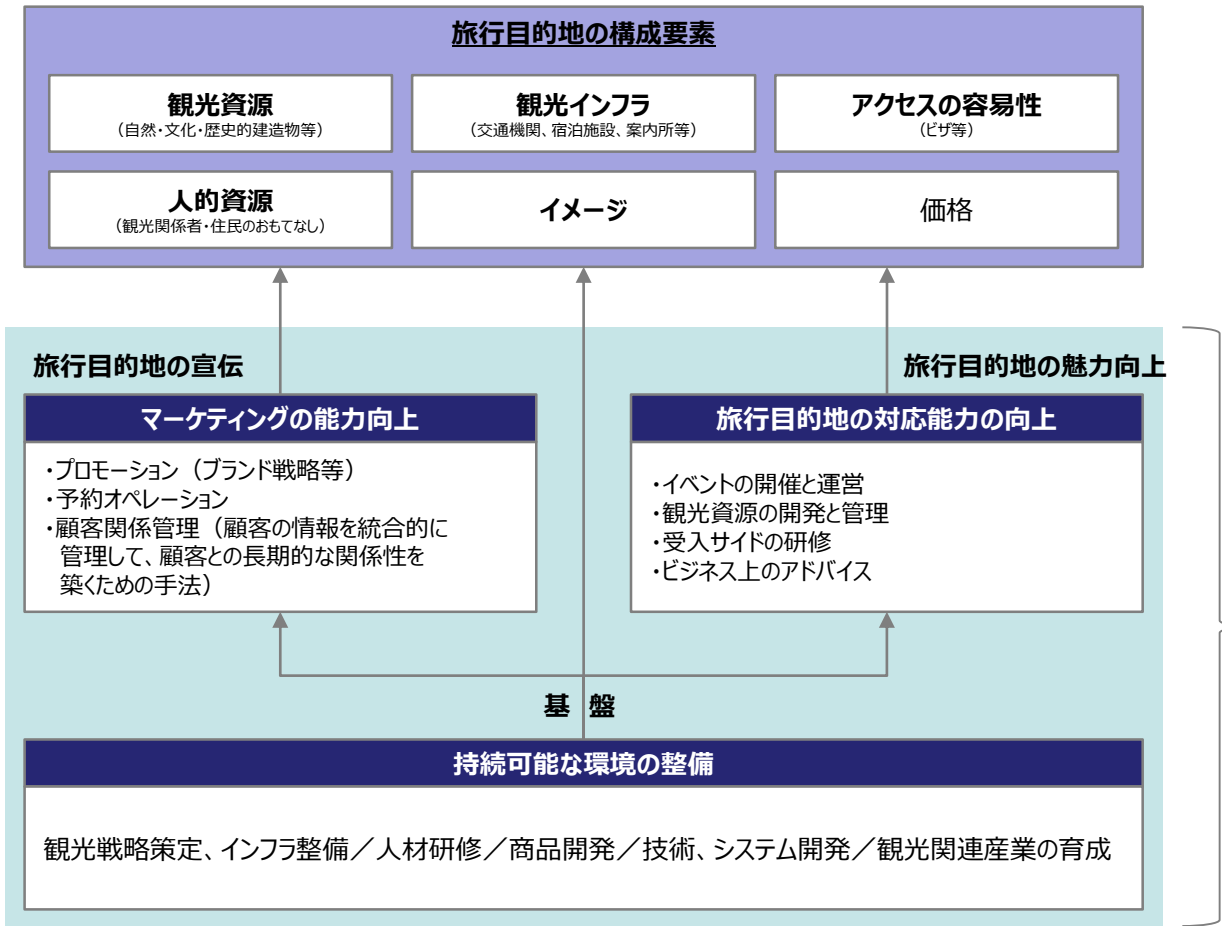
観光庁が推進している日本版DMOの概要（観光課題、日本版DMOの役割と登録要件など）は以下の通り。



参考：観光庁「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第1版）

2-(1). 参考) 国際的なDMOの役割

国連世界観光機関（UNWTO）によると、DMOは旅行目的地の構成要素の魅力を高めて外部に発信するために一貫した観光戦略の下、マーケティングや旅行目的地の対応能力の向上に加えて、それらの基盤となる持続可能な環境の整備等を先導し、官民を超えて関係者や組織の調整を行う組織とされている。



参考：観光地域づくりにおけるDMOの役割（国土交通委員会調査室）

2-(2). DMOの機能の整理

本資料ではDMO（Destination Management/Marketing Organization）を、観光地としての価値を最大化させることを目的とした組織体としてとらえ、「観光庁資料 日本版DMO形成・確立に係る手引き」等において定義されている各項目（日本版DMOの必要性やその役割・機能など）から、鎌倉市観光振興において、重要と考えられるポイントとしての以下8機能*（全体戦略の策定・ルール作り・コンテンツの創造と価値向上・域内観光客とのコミュニケーション・プロモーションの推進・公共サービスの提供・観光インフラの整備・組織運営）を担うものであると仮定して検討を進めることとする。また次頁にてそれぞれの詳細項目をカテゴライズした。

一般的なDMOの機能	内容	DMOの機能における詳細項目
全体戦略の策定	定量的・客観的なデータ分析に基づく地域課題の抽出等による戦略的なマーケティング・戦略策定等を実施する。	戦略策定・ターゲティング他
ルール作り	観光地における景観や魅力、住民の理解を維持するため、開業時間等における規制を設定する。	ルール作り（開業時間・自主規制）
コンテンツの創造と価値向上	域内回遊・経済活動促進に資するコンテンツを創造するとともに既存の観光資源の価値向上を図る。	事業者誘致活動、コトづくり、独自土産・名産の開発、世界遺産登録の推進、観光資源の発掘・磨き上げ、宿泊施設の充実
域内観光客とのコミュニケーション	域内観光客への情報提供を促進することにより観光客の利便性・満足度・安全性等の向上を図る。	観光案内情報、回遊マップ、ホスピタリティの向上、危機管理情報
プロモーションの推進	観光地としての価値・魅力を発信し、認知度や集客力・ブランド価値等の向上を図る。	WEB発信（Owned Media）、広告、PR、SNS発信、姉妹都市提携・広域連携による相互送客、旅行会社へのアピール
公共サービスの提供	まちとしての利便性・アクセス・景観の継続的な維持・向上により、訪れたい・住みたいまちとしての価値向上を図る。	まちのごみ処理、渋滞対策、住民サービス、交通機関の整備、公共施設・設備の整備・運営、治安維持のための取組、バリアフリー対策、まちの景観維持、自然環境・文化財保護、公衆トイレの整備・充実
観光インフラの整備	域内観光客への受入環境を整備することにより観光客の利便性や満足度の向上を図る。	基礎情報調査、まちの共同施策の推進（観光振興券など）、情報基盤整理（アプリ）、通信環境整備（WI-FI）、観光案内板・サイネージ等、域内事業者向けの決済機能
組織運営	観光地域づくりにおいて立場の異なる様々な関係者が参画・連携することが可能でありかつ持続可能な組織を運営する。	財源確保、住民の参加促進・苦情対応、住民の巻き込み

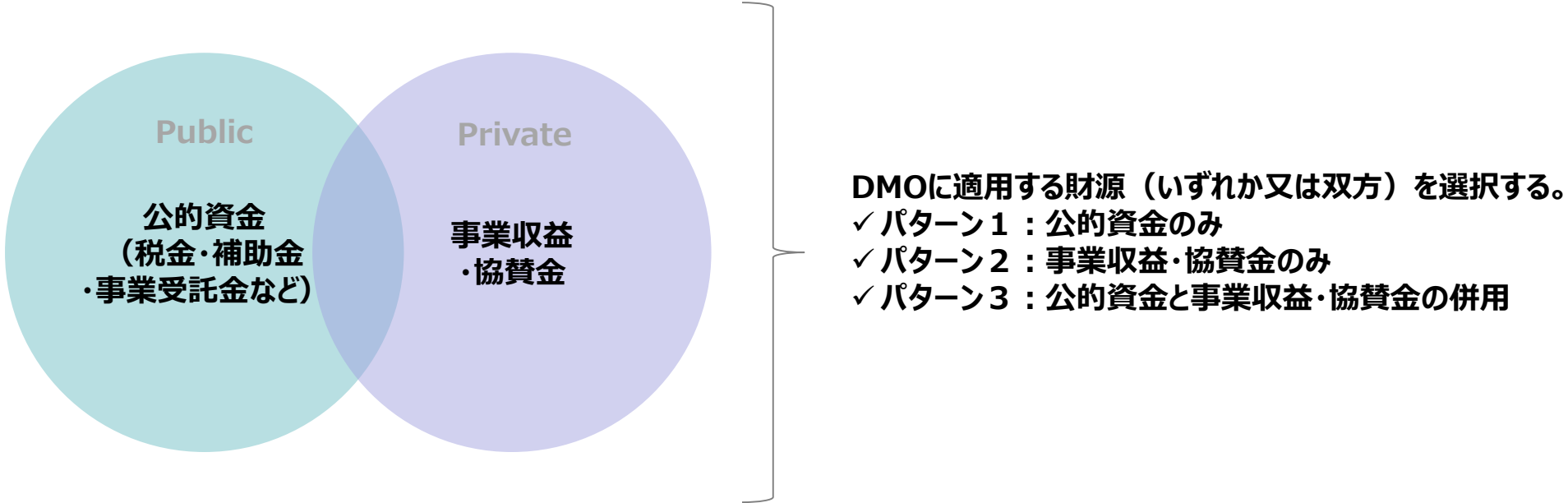
2-(2). DMOの機能の整理

前述の一般的なDMOにおける機能を縦軸（収益増-仕組みづくり-コスト削減）、横軸（集客力向上-双方に寄与する-満足度向上）で分類した。DMOが担っていく役割により、それに応じた事業主体の在り方が分類できる。

DMOにおける機能									
	集客力向上			双方に寄与する			満足度向上		
収益増	戦略策定・ターゲティング他	WEB発信（Owned Media）	広告	事業者誘致活動	コトづくり	独自土産・名産の開発	観光案内情報	回遊マップ	ホスピタリティの向上
	PR	姉妹都市提携・広域連携による相互送客	SNS発信	世界遺産登録の推進	観光資源の発掘・磨き上げ	宿泊施設の充実	危機管理情報	-	-
	旅行会社へのアピール	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	全体戦略の策定・プロモーションの推進		-	コンテンツの創造と価値向上		域内観光客とのコミュニケーション		
仕組みづくり	-	-	-	財源確保	住民の参加促進・苦情対応	住民の巻き込み	ルール作り（開業時間・自主規制）	基礎情報調査	まちの共同施策の推進（観光振興券など）
	-	-	-	-	-	-	情報基盤整理（アプリ）	通信環境整備（Wi-Fi）	案内板・サインージ等
	-	-	-	-	-	-	域内事業者向けの決済機能	-	-
	-	-	-	-	組織運営		観光インフラの整備・ルール作り		
コスト削減	-	-	-	-	-	-	まちのごみ処理	渋滞対策	住民サービス
	-	-	-	-	-	-	交通機関の整備（バスや鉄道）	公共施設・設備の整備・運営（市民会館・バス停）	治安維持のための取組
	-	-	-	-	-	-	バリアフリー対策	まちの景観維持（高さ規制など）	自然環境・文化財保護
	-	-	-	-	-	-	公衆トイレの整備・充実	公共サービスの提供	

2-(3). DMO運営における財源

DMOの運営における財源は、公的資金（税金・補助金・事業受託金など）と事業収益・協賛金の2つに大きく分類され、DMO設立にあたってはどのような財源の組み合わせを採用すべきか（公的資金、事業収益・協賛金のいずれか又は双方）の検討が必要となる。



2-(4). DMO設立に向けた組織形態

国土交通省が定めるエリアマネジメントの代表的な組織は以下の通り。DMOの目的に応じて組織形態の設定をすることが出来るものの、日本版DMOとして登録を行う場合は法人格が必要となるため留意が必要となる。

	A. 自治会・町内会	B. 任意のまちづくり組織等	C. 協定運営委員会	D. 有限責任事業組合(LLP)	E. 自治会・町内会(認可地縁団体)
【開かれたい】 【閉じたい】	ア.根拠法 イ.法人格	— —	— —	有限責任事業組合契約に関する法律	地方自治法第260条の2
【開かれたい】 【閉じたい】	ウ.目的 エ.活動の公益性	非営利 (一.公益)	非営利 (一.公益)	営利	非営利 (一.公益)
【開かれたい】 【閉じたい】	オ.その他の条件	—	—	—	—
【開かれたい】 【閉じたい】	カ.加入条件	区域内に住所を有する世帯が加入可能	規約等で定めることが可能	協定の対象区域内の土地所有者等	組合員の全員一致で決定。但し民法組合は組合員になれない。
【開かれたい】 【閉じたい】	キ.加入義務	—	—	—	—
【開かれたい】 【閉じたい】	ク.議決権等の大小	議決権は平等	規約等で定めることが可能	一般的に議決権は平等	議決権は平等(規約で別の定めをすることは可能)
【開かれたい】 【閉じたい】	ケ.活動参加義務	—	—	—	—
【開かれたい】 【閉じたい】	コ.名義	組織の代表者名義、又は全員の共有名義が一般的	組織の代表者名義、又は全員の共有名義が一般的	組織の代表者名義、又は全員の共有名義が一般的	組合員全員の共有
【開かれたい】 【閉じたい】	サ.固定資産税の減免(注1)	用途によって減免措置を受けることもある	用途によって減免措置を受けることもある	—(注2)	—(原則として無し)
【開かれたい】 【閉じたい】	シ.法人税の課税	原則、人格のない社団等として課税(注3)	原則、人格のない社団等として課税(注3)	構成員の利益分配に課税される	—
【開かれたい】 【閉じたい】	ス.課税対象	収益事業から得た所得	収益事業から得た所得	収益事業から得た所得	収益事業から得た所得
【開かれたい】 【閉じたい】	セ.負担金等の支払	規約等で定めることが可能	規約等で定めることが可能	規約等で定めることが可能	規約等で定めることが可能
【開かれたい】 【閉じたい】	ソ.エリアの区分	殆どの場合、エリアが明確	規約等で定めることが可能	協定で定められている	規約で定めなければならない
【開かれたい】 【閉じたい】	タ.エリア設定の条件	殆どの場合、既に区域が決まっている	規約等で定めることが可能	土地所有者等の合意により定められた協定区域	客観的に明らかに相当期間継続している区域が対象
【開かれたい】 【閉じたい】	チ.許認可等	—	—	但し協定締結時は認可が必要	—
【開かれたい】 【閉じたい】	ツ.登記	—	—	—	市町村長の認可
【開かれたい】 【閉じたい】	テ.出資等	—	—	—	—
【開かれたい】 【閉じたい】	ト.必要人数の規定	—	—	—	—
【開かれたい】 【閉じたい】	エリアマネジメントの観点からみた組織の特性	・エリア内の住民による組織で、世帯単位で構成される。 ・一般的に、エリアは他の自治会・町内会と重複しないように既に定められている。 ・エリア内の地域社会の維持及び形成のための活動を行う。	・エリアマネジメントの目的にあわせて、エリアや構成員を自由に設定できる。 ・法的根拠のない任意組織であるので、自主的に組織内部の仕組みを整える必要がある。 ・エリアマネジメントに関する幅広い活動を実施する事例がある。	・建築協定、緑地協定、景観協定を運営するための組織である。 ・組合員は法人税は課税されず、出資者の利益分配に直接課税される。 ・設立手続きが簡便で、内部自治については組合員の合意により自由に決めることができる。 ・組合員はLLPの業務を行う義務がある。 ・エリア内の有志で活動を目的とした活動を行うのに適している。	・基本的な活動内容は、A.自治会・町内会と同様である。 ・法人格を有するので、組織の名義で不動産等を保有できる。

注1：用途非課税であり、減免申請または非課税申告をすることにより、所有主体と用途（公共の用に供しているか）をもって判定される。よって本項では、条件によって減免措置があり得るか否かという観点から整理している。

注2：原則として、公共の用に供するようなまとまった不動産を所有することが無い。

注釈：エリアマネジメントとは（国土交通省「土地情報総合ライブラリー」より引用

国土交通省土地・建設産業局では、「エリアマネジメントを「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組み」と定義しており、推進マニュアルの策定やホームページの運営等によりエリアマネジメントの取組みを促進しています。

F. 団地管理組合 法人	G. 一般社団 法人	H. NPO 法人	I. 商店街振興組合	J. 合同会社(LLC)	K. 株式会社
建物の区分所有等に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	特定非営利活動促進法	商店街振興組合法	会社法	会社法
○	○	○	○	○	○
非営利 — (公益)	非営利 —	非営利 — (公益)	営利 — (公益)	営利 —	営利 —
○	○	○	○	○	○
団地内の土地、附属施設及び専有部分のある建物の管理	特定非営利活動	組合員の相互扶助を目的とした所定の活動	組合員の相互扶助を目的とした所定の活動	○	○
○	△	—	△	△	—
団地建物所有者	定款で定める。	加入に不当な条件を付加してはならない。	地区内で小売商業、サービス業等を含む者(定款で定めるときはこれ以外の者)が加入可能	—	—
○	—	—	—	—	—
規約に別段の定めがない限り土地等の持分の割合による	定款で定めることが可能(原則各1票)	議決権は等(定款で別の定めをすることは可能)	議決権は平等	ただし業務執行社員を定款で定めた場合はその同意	原則として株式所有による
—	—	—	—	定款に別段の定めがある場合を除き、社員は業務を執行する	—
法人名義	法人名義	法人名義	法人名義	法人名義	法人名義
(原則として無し)	用途によって減免措置を受けることもある	—(注2)	(原則として無し)	(原則として無し)	(原則として無し)
○	○	○	○	○	○
収益事業から得た所得	全ての所得	収益事業から得た所得	全ての所得	全ての所得	全ての所得
○	○	△	△	—	—
管理費	経費の支払	定款で定めることが可能	定款で定めるところにより、組合員に経費を賦課することが可能	○	△
○	△	○	△	△	△
規約で定める	—	不特定多数の利益増進が目的	定款で定めなければならない	—	—
建物所有者の共有に属する土地又は附属施設が存する一団地が対象	—	不特定多数の利益増進が目的	大部分が商店街である等の所定の条件がある	—	—
—	○	○	○	○	○
○	公証人による定款の認証	所轄庁(注4)による認証	行政庁の認可	○	公証人による定款の認証
設立の登記	設立の登記	設立の登記	設立の登記	設立の登記	設立の登記
—	—	—	○	○	○
—	—	10人以上	現物出資可	現物出資可	現物出資可
—	—	10人以上	法で定める所定の数以上	—	—
・団地建物所有者が共有する、団地内の土地又は附属施設を管理するための組織である。 ・団地建物所有者が構成員となる。	・営利活動を目的としない限り、幅広い活動が可能である。 ・基金制度を活用し、資金を調達することができ。	・不特定多数の利益増進を目的とする組織であり、エリアの特定や加入の制限はできない。 ・エリアや構成員を特定せず、幅広い層が参加し加入して活動する事例がある。	・商店街を中心としたエリアの小売事業者等による組織である。 ・組合員が出現して経済事業を行うとともに、エリアの環境の整備改善を図るための事業を行う。	・設立手続きが簡便で、内部自治については社員の合意により自由に決められる。 ・業務執行社員を定款で定め、社員にはLLCの業務を行う義務がある。	・2006年施行の「会社法」により、設立時の資額規制が撤廃され、出資額1円から設立できるようになった。 ・組織の運営についてはLLCの業務を行う義務がある。 ・営利目的の活動を行う大規模な組織の形態として活用されるケースが多い。

**日本版DMOに
おいては法人格
が必要**

○：有り、可、要
－：無し、否、不要
△：組織で定めることができる

出典：
エリアマネジメント推進マニュアル（国土交通省）

注 3：法人税基本通達により、人格のない社団等は、①共同の目的のために結集した人的結合体であって、
②団体としての組織を備え、③そこには多数決の原理が行われ、④構成員の変更にかかわらず団体そのものを存続し、
⑤その組織において代表の方法、総会の運営、財産の管理等団体としての主要な点が確定しているものをいうとされている。
注 4：NPO法人の事務所が所在する都道府県庁の知事、2人以上の都道府県区域内に事務所を設置する場合は、内閣総理大臣。

2-(5). DMOの国内外の事例

国内外のDMO・地域の観光マネジメントの事例として以下の4つの事例を挙げる。それぞれ組織形成や財源、取組内容等において特徴を有している。なお詳細事例については次頁以降に記載している。

全体戦略の策定	DMO・地域の観光マネジメント		概要説明
	事例 1	豊岡観光イノベーション	
	事例 2	せとうちDMO	
	事例 3	雪国観光圏	
	事例 4	ニューヨーク・タイムズ・スクエアのBID	
ルール作り			
コンテンツの創造と価値向上			
域内観光客とのコミュニケーション			
プロモーションの推進			
公共サービスの提供			
観光インフラの整備			
組織運営			

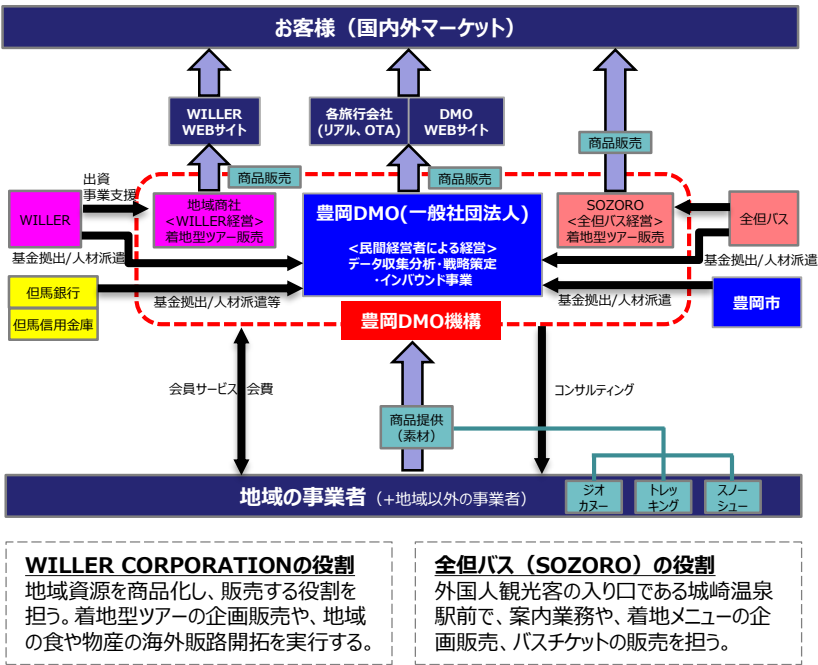
2-(5). DMOの国内外の事例 –事例 1

豊岡観光イノベーションは交通事業者、金融機関、商社、旅行代理店など民間企業と連携した先進的なDMOとして注目されており、観光地マーケティングの推進に加え、インバウンドに特化した収益事業（宿泊予約サイト運営、着地型ツアーの企画販売など）を進めている。鎌倉市版観光DMOの組織組成や戦略策定においても民間企業との連携や活用も視野に入れた柔軟な対応が求められる。

豊岡観光イノベーションの概況

豊岡観光イノベーションには、豊岡市のほか、民間からはWILLER CORPORATION、全但バス、但馬銀行、但馬信用金庫が基金拠出している。また法人の運営スタッフには、三井物産やJTBの社員が出向しており、データ分析のプロ人材の協力のもと各種観光データの収集・分析を強化し、戦略的な観光地マーケティングを展開している。

- ✓ 設立：2016年6月
- ✓ 目的：域の稼ぐ力を引き出し、高める（地域事業者の売上・利益アップ）
- ✓ 対象区域：兵庫県豊岡市、京都府京丹後市
- ✓ 連携事業者：WILLER CORPORATION、全但バス、但馬銀行、三井物産、JTB
- ✓ DMOの特徴（地域の稼ぐ力を牽引する仕組み）



豊岡観光イノベーションの取組

取組概要

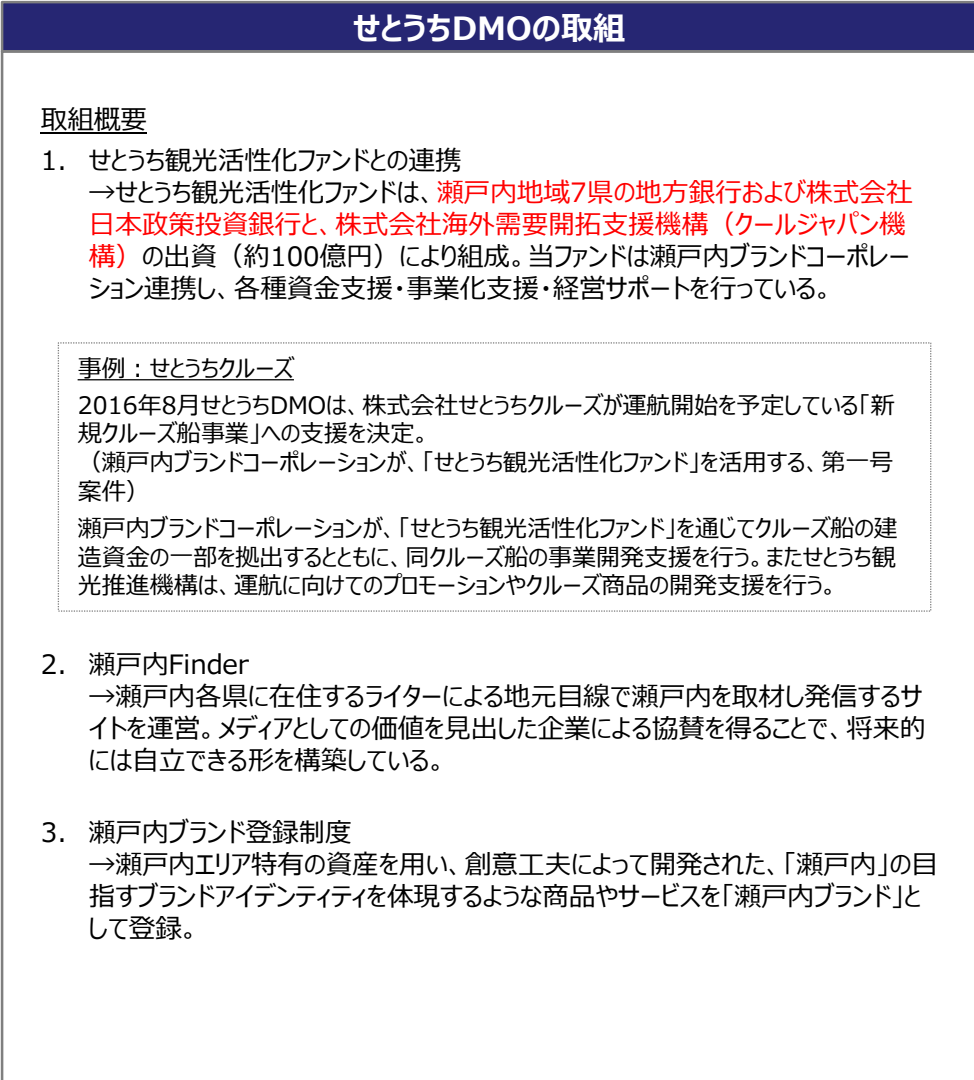
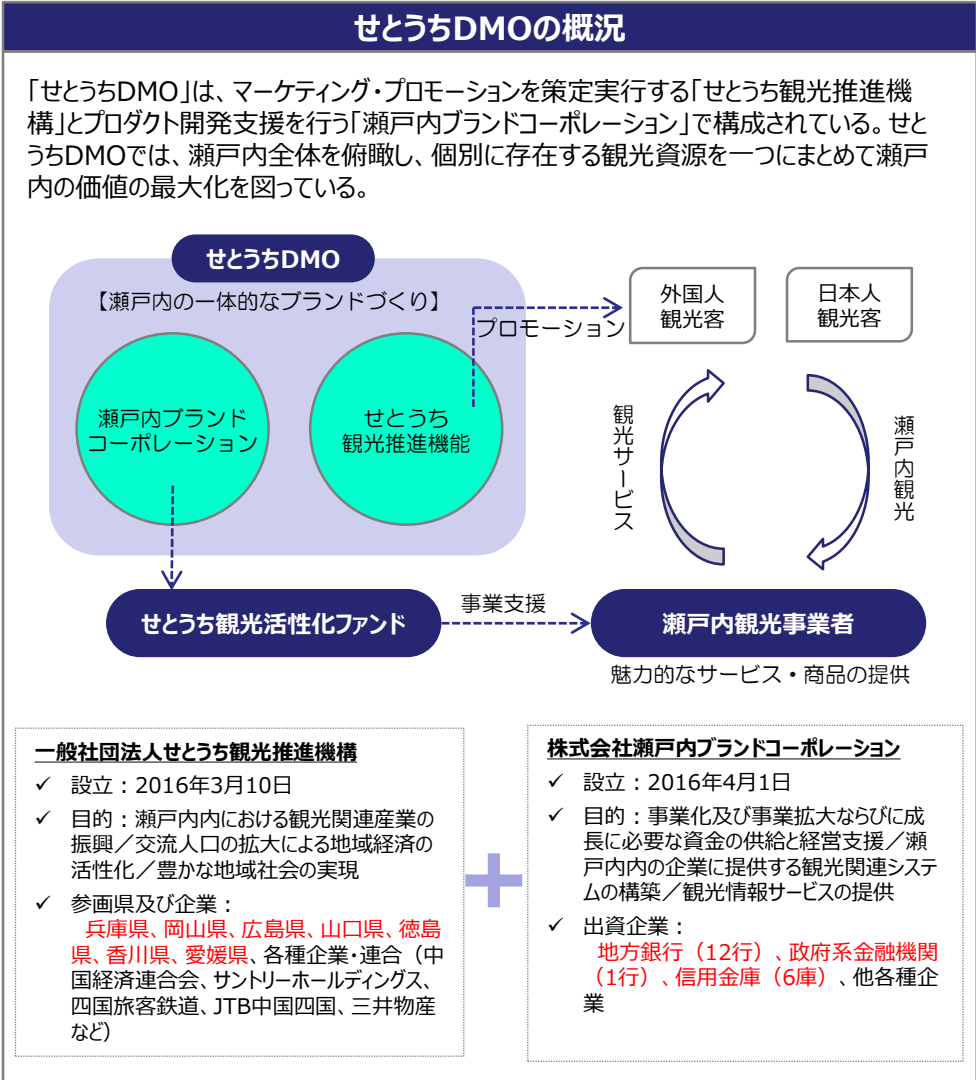
豊岡市は観光資源として城崎温泉を有しており、近年インバウンド客が急増傾向にある。このような背景を受け豊岡観光イノベーションでは、2020年の外国人宿泊者数10万人（←2015年：3.1万人）をKPIに掲げ各施策に取り組んでいる。

1. インバウンド向け宿泊予約事業
→豊岡市所有のインバウンド向け宿泊予約事業「VisitKinosaki」（英語、フランス語）の運営をDMOが実施。地域の魅力を全世界に発信するとともに、地域のビジネスチャンス拡大。
2. SOZORO事業
→全但バスが運営する城崎温泉ツーリストインフォメーション「SOZORO」（PCや無料Wi-Fi、レンタル自転車など対応）
3. 視察受入事業
→豊岡市への各種視察のアレンジとアテンドなどを実施。
例）「コウノトリと共に生きる環境への取組」、「カバンの町、豊岡」、「塩崎温泉とアーティスト・イン・レジデンス」など

参考：日本版DMO形成・確立計画（一般社団法人豊岡観光イノベーション）／豊岡観光イノベーションHP（<https://toyooka-tourism.com/>）／VisitKinosaki HP（<http://visitkinosaki.com/>）／SOZORO HP（<http://kinosaki-info.com/>）／事業構想（現場トップは商社マン、バス会社と連携「DMO」官民連携モデル）／国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務（国土交通省）

2-(5). DMOの国内外の事例 –事例 2

せとうちDMOはマーケティング・プロモーションを策定実行する一般社団法人せとうち観光推進機構と、「せとうち観光活性化ファンド」を活用しプロダクト開発支援を行う株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションで構成されており、プロモーションや戦略策定をはじめ観光地域づくりを推進している。ファンド組成・出資による地域観光事業者の経営支援・事業参画もDMOの取組みの選択肢として想定される。



参考：せとうちDMO会社案内／一般社団法人 せとうち観光推進機構HP (<http://setouchitourism.or.jp/>)／株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションHP (<https://www.setouchi-bc.co.jp/>)／日経新聞（せとうちクルーズ支援、広島県など7県連携 ファンド活用（2016年8月10日））

2-(5). DMOの国内外の事例 -事例3

雪国観光圏は魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、栄村、みなかみ町の7市町村を圏域として観光地としての地域活性化を目指して設立。食の情報公開による独自ブランド「雪国A級グルメ」をはじめとした各種取組を実施中。認証制度の活用と域内の1次産業や2次産業のブランド化をあわせて推進することで、域内の稼ぐ力の向上に寄与すると推察される。

雪国観光圏の概況

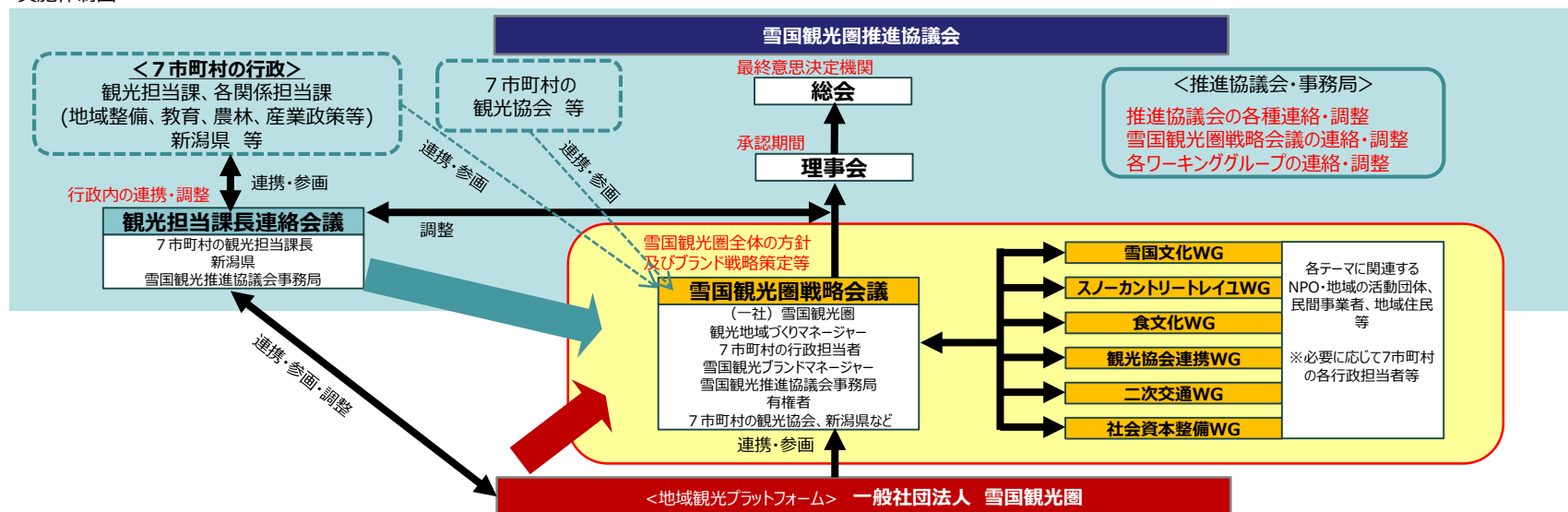
「雪国観光圏」は、魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、栄村、みなかみ町の7市町村を圏域として設立。世界でも珍しい人が住む豪雪地において、「国境の長いトンネルを抜けたもう一つの日本」をブランドコンセプトとして、地域資源を発掘し、つなぎあわせ、磨き上げることで世界に通用する価値を生み出すことを目指している。

- ✓設立：2013年
- ✓対象区域：新潟県（魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町）、長野県（栄村）、群馬県（みなかみ町）
- ✓主な事業：
 - ・コンサルティング事業
→コンセプトブランディングの提案/中長期計画の策定/顧客満足度調査等
 - ・広報事業
→インバウンドプロモーション/スノーカントリーフェスティバル/着地型旅行商品パンフレット造成
 - ・品質管理事業
→雪国A級グルメ/SAKURAQUALITY事務局窓口/雪国観光舎認証事業/スノーカントリーパス等
 - ・CSR事業
→カーボンオフセットのマッチングサポート/企業コラボレーション等
- ✓実施体制図

雪国観光圏の取組

取組概要

1. 雪国A級グルメ
→食の情報公開を行い、安心・安全な食を追求する日本初のプロジェクト。「地域の食材を使い、雪国伝統の調理法を生かした本物の味」「化学調味料や必要以上の食品添加物に頼らずに調理したもの」などの基準をみたとす旅館や飲食店を、A級グルメとして登録・認定している。認定土産・加工品などはオンラインショップでも販売。
2. スノーカントリーフェスティバル
→3県7市町村、延べ26日間にわたって、伝統あり、遊びありの雪まつりを開催。イベントマップやエリア内共通で使えるクーポンブックの発行や里山キャンドルを買うと、雪国の美しい景観と環境を守ることにつながる「里山キャンドルプロジェクト」などを展開。



2-(5). DMOの国内外の事例 –事例 4

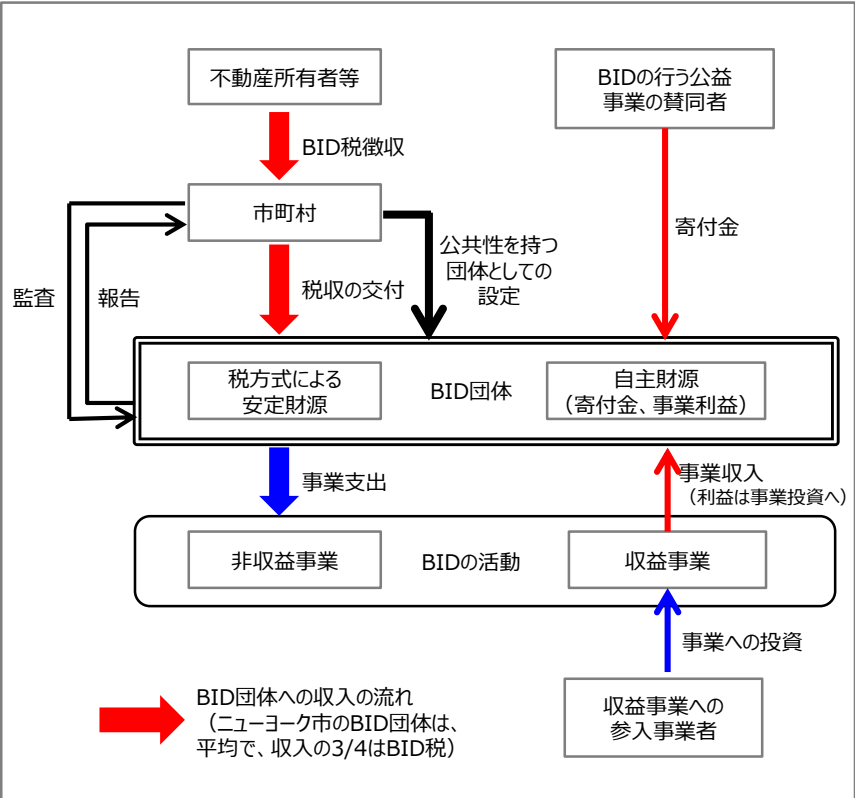
エリアマネジメント先進国であるアメリカやイギリスでは、BID（Business Improvement District）制度が導入されている。またBIDのビジネススキームを活用し、まちの価値向上に成功した事例として、ニューヨークのタイムズ・スクエアが挙げられる。観光インフラ整備をはじめとした公共サービスの提供においては、財源確保のため行政との協力により特別目的税を設定することも想定される。

概況

エリアマネジメント先進国であるアメリカやイギリスでは、活動に必要な資金を調達し、まちづくりに対するモチベーションを維持・促進するための「BID（Business Improvement District）制度」が導入されている。

BID制度とは

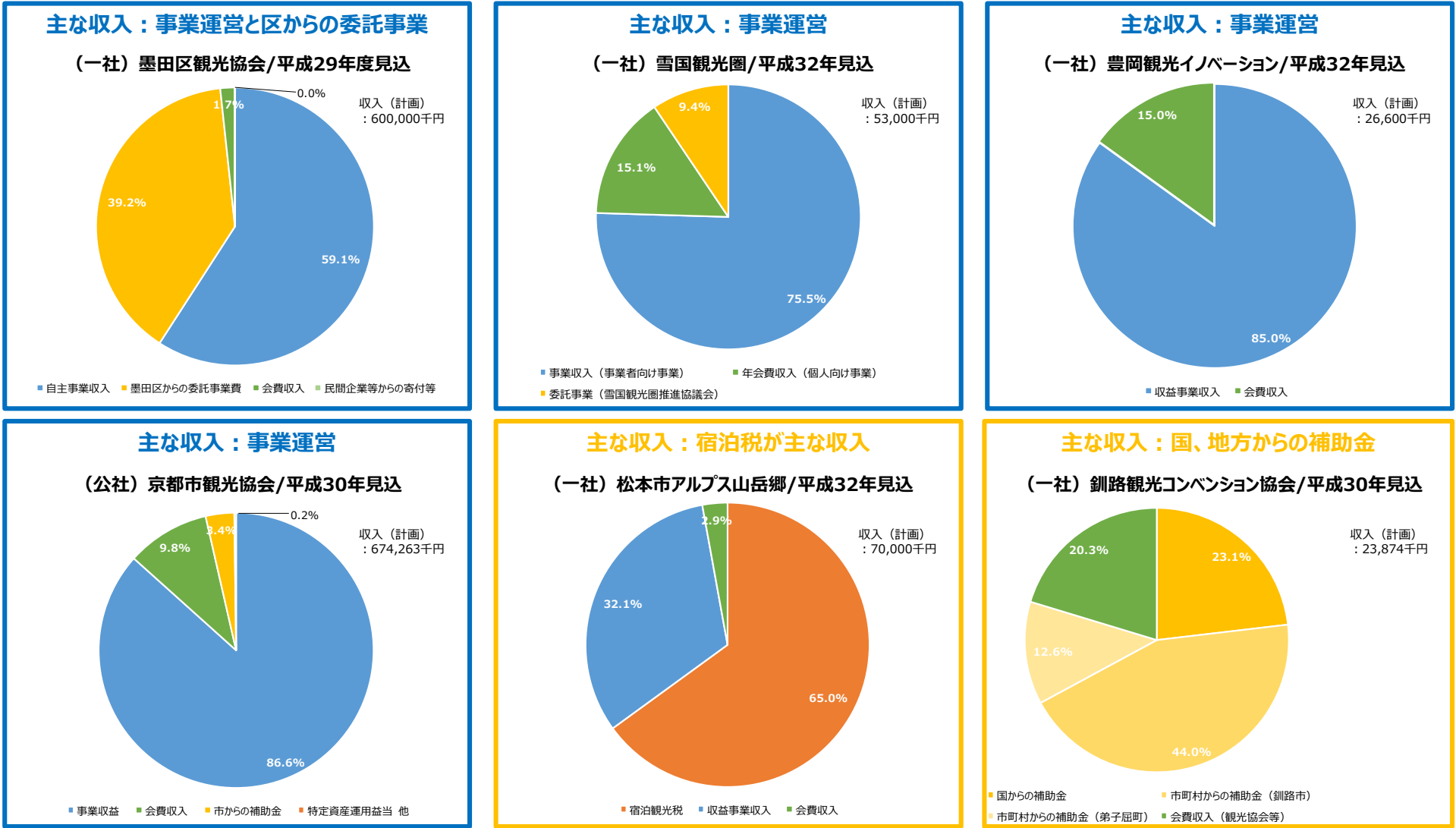
- ✓ 概 要：主にビジネス地域にて資産所有者や事業者が、地域の発展を目的として必要な事業を行うための組織化と財源調達の仕組み
- ✓ 組 織 化：資産所有者の一定割合（数又は面積で規定）が合意すれば、BIDを設立又は解散が可能
- ✓ 財源調達：域内の資産所有者からの負担金（強制可）
- ✓ 活 動：Basic Service／Optional Serviceに分類される
Basic Service：地域美化、治安維持活動（どのエリアも、周辺警備と清掃が多くを占める）Optional Service：地域によって様々（イベント実施、コミュニティバス運行等の地域振興事業、公園、歩道などの公共空間の管理運営、歩道改善、ストリートファニチャーの統一などの基盤整備、テナント誘致などのマーケティング政策提言活動など）
- ✓ 財 源：不動産所有者から徴収される負担金が主財源（BID税）、寄付金、収益事業による収入など
- ✓ BIDの事業構造：（右図）



注釈：エリアマネジメントとは（国土交通省「土地情報総合ライブラリー」より引用）
国土交通省土地・建設産業局では、エリアマネジメントを「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組み」と定義しており、推進マニュアルの策定やホームページの運営等によりエリアマネジメントの取組みを促進しています。

2-(6). DMOの収入事例 -収入構造の分類

国内のDMOの収入は国や地方からの補助金や各種事業の受託(官公庁・自治体向け(BtoG))、組合員からの会費(法人向け(BtoB))、事業運営による収入(法人向け(BtoB)、個人向け(BtoC))など多岐にわたる。
今後、鎌倉市版観光DMOの設立にあたり将来どのような収入の構造を目指すかの検討が必要。



参考：日本版DMO形成・確立計画（観光庁）

2-(6). DMOの収入事例 -収入規模別のDMOの概要

日本版DMOに申請されている法人を収入規模別に分類した。規模の大きい組織では自治体施設の運営・管理に関する事業を担う法人が多く存在する。

収入規模	法人名称	DMO区分	新規・既存	職員数	収入 (計画値)	DMOの概況（主な収入事業及び外部組織との連携状況）
大規模 (収入： 2億円以上)	公益社団法人 京都市観光協会	地域DMO	既存組織 (昭和35年設立)	62人	約674百万円 (平成30年度)	・観光振興事業（イベントやキャンペーンの推進や葵祭・祇園祭・時代祭・送り火の執行支援）や 販売事業（二条城内の直営店での物販）、京都総合観光案内所等の運営等を実施 ・京都市産業観光局観光M I C E 推進室や商工会議所、京都府観光連盟、コンベンションビュ ローと連携。（その他、京都市観光協会会員：約1400件あり）
	一般社団法人 墨田区観光協会	地域DMO	既存組織 (平成21年設立 ／観光協会)	52人	約600百万円 (平成29年度)	・すみだまち処（東京スカイツリー売店）や観光案内所の運営、施設内での物販等の事業を実施 ・墨田区をはじめ旅行会社・鉄道事業者・地元事業者等と連携
	一般社団法人 金沢市観光協会	地域DMO	既存組織 (平成26年設立 ／観光協会)	6人	約206百万円 (平成30年度)	・金沢市内の観光案内所の運営や観光の宣伝及び観光客の誘致等の事業を実施 ・金沢市をはじめ商工会議所や各財団・組合等と連携
中規模 (収入： 7千万円以上 ～2億円未満)	株式会社 南信州観光公社	地域連携 DMO	既存組織 (平成13年設立)	4人	約166百万円 (平成30年度)	・教育旅行をはじめとした体験プログラム及び体験旅行のコーディネート・企画開発・受け入れ指導 等の事業を実施 ・飯田市、下伊那郡をはじめ宿泊事業者や農業者、地域住民が株主として事業連携・参画し、意 思決定に関与
	一般社団法人 信州いいやま観光局	地域連携 DMO	既存組織 (平成22年設立)	95人	約114百万円 (平成30年度)	・道の駅「花の駅・千曲川」やなべくら高原・森の家などの施設の管理・運営及び着地型旅行商品の 販売等の事業を実施 ・長野県をはじめ行政・観光・商工・農業・交通・報道の各関係団体と連携
	一般財団法人 会津若松観光ビューロー	地域DMO	既存組織 (平成26年設立)	5人	約84百万円 (平成31年度)	・鶴ヶ城の天守閣及び公園等の管理受託事業や市内の観光案内所の運営等の事業を実施 ・会津若松市をはじめ商工会議所や地元観光協会・交通事業者等と連携
小規模 (収入： 7千万円未満)	一般社団法人 雪国観光圏	地域連携 DMO	既存組織 (平成25年設立)	6人	約53百万円 (平成32年度)	・食や宿泊施設などの品質認証制度に関する先進的な取組を推進 ・域内の3県7市（湯沢町、南魚沼市等）の他、認証団体（公益財団法人中部圏社会経済研 究所）や審査事業会社（株式会社自遊人）などと連携
	一般社団法人 豊岡観光イノベーション	地域連携 DMO	新設組織 (平成28年設立)	9人	約27百万円 (平成31年度)	・豊岡観光イノベーション、WILLER CORPORATION、全但バスの3者を豊岡DMO機構と位置 づけ実施体制を担う ・豊岡市のほか、地域商社のWILLER CORPORATION、全但バス、但馬銀行、但馬信用金庫 等の民間事業者が基金・人材拠出して設立された民間主導のDMO ・インバウンドに焦点を当て宿泊予約サイトの運営、着地型ツアーの企画・販売、豊岡ブランド商品 の販売事業を実施

参考：日本版DMO形成・確立計画（観光庁）／「地方創生の切り札 DMOとDMCの作り方」（一般社団法人地域ブランディング協会）

2-(6). DMOの収入事例 - (大規模)

京都市観光協会や墨田区観光協会は、キャンペーンの推進や物販による収入が大きい。
また観光案内所や観光施設の運営・管理による収入はいずれのDMOにおいても一定の割合でみられる。

(公社) 京都市観光協会

- ✓ 収入の85%以上を事業収益が占めており、特に**観光振興事業**（イベントやキャンペーンの推進や葵祭・祇園祭・時代祭・送り火の執行支援）や**販売事業**（二条城内の直営店での物販）などが大きな収益源となっている。

収入（平成30年度）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
事業収益	584,172	86.6%
会費収入	66,000	9.8%
市からの補助金	22,693	3.4%
特定資産運用益 他	1,398	0.2%
合計	674,263	100.0%

支出（平成30年度）

支出科目（内訳）	支出（千円）	構成比
観光振興事業	365,583	54.2%
観光案内事業	120,280	17.8%
販売事業	108,008	16.0%
管理費	38,165	5.7%
紹介宣伝事業	22,792	3.4%
施設運営事業	12,389	1.8%
関係団体共同事業	3,663	0.5%
会員向け事業	3,384	0.5%
合計	674,263	100.0%

- ➔ **「観光振興事業／収入全体の約51.4%（平成28年度予算）」**
 - ・ オフシーズン対策事業「京の冬の旅」「京の夏の旅」キャンペーンの実施
 - ・ 京都四大大行事の執行支援と三大祭観覧席の設置 他
- ➔ **「販売事業／収入全体の約16.0%（平成28年度予算）」**
 - ・ 元離宮二条城内 直営売店の運営等
- ➔ **「観光案内事業／収入全体の約14.5%（平成28年度予算）」**
 - ・ 京都総合観光案内所等の運営等

(一社) 墨田区観光協会

- ✓ 自主事業収入と墨田区からの委託事業費が収入の**98%以上**を占めている。
- ✓ すみだまち処の運営を区から委託され、**物販などの売上は自主事業収入**として計上している。

収入（平成29年度見込）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
自主事業収入	354,800	59.1%
墨田区からの委託事業費	235,000	39.2%
会費収入	10,000	1.7%
民間企業等からの寄付等	200	0.0%
合計	600,000	100.0%

「自主事業収入」

- ➔ 自主事業の売上の約7割：すみだまち処による物販の売上
- ・ 自主事業の売上の約3割：江戸東京博物館内の観光コーナーショップでの売上
- ・ その他、着地型旅行商品やまち歩きガイドツアーの販売、観光マップの制作販売や広告収入など

「墨田区からの委託事業費」

- ➔ すみだまち処と江戸東京博物館内のショップ運営（すみだまち処には観光協会の職員の約半数を配置）
- ・ 区内4カ所に置かれた観光案内所の運営
- ・ その他、フィルムコミッション活動 他

参考：（一社）墨田区観光協会の支出内訳

支出（平成29年度見込）

支出科目（内訳）	支出（千円）	構成比
一般管理費	320,000	53.8%
自主事業支出	215,000	36.1%
観光イベントの開催費等	33,000	5.5%
海外プロモーション	12,000	2.0%
国内プロモーション	10,000	1.7%
マーケティング	5,000	0.8%
合計	595,000	100.0%

(一社) 金沢市観光協会

- ✓ 収入の80%以上を収益事業収入が占めており、**市からの受託事業費に充てられている**。（観光案内所の運営業務が主な収入源と推察）
- ✓ **旅行業の登録済**

収入（平成30年度）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
収益事業収入	170,000	82.5%
市からの補助金	25,000	12.1%
会費収入	4,000	1.9%
負担金収入等	7,000	3.4%
合計	206,000	100.0%

支出（平成30年度）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
市からの受託事業費	163,000	79.1%
自主事業費	25,000	12.1%
一般管理費	18,000	8.7%
合計	206,000	100.0%

「主な事業」

- ➔ 観光の宣伝及び国内外からの観光客の誘致
- ・ 観光施設の整備拡充（金沢駅、藤蔵ヶ辻、香林坊、兼六園）
- ・ 観光資源の保存及び利用並びに開発
- ・ 観光土産品の改良及び販売並びに紹介斡旋
- ・ 観光事業の調査研究並びに観光意識の普及向上
- ・ 他の観光関係機関及び団体との連携 他

参考：日本版DMO形成・確立計画（観光庁）／金沢市観光協会HP（http://www.kanazawa-kankouyukai.or.jp/access/info_info.php）／公益社団法人 日本観光振興協会 DMO並びに【第6回】DMO先進事例に学ぶ ケース2：墨田区観光協会(地域DMO)（<http://www.nihon-kankou.or.jp/home/dmo/news/news06.html>））
京都市観光協会HP（<http://www.kyokanko.or.jp/>）／公益社団法人 京都市観光協会 入会のご案内

2-(6). DMOの収入事例 - (中規模)

南信州観光公社は教育旅行向けに域内の体験プログラムのコーディネート役を担う独自の収益源を有している。
信州いいやま観光局では市からの施設管理を受託し、当該施設で物販等の収益事業も行っている。

(株) 南信州観光公社

- ✓ 収益事業収入が収入の全てを構成しており、主に**学校を対象とした教育旅行サービス**が主な収益源となっている。
- ✓ 支出項目においては委託業務費が127,820千円（平成30年度）と収入の大半を占めており、**域内の体験プログラム等のコーディネート役**を担っている。
（サービス提供は域内の各事業者が実施）
- ✓ **旅行業第2種**として登録済

収入（平成30年度）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
収益事業収入	166,000	100.0%
合計	166,000	100.0%

「収益事業収入」

- ・学校を対象とした体験教育旅行サービス（2015年度81校受入）
- ・中高年層をターゲットとした体験サービス 他
- ・サービス内容
アウトドア・アクティビティ／味覚体験・食文化／農林業体験／伝統工芸・クラフト創造／環境学習・自然散策 他

参考：（株）南信州観光公社の支出内訳

支出（平成30年度）

支出科目（内訳）	支出（千円）	構成比
受託業務費	127,820	77.8%
一般管理費	36,520	22.2%
合計	164,340	100.0%

(一社) 信州いいやま観光局

- ✓ 収入の65%以上が**飯山市等からの指定管理収入や業務委託料**となっている。
- ✓ 職員数は95人と多く、施設維持・管理を組織内で担っている。
- ✓ **旅行業第2種**として登録済

収入（平成30年度）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
飯山市からの指定管理収入	41,000	35.9%
収益事業収入	34,917	30.6%
広域観光連携事業委託料	22,500	19.7%
飯山市からの事業委託料	11,380	10.0%
飯山市からの補助金	4,400	3.9%
合計	114,197	100.0%

「指定管理収入・事業委託料」

- ・各種施設運営・管理 他
→いいやま湯滝温泉
→なべくら高原・森の家
→道の駅「花の駅・千曲川」
→高橋まゆみ人形館
→飯山駅観光交流センター 他
- 飯山駅観光案内所・
信越自然郷アクティビティ
センターで商品販売や
レンタルを実施
→収益事業収入に寄与

参考：（一社）信州いいやま観光局の支出内訳

支出（平成30年度）

支出科目（内訳）	支出（千円）	構成比
一般管理費等	89,897	78.6%
ブランドづくり・情報発信事業	17,900	15.6%
旅行商品事業	5,600	4.9%
その他（人材育成等）事業	1,000	0.9%
合計	114,397	100.0%

(一財) 会津若松観光ビューロー

- ✓ 市からの補助金と財団からの自主財源投入を主な収益源としている。

収入（平成31年度）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
市からの補助金	50,000	59.5%
財団の自主財源投入	30,000	35.7%
会費収入	4,045	4.8%
合計	84,045	100.0%

「主な事業」

- ・鶴ヶ城の天守閣及び公園の管理受託事業
- ・鶴ヶ城観光案内所の運営
- ・会津ファンクラブの運営 他
（会員数：2038人／会報誌の発行（年3回））

参考：（一財）会津若松観光ビューローの支出内訳

支出（平成31年度）

支出科目（内訳）	支出（千円）	構成比
一般管理費	32,559	38.7%
情報発信事業	11,000	13.1%
着地型整備事業	10,000	11.9%
観光案内書運営	8,086	9.6%
利用促進プロモーション事業	8,000	9.5%
コンベンション誘致事業	5,200	6.2%
教育旅行誘致事業	4,100	4.9%
インバウンド誘致事業	3,100	3.7%
物産推進事業	2,000	2.4%
合計	84,045	100.0%

参考：日本版DMO形成・確立計画（観光庁）／南信州観光公社HP(<http://www.mstb.jp/900other/archives/honmono.html#gaiyou>)
信州いいやま観光局HP(<http://www.iiyama-ouendan.net/>) 他、飯山駅観光交流センターHP、花の駅・千曲川HP
会津若松観光ビューロー 平成27年度 事業報告／会津若松観光ビューローHP (<http://www.tsurugajo.com/>)

2-(6). DMOの収入事例 - (小規模)

市区町村の受託事業ではなく、組織独自のサービスを主たる収入源としたDMOも存在しており、雪国観光圏では品質認証制度等を活用した法人向け事業に豊岡観光イノベーションではインバウンド向け事業にそれぞれ取り組んでいる。

(一社) 雪国観光圏

- ✓ 事業収入（事業者向け事業）が収入の**75%以上**を占めている。
- ✓ 食の認証や宿泊施設の認証など品質認証制度等によるブランディングと各種調査実施による事業者支援が主な収益源と推察される。

収入（平成32年）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
事業収入（事業者向け事業）	40,000	75.5%
年会費収入（個人向け事業）	8,000	15.1%
委託事業（雪国観光圏推進協議会）	5,000	9.4%
国庫補助金	0	0.0%
合計	53,000	100.0%

「事業収入（事業者向け事業）」

・品質認証、マーケティング

→飲食店や宿泊施設に対しての顧客満足度調査や期待値調査など

→宿泊施設や商業施設への経営改革支援

→品質認証支援（雪国 A 級グルメ、SAKURA QUALITY、雪旅） 他

参考：（一社）雪国観光圏の支出内訳

支出（平成32年）

支出科目（内訳）	支出（千円）	構成比
外注人件費	15,200	28.7%
会報誌発行	9,000	17.0%
人件費	6,000	11.3%
顧客満足度調査分析業務	5,000	9.4%
マーケティング支援業務	5,000	9.4%
補助人件費	4,000	7.5%
海外プロモーション	2,600	4.9%
ホームページ運営費用	2,400	4.5%
国内プロモーション	2,000	3.8%
事務所費一式	1,800	3.4%
合計	53,000	100.0%

(一社) 豊岡観光イノベーション

- ✓ 収益事業収入（インバウンド向けの宿泊予約サイトの運営など）が収入の**約85%**を占る。
- ✓ 収入規模は小さいものの、民間企業からの人材派遣などにより継続的な運営を促進
- ✓ 旅行業第3種として登録済

収入（平成32年度）

収入科目（内訳）	収入（千円）	構成比
収益事業収入	22,600	85.0%
会費収入	4,000	15.0%
豊岡市からの補助金	0	0.0%
合計	26,600	100.0%

「収益事業収入」

・宿泊予約サイトの運営

・着地型旅行商品の造成・販売

・地域産品の販売 他

運営スタッフの多くを民間企業から派遣（人件費は派遣元が請負）

※WILLER CORPORATION、全但バス、JTB、但馬銀行、豊岡市からの派遣を受け、専務理事を含めて合計9名体制で事業の実務を担う

参考：（一社）豊岡観光イノベーションの支出内訳

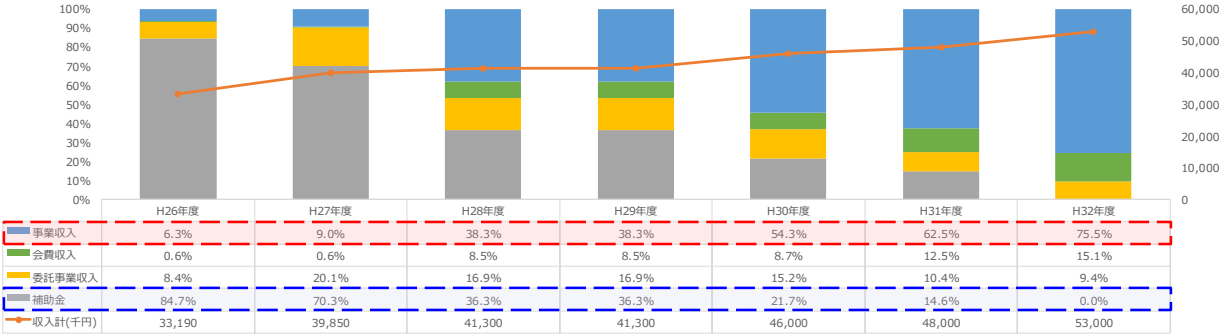
支出（平成32年度）

支出科目（内訳）	支出（千円）	構成比
広告宣伝費	5,100	36.7%
事業所費	3,456	24.9%
人件費	2,700	19.4%
車両費	1,440	10.4%
旅費交通費	1,200	8.6%
専門家委託料	0	0.0%
合計	13,896	100.0%

2-(6). DMOの収入事例 -収入構成の推移

自立した組織運営を進めている雪国観光圏や豊岡観光イノベーションにおいても設立初期段階では補助金が主たる収入源となっており、段階的に収入構成が事業収入へとシフトしている。また京都市観光協会は、既に事業収入が主な収益源となっている。鎌倉市版観光DMO設立においては、組成時の事業収入計画に合わせて補助金による支援等の検討も必要となる。

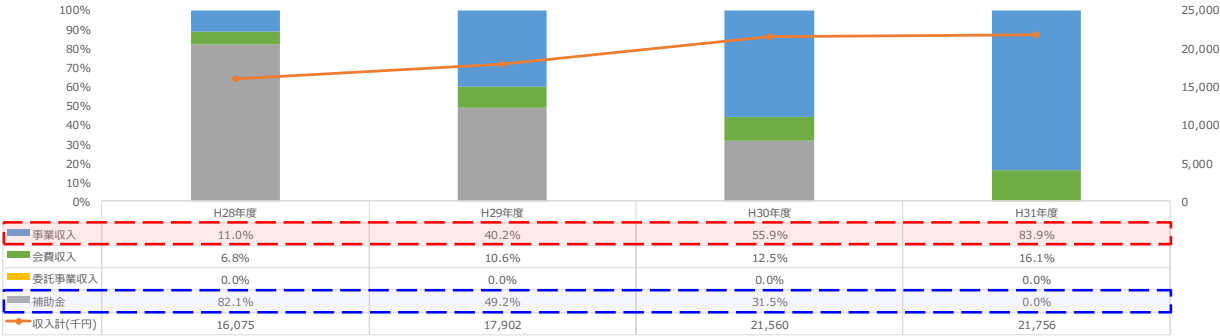
雪国観光圏の収入と科目別の収入構成の推移



事業収入はH26年度の6.3%からH32年度には75.5%まで向上させる計画

補助金はH26年度の84.7%から段階的に減少。最終的にはH32年度自立した組織体を目指している。

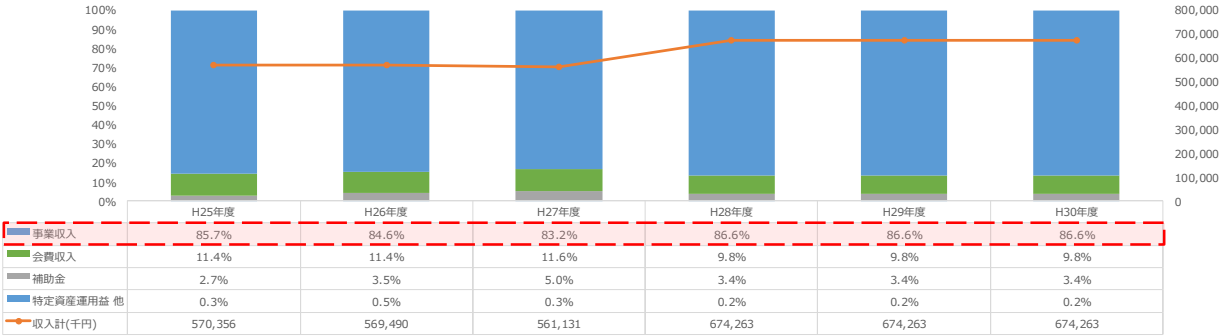
豊岡観光イノベーションの収入と科目別の収入構成の推移



事業収入はH28年度の11.0%からH32年度には83.9%まで向上させる計画

補助金はH28年度の82.1%から段階的に減少。最終的にはH31年度自立した組織体を目指している。

京都市観光協会の収入と科目別の収入構成の推移



事業収入はH25年度の85.7%からH28年度以降には86.6%まで向上させ、収入増を目指す計画

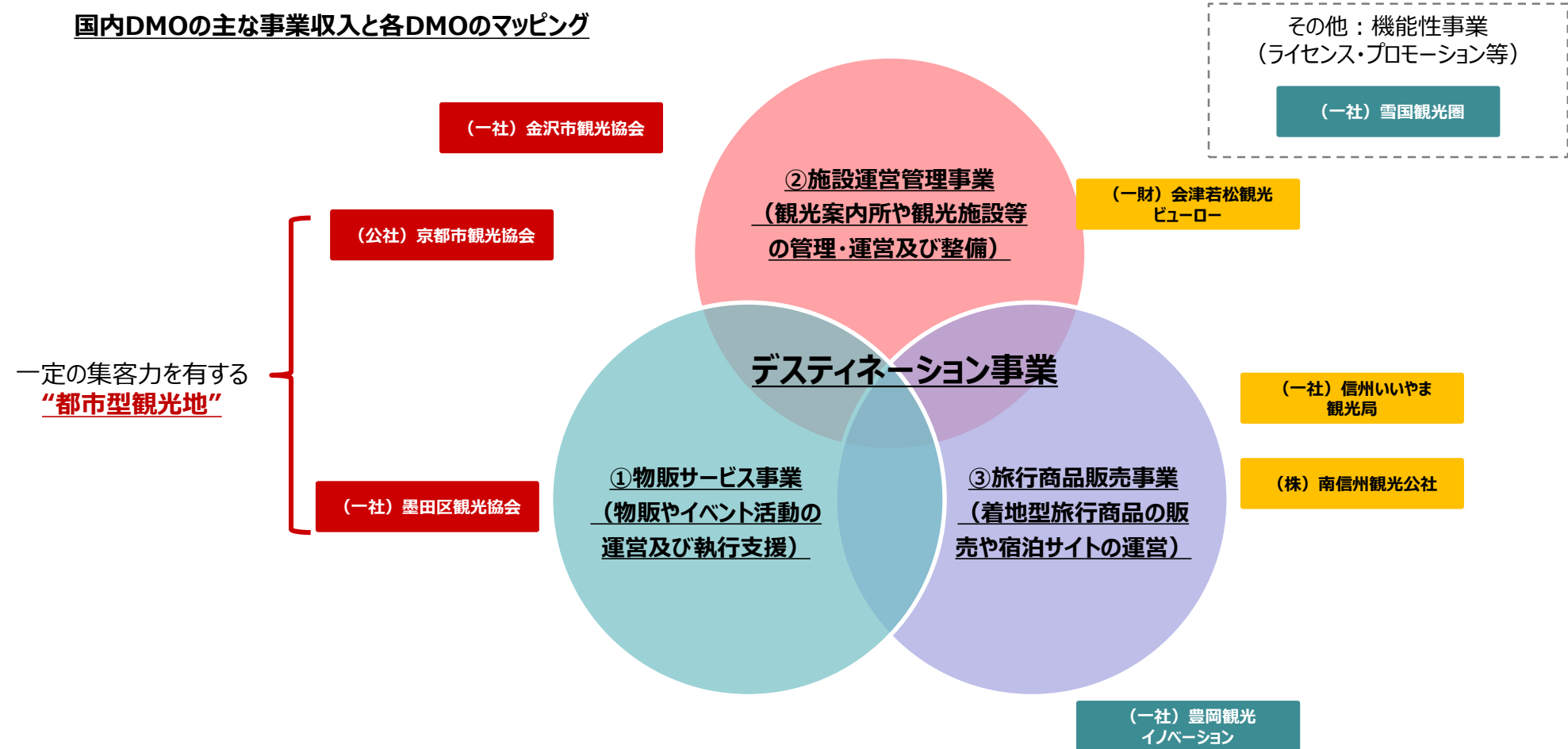
参考：日本版DMO形成・確立計画（観光庁）

2-(6). DMOの収入事例（まとめ）

国内DMOの主な事業収入として「①物販サービス事業」、「②施設運営管理事業」、「③旅行商品販売事業」が挙げられる（以下、①～③の事業を総称して「デスティネーション事業」と定義する）。この①～③の事業のバランスが、それぞれのDMOの特徴になっている。集客力が大きいとされるエリアのDMOは、①や②の事業に傾注しており、特に集客力の大きい京都市や墨田区などの“都市型観光地”におけるDMOは物販等による収入の比重が大きい。

鎌倉市もまた都市型観光地としての高い集客力を有していることから、鎌倉市観光においては主に①と②の事業を進めることで、自立した運営を目指した高い収入源が見込まれる事業の展開が望ましい。また、鎌倉市の観光行政の課題においては、①物販・イベント運営事業や②観光施設の運営管理事業などが「来訪時における訪問者の消費額の向上」と「来訪者の季節・時間的な分散化」に。①物販・イベント運営事業や③旅行商品販売事業などが「インバウンド対応」の課題解決に資すると考える。

国内DMOの主な事業収入と各DMOのマッピング



2-(7). DMOの概要整理

鎌倉市版観光DMOの基礎となる「DMO」は、観光地としての価値を最大化させることを目的とした組織体である。

DMOは主な機能として、「全体戦略の策定」・「ルール作り」・「コンテンツの創造と価値向上」・「域内観光客とのコミュニケーション」・「プロモーションの推進」・「公共サービスの提供」・「観光インフラの整備」・「組織運営」の8機能を有しており、今後、鎌倉市が目指すべき姿や現状の課題に合わせて担うべき機能を絞っていく必要がある。

DMOの運営財源は、公的資金（税金・補助金・事業受託金など）と自主財源（事業収益・協賛金）の2つに分類され、運営財源を各機能毎に検討する必要がある。

また組織形成も同様に株式会社や合同会社、一般社団（財団）法人・公益社団（財団）法人やNPO法人など多岐にわたっており、DMOの設立において目的や機能に合わせた組織体の検討が必要となる。

なお、日本版DMOの登録における諸条件の詳細は、「2-(1). 日本版DMOの概要」を参照のこと。

3. 鎌倉市の観光における現状と課題

本節ではデスク調査とマーケティング調査をもとに鎌倉市の観光における現状と課題を確認していく。

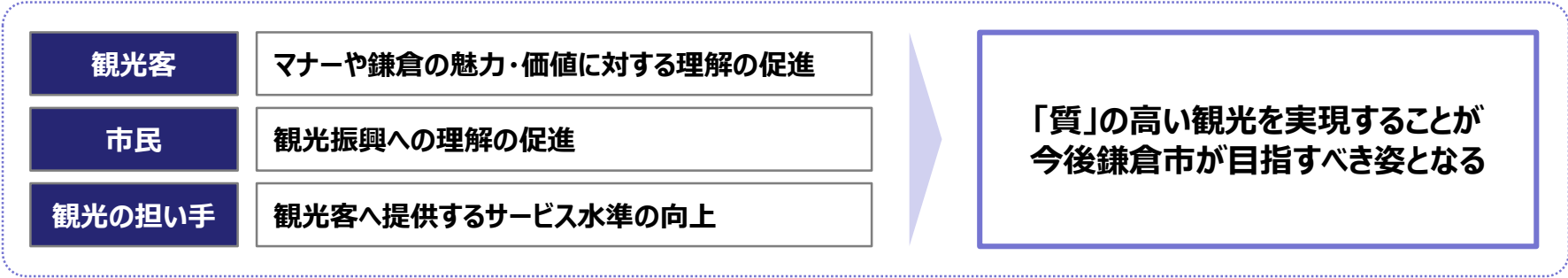
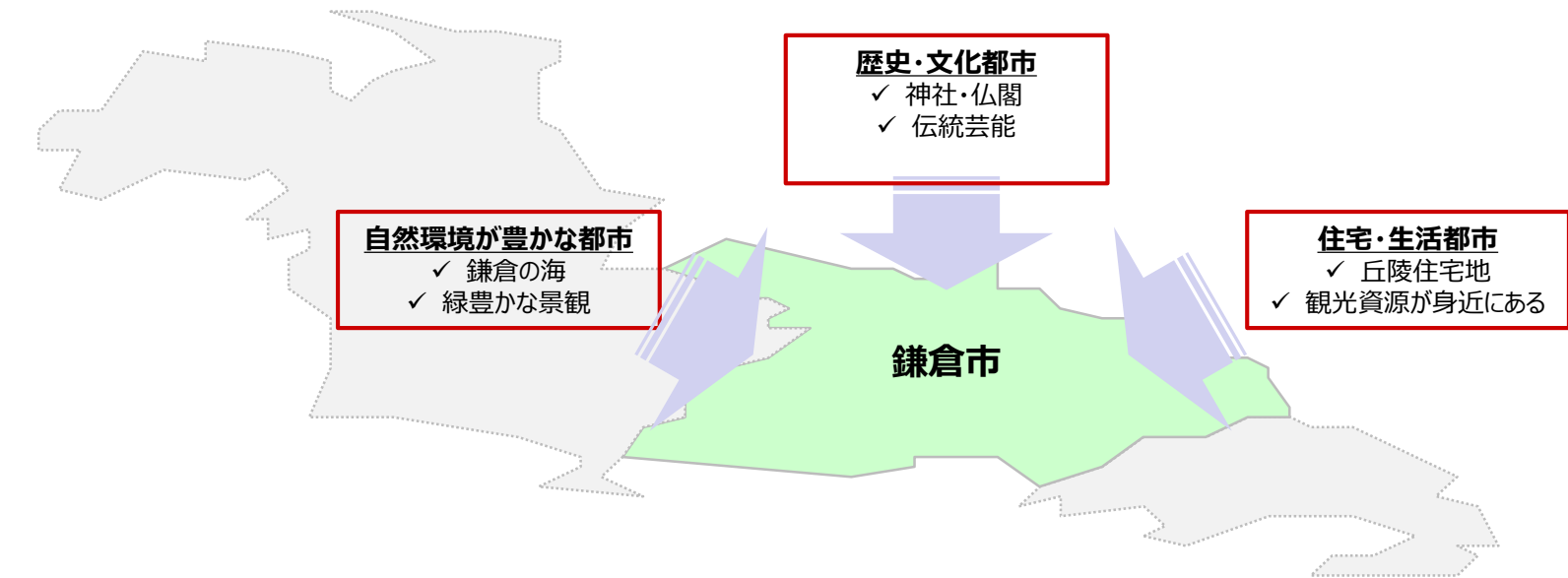
鎌倉市は比較的狭い地域の中で、歴史的遺産や文化資源と海・山の自然・景観が一体となって醸し出す魅力が特徴的であり、年間を通じて多くの観光客が訪れている。平成27年度に策定した第三期観光基本計画では、『従来の基本理念「住んでよかった、訪れてよかった」を継承しつつも、インバウンドへの対応や地域の活性化の側面から目標や施策をさらに充実させることにより、観光のあらゆる主体による連携の下で、中核となる歴史的・文化的遺産のほか、住環境、自然環境、地域の賑わいといった多様な魅力や価値を備えた「成熟した観光都市」の実現を目指す』とまとめている。今後は、観光客や市民、観光の担い手といったあらゆる主体が、鎌倉の魅力・価値、観光振興を理解したより「質」の高い観光を実現することが域内全体の課題となっている。特に少子高齢化による長期的な市民の減少に伴う財源の縮小が懸念される中、鎌倉市においては観光収入の重要性はさらに高まると推測され、延観光客数だけでなく観光消費の増大が重点課題となる。

このような背景の中、「閑散期の来訪促進、時期的分散化・分散型観光」、「宿泊消費の拡大」、「広域連携をはじめとした東京近郊への来訪者をターゲットとしたプロモーション」、「インバウンド対応をはじめとした利便性・安全性向上」、「観光インフラに資する公共施設の維持管理・更新」などについて、今後鎌倉市全体として取り組むことが望まれる。

また観光エリアと市民の生活圏が重なる鎌倉市においては、域内の渋滞・混雑や観光客のマナー向上などの重要性も高い。

3-(1). 鎌倉市の概況と目指すべき姿

「古都・鎌倉」として日本有数の観光都市の側面を持つ鎌倉市は、歴史・文化都市であるとともに、住宅・生活都市でもあり、また自然環境が豊かな都市という側面も有しているといった「多様性」を持った魅力にあふれる「成熟した観光都市」としての性格を帯びている。今後も観光客や市民、観光の担い手といったあらゆる主体が、鎌倉の魅力・価値、観光振興を理解したより「質」の高い観光を実現することが重要となる。

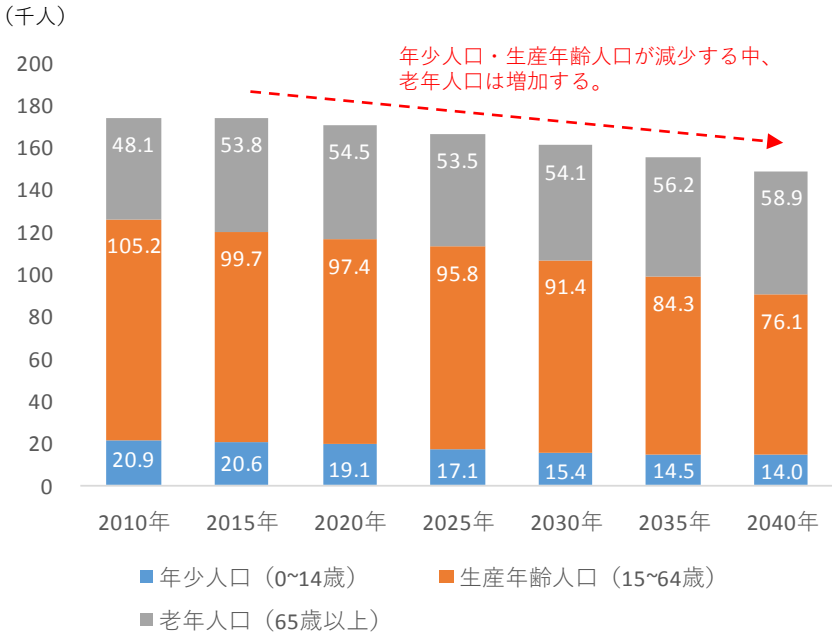


参考：第3期鎌倉市観光基本計画

3-(2). 課題認識 -観光客数・観光収入の推移

少子高齢化による長期的な市民の減少による財源の縮小が懸念される中、鎌倉市では観光による地域経済の活性化がより重要と推測される。今後は延観光客数だけでなく、観光消費の増大が重要課題となる。

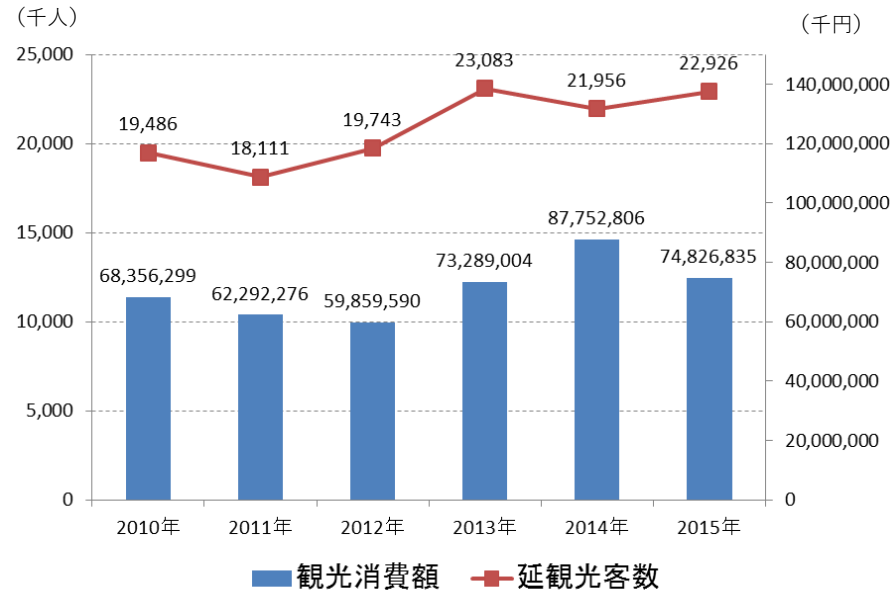
鎌倉市の人口の推移



出典：第3期鎌倉市観光基本計画

長期的に社会保障費など扶助費をはじめとした義務的経費は増加傾向にあり、介護保険事業や公共施設の老朽化に伴う維持管理・更新コストなど、新たな行政課題に対する財政需要も見込まれる。

鎌倉市の観光消費額・延観光客数の推移



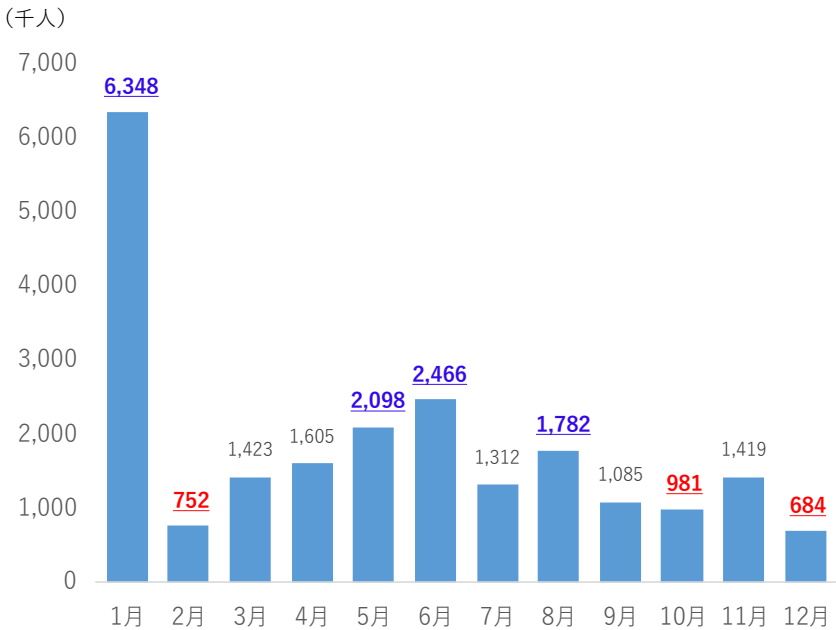
出典：鎌倉市の観光事情(平成28年度版)

観光消費額、延観光客数は増加傾向にあるものの、長期的に見れば、少子化に伴う国内人口の減少による国内観光客数の減少が懸念される。今後は観光客数だけでなく、来訪者の質的向上の重要性が高まる。

3-(2). 課題認識 - 鎌倉市における観光客の来訪状況

鎌倉市における観光客の来訪は、特定の時期（1月、5月、6月、8月）やエリア（鎌倉駅、北鎌倉駅、長谷駅周辺）に集中する傾向があるため、閑散期の来訪促進、時期的分散化・分散型観光*の推進が必要。

延観光客数の月別推移（2014年）



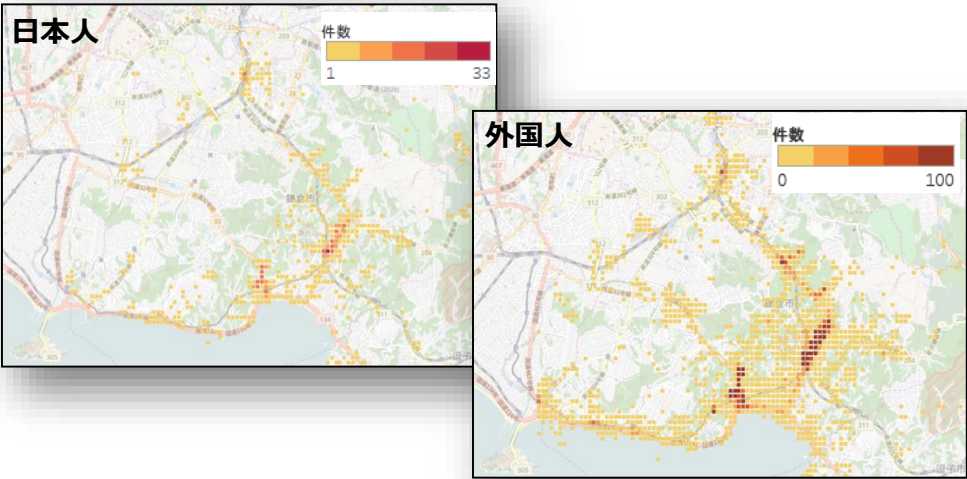
出典：神奈川県 入込観光客数調査（平成26年度版／市町村別・月別・入込観光客数及び観光客消費額）

鎌倉市の延観光客数は初詣で賑わう1月を除くと、GWのある5月、紫陽花観賞に適した6月、夏休み時期の8月が多い。一方、2月・10月・12月は閑散期となっており、来訪促進のための施策検討が必要。

*分散型観光：観光客の地域的な分散化や回遊性の向上（第3期鎌倉市観光基本計画より）

エリア別の来訪状況

鎌倉市内の観光客の位置情報（2016年）



© OpenStreetMap contributors, CC-BY-SA

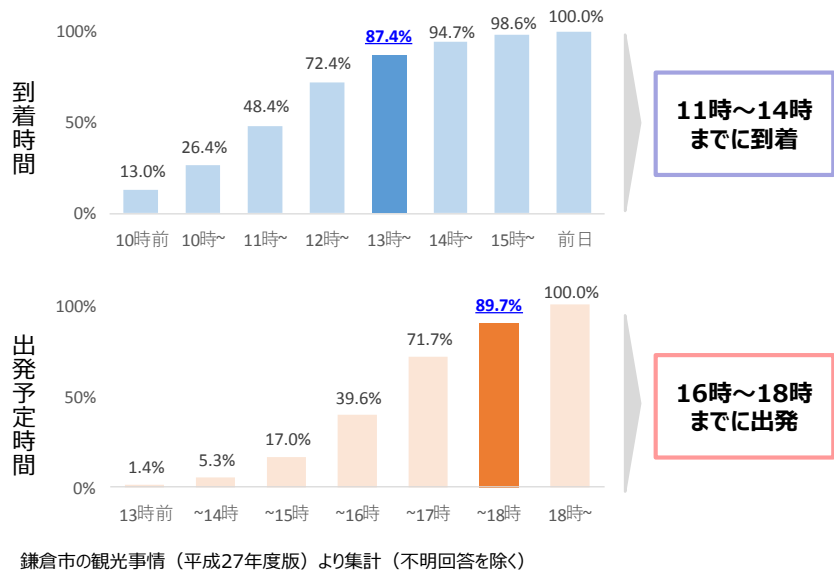
出典：モバイル端末のGPS情報を利用した観光客の周遊分析 報告書

著名な観光施設が集中している鎌倉駅・北鎌倉駅・長谷駅の周辺地域に観光客の来訪が偏りがちであり、混雑や渋滞緩和のための取組が必要。

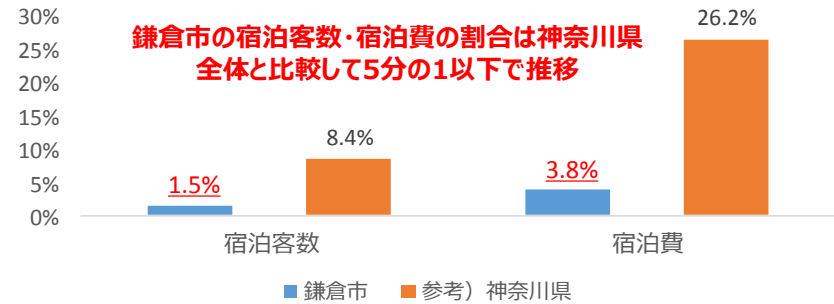
3-(2). 課題認識 - 鎌倉市における観光客の滞在傾向と宿泊施設の分布

鎌倉市は日帰り訪問者が多く18時には大半の観光客が鎌倉を離れており、観光消費額に占める宿泊費の割合が小さい。また宿泊施設も少ない。滞在時間の増加に資する施策などが必要。

鎌倉市来訪者の到着時間と出発予定時刻



観光客消費額・延べ観光客数に占める宿泊客数・宿泊費の割合



神奈川県 入込観光客数調査（平成26年度版／市町村別・月別・入込観光客数及び観光客消費額）より集計

鎌倉市内のホテル・旅館の分布



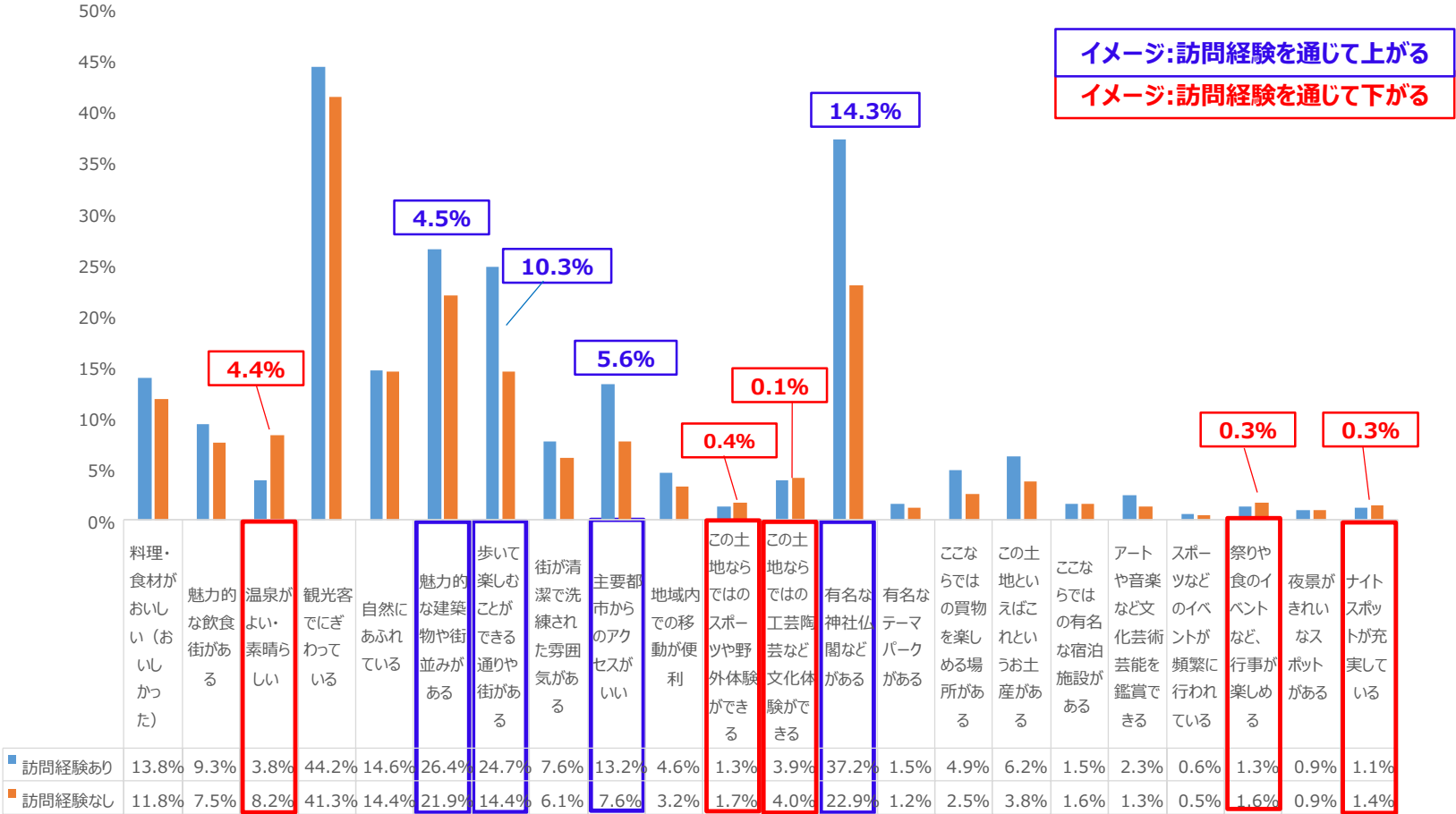
公益法人鎌倉市観光協会HP、るるぶトラベルHP、OpenStreetMap Japan (<https://openstreetmap.jp>)より作成

鎌倉市におけるホテル・旅館（鎌倉市観光協会の会員）の数は全19施設であり鎌倉駅～由比ヶ浜海水浴場周辺に多く分布しているものの、全体としては少ない。
* H26年「神奈川県衛生統計年報統計表」によると神奈川県におけるホテル施設数／客室数は、331施設／30,426室、旅館施設は、1,085施設／18,290室。

3-(2). 課題認識 - 鎌倉市のブランドイメージ - エリアイメージ(1/2)

鎌倉は、観光地としての認知度が高く、特に有名な神社仏閣／歩いて楽しむことができる通りやまち／主要都市からのアクセスの良さ／魅力的な建築物やまち並みについて訪問経験者から評価されている。一方、例えばこの土地ならではのスポーツや野外体験ができる／ナイトスポットが充実しているについては、訪問経験を通じて評価は下がる。

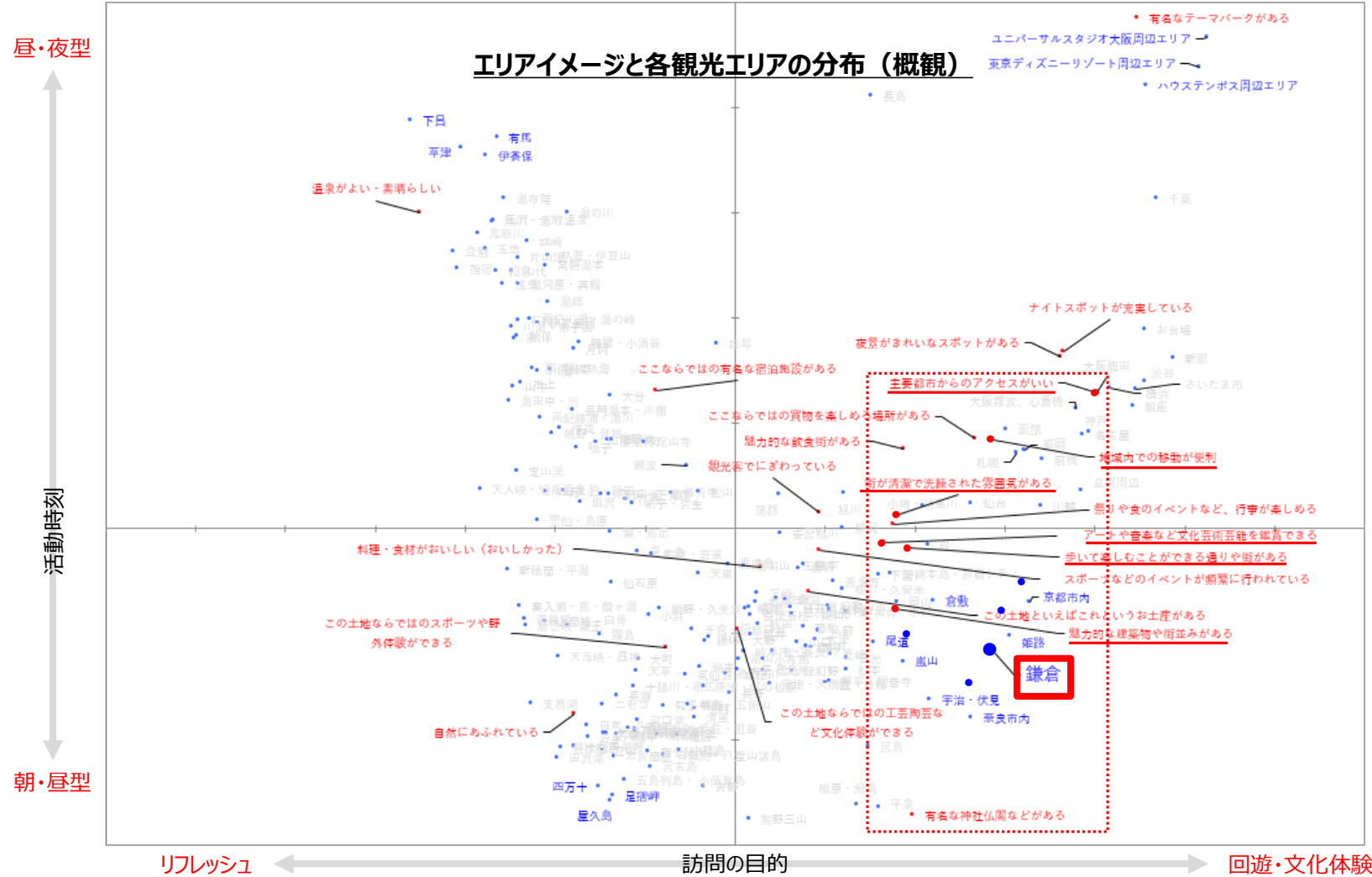
鎌倉のエリアイメージ（訪問経験の有無）



参考： JTB総研 地域パワーインデックス（2016年集計）
地域パワーインデックスによる調査データの特徴
・ 日本全国（20～69歳の男女）を対象とした、各観光地の認知、興味、訪問・宿泊経験の実態
・ 各観光地の訪問者を対象とした、各観光地のイメージ、満足したこと、他人にお勧めしたいことの実態
・ 各観光地の地元の人や宿泊施設の方を対象とした、旅行者がもっているであろうイメージ、満足したこと、他人にお勧めしたいことなどの実態

3-(2). 課題認識 参考) 鎌倉市のブランドイメージ – エリアイメージ(2/2)

統計的分析手法*を用いて、鎌倉市をはじめとした200の観光地と観光地に関する属性情報を散布図としてマッピングした。観光地と観光地に関する属性情報の分布から、縦軸に活動時刻（朝・昼型／昼・夜型）、横軸に訪問の目的（リフレッシュ／回遊・文化体験）を設定するなどの解釈ができる。鎌倉のエリアに近いイメージは、「魅力的な建築物や街並み」／「歩いて楽しむことができる通りや街がある」が挙げられる。また同様のイメージを持つエリアとして京都や奈良、姫路、嵐山などが挙げられる。



*各エリアイメージとエリア毎のイメージ有無の回答結果を元にコレスポネンズ分析（2つの要素から互いに類似性のあるものを見出す手法）を実施した。コレスポネンズ分析とは、分析を行うための対象項目（鎌倉、京都市内、奈良市内など）と分析対象項目に関する属性情報（ナイトスポットが充実している、有名な神社仏閣があるなど）との類似性を散布図として表現する分析手法である。
補足）母集団について：Webアンケートにて調査した全5,331件の回答から「知らない」と「ここに住んでいる」と答えた回答者は集計対象から除外。
参考：JTB総研 地域パワーインデックス（2016年集計）

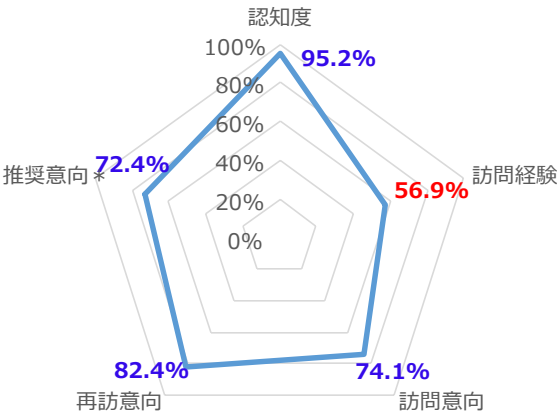
3-(2). 課題認識 - 鎌倉と類似属性エリアにおけるブランド評価の比較

鎌倉は嵐山や奈良市内と比較して、認知度・訪問意向・再訪意向・推奨意向* 1 が高いものの、訪問経験が低く、東京・横浜等をハブとした観光先の分散* 2 が生じていると推察される。広域連携をはじめとした東京近郊への来訪者をターゲットとしたプロモーション施策の検討が必要。

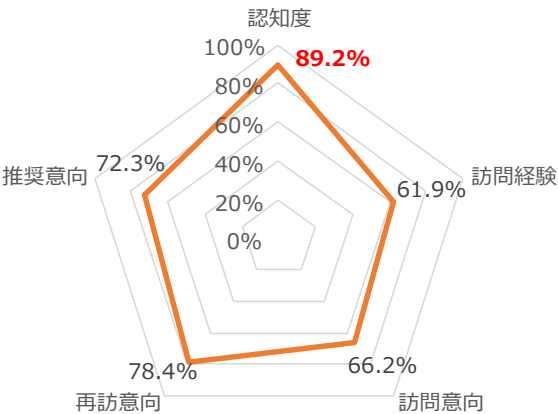
鎌倉・嵐山・奈良市内におけるブランド評価

凡例：最も高い（青字）／最も低い（朱記）

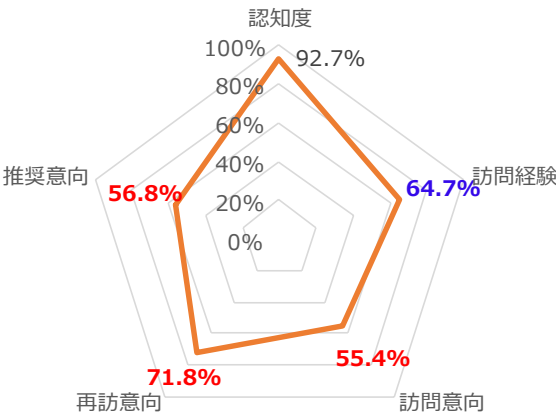
エリア：鎌倉（N=5,323）



エリア：嵐山（N=5,323）



エリア：奈良市内（N=5,333）



* 1 推奨意向：訪問経験者が他者に訪問を推奨する意向
* 2 2016年実施鎌倉市観光旅行者WEB調査「鎌倉市観光の際に立ち寄った都市」の結果より、一都三県以外の鎌倉訪問者の鎌倉以外の訪問先は東京・横浜が約65%であった。

参考：JTB総研 地域パワーインデックス（2016年集計）

地域ブランド調査2016_魅力度上位100市区町村ランキング

順位	市区町村名		都道府県名		魅力度	
	今年	前年	今年	前年	今年	前年
1	1	函館市	北海道		46.8	51.7
2	3	京都市	京都府		45.1	50.0
3	2	札幌市	北海道		43.6	50.1
4	7	小樽市	北海道		42.9	42.3
5	5	横浜市	神奈川県		41.5	42.6
6	6	富良野市	北海道		38.9	42.4
7	8	鎌倉市	神奈川県		38.0	40.5
8	9	金沢市	石川県		37.1	36.6
9	4	神戸市	兵庫県		37.0	43.4
10	10	別府市	大分県		33.8	35.3

参考：株式会社ブランド総合研究所 地域ブランド調査2016 上位100市区町村魅力度ランキング

<参考>

鎌倉市は、地域ブランド調査による魅力的な市町村のランキングで7位であり、高いブランド力を有しているといえる。
古都鎌倉と呼ばれる通り、歴史的な建造物やレトロな雰囲気が人気となっており、地域の人にも愛されている江ノ電や、お土産物屋さんがひしめく小町通り、大仏など、観光客に愛されているといえる。

3-(2). 課題認識 -観光インフラの整備

観光インフラの整備においては近年増加傾向にある訪日外国人への多言語対応をはじめ、来訪者の満足度向上や利便性・安全性向上に資する情報媒体・情報通信技術の拡充が求められている。例えば、鎌倉市外国人観光旅行者街頭ヒアリング調査（2016年実施）＊1から、WI-FI環境の認知率は18%と低く、また観光案内標識については全体的に高い評価があるもののリピーターほど低い評価となることなどから、特に域内全体の整備の拡充が求められるといえる。
また、円滑な観光に資する基盤整備も求められる。

	観光地としての役割	
情報媒体・内容 の拡充	緊急時の情報伝達手段の確保	多言語対応
	まちの情報アクセスチャネルの拡充	観光案内板、観光ルート板、観光マップ などの表示の充実
設備の拡充	WI-FI 接続環境の充実	観光案内所の拡充やガイド事業の推進 （観光案内人材の育成など）
	観光インフラの整備 （歩道の整備、公衆トイレの改善・充実、 交通機関の案内表示など）	外貨両替サービスの提供や 電子マネーによる決済システム の導入

参考：第3期鎌倉市観光基本計画

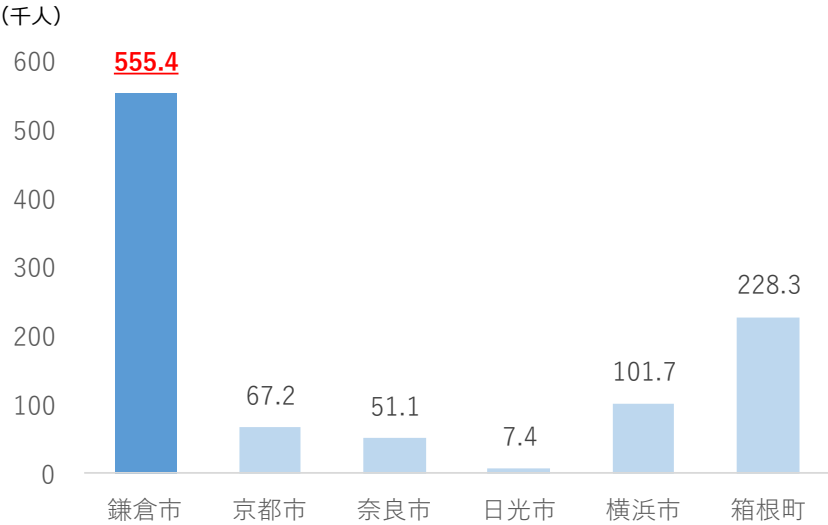
＊1 2016年実施鎌倉市外国人観光旅行者街頭ヒアリング調査「Kamakura Free Wi-Fi 利用状況・利用意向」、「鎌倉市の観光案内は親切だと感じますか」の結果より

3-(3). 現状認識 -域内の渋滞・混雑や観光マナーの普及・受入に関する課題

鎌倉市は狭い区域に多くの観光客が訪れる特徴があり、域内の渋滞・混雑についての問題意識が大きい。また、観光エリアと市民の生活圏が重なるため、ごみ散乱をはじめとした観光マナーの普及・啓発及び市民の受入・対応が強く望まれている。

- <市民の声>：交通渋滞・歩行者による混雑に加え、ごみの散乱や話し声・騒音、落書きなど観光客のマナーについてあげている。(右下図参照)
- <観光客の声>：混雑していてゆっくりできないからが鎌倉市非再来訪意向の上位理由となっている。(鎌倉市観光旅行者WEB調査2016年)

面積（km²）あたりの入込観光客数

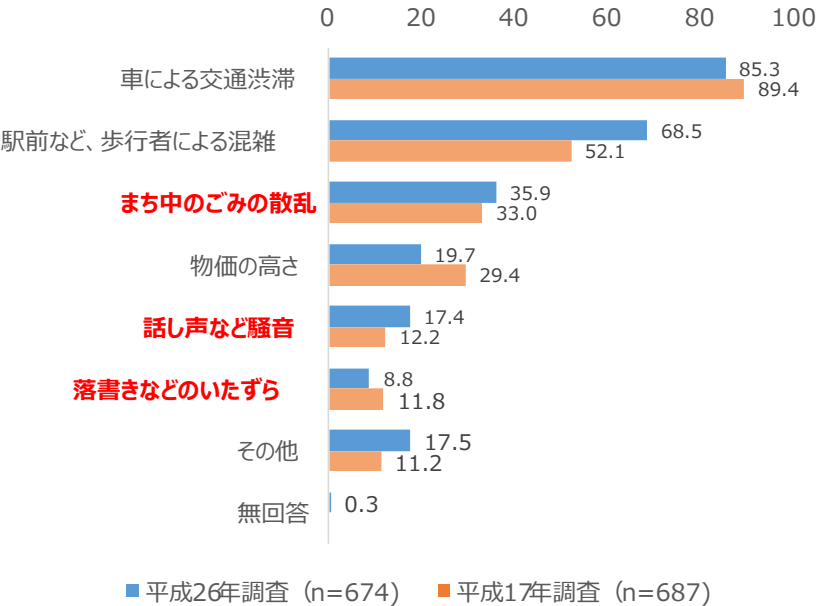


	鎌倉市	京都市	奈良市	日光市	横浜市	箱根町
入込観光客数（千人）	21,956	55,636	14,143	10,745	44,257	21,190
面積（km ² ）	39.53	827.9	276.84	1449.83	435.21	92.82
面積あたりの入込観光客数（千人）	555.4	67.2	51.1	7.4	101.7	228.3

出典：第3期鎌倉市観光基本計画

狭い区域に多くの観光客が訪れる特徴をもつ鎌倉市においては、混雑や渋滞の緩和が大きな課題となる。

観光客の行動による市民の日常生活へのマイナス影響



出典：「鎌倉市観光基本計画策定調査」報告書

日常生活へのマイナス影響については交通渋滞・歩行者による混雑に加え、ごみの散乱や話し声・騒音、落書きなど観光客のマナーについてあげられており、問題視されている。

3-(4). 鎌倉市の観光課題（まとめ）

鎌倉市の概況と目指すべき姿

- ✓ 鎌倉市は歴史・文化、居住性、自然といった多様性を有する**成熟した観光都市**としての性格を帯びている。今後も観光客や市民、観光の担い手といったあらゆる主体が、鎌倉の魅力・価値、観光振興を理解したより**「質」の高い観光を実現することが重要**となる。

課題認識：観光客数・観光収入の推移

- ✓ 少子高齢化による長期的な市民の減少による財源の縮小が懸念される中、鎌倉市では観光による地域経済の活性化がより重要と推測される。今後は延観光客数だけではなく、**観光消費の増大が重要課題**となる。

課題認識：鎌倉市における観光客の来訪状況

- ✓ 観光客の来訪は、特定の時期（1月、5月、6月、8月）やエリア（鎌倉駅、北鎌倉駅、長谷駅周辺）に集中する傾向があるため、**閑散期の来訪促進、時期的分散化・分散型観光の推進**が必要。

課題認識：鎌倉市における観光客の滞在傾向と宿泊施設の分布

- ✓ 日帰り訪問者が多く18時には大半の観光客が出発しており**宿泊費の割合が小さい**。また**宿泊施設も少ない**。

課題認識：鎌倉市のブランドイメージ－エリアイメージ

課題認識：鎌倉と類似属性エリア（嵐山・奈良市内）におけるブランド評価の比較

- ✓ 類似属性エリアである嵐山や奈良市内と比較して鎌倉市の訪問経験が低く、**東京・横浜等をハブとした観光先の分散**が生じていると推察される。**広域連携をはじめとした東京近郊への来訪者をターゲットとしたプロモーション施策**が必要。

課題認識：観光インフラの整備

- ✓ 近年増加傾向にある訪日外国人への**多言語対応**をはじめ、来訪者の満足度向上や利便性・安全性向上に資する**情報媒体・情報通信技術の拡充**が求められている。また円満な観光に資する基盤整備も求められる。

現状認識：域内の渋滞・混雑や観光マナー向上に関する課題

- ✓ 鎌倉市は狭い区域に多くの観光客が訪れる特徴があり、**域内の渋滞・混雑**についての問題意識が大きい。また、観光エリアと市民の生活圏が重なるため、ごみ散乱をはじめとした**観光マナーの普及・啓発及び市民の受入・対応**が強く望まれている。

3-(5). マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状（1/2）

鎌倉市が抱える3つの観光課題について、データに基づいた現状把握を実施した結果は、以下の通り。
結果として、「観光者の季節・時間的な分散化」、「来訪時における観光者の消費額の向上」や「インバウンド対応の強化」に関する3つのテーマが大きいことが判明したことから、今後課題解決に資する施策、取組を推進する必要があるといえる。

■GPS調査結果より

【日本人】

- ① 鎌倉訪問者の居住地は、一都三県が多い
- ② 季節や時間に問わず、鎌倉駅/鶴岡八幡宮周辺、大仏・高德院/長谷寺/長谷駅周辺に集中
電車(JR, 江ノ電)の駅を軸とした回遊傾向
- ③ 日帰り客が多い(8-11時台流入、12時前後にピーク、17時以降流出)
- ④ 土日祝に集中
- ⑤ 5～7月に訪問する割合が高い
- ⑥ リピーターが多い

【外国人】

- ① 鎌倉訪問者の居住国は、台湾/欧米系が多い
- ② 季節や時間に問わず、鎌倉駅/鶴岡八幡宮周辺、大仏・高德院/長谷寺/長谷駅周辺に集中。鎌倉駅、大仏・高德院/長谷寺をハブとした複数エリアに跨る回遊
- ③ 日帰り客が多い(8-11時台流入、14時前後にピーク、17時以降流出)
- ④ 平日及び土日祝による曜日による偏りはない
- ⑤ 6～7月に訪問する割合が高い
- ⑥ ハイキングコースの回遊はじめ、歩く人が多い

【課題】

1. 観光客の分散化

- ・訪問時期・時間の集中を分散させる
- ・大船などのエリアに分散させる
- ・回遊により滞在時間・場所を増やす
- ・宿泊客を増やす

2. 観光消費額の向上

- ・国内からの観光客の消費を誘発する
- ・海外からの観光客の消費を誘発する
- ・お土産屋を強化する

3. インバウンド対応の強化

- ・海外からの顧客を増やす
- ・通訳案内を展開する
- ・海外の文化や生活習慣に配慮した観光を推進する

3-(5). マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状（2/2）

■ W E B アンケート結果より

【日本人】

- ① 一部三県在住者は、リピーターの割合が9割程度と高い
- ② 5～6月に観光する割合が高い
- ③ 観光目的は、「歴史的・文化的遺産」の見学の割合が高い
次いで、「自然観賞やハイキング」が多い
- ④ 満足した観光地は、江の島電鉄 次いで、寺社参拝の割合が高い
- ⑤ 「グルメ、ショッピング」は主目的となっておらず、満足度は低い
- ⑥ 再来訪意向は8割程度であり、非常に高い
- ⑦ 非再来訪意向の理由は、まち中の混雑による不満の割合が高い
- ⑧ 宿泊経験の割合は1割程度と低いが、
宿泊意向は1日では観光地を巡ることはできない理由が4割程度と高い

■ 街頭アンケート結果より

【外国人】

- ① 鎌倉訪問者の居住国は、欧米系及びアジア圏が多い
- ② リピーター率は、3割程度と低い傾向にある
- ③ 満足したことは「食事」、お勧めしたいことは「神社仏閣」が
最も多く挙げられている。
- ④ 観光での合計消費額は、ボリュームゾーンは「6,000円以上」であり、
「5,230円」が中央値。その内、買い物代のボリュームゾーンは「500円未満」
が最も多い
- ⑤ リピーター程、親切さの評価が総じて低い傾向にある
逆に、再来訪意向及び満足は高くなる傾向にある
- ⑥ 観光マナーの遵守状況は、ヨーロッパ系が低い傾向にある

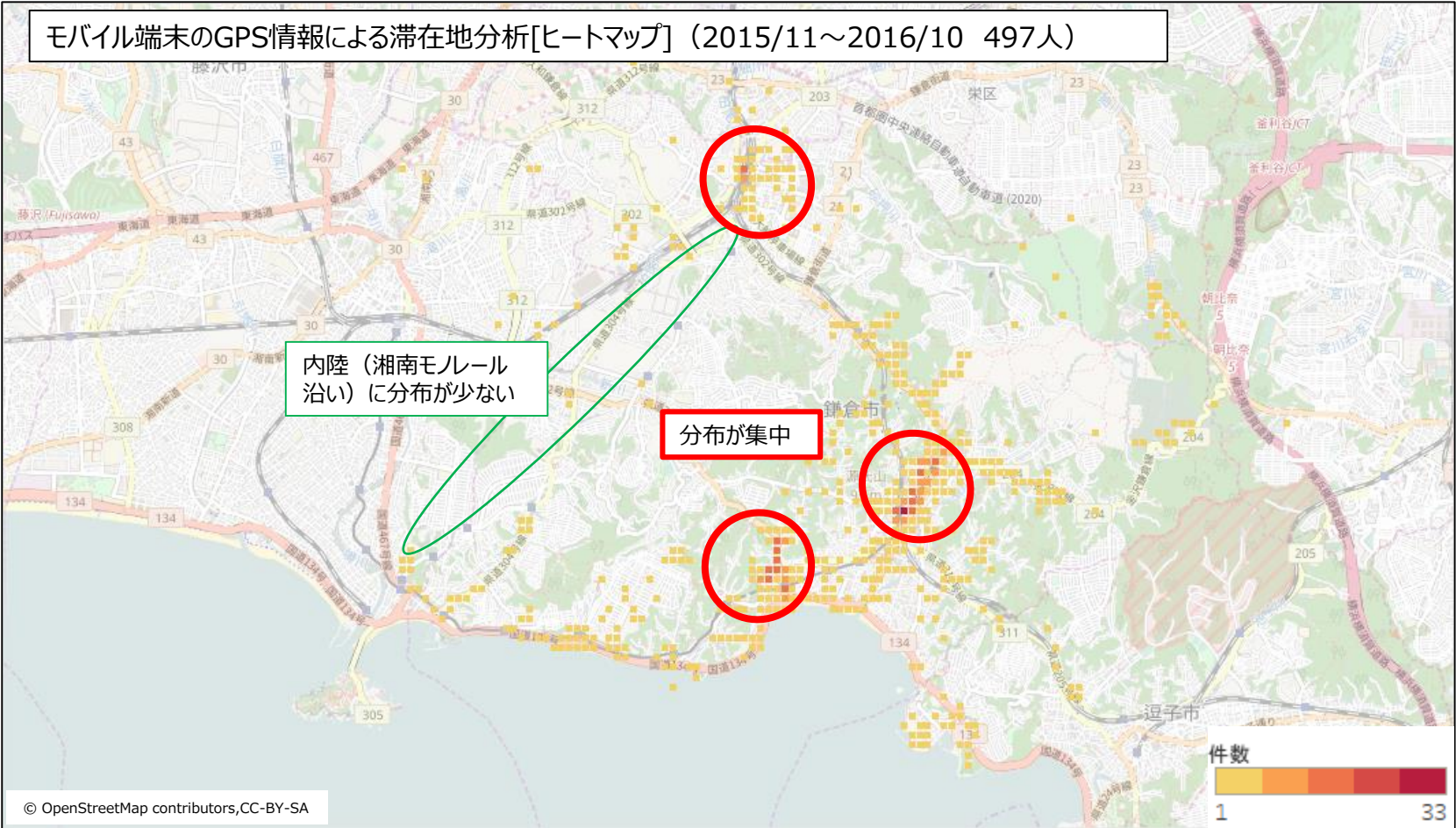
【課題】

- 1. 観光客の分散化（再掲）
 - ・訪問時期・時間の集中を分散させる
 - ・大船などのエリアに分散させる
 - ・回遊により滞在時間・場所を増やす
 - ・宿泊客を増やす
- 2. 観光消費額の向上（再掲）
 - ・国内からの観光客の消費を誘発する
 - ・海外からの観光客の消費を誘発する
 - ・物産販売を強化する
- 3. インバウンド対応の強化（再掲）
 - ・海外からの顧客を増やす
 - ・通訳案内を展開する
 - ・海外の文化や生活習慣に配慮した観光を推進する
- 4. 市民生活と観光振興の両立
- 5. 観光マナーの遵守

3-(5). マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状 -GPS調査

エリアによる偏りについて

- 3エリア（鎌倉駅/鶴岡八幡宮周辺、大仏・高德院/長谷寺/長谷駅周辺、大船駅周辺）に集中
- 主要観光エリア以外での回遊が少ない
- J R，江ノ電の路線沿いに分布が多くあり、電車の路線を軸とした回遊傾向がみられる。
反して、湘南モノレール沿いには分布が少ない。



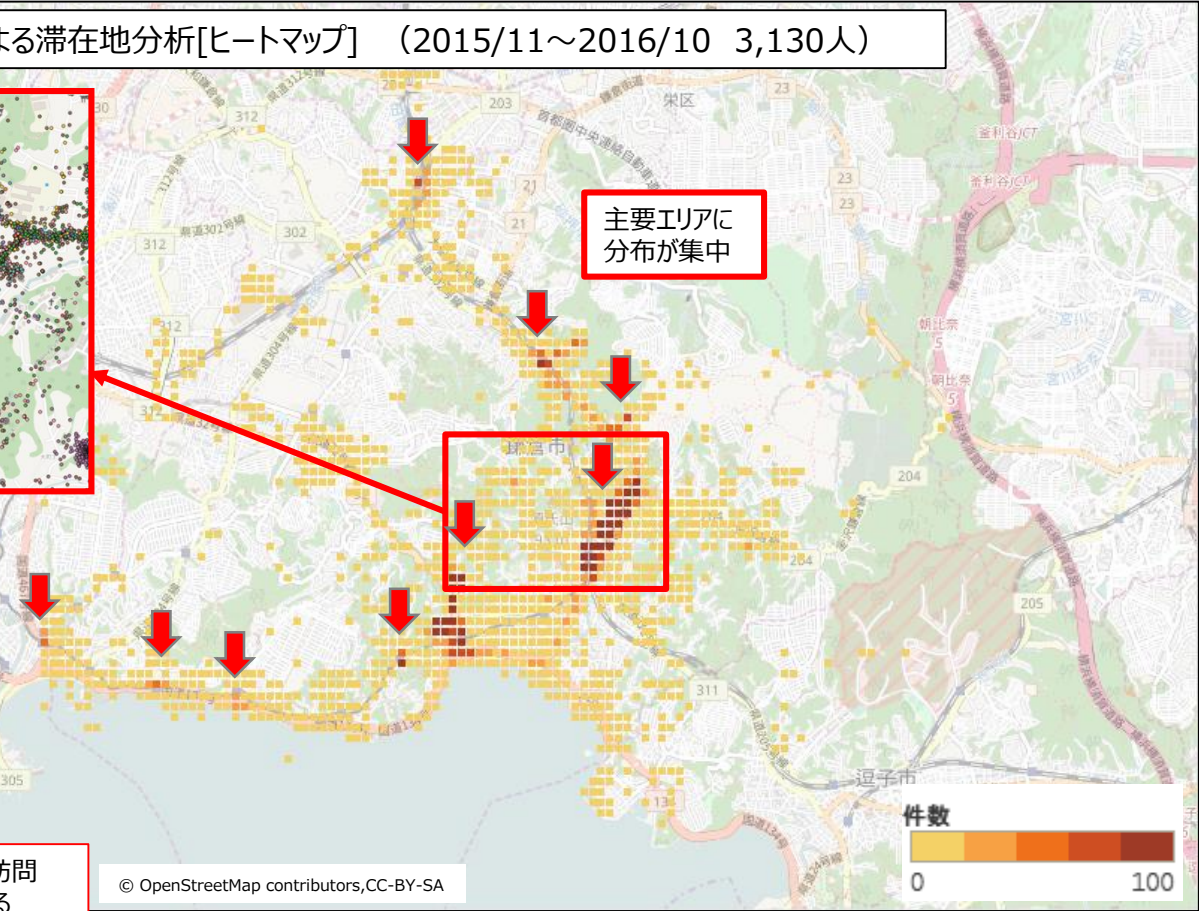
出典：モバイル端末のGPS情報を利用した観光客の周遊分析 報告書

3-(5). マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状 -GPS調査

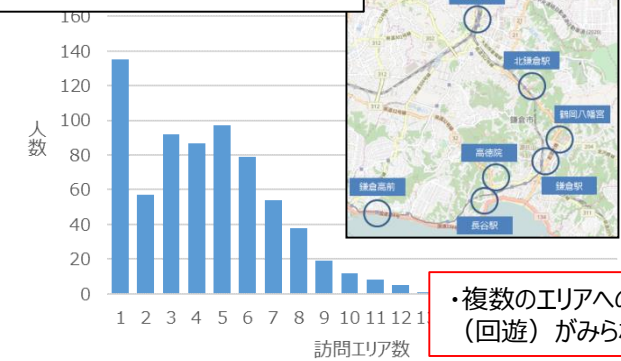
エリアによる偏りについて

- 3エリア（鎌倉駅/鶴岡八幡宮周辺、大仏・高德院/長谷寺/長谷駅周辺、大船駅周辺）の他、2エリア（北鎌倉周辺、鎌倉高校前）に集中。特に、鎌倉駅/鶴岡八幡宮周辺、大仏・高德院/長谷寺/長谷駅周辺は突出して高い。
- ・鎌倉駅から鶴岡八幡宮にかけてのエリアと長谷駅周辺は広範囲に位置データを確認できることからエリア内での回遊を伺える。
- ・大仏ハイキングコース等幅広い回遊がみられ、日本人よりエリアの拡がりが見られる。

モバイル端末のGPS情報による滞在地分析[ヒートマップ]（2015/11～2016/10 3,130人）



一人当たりの訪問エリア数



・複数のエリアへの訪問（回遊）がみられる

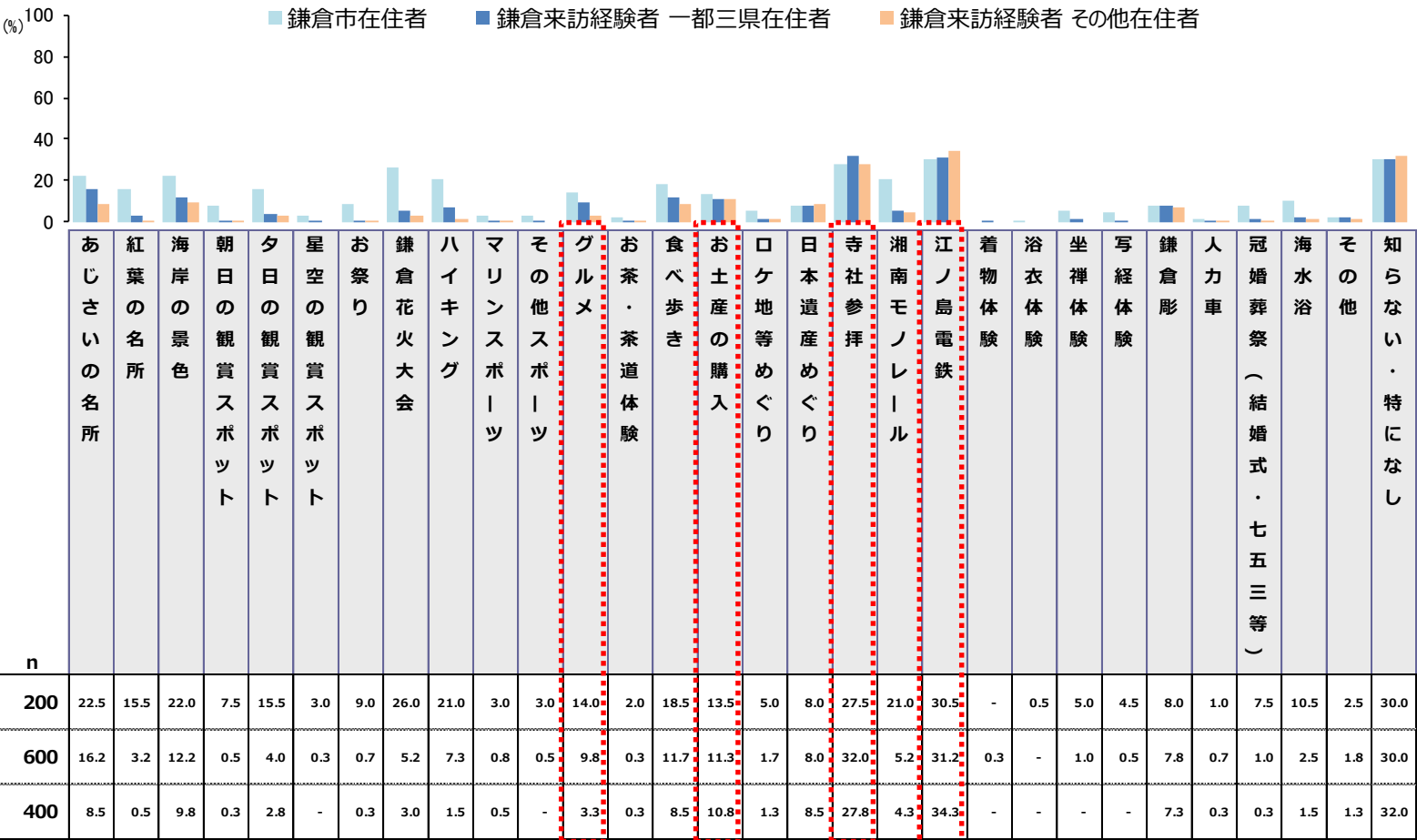
3-(5). マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状 -WEBアンケート

来訪者の満足度について

- ・満足した観光地は、「江の島電鉄」、次いで「寺社参拝」の割合が高い
- ・「グルメ」や「ショッピング」は主目的となっておらず、満足度は低い

鎌倉市観光旅行者WEB調査 2016年12月（鎌倉在住者、来訪経験者1,200名）

Q. 鎌倉市の次の観光資源のうち、あなたが満足したことは何ですか。（MA）



出典：鎌倉観光旅行者WEB調査 結果報告書

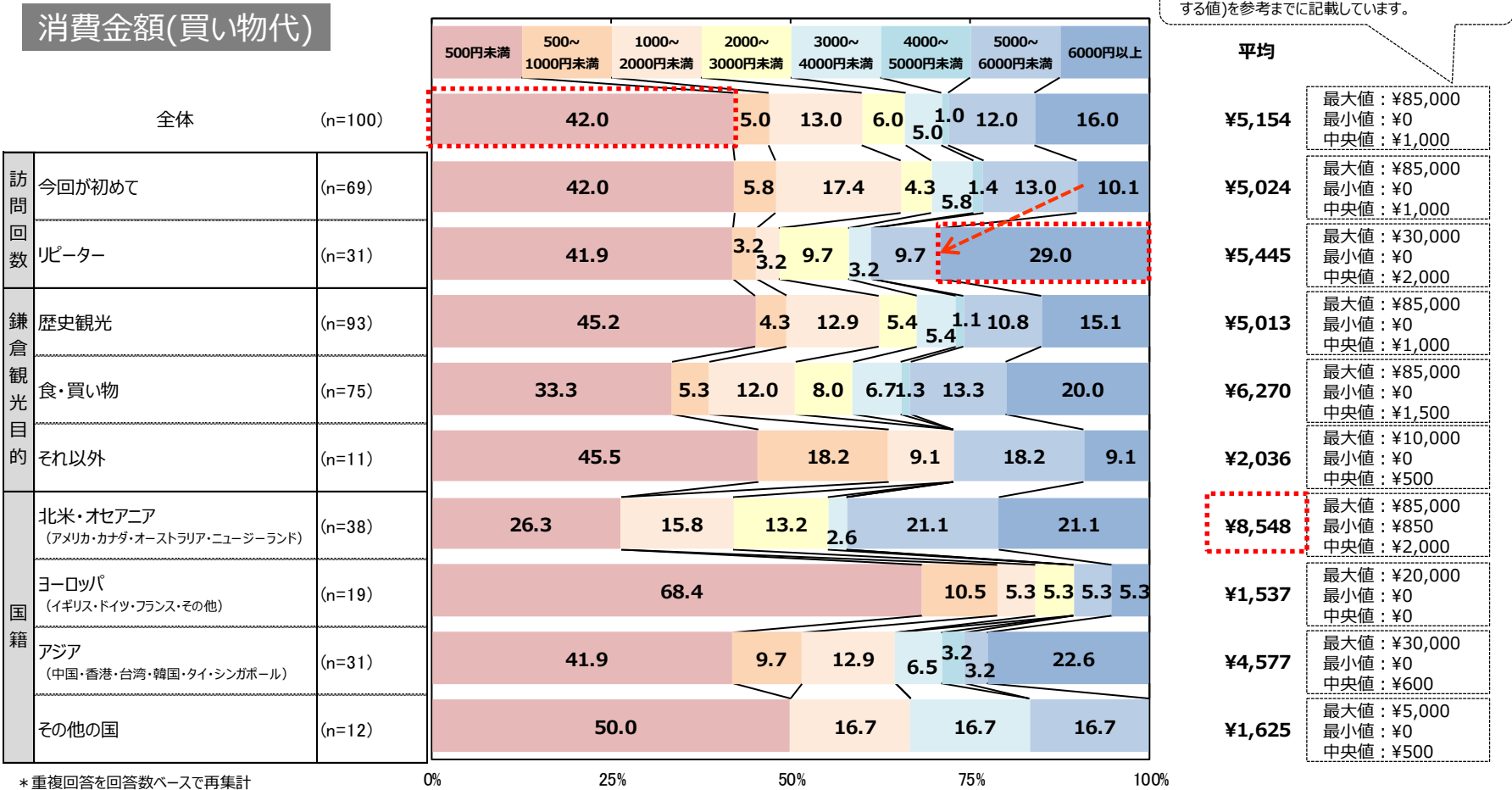
3-(5). マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状 -街頭アンケート

来訪時における訪問者の消費額について

- ・観光客において、『買い物』に使う金額は、「500円未満」が42.0%がボリュームゾーン。
- ・リピーターの方が、初来訪者と比較して「6000円以上」のスコアが高い。
- ・北米・オセアニアの方が、より消費額が高い。

鎌倉市外国人観光旅行者街頭ヒアリング調査 2016年12月 (100名) 出典：鎌倉市外国人観光旅行者街頭ヒアリング調査 結果報告書

Q. 今回の鎌倉市の観光で、あなたが使ったお金は大体いくらぐらいですか？



3-(5). マーケティング調査からみられる鎌倉市の現状（まとめ）

- ✓ エリア・訪問時期・時間による集中や偏りがみられる。また、日帰り客が多い傾向がみられる。
来訪者の季節・時間的な分散化に向けた取組みの推進が必要と考える。
- ✓ 鎌倉市に訪れるインバウンドの観光消費額のうち、特に買い物代が低い傾向にある。更に、「グルメ、ショッピング」は観光の主目的となっておらず、満足度も低い傾向にあることから、消費額の向上に向けた取組みの推進が必要と考える。
- ✓ 鎌倉市に訪れるインバウンドの居住国に偏りがある。また、インバウンドのリピーター率は低い傾向にある。また、鎌倉観光マナーの遵守が一部徹底されていないことから、インバウンド対応強化に向けた取組みの推進が必要と考える。
※観光庁公表データ／訪日外国人向け観光アプリアンケート調査／鎌倉市外国人観光旅行者街頭ヒアリング調査から
- ✓ データに基づくマーケティング調査による現状把握を実施した結果、鎌倉市が抱える3つの観光課題である「来訪時における訪問者の消費額の向上」、「来訪者の季節・時間的な分散化」、「インバウンド対応」が大きなテーマといえることから、今後課題解決に取り組んでいくことが望まれる。

【施策の方向性（例）】

マーケティング分析結果から見えてきた課題	想定施策
日帰り客が多い（18時以降は鎌倉を離れる）	滞在時間の延長、宿泊の促進
買い物代が低い（但しリピーターになると高い傾向にある）	買い物できる機会の創出、魅力的なモノの販売
インバウンドのリピーター率が低い	海外へのプロモーション実施、日本文化体験による満足度向上
観光マナーの認知が低い	マナー啓発、通訳研修

3-(6). 現状と課題からみる鎌倉市版観光DMOの方向性（案）

「2-(2). DMOの機能の整理」のDMOにおける機能について、鎌倉市の観光課題及びマーケティング調査をもとに鎌倉市版観光DMOとして取組むべき機能候補を選定（水色マーカー）し、具体的な役割を以下の青字にて取りまとめた。

鎌倉市版観光DMOにおける機能

	集客力向上			双方に寄与する			満足度向上		
収益増	戦略策定・ターゲット他	WEB発信（Owned Media）	広告	事業者誘致活動	コトづくり	独自土産・名産の開発	観光案内情報	回遊マップ	ホスピタリティの向上
	PR・海外プロモーション	姉妹都市提携・広域連携による相互送客	SNS発信	世界遺産登録の推進	観光資源の発掘・磨き上げ	宿泊施設の充実・宿泊促進	危機管理情報	通訳研修	日本文化体験
	旅行会社へのアピール	-	-	滞在時間の延長促進	買物機会の創出・魅力的なモノの販売	-	マナー啓発	-	-
	全体戦略の策定・プロモーションの推進			コンテンツの創造と価値向上			域内観光客とのコミュニケーション		
	【鎌倉市の観光課題、調査からみたDMOの役割】 成熟した観光都市としての価値向上／「質」の高い観光の実現／広域連携をはじめとしたプロモーションの推進　／インバウンド対応強化など			【鎌倉市の観光課題、調査からみたDMOの役割】 閑散期の来訪促進や分散型観光の推進／宿泊客・宿泊消費の拡大／経済的に質の高い観光客の取込み　など			【鎌倉市の観光課題、調査からみたDMOの役割】 閑散期の来訪促進や分散型観光の推進／満足度向上や利便性・安全性向上に資する情報媒体・情報通信技術の拡充　など		
仕組みづくり	-	-	-	財源確保	住民の参加促進・苦情対応	住民の巻き込み	ルール作り（開業時間・自主規制）	基礎情報調査	まちの共同施策の推進（観光振興券など）
	-	-	-	-	-	-	情報基盤整理（アプリ）	通信環境整備（Wi-Fi）	案内板・サインージ等
	-	-	-	-	-	-	域内事業者向けの決済機能	-	-
	-	-	-	-	組織運営	-	観光インフラの整備・ルール作り		
	-				【鎌倉市の観光課題、調査からみたDMOの役割】 満足度向上や利便性・安全性向上に資する情報媒体・情報通信技術の拡充／インバウンド対応強化　など				
コスト削減	-	-	-	-	-	-	まちのごみ処理	渋滞対策	住民サービス
	-	-	-	-	-	-	交通機関の整備（バスや鉄道）	公共施設・設備の整備・運営（市民会館・バス停）	治安維持のための取組
	-	-	-	-	-	-	バリアフリー対策	まちの景観維持（高さ規制など）	自然環境・文化財保護
	-	-	-	-	-	-	公衆トイレの整備・充実歩道の整備	公共サービスの提供	
	-				【鎌倉市の観光課題、調査からみたDMOの役割】 公共施設の維持管理・更新／域内の渋滞・混雑の緩和／観光客のマナー向上　／インバウンド対応強化など				

3-(6). 現状と課題からみる鎌倉市版観光DMOの方向性 まとめ（案）

鎌倉市版観光DMOは国内外観光客の行動・購買データの収集・分析および鎌倉市や自治体、地域の観光・商工団体との連携を通じて前述の各機能に関連した事業を検討していく。具体的な取組内容のイメージは以下の通り。

機能：全体戦略の策定・プロモーションの推進

取組み例：まち並みにあう戦略ターゲット設定と**宿泊・回遊促進計画の策定**、外国人向けのWEBサイト作成、空港・駅・各種観光地における効果的な広告掲載、国・県・関係機関提携による鎌倉文化のプロモーション、歴史文化都市としての広域エリア（浅草・京都・奈良など）との連携、神社・仏閣・自然などの写真公開（SNS）、古都をテーマとしたファムトリップの推進 など

機能：コンテンツ創造と価値向上

取組み例：鎌倉ブランドの価値向上に資する民間企業の誘致、寺院・仏閣・文化を活かした体験型・着地型観光の推進、**鎌倉ブランド商品の開発**、新たな観光資源の発掘・開発、高級宿泊地や体験型宿泊地の開発 など

機能：域内観光客とのコミュニケーション

取組み例：**訪日外国人に向けた観光案内情報提供**、散策マップや観光モデルコースの開発・提供 など

機能：観光インフラの整備・ルール作り

取組み例：観光案内・通訳・クーポン情報アプリの開発、**WI-FIアクセスポイントの拡大**、まち並みにあった案内板の整備、多言語対応・視認性の改善、海外クレジットカード対応・両替機の設置 など

機能：公共サービスの提供

取組み例：有料公衆トイレの設置、PFIを活用した施設管理の実施、ごみ処理事業の受託、観光ごみの持ち帰りなど啓発活動の推進、歩行者専用道路の設定や一部交通規制の推進、新たな2次交通の設定 など

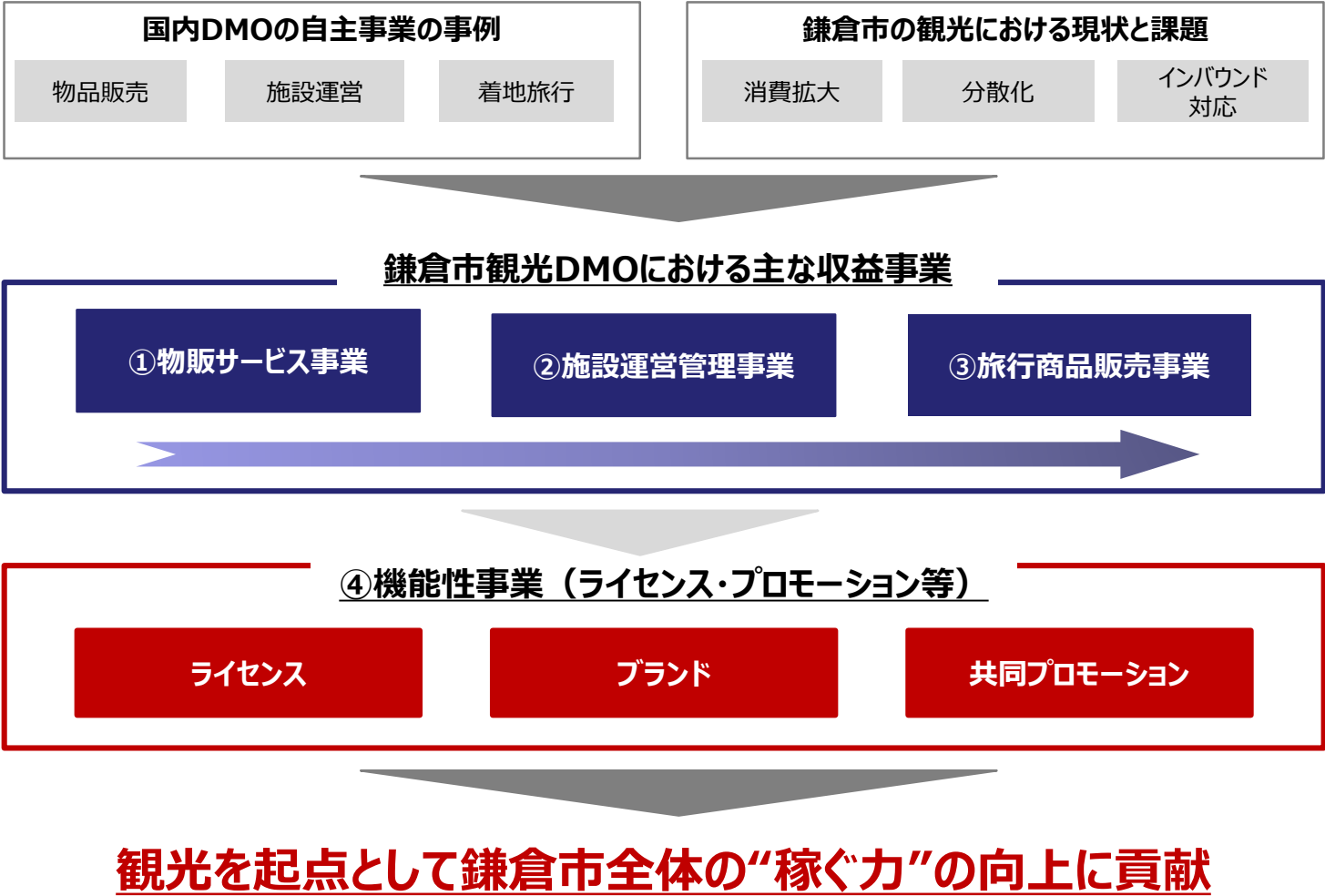
4. 鎌倉市版観光DMOにおける事業の方向性

本章では前章で考察した通り、国内のDMOの主な事業収入は、「①物販サービス事業」、「②施設運営管理事業」、「③旅行商品販売事業」となっており、特に集客力が大きいとされるエリアを管轄しているDMOは①や②の事業に傾注している。

また今回実施したマーケティング調査の結果から、鎌倉市もまた都市型観光地として高い集客力を有していることから、鎌倉市版観光DMOにおいては主に①と②の事業を進めることで、マーケティング分析で挙げられた「来訪時における訪問者の消費額の向上」、「来訪者の季節・時間的な分散化」、「インバウンド対応」の3つの課題解決に取り組んでいく。また、取組事例等にもふれながら具体的なビジネスモデルの方向性を示唆していくこととした。更に今後の具体的な事業推進と長期的な収入についての計画の素案についても本章にて触れていくこととした。

4-(1). 事業の方向性

2章、3章の結果から、鎌倉市版観光DMOは「①物販サービス事業」、「②施設運営管理事業」、「③旅行商品販売事業」及び「④機能性事業（ライセンス・プロモーション等）」を事業の柱として取組む必要があると言える。まずは、①②④の事業により観光消費額の拡大から進めていく。ある程度運営の目途が立った段階で、物販事業からサービス事業（①②⇒③）に展開していく。



4-(2). 事業の具体的な取組み - 参入領域 (案)

鎌倉市版観光DMOにおける事業の参入領域として収益事業領域（物販イベント主催／販売拠点運営、小売直接販売）と機能性事業領域（認証（独自ライセンス／ブランド）、マーケティング／プロモーション）が挙げられる。
これらの領域の中で、鎌倉市版観光DMOの収入事業としての将来的な成長性や収益性を考慮しつつ観光体験価値の向上や、域内事業者への経済波及効果に資する取組を1つ又は複数選択していく。

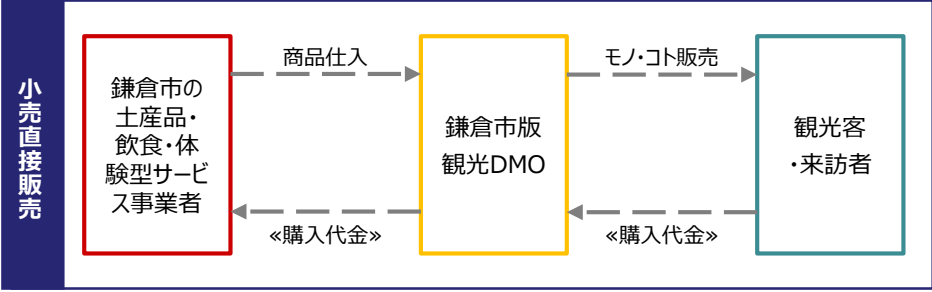
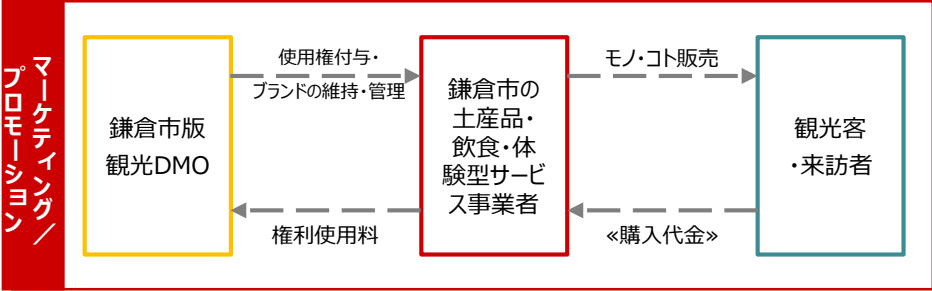
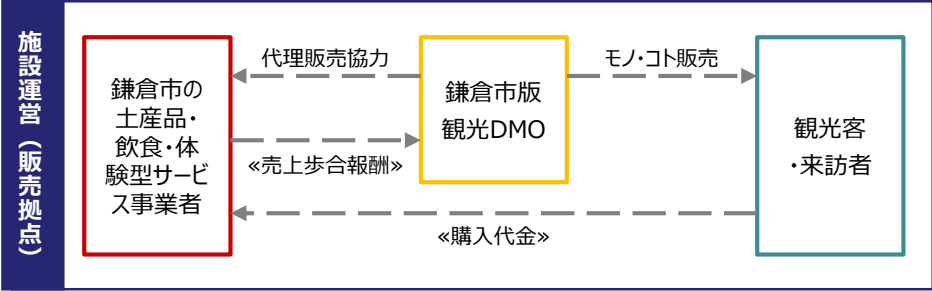
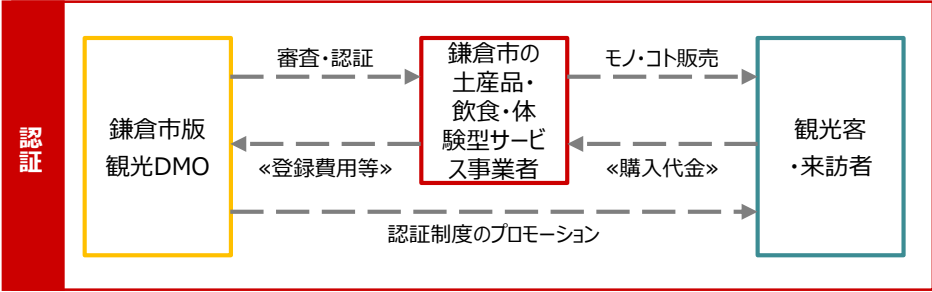
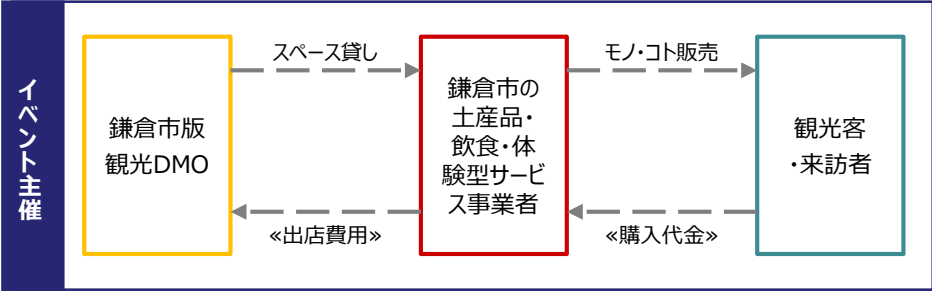
鎌倉市版観光DMOにおけるデスティネーション事業の参入領域

収益事業	施設運営 (物販イベント主催 ／販売拠点運営)	✓ 限定品等の移動販売の運営 ✓ イベントや催し物の開催（パビリオン等）
	小売直接販売	✓ 鎌倉市域外の物産展（百貨店等）への出店 ✓ インターネットモールを活用した自主販売（越境ECなど）
機能性事業	認証 (独自ライセンス ／ブランド)	✓ 鎌倉独自のブランドの立ち上げ ✓ 認証スキームの立ち上げ・域内への展開 ✓ 独自認証ステッカー等の作成 ✓ 共通付加価値グッズ（バッグ・包装袋） ✓ ロイヤリティの付与
	マーケティング ／プロモーション	✓ 独自ブランドの広域プロモーション ✓ ブランド価値の維持・向上 ✓ ライセンスの展開 ✓ メディア対応 ✓ 商品開発支援

鎌倉市版観光DMOの収入事業としての将来的な成長性や収益性を考慮しつつ、観光体験価値の向上や、域内事業者への経済波及効果に資する取組を選択していく。

4-(2). 事業の具体的な取組み -デスティネーション事業におけるビジネスモデル

デスティネーション事業における物販イベント主催／販売拠点運営、小売直接販売、認証、マーケティング／プロモーションの各ビジネスモデル（イメージ）は以下の通り。



4-(2). 事業の具体的な取組み -事業の方向性と事例

物販イベント主催／販売拠点運営においては、移動販売などをはじめとした物販における実証実験を繰り返しながら、最適な手法（コト・エリア・開催期間・出店対象事業者など）を検討し、将来的には新たな目的地となる物産エリアやパビリオンの設置を目指していく。また小売直接販売として物産展の出店やインターネットモール等の活用を進めていく。いずれの事例においても単なる販売にとどまらず、“体験価値”に資する魅力を提供しており、鎌倉市版観光DMOにおいても域内施設や文化を利用した独自の取組が重要となる。

事例

ネオ屋台村（株式会社ワークストア・トウキョウドウ）

- ✓ 有楽町の東京国際フォーラム 地上広場にランチタイムのみカラフルでおしゃれな移動販売車（キッチンカー）が複数台出店。（現在首都圏22個所で出店）
- ✓ ネオ屋台村は「お客さまの注文を受けてから、目の前で調理・盛付けし、出来たてのランチを提供する」という販売スタイルを徹底し、「**ここしか食べられない」という価値を提供し、賑わいを形成。**

事例

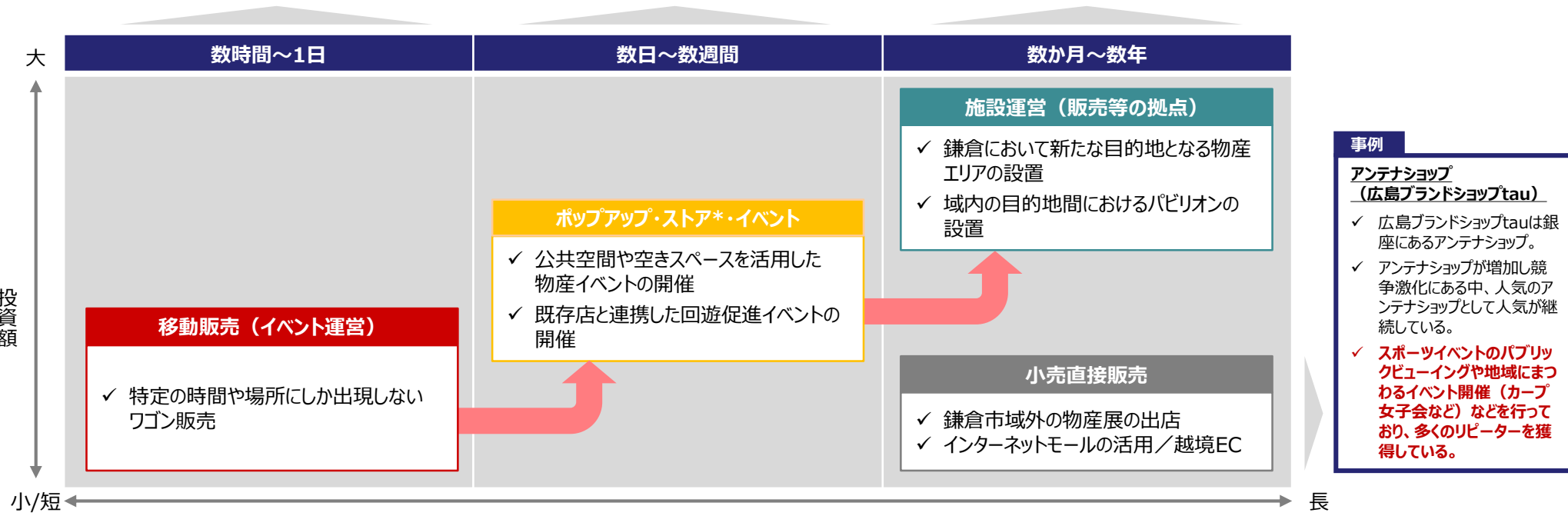
伊勢まち“ちよいぐる”事業（伊勢まちづくり株式会社）

- ✓ 「伊勢まち“ちよいぐる”」は、ちよいと気軽に感じて、**お洒落して、いろんなお店をチョイスして、ぐっとグルメを楽しみながらみんなで伊勢のまちを楽しむ**をテーマとした回遊促進イベント。
- ✓ チケットを購入し、参加店舗（飲食店や土産店など）で提示すると特別メニューが1品提供される。

事例

ONOMICHI U2（ディスカバーリンクせとうち）

- ✓ 広島県の実験倉庫として使われていた「県営上屋2号」を、サイクリストに必要なサービス・施設が揃った複合施設「ONOMICHI U2」として再生。
- ✓ 施設内の施設ではサイクリングに伴う衣・食・住全てにおいて、瀬戸内の魅力を発信。新たなサイクリスト向けサービスを提案、発信。
- ✓ **サイクリングロードの基点としての魅力を強化・発信**していくことで、しまなみ海道が**サイクリストの聖地**として世界に認識されつつある。



参考：日本版DMO形成・確立計画（観光庁）／ネオ屋台村HP（<http://www.w-tokyodo.com/neoSTALL/>）／伊勢まちづくり株式会社HP（<http://ise-machi.co.jp/>）／伊勢まちちよいぐるHP（<http://ise-machi.co.jp/choiguru/>）／ディスカバーリンクせとうちHP（<http://www.dlsetouchi.com/>）／ONOMICHI U2 HP（<http://www.onomichi-u2.com/>）／広島ブランドショップ tau HP（<http://www.tau-hiroshima.jp/>）／at home VOX 広島県アンテナショップ「TAU」好調の秘訣は、流行りを逃さないの良さ！？（<http://www.athome.co.jp/vox/town/town/27115/>）

*ポップアップ・ストア：空き店舗などに突然出店し、一定期間で突然消えてしまう期間限定の仮店舗

51

4-(2). 事業の具体的な取組み -認証の事例（雪国観光圏）

雪国観光圏では旅館や飲食店に対する認証制度として食の雪国A級グルメを実施しており、地域で生産される農産物の地元での販路拡大や付加価値向上に貢献している。認証制度の活用と域内の1次産業や2次産業のブランド化をあわせて推進することで、域内の稼ぐ力の向上に寄与すると推察される。

雪国観光圏が実施している認証制度「雪国A級グルメ」

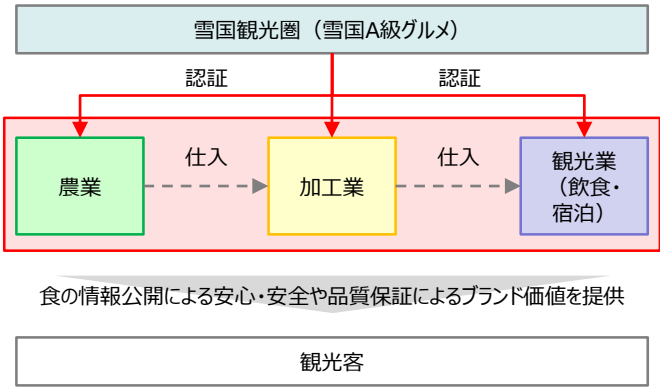
- ✓ 認定条件：雪国A級グルメ認定の一次食品、加工品を使用している など
- ✓ 事業者数：33事業所（初年度）
- ✓ 審査：株式会社 自遊人（第3者に審査業務を委託）
- ✓ 各事業者へのメリット
 - ・ 農業：高品質なモノへの評価、J A 以外の商流創出、生産量の見込みが立つ
 - ・ 観光業：質のいいお客様の創出、価格競争に巻き込まれない
 - ・ 加工業：観光施設での販売、仕入れルートの安定化、自社ブランドの強化

雪国A級グルメの基本認定条件

1. 雪国の気候や風土が生きた美味しい食を自らの店や宿で作っていること
2. 原材料のすべての情報の公開
3. 地域内の食材の積極的な使用
4. 消費者の安全と美味しさを第一に考え、原産地や添加物まで配慮していること
5. 雪国A級グルメ認定の一次産品、加工品の積極的な使用

地域で生産される農産物の地元での販路拡大や
使用率向上、付加価値向上に貢献

雪国A級グルメのイメージ



- ✓ 仕入から販売までのサプライチェーンを雪国A級グルメとして認定することで地産地消を促進し、域内の安定した商流の確立に貢献している。また食の情報公開として品質を保証することが、食への意識の高い観光客へのブランド価値向上にもつながっている。
- ✓ 雪国A級グルメの波及等により、新潟朝ごはんプロジェクト（地産地消の促進活動）や島根県邑智町（おおなんちょう）のA級グルメ活動などが実施されている。

4-(2). 事業の具体的な取組み -ブランディング事業の事例（墨田区観光協会）

一般社団法人墨田区観光協会では東京スカイツリー商品化ライセンスを墨田区内の企業を対象に提供している。ライセンスデザインにはタワー名称、シルエットデザイン、完成予想CGなどがあり、多様な観光資源を持つ鎌倉においても鎌倉ブランドとしての設計が可能と推察される。

墨田区観光協会が運営するライセンス事業

- ✓ 墨田区観光協会では東京スカイツリーライセンスの申請受付、審査、デザインの提供を実施している
- ✓ ロゴやシルエットだけではなく、**夜景や航空写真、風景写真**などもライセンスの対象としている

«ライセンス詳細は以下のリンク先を参照のこと»

一般財団法人墨田区観光協会HP 東京スカイツリー商品化ライセンス申請について
(http://visit-sumida.jp/wp-content/uploads/2015/06/lc_chitekizaisan.pdf)

東京スカイツリー（R）の申請登録要件と登録料金

- 登録要件：**墨田区内で4年以上起業している企業**
- 登録料金：申請1点につき25,000円＋税
- 契約更新：1年契約更新（2000円＋税）

«ライセンス詳細は以下のリンク先を参照のこと»

一般財団法人墨田区観光協会HP 東京スカイツリー(R)地域優遇策申請登録料金一覧表
(http://visit-sumida.jp/wp-content/uploads/2015/06/lc_shinseitouroku.pdf)

4-(3). 事業推進及び収入 -目指すべき収入規模と内訳のイメージ

鎌倉市版観光DMOが「2-(6)」で述べた収入規模が2億円以上の大規模都市型観光のDMOに倣い、DMOを組成し自律(立)的・継続的な活動を2023年度まで実施していくための収入規模と内訳は以下の通りのイメージとなる。

なお、物販サービス事業、施設運営管理事業、機能性事業の各事業の2019年度事業開始に向け、2017年度を計画策定フェーズ、2018年度を事業準備フェーズと位置付けて推進活動を進めていく。

単位：千円

収入科目	事業	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
事業収入	物販サービス事業	計 画 策 定 フ ェ ーズ	事 業 準 備 フ ェ ーズ	(0)*	55,000	65,000	65,000	80,000	85,000
	施設運営管理事業			-	30,000	30,000	40,000	40,000	50,000
	機能性事業 (ライセンス・プロモーション等)			(0)*	15,000	20,000	25,000	30,000	35,000
会費収入	-			-	10,000	15,000	20,000	25,000	30,000
補助金	-			-	40,000	30,000	20,000	10,000	0
その他 (設立準備)	-			(未定)*	0	0	0	0	0
合計				(未定)	150,000	160,000	170,000	185,000	200,000

*2018年度に物販サービス事業、機能性事業（ライセンス・プロモーション等）に関するパイロット検証を実施する想定であるものの、収入金額は暫定的にゼロと設定。
その他（設立準備）については、鎌倉市版観光DMOの組織組成や、2019年度以降の各アクションの準備にかかる費用を想定しているため2017年度以降に別途精緻化を進める想定。

5. 鎌倉市版観光DMOの設立に向けて（案）

本章では鎌倉市版観光DMOの設立に向けた組織のあり方や担い手について検討している。

1節ではこれまでの検討内容を踏まえ、鎌倉市版観光DMOに最適な組織形態を提示する。

2節では鎌倉市版観光DMO設立にあたり想定される組織形態について、営利性の有無や社会的な信用度、組織の柔軟性、会計処理等における事務負担等のメリット・デメリットを確認している。

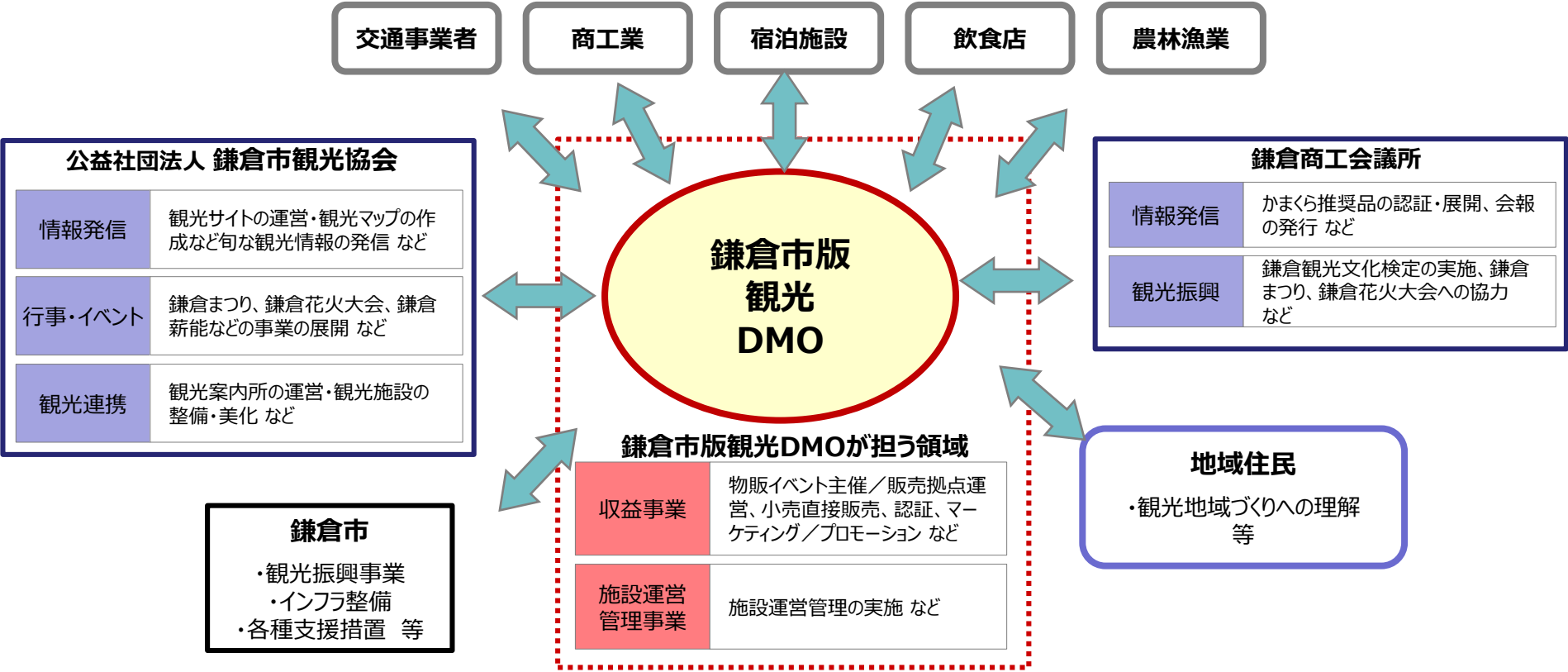
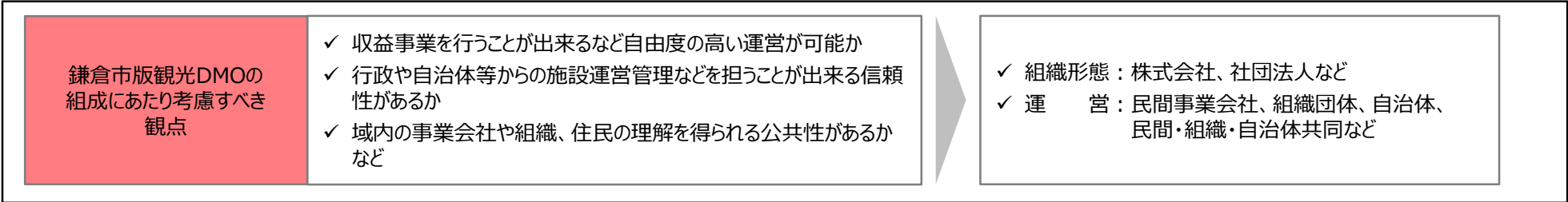
3節ではこれまでの検討してきた鎌倉市版観光DMOにおける機能や組織設計、事業、収支計画に関する検討内容を踏まえて、2017年度の実行概要とその計画の素案をまとめている。

最後に全体を総括としてまとめている。

5-(1). ポジショニングと組織組成（案） - 鎌倉市観光版DMOが担う領域の検討

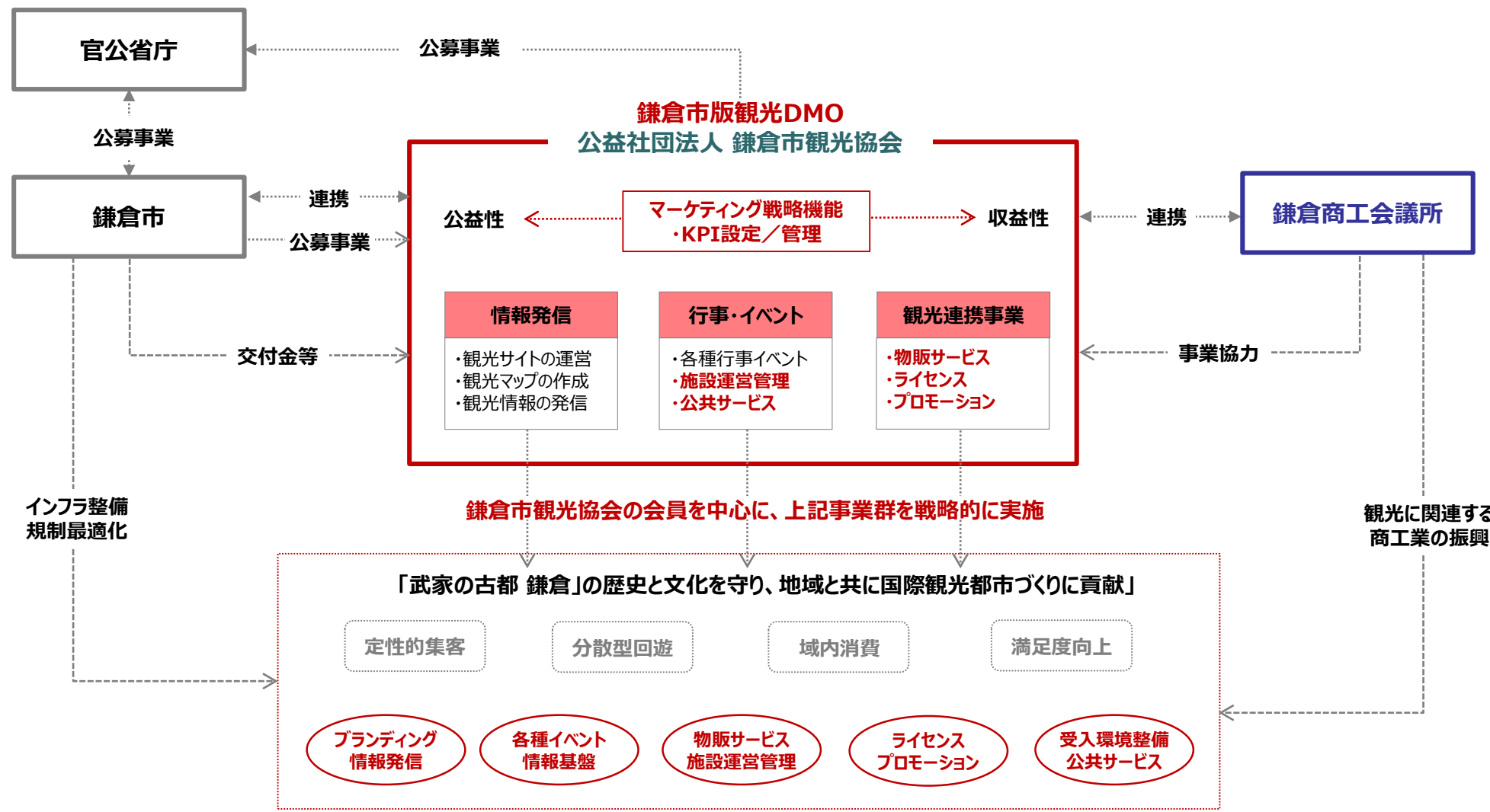
鎌倉市版観光DMOでは鎌倉市の課題解決に資する既存の組織では担うことができなかった領域を事業（収益事業や、施設運営管理事業）として取組んでいく。また鎌倉市版観光DMOの設立にあたっては、事業を推進する上での柔軟性や信頼性、公共性を考慮した組織構築を念頭に置く。

なお、DMOの組成にあたり考慮すべき観点を踏まえると、観光協会及び商工会議所との協力体制は不可欠であることから既存の連携体制は確保しながら組織組成の検討を進めていく。



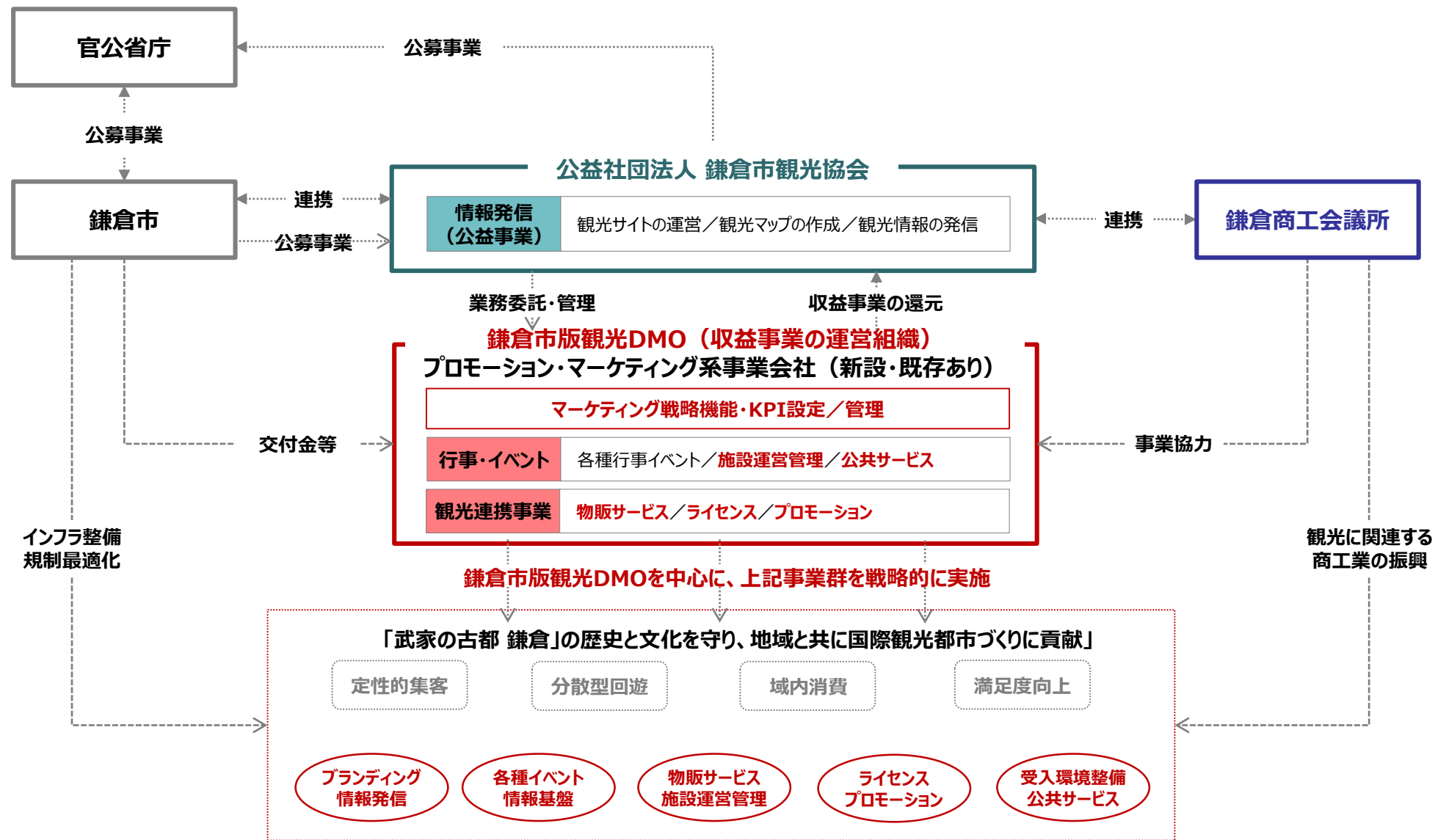
5-(1). ポジショニングと組織組成（案）-組織組成・案（イメージ1）

日本版DMOに多く見受けられる「観光協会を事業主体としたDMO」をモデルにした鎌倉市版観光DMO組成・案は以下の通り。メリットは既存の組織を活用することでスピード感をもった立ち上げが可能になる。デメリットは営利法人に比べて事業の拡大に対しては積極的でないため効果が限定的になる可能性がある。また公益社団法人の場合は経費の50%を公益事業に割り当てなければならず、社団法人の中でも一般社団法人に比べて柔軟な運営が難しくなるというデメリットがある。



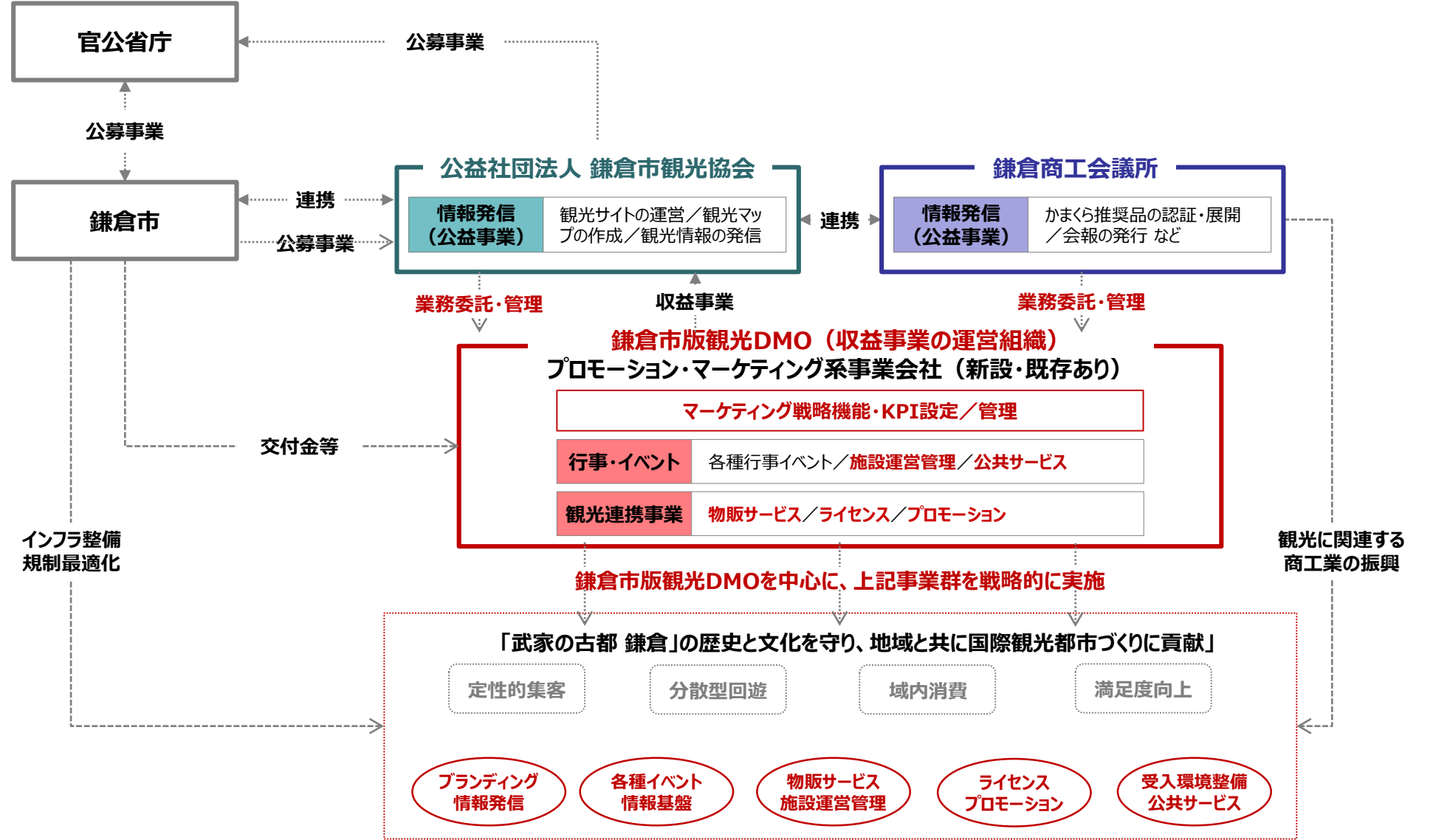
5-(1). ポジショニングと組織組成（案）-組織組成・案（イメージ2）

観光協会が委託・管理するDMOを新たに組成した場合における鎌倉市版観光DMO組成・案は以下の通り。メリットは民間事業者に任せることで、民間のノウハウ・活力を活用し効果を大きく得られる可能性がある。デメリットとしては市としてのDMOに対する指揮命令系統の整備と伝達、DMOの公益性の周知についての調整などに時間を要する可能性があること、また観光協会とDMOの役割分担の双方合意が必要となる。



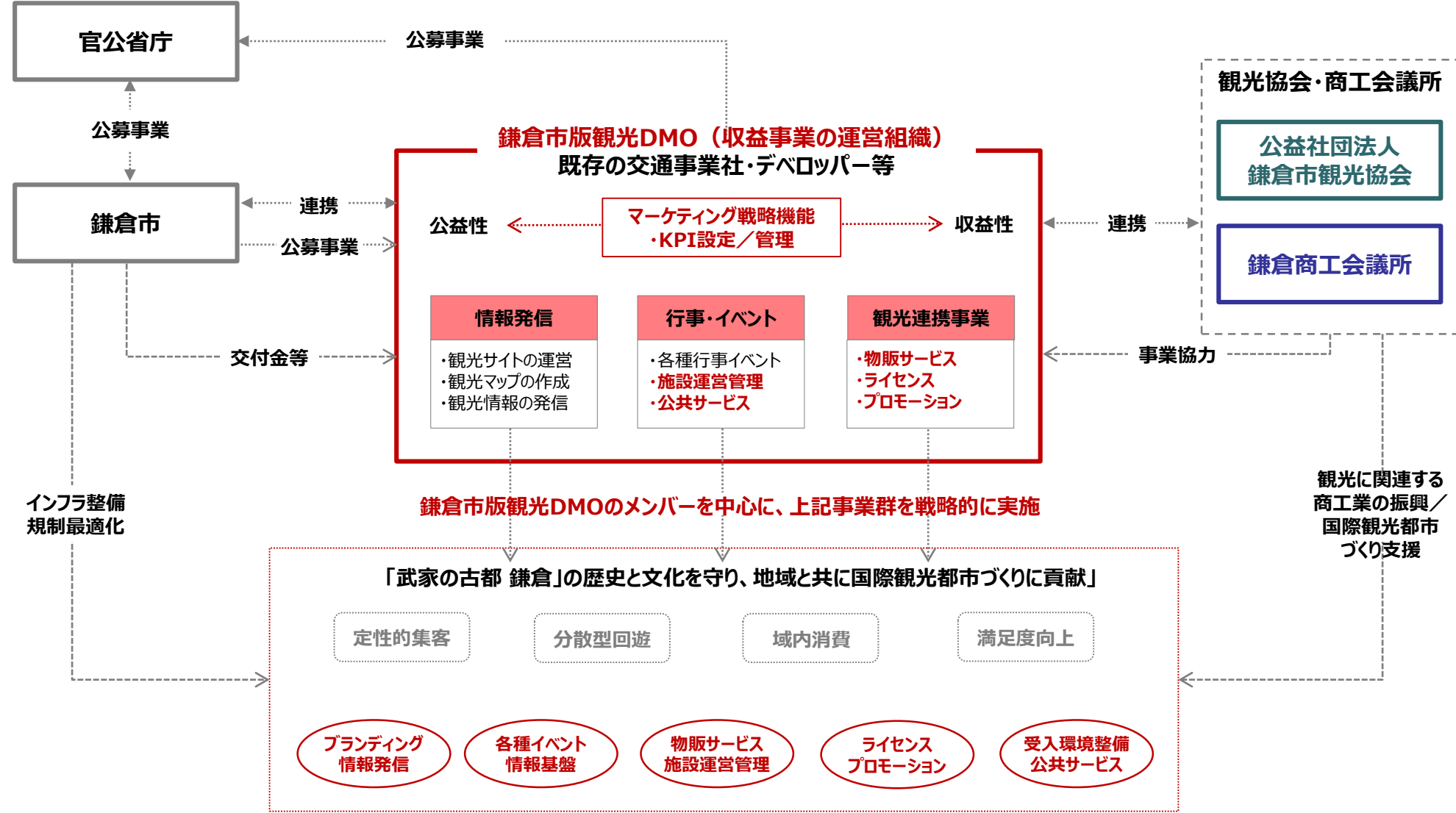
5-(1). ポジショニングと組織組成（案）-組織組成・案（イメージ3）

観光協会と商工会議所が出資するDMOを新たに組成した場合における鎌倉市版観光DMO組成・案は以下の通り。メリットは民間事業者に任せることで、民間のノウハウ・活力を活用し効果を大きく得られる可能性がある。デメリットとしては市としてのDMOに対する指揮命令系統の整備と伝達、DMOの公益性の周知についての調整などに時間を要する可能性があること、また公益性を担う民間事業者（パブリックベンチャー）の認知が必要となる。



5-(1). ポジショニングと組織組成（案）-組織組成・案（イメージ4）

観光協会及び商工会議所から独立したDMOを新たに組成した場合における鎌倉市版観光DMO組成・案は以下の通り。メリットは民間事業者に任せることで、民間のノウハウ・活力を活用し効果を大きく得られる可能性がある。デメリットとしては市としてのDMOに対する指揮命令系統の整備と伝達、DMOの公益性の周知についての調整などに時間を要する可能性がある。



5-(1). ポジショニングと組織組成（案）まとめ

組織生成について4パターンの案をみてきたが、それぞれにメリット・デメリットがあり鎌倉市として立ち上げのスピード感や求める事業の規模感などの要素を勘案してパターンを絞り込み、早期にDMOの主体について検討・決定を進めていくことが求められる。

物販施設の大規模開発なども視野に鎌倉市の観光収入に大きなインパクトを与えるような規模感の事業を期待したい場合には民間の事業者を採択し民間のノウハウ・活力を活用したDMOを実現することが考えられる。この際は、DMOの事業が鎌倉市の目的に合致して運営されるよう、鎌倉市が定めた基準に準じたDMOに対する指揮命令系統の整備・伝達の方法や公益性を損なわない為の周知に関する方法などの仕組みづくりについて、一定の制約を設ける検討をする必要がある。民間のDMOが手を上げる理由としては、補助金や規制緩和などの手法が考えられるが、より現実的な事業運営が行われるためには、規制緩和による特典（メリット）の付与が効果的と考えられる。

共同プロモーションなどを中心に小規模な取組みをDMOに期待する場合には、既存の組織を活用してスピード感のある立ち上げが可能になる。観光収入へのインパクトや規模感を問わない場合には、こちらの方法でも日本版DMOとして成立する。

5-(2). 組織形態と構成員の方向性

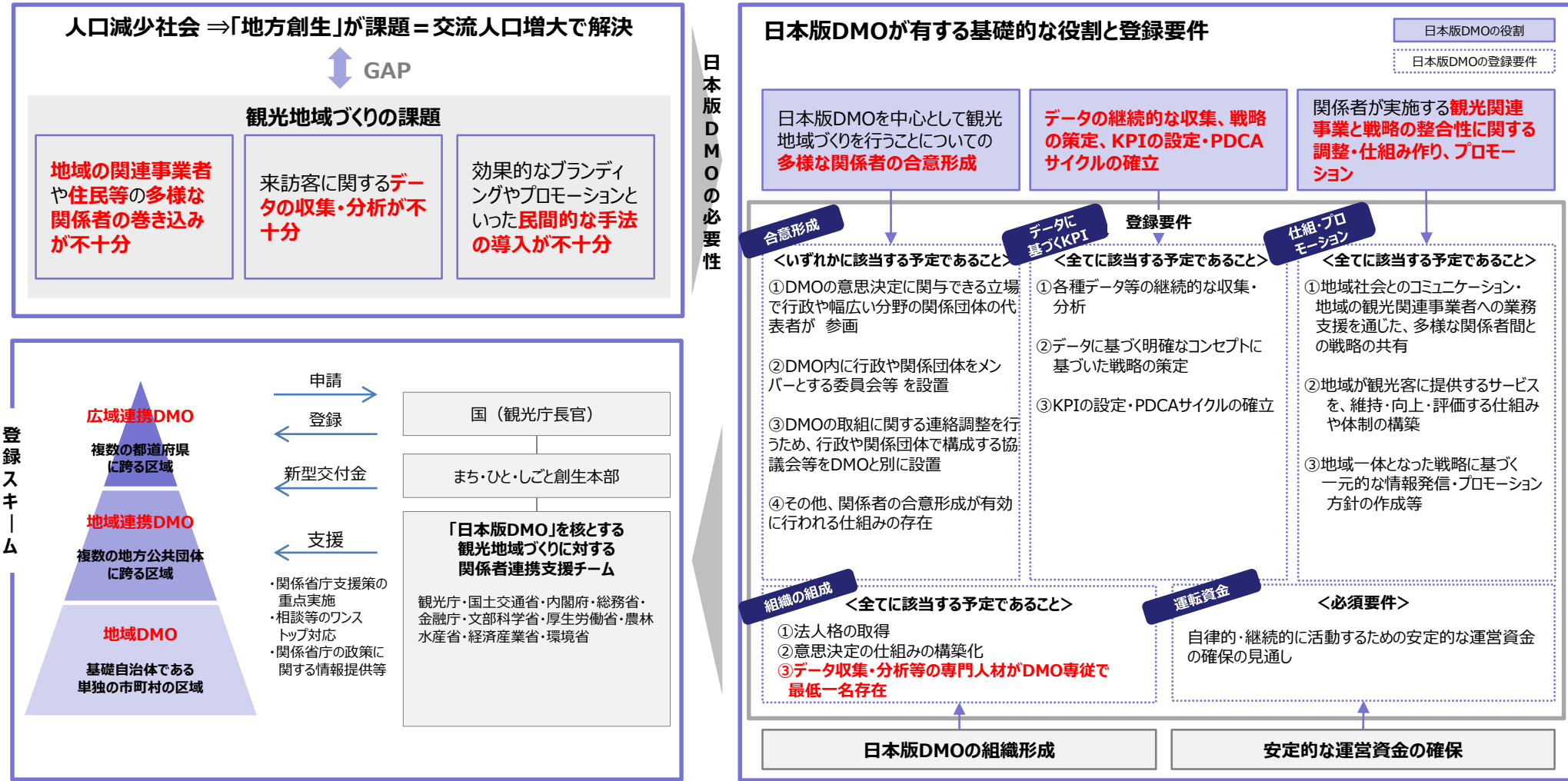
鎌倉市版観光DMOの組織設計においては、営利性の有無や社会的な信用度、組織の柔軟性、会計処理等における事務負担などを考慮した上で、望ましい組織形態の選択が望まれる。

(数字)：日本版DMO候補法人登録一覧における法人数（平成29年3月28日現在）
※全134申請（内：7申請については法人格未確定）

組織形態		メリット	デメリット
営利法人	株式会社（15）	✓ 営利活動が可能であるため、出資者を幅広く募り大規模な事業が可能	✓ 営利追求を本旨としているため公共性の高い事業になじまない可能性（ただし営利追求が公益に資するよう規制緩和などを行うことで一定のコントロールが可能か） ✓ 会計処理や内部統制に関する事務的負担大
	合同会社（2）	✓ 営利活動が可能であるため、出資者を幅広く募り大規模な事業が可能	✓ 営利追求を本旨としているため公共性の高い事業になじまない可能性（ただし営利追求が公益に資するよう規制緩和などを行うことで一定のコントロールが可能か） ✓ 株式会社と異なり上場はできない
非営利法人	一般社団法人（80） 一般財団法人（6）	✓ 公共性があるというイメージを持たれやすい ✓ 公益目的事業は非課税となる（収益事業課税）	✓ 出資・配当の仕組みがないため大型の基金拠出を集めにくい（拠出にインセンティブがない）
	公益社団法人（10） 公益財団法人（7）	✓ 公益事業等を担うにあたっての社会的な信用度が高い（認定制度あり） ✓ 公益目的事業は非課税となる（収益事業課税）ほか寄付税制上の優遇などがある	✓ 出資・配当の仕組みがないため大型の基金拠出を集めにくい（拠出にインセンティブがない） ✓ 費用に占める公益目的事業の比率が50%以上となるため、柔軟な事業運営が難しい
	NPO（7）	✓ 幅広い層が参加・加入しやすい	✓ 構成員の選定ができず意思決定が長期化する可能性がある

5-(2). 参考) 日本版DMOの概要 (再掲)

観光庁が推進している日本版DMOの概要（観光課題、日本版DMOの役割と登録要件など）は以下の通り。日本版DMOの登録においては、データ収集・分析等の専門人材が必要となる。



5-(3). 2017年度以降の取組概要（案）

2017年度は鎌倉市版観光DMO組成の事業準備フェーズと位置づけ以下の取組を進め、年度内でのDMOの組成を進めていく。

		検討・計画策定				運営準備
検討課題		4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	主な取組内容
事業目的	-	鎌倉市版観光DMOの目的・KPIの設定		KPIのトラッキング及びマーケティング運営準備 (アンケート・GPS・基地局データ等)		鎌倉市におけるDMOの役割及びKPIを設定し、継続的なPDCAの運営手法を設定する。
組織設計	組織組成	DMOの組織形態及びステークホルダーとの関係性（ポジショニング）の検討		DMO組織の立ち上げに向けた準備 (各種登録申請準備 等)		DMOの組成における組織形態を確定し、組織立ち上げに向けた登録申請を実施する。
	構成員	DMOの構成員の要件検討				DMO設立・運営における組織の構成員を設定し、組成メンバーを設定する。
	会員					会員要件・会費等の検討
事業設計	物販サービス事業			事業詳細内容・準備要件の検討 (含：パイロット検証計画)		DMOが担う物販サービス事業内容（含：パイロット検証）及び実行計画を策定する。
	施設運営管理事業			事業詳細内容・準備要件の検討 (含：パイロット検証計画)		DMOが担う施設運営管理事業内容及び実行計画を策定する。
	機能性事業 (ライセンス・プロモーション等)			事業詳細内容・準備要件の検討		DMOが担う機能性事業内容（含：パイロット検証）及び実行計画を策定する。
収支計画	収入計画			収入計画の策定 (含：補助金等の申請に関する調整)		事業設計内容をもとにDMO組成後5か年度の収入計画を確定する。
	支出計画			支出計画の策定		事業設計、組織設計内容をもとにDMO組成後5か年度の支出計画を確定する。
その他	-	未定（上記検討課題にあわせて必要に応じ検討を実施）				行政や自治体との調整機関の設立や広域連携等に資する要件の検討 等

まとめ

鎌倉市版観光DMOの基礎となる「DMO」は、観光地としての価値を最大化させることを目的とした組織体である。

国内のDMOの主な事業収入は、「①物販サービス事業」、「②施設運営管理事業」、「③旅行商品販売事業」の他に機能的事業に取り組んでおり、特に集客力が大きいとされるエリアのDMOは①や②の事業に傾注している。鎌倉市もまた都市型観光地として高い集客力を有していることから、鎌倉市版観光DMOにおいては主に①と②の事業を進めることで、鎌倉市の課題でありマーケティング分析でも裏付けられた「来訪時における訪問者の消費額の向上」、「来訪者の季節・時間的な分散化」、「インバウンド対応」の3つの課題解決に取り組んでいくことが必要となる。

組織について、主体や法人格の種類など、パターンごとのメリット・デメリットがあり鎌倉市として立ち上げのスピード感や求める事業の規模感などの要素を勘案してパターンを絞り込み、早期にDMOの主体について検討・決定を進めていくことが求められる。

今後は日本版DMOの登録実施に向け、鎌倉市版観光DMOとして目指すべきKPIの設定と継続的なPDCAの手法、組織設計及びパイロット検証をはじめとした具体的な事業と収支計画の策定を進めていくことが必要となる。