

観光地経営戦略会議 準備会

次第

■観光地経営戦略会議

日 時：令和7年12月17日（水）15時～17時予定
場 所：石垣市役所2階 第2会議室

趣 旨：宿泊税の使途についての提言・評価を協議する
会議体として、令和8年度に設置を計画する。
その会議体の役割、機能等についての意見交換。

メンバー：今回 ※順不同

- ・高橋 秀明 石垣市観光交流協会副会長
- ・赤城 陽子 石垣市観光交流協会宿泊部会長
- ・親盛 一功 宮平観光株式会社 代表取締役社長
- ・下地 寛正 石垣市商工会 副会長
- ・黒島 勝 日本トランスポーチャン航空八重山支社長
- ・木下 省三 全日本空輸石垣八重山支店長
- ・小出 篤 石垣市観光DXアドバイザー
- ・我那霸 宗広 八重山ビザーズビューロー専務理事
- ・重谷 裕明 石垣市観光交流協会事務局長
- ・高江洲 勤 石垣市商工会事務局長
- ・綿貫 周平 八重山ビザーズビューロー事務局長

観光地経営戦略会議の概要（案）

所掌事項

- ①観光マーケティング＆マネジメントの運用と公表
- ②観光統計、観光レポート作成と公表
- ③宿泊税活用施策の成果の評価、可視化、提言

※観光ダッシュボードの運営

（宿泊税の使途の可視化、観光統計、
レポート公表、宿泊ネットワークの構築）

資 料：

- 1 今回の内容－皆さんにお伺いしたいこと（裏面）
- 2 宿泊税導入及び活用に向けた検討の進め方
- 3-1 宿泊税マスタープラン案
- 3-2 使途事業一覧
- 4 宿泊税の活用と観光地経営会議の事例
- 5 観光地DMPのイメージ

宿泊税マスタートップラン案

目次との対応

5 重点施策

1

宿泊税を活用した事業案について

- ① 観光従事事者の所得水準を上げるために必要な事業
そのために一企業を超えてすべきことは何か

6 ガバナンス

2

経営戦略会議の運営について

- ② 宿泊税活用の流れ 誰がどの場でどのように／その中の観光地経営会議の役割
→<分析／事業立案→実行→評価検証／情報公開>
- ③ 観光地経営会議の役割、メンバー、年間サイクル
想定年2回年
- ④ 観光地経営会議の事務局の役割・体制 資料作成、会議運営

4 基盤強化

3

観光地DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）について

※マーケティングに役立つデータ収集・分析・活用の仕組み

- ⑤ 今後必要となるデータ
取得活用しているデータ・提供できるデータ
- ⑥ 観光地DMPの活用・管理主体

宿泊税導入及び活用に向けた検討の進め方

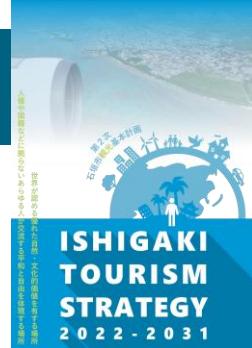
1 宿泊税導入及び活用に向けた検討スケジュール pp.2-4

参考 石垣市観光審議会 pp.2-4

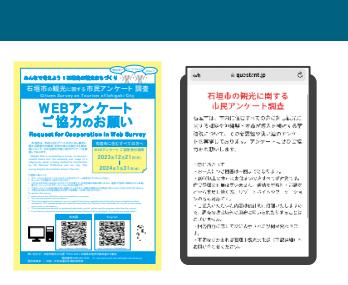
1 宿泊税導入及び活用に向けた検討スケジュール

2022年→ 第2次石垣市観光基本計画 策定

2023年→ 2024年→



現状調査



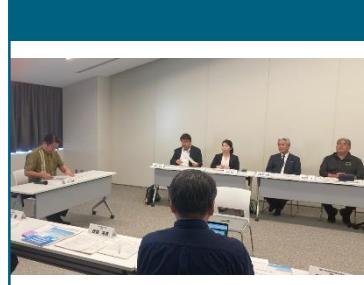
勉強会



観光の未来を考える日



観光審議会



ワーキング部会



2025年→ 石垣市における宿泊税に関するこれまでの議論、意見等を集約

パブリックコメント

宿泊税の活用

石垣市宿泊税条例の可決

観光地経営戦略（アイデア）会議、石垣市観光審議会 R7 第2回

本日

観光地経営戦略会議 準備会

1 宿泊税導入及び活用に向けた検討スケジュール

項目	令和7(2025)年度					令和8(2026)年度			
	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月		4~6月	7~9月	10~12月	1~3月
沖縄県議会		徴収条例案 議会可決							
石垣市議会		徴収条例案 議会可決			使途基金条例案 議会上程				
石垣市 観光審議会		審議会 8/20	答申	諮問	審議会 11/12	審議会 1~2月	答申		
観光地経営 戦略会議				アイデア 会議 10/29	準備会 12/17			導入後のガバナンスについては 令和7年度の審議会、WG等で検討	
石垣市 観光地MPの作成		石垣市観光地MP（案）の作成		意見等の反映・策定					
特別徴収義務者 ネットワークの構築				関係者意向調査		特別徴収義務者と石垣市との連絡網			
徴税体制の PJチームの構築				制度設計の詳細調整、Q & Aの作成		徴税システム開発、徴収シミュレーション			
広報活動の実施						宿泊事業者懇親説明会			
石垣市 観光文化課				総務大臣との協議、同意		制度導入の告知・周知（WEB上）			
				R8 予算案の作成		ツール作成		広報・関係者配布	

宿泊税の徴収

パブリックコメント

参考 石垣市観光審議会

石垣市観光審議会

掌握事務

- 市長の諮問に応じ、石垣市の観光に関する基本的な計画の策定及びその推進について調査及び審議する。
- 審議会は、各年次の観光施設及び観光事業について、建議及び評価を行う。

任期

- 委員の任期は2年
- 再任は妨げない

委員

- 15人以内で構成
- 学識経験者、関係段階の代表者、市の職員、その他市長が必要と認める者

番号	氏名	所属	役職	分野
1	高橋 秀明	一般社団法人石垣市観光交流協会	副会長	観光団体
2	赤城 陽子	一般社団法人石垣市観光交流協会宿泊部会	部会長	宿泊
3	久場島 清俊	一般社団法人石垣市観光交流協会運輸部会	部会長	運輸
4	那良伊 功	石垣市商工会	理事	商工
5	仲門 和則	J A おきなわ八重山地区本部	本部長	農業
6	伊良部 幸吉	八重山漁業協同組合	専務理事	漁業
7	竹内 友哉 (megloop)	一般社団法人八重山ダイビング協会	会長	マリンレジャー
8	大堀 健司	石垣島アウトフィッターユニオン	会長	エコツアー
9	我那霸 宗広	一般社団法人八重山ビジターズビューロー	専務理事	観光団体
10	伊良皆 高司	一般社団法人沖縄県タクシー・ハイヤー協会 八重山支部	支部長	運輸
11	根原 哲也	沖縄県飲食業生活衛生同業組合八重山支部	支部長	飲食
12	鈴木 規慈	環境省石垣自然保護官事務所	上席自然保護官	環境
13	越智 正樹	琉球大学国際地域創造学部	教授	学識経験者
14	山田 雄一	公益財団法人日本交通公社	理事・観光研究部長	学識経験者
15	嶋田 廉	石垣市	部長	市職員



宿泊税の活用に向けた今後の検討について

今後実施すること

答申案での提言事項

宿泊税活用事業等について優先順位を立て、
宿泊税マスタープランに落とし込む

ガバナンス（管理体制）の大枠を、
使途条例に落とし込む

宿泊税 マスタープラン 案について

- 1 位置づけ
- 2 使途決定
プロセス
- 3 基本戦略
- 4 基盤強化
- 5 重点施策
- 6 ガバナンス

+
使途基金条例案

宿泊税マスタープラン案

- 1 位置づけ
- 2 使途決定プロセス
- 3 基本戦略
- 4 基盤強化
- 5 重点施策
- 6 ガバナンス
- 7 参考資料

1 位置づけ

- 「宿泊税マスタープラン」は、第2次石垣市観光基本計画（2022年策定）を上位計画とし、当該観光基本計画で掲げられた理念・目標（環境・経済・社会文化の3分野にわたる将来像）を、財源面から具体化する「使途計画」として位置付けられる。

第2次石垣市観光基本計画（上位計画）

将来像

持続可能でより良い社会を求めて
世界中の人々がつながるまち
(石垣島の未来は地球の未来)

基本目標

環境分野
自然と共生し
健康で快適な生活のための
良好な環境を創る
観光まちづくり

経済分野
市の発展に貢献し
市民生活が豊かになる
観光まちづくり

社会文化分野
誇りと責任ある行動の輪で創る
希望に満ちた
観光まちづくり

基本方針

- ① 温暖化対策、脱炭素へ向けた取組
- ② 都市機能と自然資源、生活環境との共存
- ③ 消費単価及び域内調達率の向上
- ④ 新型コロナ禍からの経済回復
- ⑤ 観光業界の人材不足解消や労働環境の改善
- ⑥ 観光客と地域の良質な接点づくり
- ⑦ SDGs等新たな潮流への対応
- ⑧ 市民協働による観光まちづくりの推進

宿泊税マスタープラン（使途計画）

「第2次石垣市観光基本計画」を前提とした
具体的・戦略的な宿泊税の使途計画

1 位置づけ：宿泊税制度概要

課 税 団 体	沖縄県石垣市
税 目 名	宿泊税
課 税 客 体	<ul style="list-style-type: none"> 旅館業法第2条第2項に規定する旅館・ホテル営業及び同条第3項に規定する簡易宿所営業に係る施設における宿泊 国家戦略特別区域法第13条第5項に規定する認定事業に係る施設における宿泊 住宅宿泊事業法第2条第3項に規定する住宅宿泊事業に係る施設における宿泊
税 収 の 使 途	<ul style="list-style-type: none"> 石垣島を拠点とする、観光客の滞在価値向上に資する取組み 住民と観光客が石垣島の暮らしを共に守り育む取組み 石垣島の観光を支える人々の働く魅力の向上に資する取組み 税の啓発徴収および税活用にあたっての立案、実行に係る経費等
課 税 標 準	1人1泊当たりの宿泊料金（ただし、宿泊料金100,000円を上限とする。）
納 税 義 務 者	石垣市内の宿泊施設における宿泊者
税 率	<ul style="list-style-type: none"> 市税 定率1.2%（ただし、税額1,200円を上限とする。） 県税 定率0.8%（ただし、税額800円を上限とする。） 併せて定率2.0%（ただし、税額2,000円を上限とする。）
徴 収 方 法	特別徴収
収 入 見 込 額	（平年度）5.2億円
課 税 免 除 等	学校教育法第1条に規定する学校（大学を除く。）が実施する修学旅行その他の規則で定める教育活動に参加しているもの又はこれらの者を引率する者
徴 税 費 用 見 込 額	（平年度）約3,000万円
課 税 を 行 う 期 間	条例施行後3年（その後は5年）を目途に見直し規定あり

2 使途決定プロセス

- 宿泊税マスタープラン記載の事業*は、以下の運用を通じて具体的な使途を決定し、事業の実行と検証につなげていく。

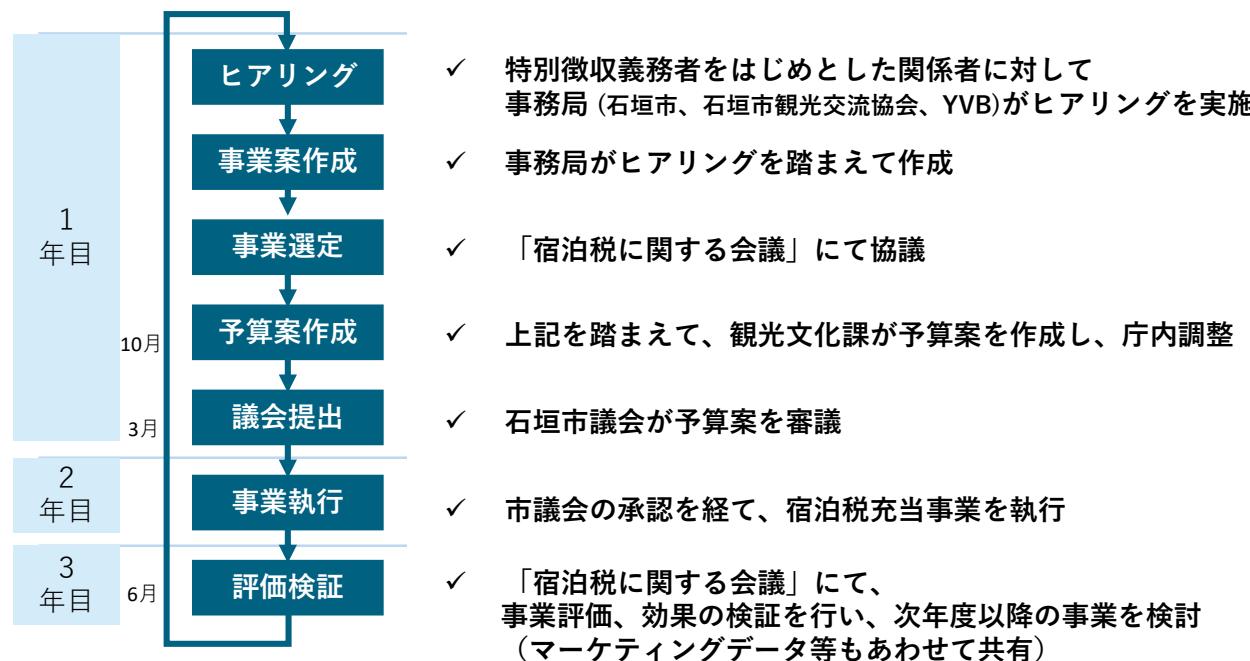
*宿泊税収の使途を前提としつつ、事業の性質に応じては一般財源や国・県の補助金等も効果的に活用していく。

第2次石垣市観光基本計画（上位計画）

宿泊税マスタープラン（使途計画）



宿泊税マスタープラン記載の方針を尊重しつつ、具体的な使途を決定



3 基本戦略

■ 配分ルール：

宿泊税収を最大限に活用するためには、活用にあたっての基盤の整備が重要であるところ、基盤の整備は疎かになりがちなため、原則として税収20%を充当する。

■ 重点施策：

残りの税収80%については、集中的に資源配分する重点施策を選定し、事業の優先順位を定める。

I. 基盤強化（固定枠）：20%

観光地経営人材

～宿泊税収を最大限活用できる
プロ観光地経営人材の確保

データ収集・分析

～データに基づく施策を実施するため
の基礎インフラの整備

コミュニティ対応

～持続的な観光地経営のための
基礎対応

II. 重点施策（任意枠）：80%

第2次石垣市観光基本計画（上位計画）

将来像

持続可能な社会でより良い社会を求めて
石垣島の未来は地球の未来！

基本目標

- 環境分野
自然と共生し
健康で快適な生活のための
良好な環境を創る
観光まちづくり
- 経済分野
市の発展に貢献し
市民生活が豊かになる
観光まちづくり
- 社会文化分野
誇りと責任ある行動の輪で創る
希望に満ちた
観光まちづくり

基本方針

- ① 温暖化対策、脱炭素へ向けた取組
- ② 都市機能と自然資源、生活環境との共存
- ③ 消費単価及び域内調達率の向上
- ④ 新型コロナ禍からの経済回復
- ⑤ 観光業界の人材不足解消や労働環境の改善
- ⑥ 観光客と地域の良質な接点づくり
- ⑦ SDGs等新たな潮流への対応
- ⑧ 市民協働による観光まちづくりの推進

観光客
使途1
石垣島を拠点とする、
観光客の滞在価値
向上に資する取組み

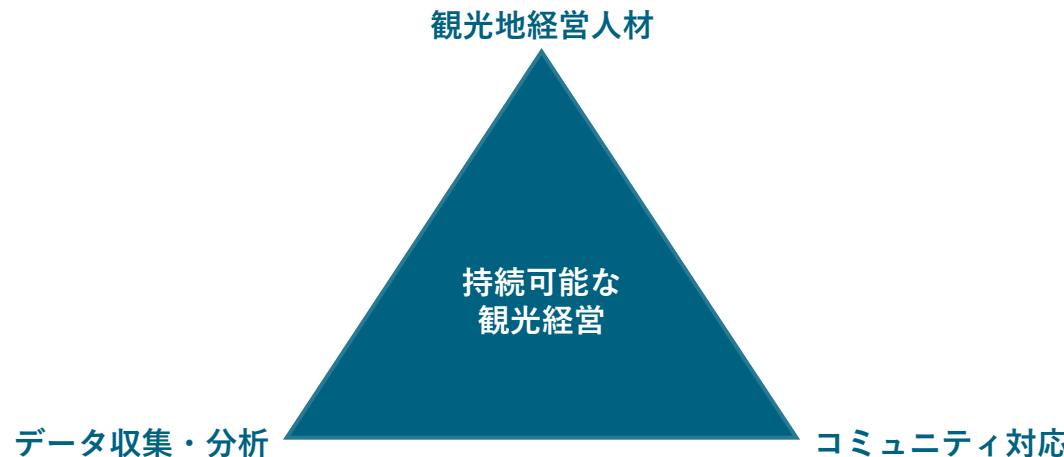
観光客・住民等
使途2
住民と観光客が
石垣島の暮らしを
(ライフスタイル)
共に守り育む取組み

住民・従事者等
使途3
石垣島の観光を
支える人々の
働く魅力の向上に
資する取組み

税の啓発徹底および税の活用にあたっての立案、実行に係る経費等

4 基盤強化

- 宿泊税収の活用にあたって、原則としてその20%程度を、①観光地経営人材、②データ収集・分析、③コミュニティ対応といった基盤強化に充当する。
 - ✓ 国や県の補助金は短期的かつ個別の事業を対象とすることが多いのに対し、観光地経営人材の確保やデータの整備、住民との対話体制の構築は、長期的で汎用性の高い取組であるため、補助金の対象外となりがちである。
 - ✓ 観光地経営において、こうした基盤の安定性こそが施策の成否を左右する。たとえば、質の高い人材がいなければ、整備されたデータを的確に扱い施策に結びつけることはできない。さらに、住民との合意形成の基盤が欠けていれば、施策は実行段階で摩擦を生み停滞する。



4 基盤強化：観光地経営人材

- 観光地経営には、戦略立案から実務実行までを担える専門人材が不可欠である。特に、観光政策・マーケティング・地域調整などに精通した人材は希少であり、DMO間での獲得競争が激化している。
- そのため、他地域と同水準以上の給与体系を整備し、安定的に確保・定着させることが必要となる。宿泊税という安定財源を活用することで、これらの人材を長期的に支えることが可能となる。

求められる知識・技能

1 観光地経営戦略

地域の特性、課題等を踏まえた、プランディング戦略を含む観光地 経営戦略策定についての知識・技能。

2 現代の観光地経営の動向

グローバルな視点も含め、地域を取り巻く状況を客観視し、今後の観光地経営をどのように舵取りしていくべきかを見定めるのに必要な知識・技能。

3 観光地経営組織マネジメント

リーダーシップやファシリテーション技法とともに、目標を設定し、関係者を巻き込みながら課題解決に当たり、着実に成果を出していく手法についての知識・技能。

4 観光地マーケティング

データ・統計分析に基づき、地域の観光コンテンツ開発、プロモーション等を効果的に行うマーケティング手法についての知識・技能。

5 地域観光のイノベーションと観光DX

観光地における価値創出、消費者の嗜好変化への対応等のためのデザイン思考及び観光 DX についての知識・技能

6 観光地経営組織マネジメント

観光地における価値創出等の実現に向けた上記1~5の知識・技能を踏まえた総合実践力

出典：観光庁「観光地経営人材について」

https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/jizoku_kankochi/kankojinzai/ninaitekakuhō/program/management/

(参考) 宿泊税の充当と観光団体の役割分担

■ 役割分担から考える観光団体の財源イメージ

項目	観光交流協会	YVB (地域DMO)
対象エリア	石垣市	石垣市・竹富町・与那国町
主要機能	観光地経営 データ収集・分析 地域資源の活用	国際プロモーション 広域周遊促進 航路整備・交通連携
主な財源	市税 会員会費	県税 3市町負担金（3市町間の合意形成が必要）



上記整理のメリット

- 自治体の課税範囲と使途の整合性が高まり、納税者や住民への説明責任を果たしやすい。
- 市と県の財源配分の明確化による役割の重複回避と効率的な観光施策の実現。
- 3市町（石垣市・竹富町・与那国町）の合意形成を待たずに市単位での施策推進が可能。

■ 段階的な統合アプローチも並行して検討



基盤整備

観光交流協会の人材強化
DMO登録要件の充足



連携深化

特定事業ベースでの協働事業拡大
YVBと観光交流協会の役割明確化



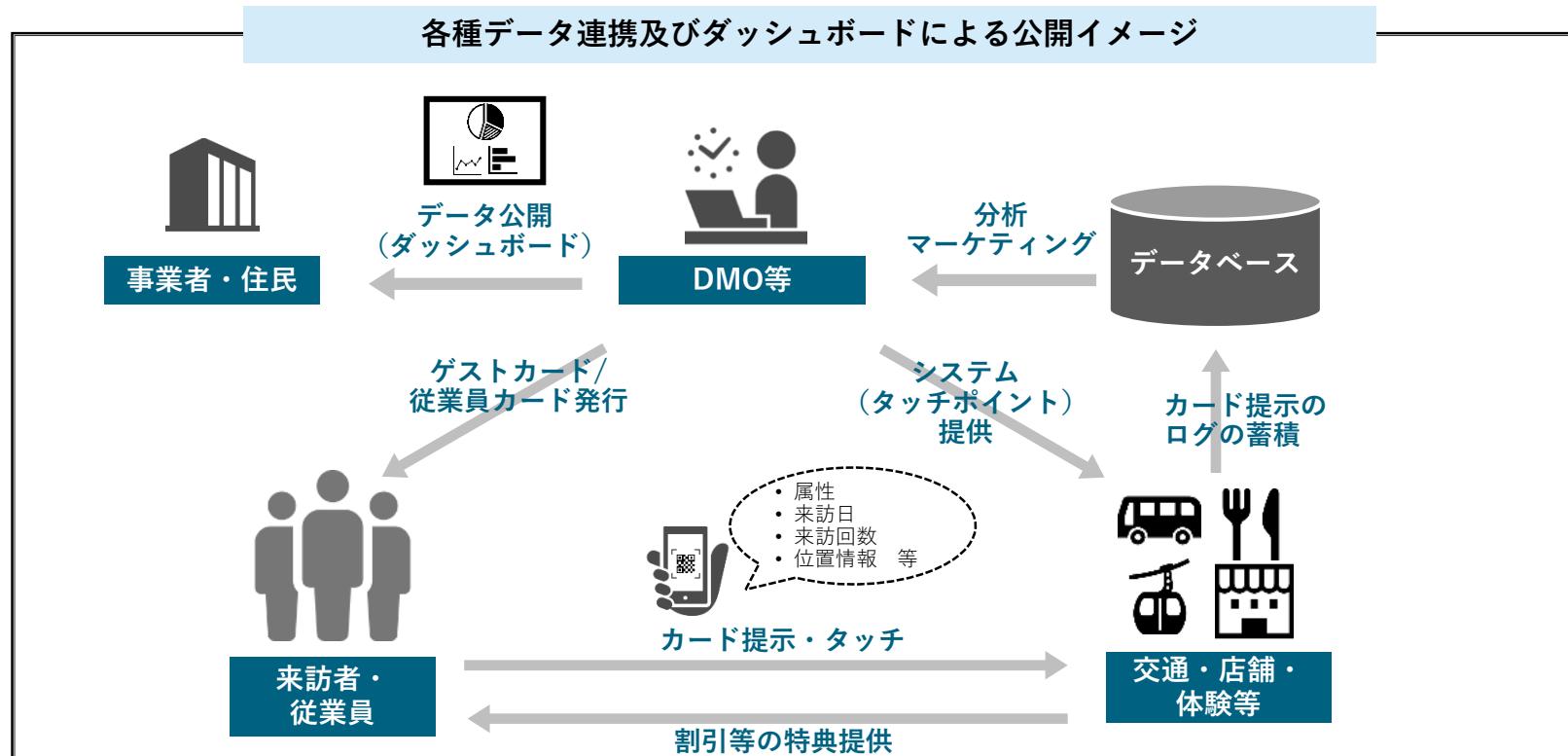
統合検討

二重組織解消へ向けた統合議論
3市町共同での次期観光戦略等の策定

4 基盤強化：データの収集・分析

- 観光地経営においては、観光客や従業員といった「現場の利用者」の行動データが極めて重要である。宿泊や消費、移動、体験などの実績を継続的に収集・分析することで、施策の根拠を確かなものとし、地域の課題解決や事業者支援に直結させることができる。
- そのため、日常的にデータが自然に蓄積される仕組みをあらかじめ構築*しておく必要がある。

*調査・分析やダッシュボードの維持管理等の経常的な費用は宿泊税を充当しつつ、初期開発段階の経費については国や県の補助金や一般財源等の活用も検討する。



4 基盤強化：コミュニティ対応

- 観光振興は地域住民の理解と合意なくして進められない。特に、観光によって顕在化しやすい「騒音」「交通渋滞」「ゴミ問題」などの生活環境課題に対応することが重要となる。
- これらの課題を軽視すれば、住民の不満や反発を招き、観光政策自体が持続困難になる可能性が生じる。

イタリア・フィレンツェにおける「EnjoyRespect」キャンペーン



- **ゴミ箱を使用してください。** 小さなゴミ箱(同様に小さな廃棄物用)は街のあちこちにあります。
- 公衆トイレをご利用ください。バーやレストランには、もちろん客のための施設があります。
- 芸術的なインスピレーションを得たら、スケッチブックに留め、フィレンツェの壁や芸術作品に落書きを残さないでください。これは重大な犯罪です。
- 噴水に足を踏み入れたり、彫像に登ったり、橋の端に座ったり、アルノ川で泳いだりするなどの危険な行動は避けてください。自分自身やアートを傷つけるリスクがあり、防犯カメラで見てています。
- 最後に、歩道や店先に座ったまま食事をしないでください。ピクニック用のベンチや公園を見つけてください。

5 重点施策

- 宿泊税導入後の5年間は、①石垣市の課題解決に直結し重要性・緊急性が高い事業、②将来の施策につながる基礎的事業を優先的に進める。その具体的な内容・タイムラインについては、次のスライド以降で各カテゴリーに整理して示す。

ブランディング

(イメージ)

- 石垣市全体のブランド価値を高める取り組み。
- 閑散期でも観光需要を確保するため、地域資源を活かした魅力発信やマーケティングを実施。

産業支援

(イメージ)

- 観光産業を支える人材や事業者を支援。
- 特に人手不足が深刻な業種に対し、従業員確保・研修・教育を支援。

二次交通

(イメージ)

- 空港と市街地・観光地を結ぶ交通手段の整備。
- 観光客の移動利便性を高めることで、滞在満足度と消費拡大につなげる。

文化育成・自然保全

(イメージ)

- 地域文化の継承・発信と、豊かな自然環境の保護を両立。
- 観光資源の持続可能性を確保し、地域住民も誇りを持てる観光地経営を目指す。

受入環境整備

(イメージ)

- 観光客を迎える環境の維持・改善。
- 景觀や清潔さの確保はリピーター獲得の基盤となる。

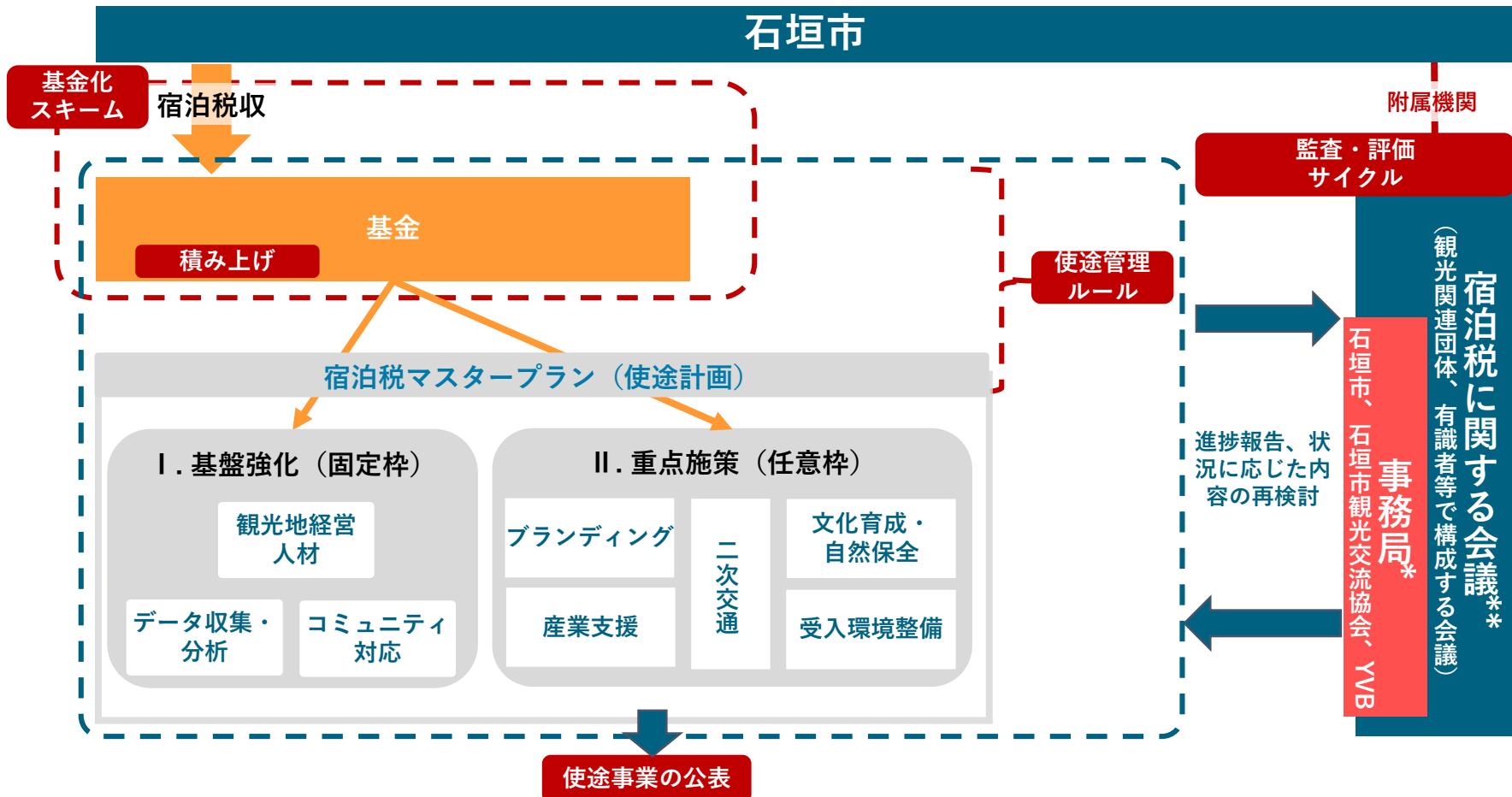
5 重点施策

区分ごとに、重点施策とそれ以外の施策例を掲載予定です。

別紙（資料3）を参照

6 ガバナンス

- 使途の明確化および事業効果の最大化のため、宿泊税に基づく財源の受け皿となる基金を創設し、当該基金は宿泊税マスターplanに記載された方針に従って充当するものとし、同マスターplanの進捗管理は「（仮称）宿泊税に関する会議」が行うものとする。

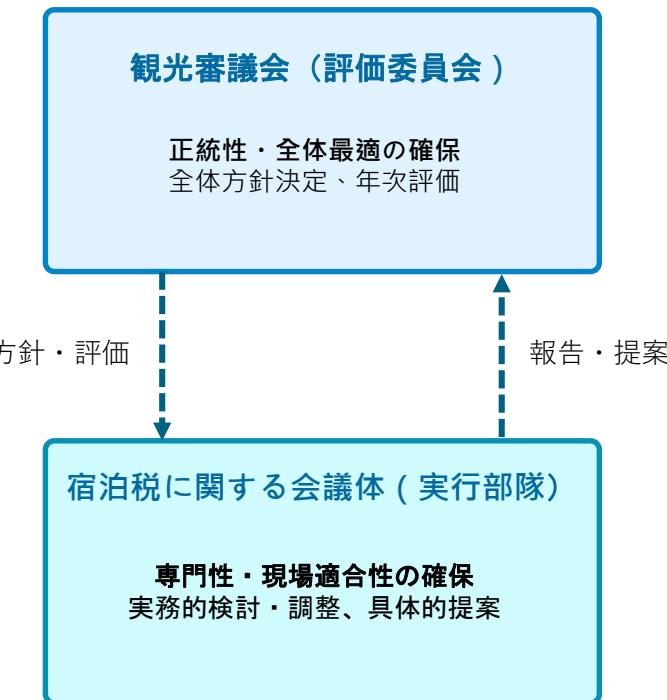


*見直しのある3年目を一区切りとし、最初の3年間は石垣市が事務局の中心を担い、その間に事務局機能の石垣市観光交流協会やYVBへの移譲等を検討する。

**「宿泊税に関する会議」は当初は観光審議会と別立てで設置しつつ、場合によっては観光審議会との統合も検討する。

(参考) 審議会と宿泊税に関する会議体の役割分担

- 「観光審議会（評価委員会）」と「宿泊税に関する会議体（実行部隊）」による二層制を採用し、効率的かつ透明性の高い運営を実現。



7 参考資料：観光の現状と課題

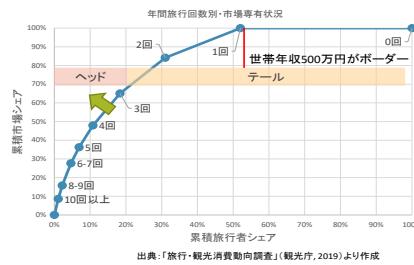
- ✓ 石垣市の入域観光客数は回復基調にあるが、依然として繁閑差がある。
- ✓ 市場の変化、旅行者の経験の深化・高度化、競争環境の変化を意識した継続的な取組が必要である。

観光の現状

観光旅行市場

【国内旅行市場】

- ・長期的には縮小傾向
- ・旅行市場のシェアの7割は、年3回以上旅行する経験者
- ・経験は世代を経るごとに深化・高度化



常に上がり続けるベースライン
新しいチャレンジを
続けないと陳腐化

【国際旅行市場】

- ・今後も拡大の見込み

幅広い産業に関連する
観光産業の持続、強化には、
インバウンド需要の
取り込みを

石垣市の入域観光客

【入域観光客数、宿泊者数】

- ・入域観光客数*は、118万人[2023年]
- ・入域観光客数**に占める宿泊数の割合は89%[2019年]

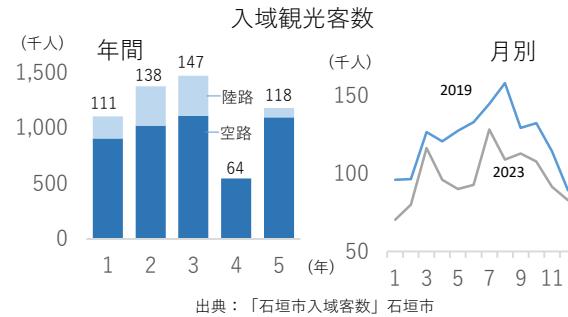
*実数 **日帰り客+宿泊客数

【月別観光客数】

- ・月別観光客数の繁閑差は、6-7万人

【八重山訪問者の石垣島来島、宿泊】

- ・95%が石垣島を訪問
- ・92%が滞在中に石垣島で宿泊



社会経済環境

- ・価値観（例：環境に対する意識等）
- ・為替、物価、災禍等

競合地域

【沖縄県内】

- ・県全体の観光客数に占める主要3島のシェアは石垣島が上位
- ・近年は石垣島のシェアは横ばい、宮古島はシェアを伸ばし、その差は縮小

県内主要3島シェアと県全体の観光客数の推移



【世界のリゾート】

- ・インバウンド需要獲得において、ハワイ、東南アジアのリゾート（プーケット、バリ島など）は競合

滞在目的となり得る
ライフスタイルのある
地域であること

地域資源・施設だけでなく、
サービスやインフラも含めた
総合的な魅力の向上が重要

7 参考資料：観光の現状と課題

- ✓ 観光客の来訪は、地域経済、雇用、地場産業を促進する一方で、暮らしへの好ましくない影響もあり。
- ✓ 観光客が石垣島の環境や暮らしそのものに憧れるデスティネーションとなるためには、従事者を含む市民の生活、所得水準を上げていく産業へと、観光産業を成長、高度化させる必要がある。

観光の現状

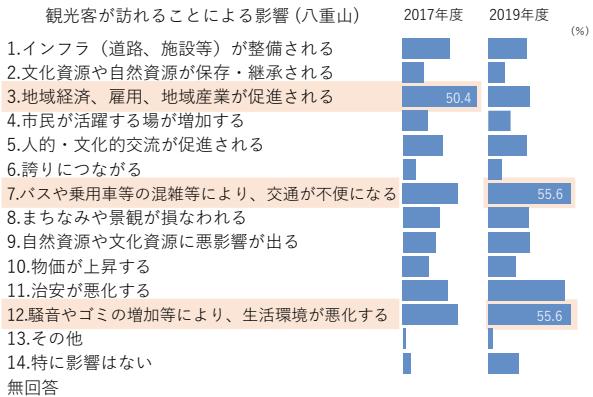
地域の状況

【観光客が訪れることによる影響】

- 八重山では、2017年は「地域経済、雇用、地場産業が促進される」、2019年は「バスや乗用車等の混雑等により、交通が不便になる」「騒音やゴミの増加等により、生活環境が悪化する」が一位。

【問題や懸念材料】

- 石垣市が観光地として直面している、今後直面しそうな問題や懸念材料の上位5つは、右グラフ参照。



出典：「沖縄観光に関する県民意識の調査結果」沖縄県文化観光スポーツ部

観光地として直面している、今後直面しそうな問題や懸念材料 (n=860) (%)



出典：「石垣市の観光に対する市民アンケート調査(2023年度)」石垣市

観光の方向性

- 石垣島ならではのよさ、今のある価値を守った上で、中長期的な方向性を描く。
- 石垣島の環境や暮らしに憧れる、移住したくなるような環境づくり。
- お客様の余暇に従事するために、自分たちの生活水準を上げていく必要あり（所得水準の向上）。
- 観光は観光事業者だけで成り立たない。地元から信頼される観光へ。

産業政策と絡めた、フェーズをあげた戦略の作成

観光の課題

環境分野

自然と共生し健康で快適な生活のための良好な環境を創る観光まちづくり

→自然、歴史文化の保全継承と適切な利用／移動手段の確保など

経済分野

市の発展に貢献し市民生活が豊かになる観光まちづくり

→観光施設の整備、維持管理／適切なコントロール／閑散期対策／観光インフラの整備(データ等)／各種人材の確保・育成など

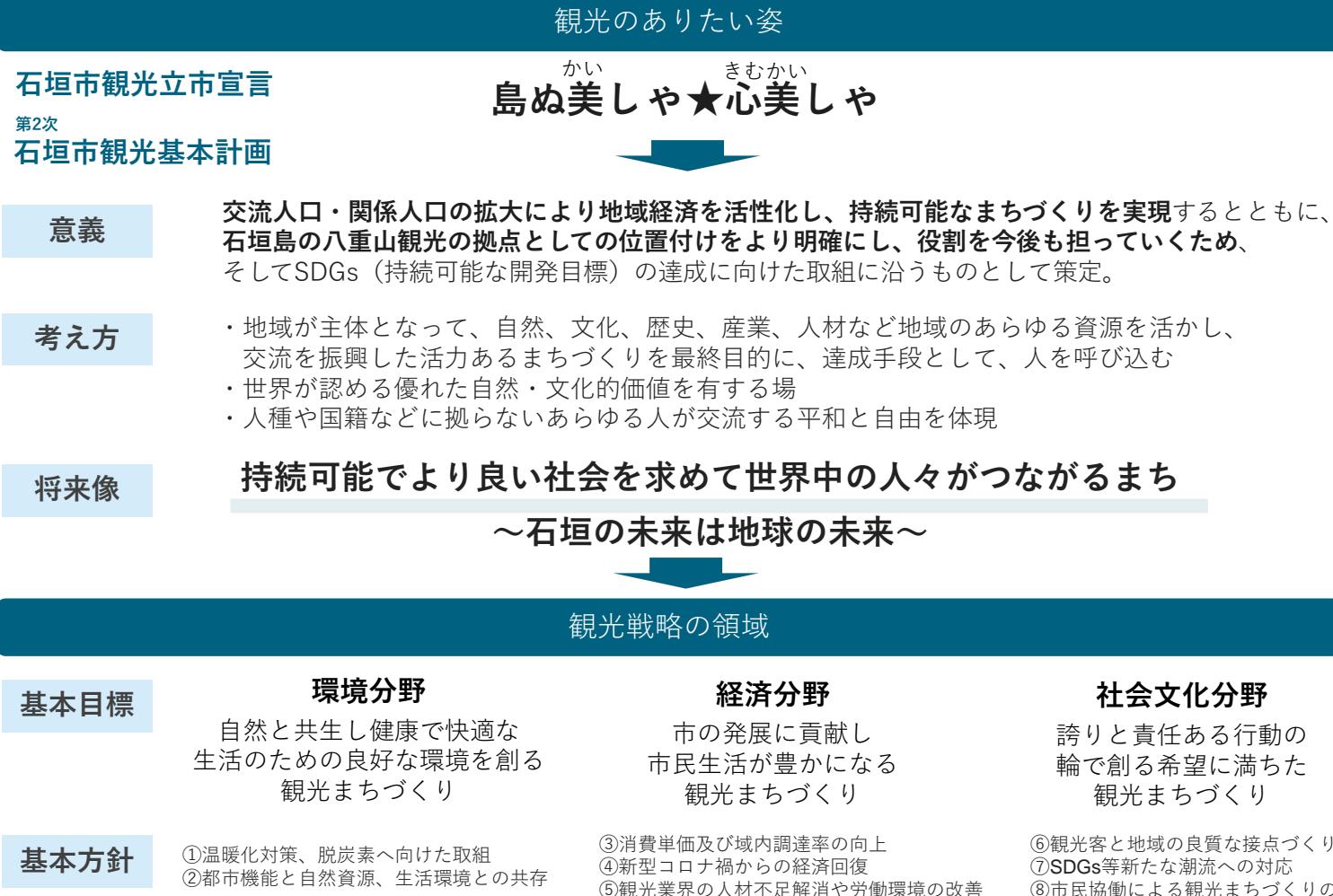
社会文化分野

誇りと責任ある行動の輪で創る希望に満ちた観光まちづくり

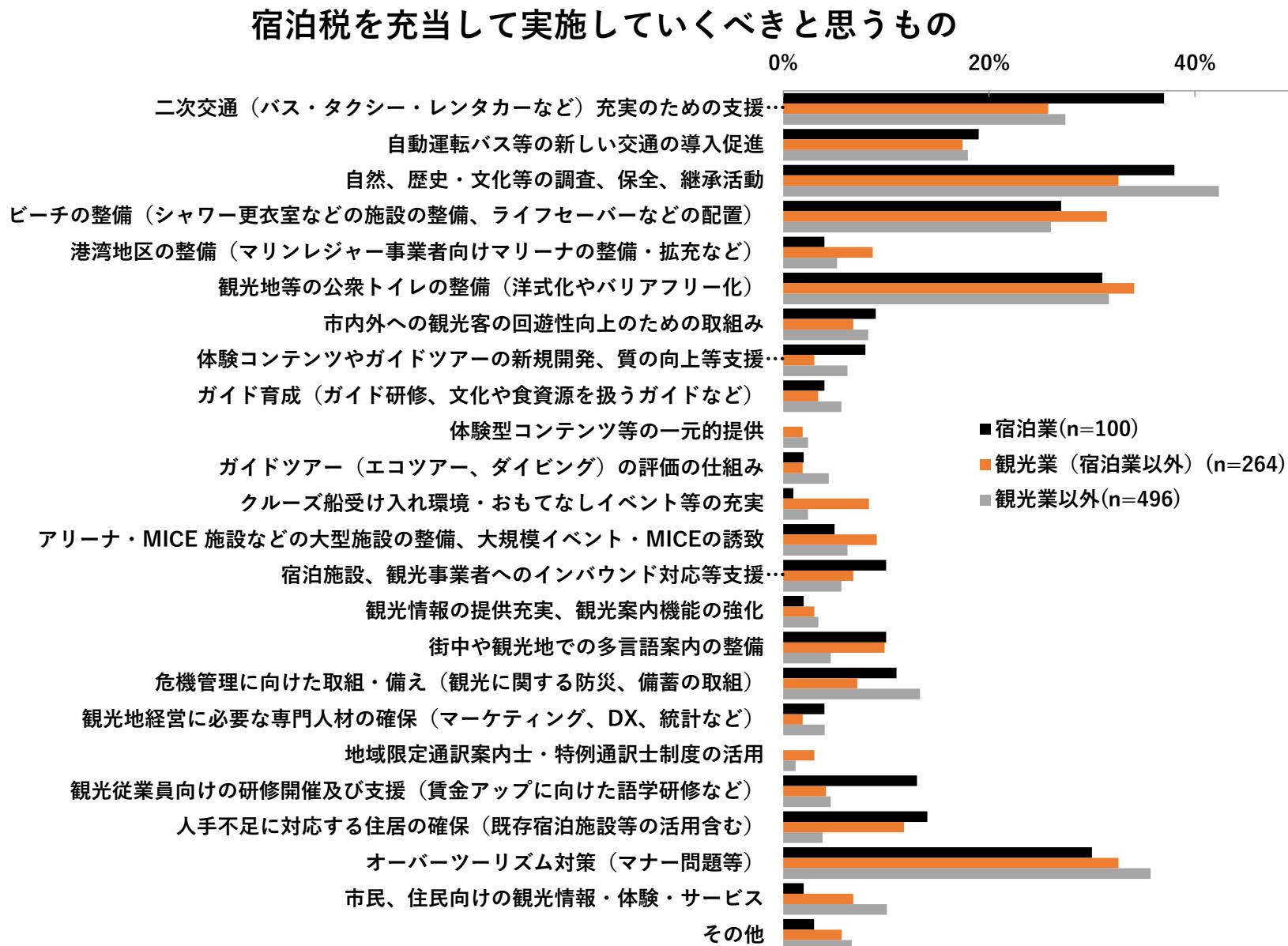
→観光客の迷惑行為、ゴミのポイ捨て対策／住民と観光の接点など

7 参考資料：観光の方向性

- ✓ 石垣市は、2007年に観光立市宣言を行い、2022年に策定した第2次石垣市観光基本計画で定めた観光の考え方のもと、将来像の実現に向けて、観光振興に取り組んでいる。



7 参考資料：市民アンケート調査



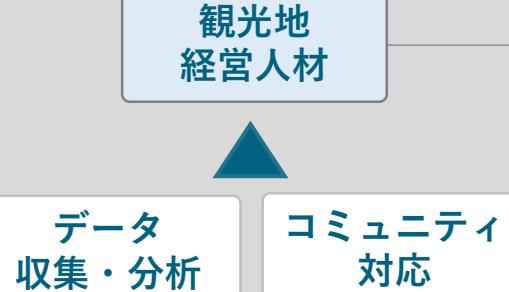
宿泊税の使途事業案（一覧）

I. 基盤強化 p.2-4

II. 重点施策 p.5-12

I. 基盤強化

I. 基盤強化



観光の「司令塔」を地域から育てる

観光地経営の専門家を確保
石垣市観光交流協会等のスタッフの人事費を
宿泊税で安定支援

→ 「地元の声が届く観光地経営」へ

II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備

●専門人材の安定的な確保

- 中核となる人材、専門的能力を有する人材の人事費

●宿泊税充当事業の企画、立案

どうやったら石垣の観光が良くなるか。石垣で何が起きて
いて、どんなプレイヤーがいるのかを把握した上で、石垣
ではこうやったほうがいいと、立案して実行していくよう
な、中に入って専従で考える人を育てること

I. 基盤強化

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応



II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備



「観光って、結局どうなの？」 をデータで見える化

住民満足度や観光客数・動向、
地元企業の経営状況などを定期調査
調査結果をダッシュボードで公開し、市民と共有

→市民・事業者等が同じ前提で話し合える環境を整備



訪問者カードでリアルな 来訪データを集める

宿泊や体験時にQRコードで簡単登録
観光動向をリアルタイムで把握・分析
島内の多様な事業者が参加して正確なデータを収集

→リアルなデータに基づく地域の観光政策づくり

●石垣観光に関する調査

- 対象: 住民、観光客、観光従事者、観光経営、観光経済

●データ基盤の維持管理

I. 基盤強化

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応

II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備



「地元割」で観光をもっと身近に！

閑散期には市民向け割引や体験プログラムを展開
地元住民が観光をお得に楽しめる仕組みを導入

→ 「観光＝外向き」から「観光＝みんなの暮らし」へ



観光マナーの啓発

海岸のルール、自然保護の心得、写真撮影のマナーなど
観光客と市民と一緒に学び考えるキャンペーン
地域住民との協働による効果的なマナー啓発活動

→気持ちよく過ごせる環境づくりを



観光と暮らしをつなぐポータルサイト

暮らしの情報、地域イベント、体験プログラムを一元化
市民と観光客双方が使えるウェブサイト

→街の楽しさをみんなでシェア

●観光に対する理解促進（住民・観光従事者向け）

- ・ 観光カリキュラムづくり
- ・ 例: 観光政策の見える化冊子「みんなでつくる京都観光」

●住民の体験促進・住民割

- ・ 例: 米ハワイ州「Kamaaina discount」、鹿児島「Kutchan ID+」
- ・ 例: 飲食 レストラン・ウィーク
体験 マリンアクティビティなど（米国ブレッケンリッジ）
宿泊

例:暮らしと観光をつなぐポータルサイト「LINK! LINK! LINK!」（京都）

●マナー・ルールの啓発（住民・観光客向け）

- ・ ソーリリストシップ石垣島4ヶ条、海岸利用ルール等

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材



食×観光

データ
収集・分析

コミュニティ
対応

II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備

地産地消の宿泊プランや地元食材を使ったグルメ
キャンペーン

石垣ならではの食の魅力を発信

→ 「作る人」と「もてなす人」が共に栄える仕組み

●地域ならではの食の提供

(地産地消、一次産業との連携強化、6次産業化)

- ・ ホテルでの地元産使用の仕組みづくり（時期の旬）
- ・ 地産地消イベント、広報活動（グルメアワードの開催、漁業、農業と連携したウィーク）（お肉クーポン券、お刺身クーポン券など）
- ・ 地元食材、ストックの確保（台風後など）
- ・ 一次産業が観光に携わることができる環境の整備
(例: パイン畠やさとうきび畠に入って
写真を撮るなどの環境整備)

●滞在延伸、リピーター促進

- ・ 1週間滞在を基本とした新しい観光プランの造成
- ・ ゲストカード
- ・ リピーター向けのポイ活の仕組み

●八重山としてのプランディング

- ・ 竹富・与那国との連携
(石垣の空港に降り立つ観光客の4割が竹富町の島々を訪問)
(県税の広域活用も視野)

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応



II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備

●星空観光の強化

- 2018 国内初「星空保護区」認定10周年の機会を活かしたプロモーション
- 光害対策、空港等での訴求、星見スポットのモニュメント/導線整備

●インタープリテーションの強化

- ローカルガイドの育成（地域の案内人、市内案内人）
(双方向コミュニケーションを通じて、地元が見せたい価値と来訪者の期待を媒介)
- ガイドコンテンツの強化

●ブランドに寄与するイベントの創出

- スポーツツーリズム／スポーツミッションなど（国内外の合宿や大会の誘致、アウトドアスポーツやアーバンスポーツの拡大の創出、訪日外国人を含むスポーツ関連需要の推進）

●閑散期の需要創出（魅力づくり、誘客促進）

- 2週間のイベントウィークの創出
(文化×閑散期: 12~1月に2週間程度、無料)
- 文化を学びながらビジネス商談会の開催（家族も同行）
- 冬季の割引/ウェルカムアプリ
- 冬季のスポーツ・合宿、音楽/アイドル等のイベント誘致
(インフルエンサーの活用)

●新たなエリア、テーマ、季節の発信

- 石垣島の季節を伝えるツアー（例: サガリバナの沈花ツアー）
- 北部の発信
(マップの作成・印刷物の配置・サイン設置など)
- 在住アーティストとの協働
- 世界自然遺産（西表島）2026年は登録5周年

●ダッシュボードの開発

- 需要予測、宿泊税収との紐づけ

●認証の取得（JSTS-D等）

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応



II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備



観光人材のスキルアップ・ 学び直しを応援

ガイド、飲食、宿泊、通訳など観光に携わる人材の
リスキリング支援
人材確保策も含めた人手不足対策

→ 「観光で暮らせる」地域づくりへ

●観光人材の育成、スキルアップ*

(従業員、ガイド、専門人材等)

- ・多言語人材観光産業に係る専門的知識向上
- ・観光専門学校等の運営
- ・接客業関連職の教育
- ・ガイドの育成（インターパリテーション）
- ・リスキリング等の支援

●観光事業者の支援

- ・観光施設・サービスに係る設備や機材の更新、維持補修（観光DXを含む）
- ・共同の資材置き場の設置
- ・店舗商品の多言語化、飲食メニューへのイラスト挿入等
- ・環境配慮、資源循環に関する取組（プラスチックアメニティ廃止・有料化、お客様持参を前提にする、ガラスポットで提供、島のイメージを生かしたラベル表示など）
- ・人材採用・定着支援（島内人材の定着や島外日本人の活用、中長期的には地元の子どもたちが定着できる環境づくり）

●観光組織等の強化

●観光従業員向けの支援

- ・家賃補助、従業員住宅（例：ウィスラーの住宅政策）

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応



公共交通の整備と移動ストレス解消

観光と生活のバランスを守る交通まちづくり
主要スポットを巡回するバス路線拡充
自動運転シャトルの導入検討
市民専用駐車スペースの確保

→住民も観光客も快適に過ごせる環境整備

II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備

●地域内公共交通の充実

- 島内巡回バスの運行
- 自動運転路線の設置
- 交通人材の確保、ドライバー不足対策
(賃金以外も視野に入れた対策)

●自転車活用推進事業

●交通システムの構築

- クルーズ船客で宿泊者や
住民が身動き取れないとならないために

●市民向け駐車場・枠整備

- 観光客の駐車で住民利用できない状況を回避
- バスもタクシーもWin-Winとするために

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備



文化と自然を未来へ残す

八重山の伝統文化や芸能、
貴重な自然資源を守り伝える活動を支援
サンゴ礁の保全対策

→持続可能な観光地づくりを推進

●八重山文化の継承

- ・伝統工芸や伝統芸能の保全、教育
(活動団体への補助、担い手の確保、
出演料支払いによる担い手の育成)
- ・八重山諸島の歴史や文化(方言を含む)を学ぶ、
体験する施設、機会の充実

●教育の場・施設の整備、活用

- ・民俗芸能イベントの開催
(文化×閑散期: 12~1月に2週間程度、無料)
- ・石垣市立八重山博物館(新館)や史跡等の活用
- ・多言語対応(解説板・音声ガイド)

●自然環境、体験フィールドの保全

- ・野生動植物等の保全(サンゴ礁の保全、カンムリワシ保護)
- ・ビーチクリーン(ゴミ袋等提供)・海洋ゴミ・海底ゴミ対策
- ・環境保全につながる正しい海の知識の普及・啓発(観光客、
ガイド、島民、子どもへの教育)

●ゾーニング/景観形成

- ・守るエリアと振興エリア
- ・景観条例、デザイン会議の設置等
- ・公共施設(学校、公民館等)によるリード

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応



II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備



観光レンジャー・ライフセーバーの育成

ビーチや観光スポットの安全管理体制
地域で担う「観光レンジャー」育成
救急法を身につけたライフセーバー配置
事故や災害に備えた支援基金の創設

→地域一丸で観光地の安全・安心を守る



快適な滞在環境を一步ずつ改善

公共Wi-Fiの整備拡充、トイレ・シャワー設備の充実
案内標識の多言語化対応、ユニバーサルデザイン推進

→持続的に快適性を高める環境投資

●観光総合案内所設置・運営

●島内Wi-Fi整備拡充

●公衆トイレの整備、維持管理

- 利用拠点や利用拠点の間
- 赤ちゃんや小さいお子さん利用を想定したトイレ

●新規ビーチの整備・維持管理

- 新規ビーチ、トイレやシャワー・更衣室の整備、衛生管理（清掃及びその頻度等）、設備点検・更新
- パブリックビーチの開設期間見直し
- 市民無料開放に伴う維持費負担の一部支援

●観光施設、文化施設の維持管理

- 観光施設やキャンプ場、公園など
- 石垣市公設市場（エレベーター取替工事）
- 伝統工芸館（耐震検査に基づく改修工事）

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応



II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備

●安全管理

- ・石垣島観光レンジャーの育成（レスキュー・心肺蘇生法の講習や資格取得費用への補助等）
- ・海難事故対策（監視・誘導・多言語での安全啓発（警報発令時の封鎖体制、注意喚起の旗やスピーカー設置）、監視員・ライフセーバーの増員、）、ライフジャケットの提供、船へのAED設置費用補助、空港到着ロビー（手荷物受け取り場）での、安全啓蒙動画の放映）
- ・人材の育成、島の子供への教育（安全な海の遊び方、身を守る方法）
- ・道路の雑草・樹木剪定（樹木の枝の張り出しによる接触・破損の回避、カーブ時の視界阻害による事故発生回避）
- ・レンタカー事故防止啓発物の作成、配布

●防災・危機管理（地震、台風、コロナなど災害時対応）

- ・観光防災対策（多言語情報、アプリの再現性、備蓄、スターリンク等の非常通信配備）
- ・支援基金の創設
- ・備蓄や確保、一時避難の受け入れ対応

●道路・歩道の整備、維持管理

- ・道路に係る補修費、路面補修、街灯補修、区画線補修、植栽維持管理
- ・平久保半島エコロードの整備、維持管理
- ・自転車専用道路の整備

●標識等の整備、維持管理

- ・多言語化

●駐車場の整備拡充、維持管理

- ・平久保灯台、川平、市街地、離島ターミナル、空港等

●離島ターミナル・クルーズ船ターミナルの面的整備、維持管理

- ・ユアグレナ離島ターミナル、クルーズ岸壁（建設中）、南ぬ浜町緑地・ビーチ・臨港道路などの維持管理

II. 重点施策

I. 基盤強化

観光地
経営人材

データ
収集・分析

コミュニティ
対応



II. 重点施策

プラン
ディング

産業支援

二次交通

文化育成・
自然保全

受入環境整備

●マリーナ・漁港の利用環境整備

- ・大型船を引き揚げるためのウインチの設置
- ・浜崎マリーナ（+伊原間漁港）
- ・フォークリフトの購入費、レンタル補助等

●ごみ処理施設の維持管理

- ・クリーンセンター、最終処分場
- ・清掃活動の資材費用、搬入・処理費用

●水道インフラ整備拡充

- ・拡大する水需要に対応する「ろ過池」の増設
- ・安定した水共有のための遠隔監視システムの更新

●下水処理施設の整備（悪臭対策）

●ユニバーサルデザイン、ユニバーサルツーリズム

- ・障がい者・高齢者対応の実地研修・接遇教育プログラム
- ・増加する相談への対応
- ・石垣島ユニバーサルビーチ（車イスやベビーカーのユーザーも海辺まで行ける専用のビーチマットの設置、水陸両用車イス、ユニバーサルビーチプロジェクトの体験会とサポート養成講座の実施）

●石垣空港高付加価値化

●ゴミ処理、ゴミのポイ捨て・発生抑制対策

- ・ゴミ処理費用への充当
- ・ゴミのポイ捨て・不法投棄対策
- ・各観光名所へのスマートゴミ箱、ごみ分別ボックスの設置
- ・事業者の分別強化支援
(回収、分別に掛かる人件費補助、継続体制整備等)
- ・来島者によるゴミ（観光ごみ）排出抑制
- ・食品残渣の活用（土に還すための土購入費支援）
- ・ツアー（焼却炉を見に来て楽しむ）
- ・観光客によるゴミ拾いボランティアイベントの企画実施
- ・観光客に人気のあるTシャツとのコラボ

宿泊税の活用と観光地経営会議の事例 － 北海道俱知安町

自治体の基本情報

- 人口：14,674人、面積：246.34km²（2024年版「俱知安の統計」）
- 年間観光入込客数：1,304千人、宿泊客数：299千人、宿泊述べ数869千人（2024年版「俱知安の統計」）
- 隣接するニセコ町、蘭越町の3町で観光デスティネーションとしてのニセコエリアを形成。インバウンドのスキー客に人気高く、町内にあるニセコひらふ地区はニセコエリアのメインリゾートとして知られる。観光業、農業が主要産業。

宿泊税の基本情報

- ・ **導入目的**：俱知安町が世界に誇れるリゾート地として発展していくことを目指し、地域の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る施策に充当すること
- ・ **特徴**：市町村では全国で初の導入、唯一の定率

納稅義務者	・旅館業法に定める旅館業を営む施設への宿泊者 ・住宅宿泊事業法に基づく住宅宿泊事業を営む施設への宿泊者
課稅標準	1人当たりごとに宿泊料金を計算する場合：1人の宿泊料金 1部屋当たりごとに宿泊料金を計算する場合：1部屋の宿泊料金 1棟当たりごとに宿泊料金を計算する場合：1棟の宿泊料金 ※宿泊料金は食事代、消費税、入湯税等を除く素泊まり料金
税率	100分の2（2パーセント） ※課稅標準 × 2パーセント = 宿泊税 町税および道税として3%で徵収した税額から、 1人1泊の宿泊料金に応じて100～500円で徵収 する道税額分を控除した額に変更
課稅免除	①幼稚園、小学校、中学校、高校の修学旅行や研修旅行に参加する幼児、児童、生徒及び教員 ②俱知安町で職場体験又はインターンシップのために宿泊料金を支払って宿泊する中学生、高校生、専門学生及び大学生
徵収方法	特別徵収 ※宿泊施設の経営者が、宿泊者から税金を預かり、1ヶ月分をまとめて翌月末日までに俱知安町に申告して納める

宿泊税導入により 財源・計画・組織 が揃い観光振興の好循環サイクルがまわりはじめる

- ・ 倶知安町では宿泊税導入を機に、DMOと協働で「**俱知安町観光地マスター プラン**」（2019年度）を策定し、目指すべき将来像を示すとともに、それを実現するために必要な方策を整理。
- ・ DMOが事務局・民間事業者が中心メンバーとなる「**観光地経営会議**」を組成し、マスタープランに記載されているプロジェクトの進捗管理を実施。



»はじめに

● 俱知安町は、高度経済成長期の頃よりスキー場・リフトの整備が進み、更に2000年代以降のインバウンド取り込みを経て、国際的な観光リゾート地域となってきたている。

● 一方で、コンドミニアム投資の大型化やスプロール化の進行、施設の増加や観客数増加に伴う交通障害等の問題が生じている。また、冬季とその他の季節では集客力に大きな差が存在し、過年での雇用が難しくサービスクオリティの低下等の課題もあり、過年型リゾートの達成が困難である。

● 本マスタープランは、上記課題を踏まえ、観光地として目指すべき将来像を示すとともに、それを実現するための必要な方策を「国際競争力を持つリゾートの要件」として整理されている5つの要件に照らして、整理した。

5つの要件

1. 潜在的目標となり得るライフスタイル
2. 心地よさと懐いをもたらす空間デザイン
3. 来訪者の潜在を演出するサービス集積
4. 持続性を確保する仕組み
5. 住民のQOLを高める環境

潜む目標となり得る
ライフスタイル

心地よさと懐いを
もたらす空間デザイン

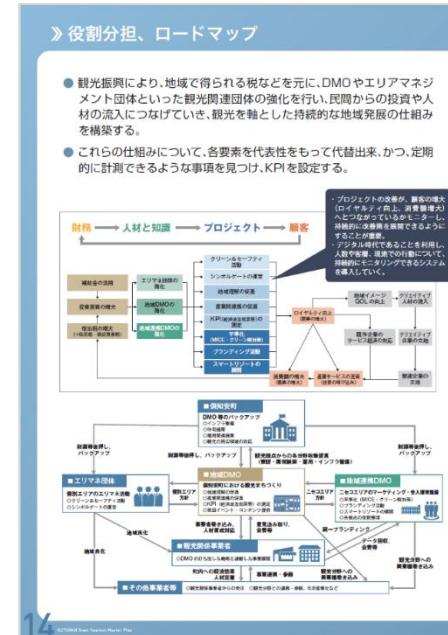
来訪者の潜在を
演出するサービス集積

持続性を
確保する仕組み

住民QOLを高める環境

出典：世界が認めたくなる観光地づくりに向けた底堅い計画策定指針事務・検討委員会(2018)

02
CUTCHINOMORI TOWNSHIP PLANNING PLAN



MP本編：https://niseko.co.jp/wp/wp-content/uploads/2025/02/Kutchan_masterplan.pdf

改定版：<https://niseko.co.jp/wp/wp-content/uploads/2025/08/7e5c2514e5052867fb2c5aa7f4b5ca44-1.pdf>

観光地経営会議

- **位置付け**：2019年度に俱知安町と俱知安観光協会等の観光関係団体が協働で策定した「俱知安町観光地マスタープラン」に基づき設置
- **内容**：マスタープランの進捗管理や見直し、事業成果の評価、継続的に検討が必要なテーマについて議論（近年：マスタープランの改訂、景観・デザイン等）
- **開催回数**：毎年3回程度
- **委員等**：(一社)俱知安観光協会
俱知安町
地域団体・DMO等 (一社)ニセコプロモーションボード、
(一社)ニセコひらふエリアマネジメント

資料：俱知安観光協会facebook、町定例議会資料より

使途の内容（2024年度予算額）

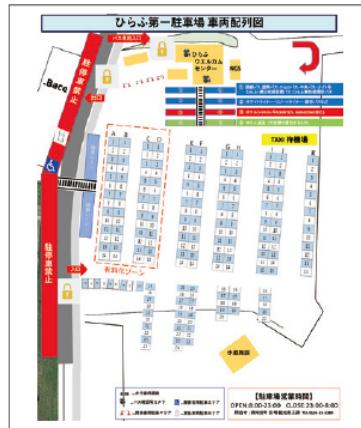
施策	個別施策	主な事業内容	事業費	
			事業費	うち宿泊税
リゾート地としての質の向上	ニセコ・羊蹄山の環境保全	○ニセコアンヌプリ地区なだれ事故防止対策協議会負担金 (なだれ・山岳事故防止対策事業)	4,066	3,700
	安心・安全なリゾートの形成	○ニセコひらふ安全センター事業（臨時交番の運営）	2,234	2,000
リゾートタウンとしての魅力の向上	“観光インフラ”の整備	○地域DMO支援事業 ・人件費（地域DMO事務担当者人件費） ・事務費（事務経費、計画管理経費） ・案内費（案内所運営等） ・DMO実施事業（着地型連携事業、サステイナブル事業、サマーコンテンツ事業、MICE事業、戦略的広報プロモーション事業、エデュケーション事業、維持管理業務、夏季二次交通広域化エンターテイメントおよび夏のナイト号運行事業、冬季二次交通事業、観光DX事業）	196,179 (219,378)	159,802
		○ニセコエリア観光客受入体制整備事業	8,369 (15,900)	7,700
		○観光パンフレット作成事業	929	800
		○ひらふ坂案内マップ更新	100	100
		○ひらふスキー場第1駐車場安全管理事業	10,681	9,800
		○ひらふ地域防犯カメラ等設置補助金	550	500
		○ニセコHANAZONOリゾート連絡交通補助金	15,240	14,000
		○ひらふ地区ロードヒーティング事業	25,418	25,418
		○路線バスキャッシュレス決済機導入事業	7,085	6,500
		○町民向けタクシー確保事業	8,190	3,800
持続可能な観光地づくり		○タクシー不足解決に向けたニセコモデル実証事業	7,844	7,200
		○ニセコひらふリニアマネジメント交付金	5,770	5,300
		○宿泊税徴収事務事業	880	880
税の啓発徴収に係る経費等		○宿泊税特別徴収義務者徴収奨励金	12,500	12,500
		合計	306,035	260,000

地域住民を意識した使途とその見える化によって、地域側からの理解を醸成

使途の一例

例) スキー客用駐車場の整備と利用ルールづくり

冬場のスキー客が多く利用するひらふ第一駐車場において、バスの種類別に分けて番号表示したサインを立てる作業をDMO主体で行い、駐車ルールも明確にしました。



例) 夏の「オフ」期にオープントップバスを運行

夏のオフ期の需要喚起策として、乗り降り自由なオープントップバス「スカイバスニセコ」を運行しています。

スカイバスニセコ 本事業の狙い

- 1.ニセコエリアの連携の見える化（二次交通の広域化）
- 2.観光に対する住民理解の促進（二次交通のエタメ化）
- 3.燃費差の解消と持続的事業の推進（グリーンシーズンの起爆剤）

地域で稼ぐDMO・地域と共に稼ぐDMCの具現化を目指す！



例) 住民割引でリゾートに暮らす恩恵を体感してもらう

「スカイバスニセコ」の通常乗車券の住民割引を設定。住民にリゾートに暮らす恩恵を体感してもらうことが目的です。



チケット券種

チケットのローカルディスカウント住民割引

通常乗車券(3回券)
大人1,500円 小人750円
→町民
大人1,000円 小人500円！



ひらふ地区で導入されているロードヒーティングの様子

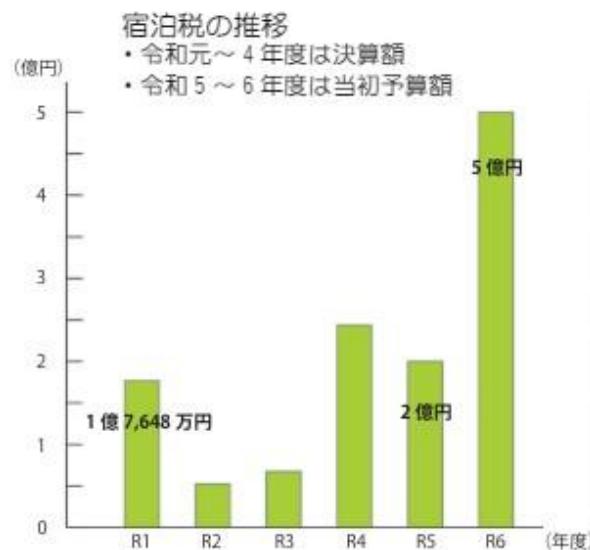
地域住民を意識した使途とその見える化によって、地域側からの理解を醸成

使途の見える化

- 広報くっちゃん（令和6年4月）における宿泊税の特集

客足戻り宿泊税が大幅増 観光振興施策の財源に

町は、観光の振興を図る施策に要する費用に充てるため、令和元年11月1日より法定外目的税の「宿泊税」を導入しています。



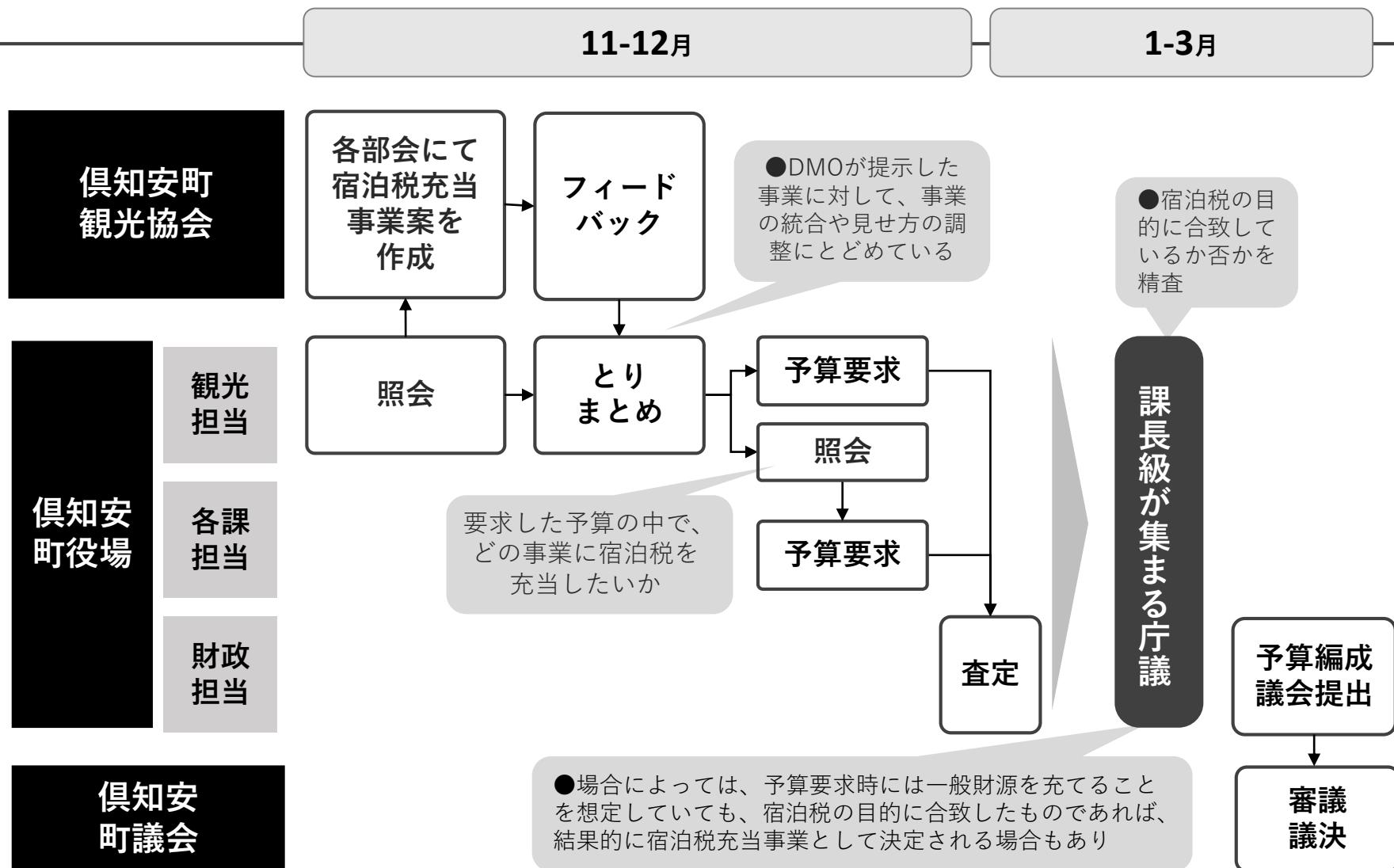
近年は、コロナの影響を受けていますが、今年度は5億円の収入を見込んでいます。

宿泊税は、以下の事業などに充てられ、持続可能な観光地づくりに活用されています。

宿泊税を財源とした事業例	事業費	うち充当額
地域DMO支援事業 (地域DMO: 俱知安観光協会)	1億 9,617 万円	1億 5,980 万円
ひらふ地区ロードヒーティング事業	2,541 万円	2,541 万円
ニセコHANAZONOリゾート連絡交通補助金	1,524 万円	1,400 万円
町民向けタクシー確保事業	819 万円	380 万円
タクシー不足解決に向けたニセコモデル実証事業	784 万円	720 万円
路線バスキャッシュレス決済機導入事業	708 万円	650 万円
ニセコひらふエリアマネジメント交付金	577 万円	530 万円

※千円未満切り捨て

宿泊税充当事業決定の流れ



出典：沼田尚也（2024） 倉知安町宿泊税をもとにした官民連携パートナーシップの確立
(特集2 宿泊税導入地域における使途決定のガバナンス)、(公財)日本交通公社、pp.15-19より作成

俱知安町観光協会の組織体制



■地域DMO (2020/10/16登録)
(一社) 俱知安観光協会

■ 地域連携DMO (2018/3/30登録)
(一社) ニセコプロモーションボード

■ 俱知安町

密な連携、支援、
合意形成促進

役割分担（※）をしつつ密な連携

社員総会

新理事会
(理事20名)

代表理事(会長) 1名

理事 (副会長) 2名

業務執行理事 7名

事務局 事務局長 1名、事務局員 5名
(うち出向・地域おこし協力隊2名)

JR俱知安駅
観光案内所3名

業務執行理事会

統括業務執行理事 1名

部会

- 二次交通
- 着地型連携
- サスティナブル
- サマーコンテンツ
- MICE
- 戦略的広報PR
- 新 エデュケーション

連携

会員事業者
339団体および個人

※合意形成

リゾート施設事業者

交通事業者

アクティビティ事業者

宿泊事業者

不動産事業者等

飲食店等

その他事業者

連携、支援

■ ニセコひらふエリアマネジメント

連携

■ 俱知安商工会議所

観光理解促進、参画促進

■ 地域住民・その他産業

参考文献



►沼田尚也（2024）：俱知安町宿泊税をもとにした官民連携パートナーシップの確立（特集2宿泊税導入地域における使途決定のガバナンス）、（公財）日本交通公社、pp.15-19

►江崎貴昭（2024）：特集3宿泊税「活用」のプロセス論、観光文化261号、（公財）日本交通公社、pp.26-33

<https://www.jtb.or.jp/book/tourism-culture/tourism-culture-261/>



►蛇澤俊典、川村竜之（2025）：特集2データで進化する観光地経営～下呂・俱知安の挑戦～、観光文化266号、（公財）日本交通公社、pp.10-18

<https://www.jtb.or.jp/book/tourism-culture/tourism-culture-266/>



観光地DMPのイメージ

3

観光地DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）について

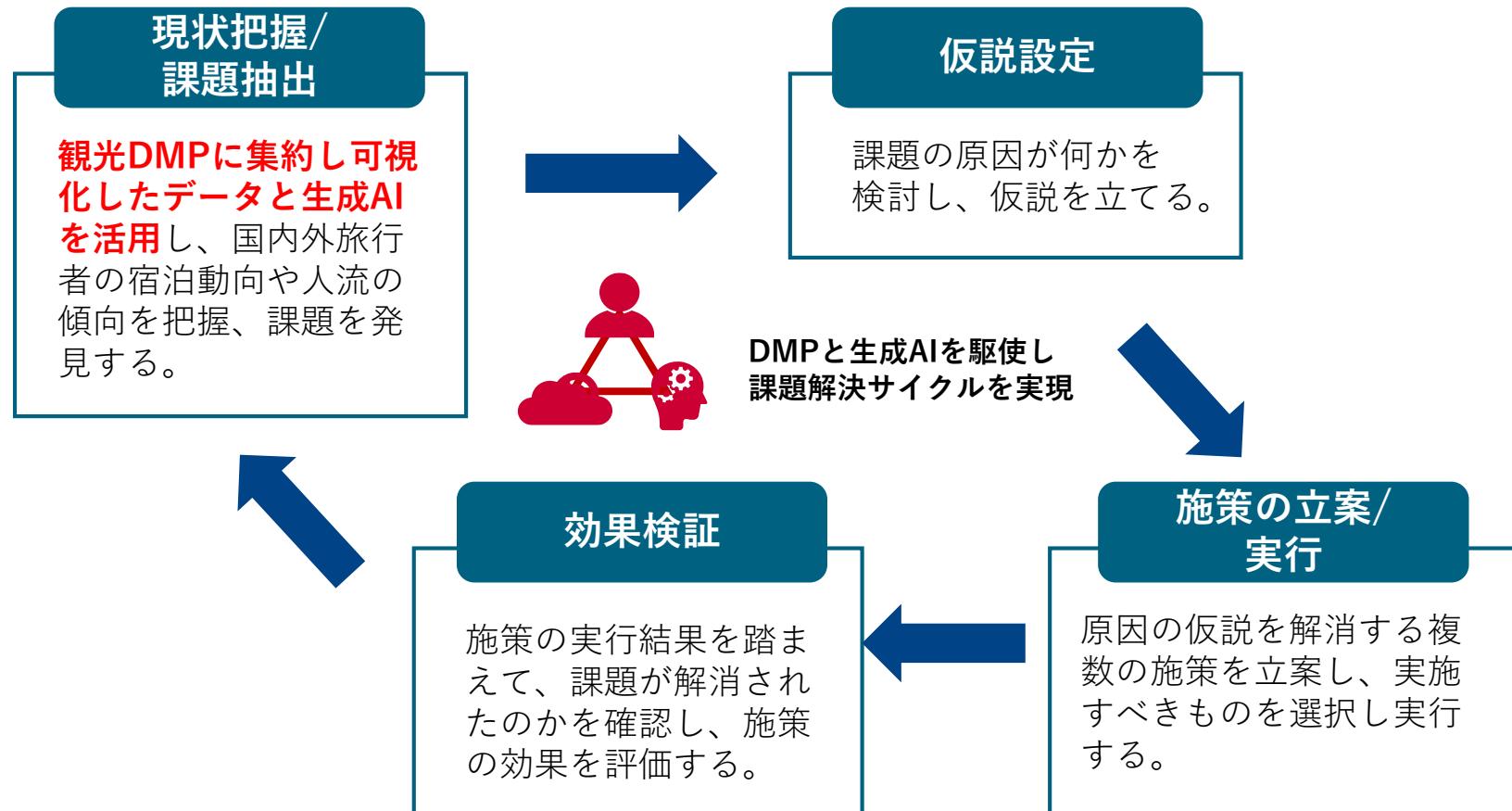
※マーケティングに役立つデータ収集・分析・活用の仕組み

- ⑤ 今後必要となるデータ
取得活用しているデータ・提供できるデータ
- ⑥ 観光地DMPの活用・管理主体

4 基盤強化

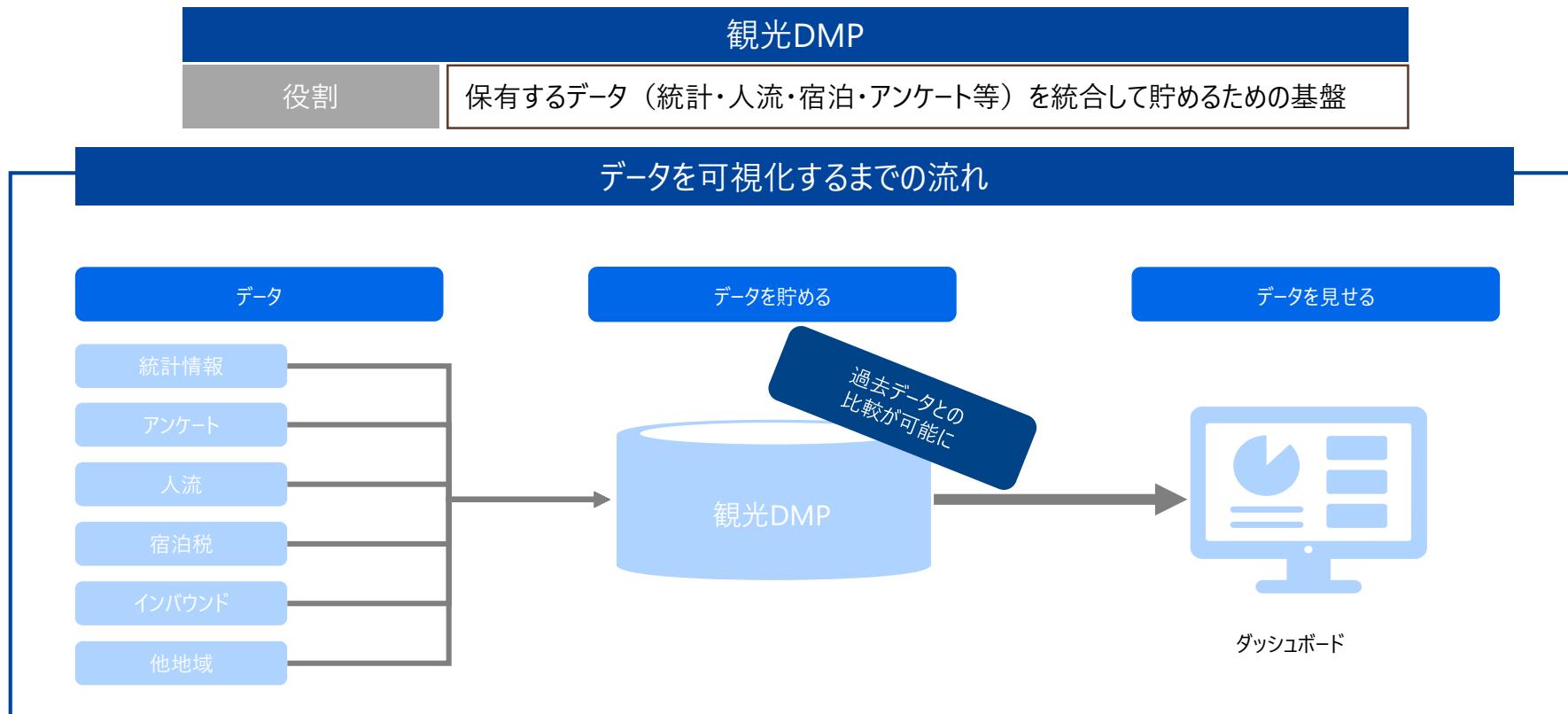
1 観光課題解決サイクル

- 現状把握から課題の抽出、施策の立案/実行、効果検証の“観光課題解決のサイクル”的な実現（観光DMPや生成AIを活用）
- 観光課題解決のサイクルは観光地経営会議を通して推進



2 観光DMP概要

- DMP: データ・マネジメント・プラットフォーム
- 保有しているデータを観光DMPに蓄積し、ダッシュボードで可視化することで、現状把握および施策の効果検証が可能
- 観光DMPにデータを貯め続けることで過去データとの比較が可能となり、成果を測る指標/エビデンスにも活用



3 データの活用者

■利用者毎に**誰が**、**いつ**、**何のため**の観点で整理し、分析項目の要件を確定

01 自治体



02 観光事業者



03 宿泊事業者



誰が
利用者

観光課
税務課
XXX課

いつ
活用頻度

定期的（週次、日次）
スポット

何のために
目的

経営モニタリング
実証事業の成果を評価
施策・運用モニタリング
効果検証、深堀分析

観光協会
コンベンションビューロー
ビジターズビューロー

宿泊事業者

スポット

定期的（月一・四半期）

ビジネスチャンス拡大に資する
観光コンテンツ創出

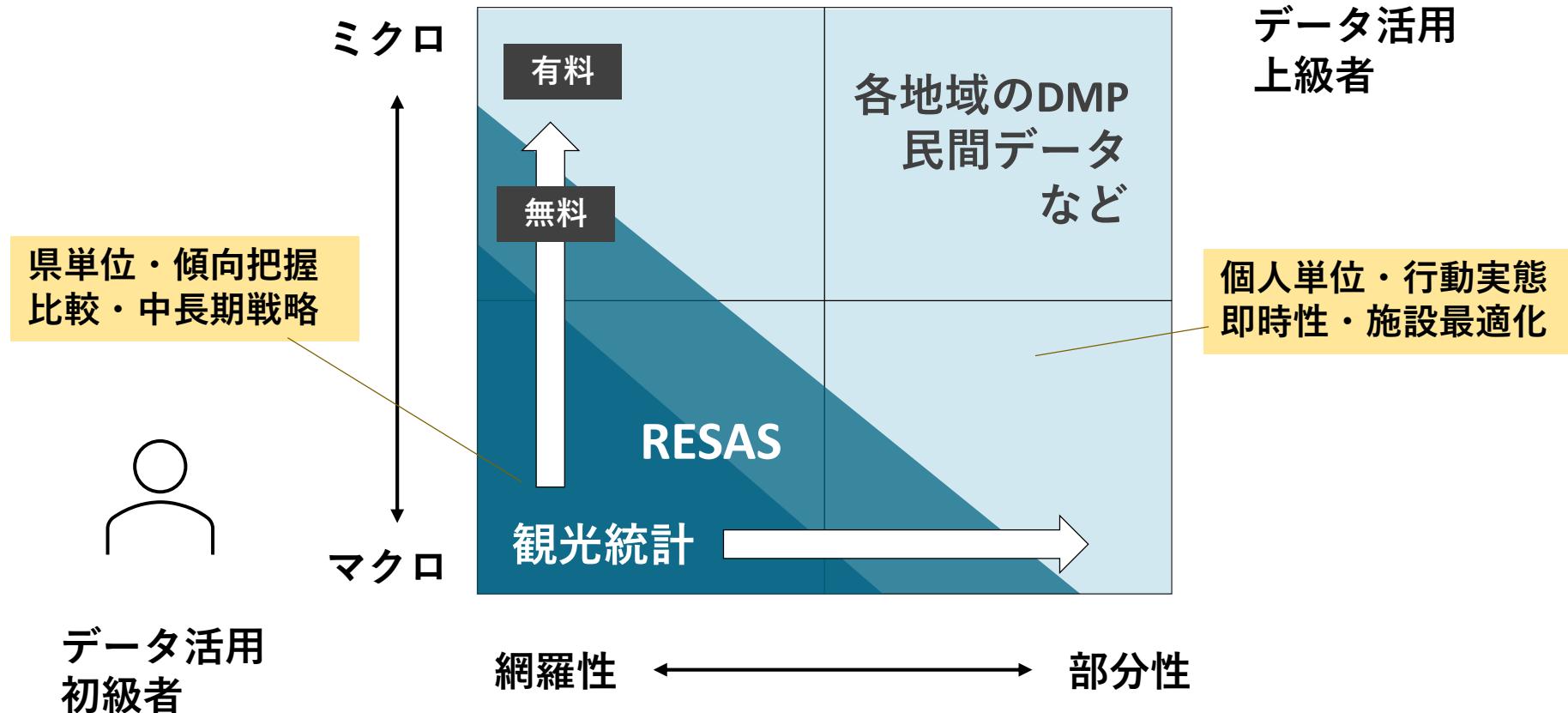
4 データ/指標標

■データ活用における全体のガイダンスイメージ





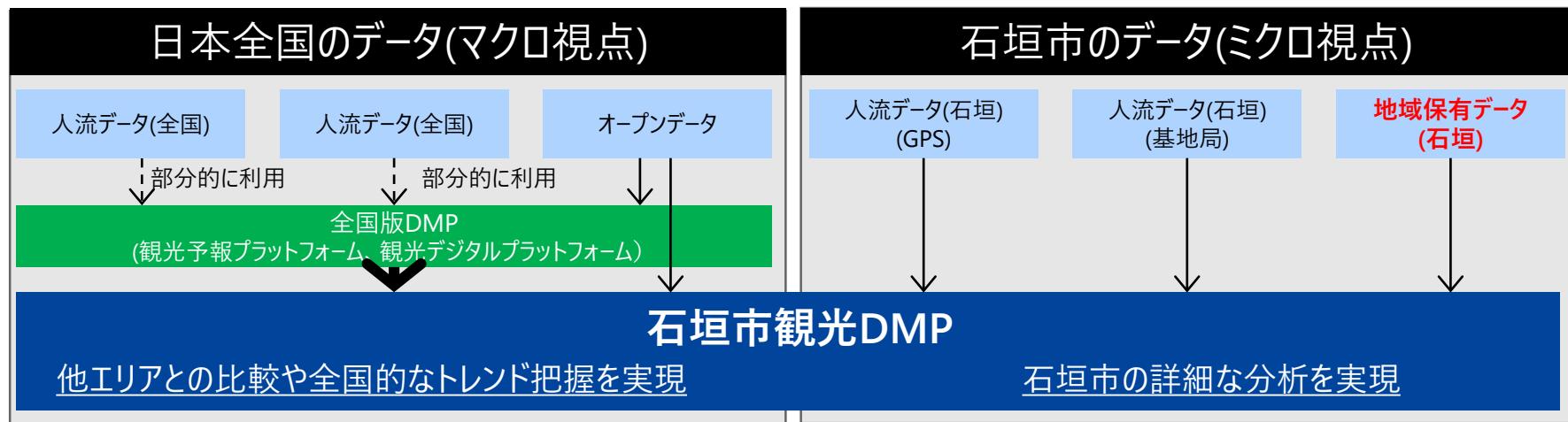
■様々なデータの特性とデータ活用



「域経済分析システムRESAS～観光新メニュー事前説明会～」（中小企業庁調査室）資料より作成
<https://www.youtube.com/watch?v=FsOdKOrfyI0>

6 観光DMP概要

- 全国版/広域DMPと連携することで、他エリアとの比較や観光トレンドの把握が可能
- 地域保有データ等を分析することで、地域視点での地域課題を特定
- マクロ・ミクロ両面での特性・特徴を活かした分析が可能



- 広域との比較分析
全国・沖縄県から見た石垣市を分析
- 他市区町村との比較分析
全国版DMPを活用し、他市区町村と石垣市を比較
- 観光のトレンド分析
全国の傾向把握及び観光業界のトレンドを分析
- 特定した詳細分析
石垣市に特化したDMPを活用し、スポット等を詳細分析
- 自治体が掲げる指標と分析
KPI指標としている数値に着目した分析による課題の特定
- 自治体・DMO観光経営分析
宿泊税等の使途意思決定等石垣市に寄り添った分析が可能

マクロ・ミクロ両面での特性・特徴を活かした分析で、課題解決サイクルの基盤を構築

7 可視化指標のイメージ

分類	可視化指標	見れること
定量的指標	石垣市KGI/KPIの達成状況管理	KGI/KPI達成に向けた進捗が見える
	来訪者数とその属性	どこからどういう人が何人来たのか
	宿泊者数とその属性	どこからどういう人が何人宿泊したのか
	宿泊施設とその稼働率	日ごとの宿泊施設の稼働率がわかる
	再訪率（リピーター比率）	2回目以上の来訪者はどのくらいいるのか
	季節ごとの来訪者数比較	季節による来訪者数やその属性の違い
	交通手段別来訪者数割合	交通手段の違いによる来訪者数やその属性の違い
	観光消費額およびそのエリア	どのエリアでどのくらいの消費が行われたか
	観光客満足度	観光客の満足度はどのくらいか
	住民満足度	住民の満足度はどのくらいか
マーケティング指標	類似地域との観光指標比較	類似の地域の来訪者数や消費金額と比較
	全国での観光客数とその属性の推移比較	全国の観光客数推移とその属性の変化との比較
	来訪者の周遊ルート	来訪者はどこからどこへ行ったのか
宿泊税指標	スポット平均滞在時間	スポットごとによる滞在時間はどのくらいか
	時間帯ごとのスポット滞在人数	各スポットはいつどのくらいの人がいるのか
宿泊税指標	宿泊税推移	宿泊税収の推移がわかる

8 ダッシュボード可視化イメージ（画面イメージ）

サンプル①_JTBFダッシュボード



JTBFデータダッシュボード「旅行者インサイト」 | (公財)日本交通公社

サンプル③_おきなわ地域観光カルテ



おきなわ観光地域カルテ

サンプル②_JNTOダッシュボード



データ一覧 | 日本の観光統計データ

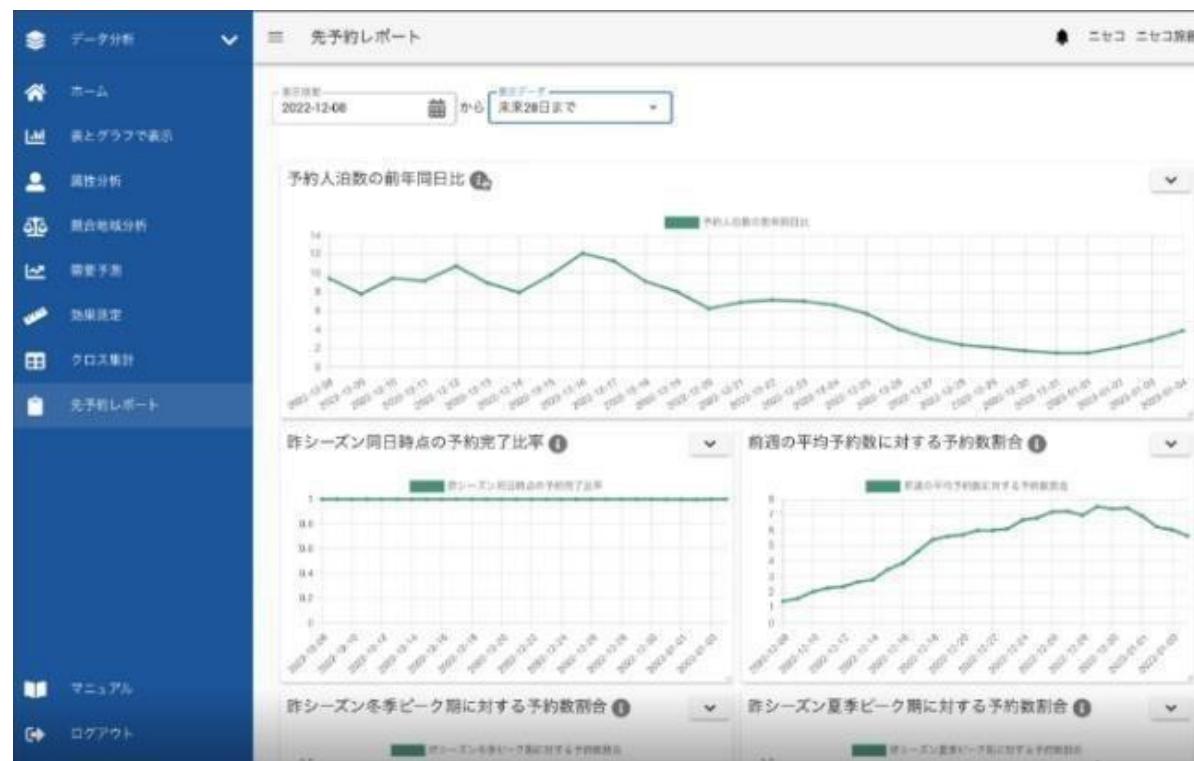
サンプル④_その他



- 過去データと未来の予約情報を活用し、戦略的なデステイネーション・マネジメントを実現
- PMSと連携した「データ収集分析プラットフォーム」により、宿泊動態の即時把握が可能に
- 先予約レポートで最長6か月先の需要傾向を可視化し、事業者の仕入れ・人員計画等に活用

先予約 レポート の画面例

※画像引用：ニセコ
エリアスマートリ
ゾート推進コンソ
ーシアムブレスリリー
ス「データ集約・分
析と精度の高い予
想により、消費行動
の促進につなげる
実証プロジェクトを
開始します」（2023
年1月）



- ・ **マーケティング活用は限定的**（半年ごとの行政調査では即時性が不足）
- ・ エリア全体の宿泊状況の把握が特に困難（コンドミニアムが多い）
- ・ **宿泊業以外の飲食・アクティビティは先の需要が読めず、仕入れ・人員配置が最適化しづらい**



- ・ 2020年度観光庁実証事業を契機に**データ収集分析プラットフォーム**を導入
- ・ PMSとAPI連携し、宿泊者数・国籍・単価・稼働率などを自動収集



- ・ 行政・DMO・同意事業者が**エリア全体の動態を日次で把握**できるように
- ・ データ蓄積により分析精度が向上（導入4年以上）



- ・ 「先予約レポート」を追加し、**最長6か月先の予約傾向を閲覧可能**
- ・ DMO会員は誰でも閲覧でき、シーズン終了時期の予測や繁忙期の把握が可能
- ・ 国籍の季節変動も把握でき、飲食店のメニュー多言語対応や構成検討に活用
- ・ データは循環バス運行計画やMICE誘致時期の検討にも有効

経営データ共有には心理的ハードルがあるため、メリット説明と信頼構築を重視して運用

9 ユースケースサンプル①

地域DMO サイクリングルート分析

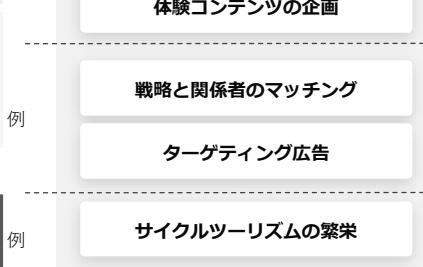
01 地域での利用シーン

■現状の課題

- 島別の魅力を把握しきれていない、経験と勘で運用している
- 島内の複数の観光地に対して来訪者数に偏りがある
- やりたいこと
- 来訪してもらいたいエリアへの誘導



例



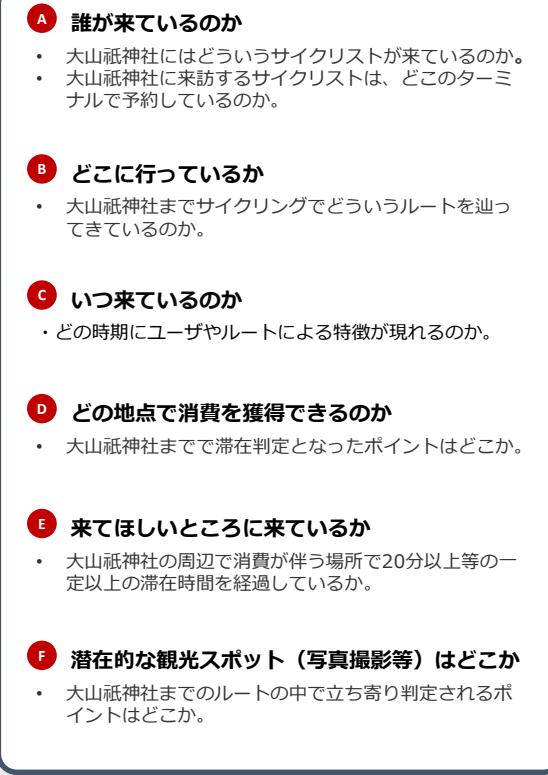
例

例

大三島エリアにおけるサイクリングルート分析

- 愛媛県内最大の島。南北を分けて周遊等のコースを立てられる。
- ミュージアムや温泉等の豊富な観光資源があり色々なプランを立てられる島。
- 全国に1万の分社を持つ大山祇神社（おおやまづみじんじゃ）が鎮座し交通安全のお守りは人気。「神の島」として認知される。
- 移住者が集まり、観光・移住需要の創出が期待されている。

例えば、大三島のサイクリングルートのブルーラインから外れた場合に、どういう分析ができるかを検討します。



- 周遊ルートの新規策定
- 広告ターゲティング

9 ユースケースサンプル②

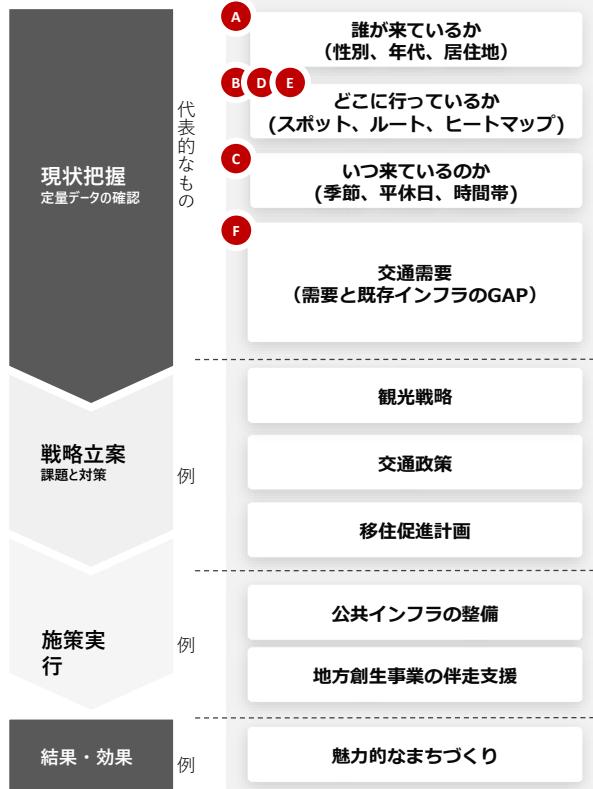
自治体

觀光・交通需要分析

02 自治体 での利用シーン

■現状の課題

- ・しまなみ海道の活性化に向けた有効な打ち手が分からぬ
 - やりたいこと
 - ・来訪者の増大や滞在型周遊の促進



因島エリアにおける観光・交通需要分析

- ・南東部の海岸沿いは断崖の上を走りアップダウンが連続する。島を周遊するには体力、脚力が必要。
 - ・中心地である土生商店街は「島の商店街」として人気。
 - ・因島村上水軍ゆかりのしまでもあり、史跡や伝説が多く残される。

例えば、因島への観光客の誘致や周遊の促進をするために、どういった分析ができるかを検討します。

- A 誰が来ているのか
 - 土生町(はぶ)において周遊性の高い人はどんな層か。
 - インバウンドのターゲットは誰か。
 - B どこに行っているか
 - 島全体としてどういうルートを辿っているのか。
 - C いつ・どの季節に来ているのか
 - 季節やイベントで旅行者による特徴が現れるのか。
 - D どの地点で消費を獲得できるのか
 - 国内/訪日観光客で滞在判定となったポイントはどこか。
 - E 何を求めて来ているか
 - 国内ターゲットの目的地はどこか。
 - インバウンドターゲットの目的地はどこか。
 - F 各サイクリングルートの人数規模はどれくらいか
 - 著名な観光スポット間の移動人口を踏まえ、道路の課題(傾斜が多い等)があるのか。



- ・観光戦略の立案
 - ・公共インフラの整備

9 ユースケースサンプル③

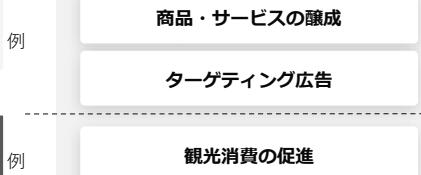
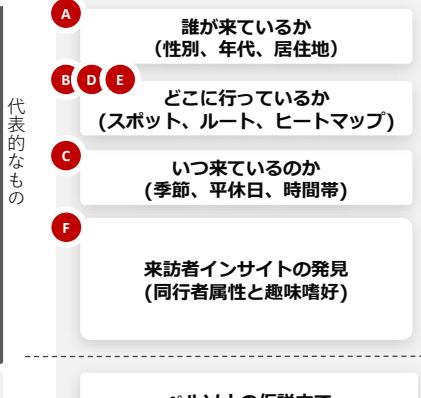
観光事業者

顧客ターゲティング分析

03 観光事業者 での利用シーン

■現状の課題

- ・売上が上がらない、来訪者のニーズが分からず
- やりたいこと
- ・ニーズに沿った商品やサービスの開発



生口島エリアにおける顧客ターゲティング分析

- ・全国有数の柑橘類の生産地で国産レモンの発祥地として認知。
- ・瀬戸田のしおまち商店街はレトロな雰囲気で古い家屋が趣のある雰囲気を醸し出し人気。
- ・タコ漁が盛んで名物にタコ天丼やタコ飯がある。
- ・見どころは北側に集中。平坦な道で初心者でも楽に一周できる

例えば、生口島への来訪者に対するビジネス展開で、どういった分析ができるかを検討します。

- A 誰が来ているのか**
 - ・瀬戸田にはどういうサイクリストが来ているのか。
 - ・国籍ごとで性別や年代に特徴が出るのか。
- B どこに行っているか**
 - ・瀬戸田までサイクリングでどういうルートを辿ってきているのか。
- C いつ・どの季節に来ているのか**
 - ・どの時期にユーザーラートによる特徴が現れるのか。
- D どの地点で消費を獲得できるのか**
 - ・瀬戸田周辺のルートで滞在判定となったポイントはどこか。
- E 何を求めて来ているのか**
 - ・瀬戸田周辺に来訪する旅行者の目的地はどこか。
 - ・瀬戸田周辺まで来た旅行者は近距離では何を検索しているか。
- F 来訪者の同行者や趣味嗜好はどのようなものであるか**
 - ・サービス展開をする上でどのようなものであれば購買意欲を高められそうか。



- ・商品やサービスの醸成
- ・ターゲティング広告

宿泊税について

・戦略会議メンバー：使途案検討参考 ・宿泊施設の皆様：導入時注意点

・石垣市：事業実施の根拠のひとつ（事業者の声）

Q13, 石垣市の宿泊税制度についてどの程度ご存知でしたか？

石垣市の宿泊税制度についてどの程度ご存知でしたか？	旅行会社		八重山地元事業者	
	回答者数	構成比 (%)	回答者数	構成比 (%)
よく理解している	10	13.2	1	4.8
おおよそ理解している	41	53.9	10	47.6
制度自体は知っているが詳細は不明	17	22.4	9	42.9
あまり知らない	8	10.5	1	4.8
合計	76	100.0	21	100.0

Q14, 既に宿泊税を導入した地域の販売で、問題・課題となった事案などがござましたらお教えてください。

旅行会社回答分

【1. 徴収方法（事前・現地）や税率設定に関する混乱・不安】

- 宿泊税の徴収について地域によってお客様から収受か旅行会社からの支払いが地域によって異なるので案内に困る
- 宿泊税の徴収には理解ができるが、宿泊税のパーセンテージはやめて欲しい。定額の方が分かりやすい。
- とくにないが、率での設定には不安がある
- 現地徴収において、利用者の認知と支払いの簡便さ
- 我々はパッケージ部門の担当なので、宿泊税は事前徴収にしている。しかし、現場レベルに伝わっておらず、誤ってお客様に現地で支払ってしまっているケースがある。旅行会社によって対応が異なるのが原因だと思う。
- 宿泊に際し、宿泊税を現地徴収または事前徴収か問題が販売旅行会社ごとに異なる為、精算面や事前のご案内相違の発生など見受けられました。
- 率でやると案内が複雑なので販売からしたら決まったところで固定が望ましい
- プランによって事前徴収なのか現地支払いが必要か、お客様がわかりにくいくらいです。
- 東京都が導入した際はいつ徴収するのかでハレーションがあった。

【2. システム対応・精算処理・業務負担の増加】

- 精算が煩雑。
- 事前徴収だとシステムの料金登録が難しい
- 宿泊システムの改修
- 各社へのシステム導入方法
- 販売までの準備期間が十分でない例もあった
- 飛行機とホテルが包括料金で販売の時のホテル単価の算出方法
- 旅行代金の高騰
- 予約済みの記録を再度発券し直す手間がかかる
- 宿泊施設と弊社との精算の切り替え時に手作業で精算修正を行ったことがあります

【3. 案内不足・情報共有・運用ルールの不統一】

・他館泊の場合は初泊のみ、であれば予約時の注意が必須になる。

フリープランの場合は、そのやり方が課題

・この手の税金は宿泊当日支払いが基本だがエンドユーザーへ告知したとしても当日請求際に現地でトラブルになったり、支払い漏れ等が発生したことがある。行政からの告知徹底は必須。

・弊社では、宿泊施設で徴収していただくのですが、

①商品設定の際、②予約通知の際、に施設さまに案内しているのですが、当初は施設さまからの問い合わせが多くかったです。税金、入湯税は旅行会社で事前徴収のため。

・宿泊税が必要な地域とそうでない地域をすべて把握できておらず、ご案内漏れが生じるケースがありました。

・また、商品によってはすでに宿泊代金に含まれているものと現地でお支払いが必要なものがあるので、統一されているとうれしいです。

八重山地元事業者回答分

・定率制で上限を設けた自治体を知らないため、パック商品などはどのように算出するのかが不明。

また、詳細がわからぬため宿泊料金総額からなのか室料だけなのかなど、制度をもう少し開示していただきたい。

また、これに関わるシステム改修費の負担や改修内容含めて急な対応ができないため、いつ詳細が開示されいつ頃始まるのかなど、宿泊税導入の言葉だけが先行している状況の改善を望む。

・特になし

・ゲストからの宿泊税の徴税もれを事業所が負担していること。

宿泊税の使途として期待する分野をお選びください。

Q15, 【使途1】観光客の滞在価値向上に資する取組み（複数選択可）

【使途1】観光客の滞在価値向上に資する取組み (複数選択可)	旅行会社		八重山地元事業者	
	回答者数	回答者比 (%)	回答者数	回答者比 (%)
地域内公共交通の充実（巡回バス等）	39	51.3 ■	11	52.4 ■
観光施設の新規整備、維持管理	53	69.7 ■	10	47.6 ■
観光コンテンツ等の開発	42	55.3 ■	9	42.9 ■
地産地消の促進	14	18.4 ■	3	14.3 ■
宿泊滞在、再来訪の魅力・仕組みづくり	35	46.1 ■	7	33.3 ■
閑散期等の魅力づくり、誘客促進	26	34.2 ■	9	42.9 ■
観光案内、インタープリテーション	14	18.4 ■	7	33.3 ■
安全対策、危機管理対策	8	10.5 ■	6	28.6 ■
観光インフラ整備（統計、DX等）	25	32.9 ■	6	28.6 ■
回答者数	76		21	

Q16, 【使途2】暮らしを共に守り育む取組み（複数選択可）

【使途2】暮らしを共に守り育む取組み (複数選択可)	旅行会社		八重山地元事業者	
	回答者数	回答者比 (%)	回答者数	回答者比 (%)
自然環境、歴史・文化資源等の保全、継承活動	48	63.2	11	52.4
オーバーツーリズム対策（マナー啓発等）	41	53.9	11	52.4
ゴミ処理対策	31	40.8	11	52.4
観光と住民生活の調和	33	43.4	8	38.1
環境保護活動の推進	23	30.3	7	33.3
地域文化の継承支援	18	23.7	4	19.0
その他（若者の起業投資サポート）	1	1.3	0	0.0
回答者数	76		21	

Q17, 【使途3】働く魅力の向上に資する取組み（複数選択可）

【使途3】働く魅力の向上に資する取組み (複数選択可)	旅行会社		八重山地元事業者	
	回答者数	回答者比 (%)	回答者数	回答者比 (%)
観光人材の確保、育成（従業員、ガイド、専門人材等）	65	85.5	15	71.4
教育、カリキュラム作成	14	18.4	5	23.8
観光組織（DMO）の強化	19	25.0	7	33.3
従業員向けサービス等の充実	25	32.9	4	19.0
観光に対する理解促進（効果の見える化）	34	44.7	8	38.1
住民のおもてなし向上体験（マイクロツーリズム等）	10	13.2	1	4.8
その他	2	2.6	0	0.0
回答者数	76		21	

Q18, 宿泊税の活用について具体的なアイデア（自由記述）

旅行会社回答分

【① インフラ整備・受入環境の改善】

- ・観光地のトイレ整備と観光施設入口までの道路などの整備清掃。
- ・観光目線だけでなく、地域住民からも指示されるインフラ整備
- ・消えている道の白線、案内版の整備。
- ・二次交通の拡充（市街地以外の宿泊施設や観光施設への交通も含めて）
- ・インバウンドに対する受け入れに関する事（具体的にはわかりませんが…）翻訳サービス的な。
- ・竹富町は固有の環境を持つ魅力ある地域であるのでオーバーツーリズム対策や環境保全など、魅力ある観光地を維持できる様な使い方をしていただければとおもいます。
- ・地域住民の方が住みやすい場所が「観光的」魅力がある場所。

ごみ処理問題・環境保護・居住エリアの保護など先進的な取り組みがなされるためのDMOの設立運営・組織強化のために目的税として原資を提供し、DMOに観光地を運営させる

【② 人材・事業者支援・需要創出】

- ・全国旅行支援のような助成金を出していただけすると更に活性化するのではと思いました。
- ・観光人材の確保に努めて欲しい。箱モノばかりがキレイになっても受け入れ側の人不足が解消されないと観光受入が頭打ちする。ガイドとかそういうものだけではなく、**船会社やバスドライバーの確保**にチカラを入れて欲しい。
- ・宿泊する人、宿泊施設に対して使用される費用(税)となることを希望する。
ホテル改修工事時の補助など。
- ・島内において観光が充実されるような起業の促進
- ・**閑散期における対策となり需要の平準化につながることをに期待いたします**
- ・**八重山エリア一体での設定の方が、商品造成しやすい**

【③ 制度運用・使途の考え方・見える化】

- ・毎年状況は変わるとと思いますので、活用については定期的な見直しが必要だと思います。
 - ・宿泊税を使用して変わった事を明確に見える化した方が支払った観光客は少しでも地域に貢献したという意識が生まれるのではないか。
 - ・サステナブルなプラン発信（無料・有料に関わらず）での観光客への見える化と協力依頼
 - ・観光を利用する事が、一番の目的と思います。
- 八重山エリアの課題はなにかを検証して、優先順位の高い課題から利用し、1年後に検証して、修正する事と思います。具体的な事は、現在思い浮かびません。
- ・今後、インバウンド需要も見込まれますので受入環境整備に役にたつのであれば、宿泊税は賛成です。
もっといと日帰りや、クルーズ等であれば昼食等にも課して良いと考えます。
 - または**クルーズ税等新たな枠組みがあって良いと考えます。**

八重山地元事業者回答分

- ・ビーチクリーンステーション&Mapを作成し、住民、観光客が気軽に参加出来る。
回収ボックス設置、回収分別廃棄等へ充当回収協力した方への還元。
 - ・空港や離島ターミナル、その他観光地への WiFi サービスの拡充。
できる限り島全体を網羅するぐらい拡充していただきたい。
- ただ、宿泊税であるからには、宿泊を伴わないクルーズ船への対応に税収を充てることの無いようにしていた**
だきたい。
- ・ボランティアに頼るのでなく企業に委託して海岸の漂着ごみ及び道路に捨てられているごみの回収を計画的に毎日行う。
 - ・石垣島内のホテルと石垣離島ターミナル間のバスをもっと充実してほしい。

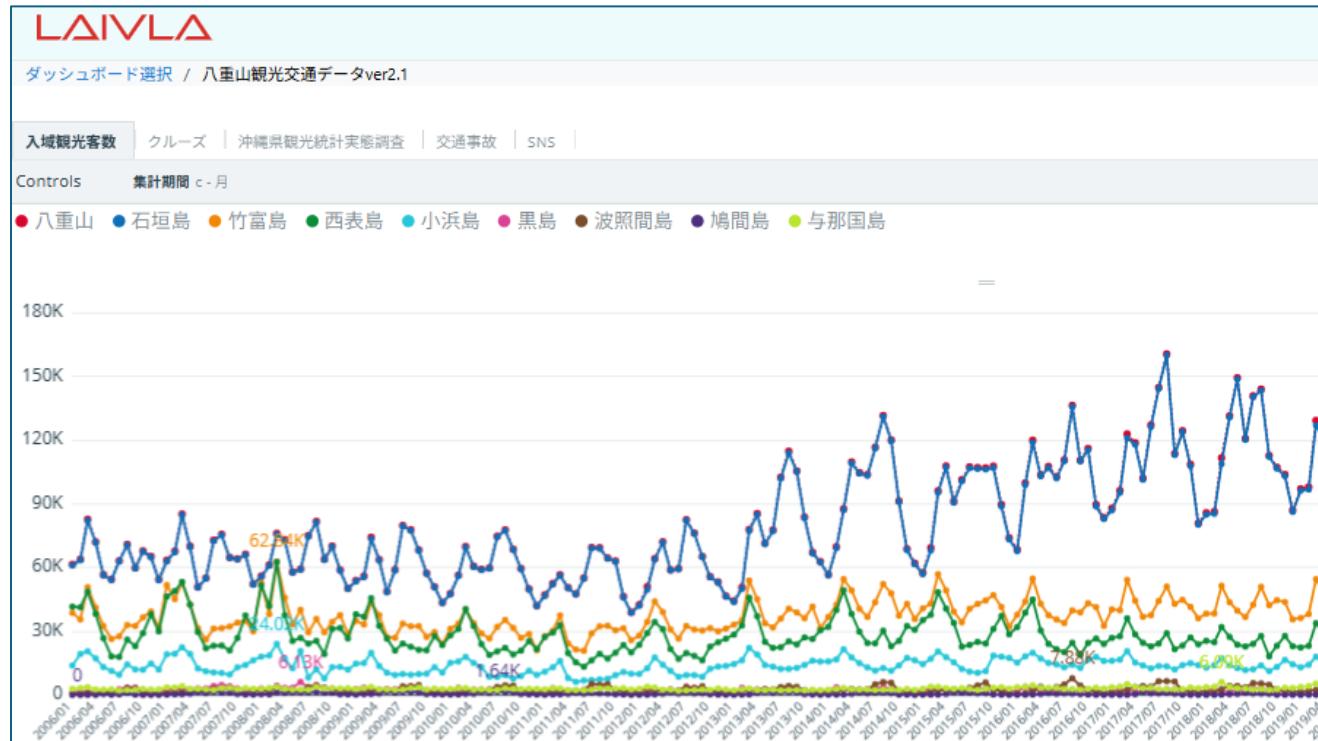
以上

観光データ収集・分析に関する取り組み(八重山ビザーズビューロー)

2025/12/17

(1) 八重山圏域観光データプラットフォーム構築

- 入域客数(空路/海路)、観光客アンケート等の各種観光の統計情報を集約したダッシュボードを構築。
- (株)サスチュアの基盤システム「LAIVLA(ライブラ)」を活用。



- 現在はプロトタイプ版として段階的に整備を実施中。将来的には公開範囲を拡大して、関係者が同じデータを閲覧できる仕組みを検討中。
- 同じ LAIVLA(ライブラ)により竹富町は観光客向けアンケート調査を実施中(回答数約 12,000 件)。YVB と竹富町ではデータ共有の覚書を締結し、お互いのデータベースを相互に閲覧できる仕組みを昨年度に構築。

(2) 与那国町観光統計アンケート調査

- 与那国島において、消費額や宿泊数などの観光動向を把握するアンケート調査を継続的に実施。
- 本調査は、「第 2 次与那国町観光振興計画」における基礎データ及び KPI 指標として活用。来訪者アンケート結果も含め、地域資源・来訪者行動・評価ポイント等を整理し、与那国町ブランド構築の基礎材料として活用。
- 現在はグーグルフォームでのアンケート集計を行っているが、今後は LAIVLA(ライブラ)へ移行予定。各行政のアンケート調査情報も一体的に集約できる仕組みを検討している。

【与那国島の観光消費単価と観光収入】

	R7夏季消費単価(円)	構成比 (%)	R6夏季消費単価(円)	構成比 (%)	対R6夏季差額	対6年夏季伸び率(%)
宿泊費	11,748.5	33.8	8,002.6	29.5	3,745.9	146.8
飲食費	6,747.9	19.4	5,813.2	21.4	934.7	116.1
体験・アクティビティ費	8,196.8	23.6	6,149.7	22.7	2,047.1	133.3
土産品購入費	3,474.1	10.0	2,766.5	10.2	707.6	125.6
交通費	4,342.9	12.5	4,167.0	15.4	175.9	104.2
その他	219.3	0.6	226.4	0.8	-7.1	96.9
合計	34,729.4	100.0	27,125.4	100.0	7,604.0	128.0

観光地経営戦略会議 準備会
議事録

日時	令和7年12月17日（水）15時00分～17時00分
場所	石垣市役所 大会議室2
出席者	高橋 秀明 (一般社団法人石垣市観光交流協会 副会長)
	赤城 陽子 (一般社団法人石垣市観光交流協会 宿泊部会長)
	親盛 一功 (宮平観光株式会社 代表取締役社長)
	下地 寛正 (石垣市商工会 副会長)
	黒島 勝 (日本トランストラーニング航空株式会社八重山支社長)
	木下 省三 (全日本空輸株式会社 石垣八重山支店長)
	小出 篤 (石垣市観光 DX アドバイザー)
	我那覇 宗広 (一般社団法人八重山ビザーズビューロー専務理事)
	重谷 裕明 (一般社団石垣市観光交流協会事務局長)
	高江洲 勤 (石垣市商工会事務局長)
事務局	綿貫 周平 (一般社団法人八重山ビザーズビューロー事務局長)
	又吉 良 (株式会社ケイトマン・ザ・スカイ代表取締役)
事務局	西銘、小池、仲里 (石垣市企画部観光文化課)
	後藤、池知 (公益財団法人日本交通公社)

[会次第]	[配布資料]
1 開会（趣旨、配布資料説明）	資料1 今回の内容一皆さんにお伺いしたいこと
2 宿泊税を活用した事業案について	資料2 宿泊税導入及び活用に向けた検討の進め方
3 観光地経営戦略会議の運営について	資料3-1 宿泊税マスタープラン案
4 観光地 DMP について	資料3-2 使途事業一覧
5 閉会	資料4 宿泊税の活用と観光地経営会議の事例
	資料5 観光地 DMP のイメージ

[概要]
<p>本会議は、将来導入予定の宿泊税を財源とした観光施策について、官民連携で議論する「観光地経営戦略会議」の設立に向けた準備会として開催された。会議では、石垣・八重山観光のこれまでの発展要因を分析し、共通認識を形成。その上で、市側から宿泊税の使途に関する「マスタープラン（案）」が提示され、特に「観光従事者の所得向上」と「域内経済循環の促進」という戦略的目標の達成に向けた議論が行われた。さらに、これらの戦略的意思決定を支えるデータ活用の重要性が強調され、既存のデータ収集の取り組みや、今後必要となるデータ指標、ガバナンス体制について多角的な意見交換がなされた。本会議は、データに基づいた持続可能な観光地経営モデルを構築するための、官民連携による重要な第一歩と位置づけられる。</p>

開会

事務局 1	<p>皆さん、会議にご参加いただきありがとうございます。これから観光地経営戦略会議の準備会を始めます。この会議は、令和 8 年度に導入される宿泊税の効果や使途、成果について、民間と行政の声を合わせて循環させていくためのものです。本日は、この会議体をどのように運営していくかについて、ご意見をいただきたいと考えております。</p> <p>本日の参加者は、宿泊税に関して日頃から法人でご協力いただいている皆様にお声がけさせていただきました。</p> <p>配布資料は、資料 1 から資料 5、YVB 様からの資料があります。また、お手元にボードと黒いマーカーを配布しております。</p> <p>本日の目的は、先ほど申し上げた観光地経営戦略会議の概要案についてです。来年度以降、観光マーケティングとマネジメントの運用公表、宿泊税活用政策の成果評価、それに対する提言をいただく会議の設置を予定しています。</p> <p>宿泊税については、総務省の同意が遅れており、同意取得は令和 8 年 1 月下旬または 2 月頃になると想われています。周知期間等を経て令和 9 年の 1 月または 2 月頃から導入が始まる見込みです。沖縄県では施行日が決まり次第、説明会等を予定しておりますが、本日は主に使い道について進めていきたいと思います。</p> <p>本日は、以下の 3 点を中心に進めます。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 宿泊税を活用した事業案について2. 戰略会議の運営について3. 観光地データマネジメントプラットフォームについて <p>資料 2 は、これまでの宿泊税導入に向けた審議会等の取り組みをまとめたものですので、後ほどご覧ください。</p> <p>本日は、皆様の観光に関する考えを共有するため、ボードを使った意見交換(ボードタイム) を織り交ぜて進めてまいります。</p>
-------	---

ボードタイム①：(Q) 石垣島・八重山観光の発展理由

事務局 1	最初のテーマです。「なぜ石垣島・八重山の観光は発展・成長してきたと思いますか？」について、パネルにご意見をお書きください。成功モデルがあったのか、偶然なのかも含め、率直なご意見をお願いします。
委員 A	やはり航空路線の拡充が一番の理由だと思います。新空港開港前は年間 60 万人を目指していましたが、今や 140 万、150 万人に近づいています。特に東京、大阪からの直行便が拡充したことが大きいです。また、八重山の豊かな自然環境、海、星空、食べ物など、他に負けない、差別化できる観光資源を持っていることも理由の一つです。
委員 B	高橋さんのご意見に加え、温暖な気候と豊富な観光資源に尽きます。また、沖縄自体が、海外旅行のような気分を味わえる場所であるため、人々が集まり続けてくれているのだと考えています。

委員 C	東京からの視点では、圧倒的な自然資源と、「石垣ブランド」が確立されていることが大きいと思います。「石垣に行く」こと自体が目的化され、羨ましがられる状況は、ブランドが確立している証拠です。
委員 D	ユニークな自然・文化・歴史があるからだと考えています。沖縄本島や県外、さらには海外と比較しても、独特的な自然、文化、歴史が確立されているため、観光客が訪れてくれるのだと感じています。
委員 E	関係団体が連携して行った誘客 PR の効果が大きいと思います。もともと魅力的な自然資源がありましたが、昔はあまり知られていませんでした。皆で積極的に PR した結果、観光客が増えたのだと思います。
委員 F	豊かな自然に加え、それぞれに個性のある離島の島々が、八重山ならではの景色だと思います。
委員 G	皆さんと同様に、海を中心とした観光資源が非常に魅力的である点、そして航空路線が充実してきたことが大きな要因だと考えます。また、これは私の考えですが、石垣市の人口が約 5 万人で維持されており、観光従事者数が減っていないことも、観光を支える基盤になっているのではないかでしょうか。
委員 H	街と自然の良いバランスが石垣の魅力だと感じています。街中で飲食や買い物をしっかり楽しめ、同時に自然も堪能できる。この両立が魅力だと思います。
委員 I	やはり航空会社の輸送力向上が一番の要因だと思います。機材が大きくなり、多くの人が来られるようになりました。また、日本最南端という立地や、石垣を中心とした各島の個性が、何度も訪れたくなる魅力につながっていると思います。
委員 J	コロナ禍を境に、二つの時期に分けて考えられます。コロナ前は、国内の観光地として他にない自然、文化、芸能、そして島々という魅力がありました。新空港の開港も良いタイミングでした。3 世代でリピートしてくださるご家族もあり、地元の人々との繋がりも感じられます。コロナ後は、国際的な観光地になってきていると感じます。
委員 K	唯一無二の素材を守ってこられた地元の方々の努力を非常に感じます。航空路線の話で言えば、通常は需要が見込める場所に就航しますが、この地は逆で、「これから需要を生み出す」という地元の皆さんのが熱意に応える形で路線ができました。また、多様な考え方を受け入れる「ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン (DEI)」の考え方方が根付いており、人々が互いに助け合い、機会を平等に与えようとする風土がうまく機能しているように思います。
委員 L	島ですから、玄関口である空港と港のインフラ整備が進んだことが大きいです。空港ができるから、観光客は 75 万人から 152 万人へと倍増しました。また、様々なイベントを含む誘致活動により、旅行会社やお客様に広く知られるようになりました。リピーターも非常に多く、口コミで訪れる方もいます。近年は外資系を含め様々な価格帯の良いホテルが増え、選択肢が広がったことも発展の要因だと思います。
事務局 1	皆様のご意見の通り、様々な魅力と航空路線の拡充が石垣観光の成長を支えてきたのだと思います。今後、宿泊税の使い道を考える上で、現在の 150 万人という数をさらに 200 万人へと増やすことを目指すのか、あるいはどのような状

	態を目指すのかが重要になります。自然を守るのか、ビーチなどをさらに整備するのか。戦略的な議論を後半で深めていきたいと思います。
--	---

宿泊税マスタープラン案の説明

事務局 1	それでは、宿泊税の使い道として現在どのような案が検討されているか、資料3-1、3-2を用いてご説明します。これは決定事項ではなく、今後優先順位や実施時期を検討していくためのマスタープラン案です。
事務局 2	<p>資料3-1「宿泊税マスタープラン（案）」をご覧ください。このマスタープランは、既存の「第二次石垣市観光基本計画」を上位計画とし、宿泊税という新しい財源を具体的にどう使うかという「使途計画」として位置づけられます。税率は2%で、そのうち1.2%が市税として石垣市に入り、収入は約5億円を見込んでいます。</p> <p>このマスタープランに基づき、関係者へのヒアリング、戦略会議での意見聴取を経て、行政が予算案を作成し、議会で審議・承認されるという流れになります。マスタープランは、毎年の計画というよりは、中長期的な方針を定めるものです。国の補助金なども活用しながら、この宿泊税と合わせて戦略を実行していく形になります。</p> <p>基本的な考え方として、2つのルールを提案しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> 配分ルール: 事業には、体験コンテンツのような具体的なものと、データ分析や人材育成といった基礎的なものがあります。他の地域では基礎的な部分がおろそかになりがちなため、税収の20%を原則としてこの基礎部分に充当するという考え方です。これは固定ではなく、状況に応じて見直していくものです。 重点施策: 宿泊税は市の財源として限りがあるため、様々な施策の中から重点的に取り組むべきものを設定する必要があります。 <p>どこに重点的に、優先的に取り組んでいくか、その優先順位を考えることが非常に重要です。それは今日の会議も含めて議論し、マスタープランに反映していく流れになります。</p> <p>6ページ目以降ですが、実際のマスタープランでは各事業の詳細を記載する予定です。今回は時間の都合上、後ほど資料3-2の事業一覧で詳細を案内しますので、マスタープラン案の説明は一旦終わらせていただきます。</p> <p>13ページ目、ガバナンスについてです。冒頭で予算のプロセスについてお話ししましたが、それをどう回していくのか、宿泊税収を地域全体でどう活用していくのかというイメージ図になります。一見して分かりにくいかと思いますので解説しますと、まず、宿泊施設の皆様に代理で回収していただいた税金が石垣市に入ります。これが左上の部分です。</p> <p>通常の税金はその年に回収したものを一年間で使うのが原則ですが、観光に関する戦略は一年で終わるものではありません。そのため、一旦基金として別のお財布に積み上げて、戦略的に活用していく流れになります。ここから、先ほ</p>

	<p>ど話した宿泊税のマスタープランを参考しながら、様々な施策に充当し事業を進めています。この流れは、この会議体の中で事前に合意を取っていきます。行政から提案し、様々な意見をいただく場であり、また事業を実施した後には見直し評価の段階で、どのようなことを行い、どんな結果が出たのかを共有し、それを踏まえて今後を決める場として、この戦略会議を予定しています。</p> <p>次に、参考ですが、現在、諮問機関として観光審議会があります。それとは区別し、観光審議会は幅広い分野から参加される正式な諮問機関ですので、最終的な承認や評価の場となります。一方で、宿泊税に関する会議体は、より具体的にどんな事業をやっていくのか、現場に寄り添った意見を出して議論する場として考えております。この資料の説明は以上となります。</p>
事務局 3	<p>続きまして、今説明がありましたマスタープランの中で、具体的にどのような事業がこれまでの意見として上がってきたかを、資料 3-2 としてまとめております。この資料は、そのままマスタープランに入るということではなく、これまで上がってきた意見を皆様に目に見える形で整理する意図で作成したものです。</p> <p>こちらの内容は、資料 2 のスライド 2 にある通り、2022 年に観光基本計画を策定してから、2023 年に実施した市民アンケート、勉強会、シンポジウム、審議会、ワーキンググループでいただいた意見をもとに整理しています。</p> <p>この資料の中には、これまでいただいた意見を整理しております。スライドの右側には、マスタープランでご説明した「基盤強化」と「重点施策」の 2 つの大きなカタゴリーがあり、基盤強化は 3 つ、重点施策は 5 つの区分で整理し、それぞれに該当する意見や事業例をまとめています。</p> <p>例えば、基盤強化の「観光地経営の人材」では、専門人材の安定的な確保、そのための財源充当という意見があります。また、宿泊税を活用していく上で、事業の立案や企画、本日のような会議運営のための経費として使ってはどうかという意見も記載されています。</p> <p>スライド 3 は基盤強化の「データ収集・分析」です。観光に関するデータ収集として、市民や観光客の現状データ、また観光従事者のデータを把握すべきではないかという意見がありました。地域経済に関しても、他の産業との連携がなければ観光は成り立たないという中で、何を把握すべきかという意見が上がっています。</p> <p>スライド 4 の「コミュニティ対応」では、地域あっての観光であるため、どのような対策を行っていくかについてです。例えば、観光に対する理解促進の取り組みや、住民が地域を体験できる機会、観光客と住民双方に向けたマナー・ルールの啓発が必要ではないかという意見が上がっています。ここまでが基盤強化です。</p> <p>スライド 5 からは重点施策になります。一つ目は「ブランディング」で、石垣ブランドという話がありましたら、地域ならではの食の提供、リピーター対策、八重山諸島としてのブランディング、星空観光の強化、インターパリテーションの強化、ブランドに関連したイベント創出、閑散期対策など、様々なご意見をいただいております。</p>

	<p>資料中の赤字は、前回8月の審議会でいただいた意見を反映して修正した箇所です。青字は、現在並行して行っている関係団体や市役所内の各課へのヒアリングで上がってきた意見を追記したものです。</p> <p>産業支援では、観光人材の育成・スキルアップ、観光事業者支援、観光組織等の強化、観光従事者向け支援が必要ではないかという意見が挙がっています。スライド8は「二次交通」で、地域内の公共交通の充実、自転車活用推進、交通システムの構築、市民向け駐車場の確保といった意見が挙がっています。</p> <p>スライド9は「文化の育成・自然保全」です。石垣のユニークな自然・歴史・文化をどう継承していくかということで、八重山文化の継承、教育の場や施設の整備、自然環境体験フィールドの保全・形成に取り組んではどうかという意見をいただいております。</p> <p>10ページ目からは、重点施策の5つ目「受入環境整備」です。情報発信として観光案内所の設置、施設関係で公衆トイレやビーチの整備・維持管理、観光施設・文化施設の維持管理。スライド11では、安全管理としてビーチや道路の安全対策、レンタカー事故防止、防災・危機管理、道路・歩道の整備、標識等の整備・維持管理、駐車場の整備・拡充、離島ターミナルやクルーズ船ターミナルの整備・維持管理といった意見があります。</p> <p>最後に12ページです。マリーナ・漁港の利用環境整備、ごみ処理施設の維持管理、水道・下水処理施設の整備・拡充、ユニバーサルデザイン・ユニバーサルツーリズムの推進、石垣空港の高付加価値化、ごみ発生抑制対策といった事業が、これまでのカテゴリーに基づいて整理した結果となります。</p>
事務局1	<p>ありがとうございます。これまでの意見やパブリックコメント、審議会の声、そして府内の各部署からの意見も含まれています。今後、マスタープランの中で観光目的で実施していく方針を固めていきますが、現在の税収見込みは石垣市分として5億円です。その中で優先順位をつけたり、波及効果のある事業を選んだりする必要があると考えています。そういう案をこの会議で皆さんと一緒に作り、予算要求として議会に上げていきます。</p> <p>ここで皆さんに伺いたいのですが、宿泊税導入の目的の一つに、観光従事者の所得水準向上や、観光業が誇れる職業になることを目指しています。そのためには、どのような事業があれば所得水準向上につながるか。もう一つは、税収を域内で循環させる方法です。このどちらか、もしくは両方についてご意見をいただきたいです。観光従事者に限らず、市民の所得向上という視点でも構いません。3分ほどで、キーワードでも結構ですので、検討して書いていただけますでしょうか。</p>
委員L	宿泊税全体で5.2億円というのは少なくないですか。
事務局1	少ないかもしれません。もう少しはあるかもしれません、10億とかにはいかないでしょう。
事務局3	試算は2022年のものなので、今は宿泊者数や単価も上がっているかと思いますので、もう少し増えると思います。
事務局1	予算として5億円じゃ何もできないんじゃないかな、ということですよね。

	10年貯めて使うという考え方もあります。もっと言えば、今は観光に使える財はがもっとない状況です。必ずしもすぐ使う必要はなく、貯金もできるのでまとめて使う方法もありますし、今すぐやるべきことには使う必要があります。
委員 F	参考までに、現在、石垣市の観光課が使える一般予算はいくらですか。
事務局 1	市民会館の維持費が大きいですが、それを除くと 5,000～6,000 万円ほどです。
委員 F	それが 10 倍になるわけですね。
事務局 1	ただ、その中には観光協会等への補助金も入っているので、それを抜けば実質的に動かせるのは 1,000～2,000 万円くらいです。なので 5 億円は大きいです。ただ、観光課だけでなく市役所全体で使えます。例えば、今は 3 ヶ月しか雇えないビーチのライフガードを 5 ヶ月雇ったり、補助金を探さなくてもトイレをすぐ直したりと、今までできなかったことができるようになります。
委員 L	石垣市全体の年間予算規模はいくらですか。
事務局 1	400 億円規模ですが、観光振興だけに偏るわけにはいかず、福祉など様々な課題とのバランスが重要です。しかし、観光客が来なければ産業も成り立たないので、お客様を呼ぶことも大事です。そのために、もっと地域のものを活用してお金が地域に回るような取り組み、それを予算を使ってどう実現するか、何かキーワードがあればいただきたいです。
委員 L	難しいですね。会社の従業員の給料を上げるにはどうしたらいいか、というのと同じですね。
事務局 1	そうですね。それを一企業ではなく、面的にどう実現するか。これまでの意見では、従業員住宅の整備や、観光従事者向けのクーポン発行といった例がありました。
委員 I	域内循環とはどういう意味ですか。
	沖縄は「ザル経済」と言われるように、観光消費が地域外に流出しがちです。入ってきた宿泊税収を何に使えば、また観光客が来て地域内でお金が回るようになるか、という意味合いで。飲食、物販、体験コンテンツ、あるいは宿泊事業者が地域の产品を仕入れるように促す、といったイメージです。

ボードタイム②：(Q) 観光従事者の所得水準を上げるために必要なこと

委員 A	まず、税収の域内循環についてですが、観光は単独では成り立たないので、DMO をさらに推進させることが一番大切だと思います。観光業だけでなく、漁協、JA、商工会などと強い連携を持ち、地産地消を進め、地元のものを循環させる仕組みを作ることが重要です。観光客が増え自分たちも潤うと、地元の人も納得してくれるはずです。 もう一つ、観光従事者の所得水準を上げるには、企業が儲かる必要があります。収入を増やすか、経費を減らすかですが、今まで観光事業者が負担してきた部分、例えば従業員の寮の費用や高騰している食材費などを、この税金で補助してもらえれば、企業の利益率が上がります。利益が上がれば、従業員の所得を上げる一つの手段になると思います。
------	---

委員 B	この場の答えにはならないと思いますが、不利性解消に資する取り組みとして、コストを減らすことを考えました。観光事業者の所得水準はそう簡単に上がらないと思うので、コストを減らすしかないと思います。これは観光事業者だけの問題ではなく、離島全体の問題です。以前、県が物流コストの補助など不利性解消事業を行っていました。離島は物流費用が上乗せされて物価が上がるため、それを解消するような取り組みが必要だと思います。
委員 C	所得水準を上げる政策では、閑散期のアクティビティ開発を提案します。年間を通して稼げる石垣市にできるかが鍵です。もう一つは税収の循環のため、宿泊税の使途を域内事業者に限定するルールを検討してはどうでしょうか。宿泊税で発注する際は域内事業者のみが受けられるというイメージです。
委員 D	お金をたくさん使う方をターゲットにするのが良いと思います。特に円安なので、海外からのお客さんや、プライベートジェットを利用するような富裕層を誘致するのも一つの手です。また、お金をたくさん使える施設を作ることも重要です。海外の方と話していると、「どこでお金が使えるのか」「いくら持つていけばいいのか」とよく聞かれます。国によっては観光地でお金をたくさん使うことがステータスになるので、例えばゴルフ場など、お金を落とせる場所を作るのが良いのではないかでしょうか。
委員 E	コスト削減の視点から、事業者間連携を促進する仕組みを宿泊税で支援はどうでしょうか。例として、恩納村ではホテルが並ぶエリアで各社が個別輸送するのではなく、共同送迎の仕組みがあると聞いています。同様の共同化を推進できると思います。また、人材コストについては、季節ごとに勤務先を調整し、人材が交流・融通できる仕組みが有効です。さらに、地元産品の活用はコスト高になりがちなので、共同発注でコストを下げる仕組みも検討できます。こうした共同化を回す資金を宿泊税で支援できないかと考えます。
委員 F	少し視点は変わりますが、宿泊税の使い道についてです。宿泊施設の経営に資するような宿泊税にしたいと考えています。宿泊税で一番汗を流すのはホテルの従業員や経営者です。 石垣島が盛り上がった要因として航空路線もありますが、ホテルが充実したことでも大きいです。しかし、コロナ禍を 100 とした時に、お客様は年率平均で 2%伸びているのに対し、ホテルの数は 4%伸びています。つまり、2%分だけ経営が厳しくなっているはずです。そのため、経営を援助するというよりは、質を高める意味で支援が必要ではないでしょうか。 石垣だけでなく沖縄全体でホテルの数は伸びているので、量と質の両方を高める必要があります。量を高めるには、ホテルのグレードを上げていくことが重要です。新しいホテルを作るだけでなく、既存のホテルの質を高めていくことです。従業員の給料は人手不足解消のために既に上がっており、その分経営が苦しくなっているので、やはり支援は必要です。 具体的な支援策としては、例えば地産地消の一環で、ある時期の野菜や果物をホテルが安く購入できる仕組みを作ることです。市民向けには既に行われていますが、それをホテル版として実施します。ホテルは旬のいい素材を安く提供でき、お客様は多様な食材を楽しみ、市場で購入するという循環が生まれます。

	これはコスト削減にも繋がります。このような循環型のコスト支援は他では聞いたことがなく、八重山での宿泊税の新しい使い方として可能性があると思います。農協や漁協、商工会も巻き込んで一緒に取り組めるのではないですか。
委員 G	石垣島に来て一番感じたのは、路線バスなどの交通手段が使える状態ではないということです。まずは交通を充実させるべきです。そうすれば、現在は市街地に集中している観光客を島全体に広げることができます。レンタカーだけでなくバスなどをしっかりと充実させれば、人の流れは自然に広がっていくでしょう。それに伴い、商品を提要する窓口も増やす必要があります。いろんな場所に行くことで、新しい食べ物や商品が発見されるようになり、地産地消にも繋がります。島全体がうまく回るような方策を立てれば、経済も回るのではないですか。
委員 H	所得水準を上げるには客単価と客数アップが重要です。そのためには、企業という垣根を越えて、行政によるトップセールスやプロモーションを実施すべきです。域内循環については、提案公募型で地域のプロジェクトに投資する形であれば、地域内にお金が回っていくのではないかと思います。
委員 I	宿泊税なので、まずは観光客の満足度向上が一番だと思います。観光施設の充実などに第一に使ってほしいです。加えて、観光客が増えることで不満を抱える市民も必ずいるので、オーバーツーリズム対策にもしっかり取り組むべきです。観光客が増えることで所得も上がり、島が潤うということを市を挙げて取り組んでいくべきです。 域内循環については、石垣市は観光イベントなどをボランティアに頼りすぎていると感じます。マラソンやトライアスロンなどでボランティア参加した人たちに、宿泊税を原資として V ポイントのような地域通貨を付与してはどうでしょうか。そのポイントで役所のサービスを受けられたり、体育館の使用料が払えたりすれば、弁当をもらって終わりではなく、地域で使えるお金が回ると思います。まずは行政サービスから始めてみてはどうでしょうか。高松市などでは、健康診断を受けたらポイントがもらえるといった取り組みをしています。市民の健康増進に資するものであればポイントを出すというやり方です。
委員 J	長いスパンでの話になりますが、八重山の観光従事者は絶対的な経験と体験が不足していると思います。自身がお客様になる経験をするための研修プログラムに補助を出すべきです。例えば、どこかに旅行してレポートを書いたら補助金が出るとか、観光交流協会が主催する八重山の観光地を巡るツアーに観光従事者が無料で参加できるといった形です。自らが体験することに投資し、観光客の満足度向上に繋げるのです。それは、観光に従事すること自体の満足度向上にも繋がります。 地域内循環については、ふるさと納税のプロジェクトに携わった際、印刷物などが県外の企業に発注されていることが気になりました。せっかく石垣市のために納税してもらったのに、お金が外に出てしまっています。税収の何パーセントかは必ず地元企業に発注するというルールを決めるべきです。100%は難

	しいと思いますが、これだけは地元に落とす、とはっきり決めたほうがいいです。
委員 K	市外に本社がある企業では、給料が低く抑えられていることが多いです。基本給は同じでも、地域手当で調整されているのです。沖縄は家賃相場が低く、実家暮らしも多いため、標準生計費が低く見積もられ、手当が低く設定されがちです。そういった企業に対して、「フランチャイズ制」のように、石垣市を拠点とすることを促進する仕組みが作れないでしょうか。これは社員が「私は石垣をフランチャイズ（拠点）にします」と宣言すると、優先的に石垣のチームに配属されるような制度です。このような、社員が石垣に根付くことを企業が促進できるような支援ができればと思います。
委員 L	石垣の観光従事者の給料は、特に安いとは思いませんが、島全体に大企業がなく個人事業主が多いため、なかなか給与が上がらないのではないでしょうか。収入を上げるには、インフラ整備がまだ不十分です。空港や港は整備されましたか、タクシーやバスが全く足りていません。空港から市内までタクシーで3500円払う人はあまりいないでしょう。 また、クルーズ船のお客さんは港から離島ターミナル、ユーゲレナモールを散策して帰るだけです。一方で、飛行機で来るお客様は離島周遊などでお金を使いますが、全体的に見るところもお金を使う場所も少ないので現状です。見る場所は川平湾くらいしかありません。夜の目玉も星空だけでは集客が難しい。台湾の夜市のようなものを何度も作ろうとしては失敗していますが、といった夜の楽しみがないとリピーターは増えません。夏休みは家族連れで來ても入れる居酒屋が少ないという問題もあります。 今後、国内線の増便はあまり期待できず、海外路線が増える可能性はありますが、観光客が一気に増えるとは思えません。離島ツアーも受け入れキャパシティの問題で商品を造成できず、今年の11月以降は落ち込むと予想され、来年も苦戦するでしょう。もっと石垣に来て楽しいと思える場所を作っていく必要があります。
事務局 1	ありがとうございます。今いただいたのは大変貴重なご意見ですので、今回の議事録も含めて、我々の方で整理できたらと思います。今年の観光感謝の集いで、旅行会社の方々向けに宿泊税に関するアンケートを取りましたので、その資料をご説明します。

宿泊税に関するアンケート結果の共有 (YVB)

委員 F	今回新たに追加したアンケートについてご説明します。このアンケートを追加した意義は3つあります。1つ目は、何か新しい視点がないかという見方です。2つ目は、ホテル宿泊施設の皆様にとって、定率性の宿泊税を導入する際に注意すべき点について、コメントがないかどうか。3つ目は、これを何かの事業をする際の一つの根拠として使えないかという思いです。この視点から、ポイントを絞って紹介します。 まず、旅行会社と地元事業者の2つのコメントがあります。旅行会社的回答から、徴収方法や税率設定に対する混乱や不安についてです。「パッケージ部門
------	--

の担当なので宿泊税は事前徴収していますが、現場レベルに伝わっていない」という意見がありました。基本は宿泊施設での支払いですが、旅行商品によっては事前徴収もあるため、そういった情報共有の整備が必要だと感じました。次にシステム対応についてです。「事前徴収だと、旅行会社側のシステムで料金登録が難しい」という話がありました。また、「宿泊施設と旅行会社との精算切り替え時に手作業で精算修正を行ったことがある」という具体的な声も挙がっています。

案内不足に関する指摘もありました。「他の施設に宿泊する場合、初日のみ課税であれば予約時の注意が必要になる」など、フリープランの場合のやり方が課題とされています。

続いて、八重山の地元事業者の回答です。「ゲストからの宿泊税の徴収漏れを事業者が補填している」という声がありました。石垣市はこれからですが、先行している他地域の事例として注意すべきポイントです。

次に、観光客の滞在価値向上に資する取り組みについて、旅行会社の視点では、1位が「域内の公共交通の充実」、2位が「観光施設の施設整備、維持管理」、3位が「観光コンテンツの新しい開発」となりました。やはり二次交通の不便さを解消してほしいという声が大きいようです。

「暮らしを守り育む取り組み」としては、「自然環境、歴史、文化の保全」が挙げられています。また、昨今のオーバーツーリズム対策やマナー啓発、ごみ処理対策についての意見も出てきています。

「働く魅力の向上に資する取り組み」では、旅行会社、地元事業者ともに「観光人材の確保・育成」が最も高い割合を占めました。給与だけでなく、働き方や人材育成が重要です。観光事業者一人ひとりが地域の魅力を語れるような、意識を高める取り組みも大切だと感じます。

インフラ整備では、「港湾・空港の整備」、「消えている道路の白線や案内板の整備」といった基本的な点、そして「二次交通の充実・拡充」がここでも挙げられています。

人材・事業者支援では、「船会社やバスドライバーの確保」といった二次交通関係、そして「閑散期における対策」として需要の平準化を求める声があります。また、「八重山エリア一体での設定の方が商品造成しやすい」という意見もありました。石垣市だけでなく、竹富町や与那国町も含めた八重山全体でどう活用していくかが大事です。

税の運用関係では、「クルーズ税など新たな枠組みがあって良い」という提案がありました。事業者からは、「空港や離島ターミナルでのWi-Fiサービスの整備」、「クルーズ客からも税金を聴取してほしい」という意見も出ています。やはり、宿泊しないクルーズ船客からは別途徴収すべきではないかという提案です。全体を通して、最も多く出てくるのは二次交通、特にバスに関する声が大きいと感じました。

事務局 1 ありがとうございました。アンケートの結果を含めて取り組む必要があります。今後、様々な意見が出てくると思いますが、それを推進していくためにも経営戦略会議を設置したいと考えています。次に、この会議の具体的な運営方

	<p>法、ガバナンスについて説明します。参考として、日本で初めて定率制の宿泊税を導入した俱知安町の事例を紹介します。</p>
事務局 2	<p>資料 4 に基づき、俱知安町の事例をご説明します。これは、石垣市での経営戦略会議がどのような役割を持つのかを具体的にイメージしていただくためのものです。俱知安町は、北海道で初めて定率制の宿泊税を導入した地域です。「ニセコ」と呼ばれるエリアは、俱知安町、ニセコ町、蘭越町の 3 町で構成されています。</p> <p>俱知安町は 2019 年に宿泊税を導入し、その目的を「世界に誇れるリゾート地としての発展を目指し、地域の魅力を高めるとともに観光振興を図る施策に充当する」としています。財源だけでなく、運営組織や人材が揃って初めて好循環が生まれます。</p> <p>俱知安町では宿泊税導入と合わせて、DMO と行政が共同でマスタープランを作成しました。その後、「観光地経営会議」を発足させ、マスタープランに記載されたプロジェクトの進捗管理を行っています。この会議は DMO が主体となり、年 3 回程度、観光協会や町、地域の団体を構成員として開催されています。直近ではマスタープランの改定や景観デザインについて議論しているようです。</p> <p>このような事例を参考に、石垣市の観光地経営会議をどのようなメンバーで、年間何回開催し、何を議論するのかをイメージしていただければと思います。スライド 6 は、2024 年度に俱知安町が宿泊税をどのように使っているかを示しています。大きく「リゾートとしての質の向上」「リゾートタウンとしての魅力の向上」「税の普及啓発」に分け、事業を実施しています。特筆すべきは、地域 DMO の支援に相当額を充てている点です。また、宿泊税単独の事業だけでなく、一般財源と組み合わせて実施している事業もあります。</p> <p>スライド 7 では具体的な事業例として、駐車場整備や夏のオープントップバスの運行、住民向けの割引などがあります。</p> <p>スライド 9 は、事業が企画されて実施に至るまでのフローを示しています。俱知安町では、役場の観光担当が観光協会に次年度の事業案を照会し、観光協会内の各部会で検討・集約された案が役場にフィードバックされます。役場は自らの事業案と合わせて取りまとめ、財政担当に予算要求します。並行して、他の課にも宿泊税を充当したい事業がないか問い合わせています。最終的に庁議で、宿泊税の目的に合致するかどうかを精査し、決定します。DMO から提案された事業は基本的に尊重し、統合や見せ方の工夫で調整することです。これはあくまで俱知安町の例ですが、石垣市としてどう進めるかを考える上での参考にしてください。</p>
事務局 1	<p>ありがとうございます。来年度の会議設置に向けて、本日のメンバーに加え、例えば民泊事業者やビジネスホテルなど、さらに多様な方々に入っていただくことをご相談させてください。</p> <p>その会議の中で今後、どうしても必要になるのがデータ、観光統計です。石垣市が発表している統計以外にも様々なデータプラットフォームがあります。どのような数字や情報があればマーケティングに有効活用できるかを検討して</p>

	<p>いきたいです。その一つの材料として、本日資料5で「観光地DMP（データマネジメントプラットフォーム）のイメージ」を用意しました。</p> <p>市、DMO、観光協会、商工会などが一緒にデータを活用していく構想です。例えば、観光消費額をよりリアルタイムに把握する必要があるかもしれません。DMOや観光協会、商工会が中心となってデータを活用・運営していくことを考えています。</p>
事務局3	<p>今お話をあった通り、施策を効果的に進めるためには、現状把握、評価検証のサイクルを回すことが必要です。その一環として、データをどう整備していくかが重要になります。</p> <p>スライド2は「観光課題解決サイクル」です。現状把握から課題抽出し、仮説を立て、施策を実行し、効果を検証する。この各フェーズでどのようなデータが必要か、すでに各団体で使っているデータは何か、そして石垣市全体として新たに取るべきデータは何かを議論する必要があります。観光従事者の所得水準の話もありましたが、効果検証のためには現状を正確に把握するデータが不可欠です。</p> <p>DMP（データマネジメントプラットフォーム）とは、保有する様々なデータをダッシュボードなどで可視化し、現状把握や施策の効果検証を可能にするものです。これを関係者で共有しながら議論を進めていくことを想定しています。誰が、いつ、何のために、どのくらいの頻度で使うのか、それぞれの立場で必要なデータは異なります。</p> <p>スライド6では、戦略立案や施策実行の際にどのようなデータがあれば良いかをイメージできるように例を記載しました。リピーターの動向や、これまでの発展の経緯、そしてこれから把握すべきことは何かをイメージしながら、データ整備を考えていければと思います。</p> <p>こちらは官公庁の統計として見ているかと思いますが、民間の利用者はもっと即時的なデータや個人レベル、リアルタイムのもの、より短いスパンのものを活用して手を打っているかと思います。そうした中で、全体で共有した方が良いデータ、あるいは共有できるデータ、自分がこれを見ているという情報、これを活用したがうまくいかなかったという経験も含めて共有できると良いと考えています。</p> <p>今日の話で、石垣はユニークだという話もありましたが、他の観光地とどういう差があるのか、あるいは石垣と他の地域、石垣市内での事業者様ごとの比較など、様々な立場で見たときにどうかという点もあります。現状取得しているデータや、これからこうしたデータを見られたら良いのではないかということを一覧でイメージとして示しています。</p> <p>3月の勉強会で俱知安町の方にお話をいただいた内容を改めてまとめました。俱知安町では、過去のデータと未来の予約情報を活用してマネジメントを行っています。最長6ヶ月先の需要傾向を可視化し、事業者様の仕入れや人員計画等に活用しているとのことでした。</p> <p>俱知安町がそこに行き着くまでにどのような課題があったかを理解しておくことが、石垣市にとっても良いかと思っています。課題としては、行政による</p>

	<p>調査では即時性が不足していること、エリア全体の宿泊状況の把握が困難だったこと（コンドミニアムが多い等）、宿泊業以外の飲食施設やアクティビティ事業者が他所の需要を読めず、仕入れや人材配置の最適化が困難だったことなどが挙げられます。こうした課題を背景に、2020 年度に観光庁の実証事業を契機にデータ収集・分析プラットフォームを導入しました。これにより、DMO 会員は誰でもエリア全体の動態を閲覧できるようになり、季節変動などを活かして施策を打っている状況です。</p>
事務局 1	<p>ありがとうございます。小出さんに DX アドバイザーに就任していただき、官公庁の統計分析に着手しているところですが、データ収集が圧倒的に不足しています。引き続き小出さんのお力を借りしながら、DMO に統計やマーケティング分析をご活用いただけるよう、協会や商工会と組めるように移行していくたいと考えています。今年、観光 DX に関して商工会と DMO の取り組みがあるので、まずは商工会の方から今年のデータ収集や DX 事業について情報提供をお願いします。</p>
委員 H	<p>石垣市商工会では、観光 DX 事業としてコンソーシアムを構成し、取り組みを行っています。簡単に言うと、石垣市のお店に海外からのお客様にもっと購入していただくため、スマホやパソコンなどのデジタル技術を使って工夫をしています。</p> <p>具体的には、162 件のお店の情報を Google マップに登録しました。また、外国語の案内を多数作成し、QR コードを読み取るとお店のメニューや商品説明が英語や中国語で表示されるものを約 1,800 作成しました。さらに、100 カ国語以上に対応できる同時通訳ツールをいくつかの店舗に設置し、どの言語がどれくらい使われているかのデータを取得しています。</p> <p>観光客の満足度についてアンケートを取ったところ、92% の方が満足しており、評価の平均は 5 段階で 4.7 でした。石垣を気に入ってくれていることがデータで示されています。LINE で「石垣市観光パスポート」を作成し、クーポンや周遊マップの配布実験も行っています。</p> <p>まだ事業の途中であり、外国人観光客のデータの検証・整理はこれからですが、ようやくデータを集める環境がある程度作れてきました。ただ、この事業は来年の 1 月 30 日で終了し、その後の予算措置の目処は立っていません。データを集めることでできましたが、次のステップにつなげていくのはからの検討課題です。</p>
事務局 1	<p>ありがとうございます。次に、八重山ビジターズビューローの方で取り組んでいるデータ収集について、簡単にご紹介お願いします。</p>
委員 E	<p>「観光データ収集分析に関する取り組み」という資料をご覧ください。データがパッと見えるダッシュボードを目指し、八重山圏域の観光データプラットフォーム構築に取り組み始めています。県が発表する入域観光情報、市で実施している観光統計、クルーズ船の入域数などを入れ始めています。将来的には公開範囲を拡大し、関係者全員が見られるものにしたいです。</p> <p>同じ「LAIVLA（ライブラ）」というシステムを使い、竹富町でも観光客へのアンケート調査を実施しており、約 12,000 件の回答が集まっています。竹富</p>

	<p>町と交渉し、我々の方でそのアンケートデータも閲覧可能です。これを見ると、お土産物の満足度が低いなど、観光客が何に満足し、何に不満かがよくわかります。</p> <p>与那国町では、人力でアンケートを集めており、かなりの数が集まってきたので観光計画の指標として使われています。これも「LAIVLA」に移行する予定で、そうなればこのシステムを開くと、八重山全体の情報と竹富町、与那国町のアンケートが見られるようになります。与那国町では独自のアンケートで観光消費額を把握しています。竹富町では産業連関表を作成しており、地域内のお金の動きがデータで見えます。これを八重山圏域全体で整備できれば、圏域内でどれだけお金が回ったかが見えるようになると考えています。</p>
事務局 1	<p>ありがとうございました。時間が迫ってきましたが、最後のワークをさせていただきます。今、商工会やビューローから説明があったデータ収集について、今後は一体的・効率的に活用を図る制度設計をしていきたいと考えています。</p> <p>最後の質問です。今後、宿泊税を活用していく上で、この会議で「一番必要なデータ」や「着目すべき指標」は何でしょうか。もちろん入域客数や消費単価もあると思いますが、宿泊税の効果を測る上で、この会議でどんな数字が見たいか。どのようなデータがあれば、経営戦略会議で有効に使えるかについてご意見をいただけますでしょうか。例えば、閑散期対策のためには、閑散期に関心を持つ層のデータが必要かもしれません。あるいは、川平湾の水質といったものでも構いません。</p>
委員 L	石垣市の観光消費単価には、基本的にクルーズ客のアンケートや売上は入っていないですよね？
事務局 1	クルーズ客についてもアンケート調査で単価を出しています。国内客については県外・県内客のデータを合算しています。ただ、四半期ごとに分けて出しているものの、1年ほど前のアンケートを基にした単価なので、ズレは生じてきます。
委員 L	クルーズ客は日帰りで一人あたりいくら使っているのですか？
事務局 1	合計で1万円ちょっとだと思います。焼肉かお土産、タクシー利用くらいでしょうか。宿泊客が10万円超なのに対し、クルーズ客は1万数千円なので、計算が難しい面はあります。そういう点も含め、今後どういう数字が大事か、ご意見をいただきたいです。

ボードタイム③：(Q) 戰略とは。そのために必要なデータ、どんな数字が必要か。

委員 A	<p>いろいろなデータが欲しいですが、私は空港から港ターミナルまでの移動手段のデータが欲しいです。個人的にはバスの無料化を検討したいと考えています。バス無料化は観光客にも地元住民にもプラスで、駐車場の混雑緩和にもつながると思います。しかし、タクシー業界からの反発も予想されます。実際にどのくらいの人がバスやタクシー、レンタカーを使っているのか。バス無料化が効果的なのか、そうでなければ後回しにすべきか判断するために、その辺りのデータが欲しいです。</p>
------	---

委員 B	満足度、あるいは不満足度のデータです。宿泊税の使い道はある程度決まっていると思うので、例えば「泥で汚れている」「看板が見えない」といった不満点を改善していくために、アンケート等で満足度を測る必要があると思います。
委員 C	どう取得するかは別として、「一人当たり観光消費額」と「観光従事者の実態調査」の二つが必要だと思います。どこで何にいくら使っているかというデータです。
委員 D	直接消費額と間接消費額（経済波及効果）のデータです。例えば焼肉屋で食事をした場合、その店に卸している牧場などへの効果も知りたいです。県外客、県内客、海外客ごとにこの数字を取ることで、どこに力を入れるべきか、どれだけ地域にお金を落としてくれているかが分かり、歓迎の気持ちにも繋がると思います。また、宮古島など他地域との比較データがあれば、課題解決に繋がるかと思います。
委員 E	「本当の消費額」が知りたいです。現在、沖縄県が年4回空港と港で取っているアンケート調査の結果が出ていますが、実態とは乖離がある気がします。商工会さんの取り組みなどがこれに関連してくるのではないかと思います。
委員 F	旅行会社のデータとホテルのデータを連携させたいです。例えば、閑散期に特定のターゲットに絞った商品を旅行会社と共同で造成し、SNSで販売する。その際、費用を出す代わりに、どのような人たちがどれだけ来たかというデータを分析する。 ホテルに関しては、稼働率や単価などのデータを提供してもらう。石垣島には約90のホテルがあり、施設数では18%ですが客室シェアでは75%を占めます。の中でも宿泊部会のメンバーで50%のシェアを占めるため、宿泊部会のデータは全体の傾向を示す上で統計学的に十分価値があるはずです。宿泊部会や旅行会社と連携し、客を増やしながらデータ分析を回していく仕組みが作れればと思います。
委員 G	来島してからの話が多かったと思いますが、私は来島してもらうためのプロモーション、つまり「旅マエ」のデータが重要だと考えています。なぜ石垣島を選んだのか、その理由をデータとして蓄積すべきです。沖縄本島や宮古島、あるいは京都など多くの選択肢の中から、最終的になぜ石垣島を選んでくれたのか。その理由を活用することで、どこにどのようなプロモーションをかけば効果的なのが見えてくるのではないかでしょうか。
委員 H	宿泊税の納税者である観光客の満足度はやはり重要です。そこから派生てくる「ネガティブデータ」こそが、改善に繋がる本物の情報かもしれません。
委員 I	人流と定点観測のデータが欲しいです。視察で訪れた神戸市では、各観光地について3年間の比較ができる詳細なデータがあり、増減の理由も把握していました。石垣市ではそういった数字の把握ができていないように思います。どこにどれだけの人がいて、どのような動線で動いているかというデータは、インフラ整備にも役立つはずです。 これだけ観光が経済を牽引している中で、観光がもっとまちづくりにコミットしてほしいです。例えば、離島ターミナル周辺は管轄が港湾課など、観光課と

	<p>連携が取れていないように感じます。そうした部署の方にもこの会議に参加してもらい、データの利活用について議論すべきです。</p> <p>また、データを集めるだけでなく、その数字を基に分析できる人材の育成も重要です。</p>
委員 J	<p>航空移動をしてくるお客様に限定していますが、リアルな八重山エリアの滞在日数、つまり石垣・八重山に何日滞在しているかというのを、アンケートではなく、スマートフォンの移動データなどで、実際にどれくらいかというちゃんとしたデータが欲しいです。当ホテルでも1年以上かけて、インバウンドのお客様にチェックインの際にアンケートを取っています。「八重山にたどり着くまでに日本のどの地域を観光してきましたか」と聞いています。</p> <p>日本全体で、また八重山エリアでどこを観光したか、そして当ホテルを選んだ理由などを聞いているのですが、結構面白い回答が出てきています。それによって英語サイトをこう変えていこうというような改善につなげることができます。そういうお客様の動向に関する本当の数字が欲しいと思います。あと個人的な意見ですが、サスティナブルな項目をどう数字としてデータで見ていくかという点です。例えば2年前に、商工会の観光部会長をやっていた時に、環境課の方から「観光事業者からのゴミが最も多い」と言われました。しかし、市民が出しているゴミも多いのです。それなのに観光事業者のせいだというように結構強く言われました。その時、街中にはゴミ箱もなく、ホテルに泊まられるお客様は、移動中に買ったゴミをだいたいホテルに持って帰ってこられます。ビーチから拾ってきたゴミをホテルのフロントに持てこられる方もいらっしゃいます。実際のゴミの量を石垣市とてきちんと把握できるようなデータがあれば、「ではどういうふうにケアしていきますか」という話につながります。それによって、例えばこのエリアは竹富島のように「歯ブラシは持参してください」と呼びかけるような、裏付けとなるデータが欲しいと思いました。</p>
委員 K	<p>皆さんの消費行動が豊かな暮らしにつながっているかという観点では、観光従事者だけでなく地元の皆さん、そして6次産業の関係者も含めて考える必要があります。平均世帯年収がどのように動いているかについて、石垣市の平均世帯年収は2020年から約383万円という数字が出ていますが、その妥当性を検証したいです。年収が上がって恩恵が生じているかを確認すること、また、円滑化にかかる時間や満足度調査について、観光客と地元住民の双方に対してユニバーサルな対応ができるかを検証していきたいです。</p>
委員 L	<p>ある程度のデータは、色々なところを調べれば半分以上は出ていると思います。何のためにこのデータが必要かというと、改善をするとか、良くするとか、会社で言えば収入を上げるためのデータが必要になってくると思います。</p> <p>宿泊税も絡んでくると、多分データは出せないと思いますが、航空路線の稼働状況や、客室にどれくらいの割合でお客さんが入っているかというところを、もちろん公には出せないでしょうが、3ヶ月ぐらい先まで出してもらえれば、ある程度、人の配置や仕入れも含めて全体的に計画が立てられます。ホテルの半年前や一年前までの稼働率や客単価を見ていますが、石垣はここ数年全然单</p>

	<p>価が上がりません。沖縄本島はだいぶ上がっているので、その違いはどこから来るのかまず見たいというのがあります。</p> <p>これに近いのが OCVB でやっている、ホテルの稼働率予測です。3ヶ月先まで「晴れ」「曇り」「雨」のような予報形式で出せるのであれば、多分出せると思うんです。石垣はまだスタートしていませんが、それを最低限出してもらえば、3ヶ月先の天気予報のように、ある程度読めてきます。</p>
委員 K	○か×かは、前にお伝えした通り出せます。ただ率直に言うと、石垣の路線は飛行機でいうと○か△しかなく、×がない状況がずっと続いているのではないかと思います。そこでの実数のインパクトがどうかというところはあります。
事務局 1	さまざまご意見ありがとうございました。本日はこれにて閉会いたします。