

人材の確保・育成及び組織のビジョン・ミッションの再構築

本計画の推進のために、どのような人材を育成・配置するか及び定款上の目的を達成するため、短・中期的ビジョンの策定について補足する。

人材の確保及び育成

必要な人材領域:

- プロジェクトマネージャー
- マーケティング・フィナンシャルオフィサー
- DX・分析等

手法:

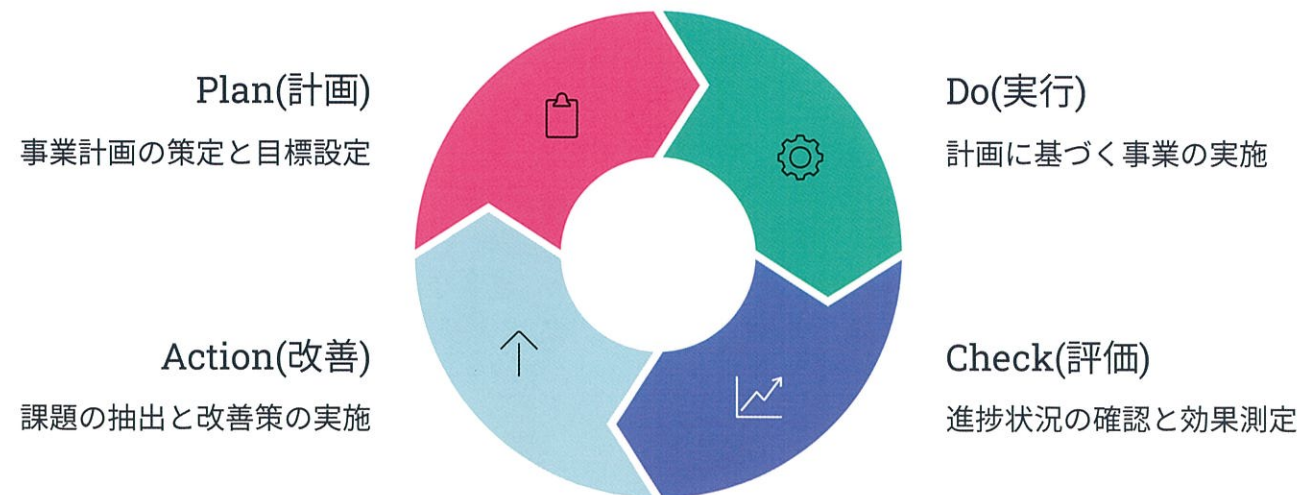
- 職務・責任に見合う給与体系等の検討
- 地域おこし協力隊
- 企業からの人材派遣等

組織のビジョン及びミッションの再構築

短・中期的なビジョン・ミッションを再構築する。新ガイドラインに基づくDMO登録更新時(令和9年3月)には、「観光地経営戦略」の策定が必要ことから、同戦略の策定作業と平行して取り組む。

計画進捗のマネジメント

本計画の進捗管理は、PDCAサイクルに基づいて行う。なお、社会情勢の変化や国・県・市の施策及び関連計画等の改定等があれば、必要な見直しを行う。



本計画は、那覇市観光協会が持続可能な観光地域づくりの中核組織として、自立的な財源基盤を確立し、地域経済の発展と観光振興に貢献することを目指すものである。

那覇市観光協会財源確保計画【概要版】

計画策定の背景と目的

背景

那覇市観光協会は、地域観光振興の中核的役割を担ってきた。今後の市の予算の制約や社会経済情勢の変化、さらにはDMO(観光地域づくり法人)として主体的な事業展開を進めるためには、安定的かつ多様な財源の確保が課題となっている。

目的

本計画は、宿泊税の活用を視野に入れつつ、民間連携や自主事業の拡充等、自立的な財源基盤の確立に向けた取組を進めることを目的とする。

計画期間: 令和8年度から概ね10年間。優先度や体制を踏まえながら段階的に取り組む。

計画の前提: 公益性を有する観光協会としては、事業実施に際しいわゆる民業圧迫とならないよう配慮し取り組むことを前提とする。

那覇市観光の現状

観光客数の推移

那覇市の入込観光客数および観光収入は、令和6年度には概ねコロナ禍前の水準まで回復しており、宿泊数も、808万人泊と、過去10年で最高水準に達している。一方、平均宿泊日数は1.58日と短く、横ばいの状況が続いている。また、宿泊施設数および収容人員数は着実に増加しており、受入環境は拡充している。

SWOT分析

強み

- 那覇空港・那覇港を有している
- 宿泊施設や飲食店、都市型観光資源や文化資源が集積
- 首里城正殿の復元、エイサーや空手、琉球舞踊などの伝統芸能・祭り
- 壺屋地区のような古い町並み

弱み

- 平均宿泊日数が1.58日と短い
- 交通渋滞や公共交通の混雑
- 観光マナーやオーバーツーリズムへの懸念
- 人材不足やDXの遅れ

機会

- 円安によるインバウンド消費の増加
- 国際線やクルーズ船の復活
- 宿泊税導入による安定財源の確保
- 首里城正殿の復元
- MICE・スポーツイベント需要の拡大

脅威

- 気象リスクの深刻化
- 観光地間競争の激化
- 物価高による事業者負担の増加
- インバウンド需要の不安定性
- オーバーツーリズム

那覇市観光協会の財務状況

財務状況の総括

協会の決算は、令和6年度△120,417円、令和5年度△7,484,341円と赤字決算。このうち令和6年度は退職給付引当定期預金から300万円を取り崩し補填した結果であり、本業での収支状況である経常比率のマイナスが大きな課題である。

財務指標による内部分析

財務諸表により一般社団法人としての状況を分析した。正味財産比率(財務基盤の安定性の指標)及び負債の割合を示す流動比率については、市からの補助金等を主な財源としているため特に課題は露見されず、経常収益に占める補助金等の割合(補助金等関与率)についても、平均的と言える。

外部分析の主なトピック

持続可能な開発目標の観点

オーバーツーリズムの観点などから、観光における持続可能性への取組は大きなトレンドとなっており、本協会としても取り組みが求められている。

市の包括外部監査の指摘

土産物店運営業務(ショップなどは)については赤字が続いており、またその一部について、市の外部監査から公益性の懸念が示され、検討が求められている。

人材確保の観点

民間企業との人材獲得競争が激化する中で、本協会においては欠員が生じている状況であり、賃金引上げや処遇改善への対応が求められている。

DMOとしての取組

DMO登録要件の高度化により、経済波及効果の計測や住民満足度指標への対応など、新たな業務負担とマンパワー確保が求められている。

県及び市の観光政策等

県内観光が堅調に推移する中、第2次那覇市観光基本計画に基づく都市型MICEの推進など県や市の観光政策等と整合性を確保することが求められている。

宿泊税

市町村が財源を活用できるのは令和9年度が想定されており、那覇市への交付金として8億円程度の試算がなされている。市関係課と調整を図り有効な活用が求められている。

首里城正殿が復元

北部地区にはジャングリアがオープンし、首里城正殿も令和8年秋に復元される。那覇市を観光拠点として宿泊日数等の増に取り組むことが求められている。

今後検討すべき組織モデル案

観光協会は、今後も公益性・公共性の高い事業を安定的に実施する責務がある一方、環境変化に対応するため民間資金や市場性を活用した新規収益事業の創出が不可欠である。そのためには、今後の組織のありかたについて先進都市の事例等を参考に組織モデルを提示し、段階的に検討する。



①ゼブラ組織型

今の観光協会をベースに、公益性と収益性を両立させながら、自立的な運営を目指す案。内部組織を明確に区分し、人材も機能別に配置するなどして収益部門を強化する。



②コングロマリット型(株式会社併存型:大洲類似モデル)

今の観光協会とは別に、収益事業を担うSPC(特定目的会社)を別組織で設置する案。民間資金の活用とリスク管理を行うことが可能であり、大洲市において実施されている形態。



③特定目的会社設立型(完全統合型:南城類似モデル)

将来的には観光協会を一つの会社に統合する案。南城市において実施されている形態。行政と会員も参画する形で、観光地域経営を一本化し、新規事業への資本再投資を可能にする。



その他(段階的移行・機能分離型)

①～③について順次検討し、段階的に組織を編制する案。



※ゼブラ組織とは・・・

ゼブラ組織は、利益追求だけでなく、社会的貢献や持続可能性を重視し、社会性と経済性の両立を目指す組織。「利益」と「社会貢献」という相反する2つの両立を目指すことから、白黒模様の「ゼブラ(シマウマ)」に例えられます。

対語：ユニコーン組織

柱2 市依存財源の見直し事業(4事業)

1. 補助事業から委託事業への変更

大綱挽や那覇ハーリー等の事業実施に要する経費について、趣旨及び協会の収益に資する観点を踏まえ、補助事業から一般事務費を含む委託事業への変更について、市と調整し検討する事業。

2. 現受託事業の見積りの適正化

協会職員人件費は運営補助金依存度が高く、受託業務で人件費未積算の場合もある。運営補助金との整合性を踏まえ、受託事業の適正見積りについて市関係部局と調整する事業。

3. 統計データ調査業務の受託事業

DMO登録に必要なKPI等のデータ収集は独自実施が必要であり、市調査と重複もある。協会が合理的に担うべき業務として受託(又は補助)事業化を検討する事業。

4. 赤字事業等の縮小廃止

事業別収支を再確認し、赤字事業について公益性や継続必要性を再検討する。廃止や縮小、見直しを積極的に推進する事業。

柱3 DMOとして取り組むべき事業(6事業)

1. 公共ごみ箱設置(国際通り)

国際通りではごみ問題が課題であり、モラル向上のみでは解決困難である。快適な観光環境造成のため、スマートごみ箱等の先進事例を参考に公共ごみ箱設置を調査・検討する事業。

2. 観光地経営戦略策定事業

DMOとして持続可能な観光地づくりに取り組むためには、市観光基本計画との整合性を確保した上での「観光地経営戦略」の策定が求められている。新たなKGI/KSFの設定を含めた戦略の策定に取り組む事業。

3. プレイスブランディング事業

地域固有の価値や魅力を、行政・企業・市民など多様な主体が連携して再発見・発信し、「選ばれ続ける」ブランドへ高める取り組みが求められる。那覇市でも再訪観光客増加を図るためプレイスブランディングについて調査・検討する事業。

4. レスpons・ツーリズム事業(マナー啓発等)

観光地で守るべきルール・マナーを来訪前に観光客に発信し、地域住民との摩擦を未然に防ぐ考え方が注目されている。ごみ問題等を踏まえ、レスpons・ツーリズムの取組を調査・検討する事業。

5. 経済波及効果策定事業

宿泊税活用等DMO事業の説明責任を果たすため、データに基づく評価、改善が必要である。産業連関表等を活用した経済波及効果算定について調査・検討する事業。

6. 情報発信・プロモーション事業

協会はHPやSNS、観光アンバサダーによる情報発信を行っているが、質量とも十分ではない。プレイスブランディング構築後の推進体制を見直し、外部人材活用や市民参加型の持続可能な取り組みを検討し、推進する事業。

プラスαの柱・実施体制の整備

プラスαの柱 第2次那覇市観光基本計画を踏まえた取組

令和7年4月策定の第2次那覇市観光基本計画は、次の4本の柱の下に施策が展開されており、本計画も整合性を確保して取り組むことが求められている。

柱1: 沖縄のゲートウェイとしての機能強化

柱2: NAHAならではのコンテンツ造成と観光資源の保全・継承

柱3: 観光産業の基盤強化

柱4: 地域一体推進体制の強化

実施体制の整備

3つの柱プラスαの柱に取り組むための条件整備

3つの柱プラスαの柱に掲げる各種事業に取り組むためには、実施体制の整備が必要であり、マンパワー以外の条件について次の3点に注力し、着実に取り組むこととする。

○ 行政との明確な役割分担の推進

行政と協会の重複業務を解消し、「戦略=行政」「実行=DMO」という明確な役割分担の確立

○ 財務状況の把握と計画的な協会運営

定期的な経営会議、財務情報の公開、短期資金繰り表・中期経営計画(3～5年)の策定

○ ガバナンス体制の強化

経営層と市長等との協会の経営等に関する調整等を行う会議の設置



財務改善に向けた事業の全体像

前章までに整理した那覇市観光の現状、SWOT分析、ならびに本協会の財務状況を踏まえ、財務体質の改善に向けて取り組むべき事業を「3つの柱」と「プラスαの柱」としてまとめた。

柱1: 収益にも寄与する事業

14の具体的な事業を通じて、協会の自主財源を確保

柱2: 市依存財源の見直し事業

補助事業から委託事業への変更など4つの取組

柱3: DMOとして取り組むべき事業

観光地経営戦略策定など6つの事業

プラスα: 第2次那覇市観光基本計画を踏まえた取組

市の観光計画との整合性を確保

これらの柱に基づき、具体的な事業案について、調査・検討し、段階的に実施していく。

柱1 収益にも寄与する事業(14事業)

1. 旗頭行列参加事業

大綱挽前に国際通りを旗頭とともに練り歩く行列に参加する参加型観光事業。参加者は伝統的衣装「ムムヌチハンター」を纏い、役割を担いながら祭りに参加する事業。

2. ハーリー体験事業

那覇三大まつりの一つである「那覇ハーリー」の爬龍船等を活用し、振興会と連携して観光体験メニューの造成について調査・検討する事業。

3. 文化施設の包括的指定管理受託事業

識名園、玉陵など市管理の世界遺産関連施設の包括的な指定管理について市と意見交換を進め、可能性を調査・検討する事業。

4. 古民家活用事業

壺屋地区に残る未活用の古民家のリノベーションを行い、高付加価値型宿泊事業を実施して収益を確保するとともに、赤瓦の街並み保存を図る事業。

5. 空手発祥の地で学ぶ体験事業

那覇市内空手道場において、流派を超え学び体験できる商品や外国語対応スルーガイドを含めたコンテンツの造成を調査・検討する事業。

6. 琉球古典芸能継承支援事業

琉球舞踊や獅子舞など古典芸能に関わる人材の育成と団体の支援等を目的に、体験及び道具作成等のプログラムの造成を調査・検討する事業。

7. 大綱引き及びハーリー催事での収益事業

有料観客席や映像利用権等を含めたスポンサー契約モデル等の先進事例を参考に、協会としての収益事業化を調査・検討する事業。

柱1 収益にも寄与する事業(続き)

8. 都市型MICE誘致運営事業

DMOとして市と協力し誘致を進め、将来的な仲介手数料による収益化も視野に入れ、取り組みを進める事業。

9. クルーズ対応シェアライド事業

国の日本版ライドシェア導入を踏まえ、先進都市事例を参考にクルーズ船寄港時におけるシェアライド導入可能性を調査・検討する事業。

10. クルーズ船客専用マップ作製事業

クルーズ客の短時間行動特性を踏まえ、昼食利用可能な飲食店に特化した多言語マップを作成・配布する事業。

11. 高度な着地型商品提供事業

ラグジュアリー層向けのスルーガイド付きの文化・武道体験等の高付加価値型コンテンツの造成を調査・検討する事業。

12. 照明と広告を組み合わせた安全推進事業

街灯の少ない場所に店舗名表示やデジタルサイネージを付加した街頭設置を検討し、広告収入で運営するビジネスモデルを調査・検討する事業。

13. NFT発行事業

文化・工芸体験などの有形無形コンテンツに関して、有料によるNFT（デジタル証明）発行を用いた収益化について調査・検討する事業。

14. 広域連携による地域版OTA事業

個人旅行に対応し、DMOの収益商品を販売するためには地域OTAは重要であり、南城市など広域連携によるOTA開発を調査・検討する事業。

