



陳 情 書

令和7年9月4日

長崎市議会議長 様

提出者: 長崎市中新町16-15
岩井 杏介

【件名】一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会(NITCA)と長崎市の関係性におけるガバナンスおよび運営構造に関する問題点の指摘と改善を求める陳情書

序論: NITCAと長崎市の不健全な関係性の是正に向けて

本書は、一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会(以下、NITCA)と長崎市の関係性について、ガバナンス、財政、運営の各側面からその深刻な構造的問題を指摘し、長崎市の観光行政の健全化と透明性の確保を強く要請するものである。現代の観光政策において、DMO (Destination Management/Marketing Organization) は、行政の枠組みを超えて官民の知見を融合させ、地域全体の観光振興を牽引する極めて重要な役割を担っている。

しかし、NITCAと長崎市の関係は、この理想的な官民連携の姿から大きく逸脱している。NITCAは、名目上は独立した民間団体でありながら、実態として長崎市の観光政策を執行する“準公的機関”と化しており、両者の関係は「癒着」と断じざるを得ない構造的な問題を内包している。全国的に見ても、DMOと自治体の責任・権限の不明確さや、行政からの出向職員への依存構造は課題として指摘されているが¹、長崎市の事例は特に看過できないレベルにある。

本書では、公開情報に基づきこの構造的問題の輪郭を明らかにし、かつ「長崎市サステナブルツーリズム」推進事業におけるNITCAから大手広告代理店・株式会社博報堂への不透明な再委託、および「長崎市国内観光誘客プロモーション」事業における株式会社電通九州への再委託の事実を具体的に取り上げる。これらの事例は、これまで指摘してきた抽象的な構造的欠陥、すなわち、不透明な資金の流れ、公的調達における競争原理の回避、そして説明責

任の欠如が、現実の事業においてどのように機能しているかを示す動かぬ証拠である。これらのケーススタディは、もはや疑惑の段階ではなく、構造的問題が具体化した事例として、本陳情の論拠を決定的に補強するものである。

本書は、公開されている役員名簿、事業報告、財務資料、入札情報などの客観的証拠に基づき、この不健全かつ不透明な関係性の実態を改めて詳述し、より具体的かつ実効性のある改善策を提言するものである。

第1節 ガバナンスの欠如: 一体化した人事構造と利益相反

NITCAと長崎市の不健全な関係性を最も象徴しているのが、その統治構造、とりわけ癒着を強く疑わせる人的構成である。このガバナンスの欠陥は、単なる形式的な問題ではなく、後述する財政・運営における不透明性を生み出すための不可欠な前提条件となっている。

1.1 相互に乗り入れる役員構成の実態

複数の関連団体の役員名簿を横断的に調査した結果、長崎市の観光行政とNITCA、そして地域の主要な観光関連団体との間に、極めて密接な人的ネットワークが存在することが判明している。特に重大なのは、長崎市の観光行政の最高責任者である長崎市文化観光部長(現職: ■■■氏)が、NITCAの会長である■■■氏が副会長を務める(一社)長崎県観光連盟の「監事」に就任している事実である²。

監事とは、団体の業務執行および会計を外部の独立した立場から監査し、その適正性を担保する極めて重要な役職である。しかし、NITCAの主要な事業の発注元であり、最大の資金提供者である長崎市の担当部長が、その監査役である「監事」を担うという事実は、深刻な利益相反状態にあることを示している。これは、資金の拠出者が、資金の受領者の内部に入り込み、自らが拠出した資金の使途を自ら監査するという構造であり、監督機能が完全に無力化されていることを意味する(詳細は「別紙: 参考資料1」を参照)。この構造は、市の意向によって役員を選任が左右されている実態を明確に示しており、行政とDMOの間に形式的かつ直接的な支配関係が存在することの動かぬ証拠である。

さらに、この人的な癒着は一点に留まらない。過去に同部長職にあった■■■氏とNITCAの専務理事である■■■氏は、それぞれ(公財)長崎バス観光開発振興基金の評議員と理事に名を連ねている³。以下の表は、この閉鎖的な権力構造のネットワークを可視化したものである。

表1: 長崎の観光関連団体における主要人物の役職兼任状況

氏名	観光関連団体での役職	主な所属・役職	典拠
■■■■■	(一社)長崎県観光連盟 監事	長崎市 文化観光部長	2
■■■■■ ■■■	(一社)長崎国際観光コンベンション 協会 会長 (一社)長崎県観光連盟 副会長	野母商船株式会社 代表取締役社長	2
■■■■■	(一社)長崎国際観光コンベンション 協会 専務理事 (公財)長崎バス観光開発振興基金 理事		3
■■■■■	(公財)長崎バス観光開発振興基金 理事	(元)長崎市文化観光部長	3
■■■■■	(一社)長崎県観光連盟 副会長	長崎県文化観光国際部長	2

1.2 閉鎖的な官民エコシステムがもたらす弊害

この人事構造は、単なる役員の相互乗り入れ以上の深刻な問題をはらんでいる。本来、独立した立場から組織を監督すべき監事の役割は完全に形骸化し、資金提供者(市)が資金受領者(観光連盟・協会)の活動を内部から恒常的に監視し、事実上のコントロールを及ぼすための仕組みとして機能している。監督と指示の境界が曖昧になるこの状態は、まさに「癒着」の温床と断ぜざるを得ない。

重要なのは、このガバナンス不全が、後述する財政・運営上の不透明な慣行を可能にする「土壌」となっている点である。独立した監査機能が存在しないため、市からNITCAへの大規模な事業委託が競争入札を経ずに行われたとしても、それを内部で牽制・是正するメカニズムが働かない。人事における癒着が、まず組織の自浄作用を奪い、その結果として、不透明な資金の流れや事業運営が何の障害もなく行われるのである。

この人的ネットワークは市とNITCAの二者間に留まらず、長崎市、長崎県、NITCA、県観光連盟、そして大手交通事業者、金融機関、地元有力企業までが相互に連携した取締役会ネットワークを形成している。これは開かれた官民連携ではなく、特定のリーダー層によって構成される閉鎖的で自己完結した「エコシステム」である。地域の観光戦略や公的資金の配分が、この閉じたサークル内で決定されている可能性は極めて高く、外部からの新規参入や革新的な

提案を阻害し、公正な競争と市民に対する説明責任を著しく損なっている。

第2節 資金の流れ: 公費への全面的な依存と不透明なブラックボックス

組織の性格は、その資金源に最も端的に現れる。NITCAの財務構造を分析すると、その事業が公的資金に全面的に依存している実態、そしてその公費の使途が極めて不透明な「ブラックボックス」と化している実態が明らかになる。

2.1 公的補助金という生命線

NITCAの公的資金への深刻な依存度は、「長崎ランタンフェスティバル」の収支決算書に明確に示されている。この資料によれば、事業全体の収入合計約1億2,118万円に対し、長崎市からの負担金(補助金)は9,683万9,000円に達している⁴。これは、この一大イベントの総収入の実に80%近くを、長崎市民の税金が占めていることを意味する。これは事業を補完する「補助金」ではなく、事業の存立そのものを支える「基幹財源」である。NITCAのウェブサイトでも告知されている他の多くの事業も、国や県、市からの公的資金を財源としており^{4 5}、NITCAの事業が実質的に公費によって運営されていることは疑いようがない。

表2: 長崎ランタンフェスティバル(特定年度)の収入源内訳

収入源	金額(円)	全体に占める割合(約)	典拠
長崎市負担金	96,839,000	79.9%	4
協賛金	16,940,798	14.0%	4
長崎商工会議所負担金	3,000,000	2.5%	4
NITCA負担金	1,000,000	0.8%	4
グッズ売上・その他	3,405,386	2.8%	4
収入合計	121,185,184	100.0%	4

一見すると、「協賛金」や「グッズ売り上げ」といった多様な収入源があるように見えるが、これらは市の巨額の公費投入を前提とした二次的な収入に過ぎない。NITCAの事業モデルは、真の財政的自立性を備えているとは到底言えない。

2.2 説明責任の欠如と「ブラックボックス化」する公費

より深刻な問題は、これらの公費の使途に関する透明性の欠如である。NITCAは、定款に基づき貸借対照表などの財務諸表をウェブサイトで公開しており、最低限の法令遵守は果たしている⁶。しかし、公開されているのは決算後の概括的な情報に限られる。例えば、ランタンフェスティバルに投じられた約9,700万円の公費が、具体的にどの業者に、どのような契約（競争入札か随意契約か）で、いくら支払われたのかといった詳細な支出内訳は一切公開されていない。

この構造は、公金の流れを意図的に不透明にするための巧妙な仕組みとして機能している。もし長崎市が直接、ランタンフェスティバルに関連する多数の業者と契約を結ぶ場合、市の会計規則に基づき、多くの契約が競争入札の対象となり、そのプロセスと結果は市民に公開される義務が生じる。しかし、市は個別の契約を結ぶ代わりに、NITCAに約9,700万円という巨額の資金を「負担金」として一括で交付する。この瞬間、資金は市の直接の会計管理を離れ、民間団体であるNITCAの会計へと移る。

これにより、市は煩雑な調達手続きの透明性を確保する責任を回避し、NITCAは市の会計規則ほど厳格ではない内部規定に基づいて、自由な裁量で業者選定や支払いを行うことが可能となる。つまり、「負担金」という形式は、公金を一度NITCAという「ブラックボックス」に入れることで、その先の具体的な使途に関する市民への説明責任を免れるための手段となっているのである。NITCAは「コンプライアンス（法令遵守）のための透明性」は確保しているものの、市民に対する「アカウンタビリティ（説明責任）のための透明性」は全く果たせていないのが現状である。

第3節 市の戦略、協会の事業：行政の下請けと化した運営実態

NITCAは、独立した官民連携パートナーではなく、長崎市の事実上の観光政策実行部隊として機能しており、その運営は行政と完全に一体化している。この「準下請け」構造が、公的調達の原則を歪め、不透明な再委託を可能にする温床となっている。

3.1 市の計画を忠実に実行する下部組織

長崎市とNITCAの運営上の一体性は、両者が公表する戦略文書と市の予算書を比較することで明白となる。長崎市の令和5年度当初予算資料では、「観光地域づくり推進費」として2億9,392万6千円が計上され、その目的は「DMOにおいて、多様な関係者と連携しながら...戦略的に観光客やMICEの誘致・受入を推進」することと明確に定義されている⁷。さらに、市は「観光誘客プロモーション等委託」として、令和6年度から令和7年度までの事業費3億731万6千円の債務負担行為を設定し、DMOへの継続的な資金提供を制度的に保証している⁷。

一方、NITCAが実施する公募案件は、その目的が市の戦略と完全に同期している。「Instagram長崎市公式観光情報『travel_nagasaki』の情報発信業務」の公募では、その目的を「長崎市観光MICE戦略が掲げるビジョン『選ばれる21世紀の交流都市』の実現に向け」と明記している⁸。また、「令和6年度長崎市国内観光誘客シーズンプロモーション事業」といった業務委託も存在し⁹、NITCAの事業が長崎市のプロモーションそのものであることを示している。

市の公式戦略が「何をすべきか」を定義し、NITCAの事業が「それをどう実行するか」を具体化するという、明確な指示・実行の関係が存在する。NITCAは独立組織ではなく、市の定めた計画を遂行するために指定された実行機関であり、市が本来担うべき広報宣伝活動をNITCAに「丸投げ」しているのが実態である。

3.2 「準下請け」構造と不透明な調達プロセス

市がNITCAに大規模な事業を委託し、NITCAがさらにその事業を細分化して民間業者に再委託（公募）するという、事実上の「下請け構造」が常態化している^{8,9}。この構造は、行政組織特有の制度的制約を回避し、運営上の柔軟性を確保するという利点がある一方で、極めて重大なガバナンス上の問題を生んでいる。

それは、最初のステップである「市からNITCAへ」の委託プロセスにおける透明性と競争性の完全な欠如である。これらの大規模な戦略的事業が、なぜ競争入札ではなくNITCAに随意契約で委託されたのか、その選定理由や契約金額に関する情報は全く公開されていない。この不透明なプロセスこそが癒着構造の核心であり、説明責任の所在を意図的に曖昧にする機能を持っている。そして、この構造が具体的にどのように悪用されるのかを、次の複数の事例が克明に示している。

3.3 具体的事例その1:

「長崎市サステナブルツーリズム」事業における不透明な再委託の実態

この「準下請け」構造が、いかにして公的調達の実質的な透明性を形骸化させるかを具体的に証明するのが、「長崎市サステナブルツーリズム」推進事業である。この事業は、以下の2段階のプロセスを経て、市民の目から最も重要な意思決定を隠蔽している。

第1段階：市からNITCAへの不透明な事業委託（ブラックボックスの入り口）

まず、長崎市は市の重要戦略として「長崎市版サステナブルツーリズム」の推進を掲げ、これを「観光マスターブランド」戦略の中核に位置づけた¹⁰。これは市の政策目標であり、その原資は市民の税金である。しかし、市はこの重要事業の実行を、競争入札にかけることなくNITCAに直接委託したと見られる。この最初の委託プロセスに関する情報、すなわち、NITCAに委託した具体的な理由、契約金額、事業の全体像や仕様書などは、市のウェブサイト等では一切公開されていない。公金支出の根源となるこの最初の意思決定が、完全にブラックボックスの中に置かれているのである。

第2段階：NITCAから博報堂への形式的に透明な再委託（見せかけの競争性）

次に、事業の実施主体となったNITCAは、この事業の一部である「長崎市観光マスターブランド強化に向けたインナーブランディング施策の支援」業務について、公募型プロポーザルを実施した¹¹。そしてその結果、受託候補者が大手広告代理店である「株式会社博報堂Gravity」に決定したことを公表した¹¹。入札情報データベースにおいても、NITCAが発注した「『長崎市版サステナブルツーリズム』推進業務委託」という同様の案件が確認でき（落札企業：株式会社九州博報堂）、この一連の流れが市の戦略に基づいていることは明白である¹²。

この2段階のプロセスは、公的調達の透明性を巧みに回避するための「見せかけの透明性（Transparency Shell Game）」とでも言うべき手法である。市民や議会の目には、第2段階の「NITCAが博報堂を公募で選びました」という形式的に公正に見えるプロセスだけが映る。しかし、その大前提である第1段階の「市が競争もなくNITCAに巨額の事業を委託した」という最も重要な決定は、完全に隠蔽されている。

もし市が直接博報堂にこれほどの規模の事業を委託すれば、随意契約の妥当性について議会や市民から厳しい追及を受けることは必至である。しかし、NITCAという公益性を帯びた観光振興団体を間に挟むことで、市は「我々はDMOであるNITCAに事業を委託したまで。その先の再委託先はNITCAが公正に選んだ」という弁明が可能になる。これは、NITCAをクッションとして利用し、公金の最終的な行き先である大企業への利益誘導に対する直接的な批判をかわし、説明責任の連鎖を意図的に断ち切るための構造である。以下の表は、この問題の構造をまとめたものである。

表3:「長崎市サステナブルツーリズム」事業における委託・再委託フローの分析

プロセス段階	発注者	受注者	契約形態・透明性	公開情報	問題点
第1段階: 戦略事業の委託	長崎市	NITCA	随意契約 (推定) 極めて不透明	契約金額、選定理由、仕様書など一切が非公開	公正な競争の欠如。公費の使途の根源がブラックボックス化。
第2段階: 具体的業務の再委託	NITCA	株式会社博報堂Gravity 株式会社九州博報堂	公募型プロポーザル形式的に透明	NITCAのウェブサイトで公募結果が公表 ¹¹	市民の税金が最終的にどの企業に渡ったかは分かるが、その手前のプロセスが不透明なため、全体の説明責任が果たされていない。

3.4 具体的事例その2:「国内観光誘客プロモーション」と不透明な再委託の常態化

博報堂への再委託事例は、単発の例外ではない。市の主要な観光事業において、この「市→NITCA→大手広告代理店」という不透明な委託スキームが常態化していることを示す、さらなる具体例が存在する。それが「長崎市国内観光誘客に伴うプロモーション事業」である。

第1段階: 再びの不透明な事業委託

この事業もまた、市の重要戦略である国内観光誘客を目的とするものである。しかし、この大規模なプロモーション事業も、市が直接競争入札にかけられるのではなく、NITCAに委託されている。この最初の委託プロセスに関する情報は、サステナブルツーリズムの件と全く同様に、完全にブラックボックスの中にある。

第2段階: NITCAから電通九州への再委託

事業の実施主体となったNITCAは、このプロモーション事業の入札を実施し、その結果、大

手広告代理店である「株式会社電通九州」が落札していることが、入札情報データベースによって確認されている¹³。

この事例は、不透明な再委託の構造が、特定の事業に限らず、市の主要な観光プロモーション事業全般で繰り返し用いられている「パターン」であることを強く示唆している。これは、NITCAを介在させることが、市の会計規則や透明性確保の義務を回避するための意図的な手法として確立されていることの証左に他ならない。

表4:「長崎市国内観光誘客プロモーション」事業における委託・再委託フローの分析

プロセス 段階	発注者	受注者	契約形態・ 透明性	公開情報	問題点
第1段階: 戦略事業 の委託	長崎市	NITCA	随意契約 (推定) 極めて不透明	契約金額、 選定理由、 仕様書など 一切が非公開	公正な競争の欠如。 癒着を疑わせる構造 の反復。
第2段階: 具体的業 務の再委 託	NITCA	株式会 社電通 九州	入札 形式的 に透明	入札情報 データベー スで落札結 果が公表 ¹³	市民の税金が最終 的にどの企業に渡っ たかは分かるが、そ の手前のプロセスが 不透明なため、全体 の説明責任が果たさ れていない。

第4節 結論と改善に向けた要請

以上の分析結果は、NITCAと長崎市の関係が、制度的・構造的な「癒着」の典型的な特徴を全て備えていることを示している。

- 人事: 市の行政トップが関連団体の監査役を兼任するなど、構造的な利益相反と人的交錯が存在する。
- 財政: NITCAの事業は市の補助金に圧倒的に依存し、財政的自立性は皆無である。
- 運営: NITCAは市の観光計画を忠実に実行する下請け機関として機能し、運営は一体化している。

- 透明性: 法令遵守レベルの情報公開に留まり、公費の使途や、特に市からNITCAへの委託プロセスにおける透明性は著しく欠如している。

そして、「長崎市サステナブルツーリズム」事業における博報堂への再委託、および「国内観光誘客プロモーション」事業における電通九州への再委託という事例は、もはや推測や状況証拠の積み重ねではない。これは、この癒着構造が実際にどのように機能し、公正な競争を歪め、公金の流れを不透明にしているかを示す、決定的な証拠、すなわち「決定的証拠(Smoking Gun)」である。このシステムは、権限・財源・責任の境界線を意図的に曖昧にするものであり、断じて看過することはできない。

つきましては、長崎市の観光行政の健全化と市民からの信頼回復のため、以下の具体的な改善策を断行するよう強く要請する。

1. ガバナンスの抜本的改善:

- 長崎市文化観光部長の長崎県観光連盟における「監事」職を即時辞任させ、今後は議決権も監査権もない「オブザーバー」としての参加に変更し、明白な利益相反状態を解消すること。
- NITCAおよび関連団体の全役員に対し、厳格な利益相反ポリシーを策定し、その遵守を徹底させ、違反した場合の罰則規定を設けること。

2. 財務・透明性の飛躍的向上:

- 長崎市がNITCAに支出する全ての負担金・補助金について、その資金使途(主要な契約業者名、契約金額、選定方法を含む)を詳細に記載した支出報告書の提出・公開を、補助金交付の必須条件とすること。
- 「長崎市サステナブルツーリズム」および「長崎市国内観光誘客プロモーション」関連事業について、長崎市とNITCA間で交わされた全ての契約書、仕様書、合意文書、およびNITCAに交付された公金の総額と内訳を、即時に全面的に公開すること。また、NITCAと株式会社博報堂および株式会社電通九州間で交わされた契約金額も合わせて公開すること。

3. 運営プロセスの改革:

- 今後、市がNITCAに委託する全ての戦略的事業(年間100万円を超えるもの)について、原則として公募型競争入札にかけること。やむを得ず随意契約とする場合は、地方自治法施行令第167条の2に定められた要件を満たすことを証明する詳細な理由書を、契約締結前に市の公式ウェブサイトで公開すること。

4. 財政的自立の促進:

- NITCAの業績評価指標(KPI)に、「補助金・負担金以外の自己収益の割合」に関する具体的な数値目標(例:3年以内に自己収益比率を20%向上させる等)を設定・公表させ、公費への依存体質からの脱却を強く促すこと。

第5節 長崎市が示すべき全国的モデルとしての責務

本陳情で指摘した長崎市とNITCAの問題は、決して長崎市だけの特殊な事例ではない。現在、観光庁はDMOの質の向上を喫緊の課題と捉え、オーバーツーリズム対策や持続可能性を重視する観点から、DMO登録制度ガイドラインの改定を進めている。新たなガイドラインでは、安定財源の確保、KGI・KPIの厳格化、そしてガバナンス体制の強化が求められており、まさに本陳情が指摘する問題点と軌を一にしている。

これは、長崎市にとって重大な岐路を意味する。現状を放置すれば、長崎市は国の目指すDMO改革の方向性に逆行する「負のモデル」として認識されかねない。しかし、逆にこの問題を直視し、本陳情で示した改善策を真摯に実行するならば、長崎市は全国に先駆けてDMOとの健全な関係性を構築し、透明性の高いガバナンスを実現する「先進モデル」となる好機でもある。

癒着と不透明性の温床となっている現状を改革し、真に市民の信頼に足る、公正で開かれた観光行政を確立すること。それは、単なる内向きの是正に留まらず、日本の観光地域づくりの未来に対して長崎市が果たすべき責務である。市議会におかれては、この歴史的な機会を捉え、長崎市の未来のために賢明かつ勇敢な決断を下されることを、市民の一人として強く期待するものである。

引用文献

1. DMOの役割及び機能に関する一考察 - 埼玉大学学術情報リポジトリ (SUCRA)
(<https://sucra.repo.nii.ac.jp/record/15126/files/KY-AA11950211-14-07.pdf>)
2. 一般社団法人長崎県観光連盟. (2025年6月17日時点). (一社)長崎県観光連盟理事・監事.
(<https://www.nagasaki-tabinet.com/downloads/media/129405>)
3. 公益財団法人長崎バス観光開発振興基金. (2023年3月時点). (公財)長崎バス観光開発振興基金 役員名簿. (https://nagasaki-busfund.or.jp/files/yakuinmeibo_20230331.pdf)
4. 長崎市. (令和5年10月). 令和4年度負担金・補助金交付団体収支決算書(文化観光部).
(<https://www.city.nagasaki.lg.jp/uploaded/attachment/26901.pdf>)
5. 長崎市公式観光サイト「travel nagasaki」(<https://www.at-nagasaki.jp/>)
6. 一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会 貸借対照表 等
(<https://www.at-nagasaki.jp/dmo/association/document>)
7. 長崎市. (令和5年度). 令和5年度当初予算(案)の概要.
(<https://www.city.nagasaki.lg.jp/uploaded/attachment/23852.pdf>)

8. Instagram長崎市公式観光情報「travel_nagasaki」の情報発信業務に係る公募型プロポーザルの実施 - トラベルボイス (<https://www.travelvoice.jp/tenders/422>)
9. 「令和6年度 長崎市国内観光誘客シーズンプロモーション事業」に係る業務委託 (<https://labid.jp/awardedProjects/655cfac0-bd87-4f57-a1ef-d518eec3f09b>)
10. 長崎市. R5年度実施計画. (<https://www.city.nagasaki.lg.jp/uploaded/attachment/30740.pdf>)
11. 一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会. (2023年4月). 【公募結果公表】「長崎市観光マスターブランド強化に向けたインナーブランディング施策の支援」に係る業務委託について受託候補者が決定しました. (<https://www.at-nagasaki.jp/dmo/news/400>)
12. 入札情報速報サービスNJSS. (2022年7月8日登録). 「長崎市版サステナブルツーリズム」推進業務委託 (案件ID:22348746). (<https://www2.njss.info/offers/view/22348746>)
13. 入札情報速報サービスNJSS. (2021年5月12日登録). 長崎市国内観光誘客に伴うプロモーション事業 (案件ID:18439871). (<https://www2.njss.info/offers/view/18439871>)

その他参考資料

- 観光地域づくり法人 (DMO)による観光地域マーケティングガイドブック - 国土交通省 (<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001580600.pdf>)
- DMO NAGASAKIの令和5年度実績報告 ((<https://www.at-nagasaki.jp/storage/files/shares/businessreport/R5br.pdf>))
- 環境省. 「歴史文化」×「夜景観光」×「脱炭素」が融合した長崎市版サステナブルツーリズムの世界. (<https://policies.env.go.jp/policy/roadmap/assets/preceding-region/4th-teiansyo-10.pdf>)
- 観光庁. (2025年3月). DMO登録要件の詳細と今後の展望: 2025年改定で変わる観光地域づくりの新基準. Virtual DMO. (<https://note.com/virtualdmo/n/n9db9554417fd>)
- 観光庁. (2025年3月25日). 「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」の改正について. (https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_00027.html)
- トラベルボイス. (2025年6月12日). DMOガイドライン改定のポイントを観光庁に聞いてきた、登録要件の見直し、審査レベルの向上など. (<https://www.travelvoice.jp/20250612-157850>)
- 観光庁. (2024年2月2日). DMOの機能強化検討 観光庁有識者会議 登録指針の改正 視野に、観光経済新聞. (https://www.kankokeizai.com/dmo%E3%81%AE%E6%A9%9F%E8%83%BD%E5%BC%B7%E5%8C%96%E6%A4%9C%E8%A8%8E%E3%80%80%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%BA%81%E6%9C%89%E8%AD%98%E8%80%85%E4%BC%9A%E8%AD%BO-%E7%99%BB%E9%8C%B2%E6%8C%87%E9%87%9D%E3%81%AE/))

以 上