

DMO(観光目的地マネジメント組織)に関する地域経営の視点からの分析

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学大学院創造都市研究科 公開日: 2018-06-15 キーワード (Ja): 着地型観光, 自主財源モデル, 事業分担モデル, 観光協会 キーワード (En): DMO, DMO, community-based tourism, independent revenue model, role-sharing model, Tourism Association 作成者: 並木, 亮諭 メールアドレス: 所属:
URL	https://ocu-omu.repo.nii.ac.jp/records/2015694

DMO(観光目的地マネジメント組織)に関する 地域経営の視点からの分析 An Analysis on the Destination Management Organizations in Japan from Regional Management Point of View

並木亮論(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 都市経済・地域政策研究分野修了)

NAMIKI, Akisato (Master Degree Holder finished from
Graduate School for Creative Cities, Osaka City University)

【1】日本は現在、人口減少及び低成長の局面を迎えており、首都圏を除く地域の経済は縮小を続けている。そのため、政府は、外からの富の流入を促す策として交流人口の拡大を図った観光立国を提唱、様々な取り組みが多く地域で始められている。一方、政府は長年の懸案であった地方創生をめざし策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の方向性の一つとして日本においても 2015 年に DMO 法人登録制度が導入された。この組織の基本的な目的は地域の「稼ぐ力」を養うためのプレーンとなることであり、地域振興への寄与が望まれているものである。その後、DMO 候補法人は着実に増加を続け現在は 130 を超えるまでに至っている。

【2】DMO とは Destination Management Organization の略で、観光目的地マネジメント組織のことである。各定義を分析した結果、以下の 2 つの特長が必ずあることがわかった。1) 【着地性】地元主体ということ。2) 【マーケティング力・経営力】専門的人材が地域(観光)の振興を目的としたマーケティングやマネジメントを行う地域(特に観光分野)における頭脳であること。これは、D (デスティネーション=着地性) + M (マネジメント=マーケティング力・経営力) に対応し、合理的である。着地性は旧来の観光協会も備えているので、DMO はマーケティングやマネジメントなど高度な専門性を要する業務を行うものとされている。その違いは、マーケティング・経営力 (M) ネットワーク力である。本研究ではその分析をおこなった。

【3】(DMO の分類論) (1) 登録分類は、「広域連携 DMO」「地域連携 DMO」「地域 DMO」である。(2) 地域分類は、長野県、群馬県、北海道が多い。(3) 組織分類は、本論のオリジナルで (A 型) 新設、(B 型) 観光協会以外の組織からの改組、(C 型) 観光協会そのものの改組と設定した。(4) 事業分類は、「交通」「インバウンド(外国人対応)」「食・農」「広域周遊」「イベント」「旅行商品造成」「地域産品」「情報発信」の 8 項目である。

【4】事例としては、近江ツーリズムボード、しまなみジャパン、せとうち DMO、海の京都 DMO を検討した。

【5】**(収入構成モデル)** (1) ここで、日本の DMO の収入構成モデルを提示する。(タイプ 1) まず、ほとんど公的補助からなっているタイプ: B 型(観光協会以外の団体からの改組)である「せとうち DMO」がある。これは多数の県からなる広域型のため、存在意義はあると考えられる。(タイプ 2) 次に、公的補助の他、会員収入をもち、一定の自立性があるタイプ: B 型(観光協会以外の団体からの改組)である「近江ツーリズムボード」や、C 型(観光協会の完全改組型の「海の京都」がある。近江は会員で健闘している。域内各市町の観光協会を統合して組織する全国初の DMO である海の京都は、中枢である総合企画局と旧観光協会である 7 つの地域本部で成り立っている。地域本部観光協会の統合により、もともとの会費システムをもち、非常に安全である。(タイプ 3) 3 番目は、自主事業があるタイプ: A 型(事実上の新設)である「しまなみジャパン」がそれで、市から譲り受けたレンタサイクル事業や、イベント事業などの自主事業をこなす。(2) これに対し、欧米の DMO の収入構成モデルを提示した。もちろん、欧米の DMO でも、イニシャルでは、公的補助にたよるところが大きい。ところが、日本との一番の違いは、その後の成長過程がダイナミックで、自主財源事業を見事に拡大しているところにある。①会費収入、②自主ビジネス、③特別な税などである。これは、一種の観光目的税の形をとる「T I D (観光改善地区)」や宿泊税などの地域負担金で運営される点が多い。これは、日本は、かつて都市計画分野で導入された B I D (ビジネス改善地区) 制度と同じ課題がある。日本では地域負担金を税の形でとることが財務省等の制約の問題でほとんど不可能なため、B I D のほとんどにこのような地域負担金のシステムをつくれず失敗した。今回も T I D のシステムを入れないと B I D の二の舞になる可能性がある。日本で可能性があるのは「入湯税」「宿泊税」などである。

【6】**(事業分担マトリックスモデル)** 横軸に、観光協会の改組であるかそうでないか、縦軸に、広域か地域か、をグラフ化すると、「観光協会の改組」なら、分担問題は発生しない、「広域」なら、分担問題は発生しない、のだから、このどちらも成り立たない場合、すなわち「観光協会と別の改組」でありかつ「地域」のものである場合、観光協会とのバッティング問題が生じることになる。マトリックス左下がこの分担問題が生じる場合で、しまなみと近江が苦勞

していることがわかる。観光協会ができにくく、DMOが分担すべき分野とは、「情報発信」「インバウンド」「製品開発」「とがったコンセプトによるプロモーション」「調査分析」などである。

【7】**【まちづくり連携モデル】**近江「美食都市」推進プロジェクト事業を、サンセバスチャンなどの本場のラテン系都市における美食都市戦略と比較すると以下の2点が今後の可能性である。(戦略A)(空間的視点)欧米の美食都市は、まちなかで食を楽しむ飲食店の充実がある。この点はまちづくり計画と連携すべき。(戦略B)(時間的視点)欧米の美食都市は、時間的にも、夜のにぎわいが中心であり、そのようなナイトライフ戦略が重要。

【8】**【モデルの統合】**最後に、分担問題の有無と、自主財源からマトリックスをつくると、自主財源があり分担問題がないのが「海の京都」である。自主財源があり分担問題を回避しようとしているのが「しまなみ」「近江」である。しかし、「近江」は、今後まちづくりとの連携の課題もあり、これは今後の展開を見守ることである。現時点で、調査した西日本の有名なDMOの中で、有望なのは、タイプは異なるが、「しまなみジャパン」と「海の京都」ではないか？

キーワード：DMO、着地型観光、自主財源モデル、事業分担モデル、観光協会

Keywords: DMO, community-based tourism, independent revenue model, role-sharing model, Tourism Association

第I章. 概念整理

DMOとは、Destination Management Organization の略で、直訳では、観光目的地マネジメント組織のことである。表1-1は、各機関及び研究者が掲げているDMOの定義をまとめたものである。これらの8つの定義を分析したところ、「経営」や「マーケティング」「ブランディング」「戦略」といった表現を含み、観光地域づくりにおける頭脳となる組織であることを示すものと、「地域…一本化する」や「一体的」「関係者と協同」「分野横断型」「地方自治体と民間事業者による観光事業者の共同体」などといった表現を含み、域内の組織が連携して観光地域づくりを行うことを示すものがあることがわかる。

【表1-1】 DMOの定義 山本 (2016) をもとに筆者作成

Travel vision	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
第1回地域しごと創生 会議資料	マーケティングとブランディングを武器に観光地経営の司令塔となるような組織
まち・ひと・しごと創生 基本方針2016	様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となって行う観光地域づくりの推進主体
観光庁	「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、関係者と協同しながら、地域の観光振興の実現に向けた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
JTB総合研究所	観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人
日本観光振興協会	観光地のマーケティング&プロモーションやブランディングのほか、クオリティコントロール、安全管理、資源管理などを担う機関
大社 充 (NPO法人グローバル キャンパス理事長)	行政、観光協会、観光業界だけでなく、農業、漁業などの異業種や、観光と関係のなかった住民を含む、分野横断型の取り組み体制(=地域づくりの総合的な推進組織)
高橋一夫 (近畿大学経営学部)	地方自治体と民間事業者による観光ビジネスの共同体で、観光地経営を担うための機能と高い専門性を有し、観光行政との役割分担による権限と責任を明確にしたプロフェッショナルな組織

(1) これらの定義を分析した結果、以下の2つの特長が必ずあることがわかる。

- 1) 地元主体。地域を構成する様々な組織と連携した運営を行い、共に恩恵を受けられるよう観光地域づくりを目指す。【=着地性】
- 2) 専門的人材が地域(観光)の振興を目的としたマーケティングやマネジメントを行う地域(特に観光分野)における頭脳であること。【=マーケティング力・経営力】

(2) これは、DMO=D+Mをもつ組織という名称で、すなわち、D(デスティネーション)【着地性】

+M (マネジメント)【マーケティング力・経営力】に対応し、合理的である。DMOの定義=①着地性・ネットワーク力 (D) +②マーケティング・経営力 (M)、といえる。

(3) DMOと着地型観光組織の違い

この①着地性 (D) とは、小長谷ほか (2012) の説明にもあるように、観光が、発地 (出発地) =旅行者の住む都市部から、着地 (到着地) =観光地地元への人間の移動であり、従来の都市部の観光関連企業がつくる既成の観光商品を発地型観光というのに対し、地元中心の観光企画のことを、着地型観光という。そこで、そのような地元中心型の観光組織のことを、着地型観光組織という。着地型観光組織は、近藤 (2012) の研究もあるように、この10年~15年前から存在しているものである。DMOの特徴は、着地性と経営力である。着地型観光組織は、着地性はあるのだから、両者の差は、経営力ということになる。

★②マーケティング・経営力 (M)・ネットワーク力に注目。すなわち、DMOはマーケティングやマネジメントなど旧来の観光協会よりも高度な専門性を要する業務を行うものとされている。その違いは、マーケティング・経営力 (M)・ネットワーク力である。しかし、現在日本で認定されているDMOは本当に経営力があるのか?本研究ではその分析をおこなう。

(4) 「地域経営力」と「経営力」の違い

DMOが取り組むことになるマネジメント (経営) には2種類の意味があると考えられる。1つは、通常の経営学と同じ、DMO法人だけの運営である。もう1つは地域経営である。これは、実は通常の1プレイヤーだけの経営ではなく、多数のプレイヤーからなる、地域全体をマネジメントすることが含まれる。地域の発展のために、合意形成をとり、様々な企画を立て、実行していくものである。よって、本論文では単なる法人の資金繰りやその他運営に関することにとどまらず、いかにDMOが地域の発展に寄与できるかという地域経営に取り組む能力にも言及したいと考えている。

第Ⅱ章. 先行研究

政府は、地域の競争力を高める方策として観光産業の強化を掲げているが、近年はインバウンド需要の拡大のほかにも、従来の発地型観光から着地型観光へのシフトなど、国内旅行市場を取り巻く環境も変化している。この現状を踏まえ、着地型観光を担う既存の組織を近藤 (2014) は都市、地方、営利性、非営利性の4類型に整理して経営の持続性を分析している。この研究は、日本におけるDMO導入以前のものであるのでDMOへの言及はないが、都市にも地方にも存在し、母体によって法人の性格も異なるため、それぞれの類型に含むDMOが存在すると考えられる。

また、大野 (2017) は、このような経営力重視の時代における地域のかじ取り役としてDMOの必要性を述べている。特に、経営学の見地から、今後のDMOの制度設計に関し、組織の役割の境界を明確にすることを主張している。加えて、従来の観光協会よりかかわるステークホルダーの範囲が広がるため、合意形成の高度化に対応するためには、DMO側で予め作った計画を説得するトップダウンの手法より、インフォーマルな場でコミュニケーションをとりながら共に作り上げることが必要であると主張している。また、本論でも後述するが、日本のDMO形成の特徴として観光協会を発展改組したタイプが多い点についてもわずかに言及している。同様に、村瀬 (2015) も2006年制定の『観光立国推進基本法』第2条で述べられた

「国、地方公共団体、住民、事業者等により相互の連携が確保されるよう配慮されなければならない」という基本理念と2008年制定の『観光圏整備法』を根拠に地域の主体間の連携を重要視しており、地域振興に

かかわる既存の組織 (観光協会と商工会議所) の連携という観点から実態調査を行っている。当該研究はDMO登録制度開始前に発表されたものであるが、今後の展望の部分でDMOについても言及されている。DMOの原点である組織間連携に関して、現状としては、イベント実施等に伴う一時的なものであったり、資金・人員調達といった消極的な目的が多いことを明らかにしている。本論では主体間の協働は有効であると主張している。内田 (2015) は、日本におけるディステーション・マーケティングの浸透の遅れを指摘しており、また、ディステーション・マーケティングに必要な作業として、(1) 目的地の評判管理、(2) 観光アトラクションやイベントの整備、(3) 地域イメージ形成とメディア活用、の三つをあげている。だが、多様な主体が関与し、複数の自治体にまたがる事の多い観光分野の業務はそのどれもが現状の既存の組織の足場では困難であり、DMOの必要性を指摘している。また、内田は、DMOの機能としては、観光の「共有価値」を策定し、それを地域に広めることが重要だとしており、その結果として、前述のディステーション・マーケティングが進めやすくなると述べている。共有価値の創造に関しては、オルタナティブツーリズムの普及に伴って、地元事業者が能動的に誘客に関与する必要があるため、その際に重要だとしている。事例として「北海道ガーデン街道」を用いている。また、当事者の視点に立った、既存の観光協会にDMO的要素 (当該論文では組織連携の側面) を付加する過程については、石原・池ノ上

(2016) が尾道市観光協会を例に論じている。だが、尾道市観光協会はDMOではなく、当該論文は正確にはDMOの研究ではない。DMO法人の主要な機能である観光マーケティングに関する分析はこれについても上記の内田 (2015) によってなされているが、設立後のDMOの経営を検証する研究は十分になされておらず、この点では本研究の視点で研究の新規性及び意義は十分に認められる。

日本におけるDMO候補法人登録制度開始後の実態を踏まえて、DMOの組織運営の概略を著したのが、日本政策投資銀行 (2017) である。制度開始以降のDMO研究については事例紹介にとどまっているものが多くを占めており、制度上の諸問題を正面から扱う研究は多くなかったのに対し、当該書籍はDMO職員等、実務者向けに作成されたものであり、法人設立のプロセス等、組織論について具体的なものとなっている。また、それに関連し、日本の事情として観光協会を改組して設立したケースが少なくないことを明らかにしている。また、今後DMO運営において想定される収益事業や財務基盤を実例とともに紹介している。この中にはDMOに準ずる組織や自治体の事例も一部含まれるが、今後DMOに応用できるものとして、価値のあるものである。欧米のDMOに詳しい高橋 (2017) が出されたが、財源に関する研究はDMOの制度が十分に根付いている欧米のDMOに偏重しており、既存組織との関係性についての研究も行政との連携が主に対象となっている。日本のDMOは既存の観光協会が主体となっているものが多く、そのような特殊性はまだ分析されていないと考える。本論文では既存の観光協会と移行したDMOと観光協会を存置して設置したDMOの課題を役割分担の側面から分析する。

第三章. DMOの分類論

1. DMOの法人格

DMO法人とは、「NPO法人」のような法人格の種類を指すものではなく、地域の中で観光マーケティングやマネジメントを担う「業態」を指す用語である。DMO法人の法人格は、「一般社団法人」が2017年3月現在、80法人と最多で、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局による『「日本版DMO」形成・確立に係る手引き (第2版)』(2017年発行)によると、社団法人は観光地域づくりという公益的な目標を

持つDMO法人に馴染みやすい法人格であるとされている。とはいえ、株式会社や財団法人とは異なり、資本金や基金にあたる財源を持たないため、単年度主義になりやすいことから、行政の補助金に依存しがちな傾向にあるとの指摘もある。また、社員の構成により意思決定が左右されやすいので、幅広いステークホルダーを社員とする配慮も必要であると述べられている。その他にも財団法人、株式会社、非営利組織などもみられる。法人格を持たない任意団体では登録できない点もDMO法人の特徴である。

2. 制度の歴史 (欧米発から 2015 年まで)

(1) 世界初はバルセロナ観光局

1986 年、バルセロナ市とバルセロナ商工会議所が協定を結び、バルセロナ観光局を設置。この組織がのちのDMOの原型となる。2000 年頃、日本でも、国の政策において観光振興とまちづくりを一体的に行う概念が登場。2007 年に世界観光機関 (UNWTO) が刊行するテキスト「A Practical Guide to Tourism Destination Management」で地域における先導と調整というDMOの基本的な機能が紹介された。

(2) 日本では 2015 年 12 月から政府による登録制度開始

2014 年 12 月 27 日に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」でもDMOという用語が掲載され、これにより制度的に始まり、2015 年 12 月から登録制度開始。2016 年 2 月に 24 法人の候補法人が第一期登録された。

3. 登録DMOの区分

政府が登録するDMOには3つの区分がある。

- 1) **広域連携DMO** : 複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を、一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。
- 2) **地域連携DMO** : 複数の地方公共団体に跨がる区域を、一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。
- 3) **地域DMO** : 原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を、一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

4. DMO化のメリット

- 1) 地域の意見を束ねやすい⇒「着地性」行政、観光協会、各種地元経済団体、宿泊業や交通事業者など地域に関わる多くのプレイヤーが共同で設置する組織なので、従来より意思の統一がしやすくなる。地域が一枚岩になることによって、より効果的な地域振興を実現できる可能性がある。
- 2) 既存の組織より高いマーケティング機能を有している⇒「経営力」従来の観光協会では観光客増に結び付けるためのデータの収集・分析が十分にできていなかった。DMOでは専門的人材の投入などによって、より科学的なマーケティングが可能になり、効率の良いプロモーションも可能となる。
- 3) 政府からの資金的な支援 (まち・ひと・しごと創生本部の新型交付金) や、観光庁を含む関係省庁で構成される支援チームによるマンパワーの援助が受けられ、それらを活用してより発展的な観光地域づくりの取り組みを行える。

5. 設立されたDMOの列挙 (略)

6. DMO法人の地域分布

制度開始以降、日本各地で登録ラッシュが続くDMOであるが、現在の登録状況を都道府県別にまとめた。

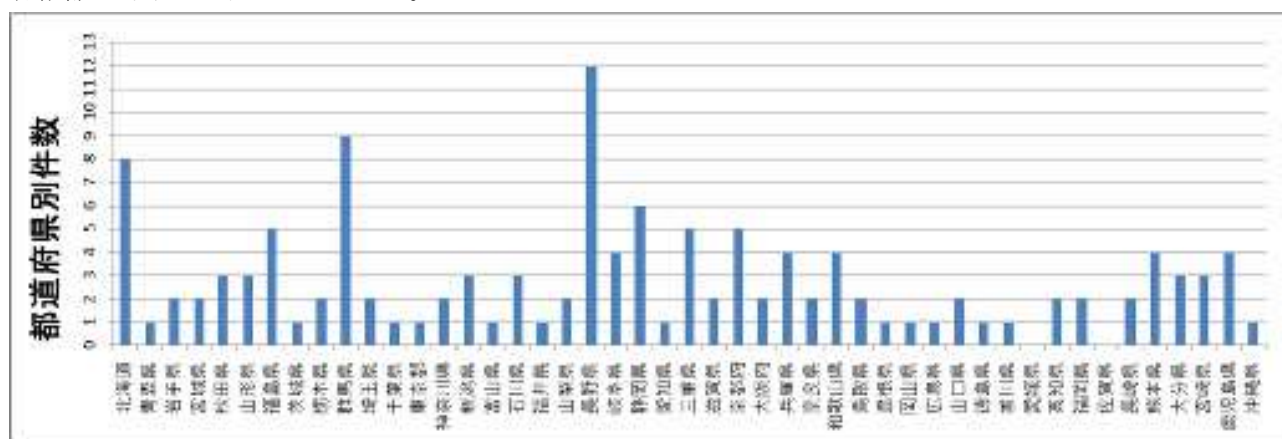
1) 観光庁HPの登録法人一覧を基に筆者が作成した図3-3によると、DMO法人の設立の最も活発な都道府県は長野県(12法人)であった。長野県のDMOのうち半数の6団体がDMO法人登録制度開始以後に新設したものである。前身となる組織がなく、新たに観光組織を立ち上げているところから、やはり観光立県としての意識の高さをうかがい知ることができる。また、「観光局」の名称を掲げる団体が多いことも長野県のDMOの特徴である。

2) 一方、設立数が9法人と2番目に多い群馬県は、DMO法人登録制度開始後に新たに発足した団体は1法人のみときわめて少なく、既存組織の改組でDMO化したものが大半を占めている。中でも既存観光協会から移行して設立した形態が多い。群馬県の観光地は温泉地が多い点の特徴であり、メインコンテンツが明確で、また宿泊施設等も泉源を共有することから、各主体の意思疎通がしやすい温泉街の地域的特性が、DMOへのスムーズな移行につながったのではないかとも思われる。

3) 3番目は北海道(8法人)であった。首位の長野県及び北海道は単純に面積が広いこともあるが、どちらもかねてより観光立県であり、情報発信を含めた誘客への取り組みを熱心に行ってきた地域である。そのため、DMO法人の導入からも観光振興への意識の高さを窺える。

4) また、同一都道府県に5法人以上存在するケースは東日本の都道県に多く、DMOへの移行、参入状況は東高西低であるといえる。

5) 2017年3月末日現在のDMOの都道府県別法人数を【表3-4】で多い順にまとめた。ただし、この表の件数は複数の都道府県を管轄する広域DMOの存在を踏まえ、管轄区域が県をまたぐものについては各管轄都道府県をカウントしている。



【図3-3】DMOの都道府県別件数。観光庁『DMO候補法人形成・確立計画』をもとに筆者作成

7. DMO法人の創立時期

2017年4月までに登録を受けているDMOが最も多く設立された時期が登録制度開始翌年の2016年で、18%を占める。また、組織はできていないが、2017年、2018年、2019年に法人の創立を予定し、それに先立って登録を受けている団体もある。それらも含めると、政府によるDMO法人登録制度開始に伴って設立された法人は30~40%と考えられる。

(1) 逆に半分以上にも及ぶそれ以外(設立年が2015年以前)の団体はDMO法人登録制度開始以前から

既に存在するものである。既存の観光協会を改組して立ち上げたDMO法人は、DMO法人を名乗る以上、従来の観光協会が行ってきた現行の業務にDMOならではの業務を付加してなくてはならない。とはいえ、既存の組織の態勢を変革するだけで政府の掲げるような新たな業務ができるようになるか、この部分が日本版DMOを研究する上で最も重要な論点であるといっても過言ではない。

（2）逆に、既存の観光協会とは別に、新たに観光振興組織としてDMOを立ち上げたケースにも類似の不安は存在する。同一地域内で観光を司る機関が1つ増えたことになり、既存の団体と重複した業務を行い非効率になるという問題が生じる。適切に役割分担をして、それぞれが強みを発揮できる状況でなくてはならない。この地域内での棲み分けの問題については十分な考察の必要があるにとらえられ、本論Ⅷ章「事業分担モデル」で詳述したい。

8. DMO分類視点① 新規型と観光協会移行型、類似組織移行型

前節で述べたとおり、政府によるDMO登録制度が開始されたのは2015年12月であるが、現在登録されているDMO法人のうち、制度開始に伴って同時期に新規設立された組織は2割程度と少ない。特にその中でも多くの割合を占めるのが観光協会を母体としたものである。

★これらを踏まえると、現在登録されているDMOは、大きく3つに大別される。

（A型）第1は、登録制度開始に伴い、観光協会とは別に新規組織として設立されたものである。

（B型）第2は、登録制度が開始する前から存在した観光協会以外の観光地域づくり組織での改組である。

（C型）第3は、登録制度が開始する前から存在した観光協会そのものの改組である。この場合、もとの観光協会の機能を継承する。

ただし、既存の観光協会による取り組みを非常に低く評価している論旨が散見されるが、決してどの観光協会も観光振興に対する実績が少ないということはなく、積極的に取り組んでいるところもある。また、観光協会と同一地域で併存するDMOは、互いに刺激を与え、より高度な取り組みを行おうという一種の相乗効果が生まれる場合もある。

【モデル図0】本分類視点を図示した。筆者作成。

DMO 類型論 (観光協会との関係性から)

(A 型) 観光協会と別に新規 (例: しまなみ)



(B 型) 観光協会と別組織の改組 (例: 瀬戸内、近江)



(C 型) 観光協会の改組 (例: 海の京都)



9. DMO 分類視点② 事業内容

前節では、既存の観光協会と同一地域で併存する DMO は、事業の重複がないよう、注意が必要であることを述べたが、それぞれの DMO は具体的にどのような事業を実施しているのか。形成・確立計画を基に調査すると、現在立ち上がっている DMO もそれぞれ力点を置く事業内容がばらつきがあることが窺えた。

(1) 事業カテゴリー

そこで、交通、外国人対応、食・農、広域周遊、イベント、旅行商品、地域産品、情報発信の 8 項目に分類した。(分類視点)「力点を入れる事業」各項目の分類例。①「交通」は循環バスのような二次交通や一日乗車券の導入等、交通アクセス改善を目的とした事業。②「外国人対応」は各施設の人材育成や英語表記の拡充、フリー Wi-Fi 導入など、外国人観光客の利便性向上を図った事業。③「食・農」は飲食業や第一次産業の振興に関する事業。④「広域周遊」は主に自治体を越えて、複数の観光資源を周遊ルートとして一体的に集客する取り組み。⑤「イベント」は地域における行事や祭礼の主催もしくは共催など。⑥「旅行商品開発」は体験ツアーや教育系のプログラム等、観光資源をパッケージ化して販売する取り組み。⑦「情報発信」はホームページや SNS を活用した広報、パンフレット作成、マスメディアの働きかけなどの取り組み。

(2) 分類結果

これらの中でも、大多数の DMO で行っているものは、「外国人対応 (インバウンド)」「旅行商品開発」「情報発信」の業務であった。1)「旅行商品開発」旅行商品の開発については、129 団体中 84 団体が実施を予定しており、最多である。体験ツアーや体験プログラムと銘打たれた旅行商品の開発は、域内の事業者等、多様な主体との共同で行う必要があり、加えて、マーケティングや民間のコスト感覚が売り上げを左右するため、この点については DMO の強みを生かせるタイプの業務ではないかと考えられる。2)「情報発信」次いで、79 団体が取り組もうとしているのは「情報発信」である。こちらについても同様に、近年の情報環境の激変の中で、より効果の高い PR 戦略を行うには巧みなノウハウが欠かせない。こちらでも DMO が担当することが望ましい業務といえる。3)「インバウンド」外国人観光客が急増する近年において

急務となっている「外国人対応」は、129 団体中 66 団体が実施を想定している。DMO が受けている国からの予算の一つにインバウンド対策費にカテゴライズされたものがあり、その関係でも DMO の実施しやすい事業のひとつであると考えられる。4)「イベント」イベント企画を事業内容とする団体も多く、43 団体に上った。これについても平時から地域の多様な主体とつながり持つという DMO の強みが有利に働く事業分野であり、既存組織以上に企画の実現性が高いと考えられる。また、既存の観光地域づくり組織の多くが既に取り組んでいることでもあり、そういった組織が鞍替えにより DMO となっている場合、その法人が継続して行うこととなる。他の組織が手掛けるものとどのように差別化を図るか、棲み分けが問題となる事業内容ともいえる。5)「食・農」DMO は様々な地理的条件の地域で生まれているが、とりわけ大きな期待がかけられているのが人口減少により衰退が進む地方の活性化である。そういった地域における主要産業は第一次産業が多く、食や農の振興は地域の希望である。地域づくりを担う DMO もこれに着目し、42 団体が事業内容としている。6)「地域産品」真に地域づくりに寄与する観光振興は、消費を促し、地域経済を潤すものでなくてはならない。そのため、魅力ある地域産品づくりや新たな販売手法の開拓は、地域から歓迎される事業といえよう。このような事業に取り組むとしている DMO は 41 法人ある。7)「広域周遊」これは主に観光庁が進めている事業で、観光地をネットワーク化することで周遊のしやすさを高める取り組みである。39 法人が取り組むこととしている。8)「交通」二次交通の整備や企画乗車券の開発は観光客の動線に影響を与えるため、着地側は十分に検討すべき課題の一つである。DMO が地域における頭脳として、地元交通機関と協力し、社会実験等を行う事例も見られた。32 の DMO がこれに取り組むことを計画中または実施している。

10. DMO 分類視点③ 収入構成

(1) DMO の財政

財政面は DMO に関して最も不安視されている側面の一つである。既存の観光協会では実現できなかった専門的なマーケティングには優秀な人材が必要であり、確保には十分な人件費が欠かせない。ここに予算を割くことができ初めて、期待されている機能を果たせる組織になるといえる。

DMO の資金力については 2017 年 2 月に発表された JTB 総合研究所の中野文彦主任研究員の調査が詳しい。DMO の収入規模は大きい所で「神戸市観光コンベンション協会」(兵庫県)のような 30 億円規模のものから、小さなところでは「ノオト」(兵庫県) 500 万円程度と、大きく幅があることが明らかとなっている。

2016 年 12 月までに登録された「地域連携 DMO」「地域 DMO」で、データが公表されている 99 法人のうち、① 3 億円以上の大規模な DMO が全体の 16% (16 件)、② 1 億円以上 3 億円未満の法人が 30% (30 件)、③ 1 億円未満の法人が 54% (53 件)、という分布であったと明らかにしている。また、種別 (地域連携 DMO と地域 DMO) と収入規模には関連性は見られず、地域の偏りも見られなかったという。

次に同研究所は同じ調査の中で「日本版 DMO 形成・確立計画」を基に、収入構成についても以下のように分類している。① 計画案の段階より全収入の 6 割以上を補助金で賄うと想定している DMO を「行政連携型」、② 補助金のほかに委託費や指定管理、事業収入、会費等様々な収入を想定している法人を「バランス型」、③ 事業収入で 60% 賄うことを想定している DMO を「事業運営型」、④ 国や行政から指定管理や施設運営を請け負って得る収入で 60% 賄うことを想定している DMO を「指定管理・施設運営型」、⑤ 国や公共からの業務委託で得る収入で 60% 賄うことを想定している DMO を「業務委託型」、としている。それ

ぞれの割合は、99 団体のうち「行政連携型」は 24%、「バランス型」は 40%、「事業運営型」は 29%、「指定管理・施設運営型」は 4%、「業務委託型」は 2%、「その他、不明」は 1%であった。

(2) 政府による DMO への財政支援のメニュー分析

現状としては、DMO の財源は政府や地元自治体からの補助金は大きな柱となっている。政府は 2016 年 2 月に、『「日本版 DMO」を核とする観光地域づくりに対する支援メニュー集』を取りまとめており、ここに記載されている支援事業は DMO が利用することを想定しているものとみて、主なものを以下で列挙する(観光庁「観光地域づくりに対する支援メニュー集(平成 28 年度予算案版)」より)

1) 「広域観光周遊ルート形成促進事業」 複数の都道府県を跨った複数の観光地をテーマ性・ストーリー性を持たせながら交通アクセスも含めてネットワーク化し、「広域観光周遊ルート」の形成を促進し、海外へ積極的に発信することが目的の事業であり、広域連携 DMO に対する支援として想定しているものである。支援内容は総事業費の 1/2 以内で、2016 年度の予算案は 16.4 億円である。対象事業としては、広域観光周遊ルート形成計画の策定、数値目標の設定と PDCA サイクルの整備、外国人受入環境の整備、広域周遊のための交通アクセスの円滑化、地域の観光資源を活かした滞在コンテンツの充実、広域の関係者の官民連携による体制づくり、ゲートウェイとなる地方の空港・港湾への LCC、クルーズ船の誘致等が考えられる。

2) 「観光地域ブランド確立支援事業」 2016 年度の予算案は 2.51 億円で、この支援事業は、地域連携 DMO に対する支援を想定している。

3) 「地域資源を活用した観光地魅力創造事業」 支援対象としては、マーケティング関係からインバウンド対策まで広く観光地域づくりを図る取り組みが対象となっている。支援の内容に関しては、個別事業の実施に必要な経費の総額の 2 分の 1 以内の金額を予算の範囲内で支援が受けられるものである。2016 年度の予算案は 3.38 億円であり、この支援事業は、地域 DMO に対する支援を想定している。

4) 「地域づくり活動支援体制構築事業」 支援内容は定額補助であり、例としては、有識者等による現地指導の謝金、旅費、ワークショップ開催経費、web 立ち上げ費、広告作成費、事務局立上げに掛かる経費等である。2016 年度の予算案は 1900 万円である。

(3) 政府による DMO へのインシヤルコスト等の支援は「地方創生加速化交付金」で

また、政府では、日本版 DMO 登録制度導入の計画時から DMO 設立におけるインシヤルコスト等を「新型交付金」で支援することを想定していた。ここでの「新型交付金」とは具体的には 2016 年度「地方創生加速化交付金」等である。特に DMO と関係が深いのは「上乗せ交付」と呼ばれるカテゴリーである。

1) 「地方創生加速化交付金」の 3 割が観光：この全交付先における観光分野の事業数は全体の 27%にあたる 188 件であり交付額は交付総額の 29%にあたる 69 億円で、事業数も交付額も観光分野がトップとなっている。

2) 観光分野の 4 分の 1 が DMO 立ち上げ：また、観光分野のなかでも、日本版 DMO の立ち上げには 44 事業(12 道県 90 市町村)で交付対象となっており、事業数の中で約 4 分の 1 を占めている。また、この交付金の観光分野の評定委員に DMO の研究に取り組む大社充氏が名を連ねている。この交付金は各 DMO にとって有効な原資であるといえるが、あくまでも 28 年度から 5 年間限定であることも忘れてはならない。

(4) 自主財源問題

逆に、現在の補助金体質からこのまま抜け出せず、自走可能な組織への脱皮が遅れると、政府の方針一つで破綻が続出するような脆いものになってしまう。恒久的に観光地域づくりを担う団体となるためには、潤

沢な自主財源の確保はやはり必要なのである。中には、自主財源として会費収入を想定しているDMOも少なからず存在する。これらは、メリットを享受できると判断した事業者に会員になってもらい、サービスと引き換えに会費を受けるといったものである。これは既存の業界団体等でも取られてきた収入の方法なので、補助金に次いで現実的で実行可能な収入とも考えられる。事例研究で後述する滋賀県のDMO「近江ツーリズムボード」も実質的な母体が商工会議所であることから、会員制度を特色としている。

第Ⅳ章. 事例 (1) 近江ツーリズムボード (略)

第Ⅴ章. 事例 (2) (一社) しまなみジャパン (略)

第Ⅵ章. 事例研究 (3) せとうち観光推進機構 (せとうちDMO) (略)

第Ⅶ章. 事例研究 (4) 京都府北部地域連携都市圏振興社 (通称: 海の京都 DMO)

第Ⅷ章. 収入構成モデル

観光地域づくりの主役が観光協会や行政からDMOへ移行するならば、当然従来の体制で得られなかった成果が求められる。そのためには、観光やマーケティング、プロモーションなどについて専門的な知識や豊富な人脈を有している優れた人材が欠かせない。だが、それだけ戦力を揃えるには十分な報酬を支払う必要があるだろう。

たとえば、高橋 (2017) によると、サンフランシスコトラベルの予算総額は 43 億円だが、このうち人件費は 39% を占めている。職員数は 90 人なので、1 人平均は 1861 万円となる。DMO の業務は高度な頭脳労働であるため、従業員の質によって大きく左右されると思われる。地域の観光振興という高い理想を実現するには、これほどの高額な報酬も必要経費であろう。また、人件費以外にもマーケティングやプロモーション等の実施については、本腰を入れて取り組むほど様々な経費が掛かるのでそれだけ財源の確保が必要である。

これらは本来、DMO のメインとなるべき業務であるが、これら自体は決して利益を生み出すものではない。そのため、現在のところ、DMO は都道府県や市町村から手厚い補助を受けており、また、これは政府が重点的に取り組む政策にも関連するため、設立から 3 年間のイニシャルコストは政府の新型交付金 (地方創生交付金) の対象となっている。これらの支援で当面は様々な取り組みができるが、前述の新型交付金のように期限付きのものもあるため、事業の質をどこまで保てるかが問題である。

DMO の持続性には多様な自主財源の確保が不可欠となってくる。よって、経営が軌道に乗るDMOの一つのメルクマールとして、補助金以外の収入源をより多く確保している法人ではないかとの仮説を立てる。以下では事例研究で扱った 4 法人の収入状況を踏まえ、高橋 (2017) や日本政策投資銀行 (2017) ならびに並木によるヒアリング調査の内容などを踏まえ、海外で実用化しているもの、国内のDMOで取り入れられているもの及び実用化が想定されるものを紹介する。

1. 事例の 4 DMO の収入構成分析

以下では事例研究で扱った4法人の収入構成を決算書や法人が設立時に観光庁に提出した「形成・確立計画」をもとに調査した。

(1) 近江ツーリズムボード

近江ツーリズムボードについては、決算書によると2017年の予算総額は3858万5000円である。そのおよそ6割にあたる2338万6000円が立地自治体からの分担金で賄われている。その内訳としては約10% (250万円) を滋賀県が負担し、およそ85%にあたる2008万6000円が中心市である彦根市が負担している。彦根市の分担金は使途が定められており、その内訳は観光客誘致・観光客動向調査・観光コンテンツ開発費に481万円、1527万6000円は美食都市推進プロジェクトに供されることとなっている。残りを周辺の4町 (80万円) で負担している。これらの行政からの補助金・分担金を除いた4割に当該DMOの特色が出ている。中でも大きい割合を占めているのが会費収入であり、当該DMOの事業費の2割 (763万円) を賄っている。この点については当該DMOの特徴である商工会議所を母体としている側面が鮮明に表れており、会員である域内の民間企業の巻き込みに一定の成果が出ているとみることができる。このように、DMOが取り組む観光地域づくりに将来的に恩恵を受けることになる地元事業者から負担金を受け、これが収入の大きい部分を占める形が持続的なDMOを作るうえで重要な視点である。当該DMOが会員企業から徴収している会費は3万円であるが、会員企業は160を超え、中には域外の大企業も含まれている。また、観光には直接関与しないが、幅広い産業に波及させるというDMOの方針に賛同した民間企業も多数会員になっている。

(2) しまなみジャパン

しまなみジャパンに関しては、設立初年度につき正確な決算書は入手できなかったが、官公庁が公開している形成・確立計画によると、2017年度の総収入は1億7750万円を見込んでおり、その内訳としては、地元自治体である尾道市・今治市・今治市・上島町からの負担金が7150万円、レンタサイクル事業収入が9150万円、イベント事業収入が1100万円となっている。ここでの事業収入は、尾道市営であったものが移管された自転車関連の事業が中心である。このようにDMOの自主事業としては自治体からの事業移管や指定管理を受けることは大いに想定されるものである。また、当該DMOについては自治体からの負担金が2020年までに段階的に減少し、2021年以降はなくなることが予定されている。それを見越してDMOとしてもレンタサイクルの利用増や非常に低廉に抑えている料金を見直すなど自主財源の確保が必要である。

(3) せとうち観光振興機構

せとうち観光振興機構については、収支計算書が公表されている2016年度の内容を述べる。収入については社員である7県の分担金が9540万円であった。やはり、設立経緯を鑑みても県の連合体が成長して成り立っているものであるため、各県の分担金が財源の大部分を占めている。同じく社員である協賛企業からも1000万円の分担金を受けている。それらに加えて、受託料として2384万4333円、寄付金が1610万2366円あった。これに雑収入の305万8916円が加わり、決算書上の収入総額は1億4840万5615円となっている。また、このほかにも実質的な運営資金として政府からの補助金は存在するが、当該DMOのものはあくまでも政府との共同実施のインバウンド対策事業に供される財源なので、DMOの予算内に組み込まれるものではない。この事業については、2017年度は2億5000万円規模であったという。次年度以降はこれらの他にもDMOの自主事業である「せとうちメンバーズ」に関連するものなど新たな要素が付加されることになるだろう。

(4) 海の京都

海の京都DMOについては、いわゆる本部である総合企画局と元の観光協会から移行した各地域本部は統合時の取り決めから別会計となっている。2017年度の総合企画局予算総額は2億4250万円であった。うち、府市からの負担金は1億7000万円で、地方創生推進交付金は6250万円である。また当該エリアは政府より観光圏の指定も受けており、それに関連する補助金も3年間の期間限定で政府及び自治体から受けている(国・府補助金5300万円)。その他、民間事業者と合同で事業を行う際に企業から得た事業資金など、特定の使途に供するものとして受け取った資金が1950万円である。7つの各地域本部は現段階で基本的に従来の観光協会と同じ財政を引き継いでいる。これらに関しては観光協会の強みである会費収入の仕組みも存置されており、強みとなっている。

2. 日本

(1) 自主財源(会費等)

1) 近江ツーリズムボードでは、全収入の4割に相当する行政からの補助金・分担金を除いた部分に特色が出ている。中でも大きい割合を占めているのが会費収入であり、当該DMOの事業費の2割(763万円)を賄っている。これは会員制ビジネスが健闘していることを示しており、DMOの顧客は来訪者よりもむしろ来訪者を顧客とする事業者であるという視点である。よってDMOが観光地域づくりに取り組むことで恩恵を受けることになる地元事業者から負担金を受け、これが収入の大きい部分を占める形が将来にわたって自走可能なDMOのあるべき姿なのである。当該DMOでこの形が顕著にみられるのは母体が商工会議所由来であることが大きく、サービスの対価に会費を受けるという視点をDMO移行前の協議会の形だった時期からすでに持っていたと思われる。また、観光の振興を糸口としながらも、いつかは幅広い産業に波及させるというDMOの方針に共鳴した直接観光とはかかわりのない業種の民間企業も多数会員になっている。会員も会費を払っている以上、十分な恩恵を受けるべく、DMOに目を光らせることになるため、地元事業者と緊張感のある関係となることが予想され、それはDMO運営に有益である。

2) せとうちDMOでは、ヒアリング調査に基づく2017年度の財源はおよそ4億5000万円で、うち半分の2億7000万円が政府からの交付金である。ただ、この交付金に関しては注意が必要で、政府との共同事業であるインバウンド対策事業に充当されるものであり、帳簿上では法人の財源ではない。また、あとの約4分の1にあたる1億5000万円が各県の補助、残りの3000万が協賛企業13社からの分担金である。当該DMOは日本においてかなり規模が大きいDMOで、事業内容も多岐にわたっている。瀬戸内サロンといった会費サービスも充実しており、域内事業者を支援することによって地域の振興を図るという点では近江ツーリズムボードと共通する面も見られるが、受ける対価が近江の3万円に対しこちらは5000円なので、会費収入をすぐに財源の柱とする意図はあまり感じられない。

(2) 自主財源の例(会費以外)

3) 事業収入はDMOの収入として想定される一つの形態である。しまなみジャパンの事例では、従来市が運営していた1億円規模のレンタサイクル事業の移管を受け、自主財源となっている(このケースは指定管理ではない。財産として市から受けている)。また、これに類似するものとして、他のDMOにおいては、駐車場などの公共施設や観光施設の指定管理を受託し、ここでの収益を運営資金とすることを想定している法人もある。これについても、従来の行政が直接行っている状態より、民間に近い経営感覚を持つDMOに移管することでこれら自体の収益性も向上すると見られている。

4) また、行政がDMOに資金を回すほかの方式として「観光関連基金」が想定される。これは地域が施

設入場料等、行政が観光で得た収益の一部を積み立て、それをさらなる観光振興に投資するものであり、より合理性が高い。現在、この概念を取り入れている自治体は長崎市で、グラバー園の収益の一部を観光施設整備基金として積み立て、市域の観光整備に充当している。この制度を今後DMOの支援にも活用することが期待される。

また主に海外にみられる方式であるが、目的税の形で、地域負担金を徴収する方法もある。こちらも国内の事例はまだ多くはないが、高橋 (2017) は、阿寒観光協会が入湯税の税額を市町村で決定できる点に着目し、その引き上げ分を補助金としてDMOの財源としている。並びに、東京や大阪の宿泊税が最近でできた試みである。海外ではバルセロナ観光局がMICEを誘致する対価として、域内の大半のホテルから誘致負担金を受けている。これが可能なのは、域内のホテルがDMOに対しMICEを誘致できるだけの能力があり、その恩恵も十分に受けられると判断しているから納めるのである。

5) また、日本政策投資銀行 (2017) はDMOが行う収益事業として大きく「旅行業」「イベント業」「物販業」の3つにカテゴライズしている。しかしながら、これらのような事業で実際に収益を上げるには「経営体制の確立」「経営戦略の展開」「経営判断の即応性」が必要であるとしており、高い経営力が求められると釘を刺している。この中で、非常に多くのDMOが取り組んでいるのは旅行業である。DMOや地元関係機関が協力して地域サイドが自らプランを作り、販売するというものである。

しかし、大きな問題としては、利用者が少ない場合がある。例えば、旅行商品の開発に注力したものの、販売や受付は大手旅行代理店に委託している場合である。もちろん企画から予約まで全て自前で行うとただの旅行会社になってしまい、DMOの本来業務に差し支えるため非効率である。とはいえ、大規模で専門のノウハウのある企業に委託した方が一見、販売力は高そうに見えるが、やはり旅行代理店としても自前の商品を優先的に販売したいため、DMOから委託を受けている商品の扱いは決して大きいものではないという。

このように、DMOの旅行業への参入 (旅行商品の販売) は地域資源掘り起しや地域への愛着醸成など、地域創生という観点ではメリットはあるが、利益率の低い場合が多く、利用者が相当数なければ財源獲得のための事業とはなりにくい。地域資源の発掘やPRの場の一環で、あくまでも地域に人を呼び込むための非収益事業だと捉えるべきである。また、販売に関してはJTBによる「エリアゲート」といったインターネットを用いた販売手法も出てきており、DMOによる活用も想定されている。

6) このように、現在の日本のDMOの資金の多くは公からの補助金であるが、それ以外にもイベントの開催や旅行商品販売、物販等による利益や指定管理など、他の資金源として想定されるものも国内外に少なからずあり、数多のDMOが近い将来これらの手法を生かし、財政基盤の安定につなげることを期待したい。だが、事業収入を追及するあまり、旅行商品の造成・販売やECサイトでの物販などといった収益事業に労力を割き過ぎるとマーケティングや主体間調整といったDMOが本来行うべき業務が手薄になることも懸念される。その際、民間企業などと業務が重複するなどDMOの存在意義がとわれることになるため、注意が必要である。

日本におけるDMO収入構成の視点として最後に補足しておきたいのが、設立後数年間は補助金に依存することはまだ大きな問題ではないという点である。そもそもDMO設立時のインシヤルコストは国や行政からの補助金で賄うことが半ば前提となっている。もちろんノウハウの蓄積や人脈の構築が十分なものとなるまでは、組織としての信用が薄い。その後、補助金を原資に数年かけて実行力のある組織に成長していくことができれば、域内の企業等からも徐々に信頼関係が構築される。バルセロナ観光局のような自主財源も当

初は母体であった市と商工会議所の分担金が多くを占めていたわけであり、コンGRES負担金等は特にDMOの効果が地域で認識され始めたことでようやく財源の柱となったものである。このため、現在の2017年度における収入構成はあくまでもこの助走期間内のものであるため、今後の追跡調査が必要である。

3. 欧米

高橋による欧米の代表的なDMOの財源構成で、欧米は、3パターンに分けられる。以下高橋(2017)等を参考とする。

(1) 立派な自主財源で成り立っている典型例がバルセロナ観光局であり、95%を自主財源で賄っている。設立当初の1994年の予算は400万ユーロである。内訳としては母体である自治体と商工会議所が事業資金の半分にあたる100万ユーロずつ負担し、また、新組織の立ち上げに際して市が特別負担金として、さらにその半分(100万ユーロ)を負担していた。残りの4分の1にあたる100万ユーロは民間企業の負担金や旅行商品の売り上げなどの自主事業で賄った。

その後、2013年には予算規模は4400万ユーロに膨張した。しかしながら、当初の市と商工会議所の負担額は計200万ユーロで変わっていないのである。すなわち、当初100万ユーロだった自主事業の部分の伸びが甚だしいものであったことがわかる。2013年においてこれを構成するのは比重上位から、①商品売り上げ、②民間事業者からの会費、③MICE誘致に伴うホテル負担金、④コンサル収入である。ここでの「①商品売り上げ」の例としては、DMOと市観光局が共同運行するバスの収益があげられる。競合会社も存在するが、当該DMOは前述のとおり独立性が高く、一般的にも民間セクターに近い存在と認識されているものと思われ、民業圧迫という批判は生じていないという。また、「コロンプスの塔」という観光施設をDMOが所有しており、ここでの収入も含まれる。このようにあまりよそがやっていない収益事業を模索することが大切である。

(2) その他の殆どは、一種の観光目的税の形をとる「TID(観光改善地区)」や宿泊税などの地域負担金で運営される点が多い。これは、日本は、かつて都市計画分野で導入されたBID(ビジネス改善地区)制度と同じ課題がある。日本では地域負担金を税の形でとることが財務省等の手続きの問題でほとんど不可能なため、BIDのほとんどにこのような地域負担金のシステムをつくれず失敗した。今回もTIDを入れないとBIDの二の舞になる可能性がある(例外は大阪市で、うめきたで地方自治法の特例で地域負担金をBIDとして徴収することに成功している)。

(3) 日本の多くのものと同様に財源の大部分を公からの助成金に依存しているDMOもあり、著名なところではロンドン&パートナーズが当たる。

当該DMOは2013年の年間予算1500万ポンドのうちロンドン広域自治体の助成が8割にあたる1200万ポンドで、この助成金は宿泊税のような目的税ではなく、一般予算から拠出している。およそ300万ポンドの自主事業もほとんどが年会費収入であり、1200社の会員を抱えており、ランクごとに各種サービスを提供している。また、バルセロナのような宿泊施設を対象としたコンGRES負担金に関しても行っていない。本来これは、受け取った負担金の見返りに国際会議等の誘致に尽力することで空室を埋めるというものであるため、既にきわめてホテルの稼働率が高いロンドンではこれは成り立たないのである。加えて、ウェブサイトでの広告収入やホテル予約の手数料といった収入もある。

4. 小括

（1）ここで、日本のDMOの収入構成モデルを提示する。

（タイプ1）まず、ほとんど公的補助からなっているタイプ：B型（観光協会以外の団体からの改組）である「せとうちDMO」がある。これは多数の県からなる広域型のため、存在意義はあると考えられる。

（タイプ2）次に、公的補助の他、会員収入をもち、一定の自立性があるタイプ：B型（観光協会以外の団体からの改組）である「近江ツーリズムボード」や、C型（観光協会の完全改組型の「海の京都」）がある。近江は会員で検討している。域内各市町の観光協会を統合して組織する全国初のDMOである海の京都は、中枢である総合企画局と旧観光協会である7つの地域本部で成り立っている。地域本部観光協会の統合により、もともとの会費システムをもち、非常に安全である。

（タイプ3）3番目は、自主事業があるタイプ。A型（事実上の新設）である「しまなみジャパン」がそれで、市から譲り受けたレンタサイクル事業や、イベント事業などの自主事業をこなす。

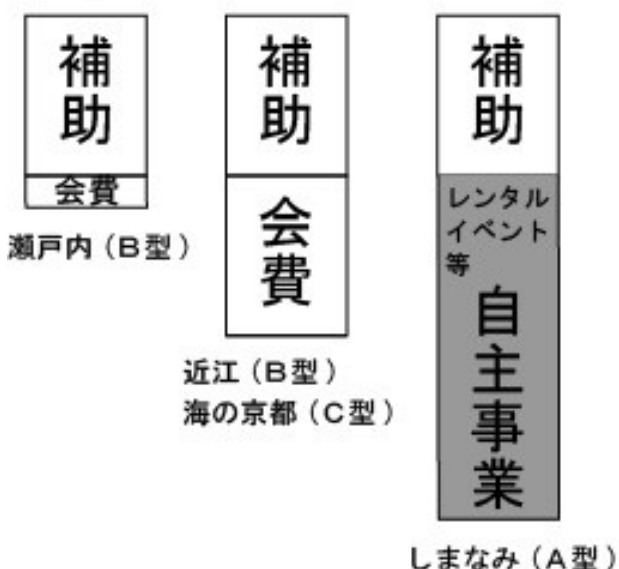
（2）これに対し、欧米のDMOの収入構成モデルを提示する。欧米のDMOでも、イニシャルでは、公的補助にたよるところが大きい。ところが、日本との一番の違いは、その後の成長過程がダイナミックで、自主財源事業を見事に拡大していること。①会費収入、②自主ビジネス、③特別な税、である。

これは、一種の観光目的税の形をとる「TID（観光改善地区）」や宿泊税などの地域負担金で運営される点が高い。これは、日本は、かつて都市計画分野で導入されたBID（ビジネス改善地区）制度と同じ課題がある。当時は日本では地域負担金を税の形でとることが他の省庁等の関係でほとんど不可能だったため、BIDのほとんどにこのような地域負担金のシステムをつくれず失敗した。今回もTIDを入れないとBIDの二の舞になる可能性がある。日本で可能性があるのは「入湯税」「宿泊税」などである。

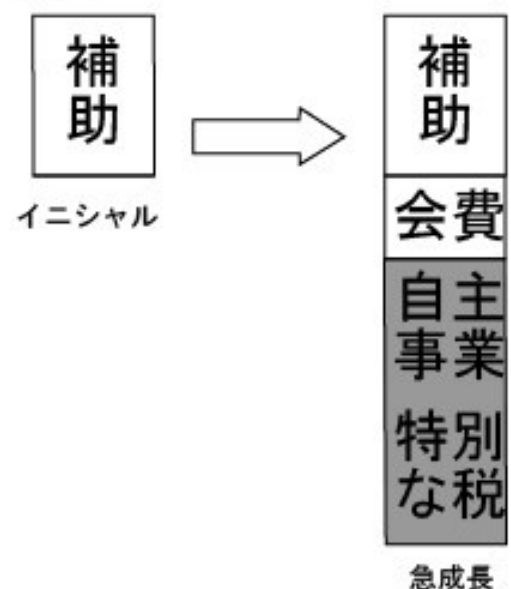
【モデル図1】

DMOの収入構成

日本のDMO



欧米のDMO



IX章. 事業分担モデル

1. 問題の背景 既存主体との併存

従来、地域では観光協会や市の観光課、商工会議所、鉄道会社をはじめとした民間企業など様々な主体が地域の観光振興に関与してきた。そして現在、更なる観光地域づくりを進め、地域創生につなげたいとの考えを持つ政府は、これらに加えて、また新たな主体としてDMO法人の導入を決めた。しかしながら、日本におけるDMOの成り立ちとして、既存の観光振興組織（特に観光協会）を鞍替えしてDMO化したものと、既存の観光振興組織を存置した上で新たにDMOを立ち上げたものの大きく二つに分けられることは前述のとおりである。これらには各々に特有の課題があり、この章で詳述する。

(1) 観光協会鞍替え型DMOの存在とその課題（略）

(2) 新設DMOの存在とその課題（略）

(3) 事業分担の形態モデルを提起（略）

よって二つを整理すると、観光協会を改組して設立したDMOは従来の人的・金銭的資源、ノウハウでそのような高度な事業を行うに耐えうるかが問題となる。また、観光協会を存置して別にDMOを立ち上げた場合、その法人は端から「DMOに求められる業務」をするための体制をとっていると考えられるため、質の高いものとなりうると考えられるが、すべてがそのような法人とは限らず、既存の観光協会と類似した業務しか行わないなど、DMOならではの存在価値を体现できない法人については、疑問の声が上がる。よって2種類の成り立ちはどちらもそれぞれ課題があるのである。

(A) 観光協会からDMOに改組 → 旧来の業務に「DMO固有の業務」を上乗せ。

(B) 観光協会を存置しDMOも設立 → (B甲) 限られた人的、金銭的資源を有効に使うため「DMO固有の業務」に専念する。ポスター作製など観光協会でも可能な業務は従来通りそれらの組織が担当する（小さいDMO）。または、(B乙) 規模の効果の発生を図り、既存の様々な主体がばらばらに行っていた業務を切り出してDMOに一元化する（大きいDMO）。

2. DMOが主導して取り組むのが特に望ましい業務

他組織との事業重複が生じず、DMOが非効率な事業体とならないようにするためには十分な事業分担が必要であることは前述のとおりである。観光協会などの既存観光組織ではなく、DMOが中心となって取り組むのが望ましい業務はどのようなものか。以下で詳述する。

(1) 観光地域づくりに関する業務 ((イ) 地域資源の発掘とそれを生かせる地域コンセプトの構築、(ロ) 地域における戦略の立案、(ハ) マーケティング機能、(ニ) 統計データの取得

(2) インバウンド対策、

(3) イベント事業

3. 小括

(1) ここで、DMO事例からの分担状況を分析する。

1) 事例1「近江ツーリズムボード」では、B型（観光協会と別組織からの改組）であり、かつエリアが地域であるので、棲み分け問題は発生する。2) 事例2「せとうちDMO」では、B型（観光協会と別組織からの改組）であるが、エリアが広域であるので、棲み分け問題は発生しない。3) 事例3「しまなみジャパン」では、A型（新設）であり、かつエリアが地域であるので、棲み分け問題は発生する。4) 事例4「海の京都」では、C型（観光協会そのものの改組）であり、かつエリアが広域であるので、棲み分け問題は発

生しない。

【モデル図 2】(1) の内容を図示した。筆者作成。

DMO事例の分類からの分担モデル

事例 1 「近江」

観光協会と別組織 (B) + 地域型 → 棲み分け問題



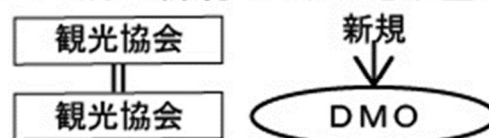
事例 2 「瀬戸内」

観光協会と別組織 (B) + 広域型



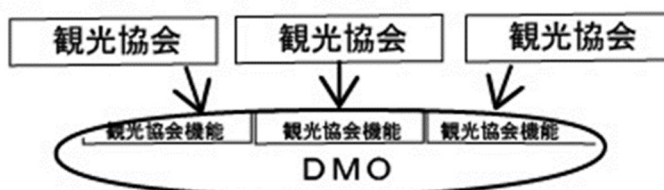
事例 3 「しまなみ」

観光協会と別に新規 (A) + 地域型 → 棲み分け問題



事例 4 「海の京都」

観光協会の改組 (C) + 広域型

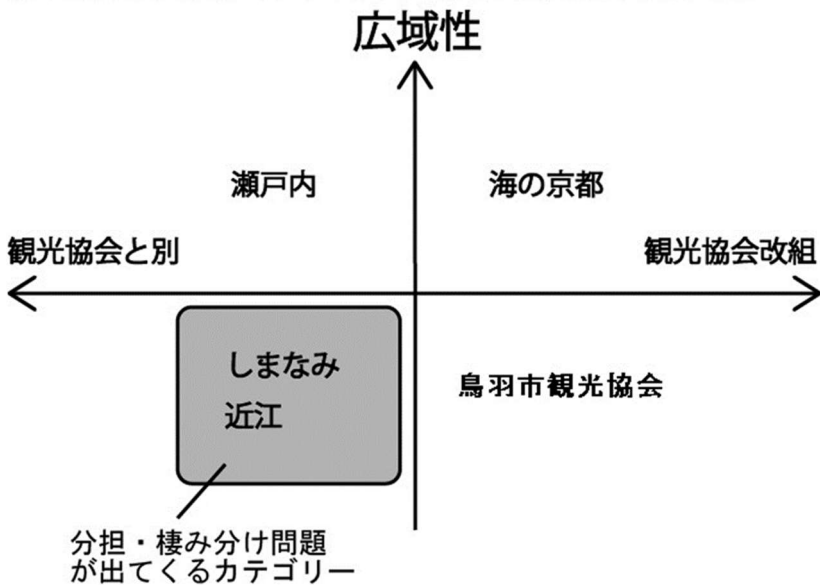


(2) これらをまとめ分担問題のマトリックスモデルを提案する。横軸に、観光協会の改組であるかそうでないか、縦軸に、広域か地域か、をグラフ化すると、1) 「観光協会の改組」なら、分担問題は発生しない、2) 「広域」なら、分担問題は発生しない、のだから、このどちらも成り立たない場合、すなわち「観光協会と別の改組」でありかつ「地域」のものである場合、観光協会とのバッチィング問題が生じることになる。

マトリックスでは、左下がこの分担問題が生じる場合で、しまなみと近江が調整していることがわかる。

【モデル図 3】(2) の内容を図示した。筆者作成。

分担問題モデルのマトリックス (観光協会関係 × 広域性)



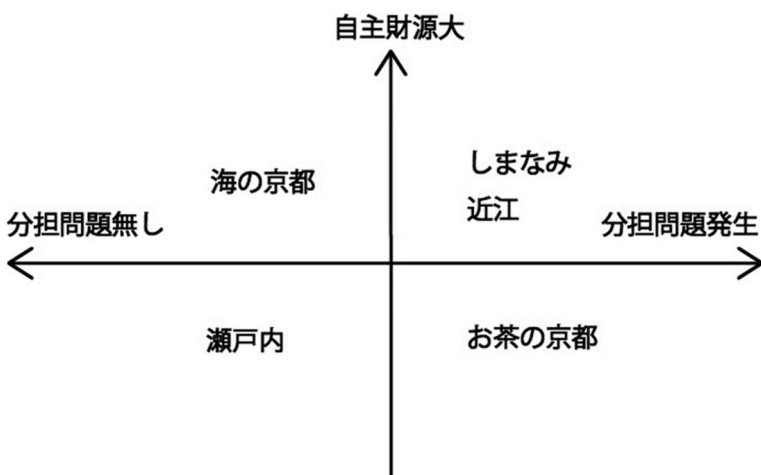
(3) 観光協会ができにくく、DMOが分担すべき分野とは、「情報発信」「インバウンド」「製品開発」「とがったコンセプトによるプロモーション」「調査分析」などである。

(4) 最後に、分担問題の有無と、自主財源からマトリックスをつくると、自主財源があり分担問題がないのが「海の京都」である。自主財源があり分担問題を回避しようとしているのが「しまなみ」「近江」である。

(5) しかし、「近江」は次章で説明するように、今後まちづくりとの連携の課題もあり、これは今後の展開を見守ることである。現時点で、調査した西日本の有名なDMOの中で、問題解決の努力で、有望なのは、タイプは異なるが、「しまなみジャパン」と「海の京都」ではないかという見方もあると思われる。

【モデル図4】 分担問題の有無と自主財源の多寡を2軸化し図示した。筆者作成。

分担問題の有無 × 自主財源大の分類

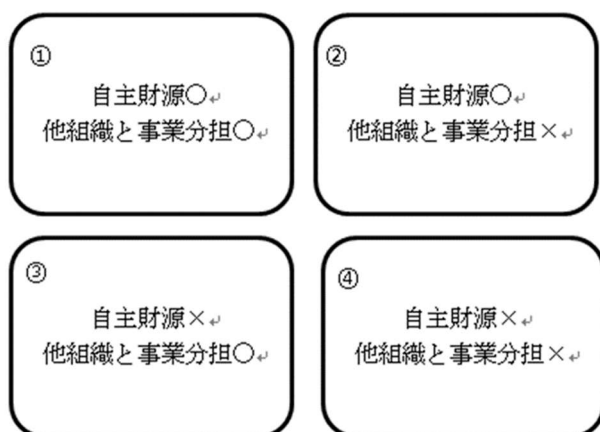


第X章. 協働のまちづくりモデル (略)

第XI章 モデルの統合

観光地域づくりに確かに寄与できるDMOの条件としてここまで3つのモデルを述べてきた。特に始めの2つ(収入構成と事業分担)の条件については、地域に寄与できるか否か以前のDMOという組織形態が軌道に乗り、持続的に活動を行えるかという判断基準となる。この2つの条件を両方またはいずれか1つ備えているケース、またどちらも備えていないケースの4類型にまとめることにした。

【図11-1】2つのモデルによってDMOを4類型したもの(筆者作成)



①は理想形である。潤沢な財源で優秀な人材を確保できるため、法人内で高度なマーケティングも可能な「フルセット型DMO」となる可能性が高い。②は潤沢な財源があるので、優秀な人材を確保でき、専門性の高い業務も可能だが、既存の団体と業務の重複が発生したりするなど、非効率な法人である。また、事業収入の確保に注力しすぎるあまり、民間の業者と変わらない存在となり、民業圧迫の批判やDMO不要論が生じる恐れがある。業務内容にDMOだからできる特色を付加する必要がある。③は存在意義が明確(もしくは既存組織の鞍替えにより成立しており、新たな業務の重複が発生していない)で、自主財源に乏しい団体。旧観光協会のDMOの多くはこの類型である。④は自主財源もなく、他組織との事業分担も不十分な法人であり、特に既存の観光協会とは別に新規で設立したものの、業務の違いを見せられずにいる団体になりがちである。DMOを設立しても観光振興につながらず、既存観光協会で十分という考えが定着すると、補助金が停止され次第、DMOは解散となる恐れもある。

これらの類型を見ると、DMOとして期待されている機能を確かに果たすためには、1)「自主財源の確保」と、2)「他組織との事業分担による存在価値の確立」、の2条件を兼ね備えることが望ましいが、②型のように他組織との連携によりフルセットでなくとも望まれる機能を果たせる団体になるのではないかと考えられる。3) 次いで3つ目の協働のまちづくりモデルも重要で、もともとのDMOの出発点は「観光地域づくり」である。単純に観光客を増加させることを目的とせず、その先を見越して地域をより豊かで魅力的なものにするための様々な取り組みを行うのがDMOの望ましいあり方である。そのためには、観光客を相手にして事業を行う域内民間事業者や市民など幅広い主体の意思を汲み取り調整する必要がある。

もちろんこのたびのDMOに新たに搭載されるマーケティングなどの機能は今後の観光振興に向けた戦略づくりに大いに役立てられるものと思われ、期待も大きい。しかしながら、スケールメリットを生かしながら多くの主体との連携することで、今まで以上に地域が丸となり、より観光地域づくりが充実したものになっていくのではないかと本研究で可能性を見出すことができた。

＊観光協会ができにくく、DMOが分担すべき分野とは、「情報発信」「インバウンド」「製品開発」「とがったコンセプトによるプロモーション」「調査分析」などである。

＊最後に、分担問題の有無と、自主財源からマトリックスをつくると、自主財源があり分担問題がないのが「海の京都」である。自主財源があり分担問題を回避しようとしているのが「しまなみ」「近江」である。しかし、「近江」は、今後まちづくりとの連携の課題もあり、これは今後の展開を見守ることである。

終章. まとめ (略)

【参考文献】大社充 (2013)『地域プラットフォームによる観光まちづくり: マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社。大社充 (2015)「観光振興とDMOと地方創生」『観光とまちづくり』520,18-20。石原尚味・池ノ上真一 (2016)「「尾道」におけるDMOづくりの実践」『CATS 叢書』10, 45-50。内田純一 (2015)「観光マーケティング: 日本版DMOに必要なCSV機能とは何か」『ほくとう総研情報誌 NETT』90,10-15。大野富彦 (2017)「日本版DMOの役割と課題に関する試論」『群馬大学社会情報学部研究論集』24, 81-92。加藤隼 (2015)「観光地域づくりにおけるDMOの役割ー 政府の取組方針と海外の事例を中心にー」『立法と調査』371,52-58。観光力推進ネットワーク関西・日本観光研究学会関西支部編『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。近藤政幸 (2014)「地域振興に資するサステナブルな着地型観光組織の分類」『創造都市研究 e』。小長谷一之 (2005)『都市経済再生のまちづくり』古今書院。小長谷一之ほか (2012)『地域活性化戦略』晃洋書房。小長谷一之・前川知史編 (2014)『経済効果入門』日本評論社。小長谷一之 (2016)「地域創造型観光のマネジメント——成功事例からみる7つの原則」観光力推進ネットワーク関西・日本観光研究学会関西支部編 (2016)『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。佐々木茂・石川和男・石原慎士『地域マーケティングの核心』同友館。清水慎一・大正大学地域構想研究所 (2017)『別冊地域人観光で繋ぐ! みんなが主役! 「観光地域づくり」の教科書 (地域人別冊)』大正大学出版会。須田寛 (2006)『新しい観光』交通新聞社。高橋一夫 (2017)『DMO 観光地経営のイノベーション』学芸出版社。辻原康夫 (1991)『全国観光データバンク』トラベルジャーナル。ディスカバージャパン編集部 (2016)『別冊 Discover Japan LOCAL 地方創生の切り札 DMOとDMCのつくり方 (エイムック 3439 別冊 Discover Japan LOCAL 地方)』エイ出版社。トラベルジャーナル (2017)『日本版DMO候補法人の実像 (週刊トラベルジャーナル 2017年4月17日号)』。内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・国土交通省・観光庁 (2017)『日本版DMO形成・確立に係る手引き (第2版)』。日本観光協会 (2011)『地域観光協会等の実態と課題に関する調査報告書・概要版』。日本政策投資銀行 (2013)「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光ー日本型DMOによる「マーケティング」と「観光品質向上」に向けてー」23頁。日本政策投資銀行 地域企画部 (2017)『観光DMO設計・運営のポイント』ダイヤモンド社。長谷政弘 (2003)『新しい観光振興』同文館出版。彦根商工会議所 (2016a)「特集・近江ツーリズムボードの設立」『不易流行』737,1-3 彦根商工会議所。彦根商工会議所 (2016b)「特集・近江ガストロノミックシティ推進構想」『不易流行』740,1-5 彦根商工会議所。宮副謙司 (2014)『地域活性化マーケティング 地域価値を創る・高める方法論』同友館。安原智樹 (2009)『この一冊ですべてわかる マーケティングの基本』日本実業出版社。山下晋司 (2011)『観光学キーワード』有斐閣。山本敏也 (2016)「DMOは地方創生の救世主となるか」【ウェブサイト】近江ツーリズムボード公式サイト「彦根市版地方創生推進交付金事業「近江美食都市推進事業」の内示」。観光庁「観光地域づくりに対する支援メニュー集 (平成30年度概算要求版)」。観光庁「日本版DMO登録制度について」。JTB総合研究所ホームページ「日本版DMOはどのように稼ぐのか? ~自律的・継続的な運営に向けて~」。JTB総合研究所ホームページ「観光用語集『DMO』」。せとうちDMO公

並木亮論（2018）「DMO（観光目的地マネジメント組織）に関する地域経営の視点からの分析」
『創造都市研究 e』13巻1号（大阪市立大学大学院創造都市研究科電子ジャーナル）<http://creativecity.gscc.osaka-cu.ac.jp/ejcc>

式サイト。DMOネット。トラベルボイス観光産業ニュース「観光産業で沸騰中の『DMO』とは？」。首相官邸「しまなみDMO形成推進事業」。しまなみジャパン公式サイト。両丹日日新聞 web 版 2017 年 6 月 1 日「福知山観光協会が解散、海の京都 DMO 参画」。【パンフレット】近江ツーリズムボード各パンフレット。せとうちDMOパンフレット。海の京都DMO資料「海の京都DMOについて」。海の京都DMO資料「天地山海にいきづく和の源流 海の京都DMO」。