

【地域観光情報】

観光地域づくり法人（DMO）の収入構造分析

An Analysis of the Income Structure of Destination Marketing Organizations (DMO)

余 凌龍*

Linglong YU

要旨

2015年に観光地域づくり法人DMOの登録が開始され、政府からの補助金は設立後5年間交付されるが、それが途絶えたと間もなく、財政難に陥り、登録取り消しになったDMOは少なくない。さらに、2020年に新型コロナウイルス感染症が広がり、各DMOの自主財源は大幅に減少した。このような事態に備えて、今後は自主財源だけでなく、財源バランスの良さも重要な課題となってくる。そこで、本研究では、財源バランスが良く、かつ、自主財源を確保できているDMOを抽出し、パンデミックに備えて、理想的な財源構造を見出すことを目的とする。研究の結果、理想的な財源構造を有しているDMOは、旅行業収入、安定的な物販業収入と受託収入を持つ特徴が明らかになった。

キーワード：観光地域づくり、DMO、財源

I はじめに

少子高齢化の進行や東京一極集中のなか、首都圏以外の大多数の地方都市では人口の規模が縮小しつつある。いかに地方に交流人口を呼び寄せるかが課題になっており、様々な施策が執られてきた。観光地域づくり法人DMO（以下DMO）の登録は2015年に開始した。DMOは新規観光組織であり、開始後5年間は補助金が国から交付される。補助金が途絶えたと間もなく、財政難に陥り、岩田（2022）が述べるように「深刻化する財源と人材不足」が原因で、登録取り消しとなったDMOもあった。

並木（2018）は観光協会との関係性からDMOを、A型（観光協会と別に新規組織）、B型（観光協会と別組織の統合組織）、C型（観光協会の改組）の3つに分類した。さらに、DMOの収入構造により、ほとんど公的補助からなっているタイプ（タイプ1）、公的補助のほか、会員収入を持ち、一定の自立性があるタイプ（タイプ

2）、自主事業があるタイプ（タイプ3）の3つのタイプに分類した。塩見（2021）は「連携形態」、「時間軸」、「地域別」、「法人型」のそれぞれの視点でDMOを分類した。さらに、DMOの自主財源に着目し、自主財源率に応じ、「事業運営型」、「バランス型」、「行政依存型」に分類している。佐々木（2021）は設立初期のDMOの収入構造において、クラスター分析の手法を用いて類型化を行った。その結果、「行政資金型」、「バランス型」、「公益目的事業型」、「自主事業型」、「会費・寄附金型」の5つに分類され、それぞれの型の特徴を示した。

これまでの研究では、DMOが類型化され、自主財源の高いDMOが成功例として紹介されてきたが、2020年に新型コロナウイルス感染症が広がり、自主制限により観光客は激減し、各DMOの自主財源は大幅に減少した。このような場合は、自主財源の比率の高いDMOは組織を存続させ難いと考えられる。これからはDMOの自主

*長崎国際大学大学院人間社会学研究科観光学専攻修士課程2年

財源だけが注目されることに留まらず、財源バランスの良さも重要な課題となってくる。

そこで、本研究では、DMOの収入構造の分析を行い、財源バランスが良く、かつ、自主財源を確保できているDMOを抽出する。そして、予測できないパンデミックに備えて、理想的な財源構造を見出すことを目的とする。

研究手法としては、DMOに関するこれまでの経緯を整理し、2023年11月10日現在、観光庁に掲載されている「観光地域づくり法人形成・確立計画」にある、取得可能な2020年及び2021年の各DMOの収入実績データを収集し、収入構造分析を行った。これにより、財源バランスが良く、かつ、自主財源も確保できているDMOの収入構造を示す。

II DMOとは

1. DMOの原型

1986年に1992年バルセロナオリンピックが開催されることが決まった。それまでは、開催年に観光客の誘致に成功し、観光客数のピークを叩き出す先例は多かったが、大会終了後、観光客が減少してしまうケースがほとんどであった。バルセロナ市はイベント後も観光客数を高水準に維持させるため、1987年から4年をかけて市の観光資源の診断と観光地域振興の戦略を取りまとめた。そして、1992年のオリンピックを経て、DMOの原型となるバルセロナ観光局が創設された（高橋 2017）。

日本では2014年12月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」においてDMOという用語が初めて掲載され、2015年12月からDMO登録制度が開始された。2017年11月に第1弾の41件のDMO法人が登録された。

2. 日本版DMOの定義

日本版DMOとは、「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であると観光庁は『「DMO」の形成・確立に係る手引き』で説明している。「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」では、DMOは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いく観光地域づくりの推進主体であると定義している。以上の定義はいずれも、地元主体で、地域ステークホルダーと連携した運営を行い、共に恩恵を受けられるような観光地域づくりを目指すとして述べている。

3. 従来の観光協会との違い

観光協会とDMOの違いについては、観光協会の行動原理は事業者視点であるのに対し、DMOは顧客視点であると井上（2021）が説明している。事業者視点では、不利益を生じる事業者がいる取り組みを進めることができず、「誰も反対しない」取り組みしかできないことになる。それに対して顧客視点の場合、ターゲットとする顧客に魅力的かどうか判断基準となり、一部事業者から反対意見が出されることがあっても、地域としての競争力を高めることが優先されることになる。

財政面に関しては、従来の観光協会は自治体に依存せざるを得ない組織がほとんどであり、役所の隅に窓口を構える観光協会も少なくない。財政面の依存により、観光協会はDMOのように自主的な事業を立ち上げることは簡単にできず、行政企画を実施する実行部隊に過ぎない。また、従来の

観光協会は行政出向の職員が多く、観光に関する専門知識を持つ人が少ない。また数年で異動するため、有効かつ長期的な観光政策を施行することは難しい。それに対し、DMOは専門的な人材を雇用し、地域の観光関連のデータの収集・分析を十分にを行い、それによって科学的なマーケティング戦略を実施することも、従来の観光協会との大きな違いである。

Ⅲ DMOの現状と課題

1. 現状

DMOの種類は、マネジメントする地域の範囲により、地方ブロック単位の「広域連携DMO」、複数の地方公共団体にまたがる「地域連携DMO」、単独市町村区域の「地域DMO」3つに区分されている。2023年11月現在、「広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」108件、「地域DMO」164件、合計282法人が登録されている。

広域連携DMOを除いて都道府県別の地域連携DMOと地域DMOの合計法人数を見ると、各都道府県には平均6件のDMO法人がある。なかでも北海道が20件、長野県が15件、福岡県は11件を有し、上位の3位を占めている。観光客数の一番多い東京都は最下位の1件となっている。観光客数の2番目に多い大阪府も平均の6件を下回る4件である。東京都、大阪府は世界的な大都会であり、すでに観光関連産業が盛んであり、地域のプロモーションは行政に止まらず、民間組織も積極的に取り組んでいるため、新規組織のDMOの必要性は比較的低い。

2. DMOの課題

森（2022）は、登録DMO制度創設以来、DMOの数が急増しているなか、財源・人材・マーケティングの3つの重大な問題を取り上げている。財源の確保は専門人材の

雇用の大前提であり、従来の観光協会は市役所などの行政出向の職員が多いため、観光協会の人件費の出費は少ない。組織がDMOに変わり、観光やマーケティングの専門人材を雇用し、より絞られたマーケティング層に対する戦略の策定と、より効果的なプロモーションの実施が期待できる。結果としては、地域に交流人口を呼び込み、小売、飲食、宿泊業並びにDMOの収益事業の収入増加に結びつくことが考えられる。その代わり、人件費の増加とともに、より安定な財務基盤が求められている。

Ⅳ DMOの財源の整理

DMOはビジネスを意識した観光振興の組織であるため、財源の確保は最も重要なテーマの1つである。本章においては、DMOの財源を主に、会費（地元支援）、公的助成、業務受託、自主収益事業、その他に分類する。（日本政策投資銀行地域企画部 2017）

1. 会費（地元支援）

DMOは観光協会と同様に、地域観光関連事務所からの会費収入を得ている。高橋（2017）によれば、海外ではロンドン＆パートナーズというイギリスのDMOの会費収入（地元支援）は総財源の約20%を占めている。それは多くの地域観光関連事業者がDMOの働きを認めている証拠でもある。日本の場合は、DMOという組織が誕生してから期間はまだ短く、関連事業者のDMOの役割や機能への認識がまだ不十分であるため、会費収入は大きな金額を見込めない。そして、地元の企業や個人がDMOに寄付することもあり、これらの寄付は基本的にDMOへの無償の支援である。このような寄付金は、会費に分類されることが多い。

2. 公的助成

公的助成は、DMOの独り立ちを前提として国から5年間助成される「地方創生推進交付金」のほか、「広域観光ルート形成促進事業」、「観光地域ブランド確立支援事業」、「地域づくり活動支援体制構築事業」などの補助金の用途が限られているプロジェクトもある。国以外にも所在県や市町村が財政の支援を行っており、自治体によって、それぞれ紐付けの補助金が交付される事業もある。最後に、入湯税や一部地域で徴収されている宿泊税が法定外目的税として、DMOの財務を賄っている。このような観光賦課金も公的助成として分類する。

3. 業務受託

業務受託は、行政からの受託が主となるが、時には民間からの依託も受ける。前述の国や各自治体からの補助金が交付される事業を業務受託収入とみなしている分類法も存在するが、交付される補助金の用途が限られているため、本論においては公的助成に分類することとする。行政からの業務受託は施設（駐車場、不動産、観光施設など）運営料、ふるさと納税手数料などが主となる。民間からのプロモーション、経営コンサルティング、人材育成などの依頼を受けることもある。

4. 自主事業

旅行業、物販業、宿泊業はDMOが最も参入しやすい業界であり、実際にこの3つに事業展開しているDMOが多い。DMOは各業界の事業関連者と接触を持ち、地域全体をマネジメントする視点から着地型旅行商品を開発するため、旅行業へ参入し地域ブランディング化を実現しやすいと想定されている。物販業については、自ら地域特産品を開発・販売しながら、市場の反応を第二次、第一次産業へフィードバックし改

善を積み上げるなど、地域全体がクラスターとして特産品を創出していくことが重要である（日本政策投資銀行地域企画部2017）。宿泊業に関しては、近年、古民家を再生した宿泊体験がインバウンド客の人気を得ている。複数のDMOはこのような宿泊業の展開で地域振興に貢献している。このようなインバウンド富裕層向けの宿泊スタイルの客層は従来のターゲット客層と異なり、既存の宿泊業者の営業にも支障が出ない。

5. その他

その他の収入については、預貯金の利息や借入金などがある。

V 分析手法

本章では、財源バランスが良く、かつ、自主財源を確保できているDMOを抽出する。財源バランスの計測手法について、先行研究では具体的な手法を確認できなかったため、独自に統計学の手法を用いる。まず、観光庁に掲載されている「観光地域づくり法人形成・確立計画」にある取得可能な2020年度、2021年度の235件のDMOの収入実績データを、IV章で示した分類基準に沿い、①会費（地元支援）、②公的助成、③業務受託、④自主事業、⑤その他、の5項目に収入を分類した。そして、235社すべてのDMOの①～⑤の収入が総収入に占める平均比率（ \bar{x} ）を計算した。この各収入の平均比率（ \bar{x} ）を、安定的で理想的な財源バランスを示す基準と捉えることとする。続いて、各DMOの①～⑤の収入が各DMOの総収入に占める比率（ x ）と、（ \bar{x} ）との偏差を計算し、①～⑤の偏差の合計を算出した。以下の数式のとおり、Sは各DMOの項目別収入が全DMOの平均項目別収入とどれだけの偏差があり、5項目の偏差の合計はどれだけの値であるかを示す。

この計算から、各DMOが安定的で理想的な収入構造とどれだけのばらつきを示しているかが把握できる。これらの分析を、2020年度と2021年度の統計から行った。この分析から、Sの小さいDMOは極端に単一の財源に頼っていることがなく、組織運営を維持するためのバランスが良い財源を確保できていると判断され、Sの大きいDMOの総収入は一つの特定の財源に偏っていることが判断される。

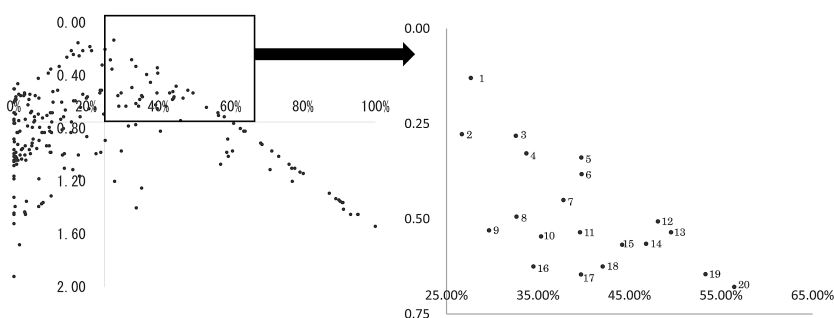
$$S = \sum_{n=1}^5 \sqrt{(x - \bar{x})^2}$$

x ：各DMOの①～⑤の各収入が総収入に占める比率

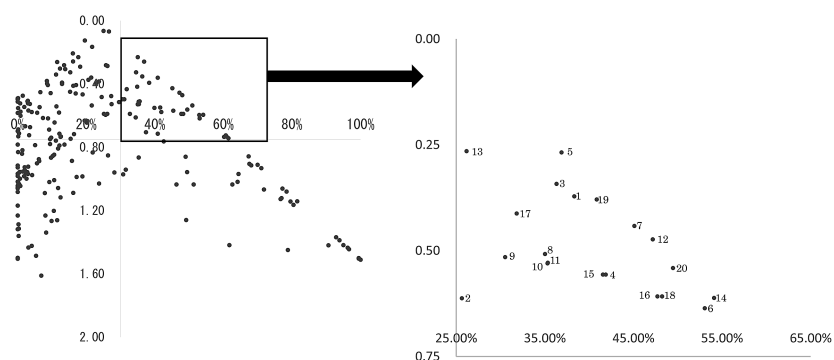
\bar{x} ：全DMOの①～⑤の各収入が総収入に占める平均比率

S：①～⑤の x と \bar{x} の偏差の合計

さらに、Sを財源バランスの良さを示す縦軸にし、自主事業の収入が総収入に占め



(1) 2020年度



(2) 2021年度

図1 DMOの財源分析

注1：縦軸は財源バランスの良さ(S)を示し、横軸は自主財源率を示す。

注2：拡大図では、2020年度と2021年度の双方で抽出されたDMOのみを示す。

注3：拡大図のナンバーは、次のDMOを示す。

1：和歌山市観光協会 2：長崎国際観光コンベンション協会 3：津山市観光協会 4：美馬市観光協会 5：花巻市観光協会 6：しまなみジャパン 7：南丹市美山観光まちづくり 8：安中市観光機構 9：渋川伊香保温泉観光協会 10：宇部観光コンベンション協会 11：地域商社あきおた 12：南信州観光公社 13：小樽観光協会 14：銚子市観光協会 15：石川観光連盟 16：空・道・港 17：高橋市観光協会 18：ディスティネーション十勝 19：那覇市観光協会 20：佐野市観光協会

出典：観光庁https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000078.htmlよりデータ抽出、筆者作成

る比率を横軸にし、235社のDMOをプロットした（図1）。本分析では、収入実績データが取得可能な235件のDMOの内、10%の優良DMOを選出することを目標とするため、Sが0.75以下かつ自主財源が25%以上であることを基準とした。

VI 考察

1. DMOの収入構造

単年度の収入状況のみならず、2020年度及び2021年度の収入状況が基準に満たしているDMOを優良事例として選出すると、図1の第一象限にある20社のDMOが選出された。これらの事業を詳細に見ると、20社ともに着地型旅行商品の造成・販売を行っていることが把握された。そして、16社は物販業に携わっている。さらに、13社は受託収入を有している。そこで、特徴のある旅行業関連収入を持つDMO、安定的な物販業収入を持つDMO、安定的な物販業収入を持つDMOの事例を、以下の節で取り上げる。

2. 特徴のある旅行業関連収入を持つDMO

着地型旅行商品の造成・販売は先述の20社のみならず、ほとんどのDMOは旅行業の収入を自主財源の柱として取り組んできたが、2020年度と2021年度のデータを見ると、ほとんどのDMOの旅行業収入は減っていた。その中で地域連携DMOのしまなみジャパン（広島県、愛媛県）はコロナ禍でも旅行業関連のレンタルサイクル収入が増加していった。要因を分析すると、まずは、コロナ禍では、密を避けるように自粛を要請され、サイクリングはアウトドアスポーツであり、密にならず、制限はされていなかった。そして、しまなみジャパンは広島県尾道市と愛媛県今治市と上島町をマネジメントし、マーケティングする地域連

携DMOであり、統括の地域は比較的に広い。そのため、全長を走破するには、長時間が必要とされるため、一度では走りきれず、数回にわたって、地域に訪れることが想定されている。また、サイクリングスポーツは健康志向の側面があり、一度の来訪に留まらず、リピーターを掴みやすいことも特徴である。

3. 安定的な物販業収入を持つDMO

コロナ禍では、観光客の減少に伴い、物販業の売上が激減していったDMOが多いなかで、地域DMOの地域商社あきおおた（広島県）は物販業の収入をキープしている。地域商社あきおおたは地域の名産品を販売しているほか、PB商品の開発を強化しつつ、売り上げの向上や粗利益の改善をし、収益性を高めている。また、他地域との連携による高利益商品の仕入れ販売、他地域への地域産品卸売などの取り組みも行なっている。最後に、地域商社あきおおたはオンラインショップを設け、地域を代表する干し柿から、お酒、お菓子、キャラクター商品など92種類の地元商品をネット販売している。オンラインショップの運営を用いて、地域商品に好感を持つ過去の来訪者を継続的に購入してもらうことができるため、地域商社あきおおたはコロナ禍でも物販業の収入を維持することができた。

4. 安定的な受託収入を持つDMO

長崎国際観光コンベンション協会の業務委託収入は安定かつ高額で、DMOの財務基盤を強化し、コロナ禍でも総財源を増やすことができています。総合観光案内所業務は長崎市からの業務委託であり、JR長崎駅構内「仮設総合案内所」において、観光客に長崎市内及び周辺地域の観光全般について、案内・説明・紹介する。また、ラッキー自動車からの業務委託により、タクシー観光案内も行なっている。DMOは指

定管理施設の運営の権限を与えられ、新しいビジネスを展開し、収入増加にも繋がる。亀山社中記念館受付業務は長崎市からの業務委託であり、受付及び入館料金の収納業務を行なっている。

Ⅶ おわりに

本研究では、財源バランスが良く、かつ、自主財源を確保できているDMOを抽出した。さらに、コロナ禍においても収入バランスを維持することができている要因を旅行業関連収入、物販業関連収入、受託収入の項目別に考察した。旅行業関連収入を維持したしまなみジャパンはレンタルサイクル事業によりコロナ禍を乗り切った。物販業収入を維持した地域商社あきおおたはPB商品の開発を強化しつつ、オンラインショップの運営を用いて、コロナ禍でも収入を維持できた。受託収入を維持した長崎国際観光コンベンション協会は各種観光施設を長崎市から業務受託し、その指定管理施設の運営の権限を与えられ、新しいビジネスを展開し、収入増加にも繋がった。

本研究の課題として、財源バランスを分析する手法について独自に偏差を用いた手法を採ったが、この手法や財源バランスの基準について精査する必要がある。また、各DMOの事業詳細は観光庁ホームページ記載の情報に留まったため、財源構造の詳細について各DMOの実態調査をすること

が肝要である。

参考文献

- 井上博文（2021）：「地域観光協会とDMOの関係性について」『地域活性化研究所報』18巻，35-37頁。
- 岩田賢（2022）：「我が国におけるDMOの論点整理と最近のDMO政策の動向」『日本国際観光学会論文集』29号，67-69頁。
- 佐々木秀之（2021）：「設立初期のDMOの収入構造と事業展開に関する一考察」『第36回日本観光研究学会全国大会学術論文集』，19-23頁。
- 塩見正成（2021）：「観光地域づくり法人（DMO）の分類と課題」『都市経営研究e』16巻1号，27-48頁。
- 高橋一夫（2017）：『DMO観光地経営のイノベーション』学芸出版社，166-193頁。
- 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，23-44頁。
- 日本政策投資銀行地域企画部（2017）：『観光DMO設計・運営ポイント』114-119頁。
- 森成人（2022）：「DMO経営の3つの課題と先進事例タイプ分類」『とーりまかし』69巻，18-19頁。
- 観光庁：登録観光地域づくり法人（DMO）一覧
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000078.html（2023年11月10日取得）
- 観光庁：政策について
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankocho/index.html>（2023年11月10日取得）
- 内閣官房（2015）：まち・ひと・しごと創生基本方針2015
<https://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/20150630hontai.pdf>（2023年11月10日取得）