観光地域づくり法人（DMO）の分類と課題の検討

Study on the Classification and Present Problems of DMO（Destination Management Organization）

塩見正成（大阪観光局 マーケティング事業部長）
SHIOMI, Masanari （Director of Marketing Organization Osaka Convention & Tourism Bureau）

【要旨】わが国は人口減少と産業空洞化に対抗するため、2000 年代から観光立国の方針をとった。観光自身にはニューツーリズム・着地型観光革命がおきており、地元が中心になることを要請されている。そのためには地元にマネジメント力が必要であるが、求められるのは民間のマネジメントであり、これまでの組織では対応できない。そこで海外と同じく自立して稼げるＤＭＯ（Destination Management Organization、観光地域づくり法人）と呼ばれる組織が、日本の観光推進を担う中心機関になることを期待される。

これまでの観光協会より戦略的・機動的なＤＭＯは、2015 年、観光庁によりＤＭＯ候補法人制度が新設され、2020 年 3 月末現在、全国で１６２団体が正式認定、１１９団体が候補法人として申請中で、空前の設立ブームとなっている。しかし、ＤＭＯの設立・運営支援に活用できる内閣府の地方創生推進交付金は、独り立ちを前提として原則５年で終了するため、収入基盤が脆弱なＤＭＯは苦境に立つことになり、2020 年前後より本来は中長期視点での観光戦略を立案・実践することを期待されている組織そのものが正念場を迎え、淘汰、試練の時期を迎えることになる。いわば、ＤＭＯは当初の第１段階を卒業し、進化をもとめられる第２段階に入るといってよい。

本研究の課題は、このようにより厳しい条件の中で新しい段階に入るＤＭＯは、どのように持続可能でありうるのかという点である。そこでＤＭＯの分類と課題を検討した。

【１】分類論：［連携形態］2020 年 3 月末現在「広域連携ＤＭＯ」１０団体、「地域連携ＤＭＯ」７９団体、「地域ＤＭＯ」７３団体の３区分での認定登録がなされている。［時間軸］これまで８期に分けて認定登録を行っており、第１期（2017 年）と第２期（2018 年）に全体の４３％が登録され、第１期では北海道で６団体の登録が目立つが、第５期（2019 年）以降は東北地域での登録が目立つ。［地域別］通期で都道府県別にみると北海道が１２団体、長野県が９団体、群馬県が７団体と続くが、地域別にみると中部甲信越地方が４４団体と多く、全体の４分の１を占め、観光地域づくりが活発なことが窺える。［法人型］ＤＭＯを法人格で分類すると、非営利の「一般社団法人」が６４％を占めている。一方、「公益社団法人」「公益財団法人」を名乗るのは、地域連携ＤＭＯがそれぞれ８７％、１００％を占めており、ほとんどが県単位の観光協会からの鞍替え組である。また、営利団体である「株式会社」を名乗るのは、地域ＤＭＯが７０％を占めており、全般に支援財源比率が他法人形態に比べ相対的に低く、第４期（2018 年 12 月）認定以降の新興ＤＭＯに増加傾向が見え、エリア的には東北、中部甲信越に比較的多く存在する。

【２】「ＤＭＯのインプットとしての財源特徴」：　新しい財源３分類から、第１指標、第２指標をつくる。［新しい財源３分類］**①ビジネス収入（収益自主事業、スポンサーフィー）、②地元収入（年・賛助会費）、③補助金収入（行政補助金、委託事業、目的税）。第１指標＝①／財源全体、第２指標＝（①＋②）／財源全体**。第２指標である自主財源比率に応じて、**「事業運営型」「バランス型」「行政依存型」**とすると、自主財源比率が高い「事業運営型」は株式会社が多い。

*キーワード：*ＤＭＯの分類、観光地域づくり法人、財政構造、法人格
***Keywords*:** Classification of DMO（Destination Management Organization）, Financial Structure, Corporate Body

はじめに

観光が２１世紀における日本の重要な政策の柱として明確に位置づけられた「観光立国推進基本法」が、2006（平成 18）年に成立してから１５年が経過した。

（１）期待されて出発したＤＭＯ－観光協会からＤＭＯへ（2015－2020 年）

昨今、従来の観光協会よりも戦略的・機動的な「ＤＭＯ（Destination Management Organization）」が、日本の観光推進を担う中心機関として期待されている。ＤＭＯは、2015（平成 27）年、観光庁によりＤＭＯ候補法人制度が新設され、2020（令和 2）年３月末現在、全国で１６２団体が正式認定、１１９団体が候補法人として申請中で、空前の設立ブームとなっている。

（２）第２期を迎えるＤＭＯ（2021 年以降）

しかし、各地におけるＤＭＯ設立は多種多様で、法人格も社団法人、財団法人、ＮＰＯ法人、株式会社、協同組合までが混在している。

さらにＤＭＯ設立運営支援に活用できる内閣府の地方創生推進交付金は、独り立ちを前提として原則５年で終了するため、自主財源を持たない収入基盤が脆弱なＤＭＯは苦境に立つことになり、2020 年前後より、本来は中長期視点での観光戦略を立案･実践することを期待されている組織そのものが正念場を迎え､淘汰、試練の時期を迎えることになる。いわば、ＤＭＯは当初の第１段階を卒業し、自律性をもとめられるより厳しい条件の元で、進化をもとめられる第２段階に入るといってよい。

ＤＭＯの制度設計から５年を経た今、観光による地域の活性化に貢献するべきＤＭＯが、これからも地域に必要とされる存在であり続け、且つ持続的な経営を維持していくことが大切である。

第Ｉ章　ＤＭＯ導入の背景と枠組み

１．ＤＭＯ制度創設の経緯

（１）2000 年代からの観光立国方針

１）**（人口論から）**総務省統計局の人口推計によれば、2008（平成 20）年に１億２８０８万人でピークを迎えた。人口減少化により、地域振興においては定住人口より交流人口が重要になってきていること。

２）**（産業論から）**これまで基盤産業は製造業だったが、グローバル化による海外移転で空洞化し、先進国では遅れていた観光業の基盤産業化（インバウンドによる外貨獲得力の強化）が重要になってきた。

という、人口論、産業論の２つの観点から、わが国は 2000 年代に入り、観光立国、観光の基幹産業化を推し進めてきた。

2003（平成 15）年、当時の小泉内閣総理大臣が観光立国を目指す構想を施政方針演説で発表し、国主導によるビジット・ジャパン事業がスタートした。さらに、観光が日本の重要な政策の柱として明確に位置づけられた「観光立国推進基本法」が 2006（平成 18）年に成立し、2008（平成 20）年に観光庁が創設された。

（２）ニューツーリズム・着地型観光革命

2000 年代に入っての観光は、ニューツーリズム・着地型観光革命がおこっている（小長谷ほか 2012）。

１）消費者行動論からみると、「ニューツーリズム」になる。物見遊山から参加体験型へ、団体から個人小グループ型への旅行形態の変化へ、ニーズが多様化して移行する。

２）企画論からみると、着地側主導で地域資源を掘り起こして活用する機運が高まり、地元中心の着地型になる。

（３）地元に民間のマネジメントが必要

このように、地元中心のまちづくりとなるが、地元の組織論からみると旧来型の観光協会がある。しかし、求められるのは民間のマネジメントであり、これまでの組織では対応できない。そこで、海外と同じように、自律して稼げるＤＭＯと呼ばれる組織が中心になることを期待されるが、これはもはやこれまでの行政と旧来型の観光協会、発地側主導の旅行会社による観光振興では補えなくなってきたことにある。

（４）新しい組織論　－2010（平成 22）年に観光庁主催で、多様な地域の主体を巻き込んでの「観光まちづくりプラットフォーム研究会」として議論がスタート

2010（平成 22）年観光庁は、「観光地域づくりプラットフォーム」の設立を構想し、定義を「着地型旅行

商品の販売を行うため、地域内の着地型旅行商品の提供者と市場（旅行会社、旅行者）をつなぐワンストップ窓口としての機能を担う事業体」と定めた。観光圏整備法に基づく観光圏整備実施計画の認定を受け、滞在型観光の素地ができつつある観光圏※において、様々な滞在型観光の取り組みを推進し、市場との窓口機能を担う「観光地域づくりプラットフォーム」の形成を促進しつつ、着地型旅行商品の企画・販売、人材育成を行う取り組みなど、2012（平成 24）年まで観光地域づくりプラットフォームの設立準備段階に係る協議会への経費として、上限５００万円までの経費補助支援を行っている。

※観光圏とは：自然、歴史、文化等において密接な関係のある観光地を一体とした区域であり、その観光地同士が連携して２泊３日以上の滞在型観光に対応出来るように、観光圏整備法に基づき観光地の魅力を高めようとする区域

（５）「日本版ＤＭＯの登録制度」　－2015（平成 27）年

2015（平成 27）年には、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が地域資源を活用した観光地の魅力を高めるための観光地域づくり体制（DMO）形成促進に関する取り組み支援を表明して、観光庁主導で「日本版DMOの登録制度」が創設され、2016（平成 28）年には、「明日の日本を支える観光ビジョン」において、「2020 年までに世界水準のDMOを全国で１００組織形成する」との目標が掲げられ、2020（令和 2）年 3 月末現在、計２８１団体が日本版DMO法人（候補法人１１９含む）として登録される等、各地域で観光地域づくり法人（DMO）設立の取り組みが進められてきた。

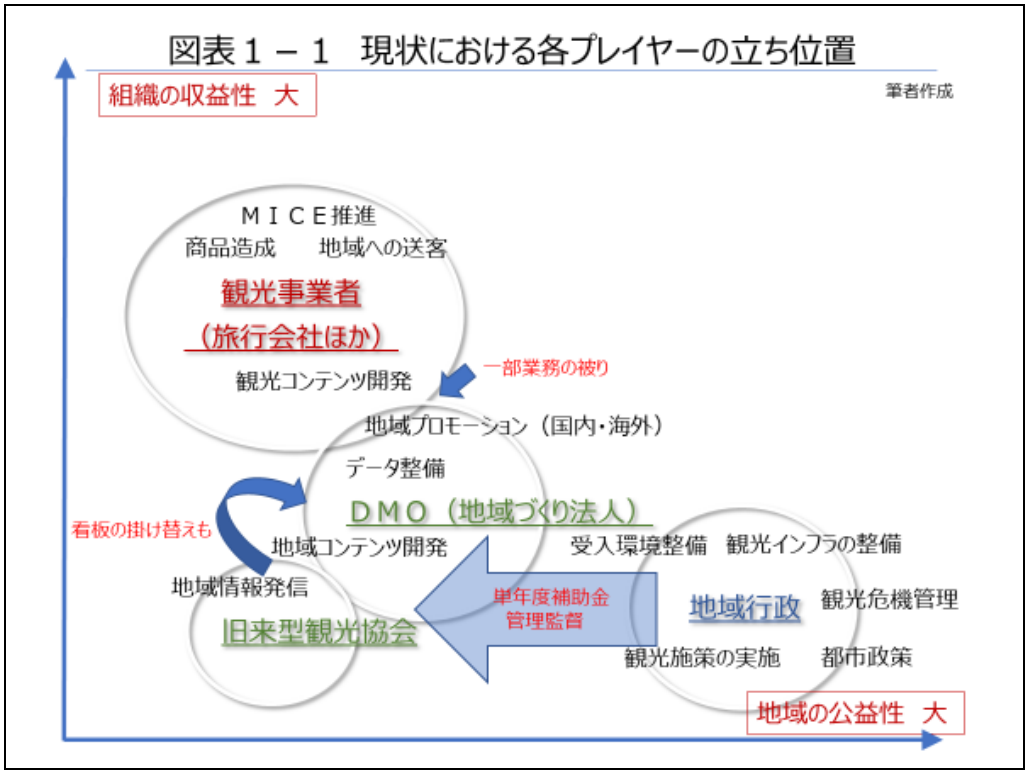


図１－１　現状における各プレイヤーの立ち位置　（筆者作成）

観光庁はDMO制度設立にあたってのプレスリリースで、「人口減少・少子高齢化に直面するわが国の最重要課題である『地方創生』において、観光は旺盛なインバウンド需要の取り込みなどにより交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力と期待され、こうした取り組みを進めるためには、地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った、観光地域づくりの司令塔としての役割を果たす観光地域づくり法人（DMO：Destination Management/Marketing Organization）を核とした観

光地域づくりが行われることが重要である」と述べている。※現状における各プレイヤーの立ち位置を［図１－１］示した。

２．ＤＭＯ登録制度の目的と枠組み

観光庁はこの登録制度で、①地域の取り組み目標となる水準の提示による観光地域づくり法人の形成・確立の促進、②関係省庁が観光地域づくり法人の形成･確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化、③観光地域づくり法人の間の適切な連携を促すことで、各法人間の役割分担がなされた効率的な観光地域づくり等を実現すること、としている。

表１－１　観光庁における主要観光施策　（筆者作成）

観光庁による主要観光施策　（筆者作成）
■2008年　観光庁創設
･2008年「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律」（観光圏整備法）制定
･2008年　観光圏整備事業補助制度（2010年度終了）
･2009年　中国個人観光ビザ発給開始
･2010年　観光地域づくりプラットフォーム支援事業　（2012年度で終了）
･2013年　旅行業法改正　地域限定旅行業の施行
第3種旅行業の募集型企画旅行における事前収受金撤廃
･2015年　日本版DMO候補法人登録制度創設
･2015年　観光地域ブランド確立基盤づくり支援に係る経費補助　（2017年度で終了）
･2015年　地域資源を活用した観光地魅力創造事業　（2017年度で終了）
･2017年　日本版DMO法人登録スタート
･2018年　改正通訳案内士法施行
･2018年　観光地域づくり法人の改革（世界水準のDMO形成促進事業）
･2018年　広域周遊観光促進のための観光地域支援事業
･2018年　地域観光資源の多言語解説整備支援事業
･2018年　最先端観光コンテンツ　インキュベーター事業
･2018年　テーマ別観光による地方誘客事業
･2020年　城泊･寺泊による歴史的資源の活用事業
･2020年　夜間･早朝の活用による新たな時間市場の創出
･2020年　誘客多角化等のための魅力的な滞在コンテンツ造成
･2020年　訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業

DMO 登録の３つの区分

○**「広域連携ＤＭＯ」**
・ 地方ブロック単位の広域を一体として、
　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
　（例：一般財団法人関西観光本部　―連携自治体：関西広域連合府県）

○**「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
　（例：公益財団法人大阪観光局　－連携自治体：大阪府市）

○**「地域ＤＭＯ」**
・ 単独市町村の区域を一体として、
　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
　(例：公益社団法人京都市観光協会　－連携自治体：京都市)

（出典：観光庁作成のものに筆者加筆）

図１－２　ＤＭＯ登録の３つの区分（筆者作成）

登録制度の枠組みとして、①登録対象：地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人、②登録の区分：その役割や目的、ターゲットなどに応じて、広域エリアから小規模なエリアまで、様々な単位のエリアをマーケティングしマネジメントすることが考えられるため、2020（令和 2）年 3 月末現在「広域連携ＤＭＯ」１０団体、「地域連携ＤＭＯ」７９団体、「地域ＤＭＯ」７３団体の３区分での認定登録がなされている。

３．ＤＭＯへの登録要件

観光庁はＤＭＯ登録要件については、以下５つを示している。

（１）ＤＭＯを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成　１）取締役、理事など観光地域づくり法人の意思決定に関与できる立場で、行政・文化・スポーツ・農林漁業・交通等の幅広い分野の関係団体代表者の参画　２）観光地域づくり法人が主導して行政や関係団体をメンバーとするワーキンググループ等の委員会設置

（２）各種データ等の継続的な収集･分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、ＫＰＩの設定、ＰＤＣＡサイクルの確立　１）各種データ等の継続的な収集と分析　２）データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定　３）ＫＰＩの設定（必須項目：旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率）　４）ＰＤＣＡサイクルの確立

（３）関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整･仕組みづくり、プロモーション　１）地域社会とのコミュニケーション･観光地域づくりに関する地域観光関連事業者への業務支援を通じて、多様な関係者間での戦略の共有　２）観光資源磨き上げや提供するサービスの品質管理・向上・評価の仕組みや体制構築　３）地域一体となって、戦略に基づく一元的な情報発信･プロモーションの実施

（４）ＤＭＯ観光地域づくり法人の組織体制　１）法人格の取得　２）意思決定の仕組みの構築　３）専門人材の存在（※データ収集･分析等の専門人材（ＣＭＯ：チーフ･マーケティング･オフィサー）が専従、で最低 1 名配置と財務責任者（ＣＦＯ：チーフ･フィナンシャル･オフィサー）の配置）

（５）安定的な運営資金の確保　１）自律的･継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあること

４．世界水準のＤＭＯを目指すためのガイドライン制定

観光は地方創生の切り札とされ、地域で果たすべきＤＭＯを中心としたその役割は一層重要になると期待されているが、観光庁ではこれまでのＤＭＯの役割について課題の検証と整理を行っている。問題意識を踏まえ、観光地域づくりの専門家等を委員とする「世界水準のＤＭＯのあり方に関する検討会」を 2018（平成 30）年 11 月に設置して、同検討会において調査・議論を行った結果、ＤＭＯの底上げに向けた改善の方向性や世界水準のＤＭＯに関する具体的検討の方向性について取り纏め、2020（令和 2）年 4 月 15 日に日本版ＤＭＯの登録制度を改正し、役割分担を整理するガイドラインを作成している。

本登録制度は、これまで登録要件をすべて満たす法人の名称を「日本版ＤＭＯ」としていたが、世界に誇る観光地の形成に向けて登録基準を厳格化するとともに、３年ごとの更新登録制度や登録取消し規定を導入して、その名称を「登録観光地域づくり法人（登録ＤＭＯ）」に変更している。以下は、ＤＭＯの果たすべき役割と役割分担についての定義を、観光庁のガイドラインより抜粋したものである。

１）ＤＭＯ観光地域づくり法人の役割について　①観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成　②各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコ

ンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、ＫＰＩの設定・ＰＤＣＡサイクルの確立　③地域の魅力向上に資する観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境整備等の着地整備に関する地域の取り組みの推進　④関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション

２）観光地域づくりの関係者の役割分担と連携について　①各層の観光地域づくり法人（DMO）との役割分担と連携　②自治体との連携　③日本政府観光局（ＪＮＴＯ）との連携　④観光地域づくりに関する地域の関係者との連携　⑤地域住民との連携　⑥国との連携

第Ⅱ章　ＤＭＯ運営の現状課題

前章では、観光庁主導のＤＭＯ制度について、その背景と目的、さらに枠組みについて述べてきた。

本来観光地域づくりには中長期のビジョンが必要であり、ＤＭＯが行政や各ステークホルダー、住民を巻き込み、司令塔としての役割を担い、観光による地域活性化を果たしていく存在であらねばならないが、筆者がＤＭＯの現場から見た組織運営における現状の課題として、「安定した財源の確保」「自立した意思決定」があげられる。それらは相互に連関しており、現状全てを兼ね備えたＤＭＯはごく少数と思われる。

「世界水準のＤＭＯの在り方に関する検討会」委員を務める大社充（2020）は、運営課題の要因について、『ＤＭＯの多くが観光協会の延長線上にあり、財源と意思決定の構造がいわばＤＭＯＣＧ（DMO Controlled by Government）のままで、「官の論理」が内包する課題から抜け出せていない。問題は、投入する税金が地域の事業者の利益や住民生活の向上に還元される「資金循環サイクル」が可視化されていないことであり、そのサイクルを「民の論理（投資・回収）」で回す装置がＤＭＯであるという理解が進まない点にある』と指摘している。

１．安定した財源の確保

（１）支援財源と自主財源

現状のＤＭＯ運営に資する収入を見ると、「支援財源（行政からの補助金、委託事業など）」と「自主財源（年会費、賛助会費、スポンサー費、収益自主事業など）」に大別できるが、行政は単年度施策が中心で、行政からの委託事業についても、これまでの既得権として無競合での独占的な契約は難しくなってきている。また、行政予算は議会承認も必要で、年度で大きく左右される不安定さが残り、補助金依存が強ければ強いほどＤＭＯの視座も単年度思考となりがちで、行政の直接的な意向を色濃く反映せざるを得なくなることが想定される。

■ＤＭＯの運営収入

【支援財源】の例・・・行政からの補助金、委託事業、目的税

【自主財源】の例・・・年会費、賛助会費、スポンサーフィー、収益自主事業

（２）新しい「財源３分類」

本研究では、既存研究をさらに細かく、新しい「財源３分類※」としている。

※新しい「財源３分類」

①ビジネス収入　　・・・収益自主事業、スポンサーフィー

②地元支援（地元収入）　・・・年会費、賛助会費

③公的補助（補助金収入）・・・行政からの補助金、分担金、委託事業、目的税

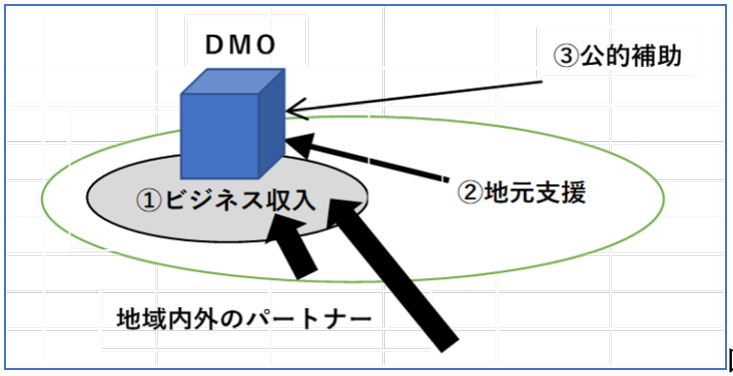


図２－１　新しい財源３分類　（筆者作成）

（３）行政の補助金だけに頼らない財源の確保

並木亮論（2018）は、『DMOのマネジメントは、法人運営と地域経営の意味合いがあり、地域の発展に寄与できるかが肝要で、DMOと旧来の観光協会の違いは、マーケティングと経営力、ネットワーク力』と述べている。DMOには、行政が決定した戦略施策をただ忠実に実行することを目的とする従来の観光協会の役割ではなく、自ら観光戦略を起案して実行に移すことで、地域経営を担い、観光地域活性化への経済的効果を期待されていること、且つその推進組織となる法人自身の運営を鑑みると、管轄行政からの単年度補助金や、基本５年間の内閣府地方創生推進交付金は、DMOのスタートアップには有用であるが、DMOとして自立するためには、行政補助金などの支援財源だけに頼らない持続的な財源確保の仕組みが法人運営の基盤として求められる。大社充（2020）「DMOの事業・組織構築の指針（ガイドライン）の解説」の国内DMO１３８団体へのインターネットアンケート調査によれば、『組織運営における財源について、国・自治体の補助金・交付金が６５％を占め、収益事業が１５％、会費や寄付金１５％、その他５％となっており、３年後の事業費の見通しについて、現在よりも増える見込みが３０％なのに対し、現在よりも減ると答えているのが４０％に及ぶ。そのため、組織の８５％が現在の事業規模を維持するために対策を行っている。その内容としては、自主事業による財源確保、自治体（首長）への働きかけがあげられており、９３％で特定の公的資金（宿泊税などを含む）の投入が必要だ』と述べている。

２．自立した意思決定

（１）行政から独立したポジショニング

本来DMOは、行政との協力関係で後ろ盾を得て、自らが意思を持って観光戦略の立案と実践を行うため、DMO自身が行政から自立した意思決定を行い、且つその責任を負う環境におかれるべきである。しかし実態は、行政からの使途が決まったいわゆるひも付き予算でDMOの活動が縛られ、自身で戦略策定や予算執行の裁量が無く、行政の下請け実行部隊となっている「名ばかりDMO」も存在している。

行政担当者はゼネラリストが求められ、２、３年サイクルでの領域を越えた人事異動が通例となっており、専門分野を極める土壌になく、それゆえ施策も単年度思考になりがちである。ステークホルダーとの関係において現場に近いDMOだからこそ、中長期の視座で的確な意思決定がなされるべきであり、公的役割も担うべきDMOの性格上、行政補助金をゼロにした組織運営は難しいものの、前項で述べた支援財源比率を下げる、あるいは行政から使途の自由度が高い分担金として収受する、そして自主財源比率を高めていくことは必須課題とも言える。

（２）法人格による特徴

認定ＤＭＯの法人格には、社団（公益・一般）、財団（公益・一般）、特定非営利活動、株式会社、さらには協同組合までが存在するが、非営利団体と位置づけられる社団法人と財団法人、特定非営利活動（ＮＰＯ）法人が全体の８７％を占め、その中でも一般社団法人が圧倒的に多い。組織の明確なビジョンに則り、財源と専門人材に裏付けられたトップの強いリーダーシップによる意思決定が重要な要素となるが、その法人格によっては事業の制約がかかり、意思決定のプロセスが異なるため、前身組織の成り立ちを継承するのではなく、本来は地域環境に応じた適切な法人格を選択するべきである。

１）公益法人（社団法人、財団法人）

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」「公益社団法人及び公益財団法人に関する法律」によると、『公益法人の定義は、公益に関する事業を行うこと、法人の会員等の構成員に利益を分配することを目的としないこと』とある。法人格を取得した一般社団法人または一般財団法人のうち、公益目的事業の比率が全体の５０％以上の認定要件を満たした法人は、行政庁により認定され公益社団法人または公益財団法人となることができ、公益法人は公益目的事業として認定されたものは収益事業から除外され、非課税となる。また、公益法人が公益目的事業に対して受けた寄附については、寄附を行った個人や法人には税制上の優遇措置が講じられる。逆に言えば、公益法人は５０％以上の収益事業を行うことが制限され、株式会社のように営利第一主義で運営を行うことはできない。公益法人には社団法人と財団法人が存在するが、「社団法人」は一定の目的の下に結合した人の集合体で、団体として組織、意思等を持ち、社会的存在として団体の名において行動するものに対しての法人格なのに対し、「財団法人」は一定の目的の下に拠出され結合されている財産の集まりであり、公益を目的として管理運営されるものに対しての法人格で、社団法人と財団法人の根本的な差異は構成要素としての社員の有無と言える。社団法人は社員が存在し、その会費をもって総会の決定に基づき自律的に運営される。財団法人は社員が存在せず、基本財産の運用益をもって、設立者が定めた寄附行為に基づいて他律的に運営される。「社団法人」は社員という人の集合体が基軸となるが、「財団法人」は基金という財産の集まりが基軸となり議決権を持つ会員が存在しない。また「社団法人」は社員の年度会費を基礎的収入としており、役員（理事、監事）、事業計画、決算は社員総会で決定されるが、「財団法人」は基金（寄附金）を持つことで、中長期の視座で、会員である事業者の意向よりも法人としてのミッションにより傾注して事業計画を起案し実行に移すことができ、お目付け役の評議員会で役員の選出と事業計画が了承されることになる。

財団法人日本交通公社　観光政策研究部長の山田雄一（2019）は、『観光協会とＤＭＯの行動原理の違いについて、観光協会では事業者視点であるのに対し、ＤＭＯは顧客視点である。事業者視点では、不利益を生じる事業者がいる取り組みができず、「誰も反対しない」取り組みの意思決定しかできない。一方、顧客視点では、ターゲットとする顧客に「刺さる」かどうかが判断基準となるため、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べき』と述べている。

また、山田雄一（2019）は意思決定プロセスの問題について、『「社団法人」では、社員（会員）から会費を集め、その資金の使途については、社員から互選された理事が決定するため、構造的にマイノリティの意見は通りにくく、新しいことをしたいという若手経営者や外部からの参入者は、その組織（社団法人）に参加しないという事態を招いてしまいがちになる。パレートの法則で言えば、地域の観光は２割の事業者が牽引しているにもかかわらず、残りの８割の事業者の声を踏まえないと事業を組み立てられない構造にあることになり、結果ＤＭＯと名前を変えても、結局「これまでと同じ」路線が強化されやすくなる』と述べている。さまざまな地域のしがらみや既得権がある中では、社団法人よりも財団法人のほうが、財源が寄附行為

によって信託されているため、顧客視点に立った施策を打ち出しやすいと考えられる。

２）特定非営利活動（ＮＰＯ）法人

公益社団法人、公益財団法人は公益目的事業比率が５０％以上求められ、公益目的事業に係る収入が、その実施に要する適正な費用を償う額を超えない収支相償が求められるが、ＮＰＯ法人は総収入に占める寄附金収入の割合が５分の１以上であること、あるいは各事業年度に３０００円以上の寄附金を平均１００人以上から受けることなどのパブリック・サポート・テスト（ＰＳＴ）要件の遵守や、共益的活動、特定非営利活動の事業費が８０％以上とするなど、税制優遇のメリットがあるがゆえに、非営利活動についての一層の制限がかかる。

３）株式会社

株式会社では、地域経営を行うにあたり、スタート時から収益事業を自ら積極的に行う意思を示したものといえる。一方、出資者は出資額に応じた経営責任を負うことになるため、人事や取り組む事業に出資額の大きい出資者の意見が反映されやすく、株主構成によっては地域の意向の反映を担保することが難しくなる恐れがある。また、DMOに期待される公益性と、自組織の収益の両立が求められ、自主財源確保の手法が本来パートナーとなるべき既存事業者（旅行会社等）やステークホルダーと明らかな競合が生じてしまうと、DMOの運営に理解が得られにくくなる。

第Ⅲ章　ＤＭＯの分類論（１）地域、時期、形態

１．時空間構造－時期別、地方別特徴

2020（令和 2）年 3 月末現在、１６２団体を認定DMO法人としている。

（１）時期別

観光庁は、これまで８期に分けて認定登録を行っている。８期それぞれの認定数を比較すると、第１位が「第１期（2017（平成 29）年 11 月）」で４１件（２５％）、第２位が第２期（2018（平成 30）年 3 月）で３０件（１９％）、第３位が第５期（2019（平成 31）年 3 月）で２１件（１３％）となり、この３回の登録で６割弱なので、代表的といえる。１期～３期は制度開始の「先行グループ」で数が多いことはわかるが、第４期からまた増え、第５期の件数が多くなった理由は、先行集団の登録をみて次年度の予算で計画した追随集団がこの時期に認定となることが多いためで「後発グループ」ということができる。

（２）地方別

１）（北海道）地方別では北海道と沖縄を分けてしまうので目立たないが、後に分析するように、北海道の１２件という数字は都道府県単位では日本一なので、地方単位の他府県との比較は相対的なものと考えなければならない。

２）（中部）DMO登録の地方として最大の中心は中部地方であり総計４４件で実に全DMOの３割弱が中部地方にある。中部地方はまた初期の登録（先発グループ）において中心であり、第１期、２期、３期の各時点で１１、７、６件と日本一の登録数で他地方に比べ圧倒的に多い。

３）（東北、中四国）数的にはこの中部の約半分で続くのが中四国の２２件（１４％）と東北の２１件（１３％）である。中四国は中部と同じように初期の登録（先発グループ）とそれにつづく後半グループの登録の双方で６～４件レベルの実績がある。東北は初期の登録（先発グループ）はそれほどでもないが、後半の 2019 年以降の登録数が中部と同数の１５件と近年極めて活発に登録が行われている。つまり中部につぐ東北・中四

国はごく最近DMO設立の中心になりつつある地方といえる。

４）（関東、関西、九州）この最近登録が活発な東北・中四国よりわずかに少ないがそれにつづく約２０件の関東、関西、九州の著しい特徴は、初期の登録（先発グループ）に登録が集中し、後半グループでは登録が多くないことである。

５）すなわち、DMO登録数を地方別にみると、まず、全時期を通じ多く、総数も１位で圧倒的なのが中部地方で全体の約３割を占める。時期的には、前半の初期の登録（先発グループ）において、関東、関西、中四国、九州の登録がおこなわれた。後半グループでは、関東、関西、九州の登録は少なくなり、東北と中四国の登録が活発になる。東北は最近の後発組といえる。

６）表の左は、平均構成比に比べて上にある特徴ある部分（特化係数が１以上）をチェックしたもので、後半に東北、中四国、九州が増えていることがわかる。**表３－１　DMO設立　地方と時期　（筆者作成）**

	① 17.11	② 18.03	③ 18.07	④ 18.12	⑤ 19.03	⑥ 19.08	⑦ 20.01	⑧ 20.03			① 17.11	② 18.03	③ 18.07	④ 18.12	⑤ 19.03	⑥ 19.08	⑦ 20.01	⑧ 20.03
北海道	6	2	1	1	1		1		12	7%	50%	17%	8%	8%	8%	0%	8%	0%
東北	2	3		1	5	4	3	3	21	13%	10%	14%	0%	5%	24%	19%	14%	14%
関東	5	5	4	4	1		1		20	12%	25%	25%	20%	20%	5%	0%	5%	0%
中部	11	7	6	5	5	4	4	2	44	27%	25%	16%	14%	11%	11%	9%	9%	5%
関西	6	4	3		2		2	3	20	12%	30%	20%	15%	0%	10%	0%	10%	15%
中四国	6	3	1	1	3	3	1	4	22	14%	27%	14%	5%	5%	14%	14%	5%	18%
九州	4	5		4	3	2	1		19	12%	21%	26%	0%	21%	16%	11%	5%	0%
沖縄	1	1			1		1		4	2%	25%	25%	0%	0%	25%	0%	25%	0%
	41	30	15	16	21	13	14	12	162	100%	**25%**	**19%**	**9%**	**10%**	**13%**	**8%**	**9%**	**7%**

２．法人格、連携類型による分類

（１）DMOの法人格は「公益社団法人」「一般社団法人」「公益財団法人」「一般財団法人」「株式会社」「特定非営利活動（ＮＰＯ）法人」「協同組合」の７つの形態があるが、大きく非営利団体（株式会社以外）と営利団体（株式会社）の形態に分けられる。１位「一般社団法人」（６４％）、２位「株式会社」（１２％）、３位「公益社団法人」（９％）で、この３者で８５％をしめ、この３つが代表的法人形態といえる。

「観光庁「日本版DMO」形成・確立に係る手引き」では、非営利団体について、『観光地域づくりという公益目的を掲げることで、各種事業を行うことに対して、地域の理解を得やすく、公益に資する事業を支援する民間企業や財団から事業を受託しやすい』ことがあげられ、一方、営利団体について、『収益事業に関する専門性や組織としての継続性、会社法に基づき活動しているという社会的な信用力の高さを、旅行会社や顧客にアピールできる。また、出資者に対する利益の配分を行うという観点から、事業活動に緊張感が生まれる』と整理されている。

（２）それぞれの法人格を名乗っている経緯はざまざまであるが、観光協会などから鞍替えしたDMOのケースは、前身である観光協会の形態をそのまま継承しているケースも多く、山田雄一（2019）は、観光推進組織の法人格について、『2000 年台に生まれた「先駆的な組織」は、株式会社やＮＰＯを採用することが少なくなかった。しかしながら、現在では、ほぼ一般社団法人の一択となっている。これは、社団法人が、一般と公益に区分されたことで、公益性を排除した一般社団法人が、非常に簡単に創設可能となったということが、大きく影響しているだろう』と述べている。「一般社団法人」が全体の６４％と圧倒的で、「公益社団法人」が９％、「公益財団法人」６％、「一般財団法人」５％、「特定非営利活動法人（ＮＰＯ）」３％と続き、これら非営利団体合計で全体の８７％を占める。そのうち地域連携DMOが公益社団法人の８７％、公益財

団法人の１００％を占めており、ほとんどが県単位の観光協会からの鞍替え組である。一方、営利団体である「株式会社」を名乗るのは全体の１２％で、地域ＤＭＯが殆どで７０％を占め、広域連携ＤＭＯでは見られない。全般に支援財源比率が他法人形態に比べて相対的に低く、第４期登録以降の新興ＤＭＯに増加傾向が見え、エリア的には東北、中部甲信越に比較的多く存在する。

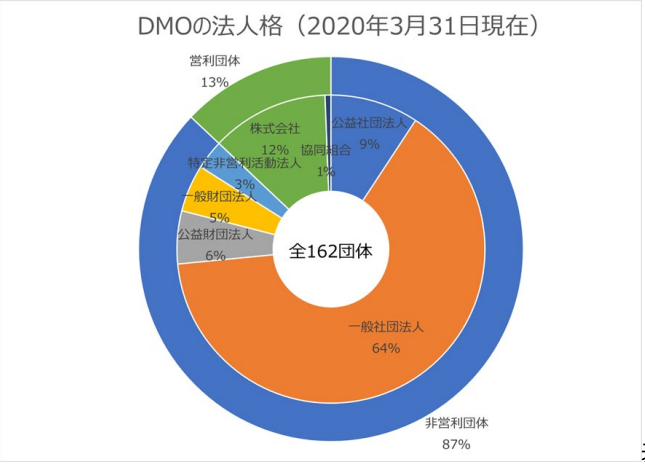


表３－２　ＤＭＯの法人格別分布割合　（筆者作成）

	公益社団法人	一般社団法人	公益財団法人	一般財団法人	特定非営利活動法人	株式会社	協同組合			公益社団法人	一般社団法人	公益財団法人	一般財団法人	特定非営利活動法人	株式会社	協同組合
1 広域連携	1	7		2				10	6%	10%	70%	0%	20%	0%	0%	0%
2 地域連携	13	46	9	2	3	6		79	49%	16%	58%	11%	3%	4%	8%	0%
3 地域	1	51		4	2	14	1	73	45%	1%	70%	0%	5%	3%	19%	1%
	15	104	9	8	5	20	1	162	100%	**9%**	**64%**	**6%**	**5%**	**3%**	**12%**	**1%**

３．更に進んだ分類論の枠組み

（１）クロス集計

２つ以上の要素間の関係を分析することをクロス集計分析という。各組合せの実数の多いものを左表で分析し、全国平均の構成比を出してそれと比較しより多い組合せに注目する「特化係数的」分析を右表に示す。

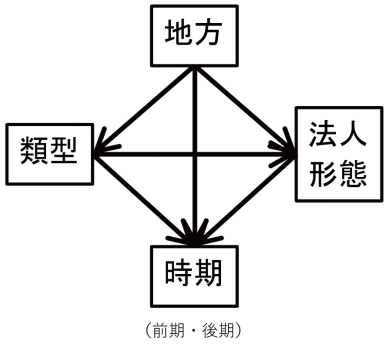


図３－１および以下、表３－３～表３－６

（２）地方×法人形態

左表（組合せ実数分析）から、全地方で（一社）が多く代表的法人形態であることが見える。中部では（公財）、東北と九州で（株）が多い。右表（構成比の全国平均との比較の特化係数的考え）では、後発組の東北と九州で（株）が多く、（財団系）は先発組の北海道、関東、関西、九州で相対的に多いことがわかる。

	公益社団法人	一般社団法人	公益財団法人	一般財団法人	特定非営利活動法人	株式会社	協同組合			公益社団法人	一般社団法人	公益財団法人	一般財団法人	特定非営利活動法人	株式会社	協同組合
北海道	1	7		1	1	1	1	12	7%	8%	58%	0%	8%	8%	8%	8%
東北	2	**12**	1	1		5		21	13%	10%	57%	5%	5%	0%	24%	0%
関東	1	**13**	2	1	2	1		20	12%	5%	65%	10%	5%	10%	5%	0%
中部	6	**30**	2		1	5		44	27%	14%	68%	5%	0%	2%	11%	0%
関西	3	**12**	1	3		1		20	12%	15%	60%	5%	15%	0%	5%	0%
中四国	1	**19**			1	1		22	14%	5%	86%	0%	0%	5%	5%	0%
九州	1	8	3	1		6		19	12%	5%	42%	16%	5%	0%	32%	0%
沖縄		3		1				4	2%	0%	75%	0%	25%	0%	0%	0%
	15	104	9	8	5	20	1	162	100%	**9%**	**64%**	**6%**	**5%**	**3%**	**12%**	**1%**

（３）地方×連携類型

左表（組合せ実数分析）から、広域連携は特殊で基本的に地域１件だが、中四国は特別で３件ある。その他は地域連携と地域はほぼ同数で７０～８０、中部はいずれも多数だが、地域連携は東北、関西が多い。右表（構成比の全国平均との比較の特化係数的考え）から北海道、関東、中四国が相対的に多いことがわかる。

	１広域連携	２地域連携	３地域			１広域連携	２地域連携	３地域
北海道	1	5	6	12	7%	8%	42%	**50%**
東北	1	**10**	**10**	21	13%	5%	48%	48%
関東	1	9	**10**	20	12%	5%	45%	**50%**
中部	1	**23**	**20**	44	27%	2%	**52%**	45%
関西	1	**10**	9	20	12%	5%	**50%**	45%
中四国	3	5	**14**	22	14%	**14%**	23%	**64%**
九州	1	9	9	19	12%	5%	47%	47%
沖縄	1	2	1	4	2%	25%	**50%**	25%
	10	73	79	162	100%	**6%**	**45%**	**49%**

（４）連携類型×時期

広域連携と地域連携は先発組に多く、地域は後発組で多いことがわかる。

	① 17.11	② 18.03	③ 18.07	④ 18.12	⑤ 19.03	⑥ 19.08	⑦ 20.01	⑧ 20.03			① 17.11	② 18.03	③ 18.07	④ 18.12	⑤ 19.03	⑥ 19.08	⑦ 20.01	⑧ 20.03
１広域連携	5	2	1		2				10	6%	50%	20%	10%	0%	20%	0%	0%	0%
２地域連携	23	16	9	6	9	6	3	7	79	49%	29%	20%	11%	8%	11%	8%	4%	9%
３地域	13	11	6	10	10	7	11	5	73	45%	18%	15%	8%	14%	14%	10%	15%	7%
	41	29	16	16	21	13	14	12	162	100%	25%	18%	10%	10%	13%	8%	9%	7%

（５）法人形態×時期

公益系は先発組が、（株）は後発組で多い。

	① 17.11	② 18.03	③ 18.07	④ 18.12	⑤ 19.03	⑥ 19.08	⑦ 20.01	⑧ 20.03			① 17.11	② 18.03	③ 18.07	④ 18.12	⑤ 19.03	⑥ 19.08	⑦ 20.01	⑧ 20.03
公益社団法人	6	2	1	1	2		1	2	15	9%	40%	13%	7%	7%	13%	0%	7%	13%
一般社団法人	**27**	**17**	**13**	7	**13**	9	9	9	104	64%	26%	16%	13%	7%	13%	9%	9%	9%
公益財団法人	3	5			1				9	6%	33%	56%	0%	0%	11%	0%	0%	0%
一般財団法人	2	2		2	1	1			8	5%	25%	25%	0%	25%	13%	13%	0%	0%
特定非営利活動法人	1		2	2					5	3%	20%	0%	40%	40%	0%	0%	0%	0%
株式会社	2	2		4	4	3	4	1	20	12%	10%	10%	0%	20%	20%	15%	20%	5%
協同組合		1							1	1%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	41	29	16	16	21	13	14	12	162	100%	**25%**	**18%**	**10%**	**10%**	**13%**	**8%**	**9%**	**7%**

４．都道府県別

通期で都道府県別にみると、１）第１位が１２団体の北海道で、初期の登録（先発グループ）が中心。２）第２位が、９団体の長野県で、初期の登録（先発グループ）とそれにつづく後半の第２期グループの登録の双方で多い。３）第３位が、７団体の群馬県で、初期の登録（先発グループ）が中心。４）第４位が、５団体で、関東の神奈川県、中部の新潟・石川・静岡・三重の４県、関西の京都・和歌山の２府県であり、中部は、地方としてもＤＭＯが多く、５件以上の県が５つ、中でも９件の長野が最高である。市町村数をＤＭＯ数で除してその比率をみると、相対的に中部・甲信越地方にＤＭＯが多く存在し、茨城、東京、大阪、岡山、福岡は少ないことがわかる。**表３－７　ＤＭＯ設立　都道府県と時期　（筆者作成）**

全DMO　都道府県　認定時期別総括表　　筆者作成

全DMO	都道府県名	①期 2017.11	②期 2018.3	③期 2018.7	④期 2018.12	⑤期 2019.3	⑥期 2019.8	⑦期 2020.1	⑧期 2020.3	合計	地域別DMO数		市区町村数2019年	÷DMO数
1	北海道	6	2	1	1	1		1		12	北海道	12	185	15.4
2	青森					1	1	1	1	4	東北	21	40	10.0
3	岩手					2	2			4			33	8.3
4	宮城	1	1		1		1			4			35	8.8
5	秋田	1				1				2			25	12.5
6	山形					1			2	3			35	11.7
7	福島		2					2		4			59	14.8
8	茨城			1						1	関東	20	44	44.0
9	栃木		1		1			1		3			25	8.3
10	群馬	1	3	3						7			35	5.0
11	埼玉	1			2					3			63	21.0
12	千葉									0			54	-
13	東京		1							1			39	39.0
14	神奈川	3			1	1				5			33	6.6
15	新潟	1	1		2	1				5	中部・甲信越	44	30	6.0
16	富山	1						1		2			15	7.5
17	石川	1	1			3				5			19	3.8
18	福井	1						1		2			17	8.5
19	山梨	2		1						3			27	9.0
20	長野	2	1	1	1		3		1	9			77	8.6
21	岐阜	2		1				1		4			42	10.5
22	静岡	1	2	1	1					5			35	7.0
23	愛知		1	1	1			1		4			54	13.5
24	三重		1	1		1	1		1	5			29	5.8
25	滋賀	1	1						1	3	関西	20	19	6.3
26	京都	2	1	2						5			26	5.2
27	大阪	2								2			43	21.5
28	兵庫	1		1					1	3			41	13.7
29	奈良		1					1		2			39	19.5
30	和歌山		1			2		1	1	5			30	6.0
31	鳥取	2	1							3	中国・四国	22	19	6.3
32	島根						1			1			19	19.0
33	岡山								1	1			27	27.0
34	広島	1	1				1		1	4			23	5.8
35	山口	1	1			1				3			19	6.3
36	徳島	1					1	1		3			24	8.0
37	香川	1				1				2			17	8.5
38	愛媛			1						1			20	20.0
39	高知				1	1			2	4			34	8.5
40	福岡		1			1				2	九州	19	60	30.0
41	佐賀						1			1			20	20.0
42	長崎	1	1					1		3			21	7.0
43	熊本	1	2		1					4			45	11.3
44	大分	1	1							2			18	9.0
45	宮崎	1			1	1	1			4			26	6.5
46	鹿児島				2	1				3			43	14.3
47	沖縄	1	1			1		1		4	沖縄	4	41	10.3
	合計	41	30	15	16	21	13	14	12	162	合計	162	1724	10.6

■表３－８　全国認定ＤＭＯ総括表　（各ＤＭＯの形成確立計画を参考に筆者作成）

[北海道・東北地区]　[関東地区]

2020年3月末現在　全国認定DMO総括表 筆者作成（各DMOの形成確立計画を参考　財源数値は基本2019年度　※2018年度　筆者推定を含む）

都道府県番号	都道府県	DMO名	認定年月○・・弾	①ビジネス型財源額（単位：百万）	②地元支援型　財源額(単位：百万)	③補助型財源額（単位：百万）	財源全体（単位：百万）※は2018年度	指標(1)＝①/財源全体	指標(2)＝(①+②)/財源全体	広域・地域型類型	法人組織類型
1	北海道	北海道観光振興機構	①201711	41	93	1,546	1,680 ※	2%	8%	広域連携	公益社団法人
1	北海道	大雪カムイミンタラDMO	①201711	247	0	73	320	77%	77%	地域連携	一般社団法人
1	北海道	釧路観光コンベンション協会	①201711	0	2	28	30	1%	7%	地域連携	一般社団法人
1	北海道	千歳観光連盟	①201711	244	6	0	250	98%	100%	地域連携	一般社団法人
1	北海道	ふらの観光協会	①201711	83	9	18	110 ※	75%	84%	地域連携	一般社団法人
1	北海道	阿寒観光協会まちづくり推進機構	①201711	83	26	311	420 ※	20%	26%	地域	特定非営利法人
1	北海道	ニセコプロモーションボード	②201803	14	16	50	80	18%	38%	地域連携	一般社団法人
1	北海道	十勝川温泉旅館協同組合	②201803	非公開	非公開	非公開	180	非公開	非公開	地域	協同組合
1	北海道	岩見沢市観光協会	③201807	28	3	59	90	31%	34%	地域	一般社団法人
1	北海道	丘のまちびえい活性化協会	④201812	8	0	132	140	6%	6%	地域	一般財団法人
1	北海道	ひがし北海道自然美への道DMO	⑤201903	58	12	0	70	83%	100%	地域連携	一般社団法人
1	北海道	大雪山ツアーズ	⑦202001	69	0	161	230	30%	30%	地域	株式会社
2	青森	青森県観光連盟	⑤201903	439	50	31	520	84%	94%	地域連携	公益社団法人
2	青森	VISITはちのへ	⑥201908	418	14	288	720	58%	60%	地域連携	一般財団法人
2	青森	十和田奥入瀬観光機構	⑦202001	23	2	155	180	13%	14%	地域	一般社団法人
2	青森	しもきたTABIあしすと	⑧202003	21	1	28	50	42%	44%	地域連携	一般社団法人
3	岩手	世界遺産平泉・一関DMO	⑤201903	30	0	70	100	30%	30%	地域連携	一般社団法人
3	岩手	八幡平DMO	⑤201903	1	0	69	70	1%	1%	地域	株式会社
3	岩手	宮古観光文化交流協会	⑥201908	3	3	14	20	13%	28%	地域	一般社団法人
3	岩手	かまいしDMC	⑥201908	88	0	12	100	88%	88%	地域	株式会社
4	宮城	東北観光推進機構	①201711	3	122	215	340	1%	37%	広域連携	一般社団法人
4	宮城	宮城インバウンドDMO	②201803	50	0	50	100	50%	50%	地域連携	一般社団法人
4	宮城	気仙沼地域戦略	④201812	0	0	30	30	0%	0%	地域	一般社団法人
4	宮城	インアウトバウンド仙台・松島	⑥201908	40	0	120	160	25%	25%	地域連携	株式会社
5	秋田	秋田犬ツーリズム	①201711	6	0	44	50	12%	12%	地域連携	一般社団法人
5	秋田	かづの観光物産公社	⑤201903	310	0	20	330	94%	94%	地域	株式会社
6	山形	おもてなし山形	⑤201903	805	0	25	830	97%	97%	地域連携	株式会社
6	山形	山形県観光物産協会	⑧202003	38	18.8	203	260	15%	22%	地域連携	公益社団法人
6	山形	DEGAM鶴岡ツーリズムビューロー	⑧202003	3	3.1	74	80	4%	8%	地域	一般社団法人
7	福島	福島県観光物産交流協会	②201803	23	7.3	350	380	6%	8%	地域連携	公益財団法人
7	福島	いわき観光まちづくりビューロー	②201803	61	9	210	280	22%	25%	地域	一般社団法人
7	福島	郡山市観光協会	⑦202001	3	3.2	54	60	5%	11%	地域	一般社団法人
7	福島	にほんまつDMO	⑦202001	1	0	19	20	3%	3%	地域	一般社団法人
8	茨城	茨城県観光物産協会	③201807	69	20	141	230	30%	39%	地域連携	一般社団法人
9	栃木	DMO日光	②201803	0	0.6	10	11	0%	6%	地域	一般社団法人
9	栃木	大田原ツーリズム	④201812	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	地域	株式会社
9	栃木	栃木県観光物産協会	⑦202001	162	13.6	95	270	60%	65%	地域連携	公益社団法人
10	群馬	下仁田町観光協会	①201711	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	地域	一般社団法人
10	群馬	群馬県観光物産国際協会	②201803	47	8	185	240	20%	23%	地域連携	公益財団法人
10	群馬	渋川伊香保温泉観光協会	②201803	35	9	56	100	35%	44%	地域連携	一般社団法人
10	群馬	みなかみ町観光協会	②201803	131	6.5	103	240 ※	55%	57%	地域	一般社団法人
10	群馬	安中市観光機構	③201807	227	0.4	33	260	87%	87%	地域	一般社団法人
10	群馬	草津温泉観光協会	③201807	9	3.8	7	20	47%	66%	地域	一般社団法人
10	群馬	赤城自然塾	③201807	5	0	15	20	27%	27%	地域連携	特定非営利法人
11	埼玉	秩父地域おもてなし観光公社	①201711	40	0	30	70	57%	57%	地域連携	一般社団法人
11	埼玉	埼玉県物産観光協会	④201812	574	13	83	670	86%	88%	地域連携	一般社団法人
11	埼玉	NPO産業観光学習館	④201812	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	地域連携	特定非営利法人
13	東京	墨田区観光協会	②201803	332	8.5	270	610	54%	56%	地域	一般社団法人
14	神奈川	宮ケ瀬ダム周辺振興財団	①201711	180	0	320	500	36%	36%	地域連携	公益財団法人
14	神奈川	かながわ西観光コンベンション・ビューロー	①201711	6	2.4	1	10	64%	88%	地域連携	一般社団法人
14	神奈川	小田原市観光協会	①201711	51	0	429	480	11%	11%	地域	一般社団法人
14	神奈川	箱根町観光協会	④201812	10	13.5	27	50	20%	47%	地域	一般財団法人
14	神奈川	関東観光広域連携事業推進協議会	⑤201903	57	21	72	150 ※	38%	52%	広域連携	一般社団法人

[中部地区]　[関西地区]

都道府県番号	都道府県	DMO名	認定年月○・・弾	①ビジネス型財源額（単位：百万）	②地元支援型 財源額（単位：百万）	③補助型財源額（単位：百万）	財源全体（単位：百万）※は2018年度	指標(1)＝①/財源全体	指標(2)＝(①+②)/財源全体	広域・地域型類型	法人組織類型
15	新潟	雪国観光圏	①201711	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開	地域連携	一般社団法人
15	新潟	佐渡観光交流機構	②201803	22	21	267	310	7%	14%	地域	一般社団法人
15	新潟	新潟県観光協会	④201812	2	56	182	240	1%	24%	地域連携	公益社団法人
15	新潟	妙高ツーリズムマネジメント	④201812	9	5	66	80	11%	17%	地域	一般社団法人
15	新潟	糸魚川市観光協会	⑤201903	7	4.8	48	60	12%	20%	地域	一般社団法人
16	富山	とやま観光推進機構	①201711	34	51.7	344	430 ※	8%	20%	地域連携	公益社団法人
16	富山	黒部・宇奈月温泉観光局	⑦202001	59	3	138	200	29%	31%	地域	一般社団法人
17	石川	金沢市観光協会	①201711	119	42	39	200	60%	81%	地域	一般社団法人
17	石川	加賀市観光交流機構	②201803	23	3	114	140	16%	19%	地域	一般社団法人
17	石川	石川県観光連盟	⑤201903	260	14	216	490	53%	56%	地域連携	公益社団法人
17	石川	こまつ観光物産ネットワーク	⑤201903	72	2	46	120	60%	62%	地域	一般社団法人
17	石川	白山市観光連盟	⑤201903	17	1	42	60	29%	31%	地域	一般社団法人
18	福井	まちづくり小浜（小浜観光局）	①201711	184	0	46	230	80%	80%	地域	株式会社
18	福井	勝山市観光まちづくり	⑦202001	146	0	24	170	86%	86%	地域	株式会社
19	山梨	やまなし観光推進機構	①201711	11	15	214	240	5%	11%	地域連携	公益社団法人
19	山梨	八ヶ岳ツーリズムマネジメント	①201711	3	0.2	67	70	4%	5%	地域連携	一般社団法人
19	山梨	山中湖観光協会	③201807	19	5.5	45	70	28%	36%	地域	一般社団法人
20	長野	長野県観光機構	①201711	411	35	274	720	57%	62%	地域連携	一般社団法人
20	長野	阿智昼神観光局	①201711	210	0	90	300	70%	70%	地域	株式会社
20	長野	信州いいやま観光局	②201803	39	0	81	120	32%	32%	地域連携	一般社団法人
20	長野	こもろ観光局	③201807	14	3	63	80	18%	21%	地域	一般社団法人
20	長野	南信州観光公社	④201812	156	0	14	170	92%	92%	地域連携	株式会社
20	長野	HAKUBAVALLEY TOURISM	⑥201908	0	12	21	33	1%	37%	地域連携	一般社団法人
20	長野	松本市アルプス山岳郷	⑥201908	1	2.5	16	20	6%	19%	地域	一般社団法人
20	長野	白馬村観光局	⑥201908	24	15	81	120	20%	32%	地域	一般社団法人
20	長野	長野伊那谷観光局	⑧202003	5	0.77	24	30	17%	19%	地域連携	一般社団法人
21	岐阜	飛騨・高山観光コンベンション協会	①201711	8	17.7	34	60	13%	43%	地域	一般社団法人
21	岐阜	下呂温泉観光協会	①201711	2	14.7	143	160	1%	10%	地域	一般社団法人
21	岐阜	ORGAN	③201807	77	0.2	3	80	96%	96%	地域連携	特定非営利法人
21	岐阜	岐阜県観光連盟	⑦202001	10	15	175	200	5%	12%	地域連携	一般社団法人
22	静岡	静岡県観光協会	①201711	2	8	115	125 ※	2%	8%	地域連携	公益社団法人
22	静岡	するが企画観光局	②201803	59	10	242	310 ※	19%	22%	地域連携	公益財団法人
22	静岡	浜松・浜名湖ツーリズムビューロー	②201803	67	7	106	180	37%	41%	地域連携	公益財団法人
22	静岡	美しい伊豆創造センター	③201807	8	1.9	80	90	9%	11%	地域連携	一般社団法人
22	静岡	伊豆市産業振興協議会	④201812	3	2.75	34	40	8%	15%	地域	一般社団法人
23	愛知	奥三河観光協議会	②201803	1	0.3	19	20	4%	5%	地域連携	一般社団法人
23	愛知	中央日本総合観光機構	③201807	0.49	54	46	101	0%	54%	広域連携	一般社団法人
23	愛知	愛知県観光協会	④201812	43	58	49	150	28%	67%	地域連携	一般社団法人
23	愛知	西尾市観光協会	⑦202001	40	2	58	100	40%	42%	地域	一般社団法人
24	三重	伊勢まちづくり	②201803	58	0	12	70	83%	83%	地域	株式会社
24	三重	三重県観光連盟	③201807	12	38	61	110	10%	45%	地域連携	公益社団法人
24	三重	相差海女文化運営協議会	⑤201903	102	0	8	110	92%	92%	地域	一般社団法人
24	三重	鳥羽市観光協会	⑥201908	38	26.5	26	90	42%	71%	地域	一般社団法人
24	三重	伊賀上野観光協会	⑧202003	179	4	37	220	81%	83%	地域	一般社団法人
25	滋賀	近江ツーリズムボード	①201711	9	9.8	21	40	22%	47%	地域連携	一般社団法人
25	滋賀	びわこビジターズビューロー	②201803	34	8	178	220	15%	19%	地域連携	公益社団法人
25	滋賀	近江八幡観光物産協会	⑧202003	16	6	38	60	27%	37%	地域	一般社団法人
26	京都	京都市観光協会	①201711	743	66	438	1,247	60%	65%	地域	公益社団法人
26	京都	京都府北部地域連携都市圏振興社	①201711	214	16	360	590	36%	39%	地域連携	一般社団法人
26	京都	南丹市美山観光まちづくり協会	②201803	5	0.7	15	20	23%	26%	地域	一般社団法人
26	京都	森の京都地域振興社	③201807	7	0	93	100	7%	7%	地域連携	一般社団法人
26	京都	京都山城地域振興社	③201807	19	0	111	130	15%	15%	地域連携	一般社団法人
27	大阪	大阪観光局	①201711	437	40	673	1,150	38%	41%	地域連携	公益財団法人
27	大阪	関西観光本部	①201711	8	36	216	260	3%	17%	広域連携	一般財団法人
28	兵庫	神戸観光局	①201711	414	7	2,209	2,630 ※	16%	16%	地域	一般財団法人
28	兵庫	豊岡観光イノベーション	③201807	3	1.5	36	40	7%	10%	地域連携	一般社団法人
28	兵庫	ひょうご観光本部	⑧202003	25	21	284	330 ※	8%	14%	地域連携	公益社団法人
29	奈良	奈良県ビジターズビューロー	②201803	68	11	161	240 ※	28%	33%	地域連携	一般財団法人
29	奈良	斑鳩産業	⑦202001	17	0	3	20	87%	87%	地域	株式会社
30	和歌山	湯浅観光まちづくり推進機構	②201803	9	0.6	60	70 ※	13%	14%	地域	一般社団法人
30	和歌山	南紀白浜観光局	⑤201903	3	0	37	40	7%	7%	地域	一般社団法人
30	和歌山	田辺市熊野ツーリズムビューロー	⑤201903	441	1	58	500	88%	88%	地域	一般社団法人
30	和歌山	高野町観光協会	⑦202001	8	19	13	40 ※	20%	67%	地域	一般社団法人
30	和歌山	紀の川フルーツ観光局	⑧202003	3	0	27	30	10%	10%	地域	一般社団法人

[中国四国地区]　[九州・沖縄地区]

31	鳥取	山陰インバウンド機構	①201711	0	0	310	310		0%	0%	広域連携	一般社団法人
31	鳥取	鳥取中部観光推進機構	①201711	12	5	38	55		22%	31%	地域連携	一般社団法人
31	鳥取	麒麟のまち観光局	②201803	3	12	15	30	※	10%	50%	地域連携	一般社団法人
32	島根	中海・宍道湖・大山圏域観光局	⑥201908	1	4	55	60		2%	9%	地域連携	一般社団法人
33	岡山	真庭観光局	⑧202003	32	2	66	100		32%	34%	地域連携	一般社団法人
34	広島	せとうち観光推進機構	①201711	38	62	200	300		13%	33%	広域連携	一般社団法人
34	広島	しまなみジャパン	②201803	140	13	67	220		64%	70%	地域連携	一般社団法人
34	広島	みよし観光まちづくり機構	⑥201908	31	0	29	60		52%	52%	地域	一般社団法人
34	広島	ディスカバーリンクせとうち	⑧202003	非公開	非公開	非公開	非公開		非公開	非公開	地域	株式会社
35	山口	山口県観光連盟	①201711	27	9	264	300		9%	12%	地域連携	一般社団法人
35	山口	萩市観光協会	③201807	11	7.6	122	140	※	8%	13%	地域	一般社団法人
35	山口	宇部観光コンベンション協会	⑤201903	8	8.5	34	50		16%	33%	地域	一般社団法人
36	徳島	そらの郷	①201711	40	0	40	80	※	50%	50%	地域連携	一般社団法人
36	徳島	イーストとくしま観光推進機構	⑥201908	1	2	67	70		2%	4%	地域連携	一般社団法人
36	徳島	四国の右下観光局	⑦202001	8	0.4	32	40		19%	20%	地域連携	一般社団法人
37	香川	香川県観光協会	①201711	63	8	949	1,020		6%	7%	地域連携	公益社団法人
37	香川	四国ツーリズム創造機構	⑤201903	0	59	161	220		0%	27%	広域連携	一般社団法人
38	愛媛	愛媛県観光物産協会	③201807	242	17	131	390		62%	66%	地域連携	一般社団法人
39	高知	NPO砂浜美術館	④201812	95	0	95	190		50%	50%	地域	特定非営利法人
39	高知	幡多広域観光協議会	⑤201903	37	0	43	80		46%	46%	地域連携	一般社団法人
39	高知	高知県東部観光協議会	⑧202003	12	0.2	57	70		18%	18%	地域連携	一般社団法人
39	高知	仁淀ブルー観光協議会	⑧202003	2	0	58	60		3%	3%	地域連携	一般社団法人
40	福岡	九州観光推進機構	②201803	1	156	383	540		0%	29%	広域連携	一般社団法人
40	福岡	FM八女	⑤201903	9	0	21	30		31%	31%	地域	一般財団法人
41	佐賀	起立工商協会	⑥201908	21	0	279	300		7%	7%	地域	一般社団法人
42	長崎	佐世保観光コンベンション協会	①201711	244	4.5	212	460		53%	54%	地域連携	公益財団法人
42	長崎	長崎国際観光コンベンション協会	②201803	472	21	277	770		61%	64%	地域	一般社団法人
42	長崎	島原観光ビューロー	⑦202001	138	0	53	191		72%	72%	地域	株式会社
43	熊本	DMOやつしろ	①201711	28	2	90	120		23%	25%	地域	一般社団法人
43	熊本	阿蘇地域振興デザインセンター	②201803	74	0	6	80		92%	92%	地域連携	公益財団法人
43	熊本	くまもとDMC	②201803	337	0	31	368	※	92%	92%	地域連携	株式会社
43	熊本	玉名観光協会	④201812	53	1	36	90		59%	60%	地域	一般社団法人
44	大分	豊の国千年ロマン観光圏	①201711	7	0.4	43	50		14%	15%	地域連携	一般社団法人
44	大分	ツーリズムおおいた	②201803	39	20	251	310		13%	19%	地域連携	公益社団法人
45	宮崎	高千穂町観光協会	①201711	269	0	51	320		84%	84%	地域	一般社団法人
45	宮崎	小林まちづくり	④201812	4	0	66	70		6%	6%	地域	株式会社
45	宮崎	宮崎県観光協会	⑤201903	40	31	349	420		10%	17%	地域連携	公益財団法人
45	宮崎	コーストライフ	⑥201908	10	0	10	20		50%	50%	地域連携	株式会社
46	鹿児島	あまみ大島観光物産連盟	④201812	10	3	17	30		33%	43%	地域連携	一般社団法人
46	鹿児島	薩摩川内市観光物産協会	④201812	267	0	193	460		58%	58%	地域	株式会社
46	鹿児島	おおすみ観光未来会議	⑤201903	2	0	58	60		3%	3%	地域連携	株式会社
47	沖縄	北谷ツーリズムデザイン・ラボ	①201711	2	1	27	30		7%	10%	地域	一般社団法人
47	沖縄	沖縄観光コンベンションビューロー	②201803	1,066	44	2,470	3,580	※	30%	31%	広域連携	一般財団法人
47	沖縄	八重山ビジターズビューロー	⑤201903	16	1	43	60		27%	29%	地域連機	一般社団法人
47	沖縄	沖縄市観光物産振興協会	⑦202001	73	4	43	120		61%	64%	地域	一般社団法人

第Ⅳ章　ＤＭＯの分類論（２）財源

１．全国主要ＤＭＯの収入財源

収入財源について、活用自由度が低い「支援財源」から「自主財源」に並べてみると、おおよそ以下の５つに分類できる。**表４－１　ＤＭＯにおける主要財源（筆者作成）**

財源元	項目
支援財源	・国、管轄行政からの事業委託金（指定管理事業等）
（自由度低）	・国、管轄行政からの補助金、分担金（地方創生推進交付金を含む）
↕	・目的税（宿泊税、入湯税など）
（自由度高）	・会費（賛助会費、スポンサーフィー）
自主財源	・収益自主事業

（１）国、管轄行政からの事業委託金（指定管理事業等）：いわゆる紐付きの事業委託金であり、国や行政の戦略に基づいてＤＭＯが事業受託するもので、予めＤＭＯに担わせるものとして行政で予算化されているもの、公募でＤＭＯが採択事業者候補として応募するものなどがある。実際の事業実務を伴うため、それなりの要員確保が必要で、且つ単年度ベースでの予算編成となるため、継続的な財源として読み込むことは難しい。

（２）国、管轄行政からの補助金、分担金、交付金（地方創生推進交付金を含む）：ＤＭＯが担うべき地域のマーケティング・マネジメント機能は、地域の稼ぐ力を引き出すことが主眼であり、直接的に金を生み出すものでは無いため、自主財源のみで安定的な組織運営を行うことは難しい。そのため、管轄行政との役割分担の中で、適正な補助金や分担金を収受することは不可欠となる。特に広域連携ＤＭＯや県全体を網羅する地域連携ＤＭＯでは、直接地域に刺さった活動を行うケースは少なく、広範囲のマーケティングやプロモーションが主な役割となるため、自主財源の確保は難しくなる。公的な支援には自治体や議会での承認が必要となり、ＤＭＯの活動意義や成果等を客観的なデータで説明する責任が発生する。

（３）目的税（法定外、法定）：法定外目的税では、観光関連に資する代表的なものとして「宿泊税」がある。宿泊税導入は、東京都（2002 年施行）、大阪府（2017 年施行）　京都市（2018 年施行）　金沢市（2019 年施行）　北海道倶知安町（2019 年施行）　福岡県（2020 年施行）　福岡市（2020 年施行）　北九州市（2020 年施行）で進んでおり、特定の行政区域の宿泊料金に係る税金として、地方行政が独自の判断で税金を徴収し、行政側で使途を決めて配分するため、全てがＤＭＯの期待する事業や施策に使われるとは限らない。観光客の受け入れ環境整備、戦略的なプロモーション施策に使われることが基本だが、観光客から宿泊代金に上乗せして徴収するため、観光客の減少に繋がらないかの合意形成等に論議を生むことが多い。他には山梨県富士河口湖町の遊漁行為に対する課税（遊漁税）や、岐阜県の特定施設の駐車場利用に対する課税（乗鞍環境保全税）、沖縄県伊是名村の入域行為に対する課税（環境協力税）などがある。一方、法定目的税ではあるが、釧路市（阿寒湖温泉）では入湯税を１人１泊１５０円から２５０円に引き上げ、上乗せした分を新設する基金に積み立てている事例があり（2015（平成 27）年施行１０年間の予定）、同様に、別府市（別府温泉）、北海道上川町（層雲峡温泉）などでも実施している。（出典：2018 年度札幌市観光振興に係る新たな財源に関する調査検討会議資料）　**表４－２　宿泊税の各自治体事例（税率と免税点）**

<table>
<tr><th></th><th></th><th>東京都</th><th>大阪府</th><th>京都市</th><th>金沢市</th><th>倶知安町</th><th>福岡県</th><th>福岡市</th></tr>
<tr><td rowspan="6">税率</td><td>7,000円未満</td><td>非課税</td><td>非課税</td><td rowspan="4">200円</td><td rowspan="4">200円</td><td rowspan="6">2%</td><td rowspan="6">200円
(福岡市内50円)</td><td rowspan="4">200円
(市税150円
＋県税50円)</td></tr>
<tr><td>10,000円未満</td><td>非課税</td><td>100円</td></tr>
<tr><td>15,000円未満</td><td>100円</td><td>100円</td></tr>
<tr><td>20,000円未満</td><td rowspan="4">200円</td><td>200円</td></tr>
<tr><td>50,000円未満</td><td rowspan="2">300円</td><td>500円</td><td rowspan="2">500円</td><td rowspan="2">500円
(市税450円
＋県税50円)</td></tr>
<tr><td>50,000円以上</td><td>1,000円</td></tr>
<tr><td>免税点</td><td>10,000円</td><td>7,000円</td><td colspan="5">なし</td></tr>
</table>

（出典：2018 年度札幌市観光振興に係る新たな財源に関する調査検討会議資料）

（４）会費：DMOが募る会員制度に対してのメンバーフィーである。DMOの活動に賛同して、担うべきマーケティング機能への期待や、地域をブランド化してプロモーションを行う、あるいはDMOが運営する案内所やコールセンター、Ｗｉ-Ｆｉなどのインフラサービス提供への対価ともいえる。会員の増加を図ることで収入増に繋げられるが、負担金額は限られており、地域全体のビジョンよりも会員利益を優先させることに繋がりかねない。一方、広義のメンバーフィーとして、スポンサー制度を取り入れているところもある。本来スポンサーはその組織を応援する意味合いのもので、個々の見返りを期待されるものではないが、例えばＨＰ上でのスポンサー名の掲出や、スポンサー企業との事業連携を行うなど、会費に比べ多額の応援費用を頂く分、一定の配慮がなされているケースが多い。

（５）収益自主事業：DMOが持続的な組織運営を維持するため、支援財源だけでは不足する部分を自らが事業を行うことでそれをカバーするもので、DMOのこれまでの成り立ちやノウハウと人材、所在地の地域性にも大きく影響する。

上記に述べたDMOの収入財源の中から、１）事業委託　３）目的税　５）収益自主事業について、具体事例（一例）を提示する。**表４－３　DMOの収入財源事例　（筆者作成）**

DMO収入財源事例				（各DMOの形成確立計画を参考に筆者作成）
	収入財源名	実施主要DMO名	ジャンル	収益事業の内容
①事業委託	施設管理運営事業	（一財）沖縄観光コンベンションビューロー	広域連携DMO	・コンベンションセンター、海中公園、海軍壕運営
		（公財）するが企画観光局	地域連携DMO	・登呂遺跡駐車場運営
		（公財）福島県観光物産協会	地域連携DMO	・施設運営(公益）、天鏡閣軽食(収益）
		（公財）佐世保観光コンベンション協会	地域連携DMO	・駐車場・不動産運営
		（公財）宮ケ瀬ダム周辺振興財団	地域連携DMO	・宮ケ瀬湖周辺有料施設運営、宮ケ瀬ダム施設管理運営
		（公社）京都市観光協会	地域DMO	・二条城売店運営
		（株）島原観光ビューロー	地域DMO	・島原城、島原城売店運営
		（一財）神戸観光局	地域DMO	・神戸国際会議場・神戸国際展示場運営、有馬温泉金の湯・銀の湯事業
		（特非）阿蘇観光協会まちづくり推進機構	地域DMO	・SKI場指定管理
		（株）まちづくり小浜（小浜観光局）	地域DMO	・道の駅、レストラン漁の四季、町家運営
③税	目的税（法定外、法定）	（公財）大阪観光局	地域連携DMO	・大阪府宿泊税
		（特非）阿蘇観光協会まちづくり推進機構	地域DMO	・阿蘇湖温泉入湯税（超過分）
⑤収益自主事業	着地型ツアー事業	（公財）福島県観光物産協会	地域連携DMO	・ホープツーリズム （震災復興）
		（株）南信州観光公社	地域連携DMO	・教育旅行向け着地型旅行販売（農家民泊）
		（公財）佐世保観光コンベンション協会	地域連携DMO	・着地型旅行商品 （海風の国観光園 させぼおじかツアー）
		（株）おもてなし山形	地域連携DMO	・体験型商品造成
		（株）くまもとDMC	地域連携DMO	・着地型商品の販売（自社企画販売：おるとくまもとツアー）
		（株）阿智昼神観光局	地域DMO	・周遊バスツアー、日本一の星空ナイトツアーバス主催
		（株）薩摩川内市観光物産協会	地域DMO	・甑島ツアーの運営、サムライツーリズム
		（特非）阿蘇観光協会まちづくり推進機構	地域DMO	・着地型商品販売（アドベンチャーツーリズム、アイヌ文化）
	主催イベント運営事業	（特非）ORGAN	地域連携DMO	・長良川おんぱく事業（温泉博覧会）
		（公社）京都市観光協会	地域DMO	・文化財特別公開（京の冬の旅）、祇園祭、時代祭桟敷席販売
		（株）阿智昼神観光局	地域DMO	・天空の星空ナイトツアーイベント
	マーケティング・コンサルタント事業	（株）南信州観光公社	地域連携DMO	・教育旅行向け農家民泊視察受け入れ
		（株）くまもとDMC	地域連携DMO	・マーケティング支援
		（株）阿智昼神観光局	地域DMO	・日本一の星空ナイトツアー視察受け入れ
	周遊バス事業（開発型）	（公財）大阪観光局	地域連携DMO	・大阪周遊パス1日券、2日券
		（株）島原観光ビューロー	地域DMO	・しまばらめぐりんチケット事業
	その他派生事業	（株）おもてなし山形	地域連携DMO	・ふるさと納税事業 ・電力事業
		（株）かまいしDMC	地域DMO	・ふるさと納税事業
		（一財）FM八女	地域DMO	・FM局を所管（本業） CM等放送料
		（株）薩摩川内市観光物産協会	地域DMO	・FM局の運営

２．独自の分類論

本研究においては、既存研究をさらに細かく、以下の分析手順を踏んでいる。

（１）DMOを北から、都道府県順に、番号北海道１から沖縄４７を付与し、名称、認定年月（認定時期（期））、法人組織類型（法人格）の列をつくる。

（２）全国１６２例のDMOで、第Ⅱ章１（２）で述べた新しい「財源３分類※」から、①ビジネス収入　②地元支援　③公的補助　の数値の列をつくる。

（３）「財源３分類」から下記に述べる第１指標（収益事業比率）、第２指標（自主財源比率）の列をつくる。

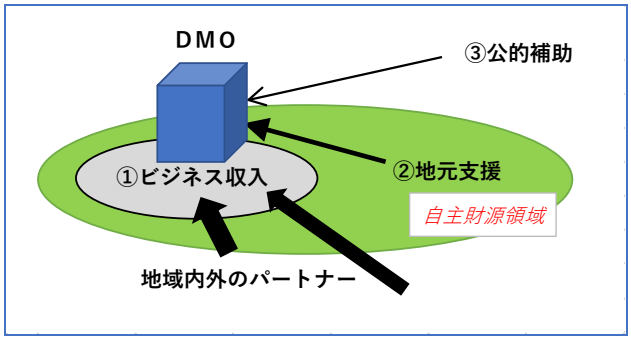
※新しい「財源３分類」

①ビジネス収入　　・・・収益自主事業、スポンサーフィー

②地元支援（地元収入）　・・・年会費、賛助会費

③公的補助（補助金収入）・・・行政からの補助金、分担金、委託事業、目的税

■図４－１　DMOから見た財源の考え方　（筆者作成）



■第１指標　＝　①／財源全体　　・・・収益事業比率

■第２指標　＝（①＋②）／財源全体　・・・自主財源比率

（４）自主財源比率に応じて、以下「事業運営型」「バランス型」「行政依存型」とする。

「事業運営型」・・・第２指標が７０％以上

「バランス型」・・・　同　３０～６９％

「行政依存型」・・・　同　２９％以下

（５）「地区」「DMOの連携・地域別」「法人組織（法人格）類型」「第１指標・第２指標の大小」について、表３－８の「全国認定DMO総括表」を作成して分類を行い、特徴を述べることとする。

３．自主財源比率の割合が高い「事業運営型」

上記、全国の認定DMOの第２指標（全体の財源におけるビジネス収入に地元支援を加えた収入）である自主財源比率が概ね７０％以上（事業運営型）で、財源に特徴がある団体を抽出すると２８団体が対象となった。該当DMO２８団体について、地区別に、「団体名」「ジャンル（広域連携・地域連携・地域）」「認定時期」「主な財源」「民間人材の有無」「旅行業免許取得有無」「職員数」を、次の通り列挙した。

［北海道・東北地区］

■一般社団法人　大雪カムイミンタラ DMO　地域連携　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：負担金、SIM カード販売、周遊チケット販売、着地型旅行商品の販売。人材：民間人材、旅行業免許３種取得　職員数１５名。

■一般社団法人　千歳観光連盟　地域連携　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：着地型旅行商品の販売、ランドオペレート収入、空港駐車場管理運営。人材：基本プロパーで構成、旅行業免許２種取得、職員数３８名。

■**一般社団法人ふらの観光協会**　地域連携　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：施設の入場料収入、HP バナー掲載収益、会費収入、補助金。人材：基本プロパーで構成、旅行業３種免許取得、職員数６名。

■**一般社団法人ひがし北海道自然美への道**　地域連携　第５期認定（2019 年 3 月）。主な財源：交通自主事業、コーディネート事業、北海道観光振興機構助成金。人材：民間人材、職員数４名。

■**公益社団法人青森県観光連盟**　地域連携　第５期認定（2019 年 3 月）。主な財源：観光開発推進事業、観光情報発信事業。人材：民間人材　旅行業第２種取得　職員数３６名。

■**株式会社かまいしＤＭＣ**　地域　第６期認定（2019 年 8 月）。主な財源：マーケティング支援、地域商社、ふるさと納税、施設指定管理。人材：民間人材、旅行業２種免許取得、職員数９名。

■**株式会社かづの観光物産公社**　地域　第５期認定（2019 年 3 月）。主な財源：着地型旅行商品造成・販売による手数料・企画プロデュース料。人材：民間人材、旅行業２種免許取得、職員数２２名。

■**株式会社おもてなし山形**　地域連携　第５期認定（2019 年３月）。主な財源：ふるさと納税事務局運営、宿泊予約サイト運営、体験型商品造成、電力事業。人材：基本プロパーで構成、旅行業２種免許取得、職員数５名。

［関東・甲信越地区］

■**一般社団法人安中市観光機構**　地域　第３期認定（2018 年 7 月）。主な財源：観光資源収入、体験型プログラム、物販開発。人材：基本プロパーで構成、旅行業３種免許取得、職員数７名。

■**一般社団法人埼玉県物産観光協会**　地域連携　第４期認定（2018 年 12 月）。主な財源：県内の土産品販売、商品開発事業、印紙証紙販売。人材：民間人材、旅行業２種免許取得、職員数１３名。

■**一般社団法人かながわ西観光コンベンションビューロー**　地域連携　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：広告料、お土産品の開発・販売。人材：民間人材、職員数１名。

［中部・北陸地区］

■**一般社団法人金沢市観光協会**　地域　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：富裕層プレミアムツアー、伝統芸能体験の企画販売、各種クーポン販売。人材：民間人材、地域限定免許取得、職員数７名。

■**株式会社まちづくり小浜（小浜観光局）**　地域　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：道の駅、レストラン濱の四季、町家運営、行政の受託事業。人材：民間人材、職員数８名。

■**株式会社勝山市観光まちづくり**　地域　第７期認定（2020 年 1 月）。主な財源：花月楼運営、ジオターミナル運営、着地型ツアー。人材：基本プロパーで構成、地域限定免許取得、職員数１１名。

■**株式会社阿智昼神観光局**　地域　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：施設運営ビジネス、星空ナイトツアー企画・運営、飲食物販。人材：基本プロパーで構成、旅行業２種免許取得、職員数１２名。

■**株式会社南信州観光公社**　地域連携　第４期認定（2018 年 12 月）。主な財源：農泊・民泊滞在プログラムや土産品の販売。人材：基本プロパーで構成、旅行業２種免許取得、職員数７名。

■**特定非営利法人ＯＲＧＡＮ**　地域連携　第３期認定（2018 年 7 月）。主な財源：長良川オンパク事業、ブランド開発販売、補助金収入、会費。人材：基本プロパーで構成、地域限定免許、職員数９名。

■**株式会社伊勢まちづくり**　地域　第２期認定（2018 年 3 月）。主な財源：空き家・古民家再生、着地型旅行。人材：基本プロパーで構成、旅行サービス手配業者、職員数５名。

■**一般社団法人相差海女文化運営協議会**　地域　第５期認定（2019 年 3 月）。主な財源：海女小屋体験プログラム、海女の家、ガイドキッチン売上。人材：基本プロパーで構成、職員数２５名。

■**一般社団法人鳥羽市観光協会**　地域　第６期認定（2019 年 8 月）。主な財源：会費、補助金、ふるさと納

税。人材：民間人材、職員数９名。

■**一般社団法人伊賀上野観光協会**　地域　第８期認定（2020 年 3 月）。主な財源：観覧料、事業委託、指定管理収入。人材：基本プロパー構成、職員数２９名。

［関西地区］

■**株式会社斑鳩産業**　地域　第７期認定（2020 年 1 月）。主な財源：体験ツアー販売、カフェ・土産物店の運営、民泊運営、セミナー開催。人材：基本プロパーで構成、職員数１４名。

■**一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー**　地域　第５期認定（2019 年 3 月）。主な財源：旅行業収入、委託料。人材：基本プロパーで構成、旅行業２種免許取得、職員数２５名。

［中国・四国地区］

■**一般社団法人しまなみジャパン**　地域連携　第２期認定（2018 年 3 月）。主な財源：レンタサイクル事業、負担金。人材：民間人材、職員数９名。

［九州・沖縄地区］

■**株式会社島原観光ビューロー**　地域　第７期認定（2020 年 1 月）。主な財源：島原城、島原城売店、島原めぐりんパス事業、市業務委託補助金。人材：民間人材、職員数３７名。

■**公益財団法人阿蘇地域振興デザインセンター**　地域連携　第２期認定（2018 年 3 月）。主な財源：基本財産運用益、補助金、市町村負担金。人材：基本プロパーで構成、職員数６名。

■**株式会社くまもとＤＭＣ**　地域連携　第２期認定（2018 年 3 月）。主な財源：地域商社、物産販売、着地型旅行、マーケティング支援。人材：民間人材、旅行業２種免許取得、職員数２９名。

■**一般社団法人高千穂観光協会**　地域　第１期認定（2017 年 11 月）。主な財源：高千穂貸ボート事業、夜神楽プログラム、管理等受託収入、負担金。人材：基本プロパーで構成、旅行業２種免許取得、職員数５７名。

表４－４　行政補助負担割合別分類表　（筆者作成）

行政補助負担割合別分類表　（法人格別／ＤＭＯジャンル別）　筆者作成

行政補助負担割合別分類		法人格	法人数	法人割合	DMOジャンル	法人数	法人割合
事業運営型	行政補助負担割合（行政受託含む）0～29%	特定非営利法人	1	25%	広域連携	0	0%
		公益社団法人	1	7%			
		公益財団法人	1	11%	地域連携	13	17%
		株式会社	11	61%			
		一般社団法人	14	14%	地域	15	22%
		一般財団法人	0	0%			
（小計）		（小計）	28		（小計）	28	
バランス型	行政補助負担割合（行政受託含む）30～69%	特定非営利法人	1	25%	広域連携	5	50%
		公益社団法人	4	27%			
		公益財団法人	4	44%	地域連携	30	39%
		株式会社	3	17%			
		一般社団法人	42	41%	地域	24	35%
		一般財団法人	5	63%			
（小計）		（小計）	59		（小計）	59	
行政依存型	行政補助負担割合（行政受託含む）70%～100%	特定非営利法人	2	50%	広域連携	5	50%
		公益社団法人	10	67%			
		公益財団法人	4	44%	地域連携	34	44%
		株式会社	4	22%			
		一般社団法人	46	45%	地域	30	43%
		一般財団法人	3	38%			
（小計）		（小計）	69		（小計）	69	
合計		※	156		※	156	

※非公開5団体と協同組合1団体を含まず

上記「事業運営型」ＤＭＯ２８事例の特徴をみると、「一般社団法人」が１４団体（５０％）、「株式会社」が１１団体（３９％）を占めた。全１６２団体の法人格は、「一般社団法人」６４％、「株式会社」１２％であることを鑑みると、「株式会社」が自主財源獲得に健闘しているのがわかる（株式会社ＤＭＯには会費徴収団体は見られなかった）。

また、地域連携ＤＭＯが１３団体、地域ＤＭＯが１５団体で、この中には広域連携ＤＭＯは入っていない。広域連携ＤＭＯは、広域エリアを管轄するがゆえに、地域との自主ビジネスが構造的に行いにくい環境であることが読み取れ、エリア全体のブランディングとプロモーションに特化しているケースが多く、ビジネス収入はほとんど見られず支援財源に頼るところが多い。上記［表４－４］行政補助負担割合別分類表から分析すると、行政補助負担割合が相対的に少ない「事業運営型」には株式会社型ＤＭＯ全体の６１％、「バランス型」には公益財団法人型ＤＭＯ全体の４４％、一般財団法人型ＤＭＯ全体の６３％が分類された。一方、「行政依存型」には公益社団法人全体の６７％、一般社団法人全体の４５％が分類された。ジャンル別で見ると、「事業運営型」には広域連携ＤＭＯは見られない。

（小括）１～３期の北海道、関東、中部、関西などの登録先行組には連携型や公益法人型が多く、４期以降の後発組の東北、中四国には株式会社型や地域型も多くなる。新しい財源３分類※から、第１指標、第２指標をつくり、第２指標である自主財源比率に応じて「事業運営型」「バランス型」「行政依存型」とし、特徴ある２８団体を抽出した。自主財源比率が高い「事業運営型」は株式会社が多い。※新しい［財源３分類］①ビジネス収入（収益自主事業、スポンサーフィー）、②地元収入（年・賛助会費）、③補助金収入（行政補助金、委託事業、目的税）。第１指標＝①／財源全体、第２指標＝（①＋②）／財源全体。

【参考文献】

岩本裕美（2020）「地域におけるＤＭＯの役割」　公益社団法人日本観光振興協会　『観光とまちづくり』No.５３９。大社充（事業構想大学院大学編）(2018)『ＤＭＯ入門　官民連携のイノベーション』 学校法人先端教育機構　事業構想大学院大学出版部。大社充(2020)「ＤＭＯの事業・組織構築の指針（ガイドライン）の解説」。大社充（2020）「わが国における地域主導型観光の展開と観光政策の変遷」日本観光研究学会『観光研究』Vol.３１　No.２。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。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。小長谷一之ほか（2016）『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（2018）『着地型観光の経営的条件』大阪公立大学共同出版会。塩沢由之・小長谷一之編（2007）『創造都市への戦略』。塩沢由之・小長谷一之編（2008）『まちづくりと創造都市－基礎と応用』晃洋書房。塩沢由之・小長谷一之編（2009）『まちづくりと創造都市２－地域再生編』晃洋書房。髙橋一夫(2017)『ＤＭＯ　観光地経営のイノベーション』 学芸出版社。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』。中野文彦（2019）「稼げる地域づくりに向けたＤＭＯの役割」　財団法人日本交通公社コラム Vol.４０１（2019 年 7 月 29 日）。中野文彦（2020）「株式会社型ＤＭＯを概観する」「株式会社型ＤＭＯの課題と展望」『視座』２４４号、財団法人日本交通公社。並木亮論（2018）「ＤＭＯに関する地域経営の視点からの分析」大阪市立大学『創造都市研究ｅ』巻１３号１号。日本交通公社（2013）『観光地経営の視点と実践』丸善出版社。矢ヶ崎紀子（2020）「これからの観光地域づくり組織のあり方」『観光とまちづくり』No.５３９、公益社団法人日本観光振興協会。山田雄一（2019）「観光協会とＤＭＯは何が違うのかー法人格の視点から意思決定プロセスの改善を考えた」『トラベルボイスコラム』（2019 年 8 月 17 日）トラベルボイス株式会社。リチャード・フロリダ、小長谷一之訳（2010）『クリエイティブ都市経済論－地域活性化の条件』日本評論社。

【ＷＥＢサイト/パンフレット】（省略）