

転換期にある観光地域づくり法人(DMO)の持続可能戦略 —商品造成・コンサルティング・IT広報マネジメントのモデル化—

The Study on the Sustainable Strategies of Destination Marketing Organizations in the Time of Transition: Modeling Product Development, Consulting and Net-Promotion Managements

福森浩幸（一般社団法人京都山城地域振興社 統括事業部長）

FUKUMORI, Hiroyuki (General Manager, Ochanokiyoto DMO)

観光地域づくり法人（DMO）は旧来型の観光協会や行政の部局の政策を超えて地域の観光の総合的なプロデューサーとして期待され、多くのものが設立されたが、今後は、淘汰評価の時代を迎え、重点DMOなど、優良なものになることが期待されている。

DMOについては研究があらわれだしているが、優良なもの例を深く調査してその事業のメカニズムを解明したものは少ない。そこで、本研究では、そのようなものの例として、重要な、事例研究1（奈良県ビジターズビューロー）、事例研究2（相模海女文化運営協議会）、事例研究3（金沢市観光協会）を詳細に分析した。DMOの追求すべき成果、観光行政とDMOの役割分担の明確化での運営体制の確立、観光による域内資金循環の仕組み、財源の特徴からDMOの分類、DMO運営に安定的な自主財源確保が重要とまでは研究されているが、重要とされている自主財源にすぐれたアクティブ「持続可能なDMO」が具体的にはどのようにすれば可能になるのか？その具体的なマネジメントと政策のやり方についての知見はまだ少ない。そこで本研究では、そのような具体的な自主財源モデルを導き出すことを試みた。

（分類論）各種指標をもとに、北海道から沖縄までの全国の代表的DMOを、分類し、自主財源が多い多様な活動を行うDMOとして、抽出した。1）中部、近畿地方において、2）上記分析による自主財源比率が良好であり、3）かつアクティブな活動を行っているとの定評があるDMOを、それぞれ、立地条件に従って、都市圏型、農産漁村型、地方観光都市型から1例ずつ選び、以下事例研究をおこなった。事例1（都市圏型）奈良市・一般社団法人奈良県ビジターズビューロー（財源比率66%）事例2（農産漁村型）鳥羽市・一般社団法人相模海女文化運営協議会（財源比率95%）事例3（地方観光都市型）金沢市・一般社団法人金沢市観光協会（財源比率81%）

（財務分析）特にPL（収益計算書）に注目し、自主財源の強力なアクティブなDMOにおいては、「商品開発」「コンサルティング」「IT広報」の項目が強いということがわかった。そこでこれらをモデル化した。

「モデル1：総合産業化（商工会議所型DMO論）モデル」自主財源比率が高く、アクティブなDMOでは、共通して、商品企画開発（自主事業型・委託型）が上手く、強力に、そして大きく展開している。これらの優秀なDMOには以下の2つの大きな特徴があることがわかる。（1）商工会議所由来 共通する歴史的要因：1）奈良県ビジターズビューローの場合、その由来の半分は、MICEという観光協会とは別の発想でつくった、奈良市と奈良商工会議所が作った財団法人奈良県コンベンションビューローにある。2）相模海女文化運営協議会の場合、当時の商工会議所副会頭の吉田氏がキーパーソンとなり、エコミュージアムの発想で、国の地域資源調査事業を行い、商工会議所の主導で作った。海女文化に特化し、観光協会と会議所と旅館組合の役割をはっきりして進める。3）金沢市観光協会の場合、そもそも非常に古く1949年の設立から金沢商工会議所の中にでき、それからずっと商工会議所主導でやってきたが、1994年に商工会議所の中にあった観光協会を、金沢駅の高架下で、独立の施設にし、その後、市と商工会議所の共同で運営している。伝統ある観光都市だが、伝統工芸が観光資源なので最初から商工会議所指導だったのである。（2）総合産業化への志向：観光協会を構成してきた旧来からのいわゆる「観光業界」の事業者（宿泊等）だけでなく、広く農・飲食、伝統工芸、ものづくり製造業、IT、サービスなどの広く一般の産業も観光関連産業とみなし、総合連携で取り組む姿勢が強力であること。この2つは相互に連携していた。

「モデル2：コンサルティング・人材スキル・富裕層ビジネスモデル」自主財源比率が高く、アクティブなDMOでは、利益の高い、コンサルティング（委託事業、マーケティング）や富裕層マーケティングを大きく展開している。すなわち、強みがみられることがわかった。コンサルティングは、利益率高い。1）コンサルティング。2）商談会・ファームトリップ技術。3）富裕層マーケティング・スーパーガイド。これらのマネジメントには、（内部的人材育成）コンサルティングができる専門人材育成と（外部的連携戦略）優秀なスキルをもった主体を見抜き、連携する能力、のいずれかで実現させる。

「モデル3：IT・体験型モデル（旅前で誘客するためのネットシステム構築）」自主財源比率が高く、アクティブなDMOでは、IT広報（参加型）（旅前で誘客するためのネットシステム構築）に強みがみられることがわかった。ITは省力化、DXにも役立つ。なぜ有利なのか、そのメカニズムとして、1）IT（Web、SNS等）の活用は、体験型の観光資源のマネジメントと意外に相性がよいこと、2）観光業界の最大の課題となっている人件費

削減とDX・省力化の2つの非常に重要な事実を明らかにした。

「モデル4：広域連携とルート開拓モデル」では、広域連携と新回遊ルート、新観光圏の構想をモデル化した。奈良と金沢は、それぞれ、紀伊半島関係自治体や北中部（岐阜・長野）と広域連携をしている。これらは、これまでの東京＝京都の第1ゴールデンルートから人を引き出し、観光圏を広げる、新たな回遊ルートを模索する広域連携戦略と考えられる。

キーワード：観光地域づくり法人（DMO）、商品造成、コンサルティング・IT広報、広域連携

はじめに－問題意識と目的

（1）2006年前後からの観光立国政策

（2）2015年前後から観光地域づくり法人（「DMO」）：その後、観光振興のためには、旧来型の観光協会だけでなく、海外諸国では一般的となっている、より経営感覚あり戦略的で機動性のある「DMO（観光地域づくり法人）」を中心に企画し、地域活性化をはかっていくことが求められるようになり、2015年11月に観光地域づくり法人の登録制度（以下「登録DMO制度」という。）が創設され、地方公共団体と連携して観光地域づくりの司令塔として期待された。

（3）2020年前後から観光地域づくり法人（「DMO」）が淘汰の時期に入る：しかしながら、このように期待されて「DMO（観光地域づくり法人）」が各地に多く設立されたが、そのパフォーマンスや由来も多様であり、より一層の発展と高度化が期待されることとなり、国は、登録DMO、重点支援DMO等の概念により高度化・選別化をもとめるようになる。まさに現在は、DMOの転換期である。2020年4月には「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」が改正された。創設当初登録されたDMOは「日本版DMO」という名称だったが、観光庁が、世界水準のDMOの形成に向けて登録基準の厳格化を進めるにあたり、名称を「登録DMO」に変更した。また、DMOの登録制度に関して、登録DMOの登録更新制度を初めて実施した。指針では財務責任者（CFO）の設置など登録要件が厳格化され、3年ごとの登録更新制を導入。2021年1月の第1弾では候補DMO7法人、3月第2弾で候補DMO3法人が取消となった、また2020年観光庁は、ポスト・コロナを見据え、海外との人的交流が回復するまでの期間を活用し、インバウンドの誘客を含む観光地域振興に積極的に取り組む先駆的なDMO「重点支援DMO」として、32法人を選定し、重点支援するとした。さらに翌年2021年には、「重点支援DMO」を3つの類型分け、「総合支援型」19法人、「特定テーマ型」7法人、「継続支援型」11法人の37法人を選定した。

第I章 転換期にある観光地域づくり法人（DMO）の現状と課題

1. DMO登録状況と創設理由

（1）2015年DMO候補法人制度新設されてから現在のDMO登録状況：日本版DMOは、2015年に観光庁によりDMO候補法人制度が新設され、2017年第1期登録が41法人（広域連携DMO5法人、地域連携DMO23法人、地域DMO13法人）から始まり、2022年10月現在255法人（広域連携DMO10法人、地域連携DMO103法人、地域DMO142法人）が登録されている。

（2）DMO発足時の役割（略）

（3）登録DMO発足から6年経過し、DMO役割活動状況を検証する必要：登録DMO発足から6年過ぎ、役割として求められていた観光地域づくりで、どのような取組みがされてきたのか検証することが重要である。今回のDMO法人制度でDMOが組織されるまで、市町村ごとの観光協会ができなかった、他地

域との地域連携による観光地域づくり、マネジメントで、地域資源に価値を付加し、経済的価値を高め地域経済の活性化につなげることで、またマーケティングで、地域資源を基にした商品・サービスを開発し、地域のブランディングにつなげることはできているのか、これらの研究をする必要がある。観光庁が登録DMOの更なる支援延長を5年決定し、今後求められるべき観光地域づくり法人（DMO）は、「持続可能なDMO」であると考えられる。

2. DMO登録制度と主な目的

（1）DMOの登録： DMO登録は、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：観光地域づくり法人は、その役割・目的、ターゲットなどに応じて、広域的な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想定されている。

（2）もともと、DMOに求められている要件（略）

（3）DMO登録制度の目的（略）

3. かせぐ力、自主財源DMOを目指して

前章でも述べたが、2020年前後から観光地域づくり法人に求められることが拡大している。DMOが各地に多く設立されたが、そのパフォーマンスや由来も多様であり、より一層の発展と高度化が期待されることとなり、国は、登録DMO、重点支援DMO等の概念により高度化・選別化もとめるようになる。まさに現在は、DMOの転換期である。2020年4月には「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」が改正、名称を「登録DMO」に変更した。登録DMOの登録更新制度を初めて実施した。3年ごとの登録更新制を導入。「重点支援DMO」として、32法人を選定し、重点支援するとした。さらに翌年2021年には、「重点支援DMO」を3つの類型分け、「総合支援型」19法人、「特定テーマ型」7法人、「継続支援型」11法人の37法人を選定した。そういう変遷を経て、当初政府が地方創生推進交付金を5年支援と表明していたが、さらなる5年支援延長することになり、登録DMO制度が6年経過し、いつまでも国や自治体の補助金だけをたよりにするのではなく、観光庁が「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」において以下の3点が記されている。1）安定的な運営資金の確保観光地域づくり法人が自律的・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。2）「安定的な運営資金を確保する手段としては、自主財源（特定財源（地方税（宿泊税、入湯税等）、負担金）、公物管理受託、収益事業（物販、着地型旅行商品の造成・販売等）、会費）、行政からの補助金等が考えられるが、これらの財源を確保できる見通しがあることが必要である。3）運営資金のうち、行政からの支出による財源（補助金等）が過半を占めている場合は、自主財源の確保について関係自治体と共に具体的な検討が行われていることが必要である。

4. 国が主眼と置いた観光政策「訪日外国人旅行者」の推移とコロナ禍における観光地域の現状

（1）訪日外国人旅行者数目標とコロナ前からコロナ禍での訪日外国人旅行者推移（略）

（2）日本国内旅行需要の状況（略）

（3）観光地域づくり法人（DMO）コロナ禍に於ける状況（略）

5. 諸外国と異なり、日本版DMOには地方創生の文脈、地域振興の任務がかせられている（略）

第Ⅱ章 DMOの定義と先行研究

1. DMOとは？

国土交通省観光庁HP「観光地域づくり法人（DMO）とは？」は、観光地域づくり法人を以下のように定義している。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「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、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための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す。このため、観光地域づくり法人が必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）として、以下4点が挙げられている。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）地域の魅力の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の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進。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、プロモーションと記述されている。と、観光庁がDMOに期待している重要な事は、「地域の稼ぐ力を引き出す」、「観光地経営の視点に立った観光地域づくりの舵取り役」と書かれている。それを踏まえ、先行研究を見る。

2. DMOが創設された理由に関する研究

（1）日本版DMOの性格づけ 日本政策投資銀行地域企画部（2017）。（2）DMO導入の背景について 大社充（2018）。（3）DMO制度創設の経緯に関する研究 塩見正成（2021）。

3. DMOに求められているものに関する研究

（1）もとめられているものとしての、マーケティング戦略に基づく地域観光経営 日本政策投資銀行地域企画部（2017）。（2）日本版DMOが備えるべき機能 高橋一夫（2017）。（3）DMOは地域経済効果が重要 大社充（2018）。（4）行政から独立したポジショニングに 塩見正成（2021）。

4. DMOの自主財源確保の重要性に関する研究

（1）DMOにおける収益事業に対する考え方 日本政策投資銀行地域企画部（2017）。（2）多様な安定的な財源への取組に、特別税を指摘 高橋一夫（2017）。（3）エンジンを回すためのエネルギー源となる運営資金が重要とする 大社充（2018）。（4）安定した財源の確保の分析 塩見正成（2021）。

5. 小括

以上、先行研究では、DMOの追求すべき成果、観光行政とDMOの役割分担の明確化での運営体制の確立、観光による域内資金循環の仕組み、財源の特徴からDMOの分類、DMO運営に安定的な自主財源確保が重要とまでは研究されているが、重要とされている自主財源にすぐれたアクティブ「持続可能なDMO」が具体的にはどのようにすれば可能になるのか？その具体的なマネジメントと政策のやり方についての知見はまだ少ない。そこで本研究では、そのような具体的な自主財源モデルを導き出すことを目指す。

第三章 分類論—自主財源が多いアクティブなDMOとは？

本章では、全国のDMOを、地域性と独自財源比率で分析をおこなう。

1. DMOの登録区分

1）「広域連携DMO」。2）「地域連携DMO」。3）「地域DMO」。

2. 持続可能なDMOの自主財源比率

（1）DMOガイドラインにおける安定的な運営資金： 観光庁が発行した『観光地域づくり法人（DMO）における自主財源開発手法ガイドブック』によると、DMOガイドラインでは、安定的な運営資金を次のように定義されている、観光財源の項目は、下記の項目である。1）自主財源：①特定財源（地方税（宿泊税、入湯税等）、負担金）。②公物管理委託。③収益事業（物販、着地型旅行商品の造成・販売）。④会費。2）行

政からの補助金等・交付金：①補助金。②負担金。③その他。

（2）自主財源比率とは： 自主財源比率の算出は、前項でも説明した、当年度の自主財源（特定財源、公物管理委託、収益事業、会費）の合計を、事業支出合計額で割り、算出された割合を自主財源比率という。自主財源比率が高いほど、行政の補助金に頼った運営ではなく安定したDMO運営ができるといわれている。

$$\text{自主財源比率} = \text{自主財源額} \div \text{事業支出合計額}$$

（3）適正な自主財源比率： 持続可能なDMOになるための自主財源比率を何パーセント以上にしないといけないかを判断するのは、大変難しいが、観光庁が発行した『観光地域づくり法人（DMO）における自主財源開発手法ガイドブック』によると、「観光財源をめぐる課題と現状」に観光財源をめぐる課題の一つに、「公的資金への依存」とあり、内容としては「観光庁の調査によれば、回答があったDMO全体の収入を合計の56%が「国・地方自治体からの補助金・交付金・負担金」となっている。DMOガイドラインでは、「行政からの支出による財源（補助金等）が過半を占めている場合は「自主財源の確保について関係自治体と共に具体的な検討が行われていることが必要」としており、一つの財源に依存しすぎることは、組織運営上のリスクを高める恐れがあり、運営資金の安定化には複数の財源を組み合わせることが重要です」（観光庁、2022、p5）。と記載されている。DMOガイドライン指針を踏まえると、50%以上の自主財源比率が必要ではないかと考える。

（4）DMOの公益性（略）

（5）DMOの活動予算の現状と見通し： 観光庁が発行した『観光地域づくり法人（DMO）における自主財源開発手法ガイドブック』の「DMOの現状」に、「活動予算の現状の満足度合いと見通し」とあり、内容としては「活動予算の現状の満足度合いと、5年先の見通しについて質問したところ、全体では約45%が現在の活動予算に満足しているとの結果となっている。しかし、そのうち5年先の見通しがあると回答したのはわずかで、全体の1割未満である。一方、不満足なDMOは全体の約55%と過半数を占めており、そのうち5年先の見通しがないと回答したDMOが約35%（観光庁、2022、p7）。と報告されている。

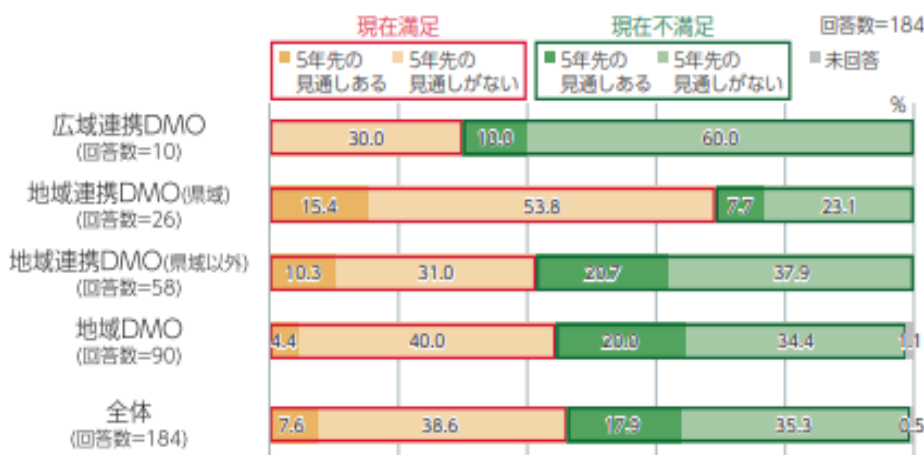


図3-2 出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」（観光庁 2021年）

3. 分析（略）

そこで、本研究では、全国のDMOを、地域性と独自財源比率で分析をおこなった。

4. 小括

以下で、1) 中部、近畿地方において、2) 上記分析による自主財源比率が良好であり、3) かつアクティブな活動を行っているとの定評があるDMOを、それぞれ、立地条件に従って、都市圏型、農産漁村型、地方観光都市型から1例ずつ選び、以下事例研究をおこなう。事例1（都市圏型）奈良市・一般社団法人奈

良県ビジターズビューロー（財源比率 66%）。事例 2（農産漁村型）鳥羽市・一般社団法人相模海女文化運営協議会（財源比率 95%）。事例 3（地方観光都市型）金沢市・一般社団法人金沢市観光協会（財源比率 81%）。

第Ⅳ章 事例研究 1（都市圏型）奈良市・一般社団法人奈良県ビジターズビューロー

1. 地理

（1）区域までの交通。（2）区域内の交通。（3）区域設定の考え方。

2. 歴史

（1）組織史

1) 1992 年 7 月に、奈良県が社団法人奈良県観光連盟を設立した。2) 次に、1993 年 10 月に、コンベンションの誘致が重要と、奈良市と奈良商工会議所が旗振り役となって、財団法人奈良県コンベンションビューローを設立した。3) 2009 年 3 月に上記 2 団体を解散し、2 団体を合併させ 2009 年 4 月一般財団法人奈良県ビジターズビューローを設立。4) 2009 年設立当初は、専務理事には JTB からの出向者が付き、旅行会社からの出向者を 8 名ほど受け運営をしていた。商工会議所の横にある中小企業会館に所在。5) しかし、2017 年 5 月奈良県ビジターズビューロー運営のキーマンになる奈良県庁出身の中西康博氏が専務理事に着任した際に、これからの DMO はプロパーの専門人材を育てないという事になり、すべての旅行会社出向者は戻ってもらい運営することにした。同時に中小企業会館から本所所在地へ移転。6) 2018 年 3 月観光庁より、日本版 DMO 地域連携 DMO に認定される。

（2）キーパーソン中西専務理事が奈良県ビジターズビューロー創設にたずさわったときの経緯

1) 氏は、もともと奈良県庁での業務は土木の道路管理が主だったが、2008 年に観光課補佐になった、観光の経験が無い中で着任した、観光課は奈良公園を所管していたので奈良公園管理事務所も観光課の組織で、氏が奈良公園を担当した。2) (奈良の観光で人が多いのは奈良公園なのに、当時の観光課では奈良公園を重視していなかった) 奈良公園イベントが多く、パーク＆ライドや若草山の山焼きなどを担当 2 名で対応。3) ところが、その当時の観光課は、飛鳥と藤原地区を重点的にしており、当時観光課の予算は公園管理事務所には回らず公園の修繕やトラックの購入もできなかった状態であった。4) (予算を増やす) 1000 万人以上の来訪がある奈良公園がひどい状態だった、そのような状況を当時の柿本知事に直談判したが取り合ってもらえず、その後赴任した荒井知事に「奈良公園 5 年計画」を実行する 60 億の予算計画書を制作して提出、荒井知事から「0 一個足りないのでは？」と言われ、トップダウンの指示がでて、奈良公園担当が当初 2 名だったのが最終的には 12 名に増えた。5) (土木課に奈良公園室をつくる) その後土木部に組織を移し、20 数名の組織となり、組織名称も奈良公園室として、弱点だった予算確保した。開設にあたり、荒井知事の「奈良公園を一番よくわかってる者を初代公園室長」との指示で、中西氏が初代公園室長に着く。6) (地域振興部に南部・東部振興課をつくる) 奈良は、南北に広いので飛鳥や藤原は中部で、南部と東部山間、曾爾のために、南部・東部振興課というのを、今度は地域振興部に新たに作る。7) その後、知事公室にうつる。土木部次長、観光局次長も兼務し、知事公室審議官となった。7) 最終的に土木部理事・観光局理事になった。8) 荒井知事とともに奈良県ビジターズビューロー創設に参加。奈良県ビジターズビューロー理事になり、2017 年 5 月奈良県ビジターズビューロー専務理事に着任した。

3. 組織

（1）実施体制の概要： 行政、文化、宿泊、交通、文化財、商工業等の幅広い分野の関係団体の代表者が

参画している理事会・評議委員会において、組織の意思決定を行う。事務局及び各部は理事会・評議員会の決定に従い、着地環境整備や観光資源の磨き上げ、旅行業等の各種事業を実施する。

（2）職員数： 2021年3月現在で、職員数43人 常勤 23人（正職員 15人、出向職員 4人、非正規職員 4人）非常勤 20人。理事長は奈良県知事、理事はすべて民間からで、当然役員は稼げる役員で構成されている。

4. 事業

（1）コンサルティング事業（販売額 1388 万 0213 円）： 1）農山漁村振興交付金（農泊推進対策）①地域資源活用ノウハウ研修業務 ②農業観光関連専門家招聘事業等。2）JR西日本キャンペーンと連携した販売促進 ①おおさか東線の全線開業と連動したキャンペーン ②新大阪駅内での奈良県特産品の販売と観光プロモーション。3）東アジア地方政府会合 イベント及びエクスカース受託。4）フェスティバル奈良 体験・ワークショップ事業 外国人向けワークショップの企画・実施。

（2）受託事業： 1）アンテナショップ販売（販売額 5009 万 9083 円）。2）大和路カレンダー販売（販売額 935 万 7475 円）。3）奈良県観光情報サイト管理運営（販売額 477 万 6000 円）。

（3）地域事業者のTXJシステムによるオンライン販売促進

（4）奈良ファンクラブが実施する企画の発信（販売額 719 万 9000 円）

（5）うまし奈良めぐり、富裕層向け企画ツアー、オーダーメイド旅行（販売額 2474 万 4752 円）

（6）予約販売サイト「Nara Experience .com」（奈良体験.com）（販売額 1291 万 5967 円）

（7）奈良県南部へのインバウンド取込み事業

（8）奈良新しい学び旅推進協議会への参画（略）

（9）観光目線だけでは無い、商品開発・販売 【奈良の鹿愛護会主催】もっと知ろう「奈良のシカ」奈良体験 com Aコース：奈良のシカの救護の現場から Bコース：奈良のシカの治療の現場から。

5. 強み弱みの分析（略）

6. 現在の奈良県ビクターズビューローの経営と地域の観光への考え方

以下、専務に経営理念をヒアリングした。

（1）DMOは、地域連携のつなぎ役が重要（地域との合意形成で重要なのは、移住・定住の促進、利便性の向上）： 1）（行政でない地域のコーディネータ役機能）近隣の地域同士が、直接話をさせても上手く話が進まない時に、DMOが中に入り地域を連携させるというつなぎ役になることは、DMOの役割として大きい。2）また、地域との合意形成で重要なのは、地域が一番してほしいこと、すなわち、移住・定住の促進である。3）ただし、地域活性化は、地域にあったやり方が重要で、地元の人間でも、ほっといてくれと言う高齢者は多い。そのような人がどうやって心を開くかということ、中学生とか、高校生とか大学生若い奴連れて遊びに行き、一応ビジネスの芽見ながら支援をかけていく。4）実は観光振興は、地元にも多大のメリットはあるのである。交通の整備など、また、南部のような交通へき地での二次交通対策等、今後、国と実証実験をはじめたいようなことも考えている。

（2）DMOの意義は、お客様目線で地域活性： DMO設立した時のミッションは、顧客目線で奈良の魅力を編集し、インバウンド中核にPRマーケティングをおこなうとあったが、顧客目線がない。一部の人（これまでの旅館・土産物）が儲かっても地域が活性化しない、商工は電気屋から、農業・林業もとなり、いろんなところ広がり、6次産業の発展が重要。これからの地域の基本になるコンテンツは、農業・林業と考えており、特に奈良は、そこに力を入れている。

（3）民間意識の徹底、行政依存の脱却： いつまでも行政の補助金だよりにしてると、行政の下にしか見

られない、民間企業意識では「人件費の3倍稼いでこい」と言われますからね。みな、その意識をもって事業をやっている。そういう意識をDMO内でも持ち、売上目標をしっかりと示し、儲けた金を、地域の事業に、地域の人材に投資している。そして、移住・定住者増やして、過疎化をなんとか止めないといけない。

（4）奈良県ビジターズビューロー決算書内容と自主財源の作り出す考え方：1）3年度決算書の収入は、国庫補助金とか奈良県補助金、奈良市負担金、商工会議所補助金までが補助金である。2）自主財源は、会費収入1000万、半分ぐらいは市町村。市町村からの会費はとらないようにしようと考えている。それ以外は会費として民間事業者と神社仏閣から貰っている。3）コンサルティング受託業務で、純利益1900万円、国内旅行やインバウンドは、販売500万円で純利益は100万円くらい。これがコロナ前は、1桁違った。4）受託事業の売上（7500万－5600万＝純益1900万円）。5）旅行事業の売上（500万－400万＝純益100万円）。6）アンテナショップ。7）ネット販売（T X J）。8）今奈良県ビジターズビューローに約20人職員が居り、固定費も掛かることを考えれば、2億円近く、収益を上げないと自立できない。10）出資金ははやくお返しして自立したい。11）高い専門性をもった人材を育てることが目標。マーケティングのそれなりの人って年収2000万円ぐらい払うべき。

（5）自主財源確保－行政からの業務委託事業が重要な自主財源（略）

（6）ワーケーション事業のための取組み（略）

（7）移住者誘致の取組（略）

（8）宿泊施設の変革－旅館経営者も旅館業の転換期に気づく（略）

（9）修学旅行のこれからの考え方（歴史だけでなく心の教育）：1）昔修学旅行は1人あたり7～8万円積み立てた。学生に何が記憶に残ったかと聞くとU S J、マクド、それではおかしい。旅行会社に任せても、奈良の魅力が伝わらない、伝えたい学校へ直接アプローチする。2）京都には二泊なので奈良公園がぎりぎりで、飛鳥行ってる間が無いが、奈良県ビジターズビューローの事務所に立ち寄った先生に、飛鳥の話をして、3人に1人ぐらいは飛鳥の話に食いついてくれる。3）進学校は、最近、奈良に2泊で修学旅行を入れている。先生から話を聞くと「うちの生徒たちはみんなの国際社会で活躍する生徒ですから、京都は家族旅行や個人で行けばいい」と言っている。4）奈良の修学旅行は、歴史・文化だけの勉強だけでなく心の体験してほしい。ちょい悪の生徒に、寺院をいっぱい見せても喜ばない。今、逆に奈良公園の中に、愛護会という、鹿の「鹿園」（交通事故とか病気の鹿を保護する施設）がある。そこで保護してる鹿は病気等の鹿は1割から2割で、あと8割は悪い鹿で、人をケガさせたり、土産物屋に突入したり、田んぼを荒らししたりして捕まった鹿とのこと。最近ちょい悪の生徒たちを、鹿園に連れて行き、病気等の鹿を見せてあげると、生まれつき目が見えない小鹿とか、交通事故に遭って歩けない鹿を見せると生徒たちは、基本動物好きなんで涙を流して、その愛護勉強の話聞いている。また8月に燈花会という祭りがあり、公園内に2万個のカップと水の上にロウソク並べる祭りを、修学旅行で生徒に体験としてもらうことを中学校に声かけ、モニターで体験してもらったが、ちょい悪生徒が居り心配したが、その生徒が生徒全体を仕切り、みんなで体験をやりとげることができ、その姿を見た校長先生が泣いて喜んでくれた。「うちの子がグループ活動できたのを、初めて見た」との言葉を聞き、修学旅行には心の教育が一番重要と考えたという。

（10）誘客戦略 奈良の魅力・マーケティングは「心の奈良、ビジュアルの京都」：1）京都はビジュアル、飛鳥は心で風を感じる場所。2）奈良・京都は、東京の銀座とも違う。3）明治以降の奈良観光は、京都の真似をしてしまって。だから京都は一流で奈良二流という、要らないブランドもらった、でもそれで充分稼げた。4）奈良は心でみるところ、東京や京都で疲れたら癒やしにくところ（奈良のポテンシャル再認識）。5）イルミネーション戦略は基本的に成功しているし、奈良は安心感のある暗さ自身も魅力になる。

夜のイベントで、電気を強力につけなくても、奈良の良さは出せる。東大寺や公園の暗さ。6）（リピーター顧客の拡大策）JR 東海さんが「いざいざ奈良へ」というキャンペーン「うまいうわし奈良」もやりましたが、朝と晩の奈良公園周辺みてほしい、空気感を見てほしい。やっぱり天平文化が栄えたところのこの雰囲気とか、祈りの雰囲気。そういうものを感じ取ってほしい。奈良のリピーターになってほしい、そういう人が多いんですよ。

（11）国への要望（略）

第V章 事例研究2（農産漁村型）鳥羽市・一般社団法人相差海女文化運営協議会

1. 地理（略）

（1）食。（2）漁業と海女。

2. 歴史

（1）相差海女文化運営協議会の経緯

1）1993（平成5）年 第61回式年遷宮（略）

2）副会頭の「観光まちづくり」「エコミュージアム構想」：当時商工会議所の会頭は、鳥羽水族館創業者の中村公将さんが会頭で、次の会頭の吉田さんが副会頭で、旅館を経営、観光協会々長や旅館業会々長を歴任していたので、当時は旅館が300ぐらいあったが、個人旅行にシフトし、顧客の思考が非常に多様化してるので、そういうことを意識した観光地づくりが必要だろうということをはかなり意識されていた。吉田さんが副会頭の時に、海外に行かれることも多かったので、日本観光協会が発刊した「観光まちづくり」の中に、フランスの小さな村や市が独自のまちづくりをしている手法の中で、エコミュージアムというエコロジーと、エコノミーを掛け合わせたまちづくりをやっている事例を知った。そこで、バブルが終わって1997年ごろから、商工会議所という経済団体にエコノミーというキーワードが必要と考え、エコロジーも必須となる中で、地域として勉強し始めた。

3）地域資源調査事業：その後、国の施策で経産省が地域資源やお宝探しの補助メニューを応募している事がわかり、この地域で相差エリアを調査し、海女という信仰と海女文化というところが非常に強い強みだと気づき、コンサルタントと地域住民で地域資源調査事業を1年間行い、それをまとめた結果により、海女文化を中心にやろうと協議会がスタートした。

4）2009年相差海女文化運営協議会設立：相差海女文化協議会という名前にこだわったのも、海女文化だけに特化したDMOにしたかったためで、海女にスポットを当て進めていくことになった。もう一つのミッションは景観まちづくり、快適空間性、例えば景観、街並みが重要と考え、観光地として生き残っていくために、エコミュージアムに取組んだ。その中で派生して行く中で、相差エリアにDMOを作った。

5）2017年日本版DMO候補法人登録となり、一般社団法人化、相差海女文化運営協議会登録。

6）2019年日本版地域DMO登録となる。

7）設立当初の事業費をどうしたか：国土交通省中部運輸局から補助金を出してもらい、本庁の観光地域振興課長に異動なってからも、鳥羽に協力してもらえ、補助メニューの法案を作ってもらい、自己資金を使いながら、商工会議所と地域が頑張っているのを、応援してもらった。また、JR 東海の須田氏が日本商工会議所の観光委員会の小委員長で、全国の商工会議所に観光部会を作れという指導があり、その観光部会にインバウンドや産業観光も含めくれた。須田氏が全国会議所の観光に対する意識の旗振り役をやってくれたお陰で全国の商工会議所は観光という意識は強い。

（2）海女の歴史・文化

3. 組織

（1）地域DMO 一般社団法人相差海女文化運営協議会： 1）職員数25人 常勤7人（正職員4人、パート22人）非常勤6人。2）海女小屋のスタッフは全員現役の海女さんである。海女さんは年間100日も漁に出ていないので、昼間はそれほど忙しくないで、パートとして海女小屋で働いているとのこと。海女文化資料館、相差キッチン、五左屋は、通常各2名ずつ常駐で対応。社員が7名、海女さんも10数名で、全員で20数名のスタッフ。3）商工会議所が主導する経緯 海女文化を位置づけ、共通の地域資源として捉え、商工会議所は経済活動と収益活動を兼ており、経済団体としてエコミュージアムをキーワードにし、経済性を入れながら自立できるDMOをめざし、できるだけ行政の補助金に頼るのではなく、商工会議所が先導し、DMOを作った。製造物責任ともいえる責任感から商工会議所がDMOをサポートしている。4）観光協会と商工会議所と旅館組合の役割分担関係 設立当初から観光協会と商工会議所と旅館組合の役割を明確にする事は意識しているとのことである。理事の話では、観光協会はどちらかというと、広告宣伝に努めてください。旅館経営については、日々の経営についての努力をするためにある組織ということなんですよ。会議所はその地域づくりと地域資源を見つけて、磨いて、それを伸ばしていこうという地域づくりに重点を置こうと、そういうすみ分けは、私ども観光関連の役員も含めて、共有はしていたとのことである。そういうリーダーシップを取る人が、会議所に会頭・副会頭で居たことが大きい。5）まちづくり・景観も任務の一つ（エコミュージアム的地域整備計画）。6）海女文化の発信が任務。

4. 事業

（1）相差海女文化運営協議会エリア：相差海女文化運営協議会は、鳥羽市の相差町だけをDMOエリアにしている。収益事業としては、「海女小屋」、「五左屋」、「相差キッチン」が大きな収益事業である（販売額9129万3174円）。（2）海女小屋体験「海女小屋かまど」整備運営。（3）海女資料館の整備運営。（4）海女の家「五左屋」の物販施設整備運営。（5）相差キッチン飲食店整備運営。（6）その他、ワークスペース（みち草）整備など。（7）神社の整備。

（8）来訪者は女性マーケット：コロナ前には年間で1万4000人ぐらい観光客が来ていた、客単価も一人4000円ぐらいで収益上がっていた。インバウンド客数は、ピーク時15パーセント有った。女性客が相差2021年は8割ぐらい女性が訪れている。

（9）女性向け商品開発：女性の願いが叶うという事で、女性向けの商品が多く、ネット販売はせず、来てもらわないと買えないにこだわっている。におい袋等の商品開発は商工会議所がやっている、海女さんが昔、重しで使っていた漁具のレプリカで、海女さんの象徴として、街の景観の演出のために、町の道に置いたり、その漁具もお土産物として、商工会議所が商品開発して、海女の五左屋で販売。

（10）DMOが地域の意見交換・情報交流の場（略）

（11）鳥羽・志摩の海女漁の技術」は国の重要無形民族文化財（略）

5. 強み弱みの分析（略）

第VI章 事例研究3（地方観光都市型）金沢市・一般社団法人金沢市観光協会

1. 地理（略）

（1）観光区域（略）

（2）金沢市の観光資源の概要（略）

（3）観光客の実態等（略）

1）北陸新幹線金沢開業による観光客の増加。2）外国人旅行者の増加。

2. 歴史

（1）1949年 金沢市観光協会設立

1）1946年に観光推進法が施行された。日本全国で観光に力を入れようという機運が高まった。2）そういうこともあり1949年当初商工会議所の中に設立されたと考えられ、それから長らく商工会議所主導で運営された。3）1994年から金沢市主導になったのは、新幹線開業に向けて、石川県と金沢市で連続立体交差事業（新幹線高架事業）を始める年で、建国協定（国と国鉄の協定で連続立体交差）の高架事業は、建設費の9割が地元自治体、1割がJR負担になり、その負担相当分として、地元自治体が高架下を無償で利用権利ができ、新幹線高架下に、観光案内所と金沢市観光協会が移転することになった。実際の北陸新幹線開業は2015年に長く待つということになった。4）その年から金沢市OB職員が事務局長となり、運営の中心になり、独立した事務局を持った観光協会となった。歴代役員の会長又は理事長は、商工会議所会長または副会長が就き、副会長又は副理事長は、金沢市助役（副市長）が就いており、金沢市と金沢商工会議所の連合で観光協会を運営してきている。5）1994年以降は、金沢市の補助金や委託料をメイン財源に運営している。6）2016年6月26日 一般社団法人金沢市観光協会設立。7）2017年11月28日 日本版地域DMO第1号登録。8）2020年2021年と観光庁の重点支援DMOに認定されている。

（2）金沢市観光協会の転換期

以下、協会へのヒアリングによる。1）観光についての1番大きな転機がやはり北陸新幹線の開業であり、開業が2015年3月。それ契機に大きく観光に対する意識は変化した。それには2点あり、1点は経済的に潤った部分、もう1点は観光公害ではないが、一気に観光客が押し寄せ、地元市民生活にさざ波が起きた。2）北陸新幹線開業後の状況。3）北陸新幹線開業後の宿泊者数。4）金沢市観光協会登録DMOになった時期。

3. 組織

（1）地域DMO一般社団法人金沢市観光協会

1）職員数8人 常勤4人（正職員2人、出向2人）非常勤4人。2）従来から専務理事、事務局長は金沢市のOBになり、事務局次長の役割は、財務事務で金沢市と関りが重要であり、市役所のことが分かった職員でないといけないので、金沢市から職員派遣してもらっているとのことである。3）2021年7月からCMOという職員を置きました、採用したのがJT B GMTに30数年在籍し、ブティックJT Bという欧米富裕層向けのブランドを立ち上げる。4）企画事業マネージャーはプロパー職員で、あとはJT Bからの出向。それから契約社員と臨時職員の4名とのことである。

4. 事業

金沢市観光協会では、地域限定旅行業登録を行っている。（1）自主財源事業：1）地域クーポン「金沢市五感にご馳走キャンペーン」：ビジネスホテルが直接近所の飲食店と契約してやれば割引適用できるが、そうすると面倒なので、金沢市観光協会の地域クーポンをお客さんにお渡しをすると簡単なので、利用してくれるホテルが拡大し販売拡大ができた。2）企画商品開発。（2）観光資源の磨き上げ事例：1）伝統工芸家の育成。2）工芸家の販路拡大。3）伝統芸能振興。4）インバンド客誘客事業。5）広域連携強化。

5. DMOの戦略

（1）持続可能な観光振興計画（略）

（2）金沢市観光協会の取組基本：取組基本は下記に示した4つ。1）コンテンツを作ってそれをプロモーションする。2）広域連携する。なぜ広域連携するか、新幹線金沢駅に来て、金沢市がハブになる、ここか

らどこに行くになる、やはりエリアとしてどう売っていくかということが大事な仕事だと考え、広域連携に取り組む。3）受地側の人材、あるいは環境整備、これが金沢市観光協会の仕事と考えている。金沢の強みを徹底的に見て、やはり本物。その金沢の強みの中でもなんなの？ということで、伝統文化、伝統工芸、伝統芸能、食文化、まずはこれを基本に置きましょう。これをしっかり見て楽しんでいただいて、お金を落としていただくということが、基本的な考え方。4）ターゲットを3つ。首都圏から呼ぶ、女性を呼ぶ、富裕層を呼ぶ。

（3）稼げる地域づくり： 2017（平成29）年頃からのミッションで、稼げる地域、地域でどう稼いでいくか、1番のポイントの稼ぐためにどうするか、消費単価どう上げる、滞在期間をどう伸ばす、この2つしかない、これをどうやっていこうということで始めたのが、まずは会員相互が見える化をする、

（4）市民との総合理解（略）

（5）DMOの学習とミッション： DMOの学習、ミッションはなんだ、稼げる地域、地域でどう稼いでいるか、それが1番のポイントで稼ぐためにどうするか、消費単価上げるか、滞在期間を伸ばすか、その2つしかないの、それをどうやっていこうかというので始めた。1番最初に意見交換会やセミナーで、地元見える化をしている。こういった意見交換会等を頻繁に年間10回ほど開催している。

（6）DMOマーケティング会議（略）

（7）旅前誘客システム構築： DMOの取組で、金沢市観光協会のホームページの中に、「金沢自由時間」という体験専用サイトを設けており、設定は金沢市観光協会ホームページに、プラットフォームを作り、各事業者が各自サイトにプラン設定するシステムを構築した。

（8）ホームページ閲覧数アップ対策（略）

（9）メディア広報（略）

（10）宿泊税の市民環境へ利用（略）

（11）コト商品開発（略）

5. 強み弱みの分析（略）

第Ⅶ章 財務分析－商品開発、コンサルティング、IT広報

本章では、これまでの3つの事例の財務表であるPL（損益計算書）をそれぞれ分析した結果、自主財源比率が高く、アクティブなDMOにおける、共通特徴を抽出する。

1. 財務分析

（1）財務分析に必要な財務諸表と役割： 財務分析をする上で、財務諸表の理解が必要となる、財務諸表には、貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書の3つがある（日本経済新聞社『財務諸表の見方』において）。損益計算書では、①発生主義の原則、②総額主義の原則、③費用収益対応の原則3つを理解する事が重要である（日本経済新聞社、2019、p96-97）

（2）財務指標で比較・分析（溝口聖規『MBA財務諸表分析』）（略）

（3）損益計算書の5つの利益（略）

2. 事例DMOの財務分析

事例DMOの財務分析は、各財務諸表にて分析をするが、その分析でDMOに重要な自主財源率を重点にコロナ感染拡大前の2019年度の財務諸表を用いて検証していく。

（1）奈良県ビジターズビューロー

奈良県ビジターズビューローの財務諸表の事業収入内訳を検証すると、国庫補助金のうち、文化庁追加補助金 2 億 2009 万 145 円と観光庁追加補助金 1855 万円があり、対して支出内訳を確認すると、文化材多言語解説整備事業 2 億 2662 万 9660 円と世界水準の DMO 形成促進事業 1856 万 4699 円であり、単年度補助金である為、通常の国庫補助金から除外して、国庫補助金 1882 万 6105 円と見ると、奈良県等からの補助金を足した補助金合計が 6476 万 5060 円。一方、自主財源収入の内訳を検証すると、最も大きな収入財源は、事業売上 1 億 577 万 697 円（アンテナショップ 5009 万 9083 円、オーダーメイド旅行商品収入 2474 万 4752 円、ネット販売予約サイト旅行商品収入 1291 万 5967 円等）、次に受託事業収入 1634 万 2763 円（コンサルティング事業 1388 万 0213 円、旅行商品販売受託 182 万 5985 円等）、会費収入 1112 万 8000 円など自主財源収入合計 1 億 7807 万 9916 円となり、対して事業支出合計が、2 億 6955 万 2133 円。自主財源比率を計算すると下記になる。**自主財源収入 1 億 7807 万 9916 円÷事業支出合計 2 億 6955 万 2133 円＝66%**と高い自主財源比率を上げている。高い自主財源比率の要因分析をすると、**（主な自主財源事業）** 1）行政からの受託事業・公物管理（1190 万円）。2）各市町村への運営コンサルティング事業（1388 万円）。3）大和路カレンダー販売（935 万円）。4）アンテナショップ（5009 万円）。5）インバウンド向けオーダーメイド旅行商品販売（2474 万円）。6）「奈良体験.com」や「うまし奈良」で旅行商品開発・販売（1473 万円）。7）公式サイト「あをによしなら旅ネット」情報発信、「奈良体験.com」等で事前受付システム構築などである。

（2）相差海女文化運営協議会

相差海女文化運営協議会の財務諸表の事業収入内訳を検証すると、自主施設運営事業収入 9129 万 3174 円（海女小屋体験、海女の家物販売上等）、組合業務委託料 138 万 3975 円で、自主財源収入合計 9267 万 7149 円となり、対して事業支出合計が、9784 万 1255 円。自主財源比率を計算すると下記になる。**自主財源収入 9267 万 7149 円÷事業支出合計 9784 万 1255 円＝95%**と非常に高い自主財源比率を上げている。高い自主財源比率の要因分析をすると、相差特有の海女文化を抽出して、海女資料館、海女小屋の運営や地域の海女さんが、取った収穫品を中心とした商品进行アンテナショップを経営が、大きな自主財源となっていることと、鳥羽商工会所がしっかりサポートをしていることも、有益になっている。**（主な自主財源事業）** 1）自主運営施設「海女小屋」・「五左屋」・「相差キッチン」・「オウサツキッチン」収益事業。（販売額 9129 万 3174 円）。2）海女を題材にした、旅行商品・お土産品販売力。3）鳥羽商工会議所との連携でのコンサルティング、商品開発、石神さんなどの新規観光素材開発力である。

（3）金沢市観光協会

金沢市観光協会の財務諸表の事業収入内訳を検証すると、受託事業収益 1 億 2700 万 9910 円（コンテンツ開発、プロモーション事業）、旅行商品販売収益 1843 万 2715 円（美味チケット、金沢一期一会等）、会費 589 万 9000 円等で、自主財源収入合計 1 億 5285 万 5408 円となり、対して事業支出合計が、1 億 8985 万 6144 円。自主財源比率を計算すると下記になる。**自主財源収入 1 億 5285 万 5408 円÷事業支出合計 1 億 8985 万 6144 円＝81%**と非常に高い自主財源比率を上げている。高い自主財源比率の要因分析をすると、金沢市を中心とした、コンテンツ開発事業、プロモーション事業の安定した受託事業収益を確保できている、また元々優良な観光素材があったが、北陸新幹線開通でより国内外の旅行者増え、観光消費額が高くなったのも旅行商品収益を押し上げていると考えられる。①コンテンツ開発、プロモーション事業の安定した受託事業収入。②金沢市の強み、伝統工芸・伝統芸能を活かした商品開発力と販売力、またインバウンド客と富裕層向けのため、専門人材を作用し、ニーズに合った商品展開。③金沢自由時間で、旅マエの旅行者の取込むシステム構築をしており、またシステムにはプラットフォーム機能も持たせ、広域観光事業者にも販売の機会を与えている。**（主な自主財源事業）**：1）会費収入：金沢市観光協会の会員は約 400 社あり、400 万円程の会費

収入になっている。2）受託事業：金沢市から、コンテンツ開発、プロモーション事業を受託事業として引き受けている。実際仕事は金沢市と一緒にいき、受託事業費の8%事務費として収入となっており、この受託事業が金沢市観光協会の1番の収入源になっている。受託事業費が例えば1億円だと800万円が自主材源になるという事業。受託事業の主な内訳は、下記7点になる。海外誘客推進費（欧米富裕層誘客促進事業費、金沢インバウンド旅行商品造成促進事業費等）3600万円。旅行商品企画発信費（金沢女子旅発信事業費、プレミアムツアーコーディネート事業費等）1100万円。国内誘客推進費（魅力発信官民連携プロモーション事業費、JR 連携誘客プロモーション事業費等）2800万円。広域観光連携推進費（都市間交流プロモーション事業費等）600万円。受入環境整備費（金沢版 DMO マネジメント・マーケティング事業費、観光客分散化促進事業費等）1300万円。観光人材育成費（通訳ガイドおもてなし推進費、観光ボランティアガイド事業費）1000万円。観光事業促進費（金沢芸術文化発信事業費等）1300万円。3）コト体験の運営：コト商品開発や旅行商品造成しているが、観光協会スタッフだけでできることには限界があり、やはりいかに連携できる事業者を沢山増やし、その連携で多様性にもっていかないと広がらないと考え、連携できる事業者を育てることも考えている。DMOでよく起こすミスリードは、DMOが稼ぐためと考えている方がいるが、そうではなく地域が稼ぐことを優先させ、DMOが稼ぐのが目的では無いと考えている。

3. 小括（略）

第八章 モデル1：総合産業化（商工会議所型DMO論）モデル

これまでの3つの事例の財務表であるPL（損益計算書）やBS（貸借対照表）をそれぞれ分析した結果、自主財源比率が高く、アクティブなDMOでは、共通して、商品企画開発（自主事業型・委託型）が上手く、強力的に、そして大きく展開している。すなわち、強みがみられることがわかった。それはなぜなのだろうか？
そうすると、この優秀なDMOには以下の2つの大きな特徴があることがわかる。

（1）商工会議所由来 共通する歴史的要因

非常に偶然だが、これらのすべての優秀DMOに共通するのは、なんらかの形の商工会議所由来という事実がある。1）奈良県ビジターズビューローの場合、その由来の半分は、MICEという観光協会とは別の発想でつくった、奈良市と奈良商工会議所が作った財団法人奈良県コンベンションビューローにある。2）相模海女文化運営協議会の場合、当時の商工会議所副会頭の吉田氏がキーパーソンとなり、エコミュージアムの発想で、国の地域資源調査事業をやり、商工会議所の中から作った。海女文化に特化し、観光協会と会議所と旅館組合の役割をはっきりして進める。3）金沢市観光協会の場合、そもそも非常に古く1949（昭和24）年の設立から金沢商工会議所の中にでき、それからずっと商工会議所主導でやってきたが、1994（平成6）年に商工会議所の中にあつた観光協会を、金沢駅の高架下で、独立の施設にしその後、市と商工会議所の共同で運営している。伝統ある観光都市だが、伝統工芸が観光資源なので最初から商工会議所指導だったのである。

（2）総合産業化への志向

観光協会を構成してきた旧来からのいわゆる「観光業界」の事業者（宿泊等）だけでなく、広く農・飲食、伝統工芸、ものづくり製造業、IT、サービスなどの広く一般の産業も観光関連産業とみなし、総合連携で取り組む姿勢が強力であること。

この2つは相互に連携している。

1. 奈良県ビジターズビューロー

（1）TXJ を活用して販路拡大、DMO も地域商社へ： TXJ ※導入して、旅行会社と商社にオンラインで商品を買ってもらう、旅行業だけでは自主財源確保には限界があり、旅行業以外を全部商社と呼んでいる。※TXJ とは：Tourism Exchange Japan の略で、観光地単位のDX（デジタルトランスフォーメーション）を行うためのシステムで、自治体、観光協会、DMO 等のマネジメント組織におけるディスティネーションマーケティングシステム（DMS）、宿泊、体験アクティビティ等の地域事業者におけるオンライン在庫管理・流通システムとして活用可能。

（2）うまし奈良めぐり、富裕層向け企画ツアー、オーダーメイド旅行（2474 万 4752 円）

（3）奈良体験 com 世界遺産 春日大社 夜間貸切特別拝観

（4）総合産業

1）観光業から観光産業への転換：観光業から観光産業になって来ている、市町村の観光協会よりも市町村の商工会の連携が強くなり、その原因は観光協会には売物がない、商工会は売物沢山ある。それはさらにすべてコンテンツになっている。2）地域産業の農業、林業、商工業にDMOの支援が重要：地域産業の中で農業、林業、商工業が重要だが、どこも後継者不足で悩んでいる、だから、まずはDMOが支援する。例えば、スタートアップを支援する資金である。3）観光は独立させるのではなく、産業課で面倒みる：観光には農林も商工もあり、今まで観光局を独立させのではなく、産業局の中に観光入れて産業課で観光をみていけばいいと考える。4）DMOは、地域連携のつなぎ役が重要：近隣の地域同士が仲が悪いということがよくあり、直接話をさせても上手く話が進まない時に、DMOが中に入り地域を連携させるというつなぎ役になることは、DMOの役割として大きい。あと地域との合意形成で重要なのは、移住・定住の促進、それが無い事には前向いて行かないと考える。5）DMOは、お客様目線で地域活性：DMO設立した時のミッションは、顧客目線で奈良の魅力を編集し、インバウンド中核にPRマーケティングをおこなうとあったが、顧客目線がない。一部の人が儲かっても地域が活性化しない、商工は電気屋から、いろんなところ広がり、農業・林業もとなり、6次産業の発展が重要。これからの地域の基本になるコンテンツは、農業・林業と考えており、特に奈良県は、そこに力を入れている。6）行政からの業務委託事業が重要な自主財源：県や自治体からの随意契約の仕事が結構あり、小口随意契約 99 万 9000 円で、というものや、ナビプラザ等の指定管理などの受託事業があり、こういうものが重要な自主財源となっている。DMOを設立した時のミッションは、顧客目線で奈良の魅力を編集し、インバウンド中核にPRマーケティングをおこなうとあったが、顧客目線がない。一部の人（これまでの旅館・土産物）が儲かっても地域が活性化しない、商工は電気屋から、農業・林業もとなり、いろんなところ広がり、6次産業の発展が重要。これからの地域の基本になるコンテンツは、農業・林業と考えており、特に奈良は、そこに力を入れている。

（5）ワーケーション事業の取組み（略）

（6）移住者誘致の取組（略）

（7）斬新的な誘客をしている会社「ハバード」に奈良県南部の誘客を助けてもらっている（略）

（8）徳島祖谷のDMO根尾氏からもコンテンツ作りを学んでいる（略）

（9）外国人でも起業できる環境づくり（略）

（10）ハイグレードホテル誘致に力を入れている（略）

2. 相差海女文化運営協議会

（1）観光地域づくりに商工会議所が中心に動いた

副会頭の旅館業をされていた吉田氏であったこともあるが、中小企業の経営のサポートと、行政の意見具申や要望の団体ではダメという話で、観光地なので、個々の企業や旅館が、個々の観光業者が企業努力や、

個々の企業の経営改善し、プラス地域全体の町づくりをやらないと魅力が増幅しないという考え方。それならば、商工会議所は地域の町づくりを担うべき、そこでその要素を取り入れようという流れになった観光地域づくりに商工会議所が中心に動いた

（2）行政と商工会議所が連携して、観光地域づくりをやった

行政の協力もあり、海女文化の位置づけや、鳥羽市の観光基本計画の中にも入れ、共通の地域資源として捉えていると考え、アプローチの仕方は商工会議所では、経済活動と収益活動を兼ねており、行政は観光という捉え方は、社会という面からである。商工会議所は経済団体で、エコミュージアムもだが、エコノミーというキーワードで、経済性を入れながら、自立していけるDMOをめざした。理念とか考え方は素晴らしいが、DMOとして機能しているか。行政の例えば、補助金に頼っている所も多く、スタッフもそうだと考える。商工会議所のあり方を考えながら、その当時事業を、最初にやっていった。関わりとしては、DMOを作った製造物責任は、商工会議所でもあるという認識であり、観光関係者もその認識であるとする。その当時から観光協会、商工会議所と旅館組合の役割をはっきりしようということは、随分内部でも議論した。

（3）商工会議所のバックアップ運営

「海女小屋」・「五左屋」・「相差キッチン」商品開発運営事業（9129 万 3174 円）。「海女小屋」・「五左屋」・「相差キッチン」が大きな収益事業である。海女文化を抽出して、海女資料館、海女小屋の運営や地域の海女さんが取った収穫品を中心とした商品を売るアンテナショップを運営している。1997 年の地域資源調査時に、海女さんが石神さんの信仰いることを聞きき、願いの叶うご利益のある場所に、「女性の願い叶う」をキャッチフレーズに、石神さんと神明神社を整備した。相差海女文化運営協議会は、鳥羽市の相差町だけをDMOエリアにしています。事業整備は 2006 年に海女小屋体験「海女小屋かまど」（現役の海女さんが取ってきた魚介類を炭火焼で焼いてくれる）施設を整備、2007 年海女資料館の整備運営、2011 年海女の家「五左屋」の物販施設整備、石神に向かう参道に有り、2019 年に相差キッチンという基本テイクアウト中心の飲食店を整備した。それ以外には旅行業も取ってインバウンドを意識した事業、相差の有償ガイド業、2021 年ワークスペース（みち草）の整備、電動キックボードレンタルを移動手段として配備・運営して、大きな収益源となっている。コロナ前には年間で 1 万 4000 人ぐらい観光客が来ていた、客単価も一人 4000 円ぐらいで収益上がっていた。インバウンド客数は、ピーク時 15 パーセント有った。女性客が相差 2021 年は 8 割ぐらい女性の観光客が来ている。女性の願いが叶うという事で、女性向けの商品が多く、ネット販売はせず、来てもらわないと買えないにこだわっている。におい袋等の商品開発は商工会議所がやっている、海女さんが昔、重しに使っていた漁具のレプリカで、海女さんの象徴として、街の景観の演出のために、町の道筋に置いた。その漁具もお土産物として、商工会議所が商品開発し、海女の五左屋で販売。商工会議所には、土産物や食品加工をやっている業種の部会が有り、その部会から、商品開発事業をやっており、開発した特徴あるものを、五左屋で販売している。

（4）商工会議所の部会が開発

商工会議所には、土産物とか食品加工をやっている業種の部会が有り、その部会から、商品開発事業をやっており、開発した特徴あるものを、五左屋で販売している。海女小屋体験、海女の家五左屋などでニューツーリズム商品や特産品の小売、喫茶業、飲食業を営んでいるが、役員には、町内会、宿泊業団体、漁協、商工会議所など多様な地域団体が参画している。また、役員が教育機関や行政機関の委員を兼ねており、さまざまな視点からの情報収集が可能で、戦略づくりや検証に活用している。

（5）ナイトコンテンツ造成 ～相差・神あかり ～石神さん夜参り

2020 年から昼間だけでなく、地域宿泊客拡大策で、「相差・神あかり 石神さん夜参り」を実施。特別企画

で、満月の夜参り限定の御朱印、飲食店での「神あかり特別メニュー」や提灯に石神さんのルーツである、「女性の願い」を書いてもらい、参拝してもらう企画を実施。

（6）鳥羽の木に制定されている「やまとたちばな」を使った商品開発（略）

商品開発された商品は、五座屋など相模海女文化運営協議会直営ショップで発売。

（7）夏のファミリー向け 商品開発 キャンペーン展開（略）

3. 金沢市観光協会（略）

（1）工芸家の次世代養成事業（略）

（2）地域商社的な役割を担う金沢クラフトビジネス創造機構（略）

（3）工芸の金沢一期一会ツアー造成（略）

（4）金沢芸能を知ってもらう体験ツアー（略）

（5）自主財源事業：1）地域クーポン「金沢市五感にご馳走キャンペーン」

4. 小括（略）

第Ⅷ章 モデル2：コンサルティング・人材スキル・富裕層ビジネスモデル

これまでの3つの事例の財務表であるPL（損益計算書）をそれぞれ分析した結果、自主財源比率が高く、アクティブなDMOでは、利益の高い、コンサルティング（委託事業、マーケティング）や富裕層マーケティングを大きく展開している。すなわち、強みがみられることがわかった。コンサルティングは、利益率が高い。1）コンサルティング。2）商談会・ファムトリップ技術。3）富裕層マーケティング・スーパーガイド。これらのマネジメントには、（内部的な人材育成）コンサルティングができる専門人材育成と、（外部的連携戦略）優秀なスキルをもった主体を見抜き、連携する能力、のいずれかで実現させる。

1. 奈良県ビクターズビューロー

地域連携DMOとしてあらゆる観光産業に関する業務の企画・運営・アドバイスを行うコンサルティング業務と、イベント及び市町村の観光案内所等の管理運営業務を受託することで、地域観光活性化に繋げている。奈良県公式サイト「あをによしなら旅ネット」を管理運営し、県内の社寺・市町村・交通事業者等から収集した観光情報を発信することで、観光客の利便性向上や情報収集満足度を高めるとともに、誘客促進をする。2021年からTXJシステムを搭載し、情報発信だけでなく販売可能なサイトにして、誘客促進プラス、直接県内業者の経済活動に繋がるサイトにした。

（1）コンサルティング事業（販売額 1388 万 0213 円）： 1）農山漁村振興交付金（農泊推進対策）：①地域資源活用ノウハウ研修業務。②農業観光関連専門家招聘事業等。2）JR西日本キャンペーンと連携した販売促進：①おおさか東線の全線開業と連動したキャンペーン。②新大阪駅内での奈良県特産品の販売と観光プロモーションを投げる。3）東アジア地方政府会合 イベント及びエクスカッション受託。4）フェスティバル奈良 体験・ワークショップ事業 外国人向けワークショップの企画・実施。

（2）委託事業： 1）アンテナショップ販売（販売額 5009 万 9083 円）。2）大和路カレンダー販売（935 万 7475 千円）。3）奈良県観光情報サイト管理運営（販売額 477 万 6000 円）：①奈良県内の旬な観光情報をお勧めプラン、モデルコース等の掲載。②「もっと奈良を楽しむ」Web特集で旬な地元情報発信。③地域事業者のTXJシステムによるオンライン販売促進。④うまし奈良めぐりが実施する企画の発信。⑤奈良ファンクラブが実施する企画の発信（収入 719 万 9000 円）。⑥PV数：11,369,161 ページビュー（2021 年度 12,518,242 ページビュー・対 2019/110%）。

- （3）上質な宿泊施設の開発促進事業（略）
- （4）奈良県の M I C E 誘致推進の取組（略）
- （5）誘客戦略の商談会とファムトリップ（略）
- （6）専門人材が重要、海外エージェントが地域に誘客してくれる商品造り（略）
- （7）アフターコロナでのインバウンド誘客と富裕層マーケット戦略（略）
- （8）富裕層顧客を得意にしているエージェントと組む（略）
- （9）北海道宝島に地域で稼ぐ方法（インバウンド）を学んだ（略）
- （10）富裕層をターゲットにしているエージェント商談会「I L T M」（略）
- （11）専門人材育成（略）

2. 相差海女文化運営協議会

DMO を中心として、地域の関連事業者を集めてコミュニケーションの場を月、に 1 回程度設けるとともに、関連事業者に対してのコンサルティング等を実施。活動の意義・内容・成果、K P I の達成状況や取組による地域経済・社会の変化の分析結果等を記載した事業報告書を作成し、地域の関係者に説明を行うとともに、ホームページで公表。

（1）「相差町づくり」相差未来委員会プロジェクト： 相差町の魅力や課題 ①宿の夕食のロコミ評価"平均 4.5 点"が町の自慢。②観光産業の未来を阻む高齢化と人手不足の深刻化。③泊食分離と地域共同交通の実証実験に挑戦。④プロジェクトの成果は住民の意識の変化。

（2）「海女文化」を残したい 5 つの理由： 海女を取り巻く厳しい状況 筆者作成

（3）地域資源調査事業（略）

3. 金沢市観光協会

（1）インバウンド客誘客事業（略）

（2）受入れ体制強化： 受け入れ環境は、富裕層客向けにはスーパーガイドが絶対必要になり、ガイド側の意見で、富裕層客の場合、スルーガイドをつける場合が多く、例えば、金沢の工芸品を見に工芸作家の工房に行くと、専門的な説明が必要で通常の通訳ガイドではうまく説明ができないので、地域ガイドの補完するためスーパーガイドが必要と考え、専門的な研修をやっている。今後の展開は、コンテンツは更に磨き、受入れに対しては、更に強化していくことを考えている。あと D X を活用して省力化を図り、観光産業の採算性が上がるようにすることも必要。また大事なことは市民の理解、それがないことには次の展開がないと考え、今後もしっかり理解いただけるよう取組んでいく。

（3）地元事業者とのマーケティング会議実施（略）

（4）委託事業： ①海外誘客推進費（欧米富裕層誘客促進事業費、金沢インバウンド旅行商品造成促進事業費等）3600 万円。②旅行商品企画発信費（金沢女子旅発信事業費、プレミアムツアーコーディネート事業費等）1100 万円。③国内誘客推進費（魅力発信官民連携プロモーション事業費、JR 連携誘客プロモーション事業費等）2800 万円。④広域観光連携推進費（都市間交流プロモーション事業費等）600 万円。⑤受入環境整備費（金沢版 DMO マネジメント・マーケティング事業費、観光客分散化促進事業費等）1300 万円。⑥観光人材育成費（通訳ガイドおもてなし推進費、観光ボランティアガイド事業費）1000 万円。⑦観光事業促進費（金沢芸姑文化発信事業費等）1300 万円。

4. 小括（略）

第 X 章 モデル 3： I T ・体験型モデル（旅前で誘客するためのネットシステム構築）モ

デル

これまでの3つの事例の財務表であるPL（損益計算書）をそれぞれ分析した結果、自主財源比率が高く、アクティブなDMOでは、IT広報（参加型）（旅前で誘客するためのネットシステム構築）に強みがみられることがわかった。ITは省力化、DXにも役立つ。さらに本章では、なぜ有利なのか、そのメカニズムとして、1）IT（Web、SNS等）の活用は、体験型の観光資源のマネジメントと意外に相性がよいこと、2）観光業界の最大の課題となっている人件費削減とDX・省力化の2つの非常に重要な事実を明らかにする、

1. 奈良県デジタルズビューロー

予約販売サイト「Nara Experience .com」（奈良体験.com）（販売額 1291 万 5967 円）旅行者が奈良県の旅行商品・体験プログラムを、直接かつ容易に予約できる予約サイトを構築し、販売している。

（1）DMOを中心とした地域マーケティングDX： 取組の狙い。奈良県観光公式サイト「なら旅ネット」に商品在庫管理システム（TXJ）を導入。宿泊だけでなく、飲食、物販、体験コンテンツ等の検索・予約が可能に。購買データを分析し、地域のデジタルマーケティングを推進し集客力を向上。1）現状と課題：奈良県は日帰り観光客の比率が高く、一人あたり観光消費額が小さい。社寺仏閣の集中する県北部と、豊かな観光資源はあるものの誘客が進んでいない南部地域との格差を解消していく必要がある。奈良県観光公式サイト「なら旅ネット」は、年間 100 万アクセスを誇るものの、旅行者の認知・検討段階のツールにとどまっている。2）DX取組の内容：奈良県観光公式サイト「なら旅ネット」に商品在庫管理システム（TXJ）を導入し、宿泊・飲食・物販・体験コンテンツ等を同サイト上で予約・決済できるように再構築。Google や複数の OTA サイト等と連動した在庫管理システムにより、地域としてマーケティング情報を集約し、CRM（顧客関係管理）としての役割も果たす。初期費用は無料。自社サイトを持たない事業者も導入可能。管理画面で売上状況やマーケティング情報を管理可能である。3）効果内容（略）。

（2）修学旅行のこれからの考え方（略）

（3）奈良の修学旅行は、歴史・文化だけの勉強だけじゃない（略）

（4）誘客のための商品（コンテンツ）造りと情報発信が重要（略）

（5）TXJを活用して販路拡大： TXJ※導入して、旅行会社と商社にオンラインで商品を買ってもらい、旅行業だけでは自主財源確保には限界があり、旅行業以外を全部商社と呼んでいる。※TXJとは：Tourism Exchange Japan の略で、観光地単位の DX（デジタルトランスフォーメーション）を行うためのシステムで、自治体、観光協会、DMO 等のマネジメント組織におけるディスティネーションマーケティングシステム（DMS）、宿泊、体験アクティビティ等の地域事業者におけるオンライン在庫管理・流通システムとして活用可能

2. 相模海女文化運営協議会

（1）DMOホームページの予約販売サイト： 「海女小屋 相模かまど」から約 80%事前予約が入ってきている。（2）本物の海女さんと一緒に素潜り体験

3. 金沢市観光協会

（1）ホームページの整備： ホームページの全面改訂や「美味チケット」の外国人向けページの製作に取り組んでいる。団体で金沢市に宿泊するインバウンド客が、ホテルチェックイン後、フリーになる場合が多く、各自でなかなか夕食を食べに行くことができず、添乗員が結構大変がっており、例えば、「美味チケット」を渡して、場所を見せて案内すれば、安心して食事ができる。

（2）旅前誘客システム構築： DMOの取組で、金沢市観光協会のホームページの中に、「金沢自由時間」という体験専用サイトを設けており、設定は金沢市観光協会ホームページに、プラットフォームを作り、各事業者が各自サイトにプラン設定することができ、サイト利用料は、1 業者年間 1 万円で 10 プランまで掲載が可能で、1 万 5000 円支払うと 15 プランまでプランを掲載することができるシステムを構築している。現在 100 事業者が参画。顧客側がこのサイトを検索して、このエリアで 1 日どんな体験ができるか検索し、申し込める様になっている。なぜこの「金沢自由時間」を構築したか、通常アクティビティを販売している OTA サイトに、アクティビティプランを掲載して販売しているが、「金沢自由時間」に参入している事業者も、大手 OTA にも登録しているが、それでは金沢では、検索してもらうことができず、例えば「じゃらのプラン」で金沢のアクティビティを、検索しても探す事が出来ない。そうならないために金沢市観光協会のホームページを閲覧した方に「金沢自由時間」で体験プランを検索し、容易に体験プランを探しだせるサイトになっている。実際このサイトは、体験の検索をするだけで、予約や決済は各会員サイドのホームページで、予約するシステム。その後申込みの有無、会員への申込み実績把握はせず、販売実績に応じた収益は取っていない。「金沢自由時間」サイトでよく検索されているプランは、金沢から白川村へ行くバスツアーと、金沢から永平寺へ行くバスツアー。サイトへの掲載条件は、金沢発着としているが、広域観光が重要であり、金沢市内だけの観光では、2 日もあれば観光できるため、広域エリアで長く滞在させるかという意味では、広域エリアで更に違う魅力を感じてもらい、長期滞在旅行してもらう事が重要と考え取組む事業。

（3）メディア広報： メディア関係は、富裕層、女性を重点にしており、重点の層に見てもらえるような打ち出しにしている。更に女性に人気がある、婦人画報、家庭画報には、2 年に 1 回程度、金沢特集を掲載している。

（4）ネットシステム（略）

（5）広報システム（略）

4. 小括（略）

第 X I 章 モデル 4：広域連携とルート開拓モデル

優秀な 3 例の DMO のうち、2 例まで、奈良と金沢は、それぞれ、紀伊半島関係自治体や北中部（岐阜・長野）と広域連携をしている。これらは、これまでの東京＝京都の第 1 ゴールデンルートから人を引き出し、観光圏を広げる、新たな回遊ルートを模索する広域連携戦略と考えられる。（1）奈良の場合 1）奈良から吉野、紀伊半島ルート、2）逆の大阪側から奈良ルート。（2）金沢の場合の連携の仕方 1）金沢から岐阜（高山等）や北信州へ、2）逆に岐阜（高山等）や北信州から金沢へ。（3）参考例・瀬戸内自治体 大阪から直接瀬戸内への新しいブームが始まっている。

1. 奈良県デジタルズビューロー

（1）奈良県だけでなく、紀伊半島で誘客を考えている。（2）日本三大秘境との連携。（3）奈良県、和歌山県、三重県と連携して、人材育成とコンテンツ造り。（4）高野山から吉野天川村や十津川村に引っ張る仕掛け。

2. 相差海女文化運営協議会

「観光三重」（三重県観光連盟）サイトとして取組 伊勢志摩地区として、伊勢市、鳥羽市、志摩市が連携して、「歴史と文化」、「遊びと体験」、「グルメ」「離島の旅」をテーマに鳥羽観光協会が中心となり、地域連携で観光客の誘客活動を行っている。

3. 金沢市観光協会

（1）広域連携。（2）広域連携拡大策。（3）マーケティング会議情報で他地域との連携。

第XII章 観光庁選定「重点支援DMO」のモデル1～3での検証

1. 重点支援DMOとモデル1～3の整合性

（1）「重点支援DMO」選定目的： 観光庁の「重点支援DMO」選定目的として以下のようにホームページに記されている。「観光庁では、ポスト・コロナを見据え、海外との人的交流が回復するまでの期間を活用し、インバウンドの誘客を含む観光地域振興に積極的に取り組む先駆的な観光地域づくり法人（DMO）であって、意欲とポテンシャルがあり、地域の観光資源の磨き上げや受入環境の整備等の着地整備を最優先に取り組む観光地域づくり法人（「重点支援DMO」という。）を選定し、重点的に支援していきます。」とある。（2）「重点支援DMO」とモデル1～3の整合性の検証： 1）観光庁選定「重点支援DMO」のモデル1～3で検証（モデル4に関しては、広域連携モデルになっており、重点支援DMOの中に地域DMOも多く含まれているため、今回の検証から除外する。）：観光庁が選定した「重点支援DMO」37法人が、筆者が導き出した、持続可能なDMOになるための3モデルと、実施している事業との整合性があるのかを検証する。2）観光庁 重点支援DMOの導き出した3モデルについて実施事例：やはり自主財源比率50%以上を挙げている法人は、3モデルを実施しているケースが多いというのは見て取れる。

表12-1 観光庁 重点支援DMOの導き出した3モデルについて実施事例リストアップ

	観光庁 重点支援DMO 導き出した3モデルについて実施事例リストアップ 凡例 ○ 実施 △ 進行中 ー 実施不足 筆者作成									
NO	DMO名	登録年		都道府県	DMO種類	自主財源比率	重点DMO(型)	①総合産業化	②コンサルティング	③IT・体験
1	大雪カムイミナタDMO	2017	1	北海道	地域連携	77%	総合支援型	○	○	ー
2	阿寒観光協会まちづくり推進機構	2017	1	北海道	地域	64%	総合支援型	○	○	○
3	ニセコプロモーションボード	2018	1	北海道	地域連携	38%	総合支援型	△	ー	○
4	世界遺産平泉・一関DMO	2019	3	岩手	地域連携	77%	総合支援型	○	○	○
5	八幡平DMO	2019	3	岩手	地域	56%	総合支援型	○	○	○
6	雪国観光圏	2017	15	新潟	地域連携	非公開	総合支援型	非公開	非公開	非公開
7	金沢市観光協会	2017	17	石川	地域	81%	総合支援型	○	○	○
8	まちづくり小浜（小浜観光局）	2017	18	福井	地域	80%	総合支援型	○	○	○
9	HAKUBAVALLEY TOURISM	2019	20	長野	地域連携	※ 49%	総合支援型	ー	ー	○
10	下呂温泉観光協会	2017	21	岐阜	地域	23%	総合支援型	ー	ー	○
11	京都市観光協会	2017	26	京都	地域	65%	総合支援型	○	○	○
12	豊岡観光イノベーション	2018	28	兵庫	地域連携	95%	総合支援型	○	○	○
13	奈良県ビジターズビューロー	2018	29	奈良	地域連携	66%	総合支援型	○	○	○
14	田辺市熊野ツーリズムビューロー	2019	30	和歌山	地域	88%	総合支援型	○	○	○
15	そのの郷	2017	36	徳島	地域連携	50%	総合支援型	○	○	○
16	（一社）キタ・マネジメント	2021	38	愛媛	地域	100%	総合支援型	○	○	○
17	長崎国際観光コンベンション協会	2018	42	長崎	地域	64%	総合支援型	○	○	○
18	豊の国千年ロマン観光圏	2017	44	大分	地域連携	24%	総合支援型	△	ー	○
19	高千穂町観光協会	2017	45	宮崎	地域	84%	総合支援型	○	ー	○
20	ひがし北海道自然美への道DMO	2019	1	北海道	地域連携	75%	継続支援型	○	○	○
21	おもてなし山形	2019	6	山形	地域連携	97%	継続支援型	○	○	○
22	DMO日光	2018	9	栃木	地域	※ 6%	継続支援型	ー	ー	ー
23	佐渡観光交流機構	2018	15	新潟	地域	67%	継続支援型	○	○	○
24	信州いいやま観光局	2018	20	長野	地域連携	100%	継続支援型	○	○	○
25	京都山城地域振興社	2018	26	京都	地域連携	15%	継続支援型	ー	ー	ー
26	ひょうご観光本部	2020	28	兵庫	地域連携	14%	継続支援型	ー	ー	ー
27	麒麟のまち観光局	2018	31	鳥取	地域連携	50%	継続支援型	○	○	○
28	秋市観光協会	2018	35	山口	地域	13%	継続支援型	ー	ー	ー
29	香川県観光協会	2017	37	香川	地域連携	7%	継続支援型	ー	ー	△
30	阿蘇地域振興デザインセンター	2018	43	熊本	地域連携	92%	継続支援型	ー	ー	ー
31	かまいしDMC	2019	3	岩手	地域	88%	特定テーマ型	○	○	○
32	気仙沼地域戦略	2018	4	宮城	地域	7%	特定テーマ型	ー	ー	ー
33	秋田犬ツーリズム	2017	5	秋田	地域連携	12%	特定テーマ型	ー	ー	ー
34	大田原ツーリズム	2018	9	栃木	地域	非公開	特定テーマ型	非公開	非公開	非公開
35	秩父地域おもてなし観光公社	2017	11	埼玉	地域連携	57%	特定テーマ型	○	○	○
36	ハッポウツーリズムマネジメント	2017	19	山梨	地域連携	34%	特定テーマ型	ー	○	ー
37	京都府北部地域連携都市圏振興社	2017	26	京都	地域連携	39%	特定テーマ型	○	ー	△

3）重点支援DMO自主財源比率50%以上の割合：重点支援DMOに選定されている37法人で、57%

が 50%以上の自主財源を確保している。

4) モデル1 総合産業化（商工会議所由来型）の実施割合は、60%が実施しており、やはり DMO の役割大きな要素である、魅力ある旅行商品を造成して、観光客を誘客し、地域にお金が落とすための施策で、自主財源確保の柱である。

5) モデル2 コンサルティング・人材スキル。富裕層ビジネスモデルの実施割合の実施割合は、57%が実施しており、自主財源確保するための重要な事業であると考えられる。

6) モデル3 IT 広報（参加型）（旅前で誘客するためのネットシステム）の実施割合は、モデル2を上回る 67%となっている。これは、旅行者が旅先の選定や訪問後スケジュールを旅前で、DMO 等のホームページなどで検索し、予約してから旅に出かける傾向がここ近年多くなって来ており、旅前で誘客するネットシステムが現在重要な施策となっており、先進的な DMO はそのシステム構築に力を入れている表れの数値だと考えられる。しかし一方では、システム構築には設備投資額が必要で、規模の小さい DMO や安定的な自主財源を持っていない DMO は、設備投資できない側面も存在する。

7) 3モデルを持続可能な DMO として、自主財源比率 50%以上を挙げている重点支援 DMO の 3モデル実施割合：自主財源比率 50%以上財源確保できている、重点支援 DMO が 19 法人あり、割合としては 87%と大きな割合を示している通り、今回導き出した 3モデル（モデル1 総合産業化（商工会議所由来型）モデル、モデル2 コンサルティング・人材スキル・富裕層ビジネスモデル、モデル3 IT・体験型モデル）が自主財源確保するための重要な施策であり、観光庁が選定した重点支援 DMO の 9 割近くが実施していることで、理解していただけたと考える。なお、3モデル実施していない、阿蘇地域振興デザインセンターは、熊本県と阿蘇郡 12 町村の出捐によって、基本財産約 30 億円の運用益（2019 年約 5760 万円）で、自主財源として DMO の運営している特殊な DMO で、またモデル1のみ実施していない、高千穂町観光協会は、遊覧貸しボート事業で、自主財源確保している要因があるため、コンサルティング等の事業は実施していないと考えられる。

第XIII章 まとめ（略）

【参考文献・データ等】

石黒侑介（2017）『日本版 DMO の諸相の展望』CATS 叢書。石黒侑介（2019）「公民連携からとらえる「日本版 DMO」の課題と可能性」『アド・スタディーズ』68, 10-17。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。岩本裕美（2020）「地域における DMO の役割」。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』第 24 巻。加藤庸之（2017）「インバウンドを踏まえた観光地域経営の舵取り役としての日本版 DMO」『観光研究』28 (2)。加藤隼（2015）「観光地域づくりにおける DMO の役割：政府の取組方針と海外の事例を中心に」『特集 地方創生』371。観光庁（2020）『観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～』。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（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論」『都市経営研究 e』9 巻 1 号。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。坂本冬彦・緒方正象（2021）『世界一わかりやすい！絵とき会計』ソーテック社。鈴木誠二（2020）「観光地域づくりに向けた地域 DMO の展開状況に関する研究－「日本版 DMO 形成・確立計画書」の実現に向けて－」『観光学術学会 大会要旨集』9。塩沢由

之・小長谷一之編（2007）『創造都市への戦略』晃洋書房。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。塩見正成（2021）「観光地域づくり法人（DMO）の分類と課題の検討」『都市経営研究 e』16 巻 1 号。島川崇（2020）『新しい時代の観光光学概論：持続可能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房。大社充（2015）「特集 観光協会の機能強化のヒント：観光振興と DMO と地方創生」『観光とまちづくり』16（2）。大社充（2018a）『DMO入門 官民連携のイノベーション』学芸出版社。大社充（2018b）「これからの観光政策と DMO の役割、その運営」『日本不動産学会誌』第 32 巻第 3 号。大社充（2020a）「DMO の事業・組織構築の指針（ガイドライン）の解説」。大社充（2020b）「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」。高橋一夫（2017a）「欧米型 DMO のマネジメント特性の日本への適用－日本の観光振興組織構造の実態分析－」日本観光研究学会論文集 26。高橋一夫（2017b）『DMO観光地経営のイノベーション』学芸出版社。田原洋樹（2020）「日本版 DMO の社会的価値向上を目指した長期的戦略構築の検討：ハワイ州観光局の取り組み事例を通して」日本国際観光学会論文集 29 巻。ディスカバリージャパン編集部（2016）『別冊 Discover Japan LOCAL 地方創生の切り札 DMO と DMC のつくり方』エイ出版社。中野文彦（2019）「稼げる地域づくりに向けた DMO の役割」日本交通公社 コラム vol.401。中野文彦（2020）「株式会社型 DMO を概観する」『観光文化』244 号。中村智彦（2014）「地域商工団体としての商工会の課題」。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』。日本交通公社糧著（2019）『観光地経営の視点と実践 第 2 版』丸善出版。日本経済新聞社（2019）『財務諸表の見方』日経 B P。日本政策投資銀行 地域企画部（2017）『設計・運営のポイント（DMO で追求する真の観光振興とその先にある地域活性化）』ダイヤモンド社。日本観光研究学会『観光研究』Vol. 3 1 No. 2。羽田耕治編著（2020）『はじめてでもわかる！自治体職員のための観光政策立案必携』第一法規。広田秀樹（2006）「商工会の組織力向上への政策提言：地域社会の変化と商工会の戦略的対応」『地域研究：長岡大学地域研究センター年報』6。松田修（2020）『最新よくわかる決算書の鉄則と読み方』秀和システム。溝口聖規（2018）『[ポケット M B A]財務諸表分析』PHP 研究所。三ツ木丈浩（2017）「日本版 DMO についての一考察：地域創成に向けて」『埼玉女子短期大学研究紀要』36。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.5、39。宮崎裕二・岩田賢編著（2020）『DMO のプレイス・ブランディング：観光デスティネーションのつくり方』学芸出版社。林用黙（2020）「「日本版 DMO」展開の特性と課題：「九州観光推進機構」を事例として」『経済・ビジネス研究』12 巻、九州産業大学大学院経済・ビジネス研究科。

【参考資料】以下の全ての「観光地域づくり法人形成・確立計画（2022）」。阿寒観光協会まちづくり推進機構。秋田犬ツーリズム。阿蘇地域振興デザインセンター。相模海女文化運営協議会。大田原ツーリズム。おもてなし山形。香川県観光協会。金沢市観光協会。かまいし DMC。気仙沼地域戦略。（一社）キタ・マネジメント。京都市観光協会。京都府北部地域連携都市圏振興社。京都山城地域振興社。麒麟のまち観光局。下呂温泉観光協会。佐渡観光交流機構。世界遺産平泉・一関 DMO。そらの郷。信州いいやま観光局。大雪カムイミントラ DMO。高千穂町観光協会。田辺市熊野ツーリズムビューロー。秩父地域おもてなし観光公社。DMO 日光。豊の国千年ロマン観光圏。豊岡観光イノベーション。長崎国際観光コンベンション協会。奈良県ビジターズビューロー。ニセコプロモーションボード。萩市観光協会。HAKUBA VALLEY TOURISM。八幡平 DMO。ひがし北海道自然美への道 DMO。ひょうご観光本部。まちづくり小浜（小浜観光局）。ハケ岳ツーリズムマネジメント。雪国観光圏。

TRAVEL JOURNAL（2020）『DMO選別の時代』。

海女振興協議会（2021）「鳥羽志摩の海女」。

【参考 Web】（略）