

2022年度博士學位申請論文

日本のDMOの改善に向けた  
フレームワーク構築に関する研究  
—関係者インタビュー調査とM-GTA分析を中心に—

A Study on Building the Framework for the Improvement  
of DMO in Japan -Through the Interview Surveys and M-GTA-

九州産業大学大学院  
経済・ビジネス研究科博士後期課程  
経済・ビジネス専攻

指導教授 安 熙卓 教授

学籍番号 18DBM01

氏名 林 用黙

# 目 次

<b>第1章 序 論</b>	1
第1節 研究の背景と意義	1
第2節 研究目的と課題	8
1. 研究の目的	8
2. 研究の課題	8
第3節 研究方法と構成	9
第4節 用語の整理	10
<b>第2章 「日本版DMO」の導入過程と課題</b>	13
第1節 「日本版DMO」導入の社会的な背景	13
第2節 「日本版DMO」の導入過程と概念の構築	16
第3節 「日本版DMO」の登録開始と反響	21
第4節 「日本版DMO」の最近の動向	25
第5節 日本のDMO政策の課題と展望	27
第6節 本章の小括	34
<b>第3章 日本のDMOに関する理論的検討</b>	37
第1節 理論的検討の枠組	37
第2節 観光の意義の変遷	37
第3節 デスティネーションという概念	39
第4節 地域主導型観光と観光まちづくり	44

1.地域主導型観光	44
2.観光まちづくり	50
第5節 デスティネーション・マーケティングと観光マーケティング	59
第6節 デスティネーション・マネジメントと観光地経営	65
1.デスティネーション・マネジメント	65
2.観光地経営	71
第7節 観光ガバナンス	78
第8節 観光推進組織としての「DMO」	84
第9節 本章の小括	88
<b>第4章 日本のDMOに関する分析的考察とフレームワークの提示</b>	<b>94</b>
第1節 日本のDMO概念の分析的考察	94
第2節 日本のDMO概念の再編成可能性に向けた考察	100
第3節 DMO関連主要概念の抽出	102
第4節 日本のDMO概念のフレームワークの提示	104
第5節 本章の小括	106
<b>第5章 日本のDMOの概念の受け入れ状況に関する定量分析</b>	<b>109</b>
第1節 調査の課題と目的	109
第2節 調査・分析方法	109
第3節 調査・分析結果	112
1.調査対象者集団の特性	112
2.調査の信頼度	114
3.重要度と実行度の分析	115

4.アンケート調査結果のIPAメトリックス	116
第4節 本章の小括	117
<b>第6章 日本のDMO関係者インタビュー調査とM-GTA分析</b>	<b>120</b>
第1節 調査の課題と目的	120
第2節 調査・分析方法	121
1.調査対象とデータの収集方法	121
2.分析方法	123
3.M-GTA分析手法の適合性	124
4.分析手順	126
5.理論的飽和化	128
第3節 調査・分析結果	129
第4節 調査・分析からの考察	153
第5節 本章の小括	161
<b>第7章 結 論</b>	<b>164</b>
第1節 各章のまとめ	164
第2節 日本のDMOの改善のためのフレームワーク	169
第3節 本研究の学術的・実務的意義	169
第4節 本研究の限界と課題	171
<b>引用・参考文献</b>	<b>172</b>

## 参考資料

1.インタビュー調査質問票-----	178
2.アンケート調査資料-----	179
3.M-GTA分析ワークシート-----	181

# 第1章 序 論

## 第1節 研究の背景と意義

これまでの日本は、国を発展させる基本的な方針として「工業立国」や「貿易立国」を掲げてきた。しかし世界的な潮流として経済のグローバル化や貿易不均衡の是正などで限界を迎えると、その対応等の一つとして、「観光立国」が取り上げられた。その始まりは小泉内閣による2003年の「観光立国宣言」であるが、続いて2006年には「観光立国推進基本法」が成立し、2012年には「観光立国推進基本計画」が決定されるなど、10年以上にわたり国家規模の政策として「観光」に取り組んできたとされる(池ノ上、2017、p.191)。

日本がこのように観光に取り組むようになった遠因の一つには、人口減少・高齢少子化問題があるが、その問題意識は「増田レポート」により爆発的に広まったといえる。2014年に増田レポートが発表されると、自治体関係者はもちろんのこと、地域において「まちづくり」に取り組んできた住民も大きい衝撃を受けたとされる。増田氏の発表では、2040年までに896の自治体が消滅可能性があり、523自治体が消滅するとされ、その実名がリストアップされたことで、当該の自治体の関係者が大いにうろたえたとされる(嶋田、2016、p.3)。

また、地方部においては人口減少問題が深刻で、1990年代初期のバブル崩壊に伴う地方経済破綻に次ぐダブルパンチの中、窮余の策として観光から活路を求めるようになる。アレックス・カーほか(2019)は、2016年以降は日本の人口が毎年30万人から40万人も減っている中、特に農村部人口の割合が、1960年代37%あったものが2017年には8%にまで劇的に落ち込むと推計されることを指摘し、即効性のある対策として、成長余地のある観光産業は日本にとって「数少ない救い道」(アレックス、2019、p.30)と、規定した。

一方、人間の嗜好による遊戯活動のはずの「観光」というものは、いつの間にか行政により計画され、プロモーションもしくはマーケティングし、マネジメントするものとなり、今や、地域経済維持の核心産業としての地位を得ている。また、このような観光の地位は、UNによるSDGsとCOVID-19パンデミックを背景にますます強調される一方である。

上述のように、「観光」の重要性と有用性がますます大きくなる中、責任をもってその

観光を計画し、マーケティングし、またマネジメントをも実施する主体が必要となる。観光をマネジメントする必要性について、次の指摘を参考にしたい。アレックス(2019)は、日本の伝統家屋など日本文化を愛する一方で、四国、亀岡に続いて、京都の古民家で住んだ経歴を持つが、彼が住む京都もオーバーツーリズムにさらされ、観光客がなだれ込むと地価が上がり、固定資産税が上がって、賃貸料が上がり、それに耐えられなくなった住民は移住せざるを得なくなり、町は空洞化しコミュニティと街並みが消えてしまうようになったという。彼は、京都の魅力を犠牲にしながらか観光振興が進んでいると評価した。こういった弊害を経験したからこそ、観光振興にも国の法律と地方の条例による規制強化と緩和、そしてコントロールが必要であることを力説する。アレックス(2019)のいうコントロールとは、総量規制や誘導対策である。先のバルセロナで見るオーバーツーリズムなどでは、観光客が集中する旧市街地などへのホテル新築規制、市内への観光バスの乗り入れ禁止、大型クルーズを郊外地へ誘導や、アプリで観光客の動向をデータ化して閑散な地域への誘導などの対策が行われたと強調した。また、またアレックス(2019)は文化的な面においては、観光化による「文化の稚拙化」について危惧し、国や地方自治体、公共団体などが先を競って「マスコットキャラクター」、「ゆるキャラ」が濫発されていることについても批判した。京都の伝統的な商店街にも観光客を目当てにドラッグストア、食べ歩きスイーツ店が並ぶ現状なども「稚拙化」と評価し、抹茶スイーツなどと何もかも抹茶を取り入れることを「フランケンシュタイン化」とまで言い、酷評した(アレックス、2019、p.150)。

このような観光の逸脱を阻止するためには、その主体が必要となるが、日本でこの主体についての議論は、短期間でとても圧縮的におこなわれた傾向がある。小泉内閣による2003年の「観光立国」から始まった国家政策として観光への集中度は、その後も益々高まっていく。2006年には「観光立国基本法」が成立され、2006年には「観光庁」が置かれるが、2012年からの第2次安倍政権からは「地方創生」というキャッチコピーの下、一連の政策の中で、地方の観光を引っ張て行く「効率的な事業を継続的に推進する主体」として「DMO」が2014年に初めて政府内で議論されたが、早々2015年には「日本版DMO」の登録制度がスタートされる。そして4年後の2019年8月までには252のDMOが登録されるなど成果を遂げた。その後、数値的には期待以上の成果を上げたかと判断したのか、政府は「世界的水準のDMO」を育成するといい、今や「選択と集中」戦略に切り替わっているように映る(林、2020、p.8)。

その結果として、例えば「明確な目標や戦略を持たずに」地方創生政策として掲げた自治体もあるし、「信仰にも近い過度な期待がDMOに寄せられている状況」が指摘される。なおその根柢には、従来の地域では安易に大企業誘致など官依存型、他者依存型が横行したため、自律的に地域をマネジメントする体制などがなく、未成熟な地域が多いことが背景となっていると診断した(池ノ上、2017、p.192)。

似たような指摘として、日本のDMOの代表者などは、英文字のDMOのイニシャルの語意は分かるものの、その概念などの理解が足りなく、「混沌」している状況であり、現状としては「とりあえずこの波に乗ろう」といった態度も見られると分析された(Hayato Nagai et,2018,p.379)。

DMOの後発国としての日本の導入初期の戸惑いと混沌について言及したが、実は欧米などDMOの先進国地の代表的なDMOでさえ、概念的な面での問題点などが現状として進行中であると指摘されたりもする。海外の先進地においても、DMOの方向性や概念をめぐる問題を露出している。例えば、「欧米の先進事例」としてよく紹介されるバルセロナの観光とそれを率いるDMOは、日本でも理想形とされ、見習うべきとされる。しかし、2010年以降からもともと人口密度が高かったバルセロナの旧市街地を中心にLCCやクルーズが運ぶインバウンド観光客が溢れだしいわゆる「観光公害」現象が起こった。土地代の高騰や交通やゴミやマナー問題で結局は住民側から「観光が街を殺す」とか、「観光客は帰れ」などの声が沸騰することで、「ノーモアツーリズム」の先頭に立つ皮肉が演出されるまでになったと報告されている(アレックスほか、2019、p.31)。

また、DMOの海外先進モデルの中でも、代表的な事例として知られるバルセロナDMOは、詳しく調べると大きな問題点もあるとの指摘もある。林(2020、p.3)は、日本ではもっぱら先進事例として紹介され、バルセロナのDMOについて過大評価がなされている可能性を指摘した。また林(2020)は、バルセロナDMOのガバナンス問題についても触れ、オーバーツーリズムの問題を緩和させるために都市のキャパシティー・マネジメントを進める市行政側とは逆に、自主財源を目当てにして、新規需要の開拓を進めるDMO方向性がぶつかり、コンフリクトを起こしたことでガバナンスの問題も露呈(石黒、2019、p.15)しているという指摘を挙げ、DMOの概念設定の必要性和重要性を強調した。

続いて林(2020、p.2)は、日本では一括りで「欧米の先進事例」と言及しているが、欧米でさえDMOは確立した概念とも言えず、失敗事例も多いことを指摘した。また、北米のDMOはCVB(Convention & Visitor Bureau)スタイルが主流でオーバーツーリ



ズムが起こりにくい構造なのに比べ、ヨーロッパのDMOは行政とより密接な関係を持つという点を検討し、日本の条件はどちらかというヨーロッパに近いはずだが、これを考慮せずに現実においては北米の事例を大いに参考にする傾向(石黒、2019、p.12)は矛盾であると分析した。

以上の検討を総合すると、現在日本のDMOがベースとする概念は、学界でも明確にされておらず、現場でも「不理解」や「混沌」あることが分かる。その原因の一つとして、「先進事例」であり、モデルとされる欧米でさえ概念的に確定されていないことを指摘することができよう。DMOの展開において、概念整備の必要性・重要性が伺われる一面であろう。ここで概念とはどういうものかを確認する。辞書的な意味の解説は以下となる。

## 図 1 : 概念の定義

がい-ねん【概念】〔哲〕(concept フランス・イギリス・Begriff ドイツ)

①事物の本質をとらえる思考の形式。事物の本質的な特徴とそれらの連関が概念の内容(内包)。概念は同一の本質をもつ一定範囲の事物(外延)に適用されるから一般性をもつ。例えば、人という概念の内包は人の人としての本質的特徴(理性的動物あるいは社会的動物など)であり、外延はその特徴をもつあらゆる人々である。しかし、個体(例えばソクラテス)をとらえる概念(個体概念・単独概念)もある。概念は言語に表現されて「名辞」と呼ばれ、その意味内容として存在する。概念の成立については哲学上いろいろの見解があつて、経験される多くの事物に共通の内容をとりだし(抽象)、個々の事物にのみ属する偶然的な性質をすてる(捨象)ことによるとするのが経験論の立場で、これに対立するものが経験から独立した概念(先天的概念)を認める合理論の立場。②大まかな意味内容。

「概念」は、英語の“Concept”からくるもので、物事の本質的な特徴、大まかな意味内容と解説されている。本稿が議論の対象とする「DMO」に関連する考え方は、海外の社会・歴史の中で形成されたもので、日本には近年になって紹介されているので、DMOが何たるものかを言葉で表現し、その本質的な特徴と大まかな意味内容を理解させることが急務となろう。そこで、DMOが何たるかを理解させる言葉を「DMO概念」という。また、DMO概念の中には、デスティネーション・マーケティングなどの複数の考え方が議論されるが、これらについても「概念」をつけて議論するのが一般的である。

アレックス(2019)は、過疎化が進む日本の田舎には、信じられないほど美しい景観などが残っているが、茅葺民家などを整備して残せばA級観光地にすることができるといい、そのためには「マネジメントの視点を定め、コントロール技術を高めて行かないと観光公害、観光汚染は悪化し、引いては最も大事な資産である日本という国の魅力を失う事態」を招く最悪のシナリオとして「観光亡国」に陥る可能性を警告した(アレックス、2

019、p.220)。このようにアレックスは「コントロール技術」と「マネジメントの視点」を強調したが、これは全国的にDMOという新しい旗のもと先を競って観光客増加にだけ拘っているのではないかという現状への警告に聞こえる。

このように、日本でDMOに関する不理解や混同が起こる原因として、DMOの発祥地とされる欧米でさえその理論的な定義が明確とは言えない状況があるが、DMO議論の出発点ともいえるデスティネーションでさえ、諸説があり整理された概念は存在しないのが現実である。そのような中、藤田(2016)は、デスティネーション・マーケティングにおける「デスティネーション概念」について詳しく分析した。まず、日本では諸外国に比べてデスティネーション・マーケティングに関する研究が非常に少ないことが問題とされた。次に、デスティネーション・マーケティングという言葉のみが一人歩きして内容は十分に理解されていないことが問題であると指摘した(藤田a、2016、p.96)。

果たして、日本の観光まちおこしやデスティネーション・マーケティングなど既存のDMO関連概念はこれらの指摘に対応する視野を持っているのであろうか。ともすれば、いまだに商品開発とプロモーションで観光客を引き付け、経済効果を上げればいいと考えているのではないかという質問を投げかける必要があると考えられる。

そこで、今後のDMOにおいて、より理想的な方向性の設定はどうあるべきかを考えると、最も適合した研究カテゴリーが概念の研究に位置づけられると考える。

アレックス(2019)は、このように2010年代から短い期間中に爆発的に増えたインバウンドが原因で、オーバーツーリズムの「観光公害」が住民の生活を脅かし、住民の自ら観光客排除運動まで発展する状況などを検討すると、「観光立国」はおろか、「観光亡国」の局面に入ったのではないかと、強い危機感があると主張した(アレックス、2019、p.4)。

久保(2021)は、「基本的な枠組みの研究が少ないデスティネーション・マーケティング研究では、事例研究が中心になることで日本独自の視点が強くなり、デスティネーション・マーケティング概念が見えにくくなる」(久保、2021、p.83)ことを避けるため、原点となるDMO概念を明確にする必要性を強調した。

また、2015年に出来上がった「日本版DMO」とその概念は、それまでに重要視されていた要素を中心に設定されているはずであり、その詳細は後述するが、大きくは「デステ

「イネーション・マーケティング」概念、「観光地経営」概念、もしくは「デスティネーション・マネジメント」概念でできている。しかし、時間の流れとともに状況は常に変わり、また関連研究も新しいものが積み上がっている。中でも、「デスティネーション・ガバナンス」概念が台頭していると言える。例えば、土屋(2020)、菅野(2020)などは、DMO関連概念は「デスティネーション・ガバナンス」へと発想の転換または、並行、拡張していく必要があるとした。また、森重ほか(2018)は、日本版DMOでいう合意形成は経済的な効果を狙いにした観光振興目的を前提とおいている反面、「デスティネーション・ガバナンス」は、その目的設定から調整するもので、視座が一段と高く、範囲が広いものと指摘した。

なお、「デスティネーション・マネジメント」概念の限界を指摘する主張もある。菅野(2020)は、観光地では行動原理が異なる多様な分野の主体が集まるので、その不確実性の故に従来のマネジメント概念では対応に限界があるとし、「デスティネーション・ガバナンス」概念の導入を主張した。

上述のように関連研究でも「日本版DMO」の概念上の変更を要求する主張があるが、2015年以降の観光の情勢も大きく変動した。特に日本の観光を取り巻く環境は劇的だった。インバウンドの急増とそれによるオーバーツーリズムが代表的であろう。2014年に1,341万人だった日本のインバウンドは2019年には3188万人まで膨れ上がり(日本政府観光局)、5年間で2.3倍増の記録を残し、ついには京都を始め大阪、鎌倉などでオーバーツーリズム問題が深刻なものとなった。オーバーツーリズムによる弊害として、道路交通の混雑、観光客のマナーの問題などが現地に住む住民の生活をも脅かすようになり、時の社会問題として議論されるまでとなった。インバウンド観光客が増えたのは、「日本版DMO」の「デスティネーション・マーケティング」概念が貢献したと評価すべきであるが、オーバーツーリズムによる住民生活被害は誰の責任であり、だれがどのように対処するのか。

このような状況は、日本版DMOの造成段階では予想できていなかったもので、概念にもこういった考慮はなかったはずである。また、もう一つの劇的な変化は、2020年初頭からの新型コロナウイルス(COVID-19)によるパンデミックがもたらした。2020年から、現在の2022年までは特にインバウンド観光はほぼ全滅の状況が続き、国内でもオンラインツアーやマイクロツーリズム等全く新しいスタイルができたりもしている。果たして2015年にできた「日本版DMO」の概念は、ここまでの時代変化を包容できているのか疑問視

される。

それでは、日本版DMO概念にはどういった部分が不足しており、補強・改善が要求されているのかを考える必要がある。最初に、清水ほか(2017)は、「地域主導型観光の位置づけの変遷を経て、現在は、観光推進組織は総合的なマネジメント能力を備えた観光地づくりの中核的役割が求められている」とした。しかし日本版DMOでは、「地域のビジョンの設定などの項目がないため、観光振興のみを目的とした法人が少なくない。なぜ観光振興をすすめるのかといった、地域づくりのビジョンの中に観光振興を位置づけた上で、推進組織の役割を明確にすることが必要」(清水ほか、2017、p.12)があると指摘した。また、「地域主導型観光のResource-based view」は日本版DMOでは強調されていないことを指摘し、資源の大量消費(オーバーユース)が問題になる地域があることを憂慮した。清水ほかの論文が発表された2017年までは、オーバーツーリズムが本格的な問題になっていない時だったが、その後社会問題化するまでの状況を考慮すると、確かに資源管理の機能は日本版DMOにも具備されるべきであることが明らかであると判断する。

以上のように、日本版DMOには既に多様な関連概念が入り混じっているし、いまだ反映されていない関連概念も残っていて、今後も新しい概念の追加が必要となると判断する。見方を変えると、日本版DMOを取り巻く概念は、常にその時代に合った概念を取り入れて、方向の転換、並行、拡張していくものと理解する必要がある。

しかし、既存の研究の多くが、概ね一定の概念を選択し、その概念の下で現在のDMOの課題や活性化策を論ずる仕組みであるため、その他の概念との相関関係を分析するケースは稀である。いくつかの概念が別々に推奨され、なお各概念は個別に独立されているように映っている状況では、実践の現場では混乱は避けられないと判断する。

そこで、本研究では時代の流れと発展と共に、常に新しい概念と理論が登場する状況を考慮し、議論される主な概念を横断的に検討し、その考察から位置関係をより明確にする知見を得ることをこの研究の文献調査の目標とする。

一方、観光庁の定義やガイドラインには、DMO概念をめぐる考え方が複数整理されているが、これとは別に、研究文献では、観光まちづくり、観光地経営、デスティネーション・マーケティングとマネジメントそして、デスティネーション・ガバナンスなど、レベルが格段に違う概念が列挙され、それぞれ重要性が主張されている状況にある。

ここで気になるのは、現場の状況である。現場のDMOでは、中心となる概念はどのように考えられているのか、最も拠り所になっている概念は何か、もしくは2～3の概念の良い点を組み合わせて受け入れているのかなどについて、検討した文献は残念ながら見当たらない。DMOを進める行政側も学界も、受け入れる側の状況は顧みずに、未経験でレベルの高い複数の概念を一方向的に、それも同時に突きつけているのではないかという問題意識から、本研究はDMO概念の現場の受け入れ状況について、専門家調査を通じて把握することを試みる。

これまでの文献の検討で得られたDMO関連概念の位置関係を提示し、DMO現場の受け入れ状況を調査した結果を総合比較し、より現実的かつ理想的なDMO概念についての視座を提示できることに本研究の意義があると考えられる。今後日本のDMOさらなる発展のために、より実効性のある未来志向の概念の樹立を目指して、活発な議論が広げられることを期待する。

## **第2節 研究目的と課題**

### **1. 研究の目的**

前節の研究背景の通り、欧米の事例をモデルとして導入された「日本版DMO」は、関連議論が出始めてからかなり短期間で制度が出来上がり、その組織は瞬時に全国に展開される成果を上げた。反面、理論的な作業として概念の整理に十分な時間はなく、「日本版DMO」登録制度の実務的な指針なども精緻性が足りないため、整備の必要性を指摘する研究が多い(林、2020;石黒、2019;岩田、2021;三ツ木、2017など)。しかし問題は、学術的にも国内外を問わずDMO関連概念は整理できていない状況であることである(藤田、2017;岩田、2021など)。

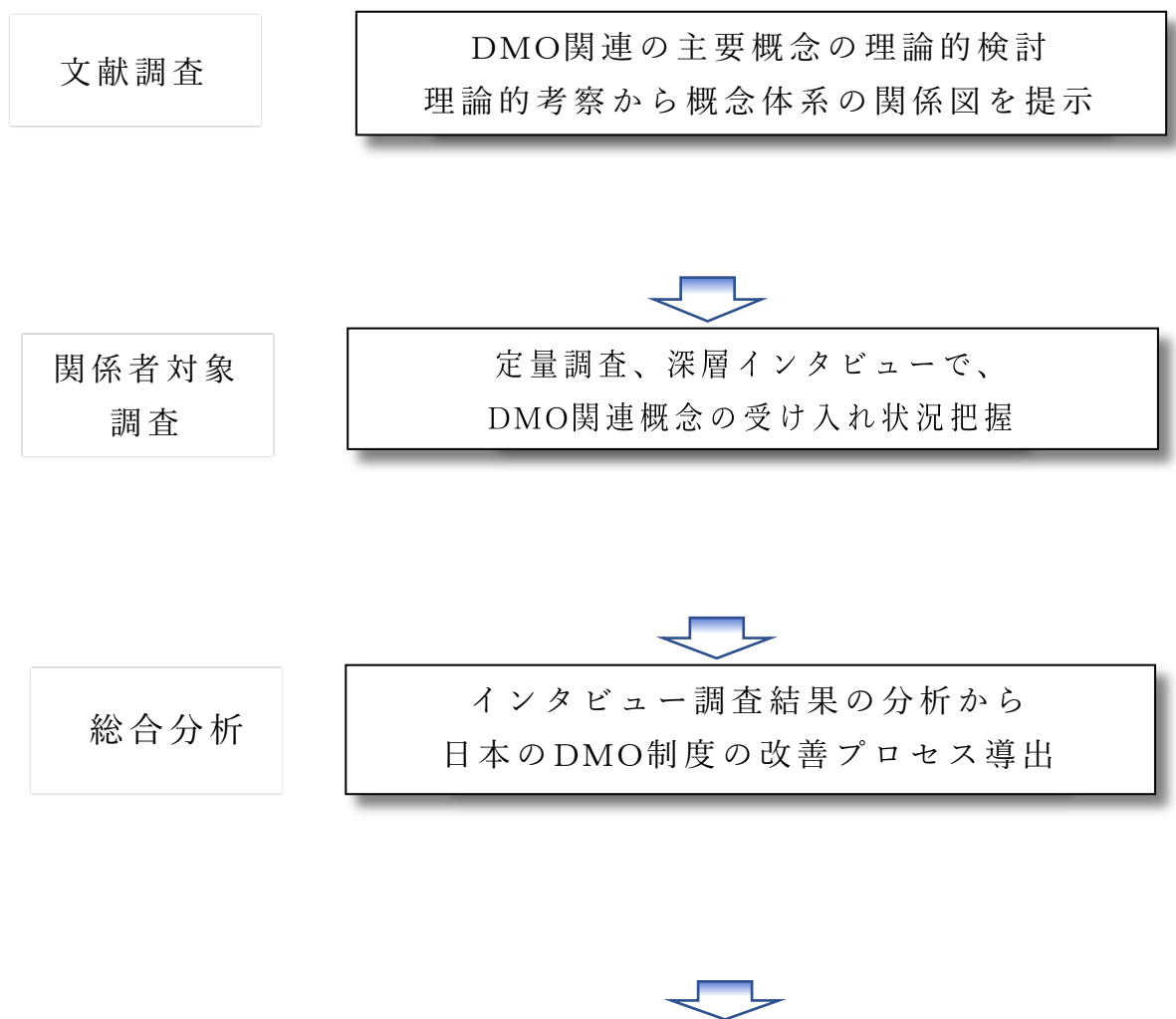
このような現状を踏まえて本論文は、日本ではDMO概念がどのように議論され、また「日本版DMO概念」は、どのように形成できたのかを関連文献を通して確認した上、現場での受け入れ状況を関係者アンケートを通して把握し、両者を照らし合わせることで、DMO概念の現状を明らかにすることに加えて、概念の充実化・高度化施策に向けたフレームワークを提示することを目的とする。

### **2. 研究課題**

上述の通り、日本のDMO概念は「日本版DMO」が十分な学術的検討の機会がないままにスタートした影響で、理論的に整理されたものとは言えない状況下で、現場のDMO組織が、日本のDMO概念をどのように受け入れているのかを明らかにし、改善のためのフレームワークを構築する目的から、以下の3つの研究課題を設定した。

- (1) 日本のDMO概念はどのように形成されているのか。
- (2) 現場ではDMO制度をどのように受け入れているのか。
- (3) 今後のDMOの改善方向とプロセスは何なのか。

図2: 研究モデル



### 第3節 研究方法と構成

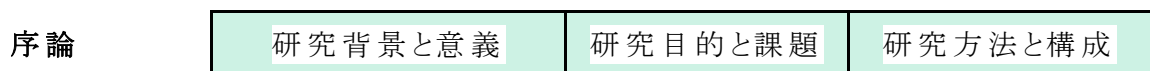
前述の研究目的を達成するために設定した3つの課題に取り組む研究方法は大きく2つである。1つは、文献調査である。それにより、日本の学界ではDMO概念がどのように議論され、「日本版DMO」概念にどのように反映されたのかを関連論文等の資料を分析・検討し、その概要を明らかにすることができる。日本のDMO概念についての分析においては、「観光」の意義の変容、「地域主導型観光」と「destination」概念を理論的枠組みとし、理論的に検討・分析することとする。ここで議論された先行研究の検討を基盤にした分析的考察から、新しくDMO概念の体系を導出することを試みる。

2つは、文献調査にて明らかになったDMO概念が、実務現場ではどのように受け入れられ、捉えられているのかをDMO現場の専門家を対象にした半構造化インタビュー調査である。

以上の検討を考慮したうえ、インタビュー調査結果についてM-GTAという質的研究手法をもって、日本DMOの改善のためのプロセスを導出し、そのプロセスを図式として見える化する。最終的に、前述の日本のDMOの概念の体系図と、このプロセス図式をセットにして、一つのフレームワークとして提示する。

近年に入って、日本のDMO関連の個別概念においては研究成果がある程度蓄積されてきたが、各概念間を比較した上で概念同士の位置関係を明らかにする研究は見当たらない現状を鑑みると、本稿が提示するフレームワークが今後の関連研究の参考となることを期待する。

図3: 研究の構成



理論的考察

日本版DMOの導入の背景と現状	DMO概念の理論的考察	DMO概念体系構築に向けた考察
-----------------	-------------	-----------------

研究設計

研究課題	研究方法
①DMO概念はどのように形成されているのか。	文献調査：先行研究検討
②DMO制度は現場でどのように受け入れているのか。	関係者対象調査： ・IPA分析 ・半構造化深層インタビュー
③DMO制度の改善方向とプロセスはいかにあるべきか。	・M-GTA分析

分析結果

1. 理論的な考察からの日本のDMOの概念体系図の提示
2. 定量調査による日本のDMO関連概念の受容度のメトリクス分析
3. DMO関係者のインタビュー分析による、日本のDMO制度の改善プロセス

結論

研究の要約	学問的寄与と課題	実務的意義と示唆
-------	----------	----------

第4節 用語の整理

本稿の記述においての独自な用語の使い方について、以下にまとめる。

- ・DMO: Destination Marketing/Management Organizationのことで、「観光推進組



織」を意味し、2015年の観光庁による日本版DMO登録制度の開始から日本に知られることとなるが、実はそれ以前の地域の観光協会はもちろん、九州観光推進機構(九州観光機構と改称)なども学術的にはDMOに該当する。本稿では、これらの国内の組織と特に海外の関連組織を指す時に、登録制度による組織と区別のするためにこの用語を用いる。

- ・日本のDMO:2015年から「日本版DMO」がスタートとして、2020年からは、「日本型DMO」にすると発表されたが、現在は使われておらず、「観光地域づくり法人(DMO)」とされている。この前後を問わず、日本において過去と今後の登録制度によるDMOという意味で、便宜上「日本のDMO」という独自の用語を用いる。
- ・DMO概念:政府の文献と行政と関係者なども、よく「DMO概念」と呼称しているが、その内容は決まったものではなく、主に海外のDMOをモデルにした考えなどの意味で使われているが、その使い方を借用する。
- ・日本のDMO関連主要概念:海外ではDMO関連概念として、デスティネーションとマーケティング/マネジメントと近年はガバナンスが追加された概念体系が一般的に議論されるが、日本においては、「観光まちづくり」がDMO関連主要概念として追加されている。また、デスティネーションの訳語として観光(ち)を頭につけて、「観光地マーケティング」、「観光地経営」と「観光ガバナンス」概念」を抽出し、日本のDMO関連主要概念として分析に活用することとする。

## 第2章 「日本版DMO」導入過程と課題

### 第1節 「日本版DMO」導入の社会的な背景

日本は、2003年の「観光立国宣言」から観光を基幹産業とみなし、国家を発展させるべく、観光振興に取り組んでいる。その背景としては、何より人口減少と高齢化による内需の減少などの内部要因と、グローバル化による産業構造の変化という外部要因を挙げることができよう。しかし、内外の要因が地方部にはより深刻に影響を与えたところに問題の深刻性がある。これに加わって、地方部には新しい観光トレンドに対応する準備と能力を備えていない外にも、多様な問題が積み重なる地方を救う切り札として、「観光立国」に至った経緯が時代背景にある。

ここで視野を広げ、近代以降の日本において観光の位置づけの変遷を渡辺(2004)の分析を借りて、時系列に概観することにする。まず、日本の観光政策史の変遷の観点から、近代日本の観光政策は一時的な例外を除き、インバウンドを中心に展開されてきたと言えるが、渡辺(2004)は、近代日本の観光政策の歴史を5期に分けて捉えた。

第1期は幕末・開国～明治期で、政府内にインバウンド観光を担当する政府機関はなく、個別のホテルが外客接遇を行い、民間団体の「喜賓会」が居留外国人を対象に斡旋・案内する状況だった。第2期の大正・昭和初期の時期は、初めて政府組織として国際観光局が設けられ、半官半民のジャパン・ツーリスト・ビューローが設立され、外客誘致・斡旋業務を担当した。この時期は第1次世界大戦と世界恐慌により国家財政が窮乏していた欧米各国も外貨獲得のためのインバウンドに注力した。

第3期は戦後から昭和30年代の期間であるが、観光基本法が整備(1963年)された時期である。第4期は、昭和40年代から平成13年の時期(1965－2001年頃)としているが、日本経済の高度成長とバブル崩壊、グローバル化が進んだ。この時期には、1970年代の高度成長期の貿易摩擦を背景に国際収支の黒字減縮のため、政府により海外旅行倍増計画(Ten-Million project)が実施された。いわゆるアウトバウンド国家政策として行われるという異例の歴史を残した。最後の第5期は平成14年以降であるが、「グローバル観光戦略」が展開された。観光の経済的効果が一層評価されるようになり、観光が「産業」として強く認識されるようになった時期でもある(渡辺、2004)。

小泉政権はVJC(Visit Japan Campaign)を展開し、また、観光立国を政策的に始

めた。この時期には「観光立国懇談会」を皮切りに、同関係閣僚会議、同行動計画、同担当大臣新設等が行われた。国際観光振興会は、「国際観光振興機構」と改組され(2003年)、その機能や役割が強化された(林、2020、p.4)。その後も、上述の第5期の基調は拡張・強化の一途を描くのだが、「観光立国」が一層強化・具体化され、特に第2次安倍政権がスタートした2012年からは、政策の積極性において一線を画す面があるとし、林(2020、p.3)は、2012年以降の現行の時期を、渡邊の第5期に続く第6期と区別し、「観光立国本格稼働期」と呼んで区別した。

この「観光立国本格稼働期」においては、その前期までに構築された組織(観光庁など)、法制(観光立国推進基本法など)等を基盤に、具体的な施策が大胆かつ緊密に展開された。勿論この中に、「日本版DMO」も含まれるが、2014年に初めて政策の場でDMOについて議論が始まって以来、2015年に登録制度がスタートして僅か数年で200以上のDMO組織を登録させる画期的な成果は、観光立国本格稼働期の代表事例と指摘された(林、2020、p.4)。

この観光立国本格稼働期がスタートする、2012年からの第2次安倍内閣は、いわゆるアベノミクスを標榜したが、その「三本の矢」の①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略を進めた結果、株価、経済成長率、企業の業績、雇用には相当の効果をもたらした。しかし、この効果は大企業に限られており、特に地方部へのメリットはないとの不満が多かった。これを意識したのがアベノミクスの第2弾となる「ローカル・アベノミクス」で、その柱は「地方創生」だった。2014年「日本創生会議」から始まるこの動きは、特命担当大臣を設けるなど一連の動きは、日本の観光政策史の中で最も活発なものと言えよう。この動きの中で、「効率的な事業を継続的に推進する主体が必要」として「DMO」について言及したのが「まち・ひと・しごと創生総合戦略2014」であるが、その翌年の2015年には観光庁より「日本版DMO」登録制度がスタートされた分析された(林、2020、p.4)。

一方、日本版DMOの導入以前はというと、DMOという言葉は観光専門家の間でさえないが薄かったのだが、新聞を通して一般人が目にするまで普及したのは2015年の日本版DMOの登録制度が始まってからとされる。永井他(2019)は日本の5大日刊紙を検索し、日本でDMOが掲載された記事を分析した。その結果、DMOという用語は2013年4月30日付新聞に最初に登場し、2014年には1度のみだった。そして2015年には日本版DMOの登録制度が開始すると毎月のように新聞に掲載されるようになった。

2016年以降、より掲載頻度が高まるにつれ、以前は新聞記事の本文中にあったDMOという用語が、見出しとしても登場するようになり、一気に一般人にも普及されるようになったとされている(林、2020、p.1)。

林(2020)は、ここまでの日本の観光政策史を振り返え、幕末から一貫して外貨獲得の手段としての観光という考えが戦後の高度成長期の前夜までは続いていたとした。その後、1970年代の高度成長期がもたらした貿易摩擦を回避するための海外旅行倍増計画(Ten-Million project)は異例の政策であった。しかし状況は変わり、1990年代にはバブル崩壊による失われた10年以降、不良債権などで特に地方銀行の破綻などで地方部の経済が悲鳴を上げるなか、日本の観光は再びインバウンドに方向転換をした。これが、第2次安倍政権の発足と伴い一層加速するが、2014年からは「地方創生」を最重要政策とする中、「観光による地方創生」に方向が定まったが、その目玉が「日本版DMO」と指摘した。この流れを検討すると、現在は明治以来国家政策の中で観光が最も重要視されている時期で、その象徴が「日本版DMO」とであると評価した(林、2020、p.4)。

以上、近代以降の観光政策の変遷を検討したが、観光振興策において視点の変化も見られる。観光振興策の空間単位は、以前は観光施設単位だったのだが、1987年の通称「リゾート法」以来「当該地域及びその周辺の地域」として「地域単位」となるとされる。またこれは、2008年の「観光圏整備法」においては「自然、歴史等において密接な関係が認められる観光地を一体とした区域」とし、行政区域にとらわれず、2泊3日以上滞りが可能な空間範囲へと拡大された(真子、2022、p.4)。このように観光施策の対象地が拡大するとともに、観光事業者間はもとより行政区域を異にするステークホルダーの利害調整や合意形成はいっそう複雑で難易度が増す以外にも、SNSやビッグデータで顧客のニーズや動態を把握する能力が必要となるなど既存の取り組みの限界を超えるようになったことが指摘できる。

観光立国本格稼働期のローカルアベノミクスの切り札とされる「地方創生」には、地方の不満への対応策という政治的な配慮の一面もあり、与党による選挙対策という側面も指摘される。それだけに、日本版DMOは、地方部をターゲットにした観光政策は強力で緊密に進められたが、そのためか、一般的な地方政策のように経済産業省や農林水産省または国土交通省が担当するのではなく、内閣官房直轄の「まち・ひと・しごと創生本部」を設置して推進したことが指摘されている(山崎、2017、p.375)。

このような傾向は「日本版DMO」の推進にも見られ、DMOが初めて公式議論されて僅か1年でその登録制度が発表されたが、その発表自体が実務担当の観光庁ではなく、内閣官房主導であった。このように政権の強い意欲が投影されたDMO制度は、速く成果を見せたいという焦りがあり、「初期段階の脆弱性」と繋がったと指摘(岩田、2022、p.73)されるが、詳細は後述する。

## 第2節 「日本版DMO」の導入過程と概念の構築

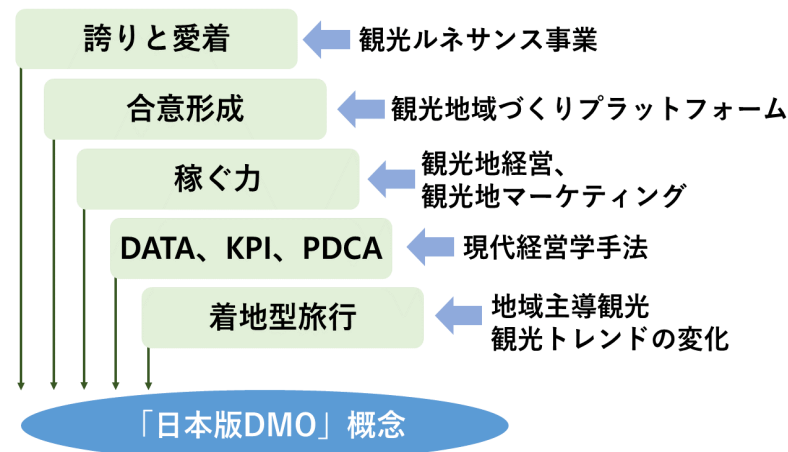
前節では、「日本版DMO」の導入背景となった「地方創生」を中心とした経過を検討したが、ここでは、観光の内部に目を回し、「日本版DMO」に直結される施策のルーツを中心に検討し、制度の骨格と概念の構築過程を検討することとする。

林(2020)は、過去の観光施策の中で日本版DMOのルーツを検討した。日本では日本版DMOと同じ趣旨の政策は、日本版DMOという名称以前から続いていたということである。すなわち、2005～2007年に実施された「観光ルネサンス事業」は、国際競争力のある観光地づくりを目的に、民間組織へ支援を行うもので、認定された組織をATA(Area Tourism Agency)と呼び、民間の力に期待するものであった。この事業は3年次に29の自治体において実施実績を残し終了した。ATAは観光施設関係者のみならず、広く地域の事業者・住民との調整を行う観光振興におけるコーディネーター的な役割が期待されていた。次に、観光圏整備事業は、2008年の「観光圏整備法」に基づき、県などをまたぐ、広域単位での観光誘客を支援するためのものだった。これは現在も続いており、毎年10ヶ所前後の観光圏を認定している。観光圏整備事業は、以前とは違って観光振興策が行政の単位を超えて、「デスティネーション」単位で行われるようになった点に注目すべきである。3番目に「観光地域づくりプラットフォーム事業」は2012年で終了し、観光圏のうち45地区のプラットフォームへの認定及び支援を行った。これは、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で、「観光地域づくりマネジャー」で構成されるとしており、リーダーシップのある専門人材の重要性をすでにこの段階で認識していることが分かる。

このように、「日本版DMO」の概念は「観光立国」が始まる2000年代初期から、国内で様々に試行された地域観光活性化施策の経験から、図4のように一つ一つ概念が

積み上げられて整い、最後は経営学の知見、観光トレンド等までを反映しつつ完成されたと見ることができると整理される(林、2020、p.6)。

図4： 日本版DMO概念の形成



出所： 林 (2020、p.6)より引用。筆者が一部修正。

「日本版DMO」という名称の登録制度ができるのは、真に電撃的だった。政府関係の文献で、DMO導入が必要というコメントが2014年に初めて提起され、2015年の11月に「日本版DMO」登録制度が発表されるまで僅か1年も経ったなかった。そのため、この「日本版DMO」登録制度が始まると、見慣れぬ英文字のこともあって、多数の専門家、研究機関また銀行などもDMOの意味や概念などの解説に力を入れた。そういったDMOの解説で決まったように使用されるのは、図5に収めた「日本版DMOとは？」と題する観光庁のホームページに掲載された定義だった。これは、スタートから5年目の2020年に「観光地域づくり(DMO)とは？」と名称を変え、2つほどの文章を追加しただけで、最初と形も内容も大きく変わっていない。しかし当初も今も解読は容易ではない。その原因は、背景となる関連概念が十分に定着しないうちに制度が始まってしまい、DMOを説明に当たって、さらに聞きなれない「観光地経営」等の概念が重なっていることが影響していると言える。

図5:観光庁によるDMOの定義

### 観光地域づくり法人(DMO)とは？

観光地域づくり法人は、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「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）としては、以下の点が挙げられます。

- (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

また、観光地域づくり法人は、「持続可能な観光地域づくり」や閑散期対策などの需要の平準化など「観光地域全体のマネジメント」の観点での取組も必要であり、さらに、災害等の非常時における訪日外国人を含む旅行者への情報

出典：観光庁HP、「観光地域づくりの法人(DMO)とは？」

；強調文字と下線（初期の文献にはないもので、2020年4月に追加された部分を表示）は筆者の追加による

観光庁の「観光地域づくりの法人(DMO)とは？」では、DMOの定義を最も明確にしている資料であるが、2015年の日本版DMOとして当初のものとは一部の改訂が行われた。まずは、名称が「日本版DMO」から「観光地域づくりの法人(DMO)」に変更された。2つ目は、表の(3)番が追加された。さらに一つ追加された文章として、「また、観光地域づくりの法人は」で始まる部分は、持続可能性、閑散期対策、地域全体のマネジメント観点、災害などに対する安全対等を詰め込んだかなり重量感のある内容となっている。しかし、最後の3行において指摘している、着地型旅行商品のための環境整備については、DMOを定義する文書としては、どういうわけかかなり及び腰のコメントとなっている。また、この文献の中で「観光地域づくり」という言葉が多数繰り返されている特徴を指摘できる。以前は「日本版DMO」だったところが「観光地域づくりの法人」となった4か所を含めて、「観光地域づくり」という単語が全部で10回もある。

このDMOの定義には、関連概念として「観光地域づくり」が最も強調されているのがよく分かるが、実は、これ以外にも関連概念についていくつかコメントされていることが分

かる。1つは、地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」概念が登場したことであり、2つは、基礎的な役割・機能のところを一括で括弧処理した「観光地域マーケティング」と3つ目に「観光地域・マネジメント」が登場する。定義の中で、重要な概念として「観光地域づくり」を10回も言及しているわけだが、学界では「観光地域づくり」より「観光まちづくり」の方が5.2倍 (CiNiiでタイトル検索)<sup>1</sup>も多く研究されている。また、観光地域マーケティングと観光地域マネジメントは、DMO導入とともに注目されるようになったデスティネーション・マーケティングとデスティネーション・マネジメントの方がより一般的であると言える。また、観光地経営はデスティネーション・マネジメントよく比較されるが、両者は語意的に同一(訳語)である。しかし、日本の学界での議論されてきた歴史から「別物となった」(菅野、2018)との指摘はあるが、しかし、海外の事例を参考に導入されたDMO制度の背景概念として、意図的に「観光地経営」という名称を選択したかどうかは確認することができなかった。

以上で、日本のDMOの関連概念について、まず観光庁の定義に見えるものだけを表面的に簡単に検討したが、ここで見える日本のDMOの特徴として、多数の関連概念が混じり、また類似概念との区別がはっきりせず、特に「観光地域づくり」を異常なほど強調していることが確認できた。

上述の観光庁のDMOの定義以外に理論的背景が伺える資料としては、「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン～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～」(2020年4月15日改正版)がある。これは、日本版DMOの登録制度開始当時の「日本版DMOの登録に関する要領」を大きく見直したものとされる。最新の2020年改正版を見ると、今までの改正経緯について、「『世界水準のDMOのあり方に関する検討会』の中間まとめ」と「2019年秋の行政事業レビューの指摘を踏まえ」、「海外先進事例なども参考に」したとしている。

主な改正ポイントは、制度の見直しとして登録要件の厳格化と登録の更新制である。DMOの登録に置いて、当初には法人格について計画があるだけでも可としていたものが、今度は、既に法人格取得を義務とした。また、一度登録しても3年ごとに更新

---

<sup>1</sup> CiNiiでの検索(2020.7.13)によれば、タイトルで「観光地域づくり」検索された文献は論文が163件、本が13件、博士論文が2件で合計178件なのに比べ、「観光まちづくり」は論文693件、本64件、博士論文8件で合計943件となり、合計数では「観光まちづくり」の方が5.2倍も多く、支配的と言えよう。



するもので、特に候補法人は3年を経過しても登録法人にならなければ取り消しとなるものである。この登録取り消しと登録要件の厳格化をもって、日本のDMO制度は「量から質へと方向性を転換」したと言え、「世界水準のDMO」を目指していることが分かる。もう一つのポイントは、DMOの役割についての見直しである。今までは地域のレベルによって地域、地域連携、広域に区分されるにも関わらず、その役割と機能を一律に取り扱っていたが、改正では広域とそれ以外を区分して役割を設定するようになった。DMOを地域レベル区分をしているにも拘わらず、運営などでは一律の要件にしていることに対する指摘(林、2020、p.21)があったが、その一部が今度の改正版で解消されたことになる。

林(2020)は、地域DMOの田辺市のDMOと広域連携DMOの九州観光推進機構<sup>2</sup>を比較し、田辺DMOの場合は地域の伝統的な資源である熊野古道の巡礼商品など着地型旅行商品に定評があり、自主財源が8割に上るなどでDMOのモデルとして紹介されたり受賞もしていることを紹介した。しかし田辺DMOは、いざDMO登録においては、候補法人に登録されて3年間も登録DMOになることができなかった。反面、広域連携DMOの九州観光推進機構の場合、田辺より1年くらい後から登録申請をしたのに3か月後には登録できている。それも「候補法人」を飛び越えて本登録となった。このような飛越登録の事例は唯一であるが、これは、地域レベルの差を考慮せずに一律の物差しにしたために起きる格差と判断された。田辺DMOが要件不十分と指摘され、改善を求められたのは、観光分野のみならず、商業や農業など多様な分野の人材を取り入れること、マーケティングをアップグレードすることなどであるが、少人数の小規模の田辺DMOとしては無理があったようである。そこで、DMO登録手続きを途中で諦めることまでも考えたとされる。反面、組織が大きい九州観光推進機構は体制などにも格差が大きいですが、役割においても田辺のように着地型商品を直接販売して自主財源に役立てることはなく、九州全域に韓国から導入した「オルレ」という名前でのトレッキン

---

<sup>2</sup> 2005年設立当時は「九州観光推進機構」だったが、2022年6月に「九州観光機構」と名称を改めた。 [www.welcomekyusyuu.jp/kaiiin/abauts/2022.7.1](http://www.welcomekyusyuu.jp/kaiiin/abauts/2022.7.1) 閲覧 . 1 閲覧

グコースを多数開発させ、これをブランド化するという、全く次元の違う役割を見せつけた。そこで、DMOの地域レベルごとに違う物差しで登録を受け付け、運営にも差別化が必要と指摘された(林、2020、p.20)。

### 第3節 「日本版DMO」の登録開始と反響

以上で検討したように、ローカルアベノミクスの「地方創生」の切り札として生まれた「日本版DMO」は、2015年11月に登録制度の開始となった。その後、2016年の「明日の日本を支える観光ビジョン」の策定で、「2020年までに世界水準DMOを100組織形成」する計画、2020年の登録更新と登録要件の厳格化を骨子とするガイドラインの変更するなどの変化はあったものの、表面的には極めて成功的に推進されてきてといえる。

特に、登録件数については、制度発表からわずか3ヵ月後の2016年2月に、第一弾として24の候補法人が登録され、10ヵ月後の2017年11月には、すべての登録要件を満たしたとされる41の候補法人は最初の「日本版DMO」として正式登録を獲得することとなり、その後も爆発的に増えてきたので、一般的な新設制度ではなかなか見ることのできない盛況ぶりと言える。

既存の組織であれ、新しく登録制度がきっかけで急造した組織であれ、表1で見るとおり実際の登録作業としては決してハードルが低いものではない。にもかかわらず日本版DMOがこれだけ初期の登録が爆発的増加となった背景には、第2次安倍政権がローカルアベノミクスの下、「地方創生」をキャッチフレーズにして、政権の命運を懸けて内閣官房が直接指揮した影響で、DMOの「組織創設優先」(岩田、2022)の傾向があったから見るのは自然であろう。

観光庁のHPに公表された「観光地域づくり法人(DMO)とは？」には、日本版DMOの定義、役割・機能、登録要件などが、2020年に改正されたガイドラインと共に具体的に明記されている。また、登録を希望する組織が作成する「日本版DMOの形成・確立計画」様式は、観光庁が要求する内容がかなり具体的に記入される仕組みとなっている。ここで注目したいのは日本版DMOの登録要件であるが、「要件の5項目すべてを充足」することを要求している。もちろん、候補法人の応募においては、当初は「計画があるだけでよい」とされていた。提出された計画の充実度をチェックして候補法人に一旦登録され、その後、随時事業報告書を提出すると共に、既提出の計画書を更新して、

5項目すべてが一定水準に達したと確認でき次第、正式に日本版DMOに登録される流れとなる。日本版DMOの登録要件は、①多様な関係者の合意形成、②KPIの設定・PDCAサイクルの確立、③観光関連事業と戦略の整合、プロモーションの実施、④法人格の取得、専門人材の確保、⑤安定的な運営資金の確保と整理できる(林、2020、p.7)。

表1:DMO登録制度の概要及び登録状況

目的	観光で地域が稼げる仕組みづくりやオーバーツーリズム対策を含めた環境整備をすることによって地域経済を持続的に成長させ、活性化させること。				
登録の区分	①広域連携 DMO、②地域連携 DMO、③地域 DMO				
登録の要件	<p>次の①～⑤について、ガイドラインで定めた要件を満たすこと。</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>④観光地域づくり法人の組織⑤安定的な運営資金の確保</p>				
登録の流れ	<p>①登録を希望する法人は、観光地域づくり法人形成・確立計画を作成し、関係する都道府県及び市町村と連名で観光庁長官に提出</p> <p>②観光庁長官は、「登録の要件」のうち、①、及び④の一部が満たされているなどの要件を満たしていると認められる場合、「候補 DMO」として登録</p> <p>③観光庁長官は、候補 DMO から提出される報告書等により、登録の要件を全て満たすと認められる場合、「登録DMO」として登録(3年ごとに更新)</p> <p>④観光庁長官は、候補 DMO が登録してから 3 年を経過しても登録DMOとして登録されていないものについて、候補 DMO の登録を取り消すことができる。</p>				
法人形成・確立計画の公表	観光庁長官に提出された計画は、原則、観光庁のホームページで公表				
登録の状況 (2022年5月30日現在)	区分	広域連携DMO	地域連携DMO	地域DMO	計
	登録DMO	10	101	130	241
	候補DMO	-	19	50	69
	計	10	120	180	310

出所：真子（2022、p.8）から引用（登録の現況の欄は、2022.5.30日現在のデータに筆者が修正）

このような、定義、要件、ガイドラインなどの規定を基準にして、2015年観光庁が日本版DMOの登録制度を始めると、全国から申込が殺到し、3年目の2019年8月には、登録と候補法人が合計で252の団体が登録を済ませる盛況ぶりとなった。内訳を見ると、登録DMOが136団体あるのに対し、候補法人が116団体と少ない。これは、日本版DMOが爆発的に増える時期は通り過ぎたことを物語る。そう判断できるのは、登録制度では一旦候補法人に登録した後、一定の実査・調整期間を経た上で、登録DMOに登録することになっているからである。ある資格試験などで、既に合格したものより、新しく受験準備生が少ないと今後の合格者数は減少することが判断できることを考えると分かりやすい。今現在の候補法人の大半が1～2年内には登録DMOの門戸を通過してしまうと、新規の候補法人の申し込みが多少入ったとしても、候補法人は減り、両方の合計は微増の傾向を見せると予測されている（林、2020、p.7）。

さらに、日本版DMOの普及度を地図上の分布で見ると、まずは、広域連携DMOが一次的に全国を隈なくカバーしており、次に地域連携DMOが重複して全国地図の約半分をカバーしている。さらに、市町村単位の地域DMOが全国に散りばめられている。特に市町村の場合、単独もしくは県内、県外の別の市町村と連名で「地域連携DMO」に参加することも多い。ということから、既に2019年の3月現在で全国の自治体(1,788)のうち、32.6%(582)の自治体が、単独もしくは連名でDMOに参画している（石黒、2019、p.110）。

表2 登録DMOと候補DMOのカテゴリ別内訳の変化

区 分	登録DMO (2019→2022)	候補DMO (2019→2022)	合 計 (2019→2022)
広域連携DMO	10(100%)→10(10%)	—	10→10 (100%)
地域連携DMO	69(66%)→101(84%)	35(34%)→19(16%)	104→120(100%)
地域DMO	57(41%)→130(72%)	81(59%)→50(28%)	138→180 (100%)

合 計	136(54%)→241(7%)	116(46%)→69(2%)	252→310 (100%)
-----	------------------	-----------------	----------------

出所：観光庁の登録法人一覧（2019.8.7現在→2022.5.30現在）の内訳を筆者が整理

ここで日本版DMOの登録現況を日本版DMOと、候補法人をカテゴリー別に比較してみると以下の点が指摘できる。まず、広域連携型の場合は数も少ないが、既に2019年現在、候補法人として残っているものはない。反面、地域連携型、地域型など地域の規模が小さくなるに連れて候補法人として残っている割合が高くなる。候補法人に登録されたあと、数か月で正式DMOに昇格されるケースが多数であるため、1年以上も候補法人として残っているのは、登録要件などを満たせないとしてきた箇所の改善が認められていないことを意味する。このような中、政府は「日本再興戦略2016」で、2020年までに世界水準のDMOを全国で100組織を形成すると発表した。既に136の「日本版DMO」法人と116の候補法人が登録を済ませているので、今後はDMO同士の熾烈な競争を予言する「選択と集中」政策とも言える（林、2020、p.8）。

政府以外にも、日本観光振興協会が日本版DMOに力を入れている。協会は2016年からDMO推進室を設け、日本版DMOに関する情報提供、相談窓口の設置、地域への講師派遣、各種研修の開催など、DMOの形成・確立支援事業を行っている。その一環として、日本版DMO候補法人向けのアンケート調査を行った。同協会がまとめたアンケート結果は、①専門人材を十分に確保してない（7割以上）、②一番の課題は「安定的な組織運営のための財源確保」、③戦略の策定などの中核人材の不足などの3つがDMO候補法人の課題とされている。また、一歩進み、上の①番の専門人材不足の案件について、2018年3月には別のアンケート調査が行われた（塩見、2021）。DMO候補法人が足りないとしているのは、データ収集分析人材（59%）が最も足りないとされ、そのあとは、デジタルメディア関連、地域の人材育成、戦略立案、インバウンドプロモーション部門が続いた。整理すると、現状のDMO候補法人は、データ分析とインバウンド戦略などの専門人材の確保が緊急な課題とされていることが分かる（林、2020、p.9）。

一方、観光庁など政府側も自己反省的な姿勢で臨んでいるといえる。2016年には「観光はまさに『地方創生』への切り札、GDP600兆円達成への成長戦略の柱。国を挙

げて、観光を我が国の基幹産業へと成長させ、『観光先進国』という新たな挑戦に踏み切る覚悟が必要である」といった考えの下で「明日の日本を支える観光ビジョン」では、「2020年までに世界水準のDMOを全国で100組織」形成するとしたほか、関連検討会ではDMO制度スタート以来3年が経ち、課題が明らかになったため、そのあり方が検討されることとなった。上記の検討会とは「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」であるが、その初会合では、(DMOが)「何をする組織かということが整理しきれていない」と指摘などが検討され、2019年の検討の中間まとめでは、DMOの目的が「地域が稼げる仕組み」や「オーバーツーリズム対策」などで地域経済を活性化させることにあるとし、「持続可能な観光地域づくり」、「地域全体のマネジメント」にも留意すべきなどと要求している(真子、2022、p.6)。

ここまで、日本版DMO登録制度の開始と登録の盛況ぶりとその内訳、それから政府側の自己反省的立場からのDMO政策の方向性転換と精緻化の努力の一端を検討したが、その成果とプロセスにおいても政権を中心とした強い意思がみられることを特徴として指摘できる。

#### **第4節 日本のDMOの最近の動向**

最近のDMOの登録現況は、登録DMOが241件、候補DMOは69件で、合計で310件である(2022年5月30日現在)。しかし、2019年7月8日現在で既に合計291件だったことを考慮すると、その後は殆ど増えていないと言える。ただこれは、予見されていたもので、例えば林(2020)は、初期の候補法人の多数がすでに登録DMOに昇格して、新しく候補法人として追加される数が停滞していることから、結果的には今後においてはDMOの数が停滞し、せいぜい微増に止まることが予想していた(林、2020、p.7)。

こういった状況から、2015年スタートした「日本版DMO」制度は、5年僅か5年後の2019年にもはや250を超す法人が登録するといった「空前の設立ブーム」となった。しかし、塩見(2021)によると、DMOの励みの1つだった地方創生推進交付金も、独り立ちを前提として原則5年で終了することもあり、DMOは淘汰と試練の時期を迎え、いわば第2段階に入っているといえると指摘した(塩見、2021、p.28)。

この指摘通りに、第2段階を迎えるDMOに対して、内外から改善を求める声があり、その結果として、いくつかが変更され、制度改善の事例も出ている。例えば、「日本版D

MO」という名称自体が「登録DMO」と変更されたのは象徴的であろう。前述で検討したように、もはや「日本版DMO」は存在せず、正式名称は「観光地域づくり法人(DMO)」となり、略称としては「登録DMO」と「候補DMO」とされ、別名では「日本型DMO」もあるが、本研究では便宜上、合わせて「DMO」と称し、文脈で海外のDMOと区別が必要な場合は「日本のDMO」と称することとしている(第1章の第4節)。

因みに、こうした名称の変更そのものにも、日本のDMOが抱える課題が含まれていることについて述べる。岩田(2022)によると、2019年秋の行政事業レビューにて、「世界水準のDMOの形成」と言いながら「日本版DMO」という名称を用いている矛盾点が指摘されたことが一因となり、2020年の観光庁ガイドラインの作成時に名称を「登録DMO」に変更し、また、「世界水準」という用語の使用も控えるようになったことを明らかにした。

岩田(2022)は、文献調査のうえ、観光庁のDMO制度の設計・運営している担当者に対し、背景や政策的意図について、非構造化インタビュー形式で調査を行った結果をまとめたが、そこにはDMOの誕生過程の問題が根本にあることを取り上げた。言い換えると、生まれつきの問題となろうが、DMO制度の立役者は、制度の実施主体である観光庁ではなく、内閣官房主導(実際は地方創生本部)であり、議論の始めから制度導入の実務を担っていたと指摘した。結果としては、DMOを作り上げることが最優先とされ、制度の方向性は不明確のままにされるなど、こうした「初期段階の脆弱性」が今日にも継続する問題と評価した(岩田、2022、p.73)。

また、制度の方向性などが不明確という問題点については、大社(2018b)は、そもそもDMOについての「統一的な見解」が確立されておらず、地方創生施策で地域の主体的な創意工夫が重視された影響で、意図的にDMOのフレームワークを明示しなかった側面もあると指摘した。ところが、2018年になって、「世界水準のDMOの在り方に関する検討会」を設置し、初めて本格的な議論に入っていることは、制度を設立して実行した後からそのフレームワークを構築するといったものと矛盾を指摘した(大社、2018b)。岩田(2022)の研究は政策担当者へのインタビューのみならず、制度設計当局者により提示された課題や解決策についても検討した。つまり内部ソースによる検討結果ということで、外からの目線による研究者の文献の検討とは違うもので意味深い。日本版DMO制度の導入以来4年目になると、すでに200を超える法人が設立されると、DMOの内容を具体化したガイドラインの作成を要求するなどの声が上がってきた。この

状況を受け、観光庁は、「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」を設けた。岩田(2022)は、この検討会の中間とりまとめ(2019年3月)で、DMOの課題として、①行政側との役割分担が不明確で重複があること、②着地整備の代わりに情報発信に偏っていること、③デスティネーション関係者の参画と安定的財源の未確保、④出向者中心の人材問題など4つを取り上げた。

また、2019年11月の政府の行政事業レビューの書面の取りまとめには、①DMOの創設が目的になっている、②事業展開にメリハリを要求する、③地域の主体的な参画や人材確保などが指摘された。一方、当日会場の各評価者の肉声からは、補助金をもらっている既存の組織はそのまま残し、補助金目当てに新しくDMOが出来上がる状況に対する反省がないとか、世界水準のDMOを言いながら内容は「日本版」で議論されているといった厳しい指摘がなされたと明示した(岩田、2022、p.72)。

こういった課題や指摘を反映して、2020年4月には「観光地づくり法人の登録制度に関するガイドライン」が発表された。その付属の「主な改正・ポイント」では、安定的な財源の確保、意思決定仕組み、メリハリのある事業など9つの課題が整理された。またそれぞれの課題について、研究者・有識者・設計当局が提示する解決策と2020年の観光庁ガイドラインによる解決策が整理されたが、課題の中から「安定的な財源の確保」、「専門人材の確保・育成」「組織の独立性」については、解決策が明示されていないと指摘した。岩田(2022)は、これら3つの課題について、現実的には解決が相当困難なため目の前に迫る問題や内外からの要請への対応を優先せざるを得ないとコメントしたが、目の前に迫る問題や要請については明らかにしていない(岩田、2022、p.74)。

上で検討したように、安定的財源の課題などについては未解決と評価されたが、実はガイドラインの構築とその過程で解決とされる課題もある。解決されたとされる1つ目は、事業展開にメリハリがないと指摘される課題であるが、「重点支援DMO」という事業名で2020年8月に初めて32のDMOが選定され、翌年の9月に5つのDMOが追加されたことで、メリハリをつけたとされた。2つ目は、ガイドラインでDMO登録制度に更新・取り消し制を導入したことである。ガイドラインの最初の登録更新の結果、その時点までの既存の登録DMOの41法人はすべてパスとなり、3年目を迎える候補DMOの内、7法人が登録取り消しとなった(観光庁、2021)。

## 第5節 日本のDMO政策の課題と展望



一般に、組織の財源の問題はその他の部門の諸問題に影響し、結果的には組織全般において機能不全となるケースが多い。DMOにおいても、財源不足や財源の不安定は代表的な課題とされる。塩見(2021)は、「行政からの使途が決まった、いわゆるひも付きの予算でDMOの活動が縛られ、自身の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た『名ばかりのDMO』も存在する」と厳しく評価した(塩見、2021、pp.33)。また、DMOの法人格による分類を行い、登録DMOを基準に、1位に一般社団法人が64%、22位の株式会社が12%、3位の「公益社団法人」は9%を占め、3位までの合計は85%に達し、この三つが代表的な法人形態であることを明らかにした。また、これが地域DMOになると、社団法人が100%を占めることから、そのほとんどが県単位の観光協会がDMOへ鞍替えしたものと指摘し、暗黙的に日本のDMOが観光協会の体質から脱皮出来ていないと分析した(塩見、2021、p.34)。

そこで、ほとんどの観光協会が採用している「社団法人」は、観光まちづくりやDMOにおいてどういったところが問題なのか検討する。塩見(2021)は、財団法人日本交通公社の観光政策研究部長の山田雄一(2019)のコメント受け、社団法人の問題点を次の通りに指摘した。社団法人の観光協会は、一部の事業者でも不利益になる取り組みについては実行できず、「誰も反対しない」取り組みしかできないと指摘した。「社団法人」という法人格としては、社員(会員)から会費を集め、その資金の使途は社員から互選される理事が決めるため、マイノリティの声が通り難い構造となっていることを明確にした。そのため新しい取り組みができないと指摘し、むしろ「財団法人」の方が顧客視点の施策が取れるので、社団法人よりは財団法人がDMOに向くとコメントした。また、その他の「特定非営利活動法人(NPO)」や「株式会社」については、責任の制限問題などで否定的に捉えた(塩見、2021、pp.34-35)。

ここまでは、観光協会と関連し法人格と関連して派生する課題を検討してきたが、つぎは観光協会の内実と関わる課題について検討を進める。そもそも観光協会の内部的な問題がなければ、新たにDMOが必要という議論が登場していないはずであり、観光協会がDMOに鞍替えをしたとしても問題がないはずであるが、問題の要因として法人格(社団法人)以外にも「財源の問題」が最も大きいとされる。

上述では、DMOの法人格をでは社団法人の割合が高く、その中身は観光協会が占めていることを前提とした検討であったが、つぎは、観光協会を対象にした調査の結果

から法人格の内訳を検討する。観光庁が2016年に行った調査結果では、全国の272の観光協会だけを対象にしたものだが、一般社団法人(42%)が最も多く、任意団体(21%)、公益社団法人(16%)、公益財団法人(7%)、NPO法人(6%)と続く。ここでは、法人格を持たないことを意味する「任意団体」が意外と多いことが目立つ。

次に観光協会の職員数であるが、市町村の観光協会の場合、4人以下が最多で30%に達する。また、広域は10~20人が最多(44%)、都道府県の場合は20人以上(58%)が最多となっており、広域と市町村に比べて都道府県の観光協会が組織的に充実していると言える。給料の面では、平均年収200~300万円(20%)が一番多く、300~400万円(19%)、400~500万円(13%)と続き、200万円以下(11%)を含め全体の6割は、平均年収500万円以下である。職員数も職員の年収もとても脆弱な状況が分かる。

観光協会の予算規模については、都道府県の観光協会の65%が1~5億円の年間予算であるが、市町村レベルは年間予算5千万円未満が過半(54%)を占めている。広域の場合は都道府県レベルに比べても小さく、年間予算が5千万円未満が20%、5千万円~1億円が20%で、1~5億円が30%であり、1億円未満が40%もある。収入の内訳としては、地方公共団体からの受託事業収入が多く、特に市町村レベルでは行政からの直接補助金が最も大きい。収入の内訳で見ると、6割を公的収入に頼り、3割が民間収入、その他が1割となっている。予算の面では、特に広域の観光協会の方が市町村の観光協会より少なく、職員数少ないことから形式的な組織が多いと想定される。

上記の調査で観光協会が「組織の課題」として答えたものからは、今日の観光協会の問題点を総合的に見ることができる。組織の課題としては、①予算の不足、②人員の不足、③専門人材の不足に続き、④「役割の不明確」と調査された。ここまですると、観光協会においては、予算不足→人材不足→役割不明と課題が連鎖しているものと判断できるとされた。なお、この現象は、地域レベルとして市町村の観光協会の方がより明確であり、54%もの協会が年間予算が5千万円未満で、職員の平均年収は200~300万円が最も多く、30%の協会が職員数は4人以下と答えた。このように観光協会における予算不足は広域に比べ、市町村の方がもっと脆弱という特徴が明らかにされた(林、2020、p.9,19)。

ここまでは、観光協会を対象にした調査であるが、つぎはDMO組織を対象にした調査結果を見ると、DMO自ら考える組織の課題として、①専門人材の不足、②財源の確保、③戦略策定する中核人材不足の順に集計されたが、観光協会を対象にした調

査とは、財源の確保が2位となっている違いがある。これについては、全国の観光協会のうち、相対的に有利な条件の協会がDMOに登録するケース多いはずだから、観光協会よりDMO対象の調査の方が比較的財源の悩みが少ないと集計される結果となったと推測できる。一方、DMO対象の同調査では、不足する人材の分野を具体的に質問したところ、①データ収集・分析、②デジタルメディア関連の人材が不足していると集計された。このように、観光協会対象とDMO対象の調査の結果は順序の差はあるが、「予算の確保」と「人材不足」が最も重大な課題とされ、特に人材においては戦略やデジタルを扱う「専門人材」の不足がネックとなっていることが明らかになった(林、2020、p.9)。

このように、日本のDMOは、大半が観光協会をルーツとしているため、その課題意識も共通するところが多く、そのため、「日本版DMO」は観光協会の「看板の掛け替え」とか、「観光協会が形式的・表面的に装いをかえてDMOという位置づけを得たにすぎない」(羽田編著、2020、p.198)、または「鞍替え」(塩見、2021、p.27)と言った指摘は実情を反映した表現と考える。こういった状況を踏まえ、林(2020、p.19)は、観光協会が抱える諸問題がそのままDMOに引き継がれる可能性を憂慮した。

以上、観光協会とDMOの予算不足を中心に検討したが、国内の議論は、予算不足にはあまり触れておらず、全体の予算の中で「自主財源」に偏っている感がある。たとえば、表1に見る通り、DMOの登録要件では、「安定的な運営資金の確保」とあるだけだが、詳細の指針となる「ガイドライン」を見ると、安定的な運営資金において、「自主財源」を強調している。例えば、安定的な運営資金を確保する手段として、「自主財源」を最初に取り上げており、行政からの財源が過半を超える場合は、検討を要求するほか、宿泊税などの特定財源と、欧米での業界負担金事例も紹介し、自主財源として検討できることを提示、特定財源を自主財源の一環とみなしている。

しかし、国内でも一部地域が取り入れている宿泊税などによる特定財源は、安定税源とはなるが、海外においては特定財源も公的資金とされ、自主財源とは認めない意見もある。石黒(2019)は、バルセロナの財源を分析し、純利益ベースの予算構造で宿泊税などを公的財源とし、それが38.1%あるのに対し、会費・販売手数料などを自主財源と分類し、自主財源の割合は62%であるといった、言われているほどは高くないことを明らかにし、公的財源は不可欠と指摘した(石黒、2019、p.15)。

また、統計的な調査でも欧米のDMOより日本のDMOの方が自主財源率が30%も

高い(日本42%、欧米12%)ことが確認されている(林、2020、p.20)。しかし、自主財源と見るべきか否かとは別に、現状において観光特定財源の有用性はスイスのツェルマットの事例をもって強調しておく。スイスのツェルマットの観光局(DMO)は、直接所有しているホテルの収益などの自主財源もあるが、ほかに「観光税」と「観光目的税」を直接的な収入としているという。観光税とは、宿泊税の形で1泊当たり約300円が徴収されるのだが、この予算は観光振興のための「目的税」であるため、直接観光客に還元される分野にのみ使われるとされる。もう一つの「観光目的税」は、村内就業者に観光関連度によって徴収するもので、その総額は9億円程度で、ほとんどはマーケティングに使われるという(藻谷ほか、2016、p.61)。以上の検討を考慮すると、まだDMOとして初期段階にある日本においては、自主財源を強調しすぎるのはDMOの方向性への間違ったメッセージを与える可能性を提起する。「稼げる力」において、その主体が地域ではなく、上記のバルセロナの事例のように、DMO組織自身の収益を意味するものとなる可能性があるからである。最初の段階においては、DMOの財源確保のための目的税、負担金の検討を始める必要があると考える。自主財源の確保は、DMO組織が安定し、その組織が活動の範囲を広げることができる時点で検討してもいいと考えるのである。

日本のDMO制度は、地域、地域連携、広域連携の3階層となっている。地域は市町村の単独、地域連携は県の単独もしくは市町村間の連携(県域を超えることも下)で形成されるが、特に広域連携は、県の行政の単位を超えてしまう。例えば、九州観光機構は域内の7つの県をまとめた九州全域をカバーするものである。日本の地域行政は都道府県で構成され、県域を超える広域を管轄するのは国以外はない。そこで、広域連携型DMOは、ほかに比べて組織の規模も大きく能力範囲も大きい。反面、地域DMOは市町村レベルなので、DMO組織のレベルも小さくなる。

それと対比して、田辺DMOは地域DMOである。Ricardo(2018)によると、財源の面で田辺DMOは予算の8割が着地型商品の販売による自主財源で、全国的に優秀事例として評判が高いとされた。この田辺DMOは、「日本版DMO候補法人」登録の第1弾(2016年2月26日付け)に名を連ねたが、第5弾(2019年3月29日)で「日本版DMO」に登録されるまで、3年も費やした。反面、九州観光機構は、候補法人をバイパスして、3ヵ月で正式DMOとなるという唯一無二の事例を残した。この差は、現在の「日本版DMO」制度が、地域、地域連携、広域連携という3階層の構造になっているにも拘わらず、ひとつの物差しを当てている結果と指摘された。着地型旅行商品を成功的に運営し、

その収益から自主財源を実現している田辺DMOが、次々と本登録にもれ、3年も費やした要因は、観光分野以外に会計、農業など幅広い分野の人材を取り入れることや、マーケティング活動をアップグレードすることを要求されていた。他方、九州観光推進機構の場合は、地域を代表する企業のJR九州や経済団体が力を合わせて立ち上げられたため、組織・予算の規模も大きく、またマーケティングと観光業界に精通したトップレベルの専門人材を有していた。事業の展開においても直接旅行商品を扱うといったものではなく、九州オルレコースの導入などと、活動の方向性でも田辺DMOとは全然違う面を呈していた。そのため、DMOの階層別に登録要件と期待する役割・機能の基準を差別化する必要性が提起された(林、2020、p.20)。また、地域規模によるDMOの階層別差別化問題について、「ソーシャル・イノベーション」<sup>3</sup>の視点で検証し、階層別に全く違う性質を明らかにした研究もある。高橋(2021)は、地域連携DMOである鳥取県の「麒麟のまち観光局」などは、サービス・マーケティングの対象が「住民」であるが、広域連携DMOである「せとうちDMO」などは、「市場」を対象にするといった違いがあることを明らかにした。

表3:DMO組織の規模によるコンセプト比較

組織規模	マーケティングの舞台	価値提案先
地域連携DMO	社会	地域住民・観光客
広域連携DMO	市場	観光客

出所:高橋良平(2021、p.73)の2つの表から、筆者作成。

高橋(2021)は、麒麟まち観光局を「社会的企業」<sup>4</sup>とみなし、「観光事業者」、地域

<sup>3</sup> 高橋良平(2021、p.1)は、「ソーシャル・イノベーション」について、欧州では1980年代の「小さな政府」で民営化が促され以降、地域の持つ社会的な問題解決は、その地域における社会的企業、社会起業家による社会改革(ソーシャル・イノベーション)に委ねられた。このビジネスによる社会課題の変革をを図る取り組みが「ソーシャル・イノベーション」であるという旨の整理をした。

<sup>4</sup> 高橋良平(2021、p.47)は、「社会的企業」を「政府と市場とコミュニティの間をブリッジし、双方向の問題点を克服しながら社会課題を解決していく

の「社会・住民」の3つのセクターからなるトライアングルをモデルとして提示した。頂点にある麒麟のまち観光局は、観光者にはインターナル・マーケティングを、住民側にはエクスターナル・マーケティング提供することによって、最終的には地域住民の価値共創を支援するものであると指摘した。ただこれは、地域連携DMOは、地域住民の顔が見える規模の組織であるからできるものであって、広域連携DMOには可能ではないものとし、「これらの組織の規模の違いは、役割の違いである」述べた(高橋、2021、p.74)。

このような地域規模によるDMO階層別に差別化された基準と運営指針を要求する意見は、幸いにも、2020年4月の「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」の改正で、一部解消されたと見られる。同ガイドラインでは、各層の観光地域づくり法人の役割分担が不明確であることを前提とし、地域や地域連携DMOは、これまでと同じく観光資源の磨きや調整、着地整備を注文し、広域連携DMOにおいては傘下の各地域の成果を集約したうえ、戦略策定やマーケティングなどに重点を置き、海外プロモーションにおいて、傘下のDMOへの支援を要求した。初めてDMOの階層区分を打ち出したことは評価できるが、より根本的に差別化するための探求は続ける必要があると考える。

以上においては、DMOの課題として、財源の確保や人材不足の問題が、脆弱な観光協会の体質と連動していることや、自主財源の考え方、DMOの管轄地域レベルの階層別に区分された方針の必要性を取り上げたが、最後に違う角度から課題を提起する。

「日本版DMO」は、最初の導入のための議論の段階から、「欧米の先進事例」取り上げ、欧米のDMOをモデルとしていた。しかし、そもそものDMOが欧米でも整理されていない上に、ヨーロッパと北米などのDMOの性質が相当に違うことを考慮せず一括りにして先進事例としてモデルとしたことから、日本では概念上の曖昧性を与えたと指摘されている(石黒、2019; 林、2020; 岩田、2021)。なお、日本の研究者による海外事例の研究が活発化するにつれ、海外の事例でも失敗事例も紹介され、また成功事例の代表格とも言えるDMOでさえ、行政とのガバナンス上のコンフリクトの発生が報告されるようになった(例えば、石黒、2019、p.15)。

このような状況では、もはや「欧米の先進事例」を一つの基準として、モデル像として

---

『媒介の場・結節』となる組織」と規定している。

尊重するのは無理があると考え。一方、国内では、2015年に「地方創生」の下、急速に導入されたとみられる「日本版DMO」が、実は「観光立国」のもと「観光地域づくりプラットフォーム」等で、名称は異なるもののすでに内容的にはDMOの定着が進められていたということも確認できた。しかし、DMOで重要な要素である“Destination・Management”という概念が単純な和訳とは異なり、日本では「観光地経営」として別の意味合いで歩んできたことも確認できた。また、「日本版DMO」制度の以前から地域の特性と強い合意形成で出来上がった組織が存在し、DMOと名乗らないだけで、DMOとしての役割と機能を立派に果たしていた事例が紹介された。また、組織と予算と人材が不足し、役割・技能が不十分とされる観光協会を乗り越えるために進められているDMOであるが、実は多数が観光協会の名前のまま日本版DMOに登録し、観光協会の課題もそのまま引き継いでいる可能性があることも分析される。

以上の分析を通して、今後日本版DMOは欧米の先進事例を参考にしながらも、国内の環境と事情を考慮したうえ、国内の事例から得た貴重なレガシーに重心を置いて新たなモデルを作り上げる必要性が提起された(林、2020、p.21)。

しかし、モデル像を改めるということは、そこで留まらず概念の見直し、定義の修正、指針、ガイドラインの変更といった大規模な作業が求められる。本論文では、このような考え方を念頭に置きながら、DMOのベースとなる理論的な部分、つまり中心をなす概念について次章にて検討することとする。

## 第6節 本章の小括

本章では、まず、日本のDMOの誕生の背景を検討した。日本では2003年の「観光立国宣言」から、「観光」を基幹産業と重視し始めた。その背景には、人口減少と高齢化による疲弊する地方部の衰退という問題があった。特に、2012年の第2期安倍政権は、アベノミクスをキャッチプレースとして掲げたが、それが観光による地方創生へとまとめられ、以前とは一線を画す「観光立国本格稼働期」を迎える(林、2020、p.4)。そこで彗星のように現れたのがDMOであるが、2014年に初めて公式議論されたものだが、2015年に電撃的に「日本版DMO登録制度」としてスタートすることとなる。その主導は、推進組織の観光庁もしくは国土交通省ではなく、内閣官房によるものだった。このよう

に、体制から焦りが見えるが、これが後で「初期段階の脆弱性」の原因と評価されることもある(岩田、2022)。一方、ここまでを見る限り、ゼロからのスタートにも見えようが、実は、DMOと類似した考え方と形で政策が続いていたのである。例えば、2005年からの「観光ルネサンス事業」や、2008年の「観光圏整備事業」は、行政区域を超えた地方同士が一つの「デスティネーション」単位で観光振興を図るという考えが中心にあった。3番目に「観光地域づくりプラットフォーム事業」があり、着地型旅行が試みられていた。こういった、国内の関連事業の経験と考え方が積み重なったうえ、欧米のDMOのマーケティングや経営学的な考えが追加されて、日本版DMOの概念として出来上がったといえる。

DMO登録制度は、スタート当初は期待以上の反響があった。登録開始から4年目の2019年には250を超えるDMOが登録されたが、その以降は増加の勢いは一服した形であり、2022年の5月現在は、310のDMOが登録している。しかし、今後は大きくは増えないと予想されている。DMO登録数が期待以上だったため、自然に量から質への方向転換が必要となろう。そこで、制度スタート後初めて、ガイドラインの改正などがなされ、登録の取り消し・更新制の導入、「重点支援DMO」の新設、名称を「日本型DMO」にするなどのマイナーチェンジはなされたが、DMO制度の根幹は変わっていないといえる。

併せて、日本のDMO制度の課題や問題を指摘する研究も出されたが、多くは観光協会と関連する課題が指摘されている。DMOの多くが、観光協会から「看板のか掛け替え」とか、「鞍替え」したものが多く、依然として行政からの使途の決まった予算を執行する「行政の下請け」に過ぎないと厳しい評価がなされている。その背景には、そもそも観光協会のほとんどが「一般社団法人」であり、社員の集まりで出来ている法人格の特性から、一部の会員にも不利になる取り組みができないという根本問題が分析された。また、多くの観光協会が深刻な財源不足にあるが、そこで、人材不足もあり、DMOになっても観光協会の問題点がそのまま継がれることが危惧されている(林、2020、p.19)。財源の問題を打破するために、宿泊税などの目的税が有効とされるが、実際はあまり進んでいないことも分析された。また、改善されるべきDMOの問題点として、地域レベルによるカテゴリ区分も分析された。マーケティングの舞台が市場であり、観光客対象に価値提案をする広域連携DMOと比べ、地域連携DMOは、社会を舞台に



地域住民を主な価値提案先とするので、性格が大きく違うとする分析など、現存のDMOの3つのカテゴリの運営にも改善を求めている。

一方、DMO登録制の当初は、もっぱら欧米の先進事例からモデルを追求していたが、国内でも戦後から合意形成の動きが長らくなされ、DMO登録制度の十年以上も前から地域の観光推進組織として立派に役割をしているケースなどを取り上げ、このような貴重な国内のレガシーを参考にした新しいモデルづくりを提案する分析もある(林、2020、p.21)。

以上をまとめると、日本のDMOは、2000年代以降深刻化する人口減少と高齢化、地方の衰退を背景に地方創生がその手段として「観光」を選び、観光による地方の活性化を目標に急遽登場し、短期間で登録制度が整備された背景がある。ただ、急遽に整備された制度のため、海外のDMOの事情や概念などについて十分な検討が無かったこととは別に、幸いにも登録件数においては盛況ぶりとなった。しかし、このような初期の脆弱性と法人格など観光協会にまつわる課題や、財源不足と人材不足など以外にも、DMO登録制度の骨格であるカテゴリ区分などにも見直しの必要性が提起されていることを確認した。

## 第3章 日本のDMOに関する理論的検討

### 第1節 理論的検討の枠組

前章では日本のDMOの導入背景と過程と共に、その概念の形成について検討したが、本章では、日本のDMOの概念要素について分析することにする。分析対象とする概念要素としては、最初に根本的な要素として「観光」について、日本のDMOに至るまでの意義の変容を中心に検討する。次いで、既存の地域ごとの観光地とは違う「デスティネーション」という概念の特徴について検討する。次に、従来の観光開発方式の反省から生まれた「地域主導型観光」と「観光まちづくり」概念について検討する。以降は、より日本のDMOの直接関連する概念要素についての検討となるが、それは、欧米のDMOの主要概念とする「デスティネーション・マネジメント」、「デスティネーション・マネジメント」と「デスティネーション・マネジメント」の3つである。

しかし、欧米のDMOにおいてのこの3つの概念は、日本では各々「観光地マーケティング」、「観光地経営」、「観光ガバナンス」という名称で議論されているが、必ずしも英語と訳語の関係ではないとされる。特に「観光地経営」は、「デスティネーション・マネジメント」とは「別物」とまでコメントされるまでであるが、その背景などについても分析する。

また、個別の日本のDMOの概念要素についての検討以外に、欧米においても関連概念についての議論が定着していないことと、にも拘わらず日本ではDMOに過度な期待が寄せられている状況などについても検討した。そこで、日本のDMO登録制度の発展のためにはDMO関連概念についての理論的な研究の必要性についても検討することにする。

### 第2節 「観光」の意義の変遷

「観光」はその語源を中国の古典「易経」から借りている。「觀国之光、利用賓于王」という文章からの造語といわれるが、今や、「見る」ものから「見せる」ものへと変遷し、観光するものが自主的に見る行動から、観光地の受け入れ側が意図的に見せるもの、そ

のために「計画」し、「マーケティング」するものへと外延を拡大しつつあるといえる。

例えば、丸山ほか(2004)は、北陸観光マーケティングの重要性を訴える小論文でタイトルを「見るサイト”から”見せるサイト”への試み」とし、易経の觀国之光の意義を説明した後、「そこから読み取れる『観光』の本当の意味は、一つの国や地域に生きている人達が、国や地域に誇りを持ち、幸せを感じることができるような国づくりや地域づくりをするということである。『国の光を見る』ということの裏返しは、『国の光を見せる』ということになる」(丸山 ほか、2004)とし、「見せる観光」の意義を説いた。

この易経から観光の語源を汲むという言及は、「観光立国」の正式出発点となる「観光立国懇談会報告書」にも登場するが、「国の光を観る」行為は「国の光を示す」という「国事行為」につながるとし、これを観光の原点と捉え、政府が国策として観光立国を進める妥当性を説いた。また、観光の改革効果についても力説し、観光の経済への刺激、教育や国際化にも効用があるとし、名所見物の限定的な意味から脱皮し、まさに国の将来、地域の未来を切り開く有力な手段であるとまで取り上げた(観光立国懇談会報告書、2003)。

ここまでの議論は、易経での観光の「観」は、「示す」概念が含まれている言うことが前提になっている。ただ、これに対して反対意見もあり、そこにはっきりした根拠はないとされる(千、2016、p.16)。千(2016)は、「観光」概念の変容を歴史的に検討したが、現在のように「観光」が、“Tourism”が意味する「楽しみを目的とする旅行」と認識されるし、ここまでの経緯を先ず検討した。「観光」という用語は江戸時代から使われているとされるが、観光という語は、江戸時代までは、「漫遊」、「遊覧」という語が同時に使われていた。特定の対象を視察、巡覧するのは「観光」、プライベートな目的は「遊覧」と使い分けし、「遊覧」は外国人のもので、非難・冷笑の意味でも使われていた。明治時代の「観光」は、「遊覧」とも区別され、外国人を対象として、軍隊、商工業施設などの視察、または、植民地を対象にした帝国日本の国威をみせる意図の国家的なプロジェクトであったとされる(千、2016、p.4)。千(2016)は、明治後期になっては、「漫遊」と「遊覧」は「観光」への収斂されるようになったが、これは外貨獲得を目的とした観光政策により、「観光」がビジネスとされた影響があると指摘した。

戦後になると、外貨獲得の必要性が高まり、早くから「観光五ヶ年計画」が組まれた一方、1950年代には、「ソシアル・ツーリズム」といい、国際観光と国内観光を区別せず、日本人に対するサービスを向上し、国の観光事業を振興すべきという考え方が現

れた。そこで、「観光主体が外国人から内国人に移行していく中で、『観光』の定義は観光者の行動内容が概念として規定されるようになった」(千、2016、p.14)とされた。ここでの「観光」は、まだ観光をする主体観点の概念と言えるが、2010年の観光政策審議会の「21世紀初頭における観光振興方策について」では、「観国之光」には、「国の風光・文物を外部の人々に示すこと」という意味が含まれていると記述された。そこで「観光」は、単なる余暇活動の一環から、より広く捉えられていると評価されたが、背景としてリーマン・ショック発生の2008年からの成長率の低下、地方部の人口減少が挙げられた。この状況下で「観光まちづくり」において「着地型観光」などニューツーリズムの動きが活性化されたことで、「示す」観光はより広がる一方、「観る」との相互作用として「観光」の意味を捉えるようになった(千、2016、p16)。

以上のような「示す」観光の概念が広まるほかに、森重(2015)が指摘するように、「とりわけ、観光まちづくりにおける『観光』とは、地域外の観光業者が主導するマスツーリズムのような従来型観光ではなく、着地型観光に代表される地域社会が主導する観光をさすことが多い」(森重、2015、P.22)ことから、江戸、明治、戦前、戦後、観光立国の時代の流れと共に変容し、だんだん特殊化する特徴を示している。

以上の「観光」に対する意義の検討を踏まえ、DMOに至るまでの重要概念の一つであるデスティネーションの検討に移る。

### 第3節 デスティネーションという概念

DMOの重要な概念要素として、デスティネーションについて検討する。2015年の日本版DMOの開始より、「DMO」という外来語が新聞等のマスコミにより、学術や関連業界のみならず一般市民にも知られるようになり(永井他、2019、p.44)、本当は旅行業界の専門用語であり、一般的な意味とは異なる含意の“Destination”もDMOと共に瞬時に周知のものと化した感がある。しかしながら、DMOのイニシャルのMはマーケティングまたはマネジメントであり、Oはオーガニゼーションであることは英文を見ればすぐ解るものであるが、Dのデスティネーションはそうでもない。デスティネーションを一般的な「目的地」という語意でDMOに組み込んでも、一体何をマーケティング(もしくはマネジメント)する組織なのか解り難い。

このようにデスティネーションという用語は一般にはなじみが薄く、観光業界の一部だけ

が常用するいわゆる「業界語」であり、その上、学術の世界でさえ、デスティネーション概念について詳しく解説した研究は少ないとされる。それに伴い、DMOそのものの概念についての分析は少ないとされる。そのためか、デスティネーション・マーケティングやデスティネーション・マネジメントの概念についての分析を飛ばし、事例研究に走ってしまうケースが多く、概念と内容より「言葉のみが一人歩き」する傾向が指摘されている(藤田、2016、p.96)。2015年の日本版DMOのスタートをきっかけにDMOと共にデスティネーション、デスティネーション・マーケティングもしくはマネジメントに関する研究が活発化した。しかしその多くは「デスティネーション・マーケティングやデスティネーション・マネジメントの概念を分析することなく、事例研究を行っている。また、主体であるDMOに関する議論も同様である」とされ、関連する議論は「言葉のみが独り歩きをし、その内容が十分に分析されていない」と指摘される背景として藤田(2016)は、一連の議論の基礎単位となる「デスティネーション」という用語の概念が複雑で、曖昧であることを指摘する。

真田(2006)は、デスティネーションの定義などの確立を外国の文献から検討したが、理論的に確立した定義は見当たらないとし、関連議論の特徴として、需要サイドからの概念規定と供給サイドの視点に立つ概念規定に分けて検討した。また、ビジターや旅行会社の視点に立つ需要サイドの視野の概念では、デスティネーションは代替可能な商品として客体化が進む傾向を指摘した。このような状況を克服するためには、競争優位性を確保するためには供給サイドの「責任を負っている行政組織」を中心に需要サイドへの働きかけが必要とされると分析した。しかし、真田(2002)の分析では、このような供給側の需要サイドへの働きかけについてマーケティングという用語は使われておらず、すべてマネジメントが登場する。例えば、「成功するデスティネーションは、環境面でのマネジメント能力とバランスを保った従来の経済・経営のマネジメントスキルを含むものである」(Goeldner, C.R. and Ritchie, J.R.B (2003)、真田、2006、p.85から再引用)といったものである。こういった、デスティネーションとデスティネーション・マネジメントの不可分性から、真田(2006)は「デスティネーションの概念の進展は、デスティネーション・マネジメントの必要性を告げる」もの、あるいは「デスティネーションの概念の進展は、デスティネーション・マネジメントを確立することの重要性の認識の高まりと同時並行して起きたとも言える」とした(真田、2006、p.86)。

このようなデスティネーションの概念が複雑で曖昧なことは、後で議論するデスティネ

ーション・マーケティングとマネジメントにも影響を与え、DMO概念の不理解と混沌をもたらすものと判断する。

続いて、藤田(2016)は、デスティネーション(Destination)の日本語訳は「目的地」となるが、「デスティネーション・マーケティング」とする場合のデスティネーションは場所というよりは消費者のニーズを満たす「製品」として捉えるべきと主張し、デスティネーションについて、下記のように定義した。

デスティネーション・マーケティングにおけるデスティネーションは、消費者ニーズを満たす製品であり、多様な要素の組み合わせにより構成されている。その構成要素は、消費者の目的やニーズへと、当該デスティネーションへの観光需要の創造という目的を果たすために、デスティネーション全体の観点から操作、調整され、有機的に組み合わせることが必要となる。加えて、デスティネーションの地理的エリアの線引きは、消費者ニーズとビジネスの視点に基づいて捉えていく必要がある(藤田、2016、p.110)。

この定義では、消費者ニーズを満たす製品にするため、デスティネーション内の多様な要素を組み合わせる時に、「デスティネーション全体の観点から操作、調整され、有機的に組み合わせることが必要となる」というコメントに注目したい。観光マーケティングとの違いが浮き彫りになるところでもあるが、デスティネーション内の1つのホテルやリゾートなどの個別事業者の観点とは必ずしも一致しないデスティネーション全体の観点をまとめるためには、所属する個別事業者の利害関係を操作、調整するという決して容易ではない課題を解決する必要があるのである。

藤田(2016)は、製品としてのデスティネーションとは別に、場所としてのデスティネーションについても検討したが、前者が観光対象としてのデスティネーションを観光資源などのコンテンツに目を向けたものとすれば、後者は、観光対象をエリアに目を向けてたものとした。場所としてのデスティネーションについては、行政区分に従うデスティネーションもあるが、行政区域を超えるが、固有のテーマの独自性を持つ区域もあると指摘した。なお、この場合に、境界もしくは線引きを設定する主体についても検討した。

特に藤田(2016)は製品としてのデスティネーションに分析の中心をおいているわけであるが、一般企業の製品と比較し、デスティネーションという製品のマーケティングの違いを明確に対比した。一般企業の場合、製品マーケティングのために、STP戦略に乗

っ取り、

4Ps(製品、価格、流通、プロモーション)を策定することが一般的であるが、デスティネーションの場合、このプロセスが異なる可能性を指摘した。つまり、一般企業の製品のように、デスティネーションという製品も新しく創り出すこともあろうが、「既存のコンテンツのコンテキストを変え、新たな意味を持たせて提供する必要がある、またそのためには、内部環境と外部環境を分析した後、デスティネーションを構成するコンテンツを分析する必要」(藤田、2016、p.106)があるとした。この点において、デスティネーションのマーケティングのためには、一般マーケティングとは異なるデスティネーション独自の4Psが必要とも言えるが、藤田はモリソン(Morison、2013)の「デスティネーション・ミックス(destination・mix)」を取り上げた。モリソンのデスティネーション・ミックスは、デスティネーション独自の4Psとも言えるが、その4つとは、物理的な製品(physical products)、人々(people)、パッケージ/packages)、プログラム(programs)のことである。この4つの構成要素が有機的に組み合わせられたものが製品としてのデスティネーションであると提示した。また、デスティネーションの各要素を調整し、有機的に組み合わせ、デスティネーション・マーケティングに対する全体的な責任はDMOにあるとした(藤田、2016、p.109)。

一方、DMOとデスティネーションに関しては日本のモデル像を提供しているはずの海外の先進地でさえ、デスティネーション・マーケティング等の基本的な枠組みに関する研究は必ずしも進んでおらず、日本で共通認識の構築を難しくする要因になっていると指摘される(久保、2021)。久保(2021)によると、デスティネーション・マーケティング<sup>5</sup>は、Walhab et al.(1976)が最初に主張したとした。Walhab et al.(1976)は、デスティネーション・マーケティングと、その以前のツーリズムマーケティングを区分した。第1段階は、「歴史的なツーリズムマーケティング」とし、特定デスティネーションの観光資源の魅力を伝えるためのプロモーションを最優先するもので、「製品志向」のマーケティングと分析した。第2段階は近代的なツーリズムマーケティングで、観光客の動機づけや観光客満足度を重視する「顧客志向」のマーケティングと捉え、ここまでのデスティネーション以前のものとした。Walhab et al.(1976)は、第3段階のツーリズムマーケティングとして「未来のツーリズムマーケティング」であり、「デスティネーション・マーケティング」規

---

<sup>5</sup> 久保(2021)は「デスティネーションマーケティング」とし、「・」(中点)を入れていない。しかし本稿では、全体の一貫性と解説性のため中点を入れて「デスティネーション・マーケティング」と表記した。

定した。その背景として、将来、観光の外部環境の変化と世界的観光客の増加に伴い、デスティネーションの経済的な利益以外にも社会や環境にマイナスを与える状況を念頭においている。したがって、観光の経済的な利益を最大限にしたい観光マーケティング志向に代わって、マイナス面をも考慮する「デスティネーション志向」が必要であると主張した。Walhab et al. (1976)の研究をまとめた久保(2021)は、デスティネーションとは「観光客が訪れているエリアの地域資源とその住民」であると分析した。

続いて久保(2021)は、Walhab et al. (1976)のいうデスティネーション・マーケティングはその以前の観光マーケティングを否定するものではなく、顧客志向の観光マーケティングのプラス要因の最大化に付け加えて、デスティネーション志向に立ってマイナス影響の最小化を狙いとする両者の統合として把握している。しかし、別の視座では観光マーケティングはデスティネーションを顧客志向実現のための手段としているのに対し、デスティネーション・マーケティングではデスティネーションそのものが目的であることに大きい違いがあるとした。久保(2021)このように目的から異なるデスティネーション・マーケティングには、以前の観光マーケティングとは異なる実施主体が必要になるが、それが今日のDMOにつながると分析した。

以上の議論でも分かる通りに、「デスティネーション」の概念をたどると、必ずと言っていいほどマーケティングが結合していて、「デスティネーション・マーケティング」として存在していることが言える。しかし、以前の「観光マーケティング」との関係について、Walhab et al. (1976)は、両者の「統合」をめざしていると把握しているが<sup>6</sup>、筆者は、この統合論には批判的な考え方を持つ。顧客志向で経済的なプラスを最大化する観光マーケティング概念は十分に完結したものであり、デスティネーション志向に立ったデスティネーション・マーケティング概念は統合もしくは並列させるよりは、前者を包含する概念と位置づけるべきと考えるのである。つまり、マーケティングのプラス面だけでなく、地域資源と住民への影響を十分に考慮するという、一段上の概念としてデスティネーション・マーケティングを捉えることを主張する。そのように概念を捉えれば、前者を包含したデスティネーション・マーケティング概念だけで新しい時代変化に対応し易いものとなる。

---

<sup>6</sup> 久保(2021)、p.87. 参照。



## 第4節 地域主導型観光と観光まちづくり

### 1.地域主導型観光

地域主導型観光について検討するにあたり、その背景をなす国の政策上の変化を検討することとする。日本は長らく国土の均衡発展を目指してきたが、その方向性としては地域の「自主」を取り上げることができよう。高橋(2021)は、戦後日本は「均衡ある国土の発展」を目指し、全国画一的な開発政策が長く続いたとした。その反省から、1998年の第5次全国総合開発計画で初めて「地域の個性ある発展」、「地域の自立と誇りの持てる地域の創造」などといった地域による自主的な政策立案を要求するようになって、さらに同年の「国土形成計画」では、国と地方の協同といった、国と地域のよりプラットな関係が指摘され、地方への権限委譲、地域経営が強化されるようになったと強調した(高橋、2021、p.15)。

これとは別に、理論的なDMOの誕生の背景として、海津ゆりえほか(2016)は、地域社会の視点(Community-based view)と地域資源視点(Resource-based view)の二つで整理した。そこで「地域主導型観光」について「地域資源の持続的な利用や地域社会の振興をめざして、地域社会にかかわる人々が主導しながら推進する観光」と定義した(海津ほか、2016)。ここで注目すべきは、持続的な利用と地域社会の主導といったところであるが、この「持続可能性」と「地域主導」いう考えは、以下の文献検討では同時に議論され、相互因果関係と議論されることが多い、重要な要素である。

表4:地域主導型観光と従来の観光

区 分	外来型開発	内発的発展
観光開発	発着地観光	着地型観光
提供主体	旅行会社	地域
観光まちづくり	第一世代	第2世代

出所:尾池(2013)より引用(「観光まちづくり」、「発着地観光」はそのままにした。現在においては、「観光まちづくり」、「発地観光」が一般的)

それでは、2015年からの日本版DMOは地域主導型観光観点からするとどのように分

析されているのか。清水苗穂子ほか(2017)<sup>7</sup>は、日本の地域主導型観光の視点で観光地づくりに関連して次の3段階で政府側の支援政策が変遷してきたとした。第1段階では、観光地づくりの始動で、ニューツーリズムを背景に旅行商品の造成と販売、消費者の満足度アップ、リピーター獲得のための事業者への支援などの施策がおこなわれた。第2階では、地域内と外部をつなぐプラットフォームの構築と近隣地域と連携して観光圏の形成が推進された。第3段階に来てからは、インバウンドの急成長を背景に財源と専門人材の必要性、数値目標の設定等のマネジメント能力の必要性から日本版DMOが構築されるようになったとした。しかしながら、2015年に発表されたに日本版DMOの要件などを見る限り、なぜ観光振興を推進するのかという、つまり地域社会全体の地域づくりのビジョンの中に観光振興を位置づける観点の欠如、オーバーツーリズム等の例から、見る資源のオーバユースに配慮した資源管理の観点が欠如していると指摘した(清水ほか2016、p.12)。清水が想定する地域主導型観光では、観光振興はもはや関連業者の手による関連部門の利益のためのものではなく、経済効果を乗り越えた地域社会の利益のために全体的に取り組むべきものとイメージが強調されていることが解る。

「地域主導型観光」について森重(2009)は、関連する用語である「自律的観光」や「着地型観光」と「地域ツーリズム」等に共通する特性として、「地域資源」の活用と観光振興における「地域主導」が共通する特性を指摘した。森重は、地域主導観光の視点で夕張市の事例を分析し、2007年の夕張市の財政破綻までの観光政策は、資源面では「本来地域に備わっている資源の活用から次第に離れて」観光入込客数の増加に走ってしまったことを問題と評価した。地域主導の面では、「炭鉱から観光へ」の政策転換の成功事例として政府の評価を得、1990年には「活力あるまちづくり優良地方公共団体」として自治大臣の表彰を受けるなど好評だったが、石炭産業が好景気の時代からの石炭企業の至大な影響力があり、また観光への転換期においても大型リゾート開発を行った大企業など「地域外関係者」が主導する地域運営が支配するなど「他律的観光」であったことを明らかにした。また内部的にも市長ワンマン運営な

---

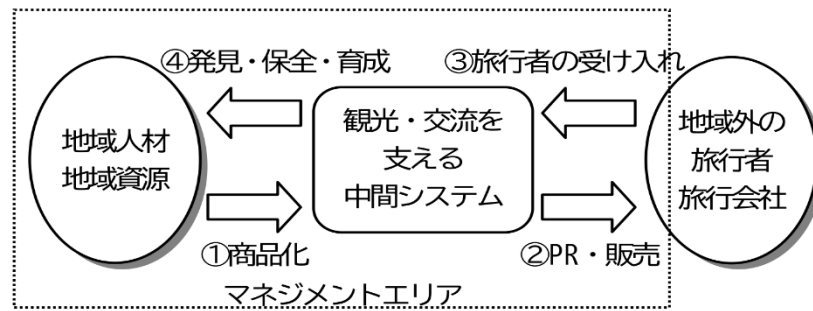
<sup>7</sup> 清水苗穂子、海津ゆりえ、森重昌之、九里徳泰 (2017) 「地域主導型観光から見た日本の観光政策の変遷と推進組織の課題」、『第32回日本観光研究会全国大会学術論文集』、2017年12月 pp. 9-12.

どで市民側には主体性形成のチャンスはほとんどなく、総合的には「夕張市の観光政策は地域主導型観光とはいえない」評価した(森重、2009)。森重の研究は夕張市の失敗を素材とした地域主導型観光のネガティブな事例の報告ではあるが、理想と原理に充実した研究が多い現状を考えると、現場の実像を分析・報告した貴重なものであろう。

それでは、地域外関係者が主導する地域運営が支配する「他律的観光」ではなく、「自律的観光」とはどういうものであろうか。敷田ほか(2008)は、北海道浜中町の霧多布湿原トラストの事例研究で、「中間システム」の役割を中心とした「観光の関係性モデル」をもって「自律的観光」を解説した。図6では、地域人材と資源を地域外の旅行者と旅行会社をつなげる中間システムの働きとして4つを取り上げ、①商品化して②地域外にPR・販売すること、③地域外から旅行者を受け入れる作業までを「観光」の領域とし、④発見・保全・育成のことを「地域づくり」と捉えた。④については、①～③の観光領域の成果を持続的なものにするため、得られた利益を再び地域に投資し、資源化の促進や価値向上を図るものであるが、人材育成なども含み、観光資源が劣化せずに再び①の商品開発に循環する流れをモデル化したわけである。この流れの中で、自律的観光は中間システムがモデルに提示された4つの働きを中間システムがマネジメントできることと、今度はこの中間システムを地域がマネジメントできていることが「自律的観光」と定義した。そのため、「自律的観光」は、地域独自の主体性を持つことではなく、地域と地域外の「関係性の中で地域が自律」していることを明らかにした(敷田ほか、2008、p.207)。

いくら関係性モデルを構築しても、地域外によってコントロールされれば、単なる資源の提供者にしかなくなり、地域においては自律的観光とはならないことを力説したわけであるが、「地域の主体性」などといった表現から一歩進んだ知見であり、応用の可能性があると考えられる。例えば、敷田ほか(2008)が提示した、図6の観光の関係性モデルでの中間システムは、地域と外部との窓口とする観光地域づくりプラットフォームの発想とも構造が類似している上、後述する「観光地域づくり」の概念図(図7)とも構造が似ているので、「DMO」で強調される地域の主体性についてより明確に理解できる有用性がある。

図6: 観光の関係性モデル



出所: 敷田ほか(2008、p.208)から引用

今度は海外の事例から地域主導観光の知見を得ることとし、地域主導型観光のモデルとして取り上げられるスイスのツェルマットのケースを検討する。山田圭一郎氏は2005年政府から海外在住者としては唯一「観光カリスマ百選」に選ばれた人で、スイスのツェルマットに長年滞在し生活している。彼は、ツェルマット観光の強さの骨子として、「住民自治経営組織」の「ブルガーゲマインデ」の存在を取り上げる(藻谷ほか、2016、p.54)。藻谷ほか(2016)の中で山田は、ツェルマット事例で最も重要なポイントとして「ブルガーゲマインデ」について住民主体の地域経営組織とし、行政機関とは異なる独立機関で、行政の官と並んでフラットな関係であるとした。また、その背景として、実はツェルマットのみならず、ヨーロッパの地方都市は近代以前からこう言った自治組織の伝統が根強く残っていると、ツェルマットのブルガーゲマインデも400年以上の歴史があり、村の基本方針を決めるのに大きい影響力を持っているとした(藻谷ほか、2016、p.54)。続いて、このブルガーゲマインデは、地域の代表的なホテルやロープウェイ、レストランなども経営していることも含め、地域の利益最大化や雇用確保に勤しんでいて、地域振興の「カギ」とし、日本の地域観光においても非常に参考にすべきとした。

しかし、注意すべきは、上述のブルガーゲマインデはホテルなど観光関連企業を所有・経営しているものの、観光のための組織ではないことである。ブルガーゲマインデは、住民自治の全般について基本方針を決める中、その一部であろう観光に関する方針を決めるだけで、具体的なマーケティングとブランディングは観光局(DMO)が執り行うとされる。ブルガーゲマインデがパブリックテーブルとして決めた基本方針に基づいて、今度は観光局(DMO)が具体的なマーケティングとブランディングを手がけるのであり、ツェルマットの観光局の場合、局長をトップにマーケティング課、スポーツ・カルチャ

ー・イベント課、インフォメーション課、総務課の4つの担当部署で構成される。ツェルマットの観光局(DMO)は財源において、行政ではないのにもかかわらず、「観光税」と「観光目的税」を直接収入とし、活動費に充てているという(藻谷ほか、2016、p.61)。

上述のスイスのツェルマットの事例は、観光を担当するDMOの存在より、行政と肩を並べてフラットな位置で地域の基本方針を決める住民による自治組織の存在が、長い歴史の中で根強く存続している状況を描いている。このように、地域社会全般をリードする住民自治組織の傘下に置かれるからこそ、そこで活動するDMOはスムーズに活動することができるという仮説を提起させる。この仮説を裏付ける事例は、実は日本の国内でも見つけることができる。それは、「九州観光機構」<sup>8</sup>に該当するが、九州7つの県全部を取りまとめた(広域連携)DMOができるまでは、戦後から綿々と続いてきた「自治意欲」があり、それを九州を代表する経済団体がバックアップする形で、観光推進組織として同機構を立ち上げたことになる。

林(2020)の研究によると、九州観光機構(以下、“九観構”とする)の立ち上げまでは「合意形成」過程として、「九州はひとつ」を合言葉にした「道州制」議論が戦後から始まったとされる。九観構は「九州はひとつ」というスローガンの下で立ち上がった組織であるが、立ち上げ当時理念としていた「道州制」の先駆的な存在として言及されることもある。九州で道州制の議論は、戦後から長きに渡り経済団体から繰り返し提案されてきた。それは、主に経済団体の活動によるものであるが、主だったものだけで整理しても、1952年九州経済同友会の動きを始めとし、1972年には西日本新聞の「九州自治州」の構想、それから1990年平松知事の「九州府構想」、その後も2001年には九州経済同友会と九経連の関連提案が続いていた。

このように「九州はひとつ」の気運は高かったが道州制の実現は無論、その他の現実において「ひとつ」になった実績は何一つ無かった。このような中、九観構の設立は「九州はひとつ」の最初の実現とも言うべきものとされる。九観構の石原会長は、(九州において九観構は)地域単位で共通の課題に取り組むと言う点で、道州制の先駆けと

---

<sup>8</sup> 2005年設立当時は「九州観光推進機構」だったが、2022年6月に「九州観光機構」と名称を改めた。www.welcomekyusyuu.jp/kaiiin/abauts/ 2022.7.1閲覧。  
覧

も言える組織であるとコメントするほどであった。九州全域をカバーする代表的な経済団体を中心に、道州制など「九州はひとつ」が長く議論され、それを実現するための組織として出来たのが九観構である。戦後からここまでの長い期間、道州制、「九州はひとつ」を理念に、地域の経済団体、地域を代表する新聞、知事などを網羅する提案と議論は、後から話題になる「日本版DMO」でも前提条件とされる「合意形成」の過程とも言えよう。九観構の場合、上述のように長期間に渡り、広範囲で出来上がった「合意形成」は、組織が立ち上がったあとの役割や機能を強化し、活動実績にも大きく影響するものと見る(林、2020、p.11)。

九観構の設立には、九州全域をリードする経済団体の「九州はひとつ」をモットーにした「道州制」議論が「合意形成」に絶大な役割が続いていたことは上述の通りだが、それに続いて実際の九観構の設立に至るまでも経済団体の役割は変わらない。設立の直接的な手続きは2003年からであり、九州地方知事会と九州経済連合会が手を結び、「九州地域戦略会議」を立ち上げたことから始まる。この戦略会議は同年10月に「九州観光戦略」を策定することを決め、翌年の2004年1月には「九州戦略委員会」を設置し、同委員会は同年10月に九州観光戦略を完成・策定するに至る。そこで、この戦略を実行するための組織を立てることにし、2005年に九観構が設立される。道州制の議論から始まり、2003年の「九州地域戦略会議」が「九州観光戦略」を策定するまでは、この一連の長い議論が「観光」に終着することは決まっていなかった。最終的に「観光」となった経緯は意外と「一番やり易い」からだったとされる。例えば、自動車などの産業は誘致するにしても九州の中の他県同士の競合となり、「九州はひとつ」になれないことから、九州全域がともに取り組むことができる「観光」分野が九州の地域戦略として選ばれただけだという(林、2020、p.12)。

九州観光推進機構の人材と財源についても、地域の経済団体の影響が至大である。まず、財源の面は、2017年の九観構の予算を調べてみると、①会員の会費が約1.5億円、②負担金・補助金が約3億円(7県2.5億円、国0.5億円)、③雑収入が0.5億円、前期からの繰越が約0.6億円で、合計として約5.2億円となっている。構成比で見ると、58%を県と国の行政から(負担金・補助金)で、残りは民間の会費で32%を占めている。この予算構成は設立当初から現在まで、総額も構成もほとんど変わらない。

人材としては、九観構を生み出した「九州観光戦略委員会」で会長を務めたJR九州の田中会長が初代の九観構の会長を務め、JR九州から4人の人材を派遣している。2

019年6月現在、会長を含め37人が在籍し、その中に地域内のすべての県から一人づつの派遣職員が7人など構成と規模は設立当初から大きくは変わらず、今でも続いている(林、2020、p.12)。

このように、予算の面でも人的構成の面でもほとんど変化はないが、2005年の設立後の組織的な変化としては、従来の任意団体から2014年に社団法人化したことがあり、2018年3月に「日本版DMO」に登録された。九観構のDMO登録については特記すべきものがある。観光庁の決まりにも「候補法人」にまず登録をして、改めて「登録法人」を申請し、厳格な審査過程を経て最終的に登録法人となるのだが、2017年の末に候補法人を申請したものが、4ヶ月後に「登録法人」として発表されて関係者を驚かせたという。これについては後述するが、このような飛び級の事例は唯一とされる(林、2020、p.13)。

以上、スイスのツェルマットと九州観光機構の事例の検討で、観光の以前に地域の生き残りのための深刻に悩んだ結果として、自治意欲が高まり、それを基盤にした強力な有形無形の合意形成が先に存在している共通点を指摘することができる。地域において強力な「合意形成」の存在は、その後の観光によるまちづくりの活性化のもとになることが確認できる事例である。

## 2.観光まちづくり

「地域主導型観光」の視点に立って、「観光まちづくり」について検討することとする。森重(2017)によると、観光まちづくりは、2000年ごろから普及した用語とされるが、地域が主体となって地域の資源を活用して交流を進め、活力あるまちを実現するものとし、その主な内容は「まちづくり」とほとんど差がないとした。また、観光まちづくりが拡散する中、その担い手としてDMOが議論されているとし、このような「地域主導型観光」において、価値観や考え方が異なる多様な人々で構成される地域社会の中で、誰が主導するかは明確になっていないとした。なお、「まちづくり」はその担い手が「地域住民」と見ることができるが、「観光まちづくり」となると、その担い手の範囲を観光関係者など外部の人々にまで広げる必要があるとし、その意味で「オープン・プラットフォーム」を提案した(森重、2017)。森重の研究では、まちづくりと観光まちづくりの差は、観光まちづくりは外部を含む観光関係者がステークホルダー(担い手)として追加されるくらいとしている。

一方、研究文献においてのまちづくりと観光まちづくりの定義づけを検討する。廣川(2021)は、「観光まちづくり」という用語が明確に使用されるのは、2000年前後からとしながら、「観光まちづくり」に相当する活動は「先進地」といわれ、それ以前から行われてきたとして、主な文献から「まちづくり」と「観光まちづくり」の定義をまとめた。本稿では、DMO関連概念の体系化を狙う上で、概念の定義と考え方が重要と判断し、多少量がかさばるが、比較のために、下記表5にまとめた。

表5の定義を検討した廣川(2021)は、次の4つを重要ポイントとして指摘した。1番目は、経済活性化のみならず、居住環境、心の豊かさなど「生活の質」の向上が目標とされていること、2番目は、地域住民を主体としながらも、「多様な主体が連携・協力」し、地域外の来訪客などとの「交流」を重視すること、3番目には、地域固有性を大切にすること、4番目には、「内発性」・「持続可能性」を重視した「地域づくり」がある。

表5:「まちづくり」と「観光まちづくり」の主な定義

	著者	定義
まちづくり	草津(2004)	まちづくりとは、これまでのような経済機能の活性化のみを追求するのではなく、『住民が生活の質の向上を図り、街の居住価値を高めようとする運動』である
	堀田(2011)	地域住民が主体となり、行政やその他の団体と協力しながら、地域の生活環境を改善していくための諸活動やそのプロセスを総体とし「まちづくり」と呼ぶ
	佐藤(2004)	まちづくりとは地域社会に存在する資源を基礎として、多様な主体が連携・協力して、身近な居住環境を漸進的に改善し、街の活力と魅力を高め、『生活の質の向上』を実現するための一連の持続的な活動
	織田(2005)	(要約)一地域構成員が地域を良くするためにコミュニケーションの場を形成し、一地域の固有性に着目し地域という空間・社会・文化環境を維持・改善創造する行為
	堀田(2014)	まちづくりとは、その地域の住民、行政、諸団体が主体となり、協力して地域の生活環境を改善していく活動のプロセス
観光まちづくり	木下(2015)	「観光」を通じて地域の様々な資源を活用し、地域に新しい価値を創造する取り組みである
	観光まちづくり研究会(2000)	地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業など、地域のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動
	東(2015)	地域の恵みや持ち味を大切に守り、活かしながら、次世代に向けてその利用可能性を引き継いでいく「持続可能な地域発展」をめざし、住民が自ら主体性と問題意識をもって、ともに地域のあるべき姿を模索しながら、これに向けて取り組む「内発的な」運動によって、「住んでよし」、「訪れてよし」の地域づくりを実現しようとするもの
		地域の行政・企業・住民が相互の人的・産業的ネットワークを形成しつつ、主体的、内発的に観光の展開をはかっている



り	橋本(2019)	き、既存の施設や文化遺産などを活用して自然・社会の環境許容量に適合した規模の事業を目指すことになるので、いわゆる「持続可能な観光」の概念と重なりあうものとなる
---	----------	---

出典：廣川(2021、p.179)をもとに筆者が作成。

表5をみると、「まちづくり」と「観光まちづくり」の間にほとんど差がないことを指摘したい。敢えて、差を指摘するなら、「観光まちづくり」の定義のうち、木下(2015)の定義では、最初から「観光を通じて」と明記しているが、研究会の定義では「交流を振興し」、東の定義で「訪れてよし」といい、間接的に観光を表現していて、最後の橋本が「内発的に観光の展開」と観光を明言しているくらいである。一方、まちづくりの方には観光の代わりに、主体性と生活向上に関する言及を入れていることは共通している。

堀野(2016)においては、「観光」と「まちづくり」の関係と、2つが連結された「観光まちづくり」について、「力学」の考え方で概観しようとした。関連研究を検討したうえで、「地域」と「観光」がかかわった研究は1989年から見られ、2003年から一つの潮流となつて、2006年より活性化されたとした。これを土台に、1996年に「観光まちづくり」をタイトルに入れる研究が始まり、2006年からは「着地型観光」という用語も登場するなど、現在は「観光まちづくり」は観光研究の主要領域なつたと指摘した。このような初期の「観光まちづくり論」は、地域をめぐる観光の有り方の変化から、特徴を整理して一般化し、現状を理論化する傾向がみられ、「あるべき理念と到達すべき目標を示す政策提言的な性格」があると論じ、結果として、「観光第一義的」な認識はなく、「観光」は、まちづくりの「手段」もしくは、「結果」に過ぎない点を強調した(堀野、2016、p.69)。

一方、大澤(2018)は、「観光まちづくり」において「観光」と「まちづくり」は相性が悪く、必ずしもうまく進んでいないと論破した。1990年代の「平成不況」を背景に「観光」と「まちづくり」の一体化による「観光まちづくり」が提起されたが、実際には地域活性化の成果が実感できず悪戦苦闘する事例が多く、この時代の一部の成功事例の中で、その後は成果が続かないにもかかわらず、今でも成功事例として取り上げていることがあると指摘した。その原因の一つとして、「観光」と「まちづくり」は全く別事象であるだけでなく、本来的に相性の悪いことが指摘されている。1990年代に、まちづくりは地域経済の活性化のために観光が必要とされ、観光の再活性化のためにまちづくりが必要となり、二つが融合したわけであるが、必ずしもスムーズに進まないといわれる。その原因は、ほ

かの成功事例の要件を抽出して他に移植することを急ぐあまり、「何をすべきか」に留まり、「何のために(目的)」、「誰がどうやって(主体と社会構造)」進めるべきかなどには関心を払わないことがあると指摘した(大澤、2018)。この指摘は、「ガバナンス論」の必要性を指摘しているように見えるが、大澤は、「イノベーション」を背景にして論考を進めている。

また堀野(2016)は、2010年代以降の観光まちづくりの研究は、方法論的なアプローチへの関心が増えてはいるが、現代社会の環境変化に目をむけ、複雑化する主体間と外部環境との「力学」の中で「観光まちづくり」を捉えなおすことを注文した。これは、「観光まちづくり」は、発展は続けているものの、初期段階から方法論的視野が足りないことを指摘していると言える。

なお、森重(2015)は、「観光まちづくり」における観光の意義は、「観光開発」や「観光地づくり」での観光とは違うものとなったとの指摘については前述しているが、それに止まらず、観光が「手段」として取り扱われていることを明らかにした。森重(2015)は、2014年までの国内の「観光まちづくり」関連文献検索で、観光まちづくりの定義や考え方について明確に論じている文献を56件抽出した。その定義を分析・検討した結果として、観光まちづくりを規定する56件の研究は、主に4つの要因を取り上げているとしたが、その内容は①地域主体を19件、②地域資源を21件、③交流促進を13件、④まちの魅力や活力を高めるが37件が取り上げていることが分かった。また、4つの要素全部を取り上げる研究は5件であった。また、観光が目的ではない「観光まちづくり」は、そもそもなぜ観光を手段として選ぶようになったかという疑問を投げ、自答として人口減少、高齢化、基幹産業の衰退などで地域社会が疲弊から脱皮するために外部からの刺激によって内発力を生み出すところにあると指摘した(森重、2015、p.24)。

このように、まちづくりにおいて「たまたま選ばれた存在」としての観光の位置づけは、九州観光推進機構の実例研究でその経緯を確認することができる。九観構の場合、「九州地域戦略会議」において、九州全体の戦略のテーマとしてたまたま「観光」が選ばれ、「九州観光戦略」が作られ、その実行のために「九州観光機構」を設立した経緯が確認できる(林、2020、p.11)。このように「地域主導型観光」や「まちづくり」においては、観光が選ばれるのは必然ではなく、任意性があることを確認できる。

森重(2015)は過去からの地域活性化施策への変遷について、津々木ほか(2011)の分析を引用し、1980年代の産業誘致論は外からの刺激を重視したものから、1990

年代前半から2000年代後半にかけてコミュニティの内発力を重視したイベント・リゾート開発などに転換されたとし、時期は重なるが2000年代に入ってから再び、外からの刺激を重視した情報通信、スポーツ、サービス業を中心としたものに移行したと分析した。最後に2000年代後半には縁、つながり、協同、ソーシャルキャピタルを中心とした地域活性化策へと転換される軌跡を見せると分析した。そこで、地域外から支援が得られるという期待から脚光を浴びている手段の1つが観光であるが、観光業者が主導する観光振興には否定的な見方を提示している。観光業者主導の観光振興においては確かに、観光客数の増加は観光収入に繋がるので、地域経済の活性化が期待できるものの、地域内の内発力の造成には至らないため、地域内の人々と協力して推進する時のみ意義があると評価した(森重、2015)。

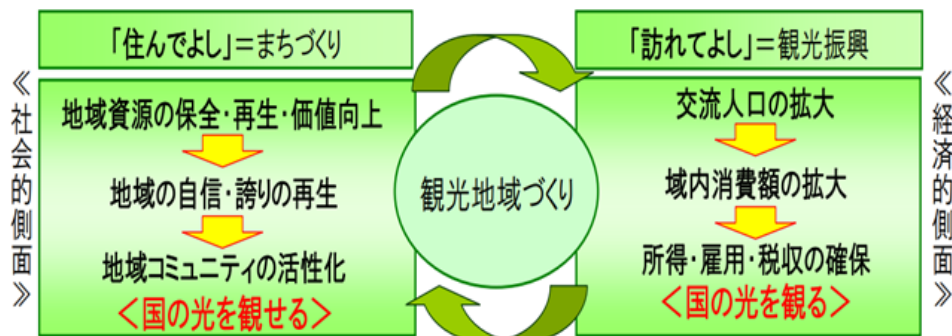
次に、観光まちづくりと非常に類似した概念での「観光地域づくり」について検討する。「観光立国」は、2003年1月に小泉総理により宣言された。この観光立国の基本理念は、「住んでよし、訪れてよし」とされるが、その出所は「観光立国懇談会報告書」である。提案者は、懇談会の座長を務めた東京大名誉教授の木村尚三郎とされる。報告書は、観光立国の背景として地球スケールでの大交流時代が到来したとし、特に観光の役割が増大するなか、日本においても観光が変遷して、観光の原点へと回帰していると分析した。歴史的な観点から、江戸時代の日本は、世界で最も先進的な観光システムを構築し、観光による内需拡大にも成功していたと指摘する<sup>9</sup>。しかし、明治時代になると、富国強兵や殖産興業に重点が置かれたせいで、観光の位相は低下した。時代が戦後となり、高度経済成長期を迎えると、押されていた観光は再び国内観光から始まり海外旅行も急増するようになった。内容的にも名所見物型のパッケージ・ツアーから、1990年代からは参加型・体験型の観光が注目され始めた。このように、観光の意義の変遷を観光立国の背景としているが、DMOにつながる専担組織や関連概念についてのコメントはなく、ただ、「観光は、国づくりや地域づくり、町づくりと密接な関わり合いが明らかである」との一文に留まっている。

---

<sup>9</sup> 観光立国懇談会の報告書では、江戸時代の観光を可能にする装置として、五街道、宿場、門前町などを整備し、参詣制度、講制度、湯治制度などが機能し、人々は、お伊勢参り、四国八十八か所、湯治、花見・花火などを楽しみ、また、各地の名物料理と土産物による経済発達に寄与し、今日以上に先進的な観光産業が発達していたと指摘した。(観光立国懇談会、2003年4月24日、「観光立国懇談会報告書－住んでよし、訪れてよしの国づくり」)

しかし、観光庁など政府では、いつの間にか「観光地域づくり」が登場し、観光立国の重要概念となり、後で「日本版DMO」でも重要な概念として挙げられている。例えば図7は、観光立国の基本概念とされる「住んでよし、訪れてよし」と「観光地域づくり」の関係を説明した概念図であるが、「住んでよし」=まちづくりと「訪れてよし」=観光振興とし、この両者を「観光地域づくり」が繋ぎ、もしくは総括する関係を表している<sup>10</sup>。

図7:「住んでよし、訪れてよし」と「観光地域づくり」



出所：講演資料、（観光庁観光地域振興部長 瀧本徹、2013年1月）から引用。

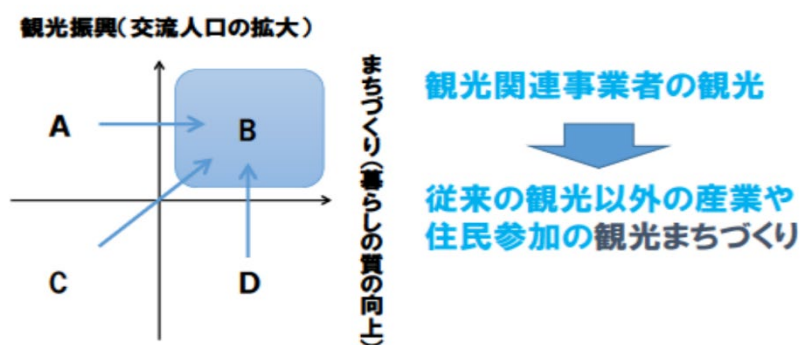
前述においては、「まちづくり」と「観光まちづくり」に検討したが、両方とも地域主導を強調する点では共通している。しかし、観光まちづくりにおいては、地域主導ではあるが、外部の関係者をも取り込んだ広範囲の主体が提起されているのが分かる。ただ、観光庁のDMOを定義する文献では、「まちづくり」に言及することはなく、「観光地経営」の視点に立った「観光地域づくり」の舵取り役としているだけである。

「観光地域づくり」と「観光まちづくり」は異なるものなのか、便宜上の表現の違いだけなのか。この両者は研究者の文献においては、全く区別なしに一緒に使われたりもする。日本のDMO研究の権威ともいわれる大社充(2018)は、簡単な図(図8)の中で「観光まちづくり」を3回「観光地域づくり」を4回にわたり同時に使っている(大社、2018、p.4)。参考のためにそのまま引用するが、図のタイトルには「観光地域づくり」としながら、内容では「観光まちづくり」を2回、「まちづくり」を1回表記している。これは、著者が意図したものか否かは定かではないが、同一のものと認識している現れと考える。

<sup>10</sup> 講演資料、2013年1月、「観光立国の推進と地域活性化－現場で如何に成果を上げるか－」（観光庁 観光地域振興部長 瀧本徹）」を参照。

図8:旅行振興から観光による地域振興(観光地域づくり)

## 「住んでよし・訪れてよし」の観光まちづくり



出所:大社(2018)から引用。

大社(2018)は図8の縦軸に「観光振興」を、横軸には「まちづくり」を表現する4分位のマトリックスで、A領域の旅行業者、Dの商工会議所、Cの観光とは無関係の1次産業部門がB領域の「観光まちづくり」に参画する動きが生まれていると説明した。

これをもって大社は、「観光関連事業者が担う観光」から他産業や市民も含めて複合的に観光とまちづくりが進められることで、「まちづくり」から「観光まちづくり」へとコンセプトが変化していると指摘したが、図8で見るとおり、タイトルには「観光地域づくり」と表記し、「観光まちづくり」と「観光地域づくり」は全く混用している(大社、2018、p.4)。

以上において、地域主導型観光を軸に、「観光まちづくり」と「観光地域づくり」について検討を行ったが、同じく地域主導型観光をベースとしている「観光まちづくり」と「観光地域づくり」は違いを見つけることができない。両者は学術では区別なしに使われている一方、どちらかと言うと「観光まちづくり」の研究事例が圧倒的優勢<sup>11</sup>であるが、観光庁など行政側は頑なに「観光地域づくり」を選んでいる傾向が見られる。

ここまでの議論を検討しても「観光まちづくり」には、依然とはっきりしないものがある。

<sup>11</sup> CiNiiで「観光まちづくり」と「観光地域づくり」をタイトルで単純に検索(2022年9月14日)した結果、「観光まちづくり」が785件、「観光地域づくり」は185件が検出された。

観光まちづくりは観光振興のツールなのか、逆に観光振興がまちづくりの手段なのかという議論だが、これについては意見が多様で、その輪郭が曖昧なものになっているとされる(森重、2017、p.264)。この 이슈について、森重(2017)は、観光まちづくりは、「交流の振興・促進」にあるため、地域外からの来訪者の存在が前提となっているが、必ずしも観光客だけを想定する必要はなく、当地に長く暮らす人のみならず、リピーターや2地居住者など、今でいう交流人口にまで対象を広げて、「住んでみたいまち」を目指すこと提案し、「住んでよいまち」と「訪れてよいまち」の境界もなくすような主張をした。その結果、外部の人も従来の地域ガバナンスの対象に含まれることで、ガバナンスの範囲が拡大することも指摘している。

森重(2017)の主張は「住んでみたいまち」と新しい語を提示しているが、これは最近になって注目されている「交流人口」の登場をを予告するものと見られるが、地域外からの来訪者と長期居住者の中ほどのものと見ることができ、マネジメントもしくはガバナンスの幅がより拡大することを意味する。

ここまでの検討で、もう一つはっきりしないものは、「観光まちづくり」と「観光地域づくり」の差である。上述でも検討したように「まちづくり」と「観光まちづくり」の間には、内容的にほとんど差がないという指摘(廣川、2021;森重、2017など)は明確にあるが、「観光まちづくり」と「観光地域づくり」関係を明言する研究は見当たらないが、次の研究だけはややに明確に線引きをしていると見える。

香月(2020)は、2000年代初頭から「観光まちづくり」という用語が「観光まちづくり研究会」などにより「行政用語」として使用され始めたとし、同研究会による定義は、「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業など、知己のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あふれる街を実現するための活動」とされるが、当時、観光まちづくりの手本とされる、大分の湯布院、滋賀の長浜市、北海道の小樽市などは、実は1970年代からまちづくりを実践してきたところであり、「観光まちづくり」成果と見るのは無理があると指摘した。

一方の「観光地域づくり」については、香月(2020)は「内外観光客の増加、地域の経済活性化、生活環境向上及び国民などの観光ニーズに応えることを目的として、地域特性を観光戦略に基づき、多様な地域資源を活用し、地域の幅広い関係者が一体となって進める、観光を軸とした良好な地域づくりの取り組み」という国土交通省の2008年の「観光資源づくり実践プラン実施要項」の定義を前述のまちづくりの定義と比

較したうえ、「観光地域づくり」の定義が「観光まちづくり」を包含すると判断した。また、「まち」は「地域」の一部を構成する要素(梅川、2012)という指摘にも助けられ、「観光地域づくり」は「観光まちづくり」を包含するものと明言した(香月、2012、p.12)。

しかし、香月(2020)の判断とは別に、上述で検討した通りに学術検索サイトの検索結果は「観光地域づくり」より、「観光まちづくり」の方が圧倒的に多い。また、「まちは地域の一部」という指摘は一般に認められるものかの疑問もある。そこで筆者は、両者が包含関係とする意見には同意できない。どちらかという、学術的には「観光まちづくり」という名称が使われ、「観光地域づくり」の方は、観光庁などが観光ルネサンス事業、観光圏づくりなどから持続的に使ってきた一貫性から使い分けがなされていると考えている。つまり、表現の差はあっても内容の差はないもので、同等の考え方、概念であると考えている。ただ、領域別に使い分けされている用語であることを尊重し、その場の文脈にあわせ、二つとも使用するものとする。

また、「まちづくり」という用語は、我が国固有の文化的背景のもとで生まれた独特の社会運動の延長線上にあり、1970年代から盛んに使用されたとされる(佐藤、1999)。これは、高度成長期の弊害として、環境破壊などが表面化し社会問題となった際、地方の議会が住民の立場を代弁しないことから、既成の制度を改善するための「住民運動」の形で始まったとされる。この運動はやがて「住民自治」への転換要求となったり、「住民参加」といった象徴的な表現と共に全国的に多様な領域において、幅広い「市民運動」へと成長していったとされる(竹内、2017.p.66)。

なお、高橋光行(2010)は「第一に、観光地域づくりにおいて連携によって達成しようとする理念と目標を明確にすることである。理念は、こうありたいという願望を並べたキャッチフレーズではなく、時代の潮流や地域の個性などを踏まえた本質的なものであることが大切である。ただし理念は堅持しながら、環境の変化に応じて目標を見直し変えていくという柔軟性を持つことが大切である」(高橋、2010、p.14)という指摘で、観光まちづくりの理念性を重視するような意見を述べているのが確認できる。

上記の研究などでは「まちづくり」の社会運動的な特徴、または理念的な特徴が比較的強いと指摘されるが、筆者もこれに同意する。この特徴は、「まちづくり」から始まり、観光が合致された「観光まちづくり」にも、共通すると考えるが、そこで「観光まちづくり」の規定の曖昧性と、方法論的な言及が少ない傾向が理解できる面もある。以上の検討の結果、「まちづくり」と「観光まちづくり」は、社会運動的な特徴をもち、方法論とは

距離があり、理念の色合いが強いことを踏まえ、「そうありたい」といった目標概念と捉えることができる。また、前述において「観光地域づくり」は「観光まちづくり」と内容的に同一と述べているので、この二つとも目標概念と位置づけるもととする。

## 第5節 デスティネーション・マーケティングと観光地マーケティング

既存の観光学分野において、「観光マーケティング」は大いに議論されてきたが、「デスティネーション・マーケティング」という用語が導入されて以降は自然に後者に入れ替わるような形になったが、この二つを詳しく比較分析して、違いや共通点を明確にした研究は非常に少ない。両者の概念的な違いとして、藤田(2018)は観光マーケティングは「一般的なマーケティングの定義を観光分野に応用」したものであり、「観光関連企業による」マーケティングと捉えた。一方のデスティネーション・マーケティングは政府系組織など非営利組織によるマーケティングと捉えた。そこで、デスティネーション・マーケティングの概念をより明確にするために、まず、観光マーケティングを検討する。

藤田(2016)は、日本で観光分野において観光地のマーケティングに関する議論は近年増えているが、これを「デスティネーション・マーケティング」として捉えた研究は、諸外国に比べて非常に少なく、主に「観光マーケティング」というタイトルで議論されてきたと指摘した(藤田、2016、p.96)。その背景の一つとして、藤田(2016)は、実務的には、1963年に日本交通が戦後初の「JTB海外旅行シリーズ」の企画販売を始め、1965年には日本航空株式会社も「ジャルパック」の企画販売を開始するなど、大々的にマーケティング活動が展開されている中、これより遅れた1971年に海外において観光学分野のマーケティングを対象にしたkrippendorf et al.(1971)の著書 *Marketing et tourisme* が世に出たことを指摘した。しかも観光マーケティングに関する研究は、一般のマーケティング手法を観光分野に応用した形であると指摘(藤田、2016、p.97)しているが、これは重要なポイントで、本研究でも観点を共有している。デスティネーション・マーケティングの区分をより明確にするために、藤田(2016)は、観光マーケティングの特徴を営利組織のマーケティングと捉えた。営利組織のマーケティング活動となると、当然のことながら利益志向と消費者志向になるが、こうなると一般企業のマーケティングと同一のものとなる。しかしながら、マーケティングの対象を一観光事業からデスティネーションに広げた場合、「観光マーケティング」では対応に限界があり、そこでデスティネー



ション・マーケティングを始めとする諸概念が登場したと考えることができる。

それでは、デスティネーション・マーケティングは観光マーケティングとは何が違うのか。藤田(2018)によると、デスティネーション・マーケティングは、特定デスティネーションの観光需要の創造を目的にする点と、活動の主体が観光関連企業といった営利企業に限定されることなく、政府系組織などの非営利系組織によるものも含め、結果的に社会性を中心とする「社会志向のマーケティング・コンセプト」をデスティネーション・マーケティングの本質的な違いと指摘した。その他に、デスティネーション・マーケティングの特徴として、戦略的・実践的視点の加味を指摘した。これは、消費者満足を究極の目的とする既存の観光マーケティングへの批判から、最初のデスティネーション・マーケティングの主唱者とされるワハブら(Wahab et al., 1976)が強調した「消費者動向や市場状況」が重要であり、消費者動向を把握し、市場との相互作用の必要性を指摘したものである。もう一つは、従来は十分に検討されてこなかった政府系観光組織の役割についての指摘である。デスティネーション・マーケティングにおいては、マーケティング活動の主体として、政府系非営利の観光組織がメインとされるが、その役割として市場とのコミュニケーション体制の構築と市場情報の管轄内の事業者へ提供する活動を特徴として強調した。デスティネーション・マーケティングの3つ目の特徴としては、政府系の観光組織のみならず、営利を目的とする関連事業者においても社会志向が見られるとし、消費者志向と利益志向に留まらず、デスティネーションの持続可能性と競争力の観点から、社会志向もコンセプトに含まれていると指摘した。ここまでの議論をまとめてデスティネーション・マーケティングの定義を次のように論じている(藤田、2016、p.102)。

観光マーケティングは、消費者ニーズの充足と組織目標を実現させるために、消費者志向、利益志向、統合的活動というマーケティングコンセプトの下、営利組織及び非営利組織により行われる活動である。デスティネーション・マーケティングは、従来の観光マーケティングの内容に加え、デスティネーションに対する経済的、社会的影響を実現させるために、社会志向を加えたマーケティングコンセプトの下で行われる活動であり、戦略的・実務的な視点よりその活動が捉えられている。

上述の観光マーケティングとデスティネーション・マーケティングの関係については、表6で見るとその違いがより明瞭となる。

表6：観光マーケティングとデスティネーション・マーケティングの比較

区分	主体	目的	追及する利益	コンセプト
観光 マ ー ケ ー テ ィ ン グ	・営利組織 ・非営利組織	・組織目標の実現 ・消費者ニーズの充足	・経済的な利益が中心	・消費者志向 ・利益志向 ・統合的活動
	<議論の特徴> ・マーケティングの考え方を観光分野に応用 ・消費者満足が究極の目標 ・観光関連企業のマーケティングの活動に関する議論が中心 (旅行会社、ホテル、航空会社など)			
デ ス ティ ネ ー シ ョ ン ・ マ ー ケ ー テ ィ ン グ	(同上)	(追加として) ・デスティネーションへの経済的(社会的)好影響	(追加として) ・社会的利益	(追加として) ・社会志向
	<議論の特徴> ・消費者動向、市場との相互作用の重要性を指摘、戦略的・実務的視点の加味 ・政府系観光組織に関する議論(役割の明確化)、デスティネーションの持続可能性と競争力の維持			

出典：藤田(2016)をもとに筆者が作成

藤田(2016)のデスティネーション・マーケティングについての分析では、仕組みとして既存の観光マーケティングを継承・包含し、そこに活動要素とコンセプトをいくつか追加・拡張する形となっているのが分かる。しかし、そこからデスティネーション・マネジメントへの拡張には否定的である。デスティネーションとデスティネーション・マーケティング概念について分析の上、2つの論点が残ると指摘し、まず第一にDMOのデスティネーション・マーケティングの範囲について議論した。DMOが関与する特別なイベントなどでは、警察、街路掃除などの業務が発生するが、これをマネジメントすることへの配慮がないこと、その他にもマーケティングを遂行する上で様々な問題が発生するが、同一組織(DMO)対処するのが望ましいが、問題に対して統制、指揮する能力がないため、デス

ティネーションの品質や開発に問題があると指摘した。第2に、DMOの活動がプロモーションとマーケティング・コミュニケーションへの偏りが、国内はもちろん海外でも指摘されていると指摘した。以上の2つの論点は、デスティネーション・マネジメントを否定する論理ともなるし、一見デスティネーション・マーケティング概念の限界を浮き彫りにするものになりうると考えるが、下記において詳しく検討することとする。

DMOの概念として、デスティネーション・マネジメントを否定し、デスティネーション・マーケティングを主張する研究は、Pike et al. (2014)が代表的である。Pike et al. (2014)は、一部の学界でDMOをデスティネーション・マネジメント組織と命名していることは不適切で、誤解の余地があると明確にした(Pike et al., 2014, p.6)。Pike et al.によると、DMOはデスティネーション・マーケティングを行う組織であり、デスティネーション・マネジメントする組織ではないという。それは、DMOのデスティネーション内での調整能力の限界を理由としているのだが、その内容を以下にて、より詳細に検討することとする。

Pike et al. (2014)の研究はまず、それまでに既存研究により蓄積された500件もの文献を参考にした総合的な分析研究であることを指摘したい。Pike et al. (2014)は、「マネジメント」という用語は統制を意味するが、観光産業の利害関係者にトラブルが発生したりリーダーシップが要求される時に、これを効果的にマネージする権限や手段を持つDMOはほとんどないと指摘されるとし、なお、イギリス、アメリカ、ニュージーランドの一部の地域において公共部門の財政圧迫によりDMOの財政がカットや廃止される事例を紹介した(Pike et al., 2014, p.7)。この事例では、デスティネーション内のDMOが持つ政治的な力の脆弱さを説明するものであろうが、世界的に10,000以上のDMOが存在する(Pike et al., 2014, p.11)中、少数の事例でもって全体の傾向を反映していると見ることは無理があると考えられる。

続いてPike et al. (2014)は、統制の権限がないことを裏付ける事例として、DMOが観光客誘致に活用する特別イベントやフェスティバルの現場でのマネジメントの実務を検討した。デスティネーション内で特別なイベントなどが開かれると、常時とは違って、駐車問題、街路のゴミ問題、警察による群衆の統制・警備、環境への問題などが急増するようになる。このような時の、地方当局による実用的で物流的対応についてつぎのように具体的に検討した。

- ①地域の命名又は境界を変えることが不可能.
- ②観光客の経験へ影響する交通混雑、落書き、飲酒、犯罪などへの統制不可
- ③訪問者との接点が殆どなく、主にアンケートやSNSからフィードバックを得ている
- ④観光への好意を造成するための市民の意識向上への影響力が殆どない
- ⑤空港、港湾、鉄道、道路などのアクセスインフラ開発や航空会社協定への統制力が殆どない
- ⑥自然環境管理や土地の用途区域、インフラなどへの統制力が殆どない
- ⑦協同プロモーション以外では、ステークホルダーの製品開発、価格、マーケティングを殆ど統制できない
- ⑧少数のパンケーキ・流通業者に依存する
- ⑨最も重要なことは、継続的資金獲得のためには政治的な有力者と利害関係者の慈悲に依存していること(Pike et al., 2014, p.10)

ここで示した事例は、公権力もしくは行政の権限に含まれるものと、観光分野に属するものでDMOの業務に近いものと区分することが出来る。二つに区分した上で、Pike et al.の指摘の妥当性を検討する。公権力もしくは行政力に属するもので、①、②、⑤、⑥は、領域を守り、市民の安全と生活保護といった行政の基本的な責務であり、また細部の専門性を要するものである。また、もしもこういった業務を、権限と共にDMOにまかされたと想像すると、そこに投入される予算と人員は膨大なものになる。その対策として、平素よりDMOは、警察、消防、市当局の各部門及び団体などと親密な関係を維持し、協力関係を持つべきであろう。また、現実では、イベントなどの時は、事前に各部門に公文書で具体事案の協力要請を出して指摘された内容を解決している。確かに手間の掛かる作業となるが、だからこそこれらの業務に関する権限をすべてDMOが持つべきという論理は成立しないし、現実的でもないと考える。

関係する事例として、アメリカのシアトルのDMOであるSCVBは、外部からの観光客の印象に影響するストリートにおける犯罪やホームレス問題を解決するために、警察や関連団体、利害関係者と連携して「清潔で安全で快適なシアトル」を目標に活動をし、これをDMOの5つの優先事業の一つとしているとされる(清水ほか、2017、p.141)。

このように、警察、消防、清潔関連の業務は、それぞれの分野の専門部門に委ねるが、部分的に関係する観光部門に関しては、シアトルの事例のように平素の強い協力関係の構築の上、いざと言う時には具体事案を協力願う形が妥当であるため、これをもって、デスティネーション・マネジメントを否定することは妥当ではないと考える。

Pike et al.(2014)が観光分野のものとして、マネジメントを否定する事例として取り上げたのは、程度の問題があり、また、最近日本のDMOにおいてもかなり力を入れて取り組み、漸進的に改善されている面を指摘したい。例えば、③のDMOとビジターとの接触がなく、アンケート調査やSNSからフィードバックを得ているばかりという指摘は、程度の問題ではあるものの現実でもある。しかし、デスティネーション内の多数のホテルや観光施設などを抱えるDMOは、これら施設からビジターのフィードバックを得ているし、逆に個別施設単位では把握することのできない広範囲レベルのビジター動向などは、逆にDMOの方が資金を入れて調査を実施し、その内容を加工して各施設に提供したり、デスティネーション・マーケティング戦略にも役立てたりしているのが現状である。特にここ10年の間は、ビッグデータが流行り、カード会社や通信会社からの協力により、以前には具体的に把握することのできなかつた観光客移動や消費動向を数値とグラフィックで明確に捉えることが出来ている。こういったビッグデータを購入し分析するのは相当の金額が必要とされることもあり、また、ある程度の大きさがなければビッグデータとしての意味がないので、現状においても個別観光事業者より、DMOや地方当局が主にビッグデータ分析を行っている。

Pike et al.の4番目の指摘は、観光客を受け入れる側の市民意識を向上させる努力についてである。日本版DMOの開始と共に「人材育成」という名で、観光従事者のみならず一般市民向けの講演会、講座など周期的に開催し、観光への理解と受け入れ環境造成に力を入れていることを考慮すると、程度の問題はあれど、観光を受け入れる市民意識への働きは実施されていると考える。また、⑦番の共同プロモーション以外には、ステークホルダーの製品開発、価格策定とマーケティング活動を統制できないとする指摘があるが、基本的に不適切と考える。企業の販売する製品やサービスの価格設定やマーケティング・コミュニケーション活動は自由に任されるもので、例え失敗してもその結果は自らの責任となるだろうし、地域の他の事業者や全体に被害を与えるほどの価格設定などの行為をした場合、地域社会の非難を受けるなど、結果的に損をする可能性が大きい。⑧の強力な流通業者に左右されるとの指摘は、現状の旅行業

界の問題点を指摘するものと捉えることもできよう。いわゆる大都市などから大型旅行会社が観光客を募集して観光地域に送客する旧来のシステムを「発地型旅行」呼ぶが、逆にこれを受け入れ側の観光地域が自ら観光商品を造成し、観光客を誘致しようという「着地型旅行」の動きがいわゆる「ニューツーリズム」の考え方の下で日本で展開されている昨今の状況を考慮する必要がある(米田、2021、p.21)。中には、その地域の観光素材の特性上そもそも着地型旅行が優勢で、発地型旅行下の大型旅行会社などの流通業者の影響が薄い田辺地域の事例も挙げられる(林、2020、p.15)。そこで、従来の発地型旅行の状況下においても大型旅行会社などへの統制力が殆どないという指摘は、やはり程度の問題と指摘することができよう。

最後の⑨番のDMOの資金調達に関する指摘は、相対的に重要な指摘であり、一般的に認められているものであろう。全般的にDMOに提供される資金は不足しており、資金不足が現在の日本のDMOの最も大きい問題とされていること(林、2020、p.9)であるが、なおDMOの資金調達の持続性は政治的な有力者やステークホルダーの手に委ねられるという現実問題がある。だからこそ、DMOの存在を安泰なものとしてせず、市当局はもちろん議会や利害関係者との接触や協力などDMO関係者の常の努力が必要とされる。

以上Pike et al.(2014)が、DMOはマネジメント組織ではないと主張し、日本の研究者の多くが、それに同調する根拠となった9つの事例について一個一個検討した。その結果、DMOの資金調達の不安定性など、納得のいく指摘もある一方、大半は程度の問題を過度に厳しく指摘したか、ビッグデータによるビジターの動向把握など、インターネット世界を中心とした近日のDMOと旅行業界のマーケティング状況が十分に考慮されていないことを指摘した。よって、本稿では、DMOの基本概念としてデスティネーション・マネジメントを否定するPike et al.(2014)と藤田(2017)の見解には同調せず、デスティネーション・マネジメントへの視野の拡張又はアップグレードの必要性を提起する立場から今後の議論を進める。

## **第6節 デスティネーション・マネジメントと観光地経営**

### **1. デスティネーション・マネジメント**

デスティネーション・マネジメント概念を検討する前に、前項で検討したデスティネーシ

オン・マーケティングにおける関連イシューを再考してみる。藤田(2017)は、DMOの基本概念として、デスティネーション・マーケティング概念を取り上げたが、一般的なマーケティングとは違って「社会志向のマーケティング・コンセプト」がデスティネーション・マーケティングの本質的な違いであり、この社会志向は営利を目的とする関連業者にも見られると指摘した。また、デスティネーション・マーケティングの特徴として、政府系非営利組織が主な主体であり、その役割は市場とのコミュニケーション体制の構築と、管轄内の個別事業者への市場情報の提供があるとした。

このように、デスティネーション・マネジメントの限界を指摘し、デスティネーション・マーケティングを主張する側の研究者の論理のベースは、pike et al.(2014)が取り上げた、マーケティング遂行上発生する統制・指揮能力の限界という判断の影響が大きいと見られる。これに対して、筆者は前節において、DMOはマーケティング業務上発生する問題に統制力がないという具体事例について検討した結果、全般的に過度に厳しい見方があることと、特にビッグデータなど最近の傾向を考慮せず、DMOのマネジメント能力の限界と結論付けられていることを指摘した。しかし、pike et al.(2014)の主張を受けた藤田(2017)などは、DMOはマーケティング遂行上発生する問題への統制力がないため、こういったマネジメント領域に属する問題は行政に任せて、現実可能なマーケティング活動に専念すべきという論調を述べている。一方、多くのDMOがマーケティング・コミュニケーションもしくはプロモーションに偏り過ぎている問題を指摘も合わせてのべていることは、マネジメントの有用性や重要性を認めている一面も見られる。以上の論点を念頭におき、デスティネーション・マネジメント概念を以下で検討していく。

それではまず、世界の観光産業を代弁するUNWTOのデスティネーション・マネジメントに関する見解を検討してみる。2007年発行の「デスティネーション・マネジメント実用ガイド」は、UNWTOにおいて最初のデスティネーション・マネジメントに関するテキストとされ、清水ほか(2017)はこのガイドを分析して、デスティネーション・マネジメントの要素として次のように8つを抽出した。

- ①デスティネーション・マネジメントへの理解、②戦略、③ポジショニングとブランディング、④マーケティング、⑤商品開発、⑥観光客の経験の質の確保、⑦Eビジネスと情報管理、⑧デスティネーション・マネジメントの組織化(清水ほか、2017、p.137)

ここでまず気づくのは、デスティネーション・マネジメントの要素の中に「マーケティング」が含まれていて、なお、本来はマーケティングの属性であろう「ポジショニングとブランディング」や「商品開発」が肩を並べていることである。しかし、デスティネーション・マネジメントの要素として、8つを抽出したのは清水ほか(2017)の独自のものであり、UNWTOの当ガイドには直接言及されていない。清水ほか(2017)の分析は、デスティネーション・マネジメントの中にマーケティングが含まれるという立場となるが、前節で検討したように、マーケティングをDMOの基本的な機能とみて、マネジメントを並列(DMMO)させるべきとか、逆にマーケティングの中にマネジメントを含めるべきという立場とは正反対である。

なお、2020年に同じUNWTOが発表した「デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション(DMO)の組織力強化のためのUNWTOガイドライン」でもDMOを「マネジメントを担う組織」として規定している。UNWTOは、このガイドラインの中で、競争の激化と持続可能性重視からDMOは、「マーケティングからデスティネーション・マネジメントへと進化」の必要性を指摘している。なお、SDGsに貢献するために、17の目標をDMOの計画や方針に取り入れ、その実施状況をモニタリングする役割を求めている。このガイドラインが定める「デスティネーション・マネジメント」の定義は下の通りである。

「観光デスティネーションを構成するすべての要素(アトラクション、アメニティ  
〔施設〕)、アクセス、マーケティング、価格設定)を調和させること」

この定義においても、デスティネーション・マネジメントの一要素としてマーケティングが含まれていることが分かる。経営学の下位概念としてマーケティングのことを上で言及したことがあるが、ここでも全くその通りにデスティネーション・マネジメントの一要素としてマーケティングを位置づけているのである。なお、この定義の補足として、デスティネーション・マネジメントの持続可能性のためには、観光客と業界、コミュニティ、環境の4者の調和が必要と強調した(UNWTO,2020)。上記のUNWTOのガイドライン2020は、ほかの研究文献などでは、なかなか取り上げることのないデスティネーション・マネジメントの内容そのものについて具体的に分析している。ガイドラインは、ほとんどのDMOに共通する機能として、以下の10の要素を取り上げた。



①戦略的計画の立案、②デスティネーションにおける観光政策の策定（又は策定プロセスへの参加）及び実施、③マーケット・インテリジェンス（市場を理解するための情報収集と分析のプロセス）、④観光商品及び観光ビジネスの開発、⑤デジタル化及び革新、⑥モニタリング、⑦危機管理、⑧研修及び能力育成（DMO内での人材開発に限らず、地域の観光従事者を対象とした研修及び能力向上の促進）、⑨プロモーション、マーケティング及びブランド戦略、⑩資金調達及び投資促進

このように、デスティネーション・マネジメントの内容を具体的に分析する文献は他にはなかなか見つからないし、「デスティネーション・マーケティングを超えた総合的なアプローチ」として「デスティネーション・マネジメント」との関係性を明確にしている貴重な資料である。

大野（2017）は「日本版DMOの役割と課題に関する試論」と題して、デスティネーション・マネジメントの一環としての「合意形成」について経営学の専門識見から詳しく分析した。そこで大野（2017）は、DMOが成功するためにはまず、自分の能力（ケイパビリティ）に合わせた境界を設定する必要がある、必要によっては外部にアウトソーシングすべきだが、観光は裾野が広い多様なステークホルダーとの調整や合意形成は外部の手を借りるのは難しく、なお公式的な会議などフォーマルな経路よりインフォーマルな形でのコミュニケーションが大事である強調したが、そのほかの日本版DMOの役割については分析していない（大野、2017、p.90）。

一方、DMOの発展段階によって、デスティネーション・マーケティング概念の適用が成熟するとデスティネーション・マネジメントへの移行が進むという考え方は、国内の研究者も同調している。例えば、宮崎（2021）は、DMOのプレイスブランディングの重要性を主張する研究で、海外のDMOは長い歴史の中で革新的な進化を遂げてきたとし、まず創成期のDMOは、デスティネーションの認知度向上のためにパンフレットやチラシなどの宣伝物を製作したり、一過性のプロモーションを重視する傾向があったとした。しかし、ある程度集客が見込まれるようになると旅行業者対象のマーケティングを重視するようになり、さらに来訪者が増えてくると、満足度を優先し、どのようにデスティネーションをマネジメントするかという議論が高まって来るとした。続いて、近年になっては、サステ

ナブルなデスティネーションづくりを重視する傾向があり、オランダのDMOは「脱プロモーション」を打ち出している事例も指摘した(宮崎、2021、p.21)。

宮崎(2021)の指摘を整理すると、海外のDMOは長い時間を掛けて、最初はパンフレット作成など基礎的なPR作業から始まり、旅行業者などへのマーケティングに集中し、その次の段階としてデスティネーション・マネジメントに移行し、近年においてはサステナブルの観点から「脱プロモーション」を謳えるレベルにまで至るといふ、時系列的に3段階に発展していくと分析し。この指摘を考慮すると、日本においては、日本版DMOのスタート時点から、この3段階のような過程抜きに、関連議論が一度に活性化したために、学界でも概念の整理が進まず、実務現場でも理解不振などの影響を与えていると考える。

デスティネーション・マネジメントについて、上とは違う見解として、DMM概念がある。藤田(2018)は国内外の多数の研究者の議論を検討したうえ、DMO概念は、デスティネーション・マーケティングとデスティネーション・マネジメントが両立するものとし、DMM(Destination・Marketing & Manegement)概念を支持している。DMMとはMが二つあり、最初のMは発展可能性のためのマーケティング役割を表し、次のMは持続可能性のためのマネジメントの役割を表すものだが、この二つのMが並列したものであるため、「マーケティングをマネジメントの一部と捉えることは正しくない」と主張する。そこで藤田(2018)はDMMの概念を次のように定義した。

「デスティネーションの持続的な発展と競争力の維持を目的とした活動であり、長期的な計画に基づき、多様な活動と責任を伴ったマーケティングの活動と地域内の利害関係者の調整や、資金管理、訪問者管理、資源管理、危機管理などの一連のマネジメント活動からなるアプローチである」(藤田、2018、p.85)

しかし、上記の定義を見ると、マーケティングより、マネジメントの要素についての言及が圧倒的に多いこともあり、また文章としても「一連のマネジメントからなるアプローチ」と締めくくっていることから、マネジメントに比重を置いているか、マーケティング活動をマネジメントの一環としていることを指摘できる。

筆者は、基本的にも経営学分野での認識の通り、マーケティングは会計、人事、経営学の各論とする伝統的構造に従い、デスティネーション・マーケティング概念はデス

ティネーション・マネジメント概念に包含されるべきであると考えている。当初は取り合えずマーケティング概念だけで十分だったものが、時代の変化と共に競争の激化、社会の発展に伴う内外関係の複雑化により、マーケティング概念では対応し切れなくなって、一段上のマネジメント概念へと「進化」、「移行」が必要となったという考えである。上下関係の概念であるマーケティングのMとマネジメントのMを並列させたDMMを新規概念として受け入れるのは、形式論理上にも抵抗を覚える上に、その必要性を見いだせないと考える。

ただ、国内において、DMOのマネジメントとマーケティング概念が並列して強調される背景には、現実としてマーケティング概念がいまだに定着されていない状況が影響していると推測する。特に日本版DMOが全国的に一斉に導入される時点で、観光協会の体質から脱却するための急務としてマーケティング概念が重要視される中、またマネジメント概念も同時に強調される状況が投影されたものと理解する。

日本のデスティネーション・マネジメントの適用に関連して、高橋(2017)は、「欧米型DMOのマネジメント特性を導入できないジレンマは、日本型のガバナンスこそその根本原因があるようだ」とし、「当面、こうした実態を解決するには、観光行政と観光振興組織(日本版DMO)の役割分担を明確にし、それぞれの業務分掌を示すことで、権限と責任を一体化させた運営体制とすべき」指摘した(高橋、2017、p.28)。

日本において、DMOへの関心がここ数年で高まっているにも拘わらず、関連理論の研究は非常に少ないとされ。ただ、デスティネーションのマネジメントに関する研究は昨今飛躍的に増えている(藤田、2017、p.78)<sup>12</sup>。例えば、菅野ほか(2018)は、海外におけるデスティネーション・マネジメント概念の変遷について整理したうえで、国内の類似概念である観光地経営の概念を整理した。そこで、DMOの概念についての議論が国内はもちろん海外においても明確ではなく、研究者によって多岐に分かれる現象となった原因として、海外にてのデスティネーション・マネジメントも国内の観光地経営においても、「概念自体が、各種の観光振興策『メソッド』の集合体『メソドロジー』であり、地域や社会経済環境によって、その内容が変化し、一定ではない」と指摘した(菅野

---

<sup>12</sup> 藤田(2017)は、p.78で、国立情報学研究所のCiNiiにおいて「デスティネーション(空欄)マネジメント」と検索した結果、関連論文は24件(2017年3月28日現在)あったと注記しているが、筆者が同じ条件で検索した結果は52件(2022年8月30日現在)で5年間で2倍以上増えたことになる。

ほか、2018、p.25)。

デスティネーション・マネジメントを含むDMO関連概念の議論において、上のように地域やその環境によって変わるもので、一定ではないという観点は、関連議論の検討において非常に役立つものであり、本稿においてもこれを支持するものである。

以上では、DMOの中心概念としてデスティネーション・マネジメントを取り上げ、デスティネーション・マーケティングとの比較を中心に検討したものである。その中で、マーケティングとマネジメントのどちらを中心概念とするべきか、もしくは同時に並行させるべきかという論争についても検討した。また、それなりの理由で、一つの内容を取り上げてDMOの中心概念として力説する研究が多数を占める中、DMOの成熟度によってマーケティングからマネジメントへと視野を広げ、レベルを上げていくといった見解を採用する研究は少数である。しかしながら、日本版DMOを取り入れて7年目を迎える現時点では、「量から質への転換」が問われることも考慮し、発展段階や該当地の環境によって段階的に違う概念が必要ではないかという議論は、時宜を得ていると考え、後節で検討するものとする。

## 2. 観光地経営

DMO関連概念で、日本の「観光地経営」は、デスティネーション・マネジメントの英訳であろうが、両者は「全く別物」とされる。一般的には理解できないこのフレーズがなぜ生じたか、その背景を探るものとする。前述した通りに観光庁のDMOの定義には、日本版DMOは『「観光地経営」の視点に立」つと明言している。しかし、国内での研究動向を調べるためにCiNiiでキーワード検索をした結果、「観光地経営」が48件、「観光地+経営」403件であった。これに比べ、「Destination・management」は162件で「Destination + management」は1,578件も検出(2022年9月10日現在)された。この検策結果からは、「観光地経営」または「観光地+経営」をキーワードにしている研究において、「観光地」という用語には「デスティネーション(Destination)」もしくは「デスティネーション・マネジメント(Destination・management)」を念頭に置いている可能性が高いと考えられる。因みに、カタカナで、「デスティネーション・マネジメント」をキーワードにする研究は28件に比べ、「デスティネーション+マネジメント」は52件と比較的に少なかった。そこで、「デスティネーション・マネジメント」とは別物というコメントとは違い、「観光地経営」は、「デスティネーション・マネジメント」を理論的な土台としてしていると推論できる。

せっかく「欧米の先進事例」をモデルにしているのだから、海外のDMOがイニシャルにある通り、デスティネーション・マーケティングやマネジメントを標榜しているかにも見えても、国内の研究においては「観光地経営」と区別して認識しようとするのは興味深い。特に、国交省・観光庁など国の文献に「観光地経営」を固執する傾向が見られる。国としては、数十年にわたる観光政策過程で「観光地経営」の名称を使い始め、日本版DMOの定義、ガイドラインなどにも明記<sup>13</sup>している以上、当分は頑なに「観光地経営」の名称を維持すると見え、政府の動きを尊重してきた学界も同様に、今までの研究成果を簡単には捨てられない状況と推定する。

そこで、観光地経営に至るまでの変遷を整理した菅野ほか(2018)を中心に検討していく。菅野ほか(2018)は、日本の観光地経営概念の変遷を3つの時期に区切りして概観したが、第一の時期は1970年代から1980年代とし、初期における状況を検討した。第一期の以前は、高度成長期を背景にした、観光施設整備を中心とする「観光開発」が理論的背景となっていた。1970年代に入ってから高度成長期の観光開発の後遺症から、観光開発という用語が敬遠される代わりに「観光地づくり」が使われるようになるが、その意味は観光開発と何ら変わりはないとする一方、「観光からのまちづくり」とも称されることがあると指摘する。また、この時期にもはや、観光計画での観光の範囲は単体の施設から地域へと広がり、主体も一事業者から地域の主体性が盛り込まれるなどの発展があり、「観光地経営」の考え方も登場したとした。具体的には、1987年のリゾート法制定をきっかけに、観光地を地域単位で捉えるのが一般的となったことなどの進展を確認した(菅野ほか、2018、p.26)。

第2期の1990年代から2000年代の期間であるが、政府による多様な観光施策が活発に行われた。その中には、今日の日本版DMOとも類似した施策もあった。「観光ルネサンス」事業は、地域内の関係者からなる協議会を設置し、官民連携による既存観

---

<sup>13</sup> 観光庁のHP(観光地域づくり法人『DMOとは?』など関連ページ)では、DMOと関連して、「デスティネーション・マネジメント」という概念名称は見当たらず、ガイドライン(「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～」、2021年4月改正)では、一部の海外事例を紹介する時に使用されるくらいである。その以外にはすべて「観光地経営」としている。デスティネーション・マーケティングについても同じ傾向があり、デスティネーションという語を避け、「観光地域マーケティング・マネジメント」といった書き方をしている。

光地の再生を試みるものであった。その組織とされる「Area・Tourism・Agency(AT A)」には民間の発想による観光施策、多様な利害関係者との合意形成に向けた連携・調整が要求されると指摘したが、日本版DMOに要求する内容と共通する面が目立つ。次は、2008年制定された「観光圏整備法」に基づき、「観光圏整備事業」が、これは、「観光ルネサンス事業」の評価を踏まえ、行政区域の境界を乗り越えた複数の観光地の連携が志向され、旅行業法などの各種の特例が認められるものであったが、ここでは、行政単位に限定されない観光地＝デスティネーションへの変化に注目されると指摘した。また、この時期には「観光まちづくり」と「観光地域づくり」という用語がほぼ同時に文献に登場するが、「観光まちづくり」について「観光まちづくり研究会」はつぎのように定義している。

「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業、人材など、地域のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動」  
(観光まちづくり研究会、2000)

この「観光まちづくり」とは別に「観光地域づくり」については、国土交通省ではつぎのように定義している。

「内外の観光客の増加、地域の経済活性化、生活環境向上及び国民などお観光ニーズに応えることを目的として地域特性を踏まえた観光戦略に基づき、多様な地域資源を活用し、地域の幅広い関係者が一体となって進める、観光を軸とした良好な地域づくりの取り組み」(国交省、2008)

この二つの定義から見ると、「観光まちづくり」よりは、「観光地域づくり」の方がより「日本版DMO」に近いとみられるが、菅野ほか(2018)は、二つの概念の違いについては詳しく検討していないが、この二つは、2008年の観光庁の設立以降、観光と地域振興の機軸をなしていると指摘した(菅野ほか、2018、p.27)。この時期には、デスティネーションの考え方が、単体の観光施設・リゾート単位を超え地域への範囲の拡大は観光ルネサンス事業などで定着し、さらに「観光圏整備事業」では行政単位を飛び越えたことで、デスティネーションの考え方が浸透したものと見られる。よって、だんだんとデスティネーション・マネジメントに近

づきが読み取れるが、次の時代では完成度をより高めていく展開となる。

最後の第3期は、2010年以降としているが、菅野ほか(2018)は、この時期の動きとして、「観光地域づくりプラットフォーム(PF)」とATAに注目した。「観光地域づくりPF」は、観光地域づくりマネジャーで構成れるもので、「観光地域づくりPF支援事業とは、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、市場との窓口機能等を担う「観光地域づくりPF」の形成を促進しつつ、着地型旅行商品の企画・販売、人材育成等を行う取り組みを支援」するものと規定した。なお、観光圏については、「観光圏：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」と規定した(観光庁、2013b)。

このように「観光圏」において、「観光地域づくりPF」構想は、「観光地づくりマネジャー」で構成される組織体「ATA」によって遂行される仕組みとなるが、この一連の事業「観光地域づくりPF支援事業」は、2012年事業終了という形で廃止された(観光庁、2013b)。

廃止されたとは言え、この「ATA」の考え方は、今日のDMO組織の考えい方の根幹をなしているといえるが、「デスティネーション・マネジメント」の考え方にも相当に類似している。例えば、ATAに要求される主要な機能は、以下の通りとしている(観光庁、2015b)

- ①観光地域づくり実施の基本方針の作成、②マーケティングの実施、③地域の特性を生かした滞在コンテンツ作り、④地域外の顧客に対する滞在プログラムの提案、⑤販売促進活動の実施、⑥来訪者及び市場に対するワンストップ窓口づくり、⑦各機能の提供に係るマネジメント

このようなATAの機能を遂行するためには、組織を率いる人材の高い能力が必要となる。この人材は、国が選定し所定の研修のうえ「観光地域づくりマネジャー」と認定する形となるが、その定義は「地域が目指すべき方向性を企画・立案し、関係者との認識共有及び合意形成を行い、かつ、具体的な事業の実務を適正に実施するために必要な知識及び経験を有する人材」としている。

「観光地域づくりマネジャー」の人物像については、関連文献で詳しく述べているが、その特徴として、能力の高い人材を外部から「確保」するよりも、地域への強い思いといった「志の高さ」を強調し、地域の人材を「育成」することが望ましいとしていることである。マネジ

ヤーに要求される人物像としては、多様な関係者をとりまとめ、必要な人材や資金を確保し、プロジェクトを立案・進行管理する「マネジメント系統の能力」と地域の魅力を創造することで、来訪者の新規獲得と既存顧客を維持する「マーケティング系統の能力」に合わせ、上で指摘した地域の人材がもつとされる「観光地域づくりに取り組む志を持ち、関係者との認識共有及び合意形成を行う能力」をリーダーシップ系統の能力とし、最も重要な能力と取り上げている(観光庁、2015b、p. 21)。ここで、「志の高さ」は興味深い表現であるが、同文献は、モデルとされる実在人物にインタビューする形式で、観光地域づくりマネジャーの人物像を示しているが、その中で「観光を手段として新しい雇用を生み出していく」という志を持ち、取組を進め」たとか、「きっと良い方向に進んでいけるという志を持って、取組を進め」た(観光庁、2015、p.19)<sup>14</sup>と「志の高さ」がマネジャーの徳目として称賛されているとがわかる。

菅野ほか(2018)もマネジャーの人物像に注目し、この時代には「観光が個別の施設単位から地域(またはエリア)単位となり、観光事業者に加えて住民を含む多様な関係者との連携・調整が必要」となったのを背景として捉えた(菅野ほか、2018、p.27)。

しかし、地域の関係者からなる協議会をもって対応する「観光ルネサンス」と、「観光地域づくりマネジャー」からなる「観光地域づくりPF」は、資金的都合によって単年度に終わってしまい、たとい魅力的な事業が開発されても広がり得られないという「持続性」欠如という問題意識から、2010年代中ほどから「観光地経営」が再び登場するとされる(菅野ほか、2018、p.27)。

観光地経営の定義は「観光地の持続的な発展を目的として、一定のビジョンに基づいて観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」と定義され、下記の8つの視点に立つとされる(公益財団法人日本交通公社、2013)。

- ①観光地の特性と経営状況を把握する、②関係主体を巻き込んで説得力のある将来ビジョンを策定する、③新たな魅力と市場を作る、④滞在のための仕組みを作る、⑤観光資源の保存と活用の両立をはかる、⑥組織と人材を見直して実行力を

---

<sup>14</sup> 観光庁(2015)『“人育て”から始める観光地域づくり観光地域づくり人材育成実践ハンドブック』。



高める、⑦観光地としてのブランドを形成する、⑧地域の観光財源を確保する

菅野ほか(2018)は、この観光地経営の視点について、地域主体、地域住民主体を強調する「観光地域づくり」や「観光まちづくり」の観点から、より持続的で、より多様な主体を俯瞰した視点であると分析を加えた。このようにして「観光地域づくりプラットフォーム(PF)」や「観光地域づくりマネジャー」の考え方は、2013年の地方創生をへて「日本版DMO」に継承されるものと評価した。具体的には、日本版DMOの定義の中の「地域への誇りと愛着」や「多様な関係者の合意形成」の考え方は、前期において展開された「観光ルネサンス事業」や「観光地域づくりプラットフォーム」から継承されたと指摘した。なお、日本版DMOで「稼ぐ力」が強調されていることと関連して、観光地経営を観光地域づくりの単純な拡張ではなく、経済面、収益面を意識した概念と捉えている特徴があると分析した(菅野ほか、2018、p.28)。

以上の分析からは、日本版DMOの重要な概念要素である「観光地経営」は、以前から展開された「観光ルネサンス事業」や「観光地域づくりPF事業の」考え方に、「稼ぐ力」といって、経済面・収益面を新しく足し算したものと捉えられているのが分かる。そこで筆者は、「稼ぐ力」の投入は、まちづくりの段階からの「社会運動」的的一面を持つ観光地経営の考え方に、もとの経営学が持つ冷徹さを再認識したのとして捉える。このように「別物」とされる「観光地経営」は本来の経営学的観点に回帰する姿もあるし、そもそもマネジメントが遠く離れてきたとは考えていない。

「社会運動」的な側面については、「まちづくり」の節で詳しく述べることにするが、「観光地経営」においても一部見ることができる。まずは、観光ルネサンス事業までは地域での実施主体の組織がないままだった点。また、観光地域づくりPF事業では、同マネジャーによるATA組織があったものの、マネジャーの人物像を検討するかぎり、外部から能力のある人材を確保するより、内部の「志の高い」地域人材を「育成」として明確にしていると判断される。そこで、この時点までは「社会運動」的な認識がまちづくりにあったものとする。もちろん、「志の高さ」云々は、その後は見当たらず、観光地経営やデスティネーション・マネジメントの考え方により、マーケティングの専門性と地域の利害関係者との調整能力が大事とされるようになる。そのため、「志の高さ」で象徴される「観光地経営」の社会運動的な色彩が「デスティネーション・マネジメント」と区分される一要素であることを指摘できる。

一方、菅野ほか(2018)は、海外の「デスティネーション・マネジメント」の場合、「プランニング」から「マネジメント」、「ガバナンス」へと変遷したて来たとし、経営学が観光領域に取り入れられたものと述べ、日本の「観光地経営」は観光領域が「都市計画(特にまちづくり)」や「地域計画」の領域に拡大したものであるという見解を示した。ここが海外の「デスティネーション・マネジメント」と日本の「観光地経営」は大きな分かれ目となるが、結果的に両者は「本質的な内容は別物」と判定した。その本質的な差は日本の場合、観光地経営がまちづくりにおいて「持続的なコミュニティの向上」を目的にしているのに対し、海外においてはデスティネーション・マネジメントは経営学をベースに「地域の競争力強化」を目的にしていることを明らかにした。内容的な違いとしては、上で列挙した観光地経営の8つの視点に「観光財源の確保」を取り上げるが、「デスティネーション・マネジメント」の役割・機能の中には「観光財源の確保」が見当たらないことを指摘した。つまり、日本の「観光地経営」とは、本来は行政が担うべき観光財源の確保を含み、ほかの施策も念頭に置きながら行政により行われるものと見た。この構造は「日本版DMO」も同様で、「日本版DMO」はデスティネーションマネジメントの実施組織というよりも、むしろ行政が展開する総合的な『観光地経営』施策の一部を担う実行部隊」となると結論付けた(菅野ほか、2018、p.32)。

ここまでは、菅野ほか(2018)の、時系列分析を軸とした「観光地経営」についての分析を検討したが、まとめると、行政により行われる「観光地経営」の位相から、「デスティネーション・マネジメント」とは本質的に「別物」とされる。よって、観光地経営の視点に立つとされる「日本版DMO」も、行政が展開する「観光地経営」施策の一部を担う「実行部隊」に過ぎないと指摘され、「観光地経営」の限界を提示したことになる。

しかし、菅野ほか(2018)は、「観光地経営」の限界を乗り越えるための対案についてはコメントをしていない。ただし、海外においては、「プランニング」から「デスティネーション・マーケティング」それに続く「デスティネーション・マネジメント」の限界を乗り越えるために、経営学の「コーポレーション・ガバナンス」の知見を取り入れ「デスティネーション・ガバナンス」へと変遷が提示されていることを述べている。同じ視点から、「観光地経営」概念が限界があると想定するならば、概念の拡大・変更と共に次元を変えた新しい概念への変遷までを考慮する検討があってもいいだろうが、それについての言及はない。その意味でも続く節の「デスティネーション・ガバナンス」概念の検討は大事となる。

しかし時間が経ち、菅野ほか(2018)の研究から2年後の菅野(2020)では、「特に201

0年代以降においては、観光地をマネジメントの対象とする概念は、すでに『デスティネーション・ガバナンス』という用語に包含されるようになってきている」と「デスティネーション・ガバナンス」の位置づけをより明確にしている。

なお、「観光地経営」と「デスティネーション・マネジメント」については、両者は必ずしも共通の理解になっていないとしていたものを、「若干の差異はありながらも、概ね合致している」と認識を改めた(菅野、2020、p.24)。そこで本稿では、この意見を受け、また学術でも一般的に「観光地経営」を圧倒的に扱っていることを踏まえ、今後の検討では、「観光地経営」を単独に議論することとする。

## 第7節 観光ガバナンス

デスティネーション・マーケティング概念と、デスティネーション・マネジメント概念は、DMO開始を前後する時期から学術の世界で同時進行という形で推奨され、研究が進んだと上述したが、実は、デスティネーション・ガバナンスもこれに加わる形で進んできた。観光庁の日本版DMOの定義を見る限り、当時としては観光研究者が新しく提起し始めた「デスティネーション・ガバナンス」または「観光ガバナンス」の概念の影響を伺うことができる<sup>15</sup>。

日本の観光まちづくりやDMOの推進において、ガバナンス概念の必要性が登場する背景について、この分野の権威といえる菅野(2018)は次のように提示した。1980年代に入り国家レベルでは、官僚制の限界から民間のセクターや非営利セクターに依存する傾向が強まり、ガバナンスが使用されるようになった。企業レベルでは、コーポレートガバナンスとして議論され、さまざまな不祥事に対応する形で1990年代にガバナンス概念が広まった。同時にガバナンスは、地域社会レベルでも進んだが、主な背景として、市民や非営利セクターが利害関係者として影響力を持つようになった。このような関係者の多様化を背景に意思決定や合意形成、ルールや規律の調整の必要性からガバナ

---

<sup>15</sup> 例えば、観光地づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら… (中略) … 関係者の合意形成… (中略) … 官民の関係者との役割分担… (中略) … 観光地域づくりの一主体として。…、などと、デスティネーション・マネジメントの要素でもあるが、デスティネーション・ガバナンスの要素としても考えられる表現が混じっている。(観光庁HP、「観光まちづくり(DMO)とは?」)

ンスの議論が広がったと分析した。また、観光部門では、1990年代以降、エコツーリズムや観光まちづくりの地域主導の観光が広まりに伴い、関係者の多様な進み、実践現場での地域資源の保全と利用の対立、観光利用による資源の劣化、マーケティング戦略不足、地域イメージ悪化などの問題に対応するため、関係者合意形成やルール・規律の調整を目当てにガバナンスの概念が取り入れられたとまとめた(菅野、2018、p. 30)。

しかし、実際日本では、観光まちづくりを念頭においた理論的なアプローチでガバナンス概念を追求した研究は決して活発とは言えない。菅野ほか(2018)によると、観光ガバナンス関係の研究傾向を調べるためにCiNiiで「観光+ガバナンス」をキーワードとする検索で2017年の基準で44件の論文が検出され、「tourism governance」は174件が検出されたとした。その後の動向を確認するため、筆者が同じ条件で検索した結果、2022年9月15日現在、各々134件と1,216件が検出され、5年間で各々3倍と7倍近くが増えた結果となった。因みに、同じ条件の検索で、「destination+ガバナンス」は5件、「Destination governance」は343件が検出された。

以上の検索結果を見る限り、海外での「Tourism Governance」と「Destination Governance」は、日本の国内では「destination+ガバナンス」ではなく、「観光ガバナンス」として研究されているのが一般的と判断することができる。

一方、行政学を本家とするガバナンス論は、経営学でのコーポレート・ガバナンスを筆頭に、環境部門からIT部門まで、他の学問分野でも幅広く研究・活用されてきた。CiNiiで「ガバナンス」をタイトルで検索(2022年5月2日現在)すると掲載量は論文が14,103件で、本が1,919件もあった。発表時期を見ると、1980年代まではたった2件だったが、1990年代から本格的に増えているのが分かる。

しかしながら、日本の場合行政学分野においては、国内の特殊な風土からガバナンス論は重要課題として認知されて来なかったとされる。堀(2018)は、現代行政学は現代国家の統治のあり方を主な研究対象とするものだが海外とは違い、日本の場合はノン・ヒエラルキーでボトムアップの自己統治システムと言える「ガバナンス」には注目せず、未開拓の研究領域として残っていると指摘した。これは、日本の行政学が戦後の民主化政策の展開の中で、ガバナンス研究を十分に学べるチャンスを逃がし、高度成長期の研究課題に移ってしまっただけが背景にあって、その後の参加民主主義議論もあったにも関わらず、残念ながら「ガバナンス」を行政学の重要課題と認知できないま

ま、今日に至っていると指摘した（堀、2018）。

ガバナンス論の本家である行政学でもこのような状況であることから、当然ながら観光分野においても観光でのガバナンス研究の活性化を期待するのは無理であろう。こういった事情を念頭に置きながら、観光分野におけるガバナンスについて検討することにする。国内では観光ガバナンスについてほとんど論じられてこなかったとされ、とりわけ理論的な観光ガバナンス研究は進んでいないとされるが（森重、2018、p32）、それでは、DMOが焦点を置いている「合意形成」、「関係者の調整・連携」などのイシューはどの概念をもって議論されていたのか。これらのイシューを既存の研究は主に「マネジメント」機能と捉えていたのが一般的であり、「観光地経営」概念の中では、調整機能として議論してきた。これに対し、菅野ほか(2019)は、「地域の各種主体を単なる『マネジメント』の対象としてではなく、行動原理の異なる多様な主体の集合体として捉える、いわば『ガバナンス』志向の方法論が必要となる」（菅野ほか、2019、p.201）と指摘し、まちづくりにおいて、合意形成などの調整機能をマネジメントから視野を広げ、ガバナンス概念をもって対応することを推奨した。ただ、日本のDMOの定義、ガイドラインなど政府系の文書では、広範囲にわたり、DMOは「観光地経営」の視点に立って企画・運営することを規定していることを考えると、今後理論的に活発な議論が必要と考える。

観光分野では1990年代に入ってからガバナンスが研究されるとされるが、CiNiiで「タイトル」を「観光+ガバナンス」として検索した結果、36件の論文と本が1件のみ検出された（2022年5月2日現在）。この中で、年代が最も早いのは2009年で、敷田ほか(2009)は「観光地域ガバナンスにおける関係性モデルと中間システムの分析」というタイトルで北海道を事例に観光地のガバナンス研究を発表し、以降11件もの関連研究を単独著者もしくは共同著者として研究成果を出した。一方、森重も14件の研究成果を出しているが、特異なのは敷田との共同によるものが9件もある。ということで、敷田と森田の研究が全体の半分弱も占めており、ガバナンス関連研究いまだに狭い範囲の研究者により議論されているのが分かる。

森重ほか(2018)は、観光ガバナンスに関する国内外の研究をレビューした上、3つの視点を提起した。1つは、観光まちづくりにおいて伴われる、関係者間の合意形成や調整・統合などの課題はますます複雑化する傾向にあるが、それが当事者間の調整から統合的な調整に移行されていることから、観光ガバナンスの視点による対応が役立つという立場である。2つは、観光産業の振興とまちづくりが一体化した結果、既存の観光

振興そのものを目的としていた観光政策などが通用しなくなったので、統治や調整の枠組の構造的な変化を扱う概念である観光ガバナンスの重要性を強調した。3つは、観光は地域外からの来訪者を前提としているため、観光まちづくりを進めると関係者の範囲が拡大されるが、地域外の参加をどの程度認めるかという問題でガバナンスの役割を期待するものである。以上の検討を踏まえて「観光ガバナンスの」を次のように定義している(森重ほか、2018、p.34)。

「不確実性の高い移動を伴う来訪者も含めた、観光にかかわる多様な関係者の意思決定や合意形成を促すとともに、その活動を規律・調整するためのしくみやプロセスとその考え方」

観光ガバナンスの内容を分析した研究は国内で探すのは難しく、海外の研究者に頼るしかないが、菅野ほか(2019)は、海外の代表的な3人の研究結果から観光ガバナンス内容を表7のように整理した。

表7: 観光地ガバナンスの内容

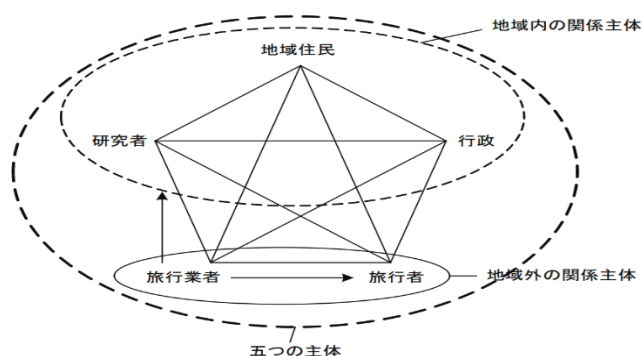
研究者	基準	内容
Ruhanen(2010)	既往研究のレビューし、40の要素抽出、頻出する6要素を厳選	①説明責任、②透明性、③関係者の参画、④構造、⑤実効性、⑥権限
Volggerto, Pechlaner (2014)	DMO成功の要素	①ネットワーク形成の力、②ネットワークの受容性、③透明性、④経営資源、⑤専門性
Beritelli, Bieger (2014)	観光地ガバナンスの要諦としてリーダーシップ要素	①信頼性、②効果的なコミュニケーション、③相互理解、④嗜好性、⑤付き合いやすさ

出典: 菅野ほか(2019)をもとに筆者が表で整理。

一方、張長平(2014)はネットワーク理論で観光ガバナンスを捉えた。まず、ガバナンスという用語は、すでに14世紀に造語されたものと紹介し、ガバナンスは、社会や組織が何らかの決定をする際のプロセスであるとした。地域においては、多様なアクタが協同して課題を解決するしくみであるが、最近このガバナンスをネットワークの形式で表すことが注目されるとした。特に「観光ガバナンス」については、外から訪れる旅行者や旅行者とといった域外のアクターが観光地に影響を与えるため、外部アクターとの関係にも

重点を置くガバナンスが必要であると指摘した。なおも観光環境などにも柔軟で早い対応ができ、専門知識を強化することができるなどのメリットを得ることができるネットワークガバナンスにつながると強調した(張長平、2014、p.94)。

図9:地域内外の関係主体



出典:海津ほか(2009):張長平(2014、p99)から再引用。

一方、伊藤(2019)は、日本の中央集権的な財政制度を中心にした地方の観光ガバナンスの本質的な問題を探求した。現行の日本版DMOは資金と人材面の不足が目立ち、主体的・自律的な観光ガバナンスを行使できていないと前提した。これは、明治時代以降中央集権的な財政制度を採用して以来今日にも続き、近年は「3割自治」と呼ばれる地方の財政構造に起因すると指摘した。尚、このような中央集権的財政制度影響から中央依存が広がり、地方の住民の「主権者意識」が希薄になったと指摘した。追加として、民間資金の取引も東京を中心に行われるため、地方としては民間資金の獲得も困難であると指摘した。また、主権者意識の欠如につながる無意識的な「お上意識」から、行政のアクターとステークホルダーなどとの連携・協同も進まないとまとめた(伊藤、2019、p.5)。

伊藤(2019)の研究は、観光のみならず地域が中央依存体質とある根底には「中央集権的財政制度」があるが、それを打破するだけの「主権者意識」は欠如し、「お上意識」からステークホルダーの連帯も進まないと指摘したので、それには確かに同意できるが、この指摘は現状確認に役立つだけで、期待した改善の方向性・可能性が提示さ

れていない。

一方、観光においてガバナンス論が登場し、その必要性が高まる背景として環境の変化が挙げられるが、国際連合により2015年に公表された「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」もその一つである。続いて、2017年を「持続可能な国際観光年」と定めたが、これに先立って2004年からUNWTO, GSTC, EUはもちろん、国・地域別にも「持続可能な観光指標 (STI)」が制定された。この動きに合わせ、日本でも2020年6月に「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS)」が発表されたが、京都も独自のガイドラインを発表した。京都市と同観光協会 (DMO KYOTO) が連名で2020年11月に発表した「京都観光行動基準 (京都観光モラル) ～京都が京都であり続けるために、観光事業者・従事者等、観光客、市民の皆様とともに大切にしていきたいこと～」は、単にオーバーツーリズムやCOVID-19以前の観光に戻すのではなく、地域の住民や生活と地域文化をより重視し、地域住民の豊かさなどに貢献できる観光を目指しているとされる (岩田、2021)。京都の事例は、国際的に持続可能な観光に方向性を置いて経済、地域社会、環境の3つのバランスを取ることで持続性を狙っている中、地方レベルとしては先駆的な対応と評価できる。このような動きを考慮すると、持続可能な観光は、ガバナンスの考え方の強化を意味することとも理解できる。

森重 (2017) は、「観光ガバナンス」の考え方は、1990年代にはじまり、2010年代に国外で盛んに議論されたとした上、国内では、観光まちづくりにて地域社会を主体とした「マネジメント」の意義が強調されたが、マネジメントは予め目的が設定・共有されていることを前提とする。しかし、関係者の価値観や考え方の違いを前提とし、それを包含・共有し、ルールや秩序を形成していくことをまず重視するという意味で、ガバナンス概念を取り入れる必要があるとしてした。その一環として、増えてくる地域外のステークホルダーを認識して、観光まちづくりの主体組織をオープン・プラットフォームとすることを提案した (森重、2017、p.263)。

しかし、ガバナンスにも限界があり、「観光ガバナンスによって、地域資源の利用や地域再生のあり方、地域外の来訪者の地域活動への参加を包摂した上で、個々の問題まで議論できるかなどの課題」を指摘し、実践面での適用可能性に疑問を提起した (森重ほか、2018、p.34)。筆者もこの疑問を共有するが、関係者の拡大に対応する合意形成・調整の分野で既存のDMO関連概念が限界を見せる中、観光ガバナンスが持つ理論的包容性を中心に実践論の開発はできると考えている。この考え方は、2010



年代以降、観光地をマネジメントの対象とする概念（観光地経営）は、「デスティネーション・ガバナンス」に包含されるようになったという指摘（菅野、2020、p.20）を支持するものでもある。

以上の検討を踏まえ、筆者は観光ガバナンスを軸として、既存の主要概念を取りまとめた「日本独自のDMO概念ミックス」の必要性を提起するが、詳細の構想については、第4章にて述べることとする。

## 第8節 観光推進組織としての「DMO」

久保（2021）は、観光学<sup>16</sup>分野の主な概念を歴史的視野から整理した。その中で、デスティネーション概念がそれ以外と、どのように区別されるかを詳しく追及した。久保はデスティネーション・マーケティングを最初に提唱したWahab et al.(1976)研究から、「デスティネーション志向」と「目的としてのデスティネーション」を強調した。デスティネーション志向とは、その以前のツーリズムマーケティングが顧客志向であることから区別されるもので、地域資源と住民で構成されるデスティネーションを優先する発想とした。また、ツーリズムマーケティングでは、顧客志向を実現するための手段として位置するデスティネーションが、目的としてのデスティネーションへ転換されるとした。また、デスティネーション・マーケティングを実施するためには、ツーリズムマーケティングの段階での実施主体と別の主体が必要と主張する。これが、現代のDMOに当たると見えるが、下記の表8でみるとおり、ツーリズムマーケティングでの主体は個別企業及びその集団になっているところを「観光協会」と見做すと、日本版DMOが導入される論理とよく合致するといえる。同表のツーリズムマーケティングランに観光協会を主体と入れて読み直すと、個別企業の利益を目的とするため、ツーリズムによってもたらされるマイナス影響への対応が課題となる。

---

<sup>16</sup> 久保（2021）は、日本では「観光学」、海外では「ツーリズム研究」と呼ばれるとし、海外の研究に関するものはすべてツーリズムマーケティングなどと、ツーリズムとして表記した。

表8:概念別推進主体と概要

研究概念	推進主体	主要目的	課題
ツーリズム経済学	国家、地方自治体	観光の実態把握	ツーリズム需要に適応する ための経営能力向上
ツーリズム経営学	個別企業	企業の内部資源強化	供給に見合うツーリズム 需要の創造
ツーリズムマーケティング	個別企業及びその集団	個別企業の利益を目的とした顧客志向のマーケティング	ツーリズムによってもたらされるマイナス影響への対応
デスティネーション・マーケティング	個別企業とデスティネーション志向の主体との集団	デスティネーションの利益を目的としたツーリズムマーケティング	デスティネーションの利益を守るための方法論の確立

引用:久保(2021)を筆者一部修正

Hayato Nagai et al.(2018)は、日本版DMO登録開始直後の日本版DMO概念の理解度を分析する研究で、そのサブタイトルを「混沌、議論、受容(Confusion, contestation and acceptance)」とし、状況を代弁している。日本版DMOが開始した直後の2016-2017年間、日本のDMO代表者などを対象にしたインタビューで、次のように現場での受け入れ状況について報告した。まず、英文字イニシャルで成り立つ「DMO」という用語について言及した。日本政府の関係機関がモダン、国際的、新しい性質を強調するために外来語を新しい制度名に使うケースが往々にあるが、これが代えて理解不足や混同をもたらす傾向があるとした。日本版DMO概念においても英文字(外来語)の影響で意味や概念の理解不振、混同などネガティブな影響を与えている可能性を指摘した。二つ目は、既存の観光協会もDMOであるにもかかわらず、日本版DMOに登録(候補法人)しているものとは別物と認識している傾向を取り上げた。三つ目は、DMO概念の理解如何とは別に新しい潮流と認識し、「とりあえず波に乗ろう」という態度が見られたと報告した(Hayato Nagai et al., 2018, p.10)。

ただこれは、Hayato Nagai et al.も強調している通りに、初期の状況であることを留意する必要があるが、それから数年が経ち、もはや登録制度開始後5年を迎える現在は果たしてどのような状況であるか気になり、興味深いところでもある。このHayato Nagai et al.(2018)の視座が本論文の研究課題にも影響していることを明かして置く。

一方、日本で「DMO」が最初に論文で研究対象になるのは2013年の小林によるとき

れるが、小林(2013)は彼の論文に先立った調査報告書<sup>17</sup>で、後日の政府による「日本版DMO」の骨格たるものを相当具体的に提示している。小林(2013)は欧州の観光マーケティングの特徴としてDMOの存在を取り上げ、DMOをマネジメント組織(Destination・Management・Organization)として紹介した。主な機能としては、官民連携(PPP)によるマーケティング機能を強調した上で、「日本型DMO<sup>18</sup>」の活動イメージを、発地と着地の双方のニーズを踏まえた市場創造、観光商品をBtoB、BtoCで自ら販売すること、公平性を乗り越えた魅力ある観光資源の取り上げ、受け入れ環境の整備や品質向上の4つで説明した。また、合理的な評価指標(KPI)の必要性も説明し、立ち上げ当初など政府側からの資金の支援の必要性も強調し、なお、専門人材の重要性も強調した。この報告書の内容をまとめた形の論文でも小林(2013)は、名称を「日本型DMO」とし、組織の特徴はマーケティング機能に重点を置きながらも「マネジメント組織(Destination・Management・Organization)」と強調した。

因みに、約2年後の観光庁のDMO制度実施では、「日本型」ではなく「日本版」となり、「M」については「Manegement/Manegement」の二股となった。この二股の態度は、以降の研究者の間でも些かなりとも議論のもとにもなるが、とりあえず、日本版か日本型かについては、筆者の前作(林、2020)で「日本型」の方がふさわしと提案した<sup>19</sup>ことがある。

以上小林の研究は、日本版DMOに先たち、最も近似したイメージを最初に発表したことに傍点を打つべきであろうが、「マーケティングを重視したマネジメント組織」とDM

---

<sup>17</sup> 小林賢弘(2013)「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光—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」を参照のこと。

<sup>18</sup> 後日の観光庁による「日本版DMO」ではなく、「日本型DMO」として命名しているところが興味深い。

<sup>19</sup> 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号、九州産業大学大学院 経済・ビジネス研究科、2020年p.22を参照のこと。筆者は、日本版DMOのモデルを欧米の先進事例と漠然としている中、欧州と米州(北米)ではDMOの概念に差があるし、国内に目を向けると、九州観光推進機構など、以前からDMOとして十分な役割を果たしている事例があることから、欧米モデルの輸入という語感の日本版とするより「日本型」という名前で、国内のレガシーを取り入参考にした新しいモデル造りを提案した。

〇組織の性格を定義したことで、その後の観光庁の制度運営はもちろんのこと諸研究者もこの枠組に拘束される結果を招いた面があると推定する。また小林は調査報告書でも論文でも「デスティネーション」や「デスティネーション・マーケティング」については触れていない。

なお小林は、後から導入されるDMOについて、「『観光地域づくりプラットフォーム』をさらに深化させたものと考え」とし、地域の着地型商品を外の市場とつなぐワンストップ窓口機能を主要機能として取り上げた。また、それを乗り越えた「経営の視点から地域をまとめる」マネジメントの性格を強調はしたものの、マネジメントの具体像については、言及を控えている。

岩田(2021)は、国立情報学研究所の「CiNii」で「DMO」を検索(2020年10月8日)して有効な対象250件について検討分析した。その中で「マーケティング」に焦点を置いて分析した関連書籍では、「多くがマーケティング概念については所与のもののみならず詳細な解説等はなされておらず、また、データに基づくマーケティング実施、機能としてのマーケティングの必要性、マーケティング人材、経営学領域のマーケティング手法(4P、STP分析等)への言及にとどまっている」とし、論文ジャンルでは、「多くが『マーケティング』という用語のみ記載したものであるか」観光庁の登録要件の中のマーケティング関連項目にまつわる表現にとどまっているものと分析した。結果的に、「マーケティングについて、その概念を詳細かつ実践的に記述したものは皆無であった」とした。なお「観光マーケティング」、「デスティネーション・マーケティング」について言及したものはごく僅かであると分析した。特に岩田は、マーケティングの本家である経営学分野でのマーケティングと観光領域でのマーケティングの比較を試みた。経営学でのマーケティングは、顧客志向が重視されるとし、なお時代の発展とともに常に変化するものであると捉えた。また、Kotlerの「マーケティング3.0」では感情的な充足や精神的な充足が求められ、「マーケティング4.0」では顧客の自己実現欲を満たす必要があることを強調した。しかし、観光領域では「顧客創造」や「社会志向」など、アウトカムの視座にまで踏み込まれていないため、今後世界水準のDMOを目指すなら、「学術観点及び実務的観点から、デスティネーション・マーケティング概念をさらに導入」する必要があるとした。

このように、岩田の研究はマーケティング概念を中心とした日本のDMOの概念の学術的な現状と課題について広範囲に、また本格的に検討しているが、岩田本人が前触れしている通りに学術文献の分析に限定されているため、依然として実務現場でのD

MO概念がどのようにどの程度実行されているかについては最初から対象外である。

日本で急遽なDMOの導入に伴って、後から理論の裏付けが行われる様子を見せる中、主な理論として比較的早くから提起されたのがデスティネーション・マーケティング概念である。しかし、時間的にはほぼ同時にデスティネーション・マネジメントも研究者の間で強調されるようになる。例えば藤田(2017、p.90)は、「従来DMOは、マーケティング組織であると認識されていた。しかし、今日のDMOはデスティネーションの持続的な発展に対しても責任を有し、利害関係者間の利害調整や関係構築、観光関連事業者への支援などマネジメント組織としての役割も担っている。したがって、今日のDMOはデスティネーションのマーケティング及びマネジメントの役割を担う組織である」と述べた。

一方、デスティネーション・マネジメントは、その概念整理の中で、その実施主体のDMOという概念も合わせて創出されたという指摘もある。DMOが観光地の競争強化のために行う活動としてデスティネーション・マネジメントを整理体系化したとし、これは、経営主体を基本的な視座とする経営学の影響と指摘された(菅野ほか、2018)。

このような議論の影響を受けてか観光庁のガイドラインでも、「観光地域づくり法人(DMO)が必ず実施する基礎的な役割・機能」として「マーケティング/マネジメント」を同時に挙げている<sup>20</sup>。ということは、日本版DMOの開始当初から、DMO概念はデスティネーション・マーケティングとデスティネーション・マネジメントの混合体となっていたといえる。

ここまでのまとめとして、海外と日本を問わず、DMOと「日本版DMO」に関する研究はデスティネーション・マーケティングとデスティネーション・マネジメント概念のどちらかを選択し、支持する研究が多数である中、一部において二股の態度をとる部類があるといえる。しかし、どちらにおいても久保(2021、p.83)が指摘する通りに、理論的な枠組や内容を明確にすることなく、具体事例を中心に展開する傾向があり、デスティネーション・マーケティングなどDMO関連概念が「日本独自の視点」に流れてしまうのが課題であり、関連概念と内容をより明確に追及する必要があるといえよう。

---

<sup>20</sup> 観光庁、「観光地域づくり法人(DMO)とは？」[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000048.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html) (2022年10月25日)

## 第9節 本章の小括

本章においては、日本のDMOに関する主要概念について検討を行った。個別の概念を中心に検討したが、全体の流れとしては国内独自の「まちづくり」と「地域主導観光」が軸となり、そこに海外からの「デスティネーション」、「デスティネーション・マーケティング」、「デスティネーション・マネジメント」などが、流入・追加される形で拡大・発展してきた様子がみられた。また、この海外からの主要概念においても、単純訳語ではなく、独自の用語となり日本化されて議論されている様子を検討した。以下は、主要概念とその意義についての検討内容を簡単にまとめる。

まず、DMOに至るまでの「観光」の概念が大きく変容したことが検討された。「観光」とは、一般の認識のように個人の余暇活動の一環として「観る」観光という現在の認識は、江戸期と明治期とも違うものであると指摘した。「観光立国」以降は、観光が『『国の光を示す』という『国事行為』（観光立国懇談会報告書、2003年）に象徴されるように、「示す」観光として変容をしているとされた。また、「観光まちづくり」においては、「着地型観光」を進めていく中、「示す」観光がより広がる一方、「観る」観光との相互作用のとしての「観光」と捉えられていると分析された。

「デスティネーション」という概念は、DMOの概念を理解する上では一つの障害となっていることが浮き彫りにされた。例えば、DMOは、「デスティネーション・マーケティング」をするものといわれても、一体何をマーケティングする組織なのか解り難いと指摘された。そこには、「デスティネーション」が観光業界の業界語であるが故に、それを単純に「目的地」と訳して流通していることに起因するものであり、また、海外でも理論的に確立された定義がなされていないことが遠因となっていることが確認された。また、デスティネーションの理論的な議論として、「製品」として捉えるものと「場所」と捉える立場が分かれている。製品とする立場では、一般製品と違う独自の4Psが提示されたが、これはDMOのマーケティング戦略において有用性が高いと捉えた。

「地域主導型観光」については、国土計画上の方向性が「均衡発展」から地域の競争、自立を促す政策へと転換がなされたことが影響したことを取り上げた。地域主導の考えについては、地域独自の主体性ではなく、地域外との「関係性のなかで地域が自律」が重要であることが強調された。なお、地域主導の内容については、「自発的」観

光であることが求められ、観光によるまちの活性化だけに没頭して、地域外の関係者が主導する「他律的」なものとなり、その結果破綻した夕張市の失敗の事例も検討された。「地域主導観光」で重要なのは、「自律的観光」であるが、その参考事例として、スイスのツェルマットと日本の九州観光推進機構（現、九州観光機構）の事例が分析された。そこには、長年の合意形成過程があり、それを組織として維持・発揮されていることにより「自律的観光」が可能になり、「地域主導型観光」が比較的实现されていることが確認された。

「観光まちづくり」については、先に「まちづくり」があって、そこに付加的に「観光」がつけられた形である。しかし、「まちづくり」と「観光まちづくり」の間にはほとんど差がないと指摘されるだけでなく、「観光」は、まちづくりの「手段」、もしくは「結果」として見られている。そこに止まらず、観光とまちづくりはもともと相性が悪いと言及される。従来まちづくりの成功事例として称賛されたところも、悪戦苦闘するケースが多いことを明らかにされたが、その原因は、何のためにとか誰がそうやってといった理論的ベースの不備が指摘された。そこで、観光まちづくりには方法論的研究が必要で、現代社会の複雑化する主体間の「力学」の観点から「観光まちづくり」の再編が要求された（大澤、2018、p.81）。

一方、類似概念で「観光地域づくり」があるが、DMOの定義など観光庁の文献には、ほとんどがこちらを言及しているわけだが、二つの区分はつかないことが分析された。それに、文献の調査においても、2つの差を論じるものは見つからず、内容的に同一のものと判断された。ただ、観光庁の関連事業の一貫性のため「観光地域づくり」が使われ続けているものとMられる。しかしながら、研究者の間では、「観光まちづくり」が圧倒的に多く使用されていることを考慮し、本稿は「観光まちづくり」をもって検討を進めている。他のDMO関連概念と比較し、「観光まちづくり」は理念性が高く、目標概念の性格が強いと分析された。それは「まちづくり」が、1970年代の社会運動の延長線上発生したことが背景にあり、故に方法論的な面が弱いということも分析された。

次に、「デスティネーション・マーケティング」と「観光地マーケティング」について検討がなされた。まずは、「観光マーケティング」との区分が必要であるが、これは、一般企業のマーケティングと一緒に、観光業を営む観光企業によるマーケティング活動であり、政府系のDMOなど非営利組織のマーケティングとは区別される。もう一つは、マーケティングの対象が、デスティネーションの観光需要の創造を目的にし、結果的に「社会志向のマーケティング」となるのだが、これがデスティネーション・マーケティングの本質とされ

た(藤田、2018)。しかし、上記の藤田(2018)は、観光マーケティングから社会志向のコンセプトが追加されて観光地マーケティング概念を成したとしながらも、DMOの概念として、マネジメント概念への拡張は否定した。それは、pike et al.(2014)の「DMOはマネジメント組織ではない」ためマーケティングに専念すべきという主張を支持したものであるが、本稿は、Pike et al.(2014)の主張が根拠とする内容を詳しく検討し、反論する分析を行った。なお、観光地マーケティングについては、デスティネーション・マーケティングの訳語として、比較的日本的特殊化の特徴は見えなかった。そこで2つを同一のものと捉え、「観光地マーケティング」としてまとめて議論しても無理がないと考える。

次は、「デスティネーション・マネジメント」と「観光地経営」について検討した。まず、本章の第5節で取り上げたpike et al.(2014)の主張は、DMOはマーケティング業務上発生する問題をコントロールする統制力がないので、マネジメントの問題は行政に任せて、DMOはマーケティングだけを遂行すればいいということになる。しかし、UNWTOの文献では、マーケティング活動はもちろん、デスティネーション・マネジメントの組織化も重要な要素としている。また、ほかにもDMOは、「マネジメントを担う組織」と規定していることが確認された。なお、「マーケティングからマネジメントへの進化」を要求し、SDGsへの貢献も要求するなど、DMOにおいてマネジメント的要素は重要性が高くなっていることが分析された。

また、デスティネーション・マネジメントの機能の中で合意形成が重要だが、公式会議などより、インフォーマルな形でのコミュニケーションが大事であることから、そこにDMOの存在の重要性があると指摘された。しかし、DMOの概念として、マーケティングとマネジメントを混合した形ともいえるDMMの概念も検討したが、その内容を分析したところ、意外とマネジメントの要素が圧倒的多いことなどで、筆者はそれを否定し、むしろマーケティングはマネジメントの中に包含して議論されるべきという意見を明確にした。

「観光地経営」は、「デスティネーション・マネジメント」の訳語に見えるが、日本の学術では、両者を「全く別もの」として区分する見方がある。海外の「デスティネーション・マネジメント」の場合、「プランニング」から「マネジメント」、「ガバナンス」へと変遷をしているもので、筋として経営学の影響を受けているのに対し、日本の場合、観光領域が都市計画や地域計画の領域への拡大から「観光地経営」がせ立たとされた(菅野ほか、2018、p.30)。そこが大きな分かれ目となり、両者は「本質的内容は別物」とされ、「観光地経営」がまちづくりにおいて「持続的なコミュニティの向上」目的にし、海外の「デスティネ



ーション・マネジメント」は、経営学の観点を固執し「地域の競争力強化」を目的にする  
違いをみせることになると分析された(菅野ほか、2018、p.31)。また、「観光地経営」の  
歴史的変遷についても検討したが、1970年代の高度成長期を背景とした観光開発の後  
遺症から、観光開発の代わりに観光地づくりが使われ、施設から地域への拡大、事業  
者から地域主体への変更し、1970～1980年代にもはや、「観光地経営」が登場したと  
された。そのあとは、1990年代以降「観光ルネサンス」、「観光圏整備事業」と共に「観  
光まちづくり」が登場した。そのあとは、2010年代になると「観光地域づくりプラットフォー  
ム」事業が続き、DMO形成へと繋がったという分析である(菅野ほか、2018、p.26)。ま  
た、日本の特徴として、「観光地域づくりマネジャー」の人物像として、「志の高さ」が強  
調されることも分析された。そのあと、1980年代に登場していた「観光地経営」が再び登  
場し、日本版DMOに盛り込まれることとなった。内容的には、「地域への誇りと愛着」と  
「多様な関係者の合意形成」は以前の関連事業からの継承であるが、「稼ぐ力」が追  
加され、マネジメントと別物とされていた「観光地経営」が経営学的観点への回帰の様  
子も検討された。

次は、「デスティネーション・ガバナンス」と「観光ガバナンス」について検討した。日本  
で、観光まちづくりやDMOの推進において、ガバナンス概念が必要となる背景につい  
て、1980年以降、国家レベルで官僚制の限界から民間のセクターに依存する傾向  
がある。しかし、行政学の主な研究対象であるガバナンスは、日本では特殊な風土から  
未開拓の領域として残っていると指摘される(堀、2018)。その影響で、とりわけ理論的  
な観光ガバナンス研究は進んでいないのは残念である。その中、観光部門でのガバナ  
ンスは研究は、1990年代以降、エコツーリズム分野から始まったが、今日においても決  
して活発とは言えない状況である。学術検索システムでは、「観光+ガバナンス」でタイト  
ル検索した結果、36件の研究論文が検出されたが、その約半分は二人の研究者の論  
文が占めている状況だった。観光ガバナンスの意義として、現在のところ「観光地経営」  
の分野とされる「合意形成」や調整などにおいて、当時者間の調整が想定されている  
が、観光ガバナンスでは統合的に調整ができること、地域外のアクタの対応にも役立つ  
ことが検討された。また、観光ガバナンスが重要視される背景としてSDGsの登場も議論  
され、特に京都のDMOの場合、独自の「持続可能な観光指標(STI)」を制定し、地域  
文化の重視、住民の豊かさに貢献を目指すなど、先駆的な事例とされることも検討し  
た。

次は、観光推進組織としての「DMO」について検討した。DMO組織はデスティネーションという概念と関連が強いが、それ以前のツーリズム・マーケティングは顧客志向であり、デスティネーションは手段であるとされる。しかし、これが目的としてのデスティネーションとするマーケティングとなると別の実施主体が必要と指摘され、その主体がDMOに当たると分析された(久保、2021、p.87)。日本版DMOの開始前は、日本でDMOという存在は知られていなかった。英文字のイニシャルからなるDMOという名称は、外来語を組織名としたことでモダンで国際的なイメージを与え、認知度拡散には役だった面があるものの、DMO関係者を対象とする調査においても、不理解や混同の元となったことが確認された。そこで、十分に理解はしていないまま、「取り合えず乗ろう」という態度も見られたとされる(Nagai et al, 2018,p.10)。また、DMOの性格として、マネジメントする組織としながらもマーケティング機能に重点を置く立場、経営の視点から地域もまとめるマネジメント性格を強調する立場などに分かれている。

しかし、マーケティング概念についても「所与もの」としてみなし、詳細な解説がなされない傾向があり、デスティネーション・マネジメントにおいても、その概念の整理の中で実施主体としてDMOという概念を合わせて創出するといった、理論的な整理が足りないことも検討された。一方、観光庁のガイドラインでは、「マーケティング/マネジメント」と記述し、二つが混合体のようなイメージで扱われているなどの特徴も明らかにした。

## 第4章 日本のDMOに関する分析的考察とフレームワークの提示

### 第1節 日本のDMO概念の分析的考察

岩田(2022)は、「我が国のDMOが有する課題や解決策を網羅的にまとめた文献、また、最近の登録DMO制度の動向に関する文献については、観光庁公表資料や業界雑誌における紹介はいくつがあるものの、学術的には整理されていないのが実情である」と評価した(岩田、2022、p.67)。

ほかにも、「DMOに関する研究は、主に欧米の成功事例を紹介するレベルに留まっており、その理論的研究は不足している」(劉、2020、p.91)とされたり、「国内及び海外の『観光地経営』およびそれに類する概念を全般的にレビューし、その比較を通じて共通点や相違点を検証した研究は見あたらない」(菅野ほか、2018、p.25)とされる。劉(2020)は、DMOの概念的整理を目標とする研究で、DMOの“M”が重意を持つ中、マーケティングとマネジメントのどちらに重きを置くべきか、どちらがDMOの主要役割かについての議論もなかなか見られないとした。そこで劉(2020)は、先行研究をもとに、観光客向けの製品となるべきデスティネーションの観光資源はDMOとしてはコントロールできないため、「DMOには過度の期待をせず、その主要役割をデスティネーション・マーケティングに限定した方が現実的」と明確にマーケティングの手を挙げている。なお、多様なマーケティング活動の中でも「魅力的なブランド・イメージの醸成、統一性のあるデスティネーション・ブランディングの構築は最も重要である」とまとめた(劉、2020、p.95)。

藤田(2018)は先行研究の検討から、DMOの概念としてマネジメントを議論するにはマーケティング概念の延長線上で議論する必要があるとした。「デスティネーション概念」から始め、主要概念の検討する中、前章で述べたようにマネジメントの限界があるとし、DMOにおいてはマーケティングが重視されるべきとした。しかしながら、関係者間の調整・合意形成の必要性からマネジメントは捨てきれず、両方を並列させた形となるDMMの方を支持した。しかし、マネジメントの限界から、マーケティング概念に優位性を置いて、そこ止まりとなりガバナンスの可能性については検討を進めていない。

その代わり藤田(2018)は、デスティネーション・マーケティングは、特定デスティネーションの観光需要の創造を目的とし、活動の主体が政府系組織などの非営利系組織よ

るものであり、結果的に社会性を中心とする「社会志向のマーケティング・コンセプト」を志向する本質的な違いがあるとした。よって、マネジメント、ガバナンスなど別次元概念への移行よりは、マーケティング概念の外延を拡大する方向を選んだ結果となった。

このようなマーケティング概念重視の意見には、pike et al. (2014)の研究が影響していると分析した。pike et al. (2014)は、地域において統制の権限がないことからマネジメントは限界があるとし、マーケティングをDMOの中心概念として推奨した。しかし、統制権限がないとした8つの事例根拠は、イベント会場での警察対応など多岐にわたる。その一部の資金調達、土地利用などは納得できるが、それ以外の、SNS対応、観光意識向上、エアーラインなどへの対応などについては、部分的な限界はあろうが、過度に悲観的に捉えていると判断した。それは、最近におけるオンラインマーケティングを中心とした変化と、DMOによる日頃のステークホルダーへのコミュニケーション努力など(林、2020)を考慮していないことと判断した。

そこで本稿では、マーケティングをDMO概念の中心的な考えと捉えるpike et al. (2014)、藤田(2017)、劉(2020)のとするの立場は受け入れず、マーケティングからマネジメントへ視野を拡張し、必要によってはよりハイレベルの概念へのアップグレードの必要性を提起する立場から今後の議論を進める。

一方、海外では「デスティネーション・マネジメント」重要性を強調する意見が増えていると指摘できる。例えば、2020年にUNWTOが発表した「デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション(DMO)の組織力強化のためのUNWTOガイドライン」<sup>21</sup>でもDMOを「マネジメントを担う組織」として規定し、「マーケティングからデスティネーション・マネジメントへと進化」の必要性を提起した。また、DMOの定義においても、マーケティングをマネジメントの一要素として指摘しているし、別途に「デスティネーション・マーケティングを超えた総合的なアプローチ」として「デスティネーション・マネジメント」を位置づけている。

同じ路線として、宮崎(2021)は、海外のDMOは長い歴史の中で発展してきた中、時代と発展段階によって、適用する概念も変化してきたことを明らかにした。また、近年に

---

<sup>21</sup> UNWTO 2020、『デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション(DMO)の組織力強化のためのUNWTOガイドライン』、UNWTO駐日事務所。

なつては、サステナブルなデスティネーションづくりを重視する傾向があり、オランダのDMOは「脱プロモーション」を打ち出すケースもあると指摘した(宮崎、2021、p.21)。海外での変遷は、具体的には3段階と提示されたが、日本においては日本版DMOのスタート時点から、この3段階のようなプロセス抜きに、関連議論が一度に活性化したために、学界でも概念の整理が進まず、実務現場でも理解不振などの影響を与えていると考えられる。

一方、国内では、「観光地経営」を中心としてDMO概念を捉える研究があるが、前章でもある通り、訳語として同じ意味のはずのデスティネーション・マネジメントとは「別物」とされるところに議論の特徴がある。学術サイトの検索でも「観光地経営」は、「デスティネーション・マネジメント」を理論的には土台としてしているように見えるが、「観光地経営」を固執する背景については、1970年代以降「観光地経営」と共に歩んできた「まちづくり」の歴史と、それに伴う数十年にわたる観光政策過程で「観光地経営」の名称を使い続けてきた政府の一貫性があると考えられる。

国内での、「観光地経営」に至るまでの変遷は、菅野ほか(2018)が整理しているが、日本の観光地経営概念の変遷を3つの時期に区切りして概観した。第一の時期は1970年代から1980年代とし、それ以前の観光施設整備を中心とする「観光開発」の否定から、その代わりに「観光地づくり」を経て、「観光地経営」の考え方が登場した。具体的には、1987年のリゾート法の影響で観光地を地域単位で捉えるようになった。

第2期の1990年代には、今日の日本版DMOとも類似した動きとして「観光ルネサンス」での「Area・Tourism・Agency(ATA)」、「観光圏整備事業」が政府により展開されたが、そこでは、リゾート法で始まった「観光地」概念がどんどん拡大し、行政の境界を乗り越えるようになる。デスティネーションの用語も注目されるが、この時期には「観光まちづくり」と「観光地域づくり」という用語がほぼ同時に登場した。菅野ほか(2018)は、「観光まちづくり」、「観光地域づくり」の二つの概念の違いについては詳しく検討していないが、この二つは、2008年の観光庁の設立以降、観光と地域振興の機軸をなしていると指摘したとされる。

最後の第3期は、2010年以降とされるが、菅野ほか(2018)は、「観光地域づくりPF」などの活動した時期と指摘した。「観光圏」において、「観光地域づくりPF」構想は、「観光地づくりマネジャー」で構成される組織体「Area・Tourism・Agency(ATA)」によって遂行される仕組みとなるが、この一連の事業「観光地域づくりPF支援事業」は、2012

年事業終了となったが、廃止されたとは言え、この「Area・Tourism・Agency (ATA)」の考え方は、今日のDMO組織の考え方の根幹をなしているといえるが、調整・合意形成能力の重視など「観光地経営」「デスティネーション・マネジメント」と相当類似している(菅野ほか、2018、p.29)。

観光地域づくりプラットフォーム事業では、同マネジャーによるATA組織の中心になるが、ここでマネジャーの人物像は、地域内の「志の高い」人材を「育成」することになっていることも確認できる(観光庁、2015、p.19)。観光地経営においては、一般的にマーケティングの専門性と地域の利害関係者との調整能力を持つ人材が求められるが、「志の高さ」といったところは、「社会運動」的な認識が残っていると考えることもでき、確かに海外の「デスティネーション・マネジメント」とは差別化される一面であろう。

国内の「観光まちづくり」概念の「社会運動的」側面と関連し、堀野(2016)は、観光まちづくり論では、地域をめぐる観光のあり方の変化を把握し、共通する特徴を一般化する「現状の理論化」の傾向が見え、結果として、まちづくり論の多くが「あるべき理念と到達すべき目標を示す政策提言的な性格」(堀野、2016、p.69)を持っていると指摘する。そこで本稿でも、DMO関連概念の観光地マーケティング、観光地経営などとは区別される理念的、もしくは目標の性格の概念として分類することとなる。

一方、菅野ほか(2018)によると、海外の「デスティネーション・マネジメント」の場合、「プランニング」から「マネジメント」、「ガバナンス」へと変遷する過程に、経営学が背後にあると分析したが、日本の「観光地経営」は観光領域が「都市計画(特にまちづくり)」や「地域計画」の領域に拡大したという見解を示した。ここからが海外の「デスティネーション・マネジメント」と日本の「観光地経営」大きな分かれ目となる。結果的に観光地経営は「持続的なコミュニティの向上」を目的にし、海外においてはデスティネーション・マネジメントは経営学をベースに「地域の競争力強化」を目的とするようになったと分析した。観光地経営に社会運動的な色が入っているということについて、菅野ほか(2018)は、内容的な違いは「観光地経営」の場合「観光財源の確保」を8つの視点に入れているが、「デスティネーション・マネジメント」は「観光財源の確保」のことは入っていないことを指摘した。

しかしこれは、2年後のUNWTOのガイドライン2020には、DMOに共通する機能の10つのうち、最後に「資金調達及び投資促進」と明確に入れているので、菅野ほか(2018)が言う海外DMOは財源確保機能がないという意見は無効となろう。しかしながら、

現状としては、DMOは行政に縛られていることから、「日本版DMO」は「DESTINATION・マネジメントの実施組織というよりも、むしろ行政が展開する総合的な『観光地経営』施策の一部を担う実行部隊」(菅野ほか、2018、p.32)とされるので、DMO自ら財源を確保することはできていない。

このような状況の中、多数研究者によって提示されたDMOの課題などを比較的幅広く検討した研究が岩田(2022)によってなされた。上記においても、DMOの概念は学術的に整理がないとしたが、2015年国内の研究において、DMOの根幹をなす概念を深く検討することなく、成功事例に移ってしまいう傾向が指摘される中、2018年の「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」をきっかけにDMO制度の課題や解決策を言及する研究が多くなったと指摘した。これは、偶然にこの時期から批評的な研究が多くなったのか、ほかに背景があるのかについてはコメントしていないが、今後のより活発な議論を期待する。

しかし、筆者が日本のDMO関連論文(林、2020)をまとめた2019年にも、DMO制度そのものの問題や課題などを根本から検討しようとする批評的なステンスの論文が少な過ぎることに違和感を感じたが、今も批評的な研究はあまり見つからない現状である。もしかしたら、政府が精力的に進める政策であることへの配慮から、研究者側には本格的な批評を控えようとする雰囲気があるのではという杞憂がある。もし、その雰囲気だと、政府自らが制度の見直しを手掛けるということは、これからはより本格的な批評など言及してもいいというメッセージとなる可能性もあろう。

岩田(2020)の研究は、2020年の観光庁のDMOガイドラインを前後した、政府自らの制度見直しに焦点を当てたが、「重点支援DMO」、登録取り消しを含む登録更新制などの改善については評価しつつ、反面、安定的な財源の確保、専門人材の確保・育成、組織の独立性などは、解決策を見せずに、地域任せに回したと評価した。また、その根本には、「初期段階の脆弱性」があり、早く成果を出したいという焦りから、DMO組織の創設が最優先化されたり、「重点支援DMO」制を追加したりといった取り組みが続いていると批判した。しかし、観光庁による「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」を前後して、現行のDMO制度の課題や解決策を言及する研究がたくさん出されるようになったと指摘した。

別の見方からの研究で、塩見(2021)は、DMOの組織論的分類を行った。日本のDMOは、既存の観光協会の鞍替えが多いが、代表的な課題と財源不足を取り上げた。

予算でDMOの活動が縛られた結果、行政の下請け実行部隊となった『名ばかりのDMO』となるとした。また構造的な背景として、登録DMOの64%が法人格として「一般社団法人」であることも影響すると指摘した。そもそも「社団法人は」という法人格とは、社員の集まりで構成され、社員の互選で選ばれる理事で構成される仕組みであるため、「誰も反対したい」事業しかできない構造であり、マイノリティの意見や激変する変化などに対応する新しい取り組みが困難と指摘した。

これは、DMOとしての組織ガバナンスの問題を指摘したと読まれるが、組織ガバナンスに問題を抱えるDMOが、地域内の多様な関係者を取りまとめるマネジメントやガバナンスの形成において、主体的役割を期待するのが難しいと言えよう。

ここまでは、日本版DMOに係る主要概念のイシューを検討したが、上述のように議論の方向もレベルも多様である。その背景には、本来の海外の概念が明確でないことと、国内では、歴史的な背景から日本化が進んできたことが挙げられる。高橋(2017)は、「欧米型DMOのマネジメント特性を導入できないジレンマは、日本型のガバナンスこそその根本原因があるようだ」とし、行政との役割分担など、当面の措置を要求した(高橋、2017、p.28)。

一方、日本において、DMO関連の理論の研究は非常に少ないとされる中、デスティネーションのマネジメントに関する研究は昨今飛躍的に増えている(藤田、2017、p.78)。菅野ほか(2018)は、DMOの概念についての議論が国内はもちろん海外においても明確ではなく、研究者によって多岐に分かれる現象となった原因として、海外にてのデスティネーション・マネジメントも国内の観光地経営においても、「概念自体が、各種の観光振興策『メソッド』の集合体『メソドロジー』であり」、環境によって内容が変化し、一定でないことを指摘した(菅野ほか、2018、p.25)。

デスティネーション・マネジメントを含むDMO関連概念の議論において、上のように地域やその環境によって変わるもので一定ではないという観点は、関連議論の検討において非常に役立つものであり、本稿においてもこれを支持する。

以上では、DMOの中心概念としてデスティネーション・マネジメントを取り上げ、デスティネーション・マーケティングとの比較を中心に検討したものである。その中で、マーケティングとマネジメントのどちらを中心概念とするべきか、もしくは同時に並行させるべきかという論争についても検討した。また、それなりの理由で一つ概念を取り上げてDMOの中心概念として力説する研究が多数を占める中、DMOの成熟度によってマーケテ



イングからマネジメントへと視野を広げ、レベルを上げていくといった見解を採用する研究は少数である。

しかしながら、日本版DMOを取り入れて7年目を迎える現時点では、「量から質への転換」が問われることも考慮し、発展段階や該当地の環境によって段階的に違う概念が必要ではないかという議論は時宜を得ていると考え、後節で検討するものとする。

## 第2節 日本のDMO概念の再編可能性に向けた考察

日本版DMOは概念的な十分な検討なしに、DMO組織の導入が急がれた現実を指摘されている。三ツ木(2017)は、「未だ日本のDMOについて検証や学術的な分析が少ないこともあるが、上記の問題(公平性を重視する観光協会の限界)を引きずる形で、まずは組織体を創設することからスタートしてしまったことは否めない」と指摘した(三ツ木、2017、p.24)。概念構築の時間的な余裕がないまま、組織の創設が急がれて、結果的には期待以上の「空前の登録ブーム」とはなったが、開始から5年目になった2020年にDMO組織のガイドラインの整備、登録更新制などの見直しが必要とされたと言えよう。しかし、前節で検討した通りに、根本問題は後回しにされたり、自治体任せにされ、依然として成果を早く見せたいという体制が垣間見えると評価される(岩田、2022、p.74)。

さて、ここに来てDMOの概念を見直し、高度化を要求する大きい要因が登場した。オーバーツーリズムとCOVID-19によるパンデミックのことだが、観光需要がこれだけ激動した中、政府の目標はそれ以前の設定を維持しているようである。新井(2022)によると、政府はパンデミック中の2020年7月の「観光ビジョン実現プログラム2020」において、「コロナ収束後の2030年には従来の計画通り、2019年の倍の水準の訪日外国人旅行者6千万人の目標は達成可能として、引き続き、インバウンドの量的拡大を追求する」としている(新井、2022、p.41)。

新井(2022)はこれに対し、再びインバウンドの増加による過密・過疎などオーバーツーリズムの問題がより悪化することを懸念した。そこで、入込客数の拡大を追求した観光政策を改め、中長期的な視点から、地域の受け入れ能力に合わせた抑制・規制策などで、「住んでよし訪れてよし」の持続可能な観光まちづくりを目指すべきと指摘した。

このように政策の方向性によっては、地域格差を広げ、オーバーツーリズムなどの問題も悪化させる懸念を表したが、こういった視点から、一部の国内で進められている「マイクロ・ツーリズム」や「ワーケーション」などの取り組みについては、高く評価し期待を寄せた。

一方、堀野(2016)は、DMO概念において、「観光」と「まちづくり」の関係と、2つが連結された「観光まちづくり」について、「力学」の考え方で概観しようとした。現代社会の環境変化に目をむけ、複雑化する主体間と外部環境との「力学」の中で「観光まちづくり」を捉え直すことを注文した。

また、別の動きとして、今まで国内ではあまり議論されてこなかった、ガバナンスの重要性は日々その重要性を増している。まちづくりやDMO関連諸概念のうちガバナンスの適用の必要性が登場する背景として、まちづくりやDMOにおいて地域主導や住民重視などの観点の変化と、旅行形態など観光分野での環境の変化を以下に検討する。

近年において、全地球レベルで起きた想像以上の2つの事案は、まちづくりに係る主要概念対しても根本から考え直すチャンスとなっている。1つ目は、いわゆるオーバーツーリズム問題で、前述で指摘もあった通りにプロモーションに偏りが指摘されるDMOにおいては、過度な来訪客に伴うトラブルには相当に狼狽したと想定する。オーバーツーリズムの弊害で、観光振興はもちろんまちづくりやDMOの活動目的など概念的なところについても考え直すきっかけとなったに違いない。

次は、オーバーツーリズムに続くCOVID-19によるパンデミックだが、今度は来訪客がほぼゼロにまで落ち込む経験を余儀なくされ、また、部分的に蘇る需要も、衛生重視とかアウトドア・キャンプなど、以前とは全く違う旅行パターンが先導するなど変動の幅が大きく、急転直下とも言える激動となって、利害関係者はさらに拡大し、利害調整は一層複雑化した。

そうした中、「DMO KYOTO(京都市観光協会)」の前向きな取り組みが注目された。持続可能な京都観光を観光関係者と住民とともに創り上げるため、「DMO KYOTO」は2020年11月に「京都観光行動基準」を策定した。岩田(2021)は、これについて評価し、その真意として、COVID-19後の京都観光の回復に当たって、オーバーツーリズムやCOVID-19拡大以前の観光に戻すのではなく、地域住民の生活や地域文化をより重視し、地域住民がより豊かさを実感できる、地域に貢献する観光を目指すものと指摘した(岩田、2021、p.61)。

岩田の指摘は、2015年の国際連合によるSDGsに対応するためのサステナブル・ツーリ

ズム観点に寄立つものではあるが、オーバーツーリズムや、COVID-19によるパンデミック以降の世界には、より高度なレベルの観光振興が要求されることを意味する。そこには、より一層拡大されるステークホルダーや調整困難な 이슈が登場すると想定すると、現状のところガバナンス概念が最も有効と判断される。

森重ほか(2018)も、利害関係者の調整を担うとされた観光地経営などマネジメント機能に負担が加重し、なお活動の目的や方向性までが問われる状況から、会全体を「1つのまとまりと枠組みで捉えるガバナンスの利点」を強調している。

別の論文で森重(2017)は、今までは、観光まちづくりにて地域社会を主体とした「マネジメント」の意義が強調されたが、マネジメントは予め目的が設定・共有されていることを前提とする限界から、関係者の価値観や考え方の違いを前提とし、それを包含・共有し、ルールや秩序を形成する意味でガバナンス概念が必要とした(森重、2017、p.263)。

### 第3節 DMO関連主要概念の抽出

前章での日本のDMO関連する個別概念についての検討を踏まえ、前節ではの複数の概念の位置づけや関係性などについての議論を考察した。続いてここでは、今後のDMO制度改善のためのフレームワークを検討するため、先ず主要概念を抽出することとする。

理論的考察として、先行研究の文献調査から既に分析要因について検討してきたが、日本のDMOには多数の関連概念が論じられている。まずは、海外の概念そのもので、具体的には「デスティネーション」と「デスティネーション・マーケティング」、「デスティネーション・マネジメント」、「デスティネーション・ガバナンス」を取り上げることができる。一方、国内の学界は、これらの概念を導入・適用する段階で日本的な解釈を加えた上、名称も独自化する傾向がみられる。それは、「観光地マーケティング」、「観光地経営」、「観光ガバナンス」などであるが、似たような言葉でも「観光マーケティング」、「観光経営」は、個別観光施設の経営として全く別のものとなり、また、「観光地ガバナンス」とは言わないなど、一文字の使い方にも注意が要される。ひいては、英語と訳語の関係のはずの「デスティネーション・マネジメント」と「観光地経営」も「まったく別物」という指摘も理論的考察で検討した。もう一つの部類は、「まちづくり」系で、日本独自の

「観光まちづくり」と「観光地域づくり」がある が、二つは区別なしに使われている状況も検討した。このような検討結果をまとめたのが、下記表9であるが、これは、続く節で日本のDMOの概念のフレームワークにも使われ、次章において定量調査にも活用される。また、第6章のインタビュー調査とM-GTA分析においても、分析の枠組みとし活用されることになる。

表9は、理論的考察で議論したDMOの概念要素の整理過程と主要概念の抽出結果を整理したものである。

表9: 日本のDMO関連主要概念の抽出

理論的な根源	検討した諸概念	主な議論	考察結果
まちづくり	観光まちづくり	行政用語として使用	学術の傾向、便宜上「 <b>観光まちづくり</b> 」を分析要因にする
	観光地域づくり	観光庁の関連事業で言及	
Marketing理論	デスティネーション・マーケティング	デスティネーション概念に経営学領域のマーケティング理論が結合	両者の差を論ずる研究は見えず、同一のものと見て、「 <b>観光地マーケティング</b> 」を選択
	観光地マーケティング	個別観光施設による「観光マーケティング」から、リゾート法や観光圏などの影響で「デスティネーション・マーケティング」を念頭に置いた「観光地マーケティング」へ変貌。学術でも一般化した用語となった	
Management理論	デスティネーション・マネジメント	デスティネーション概念に経営学領域のマネジメント理論が結合	本質的な差は認められないが、実務・学術とも国内で「 <b>観光地経営</b> 」が定着している状況から分析要因と選択
	観光地経営	行政と密接、デスティネーション・マネジメントとは「別物」とされる意見もあるが、内容的な差はみつけることができなかった。	
Governance理論	デスティネーション・ガバナンス	デスティネーション概念に行政学などで議論されるガバナンス論が結合。現在としては、DMO関連概念の成熟段階の頂点と見られる	日本のガバナンス論研究は活発でない影響で、関連研究が少ないが、「 <b>観光ガバナンス</b> 」が多用される
	観光ガバナンス	日本的な特性上進まないとき	

		れるが、 多数の学者が導入の必要性を 短編的 に主張する傾向	状況から分析要因と選 択
--	--	---	-----------------

出所：筆者作成（先行研究と理論的考察から整理・抽出）

表10：抽出された日本のDMO関連主要概念

日本のDMO関連主要概念要素
1.観光まちづくり概念
2.観光地マーケティング概念
3.観光地経営概念
4.観光ガバナンス概念

出所：筆者作成（表9から整理）

それでは、次節において上記の4つの概念をもって日本のDMOの概念のフレームワークの構成に入ることとする。

#### 第4節 日本のDMO概念のフレームワークの提示

以上で検討したように、「日本版DMO」の導入をきっかけとして、複数の関連概念が同時に議論された状況がある。一方、海外では、関連概念が長い歴史の中で順次に変遷して来ことになるが、国内においては、学界も実務現場も全体的に見渡せる余裕がなかったものとする。そこにまた、最近のオーバーツーリズムとCOVID-19によるパンデミックで劇的な環境変化も重なり、この時点でDMO関連概念の見直し及び、フレームワークをもって概念を整理する必要性が生じていると考えられる。

DMOの概念を不完全なもの、不安定なものとする見方は、先行研究と考察でも検討したが、例えば、石黒(2019)は、「DMOは世界的にも試行錯誤の過程にある」と明確に言及している。なお、「それは決して、日本版DMOの見通しが暗いことを意味する訳ではない」とのコメントの通り、より整合性の高い概念の整理によって、日本のDMOの発展に資することが、この研究の目的であること明かして置く。

そこで、上で検討した主要概念と分析的な考察を踏まえ、日本のDMO関連主要概念をもって、フレームワーク構築のために、先ず概念同士の位置関係を検討する。まず、観光まちづくりの位置づけであるが、観光地域づくりは、社会運動として出発された

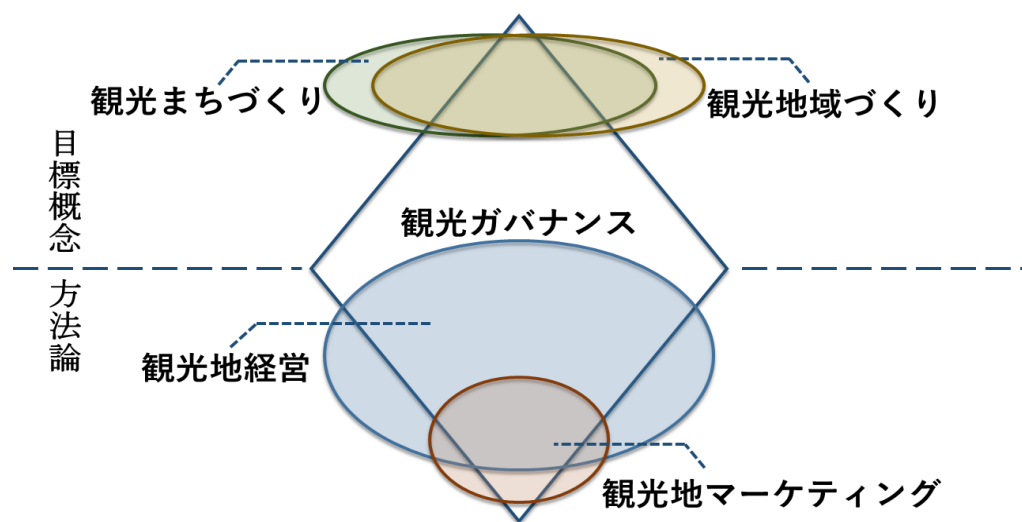
「まちづくり」からくるものであり、後の「観光地域づくりPF事業」の中心となる同マネジャーの人物像に「志の高さ」が重視されていることから「社会運動」的な側面が指摘された。そこで、この「まちづくり」の理念性を他の方法論的概念と、どのようにつなげるかが課題と浮かんだ。

ここで、「観光まちづくり」の理念性とほかの方法論的な概念をつなげ、包容できるものとして「ガバナンス」を取り上げ、このガバナンスをバックボーンにした体系図を考案することとなった。そのイメージは図11の通りである。複数のDMO関連概念を集めて、一つの体系を構築する必要性については、DMOの導入と同時に諸概念が一気に議論された環境から、混沌と理解不振を解消する狙いを挙げるができる。また、基本機能とすべきマーケティング概念も未だ十分に浸透していない可能性が高い中、次なる高度の概念の導入も迫られている事情から、複数の概念を体系的に理解することで、概念の実行の効率を上げることもこの体系図に込められている。

残りの二つの概念の観光地経営と観光地マーケティングについては、二つとも方法論と捉えるが、互いに境界を競う微妙な関係にあるのが検討された。それは、DMOの“M”がマーケティングとマネジメントをand/orで並べていることから起因するものであるが、DMOの主要役割をマーケティングとするべきという立場（劉、2020；藤田、2018など）も多い。しかし、これらマーケティングと重視論には、マネジメントが持つ役割を埋めるためにマーケティングの内容を過度に拡張する動きがある。反面、DMOはサステナブルの観点から、「脱プロモーション」を強調し、マーケティングからの変化を目指した研究もある（宮崎2021、p.23）。なお、そもそもDMOは、デスティネーション・マネジメントの概念整理の中で、その実施主体として生まれたという指摘され、DMOの競争力強化のためにデスティネーション・マネジメントを整理体系化したとされが、ここには、経営主体を基本的な視座とする経営学の影響があると分析される（菅野ほか、2018、p.29）。他にもUNWTOの文献では、DMOを「マネジメントを担う組織」と規定し、「マーケティングからマネジメントへの進化」を要求している。また、オーバーツーリズムやCOVID-19パンデミックによる環境の変化やSDGsの存在などからも、マネジメントやガバナンスといったより高度な概念への移行が必要であることも考慮した。特に、マーケティングもマネジメントも重要ではあるが、経営学ではマーケティング論をマネジメントの一部門としてを分類することも顧慮し、本論では、観光地マーケティングを観光地経営に含まれるものとしている。

このように、DMOの概念について整理がされていない原因について、「欧米型のDMOのマネジメント特性を導入できないジレンマは、日本型のガバナンスこそ根本原因がある」(高橋、2017、p.28)と指摘がある。また、このようにDMOの概念整理について学術的分析が少ないことは、DMO組織の設立が急がれた結果、概念構築の時間が足りなかった(三ツ木、2017、p.24)という分析もあった。

図10: 日本のDMO関連概念の関係図モデル



出所: 先行研究の分析・考察から筆者作成

以上、DMO関連主要概念を図10の通り体系化し、今後のDMOの改善のための理論的フレームワークとして提示した。このフレームワークは、日本のDMOの概念的な現状を乗り越えるための新しい試みであり、そこに研究の新規性がある。このフレームワークをもとに、関連議論が広がり、最終的には日本のDMOのための理想的な概念が完成されることを期待したい。

## 第5節 本章の小括

前章においては、日本のDMOに関係する主要概念として、「観光」の意義、「デスティネーション」、「地域主導型観光」、「観光まちづくり」、「観光地マーケティング」と「デスティネーション・マーケティング」、「観光地経営」と「デスティネーション・マネジメント」、「観光ガバナンス」と「デスティネーション・ガバナンス」の個別概念についての検討した。

以上のように日本のDMOに関する議論は多様に分かれるが、概念の整理が出来ていないとされ、その背景には、もともと海外のDMOに関する概念が明確でないことが挙げられた。もう一つの背景は、日本のDMOは、組織の設立が急がれた結果として概念構築の時間が足りなかったという指摘も挙げられた。尚、国内では特殊な日本(語)化が進んだ結果一層理解を難しくしている状況を提示した。

本章においては、日本のDMOの概念として個別概念の関係性を網羅的な検討を行った。そこで、海外では観光関連概念が長い歴史の中で発展・変遷してきたものが、日本においてはDMO制度の導入と同時に関連概念への関心が一気に高まり、関連議論が触発された背景から一層整理がつかない状況があると分析した。特に英語をそのままカタカナにした表記と日本語表記の間に乖離があることには、研究者としてもかなりの注意が要される場所であり、実践の場ではいっそう理解不足や混同の原因と推定されることを指摘した。つまり、一つ一つの概念に問題があるのではなく、ある日から突然、性格の違う複数の概念が同時多発的に提示された状況に問題の所在があるという認識である。

そこで本章では、今後日本のDMOの発展のための概念の体系構築を狙いとしてしたが、そのために前章で検討した個別概念の特徴を踏まえ、概念間の位置づけや関係について考察を行った。そのためにまず、第3節において日本のDMOの主要概念の抽出を行った結果、「観光地マーケティング」、「観光地経営」、「観光ガバナンス」、「観光まちづくり」の4つの概念を抽出した。

DMO関連概念はそれぞれ特徴を持っているが、「観光まちづくり論」は、地域をめぐる観光の有り方の変化から、特徴を整理して一般化し、「現状の理論化」する傾向がみられ、「あるべき理念と到達すべき目標を示す政策提言的な性格」があると論じ、方法論的視野が足りない指摘される(堀野、2016、p.69)。

堀野(2016)によると、海外においては、「プランニング」から「デスティネーション・マーケティング」それに続く「デスティネーション・マネジメント」の限界を乗り越えるために、経営学の知見を取り入れ「デスティネーション・ガバナンス」へと変遷されていると分析した。そこで日本のDMOにおいても、上と同じ観点から「観光地経営」や「観光まちづくり」の概念も次なる変遷が必要と考える。

また、「観光地マーケティング」、「観光地経営」は、応用学問といわれる経営学領域に根源するものなので、典型的な方法論であろう。しかし、DMOにおいてどちらがより重



要なのかの議論があることを検討したが、経営学の体系を考慮し、マーケティングはマネジメントに包含されるべきという立場を提示した。

また、「観光まちづくり」について森重ほか(2018)は、「観光ガバナンス」の意義を3つにかけて取り上げた。①持続可能性などで問題が複雑化する中、関係者間の調整による合意形成より、統合的な視点の調整ができる、②目的志向のマネジメントの限界から統治や調整の枠組としてのガバナンスの重要性、③地域外からの関係者の拡大など多様な参加者への対応などだが、こういった、ガバナンスの視野は、観光や社会の変化の対応に有用性があると指摘された。こういった指摘からも、関連概念を包括する中心として、「観光ガバナンス」を応用できるものと判断した。

以上の日本のDMOの主要概念として抽出された4つの概念が持つ特徴と相互関係を考察したまとめとして、第3節の図10の関係図モデルを提示した。今まで、日本のDMOの関連概念として特定の概念を取り上げて説明し、その概念がほかの概念とはどのような関係にあり、どういった位置づけであるかについては説明がなかった。そこで、ここで提示した日本のDMO関連概念の関係図は、4つの主要概念の関係と位置づけを明確にしたものである。この関係図では、観光ガバナンスの役割りが重視されているが、オーバーツーリズムやCOVID-19によるパンデミックからの回復し、過去に戻らないためにガバナンスの役割りと有用性に注目する必要性を考えからである。

## 第5章 日本のDMOの概念の受け入れ状況に関する定量分析

### 第1節 調査の課題と目的

本章では、次章の半構造化インタビュー形式の調査・分析と共に、日本のDMO概念について、現場での受け入れ状況を調べることを目的とする。受け入れ状況は、定量的調査で数値で把握し、なおその値データを2次元の図で見える化して提示することにする。これは、次章のインタビュー調査による定性的研究を補完し、日本のDMOの受け入れ状況を立体的に把握できるようにすることを狙いとする。

この調査の課題は、第1章で提示した本稿の課題(2)の「日本のDMO制度は現場ではどのように受け入れているのか？」そのものであるが、具体的には日本のDMOの主要概念が、個別に重要度と実行度において、どのように捉えられているのかをデータで確認し、その結果を4分面のマトリックス上に見える化して提示することである。

また、4分面のマトリックスに表された図面は、のまま4つの概念間の位置関係を表すものとなり、次章のM-GTA調査・分析においても構造的な視野を与えることで、結果として日本のDMO制度の改善のためのプロセスや、モデル抽出の上で、一つの参考資料となろう。。

なお、これまで理論的考察で検討した通りに、学術の世界などで複数の概念が同時に議論される中、現場では理解不足や混乱を起こしているという観点から、概念間の位置関係を整理した関係図を第4章で提示したが、数値データをもって概念同士の相対的な位置関係が明らかになるこの調査をもって、前章の構成図にたいして間接的に比較検証ができる役割も期待する。

### 第2節 調査・分析方法

前章までは、定性的な調査として先行研究の検討で、学術世界で日本のDMO概念が、どのように構築され、構成されているのかについて分析した。その結果として、観光まちづくりや観光地マーケティング、観光地経営、観光ガバナンスの4つの概念がそ

の主要要素として取り上げられた。

ここでは、学術文献でのDMO関連概念の議論とは別に、定量化できる分析法を通じて、現場でどのように受け入れられているのかを、より具体的につかむこととなる。調査・分析方法としてIPA分析法を採用するが、一般的に「重要度・満足度分析 (Importance-Performance Analysis: IPA)」と呼ばれる。英語表記で分かる通り、成果 (performance)を把握する調査手法であり、必ずしも満足度を意味するものではないことが分かる。製品やサービスの満足度を中心とする調査方法としては、別にCS(Customer Satisfaction)ポートフォリオという手法が使われることが多いが基本的な仕組みは同様である(有谷ほか、2014など)。

IPA分析法は、1977年にMartillaとJamesによって開発されたとされる。その後、様々な産業で広く使われ、商品需要者の直接的な評価に基づいて、マーケティング戦略や政策樹立上優先順位を識別するのに役立つ分析方法と評価される(柳、2018、p.72)。

経営の現場で制限された経営資源の中で、効率的な資源の投資のためのポートフォリオを分析するか、商品やサービス競争力を判断する手段が必要となるが、特にIPA技法は、多様な政策決定の場面での分析手法として政策の選択肢を評価し、政策の方向性を決める過程で多用されている。

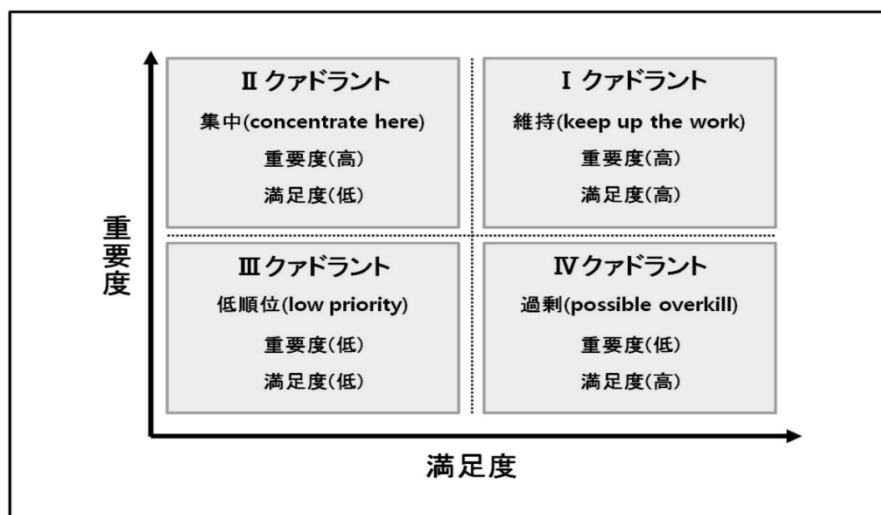
IPA分析モデルの特徴は、重要度と満足度の属性別比較評価値をもって、4分面の上に配置できることである。一般的な手法は重要度評価値をy軸(垂直)に、満足度はx軸(水平)に設定し、重要度と満足度の平均値を交点とする。ただ、この交点とされるのは、平均値以外にも中央値、標準偏差値なども使うとされるが、平均値が多用されるとされる(Oh、2021)。

また、IPA分析法は、重要度・成就度の2次元のマトリックスを通じて、品質的要素を測定する単純ながら効率的な手法のため、観光サービス分野でも多用されて、観光地の競争力評価にも適合しているとされる手法である(Lai & Hitchcock,2015)。

一般的に5点尺度(Likert尺度)で調査し、重要度と満足度の比較評価値をもって4分面の上に配置するが、重要度評価値をy軸(垂直)に、満足度はx軸(水平)に設定する。これを図で示したものが図11だが、この4分面(quadrant)は、反時計周りの順で

I～IVまで番号をつけて区分する。図11のI分面は、重要度と満足度の両方が高いので、そのまま「維持」すればいいという意味となる。II分面は、重要度は高いが、満足度が低いので、戦略資源を投入して満足度を上げるために「集中」すべきとされる。III分面は、重要度が低い上、満足度も低いので戦略的に「低順位」とされる。最後のIV分面は、重要度は低いのに余計満足度が高いので「過剰」投資されたと判断でき、戦略資源をほかの分面に回した方がいいという戦略判断を提供してくれる。このように、IPA分析を使えば、分析対象に対する、イメージや期待値を容易に把握することができ、需要者の期待値と成就度の間の格差を視覚的に把握することができる長所がある(柳、2018、p.72)。

図11:IPA分析によるマトリックス



出典：柳(2018、p.72)から引用

そこで、本稿で分析対象にしている日本のDMO関連、4つの概念をIPA分析することによって、各概念の重要度と成就度(導入の程度)を2次元の図面に表示することができる。これは、DMO現場で主要概念がどのように受け入れているのかを確認する手段となるのが期待できる。なお、前章で提示したDMO概念の体系図においても、各概念の進捗状況を確認するという意味で参考になろう。

アンケート調査の質問票においては、成就度 (Performance) を「実行度」と表現して調査することで、特定の概念が現場でどれだけ受け入れられ、その概念をどの程度現場で活用しているかという意味で認識できるようにした。

分析の対象となる4つの要素は、前章の理論的考察において、日本のDMOの関連概念として、類似・重複を除いた主要関連概念として抽出した4つの概念を活用し調査することで、比較的簡単な調査となった。

実際の調査は、後章のDMO関係者対象の半構造化深層インタビューの一環として行われ、インタビューの当初、研究の趣旨とインタビューの内容を説明すると共に、定量的なデータ入手のためのアンケート調査のために一部の時間を配分した。所要時間は、筆者の説明をいれて5分前後となった。

## 第3節 調査・分析結果

### 1. 調査対象者集団の特性

この調査は、第6章の関係者対象の深層インタビュー調査と同時に実施したため、その調査対象は同一である。

まず、調査対象地としては九州を選んだ理由と背景について述べる。九州において観光とは、ほかの地域よりも意義があるが、一つは、九州において「観光」とは他の地域と比べて特別な位置づけであり、日本の観光の黎明期から九州は焦点になっていたことが挙げられる。九州は明治末期から観光が栄えたとされる。鳥丸聡(2013)によると、長崎本線などの開業と共に広域観光が可能になり、早くから別府、長崎、雲仙などの観光が進み、大正2年には日本初のパブリックコースとして雲仙ゴルフ場ができ、昭和期に入ってから別府の地獄めぐりに日本初のバスガイドが同乗する提起観光バスが運行されたとされる。また、昭和9年に雲仙が日本初の国立公園に指定され、戦後九州は「観光王国」と呼ばれることもあったと指摘した。しかし、1960年代に新婚旅行のメッカとして栄えた後は、その地位を沖縄と海外旅行に取られた。そして宮崎シーガイアや長崎の佐世保のハウステンボスの人気も東の間に終わった後は、九州の観光は停

滞りとされる。その原因は、ライバルとして国内外の観光地の登場、そして観光トレンドの変化が挙げられる(鳥丸、2013、p.59)。

そこで、九州観光においては、過去の栄光を取り戻す課題があると言えよう。この課題については、政府としても2013年2月に九州全域を「九州アジア観光アイランド総合特区」し、九州限定の通訳ガイド資格試験を新設し、クルーズ客の免税手続きを簡素化するなどの特別支援をしている。

二つは、広域としての観光への関心と意欲が旺盛ということである。上の「九州アジア観光アイランド総合特区」においても九州7県と九州観光推進機構、福岡市が共同で取り組んで実現されたものである。他にも九州全域を管轄地域とする広域連携DMOである九州観光機構は、その誕生背景として、「九州はひとつ」をモットにした「九州道州制」の議論が戦後から長く続いていたなど、九州全域を一つとして観光に取り組む意識や意欲が明確に見えると言える。

三つは、DMOとして、広域連携から地域までのDMO間の連携活動が群を抜いて活発であることを考慮した。具体的な動きとしては、九州観光機構が中心となって、県や傘下のDMOなどと協力の上、九州全域を対象にした「九州オルレ」の導入や、2014年の熊本地震による観光産業の復活のための「九州ふっこう割」の展開などで連携の事例を残している(林、2020)。

以上のように、九州は観光に対する意義と位置づけが特別なうえ、広域が連携して観光に取り組む熱意があり、また、DMOにおいても広域連携とそれ以下のDMOが明確に連携の事例をみせていることなどを考慮して、本研究の調査対象地と選ぶこととなった。

調査対象者は、全部で16人のうち、14人は福岡、佐賀、長崎、熊本など九州地域のDMOで現役のマーケティング責任者級の人で、2人はDMO関連研究をしている大学教授である。

表11: IPA分析の調査対象

No	年齢	性別	期間	所属	職責
----	----	----	----	----	----

a	60代～	男	～10年	地域DMO	部長
b	30代	男	～10年	地域連携DMO	課長
c	50代	男	～10年	大学	教授
d	40代	男	～10年	地域連携DMO	事務局長
e	60代～	男	～10年	地域連携DMO	代表
f	50代	男	～10年	地域連携DMO	部長
g	30代	男	～10年	地域DMO	事務局長
h	60代～	男	11～15年	地域DMO	役員
i	60代～	男	～10年	地域DMO	事務局長
j	50代	女	～10年	地域連携DMO	役員
k	60代～	男	～10年	地域DMO	役員
l	60代～	男	11～15年	大学	教授
m	50代	男	～10年	地域DMO	事務局長
n	50代	男	～10年	広域連携DMO	役員
o	50代	男	11～15年	地域DMO	役員
p	40代	男	～10年	地域連携DMO	役員

IPA分析調査対象者の統計的分析は下記表のとおりである。特にDMOカテゴリ分類における頻度は教授のグループは除いて、DMO関係者のみを100として計上した。

表12: IPA分析の調査対象の人口統計的特性

区 分		頻度(人)	割合(%)
職種	DMO関係者	14	87.5
	教授・研究者	2	12.5
DMOのカテゴリ	地域DMO	7	50.0
	地域連携DMO	6	42.8
	広域連携DMO	1	7.1
勤続年数	1～10年	13	81.3
	～15年	3	18.8
	15年以上	0	0
年齢	30代	2	12.5
	40代	2	12.5
	50代	6	37.5
	60代以上	6	37.5
合 計		16	100

## 2. 調査の信頼度

DMO関連主要概念の重要度と実行度分析に先たち、調査の信頼性を検証した。信頼度測定は、内的一貫性把握のため、Chronbach's Alphaを用いた。一般的にこの係数は最少値の基準は、0.5以上であり、0.7以上なら信頼できるものとされる(Nunnally & Bernstein, 1994)。本調査の4つの項目のChronbach'Alpha係数は、0.797と、良好なものと確認された。そこで、本調査で用いられた項目は、内的一貫性を持っていると判断できる。

表13: 日本のDMO関連主要概念のIPA調査の信頼度

区分	項目数	Cronbach' - $\alpha$
日本のDMO関連概念	4	0.797

## 3. 重要度と実行度の分析

DMOのマーケティング責任者を対象にした、IPA分析による重要度と実行度の集計結果は下記表の通りである。まず、重要度は、観光まちづくり(4.18)が最も高く評価され、観光地マーケティング(4.12)がその次となった。3番目は、観光ガバナンス(3.76)で、観光地経営(3.59)は最も重要度が低いと調査された。

次に、実行度であるが、DMO関連主要概念は、重要度と比較した場合、平均値として1.27ポイントも低い結果となっている。これは、概念の重要性は理解しているものの、DMO現場の事情などで、実務として進んでいないことが分かる結果となろう。概念別の実行度を分析すると、4つの概念のうち観光まちづくり(3.25)が最も高く、重要度に同じく首位となった。次は観光地マーケティング(2.63)が高く評価され、3番目は観光地ガバナンス(2.5)となり、最も低い評価は観光地経営(2.19)となった。実行度で最も高い評価を得た観光まちづくり(3.25)は、重要度で最も低い評価の観光地経営(3.59)よりも絶対値としては低いという格差がみられた。

まとめとして、観光まちづくりについては、導入の歴史が長く認知度が高いこともあり、重要度と実行度で最も高い評価を得たのは納得できる。その対比とした、観光地マー



ケティングの実行度が意外と格差が大きいのが目を引く。また、実行度は全体として低く、平均値においても格差が大きく、首位の観光まちづくりの実行度が、重要度においては、最低の観光地経営の重要度点にも満たないということはショックである。尚、認知度において相当に進んでいると思われた観光地経営だが、調査結果では重要度と実行度ともに観光ガバナンスにも抜かれ最下位となっていることは一つの問題提起ともなる。第2章で分析している通り、日本のDMOは、『観光地経営』の視点に立って…」と明記しているほど、中心概念として重視されていることを想起する必要がある。

4つの概念のうち、「観光まちづくり」以外に、日本のDMO制度の導入と同時に注目し始めた「観光地経営」など、海外有来概念はどれも日本のDMOに定着されていない結果が確認されたこととなる。そのためにも、日本のDMOの推進戦略に何らかの変化と対応が必要であることを言わざるを得ない。

〈表14〉重要度と実行度の集計(n=16)

分析項目	重要度	実行度
観光まちづくり	4.18	3.25
観光地マーケティング	4.12	2.63
観光地経営	3.59	2.19
観光ガバナンス	3.76	2.5
平均	<b>3.91</b>	<b>2.64</b>

#### 4. アンケート調査結果のIPAメトリックス

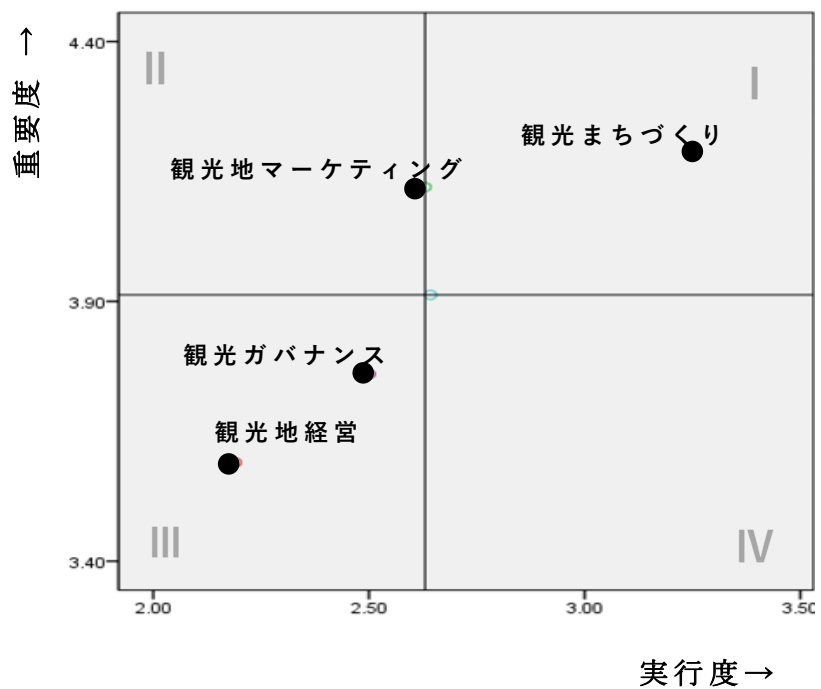
上記の日本のDMO関連主要概念についての、IPA分析による重要度と実行度の集計をもとに、メトリックス上に表したものは下記の図14である。Y軸には重要度をX軸には実行度を配したのだが、その分析を述べる。

まず、第I面は「維持の領域」とされ、調査対象者であるDMOの関係者が重要と考えており、同時に実行もしているとした項目である。この面に配置されたのは、「観光まちづくり」の一つだけである。そこで、観光まちづくりは現状を維持することが推奨されることとなる。

第2面は、「集中の領域」とされるが、調査対象者は、重要と考えるが、実行度が低いと評価した項目となる。この面に配置されたのは、「観光地マーケティング」であるが、改善のための努力を集中させる必要がある。ただし、実行度において、平均値に僅かな差で未達であり、ほぼ第1面に近いことは考慮したい。

第3面は、「低順位の領域」とされるが、調査対象者は、重要度と実行度の両面共に低く評価している項目となる。この面に配置されたのは、「観光ガバナンス」と「観光地経営」の2つの概念である。通常この面については、現在以上の努力の意味がないとされ、無視される領域である。

図14:IPA分析によるメトリックス分析結果



第4面は、「過剰の領域」とされるが、あまり重要と思っていないが、満足度が高いと評価した項目となる。この面に投与されていた経営資源と努力を他の項目に回した方がいいとされるが、しかしこの調査でここに配置された概念は無かった。

#### 第4節 本章の小括

以上の分析結果による示唆を小括としてここにまとめる。日本のDMOの関係者を対象にした、日本のDMO関連主要概念に対する重要度・実行に対する定量調査では、重要度に対して実行度の方が個別においても平均値においても低く評価された。この調査は、スノーボール・サンプリングの深層インタビュー調査の対象者に同時に実施されたもので、最初から、インタビュー調査の一環とした予備的に調査で計画された。そのため、サンプリングの厳密性などへの配慮は十分ではなく、この調査の結果を一般化して解釈することは難しい。

ただし、ある程度の限度内では、示唆を得るには十分と考える。まず、重要度に対して実行度が低いことは、理論的検討でも予想されたものである。2章では、DMO以前に観光ルネサンス事業、観光圏事業などの類似事業が先行され、観光振興に関する考えなどが定着しつつあったが、DMO登録制度が電撃的に導入される過程で、見慣れぬ英文字の概念などが紹介された状況が指摘された。そのため、理解不振や混沌も起こしていたことも検討されていた。また、観光協会の体質の刷新、という意味が含まれていたはずのDMOの大半が、観光協会からの看板の掛け替えとなり、組織も人材も観光協会から変わらないDMOが多いことが検討された。ここで、DMO関連概念の浸透・実行は進んでいない可能性が予想されていたわけである。また、第3章の個別の概念についての検討と、第4章の総合的な考察においても、海外から流入した概念がまとまらない状況と、そもそも海外でさえ整理ができていないことなどが検討・分析された。そのため、DMO関連概念の普及と実行は進んでいないと予想することはできた。にも拘わらず、定量的な手法で、数値的に現状を把握することは学術的にはもちろん、実務関係者にも重要なポイントとなる。それは、マーケティングでいうポジショニングであろうが、日本のDMO制度の発展のためにも、一つの出発点の位置決めとして捉えるべきであろう。

しかし、個別の概念について検討すると、予想したより深刻な状況が確認された。例えば、日本のDMOが観光協会の体質から脱皮するために、最も重視したのがマーケティング概念であったが、重要度はある程度評価されていたが、実行度においては、平均値にも満たない評価だった。その原因は、次章のインタビュー調査の結果分析を待つしかないが、観光ガバナンスはもちろん、観光地経営の方は最低の評価を得ている

のは、深刻に捉えるべきである。というのは、観光庁のDMOの定義にも、DMO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」とされ、基本的な概念とされているのだが、その観光地経営の概念が、関係者のアンケート調査では重要度と実行度で4つの概念のうち最低の評価だったのである。

本章では、日本のDMO制度の現状を把握するという課題から、具体的に関連の主要概念について受け入れ状況を計量的に確認する調査を実施した。その意義としては、学術的ものとして、IPA分析の活用範囲の拡張を挙げられる。観光分野において、満足度を中心にしたものは一部見られるが(柳、2018など)、DMOに関連する研究では、IPA分析を用いた研究は見られない。本研究は、日本のDMO制度の概念整理に着目して、その概念が現場でどのように受け入れられているのかを確認することが大事と考え、その調査手段として、IPA分析を選んだわけであるが、そこにこの研究の新規性があり、調査手法を含み、概念の現場における受容度を調べる研究も他に見つからない現状である。

実務的な意義として、制度設計当局者と地域の行政関係者、DMO関係者において、今日の日本のDMOの概念のポジショニングの基準点を与えたことを挙げる。制度設計者は、当時としては最新の国内外の学術の成果と国内の地域観光の状況をまとめてDMO制度を立ち上げたと考えるが、その後7年が経過した。当初の理想と目標が現状としては、どれだけ達成されているのか、その乖離を見極めて目標値を修正するのは一般的なものである。地域の行政関係者とDMO関係者についても同じ事が言え、「いったんDMOを作ってやったんだから」、後はDMOに任せるというのではなく、DMOの基本的な概念の実行が進んでいない状況から、DMO組織の課題と問題点などを見直す、一つのきっかけになろう。そのための資料として意味を強調したい。

しかしながら、上でも指摘した通りにサンプリングの限界など、定量調査としての厳密性確保に課題が残る。また、基本的な形のIPA分析手法を用いたため、重要度が高いと認識した項目は満足度も高く評価される傾向(柳、2018、p.80)など、調査手法としての限界を回避出来ていない。そのため、あくまでもこの調査は関係者の深層インタビュー調査とその分析による質的な研究の一部として、探索的な調査として認識されることを望む。



## 第6章 日本のDMO関係者インタビュー調査とM-GTA分析

### 第1節 調査の課題と目的

本章は、第1章で提示した研究課題のうち、(2)現場ではDMO制度をどのように受け入れているのかを踏まえて、(3)今後のDMOの改善方向とプロセスは何なのかという2つの課題に対応するものである。

前章の5章においては、定量的手法による調査であったが、ここでは定性的な調査で日本のDMOが持つ課題と限界をつかむことを一次的な狙いとするが、その裏返しは改善の方向性となるため、最終的には日本のDMOの改善のプロセスを導出し、理論化することを主な目的とする。

そこで、本章はDMO概念の供給者ではなく、消費者であるDMO関連専門家の生の声を通してDMO制度の現状を把握し、尚、そこから課題(3)の改善のプロセスを見出すという二重の意義がある。これは、理論的考察で検討したように、日本のDMO関連研究が、一つの理論または概念を「所与」のものとし、その概念の中で事例研究に走って手しまう傾向を乗り越えるための試みと言えよう。

観光庁のDMOの定義では、DMOの関連概念としては、「観光まちづくり」、「観光地経営」を取り上げているが、学術の世界では、これとは別に「デスティネーション」を頭に付けた、「マーケティング」、「マネジメント」「ガバナンス」の概念と、その訳語である「観光地マーケティング」、「観光地経営」、「観光ガバナンス」という名称の複数の概念が活発に研究されている。

このように、DMOを推進する上で必要な中心概念として、多数の概念が取り上げられている状況について横断的な視野で整理を試みる研究は見当たらないうえ、この課題において現場の関係者の受け入れ状況について調べる研究も見当たらない状況である。

そこで、この論文の前半の理論的検討と考察を念頭に、関係者に直接インタビューして、DMO概念をどのように受け入れているのか、生の声を聞くこととする。その結果分析から、日本のDMOの改善のためのプロセスを導出し、理論化することを目的とする。

## 第2節 調査・分析方法

### 1. 調査対象とデータの収集方法

スノーボールサンプリング (snowball sampling) を通じて手配したDMO関係者と専門研究者を対象に対面面接を行った。面接調査は、半構造化インタビュー方式を採用することで、筆者の主観の影響をできるだけ排除しながらも、限られたインタビュー時間を効率的に活用することにした。

調査日程は、COVID-19が終息しない中、海外から国際便の入国制限が大幅解除されて、ノービザで入国が認められる2022年10月11日から10月19日の間の9日間の短い日程で消化することとなった。調査対象地と対象者は、IPA分析による定量調査と同一であるが、九州は戦後から「九州はひとつ」という意識が強く、また観光について深い意義がある上、九州全域が協力・連携して観光に取り組んでいることを考慮して対象地と選んでいることを繰り返して置く。調査範囲は、最初の出発地の福岡を起点とし、スノーボールサンプリングで近辺の佐賀、熊本、長崎の域内を周遊することとなった。インタビュー対象者は、現在のDMOのカテゴリである、広域連携、地域連携、地域の3分類に按分を考慮したが、均等にはならなかった。

表15: 深層インタビュー対象(計16人)

No	年齢	性別	期間	所属	職責
a	60代～	男	～10年	地域DMO	部長
b	30代	男	～10年	地域連携DMO	課長
c	50代	男	～10年	大学	教授
d	40代	男	～10年	地域連携DMO	事務局長
e	60代～	男	～10年	地域連携DMO	代表
f	50代	男	～10年	地域連携DMO	部長
g	30代	3男	～10年	地域DMO	事務局長
h	60代～	男	11～15年	地域DMO	役員
i	60代～	男	～10年	地域DMO	事務局長
j	50代	女	～10年	地域連携DMO	役員
k	60代～	男	～10年	地域DMO	役員

l	60代～	男	11～15年	大学	教授
m	50代	男	～10年	地域DMO	事務局長
n	50代	男	～10年	広域連携DMO	役員
o	50代	男	11～15年	地域DMO	役員
p	40代	男	～10年	地域連携DMO	役員

インタビュー対象の属性としては、関連分野のDMO関連の論文を活発に発表している大学教授、DMOでマーケティング責任者レベルの職責についている方を調査対象にしたが、実際の肩書は代表から、役員、事務局長、部長、課長までで、組織の事情によって多様であった。

また、インタビュー対象者の人口統計的特性は下の表16の通りだが、DMO関係者が14人と教授が2人であり、DMOカテゴリ別には、地域DMOが7人と地域連携DMOが6人のほぼ同数で、広域連携DMOは1人であった。勤続年数は、2016年からDMOが順に登録した影響で、10年以下が最も多く13人で8割を占めるが、10～15年の場合、DMO以前の観光協会などからの続きとして答えたものと考えられる。年齢代は、30代と40代が各2人ずつであるが、50代と60代以上が6人ずつで、全体的な年齢代が高いことが分かる。

<表16> 深層インタビュー対象の人口統計的特性

区 分		頻度(人)	割合(%)
職 種	DMO関係者	14	87.5
	教授・研究者	2	12.5
DMOのカテゴリ	地域DMO	7	50.0
	地域連携DMO	6	42.8
	広域連携DMO	1	7.1
勤続年数	1～10年	13	81.3
	～15年	3	18.8
	15年以上	0	0
年 齢	30代	2	12.5
	40代	2	12.5
	50代	6	37.5
	60代以上	6	37.5
合 計		16	100



当日のインタビューは、主に対象者の仕事場の事務所の一角で行われたが、多忙なポストの方々のインタビューとなるため、最初から1時間を超えない範囲を想定したが、結果は73分と65分で、二人の方は1時間をオーバーしたが、残りの14人の方は、44分～60分に収めることとなった。平均時間は53分となった。

ほとんどのインタビュー対象者は、現職で活発に研究活動を広げている研究者かDMOの要職にいる方なので、匿名性に特に気を付けることとした。そこで、インタビュー対象者の名簿はもちろん、コメント内容の掲載においても、個人特定につながりそうな地名・事業名などは、できるだけ記入を回避する旨事前に通告し、対話のレコードも扱いに注意することを約束した。

インタビューに当たっては、事前にe-mailで送っておいた質問票を基準としたが、実際は調査者が感謝の挨拶と共に、研究と調査の趣旨を説明すると、対象の方からは、日本のDMO制度がもつ課題と問題点を熱弁し、実情に合わせた改善を要求するコメントが続いた。

後から、録音した音声データを文章に写す作業が1週間以上も要されたが、それをテキストデータとして活用・分析した。

## 2.分析方法

社会現象を実証的に説明する研究は、定量的なデータを扱う量的研究と、定性的なデータを扱う質的研究とに分けることができ、量的研究には関連した先行研究で概念が抽出されている必要がある。そこまでの研究の蓄積がない場合は質的研究を用いることになる。このような質的研究を用いた論文が出始まったのは、1990年代とされ、特に2000年から2010年の10年間は10倍以上が増えていると指摘される(戈木クレイグヒル、2014、p.31)。

一方、この研究は前章では探索的に一部定量分析を入れているものの全体的には定性的な研究となるが、特にこの章では定性的で質的研究方法によるものとなる。上の指摘の通り、質的な研究が増えている中、その一つであるM-GTAに注目することとなり、データの分析手法としてM-GTA(修正版グラウンドデッド・セオリー・アプローチ)を採

用した。M-GTAを理解するためには、先ずGTA(グラウンドデッド・セオリー・アプローチ)の理解が必要である。グレーザーとストラウスにより1960年代に考案されたとされるGTAは、データ対話型理論に基づく質的データ分析方法である。このGTAの修正版(Modified)という意味でMをつけたM-GTAとの違いは、オリジナルのGTAがデータの切片化を基本的な分析技法にしているのに対し、M-GTAは文脈や意味の流れを重視し、切片化する代わりに「分析ワークシート」と呼ばれる独自のフォーマットを作成して分析が行われる(高島、2011、p.37)。

M-GTAはオリジナルのGTAを抜本的に再編成して、独立した研究法と位置づけられ、具体的なデータの分析方法まで体系化したものとされる。そのM-GTAが最も重視しているのが「研究者を研究方法論化」するもので、「誰が何を何のために明らかにしようとして行う研究であるか」ということと、そこから出た「研究結果をどのように実践活用していけるかを徹底して意識化」するものであるとされる(木下、2016、p.2)。したがって、M-GTAでは、「研究する人間」という概念が大事にされ、研究者自身を分析方法の中に組み込んで、意識化が欠落しないように注意が必要とされている(木下、2016、p.3)。

一般的には研究者の先入観を捨てることが要求されるのだが、木下(2016)は研究対象である社会現象の中に研究者自身を果敢に組み込むことを要求し、そこから一つの世界を描ける「醍醐味」への挑戦を促しているわけである。

### 3. M-GTA分析手法の適合性

M-GTAは、「データの解釈から説明力のある概念を生成し、それを最小単位とする理論にまとめていく」長所とされる。M-GTAに適した研究分野は、研究対象がプロセス的特性を持っていること、ヒューマンサービス分野における研究結果の実践的活用が期待されることなどが挙げられが、言葉データに対して意味の深い解釈が研究者に要求される(木下、2007a)。

また、木下(2007b)はM-GTAの特徴として、①継続的比較分析法による質的研究で生成された理論であること、②データに密着した分析から独自の概念を作って、それらによって総合的に構成された説明図が分析結果として提示されること、③社会的相

相互作用に関係し、人間行動の予測と説明ができることから実践的活用が期待できること、④実践的活用のための理論であり、現場と同じような社会において試されることによって評価されることを指摘した(木下、2007b、p.1)。

以上のことを考慮して、インタビューから収集されたデータの分析方法を検討した。本稿が研究課題とするのは、日本のDMOの概念の検討を通して、DMO制度の改善方向を探るものであるが、理論的な検討で明らかになった通りに、日本のDMOの概念的整理ができていないとされる。具体的には、学術で挙げられる主要概念のうち、中心となる概念がはっきりしない、主要概念間の相関関係が見えないなどから、DMO現場にも不理解と混同を与えているという分析された。そこで、主要概念同士の関係図と提示したが、これはあくまでも文献の分析からの筆者の思索の結果にすぎず、客観性を主張することは難しい。

上記の理論的考察の限界を念頭に置きつつ、それを部分的に検証すると共に、現場の現状を踏まえた改善方向を導出することをこの分析で試みることとなる。しかし、関係者対象の半構造化インタビューは、多数の人物の肉声を収集したため、各地域でのDMOの状況の違いと、回答者の経験と関連知識、ヒストリなどが様々であるため、有効な分析手段の検討に注意が必要となる。以上を考慮した上、M-GTAは、分析結果から理論生成ができ、実践のための道筋となりうるというのは非常に魅力的であり、研究の目的にも符合すると判断し、そこで、M-GTAを分析ツールと採用することとなった。

しかしながら、M-GTAもオリジナルのGTAも、今は他の領域でも多用されてはいるものの、発祥はヒューマンサービスである看護学分野であり、今でもその分野で最も活発に活用されている。その面、GTAは人間と人間が直接的にやり取りをする社会的相互作用に関わる研究に適した方法論であり、その研究対象とする現象のプロセス的性格を明らかにすることが特徴と言えよう(畑中、2014、p.65)。もちろん、本論が論題とする日本のDMO組織はヒューマンサービスではないが、観光産業が基本的に人間を対象にするサービス産業であることと、国が主導する制度の改善の方向を探るという分析テーマが持つ重圧と、各自の地域での政治・社会的なしがらみから、表面的な調査で根本問題を見つけることは難しい側面があるので、ヒューマンサービス調査のように人間の内面の声を聞き出す努力が重要となる。例えば、本調査のインタビュー対象者k氏は次のように述べている。

「大学の方がよく訪ねて来るんですけど、問題は全く見えないんですよ。みんな正直なことしゃべらないから。私こうやってしゃべっているけど、公にはしゃべれないんですよ。固有名詞をいうのは難しいし、だからそういうところ(匿名性)には、配慮してもらいたいですけど、結局その問題を解決しないと、悩みだけ残していくんですよ。だから、私の考えでは(今のDMO制度は)ものすごく理想でできているんですよ」  
(地域k氏)

このような現状を考慮すると、言葉としては表出されない「暗黙知」の理解が求められたため、テキストの切片化から分析を行う手法よりは、文脈を含み込んだ分析を行う修正版(M-GTA)(畑中、2014、p.65)が有用で、本調査の分析手段としての適合性が十分にあると考えられた。

#### 4.分析手順

以上においては、M-GTAの特徴と本調査との適合性について検討したが、その中で強調される一つが、データに密着した分析である。そのため、実際の分析に当たっては、「研究テーマ」をより具体的なレベルの「分析テーマ」に絞り込む必要があるとされる(畑中、2014)。

本論文の研究テーマは、日本のDMOであり、理論的な考察においてその概念の形成内容を分析するにあたり、4つの関連概念要素を抽出し、その特性と概念間の相関関係を導出した。しかし、それは、あくまでも研究文献の検討による理論的な検討に過ぎず、現場の状況とは別物の可能性が高い。

そこで、ここではDMO現場の関係者のインタビューを文章化したデータをもとに、「現状のDMO制度の改善のためのプロセスの導出」を分析テーマとした。また、相互作用プロセスの分析を得意とするM-GTAでは、そのプロセスを捉える視点が必要であるが、M-GTAではこれを「分析焦点者」として設定する(畑中、2014)。本論では分析焦点者をDMO関係者とし、彼らの視点から日本のDMOの構成概念を中心とした改善プロセスを導くこととなる。

上記で、分析焦点者の設定と分析テーマが設定されたこととなるが、その以降の分

析手順は、この分析テーマと分析焦点者をもとにインタビューを解析し、「ワークシート」を用いて「概念(以降、コンセプトとする)<sup>22</sup>」を生成する。「ワークシート」には、上から順にコンセプト名、その定義、具体例、理論的メモ(疑問点や解釈のアイデアなど)を記入していく。全体のインタビュー・データに繰り返し目を通して、類似した具体例を探して一つのコンセプトに集めることを繰り返し、適宜複数のコンセプトをまとめていくが、一般的にコンセプトの数は10から15個ぐらいまで創っていけば、コンセプト相互の関係が見えてくるとされる(木下、2007a,p.7)。

表17:分析ワークシートの具体例

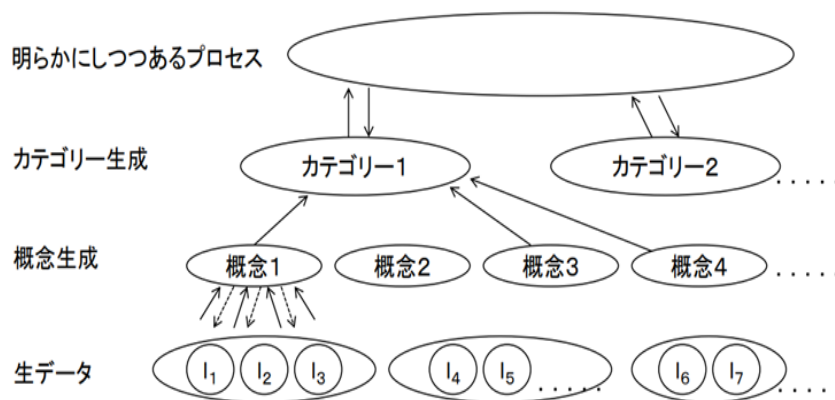
コンセプト	②人材確保が難しい
定義	DMOがマーケティングなどをこなすためには、プロパー職員の専門人材が必要だが、財源の不安定で採用ができない上、教育・育成も難しい。
具体例	<p>(地域連携p氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・そういった面では、うちは、遠回りはしたですが、プロパー職員を増やしていこうと改善に向かっていますが、これもやって見て分かったといったところですかね。うちは、6年目ですが、やっとういったところに気づいてきたということですから、10年つづけてやっとうと安定と安定となるんじゃないでしょうか。</li> <li>・どこのDMOも、たぶん課題として一番大きいのは財源のことですね。安定した財源があれば、人を何人採用してといった計画が立てるんですが、やっぱ毎年不安定だと採用ができなくなるんですね。社会的な貢献といいながらも、やっぱ民間の組織だから持続的に続けていくためには安定的な財源が必要ということですかね。そこが、うちも含めて、どこのDMOも課題として抱えています。</li> </ul> <p>(地域j氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なんか観光に従事している人たちの地位が、今まで低くて、それを上げていかないと行かないと思う。それをうちが成功しなければ、どこも成功しないと思います。なんか確実な仕事をしている人には、この観光という仕事は難しいんですよ。だから、DMOでもプロパーを採用して、育てていく必要がここにあるんですよ。</li> </ul> <p>(研究者l氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・そうそう、一般的に事務局長でさえ給料がすごく少ないんですね。それにプロパー職員を採用していない。その代わり、出向職員はものすごく給料が高い。だから後継者がいないんですね。良く人材とか言うんですけど財源と権限が無かったら、絶対無理です。財源と権限がないところは、人が辞めちゃいます。</li> </ul> <p>(地域m氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・それから、マーケティングマネジメントがうち難しいですよ。専門人材がいなくていいですよ。その人材を育てる予算を国が一応出してくれることになってはいますが、マーケティングなど専門知識を教えてくれる専門家を派遣する予算を出すというから、申請をしたが、不採択となってしまいました。</li> </ul>

<sup>22</sup> M-GTAの分析では「概念」と呼ぶのだが、本論が日本のDMOの「概念」を主な分析対象としているため、混同を防ぐ目的から、特別に「コンセプト」と表記するものとした。した

	た。国の予算が非常に少なかつらしいです。結局誰もま だ教えても らってない状態です。コロナが明けてみんなが手を挙げたのが原因で予算が足りな くなったということですが、来年はちょっと考えるよというがそれもわかりません。
理論的 メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 考えてみれば、財源なしでは人材確保とかは不可能。</li> <li>• DMO支援予算の中で、人材確保、教育には力を入れていないのか。?</li> <li>• 事務局長でさえ給料が低いのにプロパー職員など高い給料が必要なため採用 が できず、後継者が育ったない。</li> <li>• マーケティングとマネジメントを推進する専門人材がない。</li> </ul>

十分な数のコンセプトが生成されると、コンセプト同士の関係を検討し、類似したコンセプトを集めて「カテゴリ」として生成する。次は、カテゴリの相関関係を検討し、「結果図」を生成することとなる。この結果図が理論の生成となるのだが、結果図をストーリー化して言葉で説明したのがストーリーラインであり、そこで分析が終了する。

図15:M-GTA分析のまとめ方



出所:木下(2003)より引用

## 5. 理論的飽和化

上述の通り、M-GTA分析の実務はワークシートの作成を中心に進められるが、それを無限に続けるわけには行かない。M-GTAでは具体例を複数集めてコンセプトを生成するが、生成されたコンセプトの数は10から15個あればコンセプト相互の関係が見え始め

てくるとされる(木下、2007b、p.7)。しかし、実際はその数よりも、具体例の追加はあっても、重要なコンセプトが生成されなくなった段階を「理論的飽和化」と判断する。これは、概念やカテゴリが相互に関連付けられて、理論的にまとまった段階ともなるし、設定された分析テーマのプロセスが明らかになったこと(木下、2016)を意味し、分析のまとまり具合を問うのであるが、より具体的には大小の二つの段階で理論的飽和化を確認することとなる。

まず、「小さな」理論的飽和化があるが、上で指摘したように、データから新たに重要なコンセプトが生成されなくなったかどうかをもって判断する。次の「大きな」理論的飽和とは、生成されたコンセプトの関係によって構成される全体のまとまり具合を内容面からチェックするものである。つまり、分析テーマと分析焦点者から見て、設定した問いに対応して明確な結論が得られたかをもって判断する(木下、2016、p.8)。

本論においては、すでに理論的考察で、日本のDMOの概念について検討し、主要概念を抽出して置いていたことと、この概念間の相関関係を提示していた点、それから第5章で主要概念の現場での受け入れ状況について、簡単な定量調査を通してx,y軸に表されていた点が助け、コンセプトカテゴリの生成、結果図の構築が順調に進んだ。また、8人分のデータの分析で、既にコンセプトは15個ぐまで生成され、12人分までのデータの分析ではコンセプトは16個に達した。しかし、その以降はコンセプトの数は増えなかったため理論的飽和と判断はしたが、念のため16人分全部のデータを確認したため、一部のコンセプトのワークシートは具体例が過剰に集まったこともあった。

### 第3節 調査・分析結果

DMO関係者のインタビューから得られたデータを継続検討し、分析ワークシートを持ってコンセプトの生成を続けた。その結果16のコンセプトが生成でき、このコンセプトを対象にカテゴリ化を行った結果、7つのカテゴリとまとまった。その詳細は下表18の通りである。

表18: M-GTAの分析によるカテゴリと概念

カテゴリ	コンセプト	コンセプトと定義
Ca1. 【安定的な 財源の確 保】	Co1.DMO組織として稼ぐこと	本来は地域の「稼ぐ力」を意味するのだが、財源への関心が過大となり「DMO組織として稼ぐ」ことに変質している。
	Co6.ふるさと納税の威力	もともとは、観光とかDMOに関係ないものだが、現状として一部のDMOがふるさと納税業務を受け持って、DMOの収益として助かっている。他に有力な自主財源の手段がなく、羨望している。
	Co11.財源確保の悩み	DMO組織としても稼ぎたいのだが、指定管理などはなかなか貰えず、ほかの収益事業は会員と利害衝突の可能性から基本的に問題があるので対策に困っている。
	Co12.DMOの予算支援	DMOになると、国から予算がもらえると期待したが、実際は予算事業に手を上げる権利だった。
Ca2. 【組織の安 定】	Co2.人材確保が難しい	DMOがマーケティングなどをこなすためには、プロパー職員の専門人材が必要だが、財源の不安定で採用ができないうえ、教育・育成も難しい。
	Co3.DMO関係の計画、報告書の作成が難しい	DMOの登録のための初期計画書と、報告書の作成レベルが高くて困っている。
	Co13.地域の大きさ  (DMOのカテゴリ)による違い	DMOと同じ名前を使っても、地域、地域連携、広域連携型みな違うので、役割分担がなされるべき。
	Co14.予算形態の問題	国と行政からの予算は、制約が多く、運用の自由度がない上、単年度の予算なので長期的な計画が不可能である。
	Co16.観光協会と分離	民間の考え方とやり方を求めてDMOを導入したが、そこに観光協会を入れたのは間違いで、両方を分離すべきということ
Ca3. 【観光地マーケ ティングの活 動】	Co4.観光地マーケティングの強化	DMOとしての基本的な役割であるため、観光地マーケティングの強化が必要とされる。
	Co7.着地型観光は役立たず	着地型観光は、DMOの定義にも言及されるのだが、現実的には、財源的にもプラスにならず、マーケティングにおいても役に立たないと分析された。
Ca4. 【観光地経営活動】	Co8.合意形成は難しい	地域内外の関係者と協議し、観光でまちづくりをすることに合意することだが、それが現実には出来ていない。
	Co9.利害調整	DMOのマーケティング活動では関係事業者などの利害調整が必要だが、ここに地域外の愛護団体の関係者などまでに拡大したことで立往生することも
Ca5. 【権限の確保】	Co10.権限の確保	立ち上げ当初のDMOについては、行政による全幅的なバックアップこそが権威として役割をする。
Ca6. 【観光ガバナンス構築】	Co15.ガバナンスの構築	行政の方が単独で意思決定する段階から発展して、関係部部門が自律的に参画し、意思決定の仕組みを構築すること。
Ca7. 【観光まちづくりの実現】	Co5.観光まちづくり	観光を手段としたまちづくりと分析され、DMO関連の主要概念としては、最上位に位置し目標概念として分析される。



表18に基づき、具体例を検討しながら、7つのカテゴリを通してDMOの現状を踏まえた改善のプロセスを述べていく。なお、ここでの記述においては、M-GTAの分析の一般的な形式に従い、カテゴリをCaとし【 】で区別し、コンセプトを Coとし[ ]で表示する。また、本論文では、該当発言をしたインタビュー対象の所属DMOのカテゴリによって、広域連携DMOは「広域a氏」、地域連携DMOの場合は「地域連携b氏」、地域DMOの場合は「地域c氏」などとカテゴリ区分とアルファベットの連番をつけることとした。以下、表18のカテゴリ番号順に分析する。

### 1. Ca1.【安定的な財源の確保】

現在の日本のDMO制度の一番の課題は【安定的な財源の確保】と分析された。よって、改善のためにも最も先決されるべき課題だが、ここでは4つのコンセプトがまとめられた。まず、[Co1. DMO組織として稼ぐこと]について、DMO関係者自らが、地域が稼ぐことより、組織として稼ぐことについて力を入れているのが表されている。「DMOとして自分達も稼いでいけるようにしたい(地域g氏)」が代表的であるが、組織として稼ぐというコメントは他にも、「うちとしては、財源や人の問題があるんで、稼がなきゃいけない(地域i氏)」などと一つの意志として表されている。今度は他の地域のDMOの事例について説明するデータであるが、「ふるさと納税も担当していて、自主財源としてやっているの、市町からは委託金、補助金はもらってなく、自主でやっていることで日本でも有名(広域n氏)」とDMOの自主財源において、ふるさと納税の有効性を表しているが、これは、続くコンセプトで独立させて述べるが、行政からの予算の補助なしで自主財源達成についての羨望が滲む場面であろう。また、ふるさと納税を担当するDMOへの羨望に追加して、それが観光とは関係がないのじゃないかという疑問は、「どこもこんなもんかと思っているんじゃないですか。ふるさと納税をやっているところは、ちょっと違うけど、ただ、それってDMOの、観光事業と何の関係があるんだといたいんですけどね。(ふるさと納税が)あればいいけど、うちはそれもないでしょう?(地域連携b氏)」でよく現れている。

観光庁のDMOに関する定義には「例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施」を要求しているのだが、これは従来の発地型から地域主導の着地型旅行で、地域も稼ぎ、DMOもその手数料で稼ぐという発想である。しかし、現場のDMO関係者の声は、これと差があり、地域の稼ぎは否定しないものの、DMOが

着地型旅行を扱って稼ぐことはできないということが下のデータにも表されている。「基本それをやって収益になることはないです、作らなければならないから作っています。お客さんがゼロとは言わないですが、それだけで回していける収益があるかといえば、それはないです。まあ、出費しながらやっているということです。困りますよ。どちらかというDMOとして報告書を書くためにやっているといったことかもしれません(地域連携m氏)」と、着地型旅行の現実についてかなり悲観的な状況が表された。

このコンセプトにおいては、地域が「稼ぐ力」を引き出せるよう、DMOが着地型旅行を造成するということが、DMOが財源不足で悩むあまり、いつの間にかDMO組織として稼ぐ方に関心が傾いたような状況がみられる一方、本来は観光とも無関係で、当初は視野にも入ってなかった「ふるさと納税」が、DMOの自主財源の有力な手段として登場している様子が見られた。ふるさと納税については、続くCo2にて分析結果を詳述する。

〔Co2. ふるさと納税の威力〕は、筆者自身も認知はしていたものの、ふるさと納税を受託したDMOは、自主財源として満足を表している一方、やってないDMOは口をそろえて欲しがっている様子は、あまりにもインパクトあるものであった。DMO財源の問題に限っては、ふるさと納税の存在は想像以上に大きかったため、コンセプト名に「威力」をつけたものである。〔Co6. ふるさと納税の威力〕は、次の具体例で確認することができる。

・「実は、私どもの一つの大きな柱は、ふるさと納税業務なんです。ふるさと納税はご存じの通りに町としては大きな取扱いになってますが、私たちは、行政から委託を受けまして、広報から受注、生産まで全部私たちがやっています」

・「といいましても取扱額は全部が利益ではございませんで(中略)諸経費を入れると5割くらいが、うちの地域に残るんですけど、それを財源にうちはやっています」

・「ということで、人数も25人を超えています。ふるさと納税業務と(中略)、そうそう、ふるさと納税でそういった基礎のベースがあるので、それができるんですね。ふるさと

納税のお陰で、そうですね、毎年純利益で毎年残している金額が6千万から7千万はありますね。そういうのでは、ほかの観光協会ではそこまでのことは、あり得ないのかと思います」

・「当初のふるさと納税の売り上げは、6千万円くらいだったのですが、うちがやってから毎年倍増しています」

・「ただ、売り上げはいったん行政の方に入ってから、うちに降りてくるんですけど、だから、自主財源はほとんどないんですね。まあ、それでもうちが働いて儲けたお金ですから。他の観光協会とは違うと思います」以上（地域a氏）

上記の具体例からは、ふるさと納税業務が、当DMOの大きな柱となっているのが分かる。しかし、上述においての批判の通り、それって観光に関連する仕事かという疑問にぶつかるのであろう。ただ、観光まちづくりを大目標にした場合には、ある程度は寛容が許される感じもするので、別に議論されるべきとして置く。具体例で出ている通りに、職員の数も25人を超えていることは、ふるさと納税業務に割り当てられる数が多いと想定しても、多数による相乗効果と、いざというときの人手の集中などの融通が利けるという面では、例えばほかの小型DMOのように常時の職員が3人ぐらいしかないというところとは全然違う活動能力を持つと考えられる。他の具体例は、上の事例に比べて、DMOカテゴリ（地域連携と地域）が違っただが、「収入予算は2億弱ありますけど、ふるさと納税が大きいですね。そこから、仕入れ経費と発送代にPR関連やイベントの経費を使っていますけど（地域k氏）」の通りで、ふるさと納税業務から出た経費で、基礎段階のマーケティング活動としてPRとイベントをいくつかやっていることが表されている。このように、うまくいけば、ふるさと納税が威力を発揮して、自主財源として安定財源を実現する場合、職員も採用できて活動の基盤を成すだろうが、「ふるさと納税も担当していて、自主財源としてやっているの、市町からは委託金、補助金はもらってなく、自主でやっていることで日本ではもう有名なところですけど（広域n氏）」のように財源の面では行政から独立しても、それまでを持って成功事例として認めるのは早いと考えられる。また、これだけ、DMOの財源として〔ふるさと納税の威力〕が確認されたとしても、（地域連携b

氏)の指摘の通り、果たして、観光と関連性があるのかという指摘は、理論的議論が必要であろう。

[Co11. 財源確保の悩み]については、「どこのDMOも、たぶん課題として一番大きいのは財源のことですね。安定した財源があれば、(中略)やっぱ毎年不安定だと(中略)やっぱり民間の組織だから、持続的に続けていくためには、安定的な財源が必要ということですかね(地域連携p氏)」に総合的に表されている。民間組織のゆえ、持続性のためには安定財源は、必須というのは当たり前であろう。安定財源のためには、指定管理を行政から分けてもらうのが一番手っ取り早く、一般的な手段であろうが、それも簡単ではなくて、なかなか進まない様子は、「だから稼ぐとか言いますが、市営プールを指定管理にDMOに入れるとか、道の駅を統合するとか。(地域連携b氏)」、「入湯税を上げるとかの話もあったですがコロナでカタンとなったんです。また、指定管理も話はあるので、それができれば、事務所の確保とかも考えています(地域h氏)」に表されている。しかし、考えてみると、自主財源といっても上のような指定管理と入湯税なども依然と行政からのもらいものであり、果たしてこれで自主と言えるのか、独立ってできるのかという疑問は、「でもみんな自主財源といっても、それは結局行政からのものを一時借りしているだけで、駐車場管理とか、温泉の入湯税とか、結局行政あつてのお金なんで(地域i氏)」によく表されている。しかし、それ以外に新しい自主財源の素材を探すことは現実的に無理ということは、「あらゆる能力を持ってこの地に舞い降りて、そんなことができるかというそれは嘘ですよ。財源になる仕組みを作ってやるのが大事です。ふるさと納税とか宿泊税、または入湯税とかで人を採用できる組織を作ることが大事ですよ(地域m氏)」を持って確認できる。また、指定管理など行政からの割り当てではない新しい形態の自主財源を考えた場合は、「稼ぐことを考えた時に営利目的のことをやらなければならない。その時に、会員さんから会費をもらっている分、会員さんの不利益になることはできない。でも、それを考えていると稼げない。そういうジレンマがある(地域m氏)」コメントの通り、既存の観光業者の利害と衝突の可能性が高いことが分析された。また、一部指定管理を受け持っても、内容としては、格差があるはずで、「うちって本当に

何もなくて、いま自主財源ってレンタルサイクルと物販をやっていますが、去年が8百何十万円、今年は900万円から1千万円を見込んでいるくらいです。補助金は8千万円くらいで、事業費として色々やって、人件費として1千万円残るかないくらいです(地域k氏)」。自主財源は少額に過ぎなく、依然として予算不足は続いている様子も確認される。このコンセプトの具体例の中で、代案として、「新たに法人を作る時間があったんですが、例えばその時に、市が株式会社にするんだったら、いくらでも株を買ってやるよと、という形だったら、独立できたかも分からないんですけど、そうじゃなかったところが残念ですね(地域h氏)」では、DMOを株式会社にし、そこに行政が株を買ってやるという方式を提案するが、初期の財源確保案としては、最も確実な方法で十分に検討の価値があると考えられる。

この[Co11. 財源確保の悩み]では、DMOにおいて最も大事であり、前提となる財源の確保について、詳しい分析なしに組織がスタートし、数年が過ぎても根本問題から抜け出していないDMOの現状を見ることができた。その結果、当初は視野になかったふるさと納税の業務委託が財源として威力を発揮している反面、指定管理も期待に満たず、財源のことで悩みが続いていることが確認できた。いったんDMOを設立してから、財源などを整理するのではなく、上で取り上げた通りに行政が株を買うなどの代案をもって、初期の安定財源が実現できていたらという未練が残る一面であった。

**[Co12. DMOの予算支援]**当初、観光庁のDMO推進に当たっては、マスコミなどからも、DMOに登録できれば関連予算もたっぷりもらえると認識されたようである。予算を貰えるというからDMOに登録したけど、いざなってみたら予算支援は一切なかったというコメントが多かった。例えば、「だから、国の方も明確にDMOになれば優遇措置が出ますと、エンジンをぶら下げるといったら悪いんですけど、そういうようなことを匂わせただけで、実際は、あなた方DMOになったから優遇しますよと、いうことはいままで一切ないんですね(地域a氏)」には、かなり激しい表現まで混じっている。

また、「DMOを取っているアドバンテージが感じられない。DMOだからと役割は求めら

れますけど、それに対する支援はない。あるとしたら、特定の事業の申請をしたときに、審査上の若干の加点があったりとかで、DMOだからといって予算の支援とかは一切ありません(地域連携e氏)」のように直接の予算の支援はないと表された。この問題の認識は、研究者グループも一致していて、「DMOやったらメリットは何ですかと聞いたら、予算をやるというんで、うちは予算いらぬよといったんです。まあ、最後はしょうがない、九州が日本で一番観光が進んでいるからここが手を挙げないと誰も手を挙げないといったところですかね(研究者1氏)」と「まあ、支援をもらえるからDMOに手をあげた、それだけ財源に困っていて、手を挙げただけけど実際は、財源をやるのではなく、(DMOとして関連事業の)申請に手を挙げる権利をやった、(観光庁が)こんないいメニューをたくさん提供しています。だから、手を挙げてくださいということになってますんで、言ってみれば期待外れだった(研究者c氏)」ということで、DMOになって予算支援はなく、関連事業申請に手を挙げる権利を得るだけだったという言及が象徴的なものとなった。しかし、別の声として、「国が手厚い支援をやるから(DMOを)作りなさいというのは、私は本末転倒と思います。あくまでも地域発のものであるべきという風に思います(地域連携e氏)」もあったが、ほかにはこの様な指摘はなかった。なお、DMOに対する予算支援があってもそれは、目的事業に完璧に拘束されるものではなく、「もちろん候補法人の時は2千万弱ですけど貰って事業やったことはありますけど。まあ、自由に使える予算があればいいと思います。例えば、今年2千万やるから、人材を雇うなり、着地型をやればいい、ただ、決算はちゃんと見ますからといったらいいんですね。なんか冠があって、それに向かってやらないと補助ってつかないんですね(地域h氏)」のようにDMO組織の安定のために自由度を高くしたものがほしいという意見も表された。

最後に、DMOへの予算支援の背景として、観光産業の特殊性と観光への投資感覚を要求するコメントも見られた。例えば、「日本が観光という産業に、何と言うんですか、国がそこまでの関心がないんじゃないですか。そこまでの覚悟がない(工場の誘致では)。云千億とかすぐに掛かるんですけど、観光にもそれくらいの覚悟でやらんとすぐにダメになると思います。観光はもともと人気のある産業じゃないし、なのに観光に初期投資をしない…(地域連携b氏)」の通りである。また、投資感覚については、「やっぱり経営して

いる上で必要なのは投資だと思うんです。人材への投資もそうですし、設備の投資もそうですし、投資をすることによって、事業の質を高めるとか、ここは投資の考え方がないんです(地域i氏)」と観光分野、つまりDMOへの果敢な投資の必要性を力説するものだった。

## 2. Ca2.【組織の安定】

DMOの組織が本来の役割を全うするためには、【安定的な財源の確保】ができて、次は財源を基に、【組織の安定】が必要である。組織安定のカテゴリには、[Co2.人材確保が難しい]、[Co3.DMO関係の計画、報告書の作成が難しい]、[Co13.DMOのカテゴリによる役割分担]、[Co14.予算形態の問題]、[Co16.観光協会との分離]5つのコンセプトがまとめられた。

最初に、[Co2.人材の確保]については、一番の問題は優秀な人材がいないことであるが、「どこのDMOも、たぶん課題として一番大きいのは財源のことですね。安定した財源があれば、人を何人採用してといった計画を立てるんですが、やっぱ毎年不安定だと採用ができなくなるんですね(地域連携p氏)」のように安定財源でないと人材の採用はできなくなる。また、「なんか観光に従事している人たちの地位が、今まで低くて、それを上げていかないと行かないと思う。それをうちが成功しなければ、どこも成功しないと思います。なんか確実な仕事をしている人には、この観光という仕事は難しいんですよ。だから、DMOでもプロパーを採用して、育てていく必要がここにあるんですよ(地域氏j氏)」で表われるように社会全般の観光に対する認識が低いのも人材確保を難しくしているようである。また、人材確保を阻害するのは予算だけじゃなく、「そうそう、一般的に事務局長でさえ給料がすごく少ないんですね。それにプロパー職員を採用していない。その代わり、出向職員はものすごく給料が高い。だから後継者がいないんですね。良く人材とか言うんですけど財源と権限が無かったら、絶対無理です。財源と権限がないところは、人が辞めちゃいます(研究者l氏)」で見ると通り、財源に加えて、権限が必要とされる。しかし、ここでいう権威とは、行政が持つ権限などとは違い、社会の重要な仕事として尊重されるという意味で捉えるべきであろう。また、人材の確保の中で、特

にマーケティングなどの専門人材がなく、教育予算の支援も受けられない状況は、「それから、マーケティングとマネジメントがうち難しいですよ。専門人材がいないですよ。その人材を育てる予算を国が一応出してくれることになってはいますが、マーケティングなど専門知識を教えてくれる専門家を派遣する予算を出すというから、申請をしたが、不採択となってしまいました(地域m氏)」でよく表された。また、こういった人材確保の重要性は時間が経つに連れて認識が深まるようで、「プロパー職員を増やしていこうとか改善に向かっていますが、これもやって見て分かったといったところですかね。うちは、6年目ですが、やっとうちのところに気づいてきたということですから、10年つづけてやっとうちとなるんじゃないでしょうか(地域連携p氏)」に表われている。

2番目の[C03.DMO関係の計画、報告書の作成が難しい]においては、なかなか外部に露出されないDMOの現状を目の当たりにすることができる。日本のDMOは、「日本版DMO」導入をきっかけに、十分とはいえないけど短期間で学術の蓄積もあったし、HPの関連内容をみる限り政府の設計もなかなか精巧な面がある。また、公開されている各DMOの計画書などもそれなりに充実に記載されていることが分かる。むしろ、地域の小さい新生DMOがここまでレベル高い文献が作成できるのかと感心したりもする。

しかし、このコンセプトからは、その書面などは現実と乖離があることが分かる。例えば、DMO関係の提出書面は、先に目標と計画があって、一つ一つの事業が連なり一つのストーリーなるべきなのだが、作成担当者は後からストーリー合わせをしているのだと明かした。実際のところ2年も報告書を渋っていたものを、以前の資料を引っ張り出して無理やり埋めて報告書を作成し、本登録をパスした事例を告白した。これには、地域(DMOの組織の)の大きさに関係なく、同じDMOとして比較されるため、小さい地域ほど報告書の作成に負担がかかる現状を表すものと判断できよう。

現状の制度では、まず候補法人の申請の時に計画書を出して、その以降毎年修正報告を出すものだが、現実的には「普通の組織では、無理」であり、専門の「業者に委託をしていない限り、もう申請書を書くのは無理です」とし、「もう一度私達が仮にDMO法人になったらといわれると、二度とやらないです」(地域x氏)とまで、その大変さが表されている。



新しく新設された、重点支援DMOにおいても書面のレベルは依然と高いもので、観光以外に交通部門などを巻き込みが要求され、「申請レベルが高いので、何回も読み直しても難しいなと思って諦めました」(地域連携e氏)という事例もあった。

このように[Co3.DMO関係の計画、報告書の作成が難しい]は、DMOに高い文書作成能力が要求されていることだが、読み直すと、広域連携のDMOにふさわしいレベルを最小レベル地域DMOにも一律にしているため、やむなく書面の作成を内部ではこなせなく、外部の専門業者に頼むという事態を露わにしている。これは、制度設計時の期待値が高すぎて、現実との乖離が大きく、組織安定の阻害要因の一つになっていることを間接的に確認できる一説と考える。また、これは、単に文書作成の問題ではなく、実は、マーケティングとマネジメント能力が反映されるものなので、これらを主要機能とするDMOとしては、深刻さを反映しているとも言えよう。

次に[Co13.DMOのカテゴリによる役割分担]については、まず、観光庁の関連規定を確認してみよう。観光庁によるDMOの区分に関する規定(観光庁a)では、日本のDMOは次の3分類からなる。

- ①「広域連携DMO」: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

このDMOのカテゴリの区分による制度設定についての議論は、理論的考察で行っているため、ここではこのカテゴリの設定についてのDMO関係者と研究者の両方からコメントがあり、一つのコンセプトとしてまとめられた。まず、研究者のコメントでは、「最近私が注目しているのは、DMOとは言っても本当に小人数で、事務局長入れて2~3人で

やっているそういう組織と、\*\*のように50~60人も超える人数でやっているDMOとは同じ議論ではできない(中略)組織として成り立ってないところが多いですよ。そこを認定してしまっているのだから、成り立ちの時点から形になってないというのがそもそもの問題(研究者c氏)」と、現在のDMO制度は広域など大規模のものを想定していて、観光協会から移行して2~3にぐらいの事務局からなっているDMOは組織として成り立っていないと断定されている。地域連携の関係者も、「同じDMOといっても九州のDMO会議をやっても本当に様々なんです。年間予算2千万円しかないところから、うちは10億円くらいで事業をやってますよというところまであるんですが、それを一度に同じもの化していることは大変だと思います(地域連携e氏)」といい、大型DMOと超小型DMOまでが同じものとして扱われることに対する違和感を表した。続いて同氏は、「地域とか、地域連携、広域連携のカテゴリについて私は、それは整理されるべきだと思います。インバウンドのお客さんからするとデスティネーションとして、県単位でも小さいと思います。運輸局とも話をするんですけど、広域と地域とかの役割分担をもうちょっとしっかりやるべきだと思います。海外PRはやっぱり我々としては無理なので、そこは広域連携がやってもらって、うちは、それに関するコンテンツを提供するという役割分担ですね。着地型としても地域DMOがそれに近いと思いますが、PRできる、商品化できる素材づくりをしっかりやるべきだと思います(地域連携e氏)」と、DMOのカテゴリ別に役割分担を提示している。ただ、その内容を分析すると、自分が所属する地域連携DMOも小さいと判断し、広域連携を中心にした考えであることが表されている。とうの広域連携型DMOはどのように考えているのか。ここは、本論の2章でも扱っている事例分析対象であるが、「最初はDMOにあまりやりたくなかった。それは、うちは10年以上、上手くやっていたことがありますけど、DMOになってからの変化ですか？ それは、情報が入るようになりました(広域n氏)」とし、2015年のDMO制度導入の前から10年以上も観光地域づくり組織として、一定の役割を果たしてきたという自負心とが混じっていて、当然ながらDMOに登録したといっても、大きい変化はなかったことを語っている。そこで名分上挙げる変化は、下部の地域連携や地域DMOからの情報が広域連携DMOに入ってくるようになったのみということである。また、第2章においては、広域連携DMOは、価値提案先として観光客

としているが、地域連携DMOなどは地域住民を価値提案をするといった根本的な違いがあると分析されていたが、この分析においても似たような違いが提示されることが分かった。それとは別に、今後のDMO制度のカテゴリに関する改善箇所として、ユニークな提案も見られた。今のDMO制は、いわゆる中央集権的と言えるが、一部の権限を地方に移譲すべきと言えるコメントは以下に引用する。

・「制度的なところで、予算が下りる事業なんかも九州観光機構とか九州運輸局にある程度権限をやったらどうかと思います。そっちの方が、地域の事情を分かるし、そうじゃなく、東京の関係者が全国一律の見方だ、書いた計画書の表現だけで棄却するとかいかがなもんかと。それに大小中DMOがみんな同じDMOとして比較されるでしょう？」(地域連携b氏)

・「DMOの種類が3つあるんですけど、3つの考え方がみんな違うと思うんですよ。市町村レベルのDMOだったら、まず、1対1でやっていけばいいんですけど、うちみたいに地域連携が一番難しんじゃないですか。」(地域連携b氏)

以上で挙げる具体例から、DMO制度のカテゴリ区分の不具合もDMOの【組織の安定】に否定的影響を及ぼしていると分析された。

次に[Co14. 予算形態の問題]においては、すでに確保された予算でも予算の形態によって、組織的安定にはためにならないケースについてまとめられた。一部は個別事情にみえ、一般論から外れそうな発言も見えるが、DMOの立ち上げ段階の初期予算の確保の見方から、示唆するものは十分あると考えられる。まず、国からのDMO支援予算などは、「国からの予算の支援もあることはあるんですけど、それを使うにはいろんな制限と制約が一杯あってね、すごく人件費がかかってしまう(広域n氏)」で見ると、制約が多いとされるが、これは、特別DMO関連予算に限らず、行政からの予算支援というものの一般特性であることは勘案しておこう。今度は、地域DMO関係者も同じく、「まあ、自由に使える予算があればいいと思います。例えば、今年2千万やるから、人材を雇うなり、着地型をやればいい、ただ、決算はちゃんと見ますから、といたらいいですね。なんか冠があって、それに向かってやらないと補助ってつかないんですね(地域h

氏)」と「まあ、その年その年、こういった名前で、たとえばコロナのための施策に応募しても全然通らなくて、果たしてDMOになったからといってメリットはあるだろうか(地域a氏)」においても表されている。小型DMOとしては、全体の予算規模も小さい故、予算運営の融通が利かない状況で、他に急務があっても政府が決めた事業として予算申請をするしかなく、なお、自由度もないことに対する絶望感が表されていて、広域と地域による温度差はここでも感じ取れる。

より具体的になるが、予算の構造について問題が提起されている。地域i氏は、単年度予算の限界、補助金をもらっても人件費に回せないから結果赤字となる、予算のスピード感がないことを下に表している。

・「単年度予算じゃないんですか。今年予算が付いたんですけど来年は分からない。

・それに、もらうのは補助金ですから人件費には回せない。だから仕事をやればやるほどうちは赤字になってしまうんです。」

・「それに、補助金をもらうとなると市議会を回さなきゃいけないので、いまこの事業をやりましょうといっても実際貰うのは半年先になってしまいます。全然スピード感ないですね。必要な予算を適宜貰って、責任は負うよ、としたいですが、全然そういうことにはならないです。そこもジレンマです」(地域i氏)

また、委託金と補助金で消費税がかかる問題について、「補助金といえいいことを、委託金で出してくるんですね。すると消費税がかかってくるんですよ。なんで委託金ですか？補助金に変えてもらえないですかと言っても、行政が嫌がるんです。また、委託金とかはみんな単年度の事業なんで、長期的なこととかやれないですね」(地域連携b氏)

次に【Co16.観光協会との分離】も、DMO【組織の安定】カテゴリのコンセプトとしてまとめられた。そもそもDMOとは観光協会からの脱皮が一つのテーマだったが、結果としては、DMO登録の大半は観光協会の看板の掛け替えに過ぎないという批判については、先行研究をもとに本論の理論的検討で分析した通りである。その現状を改善すべ

く、このコンセプトでは、再び観光協会からのDMOの分離を示唆する内容がまとめられた。まず、観光協会の姿勢が旧態としてそのままDMOに移っている例として、「その人たちは昔観光協会が任意団体の時からの理事さんたちで、観光協会は会員のためにあると考えているんだから、なんか新しいことをこれから進めようとした時に、それは会員にプラスになるのか、会員だけを考える理事さんたちなんです(地域m氏)」というコメントによく表されている。続いて、「観光協会はDMOに向かないと思います。だから、(他地域の)\*\*も観光協会と組まなかったです。最初から観光協会は入れなければよかったです(地域m氏)」と、観光協会とDMOは分離されるべき旨を表した。また、DMO組織として稼いで自主財源を目指す上でも観光協会と一体では根本的に利害衝突の可能性もある。例えば、「稼ぐことを考えた時に営利目的のことをやらなければならない。その時に、会員さんから会費をもらっている分、会員さんの不利益になることはできない。でも、それを考えていると稼げない。そういうジレンマがある(地域i氏)」というのは、DMOが探す収益事業はどうしても観光分野になろうが、それはどこかで既存の観光業界の営業と重なるしかない現実を指摘するものである。また、脆弱な観光協会の場合、「ただ、観光協会は、例えば国が2/3を出すとんでもその1/3を負担するお金がない(地域k氏)」のが現実であり、その困窮さが最も強いと想定される地域のDMOでさえ、「まあ、将来軌道にのったら、DMOと協会は切り離しましょうと。そういうのは協会の役員会議中ではちゃんと話をしています(地域h氏)」ということで、自らDMOから観光協会の分離を内部で議論しているという。

ただ、以上とは違うケースも見られる。観光協会からなるDMOではあるが、途中で観光圏を経験したDMOは、観光協会がもとではあっても行政の自覚と、経験の蓄積で違和感なくDMOの役割を遂行して稀な事例を提示している訳で、示唆に富む。

・「うちは2003年から協会があったのですが、2013年から始めたのが観光圏なんですけど、その時からうちは今のDMO的な要素を持っていたので、」

・「観光地マーケティング概念とかは私たちは観光圏の時から、データの収集とかはやっていたんですけど、まちづくりの考え方とかは、うちは観光圏の時からなれているので、すんなりやっているんですね。」

・「自主財源は、90%以上が行政からの補助金ですね。行政の影響力が強すぎるとかについては、うちはわりかし行政とは合意形成がうまくなっていると思います。観光圏の時から経験ですかね。」

・「(市から)しかし、あなた方が、プロフェッショナルとして、一生やってもらうんだよと明確に出してくれたんですよ。だから、ちゃんと予算もつける、また地域づくりもやってもらうことになったです。だから、すでにDMO的なことが進んでいたということでしょうか」(地域連携f氏)

しかし、このように観光協会がすでに事実上のDMOの役割を全うしていたが、後からDMO制度導入でDMO登録に移行した事例は稀なものであり、全体の傾向を反映しているとは言えない。以上は、DMOの【組織の安定】のカテゴリとしてまとめられた4つのコンセプトについて整理した。

3.Ca3.【観光地マーケティングの活動】は、[Co4. 観光地マーケティングの強化]と[Co7. 着地型観光は役立たず]の二つのコンセプトから生成された。

先ず[Co4. 観光地マーケティングの強化]というコンセプトは、観光地マーケティングというのが、理論的検討で明らかになった通りに、日本のDMOの中心概念の一つであることから影響されていると考える。というのは、DMOというのが、既存の観光協会からの脱皮を一つのテーマにしていることは前述しているが、そこで強調されるのがマーケティング活動である。しかし、調査の結果として、観光地マーケティングは全般的に、意外と進んでいないことが見られた。マーケティング活動のため組織的基盤が弱い地域と地域連携DMOは、「うちは、3名ですけど、この人数では、何にもできません。(中略)マーケティング、本当の意味、できてないです。本当言って(地域連携b氏)」とか「常時は5人でやっていてDMOの仕事といえば3人でやっている状況です。ということで、マーケティングとマネジメントについては今手がつかないです(地域m氏)」とDMOとしては、基本的な活動であろうマーケティング活動に手がつかない状態を告白している。一方、相対的に組織規模など余裕があると考えられる広域DMOはというと、「とりあえず地域と

つなげていこうというんですけど、マーケティングというところがあまり弱いですね。(中略) いわば、マーケティングを前提とした観光まちづくりですけど、データを集めて地域が使えるデータを提供したいですね(広域地域n氏)」と、地域DMOなどと同じく、マーケティング活動が十分に回っていないことが示されている。ある程度謙遜が入っていると見ても、今後マーケティング活動は一層強化されるべき状況であることが表されている。マーケティング活動をやっているといっても、「うちは、行政がやる調査とか、PRとかの手伝いはしているんだけど、自分たちで考えて必要なものとして大々的にはやっていない(地域連携e氏)」に示されるように、行政の補助で基本的な調査活動を言及するぐらいに留まっている状況か明らかである。

また、マーケティング活動の方向性としては、「地域で観光素材の開発においての話ですが、例えば(中略)観光客は、何県、何町というのは関係がないんですね。そこが、地域DMOの視野に足りないところかと思います(研究者1氏)」で示されるように、まわりの地域と連携をしてより広域化する課題があることが研究者のコメントに表されている。

唯一、観光圏の時から経験を積んだDMOは、「観光地マーケティング概念とかは私たちは観光圏の時から、データの収集とかはやっていたんですけど、マネジメントとかガバナンスとかの考え方は、(中略)それよりは、やっぱりマーケティングをしっかりとって、まだまだお客さんに来てもらうことが、大事ななと。もちろんすべてうまくやっているとはないでしょうが、うちは違和感はなかったです(地域f氏)」という事例で比較的自信感が見られた。

次に、[Co7.着地型観光は役立たず]については、Co1.[DMO組織として稼ぐ]のコンセプトで、着地型旅行は自主財源の元としての機能しないことを分析しているが、ここでは、マーケティング活動の一部としての分析となる。着地型旅行は観光庁のDMOの定義で、「例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など(中略)実施することも考えられます」(観光庁b)とある。ただし現場においては、上の引用文が「例え ば…考えられます」という表現とは別に、マーケティング活動の象徴的なものとして、DMO関係者には絶対義務として考えられていることが、調査過程で分かった。着地型の理想 は、現実と距離があり、過大評価されている可能性を表す具体

例が続く。先ず、収益とはならないことを、「着地型の手数料では、組織運営はできません。やれるところはあるんですが、みんな事情が違うもので、着地型、着地型とちょっと言いすぎなんですね(地域連携j氏)」で見ることができる。また、収益のみならず、DMOの役割りとしても疑問視されることが示された。

・「それに、うちがやるべきところは、(着地型を直売すること)そこじゃないよねとなって、作ったものを地域の旅行会社に渡して売って貰う仕組みを整え始めています。」

・「ということで、まあ、旅行業の登録も取り下げています。というのが、一人着地型やって、200円もらった、500円もらったで、(中略)人件費にもならないです」

・「そういった現場のことを知らなく、国とか県とかは、着地型やってその収益でやっていけば、いいんじゃないとか言うんですが、大手のJTBさんさえ儲かってないんじゃないですか」(地域連携e氏)

ほかにも、「補助金をもらったり、なにをするとかのためでは、そういう事業者を巻き込んでの着地型ツアーをやらなければならない雰囲気(地域e氏)」でやっているだけということが示され、「どちらかというDMOとして報告書を書くためにやっている」とだけという不具合が露出されている。

その一方で、「まあ、こういったツアーを作って旅行会社を通して売ってはいます。2～3くらいのツアーを販売してはいますが、かなり高価なこともあって、あまり売れていません」、「儲かるかと言えば、全然儲かっていないですけど」、「10年後を目標にするもので、10年後に花が咲くんじゃないか、という考えでやっているといえます(広域n氏)」では、広域連携型DMOだけあって、安定した組織をベースにした長期眼目が表れているので他のDMOとは格差を感じさせる面でもあろう。

・「先に言った自主財源と人材の確保など組織の形をきちんとしないということで、市の局長と商工会議所、ここは会員が000社位あるんですけど、話はうまくつか



ないですね」

・「まあ、コロナの前ですが、合意形成の面では菓子組合とかは観光協会と上手くやっていますが、料理店とグルメのチケットを作ったりとか」(地域h氏)

その代わり、下の例では比較的合意形成が、行政を中心にうまく出来ていることがよく示された。地域連携DMOの事例で、「行政の影響力が強すぎるとかについては、うちはわかりかし行政とは合意形成がうまくなっていると思います。といのは観光圏の時からの経験ですかね(地域連携f氏)」と、観光圏の経験が合意形成にも生かされていることが示された。

**4.Ca4.【観光地経営活動】**は、[Co8. 合意形成は難しい]と[Co9. 利害調整]の二つのコンセプトから生成された。

[Co8. 合意形成は難しい]というコンセプトでは、DMO登録の大前提となっている、いわゆる合意形成という課題が、報告書などとは違ってなかなか出来ていない現実が報告されている。そもそも観光地マーケティングは、ほかの産品をマーケティングする時は違って、観光素材である地域内の個別観光業者を束ねる作業が特徴の一つと指摘されるが、ここでいう合意形成であろうが、これができないと観光地マーケティングが成り立たない。マーケティングするための商品がつかれないということになるからである。そこで、合意形成を進める活動を観光地経営としているわけであるが、観光以外の部門の認識不足が問題とされた。例えば、「うちの地域は観光地じゃないという人が半分以上いるんですよ」(地域m氏)の具体例では、「なんでここによその人が来るんだ」という声と、「車が来て渋滞とゴミが増えるだけ」(研究者1氏)、「全部観光で食っているわけではないし」(地域i氏)など、地域の生の声が出ている。

ただ、現存のDMOは、登録基準によって一定の合意形成は出来ていることが前提とされている。しかし、これだけ現場の声が違うのは、書面にだけいいことを書いているとか解釈の余地がない。つまり、実質の合計性というよりは、形式的に合意したことになっているだけということである。従って、その以降の観光地経営も観光地経営も充実に進んでいるとは言えないことになろう。

一方で、時間の経過と共に徐々に合意形成が進んでいる事例もあった。例えば、一見観光と関係が遠いと思われる農業部門だが、コロナで修学旅行が減ってなお、「本当は観光とは縁もなかった農民なども認識が変わり、最近は観光に対しての考えを持ち直しつつあります」(研究者1氏)とか、地域内の菓子協会との連携などの改善が見られるみられる。

〔Co9.利害調整〕のコンセプトについてであるが、先ず多数の自治体を抱える地域連携DMOの利害調整の困難さについては、「市町村レベルのDMOだったら、まず、1対1でやっていけばいいんですけど、うちみたいに地域連携が一番難しんじゃないですか。行政がいくつもあって、また、議会がそれだけあって、こちに何かやるとしたら、あっちがまた反対するし(地域連携b氏)」によく表されている。もう一つの地域連携DMOの場合は、「でもうちは、新しく立ち上げているし、法人格が違うので、ああ言ったところとは全く違うつもりで取り組んできたのですが、まあ、いろんな関係性が多様化していると言うか、その人たちと意見を言い合って、いわゆる利害調整ですが、そこがすごく難しいと思いますね。(地域連携j氏)」と関係者の多様性から利害調整は難しいことが表された。利害調整の難しさを具体的に表した例として、地域DMOは、

- ・「それと、先ほどの猫の問題ですが、それは、非常にナイブな問題になっています。  
(中略)地元の人からは、あまり猫をメインにして商売をすることは、やっぱりやめてくれということです」
- ・「でも、逆に猫の愛護団体からは、猫の餌が足りないんじゃないの…(中略)ちゃんと町は猫に対して補助金を出すなり、整備のためのお金を使って猫を守ってくださいという愛護団体…」
- ・「それと真反対は、猫にたくさんお金をつかうなら、こちらの町をきれいにするなり、困っている子供に…(中略)という意見とか、非常にもう両方のご意見ももったもなご意見で、私たち観光協会もスタンスを明確にしてないんです。だから、(中略)まあ、必要最低限なことをやっているだけです。非常にデリケートな問題です」
- ・「どちらかという、住民というより、愛護団体など外部の人がものを言うんですね。

逆に地元の方は糞をきれいに片づけたりしているみたいですけどね」(地域a氏)

といった立往生状態になっている具合で、利害調整の難しさを象徴的に表していると言えよう。これは、観光部門の特徴として、利害調整の範囲が外部に及ぶことで知られるが、愛好団体の登場というのは一般に想定されたものでは無く、DMOの利害調整に対する視野を広げる事例ともなろう。こういった状況とは一変して、広域連携の場合は、全く違うことが見られた。合意形成と利害調整も含むとされるマネジメント活動について、「関連行政と長く、もう17年も連携を組んでいることもありますけど、関連DMOとも去年からは連携会議を設けていますので、割とできているのかなと(広域n氏)」に表している通りで、一方進んで「管轄内の地域の競争を促すことを考えています」ということで、「しかし、それを進めるにはマネジメント機能がかなり必要になるかと思います(広域n氏)」と前向きなことが表されている。

5. Ca5.【権限の確保】のカテゴリには、そのまま[Co10. 権限の確保]というコンセプトが単独にまとめられた。ただ、ここで前置きとして、一般的に権限と言及していても、観光推進組織のDMOとしては、本来の行政権とは違って、「権威」を意味することを仮定しておく必要がある。この権威というものは、プロモーション・マーケティング活動における利害調整などの場面で主導的に話を進めることができる位のレベルを想定している。Co10.[権限の確保]のコンセプトで、最も目立つ具体例を下に示すが、ここでは、行政の自覚と果敢な権限の移譲が目に見えてくる。

・「市の行政と組んで市民が住みやすい町にするとやっているけど、(中略)うちは割っかし行政とは合意形成がうまくなっていると思います」

・「その時に市の方が、(中略)あなた方が、プロフェッショナルとして、一生やってもらうんだよと明確に出してくれたんですよ」

・「だから、ちゃんと予算もつける、また地域づくりもやっってもらうことになったです。」

(地域連携f氏)

ただ、このDMOは、繰り返しになるが観光圏の時から経験の蓄積が影響しているコメントがあうるので、参考にすべきである。別の地域のDMOのことを分析するコメントではあるが、「釜石市が我々の街はこういう街を作るんだという概念をしっかりと立てて、そのうえで必要な機能としてDMOを置いて(中略)ふるさと納税も担当していて、自主財源としてやっている」ということで、ここでも、行政の方の自覚と硬い意思が権限の確保となり成功への要因となると示されている。もう一つの事例として、「ただ、いろんな人がジャストアイデアで、(中略)それに振り回されていた」というが、「そこは反省があってそれは現場に任せて、言うこととなりました。去年から原点に立ち返って(中略)支援することは継続しながら、指図はあんまりせずに、現場に任せようということになりました(地域連携p氏)」で見ると、行政の方が先に反省して、立場を変えたということで、今後権限の強化が期待される事例である。

その対極に、「市営プールを指定管理にDMOに入れるとか、道の駅を統合するとか、そういう市長の考えが別なんで、みんなやらないんで(地域連携b氏)」では、たぶん視野に入っていた指定管理も他に担当されたようで、行政の観光とDMOに対する関心の低さを示している。また、「商工観光課と同列の権限をもつなら別ですけど、権限のないDMOのことを業者たちが聞いてくれるんですか。財源と権限なしでは何もできません(地域k氏)」とDMOの活動していく上では、権限の重要性を語った。

別の見方として、「だから後継者がいないんですね。良く人材とか言うんですけど財源と権限が無かったら、絶対無理です。財源と権限がないところは、人が辞めちゃいます(研究者1氏)」で、権限の有無は人材確保にも影響することが示されている。

一方、権限の一因として、観光分野の地位を指摘する声は、「なんか観光に従事している人たちの地位が、今まで低くて、それを上げていかないと行かないと思う。(中略)なんか確実な仕事をしている人には、この観光という仕事は難しいんです(地域連携j氏)」に示されている。

6.Ca6.【観光ガバナンスの構築】のカテゴリには、[Co15. 観光ガバナンスの構築]と

いう単独コンセプトから構成された。ガバナンスという概念は、行政学を中心に発展してきたもので、意思決定を行政に任せるのではなく、市民が決めていける仕組みを構築することを意味するのだが、発展途上の段階とされている。よって、ここでも観光ガバナンス構築は、目標の一つで、とりあえずは、観光まちづくりのためにDMOへの権限移譲などの方向性をもガバメントのことを含めて議論することとした。地域において、観光の地位が低い、DMOの組織が成り立っていない指摘の通り、まずは、この分野を育てない限り、ガバナンスは期待できないという考えからである。上述通り、ガバナンスとは違うものの、行政の自覚による強い意志を頼りにDMOが進展している具体例は、「我々の街はこういう街を作るんだという概念をしっかりと立てて、そのうえで必要な機能としてDMOを置いていて…(広域n氏)」で見られ、「市の方が、自分たちは人事異動で入れ替わりが多いんじゃないですか。しかし、あなた方が、プロフェッショナルとして、一生やってもらうんだよと明確に出してくれたんですよ(地域連携f氏)」にも行政が観光ガバナンスの育成に配慮することが見られた。それは、観光部門の地位が低いというコメントもあったが、「ガバナンスもできているところは少ないと思うんですよ。組織として成り立っていないところが多いですよ。そこを認定してしまっているのだから、成り立ちの時点から形になってない(研究者c氏)」で示されるように、あまりにも脆弱な体質のDMOが多いことを考えると、まずは育てることを考えざるを得ない。ということで、ここでいう[観光ガバナンスの構築]というのは、まずは行政からのDMOへの意図的な権限の委譲から始まると見てよいと考える。権限の委譲で[権限の確保]ができて、なおも観光部門の地位が向上してこそ[観光ガバナンスの構築]ができる仕組みであろう。と個別なケースだが、地域DMOの事例で、現在も周辺の地域と連携を進めて、PR活動も共にしながら、「今後ひょっとしたら、10年後町村合併があるかもしれないですが、そういった時に観光とか経済とかの中核的組織として我々の組織が役割をする(地域o氏)」ことを考えているという。その時となるとこの地域連携DMOは、「周りの地域もいれて地域連携DMOにするということを目的としている」ということで、これは観光を乗り越えたガバナンスが培われていることと評価できよう。しかし、全般的には、観光ガバナンスは、現在のところ構築されていないと見られ、だからこそ、行政もDMOも今後一層力を入れるべき課題でもある。

7.Ca7.【観光まちづくりの実現】のカテゴリには、【Co16. 観光まちづくり】という単独コンセプトから構成された。観光まちづくりという概念は、理論的考察で検討した通りに、観光地域づくりと同じ内容であるが、その特徴として、方法論というよりは、目標概念として分類された。観光とまちづくりの結合で出来る【観光まちづくり】では、「農業だって地域づくりの一環だし、必ずしも観光じゃなくてもいいんじゃないんですか。漁業地域は、漁業でいいんだし。私たちも地域づくりだよねという風に、だんだん「観光」というのが外れていると思うんですね(地域連携j氏)」とまちづくりが主体で、選択肢としての観光の立ち位置がよく表された。しかしながら、現在としては、DMOの中心概念として、「今後の中心的な考え方としては、観光まちづくりと観光地マーケティングですね。いわば、マーケティングを前提とした観光まちづくりですけど(広域n氏)」と、観光地マーケティング観光まちづくりの結合現象がみられる。他にも、「我々が考えるのは、観光地域づくりが大事であって(地域連携e氏)」でも観光まちづくりが中心概念として捉えられ、「地方創生という流れから言いますと、将来私たちの\*\*地域がなくなるかも知れない。(中略)周辺の地域の地域づくりということをやっているので(地域連携e氏)」とし、周辺の地域も巻き込んだ観光まちづくりと発展している様子が伺える。また、観光まちづくりの考え方は、地域主導で、地域の住民を中心に連携をして、目的意識と計画の下進められるべきなのに、「国が手厚い支援をやるから作りなさいというのは、私は本末転倒と思います。あくまでも地域発のものであるべきという風に思います。(地域連携e氏)」といった基本的な考え方に対する批判も見られた。また、観光まちづくりの考えは、観光圏の経験を持つDMOは、自然と受け入れられたことを「まちづくりの考え方とかは、うちは観光圏の時から慣れているので、すんなりやっているんですね。もちろんすべてうまくやっているとはいませんが、うちは違和感はなかったです。(地域連携f氏)」とあって表した。

ただ、観光まちづくりの考えの内容については、受け入れ側からすると明確とはいえず、「まあ、観光まちづくりと観光地経営のここの整理みたいなものですかね。敢えて申し上げます。この二つはどのような捉え方をするのか。まあ、言い方が変わると、経営となるとより高度なものと感じるのかな(研究者c氏)」と、観光地経営ともあまり区分がつかない

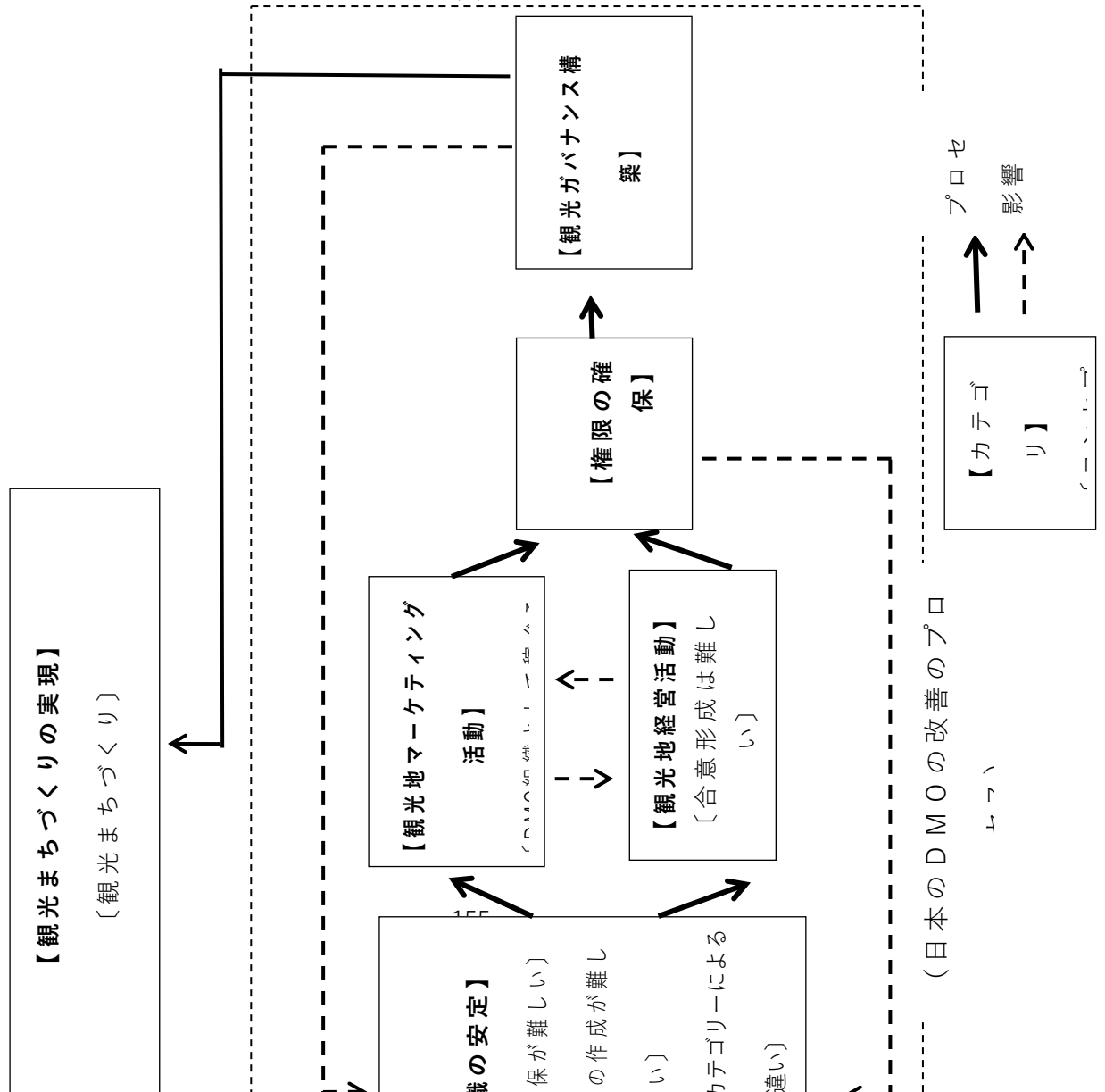
い現状であることが表されている。ということで、現場によっては、住民への直接的な利益の還元が、観光まちづくりの一環として捉えられているような事例が見られた。地域DMOで、ふるさと納税の収益を上げているところは、「いくら一般社団とはいえ、地域に還元をしないといけないし、(中略)私たちの利益ばかりといわれてもいけないので、(中略)例えば、小中学校、高校までですけど、バスを使った場合助成金を出して、使ってもらっています。(中略)町のひとにもプラスになりながら宣伝にもなりますね(地域a氏)」で表される通り、収益の一部を地域に直接還元する方法で観光まちづくりに貢献していると自負している様子が表されている。

#### 第4節 調査・分析からの考察

本章では、インタビュー調査の結果を文章化したものをデータ化し、M-GTAの分析手法を用いて分析を行った。M-GTAの手順に従い、専用のワークシートを使い、コンセプトを抽出したうえ、そのコンセプトを検討し、共通するものと関連するものなどをまとめる作業を通して7つのカテゴリにまとめられた。なお、7つのカテゴリの関係性と相互作用を検討し結果図を導出した。それが、下記の図16である。この結果図は、現在の日本のDMOの現状と課題を表すものでもあるし、また課題を解決するための方向性をプロセスとして捉えたものとなる。3, 4章の理論的検討と考察では、日本のDMOの主要概念として、観光地マーケティング、観光地経営、観光ガバナンスと観光まちづくりの4つを抽出したが、現場のDMOのマーケティング責任者を対象にしたインタビュー調査からのデータをもとにしたM-GTA分析では、現状のDMOの課題を乗り越えるための改善のプロセスとして、「財源の確保」とそれによる「組織の安定」、活発な活動による「権限の確保」が追加される形となった。分析結果により、改善のためのプロセスは下記の図16の結果図で表すが、一連の流れを図で見える化したことで非常に分かり易いと思う。しかし、このプロセス間の関係などをより明確に理解するためには言葉での説明がある。M-GTAの手法では、結果図を持って言葉で説明する過程をストーリーラインと呼ぶのだ

が、以下、ストーリーラインを持って、日本のDMOの課題解決のための改善のプロセスを説明する。

図 16 : M - G T A 分析による結果図





**【安定的な財源の確保】**

(DMO組織として稼ぐこと)

(ふるさと納税の威嚇)



そこで、この結果図を基にストーリーラインで説明することとする。まず、現状を踏まえた日本のDMOの改善のプロセス始点は、Ca1.【**安定的な財源の確保**】となった。【**DMOの予算支援**】は関係者の期待とは違い、ほとんど貰えないことについて当惑がみられた。例えば、「エンジンがぶら下げられた」が、「実際は…(DMO組織への予算支援は一切ないんですね)」などと、予算支援はなかったというコメントが多かった。そこで、【**財源確保の悩み**】が発生するのだが、一番の問題は、安定した財源がないので、人材の採用ができないということであった。自主財源の手段としての指定管理は、市長の意向でDMOには指定されず、ほかに自主財源を探すにも、優秀な人材が要るといった現実と、収益事業をやるとしたら既存の観光業者は会員となるのだが、直に利害衝突となる矛盾にぶつかる。それで【**DMO組織として稼ぐ**】ことを狙うのだが、このくだいりには、観光庁のDMOの定義において、「地域の稼ぐ力」という言及が影響するようで、「DMOとして自分たちも稼いで」行けるようにしたいとか、「稼がなきゃいけない」と、DMO組織として稼ぐというのが一種のプレッシャーとして表されている。一方でDMOの財源に役立つ事業として、有力なのは「ふるさと納税」のようで、特に「着地型観光」は、収益にならないだけでなく、「出費しながらやっている」とか、周りの雰囲気と「報告書に書くためにやっている」ものとして、失望感が表された。

このように、現在のところ、DMOの自主財源として最も有力な手段として登場するのは、【**ふるさと納税の威力**】であった。行政からふるさと納税の受託したDMOは、自主財源として満足を表しているし、やってないDMOは口をそれえて欲しがっていた。DMO自主財源化の意味では、ふるさと納税の存在は想像以上に大きかった。ということでDMOの業務としても「実は、私どもの一つの大きな柱は、ふるさと納税業務なんです。ということで、人数も25人を超えています」とふるさと納税にDMOの業務が集中されていることが明らかになった。しかし、人数が多いということは、常時の職員が3人ぐらいしかない小型DMOとは違って、いざとなると集中力を発揮できると考えられる。しかし、ふるさと納税をやっていないDMOからは、羨ましき半分で、ふるさと納税は「果たして、観光と関連性があるのか」という疑問も投げかけられた。【**安定的な財源の確保**】は、組織の安定のかなめとなる人材確保に直接に関係することが提示され、そこに政府の予算の支援がないので、DMOとしては、四苦八苦と収益手段を探すも、現実にはふるさと納税が唯一の有力候補であるという、意外な現状が明らかとなった。

Ca2.【組織の安定】には、人材確保が先決問題であるが、【安定的な財源の確保】ができない故、【人材の確保が難しい】される。DMOの組織が本来の役割を全うするためには、【安定的な財源の確保】ができて、その財源を基に人材の確保などで、【組織の安定】を図ることとなる。財源がなくて、【人材確保が難しい】ことが提示され、「安定した財源」があれば、人を採用する計画を立てられるが、「毎年不安定だと採用ができない」のである。また、「観光に従事している人たちの地位」が低く、観光部門が人気がない原因も人材確保に影響がするものと提示された。観光協会の事務局長でさえ、「給料がすごく少ない」ので、そこに「後継者がいない」のも自然であろう。「財源と権限がないところは、人が辞めちゃいます」で人材確保の難しさが明確に見えてくる。人材の中でも、特にマーケティングなどの専門人材がなく、教育予算の支援も受けられない状況にあり、人材確保の道は【安定的な財源の確保】以外には見えなかった。現材のDMOには、高い文書作成能力が要求されていることが表された。【Co3.DMO関係の計画、報告書の作成が難しい】には、広域連携などと小規模のDMO能力と業務範囲の差を考慮せずに、一律高いレベルを要求されたあまり、書面面の作成を外部の専門業者に頼混ざるを得ないという不条理があらわにされている。このような現実との乖離が大きく、組織安定の阻害要因になっていると評価できる。

【組織の安定】には、【DMOのカテゴリによる役割分担】も挙げられたが、DMOの3つのカテゴリの中で、特に地域DMOは、「事務局長を入れて2～3人でやっている」ことが多く、「50～60人も超える人数でやっている」広域連携DMOとは同じ議論ではできないとし、「組織として成り立ってない」ところが、DMOとされているのが問題とされた。結局今のような、DMOカテゴリについては、「それは整理されるべき」と指摘された。その代案として、広域と地域とかの役割分担が提示された。例えば、事業審査など一部の権限を地方に移譲するべきで、例えば、広域連携DMOに地元のDMOの事業について予備審査の役割を任せる案も提示された。以上のように、現在のDMO制度のカテゴリ区分の不具合も、DMOの【組織の安定】に否定的な影響を及ぼしていることが示された。

次に【予算形態の問題】も組織の安定の3阻害要因とされている。すでに確保された

予算でも予算の形態の問題で、組織的安定に役立たないとされたが、国からの予算支援をもらったとしても「制限と制約が一杯あって」、「すごく人件費がかかってしまう」とされた。単年度予算の限界、補助金をもらっても人件費に回せないから結果として赤字となる、予算のスピード感がないこともDMOの組織安定の阻害要因と提示された。DMO【組織の安定】のためには、【観光協会との分離】が考えられていた。理論的検討で確認されたように、そもそもDMOとは観光協会からの脱皮が一つのテーマだったが、結果としてはDMO登録の大半は、観光協会の看板の掛け替えで入っているとされるが、再び観光協会からのDMOの分離が示唆された。自ら観光協会からなる地域DMOの関係者が、「観光協会はDMOに向かない」ので、「最初から観光協会は入れなければよかった」と発言したのは大変重みがある。別のDMOでも「将来軌道にのったら、DMOと協会は切り離しましょう」と、協会の役員会議で議論しているという。このような阻害要因が解決して、DMOの本来の活動がなされるべきであるが、その活動は、【観光地マーケティング活動】と【観光地経営活動】の二つが挙げられた。

【観光地マーケティングの活動】は、まず【観光地マーケティングの強化】が必要とされた。DMOというのが既存の観光協会と違うのは、まずマーケティング活動とされるにも拘わらず、意外と進んでいないと分析された。「うちは、3名ですけど、この人数では、何にもやれません」という地域DMOはさることながら、地域連携DMOも「マーケティングとマネジメントについては今手がかからない」とされ、また、相対的に組織規模など余裕がある広域DMOでさえ、「マーケティングというところがあまり弱いですね」、「データを集めて地域が使えるデータを提供したい」というなど、DMO全般において、マーケティング活動が進んでなく、観光地マーケティングの強化の必要性を強調した。しかし、観光圏の時から経験を積んだDMOは、「観光地マーケティング概念とかは私たちは観光圏の時から、データの収集とかはやっていた」と比較的に進んでいることを提示した。

【DMO組織として稼ぐ】というコンセプトで、着地型観光は自主財源として意味がないとされたが、マーケティング活動の一部としても【着地型観光は役立たず】という状況が明らかとなった。観光庁のDMOの定義では、「着地型旅行」がかなり重視されているが、現場では、全く違う状況が表された。実例として、着地型観光のために旅行業の免許

を取っていた地域連携DMOは、「国とか県とかは、着地型やってその収益でやっていけば、いいんじゃない」とか言われるけど、「まあ、旅行業の登録も取り下げた」など、限界が明確にされた。他にも着地型観光は、「やらなければならない雰囲気」と「報告書を書くために」やっているという事情が露出された。

しかし、広域連携型DMOは、「10年後に花が咲くんじゃないか」と、安定した組織をベースとした長期的な眼目で着地型慣行を捉えていて、他のDMOとは格差も見られた。

DMOの本来の活動として二つ目として【観光地経営活動】は、[合意形成は難しい]と[利害調整]からまとめられた。観光庁のDMOの定義にも明記されいて、観光地経営はDMO制度の概念と考え方の根幹をなすものである。そこでの重要な要素とされる、関係者間の[合意形成は難しい]というのは、それ自体DMOが上手く機能していないことを物語るものとなろう。DMOで合意形成がいわゆる、「理想だけを並べていたもの」で、「内だけじゃなく、どこもできない」もので、「現実的に難しい」とされた。時間と手間をかけて、一つ一つ出来上がる合意形成ではなく、DMO登録のため「取り合えず、合意形成ができた」となっている状況で、実際は、「なんでここによその人が来るんだ」とか「観光客が来て渋滞するとかは不満」といったのが現状ということである。なかには、実は行政との合意形成もうまくいかないケースも見られた。その対極に、観光圏の経験が役立ち、行政との合意形成もスムーズになされているケースも見られた。[利害調整]の困難さは、「地域連携が一番難しんじゃない」とコメントされた。行政と議会が複数あって、「こちに何かやるとしたら、あっちがまた反対するし」とされる一方、他のDMOも関係性の多様化などで、「いわゆる利害調整ですが、そこがすごく難しい」とされた。利害調整が最も鮮明に出るケースとして、動物観光で有名な地域では、動物の大々的な活用を嫌う住民と動物愛好団体との利害調整がうまくいかず、立往生状態になっている事例が提示された。

以上の【観光地マーケティング活動】と【観光地経営の活動】がDMOの本来の機能として活発に行われ、それが蓄積することでCa5.【権限の確保】ができるのだが、それができないと、次のプロセスには進まないことが推察される。ただ、ここでいう[権限の確

保]とは、行政ではないDMOにおいては、「権威」と読み直した方が合理的であろう。

しかし、権威といってもDMOの活動による結果として獲得されるものではなく、現状としては、行政の自覚と果敢な権限移譲からできていることが目に見えてくる。「市の行政と組んで市民が住みやすい町にするとやっている」というコメントの通り、行政主導がみられる。行政の自覚と強い意志の発動で、「あなた方が、プロフェッショナルとして、一生やってもらうんだよ」とDMO業務に権限移譲をしたことで、内外に対する権限と権威が発生されていたと考えられる。このように組織が安定しないDMOの初期段階では、行政の自覚により、DMOに果敢な権限移譲が有効であることが示された。これは、ほかの事例でも、「市が我々の街はこういう街を作るんだという概念をしっかりと立て」たうえで、必要な機能としてDMO立ち上げ、自主財源も割り当ててやるという権限移譲の過程が提示されている。もう一つの事例では、DMOを何年かやっているうちに行政が後から自覚して、「そこは反省があって、(中略)支援することは継続しながら、指図はあんまりせずに、現場に任せようということになった」という。こように中からの行政の自覚が発動される事例も呈された。反面、「市営プールを指定管理にDMOに入れるとか、道の駅を統合するとか」についての市長の考えが別なので指定管理も分けてもらえなかったという事例では、行政の観光とDMOに対する関心の低さが語られ、権限とか権威の獲得がすすまないことが予想される。

DMOの権威の獲得が進まない一因として、観光分野の地位うんうんが指摘され、それを上げて行く必要も提示された。市民社会と関係者をリードし、ガバナンスを構築するためには、DMO自らが時間を掛けて活発に活動し、それによる信頼の蓄積が必要だが、初期段階においては、行政の方の自覚による権限の委譲が先導する必要があることが示された。

上記の【権限の確保】が必要条件となり、Ca6.【観光ガバナンスの構築】が進むことになる。ガバナンスという概念は現代行政学で、ノン・ヒエラルキーでボトムアップの自己統治システムと言えるが(堀、2018)、意思決定を行政に任せるのではなく、市民が決めていける仕組みの構築を志向するのである。ただ、現実としては、どの部門において

も発展途上の概念と言えよう。そこで、ここで議論される観光ガバナンス構築とは、現時点では、行政によるDMOへの権限移譲のためのガバメント活動をも含めて議論することとしたい。というのは、観光の地位が低い、DMOの組織が成り立っていないと指摘される状況のため、当分は外部からの配慮なしでは、ガバナンスの育成は期待できないと考えるからである。以上を踏まえ、ここでいう[観光ガバナンスの構築]というのは、まずは行政からのDMOへの意図的な権限の委譲から始まると見た。権限の委譲で[権限の確保]ができて、なおも観光部門の地位が向上してこそ[観光ガバナンスの構築]ができる仕組みとなろう。また、今後の状況によっては、DMOが、「10年後町村合併がある」場合、地域の「中核的組織として」、地域合併のガバナンスまでも発揮する可能性を備えているという事例も提示された。

こういった、行政の初期応援により、**【観光ガバナンスの構築】**ができてこそ、真の**Ca7. 【観光まちづくりの実現】**ができるようになることが分析されたが、「観光まちづくり」は、理論的考察で検討した通りに、方法論というよりは、目標概念として見ることができる。また、もともと「観光」と「まちづくり」の意図的な結合からできた概念である。[観光まちづくり]は、「今後の中心的な考え方としては、観光まちづくりと観光地マーケティングですね。いわば、マーケティングを前提とした観光まちづくりですけど」と考えられ、観光地マーケティングと並んで、DMOの中心概念として挙げられた。ここで、最初に**【財源の確保】**から始まった、DMOの改善のプロセスは**【観光まちづくりの実現】**に至って目標達成となり、他に変容・影響の関係はなく、分析上の終点となった。

## 第5節 本章の小括

本章は、本稿の課題を達成すべく、2015年から観光庁により始められた日本のDMO制度が、現場のDMOではどのように受け入れられているのかを調べ、そこからの改善の方向を分析することを目的とした。前章では、DMOの概念を持って受け入れ状況を定量的に調査したことになるが、本章では、関係者インタビュー調査を質的研究手法に

より把握することで、受け入れ状況の確認し、そこからの改善方向を引き出すことで両面の意義を持つものとなった。

調査方法としては、九州地域のDMOのマーケティング責任者級14名と、関係教授2名の、合計16名を対象とした半構造化方式の深層インタビュー調査とし、一人一人事務所を訪れ、本人の許可の下に音声をレコードし、後日それを文章化しデータとして活用した。

データの分析においては、M-GTA分析手法を用い、データを独特なワークシートを持って分析し、コンセプトを抽出し、比較分析によってカテゴリにまとめて、カテゴリ同士の関係から結果図を導出する手順に従った。詳細として、16のコンセプトと7つのカテゴリにまとめられた。この結果図は、今後のDMOの改善プロセスとなるのだが、本論の課題(3)の「今後の日本のDMO制度の改善方向とプロセスは？」に答えるものとなった。この結果図は、現在の日本のDMOの現状と課題を表すものでもあり、また課題を解決するための方向性をプロセスとして提示した。

ここで、日本のDMO問題点や課題については、別途まとめることは省くものとする。それは、この調査の対象であるDMOのマーケティング責任者は、DMOの成り立ちから現状での限界に精通していて、課題を語るがその裏返しは改善方向になるし、時には改善方向を語るが、それが出来ない原因つまりDMOの課題や問題点について省略した話法が多いことを考慮した。例えば、「財源なしでは何もできません」とか「安定した財源がないから人材が確保できない」といった問題提起は、その改善として【安定的な財源の確保】を強く語るものである。特定事案が進んでいないという指摘は、反転するとその事案の改善が必要という仕組みといえるので、一体として議論するのが効率的と判断したからである。

4章の理論的検討・考察では、日本のDMOの主要概念として、観光地マーケティングなどの4つが抽出され。しかし、現場のDMO関係者を対象にしたインタビュー調査のM-GTA分析では、現状のDMOの課題を乗り越えるための改善のプロセスとして、【安定的な財源の確保】が最も優先され、それによる【組織の安定】、それから、DMO組織による観光地マーケティング活動などによる【権限の確保】が追加される形となった。分析結果として提示された改善のためのプロセスは、プロセスを見える化したことで非常に



分かり易く、学術研究者のみならず、制度設計当局の担当者、DMO関係者など実務現場においてDMOの改善のための議論で非常に役立つものと期待する。

ここで、本調査・分析の学術的意義をまとめることとする。学術的成果として第一に挙げられるのは、日本のDMO制度の改善のためのプロセスを図式化して提示したことである。従来の日本のDMO制度の課題についての研究は、「網羅的に分析する研究は少ない」とされ(岩田、2022)、「主に欧米の成功事例を紹介するレベルに留まっている」(劉、2020)とか、概念を全般的にレビューし、その比較を通じて共通点や相違点を検証した研究は見当たらない」(菅野ほか、2018)と批判されていたからである。

第2の成果としては、DMO制度の改善に向けた研究で、M-GTAという質的研究方法を取り入れたことである。最初にDMO現場でマーケティング責任者として頑張っている調査対象者を半構造化深層インタビュー調査を通して、内面の肉声を聞き出した。次に、M-GTA手法による質的研究法を持って、データに密着した分析から独自の概念を作って、それによって実践的活用のためのプロセスを提供するといった研究手法を、DMO研究に取り入れたことは固有性があると考ええる。M-GTAは、ヒューマンサービスの研究が発祥で、医療学を中心に発展してきたのだが(畑中、2014)、一般化されるのは1990年代に入ってからというので決して古い研究法とは言えないが、近年になって急増しているとされる(戈木、2014)。この研究が、M-GTA分析手法に着目したのは、観光分野は基本的に人間を対象にするサービス産業という面でヒューマンサービスと共通点があり、DMO研究は、国が進める制度に関するものの故、調査対象に重圧があることなどで、表層的な調査・分析ではなかなか根本問題や、改善策をつかむことが難しいという属性を持っていることも考慮した。尚、M-GTA分析手法は、「実践的活用のための理論」が作ることができ、その理論が「現場と同じような社会において試されることによって評価される」(木下、2007b)点も研究方法の採用において考慮に入れている。

次に、実務的な意義として、DMOの課題や改善に向けた研究といっても網羅的なものは少ない中、現場の声を分析した上で、改善のプロセスを図式化して提示したことで、効率的な改善作業に役立つと期待されることである。この研究の結果は、DMO現場はもちろん制度の設計・運営担当者、それから、地方の行政の方がDMO改善を議論する時、総合的に判断するための構図を与えるものと期待する。



## 第7章 結 論

### 第1節 各章のまとめ

本研究は、日本のDMO制度の現状を把握し、改善の方向を見出すために文献の調査、定性的調査、それに一部定量的な調査を通して、DMO制度の改善に向けたフレームワークを創り上げるものであった。

第1章の序論では、研究の課題などを明確にし、研究の背景と目的、課題解決のため研究方法やプロセスなど、研究の概要を中心に述べた。本章では、DMOの研究でもなぜ概念と理論的研究にフォーカスを絞ったかという研究の背景と、近年のDMOを取り巻く観光の潮流が、オーバーツーリズムからCOVID-19によるパンデミックによる激しい環境の変化とUNによるSDGsなど新しい潮流などから、日本の観光が取り残されないうことを研究意義として強調した。

第2章ではまず、日本のDMO誕生の背景を検討した。背景としては、「観光立国宣言」、アベノミクス、地方創生について検討した。2015年電撃的に「日本版DMO登録制度」がスタートしたが、その焦りが、後で「初期段階の脆弱性」の原因として分析された。一方、実はDMOと類似した考え方が、「観光ルネサンス事業」、「観光圏整備事業」などで続いていたが、そこに欧米のDMOのマーケティングや経営学的な考えが追加されて、日本版DMOの概念が形成されたことが明らかになった。DMO登録制度は、最近、量から質への方向転換が見られ、部分的な改善が始まっているが、あくまでもマイナーチェンジとして評価がなされた。

日本のDMO制度の課題や問題分析としては、観光協会と関連する課題が多く、観光協会からの「看板のか掛け替え」、「行政の下請け」などと厳しい評価があるが、その核心には、「一般社団法人」という法人格、深刻な財源不足と人材不足が代表的な課題として挙げられ、観光協会の問題点が、DMOにそのまま引き継がれることが危惧されていた。また、広域連携DMOとそれ以外のDMOでは、活動舞台と役割などが全く違うことから、DMOのカテゴリ区分も改善されるべき課題として挙げられている。一方、DMO登録制は、欧米の先進事例をモデルとしていたが、改善に当たっては、地域の観光推進組織としてしっかりとした役割を果たしているケースなど、国内事例分析の

重要性も提示された。

第3章においては、DMOに関係する主要概念について検討した。まず、DMOに至るまでの「観光」の概念の変容について検討した。「観光」は「観る」観光から「示す」観光に変容し、「観光立国」以降は観光が「国の光を示す」という「国事行為」とされ、「着地型観光」を進める中、「示す」観光と「観る」観光との相互作用のとして捉えられると指摘された。「デスティネーション」という概念は、単純に「目的地」と訳しても理解し難い観光業界の業界語であることも、DMO概念を理解不振に一助していることが確認された。「地域主導型観光」については、国土計画上の方向性が「均衡発展」から、地域の競争、自立を促す政策へと転換が背景にあることが確認された。地域主導は、地域独自の主体性ではなく、地域外との「関係性のなかで地域が自律」することが重要であることが強調された。参考事例として、スイスのツェルマットと日本の九州観光推進機構の事例が分析された。「観光まちづくり」については、「観光」は、まちづくりの「手段」もしくは「結果」として見られていることが検討された。なお、他のDMO関連概念と比較し、「観光まちづくり」は、理念性が高く、目標概念の性格が強いと分析した。

「デスティネーション・マーケティング」については、「観光マーケティング」との区分から検討がなされた。そこで、「デスティネーション・マーケティング」は、「社会志向のマーケティング」として検討された。「DMOはマネジメント組織ではない」、マーケティングに専念すべきという主張について検討した結果、マネジメント機能について過度に厳しい評価をしたことによるものと指摘した。

次は、「デスティネーション・マネジメント」と「観光地経営」について、類似性と相違点を検討した。UNWTOの文献では、マーケティング活動はもちろん、デスティネーション・マネジメントの組織化も重要な要素とし、「マネジメントを担う組織」と規定し、「マーケティングからマネジメントへの進化」が要求されていることを取り上げた。一方、「観光地経営」と「デスティネーション・マネジメント」は、日本の研究者の中で、「全く別もの」として区分している背景を検討し、海外の「デスティネーション・マネジメント」とは異なる日本独自色が強まっていることも確認した。

「デスティネーション・ガバナンス」と「観光ガバナンス」については、1990年代以降、エコツーリズム分野で主に扱われていることを確認した。観光ガバナンスの意義としては、現在は「観光地経営」の分野とされる「合意形成」や「調整」を統合的に調整ができるこ

と、SDGsの登場も議論し、特に京都のDMOの先駆的な事例として取り上げられた。

次は、観光推進組織としての「DMO」について検討した。デスティネーション・マーケティングは、目的としてのデスティネーションを捉えるが、そこで必要なのがDMOであるということで、ここが理論的なDMOの誕生の背景であると指摘された。日本版DMOという名称が英文字のイニシャルからなっていることで、初期の認知度獲得には役立ったようであるが、それが逆にDMOに対する不理解や混同の元となったことを指摘した。

第4章では、前章の個別概念の検討を踏まえた、横断的な分析・考察を試みた。先ず、日本のDMOに関する概念は、海外では観光関連概念が長い歴史の中で発展・変遷してきたものだが、日本においてはDMO制度の導入と同時に関連概念が同時多発的に議論された状況を確認した。次は、海外から導入した概念の用語が英語であり、また専門用語として独特の含意を持つのに、そのままカタカナで表記するなどで、実践の場では一層理解不足や混同の原因と指摘した。なお、海外のDMOに関する概念も明確でないことと、国内ではまた、特殊な日本化が進んだ結果とされ、また日本型ガバナンスの問題でマネジメント概念が進まないこと、もう一つは、DMO組織の設立が急がれた結果として概念構築の時間が足りなかった状況であると分析した。

また、主要な概念を検討した結果、独自の領域から形成された概念は、それぞれ違う思想や議論のレベルがあり、一つにまとめ難い特性を持つことが分かった。例えば、「観光まちづくり」は「まちづくり」の社会運動的な面や理想論的な要素を受け継ぐもの分析された。また、「観光まちづくり論」は、地域をめぐる観光の有り方の変化から、特徴を整理して一般化し、「現状の理論化」する傾向がみられ、「あるべき理念と到達すべき目標を示す政策提言的な性格」があることから、方法論的視野が足りないもので、本稿では「目標概念」として分類された。

これとは別に、観光地マーケティングと観光地経営は、もともと応用学問とされる経営学系の方法論そのものであるが、これがDMO関連概念となっては相互に境界と優位争いをみせている特殊な現象を取り上げ、その経緯を分析した。

「観光ガバナンス」については、海外においては、「デスティネーション・マネジメント」の限界を乗り越えるために、経営学の知見から「デスティネーション・ガバナンス」へと変遷が提示されているが、日本では関連議論が殆ど進んでいない状況がある。しかし、「観光まちづくり」において「観光ガバナンス」は、複雑化する関係者間の調整や合意形成において、統合的な視点の調整ができる点や統治や調整の枠組でマネジメントの

限界を乗り越えることができる面、地域外の関係者の拡大など多様な参加者への対応などが検討された。そこで、こういったガバナンスの有用性は、観光や社会の変化の対応に有利と判断した。こういった検討から、関連概念を包括する中心役として、「観光ガバナンス」が活用を提示することとなった。

第5章では、日本のDMO制度の現状を把握するという課題から、具体的に関連の主要概念について受け入れ状況を計量的に確認する調査を実施した。分析結果として、日本のDMOの関係者が考える主要概念について、重要度に対して実行度の方が個別においても平均値においても低く評価されることが確認された。これは、第2章～第4章の理論的検討と考察からもある程度は予想されていたことであるが、実際にデータをもって提示される実情は、日本のDMO制度の現状が予想よりも深刻なものと確認された。例えば、観光庁のDMOの定義の中で、DMOの基本的な概念として重視された「観光地経営」は、関係者のアンケート調査では重要度と実行度共に最低の評価となった。そして、観光協会からの脱皮を一つのモットとしてマーケティング活動が重視されていたにもかかわらず、「観光地マーケティング」は実行度において、平均点にも満たない評価を得ている。

この調査は、サンプリングの厳密性などの問題で、この調査の結果を一般化することは危険であるが、ある程度の限度内では、示唆を得ることができると思う。示唆として、DMO関連概念の普及と実行は進んでいないと予想されていたが、それを定量的な手法で、現状を確認することは重要なきっかけとなる。マーケティングというポジショニングに相当するだろうが、日本のDMO制度の発展のためにも、一つの出発点の位置決めとして捉えるべきであろう。

学術的意義としては、IPA分析の活用範囲を観光分野のDMO関連研究まで拡張したことがあげられる。本研究は、日本のDMO制度の概念整理に着目して、その概念が現場でどのように受け入れられているのかという、非常に曖昧な分析的テーマについて、その調査手段としてIPA分析を選択した点にも、研究の新規性がある。

実務的な意義として、制度設計当局者と地域の行政関係者、DMO関係者において、今日の日本のDMO制度のポジショニングの基準点を与えたことを挙げる。DMO制度は立ち上げから、7年が経過したので、この時点で当初の理想と目標がどれだけ達成されているのかを評価し、目標値を修正する必要があるだろう。地域の行政関係者と

DMO関係者においても、DMOの基本的な概念の実行が進んでいない状況から、DMO組織の課題と問題点などを見直すための資料として役立つと考える。

残された研究課題として、サンプリングの限界と分析手法の制約など、厳密性が確保に課題がある。今後の研究においては、より広範囲で体系的なサンプリングはもちろん分析手法においてもアップグレードした手法で本格的な調査が必要であろう。

第6章では、日本のDMOの制度が、現場のDMOではどのように受け入れられているのかを確認すると共に、改善の方向を引き出す目的で、関係者インタビュー調査を質的研究手法により分析した。

調査方法としては、九州地域のDMOのマーケティング責任者など合計16名を対象とした半構造化方式の深層インタビュー調査とし、それを文章化し、データとして活用した。データの分析においては、M-GTA分析手法を用いた。分析作業は独自の手法が使われるが、ワークシートを持ってコンセプトを抽出し、カテゴリはにまとめて、カテゴリ同士の関係から結果図を導出する手順となった。結果図は、プロセスの形として作られる。内容的には、3, 4章の理論的検討と考察から抽出された日本のDMOの主要概念以外に、【安定的な財源の確保】と、それによる【組織の安定】、それから、DMO組織による観光地マーケティング活動などによる【権限の確保】などの要素が追加される形となった。

分析結果として生成された結果図は、今後のDMOの改善のためのプロセスとして提示されるが、プロセスを見える化したことで、学術研究者のみならず、制度設計当局の担当者、DMO関係者など実務現場でも、非常に分かり易いものとする。そこで、今後のDMOの改善のための議論の場において、使われことが期待される。この分析の学術的意義として挙げられるのは、7年目になる日本のDMO制度の改善のためのプロセスを図式化して提示したことを第一に挙げられる。二つ目は、DMO制度の改善に向けた研究で、M-GTAという質的研究方法を取り入れたことである。この研究手法の採択には、DMOは国の制度であるため調査対象に重圧が掛かり、表層的な調査・分析では根本問題がつかめ難いことと、M-GTA分析手法は、「実践的活用のための理論」が作れる魅力が考慮された。

実務的な意義としては、DMO制度の改善のプロセスを図式化し、明確に提示したこ

と で、この研究の結果は、DMO現場はもちろん制度の設計・運営担当者、それから、地方の行政の方がDMO改善を議論する時、総合的に判断するための構図を与えるものと期待する。

## 第2節 日本のDMOの改善のためのフレームワーク

前節では、各章の内容をまとめたが、そこでの調査・分析の成果を整理し、日本のDMOの改善のためのフレームワークとして提示することとする。第6章の日本のDMOの改善プロセスは、M-GTA分析による実証研究であるが、これは第4章の理論的考察から導出したDMO概念の体系図を実務的な手順として補強する形となった。

具体的には、第4章のDMO概念の体系図は、文献調査から日本のDMOについて代表的に議論される「観光まちづくり」、「観光地経営」、「観光地マーケティング」、「観光ガバナンス」の4つの主要概念をもって体系化したものである。いわば、概念のフレームワークである。続く第5章ではこの4つの概念が個別に現場で、どのように受け入れられているのか確認した。以上を念頭に、第6章では、現場のDMO関係者の声を質的研究手法で分析し、実務的な要素として【安定的な財源の確保】起点として加え、【組織の安定】と【権限の確保】の要素も追加される形で、現実を踏まえたDMO改善のプロセスとなった。以上のように概念の体系と改善のプロセスの合体を、日本のDMOの改善のためのフレームワークとして提示する。

このフレームワークは、いままで、日本のDMOにおいて理論的な概念整理が出来ていない現状において、概念要素を抽出し、その関係性を体系化し、その概念の体系をもとに現実的な要素を加味したプロセスで再構成したフレームワークとしているので、学術はもちろん実務的にも実践的な議論にも役立つと考える。

## 第3節 本研究の学術的・実務的な意義

本研究は、日本のDMOの改善に向けたフレームワークを検討するものである。また、それは大きく分けて、DMOに関連する主要概念を網羅的に理論検討・考察した上、



概念同士の関係性を成立した概念の体系図として提示すること、関係者のインタビュー調査の分析から、DMOの現状と課題を把握し、その改善のプロセスを図式として提示することに分けて行われた。

本研究の学術的意義としては、第一に、日本のDMOの改善のフレームワークを理論的検討からの体系図と、実証研究からのプロセス図式を提示したことである。第二の意義としては、実証研究として質的研究法であるM-GTA分析を使い、曖昧で複雑とも言えるテーマで、含みが多い関係者の肉声を分析し、「実践的活用のための理論」化ができ、分析方法の活用の領域の拡大にも貢献したことである。また、IPA分析でも同じく研究方法の拡張と言えるが、中身的にも、日本のDMOの主要概念について重要度と実行度を定量的に調査し、2次元で見える化していることも、DMO研究分野において新規性があると考ええる。

実務的な意義として、本研究のDMOの課題や改善に向けた網羅的理論検討から、主要概念間の関係性を明確にした概念のフレームワークを提示し、関係者のインタビューから得られた形に拘らない現場の声を分析し、DMO制度の改善プロセスを図式化したことがあげられる。この成果は、DMO制度の設計当局者、地方の行政関係者、DMOの関係者の3者にそれぞれの意義があると考ええる。

まず、DMO制度の設計当局者には、当時としては最新の国内外の学術の成果と国内の地域観光の状況をまとめてDMO制度を立ち上げたと考えるが、その後7年が経過した。ここで、当初の理想と目標が現状としてどれだけ達成されているのか、その乖離を見極めて目標値を修正する必要があるだろう。そこにこの研究結果は、定量調査によるDMO概念の受け入れ状況がデータとして提示され、理論的検討からは主要概念間の関係図が提示された。また、現場の声の分析から改善のプロセスが図式として提示されたことは、制度改善のための議論のスタートと基準点になりうると考える。

地域の行政関係者とDMO関係者については、観光協会から取り合えずDMOに看板を変えた状況にもかかわらず、「いったんDMOを立ち上げたんだから」後は、DMOに任せるといった今までの傾向を見直す動機となることが期待される。また、DMO関連概念の体系図と改善プロセスの図式などをもって理解を深める一方、個別DMO自ら改善の議論ができるところに意義があると考ええる。

#### 第4節 本研究の限界と課題

最後に本論文の限界と課題をまとめる。この研究は、日本のDMOの改善のためのフレームワークを探索するためのものである。分析方法としては、定性的研究方法では先行研究文献をもとに理論的分析を行い、そこから抽出した項目をもって定量的研究方法としてIPA分析を活用した。また、DMO関係者へのインタビュー調査データをもって、質的研究方法としてM-GTA分析を活用した。この研究プロセスにおいて限界と課題を以下に整理する。

まず、先行研究文献の検討においては、海外資料への接近などの問題から、DMO関連概念についての国内の分析資料を中心に検討された点である。それによって、国内での議論の枠を乗り越えず、「日本の特殊化」の回避ができていない点である。

2つ目は、定量分析のIPAとM-GTA分析に共通してサンプリングの厳密性が確保できていない点である。調査対象のサンプリングは、二つの調査・分析とともに、福岡を起点としたスノーボール・サンプリング方式によるもので、地域としても九州北部に限定されていた。そのため、特に定量研究のIPA分析は限定的に捉える必要が有ろう。

しかし、以上の研究上の課題は、本研究の成果を大きく損なうものではないと考える。今後の関連研究では、本研究の内容の検証はもちろん、より緻密な分析から、より一般化できる研究で、DMOの改善のフレームワークが構築されることを願う。

## 【引用・参考文献】

1. 新井直樹 (2022)「日本の観光政策の変遷と展望—コロナ収束後の持続可能な観光に向けて」『奈良県立大学研究季報』 32(3)、奈良県立大学、pp.1-45.
2. 有谷知将、浅香貴広、鈴木泰平、中丸航貴、大日向浩 (2014)「理学療法教育の初期臨床実習に臨む学生の不安に関するCSポートフォリオ分析」『帝京大学紀要』 10、pp.125-135.
3. アレックス・カー、清野由美 (2019)『観光亡国論』、中央公論新社.
4. 池ノ上真一 (2017)「デスティネーション・マネジメントは必要か—地域課題解決に果たす観光の役割」『CATS叢書』 11、pp.191-198.
5. 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』 Vol.68、pp.10-18.
6. 伊藤昭男 (2019)「日本における地方観光の本質的課題」『北海道商科大学論集』 第8巻第1号、pp.1-9.
7. 岩田賢 (2021)「我が国のDMOにおけるマーケティング概念の捉え方の考察—経営学領域のマーケティング概念との比較を踏まえ—」『日本国際観光学会論文集』(第28号) March.2021、pp.39-50.
8. 岩田賢 (2021)「サステナブル・ツーリズムの確立と観光指標の意義」『サービソロジー』 7(2)、サービス学界、pp.57-62.
9. 梅川智也 (2012)「観光まちづくりとはどこに向かうのか—観光地マーケティングの観点から」『都市計画』 61、pp.7-11.
10. 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、pp.81-92.
11. 大澤健 (2018)「『観光まちづくり』の理論的課題」『経済理論』 392号、和歌山大学、pp.81-107.

- 12.大社充(2018)「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』32(3)、pp.47-53.
- 13.海津ゆりえ、九里徳泰、敷田麻実(2009)「『エコツーリズムと持続可能な観光』と地域づくりの新展開」観光研究学会ポスターセッション発表要旨(2009年5月31日、於帝京大学八王子キャンパス)
- 14.海津ゆりえ(2016)「エコツーリズムによる地域社会への効果の分析・研究成果報告—地域主導型観光が地域社会の持続的発展に対して及ぼす効果の検証」『観光研究』Vol.27 No.2、pp.125-128.
- 15.菅野正洋(2020)「『デスティネーション・ガバナンス』の概念整理と我が国における方向性」『観光文化』44(2)、pp.24-28.
- 16.菅野正洋、守屋邦彦、保井美樹(2019)「観光地ガバナンスが観光地に与える影響に関する研究—我が国の地方自治体の観光担当職員の意識調査を通じて—」『第34回日本観光研究学会全国大会学術論文集』 pp.201-204.
- 17.菅野正洋、吉谷地裕、山田雄一(2018)「日本の『観光地経営』に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較」『日本国際観光学会論文集』(第25号)、pp.25-35.
- 18.木下康仁(2007a)『ライブ講義M-GTA』弘文堂.
- 19.木下康仁(2007b)「修正版グラウンドデッド・セオリアプローチ(M-GTA)の分析技法」『富山大学看護学会誌』第6巻、2号、p.1-10.
- 20.木下康仁(2016)「M-GTAの基本特性と分析方法—質的研究の可能性を確認する—」『順天堂大学医療看護学部 医療護研究』第13巻、1号、pp.1-11.
- 21.久保健治(2021)「ツーリズム研究概念の歴史的分析—ワハーブのデスティネーションマーケティング概念誕生とその意義について」、『日本国際観光学会論文集』第28号、pp.83-89.
- 22.香月義之(2020)「魅力ある観光地域づくり:魅力要因の実証分析と観光地ブランドの形成方法」博士論文、同志社大学(技術・革新的経営).

23. 小林賢弘 (2013) 「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」『観光文化』37(4)、pp.11-15.
24. 戈木クレイグヒル滋子 (2014) 「グラウンデッド・セオリー・アプローチ概論」『Keio SFC journal』 14(1)、pp.30-43.
25. 敷田麻実、森重昌之 (2008) 「持続可能な自律的観光における中間システムとマネジメントについての分析—北海道浜松町の霧多布湿原トラストの事例分析からの示唆—」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』 23、pp.205-208.
26. 清水苗穂子、海津ゆりえ、森重昌之、九里徳泰 (2017) 「地域主導型観光から見た日本の観光政策の変遷と推進組織の課題」、『第32回日本観光研究学会全国大会学術論文集』、pp.9-12.
27. 嶋田暁文 (2016) 「『増田レポート』再考—『自治体消滅』論とそれに基づく処方箋は正しいのか?」『地方自治ふくおか』 60巻、pp.3-20.
29. 清水苗穂子、橋爪紳也 (2017) 「DESTINATION・MANAGEMENTに求められる要素とDMOの役割」『阪南論集』(社会科学編)、Vol.53、No.2、pp.135-144.
30. 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、大阪市立大学院都市経営研究科/創造都市研究科、電子ジャーナル、pp.27-48.
31. 高島美江 (2011) 「非日本語母語話者観光ガイドに求められる日本語能力と評価の側面—ツアーオペレーター社員への調査から—」『桜美林言語教育論叢』 7号、桜美林大学、pp.33-46.
32. 高橋一夫 (2017) 「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」『第32回日本観光研究学会全国大会学術論文集』(2017年12月)、pp.25-28.
33. 高橋光行 (2010) 「観光による地域づくりの課題と方向」『地域問題研究』 78、pp.8-15.
34. 高橋良平 (2021) 「DMOによる地域経営と地域イノベーションに関する実証的

研究」、博士論文、岡山理科大学 情報研究科.

- 35.竹内裕二(2017)「まちづくりの系譜から『次のまちづくり』を考察する」『筑波学院大学紀要』第12集、pp.65-79.
- 36.鳥丸聡(2013)「変革期に挑む九州の底力(第15回)九州の多様な集客戦略」、北九州発アジア情報 24(3)、p.59-67.
- 37.張長平(2014)「ネットワーク分析と観光研究への応用」『国際地域学研究』17号、pp.95-112.
- 38.畑中大路(2014)「学校経営過程研究における方法論の考察：ミドル・アップダウン・マネジメントを視座としたM-GTAによる分析」博士論文(教育学)、九州大学.
- 39.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.
- 40.廣川嘉祐(2021)「観光まちづくりの概念・論点と活動事例に関する研究：地域固有性・内発性・持続可能清野観点を中心に」『関西大学法学論文集』71、pp.178-207.
- 41.藤田尚希(2016)「デスティネーション・マーケティングにおけるデスティネーション概念の検討」地域デザイン学会誌『地域デザイン』(8)、pp.95-113.
- 42.藤田尚希(2017)「DMOの役割及び機能に関する一考」『経済科学論究』第14号、pp.81-95.
- 43.堀野正人(2016)「観光まちづくり論の変遷に関する一考察—人材育成性にかかわらせて—」『奈良県立大学研究季報』第27巻、2号、pp.65-91.
- 44.堀雅晴(2018)「現代行政学とガバナンス研究」博士論文、同支社大学総合政策科学研究科.
- 45.真子和也(2022)「観光地域づくり法人(DMO)—これまでの政策動向と論点」『調査と情報—ISSUE BRIEF』No.1194、pp.1-14.
- 46.丸山良一、入井宏梃、木村浩和(2004)「見るサイト”から”見せるサイト”への試

み]『下水道研究発表会講演集』、pp.65-68.

- 47.三ツ木丈浩(2017)「日本版DMOについての一考察—地域創生に向けて—」  
『埼玉女子短期大学研究紀要』第36号、pp.11-28.
- 48.宮崎裕二(2021)「人とビジネスを魅了するプレイス・ブランディング—ポストコロナ  
の観光リカバリーを目指す日本への示唆」『ていくおふ』No.165、pp.20-27.
- 49.藻谷浩介、山田圭一郎(2016)『観光立国の正体』、新潮社.
- 50.森重昌之(2009)「観光を通じた地域コミュニティの活性化の可能性—地域主  
導型観光の視点からみた湯張市の観光政策の評価」『観光創造研究』No.5、  
pp.1-20.
- 51.森重昌之(2015)「定義から見た観光まちづくり研究の現状と課題」『阪南論  
集』Vol.50 No.2、pp.21-37.
- 52.森重昌之(2017)「観光まちづくりの新たな展開—オープン・プラットフォームと観  
光 ガバナンスの必要性」『CATS叢書』11、pp.261-266.
- 53.森重昌之、海津ゆりえ、内田純一、敷田麻実(2018)「観光まちづくりの推進に  
向けた観光ガバナンスの動向と可能性」『観光研究』Vol.30、No.1、pp.29—  
36.
- 54.山崎朗(2017)「地方創生の政策課題と政策手法」『経済学論纂』第57巻  
第3・4合併号、中央大学、pp.375-395.
- 55.UNWTO(2020)『デスティネーション・マネジメンオーガニゼーション(DMO)の組  
織力強化のためのUNWTOガイドライン』、UNWTO駐日事務所.
- 56.米田晶(2021)「着地型観光研究の現状と課題」『経営戦略研究』9、pp.21  
-32.
- 57.柳永珍(2018)「若者の北九州市に対する重要度・満足度分析:予備調査を  
通じて」『北九州市立大学地域戦略研究所紀要』3号、北九州市立大学地  
域戦略研究所、pp.67-82.
- 58.劉亜氷、上原義子、高橋昭夫(2020)「DMOの理論と経営診断—DMOの概

念的整理—』『日本経営診断学界』20、pp.91-96.

- 59.林用黙(2020)「『日本版DMO』の展開の特性と課題」『経済・ビジョン』12号、pp.1-25.
- 60.大社充(2018)「観光による地方創生」—自治大学校における研修講義の紹介(資料)
- 61.krippendorff,J.,and Nantermod,P.(1971). *Marketing et tourisme*, Herbert Lang.
- 62.Lai,K.W.I.,and M. Hitchcock.(2015) “Importance-Performamance Analysis in Tourism : A Framework for Researchers”,*Tourism Management*,48, pp.242-267.
- 63.Nunnally,J.C. and Bernstein,I.H. (1994) “The Assessment of Reliability”,*Psychometric Theory*,3,pp.248-292.
- 64.Ngai,H.,Doering,A.,& Yashima,Y.(2018).“The emergence of the DMO concept in Japan:Confusion, contestation and acceptance”, *Journal of Destination Marketing & Management*.Volume 9, September 2017, pp.377-380.
- 65.Oh,H.(2021)”Revisiting Importance-Perfoumance Analysis”,*Tourism Management*,22(6),pp.617-627.
- 66.Pike,S.,and Page,S.J(2014) “Destination Marketing Organizations and destination marketing:A narrative ananlysis of the literature”,*Tourism Management*,41,pp.202-227.
- 67.Ricardo Nicolas Prozano(2018) “Exploring the Japanese DMO registration system: A case from Tanabe City”*Tourism Studies*,19,pp.29-38.



68.観光庁、「観光地域づくり法人(DMO)とは？」

[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000048.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html)6(2022年6月10日閲覧)

69.観光庁、「観光地域づくり法人の登録について」

[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000049.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html)(2022年10月25日閲覧)

70.観光庁b 「観光地域づくり法人(DMO)とは？」

[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000048.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html)(2022年10月25日閲覧)

71.観光庁、「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～」

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001340677.pdf>(2022年6月10日閲覧)

72.観光庁、「観光地域づくりプラットフォーム」2013年4月1日。

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/platform.html>(2022年7月22日閲覧)

73.観光庁(2015)『“人育て”から始める観光地域づくり観光地域づくり人材育成実践ハンドブック』

74.観光庁(2016)「国内外の観光地域づくり体制に関する調査事業」(資料)

<参考資料>

1.インタビュー調査質問票

「日本のDMO関連専門家インタビュー調査」

日本のDMOの運営に関連するインタビューです。この調査は、現状のDMO制度について現場での受け入れ状況を把握し、より合理的で効果的な発展の道を探ることを目的としています。

趣旨をご理解のうえ、忌憚のないご意見を述べてください。後ほど資料化する作業の便宜上、音声をレコードしますが、個人情報、匿名性には十分に配慮することを約束します。

下記の質問要旨以外でも、必要があればご自由に識見を述べてください。

Q1:	日本のDMOの課題についてどのように考えていますか？
Q2:	日本のDMOにおいて考え方や概念は重要と思いますか？
Q3:	日本のDMOにおいて主要概念は何だと思いますか？
Q4:	上記の主要概念について、現場ではどのように感じていますか
Q5:	DMO制度の改善のために重要な要素はなんでしょうか？
Q6:	DMO制度の改善のために優先されるべきものはなんでしょうか？
Q7:	成功的なDMOに向けて、その他の意見はありますか？

## 2. アンケート調査資料

### 「地域観光推進機構観(DMO)」の概念の受容状況に関する調査

この調査は、日本型DMOなど地域観光推進機構の関連概念に関する調査で、DMO関係者など対象に、主要概念についてどのように受け入れているのかを把握し、より実行力のある概念を構築することを目的にしています。

皆さんが普段感じていることをありのままお答えください。個人が特定されないことがないように、回答を統計処理した上で、研究目的にのみ使用されます。ご希望の方は、調査・分析の結果を論文としてE-mailで送付させていただきます。

ご協力よろしく申し上げます。

九州産業大学大学院 経済・ビジネス研究科

指導教授：安熙卓  
博士後期課程 林用黙

◆回答者の基本的な情報についてお答えください。

A. あなたの職種について、あてはまるものを選んでください。

1. 観光推進機構(DMO)関係者(OBを含む) 2. 教授・研究者 3. その他

B. 直・間接的に関係されているDMOは次のうちどのレベルですか。

1. 市・町レベルの「**地域DMO**」 2. 複数の市・町の連合による「**地域連携DMO**」  
3. 県以上のレベルの「**広域連携DMO**」

C. あなたのDMO関連の関係期間(勤務、研究)は延べ年数はどのくらいですか。

1. ～10年 2. ～15年 3. ～20年 4. 20年以上

D. 年代をお答えください。1.30代, 2.40代, 3.50代, 4.60代以上

F. 本調査の結果を論文として送付を希望される方はE-mailアドレスを記入してください。

E-mail: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

問. 各種研究などを検討し、日本の地域観光推進機構(DMO)に関連する主要概念を下記の通りに抽出しました。各概念毎に重要度を調べると共に、DMOにてどれだけ実行されているのかを調べるものです。

下記表に従い、左辺には**重要度**を、右辺には**実行度**を5点尺度(絶対評価)の番号に○印をつけてください。

<抽出されたDMO関連主要概念の例示>

1. 「観光まちづくり」	2. 「観光地マーケティング」
3. 「観光地経営」	4. 「観光ガバナンス」

重要度 →					DMOの概念要素	実行度 →				
とても低い	低い	普通	高い	とても高い		とても低い	低い	普通	高い	とても高い
①	②	③	④	⑤	1.「観光まちづくり」	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	2.「観光地マーケティング」	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	3.「観光地経営」	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	4.「観光ガバナンス」	①	②	③	④	⑤

### 3. M-GTA分析ワークシート

コンセプト	①DMO組織として稼ぐこと
定義	本来は地域の「稼ぐ力」を意味するのだが、財源への関心が過大となり「DMO組織として稼ぐ」ことに変質している
具体例	<p>(地域g氏) そうですね。稼ぐ力が私はDMOの概念だと思いますが、DMOになってから、変わったなと思うことは、法人格が今までは任意団体としてどちらかというと行政に近いような考えをもっていたこともありまして、DMOになって社団法人となったから、自分たちも稼いでいけるようにしていかないといけないような考え方になっているのかなと思います。平等というのが行政的にはありますので、行政的な考え方を変えて、DMOとして自分たちも稼いで行けるようにしたいと思います。</p> <p>(地域i氏) うちとしては、財源や人の問題があるんで、稼がなきゃいけない。(中略)まあ、今回行政からの補助金が減らされたんですが、色々理由があるわけですけど、その中の1つが、DMOに正式登録なったんだから自分たちで稼げるでしょうといわれました。(中略)やっぱり行政がネックになっているのかという感じです。もともとDMOは稼げという話なんですけど行政って稼ぐ考えがないんじゃないですか。</p> <p>(広域n氏) (釜石DMCの事例について)街づくりはもちろんマーケティングの概念で観光素材を作ったりする中で、ふるさと納税も担当していて、自主財源としてやっているの、市町からは委託金、補助金はもらってなく自主でやっていることで日本ではもう有名なところですけど、それも成功事例として結構参考としています。</p> <p>(地域連携m氏) (着地型ツアーについて)基本それをして収益になることはないです、作らなければならから作っています。お客さんがゼロとは言わないですが、それだけで回していける収益があるかといえば、それはないです。まあ、出費しながらやっているということです。困りますよ。どちらかというとDMOとして報告書を書くためにやっているといったことかもしれません。</p> <p>(地域連携b氏) どこもこんなもんかと思っているんじゃないですか。ふるさと納税をやっているとところは、ちょっと違うけど、ただ、それってDMOの、観光事業と何の関係があるんだといたいんですけどね。あればいいけど、うちはそれもないでしょう。</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMOの定義には「地域の稼ぐ力を引き出す」とあるが、これはDMOの活動により、地域が儲かり、経済的プラスになることを意味するはず。</li> <li>・しかし、行政の方も、インタビュー対象自らも、DMOとして儲かることに認識されている一面があるのか。</li> <li>・本来は、観光と関係のないふるさと納税で稼いでいるDMOに対し羨望とがみられる。</li> </ul>

コンセプト	②人材確保が難しい
定義	DMOがマーケティングなどをこなすためには、プロパー職員の専門人材が必要だが、財源の不安定で採用ができないうえ、教育・育成も難しい。
	(地域連携p氏)

<p>具体例</p>	<p>・そういった面では、うちは、遠回りはしたんですが、プロパー職員を増やしていこうとか改善に向かっていますが、これもやって見て分かったといったところですかね。うちは、6年目ですが、やっとうちのところに気づいてきたということですから、10年つづけてやっとうちと安定となるんじゃないでしょうか。</p> <p>・どこのDMOも、たぶん課題として一番大きいのは財源のことですね。安定した財源があれば、人を何人採用してといった計画が立てるんですが、やっぱ毎年不安定だと採用ができなくなるんですね。社会的な貢献といいながらも、やっぱり民間の組織だから持続的に続けていくためには安定的な財源が必要ということですかね。そこが、うちも含めて、どこのDMOも課題して抱えています。</p> <p>(地域j氏)</p> <p>なんか観光に従事している人たちの地位が、今まで低くて、それを上げていかないと行かないと思う。それをうちが成功しなければ、どこも成功しないと思います。なんか確実な仕事をしている人には、この観光という仕事は難しいんですよ。だから、DMOでもプロパーを採用して、育てていく必要がここにあるんですよ。</p> <p>(研究者l氏)</p> <p>・そうそう、一般的に事務局長でさえ給料がすごく少ないんですね。それにプロパー職員を採用していない。その代わりに、出向職員はものすごく給料が高い。だから後継者がいないんですね。良く、人材とか言うんですけど財源と権限が無かったら、絶対無理です。財源と権限がないところは、人が辞めちゃいます。</p> <p>(地域m氏)</p> <p>それから、マーケティングとマネジメントがうち難しいですよ。専門人材がいないですよ。その人材を育てる予算を国が一応出してくれることになってはいますが、マーケティングなど専門知識を教えてくれる専門家を派遣する予算を出すというから、申請をしたが、不採択となってしまいました。国の予算が非常に少なかつたらしいです。結局誰もまだ教えてもらってない状態です。コロナが明けてみんなが手を挙げたのが原因で予算が足りなくなったということですが、来年はちょっと考えるよというのがそれもわかりません。</p>
<p>理論的メモ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・考えてみれば、不安定な財源で事業予算はある程度対応ができるが、人件費はそうはならないのでは。</li> <li>・人材確保、教育にはあまり手厚いDMO支援がないのか？</li> <li>・事務局長でさえ給料が低いのにプロパー職員の採用は高い給料が必要なため後継者が育たない。</li> <li>・マーケティングとマネジメントを推進する専門人材がいない。</li> </ul>

<p>コンセプト</p>	<p>③DMO関係の計画、報告書の作成が難しい</p>
<p>定義</p>	<p>DMO登録のための初期計画書と、毎年の報告書の作成レベルが高く困っている。</p>
	<p>(地域m氏)</p> <p>・DMOの申請のための計画書の作成は、それは大変でした。一つ一つの事業があつてそれを全部繋げなければいけないんですね、これやっているこれやっているというものを全体のストーリーにならなければいけないんですけどそれが大変でした。本当は目標と計画があつて、こういうのをやりましたというところを後からストーリー合わせてつなげるわけです。</p> <p>・私は、去年からやっていますが今年が候補法人の3年目で登録法人にならなければいけないんですけど前任者はDMO反対派だったです</p>

<p>具体例</p>	<p>ね。別にDMOやらなくていいよ、市役所の言われるままにやらなくてもいいよということで、ここ2年報告書を出してなかったですよ。私に来てから以前やったことを資料から引っ張り出して報告書を無理やり埋めてやると本登録ができました。</p> <p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・それと、制度的なところで、予算が下りる事業なんかも九州観光機構とか九州運輸局にある程度権限をやったらどうかと思います。そっちの方が、地域の事情を分かるし、そうじゃなく、東京の関係者が全国一律の見方で、書いた計画書の表現だけで棄却するとかいかなんか。それに大小中DMOがみんな同じDMOとして比較されるでしょう？</li> </ul> <p>(地域x氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ただ研究されているから分かると思いますが、DMOとなるには最初に申請をするのに書面を作って、で、候補法人になって、なったらなつたでまた、次の正式法人に登録ということで、その都度出される計画書とか、とても多すぎて、それがもう普通の行政、普通の観光協会、普通の組織では無理だと思います。私たちも登録申請の作成の手掛けているような業者に委託をしてしない限り、もう申請書を書くのは無理です。だから、今でもう一度私達が仮にDMO法人になったらといわれると、二度とやらないです。</li> </ul> <p>(地域連携e氏)</p> <p>重点支援DMOの申請はしておりません。まあ、重点支援に選ばれたら、翌年から少し優遇されるとなっていますが。申請にあっては、すごく地域と連携が取れていないといけないとか、観光だけじゃなく交通とかいろんなところを巻き込んで申請をするべきとして、申請のハードルが高いので、何回も読み直しましても難しいなと思って諦めました。まあ、それに日光とか北海道とか、ある程度国が最初から心に決めていることが見えるので、果たしてうちは難しいだろうと思ったこともありますし。</p>
<p>理論的メモ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画書のレベルが高いか、DMO申請者の普段の業務のレベルがついていかないのか、という議論は置いておいて、現実と計画書のレベルの間の格差は大きいようで、ほかのインタビュー対象者もこのようなことを匂わせることが多かった。</li> <li>・計画書作成において、専門業者を頼りにする例は他の地域でもあるかも。</li> <li>・地域の大きさ(カテゴリ)の差など関係なしで、全国一律で制度を運営するのに対する指摘(地域連携2氏)は、参考すべきではないか。</li> <li>・また、同氏のコメントで、地域のことをよく分かる九州運輸局か、広域連携DMOが一部の審査権限を持つようにしたらどうかというのは、制度改善のためのアイデアなのでは。</li> </ul>

<p>コンセプト</p>	<p>④観光地マーケティングの強化</p>
<p>定義</p>	<p>DMOとしての基本的な役割であるため、観光地マーケティングの強化が必要とされる。</p>
	<p>(広域地域n氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・とりあえず地域とつなげていこうというんですけど、マーケティングというところがあまり弱いですね。で、ここは観光DXを含めて、JTBとセールズフォースを作って、観光協定を結んでマーケティングを強化していこうというのがあります。(中略)今後の中心的な考え方としては、観光まちづくりと観光地マーケティングですね。いわば、マーケティングを前提とした観光まちづくりですけど、データを集めて地域が使えるデータを提供したいですね。</li> </ul> <p>(地域連携e氏)</p>

<p>具体例</p>	<p>一般的なDMOさんは、PRとか調査のための予算がどのくらいあるかあるか知りませんが、うちは、行政がやる調査とか、PRとかの手伝いはしているんだけど、自分たちで考えて必要なものとして大々的にはやっていない。 (地域m氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・それから、マーケティングトマネジメントがうち難しいですよ。専門人材がいないですよ。その人材を育てる予算を国が一応出してくれることになってはいますが、マーケティングなど専門知識を教えてくれる専門家を派遣する予算を出すというから、申請をしたが、不採択となってしまいました。国の予算が非常に少なかったらしいです。結局誰もまだ教えてもらってない状態です。</li> <li>・常時は5人でやっていてDMOの仕事といえ3人でやっている状況です。 ということで、マーケティングとマネジメントについては今手がつかないです。</li> <li>・それが、私の頭の中にはなくて、マーケティングをすればお客さ呼べるのかというと、それが、分析をきっちりやってマーケティングをやったらお客さんが来て満足するのか、必ずそうなるのかと疑問があるんですね。マーケティングに絶対論っていうのはないのかとっていて、まあ、しばらくはその辺との格闘なんですよ</li> </ul> <p>(研究者1氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域で観光素材の開発においての話ですが、例えば、うちには、これがありますよとって、それで終わりというよりは、隣にはこういうものがあってお客さんにお勧めし、選んでもらえることが必要と思います。九州オルレの場合も、うちにはこんなにいいコースがありますよとってても他になかったら続かないですね。他のコースも歩いて貰って、だんだんマーケットが大きくなるのですが、だから最初は30個くらいのコースを目標にしていた。しかし結果としてはそこまでいかずにすんでいるんですけど。観光客は、何県、何町というの関係がないんですね。そこが、地域DMOの視野に足りないところかと思っています。</li> </ul> <p>(地域f氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光地マーケティング概念とかは私たちは観光圏の時から、データの収集とかはやっていたんですけど、マネジメントとかガバナンスとかの考え方は、うん、オーバーツーリズムなんかもうちも若干一時期クルーズ船で問題になったことはあってもそれは、行政と組んで対策を練ったりしたくらいで、それほどものではなかったと思います。それよりは、やはりマーケティングをしっかりとってまだまだお客さんに来てもらうことが、大事ななど。だから、マーケティングの考え方とか以前からあったし、まちづくりの考え方とかは、うちは観光圏の時からなれているので、すんなりやっているんですね。もちろんすべてうまくやっているとはいないでしょうが、うちは違和感はなかったです。</li> </ul> <p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・うちは、3名ですけど、この人数では、何にもやれません。(中略)マーケティング、本当の意味、できてないです。本当言って。(中略)この秋に委託業務で、オルレの商品を1回やるんですけどね。着地型としてね。募集ですか？それは50名限定です。案内が一人ですからね。こういうのを3つぐらいしています。(中略)登山とかの商品をたくさんやりたいなと思ってはいますけどね。韓国人も山好きでしょう。それに高い山がないでしょう？だから、少人数で案内つけてやれば20~30万円の高価の商品ができると思うけど。まあ、そういうのやりたいけど、3千万円ぐらいの予算で、職員の人件費を払ったり、行政からそれ以上は要求できないし、何かイベントをやったりするというのもその中でやるしかないですね。</li> </ul>
<p>理論的メ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3名ぐらいでやっているところは、観光協会の事務局に過ぎず、マーケテ</li> </ul>



モ	<p>イングに手がかつかない状態。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・比較的規模が大きい広域連携型DMOもマーケティングが進んでないが、その背景には何があるのか。</li> <li>・マーケティング活動も予算確保に直結されているのか。</li> <li>・行政の手伝いで、基礎的な調査などに留まっているのもマーケティングとみなせるのか疑問。</li> </ul>
---	--

コンセプト	⑤観光まちづくり
定義	観光を手段としたまちづくりと分析され、DMO関連の主要概念としては、最上位に位置し、目標概念のとして分析される。
具体例	<p>(地域連携j氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農業だって地域づくりの一環だし、必ずしも観光じゃなくてもいいんじゃないんですか。漁業地域は漁業でいいんだし。私たちが地域づくりだよねという風に、だんだん「観光」というのが外れているなと思うんですね。</li> </ul> <p>(広域n氏)</p> <p>今後の中心的な考え方としては、観光まちづくりと観光地マーケティングですね。いわば、マーケティングを前提とした観光まちづくりですけど。。。</p> <p>(地域連携e氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・それはどういうことかという、我々が考えるのは、観光地域づくりが大事であって、地方創生という流れから言いますと、将来私たちの〇〇地域がなくなるかも知れない。ただ、周辺地域のことを考えると、立地性と交通を考えた場合、生き残るはここなんですね。なので、今は地域づくりとして、自分の市のことを中心に考えていますけど、仕事は県北部のことをやっています。違う行政のこともやっています。うちのDMOの出発の時から理念として入れています。周辺の地域の地域づくりということをやっているの、周りからも補助金を出してくれています。</li> <li>・それで、DMOの申請を出す時から、10年後には、周りの地域もいれて地域連携DMOにするということを目指しています。だから、今後ひょっとしたら、10年後町村合併があるかもしれないですが、そういった時に観光とか経済とかの中核的組織として我々の組織があったら、地域としてはすごくまとまりやすいんじゃないかと思えます。</li> <li>・そこに民間の発想を取り入れたのが、所謂DMOかなと思います。ヨーロッパなどは、地域が主体となって経済を発展させるためにDMOを作ってやっているので、それはそれでいいのだが、それを日本では、国が手厚い支援をやるから作りなさいというのは、私は本末転倒と思います。あくまでも地域発のものであるべきという風に思います。</li> </ul> <p>(地域連携f氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくりの考え方とかは、うちは観光圏の時からなれているので、すんなりやっているんですね。もちろんすべてうまくやっているとはいないでしょうが、うちは違和感はなかったです。</li> </ul> <p>(研究者c氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まあ、観光まちづくりと観光地経営のここの整理みたいなものですかね。敢えて申し上げます。この二つはどのような捉え方をするのかな。まあ、言い方が変わるのと、経営となるとより高度なものと感じるのかな。</li> </ul> <p>(地域a氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いくら一般社団とはいえ、地域に還元をしないといけないし、地域をもっと活性化しないとイケませんし、私たちの利益ばかりといわれてもいけないので、観光交流とかにはどんどんとお金を投資をしています。例えば、小中学校、高校までですけど、バスをつかった場合助成金を出して、使ってもらっています。(中略)町のひとにもプラスになりながら宣伝にもなります</li> </ul>

	ね。そうですね、去年の10月からほぼ1年近くなりますけど、それでも年間500～600万円は使っています。それと、子供の体験学習で、稲刈りをしましょうとか、芋ほりをするんですけど、それをうちが補助を出して、地域の子供ですけど教育の一環としてほとんど無料でさせております。
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光地マーケティングの一部、または、合体としての認識もある。</li> <li>・観光まちづくりを住民への福祉的サービスの還元という認識も見られる。</li> <li>・地方消滅のことで、周辺地域と連携して生き残り策としてのまちづくりという認識も見られる。</li> </ul>

コンセプト	⑥ふるさと納税の威力
定義	もともとは、観光とかDMOに関係ないものだが、現状として一部のDMOがふるさと納税業務を受け持って、DMOの収益として助かっている。他に有力な自主財源の手段がなく、羨望している。
具体例	<p>(広域n氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税も担当していて、自主財源としてやっているの、市町からは委託金、補助金はもらってなく、自主でやっていることで日本ではもう有名なところですけど、それも成功事例として</li> </ul> <p>(地域k氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収入予算は2億弱ありますけど、ふるさと納税が大きいですね。そこから、仕入れ経費と発送代にPR関連やイベントの経費を使っていますけど。</li> </ul> <p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・結局予算も行政からのものが殆どで、DMOにしたんだからと国からの支援はないし。どこもこんなもんかと思っているんじゃないですか。ふるさと納税をやっているところは、ちょっと違うけど、ただ、それってDMOの、観光事業と何の関係があるんだといたいんですけどね。あればいいけど、うちはそれもないでしょう。</li> </ul> <p>(地域a氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実は、私どもの一つの大きな柱は、ふるさと納税業務なんです。ふるさと納税は、ご存じの通りに町としては大きな取扱いになってますが、私たちは、行政から委託を受けまして、広報から受注、生産まで全部私たちがやっています。</li> <li>・といたしても取扱額は全部が利益ではございませんので(中略)諸経費を入れると5割くらいが、うちの地域に残るんですけど、それを財源にうちはやっています。</li> <li>・ということで、人数も25人を超えています。ふるさと納税業務と(中略)、そうそう、ふるさと納税でそういった基礎のベースがあるので、それができるんですね。ふるさと納税のお陰で、そうですね、毎年純利益で毎年残している金額が6千万から7千万はありますね。そういうのでは、ほかの観光協会ではそこまでのことは、あり得ないのかと思います。</li> <li>・当初のふるさと納税の売り上げは、6千万円くらいだったのですが、うちがやってから毎年倍増しています。</li> <li>・ただ、売り上げはいったん行政の方に入ってからうちに降りてくるんですけど、だから、自主財源はほとんどないんですね。まあ、それでもうちが働いて儲けたお金ですから。他の観光協会とは違うと思います。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税を担当しているDMOは、自主財源となり、人の採用、事業活動も活発にやっている。</li> <li>・ただ、やってないところからは、ふるさと納税の願望と、観光と無関係で</li> </ul>

	<p>はないかという批判もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査の範囲内では、DMOの財源確保手段としてふるさと納税は有力な手段とみえるが、みんな同じくふるさと納税をやればどうなるかという疑問も残る。また、DMO以外にどの部門がふるさと納税を担当しているのかという疑問もある。</li> </ul>
--	--

コンセプト	⑦着地型観光は役に立たない
定義	着地型観光は、DMOの定義にも言及されるのだが、現実としては、財源的にもプラスにならず、マーケティングにおいても役に立たないと分析された。
具体例	<p>(地域連携j氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・着地型の手数料では、組織運営はできません。やれるところはあるんですが、みんな事情が違うもので、着地型、着地型とちょっと言いすぎなんです。</li> <li>・うちも最初は着地型商品を結構作ってホームページで上げていたり、販売をしようとしたんですけど、本当に儲からないし、手間が非常に掛かる。それにうちがやるべきところはそこじゃないよねとなって、作ったものを地域の旅行会社に渡して売ってもらう仕組みを整え始めています。</li> <li>・ということで、まあ、旅行業の登録も取り下げています。というのが、一人着地型でやって、200円もらった、500円もらったで、大型旅行会社が人数でやれば別ですが、うちがそれをも貰ったって人件費にもならなそうです。</li> <li>・そういった現場のことを知らなく、国とか県とかは、着地型やってその収益でやっていけば、いいんじゃないとか言うんですが、大手のJTBさんさえ儲かってないんじゃないですか。</li> </ul> <p>(地域連携e氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・着地型として、お菓子作りとか街歩きとをやっているが、なんというかな、ええと補助金をもらったり、なにするとかのためでは、そういう事業者を巻き込んでの着地型ツアーをやらなければならない雰囲気があるからやっているだけです。</li> <li>・基本それをやって収益になることはないです、作らなければならから作っています。お客さんがゼロとは言わないですが、それだけで回している収益があるかといえば、それはないです。まあ、出費しながらやっているということです。困りますよ。</li> <li>・どちらかというと、DMOとして報告書を書くためにやっている、といったことかも知れません。</li> </ul> <p>(地域h氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・やりたいことは、着地型もやりたいですけど、なかなか備品関係も用意するお金がなくて苦労してました。今回も連盟の補助でそういうのあるんで、(中略)自由に使える予算があればいいと思います。例えば、今年2千万やるから、人材を雇うなり、着地型をやればいい、ただ、決算はちゃんと見ますからといったらいいんですね。</li> </ul> <p>(広域n氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(着地型ツアーの考えで)来年アドベンチャーツーリズムの世界大会が北海道で開かれるんですけど、それをきっかけに九州全体のアドベンチャーツーリズムを進めて行く、それと九州全域を回る、サイクリングツアーも展開していく計画です。これをもって、地域をまたがるツアーの需要を獲得す</li> </ul>

	<p>ることです。まあ、こういったツアーを作って旅行会社を通して売ってはいません。2～3位のツアーを販売してはいますが、かなり高価なこともあって、あまり売れていません。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・儲かるかといえば、全然儲かっていないですけど、インバウンドでは九州は欧米豪をターゲットにしていますが、これは、先進観光を目指すことで、10年後を目標にするもので、10年後に花が咲くんじゃないかという考えでやっていると言えます。例えば、プラスチックやビニール袋を使っちゃダメとかいう考え方を、アドベンチャーツーリズムを展開する中で浸透させていく中で、それがベースとなって他の着地型にも定着して行くんじゃないかと思いますが、これがSDGsにもつながることでしょう。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・着地型観光は、収益の面と観光地マーケティングとしても否定的に捉えられる。</li> <li>・既存持っていたら旅行業の免許をわざわざ取り消した事例からも、その実情が明確になっていると言えよ。</li> <li>・ただ、着地型の捉え方によっては、長期投資という見方も参考にすべきなのでは。</li> </ul>

コンセプト	⑧合意形成
定義	地域内外の関係者と協議し、観光でまちづくりをすることに合意することだが、それが現実には出来ていない。
具体例	<p>(地域m氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なので、合意形成がまず必要となります。ただ、この合意形成は、やっぱり内だけじゃなく、どこもできないです。現実的に難しいです。結局他の人達が言うには、みんなにやりますよ、と言って始めるんじゃないくて、私やるけどやりたい人いる？と。できる人で観光振興を始めて、一つ一つ成功事例を作っていくながら、その他の人たちが、内も仲間に入れて、内も入れてと。来て、どんどんいいよいいよと言ってやっていくと。いった方が成功法としては早い。</li> <li>・でも、そこまでは国は言ってないから、取り敢えず、合意形成ができたとして、ある程度成功として受け入れられている状況ではないでしょうか。</li> </ul> <p>・うちの地域は観光地じゃないという人が半分以上いるんですよ。なんでここによその人が来るんだ、来て迷惑かけるんだ、(中略)観光客が来て渋滞するとかは不満ですね。好きなんですけど方向性が違う。だから合意形成と言うのが、なかなか難しんです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・よそってどうやって合意形成しているんだろとか。</li> </ul> <p>(研究者I氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・例えば、A県に修学旅行者が来なくなったら、農家の生産物は誰が食うんだ。人口百万ちょっとしかないところが、修学旅行とか来なくなったらどうやって農産物をどう処理するんだということになるけど、普段はそれを気づかないんですね。熊本の地震があったときに(中略)しかし、修学旅行がぱったりと止まってしまうと大変になった。その農産物を誰も食わなくなった。</li> <li>・まあ、福岡周辺でいうと、I市もF市も、観光客来たら車が来て渋滞とゴミが増えるだけだという話をする市民が多いですね。(中略)こうやって本当は観光とは縁もなかった農民なども認識が変わり、最近では観光に対しての考えを持ち直しつつあります。</li> </ul> <p>(地域連携f氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の影響力が強すぎるとかについては、うちはわかりかし行政とは合意形成がうまくなっていると思います。といのは観光圏の時から経験です</li> </ul>

	<p>かね。 (地域h氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先に言った自主財源と人材の確保など組織の形をきちんとしないということで、市の局長と商工会議所、ここは会員が500社くらいあるんですけど、話はうまくつかないですね。行政のほうが理解が足りない気がします。</li> <li>・まあ、コロナの前ですが、合意形成の面では菓子組合とかは観光協会と上手くやっていますが、料理店とグルメのチケットを作ったりとか。</li> </ul> <p>(地域i氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まあ、DMOでいろいろ合意形成があって、何があったというけど、こちらから言わせれば、理想だけを並べていたものですね。具体的にそれを実行することになったときに、現場ができるかどうかが全然盛り込まれてない。</li> </ul> <p>(地域連携2氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・そういうことは全く違うんじゃないですか。うちは、人口は何十万人に面積も福岡市より何倍も大きいでしょう。それが、全部観光で食っているわけでもないし、そこでずれが出てくるんじゃないですか。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合意形成についての認識はあるが、実態が見えない。</li> <li>・DMO登録のために、いったん合意形成ができたものとされるが、実情とのずれが見られる。</li> <li>・農業部門とか、実は行政との合意が進んでいないことも。</li> </ul>

コンセプト	⑨利害調整
定義	DMOのマーケティング活動では関係事業者などの利害調整が必要だが、ここに地域外の愛護団体の関係者などまでに拡大したことで立往生することも。
具体例	<p>(広域n氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントについては、関連行政と長く、もう17年も連携を組んでいることもありますけど、関連DMOとも去年からは連携会議を設けていますので、割とできているのかなと思います。</li> <li>・管轄内の地域の競争を促すことを考えています。まあ、地域別に魅力あるものを選んで、(中略)それによって地域づくりを促進していくというものです。しかし、それを進めるにはマネジメント機能はかなり必要になるかと思っています。</li> <li>・今までは、プロモーションばかりやっていました。(中略)地域連携を強化する方針があって、地域連携室を作ったんですね。それで、(中略)今までは県までしか通っていなかった、それで地域が遠いんですよ。それで、最近では県だけじゃなく、市町村のDMOにまで通うようになった。</li> </ul> <p>(地域連携j氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・あの、看板をすり替えただけのDMOさんもいっぱいあると思いますけど、そこは何も変わってないと思うんですね。でもうちは、新しく立ち上げているし、法人格が違うので、ああ言ったところとは全く違うつもりで取り組んできたんですが、まあ、いろんな関係性が多様化していると言うか、その人たちと意見を言い合って、いわゆる利害調整ですが、そこがすごく難しいと思いますね。</li> </ul> <p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・それに、結局行政があっての観光協会なり、DMOなんですね、どこも。DMOの種類が3つあるんですけど、3つの考え方がみんな違うと思うんですよ。市町村レベルのDMOだったら、まず、1対1でやっていたらいいんですけど、うちみたいに地域連携が一番難しんじゃないですか。行政がいくつもあって、また、議会がそれだけあって、こっちに何かやるとし</li> </ul>

	<p>たら、あっちがまた反対するし。国の予算を取ったとしても、1/2は議会に予算承認貰わないといかんし。 (地域a氏)</p> <p>・それと、先ほどの猫の問題ですが、それは、非常にナイブな問題になっています。(中略)地元の人からは、あまり猫をメインにして商売をすることは、やっぱりやめてくれということです。でも逆に猫の愛護団体からは、猫の餌が足りないんじゃないの(中略)チャンと町は猫に対してチャンと補助金を出すなり、整備のためのお金を使って猫を守ってくださいという愛護団体、それと真反対は、猫にたくさんお金をつかうなら、こっちの町をきれいにするなり、困っている子供に(中略)意見とか、非常にもう両方のご意見ももっともなご意見で、私たち観光協会もスタンスを明確にしてないんです。だから、(中略)まあ、必要最低限なことをやっているだけです。非常にデリケートな問題です。どちらかという、住民というより、愛護団体など外部の人がものを言うんですね。逆に地元の方は糞をきれいに片づけていたりしているみたいですけどね。</p>
理論的メモ	<p>・利害調整の認識は、DMOのカテゴリ別に大きな違いがある。 ・利害調整は、地域の関係者のみならず、地域外の愛護団体も当事者として参加する事例もある。</p>

コンセプト	⑩権限の確保
定義	立ち上げ当初のDMOについては、行政による全幅的なバックアップこそが権限・権威としての役割をする。
具体例	<p>(広域n氏)</p> <p>・まちづくりマーケティングの観点もありますが、もともと、釜石市が我々の街はこういう街を作るんだという概念をしっかりと立てて、そのうえで必要な機能としてDMOを置いていて(中略)ふるさと納税も担当していて、自主財源としてやっているの、市町からは委託金、補助金はもらってなく自主でやっていることで日本ではもう有名なところですけど、それも成功事例として結構参考としています。</p> <p>(地域連携p氏)</p> <p>・人件費の支援と出向者もいるし、以前は上からの指示が結構あったんですが、それでうまく行かなかったりしたんですが、そこは反省があってそれは現場に任せて、言うこととなりました。去年から原点に立ち返って、このDMOをどうするかという議論をして、支援することは金銭の支援を含めて継続しながら、指図はあんまりせずに現場に任せようということになりました。</p> <p>・ただ、いろんな人がジャストアイデアで良かれと思って言っているところが、こっちではやらなければいけないことになって、それに振り回されていたというところですね。</p> <p>・改善に向かっていますが、これもやって見て分かったといったところですかね。うちは、6年目ですが、やっとこういったところに気づいてきたということですから、10年つづけてやっと安定となるんじゃないでしょうか。</p> <p>(地域連携j氏)</p> <p>・なんか観光に従事している人たちの地位が、今まで低くて、それを上げていけないといけないと思う。それをうちが成功しなければ、どこも成功しないと思います。なんか確実な仕事をしている人には、この観光という仕事は難しいんですよ。</p> <p>(地域連携e氏)</p> <p>・うちは、行政がやる調査とか、PRとかの手伝いはしているんだけど、自分たちで考えて必要なものとして大々的にはやっていない。</p>

	<p>(研究者1氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・だから後継者がいないんですね。良く人材とか言うんですけど財源と権限が無かったら、絶対無理です。財源と権限がないところは、人が辞めちゃういます。</li> </ul> <p>(地域連携f氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・うちは、観光圏の時から、いろいろやっているうちに、市の行政と組んで市民が住みやすい町にするとやっているけど、(中略)行政の影響力が強すぎるとかについては、うちは割っかし行政とは合意形成がうまくなっていると思います。といのは観光圏の時から経験ですかね。(中略)まあ、うちは以前から観光協会をやっていて、10年前に観光圏をやる時に大きく変わったんです。</li> <li>・その時に市の方が、(中略)あなた方が、プロフェッショナルとして、一生やってもらうんだよと明確に出してくれたんですよ。だから、ちゃんと予算もつける、また地域づくりもやってもらうことになったです。だから、すでにDMO的なことが進んでいたということでしょうか。</li> </ul> <p>(地域k氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今度は権限の問題ですけど、商工観光課と同列の権限をもつなら別ですけど、権限のないDMOのことを業者たちが聞いてくれるんですか。財源と権限なしでは何もできません。</li> </ul> <p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定は、結局、財布握っているのは行政なんで、だから稼ぐとか言いますが、市営プールを指定管理にDMOに入れるとか、道の駅を統合するとか、そういう市長の考えが別なんで、みんなやらないんで。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者もみな「権限」として発言するのだが、本当は「権威」ではないか？</li> <li>・指定管理などを受け持つのは、DMOの権威と関係するのだが、それを引き渡す行政側にとっては「権限」として振舞われる。</li> <li>・観光の社会的地位が低いという指摘は吟味の価値がある。</li> <li>・観光圏の時から経験を持つ地域は、権限の確保が相当できている様子がみえる。</li> </ul>

コンセプト	①財源の確保の悩み
定義	DMO組織としても稼ぎたいのだが、指定管理などはなかなか貰えず、ほかの収益事業は会員と利害衝突の可能性から基本的に問題があるので対策に困っている。
具体例	<p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・だから稼ぐとか言いますが、市営プールを指定管理にDMOに入れるとか、道の駅を統合するとか。</li> </ul> <p>(地域連携p氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・どこのDMOも、たぶん課題として一番大きいのは財源のことですね。安定した財源があれば、(中略)やっば毎年不安定だと(中略)やっぱり民間の組織だから、持続的に続けていくためには、安定的な財源が必要ということですかね。</li> </ul> <p>(地域h氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理などと旅館組合からも委託業務がありますから、それをDMO予算に盛り込んでやっています。割合は、法人の方が大きいんですね。まあ、会費の7割が旅館からです。</li> <li>・入湯税を上げるとかの話もあったんですがコロナでカタンとなったんです。また、指定管理も話はあるので、それができれば、事務所の確報とかも考えています。</li> </ul>

	<p>(地域i氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・でもみんな自主財源といっても、それは結局行政からのものを、一時借りしているだけで、駐車場管理とか、温泉の入湯税とか、結局行政あつてのお金なんで。稼ぐことを考えた時に営利目的のことをやらなければならない。その時に、会員さんから会費をもらっている分、会員さんの不利益になることはできない。でも、それを考えると稼げない。そういうジレンマがある。</li> </ul> <p>(地域m氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税とか、指定管理をやっているところは、問題なくお金を準備できるんですけど、うちって本当に何もなくて、いま自主財源って、レンタルサイクルと物販をやっていますが、去年が8百何十万円、今年は900万円から1千万円を見込んでいるくらいです。補助金は8千万円くらいで、事業費として色々やって、人件費として1千万円残るかないかくらいです。(地域k氏)</li> <li>・あらゆる能力を持って、この地に舞い降りてそんなことができるかということそれは嘘ですよ。財源になる仕組みを作ってやるのが大事です。ふるさと納税とか宿泊税、または入湯税とかで人を採用できる組織を作ることが大事ですよ。</li> </ul> <p>(地域h氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たに法人を作る時間があったんですが、例えばそのその時に、市が株式会社にするんだったら、いくらでも株を買ってやるよと、という形だったら、独立できたかも分からないんですけど、そうじゃなかったところが残念ですね。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主財源の種類としては、入湯税、駐車場管理、市営プールなどの指定管理が限界か(ふるさと納税は別のコンセプトで検討)。</li> <li>・自主財源のための営利活動となると、会員の収益活動と衝突するジレンマがあるので収益事業の余地が少ないのか。</li> <li>・ほとんどの関係者は、「安定した財源の確保」が一番の課題と口をそろえる。</li> <li>・DMO設立時に株式会社にして、行政が株を買う形だったらよかったというコメントは有意味なのは。</li> </ul>

コンセプト	⑫DMO予算支援
定義	DMOになると、国から予算がもらえると期待したが、実際は予算事業に手を挙げる権利だったとされる。
具体例	<p>(地域連携e氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国が手厚い支援をやるから作りなさいというのは、私は本末転倒と思います。あくまでも地域発のものであるべきという風に思います。</li> </ul> <p>(研究者1氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DMOやったらメリットは何ですかと聞いたら、予算をやるというんで、うちは予算いらんよとったんです。まあ、最後はしようがない、九州が日本で一番観光が進んでいるからここが手を挙げないと誰も手を挙げないといったところですかね。</li> </ul> <p>(研究者c氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まあ、支援をもらえるからDMOに手をあげた、それだけ財源に困っていて、手を挙げたかったんだけど実際は、財源を扶養するのではなく、(DMOとして関連事業の)申請に手を挙げる権利をやった、(観光庁が)こないいいメニューをたくさん提供しています。だから手を挙げてくださいということになってますんで、言ってみれば期待外れだった、</li> </ul> <p>(地域連携e氏)</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMOを取っているアドバンテージが感じられない。DMOだからと役割は求められますけど、それに対する支援はない。あるとしたら、特定の事業の申請をしたときに、審査上の若干の加点があったりとかで、DMOだからといって予算の支援とかは一切ありません (地域連携b氏)</li> <li>・日本が観光という産業に、何と言うんですか、国がそこまでの関心がないんじゃないですか。そこまでの覚悟がない。例えば、トヨタの向上を誘致することになると300万円4百万円で住むわけじゃないじゃないですか。高速道路を作ってやり、工場の敷地を提供するため、埋め立てとか更地で提供するとなると云千億とかすぐに掛かるんですけど、観光にもそれくらいの覚悟でやらんとすぐにダメになると思います。</li> <li>・観光はもともと人気のある産業じゃないし、なのに観光に初期と投資をしないでしょう。</li> <li>・ただ、うちがDMOになったからうちの市が、それを利用して、他の支援金をもらったりはしている。その意味では貢献しているかもしれない。 (地域a氏)</li> <li>・だから、国の方も明確にDMOになれば優遇措置が出ますと、エンジンをぶら下げるといったら悪いんですけど、そういうようなことを匂わせただけで、実際はあなた方DMOになったから優遇しますよと、いうことはいままです切ないんですね。 (地域h氏)</li> <li>・もちろん候補法人の時は2千万弱ですけど、貰って事業やったことはありますけど。まあ、自由に使える予算があればいいと思います。</li> <li>・例えば、今年2千万やるから、人材を雇うなり、着地型をやればいい、ただ、決算はちゃんと見ますからとといったらいいんですね。なんか冠があつて、それに向かってやらないと補助ってつかないんですね。 (地域i氏)</li> <li>・やっぱり経営している上で必要なのは、投資だと思うんです。人材への投資もそうですし、設備の投資もそうですし、投資をすることによって、事業の質を高めるとか、ここは投資の考え方がないんです。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大半は、DMOになって予算支援は一切ないとコメント。DMOに対する予算支援は思ったより少ないのか。</li> <li>・予算支援事業に手を挙げる権利をもらっただけ、という皮肉と、国が予算をやるからDMOを作るというのは本末転倒というコメントは正面衝突。</li> <li>・観光は製造業の誘致のように何千億という初期投資が要るのでもないのに、観光への関心と初期投資に対する認識が足りないという指摘は頷ける。</li> <li>・DMOになったから、ある程度自由に使える予算が欲しいということも一部納得できるか。</li> </ul>

コンセプト	⑬地域の大きさ(DMOカテゴリ)による役割分担
定義	DMOと同じ名前を使っても、地域、地域連携、広域連携型みな違うので、役割分担がなされるべき
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(広域n氏)</li> <li>・(DMO登録きっかけについて)最初はDMOにあまりやりたくなかった。それは、うちは10年以上上手くやっていたことがありますけど、DMOになってからの変化ですか？ それは、情報が入るようになりました (地域連携e氏)</li> <li>・同じDMOといっても九州のDMO会議をやっても本当に様々なんですね。年間予算2千万しかないところから、うちは10億くらいで事業をやつて</li> </ul>

<p>具体例</p>	<p>ますよというところまであるんですが、それを一度に同じもの化していることは大変だと思います。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域とか、地域連携、広域連携のカテゴリについて私は、それは整理されるべきだと思います。インバウンドのお客さんからするとデスクティネーションとして、県単位でも小さいと思います。運輸局とも話をするんですけど、広域と地域とかの役割分担をもうちょっとしっかりやるべきだと思います。海外PRはやっぱり我々としては無理なので、そこは広域連携がやってもらって、うちは、それに関するコンテンツを提供するという役割分担ですね。着地型としても地域DMOがそれに近いと思いますが、PRできる、商品化できる素材づくりをしっかりやるべきだと思います。</li> </ul> <p>(研究者c氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最近私が注目しているのは、DMOとは言っても本当に小人数で、事務局長入れて2~3人でやっているそういう組織と、**のように50~60人も超える人数でやっているDMOとは同じ議論ではできない(中略)組織として成り立ってないところが多いですよ。そこを認定してしまっているのだから、成り立ちの時点から形になってないというのがそもそもの問題。</li> </ul> <p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・制度的なところで、予算が下りる事業なんかも九州観光機構とか九州運輸局にある程度権限をやったらどうかと思います。そっちの方が、地域の事情を分かるし、そうじゃなく、東京の関係者が全国一律の見方だ、書いた計画書の表現だけで棄却するとかいかかなんか。それに大小中DMOがみんな同じDMOとして比較されるでしょう。</li> <li>・DMOの種類が3つあるんですけど、3つの考え方がみんな違うと思うんですよ。市町村レベルのDMOだったら、まず、1対1でやっていけばいいんですけど、うちみたいに地域連携が一番難しんじゃないですか。</li> </ul>
<p>理論的メモ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMOのカテゴリ間の規模の格差はとても大きい。</li> <li>・特に旅行商品開発などは、上中下の役割分担と相互連携は必要か。</li> <li>・広域連携DMOが、一部の事業審査権を持つのは妥当性があるかも。</li> </ul>

<p>コンセプト</p>	<p>⑭予算形態の問題</p>
<p>定義</p>	<p>国と行政からの予算は、制約が多く、運用の自由度がない上、単年度の予算なので長期的な計画が不可能である。</p>
<p>具体例</p>	<p>(広域n氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国からの予算の支援もあることはあるんですけど、それを使うにはいろんな制限と制約が一杯あってね、すごく人件費がかかってしまう。</li> </ul> <p>(地域h氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まあ、自由に使える予算があればいいと思います。例えば、今年2千万やるから、人材を雇うなり、着地型をやればいい、ただ、決算はちゃんと見ますからといったらいいんですね。なんか冠があって、それに向かってやらないと補助ってつかないんですね。</li> </ul> <p>(地域i氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・単年度の予算じゃないんですか。今年は予算が付いたんですけど来年はわからない、そうすると投資して3年4年後に成果が出るんですけどそれができない。それなら、稼げる組織なんって作れないんじゃないか。</li> <li>・それにもらうのは補助金ですから人件費には回せない。だから仕事をやればやるほどうちは赤字になってしまうんです。</li> <li>・それに補助金をもらうとなると市議会を回さなきゃいけないので、いまこの事業をやりたいと言っても実際貰うのは半年先になってしまいます。全然スピード感ないですね。必要な予算を適宜貰って、責任は負うようになりたいんですが、全然そういうことにはならないです。そこもジレンマです。</li> </ul>

	<p>(地域連携b氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・補助金といえばいいことを、委託金で出してくるんですね。すると消費税がかかってくるんですよ。なんで委託金ですか、補助金に変えてもらえないですかと言っても、行政が嫌がるんです。</li> <li>・また、委託金とかはみんな単年度の事業なんで、長期的なこととかやれないですね。</li> </ul> <p>(地域a氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・明確に年間500万円上げますよ、1千万円上げますよ、それをまあ観光のために地元のために使ってくださいとか言った明確な制度はなくて。</li> <li>・まあ、その年その年、こういった名前で、たとえばコロナのための施策に応募しても全然通らなくて、果たしてDMOになったからといってメリットはあるだろうかという。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国からの支援予算の運営上の自由度がないのは他の部門も同じなのでは？</li> <li>・事業予算はもらってもそれを運営する人件費に回せないの、結果赤字になるというのは、検討されるべきか(例えば事業費の何割までは人件費に回せるとか)。</li> <li>・単年度予算で終わるため、長期計画が立たないとは、行政として考えるべきか。</li> </ul>

コンセプト	⑮ガバナンスの構築
定義	行政の方が単独で意思決定する段階から発展して、関係部門が自律的に参画し、意思決定の仕組みを構築すること
具体例	<p>(広域n氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まあ、日本で一番進んでいるDMOかもしれませんね。そこが中心として、まちづくりマーケティングの観点もありますが、もともと、釜石市が我々の街はこういう街を作るんだという概念をしっかりと立てて、そのうえで必要な機能としてDMOを置いていて、(中略)ふるさと納税も担当していて(後略)</li> </ul> <p>(地域o氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今は地域づくりとして、自分の市のことを中心に考えていますけど。(中略)うちのDMOの出発の時から理念として入れています。周辺の地域の地域づくりということをやっているの、周りからも補助金を出してくれています。それで、DMOの申請を出す時から、10年後には、周りの地域もいれて地域連携DMOにするということを目的としています。だから、今後ひょっとしたら、10年後町村合併があるかもしれないですが、そういった時に観光とか経済とかの中核的組織として我々の組織があったら、地域としてはすごくまとまりやすいんじゃないかと思います。</li> </ul> <p>(研究者1氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンスでいうと、自律的な参加が大事なんですけど、例えば熊本震災の時も、A県とB県の場合、うちは関係ないもん。とか言っていたんですが、この指とまれという子供の遊びを知っていますか？ やっぱり、率先して同意する人が、先に連携して進めていくうちに、後からみんながついて来ることですかね。それで、九州全域を対象にした復古割が成功したわけですね。</li> </ul> <p>(地域連携f氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ちは、観光圏の時から、いろいろやっているうちに、市の行政と組んで市民が住みやすい町にするとやっているけど(中略)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まあ、うちは以前から観光協会をやっている、10年前に観光圏をやる時に大きく変わったんです。(中略)</li> <li>・その時に市の方が、自分たちは人事異動で入れ替わりが多いんじゃないですか。しかし、あなた方が、プロフェッショナルとして、一生やってもらんだよと明確に出してくれたんですよ。</li> <li>・だから、ちゃんと予算もつける、また地域づくりもやってもらうことになったんです。だから、すでにDMO的なことが進んでいたということでしょうか。(研究者c氏)</li> <li>・だから、ガバナンスもできているところは少ないと思うんですよ。組織として成り立ってないところが多いですよ。そこを認定してしまっているのだから、成り立ちの時点から形になってない(後略)</li> <li>・関連概念として、観光レジリエンスとかもありますけどそれは、ガバナンスと経営の一環といえば一環でしょうし、まあ、日本は自然災害が多い国だから、それからの復興という意味でレジリエンスが捉えられことになったといったところですかね。経営にはリスク管理という概念もありますし。(地域連携b氏)</li> <li>・意思決定は、結局、財布握っているのは行政なんで、だから稼ぐとか言いますが、(指定管理の決定など)そういうの市長の考えが別なんで、みんなやらないんで。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMO関係者の口からはガバナンスという用語は殆ど出ていない。</li> <li>・研究者の方からのコメントでも、「賛同する人から先に進み、後から皆がついてくる仕組み」についての強調されている。</li> <li>・進んでいると思われる地域は、行政の役割りも大きく見られ、行政の自覚ということがガバナンスの大きな要素として確認できた。</li> </ul>

コンセプト	⑩観光協会の分離
定義	民間の考え方とやり方を目当てにDMOを導入したが、そこに観光協会を入れたのは間違いで、両方を分離すべきということ。
具体例	<p>(地域m氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(前略)その人たちは昔観光協会が任意団体の時からの理事さんたちで、観光協会の会員のためにあると考えているんだから、なんか新しいことをこれから進めようと時に、それは会員にプラスになるのか、会員だけを考える理事さんたちなんです。(中略)</li> <li>・観光協会はDMOに向かないと思います。だから、(他地域の)ooも観光協会と組まなかったです。最初から観光協会は入れなければよかったと思います。(地域i氏)</li> </ul> <p>稼ぐことを考えた時に営利目的のことをやらなければならない。その時に、会員さんから会費をもらっている分、会員さんの不利益になることはできない。でも、それを考えていると稼げない。そういうジレンマがある。(地域k氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間の考え方が必要というから、DMOを作ってそれをやってもらうことでしょうが、そこにまた観光協会を入れちゃったでしょう？ ただ、観光協会は、例えば国が2/3を出すといってもその1/3を負担するお金がない。(地域h氏)</li> <li>・まあ、将来軌道にのったら、DMOと協会は切り離しましょうと。そういうのは協会の役員会議中ではちゃんと話をしています。</li> </ul>

	<p>(地域連携f氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・うちは2003年から協会はあったんですが、2013年から始めたのが観光圏なんですが、その時からうちは今のDMO的な要素を持っていたので、</li> <li>・観光地マーケティング概念とかは私たちは観光圏の時から、データの収集とかはやっていたんですけど、</li> <li>・まちづくりの考え方とかは、うちは観光圏の時からなれているので、すんなりやっているんですね。もちろんすべてうまくやっているとはないでしょうが、うちは違和感はなかったです。</li> <li>・自主財源は、90%以上が行政からの補助金ですね。行政の影響力が強すぎるとかについては、うちはわりかし行政とは合意形成がうまくなっていると思います。といのは観光圏の時から経験ですかね。</li> <li>・まあ、うちは以前から観光協会をやっていて、10年前に観光圏をやる時に大きく変わったんです。例えば、その時職員が10名もいなかったですよ。</li> <li>・(市から)しかし、あなた方が、プロフェッショナルとして、一生やってもらうんだよと明確に出してくれたんですよ。だから、ちゃんと予算もつける、また地域づくりもやってもらうことになったんです。だから、すでにDMO的なことが進んでいたということでしょうか。</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間の考え方でやるためにDMOを導入したんだけど、そこに観光協会を入れてやったのが失敗と見ている。</li> <li>・というのは、観光協会は民間ではなく、行政の一部と見と捉えられているのか。</li> <li>・観光協会からなるDMOでありながらも、分離を主張し、また、そういう議論が内部の会議でも出るぐらい明確な問題になっているのか。</li> <li>・しかし、場合によっては観光協会からの移行であっても、行政の主導でDMOがうまくいくケースもあることは要チェック。</li> </ul>