

日本版 DMO 候補法人と 地域コミュニティーとの関わり

収入構造の視点から

やしま 八島 雄士 和歌山大学観光学部
ながい 永井 隼人 和歌山大学観光学部

ドーリング・アダム 和歌山大学国際観光学研究センター

In 2015, the Japanese government launched a programme that aims to enhance the performance of destination organisations. Within the programme, the concept of destination marketing and/or management organisations (DMOs), which has been developed mainly in the Western countries, was introduced. Destination organisations can apply to be registered as DMO candidate organisations. Candidate organisations, which are categorised as municipal, inter-municipal, or inter-prefectural levels, disclose their income performance when they apply to the programme. This study provides an example of how DMOs manage local communities. Using income data from municipal and inter-municipal DMO candidate organisations in Kyushu, we discuss the optimal income ratio, the role of partnership platforms/initiatives, and the contribution to sustainable management through commercial income. In addition, the Tamana DMO in Kumamoto Prefecture is used to explore how DMOs can enhance engagement with local communities. We conclude with a discussion of the meaning of 'M' within DMOs and their functions.

キーワード：DMO、収入構造、日本版 DMO 候補法人、地域コミュニティー、持続的経営

Keyword：DMO, income structure, DMO program in Japan, local communities, sustainable management

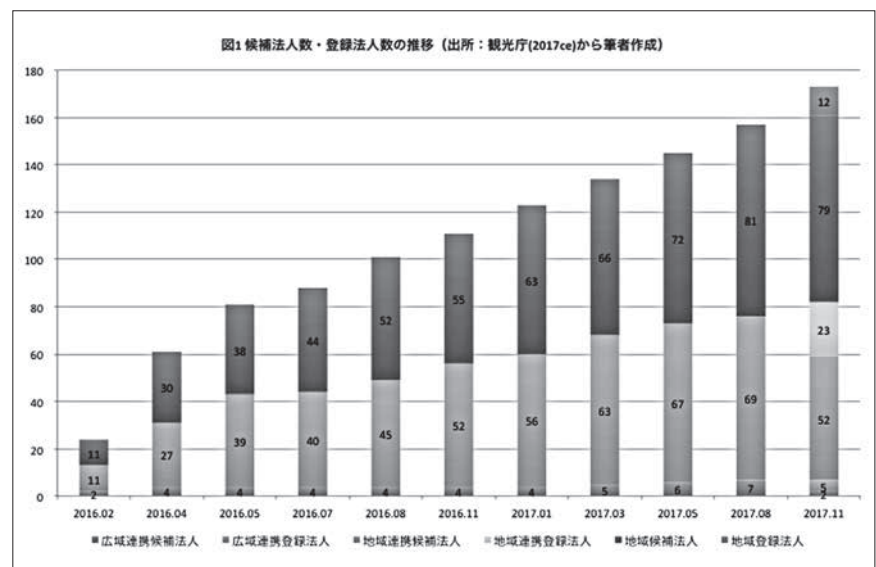
1. はじめに

周知のように、日本の観光地域づくりに関連して、観光庁が日本版 DMO 政策を推進している（観光庁, 2017a）。その一環として、日本版 DMO 候補法人（以下、候補法人という）の登録が2015年11月から開始され、2017年8月までに157法人が登録された（観光庁, 2017b）。2017年11月には、日本版 DMO 登録法人（以下、登録法人という）と追加の候補法人の登録が発表され（観光庁, 2017cd）、登録法人として41法人、候補法人として133法人（観光庁, 2017e）が登録されている（以下では、登録法人と候補法人にかかわらず、日本版DMOという）。なお、日本版 DMO は、想定するマーケティング・マネジメント対象とする区域（以下、対象区域という）により次の3つに分類されている。県をまたぐ広域連携DMO（登録法人5件、候補法人2件）、市町村などの地域をまたぐ地域連携 DMO（登録法

人23件、候補法人52件）、市町村を基盤とする地域 DMO（登録法人13件、候補法人79件）である（観光庁, 2017ce）。なお、2015年から2017年までの登録法人および候補法人の登録数の推移を図1に表した。2016年2月の24法人から同年11

には111法人（5倍弱）に、1年後の2017年11月には173法人（7倍強）に増加している。日本における観光協会の多くが日本版 DMO 政策に関わる方向で検討していることがわかる。

また、上述した対象区域の3つの分類



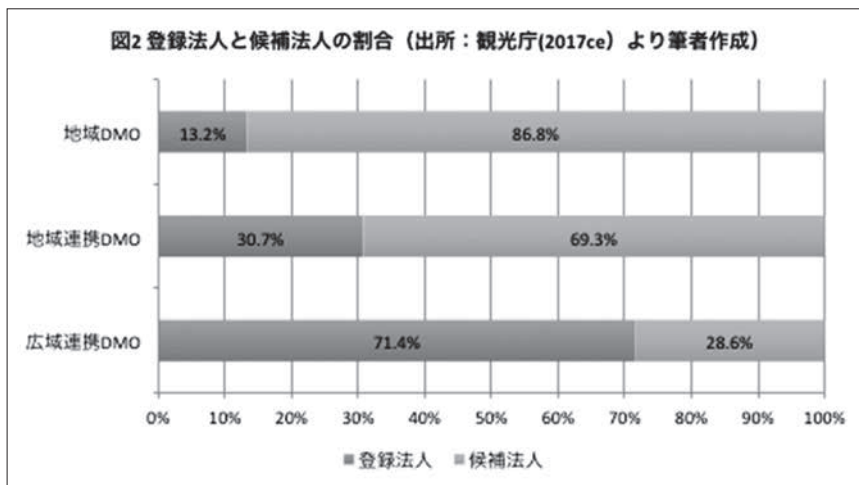


表1 日本版 DMO 登録要件の充足状況に係る判断基準

- (1) 日本版 DMO を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成。
- (2) データの継続的な収集、戦略の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立
- (3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション
- (4) 日本版 DMO の組織
- (5) 安定的な運営資金の確保

(出所：観光庁 (2017f) 一部抜粋)

ごとに、登録法人と候補法人との数を比較するために、図2を作成した。割合で見ると、地域連携 DMO は地域 DMO の2倍強、広域連携 DMO は地域 DMO の6倍弱が登録法人となっている。なお、登録要件充足の判断基準は、表1に示すように、5つの項目で構成されている(詳細は、観光庁 (2017f) を参照)。

ところで、これまで観光をめぐる地域づくりは、観光行政からの予算を資金的な基盤として、観光協会が担ってきた。岡村 & 十代田 (1997) では、新潟県を事例に観光政策と観光動態の変遷を検討するなかで、想定するエリアの拡大する傾向を明らかにするとともに、観光予算の変遷について言及している。後述するように、DMO (destination marketing and/or management organisation) の概念は、海外の文献で議論が蓄積されてきたが、日本では、主に、観光行政に関連する議論にとどまっている。しかし、日本政府は、観光立国政策のなかで DMO の概念を導入し、表1に示す内容で、観光地域づくりの主体として観光協会の機能拡充

を図っている。

本稿では、図1にみられる日本版 DMO 政策をめぐる観光協会の行動に着目し、特に、観光庁のホームページで公開されている日本版 DMO の形成・確立計画における「活動に係る運営費の額及び調達方法の見通し」(1) 収入の項目(日本版 DMO・収入項目という)について、収入構造の視点から考察し、日本版 DMO と地域コミュニティとの関わりを議論する。

以下、2節では、海外の先行研究から DMO の概念整理と日本版 DMO 政策の意義を整理する。3節では、研究の枠組みとして、日本版 DMO・収入項目および先行研究の収入源泉を比較し、収入構造の計算式を整理する。4節では、3節の計算式を用いて、九州地区の地域連携 DMO および地域 DMO の収入構造からその傾向を抽出する。また、熊本県玉名市の日本版 DMO 候補法人(玉名 DMO という)を事例に、収入構造の観点から見た地域コミュニティとの関わりを議論する。特に、先行研究が指摘する事務

局と理事会等の関係者間でのコンフリクトについて、いかに戦略的にコンフリクト解消に繋がる議論を創出するのかに着目する。5節では、DMO 概念における「M」の意味と機能に関連して本稿の結論を述べる。

2. DMO に関する先行研究と日本版 DMO

DMO は、過去40年以上、ツーリズムの実務および研究の重要な要素になっている (Hall & Veer, 2016 ; Pike & Page, 2014)。また、歴史的には100年以上遡ることができる。最初に注目され、拡大したのは1980年代から1990年代にかけてである。その時期は、ツーリズムの需要拡大にともない、グローバルな競争が起こり、基幹的な産業として認識されたことで、必要不可欠な政策要素として認識されたのである (Pike & Page, 2014)。また、DMO は、ツーリズムを担う組織としてツーリズムをめぐる諸課題への解決策を提供することを期待されている。特に、観光地のブランド・ポジショニングをコーディネートし、持続的な競争力を生み出すことが主な活動である (Pike & Page, 2014)。

一方で、DMO が、前述したブランドポジショニングや持続的な競争力提供に対して、継続的に解決策を提供できているのか、特に近年はその能力に疑問が投げかけられている (Dredge, 2016 ; Hall & Veer, 2016 ; Munar, 2016)。また、DMO のガバナンスをめぐる政治性に問題があることも指摘されている (Hall & Veer, 2016 ; Pike & Page, 2014)。特に、流動的で、変化しやすい特徴のある現代社会、メディアテクノロジーやコラボレーティブな文化の進展に対して、一貫性のあるコミュニケーションやコーディネーションを実現するには DMO の効果は限定的なのではないかとも指摘されている (Dredge, 2016)。

DMOに関連する先行研究からみれば、日本版 DMO 政策は、先行研究と時代は違うけれども、2003年から実施された持

続的な経済成長のための訪日促進を目的に「ビジットジャパン・キャンペーン (Visit Japan Campaign)」やビジットジャパン地方連携事業など地方創生を含む経済成長の柱として位置付けるという状況のなかで (観光庁, 2016)、その担い手として DMO に着目することは論理的に整合的である。また、その機能についても Marketing を中心と考えれば、整合的である。しかし、Management について、課題への継続的なアプローチや政治的な部分について懐疑的である。つまり、日本の最近の政治的、経済的、社会的な変化を考えると、観光協会等の DMO が現在の姿を維持して残することは難しい。進化したり、形を変えたり、拡大したりという努力を続けることが求められる (Nagai, Doering, & Yashima, 2017)。

観光庁が Marketing および Management の 2 つの方向性を日本版 DMO 政策として推進するなかで、これまで現場を担ってきた観光行政や観光実務はどのような方向に向かうのか、3 節以降で議論する。

3. 研究の枠組み

3 節では、議論の前提となる研究の枠組みについて述べる。上述したように、これまで観光地づくりに関する研究は観光政策の枠組みで研究されてきた (岡村 & 十代田, 1997)。他方、海外に目を転じると、地域コミュニティを重視する DMO の傾向を知るためにガバナンスに着目した研究はあるが、収入に着目した研究はないことを指摘した上で、予算が神のみぞ知るところと考えるのではなく、観光地における組織や機関の発展とともに変化することに着目し、取締役会や理事会が異なる収入源泉にどのように影響を与えるのかが研究されている (Beritelli & Laesser, 2014)。前述したように、本稿では、日本版 DMO・収入項目として公開された情報に着目し、以下に各比率の計算式として示す通り、DMO 事務局が予算を執行する際に資金提供先との間での裁量の度合いの観点から「補助金・負担金収入比率」、「PPP (Public

and Private Partnership) 収入比率」、「収益事業収入比率」に分けて収入構造を計算する。なお、日本版 DMO・収入項目には見通しとしての収入が含まれるが、本稿は実績ベースの収入 (実績収入データという) のみを用いる。

(各比率の計算式)

(I) 「補助金・負担金収入比率」= 「補助金・負担金収入」÷「収入合計」

(II) 「PPP収入比率」= 「PPP収入」÷「収入合計」

(III) 「収益事業収入比率」= 「収益事業収入」÷「収入合計」

また、本稿における収入名と日本版 DMO・収入項目 (①～⑤)、Beritelli & Laesser (2014) の収入源泉の項目 ((1)～(7)) を比較したのが表 2 である。第一に、補助金・負担金収入では、関係する自治体からの補助金収入 (④) と regional and state subsidies (地域または州政府からの補助金収入、(5)) および municipal subsidies (市からの補助金収入、(6)) が対応する。第二に、PPP 収入では、指定管理等の受託収入 (③) と partnership platforms/initiatives (協定などによる収入、(2)) が対応する。第三に、収益事業収入では、収益事業収入 (②) と commercial revenues (商業収入、(3)) が対応する。したがって、本稿が研究の枠組みとする収入比率計算の項目は、日本版 DMO・収入項目および

Beritelli, & Laesser (2014) の収入源泉の項目と整合しているといえる。なお、日本版 DMO・収入項目の会費収入 (①) および雑収入 (⑤)、Beritelli & Laesser (2014) の収入源泉の membership fees (会費収入、(1))、overnight taxes (宿泊税収入、(4)) および tourism taxes (観光税収入、(7)) については、本稿の研究対象としない。

4. 日本版 DMO 候補法人と地域コミュニティとの関わり

4 節では、九州地区における地域連携 DMO および地域 DMO の収入構造を比較検討する。また、検討した内容を中心に事例を使って議論を深める。

4-1 九州地区における地域連携 DMO および地域 DMO の収入構造

日本版 DMO 政策のなかで観光行政の一端を担ってきた観光協会が日本版 DMO 候補法人として登録し、地域づくりの役割を果たすことは、上述したように、理論的には整合的である。ただし、収益性や成長性のみならず、公益性や地域における互惠性にまで配慮した地域経営を実務的に進めるには、経営を担う組織やそのリーダー (またはマネジャー) が外部環境や内部環境の分析を踏まえた地域課題の見える化を行い (李, 八島 & ドラモンド, 2013)、関係者のコミットメントを引き出すために、定期的な振り返りの機会を設け、合意形成に向けたコミュニケーション円滑化を図る必要がある

表 2 収入項目の比較

収入比率計算の対象とする収入名	日本版 DMO 形成・確立計画における収入項目	Beritelli, & Laesser (2014) における収入の分類
補助金・負担金収入	④ 関係する自治体からの補助金収入	(5) regional and state subsidies (地域または州政府からの補助金収入) (6) municipal subsidies (市からの補助金収入)
PPP (Public Private Partnership) 収入	③ 指定管理等の受託収入	(2) partnership platforms/initiatives (協定などによる収入)
収益事業収入	② 収益事業収入	(3) commercial revenues (商業収入)
本稿では対象としない	① 会費収入	(1) membership fees (会費収入)
	—	(4) overnight taxes (宿泊税収入)
	—	(7) tourism taxes (観光税収入)
	⑤ 雑収入	—

(出所：日本版 DMO 形成・確立計画および Beritelli & Laesser (2014) より筆者作成)

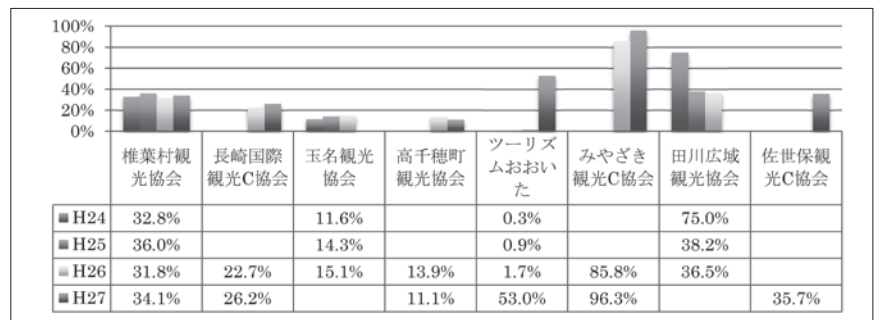
(八島ほか, 2015)。言い換えれば、日本版 DMO 候補法人が地域コミュニティーとどのように関わるかについて、ミッションや役割、成功要因などをあらかじめ検討する戦略的な方法で取り組む必要がある。観光協会のみならず、地域をめぐるガバナンスを見直す良い機会と捉えるのか否かは関係者次第であるが、その一助として、九州地区の地域連携 DMO および地域 DMO の実績収入データを使い、収入割合の傾向、指定管理等収入の役割、収益事業収入が持続的経営に与える貢献点について考察する。

観光庁 (2017b) によれば、2017年8月時点の九州地区日本版 DMO 候補法人は、地域連携 DMO が12法人、地域 DMO が11法人である。2017年1月時点で実績収入データが得られたのは、地域連携 DMO が4法人、地域 DMO が4法人合計8法人である。なお、地域連携 DMO では佐世保観光コンベンション協会が、地域 DMO では高千穂観光協会が登録法人となっている (観光庁, 2017c)。

まず、各比率からえられる知見を表3にまとめた。第一に、(a) 補助金・負担金収入比率は、地域連携 DMO と地域 DMO で傾向に相違があり、広域であるほど、補助金・負担金収入比率が高い傾向である。第二に、(b) PPP収入比率は、ツーリズムおおいたが突出しているが、地域 DMO でも1割程度の収入源になっている。持続的な経営に指定管理者等の収入がある程度役立っている可能性がある。第三に、(c) 地域 DMO では、収益事業収入比率が50%を超えている。重ねて、形成・確立計画の支出項目を参照したところ、売上原価や仕入の項目があり、物販事業が収入の柱になっていると推測できる。

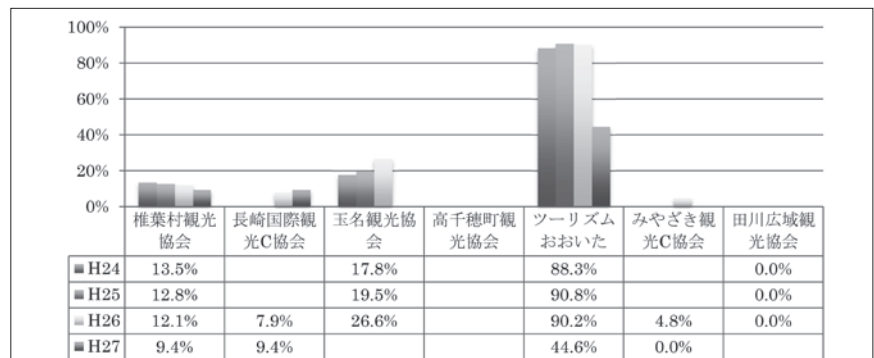
以上の考察から考えられる妥当な収入割合は、地域 DMO では、「(a) : (b) : (c) = 3 : 2 : 5 ないし 3 : 1 : 6」である。一方、地域連携 DMO では、補助金・負担金収入の割合および PPP 収入の割合がかなり高く、アンバランスな割合である。次に、指定管理等収入の役割に

図3 補助金・負担金収入比率*1



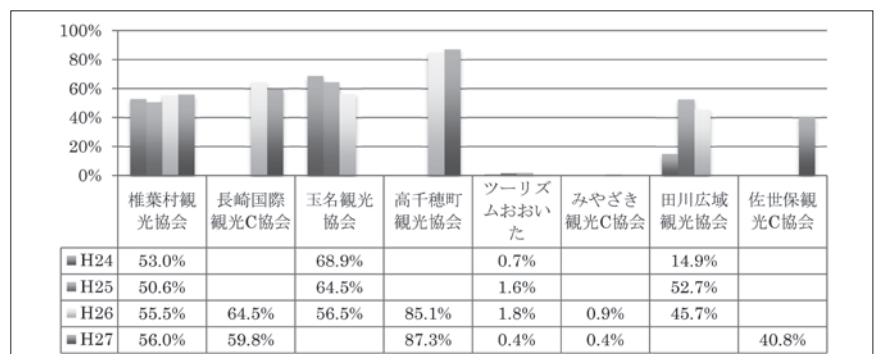
(出所：日本版 DMO 形成・確立計画から筆者作成)

図4 PPP収入比率*1



(出所：日本版 DMO 形成・確立計画から筆者作成)

図5 収益事業収入比率*1



(出所：日本版 DMO 形成・確立計画から筆者作成)

*1 図3から5において、左側から4法人が地域 DMO、右から4法人が地域連携 DMO である。なお、図中の「C」は Convention (コンベンション) の略である。また、グラフ下欄で、実績収入額が記載されていない場合は割合数値を空欄としている。

表3 各比率からえられる知見

- (a) 補助金・負担金収入比率
 - ・みやざき観光コンベンション協会と田川広域観光協会 (いずれも地域連携 DMO) は高い率になっている。
 - ・玉名観光協会を含め、地域 DMO は3割程度か、それより低い率である。
- (b) PPP収入比率
 - ・ツーリズムおおいた (地域連携 DMO) は行政からの受託業務がかなり多い。
 - ・玉名観光協会を含め、地域 DMO はほぼ2割を下まわる率である。
- (c) 収益事業収入比率
 - ・地域 DMO は、収益事業収入比率が50%~80%超と、比較的高い傾向がある。
 - ・地域連携 DMO の収益事業収入率は低い (田川広域観光協会の増加は県からの受託事業であることを確認済み)。

(出所：筆者作成)

について、地域 DMO では、1 割から 2 割の間であるが、収益事業収入が割合の過半を占めることから考えると、資金面のみならず、物販の場所になっていることなど運営基盤としての役割を担っていると推測できる。一方、地域連携 DMO では、補助金・負担金収入比率と合わせて考えた時に、行政からの資金に依存する傾向が強いと推測できる。最後に、収益事業収入が持続的経営に与える貢献点について、地域 DMO は、カバーするエリアが自治体レベルであることを考えると、県レベルの地域連携 DMO に比べて、より地域との関わりが深いと考えられる。実際に、地域の特産品などを取引する地域コミュニティ内の企業等との取引が物販等の収益事業収入につながっているものと推測できる。その意味で、戦略的地域経営の柱として収益事業収入を位置付けることは持続的な経営にとって重要である。実際に、表 1 に示したとおり、(5) 安定的な運営資金の確保が登録要件の 1 つになっている。従来型の行政的な運営管理では持続性の確保は十分ではなく、資金確保のための経営戦略策定とその成果を見える化することが必要であることを示唆している。

4-2 玉名 DMO (地域 DMO) のケーススタディ

収益事業収入比率が地域 DMO のなかで比較的高い点に着目し、玉名 DMO を事例に上述の議論を深める。まず、玉名 DMO の概要を図 6 にまとめた。玉名市は、熊本県北部に立地し、有明海に面している。福岡、佐賀、長崎、大分、熊本の間であり、交通は、九州新幹線の新玉名駅に所在しているため、比較的便利である (概要イ)。聞き取り調査では、交流人口としては多いが通過の交流人口がほとんどであり、課題として認識していることがわかった。また、外部環境としては、菊池川流域における米作りを基盤とする日本遺産認定や大河ドラマでマラソンランナーの金栗四三氏が取り上げられる (平成 31 年度) など地域資源をめぐる

新たな展開が見られる (概要ホおよびヘ)。一方、内部環境としては、平成 28 年度に日本版 DMO 候補法人登録を済ませ、事業構想として 10 年後を想定するなかで、平成 30 年度から新 5 カ年計画がスタートするとともに、地域連携 DMO 設立を構想している (概要ハ、ニ、ト)。

収入構造からえられた知見の関連では、収入割合が「(a) : (b) : (c) = 1.5 : 2.5 : 6」である。平成 26 年度では、指定管理等収入が 25% を超えている。収益事業収入は、観光ほっとプラザたまららを指定管理者として運営するなかで、物産、喫茶等を自主事業として直営し、過去 5 年平均では 6,000 万円弱の売り上げがある (概要ロ)。なお、レンタカー事業も実施しており、新幹線駅内という立地を生かした事業展開がある。

以上の概要や収入構造からえられる知見に加えて、聞き取り調査の結果を踏まえて、玉名 DMO と地域コミュニティとの関わりを、戦略的地域経営の視点から議論する。

第一に、玉名 DMO は、日本版 DMO を財務的な観点から定義しているところが注目になる。すなわち、玉名観光協会とは、「公的な投資」を「観光事業」により「地域に還元」する法人である (調査で入手した資料から引用)。この定義の下で、事業を「地域で稼ぐ事業」(物販・飲食・レンタカー・人材育成・公的資金活用) と「公的事业」(現地観光案内・プ

ロモーション・イベント支援・公的資金活用) に分類している。聞き取り調査で確認したところ、「地域で稼ぐ事業」の中心は物販、飲食、レンタカーの収益事業である。指定管理者としての事業計画では、自主事業に位置付けられている。また、資料によれば、儲かる地域商社として、販路拡大や商材開発なども計画に含まれており、まさに戦略的地域経営の柱になっている。実際に、図 6 に示した「物産館」で並んでいる品物のほとんどが地域コミュニティで営まれている企業から仕入れたものであった。

第二に、収入割合の傾向および指定管理等収入の役割について、「地域で稼ぐ事業」および「公的事业」の双方に公的資金活用を、「地域で稼ぐ事業」に人材育成を含めていることが地域コミュニティとの関わりに関する論点として重要である。

前者に関連して、Beritelli & Laesser (2014) は、DMO の収入源とガバナンスとの関係性について言及し、DMO におけるリーダーやネットワークの担当者は収益源を増やそうとする傾向にある一方で、DMO のステイクホルダーや公共のエージェントは収益源を増やすことにネガティブであると結論づけている。日本に読みかえると、事務局長や営業担当者等の事務局 (事務局と呼ぶ) と関係者である行政担当者や会員等の理事会構成員 (関係者と呼ぶ) との間でコンフリ

図 6 玉名 DMO の概要

- イ 所在：九州新幹線新玉名駅 1 階 (博多駅から 40 分の距離)
- ロ 観光ほっとプラザたまららを運営：物産、喫茶等の売上は、過去 5 年平均 1 年あたり 6000 万円弱
- ハ 平成 28 年度日本版 DMO 候補法人登録
- ニ 平成 30 年度から新 5 カ年計画スタート (事業構想は 10 年後を想定)
- ホ 日本遺産認定：米作り、二千年にわたる大地の記憶～菊池川流域「今昔『水稻』物語」～
- ヘ 平成 31 年度：大河ドラマ「いだてん」放送
- ト 地域連携 DMO 構想がある



観光ほっとプラザたまらら：物産館

(出所：玉名観光協会 (<https://www.tamalala.jp/>)、聞き取り調査内容から筆者作成)

クトが発生する可能性を示唆している。その意味で、持続的な経営の観点からみたとときに、事務局は、「地域で稼ぐ事業」に公的資金活用を含める場合には、関係者の立場を理解し、その意見が戦略的な行動の促進要因か、阻害要因かを分析するなかで、議論を展開する意識を持つことが重要になる。この点は、表1の登録要件で、(1) 日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成および(4) 日本版DMOの組織、(5) 安定的な運営資金の確保に関連する。

また、後者の「地域で稼ぐ事業」に人材育成を含めていることについて、戦略を管理する経営ツールであるバランス・スコアカード(BSCという)の考え方からみたとときに、戦略的な行動の促進要因になる。すなわち、BSCはあるミッションやビジョン達成のための戦略を、財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長の4つの視点に分けて検討し、個別の戦略ごとに重要成功要因(Critical Success Factor, CSF)および重要評価指標(Key Performance Indicator, KPI)を設定し、戦略を現場の言葉(数値)に変換する(Kaplan & Norton, 1996)。また、4つの視点と戦略の柱を戦略マップの形で示し、戦略間の関係性を表現できる(Kaplan & Norton, 2004)。

BSCの4つの視点では人材育成を学習と成長の視点に含める。特に、さまざまな事業展開の仕組み構築を意味する内部ビジネスプロセス(アクティビティ)の基盤となる能力(キャパシティ)を見える化することに役立つ。つまり、「地域で稼ぐ事業」を企画したとしても、運営する能力が備わっていなければ事業は破綻することを議論の対象にできる。パーソナルコンピュータ(PC)に例えれば、PCの能力(スペック)を超えれば、処理不能になり、想定した出力結果は得られないことと同じ状況である。その際の議論としては、PCのスペックを向上させるか、想定する出力結果を見直すなどが考えられる。実際に、企業では経営戦略を

管理ツールとしてBSCは一般的だが、社会における意思決定や業績評価の場面でもコミュニケーション円滑化のツールとして有用である(八島, 2012)。特に、業務実施後に振り返りの機会を設けることによって、戦略を共有し、次のアクションに向けたポジティブな議論(キャパシティを超える事業は行なわず、資金を別の事業に振り返るなどを含む)を創出することに貢献可能である(八島ほか, 2015)。この点は、表1の登録要件で、(2) データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立、および、(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・仕組み作り、プロモーションに関連する。

5. まとめ

最後に、これまでの議論をまとめ、DMO概念における「M」の意味と機能に関連して本稿の結論を述べる。

先行研究からえられた知見として、DMO (destination marketing and/or management organisation)における「M」の意味が、marketingまたはmanagementの2通り存在し、特に、marketingの側面に疑問が投げかけられていた。一方、managementについては、DMOをめぐり政治性に課題があることを指摘していた。場合によっては、「M」をはずしたdestination organisationとして、より実態に合う方向で統廃合を検討することもありえるかもしれない。いずれにしても、Nagai, Doering, & Yashima (2017)で指摘したように、現状の姿を維持して残ることは難しく、過渡期の状態である。どの方向性で変わるのか、この機会をチャンスと捉えるのか、脅威と捉えるのか議論する必要がある。

そこで、九州地区の実績収入データがえられた日本版DMOに限定して収入構造を考察し、玉名DMO(地域DMO)の事例をもとに、地域との関わりのなかで、いかにポジティブな議論を創出するのかを検討した。収入構造から地域DMOと地域連携DMOを比較すると、地域DMO

は収益事業収入比率が高く、地域連携DMOは補助金・負担金収入比率またはPPP収入比率が高いことがわかった。収益事業収入をえる事業としては、支出項目をチェックしたところ物販事業であると推測した。結果として、地域DMOは、地域連携DMOに比べて、地域に近いというイメージ通り、よりmanagementを志向していると推測される。

この推測について、玉名DMOのケーススタディで検証したところ、財務的な視点から日本版DMOを定義し、地域で稼ぐ事業として展開するなど、地域を重視する傾向が確認できた。また、その促進要因として人材育成に目を向け、収益事業のなかで資金を投下できる可能性を指摘した。しかし、公的資金を収益事業に含めている点については、先行研究(Hall & Veer, 2016; Pike & Page, 2014; Beritelli & Laesser, 2014)が指摘しているように、「M」の政治性が危惧される。特に、事務局と関係者とのコンフリクトを取り上げ、その解消の一助として、企業における経営戦略を管理するツールであるBSCや戦略マップを使うことによって、コミュニケーション円滑化を図り、事業の統廃合を含むポジティブな議論の創出をできることを指摘した。

以上、本稿では、九州地区に限定した収入構造の考察、一つの地域DMOに限定した事例など研究としての限界があり、今後の研究において、より精緻化を図る必要がある。実際に、図2の登録法人と候補法人の割合のなかで、地域DMOの登録法人の割合が少ない理由として、より地域に近いところでは、ガバナンスが複雑であり、政治性も生じるため、コンフリクト解消に時間を要することが原因かもしれない。ただし、時間をかけるのは納得性のある合意形成の観点からすれば、はじめは阻害要因であるかもしれないが、長い目でみたとときには、促進要因に変化する可能性も考えられる。こうした時間的な傾向や変化は感覚的なものかもしれない。しかし、収入構造をめぐりガバナンスのなかで見える化すること

によってエビデンスを集めていけば、理論化の可能性がある。そのために、国内のみならず、海外の事例をアクションリサーチの手法で観察し続ける形で研究を展開していきたい。

参考文献

- 岡村憲之 & 十代田朗 (1997). 新潟県における観光政策の変遷に関する基礎的研究 — 観光予算の分析を中心として. *観光研究* 9 (1), 19-26.
- 観光庁 (2017a). 日本版DMOの概要. <http://www.mlit.go.jp/common/001206471.pdf>
- 観光庁 (2017b). 日本版DMO候補法人登録一覧 (平成29年8月4日現在). <http://www.mlit.go.jp/common/001204335.pdf>
- 観光庁 (2017c). 第1弾日本版DMO登録法人一覧 (平成29年11月28日現在). <http://www.mlit.go.jp/common/001212022.pdf>
- 観光庁 (2017d). 第11弾日本版DMO候補法人登録一覧 (平成29年11月28日現在). <http://www.mlit.go.jp/common/001212053.pdf>
- 観光庁 (2017e). 日本版DMO候補法人登録一覧 (平成29年11月28日現在). <http://www.mlit.go.jp/common/001212054.pdf>
- 観光庁 (2017f). 日本版DMO登録要件の充足状況に係る判断基準. <http://www.mlit.go.jp/common/001203030.pdf>
- 文化庁 (2017). 日本遺産について. http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/nihon_isan/index.html
- 八島雄士 (2012). 社会におけるコミュニケーション円滑化へのバランスト・スコアカードの貢献. *成蹊大学経済学部紀要*43-1, 101-114.
- 八島雄士、長野史尚、李只香 & 堀込孝二 (2015). 社会的企業における業績評価の意義 — アクションリサーチによるアプローチ —. *経営行動研究年報* 24, 76-80.
- 李只香、八島雄士 & ダイモン・ドラモンド (2013). 地域問題におけるCSR活動の課題 — 日本及び韓国における農村問題への取り組みの事例から —. *経営行動研究年報*22, 20-27.
- Beritelli, P. & Laesser, C. (2014). Getting the cash-cow directors on board: An alternative view on financing DMOs. *Journal of Destination Marketing & Management* 2, 213-220.
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41 (3), 348-353. doi:10.1080/02508281.2016.1195959
- Hall, C. M., & Veer, E. (2016). The DMO is dead. Long live the DMO (or, why DMO managers don't care about post-structuralism). *Tourism Recreation Research*, 41 (3), 354-357. doi:10.1080/02508281.2016.1195960
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Munar, A. M. (2016). Surviving metamorphosis. *Tourism Recreation Research*, 41 (3), 358-361. doi:10.1080/02508281.2016.1195961
- Nagai, H., Doering, A., & Yashima, Y. (2017). The early emergence of Japanese DMOs: Exploratory insights from Miyazaki, Japan. In C. Lee, S. Filep, J. N. Albrecht, & W. J. Coetzee (Eds.), *Time for big ideas? Re-thinking the field for tomorrow: Proceedings of the 27th Council for Australasian Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) Annual Conference, Dunedin, New Zealand*. 732-736.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227. doi:10.1016/j.tourman.2013.09.009

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】