

第1章 DMOの財源の基礎

1-1 ガイドブックの全体像

① ガイドブックの目的

多くのDMOにとって、財源の開発は共通の課題です。DMOはマネジメントエリアの特性や法人形態の特性をしっかりと理解した上で、財源の開発を進める必要があります。したがって、それぞれのDMOによって具体的なアプローチの手法は異なります。本ガイドブックは、DMOが財源確保に向けた取組を行うための手引きとして作成したものです。主に次の3点を目的としています。

- DMOにとっての様々な財源の特性を理解する
- DMOの法人形態別の財源に関するポイントを理解する
- 財源確保に関する必要な知識を身に付ける

② 想定している読者

本ガイドブックの読者は、DMOにおいて財源確保を担う次のような方々を想定しています。このガイドブックで基本的な知識を身に付けて、それぞれのDMOの特性に応じた財源の開発に向けた活動のリーダーシップを発揮してもらうことを期待しています。

- DMOで財務責任者（CFO：Chief Financial Officer）の役割を担っている人
- DMOのCFOを目指している人
- CFOと協力してDMOの財源確保に取り組んでいる人
- DMOと協働する自治体関係者

③ ガイドブックの使い方

このガイドブックは冒頭から順番に読み進める必要はありません。参考になりそうなところを、その部分だけを読み込み、財源開発に役立ててもらうことを想定しています。DMOの財源に関する課題は、地域の特性や組織の成熟度によって異なり、当然ながらDMOによって課題解決の方法も様々です。そのため、このガイドブックで紹介すること全てを実践する必要はありません。

また、このガイドブックは観光やDMOに詳しくないステークホルダーにも理解できるように、多くの図表を使って財源に関する基礎的なことを紹介しています。理解をしてもらうことで地域の中で共通認識が広がり、関係者間での合意形成にも役立ちます。

地域独自の慣例などによって、本ガイドブックに記載した内容と異なる運用をしているケースもあるかもしれませんが、多くのDMOがそれぞれの地域で財源の開発を行い、自立的・継続的な観光地域づくりを進めていくことを期待しています。

④ DMOガイドライン

観光は、地方創生と成長戦略の柱として位置付けられており、インバウンド需要の取り込みなどで交流人口を拡大させ、地域を活性化する原動力となる重要な産業です。我が国では、2015年に日本版DMOの登録制度が創設され、全国で観光地域づくり法人（DMO）の取組が進められました。観光庁は、「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」における調査・検討の成果等を踏まえ、2020年4月に「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～」(以下、DMOガイドライン)を

作成しました。

DMOガイドラインでは、DMOの登録の要件の一つとして「安定的な運営資金の確保」が挙げられており、ここでは、DMOが自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金が確保される見通しがあることが求められています。また、DMOは、安定的な運営資金の確保のためのCFOを設置することとされています。

⑤ DMOガイドラインにおける安定的な運営資金

DMOガイドラインでは、安定的な運営資金を次のように定義しています。

図表1-1 DMOガイドラインに示された観光財源の項目

観光財源

自主財源

特定財源 (地方税 (宿泊税、入湯税等)、負担金)
公物管理受託
収益事業 (物販、着地型旅行商品の造成・販売)
会費

行政からの補助金等

交付金、補助金、負担金[※]、その他

※ 自主財源の負担金は、行政が特定の受益者から徴収する制度で、行政からDMOに交付される負担金とは異なります。

「自主財源」は、「DMOの財源のうち、行政からの補助金等以外の特定財源や公物管理受託、収益事業、会費による財源等」としています。そのうち、宿泊税などの地方税などを含む特定財源は、一元的には自治体の財源になるものであり、そのままDMOに配布されるわけではありません。DMOの財源としては、「行政からの補助金等」の形で、DMOに支出されます。

DMOでは、地域の観光資源などの状況を鑑みながら採用する財源を検討する必要があります。

⑥ このガイドブックで取り上げる財源

このガイドブックでは、DMOの財源を幅広く取り上げています。宿泊税や入湯税などの特定財源、自治体からの受託事業、会費収入、収益事業などです。これらは、財源とする上ではそれぞれ特徴が異なるため、財源のビジネスモデルや導入の利点と留意点を挙げ、理解しやすいように工夫しました。

⑦ 資金を効率的に活用するためのマネジメント強化の重要性

このガイドブックでは、財務活動の基礎的な知識も紹介しています。これらの知識は、限られた資金を最も効率的・効果的な形で活用するために重要だからです。

さらにステークホルダーマネジメントなど、資金提供者に対する説明責任や合意形成の手法についても紹介します。

1-2 観光財源をめぐる課題と現状

(1) 観光財源をめぐる課題

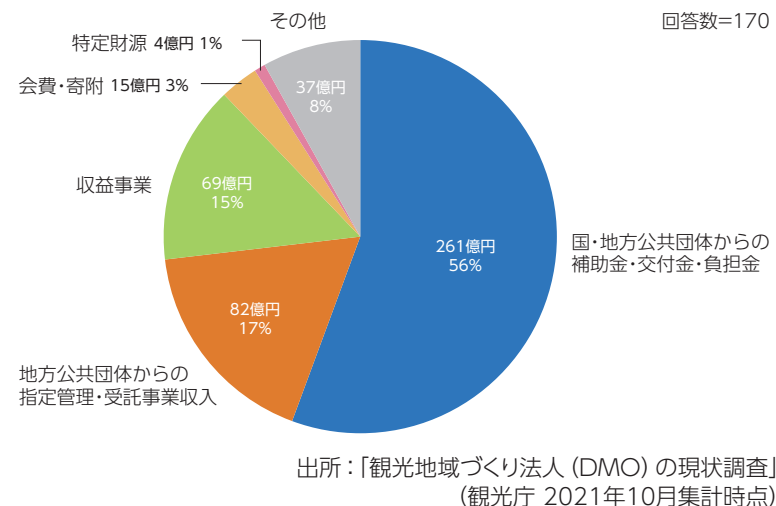
DMOガイドラインなどでは、DMO財源に関する課題がいくつか挙げられています。

① 公的資金への依存

観光庁の調査によれば、回答があったDMO全体の収入を合計の56%が「国・地方自治体からの補助金・交付金・負担金」となっています。

DMOガイドラインでは、「行政からの支出による財源（補助金等）が過半を占めている場合は「自主財源の確保について関係自治体と共に具体的な検討が行われていることが必要」としており、一つの財源に依存しすぎることは、組織運営上のリスクを高める恐れがあります。運営資金の安定化には複数の財源を組み合わせることが重要です。

図表1-2 登録DMOの収入の内訳



② 単年度主義の補助金等

自治体予算は単年度主義であるために、自治体からの補助金等に完全に依存することは望ましくありません。DMOの事業は、地域の中長期的なビジョンに基づく観光振興戦略等に沿って進められます。観光地の開発には長期間の取組が必要で、成果が上がるまで数年かかることもあります。そのため、DMOの財源は中長期の戦略に照らして調達されることが望ましいと言えます。

③ 出向職員への依存

DMOの中には、出向者が中心となって運営されている団体が少なくありません。出向者が中心となっている組織では、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承、組織としての専門性の維持・向上が困難になるケースが多く見られます。この背景には、正規職員を雇用する人件費の確保が困難である等、財源の問題も関係しています。DMOが優秀な人材を継続的に確保するためには、安定的な財源が必要になります。

(2) DMOの財源開発の考え方

DMOは地域全体を対象に活動を行うため、財源開発にあたっては民間企業とは異なる考え方が必要です。

① DMOの公益性

DMOは観光地域づくりの司令塔として、地域全体に利益を生み出すために活動する法人であり、DMO自身が直接収益を上げることが活動の主目的ではありません。DMOは地域が広く恩恵を受けるような公益性の高い活動を実施することが多いですが、これらは必ずしも採算性が取れるものばかりではありません。

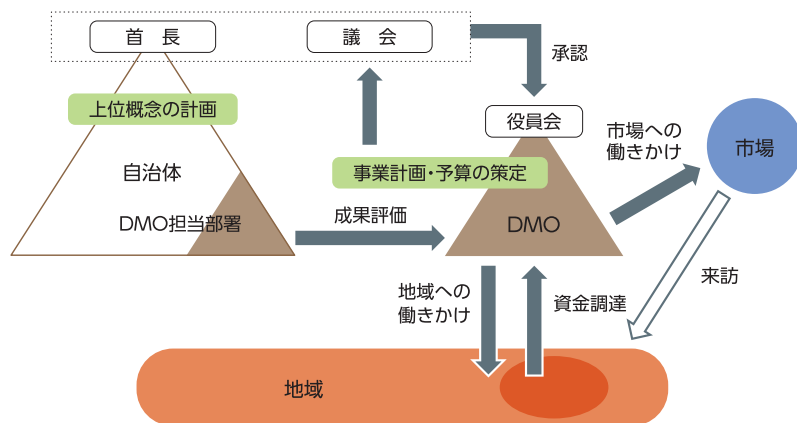
DMOガイドラインにおいて、「自治体は、観光地域づくり法人への積極的な参画と連携を通じて、地域で実施される観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくこと」が期待されています。しかし、社会環境的に人口減少が続く、社会保障費の負担が大きくなる中で、多くの自治体は厳しい財政事情を抱えており、自治体が新たに観光振興のために予算を確保することは容易ではありません。このため、DMOとしても新たな財源開発を行う必要があります。

② 観光財源開発のプロセス

DMOは、国や地方自治体などの公的な支援を効率的に活用するとともに、新たな観光財源の開発が必要です。観光振興による便益を受けるのは、主に地域の事業者や旅行者です。このような受益者に観光振興の費用を少し負担してもらい観光目的に使うという考え方は、新たな財源開発にあたって比較的理解が得やすいと言えるかもしれません。ただし、受益者に負担をしてもらう場合でも、最終的にDMOの財源とするまでには多くのプロセスがあります。例えば、宿泊税は旅行者が宿泊施設に支払うものですが、徴収された宿泊税は地方税としてまずは自治体の財源となり、その後、議会の議決によって承認されてからでないとDMOへの支出は認められません。なお、DMOに対しては、自治体からの補助金などの形で提供されることになります。

DMOの財源には、このほかにも多数存在しますが、それぞれの仕組みや特性を理解して導入を検討することが重要です。

図表1-3 観光財源開発の流れ



出所：「DMO入門 官民連携のイノベーション」（大社充 2018年）

③ 適正なガバナンス体制の構築

安定的な財源確保にあたっては、適正なガバナンスの構築も重要な要素となってきます。

観光地経営はマネジメントエリアの多くのステークホルダーを巻き込んで行われるものであるとともに、DMOが自治体等から補助金を提供してもらう場合、首長や議会などに対して適正に事業を遂行する責任を負っています。一方、DMOは民間事業者の利益を重視する組織としての側面もあります。つまり、DMOは公的機関と民間という異なる2つの性質を備える組織だと言えます。

これがDMOで特に適正かつ健全なガバナンスが求められる理由です。DMOは公的資金を活用して公益性の高い事業を行いながら、地域の事業者が発展できるような活動も行います。そのため、活動にあたっては、透明性の高い組織運営、KPIや財務内容等に関する報告等が不可欠です。

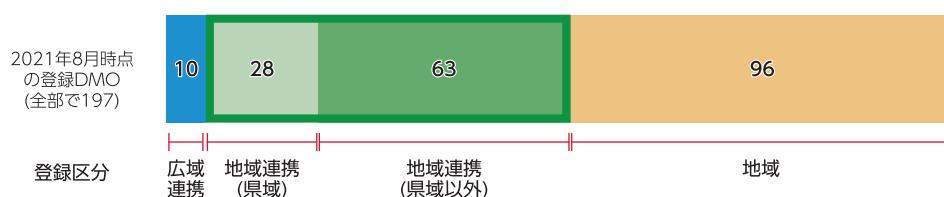
また、DMOの活動が広く地域の中で認められていることは、将来の財源確保のために重要な要素です。自治体の補助金は単年度事業が原則ですが、DMOが地域全体からの支持を得ることで、自治体からの継続的な資金提供を妥当だと認めてもらいやすくなります。

(3) DMOの現状

今回、登録DMOを対象にDMOの財源に関するアンケート調査を実施しました。（回答率：93.4% 株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツが実施）

その結果、DMOは主に登録区分によって特性が分かれることが明らかになりました。DMOの登録区分は、広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMOの3つですが、今回の調査で分析を行うに当たって、地域連携DMOを2つに分類し、マネジメントエリアを府県全体とするもの（以下、「地域連携DMO（県域）」）と、複数の市町村とするもの等（以下、「地域連携DMO（県域以外）」）に分けました。

図表1-4 DMOの登録区分

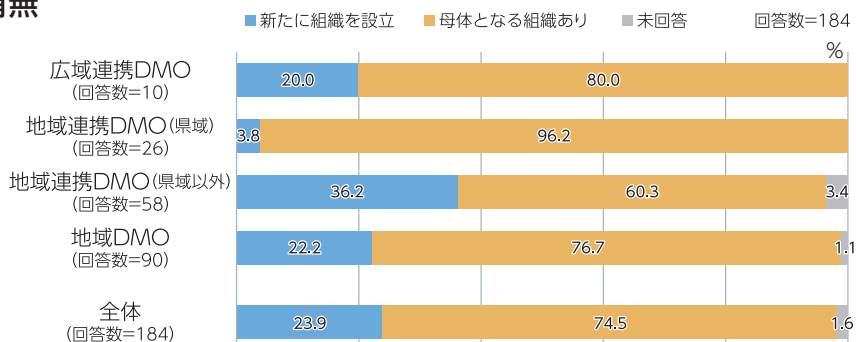


作成：「登録DMO 登録一覧」（観光庁ホームページ 2021年8月時点）

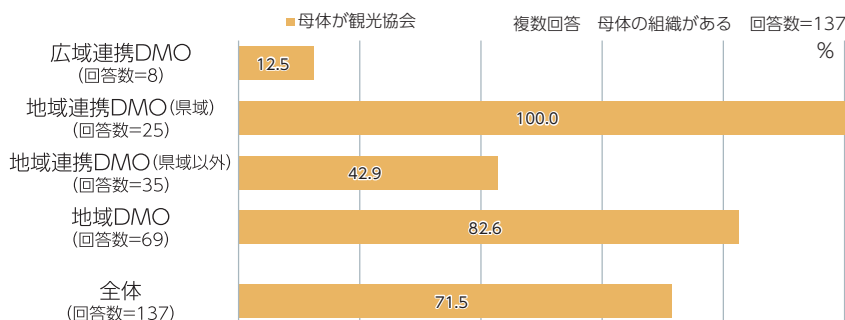
① DMOの母体となる組織の有無

DMOの組織の成り立ちについて質問したところ、全体のうち、元々母体となる組織があったDMOが約8割、DMOの申請にあたって新たに設立した法人が約2割ありました。中でも、地域連携DMO(県域以外)は新たに組織を設立したという割合が高く、このような設立から間もない組織においては、一般的に財源や人材などのリソースが不足しがちであり、課題を抱えやすいということが考えられます。

また、母体となった組織について尋ねたところ、地域連携DMO(県域)、地域DMOでは、観光協会が大部分でした。日本のDMOは観光協会の活動の地盤を引き継いでいる組織が多数あるということがわかります。



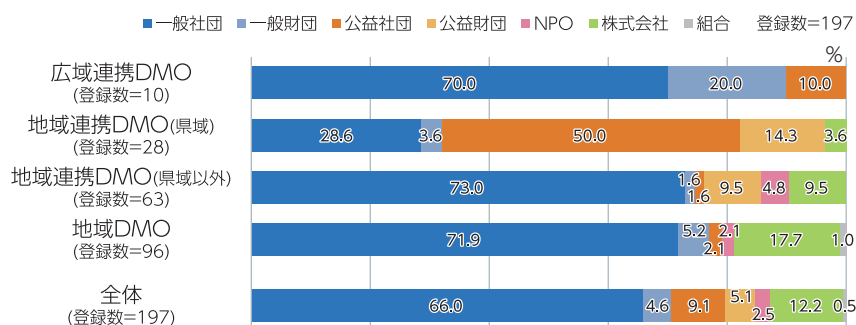
出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)



出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

② 法人格の種類

DMOの3分の2は一般社団法人です。しかし、地域連携DMO(県域)では公益社団法人、公益財団法人の割合が高くなっています。また地域DMOでは株式会社が約2割を占めており、他のDMOと比べるとその割合が高いことがわかります。

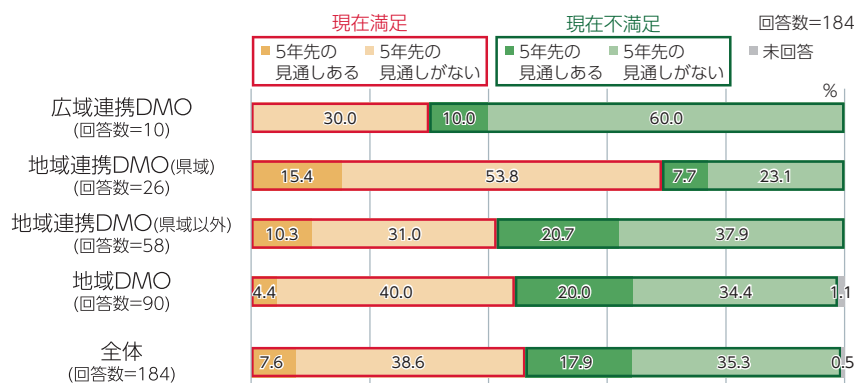


出所：「登録DMO登録一覧」(観光庁ホームページ 2021年8月時点)

なお、法人格の種別によって、理事会や株主総会といった組織の最高意思決定機関の議決権の仕組みが異なることは、ステークホルダーマネジメントを行う上で、留意すべき点です。また、収益事業を行うときの課税条件も異なります。法人種別の特性や制約事項を把握した上での事業運営が必要となります。

③ 活動予算の現状の満足度合いと見通し

活動予算の現状の満足度合いと、5年先の見通しについて質問しました。全体では約45%が現在の活動予算に満足しているとの結果になりました。しかし、そのうち5年先の見通しがあると回答したのはわずか、全体の1割未満です。一方、不満足なDMOは全体の約55%と過半数を占めています。そのうち5年先の見通しがないと回答したDMOが約35%でした。



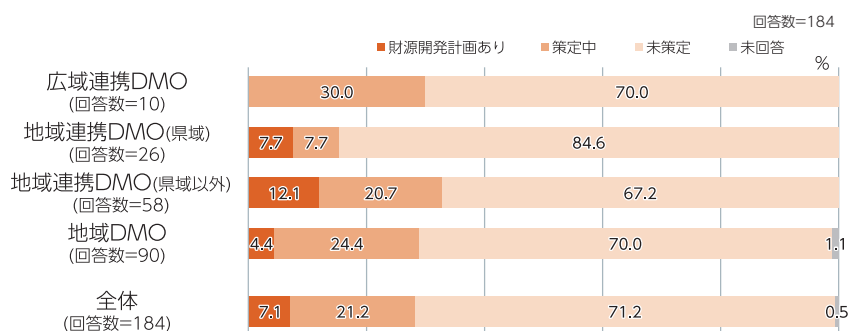
出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

④ 財源開発計画

DMOガイドラインで触れている財源開発計画(※)の策定状況について質問しました。その結果、約7割のDMOでは財源開発計画を策定していませんでした。

多くのDMOでは、活動予算の将来の見通しが立っておらず、計画策定ができていない状態であることがわかりました。

※財源開発計画：今後5年程度の組織活動に必要な予算額やそれを賄う財源を計画にしたもの。



出所：「DMOの財源に関するアンケート調査」(観光庁 2021年)

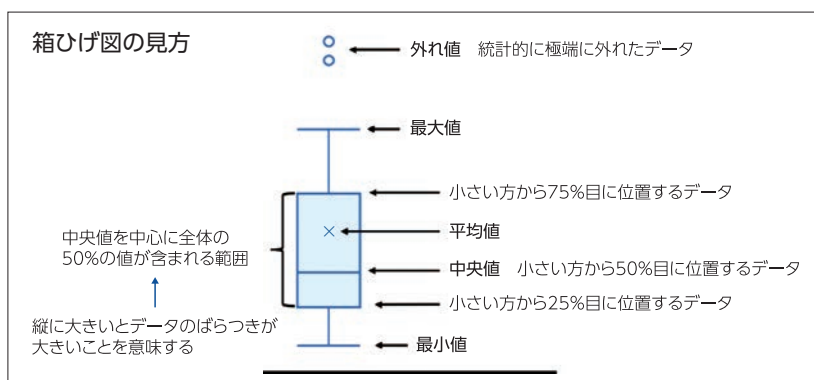
(3) 財源規模から読み取れる現状

観光庁が実施する調査から、財源の規模を分析しました。収入規模は全体としてばらつきが大きかったです。

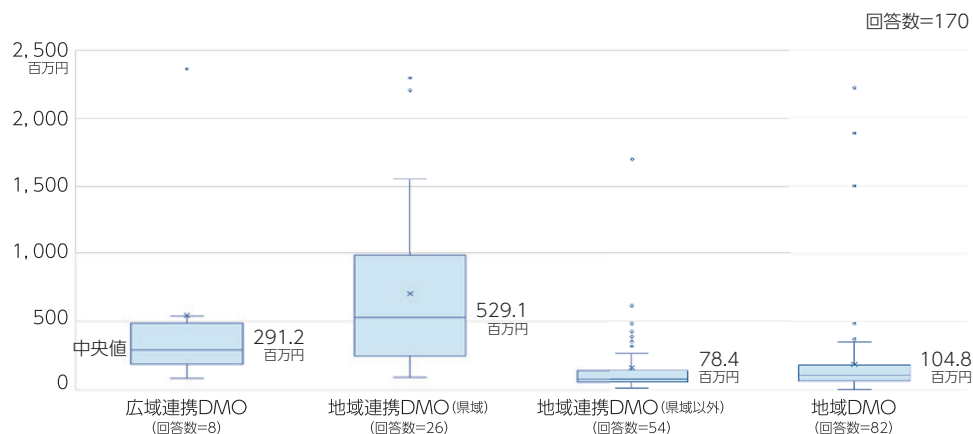
① DMOの財源規模

DMOの財源規模は、法人によって大きくばらついており、単純な平均値や相関関係では傾向は把握しづらいため、今回は、箱ひげ図というグラフで傾向を表します。これは、データが多く集まっているところやばらつきを理解するグラフです。

それぞれの区分について、DMOの収入の中央値で比較したときに、大きい方から順番に、地域連携DMO(県域)、広域連携DMO、地域DMO、地域連携DMO(県域以外)となりました。しかし、同じ登録区分であってもばらつきが大きく、統計的な外れ値となるDMOもあります。これはDMOがマネジメントする地域の広さや旅行者数の条件が異なるためだと推察されます。



図表1-5 DMOの財源規模



出所：「観光地域づくり法人(DMO)の現状調査」(観光庁 2021年10月集計時点)

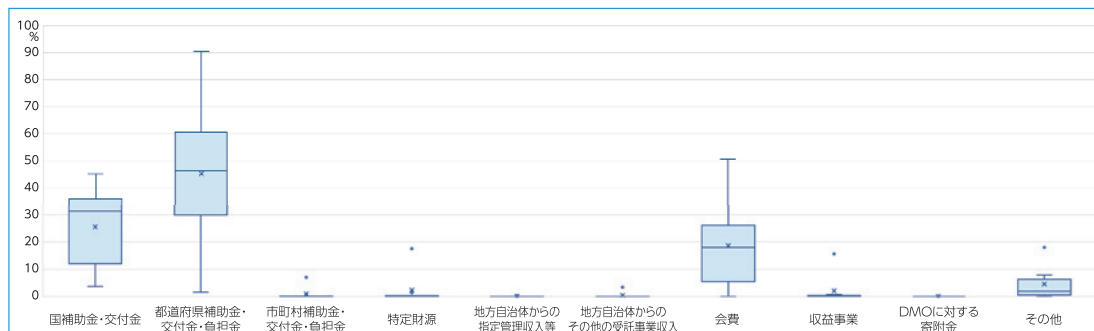
② 登録区分別の財源の構成

財源の構成割合を見てみると、登録区分によって傾向が異なっていることがわかります。ただし、これもばらつきが大きくなっています。ここからそれぞれ法人の実態に合わせた財源開発が必要なことが理解できます。

図表1-6 財源の構成割合（登録区分ごとに収入額を100%とした場合の財源別の構成割合）

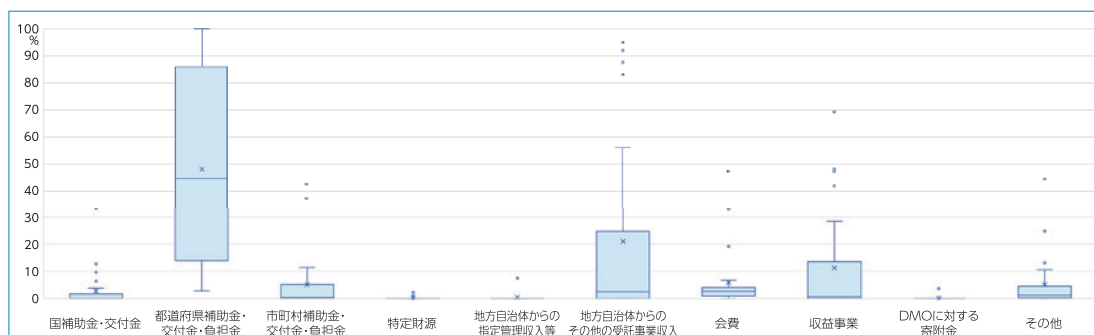
広域連携DMO (回答8)

- ・国や都道府県の補助金・交付金の割合が高い。
- ・会費の割合も高い。
- ・それ以外の財源の割合は低い。



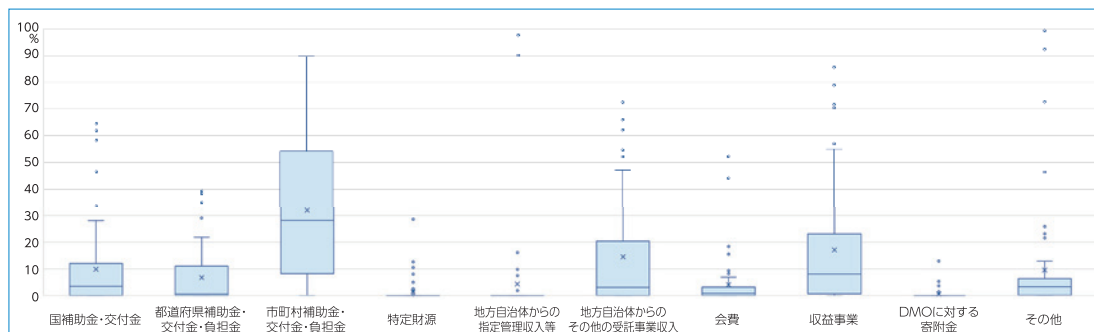
地域連携DMO (県域) (回答26)

- ・都道府県の補助金・交付金等の割合が高い。(ただし、ばらつきも大きい)
- ・地方自治体の受託事業、収益事業に取り組むDMOもある。



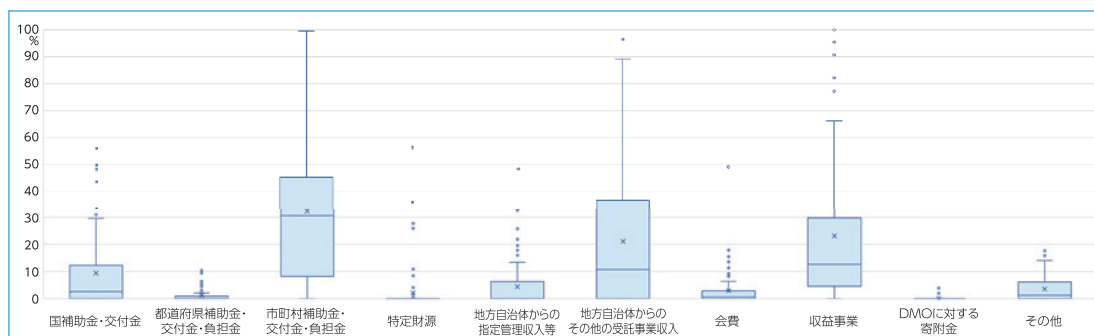
地域連携DMO (県域以外) (回答54)

- ・市町村の補助金・交付金等の割合が高い。
- ・収益事業を財源とするDMOがある。



地域DMO (回答82)

- ・市町村の補助金・交付金等の割合が高い。
- ・地方自治体からの指定管理、受託事業、収益事業の割合は、他の登録区分の中で最も高い。



出所：「観光地域づくり法人 (DMO) の現状調査」(観光庁 2021年10月集計時点)

1-3 財源検討チャート

DMOの財源開発を検討するための足掛かりとなるチャートを示します。

財源をより安定的にする上で、「活用できる財源を増やしたい」「資金を効率的に使いたい」といった個別の課題に合わせて、このガイドブックで参考にできる章を紹介しています。DMOの法人形態、組織形態、マネジメントエリアにおける状況等を踏まえつつ、自らの地域で採用しやすいものがどれに当たるのかを検討しながら、ご参照ください。

DMOが安定的な財源を目指すための検討チャート

