

観光地域づくり法人（DMO）の発展課題について

—和歌山県内登録DMOを事例として—

About the development issues of the Tourism Community Development Corporation (DMO)

—Taking a registered DMOs in Wakayama prefecture as an example—

小川 雅則¹, 南條 青志^{2, 3, 4}

¹和歌山大学紀伊半島価値共創基幹

²紀の川市農林商工部観光振興課, ³一般社団法人紀の川フルーツ観光局

⁴2021年度和歌山大学紀伊半島価値共創基幹 価値共創研究員

観光地域づくり法人（DMO）の運営上の課題を、①財源、②人材、③ネットワークの3分野に絞り、和歌山県内登録DMOのヒアリングをもとに全国調査と比較しながら整理・分析する。また、事例研究として、SWOT分析によるDMOの組織戦略策定に向けたツールの活用を提案する。

キーワード：地方創生、観光地経営、DMO、財源、人材、ネットワーク、SWOT分析

1. はじめに

1.1 背景

人口減少、少子高齢化が進む中で、地方創生は、「将来にわたっての人口減少問題の克服」と「成長力の確保」を図ることを目指し、政府は、「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」において、地方創生を担う新たな「担い手」として観光分野で、客観的なデータや指標を用いてマーケティングやマネジメントを行い、地域内の官民協働や広域的な地域連携により、魅力ある観光地づくりを行う事業推進主体として日本版DMO^[1]の確立を盛り込んだ。

これを受けて観光庁は、2015年11月、日本版DMO候補法人（以下、「候補法人」という）の登録制度の運用を開始した。この背景には、人口減少・少子高齢化に直面する我が国の最重要課題である「地方創生」において、観光は旺盛なインバウンド需要の取り込みなどによって交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力となるとし、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の役割を果たす「日本版DMO」を全国に創設し、DMOを核とした観光地域づくりを進めることとし、2016年2月に24団体が初めて登録された。

さらに、2017年11月からは候補法人の中から日本版DMO登録法人（以下、「登録法人」という）の登録が始まり、これらの登録制度創設以降、地域経済活性化

への期待を背景に、全国的に登録数が年々増加し、2021年11月4日現在で候補法人90団体、登録法人213団体の計303団体が登録されている。2016年2月からの登録数の推移は、図1のとおりである。また、観光地域づくり法人（DMO）は、活動の対象地域の範囲に応じて、地方ブロックレベルを一体とした「広域連携DMO」、複数の地方公共団体に跨る区域を一体とした「地域連携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「地域DMO」に区分されている。

本研究では、地方創生の新たな「担い手」として、また、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の期待を背景に、全国で登録数が増えている日本版DMOの現状と課題を整理・分析したうえで、その機能や役割について考察する。

1.2 研究目的

観光庁では、2020年4月、観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドラインを一部改正し、登録要件を厳格化するとともに、更新登録制度及び登録の取消制度を導入した。2021年1月、ガイドライン施行後初となる登録後3年以上を経過したDMOを対象に要件を確認したところ、対象42候補法人のうち同7法人が財源や人員不足などを理由に活動を打ち切る意思を示した¹⁾。

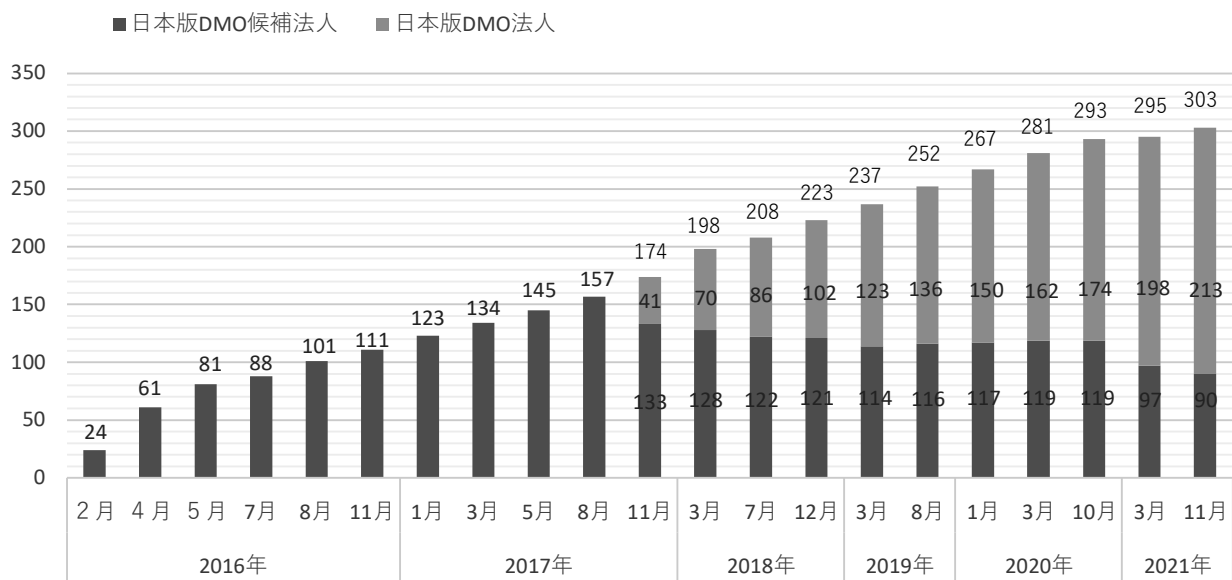


図1 日本版DMO候補法人・日本版DMO法人の登録数推移（観光庁HPより）³⁾ [2]

また、2020年3月31日時点で観光庁に登録されている登録DMO計162団体（「登録DMO」第8弾登録）を対象に行った、令和2年度『観光地域づくり法人（DMO）の現状調査（概要調査）』集計結果（以下、「全国調査」）においても、DMOが課題として認識している分野の1位が「予算・財源」（全体の75%）、2位が「人材の確保・育成」（全体の62%）と報告されている。（図2）

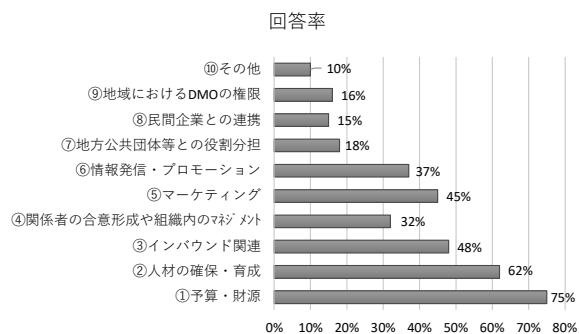


図2 観光地域づくり法人（DMO）の課題（全国調査 [登録DMO対象] より）

さらに、DMOのネットワークについては、高橋（2021）²⁾ は、DMOは観光地経営を進める他地域の観光組織ともネットワークを広げ、地域経営・マーケティングを進めていく必要性を述べている。和歌山県内には2021年11月現在、登録DMOが6団体あり、それぞれの地域性、組織の成り立ちなどが異なるものの、観光地域づくりの司令塔としての期待を担い活動を続けている。

そこで、本研究ではDMOの持続可能な運営にあた

り、①財源、②人材、③ネットワークの3点を重要な要素と捉え、和歌山県内登録DMOを事例として、運営上の課題を考察する。

1.3 研究方法

和歌山県内登録DMOの管理運営の責任者である事務局長、事務局次長を対象としてヒアリング調査を行い、各DMOの現状と、運営上の課題として捉えている事項を整理する。各DMOへの調査項目は、①DMOの概要、②設立に至る経緯、③人材、④財源、⑤DMO運営上の課題、⑥ウイズコロナ・アフターコロナへの対応の6問である。今回、調査を行ったDMOは、（一社）和歌山市観光協会、（一社）紀の川フルーツ観光局、（一社）高野山麓ツーリズムビューロー、（一社）高野町観光協会、（一社）田辺市熊野ツーリズムビューロー、（一社）南紀白浜観光協会の6団体である。

また、観光庁が登録DMO、162団体を対象に実施した全国調査において示された、「収入状況」（財源）と「職員状況」（人材）のデータを、和歌山県内登録DMOのデータと比較・分析する。

さらに、事例研究として、マーケティング手法の一つであるSWOT/クロス分析を取り入れ、DMOの組織戦略策定に向けた現状分析を行うための標準ツールとして活用が可能かどうかを検証する。

1.4 本研究の構成

第2章では、和歌山県内の登録DMO、6団体のヒアリング結果に基づき、設立年月日、設立に至る経緯、収入状況、職員数、主な活動内容、観光地域づくりのコ

ンセプト等を整理する。次に、「収入状況」(財源)に着目し、DMOの収入内訳を、「国、地方公共団体からの補助金・負担金」、「地方公共団体からの指定管理・受託事業収入」、「特定財源」、「収益事業」、「会費・寄付」、「その他」に分け、全国調査の結果との比較・分析を行う。

さらに、「職員状況」(人材)に着目し、DMOの雇用状況を「常勤の正職員」、「常勤の外向職員」、「常勤の非正規・その他」、「非常勤・非正規職員」、「非常勤外向・その他」に分け、全国調査の結果との比較・分析を行う。

第3章では、和歌山県内の登録DMOの一つである紀の川フルーツ観光局を事例として、マーケティング手法の一つであるSWOT分析を取り入れ、職員を含めたワークショップを通じて、地域の現状について、内部環境(強み・弱み)、外部環境(機会・脅威)を整理する。

次に、クロス分析を取り入れ、SWOT分析で明らかになった内部環境の強み・弱みと外部環境の機会・脅威をクロスさせて、今後進むべき方向性や課題を抽出・整理する。

さらに、SWOT／クロス分析で明らかになった経営課題がそれぞれ短期的なものか、長期的なものか、さらにDMO内部でコントロール可能なものか否かによって整理する。

第4章で、本研究のまとめとする。

2. 和歌山県内登録DMOの概要

本章では、和歌山県内登録DMOのヒアリング調査の結果を整理するとともに、全国調査で示された「収入状況」(財源)と「職員状況」(人材)について比較・分析を行う。ヒアリング調査の概要は、表1にまとめる。

2.1 和歌山県内登録DMOの概要

(1) 一般社団法人和歌山市観光協会

1953年に設立され、2016年に法人格(一般社団法人)を取得。2021年3月に日本版DMOに登録された和歌山市観光協会は、設立から60年以上にわたり情報発信・プロモーション活動を中心に魅力ある観光施策の企画立案・実施に取り組んできた。2019年度からは、プロモーション活動が和歌山市に移行し、DMO登録後は、SNSやWEBを活用した情報発信や、市内2カ所の観光案内所の運営、体験型観光商品の開発などに取り組んでいる。訪れる人には、まちと人の魅力を体感し、癒しを得てもらい、地域住民にはまちの魅力を再発見してもらい、地域を誇りに思ってもらえるまちづく

りを目指している。

(2) 一般社団法人紀の川フルーツ観光局

2018年に設立され、2020年3月に日本版DMOに登録された紀の川フルーツ観光局は、年中フルーツが楽しめるまちの強みを生かして市内全体が協働することで、まちの魅力を引き出し、「フルーツがある生活」の豊かさを市民が感じられるまちづくりの実現と、フルーツを中心とした農業を振興し、その付加価値を高めることで、紀の川市の経済的な活性化を目指している。

(3) 一般社団法人高野山麓ツーリズムビューロー

2017年に設立され、2020年10月に日本版DMOに登録された高野山麓ツーリズムビューローは、橋本市とかつらぎ町が連携する県内では唯一の地域連携DMOである。本エリアでは古来より聖地・高野山の麓にあって、一大消費地・大阪都市圏に近く、街道の交差点として栄えてきた歴史がある。近年の道路網の整備によって、利便性は向上し、2016年には本エリア内の高野参詣道が世界遺産に追加登録されたことにより、観光客数の増加が期待されている。本エリアではDMOが中心となり、高野山と高野山麓との歴史・文化、地域資源を活かした体験観光づくりを図り、交流人口及び旅行消費額の増加につなげている。

(4) 一般社団法人高野町観光協会

2015年に法人格(一般社団法人)を取得し設立され、2020年1月に日本版DMOに登録された高野町観光協会は、「高野山」という過去から連綿と受け継がれている日本有数の宗教都市としての魅力に加え、世界遺産ブランドを活用することで、国内シニア層・女性層やインバウンド層に向け更なる観光客の増加を図ることを目指している。

(5) 一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー

2005年に5市町村が合併し誕生した新田辺市の総合的な観光プロモーションを実施するために2006年に設立された。質の高い地域・観光情報の発信と、受入地としてのレベルアップを担ってきた。特に、2004年に世界遺産に登録された「紀伊山地の霊場と参詣道(熊野古道)」を活動の軸に据えるとともに、2010年には法人格(一般社団法人)を取得し、第2種旅行業を立ち上げ、「観光プロモーション」に加え、「着地型観光(旅行業)」を柱に据え、欧米豪を中心にインバウンドの推進を掲げてきた。2019年3月に日本版DMOに登録されるとともに、2021年9月には観光庁の重点支援DMOに選定された。

(6) 一般社団法人南紀白浜観光協会

2018年に一般社団法人南紀白浜観光局を設立し、2019年3月に日本版DMOに登録される。2020年には

表1 県内登録DMOヒアリング概要（筆者作成）

	(一社)和歌山市観光協会	(一社)紀の川フルーツ観光局	(一社)高野山麓ツーリズムビューロー	(一社)高野町観光協会	(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー	(一社)南紀白浜観光協会
日時	2021年10月6日	2021年10月6日	2021年10月15日	2021年10月15日	2021年10月1日	2021年10月1日
場所	和歌山市観光協会事務所	紀の川フルーツ観光局事務所	高野山麓ツーリズムビューロー事務所	高野町観光協会事務所	事務所熊野トラベル店舗	南紀白浜観光協会事務所
ヒアリング相手	谷口事務局長 林副主査	南條事務局次長	西村事務局長	岡部事務局長	赤木事務局長 坪井事務局次長	山中事務局長 長谷主任
ヒアリング内容	①DMOの概要 ②設立に至る経緯 ③人材について ④財源について ⑤DMO運営上の課題について ⑥ウイズコロナ・アフターコロナへの対応状況について					

第3種旅行業を取得し、2021年4月に一般社団法人南紀白浜観光局と白浜観光協会が統合し、一般社団法人南紀白浜観光協会が誕生した。年間約300万人を超える観光客が訪問する南紀白浜は、日本最古、有数の温泉観光地としての魅力を持ちながら、世界遺産熊野古道などの周遊型観光、水産資源、動物テーマパークなど時代に即した観光資源の開発を行ってきた。主に首都圏、東アジア地域のインバウンド、MICE観光・スポーツ合宿をターゲットに誘客促進に取り組んできた。県内登録DMOの主なデータは、表2にまとめる。

2.2 収入状況（財源）の分析

全国調査による対象となる登録DMO、162団体中、

調査回答のあった150団体の収入状況を見ると、「国、地方公共団体からの補助金・負担金」(30%)、「地方公共団体からの指定管理・受託事業収入」(27%)、「特定財源」(12%)、「収益事業」(22%)、「会費・寄付」(5%)、「その他」(4%)となっている。

一方、県内登録DMO、6団体の収入状況は、「国、地方公共団体からの補助金・負担金」(30%)、「地方公共団体からの指定管理・受託事業収入」(41%)、「特定財源」(1%)、「収益事業」(20%)、「会費・寄付」(6%)、「その他」(2%)となっている。

全国調査と県内登録DMOの収入状況の比較は図3のとおりである。

全体の収入の中で、「地方公共団体からの指定管理・

表2 県内登録DMO主なデータ

	(一社)和歌山市観光協会	(一社)紀の川フルーツ観光局	(一社)高野山麓ツーリズムビューロー	(一社)高野町観光協会	(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー	(一社)南紀白浜観光協会
DMOの区分	地域DMO	地域DMO	地域連携DMO	地域DMO	地域DMO	地域DMO
設立日	1953年4月	2018年10月	2017年10月	2015年7月	2006年4月	2018年4月
日本版DMO登録日	2021年3月	2020年3月	2020年10月	2020年1月	2019年3月	2019年3月
職員数	12名	5名	8名	6名	23名	14名
主な収益事業	物販	着地型旅行、物販	着地型旅行、物販	参拝周遊券、レンタサイクル	着地型旅行、物販	物販
市町からの主な指定管理	無	観光交流拠点施設	無	無	無	無
市町からの主な受託事業	観光案内業務	無	観光プロモーション、観光動態調査	ナビゲーター事業	観光プロモーション、観光センター案内業務、市誘客キャンペーン	旅行券販売業務、情報提供業務
決算収入状況(2020年度)	70,760千円	37,615千円	28,255千円	39,673千円	249,840千円	66,511千円
観光地域づくりのコンセプト	都会にはない安らぎと歴史を、住民誰もが自慢し誇れる癒しのまち	お手軽に心と体を健康に、贅沢で豊かな笑顔、年中フルーツ体験	聖地高野山とともに高野山麓から始まる旅〜ようこそ世界遺産のまちへ〜	「1200年以上の歴史を有する高野山という宗教都市」、「世界遺産紀伊山地の霊場と参詣道というブランド」、「そっと手を合わせたくなる旅がある」、「心還りつくところ」、「心の価値観」	「ブームよりルーツ」、「乱開発より保全保存」、「マスより個人」、「世界に開かれた上質な観光地」	「日本最古の温泉ブランドを核とした温泉の街・南紀白浜」、「南紀広域周遊観光の宿泊拠点白浜」、「水産資源、動物テーマパークを活かした南紀白浜ブランド創出」

「観光地域づくり法人形成・確立計画」(観光庁)及びヒアリング調査より

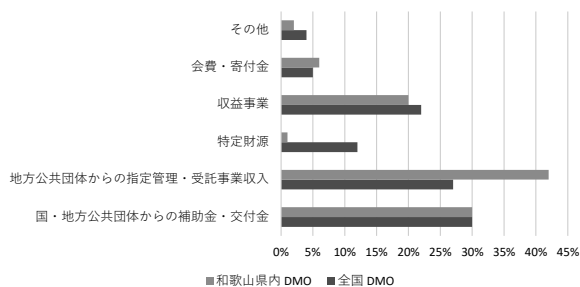


図3 和歌山県内登録DMOの収入状況 (全国調査比較)
全国調査及びヒアリング調査より

「受託事業収入」を比較すると、県内登録DMOの割合が14%高くなっており、これを含めた依存財源(※「国、地方公共団体からの補助金・負担金」、「地方公共団体からの指定管理・受託事業収入」、「特定財産」)が全国調査の69%に対し、県内登録DMOでは73%と4%高くなっている。また、「収益事業」、「会費・寄付金」、「その他」を合わせた、いわゆる自主財源の比率は全国の31%に比べて27%と4%低くなっている。

県内登録DMOが、「地方公共団体からの指定管理・受託事業収入」が全国調査に比べて14%高い内訳を見ると、観光施設の指定管理の受託、観光プロモーションやマーケティング調査委託など、行政からの受託事業を主な収益源としている。これらの事業は、単年度予算となり行政の予算配分により、毎年の予算額に変動が生じることがあり、DMOの長期的・安定的な財政基盤とはなりたい。

このことは、全ての県内登録DMOで課題として捉えており、5~10年先の経営戦略を立てるにあたり、新たな収益事業として、国内教育旅行の誘致や、オリジナル商品開発などの検討を行っているDMOもある。

また、安定的な税財源として、宿泊税・入湯税等などの仕組みを活用することについては、全てのDMOで認識はしているものの本格的な議論を進めているDMOは現状では無かった。

県内登録DMOの収入構造(図4)をみると、特徴的な収入としては、高野町観光協会の会費収入が、19,395千円と、総収入額に占める割合が49%とほぼ半数となっている。県内登録DMO全体収入に占める会費比率は5.5%であるので突出した数字である。これは、金剛峯寺をはじめとする宿坊寺院、商店街、地域企業など100を超える会員の支援はもとより、情報を共有し、合意形成を図る仕組みが確立されているからだと考えられる。

また、田辺市熊野ツーリズムビューローの収益事業が74,189千円と、総収入額に占める割合が、30%であり、他のDMO全体の収益事業の割合が9%に比べて、

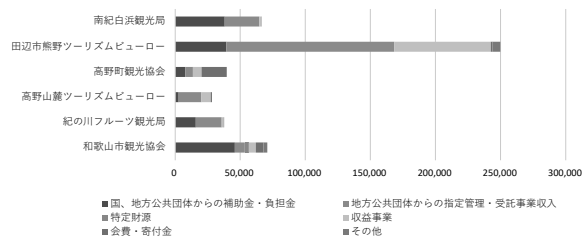


図4 和歌山県内DMO収入構造 (筆者作成)

自主財源の占める割合が突出している。これは、主に着地型旅行業の販売収益であり、新型コロナウイルスの影響がまだ出ていなかった2019年度決算では、主に欧米豪を中心としたインバウンド向けの旅行商品等の販売にかかる収益事業が568,092千円であったので、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、2020年度の売り上げは87%を超える大幅減となっている。

2.3 職員状況 (人材) の分析

県内登録DMOの職員数については最も少ないDMOで5名、最多で23名と、収益事業や活動内容によってその数は様々であるが、合わせて68名の職員が雇用されている。その内、58名は、それぞれのDMOの活動区域の市町からの雇用(地元雇用)で、その率は85%を超えている。また、紀の川フルーツ観光局と、高野山麓ツーリズムビューローには、地域おこし協力隊^[3]がそれぞれ1名配置されており、マーケティングや旅行商品の造成の業務を担当している。外国人スタッフを雇用しているのは、田辺市熊野ツーリズムビューローのみで、国別ではカナダと、米国の2名である。外国人スタッフの主な業務は、インバウンド誘客への対応として、海外プロモーション、多言語看板・マップなどの受け入れ体制の整備、ガイド等の業務を担っている。

全国調査による登録DMOの職員の雇用状況は、「常勤の正職員」(30%)、「常勤の出向職員」(22%)、「常勤の非正規・その他」(31%)、「非常勤・非正規職員」(10%)、「非常勤出向・その他」(7%)である。

一方、県内登録DMO、6団体の状況は、「常勤の正職員」(36%)、「常勤の出向職員」が(19%)、「常勤の非正規・その他」(18%)、「非常勤非正規職員」(26%)、「非常勤出向・その他」(1%)である。

全国調査と県内登録DMOの職員状況の比較は図5のとおりである。

全国調査と比較して、県内登録DMOでは、「常勤の非正規・その他」の割合が13%も低い一方で、「非常勤・非正規職員」の割合が16%高くなっている。このことから、県内登録DMOに雇用されている職員の雇用状況は、不安定な身分での雇用の割合が高く、長期

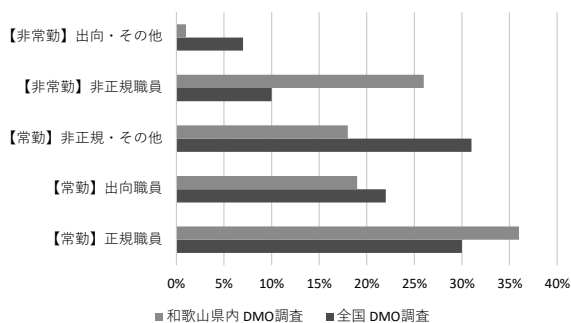


図5 和歌山県内登録DMO職員の雇用状況 (全国調査比較) 全国調査及びヒアリング調査より

的な人材育成の面からも憂慮すべき現状である考えられる。

一方、地元雇用の比率が85%と高いことは、DMOが地域の雇用の場として一定の役割を果たしていると言えるが、DMOで勤めることが地域から誇りに思われる職場であるためには、安定した雇用形態への移行が望まれる。

また、県内登録DMOの全てに、行政や民間組織からの出向者が配置され、その数は16名(22%)であり、その配置ポストをみると、6団体の内、5団体の事務局長、事務局次長などのDMOの経営戦略を担う主要なポストに配置されている。

出向者の配置については、観光庁のガイドラインでは、「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が困難であり、組織としての専門性の維持、向上に課題を抱えていることがある。」³⁾とのデメリット面が指摘されている。

一方、県内登録DMOのヒアリングからは、観光庁のガイドラインの指摘は理解しつつも、出向者が配置されていることで、行政とDMOの連携がスムーズになり、DMOの経営方針が行政施策に反映されやすいことや、地域合意を取り付ける場合には行政の信頼性を前面に出すことも出来るなど、官民共創で取り組むメリットもあるとの声も聞かれた。

また、県内登録DMOが、「地方公共団体からの指定管理・受託事業収入」が全国調査に比べて14%高い調査結果からも、行政からの受託事業の申請・実績報告等、行政事務に精通している行政からの出向職員がいることは双方にメリットがあると考えられる。

ヒアリング調査後に高野町観光協会では、民間組織からの出向職員を常勤正職員に配置転換するとともに、南紀白浜観光協会では町職員の出向者(事務局長)ポストを全国公募で採用するケースも報告された。職員をどう配置するかについては、DMOの法人格が一般社団法人、株式会社によってもその役割・機能が違っ

てくるので、「行政判断」、「政治判断」あるいは「経営判断」などの判断基準が考えられるが、この点は今後の研究課題とする。

また、観光庁が示す専門人材の配置に関しては、観光庁のガイドラインでは、観光地域づくり法人の組織には、データ収集・分析等の専門人材(CMO:チーフ・マーケティング・オフィサー)が専従で最低1名存在していること、また、運営収支や安定的な運営資金の確保に関する財務責任者(CFO:チーフ・フィナンシャル・オフィサー)の設置が求められている⁴⁾が、現状では外部からこれらの専門人材を招聘しているDMOは無く、出向者を含めた職員がその役割を担っている。こうした専門人材雇用の必要性は全てのDMOで認識しているが、雇用にかかる財源確保の見通しが立たないために配置できていないことが共通の課題としてあげられる。

3. 事例研究～一般社団法人紀の川フルーツ観光局のSWOTクロス分析～

県内登録DMOへの調査と全国調査を比較する中で、「財源」と「人材」の2つの分野が大きな課題であると認識していることが明らかになった。様々な課題を抱えながらも、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の役割を果たすためには、観光マーケティングの第一歩として、DMOが置かれている地域の現状を適切・客観的に評価することが重要である。財務面、人事面に加え、ネットワークの課題を含め組織全体の状態を把握するため、簡易に現状分析・課題解決を行うツールのひとつとして、SWOT/クロス分析がある。

ここでは、事例研究として、筆者(南條)が勤務している一般社団法人紀の川フルーツ観光局(以下、「紀の川フルーツ観光局」)について、SWOT/クロス分析を行い、DMOの組織戦略策定に向けた現状分析を行うための標準ツールとして活用可能かどうかを検証する。

作業の流れは図6のとおりである。

(1) SWOT分析

SWOT分析は、組織を取り巻く環境を外部環境・内部環境に分け、それぞれをプラス要因とマイナス要因

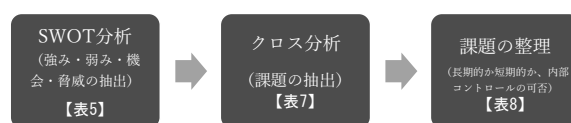


図6 SWOT/クロス分析の作業の流れ(筆者作成)

で分類し、整理することで現状（環境）をMECE（モレなくダブリなく）とらえるためのものである。強み（Strength）・弱み（Weakness）・機会（Opportunity）・脅威（Threat）のそれぞれの英単語の頭文字をとってSWOT分析と呼ばれている。SWOT分析は、外部環境・内部環境を同時に分析することが可能な統合型の現状分析（環境分析）ツールであるため、使い勝手がよく最も使用頻度の高いフレームワークと言われている⁴⁾。内部環境と外部環境を整理すると、表3のとおりとなる。

観光地域づくり法人（DMO）は、「観光地域づくり法人形成確立計画」（以下、「確立計画」）を作成している。確立計画の中で、地域における「強み」、「弱み」、

表3 SWOT分析（「SWOT／クロス分析」[2015年、深澤優子]より）

	プラス要因	マイナス要因
	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境	自分たちの組織の優位な点。さらに強化していきたい点。	自分たちの組織の問題点、課題となっている点、強くしたい点。
	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
外部環境	自分たちの組織にとって「追い風」になるもの、好ましいもの	自分たちの組織にとって「向かい風」になるもの、好ましくないもの。

「機会」、「脅威」を記載することとなっている。表4は紀の川フルーツ観光局の確立計画に記載されている「地域の強みと弱み」である。確立計画は、あくまで地域の強み・弱みであり、財源的課題・人材的課題などDMO組織自体の強み・弱みは含まれていない。そこで、紀の川フルーツ観光局の経営課題を含めた地域の現状について、今回あらためて内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）を整理することとした（表5）。内部環境については、経営資源の構成要素でもある、ヒト（A）・モノ（B）・カネ（C）・情報（D）にさらに分類し、S（強み）B（モノ）1などのように採番し列挙した。表5は、2018年の日本版DMO候補法人登録時以降、ほとんど見直しが行われなかった。今回あらためてSWOT分析を行うことで、財源的・人材的な内容に加え、3年間の紀の川フルーツ観光局の取り組みによる内部環境の変化や様々な要因による外部環境の変化により、新たに追加した内容や変更した内容がある。

例えば、内部環境の変化では、強みにある「年中楽しめるフルーツ体験」は、以前から今も変わらぬ当地域の核となる強みであるため、S（強み）B（モノ）1として、引き続き表5に記載している。弱みの「事業計画策定などを市からの出向職員に頼っている」では、

表4の確立計画には人材的内容が記載されていなかったため、表5に新たに記載した。

外部環境の変化では、機会の「ルートインホテルの建設」は表4にはなく、今回新たなものとして記載した。脅威の「インバウンドが現状ほとんど来ていない」についてもコロナ後の変化として新たに記載した。

また、表4に記載のあった強みの「フルーツ寿司などフルーツを核とした取組と地域ブランド化の推進」については、3年間の取り組みにより、フルーツメニューの飲食店やフルーツを活用した商品開発が進んできたため、「フルーツ寿司などフルーツを生かした飲食店がある」と、「フルーツを生かした商品開発を地域とともに進めている」と、それぞれ具体的に記載した。「全国的な地域ブランドの飽和状態」など、他地域のDMOにも当てはまる一般論的表現のものについては削除するなど、紀の川フルーツ観光局自体が置かれている現状を示す表現に修正・整理した。

(2) クロス分析

クロス分析とは、SWOT分析で明らかになった内部環境の強み・弱みと外部環境の機会・脅威をクロスさせて、今後どのような方向へ進むべきだろうかという方向性や課題を抽出・整理するためのツールである⁵⁾（表6）。

また、以下の表7は、紀の川フルーツ観光局について、表5のSWOT分析で明らかにした内部環境の強み・弱みと外部環境の機会・脅威を組み合わせ（クロスさせ）、方向性や課題を抽出・整理したものである。

例えば、強み（Strength）と機会（Opportunity）を組み合わせた積極的姿勢の欄に記載されている「猫駅長を訪れる香港・タイ人にフルーツ体験を訴求する」という課題は、強み（S）に記載されている「SB1 年中楽しめるフルーツが収穫できる」「SB3 猫の駅長とユニークな電車と有名な和歌山電鉄貴志川線がある」「SD2 Googleマップへの市内巡回バス路線の掲載」と機会（O）に記載されている「香港、タイ人はフルーツ（フルーツ体験）を好む」をクロスして抽出した課題であることを【SB1・3・SD2×O4】というように記載している。「コロナ禍前は貴志駅には大勢の訪日客で賑わった。そんな貴志駅を訪れる香港人、タイ人に当地域の最大の強みであるフルーツ（体験）を訴求し、Googleマップの経路検索にも出てくる市内巡回バス等を利用して、フルーツのまちを満喫してもらおう」というのがこの経営課題のねらいである。

一方、弱み（W）と脅威（T）を組み合わせた業務改善、または撤退の欄に記載されている「フルーツ観光局は、市内関係者との協業・連携を進める中間支援

表4 (一社) 紀の川フルーツ観光局 形成確立計画より抜粋 (観光庁HP「観光地域づくり法人形成確計画」より)

(2) 地域の強みと弱み

	好影響	悪影響
内部環境	強み (Strength) <ul style="list-style-type: none"> ● 年中楽しめるフルーツ体験 ● 地域内のつながりを生かした体験型教育旅行 ● 「フルーツ寿司」などフルーツを核とした取組と地域ブランド化の推進 ● 日本有数の売り上げがある産直施設「めっけもん広場」 ● 猫の駅長とユニークな電車で多くの訪日客が訪れる和歌山電鐵貴志川線 ● SAVOR JAPAN (農泊 食文化海外発信地域) ● 近畿初の「食育のまち」宣言 ● 世界初の全身麻酔による乳がん手術に成功した華岡青洲の出身地 	弱み (Weakness) <ul style="list-style-type: none"> ● 紀の川市の知名度が低く、都市としてのブランドイメージが希薄 ● 観光資源やまちの魅力の確立・発信が十分でない ● 市内を周遊するための二次交通手段が確立されていない ● 市内の多様な観光資源に結びつけるための関係事業者間の協業体制が確立されていない ● 進学、就職、結婚に伴う若い世代の転出 ● 近隣市町との差別化ができていない ● 若い世代の紀の川市への愛着の希薄化 ● 農家数の減少と高齢化
	機会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> ● 大阪の中心地から車で1時間強、「関空」から40分という好立地 ● 京奈和自動車道の整備による交通利便性の向上 ● 2025年大阪万博の開催 ● 生活者の価値観の多様化 (都市圏居住者の地方居住希望の顕在化) ● 安心安全な農作物への需要拡大 	脅威 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> ● 全国的な地域ブランドの飽和状態 ● 人口減少、少子高齢化の進行 ● 他の自治体との交流人口、関係人口、定住人口の獲得競争 ● 大都市圏への人口や産業の集中 ● 外国産農作物との競争激化
外部環境		

表5 紀の川フルーツ観光局SWOT分析 (筆者作成)

	(1) 強み (Strength)	(2) 弱み (Weakness)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ● SB1 年中楽しめるフルーツが収穫できる ● SB2 日本有数の売り上げがある産直施設「めっけもん広場」 ● SB3 猫の駅長とユニークな電車で有名な和歌山電鐵貴志川線がある ● SB4 世界初の全身麻酔による乳がん手術に成功した華岡青洲の出身地、道の駅青洲の里 ● SB5 「フルーツ寿司」などフルーツを生かした飲食店が増えている ● SB6 フルーツを生かした商品開発を地域とともに進めている ● SB7 受け入れ可能な陸上競技場、空調完備の市民体育館 ● SB8 フルーツを活用し開発したオリジナル商品 ● SB9 観光局オリジナル土産物ボックス ● SB10 農園滞在型旅行商品「紀の川ステイファーム」 ● SD1 教育旅行を受入れる小中高校とのネットワークがある ● SD2 Google マップへの市内巡回バス路線の提携 	<ul style="list-style-type: none"> ● WA1 事務局長が半年間不在 ● WA2 事業計画策定などを市からの出向職員に頼ってる ● WA3 観光資源やまちの魅力を発信が市・観光協会・フルーツ観光局でそれぞれで行っている ● WA4 市内の多様な観光資源を結びつけるための関係事業者間の協業体制が確立されていない ● WB1 宿泊施設が少ない ● WB2 農家数が減少している。高齢化が進んでいる ● WB3 貴志駅、JR和歌山線からの二次交通が十分でない ● WB4 生産農家が多く、収穫時期に体験農業受け入れが難しい ● WB5 耕作放棄地が増えている ● WB6 空き家が増えている ● WC1 財源の確保をする手段ができていない ● WC2 和歌山電鐵貴志川線維持のためには予算は必要 ● WD1 フルーツのまちとしての認知度が4人に1人もいない
	外部環境	(3) 機会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> ● O1 ルートインホテル紀の川2022年11月OPNE予定 ● O2 京奈和自動車道整備による奈良方面からの来訪増加 ● O3 2025年大阪万博の開催 ● O4 香港、タイはフルーツ (フルーツ体験) を好む ● O5 安心安全な食材への関心 ● O6 関西観光本部でのプラスワントリップ推進 ● O7 フェアフィールド道の駅 (マリオットホテル) 地域食材、エコなどをテーマにした ● O8 周辺バス会社等が旅行商品コンテンツを探している

組織としての役割を強化、市内での認知度を高める」という経営課題は、弱み (W) に記載されている「WA1 事務局長が半年不在」「WA3 観光資源やまちの

魅力の発信が市・観光協会・フルーツ観光局でそれぞれ行っている」「WA4 市内の多様な観光資源を結びつけるための関係事業者間の協業体制が確立されていな

表6 SWOT/クロス分析 (2015年, 深澤優子)

SWOT分析/クロス分析		外部環境分析				
		(3) 機会 (Opportunity)		(4) 脅威 (Threat)		
SWOT分析 (現状) を基に方向性を整理する		機会 1	機会 4	脅威 1	脅威 4	
		機会 2	機会 5	脅威 2	脅威 5	
		機会 3		脅威 3		
内部環境分析	(1) 強み (Strength)	積極的姿勢		差別的戦略		
	強み 1	自分たちの組織の強みで取り組める事業機会の創出 (伸ばす)		自分たちの組織の強みで脅威を回復または事業機会の創出 (際立たせる)		
	強み 2	強み 4				
	強み 3	強み 5				
	(2) 弱み (Weakness)		弱点克服		業務改善または撤退	
	弱み 1	弱み 4	自分たちの組織の弱点を克服して強みに転換し、機会を逃さない (とらえる)		自分たちの組織の弱点と脅威で最悪の事態を招かない対策 (改善する)	
弱み 2	弱み 5					
弱み 3						

い」と、脅威 (T) に記載されている「T9 フルーツ観光局の地域内での認知度が低く、市役所の出先機関としてのイメージのまま」をクロスして抽出した課題として、【WA1・3・4×T9】と記載することで、市内関係者との関係を強化し、DMOが本来果たすべき役割である中間支援機能を充実させ、地域内での存在価値を高めていこう」ということがこの経営課題のねらいとなる。

同じく、弱み (W) と脅威 (T) を組み合わせた「県内DMOのネットワーク化により運営ノウハウ共有や広域的プロモーションを行う。」という経営課題は、弱み (W) に記載されている「WA2 事業計画策定などを市からの出向職員に頼っている。」と、脅威 (T) に記載されている「T2 近隣市町も同様にフルーツのまちでPRしている」をクロスして抽出した課題として、

【WA2×T2】と記載している。

組織目標に向かって、抽出した経営課題を克服していくことになるが、とりわけ変革、革新、新たな価値創造を行っていくこと、つまりイノベーション (新結合) を起こすことが重要となる。

シュムペーター (1977)⁶⁾ は、イノベーション (新結合) を、①新しい財貨 (財貨)、②新しい生産方法 (生産)、③新しい販路の開拓 (販路)、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得 (原料)、⑤新しい組織の実現 (組織) の5つに分類している。

今回のクロス分析によって抽出した経営課題の中で、5つのイノベーションのいずれかに当てはまる経営課題については、それぞれの末尾に【財貨】【生産】【販路】【原料】【組織】と記載し、変革、革新、新たな価値創造につながる重要性の高い経営課題がわかるようにした。

(3) 経営課題の整理

(2) では、SWOT/クロス分析を活用して、紀の川フルーツ観光局としての経営課題を抽出した。しかしながら、SWOT/クロス分析を行っただけでは、抽出した経営課題のどれから手を付けていいかわからない。そこで、抽出した経営課題がそれぞれ短期的なものか、長期的なものか、さらにDMO内部でコントロール可能なものか否かによって整理した。(表8) 抽出した経営課題は大きく①短期-コントロール可能、②長期-コントロール可能、③長期-コントロール不可能の3つに整理できる。表8の中で、「短期-可」とな

表7 紀の川フルーツ観光局 SWOT/クロス分析 (筆者作成)

(一社) 紀の川フルーツ観光局 SWOT/クロス分析		外部環境分析	
		(3) 機会 (Opportunity)	(4) 脅威 (Threat)
内部環境分析	(1) 強み (Strength)	積極的姿勢	差別的戦略
	(2) 弱み (Weakness)	弱点克服	業務改善または撤退

表8 経営課題の整理（筆者作成）

長期・短期	コントロール 可・不可	課題	戦略	イノベーションの分類					
				財	貨	生産	販路	原料	組織
短期	可	近畿圏内に対し、めっけもん広場、フルーツ料理などを紹介し周遊してもらう	積極						
短期	可	ルートインホテルを活用しためっけもんやフルーツ料理、若手農家をめぐる旅行商品の販売	積極					○	
短期	可	2025年大阪万博に向けたインバウンド向け旅行商品の充実	積極				○		
短期	可	フルーツを活用したオリジナル商品と観光局オリジナル土産物ボックスによる委託販売・通販の推進	差別	○			○		
短期	可	個人向け農園滞在型旅行商品「紀の川ステイファーム」によるフルーツ文化の発信・ブランド化	差別	○			○		
短期	可	観光コンテンツを求めるバス会社と協業して旅行商品を開発販売	弱点克服				○		
長期	可	猫駅長を訪れる香港、タイ人にフルーツ体験を訴求	積極				○		
長期	不可	ルートインホテルを活用したスポーツ合宿など団体旅行受け入れ	積極				○	○	○
長期	不可	市・観光協会・フルーツ観光局の個別のプロモーションを一本化して関西観光本部のプラスワントリップとしてプロモーション	弱点克服						○
長期	不可	中間支援組織としてのDMOフルーツ観光局とは別に、ホテルや事業者等への食材・特産品の提供などにより収益を上げていく組織としての地域商社（DMC）を立ち上げ、別組織として役割を分ける	弱点克服						○
長期	不可	地域事情を知る事務局長の選任、プロパー職員の採用・育成により、観光振興の役割分担の統合による効率的な観光振興を進め、他地域との差別化を図る	業務改善						○
長期	不可	フルーツ観光局は市内関係者との協業・連携を進める中間支援組織としての役割を強化、市内での認知度を高める	業務改善						○
長期	不可	県内DMOネットワーク化により運営ノウハウ共有や広域のプロモーションを行う	業務改善						○

っている課題は、すぐに取り組める課題といえる。また、長期的な課題については、内部でコントロール可能なものと、外部との調整が必要なものがあり、新たな価値創造（イノベーション）につながる経営課題かどうか、などを熟慮しながら優先順位をつけ、段階的に進めていく。DMOは、地域内外の多様な関係者と協働して地域づくりを進める立場にあることから、外部との調整が必要な経営課題についても、地域にとってイノベーションとなりうるものについては、長期的な視点で課題解決に向け進めていくことが望ましい。

また、DMOは、収益性（経済性）と中間支援組織としての社会性の両面のバランスをとっていくことが重要であり、それらをマネジメントしていく方策としてBSC（バランス・スコアカード）の利活用も有効であると考えられる。BSCの利活用については今後の研究課題とするが、今回および今後の研究成果を共有・実践する場として、また、各DMOの運営ノウハウ等の情報を共有する場として、県内DMOのネットワーク化は非常に有益であると考えられる。

4. まとめ

本研究の目的は、地方創生の新たな「担い手」として、また、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の期待を担い創設された、和歌山県内登録DMOの運営には、①財源、②人材、③ネットワークの3点が重要な要素と考え、ヒアリングによる現状と課題を整理・分析したうえで、この3点の要素

に絞り今後の機能や役割について考察することである。県内登録DMOへのヒアリングを行うにあたり、あらかじめ観光庁のガイドラインによるDMOの役割・機能に照らし合わせてみると、全てのDMOにおいて明確な観光地経営のコンセプトを持ち、観光行政との役割分担のもとに多様な事業者と連携しながら観光地域づくりの実現を目指していることがわかった。

一方で、筆者がDMO運営にかかる重要な要素と考えた、①財源、②人材、③ネットワークの分野における考察結果は、表9のとおりである。

ここに整理した①財源と②人材にかかる課題の解決にはDMOそのもののあり方、組織形態など本質的な議論を深めていく必要がある。この点については、藤田(2017)⁷⁾が、DMOがその役割と機能を果たすためには、その前提として安定的な運営資金の確保が必要であることから、DMOの組織形態の選択は戦略的な意思決定であると論じている。

また、③ネットワークについては、今回、県内登録DMOへのヒアリング調査を実施するまでは、各DMOの活動状況を知るには、観光庁のHPに掲載されている確立計画の情報のみだった。和歌山県内で、同じ目的を持って活動していながら、これまで各DMO間で活動の情報共有・情報交換を行う機会は無かった。ヒアリングを通じ、今後のDMO間のネットワークについては、全てのDMOでその必要性を感じていた。

今回のヒアリング調査を通じて各DMOにおける共通の課題が把握できた。また、DMOの現状を分析す

表9 県内登録DMOの運営課題における考察結果（筆者作成）

	現状	課題	解決策
①財源	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体からの指定管理・受託事業収入の比率が全国に比べて多い。この内訳は、観光施設の指定管理の受託、観光プロモーション、マーケティング調査委託などである。 	<ul style="list-style-type: none"> 行政からの予算配分に頼っていると、毎年度の予算額に変動が生じる。 DMOの長期的・安定的な財政基盤とはなりたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな収益事業を検討している。(国内教育旅行誘致、商品開発など) また、稼働組織として、DMCの設立も検討している。 安定的な税財源を検討する必要がある。(宿泊税・入湯税など) 多様な資金調達源を確保する必要がある。
②人材	<ul style="list-style-type: none"> 地元雇用の割合が、85%と高い。 非常勤・非正規職員の雇用割合が全国に比べて高い。 行政・民間組織からの出向者がDMOの主要ポストに配置されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 不安定な身分での雇用の割合が高いと、長期的な人材育成につながらない。 出向者が中心となると、定期的な異動があるので、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承が難しくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> 地元のDMOで勤務することが誇りに思える待遇の改善が求められる。 求める人材像は、専門的なスキルとともに、地域への愛着を持つ人。 人材育成プログラムの確立が求められる。
③ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> 他のDMOの情報は、観光庁HPに掲載されている、「観光地域づくり法人形成・確立計画」を参照するしかない。 他のDMOに相談したくても、顔が見える関係にはなっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> DMOの運営や、経営上の課題はあるものの、他のDMOがどういう取り組みを行っているかの内部情報を共有する機会がない。 和歌山県内に登録DMOが6団体あるが、これまで一堂に会する機会がない。 	<ul style="list-style-type: none"> 県内DMO間による「ネットワーク化」を図り、情報の共有、着地型旅行商品や物販の相互販売、共同プロモーションを進める。

るとともに、取り巻く環境の変化に柔軟に対応していくためにも、また、今後の戦略策定に向けたツールとして、事例研究で紹介したSWOT／クロス分析の活用を提案する。

また、それぞれのDMOの強みや弱みを共有しながら、DMO間による「ネットワーク化」を推進することにより、着地型旅行商品の相互販売や共同プロモーション等に取り組むことにより紀伊半島エリア全体のレベルアップにつながることを期待できることから、「ネットワーク化」の推進に向けて取り組んでいくこととしたい。

謝辞

筆者である小川は、昨年まで（一社）田辺市熊野ツーリズムビューローの事務局長として4年間勤務経験があるとともに、南條は、（一社）紀の川フルーツ観光局の事務局次長として現在勤務している。両者は、DMOの勤務経験を通じ、DMOの持続可能な運営を図るためには、「財源」、「人材」、「ネットーク」の3点を重要な要素であると捉えていた。これら3点の要素をテーマに、県内登録DMOにおいても同じ課題として捉えているのかとの問題意識から本調査研究を進めた。

本研究を進めるにあたり、本学観光学部八島教授には、終始適切なご助言をいただくとともに、コロナ禍の厳しい状況にもかかわらず、快く関係資料の提供およびヒアリング調査にご協力いただいた和歌山県内登録DMOの担当の皆様には、心より感謝申し上げます。

引用文献

1) TRAVEL JOURNAL ONLINE 2021年1月2日
<https://www.tjnet.co.jp/2021/01/25/dmo>

2) 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」 P18-19
 3) 観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン 2020年4月15日観光庁長官 P9
 4) 3) に同じ
 5) 深澤優子 (2015) 「SWOT／クロス分析」 P66, P73
 6) シュムペーター (1977) 「経済発展の理論 (上)」 P182-183
 7) 藤田尚希 (2017) 「DMOの役割及び機能に関する一考察」 経済科学論究第14号2017年4月 P92

参考文献

「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」 2015年6月30日閣議決定 P6
 日本版DMO候補法人の登録制度の創設について 2015年11月18日観光庁 Press Release
 登録観光地域づくり法人（登録DMO）、観光地域づくり候補法人（候補DMO）登録一覧
 2021年11月4日 観光庁ホームページ：https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html
 「DMO」の形成・確立に係る手引き 2021年3月 観光庁 P1-1
 観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン 2020年4月15日 観光庁長官 P11
 令和2年度『観光地域づくり法人（DMO）の現状調査（概要調査）』集計結果 2020年8月 観光庁
 令和2年度『観光地域づくり法人（DMO）の現状調査（概要調査）』集計結果 2020年8月 観光庁 P15
 「観光地域づくり法人形成・確立計画」観光庁HP https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000078.html
 令和2年度『観光地域づくり法人（DMO）の現状調査（概要調査）』集計結果 2020年8月 観光庁 P13-P14

注

- [1] 観光庁は、「DMO」を、「Destination Management/Marketing Organization」の略と示している。日本版DMO 候補法人の登録制度の創設について 2015年11月15日観光庁
- [2] 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一部改正により2020年4月15日以降の名称が、「日

本版DMO 法人」が「登録DMO」に、「日本版DMO 候補法人」が「候補DMO」にそれぞれ名称が変更された。2020年4月15日観光庁

- [3] 総務省ホームページ：「地域おこし協力隊」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/02gyousei08_03000066.html