

2021年12月1日

研究報告会 2021年冬(第50回)

観光DMOの取組み及びガバナンス構造に関する分析 ～滞在型観光の推進に向けて～

客員研究員 後藤孝夫(中央大学経済学部)

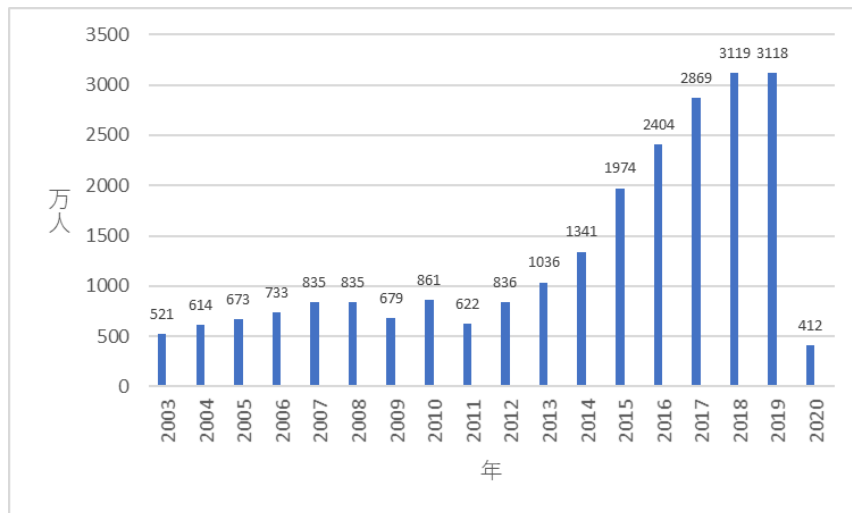
本報告の構成

1. 本研究の背景と目的
2. 観光DMOの期待される役割と課題
3. 分析の概要
4. 分析結果とディスカッション
5. 結論と今後の課題

本報告の構成

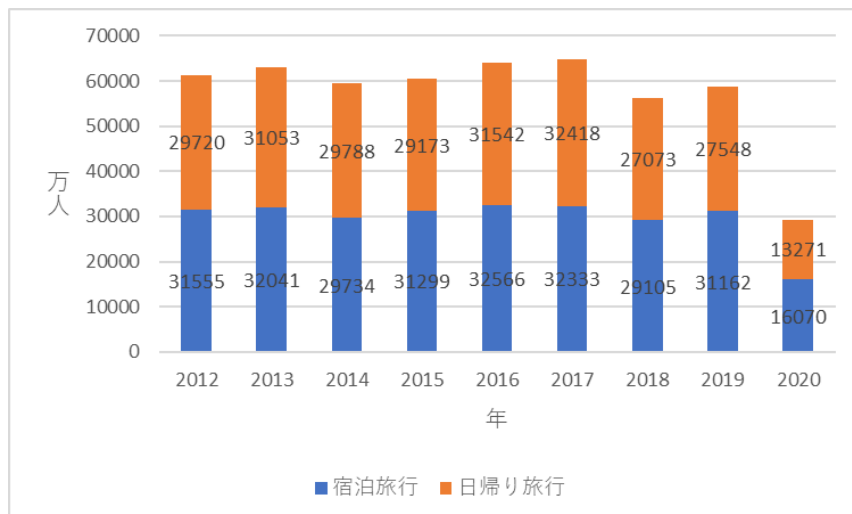
1. 本研究の背景と目的
2. 観光DMOの期待される役割と課題
3. 分析の概要
4. 分析結果とディスカッション
5. 結論と今後の課題

国内観光の現状(旅行者数等)



訪日外国人旅行者数の推移

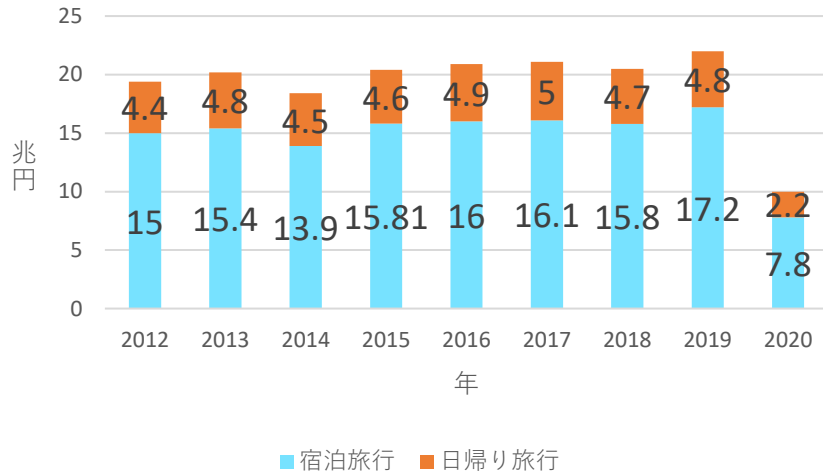
- 2020年は、前年比87.1%減の412万人



日本人国内宿泊旅行延べ人数、国内日帰り旅行延べ人数の推移

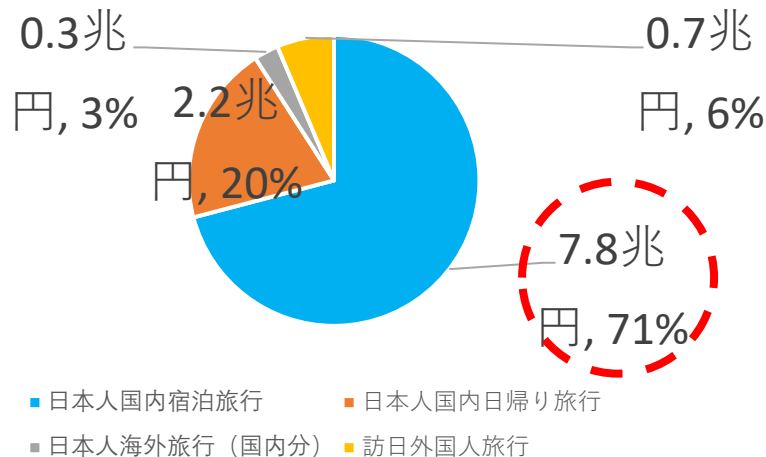
- 国内宿泊旅行者数は延べ1億6070万人(前年比48.4%減)
- 国内日帰り旅行者数は延べ1億3271万人(前年比51.8%減)

国内観光の現状(旅行消費額)



日本人国内旅行消費額の推移

- 2020年の日本人国内旅行消費額は10.0兆円(前年比54.5%減)
- 宿泊旅行の国内旅行消費額は**7.8兆円**(前年比54.7%減), 日帰り旅行の国内旅行消費額は**2.2兆円**(前年比53.9%減)



日本国内における旅行消費額(2020年)

- 2020年(令和2年)の日本人および訪日外国人旅行者による日本国内における旅行消費額は、11.0兆円(前年比60.6%減)
- このうち、日本人による旅行消費額は10.3兆円(前年比55.6%減), 訪日外国人旅行者による旅行消費額は0.7兆円(前年比85.4%減)

滞在型観光の意義

滞在型旅行の普及

○従来の旅行スタイルは混雑や密を作りやすい。

- ・GW、お盆、正月休みに一斉に休暇取得
- ・観光地に一斉に移動

2019年：新幹線乗車率 190%、
東名高速渋滞 最大 40km



混雑する観光地（おかげ横丁）



観光客で賑わう商店街
（狸小路商店街）



○感染リスクを軽減する旅行スタイルが求められる



○新しい旅行スタイル(滞在型旅行)を提案・普及

イメージ

平日を含む一定期間、好きなところに滞在して、自然、食、文化を地元に入って体験し、学び、楽しむ。

- ・ワーケーション
- ・サテライトオフィス
- ・ブレジャー
- ・キッズウィーク

11

◆ 1箇所に滞在し静養や体験型を始めとしたレジャーを楽しむこと、またはそこを拠点に周辺の観光を楽しむレジャー形態のこと
(JTB総合研究所)

- 経済波及効果
- 地元との交流, リピーター化が期待

出所：観光庁資料より抜粋。

滞在型観光の推進と観光DMOのパフォーマンス

- ◆ 3密を避けられる旅行スタイルの1つとして観光庁が推奨し、**宿泊を伴う観光**として地域経済にも影響を与えられている
→滞在型観光を推進するための方策は？
- ◆ 滞在型観光はさまざまなコンテンツがパッケージ
→その中心に、近年は観光地域づくり法人(以降、**観光DMO**と表記)が積極的に活動
→観光DMOのパフォーマンスがよければ、結果として滞在型観光も推進できるのではないか
- ◆ 宿泊を伴う滞在型観光の代理変数として、データが入手可能な「**延べ宿泊者数**」を本研究では採用
→観光DMOの**必須KPI**(Key Performance Indicator)としてデータが公表

当研究所での観光分野を対象としたこれまでの主な研究

観光と地域交通に関する研究(2018年-2020年)

https://www.jttri.or.jp/research/transportation/objresearch_6.html

→地方の観光地における交通アクセスについての具体的改善策や各種規制の見直しを含めた政策提言等を行うことを目的として研究を実施

観光を活用した持続可能な地域経営に関する研究(2020年-)

<https://www.jttri.or.jp/research/tourism/2020theme02.html>

→「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」の作成など、持続可能な地域経営を行っていく上で、その地域独自の資源を活用できる等の特性を有する観光分野から始めることは多くの地域にとって有効な方策になると考えられるところ、観光を活用した持続可能な地域経営の普及促進に関する研究を実施

本研究の目的

- ◆ 滞在型観光に焦点をあてて、その供給主体の1つである観光DMOの取り組み（二次交通の存在）やコーポレートガバナンスの要因が各観光地の必須KPIである延べ宿泊者数にどの程度影響を与えているのかについて、公表データを用いて定量的に分析
→ EBPM (Evidence-Based Policy Making) の考え方に基づく（後藤(2019)）
- ◆ 延べ宿泊者数の増加（≡滞在型観光促進）するための観光DMOの効果的な取り組みやコーポレートガバナンスの要因について検討
→ 本研究はそのFirst Step

本報告の構成

1. 本研究の背景と目的
2. 観光DMOの期待される役割と課題
3. 分析の概要
4. 分析結果とディスカッション
5. 結論と今後の課題

観光DMOの取り組み



出所：観光庁ホームページ (https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html) より抜粋。

- ◆ 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期待された「日本版DMO」
 - 2015年に登録開始
 - 2020年に「登録DMO」へ名称変更(213団体, 2021年11月時点)
- ◆ 地域の多様な関係者を巻き込みつつ, 科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う

観光DMOの期待される役割(観光庁)

- ◆ 観光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
- ◆ 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
- ◆ 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
- ◆ 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

観光DMOの登録要件(観光庁『「DMO」の形成・確立に係る手引き』)

- ◆ 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を持った戦略の策定(自治体が策定する観光振興計画が存在する場合は、当該計画と戦略との整合性が留意され、当該計画の策定・見直し等への関与がなされること)
- ◆ KPIの設定(少なくとも旅行消費額, 延べ宿泊者数, 来訪者満足度, リピーター率の4項目については必須とする。この他に各観光DMOが独自にKPIを設定することも可能)・PDCAサイクルの確立

観光DMOの種類(カッコ内は2021年11月時点)

広域連携DMO(10件)

- 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

地域連携DMO(95件)

- 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

地域DMO(108件)

- 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

海外のDMOを対象とした研究での知見

- ◆ 2008年の世界的な金融危機以降、世界中で緊縮財政政策が推進される中で、DMOの組織自体の価値を証明する必要性が高まる(Pike(2016)および宮崎(2020))
- ◆ CVBsと呼ばれる組織が前身で、主に自治体が支援をして、多くはホテルの占有税を財源とした非営利組織(泉山(2016))
- ◆ 販売、観光マーケティング、サービスに焦点を当て、マーケティングと開発を促進する目的の組織(泉山(2016))
⇒日本では、(地域)マネジメントの視点に重きを置く
- ◆ DMOのパフォーマンスの研究は驚くほど欠如(Pike and Page(2014))

日本における観光DMOの課題(三ツ木(2017)および観光庁(2019))

民間的手法の導入が必要

- 「公平性」の壁

ステークホルダーの巻き込みが必要

- 自治体や商工会議所などの組織体とDMOと地域住民との関係性の構築が課題

データの収集・分析が必要

- KPI(重要業績評価指標)とKGI(需要目標指数)
- ホームページの閲覧数やSNSの頻度(例)

世界水準のDMOのあり方に関する検討会中間とりまとめ(案) (2019年)の主な指摘(抜粋)①

- ◆ DMOの目的: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る地域経済の成長
- ◆ 各層DMOは、地域における役割分担に基づき、地域の観光資源の磨き上げや二次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を、最優先に取り組むこと
- ◆ データ分析・調査に関しては、JNTOの機能や成果を最大限活用した上で、来訪者の属性・来訪理由等の現状評価、雇用・収入等の経済貢献度に関する評価等を行うこと
- ◆ 二次交通を含む交通アクセスの整備について、増大する個人旅行形態の訪日旅行者の地方への誘客、滞在に必要な不可欠な要素であることから、旅行者目線の観点から地域関係者とも協働で取組を強化すること

世界水準のDMOのあり方に関する検討会中間とりまとめ(案) (2019年)の主な指摘(抜粋)②

- ◆ DMOの意思決定は、地域の関係者が中心となっていくこと
- ◆ DMOの組織(意思決定の仕組み)には、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工業の関係者等、ディスティネーションの関係者の主体的な参画を確保すべき
- ◆ DMOの財源について、安定的かつ多様な財源の確保を目指すべき
- ◆ 出向職員を中心とした組織体制から脱却し、組織全体の専門性を維持・向上することが可能となるよう、プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取組を実施すべき

本研究の方向性

観光DMOのパフォーマンス(KPI)に影響を与える要因分析の必要性

- 観光DMOの評価

コーポレートガバナンスの視点からの分析

- 経営パフォーマンスとコーポレートガバナンス要因の研究は数多く存在
- 第三セクターのパフォーマンス分析の知見を援用(松本・後藤(2014))

滞在型観光に着目(必須KPIにある延べ宿泊者数を利用)

- 二次交通存在のKPIに与える影響を分析

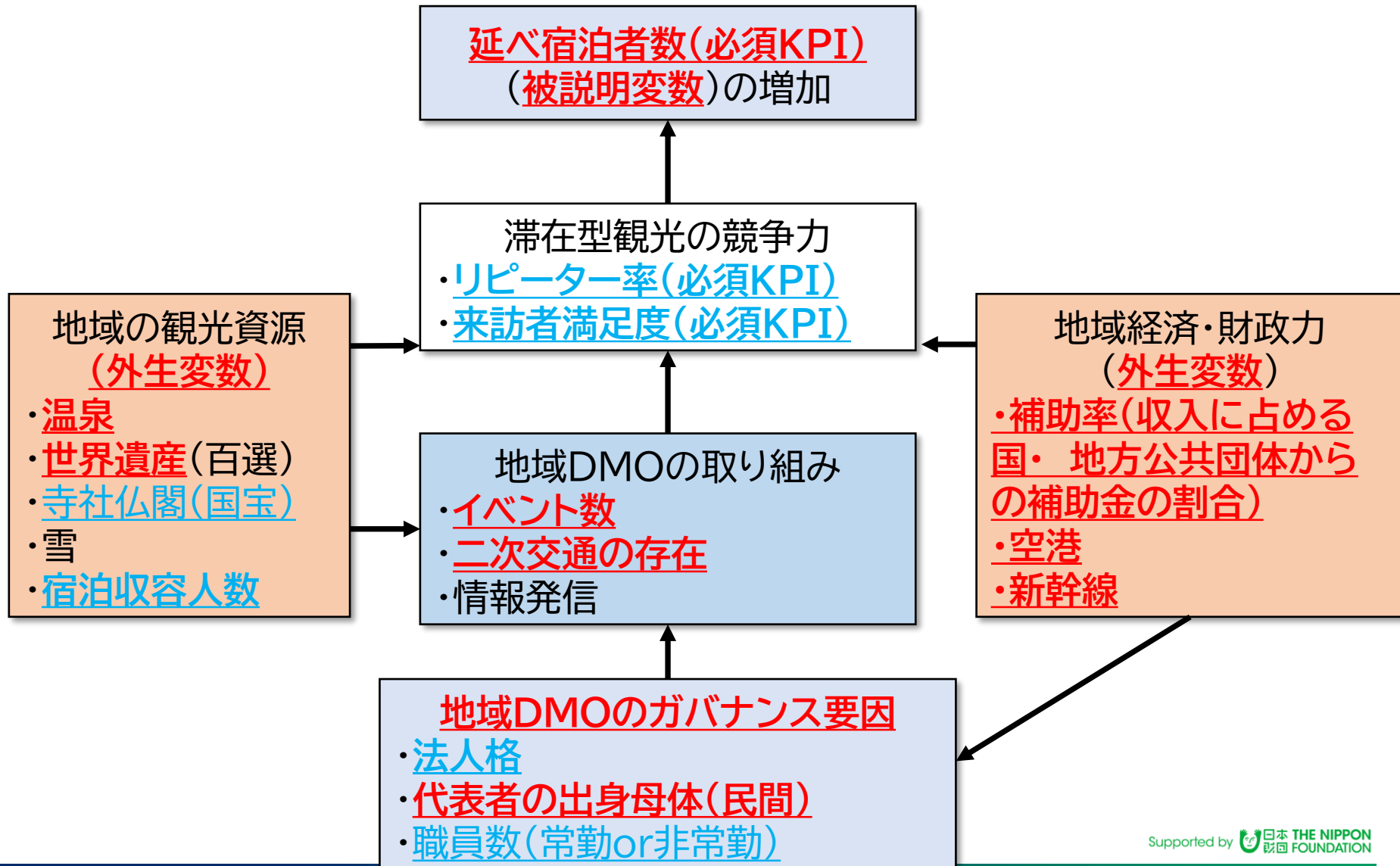
地域DMOに着目

- 変数の関係性が抽出しやすい

本報告の構成

1. 本研究の背景と目的
2. 観光DMOの期待される役割と課題
3. 分析の概要
4. 分析結果とディスカッション
5. 結論と今後の課題

本研究の分析モデル(赤字は採用, 青字は不採用)



対象とする変数と記述統計

変数	単位	平均値	標準偏差	最小	最大
延べ宿泊者数	千人/年間	677.07	958.99	0.75	5910
温泉	有=1, 無=0	0.74	0.44	0	1
世界遺産・日本遺産	箇所	0.14	0.34	0	1
宿泊収容人数	人/日	5895.71	6328.68	70	30600
開催イベント数	件/年間	36.55	45.70	0	254
国等からの交付金・補助金	円/年間	50940.45	10420.10	0	912362
収入	円/年間	178741.40	353601.80	1583	3277970
従業員数	人	17.75	19.67	2	157
民間出身の代表者	人	0.84	0.37	0	1
二次交通の存在	有=1, 無=0	0.36	0.48	0	1
最寄りの空港	有=1, 無=0	0.31	0.46	0	1
最寄りの新幹線駅	有=1, 無=0	0.19	0.40	0	1

- ◆ データは「登録観光地域づくり 法人「登録DMO」の形成・確立計画」(観光庁ホームページ：https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000078.html)から入手
- ◆ 民間出身とは、公的部門出身者(政治家および行政出身)以外を指す(観光協会職員, 観光ホテルの社長など地元の事業者の代表ならびに外部登用など)

分析手法とエビデンス(因果関係)の質

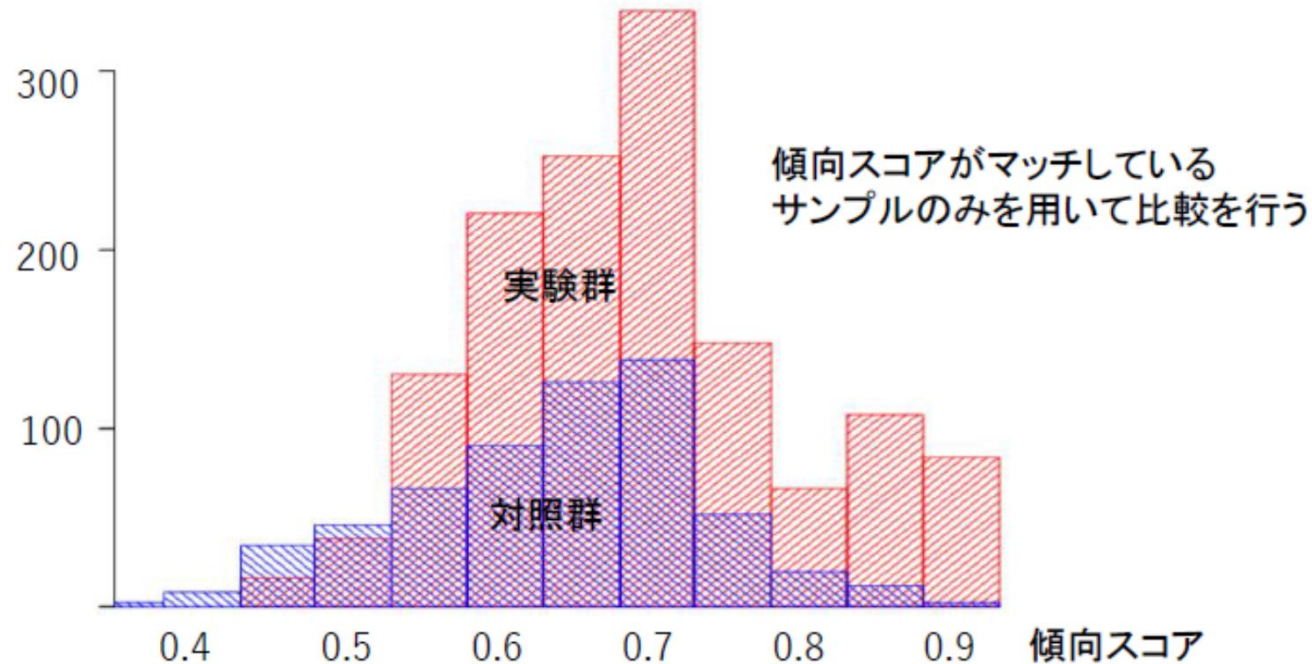
レベル	分析手法	29年度白書の分析例
1	ランダムに選ばれた2つのグループに実験を行い、差異を比較分析(ランダム化比較実験、RCT)	該当なし(分析対象が社会実験による分析に適さず)
2a	既存の統計サンプル等から条件の近い2つのグループを取り出して統計的に比較(差の差分析、傾向スコアマッチング等) 因果関係を考慮した分析(操作変数法)	統計・調査の個票データを用い、「差の差分析」、「傾向スコアマッチング」、「操作変数法」によって、働き方改革や新規技術の導入等が企業の生産性や雇用等に与える影響を分析
2b	既存の統計サンプル等の属性の違いを考慮して変数間の相関を分析(重回帰分析、コホート分析等)	統計に含まれるサンプルの属性の違いを考慮した労働時間の産業間格差や正規・非正規の賃金格差等の分析
3	比較検証、記述的な研究調査	労働時間など働き方や生産性等に関する国際比較分析
4	専門家等の意見の参照	対象分野の既存研究等の文献整理 関係者へのヒアリング

↑
エビデンスの質が高い

出所)総務省(2017)「経済財政白書におけるEBPMの手法」より抜粋。

- ◆ サンプルの属性や因果関係を考慮した計量分析手法による分析を行い、質の高いエビデンスを提供する必要がある
- ◆ 最善の方法はランダム化比較試験(RCT)だが、観察データしか利用できない場合は次善の推計方法を採用

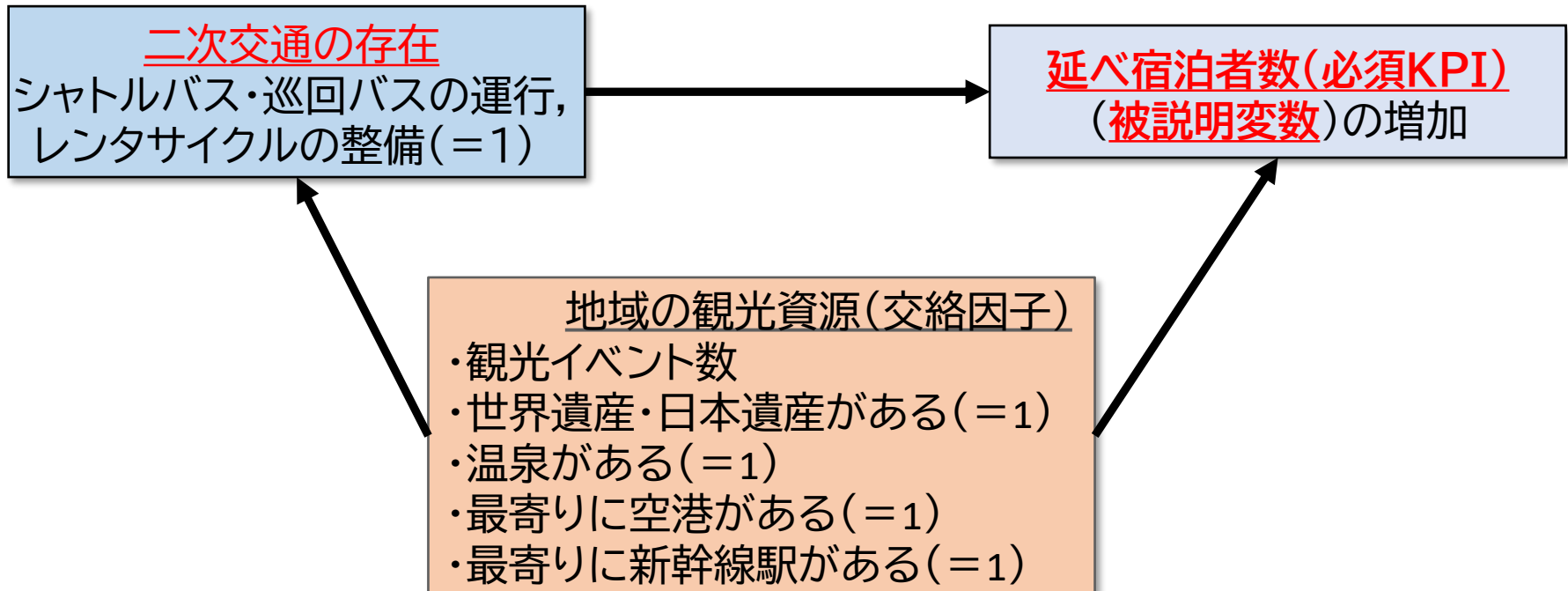
傾向スコアマッチング(propensity score matching, PSM)



出所)山田(2020)より抜粋。

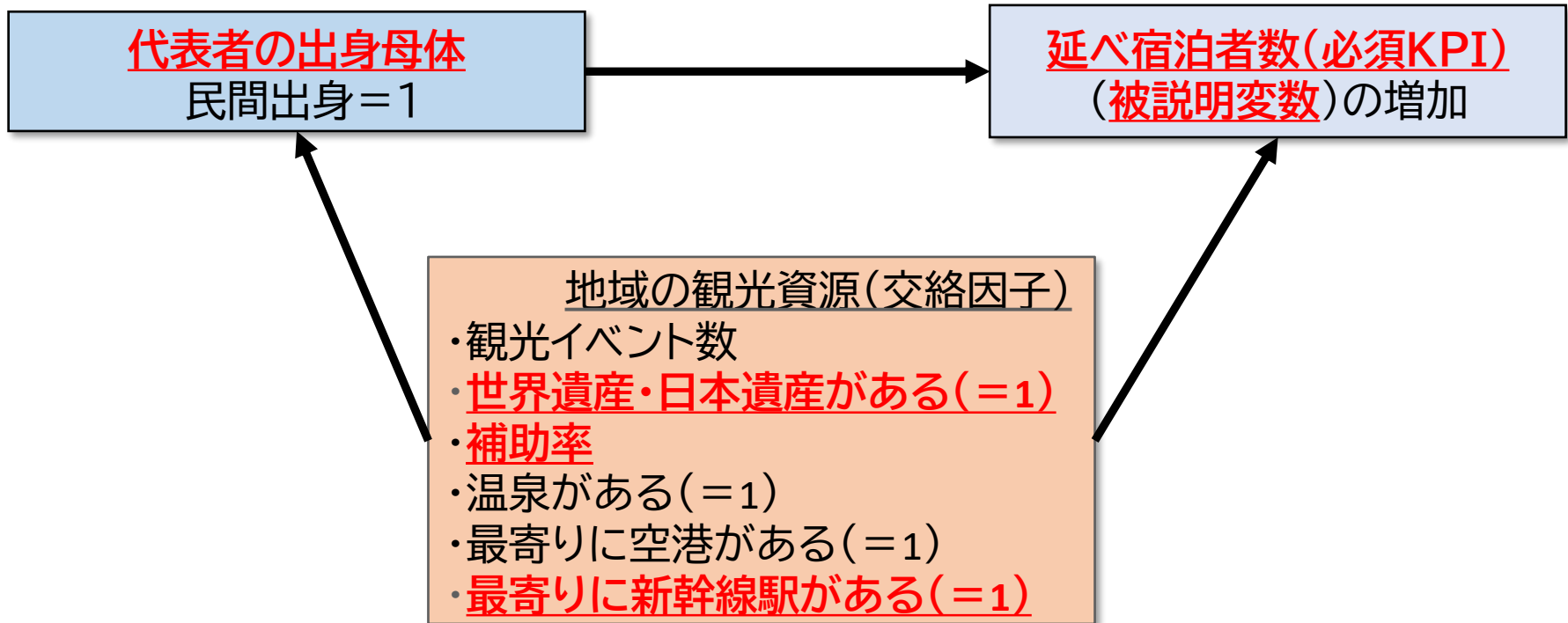
- ◆ 処置群(実験群), 対照群(コントロール群)それぞれから, 交絡変数の値が近いデータ・ユニットを取り出しペアを作成
- ◆ 交絡変数の影響は, 処置群, 対照群のいずれにおいても, 平均的には同じ
- ◆ その結果, 介入(政策)の効果をより正確に取り出すことが可能(福井(2018))

本研究の推計モデル①(二次交通の存在)



- ◆ 年間延べ宿泊者数に対して、二次交通(シャトルバスの運行, 巡回バスの運行, レンタサイクルの整備)の存在が与える影響を傾向スコアマッチング分析で検討(ロジスティック回帰分析, 1:1の最近傍マッチング, キャリパー0.2)
- ◆ 対象:地域DMO(全89社, 京都および欠損値を除く)
- ◆ 対象期間:2018年~2019年の2年間

本研究の推計モデル②(代表者の出身母体)



- ◆ 年間延べ宿泊者数に対して、観光DMOの代表者の出身母体を与える影響を傾向スコアマッチング分析で検討(ロジスティック回帰分析, 1:4の最近傍マッチング, キャリパー0.2)
- ◆ 対象:地域DMO(全89社, 京都および欠損値を除く)
- ◆ 対象期間:2018年~2019年の2年間

本報告の構成

1. 本研究の背景と目的
2. 観光DMOの期待される役割と課題
3. 分析の概要
4. 分析結果とディスカッション
5. 結論と今後の課題

推計結果(二次交通の存在)

変数	処置群の平均	対照群の平均	標準化差
温泉	0.79	0.79	0.00
世界遺産・日本遺産	0.15	0.15	0.00
開催イベント数	40.52	42.25	-0.03
最寄りの空港	0.43	0.41	0.03
最寄りの新幹線駅	0.34	0.31	0.07

説明変数のバランス

- 説明変数のバランスはとれている



Group	Obs	Mean	Std. err.	Std. dev.	[95% conf.interval]	
二次交通なし	61	529.37	77.96	608.92	373.42	685.33
二次交通あり	61	1067.59	173.00	1351.20	721.53	1413.65
Combined	122	798.48	97.60	1078.06	605.25	991.71
diff		-538.22	189.76		-913.93	-162.51
		t = -2.84				

平均処置効果(ATTとATE)

- **二次交通が存在している観光DMO群の年間延べ宿泊者数**は、二次交通がない場合と比較して、平均して**約53万人多い**(処置群における平均処置効果:ATT)(1%で統計的に有意)
- 二次交通が存在することによる平均処置効果(ATE)は、**約49万人**(1%で統計的に有意)

	Coefficient	AI robust std. err.	z	[95% conf.interval]	
ATE	490.20	105.37	4.65	283.69	696.72

推計結果(代表者の出身母体)

変数	処置群の平均	対照群の平均	標準化差
世界遺産・日本遺産	0.15	0.15	0
最寄りの新幹線駅	0.19	0.19	0
補助率	0.78	0.75	0.03

説明変数のバランス

- 説明変数のバランスはとれている



Group	Obs	Mean	Std. err.	Std. dev.	95% conf.interval	
民間出身者以外	108	887.93	86.30	896.88	716.84	1059.01
民間出身者	27	487.60	102.92	534.77	276.05	699.14
Combined	135	807.86	73.21	850.67	663.06	952.66
diff		400.33	180.41		43.48	757.18
		t = 2.22				

平均処置効果(ATT)

- **民間出身の代表者の観光DMO群の年間延べ宿泊者数**は、民間出身以外の代表者だった場合と比較して、平均して**約40万人少ない**(処置群における平均処置効果:ATT)(1%で統計的に有意)

→民間的手法の導入が期待される民間出身の代表者が、観光DMOの経営に苦戦している可能性

ディスカッション

今後更なる検討が必要ではあるが、二次交通の存在が年間延べ宿泊者数に正の影響を与えている可能性を示唆し、その影響の度合いを明示

- しまばらめぐりんチケットなどいくつかの成功事例

「民間的手法の導入のあり方」についてさらなる検討が必要であることを示唆

- 民間出身の代表者は約84%
→観光DMO自体の苦戦を示している可能性
- 現時点では、当該地方公共団体からの委託事業や補助金の占める割合が大きい
→ソフトな予算制約が生じている可能性
- そもそも民間出身の代表者が経営に苦戦している可能性

二次交通整備の事例ーしまばらめぐりんチケットー



出所：公益社団法人日本観光振興協会ホームページ<https://www.nihon-kankou.or.jp/home/rikkoku/ipt/practices/>および西日本新聞社「島原「めぐりんチケット」全国が注目 周遊バス乗り放題、2次交通の先進事例に」（2019年4月10日付）より引用・抜粋。

- ◆ 日本観光振興協会が2次交通の先進事例に選定
- ◆ **島原観光ビューローが2017年11月に運営・販売を開始**。フェリーや電車で訪れる観光客の要望が強い二次交通網の充実を目指し、同市の玄関口である島原外港と島原駅、観光地を結ぶ**周遊バスの運行**(土日祝日や大型連休など)を実施

民間人材の苦戦(日本人材機構(2019))

- ◆ 大企業と地方中小企業の違い
- ◆ 専門的スキルよりも, コミュニケーション力, 現場力の方が大切
- ◆ 出向のメリット・デメリット(今後の研究課題)

本報告の構成

1. 本研究の背景と目的
2. 観光DMOの期待される役割と課題
3. 分析の概要
4. 分析結果とディスカッション
5. 結論と今後の課題

結論と今後の課題①

1. 今後更なる検討が必要ではあるが、二次交通の存在が延べ宿泊者数に正の影響を与えている可能性を示唆し、その影響の度合いも明示
2. 「民間的手法の導入のあり方」についても今後もさらなる検討が必要であることを示唆
3. 滞在型観光を推進するための観光DMOの効果的な取り組みやガバナンスのあり方についてさらなる検討が必要

結論と今後の課題②

- ◆ データの蓄積と精査が必要(PDFファイルでの提供も疑問)
→RESASもあるが公表されている観光データで市町村レベルの利用は困難
- ◆ 地域DMOのガバナンス要因を説明する変数の選定
 - 民間代表者の出身母体別による分析
 - 出向者の割合
 - 理事会(取締役会)の人数ならびに民間出身割合
- ◆ 変数間の因果関係の抽出と傾向スコアマッチング分析の精緻化
 - 内生性の考慮(例:二次交通の整備⇔延べ宿泊者数)
- ◆ その他の観光DMO(広域連携・地域連携)を対象とした分析も必要

主要参考文献

- Pike, S., and Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227.
- Pike, S..(2016). *Destination Marketing Organizations Essentials*, Routledge.
- 泉山壘威(2016)「DMO 組織の世界動向に見る観光マネジメント組織(DMO)の組織類型スタディ – Destination Marketing Organaization と Destination Management Organaization の差異について-」日本建築学会大会学術講演梗概集(九州), pp.439-442.
- 観光庁『令和3年版 観光白書』<https://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>(2021年11月23日最終アクセス)
- 観光庁「観光地域づくり法人(DMO)とは？」 https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html(2021年11月23日最終アクセス)
- 観光庁(2021)『「DMO」の形成・確立に係る手引き』<https://www.mlit.go.jp/common/001229602.pdf>(2021年11月23日最終アクセス)
- 観光庁世界水準のDMOのあり方に関する検討会(2019)『世界水準のDMOのあり方に関する検討会中間とりまとめ(案)』
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/sekaisuijun-dmo.html>(2021年11月23日最終アクセス)
- 公益社団法人日本観光振興協会ホームページ<https://www.nihon-kankou.or.jp/home/rikkoku/ipt/practices/>(2021年11月23日最終アクセス)
- 後藤孝夫(2019)「訪日外国人旅行者数の増加ならびに広域周遊観光を支える政府と交通事業者の役割：定量分析に裏付けられた政策評価・事業評価の必要性(特集 交通運輸分野の政策課題)」『Nextcom』, 39, pp.16-24.
- 西日本新聞社「島原「めぐりんチケット」全国が注目 周遊バス乗り放題, 2次交通の先進事例に」(2019年4月10日付)
- 日本人材機構(2019)「DMO全国DMO・DMCのフォーラム2019組織づくりと人材の動向」<http://www.dmojapan.org/wp-content/uploads/2019/02/1-Takura-small.pdf>(2021年11月23日最終アクセス)
- 福井秀樹(2018)「平成30年度政策評価に関する統一研修政策分析を通じた評価手法～航空行政を中心に～」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000607563.pdf(2021年11月23日最終アクセス)
- 松本守・後藤孝夫(2014)「ソフトな予算制約問題と第三セクターのパフォーマンス—運輸分野を対象とした実証分析—」『交通学研究』, (57), pp.57-64.
- 三ツ木丈浩(2017)「日本版DMOについての一考察—地域創成に向けて—」『埼玉女子短期大学研究紀要』(36), pp.11-28.
- 宮崎裕二(2020)「Destiny・マーケティング・オーガニゼーション(DMO)におけるパフォーマンス・メジャーメントの研究:— 英国政府観光庁の事例検証からの考察 —」『日本国際観光学会論文集』, 27, pp. 123-131.
- 山田治徳(2020)「政策評価に関する統一研修(地方研修) 政策効果の把握のための評価・分析手法」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000675335.pdf(2021年11月23日最終アクセス)

ご清聴ありがとうございました