

令和元年6月21日現在

機関番号：37503

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K02100

研究課題名(和文)観光地域づくり組織を支えるガバナンスとファイナンス：国際比較を通じて

研究課題名(英文) A Comparative Study on the Governance and Finance Related to Tourist Destination Management

研究代表者

牧田 正裕 (MAKITA, Masahiro)

立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・教授

研究者番号：60292083

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：日本では近年、観光地域づくり組織としてのDMO(Destination Management Organization)の役割が注目されており、各地で「日本版DMO」設立の動きが活発化している。そこでは特に組織運営の財源やガバナンスの問題が議論されている。そこで本研究では、国内外のDMOその他類似組織を、ファイナンスとガバナンスに焦点を当て比較検討した。米国やスイスでは宿泊税などの税を活用して観光地域づくりを進めているが、これは地域資源の恩恵としてのレントの地域内への再投資として捉えられる。即ちレントの管理こそDMOの役割なのであり、日本の観光政策において採り入れられるべき視点であると言える。

研究成果の学術的意義や社会的意義

米国やスイスのDMOでは税を上手く活用して観光地域づくりを進めている。一口に宿泊税と言っても、大きく事業者の付加価値や「レント」(超過利潤)に課税するものと、旅行者に滞在地の公的サービス利用の対価として課税するもの(一時滞在税)とがある。こうした違いは、日本ではほとんど意識されていない。その意味で日本における入湯税や宿泊税に関する論議はDMOの財源をどう確保するのかに終始している。税という手段を通じてレントを地域内に再投資することは、地域の持続的発展にとっても重要である。本研究は、観光地域経営の財源に関して重要な政策的インプリケーションを与えており、この点に最大の社会的な意義がある。

研究成果の概要(英文)：In Japan, there has been a trend towards establishing "Japanese version DMO" as a management/marketing organization for tourist destinations. Financial resources for destination marketing activities and regional governance are main issue. In this study, we compared domestic and foreign DMO and other tourism destination organizations, while focusing on the aspects of finance and governance. DMO in the United States and Switzerland manages the destination by utilizing taxes such as accommodation tax and value added tax. This can be viewed as a reinvesting the "rent" as benefit from utilizing the regional specific resources for the sustainable development of region. This implies that managing the rent is main role of DMO. This is an important viewpoint that the bodies for tourism policy in Japan have to adopt.

研究分野：経営学、会計学、観光学

キーワード：DMO 観光 地域経営 宿泊税 ガバナンス レント

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

日本では観光産業の重要性が高まる中で、旅行客を受入れるディスティネーション(受地または目的地)側での主体的な観光振興の必要性が叫ばれている。他方、欧米諸国の観光地域ではDMO(Destination Management/Marketing Organization)やTID(Tourism Improvement District)といった組織が観光地域づくりにおいて中核的な役割を果たしている。こうした動きを受けて、日本では現在、各地で「日本版DMO」設立の動きが盛んである。

### 2. 研究の目的

海外のDMOやTIDといった団体・組織の諸特徴を、日本における観光協会やその他の観光地域づくり組織との相違に留意しつつ明らかにする。また、それらの団体・組織がどのような地域ガバナンスシステムの中で存立しているのか、さらには活動のための財源をどのように確保しているのかを明らかにする。こうして得られた知見にもとづき、日本の観光地マネジメントの問題点ないし課題等の政策的なインプリケーションを提示する。

### 3. 研究の方法

(1)第1に、文献調査である(後述の参考文献リスト参照)。まず、学術論文等によりディスティネーション・マネジメントの概念や実際の動向の経年的変化について検討を行った。次に、観光地域は何らかの意味で「集積」を基礎とした地域経済システムを有していることから、集積や産業クラスターに関する先行研究をレビューした。そして各地の取り組みについては、それぞれの地域のDMOのアンニュアル・レポート(年次報告書)を入手し、比較検討を行った。DMOの財源については、財務諸表を分析検討した。

本研究では、欧州の動向を見る上でスイスを重視した。同国は観光立国でありながらも、言語的な問題から、そもそも研究成果が少ない。スイスは州(カントン)レベルで観光法によって観光政策の目的、州や自治体等の役割等を規定しているため、法規定そのものを見ておく必要があった。そこでヴァリス州観光法を和訳し、検討を行った。

(2)第2に、国内外のDMOその他観光地域づくり組織に訪問調査である。国内については、先行研究に従い、資源開発型(例:千葉県南房総市道の駅とみうら枇杷倶楽部、高知県四万十町(株)四万十ドラマ)、FTA型(例:長野県飯田市ほか南信州観光公社)、中間組織型(例:大分県別府市NPO法人ハットウ・オンパク)を対象とした。また、観光地域づくり活動で定評のある由布院温泉(大分県由布市)も対象とした。海外については、米国カリフォルニア州のDMO、欧州についてはスイスのヴァリス州ツェルマット(Zermatt)等を対象とした。主な調査項目は、組織構成、スタッフの人数、宿泊者数、事業内容、財源、地域の事業者数、地域ガバナンスの特徴である。なお、研究計画の段階で訪問先候補であった北海道二セコ地区については、同地域の商工関係者が研究代表者の居住地である大分県別府市を訪問した際にヒアリングを行っている。

### 4. 研究成果

(1)文献調査を通じて浮かび上がったのは、プロダクト・マネジメント、プロダクト・マーケティング、ディスティネーション・マーケティングの違いについてである。これはDMOのマーケティング機能をどのように捉えるのかを考える上で重要な論点である。そこでこの点について、訪問調査の際にツェルマット観光局のディレクターに確認したところ、プロダクト・マーケティングはあくまでも顧客の観点から製品の価値を語ることに主眼があり、厳密に言えばプロダクト・マネジメントと区別されなければならない、との回答を得た。そして経験価値の観点から、プロダクトを編集し、ディスティネーションの価値として編集し、ターゲットにアプローチするのがディスティネーション・マーケティングであるとのことである。ちなみに訪問地であるスイス・ツェルマットでは、出発地(国・地域)ごとのマーケティングは行っていない。ツェルマット観光局では、ゲストの属性や滞在中のエクスペリエンスの観点から5つのターゲットマーケットを設定しており、それぞれに担当者(プロダクト・マーケター)を置いている。国・地域別のマーケティングを行わないのは、スイスのDMOの全般的傾向であるといわれる。来訪者の数を重視してプロモーションを行うのであれば国・地域別のマーケティングはある程度有効かもしれないが、消費単価を考慮に入れるのであれば、よりきめ細かいマーケティングが必要となる。観光地域のマーケティングはどうあるべきかを考える上で有益な知見であった。

(2)日本では、DMOの財源として着地型商品の販売や物販による収入を考えているところが多い。これは海外のDMOにはない特徴のようである。海外では、DMOが自主事業をするのは、民業圧迫と捉えられるからである。近年日本では、入湯税を増額したり、新たに宿泊税を導入したりする地域が増えているが、依然として議論に広がりはなく、深まっていない。税を取るにしても、どういう根拠で誰が負担し、それを何のために使うのか、納税者または負担者に対してどのように還元するのか、といった議論にはなっていない。

先述の通り本研究では、海外については各地のDMOの財務諸表を入手して検討を行っているが、表にあるのは、スイス・ツェルマットのDMOであるツェルマット観光局の損益計算書

である。営業収入は約 1,023 万スイスフラン、日本円に換算すると実に 10 億円を超える。このうち最も金額が大きいのが税からの収入 847 万スイスフランで全体の 82.89%を占める。他方、費用側を見てみると、金額の多い順にマーケティング費用が 293 万スイスフラン、人件費が 267 万スイスフランとなっており、これだけで費用全体の半分以上を超えている。ちなみにツェルマツ観光局では 30 数名のスタッフを雇用しており、その半数がマーケティング担当である。これが集客において不利な地理的条件にありながら、世界中からゲストを集めるツェルマツ観光局の収支構造である。

表1 スイス・ツェルマツ観光局の年間収支

損益計算書（2017年度） 単位：スイスフランCHF

費用	金額 CHF	収益	金額 CHF
マーケティング費用	2,937,384	税からの収入	8,479,878
イベント関連費用	1,373,343	滞在税	6,199,219
会費支出	27,647	観光促進税	2,280,659
サービス費用	906,458	自治体補助	100,000
IT関連費用	277,291	手数料収入	1,517,012
人件費	2,679,005	パートナー収入	62,400
その他営業費用	2,065,746	雑収集	71,398
減価償却費	65,888	特別利益	9,577
金融収支（純額）	2,791		
収支差額（純資産繰入）	6,765		
合計	10,240,265	合計	10,240,265

出所：Zermatt Tourism Annual Report 2017

そこで本研究では、スイスの観光関連税について、ヴァリス州の観光法を例に取り上げ、検討を行った。同観光法では、滞在税、宿泊税、および観光促進税の3つを定めており、その概要は次の通りである。

まず滞在税は、居住者以外のホテル等の宿泊施設に宿泊するゲストから1泊ごとに徴収するものである。その額は各地域の状況を考慮して、議会（タウンミーティング）で決められる。ツェルマツでは年間を通して1泊につき3スイスフランであるが、ツェルマツに近い山岳リゾート地であるサースフェー（Saas Fee）では夏季は7スイスフラン、冬季は4.5スイスフランと季節によって差をつけている。ホテルのグレードで差をつけるというものもある。ゲストからの徴税であるため、用途は、観光案内や予約サービス、イベント等の開催、文化・スポーツ等観光関連設備の建設・運営などゲストへの還元が重視される。宿泊者に市内移動のバスは無料としているケースもある。

ホテル税は滞在税と似ているが、対価を取りゲストを宿泊させる事業者が支払うものであり、その基本的性格は付加価値税である。金額は1泊につき1スイスフランを超えてはならない。そして用途としては、納税者への還元の観点から、主にプロモーション活動に使われる。

観光促進税は、宿泊税と代替的に徴集することが出来るものとされ、基本的には地域内の観光に関連する全ての事業者が支払う付加価値税であり、文字通りプロモーション等に用いられる。その金額は、納税義務者の利益や観光への依存度を考慮して決められる。ツェルマツでは、国民経済統計における業種ごとの従業員1人当たりの付加価値額に、1年当たり平均従業員数、および係数（ツェルマツでは0.007）を乗じて年間の納税額としている。

なお、ホテルをはじめ宿泊者は、統計上の目的のために宿泊登録を実施する義務があるとされる。さらに、事業者は自然人、法人を問わず管轄する州当局に観光業界の分析に必要となる情報の全てを与えることが義務付けられている。収税もDMOの仕事である。

(3) 米国では、DMOのファイナンスのためにTID（Tourism Improvement District）の仕組みを使っているところが少なくない。例えば、米国カリフォルニア州ナパ・バレー地域のDMOであるVisit Napa Valley（VNV）では、発足当初じゅうぶんな予算もなく、効果的な事業が行えていない中で、マーケティング強化の財源を得るために、民間主導で導入したのがTIDであった。TIDを通じて調達されるのは税ではなく、アセスメント（分担金）である。なぜ、分担金なのかといえば、税は自由裁量が利かないのと、ナパ・バレーを構成する自治体では、宿泊者から滞在中の公的サービス利用の対価としてTOT（Transient Occupancy Tax: 一時滞在税）を徴収しており、ところによっては一般財源の大半をTOTに依存していることから、これ以上の徴税は事実上不可能であったからである。VNVでは、TIDの導入により年に日本円換算で4億円を超える財源が手に入るようになった。これにより効果的なプロモーションが可能になり、来訪者の増加がさらに収入を増やす、という好循環が生まれたのである。

(4) 観光地域経営のための人材育成はどのような枠組みで行われるべきか、という問題も重要である。先に言及した日本版DMO登録制度では、マーケティングのためのデータ収集・分析等ができる専門人材の確保を求めている。米国の大学教育では、いわゆるホテル・マネジメント学部や学科が主流であり、ホテルやフード・ベバレッジ、イベントなど、個別企業におけるサービス人材の育成を主眼としており、DMOなど観光地域経営のための人材の育成はおよそ念頭にはない。米国のDMOでは、CMO（Chief Marketing Officer）というマーケティングの中核を担う専門人材を置いているが、大社（2018）の指摘のように、企業でのマーケティング業務を経験した人を、それ相当の報酬でもって雇うケースが多い。あらゆることがそうであるように、人材の育成と供給についても、基本的には市場に任せるのが米国の特徴であるといえる。

他方、スイスの教育制度は、学術的知識と職業上の知識・技能の同時習得を図るデュアルシステムを基本とする。基本的な考え方はドイツのデュアルシステムと基本的には同じで、9年

間の義務教育後、進学先として普通高校(ギムナジウム)、職業訓練学校のいずれかを選択する。前者は大学進学希望者の進学先であるが、スイスでは学生の3分の2が後者の職業訓練学校に進む。その教育プログラムは事業所における実習と学校での座学からなる。卒業後は訓練生として数年間の実務に従事する。さらに高度な知識・技能を身につけたい場合には、大学に相当する高等職業専門学校に進むことになる。スイスにおいてDMOのマネジャークラスは、概ねこのようなキャリアを積んだ人たちである。このようにスイスでは、DMOで観光地域経営に従事するためのキャリア・パスが制度的に確立されているのである。ツェルマツ観光局にも、若い実習生(Praktikant)や訓練生(Auszubildende)が常に数名在籍しており、ツーリスト・インフォメーションセンターやマーケティング・セクションの業務に従事している。

スイスの教育行政は州単位で行われている。観光分野も例外ではなく、例えば、ヴァリス州観光法では、州は関係団体と協力して、観光に関連する職業の職業訓練と研修について決定するとの定めがある。スイスにおける職業訓練学校や高等職業専門学校は、そのほとんどが公立である。このように、官民のパートナーシップによる教育システムがDMOの人材育成を支えている。

(5)海外のDMOに関して共通していることの一つは、DMOは地域の強固なガバナンス構造を基盤としていることである。スイスのツェルマツでは、地域の自治組織であるブルガーゲマインデ(市民共同体)が事実上、地域全体の戦略的意思決定を行っている。他方、米国では、そもそも自治体が住民の意思に基づき設立するものであり、そうした基盤の上に、BIDなどコミュニティ単位のエリアマネジメントの制度・しくみが発達している。欧州と米国は異なるものの、コミュニティ構成員の信頼関係などソーシャルキャピタル(社会関係資本)の蓄積が、地域のガバナンスを支えており、それがDMOを機能させる基盤となっていると考えられる。海外のDMOを調査し、浮かび上がってきた知見である。

(6)最後に、本研究における海外のDMOの調査を通じて得られた知見を「レント」(rent)という概念をキーワードにして述べたい。

言うまでもなく観光地域は、希少性や卓越性など地域資源が有する「ここだけしかない」価値が折り重なって地域の魅力や「場所性」を形づくっており、競争力の源泉になっている。ハーヴェイ(Harvey 2012)が指摘しているように、こうした希少性や卓越性は、それを利用する経済主体に「レント」をもたらす。すなわち、レントとはいわゆる超過利潤、「企業を特定の産業に参入させるために必要な最低限の収益を超過して発生している差額部分である」(Milgrom & Roberts 1995, 邦訳 1998: 298)と定義される。

ここでレントは、「何らかの直接的ないし間接的に取引可能なアイテムがいくつかの決定的な点でユニークかつ再生不可能であり、それを排他的に支配する権力のおかげで、社会的アクターが長期間にわたってより大きな利潤の流れを引き寄せることができる」(Harvey 2012: 90)ことから生じる。例をあげると、ナバ・パレーの豊かなテロワール(土壌や気候、伝統)に恵まれたブドウ園は高品質のワインの生産を可能にし、ワイナリーにレントをもたらす。そうしたブドウ園やワイナリーが立地するホテルやレストランは、平均よりも高額の料金をゲストに請求することができる。これらのレントの間接的な例とは異なり、ブドウ園やワイナリーといった資源や土地、あるいは立地そのものが直接的に投資あるいは投機の対象として、レントを資本還元した金額を基礎に売買される。ただし希少性や卓越性があるからといって、そのことが直ちにレントをもたらすわけではない。景観や街並み、歴史遺産や文化財、さらに芸術は、享受能力のある人にとっては価値があっても、そうでない人にとっては価値がない。文化資本には個人差があるからである。観光地域においてターゲットを念頭においたマーケティングが必要になる理由の一つはここにある。

すでに述べた通り、海外のDMOは、税や分担金をうまく活用して観光地域づくりを進めている。言い換えると「レント」を地域に還元するしくみを備えているのである。付加価値税は、地域の観光資源の恩恵により得られたレントを地域への還元、再投資を意味するものとして捉えることができる。米国で見られるTIDの分担金も同様である。ゲストに対する滞在税ないし宿泊税は、観光地域の資源や公的サービスの利用の対価を地域に再投資することを意味する。すなわち経済的な観点から見ると、レントの管理がDMOの究極的な役割として捉えることができるのである。翻って、日本の観光地域は地域の観光資源の恩恵であるレントを地域に還元・再投資できているであろうか。この問題は、観光地域づくりにおける最大の課題といって過言ではない。日本の観光政策の策定において大いに参考にされるべきである。

#### <参考文献>

- Bieger, T., Freyer, W. (ed.), (2005) *Management von Destinationen*, München: Oldenbourg.
- DiMaggio, P.T. & Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48-2, pp.147-160.
- Harvey, D. (2012) *Rebel Cities*, Velso., 森田 成也, 大屋 定晴, 中村 好孝, 新井 大輔 (2013) 『反乱する都市 資本のアーバナイゼーションと都市の再創造』 作品社.
- Jaycocks, J. (1969) *The Economy of City*, Random House.
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, Macmillan, 邦訳 (1966) 『経済学原理』 東洋経済新報社.

- Milgrom, P. and Roberts, J., (1995) *Economics, Organization and Management*, 邦訳 (1998) ポール・ミルグロム, ジョン・ロバーツ著 / 奥野 正寛, 伊藤 秀史, 今井 晴雄, 西村 理, 八木 甫訳 『組織の経済学』 NTT 出版.
- Pike, S. (2004) *Destination Marketing Organization*, Elsvuer, London.
- Pike, S. (2008) *Destination Marketing: An integrated Communication Approach*, Routledge.
- Porter, M. (1996) *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston: MA, 竹内弘高訳 (1999a) 『競争戦略』および同 (1999b) 『競争戦略』ダイヤモンド社.
- UNWTO (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid.
- 安部智美「スイス職業教育の構造 ドイツ・デュアルシステムとの比較」『職業と技術の教育学』17, pp.35-46.
- 大社充 (2013) 『地域プラットフォームによる観光まちづくり マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社.
- 大社充 (2018) 『DMO 入門 官民連携のイノベーション』事業構想大学院出版部.
- 岡田豊一 (2013) 「ツーリズム・デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワークについて」『城西国大大学紀要』22-6 (観光学部), pp.1-18.
- 菅野正洋「海外の学術研究分野におけるデスティネーション・マネジメントの概念の変遷」『観光文化』234, pp.4-14
- 高橋一夫 (2017) 『DMO 観光地域のイノベーション』学芸出版社,
- 日本政策投資銀行 地域企画部編 『日本政策投資銀行 Business Research 観光 DMO 設計・運営のポイント DMO で追求する真の観光振興とその先にある地域活性化』, DBJ BOOKs.

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 0 件)

〔学会発表〕(計 1 件)

牧田正裕「観光地域経営に関する 5 つの 이슈ー：日本版 DMO 論議によせて」第 107 回 旅行ビジネス研究学会 (2018 年).

## 6. 研究組織

### (1) 研究分担者

研究分担者氏名:

ローマ字氏名:

所属研究機関名:

部局名:

職名:

研究者番号 (8 桁):

### (2) 研究協力者

研究協力者氏名:

ローマ字氏名:

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。