

財源の観点からみた日本のDMO(地方観光推進組織)における本質的課題 The Essential issues of Japanese DMOs from the viewpoint of source of revenue

伊藤 昭男*

ITO, Akio

本稿の目的は、日本におけるDMO(地方観光推進組織)が有している本質的課題を「財源」の観点から財政学、行政学、地域経済学、ニュー・パブリック・マネジメントといった多角的な学問的アプローチを用いて考察することである。本質的課題は、スイスと比較した日本(北海道)のDMOにおける財源構造上の特徴を基に考察することによって導く。その上で、本質的課題の克服に向けた政策的インプリケーションを考察する。

キーワード：財源、DMO、本質的課題

1. はじめに

近年、日本型DMOの形成が官主導で進められている。一方、これまで日本におけるDMOと位置づけられてきた地方観光組織(観光協会など)に関する実証的研究においては「財源」と「人材」、そしてそれら全体を統括する「ガバナンス」に問題があることが指摘されている(註1)。中でも「財源」は地方の観光推進組織活動を成立させる基盤であり、その充実がなければ「人材」確保も成功せず、もちろん「ガバナンス」も十分に機能し得ないという点では地方観光組織における最も核となる要因と言えよう。問題の所在はなぜ日本のDMOに該当するとみなされている地方の観光推進組織が十分な「財源」を確保し得ないかという点である。筆者はこの問題を考察するには単に市町村の財政力や首長および行政の手腕に帰するのではなく、より根本的な本質的課題に焦点を当てて考察しなければ、これまで継続されてきた「零細的観光協会」を根本的に改変していくことは困難であろうと考えている。こうした問題意識に立脚した研究がこれまで皆無に近いこともまた本研究を実施する理由である。因みに皆無に近い理由は、単に観光的視点や財政学的視点などの個別の学問的アプローチでは手に負えないことが研究を躊躇させている主要な理由かと推察される。そうした研究の困難性を認識の上、本稿では日本における地方観光推進組織が有している本質的課題を「財源」の観点から多角的な学問的アプローチを用いて考察することが目的である。なお、本研究では本質的課題をより鮮明にすることを意図して、高度の地方自治に基づき十分な財源の確保によって地方観光を推進しているスイスのDMOとの財源比較をメソッドロジーに取り入れた。なお、本研究は日本のDMOにおける本質的課題に関する仮説を提示した伊藤(2019)の研究を財源の観点に焦点を絞り、エビデンスを用いて考察したものである。

2. メソッドロジー

本研究での学問的アプローチは、個別・単一の学問的アプローチではなく、多角的な学問的アプローチを用いる。主に用いる学問的アプローチは財政学、行政学であるが、地域経済学、ニュー

*北海商科大学

ー・パブリック・マネジメントも適宜用いる。本研究ではこれらの諸アプローチの知見を活用しつつ、地方観光論の視点として考察する点に特徴がある。

本研究の考察手順を示したのが図1である。

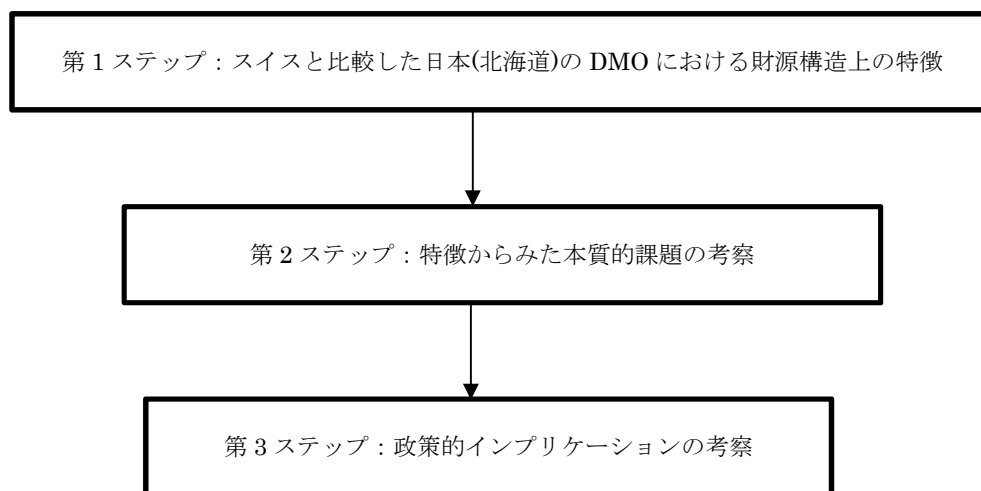


図1 本研究における考察の手順

考察の手順の第1ステップは、スイスと日本(北海道)のDMOにおける財源構造を比較し、特徴を考察することである。最初に2019年2月下旬～3月上旬に実施したスイスでのDMO現地調査から得たスイスのドイツ語圏における4DMOの財源(収入面)に関するデータ、伊藤(2017)においてまとめたスイスにおけるDMOの財源(収入面)と日本(北海道)のDMOの財源(収入面)に関するデータ、さらに2018年10月に実施した北海道の農業地域に位置する1DMOに関するデータを総合的に比較し、財源からみた日本(北海道)のDMOの特徴を明らかにする。次いで第2ステップでは、上記エビデンスの結果を基に、日本におけるDMOの本質的課題を財政学、行政学、地域経済学、ニュー・パブリック・マネジメントという多元的学問アプローチから考察する。最後の第3ステップでは、第2ステップの考察結果を基に、今後、日本(北海道)におけるDMOはその本質的課題の克服に向けていかなる取り組みが求められるべきかを政策的インプリケーションとして考察する。

3. DMOの財源構造についてのエビデンスと特徴把握

現地調査によって得たスイスにおける4つのDMOの財源(収入面)データを示したのが表1である。ここで個々の組織名は財源データが経営状況を反映するという性格上、秘匿扱いとしているが、いずれもスイスのドイツ語圏に属する地域DMOである。また、かつて伊藤(2017)が、Beritelli and Laesser(2014)によって収集されたスイスDMOの財源データと日本(北海道)のDMOの財源データを比較整理したものに、2018年10月に筆者が北海道の農業地域に位置する1DMOの財源データを統合したものが表2である。これら2つの表を統合的に比較考察した結果として得られた、日本(北海道)のDMOにおける財源(収入面)上での特徴は次のとおりである。

表1 スイスにおける DMO の財源構成比較：収入面（その1）

（単位：円）

DMO名 収入項目	スイス DMO : AT 構成人口 =約 4 万 7 千人	スイス DMO : BH 構成人口 =約 6 万 5 千人	スイス DMO : CS 構成人口 =約 7 万 6 千人以上	スイス DMO : DZ 構成人口 =約 21 万 3 千人
事業収入	1,375,000 (予約システム収入) 3,143,250 (イベント収入) 27,637,500 (その他収入)	6,600,000 (ホテル・コミッション料) 17,600,000 (サービス・販売・労働収入) 35,871,000 (サービス・プロモーション収入) 14,850,000 (スーパーショップ収入) 7,700,000 (その他収入)	64,911,550 (スポンサー収入) 97,432,060 (サービス収入,含むシティ・ツアー) 21,958,970 (企業等からのコミッション・フィー) -28,672,050 (商品およびサービスに関する費用)	14,519,450 (パンフとインターネット からの収入) 9,340,210 (エントリー・購入手数料) 2,257,200 (スポンサー・寄付収入) 3,964,290 (その他収入)
会費収入(含む、内部 観光協会、パートナ ーシップ収入)	23,111,000 (会費収入)	6,567,000 (地区内観光協会からの 拠出)	17,682,280 (会員収入)	1,760,000 (団体・組織・飲食・スポ ンサーなど会員収入) 352,000 (個人会員からの収入) 25,520 (パトロンからの収入)
観光税・宿泊税	66,000,000 (観光税)	127,160,000 (宿泊税)	81,496,690 (宿泊税)	0
州(カントン)・都道 府県からの拠出	43,450,000 (カントンからの補助金)	60,500,000 (カントンからの拠出)	59,950,000 (カントン)	0 (なし)
ゲマインデ・市町村・ からの拠出	0 (なし)	23,210,000 (ゲマインデからの拠出)	56,650,000 (2市) 7,452,500 (ゲマインデ)	7,040,000 (ゲマインデからの収入)
収入合計	164,716,750 (2017年予算)	300,058,000 (2017年予算)	378,862,000 (2017年決算)	39,258,670 (2017年予算)

資料：DMO:ATは、内部資料(2017年予算データ)。DMO:BHは、内部資料(2017年予算データ)、
DMO:CSは、内部資料(2017年決算データ)。DMO:DZは、内部資料(2017年予算データ)、
日本 DMO:SKは、内部資料(2018年度決算データ)。

注：スイス・フラン(CHF)を円換算して表示（1 CHF=110円として計算）。

先ず、第1に明らかであるのは、「財源規模が小さい」という特徴である。もちろん提示した日本(北海道)のDMOが日本のDMO全体をカバーしているわけではなく、あくまで調査対象となった北海道の一部のDMOに過ぎない、しかしながら、先の既存研究において日本のDMOにおいては財源が最も大きな問題であるとの指摘と整合的であり、慎重な見方が必要であるものの、注目すべき特徴であることは間違いないと考えられる。参考として示した日本(北海道)の農村地域のDMOがより一層小規模であるという事実(実地調査データ)からも日本のDMOの財源規模はスイスと比べてかなり小規模である可能性が高い。第2に明らかであるのは、「個別の収入財源である“観光税・宿泊税”が日本(北海道)では財源化されていない」という特徴である。スイスのDMOにおいては全てとは言いきれないものの観光税・宿泊税が財源化されており、高い比重であるのが特徴である。日本ではこれまで観光税・宿泊税を創設することは難しく、2002年の東京都の宿泊税など極めてわずかであり(注2)、欧米とは顕著な違いがみられる。第3に明らかであるのは、「地方自治体政府からの拠出が大きい」という特徴である。表2を見る限り、日本(北海道)のDMOにおいては、地方自治体政府からの拠出は2,291万円(参考として示した小規模財源を有する日本(北海道)の農村地域のDMOは約27万円)であり、表2におけるスイスのDMOの約8,590万円、および表1の4DMO(それぞれ4,345万円、8,371万円、1億2,405万円、704万円)に比べて相対的に低い。スイスの場合は市町村(ドイツ語圏はゲマインデ、フランス語圏はコミューン)からの拠出だけでなく、むしろ州(カントン)からの拠出が大きく、財源確保において地方分権的な色彩が濃いのが特徴であり、中央政府との財政調整が強い日本と違いを際立たせている。

表2 スイスと日本(北海道)のDMOとの財源構成比較:収入面(その2) (単位:円)

DMO名 収入項目	スイスDMOの平均値 (スイス全体の専門DMO の内の44組織に関する 調査)	日本(北海道)のDMOの平均値 (北海道の57機関への アンケート調査:有効回答 数17.5%)	(参考)北海道の農業地域の DMO:SK (構成人口=約1万2千人)
収入合計の平均値	497,070,750	53,890,000	624,830(2018年決算)
事業収入	87,138,810	18,120,000	80,000(雑収入) 28,830(前年度剰余金)
会費収入(含む、内部観光協会、 パートナーシップ収入)	73,018,110	5,900,000	250,000(商工会議所からの補助金)
観光税・宿泊税	238,849,930	0	0
州・都道府県からの拠出	49,165,270	670,000(含む、中央政府)	0
ゲマインデ・市町村からの拠出	36,734,610	22,240,000	266,000(町からの拠出)

資料:伊藤(2017、127-128頁の表9-1および表9-2を基に作成。

注1:スイス・フラン(CHF)を円換算して表示(1CHF=110円として計算)。

注2:上記数値は組織間の平均値であり、各収入項目の総和は収入合計と一致しない。

4. 特徴からみた本質的課題の考察

上述の財源構成比較から得られた特徴は、「なぜ日本の DMO はスイスに比較して財源を強化できていないのか」という大きな問題が存在することを明示している。本稿ではそれが単純な課題ではなく、ダグラス・ノースがいみじくも歴史的経路依存性の文脈の中で説明した広い意味での制度(伝統・慣習を含む)に関係した日本の固有性にまで踏み込んで考察すべきであると考え。すなわちそうした本質的課題に関する変革なくして日本における DMO の成功は難しいのではないかという見方に立つ。それゆえ、以下では、上記において把握した特徴毎に、財源の観点から見た日本における DMO の本質的課題について考察する。

先ず、第一の特徴として把握したのは、「日本の財源規模が小さい」というエビデンスである。これから導かれる日本の DMO の本質的課題とは何であろうか。それには複合的な要因があるが主要因は、①地方観光ビジネスへの理解度の低さ、②地方のステークホルダー間の連帯意識(solidarity consciousness)の低さ、③観光税・宿泊税といった課税自主権の欠如、④地方分権に基づく地方自治体からの拠出、があげられよう。ここで、①地方観光ビジネスへの理解度の低さは、地方観光推進組織である DMO の財源強化が財政の悪化および少子高齢化と人口減少という社会状況の中では容易ではないとはいえ、本質的には地方の社会経済を支える産業・ビジネスとしての観光への理解度の低さがあるように思える。“モノづくり信仰”の強い日本においてはいまだに観光というサービス活動は“水もの意識”があるのではないだろうか。従来型の商工業および農水産関連産業の振興を優先し、観光サービス業の振興もそれに追加するという位置づけでは総花的な産業振興となってしまう DMO への財源強化方策は実現しないことになりかねない。②地方のステークホルダー間の連帯意識の低さは、地方観光推進組織である DMO の財源強化にとっては見過ごすことのできない課題である。Destination Management Organization の略称が DMO であることに象徴されるように DMO は観光推進組織にとどまらず当該地方のマネジメントを通じていかに地方市民にとって暮らしやすい「場」を形成するかをめざす組織となることが理想である。そうであれば当該地方の各ステークホルダーの求心力が強くなければならないのだが、日本の場合は歴史的にみても共同体が形骸化し、欧米型の核家族・個人主義が浸透してきた結果、地域内の求心力は低下傾向にあるばかりでなく、都会の求心力と共振する中で遠心力が高まる傾向すらみられる。こうした状況下にあっては、DMO の会員制や寄付行為の強化などスイスの DMO にみられる地方市民による DMO の財源強化活動を期待することは困難な状況にある。この点は教区など旧来型の郷土意識をいまだに維持して重層的な共同体を有し、ボトムアップ型の地方行財政分権を実現するスイスとトップダウン型の行政システムである日本との違いという本質的要因に基づく結果であるように思われる。^(注 9) ③観光税・宿泊税といった課税自主権の欠如は、日本の DMO における財源強化にとって欠けている大きな課題であり、日本社会の特質を反映した本質的課題である。現在の日本の財政制度は第二次世界大戦後のアメリカによる占領統治の下で実施されたシャープ財政に由来している。また地方行財政の権限に関しても地方自治法によって法的な地方自治の原則は打ち立てられたものの、実態は地方が課税自主権を行使することは難しく、日本国内の財政的公平性は地方交付税によって担保されているものの、地方の政策は概ね画一的になり、固有性・独創性においては地方の個性を発揮することは難しい。観光活動はそもそも地方の固有性を核とするものであり、画一的な対応は本来不調和であると言わざるを

得ない。しかしながら、既存の財政制度を変革することは制度がロック・インしているため、並大抵のことではなく、それは日本の行財政の変革にとどまらない、地方と中央の関係の再構築を変革しなければならないという本質的課題とリンクしているように思われる。④地方分権に基づく地方自治体からの拠出もまた、③と同様に日本の地方と中央の関係の再構築にまで変革を迫る本質的な課題とリンクしている。地方自治体は「三割自治」と揶揄されるように自主財源に乏しく、地方交付税による財政調整やひも付きの国庫補助金の支給によって財政需要を満たす財政制度を継承している。したがって、スイスのように中央政府にはあまり頼らずに、州（カントン）や市町村（ゲマインデあるいはコミューン）が当該地方の DMO と協力・連携して財源強化の一翼を担うという構図は描きづらいシステムとなっている。こうして DMO の財源強化を地方自治体自らが実行できる可能性を担保できる行財政システムとなっていない点に本質的な問題が存在しているおり、そこには主権者意識の低さも垣間見える。^(注4)

次いで、**第二**の特徴として把握したのは、個別収入財源である「観光税・宿泊税が日本(北海道)では財源化していない」という特徴である。これから導かれる日本の DMO の本質的課題とは、上記したように、既存の財政制度がロック・インしているために課税自主権を行使しづらいことから生じている日本社会の特質を反映した本質的課題である。かつて小泉政権時代、財政赤字からの脱却と地方の社会経済発展の活力強化を狙って「三位一体」改革が推進されたが依然として地方交付税を核とした財政システムの変革には結びつかなかった。結果として、欧米で実施されている「観光税や宿泊税」を地方観光推進のために DMO の財源として確保していくことが出来ないでいる。

さらに、**第三**の特徴として把握したのは、「地方自治体など政府サイドからの拠出規模の違い」という特徴である。これから導かれる日本の DMO における本質的課題とは、上記したように、地方自治体は「三割自治」と揶揄されるように自主財源に乏しく、スイスのように中央政府にはあまり頼らずに、州（カントン）や市町村（ゲマインデあるいはコミューン）が当該地方の協力・連携すべき DMO の財源強化の一翼を担うという構図は描きづらいシステムとなっていることである。日本の行政は行政学で言うところの「マーブルケーキ・モデル」と呼ばれる三層の政府が仕事内容に関する役割りを政府間で調整しながら遂行していくというシステムを採用しており、スイス型の中央政府、州（カントン）、市町村（ゲマインデあるいはコミューン）の仕事の種類・役割・責任を明確化したレイヤーケーキ・モデルではない。したがって、地方は良い意味でも悪い意味でも干渉され、独自性を発揮しづらい側面を有している。確かに連邦制を採用するスイスと日本とでは政治・行政制度に違いがあるが、地方の独自性・固有性・権限と責任の明確性を担保できない点が「地方自治体など政府サイドからの拠出規模の違い」に反映されていると言えるだろう。

5. 政策的インプリケーション

本稿は本質的課題の導出を目的としたものであるため、即効性かつ実現性の高い政策的インプリケーションを見出すことは容易ではない。とはいえ、旧態依然とした対応では日本の地方 DMO を観光推進組織あるいは活性化組織として活かしていくことにはならない。本質的課題の克服には、一過性あるいは単発的な対策ではなく、中長期的視点に立った地方の生活を進化させる取り

組みをビルト・インしていく必要がある。上記までの考察を通じて提示し得る政策インプリケーションとしては次が考えられる。

第一は、財政自治に向けた変革への努力である。課税自主権の行使がこれまでは困難であったが、近年、インバウンド観光が好調なこともあり各地で法定外目的税である観光税・宿泊税を導入する動きが出てきている。こうした動きがただちに財政システムの変革を促すことにはならないが、地方の財政自治を高め、地方分権の推進など地方—中央関係における行財政の変革を促す小さな実験と考えることは可能であり、意義が見認められる。すなわち、観光税・宿泊税の導入は地方 DMO の財源確保の観点において意義ある活動であるとともに中長期的には単に観光振興にとどまらない日本の行財政システムのあり方に一石を投ずる有効な手段の一つであろう。小泉政権時に進められた地方分権への取り組みは「三位一体（「国庫補助負担金の廃止・縮減」「税財源の移譲」「地方交付税の一体的な見直し）」改革を標榜し一定の成果をあげたものの財政システムの変革に踏み込めたものとはなっておらず、本質的な地方分権であるサブシディアリティ（住民により近い政府への権限委譲）^(註5)を目指すのであれば思い切った財政制度の変化を求めなければならない。そのためにも観光税・宿泊税の導入といった小さな実験から多くの教訓を学ぶべきであろう。

第二は、「新しい公共」の形成があげられよう。希薄となった地方の郷土意識や共同体意識を現状に照らして再構築できるのかどうかは容易なことではないし、寡聞にして成功事例はみあたらない。しかしながら、いつの時代もいかに人間社会を心豊かにしていくという不変であり社会経済発展の変動によって郷土意識や共同体意識が変動したとしてもその必要性は排除できない。ただし、どのような連携・協力を形成すべきなのかについての模索が求められるのである。神野は「集権的分散システムのもとでは、地方自治体はそれぞれ固有の特色をもつ地域社会として再生することはできない。中央政府の決定した公共サービスを中央政府の決定した負担で実施するだけだからである。地域社会が地域再生を実施するのは、地方自治体が自己決定権を取り戻さなければならないのである。」^(註6)として財政機能の不全とともに「新たな公共の再創造」を主張しているがこれはこれからの政策的方向性に示唆を与えるものである。例えば観光推進を含めた多様な目的をもった NPO の形成を通じて地方市民に関する共通サービスが創造・実践されることは、これまでの行政依存型ではなく、地方の市民自らが自主的に重層的な共同体の形成を通じて公共的役割を果たしていく社会につながる動きとなり、地方の郷土意識や共同体意識の再形成を促す新たな取り組みと言えよう。こうした幅広い取り組みを地方の固有性に適合した地方主体型の観光推進に結びつけていくことが重要であろう。地方観光を推進するためには地方におけるステークホルダー間の協力的行動が必要であり、その協力的プロセスには「互惠的共感」が要求されると Beritelli が指摘することは^(註7)、そのことと同義と言えよう。

第三は、時代に流されない質実剛健な部分と、時代に適合したグローバル性と科学性とが調和した社会としていくための政策の実施である。花田は、スイスを「開放型共同体」という概念で表現している^(註8)。固有性に立脚する地方観光は過去から変わらない地方の本物をかたくなに残していく姿勢が必要であるし、他方で観光者のニーズを満足させる現代的なアレンジも求められる。それを実践するのは地方事業関係者および地方の市民といった地方を構成するステークホルダーであることからトップダウンによる強制ではなく、ボトムアップによってそれらの連帯意識

を醸成・強化する施策の実施が求められよう。

6. おわりに

本稿ではスイスの DMO との比較を参考としながら、財源の観点から日本の DMO における本質的課題を考察するとともに、その結果を基に政策的インプリケーションを考察した。考察を通じて得られた筆者による日本の DMO における本質的課題に関する発見は、財政自治を根源とした自律的な地方形成のための問題構造（財政自治の欠如・共同体意識の低さ・行政依存体質・主権者意識の低さがリンクした構造）が存在することである。Beritelli は「地方観光ガバナンスとして DMO のやれることには限界がある」と指摘しており^(註9)、傾聴すべき見解である。それゆえ、地方の DMO にあまり過大な期待と役割りを与えることは避けるべきであろう。しかし、地方 DMO がその組織力を適正に発揮すること、また地方 DMO を通して地方の活性化における本質的課題を的確に把握し、その弱点を地道に粘り強く克服していく努力を続けることは、郷土意識や共同体意識が弱体化してきた日本の地方において容易なことではないと思われるが、「人生 100 年時代」^(註10) の展望が示される今日、未来に向かって地方の生活を質の高いものにしていくためにも重要であろう。地方 DMO はそうした取り組みを気づかせるという意味での「シグナル機能」と「契機となる活動を推進する機能」を担う可能性を有している。生物多様性が重要であるように各地方はその固有性を活かした個性ある観光まちづくりをめざすべきである。また、地方 DMO の本質的課題に向き合うことは、島国国家日本が、スイスのように郷土意識・共同体意識も温存しつつ、グローバル性も有するという、いわば“ハイブリッドな地方自治”を深く検討する機会を持つという意味でも重要である。地方 DMO が単独で財政自治を根源とした自律的な地方形成のための問題構造を解決していくことはもとより不可能である。むしろ地方 DMO が求められるのは、上記の問題構造を解きほぐすための切り口として地方の自律性・共同体性を強化する機能を発揮することであろう。

注

注 1) 伊藤 (2017) では、北海道の観光協会における重要課題として調査を基に重要課題は財源不足と専門的人材の不足、組織の位置づけなどを指摘している。また、日本における観光推進体制の現状を全国的なアンケート調査を通じて把握したものとしては国土交通省観光庁 (2016) がある。ここでは日本全国の観光協会および地方公共団体 (都道府県・市町村) の観光担当セクションを対象としたアンケート調査結果をまとめており、日本における観光推進体制の課題を把握する上で参考になる。そのアンケート結果によると観光協会が最も課題と感じることは、「予算不足」、「人材の質・量」となっているという (6-7 頁)。また、「観光協会の課題解決のための方策については、「自主財源の創出」、「地方公共団体からの補助金の増加」、「地域における専門人材の育成」、「地域資源を活用する多様な主体との連携」といった回答が多くなっている (7 頁)」という。なお、「観光協会の収入の内訳は。広域/都道府県の観光協会では地方公共団体からの受託事業収入、市町村の観光協会では市町村からの補助金が最も大きな割合を占めている (12 頁)」と整理されている。また観光協会がマーケティングやマネジメント機能を担う可能性についての賛否は、約 8 割が賛成であるが、「資金や財源の手当てができるか?」、「市町

村行政との戦略・計画において関係調整をうまくとれるか」、「行政側の事業とのバランスをとれるか」、「完全に独立できるのか」、「行政職員は異動を伴う」、「自治体の関与は必要ではないか」、「コストがかかりすぎないか」、「商工会議所などとの役割分担がとれるか」といった課題や反対意見の指摘もなされている(19-21頁)。それらの課題や反対意見からも観光推進組織において本質的問題が存在していることが予想される。また藤田(2017)では、観光協会等の組織による観光振興は役割や機能、責任の所在が不明確であるとの批判があると課題を指摘している(81頁)とともに、「DMOがその役割と機能を果たすためには、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(92頁)」との指摘をしている。

注2) 伊藤(2017、133頁)を参照されたい。なお、最近の報道によると北海道内では観光税・宿泊税を創設する動きが相次いでみられる(倶知安町は2019年11月から宿泊料金の2%を徴収する宿泊税を導入する予定。ニセコ町は宿泊税、北海道は観光税、富良野市は宿泊税、札幌市は北海道との二重課税を調整した宿泊税、函館市は宿泊税、美瑛町は宿泊税の導入がそれぞれ検討されている)。

注3) この点については、2019年2月末にザンクト・ガレン大学にて実施した Beritelli 教授との研究ミーティングから示唆を得ている。

注4) また、これと関連して日本の地方自治が進まないのは、日本人に主権者意識が実は希薄であり「お上依存」の意識がいまだに消えておらず、自らの地域を自らが公共的意識で負担しあうといった「権利と責任」の自覚が育っていないという見方もある。この見方に立てば「観光税・宿泊税」といった自らに関与する税を忌避しようという行動はある程度理解し得るし、それはさらに「西洋とアジアの税思想」の違いにまで結びつく研究であるかもしれない。

注5) Andreas Ladner et al.(2018)の第2章(pp.21-42: Andreas Ladner, The Organization and Provision of Public Services)を参照されたい。

注6) 神野(2002、104頁)を参照。また、『朝日新聞』2019年4月23日(火)3面の新聞記事「財政の機能不全」を参照されたい。

注7) Beritelli(2011, p.624)を参照されたい。

注8) 花田吉隆『スイスが問う日本の明日』刀水書房、2018年を参照されたい。

注9) ザンクト・ガレン大学(スイス)の Beritelli 教授によれば、「DMOのマーケティング活動が経済効果につながっているかどうかの因果関係を分析・計測することは困難である。同教授は、観光業の動向はマーケティング活動以上に社会的現象が大きく影響するとの見解である。同教授によれば、過去地域DMOは予算拡大の過程で地域のステークホルダーを増やしていくことになり、全てのステークホルダー向けにあらゆることを実施しようとした結果として、概括的なこと(genetic thing)を行うに留まってしまい、何も生み出さないという事態に陥り、地域のステークホルダーからの批判を受けることになった。同教授によれば、地域DMOは概括的な(genetic)役割ではなく、特定のパートナー企業と協働して限定的な役割を担う様に変容していくべきである。こうした次世代の地域DMOは、観光ニーズの変化に応じてダイナミック且つフレキシブルに業務を展開していく様な組織となることが求められる。(国土交通省ファイル78-79頁)」。

注 10) Grattan, Lynda., Andrew Scott(2019), *The 100-Year Life*, Bloomsbury を参照されたい。

引用文献およびサイト

藤田尚希「DMO の役割及び機能に関する一考察—国内外における DMO に関する議論を基に—」
『経済科学論究』第 14 号、81-95 頁、2017 年。

伊藤昭男、「日本における地方観光ガバナンスの本質的課題」、『北海商科大学論集』第 8 巻第 1 号、
1-9 頁、2019 年。

伊藤昭男『観光ビジネス・エコノミクス概論』批評社、2017 年。

神野直彦『地域再生の経済学—豊かさを問い直す』、中央公論新社(中公新書)、2002 年。

国土交通省観光庁「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書」、2016 (平成 28) 年
3 月。(http://www.miti.go.jp/kankocho/topics04_000061.html?print=true&css=)

村松岐夫『地方自治』、東京大学出版会、1998 年。日本における中央政府と地方政府の関係は非
常に強い相互依存性を有している (139 頁などを参照されたい)

Beritelli, Pietro (2011), Cooperation among prominent actors in a tourist destination, *Annals
of Tourism Research*, Vol.38, No.2, pp.607-629.

Beritelli, Pietro and Christian Laesser (2014), Getting the cash-cow directors on board-
Alternative view on financing DMOs, *Journal of Destination Marketing & Management*,
Vol.2, pp.213-222.

Grattan, Lynda., Andrew Scott(2019), *The 100-Year Life*, Bloomsbury.

Ladner, Andreas., Nils Soguel, Yves Emery, Sophie Weerts, Stéphane Nahrath (eds.) (2018)
Swiss Public Administration: Making the State Work Successfully, Palgrave.

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP17K02119 の助成を受けたものである。なお、研究調査および研究内
容の検討においては Prof. Pietro Beritelli (University of St. Gallen、スイス) の協力を得た。こ
こに記して謝意を表す。また、スイスでの現地インタビュー調査にご協力頂いた各 DMO 担当
者に謝意を表す。

(2019年9月15日受理)