

DMO と描く持続可能な観光地経営¹ ～地域経済循環の実現～

慶應義塾大学
豊福建太研究会
観光③
石田雄大
郷舞人
竹田菜々
森下虹
山根加桜

2025年 11月

¹本稿は、2025年12月14日、15日に開催されるISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2025」のために作成したものである。本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。本稿の執筆に際し、豊福建太教授から貴重なコメント等を頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。

要約

第 1 章は、日本の人口減少と産業衰退、観光産業の現状、そして観光地域づくり法人 (DMO) の役割と実態を分析している。まず、地方では少子高齢化と産業構造の変化に伴い若年層の都市流出が顕著である。人口減少は小売業や製造業など地域経済の各分野に共通して悪影響を与えることが統計結果に示されており、地方の産業再生を困難にしている。その一方で観光は成長分野として注目されており、インバウンド需要の回復により訪日外国人の旅行消費や宿泊者数は大幅に増加している。地方部においても外国人宿泊者数の伸びが大きく、観光消費が生産波及効果や雇用誘発などを通じて地域経済に広範な波及効果をもたらすことが期待される。しかし、観光業の付加価値は他産業と比較して低くなっている。この課題を解決するためには、地域住民や産業など多様な主体との連携が必要であり、それらをつなぐ存在として DMO が期待されている。観光庁は DMO を、地域の「稼ぐ力」を引き出し、地域経営の視点で観光地域づくりを推進する組織と定義し、2015 年に日本版 DMO 制度を創設したが、DMO はまだその役割を十分に果たしているとは言えない。現在の問題点としては DMO の財源が補助金依存のため、DMO が長期的な観光ビジョンを策定できないこと、DMO の人材の確保・育成ができないこと、経営戦略を策定することができないことが挙げられ、観光によって地域が受けられる経済的な恩恵が限定されてしまっている。

先行研究では、地域経済や DMO に関する論文を紹介している。これまでの研究では、地域経済の活性化における「地域主導の観光」や「六次産業化」の重要性、DMO の導入効果、さらには財源課題や地元企業との連携不足という DMO の課題について述べられてきた。それらに対し、本稿では DMO に着目し、DMO が観光業や地元産業の活性化にどのように寄与しているのか、またどのような課題が生じているのかを定量的に検証する点に独自性を置く。

さらに本章の後半では、DMO (観光地域づくり法人) が地域の観光および経済に与える影響を明らかにするために行った 3 つの分析の結果を整理し、その含意を考察する。分析 1 では観光需要への効果、分析 2 では地域産業への波及効果、分析 3 では宿泊税を通じた財政的影響を検討した。まず、分析 1 の結果から、DMO の数は観光客数および観光消費額の双方に対して統計的に有意な正の影響を与えていることが確認された。このことから、DMO が観光資源の磨き上げや情報発信、イベント実施などを通じて観光需要を拡大させ、観光地の経済活動を活性化させていることが示唆される。すなわち、DMO は地域の観光促進において一定の成果を上げているといえる。次に、分析 2 では、DMO が地域の一次産業および二次産業にどの程度波及効果をもたらしているかを検討した。分析の結果、DMO の数は観光関連売上比率 (第三次産業) には正の影響を与える一方で、直売 (一次産業) 比率や加工 (二次産業) 比率には有意な影響を示さなかった。

このことは、DMO が観光と直接結びつく領域では成果を上げているものの、地域の農業や製造業などの基幹産業との連携には至っておらず、観光を通じた地域経済循環や六次産業化の推進には課題が残されていることを意味している。言い換えれば、現状の DMO は観光マネジメントの機能に偏重しており、観光資源を生み出す一次・二次産業との協働体制が十分に構築されていない。さらに、分析 3 では、宿泊税導入の有無が DMO の財政構造に与える影響を明らかにした。分析の結果、地域 DMO においては「補助金×宿泊税ダミー」が正に有意であり、宿泊税を導入している自治体ほど DMO への補助金配分が増加している傾向が確認された。一方で、広域的に活動する地域連携 DMO では同項目が有意ではなく、宿

泊税収が必ずしも DMO の財源強化に結びついていないことが分かった。これは、宿泊税が自治体単位で徴収される制度であるため、広域連携型の DMO には財源が届かない「フリーライド」構造が生じているためと考えられる。以上の3つの分析結果を総合すると、DMO は地域の観光促進に一定の効果を発揮しているものの、その成果が地域経済全体、特に一次産業・二次産業への波及には十分結びついていないことが明らかとなった。

これらの結果を踏まえ、以下の政策提言を行う。

【政策提言Ⅰ】 地域 DMO と地域連携 DMO の機能分担による地域経済循環の実現

【政策提言Ⅱ】 宿泊税の目的税化と地域 DMO への分配

これらの政策を実現することで、DMO を核とした地域経済の好循環を創出し、地域の持続的な活性化へとつなげることが期待される。

目次

第1章 現状分析

- 第1節 地方の過疎化、人口減少、産業の衰退
- 第2節 観光産業の活性化とその実態
- 第3節 DMOの役割と機能
- 第4節 海外のDMOと日本版DMOの比較

第2章 問題意識

- 第1節 観光業の付加価値の低さ
- 第2節 現在の日本版DMOの課題

第3章 先行研究と本稿の独自性

- 第1節 先行研究
- 第2節 本稿の独自性

第4章 分析

- 第1節 分析1：DMOが観光客数や観光消費額に与える影響についての分析
- 第2節 分析2：DMOが地域の六次産業化に与える影響についての分析
- 第3節 分析3：宿泊税の導入が地域DMO、地域連携DMOの総収入に影響を与える要因の分析

第5章 政策提言

- 第1節 政策提言の方向性
- 第2節 政策提言Ⅰ：地域DMOと地域連携DMOの機能分担による地域経済循環の実現
- 第3節 政策提言Ⅱ：宿泊税の目的税化と地域DMOへの分配
- 第4節 政策提言のまとめ

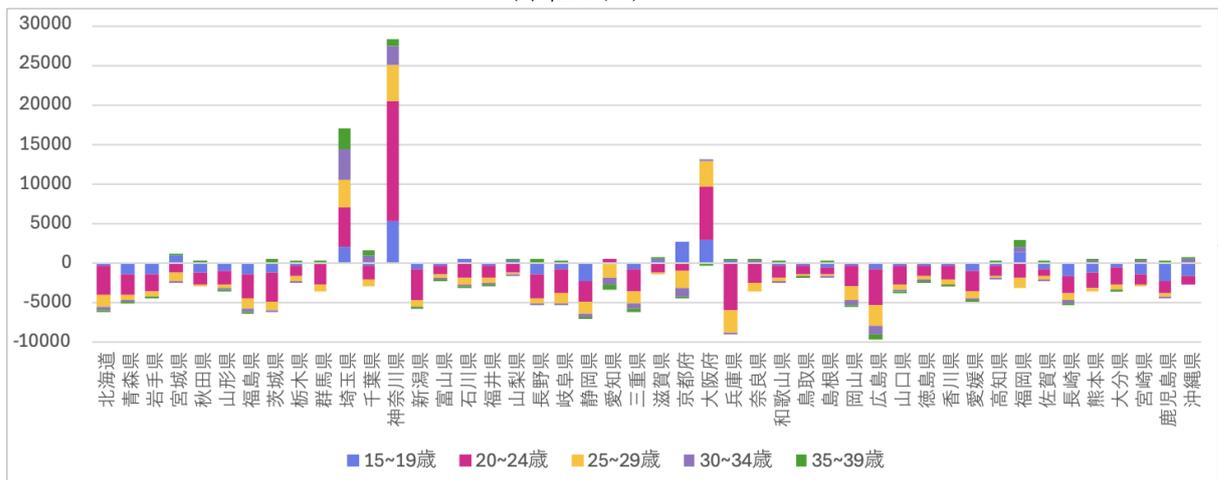
参考文献・データ出典

第1章 現状分析

第1節 地方の過疎化、人口減少、産業の衰退

日本では、人口減少と高齢化、そして産業構造の変化が全国的に進行している。その中でも、地方ではこれらの影響がより早く、より深刻な形で表れており、地域経済の基盤が弱体化している。特に若年層の都市部への流出が止まらないのが現状である。図表 1-1-1 は都道府県別の 15～39 歳の転入・転出状況を表したものである²。このグラフをみると、埼玉県・愛知県・大阪府・福岡県を除くほとんどの地域で、若年層（15～39 歳）は転出超過となっていることがわかる。中でも、就職などの進路選択期にあたる 20～24 歳の転出超過数が顕著であり、地方から三大都市圏への人口集中が加速している実態が確認できる。

図表 1-1-1 都道府県別の 15～39 歳（総数）の転入・転出状況（東京都を除く）
（単位：人）

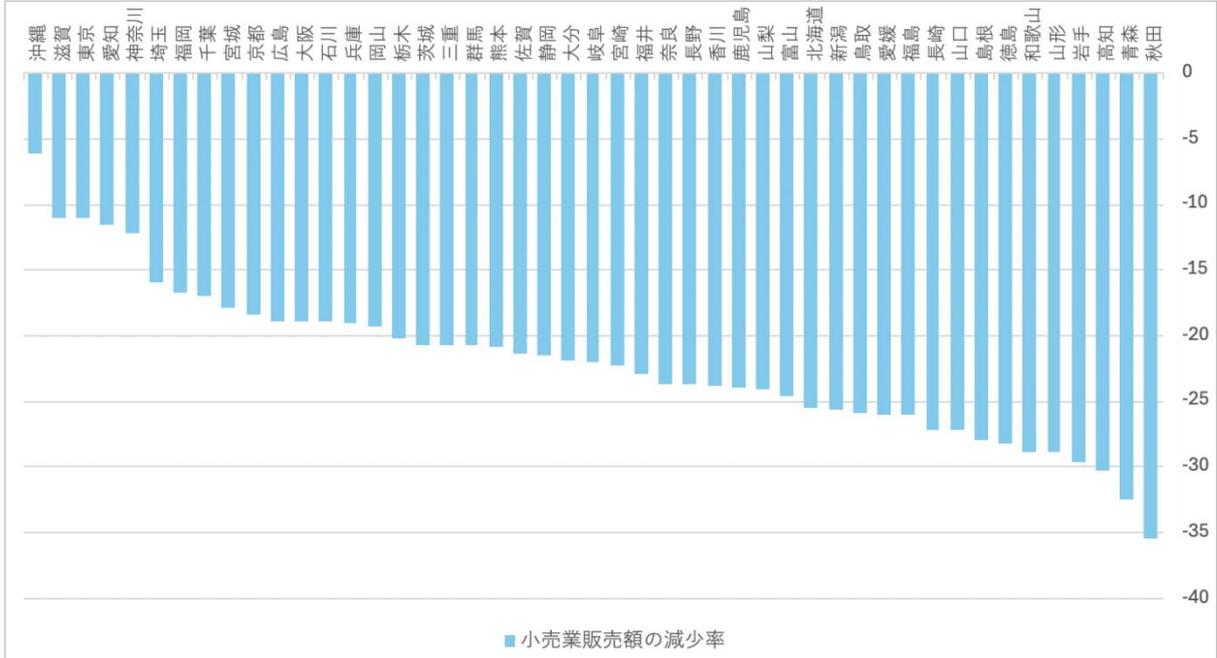


出所：住民基本台帳移動報告書（2023、日本人移動者数）より筆者作成

こうした人口減少は、地域経済にも悪影響を与える。細尾(2016)は、2004年から2014年の10年間における都道府県別の人口増減率と産業動向を分析した結果、人口減少は地域経済の各分野に共通して深刻な影響を与えると述べている。その中では、小売業・製造業は、人口増加率が低い都道府県ほど販売額の伸び率も低くなるという関係を示している。また、2040年までの小売業販売額の減少率のグラフ（図表 1-1-2）を見ると、すべての都道府県で人口減少ペースに比例して販売額が減少する傾向がみられた。

²東京都は若年層の転入超過数が約10万人と突出しており、他地域との比較を明確にするためグラフからは除外した。

図表 1-1-2 2014～2040 年までの小売業販売額の減少率（試算）



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 25 年 3 月統計）」、経済産業省「平成 26 年商業統計調査」より筆者作成

以上より、人口の減少率が高い地域ほど小売業販売額および製造業出荷額の減少率も高いことが明らかとなった。すなわち、人口減少下の地方では、製造業をはじめとする第二次産業だけでなく、小売業などの第三次産業においても経済的な衰退が進行していくことが示される。このような傾向は、地方の人材の流出を通じて地域産業の再生を一層困難にしており、地域経済の持続性に深刻な影響を与えている。

第 2 節 観光産業の活性化とその実態

地域経済が縮小傾向にある一方で、「観光」は数少ない成長産業として注目を集めている。観光庁によると、近年はインバウンド需要の拡大に伴い、観光消費額や宿泊者数が回復傾向にある地域も少なくない。実際に、2024 年の訪日外国人旅行消費額は 8 兆 1,257 億円に達し、過去最高を記録した。これは、前年（2023）に比べ 53.1%増、新型コロナウイルス感染拡大前の 2019 年と比較しても 68.8%増という大幅な伸びである³。

さらに、JNTO（日本政府観光局）の推計によれば、2025 年 9 月の訪日外国人旅行者数は

³ 観光庁「訪日外国人消費動向調査」2024 年による。

326 万人を超え、前年同月比で 13.7%増となった。これにより、累計訪日者数は過去最速で累計 3,000 万人を突破している。観光需要の回復が急速に進んでおり、日本全体で観光関連消費が経済成長を下支えしている。

地方に目を向けると、インバウンド客の滞在先も大都市圏から地方部へと拡大している。

観光庁「宿泊旅行統計調査」によると、2025 年 4 月における外国人宿泊者数の伸び率は、鳥取県が前年比 151.5%増と全国最高を記録した。続いて三重県が 75.3 %増、徳島県が 62.0%増となるなど、地方での顕著な伸びが確認されている。

図表 1-2-1 都道府県別延べ宿泊者数（2025 年 4 月（二次速報））と前年同月比

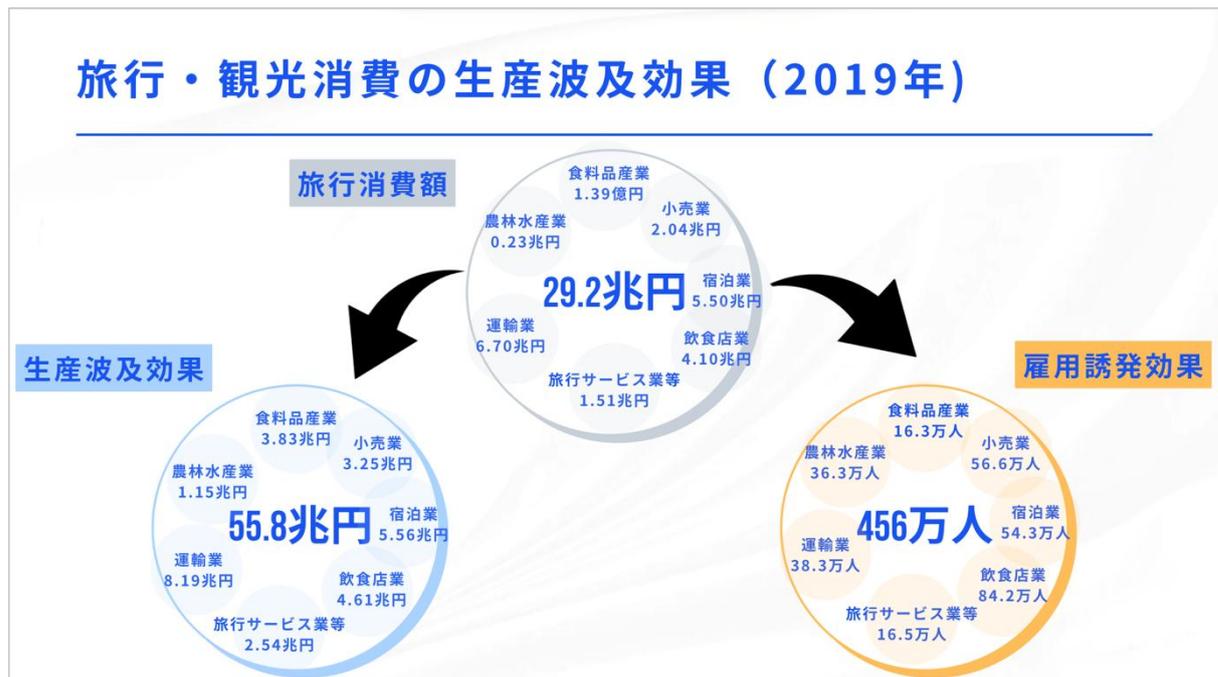
(単位：人泊)

施設所在地	延べ宿泊者数	前年同月比
全国	17,287,970	+20.4%
北海道	600,930	+26.3%
青森県	55,710	+21.0%
岩手県	41,670	+12.2%
宮城県	100,920	+44.1%
秋田県	15,190	+41.8%
山形県	16,820	+4.0%
福島県	35,100	+16.9%
茨城県	24,740	-13.4%
栃木県	49,130	+5.3%
群馬県	32,330	-3.9%
埼玉県	34,080	+54.3%
千葉県	491,110	+15.3%
東京都	5,674,970	+13.5%
神奈川県	539,510	+36.3%
新潟県	42,430	+62.0%
富山県	52,250	+29.7%
石川県	276,030	+9.4%
福井県	15,570	+35.6%
山梨県	316,990	+54.8%
長野県	190,980	+1.7%
岐阜県	217,170	-12.3%
静岡県	243,450	+37.5%
愛知県	521,610	+43.0%
三重県	57,190	+75.3%
滋賀県	43,440	+15.0%
京都府	2,144,430	+29.3%
大阪府	2,476,150	+12.5%
兵庫県	183,770	+40.6%
奈良県	62,750	+32.9%
和歌山県	97,630	+22.1%
鳥取県	18,130	+151.5%
島根県	9,570	-17.3%
岡山県	69,470	+46.7%
広島県	295,590	+34.8%
山口県	17,310	+35.3%
徳島県	27,280	+68.5%
香川県	117,080	+38.4%
愛媛県	65,660	+45.2%
高知県	17,210	+19.4%
福岡県	738,650	+23.0%

出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より筆者作成

観光客による旅行消費額は、生産波及効果、顧客誘発効果の双方が存在し、地域経済に広範な影響を及ぼしている⁴。図表 1-2-2 によると、2019 年の旅行消費額は 29.2 兆円に上り、その波及によって 55.8 兆円の生産効果と、456 万人の顧客の誘発をもたらした。これらは、観光産業が単なるサービス業にとどまらず、関連産業を含めた経済全体の活性化に貢献していることを示している。

図表 1-2-2 旅行・観光消費額の生産波及効果

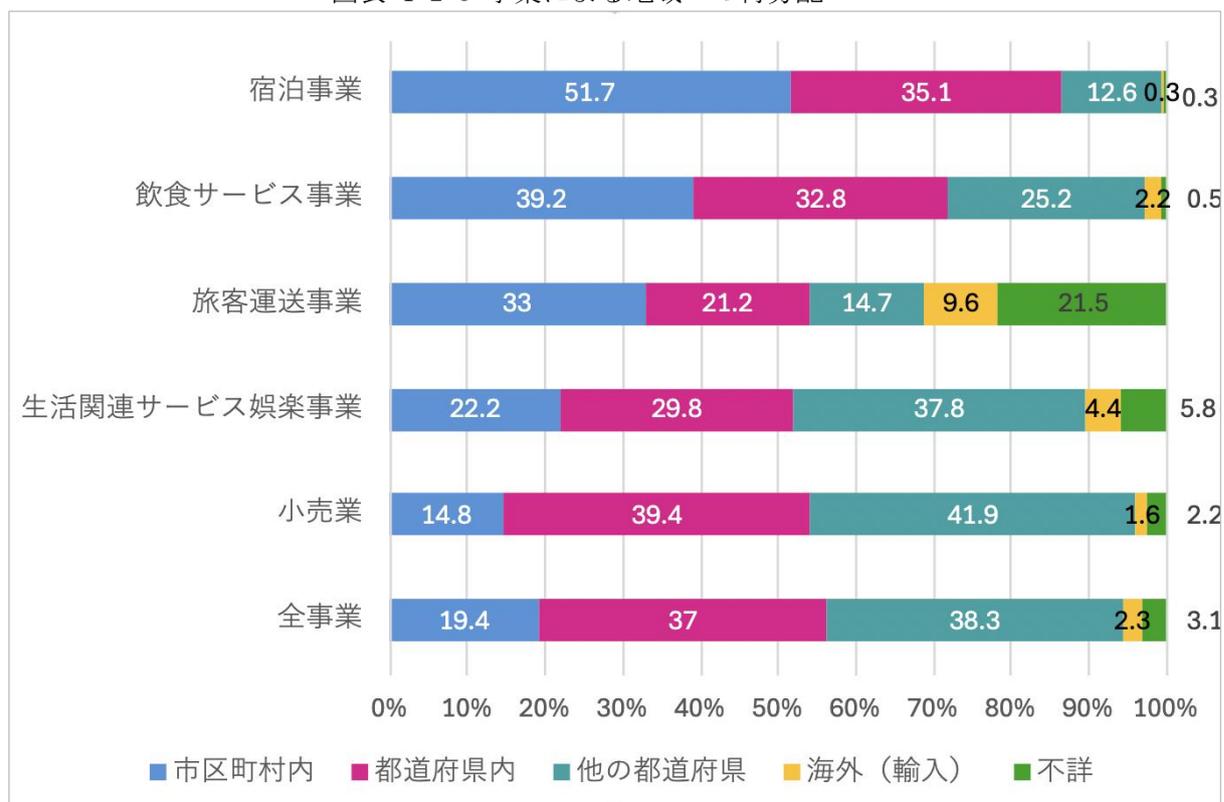


出所：観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究（2021年3月）より筆者作成

さらに、図表 1-2-3 によれば、宿泊業は他の業種に比べて、市区町村内や都道府県内といった地元周辺地域からの仕入れ割合が 8 割を超えており、地域内への経済的分配効果が特に高いことが明らかとなっている。このことから、宿泊業は地域経済を持続的に活性化させるためにも、重要な役割を果たしていると言える。

⁴ ここでいう生産波及効果とは、ある分野で新たな需要が生まれたときに、その影響がどの程度ほかの産業にも広がるかを示すものを指す。また、雇用誘発効果は、それに伴って生まれる雇用の増加を意味する。

図表 1-2-3 事業による地域への再分配



出所：観光庁「観光地域経済調査の結果」（2015年7月）より筆者作成

このように全国的に人口減少や産業の衰退が進む中で、観光産業は成長をしており、地域経済を支える基盤となっている。しかしながら、観光による経済波及効果は地域内に十分に浸透しておらず、観光消費の一部が地域外へ流出している点が課題として残されている。「観光」によって得られる経済効果を、地域の長期的な発展へ繋げていくためには、地域産業との連携強化と、観光資源のマネジメントを担う仕組みの整備が求められる。

第3節 DMOの役割と機能

第1項 DMOとは

「観光」によって得られる経済効果を、地域経済の長期的な発展に繋げていくためには、観光産業単体での活性化ではなく、農業・漁業・林業などの他産業との連携が不可欠である。

そこで近年注目されているのが、観光地域づくり法人（DMO）の存在である。観光庁はDMOを「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地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、着実に遂行する機能を備えた法人」と定義している。従来の観光協会とは異なり、地域の観光事業を効果的に推進するために設立された法人であり、地域経済の観点から観光をマネジメントする「地域経営組織」としての役割を担っている点に特徴がある。

日本では人口減少や地域衰退を背景に、「観光立国」政策と「地方創生」の柱の一つとして2015年に観光庁が「日本版DMO」制度を創設した。これは、従来の観光協会や自治体中心の取り組みから脱却し、データ分析や戦略立案を基盤とした「稼ぐ観光地域づくり」を実現することを目的としている。すなわち、DMOは単なる観光案内組織ではなく、地域全体の経営主体として観光による持続的な地域づくりを担う存在へと位置づけられている。

第2項 DMOの登録制度

日本版DMOは、観光庁による登録制度のもとで整備されている。観光庁が定める「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」では、以下の5つの観点で登録要件を規定している。

1. 観光地経営戦略の策定、数値目標の設定、各種データ等の収集及び分析
2. 観光地経営戦略に基づく取組の具体化と実施、検証、改善
3. 多様な関係者との体制構築
4. 観光地域づくり法人の組織の確立
5. 安定的な運営資金の確保

登録された団体は「登録DMO」として位置づけられ、観光庁や地方自治体からの支援、他地域との情報共有などのメリットを受けられる。一方で、活動内容や成果について定期的な評価を受け、改善が求められる場合もある。このように登録制度は、観光による地域経済の好循環を実現するための「質の高い地域経営」の推進を目的としており、DMOの信頼性と持続性を担保する仕組みとなっている。また、登録の有効期間は3年間であり、有効期間満了後も引き続き登録を受けようとする法人は、有効期間中の更新登録申請が必要である。

第3項 DMO の分類

観光庁によると、2025年10月31日時点で全国には登録DMOが332法人存在している。登録DMOでは、その設立主体や活動範囲、機能の違いによってさまざまな分類が存在する。これにより、地域ごとの特性や目的に応じた多様な形態の観光地域づくりが展開されている。以下では、代表的な分類について述べる。

(1) マネジメント範囲による分類

DMOは、マネジメント区域の規模に応じて、「広域連携DMO」「地域DMO」「地域連携DMO」の三つに分類される。3区分は以下の通りである。

- 広域連携DMO:10件
- 地域連携DMO:123件
(内、都道府県DMO:38件)
- 地域DMO:191件
(観光庁 登録DMO一覧より)

※沖縄県・北海道は広域連携及び地域連携を兼ねる。

「広域DMO」は関東圏や瀬戸内など地域ブロックレベルの区域、「地域連携DMO」は単一都道府県や複数の市町村にまたがる区域、「地域DMO」は単一市町村の区域の観光地域づくりを担っている。このように、DMOは地域の特性や規模に応じてマネジメントエリアを設定し、活動を行っている。

(2) 法人格の分類

日本版DMOは、地域の実情や設立主体に応じて多様な法人格を持つ。法人の種類によって実施できる事業や適用される税制が異なっている。法人格による分類は以下の通りである。

非営利組織

- 公益財団法人:17件
- 公益社団法人:28件
- 一般財団法人:12件
- 一般社団法人:235件
- 特定非営利活動法人(NPO法人):3件
- 協同組合:2件

営利組織

- 株式会社:35件
(観光庁 登録DMO一覧より)

DMOは、観光協会から再編・発展し設立されたケースが多いことや、地域づくりという公共性の高さから非営利組織が大半を占めている。特に、「一般社団法人」は、設立が容易であることに加えて、事業活動の制約が少ないため、最も多く採用されている。

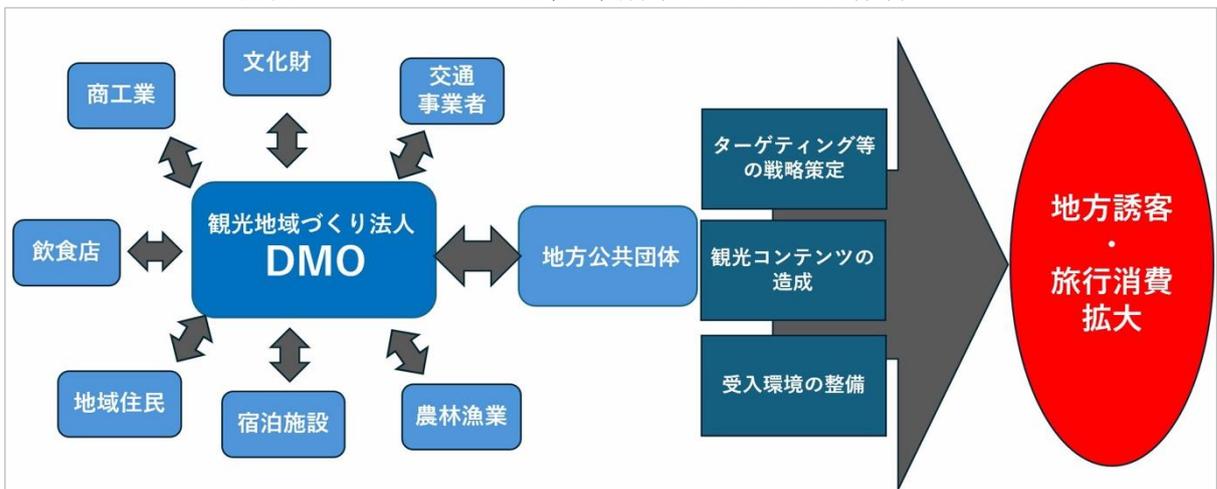
第4項 DMOの機能

DMOは、地域観光の戦略的マネジメントを実現するために、主に以下の3つの機能を有している。

1. 観光地の戦略策定：地域の自然、文化、歴史といった観光資源を調査・分析し、ターゲットとする観光客層や提供する体験を定めた長期的な観光戦略を策定する。
2. プロモーション・情報発信：策定した戦略に基づき、ウェブサイトやSNS、イベントなどを通じて地域の魅力を国内外に発信する。DMO自身が観光商品を企画・販売することもある。
3. 多様な関係者との連携：地域の自治体、観光事業者（ホテル、飲食店、交通事業者など）、そして住民を巻き込み、共通の目標に向かって協力体制を築く。これにより、観光客にとってより質の高いサービスを提供できる環境を整えることができる。

以上のDMOと地域との関係性を表したのが図表1-3-1である。このように、DMOは観光資源のマネジメントを担うと同時に、地域内外の関係者を繋ぎ、合意形成の仕組みにおいて、中核的立場として期待されている。また、DMOは観光振興にとどまらず、地域産業の多角的な発展を促すハブとしての役割を担う。商工業や農林漁業、文化産業などと連携しながら、地域全体の経済循環を生み出す機能をDMOは有している。

図表：1-3-1 DMOの地域の関係者を巻き込んだ体制



出所：「観光庁」より筆者作成

第4節 海外のDMOと日本版DMOの比較

ここまで述べてきたように、DMOは観光地域づくりの中核的な役割を担う存在であるが、その形態や運営方法は国や地域によって異なる。ここでは、日本における「日本版DMO」の特徴を示すために、海外と比較しながらその特徴を整理する。

第1項 目的の違い

海外と日本のDMOは、いずれも「観光地の稼ぐ力を高める」という共通の目的を有するが、その焦点の置き方には差異がみられる。海外のDMOは、観光の経済効果最大化と国際競争力を重視しており、観光業の成長に焦点を置いている。一方、日本版DMOでは、「観光地域づくり法人」という和訳が示す通り、観光を通じた持続可能な地域づくりに焦点が置かれている。

その目的の違いは、DMOが設立された背景に起因している。欧米においては、観光が成熟産業となり、観光市場における国際競争に勝ち抜くための専門的なマーケティング組織が必要となったことを契機に、DMOの設立が開始した。一方、日本においては、人口減少や過疎化による地域機能の低下が深刻化しており、地方創生的手段としてDMOが導入されている。そのため、海外DMOは「観光の競争激化」への対応、日本版DMOは「地域経済の衰退」への対応を目的とする傾向がある。

第2項 経営体制の違い

目的の相違は、DMOの法人格や経営人材といった経営体制にも違いが生じている。海外のDMOは、「競争力強化・収益最大化」という目的から、民間企業や非営利の独自組織として運営されることが多い。それに対し、日本版DMOは「地域づくり」という点で公共性が高いため、一般社団法人を始めとする非営利組織が多くを占める。

この法人格の違いは、経営人材の特徴にも表れている。海外DMOでは、市場分析やデジタルマーケティングなどの高度な専門スキルを持つ人材を外部から登用し、CEOやCMOなどのポジションに配置することで、経営者主導のトップダウン型の運営を行う。一方、日本版DMOでは、自治体職員の出向や既存観光協会職員が中心となる場合が多く、地域内の合意形成を重視したボトムアップ型の運営が主流である。

このように、海外DMOは行政から独立し、専門的・機動的な経営を特徴とするのに対し、日本版DMOは自治体など地域の多様な関係者と密接に連携して合意形成を行う協調的な運営体制を特徴としている。

第3項 財源構造の違い

海外と日本の DMO の最大の相違点として、財源構造が挙げられる。前項までに述べたように、日本版 DMO は「地域づくり」という公共的役割を担う一方で、自主財源の確保が十分に進んでいない。これに対し、海外の DMO は、自らの運営資金を自動的に確保しながら活動しており、その点で高い自立性を有している。

こうした日本と海外の DMO の財源構造の違いは、観光税と DMO の収入との関係性の違いとして大きく現れる。そこで以下では、まず海外の宿泊税と DMO の収入の関係を紹介し、のちに日本の関係を紹介し、その違いを述べる。

(1) 海外の宿泊税と DMO の収入の関係

海外の DMO の収入は、観光税（宿泊税）や観光関連事業者からの会費収入、スポンサーシップ、ライセンス料など、複数の財源を組み合わせられて運営されている。特に宿泊税などの観光税は、観光による外部効果への対処や観光地の持続可能な運営のための財源として導入が進められている。海外では、宿泊税収入を観光地経営に直接活用する仕組みが制度的に整備されている国が多く、その運用主体として DMO が重要な役割を果たしている。そこで以下では、スイスおよびアメリカの事例を紹介する。

・スイスの宿泊税と DMO の収入

まず、スイスでは、観光地ごとに宿泊税が導入されている。この税は地方自治体が課税主体となるが、その収入の多くが地域 DMO の財源として直接配分され、一般財源化されることはない。Laesser et al. (2023) の調査によると、スイスの DMO 収入構成において宿泊税は平均 35% を占め、最も重要な財源となっている（図表 1-4-1 参照）。その他の財源としては自治体補助金（約 25%）、会員企業の会費（約 20%）、事業収入（約 15%）がある。以上より、宿泊税が DMO の運営を支える基幹的な財源として機能していることがわかる。

図表:1-4-1: スイスにおける DMO 収入構成

DMO 収入項目／組織レベル	広域 DMO	地方 DMO	平均
宿泊税	36%	34%	35%
公的財源	32%	32%	32%
自主事業収入	22%	24%	23%
会費	10%	10%	10%

出典：Laesser ほか（2023）より筆者作成

また、スイスでは DMO の役割が明確に分担されており、広域 DMO がマーケティング、狭域 DMO がマネジメントを担当する二層構造を採用している。この分業体制により、宿泊税は観光地の持続的発展を支える効率的な財源として機能している。

・アメリカの宿泊税と DMO の収入

次に、アメリカでは、市や郡が課す宿泊税に加え、観光事業者の合意により設立される「Tourism Improvement District (TID)」制度が広く普及している。TIDでは、宿泊業者などの観光関連事業者が自ら負担金を拠出し、その運用主体となるDMOが直接的に観光振興活動を実施する。この仕組みの特徴は、法的な課税ではなく、DMO自身が事業者の合意を得て財源を創出できる点にある。自治体による宿泊税が主に一般財源に組み込まれる一方で、TIDによる資金は100%観光振興目的に使われる。結果として、アメリカではDMOが自立的かつ継続的に観光マーケティングを展開できる環境が整っている。

(2) 日本の宿泊税とDMOの収入

日本における宿泊税は、地方税として自治体により導入されるものである。2002年に東京都で導入されたのち、2017年の大阪府の導入を契機に他の自治体にも導入検討の動きがみられるようになった。現在では、京都市や福岡県など観光都市を中心に導入が開始しているが、3都府県・7市・2町とその数は限られている。しかし、施行開始していないものすでに総務大臣の同意を得ている自治体は35、導入を検討している自治体は92に上るなど、全国的に導入検討が進んでいる。また、既に導入済みの自治体においても税額の引き上げが進められており、宿泊税は観光関連財源の一つとして注目を高めている(図表1-4-2)。

宿泊税の導入背景としては、観光復興や地域住民への還元を目的に、受け入れ態勢の整備やオーバーツーリズム対策など、地域特性に応じた課題解決のための財源を確保することが挙げられる。東京都や大阪府では、国際都市としてのブランド力を高めるため、観光基盤の整備費用を賄う手段として宿泊税を導入した。また、京都市や金沢市、長崎市などの歴史・文化都市では、歴史的建造物や景観の保全費用を確保することが主な導入目的となっている。導入自治体のいずれも、観光客の増加に伴い行政コストや観光振興のための支出が増加している一方で、それらに充てる財源の確保が難しい状況にある。多くの自治体が厳しい財政運営を強いられるおり、既存財源の中から観光財源を安定的かつ継続的に確保することが困難であるため、宿泊税を新たな独自財源として位置づけて活用している。

図表 1-4-2：宿泊税導入自治体の導入目的（一部抜粋）

自治体 (導入時期)	価格帯 (一人一泊)	税額 (一人一泊)	主な導入目的
東京都 (2002年10月)	10,000円以上 15,000円未満	100円	国際都市東京の魅力向上
	15,000円以上	200円	
京都市 (2018年10月)	20,000円未満	200円	国際文化都市としての魅力向上
	20,000円以上 50,000円未満	500円	
	50,000円以上	1,000円	
金沢市 (2019年4月)	5,000円以上 20,000円未満	200円	金沢の歴史・伝統・文化など固有の魅力向上、市民生活との調和を図るため
	20,000円以上	500円	
倶知安市 (2019年11月)	一律	宿泊税の2%	世界に誇れるリゾート地としての発展
熱海市 (2025年4月)	一律	200円	観光資源の魅力向上及び情報発信、旅行者の受入環境の充実

出典：各自治体のホームページより筆者作成

観光庁の「ガイドブック」によると、宿泊税など地方税の導入は、地域全体の観光資源を増やすための有力な選択肢であり、DMO への財源配分も期待されると述べられている。しかし、現段階では DMO に直接配分される仕組みは存在しない。このように日本版 DMO は海外の DMO のように宿泊業者から財源を直接確保することができず、自治体からの補助金として間接的に還流する仕組みになっている。

以上より、宿泊業と DMO の関係性についての日本と海外の DMO の相違点は、図表 1-4-3 のようにまとめられる。

図表 1-4-3：各国の宿泊税の現状

国	課税主体	DMO への還元の方法
日本	自治体	自治体が宿泊税を徴収し、一部を補助金・委託事業として DMO へ交付
アメリカ	自治体+TID (観光地区組織)	TID 制度により、宿泊業者が追加負担金を拠出し、DMO が直接運用
スイス	自治体	宿泊税収入の約 35%が地域 DMO に直接配分。DMO が観光マーケティングや管理に使用

出典：各国観光庁、OECD Tourism Statistics、Laesser et al. (2023)より筆者作成

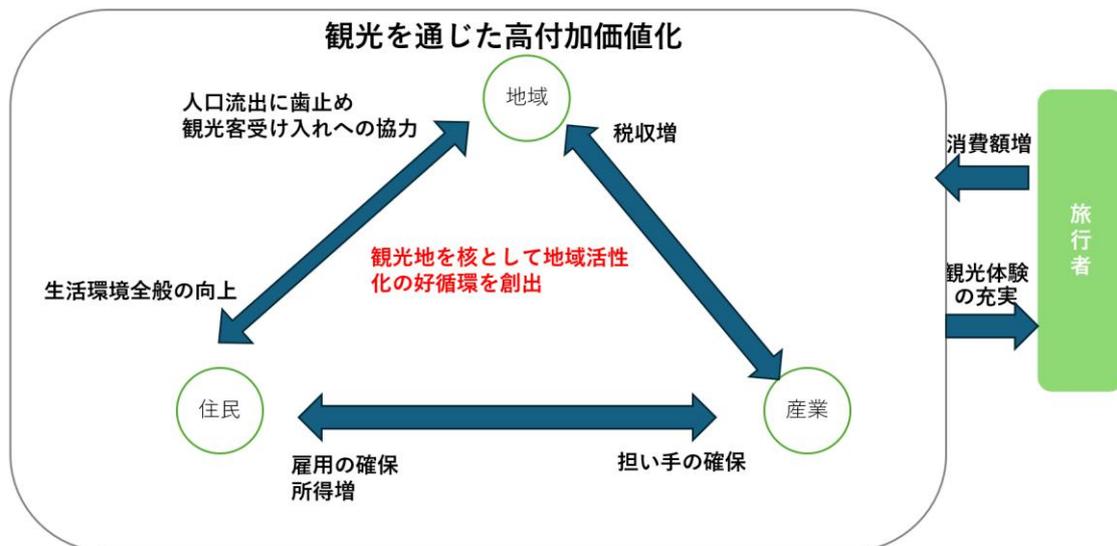
第2章 問題意識

第1節 観光業の付加価値の低さ

前述の通り、現在の日本では観光業から地域経済への循環を通じて地域経済の活性化を促すことが期待されている。しかし、そもそも観光業の低い付加価値が問題となっている。観光及びその他産業、宿泊業の付加価値率がそれぞれ49.0%、47.0%なのに対し、日本の全産業の付加価値率は53.0%であり、平均を下回る付加価値率しか上げられていない。観光、宿泊産業でそもそも稼ぎ出す構図を作ることができなければ経済への還元はより困難になる。

図表2-1-1は観光を通じた高付加価値化のために必要なプロセスを表している。この図より、観光の付加価値を高めるためには地域の住民や産業など多様な主体との関与が必要になる。そしてそのプレイヤーをつなぐ存在としてDMOが期待されている。しかし、DMOはまだその役割を十分に果たしているとは言えない。その要因をいかに説明していく。

図表 2-1-1 観光を通じた高付加価値化



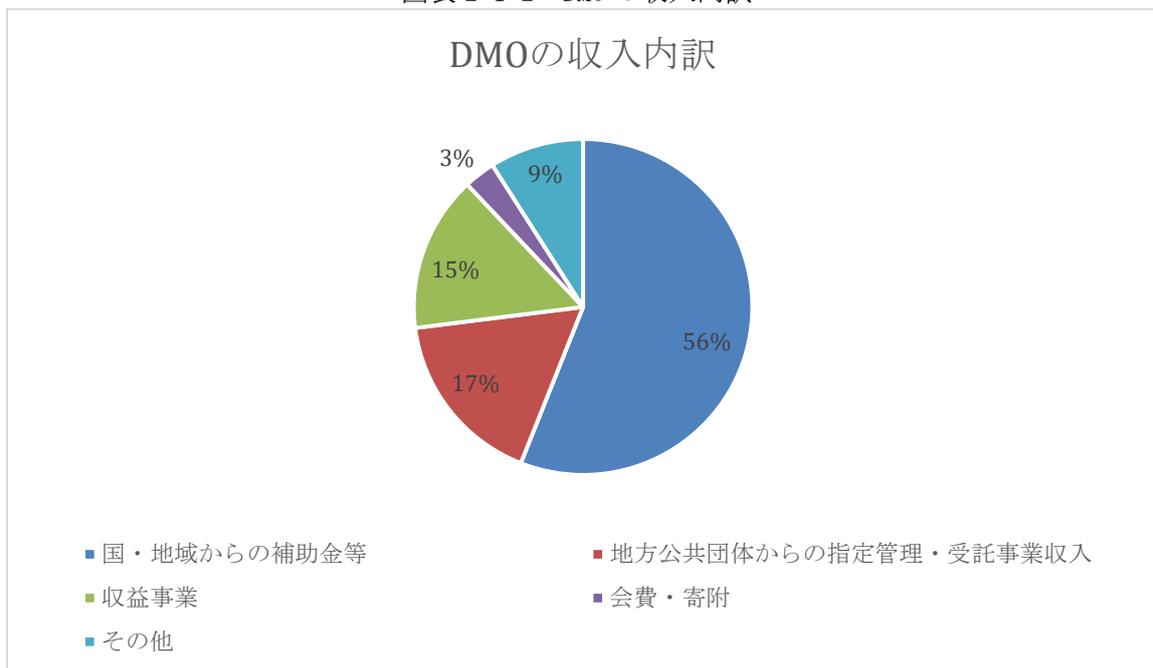
出典：観光庁「観光地・観光産業一体となった地域活性化の方向性について」より筆者作成

第2節 現在の日本のDMOの問題点

第1項 財源面の課題

図表 2-1-2 は日本版 DMO の収入の内訳を表したものである。このグラフが示すように、現状、DMO の収入の過半を占めているのが国・地方公共団体からの補助金である。

図表 2-1-2 DMO の収入内訳



出典：観光庁「観光地域づくり法人の現状調査(2021年)」より筆者作成

DMO が補助金に依存していると、以下のような問題を引き起こすと考えられる。

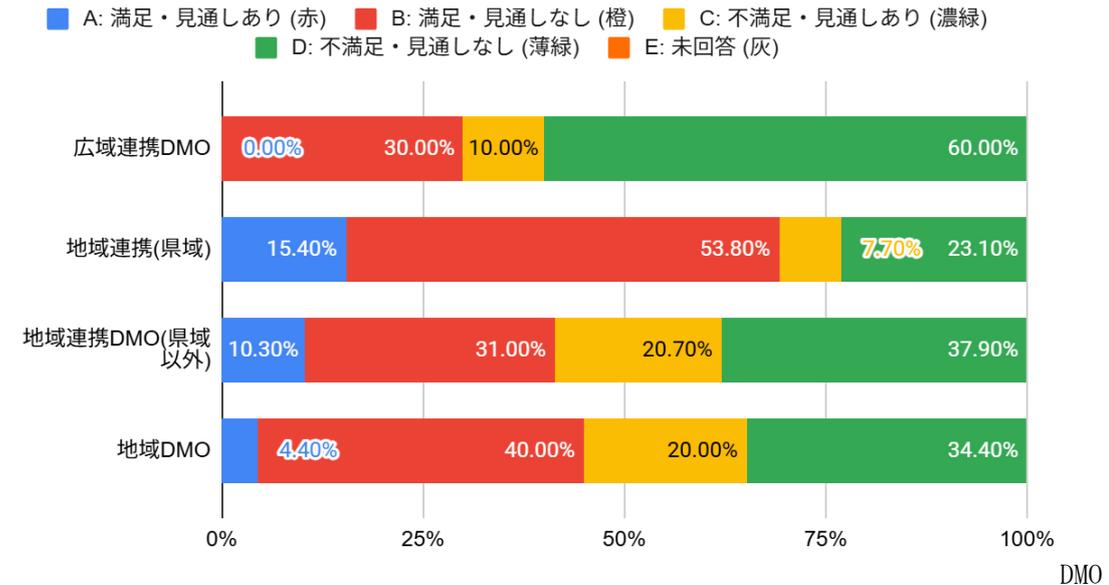
1. 短期的な事業計画： DMO の事業は、地域の中長期的なビジョンに基づく観光振興戦略に沿って進められることが望ましいが、観光地の開発には長期間の取り組みが必要で、成果が上がるまで数年かかることもある。しかし、補助金は単年度ごとに交付されることが多いため、DMO の事業計画は短期的な成果を求められがちである。これにより、観光地のブランディングや 関係人口の創出といった、成果が出るまでに時間のかかる中長期的な取り組みが後回しにされることが考えられる。

2. 事業の自由度と迅速な意思決定の欠如： 補助金に依存していると、DMO の事業は補助金の要件や行政の意向に縛られることが多くなる。これでは、地域のニーズや市場の変化に柔軟に対応することが難しくなるだろう。

図表 2-1-3 は DMO の現在の財源に対する満足度と 5 年後の財源の見通しを表したものである。このグラフによると、日本版 DMO で 5 年先の見通しがあると回答したのは全体の 1 割未満であった。一方、不満足 of DMO は全体の約 55% と過半数を占め、そのうち 5 年先の見通しがないと回答した DMO 約 35% であった。

図表 2-1-3 DMO の現在の財源に対する満足度と 5 年後の財源の見通し

DMOの現在の財源に対する満足度と5年後の財源の見通し



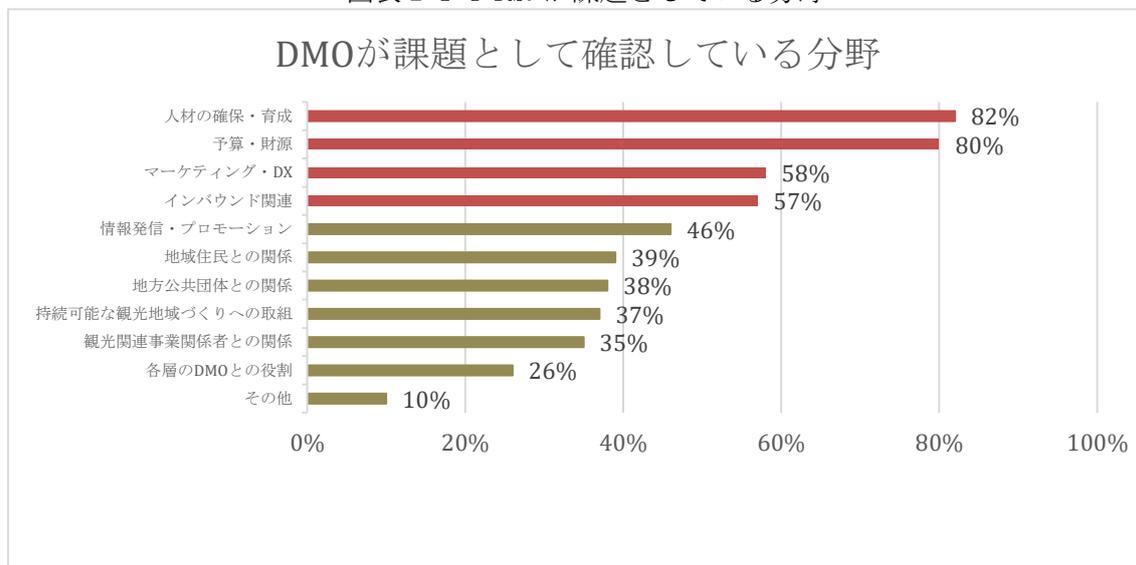
観光庁「財源に関するアンケート調査(2021年)」をもとに筆者作成

DMO の補助金依存状態の解消は DMO 本来の機能のためだけでなく、存続のためにも解消しなければならない問題だといえる。

第 2 項 DMO の人材確保・育成の課題

図表 2-1-4 は DMO が課題としている分野を表したものである。このグラフによると DMO が課題としている分野として、「予算・財源」を抑えて「人材の確保・育成」が 1 位となっている。

図表 2-1-4 DMO が課題としている分野



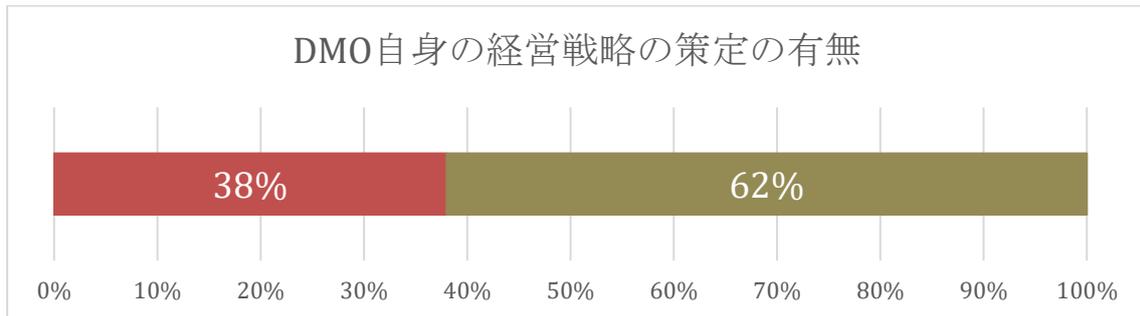
出典：観光庁「観光地域づくり法人の現状と課題」より筆者作成

前述の通り、DMO に期待される役割は観光地の戦略策定、プロモーション・情報発信、多様な関係者との連携と非常に多岐にわたり、どれも高度の能力が求められる。しかし、現在そのような専門人材を確保できている DMO は少なく、後述する適切な経営戦略の策定が困難となっている。また、そのような人材を育成するノウハウも確立されていないことも大きな問題である。

第3項 DMO の経営戦略に関する課題

図表 2-1-5 は DMO 自身の経営戦略策定の有無を表したものである。DMO は前述のように観光地の戦略策定が役割として期待されている。しかし、現在約 4 割の DMO しか経営戦略を策定していない。

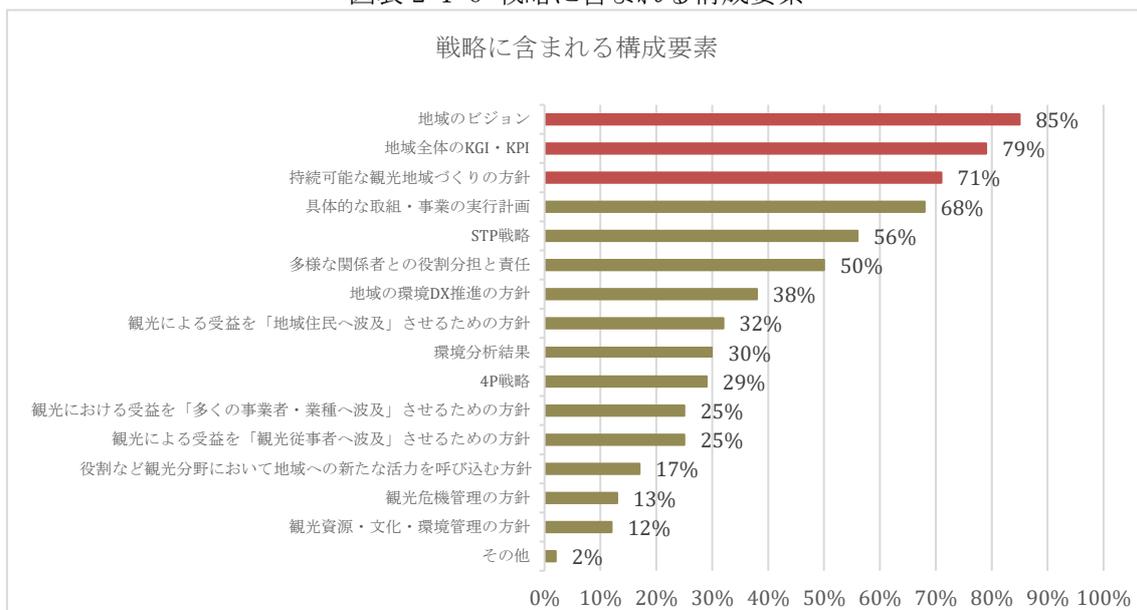
図表 2-1-5 D M O 自身の経営戦略策定の有無



出典：観光庁 観光地域づくり法人の現状と課題より筆者作成

また、戦略を策定している DMO の 7 割以上は、「地域のビジョン」や「地域全体の KPI・KGI」、「持続可能な観光地域づくりの方針」を戦略に含んでいる一方で、観光による受益を地域に広くいきわたらせる方針（赤枠）を含めている DMO は約 3 割程度にとどまっている。これでは仮に観光が盛り上がったとしても、還元が困難になる。多様な関係者との連携を図り、巻き込んでいくことが期待される DMO の方針としてこれは望ましくない。

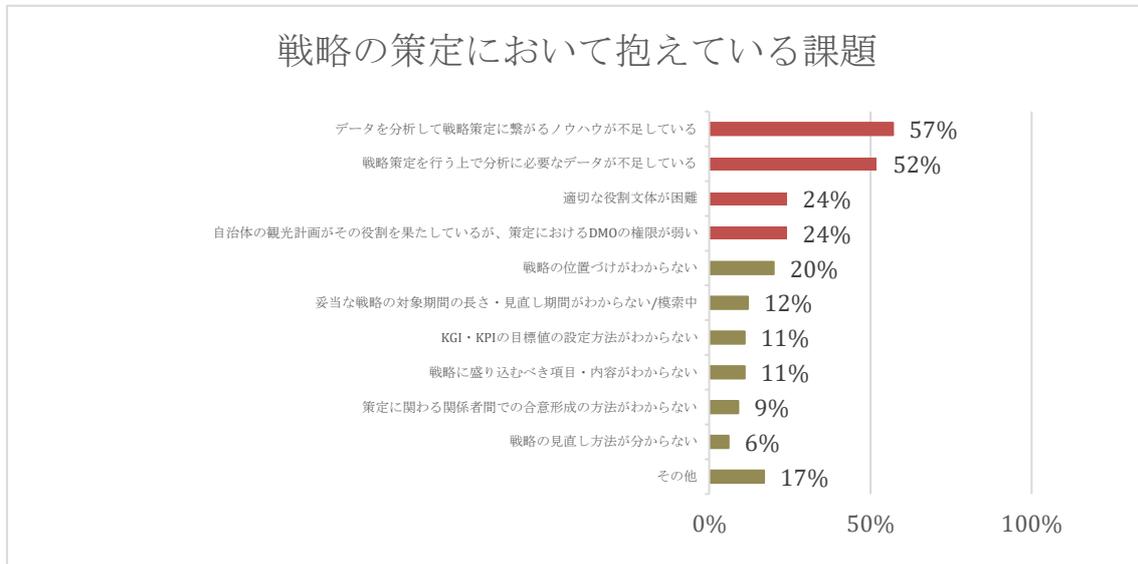
図表 2-1-6 戦略に含まれる構成要素



出典：観光庁「国内 DMO の課題把握調査」より筆者作成

さらに、図表 2-1-7 は戦略の策定において抱えている課題を調査したものである。このグラフによると、調査で回答を得られた DMO の半数以上が、「データを分析して戦略策定につなげるノウハウが不足している」「戦略策定を行う上で分析に必要なデータが不足している」と回答した。これは DMO に期待されるデータに基づいた戦略策定が行われていない現状を示している。

図表 2-1-7 戦略の策定において抱えている課題



観光庁「国内DMOの課題把握調査」より筆者作成

以上より、DMOの財源が補助金依存のため、DMOが長期的な観光ビジョンを策定できないこと、DMOの人材の確保・育成ができないこと、経営戦略を策定することができないことがわかった。このことは、DMOが観光の舵取りとして、地域経済循環を生み出す主体として現在機能できていないことを示している。

現在のインバウンド需要の拡大によって、観光業が地域活性化につながる機運が高まっているものの、現状のように観光収入が地域内に波及しなければ地域の経済循環は促進されず、観光によって地域が受けられる経済的な恩恵が限定されてしまう。結果的に観光産業の構造的課題によって観光産業自体も脆弱になってしまうだろう。こうしたDMOを取り巻く様々な課題を我々は問題意識とし、以下の分析を行なっていく。

第3章 先行研究と本稿の独自性

第1節 先行研究

第1項 地域経済における観光業についての先行研究

初めに、地域経済と観光業の関わりについての先行研究を紹介する。まず森重（2011）は、旅行業者主導の観光が収益拡大を優先するあまり、地域社会の意向を軽視し、悪影響を及ぼす可能性を指摘している。その上で、地域内外の多様な関係者が関与する「地域主導の観光」を推進し、地域社会との関わりを重視する必要性を論じている。同研究は、観光が本来もつ「多様な関係者をつなぐ機会を創出する」という特性を活かしつつ、地域が自らの資源や課題を基盤として観光を展開することが、地域と観光の乖離を防ぐ鍵であると述べている。

また、大竹（2016）は、地域経済活性化のためには、六次産業化を進め、農業を観光業へと発展させることが重要であると指摘している。観光農園や農家レストラン・農家民宿といった「観光関連三事業」は、農産物の直売や加工に比べ、事業対数や販売金額が少ないものの、地域の自然環境や生活文化といった魅力を発信できると指摘している。そしてこれらの取り組みは、農山漁村の資源を活かした地域の観光化を促進し、地域への人の流れや消費を生み出すことで、地域経済の活性化に寄与する有効な手段となる可能性がある」と述べている。

これらの研究では、「地域主導の観光」や「六次産業化」の重要性は述べており、観光を通じた地域経済の活性化の可能性を指摘している。そうした中、現状分析でも述べているように、DMO は多様な地域関係者が協働する組織であるため、それらを推進していくうえで中核的な役割を果たす可能性がある主体と言えるだろう。

第2項 DMO が観光業へ与える影響についての研究

次に、DMO が観光業に与える影響についての先行研究を紹介する。まず大森ほか（2019）は、日本版 DMO 制度の導入によって都道府県観光協会が地域に果たす役割の変化を明らかにしている。この研究では、香川・山梨・大分の3県を対象としたヒアリング調査をした結果、DMO の導入が観光地域のマネジメント能力を高め、観光事業者や市町村に対する経営支援・人材育成・戦略立案支援など、観光産業全体の生産性向上につながる取り組みが進展していることを示した。

また、田口ほか（2024）は、DMO による観光事業が地域社会にもたらす社会的価値を「社会的投資収益率（SROI）」を用いて定量的に評価した。そしてガイドツアー創出事業を分析した結果、投資1円に対して2.31～4.34円の社会的リターンが得られることが明らかになり、DMO の活動が地域の誇りや雇用、交流、持続的発展など社会的側面においても良

い影響を与えていることを示した。

以上の研究では DMO は観光産業の生産性向上という観光推進だけでなく、地域への誇りの醸成や雇用・交流の拡大といった社会的価値の創出を通じて、地域経済の持続的な発展に寄与していることを示している。

第3項 DMO の課題についての先行研究

上述のように、DMO は観光業や地域経済に良い影響を与えているものの、「財源構造」と「地域との連携」と言う面で課題に直面している。

財政構造に関する DMO の課題を指摘している論文として、塩見 (2021) や黒澤・横山 (2024) がある。それらの研究では、DMO の財源が補助金に依存する傾向にあることと「稼ぐ力」が不足していることを指摘している。そして DMO が今後持続的に経営を行うためには、補助金に頼らず、自分たちで稼ぐ力を高めることにより、自主財源を確保することが重要だという。

また、コロナ禍以前の研究では、自主財源比率の高い DMO が成功例として紹介されてきたが、コロナ禍による各 DMO の自主財源の減少を契機に、リスクに備えた財源の安定性も議論されるようになった。黒澤・横山 (2024) は、自主財源確保の重要性を示す一方、コロナ禍においては補助金が DMO の安定的な収入源として機能したと推測している。

余 (2024) は、財源の構成が偏らず、バランスよく財源を確保していた DMO は、コロナ禍においても比較的安定した収入を維持できていたことを明らかにした。つまり、危機的状況下においても安定的な収入を得るためには、多様な収入源をバランスよく確保すべきであることを示している。

このように、先行研究では「自主財源確保」や「財源バランス」の重要性について多く述べられてきたが、具体的な稼ぎ方が財源に与える影響について、定量的に示した分析は少ない。また多くの先行研究では、補助金依存の課題を指摘するに留まり、地方税（宿泊税・入湯税など）や指定管理者制度などといった具体的な資金・制度の活用が、DMO の財源にどのように貢献しうるか、あるいはどのような課題を生じさせているかについての議論が不足している。

また、DMO は「地元産業との連携不足」という課題も抱えている。三ツ木 (2017) は、地域のステークホルダーの巻き込み不足、特に地元企業との連携が不十分であることを指摘している。従来の観光協会は、その公的立場ゆえに、個別の企業に焦点を当てたプロモーション活動や観光誘致戦略を行うことができず、その課題を DMO も引きついでいるという。

また、小川ら (2021) は、紀ノ川フルーツ観光局という地域 DMO の SWOT 分析を通じて、市内関係事業者の協業体制の未確立という弱みを上げ、地域内連携の強化と中間支援機能の充実が必要であると述べている。こうした研究から、DMO を通じた観光復興は、地元経済循環にあまり貢献できていない可能性が示唆される。

地域の関係者との協調を基盤とする DMO にとって、地元企業との連携強化については深い議論がなされるべきである。しかし、人材不足や財源確保といった課題が優先され、十分な議論が進んでいないのが現状である。

第二節 本稿の独自性

先行研究では、地域主導の観光や六次産業化が地域活性化に貢献することが述べられてきた。また、DMO に関しては、観光に良い影響を与えていると評価される一方、財源や連携不足といった課題についても多く議論されてきた。

しかし、これらの研究では、DMO による地域産業の活性化や、DMO の具体的な財源獲得の方法について、実証的に検証していない。

それに対し本稿は、地域主導の観光や六次産業化を推進する中核的主体として DMO に着目する。そして、DMO が観光業や地元産業の活性化にどのように寄与しているのか、またどのような課題が生じているのかを定量的に検証する点に独自性を置く。

第4章 分析

本章では、日本版DMOが観光業に与えている影響とその課題を定量的に明らかにするために以下の3つの分析を行う。まず第1節では、地域のDMOが観光客や観光消費量に与える影響を分析し、DMOが観光の活性化に与える影響について説明する。第2節では、DMOが地域の産業とどのように関係しているのかについて地域の六次産業化への関与の度合いを分析し、DMOが地域の産業に与えている影響について説明する。そして第3節では、DMOの財源としての宿泊税に注目し、自治体による宿泊税の導入がDMOの収入にどのような影響を与えるのか、そしてその効果は地域DMOと地域連携DMOで異なるのかを分析する。

第1節 分析1：DMOが観光客数や観光消費額に与える影響についての分析

第1項 問題意識

前述した先行研究の多くは、一部地域における限定的な事例調査に依拠しており、DMOが地域の観光業に与える影響について全国的な傾向を把握することはできていなかった。そこで分析1では、DMOが地域の観光客数や観光消費額にどのような影響を与え、観光活性化に寄与しているのかを明らかにすることを目的とする。

第2項 パネル分析

本分析では、47都道府県×3年間（2021～2023年）のパネルデータを用い、DMOの存在が観光の活性化に与える影響を検証する。

観光活性化を示す指標として、①観光客数と②観光消費額2つを用い、これらを被説明変数とする。説明変数としては、DMOの数、財政力指数、人口、客室稼働率、都道府県魅力度を用いる。推定に当たっては、各都道府県の年度を通じた固定効果を考慮するため固定効果モデルを採用する。

・使用したデータの説明

まず都道府県ごとのDMOの数については、観光庁の「登録観光地域づくり法人『登録DMO』の形成・確立計画」より算出した。そして、観光客数、観光消費額、財政力指数、人口、客室稼働率のデータは全て『e-Stat』より入手した。また、都道府県魅力度については株式会社ブランド総合研究所が実施する地域ブランド調査のデータを用いた。推定式は以下のとおりである。

・推定式

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(DMOの数_{it}) + \beta_2(財政力指数_{it}) + \beta_3(人口(対数値)_{it}) + \beta_4(客室稼働率_{it}) + \beta_5(都道府県魅力度_{it}) + f_i + e_{it}$$

ただし、 i は各都道府県を表す添字、 t は時点を表す添字である。本分析では被説明変数 (y_{it}) として各都道府県の観光客数、観光消費額を用いる。説明変数として、DMO の影響を調べるために DMO の数、各都道府県それぞれの状況を考慮するために財政力指数と人口 (対数値)、各都道府県の観光の振興を考慮するために客室稼働率と都道府県魅力度の変数を用いた。 f_i は各都市の固定効果を表し、 e_{it} は誤差項である。

・各変数の基本統計量

図表 4-1-1 各変数の基本統計量

変数名	観測値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
観光客数 (人)	141	0.043130	0.027327	0.009357	0.221757
観光消費額 (円)	141	0.530207	0.164666	0.160385	0.889497
DMO の数	141	5.134752	3.314944	0	21
財政力指数	141	0.495124	0.175349	0.25373	1.10065
人口 (対数値)	141	6.26201	0.344801	5.729974	7.148788
客室稼働率 (%)	141	45.15532	9.237961	24.4	73.4
都道府県 魅力度	141	27.33191	12.35944	11.6	73.4

(筆者作成)

図表 4-1-1 より、各変数の最大値・最小値を見ると外れ値の問題はないと考えられる。

・推定結果

上記の各変数の基本統計量のデータを踏まえて推定結果を示したのが図表 4-1-2 である。

図表 4-1-2 DMO の数が観光の活性化に与える影響の分析結果

	観光客数 係数 (標準誤差)	観光消費額 係数 (標準誤差)
定数項	-551374*** (173135)	39.7019*** (7.34792)
DMO の数	180.089** (81.8064)	0.00654142* (0.00347189)
財政力指数	10501.4 (14038.3)	-0.711095 (0.595790)
人口(対数)	86330.7*** (27754.7)	-5.16678*** (1.17792)
客室稼働率	136.549*** (12.3139)	0.005379*** (0.000523)
都道府県魅力度	23.7579 (28.8921)	0.000955 (0.001226)
観測数	141	141
決定係数	0.929963	0.993890

(筆者作成)

(注) ***, **, *はそれぞれ有意水準 1%, 5%, 10%で帰無仮説を棄却し、統計的に有意であることを示す。

本分析で特に注目するのが、DMO の数が観光客と観光消費額に与える影響である。図表 4-1-2 より、DMO の数の係数は、被説明変数が観光客数であっても観光消費額であっても10%水準で統計的に有意で正の値を示していることがわかる。これらの結果から、DMO の存在は地域の観光活性化に一定の寄与をしていることが示唆される。現状の DMO の活動によって観光客の誘致や観光消費額の増加に貢献していると考えられる。

以上の結果より、現状の DMO は、観光客数および観光消費額の双方を通じて地域経済を底上げする上で一定の効果をあげていることがわかった。

第 2 節 分析 2 : DMO が地域の六次産業化に与える影響についての分析

第 1 項 問題意識

前述のように、六次産業化は地域経済の自立的発展を実現する上で重要な政策課題であり、その推進には地域内の多様な主体間の連携が不可欠である。とりわけ、観光を核として地域資源を統合する DMO は、一次・二次・三次産業を横断的に結びつけ、地域産業から観光資源を掘り起こす役割が期待されている。しかし、DMO が六次産業化の各段階にどの程度関与し、どの分野に強い影響を及ぼしているのかについては、実証的に十分検証されていない。そこで本研究では、DMO が六次産業化のどの段階に影響を与えているのかを分析で明らかにする。

第 2 項 パネル分析

本研究では、47 都道府県×3 年間（2021～2023 年）のパネルデータを用いる。また、本分析では、各都道府県の六次産業化における農業・水産業関連事業の直売の割合、加工の割合、観光の割合を被説明変数で用いる。ここで、農業・水産業関連事業の直売の割合は六次産業化における一次産業の割合を、農業・水産業関連事業の加工の割合は六次産業化における二次産業の割合を、農業・水産業関連事業の観光の割合は六次産業化における三次産業の割合を表している。そこでこれらの変数に対し、DMO がどのような影響を与えるのかを分析し、DMO が地域の六次産業化に与える影響を検証する。推定に当たっては、各都道府県の年度を通じた固定効果を考慮するため固定効果モデルを採用する。

・使用したデータの説明

都道府県ごとの DMO の数については、前節の分析と同様に観光庁の「登録観光地域づくり法人『登録 DMO』の形成・確立計画」より算出した。そして、各都道府県の農業・水産業関連事業の年間売上額に占める直売所売上の割合、農業・水産業加工の売上の割合、農業・水産業に関連する観光の売上の割合、財政力指数、人口、農業生産額、農地面積のデータは全て『e-Stat』より入手した。

・推定式

推定式は以下のとおりである。

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(DMOの数_{it}) + \beta_2(財政力指数_{it}) + \beta_3(人口(対数値)_{it}) + \beta_4(農業生産額_{it}) + \beta_5(農地面積_{it}) + f_i + e_{it}$$

ただし、 i は各都道府県を表す添字、 t は時点を表す添字である。本分析では被説明変数(y_{it})として農業・水産業関連事業の年間売上額に占める直売所売上の割合、農業・水産業加工の売上の割合、農業・水産業に関連する観光の売上の割合を用いる。説明変数として、DMOの影響を調べるためにDMOの数、各都道府県それぞれの状況を考慮するために財政力指数と人口(対数値)、各都道府県の農業の振興を考慮するために農業生産額と農地面積の変数を用いた。 f_i は各都道府県の固定効果を表し、 e_{it} は誤差項である。

・各変数の基本統計量

図表 4-2-1 各変数の基本統計量

変数名	観測値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
農業・水産業関連事業の年間売上額に占める直売所売上の割合	141	0.0431304	0.027327	0.009357	0.221757
農業・水産業関連事業の年間売上額に占める加工売上の割合	141	0.530207	0.164666	0.160385	0.889497
農業・水産業関連事業の年間売上額に占める観光売上の割合	141	0.423744	0.178047	0.068182	0.810965
DMOの数	141	5.134752	3.314944	0	21
財政力指数	141	0.495124	0.175349	0.25373	1.10065
人口(対数値)	141	6.26201	0.344810	5.729974	7.148788
農業生産額(対数値)	141	3.14538	0.348366	2.292256	4.129625
農地面積(対数値)	141	4.770714	0.362525	3.791691	6.058046

(筆者作成)

図表 4-2-1 より、各変数の最大値・最小値を見ると外れ値の問題はないと考えられる。

・推定結果

上記の各変数の基本統計量のデータを踏まえて推定結果を示したのが図表 4-2-2 である。

図表 4-2-2 農業・水産業関連事業の年間売上額に占める直売所売上の割合、農業・水産業加工の売上の割合、農業・水産業に関連する観光の売上の割合に与える要因の分析結果

	直売所の 売上割合	加工の 売上割合	観光の 売上割合
	係数 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	係数 (標準誤差)
定数項	3.83589	-4.23529	0.649251

	(5.33238)	(5.49734)	(2.30059)
DMO の数	-0.001835 (0.00197965)	0.001314 (0.00204089)	0.001543* (0.000935465)
財政力指数	0.309284 (0.365723)	-0.022061 (0.377037)	-0.355945** (0.157786)
人口(対数)	-1.32785 (0.841144)	1.43645 (0.867166)	0.503613 (0.362901)
農業生産額(対数)	0.278820* (0.151023)	-0.290138* (0.155695)	-0.068938 (0.0651570)
農地面積(対数)	0.837227 (0.744183)	-0.717985 (0.767206)	-0.707800** (0.321069)
観測数	141	141	141
決定係数	0.991091	0.991901	0.939789

(筆者作成)

(注) ***, **, *はそれぞれ有意水準 1%, 5%, 10%で帰無仮説を棄却し、統計的に有意であることを示す。

本分析で特に注目するのが、DMO の数が各被説明変数に与える影響である。図表 4-2-2 より、DMO の数は農業・水産業関連事業の年間売上額に占める直売所の売上の割合、農業・水産業加工の売上の割合に有意な影響を示さなかった一方で、農業・水産業関連事業の年間売上額に占める農業・水産業に関連する観光の売上の割合に有意に正の影響を示していることがわかる。

以上の分析により DMO は農業・水産業に関連する観光分野の売上割合を上昇させる効果がある一方で、直売・加工分野に対しては有意な影響は見られなかった。このことは、現在の DMO は六次産業化によって創出された観光資源の売上を高める効果を持っている一方で、観光資源を生み出す生産・加工段階に対しては十分な影響を及ぼせていないことを示唆している。そのため、現状の DMO は、地元産業から生み出された観光資源に対しては、売上を上昇させる効果はあるものの、DMO から地域の 1 次産業や 2 次産業への波及効果は生じていないと考えられる。そのため DMO は地域の観光業の発展に寄与している一方で、DMO による観光推進の成果が、地元産業のさらなる発展には十分結びついていないと言える。こうした点から、現状 DMO が地域経済循環に対しての役割を十分に果たしていないと考えられる。

第 3 節 分析 3：宿泊税の導入が地域 DMO、地域連携 DMO の総収入に影響を与える要因の分析

第 1 項 問題意識

次に、DMOの収入構造に着目し、自治体の宿泊税の導入がDMOの財源にどのような影響を与えているかを検証する。前述のように、日本版DMOの財源に関しては、「補助金依存の問題」「自主財源確保の困難さ」が指摘されてきた。そうした中、前述のように宿泊税が東京都をはじめ、大阪府、京都市、金沢市、福岡市など、観光需要の高い地域を中心に導入が進められており、近年では中規模都市でも導入の動きが拡大している。

宿泊税は本来、観光振興のための安定的な財源を確保することを目的としており、自治体を通じてDMOなどの観光地域づくり組織に補助金として再配分されることで、DMOの収入を押し上げる方向に作用すると考えられる。とりわけ、単一の自治体を主たる活動範囲とする地域DMOでは、宿泊税収入が自治体財源として確保され、その一部がDMOへの補助金として活用されるため、宿泊税の導入は地域DMOの収入拡大に寄与する効果が現れると想定される。

一方で、地域連携DMOのように複数の自治体が連携して広域的に活動する組織の場合、宿泊税の徴収状況は自治体によって異なる。このような場合、宿泊税を課していない自治体が、課税している自治体の観光振興施策の恩恵を受けるという、いわゆる「フリーライド」現象が生じる可能性がある。つまり、宿泊税を導入していない自治体が、宿泊税によって得られる財源を直接負担することなく、その成果（自治体を通じた補助金や広域プロモーション）を享受する構図が生じ得る。

このように、宿泊税の導入は、DMOの形態が地域DMOと地域連携DMOによってDMOが自治体から得る補助金収入に違いが生じる可能性がある。そこで本節では、宿泊税によって生じる財源の非対称性が広域的な観光地域マネジメントの形成にどのような課題を与えているのかを明らかにすることが、本分析の目的である。

第2項 パネル分析

・分析手法

本分析では、観光庁が令和7年時点で登録している489の観光地域づくり法人（DMO）を対象に、地域DMOおよび地域連携DMOに分けて、それぞれの総収入に影響を与える要因を固定効果モデルにより推定した。特に、宿泊税がDMOの財源構造に与える影響を明らかにすることを目的とし、宿泊税を導入している自治体または地域を対象とするDMOの場合に1、宿泊税を導入していない地域のDMOの場合に0を付与したダミー変数を作成した。そして、この宿泊税ダミーと、主要収入項目（補助金、会費、事業収入）との交差項を設定した。これにより、「宿泊税が導入されている地域では、各収入源がDMOの総収入にどのように寄与するか」を検証する。

・変数の説明

本分析では、DMOの総収入を被説明変数として設定し、観光需要や財源構造を示す複数の説明変数を用いた。具体的には、地域の観光経済規模を表す観光消費額、観光需要の量的指標である延べ宿泊者数を需要側の要因として取り入れた。また、財源構造を示す指標として、国・都道府県・市町村から交付される補助金、DMOの構成団体や会員企業等からの会費収入、および自主事業による事業収入を設定した。さらに、宿泊税の導入がこれらの収入項目に与える影響を検証するため、宿泊税導入自治体を示す宿泊税ダミー変数と各財源変数との交差項を作成し、補助金×宿泊税ダミー、会費×宿泊税ダミー、事業収入×

宿泊税ダミーをモデルに組み込んだ。

・使用したデータの説明

本節の分析に用いたデータは、489 の観光地域づくり法人（DMO）の 2021 年から 2023 年のデータである。そして、総収入、補助金（都道府県+市町村+国）、会費収入、事業収入、補助金×宿泊税ダミー、会費×宿泊税ダミー、事業収入×宿泊税ダミーのデータは観光庁の HP より入手した。また、旅行消費額、延べ宿泊者数のデータは e-Stat より入手した。

・推定式

推定式は以下のとおりで、地域 DMO と地域連携 DMO に分けて検証する。

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{旅行消費額}_{it}) + \beta_2(\text{延べ宿泊者数}_{it}) + \beta_3(\text{補助金(都道府県 + 市町村 + 国)}_{it}) + \beta_4(\text{会費収入}_{it}) + \beta_5(\text{事業収入}_{it}) + \beta_6(\text{補助金} \times \text{宿泊税ダミー}_{it}) + \beta_7(\text{会費} \times \text{宿泊税ダミー}_{it}) + \beta_8(\text{事業収入} \times \text{宿泊税ダミー}_{it}) + f_i + e_{it}$$

ただし、 i は各 DMO を表す添字、 t は時点を表す添字である。本分析では被説明変数 (y_{it}) として、各 DMO の総収入を用いる。説明変数として、DMO の総収入に影響を与える要因を考慮するために各 DMO を訪れた旅行者の旅行消費額、延べ宿泊者数を、さらに各 DMO の補助金（都道府県+市町村+国）、会費収入、事業収入を、そして宿泊税導入が補助金・会費収入・事業収入に与える影響を確認するために補助金×宿泊税ダミー、会費×宿泊税ダミー、事業収入×宿泊税ダミーの変数を用いた。 f_i は各都市の固定効果を表し、 e_{it} は誤差項である。

本分析で特に注目するのは、DMO の財源構造に対して宿泊税制度がどのように影響を与えているのかである。そこで主要な収入源である補助金、会費収入、事業収入のそれぞれと宿泊税導入の有無を表すダミー変数との交差項をモデルに導入している。これら 3 つの交差項の係数がプラスで有意である場合、それは宿泊税の導入が DMO の各収入源（補助金・会費・事業収入）の効果を強化し、DMO の財政基盤を拡充していることを意味する。

・各変数の基本統計量

地域 DMO と地域連携 DMO のそれぞれの分析で用いた変数の基本統計量は以下の通りである。

図表 4-3-1 各変数の基本統計量（地域 DMO）

変数名	観測値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総収入（円）	565	183,980,773.92	289,008,694.73	0	2,950,968,482
旅行消費額（円）	475	23,692.5	59,845.29	1.48	600,834
延べ宿泊者数（人）	536	7,869.35	38,137.58	0.2	369,292
補助金（都道府県+市	521	55,980,017.38	101,343,866.	0	1,378,3

町村+国) (円)			04		90,439
会費収入 (円)	465	5,272,830.37	22,142,341.7 0	0	466,023, 746
事業収入 (円)	530	82,172,404.48	197,947,599. 65	0	2,669,3 81,000

(筆者作成)

図表 4-3-2 各変数の基本統計量 (地域連携 DMO)

変数名	観測値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総収入 (円)	331	718,106,219.32	2,218,660,35 8.19	4,832,54 2	24,223, 036,215
旅行消費額 (円)	287	106,811.54	205,615.05	0.62	1,657,7 56
延べ宿泊者数 (人)	319	37,955.46	225,159.51	24	2,926,9 97
補助金(都道府県+市町村+国) (円)	276	580,071,193.37	2,304,666,30 0.33	0	24,163, 639,074
会費収入 (円)	225	20,040,032.68	47,547,536.8 9	0	484,382 ,505
事業収入 (円)	271	135,721,816.1	427,323,852. 44	0	4,714,8 98,164

(筆者作成)

・推定結果

上記の各変数の基本統計量のデータを踏まえて推定結果を示したのが以下の図表である。

図表 4-3-3 地域 DMO、地域連携 DMO の総収入に影響を与える要因の分析結果

	地域 DMO	地域連携 DMO
変数	総収入 (標準誤差)	総収入 (標準誤差)
定数項	4.38E+07*** (8.01E+06)	2.85E+08* (1.60E+08)
旅行消費額	460.498*** (153.349)	-111.023 (582.208)
延べ宿泊者数	4.4739 (134.050)	-4.254 (1028.87)
補助金(都道府県+市町村+国)	1.0098*** (0.0515)	0.9981*** (0.0553)
会費収入	-1.0927 (1.7052)	0.3713 (3.8921)
事業収入	0.8904*** (0.0873)	0.8995* (0.5181)

補助金×宿泊税ダミー	0.7714** (0.3519)	0.0021 (0.0762)
会費×宿泊税ダミー	-29.3855*** (3.2640)	-0.9008 (7.1860)
事業収入×宿泊税ダミー	0.0966 (0.1023)	-0.8998 (0.8306)
観測数	353	136
決定係数	0.990970	0.974737

(注)
それぞれ有意水準
で帰無仮説を
的に有意である
ことを示す。

***, **, *はそ
準 1%, 5%, 10%
棄却し、統計

(筆者作成)

・分析結果の解釈

本分析においては、DMOの総収入を被説明変数として、観光需要や財源構造に関する諸要因が収入に与える影響を推定している。その際、ある変数の推定結果が正に有意である場合、当該変数の値が大きくなるほどDMOの総収入が増加することを意味し、DMOの活動を支える上で財政的に重要な要因であると解釈できる。以下では、この前提に基づき分析結果を考察する。

まず、地域DMOに関する分析結果についてみる。正に有意となった変数は、「旅行消費額」「事業収入」「補助金(国・都道府県・市町村)」および「補助金×宿泊税ダミー」であった。これらの結果は、地域内の観光需要の拡大や、自治体による財政支援が地域DMOの主要な財源として機能していることを示唆している。特に「補助金×宿泊税ダミー」が正に有意であったことから、宿泊税を導入している自治体では、その税収を背景として地域DMOへの補助金配分が拡大していることが明らかとなった。

一方、地域連携DMOにおいて、正に有意となったのは、「事業収入」「補助金(都道府県+市町村+国)」であった。すなわち、広域的なDMOにおいても補助金および事業収入は総収入に対して一定の寄与を示している。しかし、地域DMOの分析結果とは異なり、「補助金×宿泊税ダミー」については統計的に有意な関係は確認されなかった。すなわち、宿泊税を導入している自治体があっても、その税収が地域連携DMOへの補助金として十分に還元されていないことが明らかになった。

ここで「補助金×宿泊税ダミー」が地域DMOのみで正に有意となった点については、宿泊税の制度的特性が関係していると考えられる。前述のように、宿泊税は自治体(市町村)を徴収主体とする法定外目的税であり、徴収された税収は当該自治体が所管する観光振興事業に活用される場合が多い。そのため、地域DMOのように単一自治体を活動範囲とする組織では、宿泊税収入が自治体の補助金を通じてDMOの財源拡充に寄与する構造が形成されやすい。一方、地域連携DMOのような広域的組織では、宿泊税収が自治体単位で管理され、構成自治体間での税収共有の仕組みが十分に整備されていない。このため、宿泊税を導入していない自治体が、導入している自治体の財政的努力の成果を享受するという、「宿泊税のフリーライド」現象が生じている可能性が高い。そのため、仮に自治体が宿泊税を徴収していても、その税収をDMOに還元することはしないと考えられる。このように、地域連携DMOでは、宿泊税によるフリーライド問題を回避するため、宿泊税を徴収した自治体はその税収を十分にDMOに還元しておらず、財源不足から地域連携DMOが設立にあたって想定されている事業を賄うのに十分な資金を調達できていないことを示唆して

いる。

以上の結果から、宿泊税制度は地域単位においてはDMOの財政基盤を強化し、観光振興に寄与している一方で、広域的な観光地域マネジメントを推進する地域連携DMOに対しては、十分な財源確保の手段とはなり得ていない可能性を指摘できる。

第5章 政策提言

第1節 政策提言の方向性

本稿では、観光業の付加価値の低さや人材・財源の不足を問題意識とし、パネル分析を行った。分析の結果、DMOの活動が一次産業や二次産業に波及していないこと、地域連携DMOにおける宿泊税によるフリーライドの問題があることがわかった。これらの結果を踏まえ、以下の2つの政策提言を行う。

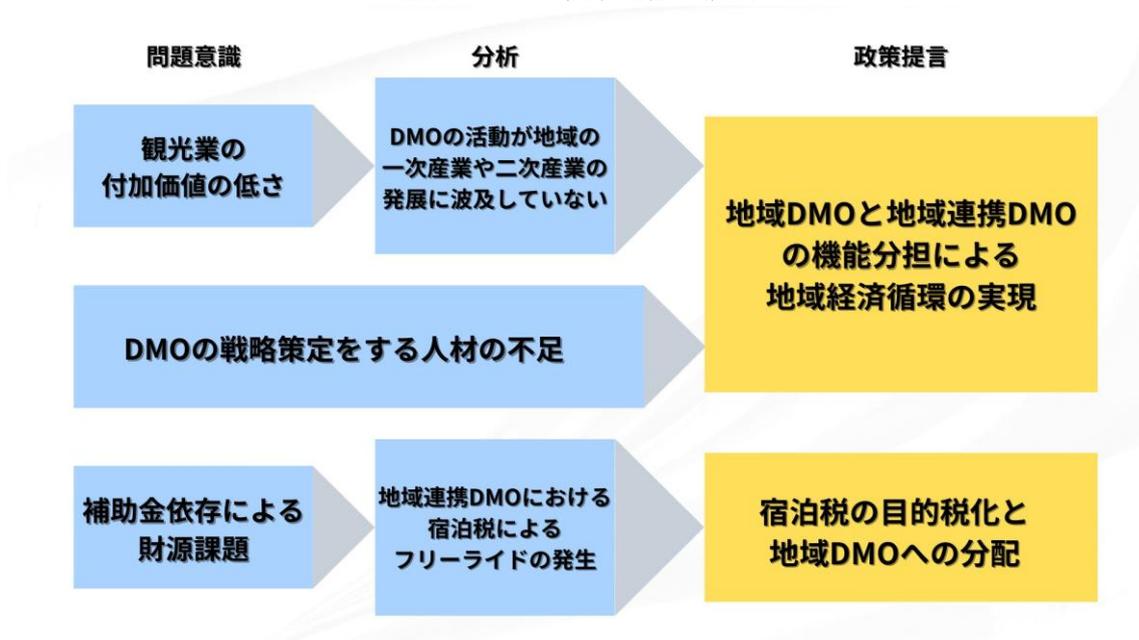
【政策提言Ⅰ】地域DMOと地域連携DMOの機能分担による地域経済循環の実現

【政策提言Ⅱ】宿泊税の目的税化と地域DMOの分配

まず、政策提言Ⅰでは、DMOの役割分担を明確化し、地域全体を巻き込んだ経済循環の創出を目指す政策を提言する。また、政策提言Ⅱでは、宿泊税をDMOへ分配する仕組みを導入することで、持続可能なDMOの実現に向けた財政基盤の確立を提言する。

図表5-1-1は、政策提言の概要である。

図表5-1-1 政策提言の概要



第2節 政策提言1：地域DMOと地域連携DMOの機能分担による地域経済循環の実現

・提言対象

本提言は、地域DMOおよび地域連携DMOを対象とするものである。

・提言理由

現状分析の結果、多くの DMO では行政経験者や観光業出身者が中心であり、データ分析や統計的手法を用いた戦略立案を担える専門人材が不足していることが明らかとなった。また、分析 2 の結果から、現状の DMO は地元産業から生み出された観光資源を販売・活用することで売上を拡大させる効果は持つものの、DMO の活動が地域の一次産業や二次産業の発展に波及していないことが示唆された。

つまり、DMO は観光業の発展には一定の寄与をしているが、その成果が地元産業の持続的成長や地域経済循環の拡大に十分結びついていないといえる。さらに、地域 DMO と地域連携 DMO の役割分担も明確に整理されておらず、両者の機能が重複または空白化している現状が存在する。

このような背景から、地域 DMO と地域連携 DMO が相互補完的に機能し、データに基づいた地域経済循環を実現するための新たな役割分担を構築することを提案する。

・提言内容

(1) 地域 DMO：観光マネジメント機能の強化

地域 DMO は、観光資源の発掘・創出を担う「地域マネジメント主体」として、地元企業、農家、商工業者などの一次産業・二次産業従事者が保有する製品やサービスに関する情報を登録・管理できるデータベースを構築する。

このデータベースの目的は、地域内の産業資源を一元的に把握し、観光資源化の可能性を可視化することである。また、登録情報を基に、販売イベントや流通チャンネルとの対話など、地域 DMO・一次産業・二次産業の販売活動に活用することにより、観光を起点とした地域産業への波及効果を生み出し、新たな観光資源の創出を促進する。データベースは無料登録制とすることで、企業や事業者がデータを提供しやすい環境を整備する。さらに、DMO の中に配置されたデータ人材が、登録データを分析し、経営戦略や販路拡大に関する有料アドバイザーサービスを提供することで、DMO 自身が独自の事業収入を得る仕組みを確立する。

参考事例：

Visit Finland “DataHub” (2020-)

フィンランド全国の観光事業者が自社商品を登録し、DMO が分析・支援を行うデータ共有基盤。登録企業 2,000 社超、商品数 7,000 件以上 (Visit Finland, 2023)。

(2) 地域連携 DMO：人材育成とマーケティングの中核化

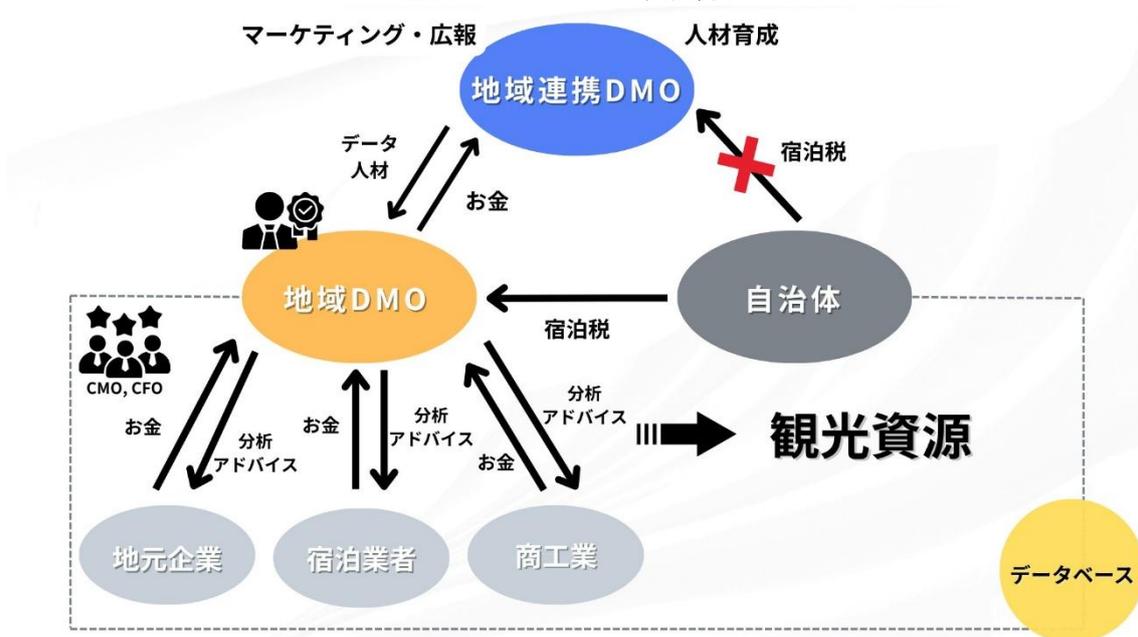
地域連携 DMO は、広域的な立場からデータ人材の育成と観光マーケティングの推進を担当する。

まず、地域 DMO におけるデータ分析業務を担う専門人材を育成し、各地域 DMO に派遣する仕組みを整備する。人材育成プログラムは、大学や専門教育機関と連携し、観光統計、BI ツール、デジタルマーケティング分析などを中心に設計する。この人材派遣に要する経

費は、政策提言 2 で述べる地域 DMO、地域連携 DMO の財源確保の仕組みで、財源を確立する。

次に、地域連携 DMO は、地域 DMO が創出した観光資源や地域商品を広域的にマーケティング・広報する。これにより、地域 DMO は資源の創出・マネジメントに専念し、地域連携 DMO は広報・販促・情報発信に特化するという明確な機能分担が実現する。

図表 5-2-1 DMO の役割分担



・期待される効果

地域 DMO と地域連携 DMO の協働によって、以下の効果が期待される。

1. 人材育成の促進

地域連携 DMO による専門人材の育成・派遣により、データ分析を担う人材が地域に定着し、継続的な戦略策定が可能となる。

2. 観光資源の創出強化

地域 DMO がデータに基づき一次・二次産業の資源を観光資源化することで、新たな地域ブランドの形成が進む。

3. 地域経済循環の拡大

地域連携 DMO によるマーケティング効果により、一次・二次産業の売上が増加することで、地域全体での六次産業化が推進される。

4. DMO の自立性向上

有料アドバイザー制度を通じて、DMO が自立的な事業収益を確保できるようになる。

5. 機能分担の明確化

地域 DMO はマネジメント、地域連携 DMO は人材育成・マーケティングを担うという役割が確立し、重複のない運営体制が整う。

このように、両者がデータを共有し、人材と情報を循環させることで、観光と産業の連動による地域経済の活性化が実現される。

・実現可能性

既にフィンランドで運用されているデータベースである Visit Finland “DataHub” (2020-) では、国主導で観光データ基盤を整備し、登録企業約 2,000 社が活用している。これは、国家規模でも運用可能であることを実証しており、地域単位である本政策では、実現可能性は高いと考える。また、人材育成に関しては、観光庁は「観光人材育成プログラム」といったデータ・観光・地域経営に関する教育プログラムはすでに全国で実施している。これらの教育機関と連携することで、地域連携 DMO が中心となり、一定の期間で人材を輩出・派遣することについても実現可能性は高いと考える。

第 3 節 提言 II：宿泊税の目的税化と地域 DMO への分配

・提言対象

国（観光庁・総務省）および宿泊税を課している地方自治体。
地域 DMO および地域連携 DMO。

・提言理由

第 4 章の分析結果から、宿泊税導入地域の DMO では補助金が大きな役割を果たしている一方、地域連携 DMO は宿泊税の恩恵を十分に受けられず、いわゆるフリーライド問題が発生する可能性が示唆された。

これらの結果を踏まえると、DMO が地域経済全体を牽引する機能を十分に発揮するためには、安定的かつ自立的な財源の確保が不可欠である。

・提言内容

スイス型 DMO 制度の知見を踏まえ、日本においても宿泊税を目的税化し、地域 DMO の安定的な財源として位置づける制度設計を進めるべきである。

・実現可能性

現在、宿泊税は全国各地で導入が進みつつあり、主要観光都市を中心に制度的基盤が整いつつある。また、問題意識で述べたように、DMO には予算や財源に大きな課題が存在しており、これは宿泊税の目的税化および DMO への配分制度の導入に向けた追い風となると

考える。さらに、観光地においては宿泊税収の一部を地域観光振興に活用する事例も増加しており、地方自治体や観光事業者の理解も進みつつある。こうした動きを制度的に整理し、地域 DMO への安定的な資金還流を明文化することは、既存制度の延長線上で十分に実現可能である。

加えて、スイス型 DMO 制度のように、宿泊税の徴収と活用の経路を明確化することで、住民や事業者の納得感を得やすく、導入コストも比較的低い。したがって、本提言は政策の実効性と社会的受容性の両面から見ても、高い実現可能性を有すると考えられる。

- ・期待される効果

宿泊税を目的税化し、地域 DMO の財源として明確に位置づけることで、以下の効果が期待される。

- ①財政的自立性の確保

宿泊税の目的税化により、自治体の予算方針や年度ごとの補助金配分に左右されにくい財源を確保できる。従来の補助金依存型の資金調達から脱却し、宿泊税を DMO の独立財源として位置づけることで、財源構成の多様化とリスク分散が進む。これにより、短期的な事業にとどまらず、地域産業との連携を見据えた中長期的な観光マネジメントの展開が可能となる。

- ②税収の地域内循環

これにより、観光を起点とした地域経済循環（六次産業化）を促進し、地域の経済的自立を支える構造が形成される。

- ③宿泊税徴収の納得感

宿泊税の使途が明確化され、徴収から活用までの経路を DMO を通じて「見える化」することで、住民や事業者、観光客の納得感が得られる。結果として、税の社会的に受け入れられ、地域全体での観光振興に対する理解と協力が得やすくなる。

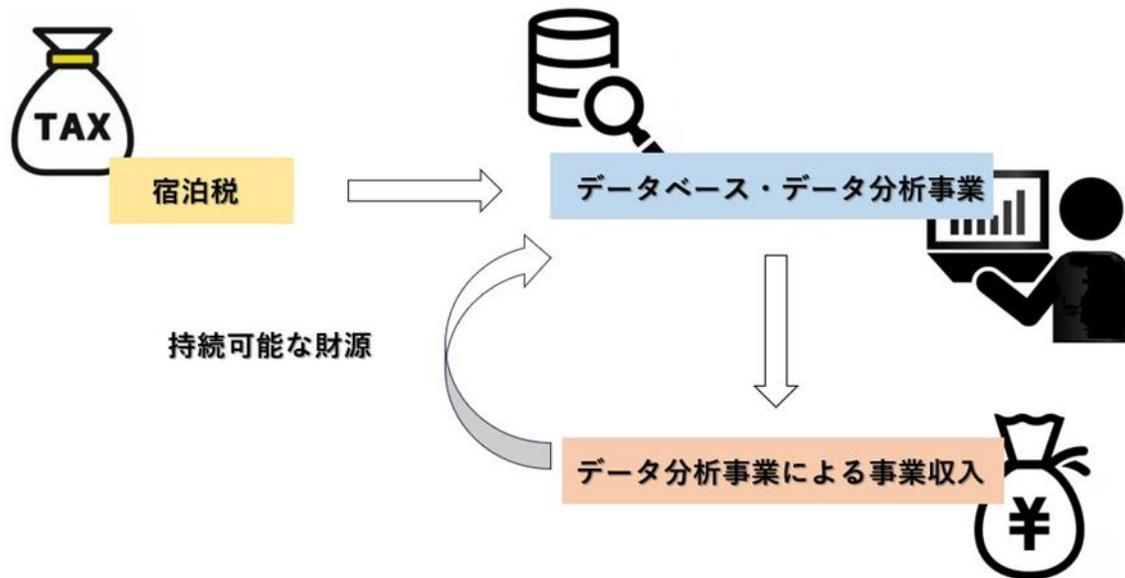
第 4 節 政策提言のまとめ

提言 I では、地域 DMO と地域連携 DMO の役割を明確に分担し、データ分析を核とした地域経済循環モデルの構築を提案した。具体的には、地域 DMO が地元企業や農業・商工業者の情報を集約したデータベースを構築し、観光資源の創出と産業間連携を促進することを目指す。同時に、地域連携 DMO はデータ人材の育成・派遣および広域的なマーケティングを担うことで、観光資源の販売促進と戦略的広報を実現する。このデータ基盤を通じて、DMO が地域経済の情報中枢として機能し、観光を起点とした一次・二次産業への波及効果を高めることが期待される。

次に、この仕組みを財政的に支えるのが提言 II である。宿泊税を目的税化し、その一部を地域 DMO を通じて地域連携 DMO に安定的に配分することで、人材育成のための恒常的な財源を確保する。こうして育成された専門人材が地域 DMO におけるデータ基盤の整備・運用を担うことで、DMO の機能を持続的に強化することが可能となる。将来的には、この財

源構造が宿泊税依存から脱却し、DMO 自身が有料アドバイザー制度などを通じて事業収入を得る自立的な運営モデルへと転換することで、DMO を中核とした持続可能な観光地域経営の確立が期待される。

図表 5-3-1 DMO 財源の新たな形



おわりに

本研究では、観光地域づくり法人（DMO）の役割と宿泊税を通じた地域経済循環の可能性について検討し、データ分析人材の育成と財源確保の両面から、持続可能な観光地域経営モデルの構築に向けた政策提言を行った。

本稿の作成にあたり、観光庁ならびに自治体の皆様から、データ取得を通じて多大なご協力を賜った。ここに深く感謝の意を表す。

最後に、本研究が、我が国の観光振興と地域経済の持続的発展に資する一助となることを願い、本稿の締めとする。

参考文献・データ出典

参考文献

・大竹伸郎（2016）「日本における農業の六次産業化の展開と地域の特徴」研究技術計画 Vol. 34 No. 3 p. 315-327

・大森達也・中井検裕・沼田麻美子（2019）「日本版 DMO 制度による都道府県観光協会の地域に果たす役割に関する研究 観光産業の位置づけと観光協会における実施事業の比較を通して」公益社団法人日本都市計画学会 都市計画論文集 Vol. 54 No. 3 p. 1328-1335

・小川 雅則・南條 青志（2021）「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—」Kii-Plus Journal p. 17-28

・塩見正成（2021）「観光地域づくり法人（DMO）の分類と課題の検討」大阪市立大学大学院都市経営研究科 p. 26-48

・谷口晃晴・大平悠季・原野恵子・清水哲夫（2024）「観光地域づくり法人(DMO)による観光地域づくり活動の SROI 評価の試み —ガイドツアー造成事業を事例として—」日本観光研究学会機関誌 Vol. 36 p. 95-104

・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 第 36 号 p. 10-28

・森重昌行（2011）「多様な人びとがかかわる機会をつくり出す地域主導の観光：「かかわり合う地域社会（Engaging Community）」の形成に向けて」北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集, 7, 61-7

・横山知己・黒澤武邦（2024）「コロナ過を踏まえた観光地域づくり法人（DMO）における自主財源及び専門人材の確保に関する一考察」日本観光研究学会機関誌（第 31 号） p. 105-112

・余凌龍（2024）「観光地域づくり法人（DMO）の収益構造分析」観光学論集 19 p. 77-83

・熱海市「宿泊税」閲覧日：2025/11/7
<https://www.city.atami.lg.jp/kurashi/zeikin/1015193/index.html>

・OECD「Torism」閲覧日：2025/11/7
<https://www.oecd.org/en/topics/tourism.html>

・金沢市「宿泊税について」閲覧日：2025/11/7
<https://www4.city.kanazawa.lg.jp/soshikikarasagasu/shiminzeika/gyomuannai/1/4/28>

700.html

- ・観光庁 (2025) 「【インバウンド消費動向調査】2024年暦年の調査結果(速報)の概要」p1 2025年3月31日 閲覧日:2025/11/7
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001856155.pdf>
- ・観光庁「観光地域づくり法人(DMO)」閲覧日:2025/11/7
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/dmo/index.html
- ・観光庁「観光地・観光産業一体となった地域活性化の方向性について」p2 2022年2月8日 閲覧日:2025/11/7
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/jizoku_kankochi/kanko_sangyokakushin/saiseishien/content/001463296.pdf
- ・観光庁「関連データ・資料集」閲覧日:2025/11/7
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/jizoku_kankochi/kanko_sangyokakushin/saiseishien/content/001483872.pdf
- ・観光庁「令和4年版観光白書」閲覧日:2025/11/7
<https://www.mlit.go.jp/statistics/content/001630305.pdf>
- ・観光庁「我が国観光産業の現状と今後の展望」p14 2023年10月10日 閲覧日:2025/11/7
<https://www.tb.mlit.go.jp/shikoku/content/000335103.pdf>
- ・共同通信(2025)「宿泊税、全国92自治体が検討 訪日客増で導入拡大」2025年8月24日 閲覧日:2025/11/7
<https://news.yahoo.co.jp/articles/28d0331b08a9e85a229bbaffb541162cbc615fa1>
- ・京都市情報館「宿泊税について」閲覧日:2025/11/7
<https://www.city.kyoto.lg.jp/gyozai/page/0000236942.html>
- ・倶知安市「宿泊税」閲覧日:2025/11/7
https://www.town.kutchan.hokkaido.jp/town_administration/AccommodationTax/
- ・JNTO(日本政府観光局)(2025)「訪日外客数(2025年9月推定値)」2025年10月15日 閲覧日:2025/11/7
https://www.jnto.go.jp/news/_files/20251015_1615.pdf
- ・東京都主税局「宿泊税」閲覧日:2025/11/7
<https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/kazei/leisure/shuk>
- ・日本交通公社(2024)「スイスにおけるDMOの構造改革の取り組み」閲覧日:2025/11/7
https://www.jtb.or.jp/researchers/column/column-switzerland-dmo-structure-reform-kanno/?utm_source=chatgpt.com
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)「人口減少が地域経済に与える影響～商業、製造業が衰退、サービス業、農業が活性化のカギに～」季刊 政策・経営研究 Vol.6 p129～147
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2016/11/201604_129.pdf
- ・やまごころ.jp「2025年4月の訪日宿泊者1729万人、地方比率も30%超。鳥取県は前年比151%増」2025年7月1日
https://yamatogokoro.jp/inbound_data/57394/

データ出典

・観光庁「観光地域づくり法人の現状及び課題 ～観光を巡る動向を踏まえて」 データ取得日：2025/11/07

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001720142.pdf>

・観光庁（2021-2023）「宿泊旅行統計調査」 データ取得日：2025/11/07

[https://www.e-stat.go.jp/stat-](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00601020&tstat=000001079598&cycle=7&class1val=0)

[search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00601020&tstat=000001079598&cycle=7&class1val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00601020&tstat=000001079598&cycle=7&class1val=0)

・観光庁「DMOの財源の基礎」 データ取得日：2025/11/07

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001470657.pdf>

・観光庁「登録観光地域づくり法人「登録DMO」の形成・確立計画」 データ取得日：2025/11/07

https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/dmo/ichiran/toroku_dmo.html

・観光庁（2021-2023）「旅行・観光消費動向調査」 データ取得日：2025/11/07

[https://www.e-stat.go.jp/stat-](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00601010&tstat=000001079616&cycle=7&class1val=0)

[search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00601010&tstat=000001079616&cycle=7&class1val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00601010&tstat=000001079616&cycle=7&class1val=0)

・厚生労働省（2021-2023）「人口動態統計調査」 データ取得日：2025/11/07

[https://www.e-stat.go.jp/stat-](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&class1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053072&tclass4val=0)

[search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&class1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053072&tclass4val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&class1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053072&tclass4val=0)

・総務省（2023）「住民人口移動報告書」 データ取得日：2025/11/07

[https://www.e-stat.go.jp/stat-](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200523&tstat=000000070001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001148746)

[search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200523&tstat=000000070001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001148746](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200523&tstat=000000070001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001148746)

・総務省（2021-2023）「地方財政状況調査」 データ取得日：2025/11/07

[https://www.e-stat.go.jp/stat-](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200251&tstat=000001077755&cycle=7&class1=000001078091&tclass2=000001078092&tclass3val=0)

[search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200251&tstat=000001077755&cycle=7&class1=000001078091&tclass2=000001078092&tclass3val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200251&tstat=000001077755&cycle=7&class1=000001078091&tclass2=000001078092&tclass3val=0)

- ・農林水産省（2021-2023）「作物統計調査」 データ取得日：2025/11/07
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500215&tstat=000001013427&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001032270&tclass2=000001032271&tclass3=000001214700>
- ・農林水産省（2021-2023）「生産農業所得統計」 データ取得日：2025/11/07
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500206&tstat=000001015617>
- ・農林水産省（2021-2023）「6次産業化総合調査」 データ取得日：2025/11/07
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500247&tstat=000001052099>
- ・ブランド総合研究所（2021-2023）「地域ブランド調査」 データ取得日：2025/11/07
2023年度版：<https://news.tiiki.jp/articles/4854>
2022年度版：<https://news.tiiki.jp/articles/4782>
2021年度版：<https://news.tiiki.jp/articles/4697>