

琉球大学学術リポジトリ

DMOの運営状況に関する実態調査－組織特性，地域特性，取組への積極性との関係把握を中心に－

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 国際地域創造学部 経営プログラム 公開日: 2024-01-11 キーワード (Ja): 組織形態, 意思決定, 地域特性 キーワード (En): DMO, ステークホルダー 作成者: 王, 怡人, 大津, 正和, 地頭所, 里紗, 張, 瑋容, 竹村, 正明 メールアドレス: 所属: 明治大学商学部
URL	https://doi.org/10.24564/0002020152

DMO の運営状況に関する実態調査¹

—組織特性，地域特性，取組への積極性との関係把握を中心に—

Survey on the Operation of DMOs

Focus on understanding the relationships among organizational characteristics, regional characteristics, and proactiveness toward initiatives

王 怡人^{*}，大津 正和[†]，地頭所 里紗[‡]，張 瑋容[※]，竹村 正明[☆]

Yi-Jen Wang, Masakazu Otsu, Risa Jitoshu, Wei Jung Chang, Masaaki Takemura

本稿は2023年にDMOを対象に実施した実態調査の結果をまとめたものである。目的は、DMOの組織特性、観光資源の豊富さという地域特性、そして観光振興に関連する様々な取組への積極性といった3つの変数間の関係を明らかにすることである。なお、DMOの組織特性について本調査では、組織の種別や常勤職員数の他、意思決定の様式など多次的に検討した。

キーワード：DMO，組織形態，意思決定，地域特性，ステークホルダー

I. はじめに

コロナパンデミック期間中、国や県を跨ぐ移動の自粛が要請されたため、観光業は大きなダメージを受けた。2023年現在、コロナの状況はある程度制御されたので、低迷した観光業を如何に持ち直させるかは大きな課題となった。観光振興のためにさまざまな組織がかかわっている。本研究の最終目的は、組織形態と環境特性とのベストなマッチングを探ることである。この最終目的を達成するための一歩として、理論枠組に基づいて質問項目を構築し、観光地域作り法人（Destination Marketing / Management Organization, 以下DMOとする）の運営実態を把握する。本稿の目的はその調査結果をまとめることである。

II. 調査の実施概要と調査結果のまとめ

1. 調査概要

本調査は日本全国のDMOを対象に2023年1月18日から2月18日の間に実施したものである。調

* 琉球大学国際地域創造学部 教授，〒903-2013 沖縄県中頭郡西原町字千原1番地

† 同志社女子大学現代社会学部 教授，〒610-0395 京都府京田辺市興戸

‡ 龍谷大学政策学部 講師，〒612-8577 京都市伏見区深草塚本町67

※ 同志社女子大学現代社会学部 准教授，〒610-0395 京都府京田辺市興戸

☆ 明治大学商学部 教授，〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台1-1

査項目は、DMOの基本情報をはじめ、運営資金（収入源）、地域の観光資源特性、意思決定様式、施策を取り組む際の積極性、入域者数、経済効果などである。DMOへの回答依頼はE-mailと質問票の郵送といった2つの方法で行った。それぞれに依頼したDMOの数は、E-mailは170組織、郵送は306組織であった。E-mailで依頼した組織は、専用のWebサイトにて回答する形となっている。結果、Webからは105件の回答、回収した質問票は93件、計198件の回答があった。回答率は、それぞれ61.8%と30.4%であった。

2. 調査結果の単純集計

a. 回答したDMOの種別について

回答した198組織の種別は表1のとおりである。「その他」と回答した9組織の内訳は、「一般財団法人」8と「協同組合」1である。全体的に見れば「一般社団法人」の数が最も多かった。

表1 回答したDMOの種別の度数分布

種別	公社	一般社団法人	公益財団法人	特定非営利活動法人	株式会社	その他
度数 (%)	23 (11.6%)	143 (72.2%)	4 (2.0%)	1 (0.5%)	18 (9.1%)	9 (4.5%)

b. 回答したDMOの組織規模（常勤職員数）と外部からの出向状況について

DMOの規模を把握するために常勤職員数を調べた。その分布状況は表2のとおりである。回答した198組織の内、約4分の3の147組織（74.3%）は常勤職員数15名以下であった。

表2 回答したDMOの常勤職員数の度数分布

5名以下	53 (26.8%)
6-10名	52 (26.3%)
11-15名	42 (21.2%)
16-20名	16 (8.1%)
21-25名	12 (6.1%)
26-30名	11 (5.6%)
31-40名	3 (1.5%)
41-50名	3 (1.5%)
51-60名	1 (0.5%)
61名以上	5 (2.5%)
合計	198 (100%)

常勤職員の内、「行政から出向してきた人数」と「企業等から出向してきた人数」の度数分布は表3のとおりである。

表3 常勤職員のうち行政および企業等からの出向状況の度数分布（セル内の数字はDMOの数）

外部からの出向状況	行政から	企業等から
0名	76 (38.4%)	90 (45.5%)
1-2名	62 (31.3%)	61 (30.8%)
3-5名	39 (19.7%)	15 (7.6%)
6-8名	7 (3.5%)	9 (4.5%)
9-11名	3 (1.5%)	2 (1.0%)
12-15名	3 (1.5%)	2 (1.0%)
16-20名	-	-
21-25名	-	-
26-30名	-	2 (1.0%)
31名以上	-	-
無回答	8 (4%)	19 (9.6%)
合計	198 (100%)	198 (100%)

表3が示したとおり，行政と企業等からの出向人数が「5名以下」は回答の9割以上を占めている。「出向者0名」を除き，「1-5名」の割合はそれぞれに，行政からは101組織（51.0%），企業等からは76組織（38.4%）であった。そして，回答したDMOの中に行政と企業等の出向者が混在する状況を表4のようにまとめた。

表4 行政および企業等からの出向者の混在状況（N：198 欠損：26）

		企業・実業からの出向人数						合計
		0名	1-2名	3-5名	6-8名	9-11名	26-30名	
行政か らの出 向人数	0名	52	19	3	1	0	0	75
	1-2名	27	20	2	1	0	1	51
	3-5名	10	10	8	4	2	0	34
	6-8名	1	3	1	0	0	1	6
	9-11名	0	1	0	2	0	0	3
	12-15名	0	1	1	1	0	0	3
	合計	90	54	15	9	2	2	172

表4にハイライトした部分は出向者数をもっとも多い組み合わせである。198回答のうち，出向人数について無回答は26があったため，このクロス集計に使用したのは172回答のみとなっている。172

回答の内、行政からも企業等からも出向者がいないのは52組織であった。そして行政と企業等からの出向者がいた場合、どちらか一方のみ出向者がいた場合でも、両方から出向者がいた場合でも、「1-2名」の回答が多かった。

常勤職員に占める外部からの出向者人数のこの分布状況にあわせて、10段階の人数スケールを「0名」、「1-5名」、「6名以上」にまとめ直し、この3つの出向人数のスケールを用いて、回答した172組織を9つの出向者パターンに分類した。この9つのパターンに基づいて、後述する「意思決定様式」、「計画策定方針」、「キャンペーン・イベント開発方針」、「外部組織との連携姿勢」などDMOの意思決定に関連する項目とのクロス集計をおこなった。その結果、意思決定の特徴に関連する項目と9つの出向者パターンとの間の回答状況に有意差は得られなかった。

c. 回答したDMOの運営資金（収入源）について

DMOの運営資金（収入源）について、最も比率が高いものと2番目に比率の高いものの両方を回答してもらった。表5はその結果をまとめたものである。「最も比率が高い収入源」として回答が最も多いのは「行政からの委託費」であり、「2番目に比率が高い収入源」として回答が最も多いのは「企業からの会費」であった。

表5 回答したDMOの主たる運営資金とセカンド運営資金の度数分布

	最も比率が高い収入源	2番目に比率が高い収入源
行政からの委託費	118 (59.6%)	34 (17.2%)
企業からの会費	4 (2.0%)	45 (22.7%)
入場料などの収益	2 (1.0%)	10 (5.1%)
イベントなどの収益	4 (2.0%)	18 (9.1%)
お土産などの販売収益	13 (6.6%)	28 (14.1%)
駐車場などの収益	1 (0.5%)	5 (2.5%)
寄付	1 (0.5%)	1 (0.5%)
その他	55 (27.8%)	55 (27.8%)
無回答	—	2 (1.0%)
合計	198 (100%)	198 (100%)

そして、用意した選択肢に当てはまらず「その他」と回答したのは、主たる収入源もセカンド収入源もそれぞれに55回答があった。主たる収入源として「その他」と回答した内容は「補助金・負担金・助成金」43、入場料、イベント、お土産の販売、駐車場料金のほかにDMOが運営する事業（宿泊、体験など）の「事業収益」8、ふるさと納税、社員負担金など「寄付」に準ずる回答2、行政からの会費1、無回答1となっている。そしてセカンド収入源として「その他」の回答の内訳は、「補助

金・負担金」20，手数料収入などの「事業収益」26，企業以外の「会費」5，「自己資金」2，無回答2となっている。

「その他」の回答内容を合わせて見ると，回答したDMOの主たる収入源には行政からの委託費，補助金，負担金，助成金といった「支援財源」が多く，セカンド収入源には「事業収益」，「会費」などの自主財源が多かった。委託費，補助金，負担金，助成金など行政からの支援財源は使用目的が限定されている場合が多いので，会費や事業収入などの自主財源に比べて，使用の自由度が低くなる。

d. 回答したDMOが担当する地域の観光資源特性について

本調査では，地域の観光資源特性について「自然資源」，「歴史・文化資源」，「食・グルメ資源」，「特産品資源」，「有力な祭・イベント」といった5つの項目を用意した。回答結果の度数分布は表6のとおりにまとめた。しかし，表6の度数分布だけを見ても各地域における各種観光資源の恵まれている状況ははっきりつかめないため，「ある程度恵まれている（検定値=3）」を基準に，回答の平均値がそれより上回っているかどうかを検定した。

検定の結果を表7にまとめた。「自然観光資源 (** p<0.01)」，「歴史・文化観光資源(** p<0.01)」と「食・グルメ資源(** p<0.01)」の3項目は基準を上回った結果となり，「特産品資源(** p<0.01)」は基準より下回った結果となった。一方，「有力な祭・イベント」だけ，統計的に有意差が得られなかった。

表6 回答したDMOの担当地域における各種観光資源の状況に関する度数分布

	自然	歴史・文化	食・グルメ	特産品	祭・イベント
乏しい	4 (2.0%)	7 (3.5%)	6 (3.0%)	23 (11.6%)	11 (5.6%)
やや乏しい	15 (7.6%)	20 (10.1%)	28 (14.1%)	64 (32.3%)	46 (23.2%)
ある程度恵まれている	33 (16.7%)	47 (23.7%)	59 (29.8%)	63 (31.8%)	73 (36.9%)
恵まれている	62 (31.3%)	64 (32.2%)	64 (32.3%)	36 (18.2%)	51 (25.8%)
非常に恵まれている	83 (41.9%)	60 (30.3%)	40 (20.2%)	11 (5.6%)	16 (8.1%)
無回答	1 (0.5%)	-	1 (0.5%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)
合計	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)

この検定結果が意味するのは，回答したDMOが担当する地域の共通特性として，「自然」，「歴史・文化」と「食・グルメ」といった観光資源は平均以上に恵まれているが，「特産品」については平均よりも下回ったため，改善する余地はあるという状況となっている。そして，「有力な祭・イベント」という資源に関する回答はほぼ正規分布となっているため，恵まれているグループと乏しいグループの回答が相殺し，平均値は基準値とほぼ重なり（平均値との差=0.076），回答したDMOが担当する地域の共通した特性にはならなかった。

表7 各種観光資源の回答の平均値に関するt検定の結果

	平均値	標準偏差	t 値	有意確率（両側）	平均値の差
自然観光資源	4.04	1.039	14.054	0.000**	1.041
歴史・文化観光資源	3.76	1.100	9.691	0.000**	0.758
食・グルメ観光資源	3.53	1.062	6.976	0.000**	0.528
お土産工芸品	2.74	1.065	-3.479	0.001**	-0.264
祭・イベント	3.08	1.020	1.048	0.296	0.076

** $p < 0.01$

上記の地域の観光資源特性を分析する際、留意しないとイケないのは回答したDMOが担当する地域は過去から観光が盛んであるかどうかの確認である。なぜなら、過去から観光が盛んである地域にあるDMOばかりに回答してもらった場合、地域特性を分析する際、結果に偏りが生じうるからである。この点について、質問票には「もともと（50年前くらいから）観光が盛んでしたか」という項目を設けてあった。この質問に関する分析の結果を表8にまとめた。

表8 回答したDMOの担当地域のもともと観光地化度の度数分布と偏りの検定

全く盛んではなかった	24 (12.1%)	平均値	2.99
盛んではなかった	43 (21.7%)	標準偏差	1.177
ある程度盛んだった	63 (31.8%)	t 値	-0.060
盛んだった	46 (23.2%)	有意確率（両側）	0.952
非常に盛んだった	22 (11.1%)	平均値の差	-0.005
合計	198 (100%)		

表8が示したとおり、回答した198組織の担当地域の過去からの観光発展状況はほぼ正規分布となっているため偏りがなかったことが分かった。したがって、上記検討した地域の各種観光資源の状況と次に検討する観光振興に関連する各種取組の状況把握において、「観光が盛んでいるDMOばかり回答してもらった」というサンプリングバイアスの問題はクリアしたといえるだろう。

e. 回答したDMOの意思決定と取組みに対する姿勢・方針における特徴について

本調査はDMOの置かれている環境とそれに対する取組の実態を把握するだけでなく、DMOが組織として意思決定をする際、意思決定の特徴や各種の取組に対する姿勢と方針についても調査した。目的は、DMOが置かれている観光資源の特性をどう理解していて、それが意思決定にどう関連するか、そして取り組む内容とそれへの積極性との関係を検証することである³。

表9 回答したDMOの意思決定の特徴に関連する項目の度数分布

意思決定様式		計画策定方針	
全般にトップダウン	24 (12.1%)	全般にこれまでのやり方を踏襲	8 (4.0%)
トップダウンが優勢	51 (25.8%)	これまでのやり方を踏襲が優勢	51 (25.8%)
どちらともいえない	64 (32.3%)	どちらともいえない	61 (30.8%)
ボトムアップが優勢	47 (23.7%)	新しいやり方にチャレンジが優勢	62 (31.3%)
全般にボトムアップ	12 (6.1%)	全般に新しいやり方にチャレンジ	15 (7.6%)
無回答	—	無回答	1 (0.5%)
合計	198 (100%)	合計	198 (100%)
キャンペーン・イベント開発方針		外部連携姿勢	
全般に消費者ニーズに合わせる ことが優先	5 (2.5%)	主導的立場	10 (5.1%)
消費者ニーズに合わせる ことが優勢	32 (16.2%)	どちらかと言えば 主導的立場	62 (31.3%)
どちらともいえない	47 (23.7%)	どちらともいえない	66 (33.3%)
地域資源活用が優勢	95 (48.0%)	どちらかと言えば 調整役的立場	50 (25.3%)
全般に地域資源活用が 優先	18 (9.1%)	調整役的立場	8 (4.0%)
無回答	1 (0.5%)	無回答	2 (1%)
合計	198 (100%)	合計	198 (100%)

DMOの意思決定の特徴を把握するために、質問票では「意思決定様式（トップダウン・ボトムアップ）」、「計画策定方針（踏襲・チャレンジ）」、「キャンペーン・イベント開発方針（消費者ニーズ合わせ・地域資源活用）」、「外部組織との連携姿勢（主導的・調整役的）」といった4つの質問項目を設けた。これらの項目に対する回答の度数分布を表9のとおりにまとめた。

回答したDMOの意思決定の特徴について、度数分布状況をみるだけではその傾向がわかりにくい
ため、「どちらともいえない（検定値=3）」を基準に各項目の回答の平均値との差のt検定を行った。
検定結果は表10のとおりである。

表10が示したように、統計的に有意差が得られたのは「意思決定様式」、「計画策定方針」と「キャンペーン・イベント開発方針」の3項目である。この結果が意味するのは、「意思決定様式」の回答は「トップダウン（2.86 †p<0.1）」に偏り、「計画策定方針」の回答は「チャレンジ（3.13 †p<0.1）」に偏り、「キャンペーン・イベント開発方針」の回答は「地域資源活用（3.45 **p<0.01）」に偏る傾向であった。しかし、「意思決定様式」と「計画策定方針」といった2項目の回答傾向の有意確率の許容度は「キャンペーン・イベント開発方針」のそれより高いので、示された偏りの信頼度は、前2者は後者より低いという結果となった。

表 10 回答した DMO の意思決定様式と各種取組に対する姿勢・方針の平均値に関する t 検定結果

	平均値	標準偏差	t 値	有意確率 (両側)	平均値の差
意思決定様式	2.86	1.099	-1.810	0.072†	-0.141
計画策定方針	3.13	1.015	1.755	0.081†	0.127
キャンペーン・イベント開発方針	3.45	0.955	6.639	0.000**	0.452
外部連携姿勢	2.92	0.968	-1.181	0.239	-0.082

** $p < 0.01$, † $p < 0.1$

f. 各種取組に対する DMO の積極性について

DMO の目的は担当する地域の観光を振興することなので、普段からさまざまな取組を行っている。本調査では「資源開発」、「ニーズ調査の実施」、「協力要請」と「情報発信」といった4つのカテゴリーに分け11の質問項目を設けた。この11種の取組に対する DMO の「力を入れる状況（取り組む積極性）」を表11のとおりにまとめた。そして、これらの取組に対する DMO の積極性を把握するために、「ある程度力を入れている（検定値=3）」を基準に回答の平均値との差の t 検定を行った。表12は検定の結果である。

表12が示したとおり、11種の取組について、「地域住民との共同開発」と「外部からの提案に対する受け入れ」を除いて、残りの9種の取組について回答した結果の平均値は基準値に対して有意水準0.01以下の確率で有意差が得られた。

この検定結果から見ればそれぞれの取組に対する DMO の積極性は次のとおりである。「お土産の開発」、「地元の観光関連業者の意向調査」、「他 DMO とのコラボ推進」、「メディアとのコラボ誘致」といった4つの取組に対する回答の平均値は基準値を下回ったため、この4つの項目に取り組む積極性は低かった。その中でも「お土産の開発（平均値 2.48 ** $p < 0.01$ ）」と「メディアとのコラボ誘致（平均値 2.42 ** $p < 0.01$ ）」といった2つの取組に対する積極性は特に低い。

表 11 各種取組に対する DMO の積極性の度数分布

	お土産開発	新観光資源の開発	既存観光資源の活性化	来訪者のニーズ調査
全く行っていない	52 (26.3%)	5 (2.5%)	6 (3.0%)	13 (6.6%)
少しは力を入れている	53 (26.8%)	16 (8.1%)	16 (8.1%)	25 (12.6%)
ある程度力を入れている	53 (26.8%)	58 (29.3%)	59 (29.8%)	80 (40.4%)
かなり力を入れている	26 (13.1%)	72 (36.4%)	75 (37.9%)	48 (24.2%)
非常に力を入れている	14 (7.1%)	46 (23.2%)	41 (20.7%)	28 (14.1%)
無回答	—	1 (0.5%)	1 (0.5%)	4 (2.0%)
合計	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)

表 11 各種取組に対するDMOの積極性の度数分布（続き）

	来訪者の観光実態調査	地元観光関連業者の意向調査	他DMOとのコラボ推進	メディアとのコラボ誘致
全く行っていない	13 (6.6%)	37 (18.7%)	31 (15.7%)	47 (23.7%)
少しは力を入れている	25 (12.6%)	57 (28.8%)	52 (26.4%)	63 (31.8%)
ある程度力を入れている	74 (37.4%)	71 (35.9%)	74 (37.4%)	55 (27.8%)
かなり力を入れている	50 (25.3%)	20 (10.1%)	28 (14.1%)	23 (11.6%)
非常に力を入れている	33 (16.7%)	9 (4.5%)	12 (6.1%)	10 (5.1%)
無回答	3 (1.5%)	4 (2.0%)	1 (0.5%)	—
合計	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)
	地域住民との共同開発	SNS等での情報発信	外部提案に対する受け入れ	
全く行っていない	14 (7.1%)	5 (2.5%)	7 (3.5%)	
少しは力を入れている	45 (22.7%)	20 (10.1%)	50 (25.3%)	
ある程度力を入れている	77 (38.9%)	57 (28.8%)	87 (43.9%)	
かなり力を入れている	48 (24.2%)	74 (37.4%)	50 (25.3%)	
非常に力を入れている	14 (7.1%)	42 (21.2%)	4 (2.0%)	
無回答	—	—	—	
合計	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)	

表 12 回答したDMOの各取組に対する積極性のt検定結果

	平均値	標準偏差	t値	有意確率（両側）	平均値の差
お土産	2.48	1.212	-6.039	0.000**	-0.520
新観光資源	3.70	0.998	9.849	0.000**	0.701
既存資源	3.65	0.996	9.226	0.000**	0.655
来訪者ニーズ	3.27	1.074	3.544	0.000**	0.273
来訪者実態	3.33	1.106	4.208	0.000**	0.333
業者の意向調査	2.52	1.059	-6.305	0.000**	-0.479
他DMOコラボ	2.69	1.089	-4.056	0.000**	-0.315
メディアコラボ	2.42	1.123	-7.215	0.000**	-0.576
地域住民コラボ	3.02	1.020	0.209	0.835	0.015
SNS情報発信	3.65	1.006	9.045	0.000**	0.646
外部提案	2.97	0.854	-0.499	0.618	-0.030

** $p < 0.01$

一方、「新しい観光資源の開発」、「既存観光資源の活性化（ブラッシュアップ、リニューアル）」、「来訪者のニーズ調査」、「来訪者の観光実態調査」と「SNS等での情報発信」といった5つの取組に対する回答の平均値は基準値を上回り、積極的に取り組まれている状況であった。その中でも「新しい観光資源の開発（回答の平均値 3.70 ** p<0.01）」、「既存観光資源の活性化（回答の平均値 3.65 ** p<0.01）」、そして「SNS等での情報発信（回答の平均値 3.65 ** p<0.01）」といった3つの取組に対する積極性は高かった。

g. 回答した DMO のコロナパンデミック直前の観光実績について

コロナパンデミック期間中、国や県境を越える移動の自粛が要請されたため、観光業は著しく不振になった。本調査では、DMO の努力によって担当する地域にどれくらいの来訪者を誘致し、経済効果をもたらしたかを把握するために、コロナパンデミック直前の2019年の実績について、「年間来訪者数」と「年間経済効果」の実数を把握した上、2018年の実数と比べてそれぞれの増減を質問した。実数に関して、それぞれの回答者が用いた単位が異なるためここでは分析しない。その代わりに2018年との比較について分析した。表13では2018年度の実績に比べて2019年の来訪者数と経済効果の増減に関する回答の度数分布をまとめた。

表13の度数分布のみを見てもこれらの回答の特徴を把握できないため、「変わらない（検定値=3）」を基準に、年間見込み来訪者数の増減と年間経済効果の増減に関する回答の平均値との差についてt検定を行った。その結果は表14のとおりである。

表13 回答した DMO の2018年度に対する2019年度の観光実績の変動に関する度数分布

	2018年に比べて年間見込み来訪者数の増減	2018年に比べて年間経済効果の増減
とつても減っていた	11 (5.6%)	8 (4.0%)
やや減っていた	56 (28.3%)	22 (11.1%)
変わらない	28 (14.1%)	23 (11.6%)
やや増えていた	66 (33.3%)	43 (21.7%)
かなり増えていた	16 (8.1%)	12 (6.1%)
無回答	21 (10.6%)	90 (45.5%)
合計	198 (100%)	198 (100%)

表14で示したとおり、基準値との比較において統計的有意差が得られたのは「年間経済効果の増減 (* p<0.05)」という項目のみとなっている。「年間経済効果」について回答の平均値は基準値を上回っているため、この質問に対して「増えていた」との回答が多かったといえるだろう。ただし、この質問について4割強は無回答となったため、198組織の状況を正確に表しているとはいえない。

表 14 2018 に比べて年間見込み来訪者数の増減と年間経済効果の増減に関する t 検定結果

	平均値	標準偏差	t 値	有意確率（両側）	平均値の差
年間来訪者数	3.11	1.138	1.322	0.188	0.113
年間経済効果	3.27	1.132	2.464	0.015*	0.269

* $p < 0.05$

h. 回答した DMO の取組に対する各種ステークホルダーの満足度について

本調査では、DMO の活動に対する「来訪者」、「地域住民」と「地元の観光関連業者」の満足度についての DMO の把握状況を質問した。回答の度数分布状況を表 15 にまとめた。3 つのステークホルダーに対して、「来訪者の満足度」は調査されているが、「地域住民」と「地元の観光関連業者」に対する満足度調査は比較的实施されていないという状況がわかった。回答した 198 組織のうち、来訪者の満足度を把握していたのは 183 組織であるのに対して、地域住民の満足度を把握していたのは 124 組織、地元の観光関連業者の満足度を把握していたのは 102 組織となっている。

ステークホルダーの満足度を調査していなかった組織と無回答の組織を除き、回答があったサンプルを使って「どちらともいえない（検定値=3）」を基準に回答の平均値との差の t 検定を行った。その結果は表 16 のとおりである。

表 15 3 つのステークホルダーに対する満足度の把握状況の度数分布

	来訪者	地域住民	地元の観光関連業者
調査していない	12 (6.1%)	72 (36.4%)	94 (47.5%)
非常に低い	—	2 (1.0%)	1 (0.5%)
やや低い	2 (1.0%)	18 (9.1%)	8 (4.0%)
どちらともいえない	21 (10.6%)	68 (34.3%)	51 (25.8%)
やや高い	98 (49.5%)	29 (14.6%)	39 (19.7%)
非常に高い	62 (31.3%)	7 (3.5%)	3 (1.5%)
無回答	3 (1.5%)	2 (1.0%)	2 (1.0%)
合計	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)

表 16 で示したように、3 つのステークホルダーの満足度に関する調査について、回答した DMO の平均値と基準値との比較において、どれも有意差が得られた。それぞれの有意確率は、「来訪者の満足度 (** $p < 0.01$)」、「地域住民の満足度 (* $p < 0.05$)」、「地元の観光関連業者の満足度 (** $p < 0.01$)」である。そして、この 3 つのステークホルダーの満足度の平均値はどれも基準値を上回っていた。しかし、回答した DMO の 3-5 割は地域住民と地元の観光関連業者の満足度を調査していなかったため、この 2 つの結果についての評価はしない方が妥当であろう。結局、この部分について、分析に値する

のは「来訪者」に関する満足度の回答のみとなった。表16が示したとおり、来訪者の満足度は基準を大きく上回り（平均値4.20 ** $p < 0.01$ ）回答したDMOの担当地域に対して来訪者は「満足している」という評価であった。

表16 3つのステークホルダーの満足度に関するt検定結果

	平均値	標準偏差	t値	有意確率（両側）	平均値の差
来訪者	4.20	0.677	24.007	0.000**	1.202
地域住民	3.17	0.804	2.347	0.021*	0.169
観光関連業者	3.34	0.711	4.877	0.000**	0.343

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

i. DMOに認定されたことの影響について

観光振興するための組織が公式DMOや公式DMOの候補に認定されたことによって、どのようなメリットが得られるのか。これを把握するために、本調査では「国や自治体からの補助金獲得に有利」、「企業等からの協力を得るのに有利」と「地域住民からの協力を得るのに有利」といった3つの質問項目を設けて調査した。この3つの項目に対する回答の度数分布は表17のとおりである。

さらに、これらの項目の回答の傾向を把握するために、「少しだけ有利（検定値=2）」を基準に回答の平均値との差のt検定を行った。その結果を表18にまとめた。

表17 DMOやDMO候補に認定されたメリットに関する回答の度数分布

	補助金獲得	企業の協力	地域住民の協力
全く影響ない	11 (5.6%)	54 (27.3%)	74 (37.4%)
少しだけ有利	41 (20.7%)	64 (32.3%)	64 (32.3%)
わりと有利	66 (33.3%)	59 (29.8%)	37 (18.7%)
非常に有利	79 (39.9%)	20 (10.1%)	22 (11.1%)
無回答	1 (0.5%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)
合計	198 (100%)	198 (100%)	198 (100%)

表18で示したとおり、「地域住民からの協力を得るのに有利」についてのみ有意差が得られなかった。一方、「国や行政からの補助金獲得に有利」と「企業からの協力を得るのに有利」について、どちらも有意水準0.01以下の確率で有意差が得られた。この2つの項目に対する回答の平均値は、どちらも基準値2を上回った。つまり、DMOやDMO候補になったことで、「国や行政からの補助金獲得に有利」と「企業からの協力を得るのに有利」と回答したDMOは考えている。しかし、DMOやDMO候補になったことと「地域住民からの協力を得るのに有利」について、回答では明白な傾向が得られ

なかった。

表 18 DMO や DMO 候補になったことのメリットに関する t 検定結果

	平均値	標準偏差	t 値	有意確率（両側）	平均値の差
補助金獲得	3.08	0.911	16.656	0.000**	1.081
企業の協力	2.23	0.966	3.321	0.001**	0.228
地域住民の協力	2.04	1.007	0.495	0.621	0.036

** $p < 0.01$

III. 調査項目間の相関分析

本調査の目的は DMO の運営実態を把握するとともに、DMO の組織特性（意思決定様式、様々な取組に対する姿勢や方針など）と DMO が置かれている環境との関係について検証することである。しかし、ここでいう組織特性と置かれている環境との関係とは、曾て経営戦略分野で有名な「コンティンジェンシー理論」が想定した「ある環境にはある最適な組織形態がある」という「1対1のベストマッチング」のようなものではない。むしろ、異なる環境の下で DMO はステークホルダーとどのように協働し、どのような施策に取り組むのか、その調整の過程に着目したいと考えている。言葉を換えれば、組織と環境のマッチングは、組織が環境に一方的に適合するのではなく、環境特性に適応しつつ、自ら積極的に働きかける「創造的適応」という性質を持つものと我々は想定する。

従って、組織と環境の「創造的適応」という関係について検討するために、調査結果の単純集計のみならず、これらの質問項目の間にどのような相関関係があるのかも分析しなければならないのである。ここで把握したい項目間の相関関係は2種類ある。1つは、同じカテゴリー内の調査項目の相関関係である。そしてもう1つは異なるカテゴリー間の項目の相関関係である。目的は、それぞれの調査項目間に対する回答の傾向（同調するかまたは相反するか）を確認することである。

1. 同じカテゴリー内調査項目間の相関関係について

a. DMO 担当する地域の観光資源に関連する項目間の相関関係

地域の観光資源の恵まれている状況について、調査に使用した「自然観光資源」、「歴史・文化観光資源」、「食・グルメ資源」、「特産品資源」、「有力な祭・イベント」と「もともとの観光の盛り状況」といった6つの項目の相関係数を計算したところすべての項目の間には有意な正の相関関係が得られた(表 19)。つまり、これらの項目に対する回答は、それぞれに強弱はあるが回答の傾向は全部同じであるということが分かった。

表 19 回答した DMO が担当する地域にある各種観光資源の相関係数(セル内は Pearson 相関係数)

	自然	歴史文化	食・グルメ	特産品	祭・イベント	観光の盛り状況
自然	1					
歴史文化	0.347**	1				
食・グルメ	0.409**	0.234**	1			
特産品	0.162*	0.355**	0.380**	1		
祭・イベント	0.219**	0.307**	0.196**	0.423**	1	
観光の盛り状況	0.341**	0.277**	0.218**	0.141*	0.200**	1

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

b. 回答した DMO の意思決定の特徴に関連する項目間の相関関係

DMO の意思決定の特徴について、本調査では「意思決定様式」、「計画策定方針」、「キャンペーン・イベント開発方針」と「外部連携姿勢」といった4つの項目で把握した。これらの項目間の相関係数に有意差が得られたのは「計画策定方針」と「外部連携姿勢」の負の相関 (-0.203^{**} , $p < 0.01$) のみである(表 20)。この結果が意味するのは、回答した DMO の「計画策定方針」と「外部連携姿勢」の間に「踏襲-調整」もしくは「チャレンジ-主導」という回答の傾向があるということである。

表 20 DMO の意思決定の特徴に関連する項目間の相関関係(セル内は Pearson 相関係数)

	意思決定様式	計画策定方針	キャンペーン・イベント開発方針	外部連携姿勢
意思決定様式	1			
計画策定方針	0.139	1		
キャンペーン・イベント開発方針	-0.024	0.011	1	
外部連携姿勢	0.048	-0.203^{**}	0.100	1

** $p < 0.01$

c. 各種取組の積極性の相関関係

調査項目にあった「お土産の開発」を始めとした11種類の取組について相関係数を計算してみた。55パターンの組み合わせのなか、43パターンに正の相関関係があった。一方、取組間の相関係数に有意差が得られなかったのは、次の12パターンである。

- ・「お土産の開発」と「来訪者観光実態調査」

- ・「お土産の開発」と「他 DMO とのコラボ推進」
- ・「新しい観光資源の開発」と「メディアとのコラボ誘致」
- ・「来訪者のニーズ調査」と「メディアとのコラボ誘致」
- ・「来訪者の観光実態調査」と「メディアとのコラボ誘致」
- ・「来訪者の観光実態調査」と「SNS 等での情報発信」
- ・「地元観光関連業者の意向調査」と「他 DMO とのコラボ推進」
- ・「地元観光関連業者の意向調査」と「メディアとのコラボ誘致」
- ・「地元観光関連業者の意向調査」と「SNS 等での情報発信」
- ・「地元観光関連業者の意向調査」と「外部からの提案に対する受け入れ」
- ・「他 DMO とのコラボ推進」と「SNS 等での情報発信」
- ・「メディアとのコラボ誘致」と「外部からの提案に対する受け入れ」

本来なら、各種の取組が互いに補完しシナジー効果を発生させることができれば、観光振興の運営効率もあがると考えられる。取組間の正の相関関係はその補完的関係の可能性を示している。ところで、有意な正の相関関係を持たない上記の組み合わせが意味することは次の2つあると考えられる。1つは、取組間の掛け合わせ効果がまだ想定されていないということである。例えば、新しい観光資源を開発するために、メディアとのコラボを誘致するという組み合わせである。いわば、組み合わせの可能性はあるがまだ積極的に結びついていない状態である。もう1つは、取組間の掛け合わせに意味がないと思われていることである。例えば、地元の観光関連業者への意向調査と外部組織（他 DMO や外部の旅行会社、イベント会社など）とのコラボや提案の受け入れとの組み合わせである。外部組織との協力を決めるのは DMO 自身であり、それは地元の観光関連業者の意向調査と関係ないと思われるがちである。しかし、地域のステークホルダーの意向を調査しない限りでは、DMO が直面する課題と活かせる資源の状況を十分に把握しているとはいえない。特に、観光振興のための調査といえば主に来訪者を対象にしたニーズ調査が想定される。しかし、実際には地域住民と地元の観光関連業者もその調査対象になりうるのである。この点を敢えて無視したり、軽視したりするのは問題である。地域に来訪者を増やすのは観光振興の主な目標である。しかし、来訪者の増加によって発生する「オーバーツーリズム」や「環境破壊」の問題も無視できない重要な課題である。そのため、地域住民と地元の観光関連業者の声や考え、それに要望を把握する必要性が生じてくる。地域のステークホルダーの要望やニーズを把握したうえ、外部組織との連携方法を対策の一環として考えることは可能である。このような組み合わせを想定しないのは、組み合わせの可能性に気がつかないのではなく、先入観によって最初から検討の対象から外されたからであろう。

d. 年間見込み来訪者数の増減と年間経済効果の増減の相関関係

一般的に、地域に訪れる観光客が増えれば増えるほど、地域に経済効果をもたらすという正の相関

関係が想定されている。今回のデータから割り出したこの2つの項目間の相関係数は0.783** (** $p < 0.01$)であったため、この想定は今回のデータでも証明された。しかし、来訪者数（人数）の増減と経済効果（金額）の増減との間に正の相関関係になるには、現地での消費が発生する、あるいは消費額が増加するという条件が必要である。そういう意味では、来訪者が現地でどのような消費行動をとっているのか、今後はそれに関する調査を行う必要があるかもしれない。

ちなみに、沖縄県の観光振興にとって最大の課題はまさにここにある。つまり、沖縄への来訪者数は増加しているが、沖縄に来訪者がもたらした経済効果はそれに比例しないということである。沖縄県内の高級ホテルを対象に実施したヒアリングでは、「沖縄を訪れて、少し高級で高い土産品を買いたくても、そういう商品は販売されていない」という指摘があった。これは極端な例ではあるが、結局、来訪者を誘致しても現地で消費させる品物やコンテンツがなければ、経済効果の向上に繋がらないのである。

e. DMO や DMO の候補になったことで有利になったことの相関関係

DMO や DMO の候補になったことによって、「補助金」、「企業等からの協力」、「地域住民からの協力」といった3つの獲得に有利であるかどうかといった3つの項目に対する回答の間に全部有意な正の相関関係があった（表21）。その内訳は、「補助金の獲得」と「企業等からの協力獲得」の相関係数は0.466** (** $p < 0.01$)、「補助金の獲得」と「地域住民からの協力獲得」の相関係数は0.358** (** $p < 0.01$)、「企業等からの協力獲得」と「地域住民からの協力獲得」の相関係数は0.758** (** $p < 0.01$)である。総じていえば、この3項目に対して回答したDMOは同じ方向で回答する傾向がある。その中でも、補助金の獲得と2種類のステークホルダーからの協力獲得よりは、2種類のステークホルダーの協力獲得に対する回答傾向の類似性が高いということが分かった。

表21 DMO や DMO の候補になったことのメリットに関する項目間の相関関係(セル内は Pearson 相関係数)

	補助金の獲得	企業等の協力獲得	地域住民の協力獲得
補助金の獲得	1		
企業等の協力獲得	0.466**	1	
地域住民の協力獲得	0.358**	0.758**	1

** $p < 0.01$

2. 異なるカテゴリ間調査項目の相関関係について

カテゴリ間の調査項目の相関関係について、特に検証したいのは次の5つの組み合わせである。

1. 「DMOの組織特性」と「意思決定の特徴」、
2. 「DMOの組織特性」と「各種取組への積極性」、
- 3.

「DMOの組織特性」と「有利になったこと」，4.「意思決定の特徴」と「各種取組への積極性」，そして5.「観光資源の状況」と「各種取組への積極性」である。

a. DMOの組織特性と意思決定の特徴との相関関係

本調査では、DMOの組織特性を把握するために、「種別」，「常勤職員数」，「行政からの出向人数」，「企業等からの出向人数」，「主たる運営資金(収入源)」と「セカンド運営資金(収入源)」といった6つの質問項目を設けた。しかし、「種別」，「主たる運営資金(収入源)」と「セカンド運営資金(収入源)」について、回答の選択肢に連続性がないため、相関分析に適しない。従って、DMOの組織特性について「常勤職員数」，「行政からの出向人数」と「企業等からの出向人数」の3項目のみ使用する。一方、「意思決定の特徴」について、「意思決定様式」，「計画策定方針」，「キャンペーン・イベント開発方針」と「外部連携姿勢」といった4つの項目を用いた。

表 22 組織特性と意思決定の特徴との相関関係(セル内は Pearson 相関係数)

	常勤職員数	行政からの出向人数	企業等からの出向人数
意思決定様式	-0.093	-0.121	-0.130
計画策定方針	0.098	-0.028	-0.107
キャンペーン・イベント開発方針	-0.001	-0.070	-0.026
外部連携姿勢	-0.017	0.046	0.069

しかし、これらの項目からなる12パターンの組み合わせには、すべて有意な相関関係が得られなかった(表22)。したがって、今回のデータでは、「DMOの組織特性」と「意思決定の特徴」に関する回答の間に顕著な回答傾向が見当たらないという結果となった。

b. DMOの組織特性と各種取組への積極性との相関関係

続いて、3つのDMOの組織特性と11種の取組への積極性との相関関係を検証してみた。これらの項目からなる33パターンの組み合わせの中、有意な相関関係が得られたのは次の5つの組み合わせのみであった(表23)。

- ・「常勤職員数」と「既存観光資源の活性化(ブラッシュアップ, リニューアル)」0.158* (* p < 0.05)
- ・「常勤職員数」と「他DMOとのコラボ推進」0.210** (** p < 0.01)
- ・「常勤職員数」と「メディアとのコラボ誘致」0.150* (* p < 0.05)
- ・「行政からの出向人数」と「SNS等での情報発信」0.240** (** p < 0.01)
- ・「企業等からの出向人数」と「他DMOとのコラボ推進」0.203** (** p < 0.01)

表 23 DMO の組織特性と 11 種類の取組の積極性との相関関係（セル内は Pearson 相関係数）

	常勤職員数	行政からの出向人数	企業等からの出向人数
お土産	0.039	0.004	-0.122
新観光資源	0.110	-0.021	0.089
既存資源	0.158*	0.098	0.071
来訪者ニーズ	0.111	0.018	-0.015
来訪者実態	0.031	-0.030	0.042
業者の意向調査	0.016	-0.071	-0.112
他 DMO コラボ	0.210**	0.053	0.203**
メディアコラボ	0.150*	0.122	0.063
地域住民コラボ	0.127	-0.038	-0.036
SNS 情報発信	0.064	0.240**	0.074
外部提案	0.100	0.052	0.013

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

これらの結果が意味するのは次の3点である。今回のデータでは、1. 「常勤職員数」に対する回答はそれぞれに「既存観光資源の活性化」、「他 DMO とのコラボ推進」、「メディアとのコラボ誘致」といった3つの取組への積極性に対する回答と同じ回答の傾向がある。2. 「行政からの出向人数」に対する回答は「SNS 等での情報発信」という取組への積極性に対する回答と同じ回答の傾向がある。3. 「企業等からの出向人数」に対する回答は「他 DMO とのコラボ推進」という取組への積極性に対する回答と同じ回答の傾向がある。この5つの組み合わせにおける項目間の因果関係ははっきり推定できないが、回答には顕著な同調傾向があるということは観察できた。

c. DMO の組織特性と DMO や DMO の候補になったことのメリットとの相関関係

DMO の常勤職員数や常勤職員に占める行政および企業等からの出向人数によって、DMO の組織特性が現れるのであれば、その特性と DMO や DMO の候補になったことから得られるメリットとの間にどのような相関関係が存在するのか、それを探るためにこれらの項目間の相関係数を計算した（表 24）。これらの項目からなる 9 パターンの組み合わせの中で、有意な相関関係が得られたのは「企業や実業界からの出向人数」と「企業等からの協力獲得に有利」という組み合わせのみであった。その相関係数と有意確率は 0.185* (* $p < 0.05$) である。これは、ごく当たり前の結果なのかもしれない。

つまり、常勤職員数と DMO や DMO の候補になったことから発生するメリットとの間に何らの関係もない。そして行政からの出向者がいたからといって、これらのメリットが発生するとも考えにくい。しかし、企業等からの出向者がいれば、DMO や DMO の候補になったことによって企業等からの協力獲得がしやすくなると思われる。この結果について考えられる理由は、行政との交渉とは違

って、企業等との利害関係さえ一致すれば、交渉はしやすいと回答者は予想するから、企業等からの出向者がいれば協力要請のパイプができ、協力要請のメリットを高く評価したのかもしれない。

表 24 DMO の組織特性と DMO や DMO の候補になったことのメリットとの相関関係

(セル内は Pearson 相関係数)

	常勤職員数	行政からの出向人数	企業等からの出向人数
補助金の獲得	0.085	0.055	0.101
企業等の協力獲得	0.074	0.140	0.185*
地域住民の協力獲得	0.043	0.128	0.108

* $p < 0.05$

d. 意思決定の特徴と各種取組への積極性との相関関係

DMOの意思決定の特徴を把握するために設定した「意思決定様式（トップダウン・ボトムアップ）」、「計画策定方針（踏襲・チャレンジ）」、「キャンペーン・イベント開発方針（消費者ニーズ合わせ・地域資源活用）」と「外部連携姿勢（主導的・調整役的）」といった4つの項目と11種類の取組への積極性との間の相関関係を検証してみた（表 25）。これらの項目からなる44パターンの組み合わせの中、次の10個の組み合わせのみ有意差が得られた。

- ・「意思決定様式」と「来訪者ニーズ調査」0.200** (** $p < 0.01$)
- ・「計画策定方針」と「お土産の開発」0.300** (** $p < 0.01$)
- ・「計画策定方針」と「新しい観光資源の開発」0.238** (** $p < 0.01$)
- ・「計画策定方針」と「既存観光資源の活性化」0.219** (** $p < 0.01$)
- ・「計画策定方針」と「来訪者のニーズ調査」0.203** (** $p < 0.01$)
- ・「計画策定方針」と「来訪者の観光実態調査」0.173* (* $p < 0.05$)
- ・「計画策定方針」と「地元観光関連業者の意向調査」0.181* (* $p < 0.05$)
- ・「計画策定方針」と「他 DMO とのコラボ推進」0.217** (** $p < 0.01$)
- ・「キャンペーン・イベント開発方針」と「メディアとのコラボ誘致」-0.154* (* $p < 0.05$)
- ・「外部連携姿勢」と「お土産の開発」-0.168* (* $p < 0.05$)

これらの結果が意味するのは次の4点である。今回のデータでは、1. DMOの「意思決定様式」と「来訪者のニーズ調査」という取組について同じ回答の傾向があった。つまり、意思決定様式に関する回答が「ボトムアップ」であれば、「来訪者のニーズ調査」という取組を積極的に取り組むと回答する傾向である。2. DMOの計画策定方針に対する回答は、「お土産の開発」、「新しい観光資源の開

発」,「既存観光資源の活性化」,「来訪者のニーズ調査」,「来訪者の観光実態調査」,「地元観光関連業者の意向調査」,「他DMOとのコラボ推進」といった7つの取組への積極性と同じ回答の傾向があった。具体的にいえば,計画策定する際の方針に対する回答が「挑戦的」であれば,上記7つの取組を積極的に取り組むと回答する傾向である。3. DMOのキャンペーン・イベントを開発する際の方針に対する回答は,「メディアとのコラボ誘致」という取組への積極性と相反する回答傾向であった。つまり,キャンペーンやイベントを開発する際の方針に対する回答が「消費者ニーズにあわせる」であれば,「メディアとのコラボ誘致」という取組を積極的に取り組むと回答する傾向である。4. DMOの外部連携時の姿勢に対する回答と「お土産の開発」という取組への積極性とは相反する回答傾向があった。その詳細は,外部と連携する際の姿勢に対する回答が「主導的」であれば,「お土産の開発」という取組を積極的に取り組むと回答する傾向がある。

表 25 DMO 意思決定の特徴と 11 種取組への積極性との相関関係(セル内は Pearson 相関係数)

	意思決定様式	計画策定方針	キャンペーン・イベント開発方針	外部連携姿勢
お土産	-0.021	0.300**	0.027	-0.168*
新観光資源	0.066	0.238**	0.016	-0.097
既存資源	0.009	0.219**	0.005	-0.106
来訪者ニーズ	0.200**	0.203**	-0.085	-0.131
来訪者実態	0.108	0.173*	-0.031	-0.083
業者の意向調査	0.121	0.181*	-0.128	-0.083
他 DMO コラボ	0.003	0.217**	-0.043	-0.047
メディアコラボ	-0.017	-0.030	-0.154*	-0.105
地域住民コラボ	0.016	0.131	0.050	-0.107
SNS 情報発信	0.106	0.099	-0.069	-0.099
外部提案	0.087	0.122	-0.033	-0.059

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

e. 地域の観光資源状況と各種取組への積極性との相関関係

各種の施策に対して DMO が力を入れるかどうかの意思決定は, DMO が直面する課題に影響されると考えられる。そして DMO の課題は担当する地域の観光資源の状況と関連するので,ここでは「地域の観光資源の状況(恵まれているか)」と「各種取組への積極性(力を入れるか)」に対する回答の相関関係を計算した(表 26)。

表 26 観光資源状況と各種取組への積極性との相関関係

	自然	歴史文化	食・グルメ	特産品	祭・イベント	観光の盛り状況
お土産	0.017	-0.126	-0.009	0.029	-0.150*	-0.133
新観光資源	0.206**	0.099	0.109	0.112	0.180*	-0.022
既存資源	0.153*	0.117	0.113	0.144*	0.082	0.083
来訪者ニーズ	0.154*	0.051	0.221**	0.146*	0.228**	0.251**
来訪者実態	0.209**	0.093	0.209**	0.159*	0.257**	0.240**
業者の意向調査	0.145*	0.107	0.155*	0.015	0.161*	0.212**
他 DMO コラボ	0.094	0.066	0.152*	0.065	0.134	0.001
メディアコラボ	-0.028	-0.003	0.009	-0.045	-0.024	0.025
地域住民コラボ	0.197**	0.098	0.119	0.132	0.141*	-0.042
SNS 情報発信	0.136	0.037	0.107	0.146*	0.160*	0.166*
外部提案	0.019	0.035	0.015	0.097	0.020	-0.041

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

これらの項目に対する回答間の相関係数に有意差が得られた組み合わせは、1つを除いて全部正の相関がある。DMOが担当する地域にある各種観光資源と11種類の取組との関係は次の通りである。

- ・「自然観光資源」の状況は「新しい観光資源の開発」，「既存観光資源の活性化」，「来訪者のニーズ調査」，「地元観光関連業者の意向調査」，「地域住民との共同開発」といった6つの取組への積極性と同調する。

- ・「食・グルメ資源」の状況は「来訪者のニーズ調査」，「来訪者の観光実態調査」，「地元観光関連業者の意向調査」と「他 DMO とのコラボ推進」といった4つの取組への積極性と同調する。

- ・「特産品資源」の状況は「既存観光資源の活性化」，「来訪者のニーズ調査」，「来訪者の観光実態調査」と「SNS等での情報発信」といった4つの取組への積極性と同調する。

- ・「有力な祭・イベント」の状況は「お土産の開発」という取組への積極性とは相反する。

- ・一方、「有力な祭・イベント」の状況は「新しい観光資源の開発」，「来訪者のニーズ調査」，「来訪者の観光実態調査」，「地元観光関連業者の意向調査」，「地域住民との共同開発」と「SNS等での情報発信」といった6つの取組への積極性と同調する。

- ・「もともと観光の盛り状況」は「来訪者のニーズ調査」，「来訪者の観光実態調査」，「地元観光関連業者の意向調査」と「SNS等での情報発信」といった4つの取組への積極性と同調する。

・「歴史・文化観光資源」の状況だけが11種類の取組の積極性と有意な相関関係が得られなかった。

これらの結果を見れば、次のことが言えるだろう。つまり、今回のデータでは、「歴史・文化観光資源」を除いて、DMOが担当する地域にある観光資源に対する認識は概ね各種取組への積極性と連動しているということである。しかし、なぜ「歴史・文化観光資源」だけが各種取組への積極性と連動しなかったのか、そしてなぜ「有力な祭・イベント」は「お土産の開発」への積極性と相反するのか、その理由を探るのにさらなる調査が必要である。

IV. 終わりに

ここまで回収した198件のデータに基づいて、各調査項目の単純集計といくつかの項目間の相関関係を見てきた。「DMOの組織特性」、「DMOが担当する地域の資源状況」、そして「各種取組への積極性」といった3つの変数間の因果関係は直接推定できなかった。しかし、各項目に対する回答の傾向を精査することで、次の発見が得られた。

1. 回答したDMOの組織特性として、198組織の内147組織(74.3%)は常勤職員数15名以下の小さい組織であった。そして常勤職員のなかに、行政および企業等からの出向者がいない組織は、有効回答の172組織のうち52組織(30.2%)であった。行政および企業等の一方から、または両方から出向者がいた場合、その人数は5人以下であり、その中でも「1-2人」の割合が高かった。
2. 回答したDMOの最も比率が高い運営資金(収入源)は「行政からの委託費(59.6%)」と「その他(27.8%)」である。2番目に比率が高い運営資金(収入源)は「各種の事業収益(30.8%)」、「その他(27.8%)」、「企業からの会費(22.7%)」である。「その他」のなかに「補助金・負担金・助成金」との回答が最も多かった。
3. DMOの意思決定の特徴について、「どちらともいえない」を基準に比べて「意思決定様式」に関する回答は「トップダウン」寄り、「計画策定方針」に関する回答は「新しいやり方にチャレンジすること」寄り、「キャンペーン・イベント開発方針」に関する回答は「地域資源の活用」寄りとなっている。「外部連携姿勢」に関する回答について、顕著な傾向は得られなかった。
4. 担当する地域における各種観光資源の状況について、「自然観光資源」、「歴史・文化観光資源」と「食・グルメ観光資源」は平均より上回って、恵まれている状況である。しかし、「特産品資源」は平均より下回って、不足している状況である。「有力な祭・イベント」について、地域によって伝統行事の有無は異なるので回答に顕著な傾向が得られなかった。
5. 回答したDMOが担当する地域の観光業のもともとの盛り状況は正規分布となっていたので、担当地域の観光資源の状況と観光振興関連の取組について調査する際、サンプリングの偏りはないということが確認できた。

6. 11種類の観光関連の取組について、積極的に取り組まれているのは「新しい観光資源の開発」，「既存観光資源の活性化（ブラッシュアップ，リニューアル）」，「来訪者のニーズ調査」，「来訪者の観光実態調査」と「SNS等での情報発信」の5つであった。逆にあまり積極的でないのは「お土産の開発」，「地元の観光関連業者の意向調査」，「他DMOとのコラボ推進」，「メディアとのコラボ誘致」の4つであった。一方，「地域住民との共同開発」と「外部からの提案に対する受け入れ」といった2つの取組について顕著な回答の傾向は得られなかった。
7. 「2018年の実績に比べて2019年の年間来訪者数の増減」に関する回答について，顕著な回答の傾向は得られなかった。一方，「年間経済効果の増減」について，回答の傾向は「増えた」であった。ただし，「経済効果の増減」について198組織の内4割以上は回答していなかったため，この結果の意味を慎重に検討する必要がある。
8. 地域のステークホルダーに対する満足度調査について，「地域住民の満足度調査を実施しなかった」と回答したのは72組織であり，「地元観光関連業者の満足度調査を実施しなかった」と回答したのは94組織であった。一方，「来訪者の満足度調査を実施しなかった」と回答したのは12組織のみであった。回答したDMOのデータによれば，来訪者の満足度は平均よりも上回り，満足している状況であった。
9. DMOやDMOの候補になったことから得られるメリットについて，「補助金獲得に有利」と「企業からの協力を得るのに有利」といった2つに関してポジティブな回答傾向があった。しかし「地元住民の協力を得るのに有利」になるかどうかについては，顕著な回答の傾向が得られなかった。
10. 意思決定の特徴を測る4つの項目のなかで，「計画策定方針」と「外部連携姿勢」といった2つについて，「踏襲－調整役的立場」と「チャレンジ主導的」と回答の傾向が相反する。
11. 11種類の取組に対する積極性について，55パターンの組み合わせの内43パターンは同じ回答の傾向があった。
12. DMOの組織特性を把握するために使用した3つの項目と意思決定の特徴を測る4つの項目に対する回答の間に顕著な回答傾向が得られなかった。
13. DMOの組織特性を把握するために使用した3つの項目と11種の取組への積極性について，回答間に顕著な回答傾向が把握できたのは5種類の組み合わせのみであった。
14. DMOの意思決定の特徴を測る4つの項目と11種類の取組への積極性について，回答間に顕著な回答傾向が把握できたのは10種類の組み合わせのみであった。
15. 6つの観光資源の状況と11種類の取組への積極性について，「歴史・文化観光資源」の状況と11種類の取組への積極性との間に顕著な回答の傾向は得られなかった。

-
1. 本稿は、大津正和を代表とする科学研究費助成（課題番号：21H00760）の成果の一部である。
 - 2 表3では、「行政から」について8組織、「企業等から」について19組織が無回答となっているが、そのうち両方回答がないのは1組織あったため、出向人数について無回答のサンプル数は26となる。
 - 3 この目的に関する理論的なレビューは、大津 正和 他（2023）、「観光サービス開発におけるDMO相互作用：ARAフレームワークによる分析」、同志社女子大学『学術研究年報』第74巻（掲載予定）に参照されたい。
 - 4 本調査の調査項目に対する回答は4～5点尺度を用いたため、項目間の因果関係を直接的に推定することはできない。その代わりに、それぞれの項目の間に、回答した値にはどのような変動の傾向があるのか、その相関関係を見て推論することはできる。