

デスティネーション・マネジメントの理想と実践での現実

山田 雄一
次長・首席研究員 観光政策研究部

近年、我が国ではDMOへの注目が集まっている。
DMOは「デスティネーション・マネジメント」(Destination Management)および/または「デスティネーション・マーケティング」(Destination Marketing)を担う組織(Organization)とされ、観光による地域振興の司令塔として期待されている。

もともと、マネジメントもマーケティングも企業経営用語であるが、地域を企業に置き換えれば分かるように「マネジメント(経営・管理)あつたのマーケティングである。しかしながら、巻頭言でも指摘があつたように、マーケティングについては、いろいろな議論や実践がなされているのに対し、マネジメントについては、あまり議論がなされていないのが実際であり、これを整理するというのが本号の目的である。

1 デスティネーション・マネジメント概念登場の背景

特集1で整理したように、「デスティネーション・マネジメント」は、20年ほどの歴史を持ち、海外、特にオセアニアや欧州において、整理体系化されてきた。ここで、改めて、「デスティネーション・マネジメント」概念登場の背景について整理すると以下のようになる。

1. 1990年代前半までに、競争力を持った観光地形成には計画的、戦略

的な開発が有効とされ、観光地計画(Destination Planning)の重要性が指摘されていた。

2. 1990年代中盤以降となると、各種の「ツーリズム」需要が出現し、旅行の実施形態は旅行会社主導の団体から、FIT(個人が各個に行う旅行)へのシフトが進み、その後の、ネットの進展とも相まって、観光客の行動範囲や内容は拡大、多様化した。
3. さらに、東アジアや南米などの経済振興や、グローバル企業の出現、国際航空路線の拡充、LCCの出現などによって、国境を越えた人々の動きが盛んとなり、観光地(Destination)の競争関係も国を超えるようになった。
4. 1990年代の後半に入ってくると、こうした環境変化に対応していくため、地域側では、多様な主体(ステークホルダー)を、持続的に連携させていくことが必要となった。
5. その方法論(メソッドロジー)として、観光地の「開発」や「計画」ではなく、観光地の経営管理に焦点を移したデスティネーション・マネジメントという概念が整理された。

このように「デスティネーション・マネジメント」は、観光地にとっての外部環境

変化に対応していくための方法論として、整理体系化されてきた概念である。

2 デスティネーション・マネジメントの構造

デスティネーション・マネジメントは、特集1で整理したように、多様な手法の集合体であるが、そのステークホルダーは以下のように整理されている。

従来、来訪者(観光客)と事業者の関係が主体に構成されていた観光が、観光需要の変化によって、地域(コミュニティ)や環境文化にまで及ぶようになり、包括的な対応をしていく必要性があることを示している(図1)。

これを受け、特集2と3では来訪者、特集4ではコミュニティに注目した整理を行った。

3 来訪需要への対応

特集2で取り上げた観光需要は、最も大きな変化が生じた分野であり、デスティネーション・マネジメントにも影響を与えてきた領域である。実際、関係する研究テーマとなる観光地マ

図1 VICEモデル



A Practical Guide to Tourism Destination Management (UNWTO, 2007)

ケテイング、観光地計画、商品開発、来訪者管理などは、継続して研究テーマとなっており、さらに近年、増加傾向にある。本誌では、観光客の行動変化について改めて整理を行った上で、地域側に求められる対応の変化と、その事例について紹介を行った。

観光需要への対応は、デスティネーション・マネジメントの大きな課題であるが、2000年頃には存在感のなかったSNSが、2010年にはコミュニケーションの主体となったり、国内においてはインバウンド客が増加したりなど、対象となる観光需要が数年で大きく変わっていく状況にある。さらに、関係するステークホルダーも多量であ

り、その調整難度は高い。そのため、これら事象の全てに対応することは困難なのではないか、デスティネーション・マネジメント自体が、いわゆる机上の空論なのではないかという指摘もある。これを受け、変化する事象全般に対応するのではなく、特定の市場（セグメント）にフォーカスし、その市場に対する働き掛けに特化していくというデスティネーション・マーケティングを主体的な取り組みとする流れも生じている。

こうしたデスティネーション・マーケティングの流れの二つが、特集3で示したMICE対応である。MICEは需要の予測や誘導が困難な観光需要と異なり、地域側の働き掛けによって顕在化する需要であり、地域側の取り組みが成果と直結しやすい（費用対効果を確認しやすい）という側面を持っている。特に、米国では、もともと、米国の都市部の観光振興組織は、MICE対応を目的に設立されたものも少なくなく、現在でも多くのDMOにとって主要なミッションとなっている。その分、競争環境も激化しており、地域全体のマーケティングを行うDMOと、実際の受入実務を担うDMCの構成へとシフトしてきているというのが現状である。

環境変化に応じて、マネジメントの範囲をむやみに広げるのではなく、実効性のある分野に取り組みを集中させるというのも、実務的な視点として重要であろう。

4 コミュニティへの対応

特集4で取り上げたのは、デスティネーション・マネジメントにおいて、大きな存在となってきた「コミュニティ」である。

この背景には、観光対象が地域の文化や社会に幅広く広がり、一般住民と観光との距離が近くなったことに加え、サステイナブル・ツーリズム（持続可能な観光）やレスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）など、地域の自然や文化、経済と協調しながら持続的な観光振興を実現していく流れが生まれたことにある。そのため、コミュニティの協力が得られなければ、持続的な観光振興を実現することが困難となり、コミュニティに対する働き掛けやコミュニケーションの重要性が高まったのである。

これはエクスターナル・マーケティング（外部向けマーケティング）↓来訪



「ツーリズムEXPOジャパンフォーラム2017」は9月21～23日、東京ビッグサイトで開催
ツーリズムEXPOジャパンフォーラム2017(写真協力:ツーリズムEXPOジャパン推進室)

者向け)に対する、インターナル・マーケティング（内部向けマーケティング）と整理することもできる。外部だけでなく内部にも目を向ける考えは、1994年にヘスケットとサツサーらが提唱した、サービス業においては、従業員満足の向上が顧客満足の向上につながり、ひいては業績が向上するとした「サービス・プロフィット・チェーン」がベースとなっている。

サービス・プロフィット・チェーンでは、業績向上が、従業員の就業環境を改善（例：給与の上昇）につながる

ことが従業員の満足度向上につながるとしている。観光の場合、観光振興によって直接的な恩恵を受ける住民は限定されるため、「チェーン」を構築するには、観光の効用について、より多面的に伝えていく、展開していくことが求められるだろう。地域振興手段として急速に「観光」が

注目を集めるようになってきているものの、観光に対する理解は必ずしも進んでいない実情を考えれば、コミュニティへの対応は、今後、大きな課題となっていくだろう。

5 デステイネーション・マネジメントと経営学との関係

以上、見てきたようにデステイネーション・マネジメントは、企業経営分野の研究、フレームワークが多く導入されている。前述のサービスマネジメント・チェーンは、その一つであるし、CRM（来訪者管理）、商品開発におけるサービスマネジメント（顧客満足）、マーケティング、ブランドディングなど、その多くが経営学からの移入で

ある。企業経営も観光地同様に、20世紀から21世紀にかけて大きな変化が生じており、そうした外部環境変化に対応し、経営の仕組みを変えてきている。そして、ここで作られた知見が観光分野へ応用されることで、デステイネーション・マネジメントの骨格が作られているのである。

そのため、デステイネーション・マネジメントを理解し活用するには、観光だけに視野を限定するのではなく、一般的なマネジメント、特にサービスマネジメントやホスピタリティ・マネジメントについて理解を深めることが求められる。

6 デステイネーション・マネジメント実行の仕組み

デステイネーション・マネジメントが、経営学の移入によって構成されていることを踏まえれば、経営学での「企業」に当たる主体の存在が重要となる。デステイネーション・マネジメントの概念整理に伴い、その主体としての役割を期待して整理されたのがDMOである。観光地において、観光振興の一部機能を担ってきた観光協会やコンベン

ションビューローを、DMOと再定義し、デステイネーションのマネジメントを担う主体とした。しかしながら、ここまで見てきたようにデステイネーション・マネジメントは、多岐にわたる取り組みの集合体であり、その実践の難度は高く、「再定義」だけでは実行力を得ることはできない。そこで米国を中心に、宿泊税をDMOの活動資金として利用できるようにすることで、DMOの機能強化が進められることとなった。ハワイ州において、宿泊税を増税し、その増税分をDMOであるHTA（ハワイ州観光局）の活動財源としたのは、その好例である。さらに米国において、次のステップとして展開されるようになってきているのが、特集5で示したTID（Tourism Improvement District）

。一般的な「宿泊税」は、税として、行政（議会）を経由するため、目的税であっても、その用途は議会の判断に左右される部分があるが、TIDでは、議会を経由せず、直接DMOの財源となる。そのため、より機動的な行動が実行できるとされているが、担当者は、同時に、成果に対する責任も負うこととなる。

／観光産業改善地区」の取り組みである。このTIDは、英米などで中心市街地に設定されるBID（Business Improvement District／事業改善地区）を観光振興に応用したものであり、特定地域において宿泊にかかる「分担金」を賦課し、それをDMOの裁量で用途を決定できる財源とすること、デステイネーション・マネジメント（マーケティング）に取り組むものであ

る。このようにデステイネーション・マネジメントを担う組織としてDMOを活用するのであれば、DMOに権限・責任・財源を付与することが重要と考えられるが、残念ながら、TID制度は、国内には存在しない。しかしながら、特集6に示したように、TIDのベースとなったBID的な取り組みは広がってきている。これらの取り組みは、英米のBIDと異なり分担金制度の導入は限定的であり、また、対象地域も都市部のみとなっているが、温泉街やまちなか観光地域（中心市街地）などでの応用が期待できる。英国では、DMOが地域内のBIDの管理を行っている事例もあり、DMOとBID、TIDを組み合わせた仕組みは、「デステイネーション・マネジメント」実践手法（メソッド）の現時点での一つの完成形

と言えるだろう。

7 デスティネーション・ガバナンス概念の登場

しかしながら、DMOとTID/BIDを組み合わせた仕組みをもってしても、DMOのみで対応できる領域はマーケティングやブランディングなど「デスティネーション・マネジメント」の一部でしかない。FITに対応した交通サービスや、ミーティング主催団体の意向に沿ったきめ細かい対応などは、行政や交通機関、DMCなどDMOではない「主体」による対応に依存することになるからだ。前述したように、マネジメントを机上の空論とし、マーケティングに特化する動きも、こうした文脈上にある。

「デスティネーション・マネジメント」を包括的に実践していくには、DMOが自身にできることを実行しつつ、対応できない領域については、行政や民間事業者など、多様な関係先と連携（パートナーシップ）し、実践していくことが必要となる。

とはいえ、個々の行動原理を持つ「関係先」とパートナーシップを組んでい

くことは、容易ではない。そこで近年では、特集1の後半で示したように、デスティネーション・ガバナンスという概念が提示されるようになってきている。これは、企業経営において利害や行動原理の異なる主体を、一定の規範に基づき統制する仕組みである「コーポレート・ガバナンス」を観光地に応用するものである。

デスティネーション・マネジメントでは、観光地は「マネジメント」される対象とされ、その実践主体としてDMOが位置づけられてきたが、デスティネーション・ガバナンスでは、観光地を行動原理の異なる多様な主体の集合体と捉え、行政やDMO、民間組織など多様な主体の連携を長期的に実現していくことが目指されている。

観光地ガバナンスの取り組みが広がることで、パートナーシップ形成も充実していくことが予想される。しかしながら、本概念は海外において学術研究が散見されるようになったという段階であり、日本ではほとんど研究対象となっていない。関係主体の行動原理は地域の文化や風習、経済状況によって異なると考えられるため、今後、日本での研究の深化が望まれる。

8 デスティネーション・マネジメントと観光地経営

ここまでデスティネーション・マネジメントについて整理を行ってきたが、国内においては「観光地経営」という言葉が広く使われている。そこで、最後に、海外で使われているデスティネーション・マネジメントと、国内の観光地経営の共通点、相違点について考察しておく。

当財団が編者となっている『観光地経営の視点と実践』において、観光地経営を以下のように定義している。

「観光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて、観光地を構成するさまざまな経営資源と推進主体をマネジメントするための二連の組織的活動」

この定義は、デスティネーション・マネジメントの概念と大きな食い違いは



『観光地経営の視点と実践』
(公財)日本交通公社 (2013)

なく、また、特集1で示したように、『観光地経営の視点と実践』で示している8つの視点と、デスティネーション・マネジメントの機能も、多くは対応する関係にある。

このように具体項目については、共通項の多い両者であるが、3つの相違点が指摘できる。

第一に、ベースとする理論系統の違いである。

デスティネーション・マネジメントは、前述のように、経営学、特にサービス業を対象としたサービス・マネジメント、および、ホテルやレストランなどを対象としたホスピタリティ・マネジメントを基盤に、「観光地」に応用される形で形成されてきている。これに対し、観光地経営は、「地域」が主体となるため、地域に関連する各種領域（例：社会学、行政学、経済学）に、経営的な視点を加えるというアプローチとなる。

第二に、対象としている実施主体の違いである。

デスティネーション・マネジメントは、その整理体系化の中でDMOという実施主体を生み出したこともあり、多くの研究や実践はDMOを実施主体

としている。これに対し、観光地経営では、明確な実施主体は設定されていない（問題によって対応する実施主体は異なる）が、多くの場合「地域」の最上位レイヤーである「行政」が想定されることが多い。

第三に、問題解決のアプローチの違いである。

デスティネーション・マネジメントでは、実施主体をDMOと想定することが多いため、DMOで対応可能な取り組みは何か、何はできないのか、できることの中で、何に優先的に取り組むべきなのかということ判断しやすい。（予算と人員があれば）DMOが自立的に展開できるマーケティングに関する研究や実践事例が多くなることは、こうした背景がある。他方、観光地経営で主たる実施主体となる行政は、地域では最上位レイヤーにあるため、実施の困難度に関わらず、問題全般への対応が求められやすい。

端的に言えば、観光地経営はデスティネーション・マネジメントよりも、視座が高く、視野も広い。その分、問題はより複雑となり、行政だけでは解

決困難な事項も多く含まれることになり、必然的に各主体との連携が必要となる。これは、デスティネーション・マネジメントに対するデスティネーション・ガバナンスの位置づけに近い。

以上より、デスティネーション・マネジメントはDMOが展開し得る取り組み、観光地経営は行政が各主体に対するガバナンスを通じて展開し得る取り組みと定義することができる。

9 今後の展開に向けて

以上のように、デスティネーション・マネジメントは、観光地振興において直面する環境変化に対して、経営学的なアプローチによって対応を図っていく方法論である。そして、このデスティネーション・マネジメントの整理体系化の中で、マネジメントの実施主体としてDMO概念が整理されてきた。

ここで留意したいのは、DMOは、全ての環境変化に対応できる組織ではないということである。TID制度下のDMOであっても、自立的に対応できる事項は限定されることを考えれば、我が国のDMOの多くが「できること」は、デスティネーション・マネジメント

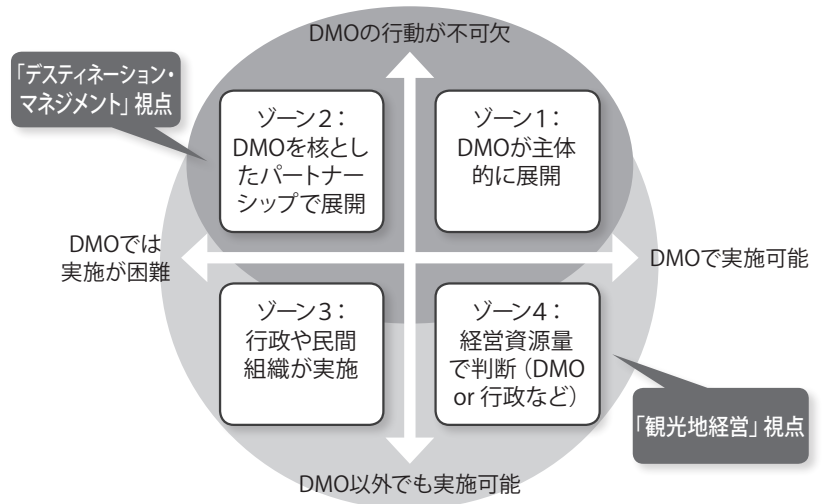
の一部でしかないと考えるのが自然である。まして、より視野の広い「観光地経営」領域では、DMO対応領域はさらに小さいものとなるだろう。

デスティネーション・マネジメントの取り組み、ひいては観光地経営を進めていくには、DMOのミッションをむやみに広げるのではなく、行政はガバナンス視点を持って各種の主体を展望した上で、DMOの役割、期待される機能を現実的に見極め、DMOでなければできない取り組みに、その活動をフォーカスさせることが重要となろう。

そうした検討策として、例えば図2のような整理が考えられる。デスティネーション・マネジメントまたは観光地経営の視点から求められる対応策を、こうした4つのゾーンに落とし込むことで、DMOが何をすべきなのかということを明らかにしていくことができるだろう。

デスティネーション・マネジメントは、現在でも、各種の研究や実践が積み重ねられてきているが、背景となる

図2 デスティネーション・マネジメント／観光地経営とDMOミッションの関係



環境の変化は常に生じており、また、実践にはDMOなどの実行力も関わってくるため、全てを解決する万能策は存在しない。

「デスティネーション・マネジメント」の概念と、それが求められる背景を理解した上で、各地域における最適解を見つけていくことを期待したい。

(やまだ ゆういち)