

DESTINATION **NEXT**

Futures Study 2019年版
世界の次世代DMOのための戦略的ロードマップ



資金提供



DestinationNEXT プロジェクトチーム:

プロジェクトマネージャー

Paul Ouimet – MMGY NextFactor

Greg Oates – MMGY NextFactor

チームメンバー

Bruce MacMillan – Bandwidth Management

Gregg Talley – Talley Management Group, Inc.

Paul Vallee – GainingEdge

Ana María Viscasillas – Business Tourism Services

Andreas Weissenborn – Destinations International

Jordan Young – InterVISTAS Consulting Inc.

2019 年 8 月

読者の皆様

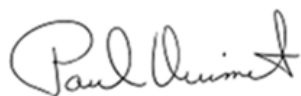
DestinationNEXT 2019年版Futures Studyをお届けできることをうれしく思います。観光業界は長年にわたって成長と発展を続けてきましたが、今日では、経済、政治、社会および環境面で拡大しつつある圧力に直面しており、新しい現実に適応することを余儀なくされつつあります。

DestinationNEXT 2019年版Futures Studyは、この激しく変化する時代におけるデスティネーションマーケティングおよびマネジメントのリーダーである皆様のために、主要な可能性を深く掘り下げた調査研究であり、DMOが将来に向かって進むためのロードマップを提示することを目的とした野心的な世界規模のプロジェクトです。

調査は50を超える国の500人以上の業界および地域のリーダーを対象として実施しました。これは、今までにこの業界で行われた調査の中でも、最も広範囲にわたるものです。その結果には、あらゆる規模の組織が前進するための戦略的方向性が示されています。

これに加え、DestinationNEXTシナリオモデルおよびアセスメントツールは、ステークホルダーがデスティネーションを戦略的に評価するのに役立ちます。MMGY NextFactor社は、世界中で200以上のデスティネーションの詳細な評価を指導してきましたが、その経験からレジャー市場およびMICE市場に存在する可能性と課題について多くの新しい知見を得ることができました。

DestinationNEXTを実現するための資金を提供していただいた、Destinations International Foundationの大きな貢献に対して感謝いたします。また、非常に有益な助言と支援を与えていただいた当プロジェクトの専門委員会にも感謝いたします。



Paul Ouimet

パートナー、社長
MMGY NextFactor
専務理事

DestinationNEXT,
Destinations International



Greg Oates

イノベーション担当上級副社長
MMGY NextFactor

目次

ごあいさつ	iii
専門委員会	v
概要.....	vi
はじめに	1
作業手順	3
専門委員会の結論	6
調査の概要	10
上位25項目のトレンド	14
Future Map.....	16
上位25項目の戦略.....	18
3つの変革の機会.....	20
1.デスティネーション スチュワードシップ	22
2.地域との連携	26
3.デジタル化への対応	30
地域による戦略の差異.....	34
シナリオモデルおよびアセスメントツール.....	38
付録.....	42

DestinationNEXT 専門委員会

Destinations InternationalおよびMMGY NextFactorは、業界でのこの重要なプロジェクトを主導するために設立された、DestinationNEXT専門委員会のメンバーに感謝します。特に専門委員会共同委員長であるScott Beck氏とLyn Lewis-Smith氏の2人に感謝の意を表明します。

Scott Beck - 共同委員長

理事長兼CEO
Visit Salt Lake

Lyn Lewis-Smith - 共同委員長

CEO
BESydney

Jaime Andrés Alfaro de Castro

理事、Office of Tourism
Barranquilla, Colombia

Tammy Blount-Canavan

理事長兼CEO
Monterey County CVB

David Dubois

理事長兼CEO
IAAE

Dan Fenton

グローバルツーリズムディレクター
JLL

Dario Flota

事務局長
Quintana Roo Tourism Board

Maura Gast

常務理事
Irving Texas CVB

Shelly Green

理事長兼CEO
Durham CVB

Bryan Grimaldi

Greenberg Traurig, LLP
(旧 NYC & Company)

Andrew Hiebl

CEO
Association of Australian Convention Bureaux

Anja Loetscher

前理事
Geneva Convention Bureau

Marsha Massey

常務理事
Olympic Peninsula Visitor Bureau

David Peacock

CEO
Regional Tourism Organization 4, Ontario

Annette Rummel

理事長兼CEO
Great Lakes Bay Regional CVB

Martha Sheridan

理事長兼CEO
Greater Boston Area CVB

Karen Williams

理事長兼CEO
Louisville Tourism

Berkeley Young

オーナー兼社長
Young Strategies

概要

DestinationNEXT 2019年版 Futures Study（ディスティネーションの未来についての調査）

現代のDMO(観光地域づくり法人)は、観光地のプロモーションを行うだけでなく、地域とより緊密に協力して、ステークホルダーと住民の両方にとって長期的な利益をもたらす共有ビジョンを描く必要があります。

また、地域主導によるディスティネーションの開発がますます重要視されています。この開発は、経済、社会、環境の持続可能性という総合的な三つの柱と足並みを揃えつつ取り組む必要があり、これこそが今日のグローバルな旅行者の経済で競争優位性を高めことになります。

さらに、業界でのデジタル化が急速に高機能化したことで、観光産業のパートナーと個々の旅行者がこれまで以上に直接つながりを持つようになりました。

以上が、MMGY NextFactor社がDestinations Internationalの委託を受けて作成したDestinationNEXT 2019年版Futures Studyの主要なテーマです。

2019年版Futures Studyは、世界各地のディスティネーションのリーダーを対象にした調査に基づき作成されています。本調査では、参加者に次の2点の回答を依頼しました。ひとつは観光業界のトレンドに関する所定の質問について、自らの立場や地域との関連性の観点からの順位付け、もうひとつは、このトレンドに基づき、DMOが旅行者数や地域のマネジメントを図る際に取りべき戦略の重要度についての順位付けです。2019年は、50を超える国の500以上のディスティネーションの協力により、52項目のトレンドおよび64項目の戦略について今年のランキングを作成しました。

この調査結果から導き出されたのが以下に挙げる3つの新しい変革の機会です。これは、ディスティネーションのリーダーが将来に向けた戦略の意思決定を行う際に役立つと同時に、観光経済を発展させ、地域行政の役割、観光産業や地元の組織を支援できるよう設計された総合的枠組みです。

1. デスティネーションスチュワードシップ（観光地域の管理保全） デスティネーションに対する責任

経済発展、持続可能な観光、生活の質のバランスを図る。

（補足）

観光業界、経済開発機関、学術機関、市民団体、NPOなど非営利団体との間で公的機関連携体制を構築し、より魅力的な旅行者体験の企画、持続可能な旅行者数の拡大、公正な経済発展の推進、生活の質（quality of life）および生活環境の質（quality of place）の向上を図る。

2. 地域との連携

デスティネーションのビジョンを共有するための地域住民の理解を構築する。

（補足）

将来へのビジョン共有を軸に、住民感情の改善と政府機関の支援を拡大することで、重要なデスティネーション開発計画の加速、公的資金確保、おもてなし文化の向上を目指す。旅行者がもたらす経済の有用性および DMO の役割が地域内で正しく理解され、高い評価を得られなければならない。

3. デジタル化への対応

モバイルデバイスの活用。観光地域内にいる旅行者とリアルタイムにつながり積極的に働きかける。

（補足）

モバイルプラットフォームで多数のビデオ映像とパーソナライズしたデジタル戦略を展開して、マーケティングの効率を改善し、リアルタイムでの売上拡大を推進。人工知能、チャット、その他の技術の進歩によって、業界と旅行者が新しい方法でつながり、オンデマンドの世界での転換が加速。

シナリオモデル

DestinationNEXT 2019年版の枠組みでは、旅行者がもたらす経済効果との関連から、デスティネーションの強みや地域との連携を評価するシナリオモデルを用意しました。強みと地域連携のそれぞれについて、10種類の加重変数によって評価をおこなっています。

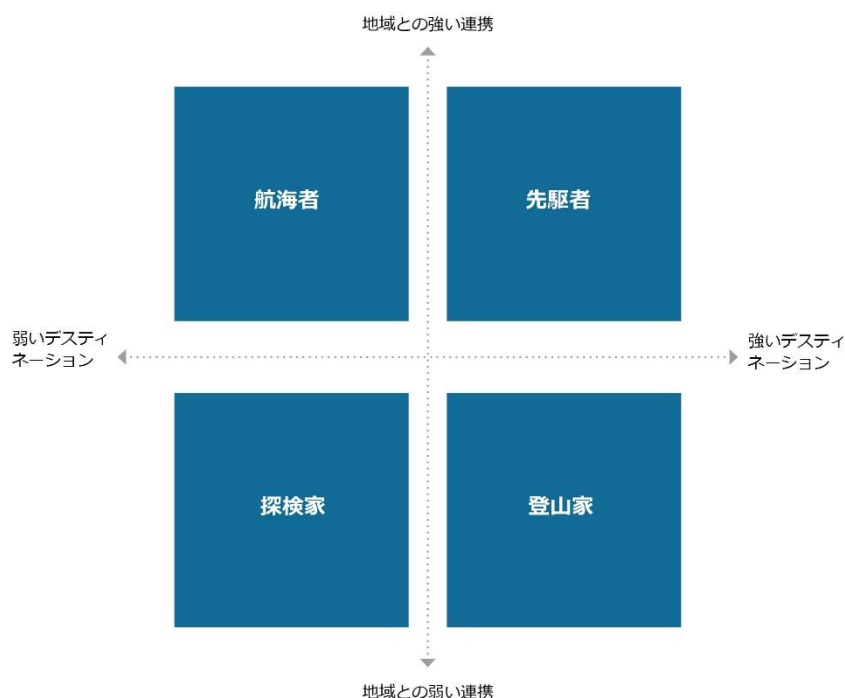
この評価から得た調査データを用い、シナリオモデルを表す4象限チャート上にデスティネーションを割り当てます。これにより、デスティネーションの現在の立ち位置と、変革の機会や対処すべき課題が可視化されます。また、各シナリオモデルには、それぞれに対応する戦略が用意されています。

現行のDestinationNEXT 2019年版シナリオモデルは、以前のモデル（2017年版や2014年版）とほとんど変わっていません。これは、行政機関のリーダー、市民団体、その他の重要なステークホルダーが一体となり、デスティネーションの未来のための戦略的ロードマップを作り上げるプラットフォームとして、このシナリオモデルがいかに有効かを物語っています。

2015年以降、世界中の200を超えるデスティネーションがDestinationNEXTアセスメントを実施しました。

このような多くの実績から得られた経験と、新しい要望に応え、MMGY NextFactor社は新たに3種類のDestinationNEXTアセスメントモデルを開発しました。グローバル都市、高級リゾート、小規模な都市用に開発したこの新モデルは、調査の改訂版と併せ間もなく発表予定です。

DestinationNEXTの立ち上げからわずか5年の間に、グローバルな旅行者の経済効果は想像できなかったほどの発展を遂げました。ここに提示する知見は、Futures Study全体を通して示される実証的データを基に、すべてのDMOが将来に向けより戦略的に取り組む支援となるものです。



はじめに

変化する世界

観光業界の観点からすると、デスティネーションのマーケティングとマネジメントの将来に向けた方向性を示す既存の知見は、ほとんどが非常に断片的で限定的です。

この現状に対処すべく、DestinationNEXT 2019年版 Futures Studyは包括的かつ統合的な枠組みになっています。データに基づく高度な情報により、あらゆる規模・モデル・予算のDMOで活用することができます。

Futures Studyは、DMOの役割である戦略的な意思決定を支援するように設計されており、ほとんどの国・地域で適用が可能です。

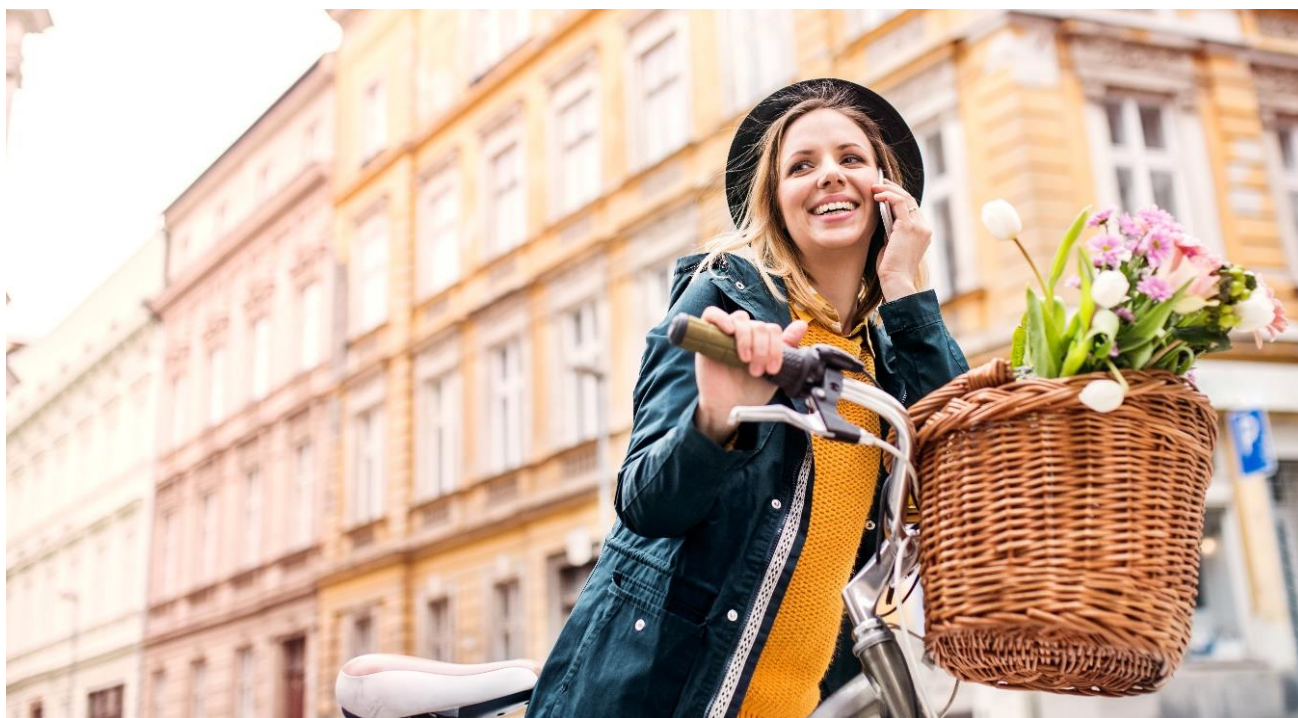
DMOが果たす役割は多岐にわたります。あるデスティネーションでは、旅行者数および消費額の拡大が最優先事項ですが、その際、延べ予約済客室数、平均客室単価、1人当たりの消費金額、イベント参加者数がKPIとなり、それ以外は二の次とされてしまいます。

一方で、他の多くのデスティネーションのリーダーは、自分たちの仕事として、何を目的にどのような施策を打つかについて、より幅広い理由付けをしようと考えています。旅行者数の計測は当然のこと、DMOと地元住民や地域組織との関係性の証明となる質的な業績指標を重視することが多くなっています。

このようなデスティネーションのリーダーは、地元行政機関、主要産業のステークホルダー、市民団体リーダー、業界外の一般地域街づくり法人（以下「地域」と称します）全般との協働および連携の拡大を重視しています。彼らは、地域主導のデスティネーション開発に時間とリソースをつぎ込み、接客業や旅行業界の枠を超えた幅広い地元組織とのネットワークを広げています。

こうした取り組みは多くの目的にかなっています。例えば、公正な経済発展を促進し、より多くの地域のより多くの人により多くの機会を提供します。また、公的資金投入の正当化、住民感情の改善、強力なコミュニティの形成、次世代の若いリーダーの触発、地元資源の保護、労働力確保および開拓の支援、デスティネーションのブランド向上、その他多くの有益な結果が得られます。

デスティネーション「マーケティング」からデスティネーション「マネジメント」への転換は、新しい話ではありません。しかし、DestinationNEXT 2019年版 Futures Studyは、現在、その転換傾向が著しい増加が続けていること、そして世界中の組織がその方向に進みつつあることを示しています。今年新たに登場したトレンドと戦略の数や、以前からの項目のランキング順位の上昇は、多くの業界リーダーがデスティネーションマネジメントに強い意識をもって取り組んでいることを裏付けています。



今日の最も進歩的なDMOは自らの立場を、地域の価値観を共有する組織であり、ローカル・グローバルの両方の多様な関係者の視野をより大きく広げていくのに不可欠な役割を担っていると位置づけています。さらに、経済だけではなく総合的な持続可能性に焦点を絞った目的意識も存在します。多くのDMOはそれぞれの地域や主要ステークホルダーと連携しながら、経済だけでなく、社会、環境に及ぼす長期的な影響に一括して取り組んでいます。

デスティネーションマネジメントおよび地域形成に重点を置くことは、旅行者消費額の拡大や地域での新しいビジネス開発というような、DMOの従来の役割ともよく合致しています。

Monterey County Convention & Visitors Bureauの理事長兼CEOであるTammy Blount-Canavanは、次のように述べています。「私たちの持続可能な世界を作ろうという取り組みは、一般の旅行者向けイベントとMICEイベントの両方にとって、全く新しい客層を生み出しました。スチュワードシップやエンゲージメント拡大への取り組みに費やした時間の長さは、単に取り組む側の自己満足的な気分の良さを示すものではありません。より力強い地域の賛同を得ることで、旅行者体験を向上させることが可能であり、その結果生まれた説得力あるビジネス事例が実際にあります。たしかに私たちは、宿泊者数拡大をしなくてはなりませんが、その手段として創造性を発揮しなくても良いというわけではありません。私たちの取り組みの結果、宿泊者数の拡大と同時に生活の質を高めるというのも私たちの目標ではないでしょうか。」

これは、DestinationNEXT 2019年版 Futures Studyを作成するにあたり、デスティネーションのリーダーたちが一貫して共有していたテーマです。このビジョンがデスティネーションのリーダーに受け入れられる方法については、明確化・体系化していくのに、まだ多くの作業が必要です。しかし、明らかに観光業界は、将来のための新しいビジョンとミッションを共有する方向で団結しつつあります。

作業手順

フェーズ1： 4つの専門委員会

DestinationNEXT 2019年版 Futures Studyには、グローバルな旅行者の経済の変化を促進する、市場と業界のトレンド52項目のランキングを掲載しています。また、そのトレンドに基づいて、DMOが採用している64項目の戦略も含まれています。

Futures Studyの改訂作業は、2019年1月に開始されました。最初に、MMGY NextFactor社は、4つの分野の専門家に意見を聞き、グローバルな旅行者の経済において新たに起きている変化を明らかにしました。その専門家は以下の人たちです。

1. 観光産業に関連する創造的破壊者（テクノロジー関連業者）

シェアリングエコノミー、ソーシャルメディア、デジタルメディア、データおよびモバイルテクノロジーのリーダー（例：GAFA）

2. 業界関係者

旅行業者、ミーティングプランナー、イベントプランナー

3. 地域のリーダー

地方自治体および国の行政機関、財団及び非営利団体、市民団体（PTA等の地域団体も含む）文化団体

4. デスティネーションのリーダー

観光業界のトップアドバイザーおよびコンサルタント

MMGY NextFactorチームと専門委員会は、観光分野で優先度が高い52項目のトレンド及び64項目の戦略を決めました。その全リストは、付録AおよびBに掲載しています。トレンドおよび戦略の一部は、DestinationNEXT 2019年版で新たに設定されましたが、発展を続け今日の観光業界に新しい形で影響を与えている項目については2017年度版のものを引き続き使用しています。

フェーズ2： 戦略レーダーマップ

上位トレンドを戦略レーダーマップ上に分類しました。以前のFutures Studiesでも活用したこのマップは、各トレンドとの関連に応じて顧客、競合、経済、社会、政策、技術のテーマに分類しています。

DestinationNEXT 2017年版で下位にあったトレンドはリストから除外し、合計52項目を2019年版のトレンドとして残しました。同様に、2017年版で下位にあった戦略をリストから除外し、合計64項目を2019年版の戦略としました。



52項目のトレンド

64項目の戦略

フェーズ 3 : 世界的な調査

DestinationNext 2019年版 Futures Study 調査の作成にあたり、回答者に、52項目のトレンドおよび64項目の戦略について、関連の度合いと重要度から順位付けしてもらいました。また、追加で一般的な質問をしており、この内容は付録Dで示しています。

調査はDestinations Internationalメンバーのほか、観光業界の関係者にeメールで配信しました。その対象はUNWTO(国連世界観光機関)、ECM(ヨーロッパ・シティーズ・マーケティング)、AACB(オーストラリア・コンベンションビューロー協会)、PCMA(プロフェッショナル・コンベンション・マネジメント協会)、IMEX(MICE業界のコンベンション主催者)、USTA(全米旅行産業協会)などです。

55か国の合計521人のデスティネーションのリーダーおよび観光業界のリーダーがこの調査に参加しました。次に、DestinationNEXT 2019年版のランキング結果を2017年版のデータと比較し、グローバルな旅行者の経済の将来を推し進める大きな変化を特定しました。

521人の回答者

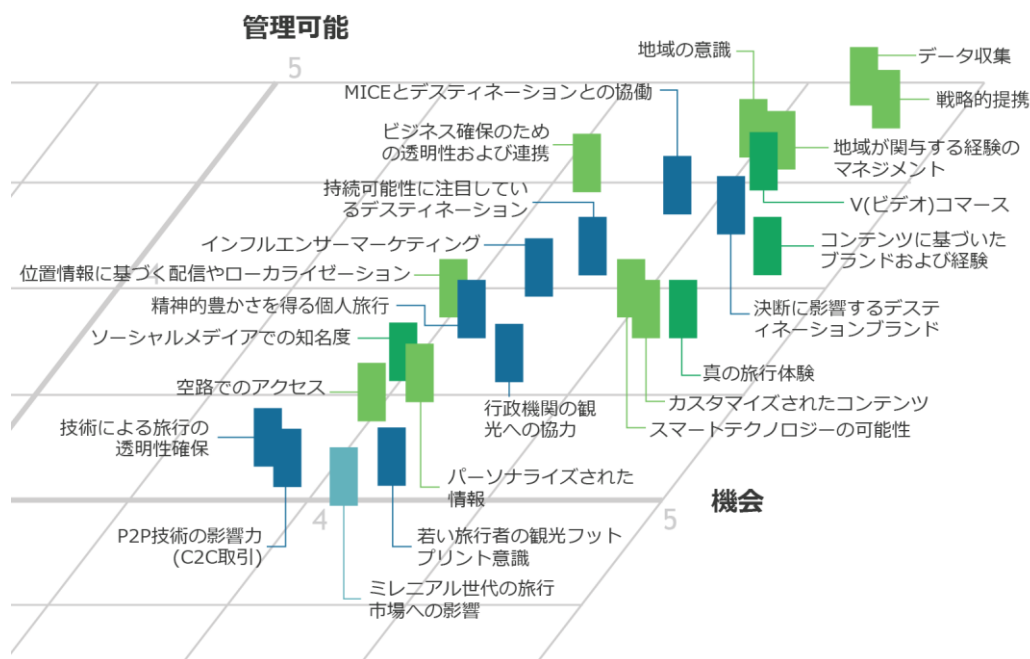
55か国

フェーズ4： Future Mapおよび3つの変革の可能性

MMGY NextFactor社は、この調査結果に対してクラスタ分析を行いDestinationNEXT 2019年版のための新しいFuture Mapを作成しました。

Future Mapは、調査から判明した観光業界と市場のトレンドを分類・可視化しています。これにより、デスティネーションのリーダーがこのトレンドを管理、活用、監視、または影響軽減に利用するための道筋がわかりやすく提示されることになります。

Future Mapでは、今日のデスティネーションのリーダーのために新しく3つの変革の機会を示しました。この3つの変革の機会は、具体的な市場や業界のトレンドが基になっているので、組織(DMO)にとっては最も効果的に利用できるツールです。



専門委員会の結論

リーダーおよび創造的破壊者（テクノロジー関連業者）

ここに示すのは、4つの専門委員会から出された重要な結論およびトップレベルの知見の抜粋です。これらは、DestinationNEXT 2019 年版調査に使用した業界のトレンドおよび DMO の戦略リストを決める際、極めて重要な資料となりました。

専門委員会のメンバーは、旅行者がもたらす経済の将来の姿を定義するトレンドおよび戦略に関して、さらに多くの背景的情報を提示しており、この文書全体に活用されています。

「経済、社会、環境の総合的な持続可能性を今まで以上に重視することが
至上命題になるであろう」

業界の創造的破壊者委員会（テクノロジー関連業者）

DMOは、旅行者がもたらす経済の枠組みを超えた様々な組織から重要なデータを取得して総合的に扱えるという特別な立場にあります。 デスティネーションデータを管理・分析する能力を育成すれば、行政機関、経済開発機関、学術機関など、他のデスティネーションのステークホルダーと価値の高い協働を行う機会が生まれます。

特にアジア、インド、MENA（中東および北アフリカ）で増えつつある中間層からの強い旅行需要が継続しており、より意識的なデスティネーション スチュワードシップが必要になるでしょう。 例えばニューヨーク・ベニス・パリなど世界の代表的なデスティネーションでは、拡大する新興市場に対抗するために、観光業界の発展成長、住民の生活の質、地域支援のバランスをとることが求められています。

経済、社会、環境の総合的な持続可能性を今まで以上に重視することが至上命題になるでしょう。 利益の追求、地域住民、環境保全についての長期的な実行可能性と総合的に合致する戦略を構築すれば、有名・新興どちらのデスティネーションも競争上の優位性を拡大できます。

観光業およびDMOのリーダーは、適切な分析と開発のスキルを兼ね備えた人材を雇用するための対策をとる必要があるでしょう。 すなわち、才能ある人材獲得のため、給料が高い他の業界に積極的に対抗していかなければなりません。

観光産業内部と比べ観光産業の外部では、技術や社会の進化がより急速な勢いで広範囲に拡大しています。 つまり、どの規模の観光業者も、旅行者やステークホルダーの期待に応えるためには、従来の業界慣習とは異なる団体とのジョイントベンチャーやパートナーシップなど新しい形態のビジネスを検討する必要に迫られているのです。

コンテンツ配信における拡張現実（AR）や仮想現実（VR）の利用が増加し、コンテンツカスタマイズのための人工知能の利用が拡大しています。 エンゲージメント体験や教育配信に寄せる期待は世代によって様々で、レジャー市場およびMICE市場の両方に影響を与えるでしょう。

業界関係者委員会

安全、安心、気候変動、政治経済の実情は、今日デスティネーションを選択する上で最も重要な考慮事項になっており、MICEの場合は特に重要視されています。 ステークホルダーが脅威を軽減するのに参考にできるリスクマネジメントのガイドラインが、この業界にはありません。

ミーティングプランナーやイベントプランナーは、観光業界内部での合併・統合の影響を注視しています。 ホテルの統合は、競争、価格、交渉の不安材料となります。



プランナーは、ビジネスの変化やルームシェアなど民泊の状況から、自分のビジネスについて「従来型の客室稼働率」以外の評価を求めています。将来に向けた、新しい共通の成功ビジョンを構築することが、業界の長年にわたる懸案事項です。

デスティネーションおよびその地域での体験を真に「他では味わえないもの」にするためにどう取り組んだら良いか、その要因の見極めが難しくなっています。地域主導のデスティネーション開発および商品開発にもっと力を入れるべきです。

観光業界の持続可能性は、とりわけ若い世代にとって最大の関心事項になっています。世界および地域への影響全般について、観光業界はもっと上手く管理できるはずです。

MICEの販売（モデル）とサービス（効果）のバランスが機能していません（MICEにおいて、売り上げと知的集積を図る指標はうまく機能していません）。DMOの販売モデルは日時、料金、スペースを基にしており、従来型のまま今も変わっていません。イベントの成果、知的資本、知的集積について議論されることが多くなりましたが、それを実現している都市はごくわずかです。

地域のリーダー委員会

デスティネーションマネジメントは、デスティネーションのリーダーの重要な役割になっています。DMOは、地域ステークホルダーと共に未来志向の計画を主導し促進するにあたり、より多くの責任を負うようになっています。

旅行者を分散させることは、混雑緩和に対処する重要な戦略です。人気の観光スポット以外の場所での体験コンテンツを開発すれば、人の流れの一極集中を緩和することが可能になります。

観光およびMICEの社会的影響がより重要になってきています。デスティネーションは、観光産業が地域に与える社会的影響をよく理解し、計画する必要があります。

世界共通でデスティネーションに影響を与えるトレンドはありますが、地域レベルで見ると、重要な問題については多くの相違点があります。各地域に適した柔軟なデスティネーション戦略を地域レベルで立てることが、成功へのカギになります。

新興デスティネーションの隆盛がますます加速するでしょう。レジャー旅行者およびMICEは、開発中のデスティネーションや全く新しいデスティネーションの情報を熱望しています。

リスクマネジメントや危機管理対策は、世界中のデスティネーションで必須事項になりつつあります。安全と安心、気候変動、国際公衆衛生の問題が及ぼす影響を軽減させるために、デスティネーションおよびDMOは対策を講じておく必要があります。

デスティネーションのリーダー委員会

多くのDMOは、持続可能なデスティネーションマネジメントおよび公正な経済発展について、自らの組織の役割が進化し続けるという事を認識しています。DMOは、組織のミッションを地域のリーダーであることと定義し、住民の利益のために、観光、地域、都市開発、経済発展を総合的に取りまとめています。

地域における合意形成とステークホルダーとの協力関係は、今日のDMOにとってきわめて優先度の高い重要事項になっています。今日のデスティネーションのリーダーは、公共部門および民間部門との連合の構築に努めています。そこでは、対等な立場での全員参加、多様性の活用、高度に発展したモビリティサービス、多くのステークホルダーとの連携、雇用創出および生活の質向上に重点を置き、デスティネーションの将来に向けたビジョンを共有しています。

デスティネーションは、民泊等の新しい宿泊施設情報のプラットフォーム化や、MaaS等の移動手段の選択肢など、新しい技術を取りこまなければなりません。多くの公共部門および民間部門のリーダーは、真のイノベーションに対して不安を抱いており、新しいことに挑戦する際の実質的リスク発生を恐れ、一切の危険を避ける傾向にあると考えられています。

DMOはレジャー・MICEの両市場で、自分たちの都市は「学び、成長し、刺激を受ける場所」であると位置づけようとしています。デスティネーションが提供できる価値は、地域独自の生活様式や文化的DNAの中にこそ存在しており、これはデスティネーション自体が持つ（従来の）価値をはるかに上回る大きなものです。

人工知能や予約の残数状況をリアルタイムに管理できるプラットフォームの進歩が、よりパーソナライズされた旅行体験を消費者に提供し、成約率の向上を促進しています。旅ナカで使えるTripAdvisorやAirbnbなどのプラットフォーム付きオンデマンド式モバイル予約アプリの活用で、個人ツアー業者やアクティビティ業者はより多くのビジネスチャンスを得ることができます。

都市、地方、国の予算が減少しており、政府はかつてないほど観光財源を削減しています。さまざまな方面からの圧力の増加により、DMOは別の資金調達法を模索しなければならなくなっています。また、地域に存在する幅広い社会的問題に取り組むために、地元組織と今まで以上の協働を進めています。

「新興デスティネーションの隆盛は、ますます加速化するだろう」

調査の概要

調査の概要

2019年5月に、広範囲にわたる世界規模の調査をデスティネーションの関係機関リーダー向けに行いました。この調査では、以下に示す4つの分野が取り上げられました。

1. DMOの事業および運営概要
2. 観光業界およびグローバルな旅行者の経済に影響を及ぼす重要なトレンド
3. 重要なトレンドに対するDMOの戦略
4. DMOが社会経済および環境の世界的な変化に適応するための将来への準備

調査への反応は良く、55か国の合計521人のデスティネーションのリーダーおよび業界リーダーが回答しました。この調査は世界的規模での実施であるだけでなく、組織の規模、役割、ビジネスモデルについても幅広く対象としました。調査参加者全員のリストを付録Fに示します。

調査回答



アルバニア
アルゼンチン
オーストラリア
ベルギー
ブラジル
カナダ
チリ
中国
コロンビア
コスタリカ
キューバ
デンマーク
ドミニカ共和国
エクアドル
エルサルバドル
エストニア
フィンランド
フランス

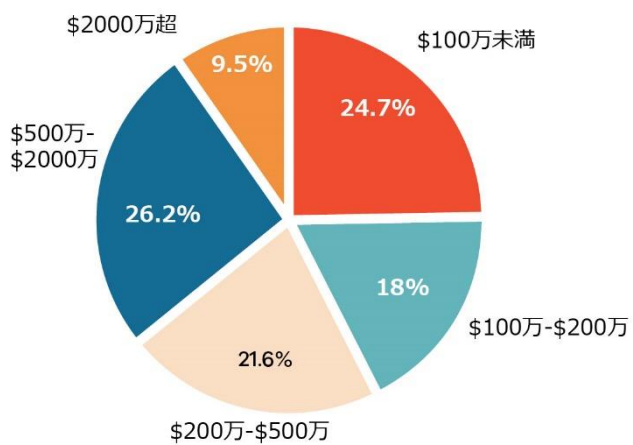
ドイツ
ギリシャ
グアテマラ
ホンジュラス
アイスランド
アイルランド
イスラエル
イタリア
日本
ヨルダン
マカオ
マレーシア
メキシコ
モナコ
モンテネグロ
オランダ
ニュージーランド
ニカラグア

ノルウェー
パナマ パラグアイ
ペルー
ポーランド
ルワンダ
セルビア
スロバキア
南アフリカ
韓国
スペイン
スリランカ
スイス
タイ
ウクライナ
イギリス
アメリカ
ウルグアイ
ベネズエラ

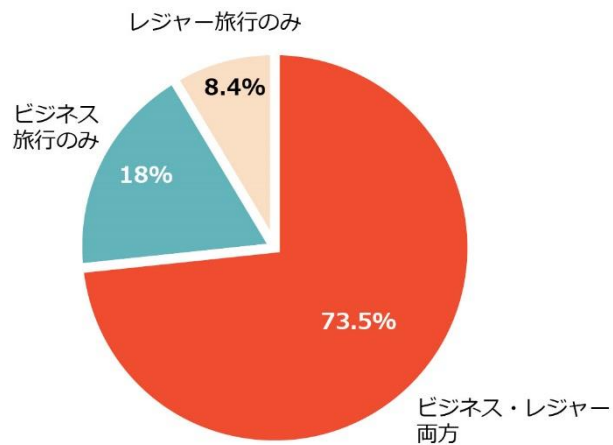
521人の回答者

55か国

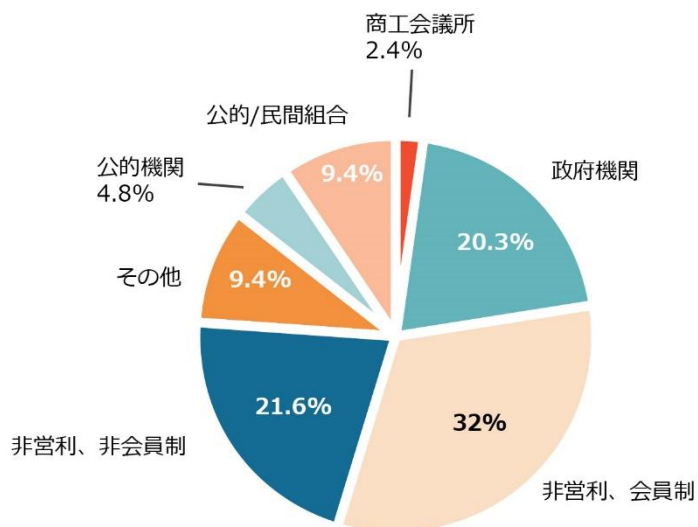
組織の予算



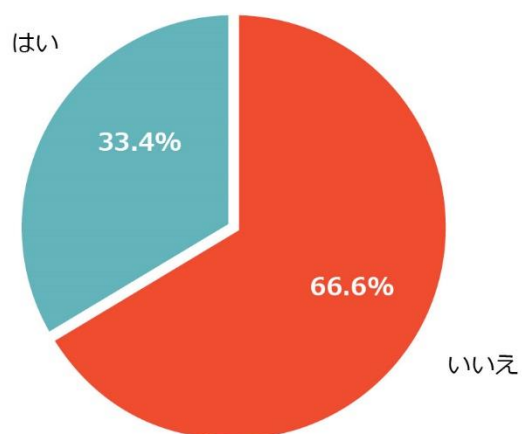
対象とする市場



回答者の属性（ビジネスモデル別）

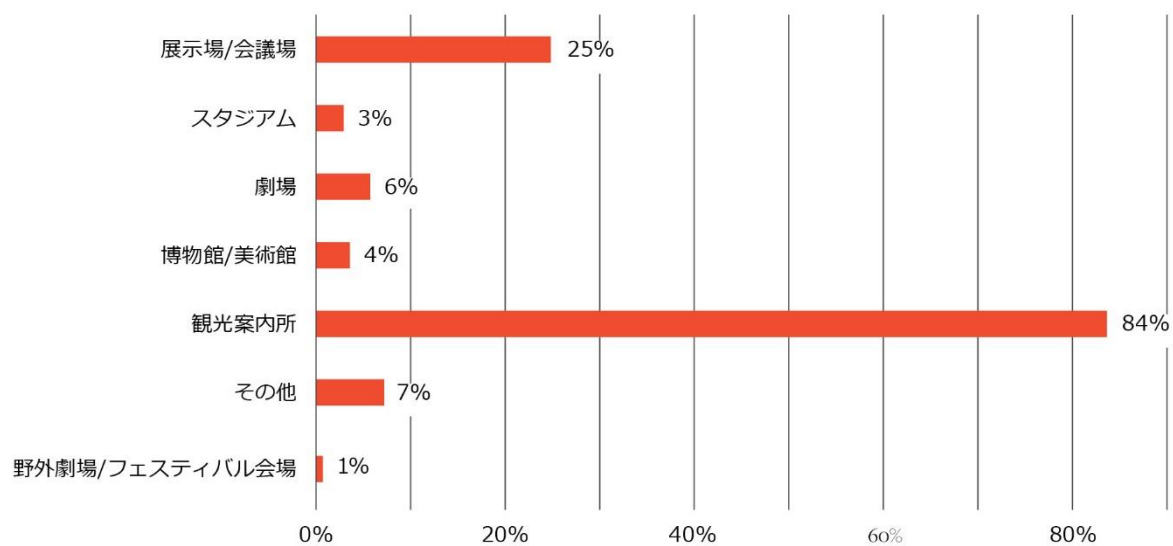


組織は地域に根ざした施設を運営、または経営しているか



地域に根ざした施設の種類

(「はい」と回答数の中での割合。複数回答により合計は100%にならない)



上位25項目のトレンド

2019年のトレンド

業界および消費者のトレンドとして順位づけされた52項目のうち、上位25項目を示しています。各項目について、DestinationNEXT2017年版からの順位変動および今年初めて登場した項目には「新規」と記載しています。トレンドの全リストを付録Aに示します。

トレンド順位

変動

1. 顧客は、他では味わえない本物の旅行体験をますます求めるようになってきている。	▲2
2. 社会によるコンテンツ制作と普及(拡大)は、プラットフォームの種類を問わずデスティネーションのブランドおよび体験を活性化している。	0
3. 旅行市場での情報伝達（リーチ）ツールとして、ソーシャルメディアの重要性が高まっている。	▼2
4. 動画はデスティネーションマーケティングおよびストーリーテリングの新しい流通手段になっている。	▲2
5. データ収集およびビジネス分析システムの開発は、旅行業者とデスティネーションの成功を左右する。	▲2
6. モバイルデバイスやアプリが、旅行者にとってエンゲージメントのための主要なプラットフォームになっている。	▼1
7. 旅行者は、より多くの情報、スケジュールなどの管理機能、相互交流アプリ、個々のニーズに合わせた情報を求めている。	▲10
8. 顧客は、厳選された情報とカスタマイズされたデスティネーションコンテンツを求めている。	▲5
9. IoTなどのスマートテクノロジーは、革新的な新しいサービスやプロセスが登場する新たな機会を生み出している。	▼1
10. 位置情報を利用した広告配信や、情報のローカライゼーションなどのマーケティングの普及が拡大している。	0
11. 地域は、デスティネーション体験の開発やマネジメントに関与するようになっている。	▲13
12. デスティネーションに企業(ビジネス)を根付かせるため、透明性および協力関係構築の重要性が高まっている。	▲39
13. 資源活用のために、DMO組織は複数の経済部門との戦略的提携を一層深めている。	▼2
14. 多くの地域や地方自治体は、地元経済や雇用拡大のためには観光が重要であることを認識している。	新規
15. デスティネーションへの空路でのアクセスは、企業を誘引するための重要な要因である。	▲1
16. 旅行者は健康や幸福感など、より個人的な豊かさを得る体験を旅行に求めている。	新規
17. デスティネーションは、経済、社会、環境への影響を含めた、より広い意味で持続可能性をとらえている。	新規
18. 多くのサードパーティの情報プロバイダが、デスティネーションに関するコンテンツを集積している。	▲23
19. P2Pネットワークにより（可能になるC2Cの取引において）、仕入れ側から顧客の購入への影響力が促進されている。（例：Airbnbサイトなどの口コミが他の予約者の購買行動に影響を与える）	▲10
20. デスティネーションのブランド力は、旅行先を選ぶ際のより重要な要素になっている。	▼6
21. 経済発展を重要視する行政機関は、総合的・部門横断的な視点で観光に取り組んでいる。	▲7
22. 技術のおかげで、顧客から見た旅行商品およびサービスの透明性が高くなっている。	▲1
23. 市場では、デスティネーションに関する迷惑情報やうわさ話がしばしば流れる。	▲31
24. 若い旅行者は、自分が訪問することで、地域や環境に影響があることを意識するようになっている。	新規
25. インフルエンサーマーケティングは、デスティネーションのマーケティングミックスにおいて、不可欠な要素になりつつある。	新規

Future Map

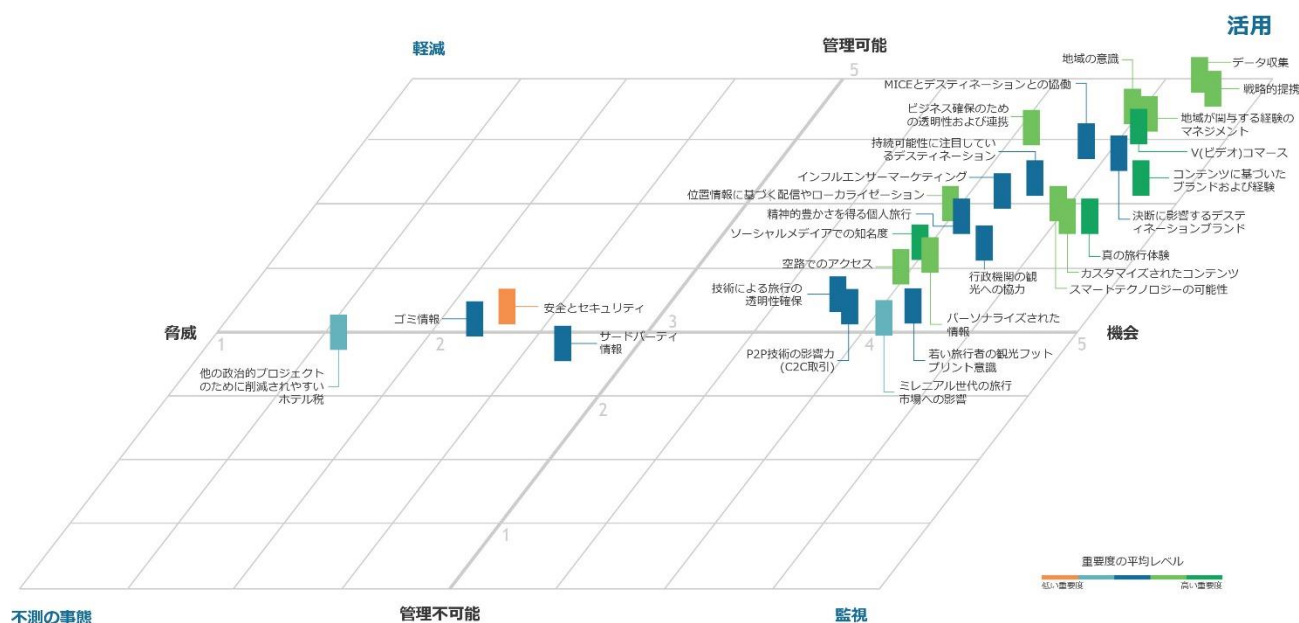
2019年の変化と成長の機会

集計した上位20項目のトレンドと、レジャー旅行のみおよびMICEのみのデスティネーションの上位トレンドをFuture Mapに組み込み、以下の基準に基づき各トレンドを評価しました。

- そのトレンドがデスティネーションにとって機会または脅威になる程度
- DMOがそのトレンドに影響を与える、または利用することができる程度

従来のSWOT分析と違って、Future Mapは、DMOが作用または影響を及ぼすことができるトレンドに重点を置いています。この分析では、活用すべき多様な機会を数多く特定し、4象限チャートの右上区画に記載しました。

「従来のSWOT分析と違って、Future Mapは、DMOが作用または影響を及ぼすことができるトレンドに重点を置いている。この分析では、多数のさまざまな機会が、活用するべきものと分類されている。」



上位25項目の戦略

2019年の戦略

64項目の戦略のうち、上位25項目に順位付けされたDMOの戦略を以下に示します。各項目について、DestinationNEXT 2017年版からの順位変動および今年初めて登場した項目には「新規」と記載しています。戦略の全リストを付録Bに示します。

1. 将来の観光の問題点に対処するために、地域社会との関係を強化していく。	▲5
2. デスティネーションにおける合意形成のための中心的な役割をより積極的に果たしていく。	▲3
3. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力していく。	▼1
4. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投資して、デスティネーションを売り込んでいく。	▼3
5. 運営基準および他のDMOと共通の業績評価指標を導入していく。	▲10
6. 地元のビジネスコミュニティ内でソーシャルネットワークを構築するパイプ役として機能していく。	▲33
7. 顧客のために本物の体験を開発することに焦点をあてている。	▼4
8. 長期的なデスティネーション開発の方向性を明確に示すため、観光基本計画を策定していく。	新規
9. 主にモバイルプラットフォームを利用して、顧客とのデジタルエンゲージメントを設計していく。	▼1
10. 観光およびMICEが経済に与える影響は、デスティネーション内でより良く理解されている。	▲2
11. 観光、経済発展、人材誘致について、総合的かつ適切に対処していく。	新規
12. 自然環境や、地域の根幹をなす社会的および文化的特性を保護管理する重要な責任を担っている。	▲19
13. 観光の経済的影響を計測するための統一された方法論を他のDMOと形成していく。	▲3
14. 旅行業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進めていく。	0
15. イベントや視察を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築していく。	▼8
16. 顧客体験のすべての段階、すなわち、認知、関心、予約、訪問、訪問後において、顧客とつながりを持つ方法を企画していく。	▼12
17. 成長の必要性と、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスを取っていく。	▲11
18. ネットワーク拡大のために、地域社会でのアウトリーチ活動（普及活動）を開発していく。	新規
19. デスティネーションの優先産業部門を活用して、事業を生み出していく。	新規
20. 広範な経済開発プロジェクトと取り組みに、より深く関与していく。	▼10
21. 顧客との一方向コミュニケーションよりも、双方向対話を実施することに重点を置く。	▼12
22. 創造的破壊（テクノロジー系技術革新）が行われている経済の中で効率的に競争するための能力とスキルを獲得していく。	▲2
23. 旅行者体験を向上させるプラットフォーム構築に積極的に参画していく。	0
24. 旅行者の体験と、地域住民の生活の質を結びつけていく。	▼11
25. 市場細分化に一層の重点を置いていく。	▼8

3つの変革の機会

DMOの将来は、3つの変革の機会を中心に展開すると考えられます。デスティネーションのリーダーは、これら3つの機会をすべて活用して、今日の組織を効果的に主導していく必要があります。

デスティネーションスチュワードシップ（観光地域の管理保全）

観光業界、経済開発機関、学術機関、市民団体、NPOなど非営利団体との間で公的機関連携体制を構築し、より魅力的な旅行者体験の企画、持続可能な旅行者数の拡大、公正な経済発展の推進、生活の質（quality of life）および生活環境の質（quality of place）の向上を図ることで。

地域との連携

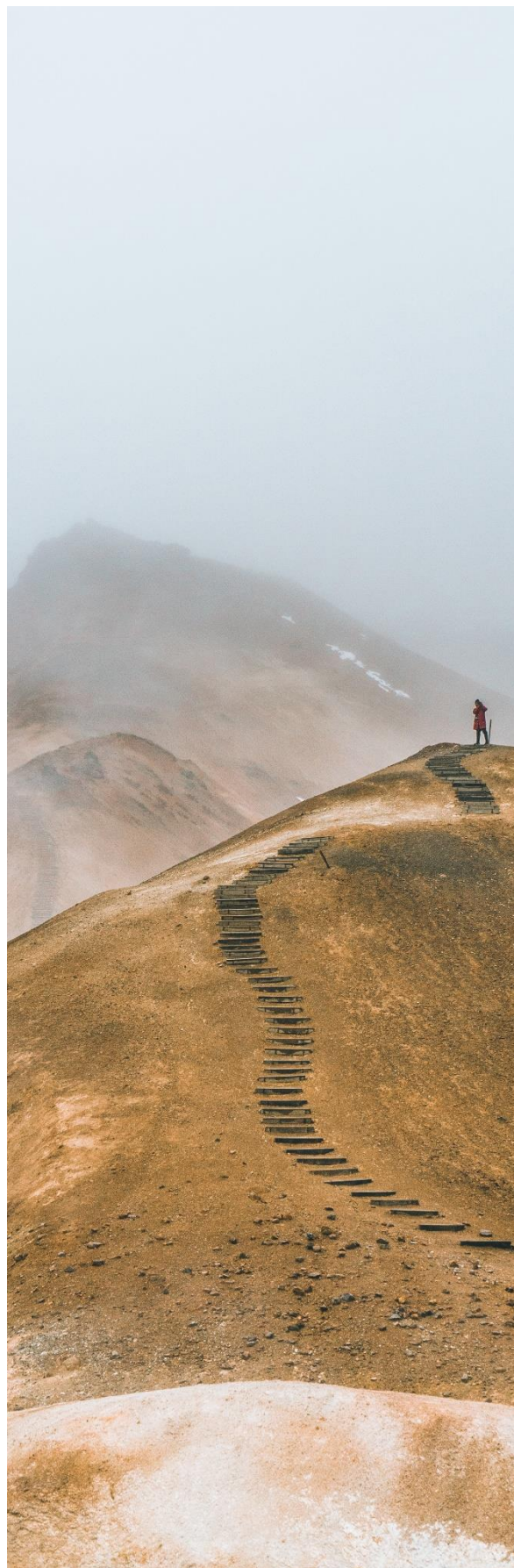
将来へのビジョン共有を軸に、住民感情の改善と政府機関の支援を拡大することで、重要なデスティネーション開発計画の加速、公的資金確保、おもてなし文化の向上を目指します。旅行者がもたらす経済効果の有用性およびDMOの役割が地域内で正しく理解され、高い評価を得られるよう努めなければなりません。

デジタル化への対応

モバイルプラットフォームで多数の動画とパーソナライズしたデジタル戦略を展開して、マーケティングの効率を改善し、リアルタイムでの売上拡大を促進します。人工知能、チャット、その他の技術の進歩によって、観光業界と旅行者が新しい方法でつながり、オンデマンドの世界での転換が加速します。

3 つの変革の機会、あらゆる規模の DMO が戦略的意思決定をする際の総合的な枠組みとなります。これらは、DestinationNEXT 2017 年版から新たに進展がみられたもので、以下に挙げる実態分析を基にしています。

1. 市場の非常に大きなテクノロジー変化にともない消費者の動機、行動、期待が変化し、グローバルな旅行者の経済のあらゆる側面に大きな影響を与えている。
2. 検索エンジン、ターゲティング広告とエンゲージメント、人工知能、複合現実(現実空間と仮想空間の混合)、ボイスチャットおよびテキストチャット、モバイル決済、その他のテクノロジーにおけるデジタル技術が進歩している。
3. 経済、社会、環境への長期的影響という3つの柱のセットにより、持続可能性について、より包括的な理解が世界的に広がっている。
4. 戦略計画立案、デスティネーションマネジメント、公正な経済発展に地元地域および主要なステークホルダーが参加することが必要かつ極めて重要になっている。
5. マクロレベルの社会、政治、環境、経済において新たな問題が発生し、また変化を続けることにより、世界秩序が混乱している。
6. 公的資金の使途やガバナンスモデルの真剣な見直し、DMOの運営手法やさまざまなステークホルダーとの関与方法を再構築する必要がある。



「デスティネーションのリーダーは、より戦略的に地元の組織と協働して、地域主導の旅行者体験を開発している」

デスティネーションスチュワードシップ

世界中のDMOにおける最も顕著な変化は、デスティネーションマーケティングからデスティネーションマネジメントへと役割が拡大したことです。2019年5月のUNWTOでは、「デスティネーションマネジメントとは、旅行者、旅行者にサービスを提供する業界、旅行者を受け入れる地域、環境（自然、人工物、文化）の間での相互作用に対応することである」と述べています。

多くのデスティネーションのリーダーは、「デスティネーションスチュワードシップ」という言葉をよく使うようになりました。これは、文字どおり彼らがデスティネーションを直接「管理する」という意味ではなく、行政機関、業界、旅行者、住民間での相互交流に関与するDMOの役割や影響が大きくなっているということです。

今日では、DMOは、新しい旅行者体験の開発およびステークホルダー同士のネットワーク構築に重点を置いています。このネットワークには、観光業や接客業以外の業種も含めた地元企業および組織が幅広く組み込まれています。

上記の理由として、デスティネーション内でより広範囲の地域にメリットをもたらすような、公正かつ持続可能な経済発展を推し進めれば、旅行者がもたらす経済効果をより有効に利用できるという認識が広がっていることがあげられます。

同様に、デスティネーションのリーダーは、地元の組織および住民とより戦略的に協働して、地域主導の旅行者体験を開発しています。

さらに、DMOは世界の観光業界を取り巻く政治、社会、経済、環境などの多くの課題を通じて、その都市の世話役（スチュワード）を務めています。地域社会の一体化（inclusion）と多様性（diversity）推進のイニシアティブ、人材育成および顧客サービス研修の改善、新しいテクノロジーと消費者トレンドに関するパートナー教育の拡大、地域および旅行者体験の両方に影響を及ぼす無数の社会問題への対応、その他の販売やマーケティング以外の責務などに充てる資源を拡充しています。

とは言え、デスティネーションスチュワードシップはDMOの従来の役割である、地域のプロモーション、旅行者数および消費額の拡大を行わないということではありません。

むしろ、デスティネーション開発および地域のネットワーク構築における役割を拡大することで、デスティネーションのリーダーは販売やマーケティングの機会を増やすことができます。なぜなら、没入型でデスティネーションとつながりを持てる多様な旅行者体験や、多層的なブランドストーリーを得ることができ、それを世界に宣伝できるからです。



デスティネーションスチュワードシップに関連するトレンド

1. 顧客は、他では味わえない本物の旅行体験をますます求めるようになってきている。
12. デスティネーションに企業(ビジネス)を根付かせるため、透明性および協力関係構築の重要性が高まっている。
15. デスティネーションへの空路でのアクセスは、企業を誘引するための重要な要因である。
16. 旅行者は、健康や幸福感など、より個人的な豊かさを得る体験を旅行に求めている。
17. デスティネーションは経済、社会、環境への影響を含めた、より広い意味で持続可能性をとらえている。
20. デスティネーションのブランド力は旅行先を選ぶ際により重要な要因になっている。
21. 経済発展を重要視する行政機関は、複数の部署を横断するような総合的な視点で観光に取り組んでいる。
24. 若い旅行者は、自分が訪問することで、地域や環境に影響があることを意識するようになっている。
26. MICEの顧客はビジネス成果拡大のため、デスティネーションおよびサプライヤとのより良い協業を求めている。

持続可能性の見直し

デスティネーションスチュワードシップとは、持続可能性をより幅広く包括的な意味でとらえ、デスティネーションの経済、社会、環境面についての長期的継続力に総合的に取り組むことです。つまり、新しいビジネスチャンス、旅行者数拡大、環境責任、生活の質向上を同時に達成できるようバランスをとると同時に、地域が主導する観光とデスティネーション開発に地域住民が参画し、メリットを得られるようにします。

この概念自体は、新しいものではありません。2005年に、UNWTOが持続可能な観光とは、「現在および将来の経済、社会、環境への影響をすべて考慮し、かつ、旅行者、業界、環境、受け入れ側地域のニーズに対応した観光」であると定義しています。

しかし、観光業界の内外問わず、多くの人にとって持続可能性という概念は、環境関連のこととして扱われるのが一般的です。グローバルな旅行者経済を真っ先に受け入れる玄関口として、世界のDMOは持続可能性をより包括的に定義し、一致して取り組む必要があります。これにより、間違いなく、幅広く責任をもった形で世界中の市民とつながる未来に向かって進むことができます。

カナダのYukon Government Department of Tourism and Cultureのビジョンステートメント（理念）は、この長期的視点をより分かりやすく表現しています。「私たちのビジョンは、将来の世代の利益のために、観光が、ユーコンの経済および社会の活発で持続可能な構成要素となることです。」

デスティネーションスチュワードシップに関連する戦略

- | | |
|--|---|
| 7. 顧客のために本物の体験を開発することに焦点をあてている。 | 20. 広範な経済発展プロジェクトと取り組みに、より深く関与していく。 |
| 8. 長期的なデスティネーション開発の方向性を明確に示すため、観光基本計画を策定していく。 | 22. 創造的破壊(テクノロジー系技術革新)が行われている経済の中で効率的に競争するための能力とスキルを獲得していく。 |
| 11. 観光、経済発展、人材誘致について、総合的かつ適切に対処していく。 | |
| 12. 自然環境や、地域の根幹をなす社会的および文化的特性を保護管理する重要な責任を担っている。 | |
| 15. イベントや視察を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築していく。 | |
| 17. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスを取っていく。 | |
| 19. デスティネーションの優先産業部門を活用して、事業を生み出していく。 | |



「将来の観光の問題点に対処するために、地域社会との関係を強化していく」

地域との連携

最も良い結果が得られるDMOには、行政および地域住民の支援があります。その背景には、観光業界が地域経済に好ましい影響を与え、地域内のさまざまな団体や人たちの生活の質を全体的に高めるという信頼があります。

多くのデスティネーションのリーダーが、これに気づいているのは明らかで、Futures Study 2019年版の第1位と第2位の戦略は、それぞれ以下の通りです。第1位) 将来の観光の問題点に対処するために、地域社会との関係を強化していく。第2位) デスティネーションにおける合意形成のための中心的な役割をより積極的に果たしていく。

これを短期間で達成するのは容易なことではありません。公共部門と民間部門の間の連携を構築し、デスティネーションが共通の目標に向かって進むためには、方向性の対立するさまざまな関係者の関与が必要です。したがってDMOは、地域住民に役立つ地域支援に重点を置くようになっています。

これにより多くの協力が得られ、地域との関係が良好になり、デスティネーションが競争上の優位性を高めることにつながります。観光が経済および地域の長期的発展に役立つことに行政と住民の理解が得られれば、地元の人たちと旅行者の双方にメリットをもたらす新たなデスティネーションスチュワードシップ戦略への支持を、ずっと容易に得ることができます。

また、地域の強い協力関係があれば、DMOが公的資金を守るのに役立ちます。というのも、公的資金は必ずではないものの、政治的動機から非常に激しい攻撃の対象になることが多いからです。だからこそデスティネーションのリーダーにとっては、地元議員や業界ステークホルダーに対するのと同等の意識を持って、地域社会と積極的に関わり理解を示していくことが、かつてないほど重要なのです。

今日では、成功したデスティネーションの中には、新しいKPIに変更し、延べ予約室数といった従来の指標を置き換えたりして、地域との連携を実践しているところもあります。たとえば、ハワイ州観光局は、4つある成功判定基準(KPI)の1つとして住民感情を算出しています(他の3つは、旅行者満足度、1人当たり支出金額、旅行者支出金額合計)。

進歩的なDMOには先見性があり、革新的かつ意欲的で、地域の最大利益を心掛けています。しかし、地域の強力な連携、支援、参加がなければ、旅行者のためにデスティネーション体験の質を向上しつつ、同時に住民のために住み心地の向上を実現するような新しい戦略を実施することは困難です。



地域の連携に関するトレンド

- 11. 地域は、デスティネーション体験の開発やマネジメントに関与するようになっている。
- 21. 経済発展を重要視する行政機関は、総合的・部門横断的な視点で観光に取り組んでいる。
- 13. DMO組織は資源活用のために、複数の経済部門との間で戦略的提携を一層深めている。
- 28. MICEは地域の長期的な経済発展の手段と見なされるようになってきている。
- 14. 多くの地域や地方自治体は、地元経済や雇用拡大のためには観光が重要であることを認識している。

「観光および MICE が経済に与える影響は、デスティネーション内でより良く理解されている」

地域の連携に関連する戦略

- | | |
|--|---|
| 1. 将来の観光の問題点に対処するために、地域社会との関係を強化していく。 | 11. 観光、経済発展、人材誘致について、総合的かつ適切に対処していく。 |
| 2. デスティネーションにおける合意形成のための中心的な役割をより積極的に果たしていく。 | 13. 観光の経済的影響を計測するための統一された方法論を他のDMOと形成していく。 |
| 5. 運営基準および他のDMOと共通の業績評価指標を導入していく。 | 14. 旅行業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進めていく。 |
| 6. 地元のビジネスコミュニティ内でソーシャルネットワークを築くパイプ役として機能していく。 | 18. ネットワーク拡大のために、地域社会でのアウトリーチ活動(普及活動)を開発していく。 |
| 10. 観光およびMICEが経済に与える影響は、デスティネーション内でより良く理解している。 | 24. 旅行者の体験と、地域住民の生活の質を結びつけていく。 |



「あらゆる業界において、AIはデジタル化への対応を推進するパーソナライズ（個人カスタマイズ）システムであり、購買行動を促す適切なメッセージを適切な顧客にタイムリーに届ける手段をブランドに与える」

デジタル化への対応

DestinationNEXT 2019年版の上位トレンドの大部分は、やはりここでも、旅行者とデスティネーションをつなげる新しい方法に関する既存および新規の技術についてでした。

旅行者と観光業界その他消費者ブランドが、パーソナライズされたデジタルツールでリアルタイムにつながりを持つという目標達成は、2年前と比べると、はるかに現実味を帯びています。この間に、人工知能(AI)およびその最も複雑なプログラムである機械学習の進歩という大きな変化がありました。AIはあらゆる業界において、デジタル化への対応を推進するパーソナライズシステムであり、購買行動を促す適切なメッセージを適切な顧客にタイムリーに届ける手段をブランドに与えます。

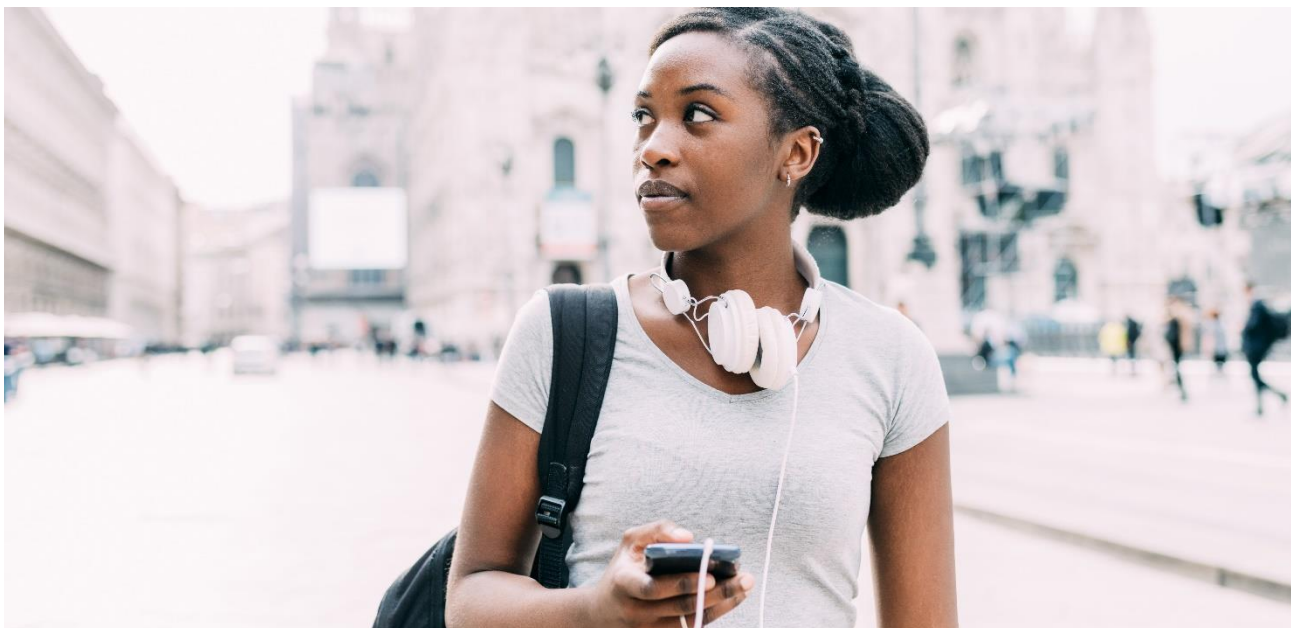
旅行におけるAIの主な利用方法としては、観光地および旅行商品検索、ソーシャルメディアターゲティング（リコmend広告）、シェアリングエコノミー（車などシェアリングサービス。共有型経済）、会話型コマース（ボイスチャットおよびテキストチャット）、拡張現実（AR）、自律システム、リアルタイム在庫管理、ダイナミックプライシング（価格変動制）、さらには、あらゆる種類のパーソナライズされたブランドメッセージがあります。

他の業界と同じように、旅行業界および観光業界は、商品中心のアプローチから顧客中心のアプローチにシフトしつつあります。つまり企業は、AIの構成要素である一連の複雑なアルゴリズムを使って消費者一人ひとりの嗜好を分析し、個々のニーズに合わせた情報をデジタル発信しているのです。今日のデスティネーションは、このような技術の活用と新しいコンテンツ開発に取り組み、サードパーティのプラットフォームと提携して個人としての消費者とつながろうとしています。

この進化をきっかけに、過去数年の間に旅行およびアクティビティ業界で投資活動や企業合併が急増しました。TripAdvisor、Booking.com、Expedia、Marriott、AccorやAirbnbなどの企業は、従来は主にホスピタリティ産業が主な事業活動の場でしたが、今では旅行体験予約のための有名なプラットフォームになっています。その一方で、世界の投資家は、GetYourGuide、CtripやKlookなど多くの現地ツアー予約会社に何百万ドルもの資金をつぎ込んでいます。

この成長は、旅ナカでのオンデマンド・モバイル予約の将来の拡張を推し進めています。消費者は、常に旅行の何週間も前に予約するつもりになるとは限りません。以前は、旅ナカでのモバイル予約は、主に団体旅行の商品に限られていました。

今では、あらゆる規模の旅行業者にはインターネット（eコマース）販売を増加させる機会があります。つまり、DMOはそのような企業へのネットアクセスを誘導することができ、その結果、さまざまな地元旅行業者が公平に成約率を上げるのに貢献しているのです。



デジタル化への対応に関連するトレンド

2. 社会によるコンテンツ制作と普及(拡大)は、プラットフォームの種類を問わずデスティネーションのブランドおよび体験を活性化している。
3. 旅行市場での情報伝達（リーチ）ツールとして、ソーシャルメディアの重要性が高まっている。
4. 動画はデスティネーションマーケティングおよびストーリーテリングの新しい流通手段になっている。
5. データ収集およびビジネス分析システムの開発は、旅行業者とデスティネーションの成功を左右する。
6. モバイルデバイスやアプリが、旅行者にとってエンゲージメントのための主要なプラットフォームになっている。
7. 旅行者は、より多くの情報、スケジュールなどの管理機能、相互交流アプリ、個々のニーズに合わせた情報を求めている。
8. 顧客は、厳選された情報とカスタマイズされたデスティネーションコンテンツを求めている。
9. IoTなどのスマートテクノロジーは、革新的な新しいサービスやプロセスが登場する新たな機会を生み出している。
10. 位置情報を利用した広告配信や、情報のローカライゼーションなどのマーケティングの普及が拡大している。
18. 多くのサードパーティの情報プロバイダが、デスティネーションに関するコンテンツを集積している。
19. P2Pネットワークにより(可能になるC2Cの取引において)仕入れ側から顧客の購入への影響力が促進されている。
22. 技術のおかげで、顧客から見た旅行商品およびサービスの透明性が高くなっている。
23. 市場では、デスティネーションに関する迷惑情報やうわさ話の発生がしばしば起こる。
25. インフルエンサーマーケティングは、デスティネーションのマーケティングミックスにおいて不可欠な要素になりつつある。

「モバイルデバイスやアプリが、旅行者にとってエンゲージメントのための主要なプラットフォームになっている」

デジタル化への対応に関連する戦略

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 3. コンテンツ制作および普及戦略に一層注力していく。 | 23. 旅行者体験を向上させるプラットフォーム構築に積極的に参画していく。 |
| 4. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投資して、デスティネーションを売り込んでいく。 | 25. 市場細分化に一層の重点を置いていく。 |
| 9. 主にモバイルプラットフォームを利用して、顧客とのデジタルエンゲージメントを設計していく。 | |
| 16. 顧客体験のすべての段階、すなわち、認知、関心、予約、訪問、訪問後に置いて、顧客とつながりを持つ方法を企画していく。 | |
| 21. 顧客との一方向コミュニケーションよりも、双方向対話を実施することに重点を置く。 | |



地域による戦略の差異

地域による戦略の差異

世界各地からのDestinationNEXTの調査に対する回答の増加は、世界の旅行業界が複雑に高度化しつつある証拠です。地域独自の視点や業界の発展レベルの違いから多様な着目点が生まれ、地域ごとに戦略の優先順位が異なるという刺激的な結果につながりました。

調査では、組織の役割ごとに大きな違いが多数あるのが明らかになりました。（付録C参照）

「DestinationNEXT の調査データは、地理的な位置によって DMO の戦略の優先順位に著しく違いがあることを示している」

DestinationNEXTの調査データを見ると、地理的な位置によってDMOの戦略の優先順位に大きな違いがあるのがわかります。上位20項目の戦略を分類して、以下の4つのカテゴリで各地域の違いを比較できるようにしました：

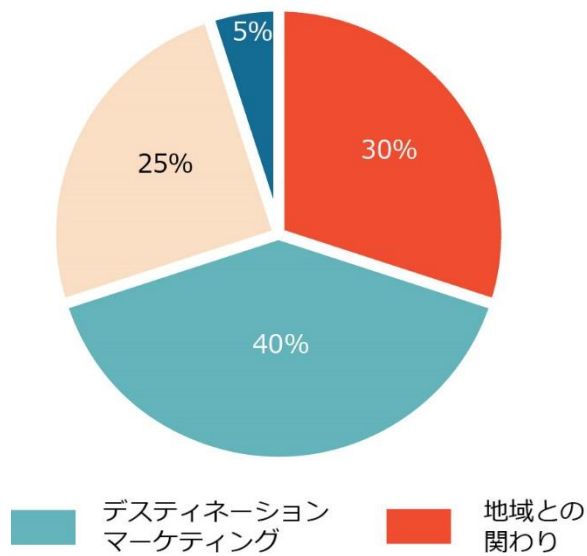
デスティネーションマーケティング、地域との関わり、デスティネーションマネジメント、組織運営

以下の表は、各地域と他地域の戦略的焦点の優先順位を比較して、その差異を示しています。アフリカおよび中東は、統計データ不足のため、報告に含めていません。

戦略の優先順位 –地域別の重要度ランキング

	カナダ・米国	欧州	ラテンアメリカ	アジア太平洋
戦略カテゴリ				
デスティネーション マーケティング	1位	3位	2位	1位
地域との関わり	2位	2位	4位	2位
デスティネーション マネジメント	3位	1位	1位	4位
組織運営	4位	4位	3位	3位

カナダ・米国



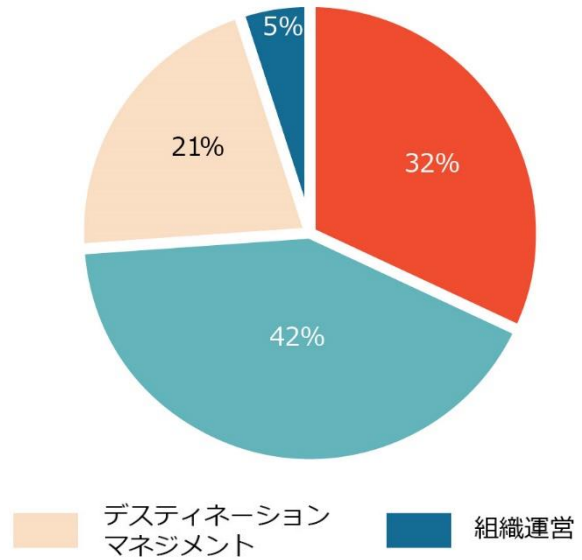
上位20項目のトレンドの中での割合

マーケティング戦略が北米における上位20項目の戦略の最大の割合を占めており、モバイルチャネルによる旅行者とのつながり、コンテンツマーケティングおよび動画制作に引き続き重点が置かれています。

カナダ・米国のDMOの優先順位第2位は、将来の観光の問題点に対処するための地元コミュニティとの関係強化です。これは、デスティネーションのリーダーにとって、地元旅行業界とすべてのステークホルダーを結びつける地域への関与戦略を優先させる必要性が増している証拠です。

カナダ・米国の組織は、経済発展と生活の質とのバランスを取るために、観光の基本計画を作成するなどデスティネーションマネジメントにより多くの資源を投入しています。また、業界の（そのデスティネーションにおける）企業集積を活用して、MICEの機会を開発したり、戦略的提携を拡大したりしています。

欧州

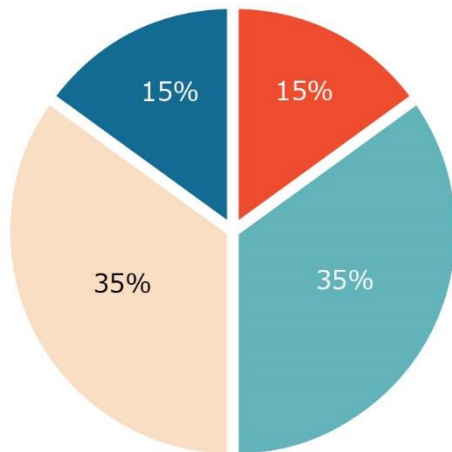


デスティネーションマーケティング、および主要な企業集積との強力な提携は、欧州の上位20項目の戦略のうち最大の割合を占めており、その中でも重要な項目は、MICE実施による発展です。

オーバーツーリズムに対する懸念が欧州で高まっていることを反映して、欧州のDMOにおける戦略課題の上位6項目のうち4項目は、デスティネーションマネジメントに関するものでした。環境の持続可能性、および地元住民の生活の質の順位が非常に高く、また、観光基本計画の作成は、幅広く関心を持たれています。

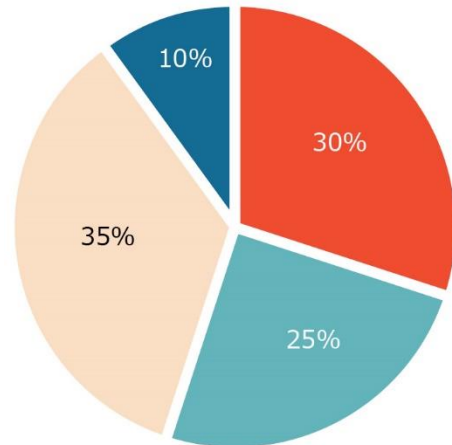
欧州の組織は、旅行者がもたらす経済効果について民間・政治からの高まる声に応えて、地域への関与戦略を上位に挙げました。また、デスティネーションについてのビジネスインテリジェンス（BI：経営判断のためにさまざまなデータをわかりやすく表示すること）作成にとりわけ深く関係する、データ分析ツール・能力への投資も重視しています。

ラテンアメリカ



■ デスティネーションマーケティング ■ 地域との関わり

アジア太平洋



■ デスティネーションマネジメント ■ 組織運営

上位20項目のトレンドの中での割合

ラテンアメリカのDMOは、デスティネーションマーケティングとマネジメントの戦略を同じように上位に挙げており、なかでも持続可能な開発と安全性を重要視しています。また、他では味わえない本物のデスティネーション体験の提供を確保するために、デスティネーション開発プロジェクトおよび方針策定も重視しています。

マーケティングおよびマネジメントの最重要戦略として、成長促進、国営航空会社との連携強化、地元の経済団体との関係構築など行う際、国家ブランドが果たす役割を挙げています。さらに、ラテンアメリカのリーダーは、ビジネスインテリジェンス収集のためのデジタルシステム利用などの運営戦略にも注目しています。

地域との関わりについての戦略は、全カテゴリーで最も低い順位ではありますが、その中でも、経済への影響の調査利用は重要な課題とされています。

アジア太平洋のDMOは、マーケティング戦略を最上位に位置づけており、MICE顧客の長期的な実績達成および地元の知識ネットワーク（大学）との連携支援が重容視されています。

地域への関与カテゴリーの優先順位では、MICE、経済発展、人材誘致の間で連携を図る機会に包括的に取り組む戦略を重要視しています。また、デスティネーションのリーダーは、旅行に対する障害をさらに低減するための支援を求めています。

アジア太平洋のDMOは、デスティネーションマネジメント戦略の重視に傾きつつあります。重要な項目は、責任を持った持続可能な開発、さらには、地元住民の生活の質に良い影響をもたらす旅行者体験の実現です。これには、地域組織による幅広い経済発展プロジェクトへの積極参加が含まれます。

DestinationNEXT のシナリオモデル およびアセスメントツール

デスティネーションの強みおよび地域との連携

DestinationNEXTのシナリオモデルおよびアセスメントツールは、あらゆるデスティネーションに対応しており、以下に挙げる2つの重要な成功要因を計測することができます。

デスティネーションの強み

デスティネーションのインフラ、旅行者体験、ブランド、受け入れ能力、アクセス、テクノロジーなどの品質全般に関する項目です。

地域との連携

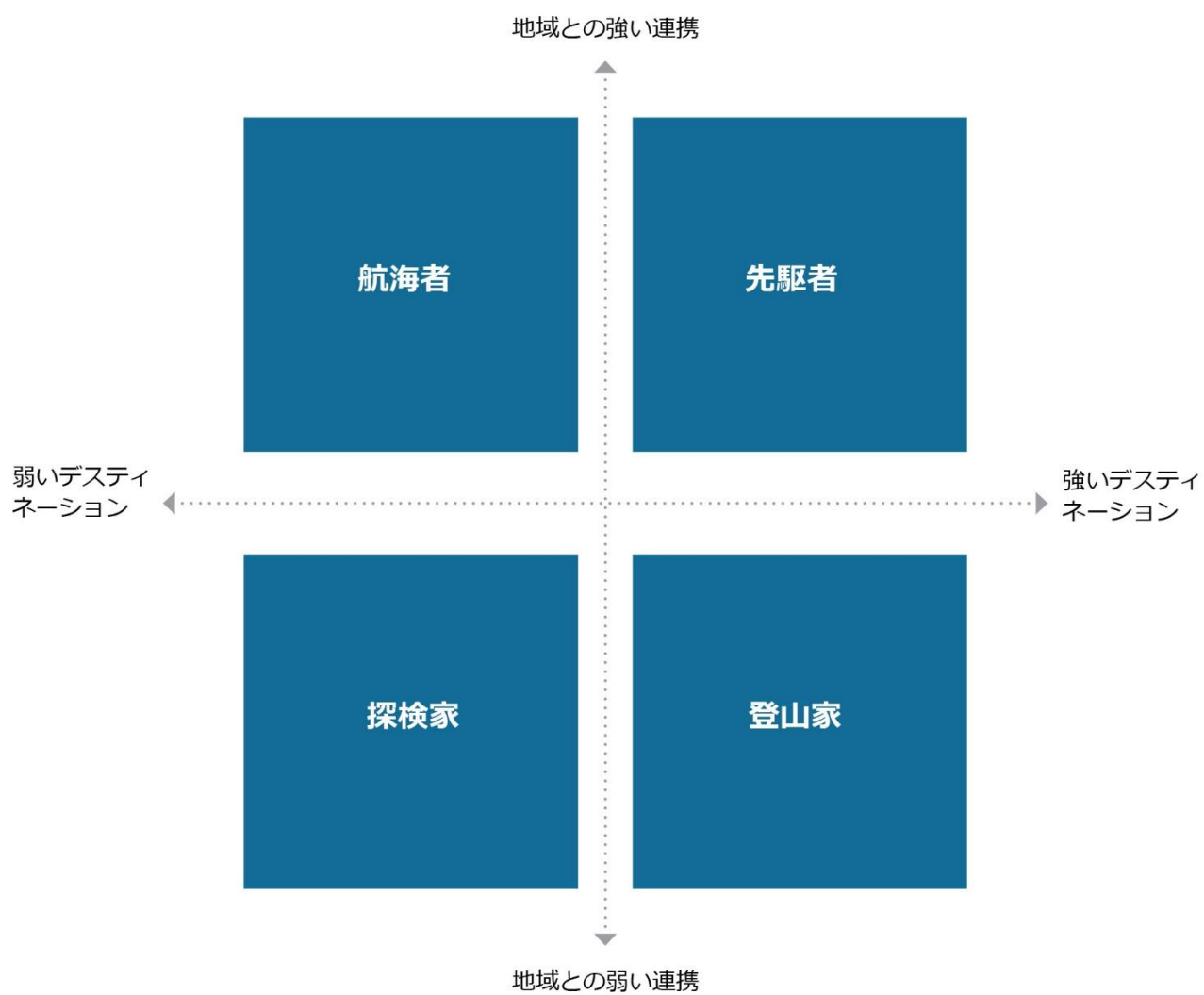
地元行政機関、観光以外の業界のステークホルダーや住宅街の住民が、DMO の目標および計画をどのように支持しているかについての項目です。

この2つの成功要因が、今日、さらに重要性を増していると考えられます。(DestinationNEXT 2017年版では、2番目の成功要因は「地域の支援と関与」でした。2019年版では、これが「地域との連携」に変更されています。)

DestinationNEXTのアセスメントツールはデータに基づく枠組みで、DMOおよび主要ステークホルダーが、自分たちのデスティネーションに存在する課題と変化や成長の機会を特定するのに役立つツールです。独立した2つの座標軸の周りに20個の変数を並べることで、その地域に旅行者がもたらす経済の成功度を判定します。

次に、このアセスメントによる調査結果を使って、4つの全く異なるシナリオで構成された DestinationNEXT シナリオモデルにデスティネーションを配置していきます。各 DMO は 4 区分のいずれか 1 つに割り当てられ、シナリオのどこに位置づけされるかによって、DMO の優先事項や戦略が異なるというのが DestinationNEXT の前提です。

シナリオモデル



アセスメント変数

デスティネーションの強み変数



ブランド



宿泊施設



アトラクション &
エンターテインメント



MICE施設



イベント



スポーツ & レクリエー
ション(娯楽)施設



通信インフラ



モビリティ & アクセス



空路でのアクセス



国際対応

地域との連携変数



組織ガバナンスモデル



協力関係の強さ



業界の支援



地元地域のサポート



地域の協力



労働力



おもてなしの文化



政策および規制の文化



資金援助および支援



経済発展

「シナリオモデルおよびアセスメントツールは、DMO が DestinationNEXT Futures Study を活用し、地域関与の場を設けるのに役立つ」

現時点での所見

シナリオモデルとアセスメントツールは、DMOがDestinationNEXT Futures Studyを活用し、地域連携や地方全体の協力の場を構築するのに役立ちます。世界中で200以上のデスティネーションが、すでに詳細なDestinationNextのアセスメントを完了しました。

DestinationNexxtのアセスメントを通じて得られた地域からのフィードバックは、大変好意的でした。また、2019年版Futures Studyの調査データも、デスティネーションの強みおよび地域との連携という2つの成功要因の重要性を裏付けています。

各デスティネーションはそれぞれの問題に直面しており、対応に迫られています。しかし、今日、多くのデスティネーションが抱える共通の課題として最も多かったのは、次に示すものです。

デスティネーションの強み：

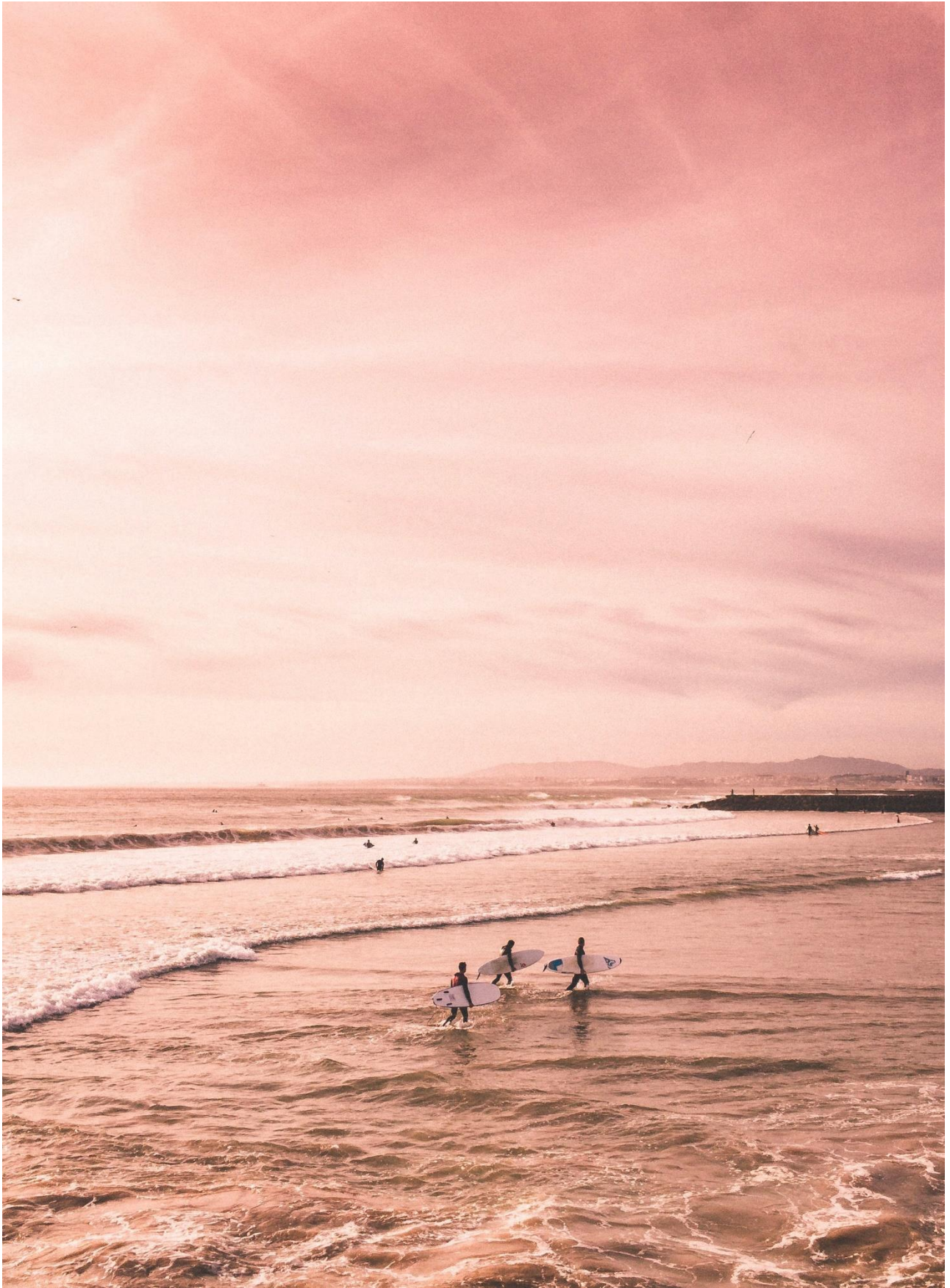
- 交通機関および移動しやすさ
- 会議場および展示場の収容能力
- 空路でのアクセス

地域との連携：

- 労働力
- 資金援助および確実性
- 住民の支援

付録

-
- A. 全52項目のトレンドリスト
 - B. 全64項目の戦略リスト
 - C. 組織の役割による戦略の差異
 - D. その他の追加質問
 - E. 専門委員会メンバー
 - F. 調査回答者



52 項目のトレンド

1. 顧客は、他では味わえない本物の旅行体験をますます求めるようになってきている。	▲2
2. 社会によるコンテンツ制作と普及（拡大）は、プラットフォームの種類を問わずデスティネーションのブランドおよび体験を活性化している。	0
3. 旅行市場での情報伝達（リーチ）ツールとして、ソーシャルメディアの重要性が高まっている。	▼2
4. 動画はデスティネーションマーケティングおよびストーリーテリングの新しい流通手段になっている。	▲2
5. データ収集およびビジネス分析システムの開発は、旅行業者とデスティネーションの成功を左右する。	▲2
6. モバイルデバイスやアプリが、旅行者にとってエンゲージメントのための主要なプラットフォームになっている。	▼1
7. 旅行者は、より多くの情報、スケジュールなどの管理機能、相互交流アプリ、個々のニーズに合わせた情報を求めている。	▲10
8. 顧客は、厳選された情報とカスタマイズされたデスティネーションコンテンツを求めている。	▲5
9. IoTなどのスマートテクノロジーは、革新的な新しいサービスやプロセスが登場する新たな機会を生み出している。	▼1
10. 位置情報を利用した広告配信や、情報のローカライゼーションなどのマーケティングの普及が拡大している。	0
11. 地域は、デスティネーション体験の開発やマネジメントに関与するようになっている。	▲13
12. デスティネーションに企業（ビジネス）を根付かせるために、透明性および協力関係構築の重要性が高まっている。	▲39
13. 資源活用のために、DMO組織は複数の経済部門との戦略的提携を一層深めている。	▼2
14. 多くの地域や地方自治体は、地元経済や雇用拡大のためには観光が重要であることを認識している。	新規
15. デスティネーションへの空路でのアクセスは、企業を誘引するための重要な要因である。	▲1
16. 旅行者は健康や幸福感など、より個人的な豊かさを得る体験を旅行に求めている。	新規
17. デスティネーションは、経済、社会、環境への影響を含めた、より広い意味で持続可能性をとらえている。	新規
18. 多くのサードパーティの情報プロバイダが、デスティネーションに関するコンテンツを集積している。	▲23
19. P2Pネットワークにより（可能になるC2Cの取引において、）仕入れ側から顧客の購入への影響力が促進されている。（例：Airbnbサイトなどの口コミが他の予約者の購買行動に影響を与える）	▲10
20. デスティネーションのブランド力は旅行先を選ぶ際のより重要な要素になっている。	▼6
21. 経済発展を重要視する行政機関は、総合的・部門横断的な視点で観光に取り組んでいる。	▲7
22. 技術のおかげで、顧客から見た旅行商品およびサービスの透明性が高くなっている。	▲1
23. 市場では、デスティネーションに関する迷惑情報やうわさ話がしばしば流れる。	▲31

24. 若い旅行者は、自分が訪問することで、地域や環境に影響があることを意識するようになっている。	新規
25. インフルエンサーマーケティングは、デスティネーションのマーケティングミックスにおいて、不可欠な要素になりつつある。	新規
26. MICEの顧客はビジネス成果拡大のため、デスティネーションおよびサプライヤーとのより良い協業を求めている。	新規
27. 行政機関は、旅行業界への補助金の削減または廃止を要求する圧力に直面している。	▼5
28. MICEは地域の長期的な経済発展の手段と見なされるようになってきている。	▲7
29. 旅行業界の各種部門では、労働力およびスキル不足を感じるようになってきている。	▲4
30. ビジネスモデルの変化という形での混乱、テロ、伝染病の世界的流行、または自然災害が、デスティネーションの思考や行動に影響を与えている。	▼8
31. ビジネスとレジャーを一緒にした旅行（ワーケーション）の人気の高まってきている。	▲25
32. 短期間の旅行およびミニバケーションが流行しつつある。	▼5
33. ミーティングプランナーはMICE開催地に、より小規模な都市を予約するようになっている。	新規
34. ミレニアル世代は、かつてのベビーブーム世代に代わって市場に大きな影響を与えている。	0
35. ホテル宿泊税が、他の政治的プロジェクトから受ける影響が大きくなっている。	▼17
36. 市場は従来の商業モデルから離れ、資産を借りたり交換したりする「シェアリングエコノミー」に向かって進んでいる。	▼10
37. 新興国での中間層の増加により、世界の消費者市場のチャンスが拡大している。	新規
38. 顧客は、商品やサービスを求めて、直接サプライヤーと取引するようになっている。	▲19
39. 会議参加者は短期賃貸を好むようになり、コンベンション客用にホテルが押さえているルームブロックの利用が減少している。	新規
40. 新しい航空路／航空便を誘致するためには、補助金および奨励金が必要である。	▼2
41. ミーティングプランナーは、より多くの補助金を要求している。	新規
42. 安全性やセキュリティ上のリスクがあると、旅行者はそのデスティネーションを選ばない。	▼3
43. 政情不安が、特定の市場におけるデスティネーションの訴求力に対する脅威になっている。	▼12
44. Airbnbスタイルの短期賃貸の増加が地域の住宅価格上昇を招き、長期の（手頃な価格の）労働者住宅の減少というマイナス影響が大きくなっている。	新規
45. 人工知能は、顧客関係管理（顧客のデータベースを基に、個々のニーズに即した対応を実施して顧客の満足度を高め、会社の収益性を向上させる仕組み）において重要になってきている。	▼2
46. 政府の政策は、国から国へ移動する旅行の流れに対してより多くの制限を加えるようになっている。	▼9
47. ビザ免除プログラムは、一部の国に入国する際の障壁を低減している。	▼2
48. 拡張現実に近い将来、旅行者体験の質をさらに高めるだろう。	新規
49. 欧州および北米の高齢化人口は、期待が集まる体験の種類に影響を及ぼしている。	新規
50. オーバーツーリズムは、地元の深刻な問題になっている。	新規
51. 多くのデスティネーションは、自転車やスクーターのシェアリングプラットフォームが旅行者の移動手段として実用的な選択肢だと考えている。	新規
52. デスティネーションは、交通混雑問題に対応するため、自動運転技術を搭載した車に注目するようになっている。	新規

64 項目の戦略

1. 将来の観光の問題点に対処するために、地域社会との関係を強化していく。	▲5
2. デスティネーションにおける合意形成のための中心的な役割をより積極的に果たしていく。	▲3
3. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力していく。	▼1
4. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投資して、デスティネーションを売り込んでいく。	▼3
5. 運営基準および他のDMOと共通の業績評価基準を導入していく。	▲10
6. 地元のビジネスコミュニティ内でソーシャルネットワークを構築するパイプ役として機能していく。	▲33
7. 顧客のために、他では味わえない本物の体験を開発することに焦点をあてている。	▼4
8. 長期的なデスティネーション開発の方向性を明確に示すため、観光基本計画を策定していく。	新規
9. 主にモバイルプラットフォームを利用して、顧客とのデジタルエンゲージメントを設計していく。	▼1
10. 観光およびMICEが経済に与える影響は、デスティネーション内でより良く理解されている。	▲2
11. 観光、経済発展、人材誘致について、総合的かつ適切に対処していく。	新規
12. 自然環境や、地域の根幹をなす社会的および文化的特性を保護管理する重要な責任を担っている。	▲19
13. 観光の経済的影響を計測するための統一された方法論を他のDMOと形成していく。	▲3
14. 旅行業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進めていく。	0
15. イベントや視察を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築していく。	▼8
16. 顧客体験のすべての段階、すなわち、認知、関心、予約、訪問、訪問後において、顧客とつながりを持つ方法を企画していく。	▼12
17. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスを取っていく。	▲11
18. ネットワーク拡大のために、地域社会でのアウトリーチ活動（奉仕活動）を開発していく。	新規
19. デスティネーションの優先産業部門を活用して、事業を生み出していく。	新規
20. 広範な経済開発プロジェクトと取り組みに、より深く関与していく。	▼10
21. 顧客との一方向コミュニケーションよりも、双方向対話を実施することに重点を置く。	▼12
22. 創造的破壊（テクノロジー系技術革新）が行われている経済の中で効率的に競争するための能力とスキルを獲得していく。	▲2
23. 旅行者体験を向上させるプラットフォーム構築に積極的に参画していく。	0
24. 旅行者の体験と、地域住民の生活の質を結びつけていく。	▼11

25. 市場細分化に重点を置いていく。	▼8
26. 観光およびMICEが社会、文化、環境に及ぼす長期的影響を測る方法を検討していく。	▲6
27. 規程の策定および商品開発において、より重要な役割を果たしていく。	▼1
28. ミレニアル世代を対象とした市場に再び焦点を当てるための新しいビジネス開発戦略を企画していく。	▼17
29. 顧客の要求に遅れずについて行くため、デジタルシステムおよびデジタルサービスを整備する。	▲1
30. ビジネスインテリジェンスを得るための市場の調査研究に労力を投入していく。	▼11
31. 従来とは異なるステークホルダーと、より密接なつながりを持っていく。	▼10
32. デスティネーションの大量の複雑なデータを管理／分析するツールおよび優秀な人材に投資する。	▲4
33. 人々の多様性に関する戦略および指針を用意する。	▲1
34. 安全およびセキュリティが、将来の計画を策定する際の戦略的検討事項になるものとして注視していく。	▼12
35. MICEの顧客と、デスティネーション内の知力やナレッジネットワークを結びつけることを大いに重視していく。	▼10
36. 地域のステークホルダーに代わって、デジタルチャネルにおけるコンテンツを管理していく。	▼1
37. 将来の混乱および機会に対する備えに役立つようにシナリオ立案を実施する。	▲12
38. デスティネーションの一番の擁護者（文化大使）としての役割を果たす。	▼20
39. 従来型の観光促進に重点を置くのではなく、デスティネーション体験を充実させるための情報収集・企画者としての能力を強化していく。	▼12
40. 現在の財政レベルを維持するためには、新しい収入源を確保していかなければならない。	▲3
41. DMO組織と観光業界は、イベントに影響を及ぼす政治的・法的課題に対する取り組みで、より積極的な役割を果たしていく。	▼21
42. 各種団体と密接に協力して、団体が従来の目的を達成できるように支援する。	▲2
43. 政策立案者に対し積極的に働きかけて、旅行に対する障壁を低減する。	▼14
44. 労働力に加わる新しい世代に対応する戦略を用意する。	▼7
45. 共同技術は、DMO組織の重要戦略となる。	▼12
46. 社会的問題に対応するため、地元地域の組織とより一層の協働を推し進める。	新規
47. 多数の競合デスティネーションと協力関係を構築していく。	0
48. 策定中の計画に対して方向性や助言を提供してくれる、観光業界の外からの事業者数を増やしていく。	▲4
49. デスティネーション向けのビジネスを生み出すために、航空会社と密接に協力する。	▼9
50. デスティネーション活性化のための新たなイベント企画で、より一層重要な役割を果たしていく。	0
51. 旅行者の分散戦略を実施して、より広い地域に観光のメリットが行き渡るようにする。	新規
52. DMO組織とデスティネーションは、キャパシティ管理（顧客の要望を満足させるため、要求とサービス提供側の能力のバランスを管理）に対する取り組みを強化し、より質の高い体験を少数に限定したゲストに提供し、一人あたりの満足度の向上を目指す。	▲1

53. シェアリングエコノミーと手を組み、法的規制問題の議論に参加するなど地域の中で先導的役割を果たしていく。	▼11
54. 自国では、観光の全国的組織が地元デスティネーションブランドの後押しをする。	▼8
55. 訪問および会議開催に適した場所として自国の宣伝広告をする際に、全国的ブランドに対して今以上に大きな役割を果たすよう強く促していく。	▼17
56. 都市ブランディングの事業者（団体）はデスティネーション内で、一体となって唯一のアプローチを推進する。	▼11
57. デスティネーションマネージャーや、販売・マーケティングの経験がある人材も採用する。	▼16
58. DMOへの資金援助を業績評価にリンクさせる。	▼10
59. デスティネーションのブランドについては地域が定める。	▼8
60. 高齢層を対象にしたマーケティング商品および体験を開発していく。	新規
61. イベント企画の組織運営スキルを伸ばしていく。	新規
62. ホスピタリティ業界の労働力不足に対処する計画を主導・支援していく。	新規
63. MICEに対するリスク評価とリスク軽減戦略に、より直接的な関わりを持つ。	▼8
64. オーバーツーリズムの影響軽減のための戦略立案を積極的に行う。	新規



組織の役割による戦略の差異

レジャー旅行およびMICE

DestinationNEXT 2019年版の調査では、DMOの最も重要な市場区分を次に示す3つのカテゴリの中から選んでもらいました:

- 1) レジャー旅行およびMICE、
- 2) 主にレジャー旅行、
- 3) 主にMICE。

後の2つのカテゴリについて、どちらかひとつの市場に重点を置くDMOの上位20項目の戦略をこのセクションに示します。

レジャー旅行に重点を置く組織の上位20項目の戦略

1. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投資して、デスティネーションを売り込んでいく。
2. 運営基準および他のDMOと共通の業績評価基準を導入していく。
3. 自然環境や、地域の根幹をなす社会的および文化的特性を保護管理する重要な責任を担っている。
4. 将来の観光の問題点に対処するために、地域社会との関係を強化していく。
5. 顧客のために、他では味わえない本物の体験を開発することに注力する。
6. 地元のビジネスコミュニティ内でソーシャルネットワークを構築するパイプ役として機能していく。
7. 長期的なデスティネーション開発の方向性を明確に示すため、観光基本計画を策定していく。
8. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力していく。
9. 観光、経済発展、人材誘致について、総合的かつ適切に対処するための措置を講ずる。
10. イベントや視察を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築していく。
11. 地域のステークホルダーに代わって、デジタルチャネルにおけるコンテンツを管理していく。
12. デスティネーションにおける合意形成のための中心的な役割をより積極的に果たしていく。
13. 顧客体験のすべての段階、すなわち、認知、関心、予約、訪問、訪問後において、顧客とつながりを持つ方法を企画していく。
14. 主にモバイルプラットフォームを利用して、顧客とのデジタルエンゲージメントを設計していく。
15. ネットワーク拡大のために、地域社会でのアウトリーチ活動（奉仕活動）を開発していく。
16. 観光の経済的影響を計測するための統一された方法論を他のDMOと形成していく。
17. デスティネーションの一番の擁護者（文化大使）としての役割を果たす。
18. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスを取っていく。
19. 顧客との一方向コミュニケーションよりも、双方向対話を実施することに重点を置く。
20. 従来型の観光促進に重点を置くのではなく、デスティネーション体験を充実させるための情報収集・企画者としての能力を強化していく。



MICEに重点を置く組織の上位20項目の戦略

1. 観光およびMICEが社会、文化、環境に及ぼす長期的影響を測る方法を検討していく。
2. 長期的なデスティネーション開発の方向性を明確に示すため、観光基本計画を策定していく。
3. 自然環境や、地域の根幹をなす社会的および文化的特性を保護管理する重要な責任を担っている。
4. デスティネーションにおける合意形成のための中心的な役割をより積極的に果たしていく。
5. MICEの顧客と、デスティネーション内の知力やナレッジネットワークを結びつけることをいかに重視していく。
6. デスティネーションの優先産業部門を活用して、事業を生み出していく。
7. DMO組織とデスティネーションは、キャパシティ管理（顧客の要望を満足させるため、要求とサービス提供側の能力のバランスを管理）に対する取り組みを強化し、より質の高い体験を少数に限定したゲストに提供し、一人あたりの満足度の向上を目指す。
8. 旅行業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進めていく。
9. 創造的破壊（テクノロジー系技術革新）が行われている経済の中で効率的に競争するための能力とスキルを獲得していく。
10. 成長の必要性と、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスを取っていく。
11. 運営基準および他のDMOと共通の業績評価基準を導入していく。
12. 広範な経済開発プロジェクトと取り組みに、より深く関与していく。
13. 将来の観光の問題点に対処するために、地域社会との関係を強化していく。
14. 観光の経済的影響を計測するための統一された方法論を他のDMOと形成していく。
15. イベントや視察を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築していく。
16. 地元のビジネスコミュニティ内でソーシャルネットワークを構築するパイプ役として機能していく。
17. 観光およびMICEが経済に与える影響は、デスティネーション内でより良く理解されている。
18. 安全およびセキュリティが、将来の計画を策定する際の戦略的検討事項になるものとして注視していく。
19. 顧客との一方向コミュニケーションよりも、双方向対話を実施することに重点を置く。
20. 将来の混乱および機会に対する備えに役立つようにシナリオ立案を実施する。

その他の追加質問

デスティネーションマーケティングおよびマネジメントの将来像

今から5年後のあなたの組織の主要な役割を記述してください。

	平均点	順位
ブランド／マーケティング	1.65	1
会議および展示会のセールス	1.82	2
その他	1.88	3
レジャーセールス（ツアー／個人）	1.89	4
会場管理／運営	2.00	5
デスティネーション開発／商品開発	2.15	6
業界の擁護	2.16	7
デスティネーション情報提供	2.21	8
会議場サービス	2.22	9
広範囲にわたる経済開発	2.23	10
主要イベントパートナー／開発	2.43	11
旅行者体験サービス	2.44	12

	地域／所在地					組織の役割		
	アジア	カナダ	欧州	ラテンアメリカ	アメリカ	両方	レジャー	ビジネス
ブランド／マーケティング	6	3	4	4	1	1	2	6
会議および展示会のセールス	4	1	4	1	2	3	3	3
その他	0	5	1	10	3	4	12	1
レジャーセールス（ツアー／個人）	1	4	2	2	3	4	1	1
会場管理／運営	10	0	0	3	3	2	10	7
デスティネーション開発／商品開発	8	7	4	9	7	6	6	11
業界の擁護	9	10	10	7	3	9	3	5
デスティネーション情報提供	7	2	7	5	10	11	3	4
会議場サービス	5	5	8	6	11	8	10	10
広範囲にわたる経済開発	2	9	9	8	9	7	9	9
主要イベントパートナー／開発	11	11	11	11	8	10	7	12
旅行者体験サービス	2	8	4	12	12	12	7	8

もし、あなたが新しいDMOを始める／設立するとすれば、その主要な役割は何ですか。

	平均点	全体の順位
ブランド／マーケティング	1.56	1
レジャーセールス（ツアー／個人）	1.86	2
デスティネーション開発／商品開発	1.94	3
会議場サービス	2.00	4
会議および展示会のセールス	2.04	5
業界の擁護	2.17	6
デスティネーション情報提供	2.18	7
会場管理／運営	2.18	8
その他	2.22	9
主要イベントパートナー／開発	2.22	10
広範囲にわたる経済開発	2.27	11
旅行者体験サービス	2.51	12

今から5年後にあなたの組織の年間予算の財源はどう変化したいと思いますか。

（1 - 大幅減少、5 - 大幅増加）

（順位：1 - 最大の増加、12 - 最大の減少）

	平均点	全体の順位
スポンサー／パートナー／プログラム	3.90	1
宿泊税	3.86	2
観光産業改善地区財源（事業者課徴金）	3.83	3
デスティネーションマーケティングサービス（例：調査、イベント管理）	3.72	4
その他	3.64	5
デスティネーションマーケティング料（消費者課徴金）	3.48	6
会場レンタル／関連収入	3.46	7
会費	3.40	8
販売手数料	3.33	9
飲食税	3.31	10
レンタカー税	3.30	11
政府予算の直接配分	3.30	12

	地域／所在地					組織の役割		
	アジア	カナダ	欧州	ラテンアメリカ	アメリカ	両方	レジャー	ビジネス
ブランド／マーケティング	3	1	4	1	1	1	2	4
レジャーセールス（ツアー／個人）	11	3	4	2	2	2	1	5
デスティネーション開発／商品開発	4	2	7	5	3	3	3	3
会議場サービス	5	11	2	5	8	6	4	1
会議および展示会のサービス	5	3	8	3	5	5	4	2
業界の擁護	2	9	11	4	6	8	6	5
デスティネーション情報提供	9	10	10	7	4	4	9	10
会場管理／運営	5	12	12	10	7	7	0	5
その他	12	3	1	12	11	9	0	5
主要イベントパートナー／開発	1	3	9	8	10	11	7	5
広範囲にわたる経済開発	5	8	6	9	9	10	8	11
旅行者体験サービス	10	7	2	11	12	12	10	12

	地域／所在地					組織の役割		
	アジア	カナダ	欧州	ラテンアメリカ	アメリカ	両方	レジャー	ビジネス
スポンサー／パートナー／プログラム	2	2	2	2	2	2	3	1
宿泊税	1	1	6	3	3	1	4	8
観光産業改善地区財源（事業者課徴金）	7	5	3	6	1	3	5	4
デスティネーションマーケティングサービス（例：調査、イベント管理）	4	4	4	1	5	5	1	2
その他	12	5	1	5	4	4	8	9
デスティネーションマーケティング料（消費者課徴金）	5	12	7	7	6	8	7	3
会場レンタル／関連収入	9	8	8	4	8	6	6	5
会費	11	3	5	8	11	10	9	6
販売手数料	8	5	9	9	12	7	9	11
飲食税	3	9	10	12	9	11	1	12
レンタカー税	9	9	10	10	10	9	11	10
政府予算の直接配分	6	9	12	11	7	12	12	7

今から5年後にあなたの組織の主な成功判定基準は何だと思われますか。

	平均点	全体の順位
獲得した宿泊予約室数	1.61	1
MICE参加者数	1.71	2
宿泊旅行者数	1.81	3
ビジネスにつながる見込み客（リード）／推薦	1.86	4
観光の経済的影響	1.86	5
ホテルの業績評価	2.05	6
マーケティングROI	2.07	7
メディアでの報道	2.15	8
旅行者の満足度	2.22	9
成約率	2.29	10
社会的影響／生活の質	2.34	11
会場運営収益	2.38	12
その他	2.44	13
ソーシャルメディアでの知名度	2.44	13
旅行者サービス	2.50	15
会員の満足度	2.55	16
環境への影響	2.63	17
政府予算の直接配分	3.30	12



専門委員会メンバー

業界の創造的破壊者（テクノロジー関連業者）

Cree Lawson

Arrivalist

Darren Dunn

Adara

Dan Berger

Cvent/Social Tables

Dan Burress

Burress Research

Sherrif Karamat

PCMA

David Dubois

IAEE

Kelly Covato

Facebook

Mike Gamble

SearchWide

業界関係者

Lisa Astorga

Int'l. Society on Thrombosis & Haemostasis

Valerie Guillet

Societe Internationale d'Urologie

Robin Preston

American Chemical Society

Nisan Bartov

CongressMed

Ben Hainsworth

K.I.T.Group

Melissa Rawak

Association for Financial Professionals

Tracy Bury

World Confederation for Physical Therapy

Stuart Ruff

RIMS

Sue Dykema

American Society for Aesthetic Plastic Surgery

Hari Nair

Expedia Inc.

Luca Segantini

International Society of Nephrology

Nelson Fabian

Center for Priority Based Budgeting Institute

Douglas Olover

South African Pharmacology Society

Shannon Stowell

Adventure Travel Trade Association

John Folks

Minding Your Business

Michael Payne

SmithBucklin

David Peckinpugh

Maritz Travel Company

地域のリーダー

Julie Curtain

Development Counsellors International

Jeff Finkle

International Economic Development Council

Omar Nawaz

United Nations World Tourism Organization

Terestella González Denton

Sistema Universitario Ana G Mendez

Harmony Lamm

United Nations World Tourism Organization

Brian Payne

Central Indiana Community Foundation

Deborah Edwards

University of Technology Sydney

Christopher Leinberger

George Washington University

Helen Marano

World Travel & Tourism Council

デスティネーションのリーダー

John Lambeth

Civitas

Peter Yesawich

MMGY Global

Adam Sacks

Tourism Economics

Brian Grimaldi

Greenberg Traurig LLC

Steve Paganelli

TripAdvisor

Julie Hart

CFO by Design

Joe Veneto

Veneto Collaboratory

Mickey Schaefer

Mickey Schaefer & Associates

調査回答者

アルバニア共和国

DMO Albania

アルゼンチン

Alegra Consulting

Andrea Juncos & Asoc.

AOCA

Buenos Aires Convention & Visitors Bureau

Córdoba Convention & Visitors Bureau

Iguazu Convention Bureau

Rosario Convention & Visitors Bureau

オーストラリア

Adelaide Convention Bureau

BESydney

Brisbane Marketing

Business Events Tasmania

Destination Gold Coast

Mackay Entertainment and Convention Centre

Melbourne Convention Bureau

Northern Territory Convention Bureau

Tourism Tropical North Queensland

ベルギー

visit.brussels

ブラジル

Alvo Eventos

Arx Eventos

Cataratas do Iguazu S.A

Convention & Visitors Bureau de João Pessoa

Convention Bureau de Maringá

Espirito Santo Convention e Visitors Bureau

Federação de Convention & Visitors Bureaux
do Estado do Rio de Janeiro

FIERGS Exhibition & Convention Center

Gramado, Canela Convention & Visitors
Bureau Região das Hortênsias

Guarujá Convention & Visitors Bureau

ICMBio

Ifah Consulting

Instituto Federal da Bahia

itaipu binacional

LCB Consultoria

Martin Travel

Parque das Aves

Recife Convention & Visitors Bureau

Rio Convention & Visitors Bureau

Salvador Destination

Sebrae

SENAC

カナダ

Banff & Lake Louise Tourism

Cariboo Chilcotin Coast Tourism Association

Discover Halifax

Edmonton Tourism

Haliburton Forest and Wild Life Reserve Ltd.

Lanark County

Meetings + Conventions Calgary

Haliburton County

Ottawa Tourism

Ottawa Valley Tourist Association

Parksville Qualicum Beach Tourism

Perth Museum

RTO4 Inc.

Tourism Abbotsford

Tourism Barrie

Tourism Burlington

Tourism Burnaby

Tourism Jasper

Tourism Kamloops

Tourism Kelowna

Tourism Richmond

Tourism Saskatoon

Tourism Toronto

Tourism Windsor Essex Pelee Island

Travel Alberta

Travel Manitoba

Waterloo Regional Tourism Marketing
Corporation

チリ

CMC Event
Magix Group
SERNATUR
Viña del Mar Convention Bureau

中国

SMG

コロンビア

3K Events
Ágata RRPP y Management SAS
Baluarte cartagena
BC Hoteles SA
Bureau de Convenciones de Bogotá
Camara de Comercio de Barranquilla
Cámara de Comercio de Cartagena
Cartagena de Indias Convention and Visitors Bureau
Clúster Turismo de Negocios
Comunicaciones Efectivas
ESENTTIA
Greater Medellín Convention & Visitors Bureau
Incentivamos Colombia
ProBarranquilla
Soundwalkrs S.A.
Todomar
Universidad del Magdalena
University of Cartagena

コスタリカ

Instituto Costarricense de Turismo

キューバ

Facultad de Turismo Universidad de la Habana

デンマーク

VisitAarhus
Wonderful Copenhagen

ドミニカ共和国

Turenlaces del Caribe, S.R.L

エクアドル

Quito Turismo

エルサルバドル

Eco Mayan DMC
Independiente

エストニア

Estonian Convention Bureau

フィンランド

Finland Convention Bureau
Helsinki Marketing

フランス

Lyon Convention & Visitors Bureau

ドイツ

Dresden Marketing Gesellschaft
Düsseldorf Marketing GmbH
German Convention Bureau
Stuttgart Tourism
visitBerlin Berlin Convention Office

ギリシャ

Athens Convention & Visitors Bureau
TCB Thessaloniki Convention Bureau

グアテマラ

Buró de Convenciones de Guatemala
Consultora Independiente
Grupo Gala
INGUAT
Organizacion, S.A.

ホンジュラス

Buró de Convenciones
EVENTIA
Secretaria de Turismo de Honduras

アイスランド

Meet in Reykjavík

アイルランド

Dublin Convention Bureau

イスラエル

Tel Aviv Global

イタリア

Bologna Convention Bureau
Destination Florence CVB
Italian Exhibition Group
Tourism Board Bolzano Bozen

日本

Chiba Convention Bureau
Okinawa Convention & Visitors Bureau
Osaka Convention and Tourism Bureau
Sapporo Convention Bureau
Suruga Marketing & Tourism Bureau

ヨルダン

Jordan Tourism Board

マカオ

Macau Government Tourist Office

マレーシア

Sarawak Convention Bureau

メキシコ

Admission Organizacion de Eventos

Arena Turismo y Transporte

Buró de Convenciones y Visitantes de Ciudad Juárez

Cancun International Convention Center

Casona De San Miguel de Allende

Centro de Información Turística el Chamizal

Clúster de Turismo de Nuevo León (Monterrey)

Comite de Turismo y Convenciones de Tijuana

Consejo de Promocion Turistica de Quintana Roo

Convenciones Puebla

Corporación para el Desarrollo Turístico de Nuevo León

DMC Monterrey

Fideicomiso de Turismo de Los Cabos

Fidetur San Luis Potosi

Universidad de Monterrey

Grand Velas Riviera Maya

Los Cabos Tourism Board

OCC Queretaro

OCV Chiapas

OCV Puerto Vallarta

OFVC Guadalajara

Secretaría de Turismo de Guanajuato

Universidad de Quintana Roo

Universidad del Valle de México, Veracruz

モナコ

Monaco Convention Bureau

モンテネグロ

National Tourism Organisation of

Montenegro/Montenegro Convention Bureau

オランダ

Netherlands Board of Tourism & Conventions

The Hague Convention Bureau

ニュージーランド

Auckland Convention Bureau

Tourism New Zealand

ノルウェー

VisitOSLO Convention Bureau

パナマ

Asociación Panameña de Profesionales en Congresos, Exposiciones y Afines

パラグアイ

Asunción Convention Bureau

ペルー

Canatur Perú

Lima Convention and Visitors Bureau

ポーランド

Polish Tourism Organisation - Convention Bureau

ルワンダ

Rwanda Convention Bureau

セルビア

Serbia Convention Bureau

スロバキア

Bratislava Tourist Board

南アフリカ

South African Tourism

Goyang CVB

Gyeongju Hwabaek Convention Bureau

Institute of Convention & Exhibition Management

スペイン

Barcelona Convention Bureau

Malaga Convention Bureau

Sevilla Convention Bureau

Turisme de Barcelona

Zaragoza Turismo

スリランカ

MICE Sri Lanka

スイス

Bern Welcome

Lucerne Convention Bureau

Montreux Riviera Convention Bureau

Palazzo dei Congressi

Switzerland Convention & Incentive Bureau

タイ

Thailand Convention & Exhibition Bureau

ウクライナ

Department of Culture and Tourism of Odessa
DINADIS

英国

Aberdeen Convention and Events Bureau
Glasgow Convention Bureau
Hull & East Yorkshire Conferences
Liverpool Convention Bureau
London & Partners
Marketing Edinburgh
VisitBrighton
VisitBritain

米国

Arlington CVB
Athens CVB
Augusta Convention & Visitors Bureau
Bardstown Nelson County Tourism
Commission
Boulder CVB
Breckenridge Tourism Office
Brookhaven CVB
Brown County CVB
Butler County Visitors Bureau
Cass County Visitors Bureau, Inc.
Central PA CVB
CincinnatiUSA Regional Tourism Network
City of Cathedral City
City of Columbia CVB
City of Montrose - Office of Business and
Tourism
City of Pismo Beach CVB
Coastal Mississippi
Colorado Springs CVB
Colorado Tourism Office
Visit Charlotte
Dayton Convention & Visitors Bureau
Daytona Beach Area CVB
Decatur County Visitors Commission
DeKalb CVB
Destination Consultancy Group
Destination DC
Destination Irvine
Destination Lancaster
Destination Madison
Destination Niagara USA
Destination Panama City
Digital Edge
Discover Durham

Discover Lehigh Valley
Discover Long Island
Discover Puerto Rico
Discover Schenectady
Discover The Palm Beaches
Door County Visitor Bureau
Dublin Convention & Visitors Bureau
Dubois County Visitor Center
DuPage CVB
Dutchess Tourism Inc
Elizabeth, NJ- DMO
Elkhart County, IN CVB
Evansville CVB
Experience Bryan College Station
Experience Columbia SC
Experience Grand Rapids
Experience Kissimmee
Experience Olympia & Beyond
Experience Scottsdale
Explore Asheville
Explore Charleston
Explore Fairbanks
Explore Minnesota
Explore St. Louis
Explore Utah Valley
eXplore Lawrence
Fox Cities CVB
Galveston Island CVB
GFLCVB
Gilroy Visitors Bureau, dba Visit Gilroy
Glacier Country Tourism
Global Meetings and Tourism Specialists, LLC
Great Falls Montana Tourism
Great Lakes Bay Regional CVB
Greater Green Bay CVB Greater Lansing CVB
Greater Miami CVB
Greater Newark CVB
Greater Palm Springs CVB
Greater Raleigh CVBu
Greater Wilmington Convention
Greensboro CVB
Hamilton County Tourism
Hancock County Tourism & Visitor Center
Hawaii Visitors and Convention Bureau
Hilton Head Island VCB
Hocking Hills Tourism Association
Houma Area CVB
Huntingdon County Visitors Bureau

Indiana Dunes Tourism
 Indiana State Festivals Association
 Irving CVB
 Jackson County TDA
 Johnston County Visitors Bureau
 Judy Wood Solutions, LLC
 Lake Erie Shores & Islands
 Little Rock CVB
 Los Angeles Tourism
 Louisville Tourism
 Maryland Office of Tourism
 Mat-Su CVB
 MC&A Inc
 Meet Minneapolis
 Meeting Incentive Experts
 meetNKY
 Memphis Tourism
 Minneapolis Northwest Tourism
 MMGY Global
 Monroe-West Monroe CVB
 Monterey County CVB
 Mt. Pleasant Area CVB
 Myrtle Beach CVB
 Naples, Marco Island, Everglades CVB
 New Orleans & Company
 New Smyrna Beach Area Visitors Bureau
 Newport Beach and Company
 Noble County CVB
 North Myrtle Beach Chamber and CVB
 Ocean City, MD Department of Tourism
 Ohio County Convention, Tourism and Visitors
 Commission
 OKC CVB
 Oklahoma City CVB
 Oregon's Mt. Hood Territory
 Paducah CVB
 Pahrump Tourism
 Palm Beach County TDC
 Palm Coast and the Flagler Beaches
 Pasadena CVB
 PHLCVB
 Plymouth County CVB
 Pocono Mountains Visitors Bureau
 Providence Warwick CVB
 Pulaski County Tourism Bureau
 Quad Cities CVB
 Quinault Indian Nation

Roseville Visitors Association
 RSCVA
 Ruston Lincoln Parish CVB
 San Francisco Travel Association
 San Juan Islands Visitors Bureau
 San Mateo County/Silicon Valley CVB
 Seattle Southside Regional Tourism Authority
 Sedona Chamber of Commerce
 Senior Sales Manager
 Shreveport-Bossier CTB
 Snohomish County Tourism Bureau
 Snowmass Tourism
 SoIN Tourism
 Sonoma County Tourism
 Springfield CVB
 Switzerland County Tourism
 The Beaches of Fort Myers & Sanibel
 Travel Juneau
 Travel Lane County
 Travel Oregon
 Travel Paso
 Travel Portland
 Traverse City Tourism
 Trumbull County Tourism
 Tuolumne County Visitors Bureau
 U.S. Travel Association
 VAIL Valley Partnership
 Visit Rochester
 Virginia Beach CVB
 Visit Albuquerque
 Visit Anaheim
 Visit Anchorage
 Visit Augusta
 Visit Aurora
 Visit Austin
 Visit Baltimore
 Visit Baton Rouge
 Visit Beloit
 Visit Billings
 Visit Bloomington
 Visit Buffalo Niagara
 Visit Cape
 Visit Carlsbad
 Visit Casper
 Visit Central Florida
 Visit Cheyenne
 Visit Colorado Springs

Visit Concord
Visit Conroe
Visit Elizabeth City
Visit Estes Park
Visit Fort Collins
Visit Fort Wayne
Visit Fort Worth
Visit Franklin
Visit French Lick West Baden
Visit Hendricks County
Visit Indy
Visit Jacksonville
Visit KC
Visit Lafayette-West Lafayette
Visit Lake Charles
Visit Laredo, Texas
Visit Las Cruces
Visit Longmont
Visit Marshall County
Visit McMinnville
VISIT Milwaukee
Visit Mobile
Visit Morgan County
Visit Napa Valley
Visit Oakland
Visit Omaha
Visit Overland Park
Visit Oxnard
Visit Pensacola
Visit Plano
Visit Quad Cities

Visit San Antonio
Visit Santa Rosa
Visit Sarasota County
Visit Seattle
Visit SLO CAL
Visit Southlake (City of Southlake)
Visit Spokane
Visit Springfield
Visit Stillwater
Visit Stockton
Visit Tampa Bay
Visit Topeka
Visit Tri-Cities
Visit Tri-Valley
Visit Tucson
Visit Vacaville
Visit Valley Forge
Visit Vancouver USA
Visit Wichita
Visit York County
VisitErie
VisitPITTSBURGH
Visit Overland Park
Wrangell CVB
York County CVB

ウルグアイ

AUDOCA

ベネズエラ

The Meeting Planners CA Venezuela

