

共同研究
「DestinationNEXT Futures Study2019」
「OrganizationNEXT」から見る
アフターコロナのDMOの役割について
報告書

2021 年 7 月 30 日



公益財団法人 東京観光財団



株式会社ワールド・ビジネス・アソシエーツ

目 次

共同研究の実施に当たって	1
エグゼクティブサマリー(概要).....	2
第 1 章 研究概要	4
1-1 本研究の目的.....	4
1-2 調査手法.....	4
第 2 章 DestinationNEXT の概要	6
2-1 DestinationNEXT の概要と特徴	6
2-2 DestinationNEXT の当初の問題意識	6
2-3 DestinationNEXT Futures Study の調査設計、調査手法.....	7
2-4 回答者の推移.....	8
2-5 シナリオモデルとアセスメントツール.....	8
第 3 章 DestinationNEXT2019 年調査結果.....	9
3-1 デスティネーションのトレンドと戦略の見方	9
3-2 デスティネーションにおける 3 つの変革の機会	12
第 4 章 OrganizationNEXT の概要.....	15
4-1 OrganizationNEXT の概要	15
4-2 調査設計、構成.....	15
4-3 アンケート調査で質問する分野と項目数	16
4-4 回答者数.....	17
第 5 章 OrganizationNEXT 調査結果	18
5-1 コロナ禍からの回復戦略	18
5-2 DMO の役割	21
5-3 採用すべき KPI	22
5-4 公平、多様性、包摂性への取組	23
第 6 章 DestinationNEXT、OrganizationNEXT のアフターコロナの適用	25
6-1 DestinationNEXT 調査結果のコロナ禍での有効性の考察	25
6-2 コロナ禍の海外 DMO の動き.....	27
6-3 コロナ禍の日本における観光分野の動き.....	28
6-4 アフターコロナの DMO の役割.....	29
第 7 章 まとめと提言	31
7-1 DestinationNEXT、OrganizationNEXT から読み取れたこと.....	31
7-2 デスティネーションの定義に対する共通認識の必要性.....	31
7-3 アフターコロナへの提言	32
参考資料	34

図表目次

図表 1-1 対象文献	5
図表 2-1 DestinationNEXT 回答者数の推移	8
図表 3-1 2019 年のデスティネーションのトレンド(上位 25 項目)	10
図表 3-2 2019 年のデスティネーションの戦略(上位 25 項目)	12
図表 3-3 DestinationNEXT2019 年調査による 3 つの変革の機会	14
図表 4-1 コロナ禍における危機と機会 3 段階の対応	15
図表 4-2 OrganizationNEXT の 2020 年の質問の項目数	16
図表 4-3 OrganizationNEXT の回答者数の推移	17
図表 5-1 「地域社会の構築」の順位(上位 10 位)	19
図表 5-2 「カスタマーエンゲージメント」の順位(上位 10 位)	20
図表 5-3 「組織の持続性」の順位(上位 10 位)	21
図表 5-4 「DMO の役割」の順位(上位 10 位)	22
図表 5-5 「採用すべき KPI」の順位(上位 10 位)	22
図表 5-6 「公平、多様性、包摂性への取組」の順位(上位 10 位)	23

共同研究の実施に当たって

2013 年の 2020 大会開催決定を契機に、東京は世界有数の観光都市を目指し、観光産業の振興を推進してきた。

インバウンド市場が急成長する一方で、2020 大会後も魅力的な観光都市であり続けるため、「東京に本当に必要な観光の在り方とは何なのか」、という意識を我々は常に抱えてきた。観光はすそ野の広い産業であり、消費活動や雇用を生み出し、その経済効果も大きい。しかし近年は、国内外でオーバーツーリズムや観光が及ぼす環境への影響も問題視され始め、東京においても旅行者だけでなく地域経済や住民のために新たな課題の解決に積極的に取り組み、観光を通じて社会に貢献していくことが必要となっている。

そうした中、2020 年初頭の新型コロナウイルス感染症の拡大で世界は様変わりした。海外渡航は困難となり、国内の外出自粛・移動制限の影響で観光産業は深刻な打撃を受けた。旅行に対する価値観も変化し、安全・安心な旅行が一層重視され、脱炭素社会、SDGs の達成、旅行と地域コミュニティとの調和の重要性等、持続可能な観光促進がこれまで以上に認識されるようになっている。

本研究実施に至った経緯は、アフターコロナの本格的な観光再開の前に、今一度「観光」のあり方について見直し、今後 DMO にどのような役割が求められるのかを検証したいと考えたためである。

検証にあたっては、米国の MMGY Next Factor 社による DMO の世界的なトレンド調査である Destination NEXT 及び OrganizationNEXT を活用した。本調査は、世界の多様な国・地域の DMO のリーダーへの継続的なアンケートをもとに、DMO のトレンドと優先すべき戦略をモニタリングしている貴重な調査である。調査は 2014 年にスタートしており、ここ数年の世界の観光における課題と DMO によるその取組の変遷をたどることが出来る。

調査開始当時、日本は 2015 年に訪日外国人旅行者数が過去最高の前年比 47.1%増加とすさまじい成長を遂げ始めた時期である。各地で外国人旅行者向けのプロモーション活動が活性化し、旅行者数や消費額の増大を目標に掲げてきた。国内で観光が主要な輸出産業へと成長している間に、世界の観光の潮流も変化していく。急速なデジタル化で旅行者とデスティネーションの関わり方が変わり、観光が地域生活に及ぼす悪影響も顕在化し、観光業界でも環境保護への取組がより重要視されてきた。MMGY Next Factor 社の一連の調査にはその変容が色濃く反映されている。また、本調査は 2020 年分まで結果が公表されており、新型コロナウイルス感染症拡大後、DMO が優先すべき戦略まで示している。

以上の理由から、本研究では MMGY Next Factor 社による 2019 年・2020 年の最新の調査結果を紐解き、アフターコロナの DMO の役割について検証したい。本格的な観光再開の前に、本研究が東京及び国内各地の観光振興の推進や観光関連産業の回復・活性化に役立てば幸いである。

公益財団法人東京観光財団

エグゼクティブサマリー(概要)

- デスティネーション(観光地、観光を推進する地域全体)は、旅行者の嗜好やライフスタイルや事業環境の急速な変化にさらされている。それに伴い、観光推進組織 (Destination Management/Marketing Organization 以下、DMO)の役割も変革が迫られている。この新しい時代への動きは数年前から始まっていた。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時期に地域が DMO に求めた役割は、新たな時代への動きと合致していたため、今後 DMO の役割の変化はますます加速すると考えられる。
- 現在のデスティネーションが競争優位を確保するためには、以下の 3 点に対応する必要がある。これらはコロナ禍の危機的状況においても機能し、有効だったと考えられる。
 1. デスティネーションスチュワードシップ(管理保全)
 2. 地域との連携
 3. デジタル化への対応
- アフターコロナでは、デスティネーション全体を強化することが不可欠である。デスティネーションを強くするためには、地域内の観光事業者だけではなく、文化・社会や自然環境に関連する組織、住民をも含めた幅広いステークホルダーとの関係を密接にして取り組む必要がある。DMO はデスティネーションの中核的存在として課題解決を図る。観光が生み出す経済的効果を高め、負の影響を低減するために、マクロの視点からの包括的な取組が求められる。
- 国内のデスティネーションは、世界の動きを把握しつつ、日本の観光制度、観光事業の成り立ち等の強みを生かし、観光市場における立地等の機会を活用して、地域の発展を推進することが求められる。DMO は、その戦略策定、実行、成果の評価といった、一連の手順を強化し、着実に実行していく必要がある。

DestinationNEXT や OrganizationNEXT によれば、観光地域の在り方が変化していることは明らかである。

DestinationNEXT の最初の調査が実施された 2014 年当時、Google や Facebook の普及でデジタル化が急速に進み、消費者・旅行者のライフスタイルや嗜好が変化しつつあった。これにより、旅行情報を提供する役割は重要度が低下し、地方自治体も宿泊税からの予算配分を削減する圧力が生まれてきた。このような環境の中、DMO は旅行者を地域に誘客するという役割だけ果たせばよいのか、アイデンティティに悩んでいた。

このような問題意識に対し、DestinationNEXT は世界各地の DMO を対象にデスティネーションがおかれている状況を調査した。その結果、DMO はこれまでのようなマーケティング中心の在り方から、観光地域をマネジメントする活動を強化する方向に変わろうとしていることが明らかになった。調査は 2014、2017、2019 年と実施されることで、経年変化を見ることができ、方向性がより明確にわかる。デスティネーションをマネジメントする重要性は新しい概念ではないが、実際に世界の DMO がマネジメントを強化する動きが根拠をもって示されたのである。

デスティネーションのマネジメントとは、その地域に暮らす人々の生活が豊かになるよう、旅行者がもたらす経済効果を最大化させつつ、負の影響が生まれないようにすることである。このことは、持続可能な観光の促進とも整合する。デスティネーションが経済、社会、自然のバランスを取りつつ、観光の効果を最大化できるよう、DMO は地域における観光に関する課題解決の中心的な役割を果たす必要がある。

パンデミックという危機的な状況の中の活動は、地域社会との関係をより強固にすることにつながった。

コロナ禍前からこのような方向性に向けて動き出していた欧米の DMO は、世界的なパンデミックに見舞われている間も、デスティネーションを経済的に守るための動きを中断することはなかった。危機を克服した経験は、今後観光地域をより強固に発展させていこう。そして、アフターコロナでは、この動きは加速して進むと考えられる。

日本では、2015 年から DMO(観光地域づくり法人)の制度化が開始された。現時点では、観光庁の指針に沿った法人設立、運営が行われている。アフターコロナの環境変化に対してはこういった指針も活用しつつ新たな形のデスティネーション経営の在り方を検討する必要があると考えられる。

第1章 研究概要

1-1 本研究の目的

本研究は、DestinationNEXT の構成のうち調査の部分である Futures Study2019¹、及び新型コロナウイルス感染症感染拡大後の DMO の役割・優先的戦略に関する調査結果である OrganizationNEXT²をもとに、アフターコロナの DMO の役割について検証し、日本国内の観光推進機構及び観光業界に広く提言することを目的とする。

Futures Study は MMGY Next Factor 社がほぼ 2 年おきに実施しており、米国のみならず世界各地の DMO が幅広く回答し、DMO の在り方に係るトレンドや提言を定期的に発信している世界的にも数少ない調査である。

Futures Study は広域的な調査(新型コロナウイルス感染症のパンデミック前)の結果をもとに、デスティネーションが取り組むべき課題をテーマ別に整理して示したものである。一方、OrganizationNEXT は、パンデミックという新たな課題に直面し、今後 DMO が地域のためにどの戦略を優先的に掲げるべきかについて調査している。

この両レポート及び関連資料を読み解き、これからの観光振興のために DMO がどのように活動すべきかを検証し、東京の観光振興施策の推進や観光関連産業の回復・活性化への貢献を目指すものとする。

1-2 調査手法

1-2-1 調査手法

DestinationNEXT、OrganizationNEXT の報告書を文献調査し、内容の整理・分析を行った。

なお資料の利用、翻訳にあたっては、DestinationNEXT、OrganizationNEXT の調査実施者である、MMGY Next Factor 社から許諾・協力を得た。なお、このうち DestinationNEXT の Futures Study 2019 報告書は MMGYNext Factor 社の許可の下、東京観光財団が独自に翻訳しており、この報告書からの引用は、その翻訳版³を踏まえている。それ以外の文献からの引用は、ワールド・ビジネス・アソシエイツが翻訳している。なお、ワールド・ビジネス・アソシエイツは DestinationNEXT の結果が発表される Destinations International の年次大会に 2016 年から毎年参加しており、新版が発表されるたび調査の経緯に関する情報収集を行っている。Destinations International は、主に北米 DMO が加盟する団体であり、加盟 DMO に向けて教育や情報提供を行っている。

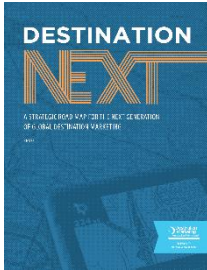
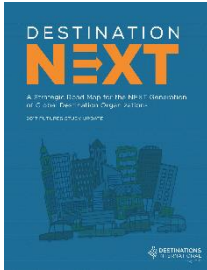
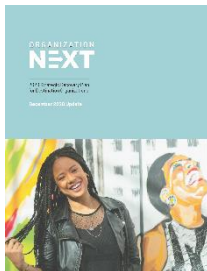
今回の調査対象の文献は、以下の通りである。

¹ 米国の MMGY Next Factor 社が、DMO 統括団体財団である Destinations International Foundation の委託を受けて作成した調査。2019 年 8 月に発表。世界各地のデスティネーションのリーダーを対象にした調査であり、世界の観光業界のトレンドや、今後 DMO が旅行者や地域のマネジメントを行う際の重要な戦略を示したもの。(55 か国、521 人が回答)

² 2020 年 12 月に発表。約 30 か国、170 以上の団体が回答。アフターコロナの DMO の優先的戦略についてテーマ別に示している。<https://nextfactorinc.com/2020/12/22/mmgy-nextfactor-launches-organizationnext-update-focusing-on-equity-diversity-inclusion/> (閲覧日:2021 年 7 月 11 日)

³ 本報告書の別添資料として公表

図表 1-1 対象文献

DestinationNEXT			
	発表年 2014	2017	2019
OrganizationNEXT			
	発表年 2020年6月	2020年12月	

1-2-2 結論までの考え方

本研究では、DestinationNEXT の Futures Study、OrganizationNEXT の調査構成、開発と調査の経緯、これまでの調査結果について整理し、分析する。Futures Study 2019 年調査報告書では、過去の調査報告書と重複する記載が省略されている要素もある。過去の報告書も併せて確認することで、DestinationNEXT、OrganizationNEXT が持つ意義や調査結果を理解する。

DestinationNEXT の調査時点での最新版は 2019 年に発表されたものである。これは世界的な新型コロナウイルス感染症感染拡大前の調査だったが、その結果はコロナ禍においてもなお有効であったか否かを確認する。

2019 年に発表された DestinationNEXT の Futures Study、コロナ禍の 2020 年に発表された OrganizationNEXT の調査結果から、アフターコロナにおいてデスティネーションのとりべき戦略や、DMO が果たすべき役割について考察する。

まず、コロナ禍前とコロナ禍の両方で、DestinationNEXT の Futures Study における「変革の機会」が、どのように解釈されたかを示す。コロナ禍の危機的状況でも通用していたなら、Futures Study の内容は普遍的に活用できる、有効性があったと考えられる。

次に、コロナ禍の海外 DMO において適用する内容があったことを示す。その対照として日本の DMO の動向をまとめる。

以上の筋道で、アフターコロナにおける、デスティネーションのとりべき戦略や、DMO が果たすべき役割について考察する。

第2章 DestinationNEXT の概要

2-1 Destination NEXT の概要と特徴

DestinationNEXT の第1回調査は2013年に企画され、2014年に調査を実施、報告書が発表された。その後、2017年、2019年に継続して調査が実施されている。そして2021年には第4回の調査が行われ、同年中に結果が報告される予定である。

DestinationNEXT は、デスティネーションが置かれている状況を明らかにし、DMO がどのように対応すべきかを明らかにした調査である。この調査結果をまとめたものが **Futures Study** と呼ばれるものである。**Futures Study** は世界のデスティネーションを対象に調査される。そのため、調査結果は普遍的に広く活用できる内容と言える。このような背景から、調査実施の資金は、第1回目から米国 DMO が加盟する団体 **Destinations International** の財団である **Destinations International Foundation**(当時の組織名は **Destination & Travel Foundation**)の支援により実施している。

DestinationNEXT は名前の通り、調査の対象はデスティネーションである。調査ではデスティネーション全体が直面する変化や課題を明らかにし、今後目指すべき方向性を示す。なお DestinationNEXT では、調査結果を基盤に、デスティネーションの特性を評価するアセスメントツールも提供している。

DestinationNEXT Futures Study の特徴は、世界のデスティネーションを対象にし、限定されたデスティネーションだけを見てはわかりにくい動きを、世界全体かつ現場の生の動向を収集することにより明らかにすることである。また、地理的に広範なデスティネーションの状況を集めることで、調査結果の信頼性を高めている。さらに調査は継続的に行われていることから、時代の流れを反映した変化を見ることが出来る。世界的にも、この頻度で広く世界のデスティネーションの状況を把握し続けている調査はほとんどないものと推定される。

調査結果は、デスティネーションが重要だと考えている「トレンド」や「戦略」をランキング形式で示す。「トレンド」の中でもランキングが高いものは、世界各地のデスティネーションの多くが現場の感覚として重要だと考えていると言える。そして「戦略」ランキングは、デスティネーションとしてなすべき重要な取組を示す。

DestinationNEXT では、この調査方法の設計や質問項目の妥当性を確保するため、DMO の CEO など業界のリーダーで構成される DestinationNEXT 専門委員会と、IT など専門分野の有識者による専門委員会を設置し、諮問を受けている。

さらに DestinationNEXT の特徴として付け加えられるのは、調査実施から結果報告までの期間が2、3か月と短いことである。報告書に詳しい記載がないが、DestinationNEXT ウェブサイトや IT 技術を活用して短時間にアンケート調査・集計を行い、迅速に調査結果を発表している。このスピード感により、デスティネーションで感じている現場の感触と近く、納得感を得易くなっていると考えられる。また、結果を受けてデスティネーションも必要であれば計画を素早く軌道修正することが可能である。

2-2 DestinationNEXT の当初の問題意識

Destination NEXT は、2014年に DMO が加盟する団体である **Destinations International**(当時の組織名は **Destination Marketing Association International**、以下「DMAI」と言う)が創設100周年を迎える節目に企画、実施されたものである。

調査開始当時は、折しもデスティネーションの在り方について見直しが迫られていた頃である。DestinationNEXT の2014年発表の報告書によれば、デスティネーションとは、当時も「全体は、部分の総和に勝る」との

原則から、宿泊施設や観光スポットのみが含まれるものではないことは認識されていた。そのため、DMO が地域全体としてマーケティングを行うことで、旅行者の消費の恩恵を、地域にもたらすものだと考え方はあった。この当時の DMO は、旅行商品の一次情報を提供し、地域の旅行商品の販促や販売の仲介者のような役割を担っていた。

しかし、2010 年初頭には Google、Facebook といった新しい IT プラットフォームが成長し、消費者や旅行者の生活様式も大きく変化しつつあった。このような環境変化から、旅行商品の販売チャネルはコモディティ化し、従来 DMO が行ってきた業務の必要性が低くなっていると認識されるようになった。このことは DMO の存在意義を問うことでもあった。DMO の必要性が低いと考えられれば、宿泊税の配分を決める地方自治体の議会から DMO の財源削減の圧力を受ける場合もあった。

DMO が新しい環境変化に直面する中、DMAI としてもこの課題解決が必要だと考えた。DMAI は時代の変化に対して短期的な対応策をとるのではなく、デスティネーションの定義や DMO の役割を更新することで、自律的に観光や旅行業界が発展できる仕組み(エコシステム、生態系)が必要だと考えた。

DestinationNEXT は、このような背景から誕生したものである。現在、Destinations International では DestinationNEXT の調査結果から導き出された DMO の新しい在り方をもとに、DMO に対する支援を行っている。Destinations International は、DMO 向けの研修や年次総会で新しい考え方の周知を図り、DMO に活動のためのツールを提供している。

2-3 DestinationNEXT Futures Study の調査設計、調査手法

DestinationNEXT Futures Study の基本的な手順は、過去 3 回ともほぼ同じである。2019 年を例に手順を示す。

調査は 4 つのフェーズで進められている。この調査手順や、内容の透明性を確保するため、調査全体を監理する DestinationNEXT 専門委員会を設置している。これは先進的な DMO の CEO など 18 人によって構成されている。

第 1 フェーズ:

全世界を対象に行うアンケート調査に向けて、質問する「トレンド」項目を作成、選定する。そのために、デスティネーションに関連する 4 分野の専門委員会を設定し、意見聴取を実施した。意見聴取では、前回 2017 年の調査以降、新たに起きている変化を把握した。専門家委員会の内訳は、観光関連からは、MICE や旅行などの旅行関連の委員会、デスティネーションに関し詳しいコンサルタント等による委員会、デジタル化の進展に関して IT テクノロジー企業の委員会、地域における協力関係などに関して地方自治体、文化関連団体、市民団体などによる委員会である。この分野別の委員会の提言を反映し、アンケート調査で質問する観光分野の「トレンド」52 項目が決定された。

第 2 フェーズ:

アンケート調査で質問する「戦略」項目を作成、選定する。「戦略」とは、第 1 フェーズで得たデスティネーションの「トレンド」に対して、地域内で行う対策を意味する。この「戦略」の作成にあたっては、トレンドを 6 つの分野(顧客、競合、経済、社会、政策、技術)に分類し DestinationNEXT 専門委員会と検討を行った。2019 年は検討を経て 64 の「戦略」が策定された。

第3フェーズ:

世界のDMOにアンケート調査を行う。第1、第2フェーズで選定された「トレンド」52項目、「戦略」64項目を示し、回答者にひとつずつ重要度を判定してもらう。調査依頼は電子メールで通知し、協力する回答者はインターネット上の回答ページに inputs。調査の案内は、Destinations International に加盟するDMOの他、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)などに協力を仰ぎ、全世界から回答を得ている。2019年は55か国521人のDMOや観光業界を牽引するリーダーが回答している。

第4フェーズ:

調査結果を分析し、デスティネーションにとって変革を行う機会を導き出す。調査結果はクラスター分析で、デスティネーションにとって管理の対応が可能であり、かつ機会として活用できる項目を導き出す。それを元にデスティネーションを変革する機会として3つの方向性としてまとめる。

2-4 回答者の推移

DestinationNEXT Futures Study のアンケート調査に回答するDMOは比較的予算規模の小さい組織が多く、過去3回の調査では予算規模が2.2億円以下の回答者が4割強を占めている。この規模のDMOは日本でも一般的なものである。そのため、回答者は日本と特別に条件が異なる組織によるものではない。

DestinationNEXT の報告書でも、調査結果はあらゆる規模のDMOが戦略的意思決定をする際に、総合的な枠組みとして活用できるものと位置付けている。

図表 2-1 DestinationNEXT 回答者数の推移

		2014	2017	2019
参加国数		36 か国	52 か国	55 か国
回答者数		327	433	521
参考情報: 年間予算規模別 回答 DMO の割合	100 万 USD (約 1.1 億円)未満	24%	27%	24.7%
	100~200 万 USD (約 1.1~2.2 億円)	20%	16%	18.0%
回答者に関する情報		回答 DMO の 71%が DMAI 会員	-	-

出所: DestinationNEXT 報告書を元にワールド・ビジネス・アソシエイツ作成

2-5 シナリオモデルとアセスメントツール

2014 年の調査結果を元にデスティネーションの特性ごとに対応すべきシナリオモデルが作成された。シナリオモデルとは、脚本の筋書きのように、対応すべき事項の道筋を記したものである。

具体的には、デスティネーションの特性を、「観光地としての確立した強さ」と「地域との連携の強さ」の2つの軸で区分し、4つの象限ごとに異なるシナリオを示す。採用すべきシナリオを特定するため、デスティネーションのアセスメントを行うツールがMMGY NextFactor 社から提供されている。このアセスメントツールは、日本でも2020年以降4件の実施実績がある。

第3章 DestinationNEXT2019 年調査結果

3-1 デスティネーションのトレンドと戦略の見方

DestinationNEXT Futures Study の調査は、世界各地の DMO へのアンケート調査の回答結果を分析したものである。質問項目は、諮問委員会や専門家委員会の提案から導き出された「トレンド」や「戦略」であり、回答者はそれぞれの項目ごとに 5 段階評価で回答する。回答者は、各自のデスティネーションの状況を念頭におき、質問項目ごとに自らの地域に当てはまるか、重要度の高さを評価する。DestinationNEXT の 2019 年調査の調査項目は、「トレンド」として 52 項目、それに対応する「戦略」として 64 項目が設定された。

回答されたデータは得点を集計し、多い順にランキング形式で上位から順に示す。**この上位の項目が、世界的に重要だと共通して認識されている項目ということになる。**また、前回調査と比較して、順位が上がっているものは、重要度が増したものである。特に順位が飛躍したもの、新規の項目でランキング上位に挙げられたトレンドは、状況が大きく変化している項目と言える。

これらの「トレンド」と「戦略」項目を、順位の高さ、順位の変動と合わせ、総合的にみることで世界におけるデスティネーションの動きを把握することができる。そして、この結果は観光地域の戦略計画や DMO の戦略計画の立案、地域の関係構築を図る上で、活動の優先順位を付けることに役立てられる。

3-1-1 2019 年のトレンドの順位

DestinationNEXT において「トレンド」はデスティネーションが直面する外的要因で、顧客の嗜好や技術の進歩等が該当する。このトレンドは調査の度に DestinationNEXT 専門委員会によって見直されている。前回調査で順位の低いトレンドは省き、新たなトレンドをとって必要なものを追加する等、項目は取捨選択している。2019 年は時代の変化で生じた 16 項目を追加し、52 のトレンドが選定された。この 52 項目がアンケート調査の結果によって順位付けされた。報告書ではすべての順位が記載されているが、次表に上位 25 項目を示す。また、表には 2017 年調査からの順位変動が併記されている。Futures Study を活用する DMO はこの順位と変化の両方を把握することが重要である。

1 位の「**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。**」は前回から 2 つ順位を上げている。これは、旅行者の「風土に根付いた地域ならではの体験がしたい、地域住民の暮らしを体験したい」という意向を示している。「本物」を体験したいという傾向は、世界的に最も重要なトレンドであり、その重要性が高まっていると認識されている。

大きく順位を伸ばしている項目として、11 位「**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く。**」や 12 位「**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。**」が挙げられる。この 2 つは、地域の観光事業者等との関係強化を示している。12 位の項目は、2017 年から 39 位もランキングを上げている。つまり 2017 年調査でも重要なトレンドとして挙げられていたが、急速にその重要性が高まっていることを示している。

11 位の内容は 1 位の差別化された本物の体験を提供することと連動している。地域ならではの本物の体験を提供するためには、歴史や文化、自然環境などに関する観光分野以外の組織との協働が必要だからである。また、12 位の内容は DMO の活動や財源確保のために説明責任を果たさなければ、観光地域全体で協力を得ることは難しいため、観光産業を発展させていくことが出来ないことも示唆している。

図表 3-1 2019 年のデスティネーションのトレンド(上位 25 項目)

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

出所: DestinationNEXT 報告書

3-1-2 2019 年の戦略順位

デスティネーションの外的な変化を表す「トレンド」に対し、デスティネーションの内面から対応をすべき項目を示したものが「戦略」である。「戦略」項目は、DestinationNEXT 専門委員会が「トレンド」の傾向を分析し、決定する。2019 年は 64 項目の「戦略」が挙げられた。

次表に 64 の戦略の上位 25 項目と 2017 年からの順位変動を示している。

1 位と 2 位はいずれも地域を対象とした活動が挙げられた。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。**」、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役割をより積極的に果たしていく。**」となっている。さらに、6 位「**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。**」は前回調査から大きく順位を上げている。

この 3 つの戦略が上位にあることから、DMO は地域で課題解決を図り、コミュニケーションの中核的な役割を求められていることがわかる。DMO は旅行者対象のマーケティングを行うことは当然として、新しい役割が期待されていることになる。

また 5 位「**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。**」も大きく順位を伸ばしている。これは、DMO の活動の成果が分かりやすく、質の高い活動をする必要性が重視されていくことを示唆している。観光地域や DMO の認証制度を活用する等すれば、国際的な評判が獲得でき、他の地域との比較ができるようになる。この戦略は、DMO の説明責任の必要性とも連動しており、トレンドの 12 位で挙げられた透明性および協力関係構築の重要性にも関連すると考えられる。

図表 3-2 2019 年のデスティネーションの戦略(上位 25 項目)

戦略順位	変動
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

出所: DestinationNEXT 報告書

3-2 デスティネーションにおける 3 つの変革の機会

3-2-1 3 つの変革の機会の経年の比較

DestinationNEXT では、調査の第 4 フェーズでデスティネーションが活用できる変革の機会を、3 つの重点項目にまとめている。これは「変革の機会」という名前が示す通り、デスティネーションが時代のニーズに対応して新しく変わること、外的な変化を機会として取り込むことを意味する。つまり、デスティネーションが競争優位を持つために進むべき方向性を示したものと言える。この 3 つの「変革の機会」は、トレンドと戦略のアン

ケート調査結果の分析結果から導き出したものである。3 点挙げられているが、項目ごとに関連していることから包括的な取組が必要とされている。まず 2014 年と 2017 年報告書では同一内容で、以下の 3 点にまとめられた。

- 1 「新しい市場への対応」
- 2 「デスティネーションブランドの構築と保護」
- 3 「DMO のビジネスモデルの進化」

しかし、2019 年報告書では以下の 3 点に更新された。

- 1 「デスティネーションスチュワードシップ(管理保全)」
- 2 「地域との連携」
- 3 「デジタル化への対応」

表面上、文言として共通する項目はないが、方向性は類似している。中核には「デスティネーションが強く連携し、地域に貢献する必要性」と、「デジタル化への対応」の 2 つの要素があることが読み取れる。

まず「デスティネーションが強く連携し、地域に貢献する必要性」には 2014 年版の「デスティネーションブランドの構築」が関連する。旅行者のニーズに合わせ、デスティネーションにおける体験を差別化・強化するためには、地域全体が一丸となった取組が不可欠である。そのためには、観光事業者だけではなく、経済開発組織など、地域の他の組織ともパートナー関係を構築し、戦略的意思決定に参画してもらうことが必要である。そのような新しい関係作りは財源確保の在り方も進化させることになる。これが 2014 年版の「DMO のビジネスモデルの進化」につながる。DestinationNEXT に限らず、近年欧米の DMO では「パートナー」という言葉が多用される。これは、従来の金銭的な取引関係に限定されず、協働することで戦略的な関係を構築することで競争優位を図る考え方である。

2019 年の報告書ではこの方向性をさらに発展させた。「デスティネーションスチュワードシップ」では持続可能性や住民生活の質の向上という視点を取り込んでいる。「地域との連携」では、官民連携や観光による経済波及効果の向上を通して、地域から観光に対する評価を高めることを目指している。

「デジタル化の対応」については、2014 年報告書で「新しい市場への対応」として、メディアを活用した一方的な拡散型のプロモーションではなく、IT 技術を活用した顧客との関係性を強める対応を求めた。2019 年報告書では活用する技術に AI なども含め、モバイルを中心としたよりパーソナライズされたコミュニケーション戦略に発展させていくこと、DMO の活動自体にも活用していく必要性を指摘している。

ここから分かるように、デスティネーションが活用できる変革の機会は、「トレンド」と「戦略」のランキングを集約させた、より大きなデスティネーションの動きを示している。さらにその動きも少しずつ発展していることが理解できる。

3-2-2 Futures Study 2019 年調査結果の変革の機会

2019 年調査における 3 つの変革の機会について、報告書では対応するトレンド、戦略の根拠を示し詳しく解釈している。

この中で、デスティネーションスチュワードシップについては、特に詳しく説明されている。日本では「スチュワードシップ」という言葉はあまり耳慣れないが、米国では多用されている。直訳は「管理、世話をすること」だが、デスティネーションの文脈では「持続可能性」とほぼ同義に考えて差し支えない。北米では「スチュ

ワードシップ」という言葉は、守る、維持する対象をデスティネーションとした場合に、意味がより伝わり易いと考えられているようである。なお、DestinationNEXT の報告書の解説では、「スチュワードシップ」は、持続可能性を含みながらより広い概念を指すとしている。

実は、観光の持続可能性は 2017 年調査においても DestinationNEXT 専門委員会が強調していたにも関わらず調査結果の上位 25 位までには含まれなかった。しかし、2019 年の結果では順位を上げていることから、世界的にも重要性が急速に理解されているテーマだといえる。

図表 3-3 DestinationNEXT2019 年調査による 3 つの変革の機会

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)	●経済発展、持続可能な観光、生活の質のバランスを図る。 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。
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。 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。
デジタル化の対応	●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。 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。

出所: DestinationNEXT 報告書をワールド・ビジネス・アソシエイツ編集

第4章 OrganizationNEXT の概要

4-1 OrganizationNEXT の概要

OrganizationNEXT は、DestinationNEXT と同様、MMGY Next Factor 社が調査を実施している。

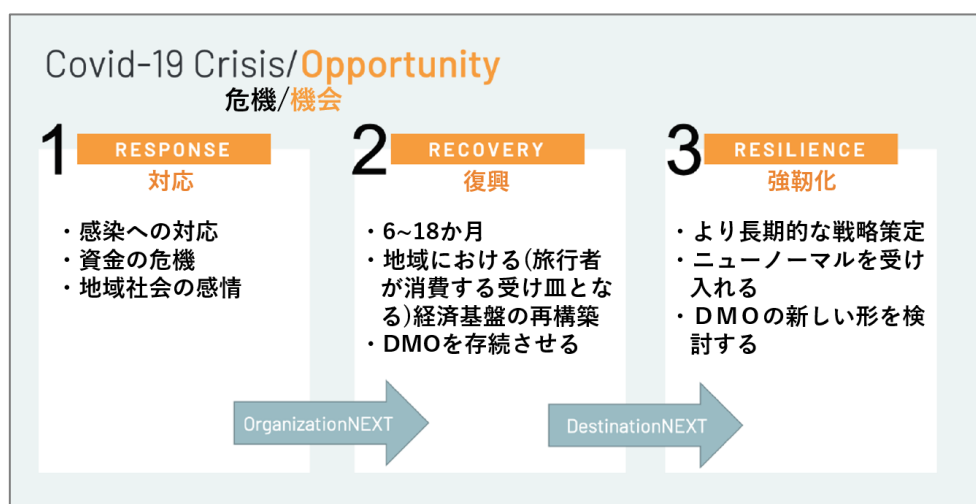
OrganizationNEXT は、DMO が採用すべき「戦略」に特化した調査である。DMO はデスティネーションの中核となる組織であることから、調査結果は DestinationNEXT で明らかになったトレンドや戦略に連動する。

OrganizationNEXT は 2020 年に初めて実施されたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の時期と重なった。そのため、調査テーマはコロナ禍への対応と回復に焦点を当てた内容で実施された。

第 1 回調査は 2020 年 5 月に実施され、結果は 6 月に公開された。この時点では、コロナ禍の対応を 3 段階の「対応」、「回復」、「強靱化」と区分し、対応から回復段階への反転攻勢のために、DMO がこの先 6~18 か月の期間、最も効果的な戦略を優先する支援ができるものとした。

また環境変化が大きいことから、当初から半年後に再度調査することが計画されており、第 2 回の調査結果も 2020 年 12 月に発表された。

図表 4-1 コロナ禍における危機と機会 3 段階の対応



出所: OrganizationNEXT 報告書からワールド・ビジネス・アソシエイツ翻訳

4-2 調査設計、構成

OrganizationNEXT の調査は、DestinationNEXT と同様、インターネットを活用して全世界の DMO からアンケート調査に回答してもらう形式である。専門委員会の設置や調査設計や DestinationNEXT に類似している。調査手順や、内容の透明性を確保するため、調査全体を監理する OrganizationNEXT 専門委員会を設置している。2020 年調査では先進的な DMO の CEO など 35 人によって構成された。また調査は 4 つのフェーズで実施された。2020 年 6 月の調査は以下のような手順で行われた。

第 1 フェーズ:

全世界にアンケート調査を行うため、質問するコロナ禍からの回復戦略を作成する。この戦略項目の作成は、諮問委員会と MMGY Next Factor が検討した。その結果コロナ禍からの回復に向けた 3 つの柱

と関連する 53 項目の戦略が策定された。この項目については、現実への適用可能性は 20 以上のグループインタビュー調査と 50 以上の対面インタビュー調査で検証され、最終的に確定された。

第 2 フェーズ：

世界の DMO を対象にアンケート調査を行う。第 1 フェーズで選定された戦略 53 項目について回答者に順位付けしてもらった。(調査の締切は 2020 年 5 月 18 日)

第 3 フェーズ：

調査結果をアドバイザーグループと共有し、DMO が組織規模や予算額によらず普遍的に取り組むべき重要なポイントと提言を作成した。この提言は、どのような DMO でもコロナ禍から観光が回復することを進める上で自らの地域で展開可能なものであることが確認された。

第 4 フェーズ：

MMGY Next Factor 社は、観光分野のマクロ経済調査、分析で著名である Tourism Economic 社と共同して、コロナ禍からの回復のためのシナリオモデルが作成された。

4-3 アンケート調査で質問する分野と項目数

2020 年 6 月に結果が公表された第 1 回の OrganizationNEXT においては、世界各地の DMO がアンケート調査で回答する戦略は、諮問委員会の検討の結果、コロナ禍からの回復に重要と考えられる 3 つの柱に関連付けて設定された。3 つの柱とそれに対応する戦略数としては、「地域社会の構築」19 項目、「カスタマーエンゲージメント」17 項目、「組織の持続性」17 項目であり、合計 53 項目が挙げられた。同時に、DMO が果たす役割として 9 項目も質問された。

2020 年 12 月の調査では 3 つの柱の戦略項目、「DMO が果たす役割」における質問については、デジタル化に関する内容を追加している。さらに「採用する KPI」、「公平、多様性、包摂性への取組」と質問のテーマを拡大して回答を求めた。

図表 4-2 OrganizationNEXT の 2020 年の質問の項目数

項目			質問数	
			2020 年 6 月	2020 年 12 月
コロナ禍からの回復に向けた 3 つの柱 (戦略)	Community Building: Aligning public-private sector strategies and elevating community collaboration	地域社会の構築 官民一体となった戦略と地域社会との連携の強化	19	24
	Customer Engagement: Reassessing target markets and how to message local and regional travelers	カスタマーエンゲージメント ターゲット市場を再評価し、地元や地域の旅行者にどのようにメッセージを伝えるか	17	19
	Organization Sustainability: Ensuring the short and long-term viability of Destination organizations	組織の持続性 デスティネーション組織の短期的・長期的な持続性の確保	17	24
DMO の役割			9	14
採用する KPI			-	17
公平、多様性、包摂性への取組			-	16

出所: DestinationNEXT 報告書を元にワールド・ビジネス・アソシエイツ翻訳、作成

4-4 回答者数

OrganizationNEXT は、2020 年に 2 回の調査を実施しており、各回の回答者数は以下の通りである。

OrganizationNEXT は DMO の組織についての調査であることから、回答者は DMO の幹部クラスに限定されている。また DestinationNEXT と同様、2020 年 6 月調査では、回答者のうち予算規模が 2.2 億円以下の回答者が 4 割強を占めており、日本と特別に条件が異なる組織によるものではない。また 2020 年 12 月調査では 2.2 億円以下の小規模組織の割合は 6 割弱と、さらに高くなっている。このことから、調査結果は小規模な DMO においても適用可能な内容であるといえる。

図表 4-3 OrganizationNEXT の回答者数の推移

		2020 年 6 月	2020 年 12 月
参加国数		20 か国	27 か国
回答者数		354	174
参考情報: 年間予算規模別 回答 DMO の割合	100 万 USD (約 1.1 億円)未満	25%	約 38%
	100～200 万 USD (約 1.1～2.2 億円)	19%	約 20%
回答者の属性		President または CEO 62% その他執行役員クラス 20% 部長クラス 17%	—

出所: Organization NEXT 報告書を元にワールド・ビジネス・アソシエイツ作成

第5章 OrganizationNEXT 調査結果

OrganizationNEXT のアンケート調査も、DestinationNEXT と同様、回答者に質問項目一つずつに 5 段階評価で関連度、重要性を答えてもらう。回答結果は、項目ごとの得点を集計し、多い順にランキング形式で上位から示したものである。これは上位の項目ほど、世界的に特に重要だと認識されていることを示す。また、順位の変動があったものは、状況が変化していることを示す。

総合順位と順位の変動を総合的に理解することで、他の DMO の取組状況が理解できる。ここから自らの地域における対応の優先順位を付けることに役立てられる。

以下に、2020 年 12 月の調査結果を示す。

5-1 コロナ禍からの回復戦略

OrganizationNEXT では、コロナ禍からの回復に向けて以下の 3 つの柱を選定し、それぞれとるべき戦略の順位を発表している。

- 1 「地域社会の構築」
- 2 「カスタマーエンゲージメント」
- 3 「組織の持続性」

これらは DestinationNEXT の 2019 年調査の変革の機会と連携して設定されたものと考えられる。

アンケート調査の項目は、2020 年 12 月の調査では、6 月から対象テーマを増やして調査された。以下に、2020 年 12 月の調査結果から項目別の上位 10 位までの順位を示した。また 6 月調査からの順位変動を併せて記載した。

5-1-1 地域社会の構築

コロナ禍からの回復の 3 つの柱のうち「地域社会の構築」は、DestinationNEXT の 3 つの変革の機会として挙げられた「地域との連携」と関連する。

2020 年 6 月の調査では 19 の戦略が示されていたが、2020 年 12 月には 5 項目増やし 24 の戦略で順位が示された。

2 回の調査とも 1 位は「**復興計画の策定、取組に DMO と地域の観光産業が確実に参加する**」である。2 位以下とスコアに開きがあり、特に重要だと認識されている。これは、コロナ禍への対応について、地方自治体などが開催する、観光分野に限定されないテーマの回復に向けた戦略会議に参加することを意味している。復興計画に観光分野の視点を取り入れること、それにより観光分野が復興から取り残されないようにすることが最も重要だと認識されている。

また 2 位は「**首長、議員、地域の有力者などとの戦略的に関係を強化する**」となっている。これはコロナ禍で被害を受けた観光分野の窮状を、地域の代表者や有力者に理解してもらう取組を指す。

1 位と 2 位はコロナ禍の北米の DMO では特に重要性が強調された活動である。

なお、10 位で触れられている「アドボカシー」とは、ステークホルダーに対する理解促進の働きかけを意味する。日本ではなじみがない言葉であるが、特に米国 DMO では近年特に重視されている考え方である。

日本の DMO の活動は地域外からの誘客プロモーションに重点を置いており、地域を対象とした取組があ

まり強調されていない。そのためコロナ禍における DMO の取組として挙げられているものには違和感のある項目があるかもしれない。しかし、世界的には DestinationNEXT で示されている地域との連携強化の観点からも、特に重要だと考えられるだろう。

図表 5-1 「地域社会の構築」の順位(上位 10 位)

順位	項目	2020 年 12 月 スコア	順位の変動
1	復興計画の策定、取組に DMO と地域の観光産業が確実に参加する	4.72	0
2	首長、議員、地域の有力者などとの戦略的に関係を強化する	4.57	▲3
3	自分の地域内に向けて観光の価値を訴える	4.52	0
4	地域社会と旅行者消費による経済活動のための復興計画が長期的な戦略になることを確保する	4.51	▲2
5	ステークホルダーと協力し、感染予防が図られた安全な旅行環境を整え、観光を再開する	4.42	▼3
6	観光産業のステークホルダーを、旅行者受入れ再開のために統一された手順を構築する	4.37	▼2
7	DMO が推進するコンテンツを、既存の取組先以外にも拡大して販促する	4.3	▲2
8	経済開発団体や民間企業とこれまで以上に緊密に連携する	4.27	▼1
9	地域社会の誇りを築きより高めるために、重要な役割を果たす	4.21	▼1
10	観光産業の事業者や雇用者が評価され大切にしてもらえるよう、アドボカシー活動を拡大する	4.2	0

出所: OrganizationNEXT 報告書からワールド・ビジネス・アソシエイツ翻訳

5-1-2 カスタマーエンゲージメント

「エンゲージメント」とは、積極的な関係性を意味する。旅行者、旅行会社、地域住民といった DMO にとって価値を提供する、顧客にあたる人との関係構築の必要性を表している。DestinationNEXT で 3 つの変革の機会として挙げられた「デスティネーションスチュワードシップ」や「デジタル化への対応」と関連する柱と言える。

カスタマーエンゲージメントには 2020 年 6 月の調査では 17 の戦略が示されていたが、2020 年 12 月には 2 項目増やし 19 の戦略で順位が示された。

カスタマーエンゲージメントの順位は、2020 年の 2 回の調査で大きな変動はない。コロナ禍の状況を反映した顧客との関係性については、1 位が「**自然、公園、アウトドア体験に焦点をあてた振興、販促を行う**」、5 位「**旅行者に安心感を与えられる、安全と衛生に関するメッセージを発信する**」であり、これらの状況は世界的に共通して重視されていることがわかる。

7 位に「**地域住民を顧客として、マーケティング活動やキャンペーンを拡大する**」は、1 つ順位を下げたものの、引き続き重要な対応だと考えられている。

デジタル化の対応としては、3 位「**回復に向けた兆しとトレンドをデジタルデータでモニターし、旅行再開の時期と情報発信を行う**」、9 位「**DMO における旅行者情報やデジタルデータの収集・活用方法を改善する**」がある。欧米 DMO では、旅行者データの収集や分析に関するデジタル化への投資は、コロナ禍の財源が制約を受ける中でも維持されていた⁴。このような投資を行った DMO は、今後の活動の効率化が進むものと考えられる。

⁴ “ECM International Conference 'New KPIs: Measuring What Matters's Visitor Economy”ウェビナー, European Cities Marketing, 2021 年 3 月 18 日配信、“2021 Destination Marketing Technology Survey”ウェビナー, MMGY Global, 2020 年 4 月 21 日配信

図表 5-2 「カスタマーエンゲージメント」の順位(上位 10 位)

順位	項目	2020 年 12 月 スコア	順位の変動
1	自然、公園、アウトドア体験に焦点をあてた振興、販促を行う	4.60	▲1
2	ターゲットとする市場を評価し、回復が早く底堅い市場を特定し、これらを惹きつけるマーケティング戦略に発展させる	4.57	▼1
3	回復に向けた兆しとトレンドをデジタルデータでモニターし、旅行再開の時期と情報発信を行う	4.49	▲1
4	コンテンツや情報発信する内容の事前確認を徹底し、社会の状況に沿った適切な雰囲気(トーン)で伝達できるようにする	4.42	▲1
5	旅行者に安心感を与えられる、安全と衛生に関するメッセージを発信する	4.40	▼2
6	他の産業分野の団体と協力し、潜在顧客への情報伝達を図る	4.25	▲2
7	地域住民を顧客として、マーケティング活動やキャンペーンを拡大する	4.23	▼1
8	現在のコンテンツや商品を、新しい旅行者ニーズや需要に合わせて再構成する	4.23	▼1
9	DMO における旅行者情報やデジタルデータの収集・活用方法を改善する	4.18	新規
10	マーケティング戦略は、メディア露出に費用をかけるのではなく、アードメディアの構築に焦点を当てる	4.17	▼1

出所：OrganizationNEXT 報告書からワールド・ビジネス・アソシエーツ翻訳

5-1-3 組織の持続性

最後に「組織の持続性」は、DestinationNEXT の 3 つの変革の機会として挙げられたうちの「デスティネーションスチュワードシップ」に関連するものである。

2020 年 6 月の調査では 17 の戦略が示されていたが、2020 年 12 月には 7 項目増やし 24 の戦略で順位が示された。

持続可能性というテーマが掲げられたのは、特に北米では宿泊税を財源とする DMO がコロナ禍で宿泊客が著しく減少し、それに伴い財源が大きく減少したことがひとつの要因である。この状況を受け、財源確保や組織を効率化させるための戦略が調査され、ランキングが示されている。

1 位に「**ホテル事業者との戦略的に協力し、観光産業の回復と強靱性を確保する**」が挙げられている。これは OrganizationNEXT の報告書では詳しく説明されていないが、コロナ禍以降米国では TID(Tourism Improvement District、観光産業改善地区)と呼ばれる、主に宿泊施設による財源確保が注目⁵されており、ホテル業界との連携を進めることが背景にある。TID は宿泊者等が支払う点で、旅行者数に依存しているものの、徴収した資金に議会の承認は必要ない。つまり、宿泊税と異なり、確実に観光のための財源を確保できる。つまりこの回答が 1 位になっているのは財源確保に向けた取組だと考えられる。

2 位「**DMO の役割と活動を再評価し、優先事項と取り組むべき調整事項を特定する**」、3 位「**DMO の組織構造を検討し、中核的な役割と施策に優先順位をつける**」は、従来の業務を見直すことで、効率的な予算の使い方を模索していることを示している。

さらに、DMO の職員の働き方として 6 位「**リモートワークの教訓を活かし、柔軟な事務所勤務や効率性を検討する**」が挙げられている。旅行者や住民だけではなく、DMO においても新しい働き方を取り入れる

⁵ Funding Futures: The Impact and Future of Tourism & DMO Funding in Response & Recovery from COVID-19”ウェビナー, Civitas Advisors, Miles Partnership and Tourism Economics, 2020 年 8 月 21 日配信

ことで、高い成果を生み出す取組を始めようとしていることがうかがえる。

図表 5-3 「組織の持続性」の順位(上位 10 位)

順位	項目	2020 年 12 月 スコア	順位の変動
1	ホテル事業者との戦略的に協力し、観光産業の回復と強靱性を確保する	4.44	0
2	DMO の役割と活動を再評価し、優先事項と取り組むべき調整事項を特定する	4.25	▲1
3	DMO の組織構造を検討し、中核的な役割と施策に優先順位をつける	4.23	▲3
4	戦略と優先事項の指針となる、観光の再開と回復に向けたシナリオを特定する	4.22	▼2
5	他の組織と協力を図り、資源を共有することを機会として決断する	4.14	0
6	リモートワークの教訓を活かし、柔軟な事務所勤務や効率性を検討する	4.13	▲6
7	財源とその妥当性を確保するため、アドボカシーと情報発信を拡大する	4.12	▼3
8	経済発展に関連する KPI (例:復興、雇用、税金) の再評価を行う	4.11	▲1
9	DMO のミッション、ビジョン、価値を見直し、回復に道筋を付ける	4.08	▲2
10	旅行者満足度に関連した KPI を評価する	4.08	0

出所: OrganizationNEXT 報告書

5-2 DMO の役割

OrganizationNEXT では、戦略以外の追加調査として、「DMO の役割」を質問している。2020 年 6 月の調査では質問は 9 項目だったが、2020 年 12 月には 5 項目を追加し 14 項目に順位付けが示されている。

新たに追加した項目はデジタル化に関する内容であり、これらの項目が上位に多くランキングされている。2 位に「ブランド/デスティネーション・マーケティング」が挙げられているが、これは 2014、2017 年のデスティネーションの 3 つの変革の機会の一つに「デスティネーションブランドの構築と保護」が含まれたことにも対応する。その他にも、3 位「地域社会との関係およびアドボカシー」等、地域との連携を強化するものが多く挙げられている。

日本の制度における DMO では、マーケティング責任者(Chief Marketing Officer。以下、「CMO」と言う)の設置が義務付けられている。そのため、こういった活動は日本の DMO に主に期待されている、誘客を重視した役割とは異なっていることから、直感的に理解されにくいかもしれない。

また、10 位の「パートナーシップを構築」し、DMO の役割を新たにしていくことは、ガバナンスの仕組みも変わることを意味する。ガバナンスとは、安定・民主的発展に向けて資源を効率的かつ住民のニーズを反映できる形で運用するために、政府や市民社会、民間セクター間で協働・意思決定する制度・仕組み⁶のことである。ガバナンスは、財源確保とも連動する。DMO の役割が欠かせないとする組織から、資金的な支援が見込めるからである。例えば、「持続可能な組織」の柱で触れた、ホテル業界との強い連携による TID の導入は、これに該当する。

日本でも今後世界水準の DMO としての活動を目指すのであれば、このような DMO の新しい役割への変化に関して認識を共通にしていくことが必要だろう。

⁶ 「ガバナンス」、(独)国際協力機構 HP 出所:<https://www.jica.go.jp/activities/issues/governance/index.html> (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)

図表 5-4 「DMO の役割」の順位(上位 10 位)

順位	項目	2020 年 12 月 スコア	順位の 変動	2020 年 6 月 スコア
1	デジタルマーケティング	4.78		新規
2	ブランド/デスティネーション・マーケティング	4.72		4.73
3	地域社会との関係およびアドボカシー	4.54	▲	4.43
4	デスティネーションの情報源	4.49	▼	4.57
5	デジタルデータの調査と高度な分析	4.42		新規
6	観光産業への働きかけ	4.40	▼	4.56
7	旅行者とのオンラインによる関係構築	4.40		新規
8	デスティネーション開発と観光商品開発	4.37	▼	4.42
9	広範な経済発展	4.31	▲	4.23
10	パートナーシップの構築	4.26		新規

出所: Organization NEXT 報告書

5-3 採用すべき KPI

OrganizationNEXT の 2020 年 12 月の調査では、DMO が採用すべき KPI が追加で調査されている。報告書では 17 項目すべての順位が記載されているが、以下に上位 10 位までを示す。

北米 DMO では活動の KPI を変更すべきとの議論は数年前から行われていた。新しい KPI として最も期待されているのは、1 位の「**旅行者による経済効果**」である。世界的にも DMO が主要な KPI としてきたのは 2 位「**旅行者数(入込数)**」や、6 位「**延べ宿泊者数**」であった。しかし、それだけでは、旅行者の訪問によって地域がどのような恩恵を得ているのか明らかにしにくいという問題があった。旅行者による経済効果には、直接的な消費だけではなく、地域で生まれる雇用や、税収の増加の効果なども加味されており、観光のインパクトを示しやすくなることから注目されている。

また、住民は地域のブランドを一緒に作りあげる上で重要である。その住民感情の把握のため 10 位「**住民意識**」として KPI の上位に挙げられている。

その他、4 位「**デジタル・プラットフォームへの取り組み**」など、デジタル化に対する指標が挙げられている。

図表 5-5 「採用すべき KPI」の順位(上位 10 位)

順位	項目	2020 年 12 月 スコア
1	旅行者による経済効果	4.7
2	旅行者数(入込数)	4.5
3	旅行者の満足度	4.5
4	デジタル・プラットフォームへの取組	4.5
5	デジタルマーケティングの効果	4.4
6	延べ宿泊数	4.3
7	1 日あたりの平均旅行者数	4.2
8	デジタル・プラットフォームに対する地域のエンゲージメント	4.1
9	観光分野への投資総額	4.1
10	住民意識	4.0

出所: OrganizationNEXT 報告書

5-4 公平、多様性、包摂性への取組

2020 年 12 月の OrganizationNEXT では「公平、多様性、包摂性」に関する調査を行った。

このテーマが取り上げられたのは、2020 年 5 月に米国ミネアポリスでアフリカ系アメリカ人が警察官の不適切な拘束方法で死亡し、それを契機とした人種差別に反対する動きを反映したものである。ただし米国では、公平、多様性、包摂性は、単に社会的対立を解消させる文脈として扱われているだけではない。Destinations International では、DMO の公平、多様性、包摂性への取組を加速させている。これは、Destinations International は DMO に多様性や包摂性があることで、組織の成果が向上すると指摘⁷している。特に、海外からの旅行者への働きかけ、受入環境整備を促進するには、DMO 内の多様性や包摂性の確保は不可欠だとの認識を示している。

包摂性(インクルージョン)は、日本ではそれほどなじみがない概念といえるが、インクルージョン(inclusion)の対義語はエクスクルージョン(exclusion)で「排除する」という意味である。つまり、「仲間外れ」をつくることなく、すべての人を取り込むべきという考え方である。これは、OrganizationNext の調査のため、包摂性は DMO が組織として取り組む必要性を示している。

Destinations International では 2020 年以降、公平、多様性、包摂性に対する教育プログラムを提供し、その上で毎年 DMO の取組の成果を調査で確認する⁸としている。

以下に、2020 年 12 月調査結果の上位 10 項目を示す。1 位「**地域の事業者の間で、地域社会への帰属意識とつながりを生み出し、包摂的に旅行者を受け入れる環境づくりをする**」は、地域で多様な旅行者、様々な国からのインバウンド旅行者を受け入れるためにも、地域における包摂性を確保することを意味している。2 位「**理事会、取締役会の人員構成を積極的に見直し、可能な限り多様性を確保する**」は、DMO が作成する戦略や活動計画が、地域の様々な属性や立場の人の意見を反映することを意味している。

日本では、人種・性別・年代などによる公平性の確保の対応について、まだそれほど顕在化していないように思われる。しかし、地域で訪日外国人旅行者を含む、幅広い旅行者を受入れ、それを歓迎する合意形成を図る上でも、DMO の意思決定機関、組織構成に多様性を確保する取組は欠かせない。また、DMO の競争力を高める上でも、「公平、多様性、包摂性」は重要だと考えられる。

図表 5-6 「公平、多様性、包摂性への取組」の順位(上位 10 位)

順位	項目	2020 年 12 月 スコア
1	地域の事業者の間で、地域社会への帰属意識とつながりを生み出し、包摂的に旅行者を受け入れる環境づくりをする	4.44
2	理事会、取締役会の人員構成を積極的に見直し、可能な限り多様性を確保する	4.25
3	地元企業の多様性、公平性、インクルージョンを促進するコンテンツの開発	4.23
4	ホスピタリティとツーリズムの枠を超えた、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの取り組みを支援する	4.22
5	役員レベルにおいて、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを向上させるためのプ	4.14

⁷ “2020 Equity, Diversity and Inclusion Study on Destination Organizations”, 2020, Destinations International
資料出所: https://destinationsinternational.org/sites/default/files/2020NovEDISTudy_FINAL_0.pdf (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)

⁸ “Destinations International Announces 2020 Equity, Diversity and Inclusion Study”, Destinations International HP
出所: <https://destinationsinternational.org/press-release/destinations-international-announces-2020-equity-diversity-and-inclusion-study> (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)

	プラットフォームを積極的に開発する	
6	市民／民間のリーダーシップにおける多様性、公平性、包括性を支援するためのパートナーとの連携	4.13
7	あらゆるレベルのスタッフが、デスティネーションの多様性を正確に表していること	4.12
8	積極的に理解し、サービスを受けていないすべての視聴者にアピールする	4.11
9	すべてのレベルのスタッフに、多様性、公平性、インクルージョンについて教育するための研修プログラムを開発する	4.08
10	地域の起業家の多様性を促進する目的で、旅行先でのプログラムを開発する	4.08

出所: OrganizationNEXT 報告書

第6章 DestinationNEXT、OrganizationNEXT のアフターコロナの適用

2019 年に発表された DestinationNEXT の Futures Study、コロナ禍の 2020 年に発表された Organization NEXT の調査結果から、アフターコロナにおいてデスティネーションのとりべき戦略や、DMO が果たすべき役割について考察する。

まず、コロナ禍前とコロナ禍の両方で、DestinationNEXT の Future Study における「変革の機会」が、どのように解釈されたかを検討する。コロナ禍の危機的状況でも通用していたなら、Future Study の内容は普遍的に活用できる、有効性があったと考えられる。

その検討を行った上で、コロナ禍の海外 DMO において適用する内容があったことを示す。その対照として日本の DMO の動向をまとめる。

以上の筋道で、アフターコロナにおける、デスティネーションのとりべき戦略や、DMO が果たすべき役割について考察する。

6-1 DestinationNEXT 調査結果のコロナ禍での有効性の考察

2020 年初頭からの新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響で、世界的規模で旅行者の移動が中断した。多くの国や地域では国内の移動や旅行も大幅に制約を受け、日本でも国境をまたぐ訪日外国人旅行者はほぼなくなった。

観光産業のこのような危機的な状況下においても、DestinationNEXT の調査結果が有効であったかを、まず考察する。

結論としては、DestinationNEXT の 2019 年調査のトレンドや戦略の上位で示された項目は、コロナ禍の危機的な状況でも通用する内容だったと考える。それはデスティネーションのトレンドは、中長期的な時代の流れを反映しており、感染拡大以外の要素である、旅行者の嗜好の変化、技術的進歩、社会的な要請の流れは大きく変わらなかったからである。

同様に、デスティネーションのトレンドや戦略の結果から導き出された 3 つの変革の機会も、重要性は減衰していない。むしろ、変革の機会として挙げられた「デスティネーションスチュワードシップ」、「地域との連携」、「デジタル化の対応」は、コロナ禍で地域の観光産業が毀損する状況下では、危機的状況を乗り越え、地域の回復を図る上でさらに強化されたといえる。

これらから DestinationNEXT の調査結果は、観光が大きな被害を受けた、コロナ禍という特殊な条件下においても、そのまま適用可能だったと考えられる。

以下に考察の道筋として、コロナ禍前とコロナ禍の局面におけるデスティネーションの変革の機会がどのような文脈で活用されたのか例示を比較する。

6-1-1 コロナ禍前の 3 つの変革の機会の文脈

DestinationNEXT Futures Study においてコロナ禍前のデスティネーションにおける 3 つの変革の機会として強調されたのは、DMO は地域を地域外や国外に積極的にプロモーションし、旅行者誘致を図るだけの組織ではないこと、旅行者誘致だけではデスティネーションとしての競争優位が作られないということである。

むしろ、地域内に向けて観光事業者以外の組織も巻き込む活動を行い、受け入れ態勢や産業構造まで進

化させることで、地域全体が強靱なデスティネーションに発展させることの重要性である。

デスティネーションは、旅行者の嗜好の変化など環境要因に合わせて、提供する付加価値も変化させていく必要がある。この点では、旅行者は従来型の画一的な観光体験ではなく、「その土地でしか味わえない本格的かつ地域住民が生活するように旅をしたい」、というニーズが生まれていた。つまり、地域の生活と隔離された体験型商品では顧客満足度につながらないということである。商品開発には、地域独自の文化、それを育む自然環境、産業などを理解し、それらを踏まえること不可欠なことを意味する。このような体験の提供を実現するには、観光分野以外の、文化、自然、産業に関連するステークホルダーを巻き込み、合意を得ながら対応を図る必要がある。

また個人旅行者が増加すると、地域において住民と旅行者の接点が増えることになる。地域全体でのおもてなしを表現するには、旅行者が接する住民も歓迎しているという雰囲気作りが必要である。このような雰囲気を醸成するためには、住民が観光の良い影響を理解し、前向きにとらえてもらうことが前提である。DMO はそのために日頃から観光が地域に与える効果について周知を続けなくてはならない。そして旅行者が地域を訪問したことで生まれた消費が、地域経済を還流し、経済活動が発展していくという、産業を強化する取組も求められる。

DMO は、このような旅行者の地域での行動に対し、デスティネーション全体で総合的な対応ができるように様々なステークホルダーに働きかけることで、はじめて地域ブランドの構築、強化が実現できる。この場合のブランド化とは、キャッチコピーや目を引くロゴの露出を意味しない。観光客を誘致するために発信イメージと、地域で体験する感覚が一致することである。もしこのイメージにギャップがあると、むしろブランド価値としては逆効果と言える。

デジタル技術の活用は、こういった活動に効率的に取り組める。デスティネーションは旅行者と直接関係を強化することが可能になる。タビマエにおける旅行先の選択や予約、タビナカの情報収集、タビアトの情報発信など、旅行体験のすべての段階でつながりを持つことが可能になる。このことは旅行者のリピーター化や移住への誘導など、より強い関係性を高めるために活用できる。

デジタル化は情報発信に活用するだけではない。ウェブサイトやソーシャルメディアによる履歴や、センシング技術によるデータ収集ができると、これまで手作業で行っていたデータ収集とは比較にならないスピードで、容易にデータの集積し、分析ができるようになる。そうすれば KPI を把握する頻度を上げられ、PDCA サイクルを早く回すことが可能になる。これにより、地域への経済効果も向上し、DMO の成果も出しやすくなる。また、デジタル技術を活用する観光事業者だけでなく、開発するスタートアップ企業にとっても事業機会が生まれるとデジタル化に経済波及効果は大きくなる⁹。

6-1-2 コロナ禍での3つの変革の機会の文脈

世界的なパンデミックで旅行の中断が想定された段階で、デスティネーションは緊急事態の対応を行った。

移動制限によって旅行者が来訪しなくなれば、普段地域のブランド価値を支える地域の事業者が大きく毀損することが想定された。これでは、観光が再開する段階において、旅行消費の受け皿となる事業者が不足し、観光消費額が伸びず、旅行者に従来と同様のブランド価値を提供することができなくなる。

そのため、まず観光分野の中核的な事業者である、宿泊業、飲食業、小売業などの存続に向けて活動を

⁹ 例えば欧州連合では、観光課題を解決するスタートアップのデジタル関連企業の事業機会創出に向けた支援を行っている。
“Digital transformation of EU tourism”, European Commission, 出所:https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/support-business/digital_en (閲覧日:2021年7月6日)

開始した。例えば、地域住民に対して地元でのテイクアウトや消費を促すための告知を行った。多くの DMO では旅行者を誘致するマーケティング活動が専門領域であり、地域内に対するプロモーション活動は初めての経験だったが、CMO は即座に活動を開始した。地域内の事業者には、政府や地方自治体の支援策が、確実に行き渡るよう情報提供を行った。DMO は観光産業が地域の雇用や経済活動を支える、社会保障上重要な産業だとして働きかけを強化したのである。

これを確実な取組にするために北米の DMO は経済回復に向けた地方自治体の議論に加わった。DMO の CEO などは、地域全体の経済支援や、保健衛生の対策に観光の視点を取り入れることで、観光分野の早期回復に向けた意見できる機会を確保した。この中で、感染予防対策への対応など、これまで観光分野と接点がなかった専門家とも連携し、住民、観光産業の雇用者、旅行者すべてに目配りできる、統一がとれた対応を目指した。オーバーツーリズムが課題となっていた地域では、オーバーツーリズムに戻さないための対応を協議し、旅行者が中断している間に誘客の方向性などについて合意形成を図った。これで観光が再開したときに地域住民の生活の質を低下させないことを目指した。

観光産業の重要性を訴える活動も行った。旅行者が感染を広げているという偏見や、自治体財政から観光への支出を減らすべきだと考える住民に対応した。感染予防対策は観光産業で働く地域住民を守るためにも徹底していること、宿泊施設のリネンをクリーニングする事業者など、表に見えにくい裾野産業も打撃受けていることなどを示し、地域に観光の重要性を繰り返し訴えかけた。この活動は、地域社会における観光産業の重要性を認識させることにもなった。これは、新しい財源確保を目指す DMO にとって、首長や議員、地域の事業者からの賛同を得るための機会となった。

旅行者に対しては、オンラインを活用した新たなサービスを提供した。具体的にはバーチャルツアー、バーチャルファームトリップなどデジタル化によって実現できるサービスで顧客と関係性を強化した。また、SNS などの投稿の傾向などを追跡し、プロモーション再開が効果的になるよう、旅行者の旅行に行きたいという気持ちの変化を把握した。これらのデジタル化を実現するための投資は、財源減少の厳しい中でも投資を続けた。

DestinationNEXT で示された 3 つの変革の機会である「デスティネーションスチュワードシップ」、「地域との連携」、「デジタル化への対応」は、コロナ禍においても通用する考え方として適用できるものであった。

6-2 コロナ禍の海外 DMO の動き

実際に世界各地の DMO は、コロナ禍で DestinationNEXT の 3 つの変革の機会や OrganizationNEXT の調査結果に対応する取組を実施した。以下は、Destinations International や欧州の DMO が加盟するヨーロッパ・シティーズ・マーケティングが DMO を対象としたウェビナーで発表した事例である。

① 米国イリノイ州ロックフォード(Rockford Area Convention & Visitors Bureau)の事例¹⁰：

ロックフォード地域では 2020 年 3 月 15 日に緊急事態宣言が発令された。それから 2 週間以内に、テイクアウトができる飲食店を DMO の HP に掲載した。また、宿泊業、飲食店、土産物の小売店などに対し、新規に立ち上げた相談窓口や Facebook グループを通し、補助金の情報や、手探りながら感染予防のルールなど明らかになった情報から即時情報提供を行った。

② 米国アーカンソー州ベントンビル(Visit Bentonville)の事例¹¹：

人口 5.5 万人の小さな町である。コロナ禍で営業停止や廃業となった事業者を確認するため、2020 年 4 月

¹⁰ “Destination Organization Coronavirus Industry Update Webinar”ウェビナー, Destinations International, 2020 年 4 月 1 日配信

¹¹ “Destination Organization Coronavirus Industry Update Webinar”ウェビナー, Destinations International, 2020 年 5 月 6 日配信

には 247 件のすべての宿泊事業者と飲食店に電話連絡し、営業や従業員の雇用状況を把握した。その結果を市議会に伝え、観光事業者と雇用の窮状を訴えた。

③ スウェーデン ヨーテボリ (Göteborg & Co)の事例¹²:

持続可能な観光都市として Global Destination Sustainability Index で 2 年連続 1 位を取得し、地域一体となって取り組んでいる。感染拡大のタイミングで、地域住民に向け”För ditt Göteborg (あなたのためのヨーテボリ)”キャンペーンを実施した。これは地域住民に対し、飲食店のテイクアウト、地元の小売店での購買、地域内でのステイケーション、オンラインの地元文化イベントに親しむことを訴えるものである。キャンペーンの主旨を訴求するためにマニフェスト(宣言文)では、地域を愛することの重要性を訴え住民からの共感を得た。

④ カナダ マニトバ州 ウィニペグ (Tourism Winnipeg)の事例¹³:

バーチャルツアーを開発するにあたり、コロナ禍で活動予算が制約を受けたことから、企業誘致の部門や MICE 誘致の部門が協力し、投資済みの設備を共通して活用できるよう調整を図った。また、これまで地域の経済情報を取得している部門に、観光分野の訪問者数、施設入場者数などを統合し、リアルタイムで活用、分析できるシステムを構築した。コロナ禍の危機は行政の縦割りを解消する機会となった。

⑤ オランダ アムステルダム (amsterdam&partners)の事例¹⁴:

コロナ禍前のアムステルダムはオーバーツーリズムが深刻で、地域住民の日常、特に夜間の生活環境に大きな影響があった。アムステルダムではコロナ禍の旅行が一時中断されたタイミングをむしろ好機と捉え、地域のステークホルダーと協議を重ねた。どのような旅行者が地域にとって質が高いといえるのか検討の上、ターゲットを変更し、新しい戦略を策定した。

以上のように、欧米 DMO ではコロナ禍でも積極的な活動を行っている。そればかりか、旅行者の訪問が中断している間に、地域との連携を強化し、デジタル化への取組を行い、オーバーツーリズムを回避するために戦略を変更するなど、デスティネーションの構造改革ともいえる対応を行った。この対応は、DestinationNEXT で示された変革の機会を、コロナ禍でより強化して適応したものと言える。

6-3 コロナ禍の日本における観光分野の動き

コロナ禍の対応について、日本では、経済対策や観光事業者への支援は国や地方自治体レベルで行われた。DMO では、デスティネーションにおける安全対策などに取り組んだ事例¹⁵がいくつか発表された。しかし、デスティネーションや DMO としては、この危機的な状況への対応について目立った調査は行われていないため、はっきりとしたことは明かではないもの、NEXT の 3 つの変革の機会に「デスティネーションスチュワードシップ」、「地域との連携」、「デジタル化への対応」に対応した動きは部分的か、あるいはそれほど活発ではなかったと思われる。

日本の DMO では、CMO の設置を必須としてマーケティング活動を強化しており、地域外へのプロモーション

¹² “What will be the biggest challenges for DMOs in the coming weeks and months?” ウェビナー, European Cities Marketing, 2020 年 4 月 8 日配信

¹³ “Adcovacy Summit, ‘Envisioning the livable destination’”ウェビナー, Destinations International, 2020 年 11 月 12 日配信

¹⁴ “ECM International Conference ‘Redesigning Amsterdam’s Visitor Economy’”ウェビナー, European Cities Marketing, 2021 年 3 月 17 日配信

¹⁵ 「安心安全な佐渡を目指して『佐渡グリーン認証』を開始しました」、一般社団法人 佐渡観光交流機構 HP

出所: <https://sado-dmo.com/2020/05/27/安心安全な佐渡を目指して%E3%80%80「佐渡グリーン認証」/> (閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

ョンが中心となっている。プロモーションは DMO の前提となる重要な活動であるが、コロナ禍の移動制限の中、海外や地域外への誘客活動は有効でないため停止したが、地域内に向けたプロモーション活動はあまり多くは見られなかった。しかし、アフターコロナで観光が再開する時に備え、地域の体験ができるブランド価値を維持し続けるならば、欧米の DMO のように地域内での積極的な消費協力を呼びかけることは出来ただろう。

例えば、大阪観光局は、域内の消費者が地域外に出られない分、住民が地域内で消費することができると、早くから住民対象の商品開発や呼びかけを行った¹⁶。

また、コロナ禍で観光産業が地域経済にとって重要であることが目に見える形で明らかになった。打撃が大きかった事業者にとっては大変な時期であったが、DMO はむしろこの状況こそ、事業者との関係性強化や地方自治体、首長や議会からの支援を取り付ける活動につなげ、地域との連携の強化を図る契機にできた。日本の DMO でも、感染拡大の早い段階で地域事業者を支援¹⁷する動きを見せたところもある。コロナ禍を契機に地域の事業者との連携を深めたことは、アフターコロナにおいて地域との連携強化に大きく役立つだろう。

しかし、これらは DMO の個別的な動きであり、欧米 DMO のようなデスティネーションの活動基盤として強化が必要だという考え方はあまり強調されなかったとみられる。

6-4 アフターコロナの DMO の役割

2021 年中盤から本格化されたワクチン接種により、観光再開への見通しが立ち始めた。ここから、新たに世界的な誘客競争が再開される。

アフターコロナの状況下では、安全・衛生や、それに関連する旅行のトレンドが、旅行者だけではなく、地域事業者や住民の考え方や行動様式に影響する。DMO はこれらの状況に関して的確に情報を収集し、デスティネーションに情報を共有し、受入れ体制を整備しなければならない。その実現のためには、デスティネーションでは、旅行者誘致だけを図るために単にプロモーションを行うといったコロナ禍前に通用したやり方ではなく、DestinationNEXT の変革の機会を示された要素を取り入れ、デスティネーション自体を強靱化する取組が求められる。

コロナ禍からの回復段階の新しいニーズとして、自然が多いデスティネーションや、人と距離を置いた観光商品へのニーズはすでに顕在化している。地方部でのワーケーションを求める動きは、地元住民と同じ体験をしたいという世界的にみられるニーズを取り込み、新しい機会として取り組める。この時、ワーケーションによる消費を地域経済に波及させるには、従来型の旅行者の消費に限定されず、観光バリューチェーンをより強化する必要がある。

リモートワークなどで新しい行動様式に慣れた旅行者は、今まで以上にデジタルデバイスの活用が進むと考えられる。旅行者のデジタル上の行動を把握し、バーチャル空間と実際のデスティネーションを横断した関係性構築をする流れは、今後いっそう加速すると想定される。旅行者を受け入れる側のデスティネーションでは、高速インターネット環境を整備が期待される。これにより、旅行者、観光事業者はもちろんのこと、住民も含めてデジタル化の恩恵を受けることができるようになる。

ステイホーム中には多くの報道で、世界各地で観光地に旅行者が訪問しなくなったことで、環境が改善¹⁸し

¹⁶ 「かんさい熱視線『コロナショック どん底の観光業～復活への道筋は～』」NHK、2020 年 5 月 15 日放送

¹⁷ 「おうち外食応援団 お料理タク配便」、一般社団法人 近江ツーリズムボード HP

出所:<https://oh-mi.org/news/article/338/> (閲覧日:2021 年 7 月 12 日)、

「比内地鶏の消費拡大に向けたクラウドファンディングを実施します。」一般社団法人秋田犬ツーリズム HP

出所:https://visitakita.com/wp-content/uploads/2020/05/press_20200420.pdf (閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

¹⁸ 「ベネチアの運河、美しさ取り戻す 観光客激減で予想外の影響」、CNN HP 出所:<https://www.cnn.co.jp/travel/35150945.html>

たり、劇場から地域の音楽や公演配信¹⁹が行われる等、環境や文化の重要性が周知された。このことは、持続可能性に関し、経済、社会、自然のそれぞれに対する意識が高まっており、これは旅行者、地域住民を問わない動きである。持続可能性は、表面的な掛け声に終わらない、生活に根差した取組が求められ、この実現は旅行者受け入れにあたっての競争優位になる。

さらに、持続可能な観点からは今後注目される温暖化ガス排出量の削減にあたっては、旅行する交通手段において今まで以上に旅行者の長期滞在を促進する必要がある。そのためには、地域がより魅力的になり、長期滞在でも満足できるデスティネーションとして成長していくことが求められる。さらに、旅行者の滞在中も宿泊施設、会議施設での温暖化ガス排出量削減への対策や、食材の仕入れ、廃棄物の削減など、複合的な取組が求められる。

DMO はこういった消費者、旅行者、地域住民の世界的な変化について十分に把握する必要がある。その上で、地域の状況や課題を鑑み、取組に優先順位を付ける。この実現にあたっては DMO だけでは解決できず、地域内の他のステークホルダーと共同して取り組む必要がある。そのためにも、DMO が観光の地域への貢献を明らかに示し、合意形成の中心的な役割を果たしていく必要がある。

この点は、OrganizationNext が示すように、復興計画の策定、取組に DMO と地域の観光産業が確実に参加し、DMO が地域にとってなくてはならない存在として認められることで、財源確保の妥当性を理解してもらうガバナンス強化のための活動ともいえる。

(閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

¹⁹ “NT at Home April to July 2020”, National Theatre HP 出所:<https://www.nationaltheatre.org.uk/nt-at-home-2020> (閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

第7章 まとめと提言

7-1 DestinationNEXT、OrganizationNEXT から読み取れたこと

この共同研究では、DestinationNEXT と OrganizationNEXT の調査の特徴と、その調査結果を整理・分析した。そして、これを元に、アフターコロナにおけるデスティネーションや DMO の方向性について考察を行った。

考察の結果として、DestinationNEXT と OrganizationNEXT が示す方向性は、コロナ禍を経て、むしろ妥当性が高く、強化して取り組むべきことを示しているといえる。

実際にデスティネーションの3つの変革の機会として示された「デスティネーションスチュワードシップ」、「地域との連携」、「デジタル化の対応」は、欧米 DMO ではコロナ禍で取組がむしろ強化されていた。

世界的な新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、観光産業は大きく毀損した。

この事態に直面し、欧米では旅行者の訪問が中断したタイミングをむしろ機会と捉え、デスティネーションの構造改革ともいえる動きを行った。旅行者を受け入れながらでは対応が難しかったような戦略の変更も、旅行者の訪問が中断したことで、リセットする機会となった。

アフターコロナでは、この方向性は継続しつつ、新たな旅行ニーズである安全や衛生に関する取組などを付け加えた形になることが想定される。

7-2 デスティネーションの定義に対する共通認識の必要性

最後に、今後もデスティネーションや DMO の変化や在り方の検討を続ける上で、「デスティネーション」の定義を共通認識する必要性について指摘したい。

日本では公式にデスティネーションを定義したものはない。

UNWTO によるデスティネーションの定義は、空間や地理的条件、含まれる構成要素で説明されたものである²⁰。一方、DestinationNEXT は独自の定義を持っている。明示的に示されたものではないが、2014年の報告書では、デスティネーションは「宿泊施設、観光施設、飲食店、小売店」の寄せ集めの集合体ではなく、「感情を動かす、知的な体験ができる場」と再定義した。その後の DestinationNEXT の報告書は、デスティネーションをこの定義のように位置づけ、どうすればそれが実現できるのかという方向性で一貫している。

DestinationNEXT が、デスティネーションが旅行者に提供できる体験やその価値までを定義の範疇に入れていることは画期的である。これはあたかもデスティネーションを一つの有機体としてみなすものである。

観光を、単純な商取引の連続とするのではなく、デスティネーションを生態系(エコシステム)になぞらえているからである。デスティネーションを生態系とみなすことは、DestinationNEXT の報告書でも触れられており、また近年では観光業界で使われることがある²¹。言葉の由来となった自然界の生態系では、多様な動物や植物が存在し、生命活動をしている。しかし、これらの生物は単独で生きていくことはできない。例えばミツバチは

²⁰ 「行政区分とは関係なく、観光客が宿泊できる、物理的な境界を持つ空間。観光商品やサービスのクラスター(産業集積)であり、活動や経験の観光バリューチェーンである、観光を分析できる基本的な単位である。様々なステークホルダーと協力する。ネットワーク化することで大きなデスティネーションを形成することができる。また、市場競争力に寄与するイメージ(印象)やアイデンティティといった無形資産も有する。」UNWTO Tourism Definitions”, 2019, UNWTO をワールド・ビジネス・アソシエイツ翻訳 資料 出所: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858> (閲覧日:2021年6月19日)

²¹ “Tourism ecosystems: A way to think about challenges and solutions to tourism development”, World Bank Blog 出所:<https://blogs.worldbank.org/psd/tourism-ecosystems-way-think-about-challenges-and-solutions-tourism-development> (閲覧日:2021年7月6日)

受粉を助け、微生物は動物の排泄物を分解することで植物の肥料になり、植物が光合成で生み出す酸素を動物は呼吸する。豊かな生態系には、多様な生物が活発に活動している。生物はそれぞれの営みをしているだけだが、どれか一つ欠けても機能しなくなる。

デスティネーションも、地域社会の住民、観光事業者、その他のステークホルダーが相互にそして複雑に結びついている。とりわけ、今後の観光地域開発において、住民はこれまで以上に重要となるだろう。旅行者との接点を持ち、地域の風習や文化の中で生活している住民は、地域ブランドを体現する存在そのものである。オーバーツーリズムなど観光による弊害で、住民の生活が脅かされないよう守る必要がある。

DMO は、この観光の生態系が壊れないよう、むしろより強固な結びつきが生まれるよう、中核的な役割を果たさなければならない。そのためには状況の把握や数々のデータをモニタリングし、その結果を地域に共有しながら調整の働きかけも行う。DMO はこのような活動を通し、観光によって地域の課題を解決する役割だと捉えなおされている。DestinationNEXT が示す 3 つの変革の機会、このような生態系の例えとしても説明することができる。

7-3 アフターコロナへの提言

旅行者に対する価値を生み出すのは、デスティネーションである。デスティネーションには、宿泊施設、飲食店、土産物などの小売店、観光スポットなど、多くのステークホルダーが関与している。それぞれの事業者も付加価値を提供するが、旅行者にとってそのデスティネーションを訪問した価値は、それらを複合した体験である。また、旅行者は街行く住民とすれ違ったり、飲食店で席を並べたりする。旅行者は、デスティネーションを訪問するとき、これらの総合的な体験を価値として受け取っている。

さらに旅行者による消費は、旅行者に直接接しない、食材を提供する農家や、シーツや制服を選択するクリーニング事業者など、すそ野が広い事業者が恩恵を与えている

DMO はこのデスティネーション全体を管理するための中核的な存在である。旅行者のニーズに合った高品質な体験を担保しながら、地域社会には旅行者による消費が少しでも多く地域経済を循環するように調整を行う。これを実現するためには、観光サービスを提供する地域に優秀な人材を惹きつけなければならないし、住民からの観光への理解を得ることも必要である。

これは DMO が地域外へのプロモーションだけを行い、観光事業者の身内だけで商品開発をする活動にとどまらない取組が求められる、ということである。

アフターコロナの時代、これまで以上に旅行者を獲得する地域間の競争は激化すると考えられる。これに対し、デスティネーションが目指す方向には選択肢がある。例えば、安価な旅行先としてのイメージ戦略を取り、消費額が少ないが大量に旅行者を受け入れる方法がある。一方で、地域の風土を大切に考えてくれる少数で、富裕層ではなくても長期間滞在してもらえる旅行者によって、消費額を増やすことも可能である。

DMO は、こういった戦略の中からどのような方向性を目指すのか、地域のステークホルダーや住民と意思疎通を行い、合意形成を図る必要がある。そして地域に観光による恩恵を提供するための、中核的な存在として活動することが望まれる。

日本でも DMO はデスティネーションの調整役であることは既に知られていることではある。しかし、その目的や具体的な活動についても理解して取り組むことが期待される。

DestinationNEXT や OrganizationNEXT は、このような地域の戦略策定に活用できる世界の動きを示している。既に多くのデスティネーションや DMO が参考にして、戦略を策定し、行動に移している。

2021 年版の調査結果は本年夏には公表される予定である。日本でも多くのデスティネーションが調査結果を指針として活用することが望まれる。

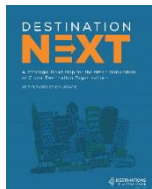
参考資料



“DestinationNEXT”, 2014, Destination Marketing Association International/InterVISTAS

出所:

https://destinationsinternational.org/sites/default/master/files/pdfs_DMAI_DestinationNEXT_2014_Report.pdf(閲覧日:2021 年 7 月 11 日)



“DestinationNEXT”, 2017, Destinations International

出所:

https://destinationsinternational.org/sites/default/master/files/pdfs_Destinations_International_DestinationNEXT_2017_Futures_Study.pdf (閲覧日:2021 年 7 月 11 日)



“DestinationNEXT”, 2019, Destinations International/MMGY Next Factor

出所:

<https://destinationsinternational.org/sites/default/master/files/Destinations%20International%20DestinationNEXT%202019.2.pdf> (閲覧日:2021 年 7 月 11 日)



“OrganizationNEXT Strategic Recovery Plan for Destination Organizations”, 2020, MMGY Next Factor

出所:<https://nextfactorinc.com/wp-content/uploads/2020/06/OrganizationNEXT-MMGY-NextFactor-June-15-2020.pdf> (閲覧日:2021 年 7 月 11 日)



“OrganizationNEXT Strategic Recovery Plan for Destination Organizations December 2020 Update”, 2020, MMGY Next Factor

出所:<https://nextfactorinc.com/wp-content/uploads/2020/12/MMGY-NextFactor-OrganizationNEXT-December-2020.pdf> (閲覧日:2021 年 7 月 11 日)

「ガバナンス」(独)国際協力機構 HP

出所:<https://www.jica.go.jp/activities/issues/governance/index.html> (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)

"2020 Equity, Diversity and Inclusion Study on Destination Organizations", 2020, Destinations International

資料出所: https://Destinationsinternational.org/sites/default/files/2020NovEDISStudy_FINAL_0.pdf (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)

"Destinations International Announces 2020 Equity, Diversity and Inclusion Study", Destinations International HP

出所: <https://Destinationsinternational.org/press-release/Destinations-international-announces-2020-equity-diversity-and-inclusion-study> (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)

"Digital transformation of EU tourism", European Commission,

出所:https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/support-business/digital_en (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)

「安心安全な佐渡を目指して『佐渡グリーン認証』を開始しました」、一般社団法人 佐渡観光交流機構 HP

出所:<https://sado-dmo.com/2020/05/27/安心安全な佐渡を目指して%E3%80%80「佐渡グリーン認証」/> (閲覧日:2021 年 7 月 12 日) ほか

「おうち外食応援団 お料理タク配便」、一般社団法人 近江ツーリズムボード HP

出所:<https://oh-mi.org/news/article/338/> (閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

「比内地鶏の消費拡大に向けたクラウドファンディングを実施します。」一般社団法人秋田犬ツーリズム HP

出所:https://visitakita.com/wp-content/uploads/2020/05/press_20200420.pdf

(閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

「ベネチアの運河、美しさ取り戻す 観光客激減で予想外の影響」、CNN HP 出所:<https://www.cnn.co.jp/travel/35150945.html> (閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

“NT at Home April to July 2020”, National Theatre HP 出所:<https://www.nationaltheatre.org.uk/nt-at-home-2020> (閲覧日:2021 年 7 月 12 日)

"UNWTO Tourism Definitions", 2019, UNWTO

資料出所: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>

"Tourism ecosystems: A way to think about challenges and solutions to tourism development", World Bank Blog

資料出所: <https://blogs.worldbank.org/psd/tourism-ecosystems-way-think-about-challenges-and-solutions-tourism-development> (閲覧日:2021 年 7 月 6 日)