

令和 4 年 6 月 16 日現在

機関番号：12301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2021

課題番号：18K11866

研究課題名(和文) 観光地経営におけるDMOとステークホルダーの関係性マネジメント

研究課題名(英文) A Study of Relationship Management between DMOs and Stakeholders in Destination Management

研究代表者

大野 富彦(OHNO, Tomihiko)

群馬大学・情報学部・准教授

研究者番号：20531924

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、先進的な取り組みを行う3つの地域連携DMOの分析から、DMOの活動展開プロセスを明らかにし、その上で、CSV(Creating Shared Value：共通価値の創造)を手掛かりにして理論的な考察を行った。考察の結果、地域連携DMOといっても、設立背景やメンバー構成等によってステークホルダーとの関係のあり方は異なり、そして、活動展開プロセスも異なることが分かった。さらに、本研究では、観光地の社会的価値の創造(地域活性化)と経済的価値の創造(企業利益の増大)を両立させ得るCSV実践の姿も明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義は、DMOとステークホルダーの関係性について、CSV(Creating Shared Value)を手掛かりに分析したことであり、DMO研究にCSVを取り入れた点にある。

社会的意義は、DMOの地域での現実的な姿を明らかにした点にあると考える。地域には、コミュニティとも呼べるいくつもの組織があり、ステークホルダーは複数の組織に参加して活動している。DMOはステークホルダーをリスペクトし、ステークホルダーとのゆるやかな連携により「舵取り」しているのである。

研究成果の概要(英文)：As a part of "Regional Revitalization", the Japanese Government is going to strengthen tourism industry and community. DMO (Destination Management/Marketing Organization) is a position of leadership of it. The purpose of this study is to present a practical implication for DMOs. To achieve the research purpose, first, we examine some previous studies about DMOs. Second, from the three cases of regional cooperation DMOs, we show how the activity develop processes for DMOs. From above consideration, the study presents an implication that how to manage tourist destination depends on a type of DMOs. Also, the study considers theoretically that implication from a point of CSV(Creating Shared Value), and shows a model to create social value and economic value in tourist destination.

研究分野：経営学

キーワード：観光地経営 DMO ステークホルダー CSV 関係性マネジメント 合意形成 経営学 場

1. 研究開始当初の背景

観光産業の舵取り役として日本版 DMO (以下、DMO) の推進があり、国は 2020 年までに世界水準の DMO を全国で 100 組織形成するとしている。DMO にはステークホルダーと合意形成を図る等の役割があり、この点を踏まえ、DMO がステークホルダーとの関係性をどのようにマネジメントするかが問われる。しかしながら、これまでの関係性マネジメントおよび観光地の研究では、両者の関係性という視点での研究はみられない。本研究では「観光地経営において、DMO と多様なステークホルダーが合意形成・価値共創するための関係性マネジメントとはどのようなものか」を問いとして研究を進めていくものである。

2. 研究の目的

本研究は、DMO および DMO 候補法人とそのステークホルダーを対象にし、以下の 2 つを研究目的とする。すなわち、理論的な成果として、DMO とステークホルダーの関係性マネジメントのあり方を明らかにすること。実践的な成果として、DMO とステークホルダーの合意形成に関する知見を提供することである。

3. 研究の方法

本研究は、a. DMO に関する文献調査、b. DMO および DMO 候補法人とステークホルダーに対するインタビュー調査、c. DMO 等との勉強会という 3 つの方法で研究を進めていく。

b. の DMO および DMO 候補法人は以下の通りであり、それらの DMO 等に対して複数回にわたり半構造化インタビューを実施した。

・中之条町観光協会、赤城自然塾、みなかみ町観光協会、安中市観光機構、群馬県観光物産国際協会、四万温泉協会、株式会社たくみの里 (以上、群馬県) 雪国観光圏、松之山温泉合同会社まんま、月岡温泉観光協会、合同会社ミライズ (以上、新潟県) 信州いいやま観光局 (長野県) 秩父地域おもてなし観光公社 (埼玉県) 株式会社 machimori (静岡県) 黒川温泉観光旅館協同組合 (熊本県)

4. 研究成果

本研究は、上記の abc の方法で研究を進めていったが、新型コロナウイルス感染症の影響により、研究途中から現地でのインタビュー調査を行うことができなくなった。しかし、オンラインを活用することで、当初の予定より多くのインタビューを行うことができ、結果的には以下の成果を上げることができた。以下、大野 (2020) および大野 (2022) を基に記述する。

(1) 実践的な成果：DMO とステークホルダーの合意形成に関する知見について

地域では、DMO がプラットフォームとして中心になって活動するというよりも、コミュニティとも呼べるいくつもの組織があり、それぞれの目的に基づき活動している。時には重なりながら時には同じステークホルダーが複数の組織に参加しながら活動している。こうした地域において、DMO はステークホルダーをリスペクトし、そしてステークホルダーとのゆるやかな連携により「舵取り」していく。これが DMO の現実的な姿である (図 1 を参照)。DMO とステークホルダーとの合意形成は、時間をかけた地道な取り組みの上に成り立つものであり、けっしてトップダウンで行われるものではない。

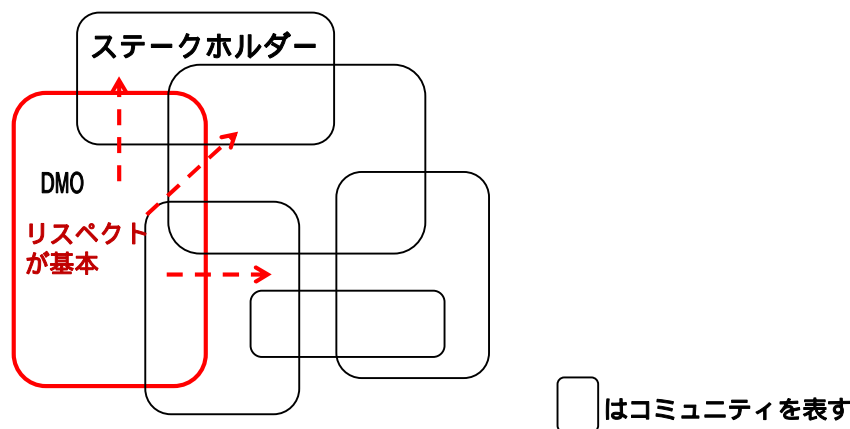


図1 多様なステークホルダーとの合意形成

出典：大野 (2020) を参考に作成

さらに、本研究では、先進的な取り組みを行う 3 つの地域連携 DMO (雪国観光圏、秩父地域おもてなし観光公社、信州いいやま観光局) の分析から、合意形成から活動していくまでのプロセス

ス（「活動展開プロセス」）を分析していった。図2は、3つの事例を参考にして作成した「地域連携DMOの活動展開プロセス」である。縦軸をステークホルダーとのつながりの程度、横軸をステークホルダーとのつながりの数とし、左下に手探り状態のDMO、右上にDMOの理想形を位置づけた。そして、少数のステークホルダーとつながり、活動をスタートさせるプロセスを「プロセスA」、つながりの数を重視してスタートさせるプロセスを「プロセスB」とした。多様なステークホルダーとゆるやかに連携して活動することがDMOの実際的な姿であるが、理想は、多くのステークホルダーと強くつながることであり、その姿に向かって活動することが期待される。

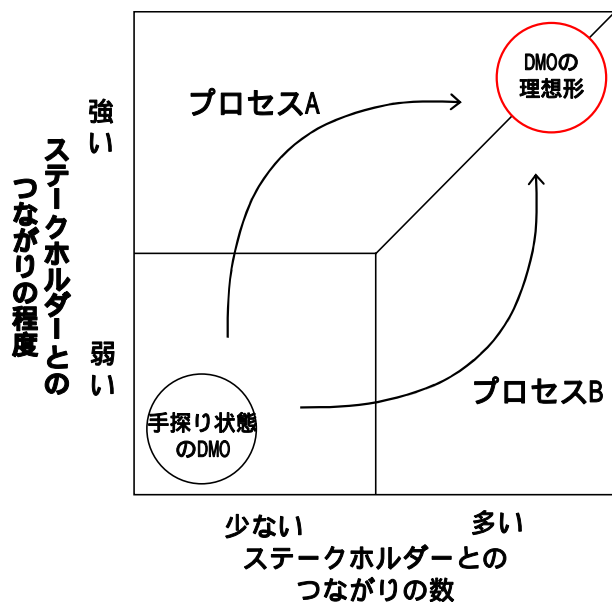


図2 地域連携DMOの活動展開プロセス
出典：大野（2022）を参考に作成

プロセスAは、DMOのコアメンバーのこだわりを追求できたり、特定分野を中心に活動したり、さらには、DMO的に振舞うことが期待される、あるいは、そのように振舞っても合意形成に手間取らなかつたりするなどの条件がそろっているDMOにとって参考になるプロセスである。当初は、少数のステークホルダーと活動をスタートさせるが、活動に成果（特に、経済的な成果）が現れてくると、徐々に他のステークホルダーから信頼され、つながりの数が増えていく可能性がある。

プロセスBは、多くのステークホルダーとつながり、彼らが意見や活動しやすい環境を整え、ステークホルダーの事業化を支援することが基本になる。稼げる観光地にするためには、理念やビジョンに加えて、ステークホルダーへの経済的メリットを考えつつ、しかもバランスを取りながら活動していくことが求められる、ということである。手間はかかるが一つ一つ実行していく姿勢が重要になる。それがまさに、ステークホルダーとゆるやかに連携し観光地域づくりを行うDMOの姿だと言える。

(2) 理論的な成果：DMOとステークホルダーの関係性マネジメントのあり方

「地域連携DMOの活動展開プロセス」について、本研究では、Porter and Kramer (2011)によるCSVを手掛かりにして理論的な考察を行った。プロセスAは、社会的価値を創造（地域活性化）して、それを経済的価値の創造（企業利益の増大）につなげようとするものである。観光地で営む事業者のほとんどは、その地域から逃れることはできず、基本的にその地域で売上・利益を上げなければいけない。つまり、本業と地域はリンクしている。こうした置かれた環境を与件として、自社の生き残りのために、さらには競争力向上のために、CSVを取り入れた取り組みを行っている。クラスターを形成し、それをDMOというかたちで実践していると言える。すなわち、社会的価値を創造（地域活性化）して、それを経済的価値の創造（企業利益の増大）につなげようとしているのである。プロセスAを展開することで、両価値の好循環につなげることを意識した活動だと言える。

プロセスBは、社会的価値の創造（地域活性化）と経済的価値の創造（企業利益の増大）の好循環が、まさに期待できるものである。ステークホルダーと連携して（クラスターを形成して）観光資源の磨き上げなどを行い、結果、地域の「稼ぐ力」を引き出すことがDMOには求められる。つまり、DMOが中心になって社会的価値を創造（地域活性化）することで、ステークホルダーの経済的価値の創造（企業利益の増大）につなげていくものである。ステークホルダー側からすると、DMOの取り組みへの参加は、CSVを実践するひとつの方法だと言える。このように、CSVを手掛かりに考察すると、ステークホルダーの経済的価値の創造と観光地の社会的価値の創造を

両立させ得る、プロセス A とプロセス B は矛盾するものではないことが明らかとなった。

以上から、本研究では、DMO に対する実践的な知見を提供できたとともに、CSV を手掛かりとして理論的な貢献をあげることができたと考える。

今後の展望について、本研究は DMO とステークホルダーの関係を扱ったが、地域住民や行政の検討は研究の対象外とした。今後はそれらのまさに多様なステークホルダーを含めた考察が必要だと考える。DMO とステークホルダーとの関係は、外部の者からは見えにくいいため、どこまで情報を収集できるかという点で困難は伴うが、対象事例を増やしていき研究を進めていきたい。そうした内側に目を向けた研究の積み重ねが、観光地の競争力・持続可能性を高めることにつながっていくと考える。

<参考文献>

大野 富彦、DMO と地域との関わりについての考察 - コレクティブ・インパクトを手掛かりにした「編集者」概念の導出 -、日本観光経営学会第 1 回年次大会学術論文集、2020、16-23

大野 富彦、地域連携 DMO の活動展開プロセス - DMO とステークホルダーの関係からの考察 -、観光マネジメント・レビュー、2 巻、2022、46 - 59

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 大野 富彦	4. 巻 28
2. 論文標題 地域企業のCSV活動に関する考察 - 観光地における取り組みを中心に -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 群馬大学社会情報学部研究論集	6. 最初と最後の頁 85-98
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 大野 富彦	4. 巻 26
2. 論文標題 観光地経営におけるDMOと地域ステークホルダーの関係構築プロセス - 「場」の理論を基にした雪国観光圏の考察 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 群馬大学社会情報学部研究論集	6. 最初と最後の頁 15-34
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 大野 富彦	4. 巻 2
2. 論文標題 地域連携DMOの活動展開プロセス	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 観光マネジメント・レビュー	6. 最初と最後の頁 46-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.50984/jptmrvone.2.0_46	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 大野 富彦
2. 発表標題 地域企業のCSVの可能性 - 宿泊業の経営者を中心とした取り組み事例 -
3. 学会等名 日本観光経営学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 大野 富彦
2. 発表標題 DMOと地域との関わりについての考察 - コレクティブ・インパクトを手掛かりにした「編集者」概念の導出 -
3. 学会等名 日本観光経営学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 大野 富彦
2. 発表標題 DMOの価値創造と地域住民 - 群馬県の日本版DMOを中心にした考察 -
3. 学会等名 日本観光研究学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大野 富彦
2. 発表標題 旅館業経営と地域活動の関係についての一考察 - サービスの劇場アプローチを参考にして
3. 学会等名 地域デザイン学会
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------