

令和 4 年 6 月 15 日現在

機関番号：14701

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2019～2021

課題番号：19H04381

研究課題名（和文）観光目的地の競争優位性：訪日客の増加を契機とするDMOマネジャーの役割の変容

研究課題名（英文）Competitive advantage in tourism destination: Role transformation on DMO managers triggered by increase of visitors to Japan

研究代表者

八島 雄士 (YASHIMA, Yuji)

和歌山大学・観光学部・教授

研究者番号：00320127

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 8,700,000円

研究成果の概要（和文）：第一に、日本ではDMOマネジャーの役割は一律に定義できない。理由は、DMOの多くが非営利組織であり、ビジネスのみならずガバナンスが重視されるためである。第二に、公式的な表現のみならずキャラクターや方言など特色ある表現で旅行者に情報発信することは意義がある。理由は、行き先を決めているか否か、どれくらい先に行くのかなどの状況により、意思決定に影響を及ぼす表現が異なるためである。第三に、新たな観光エコシステム構築を担う自律的組織を開発する場合、行政の観光担当やDMOだけでは不十分である。地元民間企業やベンチャーを巻きこむことが重要であり、発展計画達成のための促進要因となる可能性がある。

研究成果の学術的意義や社会的意義

海外のDMOは、長い間、インバウンド旅行者を受け入れ、経済発展の推進役になってきた。一方、日本では、訪日旅行者による経済発展の動きは10年に満たない。DMOマネジャーは経済発展の推進役としてDMOを組織開発することが課題の1つである。本研究では、役割定義の研究から、非営利組織が多く、ガバナンスを重視しており、経済発展を促進させるための組織開発の途上にある現状を明らかにした。加えて、地域事業者やベンチャーが発展の推進力となる可能性を示し、今後への期待を示すことができた。一方、旅行者向けの情報発信の実証実験から公式的な表現のみならず、特徴的な表現を用いることの意義を示すことができた。

研究成果の概要（英文）：First, the role of DMO manager cannot be uniformly defined in Japan. The reason is that in Japan, most of the operating entities are non-profit organizations, and not only business but also governance is emphasized. Secondly, it is meaningful for DMOs to send information to travelers not only in official expressions but also in distinctive expressions such as characters and dialects. The reason is that the expressions that influence the traveler's decision-making differ depending on the situation such as whether or not the traveler has decided the destination and how far he / she will go on the trip. Third, when a DMO develops an autonomous organization responsible for building a new tourism ecosystem, the administrative tourism staff and DMO alone are not sufficient as actors. It is important for DMOs to involve local private companies and ventures. Those actors may be the driving force for achieving the development plan.

研究分野：観光経営，管理会計

キーワード：DMOマネジャー インバウンド 役割定義 組織開発 ソーシャルメディア 観光エコシステム ビジネス ガバナンス

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

日本政府は観光関連産業を輸出産業として経済成長の柱に位置づけ、訪日旅行者数増のための諸施策を展開している。一方、訪日客の受け入れ主体である地域や都市側では、日本版DMO(Destination Marketing/Management Organization)形成政策が2015年から推進され、2018年7月31日現在、登録法人が86件、候補法人が122件(合計208件)となっている(観光庁, 2018)。ヒト、モノ、カネ、情報の経営資源が十分でないことが指摘されるなか、観光協会の事務局長を行政からの出向ではなく、外部人材の採用などを行い、体制を見直している。しかし、聞き取り調査では、理事会との相克への対応などガバナンス改革は途についたばかりである。

一方、海外に目を転じれば、DMOの歴史は100年以上遡ることができ、過去40年以上、ツーリズムの実務や研究の重要な要素になっている(Hall & Veer, 2016; Pike & Page, 2014)。また、変化しやすい特徴のある現代社会、メディアテクノロジーやコラボレーティブな文化の進展に対して、一貫性のあるコミュニケーションやコーディネーションを実現するにはDMOの効果は限定的なのではないかなどDMOがブランドポジショニングや持続的な競争力提供に対して継続的に解決策を提供できているのか、その能力に疑問が投げかけられている(Dredge, 2016; Hall & Veer, 2016; Munar, 2016)。さらに、DMOのガバナンスをめぐる政治性に問題があることも指摘されている(Hall & Veer, 2016; Pike & Page, 2014)。

以上の状況から日本のDMO研究は海外に比較して歴史的には新しいのであるが、旅館などのおもてなしといった日本的なホスピタリティ分野では注目すべき現象もある。一方で、海外と同様に、IoT(Internet of Things)など先進情報技術の利活用やDMOのガバナンスなど喫緊の課題を抱えており、観光協会等は従来の姿を維持して残ることは難しい(Nagai, Adam, & Yashima, 2017)。今後のDMOのあり方はどのようなものか、どのように進化したり、形を変えたり、拡大するのかについて、学術的な側面からの議論が必要である。

2. 研究の目的

本研究は、これまで現場を担ってきた観光行政や観光実務を踏まえつつ、これからの観光地経営のあり方について、DMOマネジャーの役割変容に焦点をあてて議論することを目的とする。本研究は、表1に示すように、3つのプロジェクト(以下、PJという)により構成される。研究期間の2年目にコロナ禍で実際の環境に適合する方向性に当初の計画に修正を加えながら研究を進めた。

プロジェクト1(PJ-1という)は、DMOと産業界とのパートナーシップ制度に着目する研究である。日本版DMO登録要件において、財務的な自立が求められるなかで、財務のみならず、顧客や地域コミュニティなど長期的な成果への貢献可能性について、DMOマネジャーの役割変容に焦点をあて、その実態と課題を議論している。プロジェクト2(PJ-2という)は、サービス品質を共通の視座に、(1)観光ガイドマネジャーの業務アクティビティおよび実施能力、(2)SNSによるプロモーション、(3)都市公園を舞台とするイベント運営の変容可能性について、それぞれに研究を進め議論している。プロジェクト3(PJ-3という)は、DMOマネジャーがディスティネーションの中心となり、地域コミュニティをベースとする持続可能な観光を実現するための組織形成に関する研究である。加えて、自律型組織として運営するための土台として、観光エコシステム形成に関する議論も加えて研究を進めている。

3. 研究の方法

表1に示すように、プロジェクトごとに研究方法をメソッド及びデータ収集に分けて述べる。

PJ-1は、研究対象を大阪エリアの地域連携DMOとしているため、半構造化インタビューを中心に実施し、賛助会員の動向やパートナーシップ制度(ゴールド、シルバー、ブロンズのランクがある制度)の現状や課題に関する情報を知ることができた。加えて、コロナ禍におけるDMOの役割変容について情報共有いただいた。また、研究対象と賛助会員との関係性を探索するなかで、現在は賛助会員ではないが、今後に賛助会員となる潜在的な業種を探索することを目的に、非上場企業の財務データを購入した。今後、財務分析や事業分析を行った上で、担当者にインタビューを実施する予定である。

PJ-2は、第一に、観光ガイドマネジャーの業務アクティビティや実施能力を調査するため、研究対象の団体を統括する行政の協力をえて、アンケート調査と半構造化インタビューを実施した。その後に業務分析し、追加インタビューを実施するところでコロナ禍となり、調査を休止している。第二に、SNSのプロモーションについて、研究対象とする行政の関連団体の協力をえて、SNSの利用状況を把握したのち、実験用のページを作成し、オンライン調査を通じて実験を実施する実験室実験の形態で研究を進めた。現在は、取りまとめを行い、海外ジャーナルへの投稿を準備している状況にある。第三に、都市公園を舞台とするイベントについて、現場管理者に伴走しながら研究するアクションリサーチを継続中である。コロナ禍であり、実証実験は延期が続いているのが現状である。新型コロナウイルス感染症の状況を見ながらの研究継続となる。

表1 プロジェクト別研究概要(出所:代表者作成)

		プロジェクト1	プロジェクト2	プロジェクト3
研究目的		(1.1) DMOと産業界とのパートナーシップの現状把握 (1.2) DMOの財務や予算のみならず、地域事業者、旅行者、地元地域コミュニティなど多様な関係者の長期的な成果への貢献可能性 (1.3) DMOマネジャーの役割変容を議論	(1) 観光ガイドマネジャーの業務アクティビティ、実施能力について、サービス品質の観点から議論 (2) SNSによるプロモーションについて、サービス品質の観点から議論 (3) 都市公園を舞台とするイベント運営の変容可能性について、サービス品質の観点から議論	(3.1) DMOマネジャーが地域コミュニティをベースとする持続可能な観光を実現するための組織形成 (3.2) 自律型組織とそのマネジメント・コントロールの土台となる観光エコシステム形成に関する議論
研究方法	メソッド	(1.1~1.3) 半構造化インタビュー (1.1 & 1.3) 財務分析、事業分析	(1) アンケート、半構造化インタビュー、業務分析 (2) 実験室実験、オンライン調査 (3) アクションリサーチ、実証実験	(共通) 半構造化インタビュー、アクションリサーチ、実証実験
	データ収集	(1.1~1.3) 大阪エリアの地域連携DMOに継続してインタビューを実施し、賛助会員の動向や変化、マーケティングやマネジメントの変容を継続して観察 (1.1 & 1.3) 非上場企業のデータを購入し、観光関連事業者の業績推移等を把握し、DMOの賛助会員制度を通じた財務的な動向を観察	(1) 行政に協力をえた上で、自治体エリアにおける観光ガイドの団体にアンケートと対面インタビューを実施 (2) 行政に協力を得て、SNSの利用状況を把握するとともに、実験のSNSページを作成し、オンライン調査会社を通じて実験を実施 (3) 都市公園を舞台とするイベントを現場管理者及び職員と企画した。実証実験はコロナ禍で延期中。	(3.1) 行政担当者、事業者ネットワーク、インタビューを継続して実施し、先発事例となる可能性のあるプロジェクトや事業を探索的に調査 (3.2) 事業代表者にインタビューを行い、現状の課題把握、ビジネスエコシステムを中心に今後の改善方向性などを抽出
研究成果	短期的視点	(1.1) 日本のDMOは、法人形態として社団法人等の非営利組織が多い。そのため、公益性を重視する傾向がある。特に、地元地域の観光関連事業者の情報発信やビジネスマッチングなどのビジネスサポートを手厚く実施している (1.3) DMOマネジャーの役割は一概に定義できない。エリアによる相違、外部環境変化に影響を受ける。実際に、コロナ禍前には、インバウンド旅行者を増やす局面で国際プロモーションが活発に実施されていた。一方、コロナ禍直前にはオーバーツーリズムの課題が見え、コロナ禍に入中で、マーケティングやプロモーションから、地元地域事業者のサポートや地元住民への配慮などエリア内のマネジメントが重視される方向に変容した。	(1) 観光ガイドの実態として、高齢化が課題となっている。加えて、業務内容として、送迎など規制業種との関わりで制約を受けていることが分かった (2) フォーマルな文章のほか、キャラクターを活用した特色のある表現を用いていることに焦点をあて、日本人旅行者のみならず、訪日旅行が期待される国を対象にオンライン調査を行った。結果を海外ジャーナルで発表する段階にある。 (3) 都市公園を観光拠点とする場合、イベントの目的を複合的に設定した場合の参加者、特に、設置自治体外からの参加者の反応及び運営者側のイベント企画・運営スキルを調査する機会を計画中である。	(3.1) 候補となる自治体の担当課を中心に、地元地域事業者を巻き込んだ実証実験を計画したが、コロナ禍で実施を延期中。具体的には、DMOのマーケティングエリアの特徴や特質など強みを活かす事業のあり方として、サイクリング事業、地元地域産物を活用した商品開発事業などを検討中。加えて、実装に関わる実施能力(キャパシティ)や業務プロセス構築(アクティビティ)の課題を抽出し、課題解決に取り組むことで、長期的にビジネスエコシステムの構築に寄与するプロジェクトとすることが考えられる。
	長期的視点	(1.2) ガバナンスを含む財務に関する役割として賛助会員との関係性を維持・発展させることが重要な課題 (1.2) 補助金事業のみならず、自主財源の確保が課題となっている。そのため、ローパー職員の確保や業務実施能力の成長性など人的資源のマネジメントに多大な影響を与えている。	(1) コロナ禍で調査を継続できなかったため、体制をリセットすることができたかどうか、今後の追跡調査が必要となる。 (2) コロナ禍で国際プロモーションがリセットされたことを機会に、オンライン技術を効果的に活用する方法を検討することが必要となる。 (3) コロナ禍でイベント実施が難しいなか、これまでの運営方法を見直す機会となっている。特に、都市公園がオープンな空間として利用価値が高いことが認識されており、新たなイベント企画内容や取り組み方法を運営者として検討することが必要となる。	(3.2) 新たな観光エコシステム構築における自治体担当部局、観光協会やDMOの役割明確化が必要となる。推進力を向上させる可能性として、地元地域事業者やベンチャーを巻き込む可能性を模索中。大学院生を授業等で巻き込むパートナーのプログラムについても検討中。

PJ-3 は、探索的な研究であるため、半構造化インタビューやアクションリサーチの方法で、ネットワークしながら実証実験の可能性を探る形で実施した。先発事例になりそうな形で行政担当者、事業者とネットワークができたところまではいったが、新型コロナウイルス感染症の拡大等があり、頓挫している。継続できるのかの可能性を含めて検討中である。

4. 研究成果

まず、研究成果について述べる前提として、研究開始当初から環境が激変したことを整理する。2020年度に入り、新型コロナウイルス感染症拡大防止として移動制限があり、前半はコミュニケーションのオンライン化などの準備を行い、研究進捗が遅れた。年度の後半では、緊急事態宣言が解除される場面もあり、その期間を使って研究を進めた。2021年度には、COVID-19パンデミックによる移動制限が世界の産業界に大きな影響を与え、日本でも、訪日旅行者4000万人超えの目標は困難となるなど現状が明らかとなった。一方、観光目的地では日本版DMO政策を契機に運営主体であるDMOを整備し、従来の行政中心からマーケティングやマネジメントに精通する外部人材を採用するなど運営手法の洗練化への努力が続いている。そこで、当初のDMOマネジャーの役割変容に関わる3つのプロジェクト(役割定義、サービス品質、自律型組織)に加えて、コロナ禍で競争優位性確保の戦略を担うDMOの役割が変容していることを念頭に研究を進めた。その成果をプロジェクトごとに、短期的視点と長期的視点に分けて述べる。

PJ-1について、短期的視点での成果は2つである。第一に、日本のDMOは、法人形態として

社団法人等の非営利組織が多い。そのため、公益性を重視する傾向がある。特に、地元地域の観光関連事業者の情報発信やビジネスマッチングなどのビジネスサポートを手厚く実施しているこの点は、第二の成果にも関わっている。第二に、DMO マネジャーの役割は一樣に定義できない。DMO のマーケティングエリアごとに、Ritchie and Crouch(2005)で述べられている歴史や文化をはじめとする与えられた資産が異なっている。また、外部環境変化に影響を受ける。実際に、コロナ禍前には、インバウンド旅行者を増やす局面で国際プロモーションが活発に実施されていた。一方、コロナ禍直前にはオーバーツーリズムの課題が見え、コロナ禍に入る中で、マーケティングやプロモーションから、地元地域事業者のサポートや地元住民への配慮などエリア内のマネジメントが重視される方向に変容した。一方、長期的成果での視点は、第一に、DMO マネジャーは、ガバナンスを含む財務に関わる役割として賛助会員との関係性を維持・発展させることが重要な課題となっている。加えて、補助金事業のみならず、自主財源の確保が課題となっている。その課題を抱えているため、プロパー職員の確保や業務実施能力の成長性など人的資源のマネジメントに多大な影響を与えている。

PJ-2 について、1つ目の観光ガイドマネジャーの業務アクティビティと実施能力のサービス品質について、短期的には、観光ガイドの実態として、高齢化が課題となっている。加えて、業務内容として、送迎など規制業種との関わりで制約を受けていることが分かった。長期的には、コロナ禍で調査を継続できなかったため、体制をリセットすることができたかどうか、今後の追跡調査が必要となる。2つ目のSNSのプロモーションのサービス品質について、短期的には、フォーマルな文章のほか、キャラクターを活用した特色のある表現を用いていることに焦点をあて、日本人旅行者のみならず、訪日旅行が期待される国を対象にオンライン調査を行った。その結果は、前述したように、海外ジャーナルで発表する段階にある。長期的には、コロナ禍で国際プロモーションがリセットされたことを機会に、オンライン技術を効果的に活用する方法、例えば、オンラインとオフラインのプロモーションの組み合わせや、その順序などの効果的なミックス方法を検討することが必要となる。3つ目の都市公園を舞台とするイベント運営に関わるサービス品質について、短期的には、都市公園を観光拠点とする場合、イベントの目的を複合的に設定した場合の参加者、特に、設置自治体外からの参加者の反応及び運営者側のイベント企画・運営スキルを調査する機会を計画中である。長期的には、コロナ禍でイベント実施が難しいなか、これまでの運営方法を見直す機会となっている。特に、都市公園がオープンな空間として利用価値が高いことが認識されており、新たなイベント企画内容や取り組み方法を運営者として検討することが必要となる。

PJ-3 について、短期的には、研究対象の候補となる自治体の担当課を中心に、地元地域事業者を巻き込んだ実証実験を計画したが、コロナ禍で実施を延期中である。具体的には、DMO のマーケティングエリアの特徴や特質など強みを活かす事業のあり方として、サイクリング事業、地元地域産物を活用した商品開発事業など、複数のプロジェクトの実施を模索している。加えて、実装に関わる実施能力(キャパシティ)や業務プロセス構築(アクティビティ)の課題を抽出し、課題解決に取り組むことで、長期的にビジネスエコシステムの構築に寄与するプロジェクトとすることが考えられる。一方、長期的には、新たな観光エコシステム構築における自治体担当部局、観光協会やDMOの役割明確化が必要となる。推進力を向上させる可能性として、地元地域事業者やベンチャーを巻き込む可能性を模索中である。また、大学院生を授業等で巻き込むパターンのプログラムについても検討中である。

以上、総合的には、DMO マネジャーの役割は一樣に定義できないものの、役割変容については、インバウンド急増からコロナ禍による移動制限、with コロナでの移動緩和と大きく環境が変化するなかで、マーケティングやプロモーションのみならず、衰退期や減退期においては、地域事業者の経済維持といったマネジメントの側面が重要になることが明らかとなった。そのため、DMO マネジャーの役割を果たす経営主体は、いわば、アクセルとブレーキのバランスをとりながら運営を行うなど、高度なマネジメント能力が必要となる。

参考文献

- 観光庁 (2018). 「『日本版DMO』 『日本版DMO候補法人』登録一覧」最終閲覧日2018年10月11日、
http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41(3), 348-353.
- Hall, C. M., & Veer, E. (2016). The DMO is dead. Long live the DMO (or, why DMO managers don't care about post-structuralism). *Tourism Recreation Research*, 41(3), 354-357.
- Munar, A. M. (2016). Surviving metamorphosis. *Tourism Recreation Research*, 41(3), 358-361.
- Nagai, H., Doering, A. & Yashima, Y. (2017). The early emergence of Japanese DMOs: exploratory insights from Miyazaki, Japan. *The proceedings of The Council for Australasian Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) 27th Annual Conference*.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Ritchie, J. R. B. and Crouch, G. I. (2005). *The Competitive Destination - A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔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 梅田勝利, 八島雄士
2. 発表標題 訪日外国人旅行者の増加に対応する地域運営組織における会計のあり方 - 歴史的展開との比較検証 -
3. 学会等名 第18回非営利法人研究学会中部部会（愛知学院大学名城公園キャンパス）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 八島雄士, 金ジェウク, 永井隼人, ドーリング・アダム
2. 発表標題 これからの観光地経営のあり方 - 競争優位性に関する重要な視点 -
3. 学会等名 観光学術学会第8回大会（立命館アジア太平洋大学）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Jaewook Kim, Yuji Yashima, Hayato Nagai, & Adam Doering
2. 発表標題 Current state and challenges of Japan DMO's partnerships program: Success or failure?
3. 学会等名 2nd International Conference of Critical Tourism Studies Asia Pacific(CTSAP), Wakayama University
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Kaede Sano, Yuji Yashima, IpKin Anthony Wong, Hajime Takebayashi
2. 発表標題 Exploring the role of a local official cartoon character in DMO's social media marketing: The case of Wakapan in Wakayama Prefecture, Japan
3. 学会等名 CAUTHE annual conference 2020, Auckland, New Zealand
4. 発表年 2020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
研究分担者	竹林 明 (TAKEBAYASHI Hajime) (20258495)	和歌山大学・観光学部・教授 (14701)	
研究分担者	金 宰ウク (KIM Jae Wook) (50599264)	広島大学・人間社会科学研究科(社)・講師 (15401)	
研究分担者	佐野 楓 (SANO Kaede) (60707298)	和歌山大学・観光学部・准教授 (14701)	
研究分担者	Doering Adam (DOERING Adam) (70784560)	和歌山大学・観光学部・准教授 (14701)	
研究分担者	永井 隼人 (NAGAI Hayato) (80784280)	和歌山大学・観光学部・准教授 (14701)	
研究分担者	牧野 恵美 (MAKINO Emi) (90706962)	広島大学・学術・社会連携室・准教授 (15401)	

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
---------	---------