

## 3

人とビジネスを魅了する  
プレイス・ブランディング

—ポストコロナの観光リカバリーを目指す日本への示唆



東洋大学  
国際観光学部 国際観光学科  
講師  
宮崎 裕二

## 要旨

- ・コロナ禍により、現在、国境を越える人の移動が一時的にストップしている。
- ・ブランディングとは、長期的な視点に立ってお客さまから選ばれ続けるための仕組みを考えることである。
- ・プレイス・ブランディングの技法を実践することで、世界中の国や地域で「選ばれ続ける」ための仕組みをつくることができる。

## キーワード

デスティネーション、ブランド、DMO、観光局、プレイス・ブランディング

## はじめに

マーケティングはお客さまに「選ばれる」ための仕組みづくり、ブランディングはお客さまに「選ばれ続ける」ための仕組みづくりといわれることがある。

プレイス・ブランディング研究会<sup>1</sup>のメンバーで、インターブランドジャパン<sup>2</sup>の代表取締役社長を務める並木将仁氏は、「ブランドとは、すべてのタッチポイントを通じて人々の頭の中に確立された確たる評判である。皆がイメージを明確に思い浮かべられる限り、それはブランドである」と述べている。つまり、人々の頭の中で確立した明確なイメージがあるから、一時的ではなく、持続的に「選ばれ続ける」のである。このことが、ブランドが経営における最も戦略価値のある無形資産といわれる理由である。

プレイス・ブランディングの技法をうまく実践することによって、国、地域、都市が、世界の人々やビジネスから「選ばれ続ける」ための仕組みづくりができる。国、地域、都市のブランド力が強化されると、旅行者だけでなく、長期滞在者、留学生、優秀な人材などの「人」を魅了し続けると考えられているからだ。

プレイス・ブランディング研究会が発表した図書

『DMOのプレイス・ブランディング』の表紙に巻かれた帯紙には、「プレイス・ブランディングは、ポストコロナの観光業に必要なパラダイムシフトだ」と紹介がある。さらにこの本は、本文の冒頭でブランドとレジリエンス(回復力)の関連性にも言及している。つまり強いブランドは危機からの一定程度の回復力を秘めている、と解釈することもできる。

本稿では日本の各地でポストコロナの観光リカバリーを目指している方々と、それを応援している読者の皆さまに、それぞれの地域が「選ばれ続ける」ための仕組みづくりを紹介したい。

## プレイス・ブランディングとは

## (1) プレイスの全体的なブランドをつくり上げること

多くの日本人にとって、プレイス・ブランディングは、なじみの薄い言葉である。1997年に英国が自国をブランド化する目的で、ネイション(国家)・ブランディングという言葉を使い始めたのが起源だ。国をブランド化する発想は、国だけではなく、地域や、都市などにも応用可能だということで、「ネイション」に代わって境界線を特定しない「プレイス」が使わ

1. 一般財団法人運輸総合研究所が行う調査・研究のうち、「観光ブランディングに関する研究」(研究期間は2018～21年度)を担当した研究会。  
2. 世界最大手のブランドコンサルティング会社であるインターブランド(本社・ロンドン)の日本法人。



プレイス・ブランディングの成功例とされるニュージーランド。写真は北島のマウント・マウンガヌイ、早朝の遊歩道  
Photo by Camilla Rutherford via 100% PURE NEW ZEALAND

れるようになった。

つまり、プレイスとは日本人が学校教育で学ぶ「場所」ではなく、国、地域、都市などを指している。国連世界観光機関（UNWTO）は、プレイス・ブランディングとは、国、地域、都市の政治・文化・経済的發展を目的に、プレイスの全体的なブランドをつくり上げることだと定義している。

重要なことは、日本独特の「地域ブランディング」と異質であるという点である。地域ブランディングでは「関サバ」や「コシヒカリ」といった地域の特産物などをブランド化の対象として、ローカルの視点で議論することが多い。これに対してプレイス・ブランディングでは、グローバルな視点で国、都市、地域などを対象として活発に議論される。

## (2) デスティネーション・ブランディングとの違い

プレイス・ブランディングの類似用語に「デスティネーション（観光目的地）・キャンペーン」がある。デスティネーション・キャンペーンはJR東日本などの鉄道会社によって行われることが多い。キャンペーンとは企業による販売促進を目的とした一過性の施策で、例えば北関東や東北など特定エリアへの誘客活動を一時的に強化する狙いがある。観光目的地への誘客

活動の観点では、必ずしもブランディング、つまり特定の観光目的地がお客さまから「選ばれ続ける」ための仕組みづくりにはつながらない。企業が次のキャンペーンで甲信越への誘客を強化する場合、お客さまが次は甲信越を選ぶことを期待しているのである。

プレイス・ブランディングは、デスティネーション・ブランディングとも異なる。デスティネーション・ブランディングでは、ブランド化される対象はデスティネーション（観光目的地）に限定される。つまりデスティ

ネーション・ブランディングの目標は、観光客を中心に「選ばれ続ける」ことである。多くの場合、国、地域、都市の観光局（デスティネーション・マーケティング組織＝DMO）が中心的な役割を担う。ここでいう世界で一般的なDMOと「日本版DMO」の違いは後述する。

## (3) ブランド化する対象は国・地域・都市全体

他方、プレイス・ブランディングによってブランド化する対象は、国・地域・都市全体である。プレイス・ブランディングの目的は人とビジネスを魅了することである。ここでいう人には観光客だけではなく、留学生、長期滞在者、優秀な人材、文化交流や大型イベントへの参加者などが含まれる。またビジネスには、プレイス原産の製品やサービスなどの輸出拡大、経済的投資の促進、企業の誘致などが含まれる。

多くの国、地域、都市には、こうした分野を統括する組織が設けられている。従来は、観光促進ならDMO、文化交流なら文化交流部門、ビジネスなら投資誘致部門など、個々の部門がバラバラにブランディングを推進することが多かった。プレイス・ブランディングの研究者のディニー（2016）は、グローバル市場で成功しているプレイス・ブランディングを見ると、DMOの努力の結果であることが多いと述

べている。DMOがプレイス・ブランディングを担う関係部門と緊密な連携を図りながら、継続的な事業を行った成果だと結論付けている。ニュージーランドの「100% ピュア・ニュージーランド」<sup>3</sup>と、後述する英国の「GREAT（グレート）」<sup>4</sup>はブランディング戦略の代表的な成功事例だと指摘している。

### プレイス・ブランディングの効用

プレイス・ブランディングは、どのような効用をもたらすのか。一般的に、ブランドのファンは、価格よりもブランドに対する価値やストーリーを評価するため、ブランド化された商品を少々高くても購入する。そうした商品は価格競争に巻き込まれにくいといわれる。このことは、プレイス・ブランディングにも当てはまる。ブランド力が強いプレイスは、上質な客層を魅了するといわれる。英国政府観光庁は「ラグジュアリー・デスティネーション報告書」の中で、ラグジュアリートラベラー（富裕層）の誘致に最も成功しているDMOとしてニュージーランド政府観光局とカリフォルニア観光局を挙げている。その理由として、それぞれのブランド戦略が有効に寄与していることを述べている。

さらに、UNWTOは、特定のプレイスでの生活やそこで働くことを希望する人は、才能があり、起業家精神があり、高等教育を受けている傾向があり、こうした人々が長期的にプレイスに経済的な価値をもたらすことを示唆している。そこに暮らす生活者がプレイスに対するプライド（誇り）を中長期的なスパン（期間）で再認識することは、やがてクオリティ・オブ・ライフ（生活の質）の向上にもつながる。このことがプレイス・ブランディングの最終目標と考えられている。

### プレイス・ブランディングの潮流に乗り遅れている日本

欧州やオセアニアの国々のDMOの多くは1990

年代後半からプレイス・ブランディングに積極的に取り組んでいる。観光客をめぐる国家間の争奪競争が熾烈化する中で、ブランディングが、競合するデスティネーションとの差別化を図る有効な手段だと考えられているからだ。その後プレイス・ブランディングは韓国、マレーシア、アラブ首長国連邦(UAE)のドバイ、米国、南アフリカなど世界的に拡大するようになった。

日本ではマーケティングやブランドの研究者の間でプレイス・ブランディングが徐々に注目されはじめた。ところが残念なことに、日本のDMOを含む観光業界では、このプレイス・ブランディングに関する議論が、まだ高まりを見せていない。言葉としても定着していない。既述したように、プレイス・ブランディングが「地域ブランディング」と解釈され、「プレイス」の観点ではなく、地域の特産品のプロモーションや、一過性のイベント開催など、国内の視点での議論に終始しているような事例が散見される。日本は世界の潮流に乗り遅れていないだろうか。

### 諸外国に見られたDMOの革新的な進化

わが国の日本版DMOに関しては、2015年に登録制度が創設され、DMOという言葉が徐々に使われるようになった。他方、海外ではオセアニアや欧州を中心とする国や地域にDMOが設立されたのは100年以上も前に遡る。日本では「観光地域づくり法人」と表現されることが多いDMOだが、海外では長い歴史の中で革新的な進化を遂げてきた。

創成期のDMOは、デスティネーションの認知度向上を優先してパンフレットやチラシなどの宣材物を製作し、来訪者を呼び込むための一過性のプロモーションを重視する傾向があった。そして一定程度の集客が見込めるようになると、観光客を効率的・安定的に呼び込もうと旅行者者に向けたマーケティング

3. "100% PURE NEW ZEALAND". ニュージーランド政府観光局が1999年に立ち上げたブランディング戦略。ニュージーランドらしいユニークな体験につながるアクティビティと風景、人と文化を有意に組み合わせて、ターゲットとするマーケットに向けて発信して、ニュージーランドが世界中で最もふさわしい旅行先の一つとなることを目標とする活動。

ングを重視して、デスティネーションを訪れるツアーの造成を世界の旅行会社に働き掛けた。さらに来訪者が増えてくると、デスティネーションの生活者やビジネスなどの満足度を優先し、デスティネーションをどのようにマネジメントすべきかといった、デスティネーション・マネジメントに関する議論が高まった。デスティネーションとして、どのような来訪者に訪れて欲しいのか、どのような経済的な価値を期待するのか、どのようなブランドを築き上げていくのかなど、デスティネーション・マネジメントの枠組みの中でブランドも議論されるようになった。

近年は、サステナブルな(持続性のある)デスティネーションづくりを重視するDMOが増加している。オランダのDMOは「脱プロモーション」を打ち出して、未来に向けたツーリズムを模索している。英国やニュージーランドでは観光を持続的に経済的な富をもたらす手段と位置付けて、そのためにDMOの抜本的な改革や再編が行われている。

## 海外のDMOにおけるプレイス・ブランディングー英国の事例

英国がプレイス・ブランディングに舵を切ったのは1997年のことである。「Cool Britannia (クールブリタニア)」と「GREAT」は、プレイス・ブランディングを具現化した事例として、世界的に知られている。ブランドに対する理念には一貫性があり、現在も踏襲されている。ロンドン・オリンピック・パラリンピック競技大会(ロンドン2012大会)が終わっても英国のブランディングの取り組みは「レガシー」として全世界で継続している。

### (1) Cool Britannia

英国の国家ブランディング「Cool Britannia」は、1997年にトニー・ブレア首相(当時)により打ち出

された。英国の持続的な発展産業として映画や、音楽、芸術、デザイン、ファッションなど13の主力産業分野を選定し、それら各分野のグローバル市場における競争力を高めるための政策であった。

そのタスクフォース(実行部隊)となったのが、観光促進を担う英国政府観光庁、文化交流を担う外務省所管のブリティッシュカウンシル、そして海外で通商・貿易の促進の役割を担う英国大使館、英国商業会議所であった。当初、各機関は十分な連携がないままバラバラなメッセージをグローバル市場に向けて発信して世界の人々を混乱させているという批判があったことから、合同の組織としてUKNOW(ユークーナウ)パートナーシップが設立され、四つの組織のポータルサイトも一つに統合された。そして、英国の政治・文化・経済的發展を目的に、プレイスとして英国の全体的なブランドをつくり上げる環境を整えた。

そこで共通して目指したものは「国際(外国からの)観光客の誘致」「才能ある人間の集積」「国際貿易・投資の経済効果」「政治的地位の向上」であった。また、共通のターゲットは、将来、政治的指導者、ビジネスリーダー、学者になっていく若年層で、具体的には、世の中の動きに敏感で、大学教育を受け、



音楽も主力分野として発信した「Cool Britannia」。写真はリバプールのビートルズ像  
Photo by British Music Experience, Liverpool / VisitBritain

4. 当初は、ロンドン2012大会開催前と開催期間中における海外プロモーションを補助する役割として「GREAT ブランド・アイデンティティ」<sup>1)</sup>として誕生した(Pamment, 2016)。



仕事に従事し、大都市・都市部に在住している18～35歳の若者たちであった。

UKNOWパートナーシップは13の主力産業分野を戦略的に発信する必要があるため、観光情報も、必然的に、映画や、音楽、芸術、ファッション、デザインなどに関連するものが中心となった。これらの一つ一つのテーマに、英国国内各地のDMOや事業者がコンテンツを用意して参画できるスキームを開発した。例えば、映画ならロケ地として活用されることが多いロンドンのDMO、音楽ならビートルズゆかりの地であるリバプールのDMOなどが、それぞれのデスティネーションの魅力などを主力産業分野に関連したテーマを通して発信した。

## (2) GREAT

「GREAT」は、2011年にデービッド・キャメロン首相(当時)によって打ち出された。「Cool Britannia」の基本理念を踏襲したものである。12年のロンドン2012大会の開催に先立ち、世界の人々の視線が英国に向けられることを好機とし、英国が世界に誇る競争力のある主力テーマとして、「ショッピング」「フード」「海岸線」「冒険」「スポーツ」「カントリーサイド」「文化」「英語」「知識」「イノベーション」「起業家」「クリエイティブティ」「科学技術」「ビジネス」「環境」の15種類を選定した。実行部隊としてザ・ブリテン・アブロード・タスクフォースが設立され、海外にオフィスを構える英国政府観光庁、ブリティッシュカウンシル、英国大使館などが「GREAT」を指揮することとなった。そこでは、それぞれの機関の役割が決められた。

英国政府観光庁は「ショッピング」「フード」「海岸線」「冒険」「スポーツ」「カントリーサイド」「文化」の七つの主力テーマを担当した。これらの主力テーマの一つ一つには戦略的な意味が込めら

れた。「ショッピング」を通して来訪者の旅行消費の拡大を図る。「カントリーサイド」「海岸線」を通して来訪者のロンドンから地方への分散を図る。「フード」を通して英国料理はまずいという根強い固定観念の払拭を図る。例えば、スコットランドのウイスキーや、イングランドのアフタヌーンティーなどローカル色の強い飲み物や食べ物のPR活動を強化した。「Cool Britannia」と同じく、それぞれのテーマに対して、英国のDMOや、事業者がコンテンツに参画できるスキームも継続した。

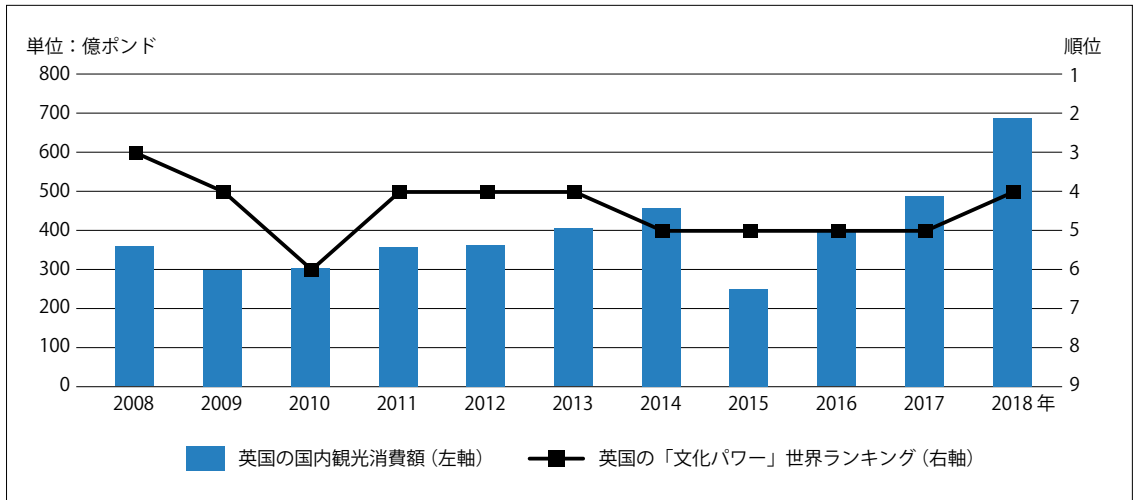
当時のキャメロン首相が開始した「GREAT」は、テリーザ・メイ首相、ボリス・ジョンソン首相になってもグローバルに一貫した整合性のあるメッセージを発信し続けている。歴代首相が「GREAT」を支持していることに加えて、その運営体制に継続を可能とする仕組みがある。「GREAT」は内閣府主導の下、英国政府観光庁、外務省、国際通商省、ブリティッシュカウンシルの四つの機関が運営を担っている。これらの組織は首相が交替しても変わらないため、「GREAT」は一貫したブランディング戦略を維持している。そして、ロンドン2012大会が終了して9年が経過しても「GREAT」が「レガシー」として



英国のフードの魅力の世界に発信。写真はイングランド東部のまちクローマーのレストランで提供されるフィッシュ&チップス

Photo by Visit East of England

図表1 英国の国家ブランド指標における「文化パワー」世界ランキングと国内観光消費額の推移



注：「文化パワー」世界ランキングは、アンホルト国家ブランド指数におけるランキング。  
出所：英国政府観光庁ホームページを基に作成。

継続しているのである。また「GREAT」を運営する責任者のポストが首相直属であるため、戦略について英国のすべての省庁・政府機関の理解を得やすいことも特筆しておきたい。

英国政府観光庁は、1997年に始めた「Cool Britannia」から現在進行中の「GREAT」まで継続的に国家ブランディングに取り組んでいる。その結果、アンホルト国家ブランド指数<sup>5</sup>の「文化パワー」の項目における英国の世界ランキングは、2010年の6位を除けば、08年以降は安定して5位以内の評価の獲得に成功している。加えて、英国の国内観光消費額の推移をみると、「GREAT」が始まる前年の10年には305億ポンドであったものが、18年には690億ポンドと、倍以上に伸びたことが分かる。(図表1)

### ブレイス・ブランディングの取り組み方

ある日、上司から「世界各国・地域のデスティネーションがブランドを強化しているらしい。われわれのデスティネーションにもブランドが必要だ。

デスティネーションのブランドを強化してくれ。君に任せる」と言われたら、何から始めればいいのか。

UNWTOは2009年に世界のDMOに向けたデスティネーション・ブランディングの手引書<sup>6</sup>を発行した。この手引書は、国、地域、都市のあらゆる階層のDMOに応用可能だと記されている。実務担当者が卓越したブランドの専門知識を身に付け、ブランド理論を実践に移し、成功に導くことを期待して、ブランディングで模範となっている英国やオーストラリア、ニュージーランドなどのDMOのブランド責任者などが有益な知見を提供している。

この手引書では、ブランドをれんが造りの家に例えて、ブランディングを一つ一つのれんがを積み上げて家を建てる一連のプロセスだと紹介している。一朝一夕で立派な家が完成しないように、ブランディングには膨大な年月が必要だと強調されている。UNWTOが2009年に行った統計調査によると、世界各国を代表するDMOのうちブランディングを実行しているのは82パーセントで、それぞれの取り組

5. 2005年から Simon Anholt (サイモン・アンホルト)氏がGfK社と共同で毎年実施している国家ブランド調査の結果を指数化したもの。全世界20カ国の18歳以上の男女・約2万人を対象にインターネット上で実施する調査結果に基づいて国家ブランドの比較を行っている。

6. Handbook on Tourism Destination Branding, UNWTO, 2009

みの継続期間は平均で5年間であった。さらに全体の29パーセントに当たるDMOは一貫したブランディング戦略を10年以上も維持していた。

DMOにはブランディングに取り組む組織の姿勢を明確にして、それを組織文化として定着させることが求められる。これは従業員のためだけではなく、利害関係者や、事業者、住民のために必要なのである。こうした人々が来訪者のタッチポイント(空港、観光案内所、ホテル、レストランなどの従業員)となり、その国に対するパーセプション(人々のブランドに対するイメージや認識)を大きく左右することになるからだ。ブランドはロゴやキャッチコピーではない。ブランドは見る人の頭の中に存在するものである。ブランドは競合する他の地域との差別化を図る役割を果たし、やがて競争力のあるアイデンティティーに変化する。この手引書にはDMOがプレイス・ブランディングを実践する上で検討すべき

図表2 国連世界観光機関の手引書が示すブランディングの実践に当たっての主な手法

1	目的を明確化する
2	ブランドを適切に管理する
3	ブランド・ツールキット <sup>注</sup> を作成する
4	マーケティングを統合する
5	ブランドに適合した行動を取る
6	ブランド中心の組織をつくる
7	スタッフを教育する
8	地域住民の当事者意識を高める
9	KPI(重要業績評価指標)を定める
10	ブランドを評価する

注：ブランドが表現したいことを示すメッセージ、ビジュアル、行動規範など、一貫性を持たせてブランドを訴求するために使用するアイテムをまとめたもの。

出所：Handbook on Tourism Destination Branding, UNWTO (2009)を基に筆者作成。『DMOのプレイス・ブランディング』(2020)に掲載。

有益な示唆が数多く含まれているが、主な10の手法(図表2)を紹介する。

## DMOをより強靱にするプレイス・ブランディング

DMOを取り巻く環境が厳しさを増している。感染症、自然災害、戦争・テロ、政治的発言など、さまざまな外的要因の影響を受けるたび、DMOは政府から説明責任を突き付けられ、補助金の削減や、人員の大幅削減、抜本的な組織改革などを迫られる。このことは歴史が証明している。デスティネーション・マーケティングの専門家であるパイク(2021)は、近い将来、DMOは今ある姿のままで存続していかもせぬと指摘する。そして、コロナ禍の中、今こそ、将来起こり得るあらゆるリスクも含めて真剣に考えるべきだと述べている。ツーリズム・マーケティングを研究しているモリソン(2019)は、世界のDMOに関する先行研究をベースとしながら、今後DMOに求められる重要課題を挙げている(図表3)。

筆者が所属していた英国政府観光庁とカリフォルニア観光局は、これまでに直面した外的要因によるさまざまな課題を、プレイス・ブランディングを通して一つ一つ解決に導いている。実際に、UNWTOが示す手法(図表2)の多くが日常業務で実践されている。

## プレイス・ブランディングの可能性

プレイス・ブランディング研究会のメンバーで、インターブランドジャパンでエグゼクティブ・ディレクターを務める中村正道氏は、「強いブランド力は、競合との差別化の役割を果たすだけでなく、社内に働き掛け、優れた人材を引きつけ、その人材を引き留め、その人材のモチベーションを高める。そうした社員が実践する事業活動を通して、顧客に適切に価値を伝達することができれば、顧客から選んでいただき、高く買っていただき、買い続けていただく

図表3 今後DMOに求められる重要課題

1	プレイス・ブランディングを実行し、国、地域、都市としてのブランド力を強化し、グローバル市場におけるプレゼンスを高める
2	デジタル化に必要な投資を積極的に行い、デジタルマーケティングを強化する
3	補助金に依存しない、DMO独自の財源を獲得する仕組みを構築する
4	他のDMOや、観光業以外の異業種とのコラボレーションを積極的に推進する
5	「旧態依然としたDMO」からの脱却を図り、新たなビジネスモデルを確立する
6	高度な専門知識を持つプロフェッショナル人材を育成(採用)する

出所：Morrison (2019)を基に作成。

ことにつながり、最終的に経済的な価値を生み出す」と述べている。

このことは、「強いプレイス・ブランド力は、競合との差別化の役割を果たすだけでなく、DMOの組織内に働き掛け、優秀な人材を引きつけ、その人材を引き留め、その人材のモチベーションを高める。そうしたDMOのスタッフが実践する事業活動を通して、顧客に適切に価値を伝達することができれば、顧客から選ばれ、高くても来訪していただき、リピート訪問し続けていただくことにつながり、最終的には、国、地域、都市などの経済的な価値を生み出す」と読み替えることができるはずだ。日本のDMOにとって有益な視座となるであろう。

## まとめ

コロナ禍により、現在、国境を越える人の移動が一時的にストップしている。ブランディングとは、長期的な視点に立ち、お客さまから「選ばれ続ける」ための仕組みを考えることである。プレイス・ブランディングの技法は、世界の国、地域、都市などのブランディングにも応用が可能である。本稿が、日本の各地でポストコロナの観光リカバリーを目指している方々と、それを応援している読者の皆さまの一助となることを願う。

## 参考文献

- Dinnie, K., Nation Branding, Routledge, 2016.
- Morrison, A., Marketing and Management Tourism Destination, Routledge, 2019.
- Pike, S., Destination Marketing Essentials, Routledge, 2021.
- Pamment, J., British Public Diplomacy & Soft Power, Palgrave MacMillan, 2016.
- UNWTO, Handbook on Tourism Destination Branding with an introduction by Simon
- Anholt, World Tourism Organization and the European Travel Commission, 2009.
- VisitBritain, Developing and Marketing the UK as a Luxury Destination, Team Tourism Consulting, 2018.
- 運輸総合研究所「観光ブランディングに関する国際シンポジウム」2019年、<https://www.jttri.or.jp/events/2019/symposium190313.html>、2021年7月21日アクセス
- 中村正道『ブランディング』日経文庫、2019年
- 宮崎裕二・岩田賢『DMOのプレイス・ブランディング』学芸出版社、2020年
- 宮崎裕二「海外DMOにおけるブランディングの実践～国連世界観光機関(UNWTO)ブランディング手引書からの一考察」『日本国際観光学会論文集』日本国際観光学会、2020年

## Profile

宮崎 裕二 (みやざき・ゆうじ)

法政大学大学院経営学修士(MBA)。民間企業のマーケティング職を経て、19年間、英国政府観光庁とカリフォルニア観光局で主にマーケティングとブランド・マネジメントに従事。2019年より東洋大学国際観光学部国際観光学科講師(現職)。プレイス・ブランディング研究会(運輸総合研究所)座長(2019～21年度)。主な著書に『DMOのプレイス・ブランディング』学芸出版社がある。