

# 海外 DMO における異業種連携の意図

東洋大学国際観光学部 宮崎 裕二

## 1. はじめに

### 研究の背景と目的

近年、海外の観光局を含む DMO において異業種連携を重視する動きが高まっている (UNWTO, 2009; トラベルジャーナル, 2017; Morrison, 2019)。本稿で議論する DMO とは日本独自の「観光地域づくり法人」のことでなく、国連世界観光機関 (以降、UNWTO) (2020) が定める「様々な関係機関、利害関係者及び観光従事者を取りまとめ、デスティネーションの共通ビジョンに向かって連携を促す主導的な組織 (UNWTO, 2019, p.16)」のことである。DMO とは重層的な組織の総称で、ヨーロッパ旅行委員会や、スカンジナビア政府観光局、メルコスール観光局<sup>(1)</sup> など複数国の連携によって作られる DMO や、国家単位 DMO、州・準州単位 DMO、都市・地域単位 DMO、都市・地域内 DMO が存在する<sup>(2)</sup>。

旅行業専門誌のトラベルジャーナルが2017年に海外 DMO に対して興味深い調査を行っている。この先、特に重視する事業活動は何かという質問に対して「異業種とのタイアップ」の上昇率が最も大きく、9ポイントと2位以下を大きく引き離している<sup>(3)</sup>。また、ツーリズムとホスピタリティ研究の世界権威で<sup>(4)</sup> イギリス、グリニッジ大学のアラスター・モリソン教授 (2019) は、複数の DMO の学識経験者や研究者の先行研究とともに、世界の DMO が今後重視すべき喫緊の重要課題のひとつに、他の DMO や、ツーリズム・ビジネス以外との異業種連携を積極的に推進することを挙げている。加えて、多種多様な企業・組織と連携を図ることができるコラボレーション・エキスパートと呼ばれる専門人材の必要性にも言及している<sup>(5)</sup>。

日本では、DMO の異業種連携は、ニュースや記事に取り上げられることがあっても、どのような背景から DMO が異業種連携を導入しているのか、なぜ同じツーリズム・ビジネスではなく、敢えてツーリズム・ビジネス以外の企業・組織との異業種連携に意味があるのかなど議論されることが極めて少ない。また、近年、日本において DMO の財源に関する議論が高まりをみせる中、海外では異業種連携が財源獲得の有効な手段としても注目を集めている。こうした背景から、今こそ、日本でも、DMO における異業種連携を掘り下げて研究する必要があるのではないかという問題意識から本稿を書く。

本稿の目的は、今後の論文投稿に先駆けて、海外文献を積極的に活用することによって、(1) DMO における異業種連携に関する先行研究、(2) DMO における異業種連携の実態、(3) DMO における異業種連携の導入背景を整理することである。

## 2. DMO における異業種連携 (先行研究の整理)

### 2-1. DMO における異業種連携に関する先行研究

海外には DMO における異業種連携に関する研究は数多く、コラボレーション・マーケティングの枠組みで議論されることがある。実際に、1996年から2016年に投稿された世界のデスティネーション・マーケティングの学術研究のうち4.76%がコラ

ボレーション・マーケティングをテーマとするものである<sup>(6)</sup>。アメリカのセントラル・フロリダ大学のデスティネーション・マーケティング研究者のアラン・フィアル教授ら<sup>(7)</sup>は、コラボレーション・マーケティングとは、複数の企業・組織が連携して行うマーケティングのことで、特に、グローバル市場においてプレゼンスの強化を図るツーリズム・ビジネスで多く見られると指摘している。その代表例が航空会社のエアライン・アライアンスや、宿泊会社のホテル・コンソーシアム、そして DMO のデスティネーション・パートナーシップである<sup>(8)</sup>。デスティネーション・パートナーシップとは、DMO が他の DMO を含む2つ以上の企業・組織と連携を図り、共通の目標を定め、互いに経営資源を投下しあいながら、あらかじめ決めた目標を達成するために取り組む活動のことである<sup>(9)</sup>。2006年以降、DMO における異業種連携が世界的に高まりを見せている<sup>(10)</sup>。

### 2-2. DMO における異業種連携の実態

こうした世界の潮流を受けて、UNWTO は、2009年に DMO の異業種連携に関して掘り下げた議論を行っている。UNWTO は、DMO と異業種連携を図る企業・組織のことをノン・トラベル・パートナーと呼んでいる。異業種連携の最大の価値は、デスティネーションの魅力を既存市場ではなく、新規市場に対して、効率的に訴求できることだと述べている<sup>(11)</sup>。DMO が同じツーリズム・ビジネスと連携を図っても、そのメッセージの対象は、すでに旅行に関心のある消費者に限られてしまう。UNWTO は、アイルランド国家 DMO (アイルランド政府観光庁) がギネスビール社や、イギリス国家 DMO (ビジットブリテン) がソニーと EMI と戦略的異業種連携に言及している。

UNWTO (2009) によると、DMO のノン・トラベル・パートナーの多くは、映画会社、音楽会社、食品メーカー、自動車メーカーである。とりわけ、生活者のライフスタイルに深く根差している映画会社や、ワイン業界、フルーツ業界、ファッション業界、テクノロジー業界などとの連携は、DMO とノン・トラベル・パートナーの双方に、相互便益をもたらす傾向にある (UNWTO, 2007)<sup>(12)</sup>。モリソン教授 (2019) は、近年、ノン・トラベル・パートナーは、インターナショナル・クレジットカード会社や、消費財メーカー、金融機関などにも拡大している事実を明らかにしている<sup>(13)</sup>。アメリカの DMO は、インターナショナル・クレジットカード会社との異業種連携に意欲的で、サンフランシスコ市 DMO (サンフランシスコ・トラベル) はアメリカン・エクスプレス社と、ニューヨーク市 DMO (NYC カンパニー) は、ビザ・インターナショナル社と異業種連携を促進している<sup>(14)</sup>。

### 2-3. DMO における異業種連携の導入背景

DMO における異業種連携の導入背景には4つの理由がある。第1は自主財源の獲得である。DMO が補助金依存体制からの脱却を図り、独自で自主財源を獲得することは各国 DMO の共通の課題である<sup>(15)</sup>。国境を越える人々の往来の増加は、各国 DMO にとって絶好のマーケティングの機会であるが、各国

DMOの予算は減少傾向にある<sup>(16)</sup>。さらに、DMOは、歴史的に、金融・経済危機や、感染症、自然災害など外的要因の影響を受け、政治的な判断で観光に対する優先順位の低下を余儀なくされ、補助金が削減され、オフィスの縮小や人員整理など抜本的な改革を迫られている<sup>(17)</sup>。こうした不確実性が高まる中、DMOは、補助金に過度に依存することなく、持続可能な財源獲得モデルを構築する必要がある<sup>(18)</sup>。UNWTOが明らかにしたように、映画会社や、音楽会社、食品メーカー、自動車メーカーなどは、消費者に親しみやすいだけではなく、比較的多くの宣伝費や、資金力にめぐまれていることもDMOにとって魅力的である。

第2はガバナンスの強化である。DMOがリーダーシップを発揮しながら、ノン・トラベル・パートナーと、ジョイント・ベンチャー形式のキャンペーンを推進することは、政府に対して一定のパフォーマンスを示すことにつながると考えられている<sup>(19)</sup>。UNWTOが2019年にとりまとめた報告書「DMO強化のためのガイドライン」の中で、DMOがDMO以外の事業者と連携する取り組みや、民間セクターとの有効な連携関係の構築などはDMOのガバナンスを強化することにつながると述べている<sup>(20)</sup>。

第3はデスティネーションのイメージを戦略的に作り上げるためである。マーケティングの第一人者であるフィリップ・コトラー教授(1998)は、このことを戦略的イメージ・マネジメントと表現している。コトラー教授(2005)は、既述したアイルランド国家DMO(アイルランド政府観光庁)とギネスビール社との連携を実例としてあげている。グローバル市場においてアイルランドはギネスビールの国として確固たるイメージを確立することに成功している<sup>(21)</sup>。また、ナミビア国家DMO(ナミビア政府観光局)は、イギリスの自動車メーカー、ランドローバー社との異業種連携を強化し、他のアフリカ諸国と差異を図るために、広大な砂漠でのドライブ旅行を訴求することによって、オフロード・デスティネーションとしての競争優位性を確立している<sup>(22)</sup>。このようにグローバル市場でイメージ作りに成功している多くのデスティネーションは、DMOと企業が歩調を合わせながら、事業を推進している。企業を巻き込むことによってスケールメリットが大きく働くためである<sup>(23)</sup>。

### 3. まとめ

日本では、DMOの異業種連携は、ニュースや記事に取り上げられることがあっても、どのような背景からDMOが異業種連携を導入しているのか、なぜ同じツーリズム・ビジネスではなく、敢えてツーリズム・ビジネス以外の企業・組織との異業種連携に意味があるのかなど議論されることが少なかった。そこで、本稿では、今後の論文投稿に先駆けて、海外文献を積極的に活用することによって、(1)DMOにおける異業種連携に関する先行研究、(2)DMOにおける異業種連携の実態、(3)DMOにおける異業種連携の導入背景を整理してきた。本稿をとおして、自主財源獲得の必要性や、ガバナンスの強化、戦略的なデスティネーションのイメージ作りなどが各国DMOに異業種連携を後押ししていることがわかった。なかでも自主財源獲得の必要性は、各国DMOにとって喫緊の重要課題である。異業種連携をとおして自主財源の獲得を試みるDMOにとって、多種多様な企業・組織と連携をうまく図ることができる専門人材は必要不可欠となる。

今後の課題は、海外DMOの異業種連携の事例を検証し、導

入の背景や、実質的な取り組みだけではなく、異業種連携がDMOにどのような価値を生み出したのかまで掘り下げて研究したい。戦略的な異業種連携の先行事例が豊富なアイルランドや、アメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダ、ニュージーランドなどのDMOは特に注目すべきであろう。

近年、日本でもDMOにおける自主財源に関する議論が高まりをみせている<sup>(24)</sup>。その手段として、異業種連携に対する注目がさらに高まるであろう。本稿がその一助となれば幸いである。

### 注

- (1)南米南部共同市場。アルゼンチン、ボリビア、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイ、ベネズエラを指す(外務省)  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/latinamerica/keizai/mercosur/index.html>、2023年6月1日アクセス。
- (2)Pike, 2016, pp.25-48; Fyall et al, 2019, pp.395-396; UNWTO, 2019, p.16
- (3)2位以下は「一般媒体を活用したデスティネーションイメージの訴求」と「グローバル規模でのデスティネーションブランドの管理」が+2ポイント、「鉄道バスや入場券等チケットサービスの販売」と「特定旅行会社の組織化による関係構築」が+1ポイント。
- (4)ホスピタリティとツーリズムの研究分野では5本の指に入ると言われる。Professor Alastair Morrison, University of Greenwich, <https://www.gre.ac.uk/people/rep/faculty-of-business/professor-alastair-morrison>、2023年6月1日アクセス。
- (5)コラボレーション・エキスパートと呼ばれる。Morrison (2019) pp.666-669.
- (6)Birdir, S, et al (2018), pp.7-15.
- (7)Alan Fyall, University of Central Florida, <https://hospitality.ucf.edu/person/alan-fyall/>、2023年6月1日アクセス。
- (8)Fyall et al (2019) pp.79-85.
- (9)Fyall et al. (2019) p.80
- (10)Fyall and Leask (2006), Morrison (2019) p.p.18-19.
- (11)UNWTO, 2009, p.70-73.
- (12)UNWTO, 2009, p.70.
- (13)Morrison, 2019, p.18.
- (14)Nicholas, 2004.
- (15)Pike (2016) p.53.
- (16)Fyall et al. (2017)
- (17)Pike (2016)
- (18)Morrison (2019) p.70
- (19)Pike (2016) 59.
- (20)UNWTO (2019) p.20,
- (21)UNWTO (2009) p.119.
- (22)UNWTO (2009) p.70.
- (23)Kotler (2005) pp.136-139.
- (24)観光庁(2022)「観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブックを作成いたしました」  
[https://www.mlit.go.jp/kankochu/topics04\\_000162.html](https://www.mlit.go.jp/kankochu/topics04_000162.html)、2023年6月1日アクセス。

### 参考文献

- ・トラベルジャーナル(2017)「観光局がいなくなる」『週刊トラベルジャーナル』2017年7月17日号、pp.12-19.
- ・Dinnie, K. (2008), Nation Branding, p.85.

- Fyall, A., and Leask, A. (2006) Destination marketing: Future Issues, Strategic Challenges, *Tourism and Hospitality Research*, 7 (1), pp.50-63.
- Fyall, A., Legoharel, P., Frochot, I., Wang, Y. (2019) Collaboration Marketing, Partnerships, networks, and relationships, *Marketing for Tourism and Hospitality, Collaboration, Technology and Experience*, Routledge, pp.79-99.
- Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I. (1998) *Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, Free Press.
- Kotler, P. (2005) *FAQs Marketing Answered by the Guru of marketing*, Marshall Cavendish Business.
- Morrison, A. (2019) *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge.
- Nicholas, C.L. (2004) New York City and Company, In Dickenson, B. and Vladimir, *The Complete 21st Century Travel and Hospitality Marketing Handbook*. Upper Saddle River, Pearson, pp. 147-153.
- Pike, S. (2016) *Destination Marketing Essentials*, Routledge
- UNWTO (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, pp.79-81.
- \_\_ (2009) *Handbook on Tourism Destination Branding With an introduction by Simon Anholt*, United Nations World Tourism Organization.
- \_\_ (2019) *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) Preparing DMOs for new challenges*, United Nations World Tourism Organization.