

デステイネーション・マーケティングにおける異業種連携の意義

英国政府観光庁の事例検証

The study of DMO's Collaboration with Non-Tourism Partners

With a focus on British Tourist Authority as trademark of VisitBritain

宮崎 裕二
Yuji MIYAZAKI

[要旨]

This paper examines Destination Marketing Organization's collaboration with non-tourism partners from destination marketing's perspective with a clear focus on VisitBritain. A great deal of discussion has been conducted on DMO's collaboration with non-tourism partners. However, little research has explicitly examined what made DMOs drive collaboration with non-tourism partners. The study revealed that VisitBritain facilitated collaborations with non-tourism partners (1) to effectively communicate with public across the globe as Public Diplomacy Taskforce, (2) to generate non-government fund from non-tourism partners, (3) to capture new contact to CRM database "Britain Club" to convert them into real visitation to Britain.

[キーワード]

デステイネーション・マーケティング、英国、政府観光局、DMO、異業種連携、国家ブランド
Destination Marketing, Britain, Tourism Organizations, DMO, Collaboration, Nation Branding

1. はじめに

1-1. 研究の背景と問題意識

近年、業界・業種を横断した異業種連携の動きが活発化しており、デステイネーション・マーケティング・オーガニゼーション（以降、DMO）でも異業種連携が潮流の兆しを見せているといわれる⁽¹⁾。本稿で議論するDMOとは、日本独自の「観光地域づくり法人」のことではなく、国連世界観光機関（以降、UNWTO）が定義する「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、デステイ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」のことである⁽²⁾。日本では、DMOが「観光地域づくり法人」と表現されるように、DMOは地域を拠点とした組織の印象が強い。これに対しUNWTO（2019）は、DMOが国家単位・地域単位・ローカル単位の3つに分類されると強調している⁽³⁾。実際にアメリカのブランドUSAや、本稿で議論する英国政府観光庁も自らの組織を国家DMO（Nation's DMO）と命名している。

旅行業専門誌のトラベルジャーナルが2017年に海外DMOに興味深い調査を行っている。現在

と比較して今後重視する事業活動は何かという質問に対して、異業種連携の上昇率が最も大きく、2位以下を大きく引き離している⁽⁴⁾。ツーリズムとホスピタリティ研究の世界権威で⁽⁵⁾、英国のグリニッジ大学教授のアラスター・モリソン（2019）は、複数の先行研究をもとに、世界のDMOが今後重視すべき喫緊の重要課題としてコラボレーションの推進と指摘した上で⁽⁶⁾、業界・業種を横断した事業を推進す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⁽⁷⁾。

日本では、DMOの異業種連携は、一過性の現象として、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が異業種連携を推進しているのか、なぜ同業種ではなく、異業種である必要があるのかなど議論されることが少ない。世界のDMOで異業種連携が活発化する中、今こそ、DMOにおける異業種連携をグローバルな視点から体系的に捉えて、研究を行う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。

1-2. 研究の目的

本稿の目的は、(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た上で、英国の国家DMOである英国政府観光庁が推進した異業種連携「英国式幸福論」にフォーカスし、当異業種連携がどのような価値を及ぼしたのかを検証することである。なお、詳細は後述するが、駐日英国大使は、異業種連携「英国式幸福論」が国家のイメージ戦略として行われた事実を明らかにしている。

1-3. 研究の手法

本研究では、英国政府観光庁が作成した報告書「英国式幸福論」、及び事業報告動画（VisitBritain, 2008）を中心に活用しながら調査研究を進める。

1-4. 研究の意義

日本の観光庁は、世界水準のDMOの形成・育成を促進していくこと等を課題とし、英国やアメリカなどの観光立国の国家・地域DMOの先進事例調査を積極的に行っている⁽⁸⁾。したがって、日本が英国の先進事例を学ぶことは、日本にとって政策的に大きな意味がある。また、海外では、DMOの異業種連携が外部資金を獲得する手段として議論されることがあるため、海外DMOの事例を把握することは、外部資金の獲得を目指す日本のDMOにとって、改革的にも大きな意味がある。本稿で調査研究の対象とする「英国式幸福論」は、2023年2月に菅義偉前首相の特別講演を皮切りとした日本最大級のインバウンド・イベントにおいてDMOの異業種連携の実例として言及され、これを詳らかにする意義もある⁽⁹⁾。

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

世界最大級のプロフェッショナルサービスであるプライスウォーターハウスクーパースは、異業

種連携を「業界が異なる企業や、同じ業界内でも業種が異なる企業とともに、共同で活動すること」と定義している⁽¹⁰⁾。既存市場の飽和や、経済・社会構造の変化により、企業が対応すべきテーマの拡大・複雑化が進む中、異業種連携に対する注目は高まりを見せている。新規事業や既存事業とのシナジーなどによる事業の成長や、経営資源を獲得するためには、同業種連携よりも異業種連携の方が効果的だと考えられているのである⁽¹¹⁾。

DMOの異業種連携は、海外では、デスティネーション・コラボレーションや、マーケティング・コラボレーション、コラボレーション・マーケティングの文脈の中で議論されることが多い。宿泊施設や観光施設、商業施設など多岐にわたるプロダクトを包括するデスティネーションは、その性質上、コラボレーションを行う頻度が多いといわれる⁽¹²⁾。実際、1996年から2016年に発表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論文のうち4.76%がコラボレーション・マーケティングを主題とするものである⁽¹³⁾。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・フィアルらは、コラボレーション・マーケティングとは、複数のパートナー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試みるツーリズム・ビジネスで多く見られると説明している⁽¹⁴⁾。その代表例が航空会社によるエアライン・アライアンス、宿泊施設によるホテル・コンソーシアム、そしてDMOによるデスティネーション・パートナーシップだといわれる⁽¹⁵⁾。

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つ以上のパートナーと連携を図り、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⁽¹⁶⁾。DMOの異業種連携の歴史は比較的浅く、高まりを見せはじめたのは2006年以降のことである⁽¹⁷⁾、UNWTOは、2009年の報告書の中で、各国DMOの異業種連携が活発化する動きを見せていると指摘している。

2-2. DMOが検討すべき喫緊の重要課題

歴史とともにDMOの役割や、DMOを取り巻く環境が大きく変化する中、DMOが優先すべきことも大きく変化している。ツーリズムとホスピタリティ研究の世界権威で⁽¹⁸⁾、英国のグリニッジ大学教授のアラスター・モリソン(2019)は、複数の実務者と研究者の先行研究をもとに、この先DMOが検討すべき喫緊の重要課題を2019年に発表している。第1は、プレイス(国・地域)ブランディングを強化すること⁽¹⁹⁾、第2は、補助金に依存しない持続的な財源獲得モデルを構築すること、第3は、デジタル・マーケティングを強化すること、第4は、競合のDMOなども含むコラボレーションを積極的に推進すること、第5は、高度な専門知識を持つプロフェッショナル人材を育成・採用すること、第6は、旧態依然としたDMOの体制からの脱却を図り、新たなビジネス・モデルを確立することである。

このようにコラボレーションは、DMOが検討すべき喫緊の重要課題として位置づけられており、業界・業種を横断した事業を推進す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の議論が高まる理由でもある⁽²⁰⁾。

2-3. DMOの異業種連携のパートナー

UNWTO(2009)は、DMOと異業種連携を図るパートナーのことをノン・トラベル・パートナ

ーと表現している⁽²¹⁾。ノン・トラベル・パートナーの業界・業種は広く拡大し、ニコラス（2004）は、アメリカのDMOはインターナショナル・クレジットカード業界との連携に意欲的で、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連携を深めていると説明している⁽²²⁾。UNWTO（2009）は、アイルランド国家DMO（アイルランド政府観光庁）とギネスビール社の連携、英国国家DMO（英国政府観光庁）とソニーやEMIとの連携などに言及した上で、DMOのノン・トラベル・パートナーの多くが、映画業界、音楽業界、食品業界、自動車業界だと明らかにしている⁽²³⁾。近年、モリソン（2019）は、DMOのノン・トラベル・パートナーは、金融業界や、日用品・消費財メーカーなどにも拡大していると述べている⁽²⁴⁾。

2-4. DMOにおける異業種連携の導入背景

DMOが同業種ではなく異業種との連携を推進する意図はどこにあるのか。先行研究から5つのことが示されている。

第1は、ファーストコンタクトの獲得である。DMOが同業種と連携を図っても、そのメッセージが届く対象は、すでにツーリズムに興味・関心のある消費者に限られてしまう⁽²⁵⁾。例えば、DMOが食品業界と連携を図ることで、これまでツーリズムに関心のなかったファーストコンタクトに訴求できるメリットがる。

第2は、デステイネーション・ブランドの強化である⁽²⁶⁾。ブランドは、DMOの根本的な理念や思想、価値観などを表現し、異業種連携は一定の効果があると考えられている⁽²⁷⁾。UNWTO（2007）は、デステイネーションがブランドの強化を試みる上で映画業界や、生活者のライフスタイルに深く根差しているワイン業界や、フルーツ業界、ファッション業界、テクノロジー業界などはとりわけ有効で、相互便益をもたらす可能性があることを示唆している。

第3は、デステイ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のフィリップ・コトラー（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（2005）は、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模範事例だと述べ、国際社会において「アイルランドはギネスビールの国」というイメージを確立することに成功したと説明している⁽²⁸⁾。コトラー（2005）は、グローバル市場でイメージ作りに成功しているデステイネーションの多くのは、民間企業との両輪で事業を推進し、規模の経済を働かせていると説明している⁽²⁹⁾。

第4は、外部資金の獲得である。外部資金を獲得することは、日本のみならず、各国DMOの共通の喫緊の重要課題だと考えられている⁽³⁰⁾。観光客の増加は、各国DMOにとって絶好のマーケティングの機会であるが、DMOの予算は減少傾向だといわれる⁽³¹⁾。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やすく、局面に応じて、政治的判断によって、政府における観光のプライオリティが低下したり、補助金が削減されたり、オフィスの縮小や人員整理など抜本的な改革に迫られることがある⁽³²⁾。こうした不確実性が高まる中、DMOは補助金に依存することなく、外部資金を獲得する仕組みを構築する必要があるといわれる⁽³³⁾。UNWTO（2009）が明らかにしたように、映画業界や、音楽業界、食品業界、自動車業界などは、ツーリズム業界よりも比較的多くの宣伝予算を有することもありDMOにとっては魅力的なパート

ナーだと推察できる。

第5は、ガバナンスの強化である。モリソン（2019）は、DMOが多種多様なパートナーと連携を深め、DMOの影響力を社会に示すことによってDMOのガバナンスが強化されると説明している⁽³⁴⁾。パイタ（2016）は、DMOがイニシアチブをとり、リーダーシップを発揮しながら数多くのパートナーを巻き込み、パートナーシップ・ファンドを獲得するようなジョイント・ベンチャー形式の事業を推進することは、政府に対し一定のパフォーマンスを示すことにつながると説明している⁽³⁵⁾。UNWTOは、2019年にとりまとめたレポート「DMO強化のためのガイドライン」の中で、DMO以外の供給業者と連携や、民間セクターとの有効な連携関係の構築などはDMOのガバナンス強化に寄与すると説明している⁽³⁶⁾。

以上のように、DMOは、こうした5つの背景から異業種連携を積極的に推進している。ファーストコンタクトの獲得やイメージ作りなどのシナジー効果の追求は、プライスウォーターハウスが指摘するように、一般的な異業種連携にはよく見られることで、DMOに限ったことではない。むしろ、外部資金の獲得や、ガバナンスの強化が、現在のDMOが直面する喫緊の重要課題を反映し、DMOの異業種連携を強力に後押ししていると考えられる。

2-5. 英国政府観光庁と異業種連携

英国政府観光庁は、1969年にエリザベス女王の裁可で設立され、「国家DMOとして国際社会で英国の存在感を高め、観光輸出額と価値の向上を図り、英国全土にビジターエコノミーをもたらす重要な役割」を担っている⁽³⁷⁾。1997年に国家ブランド戦略「クールブリタニア」を打ち出したトニー・ブレア政権以降、英国政府観光庁は、パブリックディプロマシーのタスクフォース（実行部隊）の役割も担っている⁽³⁸⁾。英国政府観光庁が公開している「コーポレート・ヒストリー（社史）」によると、英国政府観光庁は、1969年の設立以降、自動車メーカーのジャガー社や、ファッション・ブランドのバーバリー社などの英国企業だけでなく、アメリカのメトロ・ゴールドウィン・メイヤー・スタジオ（長編映画・テレビ番組制作会社）や、日本のソニー・ピクチャーズ エンタテインメント、フランスのスタジオカナル社（映画配給会社）など各国の異業種との連携も積極的に推し進めている⁽³⁹⁾。

3. 異業種連携「英国式幸福論」（調査研究）

本章では、英国政府観光庁が行った異業種連携「英国式幸福論」にフォーカスし、当異業種連携がどのような価値を生み出したのかを明らかにする。本調査は、英国政府観光庁が作成した報告書「英国式幸福論」⁽⁴⁰⁾、及び事業報告動画⁽⁴¹⁾を活用する。

3-1. 「英国式幸福論」の概要

グレーム・フライ駐日英国大使（当時）は、日本国際観光学会第7回の全国総会において、「英国式幸福論」が、英国の国家ブランド戦略「クールブリタニア」の理念を具現化するために行われたイメージ戦略だと明らかにしている。国際社会で根強い英国に対する固定観念（歴史・伝統・旧

態依然)を克服し、近未来的で現代的な側面を強力的にアピールし、古いものと新しいものが混在する国を強力に打ち出すために「オールド・ミーツ・ニュー」という形で展開していると明らかにしている⁽⁴²⁾。

英国政府観光庁は「英国式幸福論」を2005年4月から2008年3月までの3年間継続している。欧米豪市場を対象とするグローバル・キャンペーンの位置づけだが、アジア市場では、唯一日本市場で行っている。英国政府観光庁は、ソフトパワー戦略に基づき事業を推進することが求められているため、「英国式幸福論」を含むすべての事業には、ブランド・アイデンティティを適応させなければならない⁽⁴³⁾。ブランド・アイデンティティとは、「ハート」(英国人の心)、「デプス」(英国の多様性と歴史)、「バイタリティ」(英国の革新的な変化や躍動感)である⁽⁴⁴⁾。「英国式幸福論」の主なターゲットは、ベビーブーマー世代である。具体的なペルソナは「過去に訪英を訪問したことがあり、海外旅行に慣れ親しみ、ヨーロッパを好み、特別なエクスペリエンスを求めているベビーブーマー」である⁽⁴⁵⁾。

ベビーブーマーの深層心理と訪英意向に関する市場調査を行い、その結果からベビーブーマーを6種類に細分化し、それぞれのターゲットのニーズを満たした英国ならではのエクスペリエンスを特定している。具体的に、(1)「健康志向でアンチエイジングと美意識が高い人」には、ウォーキング、ガーデニング、カントリーサイド、(2)「旅行とグルメ、ファッション、音楽、レジャー、スポーツに関心のある人」には、ドライブ旅行、鉄道旅行、フード&ドリンク、ウイスキー、音楽(ビートルズ)、ゴルフ、(3)「時間とお金を消費したい人」には、ショッピング、マナーハウスでの宿泊、ヴィンテージカーでの旅行、鉄道旅行、(4)「学習意欲が旺盛な人」には、英語学習、紅茶、文学、フラワーアレンジメント、ギャラリー、ミュージアム、シアター、(5)「過去を懐かしむ人」には、職場の同窓会、大学の同窓会、(6)「文化に対する関心が高い人」には、英国に対する憧れの醸成である。

この調査結果を踏まえて、英国政府観光庁は、「英国式幸福論」の目的を「英国に対する憧れを醸成し、英国の魅力とその認知を高め、6種類のターゲット層のニーズにフィットしたカスタマイズされた情報を提供し、ターゲット層が英国の上質なライフスタイルに触れ、体験すること」と定めている。このことを成し遂げるためには異業種連携が必要不可欠だと強調した上で、世界の人々を英国に送客するためには同業種連携(旅行会社とエアライン)も必要だとしている。

「英国式幸福論」のコミュニケーション・チャネルは、専用サイト、ブログ、広告、編集記事、印刷物などのオウンドメディア、旅行会社のパンフレットやホームページなどである⁽⁴⁶⁾。英国政府観光庁は「英国式幸福論」の世界観を立体的なイベントとして具現化するために、東京丸の内ビル(東京都千代田区丸の内2丁目)において、参画パートナーと連携しながら、大規模な消費者イベントを3年間連続で開催している⁽⁴⁷⁾。

3-2. 「英国式幸福論」に参画したパートナー

「英国式幸福論」には、およそ50社のパートナーが参画し、大きくUKNOWパートナー、ツーリズム・パートナー、ノン・ツーリズム・パートナーの3つに分類されている(図1)。UKNOWパートナーとは、国家ブランド戦略「クールブリタニア」のパブリックディプロマシー・タスクフォース(実行部隊)のことで、英国政府観光庁、ブリティッシュ・カウンシル、英国大使館を指す。

2002年には3つの組織の独立したポータルサイトは、UKNOW（ユーカー・ナウ）に統一化を図っている。⁽⁴⁸⁾。3つの機関が連携しながらパブリックディプロマシーを推進し、国家ブランドを強化すれば、外国人観光客に限らず、優秀な留学生や、卓越した人材を惹きつけ、長期的に対英投資につながるという根本的な目標があるため英国政府機関同士の連携は必要不可欠だと考えられている⁽⁴⁹⁾。

ツーリズム・パートナーとは、旅行業界を指し、旅行会社やエアライン、DMOなどが含まれる。DMOは、英国国内のDMOに限らず、競合デスティネーションのアイランド国家DMO（アイランド政府観光庁）も参画している。エアラインは、日本と英国との直行便を運航するANA、日本航空、ブリティッシュ・エアウェイズ、ヴァージンアトランティック航空が参画している。旅行会社は大手旅行会社に限らず、個人旅行やオンライン予約に特化した旅行会社が参画している。

ノン・トラベル・パートナーとは異業種のことである。1業種1社を原則とし、自動車業界、鉄道業界、紅茶業界、飲料業界、映画業界、音楽業界、スポーツ業界など21業種から50のパートナ

図1：異業種連携「英国式幸福論」に参画したパートナー一覧

パートナー	業種	パートナー
UKNOW パートナー	英国政府機関	英国大使館、ブリティッシュ・カウンシル
ツーリズム・ パートナー	DMO	アイランド政府観光庁、スコットランド観光局、ロンドン観光局、リバプール観光局、コッツウォルズ地方観光局
	エアライン	ANA、日本航空、ブリティッシュ・エアウェイズ、ヴァージンアトランティック航空
	旅行	HIS、クラブツーリズム、JTB ワールド・バケーションズ、ジャルパック、ANA セールス、地球の歩き方 T&E、日本通運、阪急交通社、ワールドブリッジ
ノン・ツーリズム・ パートナー	自動車	ジャガー、ランドローバー
	鉄道	ベニス・シンプロン・オリेंटエクスプレス
	紅茶	リプトン（ユニリーバ社）
	酒類	ディアジオ、西村ワイン
	菓子	デシーマ、イッツクリエイティブ
	ティールーム	ブルックボンドハウス
	英国居酒屋	ハブ
	百貨店	フォートナム & メイソン、セルフリッジ、西武百貨店
	映画	ウォルト・ディズニー、アミューズ
ノン・ツーリズム・ パートナー	音楽	TSUTAYA
	スポーツ	UMBRO
	フラワースクール	コンスタンススプライ
	保険	日本生命
	陶磁器	ウェッジウッド
	金融	りそな銀行
	不動産	三菱地所
	ライセンス	コピーライツ（ピーターラビット）
	コスメ	ラッシュ
	通信	NTT DoCoMo
	博物館	ジョンレノン・ミュージアム
	出版社	フィガロ、ネコパブリッシング
	メディア	東京エフエム、メディアコミュニケーションズ

出典：VisitBritain（2008）を基に筆者作成

ーが参画している。英国企業に限らず、日本やオランダ、アメリカなど世界各国のパートナーと連携を深めている。6種類のターゲットのニーズにフィットした情報を発信するために、参画パートナーごとに編集テーマが割り分けられている。例えば、自動車メーカーのジャガー社は、「英国のドライブ旅行」のコンテンツの編集権が与えられ、ジャガー誕生の秘話を紹介した後に、緑豊かなカントリーサイドでのドライブ旅行の魅力を発信している。また、紅茶ブランドのリプトン（ユニリーバ社）は、「英国式アフタヌーンティー」の編集権が与えられ、リプトンの歴史を紹介した後に、気品と格式のある英国式アフタヌーンティーの魅力を発信している。

「英国式幸福論」のパートナー各社も、自社のオウンドメディアで「英国式幸福論」を積極的にPRし、シナジー効果を高めている⁽⁵⁰⁾。英国政府観光庁アジア・太平洋地区ジェネラル・マネージャーのキース・ビーチャム氏（当時）は、「英国式幸福論」が旅行業界の枠を超え、異業種とも共同で行うプロモーションだと強調し、年度ごとに、参画するパートナー企業が増加し、プロモーションそのものの「声」が非常に大きくなっていると異業種連携の意義をアピールしている⁽⁵¹⁾。

3-3. 「英国式幸福論」の成果

英国政府観光庁は、文化・メディア・スポーツ省との間で13項目にわたるKPIと目標値を定めており、年度末に成果実績を報告する義務がある⁽⁵²⁾。報告書「英国式幸福論」の中で、本異業種連携をとおして13項目の指標のうち、7つの項目で目標を達成したとアピールしている。(1) 外部資金として265,000ポンドを「英国式幸福論」のパートナーから獲得した⁽⁵³⁾。(2) 1ポンドの投資に対して35倍のROI（Return On Investment：投資成果率）を獲得した。(3) パブリシティの広告換算額価値で5点満点中4.5点を獲得した。(4) 「英国式幸福論」に参画した旅行会社の「英国式幸福論」限定ツアーをとおして、およそ10,000人を英国に誘致した。(5) 「英国式幸福論」専用サイトに564,000人の訪問者数を獲得した。(6) 英国政府観光庁が運営するCRM会員組織「ブリテン・クラブ」に117,000人の新規会員を獲得した。(7) 33のパートナー⁽⁵⁴⁾とウィン・ウインの関係を構築したなどの成果が具体的な数字とともに明記されている⁽⁵⁵⁾。

英国政府観光庁は、報告書「英国式幸福論」の中で、異業種連携の成功の秘訣を4つ掲げている。第1は、多種多様な複数のパートナーが参画しやすいアンブレラとなるキャンペーン・ブランドを立ち上げることである。第2は、「5つのC」を徹底すること、コラボレーション（連携）、コミットメント（一度約束したことは最後までやりぬく）、コンシステンシー（一貫性）、コンティニューイティ（継続性）、キャッシュ（外部資金）である。「5つのC」を徹底することで、パートナーの数と外部資金は必然的に増加すると結論付けている。第3は、異業種連携には相応の時間と努力が必要となるが、長期的に必ず報われると掲げている。第4は、統合型マーケティング・コミュニケーション⁽⁵⁶⁾を実行することである⁽⁵⁷⁾。

3-4. 調査研究の結果

異業種連携「英国式幸福論」をとおして、英国政府観光庁が文化・メディア・スポーツ省と合意した13項目のKPIに対して、7項目のKPIの目標を達成させており、大きく3つの価値を創造していることが明らかになった。第1の価値は、ファーストコンタクトの獲得である。UNWTOが指摘するようにDMOの異業種連携の最大の価値は、シナジー効果を高め、ファーストコンタクト

にデスティネーションの魅力を訴求できる点にある。広告換算価値や、専用サイトの訪問者数、ブリテンクラブの新規会員獲得数を力強くアピールしていることから明白である。第2の価値は、外部資金の獲得である。複数のパートナーが参画しやすい仕組みを構築したことで、数多くのパートナーを獲得し、265,000ポンドの外部資金を獲得することに成功している。第3の価値は、観光客の誘致である。異業種連携を一過性の話題作りや、一時的なブームで終わらせるのではなく、3年間継続し、ターゲット層の英国観光意欲を刺激する一方で、英国政府観光庁の会員組織「ブリテン・クラブ」に新規顧客データを取り込んだ。旅行会社とも連携を深めながら、「英国式幸福論」限定ツアーを作り、それを提供し、1万人を英国に呼び込むことに成功している。

4. まとめ

本稿では、(1) DMOにおける異業種連携に関する先行研究、(2) DMOの異業種連携のパートナー、(3) DMOにおける異業種連携の導入背景を整理した上で、英国の国家DMOである英国政府観光庁が推進した異業種連携「英国式幸福論」にフォーカスし、その異業種連携がどのような価値を及ぼしたのかを検証した。

DMOが異業種連携を促進する理由は、シナジー効果を高め、経営資源を獲得するためだけではなく、財源獲得の必要性や、ガバナンスの強化といったDMO特殊の事情も大きく関係している。近年、日本でも、DMOの財源獲得に関する議論が高まりを見せ、観光庁は「安定的な運営資金の確保が重要であるものの、多くのDMOでは課題が見られる」と問題視している⁽⁵⁸⁾。今後、日本のDMOが本課題の解決策として異業種連携に注目する必要があるだろう。モリソン(2019)が指摘するように、多種多様なパートナーと連携をうまく図ることができるコラボレーション・エキスパートとよばれる専門人材の必要性も検討すべきであろう。

本稿をとおして、異業種連携の導入の背景に、先行研究が示した5つの理由以外にも、国策としての国家ブランド戦略が多少なりとも関わっていることがわかった。今回は、英国にフォーカスしたが、今後、その他の国の事例なども掘り下げて研究することによってこのことを証明する必要があるだろう。UNWTO(2019)は、韓国や、南アフリカの国家DMOが国家ブランド戦略の枠組みで映像会社を中心に異業種連携を推進していることを示唆している。研究の対象とすべきであろう。

日本では、DMOの異業種連携は、一過性の事象として、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が異業種連携を推進しているのか、なぜ同業種ではなく異業種と連携を図る意図がどこにあるのかなど議論されることが少ない。本稿が、DMOの異業種連携を検討する上での一助となれば幸いである。

[注]

- (1) UNWTO, 2007; UNWTO, 2009; Pike, 2016; トラベルジャーナル, 2017; Morrison, 2019, Price Waterhouse Coopers, 2021.
- (2) UNWTO, 2020, p.16.
- (3) Pike, 2016, pp.25-48; Fyall et al, 2019, pp.395-396; UNWTO, 2019, p.16.

- (4) 同誌は「異業種とのタイアップ」と表記している。異業種タイアップは9ポイントと最も大きく2位以下を大きく引き離している。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、「鉄道パ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。
- (5) 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。
- (6) Morrison (2019) p.667.
- (7) Morrison (2019) pp.669.
- (8) 観光庁 (2023)
- (9) 「訪日 DX で進化する日本の未来」2023年2月16日開催。各界を代表する専門家・識者をゲストに迎え世の中の潮流や自身の経験を交えたインバウンド対策へのヒントを紹介。株式会社リクルートじゃらんリサーチセンター 研究員松本百加里氏が異業種連携の事例として紹介した。https://mx.wovn.io/event/globalized_20230216?utm_source=press&utm_medium=referral&utm_campaign=20230216_globalized&utm_content=20230117 2023年6月1日アクセス。
- (10) Price Waterhouse Coopers (2021) p.2.
- (11) Price Waterhouse Coopers 「異業種連携実態調査 2022 成果を生むエコシステムアライアンスの実現に向けて企業は何をするべきか」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/cross-industry-cooperation-survey.html> 2023年11月17日アクセス。
- (12) Pike (2016) p.258.
- (13) Birdir., S, et al (2018), pp.7-15.
- (14) Alan Fyall, University of Central Florida,
<https://hospitality.ucf.edu/person/alan-fyall/> 2023年6月1日アクセス。
- (15) Fyall et al (2019) pp.79-85.
- (16) Fyall et al. (2019) p.80.
- (17) Fyall and Leask (2006) , Pike (2016) p. 258, Morrison (2019) pp.18-19.
- (18) 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。
- (19) プレイス・ブランディングのさらなる詳細は宮崎 (2020b) を参照されたい。
- (20) Morrison (2019) pp.669.
- (21) UNWTO, 2009, p.70-73.
- (22) Nicholas, 2004.
- (23) UNWTO, 2009, p.70.
- (24) Morrison, 2019, p.18.
- (25) UNWTO, 2009, p.70-73.
- (26) プレイス・ブランドに関する詳細は宮崎 (2020b) を参照されたい。
- (27) UNWTO (2007) pp.79-80.
- (28) UNWTO (2009) p.119.
- (29) Kotler (2005) pp.136-139.

- (30) Pike (2016) p.53.
- (31) Fyall et al. (2017)
- (32) Pike (2016) pp.49-70.
- (33) Morrison (2019) p.70.
- (34) Morrison (2019) p.325.
- (35) Pike (2016) p.59.
- (36) UNWTO (2019) p.22,
- (37) VisitBritain, Who we are and what we do,
<https://www.visitbritain.org/who-we-are-what-we-do> 2023年7月3日アクセス。英国政府観光庁に関するさらなる詳細は宮崎 (2023) を参照されたい。
- (38) Pamment (2016)
- (39) VisitBritain (2019)
- (40) VisitBritain (2007)
- (41) VisitBritain (2008)
- (42) トラベルビジョン (2006)
<https://www.travelvision.jp/news/detail/news-26185> 2023年6月1日アクセス。
- (43) HM Government (2021) p.102.
- (44) VisitBritain (2007) p.12.
- (45) VisitBritain (2007) p.9.
- (46) トラベルビジョン (2005)
<https://www.travelvision.jp/news/detail/news-19736> 2023年6月1日アクセス。
- (47) トラベルビジョン 「英国式幸福論キャンペーン最後を飾るイベントを丸ビルで開催」
<https://www.travelvision.jp/news/news-33955> 2023年11月17日アクセス。
- (48) Pamment (2016)。「日本の英国政府公式サイトがリニューアル、記念キャンペーン実施」
<https://www.travelvision.jp/news/news-13225> 2023年11月17日アクセス。
- (49) Dinnie (2008), UNWTO (2009)
- (50) トラベルビジョン (2008)
<https://www.travelvision.jp/news/news-33955> 2023年6月1日アクセス。
- (51) トラベルビジョン (2007)
<https://www.travelvision.jp/news/detail/news-32071> 2023年7月3日アクセス。
- (52) さらなる詳細は宮崎 (2020a) を参照されたい。
- (53) VisitBritain, 2007, p.13.
- (54) 当報告書が作成された2007年6月時点の参画企業数である。
- (55) VisitBritain, 2007, p.20.
- (56) 「統合型マーケティング・コミュニケーション (IMC; Integrated Marketing Communication) とは、マス広告、PR、セールス・プロモーション、パッケージング、ダイレクト・マーケティングなど、企業が必要とするコミュニケーションをマーケティングとして統合的にとらえる考え方」日本パブリック・リレーションズ協会
<https://prsj.or.jp/2023年11月12日アクセス>。
- (57) VisitBritain, 2007, p.21.
- (58) 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/kankocho/topics04_000162.html 2023年7月3日アクセス。

【参考文献】

- 観光庁 (2023) 「世界的な観光地域づくり法人 (DMO) の評価基準 (案) を作成するための海外先進事例調査」
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000248.html 2023年7月3日アクセス。
- 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.
- プライスウォーターハウスクーパース (2021) 「異業種連携実態調査 2022 成果を生むエコシステムアライアンスの実現に向けて企業は何をするべきか」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2022/assets/pdf/cross-industry-cooperation-survey.pdf> 2023年11月12日アクセス。
- 宮崎裕二 (2007) 「英国」『ソフトパワー時代の外国人観光客誘致』島川崇編著、同文館、pp.96-107。
- (2017) 「インバウンド観光における文化の活用に関する研究～英国における文化の再定義からの考察」日本国際観光学会論文集 24」 pp.81-90.
- (2020a) 「デスティネーション・マーケティング・オーガニゼーション (DMO) におけるパフォーマンス・メジャーメントの研究」『日本国際観光研究学会論文集 27』 pp.123-132。
- (2020b) 『DMO のプレイス・ブランディング』学芸出版社。
- (2023) 「英国における観光事業の歴史」『観光学研究』第22号、東洋大学、pp.67-80.
- Department of Culture, Media and Sport (2015) Triennial Review of VisitBritain and VisitEngland, March 2015
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/411968/TR_Report_final_.pdf 2023年7月3日アクセス。
- 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., Legohere, P., Frochet, L., Wang, Y. (2019) Collaboration Marketing, Partnerships, networks, and relationships, Marketing for Tourism and Hospitality, Collaboration, Technology and Experience, Routledge, pp.79-99.
- HM Government (2021) “Global Britain in a competitive age”, The Integrated Review of Security, Defense, Development and Foreign Policy. Presented to Parliament by the Prime Minister by Command of Her Majesty, March 2021.
- 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.
- Pamment, J. (2016) British Public Diplomacy & Soft Power, Diplomatic Influence and the Digital Revolution, Palgrave MacMillan.
- Pike, S. (2016) Destination Marketing Essentials, Routledge
- UNWTO (2007) A Practical Guide to Tourism Destination Management
- (2009) Handbook on Tourism Destination Branding With an introduction by Simon Anholt.

- _ (2021) Cultural Affinity and Screen Tourism the Case of Internet Entertainment Services. 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.
- VisitBritain (2007) Eikokushiki Kofukuron, June 2007.
- _ (2008) Eikokushiki Kofukuron Digest DVD, March, 2008
- _ (2015) Tourism and Global Britain, VisitBritain's response to the proposed Soft Power Strategy.
- _ (2019), Our History, Celebrating 50 Years 1969-2019,
<https://www.visitbritain.org/our-history> 2023年7月3日アクセス。

