

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

— 英国政府観光庁の事例検証からの考察 —

みやざき ゆうじ
宮崎 裕二 東洋大学国際観光学部

Destination Marketing Author Pike argues that performance measurement at DMO is one of the least reported topics in the tourism literature. This paper examines performance measurement at DMO with a clear focus on VisitBritain. After hearing survey toward VisitBritain, it is revealed that VisitBritain has pre-selected 13 key performance indicators (KPI) and its target in discussion with the Department for Culture Media and Sports (DCMS). KPI does not specify the number of visitors to Britain neither the length of stay in Britain but specify seasonal spread, regional spread, PR ad value, web traffic, commercial sales, profiled database and so forth. Status report is kept updated across their offices worldwide on Intranet over marketing dashboard.

キーワード：DMO、デスティネーション・マーケティング、パフォーマンス・メジャーメント、KPI、マーケティング・ダッシュボード

Keyword：DMO, destination marketing, performance measurement, KPI, marketing dashboard

1. 研究の位置づけ

1-1 研究の背景と問題意識

あらかじめ成果を測定する指標を掲げ、数値目標を設定した上で、デスティネーション・マーケティングを遂行する組織が存在する。このような組織は、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（以降、DMO）と呼ばれる。成果を測定する指標や数値目標は、欧米のDMOでは、パフォーマンス・メジャーメントの文脈で議論されることが多い。パフォーマンス・メジャーメントとは、「公共政策の目的・目標・成果を明らかにし、成果を測定する指標と数値目標を決めて定期的にその指標値を収集し、当初の数値目標がどれだけ達成されたかを評価する仕組みのことである。イギリス、アメリカ、ニュージーランドなどの行革先進国では、効率の高い行政の実現を目的にパフォーマンス・メジャーメントを行政評価に導入し、成果をあげている」（山本ら、2011、262～263頁）。日本のDMOでは、「観光客数」や「延べ宿泊者数」、「年間何回プロモーションに

出かけたのか」などが指標となることが多いといわれる（高橋、2017、163頁）。「住民の誇りや郷土愛といった抽象的指標まで様々なレベルのものが混在している」ともいわれる（徳山ら、2017）。一方、欧米のDMOでは、観光客数や宿泊者数は、パフォーマンス・メジャーメントの指標として妥当なのかという議論が行われている。観光客数は、オリンピックやワールドカップなどのホールマーク・イベントの開催や、政府のビザ発給要件の緩和などの影響を受けるため、例え大勢の観光客がデスティネーションを訪れたとしても、そのことは、必ずしもDMOのマーケティング努力によって達成されたものではないと考えられているからだ（Pike, 2016, pp.31）。それでは、欧米のDMOは、どのような成果を測定する指標が存在し、どのようなパフォーマンス・メジャーメントが導入されているのだろうかという問題意識から本研究を行う。

1-2 研究の目的

本研究の目的は、DMOのパフォーマンス・メジャーメントの先行研究を中心に考察を行いながら、イギリスのDMOである英国政府観光庁の事例検証をとおして、日本のDMOに対して、求められる指標を示すことである。現在、観光庁において「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」が進行中、ひとつの海外事例の参考となることを願う。

先行研究から、DMOのパフォーマンス・メジャーメントには3種類が存在すると考えられている（Pike, 2016, p.317）。（1）デスティネーション・マーケティングの成果を示すためのもの、（2）DMOの組織自体の存在意義を示すためのもの、（3）利害関係者の満足度を示すためのものである。本稿で議論するパフォーマンス・メジャーメントは、（1）のデスティネーション・マーケティングの成果を示すためのものである。なお、本稿で述べるDMOとは、近年、日本で使用される「日本版DMO」のことではなく、断りがない限り、海外で議論されている

DMO のことである。

1-3 研究の意義

デスティネーション・マーケティングの研究者の Pike (2016) は、デスティネーション・マーケティングにおいてパフォーマンス・メジャーメントは、最も難解なテーマだが、最も興味をそそるテーマのひとつでもある。しかし、観光研究の分野で取り上げられることが最も少ないテーマのひとつでもある (Pike, 2016, p.313) と指摘している。過去40年もの間、デスティネーション・マーケティングの学術研究において (中略) パフォーマンス・メジャーメントに関する研究が驚くほど欠如していたといわれる (Pike and Page, 2014, pp.202-227)。近年「日本版DMO」の認知が高まる中、古谷 (2018, 24~26頁) は、日本のDMOは、地域振興事業を単に行うだけでなく、KPIの導入など高度な組織運営が不可欠となっていることを指摘している。したがって、今こそ、国際観光の研究分野においてDMOのパフォーマンス・メジャーメントを研究する必要がある。

日本政府観光局の理事長は、今後の観光の質的向上に関するインタビューの中で「現在、イギリスの取組を研究している」(週刊ウイングトラベル、2018、4頁) ことを明らかにしている。欧米の先進事例も踏まえ望ましい機能を備えた「日本版DMO」を早急に確立することが期待され、欧米型のプロフェッショナルな組織をモデルとして「日本版DMO」を構築していくことが地方創生の柱のひとつとなってきたと考えられている (高橋、2017、9~12頁)。このことから、国内視点ではなく、グローバルな視点から先駆的事例としてイギリスのDMOの事例検証を行うことは、政策的・改革的な意義がある。

1-4 先行研究

島川・金子・樋口・宮崎・石田 (2006) は、世界の12の国・地域のDMOを「政府観光局」と称し国際比較を行った上で、

各国・地域のインバウンド観光政策の観点から4つに類型化を試みている。「日本版DMO」の設立を受けて、DMOに関する研究は増えている。しかし多くは国内視点で書かれたものである。一方、海外事例を踏まえたものもある。宮崎(2016a)は、英国のDMOが文化を戦略的に活用しながらプレイス・ブランディングを構築していることを述べている。藤田(2017、81~95頁)は、国内外のDMOの役割と機能の国際比較の研究を行っている。高橋(2017、9~12頁)は、欧米の先駆的事例としてスイスや、アメリカ、イギリスなどのDMOの比較を行い、「日本版DMO」の課題を提示している。原(2018)は、アメリカのオーランド市のDMOの事例検証をとおり、DMOの人材を中心とするマネジメントの研究を行っている。古屋(2018)は、アメリカとヨーロッパのDMOを研究しながら観光地経営組織における専門人材の活用について研究を行っている。他方、デスティネーション・マーケティングの研究は1973年に遡る。1992年にDMOの研究が始まった」(Pike, 2016, p.13)といわれるように、専門的な研究者は海外に多い。

次に、イギリスのインバウンド観光に関する先行研究を紹介する。東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催決定以降、ロンドン・オリンピック&パラリンピック競技大会の開催国であるイギリスに関する研究が増えている。矢ヶ崎(2017)は、イギリス政府におけるロンドン五輪の事例研究を行っている。宮崎(2017)は、英国政府観光庁におけるスポーツや映画などの文化コンテンツを活用した戦略事例の研究を行っている。しかしながら、イギリスに限らず、DMOのパフォーマンス・メジャーメントまで掘下げた研究は、CiNee (NII学術情報ナビゲータ) を調べる限り存在しない。

1-5 研究の方法

本稿では、イギリスのDMO、ビジット・ブリテン (VisitBritain、以降、英国政府観光庁) を検証する。DMOのパフ

ォーマンス・メジャーメントの研究が少ないといわれる背景には、パフォーマンス・メジャーメントは、秘匿性が高いマーケティング戦略に密接に関ることから外部に公表されにくいことが一因だと推察する。したがって、このことを把握するために英国政府観光庁の代表者に対してヒアリング調査を実施する。

2. 基本概念の整理

2-1 デスティネーションの定義

日本の外務省が国家のアイデンティティとレピュテーションの調査及びマネジメントの世界的権威と命名するアンホルト (外務省、2006、8~15頁) によると、「デスティネーションとは、人々が訪問しようとする国・地域・都市のことである」(Anholt, 2009, p.9)。Baker (2012) は、デスティネーションとは、訪問、買物、投資あるいは移住することを目的に、人々が今いる場所を離れることだと述べている。他方、Pike (2016) は、現在、多くの人々に受け入れられるデスティネーションの定義は存在しないと述べた上で、デスティネーションとは、DMOが統括する地理的な空間であると主張している。以上のことから、本稿で議論するデスティネーションとは、人々が訪問しようとするDMOが統括する地理的な空間のことと定義する。

2-2 デスティネーション・マーケティングの定義と意義

デスティネーション・マーケティングの定義について、小林(2014)は「複数の企業・団体等によるプロダクト・サービスの組み合わせで、個々の観光組織がバラバラに提供している商品(国家や地域単位で組合せ(商品化し、マーケティングを遂行)すること)だと述べている。つまりDMOにおけるデスティネーション・マーケティングとは、DMOが複数の企業・団体等と連携しながらデスティネーションを商品化し、マーケティングを遂行することだと考えることができる。Kotler・Bowen・Makens (2014) は、著

書 *Marketing for Tourism & Hospitality* のデスティネーション・マーケティングの章の中で、欧米のDMO事例を数多く紹介している。このことは、デスティネーション・マーケティングの主な主体がDMOであり、デスティネーション・マーケティングがDMOによって遂行されていることを意味するものである。

デスティネーション・マーケティングは、グローバルな視野で、観光業の壁を越えて、議論されるべきものである。ワールド・トラベル&ツーリズム・カウンシル(WTTC)は、世界のデスティネーションにとって、デスティネーション・マーケティングを遂行しながら、持続的な競争力を維持することは極めて重要な課題であることを指摘している(WTTC, 2001)。国境を超える国際観光客数が増え、世界規模でDMOの数が増えている。国レベルのDMOのナショナル・ツーリズム・オーガニゼーションのマーケティング予算が増加する中、デスティネーション間における外国人観光客の争奪競争がグローバル規模で熾烈化して(Richie and Crouche, 2003)。アウトバウンド観光が余暇市場の一部だと考えると「消費者の余暇のニーズを満たす自動車メーカーのBMWや、総合電機メーカーのSONYでさえもデスティネーションの競合となりうる」(Pike, 2016)という指摘もある。こうしたことから、Fyall (2019, p.383)は、グローバル規模の競争環境の中で、DMOが競争力を高めるには、デスティネーションの存在感を最大限に高める努力と統合型マーケティング・コミュニケーションの実行が必要不可欠だと述べている。マーケティングの世界的権威のKotlerとKeller(2008)によると、統合型マーケティング・コミュニケーションとは、消費者に向けて価値を創造し、伝達し、提供するために完全に統合されたマーケティングである。主要テーマは(1)価値を伝達し提供するために多彩なマーケティング活動を利用することと、(2)すべてのマーケティング活動をうまく連携させてジョイント効果を最大化す

ることである。

以上のことから、デスティネーション・マーケティングの議論は、「日本版DMO」だけに立脚するのではなく、グローバルな視野から、他の余暇産業をも競合視しながら行われるべきものだと考える。余暇市場が拡大し、グローバル規模で競争が熾烈化する中、消費者に選ばれるためのデスティネーションとなるためには、DMOは、デスティネーションの存在感を最大限に高める努力と統合型マーケティング・コミュニケーションの実行が必要だといえる。

2-3 DMOの分類

Pike (2015, pp.12-13)は、地理的な観点からDMOを5種類に分類し、具体的な例を示している。MTO (macro region tourism organization)は、マーケティング連携や、マーケティング・インテリジェンスの共有を目的に設立された複数の国・地域からなるDMOである。例えば、ヨーロッパ旅行委員会やスカンジナビア政府観光局、太平洋アジア観光協会が例である。NTO (national tourism organization)は、国連世界観光機関(UNWTO)は「国家レベルで観光開発の責任を負う公的な組織」と定義している。イギリスの英国政府観光庁やアメリカのブランドUSAもNTOである。STO (state tourism organization)は、州・準州レベルの観光局を指し、アメリカ、カナダ、オーストラリア、中国を中心に存在する。アメリカのハワイ州観光局、カリフォルニア州観光局、オーストラリアのニューサウスウェールズ州観光局はSTOである。RTO (regional tourism organization)は、国の中に存在する地理的な空間、シティ、タウン、ビレッジ、ビーチ・リゾート、アイランド、ルーラルのDMOである¹。LTA (local tourism association)は、リージョンより狭い地理的な空間、ローカルやコミュニティのDMOである。LTAは、一般的に自治体やツーリズム・ビジネス・アソシエーションによって運営されることが多い。

このように、ひとことでDMOと言っても、デスティネーションの対象範囲は、複数の国・地域から構成されたDMOから、国、州・準州、リージョン、ローカルを管轄するDMOまで存在することがわかる。日本では、DMOは「日本版DMO」として認識されることがあるため、ローカルやコミュニティ・レベルの観光組織だと解釈されることがあるだろう。日本のNTOの役割を果たす日本政府観光局(JNTO)がDMOだと認識する人は多くないだろう。アメリカのNTOの「ブランドUSAは、国際観光市場において、アメリカの観光経済の拡大を図り、アメリカの好ましいイメージを構築することを目的とするDMOである」と自らをDMOと公言し、力強いメッセージをホームページ上で世界に向けてアピールしている²。熾烈なグローバル競争の中、消費者からアメリカが選択されることを目的に、「アメリカとしてのデスティネーションの存在感を最大限に高める努力をしている」(週刊ウィングトラベル, 2019年)と解釈できる。

3. DMOにおけるパフォーマンス・メジャーメント

3-1 パフォーマンス・メジャーメントの概要

日本では、パフォーマンス・メジャーメントの言葉は、業績監視や実績評価、成果測定などの用語として急速に普及しているといわれる(佐々木ら, 2001)。しかし、冒頭で示した定義に必ずしも一致しないため、本稿では、英語表記のとおり、カタカナでパフォーマンス・メジャーメントを用いる。パフォーマンス・メジャーメントは、アメリカで生まれた概念だと考えられている。「パフォーマンス・メジャーメントは、アメリカでは、納税者意識と自治意識が歴史的に強かったことを反映して、1960年代にはすでに導入されていた。その後、アメリカ各州・各自治体に急速に普及し、さらに、北米やヨーロッパの開発援助団体や国際機関に導入が進んだ」(佐々木ら, 2011)。その

後、既述したようにイギリスやニュージーランドなどでも導入され一定の成果をあげている。

パフォーマンス・メジャーメントの意義について、佐々木・西川（2001）は、マネジメント・サイクルと一体となった事前・中間・事後の一貫した成果モニタリングができることにであると主張している。カナダのアルバータ州政府も、パフォーマンス・メジャーメントは、公言された目標に対してどれだけ進捗があったのかを測定することを重視している（Alberta Treasury, 1996）。こうしたことから、パフォーマンス・メジャーメントは、最終的な成果だけでなく、事前・中間・事後の進捗を測定することに意義がある。

3-2 マーケティング・ダッシュボード

パフォーマンス・メジャーメントを導入する上で、運用されることが多いのがマーケティング・ダッシュボードである。マーケティング・ダッシュボードとは、企業のマーケティング活動に関わる広告、プロモーション、流通、販売、売上などのさまざまなデータを統括して見やすくし、投資対効果などを可視化するための情報システムであり、マーケティング活動のプロセスをPDCAで把握するマーケティング活動の業績測定システムであるといわれる（レンズゴールド、2005）。このことが、マーケティング・ダッシュボードが、マーケティング測定尺度のすべての価値を最大限に活用されるよう整備されたフレームワークだといわれる要因となる（大橋、2011）。

つまり、数値目標を決めて定期的にその指標値を収集し、当初の数値目標がどれだけ達成されたかを評価するパフォーマンス・メジャーメントにおいて、マーケティング活動のすべてを、事前・中間・事後、一貫して成果をモニタリングできるマーケティング・ダッシュボードが、有効であることは間違いない。

3-3 DMOとパフォーマンス・メジャーメント

パフォーマンス・メジャーメントがDMOに強く求められるようになったきっかけは、2008年の世界的な金融危機である。「2008年の世界的な金融危機以降、世界中の政府が緊縮財政政策を推進する中で、DMOは、組織自体の価値を証明するよう圧力が加わり、その動きがさらに高まった」（Pike, 2016, p.313）といわれる。それまで、多くのDMOは、来訪者数が増えた時だけ、自らのマーケティングの成果だとアピールし、来訪者数が減ったら、予算が少なかったことを言いわけにして、翌年度の予算増を要求することがあった（Craik, 1991）。このため、DMOから提出される成果というものは、その場しのぎでしかないと批判されることがあったといわれる（Faulkner, 1997）。

このような背景から「DMOは、監督省庁だけではなく、取締役会、ツーリズム・ビジネス、旅行会社、納税者、政府機関などに対して説明責任が強く要求されるようになった。DMOが、短期的な視点でマーケティングの成果を出したり、長期的視点でデスティネーション競争力のリターン・オン・インベストメントを数値化することは容易ではない。しかし、成果を測定する指標を決めて、公言しなければならない」（Pike, 2016, pp.313-335）といわれる。

2008年の金融危機以降、強く影響を受けたのがイギリスのDMOである。「2010年に、英国政府観光庁は、政府予算を34%削減され、70名の従業員が解雇され、14の海外事務所が閉鎖に追い込まれた」³。もともと、英国政府観光庁だけでなく、「イギリスにあるDMOのうち63%は、政府予算に依存することなく、コマーシャル・アクティビティをとおして自らで財源を確保してきた」（Roger, 2005）ものの、イギリスのDMOは変化を余儀なくされてきた。

3-4 パフォーマンス・メジャーメントの指標と数値目標に必要な要件

観光学者のTribe（1997）は、DMOが目標を検討する上で、「SMART」の必要性を説いている。つまり（1）Specific（具体的であること）、（2）Measurable（測定が可能であること）、（3）Agreed with those who must attain them（関係先と事前に合意していること）、（4）Realistic（現実的な数字であること）、（5）Time-Constrained（いつまでに目標を達成することが可能か期日を示すこと）である。

近年の通信技術の進展に伴い、具体的な数字が導き出せるとして、デジタルを指標に掲げるDMOが増えている。Web3.0の時代では、具体的に、ソーシャルネットワーク・サービスや、CRMなどを加味する必要性を説く研究者もいる（Baker, 2012）⁴。

このように、2008年以降、世界のDMOにおいてパフォーマンス・メジャーメントを重視する動きが急速に高まった。観光客数や宿泊者人数といった指標は、DMOの成果として正当化することが難しい。だからこそDMOは、事業の目的・目標・成果を明らかにし、成果を測定する指標と数値目標を決めなければならない。それらは、具体的で、測定が可能で、関係先と事前に合意形成済で、現実的な数字で、いつまでに目標を達成できるのか示さなければならない。次章では、2008年の金融危機以降、大きな変革を迫られたイギリスのDMO、英国政府観光庁を紹介する。

4. イギリスのDMOとしての英国政府観光庁

4-1 イギリスのDMO

イギリスにおいて、インバウンド観光促進を目的としたマーケティングを遂行するのはNTOとRTOの役割である。NTOは、英国政府観光庁である。RTOは、イングランド観光局、スコットランド観光局、ウェールズ観光局、ロンドン観光局である。「北アイルランドは、アイ

ルランド共和国のNTO、アイルランド観光局の所管となる」（宮崎、2017）。NTOとRTOは、効率的・効果的なマーケティングが機能するように、ターゲットとする海外市場があらかじめ特定し、緊密な連携を図りマーケティングを最大化している。イングランド、スコットランド、ウェールズの中には、複数のLTAが存在するが、LTAの主な役割は国内市場と近隣諸国市場のマーケティングが中心となる。湖水地方やコッツウォルズ地方のように外国人観光客の依存度が高い destination は、独立組織としてフォーラムを設立し、特定の海外市場に向けたマーケティングを行う⁵。

4-2 英国政府観光庁の概要

イギリスにおいて、観光の直接的な運営管理の責任を負うのが文化・メディア・スポーツ省所管の独立組織、英国政府観光庁である。英国政府観光庁の本部は、ロンドンにあり、世界21カ国を含め、約250名の従業員を抱えている。国籍や拠点に関わらず、正規従業員である。英国政府観光庁を管轄する文化・メディア・スポーツ省や英国の観光関連業界などからの出向者はいない。「海外のDMOは、人材確保でも、DMOで育成するよりもスキルをもった人材を集めてくる」（古屋、2018、24～26頁）といわれるように、マーケティングやブランド、広報、コミュニケーション、デジタル、CRMなどの専門的スキルを有する人材が、国籍や言語、年齢、性別等を超えて、インターネットからの公募をおして採用される。

英国政府観光庁の主目的は、地域経済を活性化することであるといわれる（岐部、2007）。英国政府観光庁は、文化・メディア・スポーツ省によって、シーズナル・スプレッド（季節平準化）に加えて、リージョナル・スプレッド（ロンドン以外の地方分散化）に関する厳しい目標が設定されている（新井、2011）。2015年7月、キャメロン元首相は、インバウンド観光のさらなる拡大を目標とする5つの重要方針を打ち出し、そのひとつとして、

地方雇用と地方経済を拡大することを目的に、訪英客の地方分散の促進を掲げている⁶。メイ前首相は、英国政府観光庁のホームページで「イギリス全土にはワールド・クラスのアトラクションがたくさん存在する。われわれは、海外からの観光客がロンドンを超えてイギリス各地を訪れてもらえるような努力をしている。イギリスの観光経済の発展に貢献する」⁷と掲げている。

4-3 公言された英国政府観光庁の目標

英国政府観光庁は、文化・メディア・スポーツ省から厳しい目標が設定されている。（1）イングランド観光局、スコットランド観光局、ウェールズ観光局、ロンドン観光局と十分に協力し、イギリス全体を売り込んでいくために各関係者の協力を得る。（2）あらゆる観光事業者の要望に応えられる施策を保証しながら民間部門とのパートナーシップ事業を導入してゆくことである（新井、2011）⁸。パートナーシップ事業が重視される理由は、DMOが民間企業と協働するジョイント・キャンペーンは、政府に対するアピールとなる。DMOがイニシアティブをとって、複数の企業からシーディング・ファンドを集めて、事業をリードすることは、政府にパフォーマンスを示すことになると考えられているからである（Pike, 2016, p.59）。

このように、イギリスは、歴代の首相が、地方雇用と地方経済の拡大の重要性を掲げている。文化・メディア・スポーツ省から英国政府観光庁に対して、訪英客の地方分散に関する厳しい目標が課され、公言された目標を達成することが期待されている。英国政府観光庁は、大勢の観光客を誘致しようと試みているのではなく、観光客の季節平準化、そしてロンドンを訪問する観光客の地方分散化を重視していることがわかる。次章では、英国政府観光庁のパフォーマンス・メジャーメントを調査する。

5. 英国政府観光庁に対する調査研究

5-1 調査方法

本章では、英国政府観光庁のパフォーマンス・メジャーメントを検討する上で有効な「VisitBritain International Financial Year Target 2008-2009」（図-1）を検証する。英国政府観光庁日本・韓国代表に調査の協力を依頼した⁹。本「VisitBritain International Financial Year Target 2008-2009」の当時の責任者である。（1）それぞれの数値目標の項目が何を表しているのか、（2）英国政府観光庁においてどのようにパフォーマンス・メジャーメントを運用しているのか2点を質問した。

5-2 パフォーマンス・メジャーメントの13種類の指標と数値目標

英国政府観光庁のパフォーマンス・メジャーメントには13種類の指標と数値目標が掲げられている。英国政府観光庁の組織全体として達成すべき数値目標が上段に示されている。下段には、英国政府観光庁の34の海外事務所ごとに達成すべき数値目標が細かく割り振られている。

英国政府観光庁は、人事体制上、世界を4つのリージョン（事業部）に分類している。南北アメリカ・リージョン、アジア・太平洋リージョン、北ヨーロッパ・リージョン、南ヨーロッパ・中近東・アフリカ・リージョンの4つである。それぞれのリージョンの下に、海外事務所が置かれる。例えば、アジア・太平洋リージョンの本部は、香港に置かれ、オーストラリア、中国、香港、インド、日本、マレーシア、ニュージーランド、シンガポール、韓国、タイの市場を統括している。今回の研究に協力をいただいたのは、日本と韓国の代表者である。

トータル・アディショナル・スPENDは、訪英客による消費額の合計を表している。組織全体として106億ポンドの数値目標が課されている。シーズナル・スプレッドは、イギリスの閑散期にあたる10月から3月に誘致すべき観光客の割合である。この時期に組織として34%の数値目標が課されている。リージョナル・ス

図1 VisitBritain International Financial Year Target 2008-2009

Britain International Targets for Financial Year 2007-2008													
Regional & Country offices	Total additional Spend	Seasonal spread	Regional spread	Customer service	Press PR	PR ad value equivalent	Web traffic	Commercial Sales	NGF	Agency turnover	Profiled database growth target	Email newsletter open rate	Email newsletter ctr
	£ m	% Oct-Mar	% Outside London	Max 1,200	Max 5	£1000	visits		£		All records to include email address and opt-in	Open rate	CTR
Global Target	£1,065m	34%	53%	990	4		18m (VB family of website)	Online & Offline sales revenue	£23.5m at last £5m private sector investment in marketing campaigns (VB overall target)	Agency market	7m	tbc	tbc
World Totals	£1,225m	34%	55%	990	4	677,110	15,688,146	3,197,500	6,170,002	3,249,000	569,000		
Americas Region													
Argentina	5	50%	43%				229,076	0	0			40,000	
Brazil	15	35%	43%			13,000	407,701	0	13,000			16,000	
Canada	100	25%	68%	990	4	7,000	558,804	25,000	163,000			30,000	
Mexico	1						576,604	0	0			0	
USA	400	36%	55%	990	4	100,000	3,070,561	275,000	0			80,000	
Regional Total	521	34%	57%	990	4	120,000	4,842,282	300,000	1,145,075			166,000	
Asia Pacific Region													
Australia	100	28%	73%	990	4	10,000	749,146	450,000	221,165			60,000	
China	10				4	400,000	289,900	0	114,500			5,000	
Hong Kong	40	35%	50%	990	4	10,000	251,525	80,000	51,900			15,000	
India	18	35%	25%	990	4	12,000	299,062	5,000	44,500			15,000	
Japan	60	39%	35%	990	4	31,000	810,416	40,000	172,490			20,000	
Malaysia	1				4	1,000	141,294	0	30,000			12,000	
New Zealand	15	25%	73%	990	4	500	227,836	10,000	30,022			18,000	
Singapore	10	34%	50%	990	4	1,000	164,954	7,500	57,000			10,000	
South Korea	5				4	1,000	205,052	0	11,000			7,500	
Thailand	1				4	600	138,308	0	30,000			15,000	
Regional total	260	30%	52%	990	4	467,100	3,277,493	592,500	762,577			177,500	
Northern Europe Region													
Austria	5	17%	70%	990	4	250	127,274	0	14,000			2,000	
Belgium	40	38%	63%	990	4	4,000	501,329	7,000	217,500			12,000	
Czech	1				4	100	0	0	5,000			1,000	
Denmark	20	48%	50%	990	4	250	400,340	0	65,300			20,000	
Finland	2	44%	40%	990	4	110	202,142	0	0			2,000	
Germany	45	25%	75%	990	4	25,000	677,738	700,000	1,000,000			10,000	
Hungary	1				4	100	0	0	22,500			5,000	
Netherlands	30	25%	75%	990	4	1,500	279,258	78,000	770,000			5,000	
Norway	25	43%	50%	990	4	350	428,610	0	166,300			55,000	
Poland	6				4	400	305,267	5,000	10,000			1,000	
Russia	5				4	3,000	128,346	0	104,000			1,500	
Sweden	45	43%	55%	990	4	1,500	511,852	850,000	413,000			45,000	
Switzerland	7	28%	73%	990	4	100	278,616	0	35,000			2,000	
Regional Total	232	33%	60%	990	4	36,600	3,840,769	1,992,000	1,937,600	1,770,000		161,500	
Southern Europe Middle East & Africa Region													
France	30	40%	60%	990	4	20,000	483,327	110,000	970,000			3,000	
Greece	5				4	500	203,706	0	9,000			1,000	
Ireland	23	45%	55%	990	4	1,000	217,164	70,000	509,000			1,000	
Italy	75	40%	45%	990	4	20,000	899,435	40,000	146,000			16,000	
UAE	5	30%	45%	990	4	250	248,429	0	93,750			2,500	
Portugal	6	35%	32%	990	4	3,000	222,480	8,000	37,500			10,000	
South Africa	9	30%	45%	990	4	600	222,399	5,000	22,000			500	
Spain	60	40%	48%	990	4	8,000	1,230,662	80,000	189,500			30,000	
Regional Total	213	40%	49%	990	4	53,350	3,727,601	313,000	1,430,750	1,479,000		64,000	

ブレットは、イギリス来訪者の地方分散である。組織として53%をロンドン（グレイター・ロンドン含む）以外に分散させることが数値目標として掲げられている。なお、シーズナル・スプレッドとリージョナル・スプレッドの指標に関しては、例えば数値目標が達成できていなくても、従業員は責任を負わされることはないという。この2つは、組織のミッションでもあることから、全従業員に対する意識づけがなされている。カスタマー・サービスは、英国政府観光庁の従業員の接客力の評価である。英国政府観光庁のブランド・ガイドラインに明記されたブランド態度・行動様式のとおり対応がなされているのか、定期的に、電話やEメール、接客など外部調査員による覆面調査が行

われている。1,200点満点のうち、990点以上獲得することが数値目標となっている。

プレス & PR は、広報活動の直接的な成果である。英国政府観光庁は、純広告予算がないため、パブリシティを獲得するための戦略的広報が行われている。イギリスのインバウンド観光にとって好ましい記事が掲載されても、英国政府観光庁の直接的な働きかけでなければ、成果とみなされない。5点満点のうち4点以上を獲得することが数値目標となっている。PR アド・バリューとは、露出された掲載物を広告換算した場合の価値を表している。6億7,700万ポンド相当の広告換算価値を獲得することが数値目標となっている。ウェブ・トラフィックは、英

国政府観光庁が多言語で展開するウェブサイトの訪問者数である。数値目標は、年間1,800万のアクセス件数である。

コマーシャル・セールスは、外部資金を調達する手段としてのモノやサービスの販売である。英国政府観光庁は、オンラインで、ロンドンの地下鉄乗車券「オイスターカード」や、英国鉄道の「ブリットレイル・パス」から、イギリス各地の観光施設の入場券、さらには、Amazon. com と連携しながらイギリス観光に関するガイドブックや地図などを販売している。消費者との対面サービスを実施するツーリスト・インフォメーション・センターにおいては、イギリス関連の文房具や、土産、地図などを販売している。数値目標は、319万ポンドであ

る。NGFとは、ノン・ガバメント・ファンドの略で、上記同様に外部資金を調達する手段である。年間2,300万ポンドの数値目標が課されている。そのうち既述したパートナーシップ事業をとおりて民間企業から最低500万ポンドを獲得しなければならない。エージェンシー・ターンオーバーは、英国政府観光庁が業務委託するマーケティング会社に課すNGFのことである。英国政府観光庁は、アイルランド、フランス、オランダ等のショート・ホール・デスティネーション市場に関しては、英国政府観光庁が直轄するのではなく、現地のマーケティング会社に業務委託を行っている。英国政府観光庁は本部が主導で統合的マーケティング・コミュニケーションを推進するが、ショート・ホール市場は、イギリスに対する一定の認知があることと、RTOを中心に情報発信が行われることから、英国政府観光庁が直轄することが合理的だと捉えていない。業務委託するマーケティング会社に対しても社内同様のNGFを課し、324万ポンドの数値目標を掲げている。

プロファイル・データベースは、英国政府観光庁が運営する会員組織「ブリテン・クラブ」の会員数をあらわす。効率的・効果的なCRMを遂行し、ビッグデータとして有効活用するためには、質の高い個人情報が必要不可欠だと考えられている。ブリテン・クラブの会員情報は、アルゴリズム（蓄積データ解析）によって、庭園ファン、映画ファンなど33の文化的セグメントに分類され、個別のニーズに合致したニュースやツアーなどがEメールやダイレクト・メールで送信される（森下ら、2017）。世界各国における個人情報保護法規を照らし合わせて、オプトインされていることが前提となる。すでに700万件を有しているが、新たに56万9,000件の個人データを獲得することが数値目標となっている。Eメール・ニュースレターのオープン・レートは、英国政府観光庁が定期的に配信するメール・マガジンの開封率である。Eメール・マガ

ジンの利用状況や、平均的な開封率などを勘案しながら、カントリーごとに8%～38%の開封率の数値目標が決められている。Eメール・ニュースレターのクリック・スルー・レイトは、Eメール・マガジンからの遷移率を表している。

5-3 英国政府観光庁におけるパフォーマンス・メジャーメントの運用

英国政府観光庁のパフォーマンス・メジャーメントにおける成果を測定する指標と数値目標は、文化・メディア・スポーツ省との間で決められる。その後の流れは次のとおりである。(1) リージョナル・ディレクターに対して、リージョンとして達成すべき数値目標が伝えられる。(2) リージョナル・ディレクターは、カントリー・マネジャーと個別面談をとおりて、リージョンの数値目標を共有しながら、カントリーごとに達成すべき数値目標を伝える。(3) カントリー・マネジャーは、マーケティングやCRM、広報などの専門性を有する従業員との面談をとおりて、カントリーとして達成すべき数値目標を確定する。事前に示された数値目標が、現実的に達成できるような数字なのか、いつまでに達成できそうなのかを精査しながら、状況に応じて上方・下方修正が行われる。(4) 合意した数値目標は、イントラネット上で、マーケティング・ダッシュボードとして公開される。既述のとおり、全世界の従業員に、組織全体の数値目標と、リージョン、カントリーごとの数値目標および進捗状況が、事前・中間・事後をとおりて、一目瞭然で、把握することができる。このマーケティング・ダッシュボードは、全従業員の目に留まるようにイントラネットのトップページに掲載され、日々、達成状況にあわせて数字が更新される。

5-4 考察

英国政府観光庁のパフォーマンス・メジャーメントには、成果を測定する13種類の指標が存在し、それぞれに数値目標が示されていた。組織としての数値目標

だけでなく、海外市場ごとに、具体的な数値が現実的な数字で細かく示されていた。イギリスが国をあげてリージョナル・スプレッドとシズナル・スプレッドの促進に取り組むものの、指標はこれらに限定することなく多岐に渡っていた。観光客数や宿泊者数は存在しなかった。指標は、マーケティング活動に直結するため、CRM、広報、デジタル・マーケティングなど専門性のある従業員と事前に数値目標の事前合意がなされていた。双方向に合意した数値目標であったからこそ、チームが一体となって達成する機運が高まっていた。進捗状況は、マーケティング・ダッシュボードをとおりて全従業員に公開されることから、社内での競争意識も作用していた。英国政府観光庁日本・韓国代表は、「双方向に目標を確認しあい、双方向に納得した数値目標を掲げていたからこそ、目標を達成したとき、従業員のモチベーションが格段に高まり、翌年度もさらなる高みを目指そうという奮起が促された」ことを力強く語っていた。

6. おわりに

本研究の目的は、DMOのパフォーマンス・メジャーメントの先行研究を中心に考察を行いながら、イギリスのDMOである英国政府観光庁の事例検証をとおりて、日本のDMOに対して、求められる指標を示すことである。最後に、有効だと思われる3つのことを述べる。

第1は、パフォーマンス・メジャーメントの導入を検討することである。DMOとしての事業の目的・目標・成果を明らかにし、成果を測定する指標と数値目標を決めて定期的にその指標値を収集し、当初の数値目標がどれだけ達成されたかを評価してはどうか。訪日客3,000万人や4,000万人といった目標数は、インバウンド観光関連ビジネスが共通のビジョンを共有する上で有効だ。しかし、DMOのパフォーマンス・メジャーメントの指標からは切り離れた方が好ましいと考える。

第2は、マーケティング活動に直結する指標を掲げることである。観光客数や宿泊者数とは異なり、直接的な成果を示すことができる。現在、「日本版DMOの人材面では、出向職員を中心とした体制から脱却を図り、即戦力となる外部人材の活用と両面で強化する重要性が指摘されている」（古屋、2018）といわれる中、広告や広報、CRMなどに関する指標を掲げれば、チャレンジ精神あふれる優秀な人材を呼びこむきっかけにもなるのではないか。

第3は、マーケティング・ダッシュボードの活用を検討することである。最終的な成果だけでなく、当初の数値目標がどれだけ達成されたかを事前・中間・事後で評価できることにパフォーマンス・メジャーメントの意義がある。可視化されることに抵抗を感じる従業員がいるかもしれない。しかし、英国政府観光庁のように、可視化されるからこそ、従業員のモチベーションが高まり、翌年度もさらなる高みを目指そうという作用も働くのではないだろうか。

今後の残された課題は、今の英国政府観光庁のパフォーマンス・メジャーメントを検証することである。本稿では、イギリスのDMOが変化を余儀なくされたといわれる2008年から2009年に焦点をあてた。その後、どのような革新を遂げているのか検証する意義はあるだろう。英国政府観光庁以外のDMOのパフォーマンス・メジャーメントの運用について国際比較を行うことも考えられる。イギリスの他に、アメリカとニュージーランドもパフォーマンス・メジャーメントの一定の成果を上げているといわれる。研究の対象を広げる必要があるだろう。加えて、日本の国レベル、地域レベル、都市レベル等を含めたDMOのパフォーマンス・メジャーメントも掘下げる必要があるだろう。

本稿執筆の折、観光庁において「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」が設置された。持続可能な観光立国の実現という観点から議論が行われている¹⁰。

今後の展開を期待したい。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）のパフォーマンス・メジャーメントの研究が少ないといわれる中、本研究が日本のDMOに対して、多少なりとも参考になれば幸いである。

謝辞

本稿の作成に際しては、英国政府観光庁元日本・韓国代表の金平京子様（現：日本政府観光局アドバイザー）には、お忙しい中、ヒアリング調査のご協力をいただいたことに感謝を申し上げます。なお、言うまでもなく本文中に残された誤りのすべては、筆者の責に帰するところです。

注釈

¹ 世界で最も古いRTOは、イギリスのスカボロー市観光局で1734年に設立されている。イギリスのイングランド観光局もRTOである。

² Brand USA, "Who We Are", <https://www.thebrandusa.com/about/whoweare>, 2018年2月25日アクセス。

³ Johnson, B., VisitBritain cut jobs and refocus", *Marketing Week*, <https://www.marketingweek.com/visitbritain-to-cut-jobs-and-refocus/>, 2011, 2019年7月1日アクセス。

⁴ イギリスのRTOのウェールズ観光局は、2009年に競合のスコットランド観光局やアイルランド観光客と同じく、デジタルを基軸とするパフォーマンス・メジャーメントに変更している（Morgan, 2012）。

⁵ 日本市場に特化した湖水地方のマーケティングを推進するのは、レイク・デイストリクト・ジャパン・フォーラムである（宮崎、2016b）。同様にコッツウォルズ地方のマーケティングを遂行するのは、コッツウォルズ・ジャパン・フォーラムである。

⁶ VisitBritain "Tourism Action", <https://www.gov.uk/governments-tourism-actionplan/>, 2018年3月5日アクセス。

⁷ VisitBritain, "Tourism Action", <https://www.visitbritain.org/governments-tourism-action-plan>, 2018年8月29日アクセス。

⁸ その他に「文化・メディア・スポーツ省と合意した主要な目標に従いイギリスの海外観光宣伝のために利害関係者の協力を得た顧客本位の戦略を策定する。イギリスの海外観光宣伝における費用対効果を2005/06年度までに30:1にする。2005/06年度までに英国政府観光庁による海外旅行者によるロンドン以外の地域における支出を少なくとも62%増大させる」が存在する。

⁹ 2018年9月16日、東京都中央区銀座において英国政府観光庁日本・韓国代表の金平京子様は約1時間かけてヒアリング調査を試みた。なお、金平代表は、今回検証したパフォーマンス・メジャーメント当時の日本・韓国代表を務められていた。

¹⁰ 観光庁ホームページ「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」、<https://www.mlit.go.jp/kankochu/iinkai/sekaisuijun-dmo.html>, 2019年9月2日アクセス。

引用文献

- ・ Anholt, S. Handbook on Tourism Destination, World Tourism Organization and European Travel Commission, 2009.
- ・ Alberta Treasury, Business Plan and Measuring Up Report, 1996, Albert Canada.
- ・ Baker, Bill. Destination Branding for Small Cities - The Essentials for Successful Place Branding, Creative Leap Books 2012.
- ・ Craik, J. Government Promotion of Tourism, The role of Queensland Tourist and Travel Corporation. Brisbane, QLD: The Centre for

- Australian Public iSector Management, Griffiths University, 1991.
- ・ Faulkner, B. A model for evaluation of national tourism destination marketing program, *Journal of Travel Research* Winter, pp.22-23, 1997.
 - ・ Fyall, A., Legohere, P., Frochot, I. and Wang, Y., *Marketing for Tourism and Hospitality, Collaboration, Technology and Experiences*, Routledge, 2019, p.383.
 - ・ Kotler, P. and Keller, K., *Kotler & Keller Marketing Management Twelfth Edition*, 2006, 温蔵直人監訳・月谷真紀訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』第12版、ピアソン・エジュケーション、2008年、24~25頁。
 - ・ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. *Marketing for Hospitality and Tourism Sixth Edition*, Pearson, 2014.
 - ・ Morgan, N.J., Pritchard, R. Destination branding and the role of stakeholders, The case of Visit Wales, *Journal of Vacation Marketing*, 18 (1), pp.73-89, 2012.
 - ・ Pike, S., and Page, S. Destination Marketing Organizations and Destination Marketing, A Narrative Analysis of the Literature. *Tourism Management* 41, 2014, pp.202-227.
 - ・ Pike, S. *Destination Marketing Essentials*, Routledge, 2016.
 - ・ Ritchie, J. and Crouch, I. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxford: CABI Publishing, 2003.
 - ・ Rogers, T., "Destination Management in the UK", *Fundamentals of Destination Management and Marketing*, Washington, DC: IACVB, 2005, pp.245-258.
 - ・ Tribe, J., "Corporate Strategy for Tourism", London IPT, 1997, p.32.
 - ・ World Travel & Tourism Council (WTTC), 2001, Australian Department of Tourism, *Tourism Resources*, 2003.
 - ・ アンホルト、サイモン「日本は二つの難問を解決できるか」、『外交』Vol.3、外務省、2006年、8~15頁。
 - ・ 新井俊一「英国の観光政策と観光振興」『ホスピタリティ・マネジメント』、2(1)、2011年、61~91頁。
 - ・ 大橋正美「マーケティング活動の有効性評価—マーケティング・メトリックスと管理会計—」『会計論叢』第6号、2011年、56~65頁。
 - ・ 岐部武『観光学大事典』木楽舎、2007年、256頁。
 - ・ 小林哲「2つの地域ブランド論その固有性と有機的結合」『ブランド戦略全書』有斐閣、2014年、137~161頁。
 - ・ 佐々木亮・西川シーク美実「パフォーマンス・メジャーメント~最近の傾向と今後の展望」『日本評価学会』第1巻第2号、2001年、pp.45-52。
 - ・ 島川崇・金子将史・樋口理恵・宮崎裕二・石田育秀『ソフトパワー時代の外国人観光客誘致』同友館、2006年。
 - ・ 「週刊トラベルジャーナル」トラベルジャーナル、2019年5月6日・13日号、6頁。
 - ・ 「週刊ウイングトラベル」航空新聞社、2018年2月号、4頁。
 - ・ 「週刊ウイングトラベル」航空新聞社、2019年6月24日号、2頁。
 - ・ 高橋一夫「観光産業で沸騰中のDMOとは？」トラベルボイス、2017年a、(<https://www.travelvoice.jp/20170525-88758>) (2019年9月2日確認)
 - ・ 高橋一夫『DMO観光地経営のイノベーション』学芸出版社、2107年b。
 - ・ 徳山美津江・長山雅信・若林宏保「プレイス・ブランディング・モデルの可能性—瀬戸内ブランドからの検討」『日本マーケティングジャーナル』日本マーケティング学会、2017年。
 - ・ 原忠之「持続性のあるDMO構築の鍵となる資金繰り確保の手法について」『観光文化』第238号、2018年7月、JTB総合研究所、35~42頁。
 - ・ 藤田尚希「DMOの役割及び機能に関する一考察 国内外におけるDMOに関する議論を基に」『経済科学論究』第14号、2017.4、2017年。81~95頁。
 - ・ 古屋秀樹「海外DMOから学ぶ世界水準の観光地経営」『週刊トラベルジャーナル』2018年10月8日号、24~26頁。
 - ・ 宮崎裕二「プレイス・ブランディングにおける文化の研究」『日本国際観光学会論文集 (第23号)』日本国際観光学会、2016年a、125~134頁。
 - ・ 宮崎裕二「コンテンツ・ツーリズムにおけるキャラクターを活用した持続的な観光地づくり「ピーター・ラビット」の故郷、湖水地方の事例研究」『コンテンツ・ツーリズム学会論文集』、2016年b、1~10頁。
 - ・ 宮崎裕二「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 (第23号)』日本国際観光学会、2017年、81~90頁。
 - ・ 本橋正美「マーケティング活動の有効性評価—マーケティング・メトリックスと管理会計」『会計論叢』第6号、2011年、95~105頁。
 - ・ 森下晶美・島川崇・徳江順一郎・宮崎裕二『新版観光マーケティング入門』同友館、2017年。
 - ・ 矢ヶ崎紀子『インバウンド観光入門』晃洋書房、2017年、119~128頁。
 - ・ 山本千雅子・岸邦宏・佐藤馨一、「除雪事業のパフォーマンス・メジャーメントに関する研究」、土木学会第56回年次学術講演会、土木学会、2001年。262~263頁。
 - ・ レンズコールド、D、ベリングポイント戦略グループ訳「マーケティングROI—投資効果を測定する客観的経営手法」ダイヤモンド社、2004年。

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】