

我が国のDMOにおける マーケティング概念の捉え方の考察

経営学領域のマーケティング概念との比較を踏まえ

いわた けん
岩田 賢 元運輸総合研究所主任研究員

This paper studied how the concept of marketing is recognized in Japan's DMOs, comparing it with the concept of marketing in the field of business administration. One method to find insight regarding the discussion of DMOs in Japan is to analyze the actual recognitions such as marketing-related requirements for the Japanese-version of the DMO registration system (data collection / analysis, etc.). Through literate research, this work found that Japanese DMOs do not go into the perspective of marketing theory in the field of business administration, which aims for "customer creation" and "societal marketing concept". In addition, regarding destination marketing, where academic research is progressing in the tourism field, it was revealed that its application and practice are limited in Japan.

キーワード：DMO、マーケティング、観光マーケティング、デスティネーション・マーケティング

Keyword：DMO, Marketing, Tourism Marketing, Destination Marketing

1. 問題意識及び目的

地域の稼ぐ力を引きだし、地域への誇りと愛着を醸成する観光地経営の視点に立った観光地域づくりのかじ取り役として、2015年に日本版DMO候補法人登録制度が創設された⁽¹⁾。観光庁ではDMOを英語表記で「Destination Management/Marketing Organization」としており、「マネジメント」と「マーケティング」という二つの機能を有するものとしている。

海外では、国連世界観光機関（UNWTO）が2007年に『A Practical Guide to Tourism Destination Management』を発刊し、デスティネーション・マネジメントを行うDMOの役割等を示しつつ、マーケティング機能も担う組織としてDMOの枠組みを解説し、その言葉が世界的に認知されるようになった。

一方、マーケティングについて、我が国の第一人者である恩蔵直人（2019）は、「マーケティングとは市場調査や販売促進であるという捉え方がなされており、マーケティングという言葉だけが一人歩きしている」と指摘し、国内外で汎用されているマーケティングの概念が正確に

は理解されていない恐れを示唆している。

また、観光分野においても、国連世界観光機関は、UNWTO（2009）において、「マーケティングとは、観光業界では、プロモーションだけを意味するものとして誤用されることがよくある。プロモーションは、マーケティング・プロセスの1つの要素にすぎない。」と述べている。

こうした状況を踏まえ、本研究では、我が国のDMOについての研究や議論において、マーケティングがどのような概念として認識されているかを整理し、経営学領域⁽²⁾のマーケティング概念との比較により特性や改善点の考察を通じ、今後の我が国のDMOにおけるマーケティングが的確に実施される一助となることを目的とする。

2. 先行研究レビュー

2015年の観光庁における日本版DMO制度創設と前後して、我が国においてDMOに関する議論が活発化している。DMOの「M」は、マーケティングとマネジメントの二つを指しているが、DMO

に関するマーケティングやマネジメントを対象とした研究はそれほど多くはない。

海外における議論について、藤田（2018）は、従来DMOは、デスティネーションに経済的及び社会的な利益をもたらすマーケティング組織であったが、今日においては、マネジメント組織としての比重が高まっていると紹介している。さらに、岡本（2010）、篠原（2015）、菅野（2017）、清水・橋爪（2018）は、UNWTO（2007）を引き合いに、デスティネーション・マネジメントを観光地の要素をコーディネートする活動とし、「マーケティング」と「現地対応」でサポートされる旨紹介している。また、泉山（2016）は、海外のDMO組織をDestination Marketing OrganizationとDestination Management Organizationに分類化している。

海外と国内の比較に関し、菅野ら（2018）は、海外では「地域の競争力強化」を目的とした経営学領域の知見を観光領域が取り込みながら「デスティネーション・マネジメント」として発展して

きたのに対し、我が国ではまちづくりに代表される「持続的なコミュニティ向上」を目的とする都市計画や地域計画領域の考え方を観光領域が取り込みながら、「観光地経営」として発展したものとしている。

DMOにおけるマーケティングに関し、鈴木ら（2017）、阿曾ら（2019）は、観光地の価値を高めるためのインターナル・マーケティングを考察している。三ツ木（2017a）、高橋（2019）、大友（2020）は、プロモーション手法につき論じている。北村（2018）は、デスティネーション・マーケティングの必要性を述べている。徳山・長尾（2018）、宮崎・岩田（2020）は、プレイス・ブランディングの視点から著述している。

DMOにおけるマネジメントについて、野瀬（2015）は、海外DMOの先事例や研究の進展を紹介している。泉山（2015）は、観光協会や観光圏、DMO等のビジネスモデルの比較分析を行うことで、観光マネジメント組織として日本版DMO導入に向けた考察を行っている。室岡（2016）、高橋（2017a）は、海外DMOのマネジメント組織の事例研究を通じて、日本版DMOへの適用を議論している。大野（2016）は、DMOの事業範囲と合意形成プロセスについて分析している。その他、伊藤（2019）は、日本版DMOの課題についてガバナンスの視点から考察を行っている。大野（2019）、村山（2019）は、観光地経営の観点からDMOと地域ステークホルダーの関係構築を論じている。

また、藤田（2018）は、DMOの役割につき、マーケティングとマネジメントは別の機能であることから、並列的にとらえるべきとしている。この点、林（2020）は、DMOの「M」が民間流のマーケティングを意味する北米型と、行政と密接な関係を持ちマネジメントを意味する欧州型の2つが存在し、日本版DMOは実体上は欧州型に類似しているが、現実には北米型を参考にする傾向があることに矛盾がある旨指摘している。

以上のような状況の中、本研究と近接

するものとして、齋藤（2003）は、観光マーケティングについてその成立過程を一般マーケティング（本研究でいう「経営学領域のマーケティング」）と比較しているが、目的は観光マーケティングの特徴を浮かび上がらせることであり、さらにこの研究は2015年の日本版DMO制度創設以前のものである。また、菅野ら（2018）は、「マーケティング」ではなく「マネジメント（観光地経営）」について比較検討を行っている。

よって、本研究が行う我が国のDMOの議論と経営学領域におけるマーケティング概念の比較について論じたものは見つからず、本研究は新規性を有するものである。

3. 調査方法

本研究では、定性的分析として、文献レビューを通じて概念等の全般的な整理や論点整理等を行い、考察を実施する。

まず、我が国のDMOにおけるマーケティング概念がどのように認識されているか等につき、我が国を代表する情報データベースにより抽出した既往研究や書籍、雑誌記事などを文献レビューにより整理する。同じく、ビジネス活動で広く適用されている経営学領域におけるマーケティング概念等を文献レビューにより整理する。

これらを基に、両者の比較を行い、我が国のDMOにおけるマーケティングの捉え方につき、経営学領域におけるマーケティングの概念との相違点や課題を明らかにする。

3-1 書籍の抽出

我が国において書籍は大量に出版されており、その抽出方法は様々なものが考えられるが、国立国会図書館法により、国立国会図書館には日本国内で発行されたすべての出版物（マイクロフィルム、CD、DVD、地図などを含む）を納入することが義務付けられているため、所蔵資料数が日本最大である国立国会図書館の蔵書から書籍の抽出を行うこととする。

国立国会図書館オンラインで「DMO」をキーワード検索（2020年10月8日）したところ、32件が該当した。うち、12件は本研究に無関係な物理・化学や自動車関係書籍であったため除外している。加えて、海外で出版された書籍1件⁽³⁾を除外し、計19件の書籍⁽⁴⁾を分析した。

3-2 論文や雑誌記事等の抽出

本研究では、学術的論文や各種雑誌等における資料等を幅広く補足すべく、学協会刊行物・大学研究紀要・国立国会図書館の雑誌記事索引データベースなど、2,063万件以上の学術的論文等情報を検索の対象とする論文データベース・サービスである国立情報学研究所が運営するCiNiiを活用する。

CiNiiで「DMO」をキーワード検索し（2020年10月8日）、論文や雑誌記事等を抽出した結果、初期データとして360件が得られた。キーワード検索では、タイトルのみならず、キーワードや概要中にDMOの記載があるものも機械的に抽出できることから、内容的にDMOに言及している論文や雑誌記事等を広く抽出できる利点を有する。

抽出した初期データである360件の内、2012年以前の論文等は医学・科学・地学の領域で略式記号等として「DMO」を用いたものであり除外し、2013年以降でも同様の理由で除外した結果、計111件を除外した。併せて、CiNiiにおけるもう一つの機能である博士論文のキーワード検索で抽出した9件の内、医学や化学の領域を除いた1件（藤田、2018）を加え、総計250件を検証対象とした⁽⁵⁾。

4. 調査結果

4-1 日本版DMOにおけるマーケティングの位置づけ

観光庁ホームページによれば、日本版DMOの必須たる基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）として、（1）多様な関係者の合意形成、（2）各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに

基づいた戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立、(3) 調整・仕組みづくり、プロモーション、が挙げられている。また、データ収集・分析等の専門人材(CMO:チーフ・マーケティング・オフィサー)を専従で最低一名置くことを登録の要件としている。

よって、日本版DMOでは、「観光地域づくり法人」という日本語表記を踏まえると観光を通じた地域づくりを実施するマネジメント機能が重視されているものの、マーケティングが確実に実行されることを担保する意図も伺える。

4-2 DMO 関係書籍におけるマーケティングの捉え方

抽出した書籍の内、我が国の刊行書籍で最初にDMOを取り上げたものは、海外で発刊された『International Encyclopedia of Hospitality Management (Pizam, A., 2005)』の日本語訳(ピザム監修, 2009)であり、DMOを「デスティネーション・マーケティング組織」として用語解説を行っている。岡本(2010)は、UNWTO(2007)の内容を踏まえ、DMOの役割をマネジメントの観点から紹介しているが、マーケティング概念については機能としての言及にとどまっている。

その後、2015年の日本版DMO制度創設を契機として、実用的な書籍の発刊が相次いだ(佐藤監修(2016)、日本政策投資銀行地域企画部(2017a)、大正大学地域構想研究所(2017)、大社(2018a))。また、高橋(2017b)は、国内外の事例を踏まえ、日本版DMOの確立・運営のための課題の示唆を行っている。

こうした中、佐藤監修(2016)は、マーケティングとは「地域の資産である‘地域資源’の観光的価値を分析し、貨幣価値を高める手法を戦略的に考え、商品・サービスとして開発すること」と記述し、大正大学地域構想研究所(2017)は、「マーケティング機能とは、観光客など来訪者のニーズや動向を分析して、ターゲットを定めブランド戦略を展開することにより来訪者を増やしたり、リピーターにな

っていただくこと」としており、我が国のDMOの議論におけるマーケティング概念の認識が伺える。

これらも含めDMO関係書籍における記述を整理すると表1のとおりとなるが、多くはマーケティング概念については所与のもののみなし詳細な解説等はなされておらず、また、データに基づくマーケティング実施、機能としてのマーケティングの必要性、マーケティング人材、経営学領域のマーケティング手法(4P、STP分析等)への言及にとどまっていることがわかる。

4-3 DMO 関係論文や雑誌記事等におけるマーケティングの捉え方

抽出した論文や雑誌記事等を検証した結果、2013年から始まったDMOに関する記述は、当初は、海外におけるDMO概念の紹介が中心であった。その後、2015年の日本版DMO制度創設に前後し、日本版DMOの学術的、非学術的記述が相次いでいる。また、日本版DMO制度が地方活性化の切り札として期待されたため、地方行政、地方金融、地域シンクタンクや不動産関係等、観光以外のセクターでも多くの記事があり(2017年の30件がピーク)、論文においても環境、森林、農村、国立公園、情報処理、不動産、教育、地理学等様々な分野でDMOが事例として取り上げられている⁽⁵⁾。

このうち、多くは「マーケティング」という用語のみ記載したものであるか、観光庁における日本版DMOの登録要件である「各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定」にまつわる表現にとどまっているものであった。

研究対象の文献の中から、マーケティングについて具体的な記述をしているものについて、表2として整理した。この結果、マーケティングについて、その概念を詳細かつ実践的に記述したものは皆無であった。国内事例紹介や地域経済活性化関係の実務的な寄稿を中心に、マーケティングの具体例として、観光庁定義

である「データの収集・分析、戦略の策定等」に加え、「PR等プロモーションの実施」、「新規旅行商品開発、販売」、「予約オペレーション」、「情報サービス」、「顧客管理(CRM)」等マーケティングの実務が記載されている事例が多く見られた。また、マーケティングを「顧客獲得」「集客」「リピーター確保」というようにアウトプット(結果)として捉えているものも見られた。

マーケティングの定義について見てみると、「地域資源を基にした商品・サービスを開発し、地域のブランディングにつなげていくこと(大野, 2016)」、「顧客創造(獲得)。新規客の流入を促すことと、来訪者の満足度を上げリピーター顧客を増やすこと(村瀬, 2017)」、「市場にある仕組みの理解と対話。マーケティングの根幹は顧客志向であり、顧客目線からの評価を出発点(和田, 2018)」、「顧客創造(顧客獲得)。域内への新規客流入とリピーター率向上(二神, 2020)」などの記載がなされている。一方で、観光領域で研究が進展している「観光マーケティング」「デスティネーション・マーケティング」について言及したものは高橋(2013a)(2013b)、三ツ木(2017b)、藤田(2018)、北村(2018)と限定的であった。

4-4 経営学領域におけるマーケティング概念

マーケティングの本質につき、マネジメント理論の泰斗であるDrucker(1973)は、「マーケティングの目的は販売を不要にすること」とし、顧客ニーズに合致した製品であれば、販売に走り回らなくても、その製品は自ら売れていく、つまりマーケティングの理想は、販売活動が不要となるまで顧客を知り尽くすことと述べている。

定義につき代表的なものとして、マーケティング論の世界的権威であるKotler and Keller(2006)は「マーケティングとは、個人や集団が製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズやウォンツを満たす社会的・管理的プロセス」と

表1 DMO 関係書籍におけるマーケティング関連の記述

ホスピタリティマネジメント事典 (2009)	<p>デスティネーション・マーケティング組織 (DMO)</p> <p>DMOの定義:取引仲介者、個人旅行者や団体旅行者に、そのデスティネーションに旅行させるために、観光関連組織(ホテル、レストラン、アトラクション、輸送機関と補助サービス)に代わってその地域をマーケティングするものである。</p>
岡本 (2010)	<p>※「A Practical Guide to Tourism Destination Management」(UNWTO, 2007)の内容を部分的に紹介。</p> <p>※ Destination Management Organization: 日本語訳は「目的地経営組織」、意識して「観光地経営組織」「観光地経営体」。</p>
佐藤監修 (2016)	<p>日本版 DMO では、Management と Marketing の 2 つの M を使いこなす必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(p.21) マーケティング: 地域の資産である「地域資源」の観光的価値を分析し、貨幣価値を高める手法を戦略的に考え、商品・サービスとして開発することである。それには、地域らしさのブランディングが必要だ。 ・(p.23) (注: マーケティングのサイクルを記述) 的確なマーケティングリサーチ → 地域資源の観光的価値の発見 → (中略) → 商品、サービスの購入による地域資源の貨幣価値への転換 → 観光客の満足度向上によるリピーター化の実現 ・(p.36) PDCA を回していく。現状の把握やターゲティング、潜在的な需要の掘り起こしなどからプランニングを行い、それを実行して検証し、改善していく仕組みをつくる。
鴨志田 (2017)	<p>※マーケティングについての解説等なし</p> <p>※日本版 DMO で地域経済向上を目指す事例を紹介 (北海道ニセコ倶知安地域)</p>
大正大学地域構想研究所 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ・(p.8) マーケティング機能とは、観光客など来訪者のニーズや動向を分析して、ターゲットを定めブランド戦略を展開することにより来訪者を増やしたり、リピーターになっていただくこと ・(p.9) ブランド戦略などマーケティング機能: 「地域独自の価値」(地域らしさ) の確立と継続的・統合的な発信、そのための観光客の動向やニーズの把握とターゲットの設定。 ・(p.17) マーケティング機能: マーケティング、プロモーション (ブランディング) を一元的に担う機能! (地域の多様な関係者が、お客様に対してバラバラで一元的に発信するこれまでのやり方ではなく、一元的、双方向的に対応する機能!)。(例) ブランドの発信。プログラム、商品、サービスなどの情報発信の一元化。予約、手配の一元化などワンストップサービス機能
高橋 (2017b)	<p>※マーケティングについての解説等なし</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(p.19) 訪日外国人旅行者が求める価値をどのように提供するのかを明らかにしながらマーケティング戦略を練り上げていかなければなりません。 ・(pp.152-156) 地方自治体への DMO 導入に関するアンケート調査 (2015年) の結果: 観光振興の今後の課題として、「マーケティング、ブランドの知識が不足し、地域の統合的なプロモーションができない」が最多。 ・(p.89) DMO はマーケティングの専門家によって運営されなければなりません。とくに観光に特有のマネジメント特性を理解し、デスティネーション・マーケティングが展開されることが望まれます。 ・(p.185) DMO に求められる人材: (DMO の勤務) 経験はないけれども、マーケティングやマネジメントを実践してきた方々にも関心を持っていただきたい。…地域の観光に「イノベーション」を起こすため、データに基づいた「マーケティング」が遂行できる能力が求められます。
土木学会土木計画学ハンドブック編集委員会編 (2017)	<p>※マーケティングについての解説等なし。</p> <p>DMO: destination management organization</p> <p>「DMO とは、・・・地域振興に向けて活動する組織で、マーケティング活動、マネジメント活動にも精力的に取り組んでいるものである。」(p.433)</p>
日本政策投資銀行地域企画部 (2017a)	<p>※マーケティングについての解説等はないが、マーケティング関連の記述以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(pp.54-55) マーケティング戦略に基づく地域観光経営 ・(pp.87-92) マーケティング・ターゲティング (STP 分析、ペルソナ分析、AIDMA を紹介) ・(pp.93-98) マーケティング・プロモーション (4P (Product, Price, Promotion, Place) マーケティングのうち、Promotion の重要性を指摘。プロモーションの具体例を列挙)
日本政策投資銀行地域企画部 (2017b、2018、2019)	<p>※マーケティングについての解説等なし</p> <p>※データ集であり、DMO はパワーポイントの概要のみ。</p>
福井 (2017)	<p>※マーケティングについての解説等なし。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(p.171) 経済効果の追求のみならず、地域の環境保全・住環境改善など地域全体がその恩恵を受ける仕組みになっていることから、「日本版 DMO」への期待、特に「着地型商品造成」を含めて「観光地域マーケティング・マネジメント」としての期待が高まるどころでもある。
大社 (2018a)	<p>※ DMO を、マーケティング、マネジメントのための観光地域経営組織としている。国内外の DMO の動向を詳細に紹介。</p> <p>※マーケティングについて解説等なし。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(p.22) これまで「送客受け地」として受け身の体制だった地域を、自ら地域の価値を高めて商品やサービスをつくり、主体的に観光集客が図れる自律的地域に転換させることが必要。つまり企業活動でいうところのマーケティングの導入である。 ・(p.28) 地域は、主体的・戦略的な集客のノウハウや仕組みを有していないため、観光地マーケティングの機能を地域に内在化させることが必要。 ・(p.93) 「マーケティング業務を担う専門人材」が必要。 ・(p.94) 図 4-7 マーケット・カテゴリー別に見た機能: マーケティングのカテゴリーとして次を列挙 <ol style="list-style-type: none"> ①セールス部門 (主に団体客) 一般的な団体旅行、教育旅行、スポーツ (合宿・イベント等)、ロケ誘致、MICE、医療・その他 ②マーケティング&プロモーション部門 (主に個人客) 居住地、性別・年齢、趣味嗜好、来訪目的、滞在形態、所得層…等
近藤 (2018)	<p>※マーケティングについての解説等なし。</p> <p>※ DMO を「着地型観光組織 (DMO)」と表記。</p>
恩蔵 (2018)	<p>※首都大学東京・日本観光振興協会が実施した2017年観光経営トップセミナーの講義録</p> <p>※経営学者として経営学領域のマーケティング論の講義内容、講義資料を記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(p.97) マーケティングとは、「売れる仕組み」をつくること。「顧客にとっての価値を創造し、その価値を顧客に伝え、説得する」→ 顧客ニーズの明確化 (顧客ニーズの把握)、誰をどのように狙うのか (マーケティングの骨子としての STP)、何をどのように提供するのか (商品・サービスの開発)、気づきや購入動機を与える (広告、営業) ・(p.98) 理想的なマーケティング企業では、顧客ニーズをしっかりと反映した商品やサービスを創造、提供しており、クチコミやパブリシティでその良さが広まるため、販売活動がほとんど不要になる。
加藤編著 (2018、2019)	<p>※マーケティングについて解説等なし。</p> <p>※日本版 DMO の経緯等につき、観光庁の定義や資料を紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(p.14、2019) DMO への地域の期待はますます大きくなっていますが、大きな視点で DMO をまとめられる人材やマーケティング力の不足等が原因で、なかなか DMO としての観光地経営の実現に向けた活動が順調にすすんでいるとはいえない状況です。
中部圏社会経済研究所 (2019)	<p>※日本版 DMO 導入に向け国内外の概念や事例を調査した研究所の報告書</p> <p>(p.23) 国内事例調査の結果、DMO に重要と考えられる事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 観光データの重要性 各種データはマーケティングの基礎情報であり、資金調達の基本となるものである。そのためにも、行政が主体となってデータ収集し、そのデータを公表すべきである。民間側でも、行政任せにするのではなく、積極的に連携してデータを収集・整備していくことが必要である。行政が行えないときは、DMO などが連携してデータ収集を行うことが望ましい。 <p>〈図表 2-18〉 課題 2: 過大なミッション</p> <p>日本版 DMO に求められているミッションは、日本的な事情に加え、諸外国事例の集合和となっている。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①統計データ管理、②戦略的集客 (マーケティング)、③受け入れ環境整備 (マネジメント)、④広範な合意形成 (地域づくり)
宮崎・岩田 (2020)	<p>※ブランディング論の書籍であり、マーケティングの解説等なし</p>

(出所) 各書籍の記述を基に筆者作成

表2 DMO 関係論文や雑誌記事等におけるマーケティング関連の記述

小林 (2013)	図2 日本型 DMO の具体的活動イメージ 1. 発地側及び着地側双方のニーズを踏まえた市場創造（プロモーションや新たな観光旅行商品の造成など） 2. 観光旅行商品について、インターネットやビジネスマッチングの場などを活用しながら、自ら「B to B」「B to C」市場で販売する。（以下略）
高橋 (2013a)	destinations・マーケティング (DM) は特定の観光目的地への需要創造を目的として、地域によっては自治体、観光協会などによって行われるマーケティング活動である。 2. DM の考え方 (1) DM に特有の概念 「観光者の動機と欲求」「観光ビジネスの特性を理解したマーケティング・マネジメントが必要」 (2) DM のプロセス 3. 継続するための仕組み-DMO ①運営体制、②地域の観光事業者との連携、③運営予算
高橋 (2013b)	観光マーケティングには2つのタイプ ①旅行会社、ホテル・旅館などの宿泊施設、航空会社などの交通機関のように観光に関わる企業が、自らの事業への需要創造をするために行う一連のマーケティング活動 ②特定の観光目的地への需要創造を目的として、国のレベルでは政府観光局、地方レベルでは自治体や観光協会などによって行われるマーケティング活動をいう。②は特に destinations・マーケティングと呼ばれる。
大社 (2015)	〈p.28〉民間企業と同様にきちんとしたデータに基づいたマーケティングを行ない観光集客に取り組んでいかなくてはならない。 〈p.29〉地域の中にマーケティング機能を取り込み、持続可能な観光地街づくりに向けての取組みが広がることを期待したい。
篠原 (2015)	※ UNWTO (2007) による DMO の業務について概念図で整理 マーケティング：プロモーション（ブランド戦略等）、的確な情報サービス、予約オペレーション、顧客リレーション管理（CRM）
矢ヶ崎 (2015)	観光目的地のマーケティングには、ブランドの構築と維持管理、観光資源の開発と観光商材への磨き上げ、ターゲット顧客に対して地域を売り込むプロモーション、観光商品のセールス、ブランドが約束した経験価値を提供する受入れ体制の整備など多様な活動が含まれる。
秋田経済研究所 (2016)	※具体的な実施事業の例 (a) マーケティング 大手の経済研究所に地域経済構造の分析を依頼し、地域の強みや課題、観光の視点から活用すべきポテンシャルの抽出を行う。対象エリアへ来訪する台湾人観光客に対し、関心やニーズ、旅行経路等を探る実態調査を実施する。また、来訪者への満足度調査を実施し、「おもてなし」に関する課題解決、商品改良、ブランディングのための参考資料とする。
大野 (2016)	マーケティングとは、地域資源を基にした商品・サービスを開発し、地域のブランディングにつなげていくことである。
富田 (2016)	DMO は、欧米では一般的な観光振興組織であり、行政と民間が一体となって観光地のマネジメントを行っている。組織内にマーケティング機能を有していることが特徴で、調査結果をもとに旅行商品の企画や販売、プロモーション活動を展開している。 DMO を設置すれば、マーケティング調査によって観光地像や観光客像が明らかにでき、的を得た観光振興策が立てやすくなる。
大井 (2017)	〈p.302〉マーケティングでは、旅行目的地を宣伝するためのプロモーション（ブランド戦略など）、予約オペレーションや顧客関係管理が挙げられる。 〈p.302, 図1〉マーケティング：プロモーション（ブランド戦略等）、予約オペレーション、顧客関係管理
財界九州 (2017)	※沖縄観光コンベンションビューローの活動報告 効果的なマーケティング：ブランド戦略によって沖縄を広く知ってもらうことで、多面的な展開を図ることを狙いとする。実効性の高い市場調査や分析、その結果に基づいた戦略的な市場開拓、市場ごとのきめ細かいプロモーション展開も含まれる。
鈴木ら (2017)	観光地の価値を高めるためのインテナル・マーケティング活動を検討 インテナル・マーケティング活動：①地域内での意識・価値観の共有、②トップダウンからボトムアップへの構造改革、③地域内協力者の採用・育成、④地域組織・地域住民への情報伝達
藤田 (2017)	〈p.91〉第一の機能は、「マーケティング」である。…従来のマーケティング機能は、標的市場に対して destinations のイメージやアトラクションに関する情報の伝達等、コミュニケーション活動が中心であると認識されていた。一方、今日のマーケティング機能は、標的市場に対するコミュニケーション活動のみならず、マーケティング計画策定のための情報探索、STP の設定、 destinations 開発、コミュニケーション活動、マーケティング評価等、一連のマーケティング活動が含まれると認識されている。
三ツ木 (2017b)	〈p.25〉プロダクト・アウトな destinations・セールスではなく、観光客からの視点である「外なる内の目」、もしくは「外なる外の目」、つまり、マーケット・インで destinations に対するニーズやウォンツ、シーズを一人十色のニーズを区別し、標的顧客に対して、明確な destinations・マーケティングを展開していく必要がある。
村橋 (2017)	Marketing = 「顧客創造（獲得）」。データに基づいた戦略的なプロモーションによって新規客の流入を促すことと、来訪者の満足度を上げリピート顧客を増やすこと。
元木 (2017)	③ Marketing（マーケティング） 観光地にマーケティングを行うとは、まず的確なマーケティングリサーチを行い、地域資源の観光的価値を見出し、商品やサービスに対する地域ブランディングを実施する。次にターゲットとなる、地域にとって相性のいい観光客を設定し、効果的かつ効果的な情報発信を行い、ターゲットとなる観光客を誘致する。商品やサービスの販売により地域資源の貨幣価値への転換（利益の創出）を図り、観光客の満足度向上と同時にリピーター化を実現していく、ということである。 観光マーケティングの重要な点は、顧客視点に立った「マーケットイン」の考えを取り入れることである。対義語は、とにかくいいものを作れば売れるといった「プロダクトアウト」である…。
大社 (2018b)	DMO の果たすべき役割とその運営について、…諸外国においても DMO が担うマーケティングとマネジメントの比重は様々であり、それは DMO を構成するステークホルダーや財源の在り方に規定される。…「観光産業の振興」と「観光による持続可能な地域づくり」のどちらかを目標にするかの違いだが、日本版 DMO は地方創生の流れから生まれ、官主導で形成されることから、観光を活かした地域づくりを推進する機関としての比重が高くなる。
北村 (2018)	・日本が名実ともに観光先進国となるためには、国及び地方において、世界標準の「マーケットイン（顧客ニーズを反映した商品提供）」の発想による観光マーケティング戦略の立案と実践が不可欠。 ・多くの自治体は、地域振興に向けて「観光振興計画」や「観光基本計画」を策定している。これらの計画は、観光資源開発、インフラ整備、まちづくりなど、観光地域側の施策に重点が置かれている。部分的に地域ブランドづくり、観光情報発信、PR・プロモーションなどに言及されているが、科学的なマーケティングの理論と体系に基づく戦略とはなっていない。
清水・橋爪 (2018)	※ UNWTO (2007) において求められる destinations・マネジメントの要素を紹介。マーケティング関係以下の通り。 ④マーケティング（集客） ・市場のセグメンテーション、ターゲティング ・ destinations のプロモーション戦略 ・レジャー・トラベルのプロモーションと商品流通経路 ・ビジネス・トラベルのプロモーション（資金調達、MICE との協働） ・価格設定の重要性
中村 (2018)	【マーケティングの具体例】観光地域に求められる取り組み：第3に、データ収集・分析、ターゲット設定です。観光客に関するデータ収集・分析を行い、ターゲットを設定し、観光客のニーズを把握します。これは、いわゆる勘に頼るマーケティングから、サイエンスに基づくマーケティングへの脱却を図るもので、近時、注目されるデータ・マーケティングを展開することです。第4に、民間的手法の導入です。効果的なブランディングやプロモーションを行い、競争力のある観光地の形成を促進することが需要です。このようなマーケティング手法は、民間事業者が得意とするものですので、積極的にノウハウのある民間事業者を巻き込み、協働していくことが有効かと思えます。

西山（2018）	DMOのMの趣旨： 地域を観光目的地＝デスティネーション（D）として認識した経営＝マネジメント（M）である。観光振興を、関連事業者の営利目的のためとする発想から、公益に資するミッションへと転換する。そのミッションを推進する活動こそが、デスティネーション・マネジメント（DM）である。
日本観光振興協会編（2018）	〈p.40-42、ステップアップDMO 公益社団法人ツーリズムおおいだ） 「今年もう一つ力を入れていきたいのが『観光マーケティング』です。マーケティング部門では、『市町村カルテ』の作成を進めているところで、まだ完成していませんが、県の統計調査をベースとして、市町村別に分析し、地域の現状や課題を抽出し市町村の観光戦略に活用できるものになりたい」 〈p.40-42 ステップアップDMO 公益財団法人するが企画観光局） 「インターネットを使った大規模なアンケートを実施。目的は①今後、どのマーケットを中心に取り組んでいくかを定める。②静岡県中部の認知度の低さを認知してもらう。」
藤田（2018）	※観光学領域における「観光マーケティング」「デスティネーション・マーケティング」について、国内外の学術的議論を詳細に検証。
矢島（2018）	【マーケティングの具体例】豊岡版DMOでは、データに基づいた徹底したマーケティング戦略を立て、城崎町の宿泊施設から提供されるインバウンド旅客関連のデータ等を分析し、欧米豪のFITをメインターゲットにWebマーケティングの強化を図っている。
和田（2018）	〈p.90）マーケティングは、市場にある仕組みの理解と対話であるといえる。…駆け出しのDMOが取り組めるものではない。マーケティングは数多くのアプローチが外部からなされ、地域ではなじみがあると思われているテーマであるが、本質的にそれを理解している力が地域には乏しい。それゆえ、外部のキャンペーンに振り回される事例が後を絶たないのである。このマーケティングに関するギャップを埋めることが、DMOにおいては最優先すべき課題である。 〈p.92）マーケティングの根幹は顧客志向であり、顧客目線からの評価を出発点にする。顧客は何を望んでいるのか、ライバルは何を行っているのか、何が評価されているのか、といったデータに基づいて、自らの行動を見直していくのが肝要である。…根拠のない独善を思いや地域愛などという言葉のすり替えで押し通すようなやり方を排除し、顧客に評価されるものを地道に作り上げていくことが、DMOの目指すべきマーケティングである。
村山（2019）	「マルチ・ステークホルダー市場志向に基づく観光地マーケティング」（Line and Wang（2017, p.84）を紹介： 〈p.93）Line and Wangは、観光客、競争相手、地域共同体、観光産業、仲介業者という5つのステークホルダー市場とDMOが、どのような関係を構築すべきかを明らかにしつつ、それら5つのステークホルダー市場のニーズや情報に目を向ける「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向」という考え方を提唱した。
太田（2020）	※かまいたし DMOの中核3事業の紹介 旅行マーケティング事業では、観光に対する調査や、サステナブル・ツーリズムやDMOへの取組みについての視察や企業研修等の受け入れなどを行っています。 〈図表〉1 旅行マーケティング事業 域外（主に首都圏）の顧客を対象としたツアーの企画・実施
大友（2020）	DMOの活動の一つとして、「④目標達成のための各種専門的活動（デジタル・データを十分に活用したマーケティング・プロモーション・PR等）
二神（2020）	Marketing＝顧客創造（顧客獲得）域内への「新規客流入」と「リピート率向上」
山本（2020）	3. マーケティング事業 地域における魅力の過不足などに関する仮説の正誤や、現状の徹底的な検証、今後の施策方針や、事業効果を確信しながら事業を進めるためにマーケティング調査を実施している。

（出所）各論文や雑誌記事等の記述を基に筆者作成

定義している。また、マーケティングの本場であるアメリカ・マーケティング協会（AMA）は、「顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセス」としている。

この点、恩蔵直人（2019）は、マーケティングとは、顧客価値を生み出すだけでなく、顧客価値をいかに顧客に届け、どのように顧客へ説明し理解を得るかが肝要であるとし、それを4P（製品、流通、価格、プロモーション）との関係で説明し、「顧客価値を創造し、伝達し、説得するプロセス」として理解すべきとしている。

このように、経営学領域においては、顧客志向の重要性を強調しており、マーケティングとは単なる市場調査・分析や販売促進・プロモーションにとどまらない、企業及び組織が顧客との間で価値を創造、伝達、説得していく一連の総合的活動のことを意味するものとしている。

他方、Lumsdon（1997）によれば、古典的なマーケティングの定義は3つのアプローチが存在し、コトラーらのような顧客志向に加え、顧客よりもむしろ供給者或いは経営システムを強調するもの（Dibb et al., 1991）、交換過程を重視するもの（Buell, 1985）があるとしている。

また最近の動きとして、コトラーは、マーケティングは段階的に進化し続けており、表4の通り、『マーケティング3.0（Kotler et al., 2010）』では、人々は購入する財やサービスに対して、機能的な充足のみならず、感情的な充足や精神的な充足も求める段階になったとしている。加えて、近年『マーケティング4.0（Kotler et al., 2016）』が提唱され、顧客の自己実現欲求をかなえることを主眼に置いたマーケティングとして、IT時代だからこそ、人々は存在感を持ちたいと考えており、企業は、自己実現要求を満たす製品やサービスの提供をすべきとしている（平野、2015）。

4-5 デスティネーション・マーケティングの概念

マーケティング対象として地域を最初に取り上げたものは観光マーケティングであり、「観光産業に（経営学領域の）マーケティング・ノウハウを適用」（小林、2014、2016）するものとして発展し、欧米では1960年代後半から、我が国では1970年代中旬から始まったとされている（長谷、1994）。観光は通常経済のサービス部門に分類されるものであり、Kotler et al（2003）やLumsdon（1997）が示しているように、一般の消費財と比べ、①無形性、②変動制（サービスは貯蔵不可）、③異質性（サービスの標準化は困難）、④不可分性（生産と消費は同時発生）、⑤消滅性（無形で短命であるので消費財と同じ方法で所有困難）といった相違点がある。

観光マーケティングの先駆けとなったのはKrippendorf（1971）の研究であり、観光という分野では単一企業では顧客満

表3 経営学領域におけるマーケティングの主な定義や概念

Drucker (1973) pp.64-65	マーケティングの究極の目標は、セリング (販売) を不要にすること。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすること。顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。企業の目的は顧客の創造であり、「マーケティング」と「イノベーション」の二つだけの基本的機能を有する。組織に成果を出させるのが「マネジメント」。
Buell (1985) p.19	マーケティングは、売り手が商品やサービスを価値のあるものと交換するために買い手と一緒にいる過程である。
Dibb et al.(1991) p.5	マーケティングは、商品、サービス、アイデアの創出、流通、プロモーション、価格によって、ダイナミックな環境における交換関係を促進し、満足させる個々の組織的な活動から成る。
Kotler et.al. (1996) p.23	マーケティングは、個人や集団が製品や価値を創造し、他者と交換することによって自分たちが必要とし、欲求するものを得る社会的、経営的過程である。
Kotler, P.and Keller, K.L. (2006) 用語解説	マーケティング：個人および組織の目標を達成しうる交換を成立させるために、アイデア、財、サービスの着想、価格設定、プロモーション、流通を計画し実行するプロセス。
UNWTO (2009) p.160	マーケティングは、プロモーションのキャンペーンによる当初の消費者調査から消費者の態度や販売のモニタリングを通じて、製品の開発とプロモーションから製品の改良と再開までの一連のプロセスをカバーする。観光業界では、マーケティングは、プロモーションだけを意味するものとして誤用されることがよくあるが、プロモーションは、マーケティング・プロセスの1つの要素にすぎない。
アメリカ・マーケティング協会 (AMA) 2017年版	マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである。
恩蔵 (2019) p.50	顧客価値を創造し、伝達し、説得するプロセス

(出所) 上記参考文献及び Lumsdon (2004) を参考に筆者作成

表4 コトラーにおけるマーケティングの段階的進化

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0	マーケティング4.0
	製品中心、生産主導	顧客中心	社会中心、人間中心	人間中心の深化
目的	製品の販売	顧客の満足と維持	社会の満足と幸福	顧客の自己実現
マーケティング・キーワード	4P (製品、流通、価格、プロモーション)	STP (市場細分化、ターゲティング、ポジショニング)	ネットワークと共創	デジタル・マーケティングと伝統的マーケティングの融合

(出典) 平野 (2015)、恩蔵 (2019) を基に筆者作成

足達成が困難であるという特殊性があることを踏まえ、個々の企業が連携し観光地を一つの製品と見立てる概念を導入した。

その後、観光マーケティングにおいて、デスティネーションという概念が登場する (Pike, 2002)。デスティネーションとは、Kotler et al. (2003) によると、旅行者が訪ねる目的地であり、何らかの物理的な、もしくは観念的な境界によって他と分けられるものである。また、UNWTO (2009) では、「厳密に言えば観光デスティネーションとしての国、地域又は都市を指す。つまり、人々が訪れたい場所」と定義している。

このデスティネーション概念を適用し、Wahab et al. (1976) が、「デスティネーションを主体とし、その利益を最大化するために実施されるマーケティング」(久保, 2020)、としてデスティネーション・マーケティングを打ち立てた。彼は、Krippendorf (1971) の観光マーケティングの概念に対し、顧客満足の追及を究極の目的とする一般的なマーケテ

ィング (本研究でいう「経営学領域のマーケティング」) の記述に同調しているに過ぎない等の批判をしている。

その後、Moutinho (1989) が「観光客満足の最適化と組織目標の最大化を図るマネジメント・プロセス」と定義し、Kotler et al. (1996) が『Marketing for Hospitality and Tourism』を刊行したことで、経営学領域におけるマーケティング理論の観光分野への適用が加速した。

デスティネーション・マーケティングの定義は表5のとおり様々であるが、①個別組織ではなくデスティネーションへの需要創造を目的としていること、②マーケティングの主体は営利系企業に限定されないこと、③コンセプトに社会志向が含まれていること (藤田, 2018) から、観光マーケティングから進歩したものとなっている。

5. 考察

上記の研究結果を基に、我が国のDMO議論におけるマーケティングの扱い (表1及び表2)、経営学領域のマーケテ

ィング概念 (表3、4)、デスティネーション・マーケティング (表5) の代表的なものをそれぞれ抽出し、表6として対比表を作成した。

この対比表に基づいて、我が国のDMO議論におけるマーケティングの捉え方を相対的に把握するとともに、課題や今後の在り方について考察を行った。

5-1 考察①：販売促進志向から顧客志向へ

4-3及び表2で記述した通り、我が国のDMOの議論におけるマーケティングの捉え方については、実務を行っている現場のDMOになるほど、マーケティングの具体例として、観光庁の登録要件である「データ等の収集・分析、戦略の策定等」に加え、「プロモーションの実施」、「新規旅行商品開発」、「予約オペレーション」、「情報サービス」、「顧客管理 (CRM)」等をあげており、これが現場レベルでのマーケティング活動に対する認識であると推測される。この点で、齋藤 (2003) による「わが国の観光マーケティングは、

表5 デスティネーション（観光）・マーケティングの主な定義や概念

Krippendorf (1971, p.46)	観光マーケティングの定義： 人は観光マーケティングという言葉で、観光企業の政策を、適正利潤を獲得しながらも、消費者のある特定のグループの必要性を最大限に満足させるように、局地的・地域的・国家的および国際的な計画に基づく公共的・国家的政策に組織的かつ調和的に適合させることを理解する。
Wahab et al (1976, p.24)	政府系観光組織や観光企業は、彼らが選択した潜在的及び顕在的な観光客を識別し、観光客の望み、ニーズ、モチベーション、選り好みを確認したり、それらに影響を与えたりするために、ローカルレベル、リージョナルレベル、ナショナルレベル、インターナショナルレベルでコミュニケーションを図る。そして観光客を満足させ、それによって観光客の目的を達成させるという観点に基づいて、観光製品を組み立て、適合させるといふ、一連のマネジメントプロセスをいう。
Moutinho (1989, P.259)	観光マーケティングの定義： 観光組織が観光客の最適な満足の達成と組織目標の達成のために、観光商品をつくり、適合させるように、局地的・地域的・国家的並びに国際的レベルで、観光客のニーズ、ウォンツ及び動機を確かめ、それに影響を与える、顕在的・潜在的な観光客を選定し、観光客に伝達するマネジメント・プロセス
Lumsdon (1997) 邦訳版 P25	観光のマーケティングは、競争的供給者あるいは目的地よりも効果的に既存観光客と潜在的観光客の欲求を予想し、満足させる経営過程である。交換の管理は、利益、コミュニティ・ゲイン、あるいはその双方によって推進される。長期的な成功は、いずれの方法においても、顧客と供給者の満足のいく相互作用に依存している。それはまた、中心的な消費者満足と同様に、環境的、社会的ニーズを得ることを意味している。それらは、お互いに相いれないとは、もはやみなされない。
Kotler et.al. (2003) 邦訳版 p.7	旅行産業とホスピタリティ産業のマーケティング： マーケティングは社会的プロセスであり、管理プロセスである。マーケティングによって、個人や集団は製品や価値あるものを創造し、それらを他者と交換して必要なものや欲しいものを手に入れる。
ピザム監修 (2009, p.145-146)	デスティネーション・マーケティングは、社会・経済的利益のためにデスティネーションをプロモーションするためにプラスのイメージをつくることを目的とするものである。デスティネーションは地理的に規定された地域ともいえるが、観光客の認識によって範囲が異なるものともいえる。
大津 (2009, p.45-46)	特定の地域を観光目的地とし、その観光目的地への需要を創造しようというマーケティング活動であり、そのためこのようなマーケティングを目的地マーケティング、あるいはデスティネーション・マーケティングと呼ぶ。
高橋 (2013a, p.9)	デスティネーション・マーケティングは特定の観光目的地への需要創造を目的として、地域にあっては自治体、観光協会によって行われるマーケティング活動。
小林 (2016, p.75)	観光産業の構成員が個々にマーケティングしていた観光商品を地域単位で組み合わせ、それを一つの製品とみなしマーケティングを展開。
藤田 (2018, p.74)	デスティネーション・マーケティングは、(非営利も含めた)観光関連組織により行われる特定のデスティネーションへの観光需要の創造を目的とした活動であり、消費者志向、利益志向、統合的活動と社会志向のマーケティング・コンセプトの下に行われる活動。

(出所) 上記参考文献及び齋藤 (2003)、Lumsdon (2004)、藤田 (2018) を参考に筆者作成

表6 我が国 DMO の議論と経営学領域におけるマーケティング概念の対比

我が国 DMO の議論	経営学領域のマーケティング概念	デスティネーション・マーケティング
<ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング：地域の資産である‘地域資源’の観光的価値を分析し、貨幣価値を高める手法を戦略的に考え、商品・サービスとして開発することにより来訪者を増やしたり、リピーターになっていただくこと。(佐藤監修, 2016) ● 地域資源を基にした商品・サービスを開発し、地域のブランディングにつなげていくこと (大野, 2016) ● マーケティング機能とは、観光客など来訪者のニーズや動向を分析して、ターゲットを定めブランド戦略を展開すること (大正大学地域構想研究所, 2017) ● 顧客創造 (獲得)。新規客の流入を促すことと、来訪者の満足度を上げリピーター顧客を増やすこと (村瀬, 2017) ● 市場にある仕組みの理解と対話。マーケティングの根幹は顧客志向であり、顧客目線からの評価を出発点 (和田, 2018) ● 顧客創造 (顧客獲得)。域内への新規客流入とリピーター率向上 (二神, 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 【マーケティングの本質】マーケティングの究極の目標は、セリング (販売) を不要にすること。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすること。企業の目的は顧客の創造であり、「マーケティング」と「イノベーション」の二つだけの基本的機能を有する。(Drucker, 1973) ● 【顧客志向】マーケティングとは、個人や集団が製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズやウォンツを満たす社会的・管理的プロセス。(Kotler and Keller, 2006) ● マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセス。(アメリカ・マーケティング協会2017年定義) ● 【マーケティング3.0】社会中心/人間中心、(目的) 社会の満足と幸福、(キーワード) ネットワークと共創 (Kotler et al., 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 観光客を満足させ、それによって観光客の目的を達成させるという観点に基づいて、観光製品を組み立て、適合させるといふ、一連のマネジメントプロセス (Wahab et al., 1976) ● 観光のマーケティングは、競争的供給者あるいは目的地よりも効果的に既存観光客と潜在的観光客の欲求を予想し、満足させる経営過程である。交換の管理は、利益、コミュニティ・ゲイン、あるいはその双方によって推進される。長期的な成功は、いずれの方法においても、顧客と供給者の満足のいく相互作用に依存している。(Lumsdon, 1997) ● デスティネーション・マーケティングは特定の観光目的地への需要創造を目的として、地域にあっては自治体、観光協会によって行われるマーケティング活動。(高橋, 2013a) ● 観光産業の構成員が個々にマーケティングしていた観光商品を地域単位で組み合わせ、それを一つの製品とみなしマーケティングを展開。(小林, 2016)

(出所) 表1～5より抽出して筆者作成

販売促進に過度に傾倒している」との指摘は、現在の我が国のDMOにおいても当てはまり得るものである。マーケティングをより幅広い視点で捉えるため、コトラーをはじめとした経営学領域のマーケティング論が本質とする「顧客志向」「マーケット・インの発想」の更なる実践

が、世界水準のDMOを目指す上での一つの解決策となる。

5-2 考察②：アウトカムを見据えた総合的活動としてのマーケティング
経営学領域のマーケティング論においては、例えばマーケティングを「顧客の

ニーズやウォンツを満たす社会的・管理的プロセス (Kotler and Keller, 2006)」、
「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、プロセス (アメリカ・マーケティング協会2017年定

義)」と捉え、企業や組織の全方位的なあらゆる諸活動とアウトカム（成果）を想定しているのに対し、我が国のDMOの議論においては、表6のとおり、その目標が「集客」「顧客創造（獲得）」「リピート率向上」「商品開発」等となっており、マーケティング活動のアウトプット（結果）や過程に着目している状況がうかがえる。よって、我が国のDMOにおいては、マーケティングを組織全体としての顧客や価値創造、伝達、説得のための総合的な活動であるとしてとらえること、また「マーケティング3.0」としてKotler et al. (2010) が唱えるのとおり、顧客志向からさらに昇華し、社会の満足や幸福を目指す、社会志向、人間志向というアウトカムの視座の一層の浸透が今後望まれる。

5-3 考察③：デスティネーション・マーケティング概念の更なる導入

我が国において「DMO」を扱った書籍や論文・雑誌記事等におけるマーケティング関係の記述を表1及び表2にまとめたが、ほとんどの場合において、機能としてのマーケティング用語として記載、または日本版DMO登録要件（データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立）に準拠した内容にとどまっておき、観光領域で研究が進んでいる「観光マーケティング」「デスティネーション・マーケティング」への言及は皆無である（ただし、藤田(2018)は学術的考察を実施、高橋(2013a)(2013b)、高橋(2017b)、三ツ木(2017b)、北村(2018)は概念を紹介）。このことから、我が国のDMOの実運用ではデスティネーション・マーケティング概念への考慮は乏しいのではないかと推測される。

今後、我が国において世界水準のDMOを目指すのであれば、学術的観点及び実務的観点から、デスティネーション・マーケティング概念を更に導入させるべきである。この点、Drucker (1973) は、「マーケティングの目的は販売 (selling) を不要にすること」と述べており、これは今後のデスティネーション・マーケティング概

念の導入に対する大きな示唆となる。

6. まとめ

本研究では、我が国のDMOにおいてマーケティング概念がどのように捉えられているかについて、経営学領域のマーケティング概念との対比により、検証した。

その結果、ほとんどの議論において、データの継続的な収集・分析、商品開発、集約、リピーター確保等といった実務的な捉え方が多数であり、「顧客創造」や「社会志向」を目指す経営学領域のマーケティング論のアウトカムの視座にまで踏み込みきれていないことが判明した。また、経営学領域の知見を取り入れながら観光領域で研究が進んでいるデスティネーション・マーケティングについても、その適用や実践が限定的であることが分かった。

Drucker (1954, pp.47-49) は、「企業の目的は、顧客の創造」であり「顧客創造のため企業は、マーケティングとイノベーションという2つの基本的機能を保有」するというマーケティングの在り方を示した。そして、DMOによる観光地経営（マネジメント）の基本的な機能をマーケティングに求めることは、「ドラッカーのいう『顧客の創造』を意味すると考えれば、理にかなった選択である」（岡本、2010）と言われているように、我が国のDMOにおいて経営学領域のマーケティング概念やデスティネーション・マーケティングがより一層浸透することを期待したい。

本研究では、我が国のDMOにおけるマーケティングの扱われ方を網羅的に整理したが、積み残した課題も多い。経営学領域におけるマーケティング概念やデスティネーション・マーケティングは広く、また常に進化しているため、本質的理解にはより深遠な考察が必要である。また、本件はあくまで文献調査であるため、我が国のDMOの実態を正確につかんだものではなく限界がある。現場においては経営学領域のマーケティングやデスティネーション・マーケティングが着

実に実践されているところも多いであろう。正確な実態把握には、ヒアリング等定性調査が今後必要である。

補注

(1)観光庁ホームページ (https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html) によれば、2020年4月、「観光地域づくり法人の登録について厳格化を行ったことから、『日本版DMO』の名称を『登録DMO』に変更いたします。」とあるが、本研究では既往研究等で広く使われている「日本版DMO」のまま表記する。

(2)菅野ら(2018)は、海外のデスティネーション・マネジメント概念は、「観光領域が経営学領域の考えを取り込みながら変遷」したとしており、「経営学領域」との用語を準拠する。

(3)Pike, S. (2016) *Destination Marketing: essentials Second edition*, Routledgeを指す。

(4)書籍19件の内訳は、日本版DMO導入の実用書5件、学術論文集3件、ブランディング1件、用語辞典2件、研究会報告書・講演会記録・国内事例報告3件、データ集・白書5件である。

(5)対象としたDMO関係論文や雑誌記事等250件の年別／内容別一覧以下の通り。

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年(1-10月)
国内事例紹介、セミナー報告等			1件	10件	30件	18件	23件	21件
国内事例→学術研究				3件	4件	5件	4件	3件
海外事例紹介					1件	1件	2件	
海外事例→学術研究			4件	1件	1件	2件	2件	
日本版DMOの紹介			7件	6件	7件		3件	
日本版DMOの学術研究	1件			1件	5件	6件	2件	1件
DMO制度紹介	2件	1件						
DMO制度の学術研究	1件	1件		2件	1件	2件	1件	
DMOとマーケティング			1件		2件	2件	2件	1件
DMOとマネジメント			2件	2件	1件	3件	4件	
観光分野の学術研究						5件	2件	3件
他分野の学術研究(DMOを事例として取上)			1件(自然保護条約)	3件(地方創生)	10件	7件	5件	2件(スポンサー、教育従事者)
他分野(非学術)				1件	3件		1件	
博士論文						1件		
総計250件	3件	3件	16件	29件	70件	49件	52件	28件

(出所)筆者作成。「学術研究」とは学協会刊行物、大学研究紀要に掲載された学術的論文等を指す。

参考文献

・秋田経済研究所(2016)「本県のDMO

- による観光地域づくりの動き』『あきた経済』445、14～20ページ
- ・阿曾真紀子・高澤由美・辻野啓一(2019)「観光地経営組織におけるインターナショナル・マーケティングに関する考察」『観光科学研究』12、首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域、49～58ページ
 - ・泉山墨威(2015)「観光マネジメント組織(DMO)のビジネスモデル視覚化による比較分析：日本型DMO導入に向けた観光エリアマネジメントに関する考察」『都市計画』2015、日本建築学会、463～466ページ
 - ・泉山墨威(2016)「DMO組織の世界動向に見る観光マネジメント組織(DMO)の組織類型スタディ Destination Marketing OrganizationとDestination Management Organizationの差異について」『都市計画』2016、日本建築学会、439～442ページ
 - ・伊藤昭男(2019)「日本における地方観光ガバナンスの本質的課題」『北海商科大学論集』8(1)、北海商科大学学術研究会、1～9ページ
 - ・大井達雄(2017)「デスティネーション・マーケティング時代のツーリズム情報の収集と活用」『オペレーションズ・リサーチ』62(5)、日本オペレーションズ・リサーチ学会、301～308ページ
 - ・大社充(2015)「観光イノベーションの推進役として期待の高まるDMO」『レジャー産業資料』48(1)、総合ユニコム、26～29ページ
 - ・大社充(2018a)『DMO入門：官民連携のイノベーション』先端教育機構事業構想大学院大学出版部
 - ・大社充(2018b)「これからの観光政策とDMOの役割、その運営」『日本不動産学会誌』32(3)、公益社団法人日本不動産学会、47～53ページ
 - ・太田正人(2020)「ステップアップDMO株式会社かまいしDMC：オープン・フィールド・ミュージアム構想で持続可能な観光まちづくりを目指す」『観光とまちづくり』2020・21(1)、日本観光振興協会、32～35ページ
 - ・大津正和(2009)「新たな目的地マーケティングの可能性 —多様な消費者ニーズに対応するテーマ別広域観光情報提供への試み—」『経済理論』351号、和歌山大学、43～59ページ
 - ・大友信秀(2020)「観光マーケティングは地域に何を与えるか？(1)DMOは地域を変えるか？」『金沢法学』62(2)、金沢大学人間社会研究域法学系、71～78ページ
 - ・大野富彦(2016)「DMOの境界と合意形成プロセス：観光地域づくりにおける重層的な場について」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』31、日本観光研究学会、229～232ページ
 - ・大野富彦(2019)「観光地経営におけるDMOと地域ステークホルダーの関係構築プロセス—「場」の理論を基にした雪国観光圏の考察—」『群馬大学社会情報学部研究論集』(26)、群馬大学社会情報学部、15～34ページ
 - ・岡本伸之(2010)「観光まちづくりの事業主体としてのDMOに関する研究」田邊裕編『観光産業と観光地の現場：経済社会の変化とその産業構造に与える影響：研究報告』日本産業リサーチセンター受託研究報告書別冊、59～84ページ
 - ・恩蔵直人(2018)「観光ビジネスで求められるマーケティング」首都大学東京・日本観光振興協会編『日本の観光を担う次世代リーダーへ：つかめ！新時代のビジネスチャンス』日本観光振興協会、95～107ページ
 - ・恩蔵直人(2019)『マーケティング(第2版)』日本経済新聞出版、14～18ページ
 - ・加藤弘治編著(2018、2019)『観光ビジネス未来白書：統計に見る実態・分析から見える未来戦略2018年版』『2019年版』同友館
 - ・鴨志田由貴(2017)「日本版DMOで地域経済を向上させる。」リパブリック・イニシアティブ編『街直し屋：まちとひとを再生させる仕事』晶文社
 - ・観光庁「観光地域づくり法人(DMO)とは？」閲覧日：2020年10月31日 https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html
 - ・菅野正洋(2017)「海外の学術研究分野における『デスティネーション・マネジメント』の概念の変遷」『観光文化』41(3)、日本交通公社、4～14ページ
 - ・菅野正洋・吉谷地裕・山田 雄一(2018)「日本の『観光地経営』に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較」『日本国際観光学会論文集』25(0)、日本国際観光学会、25～35ページ
 - ・北村倫夫(2018)「自治体やDMOが展開すべき世界標準の観光マーケティング戦略」『国際文化研修』26(2)、全国市町村国際文化研修所、54～57ページ
 - ・久保健治(2020)「デスティネーションマーケティング概念の再検討：ツーリズム研究の歴史的分析」『日本国際観光学会第24回全国大会梗概集』日本国際観光学会、pp.38-39
 - ・小林賢弘(2013)「FITを見据えた地域活性化の可能性：日本型DMOによる「マーケティング」と「観光品質の向上」に向けて」『観光文化』37(4)、日本交通公社、11～15ページ
 - ・小林哲(2014)「二つの地域ブランド論」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣、137～161ページ
 - ・小林哲(2016)『地域ブランディングの論理：食文化資源を活用した地域多様性の創出』有斐閣、75ページ
 - ・近藤政幸(2018)『着地型観光の経営的条件：DMO/DMCに至る地域産業複合体のバリューチェーン(「地域活性化」シリーズ：特別版1)』大阪公立大学共同出版会
 - ・財界九州(2017)「沖縄県 自主事業の多面的な展開で“稼ぐ力”を磨く目指すは選ばれる「国際リゾート地」」『財界九州』58(10)、財界九州社、43～45ページ
 - ・齋藤俊則(2003)「観光マーケティングの現状と課題：一般マーケティングと

- の比較を通じて」前田勇編著『21世紀の観光学』学文社、63～82ページ
- ・佐々木茂 (2019) 「地域観光におけるDMOの戦略的位置づけ：地域エコシステムのキー・ストーンとしての役割」『観光学研究』(18)、東洋大学国際観光学部、1～11ページ
 - ・佐藤真一監修 (2016) 『地方創生の切り札 DMOとDMCのつくり方』樞出版社
 - ・篠原英智 (2015) 「日本型DMO：観光地域づくりの新しいマネジメント手法(人口減少にうち克つ)」『KER 経済情報』(307)、鹿児島経済研究所、10～15ページ
 - ・清水苗穂子・橋爪伸也 (2018) 「ディステイネーション・マネジメントに求められる要素とDMOの役割：シアトル市のDMO事業の事例」『阪南論集 社会科学編』53 (2)、阪南大学学会、135～144ページ
 - ・鈴木祥平・森本祥一・倉田 陽平 (2017) 「観光地の価値を高めるためのインターナル・マーケティング活動の検討」『観光科学研究』(10)、首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域、31～38ページ
 - ・大正大学地域構想研究所企画・編集 (2017) 『観光で繋ぐ！みんなが主役！「観光地域づくり」の教科書：日本版DMOによる成功するマネジメント』大正大学出版会
 - ・高橋一夫 (2013a) 「ディステイネーション・マーケティングの特性と課題：マーケティングの主体としてのDMO」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』28、日本観光研究学会、9～12ページ
 - ・高橋一夫 (2013b) 「観光マーケティングと観光地づくり：観光マーケティングの主体としてのDMO (特集 消費社会における観光と国土へのまなざし)」『ランドスケープ研究』77 (3)、日本造園学会、202～207ページ
 - ・高橋一夫 (2017a) 「欧米型DMOのマネジメント特性の日本への適用：日本の観光振興組織構造の実態分析」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』32、日本観光研究学会、25～28ページ
 - ・高橋一夫 (2017b) 『DMO観光地経営のイノベーション』学芸出版社
 - ・高橋一夫 (2019) 「効果的なディステイネーションマーケティングにむけた一考察：デジタル時代のプロモーションミックス」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』34、日本観光研究学会、61～64ページ
 - ・中部圏社会経済研究所 (2019) 『インバウンド観光に取り組むDMOについて：destination management/marketing organization：報告書：中部圏におけるインバウンド観光の広域連携に関する調査研究』中部圏社会経済研究所
 - ・徳山美津恵・長尾 雅信 (2018) 「日本版DMOに関する考察：プレイス・ブランディングの視点から」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』33、日本観光研究学会、69～72ページ
 - ・土木学会土木計画学ハンドブック編集委員会編 (2017) 『土木計画学ハンドブック』コロナ社
 - ・富田洋一 (2016) 「観光地の“稼ぐ力”を高める『DMO』」『SERIマンスリー』54 (7)、静岡経済研究所、18～23ページ
 - ・中村郁博 (2018) 「日本版DMOによる観光振興と金融機関の役割」『銀行法務』21』62 (10)、経済法令研究会、24～29ページ
 - ・二神崇彰 (2020) 「世界が目にする「SETOUCHI」：せとうちDMOの観光支援」『調査月報』(397)、百十四経済研究所、18～23ページ
 - ・西山徳明 (2018) 「観光と不動産の新たな関係構築を考える」『日本不動産学会誌』32 (3)、公益社団法人日本不動産学会、3～9ページ
 - ・日本観光振興協会編 (2018) 『観光とまちづくり』19 (1)、40～42ページ、『観光とまちづくり』19 (3)、40～42ページ
 - ・日本政策投資銀行地域企画部 (2017a) 『観光DMO設計・運営のポイント：日本政策投資銀行 Business Research：DMOで追求する真の観光振興とその先にある地域活性化』ダイヤモンド・ビジネス企画
 - ・日本政策投資銀行地域企画部編 (2017b、2018、2019) 『地域ハンドブック：地域データと政策情報 2017年度版』『2018年度版』『2019年度版』日本政策投資銀行
 - ・野瀬元子 (2015) 「DMOに着目した研究の進展状況：効果的なディステイネーション・マネジメントに関する研究動向のレビュー」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』30、日本観光研究学会、309～312ページ
 - ・長谷政弘 (1994) 「観光マーケティング」塩田正志・長谷政弘編著『観光学』同文館出版、141～155ページ
 - ・林用黙 (2020) 「「日本版DMO」展開の特性と課題：「九州観光推進機構」を事例として」『九州産業大学大学院経済・ビジネス研究科経済・ビジネス研究』(12)、九州産業大学大学院経済・ビジネス研究科、1～25ページ
 - ・ピザム、A. 監修責任、中村清・山口祐司日本語版監修 (2009) 『ホスピタリティマネジメント事典』産業調査会事典出版センター
 - ・平野敦士カール (2015) 『カール教授のビジネス集中講義 マーケティング』朝日新聞出版、27ページ
 - ・福井弘幸 (2017) 「「着地型観光」と「日本版DMO」」谷口知司・福井弘幸編著『これからの観光を考える』晃洋書房、155～173ページ
 - ・藤田尚希 (2017) 「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』(14)、埼玉大学経済学会、81～95ページ
 - ・藤田尚希 (2018) 「ディステイネーション・マーケティング及びマネジメントの視点によるMICEの分析」『博士論文(埼玉大学大学院人文社会科学研究科(博士後期課程))』

- ・三ツ木丈浩（2017a）「日本の観光プロモーションについての一考察：DMOにおける多言語観光情報発信を中心に」『埼玉女子短期大学研究紀要』(35)、埼玉女子短期大学、81～99ページ
- ・三ツ木丈浩（2017b）「日本版DMOについての一考察：地域創成に向けて」『埼玉女子短期大学研究紀要』(36)、埼玉女子短期大学、11～28ページ
- ・宮崎裕二・岩田賢編著（2020）『DMOのプレイス・ブランディング：観光デザインেশョンのつくり方』学芸出版社
- ・村橋克則（2017）「先進事例紹介「観光地域づくりにおけるDMOの役割」せとうちDMOの取組み紹介」『Ehime Center for Policy Research』2017（1）、えひめ地域政策研究センター、41～46ページ
- ・村山貴俊（2019）「観光地ステークホルダー論への一考察：先行研究の検討を中心に」『東北学院大学経営学論集』14、東北学院大学学術研究会、69～97ページ
- ・室岡祐司（2016）「観光地経営におけるマネジメント組織のあり方に関する研究：釜山観光公社の事例研究と日本版DMOの留意点」『商経論叢』57（1）、九州産業大学商学会、67～89ページ
- ・元木秀章（2017）「日本版DMOの概要と徳島版DMOへの期待」『徳島経済』99、徳島経済研究所、16～37ページ
- ・矢ヶ崎紀子（2015）「日本版DMOの形成と地元金融機関の役割：目標を明確にしたうえでマーケティング力を備えた組織を」『金融財政事情』66（41）、金融財政事情研究会、15～17ページ
- ・矢島正枝（2018）「日本版DMOを活用したインバウンド観光による地方振興：豊岡市城崎町の取り組み事例」『日本観光学会誌』(59)、日本観光学会、49～60ページ
- ・山本淳（2020）「瀬戸内しまなみ海道の現状と取組み：インバウンドを含め年間34万人が訪れるサイクリストの聖地（特集 インバウンドと土木）」『土木技術』75（5）、土木技術社、18～23ページ
- ・和田正春（2018）「DMOの自律的成長のために：地域が抱える課題解決組織の運営に関わる課題の検討」『東北学院大学教養学部論集』(180)、東北学院大学学術研究会、73～103ページ
- ・American Marketing Association (AMA)「マーケティングの定義」閲覧日：2020年10月8日 <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- ・Buell, V.P. (1985) *Marketing Management, A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill
- ・Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. and Ferrell, O.C. (1991) *Marketing, Basic Concepts and Decisions, 8th edition*, Houghton-Mifflin
- ・Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper&Low
- ・Drucker, P.F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row(上田惇生編訳(2001)『マネジメント：基本と原則』ダイヤモンド社)
- ・Kotler, P., Haider, D., and Rein, I. (1993) *Marketing Places*, The Free Press
- ・Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (1996) *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education
- ・Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism: third edition*, Pearson Education (白井義男監修(2003)『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第3版』ピアソン・エデュケーション)
- ・Kotler, P. and Keller, K.L. (2006) *Marketing Management, 12th edition*, Pearson Education
- ・Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley (恩蔵直人監訳(2010)『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版)
- ・Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley (恩蔵直人監訳(2017)『コトラーのマーケティング4.0スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版)
- ・Krippendorff, J. (1971) *Marketing et tourisme*, Peter Lang GmbH
- ・Lumsdon, L. (1997) *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press (奥本勝彦訳(2004)『観光のマーケティング』多賀出版)
- ・Moutinho, L. (1989) "Marketing of Tourism", *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, 1989, p.259-263
- ・Pike, S. (2002) "Destination Image Analysis: A Review of 142 Papers from 1973 to 2000", *Tourism Management*, 23 (5), pp.541-549
- ・Pizam, A.(edition) (2005) *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Butterworth-Heinemann
- ・UNWTO (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization Pubns
- ・UNWTO (2009), *Handbook on Tourism Destination Branding*, World Tourism Organization Pubns
- ・Wahab, S., Crampon, L.J., and Rothfield, L.M. (1976), *Tourism Marketing: a destination-oriented programme for the marketing of international tourism*, Tourism International Press

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】