

平成 30 年 6 月 14 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K01973

研究課題名(和文) 観光目的地におけるマネジメント組織に関する理論的・実証的研究

研究課題名(英文) Theoretical and Empirical Study on Management Organization in Tourism Destination

研究代表者

高橋 一夫 (TAKAHASHI, Kazuo)

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号：90469304

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、観光目的地の観光振興推進主体として期待されるDMOの進化を主テーマとして、DMOに求められる二つのマネジメント、つまりマーケティング機能に関するマネジメントと観光目的地内の多様なステークホルダーに関するマネジメントについて理論的・実証的に考察するとともに、国が進める日本へのDMO概念の導入において障壁となる阻害要因とは何かを明らかにすることにあった。

欧米と日本の比較研究により、DMOによる市場に向けてのマーケティング・マネジメント及び観光目的地におけるエリアマネジメントの成果の差は、DMO組織そのもののマネジメントの違いによることを明らかにし、7つの阻害要因を抽出した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to focus on the evolution of DMO, which is expected to promote tourism promotion for tourism destinations, on the two themes required for DMO, namely management on marketing functions and management on various stakeholders within tourism destinations. It was a theoretical and empirical consideration and to clarify what impediments are the barriers to the introduction of the DMO concept to Japan advanced by the government.

Comparative studies between the United States, Europe and Japan revealed that differences in the results of marketing management promoted by DMO and area management at tourism destinations are due to differences in the management of the DMO organization itself. It was discovered that there are seven differences between the United States, Europe and Japan.

研究分野：観光マーケティング

キーワード：DMO デスティネーション・マーケティング DMOの7つのマネジメント特性 組織構造の5つの主要原則 合意形成

1. 研究開始当初の背景

DMOにかかわる研究は、DMOのマーケティング機能に注目した研究による蓄積が中心に行われてきた。それらの研究は、①効果的な広告やプロモーション方法を解明した研究、②観光目的地イメージに関する量的調査を行った研究、さらに③企業間連携（DMOを含む）による観光目的地マーケティングを考察した研究に収斂される。特に、広告、ダイレクト・マーケティング、セールス・プロモーション、人的セールス、広報に関する研究等、観光目的地にかかわるプロモーションに焦点が当てられながら研究が蓄積されてきていた。

一方でDMOに期待される役割は環境とともに変化してきた。特に、これまでのプロモーションを中心としたマーケティングに関する機能を有した組織としてだけではなく、グローバルな観光地間競争が激化する中、マーケティングも含めた観光目的地の総合的なマネジメントに関する組織へと進化することが、DMOには期待されている。事実、UNWTO（世界観光機関）が“A Practical Guide to Tourism Destination Management”で示しているように、DMOには次のような機能が求められている。すなわち、①マーケティング、②持続可能な環境の整備、③来訪者受入の際の対応である。

また、日本においても2014年末に公表された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、「効率的な事業を継続的に推進する主体（日本版DMO）が必要」とし、DMO概念の日本への導入が議論されることになった。

2. 研究の目的

日本への導入が期待されるDMOだが、UNWTOによって示されているその機能は、日本の観光協会などの観光振興組織が

もつ機能と大差はない。しかし、欧米DMOと日本の観光協会との間には、パフォーマンスに大きな差があり、高いパフォーマンスを示している欧米DMOが、なぜそれを可能としているのかという要因を明らかにすることが必要である。

そのために本研究は以下を目的として研究を進めた。

- (1) 総合的なマネジメント組織としてのDMOに求められる機能のうち市場をマネジメントする機能の検証
- (2) 同じく、観光目的地内のステークホルダー間のマネジメントをいかに効果的に実施する機能の検証
- (3) パフォーマンスが高いDMOが、なぜ日本の観光目的地に積極的に導入されてこなかったのかという、日本におけるDMO導入阻害要因の検証

3. 研究の方法

研究目的(1)に対しての研究

DMOが効果的かつ効率的にマーケティングを実践するためには、旅行者のニーズや行動について深い理解と的確な分析が必要となる。

本研究では、先行研究の課題を意識しながら旅行者意思決定プロセスの中でも次の2つの段階に注目した。①「旅行予約時」と②「旅行予約後から旅行出発前」である。

「旅行予約時」は旅行者が旅行予約サイトに対してもつ不安やリスクに焦点を合わせた。なぜなら、旅行予約サイトを通じた予約が一般化する中、旅行者がどのようなリスクを知覚しているのか、については統一した見解が示されていないためである

「旅行予約後から旅行出発前」は、近年、ツーリズム研究で注目されている概念の一つであるメモラブル・ツーリズム・エクス

ペリエンシーズ(MTEs)に焦点を合わせながら明らかにすることを試みた。消費者の記憶に残る(思い出に残る)経験に注目することで、行動面と感情面の双方を明らかに出来ると考えたためである。

そのため、2回にわたりインターネット調査を実施した。

研究目的(2)に対しての研究

①研究期間に行ってきた国内単一事例研究(3地区)の比較研究を行った。対象事例は、多様なアクターの利害が交錯する観光地における「交通需要マネジメント(TDM)」を本格導入、継続実施(3年以上)をしている地区(観桜期の奈良県吉野山、島根県出雲大社周辺、岐阜県白川郷)を選択した。また、3つの事例が、技術的、制度的、人的側面において制御困難な観光地であるのに対し、比較的制御しやすい環境(定住者の存在しない観光事業者のみの区域であり、国が管理する公園)にある「長野県松本市(上高地)」にもインタビュー調査を行い、対照的な視座からも検証を行った。

②地域全体の観光ネットワークに強い影響力をもつDMOのポジションに着目した。DMOの「権限」を、ステークホルダーからの「承認」を保有している状態と捉え、国内外の観光マネジメント組織(釜山観光公社、九州観光推進機構)のインタビュー調査により、こうしたポジションの形成過程や効果的なステークホルダーマネジメントへの適合性について考察した。

研究目的(3)に対しての研究

欧米のDMOに対しするヒアリングから、DMOの導入が日本で進まなかった利用を明らかにするため、欧米のDMOへの半構造化インタビューを実施した。

【第1回調査】

アメリカのDMO等へのインタビュー調査

2016年10月9日(日)～16日(日)

訪問先: San Francisco Travel、Visit Napa Valley、Destination Marketing Association International、State of Maryland Tourism Development、Bryant Park BID

【第2回調査】

ヨーロッパのDMOおよびUNWTO(世界観光機関)等へのインタビュー調査

2017年10月30日(日)～11月6日(日)

訪問先: Messe Hannover、Ars Electronica、San Sebastian city government、Basque Culinary Center、UNWTO

4. 研究成果

研究目的(1)に対しての研究成果

1回目の調査では、旅行予約サイトに対して旅行者が知覚するリスクタイプを明らかにした。

分析の結果、「社会的リスク」「操作性リスク」「情報信頼性リスク」「アフター・サービスリスク」を確認した。とりわけ、「アフター・サービスリスク」という旅行予約サイト特有のリスクタイプを示唆するに至った。

また、2回目の調査では「旅行予約後から旅行出発前」における旅行者の行動面と感情面を思い出に依拠しながら解明することを試みた

「旅行予約後から旅行出発前」における旅行者行動に関する研究自体、十分に蓄積されているとはいえない。そのため、本研究では次の2段階で旅行者の行動面や感情面を確認することとした。

結果、「旅行予約前」「旅行予約後から旅行出発前」「旅行予約時」「旅行中」という順に「情報探索」が多く行われることがわ

かった。とりわけ、「旅行予約後から旅行出発前」は「旅行先での行動」に関する情報探索が高まる段階であることが確認できた。

次に、「旅行予約後から旅行出発前」に関しては、ポジティブな感情を抱きながら積極的に情報探索を行い、旅行のスケジュールを計画したという経験と、「不安」「心配」というネガティブな感情を抱きながら情報探索を行い、そのような感情を払拭しようと試みた経験が思い出として記憶に貯蔵されていることがわかった。

本研究の成果は DMO のマーケティングに応用可能である。つまり、旅行予約サイトに対する知覚リスクを緩和することは、対象地域の選択可能性を高めることにつながることを意味している。また「旅行予約後から旅行出発前」に注目することは、旅行者との新たなコミュニケーション機会を得ること、それによる差別化につながることを示唆したものと見える。

研究目的(2)に対する研究成果

観光地におけるデ・マーケティング活動の一つである TDM を本格導入、継続実施を実現させている観光地区を対象に、デ・マーケティング活動を支えている利害関係者管理と価値共創のための協働のマネジメントに関する理論的・実証的考察及び阻害要因について探索した。複数事例研究の結果から、「価値共創に向けた協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組み(1)」、「協働のネットワーク・マネジメントの発展過程と影響要因(2)」、「価値共創型 TDM を支える協働の持続性(3)」について提示をした。

(1) では、関係性マーケティング理論の KMV モデルを援用した協働のプロセスモデルを検討した。複数事例研究の結果から、関係性要因(「共有された価値」、「コミュニケーション」、「公平な3つのシェアリン

グ：問題意識・使命感、資源、便益」と関係性支援要素「組織学習。正確な情報、外部資源の活用、公的権限とサービス、第三者評価とパワー、リーダーシップ」を発見し、「協働のネットワーク・マネジメント」の基礎的枠組みを提示した。

(2) では、協働のネットワークの発展過程を4段階(萌芽期、漸次的発展期、安定期、混迷期)と区分し、各段階における影響要因(個人資源要因、関係性要因、状況要因Ⅰ及びⅡ、結果要因、協働の基盤)を示した。

(3) では、協働のネットワークの発展過程における影響要因と価値共創に向けた協働のネットワーク・マネジメントの核となる関係性要因間の関連性を図式化した。

また、釜山、九州広域 DMO へのインタビューからは、①ステークホルダーとの協業によるシナジー効果によって、組織に対する「承認」が次第に醸成されていること、②組織のリーダーシップや事業の効果的なマネジメントは、従来からのステークホルダーとの関係性があるからこそ適用可能であることが確認された。

研究目的(3)に対する研究成果

日本の観光振興組織と欧米 DMO との比較分析の中から、DMO の組織設計とその運営にあたって欠かせないマネジメント特性の論点として7つの項目を提示した。すなわち、(1)意思決定機関の存在感、(2)観光行政と DMO との機能分担、(3)プロパー職員による運営(専門人材の存在)、(4)所属する DMO による人事評価、(5)多様で安定的な財源の存在、(6)多様なステークホルダーとの緊張感のある関係、(7)確かな評価指標、である。これらのマネジメント特性は、成果を上げている欧米7か所の DMO にインタビューをして、共通している項目を提示した。

7つのマネジメント特性のうち、組織で働く人のマネジメントを取り上げてみても、日本の観光振興組織は、組織構造の主要原則の欠落が指摘できることがあきらかになった。すなわち、

①階層性の原則

行政や民間企業からDMOに出向して、観光振興組織の中で一定のポストに就くとなれば、「観光の仕事は初めてだ」ということは言い訳にはならない。自ら判断する権限を持つということはその結果責任を取るということだが、一定のポジションに立ちながら責任ある対応をしていない事例が存在した。

②命令一元化の原則

行政や民間組織からの出向者は出向元から人事評価を受けているという現実、日常業務では出向先の観光振興組織の上司から指示命令を受けているにもかかわらず、人事評価を好餌として出向者の行動をコントロールしているということで、複数の管理者から命令を受けるのと同じ結果を生んでいる。

③専門化の原則

行政職員は2～3年単位での異動が当たり前になっている。また、自治体は複数の部門にまたがって異動をするため、専門的なスキルや人脈が継承されづらく、プロフェッショナルが育たないという人事制度上の課題がある。

こうしたDMO組織そのもののマネジメントの違いが、欧米DMOとのパフォーマンスの違いを生み出すことになることが実証された。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計11件)

① 柏木千春「魅力的な地域の存続につながる合意形成と協働」『月刊地域人』, 査読無, 30巻, 2018年, 72-75頁。

② 高橋一夫 「DMOの観光地マーケティング」『月刊事業構想』査読無、巻第56号、2017年、38-39頁

③ 高橋一夫「今必要な地域の観光振興組織とは-日本版DMOの在り方を考える」『市政』査読無、通巻774号、2017年、27-29頁

④ 高橋一夫「観光産業のビジネスの変化について」『アド・スタディーズ』, 査読無、通巻59号、2017年、14-19頁

⑤ 柏木千春「観光客流入の最適化を図る来訪者管理のフレームワークに関する考察-島根県出雲大社周辺事例研究」『HOSPITALITY』, 第27号, 査読有, 2017年, 19-28頁。

⑥ 柏木千春「観光地のマネジメント『量』と『質』について考える」『あしぎん月報10月号』, 査読無, 101巻, 2017年, 8-13頁。

⑦ 柏木千春「海外レポート ハワイにおける観光地マネジメント」『あしぎん経済月報』, 査読無, 2016年, 8-15頁。

⑧ 室岡祐司「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」『九州産業大学商経論叢』, 査読無, 57号1巻, 2016年, 67-89頁。

⑨ 高橋一夫「観光産業の再生ケーススタディー - 個別再生から面的再生への胎動 -」『金融ジャーナル』査読無、56巻第10号、2015年、66-69頁

⑩ 室岡祐司「旅行業の事業領域拡大の変遷からみる九州観光の構造変化：観光目的地における価値創造システムとしての地域密着型旅行業」『九州産業大学商経論叢』, 査読無, 56号1巻, 2015年, 45-70頁。

⑪ 柏木千春「海外レポート スイス・ダヴォスの観光地マネジメント」『あしぎん経済月報』, 査読無, 2015年12月, 8-13頁。

[学会発表] (計11件)

① 高橋一夫「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―」第 32 回日本観光研究学会全国大会、平成 29 年 12 月 3 日、金沢星稜大学（石川県）

② 柏木千春「白川郷における観光地交通対策の継続要因に関する研究-地域コミュニティ主体による協働の仕組みの視点から」第 32 回日本観光研究学会全国大会、平成 29 年 12 月 3 日、金沢星稜大学（石川県）

③ 室岡祐司「災害復興における観光推進組織・旅行者の役割と機能-2016 年熊本地震「九州ふっこう割」を事例として-」第 32 回日本観光研究学会全国大会、平成 29 年 12 月 3 日、金沢星稜大学(石川県)

④ 田中祥司「メモラブル・ツーリズム・エクスペリエンシーズ―「旅行前」の記憶に残る経験―」日本観光研究学会第 32 回全国大会、平成 29 年 12 月 3 日、金沢星稜大学(石川県)。

⑤ 高橋一夫「自治体の新たな観光振興財源の可能性」第 26 回日本ホスピタリティ・マネジメント学会全国大会、平成 29 年 8 月 13 日、同志社女子大学（京都府）

⑥ 柏木千春「交通需要マネジメント研究の変遷-ホスピタリティ・マネジメント視座の有用性」第 26 回日本ホスピタリティ・マネジメント学会全国大会、平成 29 年 8 月 13 日、同志社女子大学（京都府）

⑦ 高橋一夫「DMO が取り組むべき着地型観光の要点―おとな旅神戸を事例として―」第 31 回日本観光研究学会全国大会、平成 28 年 12 月 4 日、江戸川大学(千葉県)

⑧ 田中祥司「知覚リスクを構成するリスクタイプの探求―旅行予約サイトを対象に―」第 31 回日本観光研究学会全国大会、平成 28 年 12 月 4 日、江戸川大学(千葉県)。

⑨ 高橋一夫「地方創生の文脈と DMO の必要性」第 25 回日本ホスピタリティ・マネジメント学会全国大会、平成 28 年 8 月 7 日、日立目白クラブ（東京都）

⑩ 柏木千春「観光地サービス質向上のための旅行需要管理に関するフレームワークの考察-出雲大社周辺の事例研究」第 25 回日本ホスピタリティ・マネジメント学会全国大会、平成 28 年 8 月 7 日、日立目白クラブ（東京都）

⑪ 柏木千春「観光客流入の適化を図るディステイネーション・マネジメント」第 24 回日本ホスピタリティ・マネジメント学会全国大会、平成 27 年 8 月 9 日、桜美林大学多摩アカデミーヒルズ（東京都）

〔図書〕（計 3 件）

① 高橋一夫『DMO―観光地経営のイノベーション』、学芸出版社、2017 年、216 頁

② 清水慎一、柏木千春『別冊地域人観光地域づくりの教科書』、大正大学出版会、2017 年、120 頁

③ 高橋一夫、柏木千春、田中祥司、室岡祐司、他 11 名『1 からの観光事業』、碩学舎、2016 年、296 頁

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高橋 一夫 (TAKAHASHI, Kazuo)

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号：90469304

(2) 研究分担者

① 柏木 千春 (KASHIWAGI, Chiharu)

流通科学大学・人間社会学部・教授

研究者番号：50454749

② 室岡 祐司 (MUROOKA, Yuji)

九州産業大学・商学部・講師

研究者番号：50615359

③ 田中 祥司 (TANAKA, Shoji)

神戸山手大学・現代社会学部・専任講師

研究者番号：70704922