



Title	観光マーケティング：日本版DMOに必要なCSV機能とは何か
Author(s)	内田, 純一
Description	特集：「観光」新潮流～真のマーケティング～
Citation	ほくとう総研情報誌 NETT, 90(Autumn), 10-15
Issue Date	2015
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/64665
Type	journal article
File Information	nett90UCHIDA.pdf



観光マーケティング

～日本版DMOに必要なCSV機能とは何か～

北海道大学観光学高等研究センター

准教授 内田 純一

1. はじめに

近年、従来の物見遊山型観光ではない、体験や個々人の価値観を重視した新しい観光スタイルとしてのオルタナティブ・ツーリズムが定着し、それを支えるための「観光まちづくりマーケティング」の議論が行われるようになってきた（十代田編著、2010）。オルタナティブな観光形態では、他地域との違いを出そうとする結果、必然的に地域特有の資源が重視される。地域資源を発掘し、それを観光客にとっての価値に結びつけ、交流を活発化しようとする取り組みは増加している（敷田・内田・森重編著、2009）。

こうした観光形態においては、観光目的地の側が主体的なマーケティング活動を行うことを重視する。そのため、従来の「旅行マーケティング」論が大手旅行会社や大手航空会社、大手ホテルチェーンのためのマーケティング論であったとすれば、それとは異なる視点を持つ独自のノウハウを必要としていると言える。

しかし、地域の側が大手企業によるマーケティング論を熟知しておくことはやはり必要である。それは、製造業における下請企業（サプライヤー）が、脱下請けを標榜する新しい事業に乗り出すときと全く同じである。大手企業の従来の取引慣行の原則を知った上でなければ、脱下請けが成立するような事業戦略を構想できないであろう。現代の観光マーケティングとは、従来型にプラスして新たなノウハウを身につけるべきものである。

観光「新潮流」の時代に、どのような観光マーケティングのスキルが必要になっているのかについて、ここでは考えて見よう。

2. 「日本版DMO」に必要な共有価値創造（CSV）機能

2015年6月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」では、地域の観光振興を専門的にはかるための組織として「日本版DMO」の必要性が言及されている。ビッグデータをマーケティングに活かすスキルや、地域商品ブランドを自ら生み出す機能を組織的に備えることが、都道府県レベル、市町村レベル、広域観光圏といった3つのレベルで期待されているということである。

DMOと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（Destination Marketing Organization）であり、直訳すれば観光目的地マーケティングの推進組織である。欧米ではデスティネーション・マーケティングの教科書は数多く出版されている。

デスティネーション・マーケティングについては、米国のホテルスクールなど観光経営のコースを持つ大学・大学院では一般的な科目名称である。そのスキルは、大手旅行代理店等が旅行客を獲得するために行う狭義の「旅行マーケティング」とは異なる。旅行代理店では、その時々旅行ニーズを捉え、商品化する対象となる観光目的地を取捨選択することがマーケティングの重要な業務である。「代理店」と呼ぶ以上、流通業者の一種であるのだから、旅行商品を構成する旅行モジュールを安く調達し、それを自らターゲットとして定めた顧客が求める価値を実現するための旅行商品として高く提供することが本義である。このように、旅行マーケティングでは「流通」に重点がある。商品調達先が固定されて



いない商社のマーケティング活動のようなものである。

一方で、観光目的地の側では、継続的に観光客が地域に訪問してくれるよう、特定の地域に軸足を置いた持続可能なマーケティング業務を行う必要がある。商品を開発する場合は、自らの地域資源を使うことに重点がある。その意味では、自ら開発した商品を売ろうとするメーカーの姿勢に近い。デスティネーション・マーケティングは、この観光目的地自身のマーケティング活動だと言えることができる。

デスティネーション・マーケティングに必要な作業は以下のようにまとめられる。

- (1) 目的地の評判管理
- (2) 観光アトラクションやイベントの整備
- (3) 地域イメージ形成とメディア活用

このような作業は、単一企業が扱う一般商品分野であれば当たり前のように行っているマーケティング活動に近いだろう。しかし、観光目的地がそれを行うことは簡単なことではない。この目的地管理の主体とは、自治体あるいは観光協会だろうか。しかし、自治体が行う事業には限界があるし、観光協会は既存の観光事業者の集まりであって新しい観光形態に対応できるとは限らない。しかも自治体の範囲のなかで必ずしも観光需要が発生・完結するわけではない。とはいえ、広域観光の場合には、主体となる組織が機能していないこともある。

いずれにしろ現在の我が国の観光目的地には、評判管理の足場がなく、インフラ整備を含む観光アトラクションへの投資を決定する機構や、観光地としてのイメージ形成のための情報発信を行う組織が存在しない。まさにこうした課題があるがゆえに日本版 DMO が求められているわけである。

しかし、こうした DMO の議論で気をつけねばならないことは、組織設立が目的になってはならないということである。これまでの観光産業の利害を代表するだけであれば、従

来の観光協会や観光推進機構と何ら変わりがない。また、DMO は官主導の組織に限られるわけでもない。純粋な民間企業が DMO となる場合もあれば、公的セクターと民間セクターとのゆるやかな連携によって、DMO 的な組織間関係を実現する場合もある。顧客ターゲット別に DMO が地域内に複数あっても問題ない。さらに、公的セクターの DMO に向けた分野を民間セクターの DMO が補完するということもあるだろう。例えば、ビッグデータの分析などは公的セクターがある程度まで整備してもよいだろうし、ワインツーリズムなどのように個別テーマでかつターゲットがはっきりしている観光に特化したマーケティングは民間セクターが主導するほうが有利だろう。

重要なことはデスティネーション・マーケティングが行うべき作業が実行される体制が地域内にあるかどうかである。

日本版 DMO に必要な機能を思い切って絞るとすれば、それは観光の「共有価値」を策定し、それを地域内に広めることだと言っても良い。共有価値とは競争戦略論を創始した経営学者マイケル・ポーターが主張した CSV (Creating Shared Value) の考え方に基づく。もともと企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) をより戦略的に進める枠組みとして CSV は考案された。CSR が社会貢献を通じた企業の対外イメージの向上から発想されるとすれば、CSV は事業を通じて社会的価値を生み出しながら、自社の競争力も向上させようとするものである。さらに、CSV の概念には企業と地域社会が共同で価値を創出するという視点が含まれている (Porter and Kramer, 2011)。

一企業のマーケティングとは異なり、多主体の利害が錯綜するなかで、DMO が共有価値を設定できるならば、デスティネーション・マーケティングの3つの作業は格段に進めやすくなる。

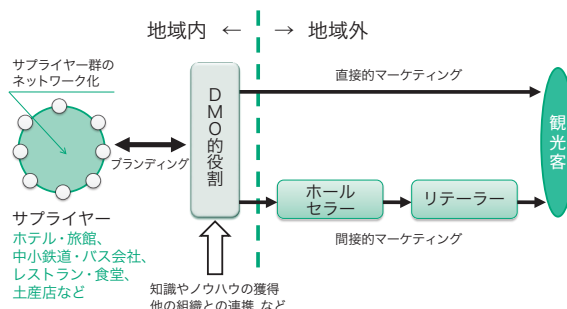
3. 観光マーケティングの ボトルネックを乗り越える

日本版 DMO に求められるのは、共有価値の醸成ができる現実的な機能を地域内に備えることであると筆者は考える。共有価値醸成機能の必要性については、マーケティング上のボトルネックを説明することで理解できるだろう。

観光目的地のマーケティングにとって最大のボトルネックは、地域内にマーケティング巧者が存在しないことである。観光地に存在するサプライヤーは、これまでの旅行マーケティングのなかで生きる場合は、大手旅行代理店が備えるホールセラー機能とリテラー機能を使えばよかった。しかし、オルタナティブ・ツーリズム商品を新たに観光客に提供する場合は、直接的に観光客にアピールするか、あるいは新たに間接的なマーケティングルートを構築する必要がある。とはいえ、オルタナティブな観光商品であるということは、そのサプライヤーがこれまで観光に関わりがない企業であるという可能性も強い。ワインツーリズムに乗り出すワイナリーは、観光客を誘致する機能までは持たなかったはずだ。エコツーリズムやグリーンツーリズムでも同様である。これまで観光業界に関わってこなかったサプライヤーがひとまとまりになるということも難しい。サプライヤーがバラバラのままであればロットが小さく、既存の旅行マーケティングに乗せにくい。つまり、旅行代理店から相手にされない。このように、オルタナティブ・ツーリズムのサプライヤーたちが観光マーケティングに乗り出すのは難しいのである。

こうしたボトルネックを解消するためにも、DMO 的役割を果たす組織が地域の内外を介在することは便利である。図1のような位置づけにある DMO 的役割は、実は海外旅行におけるツアー・オペレーター（我が国ではランド・オペレーターとも呼ばれてきた）の位置づけに近い。しかし、大手旅行会社の管理

図1 DMO 的役割が促進する観光マーケティング



下にあったツアー・オペレーターと違い、地域独自の資源に知悉した担い手がある点で異なる。

観光目的地から DMO 的役割を生み出し、マーケティング手段を獲得することの優位性はもうひとつある。この役割を一度生み出せば、別のツーリズムにも使えるという点である。エコツーリズム推進のために整備したマーケティング手段は、次に地域が商品開発したワインツーリズムにも使える。そして、地域内に存在するサプライヤーが等しくマーケティングノウハウを持つことは困難だが、役割として知識やノウハウを吸収する担い手が存在すれば、そのノウハウを使って、新たな商品開発を行うことができる。

サプライヤーが「商社」機能を得ることで、一定方向に商品開発が誘導される。そして、その方向性が示されることによって地域のなかでの新しい観光の役割を示すことも可能になる。これが共有価値の創造である。なお、図1では、共有価値創造を「ブランディング」によって実現するという位置づけにしている。

4. 圏域で取り組む 共有価値創造のためのブランディング

日本版 DMO に求められる共有価値創造をブランディングによって実現するということはどういうことであろう。現在、北海道において行われているいくつかの取り組みを通じて解説してみたい。



(1) 北海道ガーデン街道

北海道の観光地を複数めぐる「周遊ルート」は、地域外にいて送客をする発地側の旅行業界が商品化することが多いが、最近になって地域自ら魅力的なルートを創造して外部に発信する事例が北海道に出てきている。例えば、全国に先駆けて「シーニックバイウェイ北海道」と呼ばれるドライブ観光促進のためのモデルルート整備が2003年度より行われた。国土交通省北海道開発局が、米国における同様の取り組みを参考に導入をはかったもので、これはいわば公的セクター発の取り組みと言えるかもしれない。

一方、民間発の取り組みの代表例としては「北海道ガーデン街道」がある。本事例は内田(2013)に詳しいが以下で概略を紹介する。

北海道ガーデン街道は十勝から上川に到る8つの洋風庭園（ガーデン）をルートとして結び、個々の魅力だけではなく、ルートとして構成されることから派生する魅力を訴えかけるものである。ドイツにおいて観光街道に指定されているロマンティック街道や、イギリスにおいてイングリッシュガーデンをめぐることができるコッツウォルズ地域などを目指し、2010年に十勝地域のガーデン経営者と旭川・富良野方面のガーデンで構成される北海道ガーデン街道協議会が発足した。

この協議会では当初、7つある庭園（2014年からは8つ）のうちの4箇所に入園できる共通チケットを扱っており、200キロにわたる距離を観光客に周遊してもらうことを前提にしている。呼びかけを行ったのは、十勝千年の森を運営する有限会社ランラン・ファームの林克彦社長である。きっかけは、倉本聰が富良野市を舞台にして脚本化した2008年のテレビドラマ『風のガーデン』のロケ地として整備した英国式ガーデンに訪れる客が増加していたことである。林社長は2009年に風のガーデンを設計した上野砂由起氏に相談し、それを核にして十勝エリアの5つのガーデンと上川エリア2つのガーデンが協力して持続的な

ガーデン街道を造るという構想に結びついた。2010年に林会長と上野副会長という体制で協議会を発足させた初年度は、各庭園がオープンする四月にめがけ、道内外の旅行会社31社を合わせて40回ほどの観光ツアー商品が造成された。もちろん、ツアーだけでなく個人客への認知度も高く、道内メディアによる道民向けの媒体がこぞって記事にとりあげ、いちはやく北海道におけるドライブ観光の定番ルートになっている（内田、2013）。

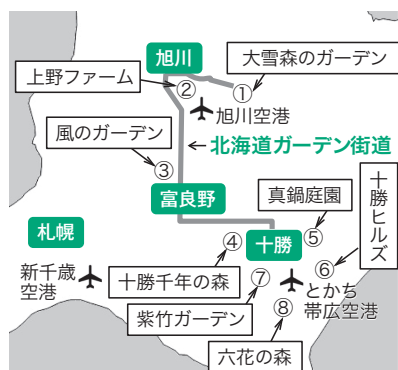
全庭園合計の総入場者数は北海道ガーデンショーを開催した2012年度には約55万人にのぼった（当時は全7庭園）。2011年に道東道が帯広市まで延伸された効果もあったであろう。近年では8庭園全てを巡る大手旅行代理店のツアーも増えている。いまでは「北海道のドライブ観光と言えばガーデンめぐり」というブランディングにはほぼ成功していると評価できよう。

もちろん、各庭園が個々に周辺の地域資源との連結を試みており、上述した北海道ガーデンショーを2015年にも実施するなど、イベントを通じた地域の魅力を高める努力を継続的に行っている。

また、長距離を周遊する際に不可欠の宿泊先の問題もルート近辺にあるホテルとの協力関係を築いて整備しているという点も特筆できる。観光にとって重要な域外からの窓口である空港ゲートウェイの問題についても、ガーデン街道めぐりとセットにする形でレンタカープランを用意し、3つの空港どこでも乗り捨てを可能にしている。また、協議会を構成する庭園のひとつである十勝ヒルズが、十勝の豆で作った加工品を「十勝ヒルズ」ブランドで売り出すなど、ガーデン街道を親ブランドとした子ブランドを育てる動きに乗り出している。すなわち、庭園単体としてもルートとしてもブランド構築を目指していると言え、旅行代理店やホテルを巻き込んだ観光システムづくりの整備が持続的な形で行われている点もユニークである。

以上のように、ガーデンという共有価値の創造を民間主体の協議会で取り組み、観光マーケティングのボトルネックを乗り越えようとしているのである。

図2 北海道ガーデン街道ルート



(2) 北海道ネイチャーセンター

北海道では1990年代に体験観光業者が徐々に誕生し始めており、これは全国に先駆けた動きであった。1994年にロス・フィンドレー氏がニセコエリアにニセコアドベンチャーセンター（NAC）を設立し、ニセコを冬のスキーだけでなく、ラフティングなど夏の観光アクティビティの魅力のある地域に変貌させている。

ここで紹介する北海道ネイチャーセンターは、前身である然別湖ネイチャーセンターが1990年9月に坂本昌彦氏によって設立された私設のネイチャーセンターとしては国内初の事業会社である。同社の事例については佐藤（2012）に詳しいが、以下ではその概略を紹介する。

もともと大雪山国立公園内にある然別湖のほとりには、「ホテル福原」と「然別湖畔温泉ホテル風水」という2軒の温泉宿泊施設があり、それぞれ109室(500名)、78室(366名)の収容人数があり、然別湖の自然と温泉を観光資源として集客をはかっていた。しかし、自然を売りにする関係で冬の集客には従前は苦戦を強いられていた。そこで当時、ホテル福原で営業部長を務めていた坂本氏は、体験観光による集客を福原グループに提案し、それが認められ、1990年に「有限会社然別湖ネイチャーセンター」を分社化させ、代表に就任したのである。

1990年以前から、然別湖の2軒の旅館が協力する形でアウトドア事業として宿泊客に提供していたという下地があった。その頃に当地で個人としてガイドを営んでいたスタッフを雇用し、気球とカヌー、森の散策を主な商品の柱として事業を開始した。しかし、開業当初の2、3年は赤字が続いたという。2軒のホテル宿泊客をあてにした経営に限界を感じた坂本氏は、東京や大阪の旅行代理店に自ら営業活動を行う他、修学旅行が体験型にシフトするという情報をつかみ、ターゲット校には自ら営業もかけ、1994年には大阪の私立高校の誘致に成功した。その後も順調に修学旅行誘致に成功し、1998年には100校の受け入れを実現した（佐藤、2012）。

同社の顧客としては、台湾からのインバウンド観光客が1割ほどを占める。ふとしたきっかけから生まれた台湾とのつながりを活かし、現在も海外客のなかでは台湾客が最も多い。坂本社長は近年では観光系学部を有する台湾の嶺東科技大学でたびたびゲスト講師を務めるなど、関係をますます深めている。

2003年にはホテル福原のグループ会社として「有限会社アークストラベル」が設立され、第2種旅行業務の免許を取得し、国内外の旅行代理店の求めに応じて、着地側（北海道側）のツアーオペレーター業務ないしはランドオペレーター業務をすることが可能になった。札幌と函館のグループ店舗に支店を置いてリテラー業務も行っている。これにより、大手旅行代理店との共同商品開発や、顧客に直接的マーケティングを行うことも可能になった。なお、この年に有限会社然別湖ネイチャーセンターは株式会社北海道ネイチャーセンターに組織変更している。

また、坂本氏は2005年に「北海道体験観光推進協議会」を設立し、2011年には一般社団法人化（代表理事は坂本氏）した。アウトドアに関連する普及・啓発活動や人材育成活動によってガイドの質を高める活動を、北海道知事認定のアウトドア資格制度の業務センター



を請け負いながら行うほか、北海道の体験観光のプロモーション活動も行っている。

北海道体験観光推進協議会ではガイドスキルだけではなく、旅行代理店対応などのマーケティングスキルの養成に力点を置き、北海道の体験観光事業者全体のガイドスキルとマーケティングスキルの同時向上に努めていることも特徴的である。通常、ガイドを運営する個人・組織は旅行代理店との交渉が不得手であり、協議会にパートナーズメンバー（本会が募集する会員制度）として登録してサポートを受けることには大きなメリットがある。ガイド育成のための人材育成ノウハウや自然系ガイドに不可欠なリスク・マネジメントの知識に対しても自信が持てる事業者を増やすことは、北海道における体験観光の地としてのブランドをより盤石なものにするものでもある。

北海道ネイチャーセンター自体も然別湖の冬の集客力強化のため、凍結した然別湖の上での氷上露天風呂、アイスバーやアイスロッジの運営、そしてスノーモービルやクロスカントリーのツアーなど誘客のための様々な商品開発を行っており、業界のリーディングカンパニーとして位置づけられている。

5. おわりに

2008年にスタートした観光圏整備法は、これまで大した成果をあげていないと考えられる。2012年の同法改正で、観光圏のなかに「観光地域づくりプラットフォーム」を置くことや「地域住民の意識啓発・参加促進をはかる」ことなどが求められたのは、改正前までの取り組みにおいてそれら機能が欠如しがちだったことを意味する。

なお、ここで言われる観光地域づくりプラットフォームこそ、地域に不在であった目的地管理の主体を意味しており、日本版DMOに期待される機能のひとつとされる。北海道体験型観光推進協議会の事例はまさにプラットフォームとしての役割を果たしてきたと評価

できる。また、地域住民の意識啓発や参加促進をはかるという点については、北海道ガーデン街道協議会が「北海道のドライブ観光といえばガーデンめぐり」という認識を地域住民が持ち得る段階にまで至らしめており、内外に向けた共有価値ブランディングが着実に功を奏した結果だと筆者は考える。

広域連携を実のある観光振興に結びつけることは確かに難しい。しかし、本稿が事例として紹介した2つの民間主導の広域連携の取り組みでは、観光圏に今後の課題として求められた点のいくつかが上手に乗り越えられており、一定の模範となると思われる。

冒頭で述べたように、新しい観光を創造するには、従来の観光マーケティング論を理解することはもちろん、新しい観光に求められるノウハウも学ぶ必要がある。今後の我が国の観光振興では、日本版DMOを作るという組織設置止まりの議論で終わってはならない。本稿で指摘した共有価値創造の意義を、CSVの考え方とともに理解でき、DMOの中核的な仕事であるブランディングについての知見など、経営に関するスキル全般を備えた人材を地域内に招き入れたり、地域で育てていく必要がある。

参考文献

- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), Creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February 2011. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2011年6月号, ダイヤモンド社。)
- 佐藤公一 (2012)「北海道ネイチャーセンター」佐藤郁夫・森永文彦・松本源太郎編著『北海道の企業3』、北海道大学出版会。
- 敷田麻実・内田純一・森重昌之編著 (2009)『観光の地域ブランディング』、学芸出版社。
- 十代田朗編著、山田雄一・内田純一・伊良皆啓・太田正隆・丹治朋子著 (2010)『観光まちづくりのマーケティング』、学芸出版社。
- 内田純一 (2013)「北海道：極北のブランド」、原田保・古賀広志・西田小百合編著『海と島のブランドデザイン』、芙蓉書房出版。