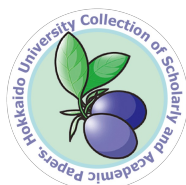




HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	デスティネーション・マーケティング・マネジメントの汎用的フレームワークの構築
Author(s)	北村, 倫夫
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 30, 3-21
Issue Date	2020-04-15
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/77576
Type	departmental bulletin paper
File Information	03_kitamura.pdf



デスティネーション・マーケティング・マネジメント の汎用的フレームワークの構築

北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院 教授

北村 倫夫

Building a Comprehensive Framework for Destination Marketing Management

KITAMURA Michio

abstract

This study aims to build a comprehensive management framework for effective and practical destination marketing by Destination Management/Marketing Organizations (DMOs) worldwide, especially in Japan. The framework building process includes two steps: first, presenting a theoretical hypothesis outlining a framework for destination marketing management based on the results of previous studies on traditional marketing and service marketing, and second, testing the validity of the hypothesis through integrated analysis of 12 destination marketing plans devised by selected DMOs in the United States and Canada. The testing method involves collating and summarizing the content of the selected plans using the theoretical framework outlined in the hypothesis. The result of this process is a comprehensive framework for destination marketing management.

1 はじめに

日本のデスティネーション（観光目的地）¹におけるマーケティングは、学術研究及び実務の両面において緒に就いたばかりであり、実効的なマーケティングをマネジメントする体系や手法が確立されているとは言えない状況にある。このため、観光立国を国家戦略とする日本において、国内の数あるデスティネーションに应用や実装が可能な、マーケティング・マネジメントの汎用的フレームワークを構築することの意義は大きい。

こうした状況を踏まえて、本稿では、「デスティネーション・マーケティング・マネジメント」（以下、DMMと記す）の汎用的フレームワークを、理論的仮説の構築と実装事例による検証という過程を通して構築することを企図している²。

最初の過程では、主にモノ商品（製品）を対象とした伝統的マーケティング論で確立されている標準的なマネジメント体系を原型としつつ、多様な観光関連サービス（旅行、宿泊、運輸等）の比重が高いというデスティネーションの特性に鑑み、サービス・マーケティングの要素を加味することによって、DMMフレームワークの理論的仮説を導く。

次の過程では、その理論的仮説の実効性を検証するために、世界の観光国の代表的なデスティネーションにおける「デスティネーション・マーケティング・プラン」（以下、DMPと記す）の策定事例をもとに、プランの構成項目体系と内容を整理・分析し、理論仮説フレームワークの項目・内容と照合しつつ、本稿の主目的である汎用的なDMMフレームワークの構築を行なう。

合わせて、上記の過程を通して、DMMに関する「学術的理論」と「社会実装」の関係を明らかにし、「デスティネーション・マーケティングの学術研究成果は、社会に役立っているか？」という、社会科学としてのマーケティング論の価値に対する根源的問いへの回答を導くことを試みる。

▶1 本稿では、実務的な視点から、デスティネーションを「DMO（デスティネーション・マネジメント・オーガナイズーション）の業務管轄範囲」と定義する。

▶2 本稿は、平成30年度（2018年度）に採択された科研費（研究基盤研究（C））の研究課題名「デスティネーション経験価値マーケティングの理論と手法の構築」の中間的成果を活用して取りまとめたものである。

2 研究の枠組みと方法

2.1 研究の全体的枠組みと意義

デスティネーション・マーケティングは、学術研究のテーマであるとともに、世界の多くのデスティネーションにおける訪問者（ビジター）誘客のための実務的手段にもなっている。すなわち、デスティネーション・マーケティングは、学術と実務の両要素を持っているということである。これを実務の点からみると、DMMは机上の空論では役に立たず、実効性の高いマーケティングの実践項目でなければならない。後述するように、デスティネーション

- ▶3 JTB総合研究所の定義によれば、「DMOとは、観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人のこと」である。また、日本では、政策的に「日本版DMO」と呼ばれる。

を運営する「デスティネーション・マネジメント・オーガナイズーション」（以下、DMOと記述）³において、マーケティングが中核的な活動になっているからである。

一方、学術研究の点からみると、その成果は実社会において利用され、社会の発展に寄与することが期待されている。例えば、科学技術・審議会（2018）は、「人文学・社会科学が、科学技術と社会の調和、未来社会の共創のためにその真価をより一層主体的に発揮していくことが期待されている」と表現している。したがって、DMMにおいても、蓄積されてきた学術研究成果（DMMの体系や手法の理論）は、実務レベルで利用されてこそ高い価値を持つことになると考えてよい。この点に関連して、Pike（2016, pp.17-19）は、近年の「デスティネーション・マーケティングにおける研究者と実務家の分離」、すなわち、理論と実践の乖離を問題視し、研究者の現実世界への貢献に留意する必要性を指摘している。この指摘が意味するのは、DMMの研究成果の実社会への貢献度があまり高くないという危惧である。

以上を踏まえて、本稿では、DMMフレームワークの理論的仮説を構築し、その仮説を海外の観光国・地域のDMOによって策定されているDMP事例（複数）の構成項目及び内容と比較照合することによって、次の2つの成果（結論）を導出する。

①DMMの汎用的フレームワークの構築

世界、特に日本のDMOが導入可能な、DMMの汎用的フレームワークを構築する。ここで言う汎用的フレームワークとは、DMOがDMPを策定し実行に移していくにあたって、異なる特性を持つDMOにおいても、共通して導入可能な（または導入すべき）マーケティング活動に係る実践項目体系のことを意味する。

②DMMの学術的理論の社会的実効性の検証

DMMフレームワークの理論的仮説の社会的実効性を検証する。ここで言う実効性の検証とは、フレームワークの理論が、実際のDMPに実装（インプリメンテーション）されているか否かを分析することを意味する。換言すると、DMMに係る「学術的理論」が、DMPの形でどの程度「社会実装」されているかを検証するということである。

2.2 DMMフレームワークの理論的仮説の構築方法

上記2.1に示したDMMフレームワークの理論的仮説の構築は、次の2つの過程を通して行なう。第一の過程は、伝統的マーケティング論の先行研究で示される、マーケティング・マネジメント体系の整理である。ここでいう伝統的マーケティング論とは、Kotler他（2017）等で使われている表現であり、主にモノ商品（製品）を対象とした、既往のマーケティング理論の全体を包含する用語として本稿では使用する。デスティネーションのマーケティングに関しては、基本的には伝統的マーケティング論の適用が可能であると想定されるが、サービス商品供給の比重が高いという特性により、伝統的マーケティング論を応用できる分野が限定される。このため、第二の過程として、サービス科学の成果を取り入れたサービス・マーケティングの要素を伝統的マー

ケティング論に付加することによって、より重層的なDMMフレームワークの理論的仮説を構築する。

2.3 DMMフレームワークの理論的仮説の検証方法

上記2.2の方法で構築したDMMフレームワークの理論的仮説の検証は、次の過程によって行なう。第一に、世界の代表的な観光先進国・地域のデスティネーションの運営と振興を推進する主体であるDMOを抽出し、それらが現実の活動として策定しているDMPの事例を収集整理する。第二に、収集したDMP事例に記載されている項目・内容を整理し、それらをDMMフレームワーク仮説の項目・内容と比較照合することによって、理論的仮説の項目が実際にDMPにどの程度導入・適用されているかを分析する。

以上の過程の具体的な方法は、次に示すとおりである。

(1) 分析対象国・デスティネーション（DMO）の選択方法

本稿では、次の2つの選択基準により、分析対象国を選択する。

- ①学術基準：マーケティングの理論・手法の研究を先導する国であること
- ②実務基準：一般的に観光国と言われており、外国人訪問客数が多いこと（年間2,000万人以上を想定）⁴。DMOの設立数及びDMMの策定例が相対的に多いこと

また、次の選択基準により、当該国内の代表的なデスティネーション（DMO）を10例以上選択する。

- ①需要基準：国内において観光地としての知名度が高く、訪問客数が上位に来ること
- ②プラン基準：DMOによってDMPが策定され、公開されていること

(2) DMMフレームワーク仮説の検証方法

前記2.2のDMMフレームワークの理論的仮説の項目に記号を付与し、分析対象DMP（10事例以上）の構成項目が仮説項目に該当する場合に仮説記号を付与する。分析対象DMP事例を統合し、「合併集合」の考え方でフレームワーク仮説に存在する項目と存在しない項目を整理し分析する。結果として、DMMフレームワークの理論的仮説のDMPへの実装度合が検証できる。また、合併集合された項目（一部内容を含む）体系が³、DMMの汎用的フレームワークとなる。

▶4 国連世界観光機関公表「世界各国・地域への外国人訪問者数（2018年）」の上位20位（日本は11位）のボトムラインである概ね2,000万人を基準値として採用した。

3 先行研究の総括的レビュー

以上の研究内容と方法に即して、関連先行研究の動向と課題を総括的にレビューする。

3.1 マーケティング・マネジメント論の先行研究のレビュー

伝統的マーケティング・マネジメントのフレームワークについては、第二次世界大戦後より欧米の研究者を中心に研究され蓄積されてきた。その成果は、現在の標準的なマーケティングの専門書やテキストブックの中に示されている。本稿では、小川（2009）、Kotler他（2014）、石井他（2013）、グロービス経営大学院（2019）の文献を参照している。

また、デスティネーション・マーケティングを検討するにあたっては、サービス・マーケティング論やサービス・マネジメント論の知見も必要となる。両分野については、日本では近藤（2007、2016）の研究成果が、先行する欧米の研究成果を取り込みつつ包括的にカバーしている。最近では、サービスドミナントロジックの分野も急速に発展しており、その代表的研究の一つであるStickdorn他（2013）を本稿では参照している。なお、以上の先行研究の成果は、「4. 研究分析の結果」で言及、引用する。

3.2 デスティネーション・マーケティング論の先行研究のレビュー

観光マーケティング論、地域マーケティング論、地域ブランディング論を含め本稿のテーマに関連する先行研究文献を参照した結果、デスティネーション・マーケティングに関する汎用的な理論や方法についての研究は少ない。また、国内の観光や地域のマーケティングに関連するこれまでの研究は、モノ商品（製品）中心の伝統的マーケティング論の置き換え、個別の観光業種（旅行会社、航空会社、ホテル等）の商品マーケティングのノウハウ論、観光地域PRのケーススタディ等にとどまっている例が多い。その中で、本稿のテーマと直接関わるDMMフレームワークについての主な先行研究としては、岡田（2014）、高橋（2013）、田中（2007）等が挙げられ、本稿ではそれらを参照している。

一方、外国では、デスティネーション・マーケティングに関わる研究は多く、本稿のテーマであるDMMフレームワークに限ってみても、Kolb（2017）、Pike（2016）、Morrison（2013）等の研究が参考になる。なお、以上の研究成果の内容については、「4. 研究分析の結果」で言及、引用する。

4 研究分析の結果

4.1 伝統的マーケティング・マネジメント体系の整理

伝統的マーケティングは、コトラー（2017、p.86）が「マーケティング4.0」の議論の展開の中で、デジタル・マーケティングと対比させる概念として使用しているものであり、戦略的セグメンテーションとターゲティング、ブランドのポジショニングと差別化、戦術的マーケティング・ミックス（製品、

価格、流通、プロモーション) と販売アプローチ等の従来型のマーケティング・アプローチを指すものとされている。

この伝統的マーケティングのマネジメント体系については、世界の研究者によって築かれてきた研究蓄積により、概ね標準的なフレームワークが確立していると判断できる。例えば、小川 (2009) は、大項目として「目的の設定」、「環境分析」、「内部資源の評価」、「戦略の策定」、「実行と統制」を提示している (表1)。また、Kotler他 (2014) では、企業が策定すべきマーケティング計画書のひな型として、「マーケティングの現状」、「脅威と機会の分析」、「目標と課題」、「マーケティング戦略」、「行動プログラム」、「予算」、「コントロール」等の主項目が示されている (表1)。さらに、石井他 (2013) は、「マーケティング目標の確認」、「ターゲット、ポジショニング、コンセプトの設定」、「マーケティング・ミックスの策定」、「消費対応、競争対応、取引対応、組織対応の検討」、「実行と再点検」をプロセスとして挙げている。最も簡潔な

■表1 伝統的マーケティング・マネジメントの体系構成例(先行研究2例のみ掲載)

出典：小川 (2009, p.83)		出典：Kotler他 (2014, p.54)	
体系名称：標準的なマーケティング計画のフロー		体系名称：マーケティング計画書	
体系構成：		体系構成	
目的の設定	(1) 企業目的の決定	エグゼクティブ・サマリー	
環境分析	(2) 環境分析	マーケティングの現状	
	①需要分析 (顧客分析)	・市場 (顧客ニーズおよびマーケティング環境要因)	
	②競争分析	・製品 (主要製品の販売状況、価格、利益の概説)	
	③マーケティング環境分析	・競合 (競合他社の市場ポジションと戦略の評価)	
	④その他環境の分析 (技術、政治、社会、経済、法律など)	・流通 (主要流通チャネルにおける売上傾向、その他の進展の評価)	
	(3) 状況分析	脅威と機会の分析	
	①製品市場の分析	目標と課題	
	②製品のポジショニング分析	・達成すべきマーケティング目標の提示	
	③製品の弱点と機会の分析 (SWOT分析)	・達成可否の鍵となる課題の検討	
	④業界分析	マーケティング戦略	
内部資源の評価	(4) ポートフォリオ分析	・ターゲット市場	
	①ポートフォリオの評価	・ポジショニング	
	②ポートフォリオに関する意思決定	・マーケティング・コスト	
戦略の策定	(5) マーケティング計画の策定	・マーケティング・ミックスの各要素の戦略	
	①ターゲットセグメントの選定と代替的なポジショニング戦略 (STPに対応)	行動プログラム	
	②製品プログラム	・マーケティング戦略の行動プログラムへの転換方法	
	③価格、流通、プロモーションのマーケティング・ミックス計画	予算	
実行と統制	(6) 他の機能領域計画の作成	・行動プログラムを支える予算 (予定損益計算書)	
	①研究開発	コントロール	
	②財務	・マーケティング・コントロール	
	③生産計画	・オペレーティング・コントロール	
	④人事政策など	・戦略コントロール	
	(7) マーケティング戦略プログラムの評価	・マーケティング投資に対するリターン	
	①企業目標の達成度		
	②経営資源と競合に対する差別的優位性		
	③将来のシナリオ (環境変化、競合の反撃)		
	(8) 実行と組織計画		
	①マーケティング計画を実行に移すための組織計画		
	②実行プロセスの監視および統制計画をする過程		

- 5 4つのPは、Product、Price、Place、Promotionのことである。通常各々の訳は、製品、価格、流通、プロモーションとされる場合が多いが、本稿では、サービスとモノ（製品）を区別する必要があるためProduct（プロダクト）を商品と訳す。また、「モノ商品」と「サービス商品」を区別する。

のが、グロービス経営大学院（2019）であり、「環境分析」、「マーケティング課題の特定」、「STP」、「マーケティング・ミックス（4P）」、「実行計画の策定」の流れとなっている。

以上の先行研究に示される項目を網羅し再構成することによって、伝統的マーケティングにおける標準的なマネジメント体系を整理すると表2の結果となる。同体系は、「目標設定（目標、課題）」、「内外環境調査（内部・外部・統合環境分析）」、「市場戦略立案（STP）」、「マーケティング・ミックス計画策定（4つのP）」、「計画実行（費用・予算、組織、実行）」、「統制（監視・管理、成果評価）」から構成される。

4.2 DMMフレームワークの理論的仮説の構築

（1）デスティネーション・マーケティングにおいて考慮すべき特性

以上の伝統的マーケティングのマネジメント体系は、DMMのフレームワークの原型として活用可能であり、先行研究の中で活用されている例もある（表3参照）。しかしながら、デスティネーションのマーケティングは、次の点で伝統的マーケティングと異なっている部分があると筆者は考える。

①デスティネーションではマーケティング対象としてサービス比重が高いこと

デスティネーションにおける観光誘客は、主にサービス業（サービス商品）が担っている。すなわち、いわゆる観光産業とは、河村（2010）が定義する6業種「旅行業、運輸業、宿泊業、レストラン業、観光物販業、娯楽・レジャー産業」が概ね該当する。これらの業種は全てサービス業であり、生産・提供される商品の多くはサービス商品である。したがって、デスティネーション・マーケティングに必要なのは、サービス・マーケティングの理論や手法であり、モノ商品を主な対象とする伝統的マーケティングだけでは要素が不足することになる。

■表2 伝統的マーケティング・マネジメントの標準的体系（筆者整理）

マーケティング・マネジメントの項目		内容・手法の例示
目標設定	目標	マーケティングの目標（表現と数字）の決定
	課題	マーケティングの目標を達成するための課題整理
内外環境調査	外部環境分析	経済社会動向、競合他社・商品、顧客、マーケティング環境、業界等の分析
	内部環境分析	内部資源のポートフォリオ分析
	環境統合分析	SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）
市場戦略立案（STP）	S：セグメンテーション	市場や顧客の細分化
	T：ターゲティング	ターゲットとする市場や顧客の決定
	P：ポジショニング	商品の市場における位置づけ
	P：プロダクト（商品）	商品コンセプト、デザイン、品質水準、アフターサービス等の決定
マーケティングミックス計画策定（4つのP）	P：プライス（価格）	標準価格、ディスカウント価格等の決定
	P：プレイス（流通）	流通・販売チャネルの最適化
	P：プロモーション	統合型マーケティングコミュニケーションの展開
	費用・予算	マーケティングミックス計画実行のための費用積算、予算措置
計画実行	組織	マーケティングミックス計画の実行組織
	実行	マーケティングミックス計画の実行
統制（コントロール）	監視・管理	マーケティング、オペレーション、戦略等の監視と管理
	成果評価	マーケティングの成果評価と修正

■表3 デスティネーション・マーケティングの体系構成例（先行研究の成果）

研究者/著者	提示されている事項の要約
Pike (2016, pp.163-180)	【デスティネーション・マーケティング戦略のフレームワーク】 ●DMOビジョン、価値、ミッション ●環境分析 ・外部マクロ環境分析 ・内部環境分析 ・デスティネーションの比較優位性と競争優位性の明確化 ●目標（goals）と目的（objectives）の設定 ・SWOT分析 ・目標と目的の設定 ●マーケティングプランの実行とモニタリング
Morrison (2013, pp.70-108)	【デスティネーション・マーケティング・プランニングのプロセスモデル】 ●デスティネーションビジョン ●DMOビジョン ●デスティネーション・マーケティングの目標（goals） ●デスティネーション・マーケティングの目的（objectives） ●DMOミッション ●調査（リサーチ） ・環境調査（政治・経済・社会・文化・環境・技術等） ・状況分析（デスティネーション、競合状態、ビジター市場、マーケティングポジション等） ●マーケティング戦略（プランニング） ・ビジターマーケット・セグメンテーション分析 ・ターゲットマーケットの選択 ・ポジショニング・イメージ・ブランディング（PIB）の取り組み ・デスティネーション・ブランディング ・マーケティングの目的 ●実行（インプリメンテーション） ・マーケティングミックスの選択（8P:プロダクト、プライス、プレイス、プロモーション、パッケージング、プログラミング、パートナーシップ、ピープル） ・マーケティングプラン策定 ・マーケティング予算 ・マーケティングプランの予定表、スケジュール表 ・実行の責任分担 ・進捗管理と成果評価の手順と指標 ・マーケティングプランの実行 ●進捗管理（コントロール） ・経過報告書 ・マーケティングプランの修正 ●成果評価（エバリュエーション） ・マーケティングの成果評価 ・次期マーケティングプランの変更点の明確化
Kolb (2013, pp.1-243)	【市と町のためのツーリズムマーケティングの項目】 ●ツーリズム開発のためのコミュニティ支援の構築 ●ツーリズムプロダクトとしての市町の分析 ●内部・外部環境分析 ●SWOT分析を活用したマーケティング戦略の決定 ●現在のビジターと潜在的ビジターの調査 ●ビジターの動機付け、セグメント化、ターゲティング ●本物のブランドイメージの構築 ●ソーシャルメディアの活用とコンテンツマーケティング ●バйд、オウンド、アードメディアの創造 ●ツアングループとミーティングプランナーへのプロモーション ●ツーリズム・マーケティング・プランの実行と評価
岡田 (2014, p.16)	【デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワーク】 ●当該地の製品（中核製品・支援製品・拡張製品）分析を行い、そのあるべき形を構想、実現し、製品特性を明確化する。（Product） ●当該地の製品特性が訴求力を持ち得る標的市場を選定する。（Target Markets） ●標的市場を構成する潜在的観光客が当該地を身近な存在と認識するよう、3つの距離（時間距離、経済距離、心理距離）の短縮を図る。（Price、Promotion、Place of Sale） ●以上の一連の諸活動を一元的に実行するために、DMOを特定または設置し、その機能の強化を図る。
高橋 (2013, p.11)	【デスティネーション・マーケティングのプロセス】 ●地域資源の魅力・価値の分析 ●地域の観光産業の業態や魅力・価値の分析 ●ターゲットとする観光者の居住エリア、属性、旅行形態、観光者のプッシュ・モチベーションの種類の明確化 ●他の観光地とのポジショニングの明確化 ●マーケティング・ミックス戦略の取りまとめ
田中 (2007, pp.97-99)	【「日本」のデスティネーション・マーケティング】 ●市場調査（観光統計を含む） ●目標の設定 ●競合国・地域の実態把握 ●マーケットのニーズに合った商品と価格 ●マーケットに適した宣伝と経路 ●ターゲット・マーケットの選定 ●7つのP（連携、商品、価格、プログラミング、人、宣伝、宣伝経路）

その例として、サービス・マーケティングにおいて必要になる「P」について、近藤（2016）は、伝統的マーケティングの4P以外に「人材（People）」、「物的環境要素（Physical evidence）」、「提供過程（Process）」の3つのPを挙げている。また、最近では「サービスデザイン（サービスドミナントロジック）」の研究分野において、サービスデザイン思考の原則として、「ユーザー中心」、「共創」、「インタラクションの連続性」、「物的証拠」、「ホリスティック（全体的な）視点」が挙げられている（Stickdorn他、2013）。こうした新しい視点も、DMMに取り込んでいくことが理論的には重要であると考えられる。

②デスティネーションでは地域に賦存する観光資源もマーケティングの対象となること

デスティネーションにおいてマーケティングの対象となるのは、立地産業によって供給される商品（主にサービス）だけではなく、地域に賦存する観光資源（自然、自然現象、景観、史跡、寺社仏閣、祭り、体験イベント、博物館・美術館等）も含まれる。

この場合、価格（料金）が設定されサービス商品として提供されるものも多いが、市場メカニズムを通さず提供される「価値」、例えば地域固有の自然、景観、祭り、体験イベント等には、それを観る・触れる・参加することによって得られる感動、すなわち、「経験価値」を訴求するというマーケティングの発想が必要になる（北村、2018）。したがって、デスティネーション・マーケティングに必要不可欠なのは、「（地域の）経験価値マーケティング」の理論や手法であり、それは伝統的マーケティングの領域ではあまり扱われてこなかった分野でもある。

③デスティネーションではマーケティングの実行主体がDMOになること

後述するように世界の観光国・地域では、DMOが主体となりDMPを策定・実行している多くの事例が存在する。DMOは、民間企業とは異なり公益性を持つ団体・機関等の法人であることから、DMOが中核となり実行するマーケティング活動には、産業（企業）とのパートナーシップ（連携）が不可欠となる。このため、デスティネーション・マーケティングに必要な項目として、民間企業との連携という視点が重視されていると推測できる。この点も企業を主体として想定する伝統的マーケティングでは、着眼されてこなかった視点である。

（2） 先行研究にみるDMMの項目体系の整理

デスティネーション・マーケティングを直接対象として、その体系やプロセス等を示した先行研究の成果をまとめると表3のとおりとなる。これは、日本及び外国の比較的最近の代表的な研究成果の要点を取りまとめたものである。

日本人研究者によるDMMの体系やプロセスに係る研究は、基本的に伝統的マーケティング理論の中核を占めるSTPやマーケティング・ミックス（4P）の範囲にとどまっている例がほとんどである（岡田（2014）、田中（2007）、高橋（2013））。

これに対して、欧米（英語圏）のDMMの研究では、実際にDMOの活動が活発であること等を背景に、より広範囲かつ具体的なDMMの項目体系が示

されている例が多い。表3の先行研究例の中で最も詳しく言及されている Morrison (2013) では、DMMの前段部分として、「デスティネーションビジョン」、「DMOビジョン」、「デスティネーション・マーケティングの目標・目的」等が、またそれらを踏まえた「調査」(環境調査、状況分析)、「マーケティング戦略」(ビジターマーケット・セグメンテーション、ターゲットマーケットの選択、ポジショニング、ブランディング等)、「実行」(マーケティング・ミックスの選択、プラン策定、予算、スケジュール、責任分担等)、「進捗管理」、「成果評価」のプロセスが示されている。

また、Pike (2016) は、デスティネーション・マーケティング戦略のフレームワークとして、簡潔に「DMOビジョン、価値、ミッション」、「環境分析」、「目標と目的の設定」、「マーケティングプランの実行とモニタリング」を掲げている。さらに、Kolb (2017) では、項目というよりは内容に近いが、「ソーシャルメディアの活用とコンテンツマーケティング」、「ペイドメディア、オウンドメディア、アードメディアの創造」等の視点も加わっている。

(3) DMMフレームワークの理論的仮説の提示(筆者の整理)

これまでに示した、伝統的マーケティング論を原型にサービス・マーケティング論の要素を付加するとともに、先行研究におけるDMMの項目体系を重視して整理したDMMフレームワークの理論的仮説は、表4のとおりとなる。フレームワークの大項目は、伝統的マーケティング論とほぼ同様に、「目標設

■表4 DMMフレームワークの理論的仮説(筆者の整理)

DMMの項目				DMMの内容(例示)
大記号	大分類	中記号	中分類	
G	目標設定 (Goals)	G1	デスティネーションのビジョン	デスティネーションづくりのビジョン
		G2	DMOのビジョン	DMO (Destination Management Organization) のビジョン
		G3	DMOのミッション、価値	DMOの持つ使命や価値
		G4	マーケティングの目標、目的	デスティネーションマーケティングの目標と目的
R	環境調査 (Research)	R1	外部環境分析	経済社会環境、競合地、競合商品の分析
		R2	内部環境分析	地域分析(資源・価値・産業)、現在及び潜在的ビジターの属性分析
		R3	環境統合分析	SWOT分析(強み、弱み、機会、脅威)、比較優位性・競争優位性分析
STP	市場戦略立案 (Segmentation, Targeting, Positioning)	STP1	セグメンテーション	現在及び潜在的ビジター、消費者のセグメント(細分化)
		STP2	ターゲティング	ターゲットとするビジターやマーケットの選択
		STP3	ポジショニング	デスティネーションのブランディング
MM	マーケティングミックス計画策定 (Marketing Mix)	MM1	商品(サービス、製品)	アトラクションやイベントの開発・企画、商品のパッケージ化
		MM2	価格	提供価格ゾーンの設定
		MM3	立地・流通	最適立地空間の選択、商品販売チャネルの最適化
		MM4	プロモーション	メディア(ペイド、オウンド、アード、ソーシャル)の活用 セールスプロモーション
		MM5	人的資源	サービスデリバリー人材の育成
		MM6	物的要素	商品(サービス)に付帯する事物や環境の最適化
		MM7	プロセス	効果的なサービス提供プロセスの決定
		MM8	パートナーシップ	DMOと連携する組織体とのパートナーシップのあり方
I	計画実行 (Implementation)	I1	実行主体	計画を実行管理する主体(組織体制)
		I2	実行予算	計画実行のための予算
		I3	実行スケジュール	計画実行のスケジュール
C	分析評価 (Control)	C1	進捗管理	計画進捗状況のモニタリング
		C2	成果評価	マーケティングの成果評価指標(KPI)の設定と評価
		C3	修正	計画の修正

定」、「環境調査」、「市場戦略立案」、「マーケティング・ミックス計画策定」、「計画実行」、「分析評価」となる。

伝統的マーケティングとデスティネーション・マーケティングの項目体系で大きく異なるのは、次の2点である。第一は、目標設定の中項目の中で、デスティネーションのビジョンの他に、マーケティングを実行する主体であるDMO自身のビジョン、ミッション、価値等の提示が必要とされることである。デスティネーション全体のマーケティングの責任を担うのはDMOであると明確に認識され、責任主体としてのビジョンやミッションを明示することが要請されているためである。

第二の点は、マーケティング・ミックスを構成するPの違いにある。モノ商品（製品）の生産・販売の製造業を主な対象としてきた伝統的マーケティングでは、4Pで十分であった。しかし、デスティネーションではサービス商品（旅行業、宿泊業、運輸業等によるサービス）が大きな割合を占めるため、サービス・マーケティングとしてのPが付加的に必要なになる。

サービスに必要なPとして、近藤（2007）は、「人（People）」、「物的な要素（Physical evidence）」、「サービス提供過程（Process）」の3つ⁶を挙げたうえで、「この三つは、4P内の「プロダクト」に含めるべきだ」という議論もあるが³、この三つの持っている顧客への影響の大きさを勘案すると、別個に取りあげるべきであろう」と述べている。一方、Morrison（2013）は、デスティネーション・マネジメントに必要なPは、伝統的な4Pに加えて、「パッケージング」（観光テーマ／ルートの開発、事業パートナーシップ推進、総合オンライン情報提供等）、「プログラミング」（イベント、フェスティバル、アクティビティの企画・開催、支援等）、「パートナーシップ」（DMO同士のパートナーシップ活動等）、「ピープル（人）」の4つであるとしている。また、田中（2007）は、日本のデスティネーション・マーケティングに必要なPは、4Pに加えて「プログラミング」、「人」、「連携（パートナーシップ）」の3つであるとしている。このように、研究者によって付加されるPは多少異なっている。この点について、筆者は次のように整理する。Morrisonや田中が指摘する「パッケージング」や「プログラミング」は、伝統的4Pの中の「プロダクト」（サービス商品）の中に入る要素と考えられる。また、「パートナーシップ」は、広域で展開するデスティネーションのマーケティングに不可欠な要素であるとする。以上を総合的に勘案すると、DMMにおいて4Pに付加するPは、「人的資源」、「物的要素」、「プロセス」、「パートナーシップ」の4つとすべきと判断する。

なお、先に言及したサービスデザインの視点である「ユーザー中心」、「インタラクションの連続性」、「共創」等も「プロダクト」の中に取り込むことが可能である。

4.3 DMMフレームワーク仮説の検証

(1) 世界のデスティネーション・マーケティング・プラン（DMP）への着眼

以上のDMMフレームワークの理論的仮説が、現実社会実装（インプリ

▶6 近藤（2016）では、「人材」、「物的環境要素」、「提供過程」と表現されているが、同一の意味で使われている。

メンテーション) されているか否かの検証を行なう。検証にあたっては、世界の観光国・地域に設立されているDMOが策定・実行しているDMPに着眼する。DMPは、当該デスティネーションで行なうDMMの実施計画を意味し、DMPの構成項目体系は、DMMのフレームワークとほぼ同義のものと解釈される。

したがって、現実には策定・実行されているDMP（複数事例）に記載されている項目と内容を整理し、DMMフレームワークの理論的仮説と照合することによって、仮説の実効性（社会実装されているか否か）の度合いの検証とともに、DMMの汎用的フレームワークの構築が可能になる。

(2) 世界のDMPの実態と動向

改めてDMPとは、当該デスティネーションを国内外に効果的にマーケティングし、観光客を含めた訪問者全体の集客力を高めるために、当該DMOによって策定されるプラン（計画）のことである。プランの名称は、「ビジネスプラン」、「セールス&マーケティングプラン」、「マーケティング・ストラテジー」等多岐にわたっている。しかし、プランの記載内容は、当該デスティネーションの発展のために、DMOが地元産業との連携のもとに国内や世界に対して展開するマーケティング戦略やアクションプログラム等の計画が示される、という点で概ね共通している。DMPは、アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、イギリス、オランダ、スイス等、外国人訪問者数の相対的に多い欧米を中心とする国において、多数の策定事例がみられる。

本稿では、「2. 研究の枠組みと方法」で示した基準により選定した、アメリカとカナダのDMP12事例を分析の対象としている。それら対象事例の一覧を示すと表5のとおりとなる。両国では、州単位及び州内の地域単位でDMOが多数設立されており、カナダでは前者を「州DMO」、後者を「地域DMO」と呼んでいる。これらのうち訪問者数や面積の大きいDMOにおいて、工夫を凝らした個性的なDMPを策定する例が多くみられる。

筆者が観察した北米をはじめとする世界のDMP事例の特徴として、次の点が挙げられる。第一は、プラン自身が訴求力の高い魅力的な広報媒体になっ

■表5 分析対象としたDMPの策定事例（12事例）

国・州名	DMO		マーケティングプラン名称
	タイプ	名称	
アメリカ カリフォルニア州	州	California Travel & Tourism Commission	5-Year Strategic Marketing Plan FY 2011-16
	地域	Visit Santa Barbara	2016-2017 Marketing Plan
	地域	San Diego Tourism Authority	Destination Sales and Marketing Plan 2017-2018
アメリカ フロリダ州	州	Visit Florida	2018-19 Marketing Plan
	地域	Halifax Area Advertising Authority	2016/17 Daytona Beach Marketing Plan
	地域	Greater Fort Lauderdale Convention & Visitors Bureau	Greater Fort Lauderdale 2019 Marketing Plan
カナダ オンタリオ州	州	Destination Ontario	Marketing Plan 2018-2019
	地域	The Tourism Partnership of Niagara	2015-2016 Business & Marketing Plan
カナダ ブリティッシュ コロンビア州	州	Destination British Columbia	2019 Global Marketing Plan
	地域	Kootenay Rockies Tourism	Regional Marketing Plan - FY2018-2019
カナダ アルバータ州	州	Travel Alberta	Travel Alberta 2018-20 Business and Marketing Plan
	地域	Banff & Lake Louise Tourism	Banff & Lake Louise Tourism - 2019 Business Plan

ていることである。プランに示される顧客へのメッセージやビジュアルコンテンツが高い訴求力（楽しそう、面白そう、行ってみたいと感じさせる力）を持っている。第二の特徴は、最新のマーケティングの理論や方法を組み込んだ実効的なプランとなっていることである。例えば、カスタマー・ジャーニー、レピュテーション・マネジメント、メディア・マネジメントに係る最近の理論や手法等を積極的に取り入れているプランが多い。

こうしたDMPの策定と実行によって、多くのデスティネーションでは成長と発展がもたらされている。ここでは一例にとどめるが、例えば、分析対象としたカナダのDMO “Banff & Lake Louise Tourism” では、策定プランの中で訪問者の地域ブランドロイヤルティを数値化したNPS（ネット・プロモーター・スコア）、宿泊施設稼働率やブランド認知度等の重要業績を評価するKPI（キー・パフォーマンス・インディケーター）を目標値として設定し、達成に向けた戦略が展開されている。その結果として、2016年以降NPSは上昇し、同地域のブランド認知度も2019年にカナダで2位になるなどの成果が出ている。

残念ながら、日本のDMOにおいて、以上のような世界水準のマーケティングプランの策定事例はあまり多くないと言ってよい⁷。今後は、日本においても、世界標準のDMPづくりと実践が広まっていくことを期待したい。

(3) 対象DMP事例の構成項目と内容の分析結果

表5に示した分析対象DMP（12事例）の各々に記載されている主な構成項目を抽出・整理した。その例として、カナダ・オンタリオ州の地域DMO “Tourism Partnership of Niagara”、及びアメリカ・フロリダ州のDMO “Visit Florida” の策定したDMPの構成項目を表6に示す。表中の「仮説対応記号」は、表4のDMMフレームワーク仮説の項目記号（G1、R1、STP2等）と対応しており、これによって仮説の項目との一致性や仮説にない項目の発見が可能となる。分析対象の12事例全てについて同様の作業を行ない、それらの整理結果を包括し、項目と一部内容を「合併集合化」した結果が表7である。DMP12事例の構成項目の集約結果の特徴として、以下の点が明らかとなる。

- ①DMPの策定・実行主体であるDMOの紹介（価値や実績等）を含む例が多い。
- ②「目標設定」では、デスティネーションの「ブランディング」を明示する例が多い。
- ③「環境調査」では、内外環境分析等に加えて「予測・展望」が加わる例がみられる。
- ④「市場戦略立案」のセグメンテーションの対象が、潜在的顧客、地理的市場、ツーリズムセクター等と多様化している。
- ⑤「市場戦略立案」と内容の大きく異なる「マーケティング戦略立案」が設定される例がみられる。
- ⑥「マーケティング・ミックス計画策定」では「価格」、「人的資源」、「物的要素」、「プロセス」に関わるの記載はほとんど見られない。記載例が多いのは「プロモーション」と「パートナーシップ」である。

▶7 地域の観光振興を担う地方自治体等が、「シティプロモーション戦略」、「観光振興戦略、ビジョン、計画」等の名称で策定している例は多数あるが、諸外国のDMPとは、DMMの項目体系・内容の点でかなり異なっている場合が多い。

表6 DMPの項目整理事例（12事例中2例のみ掲載）

【プラン名】 2015-2016 Business & Marketing Plan 【DMO名】 Tourism Partnership of Niagara（カナダ）		【プラン名】 2018-19 Marketing Plan 【DMO名】 Visit Florida（アメリカ）	
プランの構成項目	仮説 対応記号	プランの構成項目	仮説 対応記号
序文		概要	
ビジネスプランのフレームワークとプロセス		ビジットフロリダについて	
私たちの指針	G3	世界のNo.1トラベルデスティネーション	G1
私たちのビジョン、ミッション、価値	G2、G3	マーケティングの方針	G4
2014-15年 業績ハイライト		マーケティング計画のプロセス	
マーケティング		私たちが注目しているトレンド	R1
調査：経済展望とトレンド		成果スナップショット	
アメリカマーケットのトレンド	R1	記録量更新の7年間	R2
アメリカの消費者の旅行性向	R1	マーケットシェア	R2
レジャー旅行において最も関心の高い経験	R1	ホテルの稼働率と収入	R2
旅行デスティネーションとしてのナイアガラ認知度	R1	経済的インパクト	R2
ツーリズムマーケティング戦術を左右する消費者トレンド	R1	フロリダ州のビジター	
重要トレンドと対応	R1	国内マーケット	R1
マーケットとターゲット顧客層		フロリダ州の6大マーケット	R1
私たちのマーケット	STP1	6大マーケットのスナップショット	R1
私たちのターゲット顧客層	STP2	人口動態的特性	R1
マーケティングの優先事項とアプローチ方法		年齢と家族構成	R1
マーケティングの優先事項	G4	季節性一格差を縮める	R1
マーケティングのアプローチ方法		国際マーケット	R1
地域ツーリズムマーケティング		国際マーケットのスナップショット	R1
消費者マーケティング		フロリダ来訪のカナダ人の中核	R1
戦略と行動		洞察と考察	
ポジショニング	STP3	行く先にあるもの	
ペイドメディア	MM4	ビジターに再び感動を与える	
消費者との良好な関係構築	MM8	旅行の世界的動向	R1
レバレッジドパートナーシップ投資	MM8	ブリージャー（出張休暇）	R1
商品開発	MM1	ブランドトラストの構築	R1
産業との関係		オーバーツーリズム（観光公害）	R1
目的	MM8	人を変身させる旅行	R1
戦略と行動	MM8	マーケティングアプローチ	
管理と運営		的を射る（マーケティング戦略のゴールの達成）	G4
目的	I1	マーケティングアプローチ	
戦略と行動	I1	マーケティング戦術	MM
予算		各部門プロジェクト計画	MM
2015-16年 中核予算	I2		
測定と追跡			
マーケティングの活動と成果の評価	C2		
統計情報：追跡と報告	C2		
私たちのチーム			
2015-16年 役員	I1		
常任委員会	I1		
事務局	I1		

⑦「計画実行」では、DMOの体制・部門・人材やマネジメントシステム等が具体的に記載される例が多い。

⑧「分析評価」では、具体的な「成果評価方法」が記載される例がみられる。

以上のDMPの構成項目体系が、すなわち、本稿の主要な結論である「デスティネーション・マーケティング・マネジメント（DMM）の汎用的フレームワーク」として位置づけられるものである。

■表7 事例の集約によるDMPの構成項目体系(=DMMの汎用的フレームワーク)

DMPの構成項目				DMPの記載内容(例示)
大記号	大分類	中記号	中分類	
A	主体紹介 (About DMO)	A1	私たち(DMO)について	●DMOの経緯・活動紹介
		A2	私たち(DMO)の価値	●DMOの存在価値
		A3	私たち(DMO)の成果実績	●デステイネーションの各種成果指標(マーケットシェア、ホテル稼働率等)、経済波及効果
G	目標設定 (Goals)	G1	ビジョン	●DMOの目指すデステイネーションづくりのビジョン
		G2	ブランディング	●デステイネーションのブランディング戦略 (要素例:ブランドプラットフォーム、ブランドストーリー、ブランドメッセージ等)
		G3	ミッション	●DMOのミッション表明
		G4	マーケティングの目標・目的	●デステイネーションマーケティングの目標・目的 (記述例:ブランド力向上、提供経験価値の創造、ツーリズム収入拡大、ビジネス投資拡大等)
		G5	マーケティングの方針	●デステイネーションマーケティングの実施方針、プロセス
R	環境調査 (Research)	R1	外部環境分析	●経済社会トレンド調査:世界における旅行形態、旅行行動、旅行意識等のトレンド分析、観光マーケティングのトレンド分析 ●マーケット調査:世界、国内の旅行/ツーリズム市場の規模等の分析 ●来訪顧客調査:当該デステイネーションへの来訪顧客のプロフィール(ジオグラフィックス、デモグラフィックス、サイコグラフィックスの視点からの属性把握) ●競合調査:競合地、競合商品の分析
			内部環境分析	●インパクト調査:観光の当該デステイネーションに与える経済効果 ●ポテンシャル資源調査:観光集客資源、観光産業、人的資源、インフラ(空港等)の分析 ●PESTE分析(政治・行政、経済、社会、技術、環境の要因分析)
		R3	環境統合分析	●包括的状況分析 ●SWOT分析(強み、弱み、機会、脅威)
		R4	予測・展望	●デステイネーションの来訪者、宿泊需要等の予測 ●デステイネーションを取り巻く環境の将来展望
STP	市場戦略立案 (Segmentation, Targeting, Positioning)	STP1	セグメンテーション	●潜在的顧客セグメンテーション:ビジター、旅行者、消費者のタイプ ●地理的市場セグメンテーション:国際、国内、地域マーケットの分野 ●ツーリズムセクターのセグメンテーション:ツーリズムのタイプ(例:アドベンチャー、フード、ウェルネス、スポーツ、ヘリテージ、LGBT等)
		STP2	ターゲティング	●潜在的顧客セグメントの中のターゲット設定 ●地理的市場セグメントの中のターゲット設定 ●ツーリズムセクターセグメントの中のターゲット設定
		STP3	ポジショニング	●デステイネーションの位置づけ、ブランドの位置づけ
MS	マーケティング戦略立案 (Marketing Strategy)	MS1	マーケティングのアプローチ方法	●マーケティング戦略の目標の達成方法、マーケティングの優先事項
		MS2	マーケティングジャーニーの設定	●来訪者のカスタマージャーニー、マーケティングジャーニーの設定
		MS3	マーケティングチャネルの戦略	●最適なマーケティングチャネル選択の戦略
		MS4	マーケティングネットワークの戦略	●域内・域外の関係主体とのマーケティングの連携戦略
MM	マーケティングミックス計画策定 (Marketing Mix)	MM1	商品(サービス、モノ)	●デステイネーションの主な提供物・資源 ●デステイネーションの象徴的な体験 ●新しい商品開発 ●優れた顧客サービス提供
		MM2	立地・流通	●立地条件の戦略的活用 ●マーケティングチャネルの最適化
		MM3	プロモーション	●広報・広告プロモーション戦術:3メディア(ペイド、オウンド、アーン)別戦術、メディアミックス戦術、クリエイティブコンテンツ戦術 ●メディアリレーションズ:既存メディアとの連携 ●セールスプロモーション戦術:ツアオペレーター、ミーティングプランナー等を対象 ●キャンペーン戦術:ブランドキャンペーン、デジタルキャンペーン等
		MM4	パートナーシップ	●機関パートナーシップ:関連団体等との協働マーケティング体制、近隣DMO間の連携 ●産業パートナーシップ:域内ビジター/ツーリズム産業との連携 ●国際パートナーシップ:国際間の連携のあり方
I	計画実行 (Implementation)	I1	DMO(組織体制)	●計画を実行管理するDMOの体制、部門、人材 ●計画実行に必要なマネジメントシステム
		I2	予算	●計画実行のための資金調達方法 ●計画実行のための予算
		I3	ロードマップ/スケジュール	●計画実行のロードマップ、スケジュール、カレンダー
C	分析評価 (Control)	C1	評価指標の設定	●成果評価指標(KPI)、ベンチマーク、ROI指標
		C2	成果評価方法	●モニタリング、指標情報の収集方法、コーポレートスコアカード、リスクマトリックス

(4) DMMフレームワークの理論的仮説の検証結果と考察

次に、表4に示される「DMMフレームワークの理論的仮説」と表7に示される「事例の集約によるDMPの構成項目体系 (=DMMの汎用的フレームワーク)」を比較照合することによって、理論的仮説を検証した。その結果として、以下の点が明らかとなる。

① 概括的な示唆

検証結果から得られる重要な示唆は、DMOが実践しているDMMの汎用的フレームワークは、全体として理論的フレームワークを広さ・深さの点で超えているということである。広さの点では、例えば、従来の「市場戦略立案 (STP)」に加えて、ジャーニーとチャネルを重視した「マーケティング戦略立案」の実践が挙げられる。深さの点では、マーケティング・ミックスの中の「プロモーション」や「パートナーシップ」の高度・精密な手法の実践が例として挙げられる。

② DMMの理論的フレームワークに欠けている項目

DMMフレームワークの仮説に欠けているのは、マーケティングの「主体 (DMO) 紹介」、目標設定における「ブランディング」、環境調査の中の「予測・展望」、「マーケティング戦略立案」(マーケティングのアプローチ方法、同ジャーニー、同チャネル、同ネットワーク) 等である。特に、仮説ではマーケティングの戦略に関わる項目は、「市場戦略立案 (STP)」のみにとどまっている。一方、DMOが行なう実務的マーケティングでは、「市場戦略 (STP)」だけでは足りず、より広汎かつ実効的なマーケティング戦略そのものの立案が不可欠となっていると推察される。以上の結果が示す重要な示唆は、実務的DMMが、理論的DMMを超えている (先行している) 領域が少なからず存在するという点である。

③ DMMの理論的フレームワークの中で必要とされない項目

一方で、伝統的マーケティングやサービス・マーケティングにおいて重視されてきたマーケティング・ミックス項目である「価格」、「人的資源」、「物的要素」、「プロセス」は、実際のDMPではほとんど言及されていない。これらは、主に企業によって供給される個別商品 (モノ、サービス) のマーケティングにおいては重視される項目であるが、マーケティングの対象がデスティネーション全体である場合、DMOにとって視野に入れる必要性が低い、あるいは対象外であることによると推測される。

④ DMMの理論的フレームワークの中でより深化させるべき項目

理論的仮説では深く言及されていないが、社会実装されているDMPでは重視されているため、今後DMMの学術研究において深化させるべき項目もある。例えば、セグメンテーションでは、潜在的顧客、地理的市場、ツーリズムセクターの切り口からの細分化が現実には必要とされている。また、マーケティング・ミックスの中では、デスティネーションにおいて新たに開発すべきプロダクトとして、「体験 (経験価値)」が一部事例では挙げられている。これは、サービス商品とモノ商品以外に、経験価値をプロダクトとして捉えたマーケティングが求められている一つの証左と解釈できる。

さらに、マーケティング・ミックスにおいては、「プロモーション」と「パートナーシップ」が重視される傾向が強い。「プロモーション」では、3メディア（ペイド、オウンド、アードの各メディア）を中心とするメディアミックスの戦略、クリエイティブコンテンツの創造等が焦点となっている。「パートナーシップ」では、DMO同士の連携、産業との連携、国際間の連携によるマーケティングが重視されている。以上の領域は、DMMの実務が学術研究に先行している領域であると捉えられ、今後は学術研究面での理論と手法の進化と深化が必要になっていると判断される。

5 研究のまとめと課題

5.1 研究結果のまとめ

本稿では、主にモノ商品（製品）を対象とした伝統的マーケティング論で確立されている標準的なマネジメント体系を原型とし、それにデスティネーションの特性から要請されるサービス・マーケティングの要素を加味し、DMM（デスティネーション・マーケティング・マネジメント）のフレームワークの理論的仮説を整理した。仮説フレームワークの大項目は、「目標設定」、「環境調査」、「市場戦略立案（STP）」、「マーケティング・ミックス計画策定」、「計画実行」、「分析評価」となる。また、中項目レベルでは、デスティネーションの特性を反映した「DMOのビジョン」、「DMOのミッション、価値」、「人的資源」、「物的要素」、「プロセス」、「パートナーシップ」等が加わる。

次に、DMMフレームワークの理論的仮説の実効性を検証するために、観光国でありマーケティングの発展しているアメリカとカナダの代表的なデスティネーション及びDMOを選択し、そこで策定されているDMP（デスティネーション・マーケティング・プラン）12事例の構成項目と記載内容を、理論仮説フレームワークの項目・内容と照合しつつ、「合併集合」の考え方で分析・整理した。その結果として、汎用的なDMMフレームワークを構築することができた。仮説には欠けており、検証後に追加された項目として、マーケティングの「主体（DMO）紹介」、目標設定における「ブランディング」、環境調査の中の「予測・展望」、「マーケティング戦略立案」（マーケティングのアプローチ方法、同ジャーニー、同チャネル、同ネットワーク）等が挙げられる。

この汎用的DMMフレームワークは、単なる理論的な枠組みではなく、現実の世界において、DMOがデスティネーションの振興のためにマーケティングを展開する際の実践的枠組みとなるものである。

合わせて、本稿では、DMMに関する「学術的理論」と「社会実装」の関係を明らかにした結果、実務的DMMが理論的DMMを広さ・深さの点で超えている（先行している）領域が少なからず存在すること、すなわち、社会科学としてのマーケティング論の現時点で限界が明らかになった。改めて、最

初に設定した「デスティネーション・マーケティングの学術研究成果は、社会に役立っているか？」の問いに対する答えは、「役立っている部分はあるものの、現実の実践的水準に追いつき・追い越さなければならない領域は多い」となろう。

5.2 今後の研究課題

本稿においては、理論を踏まえ、かつ社会実装に耐えうるDMMの汎用的フレームワークを提示することができた。このフレームワークに沿って、特に日本のDMO（政策的には日本版DMOと呼ばれる）が実効的なDMPを策定・実行することによって、ツーリズムの世界競争に外国と互角に競争していくことが可能になろう。例えば、現在一部のデスティネーションで官民連携により推進されている、特定ツーリズム（北海道のアドベンチャー・ツーリズム等）の振興、国立公園の「ナショナルパーク」としてのブランド化によるインバウンド誘客の増進等の面において、DMPの策定と実行が大きな誘客効果をもたらすことが期待される。こうしたDMMの導入が日本のデスティネーションへもたらす効果検証、導入・普及の方法やプロセスについては、次の実践的研究課題としたい。

一方で、より有用性の高いDMMの展開に向けて、さらなる研究上の課題の存在を筆者は認識している。特に、デスティネーション・マーケティングにおける「経験価値マーケティング」応用部分の理論と手法の研究、経験価値に着眼した潜在顧客セグメンテーションやデスティネーション資源開発に係る研究の進化と深化が必要であると考えている。

参考文献

- Banff & Lake Louise Tourism (2019), *Inspiring the World: Banff & Lake Louise Tourism - 2019 Business Plan*
- California Travel & Tourism Commission (2011), *5-Year Strategic Marketing Plan FY 2011-16*
- グロービス経営大学院 (2019) 『グロービスMBAマーケティング（改訂4版）』、ダイヤモンド社
- Destination British Columbia (2019), *2019 Global Marketing Plan*
- Destination Ontario (2018), *Marketing Plan 2018-2019*
- Greater Fort Lauderdale Convention & Visitors Bureau (2019), *Greater Fort Lauderdale 2019 Marketing Plan*
- Halifax Area Advertising Authority (2016), *2016/17 Daytona Beach Marketing Plan*
- 石井淳蔵他 (2013) 『ゼミナールマーケティング入門（第2版）』、日本経済新聞出版社
- 科学技術・学術審議会 学術分科会 (2018) 「人文学・社会科学が先導する未来社会の共創に向けて（審議のまとめ）概要」
- 河村誠治 (2010) 「産業分類と観光産業」、『山口経済学雑誌』、58 (6)、101-123.
- 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)、54-57.
- Kolb, B. M. (2017), *Tourism marketing for cities and towns: using social media and branding to attract tourists [2nd Edition]*, Routledge
- 近藤隆雄 (2007) 『サービス・マネジメント入門：ものづくりから価値づくりの視点へ（第3版）』、生産性出版

- 近藤隆雄 (2016) 『サービス・マーケティング: サービス商品の開発と顧客価値の創造 (第2版)』、生産性出版
- Kootenay Rockies Tourism (2018), *Regional Marketing Plan - FY2018-2019*
- Kotler, P., Armstrong, G., 恩蔵直人 (2014) 『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』、丸善出版
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., 恩蔵直人・藤井清美 (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
- Morrison, A. M. (2013), *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge.
- 小川孔輔 (2009) 『マーケティング入門』、日本経済新聞出版社
- 岡田豊一 (2014) 「ツーリズム・デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワークについて」『城西国際大学紀要』、22 (6)、1-18.
- Pike, Steven (2016), *Destination Marketing Essentials [2nd Edition]*, Routledge.
- San Diego Tourism Authority (2017), *Destination Sales and Marketing Plan 2017-2018*
- Stickdorn, M., Schneider, J., 郷司陽子 (訳), 長谷川敦士他 (監修) (2013) 『This is service design thinking: basics-tools-cases: 領域横断的アプローチによるビジネスモデルの設計』、ピー・エヌ・エヌ新社
- 高橋一夫 (2013) 「デスティネーション・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、9-12.
- 田中一郎 (2007) 「訪日外国人観光客誘致のためのデスティネーション・マーケティング」、『松蔭大学紀要』、(7)、95-107.
- Tourism Partnership of Niagara (2015), *2015-2016 Business & Marketing Plan: Moving Forward Together*
- Travel Alberta (2018), *Travel Alberta 2018-20 Business and Marketing Plan*
- Visit Florida (2018), *2018-19 Marketing Plan*
- Visit Santa Barbara (2016), *2016-2017 Marketing Plan*

