

《論文》

# 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 —

A study on the role and functions of the DMO

— Based on discussions on DMO in Japan and overseas —

藤田 尚 希

## 1. 序 論

### 1.1 本稿の目的と問題の所在

本稿の目的は、観光振興の主体として昨今注目を集めているDMO<sup>(1)</sup>の役割及び機能を明らかにすることである。

今日我が国においては、国や自治体の社会、経済活性化の柱として観光振興が重要課題として位置づけられている。この背景には、我が国の内部環境において、国内人口の減少に伴う内需の縮小傾向<sup>(2)</sup>という脅威がある一方、外部環境においては、グローバル化による世界的な交流人口の拡大<sup>(3)</sup>という機会が存在することから、我が国の魅力的な観光資源を活用し、国や自治体の社会、経済活性化に繋げていくという目的がある。また、グローバル化による世界的な交流人口の拡大は、観光産業における競争を激化させ、観光産業は急速に発展を遂げているといわれている<sup>(4)</sup>。加えて、観光客ニーズにも変化が見られる。観光客ニーズは、従来の物見遊山から地域ならではの暮らしや文化との触れ合いを求めるようになってきている。このような市場環境の変化の中で、観光地同士の競争も激化してきていることから、観光地自らがマーケティング及びマネジメントを行うことの重要性は、より一層認識されるようになってきている。

従来、地域における観光振興は、観光協会等に

より担われていた。しかし、これらの組織による観光振興は、役割や機能、責任の所在が不明確であるとの批判が存在している。そのため、我が国においては昨今、海外において地域の集客に重要な役割を果たしているDMOへの注目が高まりつつある。特に、2015年11月に観光庁による「日本版DMO」<sup>(5)</sup>の登録制度が設置されて以降は、地方銀行や各地域の経済研究所によりDMOの議論が活発的に行われ<sup>(6)</sup>、従来の観光協会等がDMOとしての役割を担うことを模索している。一方、我が国の学術研究においてもDMOに関する議論が昨今増えつつあるが、DMOの役割や機能を対象とした研究の蓄積はいまだ少ない。しかし、観光立国を推進している我が国においては、今後この分野の研究がより一層重要になることが考えられる。したがって本稿においては、我が国においてDMOが注目されている背景を確認した上で、海外におけるDMOに関する議論を基にDMOの役割及び機能について考察していく。

### 1.2 本稿における役割と機能の意味

本論の前に、本稿における役割と機能の意味を定める。英語において役割は「role」、機能は「function」の訳とされる。東京書籍の『フェイバリット英和辞典第2版』においては、roleは「①役割、役目、任務；機能」、②(劇などの)役、配役」と示されており、functionは「①(公式的)機能、働き、作用；職務、役目」、②儀式、

祭典；(口語的)行事, 集まり」, 「③『数学』関数；(…の)相関関係にあるもの(【of名】)」, 「④『コンピュータ』ファンクション(コンピュータが行う一連の動作)」と示されている。この様に, 両単語にはどちらも役割と機能の訳が示されており, 大きな違いが見られない。

次に, 広辞苑により両概念を確認する。『広辞苑第6版』において, 役割は「役をそれぞれに割り当てること。また, 割り当てられた役目」と示されており, 機能は「物のはたらき。相互に連関し合って全体を構成している各要素や部分が有する固有な役割。また, その役割を果たすこと。作用」と示されている。ここでは機能概念の中に「役割」という言葉が示されていることから, 両概念の区別を複雑なものにしているが, 両概念には次のような違いが見られる。すなわち, 役割が「割り当てられた役目それ自体」に重きが置かれているのに対して, 機能は「割り当てられた役目を果たすための具体的な働き」に重きが置かれている。本稿においては, 広辞苑における概念を参考に役割と機能を次の通り区別する。「役割とは, ある主体に割り当てられた役目であり, 機能とは, 割り当てられた役目を果たすための具体的な働き」を指す。この区別に基づき, 本論においてはDMOの役割及び機能を論じていく。

## 2. 我が国におけるDMOへの注目

### — 観光協会から日本版DMOへ —

#### 2.1 従来の観光協会の役割

我が国においては昨今, 地域における観光振興の担い手としてDMOへの注目が高まっているが, 従来は観光協会により行われていた。小久保(2008)によると, 観光協会<sup>(7)</sup>とは「都道府県や市町村の行政機関を補完し, 民間団体や企業と共同で観光政策を推進する団体」(小久保2008, 51頁)である。多くの場合, 観光協会は, 都道府県や市町村単位, 温泉地等の特定の観光地単位で設置され, 当該地域の宿泊施設や交通機関, 土産店等の観光関連事業者が加盟している。また, 観光協会によっては「ツーリズム協会」や「観光コン

ベンション協会」等の名称の組織も存在するが, 本稿ではそれらの組織も含めて観光協会として認識している。このように, 観光協会は各地域に設置されていることから馴染みのある存在ではあるが, その実体はよく知られていない。では, 観光協会はどのような役割や機能を担っているのだろうか。

我が国において観光協会を対象とした研究は少なく, その役割や機能について議論をしている研究はほとんどない。このような中で成沢(2002)は, フランスにおける観光協会を対象とし, 観光協会の役割について議論している。同氏によると, フランスにおける観光協会の伝統的な役割は, 来訪する観光客をもてなすこと, 観光に関する情報提供を行うことで観光客の来訪を促すこと, 宿泊予約の代行を行うこと, 各種観光商品の造成及び販売, 両替サービス, そして様々な観光関連のパートナー間の利害調整等を行うことであるという。こうした伝統的な役割に加えて, 今日の観光協会は地域観光開発に関わりを持つようになり, 市町村の公共サービスの一端を担う組織として認識されてきているという。市町村の公共サービスの一端を担う組織としての観光協会の活動には, 継続性, 平等性, 透明性, 参加といった4つの原則が考慮される<sup>(8)</sup>。観光協会は4つの原則を遵守して伝統的な役割を果たすと共に, 観光政策や地域開発計画の策定と実施, 観光サービス供給を促進し市場化, 観光商品の造成, 観光施設の運営, 調査の実施, 各種行事や祝祭の企画実施といった新たな役割を, 市町村より委託されているという<sup>(9)</sup>。このように成沢(2002)は, 観光大国であるフランスにおける観光協会の役割を紹介し, フランスの観光協会は観光客誘致と観光地開発の両方の役割を担っていることを示している。しかし, 同氏は我が国の観光協会との比較や提言等は行っていない。

下島(2006)も観光協会の役割について議論をしている。同氏は, 長崎県内の観光協会の実態及び全国の観光協会の事例に基づき, 観光協会の役割は観光地の成長段階に応じて変化する傾向があると指摘している<sup>(10)</sup>。観光地の黎明期において

観光協会は、財政面は行政に依存しつつ、広報や施設の運営他全般の活動を担うという。その後、観光地が成長・発展期を迎えると、観光協会の活動範囲も量的、質的に拡大していくことから、従来の活動だけではなく、市場調査や観光客の増大に対応すべく、景観規制、標識設定、案内所、ホームページの作成等、公共的な役割、機能を果たすようになる。尚、この時期の観光協会の予算は行政の支援だけではなく、民間事業者からの会費収入が加わるという。そして、観光地が成熟期を迎えると観光協会も成熟期を迎える。財政面においては行政依存からの脱却を目指し、役割は、従来の公共的な役割に加えて、観光協会が地域の観光振興に関わりを持つようになるという。このように、観光地の成長に応じて、観光協会の役割も変化する傾向があると指摘している。下島（2006）では、観光地が成長したと判断する基準が示されていないことから、新たな役割に変化する適切な時期が不明確である。しかし、製品ライフ・サイクル<sup>(11)</sup>と同様に観光地にもライフ・サイクルが存在し、観光地の成長や成熟によって観光客数の増減や観光資源の枯渇等が発生することから、観光地の成長段階に応じて観光協会は新たな役割を担うという意見は、実務的観点から有効な指摘であると考える。

一方で山本（2010, 2011）は、観光協会の機能を、社会システムの枠組みの中で議論している。同氏によると、社会システムは、経済、狭義の社会、政治といった3つのサブシステムより構成され、観光協会は、経済システムにおいては経済的価値を追求する主体、狭義社会システムにおいては地域社会全体にとっての価値を実現しようとする主体、政治システムにおいては価値の再分配を目指した活動を行う主体として捉えられているという<sup>(12)</sup>。同氏は、観光協会の機能には、市場における財やサービスの取引や地域内の他の主体の経済活動をサポートする経済的機能、観光産業における人材教育や経済波及効果を追求する狭義の社会的機能、そして、地域の政治や行政と結びつき、政治や行政からの事業を委託する等して政策実行の受け皿としての役割を果たす政治的機能と

いった、3つの機能があると指摘している<sup>(13)</sup>。

以上のような観光協会に関する議論を踏まえると、従来、観光協会は、観光客ニーズを満たし観光客誘致を促進する役割を担っていたと考えることができる。国により若干の相違はあるが、観光客誘致を促進するために観光協会は、観光情報の提供や観光客対応、利害関係者間の調整等を行っていた。今日において観光協会は、地域への観光客誘致を促すだけではなく、地域の観光振興や開発にも関与していることから、観光地の持続的な発展に向けた役割を担っていると考えることができる。

## 2.2 我が国の観光協会の課題とDMOへの注目

前項において観光協会の役割を確認した。しかし、実態において観光協会はその役割を十分に果たしておらず、観光地からの期待に応えられていないと批判されている。

小林（2013）は、観光地域において観光振興を担う組織である観光協会や商工会、温泉旅館組合等の組織は「会員組織に関する情報発信を行う主体に過ぎない」（小林2013, 14頁）と批判している。また、高橋（2013a）は観光協会等が行う現状の観光地域振興について、観光協会と自治体の観光部局間との責任と権限が不明確であると批判している。同氏は、観光協会等の毎年の目標設定に関しても「入込人数のみで議論されることが多く、欧米で見られるROI（ROI: return on investment）等観光客の質に繋がる指標を採用しているケースを筆者は寡聞にして知らない」（高橋2015b, 11頁）と言及している。さらに、大社（2015a）においても同様の議論がなされている。同氏は、現状の観光振興体制は責任の所在が不明確であり、曖昧に組織目標が設定されていると批判している。そのため、新たに観光振興を担う組織整備の必要性を指摘している<sup>(14)</sup>。そして、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、観光庁（2015）は、現状の観光振興体制における課題を3点示している。第1の課題は、多様な利害関係者の巻き込みが不十分な点<sup>(15)</sup>、第2の課題は、

各種データの収集や分析が不十分な点<sup>(16)</sup>、第3の課題は、民間的手法の導入が不十分な点である。このような課題が現状の観光振興体制に存在していることから、観光庁は2015年11月に日本版DMOの登録制度を設置した。

日本版DMOとは、観光地経営<sup>(17)</sup>の視点に立ち、観光地域づくりの舵取り役を担う組織である。同組織は、多様な利害関係者と協力しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりのための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である<sup>(18)</sup>。観光庁によると、日本版DMOは観光地域のマーケティング及びマネジメントを遂行する役割を担い、この役割を果たすために、多様な関係者との合意形成、各種データの継続的な収集及び分析、標的市場の設定、標的市場のコンセプトに基づいたブランド戦略の策定、KPI（KPI：key performance indicators）の設定、PDCA（PDCA：plan-do-check-act）サイクルの確立といった機能を果たすという。

このように、海外において地域の集客を担う組織であるDMOの「日本版」が整備され、DMOへの注目が一層高まってきているわけだが、海外のDMOの役割や機能について十分に分析されているとは言い難い。例えば、我が国におけるDMOに関する研究は、前述の小林（2013）、高橋（2013b）、大社（2015）の他、Google Scalarの検索機能を用いてDMOの先行研究の傾向を分析した野瀬（2015）、そして敷田、内田（2015）により行われている。敷田、内田（2015）は、昨今多くの地域において盛んに行われている「アートによる地域振興策」<sup>(19)</sup>を「地域における「創造的な地域資源」を活用したクリエイティブ産業」（敷田、内田2015、317頁）とした上で、「着地型観光でアートツーリズムを推進する地域の観光産業も、クリエイティブ産業の一部である」（敷田、内田2015、317頁）と指摘している。同氏らによると、このような活動はアートと利用者を繋ぐ役割が必要であり、地域においては、芸術家だけではなく観光客も創造的な体験ができる「クリエイティブツーリズム」の推進が可能になるという。

そして同氏らは、米国ケンタッキー州パデューカ市においてクリエイティブツーリズムを推進し、地域におけるクリエイティブ産業の関係構築を行っている同市のDMO（PCVB [PCVB：Paducah Convention and Visitors Bureau]）を調査している。同氏らはこの調査の中で、DMOとしてのPCVBの目的は、「地域の経済的な発展機会の拡大であり、観光の振興ではない」（敷田、内田2015、319頁）と言及している。以上のように、我が国においてはDMOを対象とした研究の蓄積が少なく、DMOの役割や機能の分析が十分に行われていない。したがって次節では、海外におけるDMOの議論より、DMOの役割及び機能を考察する。

### 3. 海外におけるDMOに関する議論

いったい、DMOとは、いつ設立されたのだろうか。最初のDMOは、1860年代に欧州において設立されたといわれている。Lasser（1999）によると、最初のDMOは1864年にスイスのサンモリッツにおいて設立されたという。同氏によると、観光客は一般的に単一のサービスのみを求めめるのではなく、観光に関わる様々なサービスを束として求めるため、地域においては様々な観光関連事業者を調整する機能が必要であるという。今日において、その機能は観光協会によって担われており、伝統的な観光国であるスイスにおいても、その機能は各地域の観光協会（local tourist offices）に引き継がれているという<sup>(20)</sup>。そして、その始まりは1864年にまで遡ることができ、これがDMOの始まりであるといわれている。欧州においてDMOが設立されて以降、DMOは欧州以外の国々においても設立されるようになった。米国では、1896年にデトロイトにおいて、DMOの役割を担うCVB（CVB：convention and visitors bureau）（観光コンベンション協会）が設立されている<sup>(21)</sup>。さらに、オセアニアでは、1903年にニュージーランドにおいて設立され、DMOの役割を担っている<sup>(22)</sup>。DMOの設立に関してPike and Page（2014）は、「DMOは、パッ

パッケージツアーの企画販売、ジェット機の導入、連休の増加等の要因が発生した1960年から1970年の間に多く設立され、現在においては、世界で10,000以上のデスティネーションとDMOが存在している」(Pike and Page, 2014, p. 11)と指摘している。

このように、現在DMOは世界中に存在しているわけだが、海外のDMOと我が国における従来の観光協会は、観光客ニーズを満たし当該デスティネーションへ観光客を促す役割を担っている点において共通している。しかし、我が国の観光協会は、実態においてその役割を十分に果たしていないと指摘されていることから、実際に海外において地域の集約に重要な役割を果たしているDMOへの注目が集まるようになったと考える。では、海外においてDMOはいかに議論されているのだろうか。以下においては、海外におけるDMOの組織分類及び役割、機能に関する議論を確認する。

### 3.1 DMOの組織分類に関する議論

#### 3.1.1 地理的側面に基づくDMOの分類

Wang (2011)によると、DMOは地理的な側面に基づき、NTO (NTO: national tourism organizations または national tourism office), STO (STO: state tourism office), RTO (RTO: regional tourism organizations), LTO (LTO: local tourism office) の4つの組織に分類されるという<sup>(23)</sup>。

NTOとは、デスティネーションとしての国のマーケティングに対して全体的な責任を有する組織である。類似する組織としてNTA (NTA: national tourism administration) が挙げられるが、国連機関であるWTO (1979)によると、NTAは「中央政府の行政または、国レベルの観光開発を担当する当局」(WTO, 1979, p. 2)であり、NTOとは異なる組織である。STOとは、連邦制システムの国(country)における、デスティネーションとしての州等のマーケティングに対して全体的な責任を有する組織である。米国やカナダ、オーストラリア等の州のDMOが該当する。RTOとは、デスティネーションとして集中した

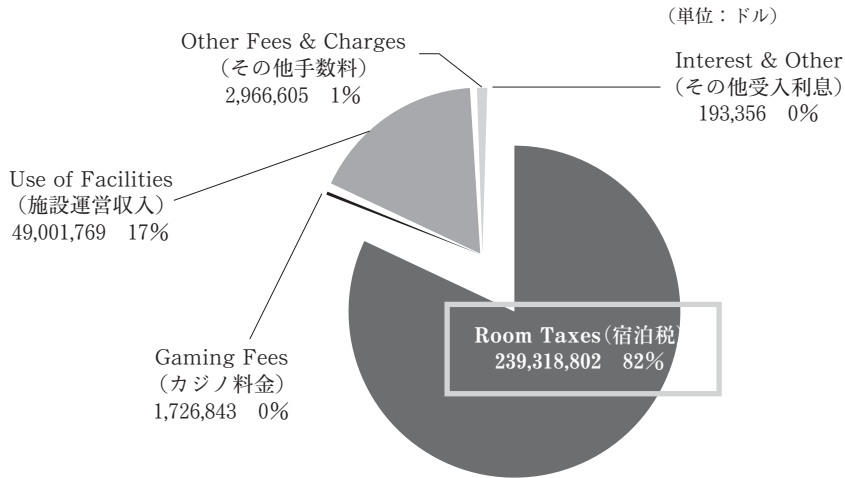
観光地域のマーケティングに対して責任を有する組織である。Wang (2011)は、ここでいう地域(region)について、都市や町、村、沿岸リゾート、諸島、農村のような集中した観光地域を指している。尚、これらのエリアにおけるDMOは、米国においては一般的にCVBと呼ばれ、英国においてはRTB (RTB: regional tourism boards) と呼ばれるという。そして、LTOは、上記3つの地域よりも小さな地域の観光行政を担う組織、もしくは、観光協会の2つの組織を指している。前者が当該地域の政府当局による組織であるのに対し、後者は観光事業の協同組合の形をとった組織である。

以上のようにDMOは地理的側面に基づいて4つの組織に分類されるわけだが、これらの分類により、DMOの地理的な側面における責任範囲が明確化されている。

#### 3.1.2 資金調達源に基づくDMOの分類

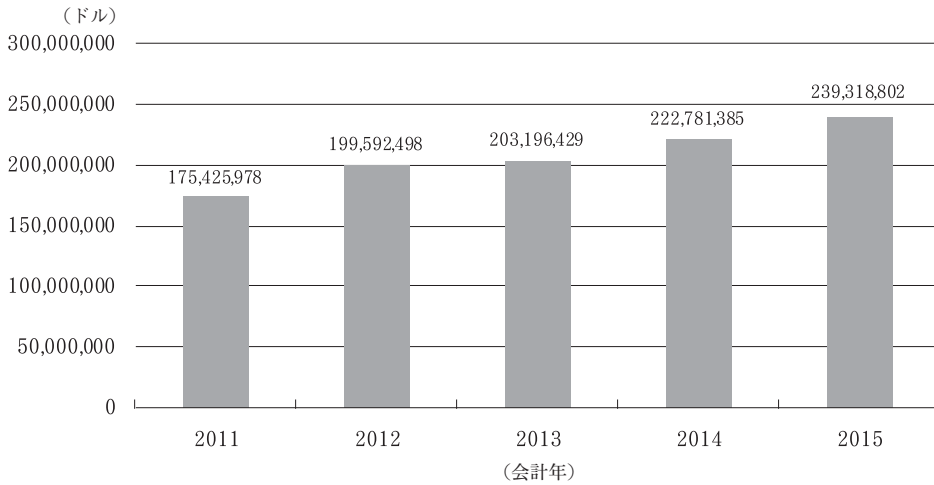
DMOの資金源は幾つか存在する。Presenza et al. (2005)は、DMOの資金調達源の一例として、公的資金や宿泊税のような特定観光旅行税、受益者負担金、宝くじやギャンブルの収益金割り当て、会費、デスティネーションのプロモーション活動によるスポンサーや広告収入、予約や販売手数料、観光客への物産品販売の収入等を挙げている<sup>(24)</sup>。中でも、宿泊税等の特定観光旅行税は安定的な資金源として重要視されている。例えば、同氏らによると、世界で最も資金が豊富な米国ラスベガスのDMOは、宿泊税の徴収により、劇的な収入を得ているという。ラスベガスのDMOはLCVA (LCVA: Las Vegas convention and visitors authority) により担われているが、同組織は州の法律に基づいて設立され、14名の役員のうち6名は民間人であり、官民連携で運営が行われている。同組織が発表した2015年度のアニュアルレポートを確認すると、収入全体の82%を宿泊税(room tax)が占めており、次いで、施設管理を行っているラスベガスコンベンションセンター(Las Vegas Convention Center)とキャッシュマンセンター(Cashman Center)の施設運営に

図表1 LCVAの2015年度の収入内訳及び



出所：LCVA (2015) を基に筆者作成

図表2 LCVAの宿泊税収入の推移



出所：LCVA (2015) を基に筆者作成

よる収入 (use of facilities) が17%を占めている (図表1 参照)。尚、ラスベガスの宿泊税収は2011年以降上昇傾向にあり、安定的な組織運営に貢献している (図表2 参照)。このように、宿泊税等の特定観光旅行税は、単年度毎に受注される補助金と比較して継続性があることから、組織運営において重要な役割を果たすと認識されている。

さて、DMAI (2008) は、主な資金調達源及び

合意形成の違いに基づき、DMOを4つの組織形態に分類している。4つの組織形態とは、政府機関 (GAs: government agencies)、政府資金による非営利組織 (GFNPOs: government-funded nonprofit organizations)、官民出資による非営利組織 (DFNPOs: dual funded nonprofit organizations)、メンバーのみの業界団体 (MO TAs: member only trade associations) である。GAsとしてのDMOは、デスティネーショ

ンに対して責任を持つ、国や地方の政府により運営される。この形態をとる多くのDMOは、政府により割り当てられた予算に基づいて組織運営が行われることから、政府の政策と一致する形でデスティネーションを売り出すことが期待されているという。GFNPOsの形態をとるDMOは、個別の事業主体であり、GAsと比較して資源の使用に関する自由度を持っているという。米国においてこの形態をとるDMOは、ホテル等の観光関連事業者により徴収される訪問者に対する諸税(宿泊税等)の配分を受けている。尚、税の徴収を担当する観光関連事業者は、ホテルの他レストランやレンタカー等の事業者が担当する地域もある。DFNPOsの形態をとるDMOは、当該地域の政府により割り当てられた資金に加え、観光関連事業者からの会費や、寄付を受けて運営されている。米国においてこの形態をとるDMOは、デスティネーションのマーケティングに関する広範囲な使命を帯びており、賛助会員の利害を調整するリーダーシップが求められるという。MOTAsの形態をとるDMOは、特に小さなデスティネーションにおいて、政府が公式に観光地のマーケティングに対して責任を有する組織を設定していない場合に存在するという。この形態のDMOは、デスティネーション・マーケティングの役割を引き受けた業界団体等により担われている<sup>(25)</sup>。

このように、今日のDMOの組織形態は多様であり、広く認められている統一的な組織形態は存在していない。Wang(2011)によると、これらの組織形態は、他の組織の特徴と組み合わせり運営される場合もあるという。また、このような多様なDMOの組織形態が存在する一方で、昨今の動向としては、政府の一部門としてのDMOや民間のプロモーションを主としたDMOから、政府の資金と民間の役員メンバーを持ち合わせた官民連携のDMOへの移行傾向が見られるとPike and Page(2014)は指摘している。官民連携のDMOは民間的な経営手法を組織運営に導入する契機となり、組織運営の効率化や観光客に対する多様なサービス展開など、観光客ニーズの充足にも貢献することが期待される。

### 3.2 DMOの役割及び機能に関する議論

#### 3.2.1 マーケティング組織としてのDMO

従来DMOはdestination marketing organizationの略とされ、デスティネーションのマーケティングに対して責任を有する組織として認識されてきた。DMOの役割を「都市を販売すること(selling of cities)」と示しているGartell(1988)は、DMOの使命は、「標的である会議担当者や観光客が、自身のデスティネーションを選択候補として位置づけるように、市場における明確なポジションを確立させること」(Gartell, 1988, p.8)と示している。また、この使命を果たす上では「単一のデスティネーション・イメージ」を構築する必要があることから、同氏は「単一のデスティネーション・イメージを構築する上では、デスティネーションを構成する多様な観光関連事業者の足並みを揃える必要があり、DMOは観光関連事業者の調整を行う必要がある」と指摘している(Gartell, 1988, p.8)。

同様の指摘はMorrison et al.(1998)においても継承されている。同氏らは、米国におけるCVBを対象に、マーケティング組織としてのDMOの分析を行っている。米国のCVBは、コンベンション等の会議市場とレジャー目的の一般観光市場の2つの市場を標的とし、大小の会議、グループ観光客、個人観光客を誘致することで、マーケティング組織としての責任を果たしているという<sup>(26)</sup>。同氏らは、マーケティング組織としての責任を果たす上でのCVBの最も重要な役割は「地域の観光を担う多様な組織や個人にとっての、中心的な組織としての役割を担うことである」(Morrison et al., 1998, p.4)と指摘している。そして、この役割を果たすために、CVBが担う主要な5つの機能を提示している。第1の機能は、「経済の動輪(economic driver)」として、新たな収入、雇用、税を生み出し地域経済に貢献すること。第2の機能は、「コミュニティ・マーケター」として、標的市場に対してデスティネーション・イメージやアトラクション等の情報を最適に伝えること。第3の機能は、「産業コーディネーター」

として、観光の成長による利益をあらゆる産業界が共有できるよう産業間連携を推奨すること。第4の機能は、「準公共的な立場 (quasi-public representative)」として、観光産業に合法性や正当性 (legitimacy) を加えるとともに個人やグループ観光客を保護すること。そして第5の機能は、「コミュニティの誇りの創り手 (builder of community pride)」として、住民の生活の質を向上させ、観光客同様、住民にとっても主要な組織として作用することである。

このように、マーケティング組織としての役割を担うDMOは、デスティネーションに会議や観光客を誘致することで、デスティネーションに対して経済的及び社会的な利益をもたらすことが地域より期待されている。しかし、マーケティング組織としてのDMOには、組織形態や組織構造等の違いから、その役割を果たす上での障害が存在するという。Wang (2011) は、障害によって発生する4つの問題について議論している。第1に、米国においてDMOの役割を担うCVBの組織形態は、政府機関や非営利組織等多様である。多様な組織形態や統治機構はDMOの責任の明確化を複雑にし、場合によっては、デスティネーションの観光関連事業者に過度の期待や失望をもたらすことになってしまうという。第2に、多くの場合DMOは、マーケティングを行うことに自身の存在意義を見出すかもしれないが、実際は計画策定過程に関わることなくデスティネーションの開発に従事しているという。第3に、DMOの公式的な使命はコンベンション事務局や旅行会社及び一般消費者に対するセールスやマーケティングであるが、地域内には非現実的な期待が存在しているという。その期待とは、DMOはデスティネーションの政策策定や品質管理、安全性の維持、その他様々な観光産業のサービスに対して責任を有しているというものである。第4に、DMOは自身の役割を達成する上で、デスティネーション内の多様な利害関係者に依存している。すなわち、DMOがデスティネーション・マーケティングの成功を収めるためには、デスティネーション内の多様な利害関係者の理解や協力がなければ成し遂

げることができない。したがって、デスティネーション内の多様な利害関係者との関係性をいかに構築するかは戦略的な意思決定であり重要である。このように、DMOがマーケティングのアプローチをする上では様々な問題が発生することから、今日においては、DMOはマーケティング以外の役割も同時に果たすとの指摘がなされている<sup>(27)</sup>。

### 3.2.2 DMOの役割範囲の拡大

Heath and Wall (1991) によると、DMOはデスティネーションの競争力の開発や維持、強化という目的達成においてマーケティング以外の役も重要であり、DMOには、観光戦略や計画の策定、利害関係者の意見の体现、マーケティング、その他活動の調整等の機能があるという。このようなDMOの役割範囲の拡大に関する議論は、Heath and Wall (1991) 以降も行われている。

Wang (2008, 2011) は、米国インディアナ州、北インディアナの小さなデスティネーションにおける37の観光関連事業者とDMOスタッフへのインタビュー調査に基づき、DMOが果たす11の機能を特定化している。第1の機能は「情報提供者」である。DMOは、情報探索を行うことで標的市場を特定化すると共に、観光客、観光関連事業者の両者に対して情報提供を行う。観光客にとってDMOは、デスティネーションと観光客を結ぶ「接点」として機能していることから、ウェブサイト等の媒体を通じて観光客に対して情報提供を行う。また、観光客からの要望に対応し、観光客から得た情報を観光事業者に対して提供する。さらに昨今では、地域住民に対しても情報提供を行うようになってきているという。第2の機能は「コミュニティ・ブランドの構築者」である。DMOは、デスティネーション内の企業とともに、多様な市場に対してプロモーションを行うことで、市場内でのポジショニングを確立させる。それにより、法人組織や会議、グループツアー、個人観光客を誘致する。第3の機能は「会議招集役」である。DMOはコミュニティの発展に繋がるかもしれない重要な問題や、課題に関する会議を招集する。この会議の中では、コミュニティにおける



共通の問題や課題の解決について議論が行われているという。第4の機能は「マーケティング・プログラムの推進役」である。DMOは、政府、企業、非営利組織といった多様な利害関係者と、デスティネーションの問題解決に向けて協同でマーケティングを行うことを模索する。第5の機能は「連絡役」である。DMOは、政府や企業、非営利組織と観光客との間の連絡を取り付け、各主体間のコミュニケーションを促す機能を果たす。第6の機能は「カタリスト (catalyst)」である。カタリストとは、相手に刺激を与える存在を指す。DMOは、長期的な戦略を伴った共同の取り組みを刺激する。第7の機能は、観光産業の活動を支持したり擁護したりする「提唱者 (advocate)」である。DMOは、デスティネーションの地域経済に与える観光の利点や影響等、観光に関わる重要なメッセージをデスティネーションに対して伝達する。第8の機能は「デスティネーション・マーケティング・キャンペーンの主催者」である。DMOはデスティネーションに関する多くの専門知識を有していることから、優れたマーケティングやプロモーション活動のアイデアを、継続的に提案する機能を担っている。第9の機能は「資金提供者」である。DMOは、マッチングファンドや資金援助等を行うことで、共同で行うマーケティング活動、特に、大規模なマーケティングやプロモーション活動を促進する機能を担う。この機能はDMOの一般的な機能として、デスティネーション内の観光産業や中小企業等によって広く受け入れられているという。第10の機能は「チームビルダー」である。この機能においてDMOは、自身のデスティネーションエリアの観光産業が一丸となって業務遂行を行うための土台を構築する。また、パートナーとなる観光関連事業者との間では、リスク共有や権限、資源、報酬を与えることを通じて信頼関係を構築しているという。そして、第11の機能は「ネットワークマネジメント」である。DMOは、デスティネーション内の多様な利害関係者の管理と利害調整を行う。以上の11項目を、Wang (2008, 2011) はDMOの一般的な機能として特定化している。

同様の指摘は、Morrison (2013) においても行われている。同氏の議論においてDMOは、destination management organizationの訳として記されており、マネジメント組織としてのDMOは、6つの機能を果たすと指摘されている。第1の機能は「リーダーシップと利害関係者の調整」である。DMOは、デスティネーションの将来について具体的な方向性を示すことで、デスティネーションにおけるリーダーとして機能する。同時に、示した方向性に賛同してもらうために、観光関連事業者の活動や取り組みを調整する。第2の機能は「計画策定と調査」である。DMOは将来のマーケティングや製品開発のために潜在及び顕在の市場調査を行い、デスティネーションの政策や計画の立案に関わる。また、絶えず主要競合者のプログラム等の事例研究を行うことで、マーケティングや製品開発の改善にも注力する。第3の機能は「製品開発」である。同氏は、デスティネーション自体を製品 (destination products) として捉えており、製品としてのデスティネーションを構成する要素として、「物理的製品 (physical products)」、「人々」、「パッケージ」、「プログラム」の4要素を挙げている。DMOは、これらの4つの要素を包含する「製品としてのデスティネーション」の持続的な発展に対して全責任を負っていることから、4つの構成要素の一覧表を作成してそれらを把握し、継続的に製品の質の改善支援を行う。加えて、新たな製品開発の機会を特定化し、これを現実化させることを支援する。第4の機能は「マーケティングとプロモーション」である。DMOはデスティネーションのマーケティング戦略を構築し、長期的及び短期的なマーケティング計画を立案する。具体的には、標的市場を特定化し、デスティネーションにとって最も効果的なイメージを選択し、効果的なアプローチの実行を行う。尚、今日においてイメージの伝達は、従来のプロモーション手法に加え、オンライン等を組み合わせた統合型マーケティング・コミュニケーション (IMC: integrated marketing communication)<sup>(28)</sup> の手法を用いることが重要であると指摘されている。第5の機能は「連携とチームビ

ルディング」である。DMOは、マーケティングや製品開発の成功のために、デスティネーション内外の利害関係者と連携する。DMOは、内部の観光関連事業者に加えて外部の旅行会社や輸送業者、会議運営会社等とも連携することにより、効果的なチームを構築する。そして、第6の機能は「コミュニティとの関係構築」である。DMOは、マーケティングや製品開発の成功のために、デスティネーション内の観光に対する意識を高める機能を果たす。また、デスティネーションの住民の生活スタイルや生活水準に影響を与えるような、重要な意思決定の際には、地域住民と協議を行う。以上の6項目が、Morrison (2013) が定めるマネジメント組織としてのDMOの機能である。

一方、Prezenza et al. (2005) は、Morrison (2013) と同様にDMOをdestination management organizationsの略と記しているが、DMOの機能をデスティネーションの内外から捉えている。同氏らは、DMOの役割がデスティネーションのマーケティングからマネジメントまで広がってきていることを踏まえ、DMOは「外部デスティネーション・マーケティング (EDM: external destination marketing)」と「内部デスティネーション開発 (IDD: internal destination development)」の2つの機能を担うと指摘している。EDMは「デスティネーションに観光客を引きつけることを目的とした全ての活動 (Prezenza et al., 2005, p.5)」であり、具体的には、広告活動、招待視察旅行、出版物とパンフレットの作成、ウェブ・マーケティング、イベント・フェスティバルの開催、共同プログラムの実施、ダイレクト・メール、直接販売、大々的な販売キャンペーン (Sales Blitzes)、見本市への出展といった活動が挙げられる。一方、IDDは、デスティネーションにおける観光の開発と維持のために、DMOにより行われるマーケティング以外のすべての活動である。IDDの活動の多くは、利害関係者の資源や活動が必要であることから、DMOは「自身の資源を展開するというよりも、利害関係者の資源展開を調整する手助け (Prezenza et al., 2005, p.8)」を行う。IDDにおいてDMOが支援する

内容には、情報の探索と提供、観光客対応、危機管理、人的資源開発、金融とベンチャー・キャピタル、資源管理がある。一般的に情報探索は「マーケティング・リサーチ」としてマーケティング活動の一部と認識されている。しかしPrezenza et al. (2005) は、情報探索は利害関係者の意思決定を支援するため、IDDに含めている。また、同氏らは、デスティネーションにおける観光客の経験を保証するために、デスティネーションにおける経験の監査及び観光客満足調査を、IDD活動を支える取り組みとして位置づけている。

尚、国連機関であるUNWTO (2004) は、地理的文脈に基づいたDMOは、当該デスティネーションのマーケティング及びマネジメントに対して責任を有すると指摘している。NTOは国レベル、STOやRTOは州や都道府県、ある目的のために定義づけられた地理的エリアレベル、そしてLTOは市や町といったより小さな地理的エリアのデスティネーション・マーケティング及びマネジメントに対して責任を有すると指摘されている。

#### 4. 結 論 — DMOの役割及び機能 —

本稿の目的は、我が国において地域の観光振興の担い手として昨今注目を集めているDMOについて、その役割と機能を明らかにすることであった。

前節までの議論を踏まえ、DMOの役割及び機能を次の通り整理したい。

まず、DMOの役割についてである。前述の通り、従来DMOはデスティネーションに会議や観光客を誘致し、自らの組織が責任を負う地理的範囲のデスティネーションに対して、経済的及び社会的な利益をもたらす責任を有することから、マーケティング組織であると認識されていた。しかし、今日のDMOは、デスティネーションに会議や観光客を誘致するだけでなく、デスティネーションの持続的な発展に対しても責任を有し、その責任を果たすためにデスティネーション内の利害関係者間の利害調整や関係構築、観光関連事業者の

支援等を行っていることから、マネジメント組織としての役割も担っている。したがって、今日のDMOはデスティネーションのマーケティング及びマネジメントの役割を担う組織であると考えられる。

そして、その役割を果たす具体的な働きとして、次の3つの機能を提示したい。

第1の機能は、「マーケティング」である。従来、DMOの中心的な機能はマーケティングであると認識されていた。今日においても中心的な機能はマーケティングであるが、従来と今日とではマーケティングの活動範囲が異なる。従来のマーケティング機能は、標的市場に対してデスティネーション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、デスティネーション開発、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。Wang (2011)によると、従来のDMOはマーケティングの計画策定には関与してこなかったという。しかし、このような断片的な活動では、マーケティングの効果を十分に引き出すことはできない。そのため、DMOがマーケティングの計画策定、執行、評価といった一連の活動に関わることは、デスティネーションの持続的な発展や競争力の維持、強化の観点から重要であると考えられる。

第2の機能は、マネジメント機能としての「利害関係者間の利害調整と関係構築」である。ここでの利害関係者は主に、観光関連事業者と地域住民が該当する。利害関係者間との関係構築については、従来議論されてきた。そこでの議論の中心は、会議や観光客数の増加はデスティネーションの観光関連事業者の利益拡大に貢献することから、利害関係者間の足並みを揃えてデスティネーションの単一イメージを構築し、効果的にコミュニケーション活動を行うというものであった。また、会議や観光客数の増加はデスティネーションに対して経済的利益をもたらすことから、地域住民の生

活の質の向上にも繋がると考えられていた。しかし、実際には、過度なマーケティングにより観光客が地域内に溢れかえり、地域住民の生活環境の悪化に繋がってしまった。そのため、マーケティングが住民の生活に影響を与える可能性がある際には、DMOは住民と協議を行い、地域住民の理解や協力を得ていく必要があると認識されてきている<sup>(29)</sup>。したがってDMOは、デスティネーションのマーケティングを行うことで生じる影響を考慮し、観光関連事業者や地域住民の理解や協力を得ると共に、両者の利害のバランスをとることが重要であると考えられる。

第3の機能は、マネジメント機能としての「デスティネーション内の観光関連事業者の支援」である。DMOはデスティネーションにおけるサービス経験の質を確保するために、観光関連事業者の活動を支援する。Presenza et al. (2003)は、「観光客の旅行全体を通じての満足な経験は、観光客の旅行中の個々の経験を反映することから、観光客の満足度調査とデスティネーション内のサービス経験の質の監査は重要である」(Presenza et al., 2013, p.11)と述べ、DMOがデスティネーション内の観光関連事業者の活動を支援することの重要性を指摘している。そして、サービス経験の質を確保するための具体策として、観光客対応、情報の探索と提供、危機管理、人的資源開発、金融とベンチャー・キャピタル、資源管理を挙げている。このように、DMOは観光関連事業者の活動を支援する機能を担うわけだが、この機能を果たすためには、前提にDMOが観光関連事業者を調整できる関係性や仕組みが築かれていなければならないと考える。Presenza et al. (2003)は「観光関連事業を調整すること (Coordinating Tourism Stakeholders)」を、DMOが観光関連事業者の支援を実現させるための中核的な機能として認識している。また、Sheehan and Ritchie (2005)は、利害関係者はDMOの目的達成のために大いに協力をする可能性があるが、DMOの目的達成を脅かすこともあるとの指摘をしている。そしてWang (2011)は、デスティネーションのマーケティングを成功させるためには、デスティ

ネーションを構成する利害関係者の協力や理解がなければ成功を収めることができないと指摘している。このように、利害関係者の理解や協力を得ることは、DMOの役割や機能を果たす上で重要である。このような議論から、第2の機能として提示した「利害関係者間の利害の調整と関係構築」は、デスティネーション内の観光関連事業者の支援を実現させる上での必要条件であると考えられる。

以上の通り、今日のDMOは、デスティネーションの持続的な発展のために、デスティネーションのマーケティング及びマネジメントの役割を担い、その役割を果たすべく、マーケティング機能と「利害関係者間の利害調整と関係構築」、「デスティネーション内の観光関連事業者の支援」といったマネジメント機能を有している。しかし、DMOがこれらの役割と機能を果たすためには、盤石な組織基盤が必要である。本稿の3.1.2では、DMOの資金調達源についての議論を確認した。そこで得られた知見は、安定的な運営資金の確保はDMOの自律的、継続的な組織運営に貢献するということであった。本稿で挙げたLCVAは、宿泊税が収入全体の約8割を占めており、安定的な組織運営が行われていた。宿泊税などの法定外目的税は、DMO資金調達において自主性や持続性を確保することができることから安定的な資金調達源となり、盤石な組織基盤に貢献する。加えて、フリーライダーの排除という観点からもその有効性が期待される。したがって、DMOがその役割と機能を果たすためには、前提として安定的な運営資金の確保が必要であることから、DMOの組織形態の選択は戦略的な意思決定であると考えられる。

最後に、以上のような役割と機能を担うことからDMOはdestination marketing and management organizationの略として認識されるべきであり、本質的にはDMMOとされるべきではないかと、筆者は考えている。

《注》

(1) DMOはdestination marketing organizationsまたは、destination management organi-

zationsの略とされる。

- (2) 総務省統計局によると、我が国の人口は平成21年の1億2,803万2千人を境に人口減少に転じており、その翌年には一時回復したものの(1億2,805万7千人)、平成23年から今日に至るまで一貫して減少傾向が続いている。
- (3) UNWTOは「UNWT 2030 長期予測 (Tourism Toward 2030)」において長期予測を示している。これによると、2010年から2030年までの間に国際観光客到着者数は年平均3.3%増加し、2030年には18億人に届くことを予測している。尚、UNWTO (2016)によると、2015年の国際観光客到着者数は11億8,600万人である。
- (4) Presenza et al. (2005) p.3を参照。
- (5) 観光庁は、日本版DMOの「DMO」を「destination management/marketing organization」の略と示している。
- (6) 飯田 (2016)、一般財団法人秋田経済研究所 (2016)、一般財団法人岩手経済研究所 (2016)、大社 (2016)、木村 (2016)において議論されている。
- (7) 小久保 (2008)によると、都道府県単位の観光協会は全て公益法人格を有しているが、市町村組織の場合は、任意団体であることが多いという。市町村の組織においては事務局も市町村の観光関係部局に付設され、職員が兼務をしている実態があり、そこでの業務は、観光政策のうち、行政が直接的に行いにくいものを代行しているという。
- (8) 成沢 (2002) 185頁及び186頁を参照。
- (9) 成沢 (2002) 186頁を参照。
- (10) 下島 (2006) 29頁を参照。
- (11) 恩蔵 (2003)によると、製品ライフ・サイクルとは「動植物と同様に、製品にも生まれてから死ぬまでの一生があるという考え方」であり、製品は導入期、成長期、成熟期、衰退期という4つの成長期を経る。製品が市場に送り出されて間もない導入期は、製品認知度が低いため、売上高も低い。そのため、R & Dやプロモーション費等のコストが多額にかかる。成長期では売上高が急速に伸び利益も増えるが、競争も激化することから、成長期後半には利益のピークを迎える。成熟期は売上が鈍化し飽和点を迎える。そして衰退期は、売上高、利益ともに減少し、市場から撤退していくことになる。尚、製品ライフ・サイクルは、製品単位だけではなくブランド単位で捉えることもできる。
- (12) 山本 (2010) 59頁を参照。
- (13) 山本 (2011)においては、3つの機能について

詳細に議論されている。経済的機能とは、市場における財やサービスの取引に関する働きであるが、観光協会は非営利的な活動を中心に行っているが故に、地域内の他の経済主体の経済活動をサポートすることに主眼が置かれているという。政治的機能とは、政治システムにおける働きであり、同氏は、政治だけではなく行政も含むとしている。多くの観光協会は、業界企業だけではなく、地域の政治や行政関係者が含まれていることが一般的であるが、このような組織構造は、協会と地域の政治、行政が結びついていることを示している。故に、観光協会は、地域から事業を委託する等して、政策実行の受け皿としての役割を果たすという。そして、社会的機能であるが、これは、狭義社会システムに対応している。同氏は、観光協会の社会的機能として、教育的機能及び共済的機能・公益的機能を挙げている。尚、観光協会がこれらの機能を果たすことにより、観光地や地域内の企業に対しては、取引費用の節約や異業種間のコーディネート、観光客への情報提供によりリスク軽減という便益が生じると指摘をしている。

- (14) 大社 (2015a) 18 頁を参照。
- (15) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、観光庁 (2015) は、従来、観光地域振興は観光関連事業者により担われていたが、現状の体制においては変化する観光客ニーズに十分対応することができないため、新たな観光地域振興の体制においては、地域住民や他産業者等の多様な利害関係者の巻き込みが必要であると指摘している。
- (16) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、観光庁 (2015) は、不十分なデータ収集と分析により、観光地域においては、標的とするセグメントが明確に設定されていなかったと指摘している。
- (17) 公益財団法人日本交通公社は、観光地経営を「観光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて、観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」と定義している。
- (18) 観光庁 HP「日本版 DMO とは？」を参照。尚、日本版 DMO への登録については、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・観光庁 (2015) を参照のこと。本組織に登録されると、関係省庁による連携支援が受けられるようになる。具体的には、地域からの相談へのワンストップ対応、支援メニュー集の策定、現場における課題やニーズの共有、地域経済分析システム「RESAS」の活用といった支援がある。
- (19) アートによる地域振興策の事例としては、「横

浜トリエンナーレ」を開催する横浜市や、全区の自治体に先駆けて「金沢市伝統環境保存条例」を制定し、歴史文化遺産の保全や整備、文化創造施設の整備を進める金沢市、「大地の芸術祭」で有名な新潟県の越後妻有地域、「直島アートプロジェクト」を推進する瀬戸内海の直島等がある。

- (20) Lasser (1999) p. 2 を参照。
- (21) Gartrell (1993) を参照。
- (22) Choy (1993) を参照。
- (23) Wang (2011) p. 6 及び p. 7 を参照。
- (24) Presenza et al. (2005) p. 4 を参照。
- (25) Wang (2011) p. 7 を参照。
- (26) Morrison et al. (1998) p. 3 及び p. 4 を参照。
- (27) Wang (2011) 及び Foster (2008) を参照。
- (28) 石崎 (2003) によると、マーケティング・コミュニケーションとは、マーケティング活動の主体が客体に対して行う価値伝達活動である。狭義には広告、セールス・プロモーション、パブリシティ、PR、人的販売等プロモーションの構成要素をさし、広義には商品コミュニケーション、価格コミュニケーション、場所コミュニケーション、プロモーション・コミュニケーション等、全マーケティング活動におけるあらゆるコミュニケーション機能のことをさす。
- (29) Morrison (2013) p. 6 を参照。

#### 参考文献

- Choy, D. J. (1993) "Alternative roles of national tourism organizations" *Tourism Management*, 14 (5), pp. 357-365.
- Cross, G. and Walton, J. K. (2005) *The playful crowd: pleasure places in the twentieth century*, Columbia University Press.
- DMAI (2008) *The Future of Destination Marketing: Tradition, Transition, and transformation*, Destination Marketing Association International.
- Foster, D. (2008) "Moving from Destination Marketing to Destination Management: Exploring the Meaning of Sustainable Destination Management" *PAPERS & PRESENTATIONS*, Building Excellence in Sustainable Tourism Education Network. ([http://www.besteducationnetwork.org/Papers\\_Presentations/2455](http://www.besteducationnetwork.org/Papers_Presentations/2455))
- Gartrell, R. B. (1988) *Destination marketing for convention and visitor bureaus*, Kendall/Hunt Publishing Company.
- Gartrell, R. B. (1993) "Convention and visitor bu-

- reau: Current issues in management and marketing" *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1(29), pp. 71-78.
- Heath, E. and Wall, G. (1991) *Marketing tourism destinations: a strategic planning approach*, John Wiley & Sons, Inc.
- Lasser, C. (1999) "Implementing destination structures: Experiences with Swiss cases." *Turizam*, 47(3), pp. 185-280.
- LVCA. (2015) *Las Vegas convention and visitors authority popular annual financial report*, LCVA.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M. and Anderson, D. J. (1997) "Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets" *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), pp. 1-19.
- Morrison, A. (2013) "Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations" *Tourism tribune*, 28(1), pp. 6-9.
- Pike, S. and Page, S. J. (2014) "Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature" *Tourism Management*, 41, pp. 202-227.
- Presenza, A., Sheehan, L. and Ritchie J. R. B. (2005) "Towards a model of the roles and activities of destination management organizations." *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), pp. 1-16.
- Sheehan, L. R. and Ritchie, J. B. (2005) "Destination stakeholders exploring identity and salience" *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 711-734.
- Wang, Y. (2008) "Collaborative destination marketing: roles and strategies of convention and visitors bureaus" *Journal of Vacation Marketing*, 14, pp. 191-209.
- Wang, Y. (2011) "Destination Marketing and Management: Scope, Definition and structures" Wang, Y. and Pizam, A, eds., *Destination Marketing and Management Theories and Applications*, CABI, pp. 1-20.
- WTO. (1979) *Tourist Images*, WTO.
- 浅野博, 牧野勤, 緒方孝文編 (2001) 『フェイバリット英和辞典 第2版』東京書籍。
- 飯田満治 (2016) 「[日本の顔] となるブランド観光地を目指して: [海風の国] (佐世保・小値賀) におけるDMOの形」『ながさき経済』(長崎経済研究所) 678号, 1-7頁。
- 石崎徹 (2003) 「マーケティング・コミュニケーション」宮澤永光, 亀井昭宏監修『マーケティング辞典 改訂版』同文館出版。
- 一般財団法人秋田経済研究所 (2016) 「秋田県のDMOによる観光地域づくりの動き」『地銀協月報』(全国地方銀行協会) 673号, 15-22頁。
- 一般財団法人岩手経済研究所 (2016) 「期待される[日本版DMO]による観光地域振興」『岩手経済研究』(岩手経済研究所) 403号, 4-15頁。
- 大社充 (2015a) 「観光振興とDMOと地方創生」『観光とまちづくり』(日本観光振興協会) 520号, 18-20頁。
- 大社充 (2015b) 「観光イノベーションの推進役として期待高まるDMO」『月刊レジャー産業資料』(総合ユニコム) 48巻1号, 26-29頁。
- 大社充 (2016) 「DMOによる地方創生」『東北活性化研』(東北活性化研究センター) 24巻, 14-17頁
- 恩蔵直人 (2003) 「製品ライフ・サイクル」宮澤永光, 亀井昭宏監修『マーケティング辞典 改訂版』同文館出版。
- 観光庁「日本版DMOとは?」[http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000048.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html)
- 木村和也 (2016) 「観光まちづくりと日本版DMO形成に向けた動き」『東北活性化研』(東北活性化研究センター) 24巻, 8-13頁。
- 公益財団法人日本交通公社編著 (2013) 『観光地経営の視点と実践』丸善出版。
- 小林賢弘 (2013) 「FITを見据えた地域活性化の可能性: 日本版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』(日本交通公社) 37巻4号, 11-15頁。
- 小久保恵三 (2008) 「観光協会」北川宗忠編著『観光・旅行用語辞典』ミネルヴァ書房。
- 敷田麻実, 内田奈芳美 (2015) 「地方都市における創造産業としての観光振興とDMO: 米国パデューカ市のクリエイティブツーリズムの事例」『日本観光研究学会学術論文集』(日本観光研究学会) 30巻, 317-320頁。
- 下島康史 (2006) 「[観光協会]のあり方に関する一考察」『余暇学研究』(日本余暇学会) 9号, 27-33頁。
- 総務省統計局「人口推計 長期時系列データ (平成12~平成22年)」<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001039703&cycode=0>
- 高橋一夫 (2013a) 「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」

## DMO の役割及び機能に関する一考察

- 『ランドスケープ研究』（日本造園学会）77 巻 3 号，202-207 頁。
- 高橋一夫（2013b）「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』（日本観光研究学会）28 巻，9-12 頁。
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部，観光庁（2015）『「日本版 DMO」形成・各地津に係る手引き（第 1 版）』内閣官房，観光庁。
- 内藤貴子（2016）「地方観光地をめぐる環境変化と日本および高知における DMO 形成への期待」『四銀経営情報』（四銀地域経済研究所）150 号，18-27 頁。
- 長野経済研究所（2016）「DMO の視点から今後の県内観光振興を考える」『経済月報』（長野経済研究所）388 号，2-9 頁。
- 成沢広幸（2002）「フランスの観光協会の現状とその課題」『経済学論集』（宮崎産業経営大学）11 巻，1 号，175-190 頁。
- 新村出編（2008）『広辞苑 第六版』岩波書店。
- 野瀬元子（2015）「DMO に着目した研究の進展状況：効果的なデスティネーション・マネジメントに関する研究動向のレビュー」『日本観光研究学会学術論文集』（日本観光研究学会）30 巻，309-312 頁。
- 山本正嗣（2010）「我が国の観光協会の機能に関する一考察」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）25 巻，57-60 頁。
- 山本正嗣（2011）「都道府県の観光協会の地域における役割と課題」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）26 巻，89-92 頁。
- UNWTO「ツーリズムハイライト 2016（日本語版）」  
<http://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2016/09/Tourism-Highlight-s-20116.pdf>