

論文

DMO デザインと観光アメニティ開発戦略の適合仮説開発<sup>1)</sup>

<sup>1</sup>大津正和      <sup>2</sup>王怡人      <sup>3</sup>地頭所里紗

<sup>4</sup>張璋容      <sup>5</sup>竹村正明

<sup>1</sup>同志社女子大学・現代社会学部・社会システム学科・教授

<sup>2</sup>琉球大学・国際地域創造学部・経営プログラム・教授

<sup>3</sup>龍谷大学・政策学部・政策学科・講師

<sup>4</sup>同志社女子大学・現代社会学部・社会システム学科・助教(有期)

<sup>5</sup>明治大学・商学部・教授

Developing Matching Hypotheses on Designing DMO  
and Site Amenities Strategies

<sup>1</sup>OTSU Masakazu      <sup>2</sup>WANG Yi Jen      <sup>3</sup>JITOSHO Risa  
~~CHANG~~ <sup>4</sup>Chang Wei Jung      <sup>5</sup>TAKEMURA Masaaki

<sup>1</sup>Department of Social System Studies, Faculty of Contemporary Social Studies,  
Doshisha Women's College of Liberal Arts, Professor

<sup>2</sup>Management Program, Faculty of Global and Regional Studies,  
University of the Ryukyus, Professor

<sup>3</sup>Department of Policy Science, Faculty of Policy Science,  
Ryukoku University, Associate Professor

<sup>4</sup>Department of Social System Studies, Faculty of Contemporary Social Studies,  
Doshisha Women's College of Liberal Arts, Assistant Professor (contract)

<sup>5</sup>School of Commerce, Meiji University, Professor

Abstract

The main purpose of this paper is to elaborate that DMO has been one of the main themes in tourism studies and to provide a theoretical framework for measuring its performance. Measuring DMO's performance refers to examining to what extent can an area be industrialized into a tourist spot. One of the conditions of industrialization of tourist spot lies in its continuity. However, many of the existing DMO studies are limited to descriptions of the success of events. We consider it hasty to claim such short-term cases as DMO's achievements. Instead, this paper focused on theoretical analysis of DMO and thus served as a preparatory work for empirical research as well.

We developed a model for matching DMO strategy formulation and its organizational structure to measure DMO performances. That is, DMO can determine two types of strategies according to in which situations it is placed, and the appropriate organization structure differs depending on the strategy adopted. In conclusion, this paper developed a hypothesis for empirical research.

## I. はじめに

本稿の目的は、観光目的地売り込み組織 (destination marketing organization : DMO) の組織化について説明する理論的枠組みを開発することである。具体的には、なぜそのような組織構造を設計すればパフォーマンスが上がるのか、について理論的に説明することである。結論を先取りすれば、DMOの組織構造と観光アメニティ開発が適合するからである。観光アメニティとは、その地域の顕在化した観光資源全般を指す。本稿では、特に実証研究の中心的な作業である理論仮説の開発を行う。

今回このような問題意識を持ったのは、以下のような学問的背景による。すなわち、昨今のDMO調査は事例紹介が多く、しかも科学的な方法論に則らない手順で成功方程式を定式化するような議論も散見されることに対する学問サイドからの危惧である。うまくやっているDMOの事例紹介だけならばともかく、中には理論的根拠を持たないにもかかわらずDMOの成功法則などを定式化した研究書や論文などがあり、それを真に受けて真似してしまうDMOが出てこないとも限らない。学問サイドにとって、そのようなことは無責任だけでなく、この傾向を放置すると学問としての観光研究も成長しなくなってしまうと危惧される。このような議論の問題点は、成功事例を何百と積み上げてそこから帰納で法則を定立させることはできないことである。発見事実を法則化させるためには、因果関係のメカニズムを定式化し、それが作動していることを何らかの形で証拠づける。これが科学的な手順である。

昨今の日本でのDMO論の隆盛は、観光庁が2015年に創設した日本版DMO候補法人登録制度に拠るところが大きい。しかし、DMOの議論は古くは1970年代にまで遡ることができ、その有効性は2007年にUNWTO (A United Nations Specialized Agency World Tourism Organization) が公表した A Practical Guide to Tourism Destination

Management をきっかけとして広く認識されるようになったと推察できる。日本では更に遅れて、2015 (平成27) 年6月1日の第8回経済財政諮問会議の議事 (1) 地方再生・女性活躍において、当時の地方創生担当大臣石破茂氏が臨時議員として出席し発表した資料で知れ渡るところになった (図1)。

図1は、その会議で石破氏が提出した資料 (地方創生の深化と新型交付金の創設について東京圏の「高齢化」と「少子化」について) の一部である。そこでは、地方創生は各自自治体で事業を推進することが強調されて、その先駆的な取り組みとして日本版DMO (新たな担い手づくりで、地方創生の事業推進体がDMOという主張) があると紹介された。それによれば日本版DMOは地域の観光地化の促進ではなく、地方の稼ぐ力の再生のひとつであった。ここで稼ぐ力とは、力強い経済・産業の実現のため、第一次産業、サービス産業の生産性向上のことをいう。その一つの例として、日本における先駆的なDMOの紹介があった。その地域を観光地にすることで観光者を呼び込み、地域の経済振興を狙いとしていた。

それが2007年の観光立国推進基本法の成立や2009年観光庁設立などの「観光立国」論<sup>2)</sup>の隆盛を受けて、今では地域振興のみならず観光目的地売り込み (destination marketing) の問題を根こそぎ解決するかのように主張される (高橋、2017、198-208ページ; ディスカバージャパン編集部、2016、17-18ページ; 日本政策投資銀行地域企画部、2017、31-35ページ)。こういった実務レベルでの上を下への大騒ぎとは裏腹に、1970年代にはDMOの有用性が研究されていたので、このような展開になるのは理論の予測からすれば半ば必然でもあるが、しかしそれが観光目的地売り込み作業における問題を解決する万能薬かどうかは自明ではない。それが証拠に、DMOを有効に機能させる方法について後述のような研究が行われているのである。

新しいコンセプトが発見されると、肯定にせよ否定にせよ極端な態度になるのは経営学研究

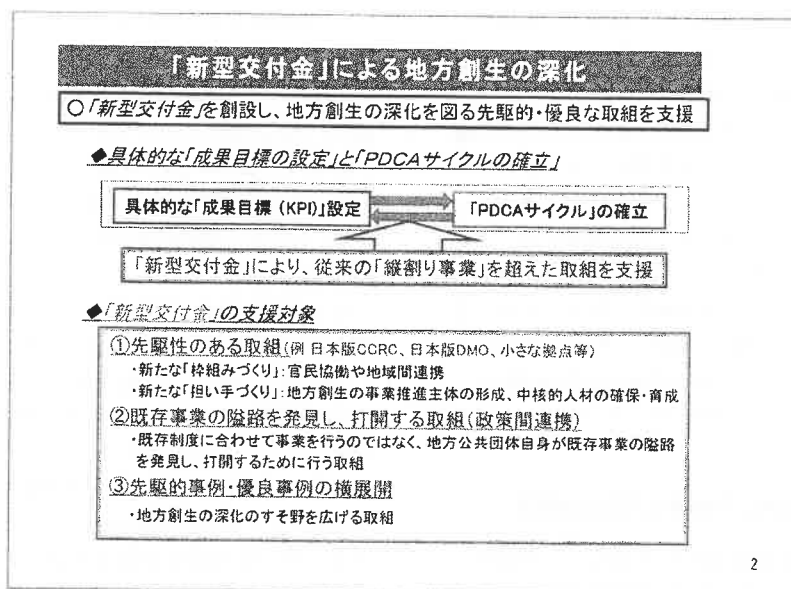


図1 日本版 DMO の紹介資料 (内閣府『経済財政諮問会議 第8回会議資料』)

者に限らず、一般的な日本人の態度として『菊と刀』の研究者として著名な Kent (1999, pp.181-184) によって100年ぐらい前からみられると指摘されている。そうならないためには、理論的な問いかけこそ、である。それは、なぜ今それが必要なのか、なぜそれが機能するのかについて説明できる理論的なバックボーンを示すことである。

DMO 研究の概略史は後述するが、日本では2015年以降急に DMO の役割に関する注目が集まり、俄に調査が始まったという事情もあり、今のところ日本の先行研究には2つの特徴がある<sup>2)</sup>。第1に、事例の紹介が中心であること。特に、DMO 活動で先行する国外と日本の事例を取り上げることである(清水・橋爪、2018、138-141ページ; 高橋、2017、98-149ページ; 日本交通公社編、2019、170-251ページ)。事例の紹介が多くなるのは、それらは現地の人々(文字通り、地域の名物名勝史跡の観光資源売り込み利害関係者)の情熱と私欲を超えた取り組みに心打たれる話があることもあって、読み物として好まれるからであろう。

第2に、研究の方法論が明示されないことである。後述する世界的な DMO の研究では理論研究もあり、広告の効果測定もあり、科学的手法を採用した調査研究があるにも関わらず、まだ日本の DMO 調査は、事例の紹介が中心になっていることからの必然的な帰結であるが、結論が規範論に終止し、科学的方法論による理論的定式化の努力が乏しい。規範論は実践的にも理論的にも議論が深耕していかないので、学問的な蓄積が得られない。なぜそうなのか、という理論的な説明ができないからである。本稿の取り組みは、後者のギャップを埋めることである。

もちろん、このような挑戦的な課題がこの小論で十全に達成できるわけではないが、多少でもその目指すところに近づくために、以下の構成を採用するのが適当だと考える。まず、DMO がどのような組織かその特徴を特定しよう。特に、それが必要になるのは、観光政策の構造からして半ば必然でもあることを指摘できる。既存の DMO の規範論には、その基礎づけがない。そこから DMO 研究の理論的ギャップ

ブが導出できるだろう（Ⅱ．DMOの特徴と理論的課題）。それを受けて、DMOを組織化するための理論的枠組を開発する。ここではDMOが何を期待成果とするかだけでなく、地域の観光資源をどのように特定しようとしているか、そしてそれをどのように活用しようとしているかによって異なることを指摘する。これらのことを行うためにどのような組織が適するののかについて、「組織は戦略に従う」という論拠に基づいてDMO組織化に関する理論仮説を開発する（Ⅲ．DMO組織化の仮説開発）。最後に、今後の実証研究のための手続きを提案しよう（Ⅳ．おわりに）。

## Ⅱ．DMOの特徴と理論的課題

本節では組織構造という視点からDMOについて考察するが、まず、DMOがどんな組織なのかをわが国の既存研究を紹介することで特定する。このとき、多くの既存研究が議論から外しているのは、なぜDMOがこの時期にハイライトを当てられるようになったのか、についての説明である。たとえば比較的早期にDMOの調査を始めた高橋（2017、15ページ）は、観光事業を興すためには、既存の観光協会では目的の整合性も人材も不足していたからだ、という実践的な説明をする。実際の事業運営では、理論的な体系性も論理的整合性も不問で、活動が機能し成果が出ていればそれで一向に構わない。しかし、そのメカニズムを説明するということになると、そこには論理性や首尾一貫性あるいは説明の科学的証拠づけが求められることになる。

こういった事例紹介には次の3つの問題がある。第1に、なぜ既存の観光協会では整合性が欠け、人材が不足するのか、を説明できないことである。第2に、なぜ今のこの時期にDMOの議論をするのか説明できないことである。というのも、DMOの議論は1970年代からあったからである。UNWTOでDMOが取り上げられたから、あるいは日本で登録制度ができたから、流行に飛びついているというのであれば、

一向に議論が深まっていかない。そういう姿勢では、次の新しい対象が出てきたらすぐにそちらに飛びつくことになるからである。そして第3に、DMO研究についての「なぜ」という問いがないことである。「なぜ」がないということは、理論的な研究課題がないことを意味しており、だから事例の紹介ばかりになっているのではなかろうか。

そこで以下では、次の構成を採用する。まず、DMOの特徴について考察する。特に、なぜ今この時期にDMOが議論されるようになったのかを検討する。上述のとおり、DMOの議論はすでに1970年代に始まっているので、ここではまず、DMOの研究発展史を概観し、それがなぜ始まったのか、課題は何だったのかを確認する。そしてDMOが何を問題にして、どのような知見を獲得してきたかを整理する。上記2つの整理から、DMO研究における理論的ギャップが特定できるだろう。本稿は、このようなギャップを埋め、DMO研究を学問対象とするため、理論的課題の定式化を目指す。

### 1．DMOの特徴と実践的必然性

DMOは、ある地域を観光地にするための活動を一元的に管理する組織である。ただし後述するように、それは行政や観光協会だけに立脚する組織ではない。むしろ、観光地域の利害関係者が加わって新たに観光事業を興すことが特徴である。特に日本版DMOは株式会社化されているところもあり、DMOに企業（旅行会社やホテルなど）から出向で参加する場合もある。その意味で、一元的に管理するとは一地域に一組織という字義の意味ではなく、地域の利害関係者がそこに集まって、新しい観光事業を企画する場という理解が実態を反映しているようである。ただし以下では、まず既存の観光振興会や観光協会との違いを明確にするために、DMOが新たな観光地域事業新興組織であるという前提で議論をする。その目的は、その地域を観光者の旅先（これが観光目的地ということになる）の一つに選んでもらうために、情報伝

達活動や観光地開発活動を率先、指導することである。これらの活動は企業活動というマーケティングにあたると考えられる (Kotler et al., 2003, pp.744-754)。

従来、観光地の情報伝達活動はその地域の観光振興協会や観光行政が行ってきた。それは観光地の特性から必然的な帰結である。というのは、観光地は民間会社のように、誰かが制度的な根拠に立脚して管理しているのではないからである。それは典型的には、特定地域が観光対象になることを考えれば容易に推察がつく。たとえば、観光地としての「京都」を考えてみよう。観光者から見れば訪問地「京都」なるものが1ヶ所に実体として存在するのではない。だとすると、「京都」は誰が売り込むのか、である。

そのような売り込みは、従来は自治体の観光課や、その委託を受けた観光協会などの観光推進組織が担当していた (日本交通公社編、2019、108-123ページ) <sup>4)</sup>。 ~~それは、~~ <sup>というのは、</sup> 地元の名勝、史跡、その他の観光目的施設への訪問客を増やすことが地域振興を目指す政策として制定できるからであった (島川、2020、162-164ページ；寺前、2006、24-36ページ)。そのことは観光基本法第3条にも規定されており、「地方公共団体は、国の施策に準じて施策を構ずるよう務めなければならない」とある。地域振興としての観光 <sup>開発</sup> は、各自治体にとっては義務なのである。

しかし、地域振興とはいえ、実際に観光者が訪問するのは京都府内または市内に存在する名所、史跡、寺社仏閣、商店街などの「場所」である。 <sup>実際</sup> それらの場所が観光者の 直接 の訪問地である。それは、観光において消費者は何を消費しているかという議論に関連する。ここでは詳述する紙幅はないが、観光アメニティと考えるのが一般的である (田村編、2012、9-11ページ) <sup>5)</sup>。その内容についてはIII-3でもう少し議論する。観光アメニティとは観光者が「消費」の対象とする意味のことである。だから、集客を事業として実施するならば、それらの「場所」の運営者 (経営者や理事長、管理責任者を意味する) が直接、消費者である観光者に来訪を働きかけ

るのが本来である。それを考えるために、まず事業の一般的な情報伝達を考えよう。

図2は、一般的な営利事業における自社情報 (製品やサービスの特徴や事業活動) の情報伝達活動概念図である。ここでは情報伝達を企業のマーケティング活動だと指定する。図中には、メーカーと消費者が単純化して描いてある。まず、メーカーは複数あってそれぞれが競合他社である。それらは自社の製品やサービス、それに自社の活動の紹介を伝達媒体 (テレビやラジオ、新聞、雑誌、インターネットのSNS) を使って消費者に伝達する。各社から各消費者に伸びている矢印はそれを表している。実際には、各メーカーの情報が各消費者にすべて届くということはなく、どこかの矢印が欠けているはずである。ただ、ここでは理論的にはこのように全メーカーから全消費者に情報が伝達されるはずなので、このように表現した。

このような情報伝達が可能になる実践的な条件は次の2つである。第1に、各メーカーが情報の伝達媒体を持つることである。今でこそインターネットによって消費者のような個人レベルでも理論的には世界中に情報を発信する技術が開放されたが、その昔は、放送や全国新聞、雑誌のような媒体しかそのルートはなかった。そしてそのためには、高額の予算を準備する必要があった。第2には、各メーカーが情報伝達に値するコンテンツを持っていることである。巨額な広告費を計上できるような大企業となれば、伝達すべきコンテンツは自社の (新) 製品・サービスであり、事業の社会的意義である <sup>6)</sup>。

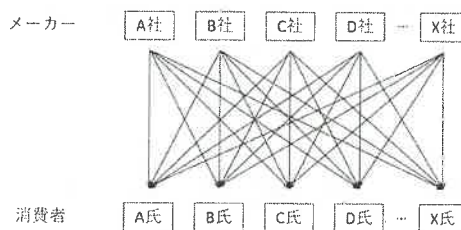


図2 営利事業におけるメーカーから消費者への情報伝達 (マーケティング) 概念図

要するに、企業の売り物がコンテンツになるのである。このアイデアを観光事業に援用したのが図3である。

図3は、観光事業における消費者への情報伝達（マーケティング）概念図である<sup>7)</sup>。図2との違いは、そこではメーカーとしていたところが観光目的要素に置き換わっていること、観光事業組織が含まれていること、そして情報伝達（矢印）のパターンが異なっていることである。その理由を以下で説明しよう。

まず、観光事業の場合は、先のメーカーに当たるものはその地域に存在する観光目的要素（場所や施設、あるいはイベントといった直接の観光対象を形成する要素）である<sup>8)</sup>。それは、メーカーと同様、それらの多くは観光者に訪問されると事業収入が生じるからである。要するに、売上がたつのである。その中でも訪問施設（神社仏閣や美術館、博物館、あるいは宿泊施設）は、自分たちでも情報伝達（広告）ができるかもしれない。それは、そういった施設は経営者やそこで働く人々がいるからである。その場合は、図2と同じ情報伝達構造になる。実際、著名な観光目的地になっている訪問施設（上記同様）などは各自で図2のようなパターンで広告を行っている。

問題になるのは景勝地（名勝、史跡含む）のような観光目的要素<sup>9)</sup>である。景勝地は地域の共有資産なので、特別な工夫を講じない限り意思決定を下す主体もいなければ、資金運用の概念も成立しないし、経営されてもいない<sup>10)</sup>。たとえば、天橋立は自ら（という概念が成立すると

して）広告することはできないのである。それは「京都」においても同様である。「京都」は自らを広告することができないのである。それこそ観光事業組織が必要になる理由である。景勝地の周囲の小規模な事業者（宿泊施設、食堂、名産・お土産店）は消費者に伝達するほどのコンテンツを持たない。そこでそれら景勝地の事業者は共同で、その景勝地への訪問を促す観光事業を開発し、情報伝達をする<sup>11)</sup>。なぜなら、観光者がその景勝地を訪れると、その地の事業者は事業ができるからである。そしてそれが地域振興につながることは上述のとおりである。

その概念上の共同活動が組織化され、事業実体として独立したのが図3の中の観光事業組織（DMO）である。観光事業組織の活動は、そういった特定の景勝地を売り込むだけではない。なぜなら、観光は特定の1ヶ所だけに行くのではなく、むしろその地に到着して、名所史跡はじめ各種施設を回遊することが一般的であるからである。そうなれば、それら事業者をまとめて一つの観光目的地として情報伝達を行うと「京都に観光に行こう」という売り込みができるようになるだろう<sup>12)</sup>。すなわち、DMOの設置は、地域を観光地化させるためには必然なのである。それがどのような形態になるのかだけが論点で、それとて、半ば必然的に行政が起点になる。

したがって、それらがDMOとして再定義されなければならないことが、研究での論点になる。つまり、既存の行政ベースの観光協会の活動では観光地域事業運営の何が不足していたのか、である。それこそが、ここで議論すべきDMOの特徴になる。それらは、いくつかの先行調査によれば次の2つである。第1にDMOは観光事業を行うことと、第2に観光地域におけるマネジメント機能を振るえることである。それらの違いは、事業企画責任と継続的運営主体の差である。

前者については、DMOと行政ベースの観光協会の活動を比較して議論すると論点が明確になる。すなわち、行政ベースの観光協会は、地域の観光関連事業者が集まった業界団体の性格

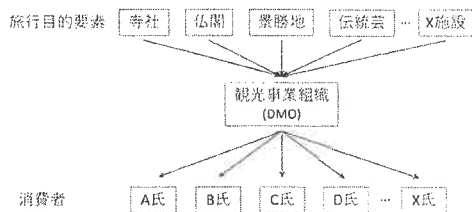


図3 観光事業における消費者への情報伝達（マーケティング）概念図

を残していることである（日本政策投資銀行、2017、110ページ）。そこに業界団体の性格についての記述はないが、特徴的な（いわゆるトンガった）観光事業ができないような構造になりがちだと推察できる。それは、行政ベースでは自らが儲けたり特定の事業者を優先して儲けさせたりするような観光事業を企画することが困難だからだという。ここで観光事業とは、地域を観光地として措定し、旅行客を誘致する活動を興すという意味である。そのためには、DMO に対して地域の利害関係者がそのように企画された事業について期待（同意）を持つような試みが必要になるだろう。

後者は、DMO は観光地域におけるマネジメント機能を振るえることである。ということは、従来の行政ベースの観光協会には、それが不在だということである（高橋、2017、15-22ページ）。ここでいうマネジメントとは観光振興を進められる専門人材による事業運営のことである。それが必要になる背景として、次の3点が指摘されている。一つ目は、外国人観光者の誘致・受け入れ体制の強化が必要になっているからである。外国人は、それだけでひとくくりにはできないほど多様であるから、国ごと民族ごとの受け入れ体制づくりが必要になる。その体制づくりを担うのがDMO だという。二つ目は、特定の国や民族へのターゲットイングが必要になっているからである。誰でもいいから世界中から来てくれたらいい、というやり方では通じないからだという<sup>24</sup>。三つ目は、行政のジレンマがあるからである。行政ベースの観光振興は公平性を確保しなければならないが、現代の観光振興ではそれは「公平性の呪縛」になって、かえって地域の発展を阻害している可能性があるという。このため、特定のポイントに力点を置いたメリハリのある観光地域マネジメントを実行するのが困難だったのである。これらの背景に対して、従来の行政ベースの観光協会には、専門人材も、事業運営を進めるために主導権を振るう仕組みも不足していたのである。

すなわち行政ベースの観光協会では、第1に

観光事業を興し、第2に運営することが困難であり、新しい組織を必要としているというのが、近年のDMO 調査から報告されている。それらの報告によると実際のDMO は3つのアプローチで設計されている。（既存の）観光協会再編・改革型、観光協会併存型、そして観光協会独立型である（日本政策投資銀行、2017、33ページ）。観光協会再編・改革型とは、既存の観光協会が観光庁からDMO の指定を受けるものである。この指定を受けると個別事業を運営することができるようになる。観光協会併存型は、既存の観光協会から機能の一部を外部化させるタイプである。既存の観光協会は地域内調整機能を担当し、DMO は新規事業の企画・実施を行うという機能分担が可能になる。最後の、観光協会独立型は観光事業をおこなう会社を設立するタイプである。それらは、それぞれ事例として紹介されるような観光事業を行っている。

## 2. DMO 研究の発展史と理論的必然性

ここまでDMO の特徴をみてきたが、要約すれば、それは観光事業を行う新たな主体の制度化のことである。そのことから、日本国におけるDMO の設立は、2015年に観光庁が制定した観光地域づくり法人の認定に始まると考えるのが一般的である。それによってDMO の存在が制度的に根拠づけられたからである。

そうであれば、次の課題は、DMO が観光学でどのような研究対象になっているかを知ることである。この項ではそれについて議論する。興味深いことに、DMO について我が国における実践レベルでのブーム状態とは裏腹に、このコンセプトが識別されたのは1970年代であり、研究はそれ以来続いている。DMO の研究は組織（DMO のO、organization）の議論よりもマーケティング（DMO のM、marketing）に始まる。それはこれまでみてきたとおり、ある場所を観光目的地に仕立て上げるためには、売り込み（marketing）が有効になるという発想に基づいている。つまり研究の発展は、目的地

マーケティング (destination marketing) に始まり、それから観光目的地売り込み組織 (DMO) という展開になっているのである。組織の話 (DMO そのもの) は、随分と後になってから始まるのである。

それらの研究を探れば起源は1970年代に求めることができる (Fyall and Garrod, 2018, pp.93-95)。ただし、それ以前にも destination を議論した研究はあった。というのも destination は名詞で目的地という意味であり、それは普通の会話でも出てくる言葉だからである。ビジネス系 (流通やマーケティング、あるいは物流) の研究で目的地という単語 (vocabulary) は、特定の意味を表す研究用語 (term) ではなく、単なる言葉 (word) として使われていた。そのような使い方は、オハイオ州における家畜の輸送調査を指導した Newberg (1963, p.8) やサウスダコタ州における穀物の輸送様式 (the mode of transportation) の変容の研究をした Greenbaum (1965, p.9) で、商品の出荷地点 (origin) から仕向け地点 (destination) へ輸送という表現でみられる。同様の使い方は、他国に新規参入する際、多国籍企業が有利になる条件を特定した de la Torre, Jr. (1971, p.28) の研究でもみられる。彼は、新規参入国 (destination) の市場が遠距離であればあるほど、洗練されていなければならないほど、そして製品の参入障壁が高ければ高いほど、多国籍企業の優位性が顕著になるという説明で使っている。

Destination marketing がコンセプトとして用いられるようになったのは Jeffries (1971, p.4) からである。彼は、観光商品が何かを定義しながら、ユニリーバがやっているマーケティングと同じようにしてそれを販売できることを指摘した。それが destination であった。観光に携わる人々は観光目的地を売っていて、その地の潜在的な可能性を見極め、製品 (移動手段、宿泊施設、レストラン)、価格、品質を特定する能力が必要だと指摘する。ただ、そういう能力を誰が持つのかということに関しては不問であった。この研究は、観光地を売り込むにあつ

ても、消費財マーケティングの考え方や技法を援用できることを示そうとしたが、そのアイデアは当時の研究の多くに通底していたように思える (Goodrich, 1978, pp.3-4; Hunt, 1975, pp.1-2; Mayo, 1975, p.14)。彼らは観光目的地のイメージづくりの研究をおこなったが、それらは消費者心理学を観光地開発に援用しようとした。その特徴は、観光目的地のイメージは観光者の訪問先選択意思決定に影響するので、マーケティング (の技法) はその分析に貢献すると考えることであつた。これらの研究アプローチは、1980年代以降の観光目的地ブランド化の方法と効果測定についての成果につながっていく (Chon, 1990, pp.104-105; Došen et al., 1998, p.122; Echtner and Ritchie, 1991, p.45; Phelps, 1986, p.171)。

DMO 研究におけるこのような発展は必然的ではある。というのは、マーケティングは、一般的には、商品の売り込み技術であり、観光の商品が観光目的地であるとするならば、それをマーケティングで売り込めると考えるのが論理的だからである (Prideaux and Cooper, 2002, pp.43-47)。

### 3. DMO 研究の理論的ギャップ

ここまでみたように、これまでの DMO 研究には目的地マーケティングの実践的な重要性が強調される割に理論的課題が看過されてきた。DMO の理論研究が、その実践的重要性に比して随分と遅れたのは、いくつか理由がある。何よりも第1には研究者側の事情がある。観光目的地のイメージ調査は消費者サーベイを使えるうに、目的地別、国別に調査ができるので成果が出しやすいからである。第2には、欧州では DMO はうまく運営できていた (ようにみえた) ので、そこに課題があるとは思えなかったのである。

本来は DMO がうまく機能していようがいが、理論的テーマとしてどのような DMO は成果が高いかという課題設定は提示できるはずである。たとえば、上述の目的地マーケティ



ングの研究から、観光目的地のイメージのよさが観光者の選択に影響するという知見が得られている。そうであれば、次には理論的にはどのようなDMOはそれができているか、DMOをどのように運営すればイメージを高め、観光者の選択に影響できるのか、という問題意識につながるはずなのである。しかし、そこまでつながるのに非常に時間がかかった。それは欧州のDMOが機能していたからである。その証拠に、初期には、そのような機能統合やガバナンスの議論ではなく、各地域の観光ビューローがいつ設立されたのかという歴史研究が多かった。それはそういった観光ビューローが設立当初からずっとうまくやっているという認識があったからである。

既存研究によれば、世界で最初の地域観光組織 (Regional Tourism Organization) が設立されたのはサン・モリッツで1864年である。コンベンション・ビジター局 (Convention and Visitor Bureaus) は、ミルウォーキーとデ・モインで1888年だと記録されている。1901年にはニュージーランドで世界初の政府観光局 (National Tourism Organization) ができ、1903年にはハワイに公立の観光オフィス (State Tourism Office) が設置された。欧州の旅行委員会 (Macro Region Tourism

Organization) は世界初の広域観光組織で1947年設立である (Pike, 2018, p.133)。日本初の観光組織は1912年、ジャパン・ツーリスト・ビューローであり、鉄道院の協力の下、創立された。

DMOの組織問題が研究テーマになり始めたのは1997年、Journal of Convention and Event Tourismが刊行されてからである。その後、2012年に Journal of Destination Marketing and Managementが創刊されて、ようやくDMO研究が本格化した。それらの経緯をPike (2018, p.132) が簡潔にまとめているので引用しよう。

表1からもわかるように既存のDMO研究は、主に、観光目的地のブランド開発を中心的な課題としてきた。それはその研究の発端を振り返れば道理である。その論理は次のようにまとめられる。すなわち、多くの観光地は観光目的地として競争状態にある (Kozak and Rimmington, 1999, pp.273-274)。その競争に抜き出るために、目的地の魅力を高めるコンテンツ開発が必要になる (Dredge, 1999, p.785; Dwyer and Kim, 2003, p.378; Haugland et al., 2010, p.280)。そのための統合的活動が目的地マーケティングである (Wang, 2008, p.155; Wang and Xiang,

表1 DMO研究に関連する最初の出来事 (2014年まで)

1988	目的地マーケティングのテキスト出版
1990	目的地マーケティングの学術会議開催
1992	DMOのテキスト出版
1997	学術会議における目的地ブランディングのセッション開催
1998	目的地ブランディングの学術論文発表
1999	学術論文特別編集刊行
2002	目的地ブランディングのテキスト出版
2005	目的地ブランディングの学術会議開催
2007	目的地ブランディングの学術誌特別号編集
2009	目的地ブランディングのレビュー論文発表
2012	専門学術誌刊行
2014	目的地マーケティングの物語分析発表

2007, p.79)。

それらの研究は、観光地を売り込むための論理的な考え方や標準的な手順を提供し続けていると評価できる。次には、そういった研究を深化させるためには、どのような組織構造が有効かという研究を提案できる。というのは、観光目的地を売り込むのはDMOになるだろうが、それが何を売り込むかで適合する組織構造が異なるからである (Lawrence and Lorsh, 1967, p.27)。これまではそういった組織とマーケティングの適合関係は自動的に成立するか、売り込み商品さえできれば、誰がやっても高成果が得られると暗然に想定してきた。しかし、DMOは先に見たように多様な要素が含まれている。行政ベースのDMOでは事業運営はおぼつかないし、事業ベースのDMOでは地域振興が疎かになる可能性がある (King, 2002, pp.107-108)。そういった多様な価値観を統合し新しい価値を生み出すためには戦略と組織の適合が必要である。

そこで次節では、既存の組織化の理論を参考にして、DMOの組織化方法論についての仮説を開発しよう。

### Ⅲ. DMO 組織化の仮説開発

ここまで、DMO研究の理論的課題について考察してきた。既存研究は、観光目的地に対する観光者の評価 (イメージ、ブランドを含む) を測定することで、その地が観光地になって地域が振興するというストーリーを描いている。DMOは地域資源を観光商品として潜在的観光者に情報伝達、ある意味の販売をし、観光者が地域に來訪することによって地域の経済振興を実現するというわけである。そのためには、DMOが組織として機能しなければならない。本節では、DMOの組織化について理論的仮説を開発する。

以下では、まず、組織化の理論について考察する。ここで想定しているのは、生産技術と組織構造のシンプルな適合モデルである。それによれば、装置生産が組み立て生産かによって適

合する組織構造が異なる。このモデルを採用した場合、理論的な課題になるのは、生産技術と組織構造がDMOの何に当たるのかである。観光地の製品特性は何か、そしてDMOの組織構造が何か、その解釈こそが観光学における研究として重要である。それを考えるのがこの節の課題である。以下では、まず組織構造とは何かを簡単にレビューしておこう。それを受けて、組織化の理論、そしてDMOにおける製品特性と組織構造の適合仮説を考える。

#### 1. 組織構造の理解枠組み

組織構造とは、組織を構成する成員のつながり方の安定したパターンのことである。具体的には、誰をどこに配置し、どのような役割と権限を与えるかのルールにあらわれる。これがなぜ重要かといえば、組織構造は、組織運営の特徴を規定するからである。たとえば、高速な製品導入を組織の目標とするのであれば、組織階層が長くても意思決定に時間のかかる組織構造は適していないだろう。つまりそこには、組織構造が、組織成果 (組織に課せられた達成目標) に影響するという理解がある。組織構造はしばしば組織図と間違われる。組織図は構造を表している部分もあるが、そうでないことも多い。組織構造を把握するには、組織構造を構成する次の5つの次元を考えるのが標準的な手順である (Pugh et al., 1968, pp.65-66)。すなわち、1) 専門化 (specialization)、2) 標準化 (standardization)、3) 公式化 (formalization)、4) 集権化 (centralization)、5) 範囲 (configuration)、である<sup>13)</sup>。

専門化とは、組織内で分業の程度である。つまり、分業の数が多くなれば専門化の程度が進んでいると考えるのである。標準化とは、組織内手続きの決まりごとのことである。標準化されているとは、組織内で何かの手続きを行う際、決まったやり方がある、ということの意味している。公式化は、組織内のルール化の程度のことである。ルールが多かったり、厳格に運用されていたりすると公式化の程度が高いと判断す

る。集権化とは、意思決定の場所が少ないことをいう。現場で意思決定できると集権化の程度が低い（分権化されている）と判断する。集権化は、しばしば、組織階層と関連している。範囲は、組織成員の役割がどこまで広がっているかの程度のことである。これは垂直的な範囲と水平的な範囲をとる。

この組織構造の次元が有効なのは、それらの程度を記述することで、組織の特徴が特定できるからである。たとえば、専門化度、標準化度、公式化度、そして集権化度の高い組織が存在する。それは官僚制組織である、という具合である。ここから、ではその組織構造は、どんな条件でどんな成果を達成するのか、という研究につながっていく。

ただし、今はまだ、この組織構造の標準的な次元が DMO 構造の違いを識別するのに使えるかどうかは不明で、おそらく多少の修正や再解釈が必要であるだろう。それは後の実証研究の課題として検討する。以下では、まずこの5つの次元を用いて理論的な仮説を開発する。

## 2. 組織化の理論

本稿で想定している組織化の理論モデルは、生産技術と組織構造の適合理論である（Woodward, 1965, pp.40-51）。それによれば、生産技術が異なれば有効な組織は異なり、組織の効率（一般的には企業を対象にすることが多いので、成果は売上や利益、マーケットシェアを言うことが多い）は、組織と生産技術との間の適合性に依存する、という知見が得られている。その論理は次のようになる。

まず、製品をつくる生産技術は多様である。具体的には、巨大な石油コンビナートのように同じ製品を大量につくる工場や、戸建て住宅のように各地で多様なデザインの製品を組み立てる方法といった生産技術を識別することができる。理論的には生産システムに用いられる技術の複雑性の程度で表され、それは連続性を想定できるが、ここでは典型的なタイプを特定すれば理解しやすい。すなわち、自動連続的装置生

産システムと個別受注生産システムである。

生産技術と組織構造の適合仮説は、ある生産技術は特定の組織構造で機能すると考えることに特徴がある（Woodward, 1965, p.52）。たとえば、大量生産は同じ製品を連続してつくることに特徴がある（Hounshell, 1984, pp.217-223）が、そのためには、製品市場が安定していることが必要である。安定とはニーズや仕様の変更が少ないという意味である。そういう条件下では組織は安定的な構造で業務を行うことが適当になる<sup>14)</sup>。

一方、個別生産とは典型的には受注生産を想定すればよい。受注とは、その発注者のニーズに合わせた仕様で生産する方法である。この場合、共通部品が使えなかったり、作り方が異なったりするので大規模な装置よりも都度生産できる仕組みの方が効率はよくなるだろう。図4は、その関係を概念的に示したものである。

図4は次のように読む。まず縦軸は生産技術である。上述の通り生産技術は用いる技術の複雑性で連続的に表現できる可能性があるが、ここでは理解の容易さを優先して、離散的に表現している。その極端な方法として大量生産と個別生産技術があるとする。横軸は、組織構造である。ここで機械的組織構造とは、構造が安定していてルーチンの処理に適しているということを示そうとする構成概念である<sup>15)</sup>。機械的組織構造の典型例として官僚制組織があげられることが多い。一方、有機的とは、柔軟で、変化

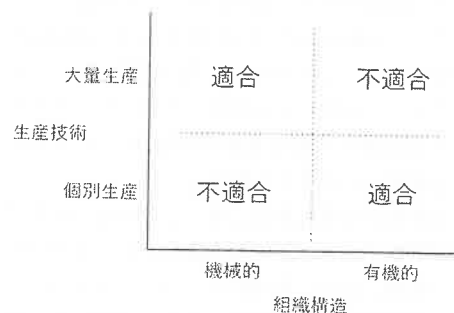


図4 生産技術と組織構造の適合関係概念図

の多い作業を処理するのに適した組織構造を意味している。個別生産に適しているというのは、個別受注はルーチンの処理をむしろ例外とするからである。常に顧客からの要求が異なり、その例外処理をすすめるためには現場へ権限を与えて、都度意思決定を行うことが有効だとする理解に立脚している。典型的には事業部制組織を想定すればよい。

図4が示しているのは生産技術と組織構造の適合関係であるが、この関係をDMOの組織化でどのように解釈するのかが次の課題である。すなわち、DMOにおける生産技術とは何か、組織構造とは何かである。

### 3. 組織産出物とDMO組織構造の適合仮説

DMOにおける生産技術は、それが売り出そうとしている観光地の特性と売り出し方だと見なすことができる。というのは、DMOは何か製品のような物体を生産しているのではなく、事業を開発したり、地域の情報を提供したりするのが主な仕事だからである<sup>16)</sup>。どんな観光地でも、その地のDMO（それがなくても観光協会や観光行政組織の活動）は、観光者の誘致のためのイベント企画やパンフレットづくり、そして広報活動を、量の多寡はあれ、行っている。DMOが生産しているのは、その内容（コンテンツ）だと思えばよい。一般的な言葉で言えば、観光商品を構成する要素であるが、本稿ではそれを観光アメニティと呼ぶ。観光アメニティは、消費者に効用を与える。効用は経済学独自の概念で、抽象的だが、製品やサービスを使って得る喜び（pleasure）と定義される（Perloff, 1998, p.91）。したがって、観光者は観光アメニティ（の消費）から効用を獲得する。そうであればDMOの組織産出物は観光アメニティとみなすことができるだろう。

このように考えると、今ここでは2つのタイプの観光アメニティ広報を想定することができる（米浪、2018、30-33ページ）<sup>17)</sup>。ひとつは、その地域の景勝地、名所・名蹟、伝統行事を観光アメニティとして紹介するタイプである。多

くの観光地はこのタイプになる。というのは、観光者の動機は、行ったことのない場所を訪問することが優先されがちだからである。そういったただ見ぬ（隠れた）既存景勝地など（をみる喜び）を知らしめることで、観光者は誘致できる（という発想になる）。ここではそれを伝統維持型戦略と呼ぼう。もうひとつは、新しく開発されたイベントやグルメ、そして施設をコンテンツとする広報である。たとえば、ライトアップイベントを実施するとか、地元料理を使ったレストランが3つ星を獲得したとか、有名建築家が設計した美術館が完成したとか、そういう形での地域の売り込みが可能である。この場合は、地域に突出した名勝がなくても、どんなものでも観光目的地として売り込むことができるので、そういう自然景勝地を持たない観光地候補地は、このタイプの観光アメニティを広報コンテンツとして採用するだろう<sup>18)</sup>。ここではそれを事業開発型戦略と呼ぼう。

今、2種の観光アメニティを組織産出物とした場合、DMOの組織構造がどうなるかが次の論点になる。まず、伝統維持型戦略の観光アメニティ広報は安定的情報を伝達していると考えられる。その論理は次のようになる。すなわち、伝統維持型戦略は、観光者に対し場所の特性を気に入ってもらって、再訪を促すことを狙いとする。たとえば、ニコシアやカンヌなどが典型である。そこでは観光者は特に何をするわけでもなく、本を持ってビーチに出て、日長一日を過ごす。そういった観光目的地は観光者自体が何か新しいフィーチャーをその地に求めてはいない。昨年と変わらないことが、むしろ重要であり旅行先の選択に影響を与える要因になることすらある。このような観光目的地は新しい取り組みを特に必要とはせず、DMOの構造は安定的な方が適しているだろう。それはWoodwardの言葉では、機械的組織ということになる。

一方、事業開発型戦略の観光アメニティ広報は新しい企画を伝達すると予想できる。事業開発型戦略がその地の新しい施設や取り組みイベ

見

ントを紹介することによって観光者を呼び込もうとする方法だからである。例として、遊園地の集客を考えてみよう。新しいアトラクションが投資されれば、改めて訪問するかもしれないが、そうでなければ、その地は飽きたのでもう行かないという具合になるだろう。そういう地域は思う以上に多い。たいていの観光者にとってはどんな名勝も一場所に過ぎない。ローマに4回行くことと、ローマ、パリ、ロンドン、アテネへ1回ずつ行くことを比較すれば、おそらく多くの観光者は後者を選択するはずである。それは、つまり観光者は新しい情報を求めているという信念に立脚する。そういった観光目的地は観光者が安定的に来ないので、むしろ新しい観光アメニティに期待を持ってしまうことになる。その結果、新しい観光アメニティ開発（アトラクションにしる、イベントにしる、お土産にしる、とにかく新商品・サービスの開発である）に投資する。このような観光目的地は不安定である。それは観光者にとって、観光目的地が常に変容するという意味である。このようなDMOは新しい観光アメニティを絶えず企画するので有機的な組織構造が適しているだろう。

DMOは前述のとおり、多数の機能組織の複合体である。大雑把に言っても、行政（の一部門あるいは一課）、行政ベースの観光協会、そして場合によっては民間会社の参加によって構成される（登録観光地域づくり法人登録一覧、2021）。そうになると、どのような割合で行政や民間が参加するかによって、組織構造は違ってくることが予想される。それを実証的に明らかにすることが本稿を一部とするより大きな研究のテーマであるが、今の段階では、われわれはWoodwardの2つの組織構造論を援用し、次のような仮説的組織構造を予想できるだろう。

機械的組織構造を採用したDMOでは組織内の専門化は進んでいる<sup>19)</sup>。なぜなら、その地の地域文化に精通して伝統行事に詳しいそれぞれの担当者を配置することが有効だからである。そういう地域での観光行事はルーチン化しており手順は安定的で、ルールを設定すればそれを

あまり変更する必要はない。おそらく現場での例外処理は少なくなるので、意思決定者数は少なくてもよい。組織も大きくならないだろう。

すなわち、機械的組織構造のDMOは安定的な環境で効果を発揮するので伝統的な観光地の事業運営に適していると予想できる。伝統的な観光地とは地名度の高い景勝地などがあり、毎年一定の観光者は訪れるというような場所である。そういう場所は、新しい観光アメニティ開発よりも、伝統の維持が優先される。伝統を守る地域では数年先の環境を予測しやすい。これこそ伝統維持型戦略に適したDMOの組織構造なのである。

一方、有名景勝地などがなく伝統的な観光地でない新興の観光地（新たに観光企画を開発する場合も含む）、つまり事業開発型の観光地では、有機的組織構造を採用したDMOが有効になると予想できる。事業開発型の観光地は、地域伝統のみならずイベントやショッピング、グルメなど多様な顧客ニーズが発生すると思われる。そのため対応する課題が多岐にわたるので、対応の効率化を図るためにすべての業務をある程度行えることが望ましい。したがって、機械的組織ほど組織内専門化はあまり進まなくてもよい<sup>20)</sup>。そして、事業では何が流行るかわからないので、安定的なルーチンよりもその時々流行りそうなものを素早く取り入れる感度が重要である。そのため地域の歴史や固有の名所旧跡に精通する専門家よりは、新しい事業に果敢にチャレンジできる事業開発の専門家が適当だろう。

有機的組織は環境変化に対応しやすい組織構造である。伝統の景勝、名勝・史跡ではなく、新しい観光アメニティに観光者は反応する。そういった地域では観光は事業であり、観光者はその地に消費に訪れる（田村、2016、77-83ページ）ので、消費環境を整えることが最優先になる。たとえば、名産物を現代的に仕立て上げたお土産の開発である。ショッピングセンターも整備することになるだろう。このような開発は、何が流行るかわからないので、毎年次々に新し

い企画を導入する柔軟性が必要である<sup>3)</sup>。これは事業開発型戦略に適していると予想できる。表2はその関係を仮説的にまとめたものである。

#### IV. おわりに

本稿では観光学におけるDMO調査が支配的な研究テーマになるとの予想の下、その理論的な研究仮説を開発してきた。それは、ハイパフォーマンスなDMOは、組織戦略と組織構造が適合する、という仮説として定式化できる。この仮説は、本研究を含むもう少し大きな課題の実証研究において検証する計画である。本稿を閉じるにあたって、次の2点をまとめよう。第1に、以下で、その実証研究はどのような手順になるのかを簡単に紹介する。そして第2に、それを受けて、観光学の理論的テーマについて検討しよう。

##### 1. DMO 構造適合仮説の実証手順の紹介

われわれは観光学における有力な研究テーマの一つとしてDMOの成果探求があると考えている。本稿のこの認識は、観光特有のマーケティングはディスティネーション・マーケティングであるとする大津(2010、218-220ページ)の主張に連なるものである。DMOの成果探求とは、その地を観光地として事業化できる程度を研究することである。観光地の事業化とは、

継続されることを必須とする。DMO設立のお披露目イベントなどで短期的に観光者が増えたぐらいで成功などと到底言えるものではない。我が国における現状のDMO礼賛と異なり、われわれはそれを設置さえすればその地が観光地として観光者が殺到するなどは考えていない。今必要な研究は、DMOの活動に理論的根拠を与え、それが機能することを実証的に示すことであり、その手順は次のようになるだろう。

われわれはこの実証手順をサーベイ手法で行おうと考えている。まず、各地域のDMOや観光事業利害関係者へ質問票調査を行う。ここでは、彼/女らが現地の観光アメニティをどのように評価しているかを推定する。それは、以下のような質問で可能になるだろう。

- DMO職員は、地域の歴史・伝統に精通している
- DMO職員は、民間企業の経験者が多い
- DMO職員は、観光事業企画をどんどん出している
- DMO職員は、異動がはやい
- 本地域の観光資源は、自然資源(寺社仏閣、名所・名蹟など)である
- 本地域の観光資源は、事業開発である
- 本地域への観光者は、地域の名所・名蹟を見学に来ていると思う

表2 DMOの組織特性の違いと観光目的地戦略の適合仮説

組織戦略	伝統維持型戦略	事業開発型戦略
組織形態	機械的DMO	有機的DMO
専門化	高い (地域歴史、伝統に知悉)	低い (事業開発専門家でない)
標準化	高い (ルーチン処理に適す)	低い (顧客多様性に適応する)
公式化	高い (組織ルールが優先する)	低い (ルールよりも処理が優先)
集権化	高い (意思決定が組織階層上位)	低い (現場で顧客に対応)
配置	狭い (作業範囲を反映)	広い (顧客ニーズ多様性に対応)

- 本地域への観光者は、見学よりも名物料理や有名レストランを楽しんでいると思う
- 本地域への観光者は、当地の歴史に精通している
- 本地域への観光者は、当地で落ち着いて滞在している

こういった質問を多数集計し、その回答を何らかの基準で統合すると、当該 DMO の観光戦略を伝統的だとみなしているか、事業的だと

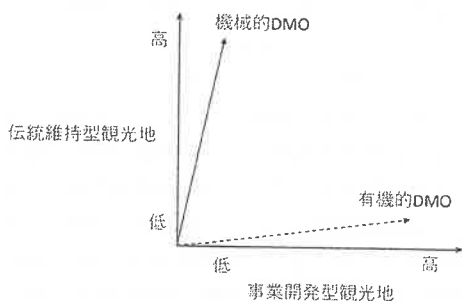


図5 DMO 構造と組織戦略特性の適合予想概念図

みなしているか推定することができる。質問の内容は表3のようなになる。表3を統計分析にかけると図5のような概念図が得られると予想できる。

2. 観光学の支配的テーマとしての DMO 研究

冒頭に記したとおり、本稿を執筆する学術的背景として観光学の理論的探求の深耕課題を提案した。ここではサーベイ手法を使った実証研究を紹介したが、実証研究つまり論証の方法はそれだけでない。観光学がディシプリンとして確立できるかどうかはまだ議論が続いているようであるが(島川、2020、i-ii ページ)、そのためには少なくともオリジナルな理論的問題提起が必要条件である。理論が何かについては多くの議論があるので、ここではそのうちで、体系的に関連づけられた経験的に検証可能な諸命題の集合という定義を採用する(Hunt, 1976, p.112)。命題は経験的な検証を受けるまでは仮説なので、観光学が学問になるためには仮説の開発が発端である。そのために必要な作業は、理論的課題の定式化とそれを証拠づける方法論

表3 観光目的地戦略と DMO の組織形態の適合性を測定するための質問項目例

検証課題：観光目的地の戦略と DMO 組織形態の適合性	観光目的地の戦略	伝統維持型	事業開発型
	DMO の組織形態	機械的 DMO	有機的 DMO
測定次元	質問項目	検証値	検証値
DMO 関連質問	職員の歴史知識	高	低
	民間企業出身者数	少	多
	観光事業企画提案数	少	多
	DMO 人員定着率	高	低
現地資源認識	観光資源は自然や歴史物	Yes	No
	観光資源はグルメやショッピング	No	Yes
観光者ニーズ	観光目的は名所旧跡	Yes	No
	観光目的はアミューズメント	No	Yes
観光者特性	伝統・歴史好き	Yes	No
	滞在日数が長い	Yes	No
	リピーター比率	高	低

である。わかりやすく言えば、なぜそうなのか、という問いとなぜならこうだからである、という示し方である。ここでは、3つの理論的課題とそのための方法論をあげておこう。

第1に、組織成果が理論的に説明できるかどうかである。すなわち、なぜそのように組織化したDMOの成果が高いのか、である。この課題が実践的に有用なのは、DMOは複数の利害関係者の集団だからである。そのような場合、参加者はそれぞれの利益代表になり、集団の利益を最大化するように振る舞うとは限らない。それを避けるためには、リーダーシップや集団の利益を最大化させるための名目（大義名分）を共有することが必要要件になる。組織化の合理的な方法こそがDMO成功の鍵なのである。

この課題を採用した場合、説得的な方法論はサーベイ手法である。サーベイ手法は、質問票調査を行いそのデータを統計的に検定する方法である。この方法論であれば、成果の高いDMOとそうでないDMOを比較でき、それらの何が違っているかを調べることができるようになるからである。本稿で提案した研究方法がこれである。

第2に、DMOの実践評価である。具体的には、DMOが選択した活動の経営的・経済的合理的な説明の開発である。既存のDMO研究の多くがこの問題意識を持っている。しかし、それらが理論的研究にならないのは、理論的課題が定式化されていない上に、論証の方法論がないからである。このタイプ研究は、なぜその意思決定を選択したのか、という読み替えをすることで理論的定式化ができるようになり理論研究にもなり得る。

たとえば、現地では伝統菓子として長く食べ続けられているまんじゅうを観光目的地のキャンペーン素材として売り込むことを決めたとしよう。このときの理論的課題は、なぜそのまんじゅうにキャンペーンコストをかけることが認められたのか、にある。経営学的な問いでは、DMO内でどのような駆け引きがあったのかという研究やコミュニケーションパターンの研究

になるだろう。この場合採用できる方法論は、質的比較法である（田村、2015、7-15ページ）。この方法論を詳らかにする紙幅はここにはないが、要点は、大規模なデータベースがつかなくても因果推論が可能になることである。スモールデータと呼ぶ事例数が30以下でも分析ができる（田村、2015、142-148ページ）。これによって事例研究の理論的問題を捉えることができるようになるだろう。

第3に、取り組み実践の物語化である。昨今では、経営実践の物語化も学問として周知されるようになってきた（野中・紺野、2008、110-125ページ；福原、2005、61ページ）。このアプローチは、特定の時間、場所、人・モノの関係性といった文脈を議論するので、地域特性が重視される観光目的地売り込み実践の理解には適しそうである。特に、事例研究を採用する場合の認識論的前提として、経営事例は個別具体の一回性であるという理解がある（Eckstein, 1975, p.127; Goertz and Mahoney, 2012, pp.88-90）。その場合、スモールデータも集められず、現地取材だけが記録資料（データ）ということになる。それでも理論的には、物語方法論を採用することで学問としての体裁を整えられるかもしれない（田村、2016、151ページ）。観光研究でこのアプローチが採用された取り組みは寡聞であるので、有力な研究方法論の候補になるだろう。こういった理論化の努力こそが観光学を研究、学問として成立させることに繋がるのである。

#### 文中邦文引用文献

- 岩田賢 (2021) 「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」日本国際観光学会論文集、第28号、39-50ページ
- 遠藤明子 (2012) 「小売業の商品開発」清水信年・坂田隆文 (編) 『1からのリテールマネジメント』碩学会、139-154ページ
- 大津正和 (2010) 「観光とマーケティング」高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編) 『1からの観光』



- 碩学会、209-221ページ
- 大津正和 (2012) 「日本における観光研究の展望」  
田村正紀 (編) 『観光地のアメニティ：何が観光  
者を引きつけるか』白桃書房、211-244ページ
- 米浪信男 (2018) 『現代観光のダイナミズム』(第2  
版)、同文館出版
- 島川崇 (2020) 『新しい時代の観光学概論：持続可  
能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房
- 清水苗穂子・橋爪紳也 (2018) 「ディスティネーショ  
ン・マネジメントに求められる要素とDMOの  
役割」『阪南論集』第53巻第2号、135-144ページ
- 高橋一夫 (2017) 『DMO 観光地経営のイノベーション』学芸出版社
- 民間順朗 (2005) 『「絵になる」まちをつくる：イタ  
リアに学ぶ都市再生』日本放送協会
- 田村馨 (2016) 「地方のディスティネーション・マー  
ケティングの新たな地平：なぜ、観光イノベーション  
はデザイン思考を必要とするか」『福岡大学商  
学論叢』第61巻第1号、59-85ページ
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン：経営知識  
創造の基本技術』白桃書房
- 田村正紀 (2012) 「アメニティが決める観光地の魅  
力」田村正紀 (編) 『観光地のアメニティ：何が  
観光者を引きつけるか』白桃書房、1-17ページ
- 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析：スモー  
ルデータで因果を探る』白桃書房
- 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析：企業盛衰  
のダイナミクスをつかむ』白桃書房
- 寺前秀一 (2006) 『観光政策・制度入門』ぎょうせい
- ディスカバー・ジャパン編集部 (編) (2016) 『地方創  
生の切り札DMOとDMCのつくり方』エイ出版  
社
- 内閣府『経済財政諮問会議 第8回会議資料』、  
[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/  
minutes/2015/0601/shiryu\\_01.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/0601/shiryu_01.pdf) (2022年1月  
20日閲覧)
- 日本交通公社 (編) (2019) 『観光地経営の視点と実  
践』丸善出版
- 日本政策投資銀行地域企画部 (編) (2017) 『観光  
DMO 設計・運用のポイント：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  
モンド社
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場：組織の環境適合  
理論』千倉書房
- 野中郁次郎・紺野登 (2008) 「戦略への物語アロー  
チ」『一橋ビジネスレビュー』第52巻第2号、110-  
125ページ
- 福原康司 (2005) 「経営学とナラティブ：その研究  
パースペクティブとリーダーシップ研究への接近」  
専修経営学論集、第81号、53-101ページ

### 文中英文引用文献

- Chon, Kye-Sung (1990), *Consumer Satisfaction and Dissatisfaction in Tourism as Related to Destination Image Perception*, Doctoral Dissertation of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, USA.
- de la Torre, Jose R., Jr. (1971), "Exports of Manufactured Goods from Developing Countries: Marketing Factors and the Role of Foreign Enterprise," *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 26-39.
- Došen, Đurdana Ozretić, Tihomir Vranešević, and Darko Prebežac (1998), "The Importance of Branding in The Development of Marketing Strategy of Croatia as Tourist Destination," *Acta Turistica*, Vol. 10, No. 2, pp. 110-127.
- Dredge, Dianne (1999), "Destination Place Planning and Design," *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 4, pp. 772-791.
- Dwyer, Larry and Chulwon Kim (2003), "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators," *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No. 5, pp. 369-414.
- Echtner, Charlotte M. and J.R. Brent Ritchie (1991), "The Meaning and Measurement of Destination Image," *Journal of Tourism Studies*, Vol. 14, No. 1, pp. 37-48.
- Eckstein, Harry (1975), "Case Study and

- Theory in Political Science,” in Fred I. Greenstein and Nelson W. Polsby (eds.), *Strategies of Inquiry. Handbook of Political Science*, Vol.7, Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 79-137.
- Fyall, Alan and Brian Garrod (2018), “Destination Management,” in Chris Cooper, Serena Volo, William C. Gartner, and Noel Scott (eds.), *The Sage Handbook of Tourism Management: Applications of Theories and Concepts to Tourism*, London: Sage, pp. 91-110.
- Goertz, Gary and James Mahoney (2012), *A Tale of Two Cultures: Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Goodrich, Jonathan N. (1978), “A New Approach to Image Analysis through Multidimensional Scaling,” *Journal of Travel Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 3-7.
- Haugland, Ssen A., Håvard Ness, Bjørn-Ove Grønseth, and Jarele Aarstad (2011), “Development of Tourism Destinations: An Integrated Multilevel Perspective,” *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 268-290.
- Hounshell, David A. (1984), *From the American System to Mass Production 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Hunt, John D. (1975), “Image as a Factor in Tourism Development,” *Journal of Travel Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 1-7.
- Hunt, Shelby D. (1976), *Marketing Theory: Conceptual Foundations of Research in Marketing*, Austin, TX: Grid Publishing.
- Jeffries, David J. (1971), “Defining the Tourist Product - and its Importance in Tourism Marketing,” *Tourist Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 2-5
- Kent, Pauline (1999), “Japanese Perceptions of The Chrysanthemum and The Sword,” *Dialectical Anthropology*, Vol. 23, No. 2, pp. 181-192.
- King, John (2002), “Destination Marketing Organizations: Connecting the Experience rather than Promoting the Place,” *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 105-108.
- Kotler, Philip, John Bowen, and James Makens (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kozak, Metin and Mike Rimmington (1999), “Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 273-283.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch (1967), “Differentiation and Integration in Complex Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-47.
- Mayo, Edward (1975), “Tourism and the National Parks: A Psychographic and Attitudinal Study,” *Journal of Travel Research*, Vol. 14, No. 1, pp. 14-21.
- Mir, Raza and Andrew Watson (2000), “Strategic Management and the Philosophy of Social Science: The Case for a Constructivist Methodology,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 9, pp. 941-953.
- Newburg, Richard (1963), “Livestock Marketing, North Central Region II: Channels through which Livestock Move from Farm to Final Destination,” *North Central Regional Research Publication 141, Research Bulletin 932*, Wooster, OH: Ohio Agricultural Experiment Station.
- Perloff, Jeffery M. (1998), *Microeconomics*,

- Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pike, Steven (2018), "Destination Marketing Organizations," in Chris Cooper, Serena Volo, William C. Gartner, and Noel Scott (eds.), *The Sage Handbook of Tourism Management: Applications of Theories and Concepts to Tourism*, London: Sage, pp. 129-153.
- Phelps, Angela (1986), "Holiday Destination Image - The Problem of Assessment: An Example Developed in Menorca," *Tourism Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 168-180.
- Prideaux, Bruce and Chris Cooper, (2002), *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 35-51.
- Pugh, Derek S., D.J. Hickson, C.R. Hinnings, and C. Turner (1968), "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp. 65-105.
- Wang, Youcheng (2008), "Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process," *Journal of Travel Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 151-166.
- Wang, Youcheng and Zheng Xiang (2007), "Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing," *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 1, pp. 75-85.
- Woodward, Joan (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, UK: Oxford University Press.
- 2) 観光立国は、2003年小泉首相（当時）が主宰した「観光立国懇談会」の開催趣旨に拠っている。そこでは「国際交流の増進、我が国経済の活性化の観点から、自然環境、歴史、文化等観光資源を創造し、再発見し、整備し、これを内外に発信することによって、我が国が観光立国を目指していくこと」の重要性が強調された。
- 3) この特徴は、これまでのところ比較的多くの日本のDMO関連作品から概念定義を探している岩田（2021）がリスト化した68編の中から64編を選んで行った精査からも指摘できる。そのうち事例の紹介が34編で、調査や研究の方法と明示している作品が12編であった。ただそれらの多くは方法論ではない。方法論とは、なぜその手法を採用するのかの理由を説明する論理体系だからである（Mir and Watson, 2000）。その次に多いのがDMOの理念的経営指南やマーケティングの教科書内容紹介で23編あった。観光（販売）にマーケティングが必要だといって、マーケティングの教科書の内容で論文や書籍を1編書けるからである。
- 4) これらの活動ユニットは、局であるとか課であるとか協会と多様であるが、それらの正確な記述はここでの論点として重要ではないので、それらをまとめて行政ベースと呼ぶ。
- 5) 大津（2012, 224-229）では、ここでいう観光アメニティの要素を特定し、観光者がそれらをどのように消費しているかを描いている。
- 6) 事業の社会的意義はもっぱら、消費者向けの製品・サービスを持たない資本財や生産財の製造企業、巨大建築設計企業、業務用向け製品・サービス企業が行っていた、昨今では、消費者向け製品・サービス企業でもそのような告知が提供されている。
- 7) 上記でも述べたとおり、この図3をもってDMOが一地域に一組織という意味での一元管理組織を表しているのではない。これが一地域に複数あっても構わない。重要なことは、既存の観光振興ではできなかったことをするようになった、という点である。
- 8) Kotler et al. (2003, pp.718-721) は、目的地と

#### 資料

登録観光地域づくり法人（登録DMO）登録一覧  
[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000054.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html) (2022年1月20日閲覧)

#### 注

- 1) 本稿は、大津正和を代表とする科学研究費助成（課題番号：21H00760）による研究成果の一部である。

- はインフラストラクチャーだと定義する。日本語訳では生活基盤という意味で使われるが、どうももっと広い意味でその地域を成り立たせる基本的施設という意味で使っているようである。
- 9) 景勝地の所有者が企業や個人である場合はある。その場合は本稿の施設としての指摘が該当すると思われる。
  - 10) このような共同作業は、事業規模の小ささ故に独自の商品（小売店のプライベートブランドと呼ばれる）開発が進められない地域小売店間でもみられる（遠藤、2012、140-153ページ）。
  - 11) 構成要素が共同して、単体での活動を合わせた以上の効果を生み出すことを経営学ではシナジー（相乗効果）と呼ぶ。観光地事業とは、シナジー効果が典型的にあらわれる活動である。
  - 12) 旅行者を分類し、ターゲットを絞れ、という主張はマーケティングでは基本中の基本で、観光マーケティングだけに固有のアイデアではない（Kotler et al., 2003, pp.728-737）。ターゲットを絞るということは、ターゲットから外れる領域が発生することになるが、行政ベースではこの取捨選択を実行することが困難である。
  - 13) 彼らの実証研究では、この5つの次元以外に、柔軟性（flexibility）や伝統性（traditionalism）の次元があり、更に各次元にはサブスケールにおいて、たとえば、役割専門化とか機能的専門化とかの程度を測定していた。それらのうちで統計的に有意だったのが、この5つの次元である。
  - 14) 経営学研究ではこのような条件のことを環境と呼ぶことが多い。ここでは業務をしている「場所」の条件という意味を含めている。
  - 15) 構成概念（construct）については、田村（2006、16-17ページ）を参照されたいが、それは、現象の特徴を一言で抜き出す言葉である。たとえば、機械的組織構造は存在を実体的に見ることはできないが、その言葉を現象にあてがうことで、われわれはその組織の特徴が、安定的でルーチン処理に適していると見なすことができるようになる。実証研究とは、この構成概念の存在を示すこと、これに尽きるのである。
  - 16) 宿泊施設が独自に広告をする場合は、宿泊サービスを開発していると見なすこともできる。しかし、ここではDMOの活動を議論しているので、そういった個別情報提供を考える必要はない。
  - 17) 米浪（2018、33ページ）は、民間（2005、23ページ）を引用して、開発型あるいは保全型都市再生という表現で、都市観光の売り込み方を議論する。前者は日本的で、後者はイタリア的だという。しかし、日本でも京都や奈良のように伝統的な資源を保全した観光地もあるので、少し大雑把な類型だと思われる。ただし、その意図は十分通じる。
  - 18) 事実、遠藤（2019、154ページ）は、観光地は客観的な条件を満たせばなるものではなく、観光者のまなざしの中に映える場所になれば観光地になると、映画やドラマのロケ地を例示して指摘する。社会学的なアプローチのオーソドックスな理解枠組みである。
  - 19) 伝統的な組織構造論では、官僚制組織構造では専門化は進まないと予想されている。階層構造の末端ではルーチン処理だけでいいからである。これはDMOに特徴的な組織構造かもしれない。ここでいう組織内の専門化とは、特定機能部署の設置と担当者の割り当てを言う（野中、1974、120ページ）。それは、たとえば観光業界で働いていた経験のあるスタッフが持っているかもしれない専門性とは異なる。
  - 20) 他方で、多様な顧客ニーズに対応するためにはスタッフの専門性を高める必要があるという仮説も設定可能である。多様な顧客ニーズには伝統への精通も求められるからである。ここでは、まず仮説開発ということでわれわれの仮説を優先するが、実証結果には以下2つの期待成果ももてる。ひとつは、実際にはどうかという判定である。もうひとつは、脚注18と同様、DMOに特有の組織特性かということである。
  - 21) 脚注18と同様に、伝統的な組織構造論では、有機的組織において専門化は進むことになる。事業部制組織とは専門分化した組織だからである。だから、これもDMOにユニークな組織構造論かもしれない。

総合文化研究所紀要 第39巻 抜刷  
2022年7月29日発行

## DMO デザインと観光アメニティ開発戦略の適合仮説開発

大 津 正 和

王 怡 人

地頭所 里 紗

張 瑋 容

竹 村 正 明

同志社女子大学  
総合文化研究所

