

〈研究論文〉

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

岡 田 豊 一

1 序 文

ツーリズム・デスティネーション・マーケティング (tourism destination marketing) とは、ある地域を潜在的観光客に選ばれる観光目的地 (tourism destination) とするための戦略立案とその実践を意味する観光用語である。この用語の統一された和訳はなく、また、これに類する確立された日本語表現もないことから、観光業界では、この英語表現がそのまま使用されている (但し、ツーリズムを省略し、デスティネーション・マーケティングとするのが一般的である)。

世界観光機関 (World Tourism Organization、略称 UNWTO、2011) の需要予測によると、世界の国際観光客数は年々着実に増加し、2030 年には 2010 年のほぼ 2 倍に相当する 18 億 900 万人に達するという。国際観光が将来とも力強い成長の期待できる分野だけに、ますます多くの国や地域が国際観光市場に参入しつつある。また、定住人口の減少に歯止めがかからない日本国内の多くの地域は観光を交流人口拡大の有効な手段として重要視し、その振興に注力しつつある。かくして、国際及び国内とも観光市場での各国・地域間の競争は激しさを増している。

こうした状況下で自地域が他と伍していくためには、効果的なデスティネーション・マーケティング戦略の立案が不可欠だが、それを担う実務者の間にデスティネーション・マーケティングの基本的理解が根付いているかと言えば、必ずしもそうではない。日本政府観光局 (2013) は「観光客誘致事業は、今まで習慣的に『プロモーション』と言われてきた。一方、『マーケティング』はあたかも市場調査と同義語のように使われている」とし、自治体などが行う観光客誘致事業をマーケティング・ミックスの一部分でしかないプロモーションから本来のマーケティングへと高度化させる必要性を強調している。また、日本人の手により出版された観光用語辞典のいずれにも“デスティネーション・マーケティング”という用語が未だ収録されておらず、日本における観光学研究の分野でも、その概念の理解が十分に進んではないものと思われる。

本稿は、千葉県安房地域振興事務所が安房地域 (館山市、鴨川市、南房総市、鋸南町) の観光関連実務者を対象に開講した「平成 25 年度安房の国観光まちづくり塾」に於いて筆者が担当した「デスティネーション・マーケティングの基本的な考え方」と題する講義の内容を増補・改訂し、論文形式にまとめたものである。本稿の目的は、観光を交流人口拡大の有効な手段と位置付ける地域が観光客誘致戦略を具体化するための起点となるデスティネーション・マーケティングの基本的なフレームワーク

を提示することにある。

ツーリズム・デスティネーション・マーケティングは3つの用語から成り立っている。以下では、これら3つの用語の概念をそれぞれに整理した上で、デスティネーション・マーケティングを考察する。

本稿は、「1. 序文」、「2. 観光とツーリズム (tourism) の概念」、「3. ツーリズム・デスティネーションとは何か」、「4. マーケティングとは何か」、「5. 『製品』としてのデスティネーションの特性」、「6. デスティネーションの製品特性が提起する課題」、「7. 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」及び「8. むすび」の8項目で構成されている。

2 観光とツーリズム (tourism) の概念

(1) 「観光」の概念

「観光」という言葉は明治末期に外来したとされる「ツーリズム (tourism)」の和訳であるが、それを適訳とした経緯は明らかではない。一方、観光の語源は中国の儒教経典（四書五経）の一つである「易経」の中の「觀國之光利用賓于王」の文言に由来するとする説が観光研究者の間ではほぼ定着している。溝尾（2009）は、先行研究を踏まえ、同文言を「国の光を観る、王に賓たるに用いるによるし」と訓読し、その意味を「一国の風俗の美を観ることで、その国の天子は威勢光輝であることがわかる。その天子につかえて補佐し、その道の天下を行うのがよろしい」としている。この語源から観光とは「觀國之光」、すなわち「国の光（一国の風俗の美）を観る」ことと広く解されるようになった。しかし、ツーリズム (tourism) を観光と和訳したことで、後述の通り、日本における観光の概念がある一つの方向に引きずられることになる。

現代の観光の定義としてその簡潔さ故に度々言及されるものの一つに観光政策審議会答申第 39 号「今後の観光政策の基本的な方向について」（1995 年 6 月）中の定義がある。同答申は前文で観光を「余暇時間の中で、日常生活圏を離れて行う様々な活動であって、触れ合い、学び、遊ぶということを目的とするもの」と表現している。また、1999 年版の観光学事典（玉村、1999）は余暇時間とは何かを述べつつ、観光を次の通り定義している。

自由時間における日常生活圏外への移動をともなった生活の変化に対する欲求から生じる一連の行動。「自由時間」は生活時間から睡眠・食事など生活するうえで必要な時間、仕事・学業・家事といった社会生活をするうえで必要な時間、それに通勤・通学の時間を除いた時間であって、余暇と呼ばれることも多い。

上記の二つの観光の定義に共通するのは「余暇時間」と「日常生活圏外」である。つまり、観光とは日常生活圏外で行う余暇活動と捉えられている。余暇活動が国内で日常的に使用されているレジャーあるいはレクリエーションと同義であることを考えれば、これらの定義における観光行為の内容は明らかと言える。観光政策審議会答申第 8 号「国民生活における観光の本質とその将来像」（1969

年4月)は、観光を次の通り定義し、この点を明確に表現している。

自己の自由時間(=余暇)の中で、鑑賞、知識、体験、活動、休養、参加、精神の鼓舞等、生活の変化を求める人間の基本的な欲求を充足するための行為(=レクリエーション)のうち、日常生活圏を離れて異なった自然、文化等の環境のもとで行なおうとする一連の活動。

日本における観光の概念は45年前にこの答申で示された定義を今も基調としている。観光の語源が「觀國之光」に由来することの自然な帰結と言える。

(2)「ツーリズム(tourism)」の概念

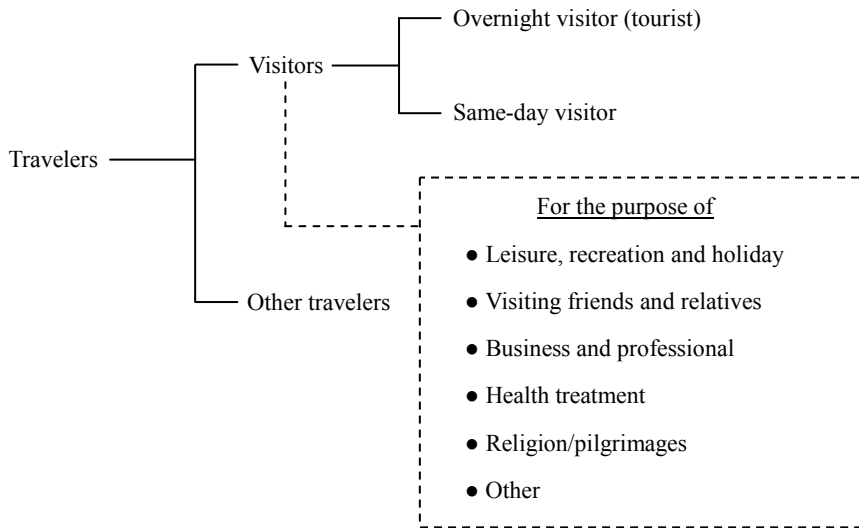
「観光」と和訳された英語の「tourism」は、「円を描く道具を意味するラテン語(tornus)を語源とし、周遊を意味するツアー(tour)に、行動、状態、主義などを表す接続辞イズム(-ism)の付いた言葉」(岡本、2002)とされる。tornusは回転運動を利用する装置の総称である「ろくろ」を意味するが、この語源はツーリズムとはやがて出発点(自宅)に戻る周遊であることを示唆している。世界観光機関(UNWTO)はツーリズムを次の通り定義している。

Tourism comprises the activities of persons traveling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes not related to the exercise of an activity remunerated from within the place visited. (UNWTO、1994)

筆者訳：ツーリズムは、継続して1年を超えない期間で、レジャー、ビジネス、その他の目的で日常生活圏外の場所を訪れ、そこで滞在する人々の諸活動であって、旅行・滞在先で報酬を得ることを目的とする活動を除くものから成る。

UNWTOの定義によれば、ツーリズムは、「旅行先：日常生活圏外」、「滞在期間：1年未満」及び「旅行目的：旅行先で報酬を得る目的を除外」の3要件を満たす人々のあらゆる活動であって、日本における「観光」の定義にみられるように「余暇・自由時間」という要件には制約されず、また、旅行目的も旅行先で報酬を得るものを除けば何ら限定されない。UNWTO(1997)は、下図の通り、2地点以上の間を旅行する者を“traveler”とし、その中で上記3要件を満たす者を“visitor”という用語で区分している。さらに、後者を旅行先での宿泊の有無をもって“tourist(overnight visitor)”と“same-day visitor”とに分類すると共に、“visitor”の主要な旅行目的を例示している。

Figure: Visitors & Other Travelers



出典：International Tourism: A Global Perspective、UNWTO、1997

因みに、上記の主要旅行目的の具体例を列挙すれば次の通りとなろう。

- Leisure, recreation and holiday：レジャー、リクリエーション、休養、鑑賞、見物など
- Visiting friends and relatives (VFR)：友人・親戚訪問
- Business and professional：業務出張、会議出席、展示会参加、報奨旅行、視察など
- Health treatment：内科・外科治療、健康診断、温泉療法、美容外科など
- Religion/pilgrimages：宗教行事参列、巡礼など
- Other：交流活動、語学研修、ボランティア活動、合宿・キャンプなど

(3) 「観光」と「ツーリズム」の概念の乖離と問題点

「観光」は「ツーリズム」を和訳したものでありながら、両者の概念は大きく乖離している。日本の「観光」の概念では、観光とは自己の楽しみを主目的とする旅行を指すと解され、UNWTO が例示している旅行目的に照らすと、その中の「Leisure, recreation and holiday」を求める旅行に限定される。また、そうであるが故に、観光の実践には「余暇」という時間的条件が不可欠とならざるを得ない。他方、「ツーリズム」の概念では、やがては出発点に戻るといふ人々の空間移動に焦点が当てられ、先述の通り、“Visitor” の 3 条件を満たす限り、その実践目的や時間に何らの条件も付されていない。

日本の「観光」の概念の問題点は、観光を余暇活動の一環と狭義に捉えることにより、地域外から人々を誘引し得る他の地域資源（誘客資源）を見落としてしまうことにある。旅行市場は旅行目的という変数で細分化できる複数の市場セグメント（market segment）から成り立ち、これらの部分市場の各々にそのニーズを満たし得る地域資源が相対する。見落としによる地域資源の未利用は、それが強みを発揮し得る市場機会の逸失につながる恐れがある。多くの国や地域が取り組む観光振興の主目的

は来訪者の増加と来訪者の域内消費活動を促すことによる地域活性化であり、特定の来訪目的に拘泥するものではない。

山本（2007）は、自治体が開発した優れた地域政策を誘客資源と見做し、それに基づく観光形態を「政策観光」と命名して当該地への行政視察の誘致促進を提唱している。この発想は地域外から人々を誘引する地域資源とは何かを理解する上で示唆的である。さらに例を挙げれば、地域のVFRツーリズムを促進する上で同地に立地する大学も有力な誘客資源であり得る。大学の学年暦（入学式、卒業式、学園祭、夏季・春季休暇など）に沿って在学生を訪ねる友人や縁者は相当数に上ると推定されるが、大学の立地する地域の観光関連業界は果たしてこれらの来訪者を効果的に取り込んでいるだろうか。また、医療観光（medical tourism）は医療を受けることを目的に国境を越えて行われる人々の旅行を意味するが、日本政府は訪日医療観光を促進するために、2011年1月に外国人患者・受診者等及びその付添い同伴者を対象とする医療滞在査証を創設している。高度医療技術と外国人対応力を有する医療機関の存在はそれが立地する地域の観光振興に大きく寄与しよう。

「序文」で述べた通り、日本国内の多くの地域は交流人口拡大による地域の活性化を図ろうとしている。観光をその有効な手段とするためには、観光を日本で一般的な「観光」の概念ではなく、「ツーリズム」の概念の枠組で捉え直すことが重要となる。地域資源に対する多元的な視点が新たな市場機会の発見に結びつく。

本稿では、上記の旅行目的のうち、国際及び国内観光の主流を占める「Leisure, recreation and holiday」を中心に、旅行目的地及び時期の選定について自由裁量権を有し、且つ自前で旅行する観光客を念頭にデスティネーション・マーケティングを考察する。

3 ツーリズム・デスティネーションとは何か

（1）“デスティネーション”という用語について

デスティネーションとは“目的地”を意味する英単語である。従って、ツーリズム・デスティネーションとは人々が“観光のために向かう目的地（観光目的地）”となる。では、単に“観光地”ではなく、敢えて“観光目的地”を意味するデスティネーションという用語を用いる理由は何であろうか。筆者は、そこに発想の起点を消費者に求めるという現代マーケティングの核を成す消費者志向の含意を読み取るべきだと考える。ある地域が観光地であるか否かは、同地域を観光目的で訪れるに値するか否かを判断する同地域外の人々によって決められる。デスティネーションとは、潜在的観光客の側から見た観光地であって、彼らがそれと認知する非日常生活圏である。当該地は域内に住む人々にとっては日常生活圏に過ぎない。デスティネーションという英単語が国内の一般消費者向けに使用される稀な例に「デスティネーション・キャンペーン」がある。この観光宣伝活動は「送客側のJR、私鉄、航空会社などの交通機関や旅行業者が中心となり、受け入れ側の地方自治体、観光協会、関係団体、観光関連企業などと協力し、特定の地域（デスティネーション）に重点的に観光客を大量に送り込むことを目的とした、一定期間にわたって大規模に実施する広告・宣伝活動」（太田、2009。傍点筆者）

である。ここでも、デスティネーションは、送客側から見た観光地を意味する語として使用されている。

いずれの地域も、潜在的観光客にその魅力が認知され、評価されてはじめて、彼らが向かうべき観光地として存在し得る。観光客誘致を促進したい多くの地域は、潜在的観光客に観光目的の非日常生活圏として選ばれるために、彼らのニーズを付度して自らを磨くと共に、他地域と激しく競争している。

（２）デスティネーションの構造と要件

デスティネーションとはどのような要素で構成されているのだろうか。現代マーケティング論では、市場に投入すべき製品（Product）を複数の要素から成るパッケージと捉えるのが一般的である。例えば、Normann（1991）はサービスとは「Core Service（中核サービス）」と「Peripheral Services（周辺サービス）」から成るとし、Kotler, Bowen & Makens（2006）はその構成要素を「Core Product（中核製品）」、「Facilitating Products（支援製品）」、「Supporting Products（付加的製品）」及び「Augmented Products（拡張製品）」の４層に細分化し（pp.304-307）、その上で製品の開発戦略を論じている。

デスティネーションの構造を考える上でもそれを一つの製品（Product）と捉えることが有効である。モノ製品やサービスは消費者のある特定の欲求を満たすものとして存在しているが、デスティネーションとしての地域もまた消費者のある特定の欲求（観光欲求）を満たすものとして存在している。モノ製品やサービスとデスティネーションのあり様にはこの点で違いはない。Kolb（2006）は、デスティネーションとは、「Core Product（中核製品）」、「Supporting Product（支援製品）」及び「Augmented Product（拡張製品）」の３層から成る一つの製品（Product）と見做し得るとしている。中核製品とは、潜在的観光客に当該地への訪問を動機付け、彼らを誘引し得る地域資源を指す。前述の「ツーリズムの概念」で示した旅行目的を叶えるものがそれに該当する。支援製品は、観光客が中核製品を便利、安全、快適に楽しむことを可能とするものを指すが、具体的には、宿泊、飲食、交通、観光案内所、現地ツアー、街路名表示・誘導標識、ボランティア・グループ、緊急医療サービス、公安体制などから成る。換言すれば、観光客の域内行動を支援するサービス体系である。一方、拡張製品とは、前２者を包み込む地域の環境とされる。観光客が域内に存する中核製品を巡る時に目にする街中の風景の連鎖（地域景観）、治安、観光客に対する地域住民の態度などが地域の環境をつくり上げ、その快適度（心地よさ・心楽しさ・安心）が観光客の満足度を左右する。特に視覚汚染（河川汚濁、雑草の茂る沿路、放置されるゴミ、醜い落書き、乱雑な屋外広告、不統一な案内標識、不法駐車、廃屋、迷い犬・猫など）はデスティネーションの製品としての品質を著しく低下させよう。支援製品及び拡張製品は、それ自体では観光客の来訪を促すものではないが、中核製品が競合地のそれと類似する場合には、差別化要素として観光客の選択を促し得る。

以上を踏まえると、潜在的観光客にデスティネーションとして認知、評価される地域の基本的要件は次の４つに要約できよう。

- ① 統一のとれたイメージを発信できる地勢的及び文化的にまとまりのある区域（Product）
- ② 観光客を誘引し得る個性豊かな地域資源の存在（Core Product）

- ③ 観光客の受け入れが可能な基本的な観光関連サービスの集積 (Supporting Product)
- ④ 観光客の満足度を高揚する物理的及び社会的環境の快適性 (Augmented Product)

4 マーケティングとは何か

(1) マーケティングの定義

マーケティングはさまざまに定義されるが、その中でも代表的なものとして内外の文献で度々言及されるのが米国マーケティング協会 (American Marketing Association) の定義である。AMA の定義は 1935 年に遡るが、それ以来、その時々々の時勢に合わせ数回にわたって改訂されている (AMA、2008)。以下で、AMA の定義の中で最新の 2004 年及び 2007 年の定義、加えて、日本マーケティング協会 (Japan Marketing Association) の定義を概観する。

(AMA2004 年の定義)

Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.

筆者訳：マーケティングとは、組織とその利害関係者を益するやり方で、顧客に対して価値を創造、伝達、提供するための、また顧客との関係性を管理するための組織的機能であり、一連のプロセスである。

(AMA2007 年の定義)

Marketing is the activity, set of institutions and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large.

筆者訳：マーケティングとは、顧客、得意先、提携先、そして社会全体にとって価値あるものを創造、伝達、提供、交換するための活動であり、それに関わる一連の機関及びプロセスである。

2004 年の定義では、顧客を中心に据え、顧客への価値の提供とそれによる顧客の獲得・維持の重要性を謳い、加えて、外部の関係者を当該組織の成長プロセスに効果的に引き込むために、彼らとの共存共益の必要性を強調している。他方、2007 年の定義は 2004 年のそれと比較し、より一般的な内容となっている。利害関係者に「社会全体」を加え、マーケティングのより大きな役割を強調している点が特徴的である。2004 年の定義が一組織の経営管理上の視点に終始している嫌いがあるのとは対照的である。但し、双方とも顧客価値の創造・伝達・提供をマーケティングの基本機能とし、それを中心に据えた定義となっている。一方、日本マーケティング協会の定義は次の通りである (JMA、1990)。

(JMA の定義)

マーケティングとは、企業及び他の組織^①がグローバルな視野^②に立ち、顧客^③との相互理解を得

ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動^④である。

[注]

- ① 教育・医療・行政などの機関、団体を含む。
- ② 国内外の社会、文化、自然環境の重視。
- ③ 一般消費者、取引先、関係する機関、個人及び地域住民を含む。
- ④ 組織の内外に向けて統合・調整されたリサーチ・製品・価格・プロモーション・流通及び顧客・環境関係などに係わる諸活動をいう。

JMA の定義は注釈付きだけに AMA のそれと比較し、より具体的な内容となっている。例えば、マーケティングの実践主体は営利及び非営利機関の双方を含むが、AMA はそれを「組織」(organization)と一言で表現しているのに対し、JMA は「教育・医療・行政など」と具体的に記している。また、AMA の「社会全体」を JMA は「国内外の社会、文化、自然環境」などとしている。さらにマーケティング活動の基本を AMA は価値あるものの「創造・伝達・提供・交換」としているが、JMA の定義では「創造」は「製品」、「伝達」は「プロモーション」、「提供」は「流通」、「交換」は「価格」とそれぞれ具体的な表現が相対している。加えて、JMA 定義の「リサーチ」は市場ニーズと標的市場の特定を、「環境関係」は組織を取り巻く政治・経済・社会・技術要因から成るマクロ・マーケティング環境との関係をそれぞれ示すと考えられる。AMA の定義はその簡潔さ故に、研究者の間ですらその解釈に微妙なズレが見られることがあるが、JMA の定義は説明的である故に理解しやすく且つより包括的な内容となっている。

(2) マーケティング概念の変遷

マーケティング概念は時代と共に変化している。Kotler et al. (2006) は、企業がマーケティング活動の基礎としてきた概念を古いものから順に「Production Concept (生産志向)」、「Product Concept (製品志向)」、「Selling Concept (販売志向)」、「Marketing Concept (マーケティング志向)」及び「Societal Marketing Concept (社会マーケティング志向)」の5つを挙げている (pp.23-27)。

まず「生産志向」は、需要水準が供給力を大きく上回る市場経済の初期段階や高度成長期に最も一般的に見られる考え方である。“つくれば売れる”状況だけに、企業は生産と流通の効率化に注力する。「製品志向」は、“良い製品は必ず売れる”とし、製品の機能や品質の向上を重視する考え方である。生産力の拡大に伴い、市場での競争が増し、“つくれば売れる”の売り手市場が通用しなくなる段階である。しかし、ここで言う“良い製品”とは企業のもつ技術やその価値判断を基にするものだけに、独善的な製品開発に陥る恐れがある。「販売志向」は、生産力が需要水準を超えて飛躍的に増大した状況下で販売活動(セールス)を強化し、商品の売りさばきに注力するものである。企業は時として高圧的な販売テクニック、値引きや景品提供などの手段を弄することになる。

以上の「生産志向」、「製品志向」及び「販売志向」の3つに共通することは“つくってから売る”という企業の姿勢である。しかし、大量生産によって市場に商品が溢れ、消費者が多様な選択肢をも

つにつれ、“つくってから売る”という姿勢は機能不全に陥ることになる。次段階の「マーケティング志向」（「消費者志向」）は、まずは消費者のニーズを分析し、次いでそれに合致する製品を企画・製造・販売しようという考え方である。換言すれば、“つくってから売る”の真逆となる“売れるものをつくる”という企業姿勢である。McCarthy（1960）は「マーケティングは顧客から始まるのであって、生産過程から始まるのではない。・・（中略）・・結局、事業の目的は、製品やサービスの販売を通じて顧客の要求に満足を与えることにある。それは販売したいと思う製品を供給するのではない。」と述べている（栗屋・浦郷監訳、1978、p.17）。消費者のニーズの特定とその満足に照準を合わせる消費者志向が現代マーケティングの基本概念である。一方、「社会マーケティング志向」は、顧客満足を追求する「マーケティング志向」概念による企業活動が結果として社会にもたらし得る負のインパクトに目を向け、その制御を図ることによって企業と社会との共生を目指そうという考え方である。例えば、3R政策（Reduce＝廃棄物の発生抑制、Reuse＝再使用、Recycle＝再資源化）の実践によるホテル運営、無公害（Non-polluting）型公共交通車両の導入、有機農産物を食材とするレストラン・メニューの開発、環境にやさしいエコ・ツアーの催行などは「社会マーケティング志向」の概念を踏まえた企業活動例と言えよう。企業には、顧客満足をその市場創造活動の中心課題としつつも、自らを取り巻く環境に十分に配慮した活動の実践が求められている。前述のAMA2007年定義にある「社会全体」やJMA定義にある「グローバルな視野」はその重要性を示す表現と言える。

（3）現代マーケティング論の基本的フレームワーク

McCarthy（1960）は、企業の対消費者活動を方向付けるマーケティング戦略は次のただ2つの異なっているが相互に関係するものから成り立つとしている（栗屋・浦郷監訳、1978、p.60-65）。

- ① 標的市場を選定すること。
- ② その標的市場に対する最も適切なマーケティング・ミックスを開発すること。

市場は多様なニーズをもつ消費者で構成され、同質ではない。厳密には消費者の数だけ異なるニーズが存在するが、現実の市場は、多少大掴みであっても、ある特定のニーズを共有し、且つ一定の範囲の需要規模が期待できる複数の消費者集団から成ると見做すことができる。市場を特定のニーズを共有する消費者の集団に細分化し、その中から誰を顧客とするかを見定める標的市場の選定が戦略策定の第一歩となる。こうして選定された標的顧客の要求に応える手段は多様にあり得るが、McCarthyはそれらを「Product（製品）」、「Price（価格）」、「Promotion（プロモーション）」、「Place of Sale（流通）」の4つに分類し、単純化した。かくして企業のマーケティング活動は標的顧客に向けてこれら4つの手段（4P）の最適な組み合わせ（マーケティング・ミックス）により推進されるとした。

McCarthyが1960年に提示した顧客をマーケティングの中心に据える明確な顧客志向性と顧客の要求を満たす手段としての4Pの枠組は今もマーケティング論の基礎となっている。例えば、AMAが1985年に策定し、2004年の改訂時まで使用したマーケティングの定義は「Marketing is the process of planning

and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.」(筆者訳：マーケティングとは個人や組織の目的を満足させる交換を創造するために、アイデア、モノ製品やサービスの考案、価格設定、プロモーション及び流通を計画し、実行するプロセスである。)とされ、4P が明記されている。また、先述した最新の 2007 年の定義では、4P が「創造」、「伝達」、「提供」、「交換」という語で表現されている。JMA の定義でも市場創造活動として「製品」、「価格」、「プロモーション」、「流通」が列記されている。AMA 及び JMA 共、そのマーケティングの定義を McCarthy の考え方に依拠していることは明らかである。

消費者志向のマーケティングとは、自社商品への需要を創造するために実行する、次のような一連の市場創造活動と要約できよう。

- ① 市場分析を行い、対象とする消費者集団を選定。これを標的市場 (Target Market) とする。
- ② 当該集団のニーズを充足する有用な「製品」(Product) を開発し、
- ③ 同集団に属する消費者にとって価値感のある「価格」(Price) を設定する。
- ④ 同集団の消費者に、その製品の存在の「周知」(Promotion) を図ると共に、
- ⑤ 彼らが容易に購入できるように、その製品を円滑に「流通」(Place of Sale) させる経路を築く。

5 「製品」としてのデスティネーションの特性

デスティネーション・マーケティングは、McCarthy が提唱した 4P の枠組みによる消費者志向のマーケティング概念を観光地側の誘客戦略に応用するものである。しかし、この概念は、言うまでもなく、モノ製品やサービスを対象としている。同概念の応用には、製品としてのデスティネーションが有する次のような特性を考慮に入れる必要がある。

(1) 天賦の「製品」

企業は、標的市場のニーズに合わせて既存製品の破棄や改変、あるいは新規製品の開発を行うことができる。しかし、デスティネーションという製品の性格を決定づける中核製品 (Core Product) は地勢及び歴史・文化的条件の下に既に存在している。支援製品 (Supporting Product) や拡張製品 (Augmented Product) は可変の余地があり、デスティネーションという製品全体の品質向上に貢献し得るものの、それ自体として誘客資源とは成り得ない。ただ、中核製品として全く新しい観光対象施設 (例：テーマパーク、カジノ・リゾート) を創り出すことは可能だが、投資リスクや観光客が本来的に求めるものが地域に根差す真正性であることを斟酌すれば、そうした誘客資源の開発が多くの地域にとって一般的な戦略オプションに成り得るとは考え難い。デスティネーションは本来当該地に固有の自然や歴史・文化を基礎に成り立つ天賦の製品であり、企業製品とは異なり、それを破棄、あるいは大幅に改変をし、また全く新しく作り変えることはできない。

（２）消費者の身近に運べない「製品」

製造業は販売網を整備してその製品を消費者の身近に流通させようとし、サービス業は消費者の身近に店舗を構えようとする。製造業やサービス業では生産者が消費者に接近する。4P 中の「Place of Sale（流通）」に関わる活動である。一方、消費者がデスティネーションという製品を入手するためには、自ら時間とコストをかけて足を運ばなければならない。すなわち、消費者が生産者に接近し、取引の流れは製造業やサービス業のそれとは逆方向となる。2 地点間の距離と交通量は反比例するという距離減衰効果（Distance Decay Effect）が働くだけに、デスティネーションという製品の販売には潜在的観光客との間の距離が大きな意味をもつ。

（３）一元的に管理できない「製品」

企業は、その製品の仕様（スペック）を自ら決定すると共に生産から流通に至るプロセスを一元的に管理することができる。すなわち、「4-（3）現代マーケティング論の基本的フレームワーク」で示した 4P の枠組による一連の市場創造活動は経営管理者の意思の下で統合的に推進される。一方、デスティネーションという製品は、公益性や企業性を問わず、互いに共通点の少ない個々の独立した多様な事業者（例：宿泊施設、交通機関、飲食施設、歴史・文化施設、観光対象施設、地場産品施設、土産販売店、小売店、旅行業、緊急医療サービスなど）が作り上げている。観光産業が業際産業と称される所以である。個々の事業者は製品全体の、換言すれば、来訪者の観光体験のほんの一部を担うに過ぎない。自らの利益を第一義的とする個々の事業者やその事業団体のいずれもが当該地全体の利益を代表することはできない。デスティネーションという製品は一元的に管理され得ない状況にある。

6 デスティネーションの製品特性が提起する課題

製品としてのデスティネーションは上記の通り 3 つの特性を有するが、以下で、これらの特性の各々がデスティネーション・マーケティングのフレームワークを築く上で提起する課題を考察する。

（１）製品分析・計画が標的市場の選別に先行

企業の行う消費者志向のマーケティングでは、まずは市場分析を行い、標的市場を選別した上で、そのニーズに合致する製品の開発に取り組む。一方、デスティネーションは天賦の製品として既に存在している。従って、デスティネーション・マーケティングでは、まずは製品（自己）分析を行い、市場に投入すべき自製品の何たるかを特定した上で、それが訴求力を持ち得る標的市場を選別することになる。企業のマーケティングが「標的市場の選別」から「製品計画」へと進むのに対し、デスティネーション・マーケティングでは「製品計画」から「標的市場の選別」へとその手順が逆方向となる。

製品分析・計画とは、観光客を誘引し得る中核製品（Core Product）、域内のサービス体系を成す支援製品（Supporting Product）及び前 2 者を包む地域環境である拡張製品（Augmented Product）の現状

把握と課題抽出を行い、その上であるべき製品の形を構想し、実現を図ることを指す。製品分析・計画のための有効な手段の一つは、現在、当該地を訪れている観光客の実態を詳しく知ることである。現在の観光客の実態調査（属性、観光体験内容、利用宿泊・飲食施設、旅行形態、買物行動、来訪時期、滞在期間、来訪経験、各種項目別満足度など）はデスティネーションとしての当該地の特性と品質、言わば、その“姿形”を鏡のように映し出すと共に、それが訴求力をもつ市場を明らかにする。また、実態の経年調査は当該地を訪れる観光客の属性、行動、形態などに見られる変化の兆候を捉え、成長し得る潜在的市場とそれが求める中核、支援あるいは拡張製品との新たな組合せを示唆しよう。ここでは製品特性と標的市場の探索が表裏の関係にあると言える。一方、留意すべきは、現在の観光客のみが当該地を訪れる可能性のある全ての観光客を反映しているとは限らないことである。換言すれば、現在の観光客を誘引している中核製品が当該地の提供できる全てではなく、それと成り得る未利用の地域資源が存在する可能性がある。製品分析・計画のもう一つの手段は、地域の事情と人脈に通じている地元関係者が多様な市場ニーズを念頭にそれらを満たし得る新たな中核製品の存否を探索し、その発掘を試みることである。

顧客のニーズを起点とする製品開発方式はニーズ（Needs）志向、自社に備わる経営資源（技術、設備、人材、資金、知的財産）を起点とするそれはシーズ（Seeds）志向と呼ばれる。企業のマーケティングは前者が一般的だが、地域に賦存する資源をベースとするデスティネーション・マーケティングは後者の典型例である。デスティネーションの製品計画では、シーズとなる地域資源の発掘とそれらを観光客を誘引し得る中核製品に仕立てる意味づけ（情報化）と見せ方が重要となる。地域の自然・人文資源は、本来、観光対象としては存在しない、言わば単なる素材に過ぎない。それらの意味づけをどのような価値観や感性で行うか（情報化の切り口）が中核製品としての価値を決める重要な要因となる。賦存の地域資源を物理的に改変することは不可能だが、それらに付する意味づけを多様化し、更新することはできる。中核製品の情報価値は時間の経過と共に固定化・陳腐化する。情報化の切り口の絶えざる見直しが中核製品の命脈の源泉となる。さらに、中核製品の価値は、その見せ方にも左右される。観光客が観光対象としての中核製品へ上手く感情移入できるよう、彼らの知識や時代の趣向に合わせると共に、その感性にも強く訴えられるようにライブ化した見せ方も重要となろう。

（２）消費者の距離感の重要性

デスティネーションという製品は消費者の身近に運ぶことができない。従って、消費者の居住地からの距離が彼らのデスティネーション選択の重要な要因の一つと成り得る。鈴木（2004）は距離の概念として「実距離」、「時間距離」、「経済距離」、「心理距離」及び「便宜さからみた距離－アクセシビリティによる身近さ」の5つを挙げている。このうち、「便宜さからみた距離」は目的地に至る交通路や交通機関の有無、また交通機関の運行頻度による利便性を指し、結局は時間の長短に関わることから、「時間距離」の概念に包含して良いと思われる。以下で距離の概念が持つデスティネーション・マーケティング上の意味を明らかにしたい。

実距離は所与で受容する以外にない距離だが、観光客は空間的な隔たりである実距離ではなく時間

距離によって2地点間の遠近を実感するのが一般的である。潜在的観光客の居住地からの時間距離の短縮は製造業やサービス業が消費者に接近を図る流通（Place of Sale）に関わる活動に相当する試みである。時間距離の短縮は主に交通技術の革新や新たな交通路の開設により可能となるだけに観光地側が講じ得る手立てには限界があるが、後者については、既存路線の運行頻度の向上も含め、関係当局や一次交通事業者に対する粘り強い働きかけが必要となる。

経済距離は居住地から目的地への移動に関わる交通関連経費を指す。経済距離は本来一次交通の費用だが、観光客は一般に目的地での滞在費用も含めて旅行費用の高低を判断する。従って、観光客にとっての経済距離は一次交通と目的地内滞在に関わる所要費用の合算と見做すのが現実的である。経済距離は4Pの価格（Price）に関わる切実な課題だが、一次交通費用は交通事業者の価格戦略、また、例えば国際航空便であれば燃油サーチャージなどの他律的要因に強く影響される。さらに国際観光では為替相場が目的地内滞在費を左右する。時間距離と同様に経済距離にあっても、その短縮を図り得る手段は限られるが、観光客が値頃感（Value for Money）をもって観光体験ができるようなコスト構造を域内に創り上げる努力は欠かせない。デスティネーションという製品は個々の独立した多様な事業主体で構成され、個々の価格設定は統制し得る対象とはならない。従って、効果は限定的とならざるを得ないが、例えば、域内を経済的に観光できる仕組みづくりは有効な手立ての一つである。割安で自由に乗り降りできる一日交通乗車券や割安で歴史・文化施設を巡ることのできるカルチャー・パスはその典型例である。観光客の域内周遊を促す特典制度は観光体験を豊かにすることで彼らの値頃感を高めると共に域内消費を拡大しよう。また、宿泊及び飲食施設利用が滞在費用の大きな部分を占めることから、その多様な種別と価格帯についての情報を整備、提供し、異なる客層のニーズに応え得る幅広い選択肢を示すことも効果的と言える。さらに、国内外に路線網を拡大しつつあるLCC（Low Cost Carrier）や高速バスなどの廉価な交通サービスを提供する一次交通事業者の新路線開設の可能性も探りたい。

経済距離を短縮する上で旅行業者の果たす役割を理解し、彼らとの連携を図ることが重要である。旅行業者は一次交通事業者と目的地内観光関連事業者から観光素材を大量に仕入れ（Bulk-buying）、個人旅行では実現できない割安の価格でツアー商品（パッケージ・ツアー）を造成・催行する。パッケージ・ツアーの経済性は潜在的観光客を動機づける主要な要因の一つである。旅行業者はデスティネーションと潜在的観光客をつなぐ仲介事業者であり、デスティネーションという製品の流通を担っている。当該地へのツアー商品の造成・催行を働きかける対旅行業者活動は、ここでは4Pの価格（Price）と流通（Place of Sale）の双方にまたがる活動となる。

心理距離は、実際の距離の遠近ではなく、当該地に対する“親しみ感”の程度と言えらる。“近くて遠い国、遠くて近い国”は心理距離の典型的な表現だが、国家間の心理距離は両者の政治的関係や国民感情の好悪の影響を受けやすい。心理距離の短縮とは、潜在的観光客にデスティネーションとしての当該地の認知を図り、その価値を訴求し、彼らの心の中に強く好ましいイメージ連想を築く一連の対消費者活動の推進を意味する。特に、地域の魅力を深掘りした観光目的地主導の着地型観光の企画は、同地の個性を際立たせると共にそこでの一連の観光体験を具体的に提示するものだけに、効果的な情

報発信活動となる。4P のプロモーション (Promotion) に関わる活動だが、その手段として一般的には電波・印刷・電子媒体による「広告」、自社や自社製品に関する情報をマスコミ機関へ提供し、その報道を促す「パブリシティ」、消費者との対面交流による「人的販売」、消費者の意思決定を促すインパクトのあるキャンペーンなどの「セールス・プロモーション」の4つに大別される。それぞれが特定の役割を果たすが、同時に強みと弱みを併せ持ち、互いに補完し合う関係にある。これらの手段の組合せはコミュニケーション・ミックスと呼ばれるが、予算的制約下でその最も効果的な構成が重要となる。

潜在的観光客にデスティネーションとしての当該地を身近に感じさせ、その心理距離を短縮する上で旅行業者はここでも重要な役割を果たす。彼らの造成するパッケージ・ツアーは、潜在的観光客に前述の経済性に加え、利便性及び信頼性という利点を提供する。利便性とは、旅行計画のための情報収集や煩雑な手配作業からの解放である。さらに、ツアー価格は旅行に必要なサービスを包括しているため、所要費用が明快で前広に判り、予算立てが容易になる。信頼性は、一人でも安心して参加し、楽しむことができるというパッケージ・ツアーだからこそその利点を指す。言語も文化も異なり、土地不案内の海外への旅行では、この利点の効用は尚更である。ツアーは長年の経験と広範囲な知識をもつ旅行業者により企画・催行される。さらに、募集型企画旅行であるパッケージ・ツアーの催行では彼らに消費者保護法である旅行業法の遵守が求められ、この信頼性が裏打ちされる。パッケージ・ツアーは“手間”と“不安”という潜在的観光客の、言わば“心理的バリエー”を払拭する。かくして、パッケージ・ツアーの有無が潜在的観光客の目的地選択に大きく影響する。潜在的観光客の感じる心理距離を短縮する上で、彼らと直接的な接点をもつ旅行業者の店頭要員の役割も見逃してはならない。彼らはトラベル・カウンセラーとして顧客の旅行目的地や旅行関連サービスの選択に影響力を行使する。彼らの当該地についての知識の質・量が顧客に対する説得力に関わってくる。当該地をツアー商品に組み入れた旅行業者はその販売活動を通して同地の旅行市場での露出を拡大し、当該地に精通した店頭要員が同地を顧客に推奨する。彼らは共に当該地のプロモーションを担う協業者となる。こうした協業者を増やすための対旅行業者活動(例: ツアー商品企画担当者や店頭要員の現地視察招請、ツアーカタログ製作費補助、ツアー商品 PR 広告とタイアップした共同広告の実施、旅行見本市でのブースの共同運営、店頭要員対象の教育セミナーの開催)は 4P のプロモーション (Promotion) と流通 (Place of Sale) の双方を包含するものとなる。

以上の通り、潜在的観光客に当該地を身近に感じさせるための時間距離、経済距離及び心理距離短縮の試みは 4P のうちの Price、Promotion 及び Place of Sale と重なってくる。デスティネーション・マーケティングでは、距離の概念を切り口にこれら 3P に関わる活動を計画し、実行する。

(3) 地域全体の利益を代表する組織の必要性

デスティネーションという製品は多様な事業者が提供するサービスの組合せの上に成り立っている。これらの事業者はいずれも素材提供者であり、デスティネーションという製品全体をつくり上げる作業のほんの一部を担うに過ぎない。また、彼らのほとんどは観光客の消費行為を営利の対象とする民

間企業（観光関連企業）であり、異業種間では相互補完関係にあるものの、同業種内では他社と激しく競い合っている。観光関連企業は自社の利益を第一義的とするだけに、自らが最大の受益者とはならない地域全体の課題への取組みには消極的である。かくして、こうした企業やその業界団体が単体で地域全体の利益を代表することはできず、また、その意志も有していない。

Pike (2004) は、観光分野への公的関与が必要とされる理由の一つに市場の失敗を挙げている。市場の失敗 (Market Failure) はミクロ経済学の概念である。世界の多くの人々がその下に生活する市場経済の原則とは、個々の消費者と企業の利己的目標の自由な追求が資源の最適配分を可能にし、社会全体に最善の結果をもたらすというものだ。アダム・スミスのいう“見えざる手”の導きである (高島、1971)。しかし、市場経済の原則が常にその本来の機能を果たし得るとは限らない。市場の失敗とは、この原則が機能せず、かえって経済的な非効率や不特定多数の人々に負の影響を生み出してしまいう状況を言うが、それが個々のレベルでは解決し得ない場合に政府による市場介入が図られる。市場の失敗が公共政策の立案・実践の契機であり、その根拠である。Pike は、市場経済の原則に基づき全てを観光関連企業に委ねると、個々の企業は自らの事業経営にとって最善となるものを何よりも優先する傾向が強いだけに、観光分野における国や地域全体の利益が損なわれる恐れがあるとしている。観光関連企業の事業活動は地域の自然及び社会・文化的環境に負のインパクトをもたらし得る。彼らに責任ある観光の実践を全面的に委ねてしまうことは非現実的である。また、観光関連企業が提供する情報は自社の利益を優先する誘導的なものとならざるを得ない。そのままでは公平な情報が不在となり、来訪者全体の利益を損なうことになる。さらに、潜在的観光客は先ずは目的地を選択した上で同地内の観光関連サービスの探索と選択に取り掛かるだけに、地域全体のイメージと情報の不在は当該地が潜在的観光客に選ばれる可能性を危うくする。

一つの地域がデスティネーションとして潜在的観光客に選ばれ、成長するための要件は「持続可能性」と「競争力」の2つである。それらを達成するためには地域全体の利益を代表し、多様な企業・団体の協業体制を築き得る公平・中立的な中核組織が必要となる。こうした組織は Destination Marketing Organization (DMO) と総称され、国レベルでは政府観光局 (National Tourism Organization)、地域レベルではその役割を担い得る行政部局や非営利専門機関を指す。DMO は、観光が当該地の経済、環境及び社会・文化にもたらす正・負のインパクトを認識し、前者を促進する一方で後者を制御してデスティネーションという製品の品質向上を図り、競争が激しさを増す国際及び国内観光市場でその魅力を効果的に訴求する責務を担う。観光振興にはその基盤となる空港、港湾、道路、通信網、上下水道、廃棄物処理などのインフラ諸施設の整備が不可欠である。DMO は、こうした観光基盤施設と同様に市場経済の原則の下では供給され得ない、換言すれば、民間部門では担えない外部経済効果の大きい公共財だと言える。

DMO のマーケティング戦略の立案と遂行能力の基底を成すのは「人材の資質」と「財務力」の二大経営資源である。優れた人材と安定財源の確保が図られなければならない。内部人材の育成と共に、地方の観光協会による事務局長職の全国公募の例のように、必要に応じて優れた外部人材の登用が必要である。一方、安定財源として最も一般的に想定されるのが観光客を対象とする宿泊税などの観光

関連税である。その導入については賛否相半ばするのが常であるが、観光客にとってその負担が妥当な範囲内であり、且つそれを財源として講じられる観光施策が彼らの満足度を高めるものである限り、許容される余地は有り得よう。デスティネーションの特性に基づく目的税としての観光関連税の創設が検討されるべきだろう。

7 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

以上の議論を踏まえ、ツーリズム・デスティネーション・マーケティングとは次のような一連の市場創造活動と要約できる。

- ① 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）
- ② 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）
- ③ 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、次の3つの距離の短縮を図る。
 - （時間距離の短縮）
 - アクセシビリティ（accessibility）の改善を図るため、新たな交通路の開設や既存路線の運行頻度の向上を関係当局や一次交通事業者に働きかける。（Place of Sale）
 - （経済距離の短縮）
 - 観光客が経済的に域内の観光体験ができるシステムを導入すると共に宿泊や飲食施設の多様な選択肢を提示する。（Price）
 - 廉価な交通サービスを提供する一次交通事業者に当該地への路線開設を働きかける。（Price）
 - 観光客が経済的に当該地を訪れ、滞在できるよう旅行者に当該地向けツアー商品の造成を働きかける。（Price・Place of Sale）
 - （心理距離の短縮）
 - 当該地の認知度を高め、その魅力を訴求するために効果的なコミュニケーション・ミックスによる対消費者活動を展開する。（Promotion）
 - 潜在的観光客が日常生活圏を離れることについて感じる手間と不安という心理的バリエーを払拭し、当該地への旅行を促すために、旅行者に当該地向けツアー商品の造成を働きかける。（Promotion・Place of Sale）
 - 当該地向けツアー商品を造成・販売する旅行者や当該地を良く知り、顧客に推奨する旅行者の店頭要員を当該地のプロモーションを担う協業者として支援・連携を図る。また、こうした協業者を増やす対旅行者活動を展開する。（Promotion・Place of Sale）
- ④ 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。

8 むすび

国内外の観光市場で各国・地域間の競争が激しくなる中で、実効性のあるデスティネーション・マーケティング戦略の立案と実践の必要性が増している。本稿は、主として地域の観光振興を担う実務者を念頭に、彼らが観光客誘致戦略を立案する上で先ずもって考慮すべき課題項目を体系的に示そうとしたものである。冒頭で述べた通り、誘致戦略を整合性をもって具体化するための起点である。本稿が所期の目的を相当程度に達し得たことを願うと共に、デスティネーション・マーケティング論を本格的に議論するためのディスカッション・ペーパーの一つともなれば幸いである。

【参考文献】

- 太田 実 (2009) : 「デスティネーション・キャンペーン」、松陰大学観光文化研究センター (編) 「観光キーワード事典」、学陽書房、p.80.
- 岡本伸之 (2002) : 「観光と観光学」、岡本伸之 (編) 「観光学入門 ポスト・マスツーリズムの観光学」、有斐閣アルマ、p.6.
- 鈴木富志郎 (2004) : 「空間と距離の地理学 名古屋は遠いですか?」、あるむ。
- 高島善哉 (1971) : 「アダム・スミス」、岩波新書、p.120.
- 玉村和彦 (1999) : 「観光」、長谷政弘 (編) 「観光学辞典」、同文館、p.1.
- 日本政府観光局 (2013) : 「JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック 2013 (アジア 6 市場編)」、国際観光サービスセンター、p.1.
- 日本マーケティング協会 (1990) : <http://www.jma2-jp.org/main/> (取得日: 2013.11.01)
- 溝尾良隆 (2009) : 「ツーリズムと観光の定義」、溝尾良隆 (編) 「観光学の基礎」、原書房、p.19.
- 山本恭逸 (2007) : 「政策を観光資源に 有料視察から政策観光へ」、ぎょうせい。
- American Marketing Association (2008). AMA press release “The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing” January 14, 2008.
- Kolb, B.M. (2006). Tourism Marketing for Cities and Towns. Elsevier. pp.54-55.
- Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2006). Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson Educational International.
- McCarthy, E.J. (1960). Basic Marketing: A managerial approach. Richard D. Irwin. 栗屋義純・浦郷義郎監訳 (1978)、「E.J. マッカーシー ベーシック・マーケティング」、東京教学社。
- Normann, R. (1991). Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. John Wiley & Sons. pp.49-50
- Pike, S. (2004). Destination Marketing Organizations. Elsevier. pp.24-29.
- UNWTO (1994). Recommendations on Tourism Statistics. United Nations- World Tourism Organization. pp.5-7.
- UNWTO (1997). International Tourism: A Global Perspective. WTO Tourism Education and Training Series. World Tourism Organization. p.6.
- UNWTO (2011): Tourism Towards 2030 Global Overview. World Tourism Organization.

Basic Framework of Tourism Destination Marketing

Toyokazu Okada

Abstract

This paper is designed to present a basic framework of tourism destination marketing, which serves as a starting-point for developing tourism marketing strategies. It is primarily intended for marketing officers of public entities who are responsible for promoting their places as tourism destinations. The topics covered in this paper are as follows:

1. Preface
2. Concept of tourism
3. Definition and structure of a tourism destination
4. Definition and a theoretical framework of consumer-oriented marketing
5. Characteristics of a tourism destination as a product
6. Implications of characteristics of a tourism destination as a product for tourism destination marketing
7. A basic framework of tourism destination marketing
8. Closing remarks