

海外 DMO におけるブランディングの実践

国連世界観光機関（UNWTO）ブランディング手引書からの一考察

みやざき ゆうじ
宮崎 裕二 東洋大学 国際観光学部

Since the late 90s, branding has become one of significant role at Destination Marketing Organizations (DMO) across the globe particularly in Europe, Oceania, and North America. Destination branding has become an established field in marketing and tourism study. However, very little attention has been paid on its practical aspects as it tends to focus on its theory. It is said that business practitioners at NTOs are struggling to find the right fit for successful branding implementation rather than its theory. The objective of this paper is to study NTO's branding from its practical side by making a closer examination of UNWTO's handbook on tourism destination branding. The paper has revealed that NTO needs to take brand philosophy into account in a corporate culture to be incorporated into all business activities.

キーワード：ブランディング、ブランド、NTO、DMO、マーケティング、観光局

key words : branding, brand, NTO, DMO, marketing

1. 研究の位置づけ

1-1 研究の背景

90年代後半以降、欧米豪を中心とする世界のナショナル・ツーリズム・オーガニゼーション（以降、NTO）を中心とするデスティネーション・マーケティング・オーガニゼーション（以降、DMO）においてブランディングに対する積極的な取組が行われている。グローバル規模で、国家間の観光客の争奪競争が熾烈化する中、競合デスティネーションとの差別化を図るためには、ブランディングが有効だと考えられているからだ¹。観光ブランディング研究会（一般財団法人運輸総合研究所内）では、ブランディングを「すべての事業活動とタッチポイント²を通じた意図した確かな評判づくり」³と定義している。国連世界観光機関（以降、UNWTO）によると、2009年時点で、世界のNTOの82%がブランド戦略を掲げながらブランディングを推進し、平均すると5年間継続している。さらに世界のNTOの29%が10年以上ブランド戦略を継続している⁴。

日本でも、2012年以降、ブランドを国

内外に発信する動きが急速に高まっている⁵。ところが、NTOの活動成果を反映しているといわれる世界経済フォーラム旅行・観光競争力調査の「国のブランド戦略の的確さ」について、旅行業界専門誌のトラベルジャーナルは、日本は、2017年の42位から、2019年には108位まで急落し、平均以下の低評価だったと報じている⁶。日本のNTOは「日本のブランド力向上の実現」をJNTOビジョンの1つに掲げ⁷、2019年には、日本初の観光ブランディングの国際シンポジウムが開催され、観光庁長官と外務省国際交流審議官がブランディングの必要性に言及した上で、イギリスや、ニューヨークなどのDMOの取組事例が紹介されている⁸。

このように日本のNTOや、その監督省、さらには外務省においても、日本のブランド力向上の必要性に関する問題意識が高まっている。しかしながら、諸外国のブランドの取組が成功事例として大々的に取り上げられ、言葉としてブランドが重要だと言及されることがあっても、その背後で、NTOを含むDMOが、ブランド力向上のために、どのような努

力を積み重ねてきたのかといったことが議論されることが少ない。ブランド研究の第一人者の田中（2020）は、現代の日本の組織では、ブランドを強化すべきだという意見には、誰も反論はしない、実務でブランドを検討する上で最も重要なことは、ブランドを強化するために具体的に何を実務で実践すべきか本質を議論することだと指摘している⁹。

こうしたことから、今こそ、グローバルな視点から、ブランド力を向上する上でNTOを含むDMOは何を実践すべきかを研究する必要があるのではないかという問題意識から本研究を行う。

1-2 研究の目的

本稿の目的は、DMOは、ブランド力向上のために具体的に何を実践すべきなのかという問いに対し、先行研究を中心に考察を重ね、UNWTOが作成したデスティネーション・ブランディング手引書の文献調査をとおして、NTOを含むDMOに有益な示唆を示すことである。本稿が、日本のDMOの実務への貢献となることを願う。また、今後のDMOの学

術研究において、本稿が資料的な価値を有し、DMOの学術研究の発展の一助となることを願う。

1-3 研究調査の手法

文献調査は、UNWTOが作成したツーリズム・デスティネーション・ブランディング手引書（英文全165ページ）を活用する。世界のNTOでブランドを重視する動きが高まる中、UNWTOが2009年にヨーロッパ旅行委員会（European Travel Commission, 以降ETC）と協力しながら、国家ブランディングの世界的権威のアンホルト氏の監修のもと作成したものである。DMOはブランド力向上のために具体的に何を実践すべきなのかという問いに対し、当手引書を通読しながら、DMO実務への貢献に資する箇所の要約を日本語でまとめる。

1-4 DMOの定義

本稿を議論する前にDMOを定義する必要がある。DMOは、重層的な組織だと考えられ、5つに分類されている。国家連携組織のMTO、国家単位組織のNTO、州・準州単位組織のSTO、地域・都市単位組織のRTO、ローカル単位組織のLTOである¹⁰。本稿で活用するUNWTOツーリズム・デスティネーション・ブランディング手引書の中では、NTOにフォーカスされているものの、NTOとはいえないバルト三国（エストニア・ラトビア・リトアニア）、ニューヨーク（アメリカ）、ウェールズ（イギリス）、リヨン（フランス）、グラスゴー（イギリス）なども模範例として紹介されている。したがって、本稿では、NTOに限定する場合のみNTOを使用し、DMO全般に於てはDMOを使用する。

2. 先行研究レビュー

2-1 ブランドとブランディング

はじめに、ブランドとブランディングを定義する。ブランド論の第一人者のアーカー（2014）は「ブランドとは、戦略的資産であるという画期的な考え方で

あり、未来の成功のための足場であり、その組織のために継続的な価値を生み出すものだ」（Aaker, 2014, p.5）と定義している。国家ブランディングの研究者アイニー（2008）は、アーカーが唱えたブランド構築における長期的コミットメントの重要性を受けて¹¹、国のブランド構築を図る上でも、効果がすぐに消えてしまうような一過性の広告キャンペーンではなく、長期的戦略を採用することに意味があると言及している¹²。日本国内のブランド研究者も共通して、ブランドは、売れ続けるための仕組みづくりの発想が重要だと指摘している¹³。

ブランディングの定義に関して、観光ブランディングの国際シンポジウムにおいて、世界最大手のブランド・コンサルティング会社、インターブランドは、「ブランディングとは、すべての事業活動とタッチポイントを通じた意図した確かな評判づくり」だと述べている¹⁴。同社は、エストニアや、クールマイヨール（イタリア）をはじめとする世界の国・地域のブランディングを成功に導いた会社として知られている¹⁵。同社は、強いブランド力は、競合との差別化の役割を果たすだけでなく、「強いブランド力は、社内（組織内部）に働きかけ、優れた人材を惹きつけ、その人材を引き留め、その人材のモチベーションを高める。それを反映した社員が実践する事業活動を通して、顧客に適切に価値を伝達することができれば、顧客から選んでいただき、高く買っていただき、買い続けていただくことにつながり、最終的に経済的な価値を生み出す」（中村、2020、35～37頁、括弧内筆者）」と述べている。

つまり、DMOにとって、ブランドとは、グローバル市場において競合デスティネーションとの差別化の役割を果たすだけでなく、DMOの従業員を中心とする組織内部にも一定の好ましい影響を及ぼすものだと解釈することができる。こうしたことから、DMOがブランドを検討する上で大切なことは、表層的で一過性の話題作りや、一時的なプロモーション

だけでなく、観光客から継続的に選ばれ続けるためにはどうすればいいのかという視点や、それを可能にする継続的な価値は何か、未来の成功の足場として何を実践すべきなのかなども掘下げて議論されるべきだと考える。

2-2 DMOのブランディングをめぐる海外での議論

DMOのブランディングに関して海外では何が議論されているのかを整理する。1993年に、現代マーケティングの第一人者、コトラーがマーケティング理論を国に適応し、観光客や起業家、滞在者など幅広い人々を呼び込むことを目的としたマーケティング技法を世に生み出した¹⁶。このことからコトラーが国のマーケティングとブランディングの研究領域の先駆けになったと考えられている¹⁷。1995年以降に、ブランド理論を国に適応する動きが世界に拡大し、2000年から国のブランディングに関する研究が増え始めた¹⁸。2005年にコトラーは、国のブランディングの研究は増加しているのは事実だが、各国がブランド力を向上させるためには具体的に何を実践すればいいのかといったことまでは切込まれていないことを問題視している¹⁹。その他の研究者も「すでにある観光マーケティングを単にブランディングと置き換えたものが多い」²⁰や、「理論ばかりを掘下げてDMOの実務に役立たないどころか、混乱さえも生じさせるものも少なくない」²¹と問題視している。「DMOの実務家が最も知りたいことは、具体的に実務で何を実践すればブランディングを成功に導くことができるのかという視点だ」とDMOの実務に有益な学術研究を望む研究者もいる²²。

2008年、国家ブランディングの世界的権威、アンホルトは、「今なお、多くの官僚や、コンサルタント、研究者が、国のブランディングは、プロダクトのプロモーションと何ら変わらないという浅薄な解釈を抱き、そのことを無邪気に主張している」（Anholt, 2008, p.22）と痛烈に

批判している。その翌年の2009年に、本研究調査の資料として活用するUNWTOのツーリズム・デステイネーション・ブランディング手引書を監修する経緯に至った。

このように、海外では、DMOのブランディングに関する研究が増えているものの、理論を掘下げたものや、ブランドの重要性を言及するものが多く、DMOの実務に有用なものが決して多くはない。したがって、ブランド力向上を図るためにDMOが実務で何を実践すればいいのかという問いに対して、アンホルト氏が、UNWTOとETCと協力しながら作成した本研究資料を詳らかにすることは意味がある。

2-3 ブランディングをめぐるDMOの取組

ここでは、海外DMOのブランド戦略を歴史的に概観する。既述したように、ブランド理論を国に適應する動きが世界的に拡大する中、1995年以降、世界のNTOは、ブランド理論を実務に適應するためにブランドの専門知識を有する優秀なブランド・マネジャーを積極的に採用しはじめた²³。1997年、イギリスは「クールブリタニア」に着手し、NTOがブランド戦略の枠組みでマーケティングを実行した²⁴。2007年に「クールブリタニア」は終息したものの、ブランドの理念は「Britain is Great」として今日に受け継がれている²⁵。1999年、ニュージーランドは「100% Pure New Zealand」を開始し、今なお継続する世界最長のブランド戦略として知られ、世界的な国家ブランド部門の上位に位置づけられ、ニュージーランドの力強さを世界に誇示している²⁶。ブランドを重視するNTOの動きは、1999年にマレーシア、2002年にインド、2006年にUAEなどアジア圏にも拡大した。アメリカは、積極的に対外マーケティングを実行しているオーストラリアや、フランス、スペイン、イギリスのNTOの影響も受けて、NTOの「ブランドUSA」を設立した²⁷。

ここでNTOの努力だけで、国のブランド力向上を図ることができるのか疑問が生じる。ディニー (2016) は、国のブランディングには、NTOだけでなく、留学促進機関や、文化交流機関、経済投資機関なども深く関わっていることを述べながら、グローバル市場で成功している国のブランド力は、カナダの「Keep Exploring」や、スペインの「I Need Spain」、アイルランドの「The Wild Atlantic Way」などを例にあげ、多くの場合がNTOの努力によって構築されていることを示唆している²⁸。その理由は、NTOが、他の機関よりもはるかに長い年月をかけて国のブランディングを継続しているからだと説明している。このことをフィオル(2019, p.391)は、NTOが存在しなければ、その国から1つのブランドは生まれてこないと結論づけている。

このように、影響力を高めつつあるNTOの実態を受けて、UNWTOは、NTOがブランド化する対象は、もはやデステイネーション(観光目的地)だけではなく、国全体(プレイス)であるとプレイス・ブランディングのパラダイムシフトが起きていることも言及している²⁹。観光客だけに限定するのではなく、留学生や、滞在者、起業家など幅広い人々を魅了するためのブランドが必要だと強調している³⁰。

2-4 DMOのブランディングを巡る日本国内での議論

わが国で、国・地域のブランドを国内外に積極的に発信するようになったのは2012年以降のことだといわれる³¹。観光庁は、ブランドに対する明確な定義を行っていないものの、観光庁予算概要資料の中で「日本のブランドの確立」が「海外プロモーションの強化」だと補足している³²。実際に2012年以降に発行された「観光白書」を調べたところ、「国を挙げた日本ブランドの海外発信」や、「訪日ブランドの構築・強化」、「クールジャパンと一体となった日本ブランドの発信」などの「ブランド」の出現数が増加している³³。

このことから、日本では、「日本のブランドの確立」が「海外プロモーションの強化」によって作られると考えられている。

プロモーションとブランドを関連づけることにに対し問題視する研究者がいる。矢ヶ崎(2017)は、日本のインバウンド観光政策は、諸外国とは異なり、ブランド構築をスキップして、プロモーションから重点的に着手されている現状を指摘している。イギリスを例にあげ、日本には、一貫性のある継続したキャンペーンと、地域ビジネスや住民などに向けたインナー・ブランディングが必要だと提言している。岩田(2019)は、日本では、ブランドに関する本質が十分検討されないまま、単発的なイベントやプロモーションが行われていることを指摘している。さらに、日本のNTOと地方のDMOの役割分担が不明確で、観光、農業、商業などの各部門も連携ないままブランディングを推進していると指摘した上で、イギリスのような統一的なブランド管理が必要だと結論づけている。

以上のことから、日本でも、諸外国と同じく、ブランドに対する議論が高まりつつあることがわかる。しかし、日本では、継続性に価値があると考えられているブランドが、即効性のあるプロモーションによって作られようとしている。プロモーションとは、特定の製品に関する情報を顧客に伝達するための短期的効果の特徴とする広告や広報、セールス・プロモーションなどの諸活動である³⁴。もうひとつは、日本は、ブランドの司令塔が不明確で、複数の組織が十分な連携がないまま推進している点である。ディニー(2016)が、国のブランディングには、NTOだけでなく、留学促進機関や、文化交流機関、経済投資機関なども深く関わっていると指摘するように、複数の組織が関与することは、日本に限った問題ではない。観光ブランディングの国際シンポジウムに外務省国際交流審議官が登場していること、経済産業省所管のクールジャパンとの積極的な連携も視野に入れていることから明らかである。日本に

とって大切なことは、諸外国の NTO が外部組織とどのような工夫を行い、ブランディングを促進しているのかを把握することだと考える。

3. 国連世界観光機関（UNWTO）の文献調査

3-1 本文の概要

本文の正式名称は、Handbook on Tourism Destination Branding with an introduction by Simon Anholtである。既述したとおり、90年代後半以降、欧米豪を中心とする NTO においてブランドを重視する動きが高まる中、UNWTO が 2009年に ETC と協力し、国家ブランディングの世界的権威のアンホルト氏の監修のもと作成したものである。アンホルト氏は、アンホルト国家ブランド指数を考案した人物として知られている。日本の外務省は、同氏を「国家のアイデンティティやレピュテーションの調査およびマネジメントの世界的権威。英国外務省の広報外交顧問であり韓国やメキシコなど43の国や地域の大統領（中略）、政府にも国家ブランド改善のための戦略的アドバイスをを行っている」³⁵と紹介している。

本手引書は、7章と付録から構成されている。1章では、グローバル市場においてブランドが必要となる理由が明記され、何がブランドなのか、何がブランドではないのかがまとめられている。2章では、ブランド戦略を構築するための手順が明記されている。3章では、ブランドを具現化する手法が示されている。4章では、どのようにしてブランドを管理すればいいのかが記されている。5章では、ブランドの KPI と効果測定について説明されている。6章では、模範的なブランディングを推進する NTO を中心とする DMO の事例が紹介されている。7章では、世界の NTO に向けたレコメンデーションが提示されている。注目に値する事例としてニュージーランドや、スペイン、オーストラリア、ドイツ、ナミビア、日本、ウェールズ（イギリス）、リヨン（フランス）、グラスゴー（イギリ

ス）など16カ国・地域が紹介されている。日本のブランドに関しては、UNWTO は、他国とは異なり、ツーリズムではなく、テクノロジーがブランドを強く後押ししていると分析している。このことは、「クールジャパンと一体となった日本ブランドの発信」が有効に働いているのだと解釈することができる。

付録には、UNWTO に加盟するすべての NTO に対して行われたアンケート調査結果がとりまとめられている。その中に「模範的なブランディングを推進している NTO をあげてください」の質問があり、上から 1. ニュージーランド、2. インド、3. スペイン、4. オーストラリア、5. ドバイ、6. アイルランド、7 マレーシアの順となっている³⁶。

3-2 NTO がブランド力向上のために検討すべきこと

本手引書は、世界の NTO 実務家だけではなく、地域・都市単位の DMO 実務家にも有効であると冒頭に書かれている。すべての DMO の実務家が卓越したブランドの専門知識を身につけ、ブランド理論を実践に移し、成功に導くことが期待されている³⁷。実務家に生きた教材を届けるために、ドイツ、フランス、イギリス、オーストラリア、ニュージーランドの NTO のブランド・マネジャーも当手引書の制作に関わっている。

NTO は、コーポレート・カルチャーにブランドを取入れ、命を吹き込む必要がある。このことは、NTO の従業員のためだけではなく、利害関係者や、ビジネス・パートナー、住民のためにも必要だと補足されている。こうした人々が、来訪者のタッチポイント（空港、観光案内所、ホテル、レストランなどの従業員）となり、その国に対するパーセプションを大きく左右することになるからである³⁸。ブランドは、ロゴではない、ブランドは、見る人の目の中に存在するものである。ブランドは、競合国との差別化を図る役割を果たし、やがて競争力あるアイデンティティに変化する³⁹。

UNWTO は、ブランドが「煉瓦の家」だと例え、ブランディングが、煉瓦を一つ一つ積み重ねる一連のプロセスだと表現している⁴⁰。一朝一夕で、家が建たないように「ブランディングは、結果がでるまでかなりの時間がかかる」（UNWTO, 2009, p.108）と、継続的な取組の必要性を力強く述べている。DMO がブランディングを実践する上で検討すべき有益な示唆が大きく 8 つ示されている。

第 1 は、ブランディングの目的を明確化することである。「煉瓦の家を作り始める前は、基礎工事が一番大切である（UNWTO, 2009, p.86）」。NTO のブランディングのはじまりは、多種多様な利害関係者に対して、なぜブランディングを実行する必要があるのか、どういう便益が期待できるのか、何を実行すればいいのかなど、ブランドに対する理念を掲げ、共有を図ることからはじまる。第 2 は、そのことを、ブランド・ガイドラインにはっきりと明文化することである。NTO の従業員のためだけではなく、利害関係者や、ビジネス・パートナーなどの理解を深めるためでもある。あらかじめ決めたブランドを、NTO が具体的にどのようなマーケティング活動をとおして、継続的に表現していくのかもブランド・ガイドラインに示すことである。第 3 は、統合的マーケティング・コミュニケーションを実行することである。広告や広報、デジタルなどのすべてのコミュニケーションにおいて一貫性と統一性の担保する必要がある。世界の NTO は、競合ステイネーションとの差別化を図る目的で、さまざまなイメージを作りあげている。一貫性と統一性を担保しながら実行に移せば、そのイメージが、やがて来訪者に大きな意味を持つようになる⁴¹。

第 4 は、ブランドに即した行動規範を決めることである。ブランドに即した行動規範は、長期的にブランド価値へと変化する。NTO の従業員だけでなく、ビジネス・パートナーなどにも徹底する必要がある。来訪者が空港に到着してから、帰国するまでに遭遇するすべてのタッチ

ポイントが、来訪者の経験や満足度などを大きく左右する。NTOは、こうしたタッチポイントの役割を担う企業・組織とも緊密な連携を図りながら、トレーニングを実施することが有効である⁴²。第5は、ブランドを統括する専門部署を作り、優秀なブランド・マネジャーを配置することである。ブランド志向の組織を作るためには、ブランド・マネジャーに権限を持たせる必要がある。新たにブランド部署が立ち上がると、周囲から反対意見や反発を招くことが予想される。したがって、ブランド専門部署は、チーフ・エグゼクティブの直轄とするのが望ましい。ブランド・マネジャーの責任は、ブランド構築の推進、NTOが実行するすべての事業活動をブランドの理念に適合させること、ブランドの効果測定を検証することである⁴³。第6は、NTO 社内だけでなく、住民、ビジネス・パートナー、利害関係者など社外に対してもブランディングに関わる進捗状況を共有することである。定期的なセミナー開催は効果的である⁴⁴。ブランド・マネジャーが説明を行い、社内外すべての人が「ブランド作りに関与している」という姿勢を示すことが何よりも大切である（UNWTO, 2009, pp.100）。特に、デスティネーションに暮らす住民は、自分が暮らしている場所が、世界的な観光地であるという認識にギャップを抱くことが少なくない。進捗状況の共有は、こうしたギャップを埋めあわせることにもつながる⁴⁵。

第7は、NTOのブランド部署以外の従業員や、ビジネス・パートナーにおいて、ブランド・チャンピオンを選定することである。ブランド・チャンピオンとは、ブランド・マネジャーと協力しながら、各部署・各組織において、ブランドの旗振り役を担う人物のことである。ブランドを理解し、ブランドに即した行動規範が徹底されているのか、ブランドに即した事業活動がなされているのかなどを注視する役割がある⁴⁶。第8は、現在進行中のブランディングの成果を社内外にわかりやすく示すことである。ブランディン

グを導入した結果、何がどう変化したのかをわかりやすく説明しなければならない。世界の人が抱く国に対するパーセプションの変化や、来訪者の態度変容、来訪者の質の変化、観光経効果、来訪者の満足度は、定期的にモニタリングすべき評価基準である⁴⁷。

4. おわりに

4-1 調査結果の考察

文献調査の結果から、DMOのブランディングは、NTOを含むDMOが理念を掲げ、緻密で戦略的な努力を継続的に行うことにより作られるものだということがわかった。そのことをUNWTOが、当手引書をとおして、世界のDMOに向けて、実践的な手法を指南していた。先行研究レビューも踏まえて、文献調査をとおして明らかになったことを3つ議論する。

第1は、DMOは、ブランドに対する理念を掲げ、そのことをブランド・ガイドラインにはっきりと明文化することである。それを、社内だけでなく、利害関係者や、ビジネス・パートナー、住民などにも共有を図り、理解を促進することによって、ブランドの行動規範に即した対応が実現できる。そのことが来訪者の満足度を高め、リピーターの確保にもつながると考えられている。日本では、NTOと地方DMOにおける役割の不明確や、組織間における連携不足などが問題視されていた。ブランド・ガイドラインに、共通言語としてブランドの理念を掲げ、共有し、行動することは大きな意味がある。

第2は、DMOは、事業を行う際、一貫性と統一性を担保しながら継続的に実行に移すことである。UNWTOは、ブランドを煉瓦の家に例え、ブランディングとは、煉瓦を積み重ねる一連のプロセスと例えていた。アーカー（2014）が定義していたように、ブランドは、未来への成功のために、継続的な価値を生み出すことに意味がある。そのためには、広告や広報、デジタルなどのプロモーション

を統合する統合的マーケティング・コミュニケーションが有効だと述べられていた。日本は、一時的なプロモーションや、単発的なイベントなどに偏る傾向があると問題視されていた。たとえ一過性であっても、一貫性と統一性を担保するための長期的な横軸が必要である。

第3は、ブランド部署を設立し、優秀なブランド・マネジャーを配置することである。海外では、1995年以降、ブランドの専門知識を有する優秀なブランド・マネジャーを積極的に採用したといわれている。UNWTOが指摘するように、ブランド部署は、複数の利害関係者と関わることが必要なことから、反対意見や反発を招くことは避けられない。チーフ・エグゼクティブが、ブランド・マネジャーをアシストし、専門能力が最大限に発揮できるような仕組み作りが重要である。社内外に対して、ブランドの命を継続的に吹き込まなければならない。社内外に対して、ブランドの命を吹き込むことにつながる。

4-2 結論

本稿では、DMOは、ブランド力向上のために具体的に何を実践すべきなのかという問いに対し、先行研究を中心に考察を重ね、UNWTOが作成したデスティネーション・ブランディング手引書の文献調査をとおして、NTOを含むDMOに有益な示唆を示してきた。

NTOのブランディングといえば、「Britain is Great」や「100% Pure New Zealand」など、グローバルで展開する各国の取組だけが議論されることが多い。その結果、議論の中心は、各国の活動内容や、ロゴやキャッチコピーに終始する傾向がある。「Britain is Great」や「100% Pure New Zealand」などは「煉瓦の家」の完成形に過ぎない。DMOにとって意味のあることは、むしろ、煉瓦を1つ1つ積み重ねる一連のプロセス（ブランディング）を理解することである。つまり、諸外国のDMOが、どのようなブランドの理念を掲げ、どのような努力を積み重

ねてきたのかを学び、そのことを自らのDMOの実践に適應することである。UNWTOが指摘する「世界のNTOの82%がブランディングを推進し、平均すると5年間継続し、世界のNTOの29%が10年以上継続している」の中に、力強いメッセージ性が込められている。

強いブランドは、組織の事業活動をとおして顧客に適切に価値を伝達することができ、高くても買っていただき、買い続けていただくことにつながる、そして最終的に経済的な価値を生み出すことにつながる。このことは、強い日本ブランドが、DMOの事業活動をとおして、世界の人々から、高くても日本を選んでいただき、繰り返し訪日するリピーターの確保につながり、最終的に経済的な価値を生み出すとも解釈することができる。訪日客の量から質への変換に関する議論が高まる中⁴⁸、このことは、日本のNTOを含むDMOに重要な視座となるだろう。

4-3 残された課題

残された課題は、UNWTOの調査結果から、模範的なブランディングを推進するNTOとして選ばれた国・地域の取組を検証することである。UNWTOの手引書に示されていたことが、それぞれの各国のNTOの事業活動でどのように適應しているのか掘下げて調べる必要があるだろう。DMOのブランディングには、さまざまな利害関係者や組織が関わっている。各国・地域が、どのような困難に直面し、どのように克服してきたのかを知ることには、日本にとって有益であろう。

海外DMOにおけるブランディングの実践の研究は、先行研究が少ない分野だけに、大変、稚拙ではあるが、本稿が、NTOを含むDMOの実務への貢献となれば幸いである。また、今後のDMOの学術研究においても、本稿が資料的な価値を有し、DMOの学術研究の発展の一助となれば幸いである。

注

- (1) Campelo (2017) p.16, Fyall (2019) p.383.
- (2) タッチポイントとは、企業と顧客とを結ぶあらゆる接点のこと。マーケティング・メディアのHP、<https://video-b.com/blog/touch-point/>、閲覧日：2021年1月30日。
- (3) 「観光ブランディング研究会実施調査報告書」（2019）328頁。
- (4) UNWTO (2009) p.148.
- (5) 宮崎 (2016) p.126.
- (6) トラベルジャーナルオンライン、<https://www.tjnet.co.jp/2019/09/16/>、閲覧日：2020年9月2日。
- (7) 日本政府観光局のホームページ、https://www.jnto.go.jp/jpn/about_us/profile/vision.html、閲覧日：2020年9月2日。
- (8) 2019年3月の運輸総合研究所が観光ブランディング・シンポジウムを東京丸の内ビルで開催。<https://www.jttri.or.jp/events/2019/symposium190313.html>、閲覧日：2020年9月2日。シンポジウム後に運輸総合研究所によりプレイス・ブランディング研究会が発足されている。
- (9) 「ブランドの専門家の中で最もホットな議論のひとつがブランドとは何かについて見解が一致していないことである」田中、2018年、5頁。田中洋「ブランド戦略論～そもそもブランドとは何なのか？」10ミニッツTV、https://www.youtube.com/watch?v=_8pQpBsenVQ、閲覧日：2020年9月2日。
- (10) Pike (2015) pp.12-13. 宮崎 (2020) 123～132頁。
- (11) Aakar and Joachimsthaler (2000).
- (12) Dinne (2008) p.15.
- (13) 嶋口 (1994) 26頁、青木 (2000) 65頁、和田ら (2009) 9頁。
- (14) 運輸総合研究所ホームページ、<https://www.jttri.or.jp/events/2019/symposium190313.html>、閲覧日：2020年9月2日。

- (15) Dinnie (2008) p. xviii.
- (16) Kotler, P. et al (1993)
- (17) Dinnie, 2008, p.20.
- (18) Kotler, P et al (2002) pp.249-261., Anholt, S. (2005), Pike (2016) p.16., p.182., Ashworth et al (2010) pp.4-7.
- (19) Kotler, 2005, p.138.
- (20) Mundt (2004) pp.43-54.
- (21) Zemla (2010) p.88.
- (22) Campelo (2017) p.10.
- (23) Pike, S. (2016) p.190.
- (24) 宮崎 (2017)
- (25) 宮崎・岩田 (2020) 25頁。
- (26) 武田 (2020) 134頁。
- (27) Dinnie (2016) pp.3-32., Fyall et al (2019) pp.83-84.
- (28) Dinnie (2016) は、成功事例としてカナダの「Canada, Keep Exploring」、中国の「Beautiful China」、アイルランドの「The Wild Atlantic Way」、メキシコの「The Place You Thought You Knew」、スペインの「I Need Spain」などをあげている。さらなる詳細はDinnie (2016) p.44を参照。
- (29) プレイス・ブランディングに関するさらなる詳細は宮崎 (2016) を参照。
- (30) UNWTO (2009) p.161.
- (31) 宮崎 (2016) は、この背景には、日本が東京五輪に立候補したこと、東京五輪の一次選考に通過したこと、東京五輪の開催が決定したこと、クールジャパン機構が設立したこと、訪日客が1,000万人を突破したことなどが影響していると述べている。
- (32) 観光庁予算概要資料、<https://www.mlit.go.jp/common/000059358.pdf> 閲覧日：2021年1月30日。
- (33) さらなる詳細は、宮崎 (2016) を参照。
- (34) 沼上 (2017) 29頁、恩蔵 (2020) 30頁。
- (35) 外務省 (2010) 8～15頁。
- (36) UNWTO (2009) pp.145-156.
- (37) 前掲 (2009) p.1.
- (38) 前掲 (2009) pp.8-10.
- (39) 前掲 (2009) p.159.
- (40) 前掲 (2009) p.5.
- (41) 前掲 (2009) p.25.

- (42)前掲 (2009) pp.96-98.
 (43)前掲 (2009) p.160.
 (44)前掲 (2009) pp.103.
 (45)前掲 (2009) p.101.
 (46)前掲 (2009) pp.99-102.
 (47)前掲 (2009) pp.105-111.
 (48)観光庁「長官会見要旨」https://www.mlit.go.jp/kankochou/page01_000618.html 閲覧日：2020年9月2日。

参考文献

- ・青木幸弘 (2000)「ブランド構築における基本問題：その視点、枠組み、課題」『ブランド構築と広告戦略(編：青木幸弘・岸志津恵・田中洋) 日本経済新聞社。
- ・岩田賢 (2019)「プレイス・ブランディングの必要性の一考察—デスティネーション・ブランディングの限界とエリア全体でのブランド戦略—」『運輸政策研究』運輸総合研究所、Vol.22、58～63頁。
- ・運輸総合研究所 (2019)「観光ブランディング研究会実施調査報告書」。
- ・恩蔵直人『マーケティング第2版』日経文庫、2020年。
- ・外務省 (2010)「外交」Vol.3、8～15頁。
- ・嶋口充輝 (1994)『顧客満足方マーケティングの構図』有斐閣。
- ・トラベルジャーナル (2019)「観光競争力が写す課題～世界第4位維持の一方で」『週刊トラベルジャーナル』2019年11月4日号、18～19ページ。
- ・武田光弘 (2020)「ニュージーランド新しいターゲットを開発したキャンペーン「100% Pure New Zealand」『DMOのためのプレイス・ブランディング』編者：宮崎裕二・岩田賢、学芸出版社。
- ・田中洋 (2018)『ブランド戦略論』有斐閣。
- ・中村正道 (2020)『ブランディング』日経文庫。
- ・沼上幹 (2017)『マーケティング戦略』有斐閣アルマ。
- ・宮崎裕二 (2016)「プレイス・ブランディングにおける文化の研究」『日本国際観光学会論文集 (第23号)』日本国際観光学会。
- ・前掲 (2017)「インバウンド観光における文化の活用に関する研究～英国における文化の再定義からの考察」『日本国際観光学会論文集 (第24号)』日本国際観光学会、81～90頁。
- ・前掲 (2020)「DMOにおけるパフォーマンス・メジャーメントの研究」『日本国際観光学会論文集 (第27号)』日本国際観光学会、123～132頁。
- ・宮崎裕二・岩田賢 (2020)『DMOのためのプレイスブランディング』学芸出版社。
- ・和田充夫・菅野佐織・徳山美津江・長尾雅信・若林宏保 (2009)『地域ブランドマネジメント』有斐閣。
- ・矢ヶ崎紀子 (2017)『インバウンド観光入門』晃洋書房、119～179頁。
- ・Agakar, D. and Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*, The Free Press.
- ・Aakar, D., *Aaker on Branding: 20 Principles that drive success* (2014), デービッド・アーカー (2014年)『ブランド論』(翻訳：阿久津聡)ダイヤモンド社。
- ・Anholt, S. (2005) *Brand New Justice, How Branding Place and Products Can Help the Development World*, Butterworth Heinemann.
- ・Anholt, S. (2008) "From nation branding to competitive identity—the role of brand management as a component of national policy", edited by Keith Dinne, *Nation Branding*, 1st Edition.
- ・Ashworth, G., Kavaratzis, M. (2010) *Towards Effective Place Brand Management Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar.
- ・Baker, B. (2012) *Destination Branding for Small Cities—The Essentials for Successful Place Branding*, Creative Leap Books.
- ・Campelo, A. (2017) *Handbook on Place Branding and Marketing*, Edward Elgar Publication.
- ・Dinnie, K. (2008) *Nation Branding Concepts Issues Practice*, 1st Edition, Butterworth Heinemann.
- ・Dinnie, K. (2016) *Nation Branding Concepts Issues Practice*, 2nd Edition, Routledge.
- ・Fyall, A., Legohere, P., Frochot, I. and Wang, Y. (2019), *Marketing for Tourism and Hospitality, Collaboration, Technology and Experiences*, Routledge, p.383.
- ・Kotler, P., Haider, D., Rein, I. (1993) *Marketing Places*, Free Press.
- ・Kotler, P. (2005) *FAQs on Marketing*, pp.136-139.
- ・Mundt, J. (2004) "Branding of myths and the myths of branding: Critical remarks on the branding of destinations", *Zagreb Institute for Tourism*.
- ・Pike, S. (2016) *Destination Marketing Essentials*, Routledge.
- ・UNWTO (2009), *Handbook on Tourism Destination Branding with an introduction by Simon Anholt*.
- ・Zemka, M. (2010) "Destination Brand Licensing, *Advances in Tourism Destination Marketing*", Edited by Kozak, M., Gnoth, J., and Andreu, L., Routledge, pp.88-98.

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】