

# 観光地の価値を高めるための

## インターナル・マーケティング活動の検討

### A Study on Internal Marketing Activities to Improve the Value of Destination

鈴木 祥平\*・森本 祥一\*\*・倉田 陽平\*  
Shohei Suzuki      Shoichi Morimoto      Yohei Kurata

#### 摘 要

日本版 DMO 候補法人の登録が始まり、今後は多くの地域で DMO によるデスティネーション・マーケティングが行われると考えられる。しかし、日本におけるデスティネーション・マーケティングのフレームワークには、観光地の持つサービス独自の特性が考慮されていないという問題点が存在した。本研究では、まず、製品としての観光地の特性を整理し、製品の提供者を定義した。そして、サービス・マーケティングにおいて重要な活動として位置付けられる、インターナル・マーケティングの視点から事例分析を行い、観光振興において特に重要であると考えられる四つ活動を抽出した。さらに、それらの活動の重要性と実現可能性をマーケティング実施者の意見をもとに考察した。

#### I. はじめに

観光におけるマーケティングは、実施者とその目的から主に二つに分類することができる(大津 2009, 内田 2012, 高橋 2013)。一つは観光地域内に存在するホテルやテーマパーク、飲食店といった組織が自社への需要を創出するために行う「サービス・マーケティング」である。もう一つは、行政や観光協会などの組織が特定の観光地を製品として捉え、その観光地への需要を創造するために行う「デスティネーション・マーケティング」である。その重要性は先行研究(山上 2005, 大津 2009, 山田 2010, 高橋 2013, 松尾 2013, 岡田 2014)においても指摘され続けてきたが、日本では、主体となる組織の不在、組織の人材や資金の不足などといった問題により、取り組みが十分であるとは言えないのが現状である。

しかし、2015 年の日本版 DMO (Destination Management/Marketing Organization) 候補法人の登録制度の創設を契機に、デスティネーション・マーケティングが実施される地域は増加していくと考えられる。これらの現状を踏まえ、本研究では、まず、既存のデスティネーション・マーケティングのフレームワーク

を概観し、その問題点や不足点を明らかにする。さらに、事例分析を行い、今後 DMO がデスティネーション・マーケティングを行う際に、重要となる活動について検討する。

#### II. 日本のデスティネーション・マーケティング

日本では、デスティネーション・マーケティングは、観光地マーケティング、目的地マーケティングなどと呼ばれ、その呼称は確立されていない。本研究では、デスティネーションという呼称に限らず、観光地全体のためのマーケティングを全てデスティネーション・マーケティングとして扱い、先行研究における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整理する。

##### 2.1 先行研究

日本国内における先行研究では、山田(2010)は、コンセプトづくり、ターゲティング、ポジショニングを行い、「どんな価値を、誰に、どのように伝えるのか」を規定することが観光地マーケティングの基本であるとしている。高橋(2013)は、地域の魅力・価値を分析し、ターゲットとポジショニングを明確にした後に、マーケティング・ミックスの戦略を取りまとめるというプロセスを示している。また、岡田(2014)は、当該地の製品分析を行い、その特性を明確化したうえで

\*首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域  
〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1 (9 号館)

e-mail s.suzuki19900909@gmail.com

\*\*専修大学経営学部経営学科

〒2142-8580 神奈川県川崎市多摩区東三田 2-1-1 (1 号館)

e-mail morimo@isc.senshu-u.ac.jp

市場を選定し、Product, Price, Promotion, Place などによって、観光客の時間距離、経済距離、心理距離を短縮するというフレームワークを示している。

これらの研究で提唱されるフレームワークは主に、STP (Segmentation, Targeting, Positioning) マーケティングや 4P (Product, Price, Promotion, Place) 理論に基づいたものである。日本国外では Heath and Wall (1992) が同様の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示しており、後の多くの研究に影響を与えたと考えられる。これらのフレームワークは、観光地に限らず企業による一般的なマーケティングにおいても、基本的なものとして知られている (コトラー・ケラー 2008)。

他方で、観光産業は多くの産業が集積し、その中核はサービス産業によって構成されており (岡本 2009)、観光地もサービス独自の特性を有していると考えられる。そして、提供される製品がモノではなくサービスである場合、サービス独自の特性を踏まえたマーケティングを行うべきであるとされている (コトラーら 2002)。サービスは「無形性」、「不可分性」、「変動性」、「消滅性」などの特性から、品質を一定に保つことが困難であり、品質は提供者の能力やモチベーションによって大きく変化する (コトラーら 2002)。そのため、製品 (サービス) の提供者の能力やモチベーションを高めるための「インターナル・マーケティング」が重要であるとされている (コトラーら 2002, 木村 2007)。インターナル・マーケティングは、サービス品質に強い影響を与える従業員を顧客として捉え、従業員が満足する環境や制度を整備する組織内部へのマーケティングである。この活動により、従業員の満足が高めることが、顧客へ提示されるサービスの価値を高め、売上の増加や収益性の向上に繋がると考えられており、このような好循環はサービス・プロフィット・チェーン

ン (図 1) と呼ばれている (ラブロック・ウィルツ 2008)。

前述したように、既存のデスティネーション・マーケティングのフレームワークは、あらゆる産業で用いられるものであり、サービス独自の特性を考慮したものではない。つまり、観光産業を構成する個々の組織は、各自でサービスの特性を考慮したマーケティングを行っている一方で、それらの集積である観光地を製品とした際のマーケティングでは、サービスの特性が考慮されていないということになる。

本研究では、サービス産業において重要であるとされる、インターナル・マーケティング (製品の提供者に対するマーケティング) の視点から、観光地において必要な活動について考察する。

## 2.2 観光地という製品の提供者

具体的な調査や分析を行う前に、観光地という製品の提供者を定義する。なお、ここでの提供者とは、サービス独自の特性から、製品の価値に影響を与える存在であるため、生産者という意味も含まれている。まずは先行研究をもとに、一つの製品としての観光地の構成要素を整理し、それをもとに観光地の提供者を定義する。

Lumsdon (1997) は、デスティネーションを構成する要素として以下の 4 つを示している。ここでのデスティネーションとは、観光地と同義であると考えられる。

- ① Prime attractor
- ② Built environment
- ③ Supporting supply services
- ④ Sociocultural dimensions

これらはそれぞれ、①は誘因となる主要な資源、②は道路網や鉄道網のような物理的なレイアウト、③は宿泊施設や飲食店などの観光を支援するサービス、④は地域の雰囲気などを表している。

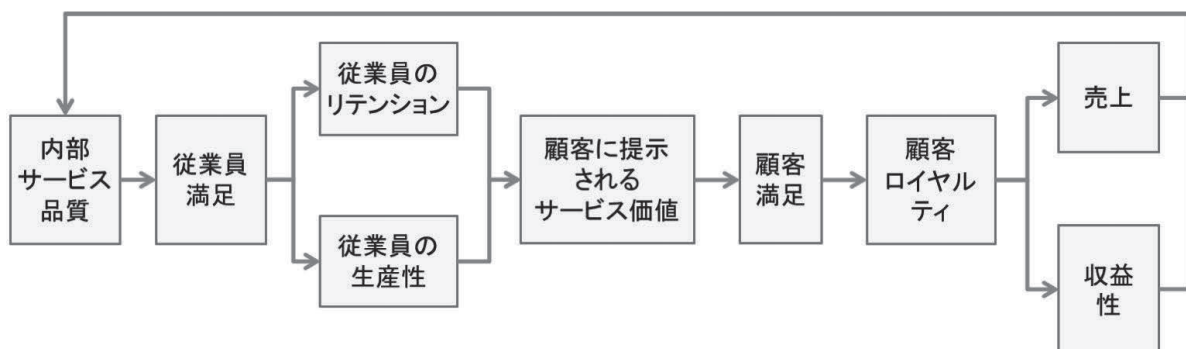


図 1 サービス・プロフィット・チェーン (ラブロック・ウィルツ (2008) をもとに筆者作成)

Kolb (2006) は、デスティネーションは以下の3層から成るとしている。

- ① 中核製品 (Core Product)
- ② 支援製品 (Supporting Product)
- ③ 拡張製品 (Augmented Product)

中核製品とは観光客を誘引する地域資源 (温泉, 寺社など) であり, 支援製品は中核製品の利便性や安全性を高めるものであり, 交通機関などが例として挙げられる。また, 拡張製品は前2者を包む地域環境を示している。

岡田 (2014) は, デスティネーションの基本的要件として以下の4つを示している。

- ① 製品として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)

また, 大友 (2014) は「その地に人間の何らかの営みとしてのかかわりがあって今がある」という要素だけでも観光地になり得ると指摘している。

これらの先行研究から, 観光地とは単に地勢的にまとまりのある区域というだけでなく, 観光資源や観光関連サービス, 地域環境などが集まって観光地という製品を構成していることがわかる。さらに, 地域における組織の活動や人々の生活が観光地の重要な要素になり得ることが窺える。

以上のことから, 本研究では, 観光地という製品を単なる地勢的にまとまりのある区域としてではなく, より広い概念で捉え, 観光関連事業者だけでなく, 地域の環境や歴史を作る一員である「地域組織」や「地域住民」も観光地の提供者であると定義した。

### Ⅲ. 観光地で行われるインターナル・マーケティング活動の調査

インターナル・マーケティングの視点から事例を整理することで, 多岐にわたるマーケティング活動の中でも, 観光地において特に重要であると考えられる活動を抽出する。

#### 3.1 調査概要

本研究では, マクロな視点とミクロな視点から分析を行うため, 文献による予備調査と観光協会へのイン

タビュー調査を実施した。

予備調査では, 「地域いきいき観光まちづくり 2011」(観光庁 2012) に掲載されている40事例と, 「地域観光協会『観光まちづくり』実態調査報告書」(日本観光振興協会 2012) において先進事例として紹介されている14事例を調査対象とした。予備調査は, インタビュー調査に向けて, 観光振興において行われているインターナル・マーケティング活動の内容を分類し, その傾向を整理することが目的であり, 活動に至るまでの経緯や意図などは考慮しないため, 各事例集における記述レビューのみを行った。

インタビュー調査では, 神奈川県内の大都市2市(川崎市, 相模原市)と, その他の市2市(秦野市, 伊勢原市)の4市の観光協会を対象とした。調査対象地は, 特にマーケティングが必要とされる地域として, 既に多くの観光客を集めている地域ではなく, 人口1人あたりの入込観光客数が少数の地域を選定した。具体的には, 人口1人あたりの入込観光客数が20人以下の地域を選定し, その中で調査協力を得られたのが上記4市の観光協会であった。なお, 各観光協会へのインタビュー実施時期と回答者は表1の通りである。これらを対象に半構造化インタビューを実施した。予備調査と同様にインターナル・マーケティング活動の内容について大まかに質問し, インタビューの中で, 活動を行った経緯や意図, 活動後の反響など, 活動に関する詳細な情報について聞き取りを行った。

二つの調査は以下の三つを明確にすることを基準として実施した。

#### ① ステークホルダ

各事例においてマーケティング活動を行った人や組織, その活動によって影響を受けた人や組織を明らかにした。観光におけるマーケティングのステークホルダとして, DMO, 地域の企業・組織, 地域住民, 観光客などが存在するが, インターナル・マーケティングはDMOと製品の提供者の間で行われるため, DMOと地域組織, あるいは地域住民の間で行われた活動のみを抽出した。

#### ② 活動内容

①で抽出した, DMOと地域組織, 地域住民の間で行われた活動を, 活動の内容ごとに分類した。活動の分類は, コトラーら(2003)によって提唱されたインターナル・マーケティング・プロセス(表2)に基づいて行った。

表1 インタビュー実施時期と回答者

組織名	時期	回答者
川崎市観光協会	2014年4月	観光推進部長
相模原市観光協会	2014年6月	事務局員
秦野市観光協会	2014年7月	事務局長
伊勢原市観光協会	2014年6月	事務局長

表2 インターナル・マーケティング・プロセス  
(コトラーら(2003)を参考に筆者作成)

プロセス	活動内容
1 サービス文化の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>意識・価値観の共有</li> <li>トップダウンからボトムアップへの組織構造改革</li> </ul>
2 人材管理のためのマーケティング手法の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員に向けたSTP</li> <li>優れた人材の採用・研修</li> </ul>
3 従業員へのマーケティング情報の浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社サービスに関する内部への情報発信</li> <li>外部への情報発信の意義・目的の共有</li> </ul>
4 評価・報奨制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績の測定と結果のフィードバック</li> <li>優れた従業員への報奨</li> </ul>

### ③ 活動による効果

①と②では各事例において「誰が」「何を」したのかを明らかにし、③ではそれによりどのような効果があったのかを整理した。インターナル・マーケティングは間接的に大きな成果へと繋がるため、観光客数が増加した、満足度が向上したなどではなく、それらに間接的に繋がったと考えられる効果を明らかにした。

### 3.2 予備調査結果

前節で示した方法により、各事例の分析を行ったところ、全54事例中、インターナル・マーケティング活動として区分される活動が行われた事例は24事例であった。それ以外の事例では、特定の人物や組織が観光客に向けて行う「エクスターナル・マーケティング」に該当する活動が行われていた。

24事例において行われていたインターナル・マーケティング活動の内容は表3の通りである。また、各プロセスの該当数を集計した結果、各事例によって行われている活動はインターナル・マーケティング・プロセスにおけるプロセス1に該当する活動が最も多い

表3 各事例内で行われたインターナル・マーケティング活動

組織名	プロセス			
	1	2	3	4
男鹿温泉郷協同組合	○			
大鹿村観光協会	○			
NPO法人 体験村・たのはたネットワーク		○		
社団法人周防大島観光協会		○		
財団法人 佐世保観光コンベンション協会		○		
社団法人 小樽観光協会		○		
NPO法人 阿寒観光協会まちづくり推進機構		○		
社団法人 八戸観光コンベンション協会・八戸広域観光推進協議会			○	
小野川温泉観光協議会	○	○		○
社団法人 笠間観光協会 笠間発見ツアーズ		○	○	
飯能市エコツーリズム推進協議会		○		
株式会社 南信州観光公社	○			
一般社団法人 信州いいやま観光局 智頭町		○	○	
海士町観光協会		○		
NPO法人 直島観光協会		○		
株式会社 おおず街なか再生館			○	
社団法人長崎国際観光コンベンション協会	○	○	○	
株式会社 小値賀観光まちづくり公社	○	○		
財団法人 阿蘇地域振興デザインセンター	○			
NPO法人 ハットウ・オンパク	○			
NPO法人 安心院町グリーンツーリズム研究会				○
由布院温泉		○		
渡名喜村		○		

ことがわかった。次に該当数が多いのはプロセス2、その次がプロセス3となり、最も少ないのがプロセス4となった。つまり、インターナル・マーケティング・プロセスにおいて早い段階で実施されるべきとされる活動ほど、調査対象とした事例内でも実施されている場合が多いという結果となった。

また、最も数の多かったプロセス1に該当する活動は、地域組織や住民との距離を縮めコミュニケーションを図るといった「意識の共有」に該当する活動と、地域住民主導の観光製品・サービスづくりを行うといった「ボトムアップへの構造改革」に該当する活動に細分化することが可能であった。

### 3.3 インタビュー調査結果

インタビュー調査を行った結果、インターナル・マーケティング活動を行っていたのは四つの観光協会の中の二つの観光協会（川崎市、秦野市）であった。この二つの組織は、過去に「かながわ観光大賞」において賞を受賞している組織である。以下では、この2つの組織によって行われたインターナル・マーケティング活動の概要を述べる。

- 商店街との高頻度でインフォーマルな意見交換（プロセス1）

秦野市では、地域の組織である商店街との意見交換会を積極的に行い、秦野市の観光に対する意識を共有していた。さらに意見交換を行う際には、行政機関の会議室で行われるような厳格な会議ではなく、飲食店に集まり、インフォーマルな空気の中で意見交換を行うことを徹底し、それぞれの本音を引き出せるように留意していた。このような場で集められた意見は、観光商品・サービスを企画する際に大きく反映されていた。例えば、「南はだの村七福神と鶴亀めぐりマップ」は、地域の商店街や秦野市のことをよく知る住民とともに制作された。

- 地域の大学と連携したインターンシップの受け入れ／学生プロモーターの登用（プロセス2）

本来インターンシップとは、学生が一定期間企業で研修生として働くことで、実践を通して成長することが目的である。しかし、川崎市観光協会では、地域の大学から受け入れているインターンシップ生の中の数名を「学生プロモーター」として採用することで、若い年齢層の観光客の獲得に向けて、新たな観光商品の開発や、ソーシャルメディアを用いた情報発信を行っていた。

- 地域住民への情報伝達（プロセス3）

秦野市観光協会は、日常的に地域住民との交流を行い、観光振興に対する地域住民の理解を得ることで、新たな観光商品・サービスを開始する際に多くの協賛金を集めることに成功していた。また、協賛金を集めるだけでなく、地域住民が観光サービスに参加し、提供者となった例も存在した。秦野市観光協会ではこのような地域と一体となった観光サービスの企画・運営を「地域連携型開発事業」として、観光を通して地域の活性化を図っていた。

- 協力企業の表彰（プロセス4）

川崎市は産業観光地として観光振興を行っているため、非観光関連事業者（本来であれば観光に関わらない企業）の協力も必要となる。そこで川崎市観光協会では、観光振興に協力的な企業を表彰し、感謝状を贈呈していた。これにより、企業にとって産業観光への協力は、単なる慈善活動ではなく、CSR (Corporate social Responsibility：企業の社会的責任)、あるいは CI (Corporate Identity：企業イメージ統合戦略) 活動として捉えられるため、観光振興に協力するモチベーション向上に繋がっていた。

秦野市の事例では、地域の組織や住民と意見交換をする際には、インフォーマルな空間づくりが重要であることが明らかになった。加えて、地域住民は、間接的だけでなく、直接観光客に影響を与える存在になり得ることも確認することができた。川崎市の事例では、予備調査には見られなかった「大学・大学生」という新たなステークホルダーを発見することができた。また、産業観光を行うには地域の企業の協力が重要であることも確認できた。

## IV. 考察

前章では文献による予備調査とインタビュー調査により、観光振興の事例の中で共通して行われている活動が明らかになった。調査対象とした事例はそれぞれ先進事例、成功事例として紹介されているものであり、これらに共通する活動は観光地の価値を向上させるために重要な活動であると考えられる。以下では、調査結果をもとに、多岐にわたるマーケティング活動の中で、DMO が特に行うべき活動について考察し、その活動の重要性と実現可能性を評価するため、インタビュー調査を行った組織から得た意見について述べる。

### 4.1 重要なインターナル・マーケティング活動

本研究では四つの活動 (Activities) が観光地の価値向上において重要なインターナル・マーケティング活動であると考えた。活動の内容は以下の通りであり、重要性が高いと考えられるものから順番に並んでいる。

A-1 地域内での意識・価値観の共有

A-2 トップダウンからボトムアップへの構造改革

A-3 地域内協力者の採用・育成

A-4 地域組織・地域住民への情報伝達

多くの事例の中で、地域内でのコミュニケーションの場を設けることで、地域として何をしたいか、して欲しいか、するべきかといった意見を交換し、意識・価値観の共有が行われていた (A-1)。これにより、複数組織や個人が関与することで成立する新たな観光サービスが実現していた。また、地域として意思を統一し目標を明確にすることは、DMO がプロモーションやターゲットの選定などの活動を行う際の指標となり、インターナルだけでなく、観光客へのマーケティングを行う際にも有効に働くと考えられる。

地域の組織や住民の意見を集めることで、それらが直接、あるいは間接的に観光サービスに反映され、新たな価値が生み出されていた (A-2)。ボトムアップで生み出された観光サービスに関する情報や、地域住民の考える地域の魅力などの情報は、その地域の DMO にしか発信できない情報であり、ガイドブックや旅行情報サイトといった他の情報源との差別化を図ることができると考えられる。

2016 年現在、日本において DMO の役割を担う組織の多くは、資金不足などの問題から、新たに優秀な人材を雇用することが困難な状況である。各事例内では、地域内で協力者を探索・採用し、育成することで人材不足を補っていた (A-3)。主に、市民ボランティアの育成が人手不足を補うための手段として用いられていた。また、DMO に在籍していない層の人材 (例えば地域に長く住む高齢者、学生など) を協力者として受け入れることで、DMO 職員の知識不足や意見の偏りを補うことができると考えられる。

DMO が観光サービスを実施する際に、どのような

観光サービスを行いたいと考えているか、実際に行う予定であるかという情報を、適宜地域組織と地域住民に伝達し理解を得ることで、観光サービスに対して協力を得ていた (A-4)。反対に、理解を得ないまま観光サービスを実施した場合、ステークホルダの観光振興へのモチベーションの低下に繋がり、結果として観光地の価値の低下に繋がると考えられる。

また、インターナル・マーケティング・プロセス 4 の「評価・報奨制度の導入」に関しては、今回調査の対象とした事例内ではほとんど確認することができなかった。この要因について、インタビュー調査の中で質問したところ、「行政や観光協会は中立な組織として公平性が求められているため、特定の組織や個人を優遇するような施策は難しい。」や「観光客が増えること自体がインセンティブであるため、その他の報奨は必要ないのではないか。」といった意見を得ることができた。つまり、一つの企業内で行われるインターナル・マーケティングとは異なり、観光地内ではステークホルダの種類やモチベーションが多様であり、評価・報奨を実行できない、あるいは実行する必要がないというのが現状であると考えられる。川崎市の産業観光の事例のように、協力者へのインセンティブを用意する必要がある場合も存在するが、評価・報奨制度の重要性はその他の活動に比べて低いと考えられる。

上記のように、本研究で提示した四つの活動は各事例において観光地の製品としての価値を向上させていた。調査対象とした地域以外でも、これらの活動を行うことにより、図 2 のように観光地内に好循環を生み出すことが可能であると考えられる。

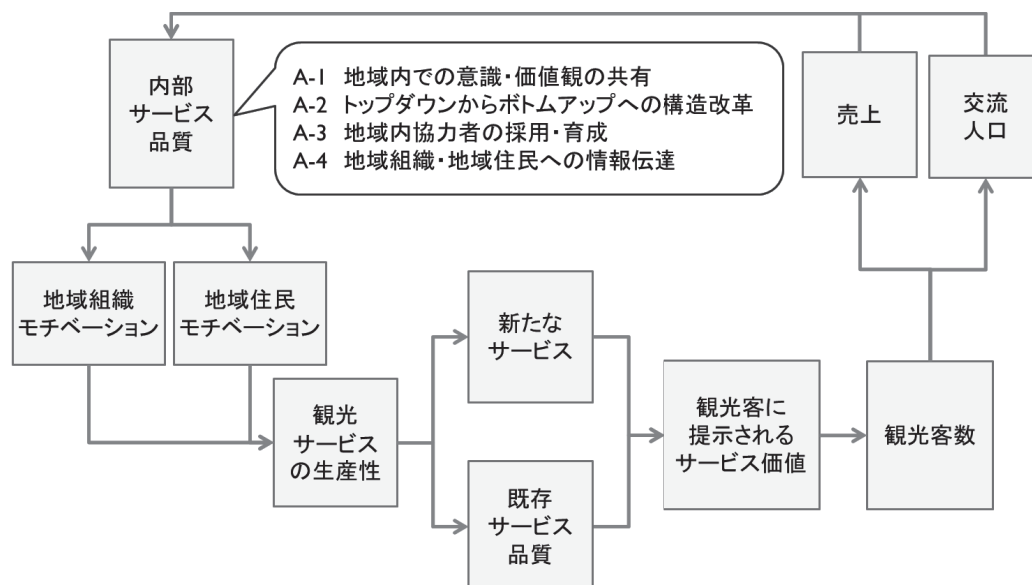


図 2 インターナル・マーケティングを起点とした観光地の価値向上の流れ

また、インタビュー調査を通して、大都市の観光協会よりもその他の市の観光協会の方が、地域住民を提供者の一員として強く認識している傾向が見られた。これは地域の人口が少ないほど住民一人一人が地域に与える影響が大きいことを示唆している。つまり、規模が小さい地域ほど、観光地におけるインターナル・マーケティング活動の重要性が高いと考えられる。

#### 4.2 マーケティング実施者による評価

前節で示した四つの活動に関する、マーケティング実施者からの意見を得るため、インタビュー調査と同様の観光協会の担当者に対し、研究の概要と各活動の内容をまとめたPDFファイルを電子メールで送付し、電話にて補足説明を行った。そして、四つの活動に関連する各組織の意見が述べられたテキストファイルを、2014年12月に電子メールにて回収した。

各活動の評価として、地域内での意識・価値観の共有(A-1)に関しては「観光振興に取り組む以上、観光協会は、住民に地域を良く知ってもらう必要や、住民が何を求めているのかを理解する必要がある。」、「地域住民とは、商工業者、観光関連業者と同じような距離感で、コミュニケーションを円滑にし、理解を深めておく必要がある。」など、活動の重要性に同意を得ることができた。

トップダウンからボトムアップへの構造改革(A-2)に関しても、「古い体質や意識を変えていくことは必須である。」としてその重要性を認識する意見が得られた一方で「構造の改革は、あくまで通過点である」と考える。」と、単にボトムアップの構造を作るだけでは十分とは言えないという意見も得られた。

地域内協力者の採用・育成(A-3)については「組織規模の違いから、一概には語れないが、観光協会自体が小さな組織であることから、他団体(企業を含む)との緩やかな連携=集合体を組織化することを意識して事業運営することが重要である。」、「市民ひとりひとりが、観光親善大使になる可能性を持っている。」など、地域の組織や住民と協力して観光地という製品を提供する重要性が示唆された。

最後に地域組織・地域住民への情報伝達(A-4)については「観光協会が地域に有用な団体として存在するには、地域の住民、団体等の理解協力が不可欠である」、「自分たちも観光協会の活動に対する理解を深めてもらう取り組みを進めていきたいと考えている」といった意見とともに、そのためのツールとしてSNS(Social Networking Service)が活用されているという事例の情

報も得ることができた。

以上のように、本研究で示した四つの活動は、デスティネーション・マーケティング実施者の視点からも、観光振興に繋がる重要な活動であると考えられていることが明らかになった。しかし一方で、「観光協会がDMO・DMCとして機能するには運営上の課題(ヒト・モノ・カネ)が多く、まだまだ道のりが遠いと感じている。これらの課題の中でも、特に人材の確保が一番大きな課題と考える。新しい分野に取り組むに当たっては質と量の両面での人材が必要であるが、なかなか確保出来ないのが実情である。」という組織の抱える課題も指摘された。同様の課題は、吉澤(2009)、日本観光協会(2012)、観光庁(2016)でも指摘されている。これらの課題を抱える組織が、本研究で示したインターナル・マーケティング活動を全て実施することは困難であると考えられ、実現可能性という面では課題が残されている。

しかし、日本では2015年よりデスティネーション・マーケティングの中心的な役割を担う日本版DMOの形成に向けた取り組みが進んでいる(観光庁2015)。この取り組みにより、多くのDMOが形成されることで、各観光地においてインターナル・マーケティング活動が実施可能になると考えられる。

#### V. おわりに

本研究では、既存の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整理することで、サービス独自の特性を考慮するべきであると考えた。そして、インターナル・マーケティングの視点から調査と分析を行うことで、観光地の価値向上に向けて重要と考えられる四つの活動を提示し、評価を行った。ただし、調査対象地は首都に隣接する神奈川県地域であり、立地上の特殊性がある。あらゆる地域に適応可能な知見を導出するには、立地条件や観光資源などにも考慮したうえで、さらなる調査が必要であると考えられる。

本研究で着目した地域組織や住民は、地域活性化やまちづくりなどの分野において、重要な存在として論じられてきた。これらに対する本研究の新規性としては、顧客に提供される製品の価値向上を目指すマーケティングの視点から、「観光地という製品の提供者」として彼らの重要性を提起したという点が挙げられる。また、問題提起に留まらず、事例調査を通じて具体的な活動を提示し、観光振興の担い手とともに、その重要性について考察したという点でも新規性があると考えられる。

地域との合意形成・連携の重要性はUNWTO(2007)や観光庁(2015)などでも指摘されている。しかし、今後これらの活動は、地域内部へのマーケティング(インターナル・マーケティング)として、デスティネーション・マーケティングのプロセスの中で、より計画的・戦略的に取り組まれるべきであると考えられる。

一方で、経済的あるいは人的な資源の不足によって、組織によっては必要な活動の全てを実施することが困難である場合も考えられる。その際には、本研究で示した、各活動の個々の重要性をもとに、活動に優先順位を付けて実施することが望ましいと考えられる。また、活動の実施を困難にしている問題を解決するには、組織体制の抜本的な改善が必要であることは自明であるが、ICT(Information and Communication Technology)を活用することも有効な手段の一つであると考えられている(Suzuki and Morimoto 2014)。ICTを活用することで経済的、人的、あるいは時間的なコストを削減することが可能であり、今後は、デスティネーション・マーケティングを支援するための、ICTの活用法に関する研究や、新たなツールの登場が期待される。

#### 謝辞

本稿を執筆するにあたり、インタビュー調査にご協力いただきました、一般社団法人川崎市観光協会、一般社団法人相模原市観光協会、一般社団法人秦野市観光協会、一般社団法人伊勢原市観光協会の皆様に感謝申し上げます。

#### 参考文献

大津正和 2009. 新たな目的地マーケティングの可能性--多様な消費者ニーズに対応するテーマ別広域観光情報提供への試み. 経済理論 (351): 43-59.

内田純一 2012. 観光マーケティング論: サービス・イノベーションの創出に向けて. 情報処理 53(11): 1159-1164.

高橋一夫 2013. 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—. ランドスケープ研究 77(3): 202-207.

山上徹 2005. 「観光マーケティング論」: 白桃書房.

山田雄一. 観光地マーケティング. 十代田朗(編著) 2010. 「観光まちづくりのマーケティング」: 21-62.

松尾徳朗, 鮫島正樹, 橋本喜代太 2013. 観光情報システムの歴史とトレンド. 電子学会論文誌 C 133(3): 562-566.

岡田豊一 2014. ツーリズム・デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワークについて. 城西国際大学紀要. 22(6): 1-18.

大友純 2014. マーケティング視点による「観光地」概念再考.

CUC view & vision 38: 31-36.

Heath, E., & Wall, G. 1992. Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach: Wiley.

Lumsdon, L. 1997. Tourism marketing: International Thomson Business Press.

Kolb, B. M. 2006. Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourists: Routledge.

国土交通省観光庁 2012. 観光地域づくり事例集, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/ikiiki.html> (アクセス日 2015.5.25)

日本観光振興協会 2012. 「地域観光協会『観光まちづくり』実態調査報告書」: 日本観光振興協会.

フィリップ・コトラー, ケビン・レーン・ケラー, 恩蔵 直人(監), 月谷 真紀(訳) 2008. 「コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント」: ピアソン・エデュケーション.

フィリップ・コトラー, ジョン・ボーエン, ジェームズ・マーキンス, 平林 祥(訳) 2003. 「コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング」: ピアソン・エデュケーション.

岡本伸之. 観光研究の諸側面とその構造. 溝尾 良隆(編著), 日本観光研究学会(監) 2009. 「観光学全集第1巻 観光学の基礎」: 59-80.

フィリップ・コトラー, トーマス・ヘイズ, ポール・ブルーム, 白井 義男(監), 平林 祥(訳) 2002. 「コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング」: ピアソン・エデュケーション.

木村達也 2007. 「インターナル・マーケティング 内部組織へのマーケティング・アプローチ」: 中央経済社.

クリストファー・ラブロック, ヨッヘン・ウィルツ, 武田 玲子(訳) 2008. 「ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング」: ピアソン・エデュケーション.

吉澤清良. これからの観光推進組織・体制のあり方. 西村 幸夫(編著) 2009. 「観光まちづくり まち自慢からはじまる地域マネジメント」: 242-256.

観光庁 2016. 国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務, [http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04\\_000061.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000061.html) (アクセス日 2016.8.25)

World Tourism Organization 2007. A Practical Guide to Tourism Destination Management: World Tourism Organization.

観光庁 2015. 「日本版DMO」形成・確立に係る手引き, [http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000049.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html) (アクセス日 2016.2.18)

Suzuki, S., & Morimoto, S. 2014. Electronic internal marketing for tourism: A new tourism marketing approach. e-Business (ICE-B), 2014 11th International Conference on. IEEE: 63-67.