

# DMO の人材とマーケティングに関わる 成果の関係性に関する研究

## — DMO の組織ケイパビリティの視点より —

えびさわ  
とりのり  
としのり  
ひろかず  
ひろかず  
ゆういち  
ゆういち

蛸澤  
小林  
山田

俊典  
裕和  
雄一

公益財団法人日本交通公社

國學院大學

公益財団法人日本交通公社

This study examines the relationship between organizational capabilities and the resource acquisition capability of Destination Management Organizations (DMOs) in Japan, with particular attention to how DMOs acquire, possess, and utilize managerial resources to achieve outcomes from digital initiatives and marketing activities. Using a mixed-method approach, the research combined exploratory interviews with a quantitative survey of 89 registered DMOs. Marketing performance was operationalized through search demand growth on Google Trends as an indicator of regional recognition and interest. Principal component analysis revealed that the first component — comprising the presence of specialized marketing personnel, established data analytics infrastructure, and flexible financial resources — showed a significant positive correlation with performance indicators ( $r \approx 0.4$ ,  $p < 0.01$ ). The findings suggest that DMO performance depends not merely on individual competence but on the organization's integrated capability to execute data-driven marketing with adequate resource autonomy. The study highlights the decisive role of professional human resources, data infrastructure for KPI monitoring, and discretionary financial capacity. These results provide theoretical and practical implications for designing comprehensive policies that enhance the organizational capability of DMOs toward sustainable regional competitiveness in the digital era.

キーワード：観光地域づくり法人（DMO）、デジタルマーケティング、組織ケイパビリティ、人材育成、主成分分析

Keyword : destination management organizations, digital marketing, organizational capability, Human Resource Development, Principal Component Analysis (PCA)

### 1. はじめに

#### 1-1 研究の背景と目的

観光地域づくり法人（以下、DMO）の登録制度は、地域の観光資源を戦略的に活用し、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、住民の誇りや愛着を育むことを目的として、2015年に「地方創生」の一端を担う役割として創設された。DMOは従来の観光協会を超えて、地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔としての役割を期待されるものであり、その実現のために、これまでDMOの成功要因についてさまざまな議論がなされてきた。こうしたこれまでの議論では、とくにDMOの対外的な活動の必要性が多く指摘されてきた。たとえば、市場や顧客に対するマーケティングや、地域ス

テークホルダーの合意形成、関係者間のネットワークングなどである（Volgger and Pechlaner, 2014）。

このようなDMOに求められる活動を実現するためには、それらを遂行できる能力を持つ人材が必要である。しかし人材の育成・確保という課題解決にむけては、昨今の人口減少社会において、観光産業のみならず日本社会全体で人材不足が指摘されていることを踏まえれば、優秀な人材を組織外から確保することの難易度は高い。そのため、自ずと既存人材の育成に力点が移ることになり、関連する施策が産官学において多く展開されてきた。たとえば、観光庁では、2023年3月に策定した「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」に基づき、

「観光人材育成プログラム」により、観光地経営人材育成事業を進めている。高等教育機関においては、北海道大学や九州産業大学などが観光地経営人材を育成する独自のプログラムを提供している。また、民間ではNPO法人デスティネーション総研が、2020年よりDMOのCEO・COOなどの育成のための「デスティネーションマネジメント ESSENCE」を開催している。

しかしながら、観光庁によるDMO登録事業開始から10年が経過した現在も、人材の確保と育成が大きな課題となっており、多くのDMOにおいて、人材に関する課題が認識されている。登録DMOについて調査した「令和5年登録DMO現状調査」（観光庁、2023a）によれば、

「人材の確保・育成」は登録DMOの82%が課題として挙げ項目の中で一番多く、続いて、「予算・財源」（同80%）、「マーケティング・DX」（同58%）となっている。このような事実は、これまでの取り組み方では、DMO人材に求められる能力を十分に身につけさせることが難しいことを示唆している。

ここで一つの疑問が生じる。すなわち、従来の人材育成に対するアプローチは、主に「個人」に対するものが主体であったが、DMO人材は、DMOという「組織」に所属する存在である。したがって、人材の問題は個人にのみ帰結するものではなく、雇用形態や業務分掌、評価体系の設定といった組織のあり方にも起因していると考えられるべきではないだろうか。

このように考えると、DMO人材の課題とは、観光地域づくりの司令塔として各種施策を展開するために、組織としての能力（組織ケイパビリティ）を確保し、高めていくかという「組織的課題」として捉えることができる。前述した調査において「予算・財源」が僅差で次点の課題として挙げられていることも、組織的視点の重要性を裏付けている。

したがって、本研究では、人材と組織の双方を一体的に俯瞰するレンズを通じて、成功するDMOの要素に注目する。そしてその論点を浮き彫りにするために、DMOにおけるデジタル技術への対応に焦点を当てる。デジタル社会の急速な進展は観光地経営のあり方にも大きな影響を与えており、地域の観光を持続的に発展させるためには、デジタル技術を効果的に組み込み、経営の高度化につなげていくことが不可欠であり、そのため組織ケイパビリティを身につけることが急速に必要となっている。しかし、観光デジタル人材の育成・活用において、外部人材の活用や人材の育成が十分に進んでいないことが指摘されている（観光庁、2023b）。したがって、DMOが抱える課題としてデジタル技術への対応を取り上げることにより、デジタル人材と組

織を一体的に論じることができると考えたからである。そこで本研究の目的は、DMOにおけるデジタル施策やマーケティング活動の成果に対して、組織ケイパビリティがどのように関係しているかを明らかにすることとする。

## 2. 先行研究

DMOの成功が観光地の競争優位を生み出すことは既存研究において指摘されてきた。とくにDMOのマーケティング活動は観光地内外すべてのステークホルダーにとって観光地のイメージや成功の認識へと直結する(Bornhorst, Ritchie and Sheehan, 2010)。また、観光地の競争優位に結びつくDMOの成功要因としてネットワーク能力の重要性も指摘されている(Volgger and Pechlaner, 2014)。

さらに、昨今のデジタル社会の進展の中で、デジタルマーケティングが、観光業界やDMOにとっては不可欠なツールとなっていることが多くの既存研究により指摘されている(Raji, 2024; Sánchez-Teba, García-Mestanza and Rodríguez-Fernández, 2020; Noviana and Darma, 2020; Omar, Hassan and Wafik, 2022)。これらの先行研究では、デジタルマーケティング戦略は観光業界において極めて重要な役割を果たしており、訪問者の意思決定プロセスに大きな影響を与え、旅行者の体験を向上させ、消費後の満足度を確保するうえでも重要であり、DMOにおいてデジタルマーケティングを推進することが推奨されている。しかしながら、デジタル技術への対応はDMOにとって新しい領域であり、実際、スマート観光地を適切に統治するために必要な能力や専門性が不足していることが指摘されている(Gretzel, 2022)。

一方、組織としていかに資源を獲得するかという視点では、経営学における経営資源論の分野において、組織がどのようにして経営資源を保有・活用できるのかという、資源の獲得能力に注目する「組織ケイパビリティ」が論じられてきた(上野恭裕, 2017)。この議論は、その後、企

業の中核的な強みを説明するコア・コンピタンス (Prahalad and Hamel, 1990) や環境変化に適応しつつ資源を再構成するダイナミック・ケイパビリティといった概念 (Teece, 2007) に発展している。これらの概念はDMO研究にも適用され、資源の獲得・活用のベストプラクティスの決定や資金的基盤といった組織能力の確立の必要性が指摘されている(Gato et al., 2022)。

一方、2015年のDMO登録制度発足以降、日本におけるDMOに関する研究の蓄積が急速に進むなかで、組織・人材の側面に関わる先行研究は多くみられる。たとえば、岩田賢(2022)が日本版DMOの制度的背景や政策的意図を整理し、二大課題として財源問題及び人材問題を挙げている。また、小川雅則・南条青志(2022)は、DMO運営上の主要要素として、財源、人材、ネットワークの3点を指摘し、それぞれにおける現状と課題、解決策を示した。

しかし、人材の役割・配置に関する研究が進展しているものの、主として専門性の高いプロパー人材を確保する必要性に焦点を当て、CEOやCFOなどの専門人材の必要性や確保に関する課題を中心に議論されてきた(大社充, 2018; 高橋一夫, 2024; 原忠之, 2024など)。例えば、十和田奥入瀬観光機構の事例研究では、DMOの代表者、専門職(CMOやCFO)における人材の登用が、組織が取り組める活動内容にも影響を与えることを示した(渡部泉, 2024)。また、井出拓郎(2021)は、DMOにおいては担い手としての人材育成が重要視されていることを調査から導いた。これらの研究は、マーケティングや財務など専門領域を担う人材が、組織の意思決定や戦略実行に寄与することを明らかにしているが、依然として個々人の専門性に注目した分析にとどまり、組織ケイパビリティ獲得の視点にまでは至っていない。

このように既存研究の多くは、「個人の能力」を組織成果に活用する視点に留まっており、DMOとしてのパフォーマンス

スが高めるために組織全体としてデジタル活用のケイパビリティを確保することの重要性に焦点を当てた研究は見当たらない。今後、デジタル社会が進展し観光地におけるデジタル活用の重要性は増加する中で、DMOの成功を導くため、組織全体をどのようにデザインしていくのか、その要件を具体的に明らかにすることが求められる。

### 3. 研究手法

#### 3-1 調査概要

本研究は、DMOにおけるデジタル施策やマーケティング活動の成果に対して、組織ケイパビリティ（人材、組織体制、財源）がどのように関係しているかを明らかにすることを目的とした研究である。前述したように、デジタル化対応を組織ケイパビリティの視点から研究した事例は乏しいため、本研究では、次のような探索的手法を採用する。まず、成功している地域を抽出（予備調査）、次に予備調査から抽出した地域のDMOに対する探索的インタビューによる仮説設定（調査1）、そして定量調査による仮説検証（調査2）という3つの調査プロセスである。

#### 3-2 予備調査：成果定義としての検索行動の設定と対象地域の抽出

本研究では、DMOの成果を地域の「認知度」「関心度」と捉え（Song, 2020）、その指標としてGoogleトレンドにおける検索需要の伸長を活用した。これは、観光庁や国土交通省でも一定の評価を受けている手法に準拠しており、観光地ブランドの強化や誘客成果の間接的な定量指標とした。

具体的には、2017年～2024年における基礎自治体単位での検索需要をトレースし、パンデミック以前と以後の両時点で検索需要が著しく増加した地域を抽出する。この調査により、本研究における主たる対象地域として4地域のDMOを設定した。なお、本研究において検索需要の分析単位を基礎自治体レベルとしたの

は、観光地として認識・検索される際に、都道府県単位よりも市町村単位での名称が検索される傾向が相対的に高いという仮説に基づくものである（例：岐阜県く下呂市）。よって、調査対象とするのは地域DMOとなるが、本稿の表記としては「DMO」として統一する。

#### 3-3 探索的インタビュー調査（調査1）：要因仮説の構築

予備調査で、コロナ禍前（2019年／2017年）、コロナ禍中（2022年／2020年）、コ

ロナ禍前後（2024年／2019年）の3つの期間で検索需要の伸長が特に確認された4地域に対して、関係するDMOへ半構造化インタビューを実施し、成果に寄与していると考えられる要素を探索的に把握した。

インタビュー調査実施の詳細は以下の通りである（表-1）。

インタビュー調査は組織体制（人員規模、専任性、職員構成）、財源状況（財源の柔軟性と安定性）、関係者協力体制（行政・観光協会・民間などとの連携の質）、

表-1 調査1におけるヒアリング対象とその詳細

No.	実施日・時間	対象組織	職位・役職	実施者
(1)	2025年1月14日 13:00～14:15	妙高ツーリズムマネジメント	事業部長	筆者1
(2)	2025年1月15日 9:30～10:30	金沢市観光協会	CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）	筆者1・2
(3)	2025年1月30日 11:00～12:00	小田原市観光協会	DMO推進マネージャー	筆者1
(4)	2025年2月5日 11:00～12:00	阿智昼神観光局	事務局長	筆者1・2

表-2 調査2におけるアンケート13項目

1. 正職員の在籍人数（パート・アルバイトを除く）
2. 出向者・派遣者を除く、プロパー職員人数
3. マーケティング専任者の人数
4. 外部専門人材を登用状況について
5. 登用している専門人材の主な役割や業務について
6. マーケティング・デジタル関連に活用できる財源の割合
7. マーケティング関連事業の進め方について
8. (1) もっとも重要なステークホルダー
(2) その重要なステークホルダーとの関係性
9. (1) 組織としてもっとも課題となっていること
(2) 組織として2番目に課題となっていること
(3) 組織として3番目に課題となっていること
10. (1) 観光ビジネスに精通している人材がいるかどうか
(2) マーケティングに精通している人材がいるかどうか
(3) データ分析に精通している人材がいるかどうか
(4) ウェブ、IT関連に精通している人材がいるかどうか
(5) コンテンツ開発に精通している人材がいるかどうか
(6) 商流、販路開拓に精通している人材がいるかどうか
(7) プロモーション、広告に精通している人材がいるかどうか
11. KPIについて自前でデータ収集、分析ができる環境が整っているか
12. (1) 自組織で管理する指定管理施設で安定的な収益があるかどうか
(2) 自組織で受託した業務委託で安定的な収益があるかどうか
(3) 自組織で委託を受けたふるさと納税で安定的な収益があるかどうか
(4) 自組織で販売する観光商品、その他の販売で安定的な収益があるかどうか
(5) 基礎自治体からの補助金・負担金で安定的な自主財源があるかどうか
(6) 民間等からの会費で安定的な自主財源があるかどうか
(7) その他で安定的な自主財源がある場合は記述
13. 2024年度、目標とするKGIやKPIは達成できそうか

専門人材の有無と属性（デジタル／マーケティングの知見有無）、データ基盤の整備（DMP（Data Management Platform）、アクセス解析など）、KPI/KGI の設定と運用状況について、6つの観点で実施した。

3-4 定量調査（調査2）：構造的要因の特定と統計的検証（本研究の主調査）

予備調査で検索需要の伸長が確認された地域を中心に、関係するDMOへ半構造化インタビューを実施し、成果に寄与していると考えられる要素を探索的に把握した。

独立変数（説明変数）については、人材構成と各人材の専門性（デジタル人材・マーケティングなど）、財源の有無と財源の柔軟性（用途の自由度、独自財源の比率）、データ利活用体制（DMPの有無、KPI設計）、ステークホルダー連携状況についての4点を設定した。

併せて、従属変数（目的変数）については、自己申告によるKGI/KPIの達成度（来訪者数・消費額等）を設定した。

これらのデータに対し、主成分分析と因子分析を適用し、DMOの「整備度」や「マーケティング機能」の構造的特徴を因子として抽出する。さらに、抽出された因子と成果指標（KGI/KPI）との統計的関連性を検証することで、DMOの成果を高めるために必要な要素と体制を明らかにした。

4. 結果

4-1 調査1：探索的インタビューによる要因仮説の構築

半構造化インタビューの結果、成果との関連性を示唆する、共通した重要要因として、「①専任人材の有無」「②財源の柔軟性」「③データ分析基盤の有無」が抽出された。

4-2 調査2：DMOの体制整備と成果との関係性に関する定量分析

本調査では、探索的インタビュー調査（調査1）で示唆された要素の関連性を全

国のDMOを対象に検証すべく、対象191団体中のうち89団体から得たアンケート結果（15項目）に対して主成分分析（固有値>1）を実施した。

分析の結果、以下の4つの主成分が抽出され、第1主成分（PC1）と第2主成分（PC2）を中心に構成要素を検討した。

(1) PC1：「人材・分析基盤・財源の総合整備度」

以下の項目が高い因子負荷量を示した。

- ・専門人材の有無 (0.45以上) ※アンケート13項目中、10 (2) (3) (4) (5)
- ・分析基盤の整備 (0.42以上)
- ・財源の柔軟性 (0.40以上)

PC1は探索的インタビュー調査（調査1）において共通して観察された要因群と一致しており、定性的・定量的両側面での整合性が確認された。

(2) PC2：「ステークホルダー・情報発信に関する体制」

PC2には、ステークホルダーとの連携状況、自治体との連携体制、プロモーション、広告人材の有無などが高い因子負荷を示し、DMOが外部とのネットワークを通じて発信活動を行っている度合い

を反映していると解釈される。

なお、この主成分とKGI/KPIの達成度との間には、統計的に有意な相関は確認されなかった ( $p > 0.10$ )。

(3) PC3、PC4

特徴的な因子構造がみられたものの、後述するように成果指標との関連性は確認されなかったため、本研究では言及を最小限に留める。

(4) 主成分とKGI/KPI達成度との関係  
各主成分得点と成果指標との相関関係を検証した結果、PC1のみが成果指標との間に有意な正の相関を示した。

(5) PC1との相関

Googleトレンドにおける地域名検索需要伸長度： $r=0.41$ 、 $p < 0.01$ 、自己申告によるKGI/KPI達成度： $r=0.38$ 、 $p < 0.01$ であった。

これに対し、PC2（組織構成）およびPC3・PC4（補助因子）はいずれも成果指標との間に有意な関連は確認されなかった ( $p > 0.10$ )。

図-1は、主成分分析における「各主成分がどれだけ全体の分散を説明している

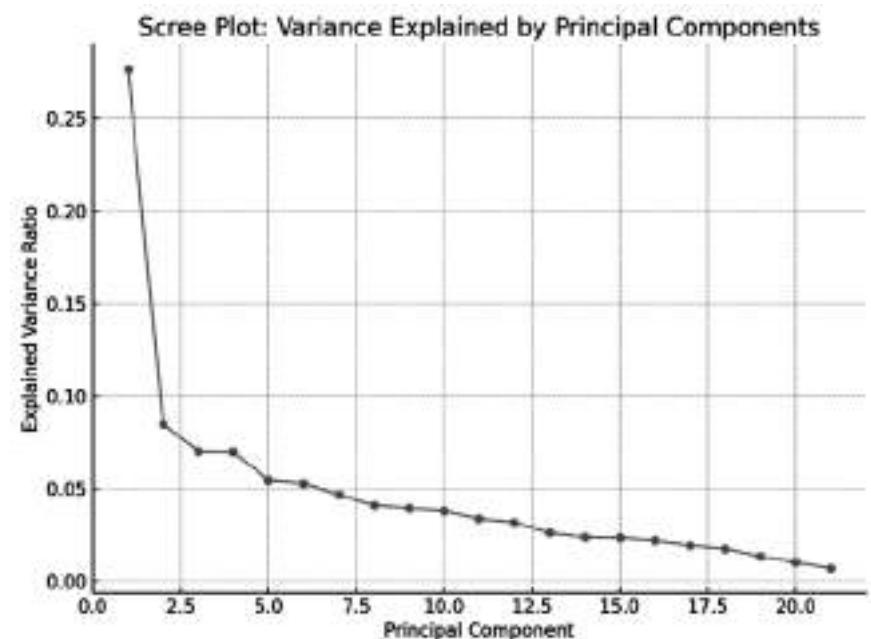


図-1 主成分分析における寄与率の推移（Scree Plot）

か]を示している。第1主成分(PC1)と第2主成分(PC2)において、比較的大きな割合の情報を説明できていることが分かる。

## 5. 結論

本研究は、組織ケイパビリティの視点から、① DMO におけるマーケティング活動、デジタル活用の実態、② その活用レベルと成果（検索需要・来訪実績）の関係、③ 成果を支える人材と組織体制の要件―を探索的に検証した。定性(半構造化インタビュー)と定量(主成分分析・相関分析)の結果を統合すると、次の4点が明らかになった。

### (1) デジタル活用と成果の関連

DMOが掲げるKGI/KPIである消費額や延べ宿泊者などの目標に対する実績は、DMOのデジタル施策量ではなく、組織内の整備度(PC1スコア)と有意に関連していた( $r=0.41$ ,  $p < 0.01$ )。

### (2) 専門人材の決定的役割

マーケティング・デジタル領域を専任で担う職員の配置は、主成分負荷量が最も高く( $\geq 0.45$ )、施策の企画・実行・検証を一貫させる中核要件となっていた。

### (3) 組織体制とデータ基盤の整備

KPI/KGIをモニタリング可能なデータ分析環境(負荷量 $\geq 0.42$ )が整っているDMOでは、PDCAが循環しやすく、成果指標も高水準であった。

### (4) 柔軟な財源確保の必要性

財源規模よりも、マーケティング・デジタル施策へ裁量的に投下できる柔軟性(負荷量 $\geq 0.40$ )が成果と結び付いていた。

以上より、「専門人材 × データ基盤 × 柔軟な財源」の三要素が統合的に整備されているか否かが、DMOのKGI、KPIのパフォーマンスの成果を左右する主要因であることが示唆された。すなわち、組織ケイパビリティとして、デジタル活用をベースとしたマーケティング活動が実践できる専門人材、それら人材が活用し、KGIやKPIをモニタリングするデータ基盤、そして、施策を実行する柔軟な

財源がDMOの活動の成果に依存すると考えられる。

本知見は、DMOに対する人材・体制・財政支援を断片的ではなく連携的に設計する必要性を示す実践的示唆を提供するとともに、デジタル活用-成果モデルにおける人材要件の理論的な構築に貢献する。

## 6. 考察

本研究では、DMOにおけるデジタル施策およびマーケティング活動の成果と、組織ケイパビリティとの関係を探索的に検証した。その結果、主成分分析により抽出された複数の組織要因のうち、「専門人材・データ分析基盤・柔軟な財源」が統合された第1主成分(PC1)のみが、検索需要の伸長およびKGI/KPI達成度と有意な正の相関を示した。一方で、ステークホルダー連携や情報発信体制を中心とする第2主成分(PC2)については、成果指標との統計的な関連は確認されなかった。

この結果は、DMOの成果を左右する要因が、個別の施策の多寡や外部との関係性の広さといった表層的な要素ではなく、組織内部においてマーケティングを継続的・自律的に実行できる統合的な能力の有無にあることを示唆している。すなわち、専門的な知見を有する人材が配置され、データに基づく意思決定を可能とする分析基盤が整備され、さらに施策を機動的に実行できる財源裁量が確保されているか否かが、DMOの成果を規定する決定的要因となっている。

この知見は、既存のDMO研究において指摘されてきた「ネットワーク能力」や「ステークホルダーとの連携の重要性」(Volgger and Pechlaner, 2014)を否定するものではないが、それらが直接的に成果を生むためには、組織内部の実行能力が前提条件として整っている必要があることを示していると解釈できる。すなわち、外部連携や情報発信は、それ自体が成果を生む独立要因というよりも、内部の組織ケイパビリティが一定水

準に達した段階で初めて有効に機能する補完的要素である可能性が高い。

また、本研究の結果は、国内のDMO人材研究が主として「専門人材の確保」や「人材育成の必要性」に焦点を当ててきた点に対し、重要な補完的視座を提供する。すなわち、専門人材の存在そのものが成果を保証するのではなく、当該人材が能力を発揮できる組織構造、データ環境、財源裁量が一体として整備されているかどうか成果に結び付くことが、本研究から示唆された。これは、人材課題を個人の能力や育成の問題としてのみ捉える従来のアプローチに対し、人材と組織を不可分のものとして捉える必要性を示している。

この点において、本研究は、経営学における組織ケイパビリティ論やダイナミック・ケイパビリティ論を、DMO研究の文脈において実証的に補強する位置づけを持つ。すなわち、DMOの成果は、個別資源の保有だけではなく、それらを統合し、環境変化に応じて再構成しながらマーケティング活動を遂行する組織能力によって左右されるという点において、DMOを「施策主体」ではなく、「組織的マーケティング実行体」として捉える必要性を示している。

以上を踏まえると、本研究の結果は、DMOの成功要因を「人材不足」や「財源不足」といった個別課題として捉える従来の議論を再整理し、専門人材・データ基盤・柔軟な財源が統合された組織ケイパビリティの形成こそが、マーケティング成果を生み出す中核であるという立場を提示するものである。この視点は、DMO支援政策や人材育成施策を設計するうえで、要素別・断片的な対応ではなく、組織全体を一体として設計・支援する必要性を示唆している。

## 7. 今後の課題

本研究では、DMOにおけるデジタル施策とマーケティング成果との関係性に焦点を当てて分析を行ったが、今後のさらなる研究に向けて、以下の3点が課題

として挙げられる。

第一に、DMOの組織ケイパビリティを高めるために、どのような支援が有効であるかという点である。たとえば、人的リソースの確保、研修機会の設計、データ基盤の強化支援など、多様なアプローチが考えられるが、それぞれの効果や持続性については今後の検証が求められる。

第二に、本研究の分析枠組みが、都道府県DMO（旧・地域連携DMO）や広域連携DMOといった、より広域かつ中間支援的な役割を担う組織にも妥当するかという点である。組織規模やミッションの違いが、成果要因の構造や重みづけにどのような影響を与えるかについては、さらなる調査と比較研究が必要である。

第三に、本研究で得られた知見が、海外のDMOにおいても共通する傾向や普遍的な示唆と成り得るかという点である。特に欧米豪の先進DMOにおける人材・体制・財源の整備とその成果の関係を比較検証することで、理論的な汎用性や国際的なベンチマークの構築に寄与できる可能性がある。

以上を踏まえ、本研究の成果を出発点として、今後はより広域的・国際的な視点からの実証分析を通じて、DMOにおけるデジタル活用と組織能力強化のあり方を、理論と実践の両面から深めていくことが求められる。

## 参考文献

### [日本語文献]

- ・井手拓郎（2021）「観光地域づくり人材育成の現状と課題—都道府県庁の取り組み把握を通して—」『観光研究』、33（3）、115～123ページ。
- ・岩田賢（2022）「我が国におけるDMOの論点整理と最近のDMO政策の動向課題や解決策の網羅的な把握と登録DMO制度の特性の考察」『日本国際観光学会論文中』、Vol.29、78～76ページ。
- ・上野恭裕（2017）「日本企業の競争優位

と経営資源論の発展」『経営学論集 第87集 日本の経営学90年の内省と構想 [日本経営学会90周年記念特集]』、50～57ページ、日本経営学会。

- ・大社充（2018）『DMO入門：官民連携のイノベーション』事業構想大学院大学。
- ・小川雅則・南條青志（2022）「観光地域づくり法人（DMO）の発展課題について：和歌山県内登録DMOを事例として」『和歌山大学Kii-Plusジャーナル』、Vol.2、17～28ページ。
- ・観光庁（2023a）『令和5年登録DMO現状調査』。
- ・観光庁（2023b）『観光DX推進のあり方に関する検討会』。
- ・公益財団法人日本交通公社（2022）『国内旅行におけるSNS・写真に対する意識／実態調査』。
- ・国土交通省国土交通政策研究所（2017）『訪日外国人旅行者の国内訪問地域分布及び訪問地選択に関する調査研究』。
- ・高橋一夫（2024）『DMOと観光行政のためのマーケティングとマネジメント』学芸出版社。
- ・原忠之（2024）『観光地経営でめざす地方創生：インバウンド獲得の司令塔となる世界水準DMOとは』柴田書店。

### [外国語文献]

- ・Bornhorst, T., Ritchie, J. B., and Sheehan, L. (2010) Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, 31 (5), 572-589.
- ・Gato, M., Dias, Á., Pereira, L., da Costa, R. L., and Gonçalves, R. (2022) Marketing communication and creative tourism: An analysis of the local destination management organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8 (1), 40.
- ・Gretzel, U. (2022) The Smart DMO: A new step in the digital

transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3002-3002.

- ・Noviana, I. Putu Teddy, and Gede Sri Darma. (2020) Exploring Digital Marketing Strategies during the New Normal Era in Enhancing the Use of Digital Payment. *Jurnal Mantik* 4: 2257-62.
- ・Omar, A. M., Hassan, S. B., and Wafik, G. M. (2022) Assessing the Importance of DMOs Websites in Marketing Local Destinations: a Case Study of Minia Governorate. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 16 (2), 50-63.
- ・Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- ・Raji, M. A., Olodo, H. B., Oke, T. T., Addy, W. A., Ofodile, O. C., & Oyewole, A. T. (2024) Digital marketing in tourism: a review of practices in the USA and Africa. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(3), 393-408.
- ・Sánchez-Teba, E. M., García-Mestanza, J., and Rodríguez-Fernández, M. (2020) The application of the inbound marketing strategy on costa del sol planning & tourism board. Lessons for post-covid-19 revival. *Sustainability*, 12: 9926.
- ・Song, S. (2020) Study on online travel review analysis for tourism investigation [Doctoral dissertation, Hokkaido University]. Hokkaido University.
- ・Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-

1350.

- Volgger, M., and Pechlaner, H. (2014)  
Requirements for destination  
management organizations in  
destination governance: Understanding  
DMO success. *Tourism Management*,  
41, 64-75.

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】