

ローカル・ビジターエコノミー・パートナーシップ 認証制度の確立と試験的取組

英国イングランドにおける DMO の抜本的構造改革

みやざき ゆうじ
宮崎 裕二 東洋大学国際観光学部

UK Government Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS) had officially announced a radical restructuring toward destination management organizations (DMOs) across England. The government is to provide £4 million for a new accreditation scheme that will highlight the best DMOs. Under the scheme, DMOs will be renamed Local Visitor Economy Partnerships (LVEPs) to capture the wider strategic focus to make destination great place not only to visit but also to live, work, study and invest. The funding is also used to create a pilot in North East England, giving one top-tier LVEP and a group of LVEPs the opportunity and investment to restructure under a new model. The drastic restructuring came following independent review into DMOs, carried out by the Chair of VisitEngland's Nick de Bois. The de Bois review found that the landscape is overcrowded and fragmented. De Bois recommended a tiering model for DMOs including multi-year core funding. The aim of this paper is to explore the newly created accreditation scheme of LVEPs on top of the pilot taking place at North East England under the brand name of Destination North East England, collaborated with three LVEPs: Newcastle Gateshead Initiative as the top-tier, and Visit Northumberland and Visit County Durham as the second-tier, and four municipal governments.

キーワード：DMO、イングランド、デスティネーション・マーケティング、ローカル・ビジターエコノミー・パートナーシップ、
ビジターエコノミー

Keyword : DMO, England, Destination Marketing, Local Visitor Economy Partnership, Visitor Economy

1. はじめに

1-1 研究の背景

2021年、英国の観光行政を所管するデジタル・文化・メディア・スポーツ省（以降、DCMS）⁽¹⁾は、今後3年間でイングランドのDMOの再編と合理化に向けた抜本的構造改革を行うと発表した⁽²⁾。イングランドには150ものDMOが乱立し⁽³⁾、まるで乱雑なパッチワークキルト（小さくカットした布をつなぎ合わせる手縫いの技法⁽⁴⁾）のようで、複数のDMOが同一エリアを重複しているなど多くの問題を指摘した⁽⁵⁾。DCMS担当大臣は、「DMOにシンプルな構造を取り戻すための改革的なりストラダ」とし⁽⁶⁾、イングランドの観光行政を所管するビジットイングランドのドゥ・ボワ会長にDMOの構造改革案を可及的速やかに提出するよう命じた。そして、提出された調査報告書「ザ・ドゥ・ボワ・レビュー」（以降、

調査報告書）の検証を踏まえ、イングランドでは新たなDMO認証制度「ローカル・ビジターエコノミー・パートナーシップ・プログラム（以降、LVEP認証制度）」が確立した。イングランド北東部では試験的取組も行われている。

1-2 研究の目的と意義

本稿の目的は、これまでのイングランドのDMOの問題点や課題等を整理した上で、新たに確立したLVEP認証制度と、現在進行中の試験的取組を考察することである。現在、日本ではDMOの機能強化に向けた議論が高まりを見せ、観光庁は英国を含む諸外国のDMO制度を研究している⁽⁷⁾。しかし、LVEP認証制度は開始したばかりで注目されることが少ない。したがって、速報性や新規性の観点から、今こそ、このことを詳らかにする大きな意義がある。

1-3 研究の手法

既述のとおりLVEP認証制度の歴史は浅く、筆者が知る限り、日本には先行研究が存在しない。したがって本稿ではDCMSや、英国政府観光庁、ビジットイングランドなど英国政府公式資料（全文英語）を中心とした資料・文献調査を進める。現在発足しつつある各ローカル・ビジターエコノミー・パートナーシップ（以降LVEP）の公式資料や報道資料なども積極的に活用する。

2. イングランドにおける DMO の歴史の変遷

英国は単一国家であるが、正式国名はグレートブリテン及び北アイルランド連合王国で、連合王国とはイングランド、スコットランド、ウェールズを意味する。近年、英国では政府機関の地方分散（イングランドのバーミンガム市中心）が加

速しているが⁽⁸⁾、多くはロンドンに集中している。本稿の議論の対象はイングランドである。LVEP 認証制度を掘り下げ前に、中央政府と連合王国 DMO・国家 DMO との関係性や、イングランドの地域 DMO の歴史の変遷と課題等を整理する。

2-1 中央政府と連合王国 DMO・国家 DMO との関係性

英国の文化行政にはアームズレングスの原則（アームズレングスとは腕の長さの意、以降ALP）が存在し、中央政府は文化を主力分野とする国家機関に補助金を支給するが、その使い道や中身は個別の専門機関に任せ、政府は適度な距離を置き、介入すべきではないという一貫した原則である⁽⁹⁾。つまり、「政府は、金は出すが口は出さない、但し結果を出せ」ということである⁽¹⁰⁾。ALP の適用を受けるのがアームズレングス機関（以降ALB）と呼ばれ、文化・観光・芸術・歴史遺産・映画・スポーツなどの国家機関で連合王国DMO（英国政府観光庁）や、国家 DMO（ビジットイングランド）も該当する。ALBは企業社会と同様に競争原理を導入し、徹底した目標管理制度に基づき、戦略的な事業を推進する。このため ALB の従業員は公務員と呼ばれる人材ではなく、職務明細書で公募された目標を成すことができる専門人材で固められる⁽¹¹⁾。このように英国では連合王国 DMO や国家 DMO は ALB としての存続意義があり、補助金を受けながら国家的な事業を推進している。次にイングランドの地域 DMO を見る。

2-2 イングランドの地域 DMO の歴史の変遷

1969年、観光開発法が王室に裁可され、連合王国 DMO とイングランド、スコットランド、ウェールズの国家 DMO（イングリッシュ・ツーリスト・ボード、以降、ETB、スコティッシュ・ツーリスト・ボード、ウェルシュ・ツーリスト・ボード）が誕生した。1970年、ETBは広大な

地域（日本の面積の3分の2）を効率的にマーケティングするためイングランドを11エリアに区分けし、地域 DMO の原形となるリージョナル・ツーリスト・ボード（地方観光局、以降、RTB）を置いた。RTB は ETB から補助金（運営費全体の8～9割）を受け、担当エリアに特化した観光プロモーション事業を行った⁽¹²⁾。補助金と同額の50%を民間企業等が負担するマッチファンド制度の中で、会費や広告費などの事業収入（全体の1～2割）の獲得にも力を入れた⁽¹³⁾。

1997年、ブレア首相（当時）は地域開発法に基づき、行政主導で地域経済開発を図る機関、地域開発局（リージョナル・デベロプメント・エージェンシー、以降 RDA）を新設し⁽¹⁴⁾、イングランド各地に「地域開発・事業者の競争力強化・雇用の活性化」を担う9つの出先機関を作り、その中に地域 DMO の機能を置いた⁽¹⁵⁾。事業の重複解消のため11箇所の RTB は閉鎖され、イングランド国家 DMO は連合王国 DMO に吸収された⁽¹⁶⁾。2003年、RDA の主力目標に「観光開発戦略と責任」が加わると、RDA は毎年550万ポンドの補助金を受けるようになり、地域 DMO はこれまで以上に観光プロモーションに力を入れた。2009年、イングランド国家 DMO はビジットイングランドとして連合王国 DMO から独立した。

2010年に発足したキャメロン政権（当時）は、地域経済開発の方針を行政主導から民間主導に一転し、RDA と地域 DMO を解体した。代わりにイングランドの38箇所に半官半民の地域経済パートナーシップ（ローカル・エンタプライズ・パートナーシップ、以降 LEP）を置いた⁽¹⁷⁾。地域経済活性化の手段として観光を捉え、各 LEP が地域 DMO の役割を担った。しかし、「観光開発戦略と責任」を大義名分とした補助金が打ち切れ、何十年にも渡り、公的資金に依存してきた地域 DMO は自力で乗り越える必要に迫られた。政府からの支援や干渉を受けず、主体的に事業を推進し、観光事業者を中心に会費や広告費など安定的な資金調達

や財政基盤の確立にも成功するようになった。ところが2019年に発生した新型コロナウイルス感染症（以降、パンデミック）の影響で、観光事業者が大打撃を受け、多くの地域 DMO が財源を失い、人員削減や閉鎖などに追い込まれた。政府はようやく地域 DMO が置かれている深刻な状況に気づき⁽¹⁸⁾、2021年、既述のとおり、DCMSがイングランドの地域DMO に対する抜本的構造改革を発表した。

2-3 イングランドの地域 DMO の課題（ビジットイングランドの調査報告書）

調査報告書（全83ページ）には、イングランドの地域DMOの現状と課題等や、高度なパフォーマンスを発揮する DMO の取組みや戦略（ビジット・オックスフォードシャーなど）、DMO の存在意義に関する各種ヒアリング調査結果、DMO の制度設計が確立している国（アメリカ、カナダ、ドイツ、スペイン、スウェーデン、日本、スコットランド、ウェールズ）の実例などが詳細にまとめられている。なお、同じ英国のスコットランドとウェールズが調査対象となったのは、各国家 DMO のリーダーシップのもと古くから厳格で高度な制度設計が行われているからである。調査報告書では、イングランドの地域 DMO は、長年に渡り政府から放置されてきた、適切な補助金や支援を受けてこなかった、体系的な DMO の制度設計が作られてこなかったことが根本的な原因だと結論づけ、詳細で具体的な改革案が示された^{(19) (20)}。

2-4 調査報告書に対するDCMSの回答

DCMS は、調査報告書を検証し、「改革案は、明確で首尾一貫し、説得力があり、政府に大きなチャレンジを投げかけた」と高く評価し、多くの改革案を受け入れると約束し、今後イングランドの地域 DMO がビジターエコノミーの活性化を図る法人に生まれ変わると示唆した⁽²¹⁾。なお、ビジターエコノミーは、英国では新しい用語で、グローバル社会における英国の国際競争力の向上や、来訪

者が及ぼす地域経済や地域価値の向上の重要性が議論される中、重要テーマとなった⁽²²⁾。ビジターエコノミーは、国家戦略のレベリングアップ政策とも親和性が極めて強く、英国の喫緊の国家優先課題といわれる。レベリングアップ政策とは、ジョンソン首相(当時)が掲げた理念で、「英国の国家全体が成功するために、英国中のすべての地域と人の可能性を実現し、独自の強みを生かし、個人と企業の機会を広げ、すべての地域の文化を賞賛し、そうすることで英国の経済はより強く、より平等で、より強靱となり、人々の暮らしはより長く、より良くなる」⁽²³⁾という思想である。2021年にはレベリングアップ政策・住宅・コミュニティ省が新設されている。

DCMS担当大臣は、この構想を実現する上で、調査報告書に掲げられた「DMOの構造体制・資金調達モデル・行き過ぎた断片化」は大きな障壁となり、改善が必要だと結論づけた。

3. LVEP認証制度の研究(調査研究1)

3-1 調査概要

ビジットイングランドが作成した「ローカル・ビジターエコノミー・パートナーシップ・プログラム(全文英語)」を活用する⁽²⁴⁾。LVEP認証制度の全容を詳らかにし、イングランドの関係者に申請や活用などと呼びかけている。LVEPの意義やこれまでの経緯などが体系的に、誰にでも理解できるような平易な表現で記されている。

3-2 LVEP認証制度の説明書

3-2-1 イントロダクション

LVEP認証制度の書き出しは次のように始まる。

「グレートな(偉大な)デスティネーションというものは、観光だけでなく、生活や仕事にも最適な地域である。デスティネーションが強力なリーダーシップとガバナンスを発揮し、うまくマネジメントすれば、ビジターエコノミーを持続的に拡大することができる。デスティネー

ションがプレイスシェイピング⁽²⁵⁾に力を入れ、居住者に寄り添い、プレイスを広い視点で捉えると、居住者のシビックプライドは高まり、新たな投資を呼び込み、居住者のクオリティオブライフの向上につながる。ベストな状態でマネジメントされたデスティネーションは、世界から高度人材が集まり、イノベーションが起き、付加価値のある雇用が生まれる。ビジットイングランドは、新たな国家認定制度のLVEP認証制度を確立した。この先、LVEP認証制度の大枠の中で、イングランドの各デスティネーションは屈強なリーダーシップとガバナンスを発揮し、官民と緊密な連携を図り、マネジメントとプランニングの両輪を推進することとなる。」

このことから、新たに発足する英国のDMOは、「観光地域づくり法人」と呼ばれる日本のDMOと異なり、観光だけに特化するのではなく、地域社会や地域住民に寄り添いながら、地域の包括的なビジターエコノミーの拡大や、イノベーションの推進、高度人材の獲得、雇用の増加などを目指していることがわかる。

3-2-2 LVEP認証制度導入の背景

LVEP認証制度は、DCMSに提出された調査報告書「ザ・ドゥ・ボウ・レビュー」の検証を踏まえ作られた。イングランド全域のビジターエコノミーのポテンシャルを最大限に引き出すために、地域ごとにビジターエコノミーを活性化するための国家的なアプローチが必要だ。政府はビジターエコノミーの拡大にはDMOの存在が不可欠だと認めているが、これまで見られたDMOの構造体制や資金調達モデル、過度な断片化は改善の余地があると指摘された。これを受けDCMSはビジットイングランドに新たなDMOの認証制度、LVEP認証制度を確立するよう求めた。

3-2-3 LVEP認証制度の概要

LVEP認証制度では、3階層が適用される。ローカル・ビジターエコノミー・

パートナーシップ(LVEP)、デスティネーション・デベロップメント・パートナーシップ(DDP)、デスティネーション・オーガニゼーション(DO)である。LVEPは国の登録法人となりビジットイングランドがLVEP認定基準に基づき選定する。戦略思考や高度な実行力が必須要件で、国内市場及び国際市場でのプレゼンスを高める。国家目標や国が掲げたスケジュールに基づきビジットイングランドや政府・自治体と緊密な連携を図り事業を推進しなければならない。LVEP登録法人は、他のLVEPや自治体、企業と連携を図り、管轄するエリアを指揮し、マーケティングとマネジメントを行う。イングランド全域に合計40箇所のLVEP登録法人が置かれる予定だ。登録法人になると政府の特別なサポートや資金的な支援を受けることができる。

DDPは広域エリアを管轄し、LVEPの中から管理能力や統率力のある法人が選ばれる。イングランドのビジターエコノミー戦略や政府の政策に基づき、広域エリア全体のビジターエコノミーを活性化するため、優先すべき事項や目標を定める。戦略目標を達成するためにDDPは政府から補助金を受ける。具体的にはジョインドアップ・アプローチ(複数部門が連携し全体で整合性の取れた方法で目標達成する手法)、スキル、サステナビリティ、アクセシビリティ、レベリングアップ政策、対内投資、ビジネス・イベント、新製品・サービス開発、データ収集と分析の分野である。現在、ノースイースト・イングランドで試験的取組が行われているが、成功すれば政府はイングランド全域に15から20のDDPを指定する予定だ。

DOは来訪者やローカル(カウンティやシティ以下の行政単位)社会などに根差した活動などに特化する。生活者に寄り添い、デスティネーションのマーケティングやマネジメントや、事業者との関係性の構築、来訪者に満足度の高いエクスペリエンスを提供するためのプロダクトやサービスの開発、インフラの整備を

行う。DOは担当のLVEP登録法人と緊密な連携を図らなければならない。LVEPが示したデスティネーション・マネジメント・プランやスケジュールを把握し、ビジターエコノミーの優先すべき事項や目標に即した活動を行わなければならない。加えてLVEP登録法人はDOとのエンゲージメントを深め、LVEP認証制度の枠組みでDOをサポートしなければならない。

3-2-4 LVEP 認証制度の目標

LVEP 認証制度がイングランドのビジターエコノミーの環境を大きく変え、LVEP 登録法人がビジターエコノミーの中心的な役割を担う。LVEP 認証制度の目標が6つある。1. ビジットイングランド、DCMS、国家機関との間に強固な国家戦略関係の構築、2. 資金調達を積極的にいき、財源を多様化し、ダイバーズ・ガバナンスを重視し、LVEP 登録法人の経営基盤の確立と安定、3. ビジターエコノミーの地域戦略や目標を定めジョイントアップ・アプローチによって最高のパフォーマンスを發揮、4. サステナビリティ、アクセシビリティ、ビジネスサポートの拡大、データに基づくアプローチを重視、5. プレイスシェイピングの強化（来訪者、事業者、環境、居住者にプラスに働き、自治体や事業者との良好な関係性構築の促進）、6. LVEP登録法人の従業員のスキルや専門能力の向上である。

LVEP 登録法人はデスティネーションやビジターエコノミーに大きな影響を与える力を持つ必要がある。さらにビジネスや企業に関し幅広い専門知識をもち、業種業界問わず適切なアドバイスやサポートを行わなければならない。地域の企業と強力な絆を形成するだけでなく、安定的に外部資金やリソースも確保する。

3-2-5 LVEP 登録法人のベネフィット

LVEP 登録法人は英国政府観光庁やビジットイングランドの公式デスティネーション



図表1：イングランドの新LVEP 認証制度の階層

出典：VisitEngland（2023）をもとに筆者作成

ションパートナーとなり、国が掲げる国家優先課題や国家戦略の実質的なタスクフォースとなる。加えて、LVEP 登録法人は政府内でも適宜共有されるため、ビジターエコノミーの拡大や、国家戦略のレベリングアップ政策などに意欲的に取り組む法人として理解され、信頼性が高まる。

LVEP登録法人のベネフィットは、1. 英国政府観光庁やビジットイングランド主導のマーケティング活動やプレストリップ、トレードミッション、ビジネスイベントに優先参加できる。2. 英国政府観光庁とビジットイングランドの助成金事業の応募資格が付与される。3. 英国政府観光庁とビジットイングランドの専門的なアドバイスが受けられる（ディストリビューション、アクセシビリティ、サステナビリティ、ビジネスサポート、マーケティング領域）。4. イングランドのサステナブル・ビジターエコノミー事業やコンシューマー・ブランド事業のタスクフォースとして貢献できる。5. 他のLVEP登録法人とのネットワーキングを通し、各種課題解決やラーニング、ベストプラクティスを共有することができる。6. 国の登録法人として中央政府・国家機関・全国自治体との強固な関係性を構築することができる。LVEP 登録法人の公式ロゴの使用が認められる。

3-2-6 LVEP 認証制度の認定基準と申請方法

LVEP 登録法人になるためには2つの基準を満たす必要がある。はじめにコア基準である。経営基盤が安定し、高度なパフォーマンスを發揮できる実行力や戦略思考能力を証明しなければならない。次の基準をすべて満たし、その根拠も申請時に示す。1. 管轄エリア（カウンティやシティ、リージョン）を決める。他のLVEP 登録法人がすでに管轄したエリアとの重複は認めない。なぜビジターエコノミーに注目するのか明確な理由を示す。2. 官民連携プラン、デスティネーション・マネジメント・プラン、観光戦略プランを作成する。3. 管轄エリアのマネジメントやマーケティングの課題を把握する。4. 管轄エリアの重要キーパーソンと連携を図る。5. 自治体からの理解を得る。6. 企業からファンドレイジングできる高い能力がある。7. 経営が安定し、レジリエンスがあり、公的資金を誠実にマネジメントする。8. 管轄エリア内のDOや、管轄エリア外の他のLVEPとも連携を図る。

次にグロース基準である。グロース基準はビジターエコノミーをパワーアップする基準である。国家戦略との連動や、関係機関との連携強化によって、より大きなインパクトを及ぼす。LVEP 登録法

人は次のことに取り組まなければならない。1. 外部資金を増やし、資金源を多様化する、2. チームのスキルを高める、3. ガバナンスがビジターエコノミーの向上につながることを理解する、4. 包括的なビジネスサポートや、オファーを開発し、事業者を提供する、5. レベリングアップ政策、アクセシビリティ、サステナビリティといった国家戦略や国家優先事項に忠実に従う、6. 各種調査統計やデータを活用し、地域のビジターエコノミーを把握する手法を開発し、得られた結果は必要に応じてビジットイングランドに報告する。

3-2-7 LVEP 認証制度における KPI と効果測定（パフォーマンス・メジャメント）

LVEP 認証制度の成功には効果測定が不可欠だ。収集したインサイトは、事業の貴重なエビデンスとなり、地域・国のステークホルダーに有用な情報として、LVEP 認証制度の擁護者や理解者を増やすことにもつながる。何らかのトラブルが起きた場合、軌道修正としても役立つ。最初は、LVEP 登録法人ごとにローカルに即した手法を作成して構わないが、相乗効果が期待できる全国統一的な手法を模索している。現在検討中のKPIは、獲得財源の金額、外部の資金の多様化、事業者からのビジネスサポート件数、ステークホルダーとのエンゲージメントの質、専門教育を受け、新たなプロダクト開発に成功したLVEP登録法人のスタッフの人数である。四半期ごとに簡易レビューを行い、年度末には年次レビューを行う。事前に掲げた年度計画に対して、どれほどの成果を達成したのか報告できるように、事前にアクションプランやKPIの数値目標も決めておく必要がある。LVEP登録法人が事前に掲げたアクションプランやKPIを達成していない場合、ビジットイングランドと改善策を練る。改善が見られない場合、LVEP登録法人の認定が取り消されることがある。

3-2-8 LVEP 認定までのプロセス

LVEP 認定までのプロセスを紹介する。各プロセスでビジットイングランドに相談し、フィードバックを受ける。認定が確定した段階で、ビジットイングランドと諸条件や給付金額などと合意し、契約を交わす。再提出や他のLVEP候補との調整が必要だと判断した場合、別途、指示を与える。不合格となった場合、申請者は異議を申し立てることができる。

1. 申請者はビジットイングランドに意思表明を行い、ビジターエコノミーの規模、管轄するエリアの詳細、協力を得られるステークホルダーの詳細等の基本情報を提出する。2. 提出書類をビジットイングランド地域開発責任者が確認し、一定基準を満たしていると判断すれば、残りの申請書類や手続き等の詳細を伝える。3. これまでのことに関するすべての証拠書類を提出し申請する。4. ビジットイングランドが最終評価を行い、LVEP 認証制度委員会（DCMS、ビジットイングランド諮問委員会メンバー、ビジットイングランド）で審議し、LVEPのステータス（LVEP、DDP、DO）を決める。5. 通知。ビジットイングランドが申請者に最終決定を通知し、今後の手順を知らせる。

以上、LVEP 認証制度の内容を詳らかにした。現在、イングランド北東部でLVEP 認証制度の試験的取組が行われている。次章ではこのことを研究する。

4. ノースイースト・イングランドにおける LVEP 認証制度の試験的取組（調査研究2）

4-1 ノースイースト・イングランドの概要と試験的取組の選定理由

ノースイースト・イングランドは260万人の大都市圏を有し、歴史的名所からコンテンツポラリカルチャー、自然景勝地まで多様な観光資源に恵まれ、世界文化遺産の「ハドリアヌスの長城」や「ダーラム城・大聖堂」が存在する。同地域における観光産業の規模はイングランドで第4位（54億ポンド）で、観光従事者数

（58,000人）は第3位である。こうした状況にも関わらず、ノースイースト・イングランドの来訪者（国内観光客・外国人観光客）と観光消費額はイングランドで最下位である。他方、大規模イベントを収容するインフラが多く、将来的に交通輸送が拡大し、国家戦略のレベリングアップ政策に協力的で、官民パートナーシップに意欲的である。こうした理由から同地域が試験的取組先に選ばれた。

4-2 デスティネーション・ノースイースト・イングランド（DNI）

2023年、DCMS から225万ポンドの補助金を受け3年間契約の試験的取組が始まった。目標は10年後の2033年までにビジターエコノミー（2023年時点52億ポンド）を103億ポンドに倍増し、25,000人の雇用を新規創出し、居住者が「ノースイースト・イングランドこそが我が故郷」と誇ることができるレベルまでシビックプライドを高めることである。

イングランド初のLVEP登録法人としてニューカッスル・ゲーツヘッド・イニシアチブ（以降、NGI）、ビジット・ノーサンバーランド、ビジット・カウンティ・ダーラムが選ばれ、NGIがDDPに指定された。NGIは2000年に設立され、イングランド北部最大都市のニューカッスル（人口約30万人）と、タイン川対岸の都市ゲーツヘッド（人口約12万）、及び周辺都市の大都市圏における観光・投資の拡大を目標とし、ニューカッスル・ゲーツヘッドが観光、学び（留学）、仕事、投資先として最高のデスティネーションであることを世界に発信し、来訪・投資を促進し、居住者のベネフィットとなる雇用・機会を創出し、次の世代まで住み続けたいと思われる地域作りを目指している⁽²⁶⁾。NGIは「デスティネーション・ノースイースト・イングランド（以降、DNE）」のブランド名を使用しながら、LVEP登録法人のビジット・ノーサンバーランドや、ビジット・カウンティ・ダーラム、行政のサンダーランド市議会、ノースタインサイド議会、サウスタイン

サイド議会、ノースイースト合同行政機構の7つの機関をうまくマネジメントしながら、イングランド北東部全域のビジターエコノミーの活性化を図ることをも目標としている⁽²⁷⁾。

4-3 地域経済支援とポテンシャル開発支援

DNEは地域経済支援とポテンシャル開発支援に力を入れている⁽²⁸⁾。地域経済支援は次の条件を満たした事業（既存または新規事業）に対して補助金が支給される。プロダクト・デベロップメント、イノベーション、スキル、企業や部門を越えた連携やエンゲージメント、リジェネラティブ・ツーリズム⁽²⁹⁾、ビジネス・イベント、トラベルトレード（旅行業界に特化したマーケティング活動）である。こうした支援によって、地域企業が取引先・顧客やビジネスを惹きつけ、イノベーションを起こし、生産性や収益、レジリエンスを高めるという強い信念がある。ポテンシャル開発支援は、新しいことに果敢に挑戦する企業をサポートする支援である。DNEは、自ら、世の中の変化を敏感に察知し、新しいことに積極的に取り組み、デスティネーションの競争力や持続力を高めていると公言し、地域企業に対しても同様のアプローチを強く求めている。スキル、アクセシビリティ、サステナビリティ、レバリングアップ政策が支援の対象となる。

4-4 マーケティング機会の提供サービス

DNEは、エリア内の企業とエリア外の企業に対し、ビジターエコノミー活性化につながる各種マーケティング機会を積極的に提供している。エリア内の企業には5つのサービスを提供している。具体的には1. ノースイースト・イングランドの現状・課題やマーケティング・インテリジェンスの共有（手法はポッドキャスト、ウェビナー、対面）、2. 各種キャンペーンや各種イベントを企画し、タイアップ（無料や有料）参加の呼びかけ、

3. リジェネラティブな産業創出（ビジネスがサステナブル、インクルーシブ、アクセシブルとなるための支援）、4. 国内競争力の強化とグローバル市場でのプレゼンス強化、5. トラベルトレードの策定と実施である⁽³⁰⁾。そして、エリア外の企業に提供するサービスは、1. 対内投資の促進、2. 大型イベントやビジネス・イベントの企画・誘致である。

これらの各種取組がホームページや、ソーシャルメディアなどのオウンドメディアや、ニュースや記事などのアービメディアをとおして地域・地域外に積極的に発信されている。

4-5 成果

試験的取組は2026年まで継続するが、DNEはアウトカム（直近の成果）を公表している⁽³¹⁾。1. すでにビジターエコノミーに6%の成長が確認されている、2. これまで問題視されていたDMOの構造体制や行き過ぎた細分化が大きく改善し、他のLVEPにも応用可能だと判断する、3. DNE、DCMS、ビジットイングランドで作上げたDNEモデルは将来のLVEPの資金調達礎となる、4. 政府が試験的取組を最終的に成功と判断すれば、他のLVEPにDNEモデルを可及的速やかに適用できる、としている。

5. 結論

5-1 研究調査の結果

本稿ではイングランドの地域DMOのこれまでの問題点や課題等を整理した上で、LVEP認証制度の概要と試験的取組を見てきた。これまでイングランドの地域DMOは政府から干渉を受けず、日本のような認証制度設計もなく、それぞれのDMOが自律的に独自の事業を行ってきた。ビジット・オックスフォードシャーなど卓越したパフォーマンスを発揮するDMOが生まれた半面、150ものDMOがパッチワークキルトのように乱立した。パンデミック禍に、DMOに多くの問題が一気に表面化し、DCMSは、これまでの「干渉せずに距離を置く」姿勢から、

「距離を縮め干渉する」姿勢に一転した。本研究をとおし、2つのことが明らかになった。

第1は、イングランドの地域DMOが、観光法人からビジターエコノミー法人へと変化している事実である。DCMS担当大臣が、ビジターエコノミー法人であることを自覚するために「DMO」の使用を取り止めるように呼びかけていることから明白だ。DNEの実質的な試験的取組を見ると観光に特化した事業が少なく、地域企業支援事業やマーケティング機会提供事業等が目立った。まさにこのことが、LVEP認証制度の冒頭で示されたように、「グレートな（偉大な）デスティネーション」というものは、観光だけでなく、生活や仕事にも最適な地域で（中略）うまくマネジメントすれば、ビジターエコノミーを持続的な拡大が可能だ。デスティネーションがプレイスシェイピングに力を入れ、居住者に寄り添い、プレイスを広い視点で捉えると、居住者のシビックプライドは高まり、新たな投資を呼び込み、居住者のクオリティオブライフの向上につながる。ベストな状態でマネジメントされたデスティネーションは、世界から高度人材が集まり、イノベーションが起き、付加価値のある雇用が生まれる」という強い信念があるからだ。

第2は、LVEP認証制度では、これまで問題視されてきた「DMOの構造体制・資金調達モデル・行き過ぎた細分化」を非常に巧妙に解決に導いている点である。乱立していた150のDMOから、高度な戦略思考や実行力のある40法人だけにLVEPの認証を付与し、さらに高度なマネジメント力のあるLVEPにDDPを任せるという方策である。これがDCMS大臣が指摘する「改革的なリストラ」である。これまで地域DMOは資金調達先を観光事業者に依存しすぎた。パンデミック禍と同じ轍を踏まないために、ビジターエコノミー法人化し、観光業だけに捉われるのではなく、幅広い業種業界との連携を必須とした。結果的に資金調達源の多様化にもつながった。政府は試験

的取組の直近の成果の中で、他の LVEP にも有効な資金調達モデルだとしている。多岐に渡る企業との円滑な連携には共通目標や共通言語となる KPI が欠かせない。LVEP 認証制度の KPI は、財源の増収額や、外部資金の多様化、ビジネスサポート件数、ステークホルダーとのエンゲージメントの質といった極めて普遍的な指標しか示されていない。日本の DMO に珍しくない「観光客数」や「宿泊者人数」などの KPI が掲げられていない。観光業には大きな意味のある指標であっても、それ以外では大きな意味を持ちにくいものかもしれない。

5-2 今後の課題

DCMS は、「ビジターエコノミーは観光客、生活者、ビジネスパーソン、投資家を惹きつけ、居住者のシビックプライドを醸成する力がある」とし、「ビジターエコノミーのタスクフォースこそが LVEP である」と力強いメッセージを発信している⁽³²⁾。このように DMO が従来型の観光法人からビジターエコノミー法人化する傾向は、英国に限らずニュージーランドやオーストラリアなど世界でも広がりつつある⁽³³⁾。アメリカなど諸外国では、こうしたことはプレイス・ブランディング⁽³⁴⁾や、デスティネーション・スチュアードシップ⁽³⁵⁾といった文脈の中でも活発に議論されている。日本では高まりを見せているとは言えないため、世界各国の DMO の動向を注視する必要がある。国連世界観光機関 (UNWTO) は「DMO の組織力強化のためのガイドライン」の中で、各国・地域 DMO には独自のやり方があるのは事実だとしつつも、世界共通で適用できる有効な枠組みの導入を奨励している⁽³⁶⁾。

DNE の試験的取組では、NGI が DDP となり、自地域のみならず、ライバルの北部や南部エリアをも管轄し、広域エリア全体のビジターエコノミー活性化に向けてリーダーシップを発揮していた。日本に例えると、東京都が DDP となり、東京都に加えて埼玉県や神奈川県を管轄

し、各 DMO と連携を推進するような図式である。一見、野心的で大胆ともいえるこのような手法が定着するのだろうか。うまくいけば政府はイングランド全域に15から20の広域ビジターエコノミー圏が生まれることになる。引き続き、試験的取組を注視する必要がある。

LVEP 認証制度は、これまでのイングランドの DMO の問題点や課題等を踏まえて、非常に巧妙に作られていた。しかし、DNE の実質的な試験的取組を見ると、レベリングアップ政策やスキル、アクセシビリティといった、首相が掲げる国家優先課題や国家戦略などが随所に散りばめられていた。「〇〇もビジターエコノミーとはいえなくもない、ビジターエコノミーといえるので〇〇は LVEP の仕事」といった理屈で事業領域が拡大するとフォーカスが定まらない。政治的な道具として機能しないか危惧するところでもある。

日本で DMO の機能強化に向けた議論が高まる中、本稿が速報性や新規性の観点から一助となることを願う。

注

⁽¹⁾1997年、文化・メディア・スポーツ省はブレア首相の肝いりで創設された。2017年のメイ政権ではデジタル行政を吸収し、デジタル・文化・メディア・スポーツ省となったが2023年に文化・メディア・スポーツ省に戻った。さらなる詳細は文化庁 (2018) を参照されたい。

⁽²⁾DCMS (2022b)

⁽³⁾2021年時点でイングランドには150の DMO がある (DCMS, 2021, p.22)。

⁽⁴⁾日本手芸普及協会 HP, <https://jhia.org>, 2025年9月2日アクセス。

⁽⁵⁾DCMS (2021), pp.1-43

⁽⁶⁾Travel Weekly, English tourist boards to be radically restructured, <https://travelweekly.co.uk/news/tourism/english-tourist-boards-to-be-radically-restructured>, accessed on August 8,

2024.

⁽⁷⁾観光庁「世界的な観光地域づくり法人 (DMO) の評価基準 (案) を作成するための海外先進事例調査」令和5年3月、<https://www.mlit.go.jp/kankochu/content/001627872.pdf>, 2025年9月2日アクセス。

⁽⁸⁾British Government, New government hub housing roles moved from London opens in Birmingham, <https://www.gov.uk/government/news/new-government-hub-housing-roles-moved-from-london-opens-in-birmingham>, accessed on August 8, 2024.

⁽⁹⁾河島 (2012)、菅野 (2020)。アームズレングスの法則に関するさらなる詳細は文部科学省「第3節諸外国の文化行政」を参照されたい。 https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab200601/001/002/009.htm, 2025年9月2日アクセス。

⁽¹⁰⁾藤野 (2022) 12ページをもとに筆者一部加筆。

⁽¹¹⁾河島 (2012) 12~13ページ。宮崎 (2020)

⁽¹²⁾Middleton (2005) British Tourism, p.180

⁽¹³⁾DCMS (2021) p.30.

⁽¹⁴⁾RDA はロンドン、ノース・イースト、ノース・ウェスト、ヨークシャー&ザ・ハンバー、イースト・ミッドランド、ウェスト・ミッドランド、イースト・オブ・イングランド、サウス・ウェスト、サウス・イーストの9地区。

⁽¹⁵⁾田中 (2025) 222ページ。地域DMOの閉鎖が決まると従業員は解雇される。但し、新体制 DMO のもとで職務明細書とともに公募がかかり希望者は応募できる (宮崎・岩田、2020年)。

⁽¹⁶⁾2003年に、連合王国 DMO の名称がビジットブリテン (VB) になると、イングランドの地域 DMO は独立組織となり、2009年にビジットイングランド (VE) の名称に変更した。VBとVEは別組織だが、オフィスは共有し、2024年に本部をロンドンからバーミンガム

に移した。

⁽¹⁷⁾田中（2025）222ページ。ローカル・エンタプライズ・パートナーシップに関するさらなる詳細はデロイトトーマツ（2022）を参照。

⁽¹⁸⁾DCMS(2021)DMO Review Responses: Full Report Llewellyn McLaren Consulting / 24 JUNE 2021, p.12.

⁽¹⁹⁾DCMS (2021) pp.4-8.

⁽²⁰⁾調査報告書「ザ・ドゥ・ボワ・レビュー」に関するさらなる詳細は宮崎（2025）を参照されたい。

⁽²¹⁾DCMS (2022) Government Response to the Independent Review of Destination Management Organisations in England Presented to Parliament by the Minister for Sport, Tourism, Heritage and Civil Society by Command of Her Majesty.

⁽²²⁾自治体国際化協会（2021）1 ページ筆者一部加筆修正。

⁽²³⁾一般社団法人建設コンサルタンツ協会（2022）4 ページ

⁽²⁴⁾VisitEngland (2023) Local Visitor Economy Partnership, https://www.visitbritain.org/sites/ind/files/2023-08/ve_local_visitor_economy_partnership_programme_2023_access_checked.pdf accessed on August 8, 2024.

⁽²⁵⁾プレイスシェイピングとは地域が将来に向けて躍動感、活気、楽しさ、持続力、強靭力があり続けるために行う一連の取り組み。City of Westminster, <https://www.westminster.gov.uk/place-shaping>, 2024年8月8日アクセス。

⁽²⁶⁾Newcastle Gateshead Initiative HP, Who we are, <https://www.ngi.org.uk/who-we-are/>, accessed on September 2, 2025.

⁽²⁷⁾各機関に関するさらなる詳細は Destination North East England HPを参照、[https://destinationnortheastengland.co.uk/about-us/destination-development-partnership-](https://destinationnortheastengland.co.uk/about-us/destination-development-partnership-pilot/delivery-team-and-partners)

[pilot/delivery-team-and-partners](https://destinationnortheastengland.co.uk/about-us), accessed on September 2, 2025.

⁽²⁸⁾Destination North East England, <https://destinationnortheastengland.co.uk/about-us>, accessed on September 2, 2025.

⁽²⁹⁾「リジェネラティブ・ツーリズムとは再生型観光（旅行先をよりよくして帰る旅のスタイル）を指す。サステナブル・ツーリズムは旅行先の環境・文化の保全や社会・経済の側面から地域の持続性を求めるが、リジェネラティブ・ツーリズムは、旅行者が旅行先に着いたときよりも、去るときに、よりよい状態になっていることを目指すところが異なる」JTB総合研究所、<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/regenerative-tourism/>, 2025年9月2日アクセス。

⁽³⁰⁾Destination North East England, <https://traveltrade.destinationnortheastengland.co.uk/>, accessed on September 2, 2025.

⁽³¹⁾Destination North East England, Pilot Outcome, <https://destinationnortheastengland.co.uk/about-us/destination-development-partnership-pilot>, accessed on September 2, 2025.

⁽³²⁾Government response to the independent review of destination management organisations in England (2022b), accessed on September 2, 2025.

⁽³³⁾Pike, 2023, p.91.

⁽³⁴⁾UNWTO (2009)

⁽³⁵⁾Visit California, destination stewardship and sustainable tourism, <https://industry.visitcalifornia.com/our-impact/sustainable-tourism-and-destination-stewardship>, accessed on September 2, 2025.

⁽³⁶⁾UNWTO (2019) UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs), Preparing DMOs for new challenges, pp.1-8.

参考文献

- ・一般社団法人建設コンサルタンツ協会（2022）「英国のレベリングアップ政策白書概要」
- ・柏木恵（2025）「持続可能な地域社会の行政サービスを実現する地方自律型道州制」田中秀明編者『人口半減ショック地域の新戦略』日本経済新聞出版、217～243ページ。
- ・河島伸子（2012）『イギリス映画と文化政策ブレア政権以降のポリティカル・エコノミー』慶應義塾大学出版。
- ・小林信一（2011）「研究開発におけるファンディングと評価：総論」国立国会図書館調査資料、149～173ページ。
- ・自治体国際化協会（2021）「ロンドン調査員レポート レベリングアップ政策 <https://www.jlcc.org.uk/jp/>, 2024年8月8日アクセス
- ・菅野幸子（2020）「英国の文化政策における文化の概念の広がり」『諸外国における文化政策等の比較調査研究事業報告書』文化庁、26～46ページ。
- ・田中琢二（2007）『英国政治システムの大原則』第一法規
- ・田中秀明（2025）『人口半減ショック地域の新戦略』日本経済新聞出版
- ・デロイトトーマツ（2022）「英国 LEP 制度の導入による官民連携」
- ・藤野一夫（2022）『みんなの文化政策講義』水曜社。
- ・文化庁（2018）「諸外国における文化政策等の比較調査研究事業報告書」https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/pdf
- ・宮崎裕二・岩田賢（2020a）『DMOのためのプレイス・ブランディングー観光デスティネーションの作り方』学芸出版社。
- ・_（2020b）「DMOにおけるパフォーマンス・メジャメントの研究」『日本国際観光学会論文集』第27号、123～132ページ。
- ・_（2021）「人とビジネスを魅了するプレイス・ブランディング」『ていくお

- ふ』165、ANA 総合研究所、20～27 ページ。
- ・ _ (2023) 「英国における観光事業の歴史」『観光学研究』東洋大学
 - ・ _ (2024) 「英国イングランドにおけるDMOの抜本的構造改革デジタル・文化・メディア・スポーツ省に提出された調査報告書「ザ・ドゥ・ボウ・レビュー」」『観光学研究』東洋大学
 - ・ DCMS (2021a) The de Bois Review: an independent review of Destination Management Organizations in England, Nick de Bois, <https://assets.publishing.service.gov.uk/>, accessed on August 8, 2024.
 - ・ _ (2021b) DMO Review Responses: Full Report Llewellyn McLaren Consulting / 24 JUNE 2021.
 - ・ _ (2022a) DCMS Committee investigate VisitBritain's performance and Government tourism funding, <https://committees.parliament.uk/committee/378/digital-culture-media-and-sport-committee/>, accessed on August 8, 2024.
 - ・ _ (2022b) Government Response to the Independent Review of Destination Management Organisations in England, <https://assets.publishing.service.gov.uk/>, accessed on August 8, 2024.
 - ・ _ (2023) Tourism Recovery Plan, <https://assets.publishing.service.gov.uk/>, accessed on August 8, 2024.
 - ・ Hall, D. (2020) Brexit and Tourism, Process, Impacts and Non-Policy, Channel View Publications.
 - ・ House of Commons, Digital, Culture, Media and Sport Committee (2023) Promoting Britain abroad: Government Response to the Committee's Second Report Fifth Special Report of Session 2022-23, <https://committees.parliament.uk/publications/33795/documents/184584/default/>, accessed on August 8, 2024.
 - ・ McCormick, J (2018) Contemporary Britain, Palgrave.
 - ・ Middleton, T. C., with the late L. J. Lickerish (2007) British Tourism - the remarkable story of growth, Butterworth-Heinemann.
 - ・ Pamment, J. (2016) British Public Diplomacy & Soft Power, Diplomatic Influence and the Digital Revolution, Palgrave MacMillan.
 - ・ Pike, S. (2023) Destination Marketing: Essentials, Routledge.
 - ・ VisitBritain (2019) Celebrating 50 Years 1969-2019, 2019, <https://www.visitbritain.org/our-history>, accessed on August 8, 2024.
 - ・ VisitEngland (2023) Local Visitor Economy Partnership Program, Building Collaboration, Enabling Growth.

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】