

# 次世代 DMO のための 戦略的ロードマップ

---

DESTINATION  
**N**→**E****X****T**

**MM**  
**GY** NextFactor

 DESTINATIONS  
INTERNATIONAL

# 概要

## 道のり

世界のビジター・エコノミーは COVID-19 のパンデミックにより大きな打撃を受けました。数年に渡る加速度的な成長から一気に多くの事業が停止に追い込まれましたが、旅行・観光業のように即時にダメージを受けた業界は他にありません。

パンデミックが収束の兆しを見せる中、ほとんどの DMO（観光地域づくり法人）が目的の再評価や役割の見直しを図っていますが、その多くが山積の問題に直面し、資金も不足しています。

DestinationNEXT 2021 年版 Futures Study は、デスティネーションのリーダーたちが、激しく流動的な業界の未来をどう進んでいくかという道筋を示す戦略的ロードマップです。組織の規模や予算の大小にかかわらず、数か月から数年先の意思決定において優先順位をつけるお手伝いをします。

この調査報告書は、100 の旅行トレンド、80 の産業戦略、組織的役割の変化、鍵となるパフォーマンス指標について、デスティネーションのリーダーに対して幅広い質問を行い、その結果をまとめた国際的かつ包括的な調査報告書です。

2021 年は、52 か国 706 人が調査に協力しました。

その他、観光、接客、MICE、運輸、テクノロジー、経済開発、教育、都市設計、eスポーツなどの業界の世界的リーダーに対する 150 以上のインタビューがデータを補完しています。

この質的・量的調査により導き出されたのが、DMO

に 2021 年以降訪れる 3 つの転機です。同時に、世界の観光経済の回復を促進する統合的枠組みをつくり、今後数十年において、より強くより強靱な部門をつくる為の基礎となるものを提供します。

転機をもたらす 3 項目とは：

### デスティネーションの連携

公共・民間・市民部門の連携によって、パフォーマンスを向上する

### 持続可能な開発

デスティネーションの発展と商品開発を行う為には、人、地球、利益、ポリシーを考慮すべきだ

### マーケティングに基づいた価値

コミュニティにおける価値、目的、創造的エネルギーは、新たな競争力の優位性となる

世界の観光業界は、現在岐路に立たされています。危機に直面したとき、観光業界は本当に「より良い復興」を遂げるのでしょうか。公平性、多様性、インクルージョンといった持続可能性において決定的な進歩を遂げて、コミュニティづくりで私たちの業界をより人間味のあるものとし、観光産業以外のリーダーたちからの敬意を集めるのでしょうか。それとも、ステークホルダーの多くが、パンデミックが収束して元の世界に戻るのをただ待っているだけなのでしょうか。

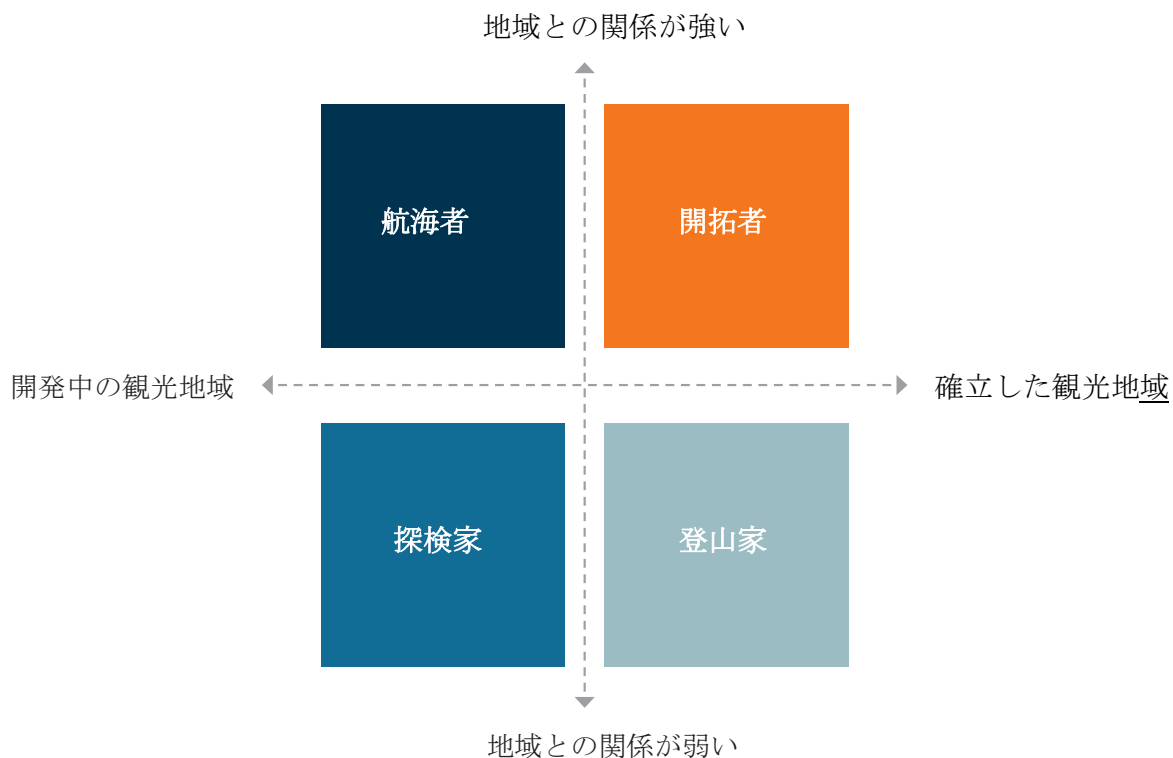
これは、コミュニティ共有価値（Community Shared Value）を有する組織である DMO が、前進する為の道筋を明らかにする為の問いになります。

## シナリオモデル

今年は事業のチャンスと地域の観光経済の課題を明らかにする為、公共・民間・市民ステークホルダーへの調査を基に、DestinationNEXTシナリオモデルと評価ツールについて、いくつかの重要なアップデートを行いました。調査データを用いて、下記のシナリオモデル4象限のチャート上にデスティネーションを割り当てます。シナリオモデルには象限ごとに異なる戦略があり、戦略に沿って問題に対処することで、ビジネスチャンスを増やすことができます。

2015年以降、世界中の260を超えるデスティネーションが分析を実施しました。以前は、「観光地域の強みと地域との連携」をそれぞれ測定する為、10個の変数を加重していました。2021年は、「地域の強みと再定義された地域の連携軸」を評価する為、12個の変数にD-NEXT2.0の枠組みを拡大しました。

このアップデートにより、デスティネーション業界のリーダーにとってより包括的かつカスタマイズされた内容となっています。詳細については、42ページをご参照ください。



## ごあいさつ

DMO と観光局にとって世界最大の情報源である Destinations International は、前回の DestinationNEXT Futures Study が実施された 2019 年上半期に、DMO の現況と未来という 2 つの側面を掘り下げました。弊社のアドボカシーチームは、市民リーダーや住民の視点をもって DMO を外側から観察しました。私たちのパートナーである MMGY NextFactor 社は、DMO を内側から観察するという形で調査し、さらには業界の動向と将来の戦略について調べました。

Destinations International と MMGY NextFactor 社は、DMO が公的機関のように運営され、コミュニティの価値を共有する組織となる構想を推奨しました。私たちは調査により、転機をもたらすチャンスが 3 つ存在することを確認しました。それは、観光地域の管理・保全、コミュニティの連携、そしてデジタル化です。

2019 年の DestinationNEXT Futures Study 以降、世界的なパンデミック、不況、出口の見えない諸問題に対する市民の不安、長引く政治的分極化に直面しました。パンデミックの影響を調査する過程で、私たちは重要なことに気づきました。ウィルスは新たな未来を作っているのではなく、すでに変化しつつあったことの後押しをしていたのです。今は、変化に向けてアクセルを踏む時です。

デスティネーションのリーダーは、協働して全ての情報とチャンスを駆使し、自分たちの DMO を効果的に導いていく必要があります。この報告書は、皆さまがより成功し、より影響力をもつ未来に向かうためのロードマップを提供するものであり、このリリースが皆様の一助となることを誇りに思います。この研究に加えて、Destinations International は Community Shared Value Roadmap and Workbook をリリースする予定です。その価値は、コミュニティの連携に基づくアプローチであり、DMO のためのガイドとなることでしょう。

チームの皆様でこの報告書を読んでいただき、DMO の未来を成功に導くために活用していただけますと幸いです。



ドン・ウェルシュ

Destinations International  
会長兼 CEO



ジャック・ジョンソン

Destinations International  
チーフアドボカシー責任者

Destinations International 財団  
執行役員

## 読者の皆様

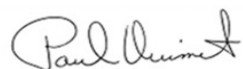
DestinationNEXT 2021 年版 Futures Study をお届けできることを嬉しく思います。2年前まで活況を呈していた私たちの業界は、ここ数年の大きな困難を予測することなどできませんでした。感染症の世界的流行、社会の混乱、政治の緊張により、観光経済は他にないほど多大な影響を受けました。現在、世界では回復の兆しが見え始めています。そういった中で鍵となるのは、「より強く、より良く再構築する」ことです。

2021 年版 Futures Study は、この激しく変化する時代におけるデスティネーションマーケティングおよびマネジメントのリーダーである皆様の為に、主要な可能性について深く掘り下げていきます。そして、DMO が将来を見据えて進む為のロードマップを提供することを目的とした、壮大な世界規模のプロジェクトです。

50 を超える国の 700 名以上の業界および地域のリーダーを対象に調査しました。これは、この業界で今までに行われた中で最も広範囲に及ぶ調査です。その結果には、あらゆる規模の組織が前進する為の戦略的方向性が示されています。

Futures Study を補完するものとして、DestinationNEXT シナリオモデルおよび評価ツールは、ステークホルダーがデスティネーションを戦略的に評価し再建することに役立ちます。MMGY NextFactor 社は、世界中で 260 以上のデスティネーションの詳細な評価を進めてきました。シナリオモデルは、健康と安全、公平性、多様性、インクルージョン、緊急時への備え、持続可能性およびレジリエンスなどの鍵となる新たな問題を含んだものへと更新されています。


DestinationNEXT の制作にあたり、Destinations International より継続的にご支援をいただきました。また、グローバル・アドバイザー・グループにもご協力をいただきました。両者の価値あるご助言とご支援に、心より感謝いたします。



ポール・ウィメット

MMGY NextFactor  
パートナー、社長

Destinations International  
DestinationNEXT  
専務理事



グレッグ・オーツ

MMGY NextFactor  
イノベーション担当上級副社長

# DestinationNEXT 2021 年版 プロジェクトチーム

---

Paul Ouimet - MMGY NextFactor

Greg Oates - MMGY NextFactor

Jim McCaul - MMGY NextFactor

Shirin Jafari - MMGY NextFactor

Cheryll Girard - MMGY NextFactor

**Gregg Talley - Talley Management Group, Inc.**

**Paul Vallee - GainingEdge**

**Stephen Pearce - GainingEdge**

**Ana María Viscasillas - Business Tourism Services**

**Miriam González de Ibarra - Business Tourism Services**

**Graziela Padoin - Alegra Consulting**

**Jordan Young - InterVISTAS Consulting Inc.**

## 目次

概要	II
はじめに	1
作業手順	3
専門委員会調査結果	6
調査の概要	13
上位 25 項目のトレンド	17
<b>Future Map</b>	19
上位 25 項目の戦略	21
3 つの変革の機会	25
デスティネーションの連携	27
持続可能な開発	31
価値に基づいたマーケティング	35
MICE 組織	39
シナリオモデルとアセスメントツール	42
付録	45

# はじめに

## コンセンサスを得る

DestinationNEXT 2021 年版 Futures Study を制作するにあたり、私たちのプロジェクトチームは世界 150 以上の行政をはじめ、デスティネーション、産業およびコミュニティのリーダーと話し合いました。その他 52 か国から 706 人のデスティネーション幹部が DestinationNEXT の調査に参加しました。未だかつて、このような規模で観光産業におけるソートリーダーシップの助言を受ける機会を持ったことはありません。

それにも関わらず、COVID-19 の影響で、その間にコンセンサスを広く得ることができませんでした。私たちの業界の将来は、複数の異なる未来に分かれているようです。2021 年夏の発表時点で、全面的に観光客の受け入れを開始したデスティネーションもありましたが、多くのデスティネーションで客足が遠のいた状態でした。

しかしながら、ほぼ全てのデスティネーションを対象とした 2021 年版 Futures Study を進めるにつれ、3 つの共通テーマが浮き彫りになりました。1 つめは、今日の行政や地域のリーダーの間で、それぞれのデスティネーションに対して観光と MICE が与える影響に関する認識がより一層高まったということです。旅行・観光部門の消滅は、かえってそれらの存在を浮き彫りにしました。デスティネーションの観光及び関連産業が、その地域全体の経済と活力に結びついているという事実は、今や多くの地元議員の目にも明らかです。

つまるところパンデミックは、行政やコミュニティ、業界のリーダーに、観光及び関連産業をより効果的に活用しながら、団結して強いデスティネーションを築く絶好の機会を提供しました。

カナダ・バンクーバー市の首席行政官ポール・モクリー氏は、次のように述べています。「我々はデスティネーション・バンクーバー (Destination Vancouver) が観光産業を上手く管理していると考えていたので、これまで、あまり注意を払っていませんでした。COVID-19 はその考えを完全に覆しました。」

回復への道筋を示す 2 つめの共通テーマは、公平性、多様性、インクルージョンおよび環境への影響に対する注目が指数関数的に拡大することです。地球の健康と人々の幸福という利益を優先することは世界の観光産業が取り組むべき問題です。国連の SDGs17 項目は、経済的・社会的・環境的に持続可能であることに関連した戦略と測定基準において統一した枠組みを提供しています。これは、全てのデスティネーションに適用されます。それにも関わらず、責任ある成長の為に測定項目を立てるべく、その道の専門家と協働している DMO はわずかです。

ビジット・バレンシア (Visit Valencia) は、公的機関や民間組織のパートナーと協働し、観光によるカーボンインパクトを測定しています。彼らは、「観光産業を唯一長期的に保証するのは、それが経済的、社会的、環境的に持続可能であること」と公言しています。

米国の首都にあるデスティネーション DC (Destination DC) は、2021 年に「DEI District」\*の取り組みを始めました。この主体的な取り組みにより、旅行者や住民は、地域で平等化に取り組んでいる事業や事業者と関わる方法を見つけることができます。デスティネーション DC の社長兼 CEO のエリオット・ファーガソン氏は、「私たちの願いは、この街の多様性を受け入れること、ここで起こっている進歩について知ること、私たちのコミュニティで恒久的な変化を生み出す方法を理解することで、人々を力づけることです」と述べています。

※DEI District とは？

<https://washington.org/ja/dei>





## 「私たちは、地域の多様性を大切にすることで、人々を力づけたい」

COVID-19 から生まれた 3 つめのテーマは、私たちの業界の目的、価値、役割、パフォーマンス指標の再評価です。同時に、消費者の価値とモチベーションの進化もテーマとなります。旅行・観光は、もはや最終目的ではないと考える DMO が増えていきます。観光及び関連産業はむしろ、コミュニティにとってより優先順位の高い関心事を支える為のパイプラインです。その関心事には、業界やステークホルダーの関心事も含まれます。

旅行者、サービスを提供する業界および旅行者をもてなすコミュニティ間の相互作用を最適化する為のより包括的な業界アプローチに焦点を当てるデスティネーションのリーダーが、とりわけ若い年代において増えています。

Dubai Tourism の副社長スティーン・ヤコブセン氏は次のように述べています。「今年の Futures Study で学びたいのは、いかにして私たちの業界がより人間らしく、共感力を持ち、また公平になるかということです。私たちは、多くの人が現状にうんざりしていると

漏らす傾向を見ることになるでしょう。では、組織である私たちはそれをどう議題に置き換えればいいのでしょうか。それは、私たちが人間第一になる必要があるという事実からスタートしなければならないと思います」

DMO は、多くの他業界や社会的混乱にも対応しています。例えば、気候変動、リモートワークの増加、電子商取引やハイブリッドイベントの加速化、地域住民と社会不和の増加、回復を妨げる深刻な労働力問題などです。

これら全てが課題としての懸案事項を生み出す一方で、多くの新たなチャンスも生みだします。

DestinationNEXT 2021 年版 Futures Study は、世界中のデスティネーションリーダーの視点を通して、これら全ての課題とチャンスを見据え、私たちの業界が以前よりも良い状態を築くというゴールを目指します。

# 作業手順

## フェーズ1：グローバル・アドバイザー・グループ

2021年1月、2021年版 Futures Study の作成がスタートしました。プロジェクトは4つのフェーズをもって完了しました。まず、世界中の主要幹部とデスティネーションのグローバル・アドバイザー・グループを立ち上げました。このグループは、プロジェクト全体を通して指針を示し、報告書において鍵となる傾向と戦略の特定及び優先順位の決定に関して重要な役割を果たしました。

## フェーズ2：世界の観光経済に影響を与える主要トレンド

広範囲な調査が完了し、主要トレンドが特定されました。MMGY NextFactor 社は150以上のインタビューを、グローバル・アドバイザー・グループと6つの専門委員会とともに行いました。専門委員会は、私たちの業界の将来に色々な見解を提示する為に設立されました。調査は、観光及び関連産業に限らない分野の主要トレンドについても行われました。各委員会実施の為にインタビューおよび調査から得た学びのポイントは、7～12ページをご参照ください。

### アドバイザーパネル

#### 1. ディスラプター委員会

プラットフォーム事業者、テクノロジー供給業者、政策組織

#### 2. DMO・観光産業団体委員会

先進的な DMO・観光産業団体の思想的リーダー

#### 3. サプライチェーン委員会

ホテル、航空会社、クルーズ会社、イベント開催地およびサービス提供者

#### 4. コミュニティリーダー委員会

行政、財団、NPO、経済開発機関

#### 5. クライアント関連委員会

ミーティングプランナー、イベント企画者、ツアーオペレーター

#### 6. 他産業委員会

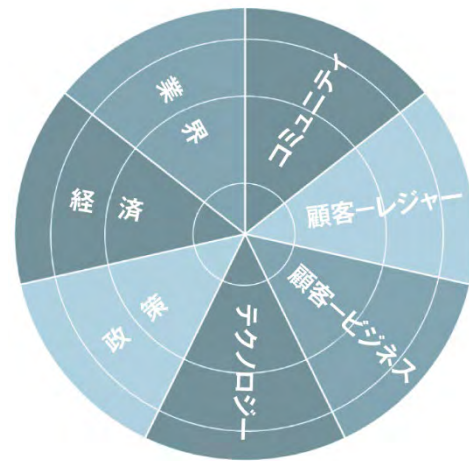
観光産業以外の主要部門のリーダー

フェーズ2のインタビューと調査に基づき、私たちは100項目のトレンドに関するリストを作成しました。これは、今後3年間にわたり観光及び関連産業とDMOに影響を与えるリストになるでしょう。リストの作成者は、以下のとおりです。

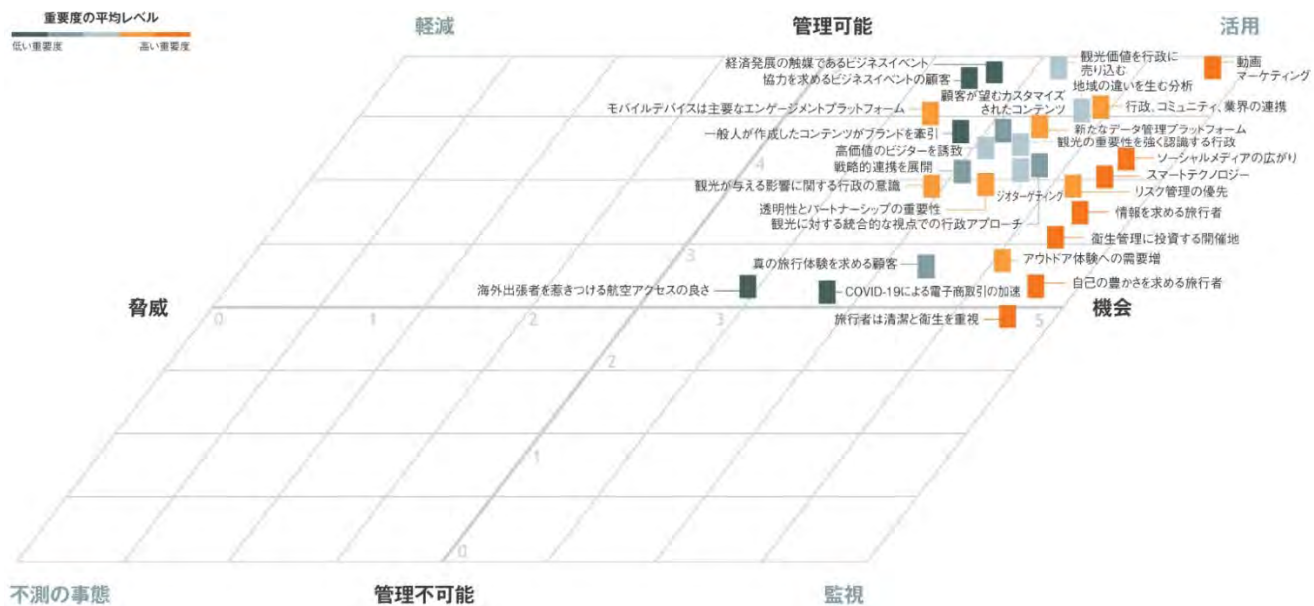
1. グローバル・アドバイザー・グループ
2. DestinationNEXT プロジェクトチーム
3. Destinations International の30歳未満のグループ (30名) や、ジョージ・ワシントン大学の観光プログラムの学生を含む、若い新進気鋭の専門家

プロジェクトチームは、調査プロセスの一環として100項目のトレンドを戦略マップに入れ込みました。そして調査結果のクラスター分析から新たなFuture Mapを作成し、DMOにとって今後3年間の主要な機会を特定しました。トレンドの全リストについては、付録Aをご参照ください。

## 戦略マップトレンド



## Future Map



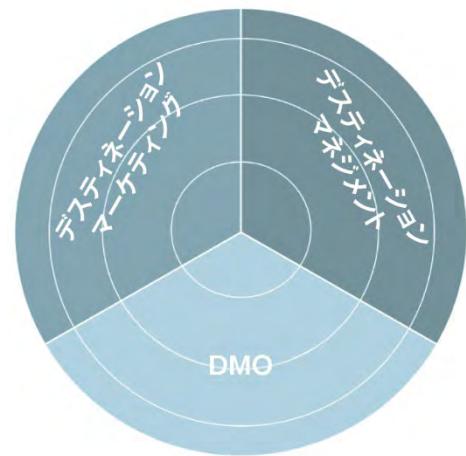
# 作業手順

## フェーズ3：DMOのための主要戦略

フェーズ2の戦略マップでは、80項目の戦略リストを、3つの柱であるデスティネーションマーケティング、デスティネーションマネジメント、DMOを軸に作成および分類しました。新たな Futures Study 2021 年版調査では、各戦略を重要と思われる順に DI メンバー、他業界、他地域の組織の方々に順位付けしてもらいました。加えて、役割と KPI（重要業績評価指標）の進化についても質問しました（23～24 ページ参照）。戦略の全リストについては、付録 B をご参照ください。

その調査は、Destinations International のメンバーをはじめ、IMEX、ICCA、AACB、LATAM、UNWTO、ECM、PCMA などの他業界や地域の組織にまで広がり、合計 52 か国 706 人にご協力いただきました。

### 戦略マップー戦略



**706** 人の回答者

**52** か国

## フェーズ4：報告と発表

調査をもとに、この報告書に記載されている「新たな3つの変革の機会」の作成が行われました。用意されたスライド資料には、推奨戦略の実行を支援する多くのケーススタディとベストプラクティスが含まれています。

**100** 項目のトレンド

**80** 項目の戦略

# 専門委員会調査結果

---

DestinationNEXT survey の 100 項目のトレンドと 80 項目の戦略は、6 つの専門委員会にわたる観光産業および業界外のリーダーを対象に行った大規模な調査と個別インタビューから特定されています。

ここでは、各グループからいただいた貴重な見解をお伝えします。これらは全て、世界の DMO が今後とるべき方向を明らかにする為の基礎となります。

# 私たちが考える持続可能性は環境 だけにとどまらない。

## ディスラプター委員会

私たちが考える持続可能性は、もはや環境だけにとどまりません。環境の健全性と、それが支える統合されたシステムの全てが、今後のデスティネーション組織の戦略をますます決定づけることとなります。国連のSDGsは、世界の観光及び関連産業に関わる全ての認定組織に、持続可能性の指標を作成する為の基礎を提供しています。

観光及び関連産業における平等性・多様性・インクルージョンを向上させる為の取り組みは飛躍的に増加していますが、これは、人種、民族、ジェンダー、性的指向、アクセシビリティ、年齢などに限ったものではありません。多様性のある組織や地域は、創造と革新の力を育みます。それにより、地域ブランドのパフォーマンスは全体的に高まり、あらゆる仕事やコミュニティの個人に多くのチャンスが生まれます。

パートナーにビジネスインテリジェンスを提供するには、効果的なデータ管理が大変重要となります。現在の高性能かつ適当な価格のプラットフォームの出現により、DMOとそのコミュニティの関係は、再定義されているところです。現在これらのビジネスツールは、かなり活用しやすいものとなっています。旅行者の行動やお金の使い方を知ったり、顧客にメッセージを送ったり、コミュニティやパートナーの財産に関するより詳細なマップを作ったり、様々な影響をより適切に測定することが可能となりました。

サードパーティ Cookie が使用できなくなった場合、ファーストパーティデータが、オーディエンスを確保する為の鍵となります。コミュニティエンゲージメントのプラットフォームと消費者参加コンテンツのプラットフォームは増加し続けており、これらは、行政、業界、コミュニティ、旅行者、住民に対し、同意を得た情報を共有する為の新たな方法を提供しています。新たなウェブサイト、イベント、ソーシャルメディア、携帯のトラッキングツールは、地域コミュニティと世界の旅行者が共通のゴールに向かって協力する方法を最適化しており、それを活用している組織に、より多くのファーストパーティデータを提供しています。

旅行会社とイベント団体は、ますますサブスクリプションモデルを進化させ、収益の多様化と増加を図っています。サブスクリプションモデルはさらに、顧客基盤を構築し、ファーストパーティが所有するデータを集積し、バリューチェーン全体で顧客とパートナーの体験を効果的にパーソナライズします。COVID-19のパンデミックにより電子商取引は劇的に加速しました。ストリーミングサービスは増加しましたし、デジタル・サブスクリプションのプラットフォームの進化は、観光産業の新時代の到来を告げています。

COVID-19により、キャッシュレスとオンデマンド社会へのシフトが加速しました。デジタルイベントリツールとモバイル販売機能の向上により、小規模ビジネスはより多くの商品をオンラインで販売し、デジタル決済に対応するようになりました。旅先でもモバイルで簡単に買い物をするにとどまらない、観光産業は、自分たちの地域で買い物をする旅行者の増加をリアルタイムで収益につなげるべきです。



## DMO・観光産業団体委員会

デスティネーションや業界団体のリーダーは、今後ますます多くの場面で重要な存在となり、政策に影響を与え、観光経済を超えた多くの分野で長期的な問題解決に貢献することになります。COVID-19により、税収、労働力、旅行者消費は激減しました。レジャー・ビジネス旅行者を対象とした、あらゆるタイプの地方ビジネスにまで影響が拡大しており、行政は全力で対応しています。しかしながらこの対応は、DMOが長期的支援戦略を拡大し定着させなければ、継続させることはできません。

DMOは、様々な方向に役割が拡大しています。行政だけでなくコミュニティ組織ともより意識的に協働し、社会問題や地域の生活の質を改善する為の戦略を支え、主要セクター開発への投資を促進し、外部からの投資と高価値の人材を誘致し、観光対象を超えた全ローカルブランドの高価値化を図っています。

パートナーが深刻な人材不足に直面している為、労働力開発支援とサポートサービスの改革支援は大変重要になります。人材を留め置くだけでなく人材のスキルアップも必要であり、新たな人材の獲得や以前の人材を呼び戻すということが、観光・MICE部門にとって課題となりつつあります。その一方で人材開発は、共通する目的に向かって公共および民間のパートナーシップを構築するのに最も効果的な方法のひとつでもあります。

DMOにとって重要性が増している多様性と資金維持は、従来のパートナーたちと顔を合わせるころから始まりますが、ほとんどの組織は効果的に実施できていません。北米と欧州では、観光産業改善地区(TID)が急速に増加しており、それにより持続可能性に投資する資金が顕著に増加しています。米国では、10州が2021年のTIDの法制化に向けて動いています。世界では、デスティネーション組織が、自分たちの権限を地域のマーケティングからマネジメントに拡大し、コミュニティにおける自分たちの価値を高め、地域との関連性を強化し、資金力をさらに有効化し、増大させています。

復興への道は長く、平坦ではないでしょう。深刻かつ長期的な影響が残るものと思われます。もともと公的機関から十分なサービスを受けていないコミュニティは、この先も苦境に立たされ続けることになるでしょう。多くのビジネスは、急速に改革する為に準備段階に入り、より大きな市場を目指して商品の多角化を図っています。航空会社、技術プロバイダー、ツアーオペレーター、ホテル企業では、統合が進むでしょう。多くのDMOでも、他の公共および民間組織との連合、同盟もしくは合併が行われることになるでしょう。

価値を共有するコミュニティとしてDMOに焦点を当てたDestinations Internationalの調査報告書は、あらゆる年代のリーダーたちの間で反響を呼びました。語録と価値に基づいたアプローチは、コミュニティの為に実証可能な価値を示した行動に裏付けられたものであるべきである、とリーダーたちは付け加えました。



# コミュニティとは、私たちが所有するものではなく、働きかけるものなのです。

## コミュニティリーダー委員会

COVID-19 がもたらした危機により、経済開発関連の組織は、事業を続ける為にも新たな現実へ適応せざるを得ない状況に追い込まれました。多くの組織が全ての研修コースをオンラインで行うようになりましたが、価格の変更はほとんどなされませんでした。多くのケースでイベント参加者は増加したものの、実質的な経費は減少しました。経済開発関連組織は今、デジタルでの価値の提案を増やす方向で投資を行っています。

コミュニティはデスティネーションでもあります。「コミュニティはテーブルにあるべきだ」というこれまでの考えは、「コミュニティはテーブルそのものだ」という考えに変わりつつあります。コミュニティはただ「所有する」ものではなく、「働きかける」ものなのです。

DMO のいくつかはコミュニティ開発のエンジンや、地域づくりの役割を果たしていません。多くのコミュニティが、パンデミックの中で街の賑わいを取り戻してきています。DMO のリーダーは、地域づくりの変化に関わらなければなりません。これは、コミュニティのリーダーと協働し、通りをきれいで安全な場所にするという基礎的なことから始まりますが、それを忘れてしまった組織もあるようです。

観光業界は、地元の会社をサポートし、芸術・文化の振興に大きな役割を果たさなければなりません。そうすることで、より健康で生き生きとしたコミュニティが生まれ、旅行者の体験の質が全体的に向上します。それらの会社と創造性あふれるコミュニティは、規模を問わず、より多くの地域で競争力を高めます。

DMO は、マクロ社会と環境の危機に関連した取り組みを支える為に、コミュニティで重要な役割を果たさなければなりません。これらの危機には、気候変動、教育問題、ホームレス問題、増大するデジタルデバイドへの対応、公平な経済成長が含まれます。地域住民は、状況に応じて絶えず変化する権力基盤であり、人とコミュニティグループに力を与え、暮らす、働く、訪れる、投資するといった面でよりレジリエンスのある地域をつくります。真の変化は、地域住民のレベルから起こるものです。

観光・イベント業界の教育とトレーニングは、受講者のマルチスキル能力の開発に焦点を当て、受講者が地方のビジネスに大きな価値を提供できるようにすべきです。世界がパンデミックから抜け出そうとしている中、観光業界全体として、再教育プログラムの開発と共に、その状況を注視することを行政に働きかける必要があります。その為、DMO は公共政策に影響を与えることのできる役員をもっと擁するべきです。

DMO は、公共および民間部門と、より意図的に協力することで交通移動とネット接続に関するインフラを向上させています。より多くの DMO が公共および民間のステークホルダーと協力し、交通システムの改善と通信回線の大容量化を図っています。都市部および地方における交通利便性とネット接続の改善は、持続可能で平等な成長の為には欠かせません。これらは、世界の観光業界が直面している最も困難な問題のひとつです。





## サプライチェーン委員会

DMO、イベント開催地、アトラクションやその他のパートナーは、地域全体にアプローチすることで地域おこしを行っています。目的は、レジャーとビジネスのイベント分野において、より助言的でカスタマイズされた包括的な情報およびサービスを提供することです。

航空路線は大幅に削減され、2次マーケットの多くはあと数年戻って来ないでしょう。デスティネーションは今、航空事業の短期および長期的発展の為、行政と関わる必要があります。航空業界は、地球規模での法人旅行が大幅に少なくなるとの予想により、今後さらに悪化していくものと思われます。

大幅な労働力不足は、旅行・観光部門の業界全体に影響を及ぼしています。COVID-19 および若者の観光業界離れ（復帰も含む）は、この部門の業界の回復を妨げています。これにより、公共および民間パートナーの開発が進み、労働力開発への取り組みが行われ、自動化への投資に拍車がかかりました。

人々が、より小さな、より地方のリゾート地へ移住するという動きもあり、人の流入への備えがない地方のコミュニティに大きな影響を与えています。不動産ブームにより一般住宅は不足し、元々の住民にしわ寄せが及んでいます。この動きは、多くの場所で住民間の不和を増加させるばかりです。

デジタルノマドは多くの地域でますます新たな旅行者区分となりつつあります。地域は他の産業と協力し、この新たな旅行者やパートナーに短期滞在以上の異なるタイプの旅行者の体験を提供する準備が必要です。

より洗練されたデスティネーションの Web サイトとデータ管理プラットフォームの増加により、DMO は、観光や MICE にとどまらず、より広範囲のステークホルダーにとっての地域資源となりつつあります。今日では、観光業界のサプライチェーン全体で地域のエンゲージメントを促進しているとデータが示しています。この動きは、農業、テクノロジー、輸送、製造、小売りなどの地域組織のサプライチェーンにも拡大しています。

世界のサプライチェーンが COVID-19 のパンデミックにより打撃を受けて大混乱した一方で、今日の多くの政府は、より多くの国内ネットワークを構築しようとしています。サプライチェーンの開発やそれに関連する重点分野に、リーダーを呼び込もうと力を入れているデスティネーションもあります。

シナリオモデルによると、ホテル、コンベンションセンター、空港、客船における旅行者数が、最終的にパンデミック前のレベルに戻ると示唆されています。問題は、それがどのような形で戻るのか、そして消費者とその体験はどのように発展するのか、ということです。今後数年間は、先に述べた業界全体に変革の波が押し寄せるでしょう。オーナーや経営者は今、先陣を切るべくそれらの業界に投資しています。

# MICE の顧客はリスク管理のために より多くの助けと柔軟性を求めている

## クライアント関連委員会

パンデミック禍において、ビデオ会議が普及したおかげで、オンラインとオフラインで同時開催するハイブリッド会議が行われるようになりました。業界のステークホルダーたちは、対面の MICE への影響を心配しています。しかしながら、イベントの責任者は、ハイブリッド化により聴衆の関与の増加、メンバーシップの促進、収入源の多様化の可能性があると見ています。最終的には、オンラインとオフラインを伴った MICE の出現が正しい（もしくは正しくない）ということ顧客が証明することになるでしょう。

MICE 業界では、世界の異なった地域で同時に MICE 事業を実施するような地域のハブモデル形式の採用が増えつつあります。世界的な年 1 回のイベントを 1 か所で行うのではなく、場所を分散させて行うというこのモデルは、ハイブリッドイベントで出来ることが増えたこと、長距離移動が敬遠されるようになったことにより採用されるようになりました。より多くの人が、近場でのイベントに参加したいと考えるようになると予測される為、参加数、メンバーシップ数、収入は今後増加するものと思われます。パンデミックから回復途中の短い期間は、長距離移動をとるか安全をとるかとのせめぎ合いになるでしょう。

管理者は、法人旅行であっても MICE であっても、対面会議の旅費支出を正当化する為に手を尽くす必要があります。イベント主催者、開催地、物流会社などは今日、より効果的な協力体制のもと、飛行機に乗る理由を正当化するべく、ビジネスケースや QOE（体験の品質）を紹介しています。

平等性・多様性・インクルージョンは組織のイベント担当者が開催地を選択する際に最も優先すべき大きなテーマとなりました。プランナーはステークホルダーに対して、開催地がパートナーの多様なバリューチェーンについてどのような働きかけを行っているか、さらに透明性を高めていく必要があります。

MICE の顧客は、リスク管理の為に、サービス提供者に対しより多くの助けと柔軟性を求めています。プランナーは大規模 MICE を再興させる為、ホスピタリティ、物流、開催地のバリューチェーン全体にさらなる柔軟性を要求しています。

開催地は、IT リテラシー向上の為に、人材育成に投資し続ける必要があります。労働者のスキル向上と新たなテクノロジーへの投資を行ったイベント開催地は、強い競争力を備えることになるでしょう。

持続可能性は、イベント主催者とそのパートナーにとって、さらに重要なテーマとなっています。COVID-19 により、MICE における二酸化炭素の影響減少と効率の最適化に対する需要が高まっています。これはコンベンションセンターだけの問題ではありません。その為、DMO はパートナーと協働して、より包括的な測定ツールの開発に関わるようになりました。

DMO は、イベント主催者をより広範囲の知的資本とつなぐ為に、より地域的なビジョンをもつ必要があります。プランナーは、地域の枠を超えて活用可能な人材を手配することができる組織はどこかと問いかけています。各部門のリーダー、講演者、発表者、新規メンバー、スポンサー、顧客のリストを拡大させておく必要があります。



## 他産業委員会

テクノロジーの最も大きな進化のひとつに「メタバース（仮想世界）」があります。インターネット 3.0、AR クラウド、3D や Spatial Web、あるいはデジタルツインといったものがそうです。今後インターネットには、多くの物理的な場所や空間に結びついた仮想レイヤーが含まれることになるでしょう。そこでは、人々が同一環境内で物理的な現実と仮想現実を行き来することができます。実際、Facebook や Fortnite といったテクノロジープラットフォームは、人々を新たな方法で結びつける為の 3D 体験の開発を進めており、これにより旅行、エンターテインメント、電子商取引、仕事の場所といった全てが影響を受けることとなります。

e ゲームは、パンデミックで加速度的な増加を見せ、多くの企業が e スポーツ用の物理的な会場や e スポーツ体験を発展させ、収益を上げました。興味深いことに、ゲーム文化特有のライフスタイルとコミュニティ要素は、ゲームに費やす金額と同規模の消費を呼んでいます。e スポーツは、ビジネスリーダーに新たなエンゲージメントとビジネスモデル戦略についての豊かな洞察を示しています。

COVID-19 は、ブロードバンドのインフラと通信容量における都市部と地方の格差を浮き彫りにしました。その格差が地域経済の多様化を妨げています。リモートワークとリモート教育の増加により、経済的階級間の「デジタル格差」は悪化しています。新たな政府方針の定義の見直しにより、ブロードバンドは地方住宅での利用も可能な手頃な価格のライフラインとして位置づけられました。

スマートシティ戦略は、単なるテクノロジーではなく、より平等かつ効果的であることを目指して進化しています。その為、近隣開発、コミュニティエンゲージメント、社会正義、学術的機会などに対応する為の都市改革が拡大しています。DMO は、行政、都市、テクノロジー、市民のリーダーと幅広く協働し、住みやすい街づくりへの取り組みを支えています。

AI は、私たちの生活のほぼ全てに浸透していますが、そのテクノロジーは未だ初期段階にあります。AI は、私たちが欲しているもの、または欲しいであろうものを最適に予測すべく進化しています。旅行分野では、手始めに安全、電子商取引、マーケティング、通信、交通、ナビゲーションの効率を上げています。今後、事務や消費者対応を AI に置き換えるという大きな挑戦が行われ、今日のスキルアップした労働力に推進力が加わることでしょう。

COVID-19 により、身体健康だけでなく心の健康への関心も高まりました。今日、精神／感情の健康問題は、もはやタブーではなくなりました。あらゆる部門で、働く人々の感情とパフォーマンスの関係に熱心に取り組む企業が増えています。ホリスティック・ウェルビーイング（全体的に良好な状態）という考え方に対する注目の高まりは、観光及び関連産業でも進んでおり、外部的には製品開発に関する部分、内部的には人材に関する部分で取り組まれています。旅行・観光業界における未来のチャンスを表わすキーワードは、全ての領域において「人間中心」ということです。

# 概要 調査の概要

## グローバル・アウトリーチ

2021年第2四半期に、業界のトレンドと戦略の順位付けを行う為、回答者に対し2つの世界的な調査を実施しました。グローバルアドバイザーグループ、幅広い業界から選出した若手リーダーたち、そしてプロジェクトチームが回答しました。戦略の調査は、世界中のDMOに送られました。

結果をまとめると、2つの調査では以下に関する質問を行いました。

- ・ DMOの事業および運営概要
- ・ DMOおよびグローバルな観光及び関連産業に影響を及ぼす重要なトレンド
- ・ 重要なトレンドに対するDMOの戦略
- ・ 現在の役割と組織の為の主要パフォーマンス指標および将来のあるべき役割と重要業績評価指標（KPI）
- ・ DMOが世界的な社会経済および環境の変化に適応する為に必要な将来性のあるオプション

戦略の調査では、52か国706人の各業界リーダーが回答しました。この調査は世界的規模での実施であるだけでなく、組織の規模、権限、ビジネスモデルについても幅広く対象としました。



アルゼンチン  
オーストラリア  
オーストリア  
バミューダ  
ブラジル  
カナダ  
チリ  
中国  
コロンビア  
コスタリカ  
デンマーク

ドミニカ共和国  
エクアドル  
エルサルバドル  
エストニア  
フィンランド  
フランス  
ドイツ  
ガーナ  
ギリシャ  
グアテマラ  
ホンジュラス

アイルランド  
イスラエル  
イタリア  
日本  
ケニア  
マレーシア  
メキシコ  
オランダ  
ニカラグア  
オマーン  
パナマ

パラグアイ  
ペルー  
ポーランド  
ルワンダ  
ロシア  
スコットランド  
シンガポール  
スロベニア  
南アフリカ  
韓国  
スペイン

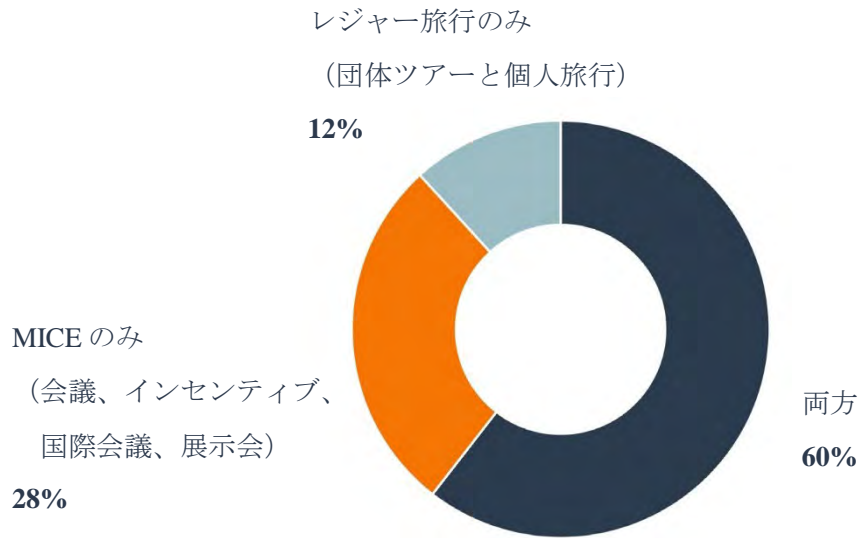
スウェーデン  
スイス  
台湾  
タイ  
アラブ首長国連邦  
イギリス  
アメリカ  
ウルグアイ

---

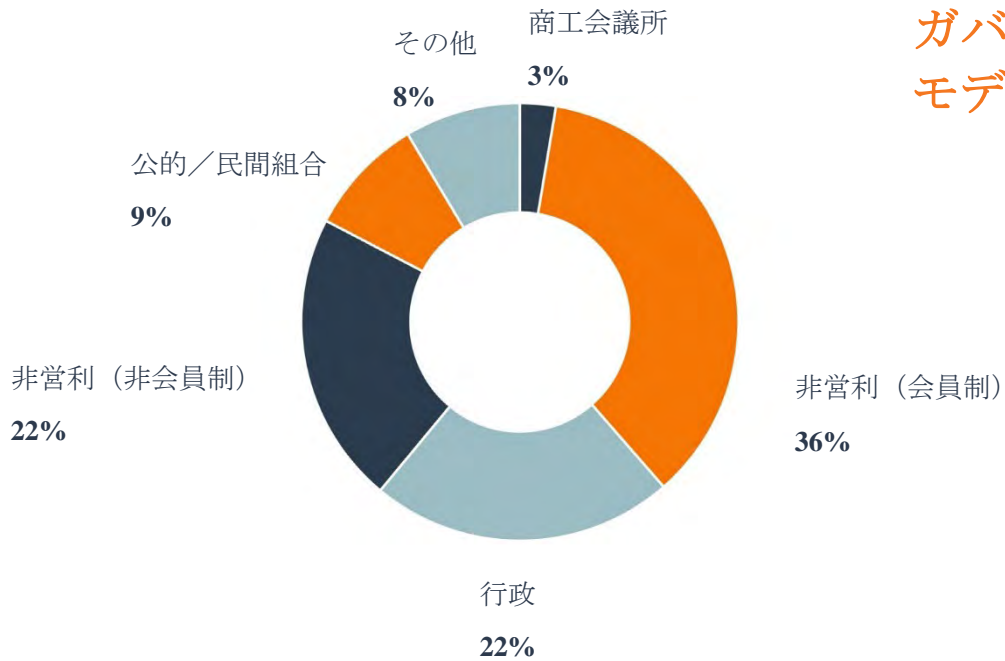
**706** 人の回答者

**52** か国

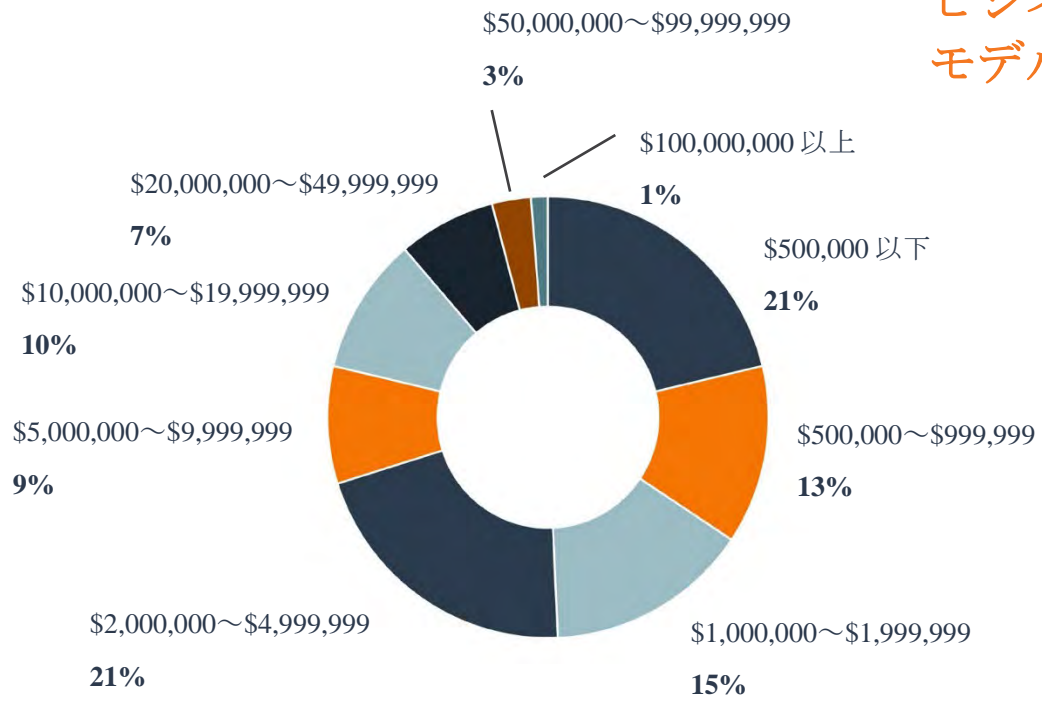
## 市場区分



## ガバナンス モデル



## ビジネス モデル





# 上位 25 項目のトレンド

---

DMO および消費者のトレンドとして順位づけされた 100 項目のうち、上位 25 項目を取り上げます。DestinationNEXT 2019 年版からの順位変動および今年初めて登場した項目は変動欄にそれぞれ表示しています。トレンドの全リストについては、付録 A をご参照ください。



- |  |     |
|--|-----|
| 1. DMO、コミュニティ、行政のより強い連携が、地域の競争力とブランドを後押ししている                   | 新規  |
| 2. 顧客は、他では味わえない本物の旅行体験をますます求めるようになってきている                       | ▼1  |
| 3. あらゆるプラットフォームにおける一般の人々のコンテンツ制作と発信が、デスティネーションのブランドと体験を活性化している | ▼1  |
| 4. 動画は、デスティネーションマーケティングとストーリーテリングの新たな流通手段になっている                | ▼1  |
| 5. 旅行者は、情報、管理、相互交流がより個別化されることを求めている                            | ▲2  |
| 6. 旅行者は、より個人的な豊かさや幸福を求めている                                     | ▲10 |
| 7. 旅行市場での情報伝達（リーチ）ツールとして、ソーシャルメディアの重要性が高まっている                  | ▼4  |
| 8. モバイルデバイスは、旅行者にとってエンゲージメントの為の主要なプラットフォームになりつつある              | ▼2  |
| 9. 顧客は、厳選され、カスタマイズされたデスティネーションコンテンツをより一層求めている                  | ▼1  |
| 10. 旅行者は、高水準の清潔さと衛生状態の良さが保障されることを望んでいる                         | 新規  |
| 11. より良いデータ管理プラットフォームが、戦略の最適化に貢献している                           | 新規  |
| 12. デスティネーションへの空路でのアクセスは、ビジネス旅行者を誘引する為の重要な要素である                | ▲3  |
| 13. デスティネーションのブランド力は、旅行先を選ぶ際のより重要な要素になっている                     | ▲5  |
| 14. アウトドア体験は、より活動的なものが求められるようになっている                            | 新規  |
| 15. MICEの顧客は、より大きな成果を達成する為、デスティネーションとできるだけ協力したいと考えている          | ▲11 |
| 16. 新たなデータ管理プラットフォームは、顧客と市場を全角度から見た情報を提供する                     | 新規  |
| 17. 位置情報を利用した広告配信やローカライゼーションなどのマーケティングの普及が拡大している               | ▼7  |
| 18. 資源活用の為に、DMOは複数の経済部門との戦略的連携をより一層深めている                       | ▼5  |
| 19. 行政機関は、経済開発に焦点を当てながら、統合された複数部門の視点によって、観光にアプローチしている          | ▲2  |
| 20. 現在、危機管理は最優先事項である   | 新規  |
| 21. 会場では、衛生対策とスペース保持対策にかなりの投資を行っている                            | 新規  |
| 22. より多くの地域社会や地方自治体が、地元経済や雇用拡大の為に観光が重要であることを認識している             | ▼8  |
| 23. COVID-19の出現により、電子商取引が劇的に加速している                             | 新規  |
| 24. 観光及び関連産業の影響が雇用、税収、経済全般に及んでいると政府はより一層認識するようになっている           | 新規  |
| 25. デスティネーションに企業（ビジネス）を根付かせる為、透明性および協力関係構築の重要性が高まっている          | ▼13 |

# Future Map

## 2021 年の機会

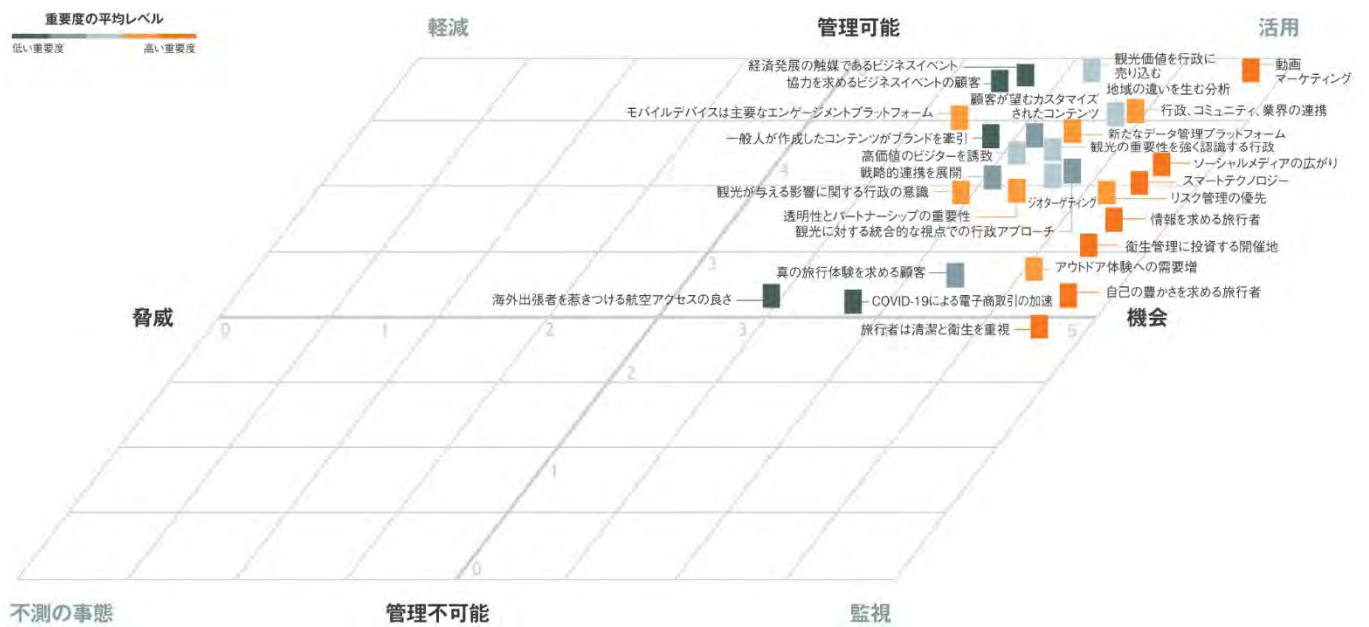
上位 25 項目のトレンドと、レジャー旅行のみおよび MICE のみのデスティネーションの上位トレンドを Future Map に組み込み、以下の基準に基づき各トレンドを評価しました。

- そのトレンドがデスティネーションにとって機会または脅威になる度合い
- DMO がそのトレンドに影響を与える、または利用することができる度合い

従来の SWOT 分析とは異なり、Future Map は DMO が影響を与えることができるトレンドに重点を置いています。

2021 年の分析で、全ての上位トレンドが明らかになりましたが、その中でひとつだけ、機会の活用という点で、グリッド図の右上の象限に入らないものがありました。

「Future Map は、DMO が作用または影響を及ぼすことができるトレンドに重点を置くことを手助けします。2021年の分析では、1つを除き、上位トレンド全てが機会を活用すべきものとして分類されました。」



# 上位 25 項目の戦略

DMO の戦略として順位付けされた 80 項目のうち、上位 25 項目を取り上げます。DestinationNEXT 2019 年版からの順位変動および今年初めて登場した項目は変動欄にそれぞれ表示しています。戦略の全リストについては、付録 B をご参照ください。

## 戦略順位

## 変動

1. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する	▲2
2. デスティネーションにおける合意形成の為の中心的役割をより積極的に果たす	0
3. 観光及び関連産業に関する今後の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する	▼2
4. コミュニティの目標、価値、創造の力を中心に、デスティネーションのブランドを構築する	新規
5. 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる	▲2
6. 旅行者数のボリュームだけでなく、観光と MICE が経済と社会に及ぼす影響をより詳細に測定する為の新たな KPI を開発する	▲4
7. 長期的戦略を明確にする為、デスティネーション基本計画／管理計画を立てる	▲1
8. 経済開発の取り組みにより積極的に関わる	▲12
9. 観光、経済発展、人材採用を統合的かつ適切に対処する	▲2
10. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投入し、デスティネーションを売り込む	▼6
11. 自分のコミュニティの中で、旅行者の体験と、地域住民の生活の質を関連づける	▲15
12. データ管理において、より高度な能力開発を行う	新規
13. マーケティング ROI を最適化する為に、データ管理およびデジタル戦略の改善と調整を図る	新規
14. イベントや旅行者を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築する	▲1
15. 観光業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進める	▼1
16. 自然環境と、我々の本物の社会的および文化的特性を、保護・管理する	▼4
17. 創造的破壊が行われている経済において効率的に競争する為の能力とスキルを獲得する	▲5
18. 顧客の要求にすぐに応えられるよう、デジタルシステムとデジタルサービスを導入する	▲11
19. モバイル端末利用を主とした顧客とのデジタルエンゲージメントを設計する	▼10
20. 政策と商品開発において、より大きな役割を担う	▲7
21. 資金調達レベルの維持／拡大の為に、収益源を多角化する	▲19
22. 旅行への抵抗をなくす為に、方針決定者に積極的に働きかける	▲21
23. 経済的影響を測定する為の方法を他の DMO と統一する	▼10
24. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスをとる	▼7
25. 持続可能な観光とイベントの戦略的枠組みを構築する	新規

# 役割と KPI

## 今後の DMO

2021年版 Futures Study の調査では、現在を含め今後3年間のうちに何が起こると考えているのかを確認する為、組織として最も重要な役割と重要業績評価指標（KPI）の順位付けを回答者に求めました。

順位は、今後変動する可能性があります。

組織の役割に関して、DMO のリーダーは特に以下の拡大を図りたいと考えています。

- ・ デスティネーションと商品の開発
- ・ データ調査とビジネスインテリジェンス（BI）
- ・ 旅行者の体験とサービス
- ・ 人材育成

KPI に関して、今後は以下を測定することがさらに重要となります。

- ・ 来訪者満足度
- ・ 住民感情
- ・ 社会的および環境的影響

組織の役割	2021年	今後3年の目標
デスティネーションマーケティング	1	1
ブランドマネジメント	2	2
デスティネーションおよび商品の開発	7	3 (▲4)
データ調査とビジネスインテリジェンス (BI)	8	4 (▲4)
デスティネーション情報資源	3	5
コミュニティとの関係	4	6
産業へのアドボカシー活動	5	7
旅行者の体験およびサービス	11	8 (▲3)
広範囲にわたる経済開発	6	9
会議および国際会議セールス	9	10
持続可能性へのアドボカシー活動	13	11
平等性・多様性・インクルージョンの提唱	10	12
主要イベントパートナー/ディベロッパー	14	13
人材育成	17	14 (▲3)
健康と安全の為の支援	12	15
レジャーセールス (団体旅行および個人旅行)	16	16
国際会議サービス	15	17
会場運営者 (PCO)	18	18

## 重要業績評価指標 (KPI)

観光の経済的影響	1	1
宿泊稼働率	2	2
来訪者満足度	9	3 (▲6)
旅行者/MICE参加者の数	4	4
住民感情	12	5 (▲7)
マーケティング ROI	6	6
ホテルの業績評価	3	7
社会や環境への影響	15	8 (▲7)
宿泊来訪者数	5	9
ビジネスへの誘導/紹介数	7	10
ソーシャルメディアでの知名度	8	11
会員の満足度	10	12
アーンドメディア	11	13
成約率	14	14
会場収益	13	15

# 3つの変革の機会

DMOの将来は、3つの変革の機会を中心に展開すると考えています。デスティネーションのリーダーは、これら3つの機会を全て活用して、今日の組織を効果的に手動していく必要があります。

## デスティネーションの連携

行政、コミュニティ、産業界の優先事項が可能な限り提携した場合、どんな規模のデスティネーションであっても、世界の観光及び関連産業においてより強い競争力を発揮します。全ての公共、民間、市民部門が意見を交換する包括的地域アプローチは、旅行者体験のレベルを上げることで強いコミュニティをつくり、全ての部門で持続可能性と経済開発を支え、住民の生活の質を改善します。

## 持続可能な開発

観光業界は以前から、経済、社会文化、環境の持続可能性が非常に重要であると述べています。COVID-19の出現は、なぜそれらが重要であるかを知らしめました。国連のSDGs17項目は、観光経済の地方コミュニティへの影響の与え方と、旅行者消費から得る利益をより持続可能かつ公平に行き渡らせる方法について、あらゆる面における改善を目指した統一ロードマップを示しています。持続可能な開発と成長管理の為のバランスの取れたアプローチは、DMOがその関与と影響力を増す為の鍵となります。

## 価値に基づいたマーケティング

デスティネーションにおける旅行者体験の全体的な質には、何が地方コミュニティの価値であり、地域住民がいかに集合的目標の到達に向けて取り組んでいるかが含まれます。COVID-19の出現により、独創的で文化的なコミュニティの力は大きな競争力を生むことが明らかになりました。デスティネーションの知名度を上げるだけでなく、そこにあるものを知ってもらう助けとなるのです。リピーターとなる旅行者は、コミュニティの一員になりたいと考え、同じ場所を繰り返し訪れるようになります。訪れた先の文化が自分の考えや優先するものに合致するのです。主観的な質を伝えることは、デスティネーションマーケティングを次の段階に進化させます。



3つの変革の機会、予算の規模を問わず全てのDMOが戦略的意志決定をする際の総合的な枠組みとなります。これらは、DestinationNEXT 2019年版から新たに進展がみられたものであり、以下の実態分析を基にしています。

1. COVID-19のパンデミックは、観光及び関連産業における様々な分野が、主要な観光関連の資産を越え、あらゆる業界の小規模事業をいかに支えているかということに浮き彫りにしました。今日の行政機関は、旅行者の存在が住民にとって大いに価値があるということに気づいています。
2. データ管理プラットフォームは、目覚ましい進歩を遂げました。以前のDMOは、データをひとつひとつ購入しなければなりませんでした。現在は複数のソースから集めたデータを分かりやすくひとつのダッシュボードに取り込むことができるようになりました。これらのプラットフォームの価格もさらに手頃になり、様々な公共および民間のステークホルダーと、カスタマイズされたデータを共有する為の強力なツールに進化しています。
3. 2020年のブラック・ライヴズ・マター運動は、世の中を変える為の実行可能な取り組みについて皆が話し合う機会をつくり、公平性・多様性・インクルージョンへの動きを促進しました。現在は、いかに多様性が創造と革新の源泉であるかを探ることに焦点が当てられるようになりました。これにより、全ての組織やデスティネーションのパフォーマンスが牽引されています。
4. 旅行・観光部門を含む多くの業界が停止したことにより、世界の環境が劇的に改善しました。現在、あらゆる場所において、気候危機、海洋汚染、生物多様性の減少、生態系の悪化が多くの消費者の最優先懸念事項となっています。DMOは、観光及び関連産業がいかにコミュニティや環境の健全性に影響を与えているか、さらに知る必要があります。
5. COVID-19は、業界リーダーや消費者に、他の問題と同様、旅行の価値と目的を再評価する時間を与えました。旅行者の関心が今後長期的にどう進化するか結論づけるのは、時期尚早です。しかしはっきりと言えるのは、より主観的かつ人間的なレベルで同じ考えをもつ旅行者とつながれるようにする為、地域住民やコミュニティ組織が大切にしているものにますます注目するDMOが増えるということです。

# デスティネーションの連携

どのデスティネーションも、相互に連結するネットワークと複雑なシステムで成り立っています。旅行者は、あらゆる業界のステークホルダー、コミュニティの組織やイベント、小規模ビジネス、デスティネーションとつながるインフラなど、多くのものと出会い、支持するようになります。レジャーおよびビジネス旅行者の多くは、デスティネーションを構成し、相互に関連するこんなにも多くのものを彼ら自身が牽引していることに気づいていませんが、全て何らかの形で直接的・間接的な影響を受けています。

それゆえ、行政機関・コミュニティ・業界のリーダーがうまく協働すれば、旅行者の体験もより良いものとなります。旅行者が訪れる場所、滞在期間、訪れる時期と理由、費用、好みのビジネスの種類、ソーシャルメディアでシェアする事柄などが直接影響を受けることになります。そもそもなぜ旅行者はやってきたのか、というところにも影響を与えるのです。

これは新しい考え方ではありません。世界経済フォーラムの年2回の旅行・観光競争力指数は、「公共・民間・市民部門が、旅行者の訪問先の質と住民の生活の質を上げる為に、様々な分野とどの程度協働しているか」という観点から、国ごとの競争力を順位付けします。これにより、場所と生活の質を上げる努力と相互協力をどの程度行ったかが明確に示されます。

しかしながら、地方自治体レベルの観光協会は、コミュニティの幸福（ウェルビーイング）が、旅行・観光部門での競争力を牽引するという点を完全には把握していませんでした。

COVID-19のパンデミックにより、地方自治体レベルの行政、町、郡レベルでも、なぜまたはどのように行政、コミュニティ、観光産業が相互連携するのかということに注意が向けられるようになりました。さらに、コミュニティや近隣地域開発、公平な労働力確保、小規模ビジネスと主要部門の成長等において、目的を共有する方法が示されました。

デスティネーション業界のリーダーがよく引用する言葉に「地域住民の利益は、旅行者の利益でもある」というものがあります。今後はますます、この言葉が何を正確に意味し、どのように達成するかに焦点が当てられるようになります。

Ljubljana TourismのCEOでありEuropean Cities Marketingの会長であるペトラ・スタセック氏は、次のように語っています。「私たちは皆、考え方のパターンを変えなければなりません。旅行者の行動パターンが変わったからです。観光そのものはもはや私たちにとって第一の関心事ではありません。私たちはより大きなシステムを用いたアプローチ法を開発し、行政やコミュニティのリーダーとより定期的に会合を重ね、この業界が他の多くの業界に変化をもたらす方法を明確にしているところです。今回の世界的危機を良い教訓とし、人類にとって観光をさらに価値あるものにするべきです。」



「地方自治体レベルの観光産業は、コミュニティの幸福（ウェルビーイング）が、旅行・観光部門での競争力を牽引するということを完全には把握していませんでした」

## トレンドと戦略

- 2021年は、「DMO、コミュニティ、行政のより強い連携が、地域の競争力とブランドを後押ししている」が新たにトレンド順位第1位となりました。これは明らかに、観光産業が、行政及びコミュニティとのエンゲージメントを今まで以上に優先させていることを示唆しています。
- 「デスティネーションにおける合意形成の為の中心的役割をより積極的に果たす」は、戦略順位第2位でした。アドボカシーと公共政策は、DMOが顕著に投資を増加させている分野であり、パンデミックをきっかけに、この傾向が見られるようになりました。
- 2021年は、データ管理に関連するトレンドと戦略が上位に入りました。ビジネスインテリジェンスは公共・民間・市民部門連携の基盤となります。

- 戦略順位第9位の「観光、経済発展、人材採用を統合的かつ適切に対処する」は、若手リーダーの間では第2位でした。
- 「長期的戦略を明確にする為、地域の基本計画／管理計画を立てる」は、戦略順位第7位に上昇しました。これは、役割の変化に基づく包括的な計画づくりが必要であることを示しています。
- 「高価値のMICEを誘致する為に、大学、研究機関、先進的／独創的な業界とのエンゲージメントを拡大する」が、ビジネスイベント専門の事業者の為の戦略ランキングでトップでした（39ページ参照）。
- 戦略順位第3位である「観光及び関連産業に関する今後の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する」は、地域を差別化する為の大きな機会を提供します。

## デスティネーションの連携に関連するトレンド

1. DMO、コミュニティ、行政のより強い連携が、地域の競争力とブランドを後押ししている
10. 旅行者は、高水準の清潔さと衛生状態の良さが保障されることを望んでいる
11. より良いデータ管理プラットフォームが、戦略の最適化に貢献している
12. デスティネーションへの空路でのアクセスは、ビジネス旅行者を誘引する為の重要な要素である
18. 資源活用の為に、DMOは複数の経済部門との戦略的連携をより一層深めている
19. 行政機関は、経済開発に焦点を当てながら、統合された複数部門の視点によって、観光にアプローチしている
20. 現在、危機管理は最優先事項である
22. より多くの地域社会や地方自治体が、地元経済や雇用拡大の為に観光が重要であることを認識している
24. 観光及び関連産業の影響が雇用、税収、経済全般に及んでいると政府はより一層認識するようになっている
25. デスティネーションに企業（ビジネス）を根付かせる為、透明性および協力関係構築の重要性が高まっている
26. DMO/CVBは、観光産業の価値をより効果的に行政に売り込む為に、アドボカシーアプローチ方法を変えつつある
27. 職場やサプライチェーン全体で、公平性・多様性・インクルージョンへの注目が高まっている
29. ビジネスモデルの変化、テロ、感染症の流行、自然災害が引き起こす混乱が、デスティネーションの思考や行動に、ますます影響を与えている
38. 住民感情は、重要な測定項目になりつつある
40. 代替の政治的プロジェクトが業界の税収に与える影響が大きくなっている

## デスティネーションの連携に関連する戦略

2. デスティネーションにおける合意形成の為の中心的役割をより積極的に果たす
3. 観光及び関連産業に関する今後の課題に対処する為、地域社会との関係を強化する
7. 長期的戦略を明確にする為、デスティネーション基本計画／管理計画を立てる
9. 観光、経済発展、人材採用を統合的かつ適切に対処する
14. イベントや旅行者を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築する
15. 観光業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進める
21. 資金調達レベルの維持／拡大の為に、収益源を多角化する
22. 旅行への抵抗をなくす為、方針決定者に積極的に働きかける
23. 経済的影響を測定する為の方法を他のDMOと統一する
26. アドボカシーとコミュニティエンゲージメントの為に、改善されたデータ管理ツールを活用する
29. 今後の計画を策定する際の戦略的検討事項として、安全・健康・セキュリティを注視する
33. ネットワーク拡大の為、地域社会でのアウトリーチ活動を開発する
34. 地方の小規模ビジネスとコミュニティ団体への支援を増やす
38. 公共／民間部門の優先事項に沿った市場の細分化に重点を置く
40. コミュニティへの影響と関わりを広げる為、権限を拡大する

# 持続可能な開発

DMOは何十年もの間、地域、商品およびコミュニティの開発で、その役割を拡大させてきました。組織の多くは、観光及び関連産業の供給面の改善に対応する専門部署を備えています。そういった部署では、デスティネーションの開発に投資した地元パートナーに、ネットワーク、専門技術およびリソースを提供しています。

しかしながら、DMOは持続可能な開発について常に重点的に取り組んできたわけではありませんでした。持続可能な開発には、環境的、社会文化的、経済的レジリエンスも含まれます。COVID-19は、デスティネーションと産業界が破壊的衝撃に備えていなかった場合、または衝撃を与えるもしくは衝撃を悪化させる慢性的なストレスに対応しなかった場合に、何がおこるかを明確に示しました。

2021年は、DMOが観光及び関連産業をより持続可能で公平なものにする為の開発をどのように支えるべきか、終わりのない議論がなされました。どのように達成すればいいか、どのレベルまでやるかについて、意見が二つに分かれました。COVID-19の襲来は「より良い生活を作る」千載一遇のチャンスだという主張もあれば、一方では、パンデミックの間はひたすら耐え、現状が回復するのを待つべきだという主張もありました。なぜなら、多くの業界ステークホルダーにとって、パンデミック前は良い状態だったと思えたからです。

社会正義の側面としては、公平性・多様性・インクルージョンの話題が今の主流になっています。幅広い裾野をもつ旅行・観光部門は、組織やコミュニティに実際に影響を与えるようなポジティブな進歩を生み出します。現在起こっていることは始まりにすぎないと言われていますが、その中でも観光産業が前進する様子には明らかに大きな変化がありました。

環境の持続可能性の側面では、地球の健康への取り組みに関しては、目的や意見の一致がほとんど図れていません。自分たちのカーボンフットプリントを減少させる為の新たな取り組みを展開・支持するデスティネーションが増えてきています。しかしながら、さらに多くのデスティネーションが、環境の悪化に取り組むのは自分たちに委託されたことではないと考え、行動することをためらっています。

国連のSDGs17項目は、統一したロードマップを提供しています。それは、人と地球に関連した、大小全てのコミュニティの健康と幸福（ウェルビーイング）を向上させる為のものです。SDGsは、多くの認定事業者の基盤となっており、DMOとの協働のもと、持続可能かつ公平な地域開発につながる戦略的計画の開発を可能にしています。

世界的な観光産業は、SDGsが今後ますます重要になると考えたほうがいいでしょう。観光産業にもっと取り組むべきだと、特に若手リーダーたちは主張しています。DMOは、若手リーダーが継続して関与できるよう、より大きな世界的プラットフォームを提供することで、持続可能な開発に関する知識の共有と行動を保証すべきです。他の主要産業部門は、おそらく、旅行・観光業界の先を行っています。観光産業は現在岐路に立っていますが、支持するものと実際に届けるものとのギャップを埋めることができるか、今後見ていく必要があります。



「2021年は、DMOが観光及び関連産業をより持続可能で公平なものにする為の開発をどのように支えるべきか、終わりのない議論がなされました」

## トレンドと戦略

- ・「旅行者数のボリュームだけでなく、観光とMICEが経済と社会に及ぼす影響をより詳細に測定する為の新たなKPIを開発する」は、全体の戦略順位では第6位でしたが、若手リーダーの間では第1位でした（54ページ参照）。
- ・「顧客は、他では味わえない本物の旅行体験をますます求めるようになってきている」はトレンド順位第2位で、「顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる」は戦略順位第5位でした。2021年、オーセンティック（本物）という言葉には、持続可能性と多様性に関連した新しい概念が取り込まれました。
- ・トレンド順位第14位の「アウトドア体験は、より活動的なものが求められるようになってきている」は、2021年に初登場しました。非都市部への旅行に対する需要はパンデミック後も続くと思われます。多くのデスティネーションは、需要を取り込む方法を模索しています。
- ・「デスティネーションは、経済、社会、環境への影響を含めた、より広い意味で持続可能性を捉えている」は、トレンド順位第32位でした。これは、この部門全般で持続可能な開発の重要性がより強く認識されるまでには、まだ長い道のりがあることを示唆しています。
- ・「持続可能な観光とイベントの戦略的枠組みを構築する」は、全体の戦略順位では第25位でしたが、欧州では第2位、アジアでは第6位でした。
- ・トレンド順位第15位「MICEの顧客は、より大きな成果を達成する為、デスティネーションやサプライヤーとできるだけ協力したいと考えている」は、2021年に初登場しました。これは、トレンド順位第31位の「MICEは、コミュニティの長期的経済開発を促進するものとして、ますます位置づけられるようになってきている」と互いに関連しています。

## 持続可能な開発に関連したトレンド

2. 顧客は、他では味わえない本物の旅行体験をますます求めるようになってきている
14. アウトドア体験は、より活動的なものが求められるようになっている
15. MICEの顧客は、より大きな成果を達成する為、デスティネーションとできるだけ協力したいと考えている
21. 会場では、衛生対策とスペース保持対策にかなりの投資を行っている
28. 地域住民と旅行者双方の利益となるような場所づくりが大きく注目されている
30. コミュニティは、デスティネーション体験の開発やマネジメントにもっと関与することを期待されている
31. MICEは、コミュニティの長期的経済開発を促進するものとして、ますます位置づけられるようになってきている
32. デスティネーションは、経済、社会、環境への影響を含めた、より広い意味で持続可能性を捉えている
33. ハイブリッドイベントは、宿泊者数だけでなく全体の旅行者数を減少させる
36. 経済への直接的な影響を高める「高価値」旅行者の誘致に誰もが力を入れている
37. 国内旅行は見通しが可能な為、今後の優先市場となる
39. より小さい中規模都市を MICE 開催地として予約するミーティングプランナーが増えている



## 持続可能な開発に関連した戦略

5. 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる
6. 旅行者数のボリュームだけでなく、観光と MICE が経済と社会に及ぼす影響をより詳細に測定する為の新たな KPI を開発する
8. 経済開発の取り組みにより積極的に関わる
11. 自分のコミュニティの中で、旅行者の体験と、地域住民の生活の質を関連づける
16. 自然環境と、我々の本物の社会的および文化的特性を、保護・管理する
20. 政策と商品開発において、より大きな役割を担う
24. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスをとる
25. 持続可能な観光とイベントの戦略的枠組みを構築する
35. デスティネーションの大量かつ複雑なデータを管理／分析出来るような人材育成に投資する

# 価値に基づいたマーケティング

部門を問わずほぼ全ての業界が、顧客ロイヤルティと顧客生涯価値をなによりも重視しています。これは旅行という視点から言うと、リピート率の優先度の高さを指すことになります。では、業界はどのようにしてリピート率を上げるのでしょうか。

DMOにとって、ロイヤルティは常に頭の痛い問題です。DMOは、ホテル、クルーズ会社、航空会社などのように旅行者を直接キャッチしたりロイヤルティを奨励する為の自社予約システムを持っていません。デスティネーションのリーダーがリピート率を上げるには、コミュニティづくりと消費者データに投資し、旅行者の好みと事業者が提供する体験を可能な限り効果的な方法でマッチさせていく必要があります。

なぜなら……

リピーターは、観光客のような気持ちでデスティネーションに戻るわけではありません。多くは、その地域社会の一員であると感じたいから戻るのであり、その土地で、価値、熱意、志向を分かち合いたいと考えています。住民のライフスタイルや生き方、コミュニティ、文化的なDNAは大きな強みです。これは、物理的な特性以上に、リピート率の増加を後押しする助けとなります。

何年も前から、多くのDMOが、地域住民や組織の目的、価値、創造力を促進させて、デスティネーションのブランドの定義づけと差別化を進めてきました。旅行体験がますます商品化されるにつれ、この体験を支える地域住民とコミュニティのサプライチェーンが、土地の雰囲気をもっと良い状態で発信することができます。

これらは、COVID-19のパンデミックの間、シンガポール、ヘルシンキ、フォートワースといった大都市から、カナダやコロンビアといった国、米国ワイオミング州のジャクソンホール、ネバダ州のカーソンバレーといった小規模の町にいたるまで、世界的規模で拡大しました。

これらのデスティネーションで、旅行者の需要を喚起する役割を担う組織は、他の組織と同様に、コミュニティをデスティネーションとして位置づけています。彼らが後押ししている理由がこれです。山にある町、海辺のリゾート地、国際都市は、消費者の視点からは競合する他の観光地と同じように見えるかもしれませんが。コミュニティが大切にしているもの、抱いている目標とその理由、そして旅行者がそのエネルギーにどのようにして触れられるか。デスティネーションのマーケティング担当は、こういったことを今後行っていく必要があります。

カナダ、ニューファンドランドのフォーゴ・アイランド・インの創業者であり Destination Canada の取締役であるジータ・コブ氏は、次のように述べています。「場所への理解が、私たちのアイデンティティを決定付けます。これは単に物理的な場所について言っているものではありません。コミュニティとして共に働きかけることが、私たちが形作るということです」



「リピーターは、観光客のような気持ちでデスティネーションに戻るわけではありません。その地域社会の一員であると感じたいから戻るので  
す」

## トレンドと戦略

- 全体の戦略順位では第4位だった「コミュニティの目標、価値、創造の力を中心に、デスティネーションのブランドを構築する」は2021年に初登場しました。新規で上位に入ったということは、「旅行者体験」が意味する範囲をひろげ、デスティネーションの差別化をDMOが実際に推進していることを示唆しています。
- 「旅行者は、より個人的な豊かさや幸福を求めている」は、10個ランクアップし、トレンド順位第6位でした。ここ十年、変革的で目的のある旅行が注目されるようになり、商品開発の改革やコミュニティエンゲージメントの開発に多くのチャンスを提供してきました。今後の課題は、「期待を裏切らない」旅行体験の設計です。

• 戦略順位第27位は「私たちのコミュニティ、経済などにより貢献している高価値で意識の高い旅行者に対するメッセージを増やし、優先順位を上げていく」です。今日、全てのデスティネーションが利益を増やしたり、自らのコミュニティに対する影響を意図している旅行者を誘致する試みを実施しています。

• 動画によるメッセージングは、トレンド順位でも戦略順位でも上位に入りました。しかしながら若手リーダーの間では「動画コンテンツにより多くの労力と資源を投入し、デスティネーションを売り込む」は28位に留まりました（全体では第10位。65歳以上では第2位）。おそらく動画は、次世代のデスティネーションのリーダーが考えるメッセージではないのでしょうか。

• 「モバイル端末利用を主とした顧客とのデジタルエンゲージメントを設計する」は戦略順位第19位でしたが、DMOの多くは、実現可能なレベルでは実施できていませんでした。

## 価値に基づいたマーケティングに関するトレンド

3. あらゆるプラットフォームにおける一般の人々のコンテンツ制作と発信が、デスティネーションのブランドと体験を活性化している
4. 動画は、デスティネーションマーケティングとストーリーテリングの新たな流通手段になっている
5. 旅行者は、情報、管理、相互交流がより個別化されることを求めている
6. 旅行者は、より個人的な豊かさや幸福を求めている
7. 旅行市場での情報伝達（リーチ）ツールとして、ソーシャルメディアの重要性が高まっている
8. モバイルデバイスは、旅行者にとってエンゲージメントの為の主要なプラットフォームになりつつある
9. 顧客は、厳選され、カスタマイズされたデスティネーションコンテンツをより一層求めている
13. デスティネーションのブランド力は、旅行先を選ぶ際のより重要な要素になっている
16. 新たなデータ管理プラットフォームは、顧客と市場を全角度から見た情報を提供する
17. 位置情報を利用した広告配信やローカライゼーションなどのマーケティングの普及が拡大している
23. COVID-19 の出現により、電子商取引が劇的に加速している
34. イベント出席者と参加者は、完全に進化したハイブリッド体験をますます期待している
35. オンラインの顧客を守る為、プライバシーとセキュリティープロトコルをより強化することが期待されている

## 価値に基づいたマーケティングに関する戦略

1. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する
4. コミュニティの目標、価値、創造の力を中心に、デスティネーションのブランドを構築する
10. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投入し、デスティネーションを売り込む
12. データ管理において、より高度な能力開発を行う
13. マーケティング ROI を最適化する為に、データ管理およびデジタル戦略の改善と調整を図る
17. 創造的破壊が行われている経済において効率的に競争する為の能力とスキルを獲得する
18. 顧客の要求にすぐに応えられるよう、デジタルシステムとデジタルサービスを導入する
19. モバイル端末利用を主とした顧客とのデジタルエンゲージメントを設計する
27. 私たちのコミュニティ、経済などにより貢献している高価値で意識の高い旅行者に対するメッセージングを増やし、優先順位を上げていく
28. 体験の全ての段階において、顧客とつながりをもつ
30. 旅行者体験を向上させるプラットフォーム構築に積極的に参画する
31. 変革的な／目的のある旅行への需要に応える旅行者向けのメッセージングを開発する
32. 持続可能性と公平性に投資している先進的な人々と組織を後押しすることにより、デスティネーションのブランド価値を上げる
36. デスティネーションの第一人者としての役割を果たす
37. 一方向のコミュニケーションよりも、顧客との双方向の対話を実施することに重点を置く
39. DMO の重要戦略として共同技術を使用する

# MICE 組織

A person is standing in a futuristic, blue-lit environment. The background is a large, curved wall composed of a grid of light points, creating a digital or data-like atmosphere. The person is seen from behind, looking towards the wall. The overall scene is illuminated with a strong blue light, and there are some dark, rectangular structures on the floor.

MICE の開発と推進を専門に行うコンベンションビューローのリーダーの戦略として、上位 50 項目を取り上げます。戦略の優先度は、全ての役割を通して組織が順位付けした主要な戦略の集計リストとは大きく異なります。

# MICE 戦略

1. 高価値の MICE を誘致する為に、大学、研究機関、先進的／独創的な業界とのエンゲージメントを拡大する
2. MICE を誘致する為に、地域の主要経済分野を活用する
3. デスティネーションにおける合意形成の為に中心的役割をより積極的に果たす
4. 経済的影響を測定する為の方法を他の DMO と統一する
5. MICE 誘致に向け、パートナーとともにインセンティブに関する戦略を再開発する
6. 旅行者数のボリュームだけでなく、観光と MICE が経済と社会に及ぼす影響をより詳細に測定する為の新たな KPI を開発する
7. 今後の計画を策定する際の戦略的検討事項として、安全・健康・セキュリティを注視する
8. 観光、経済発展、人材採用を統合的かつ適切に対処する
9. イベントや旅行者を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築する
10. 創造的破壊が行われている経済において効率的に競争する為の能力とスキルを獲得する
11. 一方向のコミュニケーションよりも、顧客との双方向の対話を実施することに重点を置く
12. 観光業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進める
13. コミュニティの目標、価値、創造の力を中心に、デスティネーションのブランドを構築する
14. MICE 顧客と、デスティネーション内の知力やナレッジネットワークを結びつけることを重視する
15. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスをとる
16. 観光及び関連産業に関する今後の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する
17. 持続可能な観光とイベントの戦略的枠組みを構築する
18. 資金調達レベルの維持／拡大の為に、収益源を多角化する
19. 顧客体験の全ての段階、すなわち認知、関心、予約、訪問、訪問後において、顧客とつながりをもつ
20. 経済開発の取り組みにより積極的に関わる
21. 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる
22. 各種団体と密接に協力して、団体が従来目的を達成できるように支援する
23. ネットワーク拡大の為に、地域社会でのアウトリーチ活動を開発する
24. 地元のビジネスコミュニティ内でソーシャルネットワークを構築するパイプ役として機能する
25. 公共／民間部門の優先事項に沿った市場の細分化に重点を置く

## MICE 戦略

26. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投入し、デスティネーションを売り込む
27. 持続可能性と公平性に投資している先進的な人々と組織を後押しすることにより、デスティネーションのブランド価値を上げる
28. デスティネーション活性化の為の新たなイベント企画で、より一層重要な役割を果たす
29. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する
30. 顧客の要求にすぐに応えられるよう、デジタルシステムとデジタルサービスを導入する
31. 自然環境と、我々の本物の社会的および文化的特性を、保護・管理する
32. MICE に対するリスク評価とリスク軽減戦略への関与を強める
33. 将来の混乱および機会に対する備えに役立つようなシナリオを立案する
34. 長期的戦略を明確にする為、デスティネーション基本計画／管理計画を立てる
35. 私たちのコミュニティ、経済などにより貢献している高価値で意識の高い旅行者に対するメッセージングを増やし、優先順位を上げる
36. データ管理において、より高度な能力開発を行い、デジタル体験に関する戦略を展開する
37. DMO の重要戦略として共同技術を使用する
38. 役割／専門技術を合わせて、エンゲージメントと体験についてよりの確な助言を与えられる専門家としての役割を果たす
39. 旅行への抵抗をなくす為、方針決定者に積極的に働きかける
40. 移動性と接続性を改善する為、地域・国家の戦略を支える
41. アドボカシーとコミュニティエンゲージメントの為に、改善されたデータ管理ツールを活用する
42. 変革的な／目的のある旅行への需要に応える旅行者向けのメッセージングを開発する
43. ハイブリッドイベントとデジタルエンゲージメントにおいて、パートナーの能力を高める方法を展開する
44. 自らの組織の公平性および事業者とベンダーの収益環境を改善する為、より包括的な KPI を開発する
45. あらゆる危機に対応する新たな手順を踏まえた包括的なマネージメント戦略を展開する
46. 公平な労働力の開発を支える為、教育機関とのエンゲージメントを展開する
47. 今後起こりうる危機に対するデスティネーションのレジリエンスを高める為、健康、安全、セキュリティ関係の組織とのネットワークや協力を展開する
48. 旅行者体験を向上させるプラットフォーム構築に積極的に参画する
49. 自分のコミュニティの中で、旅行者の体験と、地域住民の生活の質を関連づける
50. 運営基準および他の DMO と共通の KPI を導入する



# DestinationNEXT シナリオモデル

---

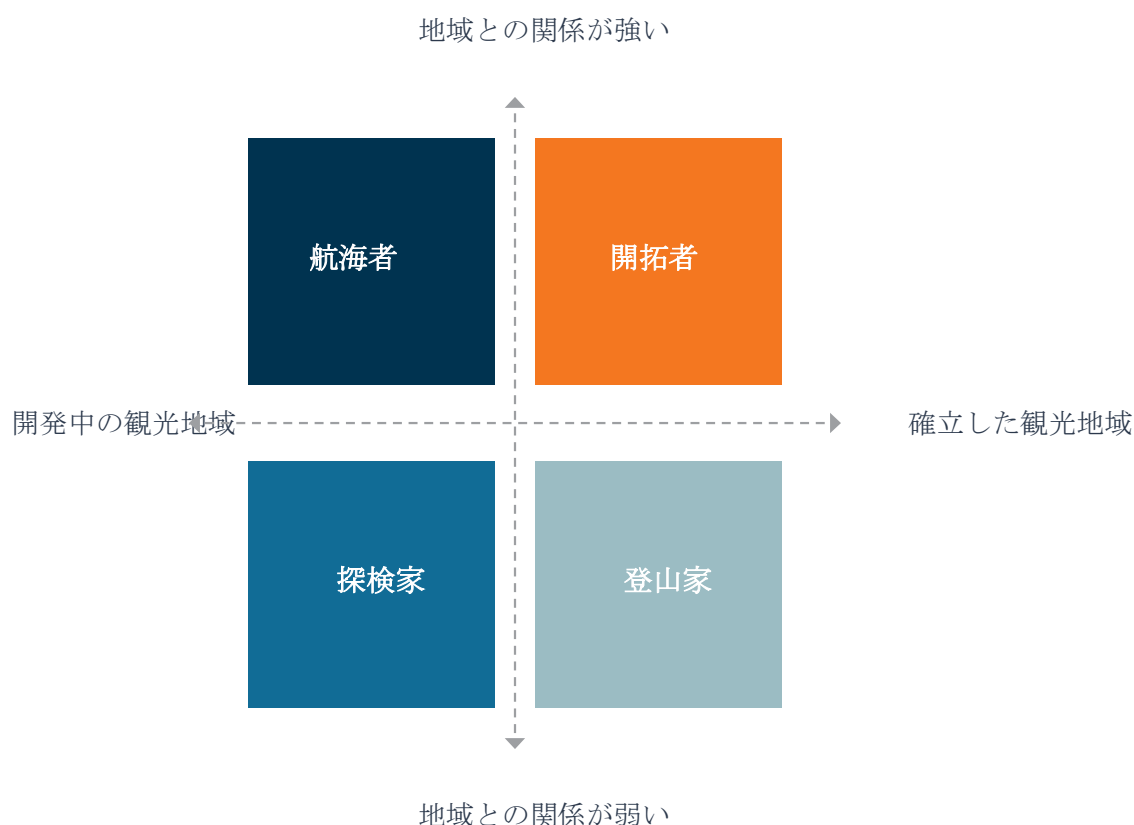
更新した DestinationNEXT シナリオモデルと評価ツールは、デスティネーションの観光及び関連産業全体の競争力を、地元のステークホルダーがどのように捉えているかを測定する、観光地域診断プラットフォームです。



# DestinationNEXT アセスメント

DestinationNEXT シナリオモデルおよび評価ツールは、デスティネーションの為の戦略的フレームワークとしては唯一のものです。コミュニティとステークホルダーに関する包括的調査により、広範囲で利用可能な業界リサーチを組み合わせ、DMO に持続可能な成長の為の戦略を提供します。

オンライン調査で、旅行者体験と地元コミュニティの両方に関連する、デスティネーションにおいて最も重要な機会と課題を明らかにします。データは下記のシナリオモデルに配置され、匿名で他の同様の旅行者市場のデスティネーションと順位を比較することができます。さらに、この評価ツールは、強力なコミュニティエンゲージメントのプラットフォームでもあり、必要に応じてステークホルダーと地域住民が、デスティネーションとの未来像を共有する為の対話を促進します。



## DestinationNEXT 2.0

進化する今後の業界トレンドと新興の適切なものを確保する為に、新たな DestinationNEXT 2.0 の評価が 2021 年に発表されました。更新された評価変数は、「地域の強み」と「地域の連携」に関連したものが 24 個（前回は 20 個）です。各変数には、測定可能な指標を有する一連の特定サブテーマが入っており、デスティネーションのリーダーに多くの詳細なデータを提供することで、より良い意志決定をサポートします。

更新された 2021 年の変数は、健康と安全、公平性・多様性・インクルージョン、持続可能性・レジリエンス、芸術・文化・遺産、アウトドアのレジャー・スポーツ、緊急時対応に関連したものです。DestinationNEXT の評価ツールは、コミュニティ独自の問題に対応するべく、追加質問をカスタマイズすることも可能です。調査完了後、組織はそのデータを主要なステークホルダーに配布できます。

DestinationNEXT 2.0 のアセスメント変数は、以下の 24 個です。

### デスティネーションの強み

- ・ 宿泊
- ・ 観光・娯楽施設や体験
- ・ 芸術・文化・遺産
- ・ 通信インフラ
- ・ 地域外からのアクセス
- ・ 食事・買い物・エンターテインメント
- ・ 健康と安全
- ・ イベントと祭り
- ・ 地域内での移動のしやすさ
- ・ 会議・講演会・展示会施設
- ・ アウトドア体験
- ・ スポーツイベント

### デスティネーションの連携

- ・ 観光産業の支持
- ・ コミュニティと地域住民のサポート
- ・ 経済発展
- ・ 緊急時対応
- ・ 公平性・多様性・インクルージョン
- ・ DMO の安定した十分な財源
- ・ 行政機関の支持
- ・ おもてなし文化
- ・ DMO の組織経営・統治
- ・ 地域における協力関係
- ・ 観光地域の持続性と弾力性
- ・ 労働力確保



# 付録

---

- A. 100 項目のトレンド
- B. 80 項目の戦略
- C. 地域別戦略
- D. 年代別戦略

## 100 項目のトレンド

## 変動

1. DMO、コミュニティ、行政のより強い連携が、地域の競争力とブランドを後押ししている	新規
2. 顧客は、他では味わえない本物の旅行体験をますます求めるようになってきている	▼1
3. あらゆるプラットフォームにおける一般の人々のコンテンツ制作と発信が、デスティネーションのブランドと体験を活性化している	▼1
4. 動画は、デスティネーションマーケティングとストーリーテリングの新たな流通手段になっている	▼1
5. 旅行者は、情報、管理、相互交流がより個別化されることを求めている	▲2
6. 旅行者は、より個人的な豊かさや幸福を求めている	▲10
7. 旅行市場での情報伝達（リーチ）ツールとして、ソーシャルメディアの重要性が高まっている	▼4
8. モバイルデバイスは、旅行者にとってエンゲージメントの為の主要なプラットフォームになりつつある	▼2
9. 顧客は、厳選され、カスタマイズされたデスティネーションコンテンツをより一層求めている	▼1
10. 旅行者は、高水準の清潔さと衛生状態の良さが保障されることを望んでいる	新規
11. より良いデータ管理プラットフォームが、戦略の最適化に貢献している	新規
12. デスティネーションへの空路でのアクセスは、ビジネス旅行者を誘引する為の重要な要素である	▲3
13. デスティネーションのブランド力は、旅行先を選ぶ際のより重要な要素になっている	▲5
14. アウトドア体験は、より活動的なものが求められるようになってきている	新規
15. MICE の顧客は、より大きな成果を達成する為、デスティネーションとできるだけ協力したいと考えている	▲11
16. 新たなデータ管理プラットフォームは、顧客と市場を全角度から見た情報を提供する	新規
17. 位置情報を利用した広告配信やローカライゼーションなどのマーケティングの普及が拡大している	▼7
18. 資源活用の為に、DMO は複数の経済部門との戦略的連携をより一層深めている	▼5
19. 行政機関は、経済開発に焦点を当てながら、統合された複数部門の視点によって、観光にアプローチしている	▲2
20. 現在、危機管理は最優先事項である	新規
21. 会場では、衛生対策とスペース保持対策にかなりの投資を行っている	新規
22. より多くの地域社会や地方自治体が、地元経済や雇用拡大の為に観光が重要であることを認識している	▼8
23. COVID-19 の出現により、電子商取引が劇的に加速している	新規
24. 観光及び関連産業の影響が雇用、税収、経済全般に及んでいると政府はより一層認識するようになっている	新規
25. デスティネーションに企業（ビジネス）を根付かせる為、透明性および協力関係構築の重要性が高まっている	▼13

付録 A

100 項目のトレンド

変動

26. DMO/CVB は、観光産業の価値をより効果的に行政に売り込む為に、アドボカシーアプローチ方法を変えつつある	新規
27. 職場やサプライチェーン全体で、公平性・多様性・インクルージョンへの注目が高まっている	新規
28. 地域住民と旅行者、双方の利益となるような場所づくりが大きく注目されている	新規
29. ビジネスモデルの変化、テロ、感染症の流行、自然災害が引き起こす混乱が、デスティネーションの思考や行動に、ますます影響を与えている	▲1
30. コミュニティは、デスティネーション体験の開発やマネジメントにもっと関与することを期待されている	▼19
31. MICE は、コミュニティの長期的経済開発を促進するものとして、ますます位置づけられるようになってきている	▼3
32. デスティネーションは、経済、社会、環境への影響を含めた、より広い意味で持続可能性を捉えている	▼15
33. ハイブリッドイベントは、宿泊者数だけでなく全体の旅行者数を減少させる	新規
34. イベント出席者と参加者は、完全に進化したハイブリッド体験をますます期待している	新規
35. オンラインの顧客を守る為、プライバシーとセキュリティープロトコルをより強化することが期待されている	新規
36. 経済への直接的な影響を高める「高価値」旅行者の誘致に誰もが力を入れている	新規
37. 国内旅行は見通しが可能な為、今後の優先市場となる	新規
38. 住民感情は、重要な測定項目になりつつある	新規
39. より小さい中規模都市を MICE 開催地として予約するミーティングプランナーが増えている	新規
40. 代替の政治的プロジェクトが業界の税収に与える影響が大きくなっている	▼6
41. ミーティングプランナーは、より多くの補助金を要求している	▼5
42. 旅行者は、旅先での消費や自営業者のサポートを意図的に行っている	0
43. ビデオ会議が主流となった為、法人旅行は大幅に少なくなっている	新規
44. 短期間の旅行およびミニバケーションが流行しつつある	新規
45. 企業や組織は、コミュニティのメリットをより広範囲にサポートする為、自らの目的の定義を見直している	▼12
46. 技術のおかげで、顧客から見た旅行商品およびサービスの透明性が高くなっている	▼24
47. ビジネスとレジャーを組み合わせた旅行の人气が高まっている	▼16
48. ビジネスイベントは、社会および経済発展の為のパイプラインと見なされつつある	新規
49. かつてのベビーブーム世代に代わり、ミレニアル世代が市場に大きな影響を与えている	▼15

## 100 項目のトレンド

## 変動

50. 航空路線の縮小は、多くの地域に経済的損失を長期的に与えることになる	新規
51. より多様なドライブ旅行への需要が高まっている	新規
52. 多くの参加者にとって、持続可能性は最も懸念すべき問題となってきた	新規
53. 入国規制と貿易規制行われるようになったが、その程度が国によって大きく異なり、大きな混乱がおきている	新規
54. コミュニティと経済発展を支える各種先進的なモビリティへの投資が増えている	新規
55. 旅行業界の各種部門では、労働力およびスキル不足を感じるが多くなっている	▼16
56. スキルの再開発は、全ての観光・ホスピタリティ業界にとって最優先事項である	新規
57. コミュニティ団体は、より強く大きな影響力をもち、政策を支持するようになっている	新規
58. インフルエンサーマーケティングは、デスティネーションのマーケティングミックスにおいて、不可欠な要素になりつつある。	▼33
59. 新しい航空路／航空便を誘致する為には、補助金および奨励金が必要である	▼19
60. よりスマートな都市を開発する為、行政機関と民間部門のリーダーがますます協力するようになっている	新規
61. 健康パスポートやワクチン接種済み証明書は、今後の国際市場再開の鍵となる	新規
62. 若い旅行者は、自分が訪問することで、地域や環境に影響があることを意識するようになっている	▼38
63. 観光とホスピタリティの部門で働く人々は、他部門での仕事を探している	新規
64. P2P ネットワークにより、仕入れ側から顧客の購入への影響力が促進されている	▼45
65. ハブとなるデスティネーションは、空路／陸路でのアクセスの良さという点で有利である	新規
66. 企業や組織は、長期的な健康と安全を可能にするプロトコルの開発を進めている	新規
67. 予約期間の短縮化にともない、会議の短縮化が今後の主流になる	新規
68. 地方における二地点間の航空路が増加している	新規
69. e スポーツは、オンライン上の商品化されたコミュニティプラットフォームとして人気が高まっている	新規
70. 社会的、政治的、経済的問題の増加により、デスティネーションのブランドにダメージが生じている	新規
71. 行政機関は観光業界に対して、パンデミック後の復興に向けた準備金を増やしている	新規
72. イベントに参加する人は、必ず健康チェックを受けなければならない	新規
73. 行政機関は、レジリエンス計画の策定を進めている	新規
74. 増加する需要に応える為に、デスティネーションのアウトドア開発に多くの投資がなされている	新規
75. MICE の主催者は、より小規模な地域イベントに対する需要に対応している	新規
76. 政情不安が、特定の市場におけるデスティネーションの訴求力に対する脅威になっている	▼33
77. 安全性やセキュリティ上のリスクがあると、旅行者はそのデスティネーションを選ばない	▼35

## 100 項目のトレンド

## 変動

78. 行政機関は、旅行業界への補助金の削減または廃止を要求する圧力に直面している	▼51
79. マーケティング担当者は、サードパーティ Cookie を禁止する Google に対応している	新規
80. 行政機関は、国内市場におけるレジリエンスを高める為に、グローバル・サプライチェーンの見直しを行っている	新規
81. 顧客は、商品やサービスを求めて、直接サプライヤーと取引するようになっている。	▼43
82. Airbnb スタイルの短期賃貸の増加が地域の住宅価格上昇を招き、長期の（手頃な価格の）労働者住宅の減少というマイナス影響が大きくなっている。	▼38
83. 労働者の能力低下とトレーニング不足は、今後の復興を妨げる主な原因となる	新規
84. 行政機関の政策は、国から国へ移動する旅行の流れに対してより多くの制限を加えるようになっている	▼38
85. 人工知能（AI）は、顧客関係管理において重要になってきている	▼40
86. 市場は従来の商業モデルから離れ、資産を借りたり交換したりするシェアリングエコノミーに向かって進んでいる	▼50
87. COVID-19により、全業界で統合せざるを得ない企業が急増している	新規
88. ハイブリッドイベントは、地方ビジネスの開発を増やす新たな機会を提供している	新規
89. 勤労形態は、リモートワークに移行している	新規
90. ブロードバンドへの投資が、とくに農村部やへき地において、増加している	新規
91. 市場では、デスティネーションに関する迷惑な情報やうわさ話がしばしば流れる	▼40
92. イベント参加者は短期賃貸を好むようになり、コンベンション客用にホテルが押さえているルームブロックの利用が減少している。	▼53
93. 旅行は、様々な小旅行を予約するのではなく、長期滞在に移行している	新規
94. 健康パスポートが、今後の旅行では必要となる	新規
95. 中心街での商売は、企業オフィスの減少に対応している	新規
96. 専門技術、教育、業界の資格は、重要性を増している	新規
97. リゾート地や地方のデスティネーションにおいて、定住や短期的な居住を希望する人々が急増している	新規
98. 拡張現実（AR）は近い将来、旅行者体験の質をさらに高めるだろう	▼50
99. より多くのコミュニティが、デジタルノマドの一時的な居住を誘致しようとしている	新規
100. オーバーツーリズムは、地元の深刻な問題になっている	▼50



80 項目の戦略

変動

1. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する	▲2
2. デスティネーションにおける合意形成の為の中心的役割をより積極的に果たす	0
3. 観光及び関連産業に関する今後の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する	▼2
4. コミュニティの目標、価値、創造の力を中心に、デスティネーションのブランドを構築する	新規
5. 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる	▲2
6. 旅行者数のボリュームだけでなく、観光と MICE が経済と社会に及ぼす影響をより詳細に測定する為の新たな KPI を開発する	▲4
7. 長期的戦略を明確にする為、デスティネーション基本計画／管理計画を立てる	▲1
8. 経済開発の取り組みにより積極的に関わる	▲12
9. 観光、経済発展、人材採用を統合的かつ適切に対処する	▲2
10. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投入し、デスティネーションを売り込む	▼6
11. 自分のコミュニティの中で、旅行者の体験と、地域住民の生活の質を関連づける	▲15
12. データ管理において、より高度な能力開発を行う	新規
13. マーケティング ROI を最適化する為に、データ管理およびデジタル戦略の改善と調整を図る	新規
14. イベントや旅行者を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築する	▲1
15. 観光業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進める	▼1
16. 自然環境と、我々の本物の社会的および文化的特性を、保護・管理する	▼4
17. 創造的破壊が行われている経済において効率的に競争する為の能力とスキルを獲得する	▲5
18. 顧客の要求にすぐに応えられるよう、デジタルシステムとデジタルサービスを導入する	▲11
19. モバイル端末利用を主とした顧客とのデジタルエンゲージメントを設計する	▼10
20. 政策と商品開発において、より大きな役割を担う	▲7
21. 資金調達レベルの維持／拡大の為に、収益源を多角化する	▲19
22. 旅行への抵抗をなくす為に、方針決定者に積極的に働きかける	▲21
23. 経済的影響を測定する為の方法を他の DMO と統一する	▼10
24. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスをとる	▼7
25. 持続可能な観光とイベントの戦略的枠組みを構築する	新規
26. アドボカシーとコミュニティエンゲージメントの為に、改善されたデータ管理ツールを活用する	新規
27. 私たちのコミュニティ、経済などにより貢献している高価値で意識の高い旅行者に対するメッセージングを増やし、優先順位を上げる	新規

80 項目の戦略

変動

28. 体験の全ての段階において、顧客とつながりをもつ	▼12
29. 今後の計画を策定する際の戦略的検討事項として、安全・健康・セキュリティを注視する	▲5
30. 旅行者体験を向上させるプラットフォーム構築に積極的に参画する	▼7
31. 変革的な／目的のある旅行への需要に応える旅行者向けのメッセージングを開発する	新規
32. 持続可能性と公平性に投資している先進的な人々と組織を後押しすることにより、デスティネーションのブランド価値を上げる	新規
33. ネットワーク拡大の為、地域社会でのアウトリーチ活動を開発する	▼15
34. 地方の小規模ビジネスとコミュニティ団体への支援を増やす	新規
35. デスティネーションの大量かつ複雑なデータを管理／分析出来るような人材育成に投資する	▼3
36. デスティネーションの第一人者としての役割を果たす	▲2
37. 一方向のコミュニケーションよりも、顧客との双方向の対話を実施することに重点を置く	▼16
38. 公共／民間部門の優先事項に沿った市場の細分化に重点を置く	▼13
39. DMO の重要戦略として共同技術を使用する	▲6
40. コミュニティへの影響と関わりを広げる為、権限を拡大する	新規
41. 地元のビジネスコミュニティ内でソーシャルネットワークを構築するパイプ役として機能する	▼35
42. 取締役会における平等性・多様性・包括性を高める	新規
43. 組織の全スタッフにおける平等性・多様性・包括性を高める	新規
44. 業界全体の平等性・多様性・包括性を高める為に、公共／民間パートナーと共同で、戦略の枠組みを開発する	▼11
45. MICE を誘致する為に、地域の主要経済分野を活用する	▼26
46. 運営基準および他の DMO と共通の KPI を導入する	▼41
47. 移動性と接続性を改善する為に、地域・国家の戦略を支える	新規
48. ユーザー生成コンテンツのプラットフォームへの投資を増やす	新規
49. イベントに影響を及ぼす政治的・法的課題に対する取り組みで、より積極的な役割を果たす	▼8
50. コミュニティのステークホルダーに代わって、デジタルチャネルにおけるコンテンツを管理する	▼14
51. 将来の混乱および機会に対する備えに役立つようなシナリオを立案する	▼14
52. 役割／専門技術を合わせて、エンゲージメントと体験についてよりの確な助言を与えられる専門家としての役割を果たす	新規
53. 今後起こりうる危機に対するデスティネーションのレジリエンスを高める為、健康、安全、セキュリティ関係の組織とのネットワークや協力を展開する	新規
54. ホスピタリティ業界の労働力不足に対処する計画を主導・支援する	▲8
55. 危機に対応する新たな手順を踏まえた包括的なマネジメント戦略を展開する	新規

## 80 項目の戦略

## 変動

56. デスティネーション活性化の為に新たなイベント企画で、より一層重要な役割を果たす	▼6
57. 若い旅行者を引き込む為に、新たなビジネス開発の戦略をたてる	▼29
58. 公平な労働力の開発を支える為に、教育機関とのエンゲージメントを展開する	新規
59. ビジネスインテリジェンスを得る為に市場の調査研究に労力を注ぐ	▼29
60. 自らの組織の公平性および事業者とベンダーの収益環境を改善する為に、より包括的な KPI を開発する	新規
61. ハイブリッドイベントとデジタルエンゲージメントにおいて、パートナーの能力を高める方法を開発する	新規
62. ベンダーのより多様なサプライチェーンを支援・促進することで、デスティネーションにおける平等性を高める	新規
63. 社会的問題に対応する為に、地域の組織とより一層の協働を推し進める	▼17
64. 高価値の MICE を誘致する為に、大学、研究機関、先進的/独創的な業界とのエンゲージメントを拡大する	新規
65. MICE 誘致に向け、パートナーとともにインセンティブに関する戦略を再開発する	新規
66. シェアリングエコノミーと手を組み、法的規制問題の議論に参加するなど地域の中で先導的役割を果たす	▼13
67. MICE 顧客と、デスティネーション内の知力やナレッジネットワークを結びつけることを重視する	▼32
68. 多数の競合デスティネーションと協力関係を構築していく	▼19
69. 航空路線の構築と促進の為に、航空会社とより緊密に連携する	▼20
70. 各種団体と密接に協力して、団体が従来の目的を達成できるように支援する	▼28
71. ハイブリッド会議の成長と、必要なサービスと設備の充実を支援する	新規
72. 策定中の計画に対して助言を提供してくれる、観光業界の外からの事業者数を増やす	▼24
73. 国境貿易や渡航制限に対するアドボカシー活動を増やす	新規
74. 地方のビジネスとコミュニティ団体をさらに支援する為に、組織を再編する	新規
75. デスティネーションマネージャーや、販売・マーケティングの経験がある人材を採用する	▼18
76. リモートワークができる環境を整え、労働力を分散させる	新規
77. MICE に対するリスク評価とリスク軽減戦略への関与を強める	▼14
78. 専門職のリモートワーカーを誘致する為に具体的な取り組みを展開する	新規
79. シェアードサービスについて検討する (例: 共有オフィス、会計業務、共同販売、ブランド開発)	新規
80. 他組織との協働を検討する (例: 経済開発、地方自治体の部署、商工会議所、その他の団体)	新規

付録 C

地域別戦略

	北米	アジア	豪州	欧州	ラテン アメリカ	中東・ アフリカ
1. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する	1	3	3	14	19	18
2. デスティネーションにおける合意形成の為の中心的役割をより積極的に果たす	3	7	12	19	6	18
3. 観光経済に関する今後の問題点に対処する為に、地方社会との関係を強化する	2	7	45	23	31	7
4. コミュニティの目標、価値、創造の力を中心に、デスティネーションのブランドを構築する	4	2	23	5	13	41
5. 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる	7	16	12	2	5	12
6. 旅行者数のボリュームだけでなく、観光と MICE が経済と社会に及ぼす影響をより詳細に測定する為の新たな KPI を開発する	9	1	20	13	7	12
7. 長期的戦略を明確にする為、デスティネーション基本計画／管理計画を立てる	10	12	23	10	14	1
8. 経済開発の取り組みにより積極的に関わる	8	44	23	40	10	12
9. 観光、経済発展、人材採用を統合的かつ適切に対処する	5	34	3	47	53	33
10. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投入し、デスティネーションを売り込む	12	25	23	10	16	1
11. 自分のコミュニティの中で、旅行者の体験と、地域住民の生活の質を関連づける	6	51	77	31	50	18
12. データ管理において、より高度な能力開発を行う	14	18	23	35	11	18
13. マーケティング ROI を最適化する為、データ管理およびデジタル戦略の改善と調整を図る	11	37	7	57	56	18
14. イベントや旅行者を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築する	16	30	8	24	15	18
15. 観光業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進める	15	22	45	18	27	18
16. 自然環境と、我々の本物の社会的および文化的特性を、保護・管理する	17	50	12	4	22	33
17. 創造的破壊が行われている経済において効率的に競争する為の能力とスキルを獲得する	21	23	38	36	18	12
18. 顧客の要求にすぐに応えられるよう、デジタルシステムとデジタルサービスを導入する	24	4	12	14	26	33
19. モバイル端末利用を主とした顧客とのデジタルエンゲージメントを設計する	13	48	23	62	49	52
20. 政策と商品開発において、より大きな役割を担う	19	44	41	22	38	41
21. 資金調達レベルの維持／拡大の為に、収益源を多角化する	22	33	1	29	29	18
22. 旅行への抵抗をなくす為に、方針決定者に積極的に働きかける	18	71	8	27	37	33
23. 経済的影響を測定する為の方法を他の DMO と統一する	25	13	38	32	20	65
24. 成長の必要性と、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスをとる	37	11	12	6	2	33
25. 持続可能な観光とイベントの戦略的枠組みを構築する	36	6	23	2	9	38

付録 D

年代別戦略

	18～34 歳	35～49 歳	50～64 歳	65 歳以上
1. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する	7	2	1	8
2. デスティネーションにおける合意形成の為の中心的役割をより積極的に果たす	3	1	2	10
3. 観光経済に関する今後の問題点に対処する為に、地方社会との関係を強化する	5	3	4	3
4. コミュニティの目標、価値、創造の力を中心に、デスティネーションのブランドを構築する	3	4	5	14
5. 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる	9	6	3	19
6. 旅行者数のボリュームだけでなく、観光と MICE が経済と社会に及ぼす影響をより詳細に測定する為の新たな KPI を開発する	1	5	7	3
7. 長期的戦略を明確にする為、デスティネーション基本計画／管理計画を立てる	15	8	8	9
8. 経済開発の取り組みにより積極的に関わる	11	7	9	31
9. 観光、経済発展、人材採用を統合的かつ適切に対処する	2	10	10	35
10. 動画コンテンツにより多くの労力と資源を投入し、デスティネーションを売り込む	28	12	6	2
11. 自分のコミュニティの中で、旅行者の体験と、地域住民の生活の質を関連づける	44	9	11	35
12. データ管理において、より高度な能力開発を行う	8	14	16	22
13. マーケティング ROI を最適化する為に、データ管理およびデジタル戦略の改善と調整を図る	52	16	12	1
14. イベントや旅行者を地域に誘致する一方で、地域にある資源を保護する戦略を構築する	9	11	19	18
15. 観光業界の外部との戦略的提携の構築をさらに推し進める	26	17	14	28
16. 自然環境と、我々の本物の社会的および文化的特性を、保護・管理する	20	13	20	22
17. 創造的破壊が行われている経済において効率的に競争する為の能力とスキルを獲得する	12	30	13	40
18. 顧客の要求にすぐに応えられるよう、デジタルシステムとデジタルサービスを導入する	28	25	17	22
19. モバイル端末利用を主とした顧客とのデジタルエンゲージメントを設計する	44	23	18	35
20. 政策と商品開発において、より大きな役割を担う	25	19	21	19
21. 資金調達レベルの維持／拡大の為に、収益源を多角化する	14	20	25	3
22. 旅行への抵抗をなくす為に、方針決定者に積極的に働きかける	20	41	15	34
23. 経済的影響を測定する為の方法を他の DMO と統一する	6	24	23	12
24. 成長の必要性和、責任と持続可能性を担保した開発とのバランスをとる	17	15	29	28
25. 持続可能な観光とイベントの戦略的枠組みを構築する	23	18	30	28