

# 非営利観光振興事業の新たなマーケティング視点

## ー 地域観光組織のマーケティングのあり方をめぐってー

須佐 淳司

キーワード：非営利組織、地域観光組織、リレーションシップ・マーケティング、  
目的地マーケティング、価値交流の営業志向

### 1. はじめに

「観光」に対する現状認識として、現代社会における重要な成長分野である観光は、とりわけ地域の持続的および内発的な発展を促す産業としての重要な役割も同時に期待されている。そして、かかる観光に関わる地域振興を地域の文化資源や雇用機会の増大にのみつなげるだけでなく、その地域づくりや地域のアイデンティティーそのものの構築に貢献できるものであることが大いに期待されている<sup>1</sup>。その一方で、本格的な観光による振興政策が地域活性化や地域発展の契機となる点については、これまではほとんど経験していないことも事実であると同時に、日本経済の牽引役である製造業の論理を模倣するだけではもはや対処できない側面が決して少なくないことも事実である。

日本経済新聞によれば、財務省法人企業統計調査における付加価値に占める現状の非製造業の比率は、かかる産業への就業人口割合と同じように何と80%近くにもおおよぶ状況にある。そして、日本の非製造業でのこれまでに培った質的なポテンシャルを活かして、自動車業界ならびに機械産業界等の製造業と肩を並べるぐらいまでの新たな戦略産業として非製造業を位置付ける時がすでに到来しているということを提言し

---

<sup>1</sup> 本稿における地域とは総務省統計局の定義による大都市圏の中心市と原則接続する市町村を指すものとする。(ちなみに近畿圏では京都・大阪・堺・神戸が中心市である)

ている<sup>2</sup>。つまり、非製造業を主とする観光産業の発展こそが、明日の日本および日本経済の発展にとって必要不可欠な要因になっているということである。

本稿では、かかる状況を背景に、地域の観光振興を目的にしたサービス事業を推進する主役となるべき公的な地域観光組織<sup>3</sup>とそのステークス・ホルダーとの関係構築に関わる新たな切り口に焦点を当てることにしている。その具体的な側面として、従来からあるマーケティングとの対比として、新たにリレーションシップ・マーケティング<sup>4</sup>の視点からの再検討を行なうことにしている。とりわけ、地域観光組織が地元への観光客の誘致を目的としている営業活動<sup>5</sup>を通して、観光サービス業の牽引役として既に位置付けられている民間旅行者<sup>6</sup>（以下では、旅行会社と略称する）との間で長期的な関係性（リレーションシップ）構築とその維持における基礎的な考察を行なうことにしたい。

ところで、「観光」の捉え方において、その学術的側面は確かに多様な領域にまたがっている。そのため、ここでは公的な地域観光組織の事業活動が地域の地域振興に貢献していくためのあり方およびリレーションシップ・マーケティングにおける旅行会社との価値交流をめぐる営業志向に着目して考察していく。そして、従来のマーケティング戦略と対比する考え方（論点）を提示するとともに、地域での公的観光組織が旅行会社とのリレーションシップを維持しながら、観光客等の誘致競争を勝ち抜くための新たなマーケティング戦略を位置付けていくことにする。

そこで、本稿の構成は1. のはじめに引き続き、2. では従来のマーケティング戦略との対比をしていく上で、非営利組織のマーケティング概念に関する先行研究を考察する。さらに、3. において地域観光組織の新たなマーケティング視点として目的地マーケティングを実践するにあたりリレーションシップ・マーケティングへの関心の重要性について考察する<sup>7</sup>。最後に、むすびとして、今後の展望とともに新しい視点によるマーケティング戦略の基本概念を提示することになっている。

<sup>2</sup> 『日本経済新聞』2014年5月9日朝刊。（「大機小機」より筆者が一部要約を修正して記載）

<sup>3</sup> 藤田健（2013）地域の市町村レベルでの観光振興組織が事業ミッションを推進するにあたり観光誘客のためのマーケティング活動する公的組織を地域観光組織と呼ぶ。

<sup>4</sup> 1983年に、L.L.Berryが最初に提唱したとされる企業と顧客の間に築かれる関係性に着目した継続的で長期的な取引関係の構築と維持を目的とするマーケティングである。なお、関係性マーケティングともよばれることもあるが、本稿では、これをリレーションシップ・マーケティングという用語として用いることにしている。

<sup>5</sup> 本稿の営業活動という言葉は、顧客との関係を管理する活動を意味している（高嶋克義（2002））。

<sup>6</sup> 旅行者等は、業務の範囲により第一種旅行者（海外・国内のパック旅行及び乗車船券等の販売等）、第二種旅行者（国内のみのパック旅行及び乗車船券等の販売等）、第三種旅行者（催行区域が営業所のある市町村とその隣接市町村に設定されたパック旅行及び乗車船券等の販売等）、旅行者代理業者（特定の旅行者を代理した旅行商品の販売）に区分される。（「旅行年報2009」（財）日本交通公社）によると、平成21年の登録業者数は10,436社である。）

<sup>7</sup> 大津正和（2009）「目的地マーケティング（Destination Marketing）とは、特定の地域を観光目的地とし、その目的地への需要を創造しようとするマーケティング活動を言う。」

## 2. 非営利組織とマーケティング概念に関する先行研究

### 2-1. 非営利組織の定義と地域観光組織

まず、本稿であつかう非営利組織の定義をしておこう。一般的に、非営利組織とは、NPO (non-profit organization) を訳語化したものである。同時に、営利組織である企業など民間における利益・利潤追求目的の組織に対応した概念でもある。非営利セクター国際比較プロジェクトである JHCNP<sup>8</sup>においては、以下の NPO の 5 つの基本的な規範・綱領として次を挙げている。

- 1) 利益・利潤を分配しない、結果利益が発生した場合には活動への再投資を行う。
- 2) 非政府、私設であること。
- 3) 法人格を持たずとも正式な組織体裁を整えていること。
- 4) 他の組織に支配されない完全に独立した組織運営を行っていること。
- 5) 組織にボランティア的要素があること。

また、アメリカでは、とりわけ一般市民の NPO の活動については高く評価されている。一方、現在の日本では、NPO 法<sup>9</sup>で認定されている 17 の事業分野について、営利を目的としない民間非営利組織のことを指している。わが国の NPO は、財団法人や社団法人等は、官庁の許可や認可、認証により設立される。かかる監督下にある NPO は、民間性を意識しながら活動し、社会的な使命の必達を目的としている。

また、非営利組織体は任意ボランティア等も包含するとその数は膨大となり、一般に先の監督官庁下にある NPO を狭義の非営利組織とすれば、これは広義の非営利組織体として位置付けられる。なお、地方自治体等はかかる広義の非営利組織の範疇に入るものとして考えられている<sup>10</sup>。

したがって、本稿でいう公的な地域観光組織とは、広義の意味において非営利組織の範疇にあり、営利法人ではない公益事業を行い利益・利潤の獲得を目的とせず社会的使命<sup>11</sup>を必達することを第一義の目的とした組織集団を指すものである。かかる組織集団への呼称については全国様々ではあるが、一般的には、観光コンベンションビューロー、観光ビジターズビューロー、観光連盟、観光協会等を総称したものを、

---

<sup>8</sup> The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project のこと。

<sup>9</sup> 特定非営利活動促進法、1998 年末に施行されている。

<sup>10</sup> 三宅隆之 (2003) pp.1-2 による。

<sup>11</sup> 広義として非営利組織のマーケティングにおける社会的ミッションについて三宅 (2003) はマーケティング概念が顧客満足志向から社会満足志向へと推移し移行しつつあるとし、非営利組織の事業体の使命は何か、顧客はだれか、顧客は何を価値のあるものとするか、成果は何か、計画は何か、と外界のニーズやウオント、ミッションを基軸とした組織行動を一体化していくことがマーケティングであると述べている。

本稿ではすべて「地域観光組織」と位置付けることにしている。

## 2-2. 非営利組織のマーケティング概念とリレーションシップ・マーケティング

前述のように、公的な地域観光組織は広義の非営利組織である。ここでは、公的な地域観光組織の新たなマーケティング概念を考察するに当たり、新たなマーケティングのあり方を見ていく。広義の非営利組織に関するこれまでのマーケティング先行研究において、近年マーケティング・アプローチの新たな潮流として登場したものに、リレーションシップ・マーケティングがある。かかる先行研究からの業績を数点取り上げ考察することで、とりわけ非営利組織とマーケティング概念に関して影響力の大きい代表的な論者、あるいは最近において注目すべき先行研究からいくつかの業績を取り上げていく。

P. F. Drucker (以下ではドラッカーと記す) は、著書『非営利組織の経営』において、世界最初の本格的な非営利組織の経営というものを紹介している。ドラッカーによると、非営利組織には4つのものを必要(プランニング・マーケティング・人・資金)としている。その一方で、「かつての非営利組織はマーケティングについて必要ない」としていたとも述べている<sup>12</sup>。

ドラッカーの提唱する非営利組織のマーケティングとは、まず、その組織の使命(ミッション)に対するマーケットを知る手段として市場調査(マーケットリサーチ)をあげ、次に市場を細分化(マーケットセグメンテーション)することであると述べている。そして、提供するサービスの受け手の側に立つことで(顧客志向)、何を、誰に、いつ売るか、を、知らなければならないとしている。非営利組織のマーケティング戦略では、現代マーケティングの大家と言われているP. Kotler(以下ではコトラーと記す)がいる。彼はドラッカーとの対談で、一般に非営利組織はマーケティングそのものを販売や宣伝と混同して上手く使いこなせていない、ということ指摘している。非営利組織の多くは、市場ニーズを明確に認識しているが必ずしも顧客志向になっていない、ということも指摘している。その上で、コトラーはドラッカー同様に、マーケティングについて「価値を加えて顧客ニーズを満足させることである」としながらも、マーケットリサーチ、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、仕事の設計の5つを重要なものとして上げている。そして、マーケティングの目的は販売自体を不要にすることである、ということも説いている。

---

<sup>12</sup> 『非営利組織の経営』でドラッカーは世界最古の非営利組織は日本の寺の自治組織に見ることができアメリカ社会における非営利組織との違いはあるものの非営利組織はそれぞれある意味で企業や政府よりも大事なものと述べている。また日本にとって非営利組織は今後ますます重要な存在になっていくと予言した。

さらに、非営利組織がマーケティングを必要とする原因について、コトラーはかつてないほど競争環境が激化していること。その結果、非営利組織は自身の顧客をこれまで知らなかったことによりやく気付いたからである、とも述べている<sup>13</sup>。つまり、そこで論じられていたマーケティング概念とは、市場や顧客に対して、計画・分析をもってマーケティングを行うべきであるという、まさしく伝統的なマーケティング概念の非営利組織への概念適応の主張をしているのである（〇〇すべき、という「must」理論）。また、この点について、梅沢（1995）の研究によれば、何故マーケティング概念が公共・非営利事業組織に必要であるかについて、コトラー等の先駆的研究より非営利組織のライフサイクルの存在や組織をとりまく社会的環境の変化をあげて、競争の発生によって非営利組織が営利企業の経営管理手法であるマーケティングの概念を受け入れたと分析している。その上で、非営利組織のマーケティング概念の方向として非営利組織の事業の幅はきわめて広く、すべてに同じマーケティング概念を適用することは不可能であると述べている。そして、消費者ニーズから見た場合を考えると、競争戦略概念に基づくマーケット概念だけではなく、組織の理念を浸透させたマーケティング概念の確立こそが必要であると述べている<sup>14</sup>。

ここで着目したいことは、非営利組織のマーケティングは伝統的な計画・分析の競争戦略概念のマーケティング概念だけではない、という梅沢の主張点である。残念ながら、組織と顧客の関係性構築や維持に関する顧客とのリレーションシップの重要性はこの時点では触れられてはいないが、それ以降も非営利組織におけるリレーションシップ・マーケティング研究については、今日までにかかる研究成果を見るものはない。したがって、次にリレーションシップ・マーケティングについて代表的な論者の注目すべき研究業績から数点とりあげることで非営利組織への適応への可能性を考察していくことにする。

南（2008）の研究によれば、リレーションシップ・マーケティングの源流は、1970年代後半の北欧における産業財分野およびサービス財分野にまで遡ることになる<sup>15</sup>。

リレーションシップ・マーケティングの初期研究は、産業財取引における関係の取引の存在を指摘することや、サービス取引におけるマネジリアル・マーケティングの限界を示すことで、既存マーケティング理論のパラダイム変換を志向するものとしてその関心を集めてきている。その後、かかる研究の関心は、二つの系譜に分かれながら発展している。それは、北欧ノルディック・スクールによるサービス・マーケティングによる

<sup>13</sup> Drucker, P. (1990) (上田惇生訳 (2007)) pp. 83-94 による。

<sup>14</sup> 梅沢昌太郎 (1995) p. 33 による。

<sup>15</sup> 南智恵子 (2008) pp. 33 - 35 による。

リレーションシップ・マーケティングの系譜と IMP グループ<sup>16</sup>による産業財マーケティングにおける企業間のネットワークに焦点をあてたりレーションシップ・マーケティングの系譜である。かかる両者は、ともに取引における関係性を相互作用概念で捉え、リレーションシップ・マーケティング研究の中核に置くものである。とりわけ、本稿では、そのリレーションシップ・マーケティングの概念を地域観光組織と旅行会社という取引関係性に着目する。そして、IMP グループがサプライヤーとメーカー間の取引に着目し、かかる企業間取引が継続的な作用となる相互作用とそのネットワーク概念で捉えようとするところに特徴がある、という点では親和性が高いと言える。

さらに、顧客との関係性を志向するマーケティングであるリレーションシップ・マーケティング戦略について、南（2006）によれば、今日の企業を取り巻く環境においての成熟市場における顧客関係戦略として関心が高まってきており、その背景として近年の情報技術の進展並びに入手可能性を上げている。また、マーケティング活動における顧客情報の重要性はこれまでも指摘されてきているが、顧客とのコミュニケーションにおいての情報技術の多様化、分析力の発展は、今後のマーケティング戦略策定においてこれまでにない影響力を及ぼす可能性がある、ということも指摘している。つまり、リレーションシップ・マーケティングは、取引上の関係性の説明段階から積極的な組織側から顧客側への働きかけを含んだ戦略的な位置付けを意味した段階に入っている、ということを示唆している<sup>17</sup>。

他方、北欧ノルディック学派的な代表的マーケティング研究者である E. Gummesson（2002）は、リレーションシップ・マーケティングを「リレーションシップ・マーケティングとはリレーションシップのネットワークにおけるインタラクションを基盤としたマーケティングである」と定義している<sup>18</sup>。彼はまた、今日のマーケティングにおいてパラダイムシフトが起こっている、ということも提唱している。かかるアプローチとしては、Vargo and Lusch（2004）によつての「サービス・ドミナント・ロジック」なる新たな視点から、企業と顧客間における関係性の役割を再定義する必要が認められつつあるとも述べていることについても興味深い<sup>19</sup>。さらに、マーケティングのパラダイムシフトという主張について、和田は 20 世紀を回顧している。

---

<sup>16</sup> Industrial Marketing and Purchasing Group においては、もう少し詳細な解説をしているが、ここでは紙面の関係上割愛する。

<sup>17</sup> 南智恵子（2006）pp. 1-2 による。

<sup>18</sup> Evert G.（2002）（藤岡章子訳（2007））p. 3 による。

<sup>19</sup> この S-D ロジックの主張のひとつに企業（組織）は消費者適応のみならず消費者との共創の役割を担っており、消費者から学んだ優れた価値を提示することで市場を創造し牽引することであるとしたうえで、消費者は単なる商品やサービスの受け手・買い手ではなく、そういった価値を実現させる最終段階にいる共創者であるとしている（井上崇通・松村潤一（2010））。

彼は、20世紀のマーケティング・リボリューション（革命）として、4つ（マーケティング・パラダイムのシフト、マーケティング・コンセプトの転換、新たなマーケティング概念の導入、新たなマーケティング対象へのアプローチ）を提示している。また、マネジリアル・マーケティング<sup>20</sup>からリレーションシップ・マーケティングへのパラダイムシフトが起こっている<sup>21</sup>、ということも彼は主張している（表1を参照されたい）。

表1：マネジリアル・マーケティングと関係性（リレーションシップ）マーケティングの比較

	マネジリアル・マーケティング	関係性マーケティング
基本概念	適合（フィット）	交互作用（インタラクト）
中心点	他者（顧客）	自他（企業と顧客）
顧客観	潜在需要保有者	相互支援者
行動目的	需要創造・拡大	価値共創・共有
コミュニケーション流	一方向的説得	双方向的対話
タイムフレーム	一時的短期的	長期継続的
マーケティング手段	マーケティング・ミックス	インタラクティブ・コミュニケーション
成果形態	購買・市場シェア	信頼・融合

（出典：和田（1998）p.72より引用）

このように、先行研究を通して、現代社会における非営利組織のマーケティング志向による市場へのアプローチ概念については既に民間営利企業だけのものではない、ということが明らかになった。

さらに、21世紀に入り観光などのサービス産業市場の成熟化や地域間競争の激化等、かかる社会環境変化が契機となり、マーケティングそのものの自体のパラダイム転換が叫ばれるようになってきている<sup>22</sup>。今日、顧客との関係性を志向するマーケティング概念であるリレーションシップ・マーケティングの概念は、民間営利企業のみならず非営利組織へのマーケティング概念として拡張した適応が検討されるべきである。

そのため、次節では、マーケティング学会の第一人者であるP. コトラーの業績を学

<sup>20</sup> マーケティングの諸機能分野を企業経営者の立場から統合的に管理し経営の全活動をマーケティングの観点から調整しようとする概念（『マーケティング辞典（改）』（2003）同文館出版）。

<sup>21</sup> 和田充夫・新倉貴士（2004）pp.1-2による。

<sup>22</sup> 和田充夫（2003）は、製品プロダクト志向から顧客志向への転換と定着化をマーケティング・コンセプトの変換であるとし、さらにコトラーが提唱するソーシャル・マーケティングの実践は今や現実のものとなっていることを21世紀におけるマーケティングの今日的な意味として、また将来的な方向性として取り上げ主張している。

説史的な視点から着目し、コトラーの提唱する非営利組織へのマーケティング概念の拡張を、上沼（1993）の研究を基にしながら考察していく。

### 2-3. コトラーの非営利組織へのマーケティング概念の拡張

前節では、21世紀に入り、マーケティングの概念が変容していることを明らかにしてきた。和田（2004）において提唱されているように、管理するマーケティング概念から関係性を重視するリレーションシップ・マーケティング概念へと、いわゆるパラダイムシフトが起きているのである<sup>23</sup>。例えば、NPOをはじめ、ソーシャルビジネスやコミュニティ・ビジネス等における今日の発展は、日本の成熟した経済社会において営利企業が市場を形成していく過程で、見逃したものを補填する機能や役割を担う側面として位置付けられる。そして、営利企業との対比として、非営利企業の市場活動として始まったマーケティング概念も、従来とは異なる新たなマーケティング視点が求められているのである。そのため、マーケティング概念の変容は、理論的には非営利組織へのマーケティング概念を拡張することになる。

その一方で、現実的にはリレーションシップ・マーケティングのほか、公共マーケティング、ソーシャル・マーケティング、そしてミッション・マーケティング等を通じて、全国の各地域等での取り組みとして存在することになる<sup>24</sup>。なお、伝統的なマーケティング概念の非営利組織への拡張については、上沼（1993）の研究をあげることができる<sup>25</sup>。そこでは、コトラーのマーケティング・マネジメント理論を、大きく4つの新視角をもって新たに説明付けている。これは、従来のハワードのマーケティング・マネジメント理論の枠組みを拡大させることによって始まる、ということを示唆している。そのため、以下では、コトラーの非営利組織へのマーケティング概念を拡張させた上沼の研究業績についてレビューしていく。

そもそもコトラーのマーケティング・マネジメント理論では、数量的分析や行動科学による成果を積極的に採り入れ、意思決定志向・分析的アプローチ・学際的アプローチからなる三つの統合的アプローチを採用している。そこでは、それまで内在的であったものを顕在化させて、マーケティング・マネジメントをシステム設計の手順、マネジメント・プロセスに従って説明している。つまり、マーケティング・マネジメント論に欠落していた時間の観念を明示することによって、マーケティング・マネジメントのもつ「フロー概念」を明らかにしているのである。次に、学際的なアプロー

<sup>23</sup> 和田充夫・新倉貴士（2004）pp. 1-16による。

<sup>24</sup> 三宅隆之（2003）はマーケティング概念も「顧客満足から社会満足へとパラダイムシフトしている」と述べている。

<sup>25</sup> マーケティング学説史研究会（2008）pp. 97-119による



チの視角をもって、マーケティング・マネジメントが想定する消費者像を経済理論が想定する経済的合理性に基づく「経済人」ではない、と位置付け、人間行動としての消費者行動を分析するためには社会学や心理学、行動科学およびその他からの諸概念や諸理論を援用する必要性を提唱している。最後に、マーケティング・マネジメントが単なる諸機能の統合的プロセスという旧来の機能的な解釈にとどまらず、マーケティングの持つ哲学的かつ理念的な部分に光を当てることで、これまで以上のものからなる、ということを明確にしている。ゆえに、かかる結果によって、その後の非営利組織のマーケティングへと、新たな概念につながっているのである。

コトラーとレヴィ（1969）は「マーケティング概念の拡張」を著わし、マーケティングが広範な社会活動であるとともに、マーケティング人はそれを社会的な活動の関連分野に適用する好機が到来していることを唱え、マーケティング概念を単に営利企業ビジネスに用いるだけでなく、広く社会的組織の諸活動へと拡張させることを提唱している。その一方で、マーケティング概念の拡張論の考え方について、その境界を設定することが、その後のマーケティング学会では新たな論争を巻き起こす火種となったのである。そして、かかる論争の結果、コトラーは自ら提唱した概念拡張論の内容的な充実とそれを理論化する成果として、1975年に、自著『非営利組織のマーケティング』を発表している。そこでは、コトラーは非営利組織のマーケティングを次の通り定義している。

「非営利組織のマーケティングとは、組織目的を遂行するために、外部環境と組織資源を分析し、標的市場との自主的な価値物の交換をもたらすように慎重に設計されたプログラムを計画し、実行し、そして統制することである。そして、それは標的市場のニーズの観点から提供物を設計することを市場に知らせ、動機づけ、そして仕えるための効果的な価格設定、コミュニケーション、そして流通を用いることに重点を置く」とした上で、マーケティングプロセスの中核部分を「戦略的マーケティング計画プロセス」として説明している<sup>26</sup>。

そこで、次節では、コトラーらの取引・交換概念に対してさらに非営利組織へのリレーションシップ・マーケティング概念の拡張について、水越（2013）の研究に基づいて、より深い検討を加えながら、地域観光組織へのリレーションシップ・マーケティング概念の拡張適応を考察していく。

---

<sup>26</sup> 上沼克徳（2008）pp. 115-116 による。

## 2-4. 非営利組織へのリレーションシップ・マーケティング概念の拡張

前節までのコトラーらの非営利組織へのマーケティング概念拡張論は、マーケティング概念の核概念として「取引・交換」というものを提示している。

水越(2013)の研究では、かかる取引・交換概念の批判として「結局のところ、S. D. Huntによる壮大な一般理論を含めて、交換概念を基礎としたマーケティング論は依然として構築されていない」とされている。かかる交換概念をマーケティング論の核概念として位置付けることによって、マーケティングの本質的な側面が抜け落ちる可能性を指摘している<sup>27</sup>。そして、議論すべき問題として、交換概念を相対化する新たな概念としての「関係性の概念」なる側面から、マーケティングを捉え直すことを主張しているのである。つまり、取引・交換概念を軸として展開される非営利マーケティングについて再考する必要があることを主張していることになる。これは、「非営利マーケティングの理論的基盤は今も暗黙のうちに交換概念にあるが、不十分な理論基盤しか有していない可能性があり、一方の関係性重視のマーケティング研究についてマーケティング論の重要な理論的基盤を提供するに至っている」と、強調しているのである。

非営利組織のマーケティングについて関係性概念を基盤とした理論的考察をしている矢吹<sup>28</sup> (2001 : 2002 : 2005) や玉村<sup>29</sup> (2005) などの先駆的な研究では、組織の関係性におけるマーケティングを捉え直し、非営利組織へのリレーションシップ・マーケティングの概念拡張こそが重要な知見である、ということを説いている。

## 3. 地域観光組織の新たなマーケティング視点

### 3-1. 地域観光組織の事業概要

非営利組織である地域観光組織が地域振興や地域活性化を目的として観光振興事業サービスとして行っているものとは、果たして何なのか。その身近な一つとして「観光協会」をその例に取り上げることにする。

「観光協会」は、そもそもその地域の観光地における観光サービス事業者であるが、その主なものは都道府県単位の協会と市町村単位で構成されている協会である。地域住民、あるいは民間の観光関連事業者等による任意協会やNPO等は広義の地域観光組織ではあるが、ここで取り上げる観光協会は、これらは含まれないものとする。

<sup>27</sup> 水越康介 (2013) pp. 2-19 による。

<sup>28</sup> 矢吹は効率性重視ではなく関係性重視のマーケティングが公共・非営利組織に必要なものとして行政の分析をすすめる(水越 2013, p. 16 による。)

<sup>29</sup> 玉村はまさに交換型のマーケティングに代わる関係性のマーケティングの論理が公共・非営利組織において適用されるとし、窓口業務を中心とした事例分析をすすめる。(水越 2013, p. 16 による。)

また、先の都道府県単位での観光協会等の上部団体組織には、公益社団法人日本観光振興協会がある<sup>30</sup>。ただし、市町村における観光協会と日本観光振興協会の間には資本関係や組織の上下関係などは無く、全く個々に独立している。観光協会など他に同様な呼称としては、「観光コンベンションビューロー」、「観光ビジターズビューロー」、「観光連盟」、「観光」に代えて「ツーリズム」を用いる多岐にわたるものである。これらは、かかる地域での地方自治体管内に設置されており、法人格を持った（町村の観光協会は任意団体が多い）公益財団法人や一般社団法人等は、すべて統一したものはない。しかしながら、その性格としては、官と民の共同によるもの（市と商工会議所など）が一般的である。したがって、運営財源については原則民間NPOとは違い、主にその地方自治体をはじめとした商工会議所からの補助金や委託金、その観光協会に加盟する民間事業者（法人、個人）ならびに一般市民などによる法人、個人会員からの年会費で成り立っている。そのなかには、公的観光施設内の売店等、所管自治体からの業務受託で経営をしているものもある。また、かかる経営から得た収益を運営財源の一部としているところもある。さらに、公設の観光案内所や博物館等の運営そのものを指定管理者として所管の自治体から受託し、かかる収益事業から得られる収入を財源の一部とするところもある。

こうした中で、メイン業務である観光振興事業としては、地域の観光振興を押し進めるために、地元の観光イベント等の事業を企画立案し、関係者との調整およびその運営に当たっていると決して少なくない。また、観光キャンペーン活動として全国各地で行われている地域観光イベントへの観光情報ブースへの出展、大手旅行会社やマスメディアへの観光情報提供活動や地元観光事業者、観光関連ボランティア、コミュニティとの連絡調整等も積極的に行っている。これら以外にも、広域観光連携事業として、同県内の近隣観光協会の複数による協議会等を結成し、各旅行会社の商品企画担当者向けに、首都圏やその他大都市のホテルとの合同観光セミナー等も開催している。

最近では、ITの進展に絡みHP上での観光・イベント等の観光客向けの情報発信にも積極的に取り組んでいるところがその大半である。また、観光やビジネスでの来訪者への旅行中の利便性を図るために、駅前等の公共スペースに観光案内所を設置する等をして、まさに「おもてなし」の一環としての観光地をアピールするだけでなく、宿泊ホテル、旅館施設や交通機関の案内、さらには「ご当地グルメ」等にまで広げた飲食、娯楽情報の提供や案内等も行なうようになっている。

---

<sup>30</sup> 公益社団法人日本観光振興協会は観光旅行の安全確保、利便の増進及び容易化等のために必要な事業を行うことにより、国民の健全な観光旅行の普及発達を目的に掲げており、都道府県観光協会・連盟などが加盟している。元国土交通省所管。

一般的に市の観光協会などでは組織上の最高執行責任者に自治体出身者をトップに置き、以下事務局として専任プロパー職員のほか市職員（OB 含む）や民間観光事業者（企業）からの出向者などから構成される官民混合組織が多いのが特徴である。しかし最近のいくつかの例においては、むしろトップの管理者に民間出身者を置き、民間企業ならではの発想、感覚での観光戦略をおこなっている組織に地域社会での注目が集まってきているようである<sup>31</sup>。このように、これまで半ば常識的であった官が主導する人事組織の固定観念を覆すところも出てきている。

### 3-2. 地域観光組織と目的地マーケティング

前節では、地域観光組織の事業の概要に触れた。この節では、さらに観光振興サービス事業において、観光客誘致を目的とする営業活動、すなわち目的地マーケティングに焦点を絞って検討をさらに加えていく。

地域の市町村レベルで公的な地域観光組織が観光振興の事業ミッションを推進するに当たっては、かかる目的地マーケティングを実践活動の一つとして取り組むことが必要になる。これまでの非営利組織におけるマーケティングのあり方は、いわゆる伝統的なマーケティング・マネジメントの視点<sup>32</sup>で語られており、実践的な取り組みで紹介され論じられる点が決して少なくない。

藤田（2003）によれば、まず地域観光組織が目的地マーケティングを実現するための重要な要因に、地域内における行政および地域の組織・団体との関係構築を上げている。現実には、目的地マーケティングの実践段階において運営資金の提供面を考えると、その地域の地方自治体に依存する傾向が強くなっている。その結果、地方自治体が観光事業の実行組織として組み込まれることになるのはむしろ適切なことであると述べている<sup>33</sup>。これは、藤田が解釈しているように、「地域観光組織が独自性の高い事業開発やユニークな目的地マーケティングをするには相当な困難を伴う」ことになっていくことが容易に推測できる。次に、地域と観光市場の関係性において二つの特徴をあげている。その一つは、地域の組織の多くは観光市場を直接の需要源にしているわけ

<sup>31</sup> たとえば大阪観光局などはトップに民間出身者を登用している。

<sup>32</sup> 高嶋克義・桑原秀史（2008）pp. 255-358 による。）は現代においてマーケティングを「市場」と「関係」の二つの局面でマーケティング理論を捉え、ドラッカーやコトラーらの「市場」を捉えた議論だけではなくマーケティングの新たな流れを形成する「関係」の局面におけるマーケティング論を紹介した。彼らはこの関係性（リレーションシップ）マーケティング論はこれまでの市場志向の伝統的な分析 4P（Product, Price, Place, Promotion）などに代表される計画型の考え方のアプローチではないものであり、これまで多くのマーケティング論のアプローチが 4P についてのマーケティング・マネジメント論を中心に扱い、いわゆる STP（Segmentation, Targeting, Positioning）アプローチの後、4P の各要素を展開するといった考え方ではなく、関係性マーケティング論を特定顧客との継続的な関係のもとでの相互作用型のマーケティング活動の理論であるとした。

<sup>33</sup> 藤田健（2013）pp. 22-26 による。

ではないため、実際にコミットしてくる地域の組織は主に観光関連団体であること。二つ目の特徴としては、地域の団体・組織の多くが内向きの志向性を持ちあわせ地域内部のルール優先をすることである。これら二つの特徴を指摘することによって、市場のニーズに合わせた目的地マーケティングの実践は困難になりがちであると主張している。

このように目的地マーケティングの実践にあたって、地域観光組織が地域内のステークホルダーをめぐる関係性の問題を解決することなしに上手く機能しないことを藤田は主張しているが、ここでは視点を変えて、本来目的地マーケティングが「地域の人々が観光目的地となる場所（地域）を観光客に旨くPRができ、それが来訪を促す活動につながる」ことを意味するのであれば、画一的な地域内での関係性を考慮することになった計画的な目的地マーケティングを優先するのではなく、より実効性の高い関心を高める（その各地域の身の丈に合った実践的で有効的な計画案の構築）必要があると思われる。というのは、ここでのポイントはむしろ地域の外側にいる消費者である観光客に対してであり、そしてその観光客という消費者達を束ね、その地域への観光客の送客と消費をもたらすことを生業とする旅行会社に対して、地域観光組織がこれまでのような一方通行的に観光情報提供活動をするのではなく、旅行会社のプロフェッショナルな感覚をもった相手との相互作用のアプローチによる関係性をもつことが、より多くの観光客の来訪を促す目的地マーケティングにおける新たなマーケティングの視点をもったものとして関心が向けられるように考えられることがあっても良いはずである。

たとえば、地域の観光素材を一つの料理食材（肉、野菜、魚）と見立て、その食材をどの季節にどのように食すとより美味しさが引き立つのか、また他のどの食材と料理を組み合わせるとさらに美味しくなるのか、ということを生産者側（地域観光組織）だけで考えるのではなく、プロの料理人（旅行会社）が創作することで単なる一つの食材がさらに引き立ち美味しいものとなり、結果としてその料理メニューのファンが増えていくと解釈するとわかりやすい。つまり、地域内部の人や組織が、客観的に地域外部の人の身になって観光客としてその地域に何を一番望むのか。自身が一番最初にその地域の観光客になりたいと思える地域資源とは何か、を意識して観光振興事業を如何に組み立てることができるかをポイントにおくことである。したがって、地域観光組織は、その地域での観光素材となる地域資源を先の例でいうプロの料理人である民間営利企業の旅行会社に対してリレーションシップ・マーケティングの視点で営業活動を実践することによって、長期的に地域観光組織と旅行会社との関係性の構築

と維持を図っていくことが重要なのである。そのうえで、目的地マーケティングの実践を行う際に地域内部での地域観光組織をとりまく諸課題を外部として旅行会社の知恵や創造ノウハウをもって解決を図っていくことである。そうすれば目的地マーケティングの実践活動は成功することになり、観光をつうじて地域振興や地域活性化へ貢献していくことへとつながるのである。

本稿では計画的なマーケティングより、むしろそれに代わって新たなマーケティング視点として有効な目的地マーケティングの成果を期待するためには地域観光組織がリレーションシップ・マーケティング志向や、さらにその実現手段であるマーケティング価値伝達としての重要な役割である「営業<sup>34</sup>」志向を持って、旅行会社との価値交流の営業志向による実践活動こそ、これからの地域観光組織の観光振興事業にとって必要な新たなマーケティング視点をもったリレーションシップのあり方であるとしたい。

### 3-3. 地域観光組織の営業によるリレーションシップ・マーケティング

地域観光組織が旅行会社との価値交流の営業志向によるリレーションシップ・マーケティング視点への関心を高める必要の是非については、以下三点をその重要な理由としてあげておく。

まずは、地域間での競争環境の激化からの競争優位性確保のためである。わかりやすくいえば日頃の旅行会社との人間関係を大事にし、各社の旅行商品のニーズにかなう観光素材情報の提供によって、他地域競合相手に打ち勝ちより多くの観光客を地元へ誘客することを目標にするということである。つまり、旅行会社の企画担当者（バイヤー）が、自社の旅行パッケージツアーを如何に魅力的な商品とできるかが大きなポイントになる。そのため、地域観光組織が如何に観光素材をうまく相手に伝え、その結果それを採用してもらえることができるかを、地域観光組織の営業活動の目標とする必要がある。ゆえに、各旅行会社バイヤーとの日ごろからの観光情報提供など密接な人間関係の構築が必要となる。

次に、より魅力的な地元観光素材の開発に役立てることができるからである。旅行会社との関係性の構築によって、彼らは旅行プロとしての嗅覚を活かして、観光素材をより魅力的にするための情報やアイデアを地域観光組織にもたらすということである。たとえば、彼らは全国各地の観光素材を熟知しているので、地域観光組織が提供する観光素材については同様の他の地域事例について消費者視点を持って比較検討する必要がある。つまり、ハード面、ソフト面等の多様な視角をもって、観光素材の改

<sup>34</sup> 石井淳蔵（2004）は顧客との関係をマネジメントするにあたり「営業のプロセスマネジメント」の重要性を説いている。

善点の提案や、あるいはその観光素材に満足させる観光客のセグメンテーションやターゲティングの示唆およびマーケティングの差別化戦略等を示唆してくれる。

最後に、地域観光組織が旅行会社との関係性の構築をもたらすことが、地域観光組織と地元の観光関連事業者の信頼感の醸成につながることになる、という点を忘れてはならない。つまり、観光各事業者が地域観光組織に対して常に新鮮な自身の施設またはサービスなどの情報提供をすれば、それらがリレーションシップによる相互作用によって、地域観光組織から旅行会社に速やかにかつ確実に伝わるという情報伝達の確実性への信頼である。

地域の観光事業者の多くは、中小零細業者から成り立っているのが現状である。彼らの多くは、自身の施設・サービスの情報提供の営業活動を全国の旅行会社などへ伝える広告宣伝や販売促進の経費的な余裕がないところがそのほとんどである。いわばかかる状況の存在がある（今後もあり続けることが容易に想像できる）からこそ、地域観光組織が地元の観光情報のプラットフォーム組織として上手く機能することが求められることになる。そのために、旅行会社とのリレーションシップ・マーケティング視点という要素（項目）は、観光による地域活性化には必要不可欠なものなのであると言っても過言ではない。

#### 4. むすび

本稿は、これまで民間営利企業を対象として研究されてきているマーケティング概念を、まず非営利組織へのマーケティング概念適応に関する先行研究より明らかにしてきた。そのうえで、伝統的なマーケティング概念の拡張論に新たなマーケティングの視点をおくことにした。それは、リレーションシップ・マーケティング概念が非営利組織への関心を高めていくことになるのを、かかる適応の可能性という側面から明らかにすることを意図していたからである。

21世紀に入り、今日の民間営利企業では、社会・経済環境の変化によってマーケティングのパラダイムシフトが起こっている。そのため、伝統的な計画および分析型のマーケティングから組織ならびに顧客の相互関係性を重視するリレーションシップ・マーケティング視点への関心の高まりを背景とする変革が求められ、同様に公的な地域観光組織でも、新たなマーケティング視点として目的地マーケティングを实践することによるリレーションシップ・マーケティング視点への関心の重要性が一層の高まりを示してきている。

2020年、日本で二度目の開催となる東京オリンピックにむけて、日本社会は観光による地域活性化への関心はこれまで以上に高まっている。そして、IT技術の更なる進展によって、顧客情報技術の更なる発展に伴い、従来型のマーケティングにおけるコミュニケーションアプローチには、これまでにない新たな多様性を創出させることは確実である。よって、将来における地域観光組織が地域間競争を優位に展開し、かつ持続させていくためには、旅行会社とのリレーションシップ・マーケティングの視点が欠かせない要素になる、というのが本稿の主張であった。

新たに公的な非営利観光組織あるいは地域観光組織を如何に定義し、かかる地域への観光客誘致がもたらす地域振興の目的を定め、その組織から見える顧客とのリレーションシップ・マーケティング戦略を分析することにより、これまで議論されてきた観光マーケティング戦略へ与える方向性についても、その新たなる視点が如何なる影響を及ぼすことになるのか。かかる点について、今後の課題を最後に二つあげておきたい。一つは「営業志向」の議論をより深めていくことで、リレーションシップ・マーケティングにおける顧客との伝達価値の重要性・必要性や意義を検討することである。そして、もう一つは、観光におけるリレーションシップ・マーケティング概念による地域活性化への理論的貢献をさらに明らかにしていくことである。

## <参考文献>

### 【日本語文献】

- 石井淳蔵（2004）『営業が変わる 顧客関係のマネジメント』岩波アクティブ新書。
- 井上崇通/松村潤一【編著】（2012）『サービス・ドミナント・ロジック』同文館出版。
- 梅沢昌太郎（1995）『非営利・公共事業のマーケティング』白桃書房。
- 岡本伸之（2013）『観光経営学』朝倉書店。
- 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。
- 高嶋克義（2002）『営業プロセス・イノベーション』有斐閣。
- 高嶋克義・桑原秀史（2008）『現代マーケティング論』有斐閣アルマ。
- マーケティング史研究会【編】増補版（2008）『マーケティング学説史』同文館出版。
- 水越康介/藤田健【編著】（2013）『新しい公共・非営利のマーケティング』中央経済社。
- 南智恵子（2006）『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣。
- 三宅隆之（2003）『非営利組織のマーケティング』白桃書房。



三宅隆之 (2003) 『社会的使命のマーケティング』 中央経済社。  
山内直人 (1999) 『NPO 入門』 日本経済新聞社。  
余田拓郎 (2011) 『BtoB マーケティング』 東洋経済新報社。  
和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図』 有斐閣。  
和田充夫・新倉貴士【編著】 (2004) 『マーケティング・リボリューション』 有斐閣。

#### 【日本語学術論文】

大津正和稿 (2009) 「新たな目的地マーケティングの可能性」『経済理論』351号 (pp. 43~59)。  
南智恵子稿 (2008) 「リレーションシップ・マーケティングにおけるサービス・マーケティング・アプローチの理論的貢献」『国民経済雑誌』197 (5) : pp33~50。

#### 【外国語文献】

Drucker P. (1990) *Managing the Nonprofit Organization*. HarperCollins Publishers.  
(邦訳 上田惇生訳 (2007) 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社。)  
Evert G. (2002) *Total Relationship Marketing second edition*. Japan UNI Agency, Inc. (邦訳 若林靖永 太田真治 崔 容熏 藤岡章子 (2007) 『リレーションシップ・マーケティング—ビジネスの発想を変える 30 の関係性—』中央経済社。

#### 【 謝辞 】

本稿の執筆にあたり本大学院経営研究科地域イノベーションコース長である貝瀬徹教授を中心にコース先生方にご指導いただきましたことに深く感謝いたします。

なかでも MBA 進学という夢のきっかけを作って下さった前経営研究科長である佐竹隆幸教授には要所でのご指導とご鞭撻をいただきました。また、前地域イノベーションコース長である安田義郎教授にはきめ細やかに熱心なご指導をいただきましたことに感謝いたします。さらに、現経営研究科長の山口隆英教授、そして秋山秀一准教授には示唆に富む多くのアドバイスをいただきました。

改めて皆様に感謝の意を表すとともに、ここに深くお礼を申し上げます。