

2023 | FUTURES STUDY

# 次世代 DMO のための 戦略的ロードマップ



DESTINATION  
**NEXT**

**MMGY** NextFactor

 **DESTINATIONS**  
INTERNATIONAL

# 概要

COVID-19のパンデミックの間、DMO(観光地域づくり法人)と地域コミュニティとの関係は、世界中の多くの都市で劇的に変化しました。その後の十分な時間の経過とともに、その変化の何が一過性なものであり、何が長期的に影響を及ぼすものとなりそうか、デスティネーションのリーダーたちは理解を深めています。

DestinationNEXT 2023年版 Futures Studyは、こうした全体的な変化の体系化を目的とする、地域のリーダーが流動性の高い今日のビジター・エコノミーの舵を取り、組織の関連性と価値を最適化するための戦略的ロードマップ且つ世界的な調査報告書です。

今年で10周年を迎えるDestinationNEXTには史上最多のDMOが参加し、それぞれが代表する地域社会の未来、そして全世界の観光経済を共創することを目的としています。今年の調査には、62カ国から合計837人のデスティネーションリーダーが参加し、DMOのための50の業界トレンドと50の戦略を、関連性と重要性の高い順にランク付けしました。

本報告書に掲載されているデータや分析の全範囲において、規模や予算にかかわらず、あらゆる組織の戦略的意思決定に役立つ貴重な情報が含まれています。

今年最も注目すべき点は、DMOがこれまで以上に地域社会のリーダーとして進化しているということです。それは組織の最高経営責任者および執行委員会にとって、地域社会との関係構築という重要な役割から地域社会開発へのシフトを意味しています。DMOにとって、それはデスティネーション・マーケティングを超えたデスティネーション開発への加速的な拡大です。

さらに、より効果的にパートナーと協力し地域社会とデスティネーション開発の取り組みを支援するため、更に実用的でデータ主導型のビジネスインテリジェンスがこれまで以上に必要とされていることがデータから明らかになっています。

この進化は今に始まったものではありませんし、デスティネーション・プロモーションの重要性が以前よりも低下していることを示唆するものでもありません。しかし、コミュニティとデスティネーション開発へのこうしたシフトは、私たちの業界全体の潮流になりつつあるようです。

今年の調査データによると、DMOは多種多様な供給サイドの取り組みに優先順位をつけるための基準を増やしています。

そこには観光地域・商品・体験の開発、地域社会と経済の発展、小規模ビジネスと労働力の開発、パートナー支援と教育、住民参加と教育、労働者向け住宅と保育の改善、地域・地方・国の政策に影響を与えるためのアドボカシー活動などが含まれます。

このように、多くのDMOはその担うべき役割を拡大しつつありますが、その前途は不透明です。リーダー達の中には次のような疑問を抱く者もいます。「理事会や選挙で選ばれたリーダーたちに、自分たちの役割の拡大をどう正当化すべきだろうか?そのために、具体的にどのようなKPI(重要業績評価指標)や利益目標を定めるべきか?リソースはどこにあるのか?それにより何が置き去りになるのか?」

また、2023年版Futures Studyでは、資金確保が第一の戦略に位置づけられています。大きな懸念は、DMOの持つ役割と権限により、それをどうすれば達成できるのか、という点です。これには大いに疑問が残ります。実際、組織の資金を現在の水準に維持する、あるいは増やそうとする場合、資金提供へのステークホルダーの支持を高めるため、DMOは地域とコミュニティにおいて具体的に何を達成すべきだろうか、とリーダー達は自問しているのです。

## コミュニティとデスティネーションの開発

以下の調査結果の抜粋は、コミュニティとデスティネーションの開発の優先度の高さを示しています。2023年における、観光業界の未来に影響を与える50のトレンドのうち、上位5つはDMOが地域社会とどのように協力し、連携しているかに重きが置かれています。

- 1 人工知能 (AI) は加速度的に普及していく
- 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
- 3 地域社会は、地元民や観光客のためのデスティネーション・商品・体験の開発に、より積極的に関与することを求めている
- 4 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
- 5 産業界、地域社会、行政の連携強化が、デスティネーションの競争力とブランド力を高める

同様に、DMOの50の戦略のうち、上位5つはコミュニティとデスティネーションの開発に焦点が当てられています。

- 1 現在の資金レベルを維持するため、財源を確保する
- 2 顧客の為に本物の経験を開発することに焦点を当てる
- 3 観光と経済発展の統合を進める
- 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
- 5 政策と商品開発において、より大きな役割を担う

今回の調査から、今日の観光業界において、コミュニティとデスティネーションの開発の重要性が高まっていることを示す、多くの示唆が得られました。これらはその代表的なものです。

- ・ 今年のトレンド第2位は「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」。2021年の調査でもトレンド第2位だった。
- ・ 第2位の戦略は「顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる」。2021年は5位、2019年は7位だった。
- ・ 「地域社会は、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」は、27ポイント上昇し、今年のトレンドの第3位となった
- ・ 「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」は今年のトレンド第4位。2021年は32位だった。
- ・ 「政策と商品開発において、より大きな役割を担う」が第5位の戦略で、前回の調査から15位も順位を上げている。
- ・ 「住民感情は、重要な測定項目になりつつある」は、今年32ランクアップの6位となった。
- ・ 「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」が23年のトレンド第8位で、20ポイント上昇した。
- ・ 「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」が第6位の戦略である。

(2021年から2023年にかけて、トレンドと戦略の順位がどれだけ上昇したかを示す上記の数値の一部は、過去2回の調査における、トレンドと戦略それぞれの総数の変化が影響している。2021年にはトレンドは100、戦略は80あった。今年はそれぞれ50である。とはいえ、ランキング上位から外れたトレンドや戦略はほぼ存在しない。)

## 変化する役割とKPI

更にDestinationNEXTの調査では、参加者に対し、彼らの現在の役割とKPI(重要業績評価指標)、および3年後にそれらがどうなっているかの予想をランク付けするよう求めました。

### 役割

デスティネーション・リーダーは、自分たちの役割について、近い将来、以下のことが優先事項のトップ5を占めると想定しています。デスティネーション・マーケティングとブランド・マネジメントが1位と2位を占めなかったのは、今回のFutures Studyが初めてです。DMOとそのパートナー両方に対するデータサポートは、現在2位にランクされています。デスティネーション開発とコミュニティ開発の2つも同様に非常に重要な役割と言えます。

- 1 デスティネーション・マーケティング
- 2 データ調査とインテリジェンス
- 3 ブランドマネジメント
- 4 デスティネーションと商品の開発
- 5 地域社会との関係性と連携

### KPI(重要業績評価指標)

デスティネーションのリーダーは、今後最も求められるKPIとして、以下の5項目を挙げました。2位の「来訪者の満足度」は、宿泊来訪者数と来訪者数を上回り、最も高い伸びを見せた項目です。ここでのデータ分析は少し難しいですが、顧客満足度の重要性が高まっていることは、彼らが来訪者の満足度の向上、すなわちコミュニティやデスティネーションの開発に役立つ、より優れた消費者情報の必要性を重要視していることを示唆しています。

- 1 観光の経済的影響
- 2 来訪者の満足度
- 3 宿泊来訪者数
- 4 マーケティング ROI
- 5 来訪者数

# DestinationNEXT Mandate Map

データは12のフォーカスグループと世界中のデスティネーションリーダー60名により構成される DestinationNEXT 2023 グローバル・アドバイザー・グループにより補完されました。そして、それらの回答を受け、このプロジェクトのために集められた4つの専門委員会(ディスラプター委員会、観光産業委員会、コミュニティ委員会・クライアント委員会)のリーダーたちとの100回を超える個別インタビューが行われました。この定性的・定量的調査の結果、DMOのための新しい4象限マンドेटマップが、需要と供給それぞれの役割別に導き出されました。これは、DMOが4つの象限の全てに等しく注力していることを示唆するものではありません。むしろ、このマップの価値は、地域社会に影響を与える変化に伴いグローバル・セクターがどのように進化しているかに基づいて、進化するDMOの役割と義務を体系化することにあります。

DMOにとっての2つの変革の機会、地域社会におけるリーダーシップとテクノロジーの導入に関するものですが、これは4つの象限全てに当てはまっています。

## 需要

### 旅行者のエンゲージメント

- ・ デジタルストーリーテリング
- ・ ブランドマネジメント
- ・ AI マーケティング
- ・ ビジターサービシング
- ・ ロイヤルティプログラム

### パートナーの支援

- ・ データリサーチ・ビジネスインテリジェンス
- ・ MICE
- ・ 主要なイベント・祭り
- ・ スポーツ
- ・ 映画・音楽・文化

### コミュニティの連携

- ・ ガバメントリレーションズ・アドボカシー
- ・ 持続可能性
- ・ 公平性・多様性・インクルージョン・帰属
- ・ 経済・労働力開発
- ・ 地域住民の関与・支持

### デスティネーションの開発

- ・ 商品(体験)の開発
- ・ 近隣地域開発 / 場所づくり
- ・ 空路によるアクセス
- ・ インフラ開発
- ・ アクセシビリティ

## 供給

### 旅行者のエンゲージメント

旅行前、旅行の最中、そして旅行後の来訪者とのコミュニケーションは、新しいテクノロジーと優れた戦略によって進化し続けています。生成AIの台頭は、ブランドとコンテンツ開発の両方の観点から、営業とマーケティング活動をカスタマイズするための新しいツールを提供しています。同様に、ショート動画の成長と新しいブロックチェーン技術は、来訪者のエンゲージメントとロイヤルティをますます促進しています。

### パートナーの支援

DMOにとっての「パートナー」の定義は、伝統的な業界関係者の枠を超えて拡大し続けています。今日では、観光経済が地域社会の様々な側面にどのように関わっているかについての理解が進んでいます。こうしたネットワークを構築し、活用することが、デスティネーションの競争力の鍵となります。同様に、パートナーのプロモーション戦略を的確に伝えるために、より優れたビジネスインテリジェンスを供給することが、これまで以上に重要視されています。

### コミュニティの連携

COVID-19のパンデミックの際には、行政、住民グループ、非営利団体との協力の機会が急増しました。デスティネーションのリーダーは、このようなパートナーシップを維持し、強化することを切望していますが、これを達成するには膨大な労力がかかります。同時に、DMOが来訪者数を増やし、デスティネーションのパフォーマンスを向上させる最大のチャンスがここにあることは間違いありません。今日、DMOの主な役割は、デスティネーション・マーケティングとブランド・マネジメントの2つです。しかし、デスティネーションのリーダーたちは、今後数年間はコミュニティの連携も同様に重要であると述べています。

### デスティネーションの開発

多くのDMOは、来訪者がその地域で得る体験にますます大きな影響を与えるようになってきています。観光地域、商品、体験の開発に及ぼすデスティネーションのリーダーの影響力は変化していますが、今年のFutures Studyのデータは、その重要性が明らかに例年より高いことを示しています。デスティネーションの開発に関し、その具体的な意義、そして効率的に達成するためにパートナーとどう協働すべきかについての世界的な議論が求められています。

# 2023

## DestinationNEXT プロジェクトチーム

**Paul Ouimet**

MMGY NextFactor

**Greg Oates**

MMGY NextFactor

**Minto Schneider**

MMGY NextFactor

**Jé-Vonna Sampson**

MMGY NextFactor

**Dinete Thomas**

MMGY NextFactor

**Cheryll Girard**

MMGY NextFactor

**Gregg Talley**

Talley Management Group, Inc.

**Paul Vallee**

GainingEdge

**Ana María Viscasillas**

Business Tourism Services

**Miriam González de Ibarra**

Business Tourism Services

**Sheri Cosgrove**

Cosgrove Creative

# グローバル・アドバ イザリー・グループ

Destinations InternationalとMMGY NextFactorは、この重要な業界的取組みを導くべく設立されたDestinationNext 2023 グローバル・アドバイザリー・グループの皆様に対し、感謝の意を表します。

## 地域共同代表

**Scott Beck**

President & CEO, Destination Toronto

**Dr. Edward Koh**

Executive Director, Singapore Tourism Board

**Jacqueline Mora**

ViceMinister, Ministry of Tourism (MITUR) Dominican Republic

**Bettina Reventlow-Mourier**

Deputy Convention Director, Wonderful Copenhagen

**Chris Thompson**

President & CEO, Brand USA

**Lyn Lewis-Smith**

CEO, BESydney

## アドバイザリー・グループのメンバー

### アジア太平洋地域

**Leonie Ashford**

International Bids Manager, Tourism  
New Zealand Business Events

**Karen Bolinger**

Interim CEO, Gold Coast CVB

**Shin Osuka**

Director, Regional & Human Resource Development, Japan  
Travel & Tourism Association

**Amelia Roziman**

CEO, Business Events Sarawak

**Julia Swanson**

CEO, Melbourne Convention Bureau



## カナダ

### Leslie Bruce

President & CEO, Banff & Lake Louise Tourism

### Royce Chwin

President & CEO, Destination Vancouver

### Michael Crockatt

President & CEO, Ottawa Tourism

### Stephanie Clovechok

CEO, Discover Saskatoon

### Ross Jefferson

President & CEO, Discover Halifax

### Yves Lalumiere

President & CEO, Tourisme Montreal

### Paul Nursey

President & CEO, Destination Greater Victoria

### Chantal Sturk-Nadeau

Former Executive Director, Destination Canada Business Events

## EMEA

(ヨーロッパ、中東、アフリカ)

### Rory Archibald

Senior Business Events, VisitScotland

### Corne Koch

Head, Capetown DMO

### Kathryn Davis

Managing Director, Visit West (Bristol & Bath, UK)

### Sam Johnston

Manager, Convention Bureaux of Ireland

### Paul Kelly

CEO, Failte Ireland

### Yrjötapio Kivisaari

CEO, Visit Oulu

### Simone McCaugherty

Director of Consumer Marketing & Growth, London & Partners

### Paul Mockler

Head of Business Development, Failte Ireland

### Peter de Wilde

CEO, VisitFlanders

### Noa Sapir

Head of Bureau, Tel Aviv Convention Bureau

### Matthias Schultz

Managing, German Convention Bureau

### Petra Stusek

CEO, Ljubljana, Slovenia

### Jos Vranken

Managing Director, Holland Tourism

### Caroline Strand

CEO, Visit Stockholm

## 南／中央アメリカ、カリブ海諸国

### Maria José Abuabua

Executive Director of Tourism, USA, ProColombia

### Silvana Biagiotti

President, Latin American Association of CVBs

### Fernando Fondevila

CEO, Promtur Panama

### Julián Franco

Secretary of Tourism, Valle del Cauca State

### David Hidalgo

President, Sinergize Meetings

### Mauricio Magdaleno

Managing Director, Clúster de Turismo de Nuevo León

### Nancy Mejía

Managing Director, National Chamber of Tourism Guatemala, Guatemala

### Gilberto Salcedo

Vice Minister Tourism, ProColombia

### Toni Sando

CEO, Visit Sao Paulo CVB, President UNEDESTINOS (Brazilian Association of DMOs), Brasil

### Vaniza Schuler

Director of Business Events, Embratur, Brasil

### Gustavo Stauffer

CEO, Guadalajara CVB

### Reizel Vilorio

Vice Minister, Instituto Hondureño de Turismo

### Alejandra Zuñiga

CEO, Visit Puerto Varas CVB, Chile

## アメリカ合衆国

### Jennifer Chun

Director of Tourism Research, Hawaii Tourism

### Brad Dean

CEO, Discover Puerto Rico

### Craig Davis

President & CEO, Visit Dallas

### Jill Delaney

President & CEO, Discover Albany

### Leonard Hoops

President & CEO, Visit Indy

### Victoria Isley

President & CEO, Asheville CVB

### Dave Lorenz

Vice President, Pure Michigan

### Casandra Matej

President & CEO, Visit Orlando

### Jeff Miller

President, Travel Portland

### Melyssa Reeves

President & CEO, Vacaville

### Martha Sheridan

President & CEO, Greater Boston Convention & Visitors Bureau

### Sara Toliver

President & CEO, Visit Ogden

### Gina Trigila

Director, Los Angeles Tourism

## 読者の皆様

Destinations International より、この度 DestinationNEXT 2023年版Futures Studyを皆様にお届けできることを誇りに思います。DestinationsNEXT Futures Studyは、世界中のデスティネーション・リーダー数百人によるインプットに基づき、デスティネーション組織に影響を与えるトレンドと勢力をまとめた、最も包括的な調査です。特に今年は、60カ国以上のデスティネーション・リーダーからご意見をいただくことで、本レポートの真にグローバルな視点を担保しつつ、世界のさまざまな地域における特定のトレンドや戦略の相対的な影響を比較できるようになったことを喜ばしく思います。

MMGY NextFactorとの連携は今年で10年を迎えます。この10年は、DMOにとって大きな変化の時代でした。急速な社会変化、破壊的なテクノロジー、世界的なパンデミック、そして進化し続ける旅行者の嗜好は、DMOの運営モデルのほぼあらゆる面において試練となりました。それらを経て、Futures Studyはデータを収集し、傾向を分析し、デスティネーションの戦略的意思決定の指針となる、実用的な知見を皆様に提供する機会を、私たちに提供してくれています。

Futures StudyはDestinations International Foundationの寛大な支援により実現しています。Destinations International Foundationは、当協会の「イノベーター兼インキュベーター」としての役割を果たし、進化する観光情勢の中で成功するために必要な知識やツールを会員に提供するための調査やプログラムに投資しています。毎年財団にご寄付をいただいている何百ものデスティネーションの専門家や団体の皆様には、未来に焦点を当てたりサーチと洞察への投資、そして観光産業の発展にご尽力いただいていることに感謝の意を表します。

本レポートが、皆様や皆様のチームにとって貴重な情報源となることを切に願っております。ダイナミックな観光産業を切り開き、組織を前進させるために、ぜひ定期的にご参照下さい。



**Don Welsh**  
Destinations International  
会長兼 CEO



**Jack Johnson**  
Destinations International  
チーフアドボカシー責任者  
Destinations International Foundation  
執行役員



**Paul Ouimet**  
MMGY NextFactor  
パートナー、代表取締役  
DestinationNEXT,  
Destinations International  
最高経営責任者



**Greg Oates**  
SVP Innovation,  
MMGY NextFactor



# 目次

はじめに .....	1
作業手順.....	3
専門委員会調査結果 .....	5
グローバルアウトリーチ.....	11
調査概要.....	13
上位50項目のトレンド .....	16
上位50 項目の戦略.....	19
役割とKPI .....	22
DestinationNEXT Mandate Map .....	23
MICE戦略 .....	33
DestinationNEXT シナリオモデル .....	35
付録	
付録 .....	39
専門委員会 .....	41
調査参加組織 (国) .....	43

# はじめに

今年のFutures Studyの調査では、新たに世界中のあらゆる規模、予算のDMOのCEOとの数百回に及ぶ対話を実施されました。今年の世界62カ国、合計837人のデスティネーションのリーダーが調査に参加し、組織の役割の定義付け、及び拡大を促進する世界的なトレンドと業界戦略をランク付けしました。

総評として、グローバル・アドバイザー・グループの回答は、業界のリーダーたちが組織の職務の進化をどう捉えているかを示すものでした。CEOの大半は、自分たちの役割や任務は今後も拡大し続ける必要があると考えていますが、その方法については必ずしも意見が一致していません。

とある北アメリカのCEOは疑問の声を上げています。「今日の私たちの本当の役割について、果たしてコンセンサスは得られているのでしょうか?」。加えて彼女は強調します。「私たちには何か指針になるものが必要です」。

こうした意見もありました。「地域の観光経済の成功は、地元の人々と観光客の両方が地域の発展に貢献することによってもたらされる。それこそ、誰もが理解し納得できる方法で、私たちの優先事項を明確に定義するものだ」と。

これには反論もあります。ヨーロッパの、あるデスティネーションのリーダーはこう言いました。「いや、我々にはコミュニティ開発に投資するだけのリソースがない」と。しかし同時に、より持続可能な観光業を地域に発展させることは、自身の組織の重要な職務の一つだとも、彼は述べています。そのためには、すべての部門にわたって、広範かつ持続的なコミュニティ形成／開発が必要であることは間違いありません。

つまりは、言い方の問題なのです。

一つのグローバル・コミュニティとして私たちの最大の課題を解決するには、全員が同じ認識で扱うことができる言葉が必要になるでしょう

ラテンアメリカのCEOはこれに同意し、続けます。「私たちの業界に一つの世界共通言語というものはありません。一つのグローバル・コミュニティとして私たちの最大の課題を解決するには、全員が同じ認識で扱うことができる言葉が必要になるでしょう。」

ヨーロッパの、ある国営観光組織のCEOは、同組織の優先事項のトップ3は、行政との関係、コミュニティ形成、そして技術革新であると述べました。組織がコミットすることはすべて、観光経済が住民や小規模事業者にどのような利益をもたらすを考えるとどこから始めるべきだ、と彼は言います。

彼は続けます。「私たちは、業界の利益よりも地域社会と共通の利益を優先しています。最初にこのアイデアを公表したときは、私たちが別の惑星から来たのではないかと思われたものですが、私たちはエヴァンジェリストです。今日、私たちが支持する原則が地方や地域の政策に反映され、業界の起業家たちの支持を集めているのを目の当たりにしています。私たちが実際に行っているのは、観光産業と全ての人々との協力関係を築くことなのです」。

アジア太平洋地域の、あるデスティネーションのCEOは、行政との連携が最重要課題であると付け加えます。

「今日、効果的な組織であるためには、行政との関係において深みと幅が必要であり、それは観光やMICE以外の地域社会の問題に没頭しなければならないことを意味しています」。彼女はこう続けます。「多様な対話のテーブルにつく必要があります。それが1番のポイントです。それが際立った存在と行政から評価されるきっかけになるのです。課題は、そのような幅広いビジョンとそれを実行する意志を持ったリーダーシップが世界的に不足していることです」。

多くのCEOが行政との関係や、それにアプローチする新しい戦略について語っています。

「行政との連携を強化するために、新しい方法で彼らと話をする必要があります」。アジア太平洋地域の、あるDMOのCEOは話します。「行政が典型的に伝え聞いているのは、観光は素晴らしいものであり、これらすべてのプラスの影響は観光によって生み出されている、というものです。行政機関は、もうちょっと落ち着いて実態を知らないといけません。彼らを脅して行動を起こさせる必要があるのです。そうでしょう？彼らの理解と実際起きている変化との間に、なぜ、そしてどのような断絶があるのか、私たちは自問自答しなければならぬのです。」

「その理由は」彼女は加えて言います。「インフラの重要性、労働力とスキルの重要性、製品と経験を向上させるために何が求められているかについて、彼らともっとよく話し合う必要があるからです。私たちは、自分たちがいかに楽しく、エキサイティングな存在であるかに焦点を当てる必要はないのです。私たちが必要とするすべての事柄について、行政により多くの最新データを提供する必要があります。そして、それをより迅速に行う必要があります。私たちは自分自身を見つめ直さなければなりません。なぜなら、私たちはもっと上手くできるからです。」

しかしながら、多くのデスティネーション組織は途方に暮れてしまっています。多くのリーダーが必要としているのは、行政、コミュニティ、デスティネーションの戦略を構造化・体系化し、優先順位をつける方法です。

更に、理事会や選挙で選ばれた役員、コミュニティのリーダー、業界のステークホルダーに対し、供給側の全ての施策への彼らの参画の度合いを明確にし、検証できるようにする必要があります。

デスティネーション・バンクーバーは、「LEIFモデル」を用い、コミュニティとデスティネーションの開発にコミットするリソースの量を明確にすることで、それをうまく実現しています。彼らは Lead(導く)、Enable(可能にする)、Influence(影響を与える)、Follow(従う)の4つをその基準と定義し、組織の方針を全市民と共有しています。

これは、コンセンサスを形成する上で非常に重要です。組織は、資金を守り、行政との関係に時間を投資し、経済開発組織と協力し、デスティネーションや商品開発により意識的に参画するなど、より多くのことを達成するために、これまで以上にデスティネーションの幅広い業界のパートナーやコミュニティのステークホルダーと協力する必要があります。しかし、その程度は？そんなとき、LEIFモデルやそれに類するものが、資源の配分、理事会の賛同獲得、コミュニティや業界への情報発信の指標として役立ちます。

さらに、デスティネーションのリーダーたちは、私たちがまだ理解し始めたばかりの新しい社会的・技術的変革に基づい

た新たな課題と機会に直面しています。

社会的な側面では、より多くのデスティネーションのリーダーが、パンデミック後の都市で起こっていること、特にダウンタウンのオフィス稼働率の低下と商業税徴収基盤への影響を見極める必要に見舞われています。これはどちらかというとな北米に見られる現象です。

ある北米のCEO曰く、「各都市は、一般財源を補填するために宿泊税を徴収することで、赤字を取り戻そうとしている。私たちの観光客ベースの評価は脅威にさらされている。これはコロナ以前の問題でもあったが、パンデミックが懸念を加速させた。」

「テクノロジーに関しては、デスティネーション組織のデジタル対応の課題は、特にChatGPTにおいて、かつてないほど極端なものとなっている」と彼は続けます。

「我々は、旅行者のデジタル・ジャーニーとAIの利便性を改めて見直さなければならぬ」。

生成AI(多くのプラットフォームが存在する)の影響を判断するのは時期尚早ですが、世界的に話題は尽きません。

生成AIがコンテンツ開発のチャンスであることは明らかです。しかしながら、現時点において、ヨーロッパの国営DMOの中で、MICE分野で大量のサプライヤーやベンダーを網羅したAIプラットフォームを開発しているのは、ほんの一握りです。レジャー分野はその後になるでしょう。目標は、次世代AIを活用し、RFP(事業者公募)とその個別の条件に最適に対応する、理想的なデスティネーションとそのサプライヤーのエコシステムを割り出せるようにすることです。まだ初期段階ではあるものの、この分野への投資は行われています。

別のヨーロッパのCEOは言います。「私たちは、MICEのためのオープンデータプラットフォームを構築しています。そこでは、データを全てのホテル、空港、コンベンションセンターなどとつながるナレッジ・グラフに追加し、将来的にはMICEを創造、カスタマイズする方法を最適化できるようにします。懸念点は、ビジネスモデルを再考する必要があるということです。新しい方法を用いてプロセスをどうデジタル化するかを、私たちは考えなければなりません」。

私たちが新しい時代を迎えようとしていることは明らかです。そしてそこでは、世界の観光産業は共通の未来の舵を取るべく、より国際的な対話から恩恵を受けることになるはずで

# 作業手順

## フェーズ1

### グローバル・アドバイザリー・グループ

2023年版Futures Studyの制作は2022年12月に始まりました。プロジェクトは4つのフェーズで構成されています。まず、世界の主要なエグゼクティブとデスティネーションからなるグローバル・アドバイザリー・グループが設立されました。このグループは、プロジェクト全体に関するガイダンスを提供し、レポートの主要トレンドと戦略の特定と優先順位付けにおいて重要な役割を果たしています。グローバル・アドバイザリー・グループのメンバーは6-7ページに掲載しています。

## 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

主要トレンドを特定するために、広範囲な調査が行われました。グローバル・アドバイザリー・グループと4つの専門委員会との間で100回以上のインタビューが行われました。この専門委員会は、観光及び関連産業に限らない分野のリーダーたちから、観光産業の将来についてさまざまな視点を提供するために設立されたものです。各委員会へのインタビューと調査から得られた重要なポイントは、5-10ページをご参照ください。

## 専門委員会

1. ディスラプター委員会  
プラットフォーム事業者、データ・リサーチ供給業者、テクノロジー・ソート・リーダー
2. 観光産業委員会  
世界中の観光業界と観光産業団体のリーダー
3. コミュニティ委員会  
行政、財団、NPO、経済開発機関
4. クライアント委員会  
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

## インタビューと調査

フェーズ2でのインタビューと調査を基に、今後3年間、観光経済とDMOに影響を与えるであろう50のトレンドのリストが作成されました。調査プロセスの構造化を容易にするため、トレンドを集約したものが戦略マップです。リストは、以下のメンバーによって作成、編集されました。

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, PCMA, City Destinations Alliance (CityDNA)所属の若手リーダー

## フェーズ3

### DMO のための主要戦略

50の戦略リストが作成され、2つ目の戦略マップに分類されました。新たな2023年版Futures Studyの調査では、デスティネーションにおける戦略の重要度をランク付けするよう、回答者に求めました。また、20ページに掲載の通り、進化する役割とKPI（重要業績評価指標）に関連する追加質問も多数用意されました。戦略の全リストは19-21ページを参照ください。

この調査は、Destinations Internationalのメンバー及び、IMEX・ICCA・AACB・PCMAを含む業界団体と地域団体のメーリングリストに配布されました。2023年の調査には、62カ国から合計837人のデスティネーションリーダーがご参加下さいました。

**837** 人の回答者

**62** の国々

## フェーズ4

### 報告と発表

全てのリサーチと調査データは、本レポートに示された4象限のDestinationNEXT Mandate Map 開発の指針となりました。推奨される戦略の実施に役立つ、数多くのケーススタディやベストプラクティスを盛り込んだプレゼンテーション資料が用意されています。

**50** 項目のトレンド

**50** 項目の戦略

# 専門委員会調査結果



DestinationNEXT調査の50項目のトレンドと50項目の戦略は、広範囲に渡る調査と、ディスラプター・観光産業・コミュニティ・クライアントの4つの専門委員会に分類される、観光業界及び非業界のリーダーとの個別インタビューに基づいて割り出されたものです。専門委員会の全メンバーリストは付録Bに記載されています。

次のページでは、それぞれのグループから得られた重要なポイントを紹介します。これらのポイントは、DMOの将来の方向性を定義するための基礎となるものです。

## コミュニティ委員会

どの規模の自治体でも、デスティネーションのリーダーが政策に及ぼす影響の度合いに大きな変化が起きています。コロナパンデミック以降、旅行や観光が地域社会、ひいては有権者にどのような影響を与えるかを、行政がより広く認識するようになったことがその理由です。しかしながら、観光収入やブランド開発の価値や影響に関する、より包括的なデータをデスティネーションのリーダーに提供するためには、さらに多くのことがなされる必要があります。

多くの都市や町では、労働者や住民が利用する住宅の確保が第一の課題となっています。住宅とホームレス問題は、多くの場所で大混乱と絶望を生み出しており、両極化した地域社会の力学においては、効果的な戦略はほとんどないように思われます。DMOは、住宅の多様性の欠如が観光経済に及ぼす影響について、これまで以上に発言力を増しています。デスティネーションのリーダーたちも、これ以上傍観者でいるわけにはいかないという強い意志を持っていますが、その指針となるような成功例はほとんど見られないというのが実情です。

### 環境の持続可能性と気候変動にどう対処すべきかについて、私たちの業界ではコンセンサスが全く得られていません

DMOは、コミュニティ組織とより密接に連携しています。パンデミックをきっかけに、観光業界は、商工会議所、自治体、非営利団体と積極的に協力し、これまで旅行や観光の問題とは見なされなかった問題の解決のために一丸となって取り組んでいます。10年前に業界が経済開発に重点を置いたのと同じように、現在はコミュニティ開発により重点が置かれるようになっていきます。

デスティネーションのリーダーたちは、長期的により良いサービスを来訪者に提供するために、より意図的にキャパシティビルディングに取り組んでいます。来訪者数が増加の一途をたどる中、多くのデスティネーションがインフラやサービスのニーズに追いついていないという認識が高まっています。多くの業界団体は、デスティネーションの競

観光経済の長期的な社会的影響を明らかにすることに大きな関心が寄せられています。これは、私たちの業界がよく話題に上がることで、測定可能な実証的なケーススタディはほとんどありません。観光客が支払ったお金が近隣地域の社会基盤に影響を与え、コミュニティ開発を支えていることを、私たちは直感的に分かっています。観光地域の中にはこれを達成しているところもあります(ウィーン)。これもまた業界が国を跨いで連携することで、全ての組織に利益をもたらすことができる分野と言えるでしょう。

コミュニティにおける環境の持続可能性の優先度は急上昇しており、住民は現実的な戦略と実行を求めています。世界中で、住民は気候変動や地球温暖化の影響についてより深く学び、あらゆる業界の動向に目を光らせています。

同時に、最大の二酸化炭素排出源は建物と交通機関であるため、観光産業は今後数十年間の観光客の増加と最終的な排出量ネット・ゼロ戦略の舵を取る責務を負っています。

争力を維持するために何が必要なか、そしてそのために地域・経済・行政のリーダーとどのように協力していくべきかについて、長期的な視点を持っています。

ロイヤルティは若い労働力にとって優先事項ではなく、キャリアはおろか、ホスピタリティや観光の仕事への関心は更に低くなっています。デスティネーションのリーダーは、パンデミックによって、多くの人々が個人の、そして職務上の目標を見直す「従業員ルネッサンス」が生まれた経緯を語っています。これは社会全体の体系的な変化であり、多くのデスティネーションのリーダーは、効果的かつ大規模に対処する準備が整っていないと感じています。



## 観光産業委員会

デスティネーションのリーダーは、デスティネーションにおける世界的な機会と課題の進化に適応しなければなりません。世界は急速に変化していますが、多くのDMOとその全ての階層のリーダーが、コミュニティを前進させるために必要な能力を備えているかどうかには疑問が残ります。特に、経済とコミュニティの発展に関して、デスティネーションのリーダーは、より広い範囲で、より価値があり、関連性があり、尊敬される存在となるために、その使命と役割を再認識しなければならないとの意識が高まっています。

積立金が逼迫している、あるいは行政や住民の支援が不足している地域のDMOは、これまで以上に厳しい資金繰りを余儀なくされています。行政は、住宅や公共事業など高額な資本支出を含む、より広範囲なインフラや地域社会のニーズに資金を振り向けるようになってきています。

DMOは、より多くのデスティネーション開発の取り組みを支援するために、優先順位とリソースを移行しています。来訪者のための商品・体験開発においてパートナーを支援することは、最終的にデスティネーション・マーケティングの効果の増大につながります。デスティネーションのリーダーは、来訪者のニーズを代弁するため、より大きく広範囲な影響力を追い求めています。また、来訪者の体験を向上させる方法で小規模事業者の発展やコミュニティ・近隣地域の開発を支援することも、効果的な行政支援や住民参加につながります。

観光産業は、その経済的・社会的影響を測定するためのグローバルスタンダードを開発する必要があります。COVID-19の大流行後、各国政府は観光産業がいかに経済や地域社会の発展を支えているかを認識するようになりましたが、観光地域が短期的・長期的な影響の両方を証明するためのデータをどのように測定し、共有しているかについては、広範な相違が見られます。これは、来訪者数、来訪者支出、雇用にとどまらず、観光地域における私たちの価値を定義し、グローバルな産業を一つにまとめる大きなチャンスです。

業界は、公平性・多様性・インクルージョンをリーダーシップレベルで優先する必要があります。より包括的なDMOとそのベンダー・ネットワークを構築するために、これまで多大な資源と努力が投じられてきました。

しかし、サプライチェーン全体に渡ってリーダーシップを多様化するための補給線をサポートするために、とりわけ、より多様な労働力を引き付けるために、私たちの業界にはもっとできることがあります。

アクセシビリティはここ数年、公共及び民間セクターの主要な焦点となっています。あらゆる能力や年齢の人々のため、デスティネーション、宿泊施設、アトラクションの動線を観光業界が改善する必要性をより多くの人々が認識するようになりました。EDIIにアクセシビリティ(Accessibility)を含め、「IDEA」と呼称する組織もあります。また、アクセシビリティに関する戦略の多くは明確に他と異なるため、独自のテーマとして捉えるべきだと強調する組織もあります。

労働力不足は、世界中の多くの観光業者にとって最大の課題です。業界の垣根を超えて幅広いステークホルダーが協力し、より多くの労働者とより多様な労働力を惹きつけるための戦略を模索しています。私たちが目の当たりにしているのは、人々が他業界により良い機会を求める「従業員ルネサンス」です。観光業界は、従業員の個人的、及び専門的な能力の開発のために何を提供できるかを全面的に再検討する必要があります。

環境の持続可能性については、世界的に最優先事項となっている地域もあれば、議論すらされていない地域もあります。環境の持続可能性と気候変動にどう対処すべきかについて、私たちの業界ではコンセンサスが全く得られていません。この課題には、世界的に統一されたアプローチが必要となります。2050年までの二酸化炭素排出量ネットゼロに向けた取り組みは、変革に向けた明らかなチャンスであり、より協力的で効果的な環境保護の為の、より大きくグローバルな基盤を提供することでしょう。

世界の観光経済は、パンデミック以前の水準に戻りつつある、あるいはそれ以上の水準に達しつつありますが、インフレがあらゆる業界セグメントでコスト上昇を促しています。今日、ビジネスを行うための価格上昇は、特にMICEセグメントにおいて、人々がどのように・何のために旅行するのかを変えつつあります。インフレは個人消費を大幅に上回っており、観光業者の販売する商品、顧客の購買金額、そして渡航先の決定に影響を与えています。

在宅勤務へのシフトは、来訪者が仕事やレジャーのために移動する、より柔軟な機会を手に入れたことを意味しています





## 業界の垣根を超えて幅広いステークホルダーが協力し、より多くの労働者とより多様な労働力を惹きつけるための戦略を模索しています

サプライチェーン全体にわたって観光業界の労働者の意識に世代交代が起きており、DMOの優秀な人材を他業界に奪われることが多くなっています。次世代のデスティネーションのリーダーは、過去の世代とは考え方が異なるでしょう。DMOのスタッフは、専門性を磨き、より高い収入を得なければならないという、古い世代にはなかった大きなプレッシャーにさらされています。労働力育成の専門家は、キャリア開発はリーダーとスタッフの共同ミッションであると述べています。しかし、リーダーはステークホルダーとの関係構築には優れていますが、内部関係においては必ずしもそうとは言えません。

COVID-19のパンデミックを経て、観光業界は多額の負債を抱えています。来訪客数が回復しているとはいえ、多くの企業は負債と金利の上昇により、その資本は限られています。

在宅勤務へのシフトは、来訪者が仕事やレジャーのために移動する、より柔軟な機会を手に入れたことを意味しています。フレキシブルな仕事環境を持つ多くの人々にとって、毎週末が長期休暇になる可能性があります。ブレジャー(bleisure)、出張休暇がますます増えることで、DMOとそのパートナーは、滞在時間の延長や週半ばの旅行を期待することができます。

デスティネーション組織は、社員のために自宅とオフィスのハイブリッド勤務形態を採用しています。人材の獲得と維持において競争力を維持するために、多くの組織は、対面での交流が重要であることを理解した上で、より柔軟な職場環境を提供しています。しかしながら、多くのリーダーは、日々の業務の中でこの変革的シフトの最適な結果を見極め、理解するまでには至っていないのが現状です。

世界は完全なグローバル化から、より地域的な経済とサプライチェーンへと移行しています。COVID-19、国際紛争、ポピュリズムの著しい台頭、貿易戦争が世界を分断しつつあります。MICEも、単一のグローバル・コンベンションから地域イベントのネットワークへと、その性質を変えつつあります。レジャーの面では、この変化は様々なソース・マーケット(来訪者の居住する地域・国)から見た、多くのデスティネーション・ブランドに悪影響を与えています。そこでは、極論化する政治に基づいて旅行先が決定されるようになってきています。

## ディスラプター委員会

マクロレベルでは、生成AIは高度な検索や事実検証ツール以上のものを提供します。むしろ、ChatGPT・Google Bard・Microsoft Bingなどのプラットフォームは、ブレインストーミング、推論、戦略開発ツールとして活用されます。ベストスタディやケーススタディを迅速かつ広範囲に抽出することで、複雑な課題に取り組むことが可能です。どのような課題でも、それが複雑であればあるほど、生成AIは優れたパフォーマンスを発揮します。この意味においては、多くの人が恐れているように、AIの新たな進歩が信頼に足るかどうか、という問題は問題ではありません。点と点を結びつけ、これまでできなかった方法でチャンスを見出すことが大事なのです。

より戦術的なレベルでは、企業はパーソナライゼーション、顧客サービス、セールスコンバージョンを改善するために、生成AIを自社のプラットフォームに組み込んでいます。更に、AIを活用することで、マーケティングからパートナーシップ開発まで、数多くのDMOの役割を強化することが可能です。また、MICEの側面では、地域／国のDMOや業界団体が、よりスマートなソーシングや調達プロセスを提供するための複雑なAIプラットフォームを開発しています。最終的に、生成AIは、あらゆるデジタル体験に予測的な消費者エンゲージメントを吹き込むでしょう。

今日のデータ管理プラットフォームは、はるかに手頃で実用的なものとなっています。DMOは、パートナー、行政、住民をより効果的に教育するために、「データ・ストーリーテリング」に力を入れています。さまざまな洗練されたデータ・プラットフォームは、ジオロケーション・ヒートマップ、来訪者のクレジットカード支出、来訪者・地元旅行者の行動パターン、イベント出席者数、ソースマーケット、競合施設の詳細などを詳述する、直感的なダッシュボードを提供し、提言、教育、および／または事業開発のために、適切な人々と共有することが可能です。

新しいデータ管理プラットフォームはまた、オンデマンドデータと予測分析を提供し、将来の旅行シナリオモデリングを提供しています。DMOとその主要パートナーは、以前は古すぎて価値がないようなデータに頼ることも多かったのですが、現在では最新かつ先進的なデータにアクセスできるようになりました。今、デスティネーションのリーダーは、理事会や行政に対して、無視することが難しい提言を行えるようになりました。また、鮮度が高い予測データは、デスティネーションが今後のイベントや来訪者が集まる期間の計画を立て、優先順位をつけてリソースを配分するのに役立ちます。

大学やサードパーティのデータ会社は、住宅、短期賃貸、労働力の流動性、育児などに関する必要なデータを提供しています。最も困難と思われる住宅や労働力の問題に対処する戦略を策定する鍵は、データに始まり、データに終わります。DMOは、大学のような従来とは異なるパートナーと協力し、これらの問題の深刻さを実証的に証明する短期および長期のモデルデータを収集しています。

パンデミックを経て、観光業界はデータアナリストへの投資を増やしています。DMOで急成長しているポジションの1つは、ウェブ開発、CRM開発、ソーシャルメディアおよび／またはデータ分析の複合スキルを持つ専門家です。そして今、これにChatGPTが加わり、デスティネーションのリーダーたちは来訪者の体験をパーソナライズし、パートナーの収益を最適化するために、それら全ての点同士を繋げることができる人を待ち望んでいます。

自律走行する「空飛ぶタクシー」、電気式垂直離着陸機(eVTOL)は、未来の乗り物であるかのように思われますが、既に実用段階にあります。大手航空会社はこのような小型旅客機を開発する企業に投資しており、技術が証明されていることから、既に機体の発注を行っています。目下の課題は、着陸するためのインフラ(バーティポート)の不足、必要な規制の枠組み、そして一般消費者の信頼です。

ロンドンからラスベガスまで、世界中の都市が自律走行型カーシェアリングプラットフォームを展開しています。現在、自動車会社はドライバーレスの公共交通システムに多額の投資を行っており、地元住民と来訪客の双方に利益をもたらす、出発地から目的地までのソリューションを提供しています。自律走行型カーシェアリングも同様に進んだ段階にあり、私たちが都市を訪れ、生活する方法を合理化するために必要な、複数の種類のモビリティ・インフラへの投資を都市に促しています。

テック企業は、NFTや暗号通貨への反発がある中、顧客ロイヤリティを高めるという実証済みの機能に基づいて、ブロックチェーン(web3)技術に数十億ドルの投資を続けています。ブロックチェーン技術とは何かについての一般的な理解が極端に不足しているため、普及を促進するには長い道のりが必要です。しかし、多くの先進的なDMOは、来訪者の行動にインセンティブを与え、報酬を与えるためにweb3を活用する方法を模索しており、ブロックチェーンは新しいeコマースのチャンスを広げるため、安全で透明性の高いウェブアーキテクチャを提供しています。

ギグ・ワーク・プラットフォームは、労働力のキャパシティの問題を解決するのに役立っています。これらのサービスは、労働者が働きたい日を選べる、柔軟な労働力を提供しています。観光を別とすれば、雇用者と被雇用者の双方にとって成功したプラットフォームであることが証明されています。企業には幅広い人材が集まり、労働者には柔軟性が喜ばれています。

## クライアント委員会

私たちはオムニチャネルの世界に生きており、MICE業界はそれに対応する必要があります。ハイブリッド・イベントはパンデミックを乗り切るための応急処置であるが、対面での会議の代わりにはならない、という話がよく聞かれます。そのような二元的な考え方は、MICE業界、クライアント、参加者の利益にはなりません。今日私たちが使う電話やデジタル・ネットワークは、既に私たちの一部です。

50歳以下の人で、それに異論を唱える人はほとんどいないでしょう。多くのMICE関係者がハイブリッド・システムを進化させ続けていますが、収益性の高いビジネス・モデルを明確化するためには、やるべきことはまだあります。

世界的なビジネスイベントの急増に伴い、キャパシティーの問題が大きくなっている。多くのデスティネーションにとって、スペースと航空便の確保は重要な懸念事項となっています。パンデミック期間中に延期されたすべてのイベントを消化するには、2024年末までかかると予想されています。同時に、セカンダリー・マーケットへの航空便は減少しており、一流都市でもますます便数が減っています。

デスティネーションは、環境の持続可能性と公平性、多様性、包括性へのコミットメントを証明する必要があります。MICEの専門家は、観光地域や会場がサプライチェーン全体に渡って、二酸化炭素排出量の削減や包括性の向上に向けた取り組みをどのように支援しているか、実証的な証拠を求めています。イベントの事業者公募はこの点について明確であり、イベント関係者は、デューデリジェンスと検証可能な結果を示すよう、クライアントからのプレッシャーが高まっていると述べています。

イベント・デザインの合理化と効率化は、今や主流となっています。パンデミックから抜け出し、最も保守的なセクターや理事会でさえ、ライブ・イベントでの「体験」の短縮化、簡素化、最適化を受け入れています。

世界的なインフレとサプライチェーンの弱体化が、MICEに大きな影響を与えています。MICEのあらゆる要素にかかるコストの急激な上昇は、クライアントの予算と参加者の選択の両方に影響を及ぼしています。予測によると、以前は年間4~5回のイベントに参加していた参加者が、今後は2~3回しか参加しなくなるということです。イベント・オーナーは、自分たちのイベントがそのうちの1つに選ばれるよう、果敢に挑み続けています。

MICE業界全体の移り変わりは、ただでさえ困難な業務をさらに難解なものにしています。ホテル、会場、その他のサプライヤーにとって、継続的なスタッフの入れ替わりは依然として大きな問題です。新しいスタッフは往々にして若く、経験も浅く、同じレベルの意思決定能力もありません。こうしたことから、多くの経験豊富なプランナーは次のように語っています。1)重要な人脈の多くがこの業界を去ってしまった。2)プランニングの経験全体が、人間関係重視や戦略的なものから、取引的なものを感じられるようになった。3)このような状況下で働くことが、もう単純に楽しくなくなった。

パンデミック期間中に延期されたすべてのイベントを消化するには、2024年末までかかると予想されています

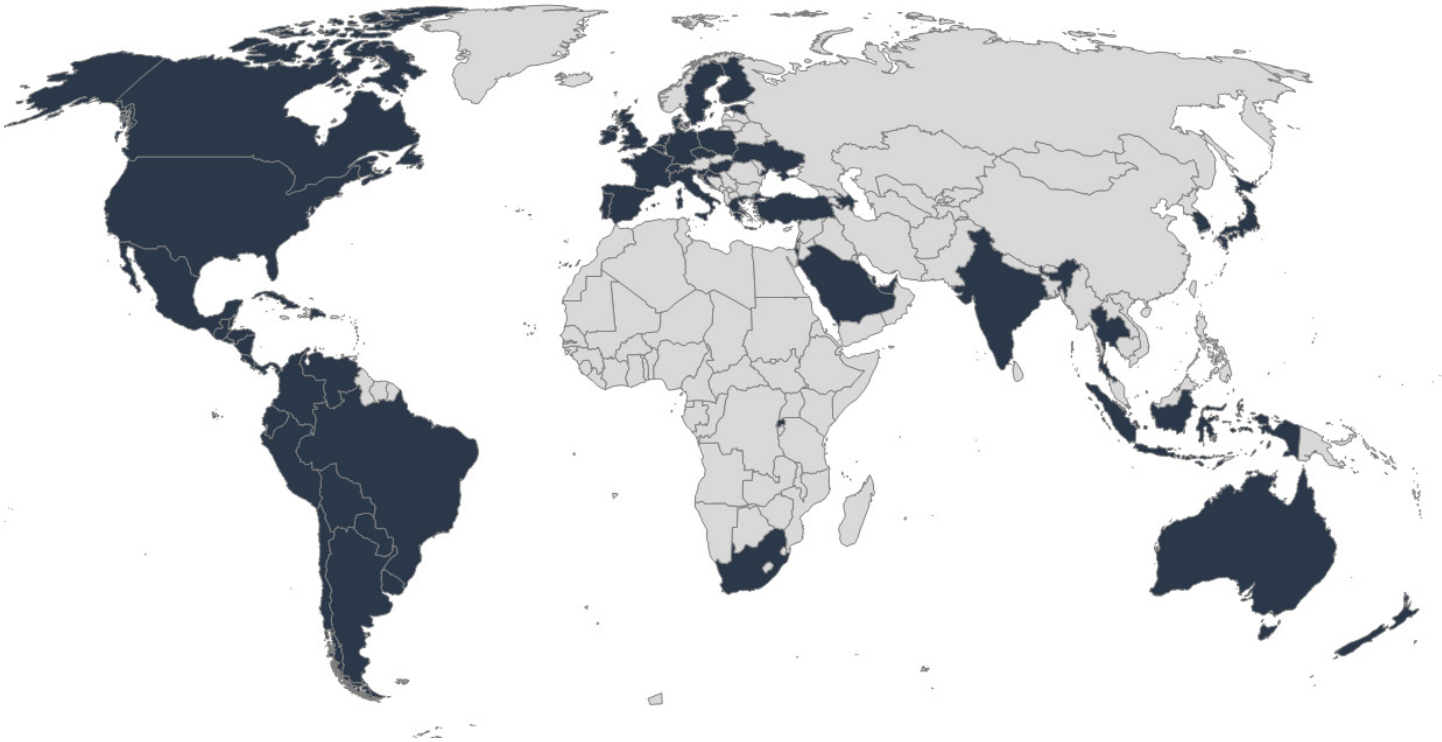


# グローバル アウトリーチ

2023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。調査には、グローバル・アドバイザリー・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。戦略に関する調査は、世界中のDMOに送られました。調査に参加した組織の完全なリストは付録Cに記載されています。

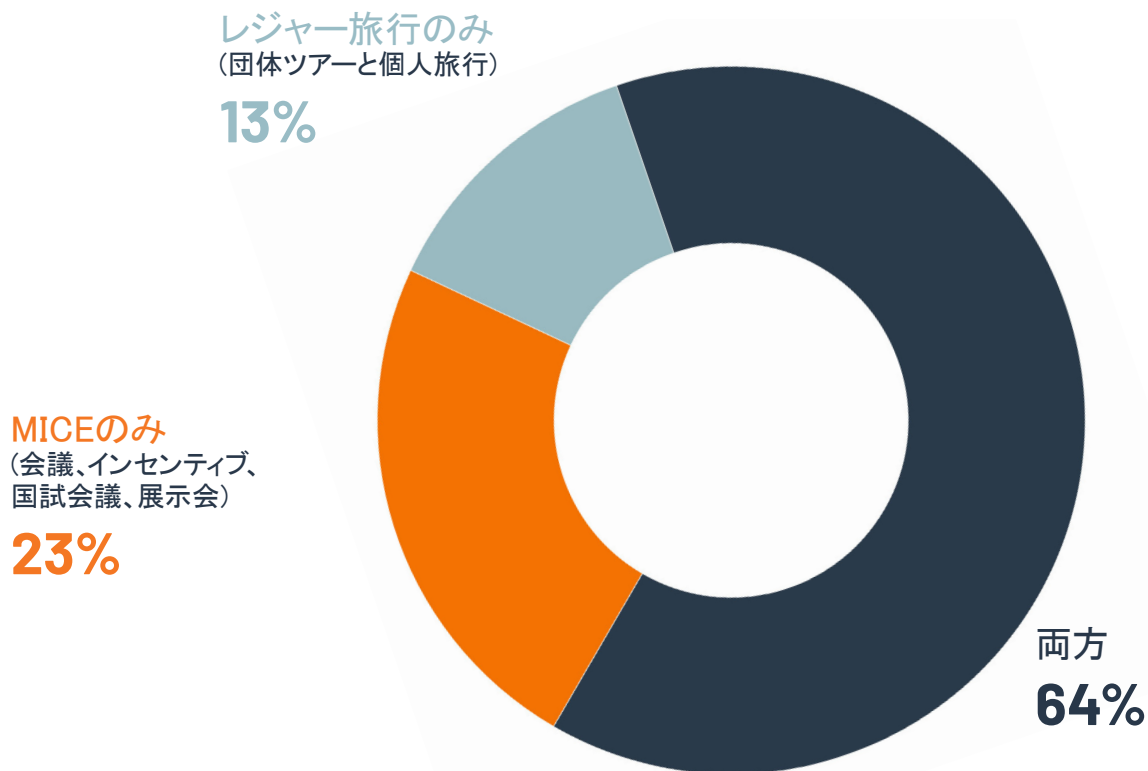
2つの調査では、共通して以下に関する質問を行いました。

- ・ DMOの事業および運営概要
- ・ 観光産業と世界的な観光経済に影響を及ぼす重要トレンド
- ・ 重要なトレンドに対するDMOの戦略
- ・ 組織の現在の役割と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



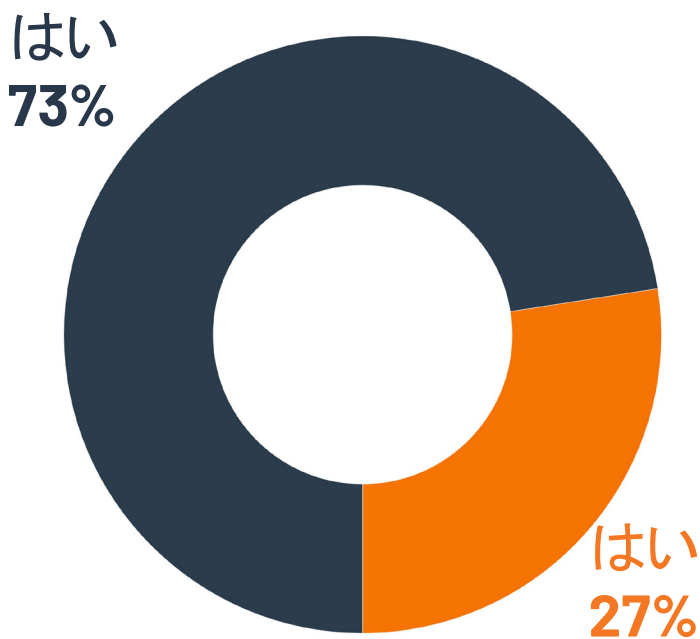
アルゼンチン	コスタリカ	グアテマラ	ニカラグア	スペイン
アルバ	クロアチア	ホンジュラス	パナマ	スウェーデン
オーストラリア	キューバ	ハンガリー	パラグアイ	スイス
アゼルバイジャン	チェコ共和国	インド	ペルー	タイ
バルバドス	デンマーク	インドネシア	ポーランド	トルコ
ベルギー	ドミニカ共和国	アイルランド	ポルトガル	ウクライナ
ベリーズ	エクアドル	イスラエル	カタール	UAE
バミューダ	エルサルバドル	イタリア	ルワンダ	イギリス
ボリビア	エストニア	日本	サウジアラビア	アメリカ合衆国
ブラジル	フィンランド	メキシコ	シンガポール	ウルグアイ
カナダ	フランス	オランダ	スロベニア	ベネズエラ
チリ	ドイツ	ニュージーランド	南アフリカ	
コロンビア	ギリシャ		韓国	

# 市場セグメント

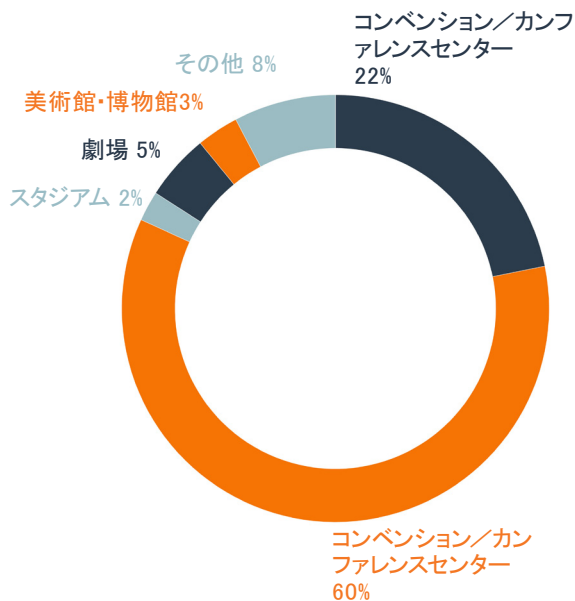


# 施設

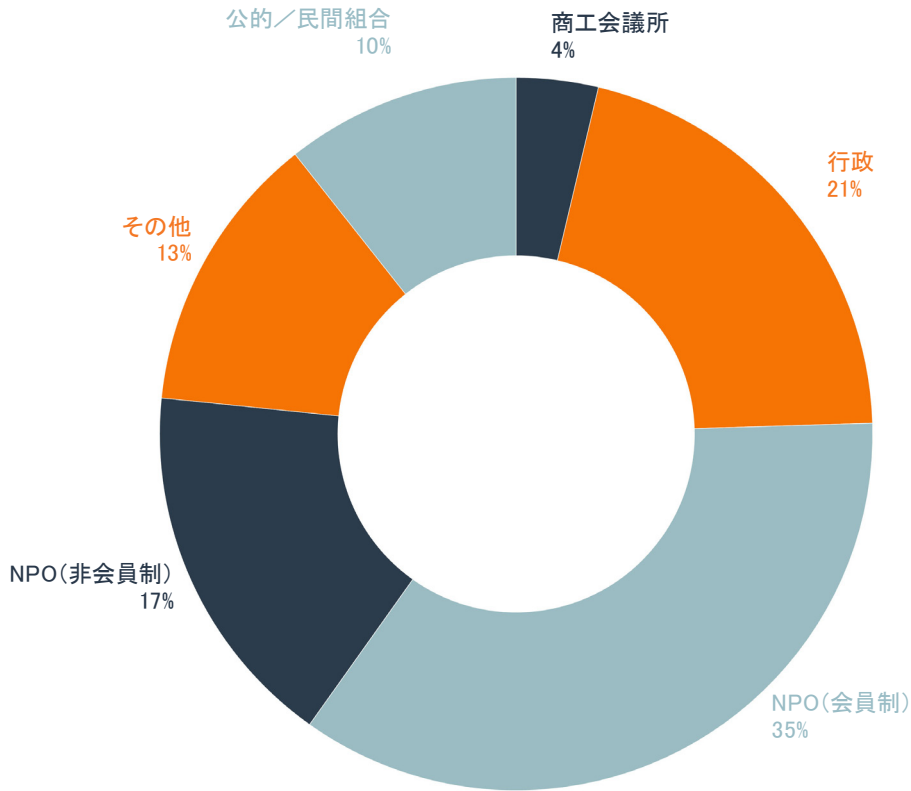
施設を運営されていますか？



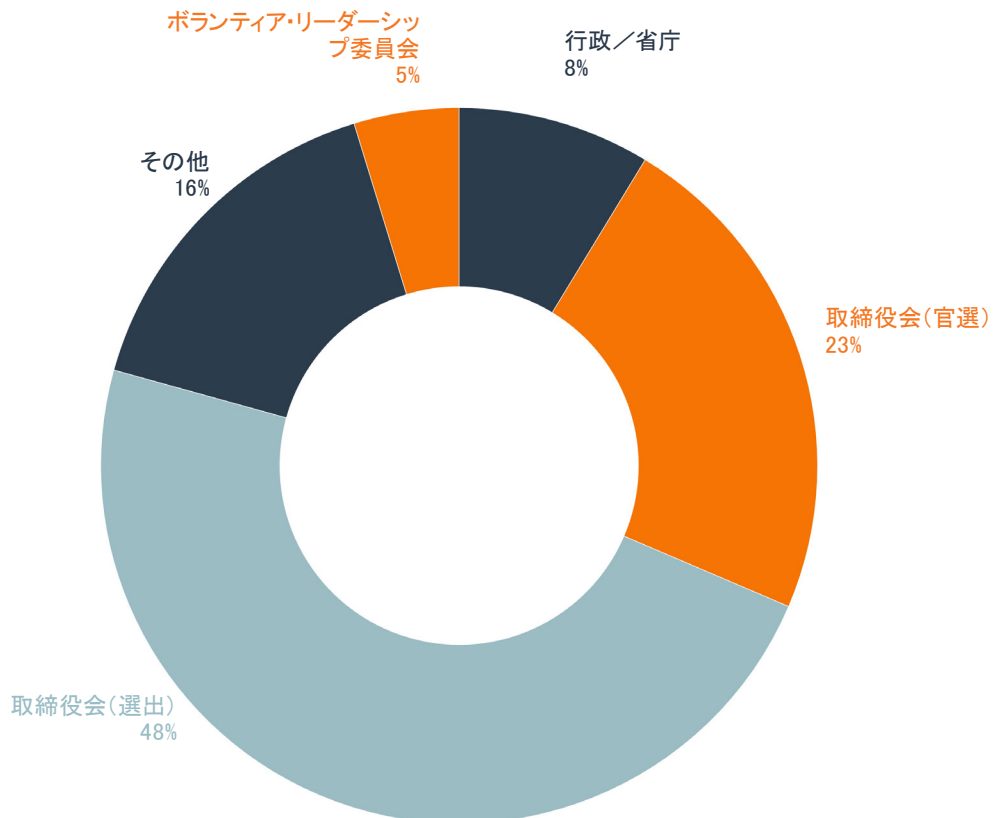
はいと答えた方は分類をお答えください。



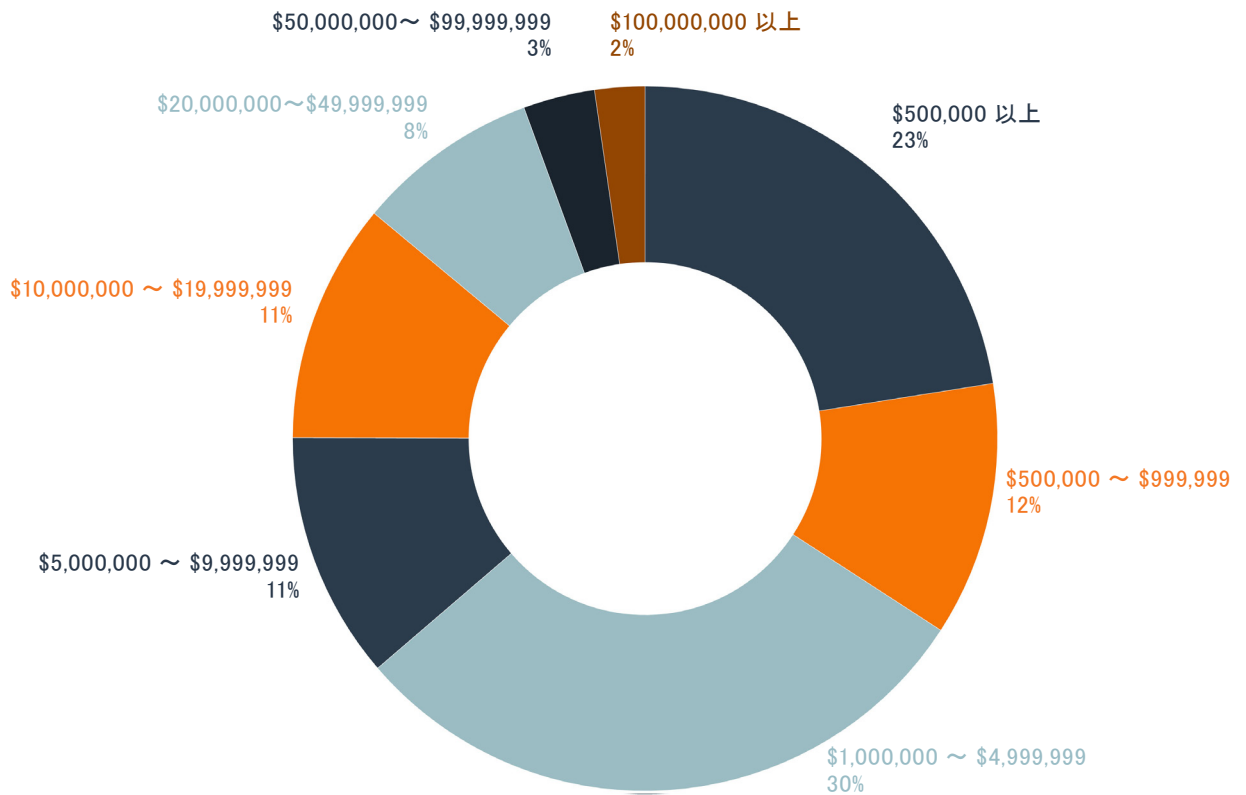
# ビジネスモデル



# ガバナンスモデル

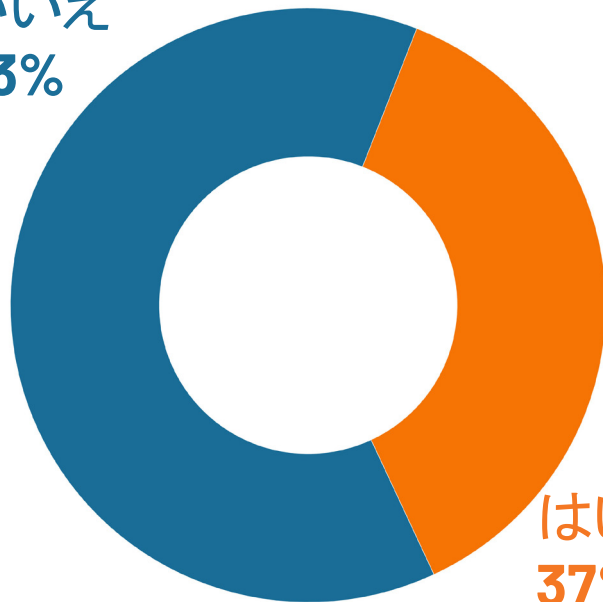


# 予算額

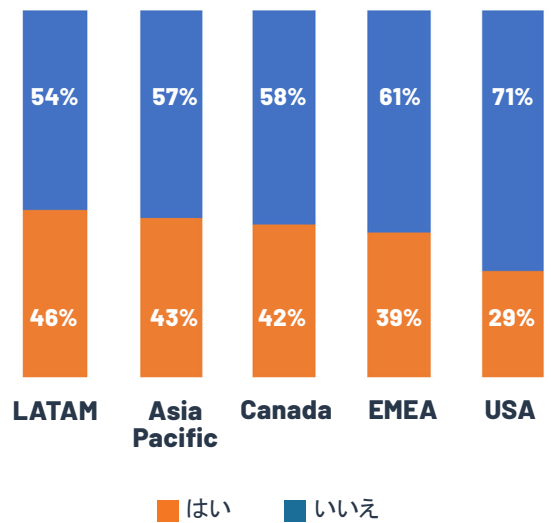


今後3年間で、現在の財源の減少、もしくは撤廃のリスクに見舞われていますか？

いいえ  
63%



はい  
37%





# 上位50 項目のトレンド



DMOへの影響という観点から順位付けされた2023年の業界および消費者トレンドのうち、上位50項目を取り上げます。

DestinationNEXT 2021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。

- 1 **+84** 人工知能(AI)は加速度的に普及していく
- 2 **0** 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
- 3 **+27** コミュニティは、地域住民と旅行者のためにデスティネーション、商品、体験の開発にもっと関与することを期待されている
- 4 **+28** 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
- 5 **-4** 産業界、地域社会、行政の連携強化が、デスティネーションの競争力とブランドを高める
- 6 **+32** 住民感情は、重要な測定項目になりつつある
- 7 **+48** 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ようになってきている
- 8 **+20** 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
- 9 **+17** DMO/CVB は、観光産業の価値を行政に訴えるためのアドボカシー活動を増やしている
- 10 **+6** 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
- 11 **-8** 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
- 12 **+6** 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
- 13 **-7** 旅行者は、より個人的な豊かさや幸福を求めている
- 14 **-10** ショート動画は、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
- 15 **+12** 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
- 16 **+15** 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
- 17 **NEW** 旅行者は公平性・多様性・インクルージョンを擁護し、恩恵を十分に受けていないコミュニティを支援する体験をますます求めるようになってきている
- 18 **+6** 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行政はより一層認識するようになってきている
- 19 **NEW** ビジネスとレジャーを組み合わせた旅行(ブレジャー/ブレンド旅行)の人気の高まっている
- 20 **-6** 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
- 21 **NEW** ますます多くのデスティネーションが、あらゆる立場の旅行者に配慮し、アクセシビリティの向上に力を入れている
- 22 **NEW** 世界的に観光産業における需要は伸び続ける
- 23 **+13** ますます多くのデスティネーションが、経済への直接的な影響を高める「高価値」旅行者の誘致に力を入れている
- 24 **+28** 会議の参加者、イベントのオーナー、スポンサーなどは、デスティネーションや会場が持続可能性の目標と指標を策定していることを期待している
- 25 **NEW** ますます多くのデスティネーションが、短期的・長期的なビジネスの発展のために、スポーツツーリズムや大規模な文化イベントへの注力を強めている

- 26 0** マクロ的課題の解決に向け、DMOは行政への政策提言を増やしている
- 27 -22** 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
- 28 NEW** 観光業界では世代交代が急速に進んでいる
- 29 NEW** デスティネーションは、MICEがもたらす長期的／ロングテール的／レガシー的な影響をまず
- 30 NEW** まず優先するようになっている
- 31 NEW** 気候変動は、行政や民間企業の活動にますます影響を与えるだろう
- 32 +38** 現在のインフレ環境は、観光の様々な側面に影響を及ぼしている
- 33 -4** 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
- 34 NEW** 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、DMO/CVBの役割にますます影響を与えている
- 35 +34** 多くの都市で高まる住宅危機は、労働力開発のニーズに深刻な影響を与えている
- 36 NEW** サードパーティ Cookie の廃止に対応した新しい戦略と戦術が求められている
- 37 NEW** ホームレスの増加は、より多くのコミュニティで、観光客の体験、デスティネーションのブランド、ビジネスの発展を損なっている
- 38 NEW** 観光地間の競争により、MICE、文化イベント、スポーツツーリズムに対する奨励金や補助金は増加している
- 39 -29** 凶悪犯罪リスクは旅行先の決定に悪影響を及ぼす
- 40 -20** 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 現在、危機管理は最優先事項である
- 41 +58** より多くのコミュニティが、デジタルノマドを誘致をますます増やそうとしている
- 42 NEW** 「いつでもどこでも旅行者」の台頭により、在宅勤務の旅行者にとっては毎週末が長期休暇となる
- 43 -3** 観光業界で上げられた税収の用途は、ますます多様化してきている
- 44 +35** 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
- 45 +37** 短期賃貸の増加が、長期の労働者住宅の減少を招いている
- 46 -31** 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
- 47 -4** 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
- 48 +41** 勤労形態は、リモートワークに移行している
- 49 NEW** 繁華街の小規模事業者は、企業オフィスの空室増加に対応している
- 50 +3** 入国規制と貿易規制による混乱が大きくなっている

# 上位50 項目の戦略



2023年のDMOの戦略として上位50項目を取り上げます。

DestinationNEXT 2021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。

- 1 **NEW** 現在の資金レベルを維持するため、財源を確保する
- 2 **+3** 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる
- 3 **+6** 観光と経済発展の統合を進める
- 4 **0** 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
- 5 **+15** 政策と商品開発において、より大きな役割を担う
- 6 **+1** 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
- 7 **+5** ビジネスインテリジェンス、マーケティング、コミュニティエンゲージメントのデータ管理能力を高める
- 8 **-7** コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する
- 9 **NEW** より持続可能な観光経済に向けたデータ主導型プランを開発する
- 10 **+1** 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
- 11 **NEW** 革新的技術に関する組織の知識を高める
- 12 **NEW** 組織の才能ある人材を惹きつけ、維持するための取り組みを強化する
- 13 **NEW** 政策に影響を与えるため、地方自治体のリーダーへの支援を強化する
- 14 **+42** デスティネーションに新たなイベントを開発し、支援する
- 15 **NEW** 住民の感情を改善し、観光経済への支持を高める
- 16 **-10** 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
- 17 **-15** 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
- 18 **-15** 観光経済の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する
- 19 **-3** 自分たちの自然環境の未来を保護、管理する
- 20 **NEW** あらゆる立場の旅行者に配慮し、アクセシビリティの向上に力を入れる
- 21 **NEW** キャリア形成の道として観光産業を促進し、労働力開発を支援するため、観光産業振興を強化する
- 22 **+20** 組織のスタッフ・取締役会の公平性・多様性・包括性を高める
- 23 **NEW** 収入源を多様化し、現在の資金レベルを引き上げる
- 24 **+10** 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
- 25 **+20** MICEを誘致する為に、地域の主要経済分野を活用する
- 26 **NEW** 取締役会の発展とガバナンスの改善を進める
- 27 **+13** 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
- 28 **NEW** 地域の芸術や文化団体への支援を拡大する
- 29 **NEW** 地域のスポーツ・ツーリズム市場開発の取り組みを強化する

- 30** **-8** 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
- 31** **NEW** パートナーと連携し、ブレジャー／ブレンド旅行(ビジネスとレジャー旅行の組み合わせ)開発に取り組む
- 32** **+22** 観光業界の労働力不足に対処する計画を主導・支援する
- 33** **+11** 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、戦略と方針を策定する
- 34** **-5** 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
- 35** **NEW** 恩恵を十分に受けていないコミュニティ(黒人、褐色人種、先住民など)のメンバーが運営する事業の発展を支援する
- 36** **+27** 社会的問題に対応する為、地域の組織とより一層の協働を推し進める
- 37** **+28** MICE誘致に向け、インセンティブの活用を増やす
- 38** **+31** 航空路線の構築と促進の為、航空会社とより緊密に連携する
- 39** **NEW** 地域社会の発展と促進を支援する取り組みを拡大する
- 40** **+14** より包括的な危機管理戦略を策定する
- 41** **+28** 地域社会にプラスの影響を与え、人権保護を支援するイベントの遺産的目標に対する、顧客の支持を増やす
- 42** **NEW** 短期賃貸の規制遵守と宿泊税戦略の改善を支援する
- 43** **NEW** ChatGPTのような生成AI技術をマーケティングやセールスなどに活用する
- 44** **NEW** 行政、地域社会、産業界のステークホルダーとの連携を強化し、住宅価格と供給力の課題に取り組む
- 45** **+33** デスティネーションに長期間滞在するリモートワーカーをより多く誘致する
- 46** **NEW** 地域社会と住民の関与を深めるため、住民諮問委員会／協議会を設置する
- 47** **+30** 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
- 48** **NEW** ホームレス／メンタルヘルス問題に取り組むため、政府、地域社会、産業界のステークホルダーとの連携を強化する
- 49** **+24** 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
- 50** **+30** 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)

# 組織としての 役割とKPI

2023年版 Futures Study の調査では、組織として現在を含め今後3年間で何を優先すべきと考えているかを確認する為、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。

## 組織としての役割

	現在	順位		現在	順位
デスティネーションマーケティング	1	1	環境保全活動	14	13
コミュニティとの関係	2	5	スポーツツーリズムの開発と広報宣伝	15	16
ブランドマネジメント	3	3	主要イベントパートナー／ディベロッパー	16	17
デスティネーション情報資源	4	6	人材育成	17	15
データ調査とビジネスインテリジェンス(BI)	5	2	危機管理と非常事態への準備	18	19
デスティネーションおよび商品の開発	6	4	国際会議サービス	19	18
観光業界のアドボカシー活動	7	8	航空輸送と航空路開発	20	20
ガバメントリレーションズ・方針の策定	8	7	健康と安全	21	21
観光客へのサービス	9	11	映画・テレビ業界の発展	22	22
会議および国際会議セールス	10	10	会議運営者	23	23
広範囲に渡る経済開発	11	9	その他	24	24
レジャーセールス	12	12			
平等性・多様性・インクルージョンの提唱	13	14			

## KPIs

	現在	順位		現在	順位
観光の経済的影響	1	1	ビジネスへの誘導／照会	11	12
宿泊来訪者数	2	3	ホテル業績	12	14
ステークホルダーの支持とビジネスの開発	3	10	住民感情	13	7
宿泊稼働率	4	8	アーンドメディア指標	14	16
来訪者数	5	5	公平性・多様性・インクルージョン	15	11
来訪者の満足度	6	2	イベントによる長期間に渡る影響	16	17
マーケティングROI	7	4	コンバージョン指標	17	15
会員／パートナーの満足度	8	6	環境保護活動の影響	18	18
ソーシャルメディア指標	9	13	航空輸送	19	19
コミュニティの利益と社会的な影響	10	9	イベント入札成功率	20	20
			会場収益	21	21

# DestinationNEXT Mandate Map

2023年版Futures Studyの作成に関わった全ての参加者から得られた調査データと洞察から、DMOが自身の役割をどう認識し、優先順位を設けているかを明らかにするための、より体系化された仕組みが求められていることが分かっています。

同時に、その仕組みは、組織がそれぞれの任務と目標に基づき戦略をカスタマイズできるよう、柔軟である必要があります。

DestinationNEXT Mandate Mapは、その仕組みを提供するものです。また、ここでは変革の機会として、コミュニティのリーダーシップとテクノロジー導入の2つを挙げています。この2つのテーマは、この戦略的枠組みの全ての要素に絡み合っています。

以下のMandate Mapの目的は、広報宣伝と開発、その両方の取り組みの方向性を示すことです。需要の拡大に関連する2象限と、供給の強化に関連する2象限で構成されています。

## 需要:

マーケティングとセールスに関するDMOの伝統的役割

## 供給:

データ主導のコミュニティおよびデスティネーション開発に焦点を当てた、拡大しているDMOの役割。パートナーと連携し、観光客や地域の人々のデスティネーション体験の向上を目的とする。

このフレームワークは、先に述べた「LEIFモデル」、すなわちLead（導く）、Enable（可能にする）、Influence（影響する）、Follow（従う）に照らし合わせて読み解くことが重要です。そうすることで、組織は各項目の役割と戦略への参画レベルを明確に把握することが可能になります。そのことは組織の幹部やスタッフ、全ての業界と地域社会のステークホルダー、そして組織の努力を支える住民にとって極めて重要です。

このフレームワークは、デスティネーションの全ての人の共通言語となるべく設計されています。また、フレームワークで示されているDMOの役割や戦略的優先事項から、デスティネーションの各員が、どのような恩恵を受けているかが分かるように構成されています。それにより、デスティネーションのリーダーは、それぞれの象限にどれだけの比重を置くべきかを明確にし、リソース配分を決定することができます。



4象限は、DMOの主要な4つの包括的役割を表しており、すべてのステークホルダー・グループに関わるものです。それぞれの象限内には、主要な戦略的重要事項のリストが示されています。これらのリストは網羅的ではありませんが、組織が4つの重要な役割を果たすために優先して取り組むべきことを判断する指標となります。

## 需要



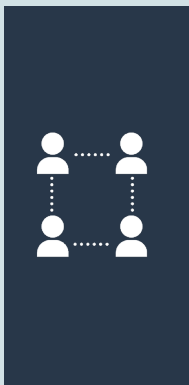
### 需要 のエンゲージメント

- ・ デジタルストーリーテリング
- ・ ブランドマネジメント
- ・ AI マーケティング
- ・ ビジターサービシング
- ・ ロイヤルティプログラム



### パートナー の支援

- ・ データリサーチ・ビジネスインテリジェンス
- ・ MICE
- ・ 主要なイベント・祭り
- ・ スポーツ
- ・ 映画・音楽・文化



### コミュニティ の連携

- ・ ガバメントリレーションズ・アドボカシー
- ・ 持続可能性
- ・ 公平性・多様性・インクルージョン・帰属
- ・ 経済・労働力開発
- ・ 地域住民の関与・支持



### デスティネーション の開発

- ・ 商品(体験)の開発
- ・ 近隣地域開発 / 場所づくり
- ・ 空路によるアクセス
- ・ インフラ開発
- ・ アクセシビリティ

## 供給

これが来るべき未来の姿です。明らかな変革を告げるトレンドと戦略データは、地域社会や世界の観光産業の変化に順応すべきDMOの役割や任務の指針を示しています。

ある世界的な業界団体のCEOはこう主張します。「デスティネーションのリーダーは未来を見据える必要がある。私たちの業界は常に後手に回り、未来に目を向けようとしない傾向にある。例えば、持続可能性について、将来に向けたシステムを構築するためにどう協働すべきかを議論すべきなのに、互いに対立する道を選んでしまっている。このように、次の10年、そしてそれ以降において、私たちがどのように業界を導くべきかを再考すべき例は、枚挙に遑がない。」

# 旅行者の エンゲージメント



テクノロジーは進化し続け、旅行者のデスティネーションでの旅行体験の前、最中、そしてその後に至るまでのエンゲージメント・ライフサイクル全体を通じて、DMOと彼らとのコミュニケーションを円滑化しています。

デジタル・ストーリーテリングとブランド・マネジメントは、DMOの主要な役割の上位2つであることには変わりありませんが、まもなくポスト・クッキーの世界が訪れる中で、旅行者にとって総合的、且つ精巧にパーソナライズされたデジタル・ジャーニーを最も効果的に創り出す方法を、誰もが見出そうとしています。

ChatGPT、Microsoft Bing、Google Bard、その他多くのAIプラットフォームのようなツールをどう活用するかについて、DMOの多くはまだ模索段階ですが、生成AIはこの一年で急成長しました。これらは、はるかに幅広い情報ソースから戦略的機会を抽出するための推論・プレーンストーミングツールとして、これまで想像を超えた、非常に優れた特徴を有しています。

AIは今年のFutures Studyで1位にランクされたトレンドです。大手オンライン旅行代理店は新しいAI技術をアプリに組み込むことで、よりパーソナライズされた旅行プランを顧客に提供することが可能になり、コンバージョンとロイヤリティのパフォーマンスの向上がもたらされています。

ソーシャル・メディアの分野では、横・縦のフォーマットに関わらず、動画視聴における急激なモバイル・ファーストの流れは変わりません。知名度の高いインフルエンサー、地域住民、旅行者が発信する動画コンテンツを活用し、地域の体験にスポットライトを当てることに、DMOはより高い関心を見せています。また、ユーザーが作成した動画をDMOがホスティングすることを可能にするプラットフォームも増えており、業界には豊富なデータを、旅行者にはその地域に密着した情報を提供しています。

ブロックチェーン(web3)技術、ゲームとeスポーツ、そしてメタバースは、投機的な金融商品としての暗号通貨/NFTに対する多数の反発にもかかわらず、進化し続けています。新技術には他にも多くの活用方法があります。様々な業界の企業が、次世代のweb3アーキテクチャやデジタルプラットフォームに数十億ドルを投資し続けており、技術を活用し、より多くのファーストパーティータを取得することでデスティネーションのロイヤリティを高めようと画策しているDMOも存在します。

## 関連するトレンド

- 1 人工知能(AI)は加速度的に普及していく
- 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
- 3 コミュニティは、地域住民と旅行者のためにデスティネーション、商品、体験の開発にもっと関与することを期待されている
- 11 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
- 13 旅行者は、より個人的な豊かさや幸福を求めている
- 14 ショート動画は、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
- 17 旅行者は公平性・多様性・インクルージョンを擁護し、恩恵を十分に受けていないコミュニティを支援する体験をますます求めるようになってきている
- 19 ビジネスとレジャーを組み合わせた旅行(ブレジャー／ブレンド旅行)の人気の高まっている
- 20 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
- 22 世界的に観光産業における需要は伸び続ける
- 23 まanus多くのデスティネーションが、経済への直接的な影響を高める「高価値」旅行者の誘致に力を入れている
- 24 会議の参加者、イベントのオーナー、スポンサーなどは、デスティネーションや会場が持続可能性の目標と指標を策定していることを期待している

## 関連する戦略

- 1 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
- 7 ビジネスインテリジェンス、マーケティング、コミュニティエンゲージメントのデータ管理能力を高める
- 8 コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する

# パートナーの 支援



地域の需要を喚起するため、DMOは産業の垣根を超えたパートナーと協働する方法を最適化、そして多様化しています。

レジャー旅行の分野において、地域独自の文化的DNAを促進するため、DMOは革新的なリーダーシップと創造的な使命を持つ地元の企業や団体との関係を深めています。ここでの目的は、資産・アトラクション・インフラ以上に、デスティネーションの差別化に役立つ価値や創造的エネルギーを高めることです。

MICEに関しては、より多くの都市が、先進的な産業クラスターと連携し、その産業分野のコンベンションや会議を誘致しています。過去のFutures Studyの調査では、このような戦略は大都市を中心としたものでした。知識経済の分散が進む中、知的資本を活用する中堅都市が増えています。

調査結果によると、デスティネーションのリーダーもデータ管理能力を高め、より優れたビジネスインテリジェンスとマーケティングインサイトでパートナーを支えています。戦略ランキングでデータ管理は2021年の12位から5ポイント上昇し、今回は7位となっています。役割のランキングを見ると、データ管理はデスティネーション・マーケティングに次いで、近い将来、最も重要な優先事項の第2位になると予想されています。

今年の調査でやや意外だったのは、デスティネーションへの新しいイベントの誘致に向け幅広いパートナーと連携することに、DMOが今日いかに大きな関心を寄せているかがデータで示されたことです。この戦略は、2021年の調査では最下位だったにもかかわらず、2023年には最も重要な戦略の14位に急上昇しました。これは、祭りや特別イベントが季節的・地理的な来訪者数の増加と分散に成功していることと関係しています。

## 関連するトレンド

- 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
- 3 コミュニティは、地域住民と旅行者のためにデスティネーション、商品、体験の開発にもっと関与することを期待されている
- 4 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
- 5 産業界、地域社会、行政の連携強化が、デスティネーションの競争力とブランドを高める
- 7 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ようになってきている
- 10 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
- 12 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
- 15 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
- 16 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

## 関連する戦略

- 6 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
- 7 ビジネスインテリジェンス、マーケティング、コミュニティエンゲージメントのデータ管理能力を高める
- 9 より持続可能な観光経済に向けたデータ主導型プランを開発する
- 11 革新的技術に関する組織の知識を高める
- 12 組織の才能ある人材を惹きつけ、維持するための取り組みを強化する
- 14 デスティネーションに新たなイベントを開発し、支援する
- 16 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
- 21 キャリア形成の道として観光産業を促進し、労働力開発を支援するため、観光産業振興を強化する
- 24 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
- 25 MICE を誘致する為に、地域の主要経済分野を活用する

# デスティネーションの 開発



2023年版Futures Studyから得られた重要な発見のひとつは、DMOがいかにデスティネーション開発を重視するようになってきているかということです。ここでいうデスティネーション開発とは、観光業界のレンズを通した幅広いテーマを指しています。

商品と体験の開発、小規模事業者の支援、近隣地域の開発と場所づくり、インフラ、交通／モビリティ、航空サービスの開発、あらゆる立場の人々のためのアクセシビリティの向上、以上がその中に含まれます。

そのため、「開発」は数年に及ぶ資本集約的なプロジェクトから、レストラン・ウィークの創設まで、あらゆるものに適用されます。俯瞰的に捉えると、デスティネーション開発とは、デスティネーションの質を継続的に向上させることであり、旅行者や地域の人々にとってのデスティネーション体験を向上させることです。どのデスティネーションも完全な均衡状態にあるわけではなく、最も競争力のある都市や町は、インフラ、アメニティ、アクティビティ、サービスなどに継続的に再投資しています。

今年のトレンド第2位は「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」。そして第2位の戦略は、「顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる」です。このトレンドは、過去数回のFutures Studyでも上位にランクインしています。対して、この戦略は2019年には7位、2021年には5位と、回を追うごとに重要性を増しています。また、「政策と商品開発において、より大きな役割を担う」は5位にランクインし、2021年から15ランクも急上昇しました。

2023年のトップ10には、数多くのデスティネーション開発戦略がランクインしています。場所づくりというテーマは、多くのDMOがこれまで軽視してきた一方で、それを積極的に取り入れるDMOも多々存在しています。その注目度が更に増したことで、今年の調査で8位にランクインし、2021年から20ポイント上昇しました。また、「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」も6位にランクインしています。

DMOは何十年もの間、このような取り組みを主導、または支援してきましたが、調査データによると、デスティネーション開発の優先度はますます高まっています。官民のステークホルダーや住民の「開発」という言葉の意味の受け止め方によって、デスティネーションのリーダーが「開発」という言葉を時として警戒してしまっていることが、課題として挙げられます。今後数年間は、デスティネーション開発に関する業界のコンセンサスと一般市民への啓蒙を深める必要があります。

## 関連するトレンド

- 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
- 3 コミュニティは、地域住民と旅行者のためにデスティネーション、商品、体験の開発にもっと関与することを期待されている
- 4 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
- 8 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
- 19 ビジネスとレジャーを組み合わせた旅行(ブレジャー／ブレンド旅行)の人気の高まっている
- 20 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
- 21 ますます多くのデスティネーションが、あらゆる立場の旅行者に配慮し、アクセシビリティの向上に力を入れている
- 25 ますます多くのデスティネーションが、短期的・長期的なビジネスの発展のために、スポーツツーリズムや大規模な文化イベントへの注力を強めている

## 関連する戦略

- 2 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる
- 5 政策と商品開発において、より大きな役割を担う
- 6 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 より持続可能な観光経済に向けたデータ主導型プランを開発する
- 14 デスティネーションに新たなイベントを開発し、支援する
- 19 自分たちの自然環境の未来を保護、管理する
- 20 あらゆる立場の旅行者に配慮し、アクセシビリティの向上に力を入れる
- 24 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

# コミュニティの 連携



行政、産業界、地域社会のリーダーの連携が、あらゆる指標においてデスティネーションのパフォーマンスを向上させるということは、今日では業界全体で広く認められています。これは、Destinations Internationalの提唱する「コミュニティ共有価値」の構想と、世界経済フォーラムが年2回発表し、各国の国際競争力をランク付けする「旅行・観光開発指数」の基礎となっています。

2021年版Futures Studyの調査では「産業界、地域社会、行政の連携強化が、デスティネーションの競争力とブランドを高める」がトレンドの第1位でした。今年は5位。2023年には少し下がりましたが、それでも上位10%に入っています。

「コミュニティは、地域住民と旅行者のためにデスティネーション、商品、体験の開発に、より関与することを期待されている」が今年のトレンドの第3位です。戦略の第3位には「観光と経済発展の統合を進める」がランクインしています。この2つがそれぞれのランキングでトップ3に入っているという事実は、デスティネーションのリーダーが部門の垣根を超えたコラボレーションを重要視していることを物語っています。

「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事が多くなっている」はトレンドの第7位でした。これは世界的な大問題であり、効果的に対処するためには、かつてないほどの地域社会の連携が必要となるでしょう。

2023年の第一位の戦略は、「現在の資金レベルを維持するため、財源を確保する」です。そのためには、最高レベルのコミュニティ・エンゲージメントが必要であり、世界的に資金転用への懸念が高まっています。今年のデータによると、世界平均でDMOの実に3分の1が、今後数年間は資金が確保できないと見込んでいるとのことです。

急速な発展を見せているのは、トレンド第4位の「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」。戦略では、「より持続可能な観光経済に向けたデータ主導型プランを開発する」が第9位に入っています。

世界では半世紀以上に渡り、「人類、地球、経済活動」のバランスの重要性が語られてきました。しかし、デスティネーションのリーダーたちからのデータやフィードバックは、千差万別です。あるデスティネーションにとっては、環境の持続可能性は重要な優先事項であっても、他のデスティネーションにとっては、それは口先だけにすぎないのです。また、公平性、多様性、インクルージョン(EDI)に関しては、世界中の多くの国では既に当然のこととなっています。これまでそうでなかった地域でも、EDIを改善することはDMOとそのコミュニティにとって、重要な話題となっています。

コミュニティとの連携において、公の場で提唱される美辞麗句と、実際の行動との間には、しばしば大きな隔たりがあります。組織の他の全ての役割は、より強固なコミュニティとの連携から恩恵を受けます。COVID-19のパンデミック以降、行政、産業界、地域社会がより意図的に協力しようという意欲が高まっているようです。



## 関連するトレンド

- 3 コミュニティは、地域住民と旅行者のためにデスティネーション、商品、体験の開発にもっと関与することを期待されている
- 4 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
- 5 産業界、地域社会、行政の連携強化が、デスティネーションの競争力とブランドを高める
- 6 住民感情は、重要な測定項目になりつつある
- 9 DMO/CVB は、観光産業の価値を行政に訴えるためのアドボカシー活動を増やしている
- 12 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
- 15 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
- 18 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行政はより一層認識するようになってきている
- 24 会議の参加者、イベントのオーナー、スポンサーなどは、デスティネーションや会場が持続可能性の目標と指標を策定していることを期待している

## 関連する戦略

- 6 現在の資金レベルを維持するため、財源を確保する
- 3 観光と経済発展の統合を進める
- 6 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 より持続可能な観光経済に向けたデータ主導型プランを開発する
- 10 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
- 13 政策に影響を与えるため、地方自治体のリーダーへの支援を強化する
- 15 住民の感情を改善し、観光経済への支持を高める
- 17 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
- 18 観光経済の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する
- 21 キャリア形成の道として観光産業を促進し、労働力開発を支援するため、観光産業振興を強化する
- 22 組織のスタッフ・取締役会の公平性・多様性・包括性を高める
- 23 収入源を多様化し、現在の資金レベルを引き上げる
- 25 MICEを誘致する為に、地域の主要経済分野を活用する

# MICE 組織



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 デスティネーションに新たなイベントを開発し、支援する
- 2 MICEを誘致する為に、地域の主要経済分野を活用する
- 3 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
- 4 観光と経済発展の統合を進める
- 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 政策と商品開発において、より大きな役割を担う
- 7 ビジネスインテリジェンス、マーケティング、コミュニティエンゲージメントのデータ管理能力を高める
- 8 革新的技術に関する組織の知識を高める
- 9 より持続可能な観光経済に向けたデータ主導型プランを開発する
- 10 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
- 11 コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する
- 12 地域社会にプラスの影響を与え、人権保護を支援するイベントの遺産的目標に対する、顧客の支持を増やす
- 13 政策に影響を与えるため、地方自治体のリーダーへの支援を強化する
- 14 組織の才能ある人材を惹きつけ、維持するための取り組みを強化する
- 15 現在の資金レベルを維持するため、財源を確保する
- 16 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
- 17 自分たちの自然環境の未来を保護、管理する
- 18 キャリア形成の道として観光産業を促進し、労働力開発を支援するため、観光産業振興を強化する
- 19 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
- 20 パートナーと連携し、ブレジャー/ブレンド旅行(ビジネスとレジャー旅行の組み合わせ)開発に取り組む
- 21 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
- 22 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
- 23 あらゆる立場の旅行者に配慮し、アクセシビリティの向上に力を入れる
- 24 住民の感情を改善し、観光経済への支持を高める
- 25 組織のスタッフ・取締役会の公平性・多様性・包括性を高める
- 26 航空路線の構築と促進の為、航空会社とより緊密に連携する
- 27 観光業界の労働力不足に対処する計画を主導・支援する
- 28 観光経済の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する
- 29 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、戦略と方針を策定する
- 30 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
- 31 収入源を多様化し、現在の資金レベルを引き上げる
- 32 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
- 33 取締役会の発展とガバナンスの改善を進める
- 34 MICE誘致に向け、インセンティブの活用を増やす
- 35 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
- 36 地域の芸術や文化団体への支援を拡大する
- 37 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 社会的問題に対応する為、地域の組織とより一層の協働を推し進める
- 39 地域のスポーツ・ツーリズム市場開発の取り組みを強化する
- 40 地域社会の発展と促進を支援する取り組みを拡大する
- 41 恩恵を十分に受けていないコミュニティ(黒人、褐色人種、先住民など)のメンバーが運営する事業の発展を支援する
- 42 より包括的な危機管理戦略を策定する
- 43 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)
- 44 デスティネーションに長期間滞在するリモートワーカーをより多く誘致する
- 45 ホームレス/メンタルヘルス問題に取り組むため、政府、地域社会、産業界のステークホルダーとの連携を強化する
- 46 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
- 47 地域社会と住民の関与を深めるため、住民諮問委員会/協議会を設置する
- 48 短期賃貸の規制遵守と宿泊税戦略の改善を支援する
- 49 行政、地域社会、産業界のステークホルダーとの連携を強化し、住宅価格と供給力の課題に取り組む
- 50 ChatGPTのような生成AI技術をマーケティングやセールスなどに活用する

# DestinationNEXT シナリオモデル



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。

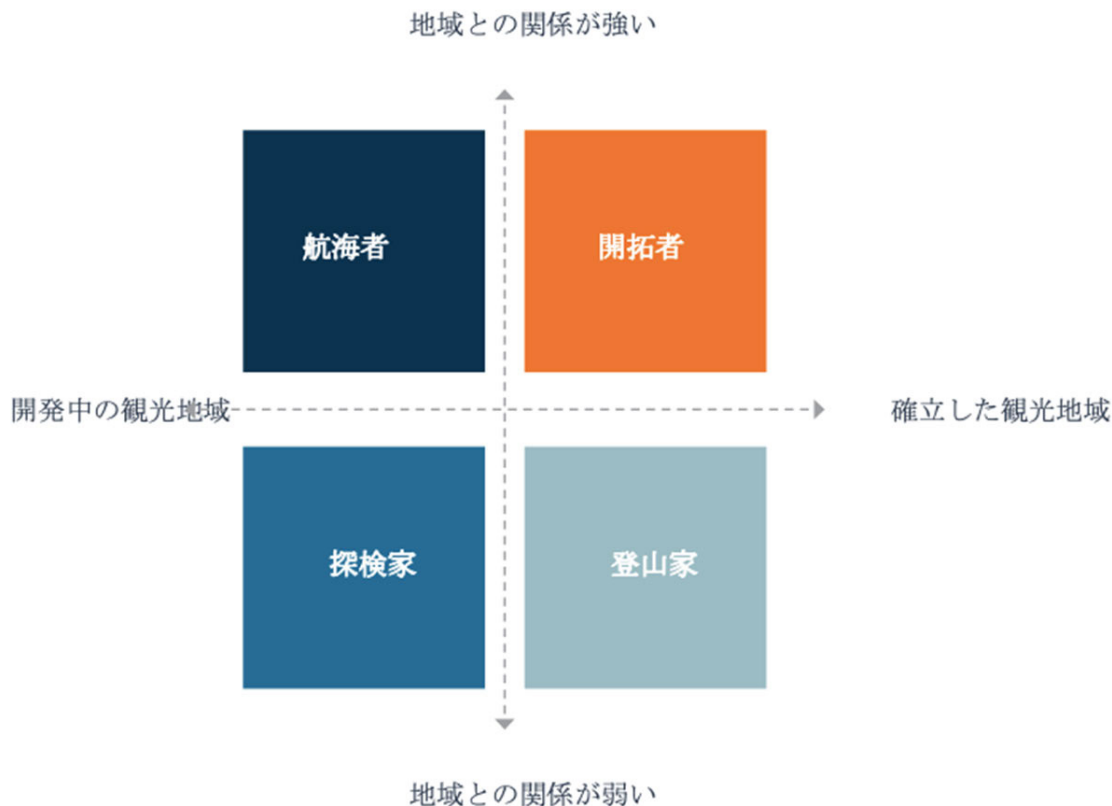
# シナリオモデル

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。その結果は、DMOが地域の主要な産業界および地域社会のステークホルダーに向け実施する包括的なオンライン調査に基づいています。調査参加者は、デスティネーションの強みとコミュニティの連携に関連する24の変数に関し、パフォーマンスをランク付けするよう求められます。

この調査は、デスティネーションにおける旅行者の体験の質と、共有する目標に対する地域内の連携の強さについて、最も重要な機会と課題を明確にするものです。デスティネーションのリーダーは、その調査結果から、理事会やスタッフとのより良い意思決定の材料となる詳細なデータを、豊富に得ることができます。

データは以下のDestinationNEXTシナリオモデルの4象限のうち1つに配置されます。各象限は参加デスティネーションの具体的な戦略を提供します。個々の結果は、DestinationNEXT調査プロセスを経た350以上の他のデスティネーションと比較することもできます。デスティネーションの将来に向けた共有ビジョン構築に向けた、ステークホルダー間の対話を促進する、強固なコミュニティ・エンゲージメント・プラットフォームを本調査は提供します。

DestinationNEXT調査は、調査対象となるコミュニティに特有の問題を取り上げた質問を追加し、カスタマイズすることも可能です。



# DestinationNEXT アセスメント

DestinationNEXT アセスメントの24の変数

## 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. 地域別戦略
- B. 専門委員会
- C. 調査参加組織(国)

# 地域別戦略

	アメリカ	カナダ	ラテンアメリカ	EMEA(ヨーロッパ、 中東、アフリカ)	アジア太平洋 地域
1. 現在の資金レベルを維持するため、財源を確保する	1	2	20	14	2
2. 顧客の為に本物の体験を開発することに焦点を当てる	3	4	4	9	4
3. 観光と経済発展の統合を進める	8	15	2	5	1
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	6	3	7	8	3
5. 政策と商品開発において、より大きな役割を担う	7	1	8	2	16
6. 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	12	11	3	4	6
7. ビジネスインテリジェンス、マーケティング、コミュニティエンゲージメントのデータ管理能力を高める	10	5	5	11	5
8. コンテンツ制作および普及戦略により一層注力する	4	10	11	10	8
9. より持続可能な観光経済に向けたデータ主導型プランを開発する	17	8	12	1	9
10. 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	2	9	22	27	23
11. 革新的技術に関する組織の知識を高める	14	16	10	3	14
12. 組織の才能ある人材を惹きつけ、維持するための取り組みを強化する	13	17	13	17	7
13. 政策に影響を与えるため、地方自治体のリーダーへの支援を強化する	9	19	17	12	18
14. デスティネーションに新たなイベントを開発し、支援する	22	14	1	7	15
15. 住民の感情を改善し、観光経済への支持を高める	11	6	29	21	19
16. 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	16	7	19	16	11
17. 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	5	30	30	6	29
18. 観光経済の課題に対処する為に、地域社会との関係を強化する	15	12	27	18	12
19. 自分たちの自然環境の未来を保護、管理する	25	13	14	15	10
20. あらゆる立場の旅行者に配慮し、アクセシビリティの向上に力を入れる	19	22	23	13	21
21. キャリア形成の道として観光産業を促進し、労働力開発を支援するため、観光産業振興を強化する	21	29	15	33	22
22. 組織のスタッフ・取締役会の公平性・多様性・包括性を高める	20	18	33	20	17
23. 収入源を多様化し、現在の資金レベルを引き上げる	28	21	18	30	13
24. 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	23	20	32	25	32
25. MICEを誘致する為に、地域の主要経済分野を活用する	31	32	6	19	27
26. 取締役会の発展とガバナンスの改善を進める	27	27	24	37	26
27. 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	18	25	38	29	37
28. 地域の芸術や文化団体への支援を拡大する	26	24	34	39	36
29. 地域のスポーツ・ツーリズム市場開発の取り組みを強化する	24	26	36	43	40
30. 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	33	31	26	38	25



## 地域別戦略

	アメリカ	カナダ	ラテンアメリカ	EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)	アジア太平洋地域
31. パートナーと連携し、プレジャー／ブレンド旅行(ビジネスとレジャー旅行の組み合わせ)開発に取り組む	35	36	9	24	20
32. 観光業界の労働力不足に対処する計画を主導・支援する	32	34	31	42	28
33. 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、戦略と方針を策定する	30	28	40	22	34
34. 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	37	45	16	34	30
35. 恩恵を十分に受けていないコミュニティ(黒人、褐色人種、先住民など)のメンバーが運営する事業の発展を支援する	29	23	42	47	45
36. 社会的問題に対応する為、地域の組織とより一層の協働を推し進める	36	35	41	31	31
37. MICE誘致に向け、インセンティブの活用を増やす	38	33	35	36	42
38. 航空路線の構築と促進の為、航空会社とより緊密に連携する	42	37	21	26	39
39. 地域社会の発展と促進を支援する取り組みを拡大する	39	40	46	23	24
40. より包括的な危機管理戦略を策定する	41	41	39	41	33
41. 地域社会にプラスの影響を与え、人権保護を支援するイベントの遺産的目標に対する、顧客の支持を増やす	45	42	25	28	44
42. 短期賃貸の規制遵守と宿泊税戦略の改善を支援する	34	43	44	50	50
43. ChatGPTのような生成AI技術をマーケティングやセールスなどに活用する	44	39	45	32	38
44. 行政、地域社会、産業界のステークホルダーとの連携を強化し、住宅価格と供給力の課題に取り組む	40	38	48	46	47
45. デスティネーションに長期間滞在するリモートワーカーをより多く誘致する	47	46	43	44	35
46. 地域社会と住民の関与を深めるため、住民諮問委員会／協議会を設置する	46	44	47	45	46
47. 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	48	47	37	35	41
48. ホームレス／メンタルヘルス問題に取り組むため、政府、地域社会、産業界のステークホルダーとの連携を強化する	43	48	50	49	49
49. 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	49	49	49	40	43
50. 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)	50	50	28	48	48

## 専門委員会

### ディスラプター委員会

**Brandon Beachum**  
HelloVacay

**Zeek Coleman**  
Tourism Economics

**Darren Dunn**  
Zartico

**Deborah Edwards**  
**Carmel Foley**  
University of Technology Sydney

**Conor Grennan**  
NYU Stern School of Business

**Dan Holowack**  
Crowdriff

### 観光産業委員会

**Sven Bossu**  
AIPC, International Association  
of Convention Centres

**Don Cleary**  
Marriott Hotels

**Michael Dominguez**  
Associated Luxury Hotels International

**David Dubois**  
IAEE (International Association of  
Exhibitions and Events)

**Ben Erwin**  
Encore Global (formerly PSAV)

**Senthil Gopinath**  
The International Congress and Convention  
Association (ICCA)

**Kai Hattendorf**  
UFI, The Global Association of  
the Exhibition Industry

**John Matson**  
Location Engine

**Steven Paganelli**  
Tripadvisor

**Rich Reasons**  
Simpleview

**Vail Ross**  
STR Report

**Janette Rousch**  
New York City Tourism + Conventions

**Nejc Jus**  
World Travel & Tourism Council (WTTC)

**Sherrif Karamat**  
Professional Convention Management  
Association (PCMA)

**John Lambeth**  
Civitas

**Heike Mahmoud**  
Hamburg Messe und Congress GmbH

**Beth Potter**  
Tourism Industry Association of Canada

**Paul Pruangkarn**  
Pacific Asia Travel Association

## 専門委員会

### コミュニティ委員会

#### **Guy Bigwood**

Global Destination Sustainability Index

#### **Jonathon Day**

Global Sustainable Tourism Council (GSTC)

#### **Teresa Ryder**

Indigenous Tourism Association of Canada

#### **Jake Steinman**

TravelAbility Summit

#### **Marcus Carney**

Visit Yuma

#### **Cathy Ritter**

Better Destinations

#### **Angela Nagy**

Green Step Canada

### クライアント委員会

#### **Eric Abramson**

GL Events Venues

#### **Lisa Astorga**

International Society on Thrombosis & Haemostasis

#### **Alessandro Corteze**

European Society for Radiotherapy and Oncology (ESTRO)

#### **Nina Freyson-Pretorius**

The Conference Company

#### **Ben Hainsworth**

The European Association for the Study of the Liver (EASL)

#### **Martin Robertson**

Edinburgh Napier University

#### **John Tibbits**

Colleges Ontario

#### **Lakshmee Lachhman-Persad**

Accessible Travel NYC

#### **Karyl Leigh Barnes**

Development Counsellors International (DCI)

#### **Greg Takehara**

Tourism Cares

#### **Sophia Hyder-Hock**

Destinations International

#### **Mike Blackman**

#### **Robin Lokerman**

MCI Group

#### **Paula Rowntree**

Australian Psychology Association / AIEM  
Ambassador

#### **Jan Tonkin**

The Conference Company

#### **Leslie Zeck**

International Association of Dental Research

## 調査参加組織

### アルゼンチン

Convention & Visitors Bureaus Latam & El Caribe  
Club Med  
Iguazu Convention Bureau  
National Institute for Tourism Promotion, INPROTUR  
Costa Rican Tourism Board, ICT  
Mendoza Convention & Visitors Bureau  
Visit Buenos Aires

### アルバ

Aruba Tourism Authority

### オーストラリア

BE Sydney  
Business Events Adelaide  
City of Melbourne  
Destination Gold Coast  
Southern Queensland Country Tourism  
Tourism Tropical North Queensland  
Tourism Whitsundays  
Townsville Enterprise

### アゼルバイジャン

Azerbaijan Tourism Board

### バルバドス

Barbados Tourism Marketing Inc.

### ベリーズ

Antwerp & Partners Convention Bureau  
Visit Bruges  
Visit Flanders Convention Bureau

### ベリーズ

Belize Tourism Board

### バミューダ

Bermuda Tourism Authority

### ボリビア

Chamber of Industry and Commerce, CAINCO

### ボリビア

Brazilian Association of Congress Organizers, ABEOC  
Accor Hotels  
Atibaia e Região Convention Visitors Bureau  
Balneário Camboriú Convention & Visitors Bureau  
Bonito Convention & Visitors Bureau  
Brasília e Região Convention & Visitors Bureau  
Costa dos Corais Convention & Visitors Bureau - Alagoas  
Curitiba Convention & Visitors Bureau  
Destination São José dos Campos  
Brazilian Tourism Board, EMBRATUR  
Espírito Santo Convention & Visitors Bureau  
Goiania Convention & Visitors Bureau  
Gramado, Canela Convention & Visitors Bureau  
Região das Hortênsias  
Guarulhos Convention & Visitors Bureau  
Guarujá Convention & Visitors Bureau  
Joinville e Região Convention & Visitors Bureau  
Maceió Convention & Visitors Bureau  
Prefeitura Municipal de Serra Negra  
Paraty Convention & Visitors Bureau

## 調査参加組織

Pipa Convention & Visitors Bureau  
 Porto Alegre e Região Metropolitana Convention & Visitors Bureau  
 Porto de Galinhas Convention & Visitors Bureau  
 Recife Convention & Visitors Bureau  
 São Paulo Convention and Visitors Bureau  
 Salvador Destination  
 State Tourism Board, Sao Pablo  
 Visit Iguassu  
 Visit Ceara  
**カナダ**  
 BLLT  
 BMO Centre at Stampede Park  
 Calgary TELUS Convention Centre  
 Canadian Tours International  
 Central Coastal Tourism  
 Central Counties Tourism  
 Centre des congrès de Québec  
 City of Brampton  
 City of Maple Ridge  
 Cypress Hills Destination Area Inc  
 Destination Battlefords  
 Destination BC  
 Destination Canada  
 Destination Cape Breton  
 Destination Greater Victoria  
 Destination Labrador  
 Destination St. John's  
 Destination Toronto  
 Destination Vancouver  
 Destination Toronto  
 Discover Halifax  
 Discover Saskatoon  
 Eastern Manitoba Tourism Association  
 Envision Saint John: The Regional Growth Agency  
 Exhibition Place  
 Explore Edmonton  
 Explore Waterloo Region  
 Fairmont Royal York  
 Fredericton Tourism  
 Go Western Newfoundland  
 Hamilton Halton Brant Regional Tourism Association  
 Kenora Hospitality Alliance  
 Lanark County Tourism  
 Look Ahead Consulting  
 Mighty Peace Tourism  
 Nakusp & District Chamber Of Commerce and Visitor Centre  
 Nelson Kootenay Lake Tourism  
 Niagara Falls Tourism  
 Oak Bay Beach Hotel  
 Ontario's Highlands Tourism Organization  
 Ottawa Tourism  
 Oxford County  
 Pacific Destination Services  
 Pacific Destination Services Inc.  
 Palais des congrès de Montréal  
 Parksville Qualicum Beach Tourism  
 Pursuit Collection  
 Quebec City Business Destination  
 Red River North Tourism Inc.  
 Regional Tourism Organization 4 In.  
 Regional Tourism Organization 8  
 Sunshine Coast Tourism  
 Thompson Okanagan Tourism Association  
 Tourism Barrie  
 Tourism Burnaby  
 Tourism Calgary  
 Tourism Canmore Kananaskis  
 Tourism Golden  
 Tourism Jasper  
 Tourism Kamloops

## 調査参加組織

### カナダ

Tourism Kingston  
Tourism Langley  
Tourism Mississauga  
Tourism North Bay Association  
Tourism Prince George  
Tourism Red Deer  
Tourism Richmond  
Tourism Saskatchewan  
Tourism Simcoe County  
Tourism Ucluelet  
Tourism Whistler  
Tourism Windsor Essex Pelee Island  
Tourism Winnipeg  
Tourism Yukon  
Tourisme Montréal  
Travel Alberta  
Travel Drumheller  
Travel Manitoba  
Visit Northwest Territories

### チリ

Aysen Bureau  
Santiago Convention Bureau  
Tourism and Cultural Corporation, Puerto Varas  
Municipality of Puerto Varas  
National Tourism Services, SERNATUR  
Los Lagos Tourism Services  
Viña del Mar Convention Bureau  
Visit Puerto Varas Convention Bureau

### コロンビア

Latin American Association of Tourism Professionals, ASOPROTURLA  
Colombian Association of Trade Shows & Congresses & related industries, AIFEC  
Guadalupe City Hall  
Colombian Association of Event Organizers and Service Providers  
Barranquilla Chamber of Commerce  
Cali Valle Bureau  
Cartagena de Indias Convention & Visitors Bureau  
Government of Valle del Cauca  
Greater Bogota Convention Bureau  
Greater Medellin Convention & Visitors Bureau  
Ibagué Convención & Visitors Bureau  
Pereira Convention Bureau  
ProColombia  
Santiago de Cali Tourism Secretariat

### コスタリカ

Costa Rica Convention Bureau

### クロアチア

Dubrovnik Tourist Board

### キューバ

Cuba Ministry of Tourism

### チェコ共和国

Tourist Authority South Moravia

## 調査参加組織

### デンマーク

Copenhagen Convention Bureau  
CruiseCopenhagen / Cruise Baltic  
Wonderful Copenhagen

### ドミニカ共和国

Dominican Republic Tourism Board  
Santo Domingo Hotel Association  
National Association of Tour Operator, OPETUR  
Punta Cana Tourism Cluster  
Sansouci Ports

### エクアドル

Manta Tourist Bureau Foundation  
Quito Turismo

### エルサルバドル

El Salvador Tourism Corporation, CORSATUR  
Tourism Federation, FETUR

### エストニア

Estonian Convention Bureau

### フィンランド

Finland Convention Bureau  
Visit Oulu

### フランス

Onlylyon Convention Bureau

### ドイツ

Düsseldorf Convention Bureau  
German Convention Bureau  
The Nuremberg Convention and Tourist Office  
visitBerlin

### ギリシャ

Athens Development & Destination Management  
Agency

### グアテマラ

Guatemala Convention Bureau  
Chamber of Tourism of Guatemala, CAMTUR

### ホンジュラス

San Pedro Sula Conventions Bureau  
Tegucigalpa Meetings Cluster

### ハンガリー

Budapest Convention Bureau

### インド

Indian Convention Promotion Bureau

### インドネシア

Ministry of Tourism and Creative Economy, Indonesia

## 調査参加組織

### アイルランド

Dublin Convention Bureau  
Fáilte Ireland  
Galway Convention Bureau  
Kerry Convention Bureau

### イスラエル

Expo Tel Aviv  
Jerusalem Development Authority  
Tel Aviv Global and Tourism

### イタリア

Destination Florence Convention & Visitors Bureau  
Turismo Torino e Provincia

### 日本

Agematsu Town Tourism Association  
Akita Inu Tourism  
Akita Shirakami Tourism  
Alps inc.  
Aso Design Center  
Chiba Prefectural Tourism & Local Products Association  
Chichibu Omotenashi Tourism Organization  
Higashikishu Regional Organization  
Hiraizumi-Ichinoseki Destination Management Organization  
Hitoyoshi-Kuma Tourism Regional Development Council  
Japan Travel and Tourism Association  
Kamaishi Destination Management Company  
Kazuno Destination Management Organization

Kitaakita Tourism & Local Products Association  
Kirinnomachi Tourist Bureau  
Koriyama City Tourist Association  
Kushiro Tourism & Convention Association  
NachiKatsuura Tourism Organization  
Niigata Prefectural Tourist Association  
Niseko Promotion Board  
Okai Islands Geopark Management Bureau  
Osaka Convention & Tourism Bureau  
Osaka International Business Promotion Center  
Osumi Destination Marketing Organization  
Sado Tourism Association  
Saitama Prefecture Products & Tourism Association  
Sakai Machizukuri Authority Co., Ltd.  
San'in Tourism Organization  
Sapporo Convention Bureau  
Shimanami Japan  
The Tourism Bureau of Nasushiobara City  
Tohoku Tourism Promotion Organization  
Tokyo Convention & Visitors Bureau  
Towada Travel  
Toyohashi Visitors & Convention Association  
Toyonokuni Millennium Heritage Tourism Zone  
Visit Hachinohe  
Wakayama City Tourist Association  
Yawatahama Hometown Tourism Corporation

### メキシコ

Mexican Association of Destination Management Companies, AMDEMAC  
Mexican Association of Professionals in Trade Shows, Exhibitions, Congresses, & Conventions, AMPROFEC  
Southern Tamaulipas Hotel Association



## 調査参加組織

Aguascalientes Congress and Visitors Bureau  
 Ciudad Juarez Chamber of Commerce  
 Tourism Cluster of Nuevo León  
 Tourism Council of Puebla  
 Zacatlan Tourism and Economic Development  
 Organization  
 La Paz Tourism  
 Mexico City Tourism Board  
 Kenes Group  
 Mexican Caribbean Tourism Board  
 Durango Convention & Visitors Bureau  
 Hermosillo Convention & Visitors Bureau  
 Monterrey Convention & Visitors Bureau  
 Saltillo Convention & Visitors Bureau  
 Culiacan Convention & Visitors Bureau  
 Tamaulipas Convention & Visitors Bureau  
 Yucatán Convention & Visitors Bureau  
 Ixtapa Zihuatanejo Convention & Visitors Bureau  
 Torreón Convention & Visitors Bureau  
 Guadalajara Convention & Visitors Bureau  
 RX Global  
 San Luis Capital Tourism Secretariat  
 Tourism Development Secretariat, State of Yucatan,  
 SEFOTUR  
 Tourism Secretariat, State of Nuevo León  
 Tourism Secretariat, State of Sinaloa  
 Tourism Secretariat, State of Guanajuato  
 Visit Los Cabos  
 Vive Puebla

### オランダ

Netherlands Board of Tourism and Conventions  
 Netherlands Board of Tourism & Conventions  
 Rotterdam Partners  
 The Hague & Partners  
 Toerisme Veluwe Arnhem Nijmegen

### ニュージーランド

Tourism New Zealand

### ニカラグア

DMCs of Nicaragua

### パナマ

AMETUR  
 National Association of Restaurants, ARAP  
 Association of Gaming Administrators of Panama,  
 ASAJA  
 Panamanian Association of Tour Operators ,  
 APOTUR  
 Association of Tourist Guides of Panama, AGTP  
 Chamber of Commerce of Panama  
 Chamber of Tourism of Veraguas  
 Copa Airlines  
 Panamanian Association of Event Organizers and  
 Service Provider, APPCE  
 PROMTUR Panama  
 Ministry of Culture

### パラグアイ

Asuncion Convention & Visitors Bureau

### ペルー

Arequipa Convention Bureau  
 Iquitos Convention Bureau  
 Lima Convention Bureau  
 Ministry of Commerce and Tourism, MINCETUR  
 PROMPERU

## 調査参加組織

### ポーランド

Convention Bureau - Wrocław, aw

### ポルトガル

Porto and North of Portugal Tourism Board

### カタール

Qatar Tourism

### ルワンダ

Rwanda Convention Bureau

### ルワンダ

Royal Commission for AIUIa

### シンガポール

Singapore Tourism Board

### スロベニア

Ljubljana Tourism

### 南アフリカ

Cape Town Tourism

South Africa National Convention Bureau

### 韓国

Goyang Conventions & Visitors Bureau

### スペイン

Turisme De Barcelona

### スウェーデン

Malmö Convention Bureau

Uppsala Convention Bureau

Visit Stockholm

### スイス

MCI Group

Switzerland Convention & Incentive Bureau (SCIB)

### タイ

Thailand Convention & Exhibition Bureau (TCEB)

### トルコ

Turkey Tourism Promotion and Development Agency

### ウクライナ

Lviv Tourism Office

### UAE

Abu Dhabi Convention & Exhibition Bureau

# 調査参加組織

## イギリス

Destination Vancouver  
 Liverpool Convention Bureau  
 London & Partners  
 Marketing Manchester  
 Visit West  
 VisitBritain/VisitEngland  
 VisitScotland

## アメリカ合衆国

7 Cedars  
 AirDNA  
 Allen Convention and Visitors Bureau  
 Alpharetta Convention & Visitors Bureau  
 Amelia Island Convention & Visitors Bureau  
 Anderson Madison County Visitors Bureau  
 Arkansas Tourism  
 Arlington Convention & Visitors Bureau  
 Asociación de Profesionales del Turismo Latino&Américo (ASOPROTURLA))  
 Aspen Chamber Resort Association  
 Beverly Hills Conference & Visitors Bureau  
 Birch Run Convention & Visitors Bureau  
 Black Hills & Badlands Tourism Association  
 Boulder Convention and Visitors Bureau  
 Discover Puerto Rico  
 Brand USA  
 Branson Lake Chamber of Commerce / Convention & Visitor Bureau  
 Cabarrus County Convention and Visitors Bureau  
 Calhoun County Visitors Bureau  
 Catch Des Moines  
 Charlotte Regional Visitors Authority  
 City of Port Angeles  
 City of Roseville

City of Sequim  
 City of Temple  
 Columbia Convention and Visitors Bureau  
 Coos Bay-North Bend-Charleston Visitor & Convention Bureau  
 Corsicana Visitors Bureau  
 Darien-McIntosh County Chamber of Commerce  
 Dayton Convention & Visitors Bureau  
 Daytona Beach Area Convention & Visitors Bureau  
 Destination Ann Arbor  
 Destination Augusta  
 Destination Bryan  
 Destination Cleveland  
 Destination DC  
 Destination Gettysburg  
 Destination Lancaster  
 Destination Madison  
 Destination Mansfield-Richland County  
 Destination Marketing Corp.  
 Destination Missoula  
 Destination Niagara USA  
 Destination North Myrtle Beach  
 Destination Rogers  
 Destinations International  
 Destin-Fort Walton Beach  
 Discover Albany  
 Discover Denton Texas  
 Discover Durham  
 Discover Green Bay  
 Discover Kalamazoo  
 Discover Lehigh Valley  
 Discover Monroe-West Monroe  
 Discover Puerto Rico  
 Discover The Palm Beaches  
 DistiNctly Fayetteville  
 Division of Tourism, Film and Arts

## 調査参加組織

### アメリカ合衆国

Dominican Republic Tourism Board  
Elgin Area Convention & Visitors Bureau  
Experience Champaign-Urbana  
Experience Grand Rapids  
Experience Kissimmee  
Experience Olympia & Beyond  
Experience Scottsdale  
Explore Brookhaven  
Explore Butts County/Butts County Chamber of  
Commerce  
Explore Fairbanks  
Explore Whitefish  
Extreme Tours  
Fairbanks Convention and Visitors Bureau dba  
Explore Fairbanks  
Fargo-Moorhead Conventions & Visitors Bureau  
Finger Lakes Visitors Connection  
Fort Myers-Islands, Beaches & Neighborhoods  
Fox Cities Convention & Visitors Bureau  
Fredericksburg Convention and Visitor Bureau  
Georgia Association of Convention & Visitors  
Bureaus, Inc. (GACVB)  
Glacier Country Tourism  
Global Meetings and Tourism Specialists  
GO-CAL, Greater Ontario California  
Great Rivers & Routes Tourism Bureau  
Greater Birmingham Conventions & Visitors Bureau  
Greater Lansing Conventions & Visitors Bureau  
Greater Raleigh Convention and Visitors Bureau  
Greater Springfield Conventions & Visitors Bureau  
Greenbrier County Conventions & Visitors Bureau  
Greene County Tourist Promotion Agency  
Gulf Shores & Orange Beach Tourism  
Hamilton County Tourism, Inc.  
Hancock County Tourism & Visitor Center  
Hawaii Tourism Authority

Hawai'i Visitors & Convention Bureau  
Hello Burlington  
Hocking Hills Tourism Association  
Irving Convention & Visitors Bureau  
Jackson County Tourism Development Authority  
JB Imports  
Johnston County Visitors Bureau  
Kingbird Innovation Center  
Lafayette Convention & Visitors Commission  
Shipshewana LaGrange County Visitors Bureau  
Leavenworth Convention and Visitors Bureau  
Los Angeles Tourism & Convention Board  
Los Angeles Tourism Board  
Louisville Tourism  
Low Point LLC.  
Maine Office of Tourism  
Myrtle Beach Area Chamber of Commerce/  
Convention & Visitors Bureau  
Monterey County Convention & Visitors Bureau  
Meet Minneapolis  
meetNKY  
Memphis Tourism  
Michigan's Great Lakes Bay Region  
Minnesota State Fair/Board Member Visit Roseville  
Mobile Convention & Visitors Corp d/b/a Visit Mobile  
Monterey County Convention and Visitors Bureau  
Mt. Hood and Columbia River Gorge Regional  
Tourism Alliance  
Mt. Hood Territory - Clackamas County  
Myrtle Beach Area Chamber & Convention & Visitors  
Bureau  
Nashville Convention & Visitors Corp  
NCVC  
New Smyrna Beach Area Visitors Bureau  
North Little Rock Convention & Visitors Bureau  
Northstar Meetings Group  
Ocala/Marion County Visitor and Convention Bureau

## 調査参加組織

Ohio Travel Association	Visit Aurora
Olympic Peninsula Visitor Bureau	Visit Austin
Orange County Tourism & Film	Visit Baton Rouge
Pocono Mountains Visitors Bureau	Visit Beloit
Providence Warwick Convention & Visitors Bureau	Visit Bentonville
Pulaski County Tourism Bureau	Visit Billings
Punta Gorda/Englewood Beach Visitor & Convention Bureau	Visit Bloomington
Regenerative Resource Partners	Visit Boise
Reno Tahoe	Visit Bucks County
Richmond Region Tourism	Visit Buffalo Niagara
ROOST	Visit Carlsbad
San Juan Islands Visitors Bureau	Visit Carson Valley
Sequim Lavender Experience	Visit Central Oregon
SoIN Tourism	Visit Charlotte - CRVA
Springfield MO Convention and Visitors Bureau	Visit Chelan County
Steamboat Springs Chamber	Visit Cheyenne
Taste Newberg	Visit Clarksville
The Happy Valley Adventure Bureau	Visit Clearfield County
The Resort at Port Ludlow	Visit College Station
Tour Stafford	Visit Colorado Springs
Tourism Economics	Visit Cook County
Travel Butler County Ohio	Visit Corpus Christi
Travel Costa Mesa	Visit Dallas
Travel Juneau	Visit Detroit
Travel Lane County	Visit Dublin GA
Travel Michigan	Visit Dublin Ohio
Travel Portland	Visit Eau Claire
Travel Santa Ana	Visit El Paso
Trumbull County Tourism	Visit Escanaba
Valley Forge Tourism	Visit Estes Park
Vidalia CVB	Visit Fort Wayne
Virgin Media	Visit Fort Worth
Visit Albuquerque	Visit Frisco
Visit Alexandria	Visit Galveston
Visit Anaheim	Visit Glenwood Springs
Visit Anchorage	Visit Grand Junction

## 調査参加組織

### アメリカ合衆国

Visit Greater Palm Springs  
Visit Harford  
Visit Hershey & Harrisburg  
Visit Houston  
Visit Indy  
Visit Issaquah  
Visit Jackson  
Visit Kitsap Peninsula  
Visit LaGrange, Inc.  
Visit Lake Charles  
Visit Lake County  
Visit Lauderdale  
Visit Lenawee  
Visit LEX  
Visit Mesa  
VISIT Milwaukee  
Visit Mobile  
Visit Muskegon  
Visit Napa Valley  
Visit Natchez  
Visit Newport Beach  
Visit North Carolina  
Visit Oceanside  
Visit Omaha  
Visit Orlando  
Visit Overland Park  
Visit Palm Springs / Visit Greater Palm Springs  
Visit Panama City Beach  
Visit Park City  
Visit Phoenix  
Visit Plano  
Visit Quad Cities  
Visit Raleigh  
Visit Rancho Cordova  
Visit Rapid City  
Visit Roseville

Visit Sacramento  
Visit San Jose  
Visit Santa Barbara  
Visit Sarasota County  
Visit Savannah  
Visit Seattle  
Visit Shreveport-Bossier  
Visit SLO CAL  
Visit Spokane  
Visit St. Pete/Clearwater  
Visit Stockton  
Visit Sun Valley  
Visit Tampa Bay  
Visit Temecula Valley  
Visit Tucson  
Visit Vacaville  
Visit Watertown  
Visit Wichita  
Visit Yuma  
VisitGreenvilleSC  
VisitLEX  
VisitLexington  
VisitNorfolk  
VisitPITTSBURGH  
VisitSI  
Walton County Tourism Department  
Western National Parks Association  
Wilmington and Beaches Convention & Visitors  
Bureau  
Yakima Valley Tourism

### ウルグアイ

Montevideo Convention Bureau

### ベネズエラ

Venezuela Tourism Board, INATUR





DESTINATION  
**N**→**E****X****T**

**MM**  
**GY** NextFactor

 **DESTINATIONS**  
INTERNATIONAL