

日本の「観光地経営」に関連する概念の変遷 および海外における類似概念との比較

菅野 正洋 公益財団法人日本交通公社
 吉谷 裕 公益財団法人日本交通公社
 山田 雄一 公益財団法人日本交通公社

In this study, we compared the transition of the concept of “Destination Management” between Japan and overseas through literature review and clarified similarities and differences between them. The results showed that the functions of “destination marketing, branding, and positioning”, “destination planning, monitoring, and evaluation”, “relationship building”, “organizational responsibility, leadership, and partnership” are main common points between Japan and overseas. The differences are the following two points. First, in Japan, for the purpose of sustainable community improvement, the tourism studies incorporated the knowledge of community management within the urban planning and regional planning studies. Meanwhile, overseas it incorporated the knowledge of the business management studies with the purpose of strengthening regional competitiveness. Second, in Japan, the implementing entity of Destination Management is public administration. Meanwhile, overseas, the implementing entity is DMO.

キーワード：観光地経営、観光地計画、観光計画、観光まちづくり、観光地ガバナンス、DMO

Keyword : Destination Management, Destination Planning, Tourism Planning, Community Based Tourism Planning, Destination Governance, DMO

1. はじめに

近年、我が国ではDMO (Destination Management/Marketing Organization) の展開に注目が集まっている。政府では観光産業の革新や国際競争力の向上に資する政策の一つとしてDMOの形成・確立を位置づけ、2020年までに世界水準のDMOを100組織形成することを目標とし、情報や人材、財政金融といった面で各種支援を行うこととしている（明日の日本を支える観光ビジョン構想会議、2016）。

我が国においてDMOは「地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」（観光庁、2015a）と定義され、その活動が「観光地経営」に立

脚することが前提となっている。

我が国の観光政策においてDMOを形成・確立することは、海外で発展したDMOの組織のあり方を日本に導入しようとするものであり⁽¹⁾、「観光地経営」は直訳すれば「デスティネーション・マネジメント」となるため、海外で用いられている用語と言葉の上では符合するわけだが、DMOの“M”がそもそもマーケティングとマネジメントのダブル・ミーニングになっていることからその一端が伺えるように、我が国における「観光地経営」や海外における「デスティネーション・マーケティング」の概念自体が、各種の観光振興策（メソッド）の集合体（メソドロロジー）であり、地域や社会経済の環境によって、その内容は変化し一定ではない。

観光地を対象とした「計画」や「経営」に関する諸概念についてはこれまで複数の研究でその変遷が整理されている。下村彰男（2009）は、我が国の観光地にお

ける「計画論」の変遷を論じている。また、岡村祐、野原卓、西村幸夫（2009）は「まちづくり」が「観光」に近接する歴史的な流れを整理している。森重昌之（2015）も、国内の「観光まちづくり」の先行研究をレビューし、その定義や考え方を整理している。これらの研究はいずれも国内における概念に着目している。また、菅野正洋（2017）は、海外における「デスティネーション・マネジメント」概念の変遷について整理し国内の概念と比較しているが、国内の比較対象は限定されている。

このように、国外および海外の「観光地経営」およびそれに類する概念を全般的にレビューし、その比較を通じて共通点や相違点を検証した研究は見あたらない。

そこで本研究では、我が国においてDMOが担うべきとされている「観光地経営」およびそこに至るまでの観光政策や観光研究分野での諸概念の変遷を既往

研究や各種資料のレビューによって整理し、さらに海外における「デスティネーション・マネジメント」に関連する諸概念やその変遷を同じく既往研究のレビューによって整理・比較することで、両者の共通点と相違点を明らかにすることを目的とする。

2. 我が国における「観光地経営」に関連する諸概念の時系列的整理

2-1. 1970年代～1980年代

1960年代までの観光地を対象とした概念は、高度経済成長期を背景とした大手電鉄資本等による「観光開発」が中心であった。観光開発は「レクリエーション旅行者（観光者）をできるだけ多く誘致するための開発事業」（社団法人日本観光協会、1970）とされ、そのための「観光開発計画」の内容は、施設整備が中心であった⁽²⁾。

1970年代に入り、高度経済成長期の国土荒廃により敬遠された「観光開発」の代替用語として「観光地づくり」が使われ始めた（社団法人日本観光協会、1979）。その明確な定義は見当たらないが、社団法人日本観光協会（1984）は「観光地づくり」の用語について、「言葉のもつ意味は、（観光開発と）何ら変わるものではない」としながらも、「快適な環境づくり」、「住みよい町づくり」もその一環であるとしている。また、別の文献では、観光地づくりを「観光からのまちづくり」と称している（社団法人日本観光協会、1980a）。

さらに、1980年代になると、更にまちづくりに近接した「まちづくり（型）観光」の概念が提唱されるようになった。猪爪範子（1980）は、1970年代はサブシステムであるべき観光産業が極度に肥大化し住民の生活論理を損なったと指摘し、「住んでよい町」が「訪れてよい町」であることが原則であり、住民自らによる地域の主体性の確立、社会的・文化的自立性を高めてゆく動きが、その町や村を個性的に変え、こうした動きによって展開する観光開発を「まちづくり（型）

観光」として位置づけている。また、鈴木忠義（1985）は「観光はまちづくりの総仕上げ」と表現した。

当時の状況について、鈴木（1980）は、「生活の向上を求めて、日常圏における環境の質的充実、観光レクリエーション需要の増大により、多くの地域振興策の中に、観光レクリエーション開発が盛り込まれ、身近なところに日常の余暇施設を、そして、遠来の客にも、それを利用し得るような工夫も加えられ、地域からの発想が芽生えるところとなった」と記述している。このようにして、この時期観光開発はその概念が対象とする範囲を単体の施設整備から観光地づくりへと拡大していった。

一方、同じ時期に社団法人日本観光協会（1980b）は、観光地を「有機的な結合関係を有する一つの系」として捉え、ユーザー（観光客）の立場、企業者の立場、地元（住民）の立場からそれぞれ観光地の問題点を指摘するなど、地域内の多様な主体を想定して観光地の課題を整理し、今日に先んじて「観光地経営」のあり方を提示していた。ただし、実際に施策として提言されている内容は、動機の発生、下地の形成、計画の立案・実施、共用といった「観光地づくり」のプロセスや、その取り組みを支援するための情報管理システムに関するものが中心となっている。

こうした諸概念を具体化すべき「観光計画」について、財団法人日本交通公社（1984）は、「人間と観光資源をいかにつなぎ、双方に効果を与えるかという課題に対し、具体的な計画目標と、それらを達成するための手段・対策を総合的・体系的に示す」ものとしている。この中で言及されている「観光資源」は、財団法人日本交通公社（1972）によって、それまでに全国規模で整理がなされていたが、個々の資源（施設）別の評価となっており、特定地域への集積や組み合わせによる変容といった面的な視点で捉えるものではなく、宿泊施設やスキー場といった単体施設を主体としたものが多くを

占め、地域単位での計画は限定されていた（財団法人日本交通公社、2005）。

その後の景気の回復や、円高、内需拡大といった社会経済環境の変化によって、観光計画は1980年代半ばから「リゾート開発系」の単体施設を対象としたものが比率を高めていくが、同時に単体施設に留まらない「地域系」の観光計画も増大していくことになる（下村、2009）。これは、海外視察などを通じて、従来、日本で事例の少なかった総合的なデスティネーション・リゾートに対する意識が国内においても高まったことも要因として大きい⁽³⁾。そして、1987年の総合保養地域整備法（通称：リゾート法）の制定で、施設や資源単位ではなく、地域単位で観光地を捉えることは一般的な認識となる。これは、海外における初期の「デスティネーション・プランニング」の概念を取り込んだものであったとも言えるが、その後は成功とは言い難い経過をたどることになった⁽⁴⁾。

2-2. 1990年代後半～2000年代

リゾートブームは、我が国の観光関係者に大規模（観光）リゾート開発に対するアレルギーをもたらしたが、1990年代になると、諸外国同様に、オルタナティブ・ツーリズムの動きが顕在化してくる。この動きに対応し、1990年代後半になると「観光まちづくり」「観光地域づくり」という言葉が用いられるようになる。

「観光まちづくり」の用語は1999年の文献が初出とされ（森重、2015；岡村ら、2009）、その後多くの定義付けがなされている中で、代表的なものである観光まちづくり研究会（2000）による定義は「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業、人材など、地域のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動」とされている。また、観光政策審議会（2000）は、「観光客が訪れてみたい「まち」は、地域の住民が住んでみたい「まち」であるとの認識のもと、従来は必ずしも観光地としては捉えられてこなかった

た地域も含め、当該地域の持つ自然、文化、歴史、産業等あらゆる資源を最大限に活用し、住民や来訪者の満足度の継続、資源の保全等の観点から持続的に発展できる「観光まちづくり」を、「観光産業中心」に偏ることなく、「地域住民中心に軸足を置きながら推進する必要がある」と述べている。

この概念について梅川智也(2012)は、観光まちづくりという用語は、どちらかと言えば「まちづくり(型)観光」を想定して概念化されたものであるとし、当時、観光分野の関係者はこの用語への違和感があったが、観光地再生の一手法となる使い勝手の良い用語として積極的に受け入れたとしている。

一方、「観光地域づくり」という用語も、観光まちづくりとほぼ同時期に文献に現れることとなる(森重、2015)。国土交通省(2008)では「内外観光客の増加、地域の経済活性化、生活環境向上及び国民等の観光ニーズに応えることを目的として、地域特性を踏まえた観光戦略に基づき、多様な地域資源を活用し、地域の幅広い関係者が一体となって進める、観光を軸とした良好な地域づくりの取組」としている。

また、観光庁(2015b)では「観光立国の基本理念にある「住んでよし、訪れてよし」を実現していくための活動で、住む人の人間性を豊かにし、経済性を含めた地域力を高め、訪れる人たちの精神的充足を養うことをめざすもの」としている。

「観光まちづくり」、「観光地域づくり」の両概念は、共に観光立国推進懇談会(2003)が提言した「住んでよし、訪れてよし」が根幹にあり、猪爪(1980)が『住んでよい町』が「訪れてよい町』であると主張する「まちづくり(型)観光」や鈴木(1985)が表現した「観光はまちづくりの総仕上げ」の考え方の系譜と位置づけることができる。梅川(2012)は、こうした観光について、まちづくりに励んだ結果、魅力ある町が生まれ、その結果として来訪客が訪れるという観光(結

果観光)を想定したものとしている。

また、この時期、民間による観光推進組織の取り組みが各地域で注目され始めていた⁽⁵⁾。こうした民間の観光推進組織に注目し、地域内の幅広い関係者からなる協議会を設置して、官民連携による既存観光地の再生を試みたのが「観光ルネサンス事業(2005~2007年)」であった。市町村の認定を受けた観光協会、NPO、第三セクター等の民間団体「エリア・ツーリズム・エージェンシー(ATA)」に、民間の発想による多彩な観光振興とともに、地域内の多様な利害関係者との合意形成に向けて連携・調整するコーディネート機能を求め、体制が十分整っていない地域には「観光地域づくり実践プラン」を通じて5カ年の計画策定や推進体制づくりを支援した(国土交通省、2005)。本事業は、地域単位での計画に基づく観光振興、民間の観光推進組織強化、地域内の多様な利害関係者との合意形成が重視された点が注目される(観光庁、2009)。

その後、2008年に制定された「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律(観光圏整備法)」に基づき、「観光圏整備事業」が開始された。本事業は、観光ルネサンス事業評価⁽⁶⁾も踏まえ、行政界を超えて複数の観光地の連携が志向され、整備計画認定地域に対し、旅行業法や道路運送法等における各種特例が適用された(観光庁、2017)。本事業では、観光振興の計画範囲が行政界に規定されない観光地=デスティネーション単位へと変化した点が注目される。

2-3. 2010年代

2008年の観光庁創設を経て、観光と地域振興との積極的な関連づけが高まる中、観光地域づくり・観光まちづくりの概念は、我が国の観光振興施策の基軸を構成していくことになる。

2012年、観光圏事業の政策評価を踏まえて、「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する基本方針」が改定された。変更点として、主たる滞在促進地区の設定、地域住民への意識啓発

や参加促進の重視、圏域の生活圏としての繋がりや深さの重視、観光地域づくりマネージャー(MGR)で構成する「観光地域づくりプラットフォーム(PF)」によるマネジメントの実施等が明記された。ATAの考え方は、観光地域づくりPFとして「地域と来訪者をつなぎ、双方の満足度を高められるような取組を持続的にマネジメントする組織体」と再定義され、①観光地域づくり実施の基本方針の作成、②マーケティングの実施、③地域の特性を生かした滞在コンテンツづくり、④地域外の顧客に対する滞在プログラムの提案、⑤販売促進活動の実施、⑥来訪者及び市場に対するワンストップ窓口づくり、⑦各機能の提供に係るマネジメントが必須機能として求められた。また、その運営の中核となる人材「観光地域づくりMGR」は、地域内の人間関係を十分に理解し、継続的な取組を行う上では、外部から「確保」するのではなく、地域に根ざし、リーダーシップを持つ人材を「育成」することが重要とされた(観光庁、2015b)。地域住民や生活圏、地域内の人間関係、多様な主体の合意形成を重視する視点が明確化された点、マネジメントする人材の素養や能力(育成)が重視された点が注目される。

このように、観光が個別の施設単位から地域(またはエリア)単位となり、観光事業者に加えて住民を含む多様な関係者との連携・調整が必要となり、観光振興施策は多岐に渡るようになった。しかし、単発では効果的、魅力的な事業が展開できても、他の事業との連携が取れなかったり、資金的な都合によって単年度で終了してしまったりすることで、観光振興効果を得るには至らないケースが顕在化してきた。すなわち、各種事業の整合性や、持続性の問題が生じてきた。

こうした課題意識に基づき、2010年代の中ほどから、再び「観光地経営」という用語が提示されるようになって来ている。観光地経営とは「観光地の持続的な発展を目的として、一定のビジョンに基づいて観光地を構成する様々な経営資源

と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」(公益財団法人日本交通公社、2013)とされ、①観光地の特性と経営状況を把握する、②関係主体を巻き込んで説得力ある将来ビジョンを策定する、③新たな魅力と市場をつくる、④滞在のための仕組みをつくる、⑤観光資源の保存と活用の両立をはかる、⑥組織と人材を見直して実行力を高める、⑦観光地としてのブランドを形成する、⑧地域の観光財源を確保するといった8つの視点が提示されている。地域主体、地域住民主体を強調する観光地域づくりや観光まちづくりの概念を含有しつつ、より持続的で、かつ多様な主体を俯瞰する視点を持った「地域経営」を指向した概念と言える。

観光地域づくりPF、観光地域づくりMGRの考え方は、2013年の地方創生、2016年の明日の日本を支える観光ビジョンに基づく「日本版DMO」に継承されている。

本稿の冒頭で示した日本版DMOの定義(観光庁、2015a)で示されているとおり、「観光地経営」をその活動の前提としながらも、「地域への誇りと愛着」や「多様な関係者の合意形成」といった考え方は、観光ルネサンス事業や観光地域づくりPFから継承されているとも言える。

また、日本版DMOにおいては、2013年から始まった地方創生で重視される「稼ぐこと」にも焦点が当てられている。この文脈において観光地経営は「地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する」ものとして定義されている。それと同時に「観光地経営」の視点に立った観光地域づくり」と述べており、観光地経営を観光地域づくりの単純な拡張ではなく、経済面、収益面を意識した概念としていることが特徴である。

なお、日本版DMOの必須機能は、①多様な関係者の合意形成、②各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略(ブランディング)の策定、KPIの設定・

PDCAサイクルの確立、③関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションといった内容が挙げられている。また付加的な機能として④着地型旅行商品の造成、⑤ランドオペレーター業務なども例示されている。

3. 海外における「デスティネーション・マネジメント」に関連する諸概念の時系列的整理

3-1. 1980～1990年代前半

Carlsen (1999)によれば、今日のデスティネーション・マネジメントに関連する諸概念の基礎となる考え方を提示したのはLeiperとされる。Leiper (1979)は、観光を理解しかつマネジメントするためのフレームワークを開発するにあたって、発生する様々な現象を総体として捉える「システムズ・アプローチ」を初めて適用したとされているためである。ただし、Leiperのアプローチは、極めてシンプルなものであり3つの地理的要素と1つの社会的要素の計4つの要素からなる観光地のシステムとしている。3つの地理的要素とは、旅行者を創出する「発地」、旅行のオペレーションが行われる「移動ルート」、観光商品やサービスが提供される「着地」を指している。また、社会的要素は観光客自身とツアーオペレーター、観光産業といった主体を指す。

今日的には、この3つの地理的要素(空間)における社会的要素(観光客およびツアーオペレーター、観光産業)の相互の活動は、様々な人間主体、社会文化、経済、技術、物理的状態、政治、法律、あるいは社会的、地理的要素に影響を及ぼす環境(Environment)に付随して行われるものと整理されるが、Leiperの提唱した基本的なシステムでは、それらの性質や範囲は記述されていない単純化されたモデルであつた。このことは、当時、観光客や観光地がどの程度、政治的あるいは経済的に影響を及ぼすのかといった点は明確ではなかった事を示している。

Leiperによる整理以降、観光地が持つ多様な要素を総合的に捉えていくという流れが強まっていく。そして、研究者や実務者は観光地を開発・計画されるべき実体としてとらえるべきだという主張と共にDestination Planning (以下、デスティネーション・プランニング)という概念が提示されてくる(Tschiederer, 1980)。これは、企業が総合的に自身の事業を計画するように、観光地についても中心となる主体が展開する総合的な計画が重要としたものである。この時期は、1970年代に開発がスタートしたアメリカのWDWや、カナダのウィスラー、インドネシアのバリ・ヌサドゥア、フランスのラングドック・ルシオン、オーストラリアのケアンズといった大規模かつ計画的なりゾート地域が軌道に乗ってきたタイミングであった事も、開発行為を伴う総合的な計画に対する注目を高めたと考えられる。

ただ、1990年代に入ってくると、観光地は競争環境にある地域の単位であると同時に、多様な関心を有するステークホルダーが存在するコミュニティとしても捉えられるようになった。これは「計画」があっても、様々な理由で実際の開発が進展しない事例が相次いだ事が背景にある。

実際、この時期には実効的なデスティネーション・プランニングのあり方を提示しようと数多くのケーススタディが行われたが(Gill & Williams, 1994; Ritchie, 1999; Robson & Robson, 1996)、和解不可能な衝突、活動の失敗、調整不能でお互いの意見が相容れない主導権争いなどが確認され、観光地の計画手法に対して根本的な疑問を呈する意見(Taylor, 1995)も提示されるようになった。こうした、計画行為の負の影響を受け、その後の研究(Buhalis, 2000; Dredge, 1999; Formica & Kothari, 2008; Getz, 1992)では、デスティネーション・プランニングという用語は、複数のステークホルダーが存在することを前提に、観光地の競争力向上に向け、戦略的な目的を伴って実

施されるデスティネーションの開発や振興に関係する全ての活動とプロセスを意味するようになっていった。

3-2. 1990年代後半～2000年代

1990年代終盤になると、グリーン・ツーリズムやガストロミー・ツーリズムといった各種のオルタナティブ・ツーリズムが出現し、観光対象がコミュニティを主軸としたものに変化していく。この変化にあわせ、デスティネーション側では、提供する観光サービスを、コミュニティを基盤とした多様なおかつ個別に提供される経験として捉える必要が生じた。地域の様々な企業や組織、団体といったコミュニティとの調整は既に重要な事項と認識されていたが、観光対象の拡がり、彼らの観光振興への賛意に留まらず、観光サービス提供の現場への参加も促す事が必要となり、多様なステークホルダーの調整、コーディネイトの重要性は更に高まる事となった (Murphy, Pritchard, & Smith, 2000; Smith, 1994)。これにより、コーディネイト行為に対するデスティネーションの対応方策、すなわち「地域の組織構造・関係性を踏まえた実効的な観光地の計画条件」、あるいは「持続的で正当なプロセスをたどるよう誘導する計画方針の方向性」といった課題に焦点が当てられることになっていった。

これらの課題対応に対する方策として注目されたのが、1980年代に発達し、1990年代にはサービス分野にも拡張されてきていた経営学、企業経営の手法であった。当初は、観光地における取引関係 (サプライチェーン) をコーディネイトする際に企業経営的な考え方を導入するといった部分的なものであったが、その後、戦略的かつ経営的なアプローチによって、観光地における様々な供給要因をコントロールし、誘導することの必要性が確認されるようになっていった (Buhalis, 2000; Flagestad & Hope, 2001)⁽⁷⁾。これによって、議論の中心はデスティネーション・プランニングから、デスティネーション・マネジメントへと移り変わるこ

ととなった。

例えば、CrouchとRitchie (1999) は、観光地の競争力を、「デスティネーション・マネジメント」、「(ミクロの) 競争環境」 「(マクロの) グローバル環境」 「核となる資源・魅力」 「支援要因・資源」 「選択決定要因」 の6つの構成要素で定まると整理した上で、デスティネーション・マネジメントの活動を「マーケティング」 「サービス」 「情報」 「組織」 「資源管理」 の5つに整理している。Anderson (2000) は、デスティネーション・マネジメントを都市、リゾート、地方といった観光地タイプ別に統合されるプロセスであるとし、その要素を「観光地が提供するもの (来訪者の経験、観光地のイメージと魅力)」、「来訪者の組み合わせ (マーケティング調査)」、「マーケティングコミュニケーション (周知とプロモーション)」、「組織的責任 (リーダーシップとパートナーシップ)」 の4つに整理している。DwyerとKim (2003) も、デスティネーション・マネジメントを観光地の競争力に寄与する活動と規定し「観光地のマーケティング管理」 「観光地の計画と開発」 「DMO」 「人材開発」 「環境管理」 の5つに整理している。このようにデスティネーション・マネジメントの概念は2000年代初めには概ね固まってきたが、Sainaghi (2006) は、その概念の現場への適用策として動的なデスティネーション・マネジメント・モデル (Dynamic Destination Management Model: DDMM) を提示している。このモデルはDMOを主たる実施主体とした上で、プロセスを「主要プロセス」と「副次プロセス」の2つに別け、その上位に連携先として地域の企業や公的機関を置いている。主要プロセスは地域資源に対して「コミュニケーション」 「商品開発」 「取組の実行」を行うことでインパクトを与える活動である。また、副次プロセスは一次プロセスの効果を持続・拡大させるために不可分のものとして実施される活動であり、対応すべき問題の理解に資する「調査研究」、DMO人材の能力向上に有益な「教育訓練」、DMOによって実

施される活動に対するコミットメントを醸成する「内部マーケティング」からなる。本整理ではDMOを主軸にデスティネーション・マネジメント活動を整理していくことに加え、副次プロセスを、DMOが未成熟な観光地においては、直接的に地域の企業や公的機関へ働きかけるプロセスと位置づけている点が特筆される。例えば、DMO活動が不全であっても「教育」の活動は地域の企業の経営・運営を変更しうるし、適切に「コミュニケーション」が図られれば、新たな投資やサービスの開発を促すこともあるとしている。

こうした整理を受け、UNWTO (2007) では、ガイドブック「A practical guide to tourism destination management」において、デスティネーション・マネジメントを、「観光地の要素」をコーディネイトする活動としており、それらの要素は「マーケティング」 「現地対応」によってサポートされるとしている。さらにその基盤として「適切な環境創出」の活動が位置し、「DMO」がそれらの諸側面を統率しコーディネイトする必要があるとしている。

このように、デスティネーション・マネジメントは、その概念整理の中で、実施主体としてのDMOという概念もあわせて創出し、DMOが観光地の競争強化の為に行う活動として整理体系化されてきた。この背景には、経営主体を基本的な視座として諸環境への対応を考える経営学領域の知見が、デスティネーション・マネジメントに取り込まれたためと考えられる。

さらに、経営学は、マーケティングやファイナンス、人材管理など多様な研究領域の集合体であるため、観光研究の既存の知見の取り込みにも繋がっている。例えば、観光地のライフサイクル (Butler, 1980) や、文化的特異性 (Sautter & Leisen, 1999; Timothy, 1999)、統合度 (Flagestad & Hope, 2001; Sainaghi, 2006) といったこれまで、個別に研究されていた理論やコンセプトが、デスティ

ネーション・マネジメントという研究領域の中で、これらの各要素にどのようにメカニズムが働くか、あるいはどのように影響するか、といった構造を既存の研究モデルを応用しながら研究していくことが可能となった(Sainaghi, 2006など)。

3-3. 2010年代

2010年代になると、デスティネーション・マネジメントは、経営学の知見を取り込みながら、地域の多様な主体をコーディネイトしながら観光客を惹き付けていくための複数の機能(メソッド)を、複合的にまとめた総合的な活動(メソドロロジー)としてさらなる体系化が進んでいく(Longjit & Pearce, 2013; Laesser & Beritelli, 2013; Pearce & Schanzel, 2013)。

各メソッドについては、Pearce (2015)が、1990年代から2010年代にかけて執筆された論文のうち、デスティネーション・マネジメントに焦点を当てた主要な21編をもとに、整理している。これを参照すると、機能として最も多く挙げられているのは「観光地マーケティング、ブランディング、ポジショニング」(13編)、ついで、「観光地の計画、モニタリング」(10編)、「商品開発」(8編)、「調査研究、情報管理、ナレッジ構築」(7編)、「資源管理、環境管理」(7編)といった構成となった。一方、挙げられた数が少なかった機能としては、「観光施設の運営」「ロビー活動」「サービスのコーディネート」「情報提供」「観光利用に対する規制と誘導」「観光地のライフサイクルにおける局面管理」「特定の問題の管理(キャリングキャパシティなど)」「ビジネスサポート」(いずれも1編)といったものがあつた。

なお、ここで挙げられた機能は、研究対象としてのものであり、地域での実践数とは必ずしも合致しないことには留意が必要である。

これら対象となっている21編の論文について、筆頭著者の所属先の所在国(掲載当時、判別できるもののみ)を見てみると、オーストラリア、ニュージーランド、イタリア、クロアチア、チェコ、マ

ケドニアといった国が並んでいる。このことはデスティネーション・マネジメントに関する検討はオセアニアあるいは欧州(東欧)諸国の研究者の関心事項となっているが、北米など大規模なDMOを展開する地域では関心が低いことを示している。DMOのMがダブル・ミーニングであることが示すように、もともとマネジメントとマーケティングの関係性は固定的ではなく、デスティネーション・マーケティングをマネジメントとは別概念(Risteski, Kocevski, & Arnaudove, 2012)であるという主張もある。さらに、DMOは実際にはデスティネーション・マーケティングを担う組織であるため、デスティネーション・マネジメントを担う組織と表現するのは不適切だと主張もある(Pike & Page, 2014)。

この背景には、多様な関係者をコーディネートして行うデスティネーション・マネジメントの実践が非常に困難であるという認識がある。この認識に基づき、近年の研究では、デスティネーション・ガバナンスという概念が登場してきている。デスティネーション・ガバナンスでは、コーポレート・ガバナンスに関する知見を取り込み、ステークホルダー理論、取引コスト経済、資源依存理論といった経営理論が、多様なケーススタディにモデルや概念として応用されているのが特徴である(Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007; Buteau-Duitschaeffer, McCutcheon, Eagles, Glover, & Havitz, 2010; d'Angella, De Carlo, Sainaghi, 2010; Marzano Scott, 2009; Ryan, 2002)。

これらの研究では、デスティネーション・マネジメントでは「ブラックボックス」とされていた観光地のコミュニティにおける諸現象(なぜある意志決定や行動がなされたのか(なされなかったのか)、なぜある事象が発生したのか(しなかったのか))を、規範や法則に着目して整理が試みられている。この動きは、経営学におけるマネジメントからガバナンスへの拡大と同様である。

4. 考察

4-1. 我が国の「観光地経営」関連概念と海外の「デスティネーション・マネジメント」関連概念の共通点

我が国の「観光地経営」と海外の「デスティネーション・マネジメント」について、その用語が包含する個別領域は重なる部分も多い。例えば、Pearce (2015)が整理した「デスティネーション・マネジメント」の機能と、我が国で「観光地経営」として提唱されている概念のうち、観光庁(2015a)が日本版DMOに求める機能として提示する機能と、公益財団法人日本交通公社(2013)が提唱している観光地経営の8つの視点を比較してみると、「観光地マーケティング、ブランディング、ポジショニング」「観光地の計画、モニタリング、評価」「関係構築」「組織的責任、組織間の統率とパートナーシップづくり」など、主要な機能は共通している。

4-2. 我が国の「観光地経営」関連概念と海外の「デスティネーション・マネジメント」関連の相違点

我が国では、「外部資本による観光開発」から「観光によるまちづくり=観光地づくり」、「まちづくりの結果としての観光=観光地域づくり・観光まちづくり」、「観光地経営」へと変遷した。一方、海外においては、デスティネーションを対象とした「プランニング」から「マネジメント」、「ガバナンス」へと変遷した。

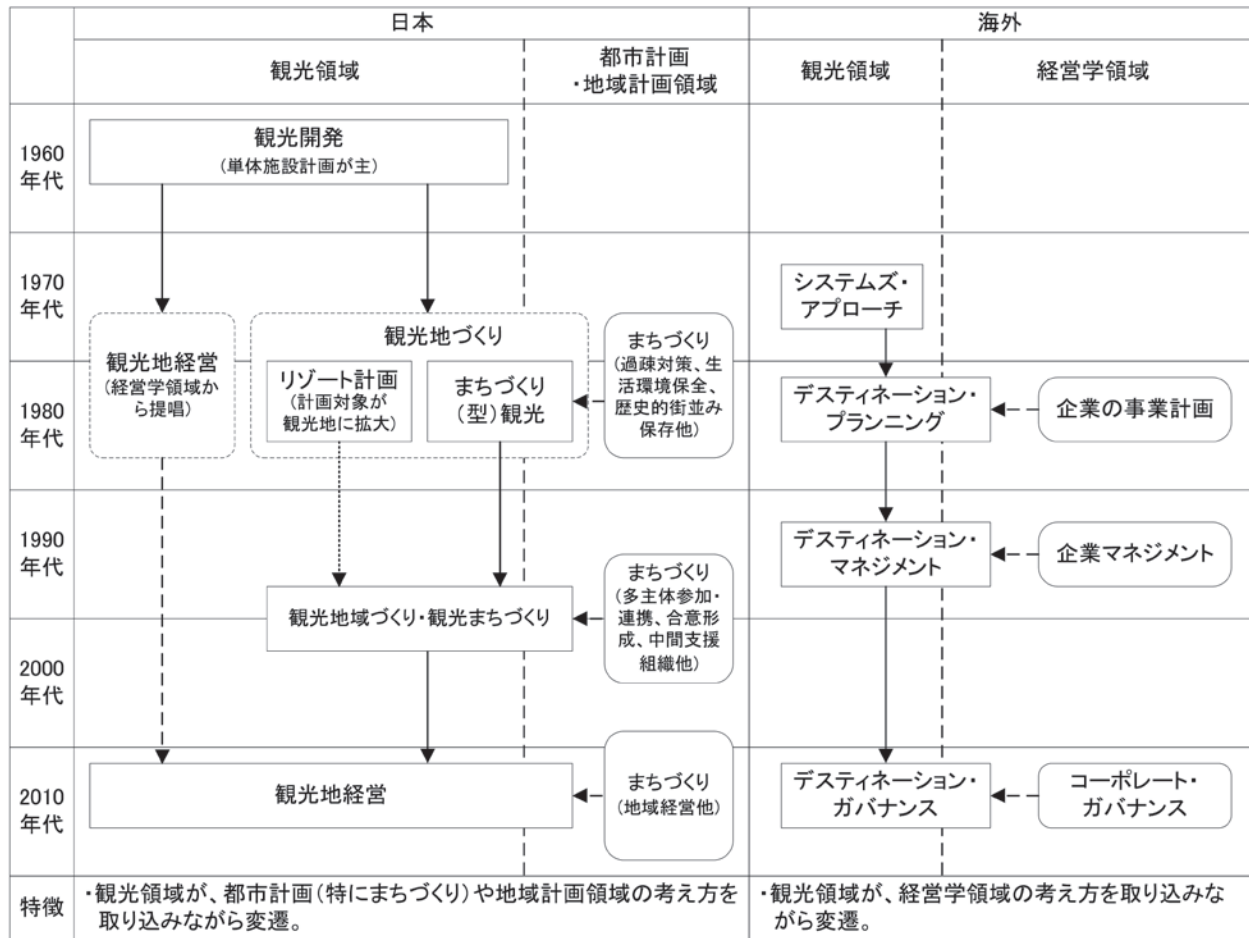
この変遷に際して、特に1980年代から1990年代にかけての経済状況の変動、観光需要の多様化といった我が国の課題感・状況は海外において生じたものとはほぼ同様であるが、我が国においては、観光領域が、都市計画(特にまちづくり)や地域計画の領域へ拡大したのに対して、海外においては、観光領域に経営学領域の知見を取り込むことで、課題対応を進めたことが指摘できる。どちらも地域内の多様な利害関係者の調整を意識したものであつたが、観光地域づくり・観光まちづくりはその目的をまちづくりに

図-1 我が国の「観光地経営」関連概念と海外の「デスティネーション・マネジメント」関連概念の対応

我が国における「観光地経営」の機能	観光庁による日本版DMOの役割・機能		(公財) 日本交通公社による「観光地経営」の8つの視点								
	① 多様な関係者の合意形成	② 各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定、PDCAサイクルの確立	③ 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション	① 観光客の特性と経営状況を把握する	② 関係主体を巻き込んで説得力あるビジョンを策定する	③ 新たな魅力と市場をつくる	④ 滞在のための仕組みをつくる	⑤ 観光資源の保存と活用の両立をはかる	⑥ 組織と人材を見直して実行力を高める	⑦ 観光地としてのブランドを形成する	⑧ 地域の観光財源を確保する
海外における「Destination Management」の機能											
観光地マーケティング、ブランディング、ポジショニング		○		○						○	
観光地の計画、モニタリング、評価		○	○	○	○						
商品開発							○				
調査研究、情報管理、ナレッジ構築						○					
資源管理、環境管理				○		○		○			
来訪者管理、来訪者の経験管理、アドベンチャーリスク管理、安全管理								○			
関係構築	○		○		○						
人材開発、訓練									○		
組織的責任、組織間の統率とパートナーシップづくり	○		○		○				○		
特定分野の意志決定と活動	○				○						
観光施設の運営											
ロビー活動											
サービスのコーディネート							○				
情報提供							○				
観光利用に対する規制と誘導								○			
観光地のライフサイクルにおける局面管理											
特定の問題の管理（キャリングキャパシティなど）								○			
ビジネスサポート											

(出所) Pearce (2015)、観光庁 (2015)、公益財団法人日本交通公社 (2013)、菅野 (2017) を元に筆者作成

図-2 我が国の「観光地経営」関連概念と海外の「デスティネーション・マネジメント」関連概念の変遷と特徴



(出所) 筆者作成

おいた「持続的なコミュニティ向上」としている一方で、デスティネーション・マネジメントは、経営学をベースに置いた「地域の競争力強化」と置いているところに相違点がある。

また、一般的に地域の観光資源の保全や観光インフラの整備、観光人材育成といった取り組み・施策に必要な財源を確保するのはDMOのような民間組織ではなく行政の役割である。例えば公益財団法人日本交通公社（2013）の観光地経営の8つの視点には「地域の観光財源を確保する」という項目があるが、図-1で見たように海外における「デスティネーション・マネジメント」ではこれに該当する役割・機能は挙げられていない。すなわち、海外における「デスティネーション・マネジメント」がDMOのような民間組織の役割・機能として提示されているのに対して、我が国の「観光地経営」には本来行政が行うべき役割・機能が含まれている点も相違点である。このことは行政が観光以外の施策も念頭に置きつつ「観光地経営」を行う必要があり、いわば民間より一段高い「視座」を有していることを示唆している。

5. おわりに

本稿では、菅野（2017）の海外における「デスティネーション・マネジメント」概念の変遷に関する整理もベースに、国外および海外の「観光地経営」およびそれに類する概念を全般的にレビューし、その比較を通じて共通点や相違点を検証した。

その結果、観光地経営とデスティネーション・マネジメントは共通点も多いが、拡大・取り込みを行ってきた領域において相違点を有することが分かった。また観光地経営の実施主体は行政である一方で、デスティネーション・マネジメントの実施主体はDMOであることも大きな相違点である。「観光地経営」は、直訳すれば「デスティネーション・マネジメント」となるが、「民間」と「行政」といった活動主体や、視座の違い（行政の方が

一段高い）などから、その本質的な内容は別物と考えるべきだろう。

このことは、現在の我が国の観光政策におけるDMOの位置づけとも関連する。海外のDMOは予算と人員制約の中で、CrouchとRitchie（1999）やDwyerとKim（2003）などが検証しているような「地域の競争力を高める」ためのデスティネーション・マネジメント活動を民視点で展開するものである。これに対し日本版DMOは民間組織ではあるが「観光地経営の視点」（観光庁、2015a）が必要とされ、行政単位で組織され（登録される⁽⁸⁾）。そして、その主たる活動資金は行政を経由する補助・交付金等であり⁽⁹⁾、行政と非常に高い一体性を持っている。そのため、行政に求められる公平性や公益性、公金の支出スキームなどの制限、制約も受ける事になる。つまり、日本版DMOは、「デスティネーション・マネジメント」の実施組織というよりも、むしろ行政が展開する総合的な「観光地経営」施策の一部を担う実行部隊として捉える方が適切であろう。

最後に今後の研究課題について述べる。本研究はDMOに期待される役割・機能としての「観光地経営」や「デスティネーション・マネジメント」の概念そのものに注目して行った。今後は前述したような我が国の「観光地経営」に含まれる行政的機能の強さも踏まえ、日本版DMOの「日本版」たる特殊性に規定される組織のあり方についても、より実践的な見地から検証する必要があると思われる。

また、観光地における諸問題の複雑さが増す中においては、2010年代から海外で提唱されている「デスティネーション・ガバナンス」についても、その概念整理の精緻化とともに、我が国における適用可能性についても検証する必要がある。

補注

⁽¹⁾内閣官房と観光庁（2017）は、日本版DMO（Destination Management /

Marketing Organization）の形成・確立について、「諸外国のDMOと呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定・KPIの設定、PDCAサイクルの確立等を基礎とした科学的アプローチによる観光地域づくりの仕組みを我が国の地域づくりに取り入れていこうという取組」としている。

⁽²⁾その後、1970年の大阪万博で開花したマス・ツーリズムと、大規模なレジャー基地開発は、その後のオイルショックによって一度は冷や水を浴びたが、日本国有鉄道による「ディスカバー・ジャパン」や、新全国総合開発計画、第三次全国総合開発計画での国土開発の流れをうけ、再展開してくこととなった。

⁽³⁾下村（2009）は、「フランスをはじめとする欧米リゾートの空間や景観が紹介され、複数の活動施設や宿泊施設、商業施設等が複合した「都市づくり」としての計画論が展開された」としている。

⁽⁴⁾溝尾良隆（1991）は、総合保養地域整備法（通称：リゾート法）施行以後の状況について、「現状は、70年代に繰り広げられた土地転がしの様相を呈した開発と同様の状況であり、地域や環境を配慮しない開発が進捗している」としている。また岡田（2010）は、「リゾート法が適用された地域では、長期的な視野にたつて、地域社会に合ったリゾートを開発するのではなく、手取り早く投資した資金が回収できる事業が優先された」としている。

⁽⁵⁾この時期、2001年に第三セクターとして株式会社南信州観光公社が設立、2003年にニセコ町観光協会が観光協会として初めて株式会社化（ニセコリゾート観光協会）、2005年に白馬村観光局が有限責任中間法人化、同年に阿寒観光協会と阿寒湖温泉まちづくり協議会を統合したNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構設立、2007年に稲取温泉観光合同会社設立など、各地で

法人化を含む観光推進体制強化の動きが相次いだ。

- (6) 本事業の評価として、外国人観光客の増加に寄与したとしながらも、多くは単独市町村による事業であり、一地域での取組の限界が指摘された(観光庁、2009)。
- (7) Buhalis (2000) や Flagestad と Hope (2001) は、観光地に対して、Porterが提唱した「競争優位のための3つの基本戦略」(コストリーダーシップ、差別化、集中)の適用を試みている。また Buhalis (2000) は McCarthyが提唱した「マーケティングミックスの4つのP」(商品、価格、流通、プロモーション)の適用を試みている。
- (8) 観光庁 (2015a) によれば、日本版DMO登録制度の枠組みにおける登録対象は「地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人」となっている。
- (9) 中野文彦 (2017) は2016年12月までに登録されたDMO候補法人のうち、広域連携DMO及びデータ無しDMOを除いた99件について、提出された「日本版DMO形成・確立計画」に基づいてどのような収入が柱となっているかで分類している。それによると、行政の補助金等が全収入の60%以上となる「行政連携型」が24%、補助金や委託費、指定管理、事業運営、会費等の収入源のいずれも60%を超えない「バランス型」が40%、行政からの業務委託が全収入の60%以上となる「業務委託型」が2%となっている。つまり、何らかの形で行政から収入を得ていると想定されるDMOが全体の66%となっている。

引用文献

- ・明日の日本を支える観光ビジョン構想会議『明日の日本を支える観光ビジョン』首相官邸、2016年
- ・猪爪範子「地域と観光——トータルシステムとしての観光のあり方を問う」日本観光協会『月刊観光』、1980年、16～18頁
- ・梅川智也「「観光まちづくり」はどこに向かうのか：観光地マネジメントの視点から」都市計画学会『都市計画』61(1)、2012年、7～11頁
- ・岡田一郎「リゾート法と地域社会」東京成徳大学人文学部・応用心理学部研究紀要委員会『東京成徳大学研究紀要—人文学部・応用心理学部—』(17)、2010年、135～143頁
- ・岡村祐、野原卓、西村幸夫「我が国における「観光まちづくり」の歴史的展開：1960年代以降の「まちづくり」が「観光」へ近接する側面に着目して」首都大学東京 大学院 都市環境科学研究科 観光科学域『観光科学研究』(2)、2009年、21～30頁
- ・観光政策審議会『21世紀初頭における観光振興方策～観光振興を国づくりの柱に～(答申第45号)』国土交通省、2000年
- ・観光庁『観光ルネサンス補助事業評価結果』観光庁、2009年
- ・観光庁ウェブサイト『日本版DMOとは?』2015年11月19日 a
http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html 2017年11月23日アクセス
- ・観光庁『“人育て”から始める観光地域づくり 観光地域づくり 人材育成実践ハンドブック2015』観光庁、2015年 b
- ・観光庁ウェブサイト『観光圏の整備について』2017年11月22日
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/seibi.html> 2017年11月23日アクセス
- ・観光立国懇談会『観光立国懇談会報告書—住んでよし、訪れてよしの国づくり—』首相官邸、2003年
- ・菅野正洋「海外の学術研究分野における「デスティネーション・マネジメント」の概念の変遷」公益財団法人日本交通公社『観光文化』41(3)、2017年、4～14頁
- ・公益財団法人日本交通公社『観光地経営の視点と実践』丸善出版、2013年
- ・国土交通省ウェブサイト『観光ルネサンス補助制度の概要』2005年11月1日
<http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/01/011101/01.pdf> 2017年11月23日アクセス
- ・国土交通省『観光地域づくり実践プラン実施要綱』国土交通省、2008年
- ・財団法人日本交通公社『観光交通資源調査報告書』財団法人日本交通公社、1972年
- ・財団法人日本交通公社『現代観光用語辞典』日本交通公社出版事業局、1984年
- ・財団法人日本交通公社『観光行動から見た新たな観光計画手法の確立に関する調査業務 調査報告書』財団法人日本交通公社、2005年
- ・下村彰男「観光地計画論の系譜」日本造園学会『ランドスケープ研究』73(2)、2009年、86～88頁
- ・社団法人日本観光協会『観光開発計画の手法 観光基本資料シリーズ6』社団法人日本観光協会、1970年
- ・社団法人日本観光協会『観光地の管理・演出』社団法人日本観光協会、1979年
- ・社団法人日本観光協会『全国の観光地づくりの知恵：350例 観光からの町づくり 低利用観光地の利用促進対策Ⅲ 観光的土地利用促進調査報告書』社団法人日本観光協会、1980年 a
- ・社団法人日本観光協会『観光地経営のあり方について—その実現のための施策の提言』社団法人日本観光協会、1980年 b
- ・社団法人日本観光協会『観光地づくりの道標』社団法人日本観光協会、1984年
- ・鈴木忠義「観光開発の段階から基本について」日本観光協会『月刊観光』、1980年、14～15頁

- ・ 鈴木忠義「観光はまちづくりの総仕上げ〈特集 地域振興と観光〉」財団法人日本交通公社『観光文化』、1985年、2～7頁
- ・ 内閣官房、観光庁『「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第2版）』内閣官房、観光庁、2017年
- ・ 中野文彦『日本版DMO どのように稼ぐのか？～自律的・継続的な運営に向けて～』2017年2月13日 JTB総合研究所ウェブサイト
https://www.tourism.jp/tourism-database/column/2017/02/japanese-dmo-operation/ 2018年1月31日アクセス
- ・ 溝尾良隆「わが国におけるリゾート開発の課題と展望」経済地理学会『経済地理学年報』37（1）、1991年、39～50頁
- ・ 森重昌之「定義から見た観光まちづくり研究の現状と課題」阪南大学学会『阪南論集 人文・自然科学編』50（2）、2015年、21～37頁
- ・ Anderson, D., Destination management. In: Jafari (Ed), Encyclopedia of Tourism, New York: Routledge, 2000, p.146.
- ・ Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C., "Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management", Journal of Travel Research, 46 (1). 2007. pp.96-107.
- ・ Buhalis, D., "Marketing the competitive destination of the future", Tourism Management, 21 (1). 2000. pp.97-116.
- ・ Buteau-Duitschaever, W. C., McCutcheon, B., Eagles, P. F. J., Glover, T. D., & Havitz, M. E., "Park visitors' perceptions of governance: a comparison between Ontario and British Columbia provincial parks management models", Tourism Review, 65 (4). 2010. pp.31-50.
- ・ Butler, R. W., "The concept of a tourist area life cycle of evolution: implications for management of resources", The Canadian Geographer, 24(1). 1980. pp.5-12.
- ・ Carlsen, J., "A System Approach to Island Tourism Destination Management", Systems Research and Behavioral Science 16, 1999. pp.321-327.
- ・ Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B., "Tourism, competitiveness and societal prosperity", Journal of Business Research, 44. 1999. pp.137-152.
- ・ d'Angella, F., De Carlo, M., & Sainaghi, R., "Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations", Tourism Review, 65 (4). 2010. pp.61-73.
- ・ Dredge, D., "Destination place planning and design", Annals of Tourism Research, 26 (4). 1999. pp.772-791.
- ・ Dwyer, L., & Kim, C., "Destination competitiveness: determinants and indicators", Current Issues in Tourism, 6 (5). 2003. pp.369-414.
- ・ Flagestad, A., & Hope, C. A., "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective", Tourism Management, 22 (5). 2001. pp.445-461.
- ・ Formica, S., & Kothari, T. H., "Strategic destination planning: Analyzing the future of tourism", Journal of Travel Research, 46 (4). 2008. pp.355-367.
- ・ Getz, D., "Tourism planning and destination life cycle", Annals of Tourism Research, 19 (4). 1992. pp.752-770.
- ・ Gill, A., & Williams, P., "Managing growth in mountain tourism communities", Tourism Management, 15 (3). 1994. pp.212-220.
- ・ Laesser, C., & Beritelli, P., "St Gallen consensus on destination management", Journal of Destination Marketing & Management, 2. 2013. pp.46-49.
- ・ Leiper, N., "A Framework of Tourism Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry", Annals of Tourism Research 6, 1979. pp.390-407.
- ・ Longjit, C., & Pearce, D. G., "Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand", Journal of Destination Marketing & Management, 2 (3). 2013. pp.165-175.
- ・ Marzano, G., & Scott, N., "Power in destination branding", Annals of Tourism Research, 36 (2). 2009. pp.247-267.
- ・ Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B., "The destination product and its impact on traveller perceptions", Tourism Management, 21 (1). 2000. pp.43-52.
- ・ Pearce, D. G., "Destination management in New Zealand: Structures and functions", Journal of Destination Marketing & Management, 4. 2015. pp.1-12.
- ・ Pearce, D. G., & Schanzel, H. A., "Destination management: the tourists' perspective", Journal of Destination Marketing & Management, 2 (3). 2013. pp.137-145.
- ・ Pike, S., & Page, S. J., "Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature", Tourism Management, 40. 2014. pp.202-227.
- ・ Risteski, M., Kocevski, J., & Arnaudove, K., "Spatial planning and sustainable development as basis for developing competitive tourist destinations", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 44. 2012. pp.375-386
- ・ Ritchie, B., "Crafting a value-driven vision for a national tourism treasure", Tourism Management, 20 (3). 1999. pp.273-282.
- ・ Robson, J., & Robson, I., "From

- shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers”, *Tourism Management*, 17 (7). 1996. pp.533-540.
- ・ Ryan, C., “Equity, management, power sharing and sustainability — issues of the ‘new tourism’”, *Tourism Management*, 23 (1). 2002. pp.17-26.
 - ・ Sainaghi, R., “From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM)”, *Tourism Management*, 27 (5). 2006. pp.1053-1063.
 - ・ Sautter, E. L., & Leisen, B., “Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model”, *Annals of Tourism Research*, 26 (2). 1999. pp.312-328.
 - ・ Smith, S. L. J., “The tourism product”, *Annals of Tourism Research*, 21 (3). 1994. pp.582-595.
 - ・ Taylor, G., “The community approach: does it really work?”, *Tourism Management*, 16 (7). 1995. pp.487-489.
 - ・ Timothy, D. J., “Participatory Planning: A View of Tourism in Indonesia”, *Annals of Tourism Research*, 26 (2). 1999. pp.371-391.
 - ・ Tschiederer, F. “Ferienortplanung”. 1980.
 - ・ UNWTO, A practical guide to tourism destination management. Madrid: World Tourism Organization, 2007.

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】