

タイトル	書評 : Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, Christian Laesser and Thomas Bieger (著) 『The St. Gallen Model for Destination Management』 (Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG), University of St. Gallen、2015年、200頁、非売品)
著者	伊藤, 昭男
引用	北海商科大学論集, 4・5: 121-126
発行日	2016-02

---

Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, Christian Laesser and Thomas Bieger (著)  
『The St. Gallen Model for Destination Management』

(Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG),  
University of St. Gallen、2015年、200頁、非売品)

---

(一) 本書の概要

本書は、観光目的地マネジメントの悩みの種である人工的な境界を超越し、社会現象としての観光の特徴である複雑性に接近するオルタナティブなパースペクティブを提供する「観光目的地マネジメントに関するザンクト・ガレン・モデル：SGDM」を提示したものである。本書は筆者らが所属するザンクト・ダレン大学（スイス）システム・マネジメント/公共ガバナンス研究所によって遂行された研究であり、観光目的地マネジメントのための新たな方法（どのように目的地を考え、マネージしていくかの新たなパラダイム）に関して多くの経験とツールを提示したものである。本書では訪問客流動をいかにとらえるかを始めとして、社会現象としての観光を包含した観光目的地マネジメントに関する実践的アプローチが示されている。

(二) 本書の構成

本書は以下の6章から成る。

1 序論

- 1.1 本書とそのアプローチは目的地マネジメントに何をもたらすか
- 1.2 袋小路での目的地マネジメントとマーケティング
- 1.3 本書をどのように読み、使用するか

2 SGDM—原理とフレームワーク

- 2.1 理論的背景と原理
- 2.2 SGDM—一つの循環モデル
- 2.3 SGDM—ブースティング・イノベーション

3 実行—実践としてのSDGM

- 3.1 段階的洞察と長所
- 3.2 考え方の変化をもたらすSDGM

4 結果

- 4.1 観光企業（民間セクター）にとっての結果
- 4.2 公的セクターにとっての結果
- 4.3 DMOにとっての結果

5 展望

- 5.1 フロー・ベースのパースペクティブ—新たなパラダイムか

5.2 新たなアジェンダ

5.3 結論

6 SDGM に関してよくある質問

6.1 訪問客フローと SVF

6.2 可変翼とポートフォリオ

6.3 ネットワークとレバー（てこ）

6.4 マーケティング・プロセスとタスク・シェアリング

6.5 交渉と調整

6.6 デスチノラマ

文献

脚注

氏名索引

索引

(三) 本書の特徴と内容

本書の特徴は大きく次の諸点にあると考えられる。第一は、本研究が学術研究としてばかりではなく、実践とも組み合わせた観光目的地マネジメントのイノベーションを図ろうとしている点である。本研究では SGDM(The St. Gallen Model for Destination Management : 目的地マネジメントの関するザンクト・ガレン・モデル) という実践的なパースペクティブに基づく観光目的地マネジメントの新たなアプローチが提示されており、次の大きく 5 つのチャレンジがなされている。①フラグメントな価値創造チェーンの発見・形成、②戦略的訪問者フロー (Strategic Visitor Flows、以下 SVF) マップを通じた立地やバウンダリーの限定、③多くのサービスとインフラとの結びつけ、また企業と公共との結びつけなど準公共的特性の付与、④SVF の内部の観点といわゆる生活スタイル型企业から構成される中小ビジネス・ネットワークの形成、⑤アイデアを直接テストするとともに SVF に埋め込み、拡散すること。また他の目的地の成功を模倣すること (拡散と模倣は競争と協調と同様、絶対必要というわけではないが、SVF のモーターとしてネットワークの発展を推進する)。第二は、観光目的地マネジメントにおいて視覚化を大胆に取り入れた点である。観光客や訪問客がそれぞれのスピードで展開するフローについて反復性、同質性、重要性を吟味した SVF としてマップ上に可視化する。この方法から訪問客が滞在し消費する場所のみならず、供給システムの活動を特定することができる。それによって関心のある空間を特定することができるばかりか、それらによる結合性・相互依存性ばかりでなく、将来のイノベーションや資本化に関する潜在的機会を考察しうるシグナルをも見出し得る。このため、できるだけ多くの SVF をワークショップの開催などを通じて提示していく (参加人数は SVF の内容にあわせて検討するが、基本的に少人数のグループによるステップ・バイ・ステップで進める)。これより訪問客の観点からみると行政界は無意味であることが認識できる。SVF は集合レベルでの目的地マーケティングとマネジメントのための最適なユニットを示すもので、特に重要なのは、SVF が目的地での需要と供給の同時性を反映することにある。また本書ではこうした各 SVF を包括的に視覚表現するために可変翼 (Variable Geometry)<sup>注1)</sup> の概念を使用し、個別の SVF と可変翼との重複度合いの認識に基づき観光目的地マネジメントを再考する。このことは正に需要サイドからの

アプローチにほかならない。第三は、循環的な戦略モデルを構築し、分析するというアプローチを採用していることである。SGDMでは目的地をある空間およびある期間において訪問客が活動した相互依存性のある複雑なダイナミック・システムであると考えた。その中でSGDMは様々な種類の観光客をSVFとしてとらえ、需要と供給のネットワーク・メカニズムにおいて結びつける。それらは観光行動を推進する社会諸力および目的地での観光サービス供給を決定する相互依存性から考えられるとする。なお、本書では、30以上のヨーロッパ諸国の目的地の観察を積み上げており、SDGMはそれに裏打ちされた目的地マネジメントの新たなパラダイムをめざすものとされている。SDGMは、図1で示すように6つのステップから構成され、各ステップの内容は以下のとおりである。「第1ステップ」：先ずSVFのマップを描く（ただしサービスは列挙しない。またSGDMでは複数日滞在の訪問客の行動は、異なる日毎の複合的なSVFとみなす。同じ観光目的でもファミリーかビジネスでは異なるSVFの認識になる）。出来るだけ多くのSVFを特定することが認識の向上や間違った理解の軽減、そして議論の活発化に資することになる。なお、SVFはドイツ工業規格のA3フォーマットの地図上に描くのが良いと指摘している。描いたマップが意味することは、①どこから訪問客が来るのか、②来る理由は何か、③何人で来るのか、④どこに滞在するのか、⑤そこで何をするのか、⑥どこに向かうのか、⑦いつの時期に来るのか、⑧SVFはどのライフサイクル段階にあるのか、などである。「第2ステップ」：個別のSVFをオーバーラップすることによりSVFの統合としての可変翼を描くことができる。可変翼はSVFよりもさらに戦略的な議論を可能にし、また、目的地の季節性やライフサイクルの議論も容易にする。なお、訪問客は行政の境界を意識して行動しているわけではないので、各地方観光機関や各DMOは、SVFに関するすべての場所においてサービスを提供できるわけではないことを認識して検討を深めなければならない。このように第1・2ステップでは、SVFマップを経験に基づいてSVFマップと可変翼を認識している関係者が反復アプローチによって事実の有効性を確認していくことが重要である。このことによって従来までの大人数の関係者によるワークショップの開催を繰り返すという煩わしい作業を回避することが可能となる。「第3ステップ」：SVFおよび可変翼マップを基に、需要および供給ネットワークを分析する。例えば、①訪問客の行動に刺激を与えるものは何か、②訪問客は何をするのか、③どこに滞在するのか、④何を消費するのか、などである。これらの分析は、訪問客を促す需要サイドの主要レバー（著者らはmarket mavenという用語を使用している。すなわち、観光需要の“てこ”となる、ツアーオペレーター、旅行エージェント、新聞・雑誌・旅行ガイドなどのメディアなどを指す）と推進メカニズム（著者らはsystem headという用語を使用している。すなわち、ホテルやスキー場などの観光サービス供給主体を指す）を特定化することおよび再構築を考察することである。本研究ではこれらの一連の分析を“マーケティング・マネジメント・プロセス構造表（表1）”にまとめる努力をすべきとしている。このため、どのようにしてここに来たかというストーリーの探求を重視している。「第4ステップ」：SVFあたりのマネジメントおよびマーケティング・プロセスを“マネジメント・マーケティング・プロセス構造表”にまとめあげる（内容は表1に示すように、①SVFのタイトル、ネットワークと相互関連性としての②system headおよび③market maven、プロセスである④分析および⑤商品開発と洗練および⑥AID（注意・関心・希望に関する情報）および⑦行動および⑧SVFシステムの世話人、から構成される）。次いでこれらのプロセスに沿って今後の観光地マネジメントおよびマーケティングに関する仕事をどの組織・アクターにどのように配分していくべきかを議論

し、配分していく。このように第3・4ステップにおいて明らかとなるマネジメント・マーケティング・プロセス構造は、関係者（例えば、複数のホテル業者や関係 DMO）にとって現状のビジネス・システムの理解を助け、システムの将来についての重要な結論に到達することを可能にする。ここでの成果の一つは、関係者が特定の SVF に関するマネジメント・マーケティング・プロセスに沿った新たな機能と仕事に関して焦点を合わせ、集中的議論を進めることにある。なお、マネジメント・マーケティング・プロセス構造表は、一つの SVF の分析（表1のマネジメント・マーケティング・プロセス構造表の水平（行）分析）を行うだけではなく、可変翼を広く検討する観点からその他の SVF の分析との比較分析（表の垂直分析）もあわせて行わなければならない。「第5ステップ」：ここでは組織（サービス供給者、公的機関、DMOのような調整機関）とアクター間の戦略およびアクションをアレンジ（組織や制度における協力、統合、連携を含む）する。またそうした戦略やアクションに関連すると思われる競争に対応するための資源を割り当てる。「第6ステップ」：SVF マップ、マーケティング・マネジメント・プロセス構造表を、規則的なインターバル（例えば3年～5年）を想定してアップデートしていく。なお、必要に応じて DMO に頼りすぎない異なる調整メカニズムもまた考慮すべきであるとしている。このように第5・6ステップでは、先のステップを踏まえた調整を図るとともに、進行している観光目的地の計画と“デスチノラマ (Destinorama)”<sup>注2)</sup> と呼ばれる全体表にどのように反映し、制度化していくかが重要となる（例えば、プロジェクトで対応するのか、それともマスタープランで対応するのか。また、ボトム・アップで対応するのか、それともトップ・ダウンで対応するのか、など）。第四は、SVF の有しているパフォーマンスをアウトプット変数として、また SVF を成功に導く可能性要因をインプット変数として評価することもできる点にある。アウトプット変数としては、①SVF はどのくらい持続するのか、②SVF のライフ・スパンはどのくらいか、③SVF の収益性はどうか、④SVF の予測性はどうか、⑤SVF の季節性はどうか、⑥SVF の空間内の存在数と増加数はどうか、⑦多価エリアとアトラクションの数はどうなっているか、⑧SVF の多様性（パターン）はどうか、があげられる。インプット変数としては、①SVF 当たりの関係者間の関係性、②SVF 当たりのプロジェクト・イニシアティブの数、③複合的 SVF に関するプロジェクトとイニシアティブの数と範囲、④プロジェクトとイニシアティブの結合可能性、があげられる。

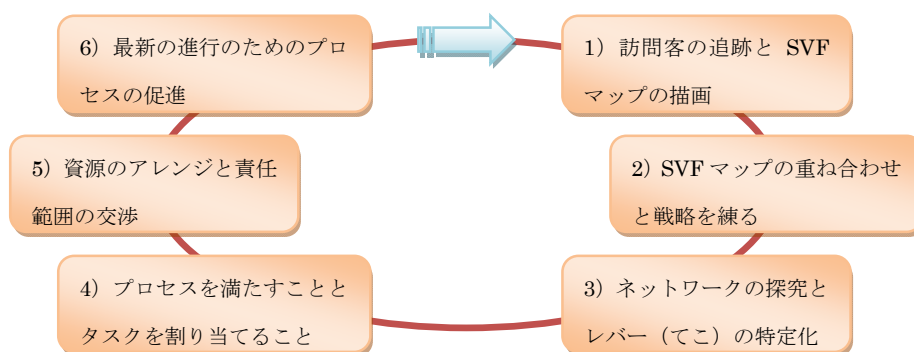


図1 SGDM-6ステップの循環モデル

出所：Beritelli et al.(2015, p.44)を基に意識・作成。

表1 マーケティング・マネジメント・プロセス構造表

<ネットワークと相互依存性>      < プロセス : 誰が何をするか? 何をすべきであるのか? >

SVF(戦略的訪問客フロー)	System head (システム・ヘッド)	Market maven (市場の事情通)	分析	商品開発と洗練	AID(注意・関心・希望)に関する情報	行動	SVF のシステム世話人
タイトルあるいはよりシンプルな数。SVF はマップ上に記述する適切なもの。タイトルにおける個別の用語は誤解を招く可能性がある。	供給ネットワークを共同で保持する魅力および/あるいは組織/機関。それらは SVF の供給システムを意識的/無意識的に導く。SVF の継続に直接的に関心がある。	影響、観光客自身。意思決定プロセスのコントロールおよびオピニオン・リーダー。SVF の継続に直接的に関心があるに違いない。	この SVF の旅行者について我々は何を知っているか? 我々が知っている・持っている情報・データは何か? 何をすべきか?	SVF、ネットワーク、標準、調整に関するサービスおよびインフラストラクチュア。ここで誰が何をすべきか?	全ての可能なチャンネルを通じた情報、プロモーション、コミュニケーション。ここで誰が何をすべきか?	配分および販売(直接および間接)。ここで誰が何をすべきか?	理想は1名(フルタイムである必要はない)および当人が働いている組織名。単に個人の場合もありうる。
...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...

出所: Beritelli et al. (2015, p.54)の Figure 10 を意識・整理。

(四) 本書の評価

本書において特に評価しうるのは次の諸点である。

第一は、観光目的地マネジメントに関して新たなパラダイムを見出している点である。筆者らも指摘しているように、一般的に観光目的地マネジメントには行き詰まり感が存在している。こうした状況の中で、本書で示された SGDM は学際的なパースペクティブ (他産業に適用された) からの現実的な解決法と包括的なモデルおよびスキームを構築しており、今後の観光地マネジメントにおける一つのブレーク・スルーとしてユニークな提案であると評価しうる。SVF や可変翼で現実的な観察を行い、次いで需要・供給ネットワーク・メカニズムを通じてどのように SVF が働くかを関係者が問題対象毎に議論し、さらにその結果を関係者の単一および共同活動として実践的な挑戦に結びつけるといふ観光目的地マネジメントの循環的改善はアカデミックとプラクティスとの双方の観点から評価に値するものと言えよう。SGDM は、観光目的地マネジメントのブレーク・スルーをカリスマ的個人に頼るといふ次元から、訪問客の需要行動をよりの確に把握した上で、多様な地域観光関係者の英知を結集し、戦略と行動に結びつけることが観光目的地の進化にとって極めて重要であることを改めて教えてくれる。第二は、DMO の進化の方向性を示している点である。観光行動は本来、複雑かつダイナミックなものであり、それを的確に捉え

ることは難しい。とりわけ民間と公共との中間組織である DMO にはどちらの組織も取扱いづらい機能を遂行・調整する役割への期待が高くなるが DMO の現行スタッフがそうした困難な仕事に十分応えられる専門的技術を内包しているわけではない。それゆえ例えばマーケティングに関して言うと、往々にして DMO のマーケティング・マネージャーは万人向きのあいまいかつ感覚的なマーケティングに終始せざるをえず、SVF のような特定の観光需要に結びついたマーケティングに欠けることになる。または、財源の強化によって力技で事態を打開しようとする。しかし根本的な対応として必要なのは、DMO の組織的イノベーションをどのように進めていくかである。SGDM は単にこれまで考えられてきた DMO の組織構造への一辺倒な取り組み（財源強化や合併など）から、SVF やデスチノラマを用いて DMO 同士が課題別に緊密な交渉・コミュニケーションを通じた臨機応変の連携的取組を進めていくプロセスを重視した取り組みへと転換すべきことを主張している。このようにこれからの DMO は連携性を漸進的に強化していく実務的コンセプトを有した組織へと適応・進化していくべきこと、またそうした漸進的な取り組みは DMO のスタッフ能力の向上にも寄与することを指摘しており、傾注すべき意見と評価できる。本書は観光目的地の関係アクターの相互連携を高める可能性をシンプルな信念モデルに基づき提示している点で高く評価できる。第三は、SGDM に汎用性がある点である。SGDM で示されたロジックは、特定の国の特定地域でしか適用できないというものではない。観光目的地の各ステークホルダーにイノベーションあるいは進化を推進しようという強い意志があり、そのための協力・連携をそれぞれの諸力を結集して遂行するならば、どこの国のどこの地域においても適用可能な検討システムである。すなわち、普及性の高い提案である点に評価が認められる。以上、本書で示された SGDM は具体的な実践の積み重ねによってさらに改善が加えられていく性質を有しているが、それは欠点ではなく、むしろダイナミックな進化モデルとして評価すべき点であると考えられる。今後の継続的な研究が課題ではあるが、本書は観光地マネジメントに新たな光明を見出した意欲的な研究書として観光研究者に広く読まれるべき文献である。

注 1) 可変翼 (Variable Geometry) とは、飛行機において角度の変更や翼面積、翼面形状の変更などが行える翼を表す用語である。

注 2) SVF、マネジメント・マーケティング・プロセス構造表、アクション・プラン表など観光目的地のフローを基盤とした全体像を筆者らは“デスチノラマ (Destinorama)”と称している。また表現用紙についても SVF マップは A3、可変翼図は A2、マネジメント・マーケティング・プロセス構造表は A1、補完としての SVF システムの世話人のためのアクション・プラン表は A1 が良いと指摘している。このデスチノラマは、観光目的地の計画と開発についてのワークと進化を学習することができる計画哲学と環境であると彼らは主張している。なお、デスチノラマの目的は、できるだけ現実的に SVF を表現することであり、観光目的地の関係者のすべてが最新の訪問客フローを議論し、それに関係するネットワークや活動の全ての詳細において合意するためのものではないとしている。したがって重要なのは、有効な SVF マップおよび、知識を有した関係者が分析し、皆で観光目的地の目標を共有することである。SGDM は地域内組織においてネットワークを創造し、プラットフォームをもたらすことに貢献しうる。デスチノラマの意義は、関係者が自由にデータや情報を最新化できる常にオープンな場の提供にある。

(伊藤昭男)