HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	Haraldi Pechlaner,Pietro Beritelli,Sabine Pichler,Mike Peters,Noel Scott(編)『Contemporary Destination Governance : A Case Study Approach』（Emerald Group Publishing、2015 年、261 頁、10,494 円）
著者	伊藤，昭男
引用	北海商科大学論集，7(1)：97-102
発行日	2018-02

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

受理日：2018/2/20

書評

Haraldi Pechlaner, Pietro Beritelli, Sabine Pichler, Mike Peters, Noel Scott(編)

『Contemporary Destination Governance：A Case Study Approach』

（Emerald Group Publishing、2015 年、261 頁、10,494 円）

（一）本書の概要

本書は、ヨーロッパ４ヵ国（スイス、ドイツ、オーストリア、イタリア）にオーストラリア、カナダを加えた６ヵ国の観光目的地ガバナンスを、事例と比較を通じて考察することを目的としたものである。編者は Herald Pechlaner（ドイツ、カトリック大学エイヒシュタット・インゴルシュタット）, Pietro Beritelli（スイス、ザンクトガレン大学)、Sabine Pichler（イタリア、ヨーロッパ・アカデミー・ボゾン/ボルザーノ)、Mike Peters（オーストリア、マネジメント・センター・インスブルック)、Noel Scott（オーストラリア、クイーンズランド大学）の各氏である（なお、執筆者の担当部分は以下の本書の構成に括弧内で明示した)。

（二）本書の構成と内容概略

本書は以下の序論、６部から成る６ヵ国の事例考察、結論から構成されている。

序論：観光目的地ガバナンスの領域の出現(Herald Pechlaner, Pietro Beritelli および Michael Volgger)

第1部 スイス(Pietro Beritelli)

事例１　Lanzerheide、事例２　Lanzerheide、事例３　Saas-Fee/Saastal

第２部　ドイツ(Elisa Innerhofer および Judith Jochmann)

事例４　Bodemais、事例５　Altmühltal、事例６　Bad Gögging

第３部　オーストリア(Andreas Strobl および Mike Peters)

事例７　Stubaital、事例８　Ötztal、事例９　Seefeld

第４部　イタリア(Michael Volgger, Sabine Pichler および Marcus Herntrei)

事例 10　Tisens/Tesimo、事例 11　Naturns/Naturno、事例 12　Passeiertal/Val Passiria

第５部　オーストラリア(Noel Scott および Lisa Ruhanen)

事例 13　観光とイベント、クイーンズランド、事例 14　ゴールド・コースト、クイーンズランド、事例 15　サーファーの楽園、ゴールドコースト

第６部　カナダ(Peter W. Williams および Valerie A. Sheppard)

事例 16　2010 年冬季オリンピックおよびパラリンピック

結論：観光目的地ガバナンスの理論に向けて(Mike Peters および Andreas Strobl)

参考文献

執筆者について

序論では、観光目的地ガバナンスという研究分野が出現してきた理由として、これまで地方の

観光企業の成功が観光目的地マネジメントの主眼であったのに対し、今日ではコミュニティを含めた地方の公共と民間の全体の成功に主眼が移ってきていることに求められるとしている。また、観光地ガバナンスとは空間的競争単位で観光目的地を多様なステークホルダーが協力と共同によって検討する統合的なマネジメントであるとし、その効果的効率的な考察には、ステークホルダー理論、社会ネットワーク分析、取引費用理論、所有権理論、プリンシパル＝エージェント理論など多様な理論的研究が有用であること、および学際的アプローチとリンクし得る可能性についても考察する必要性を言及している。さらに、観光目的地ガバナンスを研究することは、観光目的地をステークホルダーの連携を通じて効果的にマネジメントしていくこととともに、観光目的地の複雑性とダイナミクスとをシンプルに捉えることが目的であるとしている。その際、事例研究と比較研究は有効な研究方法であるとしている。すなわち、単一事例において応用された理論を比較研究を通じてシステム的にまとめることで観光目的地ガバナンス研究に有用な知見が見出せるとの認識が示されている。最後に本書の意図を含めた紹介がなされている。

第 1 部は、スイスの 3 事例（レンツァーハイデ(Lenzerheide)、トゲンブルガー(Toggenburg)、ザース・フェー(Saas-Fee/Saastal）の考察である。第 1 事例のレンツァーハイデは、グランビュンデン州北部のアルプスに位置するヴァズ/オーバーヴァズ(Vaz/Obervaz)の政治的ゲマインデの一部であり、人口約 2,600 人のスキー観光地である。ここでの代表的なステークホルダー・グループは公共セクター（ゲマインデとパリッシュ）、宿泊産業、地元スキー企業、DMO であり、農業部門あるいは建設・不動産部門も存在する。観光開発においてはこれらのステークホルダー・グループの均衡を考慮する必要があるが、矛盾と不和が存在し、別荘や土地所有者との相談も必要である。また、別荘開発・雪・国内観光客への依存から脱却した観光目的地の新たな価値創造が求められているが、ステークホルダー間の連携を強固にする指標が存在していないため、ステークホルダーの理論から考察がなされている。第 2 事例であるトゲンブルガーはザンクト・ガレン州の東部地域に位置し、本事例が対象としているネッスラウ(Nesslau)、ビルトハウス(Wildhaus)、アルト・ザンクト・ヨハン(Alt St. Johann)のバレー上部地域のゲマインデであり、人口は約 6,000 人である。ここは、1960 年代および 1970 年代の富の増加による経済ブームによってウィンター・スポーツ地における別荘地として発展し、加えてスイス国防省が軍事戦略の観点から軍隊を駐留した。しかし 1990 年代には軍隊の多くが撤退し、現在は観光地ライフサイクルの減退局面にある。最近は重要なターゲットであった小中学校のスキー研修も財政難のため落ち込んでいるほか、人口減少やスキーが費用高のスポーツであるとの理由から生じているスキー市場の狭小化の影響を受けている。主要課題は宿泊施設の改造、別荘部門の改善、新たな魅力的観光資源の欠如、雪への過度の依存があげられる。これらの観点からライフサイクル概念と制度分析のアプローチを用いた考察がなされている。第 3 事例であるザース・フェー/ザースタール（Saas-Fee/Saastal）は、スイスの南西部のヴァレイス(Valais)州上部ローヌ谷に位置する成功した観光目的地であり、ツェルマットと同様、「車乗り入れ禁止」で有名な村である（1951 年に宣言)。ここは観光地ライフサイクルモデルの後期成長成熟段階にある。2008 年に地方観光ボード（board）の全てが新たな DMO である Saas-Fee/Saastal Tourimus として統合した（そのメーン・オフィスはザース・フェー)。ザース・フェーは目的地の戦略や将来発展をコントロールし、管理する少数のエリートから構成される集権的な観光目的地ガバナンス・システムの典型事例として考察されている。

第 2 部は、ドイツの 3 事例（ボーデンマイス(Bodenmais)、アルトミュールタール(Altmühltal)、バートゲーグギング(Bad Gögging) の考察である。ドイツでは 1990 年 10 月 3 日の東西ドイツ統合後、観光開発への多大なチェレンジがなされている。第 1 事例のボーデンマイスは、バイエルン森林自然公園の中間部に位置する風土的なスパ・リゾート地であり、人口は約 3,300 人である。観光目的地全体の観光計画を実施する The Bodenmais Tourism & Marketing Board(BTM)は開発戦略やアクターとのネットワーク化を図り、株の 60％は企業、40％は Community of Bodenmais（公共）であり、2007 年に減退した観光を活性化するために設立された。中心的組織が観光目的地の再立ち上げにおいていかなる役割を演じることができるかが考察されている。第 2 事例は、アルトミュールタール・バレーに位置するアルトミュールタール自然公園についてであり、コミュニティ・ベースの観光目的地を考察する事例である。すなわち、様々なステークホルダーが相互信頼において関係しており、民間と公共の協力がなされている。ここでは理論的コンセプトとしてステークホルダー・アプローチを用いている。Altmühltal Nature Park(e.V.：eingetrange Vereine、協会組織の意味)が DMO 活動を実施している。第 3 事例のバートゲーグギングは、バイエルン州の健康スパ・リゾート（ヘルス・ツーリズム）の事例である。スパは約 2000 年前のローマ時代（80AD）から利用されていたとされ、リゾートとしての正式認知は 1919 年となっている。ここではコミュニティ・レベルと企業モデルの共存（ハイブリッド）の観点から考察されている。DMO
である Neustadt an der Donau は調整のための機能を果たしている。「信用と協力」のガバナンス・メカニズムを強化することが、極めて重要であると指摘している。

第 3 部は、オーストリアの 3 事例（シュツバイタル(Stubaital)、エッツタール(Ötztal)、ゼーフェルト(Seefeld）の考察である。第 1 事例のシュツバイタルは、チロル地方のエッツタールとウップタールの間に位置する Neustift, Fulpmes, Telfes, Mieders, Schönberg の 5 つの村から成り、チロル地方の中心都市であるインスブルックまで車で約 12 分の距離にある。ケーブル・カー、地方音楽＆ダンスが特色である。以前は有力な目的地である Fulpmes と Neustift のゲマインデによって管理される 2 つの DMO が存在していたが、2005 年 1 月に The Stubaital DMO として合併した。財政基金と全ての総会メンバーである観光協会のメンバーに課せられたフィーでファイナンスされている。DMO の主要目標はガバナンスを高めて冬への依存から夏を強化すること（ゴルフ、水泳など）であるが、以前からライバル関係にある Fulpmes と Neustift のアクター間の協力と調整も必要となっている。第 2 事例のエッツタールは、チロルで最も成功した観光目的地の一つである。2006 年まで 5 つの独立した DMO によって管理されていたが、合併したことで異なるステークホルダー間の意見をどのように統合していくかという観光マネジメントに直面している。ここでは社会ネットワーク論が探求のために用いられている。チロルで 2 番目に大きな DMO となった Ötztal Tourismus DMO は約 80 名のスタッフを有し、年間予算は 2013 年で 1,300 万ドルであった。第 3 事例のゼーフェルトは、冬季オリンピックの開催地として知られるだけでなく、夏季もまた人気のある場所であり、ドイツとの国境から南へ 30 ㎞、インスブルックの西 20 ㎞に位置する。オリンピック地域としてのゼーフェルトは 5 つの村から成る（ゼーフェルト：約 3,250 人、Leutasch：2,220 人、Reith:1,250 人、Scharnitz：1,400 人、Mösern/Buchen:400 人）。2003 年に設立された the Olympiaregion Seefeld DMO は 5 つのゲマインデを代表しており、当地内の共通戦略の開発をサポートすることに関して責任を有している。2006 年以降は 2 人の

CEO によって DMO が管理されている。本事例ではコミュニティおよび企業モデルの観点から DMO が観光開発において演じることのできる役割を考察しており、DMO は影響力を有しているものの基本的に調整役であることが示されている。

第４部は、イタリアの 3 事例（ティセンス/テシモ(Tisens/Tesimo)、ナトゥーン/ナトゥルノ（Naturns/Naturno)、パッセールタール/パッシリア(Passeiertal/Val Passiria）の考察である。

なお、最近、南チロルでは長い本質的な議論の後、DMO の財源確保のために宿泊税(lodging tax)を導入したことも示されている。第 1 事例の ティセンス/テシモ(Tisens/Tesimo)は、人口は約 1,880 人、地方中心都市の Bozen/Bolzano と有名なスパ・タウンの Meran/Merano の間にある高原上の低山地に位置する南チロルの小さなゲマインデであり、観光客の約 84%はサマー・シーズンに訪れている。ここでは相対的に弱い協力と中心的な調整アクターの欠如によって特徴づけられるコミュニティ・モデルの観点から考察がなされている。第２事例のナトゥーン/ナトゥルノは、イタリアの南チロル西部にある Vinschgau バレーに位置し、19 世紀のスパ・タウンである Meran/Merano の東 16 ㎞にある。当地がカバーする市町村はナトゥーン/ナトゥルノと Plaus で人口は約 6,290 人であり、最も重要な産業は観光、商業、手工業、農業である。ここではコミュニティ・モデルと企業モデルとを折衷した観点から観光ガバナンスが考察されている。DMO はここでの重要なステークホルダーであるが、ホテル・コンソーシアムの Dolce Vita Hotels は新たな事業に対応することのできる重要なステークホルダーであり、DMO を通じてネットワーク統合の努力を続けていることから企業モデルが埋め込められているとの見方をしている。当地を核－周辺構造で捉えると、中心のアントルプレナー的コア（中心円）がホテル・コンソーシアム、第２次円が地方 DMO、第３円が観光目的地の多くのアクターである。問題の一つとして地方 DMO のメンバー・フィーに占めるホテル・コンソーシアムの割合が高いことがあげられており、この金額が低下すると DMO の活動も低下してしまうという危惧がある。この点がコミュニティ・モデルと企業モデルとの間のコンフリクトであるとしている。第３事例のパッセールタール/パッシリアは、南チロルの西部に位置し、Kuens, Riffian, Moos, St. Leonhard, St. Martin の市町村を含み、総人口は 10,500 人であり、スポーツ＆ウェルネス・リゾートの開発がなされている。ここでは DMO（Passeiertal/Val Passiria DMO）と有力民間企業との相互作用の観点から考察がなされている。

第５部は、オーストラリアの３事例についての考察である。第１事例は、州レベルの観光ガバナンスとしてクイーンズランド州の事例が考察されている。観光組織である RTO の役割および責任と、実行組織である Tourism and Events Queensland（TEQ）との関係性が考察されている。2003 年に観光目的地マネジメントプラン（DMP）と呼ばれる戦略プランが全ての観光目的地で開発され、それらの DMP は 3 年から 5 年ごとに規則的にアップデートされると共に完全な戦略評価がなされているとしている。第 2 事例は地方の観光ガバナンスとしてゴールド・コーストの事例が考察されている。ここでは限られた少数のステークホルダーが主要な計画・開発に携わっていることを示している。観光目的地ガバナンスにとってのインプリケーションは、全てのステークホルダーのニーズを考慮するためには単に彼らの特別な関心を重視するよりもキーとなるステークホルダーの能力が重要であるとし、ゴールド・コーストにおいては政府組織がステークホルダーとの連携および計画の促進において重要な役割を演じているという。第３事例は、地区のガバナンスとしてゴールド・コーストの市内中心部にあるサーファーズ・パラダイス(Surfers

Paradise)の事例が考察されている。ここでは観光客の対象や時期に応じた観光目的地マネジメントの事例として考察がなされている。

第６部は、2010 年に冬季オリンピック・パラリンピックが開催されたカナダのウィスラー(Whistler)の事例について考察がなされている。ウィスラーでは RMOW(the Resort Municipality of Whisler)という観光リゾート・コミュニティを管理する特別にデザインされた市町村政府のユニークな組織がガバナンスを行っている。RMOW は公的なコミュニティ・プランと包括的な持続可能性政策を通じてウィスラーの物理的社会的環境の開発とマネジメントを指導していることが示されている。

結論では“観光目的地ガバナンスの理論に向けて”と題して事例の要約と理論的インプリケーションが示されている。また、本書の考察から見出し得た今後の観光ガバナンス研究の課題として以下の諸点をあげている。第一に、多くの観光目的地は中小規模の企業が支配的であるが、本書の事例では規模の問題がかろうじて議論されているにすぎない。企業の規模は観光目的地ガバナンスのプロセスにおいて強い影響がある。第二に、目的地のステークホルダーは観光目的地内の生活の質を高いレベルに維持するというステークホルダーの認識と観光客の価値との整合性を開発することを目的としなければならない。第三に、観光目的地ガバナンスの理論は観光目的地開発に関して実際上の責任をもつ最高権力を構成する多くのアクターによりフォーカスする必要がある。

（三）評論

6ヵ国 16 事例を通じて観光目的地ガバナンスを考察した本書が持つ有益性は、第一に観光目的地は同質のようであっても地方の固有性（人種、歴史、政治・制度、社会・経済・文化など）を反映しているためそのガバナンスは独自のスタイルにならざるを得ないという当然の帰結が再認識できることである。日本において観光目的地ガバナンスを実行していくためには、地方の固有性を十分に見極め、オリジナリティのある推進方法を追求していく必要があるが、本書の事例はそうした取り組みに際して参考となる示唆を提供しうる。第二は、国内の地方比較および国際間の地方比較を通じた考察によって観光目的地ガバナンスの実行における基本的な重要要件を確認できることである。日本における観光目的地ガバナンスの実行においては、DMO をはじめとする組織・制度やネットワークの構築などにおいて何が基本的な重要要件であるのか考察する上で本書の事例は貴重な示唆を与えており参考となる。

これらの有益性に増して本書の熟考から見出しうるより重要と思われる知見は、地方の観光目的地が観光振興を推進するに際して重大な視点の欠落があることを認識させることである。これまで地方の観光振興が成就しない理由は、地方の市場メカニズムが十分な水準で機能しなかったことに求める傾向があったのではないか。しかしながら、市場メカニズムが十分な水準に達していないのが大方の地方の特性なのであり、そもそも観光サービスの売買は「生産と消費の同時性」を有した行為であり、単に価格と競争が決定要因として自動調整されると考える入門的経済理論とは相容れない。観光経済活動は、観光目的地という特定の場所で特定の人々が相対して取引するマッチング行為の集合と考える方がより理解しえるのでないだろうか。したがって問題は観光目的地においてあらゆるステークホルダーがいかにそうしたマッチング行為に協力・連携して参加し得るかがポイントであると考えられ、観光サービスの提供者が概ね中小規模の組織でかつ少

数である地方の観光目的地においてはいかにして観光客のニーズにあった対応を高め、マッチング行為を成功させていくかが本質的に取り組むべき課題であるように思える。取引費用理論、プリンシパル＝エージェント理論、ステークホルダー理論、所有権理論、ネットワーク理論などの理論的コンセプトはこうした課題を客観的に考察する上で手がかりとなるフレームワークといえよう。これまで観光目的地はせいぜい産官学連携といった大雑把な組織の括りで観光マネジメントを考えてきたが、今やあらゆる主体を巻き込んだ複雑性かつダイナミクスを有した総合的マネジメントの観点に立つ観光ガバナンスの視点によって考えていかなければならない時代に突入している。マーク・ベビアはガバナンスを次のように説明している。「ガバナンスとは、政府によるものであろうが、市場によるものであろうが、種族であろうが、公式の組織であろうが、非公式組織であろうが、地域であろうが、さらには、依って立つ原理が何であろうが、規範であろうが、力であろうが、言語であろうが、とにかく、ありとあらゆる「治める」というプロセスを示す言葉である。(マーク・ベビア『ガバナンスとは何か』NTT 出版、2013 年、4 頁。原著は、Mark Bevir (2012), *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford University Press)」。加えて現代ガバナンスの重要な３つの特徴は、①従来の行政制度と市場のもつ特質を併せ持ったものになっている、②複数の管轄権をまたぎ、しかも多くの場合、国境をもまたいでいる、③ステークホルダーの範囲が広がり、しかもその数が増えている（同上、11、12 頁)」という。こうした現代ガバナンスの思想を地方主体型観光ガバナンスの観点に立脚して発展的に考えるならば、地方分権あるいは地方自治にどのように対応していくかにまで行き着くかもしれないが、その場合、当該地方の歴史的経路や西洋と東洋の価値観の相違までを射程に入れた深遠なテーマの考察まで結びつけなければならないかもしれない。いずれにせよ本書が投げかけるテーマは観光目的地ガバナンスの単なる事例・比較研究にとどまらない内容を包含している。今後、日本の地方における観光目的地ガバナンスを考察していくに際して有益な知見を見出すことを目的に一読することを推薦する。

（伊藤昭男）