

海外の学術研究分野における「DESTINATION・MANAGEMENT」の概念の変遷

観光政策研究部 主任研究員 菅野 正洋

1

1 背景

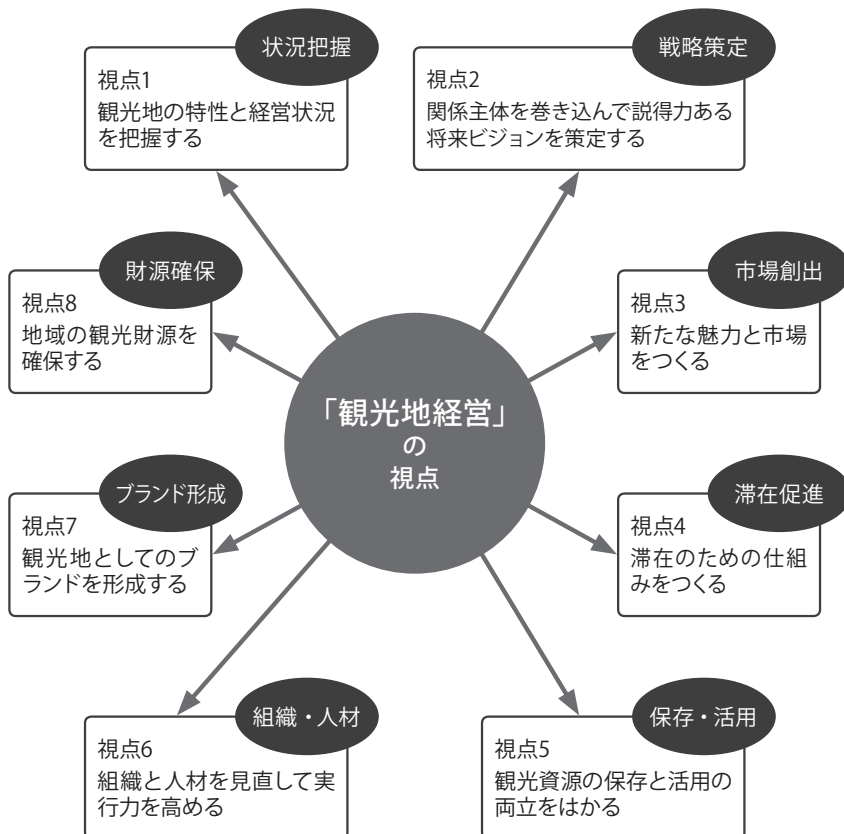
観光地を取り巻く市場環境の変化、あるいは観光産業や観光政策が行き詰まりを見せる中で、地域の資源を経営の観点で見直し、最適な産業構造に転換していくイノベーション、すなわち「観光地経営」が求められている。当財団では、その考え方を取りまとめ、2013年（平成25年）に書籍『観光地経営の視点と実践』として刊行した。同書では、「観光地経営」を「観光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」と定義した。また、当財団がこれまで行ってきた実践的な研究活動（自主研究あるいは受託調査）を通

じて蓄積してきた経験や知見をもとに、前述の二連の組織的活動を展開するための視点を8つに分類し、その考え方について事例を交えて整理した（図1）。

2 本稿の目的

『観光地経営の視点と実践』の刊行から4年が経過し、我が国の観光地を取り巻く環境がさらなる変化を見せる中、「観光地経営」の意義やあり方を改めて問い直す必要性が生じている。『観光地経営の視点と実践』は、主として当財団の国内における経験や知見をもとに著されている。それに対して海外の学術研究分野では「DESTINATION・MANAGEMENT」という用語で数多くの研究がなされており、知

図1 「観光地経営」のための8つの視点



出典：（公財）日本交通公社（2013）、『観光地経営の視点と実践』、丸善出版（株）より

見も蓄積されているが、我が国の観光研究の分野でその概念を明確に整理した研究は見られない。

上記を踏まえ、本稿では、「観光地経営」に対応する概念としての「デスティネーション・マネジメント」の内容や扱われ方の変遷を追うことで、財団が提唱する「観光地経営」の位置づけを改めて検証することを目的としている。

すなわち、本稿で明らかにしたい点は下記の2点である。

①海外の学術研究分野において、デスティネーション・マネジメントがどのように議論され、その内容が変遷してきたのか。

②海外の学術研究分野におけるデスティネーション・マネジメント概念の、当財団が提唱する「観光地経営」概念との共通点（あるいは相違点）は何か。

3 検証方法

1970年代から近年にかけてデスティネーション・マネジメントあるいはそれに類する概念（観光地をマネジメントの対象として扱う考え方）につ

いて著された海外の論文や書籍を参照し、その中で扱われている概念や対象とする内容がどのように変遷してきたのかをレビューした。

4 検証結果

1 デスティネーション・マネジメント以前の観光地の捉え方

① システムズ・アプローチを応用した観光のフレームワーク

【1970年代後半～】

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、発生するさまざま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 (Carlsen, 1999)。

Leiperのアプローチでは、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を検討している。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 (図2)。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。

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、さまざまな人間主体、社会文化、経済、技術、物理的状态、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であるが、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となっており、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になっていなかった。

② 「計画」対象としての観光地 (Destination Planning時代)

【1960年代初頭～】

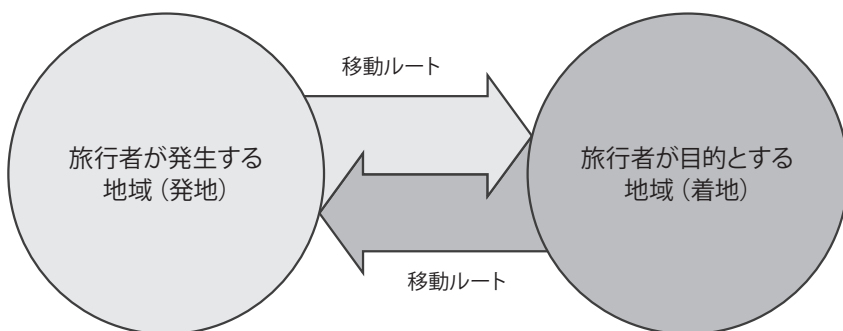
デスティネーション・マネジメントという用語が用いられるようになるかなり前から、研究者や実務者は観光地を開発・計画されるべき実体として捉えることの必要性に気づいていた。

例えば、1980年にDestination Planningの分野において初めて著されたテキストでは、企業を計画するという文脈に基づき、観光地についても

企業のように組織を開発し得ることが想定されていた。

しかしながら、その後1990年代前半になると、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ケーションとしても捉えられるようになった。

図2 観光の地理的要素



出典：Leiper (1979) より筆者作成

その後の研究 (Buhalis, 2000; Dredge, 1999; Formica & Kothari, 2008; Getz, 1992) は、Destination Planning という用語は戦略的な目的を伴って実施される観光地の開発に關係する全ての活動とプロセスを意味するようになり、ひいては観光地の競争力向上につながるものとして考えられるようになった。

2 観光地を「マネジメント」する(DESTINATION・シジョン・マネジメントの時代)

【1960年代終盤】

①観光地を「計画」ではなく「マネジメント」する必要性

1990年代終盤に行われた研究では、既に観光地における取引関係(サプライチェーン)をコーディネートする、企業経営を指向した方向性が提示されていたが、さらにその後の研究 (Buhalis, 2000; Flagestad & Hope, 2001) では、戦略的かつ経営的なアプローチによって、観光地におけるさまざま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ている。

こうした背景を受けて、観光商品を、

多様なおおかつ個別に提供される経験として捉える必要が生じ、Destination Planning にあたっては、さまざまな企業や組織、団体の間におけるコーディネートが求められるようになった (Murphy, Pritchard, & Smith, 2000; Smith, 1994)。

このことで、コーディネート行為によるアプローチ、すなわち「組織構造から見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となり、議論の中心は Destination Planning から DESTINATION・シジョン・マネジメントへと移行変わることとなった。

②実践的な研究の積み重ねと諸理論の検証

この時期、基礎的な理論やコンセプトは広く受け入れられ、実践に活用されていたが、特に観光地のコミュニティの類型という文脈に照らした場合、観光地は官民の数多くの組織や団体から構成されるため、協働的に観光地の計画を行うことには困難な努力を要することとなった。

実際、この時期には実効的な DESTINATION・シジョン・マネジメントあるいは Planning 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 (Gill & Williams, 1994; Richie, 1999; Robson & Robson, 1996)。

その後、協働的な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。

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いれない主導権争いなどは、計画行為の負の影響であり、DESTINATION・シジョン・マネジメントの脆弱さや不在を示す典型的な症状とされている。

またそれまでに、観光地のライフサイクル (Butler, 1980) や、文化的特異性 (Sauter & Leisen, 1999; Timothy, 1999) 、「統合度 (Flagestad & Hope, 2001; Sainaghi, 2006) とした理論やコンセプトが確立されていたが、DESTINATION・シジョン・マネジメントのプロセスに関するいくつかの研究によって、上記のようなそれまで与件とされていた状況についても、より深い分析が必要であることが明らかになった (Sainaghi, 2006など)。

このことで、どのようにメカニズムが働くか、あるいはどの要素が影響するか、といった構造をより理解するために、既存の研究モデルを応用することについて、その有効性が認識されるようになった。

③DESTINATION・シジョン・マネジメントの機能の変遷

Pearce (2015) は、1990年代から2010年代にかけて執筆された論文のうち、DESTINATION・シジョン・マネジメントに焦点を当てた主要な21編において、その機能がどのように表現されているかを整理している (図3)。

これによると、まず DESTINATION・シジョン・マネジメントが複数の機能による複合的な概念であるということが指について広く認識されていることが指摘できる。

その上で機能として最も多く挙げられていたのは「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)であった。

また、それ以外に挙げられた論文数が多かった機能としては、「観光地の計画、モニタリング、評価」(10編)、「商品開発」(8編)、「調査研究、情報管理、

図3 主要な既往研究において「デスティネーション・マネジメントの機能」として指摘された項目と年別の該当数 単位：編（論文数）

機能	論文の掲載年	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	計
観光地マーケティング、ブランディング、ポジショニング									1	1					1	1	1	1	1				4	2		13
観光地の計画、モニタリング、評価									1				1	1		1	1	1					2	2		10
商品開発																1	1			1	1	1	2	1		8
調査研究、情報管理、ナレッジ構築									1	1			1		1								1	1		7
資源管理、環境管理									1				2	1				1				1	1			7
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									1	1			1									1	2			6
関係構築									1				1			1	1						1			5
人材開発、訓練													1				1						1	1		4
組織的責任、組織間の統率とパートナーシップづくり									1	1						1						1				4
特定分野の意思決定と活動														1		1										2
観光施設の運営																1										1
ロビー活動																							1			1
サービスのコーディネート																							1			1
情報提供																							1			1
観光利用に対する規制と誘導		1																								1
観光地のライフサイクルにおける局面管理																1										1
特定の問題の管理（キャリングキャパシティなど）																1										1
ビジネスサポート																	1									1
(参考) 論文の著者名		Laws							Crouch & Ritchie	Anderson			Fuchs & Weiermair/ Dwyer & Kim/ Pavlovich	Harrill	Jamieson/ Sainaghi	UNWTO	Ryglová	Pechlaner, Herntrei, & Kofink		Ivanis		Risteski, Kocovski, & Arnaudove	laesser & Beritelli/ Morrison/ Pearce & Schänzel	Aberg/ Pearce		

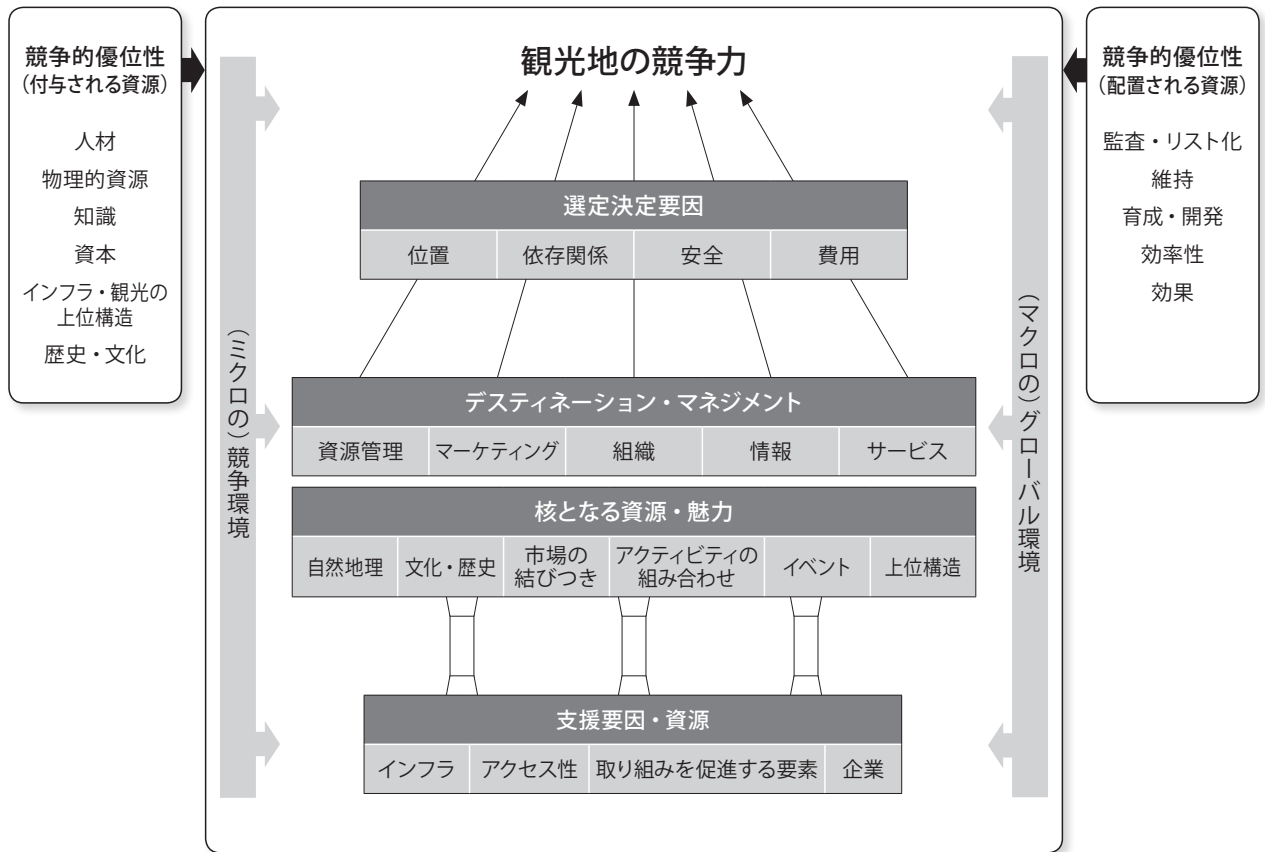
出典：Pearce (2015) より筆者作成

ナレッジ構築」(7編)、「資源管理、環境管理」(7編)といったものがあつた。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、多くが実際に特定の観光地で実行されているものではなく、どのような機能がデスティネーション・マネジメントとして一般的に捉えられているかを表していることには留意が必要である。

ちなみに、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、スイス、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おり、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状況が示唆される。

図4 Crouch & Ritchie (1999) による観光地の競争力のコンセプトモデル



出典：Crouch & Ritchie (1999) より筆者作成

以下、Pearceが整理の対象とした論文のうち、特徴的なものについて、デスティネーション・マネジメントの概念がどのように記述されているかを概観していく。

● Crouch & Ritchie (1999)

観光地の競争力を表すコンセプトモデルの構成要素の一つとしてデスティネーション・マネジメントを位置づけ、その活動を「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。

なお、提示されたコンセプトモデルにはデスティネーション・マネジメントの他、「(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」「選定決定要因」といった構成要素が記述されている(図4)。

● Anderson (2000)

観光に関する用語辞典における解説において、デスティネーション・マネジメントは都市、リゾート、地方のいずれかの観光地タイプにおける統合された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 & Kim (2003)

観光地の競争力に寄与するデスティネーション・マネジメントの活動として「観光地のマーケティング管理」「観光地の計画と開発」「Destination Management Organization」「人材開発」「環境管理」の5つに整理している。

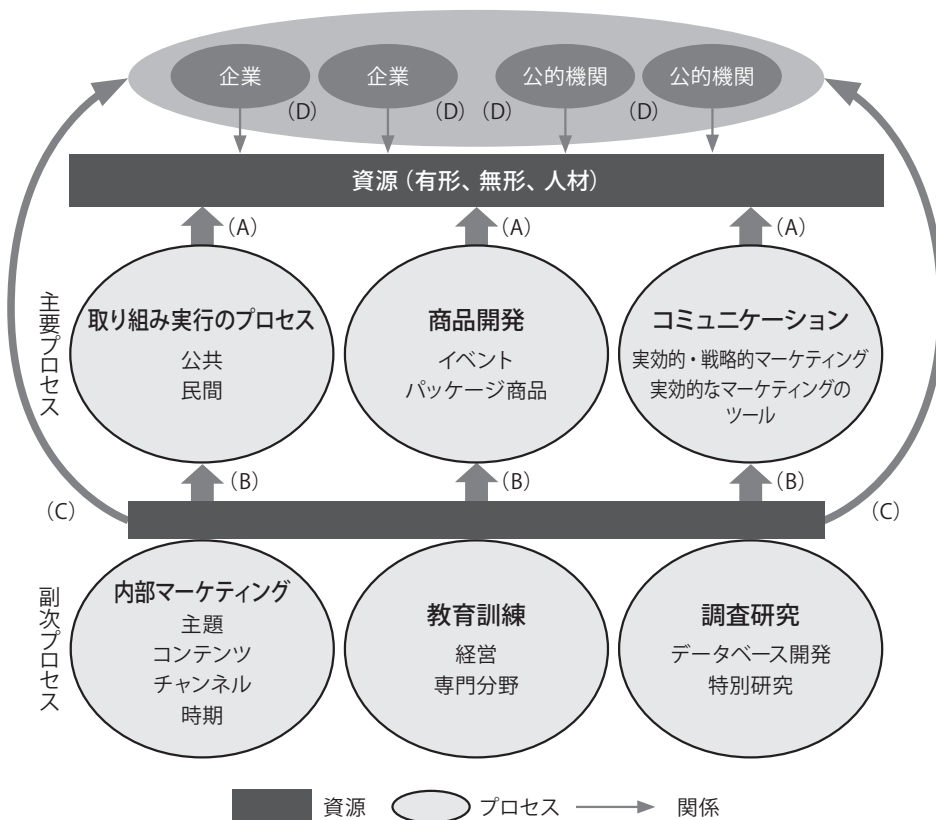
● Sainaghi (2006)

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: DDM)を示している(図5)。

モデルは「主要プロセス」と「副次プロセス」に分かれている。このスキームは地域におけるDMO(Destination Management Organization)がインパクトを有するための広範な活動を示している。

これらの活動の上位には地域の企業や公的機関、あるいはそれらの間での

図5 Sainaghi (2006) による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)

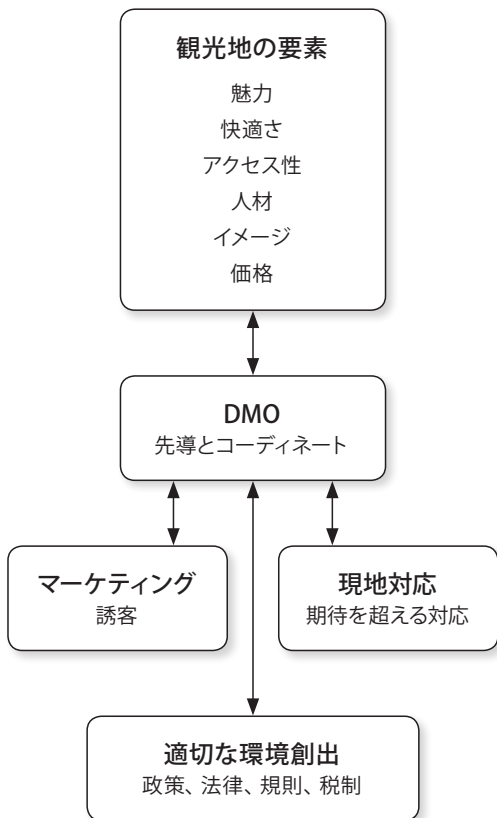


出典：Sainaghi (2006) より筆者作成

相互関係が位置づけられている(図5 内上部にある4つの項目)。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」「取り組み実行のプロセス」を行うことでインパクトを与える活動である。

また、副次プロセスは主要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る。すなわち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」、観光協会に

図6 UNWTO (2007) によるデスティネーション・マネジメントの概要



出典：UNWTO (2007) より筆者作成

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。また、副次プロセスは、DMOが特定の階層的な力を有しない観光地においては、意思決定や活動に直接影響を与えることもあり得る。すなわち、「教育」の活動は地域の企業の経営・運営を変更し得るし、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。

●UNWTO (2007)

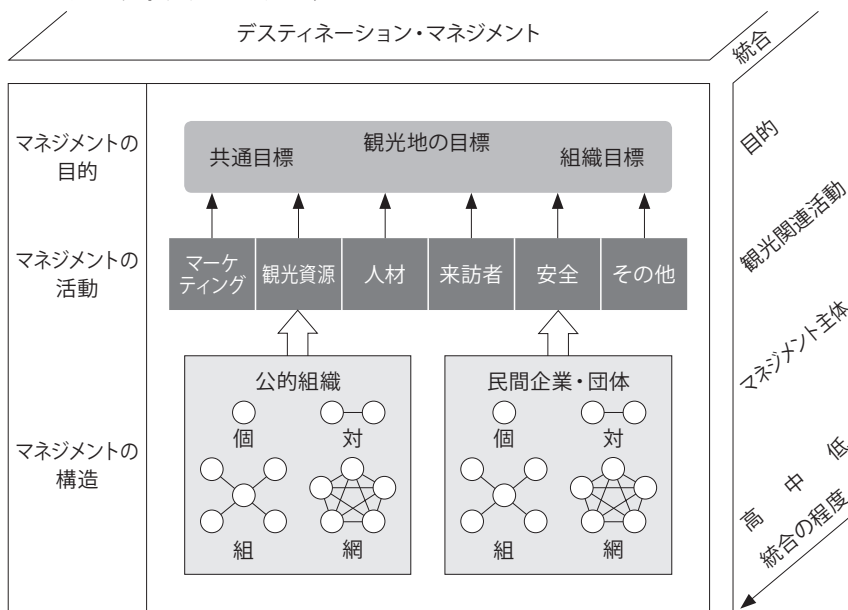
ガイドブック『A Practical Guide to Tourism Destination Management』において、デスティネーション・マネジメント

メントを、「観光地の要素」をコーディネー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、コーディネートする必要があるのである(図6)。

●Risteski, Kocovski, & Arnaudove (2012)

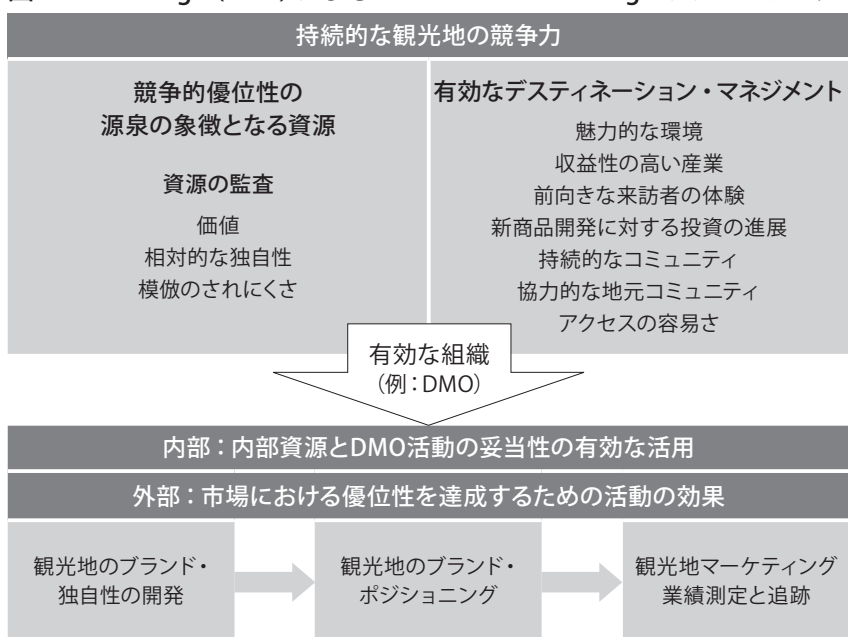
デスティネーション・マネジメントを「観光地に本来ある特有な資産の保護」「来訪者の体験の質の向上」「産業界へのリーダーシップ」「固有で持続的な観光産業の成長」としている。

図7 Longjit & Pearce (2013) によるデスティネーション・マネジメントのコンセプトフレームワーク



出典：Longjit & Pearce (2013) より筆者作成

図8 Pike & Page (2014) によるDestination Marketingのフレームワーク



出典：Pike & Page (2014) より筆者作成

他の多くの研究で要素として挙げられている「マーケティング」はデスティネーション・マネジメントとは別概念として整理されているのが特徴である。

● Longjit & Pearce (2013)

「目的」「活動」「構造」として整理している(図7)。

の要素を「目的」「活動」「構造」として整理している(図7)。

Laesser & Bertelli (2013)

スイスのサンクトガレン大学で2年ごとに開催される国際会議「Advances in Destination Management」に参加した研究者によって合意された

内容を紹介している。それによれば、デスティネーション・マネジメントの目的を「来訪者を引きつけること」「時間と予算を特定の地理的空間に割り当てること」としており、そのための活動を「計画(観光関連領域)」「ロビー活動(観光関係者の代表として)」「マーケティング(商品開発、価格設定、プ

ロモーション、流通の包括的な手法による)」「サービスのコーディネート(途切れない顧客の経験を提供するための)」として整理している。

● Pearce & Schanzel (2013)

観光客に対するインタビュをもとに、観光客が認識するデスティネーション・マネジメントの要素を「マーケティング」「情報提供」「来訪者管理」「地域の保全と自然保護」として抽出している。一方、デスティネーション・マネジメントの要素として「地域住民への影響」や「産業界や行政の役割」について観光客からはほとんど言及がなかったとしている。

● Pike & Page (2014)

有効なデスティネーション・マネジメントの要素を「魅力的な環境」「収益性の高い産業」「前向きな来訪者の体験」「新商品開発に対する投資の進展」「持続的なコミュニティ」「協力的な地元コミュニティ」「アクセスの容易さ」として整理している(図8)。

他の多くの研究で要素として挙げられている「マーケティング」「ポジショニング」「ブランディング」はデス

テイネーション・マネジメントとは別の概念として整理されているのが特徴である。

3 観光地は「ガバナンス」の対象へ (Destination Governanceの時代)

【2000年代中盤〜現在】

近年の研究では、整理してきたようなDestination Planningやデスティネーション・マネジメントといった分野はDestination Governanceという用語に包含されるようになってきている。

この際、説明的なアプローチによるさまざまな理論がより重要性を増すようになっており、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-Duitschaever, McCutcheon, Eagles, Glover, & Havitz, 2010; d'Angella, De Carlo, & Sainaghi, 2010; Marzano & Scott, 2009; Ryan, 2002)。

「ガバナンス」 Destination Governance

に関する研究は、デスティネーション・マネジメントの時代で検証の対象となったような観光地の基礎的なメカニズムに加えて、その当時は「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（なぜある意思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説明しようとする試みであると位置づけることができる。

5 考察

①デスティネーション・マネジメントに関する議論の変遷

これまで見てきたように、観光地をマネジメントの対象とする概

図9 既往研究で指摘されるデスティネーション・マネジメントの機能と「観光地経営」のための8つの視点の対応

「観光地経営」のための8つの視点 「デスティネーション・マネジメント」の機能	視点1	視点2	視点3	視点4	視点5	視点6	視点7	視点8
	観光地の特性と経営状況を把握する	関係主体を巻き込んで説得力あるビジョンを策定する	新たな魅力と市場をつくる	滞在のための仕組みをつくる	観光資源の保存と活用の両立をはかる	組織と人材を見直して実行力を高める	観光地としてのブランドを形成する	地域の観光財源を確保する
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		●				●		
特定分野の意思決定と活動		●						
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								

出典：Pearce (2015) および (公財) 日本交通公社 (2013)、『観光地経営の視点と実践』より筆者作成

念については、「計画 (Destination Planning)」→「マネジメント (Destination Management)」→「ガバナンス (Destination Governance)」といった変遷をたどって展開してきていることが分かった。

Bertelli (2011) は、前述の一連の流れを樹木の構造に喩^{たと}えている。すなわち、観光地の計画 (Destination Planning) における実践的な問題に対する挑戦を「根」とすれば、その後観光地が持続的かつ競争的な道筋をたどるために Planning の概念に整理が必要となり、政策や戦略の立案のための組織的な状況を分析し概念化する Destination Management に関する研究が「幹」として発展し今日の研究を形作った。そしてさらに Destination Management においては、特定のメカニズムが発生する理由や、ある状態が実践の結果にどのように影響するのかが説明しきれないことから、「枝」として Destination Governance が注目されるようになった、という説明である。

また、Crouch & Ritchie (1999) は、Destination Management の活動のうち、「マーケティング」を最も

伝統的な活動であると位置づけた上で、「資源管理」については、新しい要素ですがますます重要になっている、と指摘している。

Destination Management は、当初マーケティング分野を中心とした概念として提唱されたが、図3で整理したように、その後その用語が指し示す範囲については、1999年終盤から2000年代にかけて広範に拡張したことが指摘できる。

②「Destination Management」と「観光地経営」の共通点・相違点

Pearce (2015) が整理した「Destination Management」の機能と「観光地経営」として『観光地経営の視点と実践』の記述内容を比較してみると、それぞれが包含する基本的な要素の多くは両者に共通していることが分かる (図9)。

その一方で、「Destination Management」と「観光地経営」のいずれかのみで挙げられている要素 (相違点) も見られる。

具体的には、Destination Management 概念に含まれ、「観光地経営」概念に含まれないものは「観光

施設の運営」「ロビー活動」「観光地のライフサイクルにおける局面管理」「ビジネスサポート」といったものがある。また、「観光地経営」に含まれ、Destination Management 概念に含まれないものとしては、「地域の観光財源を確保する」といったものがある。

③ Destination Management に対するDMOの役割の変遷

ここで、Destination Management の概念とDMOの関係についても触れておきたい。

Crouch & Ritchie (1999) は、DMOのMを単純なMarketingではなく、Managementとして強調するのは最近の傾向であると指摘している。また、Anderson (2000) は、Destination Managementのプロセスは、典型的にはコンベンション&ビジターズビューロー (CVB) や、州・地方の観光協会、国家レベルの観光組織 (NTO) によって担われるものであると位置づけている。

このことから、Destination Management を担う組織として期待される組織が、1990年代終盤から

2000年代初頭にかけて、それまでのCVBや観光協会などの公的組織から、DMOに移り変わっていったことが推察される。

また、Pearce (2015) は、主要な既往研究におけるDMOの機能についても整理している。挙げられている機能のうち、Destination Management と共通するものについて、両者を比較してみると、1990年代終盤から、Destination Management の概念が拡大するのとはほぼ同調するよう、DMOが担うことが期待される機能も拡大していったことが分かる (図10)。

ただし近年の研究では、DMOに期待される機能はその範囲を狭めて表現される傾向にある。例えばPike & Page (2014) は、DMOは実際にはその大部分がマーケティングの機能を担っており、Managementの機能を有する組織を意味する用語として「DMO」を用いるのは、一般的なイメージとのギャップにより議論の明確さを欠くため不適切であると指摘し、DMOはあくまで特定の観光地のマーケティングを担当する組織であると主張している。

図10 主要な既往研究において「デスティネーション・マネジメントの機能」および「DMOの機能」として指摘された項目と年別の該当数の比較（共通・類似するもののみ）

■主要な既往研究において「デスティネーション・マネジメントの機能」として指摘された項目と年別論文数 単位：編（論文数）

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	計
観光地マーケティング、プランディング、ポジショニング								1	1					1	1	1	1	1				4	2		13
観光地の計画、モニタリング								1				1	1		1	1	1					2	2		10
商品開発															1	1		1		1	1	2	1		8
調査研究、情報管理、ナレッジ構築								1	1			1		1		1						1	1		7
資源管理、環境管理								1				2	1				1				1	1			7
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								1	1			1									1	2			6
関係構築								1				1			1	1						1			5
人材開発、訓練												1				1						1	1		4
観光施設の運営															1										1
サービスのコーディネート																						1			1
情報提供																						1			1
ビジネスサポート																1									1

■主要な既往研究において「DMOの機能」として指摘された項目と年別論文数

単位：編（論文数）

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	計
観光地マーケティング、プランディング、ポジショニング	1		1					1	1		1			1	1	1	2	2	2		1				15
観光地の計画、戦略策定、モニタリングと評価	1															1	1		1	1	1				6
商品開発、開発活動									1							1	1	1	2		1				7
調査研究、情報管理、ナレッジ構築														1					1						2
資源管理、環境管理														1			1		1						3
来訪者管理、来訪者の経験管理														1					1						2
関係構築、コーディネート、ファシリテート	1							1		1				1		2			1						7
人材開発、訓練														1		1	1								3
観光施設の運営																1									1
サービスの提供、コーディネート																	1		1						2
情報提供・予約受付																1	1	1							3
ビジネスサポート										1							1								2

出典：Pearce (2015) をもとに筆者作成

海外の学術研究分野におけるデスク・テイネーション・マネジメントに関する議論の変遷を通じて、観光地をマネジメントの対象として捉える際の視点（取り組みの範囲）は、地域における諸問題が複雑さを増す中において拡大していることが分かった。また同時に、その拡大にあたっては、積極的に他分野からの理論や概念（ガバナンスのための経営理論など）を取り入れていることも把握された。

また、当財団が提唱する「観光地経営」の概念については、海外の学術研究分野で捉えられている内容と共通部分が多いことも明らかになった。

その一方で、今後当財団が実践的な学術研究機関として、観光地やそのマネジメントのありようを希求する中において、その時々の時流に対応し、必要に応じて観光以外の他分野からの知見も積極的に導入しつつ、その理論の高度化と拡張に努めていく必要があることを改めて確認した次第である。

（かんの まさひろ）

参考文献

- Anderson, D. (2000). Destination management. In: J. Jafari (Ed.), *Encyclopedia of Tourism* (p.146) New York: Routledge.
- Beritelli, Pietro (2011) *Tourist destination governance through local elites: Looking beyond the stakeholder level*. Doctoral thesis, Universität St. Gallen.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46 (1), 96-107.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area life cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, 24 (1), 5-12.
- Carlsen, J. (1999). A System Approach to Island Tourism Destination Management. *Systems Research and Behavioral Science* 16, 321-327.
- Crouch, G.I., & Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- d'Angella, F., De Carlo, M., & Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65 (4), 61-73.
- Dredge, D. (1999). Destination place planning and design. *Annals of Tourism Research*, 26 (4), 772-791.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.
- Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22 (5), 445-461.
- Formica, S., & Kothari, T. H. (2008). Strategic destination planning: Analyzing the future of tourism. *Journal of Travel Research*, 46 (4), 355-367.
- Getz, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle. *Annals of Tourism Research*, 19 (4), 752-770.
- Gill, A., & Williams, P. (1994). Managing growth in mountain tourism communities. *Tourism Management*, 15 (3), 212-220.
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St Gallen consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 46-49.
- Leiper, N. (1979). A Framework of Tourism Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research* 6, 390-407.
- Longjit, C., & Pearce, D.G. (2013). Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2 (3), 165-175.
- Marzano, G., & Scott, N. (2009). Power in destination branding. *Annals of Tourism Research*, 36 (2), 247-267.
- Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21 (1), 43-52.
- Buteau-Duitschaever, W. C., McCutcheon, B., Eagles, P. F. J., Glover, T. D., & Havitz, M. E. (2010). Park visitors' perceptions of governance: a comparison between Ontario and British Columbia provincial parks management models. *Tourism Review*, 65 (4), 31-50.
- Pearce, D.G., (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 1-12.
- Pearce, D.G., & Schanzel, H.A. (2013). Destination management: the tourists' perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2 (3), 137-145.
- Pike, S., & Page, S.J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 40, 202-227.
- Risteski, M., Kocevski, J., & Arnaudove, K. (2012). Spatial planning and sustainable development as basis for developing competitive tourist destinations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 375-386.
- Ritchie, B. (1999). Crafting a value-driven vision for a national tourism treasure. *Tourism Management*, 20 (3), 273-282.
- Robson, J., & Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17 (7), 533-540.
- Ryan, C. (2002). Equity, management, power sharing and sustainability—issues of the 'new tourism'. *Tourism Management*, 23 (1), 17-26.
- Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27 (5), 1053-1063.
- Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21 (3), 582-595.
- Taylor, G. (1995). The community approach: does it really work? *Tourism Management*, 16 (7), 487-489.
- UNWTO (2007). A practical guide to tourism destination management. Madrid: World Tourism Organization.
- (公財)日本交通公社 (2013). 『観光地経営の視点と実践』、丸善出版 (株)