

# 観光文化

Tourism Culture

234

July  
2017

【特集】

## デスティネーション・ マネジメントの 潮流

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  
菅野正洋

観光需要と  
デスティネーション・  
マネジメント  
牧野博明

MICEと  
デスティネーション・  
マネジメント  
守屋邦彦

コミュニティと  
デスティネーション・  
マネジメント  
岩崎比奈子

米国における  
デスティネーション・  
マネジメント制度  
CIVITAS社  
John Lambeth

我が国における  
エリアマネジメント  
制度の  
進展と今後の課題  
法政大学  
保井美樹

【特集テーマからの視座】  
デスティネーション・  
マネジメントの理想と  
実践での現実  
山田雄一



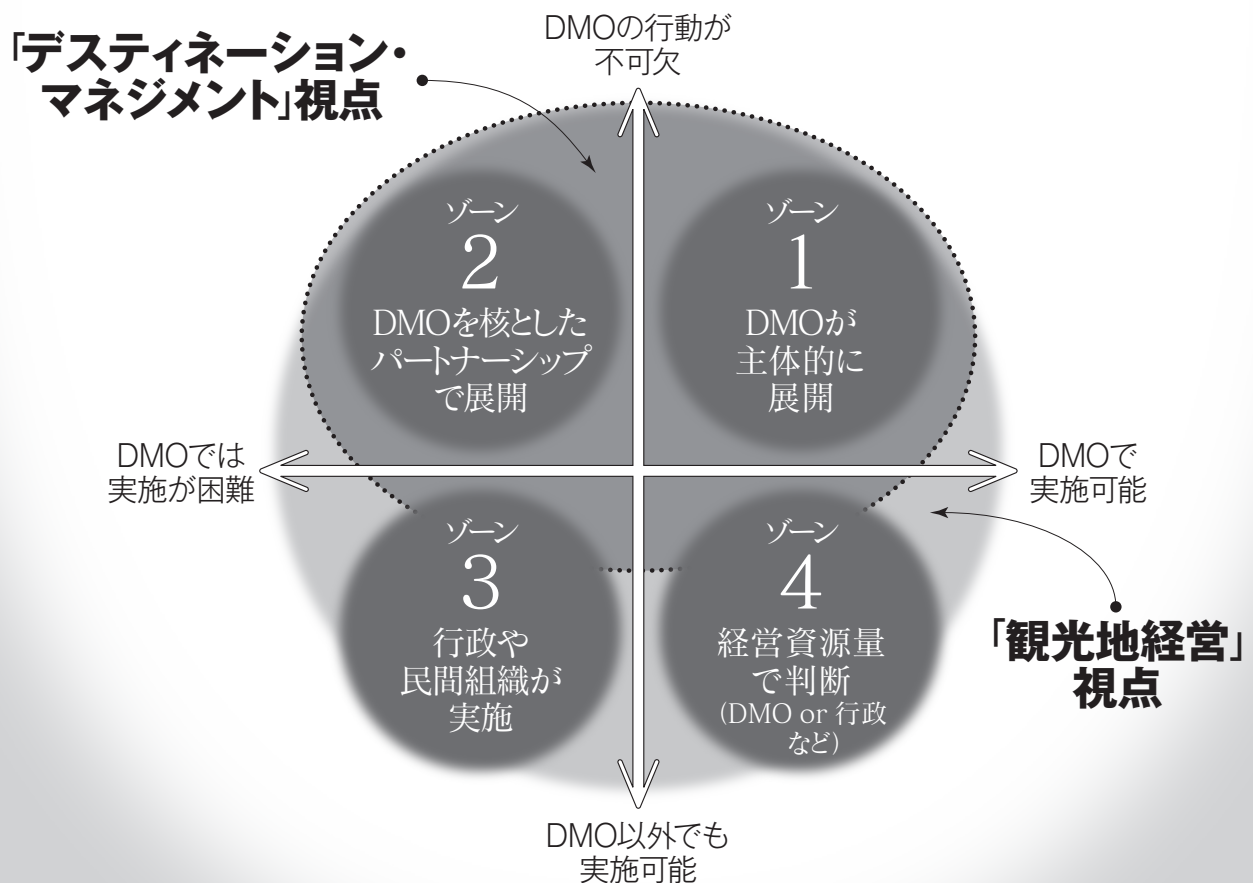
巻頭言

観光地には  
「稼ぐ力」と「持続可能な運営力」の  
総合力強化が必要

琉球大学 下地芳郎

連載①  
私の研究と観光  
「観光と  
農村再生論」  
明治大学 小田切徳美  
連載②  
わたしの1冊  
「ローマ人の  
物語」  
堀野七生 著  
国際教養大学 熊谷嘉隆  
観光研究レビュー  
観光資源の  
評価に関する  
研究  
門脇栄海

近年、我が国では  
 DMOへの注目が集まっている。  
 DMOはデスティネーション・マネジメント  
 ( Destination Management )  
 および  
 デスティネーション・マーケティング  
 ( Destination Marketing )  
 を担う組織とされ、  
 観光による地域振興の司令塔として期待されている。  
 もともと、マネジメントもマーケティングも企業経営用語であるが、  
 地域を企業に置き換えれば解るように  
 マネジメント(経営・管理)あつてのマーケティングである。  
 しかしながら、  
 デスティネーション・マネジメントの概念の誕生や変遷については、  
 必ずしも共通の理解となっていない。  
 そこで、本概念の定義や実態について、  
 学術面、実践面の両面から整理を行い、  
 わが国における展開と方向について  
 検討してみる。



観光立国の実現に向けて、日本版DMO (Destination Management / Marketing Organization) に関心が集まっている。5月時点で広域連携DMO6件、地域連携DMO67件、地域DMO72件の計145件が登録されている。これまで地域における観光推進役は観光協会が担っていたが、訪日外国人観光客の急激な増加への対応や、明確なデータに基づく戦略的な取り組みなどが十分ではなかったことが背景にある。

現在、DMOに期待されているのは、地域の「稼ぐ力」を引き出すためのマーケティング機能であるが、肝心の組織運営に必要な財源確保や人材育成などの議論は遅れている。DMOはアメリカやヨーロッパでは観光振興組織としてひろく認知されているが、日本版DMOとの違いは、なんといっても宿泊税などの自主財源を持つことであろう。ハワイでは宿泊税収が386億円(2012年)となっており、マーケティング予算などで貴重な財源となっている。日本では東京都が平成14年度から実施している宿泊税があり、平成27年度税収は20億円を超えた。今年1月からは大阪府でも宿泊税を導入しているが、全国的には財源確保の取り組みは十分ではない。現在のDMOを巡る議論はマーケティング機能が中心であるが、同時にマネジメント機能に関する取組の強化が必要ではないか。これまで国際観光振興の効果として経済効果や税収効果などプラスの側面が強調されてきたが、スペイン・バルセロナやイタリア・ベネチアなど一部の国際的観光

地では観光客の急増による住民生活への影響対策が急務になっている。日本でも観光客増加による交通渋滞や自然環境破壊などは以前から指摘されていたが、近年はインターネットの仲介サイトを通じた個人住宅やマンションなどへの民泊拡大により、セキユリティ、騒音、ごみなどの問題が増加しており、住民生活への影響が懸念されている。最近、沖縄県では中国人クルーズ客を相手とした白タク行為が問題となり、行政機関と観光業界等が対策に当たっているが、ICTを活用した観光の動きに現在の法制度では十分対応出来ない。

マネジメントにあたってはDMOという新しい機能による取り組みと行政機関の連携が不可欠であるが、地方自治体の観光政策強化策は十分ではない。観光政策は攻めと守りのバランスを取ることが重要であり、行政職員の観光政策能力向上も大きな課題である。観光を取り巻く環境変化のスピードは速い。観光振興の基本である観光ビジョンの策定と見直し、広域連携推進体制構築、観光統計高度化、新たな財源確保策、観光教育の推進、ICT進展への対応、高度観光人材育成、危機管理対策などマネジメントの範囲は広い。今年に国連が定める「開発のための持続可能な観光の国際年」であるが、世界各国に比べて日本における活動は低調であり、今年後半の取り組みに期待したい。

マネジメントを強化し、「住んでよし、訪れてよしの国づくり」に「受け入れてよし」を加え、真の観光立国実現につなげたい。(しもじよしろう)

## 観光地には 「稼ぐ力」と 「持続可能な運営力」の 総合力強化が必要

琉球大学  
観光産業科学部長 教授

下地芳郎





巻頭言  
観光地には「稼ぐ力」と「持続可能な運営力」の  
総合力強化が必要

琉球大学 観光産業科学部  
学部長  
下地芳郎

P 1

特集

# DESTINATION MANAGEMENTの潮流

① 海外の学術研究分野における

DESTINATION・MANAGEMENTの概念の変遷

海外の学術研究分野で、DESTINATION・MANAGEMENTがどのように定義され、  
扱われ、変化してきたのかを整理する。

観光政策研究部  
主任研究員  
菅野正洋

P 4

② 観光需要とDESTINATION・MANAGEMENT

FIITが中心となっている昨今、地域側には多様な取り組みが求められており、  
これらが観光需要に対応した「DESTINATION・MANAGEMENT」を実現するための要素となっている。  
取り組みは多岐にわたるが、本稿では、「知る・買う」「動く」について、国内外の対応事例を紹介したい。

観光政策研究部  
主任研究員  
牧野博明

P 15

③ MICEとDESTINATION・MANAGEMENT

多くの人々が集中して訪れるMICE。  
本稿では、MICE需要の特性や重要性について整理するとともに、アメリカにおけるMICE需要への対応組織の変遷と取り組み、  
それを踏まえた日本での課題と今後の期待について述べる。

観光政策研究部  
主任研究員  
守屋邦彦

P 20

④ コミュニティとDESTINATION・MANAGEMENT

観光がコミュニティに与える影響について整理したうえで、  
今後、観光による地域振興を進めるにあたって、地域住民が観光に関わることの重要性と、  
DESTINATION・MANAGEMENTとしてのコミュニティへの対応について述べる。

観光政策研究部  
主任研究員  
岩崎比奈子

P 24



伊勢志摩サミットでの、  
G7首脳記念撮影場所  
(志摩観光ホテル)



丸の内仲通りのオープンカフェ空間  
「アーバンテラス」(東京都千代田区)  
写真提供:NPO法人 大丸有エリアマネジメント協会  
(リガーレ)

## ⑤ 米国における

### DESTINATION・MANAGEMENT 制度

CIVITAS社

CEO John Lambeth

多くの先進的DMOが立地する米国では、TID (Tourism Improvement District (観光産業改善地区)) というDESTINATION・MANAGEMENTの制度が存在している。20年にわたり100カ所以上の地域でこれらの制度と合意形成のためのコンサルティングを行ってきたCIVITAS社のCEO、John Lambeth氏による米国での取り組みについての概説。

P 30

## ⑥ 我が国における

### エリアマネジメント制度の進展と今後の課題

法政大学  
現代福祉学部 教授  
保井美樹

米国TIDはBIDより発展したが、BIDの基本形となるエリアマネジメント制度は、大阪市や札幌市など国内の一部都市においても活用が始まっている。その現状と課題について、保井教授に解説していただく。

P 34

特集テーマからの視座

## DESTINATION・MANAGEMENTの理想と実践での現実

観光政策研究部  
主席研究員  
山田雄一

ここまで見てきた6つのテーマを踏まえて、DESTINATION・MANAGEMENTの理想を整理する。また、類似の概念である観光地経営との相似・相違について整理し、国内での実践に際しての課題と、その対応方を考察する。

P 38

観光研究レビュー

## 観光資源の評価に関する研究

観光地域研究部  
研究員  
門脇茉海

活動報告

## 第8回 たびとしよCafeを開催

ゲストスピーカー…荒山正彦 関西学院大学 文学部 教授

観光文化情報センター  
主任研究員  
福永香織

P 43

## 【連載】私の研究と観光・第9回 観光と農村再生論

明治大学  
農学部 教授  
小田切徳美

【連載】わたしの1冊・第9回

## 『ローマ人の物語』

国際教養大学  
アジア地域研究連携機構 機構長 / 教授  
熊谷嘉隆

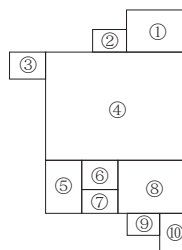
出版物のご案内 / 研究員コラムの紹介

P 58

P 57

P 55

P 52



表紙写真…

- ① 富士本栖湖リゾートの芝桜 (山梨県富士河口湖町) 写真:PIXTA
  - ② 七里御浜と獅子岩 (三重県熊野市、紀宝町) 写真:PIXTA
  - ③ 亀の井別荘 (大分県由布市湯布院町、由布院温泉)
  - ④ おはらい町・おかげ横丁 (三重県伊勢市、伊勢神宮内宮前)
  - ⑤ 丸の内仲通りのオープンカフェ空間「アーバンテラス」(東京都千代田区) ©AtsuhikoKINJO
  - ⑥ 山中温泉 かよう亭 (石川県加賀市)
  - ⑦ かんざらし (長崎県島原市) 写真:PIXTA
  - ⑧ 草津町役場 (群馬県吾妻郡草津町)
  - ⑨⑩ 板室温泉 大國屋 (栃木県那須塩原市)
- 表4写真…レストラン「ラ・メール ザ クラシック」(志摩観光ホテル)

# 海外の学術研究分野における「DESTINATION・マネジメント」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

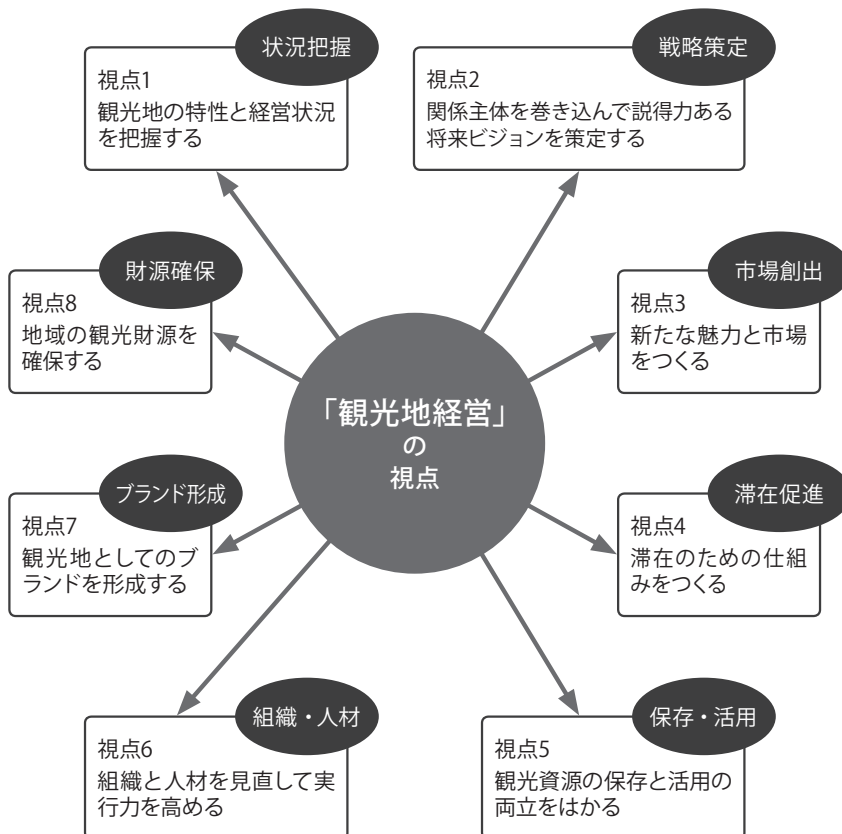
観光地を取り巻く市場環境の変化、あるいは観光産業や観光政策が行き詰まりを見せる中で、地域の資源を経営の観点で見直し、最適な産業構造に転換していくイノベーション、すなわち「観光地経営」が求められている。当財団では、その考え方を取りまとめ、2013年（平成25年）に書籍『観光地経営の視点と実践』として刊行した。同書では、「観光地経営」を「観光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」と定義した。また、当財団がこれまで行ってきた実践的な研究活動（自主研究あるいは受託調査）を通

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・マネジメント」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〜】

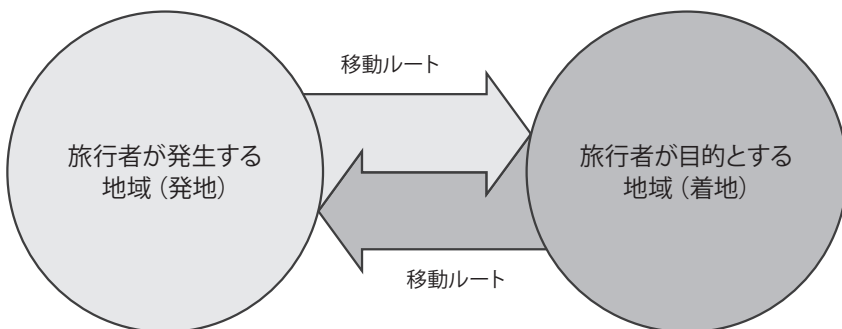
デスティネーション・マネジメントという用語が用いられるようになるかなり前から、研究者や実務者は観光地を開発・計画されるべき実体として捉えることの必要性に気づいていた。

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ティ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; Ritchie, 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)」といっ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。

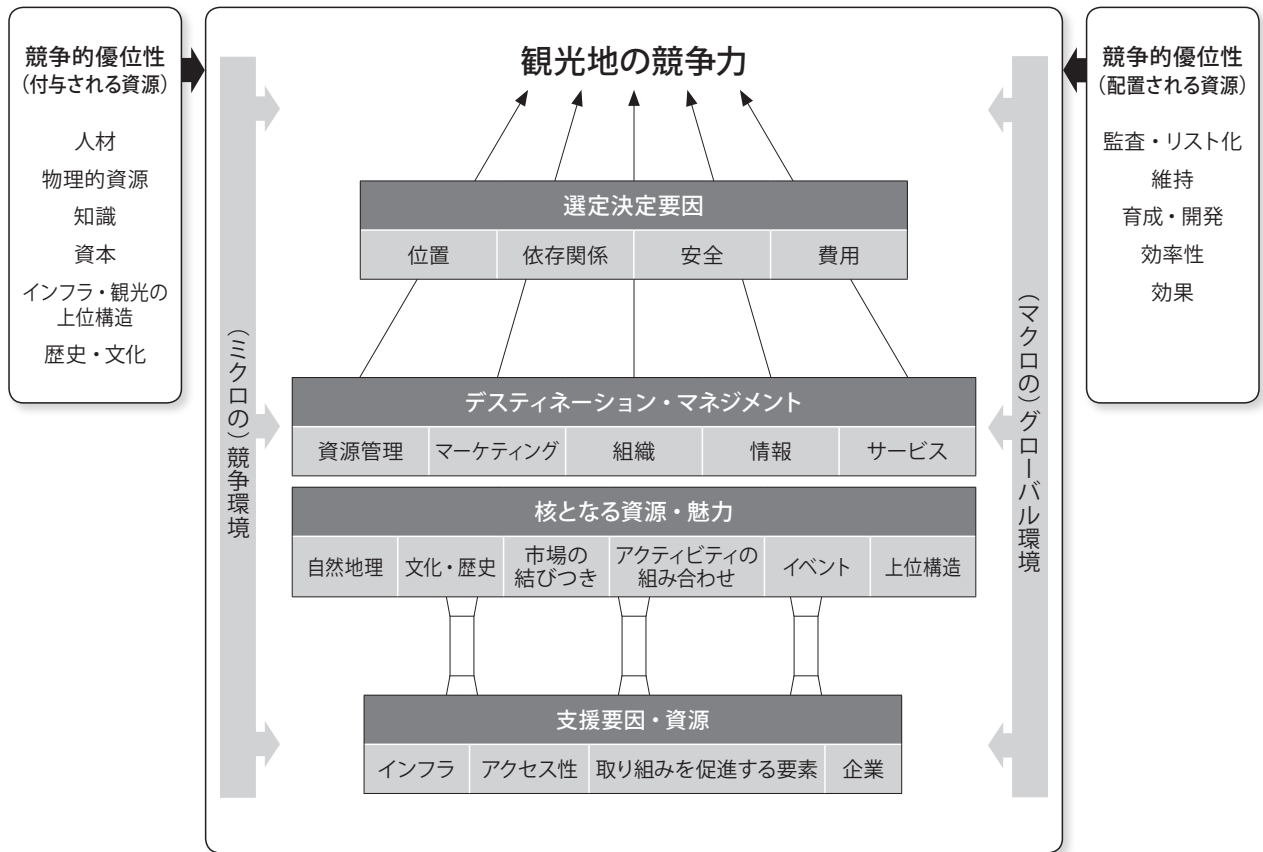
その上で機能として最も多く挙げられていたのは「観光地マーケティング、ブランディング、ポジショニング」(13編)であった。

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。

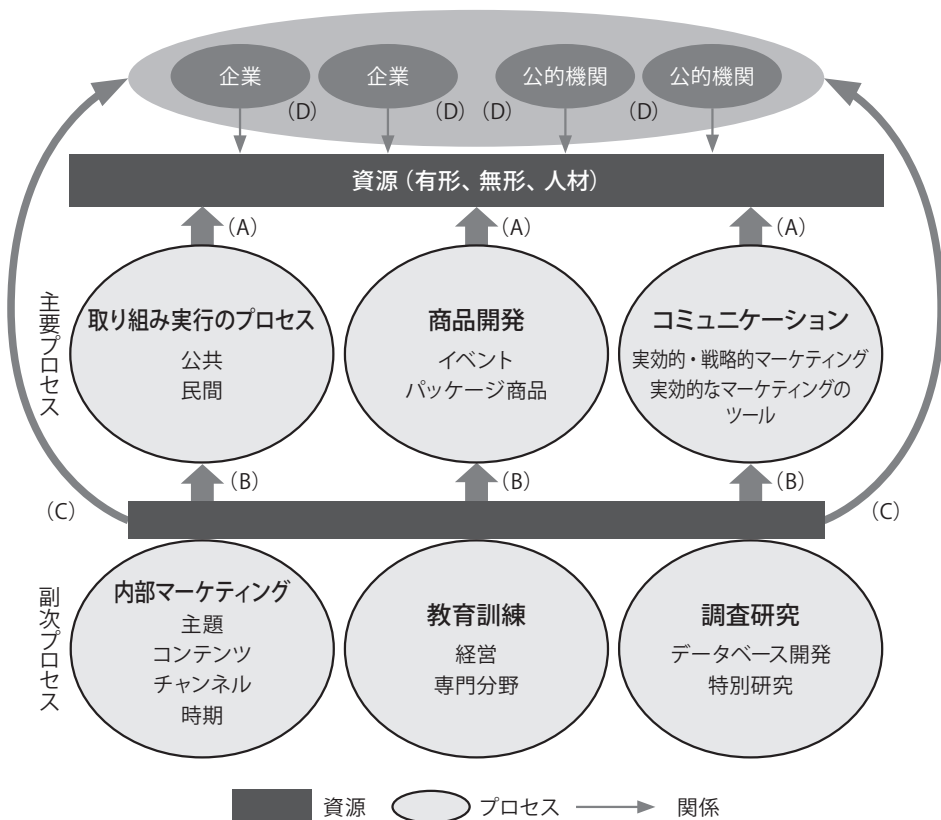
● Sainaghi (2006)

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)

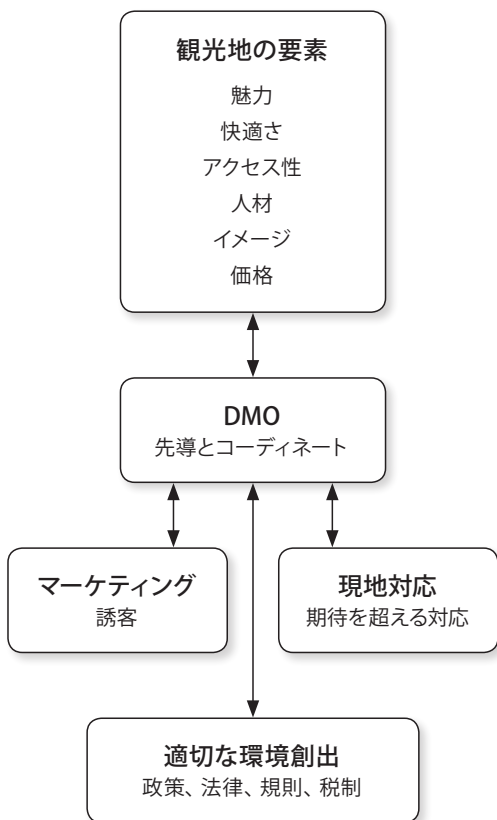


出典：Sainaghi (2006) より筆者作成

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

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

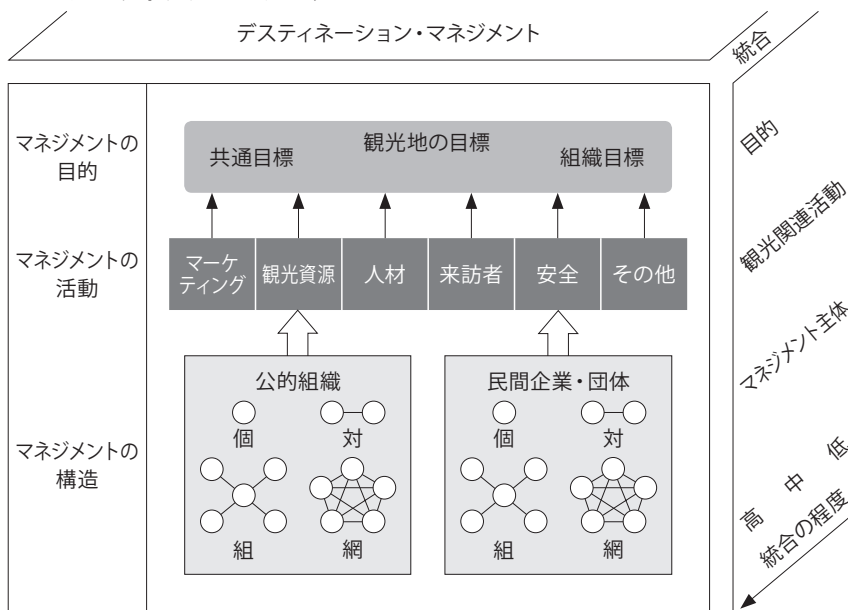
よって実施される活動に対するコミットメントを醸成する「内部マーケティング」からなる。また、副次プロセスは、DMOが特定の階層的な力を有しない観光地においては、意思決定や活動に直接影響を与えることもあり得る。すなわち、「教育」の活動は地域の企業の経営・運営を変更し得るし、適切に「コミュニケーション」が図られれば、新たな投資やサービスの開発を促すこともある。

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。

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。

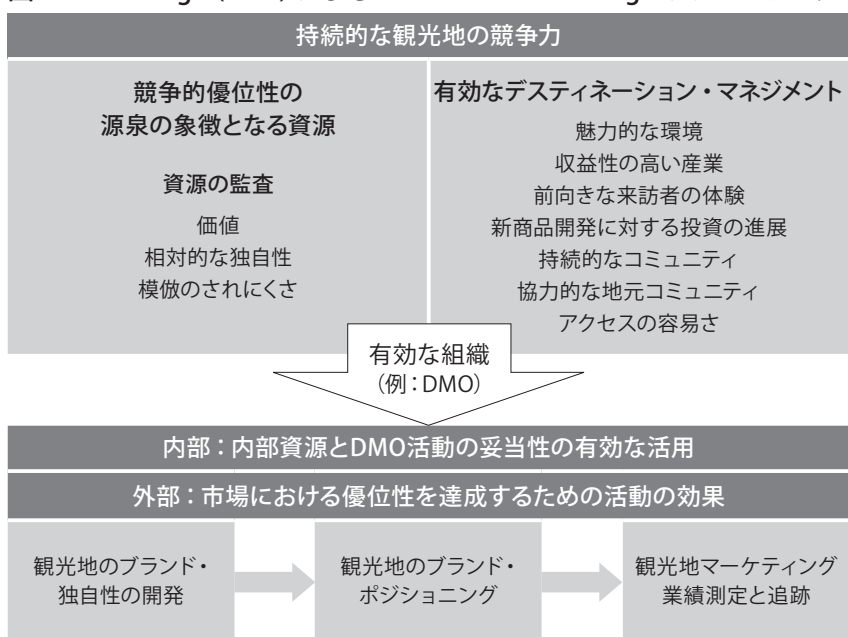


図7 Longjit & Pearce (2013) によるデスティネーション・マネジメントのコンセプトフレームワーク



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)

デスティネーション・マネジメント

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

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)

#### 6 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ケーションにおける諸現象（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<sup>たと</sup>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になり、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)

# 観光需要とデスティネーション・マネジメント

観光政策研究部 主任研究員

牧野 博明

# 2

## 1 旅行形態の変化で何が変わったか

— 旅行の小口化、多様化、分散化に伴うマネジメントの必要性 —

かつて、我が国の観光旅行は、旅行会社がパッケージを造成し、特定の目的地に向けて団体で移動するというのが「普通」であった。70年代に登場した747ジャンボジェットは、そうした大量一括輸送の象徴的存在でもあった。しかしながら、90年代から2000年代になると、経済発展に伴う消費者の旅行経験の増加、エコ・ツーリズムやグリーン・ツーリズムなど各種のオルタナティブ・ツーリズムの普及、LCCの登場さらには、ネットの進展による情報入手や予約決済手段の多様化と

いったさまざまな環境変化が生じ、結果、観光旅行はFIT（個人旅行）化し、小口化、多様化、分散化が進んだ。

こうした変化を、マーケティング手法の一種である「カスタマー・ジャーニー」を使って整理してみると、「知る（情報収集）」「買う（購入箇所）」「行く（利用手段・手配内容）」「動く（現地での移動手段）」という旅行に関わる一連の行動は、かつての団体旅行中心の時代に対して、現在は大きく変化してきていることが分かる（図）。

このような、旅行者の行動変化は、観光地に対して大きく2つの対応を求めようになっている。

その一つは「統制」である。団体旅行の場合、ガイドや添乗員といった「管理者」がいるため、旅行者の動きも一定程度「管理」されることが期待できた。

例えば、「する」について、観光地の中に立ち入ってはいけない箇所がある場合、団体旅行であれば、ガイドなどに対してその旨を伝えておくことで、旅行者が立ち入らなくなると期待できた。しかしながら、FITの場合、各人に立ち入り禁止場所などを伝えることが必要となる。仮に禁止事項を伝えただとしても、それを意図的に破る人々もいるため、そうした人々への対応も別途必要となる。また、「泊まる」についても、団体旅行が主に利用するホテルや旅館などであれば管理者が存在するため、騒音やごみ出しといったトラブルの抑止力が働きやすいが、個人旅行者が利用しやすい民泊やコンドミニアムなどの場合、旅行者のモラルに依存することとなる。インバウンド客（訪日外国人客）など、文化や価値観の異

図 旅行に関する行動はどのように変わった？

旅行に関わる行動	団体旅行中心の時代	個人旅行（FIT）中心の時代
知る（情報収集）	旅行会社（店舗）	ウェブサイト、SNS
買う（購入箇所）	旅行会社（店舗）	ウェブサイト
行く（利用手段・手配内容）	パッケージ商品	個別手配、ダイナミックパッケージ
動く（現地での移動手段）	貸し切りバス	レンタカー、公共交通機関
する（旅行内容）	周遊観光	スポーツ、体験、学習
泊まる（宿泊施設タイプ）	ホテル、旅館	コンドミニアム、民泊



なる旅行者も増えるなか、そのような人々をどのように誘導、規制していくのかということが大きな課題となっている。

もう一つは、FIT化に対応した「魅力づくり」である。団体旅行が主であった時代は、象徴的な観光施設・資源があり、そこへの大量輸送動線、飲食や買い物対応の大型施設などがあれば、観光魅力を形成することができた。しかしながら、FIT化によって、多様な価値観を持った個人旅行者が分散して動くようになると、従来とは異なる魅力づくりが必要となる。

例えば、「知る」について考えると、団体旅行の場合には、旅行会社がツアーを造成し集客するため、旅行会社に「知って」もらえれば、間接的に旅行者にも伝わることを期待できた。これに対して、FITの場合、地域自らが直接的に個人旅行者とコミュニケーションを取る必要がある。しかも、ネットの進展に伴いレガシーメディア（新聞や雑誌、テレビなど）の影響力は低下しているため、ネットの活用が必須となるが、ネットメディアはウェブサイトのように地域が観光客に向けて発信するものだけでなく、SNSのよう

に観光客同士が情報交換するものも存在する。これは、従来のコミュニケーション手法とは大きく異なる。

「動く」についても、団体旅行であれば、貸し切りバス利用による効率かつ経済的な移動が可能であるが、FITの場合、レンタカーか公共交通機関の利用が主体となる。レンタカーは利便性の高いサービスであるが、運転が難しいもしくは苦手な旅行者にはハードルが高く、インバウンド客であれば、運転に伴うリスクが少なからず増大することにもなる。そのため、公共交通機関の充実が求められるが、人口減少やモータリゼーションの進展により、地域の公共交通は全般的に厳しい状況に置かれている。

「する」についても、団体旅行の場合、分かりやすい観光資源・施設が対象となつたが、FITでは観光対象がさまざまなため、旅行者の多様な嗜好・興味を把握した上で快適な活動・滞在が行えるよう、魅力づくりや利便性向上を図っていく必要がある。これが、事業面から見れば「薄利多売」が成立しなくなったことでもあり、新たなビジネスモデル構築が求められているゆえんである。

## 2 個人旅行の時代に求められる 「DESTINATION・マネジメント方策」

このように、FITが中心となっている昨今、地域側には多様な取り組みが求められており、これらが観光需要に対応した「DESTINATION・マネジメント」を実現するための要素となっている。これらの取り組みは多岐にわたるが、本稿では、「知る」「買う」「動く」「する」について、国内外の対応事例を紹介したい。

### ●「知る」「買う」への対応

FIT化とネット普及に伴い台頭してきたのは、OTA（オンライン旅行取引事業者）である。Expedia、Pricelineグループ（Booking.com、Priceline.com、KAYAKなど）のような米国を中心としたIT企業群が、旅行流通において影響力を増大させてきている。また、InstagramやYouTube、Twitterのように、消費者が自らの経験を発信できるサービスに加え、TripAdvisorのように旅行先の情報を消費者サイトで共有するサービスも登場し、消費者の情報流通も大きく変

化してきている。

こうした時代に対応し、地域側では地域で体験可能な「経験」にフォーカスし、ウェブサイトや各種SNSを通じて情報発信を行うようになっていく。例えば、DMOの先進事例として取り上げられることの多い米国ナパレーでは、ナパバレーらしい経験を、食を核とした「自然環境での各種経験」と位置づけ、それらの経験を魅力的な動画によって紹介している。さらに、それらの経験がいつ、どこで、どのように体験できるのかということを端的に提示することで、消費者が自らの滞在プランをウェブサイトで組み立てることができるようになっている（参照：<https://www.napaValley.com/>）。このように、個々の施設や地点単位となるOTAなどとは異なり、「地域」という単位で現地の魅力を伝えることに取り組んでいる。これは、マーケティングを一步進めた「ブランディング」活動とも言える。

この「経験」への注目については、日本国内でも高まりを見せているが、米国などに比して組織力が相対的に低い国内のDMOの場合、DMO自らが各種経験を束ねて発信することは難しい



アクティビティ活動の様子



世界遺産に登録されているレーティッシュ鉄道



チューリッヒ市内のトラム

という実情がある。そうしたなか、「経験」を発信し、予約決済にも対応するプラットフォームが出てきている。その一つが、アソビュー株式会社が提供しているサイト「asoview」である。

レジャー・体験予約サイトである「asoview」では、約400ジャンル、約16000件（いずれも2017年6月現在）のレジャー・体験メニューを紹介し予約受付を行うのはもちろん、実際の利用者の体験談を「あそレポ」として掲載することで、新たな利

用（購入）の誘発につながっている。

このサイトは利用者（消費者）向けのものであるため、基本的には発地側への対応となっているが、「asoview」はDMOなどの連携も進めている。DMOなどでは、こうしたプラットフォームを活用することで、費用や時間の圧縮が可能となる（参照：「asoview」ホームページ<http://www.asoview.com/>）。

デスティネーション・マネジメントへの取り組みにおいては、ネットの活

用は必須となっているが、ネットは技術変化の激しい分野でもあるため、誘客促進のための仕組みを一から作り上げるだけでなく、既存の仕組み（外部サービス）を活用することも有効な手段と言える。

### ●「動く」への対応

FIT化の動きの中で、大きな課題となるのが、「現地で動く」、すなわち二次交通、三次交通である。人気のある観光地の場合、「知る」「買う」は、

旅行会社や二次交通事業者（航空会社や鉄道）といった域外の組織が集客を担ってくれる場合もあるが、地域内での交通対応は地域内で解決しなければならぬからである。

地域内交通について、特に熱心な取り組みが行われている国の一つとして、スイスが挙げられる。スイスでは、施設利用における各種無料・割引サービス、お得な料金で泊まれるホテル、利便性の高い交通パスなどの特典を駆使することにより、自由自在に旅行を楽しむ





ケーブルカー



エンガディンカード

ための「スマート・トラベル」を推奨している。中でも、「スイス・トラベルパス」は、スイス国内の鉄道、バス、船舶をはじめ、主要都市の市電や市バスも乗り放題となっている。パスを見せるだけで乗車できるので、言語問題は不要で切符を買う手間もかからないな

ど、海外の個人旅行者の円滑な移動が可能となっている。これだけでなく、スイス国内の都市や地域単位においても、観光客向けのマネジメント対応がなされている。一例を挙げると、スキースポット地・サンモリッツを有するエンガディン地域

では、夏場に提携する宿泊施設に2泊以上宿泊すると「エンガディンカード」が配付され、これを用いると地域内のバスやケーブルカー、ロープウェイなどが無料で乗り放題となる。この地域の夏の観光客の宿泊日数は平均1泊と短いので、2泊以上の長期滞在客の増加を目指し、宿泊と交通をお得に組み合わせることによる利用促進策を施している(参照:「スイス政府観光局」ホームページ <http://www.myswitzerland.com/ja/home.html>)。地域内での移動を支援する総合的な取り組みの国内事例としては、「まわりやんせ」が挙げられる。「まわりやんせ」は、近鉄グループが伊勢・鳥羽・志摩地域を対象に展開しているサービスであり、往復の近鉄特急に加え、地域内の電車、バス、船が乗り放題となり、かつ主要な観光施設の入場券もついてくるというものである。さらに、レンタカーの割引や手荷物無料配送、追加費用を支払えば観光タクシーの利用も可能となっている。ただ、これは近鉄グループが同地域の交通を網羅しているから実現可能な取り組みであり、他地域での展開はなかなか難しいのが実情である。

人口縮小や高齢化も相まって、地域での交通環境整備は難題ではあるが、将来を展望すれば、今後、Uberに代表されるカーシェアリングや、自動運転による公共交通整備といった新しいビジネス・モデルや技術を持ったサービスが登場してくることが予想される。そうした将来的な環境変化も見据えながら、「動く」への対応策を検討していくことが求められる。

### ●「泊」への対応

小口化、多様化、分散化する旅行需要に対応し、来訪魅力を高めるには、地域ならではの魅力要素を体験できる「経験」を提供することが重要である。

海外、特に欧米では、もともとバカンス需要が顕在化しており、長期滞在する宿泊拠点が形成されてきたため、一定規模を持ち、かつ曜日変動などが抑えられた宿泊需要が特定地域にまとまって存在する傾向が高い。さらに、長期滞在客は、滞在中に複数の「経験」プログラムに参加(＝購入)することも一般的である。そのため、FIT化が進んでも、宿泊拠点においては各種プログラムの需要が一定程度存在しており、いわゆる「着地型旅行」を純粹



な民間事業として展開しやすい構造にある。民間事業者は、自らの収益を上げるため、より旅行者の嗜好に対応したプログラム開発に取り組むこととなり、そこで生まれる新しい経験の登場が、地域の魅力にダイナミズムを与えることにもなる。

これに対し、我が国では、長期滞在に対応した地域は乏しく、曜日変動や季節変動も激しい。需要規模が限定されるだけでなく、特定日に集中することとなるため、着地型旅行を純民間の事業として成立させることが難しく、多様なプログラム展開が進みにくい。FIT需要に対応する「経験」を生み出せなければ、地域への旅行需要創出（ブランディング）にも影響が及ぶことになる。

そこで、行政が支援する形で各種プログラム開発が行われているが、その場合には補助金などを利用することとなるため、民間によるダイナミズムが起きにくい。こうした課題対応を目指した手法の一つが、一般社団法人ジャパン・オンパクが行っている「オンパク」事業である。

オンパクは「温泉博覧会」の略称であり、発祥は大分県の別府温泉である。

バブル経済以降元気を失っていた別府温泉では、活性化を目指す上で、過去に繰り返し実施してきたイベントやキャンペーンなどの一時的な集客策ではなく抜本的な対応策が必要との結論に至り、「別府の伝統文化の見直し及び活用」「重要資源である温泉を活かした産業の創出」に力点を置いた独自の取り組み（オンパク事業）をスタートさせた。この事業は、約1カ月の期間中、「美」「癒し」「健康」「歴史と文化」「自然」「食」などにまつわるイベントプログラム（学習・体験など）を作成・構築し、観光客や住民に提供するというものである。観光客にとっては、興味のあるプログラムを自主的に選び参加することで滞在中の時間の有効活用や健康増進などの効果を得ることができ、地域や事業者にとっては、オンパクの開催期間中に個人旅行者を集めて呼び込むことで観光客数の増大を図れるとともに、広報・宣伝や予約・決済をオンパク事業として共通化できるため、個々のプログラムの運営コストの圧縮にもつながる。

このオンパクの手法は、共感した全国の地域へと拡がっている（2017年5月末現在、別府を含め17地域）。そ

これらの地域が結集して設立されたのが一般社団法人ジャパン・オンパクであり、情報交換をはじめ、共通する課題の解決、人材育成などに取り組んでいる（参照：一般社団法人ジャパン・オンパクホームページ<http://www.japanonpak.com/>）。

### 3 最後に

今後、国内外を問わずFIT化は一層進展するとともに、観光対象の多様化（嗜好の多様化）や旅行を取り巻く環境の変化（ネットの利便性向上など）も進むものと考えられる。観光地同士の競争が激化するなかで、観光地が時代の流れに乗り遅れることなく、観光需要を持続的に取り込み発展していくためには、「統制」「魅力づくり」の両面を意識した対応が必要である。その際に、「統制」が強くなりすぎると面白みに欠ける恐れがあり、逆に「魅力づくり」に偏重しすぎると、明確なゴールが存在しない故に「労多くして功少なし」の状況が生じることとなるため、観光地の特性や将来像などを踏まえた上での方向性の検討が求められる。

（まきの ひろあき）



オンパクのプログラムの様子

# MICEとデステイネーション・マネジメント

## 3

観光政策研究部 主任研究員

守屋 邦彦

本稿では、MICE需要の特性や重要性について整理するとともに、アメリカにおけるMICE需要への対応組織の変遷と取り組み、およびそれを踏まえた日本での課題と今後の期待について述べることをしたい。

### 1 MICEとは

現在日本では、ある目的のために人々が集まる「集会」や「催し」を「MICE（マイス）」と総称している。これは、企業が開催する会議（[Corporate]Meeting）、企業が行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会などが行う会議（Convention）、展示会・見本市・イベント（Exhibition / Event）の頭文字をとったものと考えられている（注1）。

のMICEという総称は、現在、世界で通じる言葉ではあるものの、90年代初頭のシンガポール政府観光局（S T B : Singapore Tourism Board）が使い始めたとされている（注2）こともあり、アジアを中心に用いられている。欧米では、例えば、スペインに本部のある、世界最大の観光分野の国際機関である国連世界観光機関（UNWTO : The World Tourism Organization of the United Nations）の年次レポート（2016年）を見ると、MICEに関係する産業は「Meetings Industry」と総称されている。また、アメリカでは、例えば、MICE産業関連協会31団体がメンバーとなっている協議会は今年4月、CIC（Convention Industry Council）からEIC（Events Industry Council）

に組織名称を変更している。このように欧米では、「Meetings」や「Events」で総称されることが多い。

なお、MICE（あるいはMeetings、Events）は、集会や催しの種別での区分だけではなく、ビジネス目的か否か、また開催地が固定か否かという軸でも区分することができる（図1）。本稿は、特集2のレジャー目的の旅行需要の対比として論ずることから、ビジネス目的の誘致可能なもの、すなわち「ビジネスミーティング」を主対象として論ずることとする。

### 2 ビジネスミーティング需要の特性とその重要性

大勢の人がある特定の期間に来訪することが前提となるビジネスミーティ

ング需要の、地域側から見た際の特性は次の通りである。

- レジャーを目的とする旅行者は、週末や長期休暇期間の来訪が多くなるが、ビジネスミーティングは平日に開催されることが多いため、地域にとっては対応するタイミングが異なる。

- 主催者との調整によっては、開催日やプログラムの時間帯を多少変更することが可能なため、参加者が来訪するタイミングを地域側でコントロールすることも可能。

- 来訪する期間、来訪する人数がかなり早い時期に分かっているため、輸送量の調整や人員配置などの準備がしやすい。

図1 MICE (Meetings / Events) の区分

		開催地	
		移動	固定
目的	ビジネス	ミーティング インセンティブ コンベンション	展示会 ・ 見本市
	レジャー	イベント (スポーツ大会、 コンサートなど)	イベント (祭りなど)

資料：（公財）日本交通公社作成

●通常、何日間かにわたって開催されるため、レジャーを目的とする旅行者に比べ滞在日数が長く、またビジネスを目的とした旅行者であるため、レジャーを目的とした旅行者に比べ消費単価が高い。

こうした特性を持つため、地域側としては、宿泊などの受入容量に余裕がある時期に、レジャー目的の旅行者以上に経済効果の高い旅行者を受け入れられることとなる。このため、地域全体として稼働率を高めていく（地域に対する需要を平準化させていく）視点から、ビジネスミートイング需要を取り込むことの重要性の高さが認識されている。

### ③ビジネスミートイングの対応プロセス

また、ビジネスミートイングへの地域側の対応プロセスは大きくは次の通りである。

#### ①マーケティング・誘致活動

まずは、どのような主催者によるビジネスミートイングがあるのかをマーケティングし、その結果を受け、地域での開催可能性があるビジネスミートイング主催者への働き掛けである。

主催者がどのような内容のビジネスミートイングを開催したいのかを把握し、自地域がそれを実現することができる場所であることをアピールする。なお、この段階で、メインとなる会場や宿泊施設の空き状況などの確認・調整も必要である。

#### ②実施準備

誘致活動の結果、無事に自地域での開催が決まったら、次は具体的な開催計画の作成となる。この際には関連する各種施設・事業者（会議施設、宿泊施設、飲食施設、輸送機関、旅行会社など）や行政機関とのさまざまな調整が必要となる。

#### ③会議運営

そして各種準備を終え、会議本番を迎えることとなる。会議開催中は計画が円滑に進むよう各種確認・調整を行うことはもちろんだが、不測の事態が起きた時の対応も重要となる（注3）。

### ④コンベンションビューローの誕生

こうしたビジネスミートイングに対応する地域側の組織として誕生したのがコンベンションビューロー（C.B.: Convention Bureau）である。人類の

歴史が始まって以来、人々が集まり話し合いをする、いわゆる「集会」が存在したが、宗教拠点や流通拠点、行政拠点などを中心として都市が形成されると、都市は政治活動、宗教活動、事業活動などさまざまな活動に関わる団体が集まり、会員の共通の関心に関わる事項を話し合う場所にもなった。

アメリカではこうした各種の団体の活動が拡大するに従って、「集会」開催の必要性が強まり、集会を「誘致」するための委員会が各地に生まれた。

1896年、デトロイト市の事業家グループは、このような団体の通常の活動や会議、見本市などの「集会」開催が、デトロイトに相当な経済的利益をもたらすことに着目し、各種の団体の集会を誘致することを目的とした組織であるC.B.を設立した。

デトロイトでは、当初はホテル経営者が自らの施設やサービスに加えて、「デトロイト」を売り込んでいたが、「集会」開催の経済的利益が認識され始めると、「デトロイト」を売り込むための営業マンをフルタイムで雇用し活動を展開した。つまりC.B.は、デトロイト市の経済振興のために「地域」そのものを売ることを目的

として活動を展開したのであり、現在のDMO (Destination Marketing Organization) の始まりと言えるものと捉えられる。

デトロイトのC.B.の手法は瞬く間に広まり、その後、アメリカの他都市で次々とC.B.が誕生した。さらに、各C.B.が情報交換をするための組織として、1914年にはIACB (The Foundation of the International Association of Convention Bureaus) が設立された（注4）（注5）。

### ⑤ICCBからICVB、DMOへ

その後、C.B.が「誘致」する対象として、一般の観光旅行者 (Visitor) の重要性が高まってきたことから、組織名称にも「V」が加わり、コンベンション&ビジターズ・ビューロー (CVB) と呼ばれるようになっていった。それに対応する形で、IACBも1974年には名称がIACVB (International Association of Convention and Visitor Bureaus) と変更された。

さらに90年代終盤から2000年代初頭にかけて、観光地そのもののマーケティングやブランディングの重



要件が高まり、2005年には名称が D M A I (Destination Marketing Association International) へと変更された。D M A I は現在、アメリカの D M O を中心とする、D M O の世界的な業界団体となっている。

## 6 担う役割の変化とその背景

以上述べたように、地域への誘客を促進するための組織は、次のように変化してきたことが分かる。

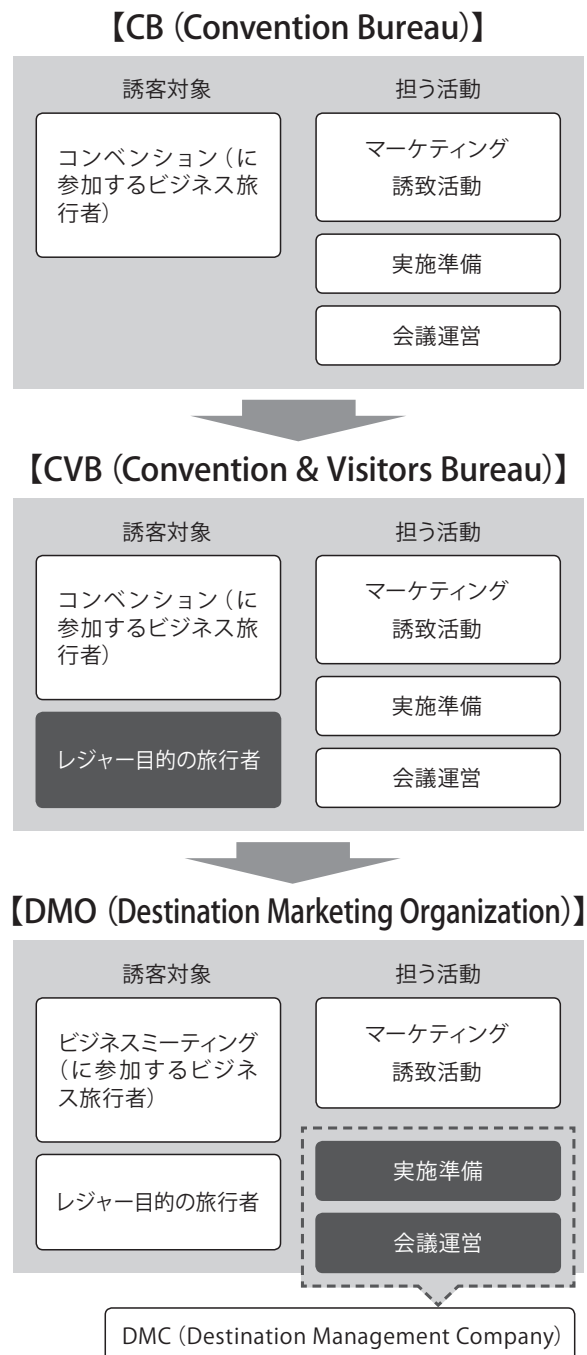
コンベンションの開催増加に伴い、これを誘致する組織が誕生 (C B 誕生)

←  
コンベンション (に集まるビジネス旅行者) にとどまらずレジャー旅行者を誘致対象に拡大 (C V B へ)

←  
ビジネス旅行者、レジャー旅行者を誘客するためのマーケティングやブランディングに役割を変化 (D M O へ)

この背景には、マーケットの変化とそれに伴って対応すべき範囲が変化したことがある。C B から C V B への変化は、旅行の一般大衆化に対応したも

図2 誘客組織の変化



資料：(公財) 日本交通公社作成

のであるが、C V B から D M O への変化はより複雑である。

まず、集会の形態が多様化し、誘致対象がコンベンションだけでなく、ビジネスミーティング全体に拡大していく。また、マーケット側であるビジネスミーティング主催者および参加者のニーズは、開催・参加回数を重ねることにより多様化、高度化していく。地域側はこうしたニーズに対応するため、単に会場施設と宿泊施設を準備するにとどまらず、ユニークな会場でのパーティやビジネスミーティング本番前後のアクティビティの実施など、地域全体の資

源を活用する必要性が高まっていく。

これは、先に述べたビジネスミーティングの対応プロセスの②実施準備や③会議運営を進めるに際して、地域の資源をより深く理解しながら、多くの調整業務を行う必要があること、また、C V B の対応すべき範囲が広がり業務が増加することを意味する。

このため、C V B はその業務範囲を、ビジネスミーティングの対応プロセスの①誘致活動、および観光旅行者も含めた誘客のためのマーケティングなどに重点を置く形で D M O へと変化し、

②実施準備、③会議運営については、

地域に根差してビジネスを行う、地域の各種資源に精通し、関連する各種施設・事業者 (会議施設、宿泊施設、飲食施設、輸送機関、旅行会社など) や行政機関とのネットワークを有する企業が担う形へと変化した。この、ビジネスミーティングを円滑に開催するためのマネジメントを担う企業が D M C (Destination Management Company) と呼ばれるものである (図2)。

## 7 DMOとDMCの活動

アメリカでの D M O、D M C の活



図3 DMCが提供するサービス

- ・会議期間中の特別イベントの企画
  - ・ゲスト向けツアー手配
  - ・特別な備品や車両手配
  - ・シャトルバス(利用者の統計整理を含む)手配
  - ・コンベンションセンター内での要員手配
  - ・チームビルディングなど、屋外での各種活動の企画
  - ・エンターテインメントの企画(音響や照明の専門スタッフ手配含む)
  - ・各種装飾の企画
  - ・事前および当日の申込受付のサービス
  - ・宿泊手配
- など

資料: ADMEIホームページより(公財)日本交通公社作成

動を見ると、例えば、世界でも有数のビジネスミーティング開催都市であるラスベガスでは、LVCCA (Las Vegas Convention and Visitors Authority)は自らの組織について「世界クラスの施設や資源、サービスを活用して経済活動の機会を創出し、全ての関係者の稼働と収益を最大化する、世界有数のDMOである」としている。ビジネスミーティングに関する具体的な活動としては、会議施設や宿泊施設各種アクティビティ(ショッピング、ゴルフ、カジノなど)の紹介、ビジネスミー

ティング開催計画の依頼受付、今後の開催予定の提示などがある。その一つとして地域のサービス提供事業者の紹介もあるが、その際は「Las Vegas DMCS」として多くのDMCが独立して紹介されている。これを見ると、DMOとDMCの担う活動が分けられていることが分かる(注6)。

またDMCについては、1995年に業界団体としてADME (Association of Destination Management Executives、2012年にADMEE「[はInternational]に改称)が発足している。アメリカでは約30年前、ビジネスミーティングの増加に伴い、主催者から交通事業者に対して、バスやバン、リムジンなど多様な種類の車両が手配できないか、さらには車両以外のサービスを提供できないか、というニーズが増加した。その後、経済不況になると主催者はミーティングプランナーを自社で雇用しなくなっていくが、主催者のニーズは増加、多様化し、これらに専門的に対応する事業者の必要性も高まり、DMCが発展していった。ADMEEによれば、「DMCが提供するサービスとして以下のものが挙げられるが、これらに限定さ

れず、ビジネスミーティングが成功するために必要なことには何でも対応する」とされている(図3)。

## 8 日本での今後の課題と期待

以上のことから、海外、特にアメリカにおいては、ビジネスミーティング需要に、DMOとDMCが役割を分担しながら対応していることが分かる。DMOは、地域全体として稼働率を高めていく(地域に対する需要を平準化させていく)視点からマーケティングや誘致活動を行い、DMCはビジネスミーティングを無事に開催するとともに主催者の満足度を高めるために、地域内の各種施設・事業者とさまざまな調整を行っている。こうした役割分担による対応は、MICE全体についてもおおむね同様と考えられる。

日本においても、CBがDMOの役割を果たしつつある状況となっているが、地域としてレジャー目的で繁忙期となるタイミングにMICEを誘致してしまふ、複数の大型MICE(特にビジネスミーティング・イベントと、コンサートなどのレジャー要素が強いイベント)の日程が重なっているなど

のケースも見られる。

今後、日本のDMOは、MICE誘致の効果の最大化(地域全体としての稼働率の向上)を目指し、いつ、どの程度の規模のMICEを誘致してくるかをより戦略的に取り組んでいくことが必要になると考えられる。また、DMCについては、日本では近年旅行会社が特に海外向けにDMCとして打ち出し、取り組むケースも多くなってきたが、まだそれほど存在感とはなっていないように感じる。地域にとつてのMICE需要の重要性の認識が今後より広がっていくとともに、MICE需要に対するデスティネーション・マネジメントの役割を、DMOとDMCが連携しながら共同で担っていくことを期待したい。(もりや くにひこ)

(注1) 参考: 観光庁ホームページ  
 (注2) 参考: 『マイス・ビジネス入門』(浅井新介 著、一般財団法人日本ホテル教育センター、2015年)  
 (注3) 参考: 『イベント&コンベンション概論(第3版)』(株式会社JTB総合研究所、2016年)  
 (注4) 参考: 佐藤哲哉(2002)、世界のコンベンション市場の動向、立教大学観光学部紀要、No.4、pp.19-32  
 (注5) 参考: 『Convention Tourism』(Kaye Sung Chon, Karin Weber 2014)  
 (注6) 参考: LVCCAホームページ、http://www.vegasmearbusiness.com/

# コミュニティと デステイネーション・マネジメント

観光政策研究部

主任研究員

岩崎 比奈子

# 4

今日の観光は、宿泊施設や観光施設、旅行会社、交通事業者、物産販売施設といった狭義の観光産業だけでなく、その地域の日常の暮らしが垣間見える路地や地元住民が利用する商店・商店街なども観光の対象となっている。また、地域の生活文化や芸能の振興、環境保全、教育の充実、農作業や雪下ろし

の手助け、災害からの復興支援など、社会的な課題を解決するための手段の一つとして期待されるなど、観光が多様な形態で行われ、従来以上に観光産業の裾野が広がってきている。

このような観光産業の形態の変化に伴い、従来、観光地と目されてこなかった地域のコミュニティが、身近に「観光産業」が誕生したことで、住民たちがわかにその担い手になるこ

とを求められる局面も出てきている。

本稿では、観光がコミュニティに与える影響について整理した上で、今後観光による地域振興を進めるにあたって、地域住民が観光に関わることの重要性と、デステイネーション・マネジメントとしてのコミュニティへの対応について述べてみたい。

## 1 観光がコミュニティに与える影響

観光が地域にもたらす効果としては、観光客が消費を通じて地元にお金を落とす経済効果の他に、観光客から自らの地域資源や提供した商品・サービスを評価される、挨拶や道案内など温かい交流が生まれ、それらが地元地域への愛着にもつながるといった社会

的效果がある。

その一方で、コミュニティにとって望ましくない観光の影響としては、住民にとつては本来、休息日である休日を中心に、程度の差こそあれ、生活道路の渋滞や夜遅くまで続く騒音、ごみの投げ捨て、不特定多数の人々が訪れることによる治安悪化への懸念などが指摘されている。

こうした観光がコミュニティに与える効果と悪影響に対して、温泉観光地やスキーリゾート、海浜リゾートといった、従来観光地として成立してきた地域の住民は、自身や知人などが観光産業に従事している場合が多いため、悪影響よりも観光による効果をより強く認識し、就労の場であると同時に生活の場として自らのコミュニティを捉え、観光に対する理解と寛容さを

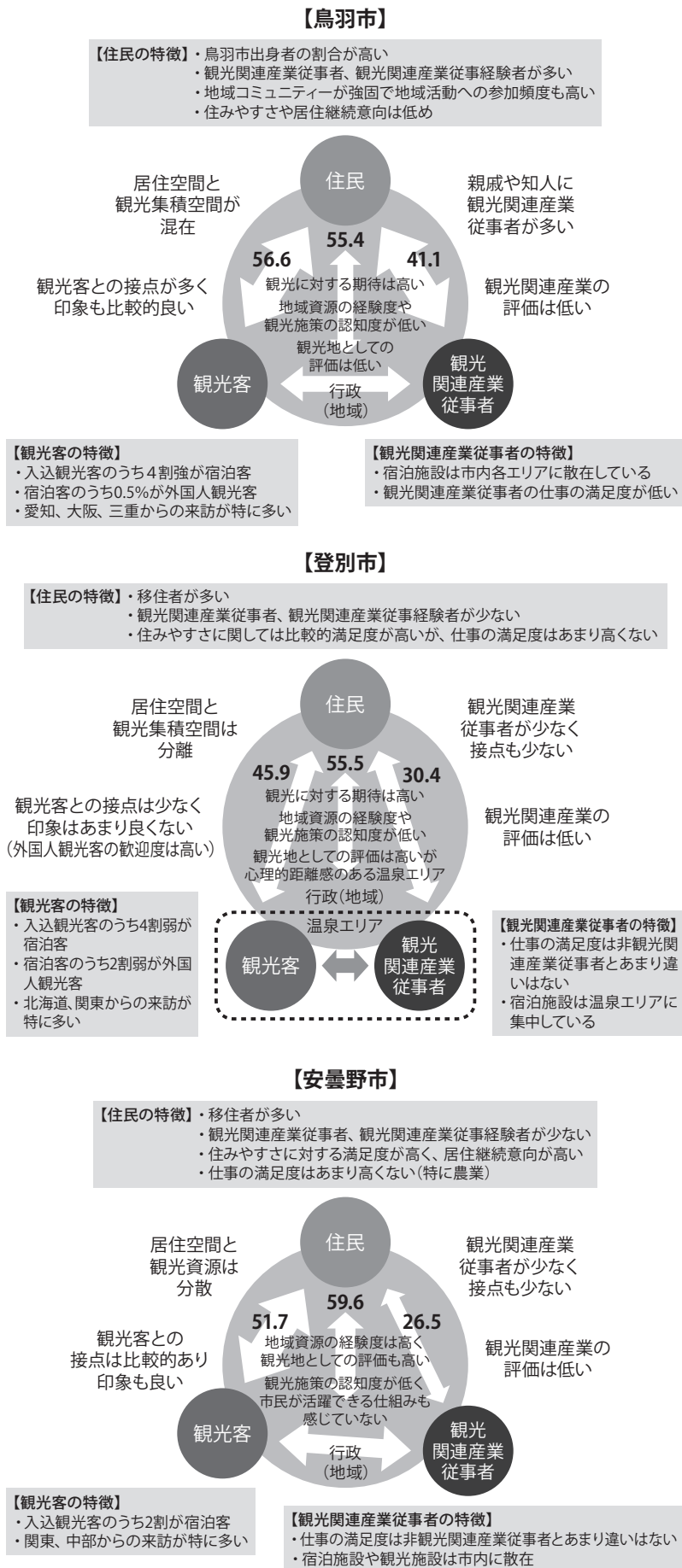


離れた駐車場から徒歩で訪れた観光客をねぎらう（富山県五箇山相倉）

有している。

当財団が実施した「観光に対する住民意識に関する研究」（2010～2012年度）によると、宿泊施設・観光施設などが集積するエリアと一般住民の居住エリアの位置関係（距離や混在度合い）や、住民やコミュニ

図1 住民と観光客、観光関連産業従事者、地域との関係性



出典：(公財)日本交通公社『住んでよし、訪れてよしの観光地づくり まずは住民意識の把握から!「観光に対する住民意識に関する研究」より』(2013年)

ティの特徴(移住者や観光関連産業従事者が占める割合など)、観光産業の構造(宿泊客の割合など)次第で、住民と、観光産業(観光客、観光関連産業従事者)および行政(地域)との関係性は多様になることが分かっている(図1)。

昨今、これまで観光とは無縁であった多くのコミュニティにおいて、まち歩

きや路地裏散歩への人気が高まるにつれて、または、身近な地域資源が世界遺産などに登録されるといった外的な要因による急激な環境変化によって、コミュニティでの普段の暮らしや生活道路、日常的に買い物に出掛ける商店などの生活空間までが観光の対象となり、観光客とのやりとりを通じて住民の暮らしや地元に対する意識が変

化し、商店の商いのあり方も変化を余儀なくされるケースが出てきている。

我が国の人口減少や訪日外国人旅行者の増加などによる旅行マーケットの変化や、さまざまな価値観の台頭による観光の形態の多様化は、今後一層、我が国の多くの地域とそのコミュニティに「観光地」になることを求める可能

性がある。その「観光地」とは、従来のような狭義の観光関連事業者だけが事業を展開するのではなく、コミュニティの住民が大切にしてきた価値観や生活文化を守りながら観光に関わることで、国内外からの観光客を魅了し、地域経済に寄与すると同時に、コミュニティの維持・活性化につながることが望ましい。



このように持続可能な観光振興のためには、コミュニティの協力を得ることが重要であり、観光について正しく理解してもらったためのコミュニケーションのあり方が重要となってくる。

## 2 観光への理解を促し、住民の協力を引き出すツールづくり〜海外の事例から

ハワイ州観光局（HTA: Hawaii Tourism Authority）は、中長期的な観点で戦略的なマーケティングを行い、「ハワイ州観光戦略計画（2005〜2015年）」を策定、この中で、これまでキーコンテンツとしてビーチの魅力を出してきたが、今後はハワイの先住民と伝統文化を尊重し、観光産業との共存・発展を目指す旨、方針を転換した。この計画は、観光関連事業者や行政に加えて、観光客を受け入れる市民の意見も取り入れて策定されている。

HTAは、ハワイへの観光客の増加のみならず、ハワイの自然資源や文化資源を保全し後世に残すこともミッションとしており、最終的に達成すべき目標は、市民の生活水準の向上に貢

献することとしている。そのため、宿泊客から徴収するホテル税（TAT）は、住民の生活・インフラ整備のためにも使われている。

このように市民も深く関与して策定された計画の達成状況を把握する4つの成果指標として、「旅行者消費額」「旅行者満足度」「税金収」、そして「住民意識」が掲げられている。住民意識については、2年に1回、観光による生活環境への効果・影響や観光客の増減が生活環境などに与える影響、観光政策への意見などについて調査を実施し、その結果をその後の各種取り組みに反映している。

なお、ハワイ州観光戦略計画の策定とほぼ同時期にホノルル市は「Walkable Livable Community Project」を立ち上げ、ハワイの文化や自然を活かした景観デザインのあり方（デザインコー

図2 観光に関する14の中核指標

Potential Positive Impacts	
Core indicator	Full statement for core indicator
1. More interesting things to do	Because of tourism, there are more interesting things to do in the region (e.g. attractions to visit, events to attend).
2. Improved facility maintenance	Tourism promotes the development and better maintenance of public facilities such as roads, parks, sporting facilities, and / or public transport.
3. Increased profile of region	Tourism showcases our region in a positive light. This helps to promote a better opinion of our region and encourages future tourism and/or business investment.
4. New Infrastructure	There are better shopping, dining, and /or recreational opportunities in the region because of tourism.
5. Improved economic benefits	Tourism is good for the economy because the money that visitors spend when they come to the region helps stimulate the economy, stimulates employment opportunities and is good for local business.
6. Increased local pride	Tourism makes local residents feel more proud of their town and makes them feel good about themselves and their community.
7. Improved justice	The distribution of the costs and benefits of tourism are distributed more evenly across the community.
Potential Negative Impacts	
Core indicator	Full statement for core indicator
8. Negative impact on local character	The character of the region has changed because of tourism.
9. Increased opportunity costs	Too much public money is spent on developing facilities for tourists that would be better spent on other public activities.
10. Rise in delinquent behaviour	Tourism is associated with some people behaving inappropriately, perhaps in a rowdy and delinquent way, or engaging in excessive drinking or drug use or other criminal behaviour.
11. Increased prices	Tourism leads to increases in the prices of some things such as some goods and services and/or property values and/or rental costs.
12. Lack of access for locals	Tourists deny local residents access to public facilities, that is, roads, parks, sporting facilities, public transport and/ or other facilities are less available to local residents because of overcrowding.
13. More disruption	Tourism disrupts the lives of local residents and creates inconvenience. Problems like traffic congestion, parking difficulties and excessive noise are worse when there are lots of tourists around.
14. Negative impact on environment	Tourism has a negative impact on the environment through excessive litter and/or pollution and/or damage to natural areas.

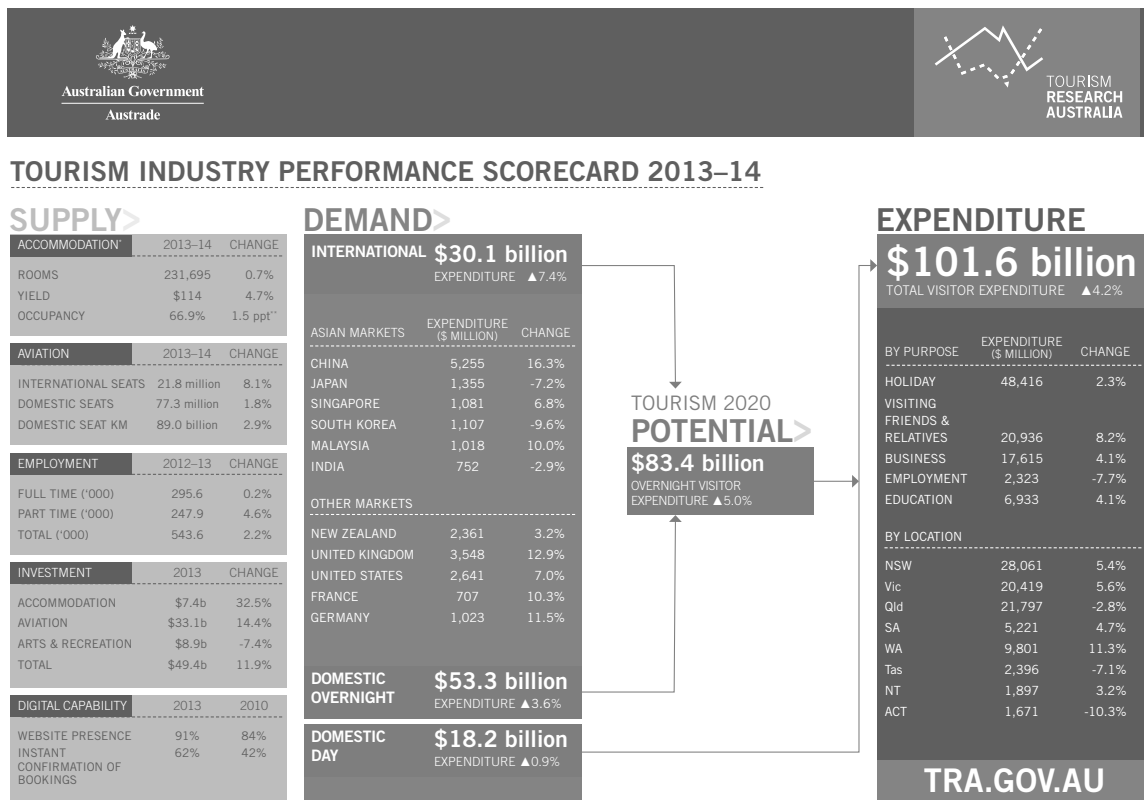
出典: Tourism Queensland 『Tourism Social Indicators』

ド）を、市民も対象にワークショップや公開会議などを実施して策定した。そして、それを受けて道路やビーチなどの公共空間の再整備を進めると同時に、民間事業者にもこのデザインコードを提示し、固定資産税の減免措置を

講じることで、ワイキキエリアにおいて新たなハワイの価値を提供すべく速やかな建物のリノベーションや新築を促した。観光に対する住民意識については、



図3 ツーリズム産業の年間の需給構造を表す図



\*Accommodation supply and demand estimates for 2013-14 have been derived by Tourism Research Australia (TRA) using data from Australian Bureau of Statistics' Survey of Tourist Accommodation, June quarter 2013 (ABS Cat. No. 8635.0), STR Global 2014 and JLL 2014. \*\*ppt = percentage point. Note: a) All percentage changes are as compared to the same period 12 months prior. b) From the March quarter 2014, the National Visitor Survey results are based on a new dual frame interviewing methodology, causing a break in series. Consequently, readers should use the domestic tourism comparisons with caution. For more information go to [tra.gov.au](http://tra.gov.au) c) Expenditure by travel purposes will not sum to total as 'Other and Not Stated' purposes have not been included. d) Expenditure by location will not add to the national total as a result of the assumptions applied in TRA's regional expenditure model. For more information go to [tra.gov.au](http://tra.gov.au) Sources: Tourism Research Australia, International Visitor Survey & National Visitor Survey, June Quarter 2014 & Tourism Investment Monitor 2014, Australian Bureau of Statistics, Tourism Satellite Account 2012-13, (ABS Cat No. 5249.0), Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics, International Airline Activity - time series (2014) & Australian Domestic Airline Activity - time series (2014), Australian Government, Tourism Operators' Digital Uptake Benchmark Survey 2013

出典：Australian Government 『STATE OF THE INDUSTRY 2014』

オーストラリアのクイーンズランド州政府観光局でも「Tourism Social Indicators」を設定して、定期的にその把握に努めている。この指標は、コミュニティ全体と住民個人の生活の質にとつての、観光のポジティブな影響とネガティブな影響について、それぞれ7つ、合計14を中核指標として定めている。クイーンズランド州の各地域は、これらの指標に基づいて調査を行い、その結果を州の平均と自地域の数値とを併記するなどの形で公表している(図2)。

また、指標を設定してコミュニティに対する観光の影響を定期的に調査すると同時に、その結果を、観光の専門家ではない一般住民にも分かりやすく伝えることにも力を注いでいる。これは大前提として、持続可能な観光とは、コミュニティからの求めに応じて推進されるのが最も大きな効果を生むとされ、観光についての住民の理解度を高めることが重要であると認識されているからである。そのために具体的に「この地域における観光の最終的な目標は何であるか、そのためにどのような施策に取り組んでいて、その結果がどうであったか」を、調査データを

分かりやすい図表などで盛り込みながら、広く一般に公開している。クイーンズランド州政府観光局の年次報告書では、データや情報を視覚的に表現するインフォグラフィックという手法を多用して、マーケットの動きや各指標の推移が直感的に分かりやすく表現されている(図3)。

以上の事例から、海外においては、住民に自地域の観光産業の状況や方向性について正しく容易に理解してもらうための取り組みが、さまざまな手法で行われていることが分かった。こうした手法は、我が国においても今後、積極的に取り入れることが望まれる。なぜならば、観光について正しく理解した上で、住民が観光客と関わることで、観光客は、住民を通じてより深くその地域を知ることができ、住民は、自らの地域に対する観光客の評価に触れることで、改めて地元地域の良さを認識したり、観光を振興することの意義を実感を持って理解できるようになる。

また、このように自地域に対する愛着や帰属意識が高まることで、コミュニティの維持とその結果としての地域産業の維持、農村風景といった地域景

観の保全にもつながり、それがまた観光地としての魅力を高めることにもつながるからである。

次節では、観光による地域振興を進める中で、住民を巻き込もうとする国内の取り組みを紹介する。

### 3 観光への住民の参画を促す 取り組み〜国内の事例から

長野県小布施町では、1980年（昭和55年）から始まった「花のまちづくり」の活動に、古くから町に伝わる「縁側文化」「お庭こめん」の気質が相まって、美しい庭づくりとそこを舞台にした交流のあり方が、今では「おぶせオーブンガーデン」として多くの観光客を引き付けている。

このようにコミュニティの生活空間で行われるまち歩きや、リノベーションした古民家での食事や宿泊体験など、一般住民が有する資産が旅行者の心を捉え、観光の対象になるにつれて、住民自身が観光を強く意識するようになる。

これに伴って、行政と観光関連事業者は、住民に対して観光を推進する意義や手法、住民に期待される役割などを

について、きちんとした説明を行う必要性が高まってきた。その説明が不足していると、観光による悪影響のみが強く意識されてしまい、観光による地域振興への取り組みに、コミュニティが持つ力を借りることが難しくなる。

これまでの観光への住民の関わり方としては、子どもたちを含めて住民から観光客への挨拶運動や、郷土史研究家や民俗芸能保存会などが着地型旅行商品のコンテンツの一つとして、まち歩きのガイドを務めたり芸能を披露するといった形が見られた。

また、住民参加のまちづくりを標榜する自治体においては、観光振興計画を策定する際に住民を対象とした意識調査の実施や、住民から委員を公募して検討部会を立ち上げ、ワークショップなどを通してその意向を吸い上げるなど計画策定のプロセスに参加することで、観光の意義や策定した計画自体への理解を深めてもらう取り組みを実施してきた。

最近では、2014年（平成26年）に制定された「まち・ひと・しごと創生法」を受けて、各都道府県・市町村において独自の「地方版総合戦略」の

策定が求められた際に、多くの自治体で住民が検討部会のメンバーとして戦略策定の議論に参加した。

より直接的に、観光産業側から住民に対して観光の意義を伝えようとした取り組みとしては、群馬県伊香保温泉の事例がユニークである（2003〜2004年）。伊香保温泉は、365段の石段の両側に旅館や土産物店が集積する温泉街が急斜面に展開しており、そこから斜面を下った田園エリアで暮らす、多くは観光産業に従事していない住民や農家などとは、観光に対する意識にやや差異があった。具体的には、容易に行き来しにくい急斜面の上と下という地形的なハンデがあるため、観光客が伊香保温泉で温泉

や紅葉、買い物などを楽しむ姿を住民が目にする機会が少なく、観光産業によつて地域経済が活性化することに実感が持てない一方で、観光客によるごみの投げ捨てや、旅館の送迎バスが子どもたちの通学路を猛スピードで走り



普段着で行き来する場が観光の対象に（鳥取県倉吉市）

や紅葉、買い物などを楽しむ姿を住民が目にする機会が少なく、観光産業によつて地域経済が活性化することに実感が持てない一方で、観光客によるごみの投げ捨てや、旅館の送迎バスが子どもたちの通学路を猛スピードで走り



『伊香保豆手帖』

抜けていくことなど、観光産業に対してややネガティブな感情を持つ住民もいた。

こうした状況に対して、伊香保温泉観光協会（当時）と伊香保温泉旅館協同組合は、旅館や商店の経営者を中心に勉強会を開催する中で、伊香保町（当時）における観光産業の重要性を住民に理解してもらい、協力を得ることの重要性を強く認識し、『伊香保豆手帖』という冊子を制作した。

これは、旅館の仲居さんが着物の帯に挟んで持ち運びできるハンディな冊

子で、伊香保の歴史や文化、特産品といった観光資源の説明に加えて、固定資産税や入湯税の大きさを伊香保町

財政における観光産業の位置づけを示し、産業としての観光の重要性を解説するページも設けている。さらには、伊香保中学校で「伊香保町再発見」をテーマに行われた総合学習の成果も紹介されている。この冊子は、当時の伊香保町内の全戸に配布され、これによって特に子どもを含めた住民自身が、伊香保の良さや観光産業の意義を認識するきっかけとなった。

案に活かすという有機的なシステムとはなっていないのが現状である。

#### 4 今後の取り組みの方向性

観光対象となり得るものが一層多様になり、地域振興の一つの手段として観光が注目されるに伴って、今後も地域の状況次第では「観光地」になることを求められるであろう。そうした地域において、住民の力も借りながら持続可能な観光振興を推進するにあたり、まずは住民に自地域の観光の現状や取り組み方針について、例えばインフォグラフィック（情報やデータを視覚的に表現したものなど）の手法も積極的に取り入れながら、理解を深めてもらうことが重要である。人は、自分がよく理解できていないことには容易に同意できないものであり、納得することで行動に移すことができる。そのため、観光関連事業者同士のやりとりとはまた違った、観光地の住民を巻き込む、独特の密接なコミュニケーションも重要となってくる。

も踏まえて、海外の取り組みを参考にしつつも、各地域の現状に即した形で住民を巻き込んでいく、そのための手法の検討が、今後進むことが期待される。最終的に、この取り組みをコミュニケーション全体の動きとしていくためには、これまででは対外的なコミュニケーションを重視してきた行政と観光協会などの業界団体が、デスティネーション・マネジメントとして、住民とのコミュニケーションを深めることが一層重要となるだろう。

（いわざき ひなこ）

#### 参考資料

- ・(公財)日本交通公社『住んでよし、訪れてよしの観光地づくり まずは住民意識の把握から!「観光に対する住民意識に関する研究」より』(2013年)
- ・ハワイ州観光局「ハワイ州観光戦略計画2005~2015年」
- ・堀 健一『先進事例にみる戦略・戦術、マネジメント~ハワイ州における観光振興PDCAの取組み~』(「自治体チャンネル+」、平成20年9・10月合併号)
- ・経済産業省「地域ストーリー作り研究会 参考資料」(平成27年)
- ・Tourism Queensland「Tourism Social Indicators」
- ・Australian Government『STATE OF THE INDUSTRY 2014』
- ・小布施町ホームページ「オープンガーデン」
- ・(公財)日本交通公社「伊香保温泉品質向上大作戦~サービス品質向上アクションプラン策定調査~」(2003~2004年)

以上のような事例がある一方で、観光への住民参加の効果が認識されながら、我が国では観光業界（業界団体や行政の観光関連部署など）から住民に対して、地域の観光ビジョンやそれを実現するための具体的な施策の詳細を伝え、参画を促そうとする姿勢は、依然として弱い。行政が、観光振興計画を策定するタイミングで、住民を対象にアンケート調査を実施し、観光振興に対する意識や意向を把握することはあるが、海外の事例のように、計画策定後、実施された施策に対する住民の評価を定期的に把握して、次の施策立

定後、実施された施策に対する住民の評価を定期的に把握して、次の施策立



business owners at the formation of the district, within particular legal guidelines. Certain types of stays can be exempt from the assessment if they are not procured as a result of district activities. The funds produced from the TID allows these business owners to organize their efforts and provide services that increase room night sales.

There are many benefits to TIDs that a destination should consider. As previously stated, funds must be spent on services and improvements that provide a benefit only to those lodging businesses that pay. TIDs are customized to fit the needs of payors in each destination. They allow for a wide range of services including marketing, sales, promotions, website and Internet presence, and group sales. Sometimes, they even include capital improvements or other projects designed to make the destination more appealing to potential visitors. TIDs are designed, created and governed by those who will pay the assessment; and they provide a stable, long-term funding source for tourism promotion.

A new non-profit corporation can be formed to manage district funds, or an existing corporation (such as a Convention & Visitors Bureau) can fill this role. The businesses forming the TID decide how the corporation will be structured and who will manage it.

The term of a tourism improvement district varies. It can be an annual levy, a 5-10 year term, or even longer in some places.

## TID Results

In 2014, Visit Wichita created the first tourism improvement district in Kansas. After learning about the concept at a conference, President and CEO Susie Santo knew a TID would enable her team to do more, reach further, and have a greater impact. “We wanted a game changer, we wanted to market our destination like it had never been marketed before,” she says, plus “I wanted secure funding. That’s what a TID allows you to do.” With a 2.75% assessment, the TID raises \$2.6 million per year, supplementing Visit Wichita’s existing \$2.8 million budget. With new summer, winter and group campaigns, Wichita is seeing tremendous results. Susie’s best piece of advice for those considering a TID – “run, don’t walk. There’s really no downside.”

In Newport Beach, California, a TID raises funds for a very specific purpose – direct sales. Newport Beach is unique in that 100% of the \$9 million raised goes directly to sales efforts. The concept is so popular that when its initial 5-year term ended, it took a whopping one day for hotels to agree to renew, extend the term, and double the amount they paid into the TID. “The TID in effect more than doubled our budget, because it allowed us to get more involved with a lot of the hotels direct sales activities,” reports Gary Sherwin, President and CEO of Newport Beach and Company. NBC went from booking 16,000 room nights a year to nearly 87,000 – something they never considered possible before the TID. “Because of the success we had with the TID, the City also came back to us and contracted with us for more things to do,” Gary notes, “the results have been transformative.”

## Looking to the Future

The future of TIDs is bright. On the global scale, it is a relatively new concept that will without a doubt be adopted by more and more destinations. However, the traditional TID model does not fit every destination. So, some destinations have begun to form TIDs based around attractions, such as a ski resort or event center. Destinations with a high number of restaurants, breweries, or wineries can form a similar district that might not be called a TID but still falls under the tourism umbrella. In the future we will see more specialization when it comes to district formation, but today, the TID is the cornerstone of stable destination funding.



# 米国における デスティネーション・マネジメント制度

多くの先進的DMOが立地する米国では、TID (Tourism Improvement District／観光産業改善地区) というデスティネーション・マネジメントの制度が存在している。20年にわたり100カ所以上の地域でこれらの制度と合意形成のためのコンサルティングを行ってきたCIVITAS社の社長兼CEO、ジョン・ランベス氏による米国での取り組みについての概説。

## TOURISM IMPROVEMENT DISTRICTS

### What is a TID?

A tourism improvement district (TID) is a stable source of funding for marketing efforts designed to increase occupancy and room rates for lodging businesses. Funds raised through a small assessment on lodging stays are used to provide services desired by and directly benefitting the businesses in the district.

TIDs can have many functions, all of which are aimed at increasing tourism. A TID's operations are determined by the businesses funding the TID. TID activities can include print and internet advertising, visitor center operations, sales lead generation and many other marketing efforts.

As the economy is ever fluctuating, marketing efforts are an increasingly important aspect of maintaining a popular destination. TIDs provide the stable funding to combat economic fluctuation and provide the marketing funds to keep a destination thriving. Since TID funds are not controlled by a government entity, they cannot be subjected to the budget cuts municipalities have been forced to make.

### History of the TID

TIDs are an evolution of the traditional Business Improvement District. The first TID was formed in West Hollywood, California in 1989. Since then, over 100 California destinations have followed suit. In recent years, other states have begun adopting the California model – Montana, South Dakota, Washington, Colorado, Texas and Louisiana have adopted TID laws. Several other states are in the process of adopting their own legislation. The cities of Wichita, Kansas and Newark, New Jersey used an existing business improvement district law to form a TID. And, some cities, like Portland, Oregon and Memphis, Tennessee have utilized their home rule powers to create TIDs without a state law.

Outside of the United States, the TID phenomenon is gaining traction. The United Kingdom has successfully implemented the TID mechanism into a few of their destinations. To date, 164 TIDs across the globe have been formed. With more and more international interest, it is only a matter of time before TIDs are popular on a worldwide scale.

Globally, TIDs collectively raise over \$322 million for local destination marketing. With competitors raising their budgets and increasing rivalry for visitor monies, it is important that tourism businesses invest in stable, tourism-specific marketing programs.

### Elements of a TID

TIDs utilize the efficiencies of private sector operation in the market-based promotion of tourism districts. TIDs are funded through an assessment on certain lodging stays. Lodging business owners within the TID pay an assessment. The amount of the assessment is determined by

# TOURISM IMPROVEMENT DISTRICTS

(観光産業改善地区)

## TIDとは

TID (Tourism Improvement District / 観光産業改善地区) は、その地区の宿泊事業発展のための取り組みに使う、安定的な財源を得る仕組みである。宿泊料金に一定の料金を上乗せされることで得られるその資金は、当該地区の事業環境改善に限定して使われる。

各地のTIDはさまざまな機能を持つているが、どのTIDも観光産業の活性化を目的としている。TIDの運営は、TID分担金を負担している

事業者が決めた方法で行う。その活動には印刷物やネットによる広告、ビジターセンターの運営、誘致活動など、多くのマーケティング活動も含まれる。

景気は絶えず変動し続けるため、マーケティング活動は観光地の人気を保つ上でますます重要な取り組みとなっている。TIDは景気変動に左右されない安定した財源を提供し、観光地の繁栄を保つためのマーケティング資金も提供する。TID資金は政府機関によって管理されていないため、地方自治体のように予算削減などを受けることもない。

## TIDの歴史

TIDはBID (Business Improvement District / 事業改善地区) から発展したものである。初めてのTIDは1989年にカリフォルニア州のウエスト・ハリウッドで形成され、それ以後カリフォルニアでは100以

上の地域でTIDが導入されている。近年では、このカリフォルニアモデルが他の州でも導入され、モンタナ、サウスダコタ、ワシントン、コロラド、テキサス、ルイジアナなどの州ではTID法が採択されている。他のいくつかの州では独自の法律を制定している段階にある。ウィチタ、カンザス、ニューアーク、ニュージャージーの都市では現行のBID法をTID形成のために用いている。さらに、ポートルランド、オレゴン、メンフィス、テネシーなどの都市では州法を用いずに地方自治権の範囲でTIDを形成している。

アメリカ合衆国以外の国々でもTIDは注目を集めている。イギリスでは一部の観光地にTID制度が非常にうまく導入されている。現在までにTIDは世界中に164地区にわたり形成されてきた。国際的な関心が高まっているため、TIDが国際的規模で広まるのも時間の問題だろう。

世界的に見ると、TIDはデスティネーション・マーケティングのために

合計3億2200万ドル以上の資金調達をしてきた。ライバルたちが予算を上げ、競争が高まる中、マーケティングプログラムへの投資は、ますます重要になってきている。

## TIDの構成要素

TIDはその観光地の民間部門によつて運営されている。TIDは宿泊料金に付加する形で資金を集める。その資金をもとに宿泊施設のオーナーは分担金を負担する。その額は法律の範囲内で事業者間の取り決めに基づき定められている。地区の活動の恩恵を受けない宿泊事業者は分担金を免除される。このようにTIDによつて集められた資金は、事業者による売上改善のためのさまざまな施策を可能にする。

TIDは多くの利益を観光地にもたらす。前述のように、資金は負担金を支払う宿泊施設の事業者が利益を受けるサービスや改善に向けられる。また、TIDは観光地ごとに、その要求を満

たすようにカスタマイズされている。つまり広い範囲のマーケティング、セールス、プロモーション、ウェブサイトやインターネットを利用しての宣伝、グループセールスなどを含むサービスが可能とする。さらに、設備改良や観光地を潜在観光客に、より魅力的に見せるためのプロジェクトなどを含む場合もある。TIDは分担金を負担する者によって設計、作成、管理され、観光推進に向けて安定した持続可能な財源を提供しているのである。

新しい非営利活動法人が地区財政管理のために形成されるか、もしくは既存法人（観光コンベンションビューローなど）がその役割を果たすことも可能である。TIDを形成する事業主体は、法人がどのように組織され、また誰が管理するかを定めることができる。

TIDの期間はさまざまだ。1年間や5〜10年の場合もあれば、さらに長期の場合もある。

## TIDの効果

2014年にVisit Wichitaがカンザスで最初の観光産業改善地区を作っ

た。ある会議でこのコンセプトについて知った社長兼CEOのスージー・サントは、自身のチームがより多くの活動をし、より上を目指し、さらにより大きなインパクトを持つことがTIDによって可能になると考えた。彼女は、「私たちは観光地を今までにないような形でマーケティングし、そのためにも『ゲームチェンジャー』を求めています」と述べている。さらに続けてこう話している。「安定した財源が欲しかったのです。TIDはこれを可能にします」。分担金として宿泊料に2・75%を付加することでTIDは260万ドルの資金を調達し、Visit Wichitaの既存予算である280万ドルを補完した。また、新しい夏、冬、グループキャンペーンにより、ウィチタは素晴らしい結果を得ている。スージーのTIDに関するベストなアドバ

イスは、「とにかく実行あるのみ！ デメリットなんてないから」である。

カリフォルニア州のニューポート・ビーチにおいて、TIDはダイレクトセールのための資金調達を行っている。ニューポート・ビーチはTIDで得た資金900万ドルを100%セールの取り組みに充てている点で

ユニークである。このコンセプトは人気があまり、最初の5年の契約期間が終了した時、すぐにホテル側は契約を更新し、契約期間を延ばし、さらに2倍の金額をTIDに投資することに同意した。「TIDが他のホテルの直販の取り組みにさらに関わることを可能にしたため、私たちの予算は2倍に増えました」とニューポート・ビーチ&カンパニー（NBC）の社長兼CEOであるグリー・シャウウィンはコメントしている。NBCは一年の予約が16000件から87000件というTIDなしでは考えられなかった増加を経験した。グリーはさらに、「TIDから得た結果により、地方自治体ともさらなる取り組みにおいての契約を結びました。変革的な成果と言えます」と述べている。

## 将来への展望

TIDの将来は有望だ。国際的には比較的新しいコンセプトだが、間違いなく多くの観光地に導入されていくだろう。しかし、伝統的なTIDモデルが全ての観光地に適用できるわけではない。スキーリゾートやイベントセンター

などの施設にTIDを導入している地域もある。レストランやビール・ワインの醸造所が多い観光地ではTIDという名称ではなくても、同じような地区制度を形成することが可能である。将来、より高度な仕組みに発展するかもしれないが、現在は、このTIDが安定した観光資金の基礎となっている。

John Lambeth (ジョン・ランベス) CIVITAS社 社長兼CEO

弁護士。BID制度の形成・運営のスペシャリスト。1994年に制定された不動産・事業改善地区法の第一人者であり、カリフォルニアでの最初の不動産改善地区形成に関するアドバイスを行った経験を持つ。さらに、TIDや、不動産とBIDについて多くの講演活動を行っている。ランベスは地区形成に関して、その普及活動・計画策定などを含む調整全般に携わっている。以前はカリフォルニア最高裁判所裁判長、マルコム・M・ルーカスのもとで書記として働いた経験も持つ。

(CIVITAS社ホームページ <http://www.civitasadvisors.com/>より)

# 我が国におけるエリアマネジメント制度の 進展と今後の課題

# 6

法政大学 現代福祉学部・人間社会研究科 教授

保井 美樹

米国などのエリアマネジメント制度を取り込み、国内の一部都市において展開が始まっているエリアマネジメント制度の現状と課題について、保井美樹教授に概説いただく。

## はじめに

国際観光客到着数が12億3500万人に達し（2016年、UNWTOの世界観光指標）、今後も堅調な伸びが期待される中、従前は金融・経済の中心地であった大都市も、観光を重点産業として捉えるようになっていく。多くの都市で、観光客に求められる都市の検討や実験が進んでいる。筆者が先月訪れたニューヨークでは、多くの地区で後述するBIDという民間の地区マネジメント組織が、来街者数の維持

向上を目的の一つに、様々な取り組みを進めていた。その取り組みとして目立っていたのが、魅力的なパブリックスペースの演出である。タイムズスクエア地区では、行政とともに来街者を困らせる路上行為の取り締まりを強化するだけでなく、広場の心地よさを高めるために、ストリートファニチャーの色、形、設置場所等を検討し、来街者を飽きさせないよう、ハード、ソフトのあらゆる手段を使って、常に変化する空間を設けていた。

近年の都市観光の特徴は、その街における生活を体験するものが多い。追体験の手がかりとして映画やドラマなどが使われたり、その都市に住む人のオススメの場所や店が特集された雑誌などが使われたりする。このことを考えると、都市における観光開発は、

追体験されるような生活スタイルが確立される必要があり、そのためには住民が豊かな暮らしを送り、その姿が可視化されなければならない。

日本でも、人口減少によって総需要が減少しており、地方都市を中心に、モノやサービスの国内市場は厳しい状況にある。こうした中で産業としての観光に期待がかかるのは当然であるが、他方、タイムズスクエアのようなきめ細かな地区マネジメントの仕組みは発展途上である。また、都市住民の豊かな暮らしやその可視化も進んでいるとは言いにくい。近年の都市観光の流れを考えれば、豊かな都市生活の体験が演出される空間の設えとそれを楽しむ住民の姿があること、そして、具体的消費につながる環境整備を進めなければならぬが、そのためには、地域の

利害関係者が一枚岩になって地域に投資し、必要な事業が行われる仕組みが必須である。

近年、特に公共空間の利活用に関する規制緩和を背景に、エリアマネジメントと呼ばれる地域管理の取り組みが進展中で、地権者、事業主、住民等の連携による地域団体が公園、広場、道路、河川敷、公開空地などの空間を活用して、様々な活動を展開し始めている。こうした公共空間の活用は、都市が目指すライフスタイルや魅力を可視化し、住民や来街者に情緒的な価値を提供する絶好の場所であるが、その担い手やスキームが未発達であった。

本稿では、こうしたエリアマネジメントの展開について紹介し、提示するとともに、特に観光との関係において、米国等と比較した際の課題と可能性を



検討してみたい。

# 1 エリアマネジメントの展開

## ① エリアマネジメントとは

日本では、『エリアマネジメント』（小林重敬編著）が出版された2005年前後から、その題名通り、各地で「エリアマネジメント」の取り組みが進んでいる。その定義としては、2008年に国土交通省から発行された『エリアマネジメント推進マニュアル』に記された「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」という考え方が広く共有されており、地域の利害関係者らの内発的な意思によって生まれ実施されている点と、建物等を「つくる」だけでなく、周辺地域と一体的に「育てる」ことを重視していることが特徴とされる。さらに、従前のまちづくりの取り組みと比較しても、特に、行政と地域の連携によって継続的に街の課題解決や魅力化を進めていくPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）として捉えられている点が新しく、近年で

は、再開発や区画整理事業に連動し、公共空間や施設の管理も連動させたエリアマネジメントが新たに検討されることも多い。

開発や都市施設等の整備に連動してエリアマネジメントが検討される場合、施設や開発の計画段階から終了後の管理・運営について周辺地域との連携も含めて検討し、そのための組織や財源の仕組みがインストールされる。従前は、開発や施設整備とその後の運営は切り離されて検討することが一般的で、開発が及ぼす周辺への波及効果の低さや施設の不十分な利活用が指摘されたが、それを改善することが期待される。

## ② エリアマネジメントの経緯

日本に「都市をマネジメントする」考え方が生まれたのは、1980年代だと考えられており、その最初の取り組みと考えられているのが、大手町・丸の内・有楽町地区における地権者間の合意形成、地権者らに加え、東京都、千代田区、鉄道事業者の4者による懇談会の設置とガイドラインの制定、及び、それらに基づく事業実施の仕組みとしてのエリアマネジメント団体の設



大手町・丸の内・有楽町地区のエリアマネジメントの一環として進められる丸の内仲通りのアーバン・テラス

立である。

この取り組みをモデルとして、各地でエリアマネジメント団体の導入が進んできた。東京、大阪、名古屋、札幌、福岡等の大都市においては、都市施設の新設・更新や連鎖的な再開発事業と合わせて、その後の継続的なまちづくりの仕組みとしてエリアマネジメントが導入され、地権者、事業者、行政の協議の場と公共空間の活用等の事業が行われている。

2016年には、その水平的な情報交換や政策提案の仕組みとして全国エリアマネジメントネットワークという全国団体が生まれた。同ネットワー

クには大都市を中心に、既に中長期間に渡ってエリアマネジメントの活動を行っている33団体のほか、エリアマネジメント活動を行っている不動産、鉄道、メーカーなどの企業、政策を司る国や自治体の関連部局、研究者等の専門家が加入し、約110の参加者によって構成されている。

## 2 エリアマネジメント支援制度

こうして各地にエリアマネジメントの取り組みが進む背景には、国や自治体で様々な支援制度が整えられてきたことも大きい。エリアマネジメントの取り組みを後押しする制度には大きく

表1 主なマネジメント支援制度

都市再生推進法人
景観整備機構
中心市街地整備推進機構
歴史的風致維持向上支援法人
BID条例(大阪市)

表2 公共空間利活用制度

時期	制度	内容
平成11年	PFI法	公共施設整備・運営に民間資金やノウハウを活用することが可能に。
平成14年	都市再生特別措置法	民間都市再生提案、民間主導のまちづくり事業等がより円滑に。
平成15年	指定管理者制度	公の施設の管理を民間団体が行うことが可能に。
平成17年	河川敷地占用許可準則の特例	水辺空間の占用主体や占用施設を拡大し、食事施設等の設置が円滑に。
平成23年	道路占用許可の特例（都市再生特別措置法改正）	道路空間に広告、食事施設、駐輪施設等の設置を円滑にするもの。
平成25年	河川協力団体制度	自発的に河川環境の保全等を行う民間団体を支援。
平成27年	道路占用事業、都市公園法の特例等（国家戦略特別区域法改正）	道路活用を円滑に、都市公園に保育所ほかの設置を可能に。
平成28年	低未利用土地利用促進協定（都市再生特別措置法改正）	空き家・空き地等の所有者と協定を結び、エリアマネジメント団体等が管理を行うことを可能に。
	都市公園の占用の特例（同上）	観光案内所、駐輪施設等をエリアマネジメント団体等が設置することを可能に。
	道路協力団体制度（道路法改正）	道路に関わる課題解決等を行う団体を認定し、収益活動も可能にするもの。
平成29年	Park-PFI制度（都市公園法改正）	公園内に設置できる民間収益施設を拡大し、民間主導の公園管理を促す。

2種類あり、一つは、地域で内発的に生まれるまちづくり活動を行う法人やその財源調達に関わる仕組みを整えるマネジメント支援制度（表1）、もう一つは、エリアマネジメント活動の拠点を提供し、収益事業を含め多様な活動が展開されるように、公共空間の利活用を可能にする公共空間利活用制度（表2）である。これらの表を見れば一目瞭然であるが、日本のエリアマネジメントを後押ししているのは、もっぱら公共空間に関わる様々な官民連携、規制緩和の制度である。表2に示すもの以外にも、自治体レベルで制定されたエリアマネジメント広告（屋外広告物条例の特例による）の制度などもあり、これらによって公共空間で収益をあげて、それをまちづくり活動に還元させるといふ日本版のエリアマネジメントの事業モデルが確立しつつある。

### 3 アメリカにおける B I D

本特集でも別途論文が掲載されているが、当初から日本のエリアマネジメントのモデルの一つは、米国をはじめ諸外国に導入された B I D (Business

Improvement District) である。B I Dとは、特定のエリア内の資産所有者や事業者に強制的な負担を求め、それを主財源として、民間のエリアマネジメント団体が地域に必要な事業を展開することを可能にする制度で、北米を皮切りに欧州の多くの国で法制化されている。通常、地域主導で負担者の十分な合意を確認して設立されることとなっており、設立までに数年の協議期間を設けていること、設立後も5年程度の一定期間で更新の意思を確認しながら継続されることが特徴である。北米で最初の B I Dが導入されたのはカナダのトロント市で、I D A (国際ダウンタウン協会) によれば、B I D及びその類似団体を合わせたエリアマネジメント団体は、既に3000を超えると言われ、冒頭で触れたニューヨーク市には、2017年5月現在、73箇所 B I Dがある。

この B I D制度は、地域の意思と負担で、行政が公平・平等に全区域に提供する公共サービスの上乗せ事業を実施できるようにした。筆者は、東海岸の都市を中心に B I Dを1990年代から継続的に調査しており、その導入による変化を2段階に整理している。

第一段階は、治安維持や美化を中心に、自治体内でエリアによって異なる公共サービスが生まれるとともに、BIDを介して行政と民間が公共サービスの提供について連携するようになったことだ。複数のBIDのオフィスに交番が設置され、警察官、BID警備員、その他の地区内の民間警備員がともに情報交換をしながら治安維持を進めるようになったり、公道上の街灯や案内板のグレードアップや維持管理をBIDが行ったりすることは、かなり一般化した。

そして第二段階は、公共空間の管理を巡る官民連携が進み、公園や広場等の多くの公共空間がBIDによる地域管理に移行したことだ。そのなかには広く知られるニューヨーク中心部のブライアント・パークのように、BIDが運営権を獲得して負担金と事業収益で管理・活用している公園もあれば、ユニオンスクエア・パークのように維持管理は行政としつつも、利活用においてBIDが広く活躍しているようなケースもある。広場に関しては、市交通局や高速道路、橋脚等の整備・管理を行う港湾庁などと連携して、道路をはじめとする都市施設の一部を広場に

変え、その運営をBIDに委ねていることが多い。いずれも、BIDが都市の低未利用資源を見つけ出し、資産所有者からの負担金をベースに事業収益も生み出して、新しいエリアの集客ポイントに成長させている。

#### 4 都市観光における エリアマネジメントの役割

冒頭で述べたように、観光客が都市の暮らしを体験できるようにするには、街全体で観光客を受け入れるためには整えられる必要がある、そのためにはエリアごとの協働のプラットフォームが欠かせない。本稿で述べたように、日本においてもエリアマネジメントの必要性が認識され、それを推し進めるための政策メニューが揃いつつあるものの、多くが公共施設・空間の利活用促進のための規制緩和であり、まだ組織や財源調達に正面から迫る制度は完成していない。BIDをモデルとしつつも、特定のエリアのみで税や負担金のような強制徴収を行うことには慎重な意見が多く、今日までこれに取り組んだのは大阪版BID条例を2016年に施行させた大阪市のみ

である。

他方、米国では、上述したようにエリアマネジメント組織としてのBID制度がある程度適用されてから、次の段階として、公共空間に関わる市々BID間の連携や利活用のための規制緩和が進んできた。つまり、日本と順番が反対であり、日本では組織や財源が十分に確保されないまま、公共空間活用のためのツールが揃ってきているのが現状である。その結果、日本のエリアマネジメントは、関係者の合意が整いやすい街開きや大規模な更新の際などに導入しにくい状況が見られ、かつ、事務局は出向者やボランティアで成り立っているケースが多い。

今後の課題は、エリアマネジメントの組織や財源が確立されることであり、そのためにはエリアマネジメントの構成員及びその負担や責任の明確化、エリアマネジメントを支える協議・意思決定の仕組みと事業実施のための執行組織のあり方を検討し、制度化に

（やすい みき）



保井美樹（やすい みき）

早稲田大学政治経済学部政治学科卒業、損害保険会社勤務を経て、1997年ニューヨーク大学大学院公共政策大学院都市計画専攻修士課程修了。1999年ニューヨーク行政研究所客員研究員。2000年世界銀行コンサルタント。2001年東京大学先端科学技術研究センター特任助手。2003年東京大学より博士（工学）授与。2004年法政大学現代福祉学部専任講師。2005年同大学院人間社会研究科准教授。2010年英ロンドン大学大学院地理環境研究科客員研究員。2012年から法政大学現代福祉学部・人間社会研究科教授。主な近著に『学びあいの場が育てる地域創生—産学官民の協働実践』（水曜社、2017）、『新コモンズ論—幸せなコミュニティをつくる八つの実践』（中央大学出版部、2016）、『最新エリアマネジメント—街を運営する民間組織と活動財源』（学芸出版社、2015）など。いずれも共著。



# デステイネーション・マネジメントの理想と実践での現実

山田 雄一  
次長・首席研究員 観光政策研究部

(Marketing)を担う組織(Organization)とされ、観光による地域振興の司令塔として期待されている。

もともと、マネジメントもマーケティングも企業経営用語であるが、地域を企業に置き換えれば分かるようにマネジメント(経営・管理)あつてのマーケティングである。しかしながら、巻頭言でも指摘があつたように、マーケティングについては、いろいろな議論や実践がなされているのに対し、マネジメントについては、あまり議論がなされていないのが実際であり、これを整理するというのが本号の目的である。

## 1 デステイネーション・マネジメント概念登場の背景

特集1で整理したように、「デステイネーション・マネジメント」は、20年ほどの歴史を持ち、海外、特にオセアニアや欧州において、整理体系化されてきた。ここで、改めて、「デステイネーション・マネジメント」概念登場の背景について整理すると以下のようになる。

1. 1990年代前半までに、競争力を持った観光地形成には計画的、戦略

的な開発が有効とされ、観光地計画(Destination Planning)の重要性が指摘されていた。

2. 1990年代中盤以降となると、各種の「ツーリズム」需要が出現し、旅行の実施形態は旅行会社主導の団体から、FIT(個人が各個に行う旅行)へのシフトが進み、その後の、ネットの進展とも相まって、観光客の行動範囲や内容は拡大、多様化した。
3. さらに、東アジアや南米などの経済振興や、グローバル企業の出現、国際航空路線の拡充、LCCの出現などによって、国境を越えた人々の動きが盛んとなり、観光地(Destination)の競争関係も国を超えるようになった。
4. 1990年代の後半に入ってくると、こうした環境変化に対応していくため、地域側では、多様な主体(ステークホルダー)を、持続的に連携させていくことが必要となった。
5. その方法論(メソドロロジー)として、観光地の「開発」や「計画」ではなく、観光地の経営管理に焦点を移したデステイネーション・マネジメントという概念が整理された。

このように「デステイネーション・マネジメント」は、観光地にとっての外部環境

境変化に対応していくための方法論として、整理体系化されてきた概念である。

## 2 デステイネーション・マネジメントの構造

デステイネーション・マネジメントは、特集1で整理したように、多様な手法の集合体であるが、そのステークホルダーは以下のように整理されている。

従来、来訪者(観光客)と事業者の関係を主体に構成されていた観光が、観光需要の変化によって、地域(コミュニティ)や環境文化にまで及ぶようになり、包括的な対応をしていく必要性があることを示している(図1)。

これを受け、特集2と3では来訪者、特集4ではコミュニティに注目した整理を行った。

## 3 来訪需要への対応

特集2で取り上げた観光需要は、最も大きな変化が生じた分野であり、デステイネーション・マネジメントにも影響を与えてきた領域である。実際、関係する研究テーマとなる観光地マ

近年、我が国ではDMOへの注目が集まっている。  
DMOは「デステイネーション・マネジメント(Destination Management)」および/または「デステイネーション・マーケティング(Destination

図1 VICEモデル



A Practical Guide to Tourism Destination Management (UNWTO, 2007)

ケテイング、観光地計画、商品開発、来訪者管理などは、継続して研究テーマとなっており、さらに近年、増加傾向にある。本誌では、観光客の行動変化について改めて整理を行った上で、地域側に求められる対応の変化と、その事例について紹介を行った。

観光需要への対応は、デスティネーション・マネジメントの大きな課題であるが、2000年頃には存在感のなかったSNSが、2010年にはコミュニケーションの主体となったり、国内においてはインバウンド客が増加したりなど、対象となる観光需要が数年で大きく変わっていく状況にある。さらに、関係するステークホルダーも多量であ

り、その調整難度は高い。そのため、これら事象の全てに対応することは困難なのではないか、デスティネーション・マネジメント自体が、いわゆる机上の空論なのではないかという指摘もある。これを受け、変化する事象全般に対応するのではなく、特定の市場（セグメント）にフォーカスし、その市場に対する働き掛けに特化していくというデスティネーション・マーケティングを主体的な取り組みとする流れも生じている。

こうしたデスティネーション・マーケティングの流れの二つが、特集3で示したMICE対応である。MICEは需要の予測や誘導が困難な観光需要と異なり、地域側の働き掛けによって顕在化する需要であり、地域側の取り組みが成果と直結しやすい（費用対効果を確認しやすい）という側面を持っている。特に、米国では、もともと、米国の都市部の観光振興組織は、MICE対応を目的に設立されたものも少なくなく、現在でも多くのDMOにとって主要なミッションとなっている。その分、競争環境も激化しており、地域全体のマーケティングを行うDMOと、実際の受入実務を担うDMCの構成へとシフトしてきているというのが現状である。

環境変化に応じて、マネジメントの範囲をむやみに広げるのではなく、実効性のある分野に取り組みを集中させるというのも、実務的な視点として重要であろう。

#### 4 コミュニティへの対応

特集4で取り上げたのは、デスティネーション・マネジメントにおいて、大きな存在となってきた「コミュニティ」である。

この背景には、観光対象が地域の文化や社会に幅広く広がり、一般住民と観光との距離が近くなったことに加え、サステイナブル・ツーリズム（持続可能な観光）やレスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）など、地域の自然や文化、経済と協調しながら持続的な観光振興を実現していく流れが生まれたことにある。そのため、コミュニティの協力が得られなければ、持続的な観光振興を実現することが困難となり、コミュニティに対する働き掛けやコミュニケーションの重要性が高まったのである。

これはエクスターナル・マーケティング（外部向けマーケティング）↓来訪



「ツーリズムEXPOジャパンフォーラム2017」は9月21～23日、東京ビッグサイトで開催  
ツーリズムEXPOジャパンフォーラム2017(写真協力:ツーリズムEXPOジャパン推進室)

者向け)に対する、インターナル・マーケティング（内部向けマーケティング）と整理することもできる。外部だけでなく内部にも目を向ける考えは、1994年にヘスケットとサッサーらが提唱した、サービス業においては、従業員満足の向上が顧客満足の向上につながり、ひいては業績が向上するとした「サービス・プロフィット・チェーン」がベースとなっている。

サービス・プロフィット・チェーンでは、業績向上が、従業員の就業環境を改善（例：給与の上昇）につながる

ことが従業員の満足度向上につながるとしている。観光の場合、観光振興によって直接的な恩恵を受ける住民は限定されるため、「チェーン」を構築するには、観光の効用について、より多面的に伝えていく、展開していくことが求められるだろう。地域振興手段として急速に「観光」が

注目を集めるようになってきているものの、観光に対する理解は必ずしも進んでいない実情を考えれば、コミュニティへの対応は、今後、大きな課題となっていくだろう。

## 5 デステイネーション・マネジメントと経営学との関係

以上、見てきたようにデステイネーション・マネジメントは、企業経営分野の研究、フレームワークが多く導入されている。前述のサービス・プロフィット・チェーンは、その一つであるし、CRM（来訪者管理）、商品開発におけるサービス品質やCS（顧客満足）、マーケティング、ブランドディングなど、その多くが経営学からの移入で

ある。企業経営も観光地同様に、20世紀から21世紀にかけて大きな変化が生じており、そうした外部環境変化に対応し、経営の仕組みを変えてきている。そして、ここで作られた知見が観光分野へ応用されることで、デステイネーション・マネジメントの骨格が作られているのである。

そのため、デステイネーション・マネジメントを理解し活用するには、観光だけに視野を限定するのではなく、一般的なマネジメント、特にサービス・マネジメントやホスピタリティ・マネジメントについて理解を深めることが求められる。

## 6 デステイネーション・マネジメント実行の仕組み

デステイネーション・マネジメントが、経営学の移入によって構成されていることを踏まえれば、経営学での「企業」に当たる主体の存在が重要となる。デステイネーション・マネジメントの概念整理に伴い、その主体としての役割を期待して整理されたのがDMOである。観光地において、観光振興の一部機能を担ってきた観光協会やコンベン

ションビューローを、DMOと再定義し、デステイネーションのマネジメントを担う主体とした。しかしながら、ここまで見てきたようにデステイネーション・マネジメントは、多岐にわたる取り組みの集合体であり、その実践の難度は高く、「再定義」だけでは実行力を得ることはできない。そこで米国を中心に、宿泊税をDMOの活動資金として利用できるようにすることで、DMOの機能強化が進められることとなった。ハワイ州において、宿泊税を増税し、その増税分をDMOであるHTA（ハワイ州観光局）の活動財源としたのは、その好例である。さらに米国において、次のステップとして展開されるようになっていくのが、特集5で示したTID（Tourism Improvement District）

。一般的な「宿泊税」は、税として、行政（議会）を経由するため、目的税であっても、その用途は議会の判断に左右される部分があるが、TIDでは、議会を経由せず、直接DMOの財源となる。そのため、より機動的な行動が実行できるとされているが、担当者は、同時に、成果に対する責任も負うこととなる。

／観光産業改善地区）の取り組みである。このTIDは、英米などで中心市街地に設定されるBID（Business Improvement District／事業改善地区）を観光振興に応用したものであり、特定地域において宿泊にかかる「分担金」を賦課し、それをDMOの裁量で用途を決定できる財源とすること、デステイネーション・マネジメント（マーケティング）に取り組むものであ

る。このようにデステイネーション・マネジメントを担う組織としてDMOを活用するのであれば、DMOに権限・責任・財源を付与することが重要と考えられるが、残念ながら、TID制度は、国内には存在しない。しかしながら、特集6に示したように、TIDのベースとなったBID的な取り組みは広がってきている。これらの取り組みは、英米のBIDと異なり分担金制度の導入は限定的であり、また、対象地域も都市部のみとなっているが、温泉街やまちなか観光地域（中心市街地）などでの応用が期待できる。英国では、DMOが地域内のBIDの管理を行っている事例もあり、DMOとBID、TIDを組み合わせた仕組みは、「デステイネーション・マネジメント」実践手法（メソッド）の現時点での一つの完成形



と言えるだろう。

## 7 デスティネーション・ガバナンス概念の登場

しかしながら、DMOとTID/BIDを組み合わせた仕組みをもってしても、DMOのみで対応できる領域はマーケティングやブランディングなど「デスティネーション・マネジメント」の一部でしかない。FITに対応した交通サービスや、ミーティング主催団体の意向に沿ったきめ細かい対応などは、行政や交通機関、DMCなどDMOではない「主体」による対応に依存することになるからだ。前述したように、マネジメントを机上の空論とし、マーケティングに特化する動きも、こうした文脈上にある。

「デスティネーション・マネジメント」を包括的に実践していくには、DMOが自身にできることを実行しつつ、対応できない領域については、行政や民間事業者など、多様な関係先と連携（パートナーシップ）し、実践していくことが必要となる。

とはいえ、個々の行動原理を持つ「関係先」とパートナーシップを組んでい

くことは、容易ではない。そこで近年では、特集1の後半で示したように、デスティネーション・ガバナンスという概念が提示されるようになってきている。これは、企業経営において利害や行動原理の異なる主体を、一定の規範に基づき統制する仕組みである「コーポレート・ガバナンス」を観光地に応用するものである。

デスティネーション・マネジメントでは、観光地は「マネジメント」される対象とされ、その実践主体としてDMOが位置づけられてきたが、デスティネーション・ガバナンスでは、観光地を行動原理の異なる多様な主体の集合体と捉え、行政やDMO、民間組織など多様な主体の連携を長期的に実現していくことが目指されている。

観光地ガバナンスの取り組みが広がることで、パートナーシップ形成も充実していくことが予想される。しかしながら、本概念は海外において学術研究が散見されるようになったという段階であり、日本ではほとんど研究対象となっていない。関係主体の行動原理は地域の文化や風習、経済状況によって異なると考えられるため、今後、日本での研究の深化が望まれる。

## 8 デスティネーション・マネジメントと観光地経営

ここまでデスティネーション・マネジメントについて整理を行ってきたが、国内においては「観光地経営」という言葉が広く使われている。そこで、最後に、海外で使われているデスティネーション・マネジメントと、国内の観光地経営の共通点、相違点について考察しておく。

当財団が編者となっている『観光地経営の視点と実践』において、観光地経営を以下のように定義している。

「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、観光地を構成するさまざまな経営資源と推進主体をマネジメントするための二連の組織的活動」

この定義は、デスティネーション・マネジメントの概念と大きな食い違いは



『観光地経営の視点と実践』  
(公財)日本交通公社 (2013)

なく、また、特集1で示したように、『観光地経営の視点と実践』で示している8つの視点と、デスティネーション・マネジメントの機能も、多くは対応する関係にある。

このように具体項目については、共通項の多い両者であるが、3つの相違点が指摘できる。

第一に、ベースとする理論系統の違いである。

デスティネーション・マネジメントは、前述のように、経営学、特にサービス業を対象としたサービス・マネジメント、および、ホテルやレストランなどを対象としたホスピタリティ・マネジメントを基盤に、「観光地」に応用される形で形成されてきている。これに対し、観光地経営は、「地域」が主体となるため、地域に関連する各種領域（例：社会学、行政学、経済学）に、経営的な視点を加えるというアプローチとなる。

第二に、対象としている実施主体の違いである。

デスティネーション・マネジメントは、その整理体系化の中でDMOという実施主体を生み出したこともあり、多くの研究や実践はDMOを実施主体

としている。これに対し、観光地経営では、明確な実施主体は設定されていない（問題によって対応する実施主体は異なる）が、多くの場合「地域」の最上位レイヤーである「行政」が想定されることが多い。

第三に、問題解決のアプローチの違いである。

デスティネーション・マネジメントでは、実施主体をDMOと想定することが多いため、DMOで対応可能な取り組みは何か、何はできないのか、できることの中で、何に優先的に取り組むべきなのかということを判断しやすい。（予算と人員があれば）DMOが自立的に展開できるマーケティングに関連する研究や実践事例が多くなることは、こうした背景がある。他方、観光地経営で主たる実施主体となる行政は、地域では最上位レイヤーにあるため、実施の困難度に関わらず、問題全般への対応が求められるやすい。

端的に言えば、観光地経営はデスティネーション・マネジメントよりも、視座が高く、視野も広い。その分、問題はより複雑となり、行政だけでは解

決困難な事項も多く含まれることになり、必然的に各主体との連携が必要となる。これは、デスティネーション・マネジメントに対するデスティネーション・ガバナンスの位置づけに近い。

以上より、デスティネーション・マネジメントはDMOが展開し得る取り組み、観光地経営は行政が各主体に対するガバナンスを通じて展開し得る取り組みと定義することができる。

### 9 今後の展開に向けて

以上のように、デスティネーション・マネジメントは、観光地振興において直面する環境変化に対して、経営学的なアプローチによって対応を図っていく方法論である。そして、このデスティネーション・マネジメントの整理体系化の中で、マネジメントの実施主体としてDMO概念が整理されてきた。

ここで留意したいのは、DMOは、全ての環境変化に対応できる組織ではないということである。TID制度下のDMOであっても、自立的に対応できる事項は限定されることを考えれば、我が国のDMOの多くが「できること」は、デスティネーション・マネジメント

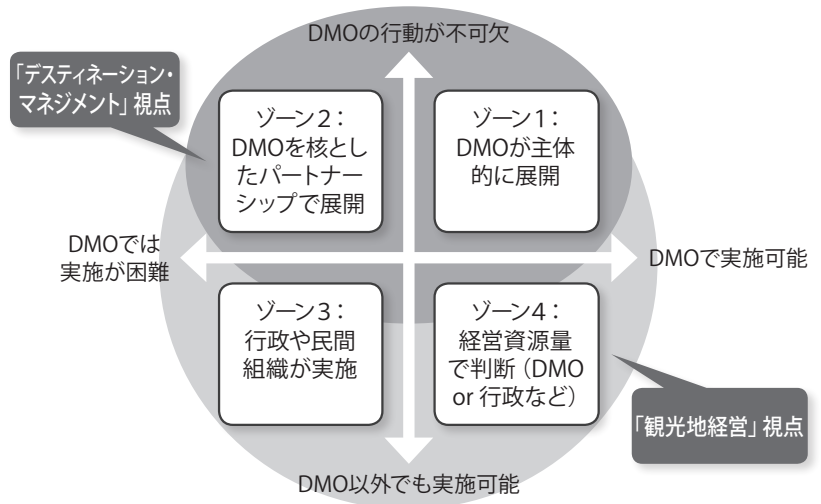
の一部でしかないと考えるのが自然である。まして、より視野の広い「観光地経営」領域では、DMO対応領域はさらに小さいものとなるだろう。

デスティネーション・マネジメントの取り組み、ひいては観光地経営を進めていくには、DMOのミッションをむやみに広げるのではなく、行政はガバナンス視点を持って各種の主体を展望した上で、DMOの役割、期待される機能を現実的に見極め、DMOでなければできない取り組みに、その活動をフォーカスさせることが重要となる。

そうした検討策として、例えば図2のような整理が考えられる。デスティネーション・マネジメントまたは観光地経営の視点から求められる対応策を、こうした4つのゾーンに落とし込むことで、DMOが何をすべきなのかということを明らかにしていくことができるだろう。

デスティネーション・マネジメントは、現在でも、各種の研究や実践が積み重ねられてきているが、背景となる

図2 デスティネーション・マネジメント／観光地経営とDMOミッションの関係



環境の変化は常に生じており、また、実践にはDMOなどの実行力も関わってくるため、全てを解決する万能策は存在しない。

「デスティネーション・マネジメント」の概念と、それが求められる背景を理解した上で、各地域における最適解を見つけていくことを期待したい。

(やまだ ゆういち)

観光研究レビュー

# 観光資源の評価に関する研究 ～“特別地域観光資源”の魅力と評価について

観光地域研究部 研究員 門脇 茉海  
 観光地域研究部 次長・主席研究員 吉澤 清良

## 観光資源研究の経緯と 本研究の概要

当財団では、1968年（昭和43年）から観光資源の評価に関する研究に取り組んでいる。観光資源の魅力の基準を整理するとともに、その基準に沿って全国の観光資源を選定し「全国観光資源台帳」として取りまとめ、その台帳を適宜更新してきた。

近年では、2011年度（平成23年度）から2014年度（平成26年度）にかけて、観光活動の多様化、海外旅行経験率の上昇、外国人旅行者数の増加といった観光を取り巻く社会環境の変化を踏まえて、特A級資源Ⅱ世界に強く誇れる資源（55件）（注1）、A級資源Ⅱ日本を代表する資源（396件）（注2）を再評価した。特A級資源・A級資源の多くは、全ての人が素晴らしいと感じ、その資源と対峙した時に大きな感動を覚えるものである。この時の成果の一部は、写真集『美しき日本―旅の風光』として発刊している。なお、ここまでの詳細な研究の経緯は、『観光文化』2022号（2014年7月発行）にまとめた通りである。

特A級資源・A級資源の選定のデー

タベースとした「全国観光資源台帳」には、特A級・A級には及ばないものの、高い魅力を持った観光資源が数多くリストアップされており、それらの再評価が課題となっていた。

そこで、2015年度（平成27年度）から2016年度（平成28年度）にかけて、「全国観光資源台帳」に取り上げられていた約5500件に、各種文献などから抽出した資源を合わせた約1万件の観光資源を対象として、A級資源に準じるB級資源の定義や評価基準の再整理とB級資源の選定を行い、「全国観光資源台帳」を整理・更新した。

## B級観光資源評価とは

### B級資源の枠組み

個々の資源の評価を行う過程では、その資源の価値や魅力をつくりあげている要素を丁寧に議論し、従来の「定義」と「各種別の評価の視点」に加えて、新たに「評価の前提」「この種別に特徴的な評価のポイント」「この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準」を種別ごとに設定することとした（48～51ページ、参考資料）。

「評価の前提」とは、「定義」をより

詳しく整理したもの、「この種別に特徴的な評価のポイント」「この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準」は、「評価の視点」をより具体的に整理したものである。

### B級資源の魅力

B級資源の評価にあたっては、特に「地域とのつながり」に着目した。

B級資源とは、「その地方を代表する資源であり、その土地のアイデンティティを示すもの。その土地を訪れた際にはぜひ立ち寄りたいたいもの。また、その地方に住んでいる方であれば一度は訪れたいもの」であると言える。先に選定した特A級資源・A級資源もその地方を代表する観光資源であるが、地方の枠にとどまらず、日本を代表し、日本全体のイメージの基調となっている。また、B級資源の中には、際立った個性を持ち、特定の興味を持った人を深く感動させるものも多く存在する。B級資源の際立った個性が、特A級資源やA級資源以上に強く人を引き付けることもあるだろう。

本研究ではこれまで「B級資源」という表記を用いてきたが、B級資源の



こうした魅力を踏まえるならば、「特別な地域観光資源（以下、「特別地域観光資源」とする）」という表現がふさわしいだろう。

## 特別地域観光資源の選定

今回選定された特別地域観光資源は、全2335件となった（表1）。その内訳は、自然資源が659件、人文資源が1676件である。

今回選定された特別地域観光資源のうち、特に選定件数が多い種別は、自然資源では「山岳」「海岸・岬」「植物」、人文資源では「神社・寺院・教会」「年中行事（祭り・伝統行事）」という結果になった。次項からは、これら5種別に、今回評価対象の拡充を行った「食」を加えた6種別を例にとつて、「評価の前提」「この種別に特徴的な評価のポイント」「この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準」を、具体的な事例を交えて紹介することとしたい。

なお、特別地域観光資源を含む最新の「全国観光資源台帳」については、当財団ホームページをご参照いただきたい。

### ●山岳

「山岳」種別の評価にあたっては、まず、「山岳（三山、連峰）のまとまりとして一般的に認識されている、親しまれているものについては、個々の山岳ではなくまとまりの山岳名称を用いることもある」という「評価の前提」を追加した。

例えば、新潟県の「八海山」「越後駒ヶ岳」「中ノ岳」は、三山として地元で認識され愛されているという理由により、「越後三山」として評価している。

また、「山岳」の評価の視点のうち、特に「容姿」と「地域とのつながり」について、「この種別に特徴的な評価のポイント」としてより具体的に整理を行った。

「容姿」のうち「美しいもの」の具体的なあり方として、「雪をかぶった姿が印象的、および「シンメトリー」「美しい稜線」「コントラスト」を挙げた。同様に、「雄大なもの」の具体的なあり方として、「独立峰で遠方からも目立つこと」を挙げた。

「地域とのつながり」については、「信仰の対象」「シンボル性（地域に親しまれている山、地方で名山とされている山）」を挙げた。

表1 観光資源の選定件数

	特A	A	特別地域 観光資源	合計
01 山岳	5	32	132	169
02 高原・湿原・原野	1	13	26	40
03 湖沼	1	13	47	61
04 河川・峡谷	2	18	68	88
自然資源	0	5	29	34
06 海岸・岬	3	22	100	125
07 岩石・洞窟	0	6	56	62
08 動物	0	11	21	32
09 植物	3	14	165	182
10 自然現象	0	9	15	24
合計	15	143	659	817
11 史跡	1	6	62	69
12 神社・寺院・教会	13	59	530	602
13 城跡・城郭・宮殿	4	14	66	84
14 集落・街	3	19	112	134
15 郷土景観	2	20	90	112
16 庭園・公園	1	12	42	55
人文資源	0	13	126	139
18 年中行事（祭り・伝統行事）	5	26	219	250
19 動植物園・水族館	0	3	64	67
20 博物館・美術館	4	15	89	108
21 テーマ公園・テーマ施設	1	4	35	40
22 温泉	2	31	74	107
23 食	2	19	98	119
24 芸能・興行・イベント	2	12	69	83
合計	40	253	1676	1969

例えば、神奈川県「大山」は、東京方面からでもはつきり認識できる穏やかな三角形の山容とともに、雨乞いの山として多くの人々の信仰を集めている点を評価している。香川県の「飯野山」は、別名「讃岐富士」と称されるほどのシンメトリーの美しさと、地域のシンボルとして親しまれている点を評価している。

「山岳」の特別地域観光資源数は132件となった。山岳は地域にとつて主要なランドマークであり、観光資源としての評価も高まったためと考えられる。

地方別に見ると、中部地方が最も多

く59件、次いで関東地方27件、北海道18件となっている。飛騨山脈、木曾山脈、赤石山脈を有する中部地方が最も多い結果となった（表2）。

### ●海岸・岬

「海岸・岬」種別の評価の視点についても、特に「容姿」と「地域とのつながり」について、「この種別に特徴的な評価のポイント」としてより具体的に整理を行った。

「容姿」のうち「美しいもの」の具体的なあり方として、「砂質」「水質（海水の透明度、海水の色）」を、「雄大なもの」の具体的なあり方として「海浜

の大きさ(長さ、幅)を、「大きく迫力のあるもの」の具体的なあり方として「切り立った崖の迫力」を挙げている。また、「珍しさ(鳴き砂)」「特徴的な形状の岩」も、「海岸・岬」の評価のポイントとして位置づけた。

例えば、三重県の「七里御浜」は、23kmに渡って続く非常に長い磯浜海岸であり、その長さを評価するとともに、幅があること、波に洗われた小石の美しさ、人工物が景観を損なっていない点も評価している。また、海岸沿いは「獅子岩」という獅子の形をした特徴的な岩も見られる。

「地域とのつながり」については、「歴史性」と「最果てに立地し、郷愁を感じるもの」という表現で整理した。

例えば、山口県と福岡県を結ぶ「関門海峡」は、

その潮流の速さが特徴的であり、潮の流れの速さに逆らって、多くの船が行き交う姿に迫力があると評価した。また、鎌倉時



七里御浜と獅子岩(三重県熊野市、紀宝町)

代に壇ノ浦の戦いの舞台となった場所でもあり、顕著な歴史性を有している点も評価した。

「海岸・岬」の特別地域観光資源数は100件となった。

地方別に見ると、多くの美しいビーチを有する沖縄が最も多い17件となった。次いで、中部地方、中国・四国地方がともに15件、九州地方14件となっている。「海岸・岬」

種別の特徴は、地方ごとの件数の差が比較的小さいことである。海に囲まれた我が国にとつて、「海岸・岬」が地方を問わず主要な観光資源であることを表す結果と言えよう。

●植物

「植物」種別の評価にあたっては、「複数の植物が見られる場合は、より評価の高い方で代表させる」「寺社や城、園地などにある

植物は、原則としてそれらの種別に含めて評価するが、寺社や城などとの関わりがあっても、そのもの以上に植物が特徴的な場合には、この種別で評価する」という前提を追加した。例えば、この考え方に基づき、青森県の「弘前城のサクラ」なども「植物」として扱っている。

また、「植物が織りなす景観のうち、

産業として栽培されている場合は、「植物」種別ではなく、「郷土景観」種別で評価することとした。産業として栽培されている場合、開花直前に刈り取られるなど、「植物」種別の魅力とはまたあり方が異なるためである。

「植物」の評価では、その集積度(主に草花の場合)や大きさ(主に巨木の場合)が主要な評価の視点となるが、

表2 地方別の資源件数

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国・四国	九州	沖縄
01 山岳	18	16	27	59	6	7	10	0
02 高原・湿原・原野	5	7	3	7	0	1	3	0
03 湖沼	11	8	12	12	1	2	2	0
04 河川・峡谷	1	9	8	21	6	19	5	1
自然資源								
05 滝	2	6	4	4	2	1	8	2
06 海岸・岬	7	11	8	15	13	15	14	17
07 岩石・洞窟	1	10	1	6	5	16	15	2
08 動物	5	2	2	3	1	3	3	2
09 植物	9	22	38	33	19	8	31	5
10 自然現象	3	2	1	4	0	1	4	0
合計	62	93	104	164	53	73	95	29
人文資源								
11 史跡	0	6	10	5	15	13	12	1
12 神社・寺院・教会	5	19	89	71	226	85	35	0
13 城跡・城郭・宮殿	1	5	1	15	10	19	12	3
14 集落・街	2	6	19	22	20	23	18	2
15 郷土景観	7	6	14	21	13	11	16	2
16 庭園・公園	3	4	15	2	10	5	3	0
17 建造物	10	16	29	13	26	14	15	3
18 年中行事(祭り・伝統行事)	1	42	24	55	53	20	19	5
19 動植物園・水族館	3	5	21	6	14	5	7	3
20 博物館・美術館	2	9	40	15	11	2	10	0
21 テーマ公園・テーマ施設	1	3	18	5	4	2	1	1
22 温泉	7	18	13	20	3	6	7	0
23 食	6	14	10	19	17	12	18	2
24 芸能・興行・イベント	4	6	18	7	16	5	11	2
合計	52	159	321	276	438	222	184	24

※複数地方にまたがる資源もあるため、地方別の合計件数と表1の選定件数は一致しない。

(地方別ブロックの定義)

北海道	北海道
東北地方	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
関東地方	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
中部地方	新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県
近畿地方	三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
中国・四国地方	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州地方	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県
沖縄	沖縄県

その規模感は植物種により異なる。今回、特別地域観光資源の評価に際して、植物種ごとの評価基準を細かく整理した。

例えば、「シバザクラ」は5万㎡かつ100万株以上」を選定の基準とした。これは、シバザクラが人為的に作り出しやすいため、他の植物よりも基準を厳しくする必要があると考えられるためである。また、この基準に満たない場合でもプラスチックの魅力がある場合は評価することとした。例えば、山梨県の「富士本栖湖リゾートの芝桜」は、富士山を背景に控えた周囲の景観も合わせて評価している。

「容姿」と「地域とのつながり」についても、より具体的に整理を行った。「容姿」のうち「美しさ」「雄大なもの」の具体的なあり方として「生育の環境および周囲の景観」を、「大きく迫力のあるもの」の具体的なあり方として「斜面に広がるもの」という点を挙げていく。

「地域とのつながり」については、「信仰の対象」「歴史性」「シンボル性」を挙げた。例えば、愛知県の「香嵐渓の紅葉」「祖父江のイチョウ」は、市民によって育まれてきたというその地域に



富士本栖湖リゾートの芝桜（山梨県富士河口湖町）

とつてのシンボル性を評価している。

「植物」の特別地域観光資源数は165件となった。日本を代表する花である「サクラ」（53件）をはじめ、多様な植物種が選定されている。これは、季節の移ろいが明瞭で、多種多様な気候風土を持つ我が国の特徴を反映していると言えるだろう。また、自然の中で見られる植物だけでなく、都市部で見られる並木の類についても、「植物」種別で評価を行っている。

地方別に見ると、関東地方が最も多く38件、次いで中部地方33件、九州地方31件となった。

## ●神社・寺院・教会

「神社・寺院・教会」種別の評価にあたっては、「付帯する塔頭、庭園や植物を含めて評価する」という評価の前提を改めて確認した。

「神社・寺院・教会」の種類ごとのおおよその評価基準として、仏像に対する考え方を整理した。仏像は、国宝の仏像を有するだけでは、基本的に観光資源としての魅力は高まらないとした。ただし、京都府「広隆寺」の「木造弥勒菩薩半跏像」のように、非常に有名な仏像は、神社の観光資源としての魅力を高めるものと整理した。

また、大きな仏像は、地元の人に親しまれている、風景に溶け込んでいる、その場にある必然性があるものを評価の基準とした。例えば、群馬県の「慈眼院（高崎観音）」は、単にその大きさを評価しているのではなく、地元の人に親しまれ、周囲の風景に違和感なく溶け込んでいる点を評価している。「神社・寺院・教会」の特別地域観光資源数は530件となり、人文資源でも突出して多い件数となった。「神社・寺院・教会」は、全国各地に存在しており、その地域住民の生活のよりどころとして、地域性をよく表現している

ため、観光資源としての評価も高まったためと考えられる。

なお、沖縄では御嶽が信仰の中心となっているが、御嶽の多くが観光資源としての位置づけをされていないため、評価の対象とはしていない。

地方別に見ると、近畿地方が最も多く226件、次いで関東地方89件、中国・四国地方85件となった。古都京都・奈良を有する近畿地方が他を圧倒する結果となった。

## ●年中行事（祭り・伝統行事）

「年中行事（祭り・伝統行事）」種別の評価にあたっては、「芸能・興行・イベント」種別との違いを改めて整理した。「祭り」とは、宗教性のある行事から始まったもの。「イベント」とは、人を呼ぶために新たにつくったものとまとめていく。

その上で、「年中行事（祭り・伝統行事）」種別では、「祭り、および、地域固有のものであり地域に根付いたイベントを一部含む」という評価の前提を追加した。例えば、この考え方に基づき、北海道の「YOSAKOIソーラン祭り」なども「年中行事」として扱っている。

「年中行事」の評価に際しては、「珍





吉田の火祭り (山梨県富士吉田市)  
(写真協力:一般財団法人ふじよしだ観光振興サービス)

しい」「迫力がある」「美しい」「歴史性」の4点が主要なポイントであると改めて整理した。このうち「迫力がある」「美しい」は評価の視点の「容姿」に、「珍しい」「歴史性」は「日本らしさ、地域とのつながり」に関連している。

「迫力がある」の具体的なあり方として、「スピード感、迫力」「人出が多く賑わいがある」「火を用いるもの、水の中に入り込むもの」を挙げた。「珍しい」「歴史性」の具体的なあり方としては、「地域由来の伝統技術を用いた山車、規模と美しさの他歴史性があるも

●食

2011年度～2014年度(平成23年度～平成26年度)の研究では、菓子類・おやつ類はお土産としての利用が主であるとして観光資源評価の対象外としていた。今回、菓子類・おやつ類であっても、「現地に赴かないとなかなか食べられないもの」や「現地で食べることに意味があるもの」については、観光資源評価の対象とした。

例えば、長崎県の「かん



かんざらし (長崎県島原市)

の「囃子、音楽、歌に特徴がある」「踊りに特徴がある」と整理した。例えば、山梨県の「吉田の火祭り」は、富士山の山じまいのお祭りであり、燃え盛る松明の炎が美しく迫力がある。

「年中行事」の特別地域観光資源数は219件となった。賑やかなものから静かなものまで、多様な年中行事が選定されている。

地方別に見ると、中部地方が最も多く55件、次いで近畿地方53件、東北地方42件となった。

おわりに

今回の研究により、特別地域観光資源の定義や評価基準を再整理するとともに、それに基づく特別地域観光資源の選定を行うことができた。これらの作業を通して、改めて我が国の観光資源の豊富さ、多様さ、奥深さに触れることができた。

我が国は魅力的な観光資源にあふれている。今回は、全国の特別地域観光資源を網羅的に選定するために、2年間をかけて多くの情報を収集し、何度も議論を重ねてきたが、我々が見落と

ざらし」は、島原の豊富な湧水を利用して作られる白玉であり、これを食べるのが湧水のまち島原の理解につながるという点を評価している。

「食」の特別地域観光資源数は98件となった。

地方別に見ると、中部地方が最も多く19件、次いで九州地方18件、近畿地方17件となった。「食」種別も、地方ごとの件数の差が比較的小さくなっている。「食」は地域性が反映されやすい資源であり、地方を問わず主要な観光資源となっていることが分かる。

【謝辞】  
特別地域観光資源候補の選定は、溝尾良隆氏(立教大学名誉教授、林清氏(元当財団常務理事)の協力を得て開催した「作業部会」にて、また、評価は、前回の観光資源評価委員会と同じ有識者7人からなる「アドバイザー会議」での議論によって行った。この場を借りて心より御礼申し上げる。

(注1) 特A級資源とは、わが国を代表する資源であり、世界に誇示しうるもの。日本人の誇り、日本のアイデンティティを強く示すもの。人生のうち一度は訪れたいもの。

(注2) A級資源とは、特A級に準じ、わが国を代表する資源であり、日本人の誇り、日本のアイデンティティを強く示すもの。人生のうち一度は訪れたいもの。

している資源があるかもしれない。それに、昨今の旅行者の意識や行動の多様化、とりわけ、日本の文化や生活(感)といった日本らしさを感じさせる観光資源を重視する意識の高まりは、地域における観光対象の幅をさらに広げていくに違いない。

さらに充実した「全国観光資源台帳」にするために、ぜひ多くの皆様からご意見をいただきたい。

今後は、観光資源の保全と活用の望ましいあり方についても、さらに研究を深めていきたい。

(かどわき まみ/よしざわ きよよし)

資源種別／定義	評価の視点※1			評価のポイント等
	容姿	地域とのつながり	日本らしさ、地域とのつながり	
<b>6. 海岸・岬</b> 一砂浜、砂丘、砂州、岩礁、断崖などによって構成される海岸風景（背後地、松原も含める）、および容易に見ることができる海中景観で観光的に魅力のあるもの。	●	●		○その他評価の視点 <b>【動植物】</b> 特徴的な植物や珍しい動物などが、集積または高頻度で観察できるものは評価が高い。 ○この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準 ・鳴き砂は、国の天然記念物指定の有無を基準とする。 ○この種別に特徴的な評価のポイント <b>&lt;海岸&gt;</b> ・特に優れた興味対象：松林（例：虹の松原海岸、煙樹ヶ浜）、島（例：松島、九十九島） ・砂質（例：与那覇前浜、ハテの浜） ・海浜の大きさ（長さ、幅）（例：鳥取砂丘、七里御浜、九十九里浜） ・切り立った崖の迫力（リアス式）（例：北山崎） ・水質：海水の透明度（例：慶良間諸島の海岸）、海水の色（例：川平湾） ・珍しさ（鳴き砂）（例：十八鳴浜） ・特徴的な形状の岩（例：七里御浜（獅子岩）） ・歴史性（例：関門海峡） <b>&lt;岬&gt;</b> ・最果てに立地し、郷愁を感じるもの（例：襟裳岬）
<b>7. 岩石・洞窟</b> 一岩柱、洞窟、洞穴、岩門、鍾乳洞、溶岩流、溶岩原、賽の河原、断崖、岸壁、岩礁、海蝕崖、海蝕洞などの地質および地形上の興味対象で、観光的に魅力のあるもの。	●	●		○その他評価の視点 <b>【地球活動のダイナミズム】</b> 造山運動の大きさや時間経過の長さを深く感じることができるものは評価が高い。 ○この種別に特徴的な評価のポイント ・規模（例：秋芳洞・秋吉台、鬼押出） ・美しさ（例：龍泉洞） ・珍しさ（例：猿岩、象岩、阿波の土柱）
<b>8. 動物</b> 一日本特有の動物、日本の自然環境における特有の動物、日本著名の動物およびその生息地で、観光的に魅力のあるもの。	●	●		○その他評価の視点 <b>【集積度】</b> 面的な広がりがあるもの、密集しているものは評価が高い。なお、動物の種類ごとにおおよその基準を設定する。 ○評価の前提 生息地が定まらないもの、見ることが偶然性に左右されるもの、動物園などで活動範囲を限定して保護・飼育されているものは対象外とする。 ○この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準 ・クジラ類は、安定的に見られること。また、プリーチングなど迫力のあるジャンプが見られること。イルカは一度に大量に見られること。 ・白鳥は、700～800羽を特別地域観光資源の基準とする。 ・ウミネコは、5,000～1万羽を特別地域観光資源の基準とする。 ○この種別に特徴的な評価のポイント ・レクリエーション活用が確立（例：小笠原のクジラ・イルカ、御蔵島のイルカ） ・群れ、個体数（例：出水のツル、蕪島のウミネコ、天売島海鳥） ・市民に愛されていること（例：豊岡のコウノトリ、佐渡のトキ、高崎山のサル、大浜海岸のアカウミガメ） ・特徴ある動き、鳴き声（例：立山のライチョウ）、表情（例：地獄谷野猿公苑のサル） ・親近感（例：地獄谷野猿公苑のサル、奈良のシカ）
<b>9. 植物</b> 一名木、巨樹、老樹、並木、森林、植物帯、植物群落、自生地、限界地などで、観光的に魅力のあるもの。	●	●		○その他評価の視点 <b>【集積度】</b> 面的、または線的に密集しているものは評価が高い。なお、植物の種類ごとにおおよその基準を設定する。 ○評価の前提 ・複数の植物が見られる場合は、より評価の高い方で代表させる。 ・寺社や城、園地などにある植物は、原則としてそれらの種別に含めて評価するが、寺社や城などとの関わりがあっても、そのもの以上に植物が特徴的な場合には、この種別で評価する。 ○この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準 日本人の美意識や感性、文化を踏まえると、植物種によって大きさや集積度の基準は異なる。例えば、同じ本数であってもウメよりもサクラの評価が高まる。以下の大きさ、集積度合いを、おおよその基準とする。 ・サクラ類は樹齡が短く、樹齡の高いものは樹勢が弱くなるため観光的魅力は乏しい。一方、文化財指定を受けているサクラは樹齡が高いものが登録されている傾向がある。文化財指定の有無は、観光的魅力度の指標にはならない。 ・サクラ類は、1,000本以上を評価の基準とする。（例：千光寺公園のサクラ（1,500本）） ・巨木類は、50m以上あるいは幹回り15m以上を、特別地域観光資源の基準とする。（例：東根の大ケヤキ） ・アジサイは、3万株以上を特別地域観光資源の基準とする。（例：下田公園のアジサイ（15万株（300万輪））） ・シバザクラは、5万㎡かつ100万株以上を特別地域観光資源の基準とする。ただし、100万株に満たない場合でも、富士河口湖町のシバザクラのようにバックに湖、そして富士山があるなど、プラスアルファの魅力がある場合には特別地域観光資源として評価する。人の手で容易に作り出しやすいため、他の植物よりも基準を厳しく設定する。 ・サクラソウは地味であるが、群生の度合いが極めて高い、自生地である等の際立った特徴があるものを特別地域観光資源として評価する。（例：田島ヶ原のサクラソウ） ・スイセンは、300万本以上を特別地域観光資源の基準とする。（例：爪木崎のスイセン） ・シャクナゲは、15万本以上を特別地域観光資源の基準とする。（例：浅間高原しゃくなげ園のシャクナゲ） ○この種別に特徴的な評価のポイント ・斜面に広がるもの。（例：滝上公園のシバザクラ） ・生育の環境および周囲の景観（例：曾我梅林（箱根連山、富士山）、川沿いの桜（例：白石川堤のサクラ（一百千本サクラ）、松木内川堤の吉野ザクラ、目黒川のサクラ）） ・信仰の対象（例：杉の大スギ（八坂神社境内）） ・歴史性（例：日光杉並木） ・シンボリック性（市民や信者によって育てられてきたもの）（例：吉野山のサクラ、香風溪の紅葉、祖父江のイチョウ）

※1：多くの資源に共通する評価の視点である「容姿」「地域とのつながり」「日本らしさ、地域とのつながり」の意味するところは、資源ごとに多少の違いはあるものの、おおむね以下の通り。

- ・容姿—その資源の姿・形が美しいもの、雄大なもの、大きく迫力のあるものは評価が高い。
- ・地域とのつながり—その土地の自然や文化に由来する事柄が顕著に見られ、深く感じることができるものは、評価が高い。
- ・日本らしさ、地域とのつながり—我が国またはその土地の自然や歴史、文化に由来する事柄が顕著に見られ、深く感じることができるものは、評価が高い。

参考資料 観光資源種別の定義と評価の視点、評価のポイント等

資源種別／定義	評価の視点※1			評価のポイント等
	容姿	地域とのつながり	日本らしさ、地域とのつながり	
<p><b>1. 山岳</b>                      ー2万5,000分の1の地形図に山岳として名称が記載されているもので、観光的に魅力のあるもの。山岳の範囲は、山頂、山腹、山麓・裾野を含めた広い範囲とする。</p>	●	●		<p>○その他評価の視点  <b>【眺望】</b> 山頂または登山道からの眺望が特に美しいもの、雄大なもの、特徴的な魅力があるものは評価が高い。  <b>【山岳内の景観】</b> 山岳が有する自然(高原、湿原、湖沼、滝等)を含め、山岳に踏み入る(登る、眺める、浸ることによって、特徴的な四季の変化(高原植物等の群落、紅葉等)を見ることが出来る等、総合的な魅力があるものは、評価が高い。                      ○評価の前提                      山岳(三山、連峰)のまとまりとして一般的に認識されている、親しまれているものについては、個々の山岳ではなくまとまりの山岳名称を用いることもある。                      ○この種別に特徴的な評価のポイント                      ・独立峰で遠方からも目立つ(例:富士山、筑波山、函館山、由布岳)                      ・雪をかぶった姿が印象的(例:富士山、北海道や東北の山々)                      ・独特な形状:シンメトリー(例:開聞岳、飯野山)、迫力(例:甲斐駒ヶ岳)、尖頭(例:槍ヶ岳、瑞牆山、鳳凰三山(地藏岳))、個性的(例:妙義山、荒船山)、美しい稜線(例:八ヶ岳、赤城山、大山)、コントラスト(例:穂高連峰対焼岳)                      ・特に優れた興味対象:花(例:秋田駒ヶ岳)、湿原(例:平ヶ岳)、池(例:霧島連峰)、紅葉(例:雨飾山)、地形(例:木曾駒ヶ岳・宝剣山)                      ・信仰の対象(例:富士山、立山、白山、大山、御嶽山)                      ・シンボル性(地域に親しまれている山、地方で名山とされている山)(例:函館山、岩木山)</p>
<p><b>2. 高原・湿原・原野</b>                      ー2万5,000分の1の地形図に、名称が記載されている高原、原野またはこれに類するものと、沼沢以外の湿原で、観光的に魅力のあるもの。</p>	●	●		<p>○その他評価の視点  <b>【眺望】</b> 高原・湿原・原野からの眺望が特に美しいもの、雄大なもの、特徴的な魅力があるものは評価が高い。  <b>【動植物】</b> 特徴的な植物や珍しい動物などが、集積または高頻度で観察できるものは評価が高い。                      ○評価の前提                      地形が高原状または平原状のものを扱っている。                      ○この種別に特徴的な評価のポイント                      ・特に優れた興味対象:植物(例:尾瀬ヶ原、サロベツ原野)、動物(例:釧路湿原のタンチョウヅル)、池塘(例:尾瀬ヶ原、苗場山頂周辺の湿原)、川(例:霧多布湿原)                      ・山頂部に立地(例:田代山湿原、苗場山頂周辺の湿原)                      ・周囲の景観(例:サロベツ原野、草千里)                      ・原始性、神秘性(例:雨竜沼湿原)</p>
<p><b>3. 湖沼</b>                      ー2万5,000分の1の地形図に単独の湖沼として名称が記載されているもの、またはそれに類するもので、観光的に魅力のあるもの。</p>	●	●		<p>○評価の前提                      自然地形を活かして造成されたダム湖も湖沼として取り上げる。                      ○この種別に特徴的な評価のポイント                      ・山頂部に立地(例:倶多楽湖)                      ・独特な形状、肢節量:入り組んだ湖岸(例:裏磐梯湖沼群(檜原湖))、丸い湖岸(例:倶多楽湖)                      ・特に優れた興味対象:動物(例:風蓮湖)、植物(例:大正池)、島(例:琵琶湖、屈斜路湖、洞爺湖)                      ・周囲の景観、特に山岳との一体性(例:阿寒湖沼群(阿寒湖)、尾瀬湖、大沼)                      ・水質:透明度(例:摩周湖)、水の色(例:裏磐梯湖沼群(五色沼))                      ・原始性、神秘性(例:阿寒湖沼群(パンケトウ・パンケトウ))</p>
<p><b>4. 河川・峡谷</b>                      ー河川風景(河川+周辺)および一般的に○○峡、○○峡谷、○○谷と呼ばれるもので、観光的に魅力のあるもの。</p>	●	●		<p>○その他評価の視点  <b>【周辺環境】</b> 植生、地形などの周辺環境に特色のあるものは評価が高い。                      ○評価の前提                      同一河川であっても、上流と中流・下流で、それぞれ観光的に異なる魅力がある場合は、別の観光資源として扱う。                      ○この種別に特徴的な評価のポイント                      &lt;全流域共通&gt;                      ・急流、川の勢い(例:保津川、常願寺川)                      ・水量(例:最上川)                      ・水質:透明度(例:四万十川)、水の色(例:仁淀川)                      ・周囲の景観、特に田園景観との一体性(例:千曲川)                      ・人工物が織りなす景観との一体性:SL(例:大井川)、沈下橋(例:四万十川)                      ・特に優れた興味対象:滝、湿原、紅葉(例:鳴子峡)、地質的特徴(例:清津峡)                      ・神秘性(例:黒部峡谷)                      ・アクティビティ要素(川下り)(例:利根川(下流)、最上川)                      ・堂々とゆったりとした流れ(例:石狩川、利根川(下流))                      &lt;上流域&gt;                      ・水の力が強く、岩石を削り、渓谷が発達している。                      &lt;中流域&gt;                      ・船下りやいかだ下りが観光的に利用されており、自然景観と船との一体感が見られる。(例:最上川)                      ・周辺都市との一体性(例:鴨川)                      &lt;河口域&gt;                      ・河口の都市との一体性(例:酒田と最上川、石巻と北上川(下流)、銚子と利根川(下流)、新潟と信濃川)</p>
<p><b>5. 滝</b>                      ー2万5,000分の1の地形図に滝または諸瀑として名称が記載されているもので、観光的に魅力のあるもの。</p>	●	●		<p>○評価の前提                      複数の滝が一つのまとまりとして同一名称で呼ばれるものは、その名称を用いることもある。(例:赤目四十八滝)                      ○この種別に特徴的な評価のポイント                      ・落差(例:称名滝、那智滝)                      ・幅(例:白糸の滝)                      ・水量(例:三条ノ滝、那智滝)                      ・独特な形状(例:袋田の滝、吹割の滝)                      ・周囲の景観との一体感(岩、植物)(例:米子滝(不動滝・権現滝))                      ・繊細さ(例:白糸の滝)                      ・神秘性、原始性(例:三条ノ滝)                      ・集積度(例:赤目四十八滝)                      ・信仰の対象(例:那智滝)                      ・アプローチの環境、眺望地点(適性性、意外性)(例:華厳滝、吹割の滝)</p>



資源種別／定義	評価の視点※1			評価のポイント等
	容姿	地域とのつながり	日本らしさ、地域とのつながり	
18. 年中行事(祭り・伝統行事) 一 寺や市町村あるいは各種団体が開催日を決め年中行事として行われているもののうち、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○評価の前提 ・祭り、および、地域固有のものであり地域に根付いたイベントを一部含む。 ・「祭り」とは、宗教性のある行事から始まったもの。「イベント」とは、人を呼ぶために新たにつくったもの。 ・盆踊り系、花火系は「年中行事」種別で評価する。 ○この種別に特徴的な評価のポイント 「珍しい」「迫力がある」「美しい」「歴史性」を重視する。 ・地域由来の伝統技術を用いた山車、規模と美しさの他歴史性があるもの(例：祇園祭、秩父夜祭、高山祭) ・囃子、音楽、歌に特徴がある。(例：祇園祭、おわら風の盆、郡上おどり) ・踊りに特徴がある。(例：おわら風の盆、阿波踊り、山鹿灯籠祭り) ・スピード感、迫力(例：岸和田地車祭、博多祇園山笠) ・人出が多く賑わいがある。(例：三社祭) ・火を用いるもの(例：富士吉田火祭り)、水の中に入り込むもの(例：亀崎潮干祭の山車行事)
19. 動植物園・水族館 一 国内外の動植物を収集、飼育、展示している施設で、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○その他評価の視点 【展示方法】動植物の生態や生息・生育環境を深く感じることができるものは、評価が高い。 ○評価の前提 ・入館者数は、年間60万人を特別地域観光資源の基準とする。ただし、都市部に近いほど、その施設の評価に関わらず入館者数は多くなる傾向に留意。 ・生息する植物に特徴があっても、入館が管理されているものは、「植物」種別ではなく、「動植物園・水族館」種別で評価する(例：あしかがフラワーパーク)。 ○この種別に特徴的な評価のポイント ・施設規模(水槽の大きさなど)、館内・園内の整備状況 ・オリジナリティがある展示(例：鶴岡市立加茂水族館)
20. 博物館・美術館 一 国内外の歴史的資料・科学的資料や美術作品(絵画、彫刻、工芸品等)を収集、保存、展示している施設、および歴史的現象などの記録、保存等のために作られた園地で、観光的に魅力のあるもの。	●			○その他評価の視点 【展示方法】展示品のテーマや意義などを深く感じることができるものは、評価が高い。 【展示物の価値】展示品の歴史的・文化的価値が高いもの、よく知られている著名な作者によるものは、評価が高い。 【展示施設】施設そのものや付随する建造物の歴史的・文化的価値が高いものは、評価が高い。 ○評価の前提 ・博物館、野外博物館、美術館、文学館、記念館などを対象とする。
21. テーマ公園・テーマ施設 一 特徴的な概念(テーマ)を表現し、それを体験するために作られた園地や施設で、観光的に魅力のあるもの。		●		○その他評価の視点 【施設】その資源の規模が大きいもの、多様な施設を有するものは評価が高い。その資源の歴史的・文化的価値が高いものは、特に評価が高い。 【施設テーマ】そのテーマが普遍的または特徴的なものであり、それらが統一的に表現されていること、それを深く感じることができるものは評価が高い。
22. 温泉 一 温泉浴を体験できる施設またはその場での温浴行為で、観光的に魅力のあるもの。				○その他評価の視点 【湧出現象、お湯そのもの】泉質や湯量、色、温度などお湯そのものに特色のあるものは、評価が高い。 【浴場・建物】浴場や建物が優れているものは、評価が高い。(例：道後温泉の道後温泉本館) 【入浴環境(眺望など)】浴場からの眺望など入浴環境が優れているものは、評価が高い。 【温泉文化】我が国またはその土地の温泉文化(入浴方法(例：草津温泉の湯畑自然湧出泉源広場と温泉街、共同湯と時間湯、岩井温泉の温浴場・湯かむり)、飲泉方法、利用方法、歴史的背景等)や自然、歴史に由来する事柄が顕著に見られ、深く感じることができるものは、評価が高い。 【街並み】温泉街が整っているもの、特徴的なものは、評価が高い(例：銀山温泉の旅館街と共同浴場群、日奈久温泉)。共同浴場や一軒宿で際立つて特徴のある場合は評価する(例：酸ヶ湯温泉のヒバ造り千人風呂、宝川温泉の露天風呂)。 ○評価の前提 温泉旅館等の温浴場に付帯する宿泊施設は対象としない。
23. 食 一 日本または地域の自然や歴史、文化を表す特徴的な食事や食文化、食事環境で、観光的に魅力のあるもの。		●		○その他評価の視点 【人の織りなす雰囲気】食事環境として、賑やかさ、雑雑さ、祝祭性など、人が織りなす雰囲気がある(例：盛岡市のわんこそば)と、評価が高い。 ○評価の前提 ・遠方からであっても、食べるためにそこに行くものをA級とする。(例：山陰のカニを食べるために宿泊する) ・日帰り圏内から食べるために行くもの、行ったついでに立ち寄って食べるものを特別地域観光資源として評価する。 ・なるべく場所を特定する(例：[地名]の○○)、発祥の地であると評価が高い。 ・食材は評価対象外、料理を評価対象とする。(例：大間のマグロは評価対象外、大間のマグロ料理は評価対象) ・特定の店の料理は評価対象外。ただし、老舗であって、その土地の名物として認識されているものは評価対象とする。 ・主食や主菜を主たる対象とする。 ・お土産は原則として評価対象外であるが、菓子類は観光における重要な楽しみの一つであるので、評価対象とする。 ○この種別に特徴的な評価のポイント ・店舗数が多い(例：出石皿そば)等、現役であること。
24. 芸能・興行・イベント 一 日本または地域の歴史、文化を表す興行や芸能、イベントで、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○評価の前提 ・民謡大会系、音楽祭系は「芸能・興行・イベント」種別で評価する。 ・土地との結びつきが弱いもの、歴史が浅いものは評価対象外とする(音楽祭系は30年を基準とする)。 ・イベントは最低10年以上継続しているものを評価対象とする。 ○この種別に特徴的な評価のポイント ・計画的に上演されているものは評価が高い。(例：国立能楽堂で上演される能・狂言)

※1：多くの資源に共通する評価の視点である「容姿」「地域とのつながり」「日本らしさ、地域とのつながり」の意味するところは、資源ごとに多少の違いはあるもの、おおむね以下の通り。  
 ・容姿—その資源の姿・形が美しいもの、雄大なもの、大きく迫力のあるものは評価が高い。  
 ・地域とのつながり—その土地の自然や文化に由来する事柄が顕著に見られ、深く感じることができるものは、評価が高い。  
 ・日本らしさ、地域とのつながり—我が国またはその土地の自然や歴史、文化に由来する事柄が顕著に見られ、深く感じることができるものは、評価が高い。

参考資料 観光資源種別の定義と評価の視点、評価のポイント等

資源種別／定義	評価の視点※1			評価のポイント等
	容姿	地域とのつながり	日本らしさ、地域とのつながり	
<b>10. 自然現象</b> 一火山現象（噴火・泥火山現象、地獄現象など）、潮流現象（渦流、潮流など）、気象現象（樹氷、霧氷、流水など）などの自然現象で学術的に価値の高いもの、観光的に魅力のあるもの。	●	●		○その他評価の視点 <b>【集積度】</b> 面的な広がりがあるもの、密集しているものは評価が高い。 ○評価の前提 夕日や星空等、日本全国どこでも共通して見られるものは除く。「不知火（しらぬい）」「屋気楼」等、出現箇所や出現時期が限定されるものを、観光資源の「自然現象」種別と考える。 ○この種別に特徴的な評価のポイント ・季節性（例：オホーツク海沿岸の流水、蔵王の樹氷） ・意外性（例：富山湾屋気楼、不知火） ・迫力（例：鳴門の渦潮、来島海峡の潮流）
<b>11. 史跡</b> 一生活、政治、祭、信仰、教育学芸、社会事業、産業土木、外国人などに関する遺跡（城跡は除く）で、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○その他評価の視点 <b>【認知度】</b> 日本人が常識的に知っているもの（義務教育程度、多くは日本の歴史上の転換点となった事柄に関するもの）で、史実として明らかになっているもの（例：関ヶ原古戦場、屋島）や、日本の伝説・神話に関するもの（例：沼島）は特別地域観光資源として評価する。史実や伝説・神話を感じさせるものが目に見える形で残されている場合や、よりよく伝えるための仕組み（博物館、資料館、記念館、ガイド）が整えられている場合は、さらに評価が高まる。 ○評価の前提 ・現存しないが、過去の存在を想像し思いをはせる対象として観光的に魅力のあるもの。国分寺跡、関所、古戦場、住居跡、古墳等。 ・遺跡のうち城や社寺、その他の建造物は、それぞれ独立した種別として扱う。 ・国分寺のうち、現在も寺としての活動を行っているものは、「社寺」種別で評価する。 ○この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準 ・国分寺跡は、「史跡」種別で評価する。国分寺は総本山の東大寺を除き全国に68カ所、まったく同じ様式・形態で設置したため、全国的に同じものが多数あり一般的には評価は高くない。面積が大きいもの、建物部分がきちんとした調査に基づき復元されているもの、きれいに整備されているもの、周辺の環境が良いもの、は評価が高い。
<b>12. 神社・寺院・教会</b> 一由緒ある建築的に優れた社寺、文化財を所蔵または付帯する社寺、境内（庭園を含む）が優れている社寺などで、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○評価の前提 ・付帯する塔頭（たっちゅう）、庭園や植物を含めて評価する。 ・社寺境内にある植物は、原則としてこの種別に含めて評価するが、社寺との関わりがあっても、社寺以上に植物が特徴的な場合には、「植物」種別で評価する。 ○この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準 ・仏像があるだけでは、それが国宝であっても、観光資源としての評価は高まらない。ただし、非常に価値のある仏像の場合は、評価は高まる。（例：広隆寺の木造弥勒菩薩半跏像、東大寺の大仏、高徳院の鎌倉大仏） ・大きな仏像は、地元の人に親しまれている、風景に溶け込んでいる、必然性があるものを評価する。（例：慈眼院（高崎観音））
<b>13. 城跡・城郭・宮殿</b> 一古代から近世に至る軍事や行政府等の目的で建造された城跡・城郭（庭園を含む）・宮殿で、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○その他評価の視点 <b>【保存状態】</b> 城跡・城郭・宮殿の築城技術に独自性が高いものは、評価が高い。歴史的イベントの舞台となった場所、その資源が状態良く保存・復元されているものは、特に評価が高い。 ○評価の前提 ・城内にある植物は、原則としてこの種別に含めて評価するが、城との関わりがあっても、城以上に植物が特徴的な場合には、「植物」種別で評価する。 ○この種別に特徴的な評価のポイント ・保存状態：城郭（例：熊本城、松山城、彦根城）、石垣が大規模に残っているもの（例：大阪城（大阪城公園）、上田城）
<b>14. 集落・街</b> 一農山漁村や歴史的街並み、繁華街、商店街などにより、その土地の自然や歴史、文化を表す特徴的な集落・街区を構成している地区で、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○その他評価の視点 <b>【保存状態】</b> その土地の歴史や文化を知ることのできる資源が、状態良く保存されているものは、特に評価が高い。 <b>【人の織りなす雰囲気】</b> 静けさ、賑やかさなど、人が織りなす雰囲気があると、評価が高い。 ○評価の前提 ・伝建地区は基本的に「集落・街」種別、文化的景観の多くは「郷土景観」種別で評価する。 ・常設の商店街は「集落・街」種別（例：アメ横）、市場は「郷土景観」種別で評価する。 ○この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準 ・伝建地区は、歩いて楽しいもの（例：高山三町の街並み、川越の街並み）、町並みに特異性があるもの（例：大内宿）、地場産の集積があるもの（例：有松のまち）は評価が高い。
<b>15. 郷土景観</b> 一生業や風習、その土地の産業、人の織りなす風景など、その土地の自然環境や歴史、文化を表す特徴的な景観を構成している地区で、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○その他評価の視点 <b>【保存状態】</b> その土地の歴史や文化を知ることのできる資源が、状態良く保存されているものは、特に評価が高い。 ○評価の前提 ・人の織りなす風景には動作も含む（例：長良川の鶺鴒）。 ・伝建地区は基本的に「集落・街」種別、文化的景観の多くは「郷土景観」種別で評価する。 ・常設の商店街は「集落・街」種別（例：アメ横）、市場は「郷土景観」種別で評価する。 ・“道”は、「郷土景観」種別で評価する。（例：哲学の道） ・植物が織りなす景観のうち、産業として栽培されている場合は、「植物」種別ではなく、「郷土景観」種別で評価する。（例：南房総の花畑） ○この種別に属する種類ごとのおおよその評価基準 ・郷土景観として梅林を評価する場合は、35,000本を特別地域観光資源の基準とする。（例：秋間梅林） ・棚田は、原則として1,000枚を超えるものを特別地域観光資源の基準とする。（例：大浦の棚田（1,060枚、佐賀県唐津市）） ○この種別に特徴的な評価のポイント ・周囲の環境との一体性
<b>16. 庭園・公園</b> 一鑑賞や散策などのために作庭および造成された庭園・公園で、観光的に魅力のあるもの。	●		●	○評価の前提 ・社寺、城郭等に含まれるもの、自然公園は除く。 ・体験要素の強い公園は「テーマ公園・テーマ施設」種別で評価する。
<b>17. 建造物</b> 一建物、橋などの建築物や構築物（社寺、城郭に含まれるものを除く）で観光的に魅力のあるもの。	●		●	○評価の前提 ・複数の建造物が集積しているものは、「集落・街」種別、または「郷土景観」種別で評価する。 ・昔の建物が現在も残っている場合・昔の建物が復元されている場合には、「建造物」種別で評価する。

# 「たびとしよCafe」 を 開催



荒山正彦（あらかやま・まさひこ）

専門は人文地理学、近代ツーリズムの文化史。

大阪大学大学院文学研究科博士後期課程を経て、現在は関西学院大学文学部教授。

近代期の旅行案内書55点を復刻出版した企画『シリーズ明治・大正の旅行案内書集成 全26巻』（ゆまに書房、2013～2015年）の監修と解説執筆を行った。

2017年3月2日（木）、第8回「たびとしよCafe」を開催しました。ゲストスピーカーに関西学院大学文学部教授の荒山正彦氏をお迎えし、「近代日本における旅行案内書の歩み」というテーマでお話いただきました。

当日は、大学や研究機関の研究者をはじめ、出版・マスコミ、運輸業、旅行業に携わる計27名の方にご参加いただきました。旅の図書館の書架に面した会場では、明治から昭和にかけて出

版された旅行案内書（旅の図書館所蔵）もあわせて展示し、参加者の皆さまにご覧いただきました。

## 【第1部】 ゲストスピーカーによる 話題提供

日本では近世においてすでにさまざまな旅行案内書が出版されており、明治期の近代を迎え、旅行スタイルの変

### 第1部のお話のポイント

● 徒歩での旅行がメインであった江戸時代は、街道図や街道沿いの名所、名物、宿場、距離などを記した「道中記」と、各地の名所を挿絵と文章であらわした「名所図会」とが、旅行案内書の役割を担っていた。明治初期から鉄道の敷設がはじまり、次第に全国各地に広がると、旅行の方法は徒歩から鉄道へと移り変わり、「道中記」に描かれる街道には鉄道が、宿場には鉄道駅が加わることとなった。そして「道中記」のスタイルを引き継ぐ形で「鉄道旅行案内書」が出版されるようになる。

● 初期の鉄道旅行案内書は山陽鉄道などの私鉄から出版されており、官営鉄道による鉄道旅行案内書は明治30年代後半に登場する。鉄道省によつて大正10（1921）年に初版が出版された『鉄道旅行案内』は、横帳形式で数ページおきに鉄道沿線の鳥瞰図が挿入されており、道中記や名所図会の特徴が最もよく継



化（徒歩から鉄道へ）や印刷技術の変  
化（木版から銅版、石版、活版へ）な  
どにより、旅行案内書そのものにもさ  
まざまな様相がみられました。

今回は明治から戦前にかけての約70  
年間に出版された旅行案内書に焦点を  
当て、時代ごとに特徴的な旅行案内書  
を例に挙げながら、日本独自の旅行案  
内書のスタイルの形成過程を解説して  
いただきました。

## 【第2部】 ゲストスピーカーとの 意見交換

**参加者**：仕事での旅行と娯楽での旅行  
の比率はどれぐらいだったのか。また  
満洲などへはどれぐらいの日本人が旅  
行していたのか。

**荒山氏**：仕事での旅行と娯楽での旅行  
の比率は、統計も残されておらず正確  
にはわからないが、旅行案内書やポス  
ター、絵はがきなどが豊富に印刷出版  
されていたことを考えれば、娯楽を目  
的とする旅行もそれなりに多く行われ  
ていたと思われる。また満洲などへの  
旅行者の実数もわからないが、例えば、  
昭和10（1935）年頃のジャパン・ツ

ーリスト・ビューローの資料を見ると、  
1カ月に10から20ぐらいの学校が、修  
学旅行で満洲を訪れている。満洲は、  
朝鮮や台湾とともに国内旅行の延長線  
上にある目的地でもあった。

**参加者**：当時の旅行案内書はどのくら  
い印刷され、どういった方が購入して  
どのような使われていたのか。

**荒山氏**：印刷部数については、旅行案  
内書の奥付や社史に書いてあるもの以  
外はわからないが、たとえば値段につ  
いては、ある年代の『旅程と費用概  
算』には、奥付に定価1円20銭ないし  
は1円40銭と記されている。これは現  
在の価格で2500円から3000円  
ほどである。旅行案内書としては高い  
と思われるかもしれないが、当時の書  
籍の価格としては標準的であり、情報  
量を考えると妥当であろう。利用者層  
や利用方法については、想像はできて  
も根拠が少ないので研究の対象にはな  
りにくいと考えている。

**参加者**：日本のガイドブックはビジュ  
アルが多く、海外のガイドブックは文  
章が多いという特徴があると思うが、  
そういった違いは近代ですでに表れて  
いたのか。

**荒山氏**：旅行案内書が成立した時代背

承された形式になっている。このスタイ  
ルは日本独特の鉄道旅行案内書であると  
考えられる。

● 鉄道などの時刻表が単行本として出版  
されるのは、明治27（1894）年からで  
ある。戦前期の時刻表には、表題に「旅  
行案内」と記されたものもあり、時刻表  
のことを「旅行案内」と呼ぶ場合もあった。

● 昭和4（1929）年からは、鉄道省に  
よって『日本案内記』全8巻が出版された。同書は日本を各地  
方別に案内するもので、その質・量ともに近代における旅行  
案内書の総決算であったと評価できる。そのほか鉄道省から  
は、特定のテーマによる鉄道旅行案内書『温泉案内』『神まう  
で』『お寺まわり』『郷土旅行叢書』などが出版された。

● 満洲や朝鮮、台湾といった外地と植民地の鉄道旅行案内書も  
日本語で数多く出版されているほか、日本郵船や大阪商船とい  
った船舶会社からも世界各地への航路案内や世界一周旅行の案  
内書などが出版された。

● 明治45（1912）年にジャパン・ツーリスト・ビューローが  
設立され、翌年には雑誌『ツーリスト』が創刊された。また大  
正9（1920）年から約20年間にわたり『旅程と費用概算』が  
出版されるが、これは旅行目的地への交通手段とその費用や移  
動時間に加え、旅程案が付いており、旅行斡旋を担う機関とし  
ての特徴がよく表れている。『旅程と費用概算』は、当初は  
100ページほどの小型本であったが、昭和10年代には  
1000ページほどの分厚い本となる。そこで地域別に分割さ  
れた『ツーリスト案内叢書』がおよそ全20巻出版された。この  
『ツーリスト案内叢書』は、戦後の『旅行叢書』シリーズを経て、  
『交通公社のポケッ  
ト・ガイド』シリー  
ズや『JTBのポケ  
ット・ガイド』シリ  
ーズへと継承された。



『旅程と費用概算』  
ジャパン・ツーリスト・  
ビューロー、  
昭和5(1930)年



『鉄道旅行案内』  
鉄道省、大正13(1924)年

景に影響されていると考えられる。たとえばヨーロッパでも古い旅行案内書のひとつは、1820年代にドイツで出版されたペデカー社によるものである。ペデカー社の旅行案内書はドイツ語をはじめ、英語、フランス語などで出版されているが、文字は小さく、またその内容はとても難しく、地図や挿絵に比べて文章の割合が高い。1830年代からイギリスで刊行がはじまるマレー社の旅行案内書も同様である。これらの旅行案内書は、教養旅行としてのグランドツアーの影響を強く受けており、内容はとてもアカデミックで、読みこなすにはかなりの知識と教養が求められる。

一方で、伝統的に日本の旅行案内書は挿絵が多用されている。これは近世の江戸や京都、大坂での識字率が高かったこと、つまり庶民も文字を読める場合が多かったこととも関係があると思われる。より多くの人が楽しめるように、平易な文章と挿絵が多用されたと考えられる。

**参加者：**今後の観光立国を盛り上げていくには、今日のお話にあがったような戦前の資料をもっと活用していく仕掛けを検討してもいいのではないか。

また大学で観光を学ぶ学生などにも教育すべきではないか。

**荒山氏：**おっしゃる通りだと思う。現時点では、観光に関する印刷出版物が、歴史的にどれぐらいあったのかを知る手がかりもあまりなく、もちろんリストなどもない。間違いなくその仕掛けが必要だと思う。また学生には、少なくとも自分の大学では旅行案内書の歴史を教えているが、実際の旅行案内書を見たり、卒業論文で利用するためには、所蔵側が資料の整理・公開をすすめる必要がある。ただ最近では、



復刻版やデジタルアーカイブも充実してきており、利用環境が改善しているのも事実である。

## おわりに

ご参加いただいた皆様からは、「観光以外の分野からこういった研究がされていることは知らなかった」「日本人がどのように旅行先の情報を得ていたかという歴史がわかって大変有益だった」「観光史研究はこれからの研究テーマであると思うので注目したい」といった感想が寄せられました。

各時代の旅行案内書からは、日本人の旅行スタイルの変遷はもちろん、旅行需要拡大に向けた国の取り組み、ビジュアルが多い日本独特のガイドブックの形成過程など、さまざまなことが見えてきます。古書を見直すことで改めて発見できることも多く、今後の地域ないし国の観光政策を考えていく上でも多くのヒントが得られるのではないかと感じています。一方で、歴史研究から得たヒントをどのように今後活かすかという点については、なお研究の余地があるようです。



当館では、今年度から所蔵古書の概要把握と保存・活用に関する研究を進めてまいります。観光の研究や実務に古書を活用していただけるよう、書誌情報の整理などから着手していきたいと思えます。

(観光文化情報センター)

旅の図書館長 企画室長 福永香織



連載  
 当財団専門委員  
 私の研究と観光  
 第⑨回

# 観光と農村再生論

明治大学農学部教授 小田切徳美



小田切徳美(おだぎり・とくみ)  
 神奈川県生まれ、農学博士。専門は農村再生論、地域ガバナンス論。1988年東京大学大学院農学研究科博士課程単位取得退学。高崎経済大学経済学部助教授、東京大学農学部助教授などを経て2006年から現職。日本学術会議会員、国土交通省、食料・農業・農村政策審議会・農水省、過疎問題懇談会(総務省)などの委員を兼任する他、『農山村は消滅しない』(岩波新書、2014年)、『農山村再生「限界集落」問題を越えて』(岩波ブックレット、2009年)など著書多数。

## 農業経済学から 農村再生論へ

メディアから取材を受けたとき、最後に必ず尋ねられるのが、「専門分野と年齢」である。その際、年齢はともかく、専門分野については、「地域ガバナンス論」「農村政策論」「農村再生論」等と複数のものを使っている。「地域ガバナンス論」は大学の研究室名であり、担当講義もこの名前になっている。しかし、記者は「それではわからない」というので、古い研究室名である「農村政策論」と表示されることも多い。ところが、ごく最近では「農村再生論」をあえて使っている。それは、「再生」という目的を研究領域の名称にも示す

べきだという考えによる。それは、本来のバックボーンの経済学(農業経済学)の方法にこだわらず、社会学や地理学はもちろん、行政学や民俗学などの研究成果からも学びつつ、「再生」の条件やプロセスを明らかにする。これが「農村再生論」の含意である。

そこでの「再生」の大雑把なイメージは「地域コミュニティをベースとして、地域資源の活用を伴う内発的発展」であり、いまは、筆者が代表を務める分野横断的な複数の共同研究により、それを支える条件や政策の議論を深めつつある(たとえば、JC総研ブックレット(筑波書房)に筆者が監修する農山村再生シリーズがある―現在までに8冊刊行)。

そのような方法や対象の広がりから最初からあつたわけではない。新潟県や愛知県などの兼業稲作地帯における農業経営の生産力や安定性に関する研究から、対象地をいわゆる中山間地域に移すことにより、農業だけでなく林業も商業も、さらに経済だけでなくコミュニティ、福祉、教育、景観もと徐々に広がってきた。

しかし、地域コミュニティレベルで生じている課題を実態調査により把握し、再生の方向を、反復調査と現場の緊張感のなかで考え抜くという作法は、農業経済学により学んだ。いまでもそれを守っているとは言いがたいが、意識していることは確かであり、それが農村再生論にも反映していると思いたい。

## 観光・観光学への距離感

こうした研究の広がりのおかげで、当然に「観光」は視野には入っていたが、正直に言えば距離があつた。いまから考えれば、それは筆者の不勉強以外のなにものでもない。

実は、現在の観光研究で重要な概念である「観光まちづくり」の存在を知ったのは、そう昔のことではない。しばしば引用される『観光まちづくりガイドブック』(2000年)による「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業など、地域のあらゆる資源を生かすことによつて、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動」という定義に従えば、先にも述べた



「農村再生論」のイメージとほぼ重なる。こうした近接性にもかかわらず、共同研究などに繋がらなかったのは、繰り返しになるが、ひたすら筆者の勉強不足が要因である。しかし、あえて言い訳をすれば、私達は「観光」ではなく「都市農村交流」を議論していた。この時には、「観光」をマスツーリズムととらえ、一部のニューツーリズムを「交流」とし、むしろ対立的な概念と意識したのである。それは、拙稿の下記の文章にも反映している。

このようなことを背景として、交流産業は、一般的な観光業とは異なるレベルで、多くのリピーターを獲得している。日本における「グリーンツーリズムのメッカ」と言われる大分県旧安心院町（宇佐市）の「農泊」（農家での民泊）が、高いリピーター率を誇るのはいきつた要因による。そこでの「いきつたの農家を作ろう」という呼びかけは、航空会社のキャンペーンにも採用されている。／このような「いきつけ」を持つ人々（リピーター）を増やすことは、人

口減少下で産業規模の縮小が進むわが国の産業の基本的戦略である。その点で、実は交流産業は、今後産業として成立する可能性が小さくないことが予想される。したがって、観光業とは異なる、「交流産業」という産業区分も新設されるべきものである。 (小田切徳美『農山村再生』岩波書店、2009年)

「農村再生に資するのは観光ではない」という意識がどこかにあったことは間違いない。それはなによりも、リゾート開発の影響を意識していた。1980年代後半のリゾートブームは、バブル経済の崩壊とともに開発予定地が未利用地として荒廃化し、それがいまでも国土の大きな爪痕として残されていることは周知のことであろう。しかし、それだけでない。以前の工場誘致に代わり、それ以上に農村の奥深くに入り込んできた「外来的発展」が、地域に幻想を振りまくことになったのである。「いつか、どこからか開発が降つて来て、この山も田畑も高く売れる」というたぐいの話を聞いたとき、農村再生への道が遠ざかるのをリアルに感じて

いた。

そのため、リゾートブームの終焉以降は、観光（マスツーリズム）でもなく、リゾートでもない道として、地域の実践がたどり着いたのが、「交流」であり、私達、農村研究者はその意味と意義を理論化することを強く意識した。そうだからこそ、観光研究に対しては、「リゾート開発の総括はどうなったのか」「農村の人々の心の荒廃を知っているのか」と心のどこかで反発し、あえてそれを遠ざけるような意識があつたのである。

## 観光学と農村再生論の連携へ

このような筆者の誤解を解いていたいたのは、他なら財団法人日本交通公社の梅川智也氏であつた。氏とは、国や関連団体のいくつかの審議会や研究会で同席する機会があつたが、その時には、現在の観光概念が、交流を含めたより多様なものとなっており、しかも本来的に観光研究は、「観光まちづくり論」に見られるように地域の内的発展を論じてきたことを丁寧にご教授頂いた。

梅川氏の導きの糸がなければ、まことに恥ずかしながら、そうしたことを早くから指摘されていた鈴木忠義先生の研究やその洞察の深さに触れることはなかつたであろう。また、西村幸夫先生が、都市計画の分野から観光まちづくり論を提唱するに至るプロセスに深く感銘する機会も得なかつたであろう(本誌230号の同氏による「歴史を活かしたまちづくりと観光」を参照)。さらに、ごく最近では、「内的発展」という概念に触れ(安福恵美子編著『観光まちづくり論』再考)、議論の重なりを完全に確信するに至っている(筆者等は『農村内発的発展論』(仮題)という研究書の出版を準備中である)。

その結果、いまでは農村再生論は観光学のなかで貢献し、また逆に農村再生論の一部に観光学が位置づくと考えられている。筆者はそう思うだけで実践する力はずでに衰えているものの、幸いなことに、農村再生論では、若手・中堅の研究者が活躍し始めている。観光学の同じ世代との交流が特に期待される。そこで、その橋渡しをお約束すること、本欄「私の研究と観光」の責を果たしたとさせていただきたい。

(おだぎり・とくみ)



{連載}  
II

当財団専門委員  
わたしの一冊

第9回

# 「ローマ人の物語」 塩野七生著 新潮文庫全43巻

公立大学法人・国際教養大学・アジア地域研究連携機構・機構長・教授

熊谷嘉隆

「ローマ人の物語」は歴史小説である。しかし、著者は執筆にあたって一次資料を原文で丹念に調べ、さらに先行研究も綿密に分析した上で、ローマ史を独自解釈を交えながら実に生き生きと一般読者向けに分かりやすく書き上げている。ちなみにこの本を読むきっかけとなったのは、同僚の英国人と雑談した際に彼が言った「ヨーロッパ、特に英国においてローマ史研究はその現代的意義を失うことなく活発に行われているし、義務教育課程でもしっかりと勉強させられる。また、BBCなど不定期にローマ史関連の長編シリーズを作成し、毎回大好評を博している。ヨーロッパ世界を深く理解する上でギリシャ・ローマ史の勉強は絶対必要である。」との一言であった。その言葉に触発されてとりあえず「取っつきやすいローマ史」と定評がある本書を手にしたのが昨年6月で、読み始めると止まらなくなった。紀元前753年にロムルスとその仲間によって建設されたローマ、現在の北アフリカにあったカルタゴの英雄ハンニバルとスキピオ率いるローマ軍とのカンネそして史上最大といわれるザマでの会戦、英雄ユリウス・カエサルが登場とガリア遠征

中の人心掌握における興味尽きないエピソードの数々、ルビコン川を越えた後の元老院そしてポンペイウスとの壮絶な戦い、そして権力掌握と壮大な国家戦略、ブルータスをはじめとする元老院議員による暗殺、クレオパトラとアントニウスの亡国の恋、そして後継者アウグストゥスによる帝政の確立、カリグラ帝による残虐と放縱、五賢帝による統治と陰りの見え始めた帝国運営、キリスト教の国教化、現代に残るローマ街道や水道敷設そして公衆浴場に見られる高度建築技術、北アフリカ、シリア、イギリスに跨がる広大な帝国統治の政治技術と貨幣の流通、などなど、とにかく読み進むにつれ久しぶりに「血湧き肉躍る」高揚感を味わった。また、この本を読んでからヨーロッパ出張の際には時間を見つけてはローマ史関連の史跡を訪ねるようになり、今年3月に英国に出張に行った際には北西部スコットランドとの境界近くにあるハドリアンヌス帝によって作られた北方蛮族侵入防止の防壁を見つめ、二千年近く前の歴史に思いを馳せ感無量。また、これ以降すっかりローマ史にはまり、ローマ史家モムゼン著「ローマの歴史」、ローマ史研究の古典「ローマ帝

国衰亡史」を読破し、さらにはチャールトン・ヘストン主演「ベン・ハー」、エリザベステイラー主演「クレオパトラ」、ラッセルクロウ主演「グラディエーター」などローマ史関連の映画を見まくり感動を新たにしました。今後も私のローマ史探訪は暫く続きそう、全く専門の違う「ローマ史」にここまでめり込む事になろうとは思ってもよらなかった。皆さんも如何でしょうか?!



熊谷嘉隆(くまがい よしたか) 1960年生まれ 札幌市出身。公立大学法人国際教養大学アジア地域研究連携機構機構長・教授。1997年モンタ

ナ大学森林学部大学院自然公園管理学専攻修士課程修了、2001年オレゴン州立大学森林学部森林資源学専攻博士課程修了。2002年ワシントン州立大学農業家政学部自然資源科学科博士研究員、2004年から国際教養大学国際教養学部基礎教育社会科学助教授、2007年教授、2015年より現職。国際自然保護連合・世界保護地域委員会副委員長―東アジア地域担当/日本委員会委員長を兼任。主な著作に「グリーン・ツーリズムの活動の展開と地域住民気質の変容―北秋田市阿仁地区の事例から」(年報村落研究43号(2008))、「No Need to Reinvent the Wheel: Applying Existing Social Science Theories to Wildfire」(In People, Fire and Forests, Oregon State University Press, 2007.)など。

## 公益財団法人 日本交通公社 出版物のご案内



### 温泉まちづくり 2016年度 温泉まちづくり研究会 総括レポート (発行: 2017年3月)

温泉まちづくり研究会は、まちづくりに熱心に取り組む温泉地が集まり、温泉地共通の課題について解決方法を探り、全国に情報発信することを目的に2008年に発足しました。この「総括レポート」は2016年度に開催した3回の研究会の内容を取りまとめたものです。第1回(7月)は、黒川、由布院、道後の各温泉での、熊本地震発生後の状況についてお話を伺うとともに、研究会で今後考えていくべきテーマについて議論を深めました。第2回(10月)は、5月のG7伊勢志摩サミット開催地となった鳥羽温泉郷を会場に、今後の温泉地での国際MICE開催に際しての知見として、サミット開催地に求められた対応、課題とその対応策、開催効果、開催後の展開などについて議論や情報共有を行いました。第3回(1月)は、「温泉地の観光推進組織(DMO)を考える」と題して、DMOの基本的な役割や海外の現況、会員温泉地での取り組み状況、今後の取り組み推進に向けた課題や対応策などについて討議しました。A4判94ページ/本体価格1,500円+税。



### 平成28年度 観光地経営講座 講義録 (発行: 2017年3月)

講義録としては3冊目となる本書では、我が国の観光地の基本的かつ長年の課題である「滞在化」に焦点を当てています。「滞在化」は地域特性によって多様な形態があり、地域側に求められる対応策もさまざま。本書では、全国各地の多様な課題認識に応えられるよう、スキーリゾート(倶知安町)、高原リゾート(軽井沢町)、温泉地(別府市)、まちなかの空き家の活用(尾道市)という4つの事例を取り上げ、現場での実践者と学識研究者の双方を講師にお招きし、解説していただきます。A4判74ページ/本体価格1,000円+税

## 「研究員コラム」の紹介

タイムリーな話題を、それぞれが独自の視点で取り上げる「研究員コラム」。当財団ホームページの人気コーナーです。隔週月曜日の更新。

### インバウンドにおけるクチコミ発信の現状 [vol.342] ..... 外山昌樹

発信内容		認知されたクチコミ	共有されたクチコミ	共有されたクチコミ	共有されたクチコミ
個人や個人に届いた(オフライン)	35%	27%	47%	13%	
個人に届いた(オンライン)	33%	21%	27%	19%	

(※ 調査対象: 19~24歳)

クチコミはインバウンド消費の拡大にとって重要な要素。そこで訪日旅行経験者の「クチコミの発信状況」を探ってみました。結果、発信方法を問わず、ポジティブな内容の発信率が高いことが分かりました。これは良いニュースですが、一方で……

### JTBFの持続可能性指標に係る取り組み [vol.343] ..... 中島泰



2017年は、国連の定める「持続可能な観光国際年」。観光が経済を潤す重要な役割を持つ一方で、コントロールが不十分な場合には伝承文化・古代遺産の消滅や、脆弱で貴重な自然環境と生物多様性の破壊、不平等な労働環境などを招く可能性があることを指摘、計画性と責任のある持続可能な観光を普及・浸透させるよう促しています。私たち公益財団法人日本交通公社では2015年から「観光地の健康診断」の導入を……

### 近代日本における旅行案内書の変遷 [vol.344] ..... 福永香織



日本では近世においてすでにさまざまな旅行案内書が出版されており、明治期の近代を迎え、旅行スタイルの変化(徒歩から鉄道へ)や印刷技術の変化(木版から銅版、石版、活版へ)などにより、旅行案内書そのものにもさまざまな様相がみられました。こうした旅行案内書の変遷をたどるべく、3月2日(木)、関西学院大学文学部の荒山正彦教授をお迎えし、第8回たびとしょCafe「近代日本における旅行案内書の歩み」を開催しました。その一部をご紹介しますながら、観光研究において古書を紐解く意義を考えてみたいと思います。



「命」を考える観光 [vol.345] ..... 牧野博明



山口県長門市を訪れる機会がありました。全国的にはあまり知られていない観光地ではないかと思われませんが、地域の方のお話をうかがい、長門市ならではの魅力を認識いたしました。そこには、従来の周遊観光とは異なる新たなテーマ観光の可能性が秘められているように思われます。

台湾南部（高雄、墾丁、屏東）を訪れて [vol.346] ..... 守屋邦彦



台湾の南部エリアを訪れる機会があった。駆け足の訪問であったが、高雄、墾丁、屏東それぞれ、広域連携による面的な魅力づくりとそのプロモーションなどの課題を感じる事が出来た。これら課題は、正に日本においても重要な課題として取り組まれていることである。

ホスピタリティ産業の「競争ルール変更」 [vol.347] ..... 山田雄一



観光の現場で起きているのは、深刻な人手不足である。有効求人倍率が2を超える地域も出てくるなど、多くの施設が慢性的な人手不足状態にあるが、失業率は3.06%と国際的に見ても、過去からの推移

で見ても低位にある。経済成長のエンジンとなる成長産業でありながら、十分な人手が確保できないという状況において、盛んに指摘されるようになってきているのは「生産性の向上」である。

『観光文化』バックナンバーのご案内

全ページをホームページで公開している他、アマゾン(amazon.co.jp)で、オン・デマンドで販売しています。



233号 (2017年4月発行) 特集：外国人観光客の消費を地域経済活性化につなげるには

訪日外国人市場の成熟化やLCCなどの登場で今後はFITが進展し、地方への訪問頻度が増えることが予想される中、外国人観光客の消費を地域経済活性化に結びつけるという視点が重要となります。本特集ではこうした視点に立ち、インバウンド先進観光地の中長期的な動向と施策の変遷(特集2)や、観光地での消費活動別に先進的な事例(特集3)を整理しました。また、「ジャパンガイド」の編集長であるシャウエッカー氏へのインタビューを行い、「着地」と「発地」の両面から考察を行いました。A4判64ページ/本体価格1,000円+税。



232号 (2017年1月発行) 特集：地方創生時代における農山村と観光

地方創生の掛け声のもと、地域活性化の手段として観光に取り組む地域は少なくありません。農山村においても、旅行者の価値観の変化などを背景に農山村の風景や農業、田舎の暮らしそのものを活かした取り組みが進展しつつあります。本特集は、地方自治体アンケート調査、先進事例へのヒアリング調査などから、農山村が観光に取り組む意味と効果の検証を試み、農山村の価値を高める方法、その際に留意すべきことなどを考察するものです。A4判60ページ/本体価格1,000円+税。



231号 (2016年10月発行) 特集：「観光の研究と実務に役立つ図書館」を目指して

「旅の図書館」は、2016年10月3日、東京駅八重洲口から港区南青山へと場所を移してリニューアル開館しました。これまで以上に専門性を高めるといふ、リニューアルに込めた想いと新しい「旅の図書館」の特徴をまとめた他、一度は読みたい観光研究書&実務書100冊、地域をつなぐ図書館、旅の本のレジェンド30選など、本や図書館に関連する特集です。A4判58ページ/本体価格1,000円+税。



230号 (2016年7月発行) 特集：観光地における雇用環境を考える―「地方創生」と観光

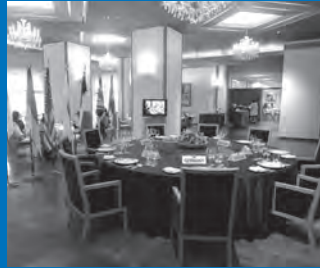
観光立国の推進は、まち・ひと・しごとを創出し、大都市や海外から「人」「金」「情報」を地方へ移転する、まさに「地方創生」の牽引車。その受け皿となる観光地が「人手不足」「人材不足」では、地方創生の実現に影響を及ぼしかねません。本号では、観光産業、特に宿泊産業を中心に観光地における雇用環境の現状を多面的に把握し、雇用と人材に着目することの重要性や雇用の維持・向上に向けた今後の方向性について考察します。A4判62ページ/本体価格1,000円+税。

機関誌

# 観光文化

第234号

第41巻 3号 通巻 第234号



発行日  
2017年7月10日

発行所  
公益財団法人 日本交通公社  
〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル  
☎03-5770-8350  
<http://www.jtb.or.jp>

編集室  
☎03-5770-8364  
(観光文化情報センター内)  
[kankoubunka@jtb.or.jp](mailto:kankoubunka@jtb.or.jp)

編集人  
有沢徹郎

発行人  
末永安生

表紙デザイン  
川口繁治郎 (Rivers More)

制作・印刷  
株式会社REGION

禁無断転載  
ISSN 0385-5554