

令和 6 年 6 月 27 日現在

機関番号：82813

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K11862

研究課題名（和文）観光地におけるサービス経済社会に適した持続力ある多様な連携形成のあり方

研究課題名（英文）Study about factors for the establishment of a sustainable multi-stakeholder cooperation suitable for a service economy society in a tourism destination.

研究代表者

菅野 正洋（KANNO, Masahiro）

公益財団法人日本交通公社（観光政策研究部、観光地域研究部、観光文化情報センター）・観光政策研究部・上
席主任研究員

研究者番号：00795578

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、我が国では概念的にはその重要性が認識されつつも、その実際の理解が未だ十分でない現状があった「デスティネーション・ガバナンス」つまり観光地における地域関係者間の「意思決定」や「合意形成」に関わる概念について、改めて観光需要と非観光需要の両面から学術研究のレビューと実践事例のケーススタディを通じて整理を行った。

また、「デスティネーション・ガバナンス」の重要性が増す局面として「パンデミック」と「大規模災害後の復興」を設定し、それぞれにおける関係者の「ガバナンス」の状況を把握した。

さらに、上記の成果を無償で閲覧可能な媒体に掲載し、広くアクセスが可能な状態にした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

我が国では概念的にはその重要性が認識されつつも、その実際の理解が未だ十分でない現状があった「デスティネーション・ガバナンス」つまり観光地における地域関係者間の「意思決定」や「合意形成」に関わる概念について観光需要と非観光需要の両面から学術研究のレビューを行い、総説を提示した。

また、「デスティネーション・ガバナンス」の重要性が増す局面として「パンデミック」と「大規模災害後の復興」を設定し、それぞれにおける関係者の「ガバナンス」の状況をケーススタディ集として整理した。

研究成果の概要（英文）：In this study, we reviewed academic research and practical examples of "destination governance," a concept that has been recognized as conceptually important in Japan, but not yet fully understood in practice. This report reviews academic research and practical examples to clarify the concept.

It also identified "pandemics" and "post-disaster recovery" as phases in which "destination governance" will become increasingly important, and identified the status of "governance" by stakeholders in each of these phases.

In addition, the above results were published in a medium that can be viewed free of charge, making them accessible to all.

研究分野：観光地マネジメント

キーワード：デスティネーション・ガバナンス 意思決定 合意形成 非観光需要 パンデミック 復興

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

わが国は GDP や労働者の大半がサービス業に従事する「サービス経済社会」となっているが、わが国の GDP は長らく横ばい傾向にある。この要因の一つとして、サービス業は「集積の経済」と呼ばれ、集積度が相乗的な効果を生み出すとされるが、GDP の低迷は、わが国がこの相乗効果を引き出せていないことが考えられる。

そのような中、我が国の都市計画・まちづくりの分野においては、米国をはじめとして諸外国に導入された BID (Business Improvement District) をそのモデルの 1 つとして、2000 年代から「エリアマネジメント」と呼ばれる地域管理の概念が提唱され、多様な利害関係を調整する民間組織のあり方を規定する手法として一定の成果を創出している。

一方、我が国の観光地においては、「都市」や「まち」と比べて関わる各種主体の数や範囲が広範に渡るため、それらの間での調整、連携が難しく、全体最適につながっていないことが指摘できる。そのような中、海外の学術研究においては、観光地を対象とした地域管理の概念として、1990～2000 年代の「デスティネーション・マネジメント」から、2000 年代中盤から「デスティネーション・ガバナンス」へと、議論の中心が移り変わってきている。

このことは、我が国の観光地において、地域を単なる「マネジメント」の対象として捉えるのではなく、行動原理の異なる多様な主体の集合体として捉える「ガバナンス」が必要であることを示唆している。すなわち、各主体がそれぞれの役割を担いながら、単独では解決できない問題に対して資源(人材、資金、情報、権限など)を持ち寄り、協働で取り組むこと(パートナーシップ)によって、長期的に観光地全体としての質を高めていくための方法論を明らかにすることが、今、求められている。

2. 研究の目的

本研究では、海外で先行する「デスティネーション・ガバナンス」の概念のレビュー及び海外観光地での取組事例研究から、地域振興につながりうる多様な連携の形成方策、すなわち我が国における「観光地ガバナンス」のあり方(方法論)を構築した上で、日本国内のモデル地域において適用可能性の検証及び今後の展開に向けた課題の導出を行うことを目的として実施した。

3. 研究の方法

(1) 海外の学術研究分野における「デスティネーション・ガバナンス」の概念整理

海外の学術研究分野における「デスティネーション・ガバナンス」の系譜や発展経緯、提唱されている概念の内容、既存の概念との差異や相対的な位置づけをレビューした。

併せて、「デスティネーション・ガバナンス」概念を主導的に提唱している研究者との意見交換を行うことで、その概念整理を精緻化した。

また、ビジネス需要への対応に関する研究レビューも行った。

(2) 海外における「デスティネーション・ガバナンス」の実践事例の概要把握

海外において需要に対して効果的に合意形成や連携を図りながら対応している地域を対象として、関係者へのインタビューを行い、関係者相互の関係性を規定する要因や、合意形成・連携に対する意識(または阻害要因)を把握した。

具体的にはスイス・ザンクトガレン州の山岳観光地・スキーリゾートであるトーゲンブルク(Toggenburg)のDMOを対象として、半構造化インタビューを行った。

(インタビュー項目)

- ・地域の観光振興に関する戦略や計画は存在するか。存在する場合、それはどのようなものか。
- ・地域の観光振興に関する組織のミッション、主な取り組みはどのようなものか。
- ・地域において観光振興に取り組む際の際の意思決定から実行に至るプロセスはどのようなものか。その際には行政、DMO、観光事業者などのうち、どの主体が主導するのか。
- ・地域において観光振興に取り組む際の財源はどのように調達しているのか。
- ・地域で観光振興に関わる合意形成、あるいは関係者間の連携を促進、効率化するために工夫していることは何か。
- ・上記のような状況はレジャー需要だけでなく、ビジネス需要に対応する場合においても同様か。あるいは何らかの相違点があるのか。
- ・何を観光地の成功と捉えているか。また、観光地におけるパートナーシップ(連携)を規定している要素の中で、観光地の成功にとって最も重要と考えるものは何か。あるいは他に考えられる要素があるか。

(3) わが国における「観光地ガバナンスのあり方(方法論)」の仮説モデル設定

我が国の主要な観光地を有する地方自治体の観光担当職員を対象に実施した意識調査を実施し、その結果をもとに我が国における観光地ガバナンスが地域に与える好影響について汎用的

なモデルを検討するとともに、その好影響がどのような要因によって高めうるかを検証した。

(4) 国内モデル地域における状況把握を通じた、わが国における「観光地ガバナンス」のあり方(方法論)の仮説モデル検証

「パンデミック」局面

コロナ禍以前に訪日外国人旅行者の代表的な目的地となっていた国内観光地である、沖縄県、京都市、倶知安町(ニセコ地区)の観光推進組織(DMO)を対象として、観光需要が消失していた中で取り組んだ事項とその意思決定のプロセス等について整理した。

「大規模災害からの復興」局面

地域としてのガバナンスの状況が最もクリティカルに現れる局面として「東日本大震災からの復興局面を設定し、福島県相馬市松川浦地区、宮城県塩竈市浦戸諸島を対象として観光復興に取り組む主体に対してインタビュー調査をおこない、その意思や意識の変遷について共通項を整理した。

4. 研究成果

(1) 海外の学術研究分野における「デスティネーション・ガバナンス」の概念整理

「観光ガバナンス」の中でも「地域社会レベル」の地理的スケールを対象とする概念として位置づけられる「デスティネーション・ガバナンス」は、従来の「何に取り組むか」という「デスティネーション・マネジメント」を「誰が」「どのように」「なぜ」取り組むかという、そのプロセスの側面により着目して拡張した概念であることがわかった。

この際、企業ガバナンスやリーダーシップ、DMO活動等の様々な視点からガバナンスを位置づけて観光地の成功と関連付ける試みや、多様なありようが存在するガバナンスの類型化、さらには地域の関係者間のガバナンス構造の可視化など、その実相を様々なアプローチから捉えようとする研究が見られることもわかった。

これらの研究動向においては、観光地が行動原理の異なる多様な主体の集合体であり、その不確実性ゆえに、従来の「マネジメント」概念のみでは対応に限界があることが、その背景として改めて指摘できる。

加えて、「デスティネーション・ガバナンス」概念を主導的に提唱している研究者との意見交換からは、下記のような状況も把握された。

- ・「デスティネーション・ガバナンス」の次に着目されている概念としては、観光地の危機やショックからの「回復力」や「復元力」、すなわち「デスティネーション・レジリエンス(Destination Resilience)」がある。
- ・観光地マネジメントの潮流として、社会科学に留まらず、自然科学分野等とも融合し(例:生物学をベースに観光地の多様な関係者の振る舞いを捉える等)、学際的な知見を持ち寄ることによって新たな価値を創造することが指向されている。
- ・観光地の関係者間で効果的に認識の共有と意思決定を行う手法として、観光客の流動(フロー)に着目した手法も開発され、実践の場にも導入されている。

ビジネス需要への対応に関するコロナ禍以前の研究を対象としたレビュー結果からは、我が国における学術論文の少なさ、また全世界的な定量的アプローチによる論文の少なさが明らかになった。一方で、コロナ禍以後の研究を対象としたレビュー結果からは、レジャー需要とビジネス需要が融合する形の需要(Bleisure、Workation、Digital Nomad等)が日本に限らず、世界においてもみられる傾向であることが明らかとなった。

(2) 海外における「デスティネーション・ガバナンス」の実践事例の概要把握

トーゲンブルク(Toggenburg)の「デスティネーション・ガバナンス」の概要として下記が把握された。

- ・DMOが主体となって地域の観光戦略(マスタープラン)を策定している。自治体も策定には関与するがDMOとしては戦略策定はDMOの役割であることを自認している。
- ・DMOの活動の柱は観光案内サービス、マーケティングとプロモーション、商品開発。
- ・DMOの理事会は市長/ケーブルカー会社/ホテル/別荘/DMO/外部専門家の6名で構成される。
- ・新しいプロジェクトを立ち上げる際には、関係するパートナーを巻き込む必要があるが、そのタイミングは早すぎてもいけないため、透明性とバランスは配慮している。
- ・プロジェクト推進にあたっての反対派との調整もDMOの役割の一つである。調整にあたっては、常に全体の視点で見て何が全体の利益になるのかを伝え、理解を得るようにしている。
- ・DMOの財源としてもっとも大きいのは宿泊客から徴収する宿泊税であり、収入の3分の2を占める。
- ・毎年1月の世界経済フォーラムの開催地となるダボスは、山岳リゾートでありながらビジネス需要にも対応している代表的な例であるが、ハイシーズンの中でも需要が落ち込む1月

という時期に国際会議を開催することで平準化を図り、地域内の理解を得ている。トーゲンブルグでも同様の需要変動はあるので、平準化を図る方策は必要。

- ・観光地としての成功の鍵はすべてのステークホルダーとの関係を管理し、来訪者にとって最適な滞在のパッケージを確立すること。そのためにも DMO は地域内関係者と対話を続ける必要がある。

(3) わが国における「観光地ガバナンスのあり方(方法論)」の仮説モデル設定

仮説設定

先行研究をもとに、下記の仮説を設定した。

H1「観光地ガバナンス」は「観光に関わる体制の充実」に係る

H2「観光に関わる体制の充実」は「観光がもたらす地域への好影響」に係る

調査方法

本研究では、Ruhanen ら(2010)および Volgger ら(2017)が抽出したキーワードのうち、それぞれ上位6つを選定し、重複している1つを含む11項目を観光地ガバナンスの主要な要素として設定した。具体的な項目としては「戦略的なビジョン」(Strategic Vision、「市場」(Market)「構造」(Structure、「関係者の参画」(Involvement、「コミットメント」(Commitment、「実効性」(Effectiveness、「リーダーシップ」(Leadership、「権限」(Power、「透明性」(Transparency、「説明責任」(Accountability、「雰囲気」(Culture)である。

さらに上記の11項目に、現在の我が国の観光政策のうち、観光地域づくり・観光地経営を中心に担うことが期待されている DMO に関する政策において力点が置かれている項目である「目標値」、「行政のリーダーシップ」、「他市町村との連携」の3項目を加え、計14項目を設定した。また、「観光に関わる体制の充実」を表す項目として「観光客の受け入れ状況の充実」、「観光行政の適切な機能」の2項目、「観光がもたらす地域への好影響」を表す項目として「経済面での好影響」、「非経済面での好影響」の2項目を設定した(表2)。上記の各項目について、7段階(7点:非常にそう思う~1点:まったく思わない)の評価を求めた。

その上で、日本国内で主要な観光地を有する180市町村の観光担当職員に対して電子メールにより質問紙を送付し、上記の内容を自記入の後に電子メールによって回収した。調査期間は2019年7月~8月である。最終的に回答を得た105市町村からデータに欠損のあるサンプルを除いた101市町村の回答データを用いて分析を行った。

結果と考察

a) 観光地ガバナンスの因子構造

設定した「観光地ガバナンス」に関する項目は14に及ぶことから、複数の下位次元に分かれるかどうかを調べるため、探索的因子分析を行った。その結果を踏まえ、複数の因子に高い負荷量を有する「雰囲気」、「市場」、「連携」および1項目が1因子に対応する結果となった「行政のリーダーシップ」の4項目を除外することにより、最終的に因子は2つとなった。この第1因子を「関係者の効果的な参画」、第2因子を「明確なビジョンの共有」と命名した。

また「観光がもたらす地域への好影響」と「観光に関わる体制の充実」の4項目についても確認的因子分析を行い、意図した2因子が抽出されることを確認した。

b) 仮説モデルの構築

仮説を検証するために構成概念間のパスを設定した仮説モデルを作成して共分散構造分析を行った。適合度検定の結果、モデルは5%水準で棄却されたが、適合度指標は望ましいとされる基準値を超えた。また RMSEA も概ね良好な結果を示したことから、本モデルを採択して分析を進めた。

c) モデルの検証

仮説ごとに見てみると、観光地ガバナンスの下位次元としての「関係者の効果的な参画」と「明確なビジョンの共有」はいずれも「観光に関わる体制の充実」に対して5%水準で有意に影響することが確認され、すなわち、仮説 H1 は支持された。

また、「観光に関わる体制の充実」は「観光がもたらす地域への好影響」に0.1%水準で有意に影響することが確認された。すなわち、仮説 H2 は支持された。

まとめ

我が国の地方自治体の観光担当職員の意識からは、「観光地ガバナンス」は「観光に関わる体制の充実」、さらに間接的に「観光がもたらす地域への好影響」に係ることが示唆された。この際、計14の「観光地ガバナンス」の代表的な要素から、因子として「関係者の効果的な参画」と「明確なビジョンの共有」が抽出された。これらはいずれも間接的に「観光がもたらす地域への好影響」を高める要因となることが示唆される。

(4) 国内モデル地域における状況把握を通じた、わが国における「観光地ガバナンス」のあり方(方法論)の仮説モデル検証

「パンデミック」局面

コロナ禍以前に訪日外国人旅行者の代表的な目的地となっていた国内観光地である、沖縄県、

京都市、倶知安町（ニセコ地区）では、パンデミック局面において、

- ・地域が目指していた本来の基本方針や取り組むべき事項に改めて向き合い、「エシカル」「サステナブル」といったキーワードに代表される方向性を改めて確認
- ・インバウンド需要が消失していた中での海外ネットワークなどの活用による、プロモーションやメディア対応の推進
- ・インバウンド向けの観光コンテンツや情報発信コンテンツの整備
- ・地域住民と観光事業者の間の信頼関係構築や、地域間連携も意図した地域内交通の整備など、コロナ後の観光地のマネジメントを意識した戦略的な事業の推進

といった内容に取り組んだことが把握された。

「大規模災害からの復興」局面

福島県相馬市松川浦地区で旅館業を営みつつガイド事業を行う関係者からは、震災後に復興事業の関係者などが数多く地域に宿泊する、いわゆる「特需」が終わり、いざ本来の観光に取り組もうとなったときに、観光客も来訪せず、何も武器がない感覚に陥ったとのコメントがあった。その中で取りあえずできることをとってガイドに取り組み、観光客と直接話をする中で、自分の思いへの共感を得て、またコンテンツの数が増えてくると、あまりにも身近過ぎて何とも感じてなかった部分が商品になるという驚きからも面白さが増し、また、ガイドとして動きが大きくなっていくと、いろんな人とつながっていくようになったとのことであった。

また、宮城県塩竈市浦戸諸島で渡船・ガイド事業を行う関係者からは、日本全国から来訪する観光客と船上で話す中で、短い時間の中でも気持ちが通ることを再認識したというコメントが得られている。

復興のスピードに影響する様々な要素の一つにソーシャル・キャピタル(社会関係資本)があげられているが、上記の事例からは、観光事業を通じたソーシャル・キャピタルの形成が復興局面での取り組みを後押ししたことが示唆される。

(参考文献)

Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010):Governance: A review and synthesis of the literature, *Tourism Review*, 65(4), 4-16.

Volgger, M., Pechlaner, H., & Pichler, S. (2017): The practice of destination governance: A comparative analysis of key dimensions and underlying concepts, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(1), 18-24.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 守屋邦彦	4. 巻 第26号
2. 論文標題 わが国と世界のビジネスミーティング/イベントに関する研究展開の比較	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本国際観光学会論文集	6. 最初と最後の頁 175-181
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24526/jafit.26.0_175	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 菅野正洋、守屋邦彦、保井美樹
2. 発表標題 観光地ガバナンスが観光地に与える影響に関する研究 我が国の地方自治体の観光担当職員への意識調査を通じて
3. 学会等名 日本観光研究学会第34回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Su, Che-Jen, Moriya, Kunihiro, Lan, Yi-Fang
2. 発表標題 Predicting Remote Workers' Workation Experience in East Asia
3. 学会等名 SEAMA2024-Islands Tourism & Hospitality Management（国際学会）
4. 発表年 2024年

〔図書〕 計4件

1. 著者名 菅野正洋	4. 発行年 2022年
2. 出版社 公益財団法人日本交通公社	5. 総ページ数 64
3. 書名 観光文化255号 特集3 コロナ禍における地域の取り組み	

1. 著者名 菅野正洋	4. 発行年 2020年
2. 出版社 公益財団法人日本交通公社	5. 総ページ数 48
3. 書名 観光文化第245号 デスティネーション・ガバナンス～さらなるマネジメントの高みを目指して～	

1. 著者名 菅野正洋 / 菅野貴拓 / 久田浩之 / 井島順子	4. 発行年 2023年
2. 出版社 公益財団法人日本交通公社	5. 総ページ数 64
3. 書名 観光文化第258号 地域への「気づき」を通じた震災からの「再生」:福島県相馬市(松川浦地区)	

1. 著者名 菅野正洋 / 遠藤勝	4. 発行年 2023年
2. 出版社 公益財団法人日本交通公社	5. 総ページ数 64
3. 書名 観光文化第258号 人とつながりながら、これからも島の魅力を伝えていく:宮城県塩竈市(浦戸諸島)	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	守屋 邦彦 (MORIYA Kunihiko) (20814627)	跡見学園女子大学・観光コミュニティ学部・准教授 (82813)	
研究分担者	保井 美樹 (YASUI Miki) (60345147)	法政大学・現代福祉学部・教授 (32675)	削除：2022年3月15日

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------