【研究ノート】

観光地ステークホルダー論への一考察*

――先行研究の検討を中心にして――

村　山　貴　俊

【目次】

１．はじめに
２．経営学のステークホルダー理論
３．観光地ステークホルダーとは
４．その他の研究
５．むすびにかえて

Key Words：観光地ステークホルダー，資源依存パースペクティブ，ステークホルダー・パースペクティブ，マルチステークホルダー市場志向，DMO

１．はじめに

カナダのカルガリー大学のL. R. SheehanとJ.R. Brent Ritchieは，論文「観光地ステークホルダー――その存在と重要性の探究」（Destination stakeholders: Exploring identity and salience）の導入部で以下のように述べる。

「『もし，最も重要なステークホルダーが組織の支援から手を引いたなら，その組織は存在できなくなる。』（Clarkson, 1995: 106）本論文では，理論の検討や新たな実証的発見という手段を用いて，この組織の現実を観光地経営組織（DMOs）に関連づけることになる。特に，観光地の戦略的経営の基礎として，ステークホルダー理論を活用することの可能性を検討する。本研究の主たる目的は，典型的な観光地の主要な活動主体を実証的に明らかにする調査であり，DMOにとってのステークホルダーの相対的重要性，同じく他の組織からの脅威，そして他の組織との連携の可能性を知覚するDMOの能力を明らかにすることにある。」(Sheehan and Ritchie, 2005, pp.711-712。ただしClarksonの文章は，Sheehan and Ritchieによる引用であることから，本稿の参考文献として挙げていない）[1)]

＊　JSPS科研費18K11872（研究代表：村山貴俊）による助成を受けている。
1）　直接引用については頁数を記す。しかし，細かく表記し過ぎると読みづらくなってしまうため，同じ頁からの引用が続く場合には，段落ごとにまとめて頁数を表記することを予め断っておきたい。もちろん，同じ段落内であっても引用先の頁が異なる場合は，やや読みづらくなるが頁数を細かく表記する。

観光地および観光地経営組織（destination management organization: 以下，DMOと略記）は組織体であり，企業と同じく，ステークホルダーの存在とその動向が観光地やDMOの存続に大きな影響を及ぼすことになる。また，d'Angella and Go（2009）が「観光地は，独立した複数のステークホルダーによって構成されるオープン社会システムとみなすことができるであろう」（p.429）と主張するように，観光地およびDMOは，多様なステークホルダーの活動をうまく調整することで，観光地というシステムの存続と成長を図る必要がある。

なお，観光地ステークホルダーを語る際には，観光地経営の主要組織とされるDMOの内容や役割を理解しておく必要があろう。逆も然りで，DMOを語る際には，ステークホルダーの内容や役割を理解しておく必要があろう。ただし，１つの論文の中でステークホルダーとDMOの両方を論じようとすると，分量が多くなり，また内容も複雑になり過ぎる。そのため，それらを別々の論文で扱うこととし，まず本稿でステークホルダーを，次いで別稿でDMOを取り上げることにする。ただしステークホルダーの考察からDMOを完全に切り離すことはできないため，本稿でも所々でDMOについて触れることを予め断っておきたい。

２．経営学のステークホルダー理論

前掲のSheehan and Ritchie（2005）の論文が，企業のステークホルダー理論の検討によって始められるように，ステークホルダーに関する研究は経営学分野で蓄積されてきた。そこで本稿でも，まずは経営学におけるステークホルダー理論を概観する。

有斐閣『経済辞典（第４版）』によれば，「ステークホルダー」（stakeholder）は「利害関係者。企業経営に利害関係を持つ者」（676頁）と説明される。stakeが利害関係，holderが所有者・保有者を意味することから，利害関係を有する者となる。さらに同じ辞典で「利害関係者」を調べると，「組織の目的達成に影響を与え，影響を受ける集団をいう。企業の場合には，株主，金融機関，原材料供給業者，労働組合，顧客，流通業者，政府などが含まれる。いかなる利害関係者が影響を与えるのか，いかに利害関係者との良好な関係をつくるのかが重要である」（1263頁）と説明される。この辞典の解説だけで経営学におけるステークホルダーの捉え方がおおよそ理解できると思われるが，本節では既存の代表的研究に目を向けることで，経営学におけるステークホルダーの捉え方をやや詳しく解説していきたい。

組織研究の権威H. A. Simonは，著書『経営行動』（*Administrative Behavior*）の中の「組織の均衡」（equilibrium of the organization）の説明において，企業組織に関わる主体として「企業家」，「従業員」，「顧客」を挙げる。Simonは，それら主体をステークホルダーではなく，組織への「参加者」と呼んでいる。それら参加者は，各々の個人的動機をもって組織に貢献する。すなわち，「企業家は利益（支出を超える収入の超過分）を求め，従業員は賃金を求め，顧客は（ある価格で）欲する製品」（Simon, 1976, p.17; 20頁）を入手するために組織に参加し貢献する。Simonいわく，「組織のメンバーは，組織が彼らに提供してくれる誘因と引き換えに組織に貢献している」（*Ibid.*, p.111; 144頁）のである。

この誘因と貢献の関係について，やや詳しくみておこう。ここでは議論を単純にするため（それではSimonの主張を正しく理解することにはならないが），経済的誘因を中心に考える。従業員は賃金という誘因と引き換えに組織に労働を提供し，顧客は製品という誘因と引き換えに組織に貨幣を支払い，企業家は利益（と連動した報酬）という誘因と引き換えに組織の運営を行う。もちろん，賃金，製品，利益などの経済的誘因だけでなく，昇進，地位，威信，忠誠心，信用そして組織目的それ自体が貢献を引き出す誘因となり得る。さらにSimonは，「１つの集団による貢献は，その他の集団に提供する誘因の源泉」（*Ibid.*, p.111; 114頁）になっているとし，参加者間の相互依存性を指摘する。すなわち顧客が支払う貨幣は従業員の賃金の源泉，従業員が提供する労働は顧客が購入する製品を作り出す源泉になる。また，それら売買契約や雇用契約が「十分に有利」（*Ibid.*, p.17; 21頁）である場合，すなわち顧客が良い製品により多くの代金を支払い，良質な労働を提供する従業員に支払われる賃金が一定の範囲内に収まることで（すなわち売上－費用），企業家の誘因の源泉となる利益が生み出される。仮にそれら契約が不利となり企業に利益が残らない場合，企業家は，将来の顧客や従業員に提供する経済的誘因（すなわち将来の賃金や製品製造）の源泉を失うだけでなく，企業家自身による組織への貢献も続かなくなり，「組織は消滅」（*Ibid.*, p.17; 21頁）することになる。

Simonは，これらの関係について，「もし貢献を合計したものが，必要な量と種類の誘因を供給するのに，その量と種類において十分であるならば，その組織は存続し，成長するであろう」（*Ibid.*, p.111; 144頁）と説明する。つまり，参加者には貢献よりも誘因が大きい（貢献＜誘因）と知覚させる一方，組織全体として貢献の合計が誘因の合計よりも大きい（貢献の合計＞誘因の合計）という均衡状態を作り出すことが，組織の存続と成長の条件になる。Simon自身は，ステークホルダーという用語を使っていないが，上述の参加者間での組織均衡という考え方は，組織とステークホルダーさらにステークホルダー間の関係をうまく表現しているといえるだろう。

組織の「資源依存パースペクティブ」(resource dependence perspective) を提唱したスタンフォード大学のJ. PfefferとG.R. Salancikは，著書『組織の外部的コントロール』（*The External Control of Organizations*）の中で，自らの考え方の基本を「組織は，有効である限り生存できる。有効性（effectiveness）は，要求，とりわけ組織が資源や支援を獲得するために依存する利害団体（interest groups）の要求にうまく対処することで生み出される。…（中略）…組織生存の鍵は，資源を獲得し維持する能力にある」（Pfeffer and Salancik, 2003, p.2）（originally published in 1978）と説明する[2)]。すなわち，組織は，自らが生存するために外部の利害団体からの資源や支援に依存している。そこでは，資源や支援を継続的に獲得するために，それら団体の要求にうまく対処することで「有効性」を達成する必要がある。この有効性とは，「組織の産出物や活動に適用される外部的な基準である。分析の焦点となる組織（focal organization）〔焦点組織と和訳されることが多い〕から影響

2） 本書は1978年に公刊された。しかし本稿では，2003年にスタンフォード大学が再版したものを参照した。よって公刊年は，2003年となっている。また引用先の頁数は，2003年のpaperback editionのものである。hardback editionと頁数が一致するかなど，細かな点は確認できていない。

を受けたり，それら焦点組織と契約を結んだ全ての個人，グループ，組織が用いる基準である。それぞれの組織の評価として測定される有効性は，焦点組織がいかに外部評価者のニーズに適合したか，基準を満たしたかに関係する」（*Ibid*., p.34）という。外部の組織や個人のニーズや基準にうまく適合することが有効性であり，その有効性を達成できている組織は，外部から資源や支援を獲得し，存続していける。逆に，有効性を達成できていない組織は，資源や支援を得られず消滅することになろう。

経営学分野でステークホルダーについて論じた代表的研究の１つがE.R. FreemanとD.L. Reedの「株主と利害関係者――企業統治の新たな見方」（Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance）である。彼らによれば，「ステークホルダーという考え方は，見かけと異なり実にシンプルである。それは，株主に加えて，企業が責任を果たすべきその他のグループ，すなわち企業の行動に利害を有するグループが存在する」（Freeman and Reed, 1983, p.89）ことを意味する。そのうえで彼らは，これらステークホルダーを実際どのように捉えるかが問題であるとし，「ステークホルダーに関する２つの定義」を示す。「友好的あるいは敵対的なグループを含むより広義の捉え方，スタンフォード大学研究所の定義の本質でもあるが極めて限定的かつ狭義の捉え方」（*Ibid*., p.91）があるとし，それらを以下のように説明する。

「• 広義のステークホルダー。組織目標の達成に影響を及ぼす，あるいは組織目標の達成によって影響を受けると認識される組織や個人（従業員，対象顧客，株主に加え，公共の利益団体，反対運動グループ，政府機関，同業組合，競争相手，労働組合，その他多くが，この意味でのステークホルダーに含まれる）。

• 狭義のステークホルダー。組織が自らの継続的存続に向けて依存していると認識される組織や個人（従業員，対象顧客，信頼できる供給業者，重要な政府機関，株主，信頼できる金融機関，その他の狭義の意味合いの全ての利害関係者）。」（*Ibid*., p.91）

広義は企業の組織目標の達成に影響を及ぼす（あるいは影響を及ぼされる）活動主体，狭義は企業が自らの存続のために依存する活動主体を意味する。そして，Freeman and Reedは，「取締役たちは，従業員，供給業者，顧客こそが会社と利害関係を有する主体であると認識し，多くの人が敵対グループをその中に入れることに反対する。しかし，企業戦略という観点に立てば，ステークホルダーはより広く理解されるべきである。すなわち，戦略では，企業目標の達成に影響を与える可能性のある広義のグループを考慮する必要がある。…（中略）…激動する環境の中で戦略を策定・実行していくのが企業であるとすれば，戦略の理論は，それらグループが友好的か敵対的かに関わりなく，それらを外部の圧力や諸力として分析することを受け入れる広義のステークホルダーの概念を持つ必要がある」（*Ibid*., pp.91-92）と主張する。すなわち，Freeman and Reedは，企業の目標達成に影響を与えるグループを友好的，敵対的であるかに関わりなく広くステークホルダーとして捉えていくことが，企業の目標達成や戦略遂行にとって重要になるとい

う。繰り返しになるが，企業の取締役たちが陥りがちな狭隘な見方はもとより，先にみたスタンフォード大学のPfeffer and Salancikによる存続のための資源依存という捉え方も狭い[3] としたうえで，企業の目標達成に影響を与える（与えられる）可能性のあるグループを広くステークホルダーの中に含めて捉えるべきだとする。

さらにFreemanらは別の論文の中で，ステークホルダーを広く捉えることの意義について次のように述べている。

> 「今日の経済の現実は，我々がステークホルダー論の中核として指摘する本質的事実を軽視している。すなわち経済的価値は，自らが置かれた状況をより良くしようとする人々が，自発的に集まり，協力することで創出されるものである。よって経営管理者は，ステークホルダーとの関係を作り上げ，彼らを鼓舞し，企業が彼らに約束する価値を実現するために最善をつくそうとするステークホルダーたちとの共同体を創出しなくてはならない。確かに，株主はステークホルダーの重要な構成要素であり，利益も経営管理者の活動の重要な特性の１つであるが，利益というものは，価値創出過程の駆動力というより，むしろ価値創出の結果である。」（Freeman *et al*., 2004, p.364）

すなわちFreemanらは，経済的価値は，経営者はもとより，自らの状況をより良くしたいと考える多くの人々の協力によって実現されるものであり，株主だけでなく，より広いステークホルダーとの関係を構築し，ステークホルダーと一緒に価値創出できる共同体を作り出す必要があるとする。経営環境の変化や競争の激化によって経済的価値の創出が難しくなればなるほど，企業経営者たちはより広いステークホルダーとの協力体制を生み出し，ステークホルダーも自らの状況をより良くするために企業経営者に協力しなければならないと考えられるのである。

とはいえ，ステークホルダー間そしてステークホルダーと企業との間で，利害の不一致や対立が起こる可能性がある。それら不一致や対立について，Freeman（2010）は，「取締役たちは，その〔不一致や対立という〕問題を再考し，利害を調和させ，そして各ステークホルダーに対してより大きな価値を生み出せる方法を発見しなければならない。もしも，構想力（imagination）の欠如，時間の制約，その他の理由から，利害のトレードオフ（相反）が起こってしまった場合，全てのステークホルダーのためにトレードオフが少しでも緩和されるような方法を発見し，それを試行することが次なる方策になる」（p.9）と主張する。

以上のFreemanらの見解を纏めると，企業組織ないし経営者は，自らの目標達成や戦略遂行に向けて，それら目標達成に影響を及ぼす（及ぼされる）ステークホルダーを広く包摂する経営を行う必要がある。厳しい競争環境の中で，企業組織が経済価値を生み出すためにはステークホルダーとの共同体を創出する必要があり，それこそが自社の目標達成だけでなく，ステークホルダー自身が置かれた状況の改善に結び付くことにもなる。もちろん，ステークホルダー間で利害

3） 先に見たJ. Pfefferはスタンフォード大学教授であり，彼の考え方こそがスタンフォード大学研究所の定義に相当すると思われる。

の対立や相反が起こることもあるが，企業経営者は，時間の制約に向き合いながらも，対立を解消するための方法を見つけ出し，自社とステークホルダーのために経済的価値を実現していかなくてはならない。

Freemanらの企業のステークホルダー理論によれば，広いステークホルダーとの良好な関係の構築と共同体の創出こそが，当該企業の生存と成長はもとより，共同体全体での経済的価値の創出さらにステークホルダー自身の状況改善へと繋がるという。そこでは，広義のステークホルダーとの共同体の創出が鍵になると考えられる。

３．観光地ステークホルダーとは

ここでは，観光地ステークホルダーの代表的研究の１つとして本稿冒頭で引用したSheehan and Ritchieの論文の検討から始めたい。その論文には，“destination stakeholder”すなわち「観光地ステークホルダー」という表題が付されているが，実際には“DMO（destination management organization)”つまり「観光地経営組織」のステークホルダーが分析対象となっている。観光地それ自体も確かに組織やシステムであるが，観光地という組織やシステムに対してステークホルダーの存在やその重要性を直接尋ねることはできない。よってSheehan and Ritchieは，観光地の様々な主体や活動を調整することで観光地の競争力や魅力を向上させる役割を担うDMOという組織を分析対象にする。DMOであれば，その経営者や代表者にステークホルダーに対する考え方を尋ねることができるからである。

Sheehan and Ritchieは，まず観光学研究におけるDMOやステークホルダー論に関連した幾つかの先行研究を紹介する[4)]。例えば, Bonham, C. and Mark, J., Private versus public financing of state destination promotion（*Journal of Travel Research*, vol.35, no.2, 1996）という研究では[5)]，観光地の宣伝・広告活動は観光地の中の多くの活動主体が便益を受けるため特定の組織にその費用を負担させるのが難しい，いわゆる「公共財」（public good）の特性を有することから，公的資金の提供が必要になると主張された。さらにSheehan and Ritchie自身の過去の研究Sheehan, L.R. and Ritchie, J.R.B., Financial management in tourism: A destination perspective（*Tourism Economics*, vol.3, 1997）によれば[6)]，DMO予算のかなりの部分が公共部門から拠出され，それら資金は適切な収益が期待される投資と見なされている。それらを踏まえSheehan and Ritchie（2005）は，「主要都市や主要リゾートの観光地ではDMOにかなりの資源が提供されているが，それらDMOが観光地においてステークホルダーをどの程度意識しているか，またDMOとステークホルダーとの間で発生する問題をどの程度意識しているかを解明しようとする研究はまだ少数」（p.716）であ

4） Sheehan and Ritchie（2005）がレビューした先行研究の中で，筆者が実際に入手し目を通したものは，本稿末に参考文献として表記した。入手できていないものは，Sheehan and Ritchie（2005）の論文からの間接的な参照（いわゆる孫引き）となってしまうため，参考文献には表記せず，本文中に論文タイトルなどを記すことにした。本来であれば，元の論文にもしっかり目を通すべきであるが，筆者の力不足によって入手できなかったことを猛省せざるを得ない。本稿が，研究ノートの水準に止まる所以でもある。

5） ただし間接的な参照（孫引き）である。

6） ただし間接的な参照（孫引き）である。

るとし，観光学におけるステークホルダー研究の更なる蓄積の必要性を指摘した。

また，Jamal and Getz（1995）は，コミュニティ計画（community planning）における共同的な計画立案の促進要因として，鍵を握るグループの参加と彼らの共同を生み出す効果的なプロセスの必要性を指摘したという。その指摘を踏まえ，Sheehan and Ritchie（2005）は「鍵となるグループは誰か，それらグループと相互作用するためにどのような戦略を用いるか，という点に関するDMOの認識」（p.718）を解明しなくてはならないとした。さらに，イギリス地方政府の観光マーケッターにとっての主要ステークホルダー（primary stakeholder）と二次的ステークホルダー（secondary stakeholder）とを区分しようとしたWheeler, M., Tourism marketers in local government（*Annals of Tourism Research*, vol.20, issue 2, 1993）という研究に対して[7)]，Sheehan and Ritchie（2005）はもう少し洗練された分析手法の適用が必要になると指摘しつつも，「DMOそして研究者の双方にとって，これらの分類（主要と二次的）は，経営努力をどこに集中するべきか，という点で非常に役立つ」（p.718）と評価した。

以上のような先行研究の検討を踏まえ，Sheehan and Ritchie（2005）は，「DMOには，かなり多様なステークホルダーが存在し得る。しかし，誰も，その存在に対して実証的根拠を示せていない。あるステークホルダーは支援者の柱，他のステークホルダーは継続的な脅威となる。しかし先行研究では，実証的根拠に基づくDMOのステークホルダーの区分，それらステークホルダーが生み出す問題の種類，あるいはそれら問題に対応するためにDMOが選択する経営戦略に関する根拠を示せていない」と指摘したうえで，それら根拠を示すための「探索的な」（exploratory）（p.718）研究を進める必要があるとした。

3.1. 実証研究の対象と方法

以上のような問題意識から，Sheehan and Ritchie（2005）では，「DMOのステークホルダーの特定，ステークホルダーとの関係の形式，脅威なのか協力者なのかという区分，そしてステークホルダーに係わる経営管理上の問題」（p.718）などが検討される。アンケート調査の対象は，DMOのCEO（最高経営者責任者）であり，北米の主たるDMOが参加しており90年の歴史を有するInternational Association of Convention and Visitor Bureausの名簿の中から選定された。389の組織が対象となったが，最終サンプル数は91であった。82がアメリカ，６がカナダ，３が他大陸のDMOであった。

3.2. 誰なのか，なぜなのか

紙幅の制約があり同論文の分析結果の全てを紹介することはできないため，以下では，観光地ステークホルダーを理解するうえで特に重要と思われる質問とその結果のみを示す。

まずDMOの財源の上位５位までを尋ねた質問では，91人中の81人（87.9％）がホテル／ルーム税（hotel/room tax）を上位５位までに挙げており最も多い回答数となった。その他の重要な財源

7） ただし間接的な参照（孫引き）である。

表１　DMOにとっての３つの最重要ステークホルダー

ステークホルダー	最重要			合計	パーセント[a]
	＃１	＃２	＃３		
ホテル/ホテル協会	29	20	8	57	62.6
市/地方の政府	35	12	8	55	60.4
地域の政府	12	6	9	27	29.7
観光施設/観光施設協会	1	9	8	18	19.8
州の観光局	4	9	5	18	19.8
会員		9	2	11	12.1
取締役会/諮問委員会	5	3	2	10	11.0
コンベンションセンター /宴会施設		5	3	8	8.8
地域社会/市民/住民	2	1	2	5	5.5
レストラン/レストラン協会		2	3	5	5.5
商工会議所		2	2	4	4.4
大学/単科大学		1	3	4	4.4
地方経済開発局		1	2	3	3.3
スポンサー	1	1	1	3	3.3
航空会社		1	1	2	2.2
連邦政府	1		1	2	2.2
ホスピタリティ産業		2		2	2.2
メディア			2	2	2.2
公共施設			2	2	2.2
地域のコンベンション事務局		1	1	2	2.2
旅行者	1		1	2	2.2
広告代理店			1	1	1.1
芸術/芸術協会			1	1	1.1
観光地経営会社			1	1	1.1
会議のプランナー			1	1	1.1
観光産業以外の産業			1	1	1.1
エリア内の観光以外の政策立案者			1	1	1.1
公園管理局		1		1	1.1
レクリエーション施設			1	1	1.1
小売業/小売業協会			1	1	1.1
旅行会社/旅行会社協会			1	1	1.1
ボランティア			1	1	1.1
その他		2	3	5	5.5
合計	91	88	79	258	

[a] それぞれのステークホルダーの合計を回答数（91）で割って計算された。最も重要な３つステークホルダーの１つとして回答者が認識した割合と頻度を表している。

出所）Sheehan and Ritchie（2005），p.721より翻訳のうえ転載。

は，販促分配金（promotional participant; 56.0%），会費（membership dues; 47.3%），広告料（advertising; 38.5%）であった。逆により重要性の低い財源は，イベント主催料（event hosting; 19.8%），各州[8)]の助成金（state/provincial grants; 17.6%），契約サービス料（contract services; 13.2%）であった。

次に，DMOの重要なステークホルダーを尋ねた質問と回答を見る。回答者には，まず10位までの重要なステークホルダーを挙げてもらい，その中から最も重要な３つのステークホルダーを特定してもらい，それらステークホルダーをグループ化するという方法がとられた。その結果が表１である。91人中57人（62.6%）が「ホテル／ホテル協会」（hotels/hotels association）を上位３位のステークホルダーに挙げており，最も重要なステークホルダーと認識されていた。以下，２

8） ちなみにProvincialは，カナダなどの行政区分（区域）であり，アメリカの州に相当する区分である。

位は「市／地方の政府」(city/local government; 60.4%)，３位は「地域[9]の政府」(regional/country government; 29.7%)，４位は「観光施設／その協会」(attraction/attraction association; 19.8%)，５位は「州の観光課」(state/provincial tourism department; 19.8%)，６位は「会員」(members; 12.1%)，７位は「取締役会／諮問会議」(board of directors/advisory board; 11.0%)，８位は「コンベンションセンター／宴会施設」(convention centre/banquet facilities; 8.8%)，９位は「地域社会／市民／住民」(community/citizens/residents; 5.5%)，10位は「レストラン／レストラン協会」(restaurants/restaurant association; 5.5%) であった。

さらに，なぜそのステークホルダーが重要なのかが自由回答方式で質問され，回答結果がテーマ別に分類された。その理由として，DMOの財源になるから，という回答が圧倒的に多かった (45.3％，回答257のうち117)。次いで，ホテルやホテルの部屋といった観光関連の建物 (superstructure) を提供するから (10％超)，観光名所や観光施設など観光関連製品を提供するから (8.9％)，DMOの統治に影響を及ぼす能力を有するから (おおよそ８％)，という回答が続いた。これらを総合すると，北米などでは，ホテル／ホテル協会は，ホテル／ルーム税というDMOの最も重要な財源になっていることに加え，観光地には欠かせないホテルや宿を提供するため，DMOにとって特に重要なステークホルダーとなっていることが分かる。

また「主要」(primary) と「二次的」(secondary) というステークホルダーの区別も調査された。Sheehan and Ritchieは，DMOとステークホルダーが「正式な (formal)，公式な (official)，もしくは契約的な (contractual)」関係 (以下，公式的・契約的な関係と略記) にある場合は「主要」，そうでない場合は「二次的」と分類した。回答結果は以下の通りであった。最重要のステークホルダーであった「ホテル」と公式的・契約的な関係を結んでいるという回答は，半分に満たなかった (48%)。また「観光施設／その協会」も重要なステークホルダーの４位であったが，公式的・契約的な関係にあるという回答は28％であった。つまりホテルや観光施設は「重要」なステークホルダーであったが，必ずしも「主要」なステークホルダーにはなっていなかった。この結果について，Sheehan and Ritchie (2005) は，「ホテルは，観光関連の建物という重要な構成物を提供したり，ビジネス会議の実施に際してDMOの重要なパートナーになったりするが，ホテルはDMOの資源を直接的に統制していない… (中略) …観光名所についても同じような説明が可能であろう」(*Ibid.*, p.772) という。他方，公式的・契約的関係を有する主要ステークホルダーとして，CEOの91％が挙げたのが「市／地方の政府」(重要なステークホルダーの２位)，82％が挙げたのが「産業界の会員」(industry members)[10]，81％が挙げたのが「地域の政府」(重要なステークホルダーの３位) であった。次いで，80％が挙げたのが「取締役会・諮問会議」(重要なステークホルダーの７位)，76％が挙げたのが「州の観光課」(重要なステークホルダーの５位) であった。

---

9) この場合のcountryは地域を意味すると考えられる。

10) この「Industry members＝産業界の会員」が，その他の箇所で用いられている「members=会員」と同じであるかは不明である。ただし，「会費を通じて資金源として貢献する」と説明されていることから，おそらくDMOの会員となっている産業界の会員を指しており，表現は異なるが同じ主体であると思われる。

3.3.　脅威それとも協力者

次いで，各DMOが回答した最も重要な３つのステークホルダーが「DMOに対して問題を生み出すか」（*Ibid.*, p.722）という質問に対して，CEOに５段階で評価してもらった。CEOの39％が問題を生み出すことに「強く同意」あるいは「同意」，20％が「どちらでもない」，41％が「同意しない」あるいは「全く同意しない」と回答した。そのうえで「ステークホルダーが作り出す最も深刻な問題」（*Ibid.*, p.722）について，自由回答方式で尋ねられた。「資金提供に関する脅威」が36.7％と最も多く，そこから少し離れて「協力やコミュニケーションの乏しさ」（12.2％），「DMOを解散させる脅威」（8.9％），「販促方法での意見の相違および公平な分け前を超えて販促分配金を取ろうとする」，「DMOへの関心や理解の欠如」（いずれも5.6％）などが続いた。

さらに，３つの最重要なステークホルダーが「DMOにとって脅威になる可能性」（*Ibid.*, p.723）が尋ねられた。その結果は表２の通りである。脅威になる可能性が高いと認識されたのは，「ホテル」，「市，地域，州の政府」，「取締役会」，「コンベンションセンター」，「住民」であった。逆に「ステークホルダーがDMOの協力者となる可能性」（*Ibid.*, p.723）も尋ねられた。その結果は，表３の通りである。例えば「ホテル」は，56人中54人が協力者になると答えた。「市の政府」は55人中49人，「地域の政府」は27人中24人が協力者になると答えた。つまり，ホテル，市の政府，地域の政府は，いずれも脅威となり得るが，同時に協力者にもなり得ると認識されていた。

表２　CEOが，どの程度，ステークホルダーを潜在的な脅威とみなすか

ステークホルダー	同意のレベル					合計
	強く同意	同意	どちらでもない	同意しない	全く同意しない	
ホテル	17	12	14	6	7	56
市の政府	27	14	9	2	2	54
地域の政府	11	8	5	2	1	27
州の政府	6	7	1	1	3	18
観光施設		4	5	5	3	17
会員	2	3	2	3	1	11
取締役会	1	4	4	1		10
コンベンションセンター	5	1	1	1		8
住民	2	2	1			5
レストラン		2	1	2		5
大学/単科大学		1	1	1	1	4
商工会議所		1	1	2		4
スポンサー		1	2			3

出所）Sheehan and Ritchie（2005），p.723より翻訳のうえ転載。

表３　CEOが，どの程度，ステークホルダーを潜在的な協力者とみなすか

ステークホルダー	同意のレベル					合計
	強く同意	同意	どちらでもない	同意しない	全く同意しない	
ホテル	44	10		2		56
市の政府	30	19	3	1	2	55
地域の政府	15	9	3			27
観光施設	13	4	1			18
州の政府	10	8				18
会員	8	1	1		1	11
取締役会	5	3	1			9
コンベンションセンター	5	1	1	1		8
レストラン	3	1		1		5
住民	3			1		4
大学/単科大学	1	3				4
商工会議所	4					4
スポンサー	2	1				3

出所）Sheehan and Ritchie（2005），p.724より翻訳のうえ転載。

3.4.　どのような戦略で対応するのか

ステークホルダーとの関係を管理する最善の戦略を，以下の４つの中からCEOに選択してもらった。それら４つの戦略とは，協調から合弁や合併までの「協働型戦略」（collaborative strategy），計画や意思決定のために意見や情報の提供を要請する「参加型戦略」（involvement strategy），批判的行動からCEOを守る「防御型戦略」（defensive strategy），変化を伴う脅威や協調を生み出すステークホルダーの能力を監視する「監視型戦略」（monitoring strategy）である。３つの最重要ステークホルダー全てを集計すると，協働型（50.5％），参加型（41.0％）という回答が多かった。他方，監視型（6.7％）と防衛型（1.9％）という回答は非常に少なかった。また，第１位の重要なステークホルダーに対しては参加型（48.6％）が最も多い回答となり，第２，第３位の重要なステークホルダーに対しては協働型（それぞれ55.6％，50.5％）が最も多い回答になっていた（*Ibid*, pp723-724）。

さらに「ステークホルダーとの関係を管理するために用いた最も成功した戦略」（*Ibid*., p.725）について自由回答方式で尋ねられた。「取締役会の一員としてステークホルダーを参加させる」（27％），「対話する」（24.3％），そして「協調や提携の協定を結んで参加させる」（21.6％），という内容で分類できる回答が多く見られた。その他，「全てのステークホルダーが観光地でリーダーシップを発揮できるようにうまく調整する」（7.2％），「DMOとその役割をステークホルダーに対して教育する」（6.3％），「構成員やメンバーに価値を提供する」（5.4％），という回答が見られた。逆に「ステークホルダーとの関係を管理するために用いた最も失敗した戦略」（*Ibid*., p.725）について自由回答方式で尋ねられた。「対話の欠如」（23.1％），「１つ，ないし少数のステークホルダーに対応するために戦略を変更した」（7.7％），「DMOの計画や決定からステークホルダーを排除し

図１ Savage *et al.*（1991）の診断的分類に基づく主要ステークホルダーの位置

		組織の脅威になるステークホルダーの潜在性（表２より）高	組織の脅威になるステークホルダーの潜在性（表２より）低
組織の協力者になるステークホルダーの潜在性（表３より）	高	「良くもあり，悪くもあり」 戦略：協調 ステークホルダー：ホテル，市の政府，地域の政府，州の政府，取締役会，コンベンションセンター，地域住民	「支援的」 戦略：参加 ステークホルダー：観光施設，会員，レストラン，大学/単科大，商工会議所，スポンサー
	低	「支援的ではない」 戦略：防御 ステークホルダー：なし	「重要ではない」 戦略：監視 ステークホルダー：なし

前掲表２と表３として報告されたCEOの知覚に基づき，ステークホルダーは脅威そして協力者となる潜在性の高低により評価された。例えば，そのステークホルダーがDMOにとって潜在的な脅威を有するということに，より多くのCEOが，「同意しない，全く同意しない」ではなく，「同意，強く同意」した場合，そのステークホルダーは脅威となる「高い」潜在性を有すると分類され，それ以外は「低い」潜在性を有すると分類された。

筆者注）この図の基になっているのは，Savage *et al.*（1991），p.65に掲載された図２である。
出所）Sheehan and Ritchie（2005），p.726より翻訳のうえ転載。

た」（7.7％），という内容の回答が相対的に多く見られた。Sheehan and Ritchieは，失敗した戦略として，１つないし少数のステークホルダーに対応するために戦略変更したという回答は特に興味深いとし，「少数の声の大きなステークホルダーからのロビー活動に対応することが失敗の戦略と認識されていた…（中略）…この失敗こそが，多くの活動主体との関係を，正しく認識し，分析し，優先順位をつけて調整することの重要性をまさに物語っている」（*Ibid.*, p.725）と述べている。

3.5.　脅威と協力者の分類をDMOの戦略に関連づける

Sheehan and Ritchieは，最後にやや複雑な分析を行っている。すなわち，脅威になるのか，協力者になるのか，というステークホルダーの区別の組合せから理論的に導き出される戦略（理論に基づく戦略）と，実際にDMOが各ステークホルダーに対して選好する戦略（実際の戦略）との一致と不一致を確認する，というものである。

図１は，Savage *et al.*（1991）の研究を援用して，脅威（横軸）と協力者（縦軸）というステークホルダーの区分からDMOが採用すべき戦略を理論的に導き出し，そのうえで先の調査結果に基づきステークホルダーを各セルに割り当てたものである。例えば，脅威になる可能性が高く，協力者になる可能性も高いのが左上の「良くもあり，悪くもあり」（mixed blessing）というセルであり，その場合は「協調型戦略」がとられるべきと考えられている。このセルには，先の「脅威それとも協力者なのか」という調査結果から，「ホテル，市の政府，地域の政府，州の政府〔の観光課〕[11]，取締役会，コンベンションセンター，地域住民」が配置される。脅威になる可能性が

11）　論文の最初の部分ではState/Provincial Tourism Departmentと記されているが，論文の途中からState/Provincial Governmentと記されている。

低く，協力者になる可能性が高いのが右上の「支援的」（supportive）というセルであり，そこでは「参加型戦略」がとられるべきと考えられている。そのセルには，先の調査結果から「観光施設，会員，レストラン，大学／単科大学，商工会議所，スポンサー」が配置される。左下のセルは「支援的ではない」（nonsupportive）となり「防御型戦略」がとられるべきと考えられているが，今回の調査ではそこに配置されるステークホルダーはなかった。右下のセルは「重要ではない」（marginal）となり「監視型戦略」がとられるべきと考えられているが，同じくそこに配置されるステークホルダーはなかった。

そして，ステークホルダー向けに最善と思われる戦略をCEOに尋ねたうえで，そのCEOの回答結果と理論的に導き出される戦略（前掲図１の中の「戦略：○○」という項目）とを対比させたものが表４である。要するに,「理論的に導き出される戦略」(theoretically derived strategies)と「CEOが選好する戦略」（CEO's strategy preferences）とを比較することになるが，「ホテル，市の政府，州政府，コンベンションセンター，レストラン」では双方で一致がみられたが，それ以外では不一致となった。つまり，ホテル，市の政府，州政府，コンベンションセンターについては協調や合併による協調型戦略で一致，レストランについては計画や意思決定のための情報提供を要請する参加型戦略で一致がみられた。

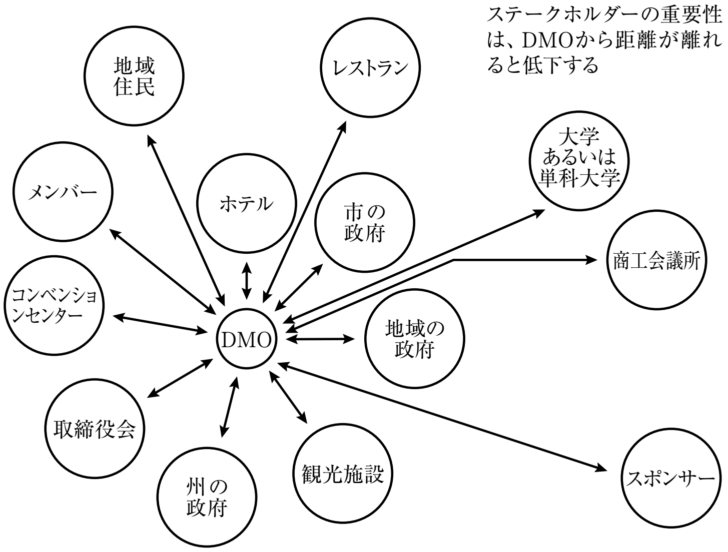
表４　CEOが選好する戦略と理論的に導出された戦略との対比

ステークホルダー	戦略	
	直接測定された[a]	理論的構成から導出された[b]
ホテル	協調	協調
市の政府	協調	協調
地域の政府	参加	協調
観光施設	協調	参加
州の政府	協調	協調
取締役会	参加	協調
コンベンションセンター	協調	協調
会員	協調	参加
住民	参加	協調
レストラン	参加	参加
商工会議所	協調	参加
大学/単科大学	協調	参加
スポンサー	協調	参加

[a] CEOたち自身が好ましい戦略と位置づけた戦略。
[b] ステークホルダーが潜在的な脅威や協力者になるというCEOの知覚から作り上げられる理論的に導出された戦略（Savage *et al.*の分類に基づく）。

筆者注）bの説明がやや難解であるが，要するに理論的に導き出された戦略を意味するものと思われる。
出所）Sheehan and Ritchie（2005），p.727より翻訳のうえ転載。

図２　DMOのステークホルダーという見方



出所）Sheehan and Ritchie（2005），p.728より翻訳のうえ転載。

論文の最後の部分で，Sheehan and Ritchieは，ステークホルダーの重要度を距離で表現した図２を用いてDMOとステークホルダーとの関係を可視化する。DMOから距離が離れるにつれてステークホルダーとしての重要度が低下する。ホテル，市の政府，地域の政府などは相対的に近い距離，かたや大学，商工会議所，スポンサーなどは相対的に遠い距離にある。すなわち，DMOにとって，ホテル，市の政府，地域の政府などが相対的に重要なステークホルダーと認識されていることが分かる。

それら重要なステークホルダーは，同時に脅威となり得るステークホルダーとしても認識されていた。ステークホルダーを重視する理由として最も多く挙げられていたのが，DMOの財源になっているからであった。またステークホルダーが生み出す問題として最も多く挙げられていたのが，資金提供に関する脅威であった。すなわち，CEOたちは，DMOの存続に欠くことのできない資金源となるステークホルダーたちを重視すると同時に，自らの存続に対する脅威としても認識していたのである。以上のことから，Sheehan and Ritchieは，DMOとステークホルダーの関係の現状は，「資源依存パースペクティブ」が指摘するような状態になっている，との見解を示していた。

しかし，Sheehan and Ritchieは，重要性の低いステークホルダーにも広く目を向けることの重要性を主張していた。ステークホルダーに対する失敗した戦略として，対話の欠如，少数のステークホルダーに対応するための戦略変更，計画や決定からのステークホルダーの排除などが挙げられており，声の大きな少数のステークホルダーへの対応に注力し過ぎることには問題がある，と彼らは指摘する。すなわち，現状では生存に必要な資源で依存するステークホルダーを重視してしまう傾向が確認されたが，より広いステークホルダーにも目を向け対話しなくてはならない，

と彼らは考えていた。このように，より多様なステークホルダーにまで広く目を向けることの意義については，本稿５節「なぜ多様なステークホルダーを意識する必要があるのか」でやや詳しく述べることとする。

４．その他の研究

Sheehan and Ritchie（2005）は観光地ステークホルダーに関する重要研究の１つであるが，それ以外にも同テーマに関する興味深い先行研究は多くある。もちろん，紙幅と筆者の能力の制約があるため，観光地ステークホルダーに関する全ての研究をここで取り上げることはできない。ここで取り上げる論文を選んだ基準について客観的根拠を欠くことを認めざるを得ないが，以下ではステークホルダーとそれらのネットワークに着眼した３つの先行研究を紹介する。

4.1.　観光地ステークホルダーへのネットワーク分析の適用

イタリアのG. D'Annunzio大学のA. PresenzaとMolise大学のM. Cipollinaは，「観光地ステークホルダーのネットワーク分析」（Analysing tourism stakeholders networks）という論文の中で，ネットワーク分析を適用して観光地におけるステークホルダー間の繋がりを明らかにした。

Presenza and Cipollina（2010）は，「観光客，サービス組織，観光業者の関係の重要性に着目する研究が近時増えているが，ネットワーク分析を適用してネットワークの観点から観光地を分析する研究はまだ少ない」と指摘する。そのため同論文の狙いは，「ネットワーク分析を用いて，観光地ステークホルダー間に存在する多様な関係と，それらのマネジメントやマーケティング活動上の重要性を評価する」（p.18）ことにあるという。

ネットワークは，頂点セットV（すなわち$V=\{1,\ldots\ldots,n\}$），線セットL（すなわち$L=\{1,\ldots\ldots,n\}$），関係性の強さを表す正のウェイトW，そして頂点の価値Pによって，$N=(V, L, W, P)$と表現できるという。ネットワーク分析の狙いの１つは，ネットワーク内の重要な結節点を見つけ出すことである。それら重要な結節点は，ネットワーク上の戦略的な位置づけを意味する。

ネットワークの結びつきの度合いは，「密度」（density）や「中心性」（centrality）などで測定できるという。ネットワーク密度は，ネットワークの線の最大数（l^{max}）に対する実際の線の数の比率（$g=l/l^{max}$）として表現される。ネットワーク中心性には，次数中心性，近接中心性，媒介中心性などがある（以下は，あくまでも同論文による説明である）。同論文では，次数中心性（Cd）は，ある結節点の他の結節点との関係性の最大値（n-1）に対する実際の関係性（d）の比率（$Cd=d/(n-1)$）と説明される。近接中心性（Cc）は，ある結節点（i）と他の結節点（j）の最短距離の和（$\Sigma_j dist(ni, nj)$）の逆数（$Cc=1/\Sigma_j dist(ni, nj)$）と説明される。媒介中心性（$Cb$）は，結節点のセットの中で，結節点同士（結節点$j$と$k$）の最短距離の間に，ある結節点（結節点$i$）が位置する程度（$Cb=\Sigma_{j\neq k}\frac{g^i_{jk}}{gjk}$）と説明される。同論文ではそれぞれの指標の意味が詳しく説明されていないが，次数中心性はある結節点が他の結節点と直に繋がる程度，近接中心性はネットワーク内でのコミュニケーションの効率性（最短距離の和），媒介中心性はネットワークを他のネットワークにつ

なぐ（逆に分断させる）役割を意味するという（*cf.*, Dziadkowiec *et al.*, 2015）。

Presenza and Cipollina（2010）は，イタリアの観光地Moliseのホスピタリティ企業に対して「1．貴方のマネジメント活動にとって，ローカルステークホルダーたちとの関係がどれほど重要か，2．貴方のマーケティング活動にとって，ローカルステークホルダーたちとの関係がどれほど重要か」（p.23）と質問し，最小1から最大10で点数をつけてもらった。有効回答数は200社であった。

同論文でローカルステークホルダーとして挙げられたのは，地域政府（regional government），州政府（provincial government），市の政府（city government），観光局（tourism bureau），観光コンソーシアム（tourism consortium），地方の観光協会（local tourism association），国の観光協会（national tourism association），ツアー催行業者（tour operator），旅行代理店（travel agency），観光サービス代理店（tourism service agency），その他業者（other operators），研究機関（research institutes）である。他方，回答側のホスピタリティ企業は，ゲストハウス（guest house），ホテル（hotel），農業体験観光企業（agri-tourism firms），ベッド＆ブレックファースト（bed and breakfast），キャンプ場（camping），ホリデーハウス（holiday house），レジデンス（residence），田園体験観光企業（rural tourism firms）である。

まずマネジメント活動では，大部分のホスピタリティ企業が，各ステークホルダーの重要性に6を超える評価を付していたという。このことから，多くのホスピタリティ企業が，全ての観光ステークホルダーとの協働が重要であると認識していることが分かる。ただし，その中で，ホテル，キャンプ場，レジデンスは観光サービス代理店を相対的に重視していない，農業体験観光業者とベッド＆ブレックファーストがツアー催行業者を相対的に重視していない，ゲストハウスは研究機関に関心を示していない，という傾向が確認された。他方，ホテルは市役所との協働，ホリデーハウスは旅行代理店との協働を好む，という傾向が確認された。そして全体的に，宿泊関連業者は観光局とのマネジメント活動での協働を好む，という傾向が確認された。

一方，マーケティング活動での評価の平均値は，マネジメント活動よりも低かった。すなわちマーケティング活動では，マネジメント活動と比較して，ステークホルダーとの協働が重視されていない傾向が確認された。その中で，マネジメント活動と同様にマーケティング活動でも，多くのホスピタリティ企業が観光局との協働を望んでいた。ただし例外として，ベッド＆ブレックファースト，キャンプ場，レジデンスは「地方あるいは地域の政府」（local or regional governments）（*Ibid.*, p.23）との協働，田園観光業者は旅行代理店との協働をより好む，という傾向が確認された。

次にネットワーク中心性に関する分析は，以下のような結果となった。まずマネジメント活動における次数中心性では[12]，最も重要なステークホルダーは観光局，最も重要でないステークホルダーはツアー催行業者と研究機関であった。近接中心性では，地域政府，旅行代理店，地方の観光協会が中心に位置した。媒介中心性では，州政府と観光局が主要なステークホルダーであっ

12）ただし，ここではin-degreeとout-degreeの数の比較に基づき次数中心性が把握されている。

たという（*cf., Ibid,* pp.23-26）。

マーケティング活動の次数中心性では，最も重要なステークホルダーは観光局，最も好まれないステークホルダーはツアー催行業者，旅行代理店，観光コンソーシアムであった。近接中心性と媒介中心性では，州政府と旅行代理店が中間の位置にあったという（*cf., Ibid,* p.26）。

以上のPresenza and Cipollinaの分析結果をまとめると，観光地Moliseでは，「観光局」が重要かつ中心的な位置を占めるステークホルダーであった。なお，Presenza and Cipollinaは，観光局を“tourism bureau（or DMO）”（*Ibid,* p.23）と表現していることから，観光局とDMOを同じような機能を有する組織と捉えていると考えられる。また，Moliseでは，「マネジメントおよびマーケティング活動の両方で，公共セクター（観光局，地域および州の政府）の方が，民間のステークホルダー――ただし旅行代理店は例外――よりも重視されている」（*Ibid.,* p.26）ことが明らかになったという。このようにネットワーク分析を用いることで，観光地内でのステークホルダーの繋がり，そこで重要な位置を占めるステークホルダーを識別することができる。ネットワーク分析は，観光地でのステークホルダーの関係や位置づけの現状分析に効果を発揮する手法といえるだろう。

4.2. 観光開発を先導する地域ステークホルダーの特定

フィンランドのEastern大学のA. TuohinoとH. Konuは，「観光地経営に関するローカルステークホルダーという見方――観光開発をリードするのは誰か」（Local stakeholder's views about destination management: Who are leading tourism development?）という論文の中で，複数地域での事例研究を通じて，各地の観光地開発でリーダーの役割を担うステークホルダーの特定を試みた。

Tuohino and Konu（2014）は，複数事例に基づく包括的な分析には説得力があるとし，あえて「対照的な結果が予測」（p.205）されるフィンランド国内の異なる特徴を有する複数の観光地を研究対象とした。地域１＝Jyväskylä地方は，Finnish Lakeland地域の中央に位置する湖を中心とした観光地である。地域２＝Vuokatti/Kainuu地方は，冬にスキーを楽しめる丘陵地帯である。地域３＝Savonlinna地方は，ロシア国境と接する歴史と湖を中心とする観光地である。Jyväskyläは祭典，スポーツイベント，各種の観光リゾート，Vuokatti/Kainuuはウィンターリゾート，Savonlinnaは文化的イベントや湖水リゾートを楽しめる夏のリゾート地というように，観光地としてそれぞれ異なる魅力を持つ。調査手法はインタビューであり，2009年末から2010年初めにかけて計36回のインタビューが実施された。様々な視点を得るため，1/3は観光プロフェッショナル，1/3は観光起業家，1/3は観光エキスパートに対して聞き取りが行われた。

インタビューは「３つの異なる観光地で多様なステークホルダーの役割と関係性をより深く理解する」ために行われた。しかし同論文では，観光地の中で「ステークホルダーたちが，公共・民間の観光開発主体の役割と責任をどのように分析し，評価しているか」（*Ibid.,* p.206）という点を解明することに絞られた。そして，各地の観光地開発の有り様について以下のような傾向が確認された。

地域１＝Jyväskyläでは，「観光地開発は，以前は公共ないし半官半民，例えば応用科学系の大学，大学，地域開発会社（the universities of applied sciences, universities or development companies）のような主体によってリードされていたが，民間企業主導への移行がより明らかになってきた」という。また同地の教育関係者は，「民間ビジネスのネットワークの役割が増す一方，地域開発会社の役割が減少している」（p.207）と証言していたという。

地域２＝Vuokatti/Kainuuでは，「重要な役割を担うマーケティング会社が出現し，同地域の推進力とみなされるようになった」という。民間企業が，共同マーケティングにかなり関わるようにもなった。さらに，インタビューの語り手たちは，「そのマーケティング会社が強力な役割を担っていることを認識しつつ，その状況に概ね満足していた」（*Ibid.*, p.207）という。

地域３＝Savonlinnaでは，「観光開発は，明らかに地方自治体の活動によってリードされていた。町が様々な観光開発指標を駆使しており，政治的決定によって開発が主導されていた」のである。他方，「環境や企業間競争が細分化されているという理由で，明確な推進力となる企業は見つけられなかった」という。例えば，あるインタビューの語り手は「それぞれの分野に幾つかの活動主体」がいる，別の語り手は「２つの民間所有の企業ネットワークがリーダーである。加えて，福祉分野では，４つの福祉・リハビリ施設からなるより大きなネットワークがリーダーである」（*Ibid.*, p.207），他の語り手は「イノベーションセンター，地方大学の観光学科，DMO，夏の大きなイベント」（*Ibid.*, pp.207-8）がリーダーである，と語ったという。

３つの地域の調査からは，「観光地のリーダーシップは，情況依存的（context-dependent）である」ことが分かった。また「地域内の各ステークホルダーのリーダーシップのレベルも，それぞれ異なって」おり，「ある地域ではマーケティング会社がかなり統制しており，他の地域では共同のチェーン組織によって支配されていた」のである。また，「地域の教育機関の影響力も〔地域ごとに〕異なっていた」（*Ibid.*, p.210）という。

各ステークホルダーが担う役割にも地域ごとに違いがあり，そこでは「異なる経営実践の文化やステークホルダー間の権力関係」が影響しているのではないかと考えられた。例えば，地域２＝Vuokatti/Kainuuは強力な主体によって開発が主導されていたが，地域３＝Savonlinnaでは分断された経営環境の中で各ステークホルダーが細分化された役割を担っていた。地域１＝Jyväskyläは，その中間に位置していた。さらに興味深い発見として，地域１と地域３では，DMOがステークホルダーとして重視されていなかった。それら地域でもDMOへの言及はあったが，リーダーとして認識されていなかった。他方，公共部門は，観光地の開発や起業家的環境の促進という点で重要な役割を担っていると考えられていた。中小の観光事業者たちは総じて観光開発のプロセスから排除されていると感じており，特に地域３の事業者たちは自らの事業展開だけに集中していた。それら事業者たちは「同地域の観光開発への明確なミッションやリーダーシップを持った強力なリーダーを望んでいた」が，「DMOがその役割を果たせていない」（*Ibid.*, p.211）と感じていたのである。

Tuohino and Konuは，論文の結論部分で「観光地の〔ステークホルダーの〕リーダーシップの

有り様は，本事例研究で取り上げた各観光地の観光地経営の文化という情況に（明らかに）依存している」と指摘した。また，「先行研究は，観光地の経営やマーケティングにおけるDMOの強力なリーダーとしての役割を示唆し，強調している。しかし本研究では，DMOの役割は地域ごとにかなり異なっており，DMOが観光地開発のリーダーでないことがほとんどであった」（*Ibid*., p.211）と分析していた。

同論文は，複数事例の分析という手法を用いて，先のネットワーク分析と同じ様に観光地内でのステークホルダーの関係性や重要性の現状を明らかにしている。そして，ステークホルダーの役割が観光地の文化的情況に応じて異なる，という見解を導出した。また，多くの先行研究では観光地経営でのDMOの役割の重要性が強調されているが，同論文がDMOが必ずしも重要なステークホルダーやリーダーと認識されていないという現実を解明したことも興味深い。リーダーあるいは重要なステークホルダーが各観光地の情況に応じて異なる可能性が高いとすれば，同論文のように，事例研究などに基づきステークホルダーの役割や関係の現状をしっかり把握する作業が重要となろう。

4.3.　マルチ・ステークホルダー市場志向に基づく観光地マーケティング

ここまで実証的研究を見てきたが，次に先行研究のレビューに基づき新たな分析枠組みの構築を試みた，やや理論的かつ演繹的な研究に目を向ける。フロリダ州立大学のN.D. Lineとセントラル・フロリダ大学のY. Wangは，「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向アプローチ」（A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing）という研究ノートで，以下のように述べる。

> 「観光地マーケティングは，幾つかの点で，より伝統的なマーケティングの情況（例えば，製品やサービス）に類似するが，観光地マーケティングには伝統的なマーケティングでは解釈できない部分が幾つもある。これらの違いの中で最も重要なものは，観光地マーケティング組織が成功を収めるためには，外部の様々なステークホルダー（例えば，地域の政治家，民間の観光事業者，地域社会，産業界の仲介業者）に寄り添わなければならないということである。観光地のマーケティング環境の特徴が非常に複雑なステークホルダー構造にあるとすれば，観光地マーケティングという研究領域に対して，顧客中心で概念化された従来の市場志向の見方を単純に適用することは論理的に辻褄が合わない，と我々は主張する。従って，本研究の目的は，DMOの事業環境として多様なステークホルダー市場を取り込めるよう，伝統的な顧客・競合企業中心の市場志向を拡張していくことにある」（Line and Wang, 2017, p.84）

■マルチ・ステークホルダー市場志向とは何か

まず，「マルチ・ステークホルダー市場志向」（multi-stakeholder market orientation）と従来の「市場志向」（market orientation）とが対比される。従来の市場志向では，「顧客と競争相手（すなわち

市場レベルのステークホルダー）こそが価値創造の場所になる」（*Ibid.*, p.85）と捉えられてきた。なかでも顧客が特に重要であり，顧客市場の情報を収集したり伝達したりすることが，競争上の優位性や長期的な経営業績の維持に繋がると考えられてきた。

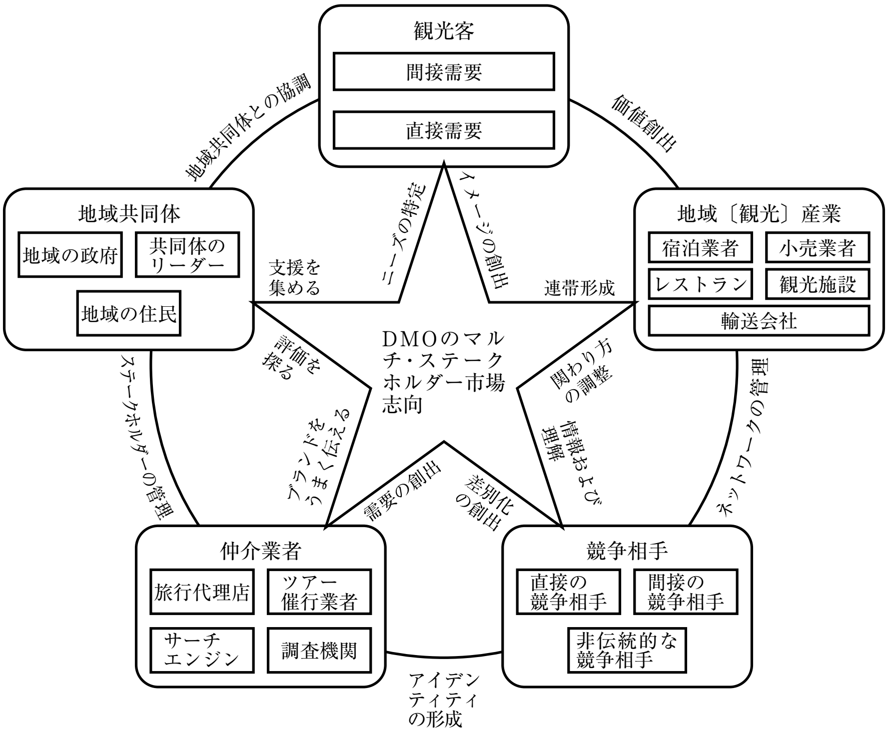
こうした市場志向の考え方に対して，先に見たFreemanらの企業のステークホルダー理論は，多様なステークホルダーの繋がりによる価値創造を重視し，マーケティング理論においても顧客と競合企業を中心とする伝統的な見方に変更を迫った。Line and Wangによれば，ステークホルダー理論に対して「外部環境における活動主体間の繋がりを十分に認識できていない」（*Ibid.*, p.85）という批判が向けられることがあるが，ステークホルダー理論は，２者間の関係だけでなく，様々な組織や企業が一体となった価値創造を重視しているという（これについては，本稿２節を参照されたい）。そのうえで，「ステークホルダー・マーケティング論の支持者たちは，もはや〔外部ステークホルダーと当該企業との〕２者間での直接的な関係という捉え方を価値創造に適用していないということが，本論文の前提」（*Ibid.*, p.85）になるとした。

ステークホルダーに関する情報創出についても，顧客や競合企業の情報だけでなく，より多くの活動主体の情報に目を向けなければならないという。また情報伝達についても，組織内部だけでなく，ネットワークを構成する全ての活動主体に情報が隈なく伝わり，それら情報がシステム全体での価値創出に結び付くように利用されなければならないという。

そのうえで，Line and Wangは，観光地のマーケティングでは，通常の製品・サービスのマーケティング以上に，マルチ･ステークホルダー市場志向の重要性が増すと主張する。というのも，「観光地が提供するものを最終のお客〔観光客〕に対して開発，生産，供給するまでには，多様かつ多数のステークホルダーが関わっており，このプロセスで提供される全てのものを単一組織のみで所有できない」（*Ibid.*, p.86）からである。要するに，観光地の製品やサービスは，観光地を構成する民間と公共部門に跨る多様なステークホルダーの活動の調整によって観光客に提供されるという特徴を有する。また，それら観光地のステークホルダーは多様な利害と方針を持つことから，時に衝突しかねない利害や方針を１つの共有されたビジョンへとまとめ上げるために，より包含的なマルチ・ステークホルダー市場志向という視点に立たなくてはならない。

Line and Wangは，先行研究のレビューに基づき，それらステークホルダーが「観光客」（tourists），「競争相手」（competitor），「地域共同体」（community entity），「観光産業」（tourism industry）（ただし，本文ではtourism industry，図中ではlocal industryと記されている），「仲介業者」（intermediaries）の５つのグループないし市場に分類できると主張している（図３を参照）。それらステークホルダーとDMOの関係が，相互の情報の流れ，さらにステークホルダー全体への情報拡散という観点から分析される。以下では，ステークホルダーないしステークホルダー市場ごとに，Line and Wangの見解を紹介する。

図３　観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向アプローチの概念的枠組み



出所）Line and Wang (2017), p.90より筆者が翻訳および〔　〕内を加筆のうえ転載。

■観光客との関係

まず，DMOにとっての「顧客は誰か？」という問いが重要になるという。Line and Wangによれば，観光地マーケティングでは，顧客が「直接顧客」(direct customer) と「間接顧客」(indirect customer)」(*Ibid*., p.87) とに分けて捉えられる。

ツアー旅行，ミーティング，会議，その他イベントなどグループ観光の誘致こそが，DMOの重要な役割の１つである。このことから，DMOの「直接顧客」は，それらグループの意思決定に大きな影響を与える「ミーティングプランナー，協会の執行部，そしてグループの代表者」となる。観光地のマーケティング担当者たちは，それら直接顧客のニーズを的確に把握することで，顧客ニーズと観光製品との適合性を生み出す必要がある。また，DMOは，その適合を生み出すために，製品を提供する供給者側のニーズも把握しなくてはならない。まさに，この過程は，「DMO，直接の（グループ）顧客，鍵となる産業界の利害関係者たちによる価値共創」(*Ibid*., p.87) の様相を呈するという。

一方，「間接顧客」は，自らのニーズを満たすために，ある観光地を選択する「個人の観光客」(independent tourists) を意味する。これら個人の観光客を観光地に誘致するために，「観光地イメージ」(destination image) の創出と維持を通じて，自らの観光地が観光客のニーズを充足する能力を有することを伝えなければならない。また，観光地を構成する全てのステークホルダー

が，観光地イメージを創出し，それを顧客や潜在顧客に伝えるという重要な責任を負っていることを自覚しなくてはならないという。その中で，DMOは，（1）個人の観光客のニーズを把握し，それらニーズを充足するためのイメージや価値命題（value proposition）を作り出す，（2）それらイメージや価値命題を示しながらステークホルダーをDMOのメンバーとして取り込む，（3）イメージや価値命題の実現に責任を負う全てのステークホルダー市場に対してイメージや価値命題をしっかり伝える，という３つの役割を担っている（*cf., Ibid.,* p.87）。

なお，価値命題（あるいは価値提案）＝value propositionとは，マーケティング用語の１つで，他社との比較のもとで自社が提供できる優れた価値を意味する。すなわち，他の観光地との差別化に繋がる自らの観光地だけが提供できる独自価値の表明である。

■競争相手との関係

観光客に観光地を売り込む際には，当然，競争関係を意識する必要がある。すなわち「機能という観点からみると，観光地はどこも似通っているため，差別化できなければ，直ぐに他の観光地にとって替わられ」（*Ibid.,* p.87）てしまうため，競争相手よりも優れた観光地イメージを生み出さなくてはならない。DMOは，差別化されたイメージを創出するために，競争相手の戦略と能力をよく理解し，それら競争相手の分析を踏まえ観光産業や地域共同体が受容できる独自の価値命題を提示しなくてはならない。

加えて，全ての観光地が競争相手となるのではなく，「他の観光地と協調する」（*Ibid.,* p.87）こともできる。これら協調には，州（県）と市の関係のような「垂直的協調」と，姉妹都市や地域間協力のような「水平的協調」（*Ibid.,* p.88）がある。これら協調をうまく実行するためには，どの観光地が協調相手，競争相手になるのかを見分ける能力が重要になる。

さらに近時に至り，「クルーズ船」（cruise ship）や「統合型リゾート」（all-inclusive resort）（*Ibid.,* p.88）といった新たな競争相手も台頭してきており，それら新規参入者との競争関係もしっかり監視する必要がある。もちろん，それら新しい競争相手と協調関係を結ぶこともできる。

■地域共同体との関係

DMOは，「政治的な負託」（political mandate）を受けて活動するのが一般的である。そのため「DMOのマーケティング機能は，伝統的な市場（例えば，観光客向け）を越えて地域共同体へと広がっており…（中略）…（特にアメリカでは）DMOは，観光地マーケティングよりも政治的重要度が高いとされがちな地域内のその他の組織や活動――例えば法の執行や公的な教育――と，資源の獲得をめぐりしばしば競合する」ことになる。このことから，「DMOのマーケッターは，彼らの活動が地域共同体に良い効果をもたらしているという情報を絶え間なく発信することで，DMOという組織を，地域ステークホルダー（例えば，政治家，地域住民，地域のリーダーたち）に売り込んでいかなければならない」のである。また地域共同体や政治家の意見によってDMOのマーケティング活動の範囲が決まってくるため，「DMOのリーダー達は，政治的資本（political

capital）をめぐって競合する他の組織を理解したり，政治的環境の動向をしっかり監視したりするなど，政治問題に常に関心を持ち続け」（*Ibid.*, p.88）なければばならない。

ただし，確かに政治家はDMOのマーケティング活動に影響を与えるが，「政治家は最終的には地域共同体を代表している」ことになる。よって「支援運動ならびに共同体向けの広報活動を通じて，自らの価値命題を〔政治家を選出する〕地域共同体の内部にうまく売り込むことが，DMOのマーケティング活動の極めて重要な側面」（*Ibid.*, p.88）になる。

以上のことから，地域共同体向けのDMOのマーケティング活動では，「(1）地域共同体やその代表〔例えば政治家〕のニーズを理解し，(2）これらニーズにうまく対応することで，DMOが掲げるミッションへの支援を取り付けなくてはならない」のである。またDMOには，「観光客や地域の観光産業のニーズを把握したうえで，DMOのマーケティング活動の評価に責任を持つ政治家たちに，それらニーズをうまく伝えていく力」（*Ibid.*, p.88）が求められるという。このように，DMOは，観光客や産業界のニーズさらに地域共同体やその代表である政治家のニーズをしっかり把握し，それらニーズを反映した価値命題を掲げて自らの存在意義をしっかり訴求していかないと，他の公的活動（法の執行や公的教育など）との競争下で地域社会や政治からの支援を取り付けることは難しくなる。

■地域観光産業との関係

Line and Wang によれば，この地域観光産業は，具体的に「宿泊業者，飲食業者，小売業者，観光施設業者」（*Ibid.*, p.88）および「輸送会社」（*Ibid.*, 90。および前掲図３を参照）を意味するという。

それら地域の観光産業は，観光閑散期に需要を創出する，というDMOの役割に期待している。他方，DMOは，「自ら掲げたミッションを実行するために，産業界と良好な関係を維持し，各々の私企業の活動をうまく調整」（*Ibid.*, p.88）していく必要がある。DMOは，多くの企業を会員として取り込むだけでなく，そこで競合する企業間の活動をうまく調整することも求められる。DMOの包含的なマーケティング戦略を通じて，競合する企業が共に利益を得られるような協調体制を作り出さないと，観光地全体でのブランド構築は難しくなる。

産業界は観光地の価値創出に不可欠なステークホルダーであることから，DMOは，産業界のニーズと期待をしっかり把握し，それら情報を他のステークホルダー市場とも広く共有していく必要がある。

■仲介業者との関係

仲介業者は観光産業の一部と捉えることもできるが，Line and Wangは「観光産業は観光地で生み出される需要から利益を得る私企業を意味するのに対して，仲介業者は，観光流通システムをより広いマクロ環境へと拡張させる旅行取引業者や調査組織を意味する」とし，両者を区別するという。この仲介業者は，「旅行代理店，ツアー主催者，調査機関（コンサルタント会社や大学），サーチエンジン，観光ウェブサイト（TripAdvisor，TripTuner，Expediaほか）」（*Ibid.*, p.89）となる。

DMOにとって仲介業者は無くてはならないステークホルダーであり，大半のDMOが自らのステークホルダー・ネットワークの中に最低１つの仲介業者を取り込んでいるという。仲介業者は，潜在的機会に関する貴重かつ新規の情報をDMOメンバーたちに提供することができる。また，仲介業者は，「観光地の中で観光客と観光業者をつなぐ流通経路としての役割を果たしたり，観光客が観光地を選択する際に大きな影響を及ぼしたり」（*Ibid.*, p.89）する。

DMOは，自らと仲介業者の関係だけでなく，その他のステークホルダーと仲介業者との関係にも目を配る必要がある。例えば，DMOは，「仲介業者と観光地の観光業者の繋がりを促進したり，関係を維持したり」するための「空間を準備」（*Ibid.*, p.89）する必要があるという。すなわち，地域の観光業者と仲介業者とのマッチングを行う場を用意する必要があると指摘される。

■マルチ・ステークホルダー市場志向の意義

上述のステークホルダーに関する分析を踏まえ，Line and Wangは，「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向アプローチ」の理論的・実践的意義（theoretical and practical implication）について論じる。

まず，理論的意義として，「これまで深く論じられてきた（しかしこれまで１つに統合されていなかった）観光地マーケティングの種々の側面を，統一的かつ多面的な概念枠組みへと統合」（*Ibid.*, p.89）した点が強調される。Line and Wangは，「選び出されたステークホルダーの組合せあるいは観光ステークホルダーの一部の部分集合における組織間関係に関する研究がこれまで一般的であり，包括的なステークホルダーとの関係性の中で価値を共創するというDMOの統合的視点は──とりわけ定量的な視点では──余り普及していない」（*Ibid.*, p.90）という。今後の研究の方向性として，本論文で提示されたマルチ・ステークホルダー市場志向に基づく観光地マーケティングという概念的枠組みを，定量分析が出来るように操作化していく必要があるとする。

どちらかといえば，Line and Wangは，実践的貢献の説明に注力している。苛烈な競争と予算縮小に直面するDMOは，自ら掲げる価値命題に対するステークホルダーからの支援を獲得し続けなくてはならない。Line and Wangによれば，「ステークホルダーたちとの全体的な価値創出に基づく組織的〔包括的〕な戦略」（*Ibid.*, p.90）こそが，広くステークホルダーから支援を取り付けるための重要な方策となる。そのために，全てのステークホルダー市場のニーズ充足や情報収集を意識したマルチ・ステークホルダー市場志向という見方と姿勢が不可欠となり，その視点を持ったDMOや観光地こそが，ステークホルダーからの支援を獲得し，観光地間の厳しい競争を生き残れることになる。

またDMOが自らの存在価値や活動を地域社会にどれだけ上手く売り込めるかが，ステークホルダーからの支援の獲得に大きな影響を及ぼす。このことから，マルチ・ステークホルダー市場志向の観光地マーケティングとは，観光地での自らの価値と正当性を自らで広めていくアドボカシー（advocacy）の活動としても理解できる。ちなみに，アドボカシー＝advocacyは「擁護」「支援活動」という意味を持つ。Line and Wangによれば，「DMOのアドボカシー計画の策定と実行

こそが…（中略）…成功する観光地マーケティングの本質」になるという。すなわち，それらアドボカシーの中でのステークホルダーとの対話を通じて，DMOは，「ステークホルダーの期待を理解するための重要な情報」を入手できるし，「各ステークホルダーのニーズと期待に応える戦略目標を立案する際に，それら情報を活用する」（*Ibid.*, p.91）ことができるのである。Line and Wangは，価値創造プロセスの中により多くのステークホルダーの意見を取り込んでいくことが，ステークホルダー市場全体での価値最大化の重要な要件になるという。

さらにDMOは，対話を通じて得たステークホルダーたちの意見や情報を他のステークホルダーにも伝え，ステークホルダー全体での情報共有を図る必要がある。Line and Wangは，「DMOは，常にステークホルダーに関する情報を生み出し，次いでそれら情報を重要なステークホルダー全体に拡散することによって，地域社会における自らの価値命題への理解を促進できると共に，ステークホルダーからの信頼を獲得」できるという。また，DMOを介して各ステークホルダー市場の情報を広く共有することで，「観光地全体で一緒に作り出した価値命題を実行する際の各主体の役割に関する共通理解が生み出され，それによってステークホルダー全体での価値最大化が実現」（*Ibid.*, p.91）されるという。

以上，やや概念的な考察ではあったが，Line and Wangは，観光客，競争相手，地域共同体，観光産業，仲介業者という５つのステークホルダー市場とDMOが，どのような関係を構築すべきかを明らかにしつつ，それら５つのステークホルダー市場のニーズや情報に目を向ける「観光地マーケティングへのマルチ･ステークホルダー市場志向」という考え方を提唱した。そこでは，企業のステークホルダー理論と同様に，５つのステークホルダー・グループ（ないしは５つのステークホルダー市場）を観光地の価値創出過程に組み込むことの重要性が強調された。より具体的に述べれば，５つのステークホルダーとの対話に基づきDMOの価値命題と戦略目標を創出すること，DMOが促進者となり各ステークホルダー市場のニーズや情報をステークホルダー・ネットワーク全体で共有すること，そして価値命題や戦略目標の実現に向けて各ステークホルダーの役割を明確にすることが肝要となる。

５．むすびにかえて ――なぜ多様なステークホルダーを意識する必要があるのか

最後に，観光地ないしDMOは，なぜ，多様なステークホルダーを意識する必要があるのか，という基本問題に立ち返ることで本稿を締め括る。先に検討した経営学および観光学の先行研究によれば，ステークホルダーとの関係の捉え方には，大きく以下の２つの視点があった。１つは資源依存パースペクティブ，もう１つはステークホルダー・パースペクティブである。

資源依存パースペクティブはPfeffer and Salancik（2003）が示した見方であり，組織は自らの存続に必要となる資源を外部から獲得しなければならず，それら資源を提供してくれる外部の組織や個人に依存することになる。そして，組織は，それら資源を提供してくれる組織や個人の要求や基準にうまく対応（適合）して，資源を獲得し続けなければならない。観光地やDMOも組

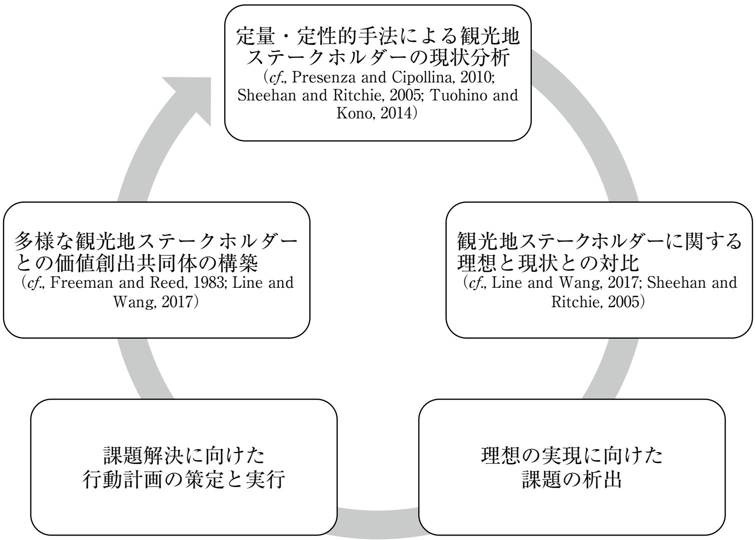
織であり，自らの存続のために外部の組織や個人から資源を獲得しなければならず，そのために外部の活動主体の要求にうまく対応する必要がある。Sheehan and Ritchie（2005）は，DMOのCEOたちが「重要」なステークホルダーの存在を同時に自分たちとっての「脅威」と認識しているのは，自らの組織の存続に欠かせない資源（特に資金）を引き上げられるのではないかと危惧しているからではないかとし，まさにこれはDMOのCEOたちが現状において外部の組織や個人との関係を資源依存パースペクティブで捉えていることの証左になるとした。

対するFreeman and Reed（1983）のステークホルダー・パースペクティブは，株主重視という見方はもとより，生存に必要な資源を得るために外部利害団体の要求に応えるという資源依存パースペクティブの見方も狭隘であるとし，企業目標の達成に影響を与えるより多くのステークホルダーに目を向ける必要があるとした。Freeman and Reedは，企業が経営戦略を策定し実行するためには，外部の活動主体が友好的か，敵対的かに関わりなく，戦略や目標の実現に影響を与える主体を広くステークホルダーとして取り込んでいかなければならないとした。さらにFreeman（2010）は，企業経営者たちは，競争激化により経済的価値の実現が難しくなってきている中で，自らの状況をより良くしたいと思っている外部ステークホルダーたちと協力して価値創造共同体を作り出す必要があるとした。つまり企業経営者は，より広くステークホルダーを包摂した共同体の創出を通じて自らの企業目標や経営戦略を実行すると共に，その過程を通じてステークホルダーの状況を改善するという役割を担うことになる。

本稿では，観光地やDMOのステークホルダーを扱った幾つかの先行研究の内容を検討した。Sheehan and Ritchie（2005）は，DMOのCEOたちのステークホルダーへの見方は，現状では自らの存続に欠かせない資源を提供してくれるステークホルダーに注力する資源依存パースペクティブになっているとしたうえで，今後は重要度の低いその他のステークホルダーにも広く目を向けていく必要があるという所見を示した。すなわち，Sheehan and Ritchieは，「全てのステークホルダーを包摂していく視点を採用し，それらステークホルダーがDMOの目標達成に影響を与える可能性を調査し，それらステークホルダーと適切な関係構築を試みるDMOが，ステークホルダーとの関係から得られる潜在的価値を極大化できたり，新たな形でのステークホルダーとの協働に気づいたり，ステークホルダーによって生み出される脅威を最小化できるだろう」（p.730）と主張する。Freemanの企業のステークホルダー理論と同じく，観光地やDMOの経営でも，多様なステークホルダーを包摂する見方に立つことが，より大きな価値の創出に結び付くと捉えられているのである。

またPresenza and Cipollina（2010）やTuohino and Konu（2014）は，それぞれ定量・定性的な分析手法を駆使して，実際の観光地におけるステークホルダーの関係や位置づけの現状を明らかにしようとした。Presenza and Cipollinaによれば，イタリアのMoliseでは「観光局（あるいはDMO）」が重要な位置を占めた。他方，Tuohino and Konuは，フィンランドの３つの観光地では観光開発を主導するステークホルダーがそれぞれ異なっており，ステークホルダーの位置づけや役割は各地の文化的情況の影響を受けるという見解を示した。またTuohino and Konuは，

図４　現状分析から理想を目指す



出所）筆者作成。

DMOの役割を強調する先行研究が多い中で，フィンランドの３つの観光地の開発ではDMOが必ずしもリーダー的な役割を担っていないことを明らかにした。両研究は，観光地でのステークホルダーの関係や位置づけの現状を描出するものであり，ステークホルダーの関係がどうあるべきかという規範的考察には深く踏み込んでいない。しかし図４で示されるように，観光地の中でステークホルダーのあるべき関係を作り出すためには，その前段階として，ステークホルダーの関係，位置づけ，役割の現状をできるだけ客観的に明らかにするという作業が欠かせない。

さらにLine and Wang（2017）は，「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向」という概念を用いて，多様なステークホルダーそしてステークホルダー市場全体を意識する必要性を主張した。Line and Wangは，DMOとステークホルダーの多面的関係，さらにステークホルダー同士の関係にも目を向ける統合的視点の重要性を指摘した。そこでは，DMOは，ステークホルダーや地域社会に対して自らの存在価値を訴求するアドボカシーを展開し，その対話の中から拾い上げられたステークホルダー市場のニーズに基づき観光地全体の価値命題や戦略目標を創出する必要があるとした。さらにDMOは，各ステークホルダー市場に関する情報をステークホルダー・ネットワーク全体で共有することで，価値命題や戦略目標を実行する際の各ステークホルダーの役割を明らかにしていかなくてはならないとした。

ただし，このように多様なステークホルダーを包摂しステークホルダー全体での価値創出を重視する観光地ステークホルダー・パースペクティブないしマルチ・ステークホルダー市場志向という見方に対して，観光地経営に携わる実務家からは，時間や資源の制約があるため，観光地を構成する全てのステークホルダーと対話し，全てのステークホルダーと情報を共有することは容易でない，との意見が出されるかもしれない。また，時間と資源の制約があるため，ステークホ

ルダーの重要性や脅威の程度に応じた優先づけはやむを得ない，という見方を持たれてしまうかもしれない。

確かにSheehan and Ritchie（2005）の中でも，多くのステークホルダーとの関係を調整するために，正しい分析に基づくステークホルダーへの優先づけの必要性を指摘する言説がみられた。しかし，観光地間の競争が激化する中，自らの観光地に観光客を呼び込み，観光地として永く生き残っていくことは容易でない。Line and Wang（2017）がいうように，他の観光地との競争に勝つためには，観光地全体で共創する独自の価値命題や観光地イメージが不可欠となろう。また，観光というビジネスの重要な特徴の１つでもあるが，観光地を構成する多様なステークホルダーによって提供される観光客の全体的体験の質こそが観光地の評価基準になるとしたら，観光地の全てのステークホルダーが，価値命題をしっかり共有・理解し，それらの実現に向けて各々の役割を適切に果たしていく必要がある。

図３そして図４のような考え方は，理想論に過ぎないと揶揄されるかもしれない。しかし，Sheehan and Ritchie（2005）やLine and Wang（2017）が指摘するように，やはり観光地の経営と開発を任されたDMOないし観光局などの観光地振興組織は，自らの存続に必要な資源や資金を提供してくれるステークホルダーだけに目を向けるのではなく，観光地全体での生き残りに向けて，より多様なステークホルダーを広く包摂する統合的視点に立つ必要があろう。さらに，ステークホルダー側もその共同体に参加することで，自らの経済状態を改善できる可能性が高まる，という考え方を持たなくてはならないだろう。観光地が魅力を失い観光客が減少すれば，DMOはもとより，その他の観光地ステークホルダーの成長や存続も自ずと難しくなることから，全てのステークホルダーは，利他というより，むしろ利己的視点から観光地ステークホルダー共同体への参加そして貢献が求められるかもしれない。

結論として，観光地の経営や開発を任された観光地振興組織（例えば，DMOや地域の観光局）は，資源や資金で依存する影響力のあるステークホルダーの声だけに耳を傾けるのではなく，観光地を構成する多様なステークホルダーを包摂したステークホルダー共同体を組織し，そこでの対話を通じて独自の価値命題や観光地イメージを創出することで観光客へのアピールと誘客を実現し，観光地全体での経済的価値の最大化を目指さなくてはならないといえよう。

【参考文献】

Freeman E.R. and Reed, D.L.（1983），Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California Management Review*, vol. 25, no.3, pp.88-106.

Freeman, E.R., Wicks, A.C. and Parmar, B.（2004），Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”，*Organization Science*, vol.15, no. 3, pp.364-369.

Freeman, E.R.（2010），Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation, *Journal of Business Ethics*, vol.96, pp.7-9.

Jamal, T.B. and Getz, D. (1995), Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, vol.22, no.1, pp.186-204.

Line, N.D. and Wang, Y. (2017), A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing, *Journal of Destination Marketing & Management*, vol.6, pp.84-93.

Dziadkowiec, O., Wituk, S. and Franklin, D. (2015), A social network analysis of South Central Kansas Workforce Innovations in regional economic development, *Journal of Place Management and Development*, vol.8, no.1, pp.6-22.

Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, CA: Stanford University Press (originally published by Harper & Row in 1978 and reprinted in 2003).

Presenza, A. and Cipollina, M. (2010), Analysing tourism stakeholders network, *Tourism Review*, vol.65, no.4, pp.17-30.

Sheehan, L.R. and Ritchie, J.R.B. (2005), Destination stakeholders: Exploring identity and salience, *Annals of Travel Research*, vol.46, no.1, pp.64-74.

Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (*Third Edition*), NY: Free Press (Paperback). (邦訳として松田武彦ほか訳 (1989)『経営行動』ダイヤモンド社)。

Tuohino, A. and Konu H. (2014), Local stakeholder's view about destination management: Who are leading tourism development, *Tourism Review*, vol.69, no.3, pp.202-215.

Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. and Blair, J.D. (1991), Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executive*, vol.5, no.2, pp.61-75.