



## Osaka Gakuin University Repository

Title	ホスピタリティがツーリズム・デスティネーションの再構築に及ぼす影響 1. 日本における自然保護を観光資源とするデスティネーション Hospitality Management Impacts on Destination Management 1. Nature Conservation as a Tourist Attraction in Japan
Author(s)	西原 里実 (Satomi Nishihara)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 45 巻第 1・2 号 : 1-30
Issue Date	2020.03.31
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

ホスピタリティがツーリズム・デスティネーションの再構築に及ぼす影響  
1. 日本における自然保護を観光資源とするデスティネーション

西原 里実

**Hospitality Management Impacts on Destination Management**  
**1. Nature Conservation as a Tourist Attraction in Japan**

Satomi Nishihara

ABSTRACT

This paper presents hospitality and destination management modules from previous articles and journals for further studies in hospitality and tourism management, introducing nature conservation as a tourist attraction. The present research has three aims:

1. Study a destination management framework from the conceptual model of destination competitiveness source (Ritchie and Crouch, 2003). Researching the framework to implement a hospitality management to destinations. The analysis of hospitality management's sales and marketing at destinations is a key factor to solve the current destination issues such as communication between managements and local people.

2. Research hospitality management reviews to find out a definition of hospitality management through its history back

---

(2019.7.30 受付 / 2019.8.27 受理)

grounds and origin of international hospitality education as business administrations.

3. To find a way to conserve nature as a tourist attraction by reviewing previous and on-going researches. Destinations are facing serious threats of global issues such as the number of endangered species increasing every year, and tourist, landowners and volunteers often wanting to develop sustainable tourism to conserve wildflowers.

In addition, the present paper suggests avenues for further research to support sustainable conservation destinations and to develop hospitality management in Japan.

## 序 文

本研究は、ツーリズム・デスティネーションのマネジメントに関わる人々やシステムの相互関係に生じる課題についてホスピタリティ・マネジメントをツールとして導入し再構築することによって明らかにし解決へ導くことにある。ケースとして持続可能な自然資源の保全を観光資源とするホスピタリティとツーリズム・デスティネーション・マネジメントの展開を提案する。自然資源を観光の目玉とする旅には、デスティネーションを主体として資源の保全を行なうことから、ホスピタリティとデスティネーション・マネジメントは、切り離せない。特に希少な野生植物の保全については、なおさらであるので先行研究を考察する。すなわち図1にある Tourism management に Hospitality management が重なる Hospitality and tourism management の領域に Conservational Management の一部領域が重なるこれらの3領域が Conservational Hospitality and tourism management study と言える（図1）。

この枠組みにおいて、研究の展開は、ホスピタリティ・マネジメントを導入したデスティネーションの影響について研究する。背景は、観光地として公表されていない場所で、野生植物の花の開花時期に（林・西原, 2014）、愛好家が多く来訪していることにある。現地の意識調査における先行研究も再度見直すと、愛好家達が自然資源である野生植物の花の自生地をツーリズム・デスティネーションとして構築していることがわかった（西原, 2016）。しかし、デスティネーションの現状は、マネジメントを行なう人材や施設が足りないことなど、多くの問題を抱えている。特に希少な野生植物が急速に絶滅に追いやられている場所は、行政を介さずに地域の人々や来訪者、および土地所有者が保全に努めているものの地域の人口の減少、高齢化、利便性の退化などの問題が年々生じている（西原, 2016）ことから、ツーリズム・デスティネーションの再構築について具体性のあるホスピタリティ・ツーリズム・マネジメントを

展開図



図 1. Sustainable Hospitality and Tourism Destination Management in Nature Conservation as a Tourist Attraction.

含めたツーリズムの展開を探求する必要があることがわかった。ホスピタリティ・マネジメントについては、デスティネーションが必要とするコミュニケーションなどを円滑にする要素を持つことが見込めることから Sustainable and tourism destination management in nature conservation as a tourist attractionとして、総合的に考察する（図 1）。しかし、国や文化、時代に大きく影響して変動する要素があり具体的な概念が定められていないことから、ツーリズム・デスティネーションの再構築に必要なマネジメントの詳細に加えて本来のホスピタリティの定義を含む先行研究レビューが不可欠である。本研究においては、ひとまずツーリズム・デスティネーション、ホスピタリティ・マネジメント、そして、自然観光資源における要素を考察することとした。

## 方 法

先行研究から、ツーリズム・デスティネーションとホスピタリティの歴史的展開を考察し、デスティネーションでの意識調査をもとに論説する。そして、Ritchie J.R.B. and Crouch G.I. のThe competitive destination – A sustainable tourism perspectiveにおけるConceptual model of destination competitiveness source (Ritchie and Crouch, 2003) のフレームワークを展開する。

### 1. ツーリズム・デスティネーション

岡田 (2014) によると、ツーリズム・デスティネーションは、〈観光目的地〉と解釈されるが、国内においては、統一された和訳はなく類似する確立された日本語表記もないことからTourism Destinationの英語表記がツーリズム・デスティネーションとしてそのまま使用されている。そして、ツーリズム・デスティネーション・マネジメントとしては、〈観光地経営〉の用語を用いて、観光地の持続的な発展を目的として、観光地の経営管理に着手しながら対応する方法を提案した概念がある (岡田, 2014)。

1990年以降からの先行研究からは、ツーリズム・デスティネーション・マネジメントと観光地経営には、いくつかの異なる箇所があるため、狭義に考察する必要が指摘された。本来、ツーリズム・デスティネーション・マネジメントは、地域の計画や企画を重要視していた (Pearce, 2015)。

1990年あたりからツーリズム・デスティネーションは、〈Destination Management〉、デスティネーション・マネジメントと一般的に認識されるようになったが、それは旅行者の観光目的、行先、サービス、旅行者自身の年齢層、価値観、趣向や経験などの属性によるどころか地域の受け入れ態勢や投資を視野に入れたステークホルダーによっても形態が違うことが特徴であると示唆し (Pearce, 2015)、統一した定義付けをすることが非常に難しいとされる

(Ritchie and Crouch, 2003)。

## 2. デスティネーション・マネジメントのアプローチとコンセプト

デスティネーション・マネジメント (Destination Management : DMもしくは、Destination Management Organization : DMO、近年では、DMとする傾向がある) は、地域の観光へのアプローチおよび計画方針から展開し、環境や現地の状況に対応する為の方法論として体系化した経営方法である (Carlsen, 1999)。日本国内においては、地域復興の為の地域の経営とも考えられており、観光庁ではManagementを<経営>として、観光地域づくりを担う役割を持つ「調整機能を備えた法人」と定義している (観光庁, 2015)。観光地になりうる地域を対象に、観光産業や国際競争力の向上に資する政策のひとつとして取り上げ、デスティネーション・マネジメントを観光地の競争力を示すモデルの構成要素として位置づけた (観光庁, 2015)。それは、農業経済、地域復興、まちづくり、都市計画、地理、ガバナンスの運営など、多くの事柄に着目する傾向があり広範囲である。欧米では、一般的にデスティネーション・マネジメントのコンセプトは、主に観光経営学的な視野を持ち、資源の管理、マーケティング、組織、情報、サービス、経営戦略の観点に着目している研究が一般的である。しかしながら、デスティネーションは、経済 (ミクロ・マクロ) にも大きく影響するほか環境と国や地域の文化によっても変動するために統一性が無いことが見受けられる (Ritchie and Crouch, 2003)。

2003年に、Ritchie and Crouchがデスティネーション・マネジメントの基本的フレームワークの構成要素を明確にした。本研究は、このフレームワークを基盤にして展開を試みる。“The competitive destination”のフレームワーク (図2) は、地域の確固たる観光資源の魅力、それを支えているのが支援であると定義する。観光地の競争力は、様々なセクター (Qualifying amplifying determinants, Destination policy, Destination management, Core resources,

ホスピタリティがツーリズム・デスティネーションの再構築に及ぼす影響

1. 日本における自然保護を観光資源とするデスティネーション (西原)

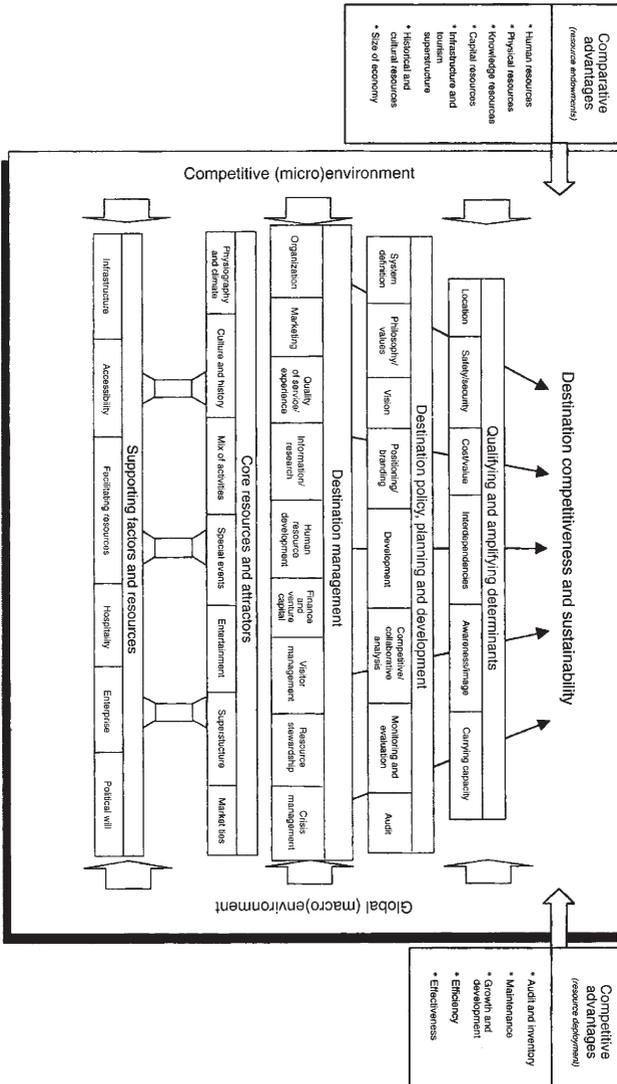


図 2. Conceptual model of destination competitiveness source (Ritchie and Crouch, 2003).

etc.) に区分され優先順位があるとした。そして、ツーリズムの持続性を問うことについては、支援を供給するサポーターと要素(Hospitality Accessibility, Enterprise, Political will, etc.) の確立が重要であると述べている (Ritchie and Crouch, 2003)。本研究は、Hospitalityに着目した。

1990年から2003年の間のツーリズム・デスティネーション研究が論じていることは、マーケティング、サービス、インフォメーション、組織化、資源の管理、コントロールなどに関する。特に、2000年以降のデスティネーション・マネジメントにおける研究は、マーケティングの分野を重視する見解が見受けられたが、マーケティングの概念も多種多様であり統一性が見受けられない。その理由の一つは、マネジメントの役割と各デスティネーションの状況によって解釈が異なることから、様々な見解がそれぞれの概念となって広範囲に拡大したからである。それでもRitchie and Crouchは、新たな展開の重要性を指摘し持続を求めるデスティネーション・ツーリズムを重視している。さらに、ホスピタリティについてもさらなる展開と研究をする必要性がある (Ritchie and Crouch, 2003) ことを示した。

Ritchie and Crouch (2003) が求めるデスティネーション・ツーリズムは、“The competitive destination”にある。第一に経済競争と関わりを持つツーリズム・デスティネーションは、長期に渡って経済効果が見られなければならないと強調する。つまり持続的に発展を常に求めることにあると示唆しているのだ。無論、企業が行なうビジネスは、投資、研究、開発、企画、製品製造、サービスの革新、従業員の保持、フラット化、スキルアップなどを挙げて長期的なビジネスを行なうが、短期的なビジネス計画やコンセプトは、一時的な効果があるとしても、環境、社会情勢、経済問題などの変動によっては、持続的な収益が認められることの期待が薄いとす (Ritchie and Crouch, 2003)。リピーター顧客なくしてはビジネスもツーリズムも成り立たない。しかし、ツーリズムにおいては、短期的な利得は、長期的計画が衰退した場合や、新しい指

針を提示する際の補充要因にもなる場合がある（Ritchie and Crouch, 2003）。

日本のように他の国よりも安全、利便性の良さ、注目される歴史や文化、非常に清潔な国にも関わらず、外国人観光客にとっては旅に難を要する国である（Ritchie and Crouch, 2003）とするのは、課題や問題点を解決すれば再構築を可能とする要素が多いとも言える。過去に、運営がうまくいかずに衰退した地域においても同様である。このことから再度、長期的なビジネスを目標にして繁栄しつつも短期的な即戦力のある計画を同時に考慮して持続可能なツーリズム・デスティネーションを発足することが理想的である。その為には、デスティネーションのマネジメントの現状を認識して計画を行うことが問われ、かつ各デスティネーションに沿った実践的な管理体制を構築することが必要である。特に、本研究で取り上げる自然や環境に着手した持続可能な観光や自然を観光資源とするための指標システム（Miller and Twining, 2005）には、デスティネーションの特殊性を活かすマネジメントが重要である。

### 3. ホスピタリティとツーリズムの歴史的背景

ツーリズムに深く関連してきたホスピタリティ・マネジメントの市場においてもツーリズムと同様に絶えず経済的、文化的な側面の影響を受けやすいことから、ホスピタリティの定義もなかなか定まらない。それどころか、常に変動している。そして、ホスピタリティ産業の骨子でもあるホテルのマネジメントによってホスピタリティ・マネジメントの定義および概念が、同一化する傾向があった。ホスピタリティは、一般的には、サービスを用いた歓待、フレンドリーな接遇、日本では、「おもてなし」である。しかし、筆者の実務経験と海外におけるホスピタリティ・ツーリズムマネジメントを専攻した経験から実際のインターナショナルホテルの従事者にとっては、ホスピタリティは、ビジネスを成功に導くツールとしたビジネス・マネジメント戦略の一環である意識が高い。欧米では、ホスピタリティは、経営学の概念に大きく影響しており、日

本と海外の社会の見解と業界の見解には、異なる概念や定義がある。

例えば、アントプレナー達のビジネス・マネジメントの成功例を他のビジネススペースに導入しようとも、様々なことが急速に変動するため、導入するタイミングを見計らうことが重要であり、それでも適さないことが多い(Iunis, 2015)。ましてや、海外で実施したビジネス・マネジメントを日本で導入して、システムを構築する場合においては、タイムラグがあることから、ホスピタリティ・マネジメントについてもビジネス・マネジメントと同じであると言える。日本では、海外で有名になったマネジメントの例や戦略方法の話題を業務の参考に取り上げる傾向があるが、もしかすると、その時点で取り上げたマネジメントがすでに失敗に終わっているケースもあることから、導入する際は緻密な調査と速効性が求められる。

デスティネーションのホスピタリティは、フレンドリーなスタッフよりも経営管理的な視点を持つスタッフを重視する。それは、相互性、有効性、精神性、可能性、創造性、社会性、文化性、娯楽性、芸術性、人間性の追求をふまえたホスピタリティの基準化、個性化、多様性、高度化、人間知性化とネットワーク化を概念とした多元的最適共創型経営を用いる(服部, 2008)他に、*<Efficient Service>*である。それは、効率型のマネジメントであり迅速性、効率性、合理性、機能性、確実性、明確性利便性、個人性、機動性、価格性を用いるサービスである。また、ホスピタリティをサービスとして提供するには、訓練制度が必要である。日本におけるホスピタリティやサービスは、人間関係上の一時的従事関係で感情の影響を重んじる場合が多々あるが、欧米のホスピタリティ産業の訓練(例えば、多言語の修得、学歴、研修制度の有無、コンピュータの知識、交渉術やアップセリングテクニックなども含む)などは問われない。顧客の意志が優先され従者は私利私欲無く、上下関係の中において奉仕することが問われる傾向がある。場合によれば、一方的な理解や容認である場合がある(服部, 2008)。そのため、国内のデスティネーションをおもて

なしだけを持って経営・管理することは、人間関係における一時的なやりとりの条件要素に着目するので難を要する。

欧米のホスピタリティ産業では、ホスピタリティとツーリズムについては、マネジメントが互いに相反してきた利害関係がある。理念と現場の実際の仕事を総体的に考慮して、仕組みや制度を構築している。それらは、従業員と経営者の価値観や精神を上位概念として実践するための職場環境や仕組みや制度を整備することにも着目している上に、不祥事対策といったリスク管理の他に、戦略的思考へ発展（児玉, 2018）して、拡大した歴史がある。

原点に戻ると、ホスピタリティは、非日常的な空間や過去にない経験や体験の提供を商品としてホスピタリティのマネジメントを良く心得た人材が、顧客にサービスを提供して対価を得ることである。優れたビジネス・コミュニケーションとビジネスのスキルを持つ人材によってグローバルなホスピタリティ・ビジネス・マネジメントの展開を持続的に成功に導くことであるとされる（Ritz, 1938）。

Ritz (1938) が書き残した“Cesar Ritz-Host to the World”を読むと、ヨーロッパのスイス連邦が、どのようにして世界で名高い観光立国になりえたかを伺える。19世紀に、自然を観光資源として繁栄した山岳における小さな村が、世界でも有名な高級リゾートとなった背景と経緯を知ることができる。自然を重んじる信仰心が生活の基盤であったスイスには、広大な標高の高い山脈や溪谷がある。そこには、魔物たちが住むと信じられていた。このことでヨーロッパの人々が寄り付かないスイスの山脈：アルプスは、比較的遅く開拓された。しかし、そのような場所に、自然を愛でるためにやってくる貴族のために豪華な宿泊施設が建造された。それが今では、高級リゾート地のラグジュアリーホテルの基盤となった。また、アルプスや麓の村や町は、アルペン（アルプス山脈）のリゾートと呼ばれ、登山やスキーは、当時の貴族や富裕層の余暇の一つとして注目を浴び、世界に広まった。スイスのアルプスと自然環境は、富裕層

が集まる社交場となり、スイスは、自然を観光の目玉とした。いわゆるアルペン・ツーリズムがスイスで始まった（西原, 2017）。アルピニズム黄金期の1926年には、日本からは、秩父宮殿下がアルペン・ツーリズムを行なっている（牧野祐子・関悟志, 2012）。当時は、世界においても登山をはじめとした自然を愛でるツアーは、資金がかかるうえ、特別な上流階級しか味わえない＜娯楽＞であった。王族、貴族、実業家が名を連ねて山岳の高級ホテルに滞在する光景は、のちに名士が集まるサロンのようであったとマリー・リッツは書き残した（Ritz, 1938）。なお、秩父宮の旅に集まった人々は、松方三郎、松本重治、細川護立の上流階級の子弟であり、後の彼らの帰国の著書と活動を通して日本登山の発展、芸術や文化などに功績を残した（牧野祐子・関悟志, 2012）。

スイスの高級ホテルは、当初イギリスのヴィクトリア朝の王族の避暑地のために建築された高級な城であったが、今は、ホテル、ホテルマネジメントを教える大学やスクール、保養所として残っている。スイスは、ホスピタリティ・マネジメントをツーリズムに取り入れて観光立国として名を挙げて、世界にアルペン・リゾートを定着させた他に、世界の富裕層や政治家の社交場の永世中立国となった。

#### 4. ホスピタリティ・マネジメント教育の信条

前文で示したマリー・リッツの夫は、ホテルの王様と呼ばれたスイス人のセザール・リッツ氏である。従事者のホスピタリティ・サービス・スキルの実践教育と信念が、多くの顧客のニーズを遥かに越えて彼らの滞在を満たした。これらは、当時の感謝状やセザール・リッツの証言をもとに証拠としてCesar Ritz-Host to the worldに明記されている（Ritz, 1938）。

セザールの下で働くホテルの従事者は、自らもスイスに来た外国人であることが多かった。従事者は、数カ国語を流暢に話すことが基本である。スイスでは、4つの公用語（ドイツ語、フランス語、イタリア語、ロマンシュ語）があ

り、議会の共通語は、英語であるので、従事者の多くは、これらの言語を話した。現在でも、国際ホテルにおける上位クラスのマネジメント職に就くには、最低3ヶ国語が必須である（EHL, 2019）。従事者は、世界中を旅した経験を持つものも多く、さまざまな文化やしきたりについても心得ていた。従事者の多くは、顧客と信頼関係を深めることができるビジネス・コミュニケーションの達人であったので、世界中に人脈を持ち富裕層のビジネスの中継ぎを行った（Ritz, 1938）。

セザールが有名になった一番の理由は、スイスの自然を観光資源にしたことが大きくビジネスに影響した。ホテルの総支配人<ホテリエ>でありながらも、貴族から投資金を調達し、高級リゾートを構築した。それは、フランス料理の神様と呼ばれ、世界で初めてレシピ本を書いたオーギュスト・エスコフィエ氏との信頼関係にはじまり、旅行代理店を築いたトーマス・クックとの契約、アルプス越えを可能にしたアルペンルート道路や鉄道の開通、シャネルと友人であり、ファッションや美術界、芸能界などと後世にも貢献した（Ritz, 1938）。つまり、ホテリエの仕事は、自然を大いに利用したビジネスであった。彼らの経営方針は、後のホテリエやホスピタリティ業界の従事者およびグローバルに活躍するビジネスマンたちの経営理論として受け継がれることとなる。例えば、現代の大手国際ホテルの経営理念は、ホスピタリティ・ツーリズム・マネジメントという学問により成り得たのである。特にスイスは、グローバル教育を含むホスピタリティ・マネジメント・スクールの発祥である。その教育機関は、大自然の中から世界中のビジネスパーソンやそのビジネスを支える業種を生み出している。その一つに、創立125年以上になるÉcole hôtelière de Lausanne校は、1928年に世界で初のホスピタリティ・マネジメント教育を学問として定着させた。世界のホスピタリティ・ツーリズム・マネジメント大学・研究所として様々な教育・研究機関のランキングで、歴代トップランクである（EHL, 2019）。専門分野に特化したホスピタリティ

教育機関がスイスで開校され、卒業生は、世界のホスピタリティ産業のトップクラスの人材として見なされ活躍している（西原, 2017）。

上記のように先行研究での歴史をたどると、〈自然資源〉、〈ホスピタリティ〉、〈ツーリズム〉は、類似する要素を持ち常に相互補完関係がある。

##### 5. コンペティティブ・デスティネーション・マネジメントのホスピタリティ

Ritchie and Crouch (2003) のホスピタリティの概念は、主に「親しみある地域の人々」に着目し、従事者によってデスティネーションのサービスの質を総体的に上げるとある。つまり、デスティネーションの競争には、従事者の配慮が大きく影響するとした。顧客満足度へ繋がる要素は、観光客にとって予想もできなかった出来事を体験さすことである。予想外な高いレベルのサービス技術は、長い期間来訪者のこころに残ることから、来訪者がリピーターとなる確率が極めて高い。しかしながら、その反対もありうる (Ritchie and Crouch, 2003)。残念ながら、質の低いサービスや期待はずれな出来事は、観光客には、〈不快な思い出〉として長く残り、顧客を、将来のリピーターに見込めない。つまり、悪い噂や悪い口コミが広がることは、競争率の高いデスティネーションでは、ネガティブな影響に変わるが、競争率の低いデスティネーションでは、決してそうとは限らないとも述べている。しかしながら、(Ritchie and Crouch, 2003) には、それ以外のマネジメントに関するホスピタリティの詳しい根拠が無いが、親しみやすさなど、従事者個々の気持ちを重視した見解である。

ツーリズムは、持続的なサービスや商品の売買が無い限りデスティネーションに収入が見込めず地域を潤すことが出来ないとし、ホスピタリティ・マネジメントは、ビジネスの成功が、〈目的〉に直結しているという考えであることから、類似点もある。しかし、ツーリズムは、マネジメント的な視野の広義な見解であり、ホスピタリティ・マネジメントは、具体的な利益繁栄を主張す

る。顧客の観点からは、顧客が喜ぶ質の高いサービス提供することが、従事しているものの目的であると思われがちであるが、実は、従事者の働きがいと十分な収入を保証することが売り上げの向上に繋がっている。ホスピタリティは、個人的な顧客への精神的な配慮よりも、ホスピタリティ・マネジメントを行えるプロフェッショナル人材を生み出すことであり、最終的にホスピタリティが関与するビジネスを成功させることにつきるのである（Ninemeier, 2005）。

今世紀のホスピタリティの先行研究には、サービスの質は、常に事前に分かるものではないと述べる研究者が多く、Ritchie and Crouchも述べている。一方、ホスピタリティ・マネジメントの生み親であるセザール・リッツと妻のマリーは、ホスピタリティとは、サービスも含めて全て事前用意の集大成であるとする。従事者の修得しているスキル、知識、日頃からのチームワークがビジネスにお大きく繋がると記し、彼らのマネジメントレベルと実践的スキル、いわゆる従事者のサービス技術が顧客満足度を上げるとした（Ritz, 1938）。

また、セザールは、後世の従事者には、＜旅行＞を進めている。住み慣れた故郷を離れて、異国の地から故郷を見直して新しい視点で考えることを提案しており、それは故郷の発展へとつながることを述べている。ゆえに、欧米の若いホテルの従事者は、世界中を巡り世界の高級ホテルにて仕事を重ねた後に、母国に帰国してビジネスを展開するものが多い。

## 6. デスティネーション・マネジメントとセールス・マーケティング

観光地では、あらゆるサービスが欠かせない。ツーリズムは、地域が主体であることから、地域の関連する機関や経済的視野を考慮して経営的な視点が重要である（国土交通省, 2013）。地域が主体であるという概念は、グローバル化の情報の多い社会においてどのようなプラスのインパクトを生み出すのか。地域を主体に首尾よくコントロールすることは、困難では無いか。そこで、経

営的視野を考慮し地域を運営・経営するデスティネーション・マネジメント・オーガニゼーションの役割が必要である。

日本国内において地域を運営、経営する組織をDMOやDMと呼ぶ一方、海外の2014年に実施されたAdvanced in destination management (ADM) では、デスティネーション・マネジメントには、運営や経営を役割とする組織だけではなく、効率あるマーケティングを緻密に計画や導入をすべきであり、計画、ロビー活動、プロモーション、サービス・コーディネート、リピーターを増やすことを目的としている (Laesser and Beritelli, 2013)。なお、マーケティングは、ツーリズム・デスティネーション・マネジメントに含まないと述べている研究者 (Pike and Page, 2014) もいるが、2016年のADMの国際会議においては、マーケティングは、すでに議論するべきものではなく、デスティネーション・マネジメントには、重要不可欠なものであるということに一致した (Reinhold, Laesser, Beritelli, 2017)。つまり、持続的な地域を大切にするツーリズムを保つためには、マーケティングの活用は、欠かせない。ADMは、二年に一回、国際的な規模で開催されており、デスティネーション・マネジメントについて、世界中から多くの研究者が国際会議の場で集まりコンセンサス談話方法論を用いて議論や課題の提案や結果に一致することを重視している。しかしながら、経営や運営する組織や人間が「誰」であるかについては、議論されてきているもののマーケティングの重要性は、具体的に示されていないことも大きな課題で至急に解決策を求めるとある。特に、Organization、組織、組織化、コミュニティ、地域の人々、管理者などの異なる呼び方は、同一の意味を持つ場合が多くある上に、デスティネーションのマネジメントの責任と役割についても具体的に統一化されていない (Laesser and Beritelli, 2013)。また、マーケティングにおいても具体的な見解は見受けられず不確かである。例えば、マーケティングは、誰が、何を行うのか。マーケティングが必要ならば、その手と足になるセールス (営業人・システム) を議論する必要はない

のか？マーケティングとセールスの2セットのセッティングが、マーケティングを可能にする（Kyckling, 2010）ことから、両方の情報を共有できるネットワークを構築し、顧客ターゲットを見据えてセールス・アカウントを拡大しなければ、マーケット市場を開拓できない。すなわち、地域だけではなく、多種多様なホスピタリティ・ツーリズムの市場に通じるセールススタイルを発掘することが重要であると考えられる。

## 7. ツーリズムとホスピタリティを結合するデスティネーション・マネジメント

Ingram and Grieve (2013) が、ツーリズムとホスピタリティは、“Hands on activity” とする。それは、実践を重ねた末に生まれた実地訓練である。例えば、顧客が必要として望んでいることは、何であるのか？それを「誰」が「何」を、どのようにして見極めるのか？人の価値観と生活や文化は、それぞれ違うことから、我々は、どのように要求に応えることができるのであろう。ツーリズムとホスピタリティは、本質的に、実践的であるものの技術的で学術的な考察をしている。長年にわたって、ツーリズムやホスピタリティに統一する規律や法則が無い（Ingram and Grieve, 2013）とはいえ、実際の現場では、規則や法則がある（西原, 2016）。それは、ツーリズムとホスピタリティ業界は、長年にわたって経営学を基盤として様々な学問の歴史と実践を両立し重ねてきたことにある。ビジネスが速攻に、適材適所に対応して利益を生み出せるように、経済のあらゆるデータや市場の分析と流行の先端をマネジメントに取り込んでいる。また、日々において膨大な意識調査を実施している。それらは、多くの専門家達の手によって分析して社会のニーズを把握している。また、運営と経営の第三者モニタリングは、欠かせないとして、自らも市場調査に投資して定期的に改善を行っている。データは、分析にかけられた後にプラットフォーム化され、更新されており、需要を予測して売上高の最大化を目指した管理方法を用いている。プラットフォームは、マーケティングとセール

スが連携し、各マネジメントの適材に分配されている。

このようにして顧客の望むものを出来るだけ事前に見極めて、適するサービスを選択して提供しているのが、それに似合った見返りを得ることができる。持続的な経営管理を中核に多種多様な要素を導入したハイブリッド型の組織的なシステムが重要であることは明確である (Kimes, 2011)。デスティネーションが経済的に弱い場合や、希少な観光資源を題材にしたツーリズムを構築するには、より多くのデータを取り込み分析することで新たなビジネスの展開を試みるのが適切である。

2001年から2012年のツーリズムとホスピタリティにおける傾向と問題点について Taylor and Francis社が発行した論文数は、合計846件見受けられた (Dahiya, 2014)。その論文の内容から分野を区分すると、ツーリズムとホスピタリティの関係性、旅行におけるホスピタリティとツーリズムの研究報告書、ツーリズムにおける研究論文であった。タイトル名で区分すると 1. ツーリズム、2. ツーリスト、3. ホテル、4. デスティネーション、5. マーケティングの用語で分類でき、その他には、1. 環境や自然に着目する観光に積極的なホテルのホスピタリティの研究、2. ビジネスオーナーと従事者の関係、3. 今後のホスピタリティの展望における研究もみられた (Dahiya, 2014)。ホスピタリティ・マネジメントとツーリズムのコラボレーションを記す先行研究は、見受けられなかったことから、さらなる調査においては、他言語で示された先行研究を調査する必要があることが伺える。

## 8. 自然観光資源の位置づけ

近年、持続性を懸念した地球に優しいエコロジー・ツーリズムやグリーン・ツーリズム、自然遺産ツーリズムなどの、ニューツーリズムやオルタナティブと名を挙げるツーリズムが生まれている。そこで、観光政策における自然観光資源の位置づけが問われる。『観光読本』において、自然観光資源は、無意識

的資源と定義し（井上, 1940）、『観光資源論』（足羽, 1997）では、観光対象から観光資源自体の供給する財貨とサービスを取り除いたものとして天然資源と天然現象に分類した。次に『観光資源と環境』（北川, 1994）では、観光行動への基本的な欲求を満たさせるものとしての観光対象物に、自然の景観や神社仏閣など、観光行動の目標となるものを示し、自然山岳・海浜の景観や動植物、温泉は、自然観光資源であるとした（片岡, 2009）。

自然環境が観光資源になるには、1. 歴史的評価、2. 社会的評価、3. 希少性、4. 固有性、5. 本物性の諸要素のいずれも、もしくは、全ての要件をそなえることである。そして、人々がそれらを認識することで成立する（片岡, 2009）。このことから、日本に咲く希少な野生植物に着目することとした。野生植物は、多種多様であり観賞価値は、千差万別であるが、1. から5. の全てが当てはまる。このことから、本研究では、絶滅危惧種でもある日本固有種の野生ユリを取り上げることとした。近年は、地球環境と地球温暖化および生物多様性の問題から絶滅危惧種が注目されていることから、ツーリズムとの関わりが問われるようになった。

2019年の日本生態学会学会誌には、ツーリズムにおける生物多様性の取り組みと課題を問う文献（沼田, 2019）がある。自然観光資源は、ツーリズムの重要なキーワードの一つであり、デスティネーションが観光地として成り立ち、経済効果が、自然を守れることに寄与することが期待されている。多くのデスティネーションには、常に多様な生物が息していることを忘れてはならない（沼田, 2019）として、他分野からの声も重視するべきである。特に、国立公園や自然保護区地域は、重要な自然観光地であり、経済効果が非常に高いことから、自然保護地は、サステイナブル:持続可能・ツーリズムのコンセプトをベースに取り組みを推進（UNWTO, 2019）すべきである。そして、Convention on Biological Diversity（生物多様性条約）が記す「生物多様性と観光開発におけるCBDガイドラインのためのマニュアル」においても持続可能な観光開

発を求めている。それは、生物多様性に対する概念に生態系サービスを組み込むこととし、ツーリズムとの関係、政策とガバナンス、計画、ツール、評価、管理、モニタリング等をなすことを求めている（CBD, 2015）。

調査やモニタリング費用、データ取得の為の費用が観光顧客による寄付やサービス料を通じて支援されるようなビジネスモデルの構築が可能であれば、不安定で不十分な予算の問題に悩むデスティネーションの保全活動やその運営に貢献出来るかもしれない。「観光顧客との直接的、間接的コミュニケーションを通じてさまざまな研究成果の普及を促進できる。そして、生態学は、主要な役割を担うことが期待されるが、生態学だけでなく、他の分野との学際的アプローチの発展が重要である」（沼田, 2019）。

## 9. 希少な野生植物（花）を自然観光資源とするツーリズムの危機的概念

前章に加えて国内の野生植物に関するものには、＜フラワーツーリズム＞を掲げるツアーや旅行がある。例えば、＜～の花を巡る旅＞、＜季節の花を愛でる旅＞、＜野花を知るハイキング＞である。＜花＞に関係する旅である。フラワーツーリズムまたは「お花活動」とも呼び、まちづくりの観光復興の一つでもある（桜井, 2018）。また、花が「観光協定」の調印にもなった（二階, 2005）。「フラワーツーリズムには、人々が花と共に楽しい旅と、観光の地域づくりという二つの意味が込められている」と衆議院議員の二階俊博氏は次のように述べている。＜花を愛する県民の集い＞や東京都知事認定の＜花を愛するネットワーク21＞などでフラワーツーリズムが国際的な観光交流を生み、花の環境の育成、花の文化を育てる、花の関連産業の復興に伴う経済効果、生活環境の創造をテーマとした観光復興策である（二階, 2005）。

上記に加えて、日本国内では、多種多様な季節折々の野生植物を楽しむ同好会や研究者と一般が交流して調査を実施している学会と協会や財団も数多くある。例えば、花を介して社会に貢献した人へ送られる賞もその一つである。賞

金を掲げた松下幸之助花の万博記念賞などである。これは、「自然と人間との共生」という花の万博の基本理念の実現に貢献する研究者や一般の団体のすぐれた学術研究や実践活動をした個人や団体を顕彰している（松下幸之助記念誌財団, 2019）。

市街の店頭や公園などでは、一般的に園芸品種の植物を目にすることが多い。しかし、その園芸品種の植物の親は、自然に自生する植物である。つまり、野生植物を人工的に増やし、改良を重ねて栽培した植物が園芸品種である。たとえば、園芸品種の植物は、人が手をかけることで咲く野生植物が絶滅すると、品種改良に大変な困難をとめない、病気が発生した場合など最悪の場合、市場から無くなることも考えられる。また、鑑賞価値の高い野生植物は危機的な中でも、高額で取引されることがある。絶滅危惧種を交配の親のひとつとした園芸品種などでは、野生絶滅の危険性を、避けなければならない。このことについて、絶滅危惧種におけるガバナンスの取り締まりと管理方針に疑問を持ったので調べた。環境省では、「国内希少野生動植物」の選定に一般からも提案を募集している。そして新たに300種を国内希少野生植物種に追加指定することを目指す（環境庁, 2019）。しかし、国内希少野生植物種に指定されると、販売や譲渡、輸出入、販売の為のマーケティングが禁止になるので、そうなれば、すでに数が数個体しかない希少な植物は、保全を実施することも難しくなり、本当に絶滅してしまうことも考えられる。すなわち、今、栽培している植物を保全して、流通を促して、個体数、遺伝的多様性の保全を図るべきで、鎮静化させるべきでない。荒川（2017）の主張は、「一部の植物学者や愛好家、育種企業の認知にとどめておくように仕向けるのではなく、その存在を広く知らせて、守ることの合理性を共通の認識として、国民的合意のもとに、増殖拠点を整備し、多くの栽培家に種子や鱗茎を供給することで栽培技術を磨き、育種を競うことが先進国の園芸文化である」と話す。

絶滅危惧種が、山間地や草地に多く自生していたが集落の人口の減少にとも

ない採草地や田畑および薪炭林間の利用が減少し、薪炭林の林縁に生育していた植物種が減少したケースもある。それは、薪炭林が戦後に燃料革命の結果、杉の植林に置き換わり、杉の成長と共に林内が暗くなり国内の希少な植物が生育できなくなり絶滅に追いやられている（林, 西原, 2014）。

指定された国内希少動植物には、絶滅のおそれのある野生動植物の種の保存に関する法律がある。すなわち『国内外の絶滅のおそれのある野生生物の種を保存するため、平成5年4月に「絶滅のおそれのある野生動植物の種の保存に関する法律」（種の保存法）が施行された。種の保存法では、国内に生息・生育する、または、外国産の希少な野生生物を保全するために必要な措置を定める』（環境省, 2019）である。環境省が、現地の調査を行うと「種の保存法」を含めた、さまざまな条例があるにもかかわらず、あらゆる植物が、日々絶滅の危機に直面していた。なお、特定国内希少動植物で保護増殖の対象となっている植物は、レブンアツモリソウ（八巻, 2011）、ハナシノブ、キタダケソウの三種がある（環境省, 2019）。これらの植物においては、ガバナンスの管理体制のもとに始まり、資金投入があった。しかし、マネジメントが、組織化されておらず、機能しない状態が生じている。さらに、自然環境の変化や攪乱はもちろんのことだが、日本国内の辺鄙なデスティネーションに咲く野生植物に至っては、管理がなく放置状態であれば、無視されて人工的な攪乱も行われず絶滅している。

日本国内のデスティネーションには、自然観光資源が多く存在していることから、定期的なフィールド調査とデータの蓄積を通じて、ツーリズムの構築や情報の共有と事業者の自然を守る意識が必要であることがわかる。一方、オーストラリアでは、観光が希少な植物を脅かすとして、観光可能な期間を制限し、人の出入り人数を制限している他に、ツーリストに、環境教育プログラムを導入して人々に保全の仕方を教えている（Pickering, 2007）。また、ドイツやスイスのツーリズムは、景観と自然への負担が問題とされているものの、観

光産業は、国の経済に実質的な余剰をもたらし、観光産業の恩恵は商業、輸送、銀行、保険、文化機関にもおよび、大きく影響している（Breiding, 2014）ことから、ツーリズムが、国の発展に重要であるため、国民の絶対的な保全意識が高い。そして、デスティネーションのための保全金の徴収や国と地域が援助を行っている他、国内外の企業や多くの個人スポンサーが保全の呼びかけをして協力を求めている。自然は、ツーリズムの発展の初期段階には、重要な魅力的要素であるが、その管理を怠ると自然観光資源は荒廃してなくなる。ヨーロッパは、日本よりも昔に都市開拓やインバウンドツーリズムが進んだことから、アルプス地域の環境保全については、交通量の削減に向けたモデルプロジェクトや、ホテル業界が主催して環境保護対策の承認マークを作り保全の取り組みを早い時期から促した（Steinecke, 2018）。

Stephen J. Page (2019) によると、本来の自然観光資源と人工的な自然景観や園芸を観光資源にしているデスティネーションは、自然として一括りにするのではなく、二つの分野に区別することが望ましいとする。例えば、＜園芸品種の植物＞と＜野生の植物＞と区別する。デスティネーション・マネジメントの役割に大きく違いが生じるからである。それは、マネジメントを行なう管理者たちが、デスティネーションの自然現状を放置してありのままの自然資源にする方が良いのか、それとも、人間の手をかけて保全し、自然資源を絶滅から守ることについて決断すべきことである（Page, 2019）とした。

現状を把握していない規制や管理は、デスティネーション全体を消滅してしまうことになりかねず、特定の個人や育種をもくろむ企業の秘匿物になる可能性も高い。逆に保全が出来なくなり絶滅してしまう可能性も高くなる。このことについての検討は、ガバナンスでは、なされておらず、規制が絶滅をまねいているのである（荒川, 2017）。多くのデスティネーションでは、ガバナンスの提案する意見があまりにも非現実的である。ゆえに、不安定で、コミュニケーションの取れないデスティネーションが多いことがわかった。

## 結果と考察

ホスピタリティ・マネジメントは、システムを中核とする社会環境のなかでホスピタリティに関与する企業がいかに運営されているかを解説する学問であり、財やサービスの他に社会のために新しい<何か>を生み出す生産の担い手である。ホスピタリティ・マネジメントは、経営学でありながらも、実践を重んじる学問である。そして、多種多様な社会と深く結びついていることからホスピタリティ・マネジメントが様々な場面でビジネスツールとして導入されビジネスに貢献し注目を浴びたことが明らかになった。また、希少な自然資源を保全するデスティネーションにホスピタリティ・マネジメントを導入するには、自然資源を観光資源にした中世の時代から築き上げられてきたホテルの経営学の経歴を再度たどり、その叡智を生かすことが必要であった。広大な自然を保全する社会の中で実践的な経営学を重視したホスピタリティ・マネジメントは、時代や社会情勢の変動を多岐にわたる分野から研究を重ねており、近年のツーリズムが、自然を大切にしてきたホスピタリティ・マネジメントの歴史的背景とこれまでの影響を見直すことで、将来のデスティネーションの再構築を可能にし、社会や地域に繁栄する研究の材料になることが推測できる。特にツーリズム・デスティネーション・マネジメントの<ホスピタリティ>と<保全の概念>を見直すことで新たな展開を研究する必要性を示した。Ritchie and Crouch (2003) の「親しみある地域の人々」に着目したホスピタリティの概念だけでは、さらなるツーリズムの発展や持続性があるツーリズム・デスティネーションが見込めないことが明らかになった。

## 結 論

自然観光資源を用いるデスティネーション・マネジメントには、ビジネスや

マーケティング上のコミュニケーションを得意とするホスピタリティ・マネジメントの理解と保全のテクニックやシステムの構築を考察し展開を試みる必要がある。ホスピタリティ・マネジメントをツールとしてツーリズムに導入しビジネスが成功しなければ、ツーリズムも保全も成り立たないし地域社会の繁栄も無い。つまり、ツーリズムの成功は、ホスピタリティ・マネジメントを上手く使い運営資金を生み出し経営が首尾よく行くことにもある。マネジメント間のコミュニケーションやロビー活動、地域の人々との交流を図ることは前提とし、国内外を問わずに、あらゆる客層をもてなすことができる人材とシステムが、これからの日本のツーリズム・デスティネーションには必要である。このような適材適所に上手く対応でき、ビジネスを成功させることを目的とするのが、ホスピタリティ・マネジメントの方針でありその適用を期待する。今後の展開としては、デスティネーションのホスピタリティ・マネジメントの役目を明確にすることである。それには、ツーリズム、ホスピタリティ、保全の3つを総体的に考察することである。最終的には、繰り返しになるが、Sustainable hospitality and tourism destination management in nature conservation as a tourist attractionを展開することである（図1）。図1は、各分野のマネジメントのバランスをさらに深化概し特殊な観光開発の形態として相互関係を解くことを目的とする。ホスピタリティ・マネジメントおよびツーリズム・マネジメントと保全マネジメントの3点が交差する箇所に、Conservational hospitality tourism management studyが、入ることが重要である。そして、ツーリズム・マネジメントとホスピタリティ・マネジメントの交わる領域にHospitality and tourism managementの研究の展開を示す（図1）。今後の展開としては、ホスピタリティ・マネジメントの役目を示すホスピタリティ・セクターを設けて、分野の隙間に生じる仕事を埋めることにある。その為には、全領域においてトランスペアレントな、事業計画と具体的な野生植物の保全を目的とするツーリズムのビジョン、理念、目的、事業の概要を定めることにある。保全

に必要な想定総資金額の事項から野生植物の開花時期、ツーリズムを可能にするための対象になるツーリストの人数、交通の利便性、デスティネーションが理想するツーリズムの計画を考察し、ホスピタリティ・マネジメントの役割と配置箇所を設定しなければならない。マネジメントに必要なシステム環境の設置や仕入れ先の場所、売上予想や損益計算書予想は、開業資金とともに入念に計算した上で、各マネジメントの需要と供給を割り出し適合できる箇所を調べて割り当てることは予算の軽減につながると考える。

最後に、デスティネーションには、ツーリズム、ホスピタリティ・マネジメントと保全の方法を熟知する専門家のアドバイスと管理者の養成が欠かせない。また、土地の所有者、野生植物を愛でるツーリストやボランティア、一般客や来訪不可能な人々のためには、日頃からRitchie and Crouch (2003) が述べた、フレンドリーなホスピタリティにおけるやりとりを呼びかけることは、多いにある。

## 参考文献

- 荒川克郎 (2017) タモトユリは、隔離・隠蔽されるべきではない. ユリ協会ニュース22:50-55.
- 足羽洋保 (1997) 観光資源論. 中央経済社.
- ブライディング R. J. (北川知子訳) (2014) スイスの凄い競争力. 日経BP社. (Breiding, R. J, 2014 Swiss Made. The English Agency).
- Carlsen J. (1999) A system Approach to Island Tourism Destination Management. System Research and Behavioral Science, 16, 321-327. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1743\(199907/08\)16:4<321::AID-SRES255>3.0.CO;2-5](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1743(199907/08)16:4<321::AID-SRES255>3.0.CO;2-5) (確認日: 2019/05/30).
- CBD Convention on Biological Diversity (2015) Tourism Supporting Diversity

A Manual on Applying the CBD Guidelines on Biodiversity and Tourism Development. Convection on Biological Diversity. UNEP. Quebec.

Dahiya A. (2014) Trends and Practices in Hospitality and Tourism Research: A selected Study from International Journals. International Journals of Hospitality and Tourism Systems 7(1):27-37.

EHL. (2019) EHL Ranked World's best Hospitality & Leisure Management School. École hôtelière de Lausanne HP.  
<https://www.ehl.edu/en/ehl-ranked-world-s-best-hospitality-leisure-management-school> (確認日：2019.6.22).

Feick L. and Price L. (1987) The Market Maven: A Different of Marketplace Information. Journal of Marketing. Sage Publications 1(51):83-97.

林一彦, 西原里実 (2014) 絶滅危惧種ジンリョウユリ (*Lilium japonicum* var. *abeanum* (Honda) Kitamura) の保護地徳島県東尾. ユリ協会ニュース 16:8-11.

Ingram H. and Grieve D. (2013) Exploring the Nature and Effects of Perception and Image in Hospitality and Tourism. Worldwide Hospitality and Tourism Themes: 5(1):7-13. Emerald Group Publishing 1755-4217. DOI:10.1108/1755-4211311292402 (確認日：2019/05/30).

井上万寿蔵 (1940) 観光読本：観光事業の倫理と問題. 無阿有書房. 東京.

Iunis R. F. (2015) Raising Competitiveness for Tourists Destinations through Information Technologies within the Newest Tourism Action Framework proposed by the European Commission. Sustainability.Sustainability. 7:1289112909;DOI:10.3390/su70912891 (確認日：2019/05/30).

観光庁 (2015) 人育てから始める観光地域づくり. 人材育成実践ハンドブック 2015. 観光庁観光地域振興部.

環境庁 (2019) 希少な野生動植物の保全 環境庁HP.

- <https://www.env.go.jp/nature/kisho/index.html> (確認日: 2019/06/30).
- 片岡美喜 (2009) 日本の観光政策における自然観光資源の位置づけとその現状. 高崎経済大学地域政策研究11(4):59-78.
- Kimes S. E. (2011) The Future of Hotel Revenue Management. Journal of Revenue and Pricing Management Macmillan Publishers Ltd. 10(1):62-72.
- 北川宗忠 (1994) 観光資源と環境－地域資源の活用と観光振興. サンライズ出版.
- 児玉桜代里 (2018) ホスピタリティ・マネジメントの枠組み 新たなフレームワークで事例企業の経営管理を分析する. 明星大学経営学研究紀要13:1-19.
- 国土交通省 (2013) 観光町づくりガイドラインHP. 観光まちづくりとは. <http://www.mlit.go.jp/toshi/kanko-machi/pdf/hontai.pdf> (確認日: 2019/06/30).
- 服部勝人 (2008) ホスピタリティ学のすすめ. 丸善出版株式会社.
- Kyckling K. (2010) The Impact of Marketing-Sales Relationship on Business Performance. Department of Marketing and Management. Aalto University. <https://aaltdoc.aalto.fi/handle/123456789/415> (確認日: 2019/07/11).
- Laesser C. and Beritelli P. (2013) St. Gallen Consensus on Destination Management. Journal of Destination Marketing and Management 2(1): 46-49.
- 牧野祐子, 関悟志 (2012) スイス山岳観光の黄金期と日本人. その魅力と文化を伝えた人々. スイス政府観光局. 市立大町山岳博物館HP. <https://omachi-sanpaku.com/display/archives/project/entry-77.php> (確認日: 2019/04/30).
- 松下幸之助記念誌財団 (2019) 松下幸之助花の万博記念賞. <http://matsushita-konosuke-zaidan.or.jp/works/flowerprize/index.html>. (確認日: 2019/06/30).

- Miller G. and Twining-W.L. (2005) *Monitoring for a Sustainable Tourism Transition: The Challenge of Developing and Using Indicators*, CABI Publishing, Oxon.
- 二階俊博 (2005) フラワーツーリズム, 一粒の種が観光協定の調印に. 二階俊博 HP. <http://www.nikai.jp/library01/ganbattemasu/20050315.htm> (確認日: 28. June. 2019).
- Ninemeier J. D. (2005) *Management of Food and Beverage Operations*. The Education Institute of the American Hotel and Lodging Association. Washington.
- 西原里実 (2016) サステイナブルツーリズムの研究 1. ジンリョウユリの保護地の意識調査. 大阪学院大学商・経営学論集41(2):95-117.
- 西原里実 (2017) 修道院から生まれたホスピタリティマネジメント. 大阪学院大学通信47(12):35-58.
- 沼田真也 (2019) 観光・ツーリズム分野における生物多様性: 取り組みと課題. 日本生態学会誌69:23-27.
- 岡田豊一 (2104) ツーリズムツーリズム・デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワークについて. 城西国際大学紀要22(6):1-18.
- Page S. J. (2019) *Tourism Management 6<sup>th</sup> Edition*. Routledge, London, New York.
- Pearce D. G. (2015) *Destination Management in New Zealand and functions* Journals of Destination Marketing & Management. Science Direct. Elsevier.
- Pickering C. (2007) Impacts of Recreation and Tourism on Plant Biodiversity and Vegetation in Protected Areas in Australia. *Journal of Environment Management*. 85:791-800.
- Pike S. and Page S. J. (2014) *Destination Marketing Organizations and*

- Destination Marketing. *Tourism Management* 41:202-227.
- Ritchie J. R. B. and Crouch G. I. (2003) *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, Oxon, UK and Cambridge, USA.
- Ritz M. (1938) *Cesar Ritz -Host to the world*. J. B. Lippincott Company, New York.
- 桜井正 (2018) フラワーツーリズムによるまちづくりからの観光復興. 帝京短期大学の地域貢献活動を事例に. 帝京大学紀要20:63-78.
- Reinhold S., Laesser C., Beritelli P. (2017) The 2016 Advances Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing and Management*; DOI: 10.1016/j.jdmm.2017.03.001.  
[https://www.researchgate.net/publication/315871911\\_The\\_2016\\_St\\_Gallen\\_Consensus\\_on\\_Advances\\_in\\_Destination\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/315871911_The_2016_St_Gallen_Consensus_on_Advances_in_Destination_Management) (確認日: 2019/05/06).
- Steinecke A. (2011) *Tourism 2. Geography Seminar: 20*. Taschenbuch. Westermann Schulbuch. Braunschweig, Germany.
- UNWTO (2007) *Understanding Tourism: Basic Glossary*. World Tourism Organization.
- 八巻一成, 庄子康, 林雅秀 (2011) 自然観光資源のガバナンス－レブンアツモリソウを事例に. *林業経済研究*57(3):2-11.