



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	持続可能な観光に資する実践的デスティネーション・マネジメント：マシフ・ドゥ・サンシー観光局による「ホライズンズ自然芸術祭」の事例
Author(s)	趙, 茜; 石黒, 侑介
Citation	CATS 叢書 = CATS Library, 15, 43-54
Issue Date	2021-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82087
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS15_4.pdf



持続可能な観光に資する実践的デスティネーション・マネジメント

——マシフ・ドゥ・サンシー観光局による「ホライズンズ自然芸術祭」の事例——

趙 茜

北海道大学国際広報メディア・観光学院 国際広報メディア・観光学専攻 博士課程

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター 准教授

バルセロナ大学ホテル・観光学院 連携客員教授

1. はじめに

デスティネーション・マネジメントがどのように実践されるべきかについては、これまで研究者を含む幅広い関係者によって議論されてきた。例えば, Bieger et al. (2009) は, DMO の機能とデスティネーションのサイズとの関係性に着目し, 広域の場合にはマーケティング等の対外的な活動が, 逆に小さなデスティネーションの場合は, 対内的な活動が DMO の中核的な機能となることを指摘している。またそれが公的な側面を持つ以上, 各国・地域の行政制度の特徴がその実態に色濃く反映されることは想像に容易い。つまりデスティネーション・マネジメントを普遍的モデルとしてとらえることには構造的な困難が伴う。

しかしながら似たような特徴を持つデスティネーションが直面する課題に対する政策的な対応については, 一定のパターンを見いだせる可能性もある。また, Ritchie and Crouch (2009) が試みているように, 持続可能性のような社会的に広く共有されたテーマについては, デスティネーション・マネジメントの中でそれがどう位置づけられるかという概念整理や導入プロセスの検討を行い, その解を一定程度, 共有することは可能であろう。

本稿では, こうした認識に基づき, フランスのマシフ・ドゥ・サンシー観光局 (Office de Tourisme du Massif du Sancy) が取り組む「ホライズンズ自然芸術祭 (Horizons- Arts Nature en Sancy)」について検証する。

2. マシフ・ドゥ・サンシーの概要

フランス語で中央高地を意味するマシフ・セントラル (Massif Central) の中央に位置するマシフ・ドゥ・サンシーは, 標高 1,886m のピュイ・ド・サンシー山 (Puy de Sancy)

を含むエリアである（図 1，図 2）。マシフ・ドゥ・サンシーは大小 20 の基礎自治体コミューン（commune）から構成されており，コミューン連合（Communauté de Communes）と呼ばれる組織が広域行政組織として存在する（表 1）。20 のコミューンのうちサン＝ディエリを除く 19 コミューンはフランス最大の国立公園である「オーヴェルニュ火山地域自然公園（Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne）」に属しており，一帯には豊かな自然と壮大な山岳景観が広がる（図 2）。フランス国内でも有数の規模と知名度を誇るスーパー＝ベッセ（Super-Besse），ル・モン＝ドール（Le Mont-Dore），シャストレ＝サンシー（Chastreix-Sancy）の 3 つのスキー場があり，ラ・ブルブール（La Bourboule），ル・モン＝ドールの 2 つの温泉地とともに多くの訪問者を惹きつけている（図 3）。このほか，文化資源や美食への評価も高く，多様な観光アトラクションが存在している。

マシフ・ドゥ・サンシーを訪れる人の多くは，冬季にはスキーを，夏季には避暑を兼ねたバカンスでの滞在を目的としている。そのためニセコ町と同様，観光のピークシーズンは冬季と夏季の年 2 回ある。また，フランスでは二地域居住やバカンス用のセカンドハウス需要が高く，マシフ・ドゥ・サンシーでもこうした目的での住宅購入が多い。一部のコミューンでは，宅地の半数以上をこうした住宅が占めており，訪問や滞在需要の平準化が政策課題化している。後述するように，同エリアでは，広域行政組織であるコミューン連合，同組織によって設置される観光局，さらには各単体のコミューンが高い連動性を保ちながら観光行政を担っており，特にコミューン連合と観光局がデスティネーション・マネジメントの中核機能を担っている（Marsat et al. 2010）。



出所：筆者作成

図 1 マシフ・ドゥ・サンシーの位置



出所：マシフ・ドウ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図2 ピュイ・ド・サンシー山

表1 マシフ・ドウ・サンシーの概要

面積	601.4 km ²
人口	9,869 人 (2020)
地域圏	オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏
構成基礎自治体 (20 コミューンで構成)	カンタル県：モングル ピュイ＝ド＝ドーム県：バス＝エ＝サン＝タナステーズ，ラ・ブルブール，シャンボン＝シュル＝ラック，シャストレ，コンパン，エグリーズヌーヴ＝ドントレーグ，エспанシャル，ラ・ゴディヴェル，モン＝ドール，ミュラール＝ケール，ミュロル，ピシュランド，サン＝ディエリ，サン＝ジェーヌ＝シャンペスプ，サン＝ネクテル，サン＝ピエール＝コラミーヌ，サン＝ヴィクトル＝ラ＝リヴィエール，ヴァルベレ，ル・ヴェルネ＝サント＝マルグリット
延宿泊者数	3,475,700 人 (2019)

出所：Office de Tourisme du Massif du Sancy (2021b) をもとに筆者作成



出所：マシフ・ドゥ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図3 ラ・ブルブール

3. 「ホライズンズ自然芸術祭」とは

マシフ・ドゥ・サンシーのDMOとしての機能を担うマシフ・ドゥ・サンシー観光局は、2007年から「ホライズンズ自然芸術祭」を主催している。これは世界中から選ばれたアーティストによって制作された作品を、周囲の景観や自然環境を破壊しない形で公開するというものである（図4、図5）。このイベントは、マシフ・ドゥ・サンシーのエリア・プロモーションを目的としたもので、エリア一帯の自然の豊かさやそこで暮らす住民の魅力を広めることを目指している。同時に、観光地としての性格をも併せ持った同エリアが、訪問者に対して景観を含めた自然資源の素晴らしさを啓発することにもつながっており、さらには自然との融合をコンセプトとした各芸術作品は、社会に対して気候変動への危機感を訴えるという役割も担っている。

例年、マシフ・ドゥ・サンシーの広大なエリアに展示された計10の作品を鑑賞するために20万人以上が同地を訪れる。イベントは6月から9月の約3か月間行われており、毎年異なる場所に異なる作品が展示される。これらの周遊を喚起するために周遊カードが配布され、10点全ての作品を鑑賞する訪問者が毎年500人ほどいる。予算は約2,000万円(150,000ユーロ)で、その7割以上をコミューン連合が拠出している（Arène 2016）。



出所：マシフ・ドウ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図4 「ホライズンズ自然芸術祭」の作品「Entresort」（2020年）



出所：マシフ・ドウ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図5 「ホライズンズ自然芸術祭」の作品「Effet Papillon」（2019年）

このイベントの特徴的な点は、単に集客を目的とした芸術イベントに留まらず、自然環境への影響や作品が訪問者に与えるメッセージ性を考慮した上で展示される作品が決定されることである。「ホライズンズ自然芸術祭」は開始から10年以上が経過し、フランスはもとよりヨーロッパの芸術イベントとして一定の知名度を有するにまで成長した。そのため、毎年、実に300近い作品が応募される。

これらを10の作品に絞り込む作業は、マシフ・ドウ・サンシーの各コミューンから選出された役場職員や美術館やアートセンターの責任者から構成される審査委員会によって行われる。その上で、オーヴェルニュ火山地域自然公園当局(Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne)、オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏の環境・計画・住宅地域局(Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement)、さらには水資源の保全や監視、取り締まりを行うフランス独自の機関である水行政警察(Le Bureau de la Police de l'Eau)、土地の所有者や住民、環境保護団体などが連携して、周辺環境への影響等を踏まえた上で作品とその設置場所が決められる(Arène 2016)。

こうした一連のプロセスやイベントの運営方法の根拠になるのが、マシフ・ドウ・サンシー観光局が定める「ホライズンズ自然芸術祭憲章(Horizons "Arts-Nature" en Sancy Charte Tourisme à Faible Impact Environnemental)」である(表2)。全4章から構成される同憲章では、イベントの趣旨やコンセプト、展示する10作品が満たすべき基準、さらにはイベント期間中の運営における具体的な事業の実施方法などが明記されており、そのいずれもが自然環境へのインパクトをいかに最小化し、それによって持続可能性を担保するかという点を重視した内容となっている。

この中で特に注目すべきは、観光局が訪問者だけでなく事業の委託先や事業パートナー、さらには観光局の内部に至るまで、全方位的に持続可能性の担保を求めている点である。例えば、自然公園当局とは、トレイルのルート上のみを歩行しその他の土地に踏み入らないというルール of 徹底や、自然環境に対してインパクトの少ない模範的行動、いわゆるグッド・プラクティスの励行を訪問者に求めるための共同キャンペーンを行うほか、イベントの出版物の製作や印刷を委託する事業者に対しては環境認証の取得を課すことなどが明記されている。

4. 観光局の位置づけ

フランスの観光政策は、非常に多層的な枠組みで構成されている。これはフランスが地域圏、県、基礎自治体としてのコミューンに加え、地域によっては本稿で取り上げるコミューン連合が存在するなど、細分化された行政制度を持つためである。

従来、国レベルでは経済・財務・復興省(Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance)と外務省(Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères)が観光を管轄し、前者は、主として観光政策の実施、観光関連事業者の規制と競争力の向上、さらには国

表2 「ホライズンズ自然芸術祭憲章」

イベントの目的と制作者であるアーティストへのメッセージ	・ 観光はホストである地域社会に重大な環境上の影響を及ぼすことを再認識し、イベントの主催者である観光局はその影響を抑制するための自主的なプロセスを定める ・ 作品は、材料やセット、現場への設置、操作、解体のいずれにおいても、環境への配慮がなされ、それによって何も生成されないことが求められる ・ アーティストは、展示するサイトの環境を尊重しながらあらゆる種類の材料を自由に選択できるが、天然素材、地場産の素材、リサイクル素材、または風力や太陽光発電などの再生可能エネルギーの使用と解体後のリサイクルが奨励される ・ アーティストによる作品のリサイクル計画を体系的に評価する ・ イベントの企画や実施にあたり、自然公園当局との連携を特に重視する
コミュニケーションの最適化のための規定	・ 「ホライズンズ自然芸術祭」の開催に伴う印刷物は全てマシフ・ドゥ・サンシー観光局を通じて決定される ・ これらの事業を受注する事業者は、持続可能な方法で管理された森林から製造された紙であることを示すPEFC森林認証プログラムや植物性インクによるグリーンプリンタ (Imprim'Vert) 認定などの環境認証を有している必要がある ・ 作品の展示に利用されたプレキシガラス素材のサイン等はコミュニン連合のトレイルのサインとして再利用される ・ 使用する紙の数を減らすために、必要に応じてメディアのサイズが縮小されるほか、パンフレット等が過剰に配布されないよう常にモニタリングが行われ、最小限の印刷部数であることが高く評価される
訪問者の環境への影響を最小化するための規定	・ 20万人を超える訪問者の環境への影響、特に土壌の流出を最小化するためには、人がトレイル上のみを歩くように誘導し、さらにグッドプラクティスを明示することが重要である ・ モバイルアプリケーション「Sancy Explorer」を通じて訪問者へライブ情報を発信し、動植物、森林管理、生態系への影響を最小限に留める ・ イベントの最終日にはボランティアによる清掃活動を行う ・ 車による旅行が地球環境へ特に大きなインパクトを与えることを踏まえ、オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏が運用する自家用車相乗りサービスのプラットフォーム「MOVICI」の活用や、エリア内のパートナー企業と連携した電動マウンテンバイクや乗馬での移動を推奨する
観光局内部の規定	・ 観光局では廃棄物の分別を全ての観光案内所と本社で行うほか、電子メールの定期的削除、電子機器類のスタンバイモードの禁止など省エネルギーに取り組む ・ 観光局のスタッフは出張や旅行を必要最小限に留め、移動の際は可能な限り相乗りを利用する

出所：Office de Tourisme du Massif du Sancy (2021a) にもとづき筆者作成（筆者訳出）

内市場向けの観光アトラクションの開発を、後者はインバウンド観光振興とアウトバウンド観光に関わる観光関連事業者の支援、多国籍企業や国際機関との連携を管轄してきた。しかし 2009 年にこれらを統合する形でフランス観光開発機構 (Atout France) が設置され、現在は、国際的なプロモーション活動、マーケティング・リサーチ、国レベルでの観光サービスの質的向上に資する各種の施策を統合的に展開している (石井 2016)。

一方、地域レベルでは、地域圏には地域圏観光委員会 (Comité Régional du Tourisme) が、県には県観光委員会 (Comité Départemental du Tourisme) が設置されている。管轄するエリアが広域の地域圏観光委員会は主としてインバウンド観光の推進を、それよりも小さな範囲の県観光委員会は、主に国内や近隣市場へのプロモーションと、観光アトラクションの開発や観光サービスの品質向上をミッションとしている。

こうした 2 層構造の下に基礎自治体コミューンが存在する。各コミューンは、訪問者の受け入れ、着地での観光情報の提供などを行う観光局の設立と運営などを担う。ところが、本稿で取り上げるマシフ・ドゥ・サンシーは、広域行政組織であるコミューン連合 (Communauté de Communes du Massif du Sancy) が観光行政の一端を担っている。このコミューン連合は、基礎自治体であるコミューンの連合体ではあるが、県よりは範囲が小さい。ピュイ＝ド＝ドーム県は 61 のコミューンで構成されており、そのうち 19 のコミューンがマシフ・ドゥ・サンシー・コミューン連合を形成している¹⁾。

コミューン連合の多くは、主として住民向けの行政サービスを効率化することを目的に設立されており、対外的な事業が多く含まれる観光振興を担うコミューン連合は珍しい。また、マシフ・ドゥ・サンシーでは、観光局も単一のコミューンではなく、このコミューン連合によって設置されている。これは同エリアがピュイ・ド・サンシー山を中心に立地し、山岳というデスティネーション・アイデンティティが広域で共有可能なこと、したがって対外的なプロモーション活動においても山岳やこれに付随するスキー、温泉といった観光アトラクションを一体的に売り出しやすいことが関係していると思われる。また、マシフ・ドゥ・サンシーに含まれる 20 のコミューンには、住民が数百人の小さな自治体が数多く含まれているため、コミューン連合によって観光行政を合理化するという狙いもあるだろう。

Marsat et al. (2010) はこのようなマシフ・ドゥ・サンシーの特徴的な観光行政の体制に着目し、マシフ・ドゥ・サンシーのコミューン連合と観光局、20 の構成基礎自治体の 3 種類の主体が、分散型のデスティネーション・マネジメントを戦略的に行っていると評価している。本稿で取り上げた「ホライズンズ自然芸術祭」は、局地的な集客に留まらず、エリア内の回遊やそれによる地域の魅力の再発見を大きなコンセプトとしており、まさにこうした役割分担と連携が具現化したものと理解することができる。

5. 「ホライズンズ自然芸術祭」による持続可能な観光の実現

デスティネーション・マネジメントにおける最重要課題は、競争力と持続可能性の両立で

ある。本稿で取り上げた「ホライズンズ自然芸術祭」も、持続可能性を謳ってはいるものの、その根本は訪問需要の喚起や、冬季と夏季に偏重した需要の平準化と域内への分散であり、当然のことながら、デスティネーションとしての競争力を喪失してまで持続可能性を追求するものではない。持続可能性は、少なくとも実装化の局面においては、自然環境だけでなく、社会、文化、経済全てを対象としたものなければならない。つまり競争力と持続可能性はトレード・オフの関係にあるのではなく、その共存を追求すべきものとしてとらえられる。だからこそ、マシフ・ドウ・サンシー観光局は、芸術祭という観光振興策としては比較的「古典的」な取り組みを通じて、持続可能な観光の実現を指向しているのである。

観光局の局長である Luc Stelly は、「ホライズンズ自然芸術祭」の本質的な狙いとコンセプトについて、エリア全体でイベントを提案すること、当面は国内市場をターゲットとすること、経済的な恩恵を明確にすること、適切な時期に開催すること、景観と環境への貢献を通じて現代的なイメージを付加することをあげ、それらがマシフ・ドウ・サンシーによって「コントロール」されることの重要性を指摘している (Stelly 2016)。そして、このイベントを継続した結果、広告換算で、実に 7,700 万円から 1 億 2,000 万円にのぼる宣伝効果を得ていると述べている (Stelly 2016)。この点からも、やはりこのイベントが、持続可能性とデスティネーションとしての競争力の双方を追求したものであることが分かる。

Mitchelle et al. (1997) は、ステークホルダーの重要性を評価する基準として「権力」、「正当性」、「切迫性」の 3 つをあげている。観光局は、コミュン連合によって設置された組織であり、予算の 6 割がコミュン連合からの助成金である (Stelly 2021)。ゆえに、公的な機関としての「権力」と「正当性」を有している。さらに、マシフ・ドウ・サンシーという地域にとって観光は過去数十年にわたり地域の最重要産業であり、経済的、社会的発展の原動力であった。その意味でデスティネーション・マネジメントというテーマそのものが最も「切迫性」のあるテーマである。つまり、上記の定義に従えば、観光局は観光政策に留まらず、このエリアのマネジメント総体における最重要ステークホルダーの 1 つということになる。マシフ・ドウ・サンシーにおけるイベントを通じた持続可能な観光の実践は、こうした観光局の位置づけとその戦略性が可能にしたものと言えよう。

6. 持続可能な観光の実装化

多くの経営学的検討において競争力を巡る議論の多くは、私企業を対象としてきた。そしてそのいずれにも共通するのは、企業が主体性を持った組織であり、その目的は競合との戦いを制すること、つまり相対的な競争力の維持と向上であるということである。

デスティネーションが競争に直面していることについては論を待たないが、複合的な観光産業の集積であり、同時に住民の生活圏を包含することの多いデスティネーションが私企業のような主体性と戦略性を持ち得るかについては議論の余地があるかもしれない。それでも、デスティネーションと企業の間には一定の類似性があることは既に多くの研究者によって指摘

されてきた。例えば, Flagestad and Hope (2001) は, 内部資源論 (Resource Based View) に基づいてデスティネーションの競争力をとらえることで, 企業との類似性が生じることを論じているし, Marsat et al. (2010) においても, デスティネーションと企業の「アナロジー」についての議論が行われている。

こうした議論を踏まえれば, 持続可能な観光の実装化を通じて競争力を生み出すためには, デスティネーションに内在する資源こそ重要であると言えるかもしれない。そして, そうした資源を認知し, その最適な配置によって競争力を生み出せる組織自体も, また重要な資源である。本稿で取り上げたマシフ・ドゥ・サンシーの場合, 「山岳」やそれが育む種々の資源と, 観光局という「組織」が, デスティネーション・マネジメントにおける持続性の担保と競争力の獲得を可能にしている。そして重要なことは, その背景に「山岳」とそれを擁する地域へのアイデンティティが垣間見えることである。このある種のメカニズムの存在を示唆しているのが「ホライズンズ自然芸術祭」と言えるのではないだろうか。

フランスは極めて多層的かつ複雑な地方制度を有しており, 細分化され何層にも重なる様相はミルフィーユと称され, その合理化を目指してこれまでも何度も地方分権化が試みられてきた (澤田 2015)。こうした状況は同じく地方分権を謳いつつも, 未だに中央集権的な性格を色濃く残す日本の行政に通ずる部分があるとも言える。「ホライズンズ自然芸術祭」は, 持続可能な観光の実現における地域の主体性と, それを競争力に転換するための資源としての山岳の重要性, 可能性を物語る事例である。

注

- 1) このほか, カンタル県に属するモングルがマシフ・ドゥ・サンシーに参加している。

文 献

Bieger, Thomas, Pietro Beritelli and Christian Laesser

2009 "Size matters! Increasing DMO Effectiveness and Extending Tourism Destination Boundaries", *Tourism Review*, 57(3), 309-327.

Crouch, Geoffrey I., and J. R. Brent Ritchie

1999 "Tourism Competitiveness and Societal Prosperity", *Journal of Business Research*, 44(3): 137-152.

Flagestad, Arvid and Christine A. Hope

2001 "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, 22: 445-461.

石井昭夫

- 2016 「フランス編 観光の所管は外務省へ,曲がり角に来たフランスの観光政策: フランスのインバウンド政策改革の舞台裏」『ホスピタリティ・マネジメント』7(1): 79-97。

Marsat, Jean-Bernard, Guerra, Fabien Guerra and Tanguy Lépinay

- 2010 "Management stratégique de destination touristique et management territorial. Le cas du Massif du Sancy", *Proceeding of Colloque joint ASRDLF-AiSRE*, 1-25.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle and Donna J. Wood

- 2016 "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

澤田美和

- 2015 「フランス地域圏の行方」,『人文社会科学論叢』24: 133-142。

ウェブサイト

Arène, Jean-Jacques

- 2016 "Clermont-Ferrand- Exposition. Horizons Sancy: 10 Ans de Land Art en Auvergne", *Le Progrès- Culture- Loisirs Sortir Haute-Loire*, Lyon: Le Progrès, July 25, 2016, (Retrieved March 13, 2021, <https://www.leprogres.fr/sortir/2016/07/25/horizons-sancy-10-ans-de-land-art-en-auvergne>).

Office de Tourisme du Massif du Sancy

- 2021a "Horizons "Arts-Nature" en Sancy Charte Tourisme a Faible Impact Environnemental", (Retrieved March 13, 2021, https://www.sancy.com/documents/horizons20/CHARTE_ENVIRONNEMENT_HORIZONS_SANCY.pdf).
- 2021b "Les Chiffres-clés du Tourisme dans le Massif du Sancy (mis à jour janvier 2020)", (Retrieved March 1, 2021, https://pro.sancy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/chiffres_cles_sancy_v4_01_2020.pdf).

Stelly, Luc

- 2016 "Office de Tourisme du Massif du Sancy", (Retrieved March 13, 2021, <http://www.loiretourisme.com/upload/espace-pro/demarche-attractivite/table-ronde-horizons-sancy.pdf>).

2021 "Regroupement d'Offices de Tourisme, retour d'expérience du Sancy",
(Retrieved March 13, 2021, <https://www.adgcf.fr/upload/billet/0006/160512-030533-retour-d-experiences-du-sancy-r.pdf>).

—第 2 部—

本事業の実施に当たり開催した第 2 回研究会の発表を再構成，編集したものである。発表を文章化するにあたり，論理展開に鑑み内容の修正，削除，加筆を行っている。

