

観光協会の機能性と DMO 化に関する観光地経営論的考察

-TALC 理論の視点から-

北海道大学大学院 国際広報メディア・観光学院准教授 石黒 侑介

I. はじめに

1. 日本版 DMO への期待と課題

日本は、2015年に観光立国の進化を掲げて日本版デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション(DMO)の登録制度を開始した。石黒(2019)が指摘するように、この背景には当時、隆盛を極めていたインバウンド観光の効果を地方にまで波及させるという目的、そしてその障壁として地域における観光推進組織の機能的限界に対する国の問題意識がある。また国が日本版 DMO 登録制度の評価を目的に組織した「世界水準の DMO のあり方に関する検討会」では、当該制度が「従来の観光行政と観光協会の旧来型ガバナンス」を刷新するほどの効果を発揮していないことへの批判的検証が行われている(国土交通省観光庁 2019)。観光協会は、「先進的であるはず」の DMO の対極に位置づけられた、旧来型の観光推進組織の象徴として描かれることが多い。

しかしながら、実は観光協会はその組織像が議論の俎上に昇ることが極めて少なく、学術的研究の蓄積も乏しい。石黒(2021)が指摘するように、商工会や商工会議所とは異なりその存在を担保する法的な根拠はなく、観光協会という名称からその組織的ミッションが緩やかに共有されているに過ぎない。旧来型の観光推進組織として一般化される傾向にある観光協会であるが、実はそもそも観光協会を定義づけることそのものが極めて難しい。DMO という仮定の比較対象を設定することで、ある種、地域のこれまでの観光振興体制を再帰的に定義する中で、その象徴として観光協会がとらえられ、評価されてきたという側面がある。

2. 観光協会の機能強化に関する実践

上述のような日本版 DMO への関心の高まりとも相まって、近年では観光協会の機能強化に関する議論が盛んになりつつある。北海道内でもここ数年は観光協会の日本版 DMO およびその候補法人への登録が続いており、観光協会の法人化に関する社会的要請も顕在化している。もっともその背景には、本稿で指摘するように観光協会が地方公共団体からの補助金や助成金、事業負担金によって支えられており、人口減少や景気の低迷による税収の減少が見込まれる中で恒常的な財政支出を圧縮したいという地方公共団体の意向もあろう。ただ、いずれにしても、存在そのものは一般的ではあるが機能的普遍性に乏しい観光協会が、各々の地域で求められる役割を再考すべき時期にあることは事実である。

このような議論を踏まえて観光協会の機能性について検証しようとした場合、そもそも前提条件の異なる各地域が、組織論において観光協会という対象を共有し得るのかという問いに直面する。観光協会の日本版 DMO の比較論が登場した際の背景からも分かる通り、観

光振興の体制と組織のあり方に検討の余地が生じるのは、概して観光を巡る内外の環境に変化が生じた時である。さらに、菅野ら（2019）が指摘するように日本のデスティネーション・マネジメントは地方公共団体と「高度な一体性」を保有していることを踏まえれば、前述の環境変化とは必ずしも実質的な変化である必要がなく、むしろ地方公共団体としての「変化への認識」こそ重要であると言える。実際、訪日外国人旅行者の増加によってインバウンド観光振興の政策的プライオリティが高まり観光協会の法人化を目指す動きが活発化することもあれば、その一方で、観光協会の機能性には大きな変化が生じていないにもかかわらず、観光協会という組織そのものの存廃が検討されることもある。その背景にあるのは、観光を巡る変化がどう認識されているかということであって、必ずしも実質的な変化であるとは限らないのである。

Ⅱ．研究の枠組みと意義

1．研究の目的

本研究の目的は、道内でここ数年議論が活発化している観光協会のあり方について観光地経営論の視点から考察し、各地域に求められる観光協会の機能性を明らかにすることである。具体的には、観光協会の機能性とそれに基づく組織構造は各協会が所在する地域が旅行目的地（デスティネーション）としてのライフサイクル上のどの段階にあるのかによって一定程度規定されるとの仮説に基づき、主として道内 179 の TALC フェーズの分析、DMO 化を含めた機能強化の方向性を規定する理論の構築を試みる。

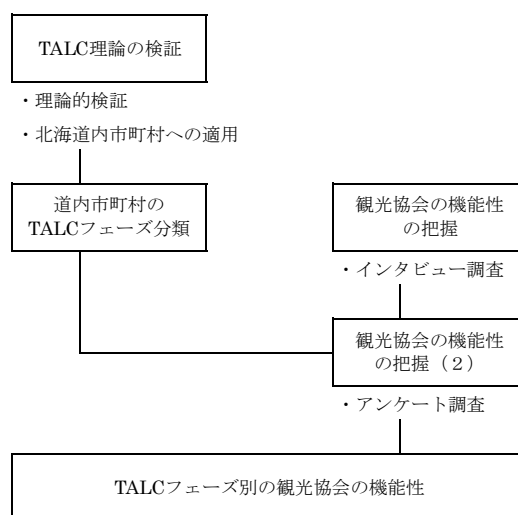
北海道が観光立道を実現するためには、行政はもとより、観光関連機関としての専門性が期待される観光協会の機能強化が必要不可欠であり、観光協会の DMO 化もそうした流れの 1 つと言える。しかしながら、道内では観光協会のあり方の検討や戦略、事業範囲の策定等が手探りで行われており、外部のコンサルタントや旅行会社にそれを委ねたり、地域における位置づけの曖昧さゆえに観光協会を休止・廃止するという事例も少なくない。本研究は、行政や観光協会が自らの地域が置かれた状況を客観的に把握し、求められる観光地経営の戦略から逆算する形で観光協会のあり方を見定めることを可能にし得るものであり、観光立道はもとより、各地域の自律的な観光振興に貢献するものである。

2．研究の構成

本研究では、まず TALC 理論の検証を行い、その有効性を検討するとともに、北海道内の 179 市町村を対象に仮説的に TALC 理論フェーズの類型化を行う。同時に観光協会へインタビュー調査を行い観光協会が行っている事業、または地域における機能性を網羅的に把握・整理する。これらの結果を踏まえ調査票を作成し、それらに基づいて道内の観光協会アンケート調査を実施する¹⁾。

最終的にこれらのプロセスを踏まえ、DMO としての観光協会の機能性を把握するとともに、それがデスティネーションとしての特性によってどのように異なるのか、あるいは異なるのかをデスティネーションのライフサイクルの視点から統合的に考察する。旧来型の

観光協会と先進的な DMO という、地域における観光推進組織に関するある種固定的な先入観を機能性や事業領域の点から再検討し、地域に最適な観光協会のあり方を実践的に議論する上での視点を提供することが本研究の目的である。



出所：筆者作成

図1 研究の構成

Ⅲ. 観光地ライフサイクル理論

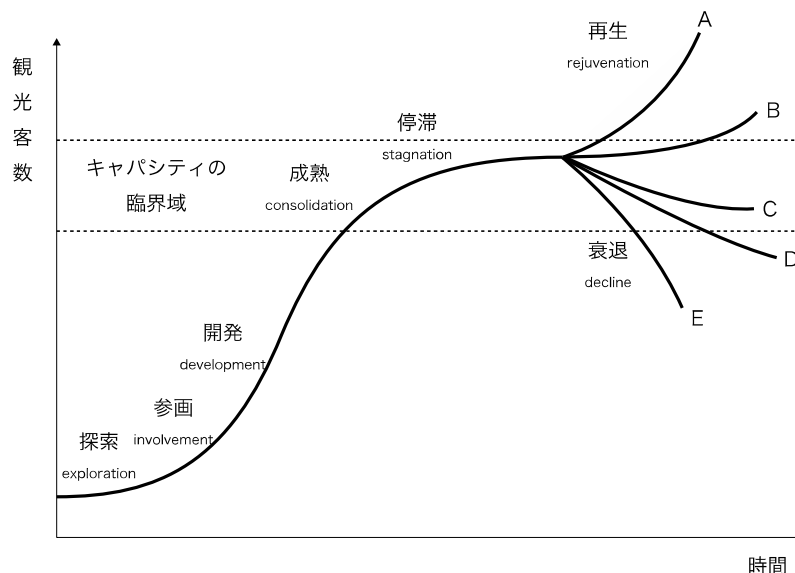
1. バトラーの TALC 理論

TALC 理論は、カナダの観光地理学者であるリチャード・W. バトラーが 1980 年に発表した「観光地の仮説的進行過程」(Hypothetical evolution of a tourist area) に基づくものである (Butler 1980)。これは経営学者のジョエル・ディーンが主張した製品ライフサイクル理論 (PLC 理論) をデスティネーションに適用したものであり、特定のデスティネーションの栄枯盛衰に一定の法則があるとする理論である。特定のデスティネーションが観光振興に取り組む際、まず初期的にはデスティネーションとして市場に認知される段階があり、その後、需要を拡大させやがて飽和に至り、競争となる新しいデスティネーションの登場等によって衰退していく、あるいは新しい投資や隠れた自然資源の発見と活用によって再生する。バトラーは、これらのプロセスをそれぞれ探索、参画、開発、成熟、停滞に分類し、観光開発が一定程度進展したデスティネーションでは、予め策定された観光客を受け入れるためのキャパシティの限界内に観光客数を抑えることでデスティネーションとしての寿命が長くなると主張する。

TALC 理論の土台と言える PLC 概念は「学界ではなく実業界で誕生した」(浅井 1994:

208). アメリカのコンサルティング会社やシンクタンクによって彼らの営業活動に積極的に取り入れられた PLC 理論は、「聴衆がビジネスマンであることも手伝って、生物学からのアナロジーを用いて」説明されることが多かった (浅井 1994: 205)。つまり生物が誕生してから時間の経過とともに心身を成長させ、その後、ある時点から機能的な退化が始まりやがて死に至るという一連の過程と、製品の誕生から市場における受容を経てやがて新製品に取って代わられることで市場から消滅する過程との親和性こそが、PLC 理論が支持される大きな要因なのである。これはすなわち、PLC 理論を援用した TALC 理論の価値が、科学的な根拠に基づくモデルとしての説明可能性よりも、感覚的、観念的な「分かりやすさ」にあることを示している。

さらに、TALC 理論の興味深い点は、それが単に市場における登場から退場までを描くことだけに囚われず、むしろ市場における受容の過程でデスティネーションとなる地域においてどのような変化が起こるかに主眼を置いている点である。浅井 (1994) が指摘するように PLC 概念の発展に貢献したのは、ロジャースのイノベーションの普及理論であり、その要点は、市場における栄枯盛衰のプロセスを消費者個人にまで遡ってイノベーションを受け入れる過程として整理したことである。TALC 理論においてバトラーが、デスティネーションが各段階で観光客をどの程度受容するかについて、その態度変容を多角的に論じているのは、それが PLC 概念の発展の系譜に紐付いているからであろう。そして、TALC 理論では、PLC 理論における飽和状態が、デスティネーションにおける「キャパシティ臨界域への到達」として表現されている。これは、TALC 理論が、表面的かつ単純化された観光需要の増減ではなく、デスティネーションとして観光をいかに管理、制御するかという観光地経営論的視点を当初から取り込んでいた証左とも解釈できる。



出所：Butler (1980: 7) を筆者訳出の上で転載

図 2 観光地の仮說的進行過程

2. TALC 理論の課題

もちろん、先述したような理論上の特性から、PLC 理論には一部に批判的な意見もあり、したがってそれを援用した TALC 理論をめぐっても様々な議論が行われてきた。

浅井 (1994) は PLC 理論への批判を、「正規の PLC から外れる多くの商品があり、これらは伝統的な PLC パターンに順応するよりも経済状況とともに変動している」、「広範囲の消費財や専門品が正常な PLC に動いている力を受けつけない」、「成熟期においても価格競争を受けにくい商品がある」の 3 つの点から整理している以降ではこれに基づいて、TALC 理論の限界を検証したい。

まず、1 点目の批判は、PLC が外部性を考慮していないことに基づいている。TALC 理論に当てはめれば、九州の温泉地で大きな自然災害が発生したことで一部の観光客が北海道の温泉地へと「流れる」ような現象を同理論では説明できないということである。あるいは逆に、例えばタイ人観光客の間で道内の特定の観光地の人気が高まっていたとしても同国の政情不安や経済情勢の悪化によって需要が急激に冷え込むこともある。こうした現象は、デスティネーションの取り組みや本質的な競争力とは関係しておらず、これらを TALC 理論で説明することは難しい。

2 点目はそもそも栄枯盛衰が生じにくい商品があることを指摘している。PLC 理論では医薬品やブランド食品などがこれに当たる。デスティネーションで言えば、重装備での登山が必要な山岳デスティネーションや都市などが近いかもしれない。これらのデスティネーションはそもそも市場の需要が限られていたり、あるいは周囲との差別化がデスティネーションとしての魅力とは異なる要素によって安定的に成立するため、TALC 理論で見られるカーブを辿らない可能性が高い。

また、PLC 理論では、「成熟期」を迎えた商品が価格競争に陥ることが新しい商品の登場を促し、それによって栄枯盛衰のサイクルが廻ることを前提としている。しかし、前出のような特殊な商品はそもそも「成熟期」になっても価格が下落しにくい。これを指摘したのが 3 点目であり、デスティネーションにおいてもおそらく同じ事が指摘できる。国際空港を持つような都市は観光客数の上で「成熟期」を迎えていたとしても、すなわち価格競争に陥る訳ではないし、富士山のようなデスティネーションも同様である。

さらに、TALC 理論の場合、それが観光という産業や事業における理論であるがゆえに PLC 理論では顕在化しづらい、いくつかの構造的な限界を抱えている。そのうち最も根本的なものの 1 つがライフサイクルを規定する指標の曖昧さである。

もっとも実は PLC 理論においても、ライフサイクルの各段階の定義は曖昧であり、特にそれを規定する指標の妥当性については争点化することが多い。PLC 理論では販売量や利益マージンが縦軸に、時間が横軸に設定されることが多いが、実はそれぞれの段階に「いつ」到達するのかが曖昧なのである。

さらに TALC 理論の場合、顧客である観光客の数が縦軸に採用されているが、数多の先行研究が指摘しているように、そもそも観光客は定義が曖昧であり、また観光の実践においてはそもそも定量的に把握することが難しい。これはすなわち、TALC 理論の対象となる商品を明確かつ普遍的に定義することが困難であることをも意味している。札幌市を例に出せば、デスティネーションとしての札幌市の観光客数には日帰り客や市民が含まれるのか、あるいは定山溪温泉とその他の市部を一体的に「札幌」という商品として捉えるべきかについ

では大いに議論の余地がある。さらに宿泊や施設利用といった旅行行動をとらない観光客の数についてはそもそも正確かつ技術的安定性のある方法で推計すること自体が難しい。

これらに加えて、PLC 理論では、商品の市場投入の時期、すなわちライフサイクルの起点が明確であるのに対し、TALC 理論ではこの時期を確定させることもままならない。先述のような観光客の多義性を踏まえれば、理論上、観光客数がゼロとなるデスティネーションは極めて稀であり、デスティネーションをライフサイクル上に恣意的に位置づけない限り、そもそもライフサイクル自体が始まらないのである。また、TALC 理論が先述のとおり市場に於ける浸透のみに主眼を置いておらず、むしろ地域の変容にその理論的な価値があるとしても、ライフサイクルの進展の基軸に観光客数をおいている以上、市場における浸透という観点からは完全に離脱は出来ない。そもそも多くのデスティネーションは単一の市場ではなく、複合的、複層的な需要構造をしており、特定の市場において成熟に到達していたとしてもそれを補完するように別市場の需要の取り込みに成功していた場合、全体の観光客数の成長は維持されるかも知れない。

3. TALC 理論の有用性

他方で、TALC 理論が今日まで理論として学界で生きながらえてきたのは、「本家」である PLC 理論と同様、やはりそれが実践の世界で一定の有用性を見いだされてきたためであろう。

例えば、ハワイ州の DMO であるハワイ州政府観光局 (HTA) は 2002 年に州としての観光振興の政策目標を、従来の訪問者数から訪問者満足、訪問者支出、州と郡の税収、住民意識の 4 つに変更させた。これは 1991 年の湾岸戦争から 2001 年の同時多発テロ事件に至る 10 年間の停滞への危機意識が導いた転換であり、HTA はその目的を「州に対して持続的で責任ある観光産業へと転換するため」(Hawai'i Tourism Authority 2003: 6) としている。今でこそ持続可能な観光という標語が一般的となり、また観光の量的拡大から質的向上、具体的には観光が地域社会に与える正負両面のインパクトへの配慮が謳われるようになったが、HTA の決断は当時としては画期的なものであった。

実はこうした一連の政策転換を含めたハワイ州観光の軌跡は、Kato and Mak (2010) が指摘するようにバトラーの TALC 理論によって説明することができる、Sea, Sand, Sun のいわゆる「3S 観光」のメッカでありリゾートの象徴として描かれることの多かったハワイ州にも成長の限界が存在し、しかもそれが観光客数の伸び悩みだけでなくキャパシティの限界や住民の観光に対する意識の悪化という形でも顕在化したことは、バトラーが予見したライフサイクルの実践的な有用性を示すと同時に、観光振興の質的変換の必要性を理論的に証明するものであった。

さらにオーバーツーリズムの象徴として描かれるようになったバルセロナ市を擁するスペインのカタルーニャ州についても TALC 理論に基づく検証が行われている (Garay and Cànoves: 2010)。この研究では TALC が「停滞期」を経て「再生期」に入り、別の次元の TALC へと「接続」することが指摘されている。TALC のモデルとしての説明力を評価するだけでなく、それがより広範な時間軸の中でも作用し得ることを示す同研究もまた、この理論の実践的有用性を示すものと言えよう。

もっともこのカタルーニャ州の研究が興味深いのは TALC 理論の有用性を認めつつ、実

際にはデスティネーションが「停滞期」に陥った際にそのライフサイクルを克服しようと政府によって様々な制度的変革が行われたことを評価している点であろう。これはすなわち TALC 理論が規制理論の視点からも支持されうることを示したものであり、観光協会や DMO が産業界よりは、政府部門と一定の連動性を保っている理由がデスティネーションのライフサイクルとの関連からも説明できる可能性を示唆している点で興味深い。

IV. 道内市町村の TALC フェーズ

1. 入込客数による TALC フェーズの推計

上述したように TALC 理論は実践における有用性に価値を見いだされた理論であり、ある種の観念的なモデルである。そのため、TALC 理論を援用した先行研究の多くは、観光客数の推移を検証した上で特定のデスティネーションが既に「停滞期」に入っていることを指摘したり、あるいはなぜ「開発期」から「成熟期」にシフトしたのかを考察することはあっても、複数のデスティネーションを同一の基準で類型化することはなかった。これはモデルの限界というよりはモデルの特性によるものと言えよう。

このような点を踏まえると、北海道内の市町村の TALC の類型化についても、定量的なモデルとしてその精緻化を図るよりは、実践における有用性を踏まえて可能な限り単純化した枠組みで行うことが適切であると思われる。また、先にも述べたように、TALC 理論を踏まえた政策的反応を検証する上では、政策策定に影響力を及ぼす主体が自地域の「どう認識したか」こそが重要であり、それが主観性を伴う判断である以上、モデルとしての客観性だけでなく、実装を踏まえた分かりやすさが求められよう。

TALC を判断する変数としては、「観光客数」と「人口」の 2 つがある。TALC では観光振興のプロセスは、観光客数の成長として描かれ、成長率の増減がその段階を隔てる。しかしながら離島のように人流を高い精度で把握できるデスティネーションを除き、特定の地域の観光客数を正確に捉えることには限界がある。また TALC が観光客数の時系列的な変化に関するモデルであることを踏まえれば、その前提には、長期間にわたって信頼できる統一的手法によって計測、蓄積されたデータがあることが前提となる。北海道観光を戦後長らく牽引してきたのは、国内他地域同様、国内市場であり、いわゆる「カニ族」現象によって若年層の来道が活発化した 1960 年代後半にまで遡らないと、一連のライフサイクルの起点の特定は難しい。しかしながら、一定の信頼性、統一性を備えた入込客数のデータで 1960 年代にまで遡れるものは全道レベルでしか存在せず、したがって本研究において国内市場をその扱うことは構造的に難しい。

そこで本稿では、各市町村の外国人宿泊者の実数を Butler (1980) における「観光客数」として設定し、各市町村の人口との関係性から TALC の推計を行うこととした。具体的には、入手可能な 2003 年度から新型コロナウイルスの影響が顕在化する以前の 2018 年度までの 16 年間の外国人宿泊者を I 期と II 期に分けた上で、それぞれの平均成長率から各市町村における観光客数の傾向を把握・分類することとした。また、市町村合併によって時系列で比較可能なデータの取得が難しい市町村、観光客数が極めて少数かつ不規則で成長率の算出が困難な市町村については分析の対象外とした。

表 1 北海道の自治体の TALC

探索・参画期	開発期	成熟・停滞期	再生／衰退期
I期の成長率<II期の成長率で I期の成長率が負 またはI期の成長率>II期の成長率	I期の成長率<II期の成長率 I期、II期の成長率は正	I期の成長率>II期の成長率 I期、II期の成長率は正	I期の成長率>II期の成長率で いずれかまたは双方の成長率が負 またはI期の成長率<II期の成長率
観光客数<人口	観光客数<人口	観光客数>人口	観光客数>人口
留萌市, 苫小牧市, 稚内市, 紋別市, 根室市, 砂川市, 当別町, 松前町, 江差町, 上ノ国町, 奥尻町, 島牧村, 黒松内町, 蘭越町, 真狩村, 岩内町, 神恵内村, 積丹町, 余市町, 栗山町, 沼田町, 当麻町, 愛別町, 剣淵町, 下川町, 美深町, 幌加内町, 増毛町, 羽幌町, 天塩町, 豊富町, 礼文町, 利尻町, 美幌町, 津別町, 佐呂間町, 滝上町, 興部町, えりも町, 土幌町, 上土幌町, 鹿追町, 芽室町, 大樹町, 池田町, 足寄町, 標茶町, 別海町, 標津町, 羅臼町	旭川市, 室蘭市, 帯広市, 芦別市, 滝川市, 深川市, 恵庭市, 東神楽町, 清里町, 雄武町, 白老町, 浦河町, 厚岸町, 浜中町, 鶴居村, 中標津町	夕張市, 登別市, 北広島市, ニセコ町, 倶知安町, 上川町, 東川町, 中富良野町, 壮瞥町	札幌市, 小樽市, 網走市, 千歳市, 富良野市, 七飯町, 鹿部町, 留寿都村, 赤井川村, 美瑛町, 上富良野町, 南富良野町, 占冠村, 利尻富士町, 斜里町, 音更町, 新得町, 弟子屈町

注 1：本表は各市町村における取り組みや観光地としての可能性の評価を意味するものではない。

注 2：北広島市は人口が僅かに観光客数を上回っているが僅差のため「成熟・停滞期」に分類した。

出所：筆者作成

2. 探索・参画期

観光振興の初期にあたる「探索期」とその後の「参画期」については、成長率に基づく推計による区別が困難なことから「探索・参画期」として統一した。「探索・参画期」にあるのは、観光客数が少なく、しかも彼らの多くが「自分で旅行を手配し、不規則な旅程を好む人々である」(Butler 1980: 6-7) ような地域である。つまり比較的観光客向けに整備された環境ではなく、デスティネーションとしては新規性が高く、「観光客慣れしていない」地域を好む観光客に訴求力のある地域である。そこでI期の観光客数成長率がII期のそれを上回っている場合、あるいはII期の成長率の方が高い場合でもI期がマイナス成長を記録している市町村がこの期にあると判断した。

本研究における基準では、道内の50の市町村がこの期に該当する。訪日外国人旅行者の道内主要ルートからは外れている留萌市や稚内市といった地方都市に加え、ニセコ・エリアを構成する蘭越町、道内のリゾート地としては有数の知名度を誇る留寿都村も「探索・参画期」に分類される。また黒松内町や羅臼町などI期には観光客数がごく少数であったものの、2011年以降に順調に成長を示した自治体もこの期に含まれている。総じて訪日外国人旅行者の規模が小さく、観光振興としては初期的な期にある市町村である。

3. 開発期

「開発期」は、「発地に対する強力な広告・宣伝によって、明確に定義可能な観光市場が形成された地域」(Butler 1980: 8) である。言わば個々の観光客、そして観光関連業界で明確にデスティネーションとして認識され、観光地としての軌道に乗り、地域外からの投資が

もたらされるような段階を指す。そのため観光客数は加速度的に増加する。

本研究では、Ⅰ期、Ⅱ期ともに成長率が正となり、同時にⅡ期の成長率がⅠ期のそれを上回る市町村が「開発期」にあると判断した。その結果、政令都市である札幌市を始め、旭川市、帯広市などの道内主要都市、さらには観光地として全国的な知名度を有する小樽市や富良野市、美瑛町、世界自然遺産「知床半島」を擁する斜里町など16の市町村がこの期に分類された。宿泊者数を観光客数として扱っていることから総じて宿泊キャパシティの大きな都市や観光地が「開発期」に入っているという解釈も可能であるが、他方で総体的に大きな宿泊者数を抱えながら一定の安定的な成長を遂げているとも言え、前出の「探索・参画期」とは異なる段階にあると判断することが妥当であるように思われる。

4. 成熟・停滞期

「開発期」が一定の時間継続すると、成長は「成熟期」に突入する。Butler (1980) によれば、この段階では「観光客の総数は依然として増加し住民の数を上回るようになるが、観光客の成長率は鈍化するようになる」(Butler1980: 8)。観光産業は地域の中で確固たる地域を築き、日本語で言うところの「観光地」という表現が市場の一定以上の消費者の納得を得られる状況であろう。他方で、近年では観光を巡る主要なトピックの1つとなったオーバーツーリズムが表面化する期でもある。地域の中で存在感を増した観光が、住民の目をその効能だけでなく弊害にまでも向けさせることになり、「観光に対する反発や不満が地域住民の中に生じる」(Butler1980: 8)。

この「成熟期」の後に到来するのが「停滞期」である。「停滞期」では、「観光客数は頂点に到達する」(Butler1980: 8)。この期では観光地として確固たるイメージを有しているが、Butler (1980) の指摘によれば「もはや流行しているとは言えない」状況にある(Butler1980: 8)。言わば定番化した観光地になっており、市場における新鮮味は薄れている状況と言えよう。

以上の点を踏まえ、本研究では、Ⅰ期、Ⅱ期ともに平均成長率が正であり、同時にⅡ期の成長率がⅠ期のそれを上回っており、さらに人口よりも観光客数の方が多いう市町村を「成熟・停滞期」にあると判断した。なおこれらの指標では「成熟期」と「停滞期」を明確に区別することが難しかったため「成熟・停滞期」として一体に扱っている。

この分析によれば、日本を代表する温泉地の1つ登別温泉を擁する登別市に加え、インバウンド観光の先進地として学術、実践の双方で注目を浴びるニセコ町、倶知安町などがこの期にあると推測される。いずれも北海道を代表するデスティネーションであり、温泉地やスキーリゾートとしての歴史の深い市町村が顔を揃えている。

5. 再生／衰退期

デスティネーションの隆盛は永遠に続くわけではない。「停滞期」で露呈した様々な限界がデスティネーションにおける追加的な投資を滞らせ、「より新しい観光アトラクションとの競争が不可能になることで市場は縮小に直面する」(Butler1980: 8)。これが「衰退期」である。他方で、「それまでの観光が依拠していたアトラクションに大きな変革が生じる」ことで再生する可能性も残されている。Butler (1980) では、カジノの整備のような人工的な設備の新設と未開発な自然資源の活用という2つの政策的選択肢が示されているが、今日

的な文脈で再解釈すれば従来のdestination・イメージとは全くことなる観光アトラクションを新たに整備するか、地域資源でありながらこれまで観光資源として未利用だったものを観光アトラクション化するかとの二択ということになる。この「再生期」に入ることができれば、Garay and Cánoves (2010) が指摘するように、TALC が次の次元へと展開する。

本研究では、「衰退」と「再生」を「停滞期」後の期として位置づけるため「再生／衰退期」として一本化した。既に人口を観光客数が上回っている市町村のうち、成長率が拡大傾向にあれば「再生」、逆にそもそもマイナス成長率であったり成長率が縮小傾向にある場合は「衰退」として解釈し、これらを「再生／衰退期」に分類した。

この分析では、最大都市の札幌市をはじめ、小樽市、富良野市、網走市といった全国的な知名度を有する都市が「再生／衰退期」にあるという結果になった。またこのほかにも美瑛町や斜里町、音更町、弟子屈町、留寿都村、占冠村など、いわゆる観光地として知られている町村も既に「再生／衰退期」に入っていることが示唆される。

V. 観光協会のDMOとしての機能性

1. DMOとしての観光協会

石黒 (2019) が指摘しているように、日本においては伝統的な観光協会の機能的な不足や非効率に対する政策的対応としてDMOという概念が持ち込まれた。したがって、今でこの登録DMOの大多数が観光協会となり、両者が一定の関係性を持って語られる機会が増えたが、従来「日本版DMO」と呼ばれていた組織の背景には従来の観光協会に対する強烈なアンチテーゼがある。そしてその批判的視点の大半は、観光協会が行政組織と同一的な組織であることに立脚している。

しかしながら、Wang (2011) が整理しているように世界的に見るとDMOの多くは政府の一部門であったり、政府によって設立された非営利組織である。欧米の先進的なDMOが財政的な自立と高度な専門性を有している一方、日本の伝統的な観光協会が行政組織との間に財政的、人的なつながりを有しているが故に機能面で劣るとするのは、軽薄な欧米礼賛かDMOに対する理解不足が生む根拠のない言説である。実際に欧米にも財源と人的資源が限られ、主たる事業は観光案内所の運営だけといったDMOは相当数あるし、中には行政組織からの財政的自立を目指したものの最終的に断念したようなDMOもある。優れたDMO対劣った観光協会という二極論に留まっていたら、問題の本質を見誤る。

このように考えると実はDMOは観光協会の変態によって生まれるものではなく、DMOの一形態として観光協会が存在するという理解の方が正しいことが分かる。従来の観光協会が多くの問題を孕んでいること自体は否定できないが、それはDMO化によって解決するものではなく、仮に観光協会をDMO化したとしてもやがてDMOの問題として再度、議論の俎上に上がる可能性が高い。

では、そもそもDMOとしての機能性とはどのようなものなのであろうか。

DMOが担うべき機能については今日においてもその理論的検証は終結を見ていない。日

本で日本版 DMO という政策が登場した際に DMO の「M」を「marketing／management」と併記したことがその定義上の不安定性を物語っている。無論、これは組織としての DMO の問題というよりはデスティネーションのマーケティングやマネジメントが何を包含するのかという議論の広がり、可変性に依るところが大きい。マーケティングはマネジメントの一環であるという解釈が広がりつつあるものの、マーケティングについてもいわゆる商品の売買需要の創出に留まらないとする議論もある。

さらに、近年では、マーケティングやマネジメントに新しい機能を付加し、これをも DMO の役割としてとらえようとする動きもある。従来は既に存在しているデスティネーションのマーケティングやマネジメントを担う組織であり、したがって DMO の事業構想においては、DMO が販売を行う商品が既に存在していることが前提であったが、ヨーロッパでは、DMO 自らが比較的初期的な観光開発においても重要な役割を果たすとする論調も根強い。言うなれば商品をどうさばくから、どのような商品を開発するべきかという、より上流のマネジメントへと DMO が進出するべきだという議論である。

他方で、DMO の事業領域としては、従来のような観光市場、顧客としての観光客に加え、地域住民をもその事業対象に含めるべきとの議論も近年、急激に拡大している。この背景には、企業の社会的責任を問う声の高まりや、観光分野において生じたオーバーツーリズムの影響がある。もはや DMO は地域における観光需要の拡大における合理性の追求のみならず、広く地域社会における持続性までを追求しなければならず、したがってその機能性は極めて多角的なものになりつつあると言える。

観光協会が地域における観光振興に携わる以上、本来はこうした議論の対象に観光協会が含まれるものとして学術的検討と観光の実践に種々の試行がなされるべきであろうが、実際のところは日本の観光協会としてこうした議論が活発に行われるのは登録 DMO やその登録を目指す組織に限った話であろう。その意味では日本版 DMO は日本に DMO 論をもたらしたという功績と同時に、「DMO ではない観光協会」という構図をもたらし、それが結果的に観光協会の機能に関する議論の停滞を招いたとも指摘できよう。

2. DMO の機能性と事業領域

では DMO の機能を総括的にとらえるとどのようなものになるだろうか。

DMO 研究を牽引するスイス、セントガレン大学の T・ビーガーらが先行研究を整理しながら類型化しているのは、次の 4 つである (Bieger et al. 2017)。

まず「プランニングを含めた観光戦略の策定」である。戦略の定義にも依るが多くの行政組織が策定している観光振興計画や近年、地方創生によって策定が義務づけられた地方創生戦略がこれに当たるかも知れない。

2 つ目は「ステークホルダーの利益を代表すると同時に、ステークホルダー同士や彼らと DMO との関係構築」である。これは多くの DMO が政府からの出資や支援を得ていることでデスティネーションにおける公益性を確保する必要があることや、やはり多くの DMO が会員組織を持ちしたがって会員の利益を最大化することをその存在意義の一つとしていることに由来していると言えよう。同時に私企業が株主や顧客に留まらず広く社会全体をステークホルダーとしてとらえることの必要性に迫られている今日では、DMO が関与すべきステークホルダーの範囲はいわゆる「観光関連事業者」よりもさらに広範なものと言えるか

もしれない。

3つ目は「観光関連事業者の触媒機能や直接的な商品化による収益事業のコーディネート」である。DMOは観光関連産業の触媒としてデスティネーションが顧客である観光客に提供する価値の最大化を主導するとともに、時には自ら商品化を手がける必要がある。日本版DMOとして日本にDMOが持ち込まれた際に最も強い印象を与えたのがこの部分であり、同時に既存の観光協会と親和性を抱かせる機能でもあったと言えるだろう。

4つ目は「デスティネーション・ブランディングとデスティネーションのマーケティング」である。Jenkins (2014) が指摘するように、初期の観光振興における唯一の投資者は政府であり、観光客の需要を一定程度取りこむまでは、公共投資の重要性が極めて大きい。他方で、観光は外的要因の影響が大きく、また市場動向の可変性も極めて高い。こうした観光分野において安定的戦略的に需要を取りこむためには、政府部門による取り組みだけでは機能的な限界が生じる。DMOが多くの場合、官民連携の枠組みとして位置づけられるのは、マーケティング部門の民間のノウハウを導入することによる機能的な合理化への期待があるだろう。実際、日本版DMOについても、石黒 (2019) が指摘するようにその政策形成の背景には訪日外国人旅行者の地方への誘客の遅れに対する危機感がある。これは換言すればDMOの構築によって国際的なデスティネーション・マーケティング機能の向上を目指したとも言える。

Bieger et al. (2017) の興味深い点は、こうして4つに類型化したDMOの機能を、デスティネーションとしてのサイズとの関係性を構築する過程で、「対外的」なもの、「対内的」なものに大別していることである。DMOの広範な機能を事業対象に合わせてあえて単純化する試みは、その多機能性を紐解き社会実装を促すだけでなく、DMOを再帰的に定義する上で極めて有効だろう。

同種の試みは、他の先行研究でも同様に見られる。例えば、Wang (2011) は、インドアナ州の37の地域DMOを対象とした研究にもとづき、DMOの役割を次の9つに整理している (Wang 2011: 11-13)。

DMOに期待される役割の1つ目は「情報提供者」である。DMOは「調査を行うことで、ターゲット市場を特定し、訪問者の需要を満たし、地元の同志と情報を共有する責任を負う」(Wang 2011: 11)。域内の民間事業者に市場で何が起きているのかを的確に伝えることで、デスティネーションの対応力を高めるのである。また顧客の視点では、ウェブサイトやパンフレット等の紙媒体、観光案内所等を通じてデスティネーションの情報を伝達する役割をも担う。そして近年では、地域住民もこの情報共有の輪の中にあると言える。DMOはまさに「接点」なのである。

2つ目は「コミュニティにおけるブランドの構築役」である。デスティネーションを1つの体系としてまとめ、地域のブランドとして確立するためにはコミュニティの複雑な産業構造を理解し、多様な業種、業態の事業者を取りまとめていく必要がある。

3つ目としては「コミュニティの呼びかけ役・ファシリテーター・リエゾン」があげられる。これは言わばDMOが対外的、対内的な窓口となることを示唆している。つまりコミュニティが抱える課題について「公的で見える化された議論」(Wang 2011: 11)を行う「呼びかけ役」であり、デスティネーション内の各事業者のマーケティングを統括し調整するファシリテーターであり、さらにはデスティネーション内部のステークホルダーと観光客とのリ

エゾンとしても機能する必要があるのである。

4つ目は「連携イニシアチブの触媒」としての役割である。デスティネーション内部では通常、様々な連携が模索される。官民連携や民間企業間の連携は時に概念上は同意を得られたとしても、その実践は容易ではない。そこにDMOが触媒として関与する必要性が生じる。デスティネーションの多様なステークホルダーが連携して面としての競争力を獲得するための言わば「仲人」とも言えよう。

5つ目には「観光産業界の代弁者」があげられている。コミュニティに対して観光産業の重要性を説明し、観光関連事業者が継続的に内外の投資や理解を得られるよう、その「声」を積極的かつ統合的に発信していく役回りを担っている。こうした言わば業界の代表者としての役割は、デスティネーション間で全く異なる戦略を持つ複数の民間事業者が存在する場合には、より重要なものとなる。内部競争を避け、相互の利益の最大公約数を見いだすことが、実質的で合理的な連携の原動力となるからである。

6つ目は「マーケティングの調整役」である。マーケティングはデスティネーションの競争力を維持または向上する上で極めて重要な要素である。しかしその手法は年々多様化し、またその対象も多角化している。DMOの重要な役割は、自らがデスティネーションのマーケティング事業を行うというよりは、「どのマーケティング活動が地元にとって実行可能であるのか、会員がどのようにマーケティングを行い、どの事業を意思決定のテーブルに乗せ、どれだけ多くのパートナーをマーケティング活動に巻き込めるのか」(Wang 2011: 12)を理解することなのである。

7つ目は「基金化のためのエージェント」である。言わずもがな、デスティネーションとしてのマーケティング活動を総括的に行うためには、個々の民間事業者の出資に基づく共通の財源が必要である。DMOの活動資金は税金という極めて公益的な財源によって賄われることもあるが、イベントや展示会への出展といった具体的な事業については会費や負担金といったより受益者負担の原則に則った形態の財源が選択されることが多い。特に観光関連産業を営む中小の事業者にとっては、こうした基金化の仕組みがなければ、そのマーケティング活動の規模は極めて小さなものに限定される。

8つ目は「民間事業者のパートナー兼チームビルダー」である。DMOは通常、行政組織に近かったり、あるいはその統括的な役割ゆえに、民間事業者の上位に存在するものと理解されがちであるが、民間事業者との間の関係性は垂直と言うより水平的なものである必要がある。DMOは民間事業者の「リスクと責任、資源、恩恵を共有するために相互に尊重、信頼し得る関係性を築く」(Wang 2011: 12)必要がある。つまり大前提としてDMOは、民間事業者のパートナーなのであり、だからこそその存在が切望されるのである。

そしてDMOの最後の役割として指摘されているのが「ネットワークの管理組織」である。観光は一定の地理的空間に多角的な事業者が集積することで競争力を獲得する。その意味では、潜在的にステークホルダーの関係性が複雑化しやすく、個々の事業者は独自のマーケティング活動を展開する傾向にある。しかしながらDMOを中心にマーケティング事業の協力関係が築ければ、費用対効果を向上させられるだけでなく、「地元地域に価値をもたらす原動力となる」(Wang 2011: 13)。そのためには、組織としての正当性を持ち、外部の支援を得ながら、デスティネーション内の複数のステークホルダーの関係性のある意味では超越した立場に身を置く必要があるのである。

3. DMO としての観光協会の機能と事業領域

以上の先行研究を踏まえた上で、本研究では道内の 16 の観光協会に対してインタビュー調査を実施し、DMO としての観光協会の機能や事業領域の射程を一定程度普遍的に整理することを試みた。なお、調査は非構造化方式で行い、各観光協会の実務をマネジメントする立場にあると想定される事務局長職の職員を主たる対象とした。その上で、インタビュー調査の結果を、先だてて実施していた 37 の観光協会への調査結果と合わせて整理、分析した。なお、調査対象とした観光協会は表 2 のとおりである²⁾。

インタビュー調査を通じて把握された観光協会の事業内容や機能から整理した観光協会の機能や事業は、5 分野、計 25 個に分類された (表 3)。

まず、Bieger et al. (2009) で対内的機能に分類され、Wang (2011) では、地域内のステークホルダーとの連携や調整といった表現でまとめられていたものを「連携」とし、主としてステークホルダー別に「行政との連携」、「商工会、商工業事業者、宿泊・交通・運輸事業者等との連携」、「第 3 セクター、公社等との連携」、「農協・漁協・林業組合や第一次産業従事者との連携」、「地域住民との連携」の 5 つに分類した。また、同じ対内的機能に分類されるものの、デスティネーションにおける資源開発や観光客を受け入れるための施設整備等に分類されるものを「環境・資源」とし、「新しい観光スポット、魅力の発掘」、「第一次産業や商工業との連携による体験プログラム開発」、「土産品の開発」、「環境保全・美化、伝統文化や景観の保護・維持など」、「受入環境の整備」の 5 つの構成とした。

他方で、Bieger et al. (2009) で対外的機能に分類されていたもののうち、デスティネーションにおける各種の事業については「事業運営」として、同じく「施設運営」、「物販事業」、「旅行業・ガイド業・体験プログラム・交通関連事業」、「イベントの企画・実施」、「国・道・自治体からの委託事業」の 5 つにまとめた。さらに、Wang (2011) がブランド構築やマーケティング事業の調整として整理していた事業については「マーケティング」の大項目の下に「マーケティングのための調査・分析」、「ブランド戦略」、「旅行会社、宿泊・交通・運輸事業者などに向けた B2B プロモーション・広告宣伝」、「旅行者個人に向けた B2C プロモーション・広告宣伝」、「関係人口拡大や移住・定住促進、顧客関係管理、ファンクラブ制度など」の 5 つの項目を立てた。

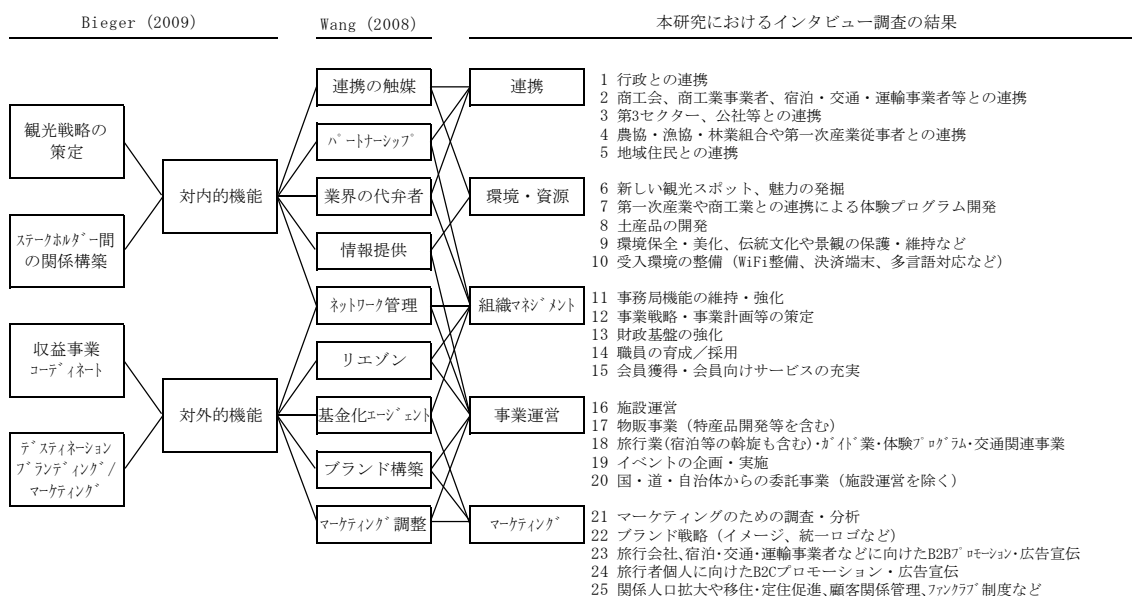
最後に、DMO に関する既往研究では直接的に売られていないものの、各観光協会へのインタビュー調査で浮上した、組織運営に関する事業については「組織マネジメント」として別項目を設けることとした。具体的には「事務局機能の維持・強化」、「事業戦略・事業計画等の策定」、「財政基盤の強化」、「職員の育成／採用事業者との連携」、「会員獲得・会員向けサービスの充実」の 5 つがここに分類される。

表2 インタビュー調査対象

振興局 観光協会の名称	振興局 観光協会の名称
特定非営利活動法人ゆうばり観光協会 空知 一般社団法人岩見沢市観光協会 沼田町観光協会	特定非営利活動法人留萌観光協会 留萌 増毛町観光協会 初山別村観光協会 遠別町観光協会
一般社団法人札幌観光協会 石狩 新篠津村観光協会	宗谷 利尻町観光協会
株式会社ニセコリゾート観光協会 後志 一般社団法人倶知安観光協会 積丹観光協会	一般社団法人網走市観光協会 十勝 特定非営利活動法人知床斜里町観光協会 特定非営利活動法人きよさと観光協会
特定非営利活動法人そうべつ観光協会 胆振 一般社団法人洞爺湖温泉観光協会 一般社団法人むかわ町観光協会	一般社団法人帯広観光コンベンション協会 十勝 芽室町観光物産協会 更別村観光協会 本別町観光協会 陸別町観光協会
日高 えりも観光協会	
一般社団法人函館国際観光コンベンション協会 渡島 福島町観光協会 知内観光協会 一般社団法人七飯大沼国際観光コンベンション協会 長万部観光協会	一般社団法人釧路観光コンベンション協会 特定非営利活動法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 釧路 釧路町観光協会 標茶町観光協会 一般社団法人摩周湖観光協会 特定非営利活動法人美しい村・鶴居村観光協会
桧山 厚沢部町観光協会	根室 根室市観光協会 一般社団法人知床羅臼町観光協会
一般社団法人旭川観光コンベンション協会 上川 一般社団法人ひがしかわ観光協会 一般社団法人美瑛町観光協会 音威子府村観光協会	

出所：筆者作成

表 3 DMO としての観光協会の機能性



出所：筆者作成

VI. 観光協会の機能性に関するアンケート調査

1. 調査の仕様

前章までの考察に基づいて、北海道内の各市町村の観光協会の機能や事業に、TALC 期別の差異があるか否かを把握するために、各観光協会の事務局長を対象にアンケート調査を実施した。調査票はアンケート調査票の配布はメール、FAX によって行い、必要に応じて対面聞き取り式も並行して行った³⁾。

その結果、アンケート調査票を配布した 179 市町村の 176 観光協会のうち、計 60 の観光協会から回答を得た⁴⁾。

2. 探索・参画期の観光協会

「探索・参画期」に分類された市町村からは 26 サンプルを回収した (表 4)。

最も選択率が高かったのは「行政との連携」であり、実に 84.6%が注力していると回答した。また「イベント」も 76.9%と高く、次いで「商工会・商工業事業者との連携」が 73.1%であった。観光振興の初期期として、行政との高い一体感を有しながらイベントを軸とした観光「産業」振興に取り組んでいる様子がうかがえる。

「行政との連携」は、「成熟・停滞期」を除く全ての期で最も高い選択率となった。これは菅野ら (2019) が指摘するように、日本におけるデスティネーション・マネジメントが行政組織との高度な連携・連動を前提に取り組まれていることの証左とも言えよう。

表 4 探索・参画期の観光協会が注力している事業内容上位 3 位 (N=26)

順位	事業内容	選択率 (%)
1	6. 行政との連携	84.6
2	14. イベント	76.9
3	7. 商工会・商工業事業者との連携	73.1

出所：筆者作成

3. 開発期の観光協会

「開発期」に分類された市町村からは 11 サンプルを回収した (表 5)。

最も選択率が高かったのは前掲の「探索・参画期」と同様、「行政との連携」という結果となったものの、選択率は 72.7%に留まった。また観光振興への取り組みが加速度的に拡大し、多様な関係者の参画が見込まれる期ということからか、「新しい観光スポット、魅力の発掘」が 2 番目に高い選択率となった。3 位に入った「イベント」や「商工会・商工業事業者との連携」は「探索・参画期」のそれぞれ 2 位、3 位であることから、「開発期」へとシフトする段階で観光協会が観光客数の上積みに向けて新しい観光アトラクションの開発に着手する傾向にあることが示唆される。

表 5 開発期の観光協会が注力している事業内容上位 3 位 (N=11)

順位	事業内容	選択率 (%)
1	6. 行政との連携	72.7
2	16. 新しい観光スポット、魅力の発掘	63.6
3	14. イベント	54.5
	7. 商工会・商工業事業者との連携	54.5

出所：筆者作成

4. 成熟・停滞期の観光協会

「成熟・停滞期」の観光協会からの回収は 7 サンプルに留まった。そのため結果の取り扱いには留意が必要であるが、他の 3 フェーズとは明確に異なる結果となった点は興味深い。

具体的には「イベント」に加え、「財政基盤の強化」と「事務局機能の維持・強化」が同率で最高の選択率となった。「イベント」は観光客数の短期的な拡大が見込まれる定番の事業であり、「探索・参画期」、「開発期」同様に、「成熟・停滞期」においても各観光協会がイベントの企画や実施に注力していることがうかがえる。他方で「財政基盤の強化」のような「組織マネジメント」項目の事業については「探索・参画期」、「開発期」では相対的に低い選択率となっていたものであり、「成熟・停滞期」以降のフェーズの特徴的な事業である可能性が高い。

この背景にはデスティネーションとして一定の基盤を構築した地域では、デスティネーション・マネジメントの有力主体である観光協会が組織としての安定性を追求する傾向にあることがあると考えられる。一般的に観光振興の初期には、観光需要の可視化が政策目標となるためイベントを含めた具体的な誘客拡大事業に資源が集中的に投入される。しかし、地域

の中で観光産業の重要性が一定程度以上認識された「成熟・停滞期」では、「次の一手」に向けて観光協会が自らの組織基盤の強化に取り組んでいることがうかがえる。

表 6 成熟・停滞期の観光協会が注力している事業内容上位 3 位 (N=7)

順位	事業内容	選択率 (%)
1	14. イベント	85.7
	3. 財政基盤の強化	85.7
	1. 事務局機能の維持・強化	85.7

出所：筆者作成

5. 再生／衰退期の観光協会

「成熟・停滞期」を経て「再生／衰退期」に入ると再び「行政との連携」が上位に浮上する。当該フェーズにある地域はいわゆる都市や観光地であり「イベント」のような事業を通じて誘客拡大を図る必要がなくなるか、あるいはその規模が大きいためにはや観光協会の事業という範疇に収まっていない可能性が高い。そのため観光協会としては「行政との連携」を通じて「停滞期」からの脱却を指向しつつ、「事務局機能の維持・強化」を通じて組織強化を図り、域内への投資として「受入環境の整備」に注力している可能性が高い。

表 7 再生／衰退期の観光協会が注力している事業内容上位 3 位 (N=16)

順位	事業内容	選択率 (%)
1	6. 行政との連携	87.5
2	1. 事務局機能の維持・強化	75.0
3	20. 受入環境の整備	56.3

出所：筆者作成

VII. 考察

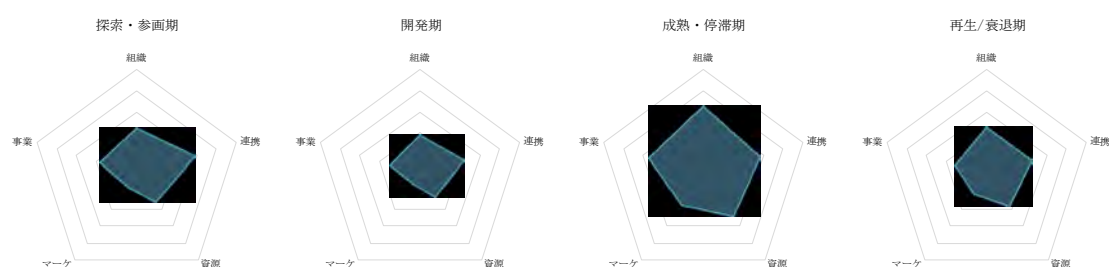
本研究では、インタビュー調査を通じて把握した観光協会の事業を 5 つの大項目とそれぞれに分類される小項目 5 つの計 25 分野で整理しているため、それらの選択率を指数化することで組織のタイプを把握することができる。次図は、TALC 理論の各フェーズに沿って 5 つの大項目別のポイントをレーダーチャートで示したものである。

観光振興の初期段階にあたる「探索・参画期」には域内の意思決定を重視するためか「連携」分野の機能が一方、観光振興が一定の蓄積を持った「成熟・停滞期」では一転、機能を全方位的に拡大させ、特に「組織マネジメント」に分類されている事業へ傾倒する様子が分かる。また「成熟・停滞期」を経て到達する「再生／衰退期」ではマーケティング分野の機能が低下していることも確認できる。

以上を踏まえると、観光協会が地域の観光振興を主導する効果的な DMO としての機能を発揮するためには、国が掲げる DMO 化を含め、一定の機能拡充が求められていると言える

ものの、その方向性は、地域が観光振興においてどの段階にあるかによって異なることが強く示唆される。また、本研究の結果は、観光協会を本質的に DMO として機能させるためには、マーケティング等の対外的な事業だけでなく、一定の蓄積を有する観光地や都市部においてはむしろ組織基盤の強化こそ肝要であることを示していると考えている。

本研究では、北海道内の観光協会を対象に TALC 理論に基づくフェーズ分類を行い、それぞれのフェーズにおける機能性、事業分野の比較を通じて、観光振興の諸段階において DMO としての観光協会が果たす役割を考察した。その結果、TALC フェーズによって DMO としての観光協会が担うべき機能や役割に一定の差異があることが示唆される結果となった。これは、画一的なロールモデルを推進している日本の DMO 政策や、観光協会のあり方を模索する市町村に新しい視点を提供するものと言えよう。



出所：筆者作成

図 3 TALC 理論の諸段階における観光協会の機能

VIII. 今後の課題

先述のとおり TALC 理論についてはモデルとしての説明力に議論の余地があるものの、観光政策という実践性の高い分野においては既に支持を得ており、これに基づいて観光振興の主体である DMO の機能論を展開することは一定の妥当性があるものと考えている。他方で、新型コロナウイルス感染症の影響から当初計画していたインタビュー調査の機会が限られたこと、さらにはアンケート調査についても調査票の配布と回収が大幅に遅れたことから、限られたサンプル数に基づく考察となっている。その結果、地域に最適な観光協会のあり方を実践的に議論するという当初の目的は完全には達成されていないと考えている。

今後も調査票の回収を進めより精緻かつ多角的な分析を行うとともに、DMO としての観光協会の組織的発展に寄与するような考察結果を導きたい。

[注]

- 1) 本研究を企画した段階では新型コロナウイルス感染症の影響を十分に予見できなかった。当初は既に筆者が実施していたアンケート調査の結果を踏まえ、それらにインタビュー調査を追加的に行うことで TALC フェーズ別の観光協会の機能性を分析しそれを地域に還元するという実践的な研究計画であったが、インタビュー調査を含めた実地調査の実施が難しくなったことから、研究内容の大幅な修正を行った。具体的には、既に実施していたインタビュー調査とアンケート調査を補足する形で TALC フェーズ別の分析を行うこととした。
- 2) 新型コロナウイルス感染症の拡大によりインタビュー調査そのものを行うことが難しい社会状況となったため調査対象の選定に一定の偏りがあることを予め承知されたい。
- 3) アンケート調査は 2018 年 7 月より全道の観光協会を対象に悉皆で実施しており、2020 年 4 月以降、本研究を通じて回答のなかった観光協会に対してメール、電話、FAX 等で追加の依頼を行い、必要に応じて対面聞き取り方式等で回答を回収した。
- 4) 新型コロナウイルス感染症の影響があり調査票の配布と回収が当初の計画よりも遅れた。本稿のサンプル回収数は本稿執筆時点で回収・入力が変わったものであり最終的には悉皆での調査となる予定である。

[文献]

- 浅井小弥太, 1994, 「プロダクト・ライフサイクル理論の基本問題」, 『奈良産業大学経済学部創立 10 周年記念論文集』奈良産業大学, 203-224.
- Bieger et al., Thomas, Pietro Beritelli and Christian Lasser, 2009, “Size Matters! Increasing DMO Effectiveness and Extending Tourism Destination Boundaries,” *Tourism Review*, 57(3): 309-327.
- Butler, W. Richard, 1980, “The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution,” *Canadian Geographer*, 24(1): 5-12.
- Garay, Luis and Gemma Cànoves, 2011, “Life Cycles, Stages and Tourism History: The Catalonia (Spain) Experience” *Annals of Tourism Research*, 38(2): 651-671.
- Hawai'i Tourism Authority, 2003Hawai'i Tourism Strategic Plan: 2005-2015, Hawai'i Tourism Authority.
- 石黒侑介, 2019, 「公民連携からとらえる『日本版 DMO』の課題と可能性」, 『アド・スタディーズ』公益財団法人吉田秀雄記念事業財団, 68: 10-17.
- , 2021, 「序文: 北海道とスペインをつなぐ『学び』の架け橋——デスティネーション・マネジメントにおける『in の知識』とは」, 『CATS 叢書』北海道大学観光学高等研究センター, 13: i-x.
- Jenkins, Carson L., 1994, *Tourism in developing countries: the Privatisation Issue*, A. V. Seaton eds., *Tourism: The State of the Art*, Chichester: John Wiley & Sons, 3-9.
- 菅野正洋, 吉谷地裕, 山田雄一, 2018, 「日本の『観光地経営』に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較」, 『日本国際観光学会論文集』 25: 25-25.

Kato, Andrew and James Mak, 2013, Technical Progress in Transport and the Tourism Area Life Cycle, Clement A Tisdell eds., *Handbook of Tourism Economics*, Singapore: World Scientific Publishing Company, 225-255.

国土交通省観光庁, 2019, 「世界水準の DMO のあり方に関する検討会議事要旨」, 観光庁ホームページ, (2021年7月9日取得, <https://www.mlit.go.jp/common/001264035.pdf>).

Wang, Yucheng, 2011, Destination Marketing and Management: Concepts, Structures and Policies, Youcehgn Wang and Abraham Pizam eds., *Destination Marketing and Management: Theory and Applications*, Oxfordshire: CABI, 1-20.