

観光地ライフサイクルに着目した エリア・マネジメントに関する基礎的考察

A Basic Study on Tourism Destinations Management
From A Viewpoint of The Tourism Area Life Cycle (TALC)

西井 和夫*

Kazuo Nishii

「観光まちづくり」において、AMMA (Area Marketing and Management Approach) は魅力ある圏域形成と持続可能性を包括的に捉える接近法として期待される。本論文では、Butler の「観光地ライフサイクル (Tourism Area Life Cycle : TALC)」に着目しその理論と適用における論点整理とともに、北海道登別温泉を例に「エリア・マネジメント」のあり方を実証的に論究する。

キーワード：観光地ライフサイクル、エリアのマネジメント、DMO、登別温泉

I. はじめに

最近の観光研究は、伝統的な観光地交通に関する諸研究に始まり、観光地の振興・活性化・再生といった「観光地 (圏) 整備計画論 (圏域形成論)」、観光地の魅力化・集客性向上・インバウンド観光振興のための「観光マーケティング」、観光地経営のための「エリア・マネジメント」と「DMO (Destination Marketing/Management Organization) 論」、そして「観光まちづくり」まで、多様でかつ実践的展開を見せている。これらの諸研究の系譜については、図 1 に示すように、西井 (2014)¹⁾ が 1990 年代以降の伝統的な「観光地交通論・観光地計画手法」、2000 年代に入り「観光圏整備論・圏域形成論」、さらに 2010 年以降現在に至るまでを、観光地 (エリア) のマーケティングとマネジメントを包括した接近法 (AMMA: Area Marketing and Management Approach と呼ぶ) に基づく「観光まちづくり」が加わり、それらが並走する状況にあると位置づけている。この AMMA では、著者らがここ 10 年間の期間でその基本的な分析的枠組みの紹介とともに、エリア・マーケティングあるいはエリア・マネジメントに関する方法論的検討を進めてきた。それらの詳細は既存研究 (西井・近藤 (2008)²⁾、西井・岸野・江守・森山 (2014)³⁾、西井・Goulias (2016)⁴⁾、西井 (2017a)⁵⁾) に譲るが、概略すれば以下のものである。すなわち、AMMA には、3 つの特徴的な点があり、その 1 つは対象圏域の捉え方 (すなわち、エリアの定義・設定) の検討を通じ

また、これらの「観光まちづくり」に関する諸研究の論点整理や再考の議論（西村編（2009）⁶⁾、梅川（2013）⁷⁾、安福（2016）⁸⁾）もあるものの、とくに「まちづくり」の中身や捉え方の曖昧さについては議論の余地が残されている（西井（2017b）⁹⁾）。以下では AMMA における「観光まちづくり」の捉え方について触れておくこととする。すなわち AMMA では、「観光まちづくり」の諸課題への定量的分析を踏まえ、「観光地（エリア）」をその空間的広がりやの相違により様々な定義・捉え方ができる。これにより AMMA は、「観光地（エリア）」の（整備）計画論的・観光戦略策定論的・観光政策論的、そして経営管理論的観点からの包括的な（inclusive）接近法として、魅力的な圏域形成と持続可能性を達成するための方策・戦略を目指すものと位置づけられている。

そこで本研究は、AMMA の観点から「観光まちづくり」における戦略的なエリア・マネジメントのあり方について基礎的な考察を加えることを目的とする。以下では、まず第2節で AMMA におけるエリア・マネジメントの基本的な考え方を明らかにするとともに、AMMA に基づく「観光まちづくり」のためのエリアのマネジメントに関する必要条件を整理する。さらに第3節では、適切なエリアの戦略的マネジメントのためには、対象エリア（圏域）の観光地ライフサイクル（Tourism Area Life Cycle、以下 TACL と記す）を考慮することが重要と考えられるため、TACL の基本概念の紹介を行い、そして第4節でそれを考慮したエリア・マネジメント組織（DMO）のあり方についての考察を加えることにする。

II. AMMA におけるエリア・マネジメント

AMMA におけるエリア・マネジメントは、基本的に企業（firm）単位の経営組織を対象としたマネジメントを、複数の利害関係者から構成される『エリア』（その空間的広がりやを考慮）に置き換えたもので、『地域（エリア）の諸活動の円滑な遂行と目的達成のために、ヒト・モノ・カネ・情報の4つの地域経営資源を調達し、効率的に配分し適切に組み合わせる諸活動、そして地域にとっての顧客（＝来訪者・観光客）へのマーケティングを含めた包括的な戦略づくりに関する諸活動』を指すと定義できる¹⁰⁾。

また、AMMA の観点（とくに、「観光」と「まちづくり」との関係性の明確化あるいは包括的・戦略的アプローチとしてのエリアのマーケティングとマネジメントとの関係性）から、次の2点、すなわち、①計画論的観点からのエリア・マネジメントの役割の明確化と、①に関連して②対象エリアの観光地ライフサイクルの考慮の2点を、「観光まちづくり」のためのエリア・マネジメントが具備すべき必要条件と考えている。ここで、第1点目の「計画論的観点」とは、観光まちづくりにおいてエリアの「地域・まちづくり」の議論がエリア・マネジメントの役割の第一義的なものと位置づけられていることである。すなわち、AMMA に基づく「観光まちづくり」にとっての『持続可能性』とは、『持続不可能な消費と生産のパターンを変えることによって、エリアの経済成長から環境圧力をさらに明確に切り離すこと』と捉えられている。また、そのためには、図

3に示すようにエリア・マネジメントの役割の中で、「ディスティネーション・プランニング (Destination Planning; Morrison (2013) ¹¹⁾」がとりわけ重要であることは明らかである。

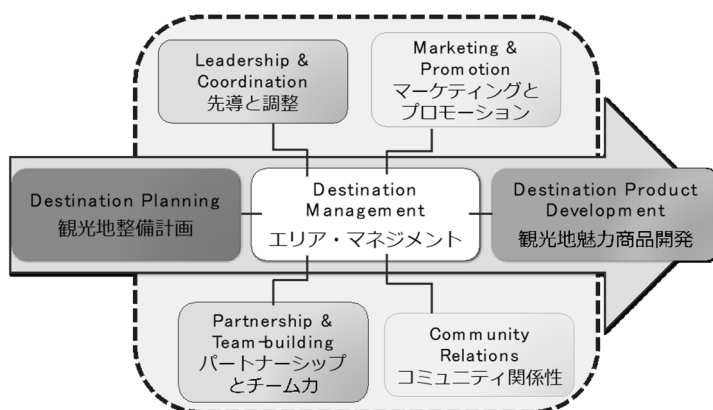


図3. エリア・マネジメントの役割 (出典: Morrison (2013))

さらに、DMOは、エリア・マネジメント(現状課題解決から短期的そして中長期的な計画目標の達成と計画見直しを含めてエリアを適切に誘導するための観光地経営)の推進組織としての役割を担うものであるが、欧米の先進国におけるDMOに比較して、「観光まちづくり」への対応について十分でない状況である。この点については本論文の最終節で改めて触れることとする。

表1. 観光ディスティネーション・プランニングのミッション
(出典: Morrison (2013))

構成要素	概要
①政策(目標) Policy (goals)	すべての観光地にとって公式的で責任能力のある観光政策を有することは望ましく、政策目標として明示される。
②主役・首席 Principals	主役とは、観光地での長期的計画プロセスを順序良く整理する役割をもつ。DMOも確かにその役割を担うことを欲するかもしれないが、通常は幹事会を構成し意思決定する。時折、DMOリーダーや一部のスタッフだけで長期計画を決定しようとする場合があるが、利害関係者すべてに共有すべき。
③参加者 Participants	参加者総数には、政府、観光事業者、地域住民、環境関係、旅行者の5団体が含まれる。旅行者を含め、個別インタビュー、オンライン調査、地域ミーティングを介して参加。
④プロセス Process	長期的観光プランニングの中核で最も重要なので事前に周到に検討が必要。以下の多様なアプローチがある: ■ Step-by-step planning ■ Meet-analyses-report-approve process ■ Strategic management & planning technics ■ Balanced scorecard ■ Scenario planning
⑤計画案の周知 Plans & communicating about plans	観光セクター以外も包含しながら観光プランニングに関するコミュニケーションをどのように図るかが重要。ここでは、Well-designed and attractive looking plansの作成が課題。

また、表1に示すように、ディスティネーション・プランニングにおいては、エリア(圏域)の

空間的広がりをもどのように設定し、どのような圏域形成を目指すのかという計画・政策目標が誰によってまたどのような仕組みの中で意思決定され得るのかという点が重要であるといえる。その意味から、エリア・マネジメント組織における『公共のための組織』（田尾（2010）¹²⁾）である政府・地方自治体の役割とそのミッションの確立、さらには公共のための組織とDMOとの連携の強化に向けた諸課題が十分議論される必要があると考えられる。

第2点目の前提条件は、TALCへの考慮のもとで、エリア・マネジメントのあり方（役割と組織（DMO））が議論されていることである。これについては、次節以降にて詳しく取上げる。

Ⅲ. TALC とエリア・マネジメント

1. Butler による TALC と関連研究の紹介

長期的・戦略的プランニングを前提とする「観光まちづくり」においては、当該エリアの観光地としてのライフサイクルの把握がエリア・マネジメント組織のあり方の議論において不可欠である。

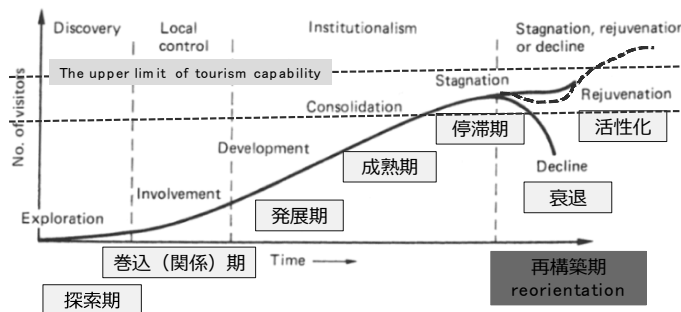


図 4. Butler (1980) による TALC

TALCの研究は、図-4に示すButler(1980)¹³⁾の提案モデルに始まる。TALCの概念では、「観光地の規模の限界」に関する経済学的な枠組みのもとで、その限界が客の過密と混雑に起因する莫大なコストによって規定されるとしている。提案当初のButler modelの最大の特徴は、観光地入込み客数を代理変数とする「収容能力（環境収容力: carrying capacity）」に着目して製品ライフサイクル(PLC: Product Life Cycle)を当てはめた「リゾート」（保養地・行楽地）の進化過程を表現する点にあった。また、ButlerのTALCの狙いは、観光地の動的性質に関心を払い、一般的なリゾートの開発プロセスを提案するとともに、適切な市場介入あるいは資源マネジメントによって停滞期における「下降への過程」を回避すべきことを示すことにあると考えられる。

しかし、このような観光地における時系列的な推移は、観光サービス提供側の諸サービス施設整備等の物理的諸条件の変化あるいは社会的経済的環境要因の変化などの様々な外力(外的要因)および観光客側の心理的・価値意識等の内力(内的要因)との因果構造の中で捉えられるべ

きであるが、それらを明示的に論述していなかった。

また、Lumsdon (2004)¹⁴⁾ は、製品ライフサイクルに関する Rogers (1962) の「革新の普及理論 (Diffusion of Innovations)」に関連づけて、観光目的地の進化過程をそれぞれリードする異なる消費者層 (観光客層) の存在を仮定することによって、観光目的地がその過程に即して異なる市場に訴求するとしていると指摘している。

しかしながら、Butler の TALC の概念に関しては、1990 年代以降に多くの研究者が批判的研究の中でその限界を強調している。その批判の主要な論点は、以下のように整理できるのではないかと考えられる。すなわち、

■ 「製品」のライフサイクルと「観光目的地 (resort / tourism destinations)」のそれとの相違：
→ 一般の財・サービスに比べて、観光目的地において提供されるサービスは、『地域財: locational goods』としての異質性に富む。そのため、エリアの観光地としての空間的・時間的広がり
の固有性 (周辺地域との地理的・歴史文化的交流あるいは圏域形成における上位計画の存在、
そして成熟期から停滞期の時間軸に位置する観光地のエリア形成) によって、多種多様な
TALC の成長曲線になり得ることに留意しなければならない。

■ 観光目的地のライフサイクルにおいては、製品ライフサイクルと異なり、いわゆる成長段階
以降の成熟期そして下降期への過程は必ずしも既定の事実ではない。:

これは、観光目的地の場合には、自ら観光市場から撤退することはなく、停滞期におけるエリア・マネジメントによるライフサイクルの拡張が図られ、その戦略は、エリア固有の諸条件に規定されるために、一般的な予測ツールとしてのビジネスモデルは難しいことを意味する。したがって、エリア・マネジメントの観点からいえば、対象観光目的地がそのライフサイクルをどのように推移してきたか、また現在どの期間にあるのか、TALC に関する実態把握のための分析・リサーチが重要なテーマといえる。この TALC 分析・リサーチ結果から得られる諸情報こそ、適用エリア固有のエリア・マネジメント策定 (とくに、停滞期にある場合には今後「衰退 (decline)」を回避して「活性化 (rejuvenation)」に向かうため) において有効な基本情報となり得ると考えられる。

2. TALC とエリア・マネジメントとの関係

TALC とエリア・マネジメントの関係性に関しては、Tosun (2000)¹⁵⁾ が観光地発展過程 (Tourism Development Process: TDP と略す) の各ステージを Butler's model のそれに対応づけながら、ステージ毎にエリア・マネジメントへのステークホルダーの参加の限界・制限が異なってくると主張している。また、彼は観光地発展に関する意思決定過程とその成果との両面から利害関係者の参画を捉えるべきとした。以下に Tosun による TDP におけるエリア・マネジメントの議論を紹介しておく。

観光地発展過程の初期 (TALC の探求期) では、地域の人々は小規模のゲストハウス、エコノ

ミークラスのホテルあるいは土産物店の経営者として経営に携わるか、また観光関連産業の従業員として働く。しかし「発見期」以降には、これら現地経営者が観光関連事業に関わり続けることは難しくなり、観光発展過程の「組織化期」(TALC の「発展期」)を迎えるに至る。このことは、大規模資本が投入されることにより現地経営者の地域の観光発展に関する支配力が失われ、意思決定過程や経済的成果の恩恵の両面での参画への道が閉ざされることを意味する。さらに、こうした状況では、近代的な旅行形態の特徴(技術的・経済的・商業的)が統合的な事業経営の発展に有利に働き、結果的に local participation の可能性は減少していく。(Pearce,1989, p.94)

結局、Tosun (2000) は、TALC と TDP への参加との関係を次のように結論づけている。すなわち、TDP への参画機会は観光発展のタイプ・規模、参入タイミングや閾値そして提供サービス市場とともに動的に変化するもので、その意味では、観光目的地の「探求期」においては、当該地域が大規模資本を有する事業者達に知れわたり、彼等にとって魅力的になる前までの間に地域の人々が観光発展に関して支配力を持ち続けられるように慎重な施策展開が講じられるべきであると言える。

また、Legiewski (2006) ¹⁶⁾ は、Butler によるオリジナルな TALC モデルが発表された 1980 年から 2002 年までの TALC に関する理論的・実証的諸研究に関する詳細な文献調査を実施した。その中で、それぞれの諸研究の主題・論点を踏まえ以下の 6 つに整理している。

- TALC の「成熟期」(maturity) に関する理解とモデルの説明力
- TALC モデルは操作性に富むか? : 観光地の計画と管理に果たして有効なモデルか?
- TALC における後半ステージへの変化に関する分析とその際の縦軸(入込み客数)を用いることへの是非論
- 新たな文脈(状況)の下での TALC の適用性と相違点は?
- 結局、何が観光地を駆動させるのか?
- TALC に関する理論的基盤と統合化

このうち、5 つ目の論点がエリア・マネジメントとの関係性が最も関わってくる。この点について、Legiewski (2006) の論点整理を以下に紹介しておくことにする。

Butler によるオリジナルな TALC 研究においては、観光地内での変化とは、来訪者の観光地に対する選好・ニーズと人工的・自然的両者におけるアトラクション・サービスの劣化によるものと考えられていた。その後、多くの研究者はこれらの観光地内変化(リゾート地の進化)を駆動させる他の観点を明らかにしてきた。Meyer-Arendt (1985) による砂州島(The Grand Island)の研究では、この砂州島が TALC のすべてのステージを経ながら停滞期で終焉するに至ることに関わる要因として、当該島への入植者数変化パターン、環境知覚の変化、そして島の海岸線の浸食に対して講じてきた施策、などを挙げている。同様に、Cooper & Jackson (1989) による英国 Man 島の研究でも当該島への入植政策と英国観光市場への信頼が TALC を駆動させる上での課題であ

ることを提示している。また、Debbage (1990) は、Butler の TALC における「衰退」のパラダイムについて観光市場における寡占市場 (oligopoly) の影響の観点から、Bahamas の Paradise Island における衰退の構造を分析した。その結果、従来の Butler の考え方に基づく TALC では観光市場の不完全競争や寡占の役割 (影響) よりもむしろ観光地 (リゾート地) 内的な原動力に論点の中心があったが、適用事例の中では主要なサプライヤーとしての Resort International という国際リゾート会社の当地での流通チェーンやサービス展開といった経営・事業への影響の有意性を明らかにした。

この論点は、TALC における「成熟期」以降の、とくに「衰退」への変化の支配的要因の一つとして「観光市場の疲弊 (サービス劣化と選好/ニーズ変化によるロイヤリティ低下) と変質 (市場構成セグメントの変化など、ターゲット層と観光地市場との構造的ミスマッチ)」が存在し、「衰退」とはそれらがマイナス効果 (マーケット自体の「崩壊」を意味する場合もあるが) として作用するケースといえる。

IV. TALC を考慮したエリア・マネジメント

Butler (1980) の TALC モデルは、もともとと潜在型保養地・行楽地を対象としていたが、日本の観光研究においても伝統的な滞在型保養・行楽地としての温泉観光地の歴史的発展過程を取上げた事例は少なくない。例えば、大西・渡辺 (1998)¹⁷⁾ は北海道観光への取組の時代区分を当局による取組内容とその背景 (北海道の開発体制・全国的観光動向・道外来客特性) の観点から 8 期に区分するとともに、北海道に登場した観光開発思想・取組を 7 分類している。また、佐藤 (2006)¹⁸⁾ は、戦後の北海道観光の歴史における政策過程や取組の整理を通じてその成長要因を明らかにするとともに、Butler の TALC 理論にあてはめながら現状課題を定性的に分析し、観光のライフサイクルを成長軌道で維持するために、常に新しい情報の発信や消費者行動の把握が必要であること、さらには、情報通信 (IT) 技術を用いたネットワーク手法の援用による観光マーケティングの展開が有効であることを強調している。そして最近では、これらの学術的な TALC への論究とは異なり、いわゆる観光ビジネスマーケティングにおけるトレンド分析的な観点 (言い換えれば、PLC の観点) から入込み客数の推移を取り上げた事例は多々ある。例えば、公財北海道観光振興機構 (2016)¹⁸⁾ による報告は、他都府県との比較調査事業という大規模な調査体制のもとでの観光地サービスマーケティングの調査・分析と評価できる。しかしながら、本研究で取上げるような「観光まちづくり」のためのエリア・マーケティングを念頭に置いた包括的なエリア・マネジメントの議論としては十分でない。

ここでは、北海道における代表的な温泉観光地である登別市を取上げるが、その TALC に関する実証分析ツールとして、Lundtorp & Wanhill (2006)¹⁹⁾ による TALC の時間パス分析 (time-path analysis) モデルを用いる。したがって、以下ではまず、このモデルの同定化の紹介を行い、それ

を踏まえた登別温泉への適用結果のインプリケーションを明らかにしていくことにする。

1. TALC に関する時間パス分析モデル：同定化とモデル特性

Lundtorp & Wanhill (2006) は、TALC に関する需要ベースからの説明モデルの定式化において、『観光目的地 D は進化過程の発端（初期）にある』と仮定する。この仮定により、D への入込み客数は成長パスに乗り出す前は安定的で、そのわずかなツーリストは、(D がリゾートとしてイメージされていないために) 有意でない（観光市場における影響因子としては）とみなされる。観光目的地としての発展は、最初の「探求者」としてのツーリストが D で提供されたサービスへの便益を享受（満足）し始めたときからスタートする。次いで、潜在的ツーリストが観光目的地としてエリアを発見するためには、D の場所についての情報・知識が外部へ拡散される必要がある。活発なマーケティングや口コミを通じてコミュニケーションのチャンネルが広まる状況が必要。こうして D に関する知識が深まった観光目的地市場あるいはより広域なレベルでのセグメント市場では、D がリゾートとしての情報が受け入れられる状況において D への来訪に対する明確な見込みを有するようになる。結局、このことから D における潜在的市場 M を定義できる。

今、時間 t において、 M_t は、 $M_t < M$ で D に関する知識を有して、D への入込み客数（実数）とする。また、 h は D への意識・認識（awareness : D に関する知識を獲得すること）の普及速度とすると、情報は時間間隔 dt において、 $M_t \times h \times dt$ 量が拡がると考えられるが、それは実際には全体の潜在市場の一部にしか拡がることはない。すなわち、D についてまだ知識をもたない $(M - M_t)$ 人（これは全体の割合で表せば、 $(M - M_t) / M$ ）に対して拡がると考える必要がある。したがって、時間間隔 dt において D を知る人々の中での増加率は以下の式 (1) で示すことができる。

$$dM_t = M_t \cdot h \cdot [(M - M_t) / M] \cdot dt, \quad M_t < M \quad (1)$$

式 (1) は、1 階常微分方程式で変数分離法を用いて式 (2) のように解くことができる。

$$M_t = M / [1 + \exp(-h \cdot t + c)] \quad (2)$$

ここで、 $t=0$ のとき、 $M_{t=0} = M_0$ あるいは $c = h t_0$ とすると、式 (2) は、以下に変形できる。

$$M_t = M / \{1 + \exp[-h \cdot (t - t_0)]\} \quad (2)'$$

$$M_t = M / [1 + \{(M - M_0) / M_0\} \cdot \exp(-h \cdot t)] \quad (2)''$$

なお、 t_0 とは、 $M_{t=0} = M / 2$ を満足する。

式 (2) は、成長率曲線 (logistic curve) に従い、その関数はライフサイクルのパスの関数を表す。

また、 M_t は上述のようにある時間 t において D に関する情報をもつツーリスト数だから、式 (2) において、 $t \rightarrow \infty$ のとき、 $M_t \rightarrow M$ となることがわかる。(この状況は、 D に関する市場普及率が 100%)

このライフサイクルパス上の動きは大まかに以下のようなものである。 D の発端では、 M_t はゆっくりとした増加率を示す。これは、ほんの少しのツーリストしか D を経験しない為に、情報伝達速度も遅いからである。一方 M_t が増加するにつれて、知識は急激に拡がり D への来訪ツーリストのプール（水槽）は拡大する。しかしながら、 D に関する知識が普及してしまう時期になると、ほんのわずかな人々だけが初めて D に関する知識を獲得することになるために、増加率は遞減していき、やがて M_t は M に漸近して成長は終焉する。

この時間パス分析モデルにおいては、収容能力（carrying capacity）にあたる潜在市場規模 M 、初期値 M_0 、情報（普及）伝達速度 h の 3 つの要因により、成長率曲線が規定されること、そして、実際の交通市場において個人々が D への来訪確率を有することが仮定されており、それは、これらの同一ツーリストが繰り返し来訪することを暗黙裡に意味している。したがって、観光目的地をたった一度しか来訪しないツーリストのセグメントの存在（これは、個々の観光目的地のディスティネーション・サービス（アトラクションやイベント等）の新規開発等の内的な誘発要因によって生起する）を仮定する場合、あるいは観光目的地を取巻く外的環境要因による潜在市場規模や市場普及速度の変化が大きい場合には、標準的な成長率曲線からの逸脱は十分に考えられる。

2. 登別温泉に関する実証分析

Lundtorp & Wanhill (2006) は、デンマークのリゾート地（Bornholm 島）への TALC モデルの適用研究の中で、以下の式 (3) で示される成長率曲線に関するパラメータ推定を行った。

$$v_t(\text{Bornholm}) = 35 + 985 / \{ 1 + \exp[-0.11(t - 1960)] \} \quad (3)$$

（ここで、 v_t の単位は、1,000 人）

この Logistic curve は、1912 年から 1967 年までの間の観測データに関して最尤推定法を適用してパラメータ推定をしたが、その際、1940-1945 年のデータは第 2 次世界大戦の期間なので除外している。またこのモデルでは、観光目的としての認知（認識）速度のパラメータ h は、 $h=0.11$ と推計されている。

本研究では、分析対象エリアが TALC のどの成長段階に位置しているか、さらには被説明変数の入込み客数の変動を規定する諸要因との関係を明らかにするという観点から、パラメータ推定ではなく、対象エリアに関する標準的な成長率曲線をあてはめることにした。

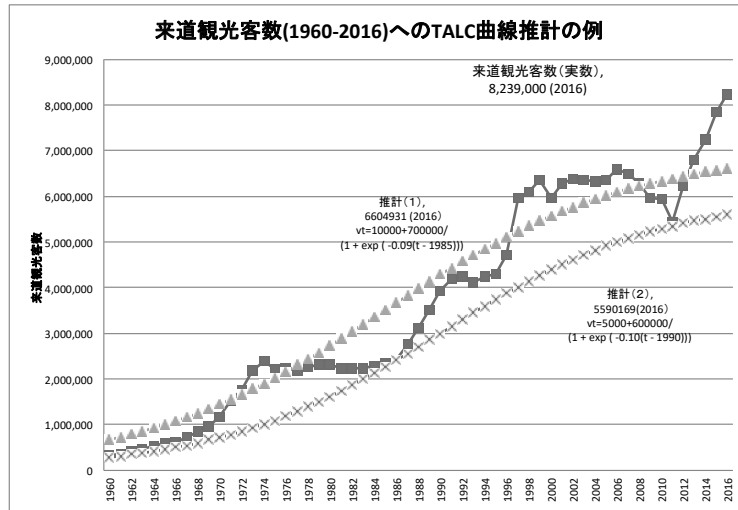


図5. 北海道観光入込み客数への TALC 曲線の例

図5は、北海道経済局観光統計データ（1960年～2016年）にもとづく来道観光客数に関するTALC曲線として、以下の2式のケースをあてはめた結果である。

$$v_t(\text{Case1; The upper/Hokkaido}) = 10,000 + 7,000,000 / [1 + \exp\{-0.09 (t - 1985)\}],$$

$$v_t(\text{Case2; The lower/Hokkaido}) = 5,000 + 6,000,000 / [1 + \exp\{-0.10 (t - 1990)\}].$$

また、図6は、同様に1960年～2014年間の登別温泉入込み客数データについて、以下の2式のケースをあてはめた結果を示している。

$$v_t(\text{Case1; Noboribetsu}) = 15,000 + 3,400,000 / [1 + \exp\{-0.09 (t - 1970)\}],$$

$$v_t(\text{Case2; Noboribetsu}) = 20,000 + 3,200,000 / [1 + \exp\{-0.095 (t - 1970)\}].$$

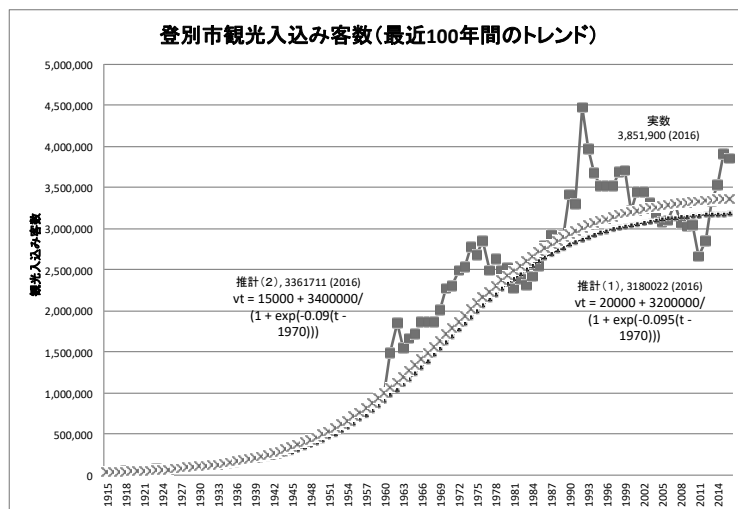


図6. 登別温泉観光入込み客数への TALC 曲線の例

まず、図5の来道観光客数の経年推移の特徴としては、2つの標準的な成長率曲線（主として相異なる収容能力の上限値を設定）をあてはめてみたが、実際の入込み客数の変動は複雑であり社会経済環境の変化等の外部環境要因が有意に規定していることが直感的にも理解できる。そのために、これまでのTALC適用研究事例でもたびたび用いられている分析方法として、経年的な社会経済要因等の発現状況を整理することとし、その結果を表2に示す。

表2. 来道観光入込み客数の外部環境要因とその発現事象

空間 レベル	要因・項目		発現事象(北海道経済局来道観光入込み客数統計調査報告書概要より)			
			- マイナス ←	→ プラス		
地域外 (北海道・日本 国内全 体)	外部環境要因(PEST)					
	政治 環境	出入国規 制・税制・補 助・助成	Visa緩和・免税 観光推進計画に基づく観光振興・整備事業		+ 免税措置(2014) / + Visa-発 給条件緩和(2004) + Visit to JAPAN キャンペーン(2004)	
		経済 環境	景気動向・経済成長率	景気動向・消費動向	- 世界的景気低迷(2008, 2009) /- 北海道景気低迷(1993, 1999-2004) / - ガソリン代急騰 (2007, 2008) / - バブル経済終 焉(1991)	+ 円高(2014) / + 景気回復 (2013) / + 高経済成長率(バブ ル景気) 80年代初め-1990年ま で)
	社会 環境		人口動態	株価・為替		
			社会資本	人口・世帯数の経年推移	交通インフラ整備	
	社会情勢・ 状況	少子・高齢化・生産人口減少		ライフスタイルの変化		
		テロ・地域紛争・感染症等の 重大事件発生			- インフルエンザ大流行(2009) /- 洞爺サミット回避(2008) / - 米国9.11テロ事件(2001)	
	技術 環境	情報化 技術革新	情報通信技術革新 特許・イノベーション			
		自然環境資源	自然環境資源保全(取組み)		+ 知床世界遺産登録(2005)	
	自然 環境	自然環境要因				
		価値意識(行動規範)要因	災害リスク要因		- 東日本大震災(2011) / - 有 珠山噴火(1977, 2000) / - 奥尻 島南西沖地震(1993)	
	天候不順			- 冷夏 / - 天候不順(1981, 1983, 1993, 1995, 1996, 1999, 2002-2004, 2007, 2009)	+ 天候良好(1994, 2014) / + 本 州地域猛暑(1997)	
	観光需要 動向	観光需要 動向	観光客(顧客)の選好特性動向			
			インバウンド観光客需要(選 好)特性		+ 東南アジア諸国インバウンド 観光客数増加(2002)	
	価値意識の 多様化	価値意識の 多様化	ニュー・ツーリズム発現・創造		+ ロケ地訪問観光人気(1999)	
			新規観光資源の発見・再発見		+ 旭山動物園人気(2007) / +- 観光SL機関車人気(1999)	
	観光マーケ ティング効 果	観光マーケ ティング効 果	PR/キャンペーン/プロモー ション効果		+ 青森函館観光キャンペーン (2016) / + 北海道観光キャンペ ーン(2012) / + 北海道キャンペ ーン(1994, 1995, 1999)	
			ミクロ環境要因			
	業界環境 要因	業界環境 要因	観光・レジャー産業(業界)の 市場環境			
			観光・レジャー産業(業界)の 競合状況	- 沖縄海洋博覧会 '75	+ ハマナス国民体育大会 (1988)	
インバウ ンド観光 要因	アジア諸国の対日本観光意 識変化					

表2により、来道観光入込み客数は、交通インフラ整備（青函トンネル開通、国内・国外航空発着便の増便，そして北海道新幹線函館開通など）によるステップタイプ（観光市場規模の拡大による収容能力増加）のプラス成長パターンとして、一方マイナス成長要因としては有珠山噴火・天候不良・景気低迷などの社会経済要因が挙げられる。また、近年の傾向としては、東日本大震災の影響による需要の落ち込みがインバウンド観光関連を中とする北海道キャンペーン等のマーケティング施策の推進効果で需要回復基調となっていることが読取れる。

一方、図6の登別温泉の TALC は、Butler model の分類によれば「停滞期」に入っていることが特徴といえる。TALC 曲線のあてはめにおいては、「探求期」や「発見期」といった観光地としての初期段階をどのように定めるかも議論の余地を残している。それは、またこれからのエリア・マネジメントのあり方にも無関係とは言えない側面がある。というのは、TALC における当該観光地の関与する「観光市場」をどのように捉えるかという課題にも関係するからである。Butler やその後進の研究者は、リゾート地（マリンリゾートや避暑地としての海浜エリアや小島）が多く、リゾート・ツーリズムの観光地として独立的な観光市場への適用が多い。温泉観光地に関しても、初期段階はリゾート地に類似の観光市場形成を出発点としているといえるが、北海道観光全体の成長（変容）過程の中での影響を受けながら、「成熟期」を迎え、その後に「停滞期」に移行してきていると考えられる。（さらには、この変化の過程は、温泉観光地として他のエリアと共通な状況と登別温泉に固有な変化要因による変化も区分して眺めていく必要があろう。）これらの観点から、登別温泉におけるエリア内での入込み客数を規定する要因・項目を整理してみたのが表3である。

表 3. 観光入込み客数を規定するエリア内部環境要因・項目

空間レベル	要因・項目		
地域内 (登別市)	温泉地(観光目的地)を取巻く諸環境要因		周辺温泉観光目的地の出現・競合状況 周辺観光目的地・地域との地域間連携
	中核サービス	温泉・保養サービス	温泉・保養施設数・規模(量)
			温泉・保養サービス水準評価(質)
	付帯サービス	宿泊施設サービス	宿泊施設数・規模(量)
			宿泊サービス水準評価(質)
			地域内飲食・娯楽施設数(量)
2次交通サービス	関連活動サービス	地域内飲食・娯楽サービス水準評価(質)	
		地域へのアクセス交通サービス水準評価	
ディステーション・マネジメント	観光目的地マーケティング戦略	地域間周遊交通サービス水準評価	
		観光目的地マネジメント	プロモーション・PR/キャンペーン・ブランド化 DMOIによる観光まちづくり

表3は、一般的な地域内でのエリア・マネジメントのミッションとして位置づけられる項目であるといえる。そこで、表4は、登別温泉におけるこれまでのエリア・マネジメントに関わる組織（行政や観光協会、そしてDMO）の取組みについて既存研究事例（堀・佐藤・村山・錦澤（2016）²⁰による）を一覧表にしたものである。

わが国の場合、エリア・マネジメントの議論は、日本版DMOの構築とその実践的取組みの展開、またそれらを概観する観光地マネジメント関連書^{21) 22)}も多数出版されている状況にある。しかしながら、実態としては、表4にあるように行政や観光協会主導の従来型のマネジメント組織による取組が中心となっている。その意味で、AMMAの観点からエリアのマネジメントを位置づけ、役割づけた場合には、「エリア」がどのような圏域形成を目指すのか、そのために「観光」は、観光地としてのライフサイクルの中でどのような役割を担うべきか、というエリア・マネジメント論の計画論的展開が十分でないと言える。とくに、「観光まちづくり」のためのDMO論の

表4. 登別温泉観光地におけるエリア・マネジメント組織とその取組みの経年動向

エリア・マネジメント組織	年	取組み内容	動向(成果)
登別観光協会	1995年以降	東南アジアからの旅行者へのPR活動	1996年度以降に外国人宿泊客数の増加
登別市・白老町観光連絡協議会	2002年設立	広域観光圏(胆振・日高の全18市町・議会・観光協会・商工会議所等からなる広域組織)の取組みとして、国内外へのPRと観光客の受け入れ事業	外国人観光客に対するPR効果が大きい
北海道登別洞爺広域観光圏協議会	2009年設立		
北海道新幹線×nittan地域戦略会議	2013年設立		
登別市(観光経済部)	1996年	登別市総合計画(50カ年計画)策定 ■自然と調和のとれた住空間 ■躍動する産業 ■観光客を温かく迎え入れるホスピタリティ ■個性あふれる文化 ■豊かな人間性	総合的な土地利用のグランドデザインとして、「自然利用域」がグリーンツーリズムやマリンツーリズム、「観光レクリエーション利用域」がコンベンション、そして「自然共生域」がエコツーリズムの利用域に設定
	2006年	登別市総合計画第2期基本計画(計画期間10年間) ■他の観光地との差別化を意識し、豊かな温泉に加え、自然、農業、漁業、文化、スポーツ等の地域資源を活かした魅力ある観光地を形成 ■観光産業を軸に複合的産業基盤を形成し、域内の経済基盤の構築	観光入込み客数増加の数値目標(320万人(2004)→400万人(2015))をほぼ達成(391万人(2015))
登別市(観光経済部・商工労政G)+室蘭市+伊達市との共同で設置した室蘭テクノセンター	2003年	ものづくり創出支援事業	商品開発・パッケージデザイン改良等の支援
登別市(農林水産G)	2008年	農村滞在型余暇活動機能整備	当初の酪農体験(観光商品化)型から、口蹄疫不安を経て、6次産業化へ注力
登別ブランド推進協議会(登別市商工労政G+観光協会+商工会議所まちづくり団体など)	2009年	登別ブランド推奨制度を実施し、地場商品の商品化	
登別駅前地区登別商店会	2010年	観光案内所「鬼ナビ・ステーション・登別」	観光案内・物産販売促進
NPO法人「モモンガくらぶ」	2002年設立/2005年法人化	■ネイチャーセンターフォレスト鉢山の運営 ■地域づくり推進事業 ■自然活動支援事業 ■子育て支援・人材育成事業	
登別アクティブガイド協会B-NAG	2005年	エコツーリズムの「ネイチャーツアー」	自律的協働型マネジメントの試行
中小企業地域経済振興会議(工業・農業・商業・福祉・漁業の各セクター事業者)	2013年	■自給自足の仕組みづくり ■観光客の動線づくり ■観光産業から他の産業への利益還元	

注: 本表中のマネジメント組織の取組み内容・動向は、堀他(2016)の論文中の記述を参考に筆者が表形式にまとめた。

議論においては、公共のための組織である行政の役割とともに、その政策・計画策定・事業推進・評価の一連のプロセスの制度化を含むガバナンス論に喫緊の課題として取り組む必要がある。

参考文献

- 1) 西井和夫 (2014)：観光まちづくりへの AMMA (Area Marketing & Management Approach) の適用性, 土木計画学研究・講演集, No. 50, CD-ROM, 2014.
- 2) 西井和夫・近藤勝直 (2008)：都市観光マーケティングの課題と展望, 日本観光研究学会発表会論文集, No.23, pp397-400, 2008.12.
- 3) 西井和夫・岸野啓一・江守昌弘・森山昌幸 (2014)：観光地交通対策の課題整理-エリア・マネジメントの視点から-日本観光研究学会全国大会発表論文集, No.29, pp85-88, 2014.
- 4) 西井和夫・K. Goulias (2016)：AMMA に基づく観光圏域形成と持続可能性に関する基礎的考察, 土木計画学研究・講演集, No. 53, CD-ROM. 2016.5.
- 5) 西井和夫 (2017a)：AMMA に基づく観光のマーケティングに関する基礎的考察, 流通科学大学論集-経済・情報・政策編, Vol.25, No. 2, 2017.1.
- 6) 西村幸夫編 (2009)：『観光まちづくり』, 学芸出版社.
- 7) 梅川智也 (2012)：「観光まちづくり」はどこに向かうのか, 都市計画, [特集]観光・交流と地域ブランディング, Vol.61. No.1, 295, 7-11, 2012.
- 8) 安福恵美子編 (2016)：『「観光まちづくり」再考—内発的観光の展開へ向けて』, 古今書院.
- 9) 西井和夫・古屋秀樹・ジョアオロマオ (2017b)：観光まちづくりにおけるエリアのマネジメントに関する基礎的考察—AMMA の観点から—, 日本観光研究学会全国大会発表論文集, No.32, CD-ROM, 2017.
- 10) 前掲 5)
- 11) Morrison, A.M. (2013)：*Marketing and Managing Tourism Destinations*, ROUTLEDGE, (Chapter 4, pp111-153), 596p, 2013.
- 12) 田尾雅夫 (2010)：「公共経営論」, 第 1 章, 木鐸社, 432p, 2010.
- 13) Butler, R.W. (1980)：The concept of the tourist area life-cycle of evolution, implications for management of resources, *Canadian Geographer*, 24 (1), 5-12, 1980.
- 14) Lumsdon, Les (1997)：*Tourism Marketing*, INTERNATIONAL THOMSON PRESS (『観光のマーケティング』, 奥本勝彦 翻訳, 多賀出版, 2004) .
- 15) Tosun, C. (2000)：Limits to community participation in the tourism development process in developing countries, *Tourism Management*, 21, 613-633, 2000.
- 16) Lagiewski, R.M. (2006)：The application of the TALC model: A literature survey, in Chapter 3, Butler, R.W. (edited): *The Tourism Area Life Cycle, Vol.1*, Aspects of Tourism 28, CHANNEL VIEW PUBLICATIONS, pp27-50, 2006.
- 17) 大西律子・渡辺貴介 (1998)：明示以降昭和戦前までの北海道における観光取組の展開過程に関する研究, *観光研究*, Vol.9, No.2, pp.25-34, 1998.
- 18) 佐藤郁夫 (2006)：北海道観光のライフサイクル活性化～成長軌道へのマーケティングとネットワーク, 産研論集, Vol. 31・32, pp.31-104, 2006.
- 19) Lundtorp & Wanhill (2006)：Time path analysis and TALC stage demarcation, in Chapter 8, Butler, R.W. (edited) :

The Tourism Area Life Cycle, Vol.1, Aspects of Tourism 28, CHANNEL VIEW PUBLICATIONS, pp138-149, 2006.

- 20) 堀桂子・佐藤由利子・村山武彦・錦澤滋雄 (2016) : 温泉観光地の観光まちづくりにおけるマスツーリズムとニューツーリズムの連携－別府市・登別市・熱海市の事例比較分析から－, 観光研究, pp.69-82, Vol. 28/No. 1, 2016.
- 21) 高橋一夫 (2017) : 「DMO 観光地経営のイノベーション」, 学芸出版社, 214p, 2017.6.
- 22) NPO 法人観光力推進ネットワーク・関西編 : 「地域創造のための観光マネジメント講座」, 214p, 2016.11.