

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—



© The Yomuri Shinbun

石黒 侑介 (いしぐろ ゆうすけ)

北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院／国際広報メディア・観光学院 准教授、スペイン・バルセロナ大学ホテル・観光学院連携客員教授

メキシコ・イバロアメリカナ大学国際関係学部留学の後、横浜国立大学国際社会科学研究所修了（修士・国際経済学）。財団法人日本交通公社（現・公益財団法人日本交通公社）を経て2014年4月北海道大学着任。観光学高等研究センター特任准教授、同准教授を経て21年4月より現職。札幌市「観光振興に係る新たな財源に関する調査検討会議」副委員長、ニセコ町観光審議会委員等を務める。著書に「観光振興がもたらす不幸—マーケティング論から定義するDMOの意義」『フィールドから読み解く観光文化学—「体験」を「研究」にする16章』（ミネルヴァ書房・分担執筆）ほか。

1 問題の所在

日本は、2015年に観光立国の進化を掲げて日本版DESTINATION・MANAGEMENT・ORGANIZATION（DMO）の登録制度を開始した。後に「観光地域づくり法人（DMO）」と改称されたこの制度では、「地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」（国土交通省観光庁 2021）がDMOとして定義されている。そしてこのDMOの母体として想定されているのが各地域の観光協会である。2021年11月4日時点で登録されている66の地域DMOのうち、じつに28団体が「観光協会」を冠した組織である。さらに、「観光物産協会」も1団体登録されており、多くの地域では観光協会を「DMO化」している現状がわかる。

しかしながら、じつは観光協会は根拠法を持たず、少数ではあるが、観光協会を有していない市町村もある。また、組織の名称が「観光協会」「観光物産協会」「観光コンベンション協会」など統一されていないことからわかるとおり、そもそも観光協会に期待されている役割は地域によって大きく異なる。

こうした観光協会の多様性は、結果的に組織としての安定性の欠如の要因となることがある。なぜなら観光協会がどのような役割を担うべきかは個別解であり、したがって観光協会の重要性や存在意義についての一般化された理解が生まれにくいからである。「DMO化」のように国の政策に「乗れる」観光協会がある一方で、近年では地方財政の逼迫^{ひっぼく}を受けて観光協会への補助金が削減され組織の存続が危ぶまれたり、新型コロナウイルス感染症の拡大による会費収入の落ち込みで事業縮小を強いられる例もある。

2 目的と研究の枠組み

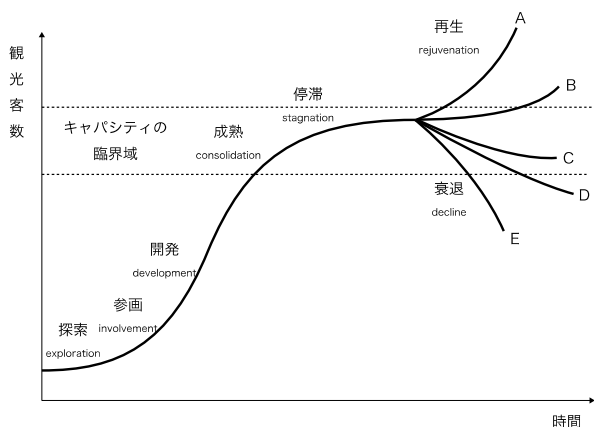
以上を踏まえ、本研究は観光協会が地域の観光振興において果たす役割を再定義することをその目的とする。ただし地域における観光の位置づけや観光振興のあり方は多様なものであり、観光協会が担うべき機能にも一定の幅が存在するとの前提に立脚する。

観光協会の役割を検討するために、まず、先行研究のレビューを通じて観光協会が有すべき機能性を整理する。具体的には国外のDMOに関する先行研究を参考に、日本の観光協会がそもそもDMOの一形態として位置づけられるのかについて考察する。

次に、北海道内の179の市町村の観光振興のフェーズ（段階）を、観光地ライフサイクル理論を用いて類型化し、そのフェーズごとに観光協会の機能性の差異を特定する。具体的には、道内の観光協会を対象にアンケート調査票を配布し、各観光協会がどのような機能を担っているかを把握し、それらが観光振興のフェーズによって異なるか否かを検証する。

3 観光地ライフサイクル理論

観光地ライフサイクル理論（TALC理論）は、カナダの地理学者リチャード・W・バトラーが考案したものであり、製品のライフサイクルと同様に、観光振興に取り組む地域にも栄枯盛衰の一定のサイクルがあるとするものである（Butler 1980）。具体的には、観光市場に参入する初期段階である「探索期」、地域内で観光産業が盛り上がりを見せ新規参入が活発化する「参画期」、域外からの投資が進み市場における成長が加速度的に伸びる「開発期」を経て、やがて観光客数



出所：Butler（1990：7）を筆者訳出の上で転載

図1 観光地の仮想的進行過程

が地域住民の数を上回り成長が鈍化する「成熟期」へと突入する。この段階では、地域に観光産業が根付き産業として安定的なものとなる一方、住民の中には観光客への不満が生まれるようになる。

その後、地域が観光客を受け入れる際に費やす社会的、環境的な容量が限界に達すると、いよいよ成長のスピードが低下する「停滞期」へと到達する。観光地としての確固たる地位を築いているものの、最盛期のような勢いは見られず、地域は観光資源への再投資を行って「再生」を目指すか、あるいはそれが叶わず「衰退」を迎えるかという選択を迫られる。

TALC理論は、外部環境の影響が考慮されていないか、例外的な事例が多いとの批判を受けることがある一方、製品ライフサイクルと同様に、概念が極めてシンプルで感覚的に受け入れやすいこともあり、観光政策の実践においてはしばしば戦略の前提条件の整理等に用いられ、その意義を肯定的に立証した実証研究も少なくない。またオーバーツーリズムのような観光の今日的課題の発生をある種、予見的に論じていた点もモデルとしての評価を高めている。

4 179市町村のTALCフェーズ判定

TALC理論を援用するためには、観光客の動態を網羅的かつ統一的に扱ったデータが不可欠である。そこで本研究では「北海道観光入込客数調査報告書」における外国人の宿泊者数を「観光客数」として利用することとした。これは国内市場に対する観光振興の起点の特定が難しく、できたとしてもその時点にまで遡って信頼性のあるデータを収集することが困難なためである。そのため本研究における観光振興は、以降、訪日外国人旅行者を対象とした国際的なデスティネーション（旅行目的地、旅行先）としての振興を指すものとする。

また、TALC理論に基づくフェーズの判断については、観光客数の成長率と人口の2つの指標に基づいて

表1 道内市町村のTALCフェーズ

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 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：本論でも記したとおり、本表による類型化はあくまで外国人延宿泊者数の推移と人口という2つの指標に基づく試行的なものであり、すなわちこれらのフェーズが各市町村における取り組みの評価やデスティネーションとしての可能性の評価を意味しているものではない点に留意されたい。

出所：筆者作成

いる。具体的には2002年から2018年の16年間をI期とII期に切り分け、それぞれの成長率の比較、観光客数と人口のバランスに基づいて、「探索・参画期」、「開発期」、「成熟・停滞期」、「再生／衰退期」に類型化した。なお、市町村合併等によりI期、II期の観光客数データが把握不可能な市町村、観光客数が0に近いか不規則に変化している市町村は、分析、分類の対象から除いている。

5 DMOとしての観光協会の機能

日本では、観光協会は旧態依然とした組織と決めつけられ、マーケティングをはじめとした観光振興の今日的、先進的課題に取り組むためにそれをより高度化したものがDMOとして描かれることが多いが、先行研究に照らせばじつは観光協会もDMOの一形態といえる。Wang (2011)によればDMOは、官設非営利型、官民共同設立非営利型、業界会員協会型の3種類がある。観光協会の多くは業界会員協会型の1つといえよう。では、DMOとしての観光協会が担うべき機能とは何であろうか。本研究では、Bieger et al. (2009)を参考に、まずDMOが担う機能をマーケティングのような対外的なもの、地域内の利害

関係者との調整のような対内的なものに分類し、その上で道内16の観光協会への非構造化インタビュー*1調査を行った。

これらのプロセス（過程）を経て抽出された機能は次表のとおりである。大項目としては、対外的な「事業運営」と「マーケティング」、対内的な「連携」と「環境・資源」に分類され、これに観光協会という組織そのものの維持・発展に関わる機能を「組織マネジメント」として加えた、全5分野、計25の構成となった。

表2 DMOとしての機能

組織 マネジメント	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 会員獲得・会員向けサービスの充実
連携	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
事業 運営	施設運営 物販事業（特産品開発等を含む） 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（施設運営を除く）
環境・ 資源	新しい観光資源、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（Wi-Fi整備、決済端末、多言語対応など）
マーケ ティング	マーケティングのための調査・分析 ブランド戦略（イメージ、統一ロゴなど） 観光業界に向けた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（CRM）

出所：筆者作成

*1 非構造化インタビュー

テーマのみが決まっており、質問内容は回答者が話す内容に沿って深掘りしていくインタビュー形式のこと。

6 アンケート調査

前項で導いたDMOとしての観光協会の機能性について、各地域の観光振興フェーズによる差異を把握するため、道内の観光協会を対象にアンケート調査を行った。調査を行うにあたっては、観光協会の事業遂行に大きな権限を有している職として想定される事務局長を対象とし、メールや電話、訪問による依頼を行った。その結果、全176の観光協会のうち60の観光協会から回答を得た。

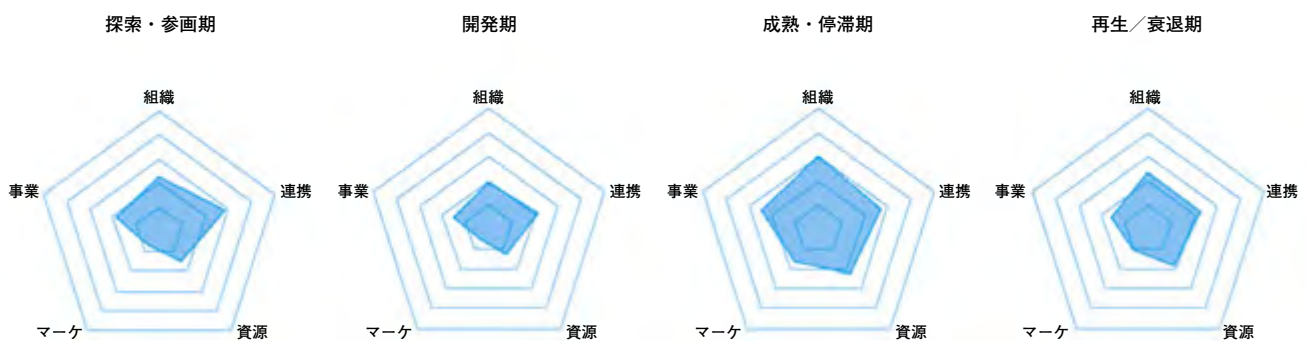
7 分析と考察

アンケート調査の結果を前出のTALC理論の段階別にまとめたものが次図である。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」分野の機能が低いという結果となった。一方、観光振興が軌道に乗ったと想定される「開発期」では総じて観光協会の機能が縮小するものの、その後、「成熟・停滞期」になると一転、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ようになることがわかる。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た。

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いえるものの、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、観光協会を本質的な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、むしろ組織基盤の強化のような対内的な機能こそ肝要であることを示していると考えている。

参考文献・ウェブサイト

- Bieger, 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.
- 北海道, (2021), 『北海道観光入込客数調査報告書』(2021年10月3日取得, <https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/irikomi.html>)
- 国土交通省観光庁, (2021), 『観光地域づくり法人(DMO)とは?』(2021年9月2日取得, https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html)



出所：筆者作成

図2 TALC理論の諸段階における観光協会の機能