

観光経営体の戦略策定プロセスに関する一考察

竹 林 浩 志

1 はじめに

現在、観光振興が注目を集めている。政府では、2003年に当時の小泉内閣が観光立国宣言を行い、その当時約500万人だった訪日外国人観光客を1千万人に倍増させるべく「ピジット・ジャパン・キャンペーン」(VJC)を推進し、2006年にはそれまでの「観光基本法」を改正して「観光立国推進基本法」が制定され、本年(2008年)10月には「観光立国」の推進体制を強化するために「観光庁」が設立されるなど、観光振興に向けた諸施策が取り組まれている。これに応じて、一般の企業・組織も観光振興に力を入れはじめており、種々の取り組みがなされているが、その具体的方策に関してはまだ個別の経営体がそれぞれ独自に模索している段階といえよう。

また、具体的方策の根拠となる研究の分野においては、日本でも近年、観光を学部・学科名とする大学がいくつも新設され、観光を研究対象とする研究機関が増えてきてはいるが、ヨーロッパ・オーストラリアなどの諸外国に遅れをとっていることは否めない。例えば、観光系大学として著名なサリー大学においては2006年に観光・ホスピタリティ研究の40周年を記念して“Cutting Edge Research in Tourism: New Directions, Challenges and Applications”と題した国際会議が開かれており、そこではこれまでの観光研究の方法論的变化やその対象における変化などの展開状況をふまえた上で、とりわけ経済・経営に志向した観光研究と社会・文化に志向した観光研究を中心に幅広い見地から議論がなされている¹。

観光の問題は、当然ながら観光の目的対象となる観光資源が中心となる。しかし、その観光資源が中心にあるがために、観光現象は観光資源に対して依存的・受け身的に理解されやすいのであるが、現代の観光地は激しい競争環境の中で生き抜かなければならないことから、より主体的な戦略的思考が必要とされている。もちろん観光に関する個別企業の経営戦略に関しては、これまでも経営学的な見地から数多くの研究がなされ、研究蓄積もなされてきたのであるが、現在の日本の多くの観光地において、地域全体としての観光振興の方策が模索されている状況を考えれば、地域全体の観光を対象として捉え、戦略的な観点からの理論的根拠に裏づけされた実践的方策が必要とされるのであろう。

そこで本稿は、予備的な考察にはなるのであるが、観光ライフサイクル・モデルの概念を理解した上で観光地における戦略展開の主体を明らかにすることによって、地域全体の観光を戦略的に展開していくための鍵となるものはなにかを探求するべく論を進めることにする。

1 Tribe, J./ Airey, D.(ed.), *Developments in Tourism Research*, Elsevier, 2007.

2 観光地ライフサイクル論

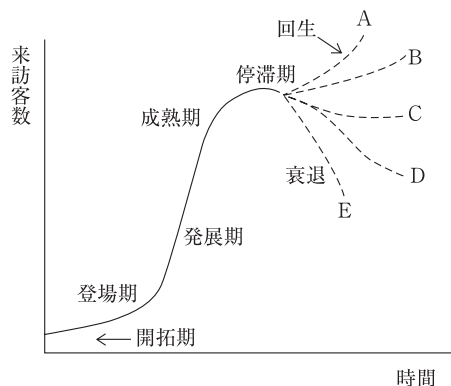
観光地の戦略展開を理解する際には、先述したサリー大学での国際会議で最先端の議論の1つとしてあげられている「観光地ライフサイクル・モデル」の概念が有効であろう。観光地ライフサイクルに対しては、種々の賛同論・批判論が存在するのであるが、これに関してチャンバース (Chambers, D.) は、「観光地ライフサイクルの考え方は、これまで観光地の発展に関する考え方として支配的なものであったのだが、今日においても、その考えに賛同するか批判するかにかかわらず理論的に価値のあるものである」²と述べている。観光地ライフサイクル・モデルとは、個別の製品には市場への導入から撤退にいたるまでライフサイクルがあるとする製品ライフサイクル・モデルを観光地に適用したものである。製品ライフサイクル・モデルは、ある製品は開発された後市場に導入され、成長期、成熟期を経て衰退すると考えるもので、時間的推移に応じた販売量の変化を示したものである。それに対して観光地ライフサイクルは、縦軸に販売量に代えて来訪客数を置いたものである。以下では、観光地ライフサイクル・モデルに関してバトラー (Butler, R.W.) の所論³に基づいて概説する。

観光地ライフサイクル・モデルは、バトラーが提示したもので、観光地は、観光地としての開拓期 (exploration) → 登場期 (involvement) → 発展期 (development) → 成熟期 (consolidation) → 停滞期 (stagnation) の順を辿り、その後に衰退期 (decline) あるいは回生期 (rejuvenation) もしくはその中間の形態のものを迎えるというものである (図1)。これは観光地それ自体を動的なものとして捉えていることを意味している。すなわち、来訪者の欲求・趣向の変化、経年による設備の老朽化、観光地そのものの自然環境や文化の変容などの要素によって観光地そのものの魅力が失われてしまったり、他の観光地と比べて相対的に魅力的ではなくなってしまうことが考えられるのである。以下ではそれらの諸段階を簡単に説明する。

① 開拓期

この段階は、観光客としてはごく少数の来訪者しかいない状態、すなわち、その土地の魅力、あるいはその土地の特殊性にほとんどの人が気づいていない状態である。言い換えれば、その地域はまだ観光地と呼べるような状態ではなく、地域住民が普通に生活を行っているところにごく少数の

図1 観光地ライフサイクル



(出所) Butler, R.W., The Concept of a Tourism Area Life Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, Canadian Geographer, 24, 1, Spring, 1980, p.7.

2 Chambers, D., An Agenda for Cutting-Edge Research in Tourism, Tribe, J./ Airey, D.(ed.), *ibid.*, p.239.

3 Butler, R. W., The Concept of a Tourism Area Life Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, 24, 1, Spring, 1980, pp.5-12.

来訪者が訪れている状態である。この段階では、その地域を訪れる来訪者の関心は、その地域のそのままの（観光地化されていない）環境、あるいは地域住民との交流に向けられていることが多いため、来訪者向けの特別な設備は必要とはされないし、来訪客数が少ないために来訪者がその地域の経済・社会に与える影響も少ない。

② 登場期

この時期は、ある一定数の来訪者が訪れるようになったため、来訪者に対して第1義的な観光用設備が提供される段階である。この段階での来訪者の関心は、開拓期と同じく地域住民との交流に向けられていることが多いために、来訪者の増加によってそれに対応する地域住民も増加することになる。また、この段階が進むにしたがって、観光客向けの広告・宣伝活動も始まり、それに応じて観光客も増加して行くので、観光に関係する地域住民の社会生活に変化が生じ始め、地方自治体や公共団体などは観光客向けの交通整備や設備の充実や改善の必要性にせまられる。それゆえ、この段階が観光地としての最初の段階であると言えよう。

③ 発展期

この段階は、観光地としてある程度幅広く知られるようになり、多くの観光客が訪れるようになる段階である。この段階になると、地域住民が中心となった開発は急激に少なくなり、それに代わって地域外の資本による大規模施設や最新の設備が出現する。人工的な施設などが増え、そもそもその地域本来の自然環境や文化に変化が起こることを意味する。地域外の資本の流入は、新たな副次的な観光関連の産業を生みだしたり、地域内の雇用促進、あるいは地域外からの労働者流入に伴う人口の増加を加速させるという利点もあるのであるが、地域外の資本は、地域全体の方向性とは異なる目的を持つことが多いため、地域全体が主体となって観光地の全体的な計画・方向づけを困難にすることにもつながる。

④ 成熟期

この段階になると、全体の観光客数は増加するが、その増加率は小さいものとなる。マーケティングや広告宣伝が広く行き渡るので、その地域の観光シーズンや市場エリアは非常に幅広いものとなる。その結果、地域の人口と比べてはるかに多くの観光客が訪れるので、その地域の経済状態がどのような状態にあるかは観光の状態に密接に関連する。しかし、地域が観光を中心とした状態になっているがために、例えば観光とは関係の薄い活動を行っている者にとっては、その活動が非常に限定されたものになってしまったり、そもそも以前からその地域で観光関連の事業に携わっていたものにとっても、その設備が相対的に古い、あるいは魅力が薄いと感じられてしまうものになってしまうために、不平・不満が出てくることもある。

⑤ 停滞期

この段階に入ると、その地域は十分に観光地としてのイメージを確立し、来訪客数はピークに達する。観光地として収容限度の、あるいはそれを超えた観光客が訪れるために、それに付随する環境的問題・社会的問題などが発生する。観光地開発は、引き続きその多くは地域外の資本によって周辺地域にまで広がり、観光資源もそもそもその地域に存在した本来の観光資源とは異

なった人工的なものとなる。また、周辺での開発が進むために余剰の宿泊施設も出てくることも予想され、観光客数維持のための広告・宣伝が必要となる。それゆえこの段階ではマス・ツーリズムに依存した傾向が見られる。

⑥ 衰退期

その次の段階の1つとして考えられるのが衰退期である。当然ながら観光地は激しい競争状態におかれている。そのため新しい他の観光地との競争に負け、観光客が減少していくことが考えられる。観光客が減少すると大規模観光施設は不採算なものとなり地域外からの資本や労働者は撤退をはじめ、観光施設であったものを観光外の施設に置き換えることも始まる。いわゆる観光地としての魅力がなくなっていく状態である。この傾向が続くと、地域住民あるいは地域それ自体が観光に関わるが多くなる。つまり、観光地としての価値が減少し、地域外の資本が退出していくことによって、そのエリアの資産価値が下落するので、地域住民が観光用であったホテルなどの施設を購入し、違った用途のものに改装して使用することが考えられる。その場合、多くは観光用にも使用できるものではあるが、観光客が減少していくこともあって、地域住民によって活用されることが主となっていくため、最終的には観光用の施設としての機能は失うのである。

⑦ 回生期

停滞期の次の段階として考えられるもう1つのものは回生期である。この段階にいたるために観光地との選択肢としては2つのタイプが考えられる。まず第1には、人工的な観光施設を付加することである。当然ながら競争相手となる観光地もこれに追随する可能性が考えられるが、新たな部分を構築して競争優位を築こうとすることは1つの選択肢となる。もう1つは、まだ観光に使用されていない潜在的な自然資源を観光資源として開発し、競争優位を築くことである。

以上が観光地ライフサイクル・モデルの概要あるが、当然ながらこれに対する批判も存在する。例えばモウティーニョ (Moutinho, L.) は次のような点を指摘している⁴。

まず第1に、このモデルには経験的データが不足しているという点である。すなわち、観光地というのはそれぞれ地理的・文化的な特徴があり、そこで販売される製品・サービスにおいてもそれぞれ違いがあることから、モデルが示すカーブの形状やその長さは、地域あるいは製品・サービスによって異なるというものである。また、このモデルは、それぞれの段階において標準化された戦略を実行するものとして説明しているが、これも長期的なデータが不足しているがために不確かなものであり、それゆえ将来予測のツールとしても不十分なものと考えられる。

第2には、それぞれの段階およびその転換点を確認することが困難なことである。当然ながらこのモデルにおいては、現在の段階を確認することが重要となる。すなわち、現在の段階を確認することによって、将来起こるであろう来訪者のニーズの変化やそれに対応すべく活動すること

4 Moutinho, L. (ed.), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, 2002, pp.143-144.

によるコストの変化を確認することが可能となるからである。現在の段階、あるいは段階の転換点は、例えば来訪者の増加率や、市場の潜在的な力と来訪者数の比較、あるいは価格弾力性などの指標によってある程度は測定可能であろうが、結局のところ、それらの要因は外部環境に依存するものであり、モデルが示すカーブのどの位置にあるのかを正確に把握することは困難であろう。

第3に、このモデルが観光地というものを1つの集合体として論じているが、観光地というものは様々な製品あるいは施設などで構成された集合体であるという点である。つまり、製品あるいは観光施設はそれぞれが異なったライフサイクルを持ち、ある1時点でのその段階もそれぞれ異なると考えられる。当然、それぞれのライフサイクルのカーブの形状も各段階の長さも異なるであろう。また、市場という観点でも観光地を同質的な市場であると考えているが、観光地は地理的な条件などによっていくつかの市場セグメントに分割可能であることも考えられ、それらが同一のカーブを描くとは考えられにくい。

最後に、来訪者数と観光地としての収容力を比較している点があげられる。すなわち、例えば衰退期とは、その時点での観光地の収容力に比べて来訪者が減少していく状態のことを言うのであるが、収容力それ自体をコントロールすることが非常に難しいことが考えられる。加えて、全体の観光地内での来訪者数の多いエリア少ないエリアといった空間的な違いや、ピーク期とオフピーク期といった時間的な来訪者数の変化を考慮に入れていないということも指摘されている。

以上のような批判はあるが、ここで重要なのは、この観光地ライフサイクル・モデルが、観光地としては、たとえある部分を地域外の資本の参入に任せて成長したとしても、あるいは地域外の資本の参入がない段階であったとしても、主体的に全体としての活動をするとなしに存在し続ければその観光地は衰退するであろうし、衰退をすることなしに回生期へと移行する際にはその地域に関係する人々の努力が必要であると述べていることにある。当然、地域によってはこのモデルの言うところの停滞期にまで来訪者数を伸ばすこともなく、地域外の資本の参入もあまりみられず観光地として栄華を極めるところまではゆかないものもあるであろうが、どのような段階からであっても、その地域に関わる人々の努力によってある一定の変化を持ち込み、観光地全体の方向性を変化させることがなければ観光地としては衰退するであろう。

結局のところ、観光地はある一定の戦略を策定し、その戦略に基づいて活動することが求められることになる。以下では、全体的な観光地としての戦略策定プロセスに関して簡単に述べることにする。

3 戦略策定の主体

経営戦略に関しては、経営学の分野においてこれまで理論的な取り組みがなされてきたのであるが、それを観光地に適用するに際してはどのような問題点が考えられるのであろうか。

戦略の定義に関しては種々なものが存在する。例えば観光学の権威であるトライブ(Tribe, J.)は

戦略に関して次のように述べている⁵。かれは戦略を「将来において望むところのものを計画化したものであり、そしてそれを実現するに適切な方法を描いたもの」であると定義し、その際、「どこへ向かうとしているのか、どのようにすればそこに到達できるのか、そこに到達しているかどうかはどうかすればわかるのか」の3つの問題に解答を出すことが重要であるとしている。なかでも、経営体における使命・目的がその中核をなしているとし、その上で、戦略が経営体内部のそれぞれの部分で別々に追求されるのではなく、経営組織体全体として実行されることの必要性を指摘し、全体として戦略実行を行うためには、戦略過程に関係する者すべてが、何を目指しているかを正確に理解しておくことの重要性を指摘している。

当然ながら、観光の運営であれ、一般の企業の運営であれ、戦略を策定し実行する際に、戦略はその当該経営体の使命・目的を達成するために策定・実行されるのであるが、観光地全体としての戦略展開を考える際には、観光地全体として戦略策定・実行する際の主体は誰なのか、ということが問題となる。もちろん一般的に言えば、戦略策定は当該経営体の利害関係者を中心としてその策定が行われるのがよいと考えるのであるが、観光地というものはそもそも交通機関、宿泊施設、観光施設、土産物屋、地方自治体、非営利組織といった個別の経営体の集合体であるし、それらの経営体も地域を基盤としたものもあれば、地域外の資本のものもあるので、それらがどのような形で戦略策定プロセスに加わっているのか、あるいはどの組織が戦略策定のイニシアチブをとっているのかが、時と場合によって異なると考えられる。

この点に関して、非常に簡単にはあるが、先に述べた観光地ライフサイクル・モデルに当てはめて検討してみる。

① 開拓期

この段階は、地域住民が普通に生活を行っており、その地域のそのままの状態を探究しに来る来訪者が存在する程度であるので、それぞれの経営体が（多くの場合、観光に志向していないのではあるが）それぞれの戦略に基づいて別々に活動していると考えられる。それゆえ、地域全体としての戦略はないと考えられる。

② 登場期

この段階になると、来訪者が増加し、それに対応する地域住民、あるいは地域を基盤とする経営体も増加する。また、それに伴って観光客向けの宣伝・広告も始まり、交通整備や設備の充実が図られることになる。それらの活動の多くは、地方自治体や公共団体などを中心とした当該地域を基盤とする経営体が方向性を決定することになるので、全体としての観光地における活動は、地域を基盤とする経営体が戦略の方向性を決めていると言えよう。

③ 発展期

この段階は、観光地として認知され、多くの観光客が訪れる状態である。この段階になると、地域外の資本が参入し、大規模施設や最新の設備を導入し、広告・宣伝も大部分はこれらの地域

5 Tribe, J., *Corporate Strategy for Tourism*, Thomson Learning, 1997, pp.11-13. (大橋昭一 / 渡辺朗 / 竹林志浩訳 『観光経営戦略 - 戦略策定から実行まで』、センテージラーニング, 2007年, 34-36ページ。)

外資本によって行われる。この段階が進むにつれて、観光地としての集客力は地域を基盤とする経営体よりも地域外の資本の経営体の方が強くなる。それゆえ、観光地としてのイメージの多くは、これら地域外の資本が作り上げていると言えよう。つまり、これ以前の段階において観光地戦略の中心であった地域を基盤とする経営体が、地域全体の戦略のイニシアチブをとることが困難になるのである。

④ 成熟期、および⑤ 停滞期

これらの段階は、観光地として広く認知され、非常に多くの観光客が訪れる状態である。この状態になると、地域経済が観光に依存した状態になる。加えて、地域外の資本の参入が前の発展期より多くなるので、その観光地全体としての方向性は地域外の資本によって決定されることが多く、地域を基盤とする経営体の多くは、その方向性に規定されて活動せざるをえない状態となる。

⑥ 衰退期

この段階は、他の観光地との競争に負け、観光客が減少し、地域外の資本が撤退していく段階である。それにともなって、絶対数としては少ないものであるが、地域を基盤とする経営体はその地域の観光に関わる比率が相対的に多くなり、全体としてのイニシアチブも地域を基盤とする経営体に移行すると考えられる。

⑦ 回生期

この段階は、新たな戦略展開をする時期である。先に述べた観光地ライフサイクルに対する批判をふまえて言えば、誰が戦略のイニシアチブをとるかは、どの時期からどのような意識の下で回生の方向に進むのかによって異なる。

このように考えると、一言で観光地戦略といってもその主体が異なることがわかるであろう。発展期・成熟期、停滞期、衰退期の前期、およびこれらの時期からさらなる発展（回生期を含む）を目指す場合においては、多くの場合地域外の資本が中心となった戦略展開が行われる。当然ながら地域外の資本は、当該経営体によって異なった使命・目的を持っており、その個別の使命・目的に従って戦略を策定し活動するのである。現代においてはそれら経営体の使命・目的の中に社会貢献的なものも含まれるであろうが、究極的には採算が取れない状態になれば撤退ということもとるべき戦略の中にも含まれる。それゆえ、地域外の資本の戦略は、純粋に地域の発展を考えるとというよりは、当該経営体の発展を考えることに志向したものとなる。また、地域外資本が大規模施設を観光地に持ち込み、大がかりな戦略展開を行うために、地域を基盤とした経営体は、その方向性の大部分を地域外資本の策定した戦略に従って活動せざるをえないことが多い。つまり、地域外資本を中心としたある経営体の経営戦略が地域全体の観光戦略に影響を与える、あるいはそれを決定すると考えられる。このような場合の観光地戦略の多くは、その地域に存在する経営体の中でどの経営体が競争優位の状態を築いているのか、という点が重要となる。

これに対して、開拓期、登場期、衰退期の後期およびこれらの時期からさらなる発展（回生期

を含む)・維持を目指す場合においては、地域を基盤とした経営体を中心の戦略展開が行われる。この場合においても、前述したように地域内のどの経営体が競争優位を築いているのか、という問題で論じることが可能な場合もあるが、それとは異なった場合が考えられる。地域に基盤をおく経営体の人々が中心となって地域の観光地戦略を策定するという場合である。観光地は、先にも述べたとおり、交通機関、宿泊施設、観光施設、土産物屋、地方自治体、非営利組織といった個別の経営体の集合体である。これらはそもそも観光用のためだけにあるわけではないので、それぞれ観光に依存する度合いが異なる。しかし、当該地域がどのような観光地に発展していくのかということによって、それぞれの経営体の活動それ自体が変化する可能性があるし、最悪の場合活動できなくなる恐れもある。そこでそれぞれ異なった利害を持つ経営体がお互いに利害の調整を行い、どのレベルのどのような形の観光地を目指すのかといった、観光地全体としての戦略を模索することが考えられる。最近よく耳にする持続可能な観光の議論などはこの1例であろう。すなわち、観光地全体としての戦略を自らが主体となって策定することによって、それが個別の経営体の戦略にも変化を与えると考えられるものである。この場合、そこで模索される方向性の多くは、経済的利益の追求と、地域住民にとっては生活環境でもある観光地の環境をどのようなバランスで保つのか、といったことに集約されるであろう。

もちろん、最近の傾向では、地域外の資本を中心とした戦略策定がなされる場合も、こういったバランスを考えて進められるものもあるが、経済的利益の追求と環境保全の二者はトレードオフの関係にあることが多いため、特に地域外資本の代表的なものと考えられるマス・ツーリズムに志向した大規模観光経営体にとっては、このような急激な戦略転換は非常に困難だと考えられる。

このように地域の観光戦略はその中心となる主体の違いによって戦略策定プロセスが異なると考えられ、どちらがよいと一概に言うことはできないのだが、なかでも、それぞれ異なった利害を持つ複数の経営体によって戦略策定が行われる場合の方が、利害を調整する必要性が生じるためにより多くの困難があるであろう。

4 リーダーシップ論適用の試み

結局のところ戦略は、ある個人あるいは複数の個人によってその基本的となる部分が提示され、それを適切な戦略策定プロセスに従って現実的なものに作り上げられるのであるが、近年、そのプロセスにおけるリーダーシップが重要であるとの議論が上がっている。

リーダーシップそのものの問題は新しいものではない。古くはマキアベリの『君主論』などにはじまり、理論的研究としてのリッカート(Likert, R.)のミシガン研究やオハイオ研究、コンティンジェンシー理論などはいかに及ばず、近年の企業におけるリーダー研修(リーダーシップ教育)の推進などはよく知られている。

リーダーシップとは、一般的に、複数人による協働がなされる際のプロセスにおいて発揮され

るものであると考えられている。複数人の協働は、何をなすべきかの決定・確定、作業全体のリーダーもしくは管理責任者の決定、メンバーへの作業の割り当て、作業進行における方法ないし手順の決定、作業の実施、作業が計画どおりに進行しているかどうかのチェックという順で行われるのであるが、リーダーシップは、そのプロセスにおける影響力の問題であり、組織に変化・変革をもたらすものであるという考えが支配的なものであろう⁶。

つまり、戦略策定プロセスにおいて、どのような人あるいは組織がどのような位置にあり、それがどのように効果的に実行されるべき戦略に影響を与えるのかが重要だと考えるものである。例えば、マーフィーら (Murphy, P. E./ Murphy, A. E.) によれば、その議論の展開は次の通りである⁷。

観光におけるリーダーシップの議論は1990年代後半に現れ、トピックとして注目されるようになってきた。そもそもリーダーシップは、1つの観光に関連する経営体の内部の問題として論じられてきたものであるが、様々なタイプの消費者やそれに適応する観光地が出現してきたために、その重要性がクローズアップされてきた。つまり、多くの経営者が組織の方向性を抜本的に変革し、新しい考え方・やり方を持ち込むことによって成功をしてきた事例が観光においてもインパクトを与えてきたと考えるものである。

個別の観光経営体においては、例えば、所有者型経営者の場合、その経営者のリーダーシップの特質が経営体の活動に反映されるであろうことは理解しやすい。また、リーダーシップには権威主義的なものから参加的なものまでスタイルの違いが存在すると考えられているのであるが、結局のところ、そのスタイルの違いにかかわらず組織構成員間においてコミュニケーションや仲裁や交渉や説得といったプロセスを通じて実行されるのであるから、どのスタイルにおいてもリーダーシップが重要な役割となる。この点に関しては、地域を基盤とした経営体であろうが、地域外の資本であろうが同じことが言える。加えて、NPOなどの非経済的な部分を追求する経営体においても同様のことが言えるとしている。また、マーフィーらは、この考え方は、地域の人々が地域全体としての観光戦略を策定する場合においても同様に適用可能であるとしている。

先述の通りこのような場合は地域に基盤をおいた観光経営体を中心となるわけであるから、その活動は地域の物的資源や人的資源に基づいて行われるだけでなく、地域経済、あるいは地域の人々のライフスタイルに影響を与える。それゆえ、地域全体にとってより利益のある方向で検討されねばならず、1つの経営体のみで戦略策定がなされるべきではないと考えられる。

結局のところ、戦略というものは観光地の戦略決定プロセスの主体がどのようなものかに関わらず、ある個人もしくは複数の個人が考え出し、それを全体にたいして影響を与えるという経路をたどるわけであるから、リーダーシップの概念が重要視されるのである。

6 竹林浩志「リーダーシップ研究の発展と課題」『大阪明浄大学紀要』第4号、2004年、67-68ページ。

7 Murphy, P. E./ Murphy, A. E., *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gap*, Channel View Publications, 2004, pp.130-154.

5 おわりに

ここまで述べてきたように、観光地戦略においては、地域外の資本が地域全体の戦略を決定する場合と、地域に基盤をおく経営体が地域全体の戦略を決定する場合がある。当然ながら観光地は、他の観光地とだけ競争しているのではなく、個人の余暇の利用方法が多様化してきていることから、一般の企業が努力を結集して作り出す様々な製品やサービスとも競争関係にもある。それゆえ長期的視点に立った戦略的な観点からの理論的根拠に裏づけされた実践的方策が必要とされる。その際に、特に地域を基盤とした経営体が戦略策定を行う際に、そもそもその地域はどうあるべきなのか、観光地としての発展はどのような形が理想的で、それは実現可能なのか、といったことを考慮に入れた状態で戦略が構築される必要があるだろう。

このような地域全体としての観光に関する方向性の検討は、多くの場合これまで地方自治体を中心となって行ってきたのであろうが、地域がどのような方向に向かうのかということによって、その地域で活動する経営体の運営も地域住民の生活も多分に影響を受けることになる。また、観光客は、観光地に到着してから観光地を出発するまでを1つの商品と捉えるので、観光地としての方向性を地域全体に浸透させる必要もあるだろう。それゆえ、その戦略策定プロセスのあり方それ自体を検討する必要がある。

本稿では、観光地の戦略を観光地全体として検討する際には、幅広い利害関係者が存在し、それらの利害の調整が必要となることから、リーダーシップの重要性を提示したのであるが、現時点ではその重要性を示した過ぎない。それを詳細に論述するためにはリーダーシップにたいする理解の深化と観光地における利害関係の整理をさらに進めた上で述べる必要があるだろう。これに関しては稿を改めて論じたい。