

日本の国立公園の観光振興における

マーケティングの応用可能性

-山岳公園を事例として-

**The Application of the Marketing Concept in Tourism
Promotion for Japanese National Parks**
Comparative and Analytical Study of Mountain Tourism



2014年2月

February, 2014

赤穂 雄磨

Yuma AKAHO

(表紙の写真：2013年6月、阿蘇くじゅう国立公園内中岳山頂付近より筆者撮影)

【要旨】

本稿は日本の国立公園の観光資源としての価値（質）を利用者に最大限享受してもらう目的で「公園管理」のアプローチでなくマーケティングのアプローチにより「公園経営」として思考するフレームワークを提示した。この背景には、自然観光資源の中でも最高の質をもつ国立公園が、国内競争からの脱却並びに国際観光収支の不均衡を改善するために促進すべきであるインバウンド観光のための目的地として、十分に活用されていないことが挙げられる。その活用されていない理由や活用するための方法について、本稿は資源論の観点、すなわち自然資源を法・制度・ルールなどを用いて資本に変え持続性を担保するプロセス（資本化のプロセス）とその資本を市場・顧客に提供することで富に変えるプロセス（市場化のプロセス）の両面から、考察した。なお、その対象の国立公園として、日本の地勢上多く存在し、且つ歴史的背景から観光のためのインフラストラクチャーが整っている「山岳」公園に着目しているのが本稿の特徴である。

キーワード：国立公園、マーケティング、サービスマーケティング、登山、公園管理、公園経営、ROS、コンセッション、DMO

【Abstract】

This thesis focuses on national parks in Japan, especially “mountainous national parks” as tourism resources existing in the rural area. This is because the term “national park” has universal fame as a quality brand representing natural tourism resources. Moreover, not only that Japan has many mountainous areas geographically but also various touristic infrastructure such as mountain pass, mountain lodges had been developed historically in the area. The point to be discussed is how to promote tourism in the national parks while conserving the natural environments. The purpose of this thesis is to assess the applicability of “marketing concept” for the management of national park in order to facilitate both in tourism promotion through “the process of monetization” and nature conservation through “the process of capitalization” effectively.

Key word: National Park, Marketing, Service Marketing Trekking, Park Management, ROS, Concession, DMO

【はじめに】

本稿は、筆者の北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院において執筆した「国立公園の観光振興におけるマーケティングの応用可能性 ―山岳公園を事例として―」(2013年度観光創造専攻修士論文) に一部修正・加筆を行ったものである。

旅行ガイドブックとして著名な『Lonely Planet』シリーズの「Japan (2013年発行の最新刊)」の巻頭に「Welcome to Japan」と題された、日本の魅力の概要を紹介する頁がある。その魅力は「Culture」、「Food」、「Accessible exoticism」そして「Outdoors」の4つのカテゴリーに分けて記載されている。以下に示すこの「Outdoors」の冒頭はインバウンド観光を研究する者にとって示唆に富む内容である。

「The wonders of Japan's natural world are **a well-kept secret**. The hiking in the Japan Alps and Hokkaidō is **the world class**, and with an extensive hut system you can do multi-day hikes...」(Rowthron, 2013, p.6 太字は筆者)

日本の自然（特に日本アルプス地域や北海道でのハイキング）は、ワールドクラスのすばらしさ（体験）であり、日本らしい魅力として認知されているにもかかわらず、外国人旅行者にとっては、**知る人ぞ知る観光資源**という扱いであることをどのように解釈すべきであろうか。もっと**多くの人々にその価値を享受してもらいたい**のではないだろうか。

本稿は、その体験を支える自然資源の質を保全する仕組みをもち、且つ利用を前提としている「**国立公園**」を題材に議論を進める。とりわけ日本の国立公園を代表する景観である山岳風景とそこで行われる登山活動に着目し、今後のインバウンド観光を念頭に置いた「**観光振興の切り札として、山地を内包する国立公園を活用できる**」、というテーマに**マーケティング**のフレームワークを用いて挑むものである。

本稿は、ツーリズムやマーケティング並びにブランディングといった商業的なトピックに限らず、国立公園の管理運営のあり方や、それを取り巻く法制度、自然保全のための再投資の仕組みや登山活動のための安全管理方法など広範なトピックを網羅している。またニュージーランドなど海外の自然公園の事情も含んでおり、山岳観光に携わる多様な関係者や研究者に本稿の一部でも役に立てて頂ければ、喜びに堪えない。

2014年2月 赤穂 雄磨（あかほ ゆうま）

【目次】

第1章 序論

1 研究の目的	1
2 研究の背景と方向性	
2-1 研究の背景：自然資源を活かせない自然大国	1
2-2 研究の方向性：資源論を用いた考察から	1
2-3 研究の方向性：持続可能性の考察から	3
3 研究の方法・構成・期待効果	
3-1 本研究の方法と設計	5
3-2 期待効果	7
4 本研究で用いる用語	7

第2章 インバウンド観光と山岳国立公園

1 インバウンド観光振興の重要性	
1-1 地域経済への貢献	14
1-2 外国人旅行客の行動範囲から：地方部へ来訪することへの期待	15
1-3 外国人旅行客の動線から：周遊型観光による消費の拡大に向けた期待	16
1-4 海外の事例から：物価高の克服可能性への期待	17
2 インバウンド観光資源としての国立公園	
2-1 自然観光資源の最上位に位置する国立公園	18
2-2 国立公園の知名度と集客性	18
2-3 ブランディングからみる国立公園	19
3 山岳国立公園とインバウンド観光の親和性	
3-1 観光と山岳国立公園の関係	22
3-2 山岳国立公園の歴史から紐解くコンテンツ	24

第3章 国立公園を巡る課題と近年の動き

1 関係行政の方向転換	
1-1 岐路に立たされる日本の国立公園：市場価値の獲得という試練	28
1-2 認識されている課題：新しい管理運営のあり方とは	29
1-3 利用の促進に向けた方策	31
1-4 環境保全の新しいかたち	32

2	国立公園に関する国際的な潮流	
2-1	自然の聖地	33
2-2	持続可能性のための指標	34
3	国立公園の利用促進の際の注意点	
3-1	重層化した法制度	35
3-2	エコツーリズムの守備範囲	37
3-3	外国人旅行客にとっての「トレッキング」	39
3-4	スポーツツーリズムに近い日本の登山	40
3-5	山小屋の役割・特徴	42
3-6	観光客と利用者の違い	44
4	観光庁の国立公園に関する動きとその方向性の考察	
4-1	広域観光での促進と疑問	45
4-2	ブランドマネジメントとの整合性からみる訴求の方向性	46
4-3	テーマ別観光の山岳地への活用事例	47
第4章 山岳国立公園が抱える課題		
1	管理体制の課題	
1-1	管理体制の持続可能性の課題	50
1-2	登山道の課題	51
1-3	自然保全のための料金徴収の課題	51
2	安全面での課題	
2-1	登山道の管理責任	55
2-2	事故・遭難対策としての登山道整備基準	56
3	環境の課題	58
第5章 山岳国立公園の実態調査		
1	調査の概要	
1-1	調査概要	61
1-2	調査地選定理由	62
2	調査結果詳細	
2-1	国立公園内における山岳フェスティバルの実際	63
2-2	観光関連行政のインバウンド観光への方向性と観光事業者の収容力	65

2-3	環境保全行政・団体の役割と活動実態	73
2-4	山小屋の収容力と活動実態及び利用者の動向	77
第6章 海外の公園管理モデルとマーケティングのコンセプト		
1	営造物国立公園の公園管理手法概要	
1-1	公園管理運営計画のガイドラインから公園管理モデルへ	84
1-2	公園管理モデルの紹介	85
2	公園管理モデルにみるマーケティングコンセプト：ニュージーランドの事例	
2-1	ROS のリスク管理と整備費用抑制への応用にみるマーケティングコンセプト	87
2-2	グレートウォークにみるマーケティングコンセプト	88
2-3	ニュージーランドの現地調査の概要	88
3	マーケティングのコンセプト	
3-1	マーケティングの本質	91
3-2	プロダクトアウトとマーケットイン	92
3-3	サービスマーケティングへの発展	93
3-4	現在のマーケティングの潮流	93
3-5	マーケティングとブランディングの関係性	94
3-6	サービス・トライアングル：三者間でも対応可能なマーケティングコンセプト	95
3-7	デ・マーケティング：利用を抑制したい場合のマーケティング	96
4	地域性公園の「市場化のプロセス」へのマーケティング的思考の適用確認	99
5	地域性公園の「資本化のプロセス」へのマーケティングの適用のための検証の必要性	101
6	マーケティングプロセスを用いた仮説検証の方法	102
7	事業使命：何を目標に設定するか	
7-1	目標設定の重要性	105
7-2	研究の目標としての顧客価値とその算出	106
8	環境分析フェーズを用いた山岳国立公園の分析	
8-1	環境分析の3つの視点	108
8-2	外部環境の再考	109
8-3	市場機会：経験経済から見た考察	114
第7章 仮説の検証：立案フェーズを用いて		
1	STP と ROS	119

2	セグメンテーションとゾーニング	
2-1	セグメンテーションの実例	119
2-2	セグメンテーションとゾーニング	122
3	ターゲティングとレクリエーションの決定（グレーディング）	
3-1	ターゲティングの本質	123
3-2	ターゲティングとグレーディング	124
4	ポジショニングとマッチング	
4-1	ポジショニングの本質	126
4-2	ポジショニングとマッチング	127
5	地域制公園と STP	128
第8章 マーケティングの応用性の考察：富から逆算する思考のフレームワーク		
1	展開のフェーズを用いた応用性の考察	
1-1	マーケティングミックス：要素間の整合性	132
1-2	商品（Product）	132
1-3	流通・場所（Place）	139
1-4	プロモーション（Promotion）	144
1-5	価格（Price）	149
1-6	人材（People）	150
1-7	物的環境要素（Physical Evidence）	157
1-8	提供過程（Process）	161
2	マーケティング活動の実行主体：DMOの重要性	
2-1	DMOの特徴	163
2-2	国立公園のためのDMOのあり方の考察①：「地域」の合意形成支援の機能	165
2-3	国立公園のためのDMOのあり方の考察②：理念による資金調達機能	166
2-4	国立公園のためのDMOのあり方の考察③：環境保全のための再投資機能	167
3	評価・フィードバックのフェーズ	168
第9章 終論		
1	全体のサマリー	173
2	本稿の成果と今後の課題	174

第1章 序論

1 研究の目的

本稿は、従来の「公園管理」の視点に加え、観光振興という市場を意識した活動のための支援ツールである**マーケティング**のアプローチを用いた「**公園経営**」という概念で国立公園の運営を考察し、そのアプローチの有効性を検証することを目的としている。

2 研究の背景と方向性

2-1 研究の背景：自然資源を活かせない自然大国

2003年に観光立国を標榜して以来、日本では海外からのインバウンド観光が促進されてきた。それは一定の効果を生み出しているが、訪日客の訪問地が東京、大阪及びその近郊の都市部に大きく偏っているのが現状である¹。インバウンド観光の目的の一つに国際観光収入の獲得があることを考えれば、生産年齢人口の減少が進む地方部にこそ、インバウンド観光による誘客の検討が必要である。

そこで注目したいのは国土の約7割を占める森林・山地である。この豊かな自然を擁する地方部において、インバウンド観光の資源として、これらの活用を考えることは日本の地勢上、合理的である。その自然の中でも国立公園、特に山岳国立公園²の多くは、国民のレクリエーションとして定着している登山活動のフィールドとして**資源化**されていること、及び「**National park**」という国際的に認知されている「ブランド」を既に持つことから、持続可能な観光地域として、海外からの誘客に活用できるか検討する意義がある。

しかし、公園内において、遭難などに対するリスクマネジメントや環境保全の課題が既に顕在化しているのが現状で、単に利用促進の可否を検討するだけでは不十分であり、保全地域の**持続可能性**も併せて検討しなければならない状況である。

自然大国であり、その中でも優れた自然地域として**資源化**されている国立公園が、インバウンド観光に利用されていない原因を診断しなくてはならない。単に利用されていないのか、それとも利用できないのか、そのどちらかも分からない状況を打破するには、どのような角度から研究を進めるのが有効であろうか。こういった疑問から本研究はスタートしている。

2-2 研究の方向性：資源論を用いた考察から

前項で**資源化**という言葉を使用したのが、具体的にどういう状態になることをそのように指すのだろうか。佐藤（2008）は自然資源の変換プロセス（図1）について、自然は資源

¹ 日本政府観光局の『JNTO 訪日外客訪問地調査 2010』調査（N=21,342）において各都道府県への訪問率を足し上げた「延べ訪問率」（248.4%）のうち、トップ5は東京都（60.3%）、大阪府（26.1%）、京都府（24.0%）、神奈川県（17.8%）、千葉県（15.0%）である。

² 定義は9頁参照。

に、資源は資本に変わり、富に変換されると述べている。自然を資源に変えるプロセスが**資源化**であるが、これは技術などによりアクセス可能になった時点で完了する。森林の伐採という技術を用いて材木という資源に変えることや、風景地を道路開発という技術を用いて観光地化するといった場合がこれである。ただし注意しなければいけないことは、この時点ではその地域内でしか利用できない、活用範囲が限られた状態であることである。

資源の有効活用のためには、集団の財産としてきちんと**管理**されなければならない。その活用のルールを定めるための法や制度ができることで、資源は資本になるのである。この「**資本化のプロセス**」を経て市場に流通させることで、富に変換できるのであり（便宜的にこれを「**市場化**」と呼ぶ）、**資源化のプロセス**だけに目を奪われてはならず、その「**資本化のプロセス**」も正しいかをチェックしなければいけないのである。

この観点からすると、国立公園は既に自由にアクセスできる、すなわち資源化がなされている状態である。にもかかわらず富に変換できていないとすれば、「**資本化のプロセス**」に**問題があるか**、「**市場化のプロセス**」に**問題があるか**のどちらか、または両方ということになる。

この資源化、資本化、市場化というプロセスを念頭に観光を考えることは、自然資源以外が対象であっても有効である。敷田（2009）が指摘するような「観光まちづくり」において地域が陥りやすい罠、すなわち地域磨き（資源化）に夢中になるあまり、持続性のための仕組み・ルール（資本化のプロセス）や、地域外との繋がりをもつ方法（市場化のプロセス）を考察するステージをおろそかにしてしまう状態を明確に説明することができ、有効な思考のツールである。

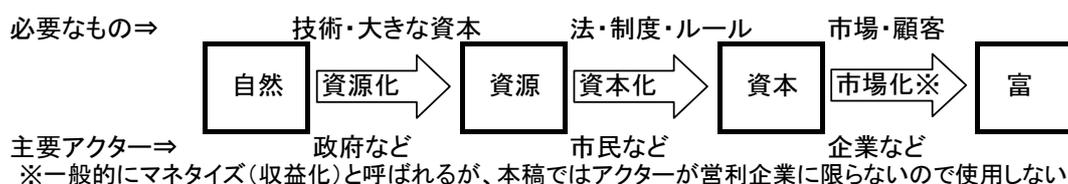


図 1：資源の変換プロセス

（佐藤,2008, p.18 を参考に筆者作成）

この資源の変換プロセス（図 1）について、もうひとつ重要なことがある。それは資源化→資本化→市場化という流れとは逆に、**右から左へ思考する場合、すなわち富や資本をイメージして特定の事物を資源化する場合がある**ということである。観光の文脈ならば、稲垣（2011）が述べるように、**観光者の欲望と触れあうことで観光資源に転化するものと、あらかじめ観光者の欲望を先取りするかたちで商品として創出されるものの2種類**があり、前者が左から右の流れ、後者が右から左の流れである。**両方の視点から変換プロセスを考察することで、その効率性・有効性は計られる**と言える。

本稿が観光振興をテーマとしながらも、国立公園の公園管理のあり方にも言及するのは、それが「資本化のプロセス」しかカバーしていない懸念があること、及び「市場化のプロセス」を意識していない、左から右の一方的な観点からなされている可能性があるためである。特に後者のプロセスはマーケティングの概念を通して考察されるべきものであり、国立公園の公園管理において、そこに言及せずに利用の促進や観光の推進をすることに疑問を感じたためである。これが、研究テーマを従来の公園管理だけではなく、市場を意識した（市場化のプロセスまでカバーした）「公園経営」とした理由の一つである。

2-3 研究の方向性：持続可能性の考察から

「資本化のプロセス」は法・制度・ルールなどを定めることで成立する。これは有限な資源の効率的且つ継続的な利用のために必要な活動であり、観光分野では本章 2-1 で使用した**持続可能性**（サステナビリティ）といった言葉で表される。元来、海津（2011）が述べるように、持続可能性は 1992 年に開催された UNCED（環境と開発に関する国際連合会議、通称「地球サミット」）で提唱された「持続可能な開発」の概念が、多くの形態のツーリズムに適用できるため広まったものである。その概念はシンプルで「**効用水準が時間を通じて低下しない状態**」（栗山・馬奈木, 2008, p.238 太字は筆者）を維持することにある。ここで重要なことは、**効用を生み出す資本には自然資本と物的・人的資本があり、その合計が減少しないよう管理することが肝要**だということである。自然資本が減少しても、対応する効用の減少を物的・人的資本で補償することが可能なのである。

持続可能性の概念は、自然の保全のコンセプトと合致することから、持続可能な観光（サステナブルツーリズム）というテーマのなかでも、特にエコツーリズムの核となる概念として浸透してきた。しかし元来の意味に照らし合わせれば、大切なのは**自然資本の保全（手段）ではなく、そこから得られる効用水準の維持または向上（目的）**である。

国立公園の管理運営において、資源の管理だけでなく利用者の管理の際も、この元来の概念に照らし合わせて考えてみよう。Eagles, McCool, & Haynes（2002 小林監訳 2005）に詳しいが、公園利用者の管理アプローチは以下の 4 種類が存在する。

- ①観光・レクリエーションの機会の供給の管理
- ②利用に耐えるような資源や設備能力の性質の管理
- ③観光・レクリエーション利用に対する需要の管理
- ④利用によるインパクトの管理

効用水準に着目すれば、これら全てのアプローチに目を向けることができるが、自然保全のみに着目すると日本の国立公園のように③に傾倒しやすくなる。しかし、これには、過剰利用が発生しやすい、という背景があり、それゆえ③に偏ってしまっているという事情がある。庄子・栗山・宮原（2005）が明らかにしているが、日本の自然公園は地域制公

園³制度に起因する、財の市場価格が存在しない非市場財が消費されている状況であるため、排除（通行禁止や制限）の根拠を示すことができないのである。これはレクリエーション環境というサービスには、対価を要さない自由なアクセスが許容される状態を指し、おのずとどうやって**利用を制限**するか、という③の**需要の管理思考（規制）**になってしまうのである。

決してこの③のアプローチ自体に問題があるわけではないが、利用料や利用人数制限などの導入は、市場取引に拠らず利用客の効用を減ずるので外部不経済⁴になってしまうことは避けられない。この点が貨幣的に評価できないと、利用者を含めたステークホルダーに対策の必要性を訴えたり、その度合いのコンセンサスをとったりすることができないので、明確な数値化ができる「環境評価技術」の開発が必要になってくる。ここまでは対応できるが、さらにその後、各ステークホルダーにそういった対策について**納得**してもらわなければならない。専門家が示した保全（手段）のための数値の妥当性は**理解**できても、たとえ短期間でも、そのステークホルダーにとっての便益が害される可能性がある**と、納得**は得られない可能性があるということが課題である⁵。人は完全にホモエコノミカス（合理的経済人）ではなく、時として感情に基づき判断をするため、科学的根拠に基づいた入域料の案がパブリックコメントを通じた結果、まったく科学的根拠に基づかない数値に変わることが良くあるのはそのためである。

そのため③の**アプローチだけでは効用水準の維持（目的）は達成できないのではないか、という疑問が沸き**、これも研究の目的を規制重視（自然の保全重視）の公園管理ではなく、市場（利用者）を意識した「公園経営」の有効性の検証に定めた理由のひとつである。

なお、④のインパクトの管理から得られる示唆は多い。インパクトはその当該地域の収容力を超えた時点で現れるが、このインパクトと収容力という二つの概念は、前述の効用水準の維持という目的に沿った考え方である。小林（2008）は、インパクトには「利用行為が自然環境に及ぼす生態系インパクト（植生、土壌、水資源、野生動物）」だけでなく、「利用体験的インパクト（利用者が生態系インパクトを認識したり、あるいは悪いマナーを目撃するなどして起こる不快感や不満感）」があると述べている。また収容力も生態系的収容力だけでなく、社会的収容力（利用者が感じる混雑感など）があり、この収容力を超えると、利用客は来訪時期を変えるだけでなく来訪場所や地域も変えるようになってしまう⁶。こうした概念は利用者の規制・制限ではなく、インパクトが顕在化しないような誘導・

³ 地域制公園については 11 頁を参照。

⁴ 外部効果（外部から自己の合理的な経済活動に影響が及ぶこと）がマイナスに働くこと。例えば空港を開港したことで発生した周辺地域の地価の向上はプラスなので外部経済であるが、騒音はマイナスなので外部不経済となる（竹内、2008 に基づく）。

⁵ 友野（2006）に詳しいが、行動経済学の研究において、ヒトは利得よりも損失に敏感で、不確実性の大きいほうを嫌うことが明らかになっている。入域料を徴収することで環境保全が促進され、長期的に見た場合、徴収をする側やサービスを提供する側にとって利得になるとしても、それを徴収することで客足が短期的に減る損失のほうをより強く恐れるのは、むしろ自然と言える。

⁶ 愛甲（2008）に基づく。

緩和といった利用の機会の最大化に向けた工夫の余地があることを示している⁷。

その他①や②については、実際に筆者がニュージーランドで観察した例も用いて第6章以降で論じるが、ここでは**自然環境の保全を目的化してはならないということ、供給力・収容力を引き上げるという視点もあるということ**を強調しておきたい。

3 研究方法・構成・期待効果

3-1 本研究の方法と設計

本研究の方法は、帰納法的に設定した仮説を演繹的に検証する仮説演繹法を用いる。具体的には、個別の公園管理モデル（資本化のプロセス）はマーケティングのコンセプト（フレームワーク）で設計されているとする仮説を立て、国立公園の個々の事例をマーケティングの概念に当てはめて、その仮説の検証を行う。また、国立公園においても市場化のプロセスではマーケティングのコンセプトが有効であることもマーケティングのプロセスに基づいて国立公園の現状・課題を考察することで明らかにする。**ただし当該部分を論じる前に、インバウンド観光と山岳国立公園の親和性や、観光促進に対する現時点の国立公園の収容力などを確認しないことには、机上の空論となってしまうため、前半部分は国立公園の現状を把握することを目的に設計されている。**

本研究で用いた調査手法は以下の通りである。

- ・ 文献調査
- ・ 現地調査（調査地は表1に記載）

表1：現地調査地と実施した調査

対象地域	実施日時	ヒアリング調査	アンケート調査	参与観察調査	本稿で活用した章
中部山岳国立公園	2012年8月25日 ～9月14日	○	○	○	4、5、6、8
ニュージーランド南島内国立公園（5箇所8トラック）	2013年2月4日～ 3月8日	○	—	○	3、6、8
九州内国立公園（4箇所）	2013年6月14日 ～6月24日	○	—	○	2、7、8
台湾国家公園、国家風景区（5箇所）	2013年10月19日 ～10月31日	—	—	○	2、6、8

本稿の各章の概要（全体の俯瞰は図2参照）については次頁より順を追って説明を行う。

⁷ 加藤（2008a）に基づく。なお誘導・緩和とは、具体的には動線を考慮した道のデザイン、宿泊施設の整備水準化、技術的な制御などを指す。

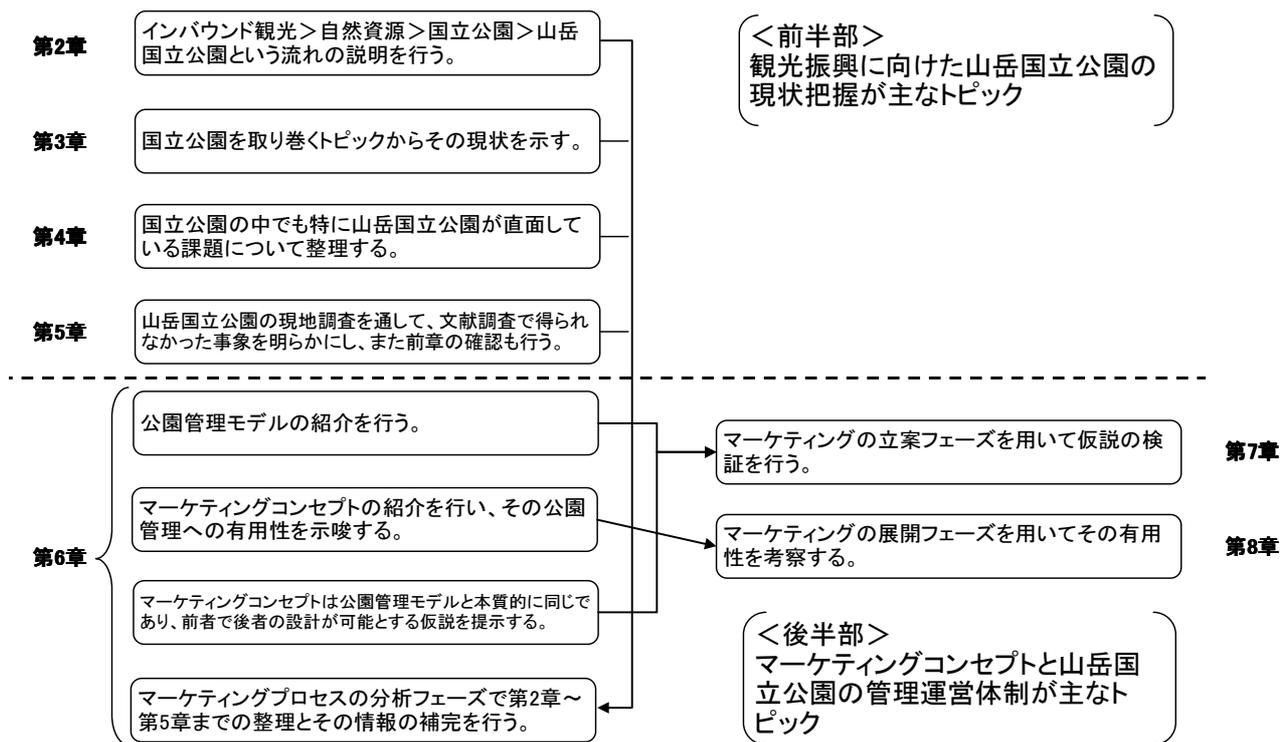


図 2：本稿章立て概念図

第 2 章では自然資源を用いてインバウンド観光に言及する理由について述べる。これは、本稿執筆時点（2013 年 12 月）における観光庁オールジャパン体制でのインバウンド観光資源としての重点訴求対象は、アニメ・ファッション、日本食、日本伝統文化、日本製品の 4 分野であり⁸、自然資源はその対象となっていないため、その有用性について説明を要するからである。その自然資源の中でも国立公園、とりわけ山岳国立公園がインバウンド観光資源に適している理由についても本章で論じる。

第 3 章では、国立公園に関する近年の動きを追いながら、国立公園を取り巻く現状を把握すると共に、マーケティングを用いた、図 1 における右から左の流れによる市場を意識した公園経営が求められている旨説明を行う。

第 4 章では、国立公園及び山岳国立公園の抱える課題について、文献調査に基づき言及する。これらの既存の課題を把握せずに、更なる利用を図ることはできないためである。

第 5 章では、実際に山岳国立公園（中部山岳国立公園）に調査に赴き、判明した事実及び課題について述べる。これは山岳国立公園においてインバウンド観光を促進するために必要な観光サービスと環境の収容力の調査を目的としているが、同時に第 4 章で論じた課題の実態についても確認を行う。

第 6 章では、文献調査に基づく海外の公園管理の管理モデルの考察から、第 3 章よりも一歩進んで、マーケティングの概念は「市場化のプロセス」だけでなく「資本化のプロセ

⁸ 観光庁ホームページ、訪日旅行促進事業（ビジットジャパン事業）の頁に基づく。

ス」でも有用であり、同概念を用いて公園管理モデルの設計も可能とする仮説を立てる。合わせてマーケティングの概念も本章で詳しく説明を行い、仮説の検証に使用するマーケティングプロセスを示す。そのプロセスにおける環境分析フェーズに関しては、第5章までみてきた内容の整理に役立つため、本章内で実際に用いて、その精査を行う。

第7章では、第6章で立てた「公園管理の資本化のプロセスとマーケティングのコンセプトは本質において同一」とする仮説の検証をマーケティングプロセスにおける立案フェーズを用いて実施する。事例として第6章で紹介する公園管理モデルであるROSを用いて、この公園管理施策の立案のステップが立案フェーズの要素と同様であることを明らかにし、公園管理施策の設計がマーケティングの概念で可能であることを示唆する。

第8章では、第6章で示唆した「マーケティングの概念は「市場化のプロセス」だけでなく「資本化のプロセス」でも有用である」とする仮説に基づき、マーケティングの展開フェーズを用いて、その有用性について事例を活用して考察する。またマーケティング活動の実行主体としての組織についても、山岳国立公園と絡めて本章で考察する。

3-2 期待効果

臼井（2013）が述べるように、マーケティングは、そのプロセスに基づいて必要な情報を集め、整理したうえで一定のフレームワークを用いて分析、立案、展開を行えるよう設計されており、論理的に物事を捉え、且つ他者に対して説明することを可能にする。この論理性が保証されているがゆえにコミュニケーションツールとしての機能を持っており、地域制公園が内包する多様なステークホルダーに対して、「**共通言語**」の提供がマーケティングには期待できる。これは、互いに協力しながら維持していくことが命題である地域制公園制を採用する日本の国立公園にとって、各ステークホルダーの視点（ベクトル）を市場に向けて合わせることを可能にし、従来の公園管理者による公園管理（規制）から**公園経営**（事業）という新しい概念への移行を促すことが期待できる。とりわけ、「市場化のプロセス」と「資本化のプロセス」がシームレスにマーケティングの思考で捉えられるならば、地域制公園であっても営造物公園⁹のように、さらなる利用や保全の促進に向けて機動的な施策の立案、実行及び検証が可能になるだろう。

4 本研究で用いる用語

固有名詞の説明及び本稿で用いる用語の定義を以下に記載する。

・ 環境保全と環境保護

自然公園における保全（Conservation）は「～に備えた保護」の意味で、利用を前提としており、保存（Preservation）は「～からの保護」の意味で、利用を禁止するという違いが

⁹ 地域制公園や営造物公園については11頁を参照

ある¹⁰。日本語で環境保護といった場合、保存の意味合いも含むが、本稿は利用を前提としている国立公園について論じるので、より正確な「環境保全」という語を用いる。

・ 公園管理団体制度

風景地の保護及び適正な利用を図ることを目的とする、一定の能力を有する一般社団法人又は一般財団法人、NPO 法人等について、その申請を受けて、公園管理団体に指定する制度。環境省の外郭団体である自然公園財団（14 箇所）の国立公園で活動）のほか、4 団体が指定されている¹¹。

・ 国際自然保護連合（IUCN：International Union for Conservation of Nature and Natural Resources）

1948 年に設立された国家、政府機関、非政府機関で構成された国際的な自然保護機関で、2012 年 11 月時点で 91 の国々、127 の政府機関、903 の非政府機関、44 の協力団体の会員からなる。1994 年に管理目的に従い保護地域を 6 つのカテゴリーに分類し（表 2 参照）、共通の定義を加盟会員に提供している¹²。なお UNESCO 世界遺産における自然遺産に関して、各国からの推薦に対する現地評価とその評価書の作成も IUCN が担当している。

表 2：IUCN の保護区のカテゴリーと管理目的

分類	概要	学術研究	原生自然の保護	生物多様性の保存	環境が持つ機能の維持	特徴的な自然や文化の事象の保護	観光・レクリエーション	教育	自然生態系から生み出される資源の持続的利用	文化的、伝統的特徴の維持
I	厳正保護地域 (Ia)	1	2	1	2	-	-	-	-	-
	原生自然地域 (Ib)	3	1	2	1	-	2	-	3	-
II	国立公園	2	2	1	1	2	1	2	3	-
III	天然記念物	2	3	1	-	1	1	2	-	-
IV	種と生息地管理地域	2	3	1	1	3	3	2	2	-
V	景観保護地域	2	-	2	2	1	1	2	2	1
VI	資源保護地域	3	2	1	1	3	3	3	1	2

摘要 1:主目的、2:二次的利用、3:潜在的に当てはまる目的、-:当てはまらない

(IUCN:1994.Guidline for Protected Area Management Categories より一部改変のうえ転載。邦訳は Eagles et al., 2002 小林監訳 2005 に基づく。)

¹⁰ 平松（1999）に基づく。

¹¹ 環境省ホームページ、公園管理団体の頁に基づく。

¹² IUCN 日本委員会ホームページ及び吉田・道家（2008）に基づく。

・ コンセプション

独占的な営業許可（排他的営業権）の意味で、公園管理者が、希望する民間事業者に対して公園内での営業活動を認める制度そのものを指すことも多い。許可には有効期間があること、公園管理者による何らかの管理指導があること、許可に対する対価の支払いを要することが特徴に挙げられる。このうち対価の支払いについては、その民間事業者を利用して公園管理者が顧客から間接的に徴収しているともとれ、52 頁（図 10）で示すように国立公園における料金徴収の一形態とも言える¹³。

・ 山岳国立公園

表 3 記載の 30 箇所（箇所の国立公園のうち、戦前に山岳の大風景（特に火山風景）が評価され指定された、阿寒、十和田、大雪山、日光、富士、中部山岳、阿蘇、霧島、雲仙、大山の 10 箇所に加え、日本百名山を含み、登山活動が盛んに行われている 10 箇所を加えた合計 20 箇所を本稿では便宜上、「山岳国立公園」と呼ぶ。日本百名山の定義は、後述する第二次登山ブーム時に脚光を浴びた深田久弥の著書『日本百名山（1964）』の選定に基づく。高辻（2004）によれば、その選定基準は（例外はあるものの）以下の 4 点を原則としているという。

- ① 標高がおおよそ 1,500m 以上であること（以下 3 点への付加的基準）
- ② 誰が見ても立派な山であること（山の品格）
- ③ 人間と関わりが深く、祠（山霊）が祭られているような歴史があること（山の歴史）
- ④ 山容、現象、伝統など何らかの個性があること（山の個性）

特に③は後述する「Natural Sacred Site」との関連が深く、日本独自の観光資源としての可能性を秘めているので、注目に値する選定基準であろう。なお、当該百名山のうち 98 座が自然公園内にあり（74 座が国立公園内、17 座が国定公園内、7 座が都道府県立自然公園内）、登山は自然公園の主要な利用の一つである¹⁴。

¹³ 加藤（2008b）に基づく。

¹⁴ 座数のカウントは中野（2009）に基づく。

表 3：2013 年 12 月時点の国立公園と日本百名山（No.網掛けが山岳国立公園）

No.	国立公園名（網掛けは世界自然遺産登録地含む）	指定年 (再指定年)	百名山(深田久弥による選定)
1	阿寒国立公園	1934	阿寒岳
2	大雪山国立公園	1934	大雪山(※)、トムラウシ、十勝岳
3	支笏洞爺国立公園	1949	後方羊蹄山
4	知床国立公園	1964	羅臼岳
5	利尻礼文サロベツ国立公園	1974	利尻岳
6	釧路湿原国立公園	1987	—
7	十和田八幡平国立公園	1936	八甲田山、八幡平、岩手山
8	磐梯朝日国立公園	1950	月山、朝日山(※)、飯豊山、吾妻山、安達太良山、磐梯山
9	三陸復興国立公園	1955(2013)	—
10	日光国立公園	1934	那須岳、男体山、奥白根山、皇海山
11	富士箱根伊豆国立公園	1936	富士山、天城山
12	秩父多摩甲斐国立公園	1950	両神山、雲取山、金峰山、瑞牆山、甲武信岳、大菩薩岳
13	南アルプス国立公園	1964	甲斐駒ヶ岳、仙丈岳、鳳凰山、北岳、間ノ岳、塩見岳、悪沢岳、赤石岳、聖岳、光岳
14	小笠原国立公園	1972	—
15	尾瀬国立公園	2007	会津駒ヶ岳、燧ヶ岳、至仏山
16	中部山岳国立公園	1934	白馬岳、五竜岳、鹿島槍岳、剣岳、立山(※)、薬師岳、黒部五郎岳、黒岳、鷲羽岳、槍ヶ岳、穂高岳、常念岳、笠ヶ岳、焼岳、乗鞍岳
17	伊勢志摩国立公園	1946	—
18	上信越高原国立公園	1949	谷川岳、雨飾山、苗場山、妙高山、火打山、高妻山、草津白根山、四阿山、浅間山
19	白山国立公園	1962	白山
20	吉野熊野国立公園	1936	大台ヶ原山、大峰山(※)
21	山陰海岸国立公園	1963	—
22	大山隠岐国立公園	1936	大山
23	足摺宇和海国立公園	1972	—
24	瀬戸内海国立公園	1934	—
25	雲仙天草国立公園	1934	—
26	霧島錦江湾国立公園	1934(2012)	霧島山(※)、開聞岳
27	阿蘇くじゅう国立公園	1934	九重山(※)、阿蘇山
28	西海国立公園	1955	—
29	西表石垣国立公園	1972	—
30	屋久島国立公園	2012	宮之浦岳

(※)一体の山々を指し、正式な山頂の名称ではない。

(筆者作成)

・ 自然公園法と自然公園

1957年に制定された、現在指定されている自然公園の根拠法。1931年に制定された国立公園法に代わり制定され、表4に記載の三種類の自然公園の体系が整えられた。

表 4：2013 年 3 月時点の日本の自然公園の指定状況

種類	概要	指定・管理者	箇所数	面積(ha)
国立公園	日本を代表する自然の風景地	国	30	2,093,363
国定公園	国立公園に準ずる自然の風景地	都道府県	56	1,362,613
都道府県立自然公園	都道府県を代表する自然の風景地	都道府県	315	1,977,485

(環境省, 2013, p.5 より転載)

・ 地域制公園と営造物公園

自然公園には大きく分けて、地域制公園と営造物公園の 2 つのタイプがある。その違いは表 5 の通りである。なお、表 5 に記載の通り、日本の自然公園は地域制公園であり、公園管理者である環境省と土地の所有者は同一ではない。国立公園における土地の所有率は国有地 61.8%、公有地 12.5%、私有地 25.6%となっているが、国有地の大半は林野庁の所管で、環境省の所管は全体の 0.3%ほどである¹⁵。地域制公園は園内に居住する人口が多いのが特徴で、アメリカの約 2 万人（2004 年）に比べ、日本は 65 万人（1990 年）となっており、これらの地域住民との連携・調整も重要になる¹⁶。

表 5：営造物公園・地域制公園の比較

タイプ	採用国	特徴	メリット	デメリット
営造物公園	アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドなど	<ul style="list-style-type: none"> 管理者が公園の土地を公園占有地として所有 資源管理に重きを置く 	<ul style="list-style-type: none"> 管理権限に基づく計画の迅速な実行が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 公園管理予算（費用）が膨大になり勝ち
地域制公園	日本 、イギリス、イタリア、韓国など	<ul style="list-style-type: none"> 管理者は土地を所有しない 開発規制に重きを置く 	<ul style="list-style-type: none"> 元来の利用者の便益を害しない 多様な関係者の協力を仰げる（費用面でも） 	<ul style="list-style-type: none"> 地権者をはじめとする多様な関係者との利害調整が必要

(加藤, 2008b 及び小沢, 2013 を参考に筆者作成)

・ ツアー登山とガイド登山

いずれもガイドに率いられて登山活動を行うものであり、その違いについて本稿では重要視しないが、安全管理について論じる際にガイドの資格について述べるため、表 6 にその違いを明記しておく。

¹⁵ 環境省ホームページ、ようこそ国立公園への頁に基づく。

¹⁶ 環境省（2009）に基づく。

表 6：ツアー登山とガイド登山の比較

名称	定義	料金	特徴	安全管理 ¹⁷
ツアー登山	旅行業法に基づき登録された旅行業者の企画によるパッケージツアー形式の登山形態である。	一般のツアー商品同様、交通機関や宿泊施設の手配など全て含んだ金額で提示される。	<ul style="list-style-type: none"> 交通手段や宿泊施設の確保などの手間が不要。 事故の際、旅行会社の補償が適用される。 比較的大人数で行動し個人の自由度は低い。 	JATA と ANTA(※)の共同作成によるツアー登山運行ガイドラインに基づくガイドレシオに従い、ガイドの能力を担保
ガイド登山	登山専門のガイドが案内を行い、登山計画はガイド立案型と顧客によるオーダーメイド型がある。	ガイドとの個人契約で、基本的にガイド料のみ。現地集合が主で交通費・食費は参加者が別途支払う。	<ul style="list-style-type: none"> 料金はツアー登山に比べ割高である。 比較的小人数であり、個人の自由度が高い。 	社団法人日本山岳ガイド協会による認定ガイド制度、または一部の地方行政による資格制度によりガイドの能力を担保

(※)JATA は日本旅行業協会の、ANTA は全国旅行業協会の英名の略称
(大石, 2007 及び小川, 2012 を参考に筆者作成)

・ 登山とトレッキング

日本において一般的に使用される「登山」という用語について、山岳保険では表 7 のように分類しており、登攀行為と一般登山行為の両方を含む。本稿で扱う観光活動としての登山は、山岳国立公園内における「一般登山道上での登山行為（トレッキング）」を指すことから、その意味で「登山」という語を用い、登攀行為を伴う場合は「登攀」という語を用いて区別する。

表 7：登山の対象行為

名称	対象行為	愛好者英名呼称	対象保険の特徴
登山	登攀行為 ¹⁸	クライマー	「救援者費用」及び「搜索費用」がカバーされる。一般登山道上でも雪渓が存在したり、ロープの使用が安全と看做される難コースがある場合は、こちらの登山保険の対象になる可能性がある。
	一般登山道を利用する登山行為	トレッカー	
軽登山	ハイキング ¹⁹	ハイカー	「救援者費用」がカバーされる。

(野村, 2010 を参考に筆者作成)

・ 登山道

登山道は自然公園法下では、道路（歩道）の一種として表 8 のように定義されており、これに従う。技術・体力もさることながら地図を含めた装備（準備）を要するというところ

¹⁷ 本稿執筆時点（2013 年 12 月）において、いずれのガイドにも法律的束縛（資格）はなく、「山岳ガイド」を行う必須条件というものは存在しない。

¹⁸ 雪山登山や一般登山道以外のルート（岩登り、沢登りを要するバリエーションルート）を含む登山でピッケル、アイゼン、ロープ、ハンマーなどの登攀用具を使用するか否かを目安に保険会社は対象保険を区別することが多い。

¹⁹ 『レジャー白書』では「登山」と統計を区別されている。里山など市街地からのアクセスが比較的容易な地域での日帰りによる行楽を主としており、ピクニック・野外散歩と同部門内でハイカーはカウントされている。

ろに、「登山道」の特徴がある。なお本稿では、公園計画において反映されている路線のことを指すものとする（市販の登山マップには高い登攀技術を要するルートも登山道として記載されている場合があるが、これには従わない）。

表 8：国立公園における歩道のタイプ

タイプ	定義・留意事項
登山道	登山もしくは自然海岸の縦走など、自然とのふれあいのための徒歩利用の用に供される歩道をいう。地域特性を踏まえ、読図能力などの相応の経験と技術、体力と装備を有する公園利用者を想定し、自然環境の保全と適正利用の観点から必要最小限の整備を実施するものとする。
探勝歩道	自然観察、自然探勝を行うための徒歩利用の用に供される歩道をいう。特別な経験や技術を持たないが、ある程度の体力と装備を有する公園利用者を想定し、自然環境の保全と良質な自然体験の確保に十分留意するものとする。
園路	公園利用者の遠地内の移動、散策、自然観察などのための徒歩利用の用に供される施設をいう。多様な利用者層を想定し、自然環境の保全への十分な配慮を行った上で、快適性、安全性を一定程度確保するものとする。必要に応じて、路面舗装やバリアフリー化を進めるものとする。

（環境省自然環境局国立公園課，2011，p.257 より抜粋・転載）

・ 利用調整地区

原生的な自然を有する地域の利用を利用者数や滞在日数などの基準を用いて調整するために、2003年より自然公園法に基づき導入された指定地区のことである。認定又は許可（その認定業務手数料は利用者から徴収）を得なければこの地区に立ち入ることはできず、その判断や業務を地元の団体を指定することで業務を委託することができる。環境省より指定を受けたこの団体を「指定認定機関」と呼ぶ。現在（2013年12月時点）、国立公園内に存在する利用調整地区は吉野熊野国立公園の西大台地区と知床国立公園の知床五湖地区の2箇所である²⁰。

・ その他表現

本稿で用いる「現在」という表現は、特に記載がない場合は執筆時の2013年12月時点を指す。

²⁰ 環境省ホームページ、利用調整の頁に基づく。

第2章 インバウンド観光と山岳国立公園

本章では、インバウンド観光を国立公園、とりわけ山岳国立公園を用いて振興することの重要性について論理的に整理をする。

1 インバウンド観光振興の重要性

1-1 地域経済への貢献

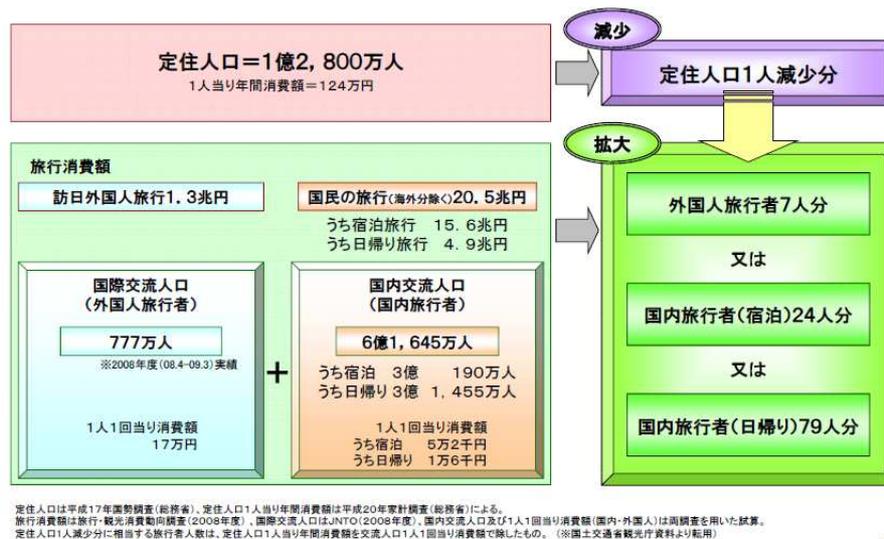
観光の直接的・間接的経済効果が大きいことは数字を用いて語られることは多いが²¹、その経済効果が地域にとって具体的にどのような恩恵をもたらすかについての詳細な記述は少ない。インバウンド観光の重要性を強調するため、ここで次の点を述べておきたい。

観光庁は図3を用いて、日本全体の不可避の課題であり、また地域が直面している人口減少による地域経済の縮小に対し、旅行者の受け入れ（消費）でカバーできることを示している。この図3からもうひとつ言えることは、受け入れキャパシティの限度（この場合宿泊施設などに限らず、自然公園の入場者数等、環境的に許容範囲があるものを含む）を考慮した場合、**外国人顧客の誘致がより経済的効果が高い**ということである。またそもそも日本全体の人口が、今後大きく減少する見込みであることから、限られたパイの取り合いを防ぐ（または競争に巻き込まれない）という観点からも体力の限られた地域こそ（人口減少が早くに発生する地方部²²ならなおさら）インバウンド観光に注力すべきなのである。この図3はインバウンド観光の重要性だけでなく、観光活動の成果をチェックする際のKPI²³になるので、常に意識しておかねばならない。

²¹ 2011年度の日本の観光消費額22.4兆円に生産波及効果を含めた46.4兆円は国内生産額の5.2%、雇用効果397万人は総雇用の6.2%となっている（日本旅行業協会、2013に基づく）。

²² 2020年には2005年比で10県で10%以上の人口減少が予想され（増加は4都道府県のみ）、さらに2030年には36県で10%以上の人口下落（増加は2都道府県のみ）となる（issue-design project, 2011に基づく）。

²³ Key Performance Indicatorの略。業績評価指標のことで目標に対する達成度合いを測るため定量化された指標である。業種により様々で、例えば携帯電話ショップなら、加入者×加入単価、メディアは視聴率、コールセンターは通話率などがこれにあたる（川瀬、2004に基づく）。



-4-

図3：定住人口と観光客数の関係

(観光庁, 2010, p.4 より転載)

1-2 外国人旅行者の行動範囲から：地方部へ来訪することへの期待

図3における、訪日外国人が邦人旅行者に比べて旅行消費額が多いという事実の詳細を見てみると、2011年度の調査²⁴では、平均支出額は200,737円、旅行前の支出を除く日本国内での旅行中支出でも1人当たり113,917円と確かに高い。これは平均宿泊数で13.6泊(観光レジャー目的のみを抽出した場合でも平均6.2泊)と邦人(2.17泊²⁵)に比べ**滞在期間が長いこと**が原因であり、**1泊あたりの単価(8,348円)が高い訳ではないということに着目しなければいけない。**

長く滞在している外国人を分析してみると一定の傾向が読み取れる。観光・レジャー目的で1週間以上の滞在する者が全体の6割以上を占める外国人を国籍別に見てみると、フランス、オーストラリア、ロシア、ドイツ、英国、マレーシア、米国、シンガポール、カナダと続く。来訪回数を見てみるとロシアとマレーシアを除き(それでもそれぞれ45.3%と47.9%が初回の来日だが)、これらの国は過半数以上が**初めての訪日**であった。逆に過半数以上が初回の来日ながら、宿泊日数が1週間未満の者が多いのは中国だけとなった²⁶。**初来訪者は長く滞在する傾向が強い**ということである。

これらの事実は観光の「ラケット構造」を表している。これは居住地から離れたところから来た者ほど当該国内を大きく周遊する(結果として長い滞在になる)というモデルである²⁷。またそれに加え、初回であればあるほど移動距離を気にせず、代表的な観光地を巡ろうとする動きが推測できる。

²⁴ 国土交通省観光庁参事官(観光経済担当)(編)(2012)に基づく。

²⁵ 日本旅行業協会(2013)に基づく。

²⁶ 国土交通省観光庁参事官(観光経済担当)(編)(2012)に基づく。

²⁷ 橋本(2001)に基づく。

これは交通経済学的に見て、再び来る機会が限られることが多いことから、または来るためのコストが高くなりがちであることから、機会費用が時間費用²⁸より高く、それゆえ発生する「効用/費用の極大化」の思考の表れである。そのため、**国立公園のように都市部から離れた目的地であっても悲観することはなく、むしろ限られた収容力に適した形での消費者余剰²⁹と生産者余剰³⁰の最大化（社会的余剰の最大化）を迫らすべき国立公園は、この回遊をしそうなターゲットに絞ってマーケティングすることで、インバウンド観光との親和性が期待できる。**

なお、上述の「効用/費用の極大化」はマーケティングの概念の根幹を成し、改めて第6章で後述するが、ここで先立って述べておきたいのは、マーケティングは**利益の最大化**のための道具ではないという点である。

1-3 外国人旅行者の動線から：周遊型観光による消費の拡大に向けた期待

丹治（2001）によれば、「遊ぶ観光」は「ピストン型観光」になりがちで、消費が抑制されやすい傾向があるという。例として山岳国立公園を挙げてみよう。邦人利用者にとっては、山岳風景そのものは珍しいものでないため、丹治（2001）が指摘するように、既に「遊ぶ観光」（登山が典型、その他に釣り、ダイビング、カジノ、ゴルフなども遊ぶ観光である）になってしまっており、**居住地から目的地に到着したら、そこで活動を行って同一経路で帰路につく「ピストン型観光」の典型**になっている。

登山活動を例に取れば、長谷川（2007）が指摘するように、道路網の発展により、邦人利用者のアプローチ利用形態の主流は鉄道からマイカーへと移っており、登山口までのアプローチ時間が短縮され、且つ百名山ブームによる登頂だけが目的の最短ルートでの登山スタイルへと変化している。この変化による影響で、邦人利用者は地域の交通機関に対し、昔ほど利益を生まなくなってきた³¹。「遊ぶ観光」と「ピストン型観光」の組み合わせでは、**道中を楽しむという概念が希薄であり、消費が抑制されてしまうのである。**

そういった意味では、「観る観光」の要素で訴求できる外国人旅行者（とりわけ初来訪者）に、周辺地域での宿泊施設・交通機関の利用や、また登山本来のもつ、どの登山道の風景を見ながら歩くかという楽しみ方などを訴求して、「周遊型観光」を推し進めるのは合理性

²⁸ 機会費用とはその機会を失うことで発生する費用、時間費用とは時間を犠牲にすることで発生する費用のことである（竹内、2008に基づく）。

²⁹ 消費者余剰とは効用から費用を引いた差であり、消費者にとっての幸福感、お得感と言える（中崎、2002に基づく）。

³⁰ 生産者余剰とは生産者（サービスの提供者）から見ても資源が最適に配分できた状態を指す（竹内、2008に基づく）。社会的余剰が最大化されている状態とは、誰かの効用のために別の者の効用が害されないよう改善されきった状態（それ以上改善できない状態）であり、パレート最適が達成された状態と言える。

³¹ 公共交通機関は高速化すると同時に高額になる傾向があり、複数名でのグループ登山になると圧倒的に車のほうがコストが安くなることも、車でのアプローチが多くなった理由として、長谷川（2007）は挙げている。ちなみに夜行列車を好んで利用する登山客のために新宿駅に設けられた待ち合い場所が「アルプス広場」であるが、季節運行便を除き夜行列車が廃止されたため、本稿執筆時点（2013年）では名ばかりになってしまっている。

がある。「観る観光」と「周遊型観光」の組み合わせで訴求できる外国人旅行者への消費拡大への期待は、なおのこと大きくなる³²。

なお丹治（2001）はこのほかに「休む観光」という、リゾート地に見られる、滞在時間の長い保養型の観光が存在する旨述べているが、残念ながら日本の国立公園、特に高山帯では、開発の規制が厳しく需要に応える施設の建設は困難な状況である³³。そのため後述する観光競争力が高いスイスのような高級山岳リゾートというコンセプトを踏襲することはできない（山岳リゾートなどの施設は、そこから風景を眺めるだけで体験が完了する「観る観光」を促進できるので、自然資源の価値低減が発生しにくいというメリットがあるのだが）。しかし、そのような状況もマーケティングを活用すれば、ポジティブに訴求可能である。詳細は第6章 8-3 で後述する。

1-4 海外の事例から：物価高の克服可能性への期待

外国人旅行者を呼び込むにあたって、現状把握されている阻害要因や海外からの日本の旅行目的地としての評価を見てみたい。遠い国、物価が高い、言語が通じないという三つの要素が訪日阻害要因に挙げられていることが判明しているが³⁴、遠さは入出国手続き時間の短縮や交通機関の利便性で、高さは割引などの情報提供やそれに従った**サービスの質**で、言葉の不安感も事前の（旅行前の）情報発信でカバーできる。須田（2009, p18）の言葉を借りれば、「**懸念を杞憂にする**」こういった努力が重要であるが、最も大きな阻害要因として挙げられている物価高への対応策として述べた「**サービスの質**」は、実際に物価高を相殺、あるいは相対的にみて安価に感じさせることが可能であろうか。

世界経済フォーラム（通称「ダボス会議」）における国際観光力調査では、価格競争力で139位と日本の130位より低いスイスは、総合点では1位となっており、全ての項目で高ポイントを得ているが、単独項目でも世界第1位だったのが人的資源の項目であった（ちなみに日本は文化資源11位、自然資源21位、人的資源21位など小項目で高ポイントを得ており、総合評価は14位と比較的高い評価を得ている）³⁵。一方で日本を超える年間外国人旅行者を2012年度に獲得見込としている韓国は、観光商品が低価格の短期滞在型に偏り、収益性に課題を残し³⁶、総合的に25位となっている。このスイスと韓国の事例は、**価格競争力が低いこと自体は、人的資源などにより付加価値を高めた観光商品を提供することで払拭できることを示唆しており、訪日後のイメージで「サービスが良い」が高位に示され**

³² もとより登山が外国人にとって「観る観光」である可能性は第3章で述べる。

³³ 昭和49年公布、平成2年改定の環境庁自然環境局長通知「国立公園内における各種行為に関する審査指針について」にあるとおり特別保護地区、海中公園地区または第1種特別地域ならびに高山帯などでは工作物の新築は原則として許可されない。

³⁴ 国土交通省（2005）「訪日外国人観光客の受け入れの推進－国際交流の拡大に向けて」では阻害要因は物価、言葉、時間の順であった。

³⁵ Branke, & Chiesa（2013）に基づく。

³⁶ 中央日報（2012）に基づく。

る日本ならば、懸念を杞憂に変えられる可能性に期待できる³⁷。

なお、日本の場合、繰り返しになるが、文化資源の 11 位に劣るものの**自然資源も 21 位と国際的に評価されており**、十分インバウンド観光の訴求素材になりえる。これはナショナルブランドとしての可能性を秘めているといえ、このトピックは後述する「ブランド体系」で再び取り扱う。

2 インバウンド観光資源としての国立公園

2-1 自然観光資源の最上位に位置する国立公園

前項でサービスの質に言及したが、自然観光資源としての質において国立公園は、ほぼ最上位にある。「ほぼ」というのは、そのクライテリアについて IUCN に従っており(表 2)、これは吉田(2013)が述べるように、世界自然遺産の評価を IUCN が担当しており、その登録を意識しているという側面もあるためである。つまり、国内において最も優れた風景地が国立公園であり、さらにその上位概念として、世界的に見ても優れているのが UNESCO 自然遺産という構図である。言い換えれば、**国立公園は UNESCO 世界遺産と同等のクライテリアに従った、品質の約束された自然資源**なのである。にもかかわらず、両者の国内における知名度には雲泥の差がある。その理由及び知名度の活用について「ブランディング」の概念を用いて次項より考察する。

2-2 国立公園の知名度と集客性

瀬田(2009)が述べるに、著者が教鞭を執る大学でアンケートを実施したところ、日本の国立公園名を知らず、その名称を用いた場合ほとんどの学生が「行ったことがない」と答えるが、日光や上高地という観光地名を使えば、「行ったことがある」と答えるという。さらに海外の国立公園名を述べよという、ヨセミテ、イエローストーン、グランドキャニオンなどをスラスラと答えるという。**国立公園というものの自体の知名度が低いのではなく、日本の国立公園の知名度が低いのである。**

また五木田(2012)が国立公園における 4 つの地域(知床、奥日光、上高地、立山)で利用者を対象に行った調査(N=6,006)では、そこが国立公園であると認知している初来訪者は 60.1%(リピーターを含めた場合 79.9%)で、特に若年層(30 代以下)の初来訪者は 4 割を切る。世界遺産である知床を除くとこの数値はさらに下がるという。

この調査においては、知名度の低さもさることながら、リピーターであっても約 2 割の者が依然として国立公園であること認知していないという結果に注目すべきかもしれない。アクセスが自由な地域制国立公園においては、料金徴収のゲートがあるわけでもなく、そ

³⁷ 外国人旅行者の受入環境の整備に関する研究会(2009)によると、JNTO の訪日外客実態調査(2006-2007)では訪日前後の日本ポジティブなイメージを比較しており、訪日前第 5 位であった「サービスが良い」は訪日後 4 位にアップしたという。なお、訪日前後を通しての 1 位は「日本の人々が親切/礼儀正しい」であり、ソフトインフラストラクチャーの強みを示す結果となった。

もそもどこから国立公園内なのか、実際に訪れた利用客ですら気づかないという状況が予想できる。一方で営造物公園の場合は、国立公園であることを理由に料金を徴収することが多く、入園者は明確にそこが国立公園であることを認識するうえ、チケットの半券などにより入園した国立公園名を目にする機会がある。こういった違いが日本の国立公園においては、リピーターの間でも知名度が低いという現象の要因と考えられる。

ただし、このような知名度の差異は、既に目的地を定めている旅行者の間で認められるもので、これから旅行先を決めようとしている段階では、営造物公園も地域制公園も大差ない可能性がある。五木田（2012）の調査では国立公園であることを理由に旅行先に選ぶと回答した者は全体の 3.5 割程度であったが、20 代に限って言えば 4.5 割と高い数値を示した。「そこが国立公園だと知らなくても来るが、知ればもっと来る」ということを指しており、言い換えれば、**国立公園の知名度が高いから利用客が行くことはあっても、知名度が低いから利用客が来ないという訳ではない**、ということである。

質が保証されているからこそ、邦人旅行者は日光や上高地に旅行に行っているのであり、さらに国立公園であることを訴求すれば、それまで認知していなかった者でも惹きつけることができるのである。また国立公園は IUCN のクライテリアを満たしているので、世界中の誰に対しても訴求できる**世界品質**の商品と言える。国立公園は良質の代名詞（「世界遺産」のような権威的代名詞）であること、及び日本の国立公園はハードインフラストラクチャーが存在していること³⁸、という二つの事実を繋げ、インバウンド観光に有効活用する発想が「ブランディング」である。ブランディングとはブランドを構築する活動を指すが、そもそもブランドとは何であるか、次項で考察する。

2-3 ブランディングからみる国立公園

(1) ブランドとは何か

佐々木（2013）は、ブランドとは、簡単にいえば「商品につけられた名前（あるいはその視覚的表現としてのロゴ）」（佐々木, 2013, p.101）と述べている。他の商品との識別機能の役割をもつわけである。単に名前をつけるだけの行為にも関わらず、多くの企業がこのブランドの獲得のために日々腐心している。

これは、ブランドには送り手（例えば企業）が固有の名前をつけ、ブランド化を試みるという**意図のレベル**と、受け手（例えば顧客）がその名前以上の何かを見出す**結果のレベル**の二つからなることに起因する。二村（2008）が述べるように、**ブランドは受け手がつくる**（その名前がブランドかどうかは受け手が決める）側面をもっているのである。ブランドの価値はその受け手がもつブランドの知識に左右されるため、送り手の意図だけで価値の高低を決定することができない。それゆえに送り手は可能な限り自身の意図に近づけようと、受け手の**ブランド知識**への働きかけに腐心することになるのである。

³⁸ 本章 3-2 で後述する。

このブランド知識というのは、細かく見ていくと「ブランド認知」と「ブランドイメージ」の二つに分けて考えることができる。Keller（2007 恩蔵訳 2010）によれば、ブランド認知は知名度のことであり、ブランドイメージとはその知名度に応じて思い出される対象のイメージをさす。**深く幅広く認知させることと、そのイメージがポジティブであること**の両方が重要というわけである。

このブランド知識への働きかけを行う送り手側の活動は昨今、「**ブランドマネジメント**」と呼ばれている。ブランド知識を形成する認知度やイメージは無形であるが、送り手側にもたらす便益が非常に大きいことから、ブランドには資産としての価値があり、資産である以上、戦略的にマネジメントされなければならないという考え方に基づく。実際に暖簾（のれん）として、貸借対照表に数値化されることがあるのは良い例であろう。単にブランドを構築するだけならばブランディングという言葉で網羅できたが、より緻密に管理・運営していく必要性がブランドマネジメントという言葉を生み出したのである。

上記の**送り手側にもたらす便益**について二村（2008）を参考にまとめると、以下のようになる。

①マーケティングコストの削減

- ・ 価格プレミアム：ブランドが強いほど高い金額で売れる、など
- ・ チャンネル支配力：流通経路の支配、棚における優位な位置の獲得など
- ・ プロモーション・コミュニケーションの効率化：宣伝による流行はどこがティッピングポイントになるかわからないが、ブランド力があれば時間を短縮できる。

②商品寿命の更新力

- ・ 商品は変わっても名前は残る（更新できる）例、ソニーにおけるカセットのウォークマン、CDウォークマン、MDウォークマン

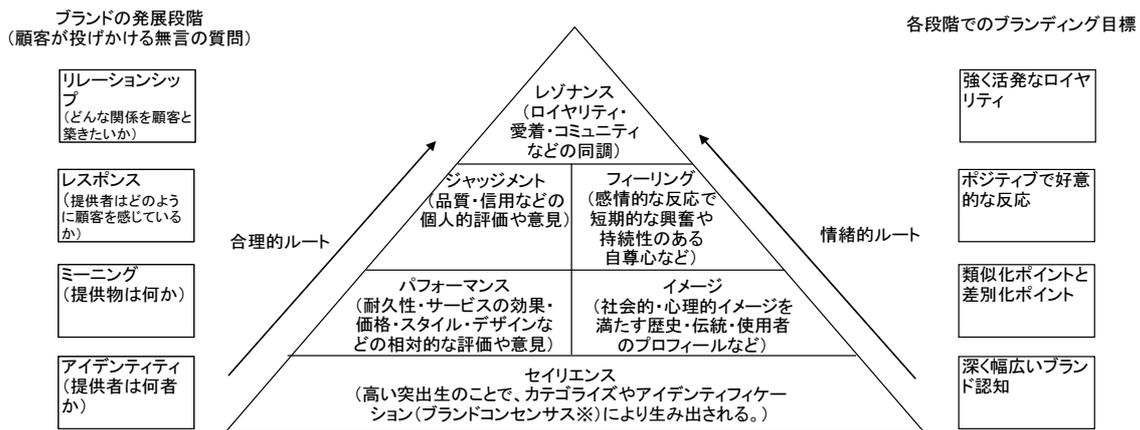
③事業領域の拡張力

- ・ 水平展開を容易にする。例、ホンダによるホンダジェット展開

④企業資産の増大

- ・ ロゴマークや暖簾代として貸借対照表に載る

この顧客がもつブランド知識に基づくブランドの資産価値をマネジメントするモデル（Customer-based brand equity: CBBE モデル）は体系化されており、日本における国立公園というブランドがどういう状態にあるのか、またどのようにマネジメントされるべきかを考えていく上で役立つものと考えられる。



観光は感情的な消費であり、右の情緒的ルートで一般的にブランドを構築していく。

※ブランドコンセンサスについては 152 頁参照

図 4 : CBBE モデルにおけるブランドビルディングブロック

(Keller 2007 恩蔵訳 2010,p.67 記載の図表 2-5,2-6 を一つに合わせて一部改変のうえ転載)

(2) 国立公園というブランド

CBBE モデルとは、図 4 のピラミッド（ブランドビルディングブロック）を下から上に順番に登っていくことが顧客にとっての「ブランド知識」の増大に適切である、とするモデルであり、ブランディングと公園管理の関係については第 6 章で再度考察するが、このピラミッドを早く駆け上がる道具が国立公園にあることを本項では先立って指摘する。

その道具は「**ブランド階層**³⁹」または「**ブランド体系**⁴⁰」と呼ばれている。二村（2008）による、トヨタのカローラフィールダーという車種の事例で説明すると、トヨタという最上位のコーポレートブランドの下に、トヨタ自動車やトヨタホームなどのファミリーブランド（アンブレラブランド）があり、そのトヨタ自動車の下にカローラという個別ブランドがあり、そのモディファイヤー（味やバージョンが違う）がカローラフィールダーである。この体系が意味するところは、カローラフィールダーは、顧客の**ブランド知識**における「**ブランド認知**」も「**ブランドイメージ**」も一から築きあげたものではなく、力のある上位ブランドにぶら下がる形で、効率よく低コストでその認知度やイメージを広めることのできる恩恵を受けているということである。

日本の国立公園も同様の恩恵を受けることができる。前述の通り日本の国立公園は海外の国立公園と比較し、その認知度で劣る。しかし、一からその魅力や質を訴求する必要はなく、有名な営造物公園が観光客に対して長期間に渡り築き上げてくれた、**対象国内の自然資源のトップノッチにして最高レベルの風景地というイメージや国立公園内ではエコフレンドリーに振舞うべし**、とする考えなどを国立公園を取り巻くブランド体系として利用できるのである。むしろ後発であるからこそ、一から外国人観光客に対してイメージ訴

³⁹ Keller (2007 恩蔵訳 2010)に基づく表現。

⁴⁰ 二村(2008)に基づく表現。

求や教育・啓蒙をしていく必要がない（すなわちイメージ訴求費用や教育啓蒙費用が安価で済む）という大きなメリットを享受できるのだ⁴¹。上位のコーポレートブランドとも言える UNESCO 世界自然遺産やファミリーブランドと言える有名な営造物国立公園のイメージが生み出すポジティブな連想という**強み**を活かすことができる恵まれた観光資源が日本の国立公園なのである。

3 山岳国立公園とインバウンド観光の親和性

3-1 観光と山岳国立公園の関係

日本の国土の約7割は森林山地地帯であることは序論で述べた。こういった豊かな自然資源は日本という国を特徴づけるのに適しているが、多く存在するからといって、それが魅力的とは限らない。そのため、特にインバウンド観光に資することを目的とするならば、その自然資源のなかでもトップノッチと言える国立公園から訴求しようとする思考は合理的である。ただし国立公園と一言で言っても多様であり、国立公園の中でもインバウンド観光に適した国立公園はどのような国立公園なのかが議論されねばならない。本項は国立公園の風景評価の源泉を追い、日本らしく、且つインバウンド観光に適した国立公園について考察する。

「何をもって風景を評価するか」という風景評価の価値は、時代のニーズによって変化する。図5はその変遷を追っているが、国立公園制度の最初の時期、すなわち自然公園法の前身となった国立公園法が1931年に制定された時代のニーズと風景評価に着目してみると非常に興味深いことが分かる。瀬田（2009）はその国立公園法の帝国議会での以下の法案の提出理由より、当時の不況下にある時代背景が、自然の大風景地に外貨獲得の経済的価値を見出したと指摘している。

「わが国自然の大風景地を保護開発して一般世人をして安易に之を親しましむるの方途を講じ、国民の保健休養及至教化に資せしめんとする文化的使命と、**延いては外客誘致に資し国際貸借改善上寄与せしめんとする経済的使命**とを遂行せんが為である」（瀬田，2009, p.195 太字は筆者）

そして、そのコンセプトに従って1936年までに順次指定された、いわゆる「戦前の国立公園」12箇所（阿寒、十和田、大雪山、日光、富士、中部山岳、瀬戸内海、阿蘇、霧島、吉野熊野、雲仙、大山）を見てみると、**瀬戸内海を除き11箇所全てが山岳公園であり、**

⁴¹ 九州における霧島錦江湾国立公園の参与観察調査で訪れた、えびの高原キャンプ場の管理人によれば、時々外国人が、あまり便利とは言えないような公共交通機関（路線バス）を使ってでも、当該キャンプ場へ来るといふ。彼らは当該キャンプ場が国立公園内であることを知っており、マナーが良い為、言葉が通じなくても、その対応に問題がないという。外国語による、「えびの高原」自体の情報は限られていたが、「そこが国立公園である」という情報があれば、一定の集客効果やマナーの訴求に十分であることを示唆させた。（2013年6月20日実施のヒアリングに基づく）。

さらにその内、吉野熊野を除き全てが「火山風景」なのである。



図 5：国立公園評価の多様化・変遷

(環境省ホームページより「国立公園の歴史」をダウンロードのうえ転載。赤枠は筆者による。)

瀬田（2009）によれば、国立公園法における国立公園指定の要件は、①同一形式の風景を代表して傑出していること②自然的風景地にしてその区域が広大であること、③地形地貌が雄大であるか又は風景が変化に富んで美しいことの三点である。日本人が**当時の時代背景**でこの三点を念頭に考えた**文化的使命と経済的使命**を果たすことのできる**最高の風景評価**が、「火山風景」であったのだ。

ここで強調したいのが、**当時の時代背景が現在と酷似している**ということである。西村（2012）は当時の新聞に以下のような国立公園による外貨獲得に関連した記事が多く見られたと指摘している。

「・・・仮にこれに由って二万人が十日間其滞在を延長するとせば一人平均三百名として六百万円の収入を得ることが出来る」（西村, 2012, p.2）

現在まさに国内で議論されている状況とまったく同じであり、前述の「国際貸借改善」という言葉も大げさではない。日本の国際観光収支が2010年度は147億USDの赤字（震災の影響を受けた2011年度は162億USDの赤字とさらに広がった）であり、貿易外収支における経済漏出が甚だしいのが国際観光の分野だからである⁴²。

その後、「生物多様性」、「海中公園」、「湿原景観」など国外から入ってきたコンセプトを

⁴² 日本旅行業協会（2013）に基づく。

取り入れることで、日本の国立公園の風景評価は変化してきた。これらを意識して指定された比較的新しい国立公園は、戦後の自然公園法下で外発的要因に影響されて指定された国立公園であり、決して戦前の大風景を前提とした国立公園にも風景で劣るものではないが、「経済的効果」は考慮されておらず、むしろ「自然保護」に重きを置いて指定されていることも念頭に置かねばならない。

いつの時代も常に正しい施策というものは存在しない。施策は時代背景に応じて適時適正に変化するものであり、現在の直面している課題を考慮して行わなければならない。より「日本的な」自然資源を訴求しようと考えたならば、内発的な意識に目を向けた、日本人が考える最も日本らしい風景であり、且つ「インバウンド観光を意識して指定された風景」たる「火山風景」を再評価していくことは合理性がある。

3-2 山岳国立公園の歴史から紐解くコンテンツ

「インバウンド観光を意識して指定された風景」が山岳国立公園であると前項で述べたが、具体的にどういう背景で当時の日本人が山岳風景地を国立公園に推したのか、日本人と山及び外国人と山の関係を見ながら追ってみたい。これは山岳国立公園には自然の魅力以外のコンテンツがあることを示す重要な視点を提供してくれる。図5には、「古くから民衆に親しまれてきて風景」と同時に「明治・大正の文化人や外国人が発見した風景」という二つの思惑があると記載されている。前者は「日本人と山岳信仰」、後者は「外国人と山岳レクリエーション」というキーワードで語るることができる。まずは前者のトピックから探求する。

(1) 日本人と山岳信仰

小泉（2001）によれば、古来よりアニミズム的な視点から生活を支え、同時に脅威を与える存在であった山は、日本人にとって畏敬と崇拝の対象であった。そして時代の経過とともに地元の生活に関わりのある山だけでなく、遠くからも望むことのできる各地方の名山が神として崇められるようになったという。奈良時代にもなると富士山（浅間神）、立山（雄山神）、白山（白山比咩神）、大山（大山神）といったふうに、山そのものが神と呼ばれ、朝廷から階位勲等を受けるようになっていく。さらに平安時代になると密教、道教、儒教などの影響を受け、修験道として一つの宗教体系に変わっていく。これらの山岳地における修行者（山伏などと呼ばれる）が増えてくると、それまで閉ざされていた山が開かれていくことになる。各地で見られる蓮華岳、釈迦ヶ岳、不動岳、大日岳、阿弥陀岳、権現岳、薬師岳、経ヶ岳、一切経山などは全て山岳信仰の中で開かれた山である。こうしてアクセスルートがどんどん開拓されていくと信仰登山は庶民にも広がっていくことになる。

江戸時代には「富士講（富士山登拝）」、「御嶽講（木曾の御嶽山登拝）」など、江戸からの道中で泊まる宿まで定まっていた団体旅行システムにまで発展し、人気を博すようにな

る⁴³。これは伊勢参りや善光寺詣でと並んで日常生活から合法的に離れて「旅」をできる機会であると同時に、肉体的には疲労を伴うものであったことから、江戸後期には、庶民にとっての元服（成人）の式としての意味合いを持つようになり、次第に宗教的な意味合いから物見遊山的な意味合いを持つようになった⁴⁴。このころには既に道中の宿場や山中の宿坊といったハードインフラストラクチャーだけでなく、山先案内人（ガイド）である「先達（せんだつ）」や荷物を運びあげる人夫（ポーター）である「強力（ごうりき）」といったソフトインフラストラクチャーも整備されることになる⁴⁵

これらの早くから整備されたインフラストラクチャーが、現在我々が行っているようなレクリエーションとしての近代登山を生み出すことに繋がっていく。次に「外国人と山岳レクリエーション」について考察する。

(2) 外国人と山岳レクリエーション

前述の通り、既に登山のためのインフラストラクチャーは整備されていた日本であるが、あくまで宗教登山であり、現代風の言い方をすればパッケージツアーであったため、個人で勝手に登りたい山に登るということはできなかった。個人が自由意志で好きな山に登るという近代登山の概念を持ち込んだのは幕末から明治にかけての在日外国人であった⁴⁶。

日英修好通商条約の外交代表でイギリス公使であったラザフォード・オルコックが 1860 年に外国人で初めて富士山に登ると、次々と外国人が日本の山に登るようになる。これは単にインフラストラクチャーが整備されていたというだけでなく、1881 年にイギリスの外交官アーネスト・サトウらが共編で『中部及び北方日本旅行案内』を出版し、1891 年に「日本旅行案内」と名を変え 1913 年まで第九版を数える在日外国人の旅行案内書として人気を博すなど、「ガイドブック」の存在があったことが挙げられる。この本には多くの山が紹介されており、信飛地方には Japanese Alps という名称が用いられているという。この本で日本の山を知って登山を行い、「日本アルプス」という名称を定着させ、日本における近代的山岳会の創設にも力を貸した人物が、イギリス人宣教師ウォルター・ウェストンである。

ウェストンのそれまでの在日外国人との違いは、外国人に対し日本アルプスを紹介するだけでなく、日本人に対しても「紹介」した点である⁴⁷。ウェストンの横浜での講演に参

⁴³ 明治初期における講を「東洋の山岳クラブ」と称したウォルター・ウェストン（人物詳細は脚注 47 参照）によれば、入会金は五銭、会費は 1 ヶ月に一銭～三銭で、登山シーズン前に誰が行くかを決め、選定された代表者の費用は共有の資金から出されると説明されている。先達については案内人であり、また旅行のマネージャーであると記している（安田、2010 に基づく）。

⁴⁴ 小泉（2001）に基づく。

⁴⁵ 安田（2010）に基づく。

⁴⁶ 安田（2010）に基づく。

⁴⁷ ウォルター・ウェストンは、1888 年から三度来日し日本の山々を登ったイギリス人宣教師で、著作「日本アルプス・登山と探検（MOUNTAINEERING AND EXPLORATION IN THE JAPANESE ALPS）」で日本アルプスの魅力を海外に伝えた。また居住地の横浜でたびたび講演を行い、日本人にその魅力を伝えたことから、「日本近代登山の父」と呼ばれ、今も上高地をはじめ各地で山開きの際に、「ウェストン祭」が開かれている。

加した岡野金次郎とその友人である小島鳥水が、ウェストンより、イギリスなどの大抵の文明国にはアルパインクラブというものがあること、またそのクラブは雑誌を発行していることを知らされ、その設立を薦められたことがきっかけで、「日本山岳会」が1905年に誕生するのである。これと時を同じくして、政府の地質調査帯による地形図の作成がなされていったことも、レクリエーションとしての登山が広まるのに拍車をかけた⁴⁸。

こうして宗教登山目的で開発されたインフラストラクチャーがレクリエーションとしての登山目的で使用されるようになっていったのである。アルパインクラブの先鋒であった欧州の登山が、一部のエリートだけのレクリエーションであった1800年代半ばから、日本では多くの庶民が宗教的な理由で登山を行っていたにも関わらず、その登山行為自体や道中の風景を楽しむという概念がなかったため、「団体旅行」から脱し切れなかったと言える。そのため近代登山は、まさに西洋のまなざしをもって新たに「発見」されたといっても過言ではなく、湯治などと同様、早くから「個人自由旅行」を発達させた分野である。

こういった日本古来からの庶民のニーズと西洋人のニーズの両方を利用者の観点から満たそうとするならば、登山活動を行える日本の山岳地域は、当時において非常に適した観光資源だったのである。それゆえに日本人にとっての文化的使命と外貨獲得のための経済的使命に資する目的で選定された日本の初期国立公園は山岳国立公園よりスタートしたと言え、**利用者の視点にたった適切な選定**であった。レクリエーションとして登る近代登山が一般的となった今も日本の山中には多くの祠が存在しており、まさに**文化と自然の複合資源**としての姿を形作っている。このことは日本の山の持つ特徴的な（**差別化可能な**）観光のためのコンテンツとして認識しておく必要がある。

なお、これら古来の文化的資源へのアクセスが途絶えることなく現在まで続いている背景には、後述する「第二次登山ブーム」を支えた深田久弥の著作『日本百名山（1964）』が、日本の「山の歴史」を勘案して選定されていたことも影響しているだろう。台湾の太魯閣国家公園（日本の国立公園に相当）では、**古道を廃れさせないために、閉鎖していたコースを制限付きで意図的に開放している**（写真1）⁴⁹。古道は歩く人がいなくなれば廃れてしまうが、図らずとも「日本百名山」にはこういった日本独自の文化的資源へのアクセスを確保する働きがあったことも触れておきたい。

⁴⁸ 小泉（2001）に基づく

⁴⁹ 台湾の国家公園の参与観察調査で訪れた2013年10月25日筆者来訪時点の太魯閣国家公園の情報に基づく。

写真 1：人数制限つきで開放されている太魯閣国家公園の古道と案内板



利用者制限は平日 60 名、休日 96 名である（左）右下のつり橋を渡り古道へ入っていく（右）
（筆者撮影）

第 2 章のまとめ：インバウンド観光の推進の理由とその好材料としての山岳国立公園

- ・ インバウンド観光は地域経済にとって好ましい。
- ・ 外国人旅行客はラケット構造に従い、邦人旅行客に比べ、長期で且つ周遊型の観光が期待できる。
- ・ インバウンド観光の最大のボトルネックである物価は、サービスの質で相殺・克服可能である。
- ・ 自然観光資源の最上位の質を国立公園は有している。
- ・ 現時点の日本の国立公園の知名度の低さは大きな問題ではなく、ブランド体系を利用して克服可能である。
- ・ 国立公園の中でも山岳国立公園は地理的・歴史的背景から日本らしい風景地と言える。また早くから登山道などの山中のインフラストラクチャーが発展してきた背景も観光に適した資源である。
- ・ 山岳国立公園はその独自の成り立ちにより、自然資源のみならず文化資源も内包しており、観光資源として差別化できる強みがある。

第3章 国立公園を巡る課題と近年の動き

本章では、実際に国立公園を管理している公園管理者（環境省）及び関係するステークホルダーは国立公園についてどのように捉えているのか、またどのような方向性で管理をしていく予定であるか、最近の国立公園を取り巻く動向についてみながら考察する。その後、外国人旅行客の利用促進に対して、注意すべき山岳国立公園の特徴について述べる。

1 関係行政の方向転換

1-1 岐路に立たされる日本の国立公園：市場価値の獲得という試練

「傑出した風景地」として指定を受け、出発した国立公園であるが、現在はこの要素だけでは、国立公園として指定を受けるには不十分である。1992年の地球サミットで署名された生物多様性に関する条約に端を発する「生物多様性の確保」は、2002年の自然公園法の改訂をもって、明確にその指定の要素に盛り込まれている⁵⁰。前掲の表3の通り、これはIUCNに早くから取り入れられ、且つ国立公園の管理の主目的として定められたことによって、国際的な圧力といえは言い過ぎであるが、その影響を受けて日本の国立公園でも制度として導入を行ったものである。

しかし、加藤（2008）が指摘するように「制度として」は存在するが、そのために導入された施策を効果的に実施するための人員（ヒト）、予算（カネ）、そして公園内の自然環境とその利用状況の**情報**という3つの要素がどれも大きく不足しているのが実態である⁵¹。従来からある「雄大な風景」という概念ならば、多くの利用者と感覚を共有できるため、これらの不足を補うために協力・協働を求めることができるが、「生物多様性保全」という専門的且つ公園管理者側のみが背負うタスクが加わったために、ヒト、カネ、情報の調達について、再考せざるを得ない岐路に立たされている。

加藤（2008）は「無謀は承知の上で」と前置きしながら、この現状を打破するため**エコツーリズムや従来型の観光活動を引き合いに出し**、以下のような示唆をしている。

「厳しい開発弾力が予想される今後の世界、そして各国・各地域で、国立公園という制度の存在をできるだけ多くの人々が肯定的に評価し、そして新たな国立公園を設けることに賛同するようにするためには、国立公園の存在意義を、どちらかといえば倫理的・思想的色彩の強かったこれまでの自然保護活動や、文化的側面が強調される傾向が強い自然体験あるいはアウトドアレクリエーションといった観点からだけではなく、**より日常の社会経済活動**を意識した議論（あえて言うならば「ゼニカネの世界」に近づけた見かた）を行うことも必要となつてこよう。端的にいうならば、「**国立公園があることで**、

⁵⁰ 加藤（2008）に基づく。

⁵¹ 山岳国立公園の実態調査については第5章に記載。

誰がいくら儲かるのか？」という議論を意識的に行うことも求められる、ということである」(加藤, 2008, p.265 太字は筆者)

この示唆は、決して「無謀」ではない。情報を収集するためのコスト、ヒトの雇用のためのコストといったカネに着目した場合、もとより自然公園の経済価値において富(カネ)に転換できる**市場価値**は、レクリエーションや教育、調査といった利用価値の中でも直接的な部分に限られるためである。生態系保全機能や気候への影響といった「間接的な利用価値」や、資源の銀行としての将来の「オプション価値」、存在が知られるだけで生まれる寄付などの「存在価値」、将来の世代に残されると認知されることで生まれる保全へのポジティブな思いなどの「遺産価値」といった非利用価値は、全て市場に流通できない**市場外価値**だからである⁵²。ヒト、カネ、情報という要素を得る目的で、公園の経済価値を高めようとするならば、市場価値に着目せざるを得ず、よって富を生み出していないレクリエーションや教育、調査といった活動ではなく、**エコツーリズムや観光**といった富を生み出す活動を推進していくという視点は重要なのである。

加藤(2008)は公園専用地域ではない地域制公園という制度を活かすこと、すなわち外部の関係者(地域社会)と積極的に協力しあい協調・協働によってヒトやカネの手当を期待するという内容の提案に留めているが、議論をもう一步前に進めるためには視点を変える必要がある。

加藤(2008)はあくまで公園管理者側の視点である「地域制公園」制度にこだわっているが、彼の述べる「より日常の社会経済活動」を意識した公園管理を行うならば、その社会経済活動の背景にある市場のルールに従って思考する必要がある。すなわち国立公園の市場価値に言及するならば、**公園管理制度を用いて地域社会と協働するのではなく、地域社会における市場のルール・制度を用いて協働を模索するアプローチが適切である**。国立公園だから公園管理という一般的な視点に拘泥するのではなく、その周辺の地域社会を含んだ一つの商圈として、市場を意識して(マーケティングを用いて)、協働の道を探る「公園経営」が市場価値獲得のための解決の糸口であり、またその有効性を示すのが本稿の試みの一つである。

1-2 認識されている課題：新しい管理運営のあり方とは

前項においてヒト・カネ・情報というリソースの不足が問題視されていることは述べた。それらが揃えば後述する国立公園の利用者の減少を食い止めることが可能であろうか。国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会(2007)は地域制国立公園の**管理運営のあり方**自体についても変化すべきである旨、次頁のように述べている。

⁵² Eagles et al. (2002 小林監訳 2005) に基づく。

「我が国の国立公園は地域制の自然公園であり、より能動的な管理運営が求められるようになった現在においては、今後更に多くの関係者の協力なしに充実した公園の管理運営は望めません。そのため、多くの関係者の協働による管理運営体制の再構築を行う必要があります。**また利用者あつての国立公園であり、利用者が訪れ、国立公園としての適切なサービスと享受してこそ国立公園が地域にとって重要な存在でありえることを十分意識して、地域振興にも配慮した適切な利用の推進を考えるべきです**」

(国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会, 2007, p.16 太字は筆者)

これは、今までの保全・保護の規制のための公園管理という視点から脱却している。国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会(2007)はこれを前提に、日本の国立公園に期待される機能・役割、すなわち**傑出した自然の風景地としての保護と適正な利用の増進のための管理運営の課題**として以下の5点を認識している

- ①目標(ビジョン)の明確化
- ②地域の新たな管理運営体制の構築
- ③合意形成の仕組みづくり
- ④適切な情報提供の推進等
- ⑤科学的データの整備

この5点は、筆者が国立公園の現状調査を進める中で認識した課題と一致しており、その全てが管理運営の改善・向上のために今後も検討されることに異議はない。ただしこれらの課題の検討の優先度を考慮すると一つの疑問が湧いてくる。

まず優先度に従って並べてみよう。①がなければその他の事項の方向付けができないため、最優先事項である。それに応じて関係するステークホルダーが決定されるため②と③の議論が進むことになる。同時並行で②と③の検討で活用するデータ収集も必要になることから⑤も行われることになる。そういったプロセスを経てどういった利用客にどれだけ訴求すべきが決定できるため、④は最後に行われることとなる。

この流れから言えることは、国立公園に関する研究の多くがそうであるように、**公園管理者がどのように公園を管理すべきか、といった公園管理者側からの視点で管理運営のありかたに焦点を当てている**、ということである。国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会(2007)も例外ではなく、公園管理者から見た国立公園は、管理運営のため財源・費用を要するコストセンターであるという考えから脱却していない。その費用分担において公園が提供するサービス(受益)に対する対価の支払いという観点の導入を推しているものの、団体や地元企業が受益を受ける場合に徴収をすべし、という論調にとどまっております、その国立公園からの**受益の受けかた**については一切言及していない。

これは、「自然の保全があつての利用」という観点で国立公園を捉えていることを指す。

本稿はその観点に疑問を呈するものであり、保全と利用のどちらかが前提というわけではなく、これは両輪であり、そのため「利用あつての保全」という観点も可能であるということ、並びにこういった逆説的な観点から国立公園を捉えることが、有益であること示唆するものである。

国立公園を観光資源として、国立公園の利用を観光活動として捉えた場合、上述の①から始まるプロセスを逆転させること、すなわちプロセスの最後の④である観光客（市場）との接点のありかたから論じることになり、マーケティングのコンセプトを活用して検討することになる。これは、観光は観光客（利用者）が存在して初めて成り立つという「利用者あつての国立公園」という観点を尊重するものである。上述の①から始まるプロセスはマーケティングでいうところのプロダクトアウト⁵³と呼ばれる形で市場との結びつきを試みるものであるのに対し、④から逆説的に捉えるプロセスはマーケットイン⁵⁴という昨今のマーケティングでは主流となっている視点を用いて市場との結びつきを考察することになる。その他の産業と同様、観光産業として**市場のルール**を強く意識した新しい国立公園の運営管理のあり方に、前述の課題認識を活かしながら、以降の考察を行っていく。

1-3 利用の促進に向けた方策

公園管理者である環境省にも「利用増進」への動きが見られている。図6のように自然公園の利用者は減少傾向であり、直近5ヵ年の環境省における自然公園の管理運営に関する予算も減少していたが、2013年度予算（案）において5億円ほどであるが増加した⁵⁵。これは「日本の自然を活かした地域活性化推進事業」という新事業によるもので、**海外に向けての情報発信やエコツーリズムを通じた地域の魅力向上など、利用の増進**を意識した取り組みが計画されており、より一層、**市場**を意識することが環境省を含めたステークホルダーに求められてきている⁵⁶。

⁵³ 製造した製品・サービスを市場に提供するやりかた。製品・サービスの提供側の都合を優先する。

⁵⁴ マーケットインは市場のニーズを取り入れて製品・サービスを提供するやりかた。ただし、あくまで提供側が提供できる範囲に限定される（永田, 2007 に基づく）。

⁵⁵ 管理運営に関する予算・経費は公共事業予算（自然公園等事業費及び自然公園等事業工事諸費）と非公共事業予算（国立公園等管理費）の合算であり、2008年度115億円、2009年度112億円、2010年度111億円、2011年度103億円、2012年度は85億円と年々減少していたが、2013年度に90億と前年比で増加した（環境省, 2008, 同, 2009 及び同, 2011 に基づく）。

⁵⁶ 当該新事業費の予算（案）は2013年3月時点で4.9億円である（環境省自然環境局, 2013 に基づく）。

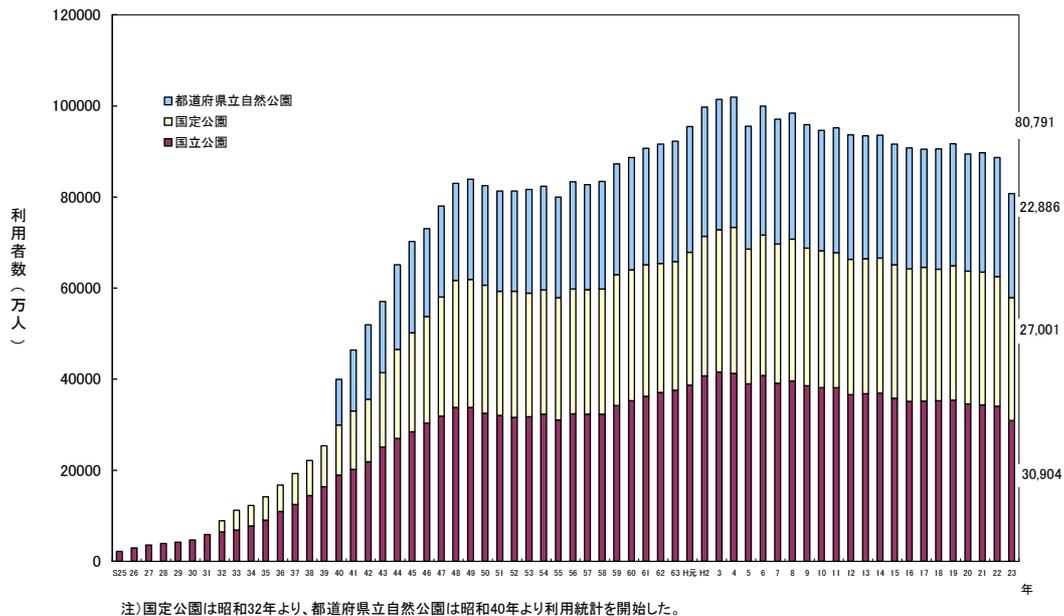


図 6：自然公園利用者数推移
(環境省, 2012 より転載)

また日本経済新聞(2012)によれば、2012年3月に観光立国の新しい推進基本計画が閣議決定されたのを受け、各国立公園の「立地条件に即した運営策」や「入園者の促進策」を考えるべく、近隣自治体や住民組織、観光協会、旅館組合などで構成する官民共同の運営協議会が発足されるという。各国立公園のもつ自然資源を観光資源として見直すことを意味しており、単に利用者数の低減を食い止めるだけでなく、環境省国立公園課は、**立地地域に根ざした運営で地域活性化**に繋がっていくことも期待しているという。公園「管理」ではなく「運営」という言葉がでてくるようになった現在、保護・規制に向けて国立公園を**管理していくという姿勢から、観光資源としての国立公園をどのようにマネジメント(経営)していくか**、という姿勢への転換を議論するには、良いタイミングと言える。

1-4 環境保全の新しいかたち

利用の促進に向け動きだした行政であるが、利用促進と表裏一体である環境保全の潮流についても見てみたい。

公園管理手法については第6章でも紹介するが、科学的見地から、及び保護・規制の観点からアプローチする**環境収容力算出の限界**が指摘されている。指摘の理由には「この自然公園における最大入り込み利用者数は何人か」という判断は、利用者数と自然生態系へのインパクトの間に相関関係を求めることに注力しているが、単に利用者数の数ではなく、利用形態や季節、天候、利用時の道具など複雑な要素が絡んでインパクトが現象していることが分かるようになってきたことと、そもそも「何人を上限とする」という議論が主観

的であり⁵⁷、「これからどうあるべきか」という前提がないと成り立たないことが公園管理者の間で共有されてきたことが挙げられると熊谷（2013）は述べている。結果として、海外の営造物公園では、目指すべき自然公園のあり方を設定したうえで施策抽出するという、「運用目的ありき」の能動的な手法に転換しつつあるという⁵⁸。すなわち、自然側の変化に許容範囲を設け、その範囲を超えないように利用のあり方を定めて訴求・設計していくのである。

顧客側が勝手に価値を見つけてしまうので、とりあえず保護だ、利用規制だ、というのではなく、**公園側**からこの区域ではこういう利用をすることで効用が最大化する旨を利用者に伝えていく（あるいは、生態的・社会的インパクトが少ない行動を選択するよう誘導する）スタイルへの転換期に差し掛かっており、観光目的による運用を試みるならば、こうした公園管理手法に関する潮流も注目に値する。

なお前述の「顧客が価値を見つけること」を「**価値獲得**」、「提供側が価値を作り出すこと」を「**価値創造**」といい、通常、一般企業などは、前者を獲得できずに腐心しているものである。しかし国立公園においては、前者が後者よりも先行しており、ブランド力を活かしていきれていない状態であることは、日本の国立公園の知名度の低さとして現れており、これは既に述べた通りである。

2 国立公園に関する国際的な潮流

2-1 自然の聖地

第2章で、日本の山については文化と自然の複合資源であると述べた。こういった複合的な要素が存在するという歴史的な事実は、確かに観光「資源」としては**強み**であるが、単に存在するというだけでは、これら山岳公園の魅力を高めるには至らない。自然資源と異なり、多くの文化資源は、単純に見ただけでは、その価値が伝わらないからである。こういった自然資源の中に存在する宗教的価値・文化的価値をきちんと**評価する仕組み**があって、初めて観光「資本」に変わるといって良い。

こういった評価の仕組みに関して、**自然のなかにある宗教や信仰の対象**への関心は近年世界的に高まっていると古田（2013）は指摘する。既に UNESCO 世界自然遺産として指定されている地域内であっても、自然以外の「精神的価値・文化的価値」が存在する場所を指す「**自然の聖地 (Sacred Natural Site)**」が世界的に改めて注目を集めているというのだ。実際、IUCN と UNESCO は、従来の自然保全・保護の観点だけではカバーしきれない、この自然の中に存在する精神的価値を保全・保護するため 2008 年に「**自然の聖地－保護地域管理者のためのガイドライン**」⁵⁹を作成しており、**自然資源のみに注目されがちな自然**

⁵⁷ 自然はものを言わず、どの状態がベストかはヒトの判断による。

⁵⁸ 手法名としては LAC(Limits of Acceptable Change)という。詳細は第6章 1-2 参照。

⁵⁹ 本ガイドラインによる「自然の聖地」の定義は「人々及びコミュニティにとって特別な精神的価値をもつ陸域もしくは水域」（古田, 2013 p.12）とされている。

遺産地域や国立公園において、更なる魅力を付加する要素として、正当な評価を行う下地を作っている。「自然の聖地」はまだ新しい概念と言えるが、これから日本の国立公園の訴求に言及する場合は、念頭においておくべき概念であると同時に、旬なトピックであり、適時適正、大いに訴求要素としての活用にも期待できる。

2-2 持続可能性のための指標

「市場化のプロセス」はマーケティングを用いることで、KPIによってその目標に対する成果を確認できる。これは多くの場合数値化が可能であるためである。一方、「資本化のプロセス」においては、法や制度またはツールとして敷田（2009）の述べるような、観光まちづくりのための仕組みや組織（178頁の図41で述べる「中間システム」など）を用いるため、達成度の評価は簡単にはいかない。しかし優れた法・制度・仕組み・組織は、資源を枯渇させないために、その持続可能性を担保する機能があるので、観光利用を行った場合に、市場化だけでなく、その「資本化のプロセス」も評価されなければならない。

UNWTO（世界観光機関）はこの持続可能性を担保するプロセスに注目し、**観光地における持続可能性を評価する指標の設定**の方法を2004年にガイドブックにまとめた。中島・清水（2013）によれば、観光地における持続可能性の達成度は3つの視点、すなわち①観光資源の利用が最適化されているか、②ホストコミュニティの社会文化的真正性が尊重されているか、③長期的経済活動が保証されているか、によって計ることができるとされている。その達成度を評価する指標（Sustainable Tourism Indicators）の開発を促すレベルにとどまっているが、例として述べている4つの視点（社会的視点、経済的視点、環境的視点、管理・運営的視点）から導ける指標は、現在の資本化の達成度を評価するヒントを与えてくれる。

たとえば社会的視点における「観光客満足維持」のための一つの指標である「料金に見合った内容かどうかの認識」という事例は、後述する公園管理における料金徴収の仕組みを評価する指標に適した内容である。また経済的視点における「観光の経済的便益」のための一つの指標である「コミュニティの収益のうち観光産業が占める割合」という事例も、はたして今のままのステークホルダーによる協議体制で良いのかどうか、といった視点を与えてくれる。

本稿は指標開発を目的としていないので、ここまでに留めておくが、いずれのプロセスにおいても指標（KPIなど）を用いた健康診断（PDCAサイクル）は必要である。特に「資本化のプロセス」は持続可能性を担保するものであるため、観光を推進する側から、公園管理に活用できる指標開発を提示したこの動きは注目に値する。

3 国立公園の利用促進の際の注意点

3-1 重層化した法制度

前述のように、管理運営体制に利用の促進を意識したポジティブな動きがある一方で、その動きを阻む懸念材料がいくつか存在する。一つは地域制公園の特徴である公園管理者と公園の土地所有者が同一でないことに起因する土地の利用への制限である。以下に具体的にみていきたい。

既に「財の市場価格が存在しない非市場財が消費されている状況」であるため、排除（通行禁止や制限）の根拠を示すことができないと述べたが、これは簡単に言えば、自分の所有していないモノに勝手に価格を設定することができず、また所有していないモノを利用されても、その制限が難しいということを述べている。それゆえ、その利用の制限のための題目として理解が得やすい「**自然保護のため**」という理由で、公園管理者はどうか**利用を制限すること**に腐心してきた歴史がある。その方針の転換期、すなわち**利用の促進**にも目を向け始めた今、この自然保護・規制とのコンフリクトが一つの課題となっている。

山岳国立公園の大半は森林地帯であり、そして林野庁がその土地を国有林として所有している⁶⁰。公園管理者である環境庁と土地の所有者である林野庁の間で足並みが揃わないことが、そのコンフリクトの原因の一つになっている。田中（2010a）が述べるように、景観保護のために自由な建築が制約されたり、伝統的な土地の利用（狩猟採集など）が抑制されたりと、経済的に制約を課す規制官庁として環境省は公園管理を行っていた。しかし木の伐採を行いたい林野庁や道路やダムを建設したい国土交通省がその土地の所有者であった場合、力関係の弱い環境省は調整という形で妥協を強いられることが求められてきた。また田中（2010b）が述べるように1950年～1970年代のマスツーリズム最盛期には、地域振興としてのインフラストラクチャー整備が地域行政や住民から求められ、実際に私有地や公有地を園内に多く含むがゆえに反対給付を用意せざるを得ないことも多かったという。

結果として環境へのインパクトによる生態系の破壊といった環境問題や、利用者から見ても自然らしさが損なわれた「俗化」が起きた⁶¹。そのため環境保護への機運が高まり、環境庁（当時）は自然環境保全法（1972）を制定し、自然公園以外でも国及び県が自然保全を目的に地域を指定し、各種開発制限を設けることができるようにするなど、新たな枠組みも登場した⁶²。特に1980年代の知床や白神山地といった原生的な自然地域での林野庁の伐採は、マスコミが関心を寄せて取り上げたことから、自然保護団体だけでなく全国的な反発を受けることになった⁶³。

これをきっかけに林野庁は1989年に林野庁長官の通達により、それまでの保護林制度を見直し、「森林生態系保護地域」を導入し、その中には原生的な自然環境や貴重な動植物の

⁶⁰ 割合は11頁を参照。

⁶¹ 八巻・広田・小野・土屋・山口(2000)に基づく。

⁶² 高橋(2008)に基づく。

⁶³ 稲本(2008)に基づく。

保護のために原則的に人の立ち入りが禁止される保存地区も新設された⁶⁴。これは林野庁が過剰伐採の批判を受けて、大きく自然保護に舵を切った画期的制度であったが、その保護地域が国立公園との地理的重複が顕著であったことが、新たな問題を生むことになる⁶⁵。

国立公園は自然環境の保全と適切な利用の両輪で成り立っている地域である。しかし林野庁の保存地区が設定された場所では一切の利用が禁止される。この矛盾は管理者と地権者が異なる地域制公園では、地理的な重複から容易に発生する。例えば、田中（2012）が指摘する知床における利用調整地区でのコンフリクトが挙げられる。利用調整地区は自然公園の中でも原生的な風景を維持し適正な利用を図るために、その区域の立ち入りを制限し、立入の際には認定又は許可を要する「規制計画」の一部である。知床半島の先端部の原生的自然の利用を規制する目的で環境省が利用調整地区の導入を行おうとしたが、「人の利用を前提としている」点で、当該地域を保存地区に指定している林野庁が反発し、実現しなかった経緯がある⁶⁶。

あくまで林野庁の森林保護地域は「通達ベース」で、法的制度ではないため実際の規制力はもたない。にもかかわらず、利用している者がいても、保存地区にはそういう者は存在しないはずであるという建前を重視し、他省の法的制度である利用調整地区の導入を拒否する結果となった。

また田中（2012）によれば、こういった重層的な法規制は、地域住民とのコンフリクトも生じさせたという。国有林内においてもかつては認められてきた山菜取りや狩猟、薪炭作りなどの慣習的な利用も保存地区では排除の対象になったからである。

このように土地所有制度と自然保護制度の重層化により、制度間の連携や国立公園に関わるステークホルダー間で平仄がとれないまま、日本の国立公園制度は進んできたと言える。それゆえ、一体感をもって利用を推進しようとする動きが生まれなかったのである。こういった国内事情に加え、知床や屋久島などの世界遺産にも登録されている地域は、国際的な制度も考慮しなければならないため、ますます制度は複雑化している。

ただし、世界遺産制度については、ポジティブな見方がある。1992年に世界遺産条約を批准して、翌年登録された屋久島では、環境省、地域住民、林野庁ら多様なステークホルダー間で統一できていなかった「命題」を共有させる方向に動いたためである。結果とし

⁶⁴ 岡山（2013）によれば、林野庁は国の機関として唯一、利益を上げて国の税収に貢献することを課せられた省庁であったが、こうした環境破壊の批判を受け、事業としてではなく公益的機能を重視する政策転換が行われ、国有林の8割がその対象になったという。2013年には収益を目的としていた事業会計から公的財産のための一般会計へと変更されており、この政策転換は一時的なものではない。

⁶⁵ 瀬田（2009）によれば、この林野庁の自然保護への方向転換をうけ1990年に環境庁（当時）と林野庁の連携調整会議で国立公園の土地の所管換えを環境庁は要望したが、(1)森林は多面的機能をもつこと、(2)林野庁が協力すれば土地の所有権の移転は不要なこと、(3)両庁協力のモデル開発をまずやってみることが重要、などの林野庁側の反論により、反故となったという。

⁶⁶ 現在知床で指定されている利用調整地区は別の場所（知床五湖）である。指定には土地所有者の合意と協力が必要であるが、当該地域は林野庁ではなく財務省（2011年に環境省へ移管）と斜里町が所有者であったため、合意形成が容易であった。なお利用調整地区は奈良県の吉野熊野国立公園の西大台地区も指定されているが、こちらは土地所有者も環境省である。

て自然保全とツーリズムの両方が屋久島では促進された⁶⁷。

このことは地域制公園制度下において、多様な主体間の連携を促進する枠組みの必要性を強く意識させ、その後の自然保護や利用に関する関連法の設計に影響を与えた。例えば自然再生法（2002）やエコツーリズム推進法（2007）は、多様な主体の参加した協議会による意思決定を前提とした設計となっている。

こういった多様なステークホルダーのベクトルを合わせ、ガバナンスを可能にする思考のフレームワークの一つにマーケティングがあり、本章 1-2 で述べた国立公園の管理運営の5つの課題の①～③をカバーする。本稿では直接的に管理運営体制の構築方法や合意形成の仕組みづくりの議論は行わないが、利用促進の際は重層的な法制度とそれに起因する合意形成の難しさに注意を払う必要があることをここでは強調しておきたい。

3-2 エコツーリズムの守備範囲

本章 1-1 において富を生み出さないレクリエーションや教育、調査といった活動から「**エコツーリズム**」や「**観光**」といった富を生み出す活動に注力すべきであるという視点について記述したが、利用促進を考察するにあたってこの二つの言葉には注意が必要である。国立公園の中でも「山岳」国立公園において、この二つが有効か不明だからである。

まずエコツーリズムの概念を見てみたい。エコツーリズムとは元来は Weaver（2001）の述べる通り、①ネイチャーベースドである、②環境教育的である、③持続可能に管理されているという3点を網羅したツーリズムというシンプルな概念であった。しかしエコツーリズムが生み出す効果の一つである「地元社会へのプラス効果」が注目されるようになると、地域の雇用拡大や外貨獲得といった経済効果に加え、地元住民の誇りを高め、感情や態度を変えていく機能があることにも注目されるようになる⁶⁸。

この機能に注目し、日本の課題である地域社会の振興と結びつけ、「地域づくり」にも活かそうとする**日本型エコツーリズム**の枠組みがエコツーリズム推進法（2007）の制定をもって明確に示された。この日本型エコツーリズムの骨子は、「生態系や地域固有の文化などの観光資源を守りながら観光を推進し、地域活性化を図ることを目指す考え方」（海津，2011，p.118）であり、図7がその概念をよく表している。観光と資源保全の両立にさらに**地域振興**を加えた概念であり、保全を要する自然資源を資本に、そして資本を富に変換するプロセスに適したツーリズムの形態である。

⁶⁷ 田中（2010a）によれば、伐採の島として有名だった屋久島で林野庁が経営伐採を停止したにも関わらず、1991年から2006年の間に三次産業の伸びをうけて島民所得は1.3倍に増えている。これは観光事業の振興により、衰退傾向の公共事業に頼った産業構造から脱却したモデルとしても注目に値する。

⁶⁸ Beeton（1998 小林訳 2002）に基づく。

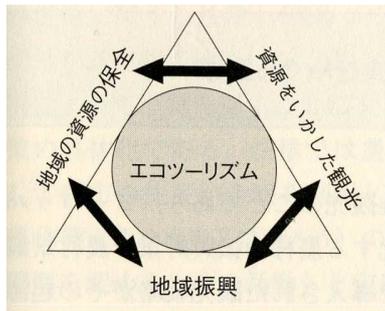
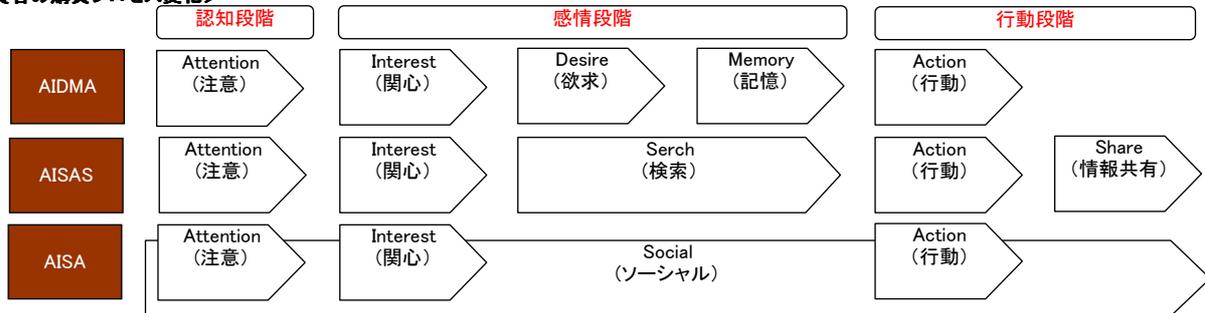


図 7：エコツーリズムの三要素
(海津, 2011, p.119 より転載)

ただし、エコツーリズムは、目的地を楽しむための一つの**手段**であり、目的地の魅力を高める機能はあるが、顧客が目的地を定める際の決定要因にはならないことに注意が必要である。パーチェスファネル（図 8）において、情報収集の段階、すなわち顧客が目的地を定めた後に、エコツーリズム商品の活用を検討するという、オプションに過ぎないという点に注意が必要である。言い換えれば、国立公園の楽しみ方の一つであって国立公園の魅力（磁力）を高める効果はあっても、購買（来園）プロセスの早い段階から利用者に働きかける性格のものではないということである。

<消費者の購買プロセス変化>



<訪日観光プロモーション効果測定向けパーチェスファネル>

ファネル名	対象者	認知	興味	検討	選好	情報収集	計画	購入
ファネル定義	A. 対象者全員 (母数)	B. 旅行先として認知している人	C. 旅行先として興味を持っている人	D. 今後3年以内の旅行先3つ以内に入っている人	E. 今後3年以内の旅行先の最優先に考えている人	F. 旅行先の情報収集に着手している人	G. 具体的な旅行計画を進めている人	H. 旅行パッケージやチケットなどを購入した人
KPI	-	訪日旅行認知率	訪日旅行興味率	訪日旅行検討率	訪日旅行選好率	訪日旅行情報収集率	訪日旅行計画率	訪日旅行購入率
KPI算出式	-	B/A	C/A	D/A	E/A	F/A	G/A	H/A
次のファネルへの転換率	B/A	C/B	D/C	E/D	F/E	G/F	H/G	-

購買プロセスはインターネットやソーシャルメディアの発展により変化してきたが、IT リテラシーは個人により差があり、AIDMA が主流になるか、AISA が主流になるかは市場に拠る。この認知・感情・行動の段階をインバウンド観光プロモーションの効果測定のために細かく分けたのが下図のパーチェスファネルである。効果測定のため KPI が設けられている。また左から右により多くの顧客を転換していくことを目標としているため、次の段階への転換率も重要な指標であり、対象者の数がちょうど漏斗（ファネル）のように絞り込まれていくことから、このように呼ばれる。

図 8：購買プロセスとパーチェスファネル

(上図は鶴本, 2011, p.75 より転載、下図は亀山, 2012 より一部改変のうえ転載)

これは日本の山岳国立公園に限らず、多くのエコツーリズムのフィールドが大自然の中で行われるため、**どちらかといえばアドベンチャーツーリズムの要素をより重視する顧客が多いことにも起因する**⁶⁹。アドベンチャーツーリズムとは①体験にリスクを伴う②参加者に高い肉体的疲労がある③参加に一定のスキルを要するという三要素からなるツーリズムで、ラフティング、ワイルドネスハイキング、シーカヤック、ケイビング、登山、ダイビング、ハンググライダーなどが挙げられる⁷⁰。これらのガイドは、エコツーリズムで重視される「環境教育的」なインタープリテーション能力よりも、「安全確保」能力が求められ、必要とされる能力も変わってくる。日本の山岳国立公園を考慮した場合、登山活動に適したフィールドが多いことからエコツーリズムの概念だけで、序論で述べた「市場化のプロセス」をカバーすることは困難と推測される。

なお、海外の営造物公園制をとるアメリカやオーストラリアなどにとって、エコツーリズムのフィールドとなる国立公園内に存在する「地元社会や地域コミュニティ」の多くは、マイノリティである「原住民の社会」であったことから、エコツーリズムには**カルチャラルツーリズム**の要素も含まれるとするのが、海外においては一般的である⁷¹。日本の山岳国立公園においては幸い、前述の通り、その登山道の成り立ちの過程で日本固有の宗教的要素を多分に含み、道中または山頂に多くの宗教的施設が存在することから、これに置き換えて考えることができるかもしれない。

3-3 外国人旅行者にとっての「トレッキング」

外国人旅行者から見た場合、**登山活動に期待する要素が邦人旅行者と異なる可能性があることにも留意が必要である**。『The Encyclopedia of Ecotourism』ではエコツーリズム、アドベンチャーツーリズム、カルチャラルツーリズムの3つの要素全てを満たす活動に「**トレッキング**」が挙げられている(図9)⁷²。これはトレッキングにはエコツーリストが望む「自然とのふれあい要素」だけでなく「冒険的要素」さらには「**ローカルコミュニティへの訪問**」という要素が含まれているためという。これは**海外からの旅行者が邦人と同じ感覚で登山を捉えていない可能性を示唆しており、何に期待して入山しているのか注意を払う機会を与えてくれる概念**と言える。「ローカルコミュニティ」の訪問については、山岳原住民族を想定しての記述と考えられるが、インバウンド観光の観点から「異文化との出会い」と置き換えれば、十分に図9は日本の山岳国立公園の活用方法の参考になる。

⁶⁹ 商業的にはエコツーリズムと冠したほうが印象が良いこともあり、アドベンチャーツアーやネイチャーベースドツアーであってもエコツアーと謳うことには、業界も寛容な模様である。日本エコツーリズム協会が発行する『季刊エコツーリズム』に紹介されるエコツアーもその特徴から、明らかにアドベンチャーツアーであるものが多い。例えば中国雲南省で行われるキャラバンツアー(5泊6日)の構成要素はトレッキングとキャンプであり、環境教育要素に関する記述はないが、エコツアーとして紹介されている(高梨, 2013に基づく)。

⁷⁰ Weaver(2001)に基づく。

⁷¹ Weaver(2001)に基づく。

⁷² トレッキングと登山については12頁の通り、その活動自体は本稿では同一と看做す。

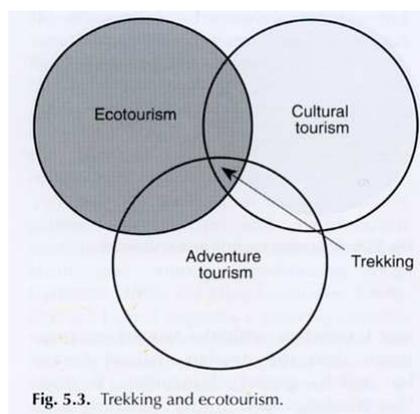


図 9 : 「トレッキング」の要素

(Weaver, 2001, p.76 より転載)

実際に大関（2009）によれば、英語による日本の観光情報ポータルサイトであり、利用者の70%が北米・ヨーロッパからである『ジャパンガイド』の山岳関連月間ページレビューでは、1位の富士山（30千レビュー）、2位の高野山（8.5千レビュー）に続き、御嶽山（3.7千レビュー）高雄山（3千レビュー）となり、**山岳宗教への関心**の高さが伺える。

なお邦人にとっては、第1章で述べた用語解説の通り、登攀（クライミング）とトレッキングの両方を含む「登山」という用語が一般的に使われていることと、後述するように、ガイドを利用しない形態での活動が大半を占めることから、ツーリズム要素よりもスポーツ要素を多分に含むことになるので、あくまで図9は本稿ではインバウンド観光を念頭においてのみ活用できる図であることに留意願いたい。

3-4 スポーツツーリズムに近い日本の登山

前項で外国人旅行者と邦人旅行者にとっての「トレッキング（登山）」という言葉のもつ意味合いの差異について述べたが、本項では、登山という活動の位置づけが物理的な登山道の特徴によって日本と海外で異なってくる可能性について考察する。

登山は元来、スポーツとして捉えられることは少ない。スポーツをスポーツたらしめる明確なルールが存在しないためである。そのためマナーなどの暗黙知や環境保全、安全管理の啓蒙が必要となるのである。実際『レジャー白書』によれば、登山は「スポーツ」ではなく「観光・行楽」部門枠でカウントされている⁷³。

また、前述したようにツーリズムにおける分類でも、エコツーリズムやアドベンチャーツーリズム及びネイチャーベースドツーリズムのそれぞれが「トレッキング」の概念にかかるが、スポーツツーリズムがかからないのは、次頁のスポーツツーリズムの定義に見られるとおり、スポーツをすること・見ることが主だった目的の観光であるため**ガイドの存在が不要である**ことが大きいと思われる。

⁷³ 里山など市街地からのアクセスが比較的容易な地域での日帰りによる行楽を主とするハイキング・ピクニック・野外散歩は同部門内で「登山」とは別にカウントされている。

「スキーやゴルフ、スキューバ・ダイビングなどを楽しんだり、マラソン大会に参加したり、スポーツ競技会を観戦したり応援したりするなど、スポーツやスポーツイベントの参加・観戦・応援を主目的として旅行すること」(佐々木・小林・山田, 2006, p.14)

ただし日本においてもスポーツと旅行の両方の要素をもつスポーツツーリズムの研究が観光振興の可能性の観点から進められるようになると、旅や冒険行動に近い活動も、後述する山岳フェスティバルやトレイルランニングの大会のように地方の観光振興に利用できるという効用の観点からスポーツツーリズムに含めることもあるようである⁷⁴。

しかし、より重要なことは、日本の場合、**その登山道の特徴がスポーツ要素を産み出しやすいことにある**。サンプルとしては少ないが、2007年に株式会社山と溪谷が100人の読者に行ったアンケートによると、山に登る理由のトップは展望・景色(37票)であり、次点は健康づくり(28票)であった⁷⁵。これは観光要素が強いもののスポーツとしての要素も需要として存在することを示唆している。

上記に展望というキーワードがあることは「展望」の取れるところに登山道があることを指す。これは前述の通り、宗教的な理由から**山頂まで登山道が伸びている日本**においては、当たり前のように感じるかもしれないが、世界的に見れば一般的とは言えない。

後述するニュージーランドもそうであるが、営造物公園制の国々では山などの「景色」が美しく見える場所や登山道(コースやトラックと呼ばれる)の名称が一般的に知られ、また観光資源として訴求されており、山頂を通らないトレッキングコースも珍しくない。**スポーツというよりも観光に重きを置いているため、山頂に立つことは重視されない傾向が強い**⁷⁶。一方、日本では登山道の名前は有名ではない。登山活動は、百名山に代表されるようにその山の名前で認識され行われており、**目的地はその山域ではなく、特定の山の山頂になるのが日本の登山の特徴**と言える。

そのため、前述のアンケートに戻るが、山頂に展望を求めることが目的であり、体を動かすことはその山頂に行く手段に過ぎないと考える観光に近い考えの登山者がいる一方、山頂まで行って戻ってくる(または山頂から山頂へ縦走する)ことを自身に科し、肉体的な達成感を得ようとするスポーツ活動に近い登山者も産み出しやすい土壌が日本の登山にはある可能性が高い⁷⁷。

⁷⁴ 二宮(2009)に基づく。

⁷⁵ 山と溪谷編集部(2007)に基づく。

⁷⁶ ニュージーランドの公園管理者である Department of Conservation (以下 DOC) TeAnau 事務所所属の担当者2名(Ranger, Biodiversity General 及び Ranger, Visitor Information)へのヒアリング時(2013年2月23日実施)の言葉を借りれば、日本の登山道は「景色が美しい場所へ向かうように通っている」が、ニュージーランドの場合は「景色が美しく見えるところに通っている」という表現になる。登山を「遊ぶ観光」としてみるか「観る観光」として捉えるのかは、国によって異なることを示唆している。

⁷⁷ 大関(2012)によれば、欧米人から見ると、日本人の多くがベストな時間にピークを目指す「山行計画」を立て、そのスケジュール通りに動こうとするのが不思議に映るようである。悪天候

また前述した「ガイドの利用」も、日本においては少数である。全国におけるツアー登山・ガイド登山⁷⁸の利用率については正確なデータはないが、北海道経済部観光局（2011）における北海道の大雪山国立公園における登山シーズン（7～9月）の登山者属性調査から、ガイドの利用率は全体の約2割（調査対象者1,566名中314名）程度であることが分かった。こうした「ガイドを使わない」という視点からも、**一般的にスポーツツーリズムと捉えられていない登山であるが、日本においては、その活動には多分に「スポーツ要素」が存在しているといえ、このことに注意が必要である。**なぜならば、観光活動として促進する際に避けては通れない「安全管理」のあり方にこのスポーツ要素の過多が影響を与えるためであり、外国人旅行客が自身の予想と異なるギャップに、登山を通して直面することも予想できるからである。

3-5 山小屋の役割・特徴

山中でサービスを提供する代表格である山小屋についても役割や運営体制が海外とは異なる可能性があるため注意が必要である。営造物公園では、コンセプションで民間の宿泊施設を誘致することもあるが、基本的には宿泊施設のサービスは公園管理者によって提供され、サービス内容や山小屋の管理者の役割は画一的である。一方日本の国立公園は地域制公園であるため、様相は異なってくる。

表9は佐藤・安武編（2008）に基づき、山小屋における小屋番のエッセイをポジティブな表現とネガティブな表現別にまとめたものである。山小屋の多くは私営であるが、安全登山や自然保全、山岳文化の研究及び発信の基地としての公共的な機能があり、時として「公共の利益のために」サービスを提供している側面は否めない。近場で起きた事故に対する救助活動などは典型的な公共的サービスと言える。また新たな宿泊地の建設ができない国立公園においてはルート上、そこしか泊まる場所が無く、安全上泊まらざるを得ない立地に位置する場合も公共的側面が強くなる。また前述のとおり登山道の整備を請け負っている場合もあるが、法的に事故が起きた場合は、ともすれば管理責任を追及されかねない立場になってしまう。こういった背景を考慮すれば、状況によっては山小屋の負担はかなり大きくなり、外国人旅行客も含めた「不用意な登山者」に対して、怒りの矛先が向かうことも推測される。これは潜在的な「脅威」や「弱み」となるだろう。

でもピークを目指す日本人がいることも同様であるという。

⁷⁸ ツアー登山とガイド登山の違いについては11頁を参照。

表 9：小屋番のホスぺス⁷⁹

	ポジティブな気持ちを表す記述	ネガティブな気持ちを表す記述	利用者の呼称	記載ページナンバー
丸川荘	—	・環境への配慮からトイレ問題に取り組んでいるが、トイレの使用後の「ありがとう」の音が少なくなった。 ・またトイレの無断使用はマナー違反でこういった者ほど山のトイレ事情を理解していない。	登山者、利用者	21～27
穂高岳山荘	・繁忙期の寝床の整理・確保、食事の準備の影響で、サービス提供遅れてしまい、疲れている中、しかもせっかくな穂高まで来てくれた顧客に申し訳がない。	—	登山者、お客さん	28～34
阿曾原温泉小屋	・繁忙期に小屋を離れて近隣の遭難者の救助で不在にし、顧客に不都合をかけて申し訳ない。	—	登山者、お客さん	35～39
鍋割山荘	—	・歩荷を登山者にも体験して欲しいと「丹沢ボッカ駅伝」を始めたが、記録や順位が目的のアスリートが増えてしまい、山男のボッカ大会とは程遠いものになってしまい残念である。	登山者	40～45
北横岳ヒュッテ	・若い登山者がクリスマスシーズンに下界でなく、わざわざ当ヒュッテでパーティしてくれて、感謝している。	—	登山客	46～52
越百小屋	・登山者の姿が稀なこの山に来てくれたのだから、小さく狭い小屋であるが、食事だけは豊かなものしたいと常に改善を心がけている。 ・顧客が来ようが、来まいが寝床を豆炭で暖めておく。	—	登山者、お客さん	53～59
佐藤小屋	—	・全ての登山者にゴミを持ち帰る努力をして欲しい。	登山者	60～64
船窪小屋	・山道を歩いて来た登山者に対し、口当たりの良い食事・献立を追究している。	—	登山者、お客様	71～76
キレット小屋	・時間と体力を要する小屋に思い入れを抱いて足を運んでくれる登山者に感謝している。	—	お客様	77～83
大天井岳	・登山者との信頼関係を大切に登山の手助けがしたい。	・無法者による登山道への勝手なマーキングに憤慨。	登山者、お客様	84～89
霊夢安	・霊山であること並びに登山者の目印になるよう、目の丸の旗を掲げているが、常連の顧客からの寄付でその旗の交換を大正の昔から行っているのがありがたい。	—	登山者、お客さん	107～112
黒百合ヒュッテ	・登山者がし尿を撒き散らし環境を破壊するのは、山小屋のトイレが快適でないせいである。改善に取り組んだのでトイレの心配なく登ってきてくれるとうれしい。	—	登山者	113～118
駒の小屋	—	・地元の人が力を合わせて作った小屋をもっと大切に使って欲しい。	登山者	145～149
銅山峰ヒュッテ	・名山ブームのため、この静かなる名山にも客が集中して騒がしくなったが、山小屋にとってはありがたいことである。	・自分のテリトリーからは絶対に遭難者を出さないという責任感から時に厳しく接することもある。	登山者	161～166
雲取山荘	—	・水を引いてくる努力を知らない登山者は、冬場でも夏山同様水が自由に使えるものと思っている。	登山者	173～178
朝日小屋	・疲れて登ってきた登山者に、どんなもてなしが最も喜ばれるのか試行錯誤している。	—	お客様	180～185
くろがね小屋	・感動が一番のサービス。みんなで歌うことで一つになる。その際、お客様からエネルギーを逆にもらうよう感謝してもしきれない。	—	登山客、お客様	186～191
大日平山荘	・昔は殿様商売で、食事を出した後に遅く到着した客を叱責していたが、今は遅く着いた顧客にねぎらいの言葉をかける。 ・顧客の笑顔のために、貸したオルサーブスやハンモックを置いたりしている。	—	お客さん	192～197
谷川岳肩ノ小屋	・谷川岳の自然は変わらないが、登山者は様変わりした。しかし小屋や麓の温泉旅館を利用してくれるのはありがたい。 ・自然に感動する登山者が好きである。	—	登山者、お客さん	204～210
高谷池ヒュッテ	—	・心無い登山者による登山道の踏み外し歩きや、植物の採取などによる環境へのインパクトを危惧している。	登山者	229～234
塩見小屋	—	・百名山にこだわりすぎ、目前にある素晴らしい山には目もくれず去っていく人や、下界の生活により近く不便さをきらい、快適な山旅を求める人は、いずれも好ましくない。 ・必要以上の登山者の要望にこたえと山でしか楽しめない大事なものを失う。 ・疲労した人、体調の悪い人を小屋に預けるのは、弱いものが切り捨てられる現代社会のようで好ましくない。	登山者	260～266
天狗平山荘	・観光客は減っても登山者やハイカーはいつの時代でも安定してきてくれる。	・登山者あつての山なのに、交通機関は観光客優先で好ましくない。	登山者	283～287
夜叉神峠小屋	—	・技術や装備の勉強不足や経験の蓄積が望み薄な集団無責任登山、及び観光旅行的登山の隆盛と携帯電話の普及で今後も増えていく遭難件数を危惧している。	登山者	294～298
三つ峠山荘	—	・コンテストに入選することが第一の目的の写真家を批判。そういう人間ほど自分が自然の中にいることを忘れており、いい場所をとるため他人といさかいを起こす。 ・特定の花にのみ興味を示し、全体の自然を理解していない。	登山者、お客様	299～304
光岳小屋	—	・きちんとした計画のもと、事前に準備をして登ってきてもらいたいのので、10人以上のグループは遠慮願いたい。 ・食事は全員が50歳以上でかつ3名以下の宿泊者で15時までには受けつけられた方のみ提供。若い人や四人以上のグループは自炊推奨している。これらは山小屋に頼らない自立した登山を支援したいという思いから定めたルールである。	登山者	311～316

(佐藤・安武編, 2008 から山小屋別に登山者に対する記述のあった箇所を抜粋し筆者要約・作成)

⁷⁹ ホスピタリティの語源のラテン語で、元来この語には「もてなし」といった受容性だけでなく、客人は恐るべき敵であるという、敵意(ホスティリティ)の意味も含まれるという(吉原, 2005に基づく)。

ただし、この表 9 で留意したいのは、ポジティブな記述の多くがサービスの質に触れており、その場合の利用者の呼称が登山「者」ではなく登山「客」となっている点である。私営であるため、こういった市場（顧客）を意識した態度が醸成されるのであり、これはインバウンド観光の観点からは地域制公園ならではの「**機会**」や「**強み**」ともいえ、情報発信の際はこういった特徴を考慮して行う必要があるだろう。

3-6 観光客と利用者の違い

日本の山岳国立公園の利用促進を考察した場合、**観光という言葉にも注意が必要になる。観光とレクリエーションの違い及び、観光客と利用者の違い**が際立つからである。

観光活動を所管する国土交通省はその統計において「観光レクリエーション」という言葉を用いており、観光とレクリエーションは区別していない。これは、Beeton（1998 小林 訳 2002）の述べるように、観光もレクリエーションも日本では「移動を伴うレジャー」と解釈されており、またいずれも余暇活動であることから、境界がはっきりしないためである。

これは海外においても同様で、岡本（2001）によれば、レクリエーションの下位概念で日常生活圏外で行われたものが観光であるとする説や、言葉のイメージすなわち、「見る」こと主体ならば観光で、「遊ぶ」こと主体ならレクリエーションであるという考え方があるという。

しかし観光のためにマーケティングを活用する場合は、以下の考え方でその資源性の明確な相違を把握することを横尾（2009）は推奨している。

- ・ **観光資源**：利用可能になったら資源と言える。また代替性が少ない（そこにしかないものが多い）。
- ・ **レクリエーション資源**：利用可能になっても投資や条件が必要なことが多い（例：スキー場はリフトの設置や積雪条件に左右される）。代替性が高い（例：ゴルフやウインドサーフィンは、A という場所でも B という場所でも可能）。

次に**観光客と利用者の違い**を見てみたい。観光地域に出入りする者を入込者数と表現することが多いが、狭義の観光客といった場合はその観光地域で「**出費を期待できるヒト**」を指し、広義の観光客といった場合は利用客、すなわち公園等の公共サービスを享受するヒトが入ると中崎(2002)は述べている。この分類は的確で、国立公園の統計は入込者数でカウントされるが、広義の観光客、すなわち公園**利用者**が大半を占めていることが、アクセスに規制のない地域制国立公園の宿命と言える。

こうしてみると山岳国立公園及び登山活動は不思議な位置づけとなる。登山行為を行う山岳国立公園は特定の山頂に立つことや特定のコースを歩くことが目的のため代替がきかず、まぎれもなく「観光」資源であるが、その観光客は狭義の観光客ではなく、正確には

公園「利用者」であるという状態になる。これは観光地であっても狭義の観光客が存在しない状態を指す。登山やキャンプが行われるフィールドが観光地であっても、それらの行為自体は観光活動ではなく、野外活動という意味での「レクリエーション活動」に過ぎないということである。これらの「利用客によるレクリエーション活動」をきちんと「観光客による消費活動」に転換していくことが、「市場化のプロセス」、すなわちマーケティングの役割であり、また加藤（2008）の指摘する「日常の社会経済活動」の取り込みの意図するところである。利用客を増やすことと観光消費を増やすことが同義でないことに注意が必要なのである。

4 観光庁の国立公園に関する動きとその方向性の考察

4-1 広域観光での促進と疑問

本稿執筆時点（2013年）の観光庁オールジャパン体制でのインバウンド観光資源との重点訴求対象はアニメ・ファッション、日本食、日本伝統文化、日本製品の4分野であることは既に述べた⁸⁰。国立公園はおろか自然資源すら対象ではない。しかし、結果として国立公園も含んだ地域の観光促進が「広域観光」という名目で進められているケースが多く存在する⁸¹。これはどのような効果をもたらすであろうか。以下に考察する。

2008年に複数の市町村にまたがる広域観光を推進する仕組みとして「観光圏整備法」を制定したことで、各地域で従来の行政区域を越えた連携を行う諸活動（主に協議会形式）が見られるようになった。これは複数の都道府県にまたがることの多い国立公園にとっても追い風になると見られたが、観光圏という存在自体が利用客に十分に認知されないまま、34観光圏が指定されていく結果になった。何のための観光圏か、をより明確にするために、観光庁は2012年に観光圏整備法に基づく「観光圏の整備による観光旅行客の来訪及び滞在の促進に関する基本方針」について改正を行った。これは観光地同士が連携して2泊3日以上滞在交流型観光に対応できるようにすることを念頭に、ベースメント（基点）となる滞在促進地区の設定や地域の観光業（旅行・宿泊・運輸など）への支援を盛り込むもので、さらに6区域が観光圏に指定された。

ここで重要なのは、域内の観光資源のネットワーク（同じカテゴリーの自然資源同士、同じカテゴリーの文化資源同士など）だけでなく、それらを巡るためのストーリー性も考慮しなければならないことである⁸²。これは「広域観光」に限らず、「テーマ別観光」に通ずる考え方であり、隣接する地域同士を結びつける前者にどれほどの意味合いがあるのか疑問となってくる。確かに行政単位を超えた協議プラットフォームの形成など観光資源に向きあうプロセスに変化が見られたことや滞在促進地域とした観光インフラストラクチャ

⁸⁰ 観光庁ホームページの訪日旅行促進事業（ビジットジャパン事業）の頁に基づく。

⁸¹ 観光庁ホームページの観光圏整備法の頁にて2013年11月現在、新旧40ヶ所の観光圏が認定されていることが確認できる。半数にあたる20件は、その参加市町村名から国立公園地域を含んでいることが判る。

⁸² 須田(2009)に基づく。

一を整備することはプラスと言えようが、**そもそも当該地域を「広域」と呼べるか否か、その広域と呼ぶ地域を利用客が欲するかどうか**が疑問である。

例えば、昨今増加している中国からの旅行者にとっては、北海道ですら一つの省の人口及び面積規模に及ばないケースもある中で、それより小さい地域をまとめて広域というのは意味をなさず、また許容できる移動範囲（あるいは移動に費やす時間において許容できる感覚）も邦人旅行者とは異なってくるはずである。またその観光圏内にある観光資源を顧客が回遊することが物理的にできても、彼らが得られる効用は勘案されていない。そういった顧客側の都合を無視して、地域の当該滞在促進地域に宿泊させることは、それこそ前述した**プロダクトアウト**ではないだろうか。次項ではブランドマネジメントの観点からインバウンド観光のための自然資源の訴求方法について考察する。

4-2 ブランドマネジメントとの整合性からみる訴求の方向性

広域観光圏への懐疑については前項で述べたが、国立公園に限らず**ブランド階層（体系）**の観点からも広域観光圏が現在の日本の置かれている状況に合わない可能性がある。

竹林（2013）が述べるように、地域統一的なブランド・コンセプトで形成できる地理的ブランドは、対象領域が大きくなるほどその統一は困難になるばかりか、**上下のブランド階層のブランドの志向と統一的なブランド発信ができない危険性**を秘めている。つまり、仮に広域観光圏が内包する観光資源を統一したブランド・コンセプトにまとめあげ、リージョナル・ブランドに仕上げたとしても、それが上のブランド階層である国家ブランドと下のブランド階層であるローカルブランドとの間で、ブランド・コンセプトを共有しているかどうか、は別問題なのである。仮に統一できていなければ、一からそのブランド認知を行わなければならない、その活動に大きな労力とコストが強いられることになる。前述したダボス会議の結果を受けて、国（観光庁など）が自然資源をプッシュするなどの施策を行うならば話は別であるが、そうはなっていないのが現状である。

これに対し竹林（2013）は、**テーマを軸としたブランド志向（テーマ的ブランド）の利点**について、以下のような点を述べている。

- ・特定のセグメントに存在する関心事を基盤としており、これはストーリーを形成しているため、観光客と感情的レベルにおいて直接的な関係を築ける
- ・テーマは芸術、料理、冒険、文化、自然、環境など無限に設定可能で、人々の多様性に幅広く対応できる。
- ・そのテーマに関心を寄せた人々がブランドを形成してくれる
- ・テーマから得られる経験は地理的境界を越えて共通しているため、異なった観光地間の「協働」を可能にする。

上記の特徴より**自然資源によるインバウンド観光を考慮した場合、ストーリーを共有で**

きる限り、「地理的境界」を越えてブランドイメージを訴求できるテーマ的ブランドのほ
うが、広域観光に見られる地理的ブランドよりもブランドマネジメントの観点から有効と
言える。

4-3 テーマ別観光の山岳地への活用事例

テーマ別観光の一例として、昨今日本で人気のコンテンツツーリズムなどが挙げられる
83。同様のストーリー性をもつ観光資源（例えば、ドラマシリーズの舞台になった地域な
ど）をその愛好者が巡る旅は、時として愛好者側が価値を発見することもある。例えば、
自然資源を観光資源とする地域においては紅葉狩り、登山、ハイキング、釣りなどの活動
が愛好者により発見されるテーマになるだろう84。

このテーマ別観光は大きなパラダイムシフトの可能性を秘めている。日本の広域観光は
観光圏を近隣自治体に広げたものであり、その中に内包する観光資源が似通っている場合、
広域観光圏同士でパイの取り合いになり、地域内**競争**から抜け出すことはできない。これ
は経済学でいうところの「合成の誤謬85」を犯している状態である。一方、テーマ別観光
の場合は、それらの似通った観光資源をもつ地域を繋げ、その観光資源の愛好者を還流さ
せることになるため、互いに協力して観光ネットワークを創り上げる**協創**の概念と言える。

事例としてヨーロッパのアルプスエリアのスキーリゾートを繋ぐネットワークである
Best of the Alps（ベスト・オブ・ジ・アルプス）を見てみると、その強みが良くわかる。
これはフランス、スイス、ドイツ、オーストリア、イタリアの5カ国にまたがるアルプス
地域に存在する12箇所のスキーリゾートを「The Classic Mountain Resort（第一級の山岳リ
ゾート）」として共通のテーマで繋げると同時に、それぞれの違い（歴史がある、世界遺産
エリアである、山間の村にある、など）も明確に打ち出すことで完全な競合を避けている86。

これは自治体どころか国境を越えて、それぞれの共有するテーマをもつ観光地間におい
て観光客を還流する仕組みを作り出しており、国立公園のマーケティング戦略に大いに参
考になる。**単に近隣にある国立公園を訴求するのではなく、その国立公園の特徴ひいてはその
国立公園から得られる効用に注目して、「共通テーマ」と「違いを生む特徴」の両方を**

83 コンテンツツーリズムの定義は、「その土地の持つ世界観や、その土地を舞台にした作品や歴史
の『物語性』に浸る旅のあり方、そしてそうした『物語性』を他者と共有することで生まれる
交流のあり方」である（山村、2012に基づく）。

84 文化資源の事例で言えば、特定のアニメーションのストーリー性をその作品の舞台となった市
町村で共有する形態のコンテンツツーリズムが挙げられ、2005年頃より全国各地で盛んになっ
た（釜石、2013に基づく）。本稿執筆時点（2013年12月）において、この「アニメ」でテーマを
くり12作品（地域）を周遊させるべく Japan Anime Map を日本政府観光局は作成しインバウ
ンド観光の素材として訴求している。参考 URL(<http://www.jnto.go.jp/eng/animemap/index.html>)

85 部分最適解の積み重ねが全体最適解を成立させるとは限らないことを指してこのように呼ぶ。
例えば、海部（2011）は、各家庭の貯蓄額を増やせば日本全体の貯蓄率が上がるはずであるが、
実際は家計の貯蓄率が上がると全体の消費が落ち込み、賃金の減少という形で家計を圧迫する
ので、そうはならない状態がこれであると述べている。なお海部は縮小市場でパイの取り分を
増やすのではなく、パイそのものを大きくしていくことが21世紀の日本の観光にとって重要で
ある旨述べている。

86 Best of the Alps のホームページに基づく。

うまく使い、観光ネットワークを考察することで、「地域間の競争」から脱却し「地域内の協創」（これは地域外との競争体制構築を指す）を目指すことが可能になる。前述の観光のラケット構造で述べたが、回遊型観光の期待できるインバウンド観光の分野であるからこそ、こういった物理的な距離をあえて無視した視点⁸⁷を大切にしたい。

第3章のまとめ：国立公園を取り巻く動向

- ・ 倫理的、思想的色彩の強い自然保護活動偏重では、公園管理に必要なヒト、カネ、情報の不足を改善できず、国立公園の存在意義を損なってしまう。
- ・ 国立公園は、より日常の社会経済活動を意識して、市場価値を得る方法を考えなければならぬ。
- ・ 利用者あつての国立公園という観点からみれば、その管理運営のあり方にも課題が存在することが判る。
- ・ 環境省は利用の増進と立地地域に根ざした運営による地域活性化を掲げており、市場のメカニズムを意識した公園経営について議論する良い機会である。
- ・ 国立公園の環境保全にしても運用目的ありきで許容範囲を設定する手法にシフトしている。
- ・ 日本の山岳国立公園の特徴である、自然資源の中にある精神的・文化的価値を評価するガイドラインが作成され、世界的に注目されている。
- ・ 観光利用を促進する場合における持続可能性を評価する指標のためのガイドラインも存在し、国立公園経営に有用である。
- ・ 利用の促進を阻む懸念事項には、国立公園に関連して存在する重層化した法制度があり、注意を要する。
- ・ 利用を消費につなげるためのツールとして看做されているエコツーリズムであるが、そのコンセプトは国立公園にふさわしいものの、国立公園利用の一つの手段に過ぎず、また購買プロセスから見ても、利用増進への寄与度は高いとは言えない。
- ・ インバウンド観光を考慮した場合、邦人旅行者の感覚の登山と外国人旅行者の感覚のTrekkingに差異がある可能性があり、それは目的地や嗜好に影響するので注意が必要である。

⁸⁷ 以下は、この協創の概念を用いたテーマ別観光の試案である。

3,000m 峰が 200 座を超える台湾における 8 つの国家公園（日本の国立公園に相当）のうち最高峰である玉山（旧名：新高山）のある玉山国家公園（1985 年指定）と次峰（雪山：旧名：次高山）のある雪霸国家公園（1992 年指定）は、元々日本統治時代に、前者は今の阿里山国家風景区（国定公園に相当）、後者は太魯閣国家公園を含む形で 1937 年に指定されていた。つまり日本の山岳国立公園とまったく同じ山岳地としての大風景地という評価によって指定された国立公園である。さらに登山道の多くは、測量並びに山岳部族平定のために日本統治時代に開かれており、人文遺跡も多い。玉山、雪山は登山活動のためのインフラストラクチャーが整備されており、日本の多くの山と同様、個人登山者でもガイドなしで登れることから、国境をまたいで「共通のテーマ」と「違いを生む特徴（登山道の成り立ち）」で日本の山岳国立公園と一緒に訴求できる可能性を秘めている。

- 日本の山岳国立公園の山頂に達する登山道は、必ずしも海外では一般的とは言えず、登山スタイルもスポーツ要素を多分に含んだ活動になりがちなので、安全管理に注意を要する。
- そもそも観光とレクリエーションの違いを明確に意識しなければ、山岳国立公園における登山活動からは消費が生まれないので注意を要する。
- 山小屋は私営であっても公共的な役割を負っていることに関連し、マナーやルールに従わない登山者に厳しくなる傾向があるので、外国人登山者への情報発信には注意が必要である。
- 観光庁の推進する広域観光の推進地域の多くに国立公園地域が含まれるが、利用者の視点及びブランドマネジメントの観点から、適切とは言えない。
- 地域内競争から脱し、インバウンド観光を促進するならば、テーマ別観光のコンセプトのほうが広域観光よりもふさわしい。

第4章 山岳国立公園が抱える課題

国立公園の管理運営の課題を前述したが、ここでは、山岳国立公園独自の課題について述べる。単に観るだけの活動ではなく、体験することを目的とした登山活動を通して、管理体制の課題、安全面での課題並びに環境の課題が指摘されており、本章で整理をする。

1 管理体制の課題

1-1 管理体制の持続可能性の課題

公園管理者と土地所有者が異なる地域制公園であるがゆえの平仄を合わせることの難しさについて前章 3-1 で述べたが、この問題はそのまま山岳国立公園にも当てはまる。多様な地形を含む山岳国立公園では、様々なステークホルダーが絡み、保護、保全、利用に向けた意志の統一が困難であるからだ。例えば実地調査（その他詳細は次章に記載）において明らかになった、園内における国土交通省の存在に起因する以下のような事例も地域制公園ならではの問題と言える。

中部山岳国立公園の樺平・祖母谷間の道路（園内の位置は別紙2を参照）は、公園区画自体は環境省の管轄であるが、当該道路は治山事業のため資材運搬道路として林野庁から借り上げる形で国土交通省が管理しており、砂防工事のため一方的に通行止めになるという事態が度々起きていた。利用できない国立公園という状態である。

問題はそれだけでなく、この砂防工事のために登山道を廃して「車道」にした結果、事実上登山道としても使われているが、当該区間は落石多発地帯のため安全管理が必要にも関わらず、環境省から路線として認定されることが困難となったことも挙げられる。本道路は樺平と日本百名山である白馬岳、唐松岳を結ぶルート上にあるが、治山事業の終了により、国立公園内であるにもかかわらず、「落石や崩落で車が通れない車道」という中途半端な形で放置される懸念があったため、2010年に地元の富山県、黒部市、山小屋関係者、黒部峡谷鉄道株式会社で共同組織した「樺平・祖母谷間道路管理組合」が国土交通省に変わり維持・管理することとなった⁸⁸。当該道路は、組合の限られた予算と組合員の直接作業で維持・管理されている状態であり、筆者調査時点では「登山者のみ自己責任」での通行（落石の影響で車は通行できないため徒歩のみ）が強く訴えられていた（写真2参照）。

地域制公園のため多様なステークホルダーが管理に関わることは問題ではないが、それが意図されたものでなく、結果としてそうってしまった状態では持続可能性が疑わしく、管理体制について見直しが必要な部分もあるだろう。これは第3章で国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会（2007）の述べた課題②の見解と一致する。

⁸⁸ 堀内（2013）及び祖母谷温泉小屋の若旦那へのヒアリング（2012年9月4日実施）に基づく。

写真 2：中部山岳国立公園の樺平・祖母谷間の車両通行止めの写真



4 カ国語で書かれた通行止めの看板（左）

自己責任を訴える看板（中央）

登山者以外の観光客（往復で戻ってくる客）のための無料貸ヘルメット（右）

（筆者撮影）

1-2 登山道の課題

地域制公園であるがゆえにその**登山道**にしても、所有者、整備管理者が不明瞭で、また利用者からみてグレードが定かでなく、自身の能力と照らし合わせて適切か否かが判断し難いという課題がある。これは後述する安全面の課題として別途クローズアップする。

1-3 自然保全のための料金徴収の課題

環境保全やサービス提供のコストを受益者負担の原則に従い、利用者から徴収することが困難であることも地域制公園という管理体制の課題の一つとして挙げられる。受益者負担の考え方に基づく費用負担の議論は、環境保全のコストをまかなう為の収入源として、またオーバーユースの緩和の方策として日本で行われてきた⁸⁹。公園管理者による有料化の対象は図 10 の通り、大きく 4 種類に分けられるが、日本の山岳国立公園においては、主に入域料と非コンセッション（主に地代を指す）の分野で試行錯誤が行われてきた。これは開発の規制により公園内に個別の利用料をとるほど多様な施設やサービス提供拠点は存在しないこと、また同様にそういった民間業者は山小屋など国立公園制定前から国立公園内で事業を営んでいた限られた業者しか存在しないためコンセッションも機能しないことから、おのずと入域料と非コンセッションが主流となっているためである。

⁸⁹ オーバーユース対策のためには人数規制などと併用するのが一般的である。時事ドットコム（2013）と共同通信（2013）によれば、世界文化遺産登録を受けた富士山における、夏季の 10 日間に任意の協力金（一人原則 1,000 円としたところ約 6 割が支払いに応じた）を徴収した実験は、払ってでも登りたい登山者が多く、抑制効果は 0.96%に過ぎなかったという結果になった。

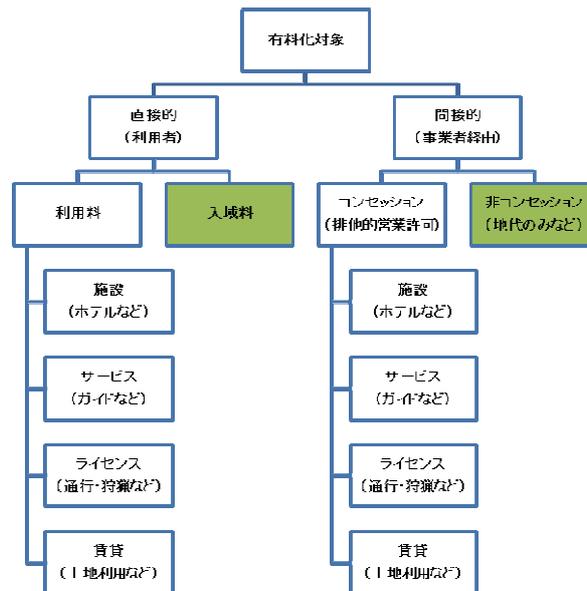


図 10：利用者管理の種類

(伊藤, 2005, p.185 より一部改変のうえ転載)

国立公園の精神には国民の福利厚生があり、それゆえ誰でも利用が可能な状態が理想とされてきたが、営造物公園では早くから利用者から直接的に料金を徴収してきた。これは全ての予算を政府が支出するため負担が大きく、観光利用による受益者負担を導入して、少しでも財政的負担を減らしたい狙いがあったからである⁹⁰。一方地域制公園の日本では、加藤（2008）が述べるように、日本の公園管理者である環境省は規制官庁であって、事業官庁ではないので対価の支払いは不要という利用者側の意識と土地の所有者でもない公園管理者が、土地の利用に対し料金を徴収することへの抵抗という公園管理者側の意識の両方が相まって、入域料という形で導入されなかった経緯が特徴として挙げられる⁹¹。

(1) 直接的な料金徴収

そこでまず検討・導入されたのが**協力金**という任意の募金形式である。これは今も多くの山岳国立公園で見られる形態である。例えば北海道の大雪山国立公園の旭岳における旭岳協力金、東北の磐梯朝日国立公園の月山における月山環境美化協力金、中部の南アルプス国立公園の北岳における南アルプスマイカー規制利用者協力金などである⁹²。こういった寄付金形式ならば、税の徴収と異なり新たな法律や条例の整備が不要なため、導入が簡単なことがこの形式の採用の背景にある。中部山岳国立公園の上高地での実施以降、山岳地で導入が相次いだチップ制トイレもこの一種である。

⁹⁰ Eagles et al. (2002 小林監訳 2005) に基づく。

⁹¹ 佐藤（2009）に基づけば、最近では、登山者の多く（オンラインアンケートによると有効回答者数 553 のうち 86%）が入山料や入山規制については「やむを得ない」と考えるようになっており、「登山はタダ」という意識は必ずしも主流とは言えなくなっている。

⁹² 佐藤（2009）に基づく。

しかし、この寄付金形式の協力金は三つの課題を抱えている。①利用者間の公平性の問題である。払う人もいれば払わない人もいるからである。②実質的に払う金額が有料化の足しにならないことが多々あるということである。伊藤（2005）によれば、富士山のチップ制トイレは目安に一人当たり100円を掲げたが実際の支払額は10円程度であったという⁹³。③何のための協力金か具体的な再投資の説明がなされないため、加藤（2008）が述べるように、利用者の理解や納得が得られない点である。

そこで、これらの課題に対応するべく一部では有人の管理棟など徴収ポイントを設けて、①と②の解決に乗り出すところもあるが、有人化によるコストを回収できるか否かという新たな懸念が生まれることになる⁹⁴。そのため1974年の自動車利用適正化要項（環境庁自然保護局長通知第125号）に基づくマイカー規制と併せて、駐車料金⁹⁵やそこから先のバスやタクシーの運賃に一定の協力金を含める方式も多く取られている。ただし③の再投資への透明性は不明瞭なままであり、伊藤（2005）が述べるように**利用者が受益を実感できるような改善が求められているという**。

そういった透明性を考慮すれば、はじめから税として徴収したほうが良いとする動きもある。例えば、中部山岳国立公園の乗鞍岳では、岐阜県が条例で乗鞍環境保全税（法定外目的税）を導入し、マイカー規制による観光バスやタクシーで得た収益とそれをどのように再投資したかという支出を保全事業執行状況として公開している⁹⁶。また、富士箱根国立公園では富士山周辺の環境保全対策費のために、道路整備特別措置法に基づく「維持管理有料道路」として、山梨の県の条例ベースでの通行料（名目は道路維持管理費）の取得を国（国土交通省）が認めたケースもある。

このように、「入園料」として求めることはないが、様々な「協力金」名目で法律に拠らずして地方自治体が徴収しているのが、日本における料金徴収の実態である。なお2002年の利用調整地区制度の導入により、自然公園法に基づき「認定料」または「許可料」という名目で、立ち入りに費用が発生するようになったが、これは利用調整のための手段として導入しており、自然保全のための再投資を前提とした有料化ではなく、認定や許可審査のための手数料であり、必ずしも入園できるわけではないので、入園料ではない⁹⁷。

⁹³ 小林（2012）によればチップ制トイレにおける、「払う意思」についてのオンライン調査では、回答者74%（N値不明）が支払うと回答しているが、金額的には利用者の3割程度しか集まっていないという。コインの持ち合わせがない、または利用のたびに100円支払うか否か、といった現実的な問題を想起させる。

⁹⁴ 日光国立公園の男体山における入山料（避難小屋の修繕や登山道の整備に使用）のように、日光二荒山神社が自身の土地（民有地）である境内に支払いポイントを設けるなど、伝統的理由（料金徴収は御守り代として1200年前から行っている）などに基づき、あらかじめ徴収ポイントが存在するところなどは、地域制公園の強みを活かしている好例である。

⁹⁵ 環境省の外郭団体である自然公園財団が有人の支払い所を設けて駐車場を管理している。

⁹⁶ 佐藤（2009）に基づく。

⁹⁷ 加藤（2008）に基づく。

(2) 間接的な料金徴収

もうひとつの有料化の方法として挙げた**非コンセッション**はどうであろうか。国立公園制度の制定前に民間主導で整備されていた山小屋は、制定後は公園管理者である環境省ではなく、土地の所有者たる林野庁に国有財産法（1921）に基づき、借地料を払うことになり、そのまま今に至る⁹⁸。

森林法などの林野庁の法制化で監督されることになり、1974年公布の環境庁自然環境局通知「国立公園内の審査指針について」により第一種特別地域や高山帯での建築物や道路施設の新設が禁止されるまで、林野庁の営林署が山小屋建設許可を出していた。つまり自然公園法の計画とは関係のないところでそのデザインや規模などの適切性は考慮されずに建設されており、はじめから単なる固有財産使用料としての扱いであったということになる。そのため**現在も利用者の宿泊料から間接的に支払われている土地の賃借料が、その地域の管理のために再投資に活かされていない状況である**⁹⁹。

上記より、結局のところ、日本の山岳国立公園の有料化による取り組みは、管理費用捻出手段として重要視されながらも、地域制公園特有の理由によりあまり進んでいないということである。そして今後、進めていく場合には、徴収手段だけでなく、その再投資までの流れをどのように明確化できるか、が課題となっているということも分かる。

実はこの再投資先の用途は、営造物公園においても（入域料、コンセッション問わず）一旦、国庫に収められてから再配分されるため、利用者から見て用途が不透明であることが多かった。Eagles et al.（2002 小林監訳 2005）によれば2000年にオーストラリアのタスマニア州で行われた調査では、公園での各種料金徴収について国立公園に直接還元されるならば86%の賛成が得られるが、一旦国庫収入となる場合には36%しか賛成を得られなかったという（N値不明）。これは料金徴収の方法やその適正価格算定だけでなく、**利用者が気持ちよく支払えるようにするために、どのように納得感（消費者余剰や顧客価値と言い換えることが可能）を生み出すか、**という話に繋がる。

なお利用者管理としての課税（利用者調整）については、脚注89でも示唆したが、課税が消費行動に影響を及ぼすレベルにするには、よほどの高額でなければ機能せず、そのように設定した場合、関係する観光業者からみれば、特定業種に対する課税ともとれ、「不公平」となるため、この課税だけが単独で利用者調整として行われることはまずない。

また、国立公園にいたる道路は地方行政が所管の場合が多々ある。国立公園自体の税は中央集権的な課税から予算を配分されるものの、そこにいたる交通インフラストラクチャーは地方分権化されていることがあり、このあたりの**財政負担と管理における支出責任の**

⁹⁸ 伊藤（2005）に基づく。

⁹⁹ 再投資先が不明瞭なまま林野庁が1984年に定額方式から収益方式に変更し、実質の値上げを行ったため一部の山小屋の反発を招き（登山道の整備や遭難救助協力に自主的に協力してきたという思いがあるためと伊藤（2005）は思量している）、2003年まで法廷で争う結果（最終的に林野庁側が勝訴）になった。

ミスマッチも大きな意味では課題と言える¹⁰⁰。

2 安全面での課題

2-1 登山道の管理責任

日本国において登山道の安全管理は誰の責任か、というシンプルな問いに答えはない。驚くべきことであるが、法的な管理責任者があいまいな登山道がほとんどである¹⁰¹。これは国立公園に指定されている地域でも同様であり、登山道の整備は有志、すなわち自然愛好者による団体や山小屋勤務者または山岳会によって自発的に整備されているのが実態である¹⁰²。営造物公園は、宿泊施設から登山道の保全まで、すべて一括で国により管理されている。日本の場合は、国立公園の概念が導入される以前に、既に有人の山小屋があり、獣道から派生した登山道があり、そして土地自体が誰かのものであったため、国立公園に指定後も多種多様なステークホルダーが混在しており、登山道の一元管理など不可能な状態である。登山道もその成立過程が多様で、規格・構造が一律でなく、誰がどのような登山道を実質的に管理しているかは、図 11 のパターンの掛け合わせの数だけあると予想され、一様ではない。

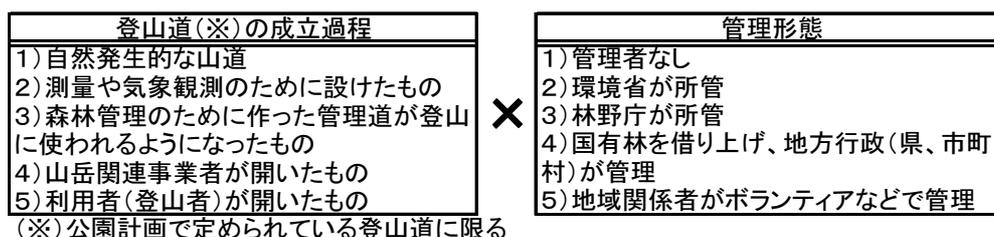


図 11：登山道の成立過程と管理形態

(信州山岳環境保全のありかた研究会, 2006, p.3 を参考に筆者作成)

土地の所有者が誰であろうと、勝手に登山道として利用されている道を管理する責任は誰にもない。公園の管理者である環境省にも登山道整備の義務はなく、また消極的な予算及び人員配置のため、環境省の職員だけでは実質的にも管理・整備はできていないのが現状である¹⁰³。

¹⁰⁰ Mak (2003 瀧口・藤井訳 2005) に基づく。

¹⁰¹ 信州山岳環境保全のありかた研究会 (2006) が、登山道の所有者及び管理者ならびに自己発生時の責任者について議論を重ねたが、法的な位置づけが明確でなく特定の者が管理を負うことは困難という結論に達し、登山者、行政及び山小屋関係者が連携して登山道の維持・管理に取り組んでいくしかないという結論にいたっている。登山道は「事実上そこにあって、ただ使われているだけの存在」(加藤, 2008, pp.87) である。

¹⁰² 有人の山小屋の少ない北海道においては、登山道の整備・保全は山岳会が中心となったボランティア活動にて行われている(中根・愛甲・浅川, 2002 に基づく)。

¹⁰³ 佐山 (2006) は、環境省の職員である自然保護官ならびにそれを補佐するアクティブレンジャーだけでは登山道の整備や環境保全を行うことができないため、ボランティア組織へ依頼や請負契約(自然公園指導員、グリーンワーカー、パークボランティアなど)による雇用で管理体制の増強を図っている、と述べている(体制図は 75 頁参照)。

もし、この登山道上で事故が起きた場合はどうなるのであろうか。溝手（2007）に詳しいが、登山道上の整備不良がともすれば事故の原因とされ、責任を追及される可能性がある。実際に1979年の吉野熊野国立公園の事故のように、登山者の不注意であっても管理責任者側に瑕疵があったとされるケース¹⁰⁴があり、「**うかつに整備すれば管理責任が生じるので、できるだけかわらないほうがよい**」という状況なのが現実である¹⁰⁵。登山道の管理責任があいまいだけでなく、登山者の自己責任との関係においてバランスを欠いた状況であるのが、登山道の安全管理問題を複雑にしているのである。これではいずれ登山道の荒廃も避けられない。自発的な有志に頼るのではなく、**公園及び林野の管理者である行政が登山道の整備にも明確に責任を負う体制を構築するといった対応、または登山行為が自己責任である旨の情報発信を徹底するなどの能動的且つ継続性を見据えた対応が必要とされているのである。**

こういった課題を踏まえて、磐梯朝日国立公園や中部山岳国立公園では、ヒト、モノ（知識・技術）、カネを多様な関係者間で共有できるような協議会を作り、協力体制を構築する方法をとっているが、その体制（主体）のあり方については、別途第8章で考察する。

2-2 事故・遭難対策としての登山道整備基準

山岳国立公園は地域制公園であることで、もうひとつ安全面において課題を抱えている。それは一般登山道上での遭難事故の頻発である。事故の件数自体は本質的に問題ではない。中野（2009）が述べるように、通常の道路のような過剰整備やそれに伴う景観破壊は登山の楽しみの要素や冒険や挑戦の機会を奪うことになるため、適正利用の観点から第1章の表8に記載したように極力自然な状態とするのが基本である。そのため通常の道路と異なり、利用者が予測しがたい事故につながる危険性（ハザード）を排除せず、利用者に予測可能な危険性（リスク）も求めるのが普通である。

野村（2013）によれば、警察庁による2013年夏山シーズン（7、8月）におけるデータ発表から遭難発生状況を分析すると、高齢者（60代以上）の遭難が45%と圧倒的に多いことが分かった。発生件数ベースでは統計開始以来最多の569件となっており、ここ20年間で右肩上がりであるという。遭難が最も多い長野県では、高齢者の割合は61%となり、その原因で大幅に増えたのは「病気遭難」であったという。警察庁発表の山岳遭難データを1972年（遭難者数377人）、1997年（同815人）及び2011年（同2,204人）の事故要因の分析は、その増加率もさることながら、1972年（遭難者の94%が10代～30代）にほとんど見られなかった「転倒」が2011年（遭難者の67%が50代以上）には14%に増えている¹⁰⁶。1997年までトップだった事故原因である「転滑落」も2011年には「道迷い」に変わ

¹⁰⁴ 登山者が注意板に書かれた人数制限を超えてつり橋を渡った結果、橋が切れて墜落死した事故。鹿野（2006）によれば、つり橋を整備した三重県と補助金を出した環境庁の「管理が不十分」として責任を問われることになったという。

¹⁰⁵ 溝手（2007）に基づく。

¹⁰⁶ 山と溪谷編集部（2012）に基づく。

っている。つまり、近年の登山者の増加は若年層による押し上げによるものであることは後述するが、遭難の原因になっているのは、その新しく増えた登山者層ではない点に注目しなければならない。

結論から述べれば、登山者数が増えたから遭難発生件数が増えているのではなく、今まで登山を楽しんでいた中高年層が登山に適した十分な体力を維持できなくなっていることが「転倒」「病気」という形で発生件数を押し上げているのである。実際にこうした登山者の高齢化を見据えて、山岳保険は病気もカバーしているのが一般的である¹⁰⁷。ゆえに繰り返すが、遭難件数の増加自体は問題ではない。

論点は、こういった「道迷い」、「転倒」といった事故原因が高齢者登山者によって引き起こされている実情を踏まえて、登山道に手を加えるべきか否かである。過剰整備の問題¹⁰⁸は、登山道の安全性と景観の間のバランスをとることが困難である証左であり、こうしたことが論点に挙がるということは、どこまでハザードを廃し、どこまで登山者がリスクを負うべきか、が明確になっていないことを示している。

ハザードに対する基準がないとはどういうことであろうか。例えば、上記の遭難発生の内容からは、どの程度がハザード（危害要因）である登山道の劣化による遭難発生なのかわからない。遭難発生が多い場所であっても、体力の低下からよろけてバランスを崩したことが原因の場合、登山道自体に瑕疵があったわけではないため、新たに手を加えなくても良い、というようにあらかじめ設定しておくのがハザードの基準である。

リスクに対する基準もあいまいである。保険に入り、地図を携帯し、登山計画書を作成し、それを警察や入山ボックスに提出してから入山する登山者が登山者全体の何割いるか不明であるが¹⁰⁹、少なくともどんな山にどの程度の準備が必要かは、個人の判断に委ねられており、その判断は一様ではないのが現状である

このハザードにしてもリスクにしても、登山道のグレードが明確に設定してあれば、大幅に改善できる問題である。例えば「A という路線は、こういうグレードの道なので、トレッキングルートであり、こういった準備と体力が必要である」「B という路線は、こういうグレードの道なので、ハイキングルートであり・・・」といったように、あらかじめグレードを明らかにしておくことで、**遭難発生件数に左右されない整備の基準と、利用者自らによる体力・装備・準備と登山道のマッチングが可能になるのである。**これはマーケテ

¹⁰⁷ 大関（2013）に基づく。

¹⁰⁸ 例えば、福島市観光課（2007）では、磐梯朝日国立公園での道迷いを防ぐマーキングが過剰であることが問題視されたことを受け、関係者と協議のうえ「安達太良山登山道のマーキングにかかるルール」を2007年より施行し、これを防ぐことになった。また後述する過剰整備で市民から告発された緑のダイヤモンド計画など、一時期環境省は登山道の安全整備に多額の投資を行った。しかし現在はグリーンワーカーによる登山道の補修・維持と現状以上の手を加えない方針をとっている。

¹⁰⁹ 環境省の調査では、中部山岳国立公園における、中の湯ゲートでは上高地へ入る「登山者（入園者ではなく登山目的の者）」の登山届け提出率は2009年度において全体の67%であった（鍛冶, 2013に基づく）。大石（2009）によれば、山と溪谷社の読者によるアンケート（N=535）では、「登山計画書の作成をする」と回答した者は56.1%であった。

イングのコンセプトを用いて導き出せる合理的な解答である（考察は第6章以降で行う）。

しかし、ここで重要なのは、**地域制公園では、この導入は簡単ではない**ということである。山岳国立公園内で事業を行っているのは公園管理者ではなくその国立公園指定前から存在する民間業者のため、登山道のグレードを定めることで客足に影響がでることが、大きな懸念事項になるからだ。法的責任が不明確であることと合わせて、この**整備の基準と、利用者の判断の基準が不明瞭である**ことも安全面の問題として把握しておきたい。

3. 環境の課題

山岳国立公園で起きている環境の問題は様々な問題があるが、利用者の影響が大きいと「思われる」問題には盗掘（高山植物など）、外来種問題、し尿問題、ゴミ問題、水質問題、裸地化問題などが挙げられる。

「思われる」というのはモニタリングによる十分なデータがないため、実際にどれだけ人為的な影響が環境に悪影響を及ぼしているのか数値をもって確証に至るケースは少ないからである¹¹⁰。山の利用者数の情報がなければ「どこでどのような理由によって混雑が発生しているのか、あるいは発生している自然環境の破壊が過剰利用に由来するものなのか判断することができない」（山口・庄子・八巻, 2008, p.72）のである。そのためモニタリングに必要なヒト・モノ・カネの配備も課題であるが、それを差し置いても一般的に上記のような多様な問題を抱えている。

こういった環境問題に関しては、多くの研究者や環境保護団体による研究がなされており、それぞれの問題に対して提示された解決案を見ると、ひとつの方向性が見えてくる。

- ・ 盗掘：転売目的の者は論外であるが、出来心による盗掘者へは立て札・看板で啓蒙¹¹¹
- ・ 外来種問題：駆除よりも予防が大切である。繁殖力の強い外来種は、強く根を張ることで土壌の侵食作用を弱める効果があったりするのでやみくもに除外するのは良くない。重要なのはこれ以上、外来種を入れないことで登山靴の汚れを落とすマットの敷設、タイヤ洗浄プールなど流入の防止・予防に努めることである¹¹²
- ・ し尿問題：山岳環境保全対策支援事業（山岳トイレ補助）による公共性が高く、且つ商業電力や上下水道の設備がないような地域への環境配慮型トイレの設置の補助（建設費の1/2）及び、携帯トイレブースの設置&携帯トイレ利用の啓蒙¹¹³
- ・ ゴミ問題：利用者への啓蒙（ゴミの持ち帰り）¹¹⁴

¹¹⁰ 環境省は2000年以降、入園者カウントのための自動カウンターの設置に取り組んでおり、屋久島、尾瀬、富士山及び上高地といった人気エリアから配備を行っている。

¹¹¹ 山と溪谷編集部（2009）に基づく

¹¹² 山と溪谷編集部（2007）及び環境省（2013）に基づく。

¹¹³ 環境省ホームページ、山岳環境保全対策支援事業（山岳トイレ補助）の頁及び環境省（2013）に基づく

¹¹⁴ 大関（2008）に基づく。横内・敷田（2007）は、実際に白山国立公園での登山者全体が1日に排出するゴミの量（33.1 kg）から、その捨てる場所の割合を計測したところ、登山道でのゴミ

- ・ 水質問題：上述のし尿処理問題における環境配慮型トイレ（水を使わないバイオトイレなど）の設置の推進
- ・ 裸地化：土留め・木道設置、グリーンロープの設置などによるオフトラックや侵食の防止¹¹⁵

上述の解決案から見出せるのは、基本的には**予防**が大切であり、その多くが**利用者への環境教育・啓蒙で成り立つ**ということである。問題点は、太田（2010）が述べるように、登山者を対象にアンケートを行うと、皆調査に協力的で、しかも山岳環境保全は大切であると答えるが、山岳環境に詳しいわけではなく、いわゆる「平地感覚」で、登山に来てしまう悪意のないマナー違反や環境破壊行為である。例えば上述のゴミやし尿の処理に関しても平地のホテル並みのサービスが受けられると思っている登山者や、ストックの登山道へのダメージを気にしないとといった登山者などが、この悪意のない行為の担い手である。こういったことから、太田は「**環境配慮意識**」と「**環境配慮行動**」の**不一致が問題の本質にあると見ており、危機感、責任感を高め、負担感を抑制する情報の提供の重要性を説いている**¹¹⁶。

この有効性もマーケティングを用いて第8章で考察・検証するが、ここで重要なのは山岳国立公園の環境問題にとっては、**登山者・入園者の「量」抑制よりも、その「意識」に働きかけることが主流と考えられている点である**。佐藤（2009）によれば、入山規制や入山料の徴収も『山と溪谷』読者へのアンケート（N=535）によると、賛成多数（86%）であるが、これらに対する「やむを得ない」という回答を見れば、環境問題の対応としては入山規制や入山料といった方法よりも、環境教育のほうが利用者にとって受け入れられやすいと予想でき、これもその要因と考えられる。

第4章まとめ：山岳国立公園が抱えている課題

- ・ 地域制公園であることが、一部の地域において持続性に課題を残す公園管理の状態を生み出す要因となっている。
- ・ 受益者負担は早くから検討されてきたが、利用者が受益を実感できるような形にはなっていない。
- ・ 料金徴収から国立公園への再投資（還元）の流れが不透明である。
- ・ 登山道の管理責任があいまいで、且つ事故発生時には整備者に責任が追及されがちであり、管理体制の改善が進まない。
- ・ 登山道の整備基準が明確でなく、事故発生後の対応が一様ではない。

は3%で、周辺施設での破棄が15.7%、81.3%は持ち帰られていることが分かった。

¹¹⁵ 大関（2008）に基づく。

¹¹⁶ 大関（2008）に基づく。

- ・ 登山道のグレードが設定されておらず、入山前の事故予防としての、判断基準を提供できていない。
- ・ 環境のモニタリングに必要な設備が質・量とも不十分である。
- ・ 環境の課題として、盗掘、外来種、し尿処理、ゴミ、水質及び裸地化などが挙げられる。
- ・ 環境教育・啓蒙が環境保全には有効と目されてるが、環境配慮意識を高めることと、環境配慮行動をとれることは別であり、工夫の余地を残す。

第5章 山岳国立公園の実態調査

今まで、日本の山岳国立公園を取り巻く環境、歴史、法体系、潮流ならびに課題についてみてきた。しかしインバウンド観光の振興を目標とした場合において、現状において山岳国立公園がどれだけ利用に対して収容力を擁するかという情報は存在しない。そもそも現在の中心顧客と考えられる邦人顧客だけで収容力が限界である可能性もある。またインバウンド観光への対応サービス状況や、施設・サービス提供者や受け入れ地域の姿勢・体制も不明であっては、理論上インバウンド観光を進めたほうが良いという結論が出たとしても、現実的に推進可能かどうか判断がつかない。そのため以下の要領で山岳国立公園において、観光サービス機関（交通・宿泊）収容力調査を中心に現状調査を行った。

1 調査の概要

1-1 調査概要

研究課題名	北アルプス北部、山岳地帯の観光と環境の現状調査
調査目的	<p>北アルプス（富山県、長野県）において山岳観光に関わるステークホルダーへのアンケート調査、面接、参与観察を通して、以下の、現状の課題とキャパシティ並びにステークホルダーらの考える今後の展望を明らかにし、山岳地域へのインバウンド観光を考えるうえでの現実を見据える礎とする。</p> <p>（どのような外国人を、どれだけ、どこに、どのように呼び込むことができるのか、を考えるための現状調査である）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 環境及び国立公園管理体制 2) 山岳宿泊施設 3) 麓の宿泊施設 4) 山岳交通 5) ガイド、教育、啓蒙サービス 6) 山岳観光イベント 7) 既存利用者
調査日時・訪問場所	<p>日時：8月25日～9月14日</p> <p>場所：長野県（松本市、長野市、大町市）及び富山県（富山市、立山町）</p> <p>アクセス：公共交通機関及び観光交通機関利用</p> <p>滞在場所：市中の温泉宿及び山中の山小屋</p> <p>訪問先：※別紙1を参照</p> <p>調査方法：※別紙1を参照</p>
調査の倫理・安全上の留意点	<p><倫理></p> <p>個人情報の保護（公表の際の組織名・実名の扱い）、利用目的外以外の利用はしないこと（あるいは事前に許可をえること）を調査票に記載または面接時に表明</p> <p><安全></p> <p>以下のルートは悪天候時には、引き返しまたは最寄の小屋へ避難を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雷鳥沢～剣沢～剣岳 ・剣沢～仙人峠～雲切新道～樺平

前頁の続き	保険は学生保険並びに所属山岳会の遭難対策保険を併用（自主山行として事前に所属山岳会へ届出） 山行時は携帯電話の電源を切り緊急時に備える ビバーク用のエマージェンシーシートを携帯
-------	--

成果物一覧（太字を除き、本稿では直接的に公表しない）

ヒアリング関連	ヒアリング先面談メモ（14部）
	観察メモ（4部）
	TKK アンケート結果セット （TKK※ 立山黒部ターミナル 立山黒部環境保全協会）別紙5・別紙6に集計・編集のうえ記載
	関西電力関電ルート観光化質問結果
	黒部宇奈月温泉協会メール回答
山小屋質問紙関連	山小屋アンケート調査結果
	山小屋アンケート集計データ（3部構成）
	広域地図（北ア北部&南部）
	調査地域地図1 動線確認用（エリア別5部）
	調査地域地図2 登山道整備エリア確認用（エリア別5部）

（※）立山黒部貫光株式会社の略称である。以降TKKは同社を指す。

調査内容は大きく4つに分類できる。

- (1)山岳フェスティバルへの参与観察
- (2)観光関連行政・事業者へのヒアリング
- (3)環境保全行政・団体へのヒアリング
- (4)山小屋へのアンケート

それぞれの調査のスケジュール詳細、訪問場所及び訪問目的の一覧については「別紙1」を参照願いたい。また中部山岳国立公園の場所、その中の調査地域の場所に関しては「別紙2」を参照願いたい。

1-2 調査地選定理由

対象地を中部山岳国立公園とした理由は、以下の点からインバウンド観光対象地としての可能性を感じたためである。

- ①戦前に山岳大風景により指定された公園である。
- ②前述したウェストンの呼ぶ「日本アルプス（当該公園は通称「北アルプス」と呼ばれる）」地域にある。
- ③上高地、立山という観光地があることから交通アクセスが発達している。
- ④他の山岳国立公園に比べ、宿泊施設（山小屋）の数が多。
- ⑤山岳フェスティバル開催地である。
- ⑥山岳信仰対象地がある（特に北部）。

- ⑦現在も登山活動が盛んである。
- ⑧外国人が旅行に来ているという情報がある¹¹⁷。
- ⑨公園周辺に起点になる町（後述する「商圈」の基点の候補）が存在する。

2 調査結果詳細

2-1 国立公園内における山岳フェスティバルの実際

山岳フェスティバルの発祥である涸沢フェスティバル（北アルプス南部で開催）と同公園内で別に開催される立山黒部アルペンフェスティバル（北アルプス北部で開催）へ参加し、以下の項目（表内番号に一致）についての確認を目的に参与観察を行った。

- ①国立公園内、しかも山岳地で開催される「イベント」の環境への影響
- ②民間が主導する涸沢フェスティバルと、行政が絡む立山黒部アルペンフェスティバルの差異
- ③イベント時の安全管理状況¹¹⁸
- ④外国人顧客動向

これらの結果をまとめると以下のようになる。

	第4回 涸沢フェスティバル (2012年8月26日～28日)	第2回 立山黒部アルペンフェスティバル (2012年9月7日～9日)
主催	株式会社山と溪谷社	石井スポーツクラブ・TKK・富山県
主旨	安全確実登山の推進、環境保護意識を高める次世代への山岳文化の継承	安全で楽しい登山、環境や自然保護について考える
場所	徳沢（メイン）・横尾・涸沢	室堂（メイン）・雷鳥沢・弥陀ヶ原
イベント内容	別紙3参照	別紙4参照
参加者数	3,200名（大関, 2012b に拠る）	不明（公式発表なし）
①	涸沢の山小屋での宿泊では、一昨年の混雑から一畳に2人で寝てもらおう可能性を示唆されたが、結果として一畳1人であった。同様に一昨年は定数500張に対し、1000張を超えていたため環境負荷が懸念されていたテント場であるが、150張程度で収まっていた。メイン会場を平地部である徳沢に移した効果と思われる。（写真3）	イベント参加者が少なく、中止になるイベント（1日目の室堂でのロープワーク講習など）ができるなど、そもそも集中的に利用客が増えている状況が観察されなかった。

¹¹⁷ 大関（2009）より、富士山は欧米人に、北アルプスはアジア人（特に韓国人）の登山者に人気であるが、マナーの問題によるトラブルが多いため、情報発信の強化が必要、という情報を調査前に得ていた。また立山黒部アルペンルートを運営するTKKの決算書から、アジア人の中でも台湾からの乗客が多いことも調査前に把握できた。

¹¹⁸ 大関（2012a, 2012b）に詳しいが、2010年度においてメイン会場である涸沢に参加者が集中し、テント場や山小屋の混雑による睡眠障害の懸念や下山時の渋滞など、安全登山を謳うイベントにもかかわらず、安全が脅かされるような事態が起きたことから、自主的に2011年度は休催することになった背景がある。

②	主催者紙面・特設ホームページ（事前登録制による利用客の動線把握あり）などで積極的に訴求。会場来訪者の多くはイベントが行われていることを事前に認知している。	特設ホームページがあるも事前登録などの機能はない。本企画に合わせたツアー客などの誘致を TKK が行っていないのか、その格好から、登山とは関係のなさそうな観光客が多く目についた。（写真 4）
③	横尾から先の会場に向かう者には登山届けの提出を呼びかけるなど徹底していた。また主催者が設立した日本山岳遺産基金（167 頁で後述）で作成した「山岳遭難ピンチカード」という携帯カード型の緊急時の行動指書を登山者に手渡していた ¹¹⁹ 。	特別な活動はしていなかった。
④	外国語表記のイベント冊子はない。 外国語の道標は小屋の周りのみである。 涸沢周辺の山中では縦走中の韓国人登山客が約 50 名ほどいた。組織登山者ではなく、ツアー登山であり参加者の能力が均一でないため、ガイドよりも先に小屋に着いたり、16 時以降に小屋に着く者がいたりと統率がとれていない様子であった。 上高地の観光客も本フェスティバル参加者の多くも上高地バスターミナルを公園への出入りに利用するため、大変混雑しており、乗車のための整理券を配っていたが、外国語のアナウンスはなかった。	外国語表記のイベント冊子はない。 外国語の道標は存在しない。 登山シーズンではあるが、山中に外国人は見当たらなかった。 一方、立山黒部アルペンルート ¹²⁰ 上には、中華系の観光客（団体旅行客）が多くおり、黒部ダムや大観峰はにぎわっていたが、いずれもイベントとは無関係の長野県側であるため、イベントとは関係なく訪れたツアー客と推量される。 アルペンルートに関しては外国語表記だけでなく、方面別に色分けする（長野⇒富山は青）（富山⇒長野は緑）など工夫が見られた。

写真 3：涸沢フェスティバル



主会場の平地の徳沢（左）適正な規模で収まった山地の涸沢会場の野営地（右）

（筆者撮影）

¹¹⁹ 2013 年 11 月現在、山岳遭難ピンチカードは日本山岳遺産基金のホームページでみることが出来る。参考 URL (http://sangakuisan.yamakei.co.jp/news/pinchi_card.html)

¹²⁰ TKK が運営する立山黒部アルペンルート上の観光資源はホームページで確認できる。参考 URL (<http://www.alpen-route.com/>)

写真4：立山黒部アルペンフェスティバル



主会場の室堂ターミナル付近（左）室堂ターミナル近辺の利用者（右）

（筆者撮影）

山岳フェスティバルの参与観察のまとめ

① 国立公園内の山岳地で開催されるイベントの環境への影響

インパクトは感じられない。各種施策の結果もあると思量するが、特定箇所への過度の利用客集中がそもそも見られなかった。いずれのイベントも会場までのアクセス経路の歩道・登山道が石積みなどで補強されているため、植生の裸地化の心配がないのが強みといえそうである。また両方のイベントに共通で言えるのが、道中に宿泊施設が多いため、公衆トイレ以外もし尿処理を行えるポイントがあることも環境へのインパクト軽減に寄与するだろう。ゴミも見かけなかった。唯一の懸念は外来種である。登山者が多くなれば、必然的に登山靴（他の地域の土が付着している可能性が高い）での入園者が増えるためである。

② 民間が主導する涸沢フェスティバルと、行政が絡む立山黒部アルペンフェスティバルの差異

イベント内容に差異は見られなかった（別紙3、4）。

③ イベント時の安全管理状況

基本的にエスケープできる場所のそばに会場があるため、特別な安全配慮は不要であるが、涸沢フェスティバルでは横尾～涸沢間のみ3～4時間を要する登山道で途中でエスケープルートがないため、ピンチカードを配布するなど、配慮が見られた。

④ 外国人顧客動向

イベントの存在を事前に認知して、来訪している外国人旅行客は見られず、また現地で配布される資料も外国語表記はなく、邦人向けのイベントと言える。

2-2 観光関連行政のインバウンド観光への方向性と観光事業者の収容力

北アルプス北部のうち立山黒部アルペンルートの基点になる立山町（富山県側）と大町市（長野県側）及び黒部・宇奈月地区における観光関連の組織・団体へ次頁の項目を明ら

かにするためにヒアリングを行った。

- ①公園周辺の町における収容力・施設の状況
- ②公園周辺の町の外国人観光客への対応状況と今後の展望
- ③県レベル、市町村レベルそれぞれの登山の観光資源としての捉え方の現状と今後の展望
- ④観光交通業者の収容力と外国人利用状況及び対応状況
- ⑤登山ガイド事情の確認

なおヒアリング先をまとめると以下の通りとなる。

	行政	半官半民	民間
立山町側	富山県（観光・地域振興局観光課）	立山町観光協会 大山観光協会 大山観光開発株式会社	—
大町市側	長野県（観光企画課・観光振興課） 大町市観光協会	—	大町温泉郷観光協会
黒部・宇奈月側	—	—	黒部宇奈月温泉協会（※） 黒部峡谷鉄道 関西電力北陸支社（※）
その他	—	—	NPO 法人やまたみ TKK（※） アルペン企画株式会社

（※）ヒアリングを申し込むも、都合により最終的にメールで回答を得た。

明らかになった内容は以下の通りである。なお以下はヒアリング内容に基づき、**インタビューに視点を写した文体**（2-3 も含むが 69 頁(3)、70 頁の(6)は除く）で記載する。

(1) 立山町側の調査

1) インバウンド観光の状況

富山県としては、**登山**という活動自体はニーズが感じられないため外国人には訴求していない。基本的に金沢方面から立山黒部アルペンルートを抜けて名古屋に向かうツアー客をメインに考えているが、FIT¹²¹の増加に向けて東南アジア市場を狙いたい意向である。海外顧客向け資料としては福井・石川・富山の3県合同観光マップや岐阜・富山の2県合同ドライブマップなど広域観光圏を示す地図の他にロンリープラネット社と協力して飛越地方オリジナルの冊子（英語）を作成したりしている。登山に関しては、韓国の登山雑誌『月刊“山”』に情報を提供したりしている。こういった海外営業に関しては、市町村は県に一任しているが、別途観光庁が毎年応募している「訪日外国人旅行者の受入環境整備に係る戦略拠点・地方拠点」には、立山町から申請し「立山黒部（大町市も含む）」として

¹²¹ 海外個人旅行者（Foreign Individual Tourist）を本稿では指す。

2012年度の補助金を得たため、立山町の観光ホームページを一新し多言語対応に変える予定である¹²²。一方 2010 年度に観光庁から指定を受けた「立山黒部アルペンルート観光圏（大町市側と連携）」の活動は一旦ペンディングである。

登山については立山町も主要な観光活動として捉えていない。山小屋が宿泊施設としては小規模で且つ単価が低いのでツアープランに組み込んで設計しにくいいためである。ツアー旅行客に対しては、特に多い台湾人顧客に対応するために立山町では台湾語（繁体中国語）で指差会話帳を作成している。

なお立山黒部アルペンルートの基点となる立山駅周辺の山麓（旧大山町）であるが、市町村合併の際、大山町が立山町ではなく富山市に合併されたため、立山山麓内で川（常願寺川）を挟んで所管が異なってしまう、その関係で立山町観光協会とは別途、富山市の大山観光協会として活動している¹²³。長らく連携がとれていなかったが、今は「立山山麓観光レクリエーション地区推進協議会」を富山市や立山観光協会、山麓にある立山国際ホテル、北陸銀行、北陸電力と協力して組織し、年間 200 万円ほどの予算で外国語併記の看板の整備を行っている。

立山で活動しているナチュラルリスト（自然解説員）や立山町ボランティアガイドは、登山活動や外国語には対応していない。

2) 宿泊施設収容力の状況

富山県では収集している山小屋のデータは任意による提出のため分析するには量が不十分である。公園内外含め山小屋の宿泊データは富山県ではなく、立山町役場からもスタッフを派遣している「立山山荘協同組合」で管理している。従業員数や宿泊者数（国籍のデータはとっていない）などを集計した後、各山小屋にフィードバックしているが、山小屋の意志もあり公表はしていない。

立山山麓も含め、富山県側では雪質があまり良くないためスキーの顧客はほとんど県内からである（山麓スキー場の 12～3 月の総入込客数は 16 万人）。そのため冬場は宿泊をしない顧客が多く、宿泊施設としては閑散期といっても良い。よって台湾からの顧客がスノーシューなど雪遊びをしにくるものの、立山国際ホテルなど大型施設がある立山山麓は、収容力には問題はない。冬以外のシーズン（4～8 月）にしても県外からの宿泊者が多くなるが、顧客自体は少ないので（同 2.5 万人）宿泊施設の収容力には余裕があるものと思量する。

なお筆者が立山山麓に宿泊した際に不便を感じたのは、スーパーやコンビニエンスストアといった商業施設が一切ないことと、立山山麓の宿泊施設が富山地方鉄道立山駅及び立

¹²² 2013 年 11 月現在、実際にホームページはリニューアルされ、多言語対応になっている。参考 URL (<http://www.tateyamakankoukyoukai.jp/pub/top.aspx>)

¹²³ 2013 年 11 月現在、大山観光協会側のサイトは多言語対応はしていない。参考 URL (<http://www.ohyama-k.jp/sanroku/sanroku.html>) なお年 1 回の催行だが例年 9 月末に薬師岳への宗教登山ツアー（40 名程度）を同協会が行っている。

山黒部アルペンルートのカブール駅から離れて点在しており、車のない顧客にとってアクセスに難があることである。また立山山麓自体は公園の外に位置しており、開発に規制はないが、「入会地（いりあいち）」が多く、土地の転用・活用が難しい地域である¹²⁴。

(2) 大町市側の調査

1) インバウンド観光の状況

長野県の統計では、2011年は外国人旅行客全体の28.8%が台湾人で、次いで20.4%がオーストラリア人となり、全国の状況（中国、韓国、台湾、アメリカの順である）と比べて特異な結果となった。重点市場はこれに中国（北京）、シンガポール、香港、韓国、タイを加えた7カ国であるが、優先度が高いのは中国（北京）、台湾、シンガポールで今年度（2012年度）は集中的に売り込んでいく予定である。登山活動は情報公開だけすれば、FITとして来ることが予想されるため、県の誘致対象とは見なしていない。動線に着目し、中華圏の顧客の東京～大阪間における「ゴールデンルート」に長野を通るルートを加えたところ人気を博しているため、次はシーズンに目をつけて「春」（雪と桜が同時に見られる）を訴求したいと考えている。なお、観光サイトの閲覧件数であるが、英語圏が月2～3万件と最も多く、次いで台湾は同4千件、中国や韓国は同2～3百件程度である。外国語対応の観光マップは長野県単体で作成している。

大町市でも台湾顧客へ訴求する方向性は変わらないが、受入側の体制が整っていない。昼文化や部屋食が中心の宿泊施設が多く、温泉郷などでゆっくりしてもらおうコンセプトのFITには良いが、現在多く来ているツアー客は、短期間で多くを見て廻りたいとする中華系顧客（部屋食よりもバイキングを好む傾向も強い）で、彼らの趣向には向かない。どのようにして来日前に施設に見合った過ごし方を訴求するのか、を課題として認識している¹²⁵。観光局サイトはトップページのみ外国語対応であるが、詳細情報は日本語のみとなっている¹²⁶。登山活動については安全面の問題から訴求は予定していない。なお、大町市観光局では外国語対応の資料は調査時には見かけなかった。

白馬町もそうであるが、鉄道によるアクセスが存在することはプラスにもマイナスにも働く。外国人旅行客は、天気などのコンディションが悪いと滞在を切上げて、東京に行ってしまう。

¹²⁴ 入会地は昔ながらの村落共同体の共有地のことであるが、自治体が所有しているのではなく、所有権はそのコミュニティに所属する個人単位（100名200名といった単位）に発生するため、各個人に利用の承諾を得なければならないとのことであった。（2012年8月31日に実施した大山観光協会へのヒアリングに基づく。）

¹²⁵ 特に大町温泉郷の宿泊施設（旅館）はかつての団体旅行全盛期に建設されたため、1室のサイズが大きい分、部屋数は少なく、簡単に単価を下げられないことが、海外のツアー旅行客の取込みに遅れた背景にあるという。

¹²⁶ 2013年11月閲覧時点の情報である。参考URL（<http://www.kanko-omachi.gr.jp/>）

2) 宿泊施設収容力の状況

立山黒部アルペンルートの基点となる信濃大町駅付近は宿泊施設があまりなく、また一箇所に固まっておらず点在している状況である。ルートの途中にある大町温泉郷は多くの宿泊施設（旅館）があるが、衰退傾向で撤退が相次いでいる。温泉郷の稼働率はオンシーズンの夏と秋は 80%程度あるが、春は 30%、アルペンルートが閉鎖される冬季は 20%であり、収容力には余裕がある。近隣のスキー場の雪質は悪くないが、日帰り顧客が多い。温泉郷内に飲食施設は限られているので、旅館内で食事を提供する必要がある、泊食分離は困難な状況である。

なお筆者が訪れた際に利便性が高かったのが信濃大町駅前の観光局で貸し出す自転車（無料）とラゲージキープのサービスである。後者のサービスは、公式なサービスではないが、登山客の背負うザックはコインロッカーに入らないことが多いため、観光局にて無料で預かってくれることを指す。いずれも宿泊はしないものの、登山の帰りなどに飲食や買物をするため周辺を散策するのに便利であると推量する。

(3) 立山町側・大町市側間の交通機関の収容力と動線

立山黒部アルペンルートでは稼働率は集計していない。ゴールデンウィーク（GW）では室堂や大観峰（トンネルトロリーバス区間）で 1～2 時間の待ち時間が発生した。

2009 年～2011 年の乗客数データ（詳細は別紙 5 参照）から判明したことは、富山側と長野側からの入込客総数の差もさることながら（例年長野側のほうが 1.3 倍程度多い）、室堂までのアクセス数もどちらから入るかで差異が見られた。主要な登山口のある立山室堂まで交通機関に乗る者は長野側からの顧客が圧倒的に多いこと、同時に室堂ターミナル（場所は別紙 4 参照）まで行かずに黒部ダムだけ見て帰る利用客（富山側には行かない）が多いことも分かった。

ピークについては GW のある 5 月（雪の大谷）、夏の 8 月（黒部ダム放水・登山シーズン）、秋の 10 月（弥陀ヶ原・室堂の紅葉シーズン）であるが、いずれの側からも室堂までのアクセスが高まるのは 5 月のみである。一方夏は富山側からのみ室堂までのアクセスが通常月より増えること、逆に秋には大町側からのみ室堂までのアクセスが増えることが分かった。

外国人観光客の月別のデータはないものの、例年全乗客の 7～10%が外国人でその 9 割を台湾人、韓国人、中国人で占めている¹²⁷。しかし、園内の 2009～2011 年の外国人の宿泊データでは弥陀ヶ原ホテルで全体宿泊者数の 0.63%～4.4%、ホテル立山で 0.8%～1.65%となっており¹²⁸、立山黒部アルペンルートで入った外国人客の多くは通過型であることが

¹²⁷ 2013 年度には過去最高比率の 15%が外国人となった（全体観光客数は 95.8 万人）。円安の影響が大きい、ビザの発給要件緩和でタイ人が前年比 75%増（0.8 万人）と大きな伸びを示した（日本経済新聞, 2013 に基づく）。

¹²⁸ 弥陀ヶ原ホテルとホテル立山の場所は別紙 4 参照。

判る。宿泊のピークは邦人が夏秋であるのに対し、外国人は5月にもピークがくる。稼働率は夏季はいずれも80%を超えることが多い。なおホテル立山は外国人のFIT比率が邦人(6割以上が団体予約)に比べ圧倒的多数であるのが特徴的である(別紙5参照)。

(4) 黒部・宇奈月側の調査

1) インバウンド観光の状況

富山県内のため県レベルでの外国人への訴求状況は上記と同様である。黒部市・宇奈月温泉協会では富山空港に台北からの直通便が運行されたことを受け、「雪」を訴求すべく、今後は黒部峡谷の「万年雪」などを用いてPR強化に努める方針である。散策マップは外国語対応で作成しているが、山岳ガイドブックなどは作成していない。

2) 宿泊施設収容力の状況

回答はない。ただしTKKから受領したデータのサマリー(別紙5)から傾向は予想可能である。

(5) 宇奈月・樺平間(黒部峡谷鉄道)の交通機関の収容力と動線

収容力に問題はない。これは通常運行26便の内7便は電力会社の作業員の専用車両として使用しているが、日中はほとんど乗車していないので、GWやお盆のトップシーズンには一般顧客用に廻す対応が可能のためである。このほか、過去(1997年)に樺平から宇奈月に戻る登山客を長く待たせてしまった反省を踏まえて、上記26便に加え最大3便の臨時増便が可能の体制をとっている(過去2便までは実際に増便したことがある)。

外国人旅行客への訴求は県に任せており特にやっていない。データは取っていないものの、台湾人と韓国人が多いと認識しているが、ツアーの団体顧客で、ほとんどが通過型(往復)観光である。黒部峡谷は雪深く、冬季は鉄道を運行できず、GWの残雪の量次第で、大きく営業に響くので懸念事項として認識している。

宇奈月国際ホテルの稼働率(別紙5)から、主に夏季がシーズンであることがわかる。これは外国人観光客(全体の1%程度)も同様である。外国人顧客はFITが例年9割以上であり、6割程度の邦人と比較して多い。上述の峡谷鉄道の運行に関わらず宇奈月温泉郷は通年営業であるが、鉄道が運休する時期は著しく稼働率が落ち込む。

(6) 関西電力株式会社の見学会ルートの観光開放の可能性について

黒部ダムから樺平までの登山道は、峡谷美だけでなく黒部ダム(第四発電所)及び仙人ダム(第三発電所)という水力発電所建設・運営のための施設、作業用道からなっており、自然のみならず近代土木遺産としての価値が高い¹²⁹。いずれのダムも難工事であり、その

¹²⁹ 現在観光用トロッコ列車として知られている黒部峡谷鉄道も元はダム建設のための資材運搬

様子が、前者は『黒部の太陽¹³⁰』後者は『高熱隋道¹³¹』などで映画化・小説化されており、一般的にも知られている。

仮に黒部ダムから樺平まで登山道を歩いた場合、通常は最低でも2日を要し、登山者以外はこの区間を抜けることは困難であるが、現在も電力会社によって使用されている地下を通る保守・工事用の輸送施設を乗り継げば1時間15分ほどで、要所で溪谷美も堪能しながらこの区間を抜けることができる。このルート（以下「関電ルート」）は「電力事業の理解を深めるための見学会」として例年6月～11月の間に30回ほど関西電力北陸支社によって一般に無料で開放されている¹³²。関電ルートは立山黒部アルペンルート以外の第三の交通機関として北アルプス北部からのアクセスを容易にするものであるため、観光開放（有料での往復運行・定期運行）の可能性について、見学会に参加の上、関西電力北陸支社に確認を行った。結果として以下の理由により現実的に不可能であることが判った。

- ・ 鉄道事業法の認可を受けるための設備改修に数百億円の投資が必要であることが過去の検討より判明したこと
- ・ 当該工事費以外に工事発生のための土砂置き場の確保、搬出費用が別途必要になること、及びこの搬出は自然公園法、森林法、国有林野法の規制から必要な作業であり、省くことはできないこと
- ・ 使用していない車両は緊急時のバックアップ用であり、定期運行のためにフル稼働ができないこと、及び物理的に稼働はできるが、駐車スペースがない場所があること
- ・ 現時点の見学会参加者（年間2,040人）以上の対応は、本来の利用の工事用運搬施設としての業務に支障をきたす可能性があり、一企業として許容し難いこと

(7) 長野県山岳ガイド資格と長野県山岳総合センターの活動実態

信州登山案内人制度¹³³（長野県山岳ガイド資格制度）は都道府県条例に基づく登山ガイド資格の先駆けであるが、その活動実態とインバウンド観光への応用可能性について、ガイド組合の一つであるNPO法人に対しヒアリング調査を行った。また当該NPO法人は指定管理者として長野県が所有する長野県山岳総合センターの委託を受けているため、今後の活用の方向性についても調査を行った。

ガイドに関する判明事項は以下の通りである。

- ・ ガイドの依頼は個人から直接申し込みまたは旅行会社経由での申し込みである。主な利

用列車であった。

¹³⁰ 1968年公開の日本映画、及び同年出版の小説（著者は木本正次）。

¹³¹ 1967年出版の小説。著者は吉村昭。

¹³² 1回につき30名（片道）程度と人数制限があるため、事前の応募制となっている。応募倍率もホームページ上で公開されている。参考URL（<http://www1.kepco.co.jp/info/hokuriku/koubo/>）

¹³³ 長野県山岳ガイドの資格制度のあり方等に関する研究会（2011）より、信州登山案内人は長野県観光案内業条例（1953）に基づく資格であったが、山岳観光促進のためのソフトインフラストラクチャーとして、2012年に旧来の「営業資格の許可制」から「ガイド能力の認証制」に試験内容を転換したことが分かる。なお同様の条例ベースの山岳ガイド資格には北海道アウトドアガイド資格制度（2002年より開始、2012年に制度刷新し現行制度へ移行）がある。

ユーザー層はファミリー層や年配の夫婦である。上高地の歴史などに興味のある顧客が多く、ガイドのシーズ（高山植物を紹介したい、等）とのギャップには注意を払っている。

- ・ガイドの地理的範囲に法的な規制はない。県境を越えても問題ない。
- ・ガイドの外国人との意志疎通状況については、行政は特に確認しない。
- ・外国人対応は個人からの依頼は言語的に対応できる人間が少ないので、請け負っていない。ツアーの場合は旅行会社が通訳を用意するので問題ない。行き先については、香港人は上高地の平野部に多く、登山は韓国人が多い。
- ・外国人への言語的なバリアーを緩和するために、松本市やコンサル会社と協同して上高地ネイチャーガイド用に英語対応の会話集を作成するなどしている¹³⁴。
- ・課題はガイド専業で生計をたてることができないこととである。また認証制のガイド資格に移行した際に視野にいられた外国人顧客について対応することが、ガイド業の範疇をこえて通訳案内業務（通訳案内士法に抵触）と捉えられてしまう懸念があり、展開に躊躇していることも課題として挙げられる。
- ・ガイドの現地（公園近辺）での申込チャンネル（拠点）が少ないのも課題である。
- ・冬季の上高地閉鎖期間もオフピステのツアースキーなどで訴求したいが、現時点では能力的にできるガイドが少ないのも課題である。

長野県山岳総合センターの活用については、指定管理者になったことで、そのサービス提供範囲を広げたことが新たな動きとして挙げられる。それまでの安全登山講習重視のプログラムだけでなく、子供たち向けの野外活動プログラム（登山ではなくキャンプなど）を実施するようになったことである。キャンプは海や川などフィールドが広がるため、ノウハウの不足を補う目的で自然学校と連携するなどして対応している。これは、将来的な登山人口の増加のためには、アウトドア人口自体を増やさなければならないという考え方に基づくものである。

(8) 山小屋の広告事情

以下は山小屋の求人ポータルサイトも手がける広告代理店へのヒアリングに基づく。求人広告は紙媒体からネット媒体へ移ってきている。常連の被雇用者がいる小屋は募集広告をださないが、大学のワンダーフォーゲル部員などの減少から人員確保が昔ほど容易ではない。営業広告については、代理店側からネットでの訴求を持ちかけることもあるが、基本的に紙媒体が主流である。しかし若い従業員がブログなどで自主的に訴求することも目に付くようになってきている。ただ海外向けの媒体への出稿依頼は今までない。

¹³⁴ 上高地ネイチャーガイドはガイド組合らによる自主資格である。

観光関連行政・事業者へのヒアリングのまとめ

① 公園周辺の地域における収容力・施設の状況

全体的な収容力に余裕はある。シーズンリティが大きく（5月、8月、10月に利用が集中）、それは通年の観光資源である温泉であっても変わらない。注意点は当該地域内に宿泊施設が広範囲で点在しており、場合によっては主要公共交通機関から距離的に遠くなることと、当該宿泊施設周辺地区には飲食施設などがなく、基本的に宿泊施設内で完結する旧来の団体ツアー向けの設計になっていることである。

② 公園周辺の町の外国人観光客への対応状況と今後の展望

外国人向けの営業は基本的に県に任せている。登山活動を観光資源とは看做していない。宿泊する外国人顧客自体が少なく、宿泊施設よりも交通機関のほうが外国人対応が急がれる状態である。なお外国人旅行客で宿泊する者の大半はFITである。

③ 県レベル、市町村レベルそれぞれの登山の観光資源としての捉え方の現状と今後の展望

メインターゲットは団体ツアー客としている。ただしFIT向けの資料の作成や道標の整備は行っている。サイトは多言語化しているが、登山活動の訴求は安全面の観点から行わない。

④ 観光交通業者の収容力と外国人利用状況及び対応状況

立山黒部アルペンルートはトップシーズンを除き収容力に余裕がある。黒部溪谷鉄道も収容力に余裕をもっている。いずれも一定数の外国人の利用があるため、既に一定の外国語対応を行っている。ただし関電ルートに関しては、観光路線化は現実的に不可能であることが判明した。なお全体として登山の入口となる室堂まで行く者は長野側から多い。北部の登山口である樺平までの片道乗車は少数の模様である。

⑤ 登山ガイド事情の確認

様々なローカルガイド資格があるが、登山のガイドを行っているのは信州登山案内人のみである。ただし、通訳案内士法への抵触の可能性から外国人FITに対してはサービスを提供していない状況である。

2-3 環境保全行政・団体の役割と活動実態

環境保全面の調査については、公園全体の管理者である環境省長野自然環境事務所及び立山エリアの自然保護官の所属する立山自然保護官事務所に、観光による環境へのインパクトの実態についてヒアリングを実施する形で行った。また民間で活動している自然保護団体である立山黒部環境保全協会に保全活動実態の把握について調査協力を依頼した。

(1) 登山道の管理体制

自然公園のため土地自体は国（林野庁森林管理局）が保有しているが、そこにできた登

山道は自然発生的なものが多いので管理の対象ではない。ただし「登山道維持管理協議会」は山小屋と国（環境省や林野庁）との連携で存在し、まったくのノータッチではない。管理計画の中で歩道として認識されている一般的な登山道は「整備されることになっている」が、実際は岩稜帯など手入れのしようがないところはそのままであり、計画が執行されるかどうかの基準なく、主に利用者の多いところから順に行っている。2005年までは、県に対して補助金を交付して整備を委託していたが、三位一体改革により現在は環境省が直轄で行っている。そのため登山道には「整備していない」、「県が整備した」、「環境省が整備した」の3パターンがある。なお整備とその後の維持管理は別であり、維持管理は県に任しているが、実際はさらにその下の市町村や管内の山小屋に委託されているので、環境省では、管理者を把握していない状況である。そのため今それを明確化すべく「登山道カルテ」の作成を行っているところである（委託にあたり協定を結んでいるはずなので、それを調べて把握する）。

(2) 直接的な山小屋との連携、山小屋による営業活動への対応

元々自然保護官が一名でこの中部山岳公園を担当していた歴史があり、一名では山中での実活動は行えないので、山小屋関係者と関係を築き上げることから行っている。そのため今も連絡は密にとっており、営業活動を規制する権限はないが、事前に打診があるので、歯止めはかけることできる。ただ山小屋関係者は自然保全の重要性を良く理解しているので、心配はない。

観光庁（立山黒部アルペンルートの観光庁による重点拠点化により、調査を室堂周辺で開始している）との連携はない。顧客誘致による外来種の拡散対策としては、歩行者に対しては外来種除去マットで、進入車両にはタイヤの洗浄を行うことで対応している。除去活動は地元のボランティア団体に依存している。

モニタリングの基礎となる自動カウンターは、入山者数の把握のために設置しているが、公園管理計画には記載していない。ただし環境省の予算で購入しているので、どこに何台設置しているかは把握している。課題は数が圧倒的に足りないことで、既存のカウンターをリロケーションすることで対応せざるをえない。また性能的にもバッテリーが1年程度しかもたず、ログの不具合や人以外のものもカウントするなど質的にも不十分で、正確な情報源とは言えない。

環境保全体制であるが、現在の自然保護官の下にアクティブレঞ্জヤーやグリーンワーカーなどがぶら下がる管理者体制（図12）は、もともと予定されていたものではなく、緊急雇用対策の通達が各省にあったため、人手の不足する環境省で、「渡りに船」と始めたものである。それでも人手は不十分である。例えば立山自然保護官事務所（保護官含めて3名のみ）は長野県側は管轄しないとはいえ、後立山方面まで管理範囲が及ぶうえ、ペーパーワークに追われ、フィールド巡視に出られるのは週に1~2日程度になっている。今後は

増員の予定はなく、むしろ減員が検討されている。(そのグリーンワーカー事業を受託したり、ボランティア活動¹³⁵を行っている団体の一つが「立山黒部環境保全協会」で、2011年度における地方自治体からの委託事業や補助事業及び自治体との協力事業の内容を地理的に示したのが「別紙6」である。)

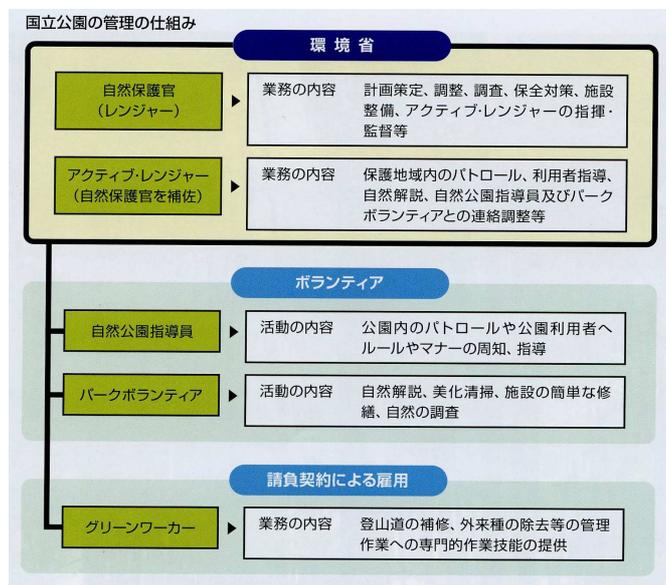


図 12：園内管理者体制図

(環境省, 2013, p.9 より転載)

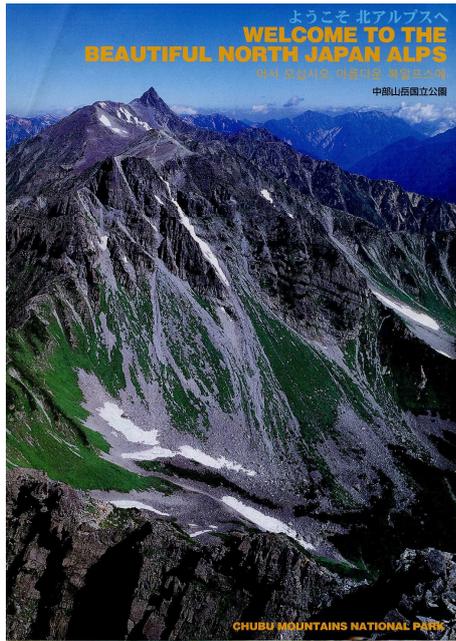
環境保全のための公園有料化については、環境省自体が国民の税金で成り立っているので受益者（現時点では国民がほとんど）負担の原則に従っているとも言えるため、実施は困難である。また園内に入るための主要ルートである黒部立山アルペンルートの利用で支払った金額がその運営会社（TKK）の下部団体である「立山黒部環境保全協会」の単独事業として自然保全に還元されているため、既に間接的に徴収しているという見方もできる。

(3) 観光事業の規制

地図（例：園内の山小屋による友好会が作成した外国語対応の登山道地図、写真5などの営業活動を規制することは一切ない。ただし関連業者との連携は密接なので事前にイベントなどの打診はあり、イベント計画に事前に目を通すことはできる。今回の立山黒部アルペンフェスティバルなどのイベントのように「自然保護や環境保全」が題目として掲げられるかぎり、基本的に規制はしない方針である。この背景には、環境の予想インパクトと照らし合わせて許認可を定めるような尺度が存在しないことがある。

¹³⁵ 立山地域、樺平地域、薬師岳・奥黒部地域での美化清掃活動を主に行っている。

写真 5：外国語対応パンフレット



英語のタイトルの下に韓国語の表記がある（左）

パンフレットの裏には、安全登山のための装備（地図、コンパス、登山計画届も推奨されている）や午後4時までに山小屋に入ること、など日本独自のルールも記載されている（特にこの山域に多い韓国人登山者に対しては、「時差がなくても緯度の違いから日没が早い」旨、特記されている）（右）

（立山山麓の宿泊施設（ロジ太郎）で入手のうえ転載）

環境省が行っている観光関連活動としては、室堂周辺（立山自然保護センター含む）や黒部側の樺平ビジターセンター（調査時着工中）などで5ヶ国語表記対応を進めている活動がある。

環境保全行政・団体へのヒアリングのまとめ

① 登山道の整備・管理状況

現在の整備は環境省、維持管理は地方行政及び山小屋などと役割分担が明確化しているが、誰がどこの登山道を維持管理しているかは環境省では把握しきれていない状況である。整備や維持管理のための明確な尺度は存在しない。

② ヒト・モノの状況・今後の予定

ヒトはかつては時勢に乗り増員することができたが、未だ不十分で且つ、今後は減員を検討中である。モニタリング用の自動カウンターは質・量とも不十分で明確な課題として認識されている。これは第3章で国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会(2007)の述べた課題⑤の見解や、第4章で小林・愛甲（2008）が述べた利用者情報の不足という内容と一致する。

③ 観光事業への対応

基本的に規制はしない方針であり、ガイドラインも特にない。今後の環境省直轄事業について、外国語対応を行って行く方針である

④環境保護団体の活動

かなりの広範囲で活動を行っているが、補助事業、委託事業、協力事業など様々な形で保全活動を行っており、ボランティア活動は一部である（別紙 6 参照）。

2-4 山小屋の収容力と活動実態及び利用者の動向

本調査はヒアリングではなく質問紙によって行っている。

(1) 概要

2012年8月26日から9月10日の間に、北アルプス（長野県、富山県）に赴き、各山小屋及び営業所を訪問のうえ配布した調査票への回答内容に基づく。返信は黒部立山アルペンルートの2012年度営業終了日（2012年11月末日）から10日後をもって、最終的に締め切っている。

(2) 調査目的・手法

本調査は、外国人利用客の更なる誘致に向けた山岳観光のありかたを考察する目的で行う基礎調査の位置づけで、宿泊施設と周辺環境の収容力及び既存の利用顧客の属性・趣向を明らかにするよう、以下の3分野からなる調査票を用いて行った。

①運営・施設に関する質問

②利用者に関する質問

③周辺自然環境に関する質問

これに加え、調査期間に開催される「山岳イベント」の集客性・インパクトについても調査すべく、本年開催で4回目を数える北アルプス南部（涸沢フェスティバル）では調査票に質問事項として記載したが、まだ開催が2回目であり傾向が把握できない北アルプス北部（黒部立山アルペンフェスティバル）については上述した「参与観察」ベースでのみ実施した。それぞれの調査票原紙は「別紙7」に添付している。

また北アルプス北部については、山中まで交通機関が利用できることから、TKKにその傘下の交通機関、宿泊施設につき当該山中の「施設」の一部として稼働率・収容力調査への協力を依頼し、「調査票」形式で回答を得ており、それらの内容は上述した通りである。なお山小屋用調査票有効回答数（返信率）は以下の通りである。

場所	返信率
北アルプス北部（上高地・槍・穂高）	2/4（返信率 50%）
北アルプス南部（立山・剣沢・雲切新道・樺平・五色ヶ原・黒部ダム）	11/17（返信率 65%） ¹³⁶
合計	13/21（返信率 61%）

¹³⁶ 返信件数 11 件の内、3 件は主人の要望により、その場での調査票を用いたヒアリング形式へ変更している。

(3) 調査結果内容詳細

本調査は外国人を呼び込むための収容力がそもそもあるか、という視点で設計されているが、同時にどのように呼び込むか、呼び込んだ場合（登山客が増加した場合）に、どのような影響が発生するか関係性を明らかにできるようにデザインされている。ユーザーである利用客の視点ではなくサービス提供者である山小屋からの回答から、**山小屋と利用者並びに自然物と非自然物の要素間の関係性を図式化すると図 13 のようになった。矢印の方向は「影響を与えるもの」から、「影響を受けるもの」へ引かれており、因果関係や相関ではないので注意願いたい。**これはあくまで関連性を示すものであるが、ある要素の変化を目標にした時、それにどのような要素が付随するか分かり、時に KPI の参考になるため記載している。

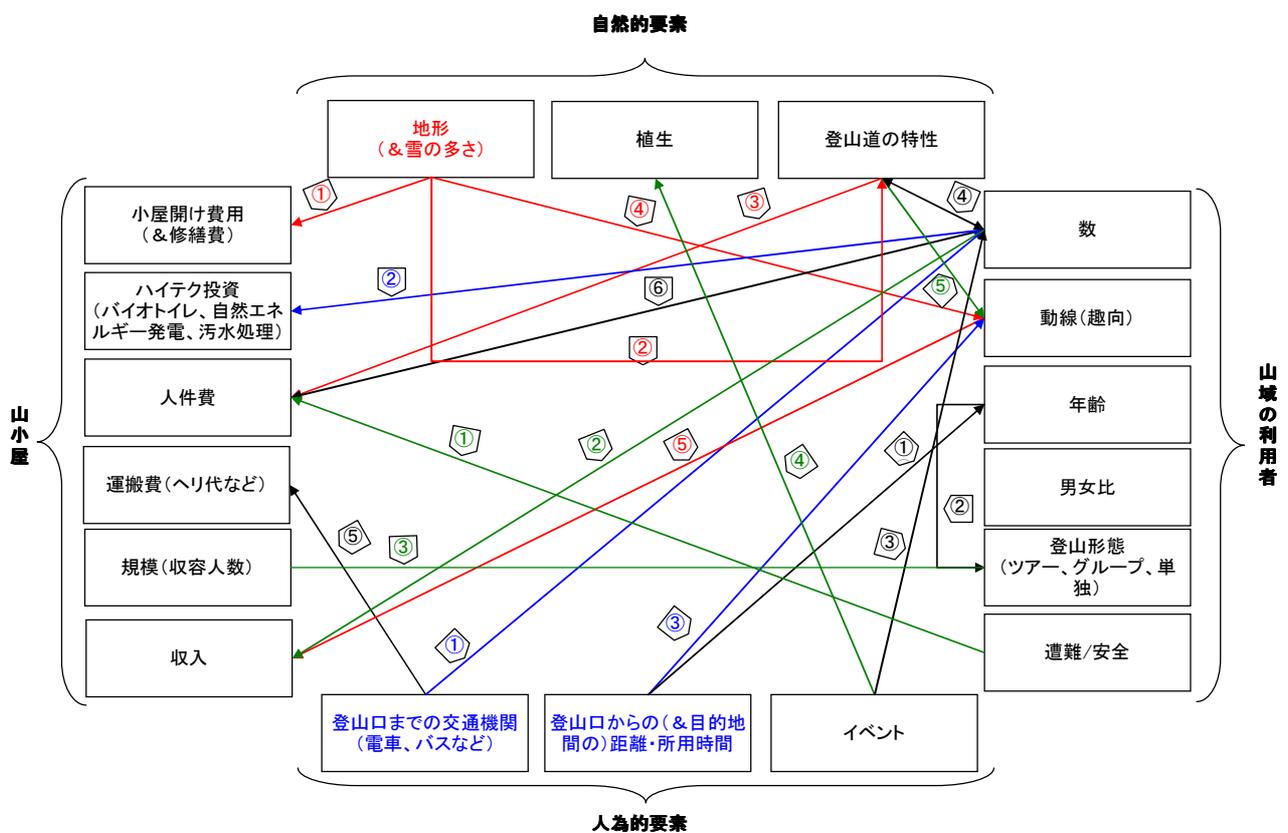


図 13：要素関連図

(筆者作成)

例えば、「山小屋の人件費の〇〇%縮小」が目標ならば、「登山道の特性」や「山域の利用客の数」、「遭難/安全」といった付随する要素が人件費に影響を与えると推測できるので、山域の利用者数を減らすにはどうすべきか、人手を要する遭難や事故発生による救助出動件数を減らすにはどうすべきか、といった戦略を練る際に活用できる。同様に「環境保全のため、ある登山道の動線を変更したい（路線上の登山者を減らしたい）」場合は、「登山口からの所要時間」を変えられないか検討したり、「登山道の特性」の変更を検討したりと、

付随する要素から打開策の方向性を導く、といった具合に活用可能である。

1) 以降の説明の見方について

- ・ 文頭の数字と色は図の線番号に対応する。
- ・ 文末の（ ）は傾向を導くのに利用できた有効回答件数（母数）とその中で当該傾向を示した件数を表している。例：有効回答数 8 件のうち 6 件がその傾向を示した場合は（6/8）となる。
- ・ 文末の（ ）が数値以外の場合は調査票以外からの情報源を記載する。
- ・ 母数が 7 件未満はデータ不十分とする。

2) 地形に端を発する関係性（赤線）について

- ① 積雪の多い場所（雪を飛ばす風が弱く、降雪を遮るものがない広い場所）にあるほうが小屋開け費用の全費用に占める構成比が多くなる傾向がある。（6/8）
- ② 登山道は地形の影響を大きく受けており、谷筋、沢筋、尾根筋に沿って存在する（地形図）¹³⁷
- ③ **ほぼこの山小屋も登山道の整備を行っており、人工と日数を掛けた「延べ人数」で年間平均 85（中央値 67）を要している**¹³⁸。（8/9）
- ④ 雪の多さは春の顧客の動線¹³⁹に影響する。残雪ならばプル要因¹⁴⁰となるが、雪が多すぎる場所は事実上の閉鎖となる。（13/13）
- ⑤ **一年を通して地形により利用客の志向が分かれ、小屋ごとの顧客の変異性¹⁴¹はとても小さい傾向である。**¹⁴²（6/8）
- ⑥ 地形は利用客の動線に大きく影響する。**登りと下りの所用時間の差異も手伝い、小屋へ来る者と小屋から行く者は同数ではないケースが多い。場所によってはほぼ一方通行に近い状態にもなる**¹⁴³。（8/10）
- ⑦ また登山ベースとなる地形に位置する小屋には連泊も多く、宿泊日数に差異がでることから収入に影響を与えるものと推測できる。（9/9）

¹³⁷ 人工的に岩壁をくりぬいた日電歩道は例外で、水平な道が続く。

¹³⁸ 基本的に生活・営業用の道路として任意で行っているが、関西電力が所有する日電歩道は例外である。

¹³⁹ 春にアクセス可能な山小屋は、GW に明確に顧客が増える傾向がある。

¹⁴⁰ マーケティングにおいては、顧客が需要を引っ張る（プル）ように顧客の行動に直接働きかけるような要因をこのように呼ぶ。一方で供給側が行動を起こして顧客に売り込みをかける要因となるものはプッシュ要因と呼ばれる。

¹⁴¹ 変異性については第 7 章 3-1 を参照。

¹⁴² 複数タイプの顧客が利用するのは室堂ターミナルに近い小屋のみである。

¹⁴³ また小屋間の行程時間により影響を受けた動線は、小屋の使い方（宿泊客か、通過客か）に差異を与えるものと推測できる。河井（2008）の南アルプス地域の登山者対象調査（N=322）では、登山客の行動許容時間（宿泊施設の間隔）で最も適切と回答があったのは 6～7 時間台（53%）であり、「やや長い」と感じる登山者が急に増えるティッピングポイントは 7 時間であることも明らかになった。

- ⑧ 稼働率も入山数が少ないものの、**動線が分散しにくい春（特に GW）は、営業している小屋では 50%～100%と活況**となる。(6/8)
- ⑨ 夏は、入山数自体が多く、動線は分散しても 70%以上の稼働率となる。(9/12)
- ⑩ 秋は若干夏に比べ落ち着く傾向である¹⁴⁴。(9/11)
- 3) 交通アクセス（青線）に端を発する関係性について
- ① 山域へのアクセスは、マイカー規制のため公共交通機関の利用者が直接的に入山数に影響する。¹⁴⁵（TKK 調査票）
- ② 直接的な山小屋の利用客数は不明であるが、**年間平均稼働率が高くなるにつれ、環境配備型の併設施備（特にし尿処理設備）が整っている傾向**が見られた。(9/11)
- ③ 登山口から遠くなるほど途中でのピストンや分岐で動線（利用客）が分散する傾向が強い。(地図、8/10)¹⁴⁶
- 4) 有効回答数が 30%以下のためデータ不十分であるが、予想できる関係性（黒線）
- ① 50代が最も多いが、登山道より遠い場所の小屋になると 30～40代が 50代よりも多くなる傾向がある。体力的な問題に起因すると推量される。
- ② 絶対数では少ない 20代であるが、**シーズンを通してツアー登山利用者は皆無で、且つ単独行は少数派という特徴**が見られる。一方 50代になると単独行者の割合が増える模様である。
- ③ 北アルプス南部に関してはイベントで明確に利用客が増える傾向がある。¹⁴⁷
- ④ 通行数の多い登山道と山小屋が維持管理に多くの時間を費している登山道には相関がある。ただし通行数が多いから手を加えているのか、維持管理がされているから通行数が多くなるのか因果関係は不明である。
- ⑤ 公共交通機関（及び一部の商業路線）が近隣の山小屋への物資運搬インフラストラクチャーを兼ねているケースでは比較的運搬費を低廉に抑えることができている。
- ⑥ 参与観察より、通行数が多い登山道近辺の山小屋は飲食サービスの提供のためのスタッフが多い傾向が見られた。

¹⁴⁴ 黒部立山地域の交通機関の入込客数データに基づけば、夏（7、8月）と秋（9～11月）の入込数はほぼ同じであるにも関わらず、秋には山中での宿泊者数は減少する。これより、入込客の志向でみた属性比率がシーズンで変動していることが予想できる。

¹⁴⁵ 黒部立山地域の交通機関の入込客数データに基づけば、ここ数年では、少なくとも黒部立山アルペンルートは年間 100 万人程度（ただし登山口の室堂まではその半数程度）、黒部峡谷鉄道は年間 45 万人程度（ただし往復の乗客数のため実際は半数程度か）を黒部立山山域に運んだ実績がある。

¹⁴⁶ 遠くに目的地を設定することは自ずと歩行時間が長くなり、結果宿泊を要することになるため、動線（行程）を「宿泊施設の立地」にあわせて設定することになるものと推測できる。

¹⁴⁷ 北アルプス北部については、イベント期間において企画が参加者不足で中止となるなど活況とは言いがたい状況であった。立山室堂山荘の従業員の話では「イベントの告知が不十分のため、イベント期間に来訪する顧客の大半がイベントを知らずに来た観光客である。結果として宿泊者数はまったく変動しない」とのことであった。

- 5) 予想していたが示されなかった関係性（緑線）
- ① データ不十分のため断定できないが、遭難に対しての年間出動件数は5件（あるいは延べ人数5名）以内が多く、営業を圧迫するほどの発生件数ではなかった。
 - ② 山域の利用者数と山小屋の稼働率は直接的には関連しなかった。**行程上「通過」される場合があるため「動線」のほうが収入項目に影響が高い。**
 - ③ 収容規模の大きさとツアー・企画による団体登山者の多さに関係性は示されなかった。
 - ④ イベント時の登山客の集中・滞留による環境へのインパクトは示されなかった。
 - ⑤ 登山道の特性（危険度・難易度）や整備状況と利用者の動線選択には関係性は示されなかった。¹⁴⁸
- 6) 外国人について
- ・ 山小屋利用者全体の1%程度と少数¹⁴⁹。※有効回答数が30%以下のためデータ不十分
 - ・ 外国人への訴求に適したメディアについての回答には突出したものはなかった。
 - ・ **有効回答数12件中「利用マナーの不安」から外国人登山者にネガティブな姿勢をみせる回答が5件あった。**
 - ・ 場所、国籍、シーズン別（冬は閉鎖のため除外）にまとめると表10の通りとなる。※有効回答数が30%以下のためデータ不十分

表10：外国人入山状況

	北アルプス南部		北アルプス北部	
	マジョリティ	その他	マジョリティ	その他
春	欧米人/個人	韓国人/団体	台湾人/個人	香港人/個人
夏	韓国人/団体	欧米人/個人	韓国人/団体	欧米人/個人
秋	欧米人/個人	韓国人/団体	台湾人/個人	香港人/個人・団体
志向	登山（ただし回答した山小屋の立地に回答内容は依存するため、北アルプス全体の傾向ではない）		台湾・香港（及び中国）は観光。その他はハイキング・登山	

（筆者作成）

- 7) その他判明事項
- ・ **山小屋の規模は現在の稼働率と関係はない。**¹⁵⁰
 - ・ **利用者数が原因の植生への悪影響は山小屋からの視点では認められない。**（10/13）¹⁵¹

¹⁴⁸ 頂上直下（剣岳など）の登山道は難路でも登山者数は多くなり、剣沢のように比較的危険度の低い道でも歩行時間や登山口からの距離が遠いと入山者数は少ないなど、登山道自体よりも地形が動線に影響を与えるものと推量できる。

¹⁴⁹ 立山の場合、入込数の7~10%が外国人だがエリア内のホテル（弥陀ヶ原ホテルやホテル立山）でも全体宿泊者の1%前後しか例年外国人は宿泊しておらず、多くは通過型の観光客である。

¹⁵⁰ 規模は自然公園内につき法的に定められており、増築は稼働率に関係なく原則として許可されないためである。

- ・ 山小屋は植生の保護活動はあまり行っておらず、運営への関連は認められない。(10/12) 清掃活動を行う小屋も少数派であった。(8/12)¹⁵²
- ・ 登山道の特性及び高度と近隣の山小屋からの遭難救助出動数には相関は見られない。
153
- ・ 男女比は場所、年齢により多様で定まった傾向は見られない。
- ・ 従業員の作業構成比は「宿泊・食事提供」が最も多く、通過型利用客の多い立地に応じて次点の「受付・販売」の割合が高まる模様である。※データ不十分
- ・ 従業員のステータス（雇用形態）・構成・人数は場所により多様で定まった傾向は見られない。ただし、**募集に関しては、「ネット媒体」か「知人・友人からの紹介」がほとんどであり紙媒体は稀**のため費用項目への影響はない。
- ・ 集客においてプル要因になると答えた項目は、「利用者による口コミ」が最も多く有効回答数 13 件に対して 10 件、次いで「自社のサイト 7 件」、「山岳誌 5 件」となった。
- ・ 山域において優先的に取り組むべき課題（有効回答数 10 件）について最も解答が多かったのが「入山者の責任の明確化」で 7 件、次いで「登山道の管理・整備責任の明確化」が 5 件、「入山料の導入・普及」が 4 件となった。

山小屋への質問紙（アンケート）の結果のまとめ

< 宿泊施設の収容力について >

ピークシーズンの一時期を除き、その稼働率より単純な収容力¹⁵⁴は十分にあることが判った。ただし顧客が増加した際のサービスの質への影響は従業員の作業構成比、財政構造の弾力性への有効回答数が不足しており、不明である。季節変動性には長期・短期のアルバイト要員の組み合わせで対応している。

< 利用客の属性について >

各山小屋における利用客の志向は立地の影響を受け、変異性は非常に小さく、観光客と登山客など志向の異なる宿泊者が混在して利用するケースは稀である。山域全体では基本的に 50 代以上が多いが、30～40 代の利用者数と大きな隔たりはない。男女によって目立った差異はないが、年齢によってツアー・企画登山の利用状況は異なり、**20 代ではこれらの利用者は、ほとんど見られないことが判った**。なお今回は利用客への直接的な調査は行っていないため、社会的収容力¹⁵⁵については不明である。

¹⁵¹ 植生が利用客数に与える影響（高山植物の魅力など）は調査しておらず不明である。

¹⁵² 北アルプス北部はグリーンワーカー事業受託団体や環境保護団体（立山黒部環境保全協会など）が主にこういった活動を行っていることから役割の分担がされているものと推測できる。例えば室堂周辺の清掃活動（補助事業）だけでも年間で延べ 436 名が従事している。

¹⁵³ 県警や遭難対策協会長野県警及び立山・剣岳方面遭難対策協議会発表データでも発表されているが、「高齢者による体力と活動のミスマッチ」に起因する事故が多いという事実も、登山道の特性や高度が直接的な要因にならない理由と推量する。

¹⁵⁴ 非常時の限界収容力ではなく、通常収容力に対して、である。

¹⁵⁵ 混雑度など利用客の満足度合いに影響を与える収容力のこと（4 頁参照）

<外国人利用客について>

まだ数が少なく、山域全体では人数ベースで1%前後である。別途行ったTKKへの調査では北アルプス北部へのアルペンルート利用による入込数では直近3ヵ年で全体の7%~10%が外国人であったため、その多くが通過型観光客であり山中に入る登山客ではない(転換率が低い)ことが分かった。また少なからず利用マナーの観点からネガティブな意見は存在することが分かった。

<自然環境について>

「人」が原因の自然環境へのインパクトは回答からは認められない。なお山域を歩いた限りでは入山カウンターを設置数自体が限定的であり、オーバーユースの有無については実証が困難である。

<交通業者の収容力>

北アルプス北部については、TKK及び黒部峡谷鉄道ともに利用客増加時は増便対応可能。北アルプス南部は調査対象外であり、不明である。

なお、「別紙7」の調査票の原紙に記載の通り、個別の回答の公表は行わない。また調査票のデータ集計表もその回答内容から回答した山小屋・営業所を特定できる可能性があるため、この公表も行わないものとする。

第6章 海外の公園管理モデルとマーケティングのコンセプト

これまで地域制公園制を採用する日本の国立公園、とりわけ山岳国立公園に関する現状を見てきた。利用促進に向けた動きは起こりつつあるが、様々な課題が存在している。本章では、まず観光目的地として既にブランド認知されている営造物公園にスポットを当て、その公園管理手法から、利用の促進を可能にした本質を探る。またそのエッセンスがマーケティングのコンセプトに類似していることから、マーケティングのコンセプトも同様にその本質を探る。その後、公園管理モデル（資本化のプロセス）がマーケティングのコンセプトに基づき設計されているとする仮説の設定と、その検証方法について述べる。具体的な仮説の検証は次章で行うが、本章内では、マーケティングが少なくとも公園管理における「市場化のプロセス」には適切であることを明らかにする。

1 営造物国立公園の公園管理手法概要

1-1 公園管理運営計画のガイドラインから公園管理モデルへ

各自然公園で作成している公園の管理運営計画は網羅的なものであるが、公園内で観光やレクリエーション活動を促進するための専門的な計画や戦略においては、一定の共通したガイドラインが存在する。Eagles et al. (2002 小林監訳 2005) は以下に示す観光活動のための管理運営ガイドライン¹⁵⁶を提示している。その内容より後述するマーケティングのコンセプトに従っていると推測できる。

- ・ 公園内の環境が公園の価値を決め、それが観光のベースになるため、この環境が脅かされないこと
- ・ 観光の質が高く維持されていること
- ・ 利用客を積極的に管理すること
- ・ 観光のビジネスチャンスの土台をつくること
- ・ ステークホルダー間の管理の責任を共有すること
- ・ 利用者は予算と照らし合わせて、その予算内で最高のサービスの質を求めることを理解すること
- ・ 利用者のすべての要望にこたえようとする必要はないこと
- ・ 個々の地域事情を踏まえて計画をつくること
- ・ 利用者の期待にこたえる責任は公園管理者と観光事業者の連帯責任であること

ガイドラインに法的な拘束力はなく、それに従わない行為も発生するが、「管理モデル」にすると、「**資本化のプロセス**」(仕組み)として、ネガティブなインパクトが発生しない

¹⁵⁶ Eagles et al. (2002, 小林監訳 2005, pp.101-102) を筆者要約のうえ記載。

ようにルール化できる。そのため上述のガイドラインを元に観光利用を管理する目的で、より実務的で汎用性のある「公園管理モデル」の開発が行われた。

この背景には、第3章1-4でも述べたとおり、適正収容力という考え方に偏重しすぎており、生態学的分析や社会的分析からあらかじめ定めた数値制限を設定し、その規制の中で利用をさせようとする傾向に限界が見られるようになったことが挙げられる¹⁵⁷。これは、**国立公園の目的の一つである、利用者が適切な方法で自然を楽しみ、その価値の理解を目指すという観点が抜けていたため**と言い換えても良い。

1-2 公園管理モデルの紹介

前述の問題点を踏まえて開発された「公園管理モデル」には以下のようなものがある。これらは特定の国に依存するのではなく、世界各地の営造物公園で使用されている。

- ① 変化の許容限界設定プログラム (Limits of Acceptable Change: LAC) 1985年開発
- ② レクリエーション利用区分プログラム(Recreation Opportunity Spectrum: ROS) 1978年開発¹⁵⁸

LACは特定の地域のあるべき姿を定め、その状態を端的に表す指標を設定し、あらかじめその指標値の変動幅の許容範囲を決め、定期的なモニタリングの結果がその許容範囲内であるかぎり利用を規制しないというモデルである。公園利用に対する利用者のニーズがある以上、**利用に伴う環境資源や利用体験の劣化は避けられないことを前提として、妥協できる許容量を定めておこうとするもので、その利用目的とそれが行われる自然環境に応じて、指標が決定される。**そのため、指標には利用者が体験機会を選ぶ際に考慮し、またその場所を特徴づけるような特性が反映されることになり、**同じ公園内でも、利用者の求める体験の質に応じて、場所によって指標が異なってくるのだ。**小林(2003)は、このような、空間を同じに管理せず、利用体験と空間特性に配慮し、適地適正利用を図ることで利用者の多様なニーズに応える目的で公園をゾーンに分ける考え方(利用体験の多様性を軸としたゾーニングの考え方)を最初に示したのは、ROSであると述べている。

ROSは、利用者を「自らが求めるレクリエーション体験に最も適した活動及び空間を選択する(八巻他, 2000, p.223)」ものとし、それぞれの利用者が公園の「どこで」その活動を行うか、をあらかじめ把握することで、公園を区分し(ゾーニングし)、**その空間で公園側が提供するサービスを定め、それを利用客に明示し、利用客の多様なニーズを満たす仕組み、利用客の利用能力と空間の自然なマッチングを誘導する仕組みのことである。**

ROS自体は空間を区分するだけであるが、そのゾーンに応じて適切な施設を配備することで、無駄な設備や利用者から見た景観を害する設備などマイナスの効果をもつ施設の建

¹⁵⁷ Eagles et al. (2002 小林監訳 2005) に基づく。

¹⁵⁸ LACとROSの開発年は小林・愛甲(2008)に基づく。なおこの二つのモデルは1989年開発のVIM(Visitor Impact Management)や1995年開発のVERP(Visitor Experience and Resource Protection)などの派生モデルを生み出している。

設及びそのコストの抑制を行ったり、あらかじめゾーンの環境耐性に応じて利用形態を利用者に情報提供することで、環境を保全したりと、幅広い活用が可能になる。

ここで強調したいことが2点ある。まずLACもROSも完全に31頁で述べたマーケットインと同じ視点で設計されている点である。「**市場（利用者）あつての国立公園**」という**発想で、利用者の利用体験ニーズを満たすために、生産者余剰（公園管理者の価値）だけにこだわるのではなく、消費者余剰（利用者の得る価値）を可能な限り最大化する姿勢が根本にあるからだ**¹⁵⁹。

次にゾーンニングの考え方は、マーケティングのフレームワークのひとつであるSTP（図14に概念図を記載）や、サービスマーケティングの顧客の変異性についての考え方と同質と考えられることである。すなわち、サービス提供者はターゲティングで顧客層を一定の属性に決定し、ポジショニングで自身の提供する商品を理解させ、セグメンテーションで想定した顧客層ごとに商品を提供するという、マーケティングで行われるプロセス並びにフレームワークと同質であるように考えられるのである。

STPのSであるセグメンテーション（Segmentation）とは、市場の細分化を意味する。公園利用者というくくりではなく、それぞれが望む体験に応じて、観光客、ハイカー、登山者など細分化することに同じである。

次にTであるターゲティング（Targeting）は、その細分化した市場のどこに参入するか、自身の有する資本を考慮して決定することを意味する。これは、ゾーンニングで示せた商品（空間）と市場（利用客）をマッチングさせることで、利用して欲しい顧客（購買意志のある顧客）にピンポイントで訴え、それ以外の顧客が来ること（利用すること）を防ぎ、対応コストを下げる（顧客変異性を抑える）ことに一致する。

またPであるポジショニング（Positioning）は、顧客の心の中に自社の他社とは違う独自の位置（ポジション）を認知してもらい、差別化を図る作業である。利用者に当該空間が他の空間とどう違うのか、どのような活動が適しているのか情報提供することで、その空間の環境耐性や安全性に沿った活動を促す行為がこれに当たる。

以上の考察より、**利用者が適切な方法で自然を楽しみ、その価値の理解を目指すという観点から開発された公園管理モデルは、意図的であるかどうかを問わず、マーケティングのコンセプトを用いて設計されている、という可能性を見出すことができる。**仮にこの仮説が正しければ、地域制公園や営造物公園という公園のタイプを超えて、多様なステークホルダーに共通の思考のフレームワークを与えるものであり、検証を試みる価値がある。次項では、この公園管理モデルについて活用事例を通してさらに詳しく本質を探りたい。

¹⁵⁹ 生産者余剰と消費者余剰の説明については後述する本章3-1を参照

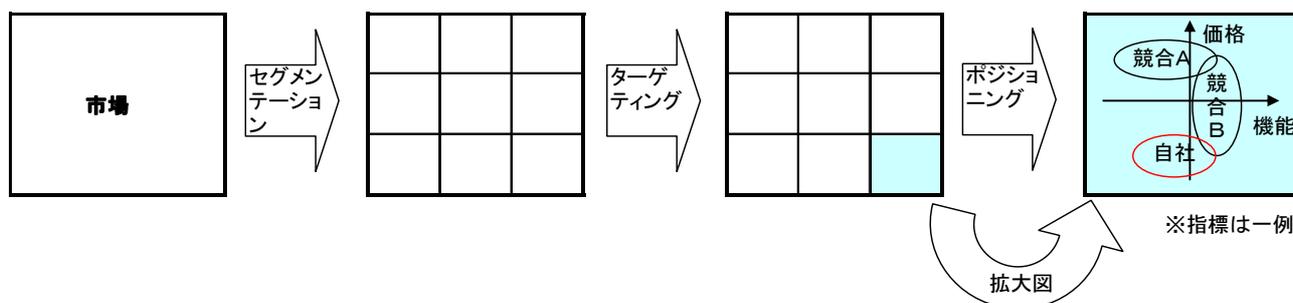


図 14：STP 概念図

(筆者作成)

2 公園管理モデルにみるマーケティングコンセプト：ニュージーランドの事例

2-1 ROS のリスク管理と整備費用抑制への応用にみるマーケティングコンセプト

愛甲（2012）によれば、ニュージーランドの公園管理者である Department of Conservation（自然保全庁：以下 DOC）は、上述の ROS を積極活用し、公園内を Urban から Wilderness の 8 ゾーンに分け、さらに独自の基準で利用者も 7 区分¹⁶⁰に分類し、空間との組み合わせで想定される活動形態を整理しているという。区分された空間はピクトグラムを添えて、標識やウェブサイトを利用客に提示されることで、利用客に自身のレベル（知識・能力）とゾーンをマッチングする機会を与えている。

さらに、それぞれの利用客の期待する体験とリスクの程度から、空間における施設の整備やサービスの水準をそれぞれ個別に用意しているという。これにより、環境の特性と利用者のニーズにあったサービスを提供するだけでなく、過剰整備を防ぎ、費用の低減に寄与する点が興味深い。リスクマネジメントにもこの水準は活かされ、利用者のタイプごとにそのリスクの許容性が異なるものとし、例えば Short Stop Travelers が優占する空間で起きた事故 1 件と、Backcountry Adventures が優占する空間で起きた事故 3 件の場合、前者のほうが許容できず、優先的に施設の整備・改修がなされるということもあるということである。やみくもに全てに対応しようとするのではなく、事故の原因となるハザードやもたらされるリスク及び利用者のリスク許容度に応じて、**資本の配分を決めるこのフレームワークは「リスクマネジメントフレームワーク」**として DOC により 2009 年にまとめられている。

ROS は利用者のレクリエーション体験の機会を最大化するための概念であったが、このフレームワークは、それを公園管理費用の漏出防止や安全管理基準に活かす発展形と言える。空間の区分を顧客に伝えることで顧客の変異性が抑えられ、結果として顧客維持にかかる費用が抑制できたと考えれば、マーケティングの STP の S（セグメンテーション）と T（ターゲティング）に等しいことは既に示唆した。この STP は**資本の配分を決めるための集中と選択を行うための作業であり、「リスクマネジメントフレームワーク」と名前**

¹⁶⁰ Short Stop Travelers, Day Visitors, Overnights, Backcountry Adventures, Remoteness Seekers, 及び Thrill Seekers の 7 区分である（愛甲, 2012 に基づく）。

を換えて DOC の公園管理に活用されていると推測できる。

2-2 グレートウォークにみるマーケティングコンセプト

「市場化のプロセス」においても DOC はマーケティングを大いに活用している。DOC は管理する国立公園のうち、とりわけ景観に優れた公園内の地域を「グレートウォーク」と名付けて、DOC 及び政府観光局は国内外に訴求している。宿泊を要するコースの場合は、そのハット（山小屋）の予約・購入は先着順である。言い換えれば、ハットの収容力がそのまま利用者制限となっている。興味深いのは国立公園名ではなく、そのコースの名前でブランディングを行っている点である。例えば、グレートウォークの一つであるミルフォードトラックは、フィヨルドランド国立公園という名前ではなく、あくまでこのトラック名で訴求されている。国立公園全体を訴求するのではなく、国立公園の中でも訴求したい体験を選びすぐって提供しているのである。これは利用促進の観点から行けば、**マーケティングミックス**を活用して体験をデザインしているとも言えるし、**ブランディング**を活用しているとも言える。また環境保全の観点から行けば、**デ・マーケティング**を活用しているとも説明できる。マーケティングミックスやデ・マーケティングについては後述するが、DOC の公園管理には一貫してマーケティングそのものであると指摘できるケースが見られ、これが次項で述べる現地調査の実施に繋がっている。

2-3 ニュージーランド現地調査の概要

(1) 調査概要

上記のマーケティングコンセプトの積極活用とも言えるような公園管理の実態を調べるべく 2013 年 2 月 4 日から 3 月 8 日にかけて、ニュージーランド南島にて、国立公園管理者である DOC の関係者を中心に公園管理の実態についてヒアリングを実施し、マーケティングコンセプトの活用有無を確認するとともに、実際に複数の国立公園に赴き参与観察を行った。結論から述べれば、DOC は近年、はっきりとマーケティングを意識するようになり、公園管理に取り込む動きを見せている。調査の詳細は本章及び次章以降の検証の中で紹介していくが、このマーケティングを取り込もうとする動きは、公園管理という「資本化のプロセス」とマーケティングのコンセプトの親和性を示す良い事例なので、先立って次項で紹介する。

なおニュージーランドを調査地として決定した理由の一つに、ニュージーランドと日本の環境の類似性も挙げられる。四季がある、山が多いという気候・風土的な意味だけでなく、国立公園内での登山活動が国民に親しまれていることから、明確に登山道が存在するため、外国人がガイドなしで登山を楽しむことができる点においても良く似ている。ガイドなしで登山を自由に楽しめるという効用は大きく、FIT のためのガイドブックであるロンリープラネットのシリーズにおいて、各国のガイドブック以外に、当該国の登山ガイド

ブックが別冊で販売されているのは、日本、ニュージーランドとネパールだけである¹⁶¹。

(2) DMF (Destination Management Framework) の紹介

現地調査の結果、DOC ではツーリズム利用の促進に向けた新たなコンセプトとして「Destination Management Framework (以下 DMF)」を導入し、公園内の利用を促進する方針であることが分かった¹⁶²。

DMF においては DOC は自身を「ツーリズム」と「アウトドアレクリエーション」の重要な提供者と位置づけ、DMF は DOC にその提供の機会を確保するためのフレームワークとされる。DMF の導入の主な理由（そして達成したい目標）は、以下の通りである。

- ・ DOC が利用客の求めるものを知りたい
- ・ 国民の福利厚生及びレジャーとしてアウトドアレクリエーションを推したい
- ・ ツーリズムが重要な産業である同国にもっと時間とカネを費やして欲しい
- ・ DOC 管轄内に優れた目的地がたくさんあり、もっと魅力を伝えたい

DMF は「目的地」を構成する要素（アトラクション、使用者、インフラストラクチャー、どうやって市場化するか等）を管理する協調的アプローチであり、図 15 内の「赤線」で示した 5 つの骨子（**①利用客の需要優先、②投資は需要と予算をマッチさせて考える、③体験の質を担保する、④市場化する、⑤他者と協同する**）に従う。

以下はその 5 つの骨子に従った協調的アプローチの例¹⁶³である。

マウンテンバイク利用者の増加を把握したのち（**①利用客の需要優先**）、ハイカーの体験の質を落とさず DOC のトラックの利用を促すにはどうしたら良いか（**③体験の質を担保する**）、マウンテンバイク協会と協議のうえコード（ルール）を制定し（**⑤他者と協同する**）マウンテンバイクの専用のコースもマウンテンバイク愛好家らと協力して DOC 管轄内に設け（**②投資は需要と予算をマッチさせて考える**）更なる利用者の増加を促す（**④市場化する**）。

この DMF の考え方は、道が決れるから不許可、ハイカーにぶつかる危険があるから不許可、という従来の考え方ではなく、**関係各社との協力のうえで積極的に「ツーリズム」と「アウトドアレクリエーション」を推進していこうとする**新たな¹⁶⁴ DOC の指針を示し

¹⁶¹ 2013 年 11 月時点において、日本の登山ガイドは「Hiking in Japan」、ニュージーランドの場合は「Tramping in New Zealand」、ネパールは「Trekking in the Nepal Himalaya」いうタイトルで販売されている。なお「Tramping」は Trekking とほぼ同意であるが、ニュージーランドでは好んで使用されており、DOC もこれに倣う。

¹⁶² DOC Te Anau Office の担当者（Community Relations Program Manager）へのヒアリング調査に基づく。（2013 年 2 月 28 日実施）

¹⁶³ Department of Conservation (2011) に例として記載があった。

¹⁶⁴ DMF の導入は 2011 年 12 月である（Department of Conservation, 2012 に基づく）。

ている。

なお、上記 5 つの骨子に対応した具体的な活動も示されており、例えば投資の際は、図 15 の「青線」で囲まれた部分のように、ニュージーランドの「アイコン」ともいべき壮大な自然や歴史、人々をアウトドアにいざなう「ゲートウェイ」など 4 つの分野への投資と定められている。

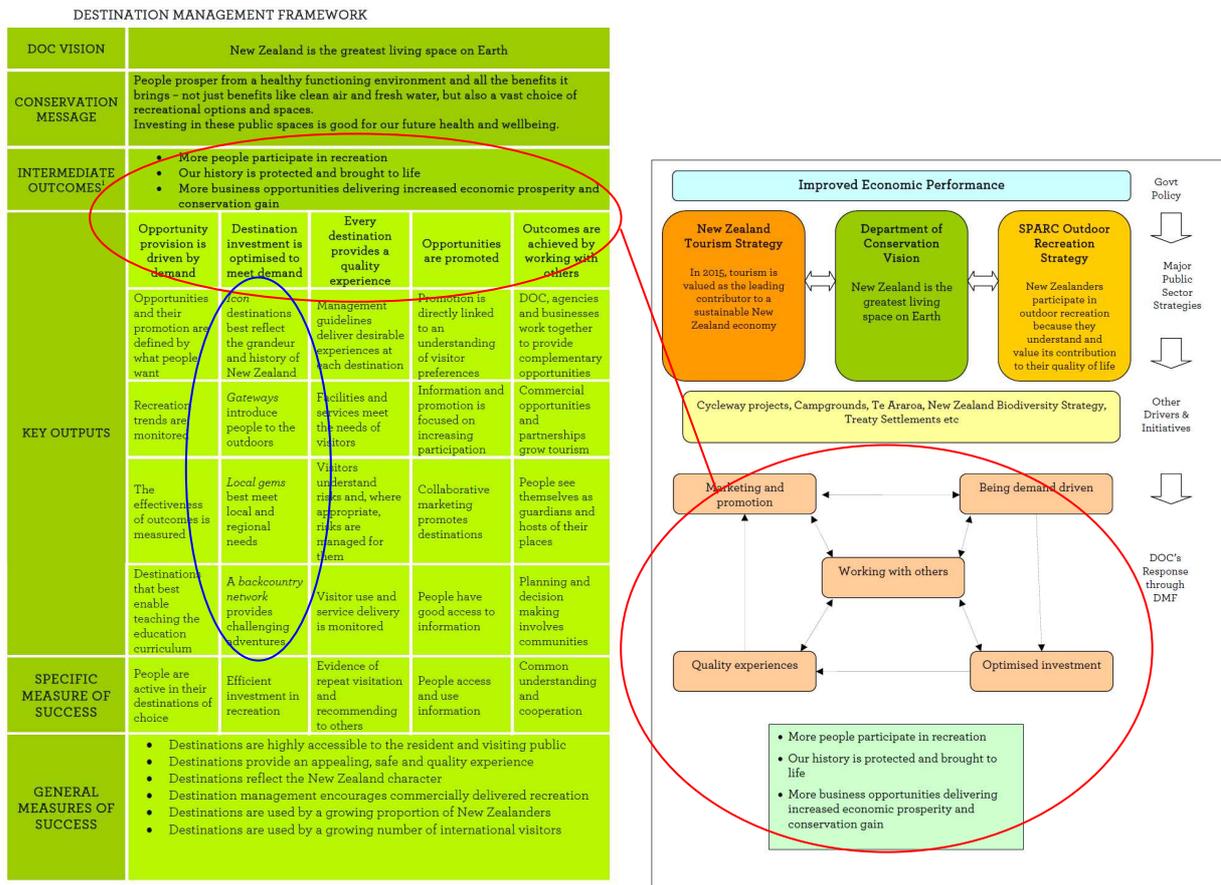


図 15 : DMF のコンセプト

(Department of Conservation, 2011 より転載。赤枠、青枠は筆者による。)

DMF は、その導入目的に見られるように、市場化を進めたい公園管理者が考え出したフレームワークであり、5 つの骨子はマーケティングのコンセプトに従っている。その事例として記載のあったマウンテンバイクの例は、自ら土地を所有する営造物公園ならではの結果となっているが、ここで重要なのは結果ではなく、「協調的アプローチ」というプロセスである。マーケティングが協調的アプローチに適用できるならば、多様なステークホルダーを抱える地域制公園への活用も大いに期待できるので、DMF は日本にとっても公園管理のフレームワークの一つとして今後研究をしていく価値がある。

3 マーケティングのコンセプト

3-1 マーケティングの本質

公園管理モデルとマーケティングの類似性について指摘を行ったが、ここではそのマーケティングのコンセプトについても詳細を見てみたい。

マーケティングとは端的に言ってしまえば、以下の Kotler, Bloom, & Hayes (2000 白井・平林訳 2002) の定義の通りである。

「マーケティングは社会的活動であり、管理プロセスである。マーケティングによって、個人や集団は価値ある製品やサービスを創造し、他者と交換して、必要なものや欲しいものを手に入れるのである。」

(Kotler et al. 2000 白井・平林訳 2002, p.5.)

しかし、資本を富に変えるプロセスとして広く世に定着しているのは、企業経営における以下の概念 (図 16) で捉えられているからである。

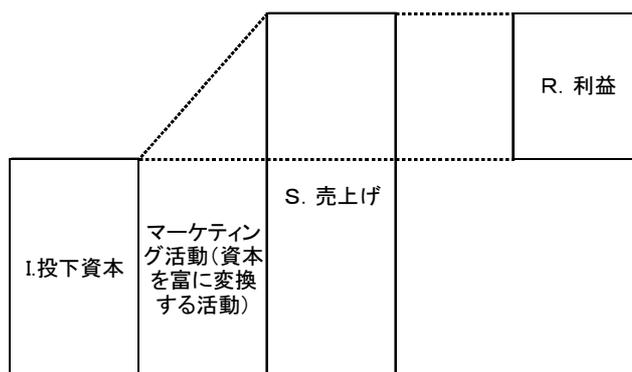


図 16：利益とマーケティング活動の関係

(永田, 2007, p.27 より一部改変のうえ転載)

この利益とマーケティング活動の関係図自体に誤りはないものの、こういった企業経営の道具としてクローズアップされることが多いため、本来の定義から離れ、まるで金儲けの道具のように捉えられることがあるが、あくまで利益は結果である。図 16 のマーケティングの部分に着目すれば分かるが、**一定の効用(R)を得るために、費用(I)を最小化する、あるいは一定の費用(I)のもと、効用(R)を最大化しているだけであり、**経済学でいうところの「**効率**」を追求するための活動であるということが本質である¹⁶⁵。企業に限らず、個人や行政であっても、何らかの資本をもって何かと交換することを望むならば、「**効率**」的な思考のプロセスが重要になってくる。これがマーケティングの本質であり、企業の営利活動のためだけの道具ではない。

¹⁶⁵ 効率の定義は竹内 (2008) に基づく。

なお、経済学では、企業が行って得た効用を「生産者余剰」、その顧客が行って得た効用を「消費者余剰」と呼び、その合計値である「社会的余剰」が最大になる（パレートが最適になる）状態を「公正」と呼ぶ¹⁶⁶。「効率」と「公正」は通常は互いにトレードオフになる。そのため誰かの効用のために、別の誰かの効用が害されないようにすることを「パレート改善」と呼び、それ以上改善できない状態である「パレート最適」（企業活動の現場では Win Win などと呼ばれる）を目指すことになる。利用と保全のバランス、公園管理者の効用と利用者の効用のバランスを図るうえで興味深い、経済学上の「公正」であるが、マーケティングではどのように対応しているのか次項で考察を行う¹⁶⁷。

3-2 プロダクトアウトとマーケットイン

交換を求める者がその交換の場である市場にどのようにアクセスするか、という視点はマーケティングでは重要とされる。製造業に置き換えてみればわかりやすいが、かつてはモノを造れば売れた。そのため企業側は企業側の都合（倫理、思想、技術など）を優先するやり方で問題がなかった。これは既に述べた**プロダクトアウト**（生産志向・販売志向）と呼ばれるコンセプトであり、最も「**生産者余剰**」が高まる方法である。図 17 がその概念図である。ただし、良いモノを作りさえすれば、市場で交換してくれる人が多く、どの市場で競争をしたほうが有利である、とか、交換に応じてくれる者が本当に求めているモノは何か、といったことには留意しなくても良い状況に限られる方法である。

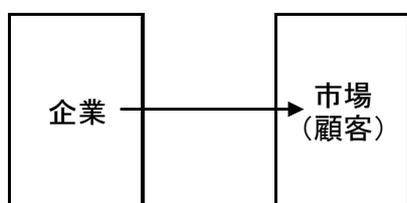


図 17：プロダクトアウト概念図

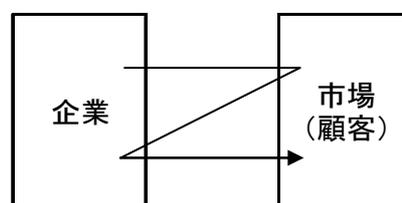


図 18：マーケットイン概念図

（永田, 2007, p.22 より一部改変のうえ転載）（永田, 2007, p.23 より一部改変のうえ転載）

生活が豊かになり物質的に満たされた人間が、心理的充足を求めるようになり旅行、映画、食事、教育といった形のないもの、すなわちサービスに消費が向けられるサービス化社会に移行すると、どんなに品質の良いものを製造しても、必要なれば市場で交換に応じてもらえなくなるようになる¹⁶⁸。そこで市場のニーズやウォンツを聞いて、売れそうなモノをつくるコンセプトにシフトする。これが**マーケットイン**（市場志向・顧客志向）と呼ばれるコンセプトである。「**消費者余剰**」も考慮して、モノを製造しないとならないケースであり、どの市場で誰を相手に交換をするかといった STP のような思考のフレームワ

¹⁶⁶ 公正の定義は竹内（2008）に基づく。

¹⁶⁷ パレート改善の定義は中崎（2002）に基づく。

¹⁶⁸ サービス化社会という呼び名は近藤（2010）の表現に基づく。

ークも、競合を避けるために、また実際に市場の要望に応えるために、マーケットインのコンセプトの浸透に伴い発展していった。すなわち「公正」を意識するようになった結果が、現在のマーケティングの基盤となっている。図 18 がその概念図である。

3-3 サービスマーケティングへの発展

マーケティングは法人、個人問わず、欲しいものや必要なものを効率よく手に入れるための活動であると述べた。この欲しい「モノ」が生活の変化に伴い「サービス」になることが多くなると、サービスの交換に特化したマーケティングが考え出されるようになる。これは今まで消費されていたモノと異なる以下の4つの特徴がサービスにはあるためと、近藤（2010）は述べている。

- ①無形性：作り置きや在庫を持つことができない。生産場所を移動できない。
- ②生産と消費の同時性：生産された瞬間、消費されている。
- ③結果と過程の等価的重要性：結果だけでなく、そこにいたるプロセスも重視される。
- ④顧客との共同生産（相互作用）：顧客にも何らかのセルフサービスを要求し、それが顧客にとって利益になる。

観光はサービス業であり、端的にいえば「体験」を提供しているが、ブレイクダウンしてみると、確かに上記の4つの特徴を網羅したサービスを提供している。例えばホテルの部屋は①に該当し、そのレストランで食事をすることは②にあたる。そして食事は食欲を満たす結果だけでなく、味を楽しむなどの過程も重要であるから③にあたり、食後ホテル内の温泉に向かうならば、自身で歩いて向かうので④にあたる。

こういったモノとの差異は、国立公園に関しても同様であるが、消費者の立場に立った場合、その「品質」がモノと比べて相対的に不確実で判りにくいということが指摘できる。**スペックという概念がないため、経験してみるまで、その品質が判らず、**また条件によって同じサービス内容でも品質が変動する。そのため「どうやって品質を高めるか（価値創造）」だけでなく、「顧客に対してどのように品質を伝えるか（価値獲得）」という部分もより重要になる。この価値創造と価値獲得については次項で説明を行うが、体験を提供する山岳国立公園は、上記のサービスのもつ特性に留意しなければならないことを本項では強調しておきたい。

3-4 現在のマーケティングの潮流

製造業とサービス業ではマーケティングのフレームワークが多少異なるが、本項ではどちらの業界も価値創造と価値獲得の両方のプロセスがなくてはならないこと、を明確にしたい。これは言い換えれば、プロダクトアウトの否定、マーケットインの肯定というものではなく、双方のバランスが大切であることを指す。

日本の製造業においては、延岡（2006）の述べるように、第3章で述べた広域観光圏と同様、「価値創造」に力を入れることに注力してきた。これは、技術者を中心に商品・技術・組織改善などを行い、組織効率を上げ、また優れた商品を送り出すことで市場効率を高めてきたことを指す。すなわち、プロダクトアウトという状態である。

一方米国の企業などでは、「価値獲得」に注力する傾向が強かった。すなわち**商品の価値は顧客が決めるので、どうやって顧客に商品の価値を伝えるか**、に腐心してきたわけである。これは顧客を見ながら売れる商品や差別化できる市場を探すことに注力するため、財務効率を重視したマーケットインである。

延岡（2006）は、前者は技術力が高まる反面、競争市場を避けるといった工夫もなく、また顧客の声に基づいていないといった面があり、後者はその逆、すなわち技術開発はなおざりになる可能性があるが、ブルーオーシャン（競合の少ない市場）でいち早くシェアを獲得するなど顧客の要望に敏感に反応できる、と述べており、両方の概念が今後の技術経営（Management of Technology）に必要と述べている。

同様にサービス業を含んだマーケティングにおいても、Gronroos（2011）は、**顧客がその商品から利用価値を生み出すため**（The customer's creation of value-in-use）、顧客は常に価値の共同創出者（the customer is always a co-creator of value）であり、また生産(Production)と顧客の価値創造（Customer's Value Creation）の二つが揃った相互作用（Interaction）が起きる全体のプロセスを価値創出（Value Generation）プロセスと呼んでおり、表現は延岡（2006）とは異なるがほぼ同様のことを述べている。

つまり、プロダクトアウトからマーケットインという考え方に発展したが、実際に提供側のもつ技術や採算度外視で市場の声だけ聞くことはできず、またプロダクトアウトがもたらした競争激化によって技術開発が進んだ側面を考えると、**提供者と市場（顧客）の双方の立場にたった思考が重要になってくるのだ**。

3-5 マーケティングとブランディングの関係性

前項で述べた顧客が作り出す価値、見つける価値あるいは顧客が決定する価値は「**顧客価値**」と呼ばれ、顧客の満足といった抽象的な概念と異なり、マーケティングでは明確な指標として用いられている。顧客価値の詳細は本章 7-2 で後述するが、**そもそも顧客価値は何らかの機会に当該商品に接してもらうことを前提としており、言い換えれば、顧客に見つけてもらって初めて成り立つということに注意が必要である**。

内田（2009）が述べるように、マーケティングは「提供者が市場を管理するという発想」に基づいているため、提供側が顧客を見つけたり、顧客に対して訴求したり、または顧客を逃さないようにしたりするためには有効であるが、まったくの新しい市場で**顧客のほうから見つけてもらうのは不得手である**。しかも、特にサービスなどスペックのない商品であると、見つけてもらっても質を伝えるのに苦労する。これを補完し、見つけてもらい易

くし、質の伝達を助けるのがブランディングというわけである。観光は体験という形のない商品を扱うため、なおのことマーケティングとブランディングはセットで考察を行われるべきであり、後述する検証もこれに従う。

3-6 サービス・トライアングル：三者間でも対応可能なマーケティングコンセプト

今までの論述で、提供者と利用客という二者間の関係に言及することに対し疑問を生じさせたかもしれない。なぜならば、地域制公園においては必ずしも公園管理者がサービスの提供者ではなく、別の提供者（民間事業者など）の存在があるからである。この疑問に対して、サービスマーケティングの体系図と言える「サービス・トライアングル」を用いて説明しておきたい。

サービスマーケティングは、サービスの実際の提供者である従業員を顧客とは別の存在として企業が扱うことを前提に設計されている。その理由は山本(2007)が述べるように、サービスはサービスに接した瞬間に消費されるため、サービス設計者（企業）がいくら努力をしても、サービスが提供される接点¹⁶⁹（従業員）が悪ければ、台無しになってしまうからである。そのため企業にとっては従業員も顧客と同じくらい緻密に管理しなければならず、管理プロセスとして優れているマーケティングを用いるというわけである。この従業員を加えた三者間の関係を図として示したのが、図 19 のサービス・トライアングルである。

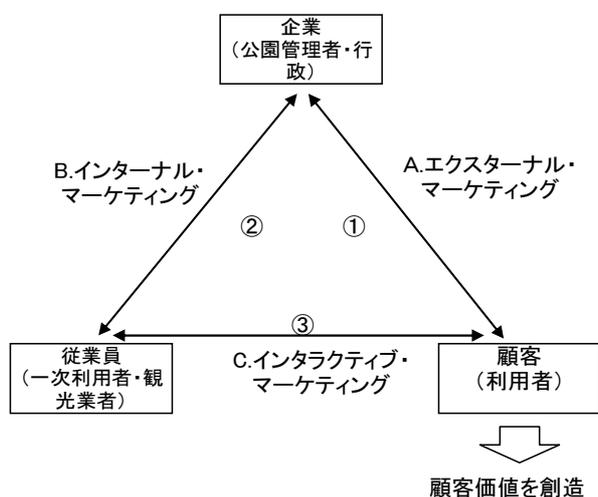


図 19：サービス・トライアングル

(山本 2007, p.90 及び近藤 2010, p.334 を参考に筆者作成)

つまり、アクターが二者から三者になってもマーケティングで思考可能であり、一次利用者（従業員と同様サービスを直接的に提供する接点である）を内包する地域制公園であ

¹⁶⁹ サービスと出会う（エンカウンター）場面なのでサービスエンカウンターと呼ばれる。

っても問題はない。なお、その三者間において誰と誰の間に発生するマーケティング活動であるか区別するために図 19 内で A、B、C に示したように便宜上それぞれ名前がつけられているが、本質は変わらない。

ただし、アクターが三者になることで注意をしなければいけない点もある。それは三者間の関係の強さのバランスである。サービス・トライアングルでは、図 19 における線①、②、③の長さを「関係の強さ」として表しており、強さのバランスは長さのバランスで表現される。例えば、①の線が短い（親密すぎる）と収益の低い顧客にコミットしてしまい、逆に長い（疎遠すぎる）と収益の高い顧客を逃してしまう。②の線が短いと離職率が低くなりすぎて費用がかかり、長いと逆に離職率が高くて費用がかかる。③の線が短いと両者が一緒になってシステムから離脱し、逆に長いと両者とも満足を得られない、といった具合である。山本（2007）は、この線の長さは互いに補完しあうことで同じ長さ（バランス）を保つことが理想と述べており¹⁷⁰、この点は国立公園に置き換えた考察でも配慮したい。

3-7 デ・マーケティング：利用を抑制したい場合のマーケティング

本稿は利用を促進したい山岳国立公園を対象に分析しているが、利用の抑制を要する地域も存在する。富士箱根伊豆国立公園における富士山の入山料徴収（脚注 89）などは良い事例であろう。デ・マーケティングとはこういった供給側の望ましい水準まで需要を抑制するマーケティング手法で、「マーケティング活動が短期で収益をあげる活動だとしたら、デ・マーケティング活動とは、長期的に継続して収益をあげるようにするための活動」（柏木, 2011a, p.197）である。

デ・マーケティングという言葉は直接的には用いないものの、既に一部の山岳国立公園ではその手法は採用されており、中部山岳国立公園の上高地のマイカー規制などがこれにあたる。また ROS により、利用者が己の力量や装備と登山道のレベルをうまくマッチングできるようにすることは、ある登山道の利用者の一時的減少に繋がるかもしれないが、長い目で見れば、管理者側にとって都合がよいので、これも同様である。遭難が発生したときの救助者側の時間的・身体的負担（場合によっては費用負担）や二次災害の危険性を考慮すれば、「効率」が良いと言えるからである。

ここで重要なのは、**登山者の安全のため**だけではなく、**管理者負担の軽減のため**にもなっていることである。前述のサービス・トライアングルを用いて説明すれば、利用客の価値だけでなく、従業員である一次利用者（この場合は、地元の遭難対策協議会など）の価値も考えなければならないともいえ、それを体現するためのコンセプトである。

行政などでは登山ルート図（特に外国語）はネットでは公開しないのが基本であった。

¹⁷⁰ バランスを保つ例：顧客と特定の従業員が親しくなりすぎて、その特定の従業員が他社に引き抜かれると顧客も失いそうな場合（③の線が短すぎる場合）、図 19 の B のマーケティング強化で従業員のロイヤリティを高め②の線を短くすると同時に、A のマーケティングで新しい顧客は企業のファンになってもらうことで①も短くし、正三角形を保つ、といった具合である。

登山は自身で登山地図や地形図を書店で手に入れ、山行計画を立ててから行う活動であり、コンパスをあてることのできない簡略図だけをもって入山されては困るからである。

しかし、デ・マーケティングの考え方からいけば、事故が起きた時に「生産者余剰」が減じられる地元の遭難対策協会といったボランティアワーカーにとっては、そういったディスプレイインフォメーションは意味をなさないことに気付く者が出てくるはずである。むしろ正確に情報を公開することで、きちんとした準備や登山道のグレードと体力のマッチングを利用者側で行ってもらおうほうが、双方にとってパレートが改善することに気が付き、シフトしていくはずである。

実際に、大雪山国立公園の道北地方山岳遭難防止対策協議会（2013）や日光国立公園の栃木県山岳遭難防止対策協議会（2010）のように、地元の遭難対策協議会などが、コースタイムや登山道の概略図だけでなく、安全管理の心得から登山計画書の雛形、さらには事故の起きた箇所及び件数のデータを付帯した詳細な「登山ガイド」を作成し、オンライン上で公開する、といった動きが最近見られるようになってきた。これは、**安易に登山行為をして欲しくないが、実際に安易に登山行為に及ぶ者が来てしまう以上、情報を開示しない（ディスプレイインフォメーション）ことで入山者数を抑制する行為よりも有効な手段といえ、論理的な判断である。**

加えて柏木（2011a）は、最適な能力を超えての対応は顧客の経験を減じるため、デ・マーケティングは顧客の経験という「質」の維持管理を行うものであり、「量」を求めるマーケティングと合わせて活用するのが好ましいことを、述べている。この考え方は、第1章で Eagles et al.（2002 小林監訳 2005）が述べた公園管理のアプローチの一つである、利用によるインパクトの管理における社会的収容力の確保（混雑度の緩和による利用体験の確保）にもそのまま活用可能であること意味する。

ニュージーランドのミルフォードトラックでは利用者の体験の質を担保するために、DOC が定めた移動行程に従って歩かなければならない。「インディペンデントウォーク」と呼ばれる、ガイドが同行しない旅程は3泊4日、ガイドが随行する「ガイドウォーク」の場合は4泊5日で全員同方向に歩かなければならない¹⁷¹。道中宿泊する小屋も決まっておき、トラックに入った日付が同じグループはトラックを出る時までずっと一緒の道程となる。第2章で述べた日本の宗教登山と同様、定められたコースを定められた日程で歩く自由度の低いトラックにもかかわらず、3ヶ月前には予約で埋まってしまうほどの人気ぶりなのは、ある地点からある地点への区間における1日の歩行者数までコントロールすることで、混雑せず、原始的な自然を楽しめる空間をデザインしているからである。これは**規制や制限というよりもデ・マーケティング**なのである。

これは量よりも質を意識したい場合に活用するものであり、利用者の体験の質を省みない場合は、単なる規制や制限なので似て非なるもので注意が必要である。例えば台湾の山

¹⁷¹ 行程は標高差 1,000m を超えるトレッキングになるが、標高 1,146m 地点の Mackinnon pass が最高地点であり、山頂は踏まないコースである。

岳国立公園（玉山国家公園、雪霸国家公園）の入園・入山プロセスは「山中の宿泊施設のキャパシティ＝入山可能数」というシンプルな入山数規制に基づいて全体が設計されており、抽選が必要なほど人気が高い山域であるが、法的には宿泊施設を増築できないため（脚注 174 参照）、需要と供給、体験の質という市場のバランスとは関係ないところで入山可能数が決まっている。これはデ・マーケティングではなく、収容力に従った強制的な安全管理であり営造物公園特有の管理手法と言える¹⁷²。事例として雪霸国家公園の入園・入山プロセスについて紹介する。

<事例：雪霸国家公園における雪山登山のための入園・入山プロセス>

雪霸国家公園には台湾第二の高峰である雪山があるが、山麓の村落の武陵（国家公園内にあるがレジャーエリアと呼ばれ登山エリアと区別され、入園許可は不要）だけの観光客も多い。登山エリアに入る場合には①入園許可（国家公園管理局より取得）が必要である。またその地域において雪山、玉山などの高所への登山の際は、②登山許可（所轄の警察より取得）も必要になる。雪山登山の場合、外国人は①の申請の際、管理局側で必要な山中の宿泊施設（七卡山荘、三六九山荘）も予約してもらう方式になっており、必然的に宿泊施設の収容力の影響を受ける。申請はEメール経由で入山1ヶ月前より可能であり、承認されると①が発行される¹⁷³。必ず事前に①を3部、自身で印刷し、現地の警察署で②を得る必要がある。②は2部作成され、チェックポイントの登山口管理所で入山時と下山時に1部ずつ係員に渡す方式である。なお山荘到着時にも②の所持を係員に確認され、管理簿でチェックされる。①、②発行料及び山荘利用料全て無料である¹⁷⁴。

一方でニュージーランドはDOCで直接運営する宿泊施設については増築・移築・改修とも法的に可能である。またグレートウォークについては登山道を堅牢に整備しているので、例えば需要に応じて宿泊施設を増築する際も、それに伴って増加する利用者がもたらす環境インパクトは考慮しないという¹⁷⁵。また整備されている登山道があるため安全管理

¹⁷² 筆者参与観察時点（2013年10月21日～22日に玉山、同年10月25日～27日に雪山へ入山）の情報に基づく。

¹⁷³ 玉山国家公園の玉山はさらに人気であるため2ヶ月前申請後、要望日1ヵ月前に抽選となる。申請、抽選結果ともオンライン特設サイト（英語、日本語、中国語の3ヶ国語対応）で確認可能である。参考URL（<http://mountain.ysnp.gov.tw/japan/index.aspx>）。なお玉山のみ山荘利用料を事前に支払う必要があるが、外国人の場合は海外送金料を考慮し、現地決済を許可する旨、担当者より連絡があった。

¹⁷⁴ 玉山国家公園内の俳雲山荘の場合は、収容人数は92名（外国人優先割り当てあり）で、これが1日あたりの入山人数となる。なお当該山荘は2013年7月に改修を終え、リニューアルオープンしているが、2013年11月14日に台湾内政部の担当者（第一回アジア国立公園会議場におけるポスタープレゼンテーションの担当者）へ行ったヒアリングによれば、収容人数は法的に増やすことはできないので、あくまで改修であり、増築ではないとのことであった。

¹⁷⁵ DOC Te Anau Officeの担当者（Visitor Assets）へのヒアリング調査に基づく（2013年2月28日実施）。Aoraki Mount Cook National Park Visitor Centreの担当者（Ranger, Community Relation and Education）へのヒアリングによれば園内のハットの位置は移民開拓時代に基づいており、現在のニーズに合わないため移設も検討しているという（2013年2月20日実施）。

基準も明確であり、「Tramping/Hiking track」のレベルなら地図・コンパス不要となっている¹⁷⁶(写真6参照)。これらの事実は、DOCの行為が、**需要に物理的に応えることができても、あえて「量」を減らす場合は「質」のためである**、ことを示している。

写真6：ルートバーントラック（グレートウォークの一つ）の登山口標識



雪崩、地すべり、落石への注意喚起及び着衣と飲み水所持についての注意（左）
トラックの地図、コースタイムとハットの装備の紹介（右）

（筆者撮影）

4 地域制公園の「市場化のプロセス」へのマーケティング的思考の適用確認

テーマ別観光と国立公園の親和性の可能性については第3章で述べた。仮に本格的に国立公園に反映させるとしたら、どのようなテーマで分類するのが良いだろうか。本項では前述したマーケティングの「プロダクトアウト」と「マーケットイン」のコンセプトに戻り、パレート最適に向けた、地域制公園における**市場化目的の局面に限定したマーケティングコンセプトのフィージビリティスタディ**を行い、後述する仮説へと繋げたい。

(1) プロダクトアウト型思考の事例

まずプロダクトアウト型思考によるテーマの分類である。宮地（2013）は国立公園の指定時期に注目し、戦前に指定された、自然風景地であることを重視した国立公園を「風景型公園」、戦後に指定された、動植物の固有種、希少種などに配慮した国立公園を「生態系型公園」と呼び、区別することを提案している。これは、一見同じように見える観光資源を内包していても、その公園のタイプにより、利用の仕方（させ方）が異なるためだという。例えば「川」という資源を利用する場合、「風景型公園」では「風景を見る利用（例：滝の鑑賞）」を実現させるために歩道、車道、ハイキングコースや展望台といった施設（ハードインフラストラクチャー）計画が重要になる。一方、「生態系型公園」では「体験的利

¹⁷⁶ グレートウォークほど整備されていないアバランチピーク・スコットトラック（Arthurs Pass National Park内）への登山前にDOC職員に尋ねた結果、「トラック」なら計画書の提出も不要とのことであった（2013年2月17日実施）。

用（例：リバーウォーク）」をサポートするエコツアーやガイド（ソフトインフラストラクチャー）が施設よりも重要になってくるためと述べている。

こういった考えに基づく分類は、国立公園の地勢的、環境的な差異を考慮してなされているため、公園管理者側の要望（どのような活動を、どれくらいまで認めるか）に基づく分類とも言える。これは環境保全の観点からは好ましいが、果たして**利用客がその資源を、その方法で利用したいか否か**、という利用の観点は無視されがちになる。

(2) マーケットイン型思考の事例

逆に利用者の観点を重視したマーケットイン型思考に基づきテーマを分類しようとする、どのようになるであろうか。五木田（2012）が行った以下に述べる国立公園内の4地域（知床、奥日光、上高地、立山）での**利用者意識の調査の結果**（表11）は利用者の視点からのテーマの分類を可能にしている。

表 11：利用者意識の調査結果

	動機 (複数回答)	活動評価 (大変満足の割合)	不満 (複数回答)	総合満足 (大変満足の割合)	感動 (大変感動の割合)	効用(自分の人生を豊かにするか) (大変そう思うの割合)
知床 (N=414)	原生的な自然にふれたい85.1% 美しいものを見たい83.8% 仲間や家族との時間を楽しみたい59.7%	ガイドツアー参加(有料)52.5% 景色を見る49.0% 登山41.9%	特になかった46.1% 他の利用者のマナー不足11.3% 案内・説明板のわかりづらさ11.1%	26.9% (晴れのみ33.8%)	27.1% (晴れのみ34.8%)	22.6% (晴れのみ26.4%)
奥日光 (N=2,225)	美しいものを見たい76.9% 原生的な自然にふれたい68.1% 仲間や家族との時間を楽しみたい62.2%	景色を見る46.7% ハイキング40.9% 温泉39.7%	特になかった39.2% 他の利用者のマナー不足14.7% 施設の不衛生14.7%	23.0% (晴れのみ29.7%)	20.2% (晴れのみ25.5%)	21.1% (晴れのみ24.2%)
上高地 (N=1,842)	美しいものを見たい87.5% 原生的な自然にふれたい80.6% 仲間や家族との時間を楽しみたい58.8%	景色を見る53.9% ハイキング42.8% 登山41.7%	特になかった33.2% 歩道・通路の混雑23.7% 他の利用者のマナー不足18.9%	30.6% (晴れのみ40.7%)	28.9% (晴れのみ38.7%)	33.1% (晴れのみ37.9%)
立山 (N=1,525)	美しいものを見たい87.5% 原生的な自然にふれたい72.3% 仲間や家族との時間を楽しみたい59.3%	景色を見る47.5% 参拝44.7% 登山40.8%	特になかった41.9% 他の利用者のマナー不足16.7% 歩道・通路の混雑16.3%	26.9% (晴れのみ40.3%)	28.9% (晴れのみ41.3%)	27.5% (晴れのみ32.8%)

(五木田, 2012, p.27 より一部改変のうえ抜粋・転載)

当該4地域において、上高地と立山においては同じ中部山岳国立公園内にあり、利用者の属性や目的（活動タイプ及び動機）に大きな差はないにもかかわらず、活動評価に違いが見られた。第2章でも述べたが、立山は近代登山の成立前から雄山神と呼ばれ霊峰として登拝されており、今も「立山雄山登山＝雄山神社参拝」というストーリーが消費され、高い満足を示していることが判明したのである。

- ① 同じ国立公園内で同じような活動をして、利用者が得ている効用は異なる可能性
 - ② 利用者が来園前に期待していた資源以外の思わぬ資源から、高い効用を得ている可能性
- という二つの可能性をこの調査は示唆しており、利用者側の視点に立ったマーケットインの思考の重要性を示唆している。特に①は営造物公園の管理コンセプトである「ゾーンニ

ング」と大いに関連するので、留意が必要である。少なくともマーケットインの視点による分類は、プロダクトアウトとは逆で、「利用客がどのような資源を、どのように利用したいか、そしてどのような効用を得ているか」に従って利用を促進することができるが、その利用による環境へのインパクトは考慮に入らなくなる。

(3) 二つの視点による考察を用いた公園管理者による実例

上記の考察より公園管理においても、市場化の局面においては、マーケティングの二つの視点を組み合わせた思考が活用できることが十分に推量できる。特に、この両面から思考することは、保全と利用のバランスを考察するだけでなく、テーマ別観光において、「**どの国立公園と国立公園を結びつける**」といった思考から、「**国立公園に内包される多様な観光資源の中の特定のストーリーを共有している地域を結びつける**」といった思考にシフトする機会発見への活用が期待できるので注目に値する。これは地域制公園であっても同様である。例えば、元来プロダクトアウト的思考（環境保全思考偏重とも言える）の強かった公園管理者である環境省が、マーケットイン的思考の必要性を認識し始めている、と言えるような事例がある。

佐々木（2013）は、元来の国立公園のコンセプトである「一つの景観区＝一国立公園の原則」が、1952年の自然公園選定要領の策定以降、「二つ以上の景観区が隣接し、かつ利用上緊密な一連の関係が、存在し更に両者の評価が近似する場合は合わせて一つの自然公園とする」（佐々木, 2013, p.19）事例が見られるようになったことを指摘している。佐々木（2013）は各地での国立公園指定の要望が多い時代背景に、質の低下を避けるために国立公園の数を制限する必要性があったものと推測しているが、これが結果として、風景の特徴や形成過程等を、利用者に対してわかりやすく一つのストーリーで説明できない国立公園が誕生してしまった理由であると述べている。

このため「国立・国定公園の指定および管理に関する提言（2007）」で利用者の視点に立って、公園としてのわかりやすさ・管理運営の一体性を重視し区域の妥当性を再検討していくことが重要である旨が結論付けられたという。これにより、いずれも山を内包し霧島屋久国立公園として一つであった公園を、霧島錦江湾地域（火山）と屋久島地域（非火山）に分けるなど、**利用者の視点を考慮した自然風景としてのストーリーも重視する姿勢**に変わってきている。これより、マーケティングのコンセプトは、その有用性の度合いは別として、利用者が消費するテーマ（ストーリー）から考える国立公園のあり方（市場化のプロセス）を考察するのに活用可能と言えそうである。

5 地域制公園の「資本化のプロセス」へのマーケティングの適用のための検証の必要性

公園管理は自然資源の「資本化のプロセス」を重視し、資本を富に変える「市場化のプロセス」を重視しているわけではないので、公園管理モデルにおいてマーケティングとい

う言葉がそのまま用いられることは少ない。また一般企業と異なり、利益を上げなくても、継続性が担保されている行政は、「効率」を求めなくても良かったため（継続性が担保されていたため）、マーケティングが行政にとって重要なコンセプトではなかったことも、マーケティングという語が用いられる機会が少ない要因と推測できる。

さらに「効率」だけでなく「公正」を意識するようになったマーケティングであるが、「公平」は意識されていない点も一因と考えられる。各々が欲しいものを市場で交換しようとするため、市場の参加者の間では「競争」が発生するからである。臼井（2013）が指摘するように合法的であっても、競争優位という公平でない立場を目指すマーケティングは、公正・公平を最優先とする行政には忌避されやすい特徴を持っている。

しかし、事業官庁、特に観光庁によるインバウンド事業などでは、他の国々との外客誘致競争に勝つことが目標であるから、マーケティングの概念は重視され、DMOなどの研究も行われるようになってきている¹⁷⁷。要は、**競争そのものに問題があるのではなく、どこと競争するかが問題であり、事業官庁は、民業を圧迫するのではなく、サポートする役割にマーケティングを活用すれば良いという発想である**。実際に、DOCは事業官庁としてマーケティングの専門部署を設けるようになっており、決して国立公園を管理する行政にマーケティングが適合しないわけではない¹⁷⁸。

とはいえ、このマーケティングの「資本化のプロセス」への採用可能性については、まだ仮定の域はでない。企業の場合は、収益の見通しに従い、投下資本を調整して「効率」を求める。例えば、市場が拡大傾向ならば事業の拡大を目指すことができる。一方、国立公園は、いくら需要が拡大しようと、その「自然資本」の部分に関しては再生可能でない限り毀損できないという制限があること、その自然資本を支えるヒト（人員）・モノ（設備・施設）・カネ（予算）といったリソースに関しては採算とは関係なく増減可能であること、という違いがあり、マーケティングのコンセプトをそのまま当てはめて考えるには懐疑的になる。

次章以降で、マーケティングのプロセスに従い、今まで述べてきた山岳国立公園に関する諸問題とその解決の方向性の評価を試みることで、**市場化だけでなく「資本化のプロセス」も含めて、マーケティングが有効な思考のフレームワークであるか否かを検証したい**。また実際に公園管理モデルが採用されている現地での調査結果も用いて、マーケティングとの関連性を検証する。

6 マーケティングプロセスを用いた仮説検証の方法

製造業・サービス業問わず、マーケティングのプロセスは、分析、立案、展開のフェー

¹⁷⁷ Destination Management/Marketing Organization の略語。詳細は第8章を参照。

¹⁷⁸ Department of Conservation Te Anau Office の担当者（Community Relations Program Manager）へのヒアリング調査に基づけば、6年前よりマーケティングチームを設置しているという。（2013年2月28日実施）

ズを通して行われる。永田（2007）を参考に各フェーズの目的を簡潔にまとめると以下の通りとなる。

- ・ 分析フェーズの目的は、入手した情報の分析からその市場の特徴（成長市場、未熟市場など）を見極めると同時に、主体者の経営資本を見直し、その市場との相対的な関係から、参入すべきか否かを決定することである。
- ・ 立案フェーズの目的は、経営資本を「集中」させるために市場を「選択」できる状態にし、優先順位をつけて資本を投下し、その選択した市場の中で優位な立場を保つことである。
- ・ 展開フェーズの目的は、主体者が目標を達成できるよう実際に投下する資本の形（商品）を最適にデザインすることである。4Pや7P¹⁷⁹で諸活動を網羅しつつ、整合性・一貫性にも気を配ることが期待される。

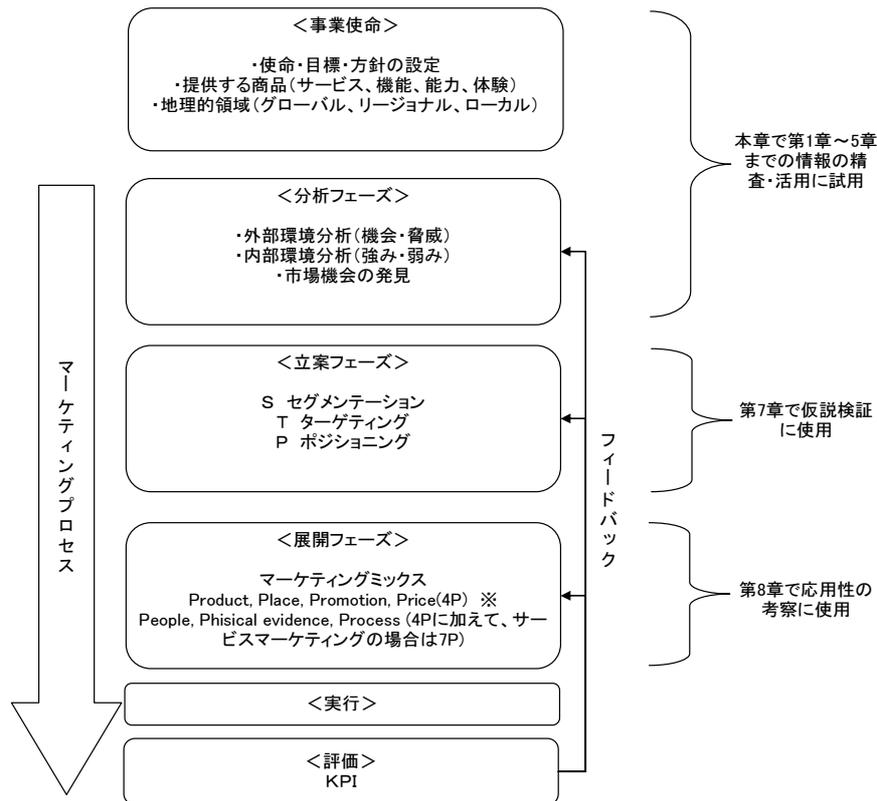
マーケティングはその定義でも述べたが**管理プロセス**である。使用者が誰であっても、論理的に説明できるのが管理プロセスであり、仮にマーケティングが公園管理に適用できるならば、今まで見てきた課題やそれに対する解決案を、図20に示すマーケティングプロセスを通して論理的に説明できなくてはならない。

本章でみた計画立案のための公園管理モデルとマーケティングの立案のコンセプト（図20の**立案フェーズ**）の類似性から想定されるように、**両者は本質的に同じである**、とする仮設の詳細な検証は第7章で行う。

また冒頭で既存の「公園管理」は「資本化のプロセス」しかカバーしていない懸念があること、及びその研究が「市場化のプロセス」を意識していない、図1において左から右の一方的な観点からなされていることへの疑念について述べた。その疑念に対し、右から左という富を意識した実際に市場に展開するためのコンセプト（図20の**展開フェーズ**）を用いて、マーケティングが公園管理における「市場化のプロセス」のみならず「資本化のプロセス」の設計に応用可能であるか考察も行う。これは第8章で述べる。

なお立案フェーズや展開フェーズの前のフェーズにあたる「**分析フェーズ**」や、**さらにその前の前提とも言える「事業使命」に、第5章まで見てきた現状や課題を当てはめて考察することは、検証作業とは別途、情報の精査・補完に役立つ作業である**。これについては、検証作業とは別途、本章第7項以降、具体的に活用し、有用性について明らかにする。

¹⁷⁹ 商品をデザインするときに考慮すべき視点の頭文字をとってこのように呼ぶ。Product（商品）、Price（価格）、Promotion（販売促進）、Place（流通・立地）が伝統的なマーケティングにおける4Pと呼ばれる。サービスマーケティングにおいては、実際に提供するPeople（人材）やそのサービスのProcess（提供過程）及び形のないサービスのイメージ形成を支援するPhysical evidence（物的環境）の視点も重要になることから7Pで展開フェーズは考察される（近藤, 2010に基づく）。



※海野（2009）が述べるように、行政が主体者として地域をマーケティングする場合などは、Product を Customer Solution、Promotion を Communication、Price を Cost、Place は Convenience に置き換えた 4C でマーケティングミックスを実行する方法もある。

図 20：マーケティングのプロセス

（柏木, 2011b, p.57 に一部改変のうえ転載）

第 6 章のまとめ（前半部）：公園管理モデル（「資本化のプロセス」で用いるツール）とマーケティング（「市場化のプロセス」で用いるツール）

- ・ 海外の公園管理運営計画における観光やレクリエーション活動を促進するための専門的な計画や戦略にはあらかじめ策定されたガイドラインを用いている。それは、その内容からマーケティングのコンセプトに従っていると推測できる。
- ・ 当該ガイドラインを参考に、利用者の視点に立って開発された公園管理モデルは、公園管理者のための「資本化のプロセス」にも関わらず、ガイドライン同様、マーケティングのコンセプトにしたがって設計されている感がある。
- ・ ニュージーランドの DOC の ROS の活用例であるリスクマネジメントフレームワークは資本の適正配分を意識して設計されており、ますますマーケティングコンセプトとの類似性が際立った。
- ・ DOC はツーリズムの推進にもマーケティングを積極活用しており、その背景には DMF という新しい公園管理のフレームワークが存在することが現地調査の結果判明した。

- ・ マーケティングのコンセプトは「効率」と「公正」に基づいた社会的活動にして、管理プロセスであり、仮に公園管理モデルがマーケティングのコンセプトに従って設計されているならば、営造物公園も地域制公園も関係なく適用可能であるはずである。
- ・ 近年のマーケティングの研究では、提供者の視点と利用者の視点の両方にたったバランスの重要性や、形のないサービスへの対応も研究されており、国立公園の公園管理への転用の可能性が期待できる。
- ・ マーケティングの苦手とする新規顧客へのアプローチはブランディングで補完できる。
- ・ サービスマーケティングは地域制公園の代表的ステークホルダーである三者間の関係性を網羅して論じることができる。
- ・ 仮に利用を抑制したい場合は、デ・マーケティングを用いるのが良い。
- ・ 地域制公園での適用可否の簡易テストとして、国立公園内のコンテンツの分類にマーケティングを用いた結果、市場化局面においては、その汎用性は確認でき、活用例とも言える環境省の動きも確認できた。
- ・ 「資本化のプロセス」で用いる公園管理モデルがマーケティングのコンセプトにしたがって設計されているか否かについては疑問の余地を残し、詳細な検証を要する。
- ・ マーケティングと公園管理モデルの本質が同じとする仮説の検証はマーケティングプロセスにおける立案のフェーズと公園管理モデルの双方の検証によって行う。
- ・ 富を意識したマーケティング戦略が公園管理の「市場化のプロセス」及び「資本化のプロセス」へ応用可能であるか否かは展開フェーズを用いた考察を通して確認する。

7 事業使命：何を目標に設定するか

7-1 目標設定の重要性

マーケティングのステップに入る前に、図 20 の「事業使命」にあたる部分から日本の山岳国立公園を見てみたい。国立公園の**使命**は法的に定まっておき、**方針**も上述の通り保護・保全偏重から利用の促進へと舵を切ったところであるが、**目標**に関しては曖昧なケースが散見される¹⁸⁰。これは第 3 章で国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会（2007）が指摘していた 5 つの課題の「**①目標（ビジョン）の明確化**」に一致する。

ここでいう目標には客観的に計ることのできる指標が含まれるものを指す。例えば「入込み客の増加を目指す」というのは目標でなくただの願望である。目標は Schmitt（2003 嶋村・広瀬 2004）が述べるようにシェア〇〇%、入込み客数〇〇人増、収益〇〇円アップな

¹⁸⁰ 例えば、上信越高原国立公園のように将来目標を「協働と適切な利用の推進」や「利用者への情報発信」など漠としたものに設定しているケースである。ただし、釧路湿原国立公園のように「湿原生態系の質的量的回復」という目標に湿原面積や樹木サイズ、外来種の分布面積を盛り込むなど精緻なケースも見られる（環境省、2013 に基づく）。差異の原因については、行政以外のステークホルダーが参加する段階が異なるのか、あるいはその目標の主旨が異なる（利用推進、環境保全）ためか、または別の理由によるものか不明であり更なる調査を要する。

ど、具体的に測定可能で尺度も明確でなくてはならない。これは最終的に**評価**をする際の指標になるためである。長期的目標であってもこれは同様である。

マーケティングは戦略策定のプロセスとも呼ばれるが、そもそも戦略とは目標に向かって未来行為のルール作りをすることである¹⁸¹。目標は方向性を定めるための到達点であり、これがない場合は「成行（なりゆき）」と呼ばれる状態になってしまう。前項で述べたような資本の配分を決定するプロセスが戦略であり、その配分された資本を使ってどのように実行するか決めるのが戦術である。目標があるから戦略があり、戦略があるから戦術があるのである。

そのため目標はマーケティング活動の前提でもあり、その重要性を本項では強調しておきたい。なお公園内における観光や観光開発を計画の目標策定のための参考として、Schoemaker（1987）の述べる5つのポイントを以下に記載する。

- ①結果重視であること
- ②期限を定めていること
- ③具体的であること
- ④測定可能であること
- ⑤達成可能であること

7-2 究極の目標としての顧客価値とその算出

マーケティングでは、本章3-4で「商品の価値は顧客が決める」「顧客がその商品から利用価値を生み出す」といった表現が見られたように、**価値の大きさは提供者ではなく、顧客が評価するもの**とされている。そのため顧客にとっての価値（**顧客価値**）を最大化することが「利用者（顧客）あつての国立公園」にとっての最大の目標となる。ここでは、その顧客価値の大きさの測定方法とその要素について示す。

(1) 価値・効用とは何か

ここまで価値や効用といった言葉が出てきたが、本項以降その違いがより重要になるので、ここで詳しく論じたい。

まず、広井（2001）が述べるように**価値は客観的であり、効用は主観的**であることに注意が必要である。国立公園の**価値**はIUCNやUNESCOなどの定義に従い普遍的価値として説明することができる。一方、同じ国立公園に行っても、得られる**効用**は人によって異なるので他者にとって把握は困難である。

表11（100頁）の五木田（2012）の調査では、満足、感動、効用と分け、「感動」については初来訪者のほうがリピーターより大きな感動を得ていると分析している一方で、「効用」については「今回の旅行は自分の人生を豊かにすると思いますか」という尋ね方をしている¹⁸²。しかし効用は慣れたり、飽きたりした場合に逡減していくものなので¹⁸³、この調査では「感動」と呼んでいるものが実際の効用に近い点に注意が必要である。

¹⁸¹ 永田（2007）に基づく。

¹⁸² 安達・五木田（2012）に基づく。

¹⁸³ これを「限界効用逡減の法則」という（中崎, 2002に基づく）。

また同様の視点から、第1章で述べた「③観光レクリエーション利用に対する需要の管理」を行うにあたっては、**需要が効用と同様、主観的であること**¹⁸⁴に留意しなければならない。一律に「入園者の需要」とするのではなく利用者個々によって異なることを前提に、誰のどのようなタイプの需要を管理（規制）するのか、より緻密な考察を要するということである。

(2) 顧客価値の算出

五木田（2012）の調査で、もう一つ指摘しなければいけないのは、総合満足度が最も低い奥日光に最も多くのリピーターが訪れている点である¹⁸⁵。この事象を**客観的**に説明するためには利用客が得ている、または感じている「価値」に着目しなければいけないことは述べた。マーケティングでは、主観的な「効用」を客観的な「価値」で表すために「**価格**」の要素を用いる。以下はその要素の関係を表した式である。

$$\text{価値} = \text{効用} + \text{価格} \quad (\text{永田, 2007, p.65.})$$

さらにこれを詳細に見ると以下のようになる。

<顧客価値算出式>

$$\text{顧客価値}^{186} = \text{効用} (\text{①顧客にもたらした結果} + \text{②その課程の品質}) \div \text{③価格} (\text{価格} + \text{それを消費するために要した諸費用}) \quad (\text{近藤, 2010, p.173.より一部改変})$$

五木田（2012）が用いた「**満足度**」は「効用（あるいは感動）」と同様、近藤（2010）が述べる様に、**主観的な評価**の結果で、ポジティブな感情反応のことである。主観的な評価は、他の潜在顧客への推薦など新規顧客獲得のためには重要な指標であるものの、それ単体では、顧客にとっての**客観的な「価値」**に置き換えることはできない。奥日光の満足度が知床より低いものの、リピーターが多いことについて、**感情的な満足・効用が、理知的な時間的・身体的コストや旅費により増した結果の価値評価**であると、「**価格**」の要素を導入することで、客観的にこの事象を説明できる。

この事例より、最上位の目標として「顧客価値」の最大化を掲げるにあたり、その算出のための各要素を念頭に置く必要があることが分かる。特に、<顧客価値算出式>で示した①～③の要素のそれぞれは、上位目標である「顧客価値」に対する下位目標でもあるた

¹⁸⁴ 広井（2001）に基づく。

¹⁸⁵ 来訪回数調査におけるリピーター率は知床が47.5%、奥日光が94.4%、上高地が72.1%、立山が59.2%であった。

¹⁸⁶ この効用から価格を差し引いた部分を経済学では「消費者余剰」と呼ぶ（中崎, 2002に基づく）。また効用を「使用価値」と呼び費用（価格）との対比で決まる顧客価値にあたる部分を「交換価値」と経済学では呼ぶ（近藤, 2010に基づく）。

め、マーケティングではそのそれぞれの管理を行う。これについては本章 8-2 で後述する。

8 環境分析フェーズを用いた山岳国立公園の分析

8-1 環境分析の3つの視点

本項では、今まで見てきた山岳国立公園の現状や課題を環境分析フェーズに従って整理したい。これは前述した通り、分析フェーズは収集した情報から主体（ここでは国立公園）と市場との相対的な関係を明らかにするフレームワークであり、より客観的な視点から現状を把握することが可能だからだ。市場化を目的としたプロセス上での活用であるが、検証に先立ち、改めて現状や課題の精査及び現状を俯瞰するのに必要な情報は十分か本項で確認したい。

ここでは外部環境と内部環境を一体的に分析するために SWOT 分析¹⁸⁷のフレームワークを用いて山岳国立公園を捉える。ただし、同様に内外環境を分析するための 3C のフレームワークの3つの視点、すなわち市場（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）にも留意する。表 12 は筆者が、第 2 章から第 5 章までで把握できた山岳国立公園の現状を SWOT に分類したものである。

表 12 から判ることは、自社（Company）にあたる主体（山岳国立公園）の内部環境の視点から SWOT（強み、弱み、機会、脅威）は示されているが、市場（Customer）と競合（Competitor）の情報が不十分であるということである。そこで**以下の分析では市場（Customer）と競合（Competitor）の視点を踏まえて、「外部環境」の再考を行い、表 12 を補完する。**

¹⁸⁷ S（Strength：強み）、W（Weakness：弱み）、O（Opportunity：機会）、T（Threat：脅威）の頭文字の略で、この要素に分けて内外の環境を整理するツールである。単なる分析ツールとしてだけでなく、内部分析用（SとW）と外部分析用（OとT）のマトリクスで、S×Oの分野なら強みを活かす戦略、S×Tの分野なら縮小戦略、W×Oの分野なら弱みを克服する戦略、W×Tの分野なら撤退戦略と、選択と集中のための戦略策定ツールとしても有用である。

表 12：第 2 章～第 5 章で見てきた山岳国立公園の SWOT による分類

要素	2章	3章	4章	5章
S	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド体系 ・歴史的背景・文化的要素 ・登山道や山小屋(ハードインフラ)の存在 	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ・自然保護団体活動がボランティアベースではないこと ・シーズナリティはあるものの収容力(宿泊・交通機関)に余力有 ・山中のイベントは環境配慮はされていること ・利用客による顕著な環境へのインパクトは認められないこと ・山小屋の積極的な登山道管理
W	—	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒト・カネ・情報不足 ・管理のありかた5つの課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・登山道の管理責任が不明瞭 ・園内の一部地域の管理体制の継続性 ・モニタリング機器が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政・民間とも外国人向けの登山活動訴求無し ・外国人FIT向けの営業は行政は行わないこと ・モニタリング機器が不十分 ・イベントは完全に邦人向け ・周辺都市の海外FITへの施設・サービスが未対応 ・公園管理のヒトの不足
O	<ul style="list-style-type: none"> ・ダボス会議での自然資源への高評価 ・高付加価値で乗り切れる物価高 ・ラケット構造による地域経済への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界的評価指標(自然の聖地)の存在 ・テーマ別観光の可能性 	—	<ul style="list-style-type: none"> ・動線は季節によって分散すること ・動線は地形と所要時間から予測できること
T	—	<ul style="list-style-type: none"> ・重層化した法制度 ・利用が消費に繋がらない構造 	<ul style="list-style-type: none"> ・登山道の整備基準がないこと ・登山道のグレード基準がないこと ・環境配慮意識と環境配慮行動の不一致 ・料金徴収に関する納得感の醸成及び再投資の仕組化への取り組みが不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ・ローカルガイドがいるが、法への抵触をおそれて外国人へのサービスを自粛 ・登山道の整備基準がないこと ・登山道の管理状況が不鮮明 ・観光イベントや生業活動へのガイドラインはないこと(関係者間の信頼ベース) ・入山者の責任範囲が不明瞭

(筆者作成)

8-2 外部環境の再考

(1) 「機会 (Opportunity)」の市場 (Customer) からみた考察

山岳国立公園を訴求するにあたり、その機会は適切であろうか。本項ではアウトドア活動に関する昨今の市場 (Customer) の動きを追う。

まず国内の動きを見たい。外国人旅行客が最終的なターゲットであっても国内客は無視できない。なぜならば、地域制公園において、サービス提供者は行政 (公園管理者) であるとは限らないからである。むしろ民間企業が「アゴ・アシ・マクラ」を提供しているケースが多い国立公園では、**利用客の大半を占める日本人顧客の利用が確保されて初めて、それら民間業者の事業の継続性が担保されるからだ。**

本稿執筆時点 (2013 年 12 月) において国内はアウトドアブームの様相を呈しており、戦後における第三次登山ブームと呼ばれる現象が続いている。1950 年代のマナスル世界初登頂をきっかけとした第一次登山ブーム、1990 年代の中高年を中心とした百名山踏破を目指す第二次登山ブームを経て、2007 年以降の「山ガール」などファッションに端を発する若年層の登山者増加による第三次登山ブームである。正確な登山人口は統計がなく不明で

あるが、一説に 1,000 万人を超えていると言われている¹⁸⁸。

第三次登山ブームと第二次登山ブームの違いは登山者の属性の変化に特徴付けられる。「1980 年代から高齢層の心身若返りの傾向や生きがい、健康保持の気運と相まって中高年層の登山者が徐々に増加し、いわゆる百名山ブームや商業募集登山を出現させた」（安田、2010, p.227）の指摘のように、第二次登山ブームの主役は中高年であり、40 代以上の登山者が全体に占める割合は増加傾向にあった。これと同時進行で若者とりわけ 20 代の山離れが進むという傾向が近年まで続いてきた¹⁸⁹。しかも全体の登山人口は 1994 年以降減少傾向にあった。しかし、前述した若い女性登山者向けのファッション人気に端を発する「山ガール」のブームの影響からか、2009 年には**若年層の増加による大幅な登山人口の回復**が見られたのだ¹⁹⁰。

ただし、同様に若者が主役であった第一次登山ブームとも異なる点がある。ツアー登山やガイド登山というサービスが現れたことや登山用具の軽量化、アプローチの整備により、より軽装備で気軽に登山を楽しめるようになってきたため、組織に属さない登山者（以下「未組織登山者」）が主流になっている点である。規則の締め付けや先輩・後輩の序列のある組織（山岳会やクラブ）に属する組織登山者の減少は、遭難者の増加と相まって登山者に対する教育の機会がなくなっていることへの懸念を生んでいる¹⁹¹。また、これら未組織登山者は整備された登山道で登山を楽しむハイキングやトレッキングが一般的であり、岩壁登攀といった**本格的なクライミングを行う者は少数派**である点も、谷川岳などで多くの登攀者が亡くなった第一次登山ブームとは異なる点である¹⁹²。

登山人口の増加現象は、大関（2011）が指摘するように、当初はミシュランガイドに富士山と高尾山が記載されたことによる、初心者の増加による一過性のブームと見られていた。しかし、アウトドア商品の売上げは 2008 年以降 4 期連続で増加しており、2013 年も前年比 5.4%の成長を見込んでいるという¹⁹³。これはファッション性のあるウェアや登山靴だけでなく、宿泊を伴う登山に必要な大きなバックパックやテント¹⁹⁴といったギア（用

¹⁸⁸ レジャー白書において登山人口を推計しているが、2009 年よりインターネット調査を導入したところ前年の 590 万人から一気に 1,230 万人に倍増するなど、数値としての信憑性に欠ける。なお直近の 2012 年では登山参加人口が 860 万人、ピクニック・ハイキング・野外散歩参加人口 2,150 万人となっている（日本生産性本部、2013 に基づく）。

¹⁸⁹ 国立登山研修所の推計では、登山人口全体における 40 歳以上の中高年の占める割合と 20 代・30 代の占める割合の比率は 1994 年（65：35）、2000 年（67：33）、2006 年（75：25）であったが 2009 年は 59：41 と大幅に若年層の割合が増加した（長野県山岳ガイド資格のあり方等に関する研究会、2011 に基づく）。

¹⁹⁰ 国立登山研修所の推計では登山人口全体は 1994 年（5,148 千人）、2000 年（4,600 千人）、2006 年（3,111 千人）と減少傾向であったが 2009 年には 4,345 千人と回復した。（長野県山岳ガイド資格のあり方等に関する研究会、2011 に基づく）

¹⁹¹ ただし、組織（山岳会）なども高齢化が進んでおり、組織に加入したとしても教育機関として機能を果たせるかどうかとも危惧されている（八木原、2006 に基づく）。

¹⁹² 長野県山岳ガイド資格のあり方等に関する研究会（2011）に基づく。

¹⁹³ 島・許斐・大滝・富岡（2013）に基づく。

¹⁹⁴ 大関（2012）によれば、若年層に人気の商品はソロテントであるという。仲間同士で山に行っても就寝時は個別のスペースの確保が流行している。阿曾原温泉小屋の主人によれば、山小屋も雑魚寝になるため、素泊まりの逆パターン、すなわち、食事だけ山小屋で済まし、隣接する

具)の購入が伸びており、本格的な登山人口の増加を裏付けている¹⁹⁵。『レジャー白書(2013)』によれば、ゴルフ、スキー、釣りなどの他のアウトドア活動商品が低迷する中で、登山・キャンプ用品だけが大きく伸び続けており、国内においては、**第三次登山ブームは一過性でなく、中期的なトレンドになった**といえそうである¹⁹⁶。

登山用品の売上げだけでなく、イベントも盛況である。山ガールブーム全盛の2008年に日本で初めての山地で行われたフェスティバルである涸沢フェスティバル¹⁹⁷は、若者に人気の野外フェスティバルに注目し、株式会社山と溪谷社が雑誌とネットで呼びかけ涸沢で開催したものであるが、その人気の上昇によるオーバーユースの懸念(中部山岳国立公園内のため)から自主的に中止した2011年を除き、現在まで毎年開催され3,000名を超える登山者を集めている。その人気は他の地域に伝播し、各地で類似のイベント(「山フェス」など省略して呼ばれる)が開かれるようになっていく。

この第三次登山ブームをさらに分析すると、消費動向においても第一次ブーム、第二次ブームとは異なった動きが見られることが判る。登山メーカー以外のスポーツメーカー、すなわち「ミズノ」や「アシックス」、「デサント」といったメーカーが新たにアウトドア市場に参入してきている点である。これらの企業は、今までロードランニングを行っていたユーザーが「トレイルランニング」ブームを受けて山中を走るようになったため、その需要に応じて専用のシューズを製品化することで参入してきている¹⁹⁸。アウトドアと一言にいても、それを支えているのは「登山」だけではないことを示しており、これについては、立案のフェーズでも改めて考察する。

次に、インバウンド観光促進の観点から海外の動向も見てみたい。海外においてもアウトドア活動の人気の近年高まっている。アメリカでも健康志向の高まりを受け、見るスポーツからやるスポーツへとシフトしており、2006年以来、他の産業が停滞する中でアウトドア市場は毎年5%の成長を続けている¹⁹⁹。それを支えている人気アウトドア活動Top5は1位がランニング(ジョギング、トレイルランニング含む)で5,300万人、2位がウォーターアクティビティ(フライフィッシング含む)で4,600万人、3位が自転車で4,230万人、4位がキャンピング(オートキャンプ含む)で3,800万人、5位がハイキングで3,450万人となっている²⁰⁰

テント場でソロテントで寝る者も増えているという。そのため、将来的にテント場の混雑も予想される。

¹⁹⁵ 島他(2013)に基づく。

¹⁹⁶ 2012年の民間最終消費支出(スポーツ部門)において「登山・キャンプ用品」の増加は2011年比3.3%とスポーツ自転車の3.9%に次いで高かった。なお活動としての「登山」や「ハイキング・キャンプ」などはレジャー白書ではスポーツ部門ではなく観光・行楽部門で統計がとられている(日本生産性本部,2013に基づく)。

¹⁹⁷ 神長(2009)によれば2009年の参加者の約6割が20代と30代、また参加者の45%が登山暦3年以内の初心者であったという。なお参加者数は2008年約900名、2009年2,400名、2010年3,000名、2012年3,200名である(大関,2012に基づく)。

¹⁹⁸ 島他(2013)に基づく

¹⁹⁹ Outdoor Industry Associationのデータに基づく。

²⁰⁰ Outdoor Foundationのデータに基づく。

ヨーロッパも同様で European Outdoor Group の記事によれば、2011 年度のアウトドア市場の売上の伸びは前年比 9%以上の国が 5 カ国、5%以上 9%以下の国が 9 カ国、0%以上 5%以下が 7 カ国と各国で成長を見せている。この記事におけるアウトドア活動の分類はないものの、業界のリーディングカンパニーに「Jack Wolfskin」、「Petzl」、「La Sportiva」などのアウトドア用品メーカーの社名が挙げられていることから、登山（登攀含む）・キャンプ主体と推測できる。

アジアでは、新華経済（2013）によれば 2012 年度では韓国と中国がアウトドア製品の市場規模で日本を上回るといふ。日本の約 1,600 億円の市場規模に対し、中国が約 2,500 億円、韓国は 2,700 億円規模であるという。

このように先進各国でアウトドア活動への機運が高まっており、そのフィールドとなる自然資源ならびにインフラストラクチャーをもつ日本は海外に向けて訴求するのに適切な時期に来ていると言える。

(2) 「脅威（Threat）」の競合（Competitor）からみた考察

山岳国立公園の観光促進に関する脅威というとは、環境配慮や登山道上の安全というトピックに注目しがちになるが、外部環境分析としては、競合（Competitor）の存在を忘れてはならない。いくら国立公園の内部環境を改善しても競合がより優れた観光資源を提供すれば、利用客は国立公園を訪れてはくれないからである。本項は競合（Competitor）の観点から脅威を明らかにする。なお、本章 7-2 でマーケティングは、顧客価値算出式の要素である①～③を下位目標として管理すると述べたが、ここではその管理が、本質的に何が脅威になるのか理解するのに役に立つため、以下に論じたい。

まず、観光体験から得られる**満足感**について、どのような特徴があるか考察する。顧客価値算出式①の部分（顧客にもたらした結果）が満足感とも言えるが、満足感は**期待と実際の経験との対比**で決まるので、期待通りの（あるいは期待を上回る）経験を得ることができれば、「満足」と回答するわけであるが、近藤（2010）が述べるように期待は「望ましい水準（願望）」と「我慢できる最低水準（予測）」の二つからなることに注意しなければならない。この間で起きる実際の経験には、アンケート調査では「まあまあ満足」といった回答になり、大半がこの間に入ってしまうという。**どれくらい満足しているのか正確には測り難い**ということである。また期待と実際の経験の対比で決まるということは、**期待値が大きければ大きいほど、そこから生じるギャップ（失望）も大きくなる**ということである。

日本政府観光局が 2008 年に国内の観光情報センターへの来訪者に対し行ったアンケートによれば、訪日旅行決定示時に期待した日本のイメージの調査（N=845、複数回答で 3,620）で美しい景色と自然（山、温泉、火山等）が 578 件とトップであった²⁰¹。そのため

²⁰¹ 2位は、豊かな伝統文化をもつイメージ（504件）、3位はハイテクと都会的・現代的イメージ

これらを擁する山岳国立公園は、特にこの①のもつ特徴を理解しておかなければならない。

さらに①には**顧客自身が本当に欲しいものを理解できていなかった場合も、満足度が正確に測れなくなる**、という特徴がある。例えば Pine, & Gilmore (1999 岡本・小高訳 2005) が述べるような、航空機内で「コーラをください」と注文した顧客は、普段はペプシコーラを飲んでいるが、機内では複数種類のコーラを揃えているとは思っていないので、無意識にこのような猜とした注文をしているケースが挙げられる。航空会社からしてみれば、この注文に対応することで期待に応えたと感じてしまうのである²⁰²。この例は①の満足度の調査から逆算して、期待に応えようとすることの難しさを示している。特に国立公園もそうであるが、スペックの存在するモノと異なり、体験という形のないサービスが商品となると、顧客自身もどんな体験を求めているのか正確には答えられなくなる傾向が強くなる。そのためマーケティング、とりわけサービスマーケティングでは、**①の顧客にもたらした結果を単体で管理はしない**。

それでは、どのように管理するのかという顧客価値算出式における別の二つの要素の一つである**②の過程の品質と合わせて管理する**。これは「サービス品質」と呼ばれる概念である。満足感が感情的で直接的な感覚であるのと異なり、客観的な基準でその評価ができるという特徴がある。例えば、乗車している顧客が電車からの風景に満足したか否かは客観的には判らないが、その電車が時間通りに出発し、目的地に到着した場合においては、事前、最中、事後（過程～結果）と時刻表と照らし合わせて**その過程は客観的に評価できる**。レストランはその料理の味という結果だけでなく、その料理をサーブする人間の教育などの**提供過程**にも気を配る。このように過程の品質も含めた「サービス品質」は、その顧客が急いでいた、特定の食材が嫌いだったなど、状況や環境に左右される①単体と比較して、サービス提供者が客観的に評価できるので、コントロール（管理）できる範囲が大きくなる特徴をもっている。

そのため「サービス品質」のほうにサービス提供者は注目するようになるが、近藤(2010)によれば、サービス提供者が「サービス品質」に着目すべき理由として、**サービス品質とは長期的評価で、満足感はサービス体験後の短絡的な感覚である**ことも述べている。言い換えれば、前者は記憶として残りやすいということであり、それゆえにリピーターの獲得に役立つという。

さて、ここで「脅威」に話を戻したい。国立公園は、競合（Competitor）に対し優位にたつためには、上述の「サービス品質」にこだわれば、十分であろうか。顧客価値算出式のもう一つの要素である**③価格**が、国立公園にとって「脅威」であることを、近藤(2010)

(478件)と続く。

²⁰² 降旗(2009)によれば、人間は、脳の構造上85%は非言語領域であり、大抵の人間は、感じたことを言葉に正確に言い表せないという。そのため脳波の動きを探るニューロサイエンスの分野を応用しようとするニューロ・マーケティングという研究も存在する。満足度調査のような顧客の言動に頼るのではなく、脳波の動きや、購買行動を分析することで、「売れない理由」を探るのである。ただし従来のマーケティング調査で「売れる理由」については「ブランド」であることが分かっているという。

が述べる例で示すと、クリーニングの出来上がり（①顧客にもたらした結果）もいいし、係りの対応（②過程の品質）にも満足したが、近所に新しくクリーニング店（競合）ができたのでそちらに替えてしまう、といったようになる。

これは①、②を網羅したサービス品質に注力しても**③価格（身体的・時間的費用含む）に負けてしまうことが起きる**ということを示している。大自然を擁するがゆえに都市部から離れた場所にある多くの国立公園は、利用の促進にあたり、この**価格の脅威を無視することはできない**のである。競合（その他の目的地）に打ち勝つためには、国立公園はこの本質的な脅威を認識しておかなければならないことはここで強調しておきたい。

8-3 市場機会：経験経済から見た考察

上記で 3C の視点から情報の補完を行ったが、SWOT 分析の最後としては、これら内外環境について整理した情報から、「新たな市場機会を発見」する作業が存在する。この市場機会は顧客価値の拡大に貢献しなければならないので、**国立公園にとっての顧客価値**について見ながら市場機会を考察する必要がある。提供している「体験」は製品ではないので、前述の通り、顧客価値は「サービス品質」と「価格」に依存するとして良いだろうか。

最近のマーケティングでは、経験はサービスとは異なるものとして扱われるようになってきている。Pine, & Gilmore (1999 岡本・小高訳 2005) はサービスも経験も無形であるが、**サービスが満足感の醸成という一時的な感情にしか働きかけられないのと異なり、経験は個人の記憶に「思い出」として残るものと述べ、サービス経済から経験経済（図 21）への移行を主張している。**

小里 (2011) が示すように 2000 年代より成熟社会²⁰³においては、「製品の機能」や「サービスの利便性」はあたりまえのことになってきており、差別化が図れなくなってきた。Pine, & Gilmore (1999 岡本・小高訳 2005) の表現を借りれば、**コモディティ化**しているといつてよい。コモディティ化とはまったく差別化ができず、市場で交換するためにディスカウントを強要されるような状態を指す。ただし注意しなければならないのは、図 21 の階段を登る際には差別化という概念だけでなく**バリューチェーンの概念**も重要になる点である。バリューチェーンは以下のコーヒーの事例より、この階段を登るたびに付加価値をつけていくこと、という言い方で説明できる。

- 1 一次産品（農業経済）：コーヒー豆
- 2 製品（商品経済）：コーヒー
- 3 サービス（サービス経済）：コーヒーの提供
- 4 経験（経験経済）：コーヒーを飲む空間

²⁰³ Pine, & Gilmore (1999 岡本・小高訳 2005) は成熟社会の指標に消費者物価指数 (CPI) の伸びを用いており、レジャー・イベントなどに多く消費されている社会が、これに当たると述べている。

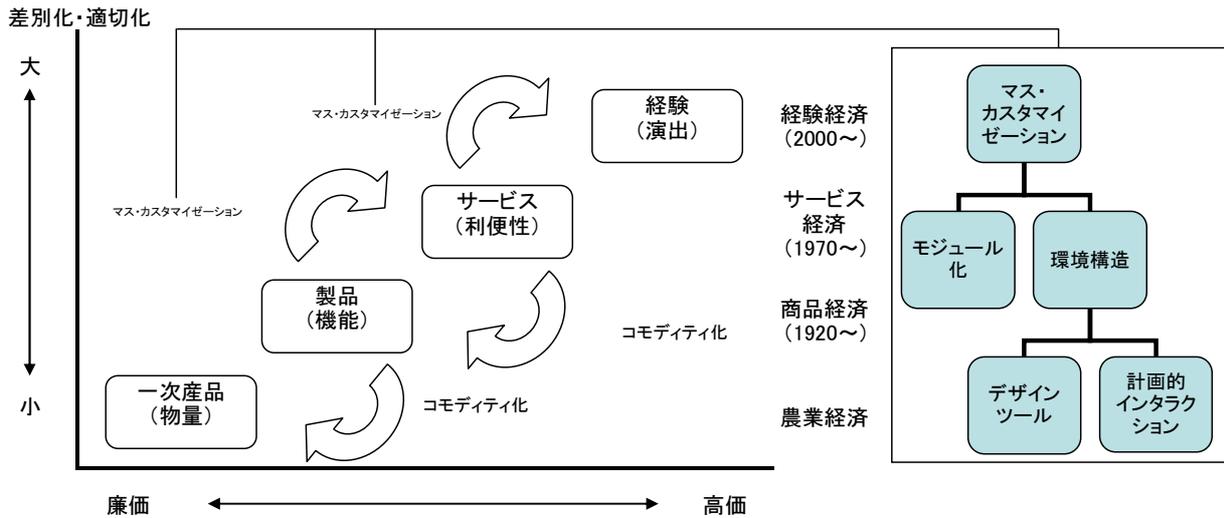


図 21：経験価値への進展

(Pine, & Gilmore, 1999 に基づき小里, 2011 が作成した図を一部改変のうえ転載)

バリューチェーンは、日本においては、「農林水産業の六次産業化」という言葉でメディアに取り上げられることも多くなったが、簡単にいえば、上述の2の加工や3の販売で付加できる価値を一次産業者自らが手にすべく、新しい産業の創造を趣旨としているものである。喫茶店で提供されるコーヒーには、豆の原価に、加工料、運搬料、人件費など様々な費用が回収できるような価格が設定されることになる。図21の階段を登る際に利ざやが増すチャンスがあるとも言える。

また図21は、前述したクリーニング店の例のように、差別化できない「サービス」は、価格に負けるため、結局ディスカウントの圧力にさらされるかもしれない危険性をはらんでいることを示している。

一方経験経済では、その顧客のためだけの、そこでしかできない体験という商品は、どうやっても代替が不可能なものとして扱われる。そういった体験を作り出すためには、その顧客のためにマス・カスタマイゼーションすることが必須であり Pine, & Gilmore (1999 岡本・小高訳 2005) は、その要素を「モジュール化」と「環境構造」の両面から行うことを提唱している(図21参照)。

このモジュール化は利用者との「選択・組合せ」を前提としており、完全なる個客化とは区別される²⁰⁴。国立公園は万人の福利厚生のために存在するので、その利用者の楽しみ方のタイプに応じて、そのニーズと組み合わせるための多様なレクリエーション体験を選択できるように設計(モジュール化)されてなければならない。これは、その多様なレクリ

²⁰⁴ 延岡(2006)は特定のものにしか合わない部品をつくるための「擦り合わせ能力」を重視するインテグラル型と標準の部品のための「選択・組合せ能力」を重視するモジュラー型の二つの要素が製品設計の分野に存在すると述べている。前者はクローズド(専用)部品であり、ここでいう個客化に該当する。

エーション体験を確保するためのモデルである ROS とこの**モジュール化**の概念が酷似していること示唆させる。

環境構造には①**提供者と利用者をマッチングするデザインツール**と、②**利用客が求める経験を演出する計画的インタラクション**がある。

①は、ゾーニング後の利用客への情報公開に等しい。好ましい体験をしてもらうためには、登山道のレベルと登山者の能力・装備とのマッチングが必要である。後述の事例のように、看板・標識でもよいが、できることなら登山口に来る前にこのマッチングツールを提供したい。各国観光局のウェブサイトに限らず、公園ベースでもこういったマッチング機能を提示している事例は存在する。例えばスコットランドの古代史公園においては、利用者の興味はもちろんこと、グループの人数、体力レベル、滞在時間、知識のレベル、最終目的地などを入力すると、その条件に適切な遺跡とルートを教えてくれる、ことを Eagles et al. (2002 小林監訳 2005) は取り上げ、そのテクノロジー利用の可能性について言及している。また、ニュージーランドにおけるトラックのグレードに応じたピクトグラム (写真 7) や必要な装備品の情報をあらかじめ登山口で告知するのも、このデザインツールと同じコンセプトと言える。

写真 7: ニュージーランドの体力グレードを表すピクトグラム



グレードに応じたピクトグラム²⁰⁵ (左)

実際に使われている様子 (赤枠は筆者による。)(右)
(筆者撮影)

環境構造のもうひとつの要素である②の着眼点は新しい。「**演出**」という表現があるからである。テーマ型観光では、共有できるテーマやストーリー性が重要であることは述べたが、それを効率的に抽出できるよう演出するべきである、と Pine, & Gilmore (1999 岡本・小高訳 2005) は述べている。

²⁰⁵ Department of Conservation のホームページよりダウンロード (2013年12月23日)。
(<http://www.doc.govt.nz/Documents/parks-and-recreation/plan-and-prepare/choosing-a-track.pdf>)

これは、日本の山岳国立公園に新たな**強み**または**機会**を教えてくれる。第2章で述べた通り日本の山岳地はスイスのような山岳リゾート開発はできず、そのような宿泊施設は少ない。しかし、逆に「オールドスタイルの山小屋」が醸し出す雰囲気を経験の演出要素となり、利用客、特に海外から来る利用客にとっては、その空間を記憶に残る思い出にする可能性があるからだ。個人の記憶に訴える経験に着目すれば、目的が登頂ではなく、その「山小屋での宿泊」という新たな市場（利用客層）の開拓に繋がる可能性がある。

こういった案は、従来どおりのSWOT分析による市場機会の発見方法の一つである、強み（S）と機会（O）の組み合わせからも導ける戦略であるが、経験経済という新しいコンセプトからも、同様の戦略を導けること示している。体験が商品である国立公園の強みを活かすためには、サービスを演出でマス・カスタマイゼーションすることでユニークな経験を作り出し、前項で述べた価格の「脅威」に対し、差別化することで低減すると同時に、第2章で述べた「高付加価値」商品の造成をもって、アウトドアブームという「機会」に乗ずるのが、マーケティングの分析フェーズで導ける一つの答えである。

第6章のまとめ（後半部）：事業使命と環境分析のフェーズ

- ・ マーケティングプロセスの前提である「目標」は利用促進を目指すならば、「顧客価値の最大化」が適切である。
- ・ 顧客価値は式により客観的に判断でき、その式を構成する要素の特徴を知ることが、その最大化には必要になる。
- ・ マーケティングプロセスの環境分析のフェーズで用いるSWOT分析及び3Cに従い、現状・課題を整理すると、外部環境の情報が不十分であることが分かった。市場と競合を意識しながら分析していくと以下ようになった。

<機会のまとめ：アウトドア市場と登山活動の人気拡大>

- ・ 国内における登山人口は若年層の参加で増えており、この場合の登山はトレッキングで登攀は含まない傾向が強い。
- ・ 山中で宿泊をするための用具の売れ行きも好調であり、ブームを支えているのはハイキング客ではないと推測できる。
- ・ 海外でもアウトドア志向は高まっていることが用具の売れ行きから予想できる。

<脅威のまとめ：競合の観点から見る本当の脅威>

- ・ 他の目的地との競合に打ち勝つためには、短絡的な満足感よりも長期的な評価につながるサービス品質の追求が重要である。
- ・ サービス品質の訴求にはブランディングが有効である。
- ・ しかし、山岳国立公園にはその立地から、価格の脅威にさらされる可能性が高いので注意が必要である。

<市場機会のまとめ：サービスマーケティング経験経済>

- ・ ROS のゾーンニングとそれに従ったトラックのレベル表示は経験経済のマス・カスタマイゼーションでいうところのモジュール化と環境構造の構成要素であるデザインツールに等しいと言える。
- ・ 経験経済には、演出により、体験に付加価値を与えることを目指しており、観光促進における新たな市場機会の発見に有用である。

第7章 仮説の検証：立案フェーズを用いて

前章で述べた仮説をまとめると以下のようになる。

< 仮説 >

利用者あつての公園管理（資本化のプロセス）においては、マーケティングが有効というよりも、公園管理モデル自体がマーケティングのコンセプトに従ったガイドラインから設計されていることも踏まえて、**本質的に両者は同じもの（フレームワーク）である。**

検証は前章で述べたとおり、既に立案され実行に移された個別の施策・モデル（事例）をマーケティングプロセスの立案フェーズに当てはめ、その類似性と現在持続している（その施策・モデルが上手く機能している）理由を論理的に説明できるか否か、を確認することで行う。

1 STP と ROS

前章で立案フェーズの目的について、経営資本を集中させるために市場を選択できる状態にし（Segmentation）、優先順位をつけて資本を投下し（Targeting）、その選択した市場の中で優位な立場を保つことである（Positioning）旨述べた。そしてこの STP のプロセスに従って現在も活用されている公園管理モデルが ROS であるとする可能性についても述べている。以下は主な事例に ROS を用いて、その詳細を分析し、モデルのフレームワークが STP のプロセス（立案フェーズ）と同一か検証を行う。

2 セグメンテーションとゾーニング

2-1 セグメンテーションの実例

本稿では、実際にセグメンテーションを行った事例について述べていないので、セグメンテーションの理解を深めるために、前章 8-2 で述べた登山者以外の利用者にも着目し、アウトドア市場（邦人利用客）を実際にセグメントに分けてみたい。

まず前章で述べたトレイルランナーであるが、**登山者と同じ山中というフィールドでアウトドア活動を楽しんでいるものの、志向は大きく異なる**。前者はスポーツの延長線として、後者はレクリエーション活動として捉えている。利用者層は異なるにも関わらずこのトレイルランニングもブームになっていることは既に述べた。かつては日本山岳耐久レースや北丹沢 12 時間山岳耐久レースなど山岳耐久レースと呼ばれており、「競技登山」大会という名目で 1990 年代から開催されていたが、第三次登山ブームと時を同じくして、大小

の「トレイルランニング」レース²⁰⁶が日本各地で開催されるようになり、「トレイルラン（ニング）」という言葉が定着した。これはファッション性に端を発するものではなく、既に存在していた 2,500 万人とも言われるマラソン・ジョギング人口の一部が、登山ブームの影響を受けて山に目を向け始めたことによる副次的ブームと見られている。このブームの注目すべきところは、トレイルランニングレースが地域活性化のイベントとして山地の多い地方の市町村の注目を集めるなど、地域振興との親和性が高い点である（後述する上川町と東川町の事例がこれにあたる）。中村（2013）によれば本格的なトレイルランニング人口はまだ国内では 5 万人程度であるが、潜在的なマラソン・ジョギング人口を考えると伸びしろの大きい市場と見なされている。

一方、**登山者と志向は近いが、フィールドが異なる**のがロングトレイルである。第三次登山ブームやトレイルランニングブームと異なり、2011 年の 7 月にロングトレイル協議会が発足し、次々と加盟トレイルを増やしたこと、さらに環境省が整備している、東日本大震災の復興支援の一環の「みちのく潮風トレイル」が注目を集めたことにより、2012 年末ごろからアウトドア各誌で取り上げられるようになった新しいブームである²⁰⁷。フィールドは山岳国立公園ではなく里山が中心であり、登るのではなく「歩く」ことが主体となるアクティビティである。レクリエーションとしての登山、スポーツとしてのトレイルランニングと異なり、はじめからアウトドア観光による集客と雇用の促進を目的とした地域の活性化策として扱われており、「歩く旅」の訴求素材として注目を集め始めている。

興味深いのは第二次登山ブームで百名山を踏破した中高年登山者がさらに年齢を重ね、「健康」というキーワードのもと、より緩やかなハイキングへシフトし始め、ロングトレイルへ興味を示すと共に、同様に「健康」を標榜する 3,000 万とも 4,000 万ともいわれるウォーキング人口の一部からも、支持されている点である²⁰⁸。登山やトレイルランニングがもっていた「冒険」的要素とは異なる志向である。

また神田（2013）が述べるように、地域活性化を第一の目標に掲げる以上、積極的な広報が必要になってくる。そのためには、トレイルの「見える化」が必須であり、トレイルマップの提供をウェブ上で行うようになってきている。これも危険の伴う山中で行われる登山やトレイルランニングのような、地図の取得は利用者自身で行う「自己責任」の明確化を掲げる分野とまったく異なる。

こうして見ると、昨今の日本は確実にアウトドアブームといえ、山岳国立公園の訴求の

²⁰⁶ 2012 年より国内初の 100 マイルレースであるウルトラ・トレイル・マウントフジ（UTMF）が、世界最高峰のトレイルランニングレースであるウルトラ・トレイル・デュ・モンブラン（UTMB）の姉妹大会として開催されるようになり、世界からもトップアスリートが集まるなど国際大会も開かれるようになった（宮崎,2013 に基づく）。スポーツツーリズムの成功例にしたいという思いから、2013 年 4 月の UTMF 第二回大会における参加選手約 2,000 人（内 12.4% が外国人）に対し約 1,000 人のボランティアスタッフが支援関係団体より集まり、大成功に終わったという。横山（2012）によれば、国内で公式に募集しているトレイルランニングレースは大小あわせて 200 レースほど年間に催行されているという。

²⁰⁷ 中村（2013）に基づく。

²⁰⁸ 中村（2013）に基づく。

適時に違いないが、そのブームを支える利用者は多様で、ひとくくりにできないことが分かる。利用を消費に転換する必要性を第3章で述べたが、誰がどこで消費しているのか把握しない中で一様な施策は立案すれば、無駄な投資が発生する。だからこそセグメンテーションの意味がある。

国内における山岳国立公園の利用客の種類とその規模をセグメントごとにまとめると表13のようになる。

表13：国内アウトドアブームを支える利用者のまとめ

ブーム名	顧客層/潜在的顧客	目的	活動場所	主要活動要素	安全管理主体
第三次登山ブーム	登山客（1,000万人超） 若年層の参入	レクリエーション	山中	冒険的要素大	自己責任大
トレイルランニングブーム	トレイルランナー（5万人）/ ロードランナー（2,500万人）	スポーツ	山中	冒険的要素大	自己責任大
ロングトレイルブーム	ウォーキング人口（3,000～ 4,000万人）中高年登山客からのシフト	観光	里山	健康的要素大	トレイル管理者大

（筆者作成）

ただし表13の客数表記については、重複がある。例えばトレイルランニングブームを受けて2013年に北海道で行われた、上川町と東川町合同の実行委員会による第1回大雪山ウルトラ・トレイルは、トレイルランニングレースである大雪山ウルトラ・トレイル110Kと北海道最高峰を歩くトレッキングイベントであるカムイミンタラ・トレッキングなどの複合イベントであり、初日はトレイルレースの一部を走り、2日目はトレッキングを楽しむといった参加者も多かったという²⁰⁹

なお、各国立公園の入場者数において、何人が登山活動をしているか、どれくらいの消費をしているのか、という明確なデータは存在しないが、Jones（2009）が中部山岳国立公園の上高地で2007年に質問紙調査を行っており、その顧客属性の割合や観光消費額（表14）は、参考になるかもしれない²¹⁰。

²⁰⁹ 田中（2013）に基づく。

²¹⁰ ただし、Jones（2009）も述べているように、質問紙の回答者の半数以上（118件）が上高地バスターミナルでの回収となったためか、登山者が5名と異常に少なく、取り扱いに注意を要する。

表 14：上高地における顧客分布と消費額（円）（発地・上高地間の交通費と宿泊費含む）

Table 12. Visit expenditure – core expenses by segment.

	SS	DH	MC
n =	86	47	5
SUM	2879086	1088468	132200
MEDIAN	21200	15000	26500
AVERAGE	33477.74	23158.89	26440
RANGE	1800 210000	1800 92500	9000 43000

SS は (Sightseers) で観光客、DH は (Day Hikers) で日帰りハイカー、MC (Mountain Climbers) は登山者 (山中宿泊者) である。

(Jones, 2009, p.107 より転載)

2-2 セグメンテーションとゾーンニング

上記の事例でセグメンテーションが、市場（顧客）を何らかの基準をもって細分化していくプロセスであることが理解できた。細分化する目的は資本を投下する対象を選択できるようにするためである。

公園管理者が資本を投下する管理対象はその公園の土地である。限られた資本を効率よく投下していくためには、管理を働きかける対象をまず細分化しなければならない。「市場化のプロセス」ではセグメンテーションと呼ばれているが、「資本化のプロセス」では同様の作業をゾーンニングという言葉で表している可能性がある。どのようにゾーンニングが行われるのか、詳細をみて確認を行う。

セグメンテーションで利用者を細分化するために活用した指標（規模、属性、嗜好、活動場所）のように、ROS ではゾーンニングにより、公園を物的環境要素（アクセス、遠隔性、自然性）、社会的環境要素、（利用者間の出会いの頻度、利用者によるインパクト）管理水準（場所の管理、利用者管理）という指標（図 22）を用いてセグメント化する²¹¹。そしてセグメント化したゾーンには顧客層（トレイルランナー、トレッカーなど）のように名前がつけられる。その名前は上記の各要素に基づいて、原生地域 (Primitive) や動力つきの車両が入ることのできる準原生地域 (Semi primitive motorized)、田園地域 (Rural) などである。

この目的もセグメンテーション同様、資本を効率的に投下するためで、それぞれのゾーンで行われるであろうレクリエーションに合わせて、必要な施設の設置・整備を行うためである。言い換えれば、無駄な資本の投下を防ぐ**効率性**を重視した発想である。

²¹¹ 八巻他 (2000) に基づくアメリカのゾーンニングの例である。

指標	ROSゾーン	
	原生ゾーン ←	整備ゾーン →
物的環境	アクセス	高い ← 求められる技術や困難さ → 低い
	遠隔性	遠い ← 人為的な環境からの距離 → 近い
	自然改変性	ない ← 伐採、造成などの自然改変 → 多い
社会的環境	利用者間の出会いの頻度	少ない ← 他の人と出会う頻度 → 多い
	利用者のインパクト	低い ← 利用圧に対するサイトの許容限度 → 高い
管理水準	サイト管理	低い ← 利用者の利便性、快適性、安全性に関する水準 → 高い
	利用者管理	ない ← 規制、情報の提供 → 多い

図 15.3 ROSゾーニングに用いる指標と各ゾーンの関係

図 22：ROSにおけるゾーニングの指標

(八巻一成, 2008, p.218 より転載)

サービス企業が限られた資本の集中と選択のためにセグメンテーションでサービス対象を細分化するように、公園管理者は限られた資本の集中と選択にむけて管理対象をゾーニングで細分化するのである。コンセプトは同じであり、公園管理者がゾーニングを知らなくてもマーケティングを知っていれば、同様の結論にたどり着くことができる。

3 ターゲティング：レクリエーションの決定（グレーディング）

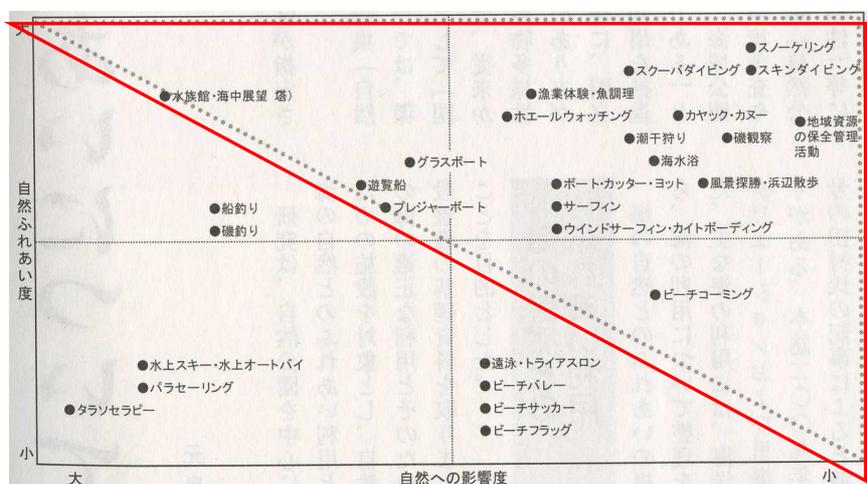
3-1 ターゲティングの本質

ターゲティングは、元来はその名のとおり、セグメンテーションで分類した中で特定のグループにターゲットを定める能動的な作業である。細分化された市場の収益性や成長性を見ながら自社のサービスと見比べて決定を行うのである。しかし対人サービスの場合、狙ったターゲットのみに確実に提供したいサービスを届けることは容易なことではない。サービスは体験するまで自分の嗜好に合っているどうか判別し難いため、提供者の意図していない顧客の利用も起きる。Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger (1994 小野訳 1994) によれば、これを顧客がサービス組織に持ち込む「**変異性**」と呼び、以下の5つの変異性を意識してコントロールすべきである旨述べている。これがサービスマーケティングにおけるターゲティングの本質である。

- ① 来店変異性：顧客の利用時間の多様性
- ② 要求変異性：顧客の要求の多様性
- ③ 能力変異性：顧客の能力水準の多様性
- ④ 努力変異性：顧客の協力度合いの多様性
- ⑤ 嗜好変異性：顧客のサービスの好みの多様性

端的に言えば、来て欲しい顧客層をターゲットにするということは、その顧客に合わせ

されていない。第6章で述べたように社会的余剰を最大化するためにはプロダクトアウト型の思考も必要になってくる。そのため提供者である公園管理者側の都合と照らし合わせ、許容できる（提供できる）活動を選定する作業を行うこととなる。図23はそれを視覚化したものである。



赤枠で囲われた部分にマッピングされている活動が、自然への影響度が小さく、且つ自然ふれあい度が大きいと公園管理者側が判断し、公園内の空間において許容される活動である。

図23：好ましい活動の選定

(神宮, 2013, p.16 より転載。赤枠は筆者による。)

図23を山岳国立公園に当てはめた場合、その指標は「自然ふれあい度」ではなく「リスク許容度」になるかもしれない。DOCの場合は、そのピクトグラムから「体力・技術度」とも予想できる。いずれにせよ、表15と図23で示したように利用者と公園管理者の両方の視点から考察することで、どの「空間」で、どのような「活動」が提供でき（または自然への影響度から提供しないという判断も下すことができ）、その活動が利用客にどのような「レクリエーション体験」を提供するか把握できるようになる。結果としてその空間で提供される活動とそこから得られるレクリエーション体験を考慮して、施設や設備の範囲を決定できるようになる（表16）。

表 16：活動とそこから得られるレクリエーション体験に見合った施設の表

類型	主な利用	主要施設例																				
		デジタルセンター	トイレ・シャワー	駐車場	宿舎	照明灯・放送設備	案内・解説標識	プール	艇庫	係留施設	パイ	海中解説標識	監視台	海上休憩所	棧橋(テッキ)	海中展望塔	自然探勝路	ボードウォーク	四阿(シエルター)	ベンチ	炊事場	
自然観察・体験型	スキューバダイビング、カヌー・シーカヤック	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●										
	スノーケリング、磯観察	●	●	●	●	●	●				●	●	●	●								
風景鑑賞型	プレジャーボート、グラスボート、遊覧船、海中展望	●	●	●	●	●		●	●						●	●						
	散策	●	●	●	●	●											●	●	●	●		
海浜レジャー型	ヨット、サーフィン	●	●	●	●	●				●												
	海水浴、潮干狩り	●	●	●	●	●							●							●	●	
地域産業連携型	漁業体験・魚調理、地域資源保護活動、海岸清掃活動	●	●	●	●	●							●							●		●

青枠が選定された「活動」で赤枠はそこから得られる「レクリエーション体験」である。公園内で画一的な投資を行うのではなく、その活動と体験及びそれが行われる空間に必要な設備投資を表している。

(神宮, 2013, p.18.より転載。赤枠、青枠は筆者による。)

これをマーケティングに当てはめて考察すると、最初の二つのステップで、細分化されたゾーンにおいて提供するレクリエーションを利用者(Customer)と公園管理者(Company)の視点から定め、最後のステップで狙ったターゲット層に便宜をはかるのに必要な投資(施設・設備)を行い、他の空間(Competitor)と差別化をすることで変異性を抑えていることが分かる。この空間における顧客の変異性をコントロールする作業をゾーンニングのように名づけるとしたならば、あくまで山岳国立公園に限ってであるが、「**グレーディング**」と呼びたい。なぜならば、当該公園における登山道のゾーンニングの事例が基本的に安全管理面から行われ、**登山道のグレードが変異性を左右する**と見られており、これについては事例(129頁以降の事例2~4)をもって後述する。一方、環境保護を重視したい場合は、ゾーンニングではなく前述した利用調整地区という新しい枠組みを用いて強固に変異性をコントロールするのが日本の国立公園における潮流である。

4 ポジショニング：マッチング

4-1 ポジショニングの本質

ポジショニングはターゲティングで絞った市場の中で、他とは異なる独自のポジションを顧客に認知してもらい、差別化を図る作業であることは既に述べた。その方法は、前述した3Cの視点が重要になる。顧客(Customer)から見てそのポジションが好ましく、競合(Competitor)と重なることなく、且つ自身(Company)が無理なく提供できるサービスでなくてはならないからだ。

観光の文脈で例えるならば、ある宿泊施設が、温泉というテーマで周遊型観光を訴求したい場合、良質の温泉という共通のテーマを他所と共有しつつも、他所と差別化をしなければ、周遊をしてもらえなくなる。そこで温泉を露天にする、内風呂にして高級化する、

日本の秘湯を守る会²¹³などに入会しブランディングを図る、などといった方策を自身のもつプロパティを考慮しながら考察することになる。顧客にそのポジションが支持されて初めて収益に繋がるため（価値は顧客が生み出すので）、単にポジションを差別化するだけでなく、顧客に認知・共感してもらうことがポジショニングの本質と言える。

4-2 ポジショニングとマッチング

ROS におけるポジショニングは利用者によるそのゾーンが他のゾーンとどのように違うのか示すことが、これにあたる。この ROS の最終段階の作業をゾーン（空間）と利用客の「**マッチング**」と呼びたい。前述のゾーンに従ったレクリエーション体験・活動の決定とそれに基づく施設・設備が整えられたことは、そのゾーンの他のゾーンが**物理的に差別化**されたことを指すが、それを認知してもらわなければ、ROS の目的である、利用客の多様なニーズを満たすことができなくなる。そこで前述のニュージーランドの事例のように、各々のゾーンをピクトグラムなどを用いて、利用客にとって認知しやすい形で情報を公開することになる。前述したサービスのもつ特徴（前章 3-3）にもあるが、これは**利用者とのサービスの共同生産**を促す装置でもあることに注目が必要である。その開示した情報を用いて、利用客の側でそのゾーン及びゾーンで提供されるであろうレクリエーション体験が自身の嗜好とマッチしているかどうか判断してもらうことで、利用者にとっても利益になる形で「変異性」を抑えているのである。マッチングによって変異性を抑えることは、利用体験がその場に沿わない他者の行為によって害されることを防いだり、ニュージーランドの事例のように事故のリスクを低減できたりと、「生産者と消費者の間でパレートが最適化される」ことにつながる。このモデルが継続的に利用されているのは、そのプロセスは論理的に正しいと言えるからである。

このように STP と ROS は本質的に同様といえ、図 24 に示すように、いずれも資本の集中と選択に向け、顧客の変異性を抑えるためのプロセスであり、**ROS を見る限り、「資本化のプロセス」はマーケティングの立案フェイズのフレームワークと同一である。**

²¹³ 参考 URL (<http://www.hitou.or.jp/>)。現地調査に訪れた中分山岳国立公園のみくりが池温泉（立山地区）も入会している。

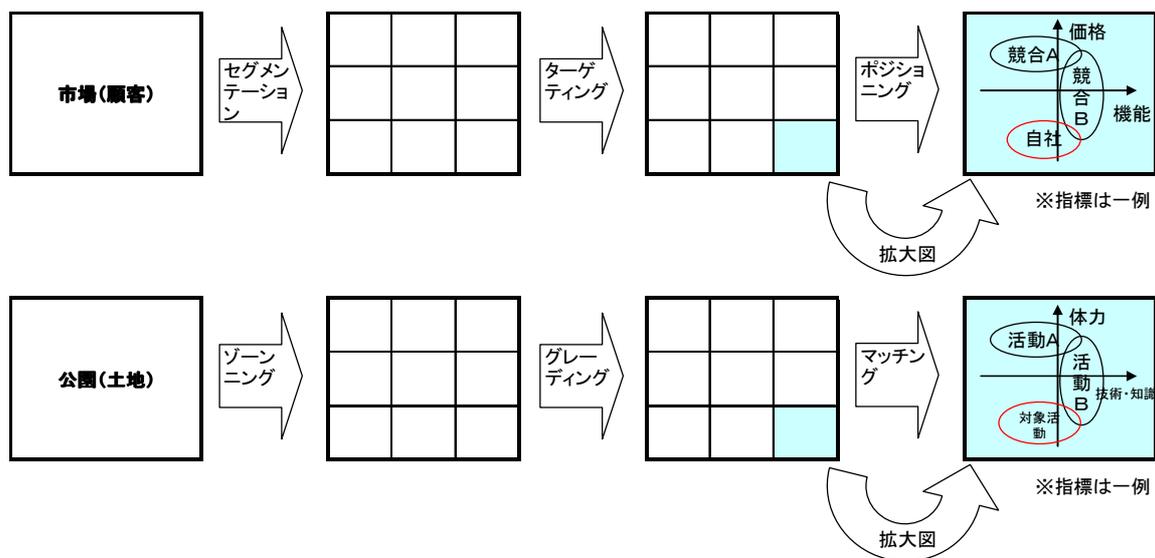


図 24 : STP (上) と ROS (下) の比較

(筆者作成)

5 地域制公園と STP

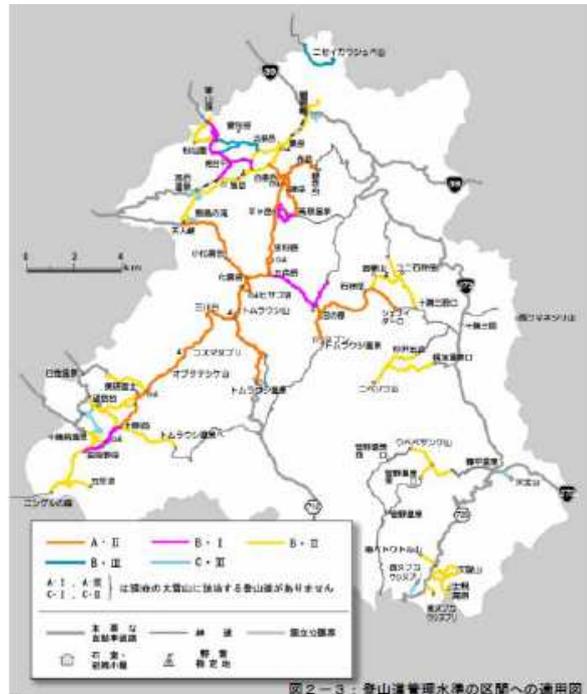
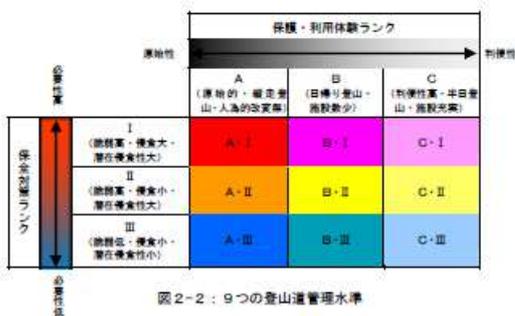
前述のニュージーランドの事例の通り、ROS に見られるゾーニングは、利用の機会を最大限提供するために有効な方法であるだけでなく、リスクマネージメントにも利用可能であり、顧客とゾーンの自然なマッチングを促す活用法があることは既に示した。これはターゲティングによる顧客の変異性のコントロールとあって良いが、**既に多くのサービス提供者を内包している地域制公園では、そもそも彼らの意志を無視してゾーンを設定することはできない**。そこに至るアクセスは生活道であり、ゾーン設定に従って整備の状況が変化したり、利用者の属性が好ましくない方向に変化しては困るからである。また設定しても利用客にどこまで開示するかは別の議論となる。中部山岳国立公園での実態調査にあるとおり、安全面が心配ということで、**登山情報は外国人に対し開示しない姿勢が一般的**だからである。

しかし、ROS の本質がマーケティングと同一ならば、日本の国立公園でも、その「効率」性や「公正」性に着目して、STP 的活動が行われていても不思議ではない。以下の日本の山岳国立公園での事例は反証とも言える昨今の動きである。

<事例 1>

大雪山国立公園では、利用者にゾーンを開示するには至っていないが、環境省北海道地方環境事務所国立公園・保全整備課 (2006) が示すような ROS を用いたゾーニング手法で各路線を図 25 のように区分して、効率的な登山道管理に活かすなど、発展的な動きを見せている。この山域は山中にサービス提供者が少ないため、ROS を進められたとも言えるが、裏を返せば登山道の整備や事故・遭難時の救助といったサービスの提供者が他の

国立公園に比べ少ないことから、公園管理者の負担が大きく、費用の集中と選択を迫られた結果行ったセグメンテーションと推量できる。



登山道の保護・保全の必要性と利用体験のマトリクス（左図）を設定し、それに従いマッピングしている（右図）

図 25：大雪山系でのゾーンニング

（環境省北海道地方環境事務所国立公園・保全整備課, 2006, p.5, p.8 より転載）

<事例 2>

また広域ではないが、「山」単位でゾーンを設定している場合もある。筆者が 2013 年 6 月 21 日～22 日に訪れた雲仙天草国立公園における雲仙岳は、登山道の要所に、各登山道のレベル（グレード）表記及び必要な携行品などが記載された案内板が設置してあった（写真 8）。この登山案内板は登山道の分岐に番号を振って設置されており、地図を所持しておらず、その場所の名前がわからない登山客も自身がどこにいるのか分かる仕組みになっている。これは、雲仙ロープウェイのために峠を開放しており、簡単に中腹まで自動車アクセスできるため、気軽に（あるいは不用意に）登山を行う者が存在することへの配慮（変異性のコントロール）と見られる。

写真 8 : 雲仙岳案内板



レベルによって色分けされた登山道 (左) 地図上の番号に対応したコース案内 (右)
(筆者撮影)

< 事例 3 >

さらに、行政が積極的に登山道を管理している地域では、山小屋などの関係者と協議のうえ**行政独自のゾーンを設定し、利用客に提示している事例**もある。太田（2019）によれば、白馬村は中部山岳国立公園の後立山連峰において、白馬岳に至る大雪溪ルート、白馬鍮温泉へ続く鍮温泉ルート、五竜岳に至る遠見尾根ルートを林野庁から借り、また唐松岳に至る八方尾根ルートの管理も行っているが、登山とスキーで栄えてきた村にとっては、これらの百名山を擁するルートで遭難などの事故があってはならないとの考えから、村独自のゾーニングを実施しているという。登山道を「トレッキングエリア」と「登山エリア」に分けたうえで、体力と装備に違いが生じる旨を載せた案内板（標識）を作成し、2007年より登山口に掲示している。標識上で登山道を色分けし、例えば大雪溪ルートは大雪溪下部のケルンまで、八方尾根ルートは八方池まで、遠見尾根ルートは小遠見までがトレッキングで、それ以上は本格的登山である旨を告知している。これは、山域は限られているものの完全に STP のプロセスに従った行為である。

< 事例 4 >

同様に中部山岳国立公園の南部（上高地・槍・穂高）では、環境省が主体となっている「上高地ビジョン²¹⁴」の構想の中で、上高地から横尾までが「散策・トレッキング」、横

²¹⁴ 2013年3月に上高地の管理運営に関する総合的な合意形成の場として設置された「中部山岳国立公園上高地連絡協議会」で検討されている目指す姿・行動計画の総称である（環境省、2013に基づく）

尾より上は「登山」というふうにご利用形態を分けたあと、登山については、さらに細かくバリエーションルート、高山滞・ガレ場を歩くルートなど歩道のタイプを示すといったことが検討されている。装備についても潤沢から上はヘルメット着用をルール化したり、山岳保険の必要性を明記する、山小屋の管理責任や整備・管理水準も示すなどといった安全管理の徹底や自己責任の明確化を目指しているという²¹⁵。

以上の4例の山岳国立公園におけるSTP的行為は、それぞれ状況も主体も異なるが、意図的にマーケティングを活用したのではなく、最終的に各々が効率を考慮し、ゾーニングやROSを実施したほうが賢明と判断した結果である。その目的は費用の抑制や安全管理といった「資本化のプロセス」であっても、論理的に考えればマーケティングコンセプトと同様になるといえ、転じてマーケティングコンセプトの公園管理への積極活用が可能である証明となる。

第7章のまとめ：ROSとSTPは同じフレームワークである

- ・ 検証の結果、セグメンテーションはゾーニング、ターゲティングはグレーディング、ポジショニングはマッチングに等しく、ROSと立案フェーズにおけるSTPは同一のフレームワークに従っており、仮説は正しい。
- ・ ROSのフレームワークがマーケティングに基づくならば、その効率性、公正性から地域制公園でも採用されていても不思議ではない。そして実際にその導入の検討が各地で広がっている。

²¹⁵ 株式会社モンベル広報部（2013）に基づく。

第8章 マーケティングの応用性の考察：富から逆算する思考のフレームワーク

本章では、富から逆算する視点（どのようにしたら市場価値を得られるかという視点）で、マーケティングプロセスの展開フェーズの各要素を用いて、実際に山岳国立公園を取り巻く諸事情を考察し、そのフレームワークの「市場化のプロセス」だけでなく（第6章4節で示した「市場化のプロセス」への適用よりもさらにもう一歩進め）、「資本化のプロセス」への適用性も検証する。その後、一連のマーケティングの実行主体としてのDMO及び評価・フィードバックの重要性について考察を行う。

1 展開のフェーズを用いた応用性の考察

1-1 マーケティングミックス：要素間の整合性

展開のフェーズは、**立案フェーズで定めたポジショニングを実現するためにマーケティングミックスという手法を用いる**。ミックスの所以は、3Cの視点から、以下に考察していく7P²¹⁶それぞれの要素が**全体として整合性をもってデザイン**されることからきている²¹⁷。7Pそれぞれが、目標に向かってデザインされているだけでなく、7P同士で整合性が取れているか留意が必要であるという意味がマーケティングミックスには込められている。

1-2 商品 (Product)

(1) サービスコンセプトの設計で考慮すべき「主張」の考察

近藤（2010）はサービス商品のデザインに最も重要な要素に**サービスコンセプトの設計**を挙げている（その後、後述する**サービス品質、サービスパッケージ、プロダクトライン**及び**ブランディング**の決定を行う）。ここでいうコンセプトとは企業（提供者）の「**主張**」を**入れ込みながらユニークに「顧客（利用客）のニーズを満たすこと**である。例えば、立ち食いそば屋のサービスコンセプトは「簡単に早く食欲を充たす」である。国立公園の場合は、「**自然に親しみ、学ぶ場**」（環境省, 2013, p7.）がこのサービスコンセプトにあたるだろう。ただし、「**主張**」は良いかもしれないが、「**顧客（利用客）のニーズを満たされるのか**」どうかは別問題である。国立公園の来訪目的は「自然に親しむため」及び「学ぶため」だけではないと予想できるからである。またその「**主張**」に関しても、山岳国立公園に限れば異なった主張をサービスコンセプトに入れ込むことができるかもしれない。

資源の分類には様々な切り口がある。須田（2009）は観光資源を図26のように有形・無形×自然・文化のマトリクスやテーマ別で分類できるとしている。

²¹⁶ 7Pの構成要素については脚注179を参照。

²¹⁷ 清水（2009）に基づく。

	有形観光資源	無形観光資源	総合観光資源
自然観光資源	<ul style="list-style-type: none"> 温泉 海（岸）、河川（湖沼）、山岳（高原） 動植物（植物、動（生）物） 天体（星） 	<ul style="list-style-type: none"> 自然現象（不知火、しんきろう、オーロラ） 気象（雪、雨、四季） 音 	<ul style="list-style-type: none"> 自然公園（国立公園、国定公園、府県立自然公園） 動物園、植物園、水族館 風光
歴史文化観光資源	<ul style="list-style-type: none"> 建造物 史跡（遺跡、城郭、古墳） 美術工芸（陶磁器、絵画、彫刻（仏像）、古文書等） 有形民俗文化財 	<ul style="list-style-type: none"> 無形文化財（音楽、技術、民話、能楽、演劇） 無形民俗文化財 	<ul style="list-style-type: none"> 神社寺院（庭園） 美術館、博物館（記念館） テーマパーク
複合観光資源			<ul style="list-style-type: none"> 都市、農村（景観） リゾート

注1：総合観光資源とは複数種の観光資源がまとまりひとつの観光資源となったものをいう。
注2：複合観光資源とは自然観光資源・歴史文化観光資源の両資源にわたる総合観光資源をいう。

図 26：観光資源の分類

（須田，2009，p.66 より転載）

この場合、自然公園は**総合観光資源**と位置づけられている。これは前述のように日本の国立公園の多くは人の手が何らかの形で関わっているため（山岳公園においては山岳信仰などの対象地であるなど）妥当ではある。須田（2003）の特筆すべき点は、それらの分類された資源から観光客が得られる効果について以下の5種類を述べている点である。

- ① 視覚効果：最も一般的な観光効果
- ② 知覚効果：知的要求に応える効果
- ③ 体感効果：スポーツ登山などの体感に訴える効果
- ④ 味覚効果：生活文化やテーマパークがよく追求する効果
- ⑤ 聴覚効果：無形観光資源に多く見られる効果

須田（2003）は、これらの効果を考慮して、できるだけその効果が大きくなるような組み合わせを意図するよう示唆している。これによれば有形の自然観光資源に分類される山岳・高原は宗教的、生活的な意味合いももっていたことも勘案し、「体感」に加え「知覚」を主な効果であると述べている。一方、その山岳資源も含めた、より優れた風景地を指定した自然公園は有形の総合観光資源として、「体感」に加え「視覚」を主な効果であると述べている。これにより双方を考慮すると**「体感」「視覚」「知覚」が山岳国立公園の効果**と言える。よって山岳国立公園に関しては、自然に親しむ（体感）、学ぶ（知覚）だけでなく、**観光する（視覚）**こともできる資源といえ、**主張**に加えることができ、サービスコンセプトの設計に活かしたいところである。

(2) サービス品質の決定のためのサービスプロフィットチェーンとコンセッション制度の類似性

顧客価値を得るためには、サービスの結果だけでなく、その提供過程も重要である旨は既に述べた。そして、主観的な要素に左右されずに、客観的にコントロールでき、且つ長期的評価に繋がる「サービス品質」についても述べた。山岳国立公園において、登山活動を通して提供する「体験の品質」はどのように管理されているのであろうか。ここではサービスの提供者のひとつである一次利用者に着目してニュージーランドの事例を見てみよう。

ニュージーランドの代表的な山岳国立公園であるアオラキマウントクック国立公園において、DOCは**コンセッション**の仕組みを用いて、園内におけるサービス提供者の質を担保している²¹⁸。National Park Act (1980)に基づき、国立公園の入園そのものには一切の料金は不要であり、課金が発生するケースは以下の2通りに限られる。コンセッションはそのひとつである。

①課金発生ケース1：山小屋（ハット）の利用

エリア内の二つのハット（地元のアルパインクラブが所有しDOCが委託管理）を除き、避難小屋（シェルター）も含めて全て利用は有料。

②課金発生ケース2：コンセッション

コンセッションは、園内で事業を営むことを許可するライセンスの役割を果たし、その事業者の行う事業に応じて、DOCに支払う金額及び支払形式が変わってくる。詳細は表17の通りであり、DOC全体での共通の事項であるが、地域事業者との相談に応じて変更できる裁量が（レベルによるが）地域のDOCオフィスでは認められている（ヒアリング対象者がその裁量担当者であった）。なお、得たコンセッション料金はあらゆる活動に利用されるため、自然保全料や入山料など名前をつけることは難しいという。

表 17：コンセッションの種類：アオラキマウントクック国立公園のケース

種類	許可期間	更新	公表	内容(事例)	コンセッション料の算定方法
One-Off (その場限り)	3ヶ月	×	不要	公園内での広告用フィルム撮影など	撮影スタッフ1名あたりに課金
投資不要の ビジネス	10年	○	不要	トレッキングガイドなど	引率する顧客1名あたりに課金
投資を要する ビジネス	30年	○	要	ホテル、レストランなど	地代および売上高への一定の%で課金

(筆者作成)

²¹⁸ Aoraki Mount Cook National Park Visitor Centre 内のオフィスにおける DOC 担当者 (Ranger, Community Relation and Education) へのヒアリングに基づく (2013 年 2 月 20 日実施)。

ここで重要になるのが、この**コンセッション制度とサービスマーケティングにおけるサービス・トライアングル及びサービスプロフィットチェーンの概念との類似性**である。サービスプロフィットチェーンとは、企業は従業員満足（ES: Employee Satisfaction）を生み出すことで、優れた従業員（サービスエンカウンター）を確保し、それが顧客と接することで顧客満足（CS: Customer Satisfaction）を生み、それが反復購買行動を促すような顧客ロイヤリティにつながり、最終的に企業に利益をもたらすというモデルである。

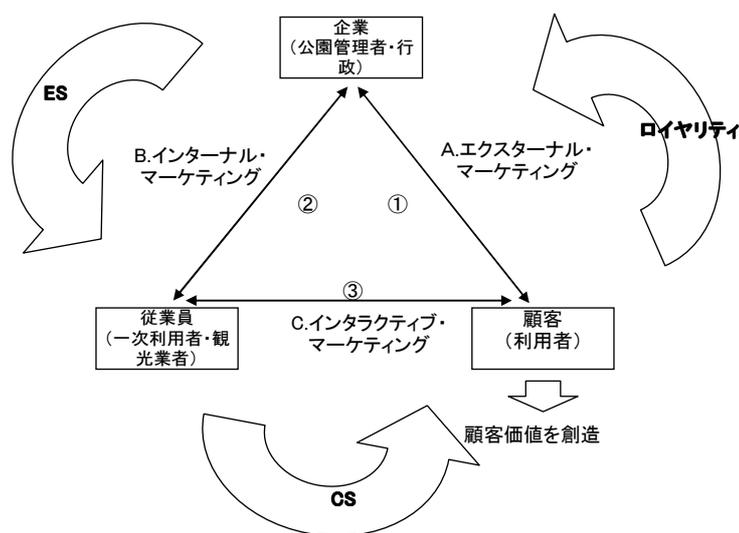


図 27：サービスプロフィットチェーン概略図

(近藤, 2010 を参考に図 19 に筆者加筆)

コンセッションはこのモデルでいうところの**ESとCSの部分のカバーしている**と推量する。まず ES であるが地域内での事業者の要望には柔軟に対応する姿勢を DOC は見せている。例えば、DOC のガイドラインでは安全面から 1 名のガイドにつき引率可能な上限人数は 15 名までと定めている。しかし当該国立公園に限っては、ガイド業者の要望を汲み、繁忙期に限り、事前承認を得る形で 25 名まで引率可能とする柔軟な対応を行っている。また当該国立公園はフラワートレッキングを目的とするトレッキングツアー客が多い地域であるが、人気の花であるルピナスは外来種である。これも駆除するか否かはガイド業者と協議を行うなどガイド業者に対して理解のある対応を行っている²¹⁹。

また CS であるが、事業者の審査は DOC で完結するのではなく、その事業にあった専門家による外部監査（監査費用は申請した事業者が支払う）を通して**安全性とサービス品質を担保している**。なお審査を通りコンセッションを得た事業者の所属ガイドは認証としてのバッジを身に付けており、利用者からもそれと判るようになっている²²⁰。

²¹⁹ Aoraki Mount Cook National Park 内のホテルである The Hermitage Hotel の提供するトレッキングガイドサービス統括責任者 (Trekking Manager) へのヒアリングに基づく。(2013 年 2 月 19 日実施)

²²⁰ ただし違法ガイドを取り締まるために公園内を DOC の職員が見張っているわけではなく、実質的に違法ガイドを防ぐ手立てがないのが課題であるという (上記ヒアリングに基づく)。

こういったコンセション制度を通して、DOC は事業者から収益の一部を得るだけでなく、ES で直接的に、及び CS で間接的にサービスの質を担保しているのである。にもかかわらず一方的にならず、この制度が継続的に使用されているのは、サービスプロフィットチェーンのコンセプトに従い、ES と CS を達成しているからである。

なお利用客の DOC へのロイヤリティの部分に関しては、コンセションではなく DMF といった、よりマーケティングを意識したモデルで構築を試みている。

(3) サービスパッケージの決定で考慮すべきスイッチングコスト

近藤（2010）はサービス商品について、**コアサービスとサブサービスの組み合わせによるサービスパッケージ**として通常は提供されると述べている。例えば、ホテル・旅館などの旧来のサービスパッケージは宿泊というコアサービスと、食事というサブサービスの組み合わせで提供されている²²¹。

ミルフォードトラックの事例で説明すれば、コアサービスはそのトラックを楽しむのに必須の DOC 管理の山小屋（宿泊サービス）がコアサービスになるが、DOC のウェブサイトでの購入時に、基点のテアナウ市内からボート乗り場のあるテアナウダウンズまでのバス、テアナウダウンズから登山口まで行くためのボート、下山口からミルフォードサウンド港までのボートといったサブサービスも合わせてパッケージとして購入を要する²²²。これらのサブサービスの提供者は全て民間事業者であるが、DOC で委託販売の形態をとっている。

日本の場合、一部の山岳国立公園を除き、登山シーズン中は、電車とバスの乗り継ぎで国立公園内の登山口を訪れることができ、それゆえに縦走²²³も可能であるという強みがある。しかし、その購入方法は一様ではなく、また言語的問題から、外国人にとって利用しやすいとは言えない²²⁴。また山岳国立公園内の山小屋もオンラインでの事前予約には対応しておらず、基本的に電話予約のうえ現地での現金決済になる。こういった事情を考慮すれば、例えば次頁に示すようなサービスパッケージで、山岳国立公園を活用した観光商品が企画できる。

²²¹ 近藤（2007）によれば、コアサービス、サブサービスに加え、コンティンジェントサービスという、定常業務外のサービスもあると述べている。これは、顧客のわがままに答えることで、その「特別扱い」をロイヤリティに換えることを目的とする、または特別食などやむをえない場合に備えた、特別サービスを指し、マス・カスタマイゼーションの範疇を超えるため（完全な個客化のため）本稿では扱わない。

²²² 任意の選択式であるが、ミルフォードサウンドから近隣の町までのバスチケットも DOC のサイトから上記のパッケージに組み合わせて購入可能である。

²²³ いくつかの山頂を尾根伝いに登る登山形態のこと。登山口と下山口が異なることが多いため、自家用車の場合、駐車場に戻らないとならないことから、縦走は困難となる。

²²⁴ 日本政府観光局が 2011 年に訪日客に対して行った調査（N 値不明）では、「無線 LAN 環境の少なさ」（36.7%）について「コミュニケーション」（24.0%）が不満要素として挙げられた（木村，2013 に基づく）。

< 試案 >

商品名：〇〇国立公園での△△山縦走パッケージ

コアサービス：コースを楽しむための登山口まで及び下山口からの交通機関のチケット

サブサービス：山小屋予約サービス、当該山域地図（自然保全料²²⁵込み）、山岳保険²²⁶

ここで重要なのは、このパッケージにより利用客の利便性を追求できるだけでなく、山岳国立公園への来訪をより確実にできるため、結果として**他の目的地（競合）にシフトするためのスイッチングコストを高く設定している**ことである。質の高い体験を提供できる国立公園であることが前提であるが、コアサービスとサブサービスの組み合わせというパッケージ化のコンセプトは「市場化のプロセス」に有用と言える。なお、こういった商品の販売主体はとなる DMO については後述する。

(4) プロダクトライン、ブランドの決定の際の留意点

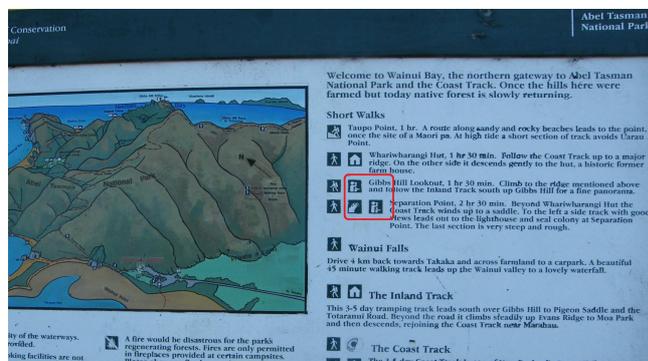
近藤（2010）によれば、プロダクトラインとは品揃えのことである。観光業界では交通機関、宿泊施設など 1 種類のサービスを提供する機会が多いが、国立公園となると複数のアウトドアレクリエーションを提供することも考えられる。ニュージーランドでは写真 9 のようなピクトグラムを用いて、当該国立公園または園内のトラックでどのようなアウトドア体験が楽しめるか、利用客に示しており、国立公園の環境によってこのプロダクトラインは異なってくる。

このプロダクトラインを決めるための作業が前述した STP であり、言い換えれば品揃えだけでなく、上記のピクトグラムのように利用客に、その品揃えを認知してもらうことも多様な体験の機会の提供のために必要な作業であり、プロダクトラインの決定時に合わせて考察するのが好ましい。

²²⁵ 第 5 章で入園料の徴収は困難であることが判明したが、税金により国立公園の管理者である環境省を支えていない外国人旅行者であれば、上記のように自然保全料を徴収しても二重支払いとはならないと推量する。

²²⁶ ニュージーランドで山岳保険が話題に挙がらないのは、愛甲（2012）が述べるように国籍問わず、1972 年に制定された事故補償法により、あらゆる事故による人身被害が補償されるためである。また Aoraki Mount Cook National Park Visitor Centre の担当者（Ranger, Community Relation and Education）によれば、遭難などによる捜索費用やヘリ搬送費用（警察やサーチアンドレスキューと呼ばれる半官半民団体がこういった救助活動を行う）も無料であるという。ただし、寄付という形で多少の無心は行うということである（2013 年 2 月 20 日実施）。

写真 9 : ニュージーランドのレクリエーション活動のピクトグラム



写真上部がレクリエーション活動のピクトグラムの例。なお下部はコンセッションを受けた業者に与えられる認証マークの説明である²²⁷ (左)

実際に使用されている例：人が双眼鏡を持っているピクトグラムとオットセイのピクトグラム (赤枠は筆者による。)(右)

(筆者撮影)

ブランディングについては既に述べたとおり、その意味は端的にいえば、商品に名前をつけることである。マーケティングミックスの中でこれが論じられるのは、その他の要素と整合性をもたせて初めてその名前が意味を持つからである。第5章に記載した中部山岳国立公園に関わる地方自治体²²⁸に、彼らの参加する広域観光連携である『Japan Alps 7 Cities²²⁹』について尋ねたが、そのコンセプト自体が担当者にも浸透していない様子であった。ブランドは名づけただけでは意味がなく、後述する「Promotion」や「Place」のコンセプトを用いて内外に伝達・流通させなければ、利用者の認知を得ることができないと言える事例である。『Japan Alps 7 Cities』についていえば、外に向かったコミュニケーション以前に内部でのコミュニケーションがうまく機能していない事例といえよう。

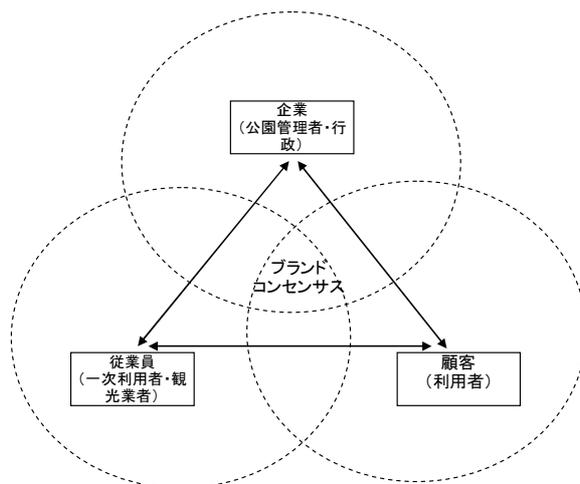
ブランドの展開のためには、そのブランドが内外（サービストライアングルで示した関係者間）で共有されることが重要であり、内田（2008）は「ブランドコンセンサス」を築く、と表現している。また、その共有度合（図 28 の円が重なる部分）を大きくすることが、ブランドに力を発揮させると述べている。山岳国立公園にとってブランドは大きな強みであることは既に述べたが、それを活かすためには展開フェーズの他の要素と整合性の

²²⁷ 写真は、DOC作成のパンフレット『Explore New Zealand with DOC』（現地観光局で入手）からの抜粋・転載。

²²⁸ 富山県観光地域振興局担当者へのヒアリング（2012年8月30日実施）及び大町市産業観光部担当者へのヒアリング（2012年9月11日実施）に基づく

²²⁹ 中部山岳国立公園を取り巻く4県7都市で構成する広域観光連携の名称。参加自治体及び関連団体で構成されるJAPANALPUS広域観光都市連携会議が推進している。参考URL (<http://www.japan-alps.com/>)

とれた形で組合せて、ブランドコンセンサスを築いていかなければならないのである。



円は各者のブランド認識を表す

図 28：ブランドコンセンサス概念図

(内田, 2008, p.123 を参考に筆者作成)

また、ブランドは体験してみなければ判らないサービス商品の品質において、事前に顧客にその質を知らせる重要な評価認証（クォールマーク）である。それゆえに世界各国の観光サービス業（宿泊施設やツアー催行会社など）に従事する業界団体は、評価認証制度を自らつくり、それを取得しているのである²³⁰。これは、ちょうど国立公園や UNESCO 世界遺産の登録を受けるのと同じ行為、あるいはレストランがミシュランガイドから星をもらうのと同じ行為を、自ら行っていると言える。こういった評価認証制度を活用するのもブランディングに有効な方法である。

1-3 流通・場所 (Place)

(1) 流通チャネルの現状把握

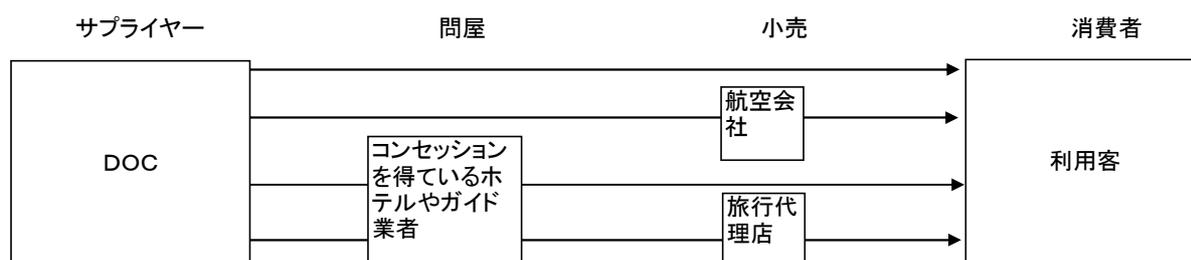
単に利用客が増えても観光消費には繋がらない旨は第 3 章で述べた。本項では山岳国立公園はどこで市場価値を得ることができるか、という視点で考察する。なおこのマーケティングミックスにおける「Place」には流通（**流通チャネル**）と場所（**販売チャネル**）の二つの意味があり、前者はどこを（誰を）通して顧客にサービスを届けるのかといった「経路」を、後者はどこで販売するのか、といった「立地」を決定することに主眼が置かれる。まずは流通チャネルから考察する。

日本の国立公園とニュージーランドの国立公園の流通チャネルを比較して考察すると重

²³⁰ 北海道大学観光学高等研究センター（2012）に詳しいが、ほとんどは、イギリスのホテル評価・認証スキーム「Visit England Quality Standard Hotels」やスイスの観光関連事業者の品質保証プログラムである「スイスツーリズムクオリティプログラム」など当該国内のみの認証制度であるが、フランスの小規模自治体の観光振興のための認証制度「フランスで最も美しい村連合」などはイタリアや日本にも広がるなどグローバルな展開を見せるものもある。

要な点に気付く。ニュージーランドにおいてはそのチャンネルは選択的である。強いチャンネルは DOC（提供者）で次にコンセッションを得ている業者であるが、最近は DOC がインバウンド観光促進に向けてエアニュージーランドと組むなど多少の変化が見られる（図 29 参照）。一方日本の国立公園は、チャンネルは開放的でチャンネルコントロールはほとんどされていない、というよりもチャンネルが存在しない。なぜならば主体となる提供者が存在しないためである。

先にニュージーランドの事例を紹介し、その後日本の国立公園の状況について考察を行う。



四角の大きさは流通チャンネルにおける立場の強さを指す。チャンネルキャプテン（最もチャンネルコントロールの強い存在）は DOC であるが、利用客自ら情報を得られるようになった現代では、選択の自由があるので利用客が主導権をもっているケースが多い。

図 29：ニュージーランドのグレートウォークの流通チャンネル図

（筆者作成）

まず DOC 自らが販売を行うケースである。販売するのはグレートウォーク上のハットパス（山小屋のチケット）であり、時としてそのコースに出入りするための交通機関の手配も可能である。山小屋の予約・支払いは事前に DOC のサイトから行う²³¹。

次に航空券とハットパスのパッケージ商品である。最も新しいチャンネルで、2008 年に政権が労働党から国民党に変わった折、DOC の予算を削減されたことから、新たな収入源の確保に向け、インバウンド観光に目を向けるようになった²³²。DOC、エアニュージーランド、政府観光局の三位一体で取り組んでいる。

最後のチャンネルは DOC 内で事業を営むホテルやツアー催行者が自ら販売活動を行ったり、代理店経由で顧客を取るケースである。コンセッション制度のため間接的に DOC に利益がいく仕組みである。

一方、地域制公園制を取る日本においては、土地所有者が公園管理者ではないため、DOC にあたるサプライヤーは存在しない。**サービスの利用権が流通してしない**といっても良い。すると登山活動ではどこで観光消費が行われているのか、その消費活動の実態を捉える必

²³¹ DOC の予約専門サイト URL (<https://booking.DOC.govt.nz/>) から行う。

²³² DOC TeAnau 事務所所属の邦人担当者 2 名（Ranger, Biodiversity General 及び Ranger, Visitor Information）へのヒアリング（2013 年 2 月 23 日実施）に基づく。

要がでてくるので、改めて日本の山岳国立公園の環境を以下に整理してみる。

- ① 目的地がピークであることが一般的であるから、道中の山小屋はそのピークに行くまでの中継地点であり、連泊が発生しないケースが多い。そのため山小屋のサービス(食事メニューは固定で、入浴施設は存在しないところが多い)も連泊を前提としていない。これは登山道の特徴に起因する。
- ② 景色を楽しむことを重視した保養型リゾートやレストランといった施設が山中に少ない。これは地域制公園の特徴である開発の規制に起因し、新設はおろか原則として既存の山小屋の拡張も規制されているためである。
- ③ 入園料や入山料は発生しない。これは地域制公園であることに起因する。

こういった事情により第3章で述べたとおり、登山は観光要素を含んだ活動であるにも関わらず、観光消費が発生するチャンネルが公園内の山中になく、登山者は利用者であっても観光者にはなりえないのである。

(2) 立地から考察する観光消費チャンネルの捉え方

利用者を観光者(消費者)にするためには、どうしたら良いのだろうか。「Place」の別の側面である「販売チャンネル(立地)」の観点から考察する。

営造物公園制を取る国立公園内における登山活動においては、入園・入山時点で入園料や入山料を支払ったり、またレジャー活動を前提に宿泊サービスなどの「拠点」が設置されていることから、そこで利用料が発生することになる。これはサービスの利用権として上述の流通チャンネルに乗せることが可能となる。またスイスのように国立公園ではなくても、インターラーケンやツェルマットという有名な「山岳保養地」を兼ねた登山基地が存在するエリアが地域内にある場合、観光消費が行われる販売チャンネルは、より明確となる。

日本の国立公園の場合はどうであろうか。図30は登山ガイドブックからの抜粋であるが、筆者が赤線で囲んだ部分には近隣の温泉情報が記載されている。これは公園内の施設が不十分であることが、必然的に公園周辺の地域の入浴施設、宿泊施設、飲食施設への需要に繋がる可能性を示唆している。地域制公園であるがゆえに、地域住民の生活圏と距離的に近いことが、顕在的なまたは潜在的な観光消費チャンネルについて、**園内になくとも公園周辺に多数あるという状況**を生み出している。



図 30：登山ガイドブック（中部山岳国立公園内白馬岳・鑓ヶ岳の頁）
 (EDICO 編, 2004, p.183 より転載。赤枠は筆者による。)

すなわち日本の国立公園においては、その観光圏を国立公園周辺にまで広げて考える必要があり、これは広域観光圏とは異なった、外国人旅行客が登山を楽しむ場合の動線に従ったシンプルな「商圈」と呼ぶべき概念である。日本の国立公園においては体験の範囲を広げ、国立公園単体で訴求するのではなく、国立公園を楽しむために必要なサービス・施設をまとめて商品とする必要があると言える。

地域では観光振興のために、どのように「商圈」を捉えるかについて試行錯誤がなされている。例えば、ミシュラングリーンガイドで二つ星を獲得している兵庫県の城崎温泉の商圈は温泉街のメインの通りだけではなく「地域全体がひとつの客室(宿)、道路は廊下、駅は玄関」というように観光客の動線を含めて一つの商圈として捉えている²³³。

ニュージーランドの国立公園でも商圈は強く意識されている。最初に旅行客が訪れる場所は、国立公園ではなく拠点となる近隣の町であり、そこにある観光案内所である。DOCは大抵の町の観光案内所内に観光案内用カウンターとは別途、自身の所管の公園案内をするカウンターや各種配布用資料の掲示スペースを設けており、観光案内所を訪れた観光客が、パーチェスファネル²³⁴のどの段階にいても対応可能な(次のファネルに転換可能な)体制をとっている。またミルフォードトラックの基点の町(テアナウ)から少し離れた場

²³³ 久保田(2008)に基づく。

²³⁴ パーチェスファネルについては図8(第3章3-2)を参照。

所にある観光地であるクイーンズタウンでは、民間のアウトドアショップの中に DOC が案内所を構えるなど²³⁵、DOC の薦める 9 つのグレートウォーク及び 48 のその他のサイト（場所）を体験してもらうために、チャンネル展開を工夫している様子が見てとれた。

そのチャンネルでは多くの消費は発生しないが、そこから国立公園で体験を楽しむ過程で、**交通機関や宿泊施設など地域で消費が発生する**のである。それら観光サービス業者が得た利益をどのように国立公園に還元するか（環境保全に再投資するか）は、別途本章 1-5 で考察するが、少なくともマーケティングミックスにおける「Place」は、公園管理者が利用を促進させたいと考えている場合に有効なデザインツールと言える。

第 4 章で料金徴収における試行錯誤について述べたが、マーケティングの思考からすれば、この課題は「Place」の捉え方が、「公園」に縛られていることに起因すると言える。**国立公園の観光の磁力の恩恵に預かっている「消費の発生する拠点」が「Place」であり、そこからの再投資の仕組み**を考えるのが、経済学でいう「公正」の概念からも適切であり、且つ地域で支える地域制公園だからこそ可能な議論なのである。

加えて、DOC が**安全管理のために「Place」のコンセプト**を利用している事例を紹介したい。前述したミルフォードトラックのサービスパッケージ商品であるが、**事前に当該国外で購入し（クレジットカード決済）、且つ購入後のチケット類の受け渡しは DOC のオフィスに前日までに本人が取りに来ることが義務付けられている**²³⁶。これは「Product」と整合性がとれたマーケティングミックスの好例である。

利用を促進するためだけならば、来訪後に購入させても良いかもしれないが、**事前に安全教育・環境教育を施す機会**を考えた場合、こういった販売チャンネルの設計が有効となる。パッケージ商品の販路には、利用者の利便性を高める機能以外に、来訪後衝動的に登山装備もないのに入山しようとする潜在的な登山嗜好者を来訪前に「安全登山者」に転換する機能があるのである。

なお、こういった外国人 FIT 対象の来訪前に販売する観光商品はニュージーランドに限らず一般的である。日本においては JR の旅客鉄道六社共通で販売するジャパンレールパスが国外で事前に購入する FIT 用の商品として有名であるが、Willar Travel 株式会社が販売するジャパンバスパスも同様であり、前述のサービスパッケージ商品の実現性について検討するための良い事例となる。

²³⁵ 2013 年 3 月 5 日滞在時点の情報。

²³⁶ グレートウォークの中でも登山装備を要する箇所のみこのシステムを採用している模様である。例えば標高 1,472m の Mt.Luxmore のピークを踏むケプラートラックはミルフォードトラックと同様であったが（2013 年 2 月 25 日～27 日筆者利用時点の情報に基づく）、海岸沿いを歩くグレートウォークであるエイベルタスマンコーストラックでは Eメールの印刷を宿泊チケットに代替しており、事前に DOC のオフィスへ行く必要はなかった（2013 年 2 月 13 日～15 日筆者利用時情報に基づく）。

1-4 プロモーション (Promotion)

(1) 山岳国立公園の観光情報発信の現状

伝統的なマーケティングミックスのプロモーション (Promotion) には、**宣伝、広報、セールス・プロモーション**及び**人的販売**の4つがある。これに加えてサービスが商品の場合、後述する物的環境要素 (Physical Evidence) もプロモーションの要素として扱われる。なお Promotion は便宜上、「販売促進」と訳されるが、それは Promotion の手段の一つに過ぎないので、本稿ではその訳は使用しない。

山岳国立公園という公共性の高い自然資源の場合、公園を擁する地方行政や公園管理者の立場からの「広報」が最も重要になってくる。これは利用促進²³⁷にしても、安全管理にしてもあるいは環境保全にしても、営業活動のために脚色された「広告」ではなく、まずは「正確な情報」を伝えることから行う必要があるためである。

残念ながら、観光広報については、第5章で述べたとおり、地方行政は山岳国立公園の外国人 FIT への訴求には積極的ではなく、また山岳国立公園自体が行政単位にまたがって存在するため、統一された形 (ウェブサイトのユーザーインターフェースなど) での訴求は困難な状況である。かといって事業官庁ではない環境省が行うのも不自然である。そうになると観光庁が行うのが最も好ましいのだが、そもそも自然資源をインバウンド観光のための対象資源として看做していないことと、広域観光の問題性については既に述べた。

一方で、民間業者が山岳国立公園を総合的に訴求できる存在となるかということ、その活動は非常に限られてくるのが現状である。日本を代表する山岳雑誌である『山と溪谷』を発行する株式会社山と溪谷にしても、コンテンツを持っていても**言葉の問題**から外国人向け雑誌の出版や情報を発信するのは困難であるという²³⁸。特に紙媒体であるが、脚注 161 に記載した『Hiking in Japan』の著者の一人は、言葉の問題がクリアできても国外で流通できるネットワーク (出版局) がなければ出版までこぎつけることができず、これが類似本 (外国人旅行者向けの日本の登山案内書) が存在しない原因と述べている²³⁹。

それにもかかわらず、第5章で述べたように中部山岳国立公園では夏の登山シーズンは韓国からの登山者が多く訪れるなど、全体から見れば少数であっても実際に登山活動を行っている外国人は存在する。そのため内野・内野 (2009) は「正しい情報」の発信が不足していることによるマナーの違いから来るトラブルや安全管理意識の違いを改善するために、韓国語のホームページを作成すると同時に、韓国の登山雑誌に寄稿する形で流通ネットワークの課題を克服しているが、個人の力ではどうしても限界がある。山岳国立公園を取り巻く利用促進を考えるためにはその観光情報の発信主体から考察しなければならない

²³⁷ 利用促進に関しては、第3章で示したパーチェスファネルと第2章で示したブランドビルディングブロック及びブランド体系を活用して行っていくことになるが、本項では触れない。これは、後述する DMO のように、山岳国立公園という商圈地域のプロモーションを司る主体が現時点では存在しないためである。

²³⁸ 山と溪谷本社オフィスにおける担当者へのヒアリングに基づく (2013年1月8日実施)。

²³⁹ ニューージーランド、クイーンズタウン市内著者宅でのヒアリングに基づく (2013年3月5日実施)。

段階である。この主体については DMO の項で後述する。

(2) 山岳国立公園の安全管理・環境保全情報発信のあり方

一方、利用促進のための情報発信と異なり、安全管理や環境保全に関しては、環境省や地方自治体はその**広報活動を通して積極的に発信していくべき性格のものである**。いずれも事故や破壊が発生するとその対応や再生作業のために労力や費用、時間を要し、**マーケティングのコンセプトからいえば、予防をしたほうが「効率」が良いからである**。

この広報もその他のマーケティングミックスの要素と同様、目標と対象者が重要になる。認知の向上ためなのか、意識の喚起が目的なのか、果ては行動喚起が目的なのか、その対象者が誰なのか、によってコミュニケーションの種類が異なってくるからである。

北村（2006）は公的機関の広報のコミュニケーションには以下の 6 種類があると述べている。

- ① 理解や需要を広げることを目的とした対外マーケティングコミュニケーション（政策広報、観光広報、定住広報、環境広報などもこれにあたる）
- ② 内容・標準の共有を目的とした対内マーケティングコミュニケーション
- ③ 対外との良好な関係を築くことを目的とした PR、CSR、IR などの対外コーポレートコミュニケーション
- ④ 行政運営ビジョンや組織活動の共有を目的とした対内コーポレートコミュニケーション
- ⑤ 生活に影響の大きい社会リスクや組織体が損害を受ける自損リスクの対応を目的とした対外リスクコミュニケーション
- ⑥ 社会リスク発生対応状況の共有や自損リスクの予防・防止を目的とした対内リスクコミュニケーション

こうして整理したうえで、安全管理や環境保全の仕組みを見直すと、異なった視点が得られる。**海外 FIT への登山情報の広報は、必ずしも対外マーケティングコミュニケーション、すなわち観光広報の範疇とは限らないことが分かる**。事故の原因に安全管理意識がある以上、平時における対外リスクコミュニケーションの分類で、防災情報の一環として大きく訴求しても不自然ではない。

環境保全に関しても同様で、必ずしも対外マーケティングコミュニケーションにおける環境広報に限らず、実際には環境保全活動は、第 5 章の調査で明らかになったように環境保護団体や一次利用者との協力で成り立っているため、対内コーポレートコミュニケーションの分類で、各組織の活動情報を共有するなどといった広報のあり方もありえる。

マーケティングの「Promotion」はこのように公園管理のための広報の方向性の決定に活用可能であり、第 3 章で国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会（2007）が課

題として挙げていた④**適切な情報提供の推進**を支援する有用なツールである。

ただし注意が必要なのは、前述の広報は、ただ行えばよいというものではなく、他の要素との整合性（マーケティングミックスの意識）が大切である。例として、社内コーポレートコミュニケーションの失敗事例を以下に挙げる。

後述する人材（People）の項で再度触れるが、ESのためには仕事を円滑に進めるための「道具（ツール）の提供」も重要である。ニュージーランドでは愛甲（2012）が述べるように、DOCは全ての国立公園の施設管理データベースを参照できるシステム（AMIS: Asset Management Information System）を導入しており、あらゆる公園内の施設の設置時期、更新時期、定期点検及び不具合の記録などが、GIS（地理情報システム）と連携して蓄積されている。

第6章2-1で述べたDOCのリスクマネジメントフレームワークでは、発生した事故とその空間の関係で整備・改修の優先度が定まる仕組みであり2009年に導入されたが、現地調査による現場担当者のヒアリングによって、まったく活用されていないことが明らかになった²⁴⁰。担当者によれば、元来「Standard New Zealand²⁴¹」という、DOCに限らずニュージーランド全体のアウトドア設備のガイドラインを定めたものがあり、ガイドラインに法的な拘束力はないが、それ（例えば橋ならば、その地域の利用者特性に対して長さや太さが事細かに定められている）に従う限り、リスクの許容性の評価というのは不要という認識であるという。現地でガイドラインどおりに設置できない場合もあるが、AMISが適宜補修時期を知らせてくれるので、設備の瑕疵による事故は、そもそも昨今ではまず起きないとも述べており、当該フレームワークの意図について理解に苦しむと述べていた。

これは、如何に理念やポリシーが優れていようと、従業員に提供しているツールとの**整合性**が整備されていなければ、その通達が効力を発揮しないことの現れであり、マーケティングミックスの重要性を示す良い事例であろう。

（3）情報伝達のための方法

さて、情報を作成するという動機付けならばここまでで良いが、日本の国立公園の場合、さらにマーケティングを活かして、**伝達の方法**についても言及しなければならない。ニュージーランドでは、前述したように物理的な拠点を構えているため紙媒体であっても、パーチェスファネルでいうところの「認知」を得る機会があるが、現在の日本における公園管理体制では、注意を引くような拠点が基点の町には存在せず、安全登山や環境保全の情報を認知させるのは困難な状況である。作成したパンフレットを関係各社においてもらう、

²⁴⁰ DOC Te Anau Office の担当者（Visitor Assets）へのヒアリング調査に基づく（2013年2月28日実施）。

²⁴¹ Standard New Zealand に基づき DOC が定めたガイドラインである「Track construct maintenance guideline July 2008」には「Standard New Zealand は異なる利用客に応じた設備の基準を定めているものの、どうやってそれを造るか具体性に欠けるため、これは、その具体的な内容を定めたもの」である旨記載があった。そのため、トラックのイラストや写真も多用されている。

ウェブサイト情報を載せる、という作業だけでは、対象者から見向きをしてもらえないからである。この課題は広報に限らず広告でも同様である。

第3章 3-2 のパーチェスファネルの図8で Search (検索)、Share (情報共有) Social (ソーシャル) といった用語が目につくようになった背景にはインターネットやソーシャルメディアの発展がある。ウェブ上での訴求は4マス媒体に比べその費用が安価であることも手伝い、メディアを所有することができるようになった。さらにソーシャルメディアの登場によって顧客自身が評判などを流布することで第三のメディアとしてみなされるようになってきている²⁴²。横山(2010)は従来の**買うメディア**、自社サイトなどの**所有するメディア**、**信頼・評判を得るためのメディア**の有機的な連携を目指すトリプルメディア・マーケティング(図31)を提唱している。

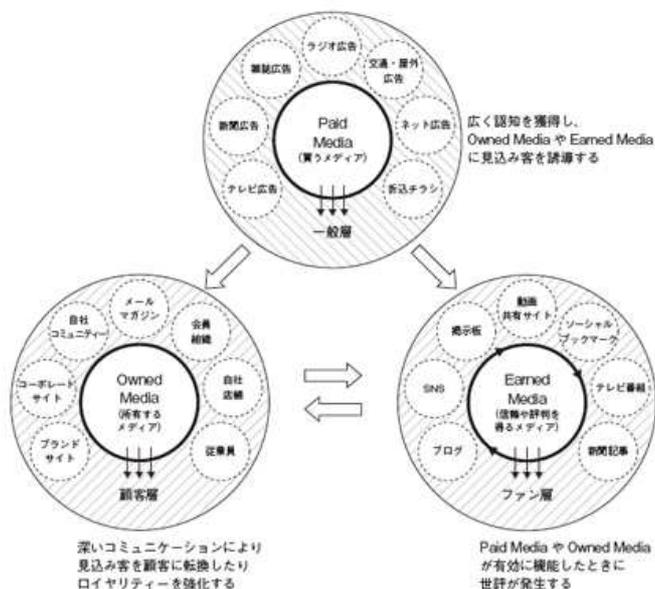


図 31：トリプルメディア・マーケティングの概念図

(横山隆治, 2010, p.27 より転載)

ここで重要なのは、この概念が、「**どのように他人事を社会事に換え、社会事を仲間事に換え、最終的に自分事にするか**」という視点で設計されていることである。このそれぞれの意識の転換にはどのメディアを利用するのが効果的であるかを考えて、組み合わせることを横山(2010)は推奨している。例えば、社会事化するためには買うメディアで大々的に訴求し、仲間事化するためには所有するメディアで囲い込み、自分事化するためには信頼・評判を得るメディアで個人的にファンになってもらうなどである。

特に買うメディアも含めてネットの発達で安価になったことは、このコンセプトの実践の追い風になっているだろう。従来の4マス媒体では、限られた枠(時間枠・広告枠)にピンポイントでターゲットに刺さるように情報は作成されていた。これをプロダクトコー

²⁴² Consumer Generated Media と呼ばれ、一般の消費者がインターネット上で情報を投稿することで作られるメディアなどがこれにあたる(濱野, 2008 に基づく)。

ン理論と呼ぶ。しかしオンラインメディアではその枠から自由になったため、なるべく多くの人間を惹きつけたうえで、顧客に自身がターゲットか判断してもらうようターゲットの間口を広く取るよう情報が作成されるようになる。これをスプレー理論と呼ぶ(図 32)。

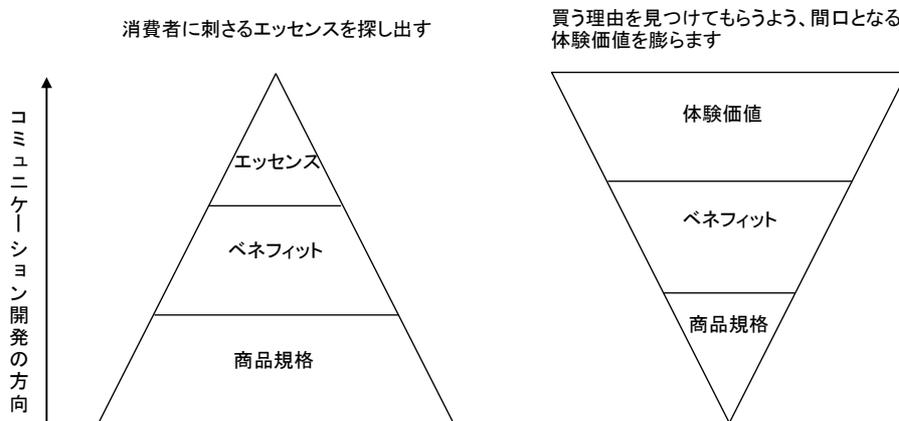


図 32 : プロダクトコーン理論 (左) とスプレー理論 (右) 概念図
(横山, 2010, p.100 より一部改変うえ転載)

その間口は右脳に働きかける**体験価値**が良いとされる。そのブランドを体験してもらえ
るような仕掛けが必要になるが、前述のとおりブランディングが強力になされている国立
公園ならば、体験せずとも次のステージまでに興味を喚起できるだろう。

第 4 章で述べた環境配慮意識を環境配慮行動に繋げるための情報の提供は、環境教育・
啓蒙の重要性を強く述べるよりも、このメディアの性質を活用し、他人事を自分事に転換
していくように設計することが近道である。

**登山道上のゴミ、トイレなど顧客が触れる部分は、自分事なので行動に現れるが、植生
破壊や登山道の裸地化など 1 回見ただけでは良し悪しが判らないものは他人事なので行
動には現れないのは当たり前であり、これを自分事に転換するには、少なくともパーチェ
スファネルの認知段階に転換する、もしくは社会事として認識してもらわなければならない
。そのための間口は、環境教育・啓蒙という具体的なトピック (エッセンス) でなく、
もっと興味・関心をそそるような、感情段階に移行してもらえらるような「観光情報」でも
良いのである。ウェブ上でクリックしていくうちに、環境配慮行動の重要性を仲間事にし
てもらえば良いのである。その後実際に訪れれば、その山域のファンになってくれる、す
なわち環境保全を啓蒙する側になることも期待できよう。**

これは安全管理にしても同様である。「山行計画を作成し、入山時に提出すること」に
どんなベネフィットがあるのか、広く認知させるためには、スプレー理論に従いどんな情
報が見つけてもらいやすいか、トリプルメディアに従い、どのメディアが効率的かを検討
するのが肝要であることを「Promotion」の考察は示している。

1-5 価格 (Price)

第4章 1-3 で環境保全の再投資に向けた料金の徴収方法について論じたが、その価格(値段設定)については別途、考察が必要である。どうすれば生産者余剰を最大にしつつ、顧客価値を減じない価格を設定できるだろうか。

公園管理者的思考に基づけば、「環境経済学の観点から維持費に必要な費用を算出し、前述のタスマニアのアンケート結果や乗鞍のケースのようにオープンポリシーで明示して、その負担を利用客に求める」といったやり方になるだろう。

しかしこの方法は、支払とその金額の妥当性は示せるが、値決めのための支払う側の納得感は醸成できない点は既に述べた。例えば「生物多様性のために〇〇円の維持費」が必要とわかっているにもかかわらず、利用者にとって直接的な便益(消費者余剰)には関係ないからである。**利用客にとって支払っても良いとする価格は、科学的な正当性とは別途、顧客価値から逆算されねばならない。**

事例として長野県が「入山税」の導入を検討した記事をみてみよう。遭難の多発に伴う救助活動費(県警が対応するため県の予算)及び利用客のための登山道維持費(松本市が補助)など、県外の利用者のために県が負担する費用が大きいことから、入山税導入の検討が行われた²⁴³。その結果入山税の導入自体は先送りであるが、救助費用はそのまま地方行政が負担する一方、登山道維持費用は登山客の負担が妥当とする結論となった²⁴⁴。

マーケティング的観点からいってもこの判断は正しい。登山道は登山者の求める経験に必要な設備であるため受益者負担が受け入れられる可能性があるが、救助される経験を望んでいる登山者はおらず、その費用が転嫁されることに同意を求めるのは困難であるからだ。脚注5でも述べたが、人は利得よりも損失に敏感であり、その救助費用が高額²⁴⁵であることが容易に想像できる状態ならなおさらである。

そもそも**費用の積み上げから負担額を決めるという発想は国立公園に適しているだろうか**。例えば、原価が安価な食材で作った料理でも高級レストランで利用客が高い値段を支払うのは、味だけでなく、サービスが提供されるその空間に、そしてその経験に価値を感じているからである。同様に**受益者負担という観点からではなく、登山者がどのような「経験」を求めているのか、その「経験」を国立公園は提供できているか、できている場合、その「経験」にいくらの価格が妥当か、といった支払意思価格(WTP: Willingness to Pay)に基づいた価格設定が、経験を提供している国立公園ならできるはずである**²⁴⁶。池

²⁴³ 読売新聞(2012)に基づく。

²⁴⁴ 産経新聞(2013)に基づく。

²⁴⁵ 大関(2013)によれば、事故・遭難場所が判明している場合で、且つ警察が出動できない場合の民間救助費用は60~90分のヘリコプターのフライトで60~80万円、これに救助隊員の日当として一人当たり3~5万円×3~5名(合計25万円/日)が加わる。

²⁴⁶ 仮想的市場法と呼ばれるメソッドで、観光客や利用者から聞き取りを行ってこの支払意思価格の算出を行う。ただし、回答者は実際の支払いを伴わずに評価額の回答をするため、それが過大となる傾向(仮想バイアスと呼ばれる)があり注意を要する手法である(柘植・栗山・庄子, 2005に基づく)。

尾（2010）によれば WTP は、知覚価値（知覚されているその利用客にとっての価値）と内的参照価格（記憶の中の値ごろ感）により構成されており、設定された価格に対してどちらかが下回った場合、WTP は低くなるので注意が必要と述べている²⁴⁷。

このマーケティング的思考は、第 4 章で述べた環境保全教育における「環境配慮意識」を「環境配慮行動」へ繋げる（転換する）という課題に対して、大関（2008）の中で太田が述べる「負担感の抑制する情報の提供」（これは**自発的な転換**を促す方策である）以外に、**登山客が納得できるサービスを提供することで他律的に転換率を上げる**という視点を与えるものである。

横内・敷田（2007）によれば、白山国立公園において登山者対象に行った 2005 年のアンケート（N=754）において、84%が家までごみを持って帰ると回答している。その一方、公園近隣のコンビニなどで捨てると回答した者が 16%となっており、どこまで持ち帰るか、は議論の余地を残した。そこで 2006 年に「ゴミを下山時に回収する仕組みがあれば利用しますか」と質問（N=444）を行ったところ、49.5%の登山者が利用したいと回答している。そのサービスへの負担意志を確認するために、払っても良い費用を質問したところ、最も多かった回答は 120 円まで（40.3%が支持）であった。建設工業新聞の記事（2006）によれば、白山の登山者のゴミ処理にかかる 1 人当たりの費用（4 円プラス運搬・保管・人件費などの諸費用）を考慮すれば、ごみ処理もビジネスになると述べられている。

これは、市場の原理に則って、登山客が交換をしたいと思えるようなサービスを提供できれば、費用の積み上げによる価格設定でなくても対応可能という良い事例である。

1-6 人材（People）

(1) ガイドの人材育成の方向性：個人資格化への疑問

ヒトが直接的に顧客に対してサービスを提供するため、サービスマーケティングではその人材のデザインもマーケティングミックスの一環として考える必要がある。

山岳国立公園において、利用ならびに観光消費を推進するための人材は多岐に渡るが、ここでは、インバウンド観光の観点から第 5 章で指摘されていた、ガイド業と通訳業のコンフリクトにスポットを当てて、問題の本質と解決策についてマーケティングを活用して考察してみたい。

ガイド業にはその活動について、法や規制による制限は存在しないが、外国人の旅行通訳案内には通訳案内士法²⁴⁸があり、次頁のように定められている。

²⁴⁷ 知覚価値 > 設定された価格 > 内的参照価格の場合は、「その価格で買う価値はあるが、他で探せばもっと安い価格で手に入る」と思い、内的参照価格 > 設定された価格 > 知覚価値の場合は「価格は妥当だが、自分にとってはそこまで支払って手に入れる価値はない」といった判断になる。

²⁴⁸ 1949 年に施行され、2006 年の法改正により個人登録資格としての通訳案内士が法下で定められた。

- ・ 第二条 通訳案内士は、報酬を得て、通訳案内（外国人に付き添い、外国語を用いて、旅行に関する案内をすることをいう。以下同じ。）を行うことを業とする。
- ・ 第三十六条 通訳案内士でない者は、報酬を得て、通訳案内を業として行ってはならない。

山岳ガイド業には道先案内とインタープリテーションの両方が含まれることがあり、どちらのサービスにいくら、と料金が設定されているわけでもないので「グレーゾーン」であり、第5章の現地調査で明らかにしたように活動を自粛するケースもある。しかし通訳案内士法はライセンスを得た者のみが外国人に対して旅行通訳を行うことが可能な排他的営業権であり、また資格試験化することで、サービスの質を担保する機能もあり、前述したコンセッションと同様のコンセプトのように見える。

また同様の動きがアウトドアガイド業界においても見られることは既に述べた。地方自治体の条例で信州登山案内人制度や北海道アウトドアガイド資格制度など、個人への資格認定制度でガイド業の専門職化を助ける動きのことである。

どちらもサービスの質を向上させることを目的としており、コンフリクトの原因は単にガイドに対して包括的な法令がないこと、通訳案内士法の解釈があいまいであること、という法整備の問題のように見える。

しかし、ニュージーランドで活躍する邦人ガイドへのヒアリング²⁴⁹において、上述の状況について以下のような問題提起とも言える意見があった。

- ・ 日本のガイド市場自体、労力がペイしない（回収できない）市場（説明を行うガイドというサービスに、お金を払う風習が薄い市場）であることが問題の本質である。
- ・ かといってコミュニケーション能力を無視した単なる案内人というのはプロのガイド業界の成熟を妨げるものであり（身勝手に話すボランティアガイドを引き合いにだし）、これも好ましくない。
- ・ 現在日本人が外国人を案内する場合、原則として通訳案内士の資格が必要である。しかしガイド業はその地域に対し密接な知識をもっていなければならない職業であり、通訳案内士の資格をもっていて且つその特定地域に精通している人間というのは、ほんの一握りである。登山ガイドとなればなおさらである。
- ・ このような**個人ベースでの資格制度による質の担保を試みる方式は日本のインバウンド観光の妨げ**になる。ニュージーランドのコンセッション制度のように「**組織ベースでの承認・許可制度**」による質の担保にシフトし、組織（企業）が一定の基準（ガイドライン）を設けて業務にあたるほうが、ガイドの負担も減るのみならず、質も向上す

²⁴⁹ Aoraki Mount Cook National Park 内のホテルである The Hermitage Hotel の提供するトレッキングガイドサービス統括責任者（Trekking Manager）ならびに所属ガイド（男性4名、女性2名）へのヒアリングに基づく（2013年2月20日実施）。

る。なぜならば、個人ベースでは他のガイドとの連携がないため、**ガイド内容（質）に偏りが発生する**ためである。組織ベースなら横の連携で情報を共有し且つガイドラインの存在により、最低限の安全とサービス内容は確保できるからだ。資格は個人でなく法人（団体）がとれば良い。その後法人がガイドを育成する方式が良いだろう。

昨今の動きとガイドの意見、どちらもサービスの質を担保する「体制」についての話であるが、**前者は体制の整え方（戦術）**についての話であるのに対し、**後者はその方向性（戦略）自体が誤っていると指摘している**。マーケティングを用いて検証すれば、正しいのは後者と言える。

上記の労力がペイしない（回収できない）市場というのは、第3章で述べたようなガイド不要の登山が一般的であるという登山事情からも予想できるが、より具体的なデータで述べれば以下のような状況を指す。

<通訳案内士事情²⁵⁰>

- ・ 2008年時点、就業者は26.4%（専業10.2%、兼業16.2%）
- ・ その半数以上が年間稼働日数30日以下、年収100万円未満
- ・ 例年合格率10数%の難関である。
- ・ アジア圏からの需要に対する供給（英語話者が多数）のミスマッチ。

<北海道アウトドアガイド事情²⁵¹>

- ・ 資格取得者の就業形態は①団体所属が36%、②個人営業が33%、その他（兼業など）が23%であった。①の場合の雇用形態については、**通年雇用が58%、季節雇用が36%**
- ・ ②は専業が34%、準専業が32%となっており、それぞれの**稼働日数について、一番多いのが31日未満**、僅差で50日超～100日以下、その次は100日超～150日未満と続く。
- ・ 年収について、一番人数が多いのが200～300万（23%）で、次いで100～200万（19%）、300万～500万（15%）である。別の調査では年収300万円未満が7割であった²⁵²。
- ・ 資格取得動機は63%が「自身の力量のチェック」であり、次いで「道（どう）が設置したから」が49%、他ガイドとの差別化が26%と続く。**資格取得後、何も変わらないが68%、更新しなかった人間の40%が「メリットなし」のためである。**
- ・ 自然ガイド、カヌーなどインタープリテーションが主であったり、設備投資が必要なものは団体所属、登山など道先案内が主なものは個人でのビジネスが主になる。
- ・ ガイドの半数51.9%が日本山岳ガイド協会の資格保有者、一方北海道アウトドアガイ

²⁵⁰ 観光庁資料「通訳案内士制度について」に基づく。

²⁵¹ 北海道経済部観光局（2009）の調査（N=160）に基づく。

²⁵² 北海道経済部観光局（2011）に基づく。

ドは 37.0%。全体で後者のみ保有者は 11.5%程度である²⁵³。

このデータから言えることは、図 33 のとおり、投下資本 (I) を上げて、売上 (S) につながらず「効率」が悪いということが、ガイドに認識されているということである。

さらに、登山ガイドに関しては、その利用は旅行業者主催のツアー登山が多く、ガイド登山は一般的ではない²⁵⁴ことも分かっているが、ツアー登山は以下のような課題も内包しており、ガイド業の育成・拡大には単純には繋がらない。

ツアー登山におけるツアー登山運行ガイドライン²⁵⁵はあくまでガイドラインであり、実際に業務を委託するガイドの質を見極めるには不十分である。それゆえ旅行業者はガイドを社員化して安全管理の強化を図るところもある。しかし、そもそも旅行会社の安全配慮義務自体が民法上の信義・誠実の原則という一種の精神訓話に過ぎず、責任の所在があいまいであるため、利用者からみれば懸念はぬぐいきれない²⁵⁶。ガイドからしても、ツアー登山の場合、利用者は旅行会社に旅行代金を支払っているのであり、「ガイドにガイド料を支払っている」という認識の醸成に繋がらないのも歯がゆいところであろう。

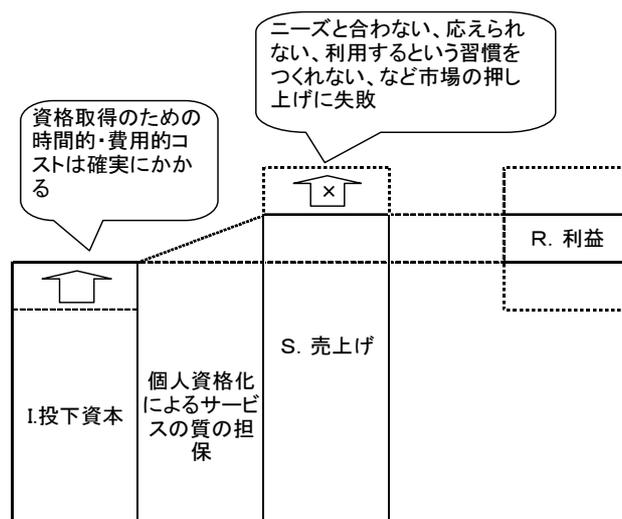


図 33：ガイド業の直面する課題の概念図

(図 16 を参考に筆者作成)

この時点で、能動的にコントロールできるのは投下資本 (I) を下げることであり、その

²⁵³ 北海道経済部観光局 (2011) に基づく。

²⁵⁴ ツアー登山とガイド登山の違いは用語の 11 頁を参照。北海道経済部観光局 (2011) では団体入山者 (N=17) のうち 11 件がツアー登山でガイド登山は 2 件であった

²⁵⁵ 2009 年 7 月の大雪山国立公園内のトムラウシ山でのツアー登山死亡事故をきっかけに旅行業協会と山岳ガイド団体で協議の上作成されたが、当該ツアー主催の業者が再び 2012 年 11 月に中国の万里の長城付近で死亡遭難事故を起こしたため、JATA (日本旅行業協会) を中心に見直しが進められ、2013 年 2 月に増補版がリリースされた (高岸, 2013 に基づく)。

²⁵⁶ 三浦 (2013) に基づく。なお、旅行業法では、手配旅行 (企画旅行ではない) において委託先の業者が起こした事故の損害賠償責任は委託先の業者であり、旅行業者ではない。

ためサービスの質を担保しつつガイド個人への負担を軽減するためには、ニュージーランドのコンセッション制度のように「組織ベースでの承認・許可制度」という試案がでてくることになる。通訳案内士とガイド業のいずれにせよ、山岳国立公園におけるインバウンド観光促進というテーマにおいては避けて通れない問題であり、マーケティングにおける人材（People）の育成・活用の観点から「組織ベースでの承認・許可制度」のフィージビリティスタディを行うことは意義があるだろう。

(2) ガイド組織への承認・許可制度の山岳国立公園へのフィージビリティスタディ

近藤（2010）は優秀な人材の創出のために前述したサービスプロフィットチェーンを用いて、ESの重要性を説いている。公園管理の視点からみれば、これがコンセッションであることは述べた。しかしこのコンセッションは土地所有者が公園管理者である営造物公園であることを前提としている。自分の土地でないのに排他的営業権を設定することはできないからである。

しかし、重要なのはコンセッション制度ではなく、その中にあるマーケティングのエッセンスである。ESを得るために必要な要素について、近藤（2010）は①**高品質のサービスを提供した時の顧客からの好意的なフィードバック**と②**仕事のやりやすさ**であると述べている。ニュージーランドのコンセッションの事例は①に関しては間接的に品質を担保するという形で、②に関しては直接的に排他的営業権という形で提供していた。すなわちマーケティングのプロセスに則れば、地域制公園において①と②を提供できる制度が存在するのか、なければ策定できるのか、という話になる。なお②を構成する要素はこういった報酬だけでなく、職場の設計や道具（ツール）の提供ならびにエンパワーメント（裁量権の付与）があると述べている。

次に、改めてコンセッションの本質を見てみたい。コンセッションという言葉は日本ではPFI（Public Finance Initiative）の中で用いられることが多い。PFIは国が提供すべき施設の建設、維持管理、運営を民間に委託するもので、単に公的負担を減らすためだけではなく、民間の資金、経営能力及び技術を活用して、そのサービスを上質にしたり、あるいは価格を低廉にしたりすることを狙うもので、民間企業にとっても事業機会の創出になるため、互いにメリットがある²⁵⁷。PPP（Public Private Partnership）はそれよりも広い概念で、公的機関が行っているサービスをNPOなどが請け負う場合もこれにあたる。コンセッションは前者のPFIの分野において2011年の改正PFI法により、公共インフラストラクチャーについて国が所有権を保持したまま運営権のみ委託するもので、運営者は利用者から収益を得るのがポイントである²⁵⁸。

²⁵⁷ 日本政策投資銀行地域企画チーム（2004）による。

²⁵⁸ 登山道も公共インフラストラクチャーと言えるが、収益を生み出すものではないので、これには当てはまらない。ただし、九州内国立公園調査の一環で行った、鹿児島県環境林野部自然保護課長（環境省出身）へのヒアリングでは、一旦、事故が起きた時の自己責任の問題が依然として残るものの、環境省が土地ではなく登山道のみ（設備として）所有し整備を行い、観光利

国立公園においてもコンセプトは同様で、ニュージーランドでもホテルの建設など投資を要するビジネスに対して、コンセッションを適用してきた。しかし、ニュージーランドで興味深いのは、**投資が不要のビジネス（ガイド団体）にもコンセッションを適用している点である**。PFI というよりも PPP に近いが、元来公的機関が提供していたサービスを受け継いだというよりも、**利用客のニーズがあるが、物理的な問題（ヒト・モノ・カネの不足など）でできないサービスを民間で補填している（民間にエンパワーメントしている）**といったほうが適切である。

ES の観点と同様に、ここでは従業員側（一次利用者）に便益が発生しているからこそ、コンセッションは機能しているのであり、端的に言ってしまえば、コンセッション制度でなくても**一次利用者が利用者に提供するサービス品質を担保でき、且つ彼らに対し公園管理者が「仕事のやりやすさ」を提供できれば、ES による人材の活用ができることになる**。

日本の国立公園の場合ならば、公園管理団体制度²⁵⁹をサービス業（投資が不要なビジネス）に対し積極活用することが同様の機能を発揮し、利用の促進と環境の保全に寄与できると推量される。なぜならば、この制度で用いる「管理」という言葉が、従来の施設管理（自然公園財団はこれに注力している）だけではなく、広報活動などのサービス活動²⁶⁰も含む広い意味での「マネジメント」の意味で用いられており、仕組み上、その対価を利用者から徴収することが可能なためである²⁶¹。しかし本稿執筆時（2013 年 12 月）においてこの制度を利用している団体が 5 団体しか存在しないことは、ES に繋がるような前述の①や②がほとんど存在しないことが原因となっている。一次利用者に対し、風景地の保護や適正な利用を促す活動を公園管理者に替わって行って良いとする「エンパワーメント」を行っているが、これは一次利用者からみれば、労働力を公園管理者に提供しているにもかかわらず、対価としての十分なメリット（排他的営業権付与による利用客からの独占的利益徴収など）がない状況と言えられる。

公園管理団体は、環境省による財務的健全性や必要な能力の審査を経て指定を受けており、その能力（質）には疑いようはないので、直接的なメリットが存在しない場合であっても、モニタリング調査などを優先的に請け負う随意契約権のような間接的なメリットがあつて然るべきであるが、会計法（会計法第 29 条の 3 条 1 項、地方自治法第 234 条第 2 項）の観点から随意契約を締結することは困難である²⁶²。ただし公募における選定の際の

用から周辺の自然を守る自然保全料という名目で料金を徴収するという形も考えられるという（2013 年 6 月 20 日実施）。一旦収益化すれば、登山道の安全管理などのために PPP を活用しての民間資金の投入可能性を示唆している。

²⁵⁹ 概要は 8 頁を参照。

²⁶⁰ 環境省自然環境局国立公園課（2011）によれば、自然観察会や自然ふれあい事業等のイベントの開催を行うことは「附帯する業務」として可能である。

²⁶¹ 九州内国立公園調査の一環で行った、鹿児島大学特任准教授（環境省出身）へのヒアリングに基づく（2013 年 6 月 20 日実施）。

²⁶² 九州内国立公園調査の一環で行った、鹿児島県環境林野部自然保護課長（環境省出身）へのヒアリングに基づく（2013 年 6 月 20 日実施）。

「加点」など内部審査の中で優位性を確保することは可能であり²⁶³、多少なりとも ES に寄与できるという。

なお、投資不要のサービス業（ガイド業など）が、上述のモニタリングなど専門的な環境保全活動へ従事する可能性について、武（2013）が行った西海国立公園の九十九島地域のエコツアーガイドの調査事例を取り上げたい。この調査ではエコツアーガイド従事者が保全の役割²⁶⁴を自発的に実践していることだけでなく、頻繁に自然観光資源を案内するという活動から、現場の自然資源への高度の知識を擁していることも明らかになり、高頻度でモニタリング活動に寄与できる可能性を示唆した。

これは ES の観点からいけば、生業はガイドなので①を享受できる立場にあるだけでなく、こういった環境保全活動への協力の対価という形で②についても享受できる可能性を指し、適切な状況となる。公園管理者にとっては PPP を推し進める一つの方策であると同時に環境保全活動のエンパワーメントでもある。

また公園管理団体制度下において、ガイド「団体」としてサービスの質をコンセッションのように審査側が担保できれば（サービス品質基準、安全基準、養成基準の査定などで）、国立公園内という特定地域に精通したガイドの創生を、負担無く行うことができる。結果として図 34 のような状態に改善される。

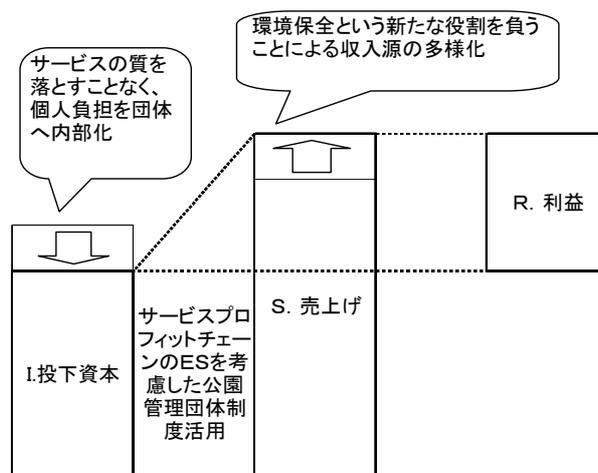


図 34：公園管理団体制度のガイド団体への適用概念図

（図 16 を参考に筆者作成）

コンセッション制度を地域制公園にどのように導入するかという発想ではなく、山岳国立公園内において、人材（People）をどのように活用・育成するか、というマーケティング的発想に基づけば（サービスプロフィットチェーンにおける ES をガイド業の立場から

²⁶³ ソースは上記脚注に同じ。

²⁶⁴ 保全の役割は「現地での保全行動の動機付け」、「観光者の監視」、「保全管理者への情報提供」、「資源モニタリング」、「施設補修」、「美化清掃」、「長期的視点での環境教育」の 7 項目からなる（武,2013 に基づく）。

考察した結果として) 図 35 のような公園管理体制となり、「ガイド「団体」への認証・許可制度」は国立公園においてはフィージブルと言える。この図 35 において、コンセッション制度と提案モデルは「対価」が発生する方向が異なっているにも関わらず、マーケティングのコンセプトに則れば、どちらも継続性において成立している点が肝要である。この事例も公園管理(「資本化のプロセス」とマーケティングのコンセプトがその本質において同様であるとする仮説を支持する結果となった。

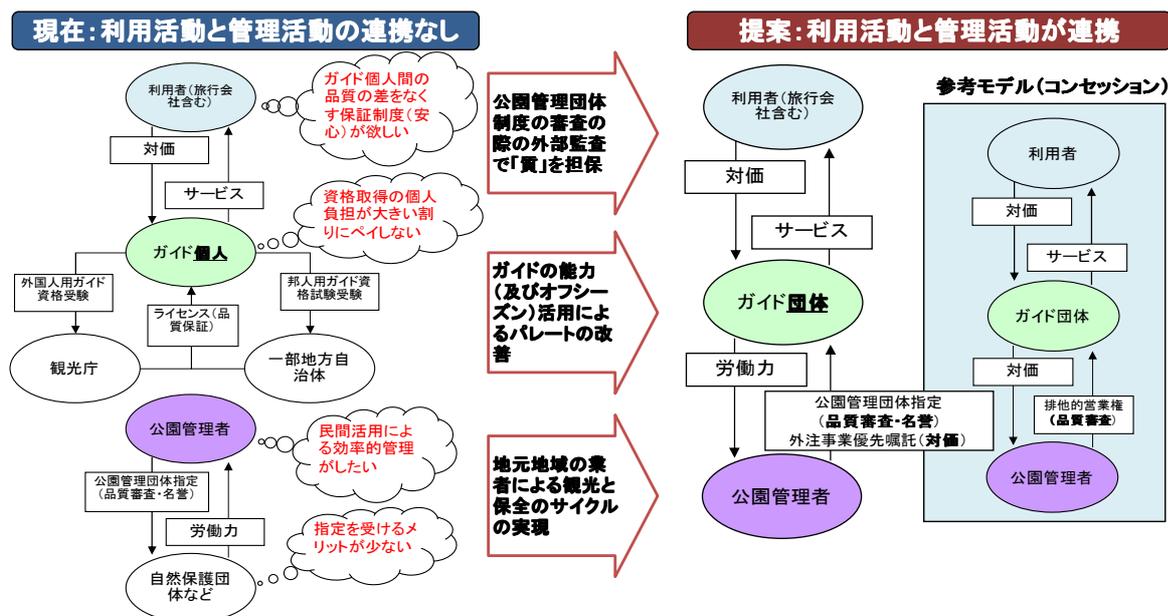


図 35：提案モデル

(筆者作成)

最後に参考として、営利活動を行いながら保全活動を実践するニュージーランドのツアーオペレーターであるケイタリンズ・ワイルドライフ・トラッカーズ・エコツアー社について紹介する。Beeton (1998 小林訳 2002) によれば、ツアーの途中で、害獣をワナで捕らえたり、雑草を刈ったり、野生生物のモニタリングを行うなど、利用と保全を文字通り一体的に行っている。オンシーズンはガイド業、オフシーズンは自然保全活動と、時期で活動の割合を変える方法もあるが、この例は、顧客へのサービスの質が確保できるならば、両方の活動を同時に行うことができる(あるいは、これが商品として差別化に繋がる)ことを示唆している。

1-7 物的環境要素 (Physical Evidence)

物的環境要素とはサービスの生産に関する物理的事物を指し、その対象は広い。それが①経験の一部になり、且つ②サービス内容を示す手がかりになるものがこれにあたり、場

合に応じて建物であったり、備品であったり、従業員のユニフォームであったりする²⁶⁵。登山道の整備責任や安全管理について課題として取り上げてきたが、その整備に際しても、ただ行えば良いというものではなく、この①と②を意識して行われなければならない。

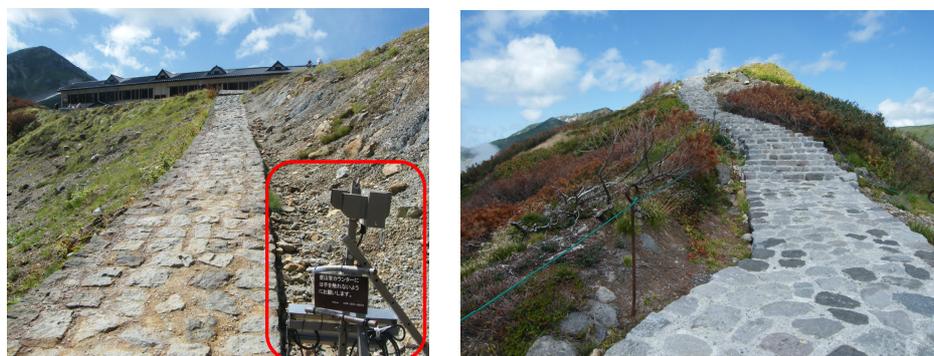
以下に「資本化のプロセス」において上述①、②を意識して活用していると見られるケースを「登山道」という物的環境要素を題材に詳細に検証し、マーケティングとの関連性を探りたい。

まず日本の山岳国立公園における、いくつかの登山道整備の事例から見てみよう。

<事例 1>

1 地域に対し5～7 ヶ年で30 億円から100 億円という予算で、中部山岳国立公園や白山国立公園などで行われた緑のダイヤモンド計画²⁶⁶の事例では、「過剰整備」が問題視され、中部山岳国立公園では2001 年に室堂周辺の歩道（写真10）がコンクリートで整備されたことを受け、市民から告発を受ける事態になったという²⁶⁷。瀬田（2009）はこの原因を「予算が消化できるうちに仕上げておこうという公共事業特有の精神」が前面に出てしまったことと分析している。

写真10：中部山岳国立公園における室堂周辺の歩道



本稿で述べている「自動カウンター」は赤枠にあるような機械を指す。

（筆者撮影。赤枠は筆者による。）

<事例 2>

環境省は、より自然に近く、環境破壊を起こさない天然素材の使用と設計で登山道を整備する「近自然登山道工法」の導入テストを2001 年より大雪山国立公園で試みた。この結果として、2005 年より直轄事業の中で当該工法を採用するにいたっている²⁶⁸。見た目は後述する事例3 と同じように自然と同化するが、これは環境の保全や自然再生を第一義としており、マーケティングの物的環境要素を直接的に意識したものではない。

²⁶⁵ 近藤（2010）に基づく。

²⁶⁶ 環境省による自然公園核心地域総合整備事業を称してこのように呼ぶ。快適な利用に向けた整備を目的に1995 年から順次行われ、現在は終了している。

²⁶⁷ 瀬田（2009）に基づく。

²⁶⁸ 渡辺（2009）に基づく。

<事例 3>

登山道は山小屋の生命線であると山口（2009a）は述べているが、これは利用客の視点から述べたものではなく、小屋番の生活道としての視点によるものである。小屋番として歩荷（ボッカ）をするにあたり、重い荷を担いで歩く際の足の置き場が決まっておらず、腰の切れない高い段差があると余分なパワーを要するため、歩きやすく石段を組んだりしたという。また少しでも崩れていると大怪我につながるため、こまめに近隣の石を用いて整備を行ったという。この時習得した石積みの技法を用いて、中部山岳国立公園内の涸沢ヒュッテの直下に約 300m にわたる石畳の道を築いたところ、わき道に入る登山者がいなくなり、高山植物が守られていると山口（2009b）は述べている。

事例 1 と事例 2 は行政が公園管理（資本化プロセス）の一環として行ったものであり、事例 3 は民間事業者が行っている。その整備の主体、目的、結果と物理的環境意識の間には相関は見られないと言える。事例 1 においては利用促進を目的としていたが、物理的環境の意識がないため失敗したとも言えるが、事例 2, 3 においては直接的な物理的環境意識がなくても（目的は環境保全と安全管理）一定の効果が認められているためである。

次にニュージーランドの登山道を参与観察して見ると、例えば以下のような物的環境要素が存在することが判った。

- ① 見えない場所（木道の裏など）に設置されたモニタリング用自動カウンター²⁶⁹
- ② 道標とは別に設置された写真撮影スポットの案内板
- ③ 自然素材（木、砂利）などを多用して整備された登山道

これだけを見るとニュージーランドの公園管理は、物的環境要素すなわち利用客の視点を勘案して登山道整備を行っており、マーケティングの「資本化のプロセス」への適用を強調する結果となるように見える。しかし、上述①～③の整備の背景を確認すると、必ずしもそうとは言えない可能性がある。

例えば①について、ニュージーランドにおいて、目に付かない位置にカウンターを設置するのは利用者にとってそのほうが好ましいからというよりも、DOC や国民性の好みの問題に依存している可能性がある。カウントされていることがわからないこと（あるいは知らないうちにカウントされていること）を嫌う利用者も存在するからである。明確な効用を勘案しての行動ではない可能性がある。

②についても利用客の登山活動における経験価値を最大化するためのサービスとして物的環境要素を考慮したというよりも、近隣で写真スポットを探す行為による無用な踏み荒

²⁶⁹ DOC Te Anau Office の担当者（Community Relations Program Manager）へのヒアリング調査に基づけば、DOC には目立たない場所に設置する決まりがあるという（2013 年 2 月 28 日実施）。

らしを防ぐ環境保全効果を考慮して設置している²⁷⁰。

③についてもミルフォードトラックなどでは、砂利をヘリコプターで運んできて登山道（トラック）の整備に使用しているが、利用客の自然体験を減じないためだけでなく、洪水の多い当該地域のトラックでは、土の道のままだと何もしないと流れて侵食されていくため、道を固められる砂利が好ましいといった理由もある²⁷¹。実際、砂利自体は自然物であるが、場所によっては両サイドの植生と見た目がマッチしないような区間も存在した。

上記よりニュージーランドにおいても直接的に「利用客の経験の一部」となることを意識して物的環境要素を調整しているかどうかは不明であり、転じて、どこまで物的環境要素のコンセプトを公園管理（資本化のプロセス）に活用できるかは、筆者の登山道に関する調査事例からは判断がつかないという結果になった。

同様に、公園管理者がその業務の一環として宿泊施設を運営・管理する営造物公園においても、ニュージーランドや台湾における参与観察（写真 11、12）からは、その外観と周辺との調和や室内空間の雰囲気からは特に 157 頁で述べた①や②の意識を感じることはなかった。

写真 11：ニュージーランドのハット



マウントクック国立公園内ハット外観とその周辺（左）
フィヨルドランド国立公園のケプラートラックのハット内食堂空間（右）
（筆者撮影）

²⁷⁰ ソースは上記ヒアリングに同じ。

²⁷¹ DOC Te Anau Office の担当者（Visitor Assets）へのヒアリング調査に基づく。（2013 年 2 月 28 日実施）

写真 12：台湾の山小屋



雪霸国家公園の山小屋の外観とその周辺（左）
玉山国家公園の山小屋内食堂空間（右）
（筆者撮影）

1-8 提供過程（Process）

(1) 提供過程の要素と ROS

提供過程はサービスデリバリーシステムとも呼ばれ、これは「実際に顧客にサービスを提供するシステムのこと」（近藤，2010，p.242）であり、顧客から見えないバックヤードでのオペレーション部門と顧客がサービスを体験する場であるデリバリーシステムの二つからなっている。民間企業でいうところのシステムワークフローのようなもので、どこでサービスを生産し、どのように消費させるのかをデザインするプロセスが「提供過程（サービスデリバリーシステム）」である。

顧客価値の計算式では、このサービスの提供過程も体験の一部であり、顧客価値に影響することは述べた。そのため顧客からの視点がより一層に重要になるが、近藤（2010）は顧客から見た場合に二つの尺度でその過程を分類できると述べており、これをもって提供過程はデザインされることになる。その二つの尺度とは、①標準化の程度と②顧客参加の程度である。①は前述の経験経済でも述べた個客化（カスタマイゼーション）をどこまで行うか、である。②は第6章で述べた様に顧客は価値の共同創出者であることから、どこまでサービスの生産・消費に顧客を関わらせるか、について指している。例えば駅の自動改札などは標準化され、且つ顧客の積極参加によって提供されているサービスである。

①も②も顧客が許容することが前提であり、特に②は顧客に積極参加を許容してもらえれば提供者側の人件費の削減につながると同時に、顧客の自己決定の機会を増やし、迅速にサービスを消費できるという可能性にも繋がる。

この提供過程をデザインするプロセスを用いれば、STP で検討したゾーンニング後の利用客へのゾーンの開示の妥当性について容易に立証可能である。ゾーンニングとグレーディングで自然観察、溪流釣り、登山など山岳国立公園で想定される、それぞれのレクリエーション活動に従い各ゾーンがデザインされ（一定のマス・カスタマイゼーションが施さ

れ)、マッチングにより顧客自らの判断(自己決定という積極的な顧客参加)で嗜好に合わせてそのゾーンを選択することになる。このマッチングにより、ゾーンと顧客の能力・知識・装備のミスマッチを低減でき、遭難救助といった安全管理に関わる人権費や環境破壊による自然再生費用支出を抑えることができるというわけである。

上記より ROS のゾーニングからマッチングまでの流れは提供過程のデザインに沿っているともいえ、転じて提供過程のコンセプトが公園管理モデル(資本化のプロセス)に利用可能であることを示しているとも言える。

このように**提供過程は、情報の提供過程という局面において、どこまでその顧客に対してカスタマイズするか、どこまで危機感を共有するかといった視点から活用可能であり、公園管理に活かすことができる。**

(2) 提供過程の要素の広報への活用

第3章で、日本の登山はスポーツ要素を多分に含むことは述べた。稲葉(2009)はスポーツ体験と観光体験を以下のように分類しており、安全管理のために利用者に求められる「リスク認知」が異なると述べている

- ・ スポーツ体験(テニス、スキー、野球など):自ら積極的にその体験を求める能動的活動
- ・ 観光体験(遊覧船、陶芸体験など):事業者に与えられるプログラムを体験する受動的な活動

前者は自身で何らかのリスク認知(怪我をするかもしれない、など)をして臨む体験であるが、後者はほとんど不要という特徴がある。顧客参加の程度が前者のほうが強く、後者は弱いと言い換えても良い。この分類に基づけば、それが例えガイドに引率されていようとも、登山やスクーバダイビング、バックカントリースキーなどガイドが直面するリスクから利用者を守れないものは観光体験ではなく、利用者にリスク認知を要するスポーツ体験の位置づけとなる。

これはマーケティングミックスの強みであるが、プロモーションの項で述べた FIT の登山情報はマーケティングコミュニケーションではなく、対外リスクコミュニケーションである可能性、について別角度から支持するものである。マーケティングコミュニケーションにおける登山情報では、その情報がいくら正しかったとしても、リスク認知の高いスポーツ系登山者には内容が理解されて伝わるが、そもそもリスク認知の低い観光系登山者にはリスク情報が伝わらず、それゆえに軽装登山などの問題が起きると稲葉(2009)は指摘している。そのため、対外リスクコミュニケーションとして、観光体験とスポーツ体験をきちんと分類したうえで、それを示して情報提供をすることが重要と述べている。これはまさに、それぞれの顧客に合わせた**情報のカスタマイゼーション**と言える。これにより同

じ国立公園内であっても、登山を行う者には「リスク認知」の度合い（情報発信者と危機意識の共有度合い）を高めてもらうよう情報をデザインし、一方、危険度の少ない地域に向かう観光客には、その度合いを弱めて情報を提供するという効果的なリスクコミュニケーションが可能になる。なお図 36 はその度合いによって活動を分類した事例である。そこで行われる活動の標準化と顧客参加の度合いによって、リスクコミュニケーションのデザインも異なるということに注意が必要なのである。

「提供過程」は、どこまで情報を顧客に合わせて個客化するか、どこまで認識を共有すべきか、といった情報提供過程の設計への適用を見る限り、公園管理の手法（資本化のプロセス）に対して有用であり、同時に第 3 章 1-2 で公園の管理運営の課題として挙げられていた④適切な情報提供の推進、に対して解決の方向性を示すものである。

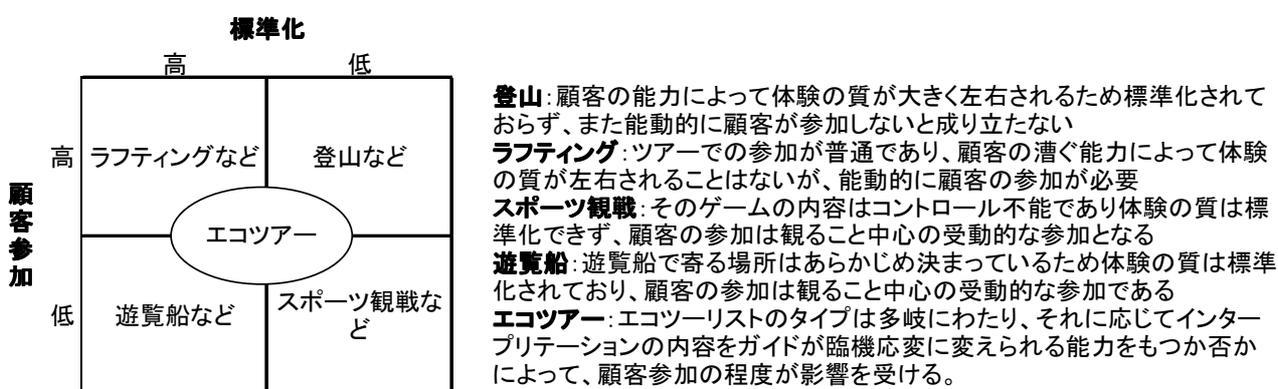


図 36：提供過程でみる活動の分類の例

(稲葉, 2009 を参考に筆者作成)

2 マーケティング活動の実行主体：DMO の重要性

2-1 DMO の特徴

前節で山岳国立公園における「市場化のプロセス」及び「資本化のプロセス」へのマーケティングのコンセプトの適用性について、展開フェーズの各要素（7P）を用いて考察したが、**それを実行する「主体」**については論じていない。そこで、評価・フィードバックのフェーズに移る前に、**観光地域においてマーケティングを行う「主体」となる組織**として研究されてきた **DMO（Destination Management/Marketing Organization）** のもつ役割・機能を明らかにしたうえで、国立公園におけるマーケティングの実行主体としての適格性について考察したい。

DMO は国内では比較的新しい概念である。しかし DMO と同じ役割を持つと看做せる組織として観光協会、観光行政及び観光関連事業者組合や旅行会社がある。その一方で違いも存在するので各々の役割の比較を、まとめたものが表 18 である。

表 18 : DMO の役割

	観光振興対象地域	観光計画	商品企画	販売	販売支援(※)	販売促進	調査	地域人材育成	地域ブランディング	現地でのツーリストインフォメーション提供	利害調整などのプラットフォーム提供
観光協会・観光行政	行政区画単位に基づく	○	-	-	○	○	-	○	○	○	-
旅行会社	なし	-	○	○	△	○	○	-	-	-	-
DMO	戦略的に決定された領域	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

(※)予約代行・顧客管理(CRM)など

(日本政策投資銀行・日本経済研究所, 2013 を参考に筆者作成)

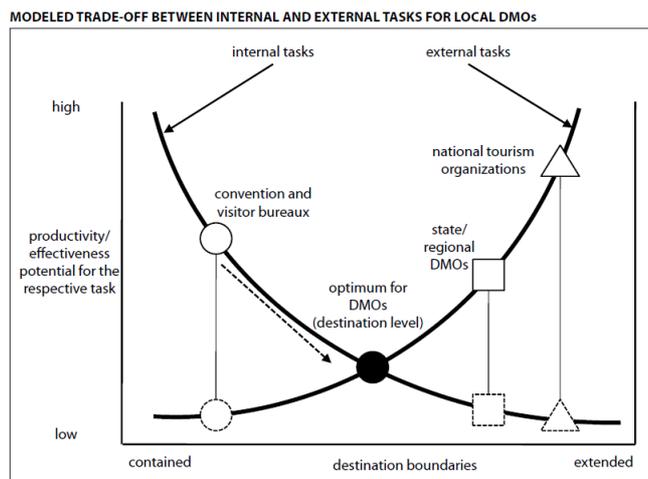
地域を商品に見立ててマーケティングを行う場合に、既存のアクターではその主体としてマーケティングプロセスの全てを網羅することができず、これは公園管理者も同様である。地域制公園であろうと営造物公園であろうと中央官庁である以上、公的機関であるため、何らかの形で民業を圧迫する、すなわち「公平」性を害してしまう懸念から、単体でできる観光推進施策には自ら制限をかけるからだ。また本章 1-3 で示したように「商圈」という概念をもって施策を進める場合は、所管外の地域を含むため、結局のところ多様なステークホルダーとの調整を行う分野横断型（プラットフォーム型）のような組織が必要になってくる。

こうした背景から、地域の多様なステークホルダーが集まって協力し合いながら観光マーケティングを行ってこうとする組織として DMO が形成されることになった。なお DMO ではなく DMC (Destination Management/Marketing Company) という言葉も使われるように、組織形態は一様ではなく、日本政策投資銀行・日本経済研究所 (2013) によれば、Destination Marketing Association International (以下 DMAI) 社が 2008 年に欧州の DMO337 社を対象に行った調査では、PPP による NPO 法人での運営が 50.9% と多い一方、政府機関自らが行う場合 (20%) や、数は少ないが民間の営利企業が行う場合 (3.6%) もあるなど様々であった。言い換えれば運営母体を問わず、表 18 に示すような機能²⁷²をもつ組織の総称として DMO という用語を用いており、日本においては「観光まちづくり組織」などがこれに当たると大社 (2013) は述べている。いずれも観光局と異なり、**自ら地域資源を商品化して販売する営利活動部門があることが特徴である。**

ただし注意が必要なのは内田 (2009a) が指摘するように、日本における「観光まちづくり組織」にはマーケティングやブランディングが、それを実践する能力をもつ担い手が少ないことから不十分なケースが多い点である。そのため DMO と呼ぶことができるのは、Beiger, Beritelli, & Laesser (2009) が図 37 で示すように、ある一定規模以上の地域を対象

²⁷² DMAI 社の調査では DMO がその役割について、現在行っている主たる活動として回答の多かったものを、その順番に述べると、DESTINATION・ブランディング、観光事業計画と開発、マーケティング活動&プロモーション、調査、観光商品開発、旅行者向け情報サービスなどが挙げられた。

としている組織であり、さらに正確に述べるならば、ある一定規模以上の①マーケティング費用ならびに②労働力（ノウハウをもつ人材）を捻出できる組織に限られるという見方が正しい。日本政策投資銀行・日本経済研究所（2013）も、成功する DMO の条件に「理念の共有」「人材の育成・活用」及び「資金調達」の 3 点を挙げており、人材と費用（資金）の確保が DMO を機能させるのに欠かせない要素であると示唆している。PPP という官民共同体が、DMO の運営母体に多い理由も、互いの不足（政府機関には②が不足しており、民間企業には①が不足している）を補完し合う形態であるためと予想ができる。



対象地域が狭くなるほど対内タスク（地域づくりなど）の比重が高まり、逆に対象地域が広くなるほど対外タスク（マーケティングコミュニケーションなど）の比重が高くなる。

図 37：DMO の扱う地域のサイズとタスクの関係

（Beiger et al. 2009, p.315.より転載）

2-2 国立公園のための DMO のあり方の考察①：「地域」の合意形成支援の機能

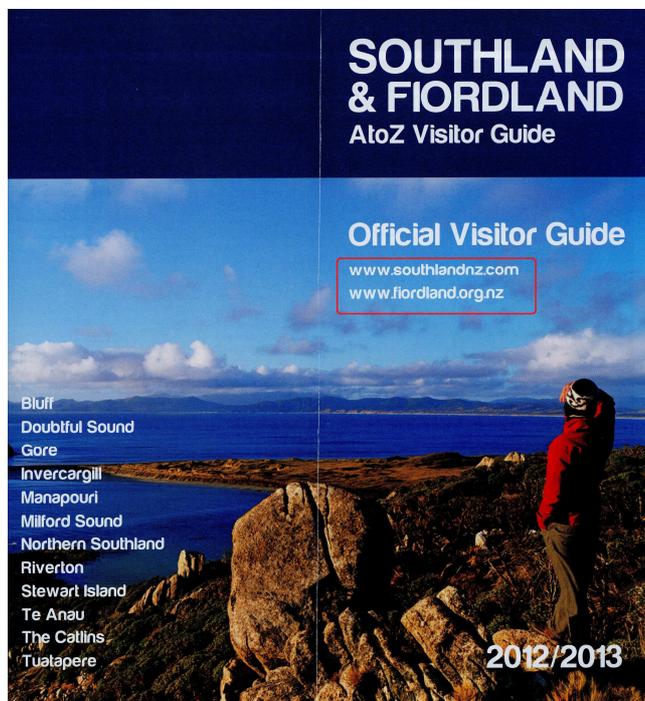
こういった DMO の特徴に基づけば、山岳国立公園の観光利用をマーケティングに則って推進するならば、第 2 章で日本経済新聞（2012）が記したような、官民共同による運営協議会は論理的には正しい形態と言えるが、その参加者は吉田（2013）が述べたようなヒト・カネの不足を考慮して、マーケティング費用を捻出できるような一定規模の対象地を設定し募ることが肝要となる。これは第 3 章 1-2 で国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会（2007）が述べていた課題の②地域の新たな管理運営体制に対してその「体制」構築もさることながら、「地域」という部分の捉えなおしも重要であることを示唆しており、前述した「商圈」というコンセプトの重要性を改めてここでは指摘したい。

また DMO の機能の一つであるステークホルダー間の仲介・調整プラットフォームは国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会（2007）が述べていた課題の③合意形成の仕組みづくりに寄与する。ニュージーランドの事例を見てみよう。ミルフォードトラックを擁するフィヨルドランド国立公園を観光資本として活用している DMO である Destination Fiord Land はアドボカシー（政策提言）機能をもっており、当該地域所管であ

る DOC Te Anau Office と連携を密に行っている。DOC もこういった旅行業界団体から旅行商品利用客のデータを定期的にメールで収受しており、互いにとってメリットがある関係を築いている²⁷³。DMO は、あらかじめ利害調整のための役割を負っているため、一次利用者と公園管理者の互いにとってパレートが改善する関係性を築くことをタスクとしていた結果と推測できる。

なお、この DMO ではビジターガイド冊子（写真 13）を近隣地方の DMO である Venture Southland と共同で作成しており、「地域」の捉え方や費用の抑制などの点で参考になる。加えて内田（2010b）は、DMO のもつ地域をブランディングしようとする機能は、利用者からの認知度向上など地域外への効果以外に地域内関係者の協働や合意形成を促す効果もある旨述べている。

写真 13：二団体共同でのビジターガイド冊子



赤枠で囲った部分は二団体それぞれのホームページのアドレスである

（テアナウ市内観光案内所で入手のうえ転載。赤枠は筆者による。）

2-3 国立公園のための DMO のあり方の考察②：理念による資金調達機能

本章 2-1 で DMO 成功の条件に挙げられていた「理念の共有」と「資金調達」であるが、「ソーシャルマーケティング」によって地域のステークホルダーに限らず、**理念**の賛同者から広く**資金を調達**する方法もある。DMO は地域の行政区画とは関係なく理念やテーマ（たとえば「the Japan Alps」など）で対象地域を設定できるからである。

²⁷³ DOC Te Anau Office の担当者（Community Relations Program Manger）へのヒアリング調査に基づく。（2013 年 2 月 28 日実施）

山と溪谷株式会社が設立した「日本山岳遺産基金」などはフィランソロピー²⁷⁴であるものの、そのコンセプト（スローガンは「美しい山を次世代に」）は近い事例である。幅広い賛同者（会員）から集めた基金を、特定の地域のためでなく、山岳地において次世代育成活動、山岳環境保全活動、安全登山啓発活動にいそしむ全国各地の NPO や自治体への助成金として活用している。こういった**受益者が株主の富を一義とせず、社会・福祉といった公共の利益を第一義としている活動母体が行うマーケティングがソーシャルマーケティング**と Lee, & Kotler（2009 塚本訳 2010）は述べている。通常のマーケティングとプロセスは同じであるが、異なるのは、以下の点である。

- ① 競争相手が他社でなく、対象者の行動や関連する便益である
- ② モノやサービスでなく「新しいアイデアや行動を採用すること」が商品である²⁷⁵

例えば、上記の基金の支援対象である次世代育成活動を DMO 自らが行うとしたら、競争相手は子供たちのインドア嗜好であったり、それを促すテレビゲームとなり、それに打ち勝つために、社会的な価値観（例：自然の中で汗をかくことは健康に良い）を広めたり、社会的習慣（例：学校での遠足は山に行くものである）を広めたりして、子供たちに好ましい行動変革を促すといった具合である。変革の方向性には、新しい行動を受容させる、潜在的に好ましくない行動を拒否させる、現在の行動を修正させる、以前の好ましくない行動を放棄させる、などがある²⁷⁶。こういった行動変革を自発的に対象者に起こそうとする場合もマーケティング手法が使えることを示しており、それは DMO がその対象地域を越えて支援者を増やしたいときに、地域に縛られない**理念**（Promotion で述べた間口の広さを意識して、まずは社会事への転換を目指しつつ、ブランドコンセンサスが形成されるような理念、テーマあるいはストーリー）に基づいて実行することを可能にする。

これは行政区画にまたがって存在する国立公園のための DMO が形成する「商圈」への支援活動だけでなく、コミュニティベースである「観光まちづくり組織」にとっても、こういったマーケティングを活用し、テーマやストーリーを用いて地域を超えたアソシエーションベースの支援を得ることで DMO に転換できる可能性を示唆している²⁷⁷。

2-4 国立公園のための DMO のあり方の考察③：環境保全のための再投資の機能

DMAI は現在の役割とその役割の将来の変化予想について、将来 DMO は**品質管理の役割が高まる**とされる一方、旅行者向け情報サービスの役割は小さくなると回答する DMO が多いことを前述の調査で明らかにした。これは**観光局のような第三者的役割から観光商**

²⁷⁴ 慈善団体や NPO 法人に対して行われる寄付行為のこと（南, 2010 に基づく）。DMO と異なり、自らが活動をするわけではない。

²⁷⁵ 南（2010）に基づく。

²⁷⁶ Lee, & Kotler（2009 塚本訳 2010）に基づく。

²⁷⁷ コミュニティは自然に参加している共同体のことでゲマインシャフト、アソシエーションは自ら意思で参加する共同体のことでゲゼルシャフトと呼ばれることもある（濱野, 2008 に基づく）。

品を提供する当事者への意識のシフトを示唆しており、今後の山岳国立公園における、より積極的な市場価値の獲得に向けた品質管理の主体のあり方として参考になる。

国立公園の質の担保に向けた**環境保全への再投資の機能**も、DMOは「人材の育成・活用」を通してもつことができる。本章 1-6（公園管理団体制度のガイド団体への活用）でも述べたように、これは専門的知識を要する労働力の提供という形で行われるべきである。またあらかじめ DMO の**品質管理**業務の一環として、観光の磁力となっている園内の環境の品質の管理業務として組み込むのが適切である。その理由としては、**資金の提供（寄付）**というフィランソロピーでは、**代わりに保全活動を実行してくれる団体が存在するという前提で成り立っている**ため、活動の継続性が他者に依存してしまうこと、並びに必ずしも理念が一致する（あるいは望ましい品質管理を行える能力がある）団体が常に対象地域に存在するとも限らないことが挙げられる。しかし最大の理由は、自ら観光活動を行うことで財政的に自立している DMO が主体的に動くことで、**長期的な視点でみた人材の育成と地域の安定雇用**を生み出すことが期待できるところにある。

そういう意味ではアクティブレンジャーなど、公園管理者と理念を共有できる専門的な労働力を持った人材の雇用促進が有効なのであるが、第 5 章の調査のとおり、今後の増員の見込は薄いため、なおのこと DMO のような観光という生業（事業活動）を持ちながら公共的な環境保全活動も行える団体への期待は大きくなるだろう。

3 評価・フィードバックのフェーズ

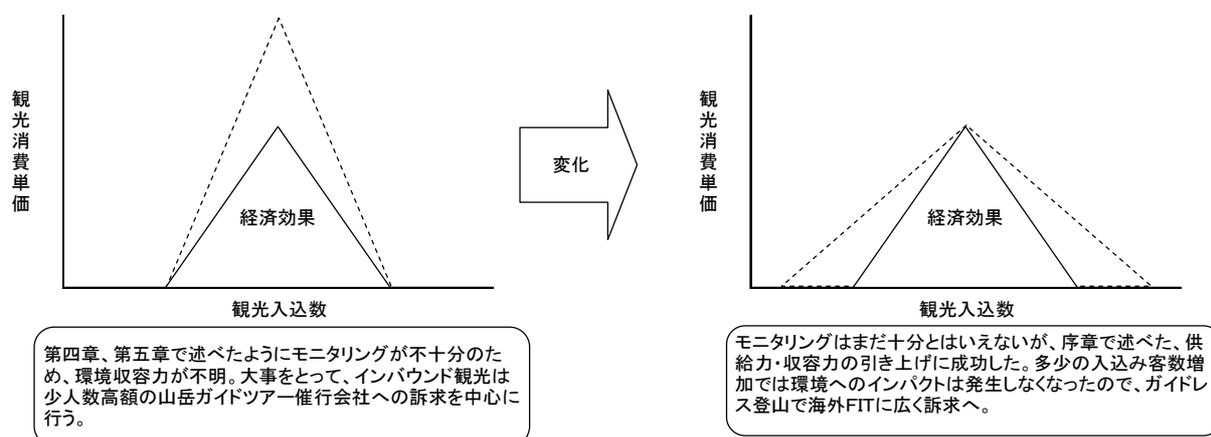
前章で述べた「目標」と同様、評価やフィードバックはマーケティングに限らず PDCA サイクルの中で実践されるべき行為であるため、マーケティングのプロセスには含まない傾向が強いが、本稿ではコトラーの定義に従い、「統制（Control）²⁷⁸」のフェーズとして、含めて考察する。ただし、より具体的にみれば、目標設定時点で定めたおいた KPI とその達成度をもって評価や効果測定がなされ、各フェーズにフィードバックされ、戦略レベルから戦術レベルまで、修正や改善を必要に応じて加えることになるため、「調整」と呼んだほうがフェーズの役割として適切である。また図 38 に示すように、目標自体は変わらなくても付随する KPI の評価の度合いを状況に応じて「調整」するため、このように表現したい。

目標に付随する、客観的に評価可能な指標の達成度を確認することで評価は可能になる。保護区と異なり、環境の保全だけでなく利用の促進も考慮しなければならない国立公園の場合は、顧客価値の拡大という目標は常に意識しなければならない。しかしそれ以外に評価指標（KPI）を設定する場合は、国立公園が何に重きを置くのかによって変化するものであり、絶対的なものは存在しないことにも留意が必要である。

第 2 章で環境省が掲げていた**立地地域に根ざした運営による地域活性化**を目指す場合、

²⁷⁸ Kotler（1999 木村訳 2000）に基づく。

その立地に応じて、国立公園単位またはゾーン単位でそれぞれに KPI は設定されなければならない。また設定された KPI の目標達成度は、時間の経過や施設の整備状況に合わせて、**大目標は同じであっても**変化するだろう。例えば、地域への経済効果を目標に、指標を「観光消費額〇〇円の獲得」とした場合、それに付随する KPI は入込数と観光消費単価になるが、その達成度は図 38 のように変化していく。



（日本政策投資銀行・日本経済研究所，2013，p.110 を参考に筆者作成）

図 38：状況変化に応じた KPI 達成度の調整事例

上記は経済効果の拡大が目標であるが、富士箱根伊豆国立公園のように安全面から入込数を絞りたい場合もあるだろう。その場合は、第 5 章 2-4 で示唆した、山域の利用者数には登山口までの交通機関、イベント、登山道の特性などが影響を与える要素であることを考慮し、これらの要素に交通機関なら一日の本数、イベントなら年間の催行数と時期、登山道の特性なら事故発生件数などの KPI を設定して、それぞれの達成度を状況に応じて調整しながら「〇〇人の減少」といった大目標の達成度を目指すことになる。

第 8 章のまとめ：展開のフェーズを用いたフレームワークの山岳国立公園への適用とその実行主体としての DMO

<7P によるマーケティングミックス>

- ・ マーケティングミックスはその要素間で整合性がとれていることが重要である。また、分析、立案のフェイズとも首尾一貫していることも重要である。

<商品（Product）>

- ・ 山岳国立公園のサービスコンセプトには、視覚要素（観光）を加えることができる。
- ・ 公園管理手法の一つであるコンセッションが持続しているのは、サービスの品質を支えるサービスプロフィットチェーンにおける ES と CS を満たすような仕組みだからである。

- ・ サービスパッケージを決定する際に重要なのは、利用者から見たスイッチングコストである。
- ・ プロダクトラインもブランドも、まず顧客及び従業員（一次利用者）に認知してもらうこと（ブランドコンセンサスを大きくすること）が重要である。

<流通・場所（Place）>

- ・ 日本の山岳国立公園には流通に乗せるようなサービスの利用権は存在しない。
- ・ 消費発生チャネルの場所を考慮すれば、公園単位ではなく、周辺を含んだ「商圈」を地域と捉える必要がある。
- ・ 商品組成のときは流通（販売）経路と合わせて思考することで、副次的効果（安全登山者の訴求機会など）を生み出すことができる。

<プロモーション（Promotion）>

- ・ 外国人 FIT の利用促進のための体系だった登山情報を発信できるアクターは、山岳国立公園には現状において、存在しない。
- ・ 環境省や地方自治体は、安全管理や環境保全の広報の際、どのタイプのコミュニケーションが適切か考慮する必要がある。
- ・ 物理的な情報発信チャネルを持たない環境省や地方自治体だからこそ、トリプルメディア・マーケティングを意識して、どのタイミングでどのメディアを活用するのか考慮しなければならない。
- ・ 発信する情報のデザインは、他人事を社会事に換え、社会事を仲間事に換え、最終的に自分事に換えること意識した間口の広いトピックを活用したい。

<価格（Price）>

- ・ 費用を顧客に転嫁する視点は心理的に賛同を得にくい。
- ・ 経験を提供する国立公園は、その「質」の対価として、顧客が支払っても良いとする WTP に基づいた値段設定をすることは、事例を見る限り採用可能である。

<人材（People）>

- ・ インバウンド観光を考慮した場合、マーケティングの視点から見たガイド業の現状は適切ではなく、その一因には個人資格化による質の担保という潮流がある。
- ・ サービスプロフィットチェーンの観点から体制を考慮した場合、個人ではなく団体への認証制のほうが、ガイドが市場に認知されていない現状においては、有効である。
- ・ コンセッションほどのメリットは付与できないが、公園管理団体制度は国立公園におけるサービス団体への認定制度として存在し、エコツアーガイドの能力を考慮すれば、これを活用することでパレートが改善（環境保全能力の提供と収益源の多様化により）される。

<物的環境要素（Physical evidence）>

- ・ 山岳国立公園の登山道と山小屋に関しては、安全管理や環境保全または利便性が重視

され、経験の一部やサービス内容を示す手がかりといった「Promotion」の機能を果たす要素は見られなかった。

< 提供過程 (Process) >

- ・ 提供過程を考察するための標準化と顧客参加の程度という二つの軸は、安全管理面における予防（及び発生時と比較した場合の費用の抑制）の体制及び広報を考慮するのに有効である。

< 7P のフレームワークの市場化のプロセスと資本化のプロセスへの有用性の検証結果 >

- ・ 山岳国立公園を取り巻く現状・課題を展開フェーズの7Pのフレームワークで考察することは有効である。なぜならば、元来の7Pの目的である市場との結びつき（観光推進）だけでなく、利用者の安全管理や環境保全のための再投資などの公園管理のトピック（資本化のプロセス）に対しても論理的な方向性を示せることが明らかになったためである。以下表はそのフレームワークが寄与した内容をまとめたものである。

7P	公園「経営」が網羅すべき 2つのプロセス		資本化のプロセス(公園管理)への寄与	市場化のプロセス(観光消費)への寄与
	考察すべき事項			
Product	サービスコンセプトの設計		「主張」の確認	-
	サービス品質の決定		サービスプロフィットチェーンの視点によるESとCSの重要性の示唆	
	サービスパッケージの決定		-	「スイッチングコスト」を考慮した競争力のある商品パッケージ
	プロダクトラインとブランドの決定		ブランドに力を発揮させるための関係者間のブランドコンセンサス構築への留意	
Place	流通チャネルの決定		-	サービスの利用権が流通していないという事実の確認
	販売チャネルの決定		消費の発生する近隣地域を含めた「商圈」の概念の必要性とチャネル設計による安全登山の訴求支援	
Promotion	情報発信方法(宣伝・広報・セールスプロモーション・人的販売)の選択		公的機関の「広報」のあり方に見る適切なコミュニケーションの方法の明確化	情報発信者の量的・質的不足の確認
	情報伝達手段の決定		トリプルメディアマーケティング、スプレー理論の環境配慮意識・安全管理意識の醸成への活用	-
Price	価格の決定		WTPによる自然保全費用(再投資)の値決めの示唆と支払いの納得感が醸成できる質の高いサービスによる意識の転換(誘導)の提案	-
People	人材の育成環境・方法の決定		現状におけるガイド業の個人資格化に見る市場形成への弊害の指摘及び公園管理団体制度とエコツアーガイドの活用による利用と保全の一体化した民間サービス導入モデルの提案	
Physical evidence	経験の一部になり、且つサービス内容の手がかりになるものの設計		-	-
Process	サービスデリバリーシステムの設計		「標準化」と「顧客参加の程度」への着目による安全管理情報のカスタマイゼーションの必要性の示唆	-

< DMO の重要性 >

- ・ DMO はマーケティング活動を行う主体として、一定の費用と人材を捻出できる一定規模ではなくてはならず、対象「地域」はそれを念頭に決定されるべきである。
- ・ DMO の成功の鍵の一つである「理念の共有」は地域内外の多様なステークホルダーと

の関係性を構築できることを示唆しており、地域制国立公園のための「商圈」を意識した活動の体制構築や観光まちづくり組織のDMO化に役立つ概念である。

- ・ DMOの成功の鍵の一つである「資金の調達」には、ソーシャルマーケティングなど公共の利益を第一義とした団体のためのマーケティングを活用し、広い支持を集める方法が有効であり、特定の行政区画に縛られない国立公園のDMOならば、なおのこと活用を試みることは合理性がある。
- ・ DMOの成功の鍵の一つである「人材の育成・活用」については、国立公園における環境保全への再投資と絡め、資金ではなく専門能力をもった労働力の提供をタスクとすることで、地域の安定雇用にも寄与するのが適切である。

<評価・フィードバックのフェーズ>

- ・ 国立公園の目標（方向性）自体を大きく変えることは難しくても、評価の指標における達成度の重み付けを変化させることで、目標を変更することなく、方向性を調整できる。そのため本フェーズもマーケティングプロセスの一環として考慮することは、公園管理にも有効である。

第9章 終論

1 全体のサマリー

本稿は日本の国立公園の観光資源としての価値（質）を利用者に最大限享受してもらう目的で「公園管理」のアプローチに加え、マーケティングのアプローチにより「公園経営」として国立公園の活用を思考するフレームワークを提示した。

この背景には、国内競争からの脱却並びに国際観光収支の不均衡を改善するために促進すべきインバウンド観光のための目的地として、自然観光資源の中でも最高の質をもつ国立公園が、十分に活用されていないことが挙げられる。活用されていない理由や活用するための方法について、本稿は資源論の観点、すなわち自然資源を法・制度・ルールなどを用いて資本に変え持続性を担保するプロセス（資本化のプロセス）とその資本を市場・顧客に提供することで富に変えるプロセス（市場化のプロセス）の両面から、考察した。

国立公園においては、資本化のプロセスのツールは公園管理である。一方、市場化のプロセスは営利企業においてはマーケティングをツールとして用いるが、それが国立公園に適用可能かどうかは検証を要する。そこで、本稿は前述の通り観光利用を念頭に置いているので、富から逆算して、その市場化のプロセス及び資本化のプロセスの効率性・有効性を検証している。ここで特徴的なのは、営利企業でない国立公園であっても①市場化のプロセスにマーケティングを活用することは有効であるだけでなく、②資本化のプロセスにおいてもマーケティングが活用可能であるとする仮説を立てたことである（図 39）。

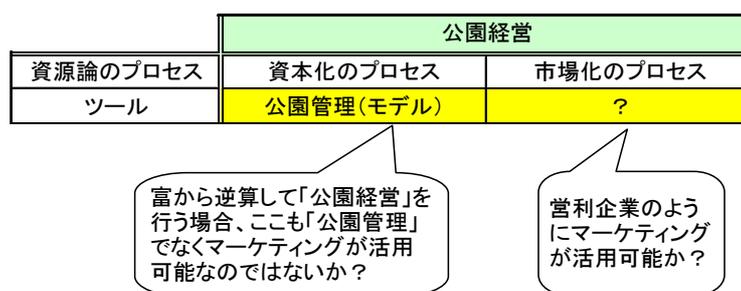


図 39：観光促進のための公園経営実現に向けた仮説の説明の図

（筆者作成）

これは、地域制公園という多様なステークホルダーが公園管理に関わる日本の国立公園において、公園管理においてもマーケティングの概念が有用であることを示すことができれば、多様なステークホルダーに共通の思考のフレームワークを提供することになり、自然資源の保全（資本化のプロセス）と利用の促進（市場化のプロセス）を併せて進める「公園経営」に向けたより機動的な施策の立案・実行・検証が期待できるためである。

しかし、仮にその両方のプロセスをマーケティングのコンセプトによってカバーできたとしても、実際に対象である国立公園に収容力がなければ意味を成さない。環境収容力を超えて観光を促進すれば、その国立公園の質を担保する自然環境の魅力を減じることになるからだ。また交通機関や宿泊施設などの収容力にも留意が必要である。加えて、国立公園で、その利用により生じている安全管理や環境保全のための受益者負担のあり方などの課題についても、今後の観光の促進に向けた障壁となることが推測できるため把握しておかなければならない。

そのため、前述の仮説の検証に先立ち、前半部では、国立公園の現状の把握に努め、国立公園での実地調査も含めて、それらの実態を明らかにした。これは上述のインバウンド観光に活用されていない理由を把握するための調査でもある。その対象の国立公園には、日本の地勢上多く存在し、且つ歴史的背景から観光のためのインフラストラクチャーが整っている「山岳」公園に着目している。特に実地調査地の選定では、山岳公園での主要活動であり、観光の磁力となりえる「登山」が盛んな地域であることを念頭に、国内の代表的な山岳地域である「日本アルプス」を擁する中部山岳国立公園で行った。

その後、後半部で、国立公園であっても①市場化のプロセスにマーケティングを活用することは有効であること、及び②資本化のプロセスにおいてもマーケティングが有用であるとする仮説の妥当性をマーケティングプロセスの各フェーズを用いて、以下の通り検証・考察している。

マーケティングプロセスは、主に分析・立案・展開の三つのフェーズから成り、分析フェーズは仮説の検証には用いないものの、そのフレームワーク(SWOT及び3C)を活用し、前半部の情報の精査と補完に役立てた。立案フェーズでは、その立案のためのフレームワーク(STP)に、同じく公園管理を立案するためのモデルの施策立案のプロセスを当てはめることで、本質的に同じフレームワークであることを明らかにした。すなわち上述の仮説における②の検証を行った。展開フェーズでは、上述の①を明らかにするため、今まで見てきた山岳国立公園の状況や課題を、実際に市場化に向けて商品をデザインするための展開フェーズのフレームワーク(7P)に当てはめて、論理的に改善の方向性を示せるか検証を行い、マーケティングのコンセプトが山岳国立公園の市場化のプロセス及び資本化のプロセスに有効であることを明らかにした。

加えて、こうした観光地域のためのマーケティング活動を行う「主体」と推測される組織であるDMO(国内では観光協会や旅行会社が類似機関・組織として存在するが違いも多い)にも焦点を当て、山岳国立公園に適しているか考察を行った。

2 本稿の成果と今後の課題

結論から述べれば、マーケティングは②の市場化のプロセスに有用であるだけでなく、①の資本化のプロセスもマーケティングのフレームワークを用いて設計可能であることを

示すなど、「公園経営」の促進に有効であり、その応用可能性は高いことが分かった。具体的には、前半部・後半部それぞれで得た個々の成果と、それに伴う今後の課題を表19にまとめた。

表19：本稿の成果と今後の課題

	本稿の成果	今後の課題
前半部	<p>国立公園の現状把握を通して、以下を示唆したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国立公園は日本の自然資源の中でもトップクラスの「ブランド」であること ●公園管理者も保護・規制偏重から利用促進へと舵をきっていること ●しかし利用促進のためのリソース(ヒト・カネ・情報)が不足していること ●日本の山岳国立公園はSacred Natural Siteを内包していること ●日本の登山活動はスポーツ要素を多く含むこと ●利用者≠観光者であること ●広域観光よりもテーマ別観光で「協創」して周遊型観光を実現できること ●山岳国立公園においては環境保全や安全管理の課題は依然として存在すること ●中部山岳国立公園の調査で、宿泊施設と交通機関の収容力の余裕を確認できたこと ●同調査で、環境保全団体が継続性のある組織(ボランティアベースではない)であったこと ●同調査で、入園する多くの外国人は通過客である(登山者ではない)こと ●同調査で、山小屋利用者の変異性が小さいこと 	<p>①登山者からの直接的なデータの取得による、彼らの意識、動線及び社会的収容力についての詳細な調査が必要。これは一次利用者と登山者ではFIT誘致・受入に対し意識差が存在する懸念のためである。</p> <p>②山岳国立公園で現在行われているような官民一体の協議会の実態調査が必要。これは場合に応じてDMOへの転換が期待できるためである。</p> <p>③外国人旅客の海外登山活動における需要の調査が必要。国立公園は好きだが登山は好きではない、または登山活動が好きであっても「価格」に負けて実際の訪日までファネルが転換しない懸念があるためである。</p>
	<p>マーケティングプロセスを用いた公園管理モデルの検証・考察を通して、以下を示したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ニュージーランドの調査を通してROSがリスクマネージメントにも転用できること ●そのリスクマネージメントのフレームワークは資本の適正配分に適していること ●同調査で、DMFという、マーケティングをより積極的に活用した公園管理モデルを発見できたこと ●安全管理の効果はデマーケティング>ディスプレイフォーメーションであること ●プロダクトアウト&マーケットインの思考は公園管理におけるレクリエーション活動内容の決定に有用であること ●最重要の目標値として顧客価値を示したこと、及びその式から「価格」を脅威として認識できたこと ●分析のフェーズ(SWOT分析)を通して前半部では捉え切れなかった情報を明らかにできたこと ●ROSの要素と経験マーケティングの要素の類似していること ●ROSのステップと立案フェーズ(STP)のステップが本質的に同じであること ●コンセッション制度がサービスプロフィットチェーンのESとCSをカバーする仕組みであること ●流通(場所)の考察から、山岳国立公園は周辺地域と一体化した「商圈」として捉える必要があること ●販売促進のフレームワークが、公園管理のための広報に対し、何を、どのように伝えるかを明らかにしたこと ●WTPに基づいて、費用の利用客への転嫁が可能であること ●現在のガイド業界の潮流の問題点を指摘し、改善の方向性を公園管理団体とエコツアーガイドを用いて示せたこと ●提供過程における標準化と顧客参加の度合いの概念は、公園管理におけるリスクコミュニケーションに活用可能であること ●DMOと観光まちづくり組織は必ずしも同一でないこと、及びDMOにはマーケティング費用と人材を捻出できる一定規模を要すること 	<p>④公園管理団体への実態調査が必要。実際の運営状況から「事業継続性」は確保されているか、及び観光サービスの提供の有無・可否について確認を要するためである。</p> <p>⑤本質において「マーケティング=公園管理モデル」と断定するには、事例1つの検証だけではなく、他のモデル(一般的に公園管理に利用されている)を用いてさらなる検証が必要である。</p> <p>⑥マーケティングが公園管理(資本化のプロセス)に応用可能であるか更なる事例を用いての確認が必要。今回の調査では物的環境要素のように特に公園管理側で意識されていない問題にはなっていないケースもあり、「応用可能であるが、有用性に欠ける」という可能性もあるためである。</p> <p>⑦マーケティングの主体となるDMOの構築方法の研究が必要である。諸外国においてDMOが一般的であっても日本国内において容易に組成できるとは限らない。DMOの機能・役割とは別途DMOの設立・運営方法の把握も重要である。</p> <p>⑧各ステークホルダーにマーケティングを用いて共通の思考のフレームワークを提供することで、地域外との繋がりにおいてはそのステークホルダー各個で管理される「ガバナンス」の状態となる。そのため国立公園に限らず様々な事例を検証し、この地域内での各者間の合意形成を図るマネジメントと地域外(市場)との各者個別の関わり方を許容するガバナンスの組み合わせというモデルが有効であるか、及び有効になる条件について明確にする必要がある。</p>
後半部		

ここで特に強調しておきたいことは、前半部で示した公園管理の課題(リソースの不足、

環境問題並びに安全管理への懸念) に対して、マーケティングのプロセスに従って思考することで論理的に解決の方向性を示せることを後半部で明らかにしたことである。また実際に、ニュージーランドの国立公園では積極的にマーケティングを公園管理に取り入れる動きを見せており、その有用性への期待が伺えた。

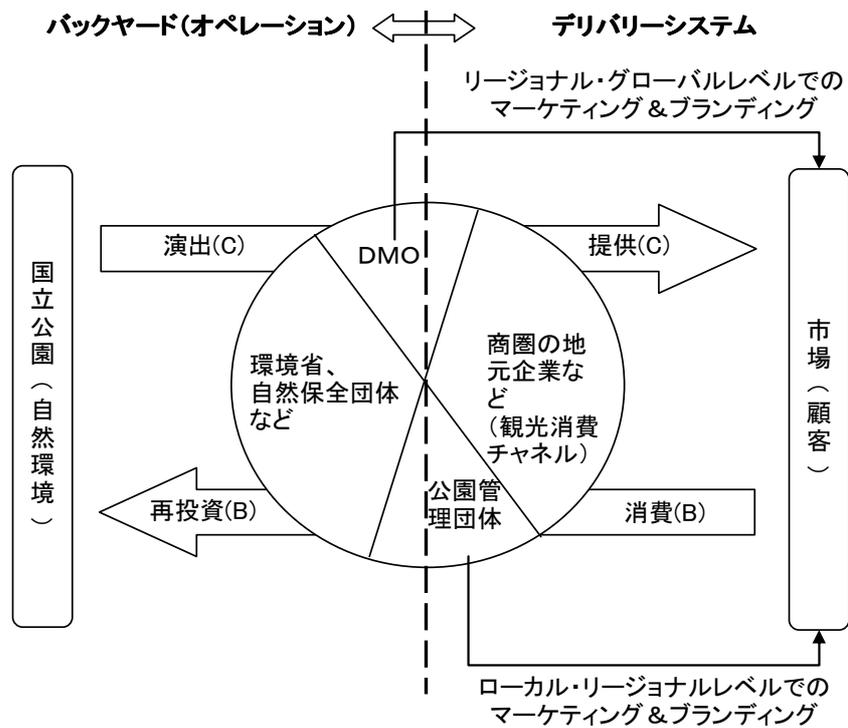
元来、国立公園内においては、直接的に利用者(顧客)にサービスを提供するのは公園管理者に限らず、民間事業者のような一次利用者がその役割を担うことが多い。この点においてもマーケティングは、提供者と利用者(顧客)という二者間に限らず、一次利用者を含めた三者間であっても適用可能なフレームワーク(サービストライアングル)を用意しており、活用可能である。また利用客を減らしたい場合でも活用可能であったり(デ・マーケティング)、リソースの調達にも応用できたりと(ソーシャルマーケティング)、その状況に合った多様なフレームワークが用意されている。こういった、様々な状況に応じて用意されたフレームワークに従い、論理的に多様なステークホルダーとコミュニケーションできる汎用性がマーケティングに備わっていることも、ニュージーランドの公園管理者が積極的に導入を試みている一因だと推測できる。

しかし、マーケティングが市場化のプロセスにおいて、常に万能というわけではなく、それを補完する概念として本稿では、「ブランディング」に言及した。いかなる優れた商品も顧客に見つけてもらわなければ意味がなく、そのために商品の質の伝達を助けるブランディングが重要となるが、とりわけ「日本の国立公園」にとっては「ブランド」の活用が有効である点に留意が必要である。これは、インバウンド観光の促進にあたり、FIT(外国人旅行者)にとってのブランド価値の認知に有効な「ブランド体系」がすでに海外の有名な観光目的地となっている国立公園によって築かれており、それを利用できるからである。

本稿で扱いきれなかったトピックや検証が弱い部分などは今後の課題として表 19 内に示した。ここで示した課題のための調査は、単体でも今後の国立公園の「公園経営」に役立つ内容となっており、今後の研究の進展に向けて、その実施を期待したい。

なお、冒頭でインバウンド観光の重要性及びその促進のための優れた観光資源としての山岳国立公園の魅力ならびに妥当性について触れたのは、本稿も「**どのように他人事を社会事に換え、社会事を仲間事に換え、最終的に自分事にするか**」を意識しているためである。山岳国立公園の環境を保全しつつ、その利用を(可能ならば FIT で)促進したいと考えている関係者に対して、有意義な思考のフレームワークを提供できれば幸いであるが、それだけでなく本稿をきっかけに、インバウンド観光の重要性や国立公園の魅力、及び登山の持つ可能性について興味を喚起できれば、本望である。

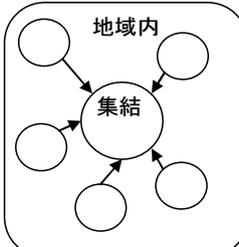
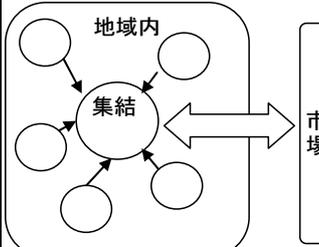
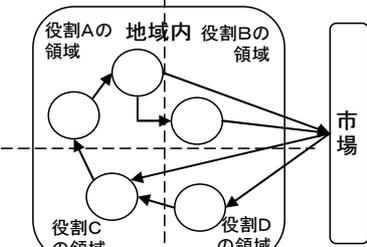
最後になるが、本稿で探求した内容から推測できる「市場を意識した」国立公園経営のモデル(図 40、説明は図内に付記)とこういったモデルの有効条件の予想(図 41、今後の課題⑧に該当)を示し、結言としたい。



円内が国立公園「経営」のステークホルダーである。円内の各ステークホルダーはそれぞれの組織を「マネジメント」しているが、円全体はマーケティングコンセプトによる共通の思考のフレームワークで「ガバナンス」されている状態である。(C) はステークホルダーにとっての費用項目、(B) は同便益項目であり、矢印は活動の働きかけだけでなくマネーフローを表す。

図 40：国立公園経営のモデル

(筆者作成)

主眼	関係者間の合意形成 (地域内マネジメント)	外(市場)とのつながりの形成 (地域内外マネジメント)	外(市場)とのつながりの中における各関係者の役割の理解 (地域内マネジメント 地域外ガバナンス)
例	第二世代のまちづくり組織(※) (地域内合意形成を重要視)	第三世代のまちづくり組織(観光の関係性モデル)(※) (外部との繋がりや知識・技術移転も視野に入る)	公園経営モデルの中の各ステークホルダー(個々の活動が全体のシステム「コスト&ベネフィット循環サイクル」の中でどのような役割を果たしているかを各者が理解している)
資源論のプロセス	資源化	資本化+市場化	資本化+市場化
イメージ	 <p>地域内コンセンサス形成後、各者を集結し、そこで観光資源の発掘や「誇り」を醸成。</p>	 <p>地域内コンセンサス形成後、各者を集結し、継続的に提供できる観光「商品」を協力で開発し、市場とのつながりをもつ。</p>	 <p>地域内コンセンサス形成後、各者が市場とのつながりをその役割に応じてもつ。</p>
関連マーケティング・ブランディングコンセプト	インターナルマーケティング	サービストライアングル、サービスプロフィットチェーン、ブランドコンセンサス	サービストライアングル、サービスプロフィットチェーン、ブランドコンセンサス、サービスデリバリーシステム
適用条件	小さな地域(行政単位)でその地域に関して各者の利害関係が一致する場合	小さな地域(行政単位)でその地域に関して各者の利害関係が一致し、且つ市場とのつながりを持つのに要する知識(人材)・費用を捻出できる場合	大きな地域(複数の行政単位にまたがる)で、各者の利害関係が一致するも、市場との関わり方が各者で異なり、統一されたマネジメント組織の形成が困難な場合

(※) 2 頁でも述べたが、敷田(2009a)によれば、地域の自立を過度に意識した「内向き」になりがちな(地域外のニーズや情勢を考慮しない)、まちづくり組織を「第二世代の観光まちづくり組織²⁷⁹」と呼ぶ。一方、この組織に地域内の資源と地域外の関係者を結びつける活動(マーケティング、ブランディング及び観光客の受け入れや地域づくり)をマネジメントする役割をもたせ、経済的な持続可能性も視野に入れたまちづくり組織を「第三世代のまちづくり組織」または「中間システム」と呼び、その持続可能な状態で結びついた資源と関係者及び中間システムの関係性を図示したものを「観光の関係性モデル」と呼ぶ(敷田, 2009b)。

いずれも「まち」という、各種活動の際に一枚岩になれる単位を想定しているが、自然公園のように広域になると活動主体をひとつのマネジメント組織に集約することが困難になる。そこで各関係者に市場との繋がり方として共通の思考のフレームワークを与えて、ガバナンスの状態をつくりあげること、各々の役割に応じた活動をしつつも(市場及び国立公園との自由な関わり方を許容しつつも)公園経営という枠組みでは平仄の取れている状態が「赤枠」で示した公園経営モデルの特徴である。

図 41 共通の思考のフレームワークの導入による部分的ガバナンスの導入条件の推測

(筆者作成)

²⁷⁹ なお「第一世代の観光まちづくり組織」は1990年代に多く見られた、経済的な波及効果に着目した特定観光施設への投資を行うまちづくり組織を指す。観光産業に過度に依存した外来型の観光開発が問題視されたことから、地域が主体となって能動的に観光を推進する第二世代のまちづくりに移行していった背景がある(敷田, 2009aに基づく)。

【参考文献】

(はじめに&第1章)

- ・ 愛甲哲也 (2008). 第10章 社会的収容力と混雑感 小林昭裕・愛甲哲也 (編著) 利用者の行動と体験 古今書院 pp.134-147.
- ・ Eagles, P. F. J., McCool, S. F., & Haynes, C. D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management. 1st ed. UNEP, IUCN, UWTO. (小林英俊 (監訳) (2005). 自然保護とサステイナブルツーリズム 平凡社)
- ・ 平松紘 (1999). ニュージーランドの環境保護「楽園」と「行革」を問う 信山社出版
- ・ 稲垣勉 (2011). 72 観光資源－観光における資源化、商品化 山下晋司 (編著) 観光学キーワード 有斐閣双書 pp.154-155.
- ・ IUCN 日本委員会 IUCN とは <<http://www.iucn.jp/about-iucn-13.html>> IUCN 日本委員会 (2013年12月5日)
- ・ 海津ゆりえ (2011). 25 サステイナビリティ-持続可能な観光 山下晋司 (編著) 観光学キーワード 有斐閣双書 pp.52-53.
- ・ 観光庁 (2013). 訪日旅行促進事業 (ビジットジャパン事業) 観光庁 2013年11月1日 <<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html>> (2012年12月3日)
- ・ 環境省 (2009). 国立公園の仕組み (冊子) 環境省
- ・ 環境省 (2013). 地域とともに 日本の国立公園等の管理 50 の事例 環境省自然環境局
- ・ 環境省 公園管理団体 <<http://www.env.go.jp/park/support/parkworkers.html>> 環境省 (2013年12月3日)
- ・ 環境省 利用調整 <<http://www.env.go.jp/park/system/kanri4.html>> 環境省 (2013年12月3日)
- ・ 環境省 ようこそ国立公園へ <<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html>> 環境省 (2013年12月3日)
- ・ 環境省自然環境局国立公園課(監修) (2011). 自然公園法必携 三訂 中央法規出版
- ・ 加藤峰夫 (2008a). 第1章 収容力の概念 小林昭裕・愛甲哲也 (編著) 利用者の行動と体験 古今書院 pp.2-11.
- ・ 加藤峰夫 (2008b). 国立公園の法と制度 古今書院
- ・ 小林昭裕 (2008). 第3章 利用圧とインパクトの把握 小林昭裕・愛甲哲也 (編著) 利用者の行動と体験 古今書院 pp.26-42.
- ・ 栗山浩一・馬奈木俊介 (2008). 環境経済学をつかむ 有斐閣
- ・ 中野圭一 (2009). 自然公園内の歩道(登山道の特性) 山岳科学総合研究所ニューズレター, 第14号, pp.7-8.
- ・ 日本政府観光局 (2012). 訪日外客訪問地調査 2010 日本政府観光局 2011年1月26日 <http://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/110126_houmonchi2010.html> (2013年12月11日)
- ・ 野村仁 (2010). 新しい山の保険選び 山と溪谷, 2010年6月号, pp.116-121.
- ・ 小川郁代 (2012). ツアー登山とガイド登山で行動の幅を広げる 山と溪谷, 2012年9月号, pp.61-62.

- ・ 大石美穂 (2007). ガイド登山ツアー登山 山と溪谷, 2007年1月号, pp.40-43.
- ・ 小沢晴司 (2013). 国立公園上高地の保全と利用 山岳科学総合研究所ニューズレター, 第37号, pp.9-11.
- ・ Rowthorn, C.(2013). Welcome to Japan. In C.Rowthorn, A.Bender, L.Crawford, T.Holden, C.McLachlan, K.Morgan, B.Walker and W.Yanagihara, Lonely Planet Japan. 13th ed. Footscray:Lonely Planet Publications. pp.6-7.
- ・ 佐藤仁 (2008). 序章 今なぜ資源配分か, 佐藤仁 (編著) 未来を拓く人文・社会科学 8 資源を見る眼—現場からの分配論 東信堂 pp.3-31.
- ・ 敷田麻実 (2009). 第1章1節 ブランディングを欠いた観光まちづくりの問題点 敷田麻実・内田純一・森重昌之 (編著) 観光地域のブランディング 交流によるまちづくり 学芸出版社 pp.10-21.
- ・ 庄子康・栗山浩一・宮原紀壽 (2005). 第1章 自然公園の維持管理と経済学 栗山浩一・庄子康(編著) 環境と観光の経済評価—国立公園の維持と管理 勁草書房 pp.3-22.
- ・ 高辻謙輔 (2004). 日本百名山と深田久弥 白山書房
- ・ 竹内健蔵 (2008). 交通経済学入門 有斐閣ブックス
- ・ 友野典夫 (2006). 行動経済学 経済は「感情」で動いている 光文社
- ・ 白井冬彦・株式会社富士通総研 (2013). 「観光を切り口にしたまちおこし」地域ビジネスの進め方 相模書房
- ・ 吉田正人・道家哲平 (2008). 国際的な保護地域の歴史と概要 日本自然保護協会 (編) 生態学からみた自然保護地域とその多様性保全 講談社サイエンティフィック pp.134-141.

(第2章)

- ・ Branke, J., & Chiesa, T. (Eds.) (2013). Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. World Economic Forum <<http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013>> (2013年10月6日)
- ・ 中央日報 (2012). 社説 韓国の年間外国人観光客 1000万人、観光大国への飛躍の契機に 11月20日
- ・ 外国人旅行者の受入環境の整備に関する研究会 (2009). 外国人旅行者の受入環境の整備に関する報告書 誰もが外国人旅行者を温かく迎える NAGANO をめざして 長野県庁 <<http://www.pref.nagano.lg.jp/kokusaikanko/kensei/soshiki/soshiki/kencho/kokusaikanko/documents/hokoku.pdf>> (2012年6月6日)
- ・ 五木田玲子 (2012). 国立公園の利用者意識に関する研究 観光と文化, 215号, pp.28-30.
- ・ 長谷川哲 (2007). アプローチ 山と溪谷, 2007年1月号, pp.54-57.
- ・ 橋本俊哉 (2001). 第3章 観光と行動 岡本伸之(編) 観光学入門有斐閣 pp.57-70.
- ・ issue-design project (2011). 地域をかえるデザイン、コミュニティが元気になる 30のアイデア 英知出版
- ・ 観光庁 (2010). 観光立国の実現に向けた取り組み 観光庁 <www.mlit.go.jp/common/000131293.pdf> (2013年11月3日)

- ・ 環境省 国立公園の歴史 <https://www.env.go.jp/park/welcome/files/pamph_p3.pdf> (2013年9月22日)
- ・ 川瀬誠 (2004). 戦略思考のすすめ 講談社現代新書
- ・ Keller, K. L. (2007). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall (恩蔵直人(訳) (2010). 戦略的ブランド・マネジメント 第三版 東急エージェンシー)
- ・ 小泉武栄 (2001). 登山の誕生 人はなぜ山に登るようになったのか 中公新書
- ・ 国土交通省 (2005). 訪日外国人観光客の受け入れの推進－国際交流の拡大に向けて 国土交通省 <www.mlit.go.jp/common/000043173.pdf> (2013年10月6日)
- ・ 国土交通省観光庁参事官(観光経済担当)(編) (2012). 訪日外国人の消費動向平成23年 年次報告書 国土交通省 <www.mlit.go.jp/common/000206546.pdf> (2012年7月22日)
- ・ 中崎茂 (2002). 観光の経済学入門 古今書院
- ・ 日本旅行業協会 (2013). 数字が語る旅行業 2013 一般社団法人日本旅行業協会
- ・ 二村宏志 (2008). 地域ブランド戦略ハンドブック ぎょうせい
- ・ 西村貴裕 (2012). 『国立公園』から『国土と健民』へ－国立公園の意義をめぐる言説の変遷(1929～1944)－, 大阪教育大学紀要 第Ⅱ部門, 第60巻第2号, pp.1-18.
- ・ 佐々木壮太郎 (2013). 第13章 ブランドの現代的役割 大橋昭一(編著) 現代の観光とブランド 同文館出版 pp.101-108.
- ・ 瀬田信哉 (2009). 再生する国立公園 日本の自然と風景を守り支える人たち 清水弘文堂書房
- ・ 須田寛 (2009). 観光 新しい地域づくり 学芸出版社
- ・ 竹内健蔵 (2008). 交通経済学入門 有斐閣ブックス
- ・ 丹治朋子 (2001). 第9章 観光施設 岡本伸之(編) 観光学入門 有斐閣 pp.187-210.
- ・ 安田治 (2012). 北海道の登山史 北海道新聞社
- ・ 吉田正人 (2013). より広い視点から新しい地図を書き直そう～世界遺産登録20周年を迎えた屋久島、白神山地の課題～ Wildlife Forum Spring/Summer 2013 pp. 10-11.

(第3章)

- ・ Beeton, S. (1998). Ecotourism: A Practical Guide for Rural Communities. 1st ed. Melbourne: Landlinks Press. (小林英俊(訳) (2002). エコツーリズム教本 先進国オーストラリアに学ぶ実践ガイド 平凡社)
- ・ Best of the Alps <<http://www.bestofthealps.com/en/shortcut-menue/about-us>> Best of the Alps (2012年11月19日)
- ・ Eagles, P. F. J., McCool S, F., & Haynes, C. D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management. 1st ed. UNEP, IUCN, UWTO. (小林英俊 (監訳) (2005). 自然保護とサステイナブルツーリズム 平凡社)
- ・ 古田尚也 (2013). 「自然の聖地－保護地域管理者のためのガイドライン」について 国立公園, No.718, pp.12-15.

- ・ 北海道経済部観光局 (2011). 北海道ツアー登山実態調査報告書 北海道庁 2011年2月
<<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/tourtozan.htm>> (2013年7月2日)
- ・ 稲本龍生 (2008). 保護林制度 日本自然保護協会(編) 生態学からみた自然保護地域とその多様性保全 講談社サイエンティフィク pp.32-39.
- ・ 海部岳裕 (2011). 合成の誤謬 石井淳蔵・高橋一夫(編著) 観光のビジネスモデル 学芸出版社 p.201.
- ・ 海津ゆりえ (2011). 55 エコツーリズムー自然と地域文化の魅力をいつまでも保ち楽しむ 山下晋司(編著) 観光学キーワード 有斐閣双書 pp.118-119.
- ・ 亀山秀一 (2012). インバウンド観光促進に向けたプロモーション 観光庁国際交流推進課(国土交通大学 平成24年度専門課程 観光政策〔官民連携〕研修資料)
- ・ 釜石直裕 (2013). 第3世代アニメ聖地巡礼の諸相ー観光地発展段階論による分析からー 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集, 第9号, pp.59-65.
- ・ 観光庁 (2013). 訪日旅行促進事業(ビジットジャパン事業) 観光庁 2013年11月1日
<<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html>> (2012年12月3日)
- ・ 観光庁 (2013). 観光圏整備法 観光庁 2013年5月9日
<<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/seibi.html>> (2012年12月3日)
- ・ 環境省 (2008). 平成21年度予算(案)事項別表 環境省 <<http://www.env.go.jp/guide/budget/>> (2013年10月6日)
- ・ 環境省 (2009). 平成22年度予算(案)事項別表 環境省 <<http://www.env.go.jp/guide/budget/>> (2013年10月6日)
- ・ 環境省 (2011). 平成24年度予算(案)事項別表 環境省 <<http://www.env.go.jp/guide/budget/>> (2013年10月6日)
- ・ 環境省 (2012). 図I-1 自然公園の公園数、年間利用者数の推移 環境省 <<http://www.env.go.jp/park/doc/data/>> (2013年10月6日)
- ・ 環境省自然環境局 (2013). 平成25年度環境省自然環境局予算(案)の概要 国立公園, No.711, pp.29-36.
- ・ 加藤峰夫 (2008). 国立公園の法と制度 古今書院 東京都
- ・ 国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会 (2007). 国立・国定公園の指定及び管理運営に関する提言ー時代に定める自然公園管理を求めてー 環境省
<http://www.env.go.jp/nature/np/kanri_kondan/conf/conf01-01/ref02.pdf> (2013年11月3日)
- ・ 熊谷嘉隆 (2013). 指標を活用した持続可能な観光地の管理・運営 観光文化, 216号, pp.2-7.
- ・ 永田仁 (2007). 競争優位のマーケティング1 (マーケティングシミュレーション) アイ・イーシー
- ・ 中島泰・清水雄一 (2013). 世界観光機関(UNWTO)による持続可能な観光のための指標を活用した観光地の管理・運営の体系 観光文化, 216号, pp.14-20.
- ・ 中崎茂 (2002). 観光の経済学入門: 観光、環境、経済学の関わり 古今書院

- ・ 日本経済新聞 (2012). 国立公園、集客に力 入園者減で保護重視を転換 12月10日
- ・ 日本生産性本部 (2013). レジャー白書 2013 ―やめる理由・始める理由 余暇の道筋― 生産性出版
- ・ 二宮浩彰 (2009). 日本におけるスポーツツーリズム 観光とまちづくり, 497, pp.21-23.
- ・ 岡本伸之 (2001). 第1章 観光施設 岡本伸之(編) 観光学入門 有斐閣 pp.2-29.
- ・ 岡山泰史 (2013). 赤谷プロジェクトを支える人々 水源「赤谷の森」を守る 山と溪谷, 2013年3月号, pp.168-171.
- ・ 大関直樹 (2009). 外国人登山者が増えています 山と溪谷, 2009年1月号, pp.62-65.
- ・ 大関直樹 (2012). ここがヘンだよ日本の登山マナー 山と溪谷, 2012年9月号, pp.40-43.
- ・ 佐々木正人・小林勝則・山田紘祥 (2006). スポーツツアー事故における旅行業者の法的責任に関する一考察：羊蹄山登山ツアー遭難事故から 文教大学国際学部紀要, 16(2), pp.13-29.
- ・ 佐藤徹也・安武大(編)(2008). 小屋番三六五日 人と自然と山仕事、山小屋暮らしとっておきの五十五話 山と溪谷社
- ・ 瀬田信哉 (2009). 再生する国立公園 日本の自然と風景を守り支える人たち 清水弘文堂書房
- ・ 敷田麻実 (2009). 第1章1節 ブランディングを欠いた観光まちづくりの問題点 敷田麻実・内田純一・森重昌之(編著) 観光地域のブランディング 交流によるまちづくり 学芸出版社 pp.10-21.
- ・ 須田寛 (2009). 観光 新しい地域づくり 学芸出版社
- ・ 高橋進 (2008). 自然環境保全地域 日本自然保護協会(編) 生態学からみた自然保護地域とその多様性保全 講談社サイエンティフィック pp.70-75.
- ・ 高梨洋一郎 (2013). 現代の「桃源郷」はエコツーリズムの舞台 中国雲南省の高地でのキャラバンツアー 季刊 ECO ツーリズム, Vol.16 No.3, p.11.
- ・ 竹林明 (2013). 第16章 観光地ブランドの2側面 大橋昭一(編著) 現代の観光とブランド 同文館出版 pp.125-132.
- ・ 田中俊徳 (2010a). 自然保護行政から考える新しい政治 ～舵取り、政策統合、ガバナンス～ 季刊 政策・経営研究, 2010 Vol.1, pp.103-111.
- ・ 田中俊徳 (2010b). 自然保護の新しい展望 Nature of Kagoshima, Vol.36, pp.29-32.
- ・ 田中俊徳 (2012). 「弱い地域制」としての日本国立公園制度 新世代法政学研究, Vol.17, pp.369-402.
- ・ 鶴本浩司 (2011). 変化するユーザー行動 石井淳蔵・高橋一夫(編著) 観光のビジネスモデル 学芸出版社 p.75.
- ・ Weaver, D.B. (2001). Chapter 5 Ecotourism in the Context of Other Tourism Types. In D. B. Weaver(Ed.), The Encyclopedia of Ecotourism. Oxford: CABI Publishing. pp.73-83.
- ・ 八巻一成・広田純一・小野理・土屋俊幸・山口和男 (2000). 利用者の多様性を考慮した森林レクリエーション計画-ROS(Recreation Opportunity Spectrum)概念の意義― 日林誌, 82(3)2000, pp.219-216.
- ・ 山村高淑 (2012). 「コンテンツツーリズムをめぐる社会の動向と関連研究の今後の可能性」『観光資源としてのコンテンツを考える：情報社会における旅行行動の諸相から』, CATS 叢書, 第7号
- ・ 山と溪谷編集部 (2007). 転換期を迎えた山登りの世界 登山者の価値観も多様化の時代へ 山と溪谷, 2007年1月号, pp.36-39.

- ・ 横尾良隆 (2009). 第 2 章 ツーリズムと観光の定義 横尾良隆(編) 観光学の基礎 原書房 pp.2-30.
- ・ 吉原敬典 (2005). ホスピタリティリーダーシップ 白桃書房

(第 4 章)

- ・ Eagles, P. F. J., McCool S, F., & Haynes, C. D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management. 1st ed. UNEP, IUCN, UWTO. (小林英俊 (監訳) (2005). 自然保護とサステイナブルツーリズム 平凡社)
- ・ 福島市観光課 (2007). 安達太良山登山道のマーキングにかかるルール」のお知らせ 福島市 <<http://www.city.fukushima.fukushima.jp/soshiki/17/887.html>> (2013 年 12 月 22 日)
- ・ 堀内康男 (2013). わが町の自然公園黒部市, 国立公園, No.710, pp.22-23.
- ・ 伊藤太一 (2005). 自然地域レクリエーション計画 森林計画誌, 39 No.2, pp.183-196.
- ・ 時事ドットコム (2013). 入山料の抑制効果 1 % 足らず 富士山の登山者数一京大教授が分析 9 月 19 日
- ・ 鍛冶哲郎 (2013). 冬も人気の上高地ーその現状と課題 国立公園, No.719, pp.11-14.
- ・ 環境省 (2013). 地域とともに 日本の国立公園等の管理 50 の事例 環境省自然環境局
- ・ 環境省 山岳環境保全対策支援事業 (山岳トイレ補助) 環境省 <<http://www.env.go.jp/park/support/mr.html>> (2013 年 12 月 6 日)
- ・ 加藤峰夫 (2008). 国立公園の法と制度 古今書院
- ・ 小林由理亜 (2012). 読者アンケートにみる山のマナー 山と溪谷, 2012 年 9 月号, pp.64-67.
- ・ 共同通信 (2013). 富士山入山料、10 日で 3400 万円超 試験徴収終了 8 月 3 日
- ・ Mak, J. (2003). Tourism and the Economy. 1st ed. Hawaii: University of Hawaii Press. (瀧口治・藤井大司郎(訳)(2005). 観光経済学入門 日本評論社)
- ・ 溝手康史 (2007). 登山の法律学 東京出版新聞局
- ・ 中根一之・愛甲哲也・浅川昭一郎 (2002). 北海道における山岳会による山岳地管理の現状と課題 ランドスケープ研究, 65(5) 2002, pp.653-658.
- ・ 中野圭一 (2009). 自然公園内の歩道(登山道の特性) 山岳科学総合研究所ニュースレター, 第 14 号, pp.7-8.
- ・ 野村仁 (2013). 今年の夏も最多レベルの遭難発生、北アなどで高齢者遭難が問題に 山と溪谷, 2013 年 11 月号, p.202.
- ・ 大石美穂 (2009). あなたはどっち派?ー使いますか、使いませんか 山と溪谷, 2009 年 1 月号, pp.72-75.
- ・ 太田和利 (2010). 登山者の環境意識は低い?登山者に対する環境教育の必要性 山と溪谷, 2010 年 11 月号, p.21.
- ・ 大関直樹 (2008). 登山者の環境意識って本当に高いの? 山と溪谷, 2008 年 11 月号, pp.90-93.
- ・ 大関直樹 (2013). 単独行の保険選び 山と溪谷, 2013 年 11 月号, pp.66-67.
- ・ 佐藤慶典 (2009). 山の「有料化」進んでます 山と溪谷, 2009 年 1 月号, pp.56-60.

- ・ 佐山浩 (2006). レンジャーと国立公園管理 NPO 法人山の ECHO (編) 山のデータブック[第一集] 最新データを分析すると、山岳事情のいまが見えてくる NPO 法人山の ECHO pp.190-198.
- ・ 鹿野久男 (2006). 国立公園の登山道ーその管理責任と登山道の自己責任ー NPO 法人山の ECHO(編) 山のデータブック[第一集]最新データを分析すると、山岳事情のいまが見えてくる NPO 法人山の ECHO pp.16-21.
- ・ 信州山岳環境保全のあり方研究会 (2006). 信州山岳環境保全のあり方研究会 (登山道問題) 報告書 長野県庁 < http://www.pref.nagano.lg.jp/shizenhogo/kensei/soshiki/shingikai/ichiran/sangaku/documents/repo_11p-42p.pdf> (2013年11月12日)
- ・ 山口和男・庄子康・八巻一成 (2008). 第6章 赤外線カウンターと入林届による登山利用者数の推定 小林昭裕・愛甲哲也 (編著) 利用者の行動と体験 古今書院 pp.72-84.
- ・ 山と溪谷編集部 (2007). 生物多様性 山と溪谷, 2007年1月号, p.70.
- ・ 山と溪谷編集部 (2009). 盗掘から高山植物をどう守れるか 山と溪谷, 2009年1月号, p.69.
- ・ 山と溪谷編集部 (2012). 新世紀山岳遭難の概要 山と溪谷, 2012年9月号, pp.44-55.
- ・ 横内伸泰・敷田麻実 (2007). 持続可能な登山のための登山ゴミの実態に関する研究ー白山国立公園における事例分析ー 日本観光研究学会第22回全国大会論文集, 2007年12月, pp.197-200.

(第5章)

- ・ 環境省 (2013). 地域とともに 日本の国立公園等の管理 50 の事例 環境省自然環境局
- ・ 河井和美 (2008). 南アルプス南部における山小屋配置が登山者のルート選択に及ぼす影響 筑大演習, 第24号, pp.55-107.
- ・ 長野県山岳ガイド資格制度のあり方等に関する研究会 (2011). 長野県山岳観光の新たな道標にー長野県山岳ガイド資格制度のあり方についてー 長野県庁 < <http://www.pref.nagano.lg.jp/kanko/kankoki/guide/guide-houkokusho.pdf>> (2012年7月20日)
- ・ 日本経済新聞 (2013). 観光客、13年度8%増 立山黒部アルペンルート 外国人比率、最高の15%に 12月3日
- ・ 大関直樹 (2009). 外国人登山者が増えています 山と溪谷, 2009年1月号, pp.62-65
- ・ 大関直樹 (2012a). 山を愛する登山者のための祭典「涸沢フェスティバル」が2年ぶりに開催 山と溪谷, 2012年11月号, pp.24-25.
- ・ 大関直樹 (2012b). ヤマケイ涸沢フェスティバル2012リニューアル開催の舞台裏に迫る! 山と溪谷, 2012年11月号, pp.176-179.

(第6章)

- ・ 安達寛郎・五木田玲子 (2012). 国立公園利用がもたらす効用・活動とはー自然公園利用者意識調査結果よりー, 国立公園, No.705, pp.19-22.
- ・ 愛甲哲也 (2012). ニュージーランドの国立公園におけるリスクマネジメントの取り組み 国立公園, No.706, pp.23-26.

- Department of Conservation (2011). Destination Management Framework -A new approach to managing destinations, Department of Conservation 2011 年 5 月
< <http://www.doc.govt.nz/Documents/about-doc/role/policies-and-plans/cms /dmf-overview.pdf>> (2013 年 3 月 16 日)
- Department of Conservation (2012). Annual Report for year ended 30, Department of Conservation 2012 年 6 月 < <http://www.doc.govt.nz/Documents/about-doc/annual-report-2012/doc-annual-report-year-ended -30-june-2012.pdf>> (2013 年 3 月 15 日)
- 道北地方山岳遭難防止対策協議会 (2013). 登山ガイド 2013 北海道庁 2013 年 8 月 20 日
< <http://www.kamikawa.pref.hokkaido.lg.jp/ts/tss/soutaikyo/top.htm>> (2013 年 11 月 1 日)
- Eagles, P. F. J., McCool S, F., & Haynes, C. D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management. 1st ed. UNEP, IUCN, UWTO. (小林英俊 (監訳) (2005). 自然保護とサステイナブルツーリズム 平凡社)
- European Outdoor Group, Market Reserch:European Outdoor Industry Worth Over €10Billion, European Outdoor Group < <http://www.europeanoutdoorgroup.com/market-research>> (2013 年 11 月 5 日)
- 降旗淳平 (2009). ヒットの新たな法則「ニューロマーケティング」って何だ！？ 日経 Associe, 2009.12.1, pp.79-83.
- 五木田玲子 (2012). 国立公園の利用者意識に関する研究 観光と文化, 215 号, pp.28-30.
- Gronroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, Industrial Marketing Management, 40 (2011), pp.240-247.
- 広井良典 (2001). 定常型社会 新しい「豊かさ」の構想 岩波書店
- 神長幹雄 (2009). 「涸沢フェスティバル」の 3 日間にみる若い人たちの多様化した山の楽しみ方 山, 第 227 号, pp.1-3.
- 環境省 (2013). 地域とともに 日本の国立公園等の管理 50 の事例, 環境省自然環境局
- 柏木千春 (2011a). 第 13 章 観光におけるデ・マーケティング 持続的な観光とサービス経験の最大化を図るための活動 高橋一夫(編著) 観光のマーケティングマネジメント ジェイティービー能力開発 pp.192-205.
- 柏木千春 (2011b). 第四章 観光マーケティングの環境分析 風を読み、成功の鍵を見つける手段 高橋一夫(編著) 観光のマーケティングマネジメント ジェイティービー能力開発 pp.56-71.
- 小林昭裕 (2003). 利用体験の保全を基本とする計画概念を国内の自然公園計画に導入する上での課題 ランドスケープ研究, 66(5), pp.699-704.
- 小林昭裕・愛甲哲也 (2008). 第 13 章 適正収容力の概念と計画手法 小林昭裕・愛甲哲也 (編著) 利用者の行動と体験 古今書院 pp.178-197.
- 国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会 (2007). 国立・国定公園の指定及び管理運営に関する提言 一時代に応える自然公園管理を求めて一
< http://www.env.go.jp/nature/np/kanri_kondan/conf/conf01-01/ref02.pdf> (2013 年 11 月 3 日)
- 近藤隆雄 (2010). サービスマーケティング 第二版 生産性出版

- ・ Kotler, P., Bloom, P. N., & Hayes, T. (2000). *Marketing Professional Services*. Revised. New Jersey: Prentice Hall Press (白井義男・平林祥 (訳) (2002) コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング, ピアソンコミュニケーションズ)
- ・ 小里貴宏 (2011). 総合旅行会社の新たな店頭販売モデル 経験価値マーケティングによる商品単価向上への挑戦 石井淳蔵・高橋一夫(編著) 観光のビジネスモデル 学芸出版社 pp.103-117.
- ・ 宮地信良 (2013). 水を楽しむ ―公園の未来型利用計画の提案― 国立公園, No.712, pp.11-14.
- ・ 長野県山岳ガイド資格制度のあり方等に関する研究会 (2011). 長野県山岳観光の新たな道標に～長野県山岳ガイド資格制度のあり方について～ 長野県庁
<<http://www.pref.nagano.lg.jp/kanko/kankoki/guide/guide-houkokusho.pdf>> (2012年7月20日)
- ・ 永田仁 (2007). 競争優位のマーケティング1 (マーケティングシミュレーション) アイ・イーシー
- ・ 中崎茂 (2002). 観光の経済学入門 観光・環境・交通と経済の関わり 古今書院
- ・ 日本政府観光局観光情報センター (2008). TIC利用外国人利用客の訪日旅行動向調査報告書 日本政府観光局 <http://www.jnto.go.jp/jpn/reference/tourism_data/visitor_surveys.html> (2013年12月12日)
- ・ 日本生産性本部 (2013). レジャー白書2013 ―やめる理由・始める理由 余暇の道筋― 生産性出版
- ・ 延岡健太郎 (2006). MOT[技術経営] 入門 日本経済新聞社
- ・ Outdoor Foundation, Outdoor Participation Report 2013, Outdoor Industry Association
<http://www.outdoorindustry.org/research/participation.php?action=detail&research_id=193> (2013年11月5日)
- ・ Outdoor Industry Association, The Outdoor Recreation Economy 2012, Outdoor Industry Association <http://www.outdoorindustry.org/research/economicimpact.php?action=detail&research_id=167> (2013年11月5日)
- ・ 大関直樹 (2012). 2011年の山、山ブームは本当か ワンダーフォーゲル, 2012年1月号, pp.76-79.
- ・ Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. 1st ed. Boston: Harvard Business School Press (岡本慶一・小高尚子 (訳) (2005) .新訳 経験経済 ダイヤモンド社)
- ・ 佐々木真二郎 (2013). その国立公園、二つに分けますか? ―国立公園の分離・独立の考え方(試案)― 国立公園, No.712, pp.19-21.
- ・ Schmitt, B.H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons (嶋村和恵・広瀬盛一 (訳) (2004).経験価値マネジメント ダイヤモンド社)
- ・ Schoemaker, J. (1984). Writing quantifiable river recreation management objectives. *Proceedings of the National River Recreation Symposium*, pp.249-253.
- ・ 島大輔・許斐健太・大滝俊一・富岡耕 (2013). 高くても売れる沸騰アウトドア市場 週間東洋経済, 2013.8.3, pp.88-99.

- ・ 新華経済 (2013). 日中韓がアジア・アウトドア市場の成長支える、中国の高級市場は海外ブランドが独占—中国メディア 9月25日
- ・ 竹内健蔵 (2008). 交通経済学入門 有斐閣ブックス
- ・ 栃木県山岳遭難防止対策協議会 (2010). 安全登山を楽しむための登山ガイド 公益社団法人栃木県観光物産協会 <<http://www.tochigiji.or.jp/8357.html>> (2013年11月1日)
- ・ 内田純一 (2009). 第1章2節 観光まちづくりにおける地域ブランディングの本質 敷田麻実・内田純一・森重昌之 (編著) 観光地域のブランディング 交流によるまちづくり 学芸出版社 pp.10-21.
- ・ 海野進 (2009). 地域を経営する「ガバメント、ガバナンスから、マネジメントへ」 同友館
- ・ 臼井冬彦・株式会社富士通総研 (2013). 「観光を切り口にしたまちおこし」 地域ビジネスの進め方 相模書房
- ・ 八木原罔明 (2006). 日山協加盟団体ほかの経年劣化と社会的背景 NPO 法人山の ECHO (編) 山のデータブック[第一集]最新データを分析すると、山岳事情のいまが見えてくる NPO 法人山の ECHO pp.61-66.
- ・ 八巻一成・広田純一・小野理・土屋俊幸・山口和男 (2000). 利用者の多様性を考慮した森林レクリエーション計画-ROS(Recreation Opportunity Spectrum)概念の意義— 日林誌, 82(3)2000, pp.219-216.
- ・ 山本昭二 (2007). サービス・マーケティング入門 日本経済新聞出版
- ・ 安田治 (2012). 北海道の登山史 北海道新聞社

(第7章)

- ・ Heskett, J. L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Mar.-Apr.1994, pp.163-174. (小野譲司 (訳) (1994). サービス・プロフィットチェーンの実践法, DIAMOND ハーバードビジネス, 6-7月号, pp.4-15.)
- ・ 神宮孝 (2013). 海の自然とのふれあいについての研究結果 国立公園, No.715, pp.15-18.
- ・ Jones, T.E. (2009). Nature-based tourism in Japanese national park -a case study of kamikochi, Bull.Tokyo Univ.For., 121, pp.87-116.
- ・ 株式会社モンベル広報部 (2013). スペシャルインタビュー「山の自然はみんなで守る」 OUTWARD, Sep.2013 No.59, pp.6-11.
- ・ 神田修二 (2013). 長距離自然歩道を考える—いのちと心をつなぐしなやかな国土軸への期待— 国立公園, No.717, pp.14-17.
- ・ 環境省 (2013). 地域とともに 日本の国立公園等の管理 50 の事例, 環境省自然環境局
- ・ 環境省北海道地方環境事務所国立公園・保全整備課 (2006). 大雪山国立公園登山道管理水準と登山の心得 環境省 <<https://www.env.go.jp/park/daisetsu/data/files/daisetsu01.pdf>> (2013年10月2日)
- ・ 宮崎英樹 (2013). 2013年注目のトレイルレース 山と溪谷, 2013年2月号, pp.100-102.
- ・ 中村達 (2013). ロングトレイル時代への序章 国立公園, No.717, pp.10-13.

- ・ 太田紘熙 (2009). 白馬村における登山観光の現状及び課題 山岳科学総合研究所ニュースレター, 第14号, p.6.
- ・ 田中ゆうじん (2013). 北海道で初の100kmトレイルレース、第1回大雪山ウルトラトレイルが開催 山と溪谷, 2013年9月号, pp.184-185.
- ・ 八巻一成・広田純一・小野理・土屋俊幸・山口和男 (2000). 利用者の多様性を考慮した森林レクリエーション計画-ROS(Recreation Opportunity Spectrum)概念の意義- 日林誌, 82(3)2000, pp.219-226.
- ・ 八巻一成 (2008). 15章 利用体験を考慮した自然公園管理のあり方, 小林昭裕・愛甲哲也(編著) 利用者の行動と体験 古今書院 pp.214-229.
- ・ 横山峰弘 (2012). トレイルランニングの現状 登山研修, Vol.27, pp.48-52.

(第8章)

- ・ 愛甲哲也 (2012). ニュージーランドの国立公園におけるリスクマネジメントの取り組み 国立公園, No.706, pp.23-26.
- ・ Beeton, S. (1998). Ecotourism: A Practical Guide for Rural Communities. 1st ed. Melbourne: Landlinks Press. (小林英俊(訳) (2002). エコツーリズム教本 先進国オーストラリアに学ぶ実践ガイド 平凡社)
- ・ Beiger, T., Beritelli, P., & Laesser, C. (2009). Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries, Tourism, Vol.57 No.3, pp.309-327.
- ・ Department of Conservation, Choosing a track, Department of Conservation
<<http://www.doc.govt.nz/Documents/parks-and-recreation/plan-and-prepare/choosing-a-track.pdf>>
(2013年12月20日)
- ・ Department of Conservation (2008). Track construct maintenance guideline, Department of Conservation
2008年6月 <<http://www.DOC.govt.nz/publications/about-DOC/role/policies-and-plans/visitor-management/track-construction-and-maintenance-guidelines/>> (2013年3月15日)
- ・ EDICO 編 (2004). 歩いてみたい日本の名山 西東社
- ・ 濱野智史 (2008). アーキテクチャの生態系 エヌティティ出版
- ・ 北海道大学観光学高等研究センター (2012). インバウンド観光を対象とする評価と認証に関する調査研究 成果報告書
- ・ 北海道経済部観光局 (2009). 第5回北海道アウトドア資格制度の見直しなどに関する検討会資料 アウトドア活動実態調査 北海道庁 <<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/outdoor5.htm>> (2013年7月2日)
- ・ 北海道経済部観光局 (2011). 北海道ツアー登山実態調査報告書 北海道庁 2011年2月
<<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/tourtozan.htm>> (2013年7月2日)
- ・ 池尾恭一 (2010). 17章 価格政策 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩(編) マーケティング 有斐閣 pp.439-463.

- ・ 稲葉正思 (2010). 観光による主体性の向上とリスクマネジメントーアドベンチャーツーリズムにおける事故対策ー 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院修士論文 (未公開)
- ・ 観光庁 通訳案内士制度について 観光庁 <<https://www.mlit.go.jp/common/000138670.pdf>> (2013年11月2日)
- ・ 環境省 (2013). 地域とともに 日本国立公園等の管理 50 の事例, 環境省自然環境局
- ・ 環境省自然環境局国立公園課(監修) (2011). 自然公園法必携 三訂 中央法規出版
- ・ 建設工業新聞 (2006). 白山のごみ処理をビジネスに 3月17日
- ・ 木村聡史 (2013). 外国人客初の1000万人 朝日新聞 12月12日
- ・ 北村倫夫 (2006). 公的セクターにおけるコミュニケーション革新・戦略的広報(上) 政府省庁と自治体に求められる「広報コミュニケーション」の革新 知的資産創造, 2006年9月号, pp.88-99.
- ・ 国立・国営公園の指定及び管理運営に関する検討会 (2007). 国立・国定公園の指定及び管理運営に関する提言 ー時代に応える自然公園管理を求めてー <http://www.env.go.jp/nature/np/kanri_kondan/conf/conf01-01/ref02.pdf> (2013年11月3日)
- ・ 近藤隆雄 (2007). サービスマネジメント入門 ものづくりから価値づくりの視点へ, 第3版 生産性出版
- ・ 近藤隆雄 (2010). サービスマーケティング 第二版 生産性出版
- ・ Kotler, P. (1999). Kotler on Marketing. 1st ed. New York: Free Press. (木村達也(訳)(2000) .コトラーの戦略的マーケティング ダイヤモンド社)
- ・ 久保田美穂子 (2008). 温泉地再生 地域の知恵が魅力を紡ぐ 学芸出版社
- ・ Lee, N., & Kotler, P. (2009). Up and out of poverty: the social marketing solution. 1st ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall (塚本一郎(訳)(2010). コトラー ソーシャルマーケティング 貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取り組み 丸善)
- ・ 三浦雅生 (2013). アミューズいじめに終わらせない努力を Travel Journal, 2013.1.28, pp.19-21.
- ・ 南知恵子 (2010). 第25章マーケティングにおける社会性と倫理性 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩(編) マーケティング, 有斐閣, pp.615-634.
- ・ 日本経済新聞 (2012). 国立公園、集客に力 入園者減で保護重視を転換 12月10日
- ・ 日本政策投資銀行地域企画チーム (2004). PPPではじめる実践“地域再生”ー地域経営の新しいパートナーシップ ぎょうせい
- ・ 日本政策投資銀行・日本経済研究所 (2013). 地域のビジネスとして発展するインバウンド観光 ー日本型DMOによる「マーケティング」と「観光品質向上」に向けて 日本政策投資銀行 2013年3月 <www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1303_02.pdf> (2013年9月6日)
- ・ 大社充 (2013). 日本版DMOの概要について,公益社団法人日本観光振興協会主催第1回「DMO研究会」のご案内添付資料
- ・ 大関直樹 (2008). 登山者の環境意識って本当に高いの? 山と溪谷, 2008年11月号, pp.90-93.
- ・ 大関直樹 (2013). 単独行の保険選び 山と溪谷, 2013年11月号, pp.66-67.

- ・ 産経新聞 (2013). 県地方税制研「入山税」先送りの方向「現時点では導入無理」 長野 11月19日
- ・ 瀬田信哉 (2009). 再生する国立公園 日本の自然と風景を守り支える人たち 清水弘文堂書房
- ・ 清水信年 (2009). 第3章 マーケティングの基本概念 石井淳蔵・廣田章光(編著) 1からのマーケティング 中央経済社 pp.35-54.
- ・ 須田寛 (2003). 実務から見た新・観光資源論 交通新聞社
- ・ 須田寛 (2009). 観光 新しい地域づくり 学芸出版社
- ・ 武正憲 (2013). 我が国のエコツアーガイド従事者による自然観光資源の保全に関する研究 東京大学大学院新領域創生科学研究科自然環境学専攻自然環境形成学分野博士論文 (未公開)
- ・ 高岸洋行 (2013). ツアー登山事故から何を学ぶか Travel Journal, 2013.1.28, pp.10-13.
- ・ 柘植隆宏・栗山浩一・庄子康 (2005). 第2章 環境価値と環境評価手法 栗山浩一・庄子康 (編著) 環境と観光の経済評価 pp.23-62.
- ・ 内田純一 (2008). 地域ブランディング創造の戦略, 大交流時代における観光創造, 70, pp.119-138.
- ・ 内田純一 (2009a). 第1章2節 観光まちづくりにおける地域ブランディングの本質 敷田麻実・内田純一・森重昌之(編著) 観光地域のブランディング 交流によるまちづくり 学芸出版社 pp.10-21.
- ・ 内田純一 (2009b). 第5章2節 地域ブランディングとマーケティング戦略 敷田麻実・内田純一・森重昌之(編著) 観光地域のブランディング 交流によるまちづくり 学芸出版社 pp.147-158.
- ・ 内野かおり・内野慎一 (2009). 韓国山岳誌に見る日本の登山 山と溪谷, 2009年1月号, p.65.
- ・ 渡辺悌二 (2008). 第16章 登山道の新しい管理 渡辺悌二(編) 登山道の保全と管理 古今書院 pp.185-198.
- ・ 山口孝 (2009a). 槍・穂高連峰の登山道管理についての状況 山岳科学総合研究所ニュースレター, 第14号, pp.12-13.
- ・ 山口孝 (2009b). 愛する登山道について私が考えること 山と溪谷, 2009年5月号, pp.198-201.
- ・ 横内伸泰・敷田麻実 (2007). 持続可能な登山のための登山ゴミの実態に関する研究—白山国立公園における事例分析— 日本観光研究学会第22回全国大会論文集, 2007年12月, pp.197-200.
- ・ 横山隆治 (2010). トリプルメディアマーケティング ソーシャルメディア、自社メディア、広告の連携戦略 インプレスジャパン
- ・ 読売新聞 (2012). 長野県、「入山税」検討へ・・・遭難や環境負担増 10月27日
- ・ 吉田正人 (2013). より広い視点から新しい地図を書き直そう～世界遺産登録20周年を迎えた屋久島、白神山地の課題～ Wildlife Forum Spring/Summer 2013 pp. 10-11.

(第9章)

- ・ 敷田麻実 (2009a). 第1章1節 ブランディングを欠いた観光まちづくりの問題点 敷田麻実・内田純一・森重昌之(編著) 観光地域のブランディング 交流によるまちづくり 学芸出版社 pp.10-21.
- ・ 敷田麻実 (2009b). 第1章3節 これからの観光まちづくり 敷田麻実・内田純一・森重昌之(編著) 観光地域のブランディング 交流によるまちづくり 学芸出版社 pp.36-44.

【謝辞】

本研究にあたり、終始適切な助言を賜り、また丁寧に指導して下さった指導教員の敷田麻実先生に心より感謝致します。

またご多忙の中、本研究のための調査にご協力いただいた、環境省関係者の皆様、中部山岳国立公園関係者の皆様、ニュージーランドの国立公園関係者の皆様並びに山岳関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

最後になりましたが、本稿の作成にあたりご指導いただきました副指導教員の臼井冬彦先生を始め、多くの智恵・知識を授けて下さいました本学院の先生方、並びに共に学んだ学生の皆様のご支援に改めて感謝の意を表します。

皆様、本当にありがとうございました。

2014年2月 赤穂 雄磨

【別紙】

【別紙1】 中部山岳国立公園「北アルプス北部、山岳地帯の観光と環境の現状調査」訪問先・スケジュール・調査方法一覧

No.	訪問先名	種別	訪問日	担当者役職(所属先)	調査法	データ収集法	実施手順	場所	訪問目的
1	湊沢フェスティバル	イベント	8/26-2/28	-	参与観察	参与観察法	1. メモ・写真 2. 双方を比較	湊沢、横尾、徳本	・完全な「産」主導の山岳フェスとは？ ・収容力は？ ・2との比較
2	黒部立山アルペンフェスティバル	イベント	9/6-9/8	-	参与観察		室堂周辺	・「官」が入ったフェスとは？ ・1との比較	
3	黒部ルート見学会	観光/見学	9/6	-	参与観察		1. メモ・写真	樺平⇒黒部ダム	・体験 ・常時運転(観光交通化)の可能性・問題点
4	立山黒部アルペンルート	観光交通	9/1-9/10	-	体験	-	-	信濃大町駅⇄立山駅	・収容力確認 ・利用方法確認
5	黒部峡谷鉄道	観光交通	9/5, 9/6	-	体験	-	-	宇奈月温泉⇄樺平	・収容力確認 ・利用方法確認
6	関西電力北陸支社	民間/交通	-	関西電力(株)北陸支社 総務・広報グループ リーダー	メールで質問	郵送/インターネット調査法(クローズド)	1. 挨拶(電話)・挨拶状(手紙) 2. プリーフィング&配信 3. 質問紙回収 4. 御礼(謝礼)	富山駅周辺	・3の常時運転の可能性&問題点確認
7	立山黒部観光(株)	民間/交通	-	立山黒部観光株式会社 営業推進部 販売予約センター	メールで質問			富山駅周辺	・観光の観点からみたキャパシティの実態調査、季節変動、宿泊施設の状況確認
8	黒部峡谷鉄道株式会社	民間/交通	9/5	総務課長	ヒアリング	半構造化面接法	1. 挨拶(電話)・挨拶状(手紙) 2. プリーフィング 3. 面接・質問 4. 御礼(謝礼)	宇奈月駅中	・観光の観点からみたキャパシティの実態調査、季節変動、宿泊施設との連携確認
9	長野県観光企画課/観光振興課	行政/観光推進	9/13	長野県観光部 観光企画課	ヒアリング			長野駅から徒歩15分	・長野県山岳ガイド&信州登山案内人の外国人対応度合い&就業状況など
10	大町市山岳博物館	行政/観光促進	9/11	-	見学	-	-	信濃大町駅から徒歩18分	・スイス登山鉄道のイベント見学のため
11	富山県観光・地域振興局観光課	行政/観光促進	8/30	富山県観光・地域振興局観光課国際観光班	ヒアリング	半構造化面接法	1. 挨拶(電話)・挨拶状(手紙) 2. プリーフィング 3. 面接・質問 4. 御礼(謝礼)	富山駅から徒歩10分	・山岳観光訴求の可能性について ・現在&今後の観光施策&取り組みについて
12	NPO法人やまたみ	NPO/ガイド派遣	9/12	事務局長	ヒアリング			松本市内	・2012年度より指定管理者制度を導入し安全管理から「山岳観光振興」へシフトしたが、状況はどうか。
13	大山観光協会	半官半民/観光推進	8/31	事務局長	ヒアリング			立山駅周辺	・立山山麓における観光の観点からのキャパシティ、現在の課題、今後の展望
14	大山観光開発(株)	半官半民/観光推進	8/31	総務部	ヒアリング			立山駅周辺	
15	大町市観光協会	行政/観光推進	9/11	事務局	ヒアリング			信濃大町駅周辺	・山岳文化都市宣言(H14年)の目標、アクションプラン、展望はについて ・JAPAN ALPS広域観光都市連携会議の目指すところについて
16	大町温泉郷観光協会	民間/観光推進	9/10	事務局	ヒアリング			温泉郷内	・観光の観点からみたキャパシティの実態調査、季節変動、宿泊施設の問題
17	立山町観光協会	半官半民/観光推進	8/31	立山町役場観光商工課	ヒアリング			五百万石駅周辺	・山岳観光訴求の可能性について ・現在&今後の観光施策&取り組みについて
18	黒部宇奈月温泉協会	組合/観光推進	-	事務局長	メールで質問			郵送/インターネット調査法(クローズド)	1. 挨拶(電話)・挨拶状(手紙) 2. プリーフィング&配信 3. 質問紙回収 4. 御礼(謝礼)
19	立山黒部環境保全協会	民間/環境保全	-	立山黒部観光株式会社	メールで質問			富山駅周辺	・環境庁及び富山市からの委託事業の内容と今後の展望
20	立山自然保護センター	行政/環境保全	9/7	-	見学	-	-	室堂周辺	・環境の課題になっているものは何か見学
21	長野自然環境事務所	行政/環境保全	9/12	環境省 長野自然環境事務所 国立公園・保全整備課 国立公園企画官	ヒアリング	半構造化面接法	1. 挨拶(電話)・挨拶状(手紙) 2. プリーフィング 3. 面接・質問 4. 御礼(謝礼)	長野市	・環境の観点からみたキャパシティの実態調査(上高地、立山) ・入山者カウンターを設置目的と利用状況
22	立山自然保護官事務所	行政/環境保全	9/8	立山自然保護官事務所 自然保護官	ヒアリング			弥陀ヶ原周辺 (後日時間指定)	・北アルプス山小屋交友会などの観光関連活動の規制の有無 ・登山道の管理状況
23	アルペン企画株式会社	民間/広告代理サービス	9/12	同社 代表取締役	ヒアリング			北松本駅周辺	・山小屋就労者のトレンド ・外国への訴求の有無

(次頁へ続く)

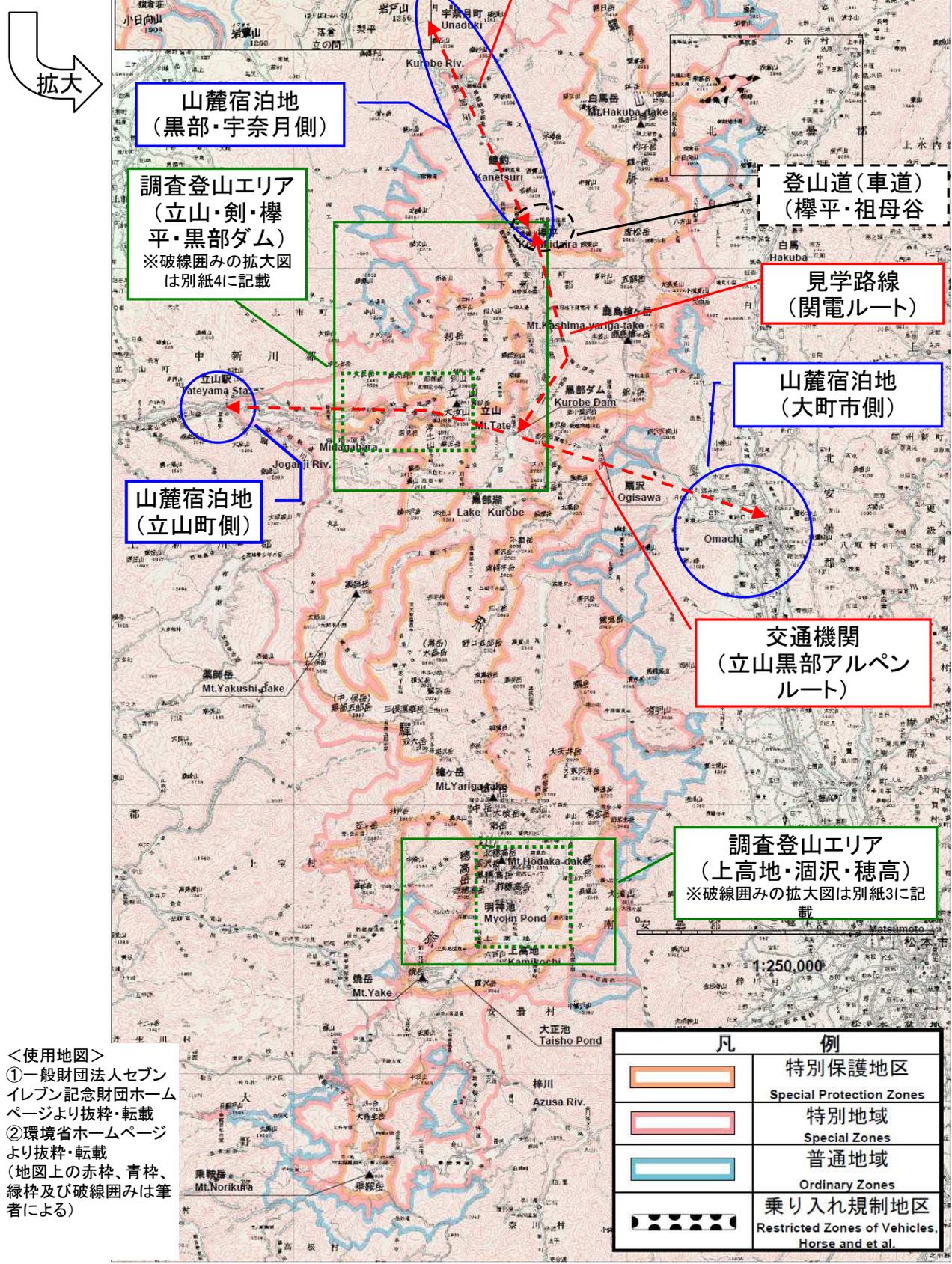
(前頁の続き)

No.	訪問先名	種別	訪問日	担当者役職(所属先)	調査法	データ収集法	実施手順	場所	訪問目的	
24	一ノ越山荘	民間/宿泊施設	9/6、9/8 宿泊	主人	調査票→ヒ アリングへ	半構造化面 接法	1.挨拶(電話)・挨拶状(手紙) 2.プリーフィング 3.面接・質問 4.御礼(謝礼)	室堂周辺	<ul style="list-style-type: none"> ・北アルプス北部の山小屋の収容力の確認 ・外国人登山者の入山状況 ・登山道の状況、管理体制 ・現在の登山客の動線 ・環境&観光の課題、問題点 ・外国人登山者増加への態度 	
25	真砂沢ロッジ	民間/宿泊施設	9/3	主人	調査票→ヒ アリングへ			真砂沢		
26	五色ヶ原山荘	民間/宿泊施設	9/9 宿泊	主人	調査票→ヒ アリングへ			五色ヶ原		
27	立山室堂山荘	民間/宿泊施設	9/8	-	調査票	郵送調査法 (クローズド)	<ul style="list-style-type: none"> 1.挨拶(電話)・挨拶状(手紙) 2.プリーフィング 3.収集法選択・質問紙配布 4.質問紙回収 5.御礼(謝礼) 	室堂周辺		
28	雷鳥沢ヒュッテ	民間/宿泊施設	9/1	-	調査票			室堂周辺		
29	内蔵助山荘	民間/宿泊施設	9/7	-	調査票			真砂岳周辺		
30	剣御前小舎	民間/宿泊施設	9/1	-	調査票			雷鳥沢		
31	剣沢小屋	民間/宿泊施設	9/1 宿泊	-	調査票			剣沢		
32	天狗平山荘	民間/宿泊施設	9/8	-	調査票			天狗平		
33	剣山荘	民間/宿泊施設	9/2 宿泊	-	調査票			剣沢		
34	仙人温泉小屋	民間/宿泊施設	9/3 宿泊	-	調査票			雲切新道		
35	天望立山荘	国営/宿泊施設	9/7 宿泊	-	調査票			弥陀ヶ原		
36	阿曾原温泉小屋	民間/宿泊施設	9/4	-	調査票			阿曾原温泉		
37	猿飛山荘	民間/宿泊施設	9/4	-	調査票			樺平周辺		
38	祖母谷温泉	民間/宿泊施設	9/4 宿泊	若旦那	調査票&ヒ アリング			樺平周辺		
39	平ノ小屋	民間/宿泊施設	9/10	-	調査票			黒部湖周辺		
40	ロッジくろよん	民間/宿泊施設	9/10	-	調査票			黒部湖周辺		
41	徳沢ロッヂ	市営/宿泊施設	8/26	-	調査票			徳沢周辺		<ul style="list-style-type: none"> ・北アルプス北部と比較のため ・南部特有の課題を明らかにするため ・1の影響を知るため
42	横尾山荘	民間/宿泊施設	8/26	-	調査票			横尾周辺		
43	湊沢ヒュッテ	民間/宿泊施設	8/26	-	調査票			湊沢周辺		
44	穂高岳山荘	民間/宿泊施設	8/27	-	調査票	奥穂高岳				

①中部山岳国立公園の場所



② 中部山岳国立公園
Chubu Sangaku National Park



<使用地図>
①一般財団法人セブンイレブン記念財団ホームページより抜粋・転載
②環境省ホームページより抜粋・転載
(地図上の赤枠、青枠、緑枠及び破線囲みは筆者による)

凡	例
	特別保護地区 Special Protection Zones
	特別地域 Special Zones
	普通地域 Ordinary Zones
	乗り入れ規制地区 Restricted Zones of Vehicles, Horse and et al.

【別紙3】①濁沢フェスティバル2012プログラム・②会場地図

濁沢会場	内容
朝ヨガ	朝6時、濁沢カールに満ちる新鮮な空気を体いっぱい感じながらのヨガ教室。講師はヨガ歴30年・ヤマケイスタッフの伊東真知子が担当
濁沢映画祭	アウトドアスポーツをテーマとしたドキュメンタリー映画祭「バンフ・マウンテン・フィルムフェスティバル」に出品された作品のなかから秀作を上映。濁沢ヒュッテと濁沢小屋のテラスで上映した(協力=パタゴニア日本支社)
キャンドルナイト	濁沢・穂高岳周辺の山小屋の協力で、発電機を停止し、キャンドルの光だけで夕間の深さを体験。今年は漆黒の闇のなか、サクセスや三線の演奏でロマンティックな雰囲気がグンと増した
濁沢の自然保護に関する取り組み	濁沢の厳しい自然環境のなかで果たすべき小屋番の使命とは? 濁沢ヒュッテ社長の山口孝さんが、自らの体験を踏まえて熱く語った
遭難しない登山者養成講座①、②、③	日本山岳協会遭難対策委員会常任委員の渡邊輝男さんが、遭難を未然に防ぐためのピバーク法、テーピングや新聞紙を活用した応急法などを解説
トレッキングボール講座①、②	トレッキングボールブランド「LEKI」のプロスタッフが、濁沢カールの地形を利用してトレッキングボールの正しい使い方をレクチャー
セルフレスキュー講座、ロープワーク講座	国際山岳ガイド・熊田光治さんの指導のもと、セルフレスキューの技術と、登山に役立つ基礎的なロープワークを指導
初心者のためのテント泊&バックギング講座	アウトドアショップさかいやスポーツのスタッフが、テントの立て方から、テント内での過ごし方、撤収・メンテナンス方法までを指導
地図読み講座	登山に必須の地図読みとコンパスワークのテクニックを、ガイドブックなど多数の著作を持つ佐々木亨さんがやさしく解説
長野県警山岳救助隊遭難例から学ぶ安全登山	長野県警山岳救助隊員による、実際に発生した遭難事例の映像とその報告。現場を知る救助隊ならではの話し、参加者も真剣に聞き入っていた
山の写真講座	本誌をはじめ数々の山岳雑誌で活躍する写真家・中西俊明さんによる写真講座。山や植物を美しく撮るテクニックを伝授
ボルダリング体験	ラフマ・ミレーアンバサダーの指導のもと、濁沢カールにある大岩でボルダリングの基礎技術を体験。「ガンバ!」のかけ声が濁沢カールに響いた
山岳気象講座	NHKニュースの気象キャスターを担当していた村山真司さんによる山岳気象の講座。気温が低く空気が薄い山の天気の特徴をわかりやすく解説
濁沢の地勢と山小屋	濁沢小屋の立地と春の小屋明けの話。小屋の水はどこから引いているかなど、普段は知ることができない裏話を、濁沢小屋主人の芝田洋祐さんが語った
映像とサクセス演奏で楽しむ「穂高の四季」	穂高岳山荘の小屋番、宮田八郎さんが撮影した、四季折々の穂高の美しい映像と粥川なつ紀さんによるサクセス演奏のコラボレーションが実現
山の映像「ウーリーステックスピードクライミング」	アルプス三大北壁の最短登頂記録をもつ先鋭的な登山家ウーリー・ステックによる、スピードクライミングのドキュメンタリーフィルムを上映
餅つき大会	濁沢小屋のテラスで行なわれた、誰でも参加できる餅つき大会。福島産のもち米を使った、できたてアツアツのお餅が、登山者に無料で振る舞われた
スペシャルトークショー	今年完結した人気コミック「岳」の作者・石塚真一さんと、穂高岳山荘の宮田八郎さん、濁沢ヒュッテの山口孝さんの3人が遭難救助の秘話を語った
山の美術館	「ワンダーフォーゲル」[Hütte]などで活躍中の写真家・野川かさねさんの作品を濁沢小屋の食堂や廊下に展示。自由に作品を鑑賞してもらった
濁沢カール周回地図読みクイズ	濁沢カールを一周しながらクイズに答えるうち、濁沢の地形と読図力が学べるプログラム。10問中9問以上の正解者にはオリジナルバンダナが進呈された
閉会式&じゃんけん大会	閉会式後には、濁沢周辺山小屋の宿泊券、山と溪谷社の書籍などが当たる恒例のじゃんけん大会を開催



＜歩行時間目安＞
上高地バスターミナル→(2H)→**徳沢**→(1H)
 →**横尾**→(3H)→**濁沢**

＜使用資料・地図＞
 ①大関直樹(2012). p.179より抜粋・転載
 ②山と溪谷社(2012)より抜粋・転載
 (破線囲みは筆者による)

徳沢会場	内容
メーカーブース展示	カラフェスの趣旨に賛同したアウトドアメーカー17社による最新アウトドアグッズの展示。装備の使い方講習会、クイズなど、多彩なプログラムを実施した
朝ヨガin徳沢	毎年、濁沢で行なわれている「朝ヨガ」の徳沢版。伊東真知子講師の指導のもと、60人ほどが1時間のエクササイズに汗を流した
セルフレスキュー講座	ケガをした人の搬送法、スリングとカラビナでクサリ場を安全に歩く方法などを、国際山岳ガイドの熊田光治さんが実践指導
実践ロープワーク教室	IC 石井スポーツ登山学校の講師も務めるクライマー・天野和明さんによるロープワーク教室。日常生活から登山まで役立つ各種の結び方を伝授
登山での快適バックギング教室	世界的に有名なバックパックブランド「グレゴリー」を扱うエイエンドエフのスタッフ・牛田浩一さんが、疲れのないバックギングのコツを解説
山キャンプ教室	山で快適なテント山行を楽しむためには何が大切か? そのノウハウを、人気アウトドアライター高橋庄太郎さんが解説
登山用具メンテナンス教室	大切な登山用具の基本的なメンテナンスおよび保管法などをレクチャー。講師はアウトドアショップさかいやスポーツのベテランスタッフ
石塚真一さんトークショー	山岳救助をテーマにした話題の漫画「岳」。その作者の石塚真一さんが、主人公「三步」誕生の秘話、山にかける想いなどを軽妙な語り口で披露
高橋庄太郎さんトークショー	各登山雑誌で活躍中のアウトドアライター高橋庄太郎さんが、数ある山のなかでも最も好きな場所だという、北アルプスの魅力について語った
安全登山クイズ大会	今、登山界で話題の「山の知識検定」をベースとした新しいクイズに挑戦。成績優秀者にはカラフェスのオリジナル缶バッジが進呈された

横尾会場	内容
登山よらず相談所	IC 石井スポーツのスタッフが、登山靴やザックのジャストフィッティングをチェック。参加者からは「診ていただいてラクになりました!」との声が多かった
山の青空文庫	日本のアルピニズムを育んできた穂高にまつわる名著をセレクトした青空図書館。濁沢へ向かう前に、本を読みながら休憩する登山者の姿も
穂高の岩場観察会	かつて熾烈な初登攀争いの舞台となった前穂高岳東壁・屏風岩に登るクライミングルートと、そこを登るクライマーの姿を双眼鏡で観察する企画
朗読劇「山の声」	加藤文太郎と吉田登美久の遭難を描いた舞台劇「山の声」(作・大竹野正典)を朗読劇に仕立てた作品。2011年にはラジオドラマとして放送された
スライド&トークショー「穂高をめぐる名著の風景」	新田次郎の「栄光の岩壁」、松浦明の「風雪のピヴァーク」など、小説や紀行に描かれた穂高の四季の風景を、山と溪谷社の萩原浩司が写真とともに解説

【別紙4】 ①黒部立山アルペンフェスティバル2012 プログラム・②会場地図

★マークはホテル・山小屋宿泊者対象 ※「事前申込」のアクティビティのお申込みは、開催当日7日、8日、9日は(室室ターミナル1Fインフォメーションデスク)もしくは(TEL:03-3358-1560)までお問合せください。

プログラム	開催場所(ツアーは集合場所)	9月7日	9月8日	9月9日
弥陀ヶ原エリア 気軽に大自然を楽しむ トレッキングエリア	弥陀ヶ原周辺	随時開催 16:00~17:00 20:00~20:45(予定)	ナチュラリストによる自然解説(立山自然保護センター) ※雨天により中止もあり	[8日] 13:15~14:15 / 15:15~16:15 [9日] 9:45~10:45 / 13:15~14:15 [8日] 13:15~15:15 [9日] 9:45~11:45 / 13:15~15:15
室堂エリア 「室室ターミナル」を含む 立エスの中心エリア	室堂周辺	10:00~13:00 / 12:00~15:00 [7日] 12:00~15:00 [8日] 9:00~15:00 [9日] 9:00~12:00	テクニカトレッキングシューズ試着会 無料レンタル(TECNICA) (参加無料) 弥陀ヶ原高原散策(弥陀ヶ原ホテル)★ (参加無料) ※雨天時は中止または時間短縮 スライドまたはビデオ上映(弥陀ヶ原ホテル)★ (参加無料) ※雨天時は室内での解説のみ	立山カルデラ展望台コース(参加無料) ※集合弥陀ヶ原バス停前 弥陀ヶ原小回りコース(参加無料) ※集合弥陀ヶ原バス停前 弥陀ヶ原大回りコース(参加無料) ※集合弥陀ヶ原バス停前
立エスアウトドア大バーゲン 人気ブランドのアイテムを 驚きの立エス特別価格で販売。 人気が続くので 気になる方は早めの来場がおすすめです。 開催期間 7日 12:00~16:30 8日 9:00~16:30 9日 9:00~13:00	室室ターミナル1F	安全登山のための初級山歩き講習会 (CI石井スポーツ) (参加無料) ※事前申込 ※雨天時は室内での講習会 安全登山のための初級セルフレスキュー講習会 (CI石井スポーツ) (参加無料) ※事前申込 ※雨天時は室内での講習会	12:15~15:00 9:00~15:00 14:00~15:30 16:00~17:30	ベテランツアー 富士山・大丸山・雄山1泊2日ツアー (MOUNTAIN HARDWEAR) (¥10,800) ※事前申込 ※雨天時は室内での講習会 日本山岳ガイド 武川氏と行く 立山安全登山ツアー (caravan) (参加無料) ※事前申込 ※雨天時は中止 ※集合:キャラバンスペース ※ツアー場所:室室周辺 立山安全登山のための登山医学講習会 (CI石井スポーツ) (参加無料) ※事前申込 ※雨天時は室内での講習会 安全登山のための初級地図読み講習 (CI石井スポーツ) (参加無料) ※事前申込 ※雨天時は室内での講習会
雄山に登ろう! 缶バッジプレゼント 室室ターミナル1F インフォメーションデスク 雄山に登って頂上にあるスタンプで このチャンスの場所にはスタンプを 押すと缶バッジをプレゼント ※4種類のスタンプのうち いずれか一つを押してください	立山自然保護センター	随時開催 ユングフラウ鉄道全線開通100周年記念「世界遺産のアルプスと鉄道」展(スイス政府観光局) (観覧無料) ナチュラリストによる自然解説(立山自然保護センター) 9:00~9:30 / 10:30~11:00 / 13:30~14:00 / 15:00~15:30 9:00~10:00 / 10:30~11:30 / 13:30~14:30 / 15:00~16:00 8:00~11:00 / 13:30~15:30	9:00~9:30 / 10:30~11:00 / 13:30~14:00 / 15:00~15:30 9:00~10:00 / 10:30~11:30 / 13:30~14:30 / 15:00~16:00 8:00~11:00 / 13:30~15:30	室室平ニ観察ツアー (参加無料) ※集合:立山自然保護センター3階カウンター前 室室平観察ツアー (参加無料) ※集合:立山自然保護センター3階カウンター前 みくろが池観察ツアー (参加無料) ※集合:立山自然保護センター3階カウンター前
ホテル立山	ホテル立山	4:40~6:10 16:30~17:30 19:30~20:00 [8日] 20:05~20:35 [7日] 20:05~20:35 [8日] 19:30~20:00	4:40~6:10 16:30~17:30 19:30~20:00 [8日] 20:05~20:35 [7日] 20:05~20:35 [8日] 19:30~20:00	安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ 立山安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ 立山安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ
雷鳥沢エリア 朝、立山登山への ベースキャンプエリア	雷鳥沢キャンプ場	8:30~16:30 [7日] 12:00~14:00 / 14:30~16:30 [8日] 9:00~11:00 / 13:00~15:00	8:30~16:30 [7日] 12:00~14:00 / 14:30~16:30 [8日] 9:00~11:00 / 13:00~15:00	安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ 立山安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ 立山安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ
その他エリア	その他	随時開催(参加無料) ※雨天時は中止 山で遊ぶを沸かしてティータム(IWATANI-PRIMUS) 8,000Mダウンズ試着会(Marmot) スランド商品の展示・体験・相談(MOUNTAIN EQUIPMENT&EXPED) 20:00~21:00 8:30~13:00(集合7:00) 9:30~17:00 [7日] 20:00~21:00 [8日] 20:30~21:00 [9日] 20:00~21:00	随時開催(参加無料) ※雨天時は中止 山で遊ぶを沸かしてティータム(IWATANI-PRIMUS) 8,000Mダウンズ試着会(Marmot) スランド商品の展示・体験・相談(MOUNTAIN EQUIPMENT&EXPED) 20:00~21:00 8:30~13:00(集合7:00) 9:30~17:00 [7日] 20:00~21:00 [8日] 20:30~21:00 [9日] 20:00~21:00	立山安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ 立山安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ 立山安全登山講習会(富士山警察山岳警備隊) (参加無料) ※開催場所:立山自然保護センター1F-室室ターミナル屋上ステージ

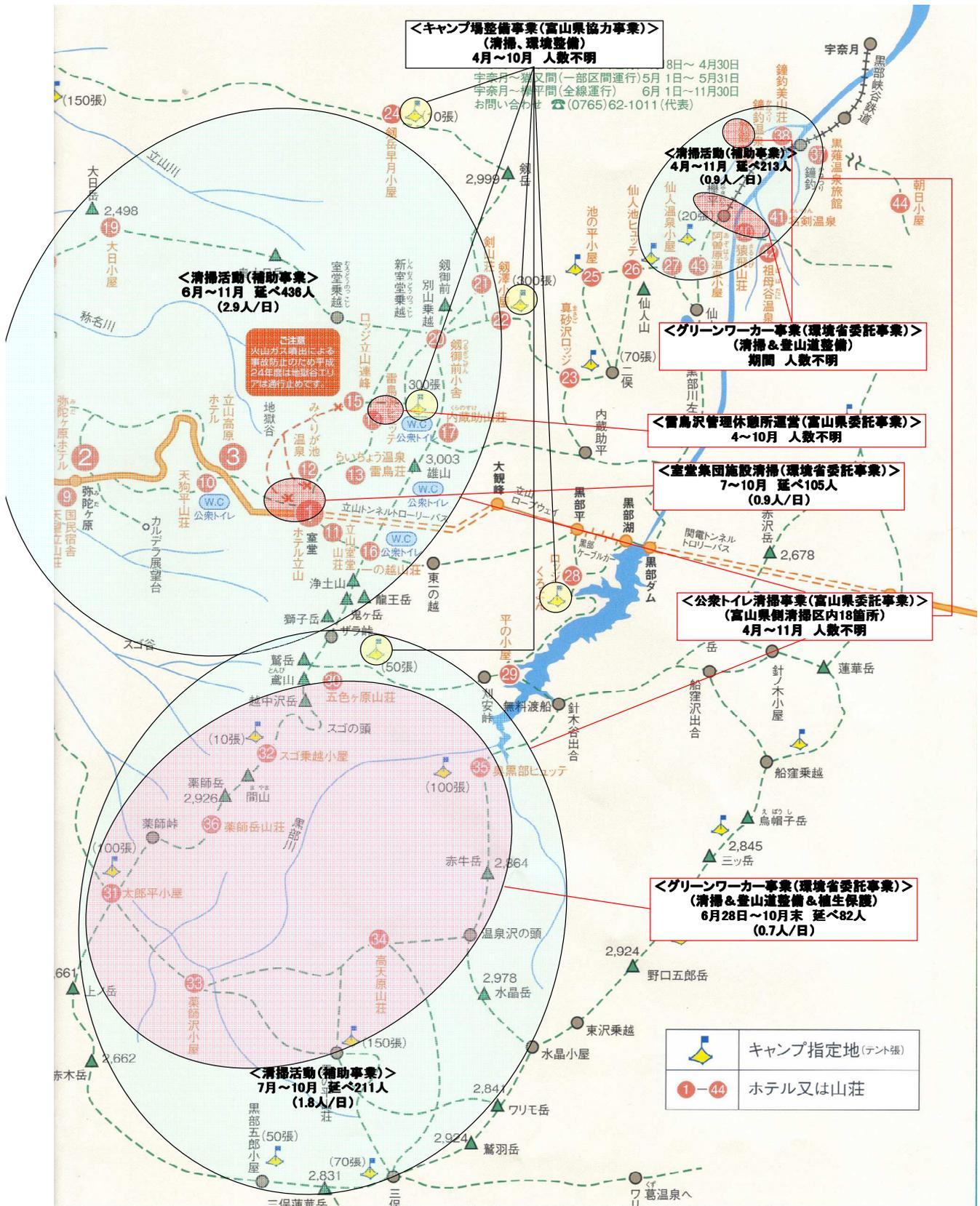


<使用資料・地図>
①、②共に、立山黒部アルペンフェスティバル2012パンフレットより抜粋・転載
(地図上破線囲みは筆者による)

【別紙6】 黒部立山環境保全協会の活動内容と場所

← 県、市、町からの補助事業
 ← 県、環境省からの委託事業
 ← 県、環境省からの協力事業

(この他に「単独事業」として懸垂幕によるゴミの持ち帰りの呼びかけや樺平、薬師岳周辺の清掃活動なども行っている。)



＜使用地図＞「2012ALPINE GUIDE 立山 黒部 剣岳 薬師」パンフレットより抜粋・転載。地図上囲み・書き込みは筆者による。

【別紙 7】 山小屋用調査票原紙

次頁より添付

北アルプス北部用：p.9～20

北アルプス南部用：p.21～31

〇〇山荘 管理者様 宛て
宿泊施設、利用顧客及び環境保全活動の現状調査の質問紙

2012年8月21日作成

説明とお願い

1. 本調査は、今後のインバウンド観光推進のための資源として立山連峰を捉え、特に外国人利用客の更なる誘致に向けた山岳観光のありかたを考察する目的で行う基礎調査です。本調査は、宿泊施設と周辺環境の収容力及び既存の利用顧客の属性・趣向を明らかにするよう、以下の3分野で構成されています。
 - (1) **運営・施設に関する質問：全13問**

山小屋特有の業容を把握し、通常のホテル・旅館との差異を理解することで、「今後の外国人を含む利用客増加に向けた山小屋のキャパシティを推測する」のが目的です。
 - (2) **利用者に関する質問：全11問**

顧客属性の差異の有無及びシーズン別の利用状況から、どの地域がどのような顧客に人気なのかを把握し、今後の「外国人顧客の趣向に従い、どの時期に、どの地域に誘致するのが適切か」、明らかにするのが目的です。
 - (3) **周辺自然環境に関する質問：全5問**

今実際に山中でどのような活動が保全のために行われ、どのような問題が顕在化しているかを理解することで、今後の「観光促進による環境へのインパクトを予測する」ことが目的です。
2. 本調査は、観光を基軸にした「地域再生」の実現、「美しい日本の再生」や「文化創造国家」の実現を目指して設立されました北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院にて、観光創造専攻修士課程に所属する、「赤穂雄磨（あかほ ゆうま）」が実施しています。
3. ご回答は、論文執筆などの学術的な目的のみに利用を限定し、頂いたご回答は厳重に管理し、統計的な分析のみに利用いたします。個別のご回答を公表することは一切ございません。
4. お答えになりにくい質問については、無記入でも結構です。また、すでに公開されている資料で代替可能な場合は、それをご送付いただいても結構です。
5. 正確な数値の算出に時間を要する回答は、感覚でお答えいただいても結構です。
6. 選択肢については、特に記載がない場合、該当するものに○をしてください。
7. 質問への回答選択肢にあてはまる項目がない場合には、「その他」の項目を選び、()に具体的な内容を簡単に記入してください。
8. 質問内の季節につきましては春季(4~6月)、夏季(7~8月)秋季(9~11月)としております。GWはゴールデンウィーク、SWはシルバーウィークを指します。
9. ご記入は黒か青のボールペンでお願いいたします。
10. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒にて担当者まで、2012年9月末日までに、ご返信ください。後日、お礼としまして、お礼状に合わせ、金券500円分を進呈させていただきます。
11. この調査に関するご質問がございましたら、下記までご連絡のほどお願い申し上げます。

所 属 先：北海道大学大学院 国際広報メディア・観光学院

調査担当者：観光創造専攻 修士課程 赤 穂 雄 磨

電話連絡先： XXXXXXXXXX

電子メール連絡先：akaho@cats.hokudai.ac.jp

<運営・施設に関する質問>

問1 現在の経営主体について、お答え下さい。

資本（オーナー）：（ ）

運営管理責任者：（ ）

問2 土地及び建物の所有について、お選び下さい。

土地:[自社所有 ・ 賃借] 建物:[自社所有 ・ 賃借]

問3 直近の施設の改修年と今後の予定並びに、それぞれの内容についてご教示ください。

<過去>

（ ）年に（設備名： ）を、

[改築 ・ 増築 ・ 改装 ・ その他（ ）] した。

<今後予定>

（ ）年頃に（設備名： ）の、

[改築 ・ 増築 ・ 改装 ・ その他（ ）] を [予定 ・ 検討中]。

問4 総客室の通常の収容力と、繁忙期・緊急時の限界収容力についてご教示ください。

通常収容力：（ ）名 限界収容力：（ ）名

問5 現在の宿泊予約・キャンセルの仕組みについて、今すぐにでも、付帯したい方法がありましたら、以下の選択肢よりお選びください。

※ 複数選択可能

- | |
|--|
| <p>A.日本語オンライン予約・キャンセル機能（自社サイト）
B.日本語オンライン予約・キャンセル機能（他社ポータルサイト）
C.外国語オンライン予約・キャンセル機能（自社サイト）
D.外国語オンライン予約・キャンセル機能（他社ポータルサイト）
E.その他（ ）</p> |
|--|

問6 施設運営に関する以下の方法につき当てはまるものを選択して下さい。

※複数選択可

<必要物資・資材の荷揚げ方法>：

[ボッカ ・ ヘリ搬送 ・ その他（ ）]

<ゴミ・廃材などの処理方法>：

[ボッカ ・ ヘリ搬送 ・ 埋没 ・ 焼却 ・ その他（ ）]

(前頁の問いの続きです)

<し尿の処理方法> :

[汲み取り ・ 地下浸透 ・ 単独浄化槽 ・ 合併浄化槽 ・ バイオ処理 ・ 燃焼/乾燥 ・ その他 ()]

<生活排水処理方法> :

[地下浸透 ・ 単独浄化槽 ・ 合併浄化槽 ・ その他 ()]

<エネルギー生成方法> :

[商用電源 ・ 発電機 ・ 化石燃料 ・ 水力発電装置 ・ 風力発電装置 ・ 太陽光発電装置 ・ 太陽熱発電装置 ・ その他 ()]

<水源確保方法> :

[公共水道 ・ 井戸 ・ 雨水 ・ 雪解水/湧き水 ・ 運搬 ・ 沢川 ・ その他 ()]

問7 例年のシーズン別の「平均客室稼働率」、「一人当たり平均連泊日数」について、お答え下さい。

	春季		夏季		秋季		年間平均	損益分岐
	全体	GW期間	全体	お盆期間	全体	SW期間		
稼働率 (%)								
日数 (泊)								—

問8 例年の施設の年間収入項目構成比について、お答え下さい。

項目	宿泊関連サービス収入 (注1)	その他サービス収入 (注2)	サービス外の収入 (注3)	その他 ()	合計
構成比 (%)					100

(注1) 宿泊に伴う食事サービス、入浴及びテント泊料収入含む
 (注2) 宿泊を伴わない食事、お土産、温泉入浴などの販売サービス
 (注3) 県、市などからの業務委託収入、助成金など含む

問9 例年の施設の年間費用項目構成比について、お答え下さい。

項目	営業前費用 (注1)	営業関連費用						合計
		人件費	施設保守管理・修繕費	光熱費	広告宣伝費	減価償却費	その他費用	
構成比 (%)								100

(注1) 除雪費用など小屋開けまでに要する費用

問 10 オーナー様を除いたスタッフの人数をお答え下さい。また、現在利用している求人方法について、当てはまるものを選択肢より選び、記号を記入してください。加えて今後、利用者（外国人含む）が増加した場合の各スタッフ追加雇用限界人数を記入願います。

※ 選択肢は複数選択可

※ 長期バイトは2ヶ月以上、短期バイトは2ヶ月未満を目安としてください。

	通年雇用スタッフ	長期バイトスタッフ	短期バイトスタッフ	ボランティアスタッフ
現在雇用人数（人）				
求人方法（選択記号）				
追加雇用限界人数（人）	名まで	名まで	名まで	—

<求人方法の選択肢>

A.求人募集広告（紙媒体） D.知人・友人などに依頼

B.求人募集広告（自社サイト） F.その他（ ）

C.求人募集広告（山岳求人ポータルサイト）

問 11 オーナー様及びスタッフが営業期間中に費やす年間業務の合計労働時間構成比について、お答え下さい。

	宿泊・食事提供(注1)	受付・販売	設備保守・点検	登山道整備・清掃	遭難・救助活動	その他（ ）	合計
構成比（%）							100

(注1) 食材の運搬・調理時間含む

問 12 問9の「施設保守管理・修繕費」について、現在の施設別維持費用の構成比を、お答え下さい。また今後利用者（外国人含む）が増加した場合に改築・増築・改装が必要と思われる順番に順位を記入下さい。

	宿泊・食事提供用設備	幕営場所設備(注1)	トイレ設備	入浴用設備	その他（ ）	合計
構成比（%）						100
順位	位	位	位	位	位	—

(注1) 行政からの委託管理で維持費が発生しない場合は、無記入で結構です。

問 13 本地域の山岳観光・インバウンド観光を考えるうえで、宿泊施設の特徴につき知っておいたほうが良い情報がありましたら以下にアドバイス頂けると幸いです。

< 利用者に関する質問 >

問1 例年のシーズン別の施設利用者の利用サービス構成比（人数ベース）について、お答えください

※ 該当サービスを提供していない場合は、無記入で結構です。

(%)

サービス	春季		夏季		秋季		年間平均	記入例
	全体	GW期間	全体	お盆期間	全体	SW期間		
2食付								50
1食のみ								10
素泊まり								25
テント泊								10
その他利用(注)								5
その他 ()								0
合計 (%)	100	100	100	100	100	100	100	100

(注) 日帰り客や、食事・入浴だけを利用する通過型利用客含む

問2 例年のシーズン別の施設利用者数の属性構成比（人数ベース）についてお答え下さい。

また直近5年間で、増加傾向と感じる利用客層には「↑」を、減少傾向にある利用客層には「↓」を数値の横に記入下さい。

加えて、それぞれの層の「性別」、及び団体ツアー以外で訪れる顧客が「単独かグループか」並びにもし分かりましたら、「学校の登山部や、その他山岳会などの組織加入者か、否か」の比率についても、記入願います。

※ 年齢層の記載があるものは日本人が対象です。性別は問いません。

※ 外国人顧客は年齢・国籍を問いません。

※ 表内の「団体ツアー」はツアーコンダクターやガイドが同伴する形式の旅行を指します。それ以外の個人、グループでの利用客は「上記以外」にカウント願います。

分類	形態	春季	夏季	秋季	年間平均	記入例	男：女	単独：グループ	組織：未組織
～20代	団体ツアー					5	:	—	—
	上記以外					10 ↑	:	:	:
30代～40代	団体ツアー					20 ↓	:	—	—
	上記以外					15	:	:	:
50代以上	団体ツアー					15	:	—	—
	上記以外					20	:	:	:
外国人	団体ツアー					10 ↑	:	—	—
	上記以外					5	:	:	:
合計構成比 (%)		100	100	100	100	100	—	—	—

問3 現在の外国人利用客のシーズン別、国籍構成比（人数ベース）についてお答え下さい。また直近5 ヶ年で、増加傾向と感じる利用客層には「↑」を、減少傾向にある利用客層には「↓」を数値の横に記入下さい。加えて、彼らの来訪目的に沿うものを、選択肢より選び、記号を記入して下さい。

分類	形態	春季 (%)	夏季 (%)	秋季 (%)	年間平均 (%)	主目的 (記号)
台湾	団体ツアー					
	上記以外					
韓国	団体ツアー					
	上記以外					
中国	団体ツアー					
	上記以外					
香港	団体ツアー					
	上記以外					
その他アジア	団体ツアー					
	上記以外					
豪州	団体ツアー					
	上記以外					
その他 (注)	団体ツアー					
	上記以外					
合計構成比 (%)		100	100	100	100	—

(注) 欧米の外国人など

※複数選択可能

<主目的の選択肢>

A. スノーアクティビティ (注1) + 貴社宿泊

B. スノーアクティビティ + 通過型

C. 本格的登山 (注2) + 貴社宿泊

D. 本格的登山 + 通過型

E. ハイキング (注3) + 貴社宿泊

F. ハイキング + 通過型

G. 観光 (注4) + 貴社宿泊

H. 観光 + 通過型

I. その他 ()

注1 スキーやスノーシューなどの体験型活動をする利用客

注2 アイゼン、ピッケル、テント、登山靴などの装備を持ち、剣岳などに向かうような利用客

注3 デイハイク程度のリュックサックに運動靴などで、弥陀ヶ原や室堂周辺のハイキングを主に楽しむ利用客

注4 景観、温泉、観光交通や宿泊施設での食事などを主目的に楽しむツーリストで、運動は行わない利用客

問4 例年のシーズン別の利用者の来訪目的における構成比(人数ベース)について、ご記入願います。また直近5ヵ年で増加傾向とを感じる利用客層には「↑」を、減少傾向にある利用客層には「↓」を数値の横に記入下さい。

(%)

分類	形態	春季		夏季		秋季		年間	記入例
		全体	GW期間	全体	お盆期間	全体	SW期間		
スノー アクティビティ 注1	団体 ツアー			—	—				20
	上記 以外			—	—				20
本格的登山 注2	団体 ツアー								5
	上記 以外								5
ハイキング 注3	団体 ツアー								0
	上記 以外								0
観光 注4	団体 ツアー								45 ↑
	団体 ツアー								5
その他 ()	団体 ツアー								0
	上記 以外								0
合計		100	100	100	100	100	100	100	100

注1 スキーやスノーシューなどの体験型活動をする利用客

注2 アイゼン、ピッケル、テント、登山靴などの装備を持ち、剣岳などに向かうような利用客

注3 デイハイク程度のリュックサックに運動靴などで、弥陀ヶ原や室堂周辺のハイキングを主に楽しむ利用客

注4 景観、温泉、観光交通や宿泊施設での食事などを主目的に楽しむツーリストで、運動は行わない利用客注

問5 例年のシーズン別の施設利用者の「来る方面」と「行く方面」それぞれの構成比(人数ベース)について、お答え下さい。

※ 日帰り、ある地点に行って戻ってくる利用客は来る方面と行く方面両方でカウント願います。

(%)

	春季		夏季		秋季		年間平均	
	～から来る 利用客	～へ行く 利用客	～から来る 利用客	～へ行く 利用客	～から来る 利用客	～へ行く 利用客	～から来る 利用客	～へ行く 利用客
黒部平方面								
大汝休憩所方面								
室堂方面								
浄土山・室堂方面								
五色ヶ原方面								
() 方面								
合計	100	100	100	100	100	100	100	100

問6 現在の利用客を惹きつけていると貴社が考える媒体について、重要な順にトップ3を選択肢よりお選び下さい。

対既存顧客 1位:[] 2位:[] 3位:[]

A.利用者の口コミ E.他社のサイト I.新聞広告 B.山岳本・雑誌 F.行政のサイト・営業活動 J.交通広告 C.旅行本・雑誌 G.テレビ・ラジオ K.旅行代理店の営業活動 D.自社のサイト H.映画、漫画（「剣岳」「岳」など） L. その他（ ）
--

また今後、外国人利用客の誘致に有効と思われる媒体についても同様に、上の選択肢よりお選びください。

対外国人顧客 1位:[] 2位:[] 3位:[]

問7 シーズン別（春、夏など）、ターゲット利用客別（外国人、中高年ハイカーなど）にお薦めのルートがありましたら、以下にご記入ください。

<オススメ1> （シーズン： ）は、（ルート： ）
を、（ターゲット客： ）にオススメする。

<オススメ2> （シーズン： ）は、（ルート： ）
を、（ターゲット客： ）にオススメする。

<オススメ3> （シーズン： ）は、（ルート： ）
を、（ターゲット客： ）にオススメする。

問8 問7でお薦めされたルート及び貴施設の宿泊案内を、当方のブログで外国人（英語圏）向けに発信しても良いですか。

（はい ・ いいえ）

⇒「いいえ」と答えられた場合のみ、その理由を以下の選択肢より選んで○をして下さい。

※複数選択可能

A.ルート上に難路がある。 E.宿泊施設側の外国語対応が不十分。 B.ルート上の混雑が予想される。 F.ルート上の植生が弱い。 C.宿泊施設の混雑が予想される。 G.利用マナーに不安がある。 D.ルート上の外国語対応が不十分。 H.その他（ ）

- 問9 現在、宿泊者が受付時に記入している項目について、該当する全ての選択肢に○をつけてください。
 またそれ以外の情報がある場合は、具体的に「その他」に記入願います。
 ※ 受付用紙を本質問紙返送時に同封頂いても結構です。
 ※ 外国人用、団体用など複数の受付用紙がある場合は、本質問紙返送時に同封願います。

A. 氏名	その他	
B. 年齢	()	
C. 住所		
D. 性別		
E. 宿泊日数 (到着日、出発日含む)		
F. 宿泊形態 (二食つき、素泊まりなど)		
G. 来た方面・行く方面		
H. グループの場合、代表者以外の		[氏名 ・ 年齢 ・ 住所 ・ 性別 ・ その他 ()]

- 問10 現在の宿泊者の事前の予約連絡とキャンセル者におけるキャンセル連絡の割合を記入願います。
 また今後、事前連絡を強く要望する場合はその理由につき、選択肢より該当するものに○をしてください。
 ※ 「どちらか言えば事前連絡を希望する」、という程度の場合は選択は不要です。

<宿泊者全体に対する事前宿泊予約者の割合> : () %

<最終的にキャンセルとなった者に対する事前キャンセル連絡をする者の割合> : () %

<予約及びキャンセル事前連絡を強く要望する場合の理由の選択肢>	
A. 食材の調達量が増えるから	
B. 利用客が快適に過ごせるようスペースの調整配分を考えたいから	
C. 利用客が快適に過ごせるよう予約を断りたい/断った人に空きが出た旨連絡したいから	
D. 事前予約連絡時に天候・登山道の状態についてアドバイスしたいから	
E. 予定日時を過ぎても来ないと事故にあったと思うから	
F. その他 ()	

- 問11 本地域の山岳観光・インバウンド観光を考えるうえで、「利用客の特徴」や「貴社の参加されている顧客誘致に向け行われている活動 (他の山小屋、民間事業者または行政との連携活動など)」につき、有益と思われる情報がありましたら以下にアドバイス頂けますと幸甚です。

< 周辺自然環境に関する質問 >

- 問1 現在、貴施設にて行っている周辺の「自然環境保全作業」及び「利用者安全確保作業」について、以下の選択肢より当てはまる番号に○をつけてください。
 またその「作業発生元」にも、どちらかの選択肢をお選びください。
 加えてその作業を行っている「場所と作業頻度」についてもお答え下さい。
- ※ 作業頻度は「年間活動日数×人足」で記載願います。
 ※ 複数回答可能

選択肢番号	発生元	場所/頻度	場所/頻度	場所/頻度	場所/頻度	場所/頻度 (記入例)
1. 外来種の除去	自主的・請負					雷鳥平～室堂 24日×10人
2. 登山道の清掃	自主的・請負					
3. 登山道の整備	自主的・請負					
4. 遭難者救助	自主的・請負					
5. 公衆トイレ管理	自主的・請負					
6. 野営場の整備	自主的・請負					
7.その他 ()	自主的・請負					

- 問2 問1で選択された作業を行うなかで、環境や事故などの「悪化」を感じたことはありますか。ある場合は、上の選択肢の番号と、そう感じた場所及び、その内容をご記入下さい。またその理由について、当てはまるものがあれば、下の選択肢（A～L）より番号を選び、当てはまるものがない場合は、直接記入して下さい。

番号	場所	内容	理由（複数選択可）

<理由の選択肢>

- A.**利用客のゴミのマナーが不十分 **G.**景観を気にしない人工物の設置
B.意図しない外来動植物の持込み **H.**意図的な外来動植物の持込み
C.し尿処理能力の限界 **I.**気候などの自然変動・災害
D.利用者の装備、知識、体力が不十分 **J.**狩猟・盗掘
E.植生の踏みつけ **K.**対応資金の不足
F.鳥獣の過剰繁殖 **L.**対応要員・労働力の不足

これで質問は全て終了です。

本調査につきまして、ご意見・ご要望がありましたら、ご記入くださいませ。

お礼状の送り先につきまして、以下にご記入願います。

郵便番号：

住 所：

社名/氏名：

電話番号：

メールアドレス：

お忙しいところ、ご協力頂きまして誠にありがとうございました。

ご記入漏れ及び同封書類がある場合は封入漏れがないかご確認のうえ、返信用封筒にて以下の宛先まで、よろしくご返信のほどお願い申し上げます。

〒001-0019
北海道札幌市北区



赤穂 雄磨

〇〇山荘 管理者様 宛て
宿泊施設、利用顧客及び環境保全活動の現状調査の質問紙

2012年8月21日作成

説明とお願い

1. 本調査は、今後のインバウンド観光推進のための資源として山岳地域を捉え、特に外国人利用客の更なる誘致に向けた山岳観光のありかたを考察する目的で行う基礎調査です。本調査は、宿泊施設と周辺環境の収容力及び既存の利用顧客の属性・趣向を明らかにするよう、以下の3分野で構成されています。
 - (1) **運営・施設に関する質問：全11問**

山小屋特有の業容を把握し、通常のホテル・旅館との差異を理解することで、「今後の外国人を含む利用客増加に向けた山小屋のキャパシティを推測する」のが目的です。
 - (2) **利用者に関する質問：全9問**

顧客属性の差異の有無及びシーズン別の利用状況から、どの地域がどのような顧客（外国人含む）に人気なのかを把握し、今後の「外国人顧客の趣向に従い、どの時期に、どの地域に誘致するのが適切か」、明らかにするのが目的です。
 - (3) **周辺自然環境に関する質問：全4問**

今実際に山中でどのような活動が保全のために行われ、どのような問題が顕在化しているかを理解することで、今後の「観光促進による環境へのインパクトを予測する」ことが目的です。
2. 本調査は、観光を基軸にした「地域再生」の実現、「美しい日本の再生」や「文化創造国家」の実現を目指して設立されました北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院にて、観光創造専攻修士課程に所属する、「赤穂雄磨（あかほ ゆうま）」が実施しています。
3. ご回答は、論文執筆などの学術的な目的のみに利用を限定し、頂いたご回答は厳重に管理し、統計的な分析のみに利用いたします。個別のご回答を公表することは一切ございません。
4. お答えになりにくい質問については、無記入でも結構です。また、すでに公開されている資料で代替可能な場合は、それをご送付いただいても結構です。
5. 正確な数値の算出に時間を要する回答は、感覚でお答えいただいても結構です。
6. 選択肢については、特に記載がない場合、該当するものに○をしてください。
7. 質問への回答選択肢にあてはまる項目がない場合には、「その他」の項目を選び、()に具体的な内容を簡単に記入してください。
8. 質問内の季節につきましては春季（4～6月）、夏季（7～8月）秋季（9～11月）としております。GWはゴールデンウィーク、SWはシルバーウィークを指します。
9. ご記入は黒か青のボールペンでお願いいたします。
10. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒にて担当者まで、2012年9月末日までに、ご返信ください。後日、お礼としまして、お礼状に合わせ、金券500円分を進呈させていただきます。
11. この調査に関するご質問がございましたら、下記までご連絡のほどお願い申し上げます。

所 属 先：北海道大学大学院 国際広報メディア・観光学院

調査担当者：観光創造専攻 修士課程 赤 穂 雄 磨

電話連絡先： XXXXXXXXXX

電子メール連絡先：akaho@cats.hokudai.ac.jp

<運営・施設に関する質問>

問1 現在の経営主体について、お答え下さい。

資本（オーナー）：（ ）

運営管理責任者：（ ）

問2 土地及び建物の所有について、お選び下さい。

土地:[自社所有 ・ 賃借] 建物:[自社所有 ・ 賃借]

問3 直近の施設の改修年と今後の予定並びに、それぞれの内容についてご教示ください。

<過去>

（ ）年に（設備名： ）を、

[改築 ・ 増築 ・ 改装 ・ その他（ ）] した。

<今後予定>

（ ）年頃に（設備名： ）の、

[改築 ・ 増築 ・ 改装 ・ その他（ ）] を [予定 ・ 検討中]。

問4 施設運営に関する以下の方法につき当てはまるものを選択して下さい。

※複数選択可

<必要物資・資材の荷揚げ方法>：

[ボッカ ・ ヘリ搬送 ・ その他（ ）]

<ゴミ・廃材などの処理方法>：

[ボッカ ・ ヘリ搬送 ・ 埋没 ・ 焼却 ・ その他（ ）]

<し尿の処理方法>：

[汲み取り ・ 地下浸透 ・ 単独浄化槽 ・ 合併浄化槽 ・ バイオ処理 ・ 燃焼/乾燥 ・ その他（ ）]

<生活排水処理方法>：

[地下浸透 ・ 単独浄化槽 ・ 合併浄化槽 ・ その他（ ）]

<エネルギー生成方法>：

[商用電源 ・ 発電機 ・ 化石燃料 ・ 水力発電装置 ・ 風力発電装置 ・ 太陽光発電装置 ・ 太陽熱発電装置 ・ その他（ ）]

(前頁の問いの続きです)

<水源確保方法> :

[公共水道 ・ 井戸 ・ 雨水 ・ 雪解水/湧き水 ・ 運搬 ・ 沢川 ・
 その他 ()]

問5 例年のシーズン別の「平均客室稼働率」、「一人当たり平均連泊日数」について、お答え下さい。

	春季		夏季		秋季		年間平均	損益分岐
	全体	GW期間	全体	お盆期間	全体	SW期間		
稼働率 (%)								
日数 (泊)								—

問6 例年の施設の年間収入項目構成比について、お答え下さい。

項目	宿泊関連サービス収入 (注1)	その他サービス収入 (注2)	サービス外の収入 (注3)	その他 ()	合計
構成比 (%)					100

(注1) 宿泊に伴う食事サービス、入浴及びテント泊料収入含む
 (注2) 宿泊を伴わない食事、お土産、温泉入浴などの販売サービス
 (注3) 県、市などからの業務委託収入、助成金など含む

問7 例年の施設の年間費用項目構成比について、お答え下さい。

項目	営業前費用 (注1)	営業関連費用						合計
		人件費	施設保守管理・修繕費	光熱費	広告宣伝費	減価償却費	その他費用	
構成比 (%)								100

(注1) 除雪費用など小屋開けまでに要する費用

問8 オーナー様を除いたスタッフの人数をお答え下さい。また、現在利用している求人方法について、当てはまるものを選択肢より選び、記号を記入してください。加えて今後、利用者(外国人含む)が増加した場合の各スタッフ追加雇用限界人数を記入願います。

※ 選択肢は複数選択可

※ 長期バイトは2ヶ月以上、短期バイトは2ヶ月未満を目安としてください。

	通年雇用スタッフ	長期バイトスタッフ	短期バイトスタッフ	ボランティアスタッフ
現在雇用人数 (人)				
求人方法 (選択記号)				
追加雇用限界人数 (人)	名まで	名まで	名まで	—

<求人方法の選択肢>

A.求人募集広告(紙媒体) D.知人・友人などに依頼
 B.求人募集広告(自社サイト) F.その他 ()
 C.求人募集広告(山岳求人ポータルサイト)

問 9 オーナー様及びスタッフが営業期間中に費やす年間業務の合計労働時間構成比について、お答え下さい。

	宿泊・食事提供(注1)	受付・販売	設備保守・点検	登山道整備・清掃	遭難・救助活動	その他 ()	合計
構成比 (%)							100

(注1) 食材の運搬・調理時間含む

問 10 問7の「施設保守管理・修繕費」について、現在の施設別維持費用の構成比を、お答え下さい。
また今後利用者（外国人含む）が増加した場合に改築・増築・改装が必要と思われる順番に順位を記入下さい。

	宿泊・食事提供用設備	幕営場所設備(注1)	トイレ設備	入浴用設備	その他 ()	合計
構成比 (%)						100
順位	位	位	位	位	位	—

(注1) 行政からの委託管理で維持費が発生しない場合は、無記入で結構です。

問 11 本地域の山岳観光・インバウンド観光を考えるうえで、宿泊施設の特徴につき知っておいたほうが良い情報がありましたら以下にアドバイス頂けますと幸甚です。

< 利用者に関する質問 >

問1 例年のシーズン別の施設利用者数の属性構成比（人数ベース）についてお答え下さい。

また直近5カ年で、増加傾向と感じる利用客層には「↑」を、減少傾向にある利用客層には「↓」を数値の横に記入下さい。

加えて、それぞれの層の「性別」、及び団体ツアー以外で訪れる顧客が「単独かグループか」並びにもし分かりましたら、「学校の登山部や、その他山岳会などの「組織加入者」か、否か」の比率についても、記入願います。

※ 年齢層の記載があるものは日本人が対象です。性別は問いません。

※ 外国人顧客は年齢・国籍を問いません。

※ 表内の「団体ツアー」はツアーコンダクターやガイドが同伴する形式の旅行を指します。それ以外の個人、グループでの利用客は「上記以外」にカウント願います。

分類	形態	春季 (%)	夏季 (%)	秋季 (%)	年間平均 (%)	記入例	男：女	単独：グループ	組織：未組織
～20代	団体ツアー					5	:	—	—
	上記以外					10 ↑	:	:	:
30代～40代	団体ツアー					20 ↓	:	—	—
	上記以外					15	:	:	:
50代以上	団体ツアー					15	:	—	—
	上記以外					20	:	:	:
外国人	団体ツアー					10 ↑	:	—	—
	上記以外					5	:	:	:
合計構成比 (%)		100	100	100	100	100	—	—	—

問 2 現在の外国人利用客のシーズン別、国籍構成比（人数ベース）についてお答え下さい。また直近5ヵ年で、増加傾向とを感じる利用客層には「↑」を、減少傾向にある利用客層には「↓」を数値の横に記入下さい。加えて、彼らの来訪目的に沿うものを、選択肢より選び、記号を記入してください。

分類	形態	春季 (%)	夏季 (%)	秋季 (%)	年間平均 (%)	主目的 (記号)
台湾	団体ツアー					
	上記以外					
韓国	団体ツアー					
	上記以外					
中国	団体ツアー					
	上記以外					
香港	団体ツアー					
	上記以外					
その他アジア	団体ツアー					
	上記以外					
豪州	団体ツアー					
	上記以外					
その他 (注)	団体ツアー					
	上記以外					
合計構成比 (%)		100	100	100	100	—

(注) 欧米の外国人など

※複数選択可能

<主目的の選択肢>

A.スノーアクティビティ (注1) + 貴社宿泊

B.スノーアクティビティ + 通過型

C.本格的登山 (注2) + 貴社宿泊

D.本格的登山 + 通過型

E.ハイキング (注3) + 貴社宿泊

F.ハイキング + 通過型

G.観光 (注4) + 貴社宿泊

H.観光 + 通過型

I. その他 ()

注1 スキーやスノーシューなどの体験型活動をする利用客

注2 アイゼン、ピッケル、テント、登山靴などの装備を持ち、穂高岳、槍ヶ岳などに向かうような利用客

注3 デイハイク程度のリュックサックに運動靴などで、上高地～横尾間でハイキングを主に楽しむ利用客

注4 景観、温泉、観光交通や宿泊施設での食事などを主目的に楽しむツーリストで、運動は行わない利用客

問 3 例年のシーズン別の施設利用者の「来る方面」と「行く方面」それぞれの構成比（人数ベース）について、お答え下さい。

※ 日帰り、ある地点に行き戻ってくる利用客は来る方面と行く方面両方でカウント願います。
(%)

	春季 (%)		夏季 (%)		秋季 (%)		年間平均	
	～から来る利用客	～へ行く利用客	～から来る利用客	～へ行く利用客	～から来る利用客	～へ行く利用客	～から来る利用客	～へ行く利用客
奥穂高登山口方面								
北穂高岳方面								
涸沢方面								
西穂高方面								
前穂高方面								
合計	100	100	100	100	100	100	100	100

問 4 現在の利用客を惹きつけていると貴社が考える媒体について、重要な順にトップ3を選択肢よりお選び下さい。

対既存顧客 1位:[] 2位:[] 3位:[]

A.利用者の口コミ	E.他社のサイト	I.新聞広告
B.山岳本・雑誌	F.行政のサイト・営業活動	J.交通広告
C.旅行本・雑誌	G.テレビ・ラジオ	K.旅行代理店の営業活動
D.自社のサイト	H.映画、漫画（「剣岳」「岳」など）	L. その他（ ）

また外国人利用客の誘致に有効と思われる媒体についても同様に、上の選択肢よりお選びください。

対外国人顧客 1位:[] 2位:[] 3位:[]

問 5 涸沢フェスティバルなどの山岳イベント開催時における利用客数の増減について、そのイベント前後と比較して、割合で回答願います。また増減に伴い、見過ごせない変化・影響が生じている場合はその内容をご記入願います。

※ 増減は通常を100として、2割増しならば120%、2割減なら80%とご記入ください。

※ 変化は良い変化でも悪い変化でも結構です。

	宿泊客数	通過型利用客数（注）
増減（%）		
顧客増減に伴うその他の事象の変化		

（注）食事や入浴のみなど宿泊を伴わないサービスのみを利用する顧客

問 6 北アルプス山小屋友交会の多言語パンフレットのように、外国人を対象にした登山情報の発信やサービスの提供を行っておりますか、または行う予定はありますか。

（はい ・ いいえ）

⇒「はい」と答えられた場合のみ、その取り組みについて、他社や行政と連携して行っている場合は上段に、貴社単独で行っている場合は下段に具体的に記入ください。

実施体制	連携相手先	取り組み内容
連携		
単独	—	
	—	
	—	

問7 今後の外国人利用者の増加について、貴社の見解を教示ください。

(肯定的 ・ どちらかといえば肯定的 ・ どちらかといえば否定的 ・ 否定的)

⇒ 「肯定的」「どちらかといえば肯定的」を選択された場合のみ、具体的にどのような外国人利用者が増えることが好ましいか、その理由と合わせまして、以下に記載願います。

⇒ 「否定的」「どちらかといえば否定的」を選択された場合のみ、その理由について以下の選択肢に○をつけて、回答願います

※複数選択可能

- A.難路があり、危険。 E.宿泊施設側の外国語対応が不十分。**
B.登山道の混雑が予想される。 F.登山道上の植生荒廃など環境が心配。
C.宿泊施設の混雑が予想される。 G.利用マナーに不安がある。
D.登山道の外国語対応が不十分。 H.その他 ()

問8 現在、宿泊者が受付時に記入している項目について、該当する全ての選択肢に○をつけてください。
またそれ以外の情報がある場合は、具体的に「その他」に記入願います。

※ 受付用紙を本質問紙返送時に同封頂いても結構です。

※ 外国人用、団体用など複数の受付用紙がある場合は、本質問紙返送時に同封願います。

- A. 氏名 その他
B. 年齢
C. 住所
D. 性別
E. 宿泊日数 (到着日、出発日含む)
F. 宿泊形態 (二食つき、素泊まりなど)
G. 来た方面・行く方面
H. グループの場合、代表者以外の[氏名 ・ 年齢 ・ 住所 ・ 性別 ・ その他 ()]

問9 本地域の山岳観光・インバウンド観光を考えるうえで、「利用客の特徴」や「貴社の参加されている顧客誘致に向け行われている活動 (他の山小屋、民間事業者または行政との連携活動など)」につき、有益と思われる情報がありましたら以下にアドバイス頂けると幸甚です。

< 周辺自然環境に関する質問 >

- 問1 現在、貴施設にて行っている周辺の「自然環境保全作業」及び「利用者安全確保作業」について、以下の選択肢より当てはまる番号に○をつけてください。
 またその「作業発生元」にも、どちらかの選択肢をお選びください。
 加えてその作業を行っている「場所と作業頻度」についてもお答え下さい。
- ※ 作業頻度は「年間活動日数×人足」で記載願います。
 ※ 複数回答可能

選択肢番号	発生元	場所/頻度	場所/頻度	場所/頻度	場所/頻度	場所/頻度 (記入例)
1. 外来種の除去	自主的・請負					宇奈月～樺平 24日×10人
2. 登山道の清掃	自主的・請負					
3. 登山道の整備	自主的・請負					
4. 遭難者救助	自主的・請負					
5. 公衆トイレ管理	自主的・請負					
6. 野営場の整備	自主的・請負					
7.その他 ()	自主的・請負					

- 問2 問1で選択された作業を行うなかで、環境や事故などの「悪化」を感じたことはありますか。ある場合は、上の選択肢の番号と、そう感じた場所及び、その内容をご記入下さい。またその理由について、当てはまるものがあれば、下の選択肢（A～L）より番号を選び、当てはまるものがない場合は、直接記入して下さい。

番号	場所	内容	理由（複数選択可）

<理由の選択肢>

- A.利用客のゴミのマナーが不十分 G.景観を気にしない人工物の設置
 B.意図しない外来動植物の持込み H.意図的な外来動植物の持込み
 C.し尿処理能力の限界 I.気候などの自然変動・災害
 D.利用者の装備、知識、体力が不十分 J.狩猟・盗掘
 E.植生の踏みつけ K.対応資金の不足
 F.鳥獣の過剰繁殖 L.対応要員・労働力の不足

これで質問は全て終了です。

本調査につきまして、ご意見・ご要望がありましたら、ご記入くださいませ。

お礼状の送り先につきまして、以下にご記入願います。

郵便番号：

住 所：

社名/氏名：

電話番号：

メールアドレス：

お忙しいところ、ご協力頂きまして誠にありがとうございました。

ご記入漏れ及び同封書類がある場合は封入漏れがないかご確認のうえ、返信用封筒にて以下の宛先まで、よろしくご返信のほどお願い申し上げます。

〒001-0019
北海道札幌市北区


赤穂 雄磨

【別紙：参考文献】

- ・ 2012ALPINE GUIDE 立山、黒部、剣岳、薬師 パンフレット 2012年8月31日 富山地方鉄道立山線五百石駅で入手
- ・ 一般財団法人セブンイレブン記念財団 Lets'ボランティア 日本の国立公園 中部山岳国立公園 一般財団法人セブンイレブン記念財団<<http://www.7midori.org/lets/park/chubu/01.html>> (2013年12月20日)
- ・ 環境省 中部山岳国立公園 公園紹介 公園区域概要環境省<www.env.go.jp/park/chubu/intro/files/area.pdf> (2013年12月20日)
- ・ 大関直樹 (2012). ヤマケイ涸沢フェスティバル2012 リニューアル開催の舞台裏に迫る！ 山と溪谷, 2012年11月号, pp.176-179.
- ・ 立山黒部アルペンフェスティバル2012 パンフレット 2012年9月7日立山室堂ターミナルで入手
- ・ 山と溪谷社 (2012) . KARASAWA FES. 2012 アクセス・宿泊 涸沢までのアクセス方法 山と溪谷社 <http://special.yamakei.co.jp/karasawa/access_karasawa.php> (2012年8月3日)