

財団活動のいま…

研究調査部

多様な主体が連携する「観光地経営」の一助に

～当財団改組後五十周年事業の一環として進行中のテキストづくり

「観光立国」の動きと人口減少、少子高齢化の進展とが相まって、全国各地で観光振興への取り組みが積極的に展開されています。結果、これまで「観光地」とは認識されていなかった様々な地域へ人々が足を運ぶようになりました。一方で、国内の旅行消費額の約九割を占める日本人の国内旅行による一人当たりの宿泊数や旅行消費額は長期低迷状態にあり、地域間競争は激しさを増しています。旅行をする人・しない人の二極化、旅行者の成熟化が進んでいるなかで、デステイネーションとして選ばれる「観光地」となり、現地で満足していただくハードルもさらに高まっています。

このような厳しい状況のなかで観光地が持続的に存続していくためには、他の観光地との差別化や来訪者に提供する価値の深化が不可欠で、

今やそれを狭義の観光事業者（宿泊施設、観光施設、土産物店等）だけでなく、観光地を訪れる人（来訪者）、観光地で暮らす人（住民）、働く人（事業者）それぞれが観光による経済的効果と社会的効果、地域としての活性化を実感できなければ、持続性は保ち得ません。

私たちは、こうした問題意識から、バックグラウンドも生業も立場も異なる地域を構成する多様な主体が合意形成を図りながら、観光地の持

続的な発展のために一定の方針（ビジョン）のもとで行う一連の組織的活動を「観光地経営」と位置づけ、地域側に求められる視点と具体的な事例を紹介するテキストとして「観光地経営の視点と実践（仮称）」の作成に取り組みことといたしました。本プロジェクトは、当財団が一九六三年（昭和三十八年）に旅行部門（現株ジェイティービー）を分離し現在の調査研究機関に改組した五十周年事業のひとつです。

主な読者層としては、「観光地経営」に携わる多様な主体、具体的に観光協会や観光に関連するNPO等の団体、行政部局、観光関連事業者等で悩みながら活動されている方々を想定しています。「観光地経営」に携わる日々多忙な方々が、自ら「学びたい時に学べ、自らの地域に当てはめて仲間の方々と共に考え、議論するきっかけとなるものを目指しています。

I部（理論編）では「観光地経営」に必要な8視点——いかにして①地域の状況を的確に捉え②関係主体を巻き込んでビジョンをつくり③地域

全体の価値を高めていくか④地域資源の保全と活用を両立させていくか。また、それらの活動を支える⑤人材と⑥組織をいかに整え、⑦観光地としてのブランドを形成し⑧財源を確保していくかを整理します（図1）。

II部（事例編）では当財団でお手伝いさせていただいた地域を中心に、全国から10の事例を取り上げます。多様な主体のその時々役割分担を意識的に明示しながら、I部の8視点から「観光地経営」のポイントを分析・紹介します。

図1 「観光地経営の視点と実践（仮称）」の主要構成

I部 観光地経営への8視点
視点1. 地域の状況を的確に把握する
視点2. 関係主体を巻き込んで、ビジョンをつくる
視点3. 地域全体の価値を高める
視点4. 地域資源の保全と活用を両立させる
視点5. 多様な人材を発掘し、育てる
視点6. 推進組織を見直し、実行力を高める
視点7. 観光地としてのブランドを形成する
視点8. 地域の財源を確保する
II部 全国各地での観光地経営の試み10事例
(阿寒湖・鹿角・胎内・鳥羽・由布院 等)

「地域の現況と目指す姿の挟間で、また多様な主体の挟間で、複数の視点を織り交ぜながら現場で統合していく『観光地経営』の理論と実践を

わかりやすくお示しできたら……」という思いで、来年秋の出版を目指して執筆中です。
(研究員 石山千代)

観光調査部

観光地の持続的な成長手法を科学的な視点から考える

「観光地マネジメント研究会」

観光調査部は十三人の研究員で構成されており、二〇二一年度は二十九本の受託調査、五本の自主事業・研究に取り組みました。今年度もほぼ同様のペースと規模で調査研究事業に取り組んでいます。

今回は当部で実施している自主研究、特に「観光地マネジメント研究会」（以下、「本研究会」）に焦点を当ててご紹介いたします。二〇二〇年（平成三十二年）の発足以来、観光地が持続的に成長するための手法を科学的な視点から捉え、普及することを目的として、観光地、学識経験者、観光庁、当財団（事務局）の四者が協働して運営しています。本研究会発足にあたり、まず「持続的

な観点から着目したのは観光地の「顧客維持」でした。そこで、全国の会員七十二地域（二〇二一年十一月現在）を対象に、観光地のファンづくりに関連する満足度およびロイヤルティの水準・構造を明らかにする「CSロイヤルティ調査」を年二回程度実施しています。

CSロイヤルティ調査を実施した結果、個別のサービス品質（宿泊や観光施設等で提供されるサービス品質）よりも観光客が来訪時に喚起された「感情」の評価がロイヤルティに影響を与えることが分かりました。この結果から、観光地の満足度向上においては、宿泊、食事等の個別のサービス品質を一つひとつ上げるこ

とだけではなく、これらのサービスの総体として観光客がどのような経験や体験をし、どのような気分になったのかが重要であると考えられます。また、カップル旅行の満足度は高いが再来訪意向は低い、一人旅の満足度は低いが再来訪意向は高いといった同行者による違いが見られる等の興味深い結果も得られました。

本研究会では、CSロイヤルティ調査以外にも、観光地づくりにおいて重要なテーマについては「テーマ別追加調査」として、「従業員満足度調査（ES調査）」、「観光地マネジメントシステム（DMS）」、「観光地ライフサイクル」の三本に取り組みました。CSロイヤルティ調査やテーマ別追加調査を進めるにあたっては、国内外の既往研究を踏まえ、定量的かつ普遍性の高い分析に取り組んでいます。また、得られた研究成果は研究会での発表や地域への情報発信だけでなく、国内外の学会においても発表を行い、理論と実践の両面からアプローチすることを心がけています。



第3回全体研究会の様子
※観光地マネジメント研究会の詳細は<http://sdmr.jp/>をご参照ください。

今年度は新規顧客獲得に関する「観光地ブランド研究」に研究領域を拡大しました。研究会発足以来取り組んできたCSロイヤルティ研究と一体的に研究を進めることにより、「観光客を引きつけ、満足してもらい、定着させる」サイクルを明らかにしていきたいと考えています。

今後も観光地づくりにおいて有益な知見を獲得し、広めていくために、本研究会で扱うテーマの拡大と、各研究内容の深化に努めていきたいと考えています。

(研究員 柿島あかね)