

【ワーキングペーパー】

地方創生のための観光マネジメントのあり方

－ 歴史的資源保有地域を中心に －

A Study on Tourism Management for Community Development

- A Focus on Historical Towns -

張 海燕 (Haiyan ZHANG)*

【 要 約 】

本稿の目的は、地方創生のために観光マネジメントを行う際に必要不可欠な評価指標のあり方について考察することである。日本における観光は「地方創生」の切り口として位置づけられた。同時に日本版DMO登録制度は新しい観光振興の主体として創設された。その特徴は従来の観光振興組織と異なり、顧客視点に立脚した科学的なアプローチを重視している。しかし、特に歴史的資源保有地域において、量的拡大を追求するような定量的な指標は、望んだ結果を導いてくれるかという疑問が生まれる。ドロッカーの非営利組織のマネジメント理論から見れば、観光地域づくりを行う際に地域の特有の使命を定めることが最も重要である。本稿は、こうした使命に合わせて定義した成果を評価するにあたり、定量的な指標だけでは不十分であることを指摘した。また、石見銀山の事例と台湾の華山文化創意産業園区の事例を取り上げ、歴史的資源保有地域における観光地域づくりのマネジメントにおいて、地域の使命に見合わせた評価指標の重要性について検討したのである。

キーワード (Keywords) : 観光マネジメント (Tourism Management)
評価指標 (Key Performance Indicators)
歴史的資源保有地域 (Historical Towns)

I. はじめに

日本政府は、「地方創生」の一環として、2014年に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を制定し、戦略の中では観光を「地方創生」の「切り札」と位置づけた。同時にこれまで保存優先であった地域における「文化財」に対しても観光客目線での「理解促進」と「活用」をはかることが強調され

るようになった。この政策の背景として、インバウンド観光の急成長による大きな経済的効果をもたらした。また国内旅行市場も着地型観光が主流になってきた。そこで、特に歴史的資源保有地域は、自ら地域の魅力を磨きながら、観光客の誘致活動を行うことが求められるようになった。

これに応じて、2015年に政府は地域の「稼ぐ力」を引き出すため日本版DMO (Destination Management / Marketing Organization) 登録制度を創設した。日本版DMOの大きな特徴は、徹底的に科学的アプローチを行うことである。この科学的アプローチは従来の観光振興組織に欠けていたと政府に指摘されている。

日本版DMOの評価指標は、顧客視点に立脚して定められたとされ、主には観光客数や消費額などの定量的な指標となっている。一方、社会的側面を測る指標は少ないと指摘することができる。ここでの評価指標とは、観光庁によれば、目標を達成するための取組の進捗状況を

定量的に測定するための指標である。

本稿は、日本および海外の歴史的資源保有地域の事例を紹介することを通じて、観光地域づくりのマネジメントにおける評価指標のあり方について検討する。

II. 日本の観光マネジメントの現状と日本版DMO**1. 日本の観光マネジメントの現状**

日本は超高齢化社会でありながら、人口減少時代に突入した。東京一極集中はこの実態を悪化させる一方で、一部の地域は消滅になりかねないという危惧的な状況に置かれている。地域経済の低迷の状況を打開すべく、観光は「地方創生」の「切り札」として位置づけられた。

近年、日本におけるインバウンド観光は、国内観光市場の停滞に対して驚異的に成長した。そのため、政府は訪日外国人旅行者の地方分散による地域活性化に大きな期待を寄せている。観光庁によれば、定住人口1人当たりの年間消費額(125万円)が減少すると、外国人旅行者8人分の消費額で補うことができる。つまり、「インバウンドが手っ取り早く地域にお金を落とし定住人口の減少を補う効果をもつと試算している」。日本政府は2020年に4000万人、2040年に6000万人の訪日外国人旅行者の誘致目標を掲げた。これもインバウンド観光が日本経済への寄与を見据えたからである。

確かに定量的な指標を用いて測った結果は、インバウ

* 名城大学経営学部特任助手 (Project Research Assistant, Faculty of Business Management, Meijo University)

ンド観光増加のインパクトを可視化する効果を持つ。しかし、こうした定量的な指標は、果たして望んだ結果を導いてくれるだろうか？周知のように、昨今、深刻なオーバーツーリズムは一部の地域で起きてしまい、地域に大きなダメージを与えた。特に歴史的資源保有地域では、地域住民が観光資源となる歴史的資源の中で暮らしている。地域に受け入れられる以上の観光客を招くことは、住民生活に深刻な影響を及ぼした。これは過度に量的拡大を追求した結果ではなかろうか。

訪日外国人旅行者（2018年）は東京都、大阪府、北海道、京都府、沖縄県、千葉県などに集中している反面、これら一部知名度の高い観光地を除き多くの地域は訪日外国人旅行者の誘致が難航している。インバウンド観光による地域間格差を是正し、知名度の低い地方へ観光客呼び込み流れを創っていくことが急務となる。

日本における観光を取り巻く市場環境は大きく変化した。従来からの観光協会はこの変化に対応できるような能力が不十分であると指摘されている。政府はインバウンド観光のアンバランスをはじめとする様々な課題の原因を地域の観光協会の能力不足に帰結している。

具体的には、(1) 多様な関係者の巻き込みが不十分、(2) 各種データの収集・分析が不十分、(3) 民間的な手法の導入が不十分、であるという3点が挙げられた。

これらの課題を対応すべく、政府は従来の観光振興組織にとって代わって、「日本版DMO」登録制度を2015年に創設したのである。

2. 日本版DMOの誕生とKPIによる評価指標

観光庁は、日本版DMOを「地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である」と定義し観光地域づくり主体を明記した。

日本版DMOの役割は、以下の3つ要約されている。

①観光地域づくりを行うことについて、多様なステークホルダーと合意形成をはかること。②継続的にデータを収集・分析し、データに基づいたブランディング等の戦略を策定すること。そして、戦略の目標達成についてKPI (Key Performance Indicators : 主要業績評価指標) を設定し、PDCAサイクルを繰り返して改善をはかっていくこと。③ステークホルダーが実施する観光事業と設定

した戦略の整合性について調整したりプロモーションを行ったりすることである。

このうち、本稿は特にKPIの設定に注目したい。なぜなら、観光地域づくりの成果を測るためにどのような指標が適切かという課題は極めて重要であるからである。

日本版DMOの登録要件にあるKPI設定に関する判断基準について、「充足状況に係る判断基準 I. 少なくとも、①延べ宿泊者数、②旅行消費額、③来訪者満足度、④リピーター率、WEBサイトのアクセス状況 以上①～④のデータを原則として全て収集していること。II. 収集したデータに基づいたターゲット設定を行っていること。III. 設定するコンセプトが地域の強みや魅力を端的かつ分かりやすく表現していること。IV. 上記～IIIを踏まえた適切な項目及び目標数値のKPIが設定されていること。(※延べ宿泊者数・旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率の4項目は必須とし、地域の実情に応じた適切な年次、目標数値、伸び率等が設定されていること。) V. KPIの達成状況について毎年評価・分析した上で関係者と共有していること。VI. Vの評価・分析に基づき、必要に応じて計画の見直しを行っていること」(観光庁「観光地域づくり法人(DMO)登録要件の充足状況に係る判断基準」)。

以上の要件からわかるように、日本版DMOの評価指標は、数や額、率といった定量的な指標で設定されている。しかし、このような定量的な指標を用いて経済的側面の効果を測るだけで、本当の観光マネジメントの成果を適切に評価できるだろうか。

3. 日本版DMOの問題点

「観光振興による地域経済への金銭的効果のみが先走れば、『適切な量』を超えて観光客が地域に流れ込む」張・森田(2020)。特に歴史的資源保有地域では、「それによって、地域の住環境が悪化するだけでなく『文化財』そのものの劣化も引き起こされることにもなる」張・森田(2020)。前述でも触れたように、地域住民のプライバシー侵害の事例も続出していた。

言い換えれば、定量的な指標だけでは、地域の住民数に対する観光客数の「適切な量」をマネジメントすることができない。それゆえ、観光地域づくりの評価指標を設定するにあたり、社会的側面を測る定性的な指標も必要となる。また、歴史的町並みでは、地域住民の生活そのものが観光資源となりうる。そのため、観光振興を進める際に、単なる顧客視点だけではなく、地域住民の立

場からの評価も求められるだろう。

Ⅲ. 観光マネジメントにおける評価指標のあり方

ドロッカーは、企業をはじめ政府機関、大学などのあらゆる組織におけるマネジメントを対象とするが、ここでは、特に非営利組織について見ていこう。なぜなら、日本版 DMO は地方創生のための観光地域づくりの組織であるが、法人格から見ると一般社団法人、すなわち、非営利組織が 62% を占め最も多い。また、ここで取り上げる台湾の華山の事例は、ドロッカーのマネジメント理論から知見を借りたと見受けられるからである。

1. ドロッカーの理論から見る観光マネジメント

ドロッカーの非営利組織経営の理論において、非営利組織にとって最も重要なのは、使命を定めることである。ドロッカーは「非営利組織は使命からスタートしない限り、成果をあげることはできない。というのは、使命が、その非営利機関にとって、成果は何であるかを規定するからである」(P.F.ドロッカー1994, p.134)と非営利組織の「使命」と「成果」の重要性を強調する。

また、ドロッカーはここでいう非営利組織の成果を定義するにあたり、「関係者全員の同意を得る」必要があると指摘している。それとともに「多種多様な関係者を統合するには長期的な目標を中心とするしかない」と主張している。(P.F.ドロッカー1994, p.137)。

したがって、観光地域づくりを取り組む中でも、特に歴史的資源保有地域では、地域の歴史・文化の価値に見合わせた特有の使命を達成しなければならない。また、その使命を達成するための成果を定義するにあたり、地域住民を含めた関係者全員の同意が不可欠である。ここでいう関係者全員の同意を得るためには、「長期的な目標」が重要となるのである。こうした多種多様な関係者の統合を目的とする長期的な目標を中心とした成果は、定量的な指標だけで測れるものであろうか。ドロッカーは「使命をさらに高めるような結果ではなく、安易な結果を求めることは危険である」と短期利益志向の危険性について警鐘を鳴らしている。

以下、観光マネジメントを行う際に、高い使命感を持ち、その使命に合わせて評価指標を定めた歴史的資源保有地域の事例を紹介しておこう。

2. 石見銀山の事例

石見銀山遺跡は、2007年に「石見銀山遺跡とその文化

的景観」として世界遺産に登録された。世界遺産登録前に大田市は観光客急増が地域社会へ大きく影響を及ぼすと見据え、2006年に「石見銀山行動計画」を策定した。

「穏やかな暮らしを維持しつつ、観光客に遺跡や町並みの価値を伝えることができるまちづくりがしたいということ」(張・森田(2020))が目標とされた。この目標を達成するために、「石見銀山ルール」や「大森町住民憲章」が定められた。具体的には、「石見銀山パーク&ライド」と「歩く観光」の推奨、大森町の町並みにおける出店マナーの策定、土地利用の規制などである。

石見銀山では、「遺跡と共にそれを取り巻く自然と生き生きとした人々の暮らしが調和している姿にある」と早い段階で地域の価値を見極めたのである。(石見銀山共同会議(2006)「石見銀山行動計画」)。こうして遺跡を守り遺跡とともに暮らしていくという使命を定めたからこそ、短期的目標ではなく長期的目標を中心とした。それで、「世界遺産ブーム時でも大森町の空き地に観光用の有料駐車場を建設するなどの動きが起こらなかった」(張・森田(2020))なのである。

3. 台湾の華山文化創意産業園区の実例

華山文化創意産業園区(通称:華山)は1914年に日本によって建造された酒工場をリノベーションしたエリアである。この荒廃した工場は1990年代に芸術文化活動の拠点に活用され、2007年に台湾文化創意産業の拠点になり、運営権は台湾文創發展株式会社に委託された。

華山の経営者である王榮文社長は、会社の使命が華山をテーマパーク化せず、新たな産業創造の孵化器としての役割、人材育成の場となることであると強調する。

こうした使命に基づき、華山の経営内容は、工場の倉庫や作業場を修復し、これら産業遺産を芸術・文化活動(講演会、展覧会および音楽会など)の空間に再利用することである。華山の最も大きな特徴は、常設する店舗が少なく、しかも多くの店舗と短期契約を結ぶところである。なぜなら、来訪者に常に新しい体験を与えられるほか、より多くの若いアーティストや起業家にクリエイティブアイデアを展示させる機会を与え、文化創意産業のための人材育成に貢献しようとしている。

華山では、2018年に年間2000件以上のイベントが行われ、年間イベント参加者と消費者数が455万人に達した。園区総売り上げは6億5023万円で、創造した付加価値は34億元以上という実績を上げた(張(2020))。

王榮文社長は、株式会社としての華山の経営成果を評

価するにあたり、単純に来訪者数や店舗売上高などの指標ではなく、組織としての役割を果たせたかという指標で評価をすべきであると主張する。

華山の経営成果を評価するために、以下の3つの定性的な指標が設けられた。第1、文化有名人やクリエイティブ人材の集まる場所となったか。この指標は台湾による定義された文化創意産業における「クリエイティブまたは文化の積み重ね」ができていないかを判断するのである。第2、ベンチャーキャピタル基金が「クリエイティブの人材」を発見できる場所となったか。この指標はクリエイティブ人材の育成できたかを判断するのである。第3、来訪者に感動を与え文化観光のホットスポットとなったか。この指標は華山に利益をもたらしたかを判断するのである。

以上の3つの評価指標は、華山の経営において、単なる経済利益に着目するだけでなく、会社の使命を果たすとともに、働く人、産業に関わる人たちを生かし、文化創意産業をけん引するような社会問題にも貢献しようと反映している。

IV.おわりに

以上、観光マネジメントを行う際に評価指標のあり方についてみてきた。とりわけ、歴史的資源保有地域では、量的拡大ではなく質的向上を測れるような定性的な指標を重視すべきであると強調した。

現在、コロナ禍で世界的に観光は大きな打撃を受けている。日本ではインバウンド観光が消え、国内観光客も激減している。しかし、今こそ観光の課題を見直すチャンスである。今まではインバウンド観光に依存し量的拡大の短期的目標の達成に追われていた。今は観光の付加価値を高めることに注力すべきではなからうか。

【 参考文献 】

1. 観光庁 (2015) 「観光地域づくり法人 (DMO) とは？」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/page>, 2020.11.26
2. PF.ドラッカー (1994) 『非営利組織の経営—原則と実践』ダイヤモンド社。
3. 張海燕・森田優己 (2020) 「歴史的資源保存地域における観光マネジメントの課題」『桜花学園大学学芸学部研究紀要』第12号 pp.17-37.
4. 張海燕 (2020) 「台北における近代化遺産の保存と活用の両立」『名城論叢』第20巻第4号 pp203-224.
5. 平田徳恵 (2017) 「先進観光地における評価指標の設定についての分析-地域ブランディングの視点から交流という

地域資源に着目して」『観光科学研究』第10号 pp.49-56.