

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—

A Review of KPI Utilized by Municipalities in Tourism Destinations - A Case Study of Municipalities with Advanced Place Branding Scheme Especially for the Communication between Tourists and Local People -

平田 徳恵*

Norie Hirata

摘 要

本研究では観光まちづくりに取り組む自治体の地方版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に設定されている施策および評価指標に着目した。観光地においてブランディングの対象とすべき地域資源の種類や分類方法を整理したうえで、環境・特産物・交流の3分類に従い、交流促進によって観光まちづくりを進めてきたとみられる先進観光地の事例を抽出した。これらの自治体における観光施策やその効果を測るための指標を調査し、どのような指標が必要となるのかについて考察した。その結果、経済的側面を測る定量的な指標が多用されている反面、社会的側面を測る指標を設定している事例が少数であること、一部の自治体によって特徴的な定性的指標が設定されていること等を明らかにした。

1. はじめに

1.1 研究の背景と目的

我が国では2014年に「まち・ひと・しごと創生法」が制定され、現在、地方創生政策による日本社会全体の活力向上が目指されている。少子高齢化や人口減少の進む地域におけるまち、ひと、しごとの創生においては、観光による交流人口の拡大、それによる経済効果に期待が寄せられている。

地域内に人を呼び込むためには、個性ある地域資源を他の地域と差別化するための地域ブランディングの取り組みが必要となる。近年この必要性が認識(田中2012)されるようになってきたが、多種多様な地域資源をブランド化する方法やその効果を評価する方法は、未だ確立しているとはいえない。

まち・ひと・しごと創生法においては、各地方自治体に対し総合戦略策定の努力義務が課された。そしてこの計画はPDCAサイクル^{注1)}によって管理することが求められており、評価指標(数値目標やKPI)^{注2)}を設定し、その効果を測っていく事が不可欠とされている。このため、総合戦略や施策および事業の策定のために、RESAS(リーサス)地域経済分析システム^{注3)}

が提供されている。地方版総合戦略は、策定されてから日が浅く、観光に関わる多くの数値目標やKPIの内容について整理した先行研究は見られない。

そこで本研究においては、今後の観光まちづくりに必要と考えられる地域ブランディングのために、以下の3点について論じることを目的とする。

1. ブランディング対象とすべき地域資源の種類や分類方法を整理し、資源の性質の違いに沿った分類方法を提示する。

2. 観光まちづくりの先進地の自治体によって設定されている施策と評価指標を整理する。

3. 観光まちづくりにおいて、地域ブランディングのためにどのような施策が必要となり、またその効果を測るためにどのような指標が適切といえるのかについて考察する。

1.2 研究の方法

多くの分野にわたる地域資源を統合的にブランディングしていくためには、ブランディング方法の異なる資源ごとに分類したうえで、戦略を立てる必要があると考える。そこで、まず2章では、先行研究におけるブランディングの対象の分類について整理し、観光まちづくりにおいて、地域ブランディングの対象となる

*首都大学東京都市環境学部自然・文化ツーリズムコース
〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1 (新10号館)
e-mail n-hirata@tmu.ac.jp

多くの地域資源の性質の違いに沿った分類方法を提示する。

次に3章では、地域ブランディングの取り組み先進地であると考えられる「地域いきいき観光まちづくり-100-」^{注4)}の事例について、地域ブランディングの取り組み内容を、ブランディング対象の違いの視点から俯瞰する。そして4章では、その違いから、交流人口の拡大を目的として、「交流」に対する取り組みを先行的に行ってきたとみられる自治体の「まち・ひと・しごと総合戦略」に着目し、設定されている基本目標と数値目標、施策やKPIの設定状況を自治体のウェブサイトにより調査する。観光まちづくりを推進するための地域間の交流について、どのような戦略によって取り組み、どのような指標をもって評価しようとしているのかについて把握、世界観光機関(UNWTO 2004)による持続可能性指標等と照らし整理分析し、それを基に交流に対する評価指標について考察する。

II. 観光まちづくりにおける地域資源の分類

2.1 地域ブランディングにおける課題

地域資源は、ハードからソフトまで多種多様な層(レイヤー)に渡る。従来、ブランディングの対象としてきた地域資源は、経営戦略的なマーケティング視点と無意識的なまちづくり視点では異なる。これまでのブランディング対象の捉え方において、まず、観光まちづくりに必要と考えられる地域資源が網羅されているのか、さらには、異なる資源の性質に合わせたブランディング方法がとられているのか、そして、その戦略効果を測定するための適切な評価指標が設定されているのかをみていく必要がある。さらに、地域ブランドを構築するためには、「さまざまな資源を一面的に把握するだけでなく、より上位の概念で各種資源を束ねること」(田中ほか 2012)が求められ、つまりは地域資源のイメージの統合化へつなげる手法が必要となる。この統合化されたイメージが、観光地の魅力度ランキングなどに反映されるものと考えられるが、この手法は未だ確立されてはいない。

2.2 先行研究の整理とブランディング対象の分類

地域をブランディングしていくためには、まず地域の多くの資源をブランディングしていくことが必要となる。とりわけ観光地や商業地において地域ブランドの構築を目指すには、地域の特徴を活かした特産物などの商品のブランドや、地域におけるサービスのブランド、そして、地域の歴史、文化、自然、環境といっ

た産業によらない分野のブランディングを統合的に行うことにより、中嶋(2008)のいうPlace Brand「地域そのもののブランド」につながると考える。

生田ほか(2006)は、全国の都道府県と政令指定都市における地域ブランドの主な取り組みについて、アンケート調査(表1)を行っている。この調査においては、ブランド化に取り組む対象を4分類し、地域全体(地域そのもの)のブランド化を加えた5つの対象についての回答を集計している。この時点では全ての都道府県が「地産品販売拡大」と回答している。しかし近年、地域ブランディングの必要性の意識は、地産品のみならず、地域資源を活かした体験や交流にシフトしていると考えられる。

表1 都道府県・政令指定都市における地域ブランドの主な取り組み(2005年11月末時点)

		都道府県(47)	政令指定都市(14)
ブランド化の対象	地産品販売拡大	47	3
	観光・交流	11	1
	投資促進・産業振興	11	4
	人材・定住	5	3
	地域全体	6(検討中3)	2
組織整備	ブランド統括組織	3	1
	横断的対応	9	1

出典) 生田ほか(2006) p.8

このように地域そのもののブランドを構築するためには、多種多様な地域資源の種類や性質の違いによって、個別ブランドとして分類し、それらの性質の違いに沿ったブランディング手法を採用したうえで、それぞれの効果を評価していくことが必要となるといえる。ブランド化の対象となる個別ブランドの分類は、前述の分類以外にも、先行研究により様々なパターンが見られる。主な先行研究におけるこれらの個別ブランドの分類を表2に整理した。

まず、2分類型としては、地域ブランドを形成する地域資源の要素を、物産か観光資源とするもの(関2007)等がある。敷田ほか(2009)は、「第1次」「第2次」「第3次」産業によるものとして地域ブランドにおける個別ブランドを分類しているが、佐々木(2011)は、「特産物(またはサービス)ブランド」と「文化・環境ブランド」を再構築したものとしての「観光ブランド」を、3つ目の個別ブランドの分類として挙げて店舗、製造技術などの「モノ」を「後天的かつ有形のもの」、映画やドラマ舞台、漫画、祭り、イベントスポーツ、ご当地グルメなど「サービス」を「後天的かつ無形のもの」と4分類している。

表2 先行研究における個別ブランドとしての地域資源の分類パターン

地域資源	2分類型		3分類型			4分類型		
産物	特産品	人文資源	特産物 (サービス)	農産品	特産品	特産物	地産品の販売拡大	モノ
				製(地場産)品				
産業	観光資源	自然資源	—	—	—	交流	観光・交流	サービス
生活			文化・環境	—	暮らし		投資促進・産業振興	(※2)
場所			観光	—	観光地	環境	—	歴史・文化
文献例	関ほか (2007)	村山 (2007)	佐々木 (2011)	敷田ほか (2009)	博報堂(2006), 高村(2012)	平田ほか (2013)	生田ほか (2006)	田中 (2012)

表中の各文献の内容をもとに筆者作成。

※1) 敷田ほか(2009)は、第3次産業(サービス)のブランドイメージとしての観光地としているため、ここでは「観光地」を第3次産業の産物にとらえた。

※2) 田中(2012)は2軸により、「有形」:モノと自然・環境、「無形」:サービスと歴史・文化とし、モノとサービスを「後天的」、歴史・文化と自然・環境を「先天的」と分類している。

表2に示した分類において、地域資源のうちの産物についてのブランディング方法は、経営学において古くからマーケティング視点での多くの研究がされている。一方で、現在、観光資源として注目されるものは、文化財やリゾート施設ではなく、生活臭の漂う下町界限や路地空間、歴史的建築、近代化遺産、郷土料理、祭り、地場産業などの生活・文化と交流や体験(十代田2010)であるとされている。また古川(2011)は、地域ブランドの本質は「～らしさ」であり、「社会的に共有された記憶」であるとして、人々の体験に基づく無形のコトづくりや対話の環境づくりによる交流の場づくりの重要性に言及している。しかしながら、観光資源としての産業や生活、場所といった分野のブランディングについては、地域における生活との関わりが強くマーケティングを意識してこなかった分野である。しかも、「地域の歴史・風土・伝統・自然から想起されるイメージ」を凝集し「見える化」を図る(内藤2009)ことが必要となる。つまり無形の「交流」においては、地域内外へ向けたブランディング方法が確立していないのに、評価指標により見える化することも難しいと言える。

地域ブランドは、前述したようなレイヤー(各層)に渡る様々な地域資源を、他と差別化するという地域における継続的な地域ブランディングをすることによって形成されるものと考えられる。各々の個別ブランドにおいて、それぞれの個別ブランドがブランディングされることにより、統合ブランドとしての「地域ブランド」につながる。

歴史まちづくり法の環境形成の概念にもあるように、地域ブランドイメージの形成要素としては、地域の「特産物」や景観などの「環境」といった有形の地域資源

(田中2012)に加え、祭りなどのイベントから形成される雰囲気や地域外の人に対する地域独特のもてなしの作法を受けながら、地域資源を体験するというような人と人との対話などの無形の地域資源も対象とすべきである。堀川(2007)は、マーケティングの基本は「送り手から受け手への間の流れをよくするすべての活動」であるとし、「人」の存在を重視している。このことから、ブランディングの対象として、「交流」という分野が加わるべきであると考えられる。

そこで、本研究では、地域に存在する多種多様な地域資源(図1-地域資源)をブランディングするための個別ブランドを「環境ブランド」・「特産物ブランド」・「交流ブランド」に分類する平田ほか(2013)の3分類型(図1-個別ブランド)を使用することとし、次章では、多種多様な地域資源のブランディングのための取り組みや評価指標設定について分析していくものとする。

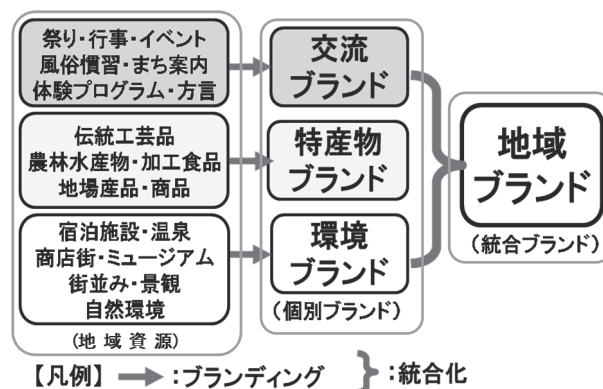


図1 観光地における地域ブランディングの概念図

出典) 平田ほか2013。一部加筆修正。

Ⅲ. 観光まちづくり先進地における取り組み

3.1 観光まちづくり 100 事例における取り組みの俯瞰

次に、国土交通省・観光庁の「地域いきいき観光まちづくり-100-」^{注4)}における事例を、前述の個別ブランドの3分類により整理した(表3)。

これらの先進事例とみられる地域の多くは、数十年に及ぶ観光まちづくりの取り組みをしてきた。これら100の地域は、3分野全ての個別ブランドに対するブランディングの取り組みが行われている事例であると推測される。紹介されている地域における取り組みの経緯において、先行して環境ブランディングに取り組んできた事例は、100事例中58事例と最も多い。次いで、祭りやイベントなどで人々の交流のブランディングに先行的に取り組んできた事例が35事例と続く。特産物のブランディングに先行して取り組んできた観光まちづくりの事例は、わずか8事例(表3)である。

一方で、田中(2012)において紹介されている地域ブランド20事例は、特産物ブランディングが12事例、イベントなどの交流ブランディングの取り組みが8事例であり、環境ブランディング先行での地域ブランドの事例については紹介されていない。田中(2012)の紹介事例は、地域外からの誘客による経済効果が目指されるマーケティング視点での地域ブランド事例であ

り、環境ブランディングの事例がないと考えられる。これに対し、まちづくりの視点における地域ブランディングは、地域の環境を整備することが優先的に捉えられ、まずは地域内で地域環境を共有するために、地域内へ向けた内なるブランディング(Internal branding)重視の取り組みが主となる。このため、地域そのもののブランドが確立している観光まちづくり先進事例において、特産物ブランド先行の成功事例が少数となっていると考えられる。

3.2 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」における基本目標および数値目標・KPI 設定

まち・ひと・しごと創生法の規定により地方公共団体が地方版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定する際には、国の長期ビジョン及び総合戦略を勘案し、「地方人口ビジョン」及び「地方版総合戦略」の策定に努めることとされている。なお国の総合戦略では、基本目標を以下の4つとしている。

1. 地域における安定した雇用を創出する
2. 地方への新しいひとの流れをつくる
3. 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
4. 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

表3 国土交通省「地域いきいき観光まちづくり-100-」に選ばれた観光地における交流・特産物・環境の3分野に対する先行的取り組みと取り組みのもととなった地域資源

いきいき観光まちづくり100				いきいき観光まちづくり100				いきいき観光まちづくり100						
No	観光地名	交流	特産物	環境	No	観光地名	交流	特産物	環境	No	観光地名	交流	特産物	環境
1	函館	○	○	● 伝建	36	能登半島	● 祭り			71	西条		● 酒	○
2	小樽	○		● 運河	37	山代温泉	○		● 景観	72	萩・津和野	○		● 景観
3	阿寒湖	● 観光		○	38	三国湊	○		● 景観	73	下関	○		● 景観
4	帯広・音更・池田	● 屋台村	○		39	熊川宿	○		● 伝建	74	山口	○		● 川
5	東オホーツク	● 流水		○	40	富士河口湖	● イベント			75	脇町	○		● 街並み
6	富良野・美瑛			● 丘	41	飯田	● 体験教育			76	小豆島	● 映画村		○
7	ニセコ	● NAC		○	42	白馬	● スキー観光		○	77	松山	○		● 景観
8	八戸	● 屋台	○		43	小布施	○		● 景観	78	内子	○		● 街並み
9	五所川原	● 祭り			44	飛騨高山	○		● バリアフリー	79	四万十川	○		● 川
10	横浜		● 菜の花	○	45	飛騨吉川	○		● 街並み	80	馬路村	○	● ユズ	
11	花巻	● イベント		○	46	浜名湖		○	● 景観	81	門司港	○	○	● 建造物
12	遠野	● 語り部	○	○	47	熱海	● 拠点		○	82	柳川	○		● 川
13	江刺	● ロケ誘致			48	足助	○		● 街並み	83	大川内山	○		● 伊万里
14	気仙沼		● カキ		49	日間賀島	○	● タコ		84	長崎	● イベント		○
15	登米	● 廃校	○	○	50	伊勢・二見			● 景観	85	佐世保	○	○	● ハウス
16	鳴子温泉郷	● 療養プラン	○	○	51	鳥羽	● エコミュージアム			86	水俣	● 教育旅行		● テンボス
17	田沢湖・角館			● 伝建	52	長浜		○	● 建築	87	阿蘇	● 広域連携		○
18	小坂	○		● 建築	53	近江八幡	○		● 修景	88	黒川温泉	○		● 温泉
19	小野川温泉	● イベント		○	54	舞鶴			● 倉庫	89	別府	○		● 温泉
20	酒田	● サロン		○	55	美山	○		● 伝建	90	日田	○		● 街並み
21	長井	● イベント		○	56	有馬温泉	○		● 景観	91	直入	○		● 温泉
22	銀山温泉			● 景観	57	出石		○	● 城下町	92	豊後高田	○		● 街並み
23	会津若松・喜多方		○	● 景観	58	熊野古道	● 語り部		○	93	安心院	● 農家民泊		
24	大内宿・湯野上温泉			● 伝建	59	高野山	○	○	● 景観	94	由布院温泉	● イベント	○	
25	栃木	○		● 景観	60	倉吉			● 赤瓦	95	舩肥	○		● 倉庫
26	四万温泉	○		● 温泉	61	境港	● 水木しげる			96	綾	○		● 溪谷
27	草津温泉	○		● 温泉	62	松江			● 川	97	知覧	○		● 伝建
28	川越	○		● 景観	63	平田	● 木綿街道			98	屋久島	○		● 自然
29	館山・南房総	● 学び			64	石見銀山	○		● 街並み	99	国際通り周辺	● まつり		○
30	佐原	○		● 景観	65	隠岐	○	● さざえ		100	竹富島	○		● 伝建
31	高柳	○		● 景観	66	倉敷	○		● 伝建	(凡例) ● 先行取り組み/○ 後行取り組み				
32	村上			● 城下町	67	津山	○		● 街並み	各地域の取り組み紹介内容から筆者作成。				
33	安塚	○		● 気候	68	湯原温泉郷	● 医療連携			(○ウェブサイトに公表内容から確認できた取り組み)				
34	越中八尾	● 祭り		○	69	呉	● ガイ	○						
35	白川郷・五箇山	○	● そば		70	尾道	● 映画							

さらに、この基本目標については実現すべき数値目標を設定、政策パッケージの主な施策には、達成すべき KPI を設定している。各自治体の地方版総合戦略についても、国や都道府県の人口ビジョンや総合戦略の内容を鑑み、同様の数値目標と KPI を設定することが求められている。

一方で、観光地計画において持続可能性があるものとして推奨する指標の整理を世界観光機関 (UNWTO) が行っている。UNWTO (2004) は、社会、経済、環境、さらに、これら 3 つを回していくための管理・運営という 4 つの観点から指標を整理している。この整理軸を使用し、47 都道府県の 39 の観光計画について、指標設定の現状を調査した中島ほか (2013) は、目標項目は、観光客数、次いで経済効果、観光客満足度による設定が多く、観光客をより多く呼びたい、観光振興によって経済の振興を図りたいとする観光地側の本音が垣間見える結果となり、社会側面における地域住民やコミュニティに係る項目の設定については、いずれの都道府県でも行われていなかったと述べている。

観光まちづくりにおいて、地域の経済的側面を測るには、観光客数や観光客消費額、土産物の販売額等が適正な指標となることは容易に推測できる。ただし、社会的側面について、前述の UNWTO (2004) のガイドブックには、ベースライン指標として、次のような指標が示されている。課題となる「観光に対する住民の満足度」に対して、「住民の満足度レベル (Local satisfaction level with tourism)」を、また、「観光による地域への効果」に対して、「地域住民に対する観光客の割合 (Ratio of tourists to locals -average and peak day-)」や「観光により新たなサービスやインフラ整備の促進がされたと思う住民の% (% who believes that tourism has helped bring new services or infrastructure)」等である。数や額といった定量的指標だけでなく、観光に対する満足度などの定性的指標、さらには、地域の住民数に対する観光客数の適正規模についての配慮も必要であるといえる。

3.3 交流促進先進地の地方版総合戦略:基本目標と数値目標、施策及び KPI

前述したように、今後は生活・文化や交流・体験などの無形の地域資源もブランディングの対象とし、観光資源として磨き上げていくことが必要となると考えられる。しかし、我が国の観光まちづくりにおいて、このような社会的側面の効果を目指す取り組みがどのような目標のもとに行われ、観光施策の効果を測定す

るためにどのような指標が使用されているのかについては、明らかになっていない。

そこで、観光まちづくりの先進地において、先行的に「交流」について取り組んできた自治体の策定した地方版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に着目した。これにより、地域内外の交流促進に取り組んできたとみられる市町村において、社会的側面に対する指標がどの程度設定されているのかについて見ていく。具体的には、先の地域いきいき観光まちづくり 100 事例のうち、先行的に交流の促進に対する取り組みがみられた 35 事例 (表 3) の 42 市町村^{注5)} について、2016 年 10 月時点での地方版総合戦略を、各自治体のウェブサイトから調査した。

その結果、多くの自治体の総合戦略は、国の総合戦略に従い基本目標数を 4 としている。基本目標の内容に関しても、前節 3.2 で示した国の総合戦略に従い、1. しごと (雇用)、2. ひとの流れ、3. 子育て、4. まち、としているものが多い。これらに、連携を加え基本目標数を 5 としている自治体もみられる。調査した 42 市町村における基本目標の数は、最小が熊野市の 2、最大で小豆島町の 8 であった。

これらの基本目標を達成するために、施策の方向性を示した上で、主な施策が設定されるが、観光および交流のブランディングに関わる施策は、まち・ひと・しごと創生総合戦略の名の通り、まち、ひとの流れ、しごと、さらには、地域連携のためと多くに渡る。前述の 3. 子育ての施策としては、教育力の向上などによる地域イメージ向上のための施策も見られるが、多くは、移住者の増加を目的とするものと考えられる。本調査では、子育ての基本目標を掲げた施策において地域外との交流を取り入れた観光関連施策は見られなかった。

また、地域ブランディングを意識している自治体を確認するために、基本目標に「観光」「交流」「魅力」「ブランド」「個性」「らしさ」^{注6)} の用語を掲げている自治体数を調査した。この結果を表 4 に示す。基本目標として「ブランド」を掲げている自治体は、ニセコ町と尾道市、ブランディングを掲げる斜里町を含め 3 自治体のみであるが、地域の「魅力」や「交流」を掲げている自治体は多くみられる。(出雲市は 2 つの基本目標に「魅力」を掲げている。) 中でも長崎市は、他の自治体の基本戦略とは一線を画し、特定戦略として、「交流の産業化」による長崎創生:「ながさき未来 Dejima 戦略~ “人を呼ぶまち” から “人を呼んで栄えるまち” へ」と題し、交流ブランディングによる観

表4 地方版総合戦略の基本目標に掲げられている地域ブランディングに関わる用語 (n=42 市町村)

基本目標	数	自治体名
観光	4	網走市・遠野市・熱海市・境港市
交流	10	網走市・音更市・斜里町・ニセコ町・五所川原市・遠野市 ・米沢市・富山市・小豆島市・長崎市
魅力	14	音更市・池田町・登米市・館山市・南房総市・珠洲市・輪島市 ・白馬村・鳥羽市・境港市・出雲市・呉市・尾道市・土庄市
ブランド	3	ニセコ町・尾道市・斜里町(ブランディング)
個性	2	池田市・鳥羽市
らしさ	2	釧路市・呉市

42 市町村の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」より筆者作成。

光戦略を前面に打ち出している。この戦略の数値目標には、観光客数・観光消費額・観光振興による長崎県内の就業者誘発数(暦年)が設定されている。

さらに、数値目標と KPI に設定されている交流に対する主な定量的評価指標と定性的評価指標について、表5に整理した。事業単位で詳細に KPI を設定している自治体もみられ、1つの KPI を複数の施策や事業に設定している例が多いが、観光に関連する施策に絞っても今回調査した42自治体における KPI は600以上の数に上った。

交流人口を測る定量的指標としては、「観光入込客数」が最も多くの自治体により設定されている。外国人観光客数の設定は、数値目標よりも KPI に多くみられる。社会増減数は、人口ビジョンからのつながりもあり、9割近くの自治体の数値目標に設定されている。また、地域イメージを測る指標としては、魅力度等のランキングの数値が使用される例がみられる。

定性的指標である住民満足度に関しては、数値目標においては、「住みやすさ」や「生活全般に関する」といった地域内に対する満足度の指標であり、観光に対する満足度の指標はみられない。しかしながら、KPI においては、8のうち、わずか3自治体ではあるが、「観光」に対する住民の満足度を設定していた。これらを含めて特徴的とみられる KPI を表6に示した。また、幸福度に関しては、珠洲市と十津川村においても数値指標として設定されているが、特に、遠野市では、人と人とのふれあいによる「しあわせ度」の向上を5つの重点プロジェクトとは別にプロジェクトXとして掲げ、KPI に対して、独自の指標 TPI : Tono Performance Indicator (遠野市民のしあわせ実現指標)として、設定

している。

しかしながら、今回調査した42市町村の KPI においては、「地域住民に対する観光客の割合」や「観光により新たなサービスやインフラ整備の促進がされたと思う住民の割合」(UNWTO 2004)の設定は見られなかった。

表5 地方版総合戦略の交流に対する主な数値目標と KPI の設定項目自治体数と例 (n=42 市町村:同自治体における総合戦略内の再掲数を除く)

	指標	数値目標	自治体例	KPI	自治体例
交流人口	観光入込客数	16	帯広市ほか	23	酒田市ほか
	外国人入込客数	1	鳥羽市	9	輪島市ほか
	特定施設やエリアの客数	2	帯広市・境港市	10	米沢市ほか
	宿泊者(宿泊客)数	2	釧路市・花巻市	10	網走市ほか
	外国人宿泊者(宿泊客)数	1	富士河口湖町	6	熱海市ほか
	体験プログラム等参加者数	0	—	27	飯田市ほか
	地域おこし協力隊員数	0	—	11	境港市ほか
定住	社会増減(転入・移住者含む)	36	出雲市ほか	15	飯田市ほか
イ	地域ブランド等ランキング	0	—	3	阿蘇市ほか
メ	特産物等の高付加価値額	2	米沢市・南房総市	3	那覇市ほか
ジ	地域ブランド品の認証件数	0	—	13	尾道市ほか
	市民満足度	3	出雲市ほか	8	珠洲市ほか

42 市町村の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」より筆者作成。

表6 特徴的とみられる少数 KPI (※観光に対する満足度)

観光まちづくり事例における特徴的な KPI	数	自治体名
ホームページ(観光情報)アクセス(閲覧)数	8	十津川村・宇佐市ほか
無料 Wi-Fi 設備設置数	4	熊野市・小豆島市ほか
フェイスブックの「いいね」件数	1	館山市
Hiroshima Free Wi-Fi アクセス数	1	尾道市
シビックプライド醸成事業への主体的参加者数	1	富山市
世界農業遺産(GIAHS)の認定	1	大崎市
アートプロジェクトの実施地区	1	珠洲市
観光産業求人増加数	1	真庭市
おもてなし伝承師の育成数	1	由布市
町政運営に関心がある人の割合	1	斜里町
地域ブランド調査結果認知度(年間)	1	登米市
観光振興による活性化に対する市民の満足度(※)	1	五所川原市
「出雲ブランド化の推進」満足度(※)	1	出雲市
観光・物産に係る市民満足度(※)	1	大崎市
遠野市民の幸せ実現指標(TPI)	1	遠野市

42 市町村の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」より筆者作成。

IV. 結論と考察

4.1 結論

本研究においては、地域ブランディングの視点から2章で、今後の観光まちづくりに必要と考えられるブランディング対象とすべき地域資源の種類や分類方法を整理し、環境・特産物・交流の3分類方法を提示した。3章では、前章の分類方法によって抽出した観光まちづくりにおける交流促進の取り組み先進地において、自治体が設定する施策と評価指標について、社会的効果の側面から整理した。観光まちづくりの先進地において、社会的側面からの交流の地域ブランディングのために、個性的な指標を用いている自治体も少数ながら見られた。

しかしながら、交流促進先進地とみられる観光地の自治体におけるKPIとして、観光に対する満足度などの定性的指標（UNWTOが持続可能性指標のベースライン指標としているもの）が設定されている事例は、五所川原市、出雲市、大崎市、遠野市の42市町村中4事例のみと10%に満たないことが分かった。しかも、住民数に対する観光客数の適正規模についての配慮をし、KPIの設定をしている自治体は、皆無であることがわかった。

4.2 考察

本論文では、交流促進に先進的に取り組んできたとみられる観光地の地方版総合戦略において、現2016年10月に設定されている数値目標およびKPIの指標とそのための施策の内容を、社会的効果の観点から見てきた。今後も多くの地域で、持続的な観光まちづくりの取り組みが行われるだろう。その際に、交流がもたらす効果を経済的側面だけでなく、社会的側面からもきちんと評価することが必要であると考え。

今後の課題として、観光政策は多くの分野に横断的に影響しあっていることから、経済的側面や社会的側面のみならず、UNWTO(2004)で分野分けされている環境に対する効果の観点から、環境側面の取り組みの指標についても分析する必要があると考える。

さらに今後、管理・運営といったマーケティングやマネジメントの視点から、段階的な施策や事業に合わせ、これらの観光施策としてのKPIを設定していく必要があるだろう。また、具体的な施策に対しKPIが適切な設定であるのか、さらに数値そのものが地域にとって適切な数(量)の設定であるかについても詳細に見ていく必要があると考える。

最後に、KPIは本来、自治体の施策によるアウトプ

ットではなく、施策による成果としてのアウトカムの指標が求められており、今後、地域の実情に合わせた戦略や施策との整合性のある有効なアウトカムを目指した指標設定に期待される。

注釈

- 1) 総合戦略の効果検証については、①PLAN(策定)、②DO(実行)、③CHECK(点検・評価)、④ACTION(処置・改善)の流れを基本としたPDCAサイクルにより行うこととされている。
- 2) 基本目標には数値目標を、施策には進捗状況を評価可能な重要業績評価指標(KPI: Key Performance Indicator)を設定し、必要に応じ施策の見直し等を行う。
- 3) RESAS(リーサス)地域経済分析システム、内閣府。
<https://resas.go.jp/>
- 4) 地域いきいき観光まちづくり100-は、2006年8月に国土交通省が公表している100事例である。<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/kanko100/list.html>(最終アクセス日2016.10.30)
- 5) 表3における「5:東オホーツク」や「36:能登半島」など、多くの市町村にまたがる事例については、観光まちづくりとしての取り組み内容が「地域いきいき観光まちづくり100-」に紹介されている複数の市町村を対象として、調査を行った。中には、都道府県が含まれるものもあったが、市町村とは自治体規模が異なるため、今回の調査の対象には含めなかった。
- 6) 国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2016改訂版)」では、「まちの創生」において、「それぞれの地域が個性をいかし自立できる」ような「まちづくり」が重要であるとしている。このことから、「観光」「交流」「魅力」に加えて、地域「ブランド」や「個性」、さらには、古川(2011)が言及するブランドの本質の「らしさ」の用語について見ることにした。

参考文献等

- まち・ひと・しごと創生本部、関係法令・閣議決定等、
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/>より
国土交通省「地域いきいき観光まちづくり100-」
<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/kanko100/>
生田孝志・湯川抗・濱崎博2006. 地域ブランド関連施策の現状と課題—都道府県・政令指定都市の取り組み—. 富士通総研(FRI)経済研究所研究レポートNo265.
梅川智也2012. 観光まちづくりはどこに向かうのか—観光地マネジメントの視点から. 都市計画Vol.61/No.1:7-15.
佐々木一成2011. 「地域ブランドと魅力あるまちづくり—産

- 業振興・地域おこしの新しいかたち」学芸出版社。
- 敷田麻実・内田純一・森重昌之（編著）2009.「観光の地域ブランディング - 交流によるまちづくりのしくみ」学芸出版社。
- 関満博・松永桂子（編）2009.「農商工連携の地域ブランド戦略」新評論。
- 十代田朗 2010.（編著）・山田雄一・内田純一・伊良皆啓・太田正隆・丹治朋子.「観光まちづくりのマーケティング」学芸出版社。
- 高村義晴 2012. ライフスタイルのブランド化による地域づくり構想の提唱, 都市経営 (1) : 47-62.
- 田中章雄 2012.「地域ブランド進化論—資源を生かし地域力を高めるブランド戦略の体系と事例」織研新聞社。
- 田中道雄・白石善章・濱田恵三 2011.「地域ブランド論」同文館出版(株)。
- 内藤伸浩 2009.「感覚消費」時代の地域マーケティング(三井不動産 S&E 総合研究所(編)。「地活な人々 - 心豊かに地域活性化」オンブックス : 78-85.
- 中嶋聞多 2008. 企業と地域のブランド戦略, 地域ブランド研究 4: 25-46.
- 中島泰・清水雄一 2013. 持続可能性指標導入に向けた国内観光地における指標設定の現状と課題. 日本観光研究学会全国大会学術論文集 28 : 261-264.
- 博報堂 地ブランドプロジェクト 2006.「地ブランド」弘文社。
- 平田徳恵 2015.「地域の多主体で取り組む環境や交流までを対象とする地域ブランディング手法」学位論文, 首都大学東京, 博士(観光科学) 甲第 521 号。
- 平田徳恵・岡村祐・川原晋 2013.景観色彩ガイドラインの活用による地域ブランディングの可能性-特定色を指定する「意味付与型」の表現方法に着目して.日本建築学会計画系論文集 第 78 卷 第 685 号 : 663-671.
- 二神真美 2008. 観光における「持続可能性」指標の開発に関する一考察. NUCB journal of economics and information science 53(1) : 151-166.
- 古川一郎 2011.「地域活性化のマーケティング」有斐閣 : 2-4・119-130.
- 堀川紀年 2007.「日本を変える観光力—地域再生への道を探る」昭和堂。
- 村山研一 2007. 地域ブランド戦略と地域ブランド政策, 地域ブランド研究 3 : 1-25.
- UNWTO 2004. Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations-A Guidebook-. UNWTO.