

# 館林市観光振興に関する調査研究報告

研究員 古屋 秀樹（国際観光学部国際観光学科 教授）

## 1. はじめに

観光を取り巻く状況は急速に変化しており、例えば、旅行者側では、スマート化（スマートフォン利用増大やIoT化の進展）が進むとともに、旅前から旅後まで多時点で多様な旅行情報の入手が可能になった。インスタ映えに代表される自己表現のための観光行動も重視され、ますます個人ごとの好みや嗜好に基づく旅行行動が多くなり、他の観光地や巨大なショッピングモール・アウトレットとの競合も激化している。

一方、先進的な観光地では、来訪者による経済効果発現を念頭に置きながら、ハード面に加えソフト面の対応による魅力的観光資源の創出、顧客接点増加のために多様な情報媒体による多時点での情報のプッシュとそれによる来訪者やリピータ獲得、地域住民をはじめ多様な主体を包含しながら財源確保まで視野に入れたDMO（Destination Management Organization）の設立をはじめとする試みがみられ、人口減少下における経済活性化のためのエンジンとして観光に対する期待が大きくなっている。

このような多様化する観光形態や観光における地域間競争の中で、今後の館林市の観光をどう振興していくか、観光振興有識者会議を設置し、専門的見地から観光振興について検討を行った。有識者会議では、観光振興の目的として、「館林のブランド力を増大させること」を第一義的に考えながら、観光振興のための組織・体制のあり方とともに、旅行者サイドへの訴求方法について検討を行った。

本報告は、来訪者へのアンケート調査などを行いながら、3カ年にわたって有識者会議の取りまとめを行った成果を示すものとする。

## 2. 館林市における観光振興への取り組み

館林市では、観光行政に関連した長期的指針を示した計画が策定されていないが、時宜適切な政策、施策が実施されてきたと考えられる。

さて、行政運営の総合的な指針を示した「総合計画（平成23年度~32年度）」の基本構想における観光関連の記述として、「現状と目指すべき方向」において下記のように示されている。

### 「基本目的Ⅶ 出会いと交流のある元気で活力のあるまち

観光客数については、増加傾向ですが、その旅行形態は団体や個人、グループと多様化しています。こうしたことから、観光資源の効果的な連携や新たな資源の掘り起こし、ニーズにあった個性的な取り組みなどにより、多くの来訪者を呼び込み、満足感や再来意欲を高め、魅力ある観光と交流を創出することが求められています。（たてばやし市民計画2020、p.43）」

また、総合計画内の基本計画では、「施策目的 24 多くの人が訪れたい個性と魅力のあるまちになる」との目標に対して、観光客の受け入れ体制の整備、積極的な PR 活動、ヤマツツジの保護・育成などについて示されている。

「つつじが岡公園や茂林寺と城沼・多々良沼・近藤沼・茂林寺沼に代表される大小の沼と一体化した観光ルートの整備や、近隣市町と連携し、広域的な観光に取り組みます。(たてばやし市民計画 2020、p.122)」

しかしながら、観光マーケットが大きく変化し、多様化する観光形態を踏まえて、館林の資源・特色を反映した地域ブランド力を如何に醸成するか、その方法や手順を明確にする必要があると考えられる。

### 3. 観光行動・観光振興の特徴

「観光」とは、「余暇時間に行われる、余暇・レクリエーション・地域との交流などを目的とした非日常圏への旅行」と示すことができる。観光のための目的地として選ばれるためには、「観光」を当地で行う「価値」があるか、他地域と比べた「優位性」が十分であるか、この 2 要因が重要といえる。この価値や優位性について、かつては資源の魅力度が大きな規定要因であったが、「体験」や「自己実現」が昨今、重視されるようになった。例えば、「ブラタモリ」や「鶴瓶の家族に乾杯」(いずれも NHK 放映番組)に代表されるように、「地域の何気ない空間」や「その地で生活する人々」に「旅行者自身の解釈」を通じて大きな意味付け、価値付けがなされ、それによってその地域の優位性が高まり、地域愛着が醸成される。また、遠距離を移動して楽しむ観光だけでなく、日常行動から少し踏み出した、例えば旅行者自身の知的欲求の充足や「ほっとできる」「癒される」といった活動が近年、着眼されていることもあげられよう。

さらに、「インスタ映え」と呼ばれる旅行者自らが撮影した写真を SNS にアップロードし、それを見た他者からの「いいね」という承認を得る一連の現象は、若者の旅行動機を変えつつある。そして、これは旅行主体が情報の発信者に置き換わり、「旅中」の SNS 更新が他者の「旅前」の意思決定に影響を及ぼすというインタラクションを生じさせている。

これらに加えて、昨今では「ストーリージェニック」も着目されている。これは、「つい発信したくなるような、ストーリー性のこと」を指し、「インスタ映えだけにとどまらない、差別化、特色化(目立つこと)のために、対象についてストーリー性を持たせる」行為、コンテンツといえる。より多くの人からの「いいね」ではなく、新規性や希少性に重点を置いたもので、システムとして実装したインスタグラムの「ストーリーズ」などでの実践例もみられる。

一方、訪日外国人旅行では地域の生活に触れる「暮らすような旅行をしてみたい」という志向も顕在化し、それに対応した交流体験を紹介するプラットフォーム(asoview(レジャー・体験予

約サイト)やNAGOMI VISIT(交流体験をコーディネートするNPO)も整備されている。これらは、物見遊山で言い当てられる「観光≒確認行動」という旅行価値の大きな転換と考えられる。館林市の観光振興を考えるにあたり、上記で示した旅行者の行動特性を考慮、反映した取り組みが重要であり、それによって効果もより大きくなることが期待される。

さて、行政が取り組む「観光振興」をあらためて考えると、「観光に関連した公共的問題を解決するための、解決の方向性と具体的手段を検討すること」と定義できる。すなわち私的範疇を超えた、地域全体に関わる問題(来訪者数が少ない、経済効果が小さい、域外者のイメージが良好でないなど)を解決するために、主体的に、もしくはその実行者を支援しながら、問題解決に関わることといえる。

さらに、計画対象となる地域や資源は、公共物であるとともに、その関係者が多様かつ多数であるため、下記のような特徴を有する。

- ・総合性：多種多様な事象が関連しており、事業による効果とその評価を単純に予測できない。
- ・相互性：来訪者が増加すると、住民生活への影響が危惧されるなど、影響が背反する場合がある。
- ・主観性：多様な問題があるため、その優先順位や重点領域の決定が容易でない。

このような特徴を有するため、観光振興を推し進めるためには、関係主体が参画した中で、その推進する目的、手順、効果について共通の認識を醸成しながら進めなければならない。

表-1 観光振興による効果

分野	プラス効果	マイナス効果
経済効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光収入の増加</li> <li>雇用の創出</li> <li>定住の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別イベント開催時の物価上昇</li> <li>不動産市場の投機</li> </ul>
物理的効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規施設の建設</li> <li>地域インフラの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境面でのダメージ</li> <li>混雑</li> </ul>
社会的効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボランティアを通じたコミュニティの強化</li> <li>地域のブランド力の強化</li> <li>定住の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Greed Factor(貪欲さ)の浸透</li> <li>過度な都市化等、望ましくないトレンドの加速</li> </ul>
心理的効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のプライドとコミュニティ・スピリットの醸成</li> <li>地域外の感じ方に対する意識の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホスト地域に関する守りの姿勢</li> <li>相互理解不足にもとづく訪問客への敵対心</li> </ul>
文化的効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の文化と生活様式に触れることを通じた新しいアイディアの創出</li> <li>地域の伝統と価値観の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個々の活動の商業化</li> </ul>
政治的効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域とその価値観の国際的な認知度向上</li> <li>地域政府や住民が持つ政治的価値観の伝達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民の経済的搾取</li> <li>政治的価値を反映させるためのイベントの本当の意味の歪曲</li> </ul>

出典：Queen's University Belfast: Destination of key indicators for the Analysis of the Impact of Culture Tourism Strategies on Urban Quality of Life, The PICTURE project(Financed by the European Commission, Sixth Framework Program of Research), 2005 に一部、加筆。

表-1 は、観光による分野別の効果・影響を示したものであるが、観光振興は多方面に影響をあたえ、プラス効果とともに、一部のマイナス効果も危惧される。これらを踏まえながら、効果の認識についての共有、主体別役割の明確化をはかっていくことが肝要といえる。

さて、観光振興によるプラスの効果として経済効果が着目されるが、その他には社会的、心理的、文化的な効果も考えられる。さらに、ここでは地域住民の「誇り（シビックプライド）の形成」効果を取り上げてみたい。

シビックプライドとは、その地域に対する誇りや愛着をもとにして、住民自身が何らかの形で関わっていくという、ある種の当事者意識を併せ持ったものということができる。観光による効果を享受するだけでなく、住民自ら能動的に地域形成にコミットするもので、地域住民が観光振興において大きな役割、意思決定を担うことと表裏一体の関係をもつことから、本事項も重要な視点と言える。例えば、英国の観光振興ではこの側面が重視されており、魅力的な地域づくりのためには必要不可欠な着眼点と考えられる。

観光振興を実現させるための本質は、「館林という地域がどれだけ魅力的か」に基づく。これは、「館林のブランド力」と言い換えることができ、他地域との差別化という文脈の中で、独自性、希少性を有し、館林でなければおおよそ体験することができない、という特色・特性に相当する。また、この魅力は、観光資源のみに限定されるのではなく、そこでの人々の生活や生業、日常の風景といった館林の総体から醸し出されるものである。

以上から、観光による地域振興は、それを実現するために、総体としての館林から形成される「ブランド力」が必要不可欠である。さらに、その「ブランド力」を活用した観光振興は、関連産業への限定的な影響にとどまらず多様な関係主体（ステークホルダー）に影響を与えることから、そのための総合的な戦略の策定とそれにもとづく取り組み、住民を含んだ広範なステークホルダーの参加・協力が必要である。

以上から今後のあり様を考えた場合、従来の来訪者数や経済効果に主眼が置かれた「観光振興」という切り口から、より広範な見地から観光振興を捉え直す作業、すなわち地域の「ブランド」をいかに築き上げ、誘客の実現や経済効果の発現、雇用確保に加えて、住民の「シビックプライド」を醸成するか、という概念の転換が必要不可欠と言える。

上記を踏まえ、有識者会議では、館林市の「観光振興の目的」として、**(1)**館林のブランド力を増大させることを第一義的に目的とする、**(2)**それによって、訪問者による経済効果を増大させるとともに、地域経済の活性化、雇用の増大に加えて、館林居住者の地域への誇りであるシビックプライドの増大ならびに参加主体の満足度・効用を増大させる、以上の**2**項目を設定した。

#### 4. 観光振興の取り組み手順

館林市では、「つつじ」「茂林寺」など従来からのテーマに依存しており、観光振興の戦略が明確でなかったり、利用者・顧客視点の考慮が弱く、従来までの観光振興アプローチからの変革が遅れているとも考えられる。そこで、表-2に示すような観光振興の検討・取組み手順として**6**つのステップを想定し、各々での現状の課題、問題点を示すとともに、それに対する対応策を検討した。

この中で、「①方向性の明確化、②目的の明確化、③目標の設定、④事業対象の設定」は相互に関連性を有するため、同時に検討・決定することが望ましい。これらを関係者間で合意形成することで、それ自体が合目的的活動実施に寄与することとなる。

表-2 観光振興の検討・取り組み手順

手順	概要	現状の課題・問題	対応策
①方向性の明確化	・利用する資源・訴求テーマやターゲットなどを明確にする。	「つつじ」「茂林寺」など従来からのテーマに依存	・歴史などのニッチテーマの設定や「日常の館林」の良さの洗い出しを検討 (地域資源の磨き上げ)
②目的の明確化	・目的ならびにその評価視点(認知向上、経済効果、シビックプライド醸成)などを検討する。	観光振興の戦略がなく、目的が明確に設定されていない。	・具体的な目的と評価視点の設定
③目標の設定	・客数・経済効果など目的との関係の中で明確化することが望ましい。	利用者・顧客視点を考慮する必要がある。	・情報利用の側面から、顧客視点を考慮する。 (効果的なプロモーション・顧客ロイヤリティ創出のための情報専任職員育成)
④事業対象の設定	・旅行者に対する施策であるのか、振興に取り組む組織・企業に対する支援であるのか、観光に関する財・サービス改善に関するものか、事業対象を明確にする。	・観光所管部署によるイベント実施(直接的運営への関与)が多い	・観光所管部署は、観光全般のマネジメントへ移行する事が重要。 (観光振興・ブランド力強化のための行政機能の充実・強化)
		・関係主体の巻き込みが弱い。	・人材育成を通じた関係者の巻き込みを促進しながら、合意形成を試みる (観光人材の育成とその組織化・活性化)
⑤事業の決定・実施	・政策・施策との関連性を明確にするとともに、事業を決定・実施する。	・プロモーション、顧客ロイヤリティ創出面が弱い。 ・観光協会による事業が独立採算でなく、市からの補助に頼る傾向	(④事業対象の設定の対策に加えて) ・効果的なプロモーション・顧客ロイヤリティ創出実施(情報専任職員育成) ・独立採算事業の検討 (自立した観光協会の設立)
⑥事業の評価	・上記①~④に照らして、投入、活動、Output、Outcomeの4項目から評価する。 ・投入には、資金・人・ものがあり、投入形態として、直接供給、直接規制、誘導・補助、情報提供、課税などがある。また、評価では、その過程を丹念に評価することが望ましい。	・市で実施している業務棚卸表を用いた評価を行っているが、データ取得が容易でないことから、包括的評価が困難である。	・効率的なデータ収集を通じた評価の仕組みの構築。 (PDCAサイクルにもとづく事業効果のチェック)

※丸ゴシック文字：早急に対応すべき6項目に該当

ここで示した6項目の中で、特に重要と考えられる2事項について取り上げて、詳説することとする。

### (1) 事業対象の設定について

観光振興のための事業対象は、旅行者、組織・企業、観光関連の財・サービスなど多岐にわたるため、事業対象を明確にする必要がある。特に、民間、住民をはじめとする潜在的プレーヤー

が多数存在するため、その主体が活動する場を創出するとともに、そのネットワーク形成を図ることが必要不可欠である。

さらに、これらを統括する行政の観光所管部署の役割も十分検討する必要がある。現状をみると、行政自体が主体となったイベント実施など、直接的運営への関与が多い。職員、予算が限られることや、職員の異動が定期的発生するため、ノウハウの蓄積が困難といった問題点がある。これらの問題点を解消して、実働組織をアウトソーシングし、観光所管部署の業務を観光全般のマネジメントへ移行する事が重要と考えられる。それと同時に、既存事業のスクラップの検討、職員の増員要望による多面的な活動実施が考えられる。短期間にこのような状態に移行することは困難であるため、実働組織の育成を行いながら、長期的に観光所管部署は「情報マネジメント」や「関係者のオーガナイズ」を行う調整組織としての充実をはかることが望ましいと考えられる(図-1)。

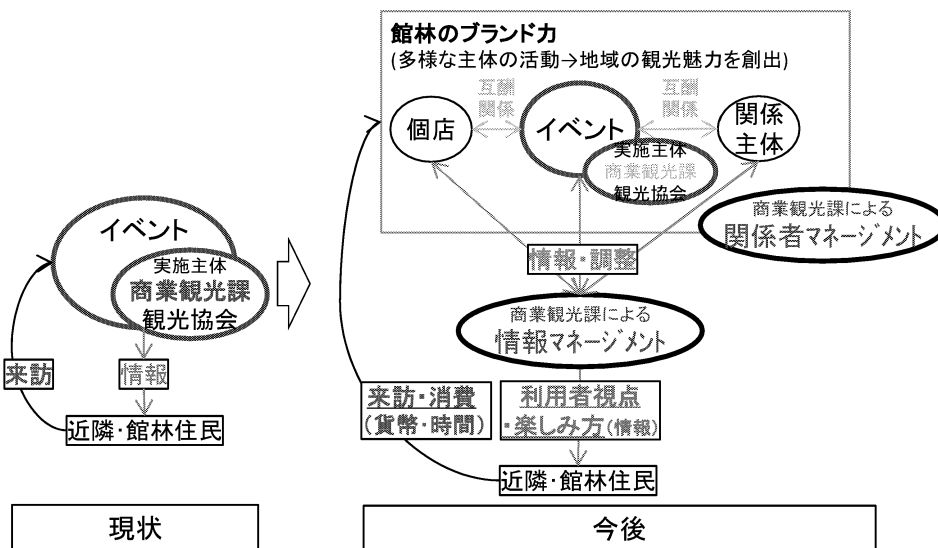


図-1 観光を支える観光所管部署の役割

(2) 宿泊旅行者の場面別行動と観光地・企業側との情報コミュニケーションについて

近年、観光における多様性・自分らしさが重要と言われており、団体旅行から個人旅行へのシフト、体験や写真映えを重視する行動が見られる。そのニーズを充足するには、SNS 映えする場所の発信が重要となるなど、利用者視点に考慮したきめ細やかなマーケティング活動が必要である。つまり、利用者視点にたった、観光に関連した情報提供が必要不可欠であるため、専門技能を有する人材を職員として雇用し、効果的な観光情報の提供を積極的に行い、館林ブランドを発信することが、重要と考えられる。

その検討にあたって、顧客が商品やサービスを知り、最終的に購入するまでの、顧客の「行動」、「思考」、「感情」などのプロセスを図示化した「カスタマージャーニーマップ」を用いて、提供価値の増大や顧客とのコミュニケーションを充実するための検討を行うケースがみられる。

館林市の観光振興でも、このような顧客視点に立った取り組み、施策の検討が重要と考えられる。カスタマージャーニーマップは、下記に示すように横軸に時間の経過をとり、顧客の行動、考え、感情の変化とともに、サービス提供側との接点が示されるものである。

カスタマージャーニーマップ 小田急電鉄株式会社（箱根フリーパスを例）

ペルソナ - 27歳の夫婦  
 行き先 - はじめての箱根旅行  
 タイミング - 秋にある三連休

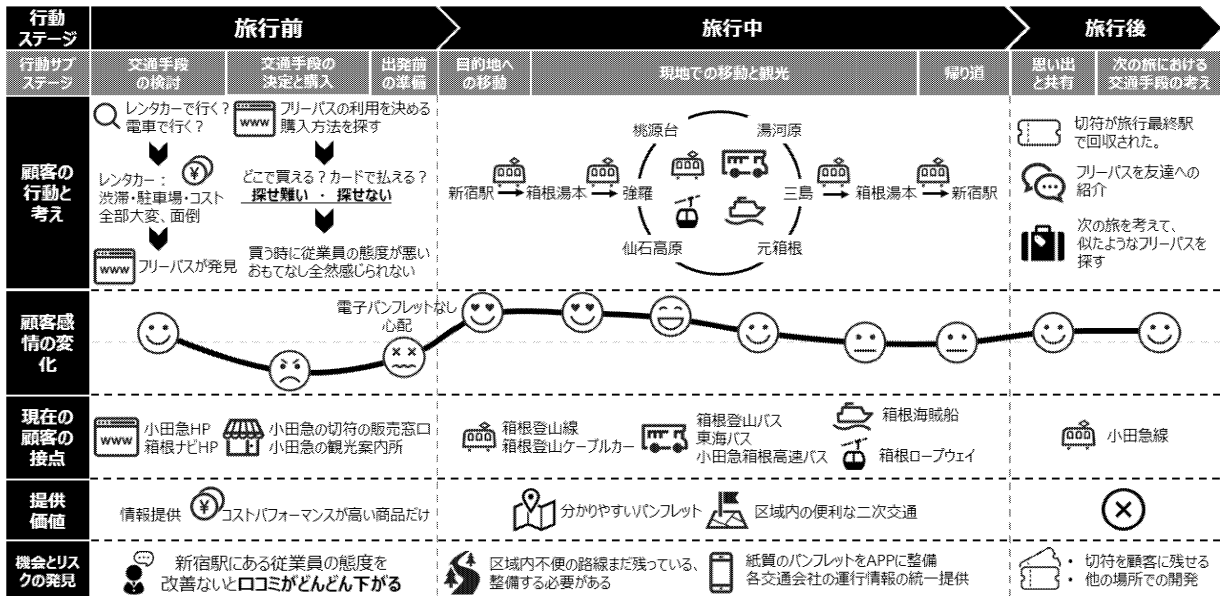


図-2 カスタマージャーニーマップ事例

このようなカスタマージャーニーマップが着目される理由として、下記のものあげられる。

- ・企業と消費者の接点がデジタルチャネルの浸透により格段に増え、情報収集・購買における意思決定のプロセスが激変、顧客の行動が変化していること。
- ・その背景として、スマート化（スマートフォン利用増大やIoT化の進展）や超少子高齢化と人口減少があげられること。
- ・財・サービスの提供における競争が厳しくなっている中で、「顧客視点で競争力を高める必要」があり、顧客との長期的な関係を築き、ブランドを選び続けてもらうための変革を考える必要があること。
- ・ブランド力を向上させながら、リピーターが多く、愛される地域を作り出すため、無関心層 → 来訪者 → リピーター → 館林ファン、サポーター（リピーターであり、更に口コミしてくれる人）を作り出す必要があること。

観光自体が非定常的、非日常的行動であるため、来訪者層・マーケットの設定が困難であり、イベント開催や旅行会社へのプロモーション活動に重点が置かれるケースがあるが、それに加えて、カスタマージャーニーのような顧客視点に立ち戻ったプロモーション方法の検討、効果的な情報提供のための手段の選択が必要不可欠であると考えられる。



## 5. おわりに

有識者会議では、観光を取り巻く状況が急速に変化している中で、従来からの「観光客を待つプロモーション」から、能動的に消費者にスマホなどを介してアクセス・プロモートするという、社会の変化にあった観光振興を念頭に置くとともに、「館林のブランド力を増大させること」を第一義的に考えながら、観光振興のための組織・体制、実効性のある事業を中心に検討を行った。人口減少、地域間競争が激化している中で、地域経済の牽引として観光が果たす役割は大きい。議論を通じて、館林市が早急に対応すべきと考えられる行政の役割の見直し、情報提供方法の検討に加えて、地域資源の磨き上げ、観光人材の育成とその組織化・活性化も検討するとともに、効果的な事業実施のためのPDCAサイクルの構築、自立した観光協会の設立についても提言を行った。

長期的に、地域への誘客増が起こり、経済効果の発現や雇用促進、さらには地域住民のシビックプライド醸成が達成できるとともに、市の総合計画にある「繰り返し訪れてみたくなる観光都市・館林」が実現されること、その基本である『観光の魅力や物産が充実して、「多くの人を訪れたい個性と魅力のあるまちになる』』ことが期待される。