

# 観光まちづくりをめぐる新たな指標設定に向けて

## Consideration on Setting New Measurement for Town Development through Tourism

齊藤理\*, 全美思\*\*

SAITO Tadashi, QUAN Meisi

### Abstract :

Despite the various harmful effects caused by tourism, such as over tourism, there are few concrete measures to promote tourism and community development in an integrated manner.

The background to this is that in tourism policies, indicators that are biased toward the evaluation of tourism exchange performance are set, and there is a lack of indicators that question the degree of involvement with the local community.

On the other hand, in Europe and other countries, they contribute to the development of sustainable local communities by installing unified indicators ( "ETIS" and "DIT-ACHIEV" ) for advancing projects while considering tourism and regional formation from multiple perspectives. It should be a great example for Japanese local communities.

The purpose of this study: Therefore, in this paper, we will analyze the factors that prevent the establishment and spread of indicators in the current situation, and analyze the method of setting indicators with high versatility based on the current situation.

To accomplish these ends, the authors of this paper have tried to do questionnaire survey conducted by mail to 212 DMOs nationwide from November to December 2021.

The conclusion of this paper: It was found; 1) Japanese DMOs lack the common purpose of "aiming for sustainable tourism", 2) Data collection for KPI is a burden for each DMO, 3) Relationship between DMOs and local residents is still weak, and in the first place, improvement in this point is desired.

**キーワード** : 観光まちづくり, 観光地域づくり法人, 重要業績評価指標, 地域住民, 持続可能性

**Keywords** : Town Development through Tourism, Destination Management Organization, Key Performance Indicator, Local resident, Sustainability

### 1: 問題認識: 新たな指標設定が求められている背景

近年、いわゆるオーバーツーリズムなど、観光に起因する様々な弊害が地域社会にもたらされているにもかかわらず、観光とまちづくりとを一体的に進める具体的な方策に乏しいことが問題視されてきた。これに加え、昨今の新型コロナウイルス感染症の蔓延は、インバウンド需要を追い風にした、観光交流をベースとした地域振興の流れに大きく水を差す事態となっている。この状況を受け、今後、多くの地域では、観光とまちづくりとの関わり方を大きく見直さざるを得ないことになるものと予想される。

一方、地方の人口減少はいよいよ速さを増し、観光

交流を足掛かりとした、都市圏住民と地方との関係性構築（いわゆる関係人口化）が、今後の地域社会の持続的発展に有効ではないか、との指摘がなされているものの、観光分野と地域づくりとを繋げる具体的な方策が確立されたり、普及したりしている状況ではない。

こうした局面を打開していくためには、観光交流実績の評価に偏った従前の評価指標のみではなく、観光交流とまちづくり事業との関係性を明確にし、両者が複合的に捉えられることの効果をより多面的に判断していくことが有効ではなからうかと考えている。とりわけ、社会の持続可能性といった観点から、観光事業と地域社会との関わり度合い、まちづくりとの関係

\* 山口県立大学国際文化学部教授 Prof., Faculty of Intercultural Studies, Yamaguchi Prefectural University, Dr.Eng.

\*\*山口県立大学大学院国際文化学研究科修士課程 Graduate student, Graduate School of Intercultural Studies, Yamaguchi Prefectural University

性を問う指標の設定が求められているといえるだろう。

この点において、欧州での試みは先駆的で、観光事業と地域形成の主題とを複合的に捉えながらプロジェクトを進めていくための統一指標（EUにおける「ETIS」、ダブリン工科大学が進める「DIT-ACHIEV」など）の浸透を図り、持続可能な地域社会の発展に寄与する観光事業を展開しようとしており、大いに範とすべきであろう。

例えば、社会学者のジョン・アーリが早くから指摘していたように、環境問題や地域社会の持続可能性といった長期的な社会課題が差し迫ってくるなかで、バーチャルな観光交流や近場を中心としたツーリズムの開拓など、新しい移動のパラダイムを開拓していくこと、関連する新たなシステムの構築は広く世界的な主題であるともいえるだろう。

そうした将来的な観光まちづくりの姿を模索していく上で、観光と地域づくりの適切な均衡をもたらすための事業評価尺度（Key Performance Indicator = 以下、KPIと記す）の設定状況を詳細にとらえ、効果的なプランニングの可能性について分析しておくことはきわめて意義のあることだと思われる。

## 2：研究目的：

そこで、本論においては、1）現状において指標が確立・普及しない要因の分析、ならびに、2）現状を踏まえ、汎用性の高い指標設定の方法を分析する。

観光庁によると、日本版DMOのKPI設定においては、「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つを必須項目としている。2021年11月4日時点で、全国でのべ213法人のDMOが登録されているが、登録DMOの「形成・確立計画」をみると、上記の主要4項目が「基本的な指標」として設定されており、それ以外の項目は「その他の目標」として扱われている。また、WEBサイトへのアクセス数や観光入込客数などの経済的側面に関するKPIが比較的多く、一方、住民満足度などといった社会的側面に関するKPIはあまり設定されていない。

## 3：調査手法： アンケート調査の概要

上のような前提を踏まえ、この度、全国のDMO212箇所<sup>ii</sup>に郵送でアンケート調査を実施した<sup>ii</sup>。匿名記述式である。実施期間は2021年11月30日～2021年12月17日、回答率は38%であった。

本アンケートにおける設問は計9問である。まず、各DMOの基本情報を把握するために「申請区分につ

いて、当てはまるものにチェックをお願いします」、「地方区分について、当てはまるものにチェックをお願いします」、「専任スタッフ数について、当てはまるものにチェックをお願いします」の3つの質問を設定した。

また、基本的な4項目以外にどのようなKPIが設定されているか、KPIが設定されていない理由は何かについて明らかにするために、「『延べ宿泊者数』、『旅行消費額』、『来訪者満足度』、『リピーター率』の主要な4項目以外に、貴DMOが設定されているKPIの数を以下よりお選びください」、「上の主要な4項目以外に、現在、設定されているKPIを以下よりお選びください」（複数回答）、「上記の17項目の中で、KPIとして設定していないものの理由について教えてください」（重複回答）という質問を設定した。

さらに、観光事業に対する住民の意識を把握するために、どのような指標が必要なのか、また、指標を設定する予定がない理由は何かについて明らかにするために、「DMO事業に対する住民の満足度を把握するために、必要だと考えるKPI項目を以下よりお選びください」（複数回答）、「上記12項目の中で、KPIとして設定する予定がないものの理由について教えてください」（重複回答）の質問を設定した。

最後に、各DMOのKPIの拡大に対する今後の意向を把握するために、「KPI項目を拡大していくことは、DMO事業の運営改善、課題発見等につながりますか」との質問を設定した。

本論では、先に本稿の目的として掲げた通り、観光まちづくりの領域において、地域社会と関わりをもった多面的な観光指標が普及しない要因、ならびに汎用性の高い指標設定の方法を探る上で示唆的な調査結果のみに焦点を絞り、以下に分析を試みていく。

## 4：アンケート調査の結果分析

### (1) 各DMOはKPIをどのように設定しているのか

KPIの設定状況を把握するために、各DMOに「主要な4項目以外に、現在、設定されているKPIを以下よりお選びください」（複数回答可）という質問をした。その結果について、本論では特に、社会的側面に関する指標（10項目）に関する回答に重点を置き、分析を行うこととする。

まず、各分野におけるKPIの設定状況について明らかにするために、KPI項目を〔表1〕のように5つに分類した。

①群においては、「学会・会議等の開催件数／受

入数」をKPIとして設定しているDMOの割合は10%、「教育体験旅行／修学旅行受入数」は21%、「地域への新規移住者数」は5%である。「教育体験旅行／修学旅行受入数」は「学会・会議等の開催件数／受入数」より11%、「地域への新規移住者数」より16%多く、予想以上に大きな差が出ている。

表1 社会的側面に関するKPI項目の5分類

①地域間交流・国際交流	・学会・会議等の開催件数／受入数 ・教育体験旅行／修学旅行受入数 ・地域への新規移住者数
②地域環境・景観	・地域の生物多様性、景観保護等を積極的に推進している地域の観光事業者の割合 ・地域の観光事業者がエネルギー消費量削減に関して行動している割合
③人材育成	・地域内の事業者への新規事業創出等への支援件数 ・観光マネジメントに関する研修会やワークショップ等の開催件数
④観光事業者意識	・DMOに対する観光事業者の満足度
⑤住民参加・住民意識	・住民参加型体験プログラム、ワークショップ等の実施回数／参加者数 ・観光まちづくり/DMOに対する地域住民の満足度

これは、教育旅行関連の事業を実施しているDMOが相対的に多いため、指標の設定がしやすくなっているのではないかと考える。一方、「学会・会議等の開催件数／受入数」や「地域への新規移住者数」に関するKPIを設定しているDMOが少ないことから、例えば、観光を契機とした移住促進政策などとDMO事業との関連付けが相互になされていない現状がうかがえる。

②群においては、「地域の生物多様性、景観保護等を積極的に推進している地域の観光事業者の割合」をKPIとして設定しているDMOの割合は0%、「地域の観光事業者がエネルギー消費量削減に関して行動している割合」も0%である。このことから、観光と環境とが両立する観光まちづくりに対する認識はきわめて薄いことがうかがえる。

③群をみると、「地域内の事業者への新規事業創出等への支援件数」と「観光マネジメントに関する研修会やワークショップ等の開催件数」をKPIとして設定しているDMOの割合はそれぞれ6%に留まっている。DMO事業と、地域におけるインキュベーション、人

材育成等との関連性がなお希薄であることを示唆しているといえるだろう。

④群について見ると、「DMOに対する観光事業者の満足度」をKPIとして設定しているDMOの割合はわずか4%であった。このことから、なお観光に関わる評価軸が「来訪者」を主体に設定される傾向がみられ、「地域社会」サイドからの視座を欠いている可能性を指摘できるだろう。地域内の観光事業者との意思疎通・関係性が希薄であれば、観光事業展開における連携・協働がスムーズに進まない可能性もあるだろう。

⑤群においては、「住民参加型体験プログラム、ワークショップ等の実施回数／参加者数」をKPIとして設定しているDMOの割合は5%、「観光まちづくり/DMOに対する地域住民の満足度」は11%で、予想通り、低い数字が出てきた。このことから、観光まちづくりにおける住民参加の仕組みがなお不十分であることや、住民意識を明確に把握しないまま観光事業を進めている地域が多いことがうかがえる。

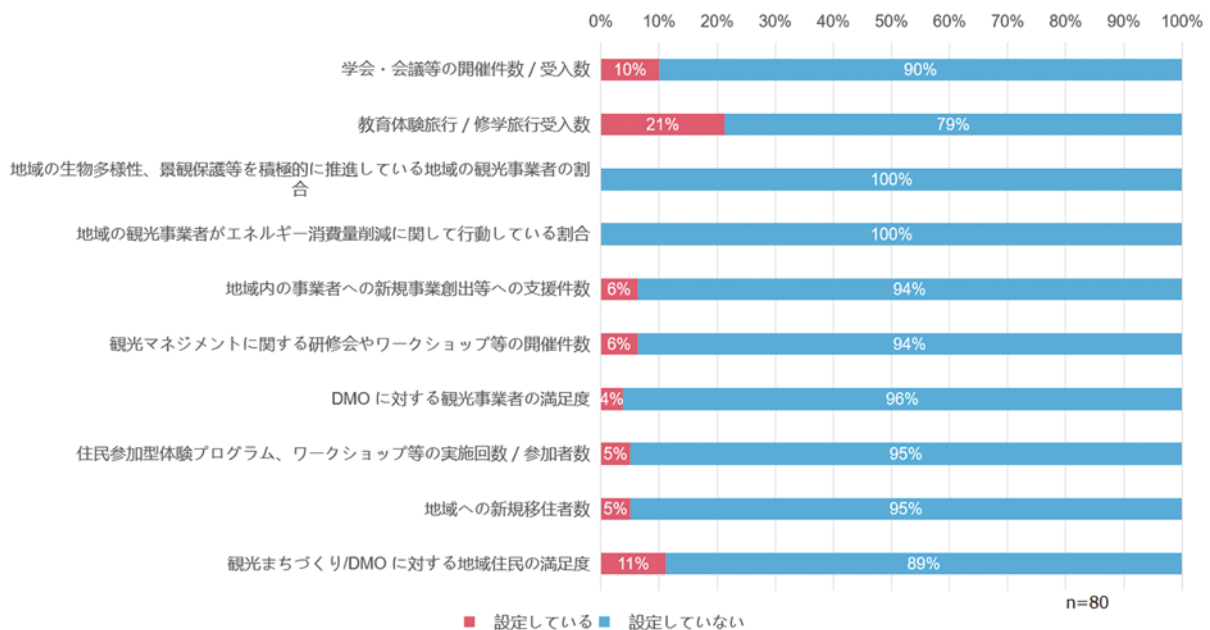
最後に、全体的に見れば、最も多く設定されているKPI項目は「教育体験旅行／修学旅行受入数」であるが、その割合はなお21%に留まることから、社会的側面に関する指標を設定しているDMOが総じて少ないことが分かる。

以上のように、回答を寄せた80法人の中で、「地域の生物多様性、景観保護等を積極的に推進している地域の観光事業者の割合」、「地域の観光事業者がエネルギー消費量削減に関して行動している割合」の指標を設定しているDMOが1つもないことや、「観光まちづくり/DMOに対する地域住民の満足度」をKPIとして設定しているDMOの割合がわずか11%であることから、観光交流事業と地域社会・地域環境との相互連携が現状ではかなり弱いことがうかがえる。

近年、日本では観光交流を基盤としたまちづくりが盛んに試みられてきているが、上の調査結果は、地域住民、地域事業者などのステークホルダーと、事業評価に対する共通認識を持たないまま観光事業を推進しているケースが少なくないことを裏付けている。そのことによって、オーバーツーリズムなどの社会問題が発生したり、地域住民の日常生活や地域における自然環境に負の影響をもたらし、地域住民の反発を招く、といった事態に発展することもあるだろう。

一方、欧米においては、地域のステークホルダーを巻き込んだ、観光と環境を両立した観光まちづくりが推進されており、その方針はKPIの設定によっても裏





▲図1 社会的側面に関するKPIの設定状況  
(本アンケート調査結果より筆者作成)

付けられる。汎用性のあるKPIとして、GSTC-D（観光地向けの持続可能な観光基準）やETIS（持続可能な観光地経営のための欧州観光指標システム）などが挙げられる。いずれの評価指標も、「経済」効果のみならず、「社会・文化」、「環境」や「マネジメント」を加えた四側面から構成・体系化されている。

なぜ欧米では、社会的側面を含めた多面的な観光評価指標が浸透しているのか。それは「持続可能な観光の実現」という明確な共通目的を共有しているからではなかろうか。

国連世界観光機構によると、持続可能な観光とは「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光<sup>iii</sup>」である。このような共通した目的を持っているため、評価指標の普及が進んできたといえる。

## （2）社会的側面に関するKPIの設定が少ない理由は何か

〔図1〕から分かるように、現状、社会的側面に関する指標を設定しているDMOは少ない。そこで、その原因を探るために、「上記の17項目の中で、KPIとして設定していないものの理由について教えてください」（重複回答）という設問を設けた。順に、結果をみていこう。

「住民参加型体験プログラム、ワークショップ等の実施回数／参加者数」をKPIとして設定しない理由については、「関連する事業を行っていない」の回答割合が最も高く、21%を占めている。次いで多かったのは「KPIとして設定することに違和感がある」（14%）である。このことによって、住民参加の仕組みづくりがなお不十分であることが裏付けられる。

「学会・会議等の開催件数／受入数」をKPIとして設定しない理由については、「関連する事業を行っていない」との回答が20%で最も高く、2番目に高かったのは「結果が不確定要素（コロナ禍等）に左右される可能性がある」（15%）である。

「教育体験旅行／修学旅行受入数」をKPIとして設定しない理由については、「結果が不確定要素（コロナ禍等）に左右される可能性がある」の回答割合が27%で最も高く、次いで高かったのは「関連する事業を行っていない」（17%）である。予想した通り、コロナの影響で観光交流がダメージを受けたため、KPIを設定していないDMOが多い。

「観光マネジメントに関する研修会やワークショップ等の開催件数」をKPIとして設定しない理由については、「KPIとして設定することに違和感がある」の回答割合が27%で最も高く、2番目に高かったのは「結果が不確定要素（コロナ禍等）に左右される可能性がある」（15%）である。予想と違い、指標の設定

に違和感を感じるDMOが多かった。

「観光まちづくり/DMO に対する地域住民の満足度」をKPIとして設定しない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が21%で最も高く、次いで高かったのは「KPI として設定することに違和感がある」(17%)である。データ収集が難しい原因のひとつは調査の対象者数が多いからではないかと考える。また、この指標設定に違和感を持つDMOが多いことから、観光まちづくりにおける住民の参画がそもそも想定されていないか、この種の活動に対して、どのように事業評価すべきかを模索中のDMOも少なくないのではなかろうか。

「地域内の事業者への新規事業創出等への支援件数」をKPIとして設定しない理由については、「関連する事業を行っていない」の回答割合が最も高く、18%を占めている。次いで多かったのは「KPI として設定しても、DMO 運営上の効果はあまり期待できない」(15%)である。各DMOにおいては、域内における新規事業創出に大きな関心を有しているのではないかと予想していたが、現状においては、これに反して双方の関連性は希薄であった。

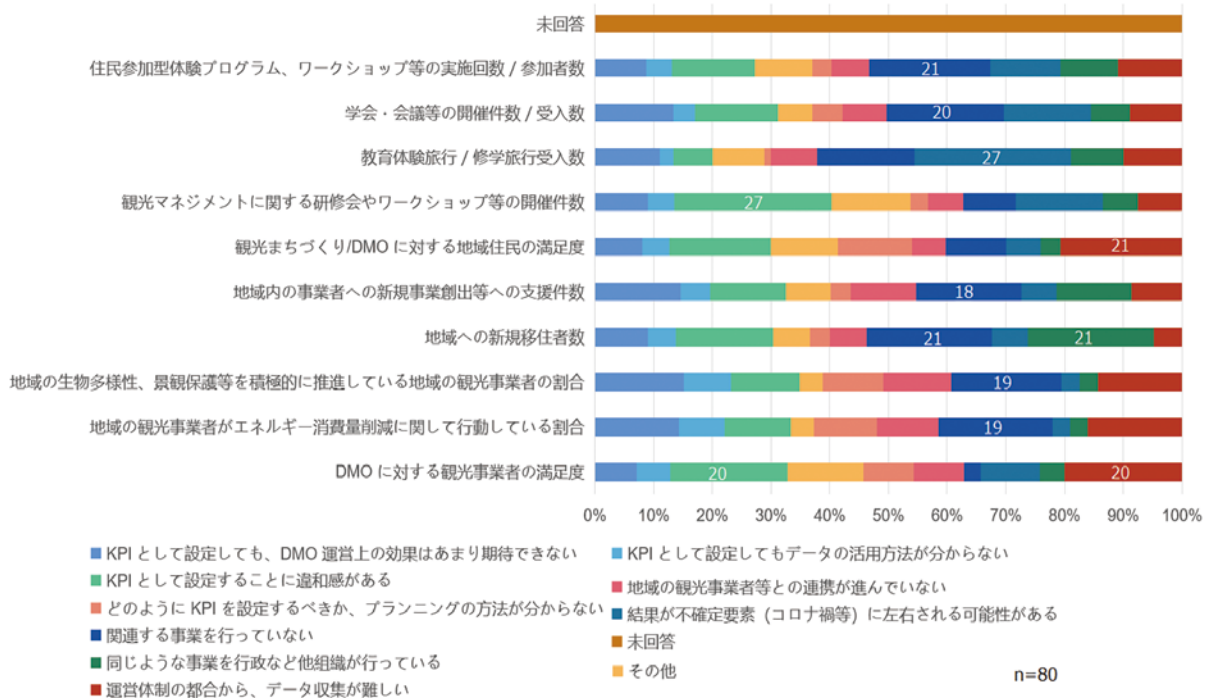
「地域への新規移住者数」をKPIとして設定しない理由については、「同じような事業を行政など他組織が行っている」、「関連する事業を行っていない」の

回答が最も多く、それぞれ21%を占めている。次いで高かったのは「KPI として設定することに違和感がある」(17%)である。これについては、筆者の予想した通りであり、一般に、地域社会での関心が極めて高い移住促進に関する事業とDMO事業との関係性が薄いことが裏付けられた。

「地域の生物多様性、景観保護等を積極的に推進している地域の観光事業者の割合」をKPIとして設定しない理由については、「関連する事業を行っていない」の回答が19%で最も高く、次いで高かったのは「KPI として設定しても、DMO 運営上の効果はあまり期待できない」(15%)であった。

「地域の観光事業者がエネルギー消費量削減に関して行動している割合」をKPIとして設定しない理由については、「関連する事業を行っていない」の回答が19%で最も高く、次いで高かったのは「運営体制の都合から、データ収集が難しい」(16%)であった。

「DMO に対する観光事業者の満足度」をKPIとして設定しない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」、「KPI として設定することに違和感がある」の回答が最も多く、それぞれ20%を占めている。次いで高かったのは「その他」(13%)であった。



▲図2 社会的側面に関する指標を設定しない理由  
(本アンケート調査結果より筆者作成)

以上の結果をまとめてみると、「関連する事業を行っていない」の回答割合が最も高く、全体の17%を占めている。次いで高かったのは「KPIとして設定することに違和感がある」（14%）で、3番目に高かったのは「運営体制の都合から、データ収集が難しい」（12%）である。

「関連する事業を行っていない」という回答から、社会的側面への取り組みが不足していることがうかがえる。その原因としては前述した、「共通目的がはっきりしていない」からだと考える。観光の経済的効果性ばかりに関心を向け過ぎるあまり、地域社会と連携することに馴染みが薄く、「違和感」を感じてしまうこともあろう。したがって、社会的側面を含めた多面的な指標を普及させるために、まず共通目的を確立することが重要である。

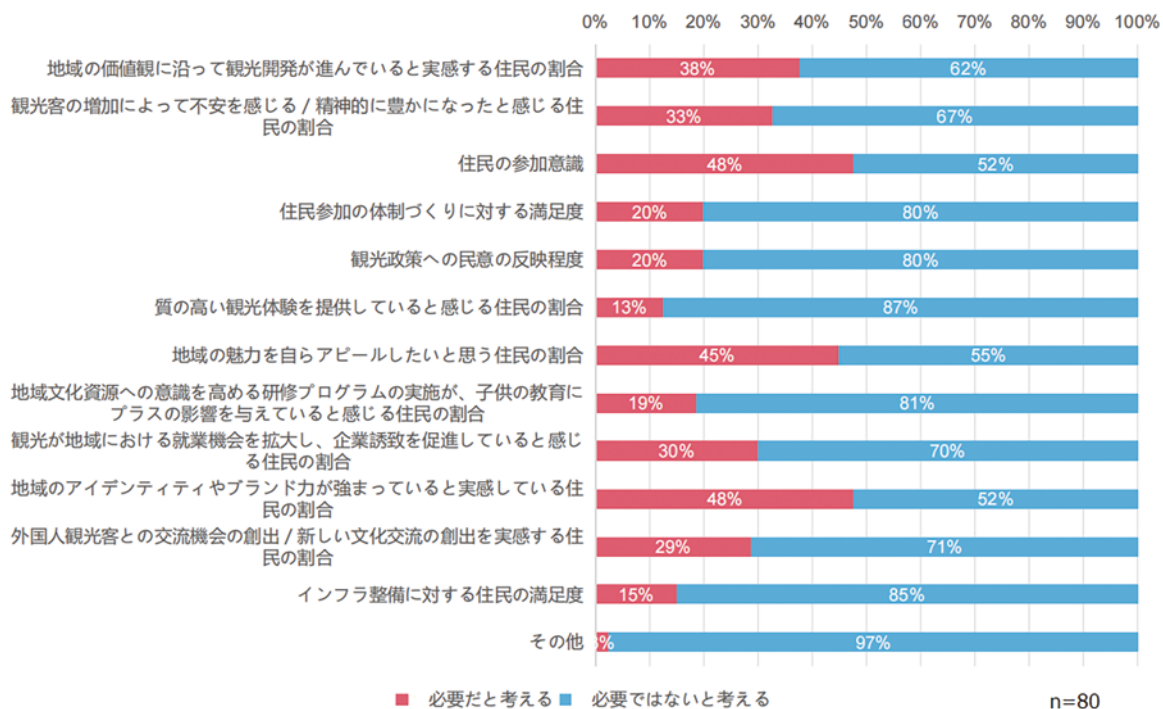
また、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」という回答についてみてみると、やはり原因の一つは調査コストの負担感が大きいことにあるのではないかと。

自由記述欄にもその一端が明らかで、データ収集に対して「観光庁が設定している4指標（KPI）は取得するのが目的になっており、その取得に多くのコストが必要となり、経営を圧迫している」とのコメントも確認された。

### （3）住民満足度に関連し、今後、必要だと考えられる評価指標は何か

一般に、観光事業においては、「ハード」と「ソフト」の連携が必要であるが、KPIの設定においても同様であり、来訪者数ばかりに目を向けるのではなく、地域住民の意識も把握しながら、観光資源を持続可能な形で維持していかねばならないだろう。

そこで、「DMO 事業に対する住民の満足度を把握するために、必要だと考える KPI 項目を以下よりお選びください」（複数回答）という質問を設定した。調査を通して、どの方面における指標が最も必要だと考えられているかを明らかにしたい。まず、住民満足度に関するKPI項目を〔表2〕のように8つに分類した。順に結果を参照していく。



▲図3 DMO 事業に対する住民の満足度を把握するために、必要だと考えられるKPI項目  
(本アンケート調査結果より筆者作成)



表2 住民満足度に関するKPI項目の8分類

①観光活動に対する評価	・地域の価値観に沿って観光開発が進んでいると実感する住民の割合 ・質の高い観光体験を提供していると感じる住民の割合
②観光客に対する意識	・観光客の増加によって不安を感じる／精神的に豊かになったと感じる住民の割合
③住民の参加	・住民の参加意識 ・住民参加の体制づくりに対する満足度 ・観光政策への民意の反映程度
④シビックプライド	・地域の魅力を自らアピールしたいと思う住民の割合 ・地域のアイデンティティやブランド力が強まっていると実感している住民の割合
⑤教育	・地域文化資源への意識を高める研修プログラムの実施が、子供の教育にプラスの影響を与えていると感じる住民の割合
⑥地域経済・産業	・観光が地域における就業機会を拡大し、企業誘致を促進していると感じる住民の割合
⑦生活	・インフラ整備に対する住民の満足度
⑧文化交流	・外国人観光客との交流機会の創出／新しい文化交流の創出を実感する住民の割合

①群においては、「地域の価値観に沿って観光開発が進んでいると実感する住民の割合」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は38%である。「質の高い観光体験を提供していると感じる住民の割合」は13%で、前者は後者より25%多い。このことから、地域の価値を尊重し、地に根付いた観光まちづくりの実現を理想と考えるDMOが比較的多いことが確認された。

②群においては、「観光客の増加によって不安を感じる／精神的に豊かになったと感じる住民の割合」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は33%で、予想より低い数字が出てきた。

③群においては、「住民の参加意識」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は48%、「住民参加の体制づくりに対する満足度」は20%、「観光政策への民意の反映程度」は20%で、大きな開きが認められる。この結果から、住民参加の重要性については、ある程度認識されているが、具体的な取り組みが進められていないことがうかがえる。

④群においては、「地域の魅力を自らアピールしたいと思う住民の割合」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は45%、「地域のアイデンティティやブランド力が強まっていると実感している住民の割合」は48%である。

このことから、観光を通して、住民の地域に対する愛着や誇りの向上を図りたいと考えるDMOが多いことがうかがえる。

⑤群においては、「地域文化資源への意識を高める研修プログラムの実施が、子供の教育にプラスの影響を与えていると感じる住民の割合」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は19%である。この結果から、各DMOの地域の観光教育に対する認識がなお低い傾向が見られる。

⑥群においては、「観光が地域における就業機会を拡大し、企業誘致を促進していると感じる住民の割合」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は30%である。このことから、観光と他産業との連携に対する認識がなお十分ではないことがうかがえる。

⑦群については、「インフラ整備に対する住民の満足度」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は15%で、予想より低い数字が出てきた。

⑧群においては、「外国人観光客との交流機会の創出／新しい文化交流の創出を実感する住民の割合」をKPIとして設定する必要があると考えるDMOの割合は29%である。このことから、来訪者と地域住民との交流機会を重視しているDMOが一定程度あることが確認された。

以上を総合すると、住民満足度を把握するために、住民のシビックプライドに関する評価指標が最も必要だと考えられている。なお、全体的に見れば、最も多くの回答があったKPI項目は「住民の参加意識」（48%）と「地域のアイデンティティやブランド力が強まっていると実感している住民の割合」（48%）であるが、その割合は半数に満たないことから、各DMOにおいては、住民満足度に関するKPIの設定に対して、やや消極的な傾向は明白である。

#### (4) 住民満足度に関するKPIの設定が難しい理由は何か

前述のように、「観光まちづくり/DMO に対する地域住民の満足度」をKPIとして設定しているDMOの割合はわずか11%である。各DMOが、住民満足度に関するKPIの設定に比較的消極的である原因を明らかにするために、「上記12項目の中で、KPIとして設定する予定がないものの理由について教えてください」（重複回答）という質問を設定した。その結果は〔図4〕に示す通りである。

「住民参加の体制づくりに対する満足度」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」との回答が最も高く、28%を占めている。次いで多かったのは「その他」(18%)である。

「住民の参加意識」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が22%で最も多く、2番目に多かったのは「その他」(20%)である。

「質の高い観光体験を提供していると感じる住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が最も多く、28%を占めている。次いで多かったのは「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」(19%)で、予想していたより数値が高かった。

「外国人観光客との交流機会の創出／新しい文化交流の創出を実感する住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「結果が不確定要素(コロナ禍等)に左右される可能性がある」の回答が25%で最も多く、2番目に多かったのは「運営体制の都合から、データ収集が難しい」(21%)である。

「観光政策への民意の反映程度」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が27%で最も多く、2番目に多かったのは「結果が不確定要素(コロナ禍等)に左右される可能性がある」(19%)である。

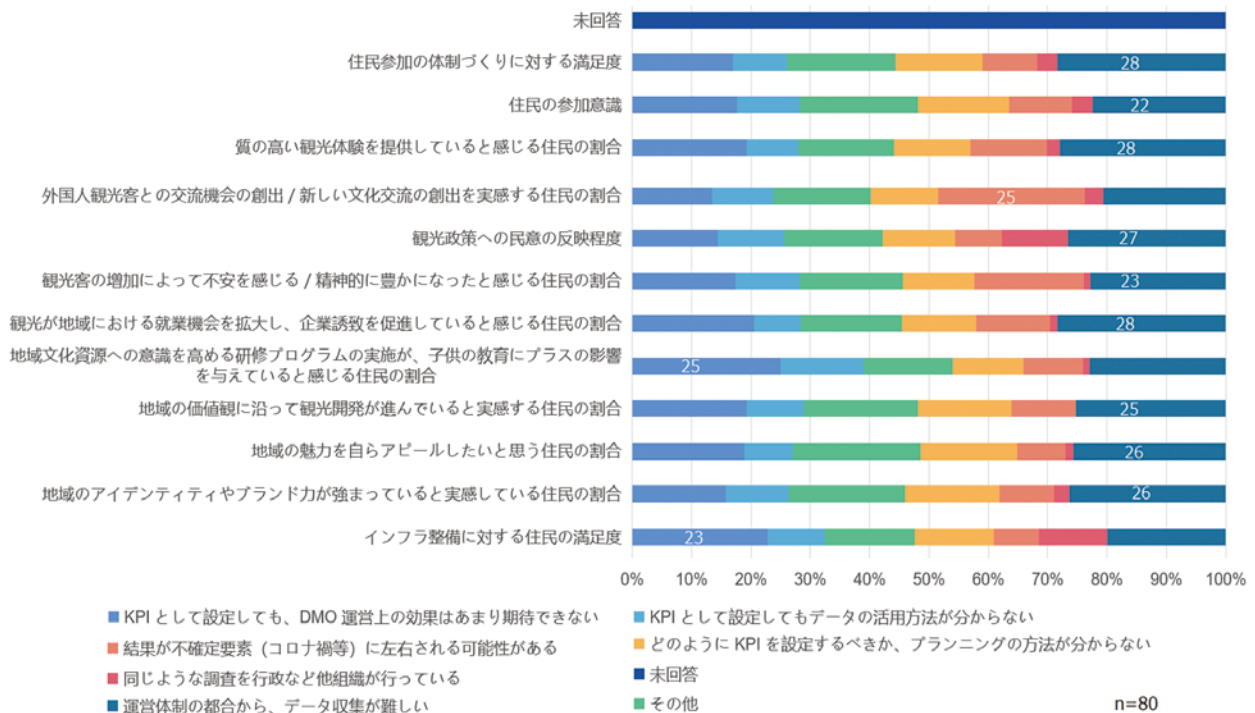
「観光客の増加によって不安を感じる／精神的に豊かになったと感じる住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が最も多く、23%を占めている。次いで多かったのは「その他」(17%)である。

「観光が地域における就業機会を拡大し、企業誘致を促進していると感じる住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が28%で最も多く、次いで多かったのは「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」(20%)である。

「地域文化資源への意識を高める研修プログラムの実施が、子供の教育にプラスの影響を与えていると感じる住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」の回答が25%で最も多く、2番目に多かったのは「運営体制の都合から、データ収集が難しい」(23%)である。

「地域の価値観に沿って観光開発が進んでいると実感する住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」の回答が25%で最も多く、2番目に多かったのは「運営体制の都合から、データ収集が難しい」(23%)である。

「地域のアイデンティティやブランド力が強まっていると実感している住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」の回答が26%で最も多く、2番目に多かったのは「運営体制の都合から、データ収集が難しい」(20%)である。



▲図4 DMO事業に対する住民満足度に関するKPIを設定する予定がない理由 (本アンケート調査結果より筆者作成)



理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が最も多く、25%を占めている。次いで多かったのは「その他」と「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」で、それぞれ19%である。

「地域の魅力を自らアピールしたいと思う住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答割合が26%で最も高く、2番目に多かったのは「その他」(22%)である。

「地域のアイデンティティやブランド力が強まっていると実感している住民の割合」をKPIとして設定する予定がない理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が26%で最も多く、次いで多かったのは「その他」(20%)である。

「インフラ整備に対する住民の満足度」をKPIとして設定する予定がない理由については、「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」の回答が23%で最も多く、次いで多かったのは「運営体制の都合から、データ収集が難しい」(20%)である。

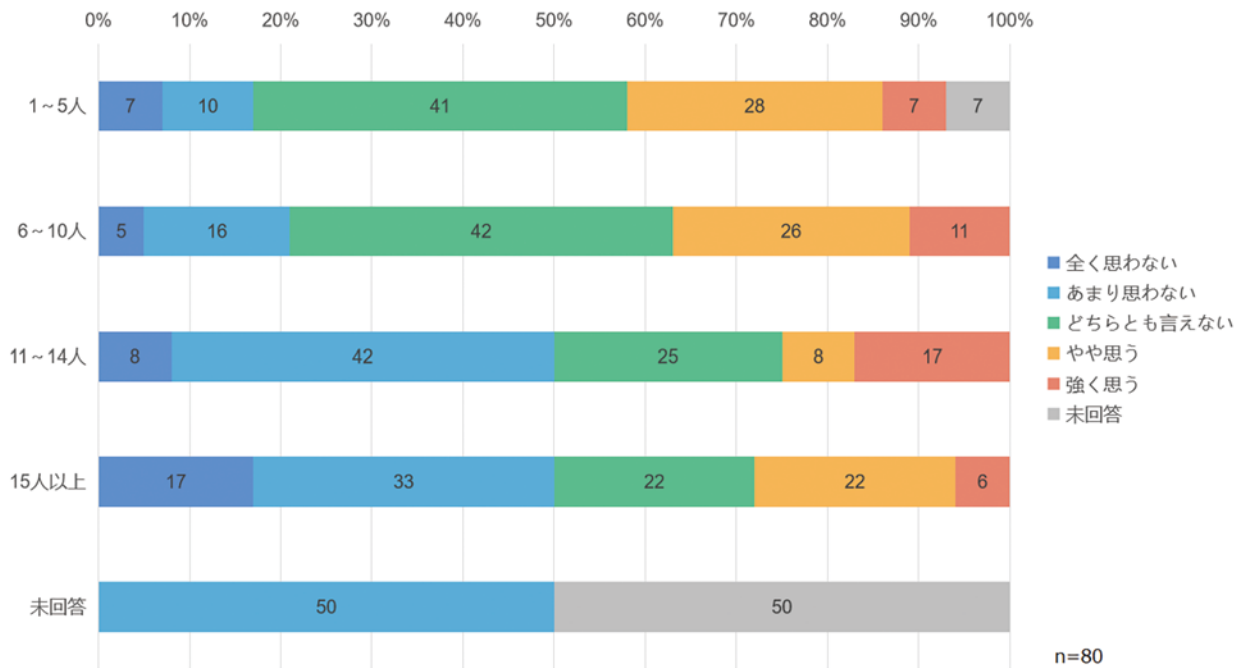
総じて、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が最も多く、25%を占めている。次いで多かったのは「KPIとして設定しても、DMO運営上

の効果はあまり期待できない」(18%)、3番目に多かったのは「その他」(17%)である。

地域住民の満足度を「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」という回答からは、DMO事業における住民参加がなお限定的であることをうかがわせている。自由記述欄にも、「観光施設(食事場所、お土産店など含む)に従事しない住民はほとんどDMOに関心はない」というコメントが確認された。

一方、「その他」という回答についてみると、大きく「設定する予定がない」/「どこが何を担うのかの役割分担が未決着」との回答に二分した。このことから、現在、DMOと行政等の役割分担が不明確であることがうかがえる。役割分担が曖昧なため、似たような事業を他組織で行っているから、KPIを設定しなくてもいいと考える事業者もいれば、住民意識などの内面にかかわるKPI(数値化されにくいKPI)より、観光客数のような目に見える数値をKPIとして設定したほうが効果的であるとする事業者も出てくるであろう。

一方、欧米においては、DMOと行政の役割分担が明確である。例えば、ハワイ州観光局では、行政と重複する事業を行わないように役割分担している。高橋(2017)によると、「ハワイ観光局がKe Kumu<sup>iv</sup>において、行政、民間部門、地域社会との間で戦略項目ご



▲図5 KPI項目の拡大とDMOの事業運営(規模別)  
(本アンケート調査結果より筆者作成)

とに役割を決め目標設定もしていた<sup>v</sup>』という。役割分担を明確化すれば、KPIを多面的に設定することの必要性についても認識が広まるものと思われる。

#### (5) そもそもKPIの設定・拡大に積極的なのか

以上のように、住民満足度などといった社会的側面に関する指標を設定しているDMOは比較的少ない。そこで、各DMOのKPIの設定・拡大に対する意向を把握するため、「KPI項目を拡大していくことは、DMO事業の運営改善、課題発見等につながると思えますか」という質問を設定した。

質問に対して、「強く思う」、「やや思う」、「どちらとも言えない」、「あまり思わない」、「全く思わない」から選んで答えるように選択肢を設定した。

(以下の分析において、「強く思う+やや思う」を「役立つ」とし、「あまり思わない+全く思わない」を「役立たない」とする) また、DMOを規模別にまとめるように、スタッフ数をa.「1~5人」、b.「6~10人」、c.「11~14人」、d.「15人以上」の4クラスに分けた。

クラスaにおいては、「役立つ」と答えた法人の割合は35%、「どちらとも言えない」は41%、「役立たない」は17%である。この結果から、クラスaはKPIの拡大に対する態度が不鮮明であるが、「役立つ」の回答割合が「役立たない」より18%多いことから、KPIの拡大に関して、ある程度、積極的な姿勢を示していることがうかがえる。

クラスbにおいては、「役立つ」と答えた法人の割合は37%、「どちらとも言えない」は42%、「役立たない」は21%である。この結果から、クラスbはクラスaと同様、KPIの拡大に対する態度が不鮮明であるが、「役立つ」の回答割合が「役立たない」より16%多いことから、KPIの拡大をある程度積極的にとらえていることがうかがえる。

クラスcにおいては、「役立つ」と答えた法人の割合は25%、「どちらとも言えない」は25%、「役立たない」は50%である。この結果から、クラスcはKPIの拡大に対して消極的であることが分かる。

クラスdにおいては、「役立つ」と答えた法人の割合は28%、「どちらとも言えない」は22%、「役立たない」は50%である。この結果から、クラスdはKPIの拡大に対して消極的であるが、「役立つ」の回答割合が「どちらとも言えない」より6%多く、その差は少ない。

以上のことから、DMOの規模が大きいほどKPIの設定・拡大に消極的な傾向があることが分かった。それは、規模が大きければ、マネジメントする対象エリアも相対的に広いため、KPIの設定に限界があるからではないかと考える。

また、全体的に見れば、「どちらとも言えない」の回答割合が一番高く、34%を占めている。一方、「役立つ」(32%)と「役立たない」(32%)の回答が等しい。このことから、KPI項目を拡大していくことは、DMO事業の運営改善、課題発見等に役立つとは限らないと考えている事業者が多数を占めていることが分かる。

その原因の一つはやはり「データ収集が難しい」ことに帰すると考えられる。自由記述欄にも「国が指定する必須KPIについてもデータ収集のコスト負担が大きい中、拡大することでリソースをさく必要はないと思う」というコメントが確認された。

## 5：結論と展望

上のアンケート調査結果について、以下、改めて総括し、本論のまとめとしたい。

現在、日本において地域社会と関わりをもった多面的な評価指標が普及しない要因としては、大きく以下の3点が指摘できよう。

### a. 共通目的が明確ではない

社会的側面に関するKPIの設定状況についてみると、最も多く設定されているKPIは「教育体験旅行/修学旅行受入数」21%であった。さらに、「地域の生物多様性、景観保護等を積極的に推進している地域の観光事業者の割合」、「地域の観光事業者がエネルギー消費量削減に関して行動している割合」をKPIとして設定している割合に至っては0%である。

また、「観光まちづくり/DMOに対する地域住民の満足度」をKPIとして設定しているDMOの割合がわずか11%である。KPIを設定しない理由についてみると、「関連する事業を行っていない」の回答が最も多く、全体の17%を占めている。このことから、現状としては、観光事業と地域住民とのつながりが弱く、この実態がバラバラな評価指標の設定状況にも反映されているものと考えられる。

この要因としては、欧米におけるように「持続可能な観光」という共通目的を欠いていることが指摘できよう。日本においても共通目的が明確化されれば、多面的な評価指標が浸透していくものと考えられる。

## b. データ収集が難しい

社会的側面に関するKPIを設定しない理由についてみると、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」と答えたDMOの割合が12%で、3番目に多い回答である。

また、住民満足度に関するKPIの設定が難しい理由については、「運営体制の都合から、データ収集が難しい」の回答が最も多く、25%を占めている。

さらに自由記述からも、「観光庁が設定している4指標（KPI）は取得するのが目的になっており、その取得に多くのコストが必要となり、経営を圧迫している」とのコメントが確認され、こうしたことから、データ収集の難しさが、日本において評価指標が広がっていない原因の一つとなっていることが確認された。

## c. 地域住民との接点が少ない

住民満足度に関するKPIの設定が難しい理由についてみると、「KPIとして設定しても、DMO運営上の効果はあまり期待できない」の回答が18%で、2番目に多い。また、「住民参加型体験プログラム、ワークショップ等の実施回数／参加者数」をKPIとして設定しているDMOの割合はわずか5%であることから、住民との交流機会が少ないため、住民は地域の観光に対する関心が薄く、DMO運営における住民の参加が限定的であることがうかがえる。そのことが、地域社会と関わりをもった評価指標の設定状況に影響を与えていると推測される。

これらを踏まえ、今後の展望として、以下3点の改善が望まれる。

## a. 観光まちづくりに関する共通目的を確立する

これまで、観光まちづくりについて様々な研究が行われているが、森重（2015）は観光まちづくりを「地域社会が主体となって、地域のあらゆる資源を活用し、交流を促進することで、まちの魅力や活力を高める活動<sup>vi)</sup>」と定義している。また、廣川（2021）は、観光まちづくりのポイントの一つは「『内発性』・『持続可能性』を重視した『地域づくり』の活動である<sup>vii)</sup>」と述べている。このことから、観光まちづくりは地域の経済発展のみならず、文化促進や生活の質の向上にもつながることがうかがえる。

したがって、来訪者数の多少を評価するKPIが主軸となっている現状から、より多面的な評価軸に拡充させていくために、ある種の共通目的、すなわち観光ま

ちづくりは地域全体の持続可能な発展に資するという認識を確立することが重要である。

## b. 専門人材の育成、ノウハウの共有

データ収集が難しい原因の一つに、コストの負担感が確認された。例えば、地域住民の意識を把握するために、アンケート調査を行い、分析する必要がある。しかし、専門的な技術やノウハウがないと、データの分析ができないので、外部機関に委託するしかない。そのことで、多くの人的コストや金銭的成本がかかる。この課題を解決するために、専門人材を育成することが必要である。

データ収集・分析のノウハウを習得するために、経験を積んでいく必要があり、その方法の一つが大学との連携であろう。川端（2016）は、以前から住民の意識調査を実施してきた宇治田原町と岐阜市に、調査実施を委託する理由としない理由についてそれぞれ尋ねている。その結果としては、「委託している宇治田原町からは、詳細に分析しようとするとうノウハウが無いので委託しているという回答を得た。一方で委託していない岐阜市からは、以前岐阜大学と共同で調査を行った際にアンケートの集計・分析方法を教わり、庁内にノウハウを蓄積したため、職員自ら分析を行っているという回答を得た。このことから、分析ノウハウを習得すれば、委託費をかけずにコストを削減して調査を行うことができると考えられる<sup>viii)</sup>」と述べている。以上から、専門人材の育成やノウハウの共有により、データ収集・分析のコスト削減につながり、評価指標の設定や普及を促すものと考えられる。

## c. 地域内へ観光広報する仕組みの構築

観光とまちづくりを一体に進める上で、住民の理解や協力を得なければならない。したがって、どのように観光客を増やすかだけでなく、どのように地域住民の理解を得て、参加意欲を高めるかについて考える必要がある。その好例の一つとして、ハワイ州観光局が挙げられる。ハワイ州のDMOであるハワイ州観光局では、地域住民に「観光が大切」というメッセージを発信するために、「コミュニケーション&アウトリーチ」の部署を設置した。宮崎ほか（2020）は「この部署ではターゲットに向けた外部への広報活動だけでなく、住民にアウトリーチする内部への広報も行っている。（中略）このような組織のあり方からも、住民の歓迎を意をはぐくむことに力を入れているという観光局の姿勢が見てとれる<sup>ix)</sup>」と述べている。こう



したことから、今後は地域住民に対しても、観光まちづくりの重要性について発信し、住民の参加意欲を促進する取り組みを進めることが必要だと考えられる。

### 謝辞

本論文の作成にあたり、ご多忙にも関わらず、アンケート調査にご協力頂いた全国各地のDMOの皆様へ深く感謝致します。

また、調査および分析にあたり、地域文化創造論研究室の山本悟氏、藤原椋氏にはデータ整理のご協力を頂きました。ここに感謝の意を表します。

### 参考文献

高橋一夫, DMO観光地経営のイノベーション, 学芸出版社, 2017

宮崎裕二・岩田賢, DMOのプレイス・ブランディング: 観光デスティネーションのつくり方, 学芸出版社, 2020

森重昌之, 定義から見た観光まちづくり研究の現状と課題, 阪南論集 人文・自然科学編, vol.50, 2015, pp.21-37

川端南実希, まち・ひと・しごと創生総合戦略における観光関連評価指標の傾向に関する研究, 首都大学東京 修士論文, 2016

廣川嘉裕, 観光まちづくりの概念・論点と活動事例に関する研究: 地域固有性・内発性・持続可能性の観点を中心に, 關西大學法學論集, vol.71, 2021, pp.178-207

芸出版社, 2017, pp.76-77

<sup>vi</sup> 森重昌之, 定義から見た観光まちづくり研究の現状と課題, 阪南論集 人文・自然科学編, vol.50, 2015, p.24

<sup>vii</sup> 廣川嘉裕, 観光まちづくりの概念・論点と活動事例に関する研究: 地域固有性・内発性・持続可能性の観点を中心に, 關西大學法學論集, vol.71, 2021, p.182

<sup>viii</sup> 川端南実希, まち・ひと・しごと創生総合戦略における観光関連評価指標の傾向に関する研究, 首都大学東京 修士論文, 2016, pp.58-59

<sup>ix</sup> 宮崎裕二・岩田賢, DMOのプレイス・ブランディング: 観光デスティネーションのつくり方, 学芸出版社, 2020, p.157

---

<sup>i</sup> John Urry, *Mobilities, Polity*, 2007 など

<sup>ii</sup> 本論文をまとめるにあたっては、拙稿（全美思, 「地域ブランディングをめぐる評価手法に関する研究」, 山口県立大学大学院修士論文, 2022年1月提出予定）と一部同様の調査結果を用いたが、本論では、とくに観光事業と地域社会との関係性構築のプロセスにおいて、KPIなどの事業評価指標がどのように影響しているのか、という点に焦点を絞り、大幅に再構成し、ここに掲載している。

<sup>iii</sup> 国連世界観光機構 持続可能な観光の定義

<https://unwto-ap.org/why/tourism-definition/>  
(2022年1月6日閲覧)

<sup>iv</sup> 「観光戦略計画」のことを指す。

<sup>v</sup> 高橋一夫, DMO観光地経営のイノベーション, 学

**Birth of Naito Family in Ancient Suo**  
**- Mainly on relations Morishige Fujiwara's descendant of the ex-emperor aide**

In this paper, I discuss the formation and rise about Naito Family in Ancient Suo Province. They are not just a local force, they have a close relationship with the power of the the ex-emperor. In this way, They improved their social status in ancient Japan.