

観光地経営に関わる基礎的研究

旅行市場の停滞と観光地間競争に加え、財政の緊縮化が進むなかで観光地が持続的な発展を果たすためには、観光地内の個々の事業が相乗的に機能することが必要であり、観光地を包括的経営体として捉えて諸事業の管理運営を行う「観光地経営」の視点が大切になるものと考えられる。

このうち観光地の「経営戦略」については、観光地経営という言葉を強く意識しないまでも各種観光施設の整備計画や観光商品のマーケティングを行う際にしばしば考えられてきた。一方で、「経営管理」については経営体という枠組みのあいまいさや統計データの不足によって活発な議論が行われてきたとは言えないだろう。本研究では、観光地の経営管理を考察するための基礎的な試みとして

- ・ 経営管理部門に相当する市町村行政と観光協会の事業予算等の現況把握
- ・ 観光地の経営・運営の質的良否を測る指標の検討
- ・ 経営戦略と組織の関連性に関わるケーススタディ（沖縄県をもとにして）

の3つの調査研究に取り組んだ。

■ 寺崎竜雄 岩城智子 塩谷英生 岩佐吉郎

研究報告書の概要

市町村の観光予算規模と観光協会の事業規模等に関する現況把握調査（寺崎、岩城）

1. 市町村における観光関連予算の状況
 - (1) 1年間の観光関連予算の規模
 - (2) 総予算に占める観光関連予算の割合
 - (3) 入り込み客一人当たりの観光予算
2. 観光関連団体の状況
 - (1) 観光地を管理運営する組織や団体の種類
 - (2) 観光協会の形態
 - (3) 観光協会の事業規模と地元行政との関わり
3. 行政から見た観光協会に対する期待と課題
 - (1) 課題
 - (2) 期待と対策
4. まとめ

観光地経営の評価指標に関する研究（塩谷）

1. 研究の目的と構成
 - (1) 研究の目的
 - (2) 研究の内容
2. 観光地経営指標の目的
 - (1) 観光地経営指標へのニーズ
 - (2) 観光地経営主体と経営診断の目的

3. 企業の経営評価指標と観光地経営指標
 - (1) 民間企業における経営診断等指標の分類
 - (2) 観光地経営指標の分類と行政評価の現状
4. 観光地経営指標の枠組みと指標化への課題
 - (1) 観光地経営指標の枠組み
 - (2) 指標作成への課題

観光地経営に関する理論的な枠組みの構築に向けた実証的な研究 ～持続的な発展を遂げる観光地であり続けるために 沖縄ケーススタディ～（岩佐）

1. はじめに
 - (1) 本研究の目的
 - (2) 適正な開発整備水準の考え方
2. 沖縄観光の振興施策と組織の変遷
 - (1) 沖縄観光の発展と観光行政施策の変遷
 - (2) 観光行政組織の変遷
3. 沖縄観光魅力の変遷
4. 観光地経営の課題
 - (1) 戦略的課題と組織的課題
 - (2) 持続的な観光地経営・管理と沖縄の観光施策
 - (3) 持続的な観光地経営・管理に向けて

市町村の観光予算規模と観光協会の事業規模等に関わる現況把握調査

観光地の管理運営にかかわる財政的状况を地方行政単位で把握するために、市町村の観光主管箇所を対象としたアンケート調査を実施した。併せて、観光地運営の補助的の主体である観光協会の事業状況についても聞いた。以下に、その集計結果を取りまとめ、若干の考察を試みた。

1 市町村における観光関連予算の状況

(1) 1年間の観光関連予算の規模

各市町村における一年間の観光関連予算額は、アンケートに回答のあった全国612の市町村の平均値で107百万円であった。

各市町村の主要指標との対比を見ると、年間予算規模に占める観光関連予算の構成比は平均で1.1%、住民人口1人当たりの観光関連予算は53円であった。

各市町村への入り込み客数との対比では、日帰り客を含めた入り込み客1人当たりの誘客にかけた観光関連予算は平均で257円であった。また、観光関連予算額を宿泊客数で除した値の各市町村当たりの平均値は5,097円となった。

表1 各市町村における観光関連予算の全国平均値

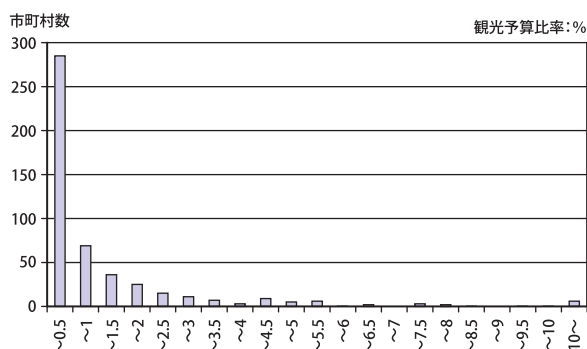
観光関連予算	107,456千円
予算総額のうち観光関連予算が占める割合	1.1%
住民1人当たりの観光関連予算額	53円
入り込み観光客(日帰り客を含む)1人当たりの観光関連予算額	257円
宿泊観光客1人当たりの観光関連予算額	5,097円

※データは1年間(04年度)の値

(2) 総予算に占める観光関連予算の割合

各市町村の年間の予算総額に占める観光関連予算の割合(以下、観光予算比率)を見ると、「0.5%未満」が全体の約6割近くを占めた。市町村によって観光振興への注力具合が異なるため、観光予算比率は大幅にばらつくものと予測していたが、調査結果はほぼ横並び状況を示した。

図1 観光予算比率の分布



観光地タイプ別に見た観光予算比率では、温泉観光地が2.2%と最も高く、農漁村観光地1.5%、自然観光地1.4%と続く。旧来より観光地としての地域運営に取り組んできた自然観光地や歴史観光地より、近年になって誘客による地域振興に取り組み始めた農漁村観光地における観光予算比率が高いことが興味深い。また、自地域の観光地としての性格を都市観光地と位置づけている市町村の観光予算比率0.4%は、観光地ではないと認識する市町村の観光比率0.3%とほぼ同程度である。都市観光地では観光関連という名目による財政的支援が脆弱である。

表2 各観光地タイプ別観光予算比率

温泉観光地	2.2%
自然観光地	1.4%
歴史観光地	1.0%
都市観光地	0.4%
農漁村観光地	1.5%
観光地ではない	0.3%
その他	0.3%

観光地としての規模を示す指標となる年間宿泊客数別に見た観光予算比率では、年間100万人以上の宿泊客のある市町村の観光予算比率は2.1%と、全体平均の2倍近い値である。100万人以上の宿泊客が訪れている市町村では、地域経済に占める観光経済の重要性が高いことが数値結果に表れている。一方で、宿泊客数100人未満では宿泊客数が多いほど観光予算比率が高いという傾向もなく、市町村ごとに他産業や他事業とのバランスによって観光関連予算が配分されている。

表3 宿泊客数別観光予算比率

1万人未満	1.0%
1万～5万人未満	1.3%
5万～10万人未満	1.7%
10万～50万人未満	1.1%
50万～100万人未満	1.1%
100万人以上	2.1%

(3) 入り込み客1人当たりの観光予算

日帰り客を含めた入り込み客1人当たりの誘客にかけた観光関連予算（1人当たり観光予算）の分布は、100円未満が全体の半数強を占め、予算額が高まるにつれて度数は遞減する。

また観光予算比率と1人当たり観光予算の関係を見ると、観光予算比率の高い市町村ほど1人当たり観光予算が高まる傾向が見られる。観光予算比率の高い市町村は、財政出動によって入り込み客数を確保している状況にあると言える。

図2 1人当たり観光予算の分布

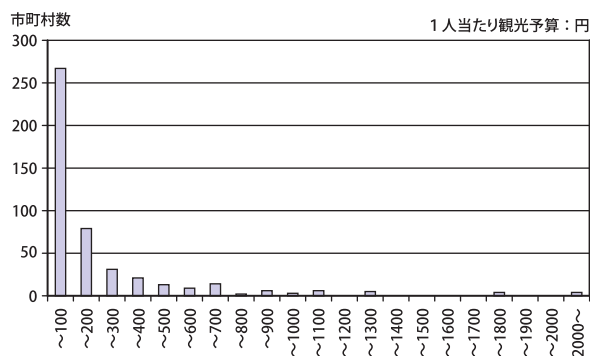


表4 観光予算比率別1人当たり観光予算

0.5%未満	92円
0.5～1%未満	317円
1～2%未満	313円
2～5%未満	707円
5%以上	938円

1人当たり観光予算を地方別に比較してみると、最大値となった甲信越の351円と、最小値であった近畿の113円では3倍以上の開きとなった。

表5 地方別1人当たり観光予算

北海道	252円
東北	239円
関東	237円
甲信越	351円
東海	147円
北陸	198円
近畿	113円
中国	352円
四国	242円
九州	258円

※沖縄はデータ数僅少のため掲載を省略

観光地タイプ別に見た1人当たり観光予算は、自然観光地と歴史観光地、農漁村観光地が他より比較的高い数値である。都市観光地は、他の観光地タイプとの比較では極めて低額であった。

表6 観光地タイプ別1人当たり観光予算

温泉観光地	249円
自然観光地	310円
歴史観光地	304円
都市観光地	58円
農漁村観光地	273円
観光地ではない	193円
その他	85円

年間宿泊客数別に見た1人当たり予算は、「1万～5万人未満」365円と「1万人未満」328円が高い。10万人以上では概ね100円程度であった。

表7 宿泊客数別1人当たり観光予算

1万人未満	328円
1万～5万人未満	365円
5万～10万人未満	215円
10万～50万人未満	105円
50万～100万人未満	97円
100万人以上	113円

2 観光関連団体の状況

(1) 観光地を管理運営する組織や団体の種類

公益的な性格を持ち地元行政から何らかの直接的な支援を受けている観光地の管理運営にかかわる組織や団体の存在を聞いた。全体の8割の市町村に、観光協会またはそれに類する組織があった。その他の組織や団体については、商工会のある市町村は48.2%、観光施設の運営を行う組織は19.8%、旅館組合は8.8%であり、複数の観光関連組織が存在する市町村も数多く見られた。観光関連組織のない市町村は5.6%にとどまった。

表8 各種観光関連団体が組織されている市町村の比率

観光協会	80.4%
旅館組合	8.8%
商工会	48.2%
土産物・土産物の販売を行う組織	13.7%
観光施設の運営を行う組織	19.8%
その他	8.3%
観光関連組織はない	5.6%

(2) 観光協会の形態

観光関連団体のうち観光協会の団体形態（法人格）を見ると、全体の8割弱が任意団体であった。法人格別には社団法人が全体の11.2%、財団法人は3.2%を占めた。昨今話題となっているNPO法人は1.1%、株式会社は0.4%（有効回答のうち2件に相当）にとどまっている。

表9 観光協会の形態

任意団体	77.1%
財団法人	3.2%
社団法人	11.2%
中間法人	0.4%
NPO	1.1%
株式会社	0.4%
その他	6.7%

(3) 観光協会の事業規模と地元行政とのかかわり

観光協会の年間事業規模（収入計）は、1団体当たりの全国平均が25,605千円であった。収入の内訳では自治体からの補助金が8,613千円と収入計の33.6%を占め、自治体からの業務委託費が6,056千円で構成比は23.7%であった。観光協会の事業運営費の5割強を地元自治体が負担していることになる。

一方で、観光協会の自主事業（物販、入場料など）による収入は収入計の18.9%、会員からの会費収入が10.4%と、いわゆる自主財源は3割程度にとどまっている。また、全体の23.4%の観光協会では自治体から行政職員が派遣されており、観光協会運営の地元行政依存が改めて確認された。

また、会費収入と会員数をもとに推計した会員1人当たりが負担する会費収入は、全体平均で25,937円であった。

表10 観光協会の事業規模と収集源

年間事業規模（収入計）	25,605千円	
自治体からの補助金	8,613千円	33.6%
自治体からの業務委託費	6,056千円	23.7%
その他からの補助や業務委託など	752千円	2.9%
自主事業による収入	4,839千円	18.9%
会費収入	2,661千円	10.4%
その他	2,683千円	10.5%

観光協会の会員数規模別に内容を見てみると、事業規模は会員数が大きい観光協会ほど大きくなったが、自主財源の比率や行政職員の派遣比率など地元行政とのかかわりの強さを示す指標と会員数との関係には規則性は見られなかった。

表11 観光協会の会員規模ごとに見た事業規模など

会員数	事業規模	自主財源の比率	行政職員の派遣比率
50名未満	5,527千円	27.8%	25.6%
50～100名未満	7,610千円	25.9%	11.9%
100～150名未満	18,233千円	25.2%	26.2%
150～200名未満	20,646千円	25.4%	35.4%
200名以上	58,195千円	30.7%	27.6%

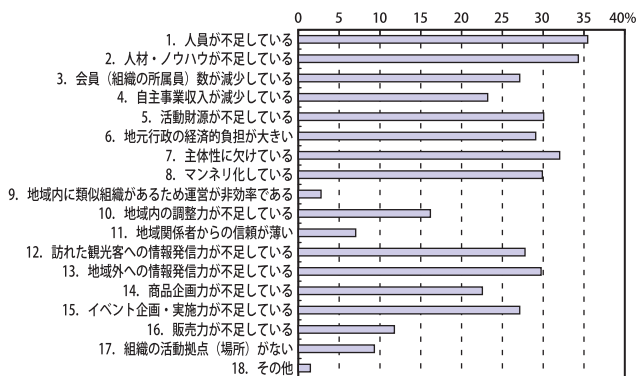
3 行政から見た観光協会に対する期待と課題

(1) 課題

市町村における行政の立場から見た観光協会や旅館組合など地域内の観光事業者を構成員とする組織や団体にかかわる課題を聞いたところ、「人員不足」や「人材・ノウハウ不足」といった人材面を課題に挙げた回答がそれぞれ35%程度あった。また、「主体性に欠ける」「マンネリ化している」といった活動意欲面の指摘も30%程度と高率であった。続いて、「活動財源が不足している」「地元行政の経済的負担が大きい」という活動財源不足が30%弱、「地域外への情報発信力が不足している」「訪れた観光客への情報発信力が不足している」の情報発信力不足も30%弱、「商品企画力が不足している」「イベント企画・実施力が不足している」といった商品開発力が25%程度挙げられている。

観光協会などの事業運営では、人材（要員数とモチベーション）、財源（自主事業による財源確保）、商品開発力など、複数の事項がほぼ同率で課題として捉えられている。

図3 観光協会の課題

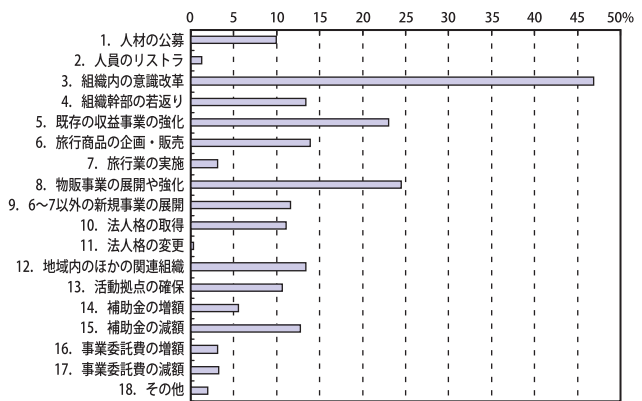


(2) 期待と対策

観光協会および類似の団体に対して市町村の行政として期待することや課題対応のための対策を聞いたところ、50%程度の市町村から「組織内の意識改革」が挙げられた。続く「物販事業の展開や強化」「既存の収益事業の強化」は、それぞれ25%程度であった。

事業内容のテコ入れや組織形態の変更などより、まずは組織内の活性化に対する期待が強い。

図4 観光協会の対策



4 まとめ

本調査は観光地を一つの経営体として捉えて、その経営管理部門の全体像を探ろうという動機のもとでの最初の試みとして、市町村ごとの観光関連事業の予算規模や観光協会事業の状況に関する基礎データの収集に取り組んだものである。

もとより地域行政に占める観光の役割は各市町村によって異なるため、ここで記した各指標の平均値だけを見て、それをどのように読み解き、活用するのには限りがある。観光行政に当たる方々との議論を通して、現場で使えるデータに加工していくことが課題であろう。

<調査概要>

調査対象：全国の地方公共団体の観光主管課等の観光統計担当箇所

調査実施日：2006年2月9日～3月6日

調査方法：郵送またはメールによる調査票の配布およびFAXによる回収

配布数：3,080件（このうち郵送による配布は2,629件、メールによる配布は451件）

回収数：627件（市町村合併などにより分析対象とした市町村数は612箇所）

回答率：20.4%

観光地経営の評価指標に関する研究

1. 観光地経営指標の目的

1 観光地経営指標へのニーズ

(1) 自治体調査概要

観光地の経営指標へのニーズを把握するため、自治体の観光主管個所へアンケート実施した。

- ・調査時期：2006年2月
- ・調査方法：調査票郵送、FAXまたはメールで返信。
- ・調査対象：3,137自治体の観光主管課(ただし、一部に行政支所や自治体単位でない観光協会等を含む)
- ・回収数：574自治体(回収率18.3%)
- ・調査項目：観光地指標の必要度とその整備状況

(2) 必要と考えられている観光地指標

回答者全体で見ると、①「観光客数」74%、②「観光客の満足度」70%、③「観光客のリピーター率」63%、④「観光地のブランド力」58%、⑤「観光地の安全対策度」54%、⑥「観光消費額」53%、⑦「観光の経済波及効果」52%、⑧「観光地の総合的な指標」50%、が半数以上が回答した指標である。

観光客数、満足度、リピーター率など、誘客に関わる指標に対して必要性を感じている自治体が多い。

観光地の人口規模別に回答状況を見ると、100万人以上の都市で、ほとんどの指標で全体平均よりも高い比率になっている。また、観光消費額や経済波及効果の順位も1つ上がっており、観光振

興を産業政策のフレームの中で位置づけているケースが多い。

(3) 整備されている観光地指標

「一部整備されている」と、水準を除いた整備状況を見ると、①「観光客数」が38%と最も高く、②「観光消費額」8%、③「観光地の安全対策度」8%と2位以下は大きく落ちる。「一部整備されている」を含めると、①「観光客数」80%、②「観光消費額」42%、③「観光地の安全対策度」42%、④「観光施設の評価」30%と、整備状況は良化するものの、それでも観光客数を除くと未整備な指標が目立つ。

整備している場合でも「ある程度」との条件が付くのは、こうした指標についてスタンダードが存在していないことも一因となっている。

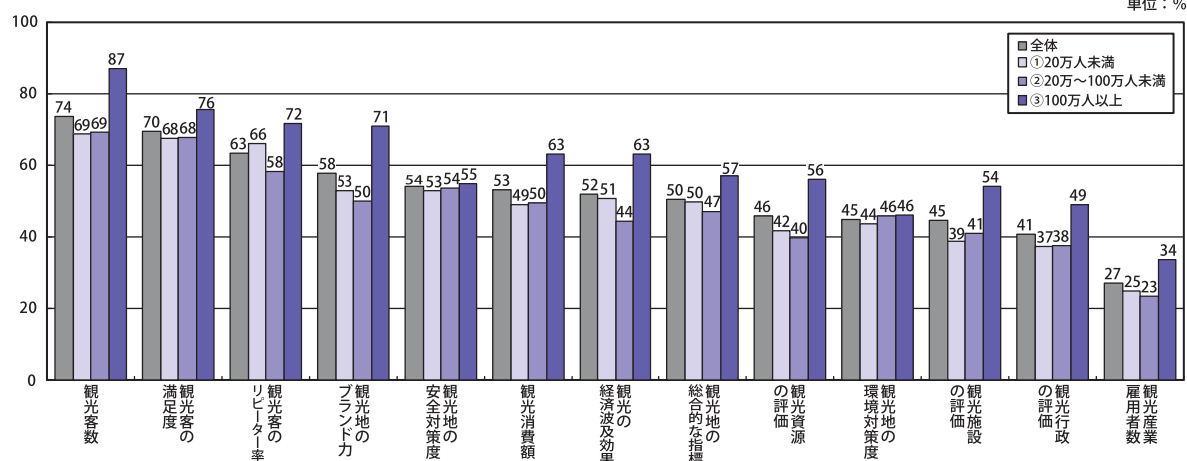
2 観光地経営主体と経営診断の目的

(1) 本研究における観光地経営体の捉え方について

「観光地」は非常に多くの主体から成り立っているが、本研究においては、観光地経営の中核を担う組織を、「行政(首長、観光主管部署、その他観光関連部署)」と位置づける。これが、観光事業者や住民の参加による「観光関連団体(観光協会、旅館組合、NPO、住民ボランティア組織等)」と連携して観光地を運営していくものと捉えていく。

観光行政は総合行政であり、その「総合化」の意味を筆者なりに整理すると、①行政部署間の施策の総合化、②国、広域圏など異なる行政主体間の水平的・垂直的な施策の総合化、③産業界、住民団体など行政以外の主体との施策の総合化、の

図1 観光政策を進める上で必要とされる観光地の指標(「ある程度必要」を除く)



3つの形が主なものである。

①の意味の総合化が必要な最大の理由は、観光産業が異業種で構成される複合産業であることである。旅行者は移動経路上で、宿泊、飲食、交通などさまざまな財・サービスに対して支出を行う。自然、観光産業は幅広く多様な産業から構成され、その波及効果も地域内の広範な産業にわたることになり、対応する行政部門も多岐にわたらざるを得ない。加えて、生活インフラや医療、防災といった定住者同様のサービスが旅行者に必要とされること、自然環境や文化財の保全・活用といった視点からの施策が必要であること、地産地消など域内波及効果を高める施策も重要であること等も広範な連携を必要とする理由になる。

②の総合化の理由としては、旅行者が観光地を自治体単位で捉えてはならず、広大な観光圏域として観光宣伝や観光ルート化等の施策に取り組むことが効果的なケースが多いことが第1である。また、地方財政の厳しい現状から見て、自律的な観光地経営を進めるために国の主導する補助事業等を取り込むことが必要なケースがあり、こうした事業では国と地域の役割分担が行われるケースが多い。

③については、狭義の行政の範囲を出るものだが、観光地の経営はそもそも観光団体、観光事業者、住民などの施策と独立して存在することは難しい。また、実態として観光行政は補助金や委員会等の政策チャネルを通じて観光関連団体（観光協会、商工会、NPO等）の施策に影響を与えており、観光行政を異なる主体間連携による観光地経営と

して捉えていくことが適切である。先進事例の長野県白馬村では「白馬村観光推進本部」を経て、民間と一体となった有限責任中間法人「白馬村観光局」を立ち上げている。類似した動きは海外にもあり、Destination Management Organizationというマーケティング機能とマネジメント機能を併せ持つ観光地経営体がUNWTO（世界観光機関）を中心に提唱されているところである。

（2）観光地経営の目的とステークホルダー

観光地の経営を一般企業と同様に割り切って捉えることは難しいが、ここでは、ある程度一体化した組織と見なして観光行政の目的について捉えていくこととする。表1は、筆者が考える観光地経営体・ステークホルダー・経営目的を整理したものである。

観光地経営体にとってのステークホルダーとしては、域内の観光事業者、観光周辺事業者・団体、観光客、住民（納税者）、観光産業従業者、周辺観光地・観光事業者、助成機関（国、県、関連機関等）、金融機関・ファンド・投資家（債権者）、資産保有者（納税者）などが考えられる。そして、それぞれが、利益の最大化、満足度の最大化など異なる目標を持っており、こうしたステークホルダーに配慮したバランスの取れた観光地経営が要求されることになる。

個々のステークホルダーの要求をカバーするためには、観光地経営の目的はある程度多様化したものとなる。観光事業者や投資家にとって重要な指標となるのはまず観光消費額（観光客数×単価）であり、さらに長期的な投資計画を進める上では、観光地づくりのビジョン、観光資源保全等による持続可能性の確保、投資リスクの回避（客層やアクティビティの多様化、融資面での配慮等）が重要となる。一方、観光客の視点では、旅行の満足度が重要となり、観光産業従業者の視点では、雇用者満足度（賃金、労働時間、やりがい等）が焦点になる。

また、行政は観光産業だけでなく、住民や他産業の域内事業者にも配慮する必要があり、経済波及効果の増加（域内調達率の向上、域内雇用および雇用者所得の増加）も重要な指標になる。また、以上に挙げた主に経済面から見た価値だけでなく、非経済的な効果、社会的な効果⁽²⁾についても、公共の立場として重視していくことになる。

表1 観光地経営の主体・ステークホルダー・目的

■ 観光地経営体	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 首長（経営体のトップ） ・ 観光行政（観光主管部署、その他連携部署） ・ 行政の外郭団体、公共施設、行政主導プロジェクト等 ・ 観光関連団体（観光協会、商工会、NPO等） ・ 民間の業界団体（旅館組合等） 	
■ 観光地経営体の主なステークホルダー（主体別の目標例）	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光事業者 ・ 域内の事業者・団体（他産業） ・ 住民（納税者） ・ 観光産業従業者 ・ 観光客 ・ 周辺観光地 ・ 域外事業者（運輸機関・旅行会社等） ・ 助成機関（国・県、関連機関等） ・ 金融機関、ファンド、投資家（債権者） ・ 資産保有者（納税者） 	<ul style="list-style-type: none"> 利益最大化等 利益最大化等 雇用機会、生活環境、地域イメージ向上等 所得増加、安定雇用、職場環境改善等 満足度最大化等 広域魅力づくり・機能の補完等 利益最大化等 補助目的の達成等 債権の回収、収益の安定等 地価など資産価格の上昇等
■ 観光地経営の目的（施策例示）	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光消費額の増加 ・ 競争力の維持・リスクの回避 ・ 経済波及効果の増加 ・ 顧客満足度の向上 ・ 雇用者満足度の向上 ・ 社会的効果の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 観光客誘致、ブランド力の向上他 観光資源保全、客層の多様性 地産地消、域内雇用促進 人材育成、情報提供 人材育成、子育て支援 地域ブランド化、環境保全、地域間交流ほか

2. 企業の経営評価指標と観光地経営指標

(1) 民間企業における経営診断等指標の分類

観光地経営の評価のあり方を考える上で、民間企業の経営状況を評価する指標例を表2に示す。ここでは主に外部機関による企業活動全体への評価指標を中心とし、事業の実績を示す基礎的な財務指標や個別業務の評価（PDSA サイクルや品質管理等）については除いている。経営評価の対象はさまざまだが、債権の格付けやIPO（株式公開）の審査では、主に経営破綻のリスクが評価される。格付けの場合は、最初に発行体企業の格付けを行い、その上で個別案件である債権についての格付けを加えることになる。

リスクの評価軸は、事業リスク（事業の継続性や経営の健全性など）と財務リスクに大別され、株式上場の引受審査ではこれに加えて、企業内容の適正性や投資家保護の観点からの評価が行われる。評価の方法は、基礎資料（財務関係や事業計画等の書類等）による評価に加え、経営トップを含むヒアリング調査が行われている。例えば、野村證券の引受審査の場合、商法上の計算書類（含付属明細書）、税務申請書、関係会社一覧、取引一覧、事業計画書等が収集される。なお、計算書類は、IPOで5年分、その他では2年分が必要となる。

企業のCSR、環境への配慮といった特定の視点で企業を総合的に評価する制度も近年増えてい

る。評価されることで、ファンドへの組み入れが優先的になされたり、融資条件が良化するという金融面でのインセンティブを与える枠組みや、環境報告書やIR情報のディスクロージャー体制等を表彰することで、株主などのステークホルダーから信頼を獲得する効果を持つ制度等がある。

企業の持つ無形資産を数値で評価する仕組みも見られる。「Global Brands」は、世界の代表的な企業（商品を含む）のブランド価値を評価するもので、これらはM&A等の基礎資料に用いられるほか、『Business Week』誌と共同で発表することで消費者など幅広い方面に発信されている。評価は、財務に関する年次報告書やアナリストのレポートを基に、主に、①ブランド商品・サービスによる収入、②ブランドによる付加価値、③将来におけるブランド力、の3つの点から計算される。

(2) 観光地経営指標の分類と行政評価の現状

観光地の評価例としては、観光資源評価や観光地人気ランキングなど、さまざまな試みがすでに民間レベルで行われている。また、観光地の実績を示す指標としては、いわゆる観光統計が代表的なものとして存在する。しかし、観光地の経営状況を評価した事例は少ない。

これらの評価指標間の関係を筆者なりに整理すると、図2のような形態となる。ごく簡単に図式化するならば、①観光資源性×②観光地経営力=③観光地実績、である。

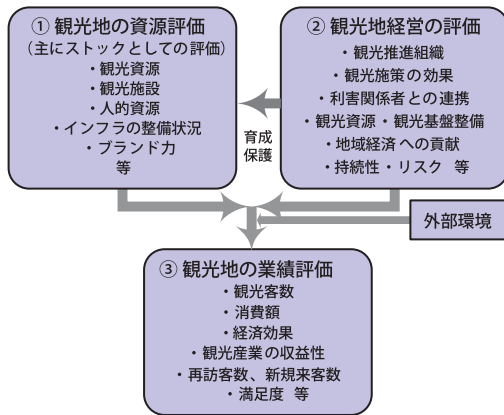
比較的②観光地経営の評価に重心を置いた指

表2 主な経営評価指標(評価対象・基礎資料等)

評価指標の名称等	参考とした評価主体	評価対象	評価タイプ	評価されることのメリット	主な評価軸
社債格付け・発行体格付け	JCR 日本格付け研究所	社債	格付け	発行条件の良化	①事業基盤（業界動向、業界における地位と競争力、対象企業の特性）、 ②財務基盤（主要科目、資本構成、財務諸指標）
	R&I 格付け投資情報センター	社債	格付け	発行条件の良化	経営破綻に陥る可能性（デフォルトリスク）を事業リスク、財務リスクに分けて把握した上で将来キャッシュフローの十分性・安全性を予測
引受審査	野村證券 (ヒアリング調査より)	IPO、社債、増資	審査	資本市場からの資金調達	①企業の継続性および収益性、②企業経営の健全性、③企業内容等の開示の適正性、④その他公益または投資者保護の観点（以上、東証基準に準じる）
SRI ファンド (社会的責任投資ファンド)	NPO法人パブリック リソースセンター	企業のCSR (Corporate Social Responsibility)	選定 (ファンド組込銘柄)	ファンドを通じた 投資家の獲得	①ガバナンス/アカウンタビリティ、②マーケット、 ③雇用、④社会貢献、⑤環境
環境報告書賞	東洋経済新報社	環境報告書	選定・表彰	投資家の獲得、 消費者訴求	①環境に対する組織のコミットメント、明確な企業姿勢が読み取れる、②環境への取り組みに関するステークホルダーとのコミュニケーションツールとして優れている、③環境パフォーマンス情報の開示について以下の点で充実している（網羅的に開示、比較可能な形で開示、ライフサイクルの観点と環境への重要度を反映）、④環境パフォーマンスに対する企業自身の評価や説明が加えられている、⑤情報の信頼性を確保する努力を行っている
サステナビリティ報告書賞	東洋経済新報社	サステナビリティ 報告書	選定・表彰	投資家の獲得、 消費者訴求	①サステナビリティに対するトップのコミットメント、明確な企業姿勢が読み取れる、②環境については、環境報告書賞の基準を準用、③社会についてはa.雇用・労働、b.人権、c.地域社会と社会貢献、d.製品責任、その他について適切に開示している、④経済については、指標および開示方法について創意工夫を試みている、⑤コミュニケーションツールとして優れており、情報の信頼性を確保する努力を行っている
環境配慮型経営促進事業	日本政策投資銀行	企業の環境経営	格付け（取り組みが特に先進的、先進的、十分の3段階）	融資・保証条件の 良化（3段階の政策金利）	①経営全般、②事業、③パフォーマンス
ディスクロージャー 表彰制度	東京証券取引所	情報開示	選定・表彰	投資家の獲得	情報開示の早期性、情報内容の充実性等
Global Brands	www.interbrand.com	企業のブランド価値	収益の現在価値	投資家の獲得、 消費者訴求	①ブランド商品・サービスによる収入、②ブランドによる付加価値、 ③ブランド力（将来）

各評価主体の資料、ホームページ等より筆者作成

図2 観光地評価指標の分類と主な評価項目



- 旅行・観光の競争力指数 TCI の評価軸
- <旅行・観光分野の規制の枠組み>
 1. 観光政策と規制
 2. 環境規制
 3. 安全性と危機管理
 4. 保健と衛生
 5. 観光政策の優先度
 - <旅行・観光産業の経営環境と社会基盤>
 6. 航空輸送の社会基盤
 7. 地上輸送の社会基盤
 8. 観光産業の社会基盤
 9. 情報通信の社会基盤
 10. 観光産業の価格競争力
 - <人的資源、自然資源、文化資源>
 11. 人的資源
 12. 国民の観光への理解
 13. 自然資源と文化資源

標としては、国単位の評価事例として「世界経済フォーラム」の「旅行・観光の競争力指数」(TCI=The Travel & Tourism Competitiveness Index) が公表されている。これは、世界 124 カ国を対象に旅行・観光産業の魅力を高める要因と観光政策について既存統計や有識者評価により指標化したもので、以下の 13 の評価軸について各国の競争力を計測している。

07 年 3 月公表資料では、1 位はスイス、2 位はオーストリアで、日本は 25 位、東アジアでは韓国が 41 位、中国は 71 位となっている。このランキングについては「美人コンテストではない」という説明がなされているが、つまり資源魅力の評価は 13 の評価軸のうち 11. ～ 13. の 3 つにとどまっており、うち「11. 人的資源」「12. 国

民の観光への理解」は人材育成やホスピタリティの啓蒙などによってもある程度変動し得る指標である。なお、日本の場合、「5. 観光政策の優先度」「10. 観光産業の価格競争力」「12. 国民の観光への理解」について厳しい評価となっている。この点、冒頭に述べた「観光立国推進法」の効果に今後期待するところが大きい。また、わが国の観光政策や観光統計などの海外への発信が不十分であることも、こうした厳しい評価の土壌である点に留意すべきであろう。

次に、PDSA サイクル等を用いた「行政評価」というマネジメント管理は、すでに多くの自治体で導入されており、観光行政の評価についても各自治体の「内部」では評価が行われている。表 3 に、最も行政評価制度の進んだ自治体として三重県の観光施策の評価例を抜粋した。三重県の行政評価

表 3 三重県における観光施策の目標指標

施策	基本事業	事務事業	目標指標
233	観光・交流産業の振興	観光商品づくりとサービス向上の推進	・観光レクリエーション入り込み客数(万人) ・観光商品の提供数(件)
		(重)観光商品づくり推進事業	・観光商品の提供件数 [累計](件)
		(重)観光客誘客推進事業	・観光ルートの提供件数(件)
		(重)三重の観光人材育成事業	・観光地マネージャーの育成人数(累計)(人)
		(重)産業観光資源創造事業	・産業観光の事業化数(件)
		(重)「旅ごころ誘う三重奏」誘客戦略推進事業	・観光商品を企画する旅行会社数(社)
		2005年集客交流戦略推進事業	・伊勢志摩再生プロジェクト事業数(件) ・バリアフリーツアーセンター問い合わせ件数(件)
		23302 観光交流空間快適適化の推進	・観光街並み空間づくり地区数(件)
		(重)魅力ある観光地づくり支援事業	・魅力ある観光地づくり実施件数(件)
		23303 観光情報の発信と誘客活動の推進	・観光ホームページへのアクセス件数(件)
		(重)外客誘致推進事業	・外客誘致プロモーション件数(件) ・観光展への出展 PR(回) ・ファミトリップ、商談会等の回数(回) ・海外での情報提供回数(回) ・外国語版 HP アクセス数(件)
		(重)三重の食パワーアップ 100 事業	・研修後改善された土産物数(個)
		北勢広域観光連携強化事業	・外国人向け観光パンフレット配布箇所数(箇所) ・誘客促進キャラバン隊派遣箇所数(箇所)
		歴史と文化の水郷ふるさと再発見事業	・“七里の渡し”再現実験ツアー参加者(人数)
		(財)三重ビクターズ推進機構利子補給補助金	・保有不動産の売却、譲渡件数(件)
		伊勢志摩であい交流スクエア整備事業	・県市担当者会議の開催回数(回) ・具体的検討案件数(件) ・検討委員会開催回数(回)
		「みえとあそんで」観光振興事業	・関西圏における一般モニター認知度(%) ・観光 HP へのアクセス件数(件) ・メディア交流会参加者数(人) ・情報番組、旅番組等のロケ誘致
		リゾート地域活性化助成事業費補助金	・紀南地域への観光入り込み客数(千人) ・イベントの延べ開催日数(日)
		県営サンアリーナ管理運営費	・広域市町村地場産品 PR イベントの開催件数(件数)および開催日数(延べ日数) ・ビネ来場者数(人)
		県営サンアリーナ環境整備費	・対経費売上率(%)
		(財)三重ビクターズ推進機構開発土地整備事業費補助	・設備不良事故等による休館日数(日) ・バスの延べ利用者数(人)
		(財)三重ビクターズ推進機構集客施設維持管理事業	・年間利用者数(人) ・管理経費(千円) ・パールロード通行車両数(台)

(重)は重点プログラム

「2005(平成17)年度 基本事業目的評価表」より抜粋。グリーンツーリズムの施策等は除く。

は、三重県総合計画「県民しあわせプラン戦略計画」における政策・事業体系に沿って、事務事業—基本事業—施策の3段階で評価指標とその目標値を設定している。目標達成度と評価結果、結果を踏まえた今後の取り組みや改善点がweb上で公開されており、県民局を中心に計画作りへの住民参加が推進されている。

「施策」段階の「観光・交流産業の振興」では目標指標として「観光レクリエーション入り込み客数」が用いられ、05年の目標数値4,550万人に対し、実績数値は4,470万人となった。その下の「基本事業」段階では「観光商品の提供数」「観光街並み空間づくり地区数」「観光ホームページへのアクセス件数」が用いられ、最も基礎的な活動単位である「事務事業」段階では、個別事業ごとに利用者数やイベント、委員会等の開催件数など各様の指標が設定されている。

各段階の目標指標の多くは、業務の遂行度合いの目安としての数値目標にとどまっており、事業への顧客満足度や、環境への影響評価、経済波及効果、関連組織との連携効果といった事業の質的な評価、戦略的・総合的な観点からの評価指標まで踏み込んで設定していないのが現状である。

3. 観光地経営指標の枠組みと基礎データの検討

(1) 観光地経営指標の枠組み

観光地経営指標の試案は観光地の経営の質を評価するもので、7つの評価軸について利用可能データ・資料等に配慮しつつチェック項目を作成し、評価軸ごとの得点と各軸を統合した総合得点を算出するというものである。

(2) 指標作成への課題

観光地経営の評価について、民間企業の経営評価制度のようなメリットはどの程度あって、またそうしたことは可能だろうか。

民間企業との相違はステークホルダーとして株主に代わって住民が重きを占めているということで、評価軸において社会的責任や地域への波及効果などがより強く意識される点はある。観光行政が住民や事業者の税金で（一定程度）維持され、観光行政の総責任者たる首長が住民によって選出されるという点で、彼ら住民にとって、観光行政が適切に行われているかを評価することは重大な

関心事である。さらに、自治体へ助成を行っている上位行政機関や、地方債や土地の保有者、当該地域の民間事業者に投資を行っている金融機関・再生ファンドなど、域外のステークホルダーにとっても観光政策の評価情報は一層重要な指標となるであろう。

しかしながら現状としては、企業のIPOの審査基準や、CSRファンドへの採用基準に比較して、例えば観光地への補助事業の選定基準において、信頼度の高い観光統計や観光地のガバナンス度の評価がどの程度組み込まれているか、という点が問題視されるべきであろう。

そうした条件下の障害としては、観光行政の適切さを客観的に測るための主要な基礎資料となるべき観光統計・観光経済統計が不備かつ手法が不統一であることや、各地で普及が進んでいる行政評価もその手法がまちまちで、かつ内部の主観的評価であることなどから地域間の比較ができないといった点がある。今後の観光地経営の指標化への手順としては、指標作成に利用可能なデータの検証を行った上で、評価軸および指標群を再構成し、不足するデータを有識者や旅行者モニター調査等によって補う可能性を検討する、といった一連の作業が考えられる。

表4 観光地経営の評価指標の枠組み(試案)

評価対象	・観光地経営の質的評価
評価方法	観光地経営の質に関するいくつかの評価軸と各軸についての評価項目を設定し、統計データや文書等の既存資料に、有識者や旅行者モニターによる評価、観光担当者等へのヒアリング等を加味して、得点化を行う。 さらに、複数の評価軸を総合化した指標を作成する。
評価指標によるメリット(例)	・観光政策に関わる行政評価 ・国等の補助・モデル事業の誘致 ・観光地のブランド化、消費者への安心感確保、観光税等の円滑な導入 ・民間設備投資の促進、融資条件の良化、優秀な人材の確保 ・周辺観光地との連携や地域間交流の促進など
主な評価軸と評価項目(例)	・観光推進のための組織、人材とそのガバナンス 予算規模・財源の多様性、財政力指数・地方債残高、人材育成制度・人材能力、観光統計整備・活用状況、政争リスク等 ・利害関係者との連携 住民理解・ホスピタリティ意識、周辺協力体制・官学民ネットワーク度、社会貢献、従業員満足、観光産業との連携、CSR・広報・情報公開等 ・観光施策の効果 観光宣伝の効果、情報施設の効果、観光施設の効果、イベントの効果、PPP・PFI等推進度等 ・観光資源・観光基盤の保全・整備 観光資源評価、景観条例、環境保全条例、観光社会基盤整備、観光産業の人材、ブランドイメージ向上等 ・観光地業績の向上 消費額の伸び、旅行商品化度、来訪客満足度向上、再訪者数増加、滞在時間・宿泊客率の増加、等 ・地域経済への貢献 観光消費額規模、観光GDP・観光雇用シェア、域内調達率・付加価値率、消費単価、従業員当たり売上、地価等 ・持続性・リスクの評価 過去10年の入り込み数、市場シェアの推移、資源・客層の多様性、再訪率・再訪者特性、来訪客満足度、災害など危機管理等

観光地経営に関する理論的な枠組みの構築に向けた実証的な研究

1. 観光地経営の考え方

1 観光地経営の基本的な考え方

観光地の安定的な発展を支えるためには、個々の事業に対する安定集客・安定経営のために観光資源を活用するといったこれまでの考え方ではなく、地域全体を総合的に捉えて、地域が持つ観光資源の活用・管理と、地域内の事業の安定的発展を共存させるための「観光地経営」といった視点がこれからは必要である。そのためには、適正な資源評価と活用、競合条件も踏まえたマーケティングに基づく商品化や誘客プロモーション戦略、これらを含めた観光振興政策の一貫性と持続性が問われる。

本研究では、「観光振興政策の一貫性と持続性の保持」を観光地経営・管理の重要な視点と捉え、沖縄県の観光振興策をケースに、これまでの行政における観光振興施策、組織体制をレビューして、観光地経営・管理という視点から各施策、組織体制がどのように機能してきたかを整理、検証する。そして、これからの観光地経営・管理に望ましい観光施策、組織の体系化について考察する。

2 観光地の魅力・誘致力と適正な開発整備水準

安定的な観光地経営の発想には、観光地の適正な開発整備水準の考え方が重要である。

観光地の開発整備の適正な水準は、絶対的なものではなく、主観的であったり、相対的なものであったりして、具体的な指標を設定する方法論は確立されているわけではない。

開発整備の望ましい水準は、図1・2に示すように、空間容量、資源ポテンシャル、資源容量、施設供給量、必要産業規模、人口、管理運営システム、住民意識といった条件で決定される。

適正な開発整備水準に対して、開発整備が過小であったり過剰であったりと、両方のケースが想定される。一般的には、観光地(もしくは観光事業)がスタートして間もない時期は、知名度が低かっ

図1 観光地の適正な開発整備水準

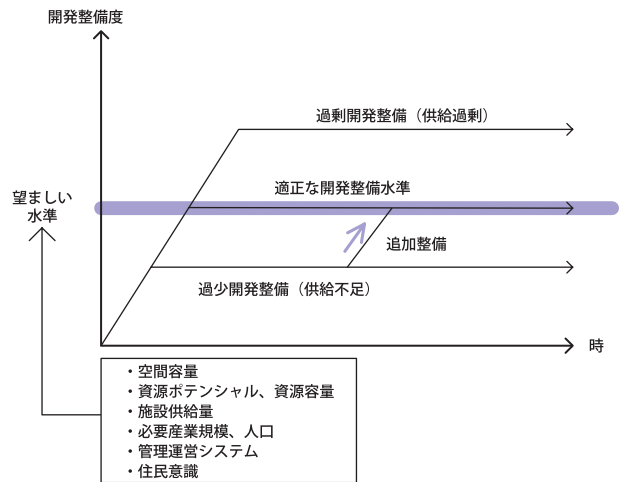
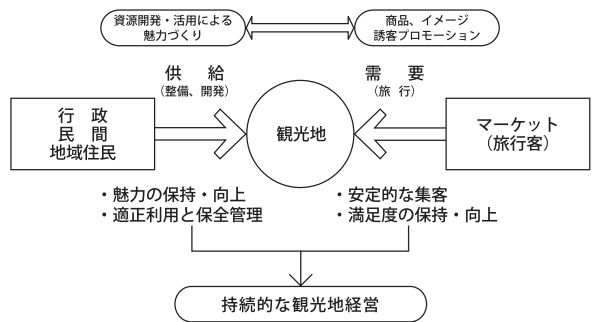


図2 持続的な観光地経営とは



たり誘客手法が確立されていなかったりして、需要を十分顕在化できない心配から、開発整備水準を低めに設定するケースが多々見られる。

需要の伸びを待って、段階的に開発整備を行っていく考え方である。

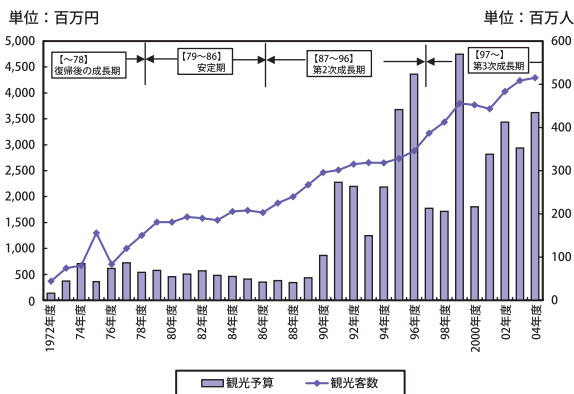
しかし、ここで問題になるのは、開発整備水準に、観光客を受け入れる「施設キャパシティの水準」と、その観光地の誘客力を高める「観光魅力水準」の2つがあることである。前者の拡大は、地域の事業規模・産業規模を高め、地域経済効果につながる観光振興の最大の目的と直結する。一方で、後者は観光客をどれだけ引きつけることができるかという「誘客力」で、観光地にとっては不可欠な重要な水準である。

2. 沖縄観光の振興施策と組織の変遷

1 沖縄観光の発展と観光行政施策の変遷

72年の本土復帰以降、順調に発展してきた沖縄観光では、沖縄県の観光予算も図3に示すよう

図3 沖縄への観光客数と県観光行政予算の推移



な推移を示している。

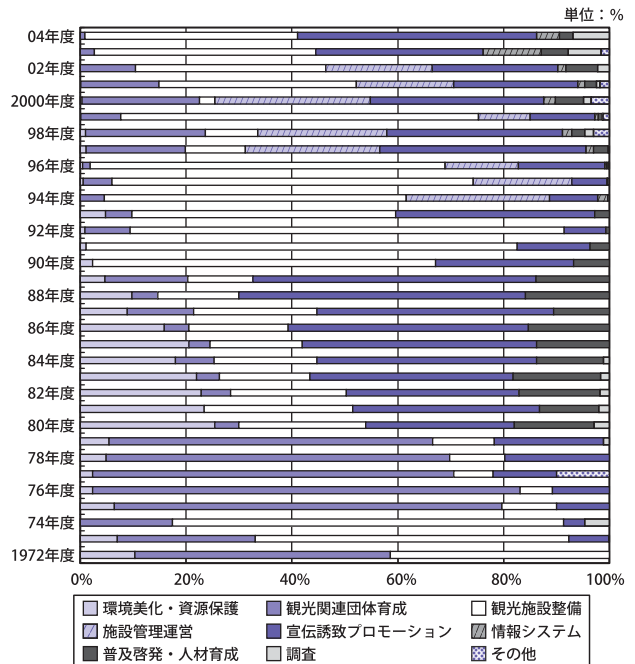
県が策定する第2次観光振興基本計画（10年計画）の終了年度である91年度に観光客数の目標値300万人を達成した。それを契機にして大幅な予算拡大を遂げている。

観光予算を、その事業内容の性格によって分類して内訳のシェアを見ると、図4に示すように、復帰して沖縄観光がスタートした当初は「観光施設整備」が、その後「観光関連団体育成」が順次観光予算の過半数を占めている。

75年代半ばになって、復帰以降の不備な受け入れ体制も、ある程度一通りの施設整備が整い、観光客数も150万人に達した。その段階で、観光予算も「宣伝誘致プロモーション」に投入されるようになった。「宣伝誘致プロモーション」予算は、80年度の28%から徐々にシェアが増加して、89年度には53%と過半数を占めるまでに増加した。

観光予算全体が急激に増加し始めた90年度以降から96年度までは、「観光施設整備」予算が全体の7割前後を占める。その後、98年度に観

図4 観光政策予算内訳シェアの変遷



光客数400万人を達成して以降は、「観光施設整備」だけでなく、「観光関連団体育成」「施設管理運営」「宣伝誘致プロモーション」と予算も多様に使われるようになる。

2 観光行政組織の変遷

観光関連組織も、90年にコンベンションビューローが、94年には(財)沖縄ビクターズビューローが設立された。さらに、96年には、(財)沖縄観光コンベンションビューロー (OCVB) が設立され、沖縄県の観光施策の実行機関と観光業界の中心的機関として一本化された。第3次基本計画

図5 観光行政組織の推移

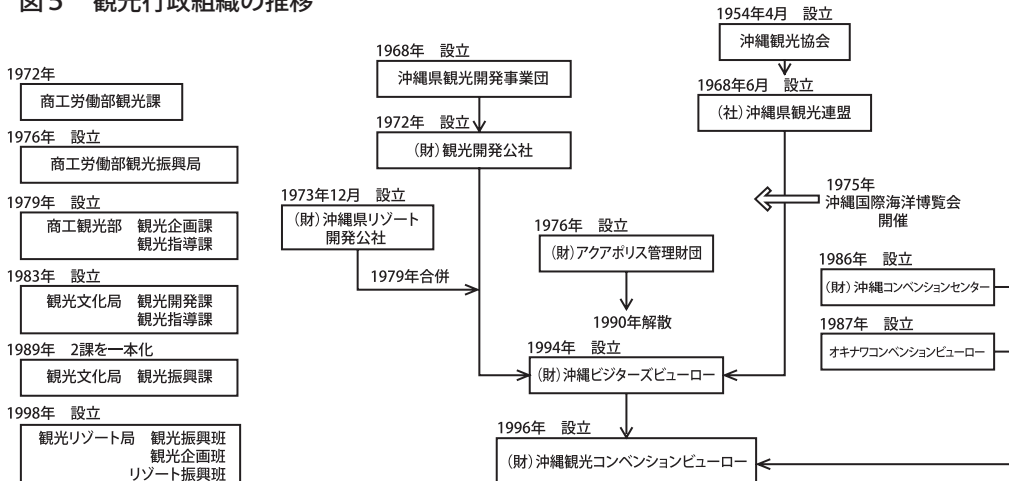
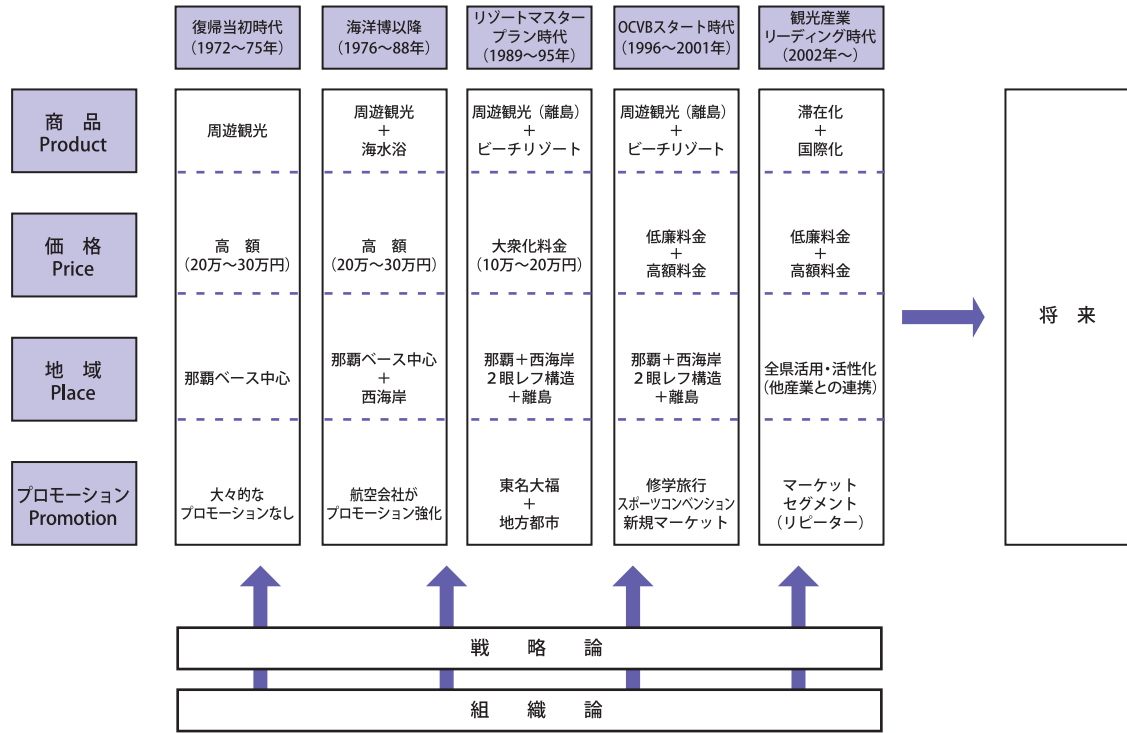


図6 沖縄観光の4Pの時代変化



(92~01年度)の期間には、図5のような体制強化と、県の観光予算の大幅な増額により、積極的な観光施策が展開された。

3. 沖縄観光魅力の変遷

沖縄観光魅力を、商品 Product、価格 Price、地域 Place、プロモーション Promotion の観点から整理すると図6のようになる。こうした結果は、各時代で実施されてきた戦略の積み重ねから生じた結果であり、その背景には実践してきた組織がある。

4. 観光地経営の課題

1 戦略的課題と組織的課題

今後の沖縄観光振興を考えていく上では、以下のような点を中心テーマとなってくる。

- 沖縄観光(観光地)のテーマ、目標設定をどう考えるか
- 今後の観光振興の全県的展開をどう考えるか?

- 観光振興の「基本条件」と「魅力づくり」をどう考えるか?

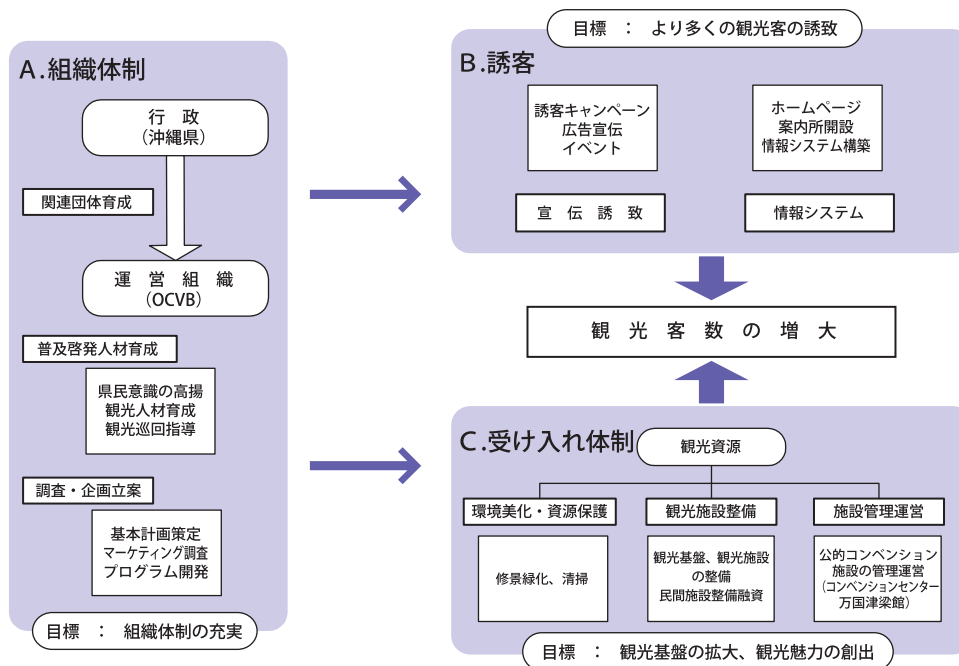
こうしたテーマを実際に検討していくなかで、現実的には戦略的な課題と組織的な課題の2つに分けた整理が必要となる。

2 持続的な観光地経営・管理と沖縄の観光施策

これまで沖縄県が展開してきた観光振興施策を整理すると、A. 組織体制、B. 誘客、C. 受け入れ体制の3つに分けられる。「より多くの観光客の誘致」をするために「観光基盤の充実、観光魅力の創出」を図り、それを実現するための「組織体制の充実」が進められてきた。これら一連の施策は、観光地の発展のための「観光客数の増大」が大目標とされて、最終的にこれまでの各施策の取り組みはそこに集約される。

持続的な観光地の発展を考えると、「安定的誘客と発展バランスの管理」がこれからの観光地に必要な考え方となる。沖縄における観光施策のこれまでの取り組みにおいても、需要が供給に追いついて安定的な発展が続いている沖縄観光では、観

図7 沖縄県の観光振興施策



光地経営的な発想がほとんどとられてこなかったのが現状である。

3 持続的な観光地経営・管理に向けて

観光地の持続的な発展を進めていく上で、これからは以下のような点を具体化していく必要がある。

(1) 観光地経営・管理の発想の普及

観光客の増大一辺倒の観光振興施策から、持続的な観光地経営・管理の発想を広めて、計画的な経営管理の重要性を共通認識にしていく必要がある。

(2) 観光資源の管理、活用手法の開発・普及

これまでのような観光資源を一方向的に活用して観光振興を進める手法から、観光資源の保全・

育成と適正な活用が共存できる手法の研究とその普及を進めていく必要がある。具体的には、観光資源魅力の発見と適切な評価、観光資源のキャリングキャパシティ（適正な収容力）の設定などが研究テーマとなる。

(3) 観光客の満足度向上の追求

持続的な観光地の発展の原点として、訪れる観光客に満足して帰ってもらう発想が重要で、「1回限りの観光地から、また訪れたい観光地づくり」を進めていく。

(4) 観光地経営・管理システムの構築

観光地経営・管理は、行政を中心にした観光地全体のコントロールを図るシステムであり、行政施策と組織体制を中心にしたシステム構築が必要である。