

○研究タイトル

観光地マネジメント研究会

○研究担当者：（2011年度）山田雄一、菅野正洋、柿島あかね、外山昌樹
 （2010年度）山田雄一、安達寛朗、外山昌樹

○担当者からのメッセージ

① 研究テーマへの着眼点

観光地マネジメント研究会（Society Destination Management Research、以下SDMR）は、2010年度より立ち上げた自主研究活動である。SDMRIは、観光に関わる科学的な研究と、その研究で得られた知見の地域での実践をテーマとしている。今や観光は国際的な活動となっており、その研究活動も国際的な枠組みで展開されるようになってきている。わが国においても、こうした研究活動にキャッチアップしていくこと、そして、その知見を基に、競争力の高い観光地域づくりを実践していくことが重要であると考えている。

② 研究活動の現状

SDMRでは、その目的を達成するため、観光庁、学術研究者、およびメンバー地域の3者から成る研究会態勢を構築した。メンバー地域は、39団体（2010年9月の研究会発足時）にてスタートし、11月には51団体、2011年3月に61団体となった。2010～2011年度は、その基本となる研究テーマに「顧客維持」を設定し、全国のメンバー地域において、同一の調査票にてCSおよびロイヤルティに関する来訪者調査（基礎調査）を実施した。さらに、2011年夏からは、観光庁の支援の下、この基礎調査のみを実施するCS調査会員を新たに募集し、その会員数は100を超えるに至った。これによって、2011年度の夏調査だけで、7635票の回収を実現している。

また、SDMRでは、基礎調査だけでなく、ES研究、観光地ライフサイクル研究、およびDMS研究といったテーマ別追加研究を行い、活動目的の達成に取り組んでおり、その成果を、全体研究会や学会（日本観光研究学会、TTRAなど）にて公表している。

③ 研究の今後の展開

2年間の研究活動によって、顧客維持（CSロイヤルティ）に関する学術的な研究モデルは、ほぼ確立されてきている。今後は、研究会活動で得た知見を、実践へと展開していくことを予定している。特に、新しい観光立国推進基本計画において「観光地域の旅行者の総合満足度について、『大変満足』と回答する割合および再来訪意向について『大変そう思う』と回答する割合を平成28年までにいずれも25%程度にする」ことが目標設定されており、この目標達成に向けて、SDMRとしても取り組んでいく予定である。

また、観光地ブランドなど、CSロイヤルティ研究をベースとした新しい研究領域についても、取り組んでいくことを検討している。

<目次>

1. CS/ロイヤルティ調査
2. ES 調査
3. 観光地ライフサイクル
4. DMS
5. 活動実績

1 CS/ロイヤルティー調査

1. 調査概要

SDMRでは、会員地域において、基礎調査として「CS/ロイヤルティー調査」を実施している。本稿では、2011年度調査の結果を中心にまとめることとする。

2. 情評価に基づく観光地ポジショニングの可能性

2010年度調査より、回答者が来訪時に喚起された「感情」の評価が、ロイヤルティーに影響を与えることが確認された。このことから、「感情」という要素が観光経験の評価に大きな役割を果たしている可能性が示唆された。

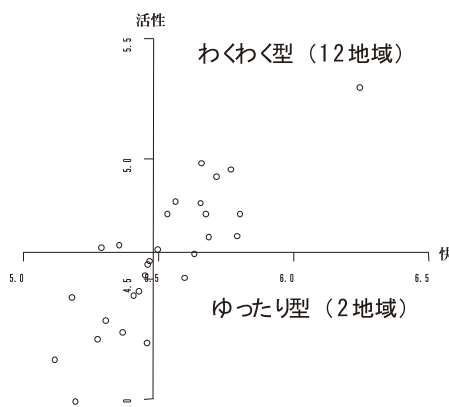
そこで2011年度は、感情に関する設問項目を拡充し、より詳細に感情の評価を行うこととした。具体的には、感情の「円環モデル」に基づき、「快」次元を表す4単語と、「活性」次元を表す4単語を設問項目とした。円環モデルでは、あらゆる種類の感情は「快－不快」「活性－非活性」の2つの次元を掛け合わせることによって表現できるとしている。例えば、「わくわく」という感情は、「快」次元と「活性」次元の両方が高い位置にある状態であると整理できる。一方、「落ち着いた」という感情は、「快」次元は高いが、「活性」次元は低い状態にあると考えることができる。

この整理を応用し、感情評価に基づく観光地ポジショニングを行った。調査方法は、各次元の平均評価値（4つの単語対の平均評価値）について、各地域別に算出し、散布図の形で表現した。散布図では、「快」次元と「活性」次元が交差するポイントを、全体の中央値とした。なお、分析対象は、100票以上を集めた地域とした。

分析結果については、事前の予測に反するものであった。「ゆったりできた」と感じられた地域（「快」次元の評価が高く、「活性」次元の評価が低い地域）は、ごく少数しかなかったのである。すなわち、「快」次元の評価が高い地域は、ほとんどが活性次元の評価も高く、「わくわくした」と感じられていることが分かった。調査対象地域のなかには、温泉地やリゾート型と考えられる地域も一定数含まれていたが、そのような地域でも、「ゆったりできた」と感じられた場所は非常に少なかった。

以上のことから、一般的に旅行によって「ゆったりできた」と感じられることはまれであり、感情評価が高い場合は、「わくわくした」に代表されるような活動的な気持ちが喚起されることが示唆された。温泉地やリゾートのように、これまで保養目的がメインと考えられていた地域においても、活動的な気持ちになってもらうことを視野に入れて誘客戦略を考える必要があるだろう。それ以外の地域についても、滞在中に活動的な気持ちを喚起する機会を創出することが感情評価を高め、最終的にロイヤルティーにつながっていくことを意識すべきである。

図1 感情評価に基づく観光地ポジショニング（2011年度第1回調査結果より）



3. 目新しさとなじみ深さがCS/ロイヤルティーに与える影響

CS/ロイヤルティーに影響を与える要因として、先に述べた感情やサービス品質以外に、旅行動機があることが知られている。

主要な旅行動機の一つに、新奇性希求 (Novelty Seeking) がある。新奇性希求とは、目新しさを求める性格傾向のことを指す。一方で、これまでの研究では、観光地に対して親近性 (なじみ深さ) を感じたかどうかの度合いがロイヤルティーの形成に影響することが分かっている。

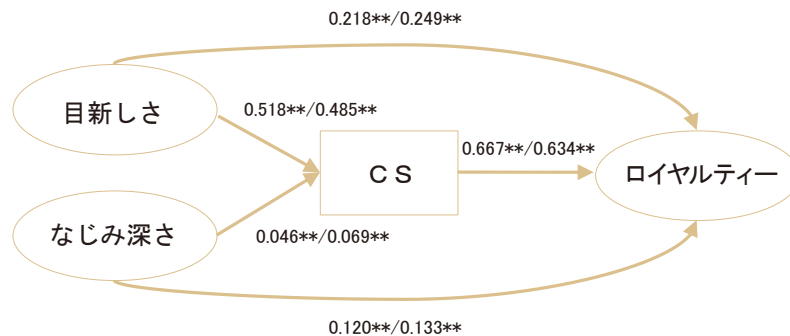
これらは、一見すると矛盾しているように見える。しかし、近年の脳科学研究からは、「目新しさ」と「なじみ深さ」は対立する概念ではなく、独立したものである可能性が示唆されている。

そこで、「目新しさ」と「なじみ深さ」は両立するという立場から、2011年度は旅行者が地域に対して両者の感覚を覚えた度合いを調べ、それがCSとロイヤルティー (紹介意向・再来訪意向) にどれほど影響するかについて検証した。

調査を行った全地域のデータについて、共分散構造分析を用いて分析を行った。第1回、第2回調査の結果とも、目新しさとなじみ深さはそれぞれCS/ロイヤルティーの評価に正の影響を与えることが明らかになった。つまり、目新しさとなじみ深さを感じる度合いが高いほど、CS/ロイヤルティーが高くなるということである。パス係数 (影響を与える度合いを表した数値) を見ると、目新しさのほうが強くと影響することが示された。また、なじみ深さがCSに与える影響は非常に弱いことも読み取れる。

以上のことから、CSとロイヤルティーを高めるためには、地域に対する目新しさとなじみ深さを両方高めていくことが必要であるが、目新しさを優先すべきであることがいえる。

図2 共分散構造分析の結果 (2011年度第1回/第2回調査結果より)



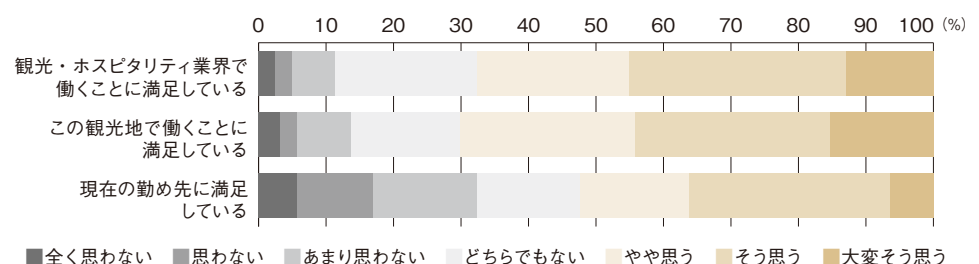
2 ES 調査

1. 研究の目的と方法

1) 研究の目的

本研究は、地域の観光産業の安定的な経営基盤維持の観点から、従業員満足 (Employee Satisfaction、以下ES) などの各種要因が、従業員の離職意思 (辞めたいと思う意識) にどのように影響するのかを明らかにし、観光地の経営者や業界、地域が講じるべき施策を検討することを目的として実施した。

図3 ES (勤め先、業界、地域) の現状



2) 研究の方法

【2010年度】

- ・モデル観光地(3地域)において宿泊施設の従業員と経営者の双方を対象に意識調査を実施。
- ・ESの現状、経営者のESに対する認識、従業員のES向上施策に対するニーズなどについて考察。

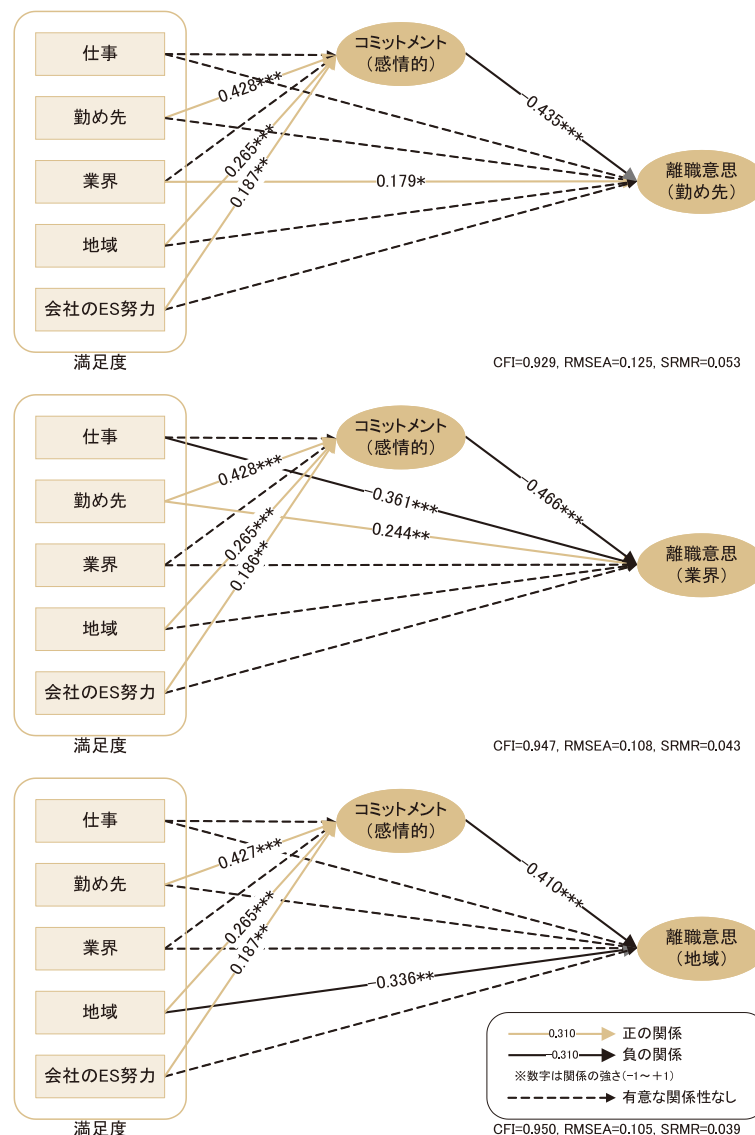
【2011年度】

- ・モデル観光地(1地域)および全国における観光産業(宿泊施設、観光施設、交通運輸業)の従業員を対象に意識調査を実施。
- ・各種のコミットメント(感情、計算、義理など)を介したESと離職意思の関係と、離職意思の対象(「勤め先」「業界」「働いている地域」)による違いなどについて考察。

2. 研究結果の概要(主なもの)

- 1)「業界」や「働いている地域」に比べて「勤め先」に対する満足度は相対的に低い(図3)。
- 2)勤め先の経営者はESの重要性を認識するも、その向上に向けた取り組みは不十分な面が

図4 ES、感情的コミットメント、離職意思(勤め先、業界、地域)の関係



ある。

- 3) 従業員が主に重要視する「人間関係」や「待遇」のうち、「人間関係」には概ね満足しつつも、「待遇」には不満を持っている。ただし、実際に従業員の離職意思を抑制するのは「仕事」そのものに対する満足である。
- 4) また、従業員の離職意思は、勤め先へのESや、働いている地域など業務の背景に対するES（思い）、または勤め先の従業員に対する姿勢に対するESといったものから醸成される「感情的なコミットメント」に大きく関係する。さらに、業界や地域からの離職意思には、感情的なコミットメントだけでなく、「仕事」や「地域」に対するESも大きく関係する（図4）。

3. まとめ

地域の観光産業において従業員の離職意思を抑制し、継続的な雇用を実現していくためには、業界や地域を挙げて、観光産業の地域における位置付けとその重要性、または観光地域づくりの意義といった点について広く知らしめていくことが必要である。また、併せてそれぞれの勤め先（企業）においても、賃金や労働時間といった給与・待遇面の要素だけでなく、従業員が仕事に充実感を持って取り組めるような仕組みや制度の構築や、真剣に従業員個人の働き方に向き合っているという姿勢を明確に示すといった総合的な取り組みが必要になる。

3 観光地ライフサイクル

1. 研究の目的と方法

1) 研究の目的

わが国では1990年代半ばから国内宿泊旅行総需要が次第に減少しはじめ、多くの国内観光地が中長期的な低迷を経験した。しかし、「需要量の減少」という同じ条件下においても、入込客数を順調に増やす好調な観光地も存在している。一方で観光地には中長期的な成長の度合いとは関係なく短期的な落ち込みが存在し、観光地にとっては避けられないものであることが分かった（「平成23年度観光地マネジメント研究会活動報告書」）。こうした問題意識から、一時的な落ち込みから回生し、中長期的に入込客数を伸ばす「好調な観光地」と、回生せずに減退してしまう「低調な観光地」の差異について両者を比較分析することによって明らかにした。

「観光地は一時的な落ち込みを避けることができない」という考え方は、1980年にR.W.バトラーが提唱した「観光地ライフサイクル」(Tourism Area Life Cycle、以下TALC)に基づくものである。本研究では先行研究等を踏まえ、観光地をマネジメントする際の考え方として、時に成長が停滞し、その後、回生することや、減退することもあるという考え方に基いて研究を進めた。まずは、中長期的に入込客数が伸びている「好調な観光地」と落ち込んでいる「低調な観光地」についてグループ分けを行い、「好調な観光地」と「低調な観光地」を分ける要素について3つの仮説を基に分析を行った。

2) 研究の方法

（株）ジェイティービーが発行している「宿泊旅客統計表」「JTB宿泊券白書」「JTB宿泊動向統計表」「JTB宿泊白書」の1989年から2009年のデータを活用し、145観光地の延べ入泊データと団体旅行の割合（学生団体を除く）を用いて分析を行った。

2. 研究結果の概要

1) 観光地のグループ分け

145国内観光地を対象に観光地別に年をx、客数をyとして単回帰分析を行い、回帰係数を検定し、 $p < 5\%$ の観光地を抽出した。そのなかで、延べ入泊の増減の度合いを表す回帰係数が正の観光地をグループA（好調な観光地）、負の観光地をグループC（低調な観光地）とした。なお、 $p > 5\%$ の観光地については、グループB（その他の観光地）とした。グループ分けの結果は表1のとおりである。

表1 国内観光地における各グループの割合

	グループ A	グループ B	グループ C
観光地グループ分け (N=145)	15.2% (22)	46.9% (68)	37.9% (55)

2) 好調な観光地と低調な観光地を分ける要素

好調な観光地と低調な観光地を分ける要素を明らかにするため、グループAとグループCを対象として以下の3つの仮説から分析を行った。結果は表2のとおりである。

●仮説1:

好調な観光地と低調な観光地では市場の傾向との連動度 β 値*は同じ

グループAとグループCにおいて β 値を算出し、 β 値の平均についてt検定を行った。

* β 値は市場の変化に対する個別の観光地の変化の連動度を把握する指標

●仮説2:

好調な観光地と低調な観光地では当初の観光地規模(観光客数)は同じ

グループAとグループCの1997年時点の来訪客数平均をt検定し、観光地別に年をx、団体客比率をyとして単回帰分析を行った後、係数を検定し $p < 5\%$ の観光地を抽出した。

●仮説3:

好調な観光地と低調な観光地では団体客の推移は同じ

グループAとグループCの回帰係数(団体客推移)についてt検定を行った。

表2 全体傾向と個別観光地の関係

		グループ	N	平均	標準偏差	標準誤差	結果
仮説 1	β 値 (1997-2009)	A	22	1.524	1.32493	0.28248	棄却
		C	55	0.4996	0.71804	0.09682	
仮説 2	観光地規模 (1997 年時点)	A	22	122.07	160.928	34.31	棄却されず
		C	55	113.39	61.366	8.275	
仮説 3	団体客割合の変化 (1997-2009)	A	14	-0.004	0.0221	0.0059	棄却されず
		C	27	-0.011	0.0067	0.0013	

3. まとめ

分析の結果、仮説1が棄却され、市場動向への反応が高いことが中長期的に好調な観光地の要素となることが分かった。一方で仮説2、3が棄却されなかったことにより、観光地の規模や団体客の比率(特定市場のシェアの変化)は好調な観光地と低調な観光地を分ける要素ではないことが分かった。

以上のことから、観光地は市場の影響を受けやすいため、市場の変化に注目し、市場全体が増加傾向にある時は積極的に増加傾向にある市場を獲得していくことが、中長期的に観光客数を増加させる要素の一つであると考えられる。また、観光地は市場変化の影響を受けやすいという点から、短期間にメインターゲットとなる顧客層を捉え、これらの入れ替えや多様化を進めていくことが重要となると考えられる。

4 DMS

1. 背景

近年、観光に関わる各種施策を検討、検証するにおいて、多様な情報が必要とされるようになってきている。しかしながら、これらの諸所の情報は十分に収集・整理されていないものも多く、また、収集・整理されていても、さまざまな形で点在していることが一般的である。さらに、情報は適切に分析されなければ意味を持ってこないが、表計算ソフトなどを使って行う

集計分析作業は、たとえそれが基礎的な統計手法であっても、一定の知識と作業時間を必要とする。そのため、データの利用は容易ではない。以上のことから、地域において、情報を総合的に把握し、それを基に観光振興策を検討、立案していくということは、極めて困難な状況となっている。

こうした「情報」に関わる問題を解決する手段として、以下のような機能を備えた観光地マネジメントシステム (Destination Management System) の構築が有効であると考えられる。

表3 DMSに想定される機能

	概要
蓄積	地域の「観光」に関連するさまざまな情報を、それに適した形で蓄積する
連結	個々に蓄積された情報が、システム内において連結され、関連データの相互参照や、情報更新時の関連データ自動更新を行う
参照	必要な情報を任意に取得（再編して取得）できる

2. 研究の流れ

2011年度は、DMSの事業化が進んでいるイギリスの事例調査を行い、日本への導入可能性について検討した。次に、事例調査の結果を踏まえ、SDMRのメンバー地域から希望を募り勉強会を結成した。勉強会のなかでは、各地域がDMSに求める機能や、現場への導入可能性について議論を行った。

3. 先進事例ヒアリング

ヒアリングは、2011年10月に実施した。まず、DMSの開発事業者であるNew Mind社（本社・リバプール）へ話を聞くこととした。同社のクライアントの多くは公的機関（国、県、市町村レベルの観光推進組織）であり、イギリス国内のシェアは非常に高い。

同社の開発しているDMSは、ASP (Application Service Provider) 型で稼働しているため、一からシステムを構築する場合に比べて、クライアント側にとっては初期投資が少なくなるだけでなく、システムの更新費用も少なく済むことが判明した。また、CMS (Content Management System) というシステムと組み合わせられているため、複数のテーマから成るウェブサイトの管理が容易になるだけでなく、顧客情報や地域内の事業者情報、地域内の観光資源といったさまざまな情報の一元的な管理と参照が可能となることが分かった。旅行者側から見た際の特性としては、DMSを利用している観光協会等のサイト上では、その地域内の宿泊施設について一括検索と予約を行えることが示された。

次に、実際にNew Mind社のDMSを活用しているブライトン観光局 (Visit Brighton) にヒアリングを行った。ブライトン観光局の事例からは、DMSを活用することでインターネット中心の情報発信態勢をとっており、紙のパンフレットは地図以外、原則的に作成していないことが分かった。また、宿泊施設や観光施設の情報は観光局の職員が編集権限を持っており、情報の質の制御を図っていることが伺えた。

4. 勉強会の開催と今後の課題

先進事例のヒアリングを踏まえて、本年度は関心のあるメンバー地域（計9地域）により、DMSの導入に向けた勉強会を立ち上げた。

勉強会では、先進事例のヒアリング結果について共有し、各地域がDMSに求める機能や役割について、主にメーリングリストを利用して情報交換を行った。全体として、「情報を一元管理すること」に対して地域側のニーズが高いことが確認された。

現状では、イギリスのシステム (New Mind社のシステム) をそのまま導入する場合は、システムの対応言語の問題から「英語圏のインバウンド客を対象とする」「英語の読み書きができる職員が対応する」ことが前提条件となる。今後は、基本的な部分についてはイギリスのシ

システムを参考にしつつ、日本市場に対応したDMSを開発することを検討する必要があるだろう。個々の機能についても、勉強会の参加地域に対して詳細なヒアリング等を実施し、地域の実情に合ったシステム設計を行っていくこと等が考えられる。

5 活動実績

表4 活動実績

年度	月	活動内容
2010年度	2010年 5～7月	・研究会活動内容イメージの検討 ・発起人（初期：企画運営会議メンバー地域）の選定 ・観光庁との活動内容協議
	8月	・研究会Webサイトの開設（23日） ・設立準備会の開催（24日）
	9月	・一般メンバー募集開始 ・一般メンバー35団体（発起人地域を除く）（30日現在）
	10月	・第1回全体研究会の開催（12日） ・基礎調査「CSロイヤルティ調査」の開始 ・テーマ別追加研究「自然公園利用者の意識調査」の開始
	11月	・一般メンバー数51団体（15日現在）
	12月	・テーマ別追加研究「ES調査」の開始
	2011年 1月	・各調査の終了、集計作業 ・基礎調査「CSロイヤルティ調査」 8766票の回収
	2月	・第2回全体研究会の開催（15日）
	3月	・一般メンバー数61団体（30日現在）
2011年度	4～5月	・活動内容の検討
	6月	・International Symposium on Society and Resource Management(ISSRM)にて発表 ・第3回企画運営会議 学術研究者版開催（10日） ・基礎調査のみ実施地域（CS調査会員）の仕様検討（～9月） ・観光地ライフサイクル研究の開始
	7月	・第1回基礎調査開始（～9月末）
		・第3回全体研究会の開催（8日） ・ES調査 四万温泉勉強会開催（22日）
	10月	・第2回基礎調査開始（～12月末）
		・DMS調査 先行事例ヒアリング実施（16～23日）
	11月	・第4回全体研究会の開催（17日）
		・ES調査開始（～12月末）
	12月	・第26回日本観光研究学会全国大会にて発表（3～4日）
2012年	1月	・第3回基礎調査開始（～3月末）
	2月	・ES調査 ネットアンケート実施 ・第5回全体研究会の開催（29日） ・一般メンバー数73団体（30日現在）