

館林市観光振興に関する提言書

平成 30 年 2 月

館林市観光振興に関する有識者会議

内容

1. はじめに	1
2. 館林市の観光における現状と課題	2
2.1 観光資源ならびに観光入込客数	2
2.2 館林市における観光振興への取り組み	4
3. 観光振興の見直しに関する考え方	5
3.1 観光行動・観光振興の特徴	5
3.2 観光振興の取り組み手順	8
3.2.1 ①方向性の明確化	9
3.2.2 ②目的の明確化, ③目標の設定	12
3.2.3 ④事業対象の設定, ⑤事業の決定・実施	14
3.2.4 ⑥事業の評価	17
4. おわりに	18

用語説明「地域ブランド」

「館林」が、他地域と区別されるためのあらゆる「概念」を示すものとする。

一般的に「ブランド」とは、「館林のうどん」や「落雁」などが代表的であり、館林で生産され、他地域と比較して特徴的な「もの」であったり、他の商品と区別するために、自己の商品に使用する名称や標章として用いられるケースが多い。

それに対して、「地域ブランド」は、館林と密接に関連したあらゆる概念を指し、実態としての「館林」だけでなく、旅行者・居住者への情報と、旅行者・消費者の認知・感情への働きかけなども加味され、結果として旅行者・消費者の中で出来上がるイメージの総体といえる。良好な「地域ブランド」を醸成させるためには、現存する資源のみならず、それをどのように旅行者ターゲット層に伝えるのか、どのようなイメージを受け取り手に醸成させるか、というプロモーションまでをも考慮する必要がある。

（「気温が暑い」という事実と、「（例）夏野菜も取れるような、南国の気候を首都圏であるこの地で体験できる」と受け取るのでは、館林のイメージは全く異なる）

「地域ブランド」は、生活、観光、産業活動など様々な場面への影響が考えられるが、ここでは「訪問したい、地域を体験したい」という「観光」に対する影響を主として取り上げる。良好な「地域ブランド」が醸成されると、それに接近したい、訪問したいという意向が生起するため、結果として来訪者の増加や消費行動の活性化が起こり、賑わいが地域で数多く見られることによって、地域住民の「誇り」が生まれることが期待される。この効果は、観光以外の「定住促進」などにも波及し、市全体のイメージ向上、地域住民の「自分達のまち」に対する愛着、プライド醸成にも寄与するといえる。

（参考 デジタル大辞泉（小学館））

用語説明「顧客ロイヤリティ」

顧客が、あるブランドや商品、またはサービスに対して感じる「信頼」や「愛着」のことを指し、特定の商品をくり返し購入したり、特定の地域を数多く来訪する行動に影響する。

（参考 デジタル大辞泉（小学館））

1. はじめに

館林市の観光プロモーションは、団体旅行や旅行会社による送客に依存している面も少なからず見られる。これらは多くの観光客が来訪していたかつての名残であり、競合観光地や休日レジャー活動の多様化以前は、それでも十分な誘客があったといえる。

しかしながら、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、ハードに加えソフト的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獲得・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 3 カ年にわたり検討を行った。

2. 館林市の観光における現状と課題

2.1 観光資源ならびに観光入込客数

館林市は、群馬県の東南部に位置しており、浅草から約70kmの距離にある。東北自動車道や東武鉄道伊勢崎線により都内より約1時間でアクセスできることから、日帰りを中心とした観光スポットとして位置づけできる。

表2.1は、館林市における観光資源を示したものである。観光資源をみると、知名度の高いつつじ（つつじが岡公園）をはじめとする自然資源に加え、史跡、神社・仏閣、歴史的建造物、歴史的街並みや博物館・美術館などの人文資源、さらに特産物や特色ある飲食産品、数多くの行・祭事がある。さらに、工業団地や一部企業の産業博物館が立地するために、産業観光としての側面も有すると考えられる。

次に、表2.2は、館林市ならびに群馬県の観光入り込み客数推移を示したものである。若干データが古い、平成24年度では213.5万人を数えるとともに、近年増加傾向を示しており、観光に対する底堅い需要とともに、館林市の観光魅力の高さ、旅行目的地競合条件下で、ある程度の優位性があると考えられる。

表 2.1 館林市における観光資源

カテゴリー	観光資源	カテゴリー	観光資源
植物	つつじが岡公園のツツジ	特産物（味覚）	麦落雁
	つつじが岡第二公園の彼岸花		うどん
	館林花菖蒲園	その他名所	田山花袋旧居
	城沼の花ハス		足尾鉍毒事件田中正造記念館
	鶴生田川のさくら		田中正造の墓 雲龍寺
観光漁業	城沼	行・祭事	館林手筒花火大会
	近藤沼		たてばやし七夕まつり
	多々良沼		世界一こいのぼりの里まつり
公園	つつじが岡公園		尾曳稲荷骨董市
史跡	土橋門		第36回館林市産業祭
神社・仏閣	茂林寺		館林さくらまつり
	歴史的建造物		鷹匠町武家屋敷「武鷹館」
旧秋元別邸（つつじが岡第二公園）			お雛さままつり
自然歩道・自然研究路	彫刻の小径		初市
			館林菊花大会
博物館	向井千秋記念子ども科学館	つつじの館林 七福神めぐり	
	田山花袋記念文学館	夏の城沼花ハスまつり	
美術館	群馬県立館林美術館	初山大祭	

出典 観るなび（公益社団法人 日本観光振興協会）

表 2.2 館林市ならびに群馬県の観光入り込み客数推移

		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
館林市	観光入込客数（人）	1,988,400	2,067,900	2,201,500	1,961,300	2,135,200
	対前年度比	-	1.04	1.06	0.89	1.09
群馬県	観光入込客数（人）	62,977,900	60,250,900	59,811,600	58,809,800	60,911,000
	対前年度比	-	0.96	0.99	0.98	1.04

出典：群馬県観光客数・消費額調査



図 2.1 平成 24 年度県内外別・日帰り宿泊別の観光入込客数推計

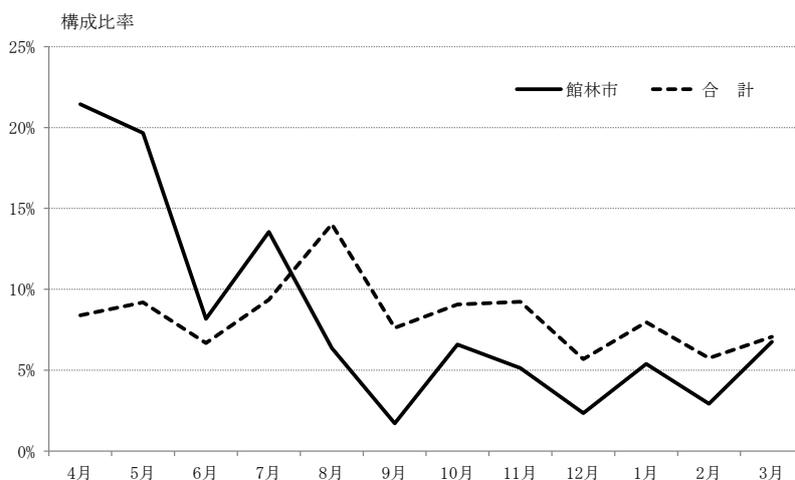


図 2.2 平成 24 年度館林市ならびに群馬県月別観光入込客数構成比率

出典：群馬県観光客数・消費額調査

図 2.1 は、館林市の観光入込客数を日帰り・宿泊、居住地別に示したものである。日帰り客が 98%を占め、その中でも県外・日帰りが 64%となっており、東北自動車道館林 I.C.から 10 分程度で館林中心部までアクセスすることが可能なこと、首都圏から近接していることが原因と考えられる。

次に、図 2.2 は、月別観光入込客数構成比率を群馬県と比較しながら示したものである。館林市では、つつじまつりに起因する 4~5 月（つつじまつり）や 7 月（たてばやし花菖蒲まつり、夏の城沼花ハスまつり、館林まつり、館林手筒花火大会などが実施）の割合が高いことがわかる。一方で、これらの来訪ピーク時期以外の誘客を検討する必要があること、花や祭りが中心とした観光魅力からの多角化が必要と考えられることなどが課題としてあげられる。

館林市へのさらなる誘客をはかるために、地域資源の磨き上げをおこなったり、関係主体の叡智を結集することは、観光振興のみならず、館林のブランド力を強化することにつながる。それによって、地域住民の誇りを醸成できたり、経済的な効果も期待でき、地域間競争が激しくなる中で、観光による「地域ブランド」の醸成は、地域経営における重要な視点として位置付けできる。

2.2 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. 観光振興の見直しに関する考え方

3.1 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、価値づけがなされ、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も同時に引き起こしている。

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」などを利用して、すでに実践されている。

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の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 3.1 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"> 観光収入の増加 雇用の創出 定住の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 特別イベント開催時の物価上昇 不動産市場の投機
物理的效果	<ul style="list-style-type: none"> 新規施設の建設 地域インフラの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 環境面でのダメージ 混雑
社会的効果	<ul style="list-style-type: none"> ボランティアを通じたコミュニティの強化 地域のブランド力の強化 定住の促進 	<ul style="list-style-type: none"> Greed Factor(貪欲さ)の浸透 過度な都市化等、望ましくないトレンドの加速
心理的效果	<ul style="list-style-type: none"> 地域のプライドとコミュニティ・スピリットの醸成 地域外の感じ方に対する意識の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ホスト地域に関する守りの姿勢 相互理解不足にもとづく訪問客への敵対心
文化的効果	<ul style="list-style-type: none"> 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アの創出 地域の伝統と価値観の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の活動の商業化
政治的效果	<ul style="list-style-type: none"> 地域とその価値観の国際的な認知度向上 地域政府や住民が持つ政治的価値観の伝達 	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民の経済的搾取 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

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 3.1 は、観光による分野別の効果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えることができる。観光による効果を楽しむだけでなく、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。

観光振興の効果は多岐にわたるが、それを実現させるための根源は「館林という地域がどれだけ魅力的か」ということに依存する。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，その効果発現に向けた総合的な戦略の策定と取り組み，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」を下記のように設定した。

【まとめ】観光振興の目的

- ・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。
- ・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。

3.2 観光振興の取り組み手順

表 3.2 は、館林市（行政）による観光振興に向けた検討・取り組み手順とそれに対応した現状の課題・問題点ならびに対応策について示したものである。

表 3.2 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」の良さを洗い出しを検討（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。	・商業観光課によるイベント実施（直接的運営への関与）が多い	・商業観光課は、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（詳細は、結論を参照）

表 3.2 に示すように、観光振興の検討・取組み手順として 6 つのステップが考えられる。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。

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ため、①~⑥の手順に則って、早急な対策の立案とその実施が必要である。

3.2.1 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段階である。観光振興の目的、目標設定の前に、資源の洗い出しを行うとともに、その磨き上げ、有効な活用方法も念頭において検討することが望ましい。

現在、館林市の観光は、「つつじ」「茂林寺」など従来からの訴求テーマに依存しており、多様化する旅行ニーズ（例えば「歴史探訪」「沼を見てホッとするまち」など）の受け皿として、多面的な魅力の打ち出しが重要となる。館林観光の【強み】を考えると、多くの来訪者がみとめられる「つつじまつり」「さくらとこいのぼりの里まつり」があげられる。また、暑さの影響もあるが「館林」という名前の認知は低くない。一方、【弱み】として、イベント至上主義であり、宣伝活動が効果的に行われていないこと、春以外の時期に十分な訴求力を持つ観光資源が少なく、特に冬が弱いことがあげられる。

これらを踏まえて有識者会議では、旅行者への訴求テーマとして、「花」観光、「まちなか」観光、グリーンツーリズム、産業観光、名所・歴史観光に加えて、ケの日の再解釈による「生活型観光（日常の館林）」といったテーマが有望であることを提言する（表 3.3）。

なお、最下欄に示した「生活型観光」テーマの選定に至った経緯であるが、会議を通して、観光客の志向の把握に努めた結果、地域自体が観光資源であるという考え方のもと、伝統文化、歴史的町並み、自然、地場伝統工芸等の地域独自の資源を観光資源ととらえる「ニューツーリズム」の考え方が館林市の観光のあり方に合致すると考えたことによる。新たな資金投入を必要とせず、既存の資源・リソースを有効活用できるのもメリットである。

具体的に説明すると、館林市には沼が多く、その周りには公園がある。そこに着目して、館林らしい観光・館林の良さは、大規模テーマパークや温泉地のような観光のあり方ではなく、日々の休日にちょっとした観光ができるようなポジションングであるといえる。そこで、いわゆる「ハレ」の観光地を目指すのではなく「ケ」の観光地として館林を PR することが考えられる。公園での遊びからちょっとした観光へ導くようなかたちで、無意識の観光を誘発させるものといえる。そして、現状のちょっと物足りない館林の観光を活かして 2、3 箇所を巡らせる小さな観光（例：3 時間程度の観光というイメージ）というようなかたちを想定できる。そのためには、実際に滞在している公園では、ちょっと物足りないユーザーからの検索に対して、近くにこんな場所があるという情報提供を、情報量は絞りこみながら的確に行うことが必要不可欠である。

これらは、身近な空間を見直すことによって、空間が価値付けされ魅力的なテーマとすることができる。

例：地域らしさをより味わいたい旅行者（キャッチフレーズ案：「館林的観光スタイル」）

遊園地や温泉などの観光とは違い，沼を見てほっこりするような，バカンスではなくホリデーのような観光を館林では提供する。

なお，利用する資源・訴求テーマの検討は，関係する主体や目標，実施事業の決定と密接に関わるため，それらの検討を同時に行い，相互にチェックしながら，実施事業の熟度を高めていく必要がある。

【まとめ】①方向性の明確化：地域資源の磨き上げ

自然・人文資源や物産・料飲に加えて，街並みや歴史などの有形・無形の資源を磨き上げるとともに，その楽しみ方まで顧客に提供できる方策を検討する。

表 3.3 観光テーマの設定について

観光のテーマ	活用資源	現状の問題点	ねらい	取り組み案 赤：体験型、青：収益、緑：旅行者視点	実施主体	目標期間			想定するマーケット	
						短期	中期	長期		
「花」観光	<ul style="list-style-type: none"> つつじが岡公園 ⇒つつじ祭り (菖蒲、桜等) 東武トレジャーガーデン (・足利フラワーパーク) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代り映えのしない資源 (新たな魅力、切り口、楽しみ方などが提示されない) ・ 情報提供の弱さ 	1) つつじ祭りにおける来訪時の満足度の向上と滞在時間の延長による物販などの売上向上	①公園の整備推進 (新つつじ園、景観改良など) ②つつじ祭りの充実 (日本庭園の活用、写真撮影) ③市民参加型イベントの実施	①、②：市 (つつじが岡公園課) ③：市+関係団体	○			近隣住民 (30km圏内の個人来訪者・女性)	
				②つつじ祭りの充実 (体験教室-アクセサリー作成)	市+大学	○	○			
				2) つつじが岡公園への来訪動機醸成のための多様な情報提供の実施	④認知向上・情報宣伝 a. ネット媒体の整備 (Retrip, Facebook, 動画) ⑤来訪者の満足度向上 b. GoogleMapによる利用者支援実施 (駐車場から視点場までの誘導、花の詳細情報提供) c. 人に着目したコンテンツ整備	市+大学	○	○		近隣住民+市民
				3) シーズン以外の来訪者への魅力の伝達	③の継続実施 ④の継続実施	③：市+関係団体 ④：市+大学	○	○		近隣住民+市民
	・ 活動主体が限定+連携が取れていない	4) 関係者、住民の巻き込み	運営会議内に分科会を設定、議論、検討を実施 d. 誘客連携分科会⇒プロモーション e. 市民連携分科会⇒イベントへの参加・協力体制の構築、学校への働きかけ f. 交通分科会⇒公共交通利用者への割引、経路案内システム	市、東武トレジャーガーデン他 市 (つつじが岡公園課) 交通事業者+大学	○	○	○			
「まちなか」観光	<ul style="list-style-type: none"> 駅の近隣～市役所エリア ・ 歴史の小径 ・ うどんなどの食資源 ・ 酒蔵、飲食店の個店 ・ 下町夜市等 ・ イベント利用 (旧永壽堂医院) 	<ul style="list-style-type: none"> 1) 地域のブランドや統一イメージが不明瞭 2) 関係者間の連携、巻き込みが不十分 3) 資源の価値が十分高くない 4) 資源が点在 (利用の仕方・楽しみ方を訴求できていない) 5) 情報発信の不足 		①統一したイメージ形成に向けた議論 ②協力体制の構築・イベントへの参加依頼 ③費用負担、リスクの考慮の中での試行	市 (商業観光課、市民協働課) +まちなか市民会議、住民、大学			○	近隣住民+市民	
			まちなかへの来訪動機醸成のための多様な情報提供の実施	④認知向上・情報宣伝 a. ネット媒体の整備 (Retrip, Facebook, 動画) ⑤来訪者の満足度向上 b. GoogleMapによる利用者支援実施 (施設やイベント等の詳細情報の提供) c. 人に着目したコンテンツ整備						
グリーンツーリズム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市内の農地 (休耕田等) ・ 収穫体験 (多々良フレッシュファーム等) ・ J A農産物直売所ぼんぼこ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな観光資源の確保 ・ 関係団体との連携 	1) 館林来訪のきっかけづくり	①農業体験 (米の場合、田植え～収穫の農作業体験および収穫した米の試食) (体験型イベント) ②館林の農産物のPR (商品の購入)	①、②：館林市 (農業振興課、商業観光課) + J A	○			首都圏在住の若者	
			2) つつじシーズン時の魅力の伝達	③認知向上・情報宣伝 a. ネット媒体の整備 (Retrip, Facebook, 動画) b. 市民のロコミ	市 (商業観光課) +住民	○	○		首都圏在住の若者	
			3) 関係者、住民の巻き込み	④農業体験の受入れ体制の確立 c. 専門部会の設立 ⑤市民の観光に対する意識の向上	市 (農業振興課) + J A 市 (商業観光課) +住民	○	○		近隣住民+市民	
産業観光	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製粉ミュージアム ・ 正田記念館 ・ 多々良フレッシュファーム 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係団体との連携および企業側の受け入れ態勢が整っていない 	体験・学習型観光によるリピーターの育成	①うどん作り体験 (小麦の収穫からうどん作りまでを一日で体験) (体験型イベント) ②工場イベントなどのツアー造成 (商品の購入)	市 (商業観光課) +民間企業	○	○		首都圏在住の親子	
名所・歴史観光	<ul style="list-style-type: none"> ・ 歴史の小径 ・ 茂林寺 ・ 古民家カフェなど 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係団体が多岐にわたり、まとめるのは困難 	通年の観光資源づくり	①まち歩きアプリへの情報掲載 (個人でまち歩きしても楽しめる) ②童話、歴史のガイド整備	市 (商業観光課、市民協働課) +ボランティアガイド +市民団体	○	○		近隣住民+市民	
生活型観光	<ul style="list-style-type: none"> ・ つつじが岡公園 ・ 沼 	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフシーズンの手入れ時期との調整 	地域資源の再活用	①沼まわりの景観整備 ②近隣飲食店の紹介 (商品の購入)	市 (商業観光課、つつじが岡公園課、緑のまち推進課) +漁協	○	○		近隣住民+市民	

3.2.2 ②目的の明確化, ③目標の設定

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の想定）に続く段階で、密接に両者が関わる「②目的の明確化, ③目標の設定」について、重要な点を下記に示す。

②目的の明確化

「何のために観光振興を行うのか」を検討する段階である。一般的には、「来訪者数を増加させるため」や「経済効果を大きくするため」というものが考えられるが、これらは評価視点の提示であり、観光振興の1側面に過ぎないといえる。

観光振興の目的を定めるといことは、「どのような地域を目指すのか」、「住民、観光客双方にとってどのような価値観、空間を共有するか」を表現することにほかならないといえる。

有識者会議では、「観光」は社会、経済、住民生活の視点から欠かせないものであり、「観光振興」は「花」「歴史」など地域に存する資源のポテンシャルを有効に利用して、多くの来訪者・住民がそれらを体験・体感することにより豊かな時間・空間を共有できる、「住んでよし、訪れてよし」の地域の形成が重要であると提言する。

これらを言い換えると、「館林のブランド力」の向上ということが出来る。誘客のための「訴求内容」に相当する「館林ブランド」は、さらに下記Ⅰ～Ⅳに細分化することができると考えられる。

「館林ブランド力」の定義

- I. 「花」が魅力的で、「歴史」的重層性のある観光資源の豊かなまち（自然、人文資源の特性）
- II. 地域づくりに市民が積極的に関与する「誇りを持った市民による、市民のための活動が活発なまち・市民と来訪者が豊かな時間・空間を共有できるまち」（市民・来訪者視点、空間の特性）
- III. 観光資源の楽しみ方が発信される「来訪者が楽しめる優しいまち・目をそらさずにはいられない魅力的なまち」（行政視点）
- IV. 萌芽的なものを含めて数多くの取り組みがなされる「観光振興が活発なまち」（体制の視点）

これらには、「多様な関係主体の活動の総体として地域の観光魅力が創出される」との考えが背景としてあり、関係主体の継続的、かつ弛まない取り組み・活動によって、観光資源に加わる相乗的な魅力の創出につながる。

なお、館林のブランド力向上のための有志によるタスクフォースをつくり、ブランド力自体の再定義、向上のための影響要因の洗い出しを継続して行うこともあわせて重要といえる。

¹ 他地域と区別されるためのあらゆる「概念」

③目標の設定

観光振興の目的として設定した「ブランド力の増大」との関係性を踏まえながら、目標の設定を行った。その際に、定量的に設定することや利用者・顧客視点の考慮に留意した結果、下記のようなものが抽出できた。

- ・来訪者関連 地点別来訪者数（交流効果）、消費額（経済効果）、満足度（心理的効果）、利用者視点の情報取得度（心理的効果）
- ・周辺住民関連 館林の認知度向上、利用者視点の情報取得度（心理的効果）
- ・館林住民関連 利用者視点の情報取得度（心理的効果）、満足度・誇り（シビックプライド）の醸成（心理的効果）、観光関連事業への参画度（社会的効果）、観光・余暇対応の施設増加（施設効果）
- ・地元企業関係 経済波及効果、雇用者数の増大（経済効果）

上記の中で、館林市総合計画等で示されている指標として、観光入込客数（総合計画）、ホームページアクセス数（業務棚卸表）が該当するため、目標として設定することが必須と考えられる。

そして、近年は、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、体験や写真の映える場所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。

情報提供に加えて、目標の達成度合いについて客観的、定量的なモニタリングを関係主体が行い、実績の評価と将来の戦略、戦術の検討に活用することが望ましい。そのための資料として、RESAS（総務省）や観光予報プラットフォーム（日本観光振興協会）、宿泊旅行統計調査（観光庁）、群馬県観光関係資料などがあげられる。

【まとめ】③目標の設定：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

専門技能を有する人材を職員として雇用し、誘客において大きな役割を果たし、運用が高度化している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。

なお、方向性の明確化に加え、目的・目標の設定では、関係主体の理解や合意の上に行うことが望ましいこと、効果的な地域振興のためには、前述した旅行主体の意思決定を十分踏まえながら、それらを地域で「再解釈」しながら施策へ落とし込みを行うことが必要不可欠であると考えられる。

3.2.3 ④事業対象の設定, ⑤事業の決定・実施

④事業対象の設定

事業の対象は、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イヤーが多数存在するため、それらの主体の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。

現状の問題点に照らし合わせて、下記の2つを提言する。

(1) 商業観光課によるイベント実施（直接的運営への関与）が多い

商業観光課によるイベント実施など、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に発生するため、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（3.2.4 節参照）、実働組織をアウトソーシングし、商業観光課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、長期的に行政は「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（図 3.1）。

さらに、観光振興の目的を「館林ブランドの増大」と考えた場合、「商業観光課」の所管業務自体の見直し、課名称の見直し（例：地域ブランド課）も検討する必要がある。

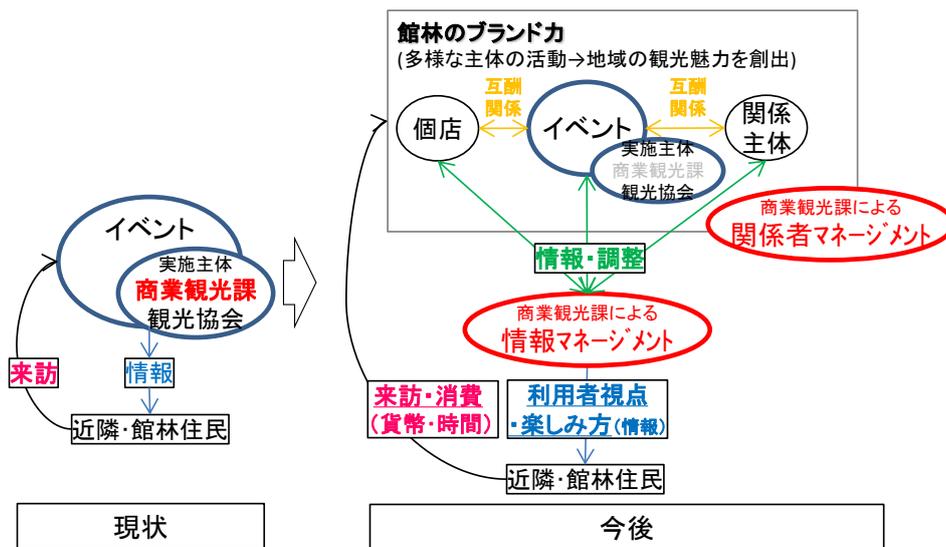


図 3.1 観光を支える行政の役割

【まとめ】④事業対象の設定について(1)：観光振興・ブランド力強化のための行政機能の充実・強化

観光振興の多様化、高度化にともない、それに対応できる職員が担当事業に専任しなければ、現状の地域間競争に伍していくことはできない。その重要な役割を担う商業観光課の職員を増員するとともに、長期的スパンで事業に取り組む庁内体制の整備が必要である。あわせて、観光振興に取り組むスタンスとして「小さい予算で小さく育てる」から「大きな投資・収益により大きく育てる」への転換が重要といえる。

(2) 関係主体の巻き込みが弱い.

上述したように、商業観光課によるイベントの直接的運営が多いのに対して、住民などの関係主体の積極的関与が少ないと考えられる。行政以外の観光振興に寄与できる人材による協働、互恵的關係によって、相互のやりがい、責任感の醸成がはかられ、それにともない継続的事業の実施、自発的な活動も期待できる。

市民・企業等の関与は、一方でそのマネジメントの困難さ、事故発生時における責任の所在など、検討すべき点が考えられるものの、このような動きは、まちづくり事例（コミュニティデザイン適用事例（香川県等）、オンパクプログラム（大分県別府市等）、長崎さるく（長崎市）など）、公園の管理・運用事例（有馬富士公園（兵庫県三田市）、名古屋市営公園（名古屋市）、東遊園地（兵庫県神戸市）、古河公方公園（茨城県古河市）、天王寺公園エントランスエリア“てんしば”（大阪市））などがみられる。

これらの潮流を踏まえながら、観光振興に寄与できる人材の育成ならびに関係者の巻き込みを促進する環境整備が重要といえる。

新たな事業の創出、地域ブランドの増大の観点から、関係者を巻き込みながら、観光振興の戦略を設定・共有することは重要であり、そのためにワークショップの開催などが考えられる。ワークショップによって、「興味がある人の集結→目的・目標の共有→継続的活動→組織化」といった一連の流れができるが、その効果をより大きくするために民間企業や市民団体を巻き込むことが必要不可欠といえる。また、新たなイベントを作り出すリーダーや実施主体の育成も重要であるが、関係主体の互酬性の中でそれが促進されると考えられるため、ワークショップの果たす役割も小さくないといえる。

【まとめ】④事業対象の設定について(2)：観光人材の育成とその組織化・活性化

人材の育成および組織化のためにワークショップ開催などの取り組みを行い、主体的に地元関係者が連携をはかりながら観光振興に取り組む環境整備を行う。

⑤事業の決定・実施

観光振興のための事業の決定に際しては、当該地域の観光振興の目的、目標を勘案するとともに、効果的に事業を実施する必要がある。問題点と照らし合わせながら、「④事業対象の設定」で述べられた施策に加えて、下記の2つの対策を提言する。

(1)プロモーション、顧客ロイヤリティ創出面が弱い。

事業の実施に加え、利用者視点にたった情報提供を行い、大きな効果発現を目指す。そのため、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。（「③目標の設定」の再掲）

【まとめ】⑤事業の決定・実施(1)：

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

専門技能を有する人材を職員として雇用し、誘客において大きな役割を果たし、運用が高度化している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。

(2)独立採算事業の検討（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）

先述したように、イベント実施では、商業観光課による直接的運営が多いが、任意団体である観光協会も大きな役割を果たしている。一方で、観光協会の活動予算は市からの補助に依存しているため効果的な事業が必ずしも推進できていると言い難いこと、公平性が重視されるためメリハリのある事業が困難なことが問題点と考えられる。これらに加え、商業観光課の業務実施にかかわる問題点の解決のために、自立した観光協会を設立して、イベント実施の中心的な役割を担うことが考えられる。観光協会が独自にプロパーを確保し、継続的に事業に従事すること、その活動資金の獲得のために自主財源の確保を推進すること、それによってメリハリのある事業の実施が期待できる。

この自立した観光協会の1つの形として、DMO（Destination Management Organization）があげられる。地域の問題を解決し、効率的・効果的な観光振興の実現を考えると、関係主体のネットワーク形成（包摂）、信頼性や互酬性を担保することが必要となるが、その仕組みをDMO（Destination Management Organization）は有する。DMOとは、多様なステークホルダーが地域振興に対する共通の目標、方針のもと、互酬性を担保しながら地域振興に向けて活動する組織で、マーケティング活動、マネジメント活動に精力的に取り組む。スピルオーバー²する外部効果をDMOの構成メンバーでカバー、再配分する自己財源の確保によって、過少となる観光振興への取り組みを補うとともに、魅力的な地域整備に寄与している。そして、さらなる発展のためには、観光による効果に関係者で共有しながら、観光が地域にもたらす効果を地域住民に向けて周知するアウトリーチを行うケースが多い。

DMOが自らの責任によって運営することが事業の効率性の観点から重要といえる。それによって、個店や観光施設を等しく取り扱うことを止め、旅行者視点を意識した効果的事业の実施が可能となる。

² 費用を負担した者に提供される便宜が、負担しない者にまで及ぶこと

【まとめ】⑤事業の決定・実施(2)：自立した観光協会の設立

効果的な観光振興のためには、独自財源を確保するとともに、ガバナンスが明確な組織設立が重要といえ、それらを具備した組織の設立を検討する。

これらの実現によって、イベント等での実働組織を商業観光課から観光協会にアウトソーシングすることが可能となり、商業観光課の業務を観光全般のマネジメントに移行する実現可能性が高まる。

3.2.4 ⑥事業の評価

まず、行政行為に対する効率性、効果を検証する行政評価を考えると、政策評価、施策評価、事業効率評価の3つから構成される。

館林市の観光行政を考えると、来訪者が市民に加え市外から多く来訪すること、施設等の管理・運営費が多額であることから、事業の効果がどのような主体にどの程度帰着するのか、適切に評価することが望ましい。そのため各事業単位ならびに「観光行政全般」を対象として、費用対効果を把握、評価することが必要となる。

公共財の整備は、外部効果が長期間に渡り存在するため、様々な主体に帰着する便益と費用を考慮できるCBA分析(Cost Benefit Analysis)や、定量的な評価が困難な場合にはCVM(仮想評価法)やAHP(階層分析法)による定性的要因の考慮が考えられる。

また、今後の「小さな観光行政から、プロモーションを積極的に行う大きな観光行政への移行」を考えると、プロモーション自体の評価も重要となり、その場合、個別の事業効率性評価に相当するネット広告におけるクリック率、コンバージョン率による評価や、当該地域のプロモーション全体に対するROI(投下資本利益率、Return on Investment、=収益/投資額)、ROAS(Return on Ad Spend、広告費用対効果、=売上高/広告費)などを用いた評価が考えられる。この場合、収益は来訪者による館林市での消費総額やそれによる経済効果、市税の増収分などが設定できる。

以上を踏まえて、評価段階(⑥事業の評価)では、PDCAサイクルを適切に構築し、事業を検証する必要がある。不人気テーマ・イベントからの撤退を行うため、撤退のルール作りを行いながら、お手盛り評価を避けるために評価主体を観光協会事務局とせず、その代替として、庁内若手職員などの有志による検証する場の設定などが考えられる。これにより、一度はじめたイベントからの撤退は許されず、効果が無くても毎年やり続けることを回避することが機能すると考えられる。

【まとめ】⑥事業の評価：PDCAサイクルにもとづく事業効果のチェック

行政による観光事業も、時代の移り変わりによってその重要性が変化する。十分な効果が見られない事業も考えられるため、既存事業をゼロベースで見直し、PDCAサイクルにもとづく事業の重点化を行う必要がある。

4. 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6つの具体的取り組み案を下記に示す。

戦略視点

1. 地域資源の磨き上げ

自然・人文資源や物産・料飲に加えて、街並みや歴史などの有形・無形の資源を磨き上げるとともに、その楽しみ方まで顧客に提供できる方策を検討する。

2. 観光人材の育成とその組織化・活性化

観光人材の育成および組織化のためにワークショップ開催などの取り組みを行い、主体的に地元関係者が連携をはかりながら観光振興に取り組む環境整備を行う。

戦術視点

3. 観光振興・ブランド力強化のための行政機能の充実・強化

観光振興の多様化、高度化にともない、それに対応できる職員が担当事業に専任しなければ、現状の地域間競争に伍していくことはできない。その重要な役割を担う商業観光課の職員を増員するとともに、長期的スパンで事業に取り組む庁内体制の整備が必要である。あわせて、観光振興に取り組むスタンスとして「小さい予算で小さく育てる」から「大きな投資・収益により大きく育てる」への転換が重要といえる。

4. 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

専門技能を有する人材を職員として雇用し、誘客において大きな役割を果たし、運用が高度化している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。

5. PDCA サイクルにもとづく事業効果のチェック

行政による観光事業も、時代の移り変わりによってその重要性が変化する。十分な効果が見られない事業も考えられるため、既存事業の見直しをゼロベースで行い、PDCA サイクルにもとづく事業の重点化を行う必要がある。

6. 自立した観光協会の設立

効果的な観光振興のためには、独自財源を確保するとともに、ガバナンスが明確な組織が重要であるため、それらを具備した組織の設立を検討する。

最後に、本提言が実際に実施されるとともに、官民一体となった組織づくりやその活動を検証する仕組みが整備されることを期待する。さらに、地域への誘客増が起これば、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、「多くの人が訪れたい個性と魅力のあるまちになる』ことを切に期待する。