

民間提案型官民連携モデリング事業

(スモールコンセッション 調査テーマ⑨-A)

ブランド創出型スモールコンセッション

報 告 書

令和7年2月

国土交通省総合政策局

株式会社 博報堂

目次

第1章 業務の目的と対象となる地方公共団体の概況.....	5
1-1 業務の目的.....	5
1-2 対象となる地方公共団体の概況.....	8
① 村上市の基礎情報.....	8
② 村上市の課題.....	10
1-3 対象施設概況.....	12
① 対象施設.....	12
② 旧「香藝の郷美術館」利活用に対する市の検討状況.....	18
1-4 村上市におけるスモールコンセッションの実現に向けての課題.....	22
第2章 本スキームの提案概要と実施フロー.....	24
2-1 本スキームの概要.....	24
2-2 本スキームの検討経緯.....	25
2-3 本調査の対象範囲.....	26
2-4 調査の実施フロー.....	27
第3章 本スキームの有用性と、事業組成過程における重要点.....	29
3-1 検証方法.....	29
3-2 本スキームの有用性.....	30
3-3 事業組成過程における重要点.....	36
① 段階1 物件の選定と社会課題仮説の作成.....	36
② 段階2 ロジックモデルの作成.....	38
③ 段階3 ステークホルダーの選定と調整.....	39
④ 段階4 事業予算の算出.....	41
⑤ 段階5 事業提案書.....	42
第4章 本スキームのロジックモデルとKPI設定について.....	44
4-1 「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説.....	44
4-2 事例研究を通じたロジックモデルと評価指標の作成.....	48
① 社会的インパクトとロジックモデルの定義.....	48
② 調査による成功エッセンスの抽出.....	50
・調査概要.....	50
・成功エッセンス① 各フェーズ（初期・中期・長期）の特徴.....	52
・成功エッセンス② 共通するキーファクター.....	57
③ ロジックモデルの作成.....	60
④ 評価指標の作成.....	64
4-3 「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」のロジックモデルが生み出し得る経	

済的インパクトの推計.....	68
① マクロ視点：公開されている統計データに基づく推計.....	69
② ミクロ視点：国内観光旅行経験者の実態と意識に基づく推計.....	77
4-4 「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」モデルの瀬波温泉への適用.....	101
① アンケート定量調査の実施.....	101
② 瀬波温泉のロジックモデル作成.....	108
第5章 本調査の振り返りと今後の検討課題.....	110
5-1 本調査における結果まとめ.....	110
5-2 全国他地域への展開可能性について.....	117
5-3 村上市の事業化に向けた今後のロードマップ.....	121
5-4 次年度以降検証すべき、今後の検討課題.....	122

目 次

図 1：村上市の人口推移のグラフ	9
図 2：村上市の観光客数の推移	10
図 3：瀬波温泉地区の風景	12
図 4：村上市及び瀬波温泉地区のエリア区分	13
図 5：瀬波温泉 噴湯公園	14
図 6：村上市スケートパーク	14
図 7：村上・笹川流れ国際トライアスロン大会の様子	14
図 8：香藝の郷美術館としての利用時の様子	15
図 9：旧香藝の郷美術館の外部画像	16
図 10：旧香藝の郷美術館の内部画像(2階部分)	17
図 11：旧香藝の郷美術館 駐車場及び周辺環境	17
図 12：旧香藝の郷美術館 旅館棟	17
図 13：スモールコンセッション × SIB スキーム図	24
図 14：「ブランド創出型スモールコンセッション」組成のフロー	27
図 15：「ブランド創出型スモールコンセッション」に適したロジックモデル作成とイン パクトの推計のフロー	28
図 16：村上市における事業スキーム案とステークホルダー	30
図 17：スモールコンセッション × SIB スキームにおける成果評価協議会	34
図 18：事業開始前の組成段階	36
図 19：村上市におけるロジックモデル案	39
図 20：事業活動概要	43
図 21：活用イメージパス	43
図 22：「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」の仮説フレーム	48
図 23：ロジックモデル	61
図 24：日本全国の観光消費額推移	71
図 25：広島県尾道市における経済的効果の推計	72
図 26：兵庫県丹波篠山市における経済的効果の推計	73
図 27：長崎県小値賀町における経済的効果の推計	74
図 28：山口県長門市における経済的効果の推計	76
図 29：群馬県みなかみ町における経済的効果の推計	77
図 30：経済的インパクト推計の方法	78
図 31：測定する指標の選定に用いた考え方仮説	79
図 32：経済的インパクト推計の方法（再掲）	100

図 33：測定する指標の選定に用いた考え方（再掲）	100
図 34：瀬波温泉のロジックモデル	109
図 35：「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」の仮説フレーム	114
図 36：ロジックモデル	115
図 37：村上市 R7年度以降のスケジュール案	122
図 38：汎用的な事業ステップ案	125
表 1：スモールコンセプションが抱える課題	6
表 2：現在の村上市や瀬波温泉の強み・弱み・機会・脅威	20
表 3：旧香藝の郷が持つ潜在能力の評価	20
表 4：本施設の利活用について期待すること/やってみたいこと	21
表 5：本施設を起点とする地域全体の将来像への期待	21
表 6：スモールコンセプションを実現する上での村上市特有の課題（表1と対応し作成）	23
表 7：まちづくりの手法	26
表 8：村上市における本スキームの有用性	35
表 9：各フェーズの特徴	55
表 10：事例① 広島県尾道市 『ONOMICHI U2』	55
表 11：事例② 山口県長門市 『長門湯本温泉』	56
表 12：事例③ 長崎県北松浦郡 『小値賀町』	57
表 13：地域コーディネーターによる社会関係資本形成サポート事例	59
表 14：地域コーディネーターの機能	60
表 15：初期成果の KPI 指標	66
表 16：中期成果の KPI 指標	67
表 17：長期成果の KPI 指標	68
表 18：直近の国内観光旅行において、	86
表 19：観光地に暮らす人々との間の社会関係資本 高群と低群	86
表 20：直近の国内観光旅行において経験した、観光地のブランド価値	87
表 21：観光地のブランド価値 高群と低群	88
表 22：観光代の一人日あたり平均使用額：社会関係資本 高群/低群の比較	90
表 23：観光代の一人日あたり平均使用額：ブランド価値 高群/低群の比較	90
表 24：おみやげ代の一人日あたり平均使用額：社会関係資本 高群/低群の比較	91
表 25：おみやげ代の一人日あたり平均使用額：ブランド価値 高群/低群の比較	92
表 26：食事代代の一人日あたり平均使用額：社会関係資本 高群/低群の比較	93
表 27：食事代の一人日あたり平均使用額：ブランド価値 高群/低群の比較	94
表 28：再訪意向：社会関係資本 高群と回答者全体の比較	95
表 29：再訪意向：ブランド価値 高群と回答者全体の比較	96

表 30 : NPS / 社会関係資本 高群と回答者全体の比較	98
表 31 : NPS : ブランド価値 高群と回答者全体の比較	98
表 32 : 「職業として、瀬波温泉の観光事業に関わっている」回答者 31 名の属性 ..	102
表 33 : 【社会的ネットワークサポート】	103
表 34 : 【つきあい・交流】	104
表 35 : 【職場内への信頼】	104
表 36 : 【職場を超えた観光産業関係者への信頼】	104
表 37 : 【地域資源の共有意識①】	105
表 38 : 【地域資源の共有意識②】	105
表 39 : 【社会参加】	106
表 40 : 【互酬性の意識の共有】	106
表 41 : 【ビジョン共有】	107
表 42 : 【観光客へのおもてなし意識】	107
表 43 : 村上市の問題点と対応した本スキームの有用性	113

民間提案型官民連携モデリング事業 (R6 ⑨-A)
(実施主体: 株式会社博報堂/地方公共団体: 新潟県村上市)

【ブランド創出型スモールコンセッション】
【分野: スモールコンセッション】 【対象施設: 観光施設】 【事業手法: コンセッション・SIB】

① 調査概要

目的①: SIBを活用した「ブランド創出型スモールコンセッション」スキームの有用性と、事業組成過程における重要点の導出
目的②: 観光分野のスモールコンセッションにフォーカスした、ロジックモデル構築と経済的インパクトの推計

② 実施方針・フロー

目的別に、以下のフローで調査を実施

1 スキームの有用性と、事業組成過程における重要点の導出
スモールコンセッションにSIBを組み合わせた事業スキームの組成について検証。



③ 地方公共団体概要

選定要件 以下の要件を満たす地方公共団体を調査先として選定
 ・ 民間活用を求める遊休公有不動産が存在し、地域住民の合意もすでに得ている
 ・ インバウンド対応などの観光価値創出や、特産品開発、一次産業改革など地域の新しいブランド発信の核となるような施設開発を志向している

地方公共団体

新潟県村上市

面積: 1,174.17km²
人口: 57,418
世帯数: 23,549

「瀬波温泉」「鮎の文化」「町屋観光」など豊かな地域資源を持つが、老朽施設の改修、観光トレンドに合わせた施設整備、プロモーションが不足。観光入込客数もピーク時で大きく下落している

遊休公有不動産

旧香藝の郷美術館

延べ床面積: 旧美術館棟→946.99㎡
旧西館棟→498.24㎡

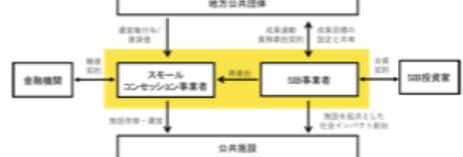
瀬波温泉中心部の遊休公有不動産。新しい地域の魅力を作ることを目的に購入。民間企業や地元組合とも活用の方針を重ねたが、技術面や資金面の問題により活用方針が決まらず、遊休化している

④ スキームの概要

「ブランド創出型スモールコンセッション」スキーム

スキームの構造

- 当社/地場企業がスモールコンセッション事業体を組成。遊休不動産の改修・運営を担う
- コンセッション契約とは別に、遊休不動産の再生・利活用による社会的インパクト創出を前提とした成果運動委託契約を地方公共団体と当社(SIB事業者)が締結
- SIB事業者からスモールコンセッション事業者へ業務の一部(スモールコンセッション事業における社会的インパクト創出に資するハード整備等)を再委託



特徴

- 地方公共団体・SIB事業者・施設運営事業者・金融機関でのリスク分担が最適化されるスキームであり、スモールコンセッション課題であった**小規模低採算・小規模事業者の資金力不足が解消**される
- 成果運動型委託契約の仕組みにより、**経済的効果のみならず、経済的効果の算出が難しかった、定性的な社会的インパクトの創出につながる**

民間提案型官民連携モデリング事業 (R6 ⑨-A)
(実施主体: 株式会社博報堂/地方公共団体: 新潟県村上市)

【ブランド創出型スモールコンセッション】
【分野: スモールコンセッション】 【対象施設: 観光施設】 【事業手法: コンセッション・SIB】

⑤ 調査結果

検証方法: 村上市での事業組成過程におけるステークホルダーとの協議を通じ、その過程での反応・検討内容から考察・検証を行った

村上市における事業スキーム案

村上市での事業におけるスキームの有用性

	地方公共団体 (村上市)	民間事業者
目的	-	SIB事業者が運営チームの組成を主導することにより、既存の枠組みに縛られないチーム組成が可能となる
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出し、地域外にも発信できる新しいブランド価値を生み出すことができる SIB終了期における地域自治体の創出に期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の活性化という大前提に立った施設開発を行うことで、担い手たちが共創できる開発性作りができる
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達負担を低減させることができ、民間事業者の参入ハードルを下げることができる 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出すことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 利用用途の見つからない公有遊休不動産に対して、自由な発想での利用が可能
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者の事業計画・推進に係る初期事業投資費用の資金調達負担を大きく軽減させることができる 稼働率に渡る、地方公共団体の予算支出の平準化が可能 	<ul style="list-style-type: none"> SIB事業者がKPI達成のための運営を主体的に管理するため、SIB投資家の参画を促し易くなる

まちづくり分野での社会的インパクトの評価については、域内消費額の増加や税収の増加といった「経済価値換算されたアウトカム」と、担い手育成による地元の事業活動の自走力強化や、ブランディング活動や情報発信によるブランド価値の創出などの「経済価値換算され難いアウトカム」がある。スモールコンセッションにおいては、経済価値換算され難いアウトカムの比重や重要性が高いことが見込まれ、それらの価値をステークホルダーに対して納得できる形で示すべくその推計を試みた。

ロジックモデル策定

社会関係資本 × ブランド価値 = 経済価値

社会関係資本: 担い手と観光客のネットワーク・信頼・信頼性の基盤

ブランド価値: 独自性のある観光資源・施設 / エリアに対する認知や評価

経済価値: 観光客の消費額 / 観光客の滞在時間

調査対象である村上市への適用を想定し、ロジックモデルを作成。作成にあたり、村上市及びその地、環境が類似する地域の共通課題を捉えることを見据え、「社会関係資本×ブランド価値=経済価値」というフレームを導出した。具体的には、「人口不足による担い手不足」「地域ブランドの発信力不足、時代に合った方針転換が難しい」といった課題の解消に向け、社会関係資本とブランド価値を相乗的に向上させることで観光体験の価値を高め、一過性でない「経済価値」を生むことを想定する

ロジックモデルにおける経済的インパクトの推計

統計データの分析に基づく推計 × 国内旅行経験者への定量的調査データに基づく推計

社会関係資本とブランド価値を相乗的に高めることで観光体験の価値を向上し、経済効果を生むことに成功している地方公共団体の観光収入の推移を分析

「社会関係資本」および「ブランド価値」が高い観光体験(経済価値換算し難いアウトカム)は、どれくらい経済的インパクトを生みだしているかについて、生活者の実態および意識に関する定量的調査の結果に基づき推計。推定した「1回あたり観光客消費額」(経済的指標)、「再訪意向」[NPS] (経済価値につながる指標)のいずれも、**一定の規模で経済価値の創出に貢献**していることが分かった

⑥ 他地域展開時の条件

- スモールコンセッションによる利活用で、社会課題解決の観点となり得る物件が存在すること
- 過去に利活用を模索したが、有効な施策が見いだせていないこと
- 民間事業者の誘致/育成に注力し、地域主産業の富集に向けた取り組みを仕掛けたいと考えていること
- ハード面の開発(施設改修等)に加え、ソフトの開発(地域新ブランド創出・担い手育成)にも注力したいと考えていること

⑦ 次年度以降の検討課題

本スキームのノウハウ深化に向けての検討課題

- 1: 社会関係資本+ブランド価値を創出する活動施策のノウハウ化
- 2: 社会的インパクトとKPIとの関係性の構造分析
- 3: 社会的インパクト創出のための建築改修手法の検討
- 4: 他地域を想定した汎用的な事業検討ステップの整理
- 5: 観光以外分野での展開可能性の検討

新潟県村上市においては、次年度社会インパクト創出の最大化に向けた施設改修と費用の精査を踏まえ、R7年度内のSIB事業開始を目指す

第1章 業務の目的と対象となる地方公共団体の概況

1-1 業務の目的

本業務では、地方公共団体が所有する小規模な遊休不動産（空き公共施設等）の利活用に係るスモールコンセッションにおいて、ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を活用し、エリアにおける再生に向けた事業スキーム「ブランド創出型スモールコンセッション」の検討を行う。

国土交通省は、令和6年1月「スモールコンセッション推進上の課題の整理と推進方策の方向性」の中で、スモールコンセッションが実現され難い課題として地方公共団体や民間事業者と議論し「組織・人材」「エリア・施設」「事業創造」「資金調達」の観点で整理している¹。「資金調達」で挙げられていた「資金調達が難しい」「小規模等の理由から、単体施設での事業性が低いため、初期投資等が回収できず事業採算が合わない」という問題点は、民間事業者が参画できないハードルになっている。また、「事業創造」で挙げられるように、民間事業者と地方公共団体の対話機会が十分ではなく、スモールコンセッションを利活用するアイデアが創出され難いことや、「エリア・施設」で挙げられる住民が取り組みに理解を示しながら活動を起こさせることができていない等、スモールコンセッションを実現させるためには様々な課題を解決していく必要がある。

¹ 国土交通省総合政策局社会資本整備政策課「スモールコンセッション推進上の課題の整理と推進方策の方向性」（令和6年1月22日）

<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001721262.pdf>

表 1：スモールコンセッションが抱える課題¹

	地方公共団体		民間事業者	
	問題点	課題	問題点	課題
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIが未実施、職員のノウハウが継承できていないため、PPP/PFIに精通している職員が少ない - トップを含めPPP/PFIへの理解が十分ではないため、導入に関して抵抗感がある - 公共施設全体を見る部署がない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ PPP/PFIに精通している人材確保 ○ PPP/PFIへの理解醸成 ○ 組織横断的な部署やチームの設置 	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIの実績がなく、精通している人材が少ないため、参入ハードルが高い 	<ul style="list-style-type: none"> ○ PPP/PFIへの理解醸成 ○ PPP/PFIに精通している人材確保
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> - 公共施設の現状を整理・把握できていないため、対象となるエリアや施設の選定が難しい - エリア全体での連携が検討できず、単一施設のみの改修計画 になっている 	<ul style="list-style-type: none"> ○ エリアコンセプトに応じたエリアや施設の選定 ○ エリア全体における連携 	<ul style="list-style-type: none"> - 公的施設の情報が取得できない - 地方公共団体が利活用の取組を進めたい施設が分からない - 住民の理解、協力が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 公的不動産の情報取得 ○ 住民の理解醸成・巻き込み
事業創造	<ul style="list-style-type: none"> - 施設の利活用アイデアが思いつかない - 検討に時間と費用を要するため、検討着手に抵抗がある - 民間事業者との出会いがない - 施設活用の方向性や諸条件が整理されておらず、民間事業者に精度の高いサウンディングができない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 利活用アイデアの創出 ○ 検討の期間短縮、負担軽減 ○ 官民対話機会・出会いの創出 ○ 精度の高いサウンディングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> - 地方公共団体との対話機会が少なく、意向が把握できない - 民間提案をしても地方公共団体が動かない - 事業化までの手続きが煩雑で、検討期間が長い - 行政主導型公共事業のため、主体的な事業の自由度が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 官民対話機会・出会いの創出 ○ 民間提案の受け入れ ○ 検討の期間短縮・負担軽減 ○ 自由度の高い事業
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> - ファイナンスに精通する人材不足により、事業の実現可能性について判断できない - 中長期視点で事業の採算性を図ることができない - 利用可能な補助メニューが把握できていない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ファイナンスに関する知識の習得 ○ 利用可能な補助メニューの把握 	<ul style="list-style-type: none"> - 信用力が低く、資金調達が難しい - 行政側の都合による事業途中におけるリスク - 小規模等の理由から、単体施設での事業性が低いため、初期投資等が回収できず事業採算が合わない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 信用力の担保 ○ 事業性の確保 ○ エリア内の他事業との連携

上記のようなスモールコンセッションの抱える課題のうち「資金調達」への対応としては、成果連動委託契約をスモールコンセッションに組み込み、地方公共団体・事業者・金融機関によるリスク分担の最適化を図ることにより、民間事業者の資金調達手段の多様化及び初期資金負担の低減を実現につながる可能性がある。本調査対象のスキームでは、成果連動委託契約の2つの方式(PFS/SIB)の内、SIBを活用する前提としている。SIBとは「事業に係る資金調達を金融機関などの資金提供者から行い、その返済

は成果指標に連動した地方公共団体からの支払額に応じて行う、「成果連動型委託契約方式」²である。SIBを活用することで、スモールコンセッションによる事業を、社会的インパクトが創出できる事業として設定することができ、上述したスモールコンセッションの抱える課題のうち「事業創造」にも対応することができる可能性がある。SIBの成果目標の達成に向けて官民対話を進め、双方合意可能な建付けになるよう工夫することで、スモールコンセッションが抱える課題である「利活用アイデアの創出」の解決に繋げることができ、「住民の理解醸成・巻き込み」や「エリア全体における連携」等の課題についても、成果目標として設定することで活動促進に繋げることができるものと思われる。

しかし、令和5年度末に実施された「国内におけるPFS事業の取組状況について」によると、成果連動委託契約を活用した事業179件（令和4年度時）のうち、まちづくり分野への導入はわずか16件（9%）と少数に留まっており、知見の蓄積が十分ではない。³本調査では地方公共団体の協力の下、まちづくり分野でSIBを活用したスモールコンセッションを実現するための検討を進め、その事業組成方法を体系化することを目的とする。

また、SIBの実現にあたっては、社会的インパクト評価が重要となるが、なかでもまちづくり分野においては、「域内消費額の増加」等の経済価値換算しやすい社会的インパクトと、「コミュニティの形成」や「地域への愛着向上」等、直接的に経済価値換算が容易ではない社会的インパクトの双方が考えられる⁴。とくにスモールコンセッションにおいては、経済価値換算され難い社会的インパクトの比重や重要性が高いことが見込まれるが、それらの価値をステークホルダーに対して納得できる形で示すのが難しいという課題が存在する。それゆえ、本調査ではこのような経済価値換算され難い社会的インパクトをどのようにして説明し共有するか、またどの程度の経済的な価値があるかを明らかにしていくことも目的とする。

² 経済産業省ヘルスケア産業課「経済産業省におけるPFS/SIBの推進について」（令和5年4月）
(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/1.PFSSIBnosuishinnitsuite.pdf)

³ 内閣府成果連動型事業推進室「国内におけるPFS事業の取組状況について」（令和5年5月）
(<https://www8.cao.go.jp/pfs/2023chousa.pdf>)

1-2 対象となる地方公共団体の概況

① 村上市の基礎情報

本業務の調査対象の地方公共団体として、新潟県村上市を選定した。選定背景としては、国土交通省「令和6年度民間提案型官民連携モデリング事業」におけるシーズ提案書にも記載した、以下に挙げる課題を持つ地方公共団体かどうか、といった視点で精査し決定した。本項では、選定背景、村上市の基本情報について整理する。

・本業務の対象となる地方公共団体の選定要件⁵

本業務では、以下の課題を持つ地方公共団体が調査対象として相応であると考え、選定時の要件としている。

1. 民間の利活用を求め、遊休公有不動産が既に存在し、地域住民の合意を既に得ていること。
2. インバウンド対応などの観光価値創出や、特産品開発、一次産業改革など、地域の新しいブランド発信の核となるような施設開発を志向していること。

・村上市選定の背景

本業務については、上記要件を踏まえ、「令和6年度民間提案型官民連携モデリング事業」における株式会社博報堂のシーズ提案書に対して、問い合わせを受けた地方公共団体の中から、新潟県村上市を選定した。選定理由としては、シーズ提案に対する市側の興味関心及び、株式会社博報堂側が本調査対象として想定する地方公共団体の規模/課題要件が合致したため（村上市が抱える具体的な課題については、1-8 ②項にて記載）。

⁴ 国土交通省都市局まちづくり推進課「まちづくり分野への成果連動型民間委託契約方式（PFS）の導入にかかる手引き」（令和6年4月）

<https://www.mlit.go.jp/toshi/content/001743298.pdf>

⁵ 国土交通省 「令和6年度民間提案型官民連携モデリング事業 シーズ提案書(民間事業者) 株式会社博報堂 ブランド創出型スモールコンセッション」より抜粋

・村上市の基本情報

【概要】

村上市は、新潟県の北端に位置しており、東部は山形県・西部は日本海と接している。面積は1,174 km²であり、県の総面積の約9.3%を占めている。豊かな自然と地域資源を有していることが特徴であり、市内の多岐にわたるエリアに名所が点在している。

・現在の人口・世帯構成⁶

人口：57,418人

世帯数：21,549世帯

現在、村上市の総人口は昭和30年に記録した94,284人を境に減少が進んでおり、令和2年度の国勢調査では57,418人となっている。この数値は当初の推計値を下回る水準であり、今後さらなる減少の加速が見込まれる。また、近年は出生数の減少や、若年世代の市外転出に伴い、年少/生産年齢人口の減少が目立つ。

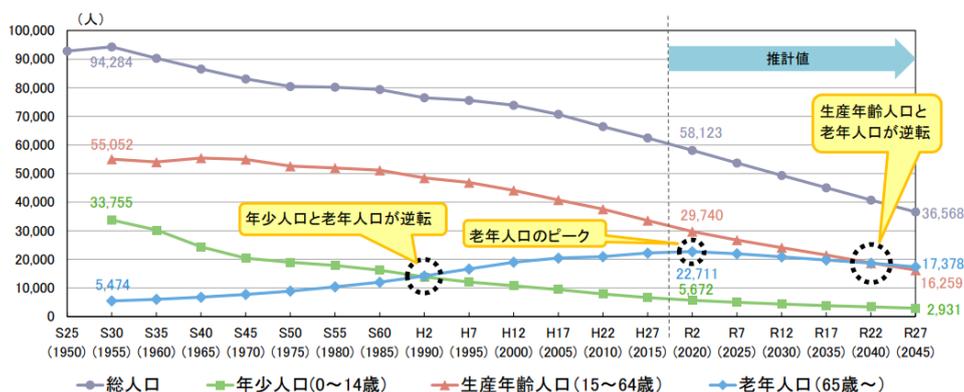


図1：村上市の人口推移のグラフ⁷

【村上市の代表的な観光資源】

⁶ 村上市公式ホームページ「村上市の概要」

⁷ 新潟県村上市「第三次村上市総合計画」p6

地域を代表する観光資源は、名勝「笹川流れ」を代表とする美しい景観や、伝統と歴史を感じさせる城下町の街並み、県内有数の温泉リゾートである瀬波温泉地区など。これらの名所は県内のみならず日本全国にも知名度を誇っており、県内外から多くの観光客が訪れている。また、特産品としては岩船米や荒川の鮭・鮎、山間部で生産される越後杉などをもち、全国的にも知名度の高い逸品が多い。

【観光客の動向】

上記のような観光資源を豊富に有する村上市には、毎年多くの観光客が訪れている。特に、内訳をみると、温泉や産業観光目的の来訪者が多い。一方、訪問する観光客数は令和2年度まで年々横ばいであったが、新型コロナウイルスの影響もあり、大きく減少。令和4年度になっても、その客足については完全に回復しきっていない。また、訪日外国人客についても、横ばい傾向にあり、認知拡大が進んでいない。

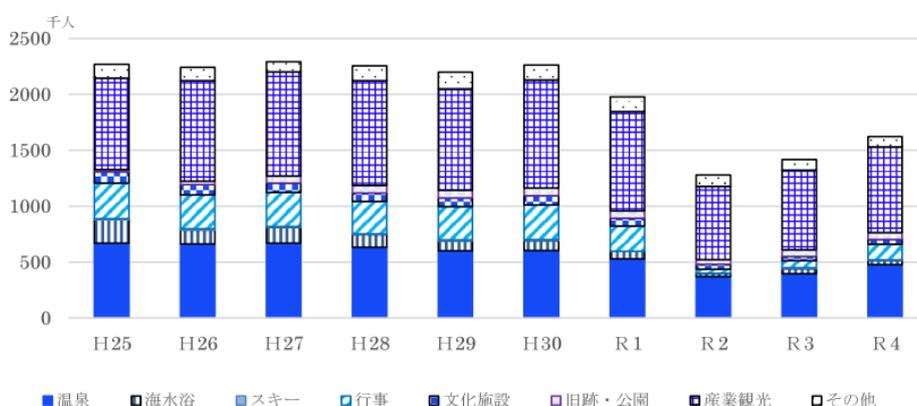


図 2: 村上市の観光客数の推移⁸

② 村上市の課題

新潟県村上市の現状及び抱える課題について、市の総合計画における記載内容を元に以下に整理する。

新潟県村上市は、瀬波温泉など優れた観光資源を有している一方、各観光資源の改修や現状の観光トレンドに合わせた機能拡張、観光資源の魅力を伝

⁸ 村上市役所ホームページ 「むらかみ市勢豆知識」

えるプロモーションに対しての課題を抱えている。特に、インバウンド客への対応を始めとして、アフターコロナの多様化する旅行スタイルへの対応や情報発信ができておらず、村上市の魅力ある観光資源が埋もれてしまっている点が問題として挙がる。

・以下、総合計画内容より抜粋⁹

■現状

- 本市には、全国に誇るべき観光資源や特産品がありますが、全国的な認知度が不足しています。
- 観光施設は、経年劣化等により改修が必要な時期となっています。また、日本海沿岸東北自動車道の工事が進められており、道の駅の機能拡張が望まれています。
- 本市を訪れる外国人観光客は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、近年は皆無となっています。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、旅行の形態が個人化へと加速しているとともに、旅行の目的も多様化しています。

■課題

- 先進技術の活用や、来訪者に市の魅力を知っていただき誘客に繋げるため、多彩な観光プロモーションを進める必要があります。
- 観光施設の整備・改修や、多様な活用により利便性と利用率の向上を図る必要があります。
- アフターコロナを見据え、外国人観光客の関心が高い情報提供と環境整備を図る必要があります。
- 新たな旅行形態に対応するとともに、本市が持つすべての観光コンテンツを活用するなど、本市への誘客を図る必要があります。

⁹ 村上市「第三次村上市総合計画 令和4年度～令和8年度」 政策3-5 観光より引用

1-3 対象施設概況

① 対象施設

本業務の対象施設は、「瀬波温泉地区」にある「旧香藝の郷美術館」である。旧香藝の郷美術館は、市が2017年11月に、温泉街活性化及び乱開発防止を目的として購入したが、活用方針がまとまり切らず、遊休化した施設である。本項では、瀬波温泉地区及び旧香藝の郷美術館の基本情報を整理する。

1：瀬波温泉地区について



図 3：瀬波温泉地区の風景¹⁰

【概要】

新潟県北の名湯とされる温泉地区であり、村上市が誇る海辺のリゾート温泉地。明治37年に石油試掘中にお湯が沸きだしたのが始まりであり、新潟県内でも、豊富な湧出量を誇る。

¹⁰ 村上市観光協会 HP より
<https://www.sake3.com/area>



図 4：村上市及び瀬波温泉地区のエリア区分¹⁰

・現在の人口・世帯構成（瀬波地区のみ）¹¹

世帯数：約 1,400 世帯

住民数：約 3,500 人

【瀬波温泉地区の代表的な観光資源】

本地域は湧出する温泉をメインとした観光資源を豊富に有しており、日本海の瀬波海岸に面した十数軒の旅館及びホテル、日帰りの入浴施設や無料の足湯などがある。また、海岸からほど近いエリアには、日本国内最大規模の屋内スケートボード施設である「村上市スケートパーク」や、村上市内を一望できる「瀬波温泉 噴湯公園・伊夜日子神社」など、伝統～モダンまで幅広い観光資源を有している。

加えて、本エリアは、「村上・笹川流れ国際トライアスロン大会」のコースルートともなっており、国内外からフィールドスポーツを嗜む観光客も多く訪れている。

¹¹ 村上市 HP 「(4) 村上地区の町内、集落別人口及び世帯数」



図 5：瀬波温泉 噴湯公園¹²



図 6：村上市スケートパーク¹³



図 7：村上・笹川流れ国際トライアスロン大会の様子¹⁴

【瀬波温泉地区の抱えている課題】

市の内部環境としては、駅から各地域をつなぐ2次交通の少なさや外部から誘客できる施設の少なさが目立つ。また、少子高齢化や若年層の市外流出の影響もあり、世帯数が年々減少している。これからの瀬波温泉地区の活躍を担う若い市民が少なくなっている状態である。加えて、村上市内の町内・

集落によっては住民同士の繋がりが希薄になっており、瀬波に対する想いや、歴史・伝統文化を守り繋いでいく意識に格差が生じているとの声も挙がっている。

2：旧香藝の郷美術館について

【概要】

「旧香藝の郷」は、瀬波温泉地区にある遊休公有不動産である。以前までは新潟市の美術工芸会社が所有しており、「香藝の郷美術館」として運営を行っていた。施設の廃業に伴い、当該施設の所有者は施設の売却を検討し、市は2017年11月に本施設を購入した。

「入込客数が年々減少し、活性策が地元からも求められる中、温泉街の中心に位置する当該物件を活用し、新しい地域の魅力の開発をすること」・「乱開発を防ぐこと」といった点が、本施設購入の目的であるとされている。活用方法については、地域住民や瀬波温泉旅館協同組合などの意見を聞きながら、有効な活用方法を模索してきた。



図 8：香藝の郷美術館としての利用時の様子¹⁵

12 村上市観光協会 HP「瀬波温泉 噴湯公園」

13 村上市 HP「アリーナ - 村上市スケートパーク」

14 日本トリアスロン連合 HP「村上・笹川流れ国際トリアスロン大会（2023）／北信越ブロック選手権」

15 ことりっぶ「香藝の郷美術館」より

<https://co-trip.jp/spot/2617>

【施設情報】

・当該施設の構成・構造について

当該施設は3階建ての旅館部分と、2階建ての美術館部分の2つの建物から構成されており、1階部分・2階部分の双方が、
屋内の通路で繋がっている構造である。また、施設には道路に面する形でバスや自家用車が一時停車できるスペースも持つ。

A：旧旅館棟

延べ床面積：972.17 m²

建設年度：昭和62年建築

平成13年度大規模改修

B：旧美術館棟

延べ床面積：498.24 m²

建設年度：平成13年度建築



図 9：旧香藝の郷美術館の外部画像¹⁶

¹⁶ 令和6年11月29日 株式会社博報堂撮影



図 10：旧香藝の郷美術館の内部画像(2階部分)¹⁶



図 11：旧香藝の郷美術館 駐車場及び周辺環境¹⁷



図 12：旧香藝の郷美術館 旅館棟¹⁶

各棟の外観については、外装に損傷がある状態ではない。内部については、一部雨漏れの影響により漆喰の壁が腐食するなどの損傷は見られる状態である。(詳細な耐震調査や既存不適格箇所など調査については、令和 7 年度に実施予定)

また、当該施設の対面には、坂町鼠ヶ関道(県道 3 号)を挟んで、瀬波温泉

地区の観光案内所及び駐車場がある。そのため、一定の来場に耐え得る駐車スペースの確保なども可能である。

【施設が抱える課題】

令和7年度1月時点までにおいて、建築面にまつわる大きな課題は存在しない一方、市民からの印象という側面において課題を抱えている。特に、利用目的が明瞭でない印象であり、「暗く不気味である」との評価が市民からなされていることが明らかになっている。¹⁷ 要因としては、瀬波温泉地区の中心地に位置する一方、施設完成時や市の購入時における地域住民への情報共有や交流がなかったことから、現在まで周知が不足していることが挙げられる。

② 旧「香藝の郷美術館」利活用に対する市の検討状況

本施設について、現在までに市側での検討や民間企業と協働し、地域住民を含めたパブリックヒアリング・ワークショップ、具体的な施設利活用の取り組み検討まで行ったが、利活用の実施には至らなかった。

本項では、当該施設の利活用において市側が今まで検討してきた内容及び協業し調査を行った民間企業の検討概要を参考に、過去の検討状況の進捗・成果を整理する。

■これまでの市側での検討状況

平成31年度に村上市が実施した調査及び活用検討

本施設の利活用に当たり、村上市は株式会社近畿日本ツーリスト関東に委託し、地元民の意見ヒアリングも踏まえた活用方針の検討作業を実施した。

【検討内容】

- ・建築物の現状確認

¹⁷ 村上市 HP「旧香藝の郷の利活用方法に関する意見集約及び方向性に関する調査・研究報告書」(2019)
(<https://www.city.murakami.lg.jp/uploaded/attachment/37911.pdf>)

- －当該市有財産の状況確認
- －当該市有財産周辺の状況確認
- －市及び市周辺地域の観光資源や観光客の動向調査

- ・地域の意見調査
 - －瀬波温泉のイメージ・コンセプトに関する意見収集
 - －施設の利活用に関する意見収集
 - －上記データの傾向整理

- ・観光マーケティング調査
 - －瀬波温泉及び村上市に関するマーケティング調査
 - －周辺地域に関するマーケティング調査
 - －上記の結果分析

- ・リノベーション事例調査
 - －全国の施設リノベーション事例
 - －上記の成功事例分析

本項では、検討内容の概略及び調査の中で見られた内容についても整理する。

・一般市民及び関係団体が抱く瀬波温泉地区の課題

一般市民・関係団体の認識としては、村上市が持つ豊富な自然/観光資源を強みと感じつつも、その資源にアクセスするための「2次交通の不足」や「外部から誘客できる施設の少なさ」などに課題を感じている。

特に、外部からの観光客を積極的に受け入れるための、インフラの受け皿の整備が不十分であることに大きな課題を抱えていることが調査より判明している。

表 2：現在の村上市や瀬波温泉の強み・弱み・機会・脅威¹⁷

【プラス要因】		【マイナス要因】	
強み		弱み	
内部環境	○三面川、日本海（笹川流れ）、朝日連峰等、 <u>豊かな自然</u> が大きな強み。 ○ <u>鮭、お茶、米、酒等の食</u> に関しては他に引けを取らない大きな強み。	○ <u>2次交通がない</u> 、駅前通りや駅周辺が寂しい、地理的条件が悪い ○外部から <u>誘客できる施設が少ない</u> 等の意見が多かった。	
	機会		脅威
外部環境	○ <u>インバウンドの観光客の増加</u> ○小和田家に関すること	○少子高齢化が進んでいる現状で市が <u>中長期的に元気を失っていく</u> こと ○ <u>近隣市町村との観光における競争が激化</u> していること	

・関係団体が抱く「旧香藝の郷美術館」への評価

遊休化している現在の状況については、「利用目的が明瞭でなく、暗く不気味である」との評価も受けている状態である。要因としては、本施設完成時から地域住民への情報共有や交流が少なく、現在まで周知が不足しているといった点が挙げられている。地域との関わりが断たれてしまっていた点が、地域住民からの印象などを下げてしまっていた可能性があることを指摘している。

一方、本施設の潜在能力として、立地的優位性による集客能力の高さについて、評価する声が見てとれた。運用・活用方針や利用目的次第で、大きく印象が変わる、との意見も挙がっている。

表 3：旧香藝の郷が持つ潜在能力の評価¹⁷

本施設の潜在能力が高いとする評価	瀬波温泉の中心にあり、建物が大きく、集客能力があるので利用価値が高い
本施設の潜在能力が低いとする評価	利用目的がはっきりせず、現在は利用されていないので暗く不気味であること 本施設が完成した時から地域住民への情報共有や交流がなかったため、現在までの周知が不足していること

・地元民/関係団体が考える、本施設に期待すること・やってみたいこと

地域内住民のみならず、地域外の訪問客との交流の場や、観光客向け施設として活用していくのが良いのではないかと、といった意見が多く見られた。特に、将来像として望まれている姿としては、本施設のみならず、瀬波温泉・村上市全体の活性化につながることで、そして市及び地区が持つ豊富な観光資源の魅力を体現し、その発信源として本施設が活用されることが期待されている。

表 4：本施設の利活用について期待すること/やってみたいこと¹⁷

ア. 域内の住民と域外の観光客や訪問客との交流の場	全天候対応型の交流/おもてなし施設として、市民や観光客が数時間～半日程度遊べたり、体験したり、見学したりできる、体験プログラムの発着点。 瀬波温泉や市内資源の喫茶交流型図書館（ライブラリーカフェ）としての場
イ. 域内の住民向け	日中は子どもや親で遊べたり利用でき（例：イクネスしばたこどもセンター）、夕方からは大人の人たちが生涯学習やカルチャークラブのために集まる場所。 温泉で働く女性を確保するための子育て支援施設としての活用。
ウ. 域外の観光客や訪問客向け	足湯/喫茶がある健康維持・向上活動施設（ウォーキングコース発着点も）。

表 5：本施設を起点とする地域全体の将来像への期待¹⁷

村上市全体を代表する、県内外の人が集まる、明るいにぎやかな場所。
交流・滞在型観光・体験型観光がさかんな、何度も訪れたい場所。
市全域としての共通コンセプトや来訪者ターゲットが浸透している場所。
本施設は瀬波温泉や村上市内の観光の活性化のためだけに活用されるのではなく、市民生活や市内団体の活動にも役立つ、域外と域内の総合的な連携交流拠点になっていくべきだ。
本施設が有効活用され、瀬波温泉が活性化し、村上市が活性化し、その結果として市民も喜べるような姿になってほしい。
鮭、お茶、堆朱、町屋等や小和田家・皇后陛下のゆかりの地としての歴史文化が薫る落ち着いたと、マリンスポーツなどの活発さを併せ持つ場所。
観光地として、世界が知っている場所。

・本施設の調査から導き出された、あるべき姿

本調査を元に、株式会社近畿日本ツーリスト関東は、施設利活用に当たっての方針・コンセプトを策定。コンセプトとしては、「村上の食・観光・地域の顔を継続的に創造し、地域内外交流を促進する拠点」と定め、コン

セプトを体現する施設の活用方針を「道の駅の機能を有する複合施設」とした。

上記の形で利活用の検討は購入後からなされているが、技術面及び資金面の問題により、現在に至るまで、有効な利活用の方針は決定されておらず、遊休化している。

1-4 村上市におけるスモールコンセッションの実現に向けての問題点

第1章1で挙げた「スモールコンセッションが抱える課題」と照らし、村上市がスモールコンセッションの実現に向けて抱える問題点を以下のように表6に整理した。表で挙げたように、「組織・人材 / エリア・施設 / 事業創造 / 資金調達」「地方公共団体 / 民間事業者」それぞれの領域において、その他地域同様に問題点が存在している。

なかでも、本調査の対象施設である旧香藝の郷の利活用において特徴的なのは、村上市が2017年に買い取ってから9年間に亘り活用方法が見出されず、利活用についてのモニタ調査やトライアルサウンディングを何度も行ってきたが、PFI事業として参加表明をする民間事業者や金融機関が見つからなかったことである。また、村上市内の事業者やプレイヤーだけでは関係性やノウハウが固定化しており、市外の事業者の力も活用して変化を起こすことが求められている。このように、地方公共団体や地場企業だけでは長期間に亘り動かせなかつたいわゆる「塩漬け公有物件」の再生・利活用については、他の地方公共団体においても共通の問題点として挙がると思われ、本調査を通じてこのような問題点への対応について検討を行う。

表 6:スモールコンセプションを実現する上での村上市特有の課題

(表 1 と対応し作成)

	地方公共団体		民間事業者	
	地方公共団体の 問題点 (表 1 再掲)	村上市固有の 問題点	民間事業者の 問題点 (表 1 再掲)	村上市固有の 問題点
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIが未実施、職員のノウハウが継承できていないため、PPP/PFIに精通している職員が少ない - トップを含めPPP/PFIへの理解が十分ではないため、導入に関して抵抗感がある - 公共施設全体を見る部署がない 	<ul style="list-style-type: none"> • PPP/PFIに関するノウハウの蓄積がない。 • 公共施設全体を見る部署がない。 	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIの実績がなく、精通している人材が少ないため、参入ハードルが高い 	<ul style="list-style-type: none"> • 村上市内の事業者やプレイヤーだけでは、すでにある組合等の関係性やノウハウが固定化している。
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> - 公共施設の現状を整理・把握できていないため、対象となるエリアや施設の選定が難しい - エリア全体での連携が検討できず、単一施設のみでの改修計画になっている 	<ul style="list-style-type: none"> • エリア全体でのビジョンの共有や連携が十分ではない。 • 住民同士の繋がりが希薄になっており、瀬波に対する想いや、歴史・伝統文化を守り繋いでいく意識に格差が生じている。 	<ul style="list-style-type: none"> - 公的施設の情報が取得できない - 地方公共団体が利活用の取組を進めたい施設が分からない - 住民の理解、協力が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> • 世帯数が年々減少しており、これからの瀬波温泉地区の活躍を担う若い市民が少なくなっている。
事業創造	<ul style="list-style-type: none"> - 施設の利活用アイデアが思いつかない - 検討に時間と費用を要するため、検討着手に抵抗がある - 民間事業者との出会いがない - 施設活用の方向性や諸条件が整理されておらず、民間事業者に精度の高いサウンディングができない 	<ul style="list-style-type: none"> • PFI事業として参加表明をする民間事業者が見つからない。 • 市が事業運営者の選定から事業内容までを主導する場合、地元への配慮や公平性の観点から地域の既存の組合や業界団体を前面に立てたものになってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> - 地方公共団体との対話機会が少なく、意向が把握できない - 民間提案をしても地方公共団体が動かない - 事業化までの手続きが煩雑で、検討期間が長い - 行政主導型公共事業のため、主体的な事業の自由度が低い 	<ul style="list-style-type: none"> • 当該施設の有効活用案についてサウンディング調査や地元住民のワークショップなどで検討したものの有効な具体案を見いだせなかった。
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> - ファイナンスに精通する人材不足により、事業の実現可能性について判断できない - 中長期視点で事業の採算性を図ることができない - 利用可能な補助メニューが把握できていない 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業採算性を確保することが容易ではない。 • 既存物件をそのままの状態を活用するのは難しく、一部解体や改修等が必要になる。 	<ul style="list-style-type: none"> - 信用力が低く、資金調達が難しい - 行政側の都合による事業途中におけるリスク - 小規模等の理由から、単体施設での事業性が低いため、初期投資等が回収できず事業採算が合わない 	<ul style="list-style-type: none"> • PFI事業の資金調達先となる金融機関が見つからない。

第2章 本スキームの提案概要と実施フロー

2-1 本スキームの概要

本スキームでは、地場企業がスモールコンセッション事業体を組成し、地方公共団体の遊休不動産の施設改修・運営を担うことを想定している。また、コンセッション契約とは別に当該有休不動産の再生・利活用による社会的インパクト創出を前提とした成果連動委託契約を地方公共団体と SIB 事業者が締結し、SIB 事業者からスモールコンセッション事業者へ業務の一部(スモールコンセッション事業における社会的インパクト創出に資するハード整備など)を再委託することを前提としている。

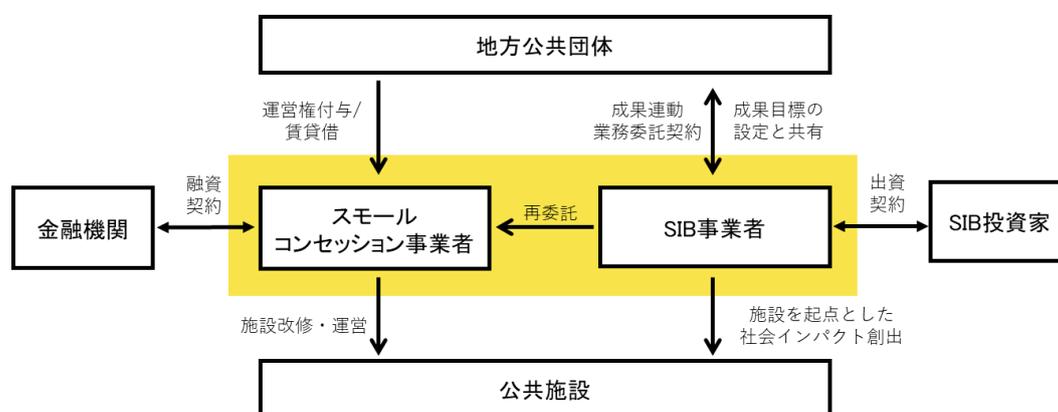


図 13：スモールコンセッション × SIB スキーム図

成果連動委託契約方式である SIB を組み込んだ本スキームは、出資者から供出される前払投資金を SIB 事業者からスモールコンセッション事業者への再委託を通じて事業資金の一部として補完することができるため、スモールコンセッションによる事業創造が実現し易い資金調達スキームになり得るものと思われる。

他方、SIB 投資家となる金融機関の観点で見ると、地方公共団体と SIB 事業者間の成果連動委託契約を担保として、SIB 事業者の契約履行能力に依拠した地方公共団体と信ベースのプロジェクトファイナンスと見なすこともできる。

社会インパクトの創出を担う地場企業などの事業者群の契約履行リスクを低減させるような伴走者的な立場で、全体のコーディネーターとしての役割を担える与信力のある企業が SIB 契約の当事者(SIB 事業者)として関与

することにより、金融機関の負担リスクを管理し易くなり、SIB 組成の実現性を高めることができるものと思われる。

SIB からの供出資金は、その一部を SIB 事業者からスモールコンセッション事業者へ再委託料として提供することにより、スモールコンセッション事業者の資金調達が多様化及び初期投資負担軽減に資するスキームの構築につながる。

本スキームでは、地方公共団体・事業者・金融機関によるリスク分担の最適化により、スモールコンセッション特有の小規模低採算、小規模事業者の資金力不足などの問題が低減されると共に、成果連動委託契約を絡めることにより、地方公共団体が抱える課題に対して効果的な社会的インパクトを創出するプロジェクトへと導くことができるものと思われる。

2-2 本スキームの検討経緯

本スキームでは、スモールコンセッションを起点としたまちづくりによる社会的インパクト創出にマーケティング・ブランディング領域における知見を活用する。

スモールコンセッションの課題の一つに、「住民理解醸成・巻き込み」が挙げられている。¹⁸スモールコンセッションにおいては遊休不動産を利活用するハード面のみならず、住民を巻き込む理解促進や、自分事と捉え自走してもらうためのソフト面での仕組み作りが課題となる。このソフト面での仕組みは、事業開始前においては地域の合意を獲得する上で重要であり、また事業開始後においても地域の自走力を高める上で重要と思われる。ソフト面での具体的な活動としては、「成果連動委託契約方式の公募要領」で「まちづくりの手法」として整理されているように、シティプロモーション、イベントやセミナー活動の実施、市民活動の促進等の分野における業務推進が求められている¹⁹。

¹⁸国土交通省総合政策局社会資本整備政策課「スモールコンセッション推進上の課題の整理と推進方策の方向性」（令和 6 年 1 月 22 日）

<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001721262.pdf>

¹⁹ 国土交通省都市局まちづくり推進課，株式会社日本経済研究所「まちづくり分野への成果連動型民間委託契約方式（PFS・SIB）導入 を検討する自治体に対する専門家派遣等による導入支援事業 公募要領」（令和 5 年 6 月）

<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001615089.pdf>

また、本スキームを組成するにあたっては、多様なステークホルダーを巻き込み実現する多岐にわたる取り組みを評価する、社会的インパクト評価も課題となる。これらの課題に対して、マーケティング領域における効果測定設計の考え方を活用することにより、ハードルであった社会的インパクトの効果測定を実現する。

表 7：まちづくりの手法

類型	No.	まちづくりの手法	概要
ハード	1	施設の整備（新設・改修）	賑わい交流施設や市民サービスに資する施設の新設や改修
	2	公園・広場・街路空間の整備（新設・改修）	公園・緑地・広場・街路空間等の新設や改修
	3	遊休不動産等の活用	空き家・空き店舗等の活用やリノベーション
	4	交通基盤等の整備	歩行者・自動車・新モビリティの交通ネットワークの形成のための空間を整備するもの
	5	仮設店舗やストリートファニチャー等の設置	仮設的なファニチャーやキッチンカー、コンテナ等の設置によって空間の創出を行うもの
ソフト	6	イベントの実施	まちの賑わいや人々の出会い・交流を目的としたイベントの実施
	7	セミナーや教育プログラムの実施	人材育成やスキル習得を目的としたセミナーやプログラムの実施
	8	市民活動の促進	例えば、住民ワークショップや清掃活動の実施、地域団体の設立により、市民の交流や地域活動を促進するもの
	9	公共空間整備運営	歩行者空間の充実化、各種設備の整備等の来訪者、滞在者の利便性や憩いの場を提供
	10	経済活動基盤強化	企業立地や新規店舗の誘致など経済活動の活性化を支える基盤形成
	11	DX・スマートシティ推進	市民サービスや行政サービスの高度なデジタル化・新技術の活用によりサービスのDX化や、スマートシティの取組を実施
	12	計画やビジョンの策定・推進	計画やビジョンを策定・広報・推進し、取組意識の醸成や計画の推進
	13	プロモーション	地域が持つ特徴をブランド化し、域内外に発信

2-3 本調査の対象範囲

対象施設は、スモールコンセプションとして定義されている「地方公共団体が所有・取得する小規模な遊休不動産」を前提とする。

検討テーマは、ブランディング・マーケティングの視点を加えることにより地域の社会的インパクト創出に貢献できるような分野を前提とする。近年のインバウンド需要の増加などにより、地域ブランドの在り方の見直

し、新たな需要に応えるためのマーケティング施策の実施などが求められていることから、「観光促進」に焦点を当て、社会的インパクト創出への影響を検証する。

本スキームの実行性については、スモールコンセッションへのSIB導入による地場小規模会社の参入障壁緩和、地域への観光価値創出の実現、官民リスク分担の最適化の在り方などの観点から検証する。

2-4 調査の実施フロー

下記の方針とフローにより、未だ導入実績の少ないまちづくり分野におけるSIBのモデルケースとしてスモールコンセッションでの活用を目指す。本調査では、新潟県村上市協力のもと、村上市の観光促進をテーマに実践的に検証する。

(1) 「ブランド創出型スモールコンセッション」組成の体系化

対象物件での事業スキームの組成を進める過程で、対象となる地方公共団体との協議に加え、本スキームの組成にかかるステークホルダーである運営事業者候補やSIB投資家との協議を深化させることで、本スキーム自体の有用性についても検証するとともに、どのような手順で本スキームを組成すれば良いかの手順とその際の重要なポイントを明らかにしていく。

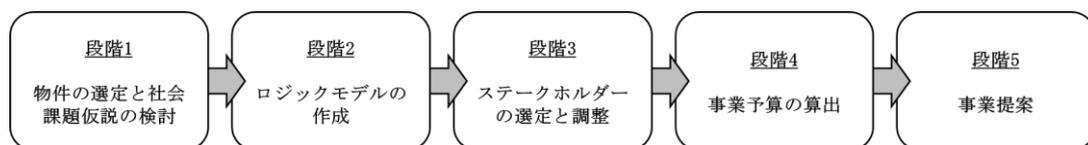


図 14: 「ブランド創出型スモールコンセッション」組成のフロー

(2) 「ブランド創出型スモールコンセッション」に適したロジックモデル作成とインパクトの推計

本調査では、スモールコンセッションを通じたまちづくりのソフト面がもたらす社会的インパクトの設計（ロジックモデル）と評価の方法（KPI）を具体化していく。

また、本事業におけるロジックモデルがどれくらいのインパクトを生み出し得るかを定量的に推計する。

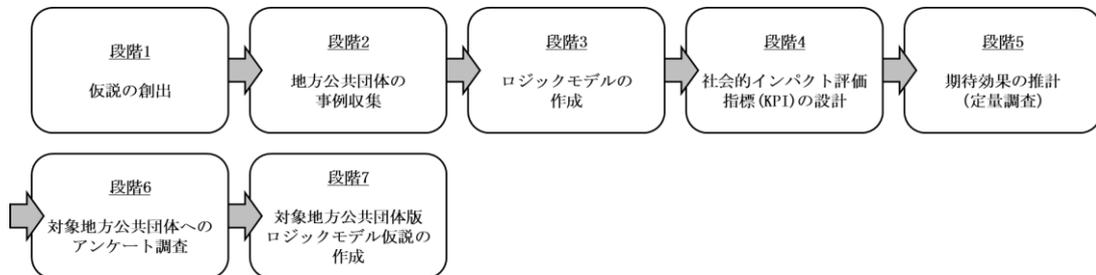


図 15 : 「ブランド創出型スモールコンセプション」に適したロジックモデル作成とインパクトの推計のフロー

第3章 本スキームの有用性と、事業組成過程における重要点

3-1 検証方法

本スキームの有用性及び事業組成過程における重要点については、事業組成に関わるステークホルダー(村上市、SIB 投資家候補(政府系金融機関、地銀)、民間企業(スモールコンセッション事業者・SIB 事業者・運営連携事業者などの候補企業))との協議の過程で得られる具体的な検討課題に基づいて考察・検証を行った。

検証プロセス

- 本スキーム案および社会的インパクト創出ストーリー案に関する村上市およびスモールコンセッション事業者候補、SIB 事業者候補等との意見交換。
- 上記意見交換結果を反映させた改定スキーム案および社会的インパクト創出ストーリー案、社会的インパクト期待効果試算内容に関する村上市との意見交換。
- 政府系金融機関、地銀との意見交換
- 上記再提示内容の有用性についての村上市からのヒアリング(1回目)。
- 上記再提示内容の有用性についての村上市からのヒアリング(2回目)。

村上市以外に他の地方公共団体とも本スキーム導入の可能性について対話を行なっているため、その過程で得られた示唆についても併せて記載する。

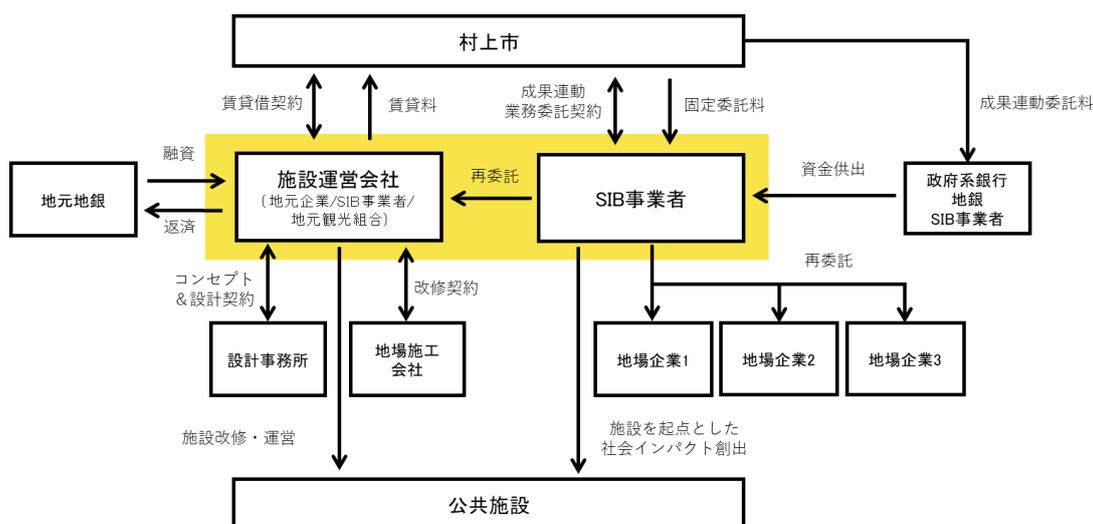


図 16：村上市における事業スキーム案とステークホルダー

3-2 本スキームの有用性

村上市及びステークホルダーとの事業組成過程における具体的な協議を通じて、概ね下記5点の有用性が確認された。

スモールコンセッションにおいては、既存施設の活用を前提とするため、その立地や建物の構造的・空間的な制約を受けることから、必ずしも、商業的に有効な物件ばかりではない場合が多く、事業の独立採算性を実現することは容易ではない。特に、本件対象の地方公共団体である新潟県村上市のように、人口減、観光客減などの問題を抱える案件においては、更に採算性の難易度が高い。本スキームでは、民間事業者がスモールコンセッションを起点として社会的インパクトを創出することにより、その成果に応じた資金の流れを生み出し、各ステークホルダーの事業参入におけるリスク負担を調整することを企図している。そのことにより、独立採算性の確保が難しい案件においても、民間事業者の参入を促し易くなる。

下記有用性については、1-4の表6で挙げた村上市特有の問題点に対して本スキーム導入によるメリットを協議する形で検証を行った。

有用性1 民間事業者の参入ハードルが下がる。

<村上市における本スキーム検討前の問題点>

過去に当該施設の利活用についてのモニタ調査やトライアルサウンディ

ングを何度も行ってきたが、PFI 事業として参加表明をする民間事業者が見つからなかった。

<村上市における本スキーム導入によるメリット>

本スキームは、市が KPI に基づく社会的インパクト創出に見合った成果連動型報酬を支払う前提の下、SIB 投資家から SIB 事業者に対して事業推進資金が民間事業者の契約履行能力に依拠したプロジェクトファイナンスと類似したリスクプロファイルでの前払により支払われるため、民間事業者（特に資金力の無い地場小規模会社など）の事業開発・推進に係る大きなハードルとなっている初期事業投資費用（公有不動産の建設・改修等費用）の資金調達負担が低減され、参入ハードルを下げることができる。これにより、これまでなかなか担い手が見つからなかった物件に、民間事業者を参画させ易くなる観点での地方公共団体側メリットと、初期事業投資費用を抑えて事業参入できる観点での民間事業者側メリットの双方が見込まれる。

有用性 2 利用用途の見つからない公有不動産に対して、自由な発想での利活用が可能。

<村上市における本スキーム検討前の問題点>

当該施設は私有の美術館として建設されたものであるが、村上市が 2017 年に買い取ってから 9 年間に亘り活用方法が見出されず、問題物件化していった経緯がある。美術館としての維持・活用は難しかったため、用途変更を前提として、その有効活用案につきサウンディング調査や地元住民のワークショップなどで検討されたものの有効な具体案を見出すことができなかった。

<村上市における本スキーム導入によるメリット>

本スキームでは、物件改修及び同物件での活動を通じて創出する社会的インパクトを規定することで、市として企図する事業活動の質をコントロール可能にすることも市としての重要な要素の一つとなっている。他方、SIB 事業者には社会的インパクト設計、事業内容検討、事業運営コンソ

一シーム組成なども委ねることにより、民間側の自由な発想を効果的に取り込むことが可能となる。

これらにより、従来の PFI/PPP 契約や指定管理契約と比べて総合的に地方公共団体側にメリットを生む事業として成立させることができる。

有用性3 SIB 終了時にもたらされる地域自走力の創出が期待される。

＜村上市における本スキーム検討前の問題点＞

既存の村上市内の事業者やプレイヤーだけでは、既にある組合等の関係性やノウハウが固定化してしまっており、新たな取組みに活動が広がっていない状況となっている。

また、市が事業運営者の選定から事業内容までを主導する場合、地元への配慮や公平性の観点から地域の既存の組合や業界団体を前面に立てたものになりがちであるという問題もある。

＜村上市における本スキーム導入によるメリット＞

5年間の SIB 期間終了時までには、施設運営を通じて地域事業者の新しい事業活動と事業者間のつながりを生み出し、地域外にも発信できる新たなブランド価値を生み出すことができる。本スキームを通じて、地域外の実業家のノウハウも取り入れながら地域プレイヤーを育成していくことができる。

また、SIB 事業者が運営チームの組成を主導することにより、既存の枠組みに縛られないチーム組成が可能となる。特に当該施設の周辺地域においては、観光客が街全体や周囲エリアを周遊しないことや地域一帯としてのブランディングができていないことが課題に挙がっており、本スキームを通じて単体施設に閉じることなく、周囲を取り囲む自然環境でのアクティビティやスケートボード場などのスポーツ施設も交えた周遊体験の創出や、周辺の事業者との連携をしていくような視点が求められている。これらの課題解決を行っていく中長期的ストーリーにより、地域の活性化という大前提に立った施設開発と担い手づくりに応えていくことができる。

有用性4 複数年にわたっての、地方公共団体の予算支出の平準化が可

能。

<村上市における本スキーム検討前の問題点>

当該施設の利活用にあたっては、既存物件をそのままの状態を活用するのは難しく、一部解体や改修等が必要になるが、それにかかる支出は事業開始時に偏ってしまうことが懸念される。

<村上市における本スキーム導入によるメリット>

本スキームは、SIB 投資家が事業資金を SIB 事業者へ前払いし、村上市は SIB 期間（5 年を想定）にわたって成果報酬として SIB 投資家に償還する仕組みであるため、初年度の施設改修/運営開始時にのみに SIB 契約の支払い原資の予算配分が偏ることがない。そのため、村上市としては複数年度にわたって予算を平準化することが可能となる。

有用性 5 SIB 事業者が KPI 達成のための履行を主体的に管理するため SIB 投資家の参画を促し易くなる。

<村上市における本スキーム検討前の問題点>

過去に当該施設の利活用についてのモニタ調査やトライアルサウンディングを何度も行ってきたが、PFI 事業の資金調達先となる金融機関が見つからなかった。

<村上市における本スキーム導入によるメリット>

本スキームにおける SIB 事業者は、SIB 事業全体の社会的インパクト設計及び評価を行う中間支援組織としての役割を担うだけでなく、KPI の達成に向けて、実際に社会インパクトを創出する活動を担う地元企業群やスモールコンセッション事業者とも密接に連携しながら SIB 契約の主体者として履行のとりまとめを行う形となるため(図 17 参照)、SIB 投資家の立場から見た場合、成果連動業務委託契約の履行リスクは一定程度低減されていると見なすことができる。

また、SIB 事業者はスモールコンセッション事業体への参画及び金融機関と応分にリスクを取る前提での SIB 投資家としての参画も想定している。

SIB 投資家と SIB 事業者間の利益相反への留意と共に、成果連動業務委託契約の KPI 充足判定については地方公共団体と SIB 事業者間で中立的な評

価委員会の設置が前提となる。

これらにより、SIB 事業者は、成果連動委託契約、スモールコンセッション事業の全体に関わることになり、かつ、SIB 投資家と応分にリスク負担も行うことになるため、SIB 投資家としては、中間支援組織機能と社会インパクト創出機能を総合した SIB 事業者および SIB 事業者の再委託先となるスモールコンセッション事業者の履行能力に基づいてリスクテイクの可否判断を行うことができ、加えて、SIB 投資家も兼ねる SIB 事業者への応分のリスクダイリューションができるため、従来型のコンセッションではリスクを取ることが困難であった物件・事業であっても許容可能なリスクプロファイルの案件として適切なリスク分担を調整していくことが可能となる。

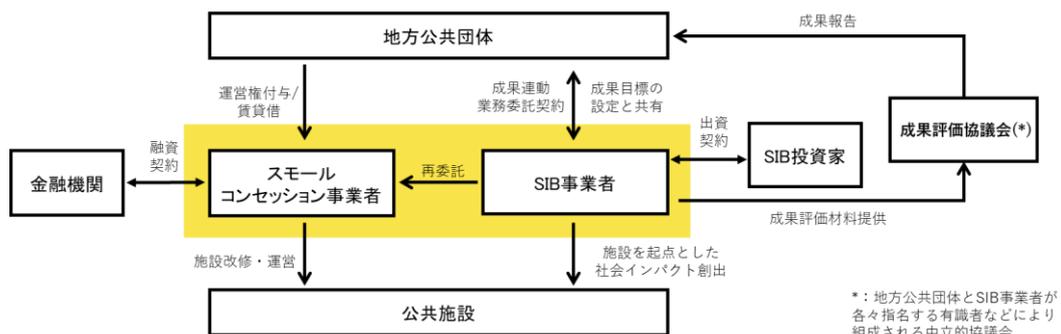


図 17: スモールコンセッション × SIB スキームにおける成果評価協議会

1-4 で挙げた村上市スモールコンセッションを実現する上での問題点に対応して、本スキームの導入メリットを以下の表にまとめる。これらのなかには、従来のスモールコンセッションのみでは対応が難しく、SIB を組み合わせることで対応が可能になる点も含まれると思われる。

表 8：村上市における本スキームの有用性

	地方公共団体		民間事業者	
	村上市固有の問題点 (表6再掲)	本スキーム導入によって可能になるメリット	村上市固有の問題点 (表6再掲)	本スキーム導入によって可能になるメリット
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> PPP/PFIに関するノウハウの蓄積がない。 公共施設全体を見る部署がない。 	-	<ul style="list-style-type: none"> 村上市内の事業者やプレイヤーだけでは、すでにある組合等の関係性やノウハウが固定化している。 	<ul style="list-style-type: none"> SIB事業者が運営チームの組成を主導することにより、既存の枠組みに縛られないチーム組成が可能となる。
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> エリア全体でのビジョンの共有や連携が十分ではない。 住民同士の繋がりが希薄になっており、瀬波に対する想いや、歴史・伝統文化を守り繋いでいく意識に格差が生じている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出し、地域外にも発信できる新たなブランド価値を生み出すことができる。 SIB終了時にもたらされる地域自走力の創出に期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 世帯数が年々減少しており、これからの瀬波温泉地区の活躍を担う若い市民が少なくなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の活性化という大前提に立った、施設開発を行うことで、担い手たちが共創できる関係性づくりができる。
事業創造	<ul style="list-style-type: none"> PFI事業として参加表明をする民間事業者が見つからない。 市が事業運営者の選定から事業内容までを主導する場合、地元への配慮や公平性の観点から地域の既存の組合や業界団体を前面に立てたものになってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達負担を低減させることができ、民間事業者の参入ハードルを下げるができる。 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出すことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 当該施設の有効活用案についてサウンディング調査や地元住民のワークショップなどで検討されたものの有効な具体案を見いだせなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用用途の見つからない公有不動産に対して、自由な発想での利活用が可能。
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> 事業採算性を確保することが容易ではない。 既存物件をそのままの状態を活用するのは難しく、一部解体や改修等が必要になるが、それにかかる支出は事業開始時に偏ってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者の事業開発・推進に係る初期事業投資費用の資金調達負担を大きく低減させることができる。 複数年にわたっての、地方公共団体の予算支出の平準化が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> PFI事業の資金調達先となる金融機関が見つからない。 	<ul style="list-style-type: none"> SIB事業者がKPI達成のための履行を主体的に管理するためSIB投資家の参画を促し易くなる。

3-3 事業組成過程における重要点

事業組成の検討を進める上では、前項に挙げた本スキームの有用性を十分に引き出す必要がある。例えば、スモールコンセッションの多くの物件は利用方法や事業内容の詳細を、あらかじめ確定した上で民間に委託できるものではなく、施設運営及び活動実施を担う事業者の関心内容に応じて、利活用方法については柔軟性を持ちながら組み立てる必要がある。また、SIB 期間を通じて地域での自走を担えるプレイヤーをいかに事業開始前に選定し、その育成をしていくか、いかに適切な評価体系を構築することができるかなどが重要になる。これらを踏まえ、事業組成段階で重要となる点については、組成段階毎に分けて整理した。

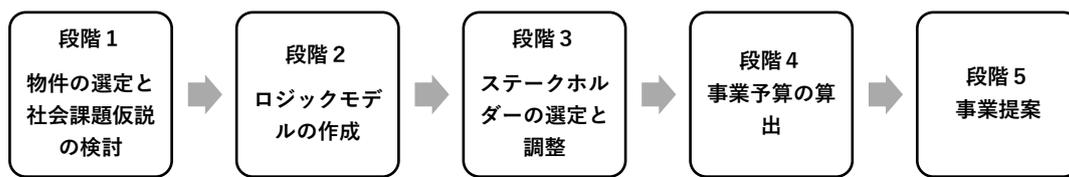


図 18：事業開始前の組成段階

① 段階1 物件の選定と社会課題仮説の検討

事業組成を進める起点となるのが、対象物件の選定と、社会課題仮説の検討である。どのような物件を活用して、どのような地域課題を解決したいか、その基本方針をまずはおおまかに定め、SIB 事業者候補との対話を開始する。その際、本スキームに適した物件とはどのようなものか、社会課題仮説はどのように検討するべきかを整理する。

物件の選定

本スキームは、民間事業者の参入ハードルを下げることができる仕組みであるため、従来の方法では担い手を見つけることができなかった物件での適用に適している。

また、村上市に限らず、他の地方公共団体とも対話する中で見えてきたことは、過去に地方公共団体だけでは長期間に亘り動かせなかったいわゆる「塩漬け公有物件」の再生・利活用において地方公共団体の本スキームへの関心が特に強く、大きな潜在的需要が存在するという点である。地方公共団体として特定の問題物件のみの改修に多額の補助金を付与することは、予算編成のバランスや公平性の観点から現実的には難しい中、成果連動業務委託料の形で社会的インパクトの創出に応じた委託料を合理的かつフェアな形で支払うことにより、本スキームを介して実質的にはスモールコンセッション事業者の初期費用の補填につながる性質の資金をSIB事業者からの再委託の形で投入することが可能となり、地方公共団体が抱える問題物件の塩漬け状態を脱するきっかけ作りに繋げることができるものと思われる。

以上を考慮し、本スキームにおいて選定すべき物件の条件例は以下の通り。なお、村上市における対象物件以外にも、各地方公共団体で本スキームの導入可能性を検討した際に挙げた内容も踏まえて以下に記載する。

<物件選定の条件例>

- ・サウンディング調査で民間参入意向について芳しい結果が得られなかった案件や、長期にわたって活用方法が見つかっていない案件。
- ・対象物件の開発を起点として、地域の主要産業の転換など重要な地域課題の解決が見込めるもの。例えば、新たな特産品開発や地域ブランドの発信につながる醸造所や加工工場の活用など。
- ・商業的に独立事業採算性の確保は難しいものの、公益性の高い物件であり地域の価値創造に大きく貢献する可能性のあるもの。社会的・文化的意義の高い、観光拠点開発など。
- ・エリア内の複数物件を連携させてバンドリングによる一体開発を行い、社会的インパクトを創出したい場合。

社会課題仮説の設定

物件の利活用により、地域のどのような社会課題を解決したいかという

方針を明確にすることで、その後の事業検討やステークホルダーとの対話において、大きな指針となる。この課題設定において考慮すべき視点は以下の通り。

＜課題設定において考慮すべき視点＞

- ・ 地方公共団体の上位基本計画に基づく、重要課題であること。
- ・ 民間の事業活動を通じて解決に寄与し得る、課題設定であること。例えば、エリア全体の観光価値の向上、特産品開発や地域ブランド発信などのエリア全体の産業振興につながるもの。
- ・ 参画検討事業者が自社の事業活動に引き寄せて、自由度高く事業内容について検討できるような課題であること。

② 段階2 ロジックモデルの作成

上記①で選定した物件と社会課題仮説から、物件の改修、供用開始後どのような活用シナリオが描けるかを検討する。

事業活動を通じて、将来的に期待したい社会的インパクトを想定して、それを実現するためのロジックモデルを作成する。目指したいゴールを中期/長期アウトカムに記載し、物件を通じた事業活動で実施可能な短期的な活動の想定を活動/アウトプット/短期アウトカムとして記載する。このロジックモデルの作成によって、地方公共団体が求める社会的インパクトに対して、民間事業者がどのような活動を行うべきあるのか、そのイメージを掴むことができる。まずは、この作業を地方公共団体と SIB 事業者の間で固めることによって、認識を共有する。

更に、このロジックモデルは、その後地方公共団体と SIB 事業者の2者だけではなく、スモールコンセプション運営事業者や金融機関など、多くのステークホルダーで共有し、目指すべき方向性を共有するためのツールとして機能する。議論の過程で起きた変更点などを、反映させて更新していく。また、後の工程において、事業 KPI を作成する上でも重要なツールとして機能する。

まちづくり分野成果連動委託形式におけるロジックモデルの活用については、「まちづくり分野への成果連動型民間委託契約方式（PFS）の導

入にかかる手引き」を参考にした。4

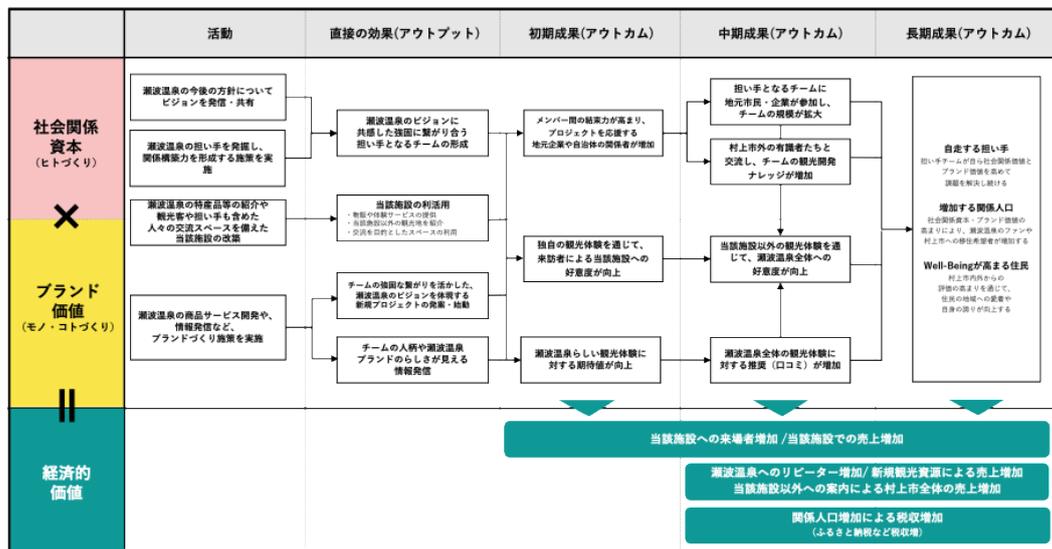


図 19: 村上市におけるロジックモデル案

③ 段階3 ステークホルダーの選定と調整

スモールコンセッション事業者(施設運営事業者)候補の選定

上述の通り、本スキームは民間事業者の参入ハードルを下げる事ができる仕組みであるため、従来型のコンセッションでは参入が難しかった地場小規模企業の参入も促すことができることに加え、自らの事業推進と地域の課題解決の両立を実現することのできる事業者の挑戦を促す仕組みとして機能するものと思われる。本スキームと相性が良いと考えられる事業者イメージについては、以下の通り。なお、村上市における事業者以外にも、各地方公共団体で本スキームの導入可能性を検討した際に挙げた内容についても記載する。

<施設運営事業者候補のイメージ>

- ・ 事業活動を通じて、短期的な利益のみを追求するのではなく、地域産業に貢献し価値創出したいと考える地場有力企業。
- ・ 資金力が潤沢ではないが、本事業への参画を通じて、地域の産業振興に寄与する事業を始めたい/拡大したい中小企業。

スモールコンセッション事業者(施設運営事業者候補)との調整

選定物件及びロジックモデルをもとに SIB 事業者は、施設運営事業者候補との対話を開始する。施設運営を担うスモールコンセッション事業者候補との協議によって、運営事業についての具体化を行う。

例えば、村上市の案件であれば、市としての大きな目的は瀬波温泉エリアの観光価値の向上であった。本件に関心を示した地元企業らとの対話を行ない、具体的に彼らの事業としての興味関心領域と、本プロジェクトがどのように関連し得るかを検討した。その結果、瀬波温泉の担い手の育成、瀬波温泉のブランド価値を対外的に発信すること、瀬波温泉の向かうべき方向性を地域一体に共有し様々な事業者を更に巻き込んで活動を作っていくことなどの、アイデアが挙げられた。

これら、挙げられたアイデアをもとに、ロジックモデルを修正するとともに、スモールコンセッションを通じた事業内容について、その想定される初期コスト及び運用にかかる収支計画などの計画を具体化していく。

SIB 投資家候補との調整

SIB スキームを成立させる上では、SIB 投資家となる金融機関との調整が重要となる。SIB を絡ませたスモールコンセッションプロジェクトの特性上、地域における公共性も意識した取り組みになるため、地域貢献の観点からも共感され得る投資家を選定するべきと思われる。そのためには地域に密着した幅広いネットワークを持つ地元地銀の地域戦略・地方公共団体向け戦略に資するような文脈で参画を促すことが必要と思われる。

また、地元地銀だけでは本領域における SIB 知見の十分な蓄積がなされていない場合が多いため、SIB に精通する政府系金融機関との共同参画を前提とした構図にする方が地元地銀による単独参画よりもハードルが下がるものと思われる。

上記諸事情を勘案した上で、政府系金融機関および地銀との意見交換及び予備交渉を実施結果、SIB 契約のために必要となる主な論点は概ね下記の通り整理可能と思われる。

- ・ 各地方公共団体の一般業務委託契約標準約款に規定されている地方公共団体側事情による任意契約解除権は SIB の期前償還の蓋然性を高めるため、成果連動業務委託契約においてそれを制限するための優先条項の規定が必要。
- ・ KPI 内容につき、KPI が充足できなければ即回収不能確定となる契約では受け入れ困難にて、地方公共団体及び SIB 事業者が合理的かつフェアに譲歩可能な範囲内で達成難易度を下げ、達成判定基準を明確化することにより、SIB 投資家から見て bankable と見なせる条件となるような建付けが必要。
- ・ KPI 充足判定につき、KPI を 100%充足できなかった場合においても充足できた部分に関しては部分検収を行う権利、KPI を 100%充足するまで成果連動業務委託契約期間中にわたって検収を何度でも申請できる権利の規定が必要。
- ・ KPI の構成につき、全ての KPI が計算式などによって社会インパクトを捕捉する定性的 KPI のみで構成されていると KPI 未達リスクが高まるため、定性的 KPI を達成するために必要な土台となる部分に関して明確な判定をできる定量的 KPI との組み合わせ及びそれらの構成比率の調整が必要。

④ 段階 4 事業予算の算出

国交省資料「まちづくり分野への成果連動型民間委託契約方式（PFS）の導入にかかる手引き⁴⁾にある通り、地方公共団体が支払う事業予算の上限を、支払い意思額（WTP：Willingness to Pay）によって設定し、WTP の設定には、次のような要素を考慮する。

- ・ 経済価値換算されたアウトカムに関するエビデンス
- ・ 経済価値換算されていないアウトカムに関するエビデンス
- ・ 既存事業のコストと実績

段階1～3を通じて具体化した事業内容を想定して、アウトカム（期待効果）の大きさや必要コストを精査する。

例えば、本件村上市の案件に当てはめて考えると、「経済価値換算されたアウトカムに関するエビデンス」は、当該施設における観光客の消費額、当該施設の活動を通じて開発された新たな特産品や体験型商品の販売、またその商品を活用したふるさと納税などが想定される。「経済価値換算されていないアウトカムに関するエビデンス」は、担い手育成による地域の事業活動の自走力強化や、ブランディング活動や情報発信によるブランド価値の創出などが想定されるが、本調査の第3章では、この経済価値換算されていないアウトカムをいかに経済価値で説明するかを試みており、第3章に後述する。「既存事業のコストと実績」は、既存物件の部分的解体費、改修費、増築費、また供用開始後の事業活動にかかる資金（人材育成活動や情報発信費）がこれにあたる。

以上のように、想定されるコストや期待効果を算出するが、まちづくりの特性上、期待効果は5年程度のSIB契約期間のみに閉じて考えると十分な効果が達成できていないことも多く、寧ろSIB終了後にも持続的な効果を創出されることの方が大きいと想定される。これらから、期待効果の算出には、SIB期間のみに閉じて考えるのではなく、SIB終了後にも継続的に、地域へどのような効果をもたらすのかも含めて定量・定性の両側面から試算することも検討する必要がある。

⑤ 段階5 事業提案書

上記①～④において進めた検討内容を集約して、事業提案書としてまとめる。事業提案書に必要な構成は以下の通り。

<事業提案時の必要書類>

- ・ 事業活動概要： 事業コンセプトと事業概要簡易説明。
- ・ 地域課題の背景整理： 当該事業が必要である課題・背景を整理。
- ・ ロジックモデル： 社会的インパクト創出シナリオを整理。
- ・ 事業がもたらす、期待効果の算出： 定量、定性両面で効果を整理。
- ・ 事業活動にかかる必要コスト： ハード/ソフト双方にかかるコスト整

理。

- ・ 想定 KPI 案： ロジックモデルに沿って設定。
- ・ 物件の活用案： レイアウトプラン、イメージパースなど。

<村上市における事業提案書抜粋>

瀬波温泉 MIRAI HUB

来日外国人観光客への対応、グリーンツーリズムなどの体験型観光の創出、対海外やデジタルを活用した情報発信。
瀬波温泉の未来の観光産業を、地域事業者や市民がともに連携をしながら、創造していく共創拠点をつくる。
地域事業者や市民が、自ら学び合い、つながりあい、ともにもてなし、ともに発信する。瀬南温泉の未来への変革がここからはじまる。

学び合い・つながりの場	おもてなしの場	情報発信の場
<ul style="list-style-type: none">・ ICTを活用した、観光ICT活用講座の実施・ 企業間コラボレーションの推進。 (共同観光体験づくり、共同特産品提案)・ 外国人観光客対応講座の実施 	<ul style="list-style-type: none">・ 地元企業による挑戦をお披露目する、チャレンジショップ（物販など）。・ 新しい瀬波温泉&村上を体験できる、体験型観光の拠点。（exp.グリーンツーリズム、夕陽と酒、最高の朝食） 	<ul style="list-style-type: none">・ 地元企業へのマーケティングノウハウの提供。・ SNSやPRを活用した情報発信。・ 海外向け観光誘致発信。 

Discussion Purpose Only

図 20：事業活動概要



図 21：活用イメージパース

第4章 本スキームのロジックモデルと KPI 設定について

スモールコンセッションにおけるSIBを成立させる上で重要となるのが、事業から創出される社会的インパクトをどのように規定し、その達成状況をいかに評価できるかである。そのためのツールとして有効なのがロジックモデルであり、ロジックモデルが示すアウトカム達成に向けての進捗状況を評価するのがKPIである。

本章においては、スモールコンセッションにおいてSIBを組み込む際のロジックモデルとKPIについて、その汎用モデルの構築を試みる。本調査の対象地域である新潟県村上市への適用を想定し、とくに「観光価値の創出」にフォーカスして検討を進めた。

また、第1章・第2章であげたように、まちづくり分野での社会的インパクトの評価については、域内消費額の増加や税収の増加といった「経済価値換算されたアウトカム」と、担い手育成による地元の事業活動の自走力強化や、ブランディング活動や情報発信によるブランド価値の創出などの「経済価値換算され難いアウトカム」がある。スモールコンセッションにおいては、経済価値換算され難いアウトカムの比重や重要性が高いことが見込まれるが、それらの価値をステークホルダーに対して納得できる（投資価値があると判断できる）形で示すのが難しいという課題が存在する。更に、これら経済価値換算され難いアウトカムについては、一過性な経済価値だけではなくSIB 期間後も含めた持続的な経済価値の創出にも寄与することが見込まれるため、その点も考慮して検討価値を示す必要がある。

それゆえ、本章ではこのような経済価値換算され難いアウトカムに、どれくらいの経済価値があるかの説明（定量的な推計）を試みた。

4-1 「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説

本件では、社会的インパクトを具体的にどのように創出するかを検討するフレームとして、「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説を採用した。具体的には、「社会関係資本」と「ブランド価値」（経済価値換算され難いアウトカム）を相乗的に高めることで、スモールコンセッションに取り組む施設及びその周辺における観光体験の質が高まり、中長期的な経済効果が生まれることを想定するフレームである。このフレームは、スモールコンセッション事業に適する地方公共団体に広く横展開可能なものとして考案した。

以降で、「社会関係資本」と「ブランド価値」に着目した背景と、それぞれの概念の定義（定義の列挙には、「経済価値」の意味の確認も含め

る)を順に説明する。

・各地方公共団体が抱える共通課題

本件に適した社会的インパクトを検討するにあたり、スモールコンセプションの対象となり得る物件を抱える地方公共団体の多くに共通する2つの課題に着目した。この2つの課題は村上市においても、重要課題として挙げられるものである。課題①は「社会関係資本」に着目した背景、課題②は「ブランド価値」に着目した背景である。

- ・ 課題①「人口不足による担い手不足」（「社会関係資本」に着目した背景）

人口減少が進む中、多くの地方公共団体で、地域の社会課題を解決し得る事業を展開できる事業者や人材の不足が問題となっており、そのような事業者や人材を育成・創出・誘致していくことが、重要な課題となっている。

「観光価値の創出」と「自走力強化」に重点を置く本件においては、スモールコンセプションの対象物件を、こうした担い手の観光事業へのチャレンジの場として提供したり、事業者（担い手）同士が共創するためのマッチングを行ったり、あるいは観光事業に関連するノウハウを提供したりしていくことによって、担い手づくりに加えて、担い手たちが共創できる関係性づくりに繋げていく必要があると考えた。

村上市においては、1-4で挙げたように「世帯数が年々減少しており、これからの瀬波温泉地区の活躍を担う若い市民が少なくなっていること」

「村上市内の事業者やプレイヤーだけでは、既にある組合等の関係性やノウハウが固定化していること」が問題点として顕著であり、担い手の育成や地域内での関係性づくりが求められている。

- ・ 課題②「地域ブランドの発信力不足、時代に合った方針転換ができない」（「ブランド価値」に着目した背景）

インバウンド需要の増加や生活者のライフスタイルの変化によって地域に求められるニーズが変化する中、それらの変化に対応した地域ブランドづくりや発信にうまく対応できないという声が多く聞かれる。

「観光価値の創出」に重点を置く本件においては、ニーズの変化に柔軟

に対応する地域の魅力を見出し、関連する情報を発信することは、観光産業を盛り上げる上で重要であると考えた。また、地域内の事業者や住民の理解や共感を得ていくことは、地域の観光推進のみならず、産業振興や移住定住促進の観点からも重要であると考えた。

村上市においては、1-4で挙げたように「今後の観光需要の変化に対応したエリア全体でのビジョンや問題の共有が十分ではない。」「瀬波に対する想いや、歴史・伝統文化を守り繋いでいく意識に格差が生じている。」が問題点として顕著であり、観光ニーズが大きく変化する中で地域の魅力を再発見あるいは創造し、地域内外に広く発信・浸透させていくことが求められている。

・「社会関係資本」の定義

課題①「人口不足による担い手不足」から、観光の担い手同士の関係づくりの重要性という観点を入り口にして「社会関係資本」に着目した。

社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）とは、アメリカの政治学者ロバート・帕特ナムが提唱した概念で、「人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、『信頼』『規範』『ネットワーク』といった社会的仕組みの特徴」²⁰とされている。より端的に言うると、信頼に裏打ちされた社会的なつながり、あるいは豊かな人間関係と捉えることができる²¹。その具体的な定義は研究によって様々だが、広義には、構成要素として「信頼」「互酬性の規範」「ネットワーク」が含まれる点は概ね合意がある²²。

本件のロジックモデル作成にあたっては、「スモールコンセッション施設の担い手間の社会関係資本（ネットワーク、信頼、互酬性の規範）」が施設運営を盛り上げ、「スモールコンセッション施設の担い手と周辺の観光事業者間の社会関係資本」がスモールコンセッション施設にとどまらないエリア全体の観光を盛り上げる機運を高め、「全観光の担い手（コンセッション施設・周辺の観光事業者・地域住民）と観光客間の社会関係資本」

²⁰ Putnam R. D. (1993) “What makes democracy work?”, National Civic Review, Volume82, Issue2, pp.101-107

²¹ 内閣府「平成14年度 ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて」（<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/2009izen-chousa/2009izen-sonota/2002social-capital>）

²² 社会的インパクト評価ツールセット ソーシャル・キャピタル Ver. 1.0（2019年7月公開）（<https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/0b597c1819053b44348fd380b1e1bb72.pdf>）

本」が観光体験の質を高めて観光客と担い手双方の満足度を高めるような効果の創出を想定した。

・「ブランド価値」の定義

課題②「地域ブランドの発信力不足、時代に合った方針転換ができない」から、「ブランド価値」に着目した。

株式会社博報堂は、ブランド・コンサルティングなどの実務で用いるブランドの定義を、「特定の対象に対して、(ロゴや名称などの記号を介して)生活者が思い浮かべる連想の総体」としている。それはすなわち、特定の対象が有する「固有の『らしさ』」の総体のことであり、商品、サービス、事業、組織、個人、地域など、あらゆるものがブランドとなり得る。ブランディングにおいて実務家が行うことは、まずブランドのありたい姿を規定し、そのありたい姿と生活者にとってのブランドの連想の総体の像を、生活者とブランドとの接点やブランドにまつわる体験の設計を通じて、できるだけ近づけていく作業である。

本件のロジックモデル作成にあたっては、そのようなブランドあるいはブランディングがもたらす価値として、スモールコンセッション施設が外部から見た「らしさ」(個性)を獲得して好意的に受け止められるようになり、それによって観光の担い手の働く誇り意識やモチベーションが向上したり、観光客がより施設や周辺地域を訪れたいと思ったり、施設や周辺地域に愛着を抱いたり、そこでの観光体験により好意的な評価や推奨意向を抱いたりするようになり、引いてはより多くの対価を支払っても良いという価格プレミアムを許容することを想定した。

・「経済価値」の定義

本件のロジックモデル作成にあたっては、「経済価値」を、社会関係資本とブランド価値を相乗的に高めることで生まれる経済効果と定義した。より厳密には、上記で定義したような社会関係資本とブランド価値を相乗的に高めることで観光体験の価値が高まり、それが経済効果を生むことを想定した。具体的な経済効果の中身としては、長期視点での観光収入(売上)増加と税収増加を想定し、一過性ではない持続的な経済価値を生み出すことを重視した。

・「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説フレーム

上述した要素を整理したものが、図22である。次項以降では、本フレームに基づいて作成したロジックモデルと、そのロジックモデルが生み出し得る経済的インパクトの推計について説明する。

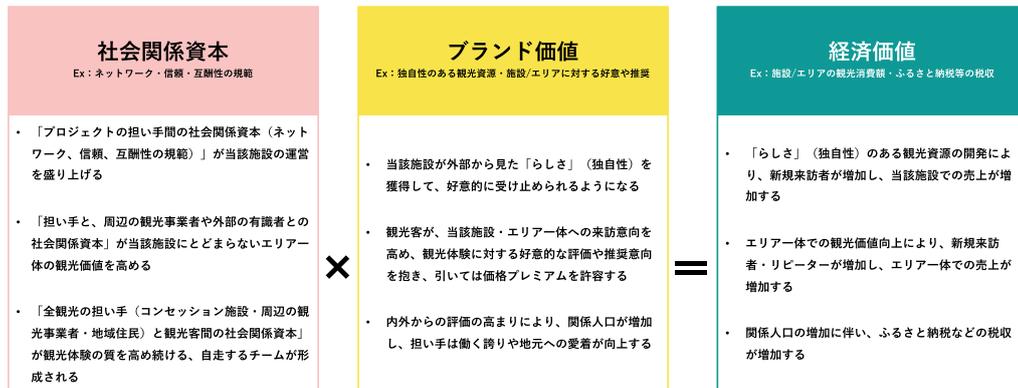


図 22：「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」の仮説フレーム

4-2 事例研究を通じたロジックモデルと評価指標の作成

「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説にもとづくロジックモデルを作成するにあたり、そのフレームで成功した、すなわち「社会関係資本」と「ブランド価値」を相乗的に向上させることで観光体験の価値を高めて経済効果を生むことに成功した事例から、その成功エッセンスを抽出し、それらを反映させる方針をとった。なお、事例の選定にあたり、特に経済効果という観点では、一過性ではない持続的な経済価値の創出に成功しているかどうかを重視した。

ロジックモデルと評価指標作成の手順については、社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブが公開している「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル Ver. 2.0²³」を参考にした。

① 社会的インパクトとロジックモデルの定義

本件におけるロジックモデルを作成するにあたり、本調査が社会的インパクトとロジックモデルをどのように定義しているかを改めて以下のとおり示す。

²³ 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル Ver. 2.0」(https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/NAB_manual_ver2.pdf)

・「社会的インパクト」の定義

社会的インパクトとは、「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム」を指す²⁴。アウトカムとは、事業や取り組みのアウトプットがもたらす変化、便益、成果のことである。つまり、事業や取り組みの実施後の、直接・間接の影響として、取り組みのターゲットに現れてくる変化をアウトカムと呼ぶ。対して、事業や取り組みの活動の成果（アウトカム）の有無に関わらず、事業やサービスの結果、直接生じるもの（活動回数、活動期間など）をアウトプットと呼ぶ。

社会的インパクトの創出を重視するということは、事業や取り組みによって、ターゲットにとって意味のある変化、便益、成果が生じたかどうかを重視する（アウトプットではなくアウトカムを重視する）ということである。

・「ロジックモデル」の定義

ロジックモデルとは、事業が長期的に目指す社会のあり方を実現するために、どのような活動とアウトプットを通じてどのようなアウトカムを生み出すのか、またそれらのアウトカムはどのようなロジックで連鎖していくのかを体系的に図示したものである。²⁵社会的インパクトがどのようなロジックで創出されるのかが一覧可能で、事業の関係者間で共有される長期視点の設計図として機能する。

また、社会的インパクトが創出されたかどうかの評価は、一般的に、ロジックモデルで整理したアウトカムそれぞれを、どのように評価（指標化と測定）するかを決定することによって可能になる。

以上を踏まえて、本件では、本事業スキームを関係者間で共有する設計図とするため、及び、社会的インパクト評価の指標づくりのためという目的意識を持って、前項で挙げた「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説にもとづくロジックモデルの作成を進めた。

²⁴ 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブによる「社会的インパクト」の定義
(https://simi.or.jp/social_impact/about)

²⁵ 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブによる「ロジックモデル解説」
(https://simi.or.jp/tool/logic_model)

② 調査による成功エッセンスの抽出

調査概要

ロジックモデルを作成するために、「社会関係資本」と「ブランド価値」を相乗的に向上させることで観光体験の価値を高めて、一過性でない持続可能な「経済価値」を生むことに成功したと考えられる事例から、その成功エッセンスの抽出を試みた。具体的には、①各フェーズ（短期・中期・長期）の特徴と、②経済価値を持続的に創出するキーファクターという2つの視点で抽出した。

■ 調査概要

- ・ 調査方法： インターネットデスクリサーチ
- ・ 調査参照先： 官庁のレポートや新聞社・オンラインメディアの記事など
- ・ 調査実施時期： 2024年12月
- ・ 調査対象地域の選定基準：
村上市をはじめとして、スモールコンセプションの対象となり得る地域において近年共通する「人口不足による担い手不足」「地域ブランドの発信力不足、時代に合った方針転換ができない」といった問題を解消して、持続可能な経済価値を創出したと考えられる事例を選定した。対象となる自治体は、村上市以外の自治体への汎用化を見据えて、村上市と観光体験が近い温泉街に加え、エリア全体での観光体験を創出しているものや遊休不動産を活用しているものを選定した。
- ・ 調査対象地域：
 - ① 島根県松江市『玉造温泉』

1300年前から名湯として人気のあった温泉だが、バブル期以降は温泉街、旅館ともに衰退傾向となった。2007年、観光協会を司令塔として、官民が連携しながら、従来の観光行政施策からまちづくりによる観光振興へシフトすることで地域活性化を図った。美肌温泉をテーマに、グッズ開発やプロモーションを行うことでブランディングを実施。更には、地域住民と協力したコンテンツ開発を行うことで、温泉街全体としてブランド価値を高め続け、観光客の増加に繋がった。
 - ② 徳島県三好市 『祖谷温泉』

過疎化・人口減少や交通網の変化による誘客への課題感から、地域のホテルを中心に「大歩危・祖谷いってみる会」が発足。アメリカの研究者アレック・カー氏に監修を仰ぎながら、官民一体での連携が始動。「大歩危祖谷温泉郷」をブランド化し国内外へ発信することで、

インバウンドの招致に成功した。古民家再生プロジェクトも並行し、体験型観光の価値を高めることで、観光客の増加に繋がった。

③ 山口県長門市 『長門湯本温泉』

昭和後期に最盛期を迎えた長門湯本温泉は、30年間で観光客数が39万人から18万人へ半減。危機感を覚えた長門市は、星野リゾート協力のもと、長門湯本再生のマスタープランを策定。行政はサポートに徹し、民設民営で進めるため、専門家チームやまちづくり協議会、旅館組合など地域を巻き込んで体制を構築。公衆浴場のリニューアルや景観の整備、民間による新規開業によりまちづくりが行われ、観光客が増加することで、地域に活気が戻った。

④ 群馬県みなかみ町 『水上温泉』

2000年以前に温泉やレジャーで栄えたみなかみ町は近年、少子高齢化や施設の老朽化、特に温泉街における商店街の衰退や廃旅館の増加が課題となっていた。その課題を解決するため、地元の企業など有志による水上温泉リノベーションまちづくり実行委員会が発足。持続可能な商業地域になることを目的に、官民連携で空き店舗などの遊休不動産を活用する「リノベーションまちづくり」を始動した。それに続くように、産官学民連携で「水上温泉街再生プロジェクト」が進んだことで、まちに活気が戻り始めながら、観光客の増加につながっている。

⑤ 広島県尾道市 『ONOMICHI U2』

人口減少や高齢化、労働力の流出、商店街の衰退といった状況に対し、観光を手段にして、事業と雇用を生むことを目標に「ディスカバーリンクせとうち」が立ち上がった。古民家などの改修事業から始め、シンボリックな施設となる ONOMICHI U2 を開業することで地元の活気を取り戻す。地元の人々との連携を強め、事業を展開することで雇用を生み、移住者を呼び込むことにも成功。その後も地元住人、官民連携で町おこしに注力し、外部との連携を強めながら価値を高めることで、持続的に経済価値を向上させている。

⑥ 兵庫県丹波篠山市 『NIPPONIA』

高齢化・過疎化が進み、人口19人の限界集落と言われていた篠山の丸山地区。地元のメンバーによる集団「ディスカバーリンクせとうち」

が発足し、「5年間で1000人の雇用を創出する」という目標を掲げた。古民家群を宿泊施設として開業し、起業家や事業者を誘致しながら、魅力的な城下町等の街並みを実現。20名以上の移住者、50名近くの雇用を創出した。プロジェクトへの参加者増加に伴い、ブランド価値が向上し、経済価値も高まっている。

⑦ 長崎県北松浦郡 『小値賀町』

長崎県小値賀町は五島列島の北端部に位置する外海離島で、高齢化や人口減少、産業の衰退が課題であった。それらの課題に対し、行政と観光協会、民間がタッグを組み、グリーンツーリズムを推進する任意団体を設立。観光資源が乏しい中、自然資源や社会関係資本を生かす体験型観光「島暮らし・自然体験」を始動したことで、観光客が増加。また、雇用の創出や移住者の増加により地域活性化が進んだ。

成功エッセンス① 各フェーズ（初期・中期・長期）の特徴

「社会関係資本」と「ブランド価値」を相乗的に向上させることで観光体験の価値を高めて、一過性でない持続可能な「経済価値」を生むためには、長期に渡った活動が必要になると思われる。特に、本スキームにおいて取り組むような、規模が小さな公有不動産から始動するプロジェクトにおいては顕著である。長期的な活動を続ける中で、プロジェクトチームの規模が拡大したり、チームの取り組む課題が変化したりすることから、初期・中期・長期という3つのフェーズごとに特徴が見受けられた。各フェーズの期間は、プロジェクトの規模やステータスにより異なるが、本調査では初期を1-3年、中期を3-5年、長期を5年以上と規定する。

■ 初期

はじめに、社会関係資本であるプロジェクトチームが組成される。チームの主導者は、「民間（地元住民・企業）」、「行政（地方公共団体）」、「観光事業者（観光協会・一般社団法人）」に大別される。いずれが主導する場合でも、来訪者の減少・住民の減少・働き手の不足といった課題を解決するためには、チームが強固に繋がり合うことが求められる。そのためには、プロジェクトの指針となるビジョンやコンセプトを策定し、チームメンバー間で共有することが重要である。

次に、強く繋がり合うチーム（社会関係資本）が形成されることで、ブラ

ンド価値が創出され易くなる。このブランド価値とは具体的に挙げると、独自の（らしさがある）「観光資源」と、まちやプロジェクトの「ボンディング（認知や好意）」のふたつである。独自性をもった観光資源を開発するためには、プロジェクトのビジョンやコンセプトが体現されていることが大切であると思われる。また、他の街には無い魅力を生み出すために、建物の改築・建造といったハード面ではなく、観光体験プログラムなどの人々が交流できるソフト面が重要である。ボンディングを形成するには、観光資源を情報発信し、認知を高めて、実際に体験してもらうことが求められる。また、情報発信では、観光プログラムだけではなく、担い手の人柄が見えることが重要であると思われる。

以上、社会関係資本とブランド価値の相乗効果によって、経済価値が創出されるとと思われる。この経済価値とは具体的に挙げると、新規観光客の増加に伴う、観光消費額の向上である。

■ 中期

中期においても、社会関係資本の増大が起点となると思われる。この社会見解資本とは具体的に挙げると、プロジェクトチームの規模が拡大し、観光資源開発ナレッジが向上するというものである。チームの規模拡大は、プロジェクトに対する認知や共感が得られたことで、官民が一体となって活動したり、チームに新たな地元住民が参加したりすることで実現される。観光資源開発のナレッジ向上は、プロジェクトの新たな課題を解決するために、外部の有識者と連携することで実現されるとと思われる。

次に、プロジェクトチームの規模拡大と、観光資源開発ナレッジの向上により、ブランド価値が高まっていく。具体的には、新たな観光資源の開発と、ボンディング向上の2つである。新たな観光資源は、チーム規模の拡大と観光資源開発のナレッジ高まることで、地元住民や観光客のニーズを汲んだ観光資源が生み出される。ボンディングの向上は、ニーズを汲んだ観光資源の開発、メディアでの取り上げによる内外からの評価、まちを変革しようと邁進するプロジェクトチームの姿勢の発信によって、認知や共感を超えた、好意や愛着が形成されるとと思われる。

以上、中期でも社会関係資本×ブランド価値の相乗的な高まりによって、経済価値が創出されるとと思われる。この経済価値とは具体的に挙げると、外国人旅行者などの新規観光客や、まちのファンとなったリピーターの増加によ

る、観光収益の向上である。

■ 長期

長期では、初期・中期を通じて、「社会関係資本×ブランド価値=経済価値」が形成されたことで、プロジェクトチームの規模と活動、つまり社会関係資本とブランド価値は一体となって、3つの価値が創出されると思われる。

- ① 自走するプロジェクトチーム：初期・中期の活動を通して養った知見を活かし、プロジェクトチームが自ら課題を解決し続ける。具体的には、プロジェクトの新たな課題に向き合うために、ビジョン・コンセプトを刷新する。課題に即したステークホルダーと自ら連携する、などである。
- ② 増加する関係人口：プロジェクトによる雇用の創出や、ブランド・ボンディングの高まりによって、UI ターンなどの移住者や、ふるさと納税などを通じてまちを応援する関係人口が増加する。
- ③ Well-being が向上する住民：メディアの露出や来訪者による推奨を通じて、プロジェクトに対する内外の評価が高まることで、地元住民の地域に対する愛着や誇りが形成される。

経済価値では、初期・中期と同様の観光収益向上に加えて、関係人口増加による、ふるさと納税等の税収増加が見込まれる。

■ 各フェーズの特徴の整理

上述した成功エッセンス①を整理すると、表9になる。

表 9：各フェーズの特徴

	初期	中期	長期
社会関係資本	・プロジェクトのビジョン・コンセプトを策定・共有することで形成される「チームの強固な繋がり」	・プロジェクトへのボンディングの高まりによる、官民一体での活動や、地元住民の参加といった、「チーム規模の拡大」 ・外部の有識者との連携により向上する、「観光資源開発のナレッジ」	・新たな課題に向き合うために、ビジョン・コンセプトの刷新や、ステークホルダーの増大といった「自走するプロジェクトチーム」
ブランド価値	・プロジェクトチームが強固に繋がることで開発される、「ソフト面を重視した独自性のある観光資源」 ・新たな観光資源の情報発信や体験により形成される、「プロジェクトへの認知・理解」	・チームの規模拡大とナレッジ向上により生まれる、「観光客や地元住民のニーズを汲んだ新たな観光資源」 ・ニーズに即した観光資源開発や情報発信による内外からの評価の高まりによる「プロジェクトへの好意・推奨」	・雇用の創出やボンディングの高まりによる増加する「移住者や関係人口」 ・プロジェクトの評価の高まりにより形成される、「地元住民の地域への愛着や誇り」
経済価値	・観光客増加に伴う「観光消費額の向上」	・外国人観光客やリピーターの増加に伴う、「観光消費額の向上」	・ふるさと納税などの「関係人口による税収の増加」

■ 成功エッセンス①の具体的事例

成功エッセンス①は、7つの事例から抽出されたものだが、その中から3つ具体的事例を提示する。

事例①：広島県尾道市『ONOMICHI U2』

本事例は、民間が主導したものである。地元住民が、「5年間で1000人の雇用を創出する」という目標を掲げて、「ディスカバーリンクせとうち」というチーム（社会関係資本）を形成したことが、プロジェクト推進の起点となった。地元の課題意識を持つとともに、地元の魅力を知っている地元住民が主導することで、まちの独自性（らしさ）のあるブランド価値を創出できた。各フェーズの特徴は、表10のように整理される。

表 10：事例① 広島県尾道市『ONOMICHI U2』

	初期	中期	長期
社会関係資本	・2012年、「5年間で1000人の雇用を創出する」という目標を掲げ、地元のメンバーによって「ディスカバーリンクせとうち」という集団が立ち上がる	・『ONOMICHI U2』が地元住民と観光客の居場所であるという認識が高まり、地域とのつながりが強まる ・尾道市とも連携し、観光資源開発のナレッジが向上	・2018年、インドの建築会社と協業で複合施設「LOG」を開業。2019年には尾道駅舎改修事業にも関わり、地域の人々が交流・働く場を増やす。U2、LOG、駅舎において160名の新たな地域の雇用を創出（2019年時点）
ブランド価値	・尾道市が所有する倉庫を、飲食店、雑貨店、サイクルショップが併設して人々が交流できるホテル『ONOMICHI U2』へリノベーション ・『ONOMICHI U2』が町のシンボルとなり、地域内外で認知が高まる	・地域住民や尾道市の協力により、街並み景観を残しながら体験価値をつくり出すリノベーションなまちづくりを推進。2015年にはコワーキングスペースや商店街への店舗を開業 ・地域密着で古き良き尾道らしさを作り上げ、観光客からのブランド好意度が高まる	・尾道の魅力発信を進め、ブランドの愛着が高まる。従来の「通過型」から「着地・目的地型」、さらに「滞在型」観光への転換に成功 ・プロジェクトの成功により、地元住民の街やプロジェクトへの愛着が形成される
経済価値	・2014年～15年で、尾道地区の観光客数は20万人増加 ・2014年～15年で、尾道市の観光消費額は約14.9億円増加	・2014年～2019年で、尾道市の外国人観光客は約20.9万人増加（259%）	・2014年～2023年で、尾道市のふるさと納税額は約5.4億円増加

事例②：山口県長門市『長門湯本温泉』

本事例は、行政が主導したものである。はじめに、長門市が星野リゾートの協力を得ながら、「地域のタカラ、地域のチカラで湯ノバージョン」をスローガンに掲げて、「長門湯本温泉観光まちづくり計画」を策定したことが、成功の要となった。行政が主導した強いチームが形成されたことで、「おとずれリバーフェスタ」というイベント（ソフト）をはじめとした、規模が大きく対外的に発信力のある観光体験プログラム（ブランド価値）が創出された。各フェーズの特徴は、表 11 のように整理される。

表 11：事例② 山口県長門市『長門湯本温泉』

	初期	中期	長期
社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 2016年、長門市が星野リゾートの協力を得ながら、「地域のタカラ、地域のチカラで湯ノバージョン」をスローガンに掲げた「長門湯本温泉観光まちづくり計画」を策定 	<ul style="list-style-type: none"> 2017年、民間を中心に再生計画を進めるための「デザイン会議」、意思決定機関である「推進会議」を設け、官民の連携を強める 「デザイン会議」では、住民に対して、まちづくりの理解を促すためのワークショップを80回以上開催し地域との連携を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年、長門湯本温泉まち株式会社が設立され、地元旅館、行政、星野リゾート職員が中心的な役割を担うことで、エリアマネジメントや観光地経営を行う 2020年以降、街のシンボルである「恩湯」のリニューアルや「星野リゾート界 長門」のオープンにより集客施設を強化。
ブランド価値	<ul style="list-style-type: none"> 2017年以降、地元民が待ち望んでいたカフェの開店や「おとずれリバーフェスタ」というイベントなど、ソフト面を重視した開発が行われる 人々が交流できるカフェの開設やイベントの実施により、地域住民からのプロジェクトに対する認知や賛同を獲得する 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の中心を流れる音信川や竹林といった観光資源の整備、地元民による店舗の開業により、「そぞろ歩き」という体験を形成 「そぞろ歩き」が楽しめる温泉街として観光客や地域住民の好意・推奨度が向上する 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの理念に共感し、地域で開業をしたいと考える人が増加し、新店や新事業の開業も続き街全体が活性化。地域への愛着も高まる 観光PRにも注力することで、関係人口の増加
経済価値	<ul style="list-style-type: none"> 2016年～2023年で、長門湯本地区への観光客数が17万人増加（143%） 		<ul style="list-style-type: none"> 2010年～2023年で、ふるさと納税額は約5.8億円増加

事例③：長崎県北松浦郡『小値賀町』

本事例は、観光事業者・民間・行政が連携しながら主導したものである。はじめに、「グリーンツーリズム」をテーマに任意団体を設立し、その翌年、この団体を母体とする「NPO 法人おちかアイランドツーリズム協会」が発足したことが成功の要であった。3 者が連携しながら、中期には、アメリカの研究者アレックス・カー氏から知見を得ることで、まちの魅力を活かした観光資源を開発し、観光 PR にも力をいれることで、ブランドボンディングを向上することができた。各フェーズの特徴は、表 12 のように整理される。

表 12：事例③ 長崎県北松浦郡 『小値賀町』

	初期	中期	長期
社会関係資本	・2005年、観光協会・行政・民間がタッグを組み、「グリーンツーリズム」をテーマに任意団体を設立。翌年、この団体を母体とする「NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会」が発足	・2009年、アレックス・カー氏と連携し観光資源開発ナレッジを向上 ・アレックス・カー氏の取り組みに、地域住民も参加	・アレックス・カー氏との取り組みが評価されて、メディアに取り上げられることで認知度が向上。それにより、Uターン者など移住者が増加
ブランド価値	・「NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会」による、「民泊」などの島での体験プログラムを中心としたオリジナルの観光事業「アイランドツーリズム」を推進 ・島暮らし・自然体験サービスに関心を持つ観光客のブランド認知が高まる	・2009年、古民家レストランや古民家ゲストハウスを開業し、「暮らすように旅する」をコンセプトにした宿泊体験を提供 ・若い女性や都市部の比較的裕福な人など新しいターゲット層も取り込み、ブランド認知および好意度が高まる	・一次産業、宿泊施設、自然体験インストラクターなど関連事業の雇用を新たに創出 ・島の資源を活用したサービスの開発やPRに注力することで、観光客の増加を促し、島民のブランドや地域への愛着が高まる
経済価値	2008年～2019年で、小値賀町の観光消費額は約2.7億増加（180%）		・2010年～2023年で、ふるさと納税額は約5,600万円増加

■ 結論

長期的に一過性でない持続可能な「経済価値」を生むためには、初期・中期・長期それぞれのフェーズで、抱えている課題や社会関係資本・ブランド価値の状況に併せた活動が必要であるという示唆が得られた。特に、初期・中期に社会関係資本を形成することが重要であること、プロジェクトのビジョン/コンセプトを軸に強く繋がりあったプロジェクトチームが、外部の産官学民と連携しながら観光資源開発ナレッジを開発していくことが大切であるという示唆が得られた。

これらの示唆を3つの具体的な事例で説明をした。広島県尾道市『ONOMICHI U2』では、初期に「5年間で1000人の雇用を創出する」という目標を掲げて、尾道市と連携しながら観光資源開発ナレッジを向上させた。山口県長門市『長門湯本温泉』では、「長門温泉温泉観光まちづくり計画」を策定して、意思決定機関である「推進会議」を組成しながら、星野リゾートや地元事業者との連携を強めて、観光開発ナレッジを向上させた。長崎県北松浦郡『小値賀町』では、「グリーンツーリズム」をテーマに設定し、「NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会」を発足させ、アメリカの研究者であるアレックス・カー氏と連携しながら、観光開発ナレッジを向上させた。

成功エッセンス② 共通するキーファクター

成功エッセンス①で述べたとおり、持続可能な経済価値を創出し続けるキーファクターは、初期・中期の社会関係資本形成である。初期・中期を通じて、強固に繋がり合い、規模を拡大し、観光開発ナレッジを向上するプロジェクトチームが形成されることで、長期的に自走することができると思われ

る。反対に、初期・中期に社会関係資本が形成されなければ、各フェーズでブランド価値・経済価値が創出されないため、プロジェクトチームの意欲も低下してしまい、失敗に終わることが懸念される。

■ 初期・中期の社会関係資本形成をサポートする人物（地域コーディネーター）

成功エッセンス①の特徴を踏まえて、プロジェクトチーム自ら、初期・中期の社会関係資本を形成できることが理想である。しかし、ビジョン・コンセプト策定によるチームビルディングや、外部連携を通じたナレッジ形成には、ノウハウが必要になる。本調査には、そのノウハウを持った人物が、初期・中期の社会関係資本形成をサポートしていた事例があった。地域のメンバーでプロジェクトチームを組成し、民間・行政・観光事業者をつなぐ役割を果たしていたことから、彼らを「地域コーディネーター」と呼称する。

■ 地域コーディネーターによるサポート事例

「地域コーディネーター」が初期・中期の社会関係資本形成をサポートした事例を、次に3つ提示する。

事例①：徳島県三好市『祖谷温泉』

本事例の地域コーディネーターは、アメリカ合衆国出身で東洋文化研修者であるアレックス・カー氏である。1971年に同地を訪れて関心を寄せていたことで、本プロジェクトに参画することになった。まちづくりのノウハウを有する彼が監修することで、初期から地元のホテル5社を主導者として、「地域全体で共生して切磋琢磨していく」というコンセプトを策定し、強固なプロジェクトチームを形成できた。

事例②：兵庫県丹波篠山市『NIPPONIA』

本事例の地域コーディネーターは、篠山市の副市長として景観まちづくりなどに関わっていた金野幸雄氏である。副市長としての権限とノウハウを駆使することで、一般社団法人ノオト（地域住民で構成されるNPO）の設立し、プロジェクト主導の立場を担った。「なつかしくて、あたらしい、日本の暮らしをつくる。」というコンセプトを掲げながら、強固なプロジェクトチームが形成に成功した。

事例③：群馬県みなかみ町『水上温泉』

本事例の地域コーディネーターは、みなかみ町で生まれた渡辺 靖彦氏で

ある。地元の課題を把握し、地域との関係性も強い彼を委員長として、地元の企業など有志による「水上温泉リノベーションまちづくり実行委員会」が設立した。官民が連携して、地域の民間会社や仲間たちと「まちなか」にある遊休不動産を活用して「まち」を再生していく事業である、「リノベーションまちづくり事業」をテーマに、強固なプロジェクトチームが形成された。

以上、3つの事例を整理したものが、表13である。

表13：地域コーディネーターによる社会関係資本形成サポート事例

	初期	中期
徳島県下好市『祖谷温泉』	<ul style="list-style-type: none"> ・祖谷町へ1971年来訪して関心を寄せていた、アレック・スカー氏がまちづくりを監修 ・地元のホテル6社が主導して、「地域全体で共生して切磋琢磨していく」というコンセプトを策定 ・「大歩危・祖谷いってみる会」が発足し、地域の魅力を発信 	<ul style="list-style-type: none"> ・官民一体となり、体験型教育旅行の受け入れ組織として「そらの郷山里物語協議会」が設立 ・「大歩危・祖谷いってみる会」に、タクシー会社、観光施設など賛助会員30社も参加し規模を拡大
兵庫県丹波篠山市『NIPPONIA』	<ul style="list-style-type: none"> ・篠山市の副市長として景観まちづくりなどに関わっていた金野幸雄氏が、一般社団法人ノオト（地域住民で構成されるNPO）を設立して、プロジェクトを主導 ・「なつかしくて、あたらしい、日本の暮らしをつくる。」というコンセプトを掲げる ・地域全体で宿泊施設事業をマネジメントする体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人ノオトが関係自治体、地域金融機関、民間企業を構成員とする「地域資産活用協議会」を立ち上げ ・新規観光資源開発にあたり、周辺の飲食店や物販店とも連携
群馬県みなかみ町『水上温泉』	<ul style="list-style-type: none"> ・みなかみ町で生まれた渡辺 靖彦氏を委員長として、地元の企業など有志による「水上温泉リノベーションまちづくり実行委員会」が設立 ・当初より、官民連携での「リノベーションまちづくり」をテーマにプロジェクトを進行 	<ul style="list-style-type: none"> ・実行委員会自ら、視察や講演会、調査を行うほか、イベントを開催するなど、まちづくりに向けた研究や地域との交流を継続して実施 ・リノベーションまちづくり事業の支援により、遊休不動産を改修した店舗のオーナーを地元住民が務める

■ 地域コーディネーターの機能

上述した事例の地域コーディネーターは、いずれも地域に対して、個人的に関心・関係を持っていた方々である。スモールコンセッションのような小規模な事業では、個人的な関係性を頼りに地域コーディネーターをアサインするのが難しいものも想定される。そこで、個人的な関係性がなくとも地域コーディネーターをアサインできるよう、彼らの機能を表14のように整理した。

表 14：地域コーディネーターの機能

初期	中期
<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトチームを主導する、担い手の発掘 ・プロジェクトのビジョン・コンセプトの策定 ・ビジョン・コンセプトを軸にした、チームビルディング ・ソフト面を中心とした観光資源の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光資源開発ナレッジを向上する、外部有識者や産官学との連携 ・強い繋がりをもちながら、官民一体・地元住民参加によって規模を拡大するチームビルディング

■ 結論

前述の3事例を踏まえて、初期・中期の社会関係資本をプロジェクトチーム自ら形成するのが難しい場合、「地域コーディネーター」と呼称する人物によるサポートが重要であるという示唆を得られた。具体的なサポート内容は、「プロジェクトチームを主導する、担い手の発掘」や「ビジョン・コンセプト策定によるチームビルディング」、「ソフト面を中心とした観光資源の開発」、「外間連携を通じた観光資源開発ナレッジの向上」である。

③ ロジックモデルの作成

2つの成功エッセンスをベースに、「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」のロジックモデルを、図23のとおり作成した。

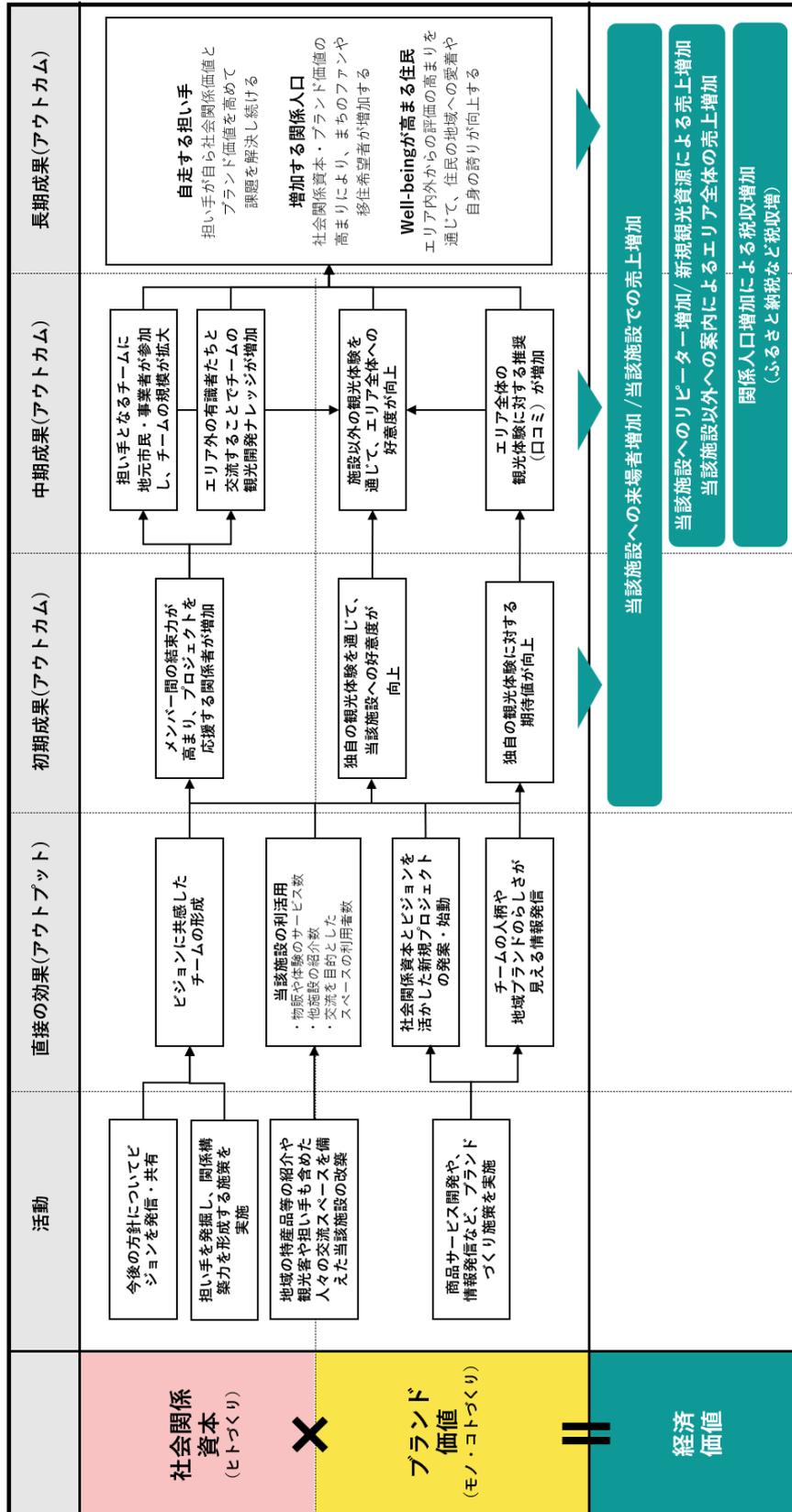


図 23 : ロジックモデル

■ ロジックモデルの前提

ロジックモデルの作成にあたり、成功エッセンスを抽出した事例を参照しながら、以下を前提とする。

- ・ 「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」というフレームで作成する
- ・ 社会関係資本を「ヒトづくり」、ブランド価値を「モノ・コトづくり」と整理する
- ・ 各フェーズの想定期間は、初期（活動～初期アウトカム）を1-3年、中期（中期アウトカム）3-5年、長期（長期アウトカム）5年以上に設定する
- ・ 長期アウトカムでは、社会関係資本とブランド価値が不可分なものになっていると考える

■ 活動とアウトプット

<社会関係資本>

「今後の方針について、ビジョンを発信・共有」「担い手を発掘し、関係構築力を形成する施策を実施」という2つの活動が、プロジェクトの起点となる。どちらの活動も、「地域コーディネーター」がサポートすることで、長期的な成功へとつながる基盤が形成される。

これらの活動により、ビジョンに共感した強く繋がり合うチームが形成される。

<社会関係資本・ブランド価値>

「スモールコンセッション施設の改修」において、地域の物販紹介や人々の交流スペースといったソフト面が重要となる。

この活動により、スモールコンセッション施設において、担い手・地元住民・施設来訪者のつながりという社会関係資本が形成される。そして、この施設自体が、独自性（らしさ）のある観光資源となり、ボンディング形成の要因となり、ブランド価値も形成される。

<ブランド価値>

「商品サービス開発や、情報発信などのブランドづくりの施策」という活

動によって、ブランド価値が形成される。

この活動によって、社会関係資本とビジョン・コンセプトを活かした、独自性（らしさ）のあるプロジェクトが発案され、始動する。また、情報発信の観点でも、チームの人柄やブランドのらしさが見える情報発信が行うことができる。

■ 初期成果（アウトカム）

<社会関係資本>

ビジョンに共感したチームが、新しいブランド価値創出に取り組み続けることで、メンバー間の結束力は更に高まる。また、チームの人柄を含めた情報発信を行うことで、プロジェクトを応援する関係者が増加する。

<ブランド価値>

情報発信によって、新たに始動した独自の観光プログラムに対する期待値が向上する。また、実際に観光プログラムを体験することによって、来訪者の当該施設に対する好意（ボンディング）が向上する。

<経済価値>

チームの結束力が高まったことで生み出された独自の体験プログラム（社会関係資本×ブランド価値）を目当てに、当該施設へ新規来訪者が増加する。それに伴い、当該施設での売上が増加する。

■ 中期成果（アウトカム）

<社会関係資本>

初期アウトカムの関係者による応援を超えて、担い手となるチームに地元市民や事業者が参加することで、チームの規模が拡大する。また、地域コーディネーターのサポートを受けながら、外部の有識者と連携することで、チームの観光資源開発ナレッジが向上する。

<ブランド価値>

初期アウトカムでは、対象が当該施設に限定されていたものの、中期には当該施設以外に拡大され、エリア全体に対する好意度が向上する。また、当該施設に対して期待するだけでなく、実際に観光プログラムを体験することによって、好意から推奨（口コミ）へとボンディングが深まる。

<経済価値>

チーム規模の拡大、外部有識者との連携による観光開発ナレッジの向上により、新規観光プログラムが開発されること（社会関係資本×ブランド価値）で、当該施設の売上は更に増加する。また、当該施設以外の施設への案内数が増加することで、エリア全体の売上が増加する。更に、初期に来訪し好意を持った観光客がリピーターとして訪れることで、当該施設を含めたエリア全体の売上が増加する。

■ 長期成果（インパクト）

<社会関係資本/ブランド価値>

SIB 終了後の5年以上を想定する長期には、社会関係資本とブランド価値は密に関連した不可分なものとなっており、3つの価値創出を目指す。

① 自走する担い手

SIB 期間終了後、担い手自ら社会関係資本とブランド価値を高めることで課題を解決し続ける、プロジェクトチームが形成される。地域コーディネーターによるサポートは、時間的・経済的に制限されてしまうため、SIB 期間の5年間で、担い手となるチームが自走できる体制の構築を目指す。

② 増加する関係人口

担い手が自走し、自ら社会関係資本とブランド価値を高め続けることで、まちのファンや UI ターンなどの移住者が増加する。彼らがまちづくりに参画することで、さらなる社会関係資本とブランド価値の相乗的な高まりを目指す。

③ Well-being が高まる住民。

有名なメディアで取り上げられるなど、エリア内外からの評価が高まることで、地元住民の地域に対する愛着や、自分自身に対する誇りが形成され、Well-being が向上されることを目指す。

④ 評価指標の作成

作成したロジックモデルの初期・中期・長期のインパクトを評価する、KPI 指標を作成した。本スキームの評価指標において重要なのは、成功を判断するためにひとつの基準を設けることではなく、各施策のインパクトを多面的に評価し、組織の成長や事業の改善に向けて、新たな施策を実施できる基準を設けることである。この考えにたって、ひとつのインパクトに対して、複

数の KPI 指標と対象者を設定した。また、この KPI 指標は、構築を検討しているインパクト評価モデルにも活用される。モデルは多変量解析などの手法を用いて、目的変数である経済価値と、説明変数である社会的インパクトとの関係性を構造的に明らかにして、実施した活動施策が実際にどのような効果があったのかを、定量的に分析するものである。変数に使用したい KPI 指標を選定し、そのデータを取得することで、モデル構築に繋げていく。

■ 初期成果

初期成果の KPI 指標と対象者を、表 15 のように整理した。

< 社会関係資本 >

全てのステークホルダーにおいて、「ビジョンの認知・共感度」だけでなく、「ロジックモデルへの理解度」や、「ステークホルダー間の信頼度」といった指標の計測が必要である。なぜなら、当該スキームでは、役割の異なるステークホルダーが参画するため、全員が同じ目標をもって、プロジェクトを進行していく基盤を形成することが求められるためである。

その他にも、スモールコンセッション施設運営チームの「メンバー間の信頼度」や、地元環境事業関係者による「プロジェクトの応援度」も計測することで、より強固なチームビルディングを進めることができる。

< ブランド価値 >

施設来訪観光客に対して、「当該施設の好意度」だけではなく、「NPS（推奨意向）」や「再訪希望度」といったブランドボンディングの深い指標や、「情報の経路・内容」といった情報発信を測る指標を設けることで、ブランド価値のステータスを把握し、改善する打ち手を考案することができる。

表 15：初期成果の KPI 指標

社会関係資本 /ブランド価値	インパクトの項目	KPI指標例	対象者例
社会関係資本	メンバー間の結束力が高まり、プロジェクトを応援する関係者が増加	ビジョンへの認知度	スモールコンセッション施設運営チーム・行政・SIB事業者・SIB投資家
		ビジョンへの共感度	
		ロジックモデルへの理解度	
		ステークホルダー間の信頼度	
		チームメンバー間の信頼度	スモールコンセッション施設運営チーム
		プロジェクトの応援度	地元観光事業関係者 (スモールコンセッション運営チーム以外)
ブランド価値	独自の観光体験を通じて、当該施設への好意度が向上	当該施設への来場者数	スモールコンセッション施設来訪観光客
		当該施設の好意度	
		当該施設のNPS	
		当該施設の再訪希望度	
ブランド価値	独自の観光体験に対する期待値が向上	情報の経路〈何で知ったか〉	スモールコンセッション施設来訪観光客
		情報の内容〈どのような目的で来たか〉	

■ 中期成果

中期成果の KPI 指標と対象者を、表 16 のように整理した。

<社会関係資本>

中期では、担い手のチーム規模が拡大するため、「プロジェクトの参加者数」や、「今後の応援・参加意欲」が必要となる。加えて、「地元を盛り上げたい」、「参加を推奨したい」、「新しい関係・つながりが生まれた」といった、熱意や推奨度を計測することで、チーム規模を更に拡大する施策の考案に役立てられる。

また、観光資源開発ナレッジの向上において、エリア外の有識者に対しても「ビジョンへの認知度」や「ロジックモデルの理解度」、「プロジェクトの応援度」を計測することで、プロジェクトチームの一員として関わってもらえるかを判断することができる。

<ブランド価値>

ブランドボンディングの計測対象は、初期が「当該施設」であったが、中期は「エリア全体」まで広がる。エリア全体でも、「認知度」という浅い指標から、「再訪希望度」という深い指標まで計測する。

また、「当該施設・エリア全体に関する口コミ数」、「地元の人々との交流を楽しめた人の数」、「今後も繋がり続けるために連絡先を交換した人の数」を

計測することで、当該ブランドの独自性を理解・共感しているか、再訪したいと思っているかを診断することができる。

表 16：中期成果の KPI 指標

社会関係資本 /ブランド価値	インパクトの項目	KPI指標例	対象者例		
社会関係資本	担い手となるチームに地元市民・事業者が参加し、チームの規模が拡大	プロジェクトへの参加者数	プロジェクト参加者 (地元市民・地元事業者)		
		今後も応援し続けたい			
		今後も参加し続けたい			
		地元を盛り上げたい			
		社会関係資本	エリア外の有識者たちと交流し、チームの観光開発ナレッジが増加	参加を推奨したい (NPS)	プロジェクト参加者 (運営チーム・地元市民・地元事業者)
				新しい関係・つながりが生まれた	
				エリア外との有識者との交流回数	
				エリア外との有識者との交流回数	
社会関係資本	エリア外の有識者たちと交流し、チームの観光開発ナレッジが増加	地元の観光に対する視野の拡大	エリア外の有識者		
		当該エリア・施設に対するブランドの認知			
		ビジョンへの認知度			
		ビジョンへの共感度			
		ロジックモデルへの理解度			
		プロジェクトの応援度			
ブランド価値	施設以外の観光体験を通じて、エリア全体への好意度が向上	新しい関係・つながりが生まれた	エリア来訪観光客		
		エリア全体の認知度			
		エリア全体の好意度			
		エリア全体のNPS			
ブランド価値	エリア全体の観光体験に対する推奨 (口コミ) が増加	エリア全体の再訪希望度	エリア来訪観光客		
		当該施設に関する口コミ数			
		エリア全体に関する口コミ数			
		地元の人々との交流を業しめた			
ブランド価値	エリア全体の観光体験に対する推奨 (口コミ) が増加	今後もつながりを持てるよう、SNSをフォローしたり、連絡先を交換した	エリア来訪観光客		
		今後もつながりを持てるよう、SNSをフォローしたり、連絡先を交換した			

■ 長期成果

長期成果の KPI 指標と対象者を、表 17 のように整理した。社会関係資本・ブランド価値が一体となった長期では、3つのインパクトを計測する。

< 自走する担い手 >

対象者は、現在のプロジェクト参加者である。「地域資源を守りたいと思う」、「観光を盛り上げたいと思う」、「プロジェクトメンバー間で観光を盛り上げたいと思う」といった、当事者意識と意欲を計測する。また、「新しいことに挑戦したいと思う」や「問題に対して自分たちで解決できると思う」と

いう指標を計測することで、継続的にプロジェクトが発展していくかどうかを診断する。

<増加する関係人口>

対象者は、これまでにプロジェクトやエリアと関わりを持った人である。「定期的にイベントに参加する人数」や、「地域づくりへの参加有無」を計測することで、まちを応援する関係人口の数を診断する。また、最も関係性が深い指標として、「二拠点生活（移住）の候補先」になるかどうかを計測する。

<Well-being が高まる住民>

対象者は、地元住民である。「ネットワークの有無」や「信頼感」、「共助意識の高さ」といった、社会関係資本の指標を計測する。また、「地元への愛着」や「地元住民としての誇り」、「地元に住居することの幸福」など、Well-being 指標も計測する。

表 17：長期成果の KPI 指標

社会関係資本 ブランド価値	インパクトの項目	KPI指標例	対象者例
社会関係資本 ブランド価値	自走する担い手 (担い手が自ら社会関係価値とブランド価値を高めて課題を解決し続ける)	地域資源を守りたいと思う	プロジェクト参加者 (運営チーム・地元市民・地元事業者)
		観光を盛り上げたいと思う	
		プロジェクトメンバー皆で観光を盛り上げたいと思う	
		新しいことに挑戦したいと思う	
		問題に対して自分たちで解決できると思う	
	増加する関係人口 (社会関係資本・ブランド価値の高まりにより、まちのファンや移住希望者が増加する)	定期的にイベントに参加する人数	プロジェクトやエリアに関わりを持つ人
		地域づくりへの参加有無	
		二拠点生活（移住）の候補先	
	Well-beingが高まる住民 (エリア内外からの評価の高まりを通じて、住民の地域への愛着や自身の誇りが向上する)	地元の人々同士の人間関係/ネットワークの有無	地元住民
		地元の人々に信頼感を覚える	
		地元のイベントに参加したいと思う	
		共助意識が強い (自助・公助・共助のうち、共助が大事だと思う)	
		住み続けたいと思う	
		地元への愛着がある	
		地元住民としての誇りがある	
地元に住んでいて、幸福だと感じる			

4-3 「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」のロジックモデルが生み出

し得る経済的インパクトの推計

本項では、前項までの「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説はそもそも成立しうるかどうかの検証と、「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説に基づいて作成したロジックモデルは、定量的にどれくらいの経済的インパクトを生み出し得るかについての推計を行った。後者の経済的インパクトの推計については、特に、経済価値換算され難いアウトカム（「社会関係資本」及び「ブランド価値」）に、どれくらいの経済価値があるかを定量的に説明することに注力した。

<検証・推計の方針>

後者の「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」というロジックモデルが生み出し得る経済的インパクトの推計については、①マクロ視点と②ミクロ視点の両方から推計を行った。具体的には、①マクロ視点については、地方公共団体などが公表している統計データの分析に基づく、ロジックモデルが生み出し得る経済的インパクトの推計、②ミクロ視点については、国内観光旅行経験者に対するインターネット定量調査に基づく、ロジックモデルが生み出し得る経済的インパクトの推計を行った。

前者の「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説が成立するかにはどうかについては、上記①②両方の推計において正の経済的インパクト創出の可能性が確認できた場合に、それをすなわち仮説の成立と見なすこととした。

① マクロ視点：公開されている統計データに基づく推計

本項では、地方公共団体などが公開している統計データの分析に基づいて、ロジックモデルが生み出し得る経済的インパクトの推計を行った。具体的には、観光庁を始め総務省やその他の地方公共団体がオープンデータとして公開している統計データを分析し、スモールコンセッション事業などの各種観光施策を実施すると、経年でどれくらいの経済的インパクトが得られうるかを推計した。

経済的インパクトの推計にあたっては、観光消費額をベースに試算を実施しており、算出方法の概要は以下の通りであった。

■ 経済的インパクトの算出方法

1. 日本全国の観光消費額の年次推移を、旅行・観光消費動向調査をベースに集計し、ベースラインとなる成長率とする。
2. スモールコンセッション事業など、社会関係資本とブランド価値を相乗的に高めたと考えられる取り組みのあった、象徴的な観光地をピックアップする。
3. 観光地ごとに、代表的な改革の起点となった施策を実施した年を定める。
4. 3で定めた年を起点に、各観光地における観光消費額の年次推移を集計する。
5. 仮に施策を実施しなかった場合の観光消費額の推移は、1で求めた成長率に準ずるものとして、各観光地の前年実績に対して、全国平均観光消費額の前年比率を掛け合わせることで、観光消費額の年次推移を推計する。
6. 5年後など、複数年経過後の4と5の差分となっている観光消費額増分割合を求め、施策実施による経済的インパクトとみなす。
*データが欠損している場合は、必要に応じて全国平均推計推移や、都道府県平均客単価などのデータを用いて推計を行う。

上記推計にあたり利用した主要なデータは以下の通り。

● 観光庁 – 旅行・観光消費動向調査

- ・ 住民基本台帳をもとに無作為に抽出した約2万6000人を対象とした意識調査（2005年～2022年 *2009年までは別仕様）。
- ・ 都道府県粒度などの細かいデータはないものの、全国規模で欠損がほぼないデータとなっており、国内の観光消費動向の把握に有用なため、ベンチマークとなる国内の傾向については、こちらの調査を元に試算を行うものとする。

● 観光庁 – 観光入込客統計

- ・ 観光地点の管理者・行祭事・イベントの実施者等の報告が元となっている、都道府県ごとの観光客数・客単価データ。
- ・ 都道府県によっては欠損データが多いため、あくまで各市区町村の観光消費関連データがない場合の参考値・補完として扱うものとする。

● 総務省統計局 – 人口推計

- ・ 国勢調査による人口を基に、毎月1日現在の男女別、年齢階級別の人口を推計したデータ。*毎年10月1日現在の全国各歳別結果及び都道府県別結果も推計。

- その他、各市区町村が公開している観光消費額関連データも用いることで、全国水準と比較した経済的インパクトを推計する。

全国の観光消費額は、旅行・観光消費動向調査から算出を試みているが、2009年以前は仕様が異なるため、旅行者数割合・旅行単価・旅行平均回数に対して、人口推計データと掛け合わせることで数値を算出した。また、観光入込客統計は欠損が多いものの、都道府県粒度データがあるため、観光消費額関連データが公開されていない一部地域については、観光消費額推計にあたって補完的に該当データを利用した。

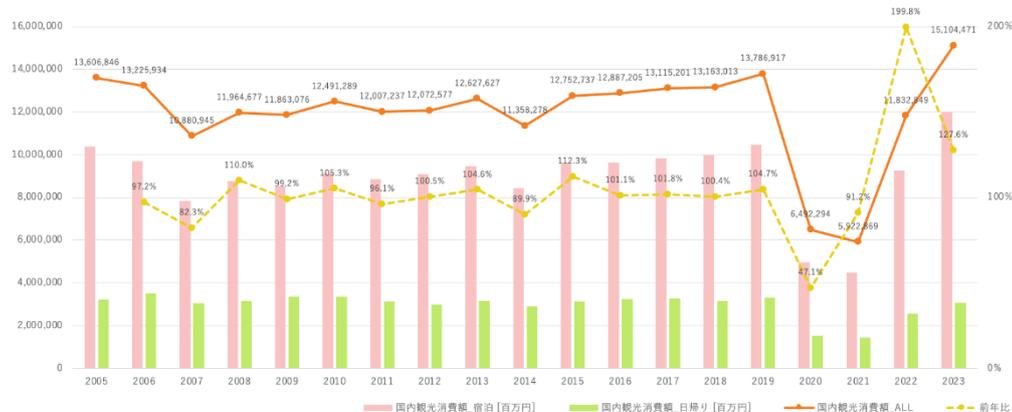


図 24：日本全国の観光消費額推移

■ 経済的インパクトの推計に伴いピックアップした市区町村について

社会関係資本とブランド価値を相乗的に高めたと考えられる、象徴的な観光地を5つピックアップした。

1. 広島県尾道市
2. 兵庫県丹波篠山市
3. 長崎県小値賀町
4. 山口県長門市
5. 群馬県みなかみ町

■ 事例①：広島県尾道市

- 起点となる施策実施年及び概要
 - 2012年：「5年間で1000人の雇用を創出する」という目標を掲げ「ディスカバーリンクせとうち」が立ち上がり、6月より地元資源活

用の取り組みを開始。

- 観光消費額データ

- 尾道市産業部観光課の尾道市観光客統計に記載の観光消費額データを利用。²⁶²⁷

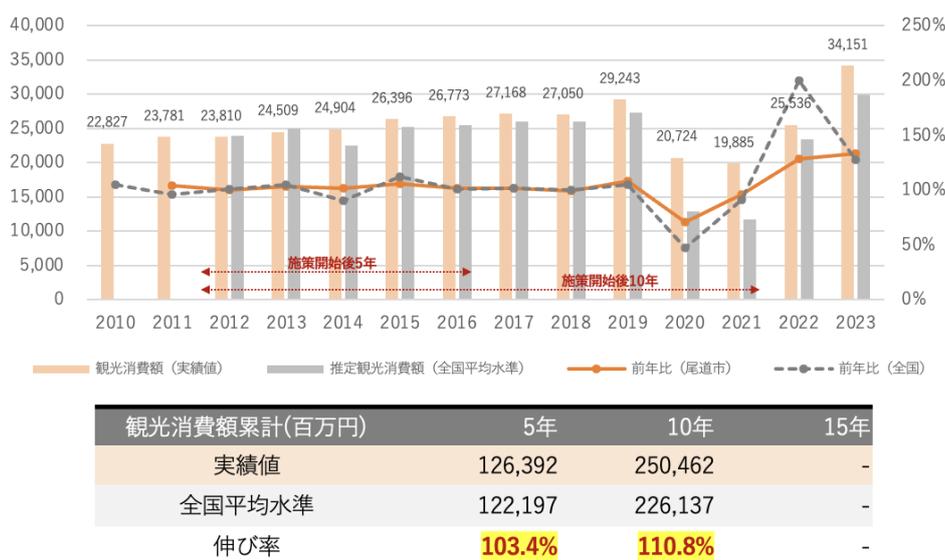


図 25：広島県尾道市における経済的効果の推計

■ 事例②：兵庫県丹波篠山市

- 起点となる施策実施年及び概要

- 2010年：2009年9月より一般社団法人ノオトが集落丸山の古民家を改修した宿泊施設をオープン。地域住民で構成されるNPO法人とともに運営を開始。

- 観光消費額データ

- 丹波篠山市観光交流部商工観光課のまちづくり戦略²⁸に記載の、2010年～2018年の観光消費額データを利用。

- その他備考

- 2008年、2009年、2019年は丹波篠山市の公開データが無いため、兵

²⁶ 尾道市産業部観光課「報道発表」(令和6年6月)

https://www.city.onomichi.hiroshima.jp/uploaded/life/73876_196934_misc.pdf

²⁷ 尾道市産業部観光課「報道発表」(令和2年6月)

https://www.city.onomichi.hiroshima.jp/uploaded/life/66041_171998_misc.pdf

²⁸ 丹波篠山市観光交流部商工観光課「丹波篠山観光まちづくり戦略 参考資料」

https://www.city.tambasayama.lg.jp/material/files/group/71/reference_materials.pdf

兵庫県観光客動態調査²⁹を元に、観光消費額の推計算出を行った。

- 算出方法：篠山市の入込数に、丹波地域の平均消費単価（観光消費額/総入込数）を乗じ、更に補正值（直近3年の観光消費額/(観光客数*観光消費単価)の平均値）を掛け合わせて推計。



図 26：兵庫県丹波篠山市における経済的効果の推計

■ 事例③：長崎県小値賀町

- 起点となる施策実施年及び概要
 - 2008年：「NPO 法人おぢかアイランドツーリズム協会」を2007年に設立。2008年より活動が本格化し、民泊など町の新しい観光の形を創造した。
- 観光消費額データ
 - 長崎県観光統計データに記載の、2007年～2023年の観光消費額データ³⁰を利用

²⁹ 兵庫県「観光客動態調査」

<https://web.pref.hyogo.lg.jp/sr16/kankokyakudoutaichosa01.html>

³⁰ 長崎県「長崎県観光統計データ」

<https://www.pref.nagasaki.jp/bunrui/kanko-kyoiku-bunka/kanko-bussan/statistics/kankoutoukei/296549.html>



観光消費額累計(百万円)	5年	10年	15年
実績値	1,717	4,033	6,374
全国平均水準	1,614	3,290	4,658
伸び率	106.4%	122.6%	136.9%

図 27：長崎県小値賀町における経済的効果の推計

■ 事例④：山口県長門市

- 起点となる施策実施年及び概要
 - 2016年：長門市と星野リゾートにより、「長門湯本温泉観光まちづくり計画」を策定。地元企業や地域住民を巻き込み、まちづくりをスタート。
- 観光消費額データ
 - 長門市経済観光部観光課の記者配布資料に記載の湯本地区観光客数より推計(2013-14年³¹/2015年³²/2016年-17年³³/2018年-19年³⁴/2020-2021年³⁵)
- その他備考
 - 観光消費額についてはデータが整備されていないため、観光庁－観光入込客統計³⁶により、宿泊旅行単価と日帰り旅行単価を人数で按分し、観光消費単価を推計算出した。
 - 算出方法：湯本地区の観光客数に、山口県の推定観光消費単価を乗じることで観光消費額の推計算出を行った。

³¹ 長門市 経済観光部観光課「記者配布(発表)資料」(平成27年5月)

<https://www.city.nagato.yamaguchi.jp/uploaded/attachment/4079.pdf>

³² 長門市 経済観光部観光課「記者配布(発表)資料」(平成29年3月)

<https://www.city.nagato.yamaguchi.jp/uploaded/attachment/9481.pdf>

³³ 長門市 経済観光部観光課「記者配布(発表)資料」(平成30年3月)

<https://www.city.nagato.yamaguchi.jp/uploaded/attachment/11993.pdf>

³⁴ 長門市 経済観光部観光課「記者配布(発表)資料」(令和2年3月)

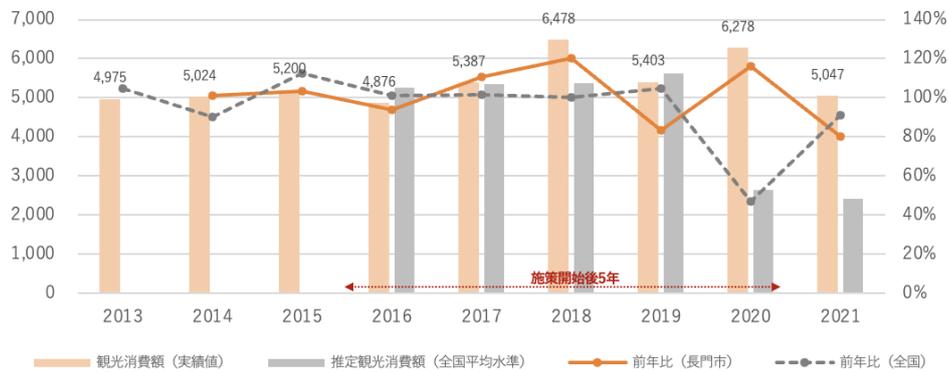
<https://www.city.nagato.yamaguchi.jp/uploaded/attachment/16807.pdf>

³⁵ 長門市 経済観光部観光課「記者配布(発表)資料」(令和4年3月)

<https://www.city.nagato.yamaguchi.jp/uploaded/attachment/23008.pdf>

³⁶ 国土交通省観光庁「統計情報・白書」

<https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/13133890/www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/irikomi.html>



観光消費額累計(百万円)	5年	6年	15年
実績値	28,422	33,469	-
全国平均水準	24,241	26,656	-
伸び率	117.2%	125.6%	-

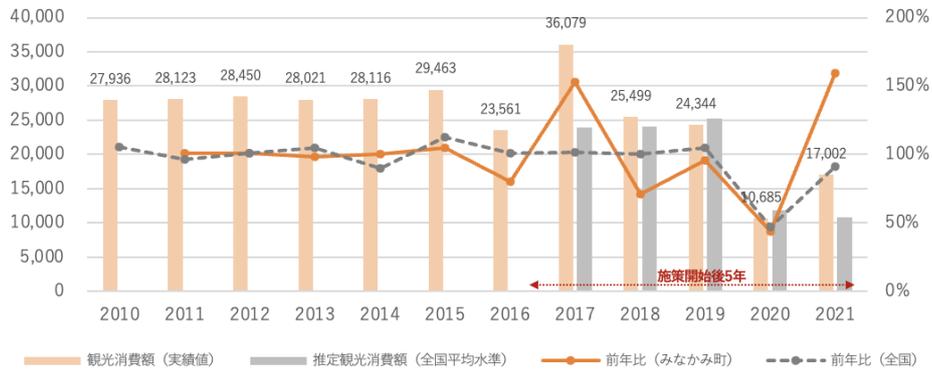
図 28：山口県長門市における経済的効果の推計

■ 事例⑤：群馬県みなかみ町

- 起点となる施策実施年及び概要
 - 2017年：地元の企業など有志による水上温泉リノベーションまちづくり実行委員会が発足し、官民連携での「リノベーションまちづくり」を開始。
- 観光消費額データ
 - 群馬県観光魅力創出課の観光入込客統計調査報告書に記載の水上温泉郷地区観光客数より推計(2010-11年³⁷⁾/ 2012-13年³⁸⁾/ 2014-15年 / 2016-17年³⁹⁾/ 2018-19年⁴⁰⁾/ 2020-21年⁴¹⁾)
- その他備考
 - 観光消費額についてはデータが整備されていないため、観光庁「観光入込客統計」³⁶⁾により、宿泊旅行単価と日帰り旅行単価を人数で按分し、観光消費単価を推計算出した。
 - 算出方法：水上温泉郷地区の観光客数に、群馬県の推計観光消費単価を乗じることで観光消費額の推計算出を行った。

³⁷⁾ 群馬県観光局観光物産課「平成23年度観光客数・消費額調査(推計)結果」
<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/1220.pdf>

³⁸⁾ 群馬県観光局観光物産課「平成24年度観光客数・消費額調査(推計)結果」
<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/1222.pdf>



観光消費額累計(百万円)	5年	10年	15年
実績値	113,609	-	-
全国平均水準	95,946	-	-
伸び率	118.4%	-	-

図 29：群馬県みなかみ町における経済的効果の推計

■ 結論

前述の5事例を踏まえると、観光消費額については、5～10年程度のスパンで経済的インパクトを得ることが期待できるという示唆が得られた。より具体的には、直近5年の観光消費額の分析から、5年で3～18%の観光消費額の成長という経済的インパクトが期待できるという示唆が得られた。

② ミクロ視点：国内観光旅行経験者の実態と意識に基づく推計

本項では、国内観光旅行経験者に対するインターネット定量調査に基づく、ロジックモデルが生み出し得る経済的インパクトの推計を行った。推計にあたっては、経済価値換算され難いアウトカム（「社会関係資本」及び「ブランド価値」）に、どれくらいの経済価値があるかを定量的に説明することに注力した。具体的には、「社会関係資本」や「ブランド価値」が高い観光体験をすることで観光客の意識や行動がどのくらい変容し得るのかを測定し、それらを通じて経済的インパクトを推計することを試みた。

³⁹ 群馬県観光局観光物産課「平成27年度観光客数・消費額調査（推計）結果」

<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/1233.pdf>

⁴⁰ 群馬県観光局観光物産課「令和元年(2019年)観光客数・消費額調査（推計）結果」

<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/1319.pdf>

⁴¹ 群馬県観光局観光物産課「令和3年(2021年)観光客数・消費額調査（推計）結果」

<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/137397.pdf>

方法としては、過去1年以内に国内で観光旅行した人を、直近の旅行における経験や意識で ①「社会関係資本」の高/低群 ②「ブランド価値」の高/低群に分け、両者の高/低群の間で、経済的インパクトに関連する行動や意識の指標がどれくらい異なるか（高群において望ましい底上げ効果が見られるか）を測定した。

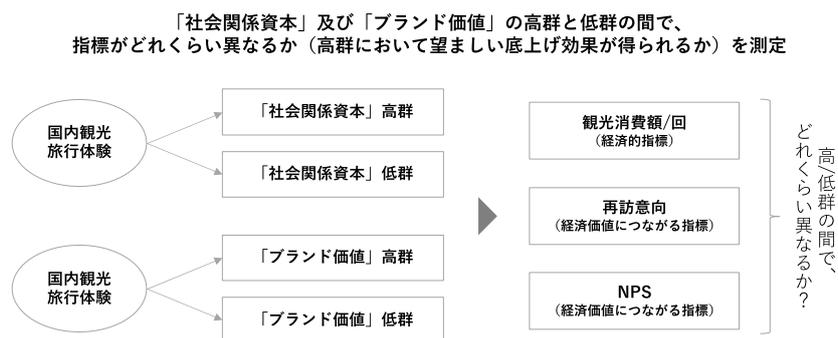


図 30：経済的インパクト推計の方法

* 経済的インパクトの推計に用いる測定指標の選定

差分を測定する（経済的インパクトの推計に用いる）指標の選定に際しては、ある観光地の「長期的な観光収入」は、「観光客一人あたりのライフタイムバリュー（LTV/顧客生涯価値）⁴²」と「観光客数」の積で概算しようという考え方を活用した。以下にて、経済的インパクトの推計に用いた指標選定の考え方を説明する。

ライフタイムバリューの計算方法は多種多様であり、ビジネスモデルによって使い分けられている。そのため、まずはライフタイムバリューの一般的な計算式である「平均顧客単価×収益率×購買頻度×継続期間 - (新規顧客獲得コスト+既存顧客維持コスト)」⁴³を、図 31 のとおり観光客一人あたりのライフタイムバリューを説明するという視点で「観光消費額/回×来訪回数 - (観光客の獲得コスト+維持コスト)」と置き換えた（※測定指標の抽出が作業の目的であるため、単純化のために「収益率」は除外した）。そのうち、「**観光消費額/回（旅行1回あたりの観光消費額）**」は生活者に対するインターネット

⁴² グロービス経営大学院 MBA 用語集「顧客生涯価値 lifetime value」
(https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-12187.html)

⁴³ 三井住友銀行 Business Navi「LTVとは？ 注目される理由や計算方法、高める方法を詳しく解説」(2022. 8. 21 公開) (<https://www.smbc.co.jp/hojin/magazine/sales/about-ltv.html>)

定量調査で測定可能であるため、経済的インパクトの推計に用いる指標とした。

次に、「旅行1回あたりの観光消費額」以外にも、生活者に対するインターネット定量調査で測定可能な指標を抽出するために、図31のとおり「観光客数×観光客一人あたりのライフタイムバリュー」を要素に分解した各項に影響を及ぼすと想定される生活者意識を洗い出した。つまり、「来訪回数」の増加には「再訪意向」が、「観光客数」の増加および「観光客の獲得コスト」「観光客の維持コスト」の減少には、推奨意向を活用した尺度である「ネット・プロモーター・スコア (NPS)」が影響を与えると考え、両者を経済的インパクトの推計に用いる指標とした。NPSの概要については、主要な調査項目の説明において後述する。

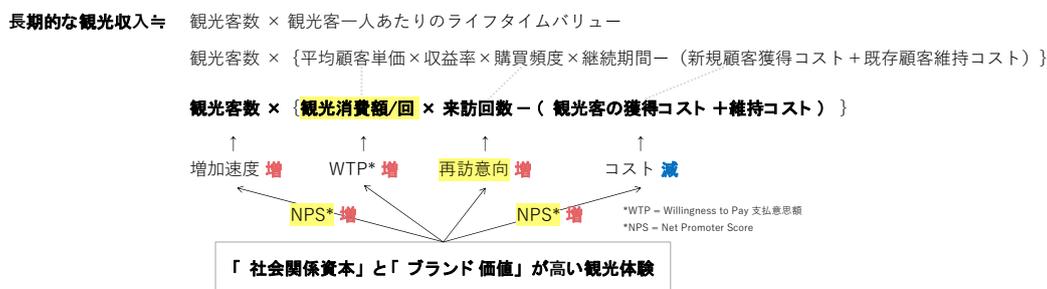


図 31：測定する指標の選定に用いた考え方仮説

経済的インパクトの推計に用いる指標として選定した「観光消費額/回（旅行1回あたりの観光消費額）」「再訪意向」「ネット・プロモーター・スコア (NPS)」は、測定意図を分かりやすくするために、以下の通り「経済的指標」「経済価値につながる指標」の2種類に分類した。

* 経済的指標

経済的指標とは、金額で測定できる指標のことであり、本調査では「旅行1回あたりの観光消費額」が、「社会関係資本」及び「ブランド価値」（経済価値換算され難いアウトカム）の高/低群の間でどのくらい異なるか（高群において底上げされ得るか）を測定した。

* 経済価値につながる指標

経済価値につながる指標とは、金額で測定はできないが経済価値の向上に寄与しうる指標のことであり、本調査では「再訪意向」「ネット・プロモーター・スコア (NPS)」が、「社会関係資本」及び「ブランド価値」(経済価値換算され難いアウトカム)の高/低群の間でどのくらい異なるか(高群において底上げされ得るか)を測定した。NPSの概要については、主要な調査項目の説明において後述する。

<調査概要>

- ・調査方法：インターネット定量調査
- ・調査実施日：2024年12月13日(金)
- ・スクリーニング調査対象者：
 - ・マクロミルパネルに登録している47都道府県在住の20-69歳男女
 - ・30,000サンプル(性別×5歳区分の人口構成比に準拠して割付)
 - ・自身及び同居家族の業種が調査業・広告代理業・旅行業を除外
- ・本調査対象者：
 - ・スクリーニング調査回答者のうち、以下の条件を満たす1,038サンプル(事前実施の出現率確認調査における性別×5歳区分構成比に準拠して割付)
 - ・条件1：1年以内に、一部でも費用負担して国内観光旅行(日帰り含む)をした人
 - ・条件2：スモールコンセッションの対象となり得るエリアと親和性が低いと想定される都市型の観光目的(大都市の都心観光、テーマパーク訪問、アウトレットでの買い物、ライブ鑑賞、プロスポーツ観戦など)を除外

<主要な調査項目>

分析に使用した主要な調査項目「社会関係資本」(主要項目1)、「ブランド価値」(主要項目2)、「観光消費額」(主要項目3)、「再訪意向」(主要項目4)、「NPS」(主要項目5)の概要を説明する。

■ 主要項目1：社会関係資本(経済価値換算し難いアウトカム)

一般的に社会関係資本を測るために使用される調査項目は、特定の地域やコミュニティ内の人間関係が想定されているため、本件のように、観光地で暮らす人と観光客の間に生まれる社会関係資本を測ろうとすると、そのまま転用することは難しいと判断した。そのため、ロジックモデルで表現されるようなインパクトの創出を目指した際に、それは観光地を訪れる観光客の視点に立つとどのような体験となり得るのかという観点から調査項目を作成した。その際に、観光客が観光をしているその場での関わりについての項目群（交流関連）と、更に踏み込んだ人間関係の構築についての項目群（関係構築関連）の2種類を作成した。それらを合計して実質は7つの項目を、「観光施設関係者」「観光施設関係者以外の地元の方」それぞれとの関係について分けて聴取するため、合計14項目を調査に用いた。

設問文

直近の国内観光旅行についておうかがいします。その旅行で、あなたご自身が感じたことをおうかがいします。あなたのお気持ちに近いものをそれぞれひとつ選んでください。

※文章中の「観光施設関係者」とは観光で訪れた土地の宿泊施設や観光に関係するお店、施設、飲食店などの関係者（働いている人）を指します。

項目リスト

[交流関連]

1. 観光施設関係者の、接し方や態度があたたかいと感じた
2. 観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度があたたかいと感じた
3. 観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ
4. 観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ
5. 観光施設関係者と、交流を楽しんだ
6. 観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ

[関係構築関連]

7. 観光施設関係者と、新しく顔見知りになれた
8. 観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになれた
9. 観光施設関係者に、これからも繋がれる連絡先やSNSを教えてもらった
10. 観光施設関係者以外の地元の方に、これからも繋がれる連絡先やSNSを教えてもらった
11. 観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた
12. 観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた
13. 観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった
14. 観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった

選択肢リスト

- ・ とてもあてはまる
- ・ どちらかといえばあてはまる
- ・ どちらともいえない
- ・ どちらかといえばあてはまらない
- ・ まったくあてはまらない

■ 主要項目 2：ブランド価値（経済価値換算し難いアウトカム）

観光地のブランド価値を測るために、知名度、固有の「らしさ」、ブランド・ボンディングという 3 つの観点から質問項目を作成した。上記 3 種類のうち、「ブランド・ボンディング」は、マーケティングやブランディングの戦略を検討する際に用いられる概念であり、ブランドと顧客の間の感情的・心理的なつながりを指す。一般に、このつながりが強くなるほど、顧客はブランドに価値を感じるようになり、リピートを含む長期的な関係の構築、他者への推奨などさまざまな効果をもたらすと言われている。本件においては、たとえば「ふるさと納税の意向」などまで含めて、観光地と観光客の心理的なつながりを多角的に測る項目を作成した。

設問文

直近の国内観光旅行についておうかがいします。旅行の目的地について、あなたのお気持ちに近いものをそれぞれひとつ選んでください。

項目リスト

[知名度]

1. 観光で訪れたエリアは、知名度が高い
2. 観光で訪れたエリアは、(SNS や雑誌などで) 話題になっている

[固有の「らしさ」]

3. 観光で訪れたエリアには、固有の「らしさ」や個性がある
4. 観光で訪れたエリアに行くことには特別感がある
5. 観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある
6. 観光で訪れたエリアには、地域特有の商品（特産物、特産・名産品）や観光体験がある
7. 観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる

[ブランド・ボンディング]

8. 観光で訪れたエリアが、好きだと思う
9. 観光で訪れたエリアに、愛着を感じている
10. 観光で訪れたエリアの、ファンである
11. 観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたくなった／伝えた
12. 観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う
13. 観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う
14. 観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う
15. 観光で訪れたエリアを、何らかのかたちで応援したいと思う
16. 観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい／してもいいと思う

選択肢リスト

- ・ とてもあてはまる
- ・ どちらかといえばあてはまる
- ・ どちらともいえない
- ・ どちらかといえばあてはまらない
- ・ まったくあてはまらない

■ 主要項目 3：観光消費額（経済的指標）

回答者間の観光消費額を比較するために、1人日あたりの観光消費額を算出することができるように質問項目を作成した。また、観光消費の細目によって、社会関係資本やブランド価値から受ける影響が異なることが予測されたため、「宿泊代」「食事代」「(アクティビティや体験などの)観光代」「おみやげ代」を区別して聴取した。

設問文

直近の国内観光旅行（ご自身で費用負担あり）についておうかがいします。その旅行の全日程で、あなたご自身が支払った金額を「宿泊代」「食事代」「(アクティビティや体験など)観光代」「おみやげ代」にわけてお知らせください。また、それぞれの支払った分の「日数（泊数）」と「人数」をお聞きます。厳密でなくてよいので、だいたいの日数と人数をお答えください。

※観光地内で使用した金額をお答えください。

※一緒に旅行した人の分まで支払った場合は、それも含めた総額をお答えください。

※食事代は宿代に含まれていない分のみでお考えください

項目リスト

- ・ 宿泊代として、あなたが支払った総額をご記入ください

- ・ その宿泊代は合計何泊分ですか
- ・ その宿泊代は、あなたご自身も含めて合計何人分にあたりますか

- ・ 食事代として、あなたが支払った総額をご記入ください
- ・ その食事代は合計何日分ですか
- ・ その食事代は、あなたご自身も含めて合計何人分にあたりますか

- ・ (アクティビティや体験など) 観光代として、あなたが支払った総額をご記入ください
- ・ その観光代は合計何日分ですか
- ・ その観光代は、あなたご自身も含めて合計何人分にあたりますか

- ・ おみやげ代として、あなたが支払った総額をご記入ください
- ・ そのおみやげ代は合計何日分ですか（※何日にわたって購入したかをお答えください）
- ・ そのおみやげ代は、あなたご自身も含めて合計何人分にあたりますか
- ・ （※「おみやげの贈り手」の合計人数をお答えください）

■ 主要項目 4：再訪意向（経済価値につながる指標）

調査の構造上、「ブランド価値」の [ブランド・ボンディング] 項目（※スクリーニング調査で聴取）内でも同内容を聴取しているが（観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う）、別途、再訪意向のみを聴取する項目（※本調査で聴取）も設けた。

設問文

旅行の目的地について、あなたは今後も観光目的で訪れたいと思いますか。お気持ちに近いものをひとつ選んでください。

選択肢リスト

1. とても訪れたいと思う
2. やや訪れたいと思う
3. どちらともいえない
4. あまり訪れたいと思わない
5. まったく訪れたいと思わない

■ 主要項目 5：ネット・プロモーター・スコア（経済価値につながる指標）

「ネット・プロモーター・スコア (NPS)」とは、コンサルティングファーム Bain & Company が 2003 年に開発した、顧客ロイヤルティ (信頼や愛着) を「親しい人に推奨したいかどうか」という意識を活用して測る指標で、事業成長と高い相関があることが多くの調査で証明されている。「商品やサービスを親しい人にどの程度お薦めしますか」という質問に対して 0-10 の 11 段階で回答を聴取し、9-10 と答えた人を「推奨者」、7-8 と答えた人を「中立者」、0-6 と答えた人を「批判者」と分類し、回答者全体に占める推奨者の割合 (%) から、批判者の割合 (%) を引いて出てきた数値が NPS の値となる。単純に「推奨者」「中立者」「批判者」それぞれの比率を参考指標として用いることもできる。

設問文

その旅行の目的地への観光旅行を、親しい友人や家族にどの程度おすすめしたいと思いますか？ すすめたい 10 点～すすめたくない 0 点からお気持ちに近い点数をお答えください。

<分析>

主要項目 1~5 を用いて、経済価値換算され難いアウトカムである「社会関係資本」及び「ブランド価値」の高/低群の間で、「観光消費額」(分析①/経済的指標)、「再訪意向」(分析②/経済価値につながる指標)、「NPS」(分析③/経済価値につながる指標)がどれくらい異なるか(高群において望ましい底上げ効果が見られるか)を分析した。

■ 分析①：社会関係資本とブランド価値が「観光消費額」(経済的指標)に与える影響

スクリーニング調査の回答者 30,000 人のうち、1 年以内に一部でも費用を負担して国内で観光旅行(日帰り含む)をしており、かつ、スモールコンセッション事業の対象となり得るエリアと親和性が低いと想定される都市型の観光(大都市の都心観光、テーマパーク訪問、アウトレットでの買い物、ライブ鑑賞、プロスポーツ観戦、など)をしていない回答者から、更に不備のあるデータを除いた 8,250 名分の回答データを分析した。

・「社会関係資本」高/低群の分類について

調査回答者が直近の国内観光旅行で経験した、あるいは築いた、観光地に

暮らす人々との社会関係資本については、以下の結果が得られた。

表 18：直近の国内観光旅行において、
観光地に暮らす人々との間で築かれた社会関係資本

	(人)	とてもあてはまる (%)	どちらかといえばあてはまる (%)	どちらともいえない (%)	どちらかといえばあてはまらない (%)	まったくあてはまらない (%)
【交流関連】						
観光施設関係者の、接し方や態度があたたかいと感じた	8,250	16.5	44.2	33.0	4.2	2.0
観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度があたたかいと感じた	8,250	10.9	34.6	45.4	6.2	2.9
観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	10.8	29.9	31.8	16.7	10.8
観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	9.5	24.6	31.4	18.9	15.6
観光施設関係者と、交流を楽しんだ	8,250	6.6	18.2	31.8	23.2	20.2
観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ	8,250	6.1	16.6	29.5	23.2	24.6
【関係構築関連】						
観光施設関係者と、新しく顔見知りになった	8,250	5.2	13.3	25.4	23.6	32.5
観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになった	8,250	5.2	12.7	23.8	22.7	35.7
観光施設関係者に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	5.1	10.5	17.8	15.7	51.0
観光施設関係者以外の地元の方に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	5.6	10.0	17.4	14.4	52.6
観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	5.3	10.7	18.1	14.9	50.9
観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	4.8	10.0	17.8	14.8	52.6
観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	4.7	9.6	16.9	12.7	56.1
観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	5.7	10.4	16.4	12.2	55.3

これらを社会関係資本の高群と低群に分類するにあたり、すべての調査項目に対して極端にスコアの小さいセルが出ないように一律に適用できる分け方を検討した。結果として、「とてもあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」を合計したスコアを「社会関係資本 高群」、「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「まったくあてはまらない」を合計したスコアを「社会関係資本 低群」とした。集計結果は以下のとおりであった。

表 19：観光地に暮らす人々との間の社会関係資本 高群と低群

	(人)	社会関係資本高群 (%)	社会関係資本低群 (%)
【交流関連】			
観光施設関係者の、接し方や態度があたたかいと感じた	8,250	60.7	39.3
観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度があたたかいと感じた	8,250	45.5	54.5
観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	40.7	59.3
観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	34.1	65.9
観光施設関係者と、交流を楽しんだ	8,250	24.8	75.2
観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ	8,250	22.7	77.3
【関係構築関連】			
観光施設関係者と、新しく顔見知りになった	8,250	18.4	81.6
観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになった	8,250	17.9	82.1
観光施設関係者に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	15.6	84.4
観光施設関係者以外の地元の方に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	15.5	84.5
観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	16.0	84.0
観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	14.8	85.2
観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	14.3	85.7
観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	16.1	83.9

・「ブランド価値」高/低群の分類について

調査回答者が直近の国内観光旅行先に関して経験した観光地のブランド価値については、以下の結果が得られた。

表 20：直近の国内観光旅行において経験した、観光地のブランド価値

	(人)	とてもあてはまる (%)	どちらかといえばあてはまる (%)	どちらともいえない (%)	どちらかといえばあてはまらない (%)	まったくあてはまらない (%)
【知名度】						
観光で訪れたエリアは、知名度が高い	8,250	30.9	40.9	17.8	8.1	2.3
観光で訪れたエリアは、(SNSや雑誌などで)話題になっている	8,250	16.9	33.6	32.2	12.5	4.9
【固有の「らしさ」】						
観光で訪れたエリアには、固有の「らしさ」や個性がある	8,250	24.7	45.4	23.1	5.2	1.6
観光で訪れたエリアに行くことには特別感がある	8,250	21.7	41.3	27.1	7.9	1.9
観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある	8,250	24.8	44.2	23.7	5.8	1.6
観光で訪れたエリアには、地域特有の商品(特産物、特産・名産品)や観光体験がある	8,250	23.1	43.5	24.7	6.8	2.0
観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる	8,250	10.9	30.3	44.2	11.0	3.6
【ブランド・ボンディング】						
観光で訪れたエリアが、好きだと思う	8,250	20.2	44.5	26.8	6.5	2.1
観光で訪れたエリアに、愛着を感じている	8,250	13.2	34.8	36.2	12.4	3.4
観光で訪れたエリアの、ファンである	8,250	12.6	34.4	37.0	12.3	3.7
観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたくなくた／伝えた	8,250	13.3	35.3	35.4	11.5	4.4
観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う	8,250	26.3	43.8	22.4	5.7	1.8
観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う	8,250	13.2	33.8	34.1	9.1	9.8
観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う	8,250	17.6	40.9	31.5	7.1	2.9
観光で訪れたエリアを、何らかのかたちで応援したいと思う	8,250	13.8	37.2	38.2	8.0	2.8
観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい／してもいいと思う	8,250	10.4	27.5	38.6	13.5	10.0

これらをブランド価値の高群と低群に分類するにあたり、すべての調査項目に対して極端にスコアの小さいセルが出ないように一律に適用できる分け方を検討した。結果として、社会関係資本と同様に、「とてもあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」を合計したスコアを「ブランド価値 高群」、「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「まったくあてはまらない」を合計したスコアを「ブランド価値 低群」とした。集計結果は以下のとおりであった。

表 21：観光地のブランド価値 高群と低群

	(人)	ブランド価値 高群 (%)	ブランド価値 低群 (%)
【知名度】			
観光で訪れたエリアは、知名度が高い	8,250	71.8	28.2
観光で訪れたエリアは、(SNSや雑誌などで)話題になっている	8,250	50.4	49.6
【固有の「らしさ」】			
観光で訪れたエリアには、固有の「らしさ」や個性がある	8,250	70.1	29.9
観光で訪れたエリアに行くことには特別感がある	8,250	63.1	36.9
観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある	8,250	68.9	31.1
観光で訪れたエリアには、地域特有の商品（特産物、特産・名産品）や観光体験がある	8,250	66.5	33.5
観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる	8,250	41.2	58.8
【ブランド・ボンディング】			
観光で訪れたエリアが、好きだと思う	8,250	64.7	35.3
観光で訪れたエリアに、愛着を感じている	8,250	48.0	52.0
観光で訪れたエリアの、ファンである	8,250	47.0	53.0
観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたくなった／伝えた	8,250	48.6	51.4
観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う	8,250	70.1	29.9
観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う	8,250	47.0	53.0
観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う	8,250	58.4	41.6
観光で訪れたエリアを、何らかのかたちで応援したいと思う	8,250	51.0	49.0
観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい／してもいいと思う	8,250	38.0	62.0

・「観光消費額」の計算について

観光消費額については、誰と何日旅行し、また本人がどれくらい費用を負担したのかが回答者によって大きく異なるため、回答者ごとに「1人日あたりの平均使用額」を算出した。つまり、回答者ごとに、旅行全日程を通じての使用金額を、使用人数と使用日数で割ったものを算出した（なお、これらの金額、人数、日数は全て調査回答者の申告によるものである）。

・分析の方法について

上記の「1人日あたりの平均使用額」が、高群/低群それぞれにおいて、群内では平均いくらになるかを算出した。その上で、以下(1)(2)の分析を実施した。

(1) 高群の平均金額を低群の平均金額で割ったスコアを算出し、高群の平均金額が低群の平均金額の何倍にあたるかを示す係数を算出した（高群の平均金額の方が高額であれば、算出した係数 >1 となる）

(2) 高群と低群それぞれにおける群内での平均金額の差が統計的に有意かどうかを検定するために、t検定を実施した（高群 $>$ 低群の有意差のみを必要としたため、片側検定を採用した）

なお、観光消費額の細目については、調査では「(体験やアクティビティなどの) 観光代」「おみやげ代」「食事代」「宿泊代」に分けて聴取したが、本項では、観光地での経験の影響が大きいと考えられる(事前予約で使用額が決まらない)「観光代」「おみやげ代」「食事代」についての分析を行った。

【分析結果①-1:「観光代(体験やアクティビティなど)」への影響】

・「社会関係資本」の影響

社会関係資本については、すべての調査項目において観光消費額(観光代)が有意に高群>低群であり、その金額の開き(係数)は1.2~2.1倍であった。

そのうち、「接し方や態度があたたかいと感じた」「最低限の接客以上の会話を楽しんだ」「交流を楽しんだ」の[交流関連]項目については、交流度合いが大きくなる後者ほど、高群と低群の観光消費額(観光代)の開きが大きい傾向があり(最小1.2倍~最大1.8倍)、また、観光施設関係者との関係よりも観光施設関係者以外の地元の方との関係の方が、金額の開き(係数)が0.1~0.2ポイント大きかった。

[関係構築]関連項目については、高群と低群の観光消費額(観光代)の開き(係数)が1.8~2.1倍となり、単に交流をするよりも([交流関連]項目の金額の開きは1.2~1.8倍)、もう少し踏み込んで関係構築([関係構築]関連項目のような行動)をすることで観光消費額(観光代)が大きく伸長し得るという示唆がえられた。また、これらについても観光施設関係者との関係よりも観光施設関係者以外の地元の方との関係の方が、金額の開き(係数)が0.1ポイント大きい傾向が見られた。

表 22：観光代の一人日あたり平均使用額：社会関係資本 高群/低群の比較

【観光代：社会関係資本 高/低群の差】	(人)	社会関係資本 高群 (%)	社会関係資本 低群 (%)	1人日あたり 平均額：高群 (円)	1人日あたり 平均額：低群 (円)	1人日あたり 平均額 高群/低群	t検定 (片側) t値	t検定 (片側) P値
【交流関連】								
観光施設関係者の、接し方や態度が良かったと感じた	8,250	60.7	39.3	2,317.6	2,012.1	1.2	2.142	0.016 *
観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度が良かったと感じた	8,250	45.5	54.5	2,555.9	1,898.7	1.3	4.031	0.000 **
観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	40.7	59.3	2,687.6	1,861.9	1.4	4.733	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	34.1	65.9	2,857.7	1,856.2	1.5	5.476	0.000 **
観光施設関係者と、交流を楽しんだ	8,250	24.8	75.2	3,012.5	1,928.5	1.6	4.788	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ	8,250	22.7	77.3	3,356.1	1,858.1	1.8	5.302	0.000 **
【関係構築関連】								
観光施設関係者と、新しく顔見知りになった	8,250	18.4	81.6	3,551.3	1,891.5	1.9	5.090	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになった	8,250	17.9	82.1	3,761.6	1,857.2	2.0	5.069	0.000 **
観光施設関係者に、これからは繋がれる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	15.6	84.4	3,917.8	1,880.6	2.1	4.743	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方に、これからは繋がれる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	15.5	84.5	3,752.5	1,912.2	2.0	5.206	0.000 **
観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	16.0	84.0	3,620.3	1,926.7	1.9	4.932	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	14.8	85.2	3,797.9	1,918.9	2.0	4.698	0.000 **
観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	14.3	85.7	3,513.6	1,978.5	1.8	4.264	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	16.1	83.9	3,622.2	1,923.7	1.9	4.685	0.000 **

*p<.05 **p<.01

・「ブランド価値」の影響

ブランド価値については、[知名度] 関連は「(SNS や雑誌などで) 話題になっている (1.1 倍)」、[固有の「らしさ」] 関連は「観光客を惹きつける魅力がある (1.3 倍)」「エリアで暮らす人々が魅力的だと感じる (1.3 倍)」、[ブランド・ボンディング] 関連は「エリアのファンである (1.2 倍)」「体験をまわりに伝えたくなくなった (1.2 倍)」「エリアを応援したい (1.3 倍)」「エリアにふるさと納税をしてもよい (1.4 倍)」に統計的に有意な差が見られた。

単に知名度がある、エリアが好きである、エリアにまた行きたいというような項目は影響力を持っておらず、[知名度] については、SNS 含むメディアで話題になっていること、[固有の「らしさ」] については、人を含めた (周りに話したくなるような) 独自の魅力が際立っていること、[ブランド・ボンディング] については、ファン・応援したい (ふるさと納税含む) など強い気持ちの結びつきが生まれていることが、観光消費額 (観光代) を押し上げる要因となり得るという示唆が得られた。

表 23：観光代の一人日あたり平均使用額：ブランド価値 高群/低群の比較

【観光代：ブランド価値 高/低群の差】

	(人)	ブランド価値 高群 (%)	ブランド価値 低群 (%)	1人あたり 平均額：高群 (円)	1人あたり 平均額：低群 (円)	1人あたり 平均額 高群/低群	t検定 (片側) t値	t検定 (片側) P値
【知名度】								
観光で訪れたエリアは、知名度が高い	8,250	71.8	28.2	2,172.5	2,262.0	1.0	-0.518	0.698
観光で訪れたエリアは、(SNSや雑誌などで) 話題になっている	8,250	50.4	49.6	2,347.5	2,045.1	1.1	1.925	0.027 *
【固有の「らしさ」】								
観光で訪れたエリアには、固有の「らしさ」や個性がある	8,250	70.1	29.9	2,212.5	2,162.8	1.0	0.259	0.398
観光で訪れたエリアに行くには特別感がある	8,250	63.1	36.9	2,298.1	2,026.2	1.1	1.538	0.062
観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある	8,250	68.9	31.1	2,356.2	1,846.4	1.3	3.770	0.000 **
観光で訪れたエリアには、地域特有の商品 (特産物、特産・名産品) や観光体験がある	8,250	66.5	33.5	2,198.8	2,195.5	1.0	0.019	0.493
観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる	8,250	41.2	58.8	2,579.3	1,930.7	1.3	3.960	0.000 **
【ブランド・ボンディング】								
観光で訪れたエリアが、好きだと思う	8,250	64.7	35.3	2,183.6	2,223.4	1.0	-0.230	0.591
観光で訪れたエリアに、愛着を感じている	8,250	48.0	52.0	2,328.0	2,077.4	1.1	1.587	0.056
観光で訪れたエリアの、ファンである	8,250	47.0	53.0	2,369.7	2,044.9	1.2	2.053	0.020 *
観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたいと思う	8,250	48.6	51.4	2,430.3	1,977.6	1.2	2.874	0.002 **
観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う	8,250	70.1	29.9	2,133.6	2,347.8	0.9	-1.117	0.868
観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う	8,250	47.0	53.0	2,471.2	1,954.9	1.3	3.218	0.001 **
観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う	8,250	58.4	41.6	2,267.4	2,099.7	1.1	0.981	0.163
観光で訪れたエリアを、何らかの形で応援したいと思う	8,250	51.0	49.0	2,458.8	1,925.9	1.3	3.413	0.000 **
観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい/してもいいと思う	8,250	38.0	62.0	2,700.0	1,890.3	1.4	4.445	0.000 **

*p<.05 **p<.01

【分析結果①-2：「おみやげ代」への影響】

・「社会関係資本」の影響

社会関係資本については、すべての調査項目において観光消費額（おみやげ代）が有意に高群>低群であり、その金額の開き（係数）は1.1~1.5倍であった。

観光代ほど顕著な差ではないが、[交流関連]項目では1.1~1.4倍、[関係構築]関連項目では1.3~1.5倍の金額の開きとなり、やはり後者の方が、消費額が大きくなる傾向が見られた。

観光施設関係者との関係と観光施設関係者以外の地元の方との関係の間での消費額の違いは、観光代ほど明確には見出せなかった。

表 24：おみやげ代の一人日あたり平均使用額：社会関係資本 高群/低群の比較

【おみやげ代：社会関係資本 高/低群の差】

	(人)	社会関係資本 高群 (%)	社会関係資本 低群 (%)	1人あたり 平均額：高群 (円)	1人あたり 平均額：低群 (円)	1人あたり 平均額 高群/低群	t検定 (片側) t値	t検定 (片側) P値
【交流関連】								
観光施設関係者の、接し方や態度が良かったと感じた	8,250	60.7	39.3	1,670.9	1,537.5	1.1	1.817	0.035 *
観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度が良かったと感じた	8,250	45.5	54.5	1,790.6	1,474.9	1.2	4.397	0.000 **
観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	40.7	59.3	1,795.6	1,497.1	1.2	4.219	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	34.1	65.9	1,915.1	1,465.1	1.3	6.031	0.000 **
観光施設関係者と、交流を楽しんだ	8,250	24.8	75.2	2,045.9	1,477.3	1.4	5.365	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ	8,250	22.7	77.3	2,020.4	1,500.7	1.3	5.517	0.000 **
【関係構築関連】								
観光施設関係者と、新しく顔見知りになった	8,250	18.4	81.6	2,109.0	1,507.5	1.4	5.854	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになった	8,250	17.9	82.1	2,175.7	1,497.2	1.5	4.960	0.000 **
観光施設関係者に、これからも繋がれる連絡先やSNSを教えた	8,250	15.6	84.4	2,062.6	1,536.7	1.3	4.666	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方に、これからも繋がれる連絡先やSNSを教えた	8,250	15.5	84.5	2,229.7	1,506.3	1.5	4.677	0.000 **
観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	16.0	84.0	2,199.7	1,507.8	1.5	4.712	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	14.8	85.2	2,033.7	1,546.2	1.3	4.232	0.000 **
観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	14.3	85.7	2,096.5	1,538.9	1.4	4.513	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	16.1	83.9	2,067.1	1,532.2	1.3	4.659	0.000 **

*p<.05 **p<.01

・「ブランド価値」の影響

ブランド価値については、「観光代」と異なり、「また行きたいと思う」を除くすべての調査項目において観光消費額（おみやげ代）が有意に高群>低群であり、その金額の開きは1.1~1.4倍であった。「ふるさと納税をしてもいいと思う」のみが1.4倍と相対的に開きが大きく、残りの調査項目は1.1~1.2倍であった。

ここから、ブランド価値の消費額に対する影響は、「体験やアクティビティなどの観光代」に対しては限定的（メディアで話題になっている、固有の魅力を感じる、強い気持ちのつながりが生まれる場合）であるが、「おみやげ代」に対しては、単なる知名度、好意、再訪意向などの観光地ブランドに対する相対的にライトな感情についての項目も、固有の「らしき」やブランドとの強い感情的な結びつきについての項目と同等の影響力を持ち得るという示唆が得られた。

表 25：おみやげ代の一人日あたり平均使用額：ブランド価値 高群/低群の比較

（おみやげ代：ブランド価値 高/低群の差）

	(人)	ブランド価値 高群 (%)	ブランド価値 低群 (%)	1人日あたり 平均額：高群 (円)	1人日あたり 平均額：低群 (円)	1人日あたり 平均額 高群/低群	t検定 (片側) t値	t検定 (片側) P値
【知名度】								
観光で訪れたエリアは、知名度が高い	8,250	71.8	28.2	1,666.5	1,496.2	1.1	2.327	0.010 *
観光で訪れたエリアは、(SNSや雑誌などで) 話題になっている	8,250	50.4	49.6	1,687.3	1,548.4	1.1	1.997	0.023 *
【固有の「らしき」】								
観光で訪れたエリアには、固有の「らしき」や個性がある	8,250	70.1	29.9	1,667.3	1,504.0	1.1	2.348	0.009 **
観光で訪れたエリアに行くには特別感がある	8,250	63.1	36.9	1,707.7	1,466.4	1.2	3.544	0.000 **
観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある	8,250	68.9	31.1	1,694.1	1,451.0	1.2	3.560	0.000 **
観光で訪れたエリアには、地域特有の商品（特産物、特産・名産品）や観光体験がある	8,250	66.5	33.5	1,702.3	1,452.1	1.2	3.568	0.000 **
観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる	8,250	41.2	58.8	1,809.8	1,484.7	1.2	4.634	0.000 **
【ブランド・ボンディング】								
観光で訪れたエリアが、好きだと思う	8,250	64.7	35.3	1,672.2	1,520.3	1.1	2.028	0.021 *
観光で訪れたエリアに、愛着を感じている	8,250	48.0	52.0	1,724.1	1,521.1	1.1	2.930	0.002 **
観光で訪れたエリアの、ファンである	8,250	47.0	53.0	1,806.4	1,451.6	1.2	5.096	0.000 **
観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたい／伝えた	8,250	48.6	51.4	1,771.8	1,473.5	1.2	4.263	0.000 **
観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う	8,250	70.1	29.9	1,648.1	1,549.1	1.1	1.200	0.115
観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う	8,250	47.0	53.0	1,732.7	1,517.1	1.1	3.054	0.001 **
観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う	8,250	58.4	41.6	1,707.7	1,493.2	1.1	3.142	0.001 **
観光で訪れたエリアを、何らかのかたちで応援したいと思う	8,250	51.0	49.0	1,763.6	1,467.6	1.2	4.294	0.000 **
観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい／していいと思う	8,250	38.0	62.0	1,937.3	1,423.4	1.4	6.380	0.000 **

*p<.05 **p<.01

【分析結果①-3：「食事代」への影響】

* 「社会関係資本」の影響

社会関係資本については、「観光施設関係者の、接し方や態度があたたかいと感じた」を除くすべての調査項目において観光消費額（食事代）が有意に高群>低群であり、その金額の開き（係数）は1.1~1.3倍であった。

観光代ほど顕著な差はなく、おみやげ代よりも更に差は縮小するが、[交流関連] 項目では1.1~1.3倍、[関係構築] 関連項目では1.2~1.3倍の差となり、後者の方がやや消費額が大きくなる傾向が見られた。

観光施設関係者との関係と観光施設関係者以外の地元の方との関係の間での消費額の違いは、観光代と同様に後者の方が、係数が0.1ポイント大きい傾向が見られた。

表 26：食事代の一人日あたり平均使用額：社会関係資本 高群/低群の比較

【食事代：社会関係資本 高/低群の差】

	(人)	社会関係資本 高群 (%)	社会関係資本 低群 (%)	1人日あたり 平均額：高群 (円)	1人日あたり 平均額：低群 (円)	1人日あたり 平均額 高群/低群	t検定 (片側) t値	t検定 (片側) P値
【交流関連】								
観光施設関係者の、接し方や態度が良かったと感じた	8,250	60.7	39.3	3,368.9	3,223.0	1.0	0.760	0.224
観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度が良かったと感じた	8,250	45.5	54.5	3,551.8	3,111.1	1.1	2.590	0.005 **
観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	40.7	59.3	3,677.0	3,061.2	1.2	3.546	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	8,250	34.1	65.9	3,823.0	3,047.0	1.3	4.208	0.000 **
観光施設関係者と、交流を楽しんだ	8,250	24.8	75.2	3,762.4	3,162.7	1.2	3.791	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ	8,250	22.7	77.3	3,906.0	3,137.4	1.2	4.638	0.000 **
【関係構築関連】								
観光施設関係者と、新しく顔見知りになった	8,250	18.4	81.6	3,831.8	3,193.9	1.2	4.140	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになった	8,250	17.9	82.1	4,000.0	3,161.7	1.3	4.555	0.000 **
観光施設関係者に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	15.6	84.4	4,008.3	3,183.2	1.3	4.219	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	8,250	15.5	84.5	4,006.7	3,183.9	1.3	4.651	0.000 **
観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	16.0	84.0	3,847.3	3,209.6	1.2	3.518	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	8,250	14.8	85.2	4,148.7	3,165.8	1.3	5.008	0.000 **
観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	14.3	85.7	3,911.3	3,211.7	1.2	3.856	0.000 **
観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	8,250	16.1	83.9	4,140.6	3,152.1	1.3	5.437	0.000 **

*p<.05 **p<.01

・「ブランド価値」の影響

ブランド価値については、[知名度] 関連は「(SNS や雑誌などで) 話題になっている (1.1倍)」、[固有の「らしさ」] 関連は「固有の「らしさ」がある (1.2倍)」「エリアで暮らす人々が魅力的だと感じる (1.2倍)」、[ブランド・ボンディング] 関連は「エリアに愛着を感じる (1.1倍)」「エリアのファンである (1.1倍)」「体験をまわりに伝えたくなった (1.1倍)」「エリアにこれからは関わり続けたい (1.2倍)」「エリアを応援したい (1.2倍)」「ふるさと納税したい (1.2倍)」に統計的に有意な差が見られた。

「観光代」と同様に、単に知名度がある、エリアが好きである、エリアにまた行きたいというような項目は影響力を持っておらず、[知名度] については、SNS 含むメディアで話題になっていること、[固有の「らしさ」] については、人を含めた (周りに話したくなるような) 独自の魅力が際立っていること、[ブランド・ボンディング] については、愛着・ファン・応援したい (ふるさと納税含む) など強い気持ちの結びつきが生まれていることが、消費額

(食事代) を押し上げる要因となり得るという示唆が得られた。

表 27：食事代の一人日あたり平均使用額：ブランド価値 高群/低群の比較

【食事代：ブランド価値 高/低群の差】

	(人)	ブランド価値 高群 (%)	ブランド価値 低群 (%)	1人日あたり 平均額：高群 (円)	1人日あたり 平均額：低群 (円)	1人日あたり 平均額 高群/低群	t検定 (片側) t値	t検定 (片側) P値
【知名度】								
観光で訪れたエリアは、知名度が高い	8,250	71.8	28.2	3,361.0	3,185.6	1.1	0.723	0.235
観光で訪れたエリアは、(SNSや雑誌などで) 話題になっている	8,250	50.4	49.6	3,497.3	3,122.6	1.1	2.167	0.015 *
【固有の「らしさ」】								
観光で訪れたエリアには、固有の「らしさ」や個性がある	8,250	70.1	29.9	3,447.1	2,993.4	1.2	3.112	0.001 **
観光で訪れたエリアに行くことは特別感がある	8,250	63.1	36.9	3,395.1	3,169.1	1.1	1.121	0.131
観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある	8,250	68.9	31.1	3,387.1	3,144.3	1.1	1.082	0.140
観光で訪れたエリアには、地域特有の商品 (特産物、特産・名産品) や観光体験がある	8,250	66.5	33.5	3,422.2	3,092.1	1.1	1.536	0.062
観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる	8,250	41.2	58.8	3,668.2	3,062.1	1.2	3.521	0.000 **
【ブランド・ボンディング】								
観光で訪れたエリアが、好きだと思う	8,250	64.7	35.3	3,320.3	3,295.6	1.0	0.119	0.453
観光で訪れたエリアに、愛着を感じている	8,250	48.0	52.0	3,502.8	3,135.2	1.1	2.144	0.016 *
観光で訪れたエリアの、ファンである	8,250	47.0	53.0	3,513.9	3,131.9	1.1	2.245	0.012 *
観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたい/伝えた	8,250	48.6	51.4	3,479.3	3,152.9	1.1	1.907	0.028 *
観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う	8,250	70.1	29.9	3,268.0	3,413.9	1.0	-0.618	0.732
観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う	8,250	47.0	53.0	3,564.3	3,087.2	1.2	2.792	0.003 **
観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う	8,250	58.4	41.6	3,404.4	3,181.2	1.1	1.206	0.114
観光で訪れたエリアを、何らかのかたちで応援したいと思う	8,250	51.0	49.0	3,545.6	3,068.1	1.2	2.755	0.003 **
観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい/して欲しいと思う	8,250	38.0	62.0	3,728.3	3,056.6	1.2	3.808	0.000 **

*p<.05 **p<.01

■ 分析②：社会関係資本とブランド価値が「再訪意向」(経済価値につながる指標) に与える影響

スクリーニング調査の回答者 30,000 人のうち、1 年以内に一部でも費用を負担して国内で観光旅行 (日帰り含む) をしており、かつ、スモールコンセッション事業の対象となり得るエリアと親和性が低いと想定される都市型の観光 (大都市の都心観光、テーマパーク訪問、アウトレットでの買い物、ライブ鑑賞、プロスポーツ観戦、など) をしていない回答者として本調査に進んだ 1,038 名の回答データを分析した。

国内の観光旅行で、観光旅行者と観光地に暮らす人々との間で築かれる社会関係資本や経験される観光地のブランド価値が、観光旅行者の再訪意向に与える影響を調べるために、社会関係資本及びブランド価値の高群と回答者全体の回答がどのように異なるか (社会関係資本やブランド価値によって、再訪意向が底上げされ得るか) を分析した。

なお、再訪意向と内容が重複するため、ブランド価値を測る項目のうち「観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う」は分析から除外した。

【分析結果②-1：社会関係資本の影響】

社会関係資本の高群と回答者全体を比較する、観光地への再訪意向について

での回答の集計結果は以下の表のとおりであった。回答者全体においては「とても訪れたいと思う」が40.9%に対して、社会関係資本の高群では、[交流関連]項目で51.3～56.0%、[関係構築関連]項目でも、以前からの顔見知り（「以前訪れた際に顔見知りになっていた」「観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった」）を除いて新しい関係構築（「新しく顔見知りになった」「これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった」）で見ると48.3～55.5%と、回答者全体より7.4～15.1ポイント高い傾向が見られた。[交流関連]項目と[関係構築関連]項目の間でスコアに大きな開きが見られないため、「接し方や態度があたたかいと感じた」程度のライトな社会関係資本の構築（経験）であっても、再訪意向は高くなる傾向があるという示唆が得られた。

表 28：再訪意向：社会関係資本 高群と回答者全体の比較

		(人)	とても訪れたい と思う (%)	やや訪れたい と思う (%)	どちらとも いえない (%)	あまり訪れたい と思わない (%)	まったく訪れたい と思わない (%)
20-69歳 全体		1,038	40.9	42.2	12.5	3.4	1.0
社会関係資本 高群 (とても訪れたい+「どこかからえればあてはまる」+「どこかからえなくてもあてはまる」)	【交流関連】						
	観光施設関係者の、接し方や態度があたたかいと感じた	637	51.3	39.6	6.9	2.0	0.2
	観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度があたたかいと感じた	473	53.1	36.8	7.2	2.5	0.4
	観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	435	52.2	39.3	6.0	2.3	0.2
	観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	377	51.7	38.5	7.4	1.9	0.5
	観光施設関係者と、交流を楽しんだ	234	56.0	36.8	4.3	1.7	1.3
	観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ	243	51.4	40.3	6.2	1.6	0.4
	【関係構築関連】						
	観光施設関係者と、新しく顔見知りになった	191	55.0	38.2	3.7	2.6	0.5
	観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになった	184	53.8	36.4	7.1	2.2	0.5
	観光施設関係者に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	149	53.7	34.9	6.0	4.0	1.3
	観光施設関係者以外の地元の方に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	149	48.3	40.9	6.7	2.7	1.3
	観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	143	51.7	38.5	6.3	2.1	1.4
	観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	146	50.7	40.4	5.5	2.1	1.4
観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	132	51.5	37.1	6.8	2.3	2.3	
観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	168	44.0	40.5	11.3	2.4	1.8	

■ 全体+10pt 以上、■ 全体+5pt 以上、■ 全体-5pt 以下、■ 全体-10pt 以下

【分析結果②-2：ブランド価値の影響】

ブランド価値の高群と回答者全体を比較する、観光地への再訪意向についての回答の集計結果は以下の表のとおりであった。回答者全体においては「とても訪れたいと思う」が40.9%に対して、ブランド価値の高群では、[知名度]項目で46.2～50.5%、[固有の「らしさ」]項目で47.8～56.5%、[ブランド・ボンディング]項目で53.0～61.0%と、回答者全体よりも5.3～20.1ポイント高い傾向が見られた。また、単なる「知名度」(全体+5.3～9.6ポイント)よりも「固有の「らしさ」(全体+6.9～15.6ポイント)がある方が、

更には「ブランド・ボンディング」(全体+12.1~20.1ポイント)が築かれている方が、再訪意向は高まるという示唆が得られた。

表 29 : 再訪意向 : ブランド価値 高群と回答者全体の比較

	(人)	とても訪れたい と思う (%)	やや訪れたい と思う (%)	どちらとも いえない (%)	あまり訪れたい と思わない (%)	まったく訪れたい と思わない (%)
20-69歳 全体	1,038	40.9	42.2	12.5	3.4	1.0
【知名度】						
観光で訪れたエリアは、知名度が高い	759	46.2	41.1	9.2	2.6	0.8
観光で訪れたエリアは、(SNSや雑誌などで)話題になっている	513	50.5	38.6	8.0	2.5	0.4
【固有の「らしさ」】						
観光で訪れたエリアには、固有の「らしさ」や個性がある	695	48.2	40.9	8.1	2.3	0.6
観光で訪れたエリアに行くことは特別感がある	662	52.6	36.9	7.4	2.4	0.8
観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある	719	50.3	38.8	8.2	1.9	0.7
観光で訪れたエリアには、地域特有の商品(特産物・特産・名産品)や観光体験がある	676	47.8	40.1	8.4	2.8	0.9
観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる	430	56.5	37.4	4.2	1.6	0.2
【ブランド・ボンディング】						
観光で訪れたエリアが、好きだと思う	673	53.0	40.1	5.3	1.3	0.1
観光で訪れたエリアに、愛着を感じている	493	59.8	34.5	4.1	1.4	0.2
観光で訪れたエリアの、ファンである	497	61.0	34.6	2.6	1.2	0.6
観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたくなった/伝えた	500	55.6	37.6	4.8	1.4	0.6
観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う	470	55.5	37.2	5.3	1.3	0.6
観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う	622	54.8	38.9	4.7	1.3	0.3
観光で訪れたエリアを、何らかのかたちで応援したいと思う	540	56.7	36.1	5.6	1.1	0.6
観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい/してもいいと思う	395	53.9	39.0	5.3	1.5	0.3

■ 全体+10pt 以上, ■ 全体+5pt 以上, ■ 全体-5pt 以下, ■ 全体-10pt 以下

■ 分析③ : 社会関係資本とブランド価値が「NPS」(経済価値につながる指標)に与える影響

前項の「再訪意向」と同様に、スクリーニング調査の回答者 30,000 人のうち、1 年以内に一部でも費用を負担して国内で観光旅行(日帰り含む)をしており、かつ、スモールコンセッション事業の対象となり得るエリアと親和性が低いと想定される都市型の観光(大都市の都心観光、テーマパーク訪問、アウトレットでの買い物、ライブ鑑賞、プロスポーツ観戦、など)をしていない回答者として本調査に進んだ 1,038 名の回答データを分析した。

国内の観光旅行で、観光旅行者と観光地に暮らす人々との間で築かれる社会関係資本や経験される観光地のブランド価値が、観光旅行者の NPS に与える影響を調べるために、社会関係資本及びブランド価値の高群と回答者全体の回答がどのように異なるか(社会関係資本やブランド価値によって NPS が底上げされ得るか)を分析した。

なお、NPS の質問項目と内容が重複するため、ブランド価値を測る項目の

うち「観光で訪れたエリアへの観光を、他の人に勧めたいと思う」は分析から除外した。

*NPS の計算方法について

ネット・プロモーター・スコア (NPS) は、主要な調査項目の概要 (NPS) に記載したとおり、「今回の旅行の目的地への観光旅行を、親しい友人や家族にどの程度おすすめしたいと思いますか？」という質問への回答から導き出した「推奨者 (9-10 点)」の割合 (%) から、「批判者 (0-6 点)」の割合 (%) を引いて導き出した。

【分析結果③-1：社会関係資本の影響】

回答者全体における NPS は-7.3 であったが、社会関係資本 高群の回答においてはすべての項目において NPS の向上が見られ、そのスコアは 2.4~24.4 だった。以前からの顔見知り（「以前訪れた際に顔見知りになっていた」「観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった」）を除いた項目で見ると、NPS は 9.1~24.4 であり、新しく関係が構築される方が、NPS の向上度合いが大きい傾向がうかがえた。NPS の上位項目を見ると「観光施設関係者と、交流を楽しんだ (24.4)」「観光施設関係者と、新しく顔見知りになれた (18.3)」「観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ (16.5)」であり、地元で暮らす人との交流により、NPS が大きく伸長し得る（推奨者が増えて批判者が減る）という示唆が得られた。

表 30 : NPS / 社会関係資本 高群と回答者全体の比較

	(人)	批判 0-6点 (%)	中立 7-8点 (%)	推奨 9-10点 (%)	NPS 推奨-批判	
20-69歳 全体	1,038	31.4	44.5	24.1	-7.3	
社会関係資本 高群 (「どこでもあてはまる」+「どちらかといえばあてはまる」)	【交流関連】					
	観光施設関係者の、接し方や態度があたたいと感じた	637	21.4	48.2	30.5	9.1
	観光施設関係者以外の地元の方の、接し方や態度があたたいと感じた	473	21.6	45.5	33.0	11.4
	観光施設関係者と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	435	20.0	46.2	33.8	13.8
	観光施設関係者以外の地元の方と、最低限の接客以外の会話を楽しんだ	377	21.8	46.7	31.6	9.8
	観光施設関係者と、交流を楽しんだ	234	14.5	46.6	38.9	24.4
	観光施設関係者以外の地元の方と、交流を楽しんだ	243	19.3	44.9	35.8	16.5
	【関係構築関連】					
	観光施設関係者と、新しく顔見知りになれた	191	17.3	47.1	35.6	18.3
	観光施設関係者以外の地元の方と、新しく顔見知りになれた	184	21.7	44.0	34.2	12.5
	観光施設関係者に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	149	23.5	42.3	34.2	10.7
	観光施設関係者以外の地元の方に、これからも繋がる連絡先やSNSを教えてもらった	149	18.8	48.3	32.9	14.1
	観光施設関係者と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	143	27.3	43.4	29.4	2.1
	観光施設関係者以外の地元の方と、以前訪れた際に顔見知りになっていた	146	20.5	45.2	34.2	13.7
	観光施設関係者が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	132	24.2	43.9	31.8	7.6
	観光施設関係者以外の地元の方が、観光旅行とは関係のない以前からの友人・知人だった	168	28.6	40.5	31.0	2.4

■ 全体+10pt 以上, ■ 全体+5pt 以上, ■ 全体-5pt 以下, ■ 全体-10pt 以下

【分析結果③-2 : ブランド価値の影響】

次に、回答者全体の NPS-7.3 とブランド価値 高群の NPS を比較すると、すべての項目において NPS の向上が見られ、そのスコアは 2.8~23.8 だった。分類別に見ると、[知名度] 項目で 2.8~9.7、[固有の「らしさ」] 項目で 5.6~22.3、[ブランド・ボンディング] 項目で 6.9~23.8 と、後者ほど NPS の改善度合いが大きくなる傾向が見られた。

NPS が 20 を超える項目を確認すると、「エリアで暮らす人々が魅力的 (22.3)」すなわち人の魅力、「体験をまわりに伝えたくなくなった (20.8)」すなわち体験の魅力、「愛着を感じている (20.7)」「ファンである (22.5)」「エリアを応援したい (21.7)」「ふるさと納税をしてもいい (23.8)」といった心理的な強い結びつきが、観光地の NPS を大きく押し上げる傾向が見られるという示唆が得られた。

表 31 : NPS : ブランド価値 高群と回答者全体の比較

		(人)	批判 0-6点 (%)	中立 7-8点 (%)	推奨 9-10点 (%)	NPS 推奨-批判
20-69歳 全体		1,038	31.4	44.5	24.1	-7.3
ブランド価値 高群 (「どこまでかはまる」+「どちらかといえばあてはまる」)	【知名度】					
	観光で訪れたエリアは、知名度が高い	759	25.4	46.4	28.2	2.8
	観光で訪れたエリアは、(SNSや雑誌などで) 話題になっている	513	22.0	46.2	31.8	9.7
	【固有の「らしさ」】					
	観光で訪れたエリアには、固有の「らしさ」や個性がある	695	24.0	46.3	29.6	5.6
	観光で訪れたエリアに行くことには特別感がある	662	21.8	45.3	32.9	11.2
	観光で訪れたエリアには、観光客を惹きつける魅力がある	719	22.3	47.4	30.3	8.1
	観光で訪れたエリアには、地域特有の商品(特産物、特産・名産品)や観光体験がある	676	23.8	46.3	29.9	6.1
	観光で訪れたエリアは、そのエリアで暮らす人々が魅力的だと感じる	430	16.0	45.6	38.4	22.3
	【ブランド・ボンディング】					
	観光で訪れたエリアが、好きだと思う	673	19.3	48.9	31.8	12.5
	観光で訪れたエリアに、愛着を感じている	493	16.8	45.6	37.5	20.7
	観光で訪れたエリアの、ファンである	497	15.5	46.5	38.0	22.5
	観光で訪れたエリアでの体験を、まわりに伝えたくなった/伝えた	500	16.2	46.8	37.0	20.8
	観光で訪れたエリアに、また行きたいと思う	725	22.9	47.3	29.8	6.9
	観光で訪れたエリアに、これからも関わり続けたいと思う	470	18.3	47.7	34.0	15.7
観光で訪れたエリアを、何らかのかたちで応援したいと思う	540	14.3	49.8	35.9	21.7	
観光で訪れたエリアに、ふるさと納税をしたい/してもいいと思う	395	14.9	46.3	38.7	23.8	

■ 全体+10pt 以上, ■ 全体+5pt 以上, ■ 全体-5pt 以下, ■ 全体-10pt 以下

<結果>

*結果1：経済的インパクトの推計について

「社会関係資本」及び「ブランド価値」が高い観光体験（経済価値換算し難しいアウトカム）は、どれくらいの経済的インパクトを生み出し得るかについて、生活者の実態及び意識に関する定量調査の結果に基づいて、定量的な推計を行った。具体的には、過去1年以内に国内で観光旅行した人を、直近の旅行における経験や意識で ①「社会関係資本」の高/低群 ②「ブランド価値」の高/低群に分け、両者の高/低群の間で、経済的インパクトに関連する行動や意識がどれくらい異なるか（高群において望ましい底上げ効果が見られるか）を測定した。

「社会関係資本」及び「ブランド価値」の高群と低群の間で、指標がどれくらい異なるか（高群において望ましい底上げ効果が得られるか）を測定

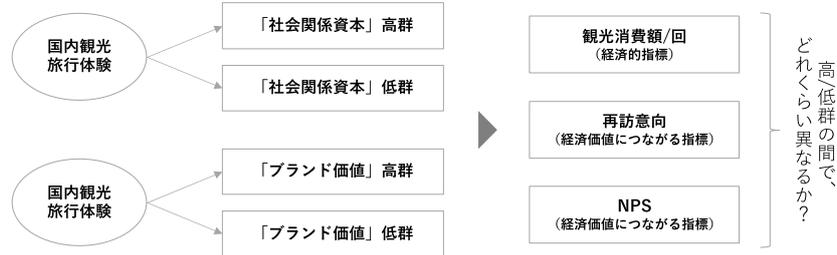


図 32：経済的インパクト推計の方法（再掲）

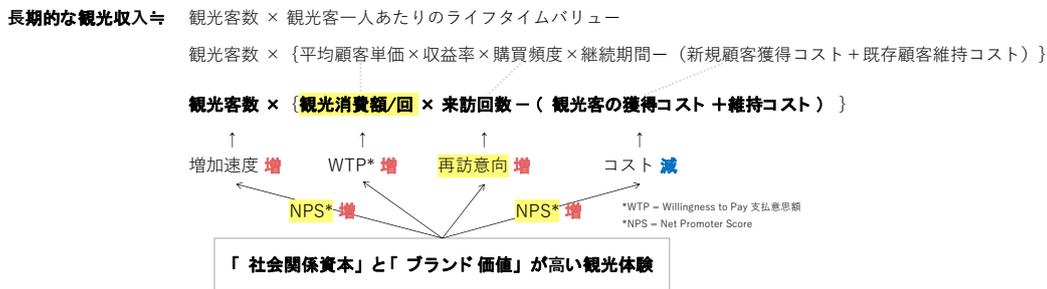


図 33：測定する指標の選定に用いた考え方（再掲）

結果として、測定した「旅行1回あたりの観光消費額」（経済的指標）、「再訪意向」「NPS」（経済価値につながる指標）のいずれも、定量的には以下に一覧する規模で経済的インパクトの創出に貢献し得るという結果が得られた。

■ 「1回あたりの観光消費額」（経済的指標）について：

- ・ 観光代 : 「社会関係資本」高群は、低群よりも 1.2~2.1倍の消費
- ・ 観光代 : 「ブランド価値」高群は、低群よりも 1.1~1.4倍の消費
※ 「SNS などメディアで話題」「独自価値の際立ち」「ファン・応援など強い気持ちの結びつき」などの条件のみ
- ・ おみやげ代 : 「社会関係資本」高群は、低群よりも 1.1~1.5倍の消費
- ・ おみやげ代 : 「ブランド価値」高群は、低群よりも 1.1~1.4倍の消費
- ・ 食事代 : 「社会関係資本」高群は、低群よりも 1.1~1.3倍の消費
- ・ 食事代 : 「ブランド価値」高群は、低群よりも 1.1~1.2倍の消費
※ 「SNS などメディアで話題」「独自価値の際立ち」「ファン・応援など強い気持ちの結びつき」などの条件のみ

■ 「再訪意向」（経済価値につながる指標）について：

- ・ 直近の国内旅行地の再訪意向（とても訪れたいと思う）は 20-69 歳全体で 40.9%に対して、「社会関係資本」高群は 44.0~56.0%と、3.1~15.1ポ

イントスコアが高かった。

- ・ 「ブランド価値」高群は 46.2～61.0%と、5.3～20.1ポイントスコアが高かった。

■ 「NPS」（経済価値につながる指標）について：

- ・ 直近の国内旅行地への NPS は 20-69 歳全体で-7.3 に対して、「社会関係資本」高群は 2.4～24.4 と、9.7～31.7ポイントスコアが高かった。
- ・ 「ブランド価値」高群は 2.8～23.8 と、10.1～31.1ポイントスコアが高かった。

***結果2：「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説が成立しているのかについて**

「①マクロ視点：公開されている統計データに基づく推計」「②ミクロ視点：国内観光旅行経験者の実態と意識に基づく推計」の両者を通じて、そもそも「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説は成立するかどうかについての検証を行った。具体的には、上記①②両方の推計において正の経済的インパクト創出の可能性が確認できた場合に、それをすなわち仮説の成立とみなすこととして調査と分析を進めた。

結果として、①②のいずれにおいても、「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」というフレームを用いた施策を実施した場合に、一定の規模で正の経済的インパクトが生じ得るという結果が得られた。よって、①②の推計を通じて、「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」という仮説は成立するという結論が得られたと考える。

4-4 「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」モデルの瀬波温泉への適用

① アンケート定量調査の実施

村上市におけるロジックモデルと KPI の作成に先立ち、それらに対する示唆を得るための参考情報として、村上市の観光の担い手間における**現在の社会関係資本**を測定した。具体的には、要藤（2018）⁴⁴及び社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ⁴⁵が公開しているツールセット（ソーシャ

⁴⁴ 要藤正任（2018）.『ソーシャル・キャピタルの経済分析―「つながり」は地域を再生させるか?』慶應義塾大学出版会.

⁴⁵ 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (<https://simi.or.jp/>)

ル・キャピタル⁴⁶及び地域まちづくり⁴⁷版)を参考に、社会関係資本の主要な構成要素である「ネットワーク」「信頼」「互酬性の規範」、加えて、本件におけるロジックモデルで観光の担い手間の社会関係資本を構築する要となる「ビジョン共有」の度合いと、観光の担い手と観光客の社会関係資本構築の要となる「観光客へのおもてなし意識」を測定した。

<調査概要>

- ・調査方法：
 - ・ インターネット定量調査
 - ・ 新潟県村上市の Facebook、LINE、X、市の防災タブレットで回答用 URL を配布
- ・調査実施日： 2025 年 1 月 6 日(月)～12 日(日)
- ・分析対象者：
 - ・ 上記の URL からの回答者 190 名のうち、「職業として、瀬波温泉の観光事業にかかわっている」と回答した 31 名
 - ・ 対象者の属性については、以下の表の通りであった

表 32：「職業として、瀬波温泉の観光事業に関わっている」回答者 31 名の属性

○年代			○性別			○居住地		
	(人)	(%)		(人)	(%)		(人)	(%)
20代	3	9.7	男性	22	71.0	瀬波温泉内	4	12.9
30代	1	3.2	女性	7	22.6	瀬波温泉外かつ村上市内	26	83.9
40代	11	35.5	答えたくない	2	6.5	上記以外	1	3.2
50代	8	25.8						
60代	8	25.8						

⁴⁶ 社会的インパクト評価ツールセット ソーシャル・キャピタル Ver. 1.0 (2019 年 7 月公開) (<https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/0b597c1819053b44348fd380b1e1bb72.pdf>)

⁴⁷ 社会的インパクト評価ツールセット 地域まちづくり Ver. 1.5 (2017 年 6 月公開) (<https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/f3cfc89fc7580624c6f6ce741bf891b1.pdf>)

○ 従事している観光産業の業種

	(人)	(%)
宿泊施設	12	38.7
飲食店	2	6.5
小売店	5	16.1
観光案内	8	25.8
特産品製造	0	0.0
イベント運営	1	3.2
観光インフラ整備（配湯会社など）	3	9.7

○ 勤務形態

	(人)	(%)
事業主	8	25.8
従業員（正社員）	15	48.4
従業員（契約社員、派遣社員）	2	6.5
従業員（パート、アルバイト）	4	12.9
その他	2	6.5

○ 職場の規模

	(人)	(%)
1人	3	9.7
2～4人	4	12.9
5～9人	3	9.7
10～19人	7	22.6
20～49人	7	22.6
50～99人	3	9.7
100～299人	2	6.5
300人以上	2	6.5

○ 自身もしくは職場が参加している観光関連組織（複数回答）

	(人)	(%)
瀬波温泉連絡協議会	8	25.8
瀬波温泉活性化委員会	6	19.4
祭り実行委員会	4	12.9
納涼祭実行委員会	5	16.1
瀬波温泉旅館協同組合	13	41.9
瀬波温泉潮風会	8	25.8
その他	11	35.5
参加していない／分からない	10	32.3

< 結果 >

■ 職場を超えた観光産業関係者間の「ネットワーク」

質問：瀬波温泉の観光産業に関して、新しいアイデアや困ったことがあったときに相談できる人や場所はありますか

表 33：【社会的ネットワークサポート】

	(人)	(%)
勤務先内に、相談できる人や場所がある	10	32.3
勤務先外かつ瀬波温泉外に、相談できる人や場所がある	14	45.2
勤務先外かつ瀬波温泉外に、相談できる人や場所がある	5	16.1

質問：あなたは、職場を超えて瀬波温泉の観光産業にかかわる方々と、仕事以外のことで交流することがありますか（ひとつだけ選択）

表 34：【つきあい・交流】

	(人)	(%)
日常的にある（毎日～週に数回程度）	2	6.5
ある程度頻繁にある（週に1回～週に数回程度）	5	16.1
ときどきある（月に1回～月に数回程度）	13	41.9
めったにない（年に1回～数年に1回程度）	6	19.4
全くない	5	16.1

観光産業についてのアイデアや困りごとの相談先（社会的ネットワークサポートの状況）は、「勤務先内」（32.3%）、「勤務先外かつ瀬波温泉内」（45.2%）と、回答者 31 名においては、勤務先内よりも勤務先を超えた観光産業関係者とのつながり内の方に、相談できる人や場所がある傾向が見られた。

また、職場を超えて観光産業関係者と仕事以外で交流する人は、「月に 1 回以上」が 64.5%であり、比較的職場を超えた交流機会がある傾向が見られた。

■ 職場を超えた観光産業関係者間の「信頼」

質問：勤務先の皆さんは、信頼できる方が多いと思えますか。（ひとつだけ選択）

表 35：【職場内への信頼】

	(人)	(%)
とてもそう思う	9	29.0
どちらかと言うとそう思う	13	41.9
どちらとも言えない	7	22.6
どちらかと言うとそう思わない	0	0.0
全くそう思わない	2	6.5

質問：勤務先の人たちだけでなく、瀬波温泉の観光に携わる皆さんは、信頼できる方が多いと思えますか。（ひとつだけ選択）

表 36：【職場を超えた観光産業関係者への信頼】

	(人)	(%)
とてもそう思う	5	16.1
どちらかと言うとそう思う	11	35.5
どちらとも言えない	8	25.8
どちらかと言うとそう思わない	5	16.1
全くそう思わない	2	6.5

瀬波温泉内の観光産業従事者への信頼は、職場内が「とても思う＋どちらかというと思う」(70.9%) に対して、職場を超えた観光産業関係者が「とても思う＋どちらかというと思う」(51.6%) であり、後者(職場を超えた信頼)については前者(職場内の信頼)と比べるとまだ伸び代があることが見出された。

■ 職場を超えた観光産業関係者間の「互酬性の規範」

質問：自分が瀬波温泉の観光産業に積極的に関わることで、瀬波温泉の観光産業を守ったり、もっと充実させたりしていきたいと思いませんか。(ひとつだけ選択)

表 37：【地域資源の共有意識①】

	(人)	(%)
とても思う	10	32.3
どちらかと言うと思う	13	41.9
どちらとも言えない	6	19.4
どちらかと言うと思わない	1	3.2
全く思わない	1	3.2

質問：瀬波温泉の観光産業は、地域の皆さんが協力して、その価値を守ったり充実させたりしていくことが必要だと思いますか。(ひとつだけ選択)

表 38：【地域資源の共有意識②】

	(人)	(%)
とても思う	19	61.3
どちらかと言うと思う	10	32.3
どちらとも言えない	1	3.2
どちらかと言うと思わない	1	3.2
全く思わない	0	0.0

質問：瀬波温泉の観光産業を盛り上げるために、職場を超えた集まりやイベントがあったら、ぜひ参加したいと思いますか。(ひとつだけ選択)

表 39 : 【社会参加】

	(人)	(%)
とてもそう思う	7	22.6
どちらかと言うとそう思う	16	51.6
どちらとも言えない	5	16.1
どちらかと言うとそう思わない	1	3.2
全くそう思わない	2	6.5

質問：あなたの周りの瀬波温泉の観光に携わっている皆さんは、観光産業を盛り上げるために、職場を超えて他の方々と助け合おうとすることが多いと思いますか。(ひとつだけ選択)

表 40 : 【互酬性の意識の共有】

	(人)	(%)
とてもそう思う	2	6.5
どちらかと言うとそう思う	14	45.2
どちらとも言えない	5	16.1
どちらかと言うとそう思わない	6	19.4
全くそう思わない	4	12.9

瀬波温泉内の観光従事者間の職場を超えた互酬性の規範については、「自分が観光産業を守りもっと充実させたい(地域資源の共有意識①)」が「とてもそう思う+どちらかというと思う」(74.2%)、「地域みんなで協力して観光産業を守ったり充実させたりする必要がある(地域資源の共有意識②)」が「とてもそう思う+どちらかというと思う」(93.6%)、「観光産業を盛り上げるための職場を超えた集まりやイベントに参加したい(社会参加)」が「とてもそう思う+どちらかというと思う」(74.2%)であり、瀬波温泉を盛り上げたいという当事者意識と、地域みんなでの協力が必要という規範意識が高い傾向が見られた。

対して、「周りの人は、観光産業を盛り上げるために職場を超えて助け合おうと思う(互酬性の意識の共有)」は「とてもそう思う+どちらかというと思う」(51.7%)で瀬波温泉の観光産業を盛り上げたいという個人の想いに比べて、周りも同じように振る舞うかどうかについての期待値は相対的に低い傾向が見られた。

■ 職場を超えた観光産業関係者間の「ビジョン共有」

質問：これからの瀬波温泉の観光産業をどう発展させていきたいかについて、職場を超えた多くの方々が共通の目標や理想を共有していると思いますか。(ひとつだけ選択)

表 41：【ビジョン共有】

	(人)	(%)
とてもそう思う	4	12.9
どちらかと言うとそう思う	6	19.4
どちらとも言えない	5	16.1
どちらかと言うとそう思わない	10	32.3
全くそう思わない	6	19.4

「観光産業をどう発展させるかについての共通の目標や理想（ビジョン）の共有」については、「とてもそう思う＋どちらかというと思う」（32.3%）であり、「互酬性の規範」の項で見られたような瀬波温泉を盛り上げたいという当事者意識や地域みんなでの協力が必要という規範意識の高さに対して、それらの思いを束ねて大きな力にするビジョンの共有が不十分であるという課題が見出された。

■ 「観光客へのおもてなし意識」

質問：あなたは瀬波温泉に訪れる観光客の方に対して、基本的な接客だけでなく、もっと会話や交流を通じて心温まるおもてなしをしたいと思いますか。(ひとつだけ選択)

表 42：【観光客へのおもてなし意識】

	(人)	(%)
とてもそう思う	16	51.6
どちらかと言うとそう思う	11	35.5
どちらとも言えない	0	0.0
どちらかと言うとそう思わない	3	9.7
全くそう思わない	1	3.2

「会話や交流を通じて、観光客の方に対して心温まるおもてなしをしたい」については、「とてもそう思う＋どちらかというと思う」（87.1%）であり、「3-5 社会関係資本×ブランド価値=経済価値の検証調査」の「② ミクロ視点：国内観光旅行経験者の実態と意識に基づく推計」において、経済的インパクトを生み出し得ることが示唆された「観光客と観光の担い手間の社会関係資本」を構築するためのマインドセットが、既に備わっている人が多い可能性が見出された。

<考察>

31名と限られた回答者数であったが、瀬波温泉の観光の担い手の間には、「瀬波温泉の観光を、職場を超えて協力して盛り上げていきたい」という高い当事者意識が既に存在しており、また、観光客と観光の担い手間の社会関係資本を築くベースとなる「会話や交流を通じて、心温まるおもてなしを提供したい」という想いも共有されている傾向が見出された。また、職場を超えた、観光産業の関係者間のサポートや交流も、低くない水準で既に存在していることも見出された。それらに対して、それらの熱意を束ねて更に大きな効果へと繋げていく要となり得る、「瀬波温泉の観光産業が共通して目指す目標や理想像（ビジョン）」はまだ十分に機能していない状況であるという課題が明らかになった。

以上より、瀬波温泉で本事業を行うにあたっては、作成した汎用のロジックモデルにおいて「活動」及び直接の「アウトプット」として重視し設定した、「今後の方針についてビジョンを発信・共有」「ビジョンに共感したチームの形成」が非常に有効であり得ると同時に、それらが既にあるポテンシャルを最大限に活かす原動力となり得ると言う示唆が得られた。

② 瀬波温泉のロジックモデル作成

前項調査結果で示された通り、瀬波温泉の「今後の方針についてビジョンを発信・共有」「ビジョンに共感したチームの形成」が重要となる。これは、第2章2本スキームの有用性の中で述べた、今後瀬波温泉の課題である「観光客が街や周囲を周遊しないことや地域一帯としてのブランドができていないことが課題に上がっており、本SIBを通じて単体施設に閉じることなく、周囲を取り囲む自然環境でのアクティビティやスケートボード場などのスポーツ施設も交えた周遊体験の創出や、周辺の事業者との連携をして行くような視点が求められている。」という内容ともつながる内容である。こうした地域固有の課題を踏まえ、かつ対象物件を起点として解決できる内容でロジックモデルを調整する。

今後次年度においては、このロジックモデルをベースとして、具体的なKPIや期待する経済的インパクトの大きさを試算していく必要がある。第3

章4で例示した評価指標を参考にしながら、計測方法含めた具体的な手法について村上市およびSIB投資家、施設運営事業者らとの協議によって詳細設定していく。

また事業開始後は、このロジックモデルに挙げるアウトプット及びアウトカムについて定量的に計測を行い、どのように数値が変動するのかそのデータを蓄積する。そうすることでアウトプットや短期的なアウトカムがどのような関係性で、長期的なアウトカムにつながっているのか、また経済的インパクトとして評価できるのか、より詳細な算出が可能になると考えている。事業開始後のこの詳細な算出は、さらにその後、他の地方公共団体における成果連動型委託契約における評価手法の確立に繋がられるものと考えている。

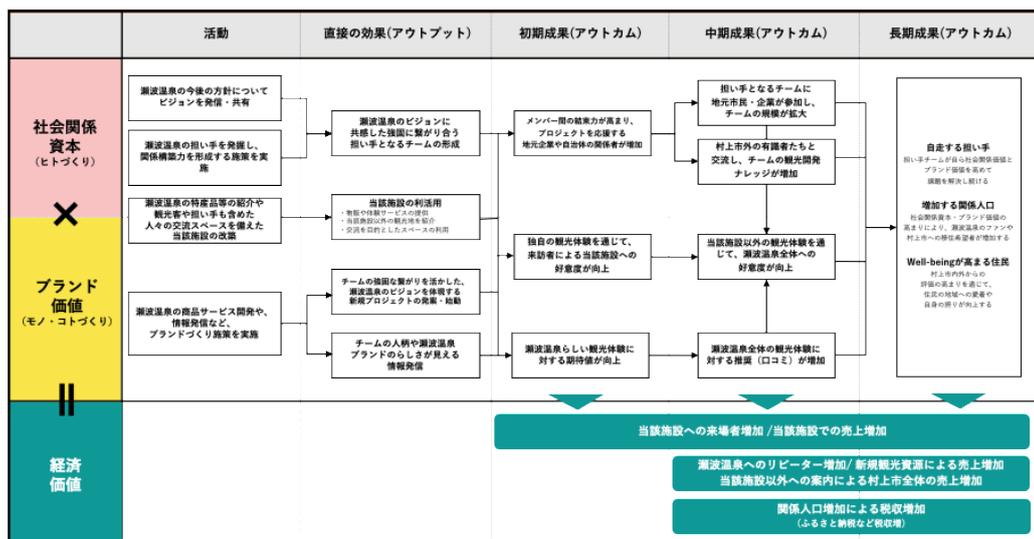


図 34：瀬波温泉のロジックモデル

第5章 本調査の結果まとめと今後の検討課題

5-1 本調査における結果まとめ

■ まとめ①：本スキームの有用性と、事業組成過程における重要点

本調査では村上市固有の問題に焦点をあてた検証を行ったが、本スキームは、第1章-1で整理されたスモールコンセッションの抱える問題点のうち、以下の点に特に効果があるものと思われる。

地方公共団体が抱える問題点：

「エリア／施設」

- ・エリア全体での連携が検討できず、単一施設のための改修計画になっている

「事業創造」

- ・施設の利活用アイデアが思いつかない (a)
- ・民間事業者との出会いがない (b)
- ・施設活用の方向性や諸条件が整理されておらず、民間事業者に精度の高いサウンディングができない (c)

「資金調達」

- ・ファイナンスに精通する人材不足により、事業の実現可能性について判断できない (d)
- ・中長期視点で事業の採算性を図ることができない (e)

民間事業者が抱える問題点：

「エリア／施設」

- ・PPP/PFIの実績がなく、精通している人材がいないため、参入ハードルが高い (f)

「事業創造」

- ・行政主導型公共事業のため、主体的な事業の自由度が低い (g)

「資金調達」

- ・信用力が低く、資金調達が難しい (h)
- ・小規模等の理由から、単体施設での事業性が低いため、初期投資等が回

収できず事業採算が合わない (i)

問題点に効果があると思われる本スキームの有用性

- ① SIB からの事業資金の前払供与により民間事業者の初期資金調達負担が低減され、スモールコンセッションの主たるプレイヤー候補である地場企業の参入ハードルが下がる。((b), (h), (i))
- ② 用途が見つからず、地方公共団体として利活用に苦慮している公有不動産に対しても、単なる商業的利用に偏らない社会的インパクト創出を企図した民間の自由な発想での利活用提案が行い易くなる。
((a), (c), (g))
- ③ SIB 期間中の各種取組を通じて、同期間終了時までには地場企業及び地域住民を主体とした継続的社会的インパクト創出を可能とする地域自走力が具備されていくことが期待される。((a), (f))
- ④ 地方公共団体・民間事業者・金融機関のリスク分担の最適化した上で、スモールコンセッション推進のために地方公共団体が適切かつ合理的に負担すべき費用に関しては、SIB を活用した成果連動委託契約とすることで複数年度予算化が可能となるため、当該案件に対する地方公共団体の予算平準化が可能。((d), (e))
- ⑤ SIB からの供出資金は、社会的インパクト創出を担う地場企業群を SIB 事業者が取りまとめて成果連動委託契約の KPI 達成のための履行を主体的に管理する前提でのプロジェクトファイナンスと概ね見なせるため、地場中小企業への直接与信よりも SIB 投資家の参画を促し易くなる。
((d), (h))

また、事業組成過程においては、以下のような点に気を付けて進める必要があると思われる。

<事業組成過程における重要点>

- ① 対象物件の選定においては、長期にわたって活用方法が見つかっていないものや、対象物件での事業を起点として地域の主要産業の転換や地域の重要な社会課題解決につながるものなどに有効と思われる。

- ② 活動内容の検討においては、社会的インパクト設定とロジックモデルをベースとして、地方公共団体・施設運営事業者(スモールコンセッション事業者)・SIB事業者・金融機関などのステークホルダー間での取組意義の明確化や各種意識共有を深化させた上で検討を進める。
- ③ 施設運営事業者の選定においては、自らの事業推進だけではなく、地域課題解決を実現することができる他事業者との適切な協業体制の構築、及び、協業先の知見発揮や挑戦を促すような場の提供及び各種支援を行うことを前提として取り組むことができる企業が候補となる。
- ④ SIB投資家の選定においては、SIBに精通する政府系金融機関及び地域に密着した幅広いネットワークを持つ地元地銀による共同参画を前提とする形が好ましいと思われる。
- ⑤ 事業提案においては、地方公共団体での成果連動委託料支払原資として予算化必要な金額規模の妥当性議論が定量面のみに偏らないよう定量・定性の両面を考慮した総合的判断が必要となるが、定性評価に関しては当該事業がもたらす社会的インパクトを可能な限り経済価値換算することが求められる。

表 43：村上市の問題点と対応した本スキームの有用性

	地方公共団体		
	地方公共団体の 問題点（表1再掲）	村上市固有の問題点 （表6再掲）	本スキーム導入によって可能になるメリット
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIが未実施、職員のノウハウが継承できていないため、PPP/PFIに精通している職員が少ない - トップを含めPPP/PFIへの理解が十分ではないため、導入に関して抵抗感がある - 公共施設全体を見る部署がない 	<ul style="list-style-type: none"> • PPP/PFIに関するノウハウの蓄積がない。 • 公共施設全体を見る部署がない 	-
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> - 公共施設の現状を整理・把握できていないため、対象となるエリアや施設の選定が難しい - エリア全体での連携が検討できず、単一施設のための改修計画になっている 	<ul style="list-style-type: none"> • エリア全体でのビジョンの共有や連携が十分ではない。 • 住民同士の繋がりが希薄になっており、瀬波に対する想いや、歴史・伝統文化を守り繋いでいく意識に格差が生じている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出し、地域外にも発信できる新たなブランド価値を生み出すことができる。 • SIB終了時にもたらされる地域自走力の創出に期待できる。
事業創造	<ul style="list-style-type: none"> - 施設の利活用アイデアが思いつかない - 検討に時間と費用を要するため、検討着手に抵抗がある - 民間事業者との出会いがない - 施設活用の方向性や諸条件が整理されておらず、民間事業者に精度の高いサウンディングができない 	<ul style="list-style-type: none"> • PFI事業として参加表明をする民間事業者が見つからない。 • 市が事業運営者の選定から事業内容までを主導する場合、地元への配慮や公平性の観点から地域の既存の組合や業界団体を前面に立てたものになってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> • 資金調達負担を低減させることができ、民間事業者の参入ハードルを下げるができる。 • 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出すことができる。
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> - ファイナンスに精通する人材不足により、事業の実現可能性について判断できない - 中長期視点で事業の採算性を図ることができない - 利用可能な補助メニューが把握できていない 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業採算性を確保することが容易ではない。 • 既存物件をそのままの状態を活用するのは難しく、一部解体や改修等が必要になるが、それにかかる支出は事業開始時に偏ってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> • 民間事業者の事業開発・推進に係る初期事業投資費用の資金調達負担を大きく低減させることができる。 • 複数年にわたっての、地方公共団体の予算支出の平準化が可能。
	民間事業者		
	民間事業者の 問題点（表1再掲）	村上市固有の問題点 （表6再掲）	本スキーム導入によって可能になるメリット
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIの実績がなく、精通している人材が少ないため、参入ハードルが高い 	<ul style="list-style-type: none"> • 村上市内の事業者やプレイヤーだけでは、すでにある組合等の関係性やノウハウが固定化している。 	<ul style="list-style-type: none"> • SIB事業者が運営チームの組成を主導することにより、既存の枠組みに縛られないチーム組成が可能となる。
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> - 公的施設の情報が取得できない - 地方公共団体が利活用の取組を進めたい施設が分からない - 住民の理解、協力が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> • 世帯数が年々減少しており、これからの瀬波温泉地区の活躍を担う若い市民が少なくなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 地域の活性化という大前提に立った、施設開発を行うことで、担い手たちが共創できる関係性づくりができる。
事業創造	<ul style="list-style-type: none"> - 地方公共団体との対話機会が少なく、意向が把握できない - 民間提案しても地方公共団体が動かない - 事業化までの手続きが煩雑で、検討期間が長い - 行政主導型公共事業のため、主体的な事業の自由度が低い 	<ul style="list-style-type: none"> • 当該施設の有効活用案についてサウンディング調査や地元住民のワークショップなどで検討されたものの有効な具体案を見いだせなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> • 利用用途の見つからない公有不動産に対して、自由な発想での利活用が可能。
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> - 信用力が低く、資金調達が難しい - 行政側の都合による事業途中におけるリスク - 小規模等の理由から、単体施設での事業性が低いため、初期投資等が回収できず事業採算が合わない 	<ul style="list-style-type: none"> • PFI事業の資金調達先となる金融機関が見つからない。 	<ul style="list-style-type: none"> • SIB事業者がKPI達成のための履行を主体的に管理するためSIB投資家の参画を促し易くなる。

■ まとめ②：「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」のロジックモデル作成

本調査の対象地域である新潟県村上市へ適用することを想定して観光分野にフォーカスし、スモールコンセッションにおいてSIBを組み込む際の汎用的なロジックモデルを作成した。

＜「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」フレームの導出＞

ロジックモデルの作成に先立ち、まずはスモールコンセッションの対象となり得る地域において近年共通する「人口不足による担い手不足」「地域ブランドの発信力不足、時代に合った方針転換ができない」といった問題を背景に「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」というフレームを導き出した。具体的には、「社会関係資本」と「ブランド価値」を相乗的に向上させることで観光体験の価値を高め、一過性でない持続可能な「経済価値」を生むという考え方のフレームを想定した（図35）。

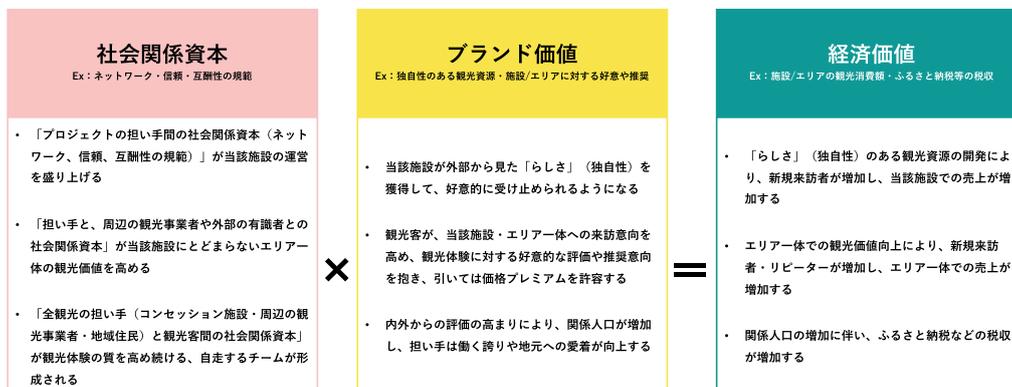


図 35：「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」の仮説フレーム

＜ロジックモデルの作成＞

ロジックモデルの作成に際しては、上記フレームで成功しているケースを全国から収集・分析して成功要因を抽出し、それらを活用した。具体的には、初期・中期・長期の各フェーズに合わせた施策の実施、特に「初期・中期における社会関係資本の形成」が重要であることや、その社会関

係資本の形成をサポートする「地域コーディネーター」の存在が鍵となりうることなどの成功要因を発見した。

これらの発見を踏まえ、かつ、一過性ではない持続的な経済価値の創出を重視して以下のロジックモデルを作成した。

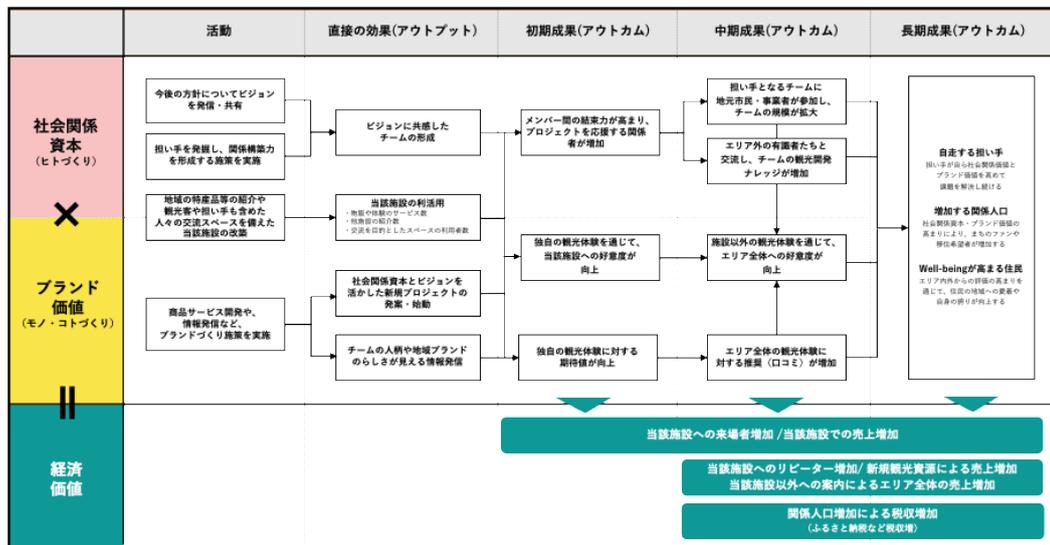


図 36 : ロジックモデル

■ まとめ③： ロジックモデルが生み出し得る経済的インパクトの推計

本件で着目した「社会関係資本」「ブランド価値」は、経済価値換算し難いアウトカムであるため、それらにどれくらいの経済価値があるかを定量的に説明することを試みた。具体的には、「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」のロジックモデルが、定量的にどれくらいの経済的インパクトを生み出し得るかについて推計を行った。推計においては、地方公共団体などが公表している統計データと、国内観光旅行経験者に対するインターネット定量調査から得られたデータの2種類を用いた。具体的に得られた推計値は以下のとおりであった。

<統計データの分析に基づく経済的インパクトの推計>

「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」というフレームを体現している、つまり、社会関係資本とブランド価値を相乗的に高めることで観光

体験の価値を高めて経済効果を生むことに成功している地方公共団体の観光収入の推移を分析した。

その結果、観光消費額については、5～10年程度のスパンで経済的インパクトを得ることが期待できるという示唆が得られた。より具体的には、直近5年の観光消費額の分析から、5年で3～18%の観光消費額の成長という経済的インパクトが期待できるという示唆が得られた。

<国内旅行経験者に対する定量調査データに基づく経済的インパクトの推計>

「社会関係資本」及び「ブランド価値」が高い観光体験（経済価値換算し難いアウトカム）は、どれくらいの経済的インパクトを生み出し得るかについて、生活者の実態及び意識に関する定量調査の結果に基づいて、定量的な推計を行った。

その結果、測定した「旅行1回あたりの観光消費額」（経済的指標）、「再訪意向」「NPS」（経済価値につながる指標）のいずれも、定量的には以下に一覧する規模で経済価値の創出に貢献し得るという結果が得られた。

■ 「1回あたりの観光消費額」（経済的指標）について：

- ・ 観光代 : 「社会関係資本」高群は、低群よりも 1.2～2.1倍の消費
- ・ 観光代 : 「ブランド価値」高群は、低群よりも 1.1～1.4倍の消費
※ 「SNSなどメディアで話題」「独自価値の際立ち」「ファン・応援など強い気持ちの結びつき」などの条件のみ
- ・ おみやげ代 : 「社会関係資本」高群は、低群よりも 1.1～1.5倍の消費
- ・ おみやげ代 : 「ブランド価値」高群は、低群よりも 1.1～1.4倍の消費
- ・ 食事代 : 「社会関係資本」高群は、低群よりも 1.1～1.3倍の消費
- ・ 食事代 : 「ブランド価値」高群は、低群よりも 1.1～1.2倍の消費
※ 「SNSなどメディアで話題」「独自価値の際立ち」「ファン・応援など強い気持ちの結びつき」などの条件のみ

■ 「再訪意向」（経済価値につながる指標）について：

- ・ 直近の国内観光旅行地への再訪意向（とても訪れたいと思う）は20-69歳全体で40.9%に対して、「社会関係資本」高群は44.0～56.0%と、3.1～15.1ポイントスコアが高かった。
- ・ 「ブランド価値」高群は46.2～61.0%と、5.3～20.1ポイントスコアが高かった。

■「NPS」（経済価値につながる指標）について：

- ・ 直近の国内観光旅行地の NPS は 20-69 歳全体で-7.3 に対して、「社会関係資本」高群は 2.4~24.4 と、9.7~31.7 ポイントスコアが高かった。「ブランド価値」高群は 2.8~23.8 と、10.1~31.1 ポイントスコアが高かった。

5-2 他の地方公共団体への適用可能性について

本調査を通じた検証内容について、まちづくり領域における SIB の導入に関心を持っている他の地方公共団体にもヒアリングを行い、本スキームの横展開あるいは他分野への展開の可能性についての示唆を得た。

- ・ 山梨県韮崎市： 地域作物を活用した六次産業化の推進
- ・ 神奈川県南足柄市： 基幹作物転換による農業改革の推進

■ 山梨県韮崎市における展開可能性について

・ 市の概要

人口：27,798 人（令和 7 年 1 月）

世帯数：12,895 世帯（令和 7 年 1 月）

面積：143.7 平方キロメートル（令和 7 年 1 月）

韮崎市は山梨県内でも北部に位置しており、南アルプス・八ヶ岳などの名峰を四方に囲む。市内には中央自動車道韮崎インターチェンジを有し、都心まで 90 分という交通アクセスの良さや、工業団地に適した強固な地盤などから、優良企業の誘致が進出している。産業としては「ものづくり」のまちであり、半導体関連産業を中心とした工業製品を製造。農業では、ぶどう・ももといったフルーツの栽培に特徴を持つ。

・ スモールコンセッション+SIB 導入の可能性について

韮崎市では、2025 年には本市初の PFI 導入による市営新体育館がオープンするなど、官民連携による公有不動産の新設や利活用を推進しているが、今後もさらなる人口減少などを背景に、廃校や保育園跡、福祉施設など、公有不動産の利活用及びスモールコンセッションの推進は引き続き求められる。

社会課題としては、人口減少にともなう農業や地域産業の後継者不足や、観光や特産品のブランド力不足などが挙げられる。SIBを設計する上では、市のブランドとして発信できる産業の創出及び地域の雇用創出につながる取り組みを、社会的インパクトとして捉えて設計する可能性があるのではないかと考えた。特に、市の特産品であるフルーツを軸に6次産業化を推進し、フルーツのまちとしての知名度を高めていきたい。また、後継者不足に悩む耕作地を、農業法人の参入などによって持続的な生産体制を構築することも狙えるとよいと考えている。

また、スモールコンセプションの側面としては、市の遊休/未利用公有不動産を、六次産業化を推進する加工工場として利活用できると良いのではないかと考えている。若者や観光客の目にも触れるような場として整備することで、地域ブランドの発信拠点としても機能するのではないかと考えている。

・「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」モデルの導入について

社会関係資本という点においては、市の六次産業化を促進できる事業者が発掘・誘致できることは、市として重要な課題である。近隣の農家を巻き込んで加工商品作りに取り組むこと、後継者不足に悩んでいた農地を農業法人が引き受けるなどによって再生させることなど、確かな社会的インパクトとしてのアウトカムを期待できる要素が大きい。

ブランド価値という点においては、新たな加工商品づくりに挑戦すること自体が一つの新しい地域ブランドを作ることにつながるし、その魅力を継続的に地域内外に発信する、地域ブランドの創出もアウトカムとして重要視している。

以上のような期待効果を大まかに試算すると、新たな加工商品や休耕地再生によって、直接的に事業売上を生み、更にはそれを返礼品としたふるさと納税の獲得も期待できる。直接的な税収確保だけでなく、公有施設の未利用部分の活用、フルーツ特産品の生産～販売を通じた基幹産業の6次産業化推進、担い手育成など、多くの社会的インパクトの創出につながると考えている。

■ 神奈川県南足柄市における展開可能性について

・市の概要

人口：39,907人（令和5年4月）

世帯数 16,582 世帯（令和5年4月）

面積：77.12 平方キロメートル（平成27年）

南足柄市は、神奈川県の西端に位置し、東西約12km、南北約9km、面積77.12平方kmの広がりを持ち、北は山北町、東は開成町、南東から南にかけて小田原市及び箱根町に、西は静岡県小山町に接しており、都心から約80km、横浜から約50kmの距離にある。

市域は77.12平方kmを有し、最高峰の金時山（1212m）を中心として、東方の明神ヶ岳にのびる箱根外輪山と北方の足柄峠、矢倉岳にのびる足柄山塊を両翼として、約90度の扇形に開けた中に、丘陵地、台地、更に山間のせせらぎを集めて西から東へと市内を流れる狩川、内川の河谷平野と酒匂川の沖積層からなる西高東低の地形で、平坦地は足柄平野の一部を占めている。

・スモールコンセプション+SIB導入の可能性について

南足柄市では、平成22年から北足柄中学校の廃校跡をキャンプ場として活用するなど、遊休公有不動産の利活用を進めているが、今後さらなる人口減少などを背景に、遊休公有不動産の活用、スモールコンセプションの導入が求められている。

これまで、南足柄市における地域活性化について検討してきたが、衰退が止まらない産業である農業の活性化につながるような取り組みを、社会的インパクトとして捉えて設計できる可能性があると考えている。市の基幹作物であるみかんや茶は、近年の需要変化などもあり出荷量は減少しており、また後継者不足の影響によって耕作放棄地が広がっている現状である。そこでSIBを活用して、これからの時代に即した農業への転換を促すことができるのではないかと考えている。基幹作物を新たな農作物に転換し、地域の農家に広く普及すること、新たな農作物を市内外に広く発信すること、そうした活動を行なっていくことで、地域の農業を改革し、将来にむけた社会的インパクトの創出につながると思われる。

スモールコンセプションとの組み合わせということで考えると、このような農業改革を推進するための拠点として活用することで、経済性の伴う産業と有益な施設になるのではないかと考えている。新たな地域の農業の

担い手を育成する学校として、また農作物のための選果場や加工工場、カフェや販売店などにも活用できるのではないかと考えている。

・「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」モデルの導入について

社会関係資本という点においては、新たな農業の担い手育成は市として重要な課題である。これまでの農家が新たな作物の栽培に取り組むこと、後継者不足に悩んでいた農地を農業法人が引き受けるなどによって再生させること、都心から近い立地の利点を活かし、新規農業従事者を誘致することなど、確かな社会的インパクトとしてのアウトカムを期待できる要素が大きい。

ブランド価値という点においては、まさに新たな作物づくりに挑戦すること自体が一つの新しい地域ブランドを作ることにつながるし、その魅力を継続的に地域内外に発信する、地域ブランドの創出もアウトカムとして重要視している。

以上のような期待効果をだまかに試算すると、少なくとも数億円の直接的な経済効果を生み出すと思われる。

一方で課題は、農業関連の社会課題という特性上、植苗～栽培～収穫という時間軸を想定すると、アウトカムの発現までに時間がかかることであり、その妥当な説明の方法については十分検討していく必要があると考えている。

■ 他の地方公共団体への横展開において想定される前提条件

本調査対象地方公共団体である新潟県村上市および上記地方公共団体などとの対話において共通した課題としては下記のようなものがあり、今後他の地方公共団体への横展開を検討していく際に本スキーム適用の前提条件と思われる。

- ・ スモールコンセッションにより遊休公有施設を利活用することで、地域の重要な社会課題の解決につながる起点となり得る物件が存在すること。
- ・ 過去に何度も利活用に関するサウンディング調査を実施するなどして模索しているが、事業者候補が見つからないなど、有効な施策が見いだせないでいること。
- ・ 民間事業者の誘致または育成に注力することで、地域の主要産業の変革

につながる取り組みを仕掛けたいと考えていること。

- ・ 施設改修というハード面の開発だけではなく、地域の新たなブランド創出や担い手育成などのソフトの開発に注力したいと考えていること。

5-3 村上市の事業化に向けた今後のロードマップ

村上市における令和7年度以降の事業化に向けての動きとしては、今後以下のような流れを想定している。

令和6年度に実施した各種協議を通じて、当該施設を起点として創出すべき社会的インパクト及び用途等の検討を進めた結果、「観光発信拠点＝瀬波温泉 MIRAI HUB」（第2章3-5参照）としての活用方法の方向性について概ね整理することができた。

上記活用案に基づき、観光客や地域事業者や住民にも広く開かれた施設として社会的インパクト創出の最大化を狙うためには、単に既存施設をそのまま使うだけでは目的達成が難しいため、例えば道路側に面した壁に大きく開口部を開けるなどの建築構造にも関わる部分での改修の必要性も見えてきている。

この改修の有無は、社会的インパクト創出を前提としたSIB組成の可否判断に密接に係るだけではなく、スモールコンセッション事業者の初期投資費用や村上市が負担する成果連動委託費支払原資の必要予算額の算定にも大きく影響することが予想される。

従い、令和7年度の案件推進に向けた各種手続き(村上市による上記費用予算化、入札公示準備など)開始前に施設改修の前提条件を定めるための事前調査を実施すると共に、並行して改修における各種制約条件を想定した幾つかの事業案を前提に精査していく必要がある。

また、当該施設は元々民間保有の施設であったものを村上市が買い取った経緯があるため、改修に必要な建築設計図面等の重要書類が残っていないなどの問題も明らかになっているため、この種の既存施設活用特有の問題として適切に対処する必要がある。

これらの工程を経て、令和7年度末頃の事業開始を目指す方向で村上市での諸調整が進められる予定となっている。

R7年度以降の事業スケジュール案

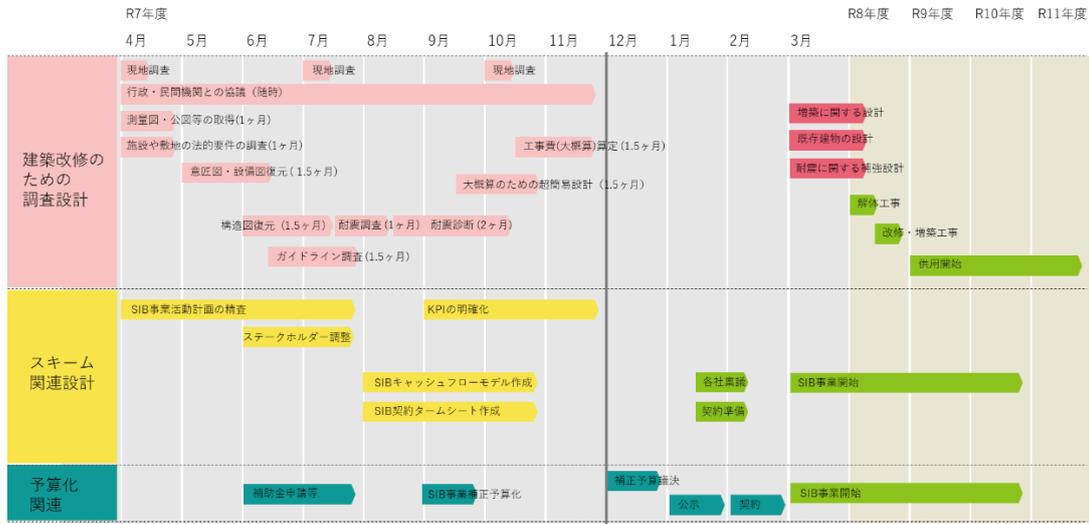


図 37：村上市 R7年度以降のスケジュール案

5-4 次年度以降検証すべき、今後の検討課題

本年度調査では、主に事業構想や事業スキームに焦点をあてた事業組成段階の諸問題に対する検証を行ったが、事業化に向けた事業性検証や事業開始後の社会インパクト創出に係る運用に関しては来年度以降も継続した検証が必要になる。5-3 で挙げたように、村上市においては事業開始に向けての工程が残っており、また、5-2 で挙げたような他の地方公共団体、他のテーマへの適用についてもさらに検証を深化させていく必要がある。それらに係る今後の検討課題を以下にまとめる。

< 課題 1 >

社会関係資本+ブランド価値を創出する活動施策のノウハウ化

本年度調査で検討進められたのは、事業運営開始以前の事業組成段階までであるが、スモールコンセッションとSIBを組み合わせた手法については、組成段階のみならず事業運営開始後の人材育成ノウハウやブランドづくり、評価手法などについても検討を進める必要がある。

地域の社会関係資本構築やブランド価値創出のための手法として、市民共創ワークショップや市民参加型プロジェクトの実施など全国各地で実施

されているが、とりわけスモールコンセッションにおける社会関係資本づくり、ブランド価値創出にフォーカスした最適な手法を検討するべきであると思われる。社会関係資本やブランド価値の現状を把握する生活者調査から、新たな行動や意識変化を促す活動の実施、実施内容について事後評価を行う調査まで一貫通貫した手法の体系化が行われるべきである。

<課題2>

社会的インパクトとKPIとの関係性の構造分析

本調査で論じた社会的インパクトを創出するロジックモデル「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」は、実際どのような数値で評価されるのか、また、評価したKPIは、どのように社会的インパクトと相関しているのか、その関係性についての構造分析を行い検証する必要があると考えている。構造分析の手法として、多変量解析などを用いたモデル構築を検討している。目的変数・説明変数として使用するKPI指標を選定し、そのデータを取得することで、モデル構築を進めていく。本調査の第3章3-2では社会関係資本やブランド価値が高い観光体験をすることで、観光客の意識や行動がどのくらい変容し得るのかという効果について、アンケート調査を基に分析を行ったが、今後事業運営開始後は、上記課題1で挙げたような活動施策を実施することにより実際にどのような効果があったのか、定量・定性の両側面から分析することにより、KPIと社会的インパクトとの関係性について、より精緻な説明を試みることで評価手法の汎用化が行われるべきである。

<課題3>

社会的インパクト創出のための建築改修手法の検討

第4章3で述べたように、本スキームの活用を前提としたスモールコンセッション推進に必要となるSIB組成の事前検討段階において、対象既存建造物の再生・運営を起点とした社会的インパクト創出の最大化を図るための利活用方法の最適化検討の中で建築構造部分までを含めた改修の必要性が生じる場合があることが確認された。

検討開始前には既存建造物に大規模改修の必要性が認識されていなかった

場合でも、村上市案件のように検討を進める過程で利活用方針に応じた改修の必要性が生じることがある。

このことは、昨今の建築コストの急騰も考慮すると必要事業費に大きな影響を与え、スモールコンセッション事業者のキャッシュフローが逼迫し、中途解約リスクの蓋然性を高める恐れがあるため、地方公共団体にとってもデメリットが大きい。

従い、上記段階での改修案再検討、建築費用の精査、契約不適合責任事由の確認等を考慮した検討フローの構築は重要となる。また、本調査の対象施設のように既存施設が元々民間保有の施設である場合などは、更に改修検討の手続き自体が複雑化する場合があることには留意必要である。

次年度以降、本事業の事業化に向けての検討を更に進める中では、特に建築改修にかかる必要な手続きについて明らかにされ、他地域でも展開できるよう各プロセスの体系化が行われるべきである。

上記事前調査は本スキーム構築における社会的インパクト設計とも密接に関連しており、調査結果によってはSIB組成の前提となる社会的インパクトの想定内容自体が大きく崩れてしまう可能性があるが、地方公共団体が独自予算で同調査費を負担することは難しい場合が多いという課題がある。これに対しては「先導的官民連携支援事業」などの補助金交付の対象として既存対象施設の事前調査費も適用可能となるような弾力的運用が求められる。

<課題4>

他の地方公共団体への横展開を想定した汎用的な事業検討ステップの整理

第4章3及び前項<課題3>で挙げたような点を踏まえ、今後他の地方公共団体における導入を想定した際に考えられる汎用的な事業検討ステップについて、各地方公共団体の個別の事情なども踏まえた上で整理することが必要であると思われる。現時点では以下のような検討ステップが適切であると思われるが、今後も複数の案件の検討を進めることによって、より精度を高めていくことが求められる。

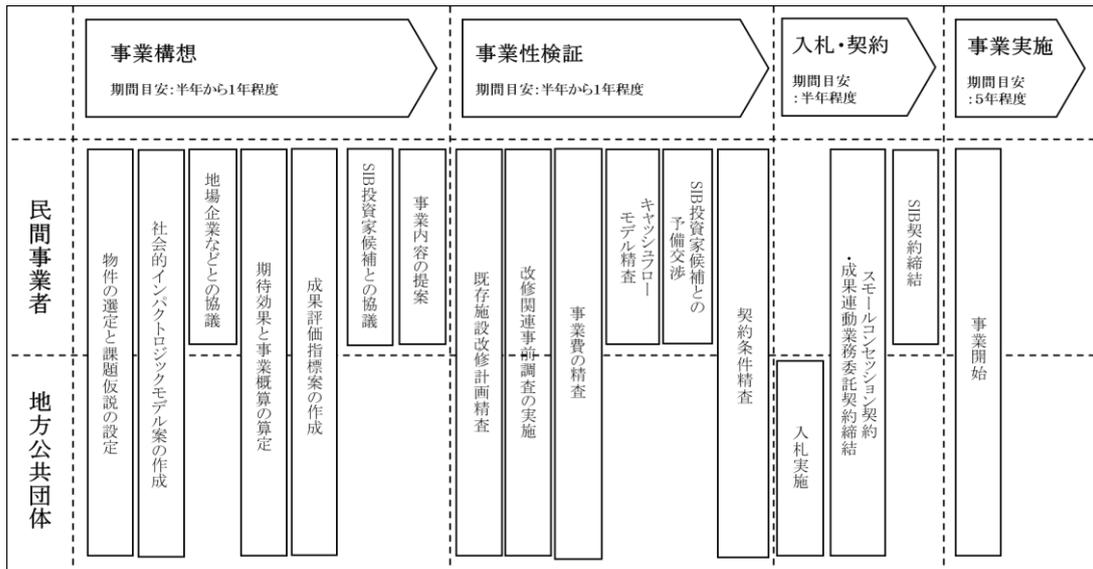


図 38：汎用的な事業ステップ案

< 課題 5 >

観光以外分野での展開可能性の検討

第4章2で山梨県韮崎市及び神奈川県南足柄市におけるヒアリングを通じて、他エリア、観光以外分野での展開可能性についても示唆を得た。本調査ではとくに観光分野にフォーカスして「社会関係資本+ブランド価値=経済価値」という視点を得たが、先述した6次産業化の推進や1次産業改革など、様々な領域における可能性についても探求し、スモールコンセプションにおけるSIBの導入推進に繋げられるべきである。