

観光リピーター・フェーズ・シフト：ワークフローの設計事例

青谷 実知代¹・坂田 隆文²・竹村 正明³

¹ 神戸松蔭女子学院大学人間科学部

² 中京大学総合政策学部

³ 明治大学商学部

A Case Study on Designing the Workflow of Tourism Repeater Phase Shift Management

AOTANI Michiyo¹, SAKATA Takafumi², TAKEMURA Masaaki³

¹ Faculty of Human Sciences, Kobe Shoin Women's University

² School of Policy Studies, Chukyo University

³ School of Commerce, Meiji University

Abstract

本研究は、青谷他（2023）で提案した観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルの実践的コンテンツを提供することを課題とする。実践的コンテンツとしては、理論展開をする上での方法論にはケース・スタディを用い、ここでは観光リピーターを維持するためのマネジメント上の工夫を示すことが目指すべきところである。観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルは、初回訪問者と観光リピーターの振る舞いが異なることから、それぞれに適した情報や観光経験を提供するための観光事業組織を開発し、提案することを目指す。理論的には、マッチング理論に立脚しており、適材適所論やライフサイクル論に根拠を求められる。本稿においては、奥能登国際芸術祭とそれに続くサポートスズの設置に、観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルのコンテンツを見出し、そこから、実践的課題と理論的課題を提案する。

The primary objective of this paper is to provide content for the tourism repeater phase-shift model as delineated by Aotani et al. (2023). The term "practical content", here, pertains to the conceptual equivalent of a case study, exemplifying innovative managerial approaches intended to cultivate the

loyalty of recurrent visitors. The model proposes to develop a tourism-oriented organization with the mandate to furnish pertinent information and curated tourist experiences to cater to the distinctive preferences and behaviors of both first-time visitors and repeaters. The theoretical underpinning of this model finds its roots in matching theory, predicated on the premise of aligning individuals with the appropriate contexts, and the life cycle theory. Within the confines of this research paper, we scrutinize the constituents of the tourism repeater phase-shift model, as observed during the International Art Festival in Okunoto, and the subsequent initiation of supportive mechanisms. Subsequently, we proffer insights into practical and theoretical considerations arising from this examination.

キーワード：観光イベント、奥能登国際芸術祭、サポートスズ、観光情報提供窓口

Key Words: Tourism event, International Art Festival in Okunoto, Support Suzu, Tourist Information Center

1. はじめに

本稿は、青谷他（2023）で提案した観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルのコンテンツを提供する実践的活動を紹介することが目的である。観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルとは、詳細は後述するが、観光リピーターを開発する手法と維持する手法は異なるという認識の下、マネジメント・システムの切り替えを提案する枠組みである。

こういった本稿の目的の背景には2つの学術的挑戦があると考えている。まず第1に、観光リピーター開発の実践を捉える議論の蓄積の必要性であり、第2に観光リピーター研究の理論的課題の定式化である。

第1の課題についてのわれわれの理解は、既存の観光リピーター開発の研究の蓄積は進んでいるものの他方で、そこからの実践的インプリケーションが研究産出に比して十分であるとは言い難いというものである。もちろん、観光経営における観光リピーターの重要性は理論的にも実践的にも重要であると見做されており、過去30年にわたって多様なアプローチで知見が蓄積されてきたことを看過するものではない（Alegre and Cladera, 2010; Opperman, 1996; Saputra et al., 2016; Wang, 2004）。そうであればなおさら、それらの知見からのマネジリアルな提案が比較的安易なマーケティング手法に過ぎないことが目につくのである（Choo and Petrick, 2004）。ここで言う安易とは、ファンづくりが重要だとか、参加型プログラムを導入すべきだ、というような提案である。それらの知見が有効であれば、日本各地の観光地はリピーターで大賑わいになるはずである。

もっとも、われわれはそのような提案は至極もつともであり、どれも観光リピーターづくりに実践的に貢献していると信じるものである。しかし、それであるにもかかわらず、観光リピーター開発に苦勞している観光地が多いという事実は、まだ何か問うべき理論的課題が残っていることを示唆していると思える。それが第2の学術的挑戦に貢献する。すなわちそれは、観光リピーター開発がなぜ実現しないかが理論的課題であるという提案であり、その実践の例示である。本稿はこれらの学術的課題を背景にしている。

そこでわれわれは、青谷他（2023）において、観光リピーター開発段階と観光リピーター維持段階は管理対象が異なることを踏まえ、観光リピーター・フェーズ・シフトモデルを提案した。そこでは、現地の名所旧跡（あるいは有名な施設や食堂、宿泊施設など）への訪問を期待する初訪問者と、現地での新しい経験を期待する（潜在的）観光リピーターとでは、旅行へ行く動機が異なり、それは、観光事業者の対応が異なることを意味していると考え。それが、観光リピーター・フェーズ・シフトである。観光リピーター開発段階と維持段階で観光地マネジメントの切り替えを提案する。

しかし残念ながら、そこではマネジメントの枠組みを提案するにとどまっており、それが実践的に機能するのかどうかは不明であった。そこで本稿では、その実践的な取り組みを紹介し、経営上の課題を特定する。理論的には、青谷他（2023）の検証ではなく、現地での取り組みがなぜ課題になるのかという運営上の問題点を識別し、さらなる理論開発へつなげることを目指す。

このような目的を達成するために、本稿は以下の構成で進めていく。まず、青谷他（2023）で開発した観光リピーター・フェーズ・シフトとはどのような考えなのかを簡単に紹介する（2. 観光リピーター・フェーズ・シフトの考え方）。それを受けて、そのような理念的な考え方が実践の場ではどのような仕組みになるのかを、奥能登国際芸術祭のケースで紹介する（3. 奥能登国際芸術祭から一般社団法人サポートスズのケース）。そこから観光リピーター開発と維持の違いについて既存理論を用いて解釈をする（4. 議論）。最後に、本稿の議論を要約し、次の課題（実践的・理論的）を提案する（5. おわりに）。

2. 観光リピーター・フェーズ・シフトの考え方

観光リピーター・フェーズ・シフトの考え方は、観光学における支配的な議論の一つである観光リピーター開発を理論的に定式化しようとする方法であった。そこで言う理論的とは、なぜ観光客は特定の観光地に愛着を持つのかについての説明のことである¹⁾。青谷（2022）では、観光リピーターは現地で常に（再）発見される新しい経験を求めて再訪を繰り返すという論理を採用する。この議論は、既存の初回訪問者と観光リピーターの特定期比較論を補完するものと期待する。

そこで、観光リピーター・フェーズ・シフトの考え方をその理論的根拠に示し、特徴と期待される実践的有用性を次に解説していく。

2-1. 観光リピーター・フェーズ・シフトの考え方

上述の通り、観光リピーター・フェーズ・シフトのアイディアは、初回訪問者と観光リピーターでは、現地での行動や観光地満足度などに違いがあるという特性比較研究から得られた。というのは、観光客特性が異なるのであれば、その特性に合わせたプロモーションやコミュニケーションを行うというのがマーケティングの鉄則だからである（Howard, 1963; Kotler, 1980）。たとえば、製品ライフサイクル論はその典型で、製品のマーケティング（製品ラインの数や広告の内容などを想定する）は、その製品がライフサイクルのどの段階にあるのかで

異なると考える。2007年に世界で初めて開発されたスマートフォンのiPhoneは、何ができるかよくわからなかったため、メーカーとユーザーの間で多様なやり取りがされる。ユーザーのニーズ調査はもとより、コミュニティをつくって彼・彼女らが何をどのように使っているかを調べていた (Goggin, 2009)。

今となっては、アップルはそういう調査を続けてはいるだろうが、われわれの側にはそれが何であるかなど改めて問うことはない。iPhoneが何かは十分わかっている (つもり) であるし、それなくては日常生活もままならないほど生活必需品の一つである (Lindstorm, 2012)。そうなると、次期iPhoneの開発は (わかっていることがあるので)、初期のころに比べて困難さは減っていることだろう。

このような理屈を背景に、観光リピーターと初回訪問者の特性比較研究からいくつかの知見が得られている (Basala and Klenosky, 2001; Fallon and Schofield, 2004; Jang and Feng, 2009)。

表1は、初回訪問者と観光リピーターの特性比較である。表1の見方は、訪問者の特性により、観光地でどんな振る舞いをするのかで大きく2つのタイプに分けている。観光地でよく慣れたものを訪問するか (familiarity seeking)、新しいものを探索するか (novelty seeking) である。そして、そういう振る舞いをするのはどのような旅行者のタイプかが入っている³⁾。たとえば、一行目では、団体旅行者は慣れたものを訪問するが、冒険者や流れ者のような観光客は現地の新しいものを探求する傾向があることを示している (2行目以下は同様の理解

表1 初回訪問者と観光リピーターの特性比較

初回訪問者	観光リピーター
冒険者、流れ者	団体旅行者
卓越旅行者、冒険者	チャーター旅行者、団体旅行者
新しいもの探索者	文化的差異探索者
連続スイッチャー	連続的リピーター

(Source: Basala and Klenosky, 2001, Figure 1, p.174; Jang and Feng (2008), Figure 1, p.319 を文脈に合うように修正)²⁾

表2 初回訪問者と観光リピーターの満足度に与える特性比較

満足要因順位	初回訪問者	観光リピーター
1	観光施設のサービスの良さ ⁴⁾	地域周辺特性
2	地域周辺特性 ⁵⁾	観光対象の魅力度
3	地域主要特性 ⁶⁾	観光施設のサービスの良さ
4	観光対象の魅力度 ⁷⁾	地域主要特性
5		交通条件・気候 ⁸⁾

(Source: Fallon and Schofield, 2004, Table 3, 4 を一覧化し説明を加筆)

構造である)。

表2も初回訪問者と観光リピーターの特性比較であるが、これは彼・彼女らの満足度を与える要因が異なることを示している。初回訪問者は、宿泊施設や観光地施設のサービスの良さが旅行の満足度に影響を与えるが、観光リピーターにとっては地域の周辺特性(お土産店の価格の安さや買物施設の設備の良さ、レストランの種類の高さやその良さ、観光地でリラックスできる程度など)が満足度に影響を与えていることを示している(2位以下は省略する)。

これら一連の知見は、観光地への初回訪問者と観光リピーターは、満足する点や現地での振る舞い(行動や動作の仕方)が異なることを示しているとみなしてよいだろう。この振る舞いの違いこそ、観光リピーターのフェーズ・シフト・モデルの提案につながるのである。

2-2. 観光リピーター・フェーズ・シフトの特徴と期待される実践的有用性

観光地初回訪問者と観光リピーターが何か異なる特性を持っていることがわかったとして、では観光地が何をすべきか、ということが次の課題になる。それが観光リピーターフェーズ・シフト・モデルの提案となる。

ここで図1がその根拠を概念的に表している。横軸はフェーズの違いである。開発段階と維持段階には時間の経過が原理的にはあるはずなので、開発段階から維持段階へ時間が経過していることも表してはいるが、ここでは図中のドットで観光客の分布を意味させるので、スナップショットであることが論理的ではある。縦軸は、ある特定の観光地域内にある施設の数である。訪問すべき名所旧跡だけでなく何らかの施設の数を表している。そのように読むならば、今のところ、図1は、開発段階では初回訪問者はBとEを集中的に見学し、観光リピーターはAからFまで万遍なく見学しているということを表そうとしている。

ところで、説明するまでもないが、どの観光地でもAからFまでの6カ所ということではなく、

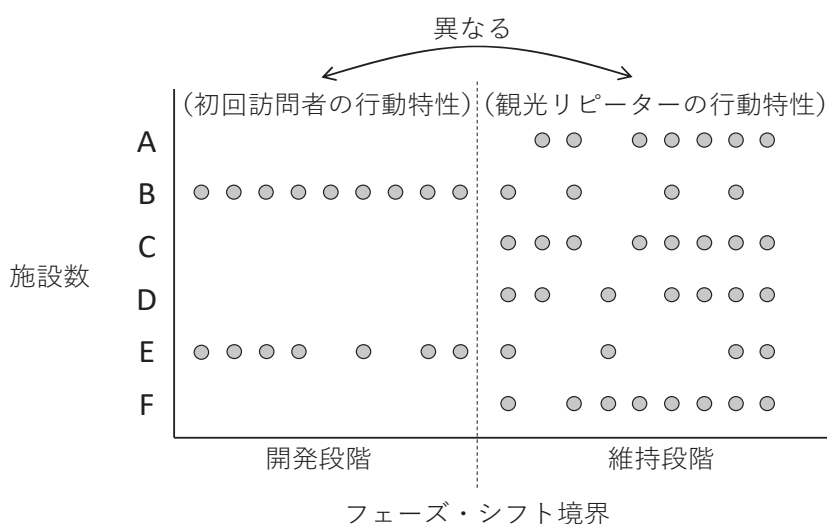


図1 観光客特性のフェーズ・シフト概念図

ここでは説明のための理念的な訪問先数を示している。実際には、一つしかない観光地があれば、至る所が訪問先というところもある⁹⁾。要するに、ある観光地には観光客が訪問目的とするような訪問先がいくつかあるということである。ここではAからFの6カ所ということにしている。

今、その観光地にとっても有名な史跡が2カ所あるとする。既存の知見に拠れば、初回訪問者はそのような有名史跡を、まずは観光する。パリに行ったらルーブル美術館やエッフェル塔、ロンドンに行ったらウェストミンスター寺院と大英博物館、ローマに行ったらトレヴィの泉にコロッセウムである¹⁰⁾。それに対し、観光リピーターはその特定の観光地には有名な2カ所の史跡以外にも見どころがあることを知っているのもので、それ以外のA、C、D、Fも見学するようになる。図中の維持段階においてドットが分散していることでそれを表そうとしている。

ある特定の観光地で観光客にこのような振る舞いが見られるとしたならば、現地の観光事業へ何らかの経営実践上の示唆をするのが観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルの目指すところである。そのような実践的な有用性はさしあたって3点あると考えている。

第1は、初回訪問者を観光リピーターとして開発する契機を与えることである。一般的な利益式では、 $\text{利益} = \text{単価} \times \text{客数} - \text{費用}$ であるから、費用を一定とすれば、単価を上げるか客数を増やすかで利益を増大できると考える。というのは、客数を増やすことで利益を増やすのは、新規客開発にかかる限界費用の増加分との比較考量であって、集客費用が上回るようであれば新規客開発はペイしないからである。それに対して、リピーター開発の優位性は新規客開発に比べて、集客の限界費用がはるかに低いことを強調する (Peppers and Rogers, 1993; 2004)。しかしそうであれば、初回訪問者と観光リピーターへのマーケティング (ここでは主にプロモーションを想定している) は異なるはずである。そのような区別は理論的にはあまり明示的に議論されていない (Choo and Petrick, 2012)。

第2は、初回訪問者に観光リピーターの振る舞いを知らせることは有力な観光リピーター開発になるのを知ることができるからである。初回訪問者が観光リピーターになることについて、既存の研究は、現地での経験の重要性を強調する (Kemperman, et al., 2004; Kozak, 2001; Tan, 2017)。問題はその経験が何かである。一般的には、観光地そのものの良さ (自然であれば壮大さとか絶景とかであり、名所旧跡であれば歴史的重要度や維持保存状態とか観光対象物の重要さ) であったり、その土地の付随的楽しみ (グルメや街歩きの楽しさ) が観光リピーターに貢献すると予想するだろう。それはもちろんであるが、それだけではない。そこには青谷 (2022) が新たに主張する現地での予期せぬ経験も含まれるだろう。そうであれば、観光地での全経験が、もう1回訪問したいと思わせる観光リピーター開発に貢献するだろう。

それに加えてわれわれは、初回訪問者と観光リピーターの相互作用を強調する。それは初回訪問者が観光リピーターの振る舞いから直接学ぶことである。このような接触 (直接、間接を問わず、今ではSNSのような疑似的な口コミの情報提供もある) は、初回訪問者に現地でのベテランの振る舞いを学ぶことになり、それはガイドブックに載っていない新しい楽しみを提供することにつながるだろう。現代ではむしろ、初回訪問者が観光リピーターから学

んだ「通な」訪問地を、有名施設よりも先に訪問することがあり得るかもしれない。それは観光客を特定の名所から分散させ、観光地のオーバーツーリズム対策になるからである。

そして第3に、観光リピーター専用窓口の開設の契機を与えるからである。観光地はしばしば季節的に集中する傾向がある。その場合、初回観光客と観光リピーターが異なる振る舞いをするとうわかっていれば、窓口対応は初回観光客に限定できるだろう。観光リピーターは自ら勝手に活動できるからである。ただし、この時に青谷（2022）の指摘するゆるやかな関係性づくりが必要になってくる。

よって、上記3つのことから、より実践的な有効性が明らかとなった。

本稿は、観光リピーター専用窓口の開設として、事例の紹介をする。それは、創造的観光の目標を掲げアートをを用いた芸術祭の実現により地域にポジティブな変化を生み出し、リピーターや移住・定住者が増加している石川県珠洲市のケースである。

3. 奥能登国際芸術祭からサポートスズのケース

本節では、奥能登国際芸術祭の開催から、観光リピーター維持のためのサポートスズの開発を紹介する。サポートスズとは、第1回「奥能登国際芸術祭 2017」をきっかけに結成された芸術祭サポートの運営チームのことであり、地元住民や珠洲を応援してくれる人々が芸術祭のみならず常に地域と関わるる仕組みを作り、関係構築を図る活動をしている。われわれはこの取り組みを観光リピーター・フェーズ・シフト・マネジメントの萌芽と見做している。以下では、奥能登国際芸術祭の概要とサポートスズの開発と維持手法について紹介する。

3-1 珠洲市と奥能登国際芸術祭

奥能登国際芸術祭は、能登半島の最北端の町である珠洲市において、国内外の新進気鋭の芸術家に呼びかけ開催されるイベントである。芸術祭のテーマとして、最涯（さいはて）の地でアーティストと地域の人々、研究者そしてサポーターが共に芸術を創り上げることを目指している。それは単なる芸術鑑賞のイベントではないのである。その特徴は、アートと地域の歴史・文化をつなぎ、地域の人々をつなぎ、さらに観光客ともつながりを広げようとしていることに顕れている。奥能登国際芸術祭は、2017年に初回が開催され、3年に1度のトリエンナーレ形式で開催される計画であった¹⁾。

奥能登国際芸術祭の準備は2016年4月に奥能登国際芸術祭実行委員会が設置されたことに始まる。その課題として現在、珠洲市が抱えている社会経済問題が背後にある。現代の日本の地方都市の少子高齢化および過疎化問題が珠洲市にも同様にあり、伝統文化の継承が危ぶまれていたからである。その背景は以下のとおりである。

珠洲市は、2023（令和5）年10月末現在、人口1万2668人という本州最小人口の市で、能登半島の先端に位置している。能登半島を構成する他の市町村（穴水町、志賀町、七尾市、能登町、輪島市）と異なり、南北両方の海岸線を持つ自治体である。そういうこともあって、古来、出雲、佐渡、そして当時の蝦夷をつなぐ海洋交通の要所を担っていた。そこには文化や技術を伝える渡来人や北前船も入港しており、さまざまな食材や貴重な文物が運ばれ、豊

かな海上交易として賑わいのある街並みが築かれていたと言われている。珠洲の建国は養老2(718)年と言われ、倭名類聚抄(わみょうるいじょうしょう)(931-938年)を編纂した源順(みなものとのしたごう)(911-983年)も能登守として任命されている。

地形の特性から平地が少なく、現在に続いて営まれている棚田による稲作が有名である。限られた土地を効率よく活用するため、漁業、林業、杜氏など兼業農家が多かったのが特徴だと言われている。それ故に、塩田、林業、漁業、酒造り、珪藻土といった生業がゆるやかにつながり、海と山の恵が循環する豊かな里山・里海という場が作られている(北川、2017)。

その美しい景色と共に織りなす豊かな暮らしが形成されてきた能登半島(珠洲市を含む4市5町)は2011年6月、国連食糧農業機関(Food and Agriculture Organization of the United Nations: FAO)により世界農業遺産にも認定されている日本の原風景が色濃く残っている場所でもある。さらに、特徴的な伝統文化も根付いている。その一つに、今もなお約100集落が存在し、それぞれ「キリコ」と呼ばれる祭りやその中で客人をもてなす「ヨバレ(食)」という伝統文化は珠洲の暮らし方に大きな影響を与えており、今でも継承されている。

このような自然豊かな日本の原風景が残る珠洲市で、2017年から開催されている「奥能登国際芸術祭」では、市民が一体となり芸術祭を盛り上げている。本稿との関連では、市外からのリピーターが増えていることを指摘できる。観光リピーターを開発するためのフェーズ・シフトはどのように実施されているのか、ゆるやかな関係性に基づく創造的観光を行うために最端の地でどのような取り組みを実施したのか、以下はその記録である。

3-2 奥能登国際芸術祭の組織体制と実施内容

珠洲市長であり実行委員長でもある泉谷満寿裕氏をはじめ、総合ディレクターには瀬戸内国際芸術祭や越後妻有大地の芸術祭なども手がける北川フラム氏が就任され、市が中心となって商工会議所と共催し、オール珠洲の実行委員会を立ち上げスタートさせた芸術祭の目的は、「最端の地で、最先端の芸術祭」を実施することで地域の文化財や文化遺産の継承であり、泉谷実行委員長のいう珠洲再興のあるべき姿=再創造への挑戦であった。

再創造は、奥能登に残る独自文化の潜在能力をアート的手法によって掘り起こし、日本の最端(さいはて)から最先端の文化の創造を試みることであった。

最先端の文化創造に求められたのは、地域の歴史を受け、公民館を中心とした10の自治会を巻き込み、それぞれの地区に作品を配置することであった。珠洲市の特徴的な地形を活かし、内浦、外浦を周遊できるようなコース設定をすることで幅広く市内を回ることができ、それぞれのエリアにある歴史や文化に触れる機会を作ったのである。

アート作品の展示は、空き家、廃校、公民館、廃館となった映画館、鉄道廃線跡(駅舎も含め)で行われ、それらの再利用により懐古的伝統価値の実現を目指した。それは、地域の文化財や文化遺産の新たな継承、地域の人々にも馴染みのある場所(資源)の検証をすることで、共に生活を暮らしてきた証でもあり、愛着が湧く所以にもなる。さらに観光客にとっては、大切に保存する地区への敬愛も育まれることになると期待された。これは、観光客だ

けが喜ぶのではなく、オール珠洲の実現を目指す（市民参加の意識向上）上でも重要かつ地域の人々が関わられる作品（語れる作品）であることがアーティストに求められるポイントでもあった。

第1回目の開催から珠洲では、「大蔵ざらえ」という民具や生活用具を市民から集めて、奥能登国際芸術祭に活かしていこうという動きがあった。それは、家仕舞が進む珠洲市内の家々に何百年と眠っていた道具であったり、代々受け継がれてきたものを一堂に集め、どのような場面でどう使用されていたのか、思い出や記憶も集めながら用具の状態とともに記録しデータ化しながら保存をされている。その上で、民具の多様な価値を見出すために状態の変化も見極めつつ新たな活用・継承を行う「緩やかな保存」がされていることも特徴である（川邊、2023）。民具に関わる地域住民を増やすことで、新たに語れる人が増え、新しい価値が生み出されていく循環を形成している。

このアートが開催される場所が、スズ・シアター・ミュージアムである。旧西部小学校の体育館を全面的に改修し、珠洲の文化の保存と活用のための劇場型民族博物館として第2回目（2021年開催）から登場している。珠洲の新しい物語を伝える場になっている。このように、アート作品を保存し保管しながら街のシンボルにしていくことも観光資源を守るという意味で重要である。このような奥能登国際芸術祭の成果は、以下の表3にまとめられる。

そのような奥能登の文化伝統をアートに融合した作品を2つ紹介しよう。塩田千春氏の「時を運ぶ船」（旧清水保育所）は、第1回目から登場している作品であるが、今期の公式ガイドブックや雑誌『Casa BRUTUS』（2023、Vol.282、10月号）の表紙に選ばれている。能登半島に伝わる「揚げ浜式」という製塩法で使われていた砂取船を用いている。伝統を継承してきた人々の「血の色」を赤い糸で力強く表し、その情熱を感じさせる作品である（写真1）。

山本基の「記憶への回廊」は旧小泊保育所で展示された。この作品は、入り口から壁一面青一色で表現されたトンネルになっており迷宮が描かれているが、その長いトンネルを出ると塩で作られた階段が天井に伸びている部屋にたどり着く。作家の目標に向かったまっすぐな気持ちが表れているようだ（写真2）。

芸術祭を開催するにあたり、ホームページにアクセスをして情報を掴む訪問客は多い。特に初年度、リピーターは半数を超えていることから、芸術祭への期待が高いことがわかる（表4）。

SNSでのフォロワー数も年々伸びている（表5）。特に、2020年度以降はInstagramを立ち上げたことにより、フォロワー数が若者を中心に伸びたのではないかと推測できる。

表3 奥能登国際芸術祭の参加作家・展示作品数一覧

	参加国数とアート作品数	イベント	写真 コンテスト数
2017年	11の国と地域から39組	4組	1892点
2021年	16の国と地域から53組（うち新作47組）	2組	- ※
2023年	14の国と地域から61点（うち新作34点）	5組	会期中

※ 2021年はコロナ禍であり、かつSNSが発達したため、コンテストは実施していない。

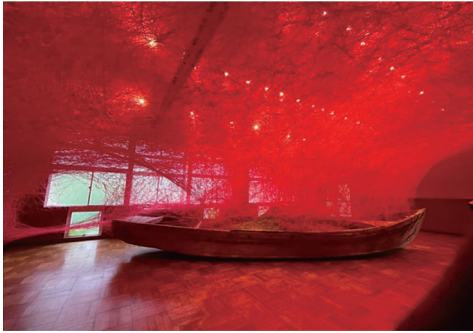


写真1 塩田千春「時を運ぶ船」 写真2 山本基「記憶への回廊」
 (出所) 写真1、写真2共に筆者撮影 (2023年10月9日)

表4 公式ホームページへのアクセス数とそのリピーターの傾向

	公式ホームページアクセス数 (うちリピーター)
2017年	1,378,249 (52.0%)
2021年	168,310 (23.7%)
2023年	集計中

(出所) 『SUZU2017: Oku-Noto Triennale』2018年、現代企画室、115頁。『奥能登国際芸術祭2020+ 公式記録集』2022年、現代企画室、192頁を参照して筆者作成。

表5 SNSによるフォロワー数

	Twitter (X)	Instagram	Facebook
2017年	1,236	-	7,318 ※
2021年	2,711	6,179	9,069
2023年	集計中		

※公式 Facebook アカウントは「いいね」の数で集計されている。

(出所) 『SUZU2017: Oku-Noto Triennale』2018年、現代企画室、115頁。『奥能登国際芸術祭2020+ 公式記録集』2022年、現代企画室、192頁を参照して筆者作成。

3-3 サポートスズへの移管

一般的なイベントであれば、それがトリエンナーレであれ毎年開催であれ、そのイベント期間だけ盛り上がり、それ以外の期間は閑古鳥が鳴くということがしばしばある。観光業界にとって、この集客の偏在はもっとも避けるべき事態である。それは観光リピーターの開発によって解決できると期待できる。イベントから観光リピーターを開発し、次にそこからイベント以外での訪問を期待する、このような取り組みが、フェーズ・シフトの考え方である。奥能登国際芸術祭では、その遺産を活用するため、サポートスズが設置された。

リピーターの中には3年に一度開催される奥能登国際芸術祭を楽しみにしている人もいるだろうし、地域の祭りである「キリコ」や「よばれ」を楽しみにしてくる人もいるだろう。しかし、これらはいずれも期間限定の開催になるため、情報のアップデートは限られたものになる。本当に珠洲市のファンになってもらうにはオールシーズン情報がアップデートされるような観光資源・新しいコンテンツが必要になる。それは食や自然だけでなく奥能登国際芸術祭で繰り広げられたアート作品をどの程度残し、継承していくのが課題になる。

サポートスズへの布石は、2017年の開催時期から市民・県内中心にサポーターを募ったことに求められるだろう。泉谷市長が実行委員長ということもあってか、市役所の全部署から人が参加したことにより、芸術祭のボランティアは市民にも大きく知れ渡ることになった。また、単にサポーターという役割だけではなく、アートやその地に関してガイドができるよう、教育プログラムが組まれていた。これによって、市民参画により保存されるアート作品の管理が比較的容易となった。

ボランティアの教育は、一般社団法人サポートスズで「受付マニュアル」などを作成し、サポーターへの説明を行うほか、アートバスに乗車するガイドについては、ガイド養成講座を開催し、作品情報の共有を図る。一般社団法人サポートスズでは常勤雇用が5名程度であるが、芸術祭開催期間中は臨時的に雇用するスタッフが多くなる。サポーターを含め、積極的に情報交換を行い、芸術祭運営を担う。そのような活動の成果として芸術祭来場者数と現在のサポーター登録数を示すことができるだろう（表6）。

来場者数は、2020年から2年半ほどのコロナ騒動故に、今のところは、議論の対象に含めるべきではないとわれわれは考えているが、サポーターの登録者数が増加している点は、観光リピーター・フェーズ・シフトのマネジメントの重要性を示しているようにも思える。つまり、初回の観光訪問者（この場合は、奥能登国際芸術祭の見学者）を観光リピーターに変換させる組織の重要性を示しているというわけである。

3-4 観光リピーター・フェーズ・シフト・マネジメントの実践

そこで、一般社団法人サポートスズの主たる活動を確認しておこう。特に、観光リピーター開発に貢献すると予想できるのは以下の2点である。「おくノートプロジェクト」を受け継ぎ

表6 芸術祭来場者数とサポーター登録者数（人）

	来場者数	サポーター登録者数
2017年	68,665 (珠洲市内 14%、県内 59%、県外 27%)	430 (市内 26.1%、市外 70.2%、海外 3.7%)
2021年	48,973 (珠洲市内 17%、県内 66%、県外 17%)	633 (市内 25%、市外 71.7%、海外 3.3%)
2023年	集計中	857 (2023年10月25日現在)

(出所) 珠洲市役所芸術文化創造室様より回答が得られたデータを元に筆者作成

より強化した広報活動と保存するアート作品の選択と常設作品のメンテナンスである。

◎「おくノートプロジェクト」を受け継いだ広報活動

「おくノートプロジェクト」とは、第1回目の芸術祭開催前に珠洲市を広く知ってもらうことを目的に立ち上がり、珠洲の素敵な場所や人を写真で応募できるようなシステムを作り、情報を発信できるような広報を市民の力で広くPRするプロジェクトである。

2022年からサポートズがこのプロジェクトを受け継ぎ、スタイルを切り替えながら広報活動全般を担っている。珠洲市は、伝統的な観光資源を守るために場所の選定をはじめ市民参画も含めオール珠洲の意識を強化することで、地域住民が地元の魅力に気づき、愛着を育む可能性を高めただろう。そして、アートによって再発見された地域の魅力によって地域共同体を見つめ直し、コミュニティへの積極的な参画ができるよう流動的・開放的な仕組みを生み出し、文化の共創を可能にしてきたことで新たな開発につながるきっかけとなった。

この芸術祭では、アートによって新たな観光資源が生み出され、地域住民がもたらす新たな価値観と観光客が抱く魅力が、新たな地域へのイメージを付与することになり開かれた文化が形成されたのである。

◎アート作品の選択と保存

サポートズでは、アート作品を残し、その管理を行っている。そのためには、どの作品を保存するか選択しなければならない。まず、芸術祭作品の常設展示へのプロセスは、アーティストの意思表示と実行委員会での決定があり、そしてここが重要な点であるが、土地・家屋の所有者と協議が行われる。ここで了承が得られれば、常設作品として残されることになる。

選ばれた作品の常設管理は、サポートズが担う。これは芸術祭実行委員会からの委託業務として実施される。引き継ぎプロセスとしては、①作品制作の中心的な役割を担っている株式会社アートフロントギャラリー（本社：東京都渋谷区）が「作品管理マニュアル」を作成、②現地確認をしながらサポートズにマニュアルを引き継ぎ、そして③芸術祭の会期以外の管理はサポートズで行う手順となっている。

作品のメンテナンスは、サポートズで作品メンテナンス日を決めたうえで、作品周辺の草刈りや屋内作品会場の清掃、照明器具の交換などを行う。修繕が必要な場合は、アートフロントギャラリーに確認のうえ、実施する。作品自体の修繕を伴う場合は、アートフロントギャラリーは、修繕内容をアーティストに伝え、アーティストの了承を得たうえで、サポートズに修繕の可否や要・不要を連絡する体制になっている。

4. 議論

ここまで、青谷他（2023）で開発した観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルの実践的コンテンツを埋めるべく、奥能登国際芸術祭とそれに続くサポートズの事例を探ってきた。われわれは、このケースは初回訪問者を観光リピーターに変換させていくためのフェーズ・シフトに対応したマネジメントであると見做している。

そこで以下では、本ケースからの発見を整理して、その後、残されていると予想される課題を提案しよう。

4-1 ケースからの発見

珠洲市が主催する3年毎に開催される奥能登国際芸術祭とイベントの成果を保存するサポートスズの連携は、われわれの想定する観光リピーター・フェーズ・シフトのマネジメントであると考えられる。その理由は3つある。第1に、奥能登国際芸術祭は観光客を誘致する手法だからである。もちろん、珠洲市の伝統文化を継承していくという所期の目的があるにしても、それは地域振興を意図しているのものである。国際芸術祭というイベントであることがそれを意味している。その国際イベントであるからこそ、県外、国外からの集客が可能になるのである。その意味で、奥能登国際芸術祭は観光イベントである。

観光イベントによって初回訪問者を獲得した次のフェーズが維持段階である。それを担っているのがサポートスズである。サポートスズという組織が立ち上がり、作品を残すこと、メンバーを集めること、また、大倉ざらえという仕組みを使い伝統工芸品の記録・保管実施しているなど、観光リピーター維持のための組織がしっかりと活動している。その中で、地域の人同士、そして地域の人と観光客をゆるくつなぐ仕組みが築かれていこう。例えば、奥能登国際芸術祭へ訪問した観光客は、この芸術祭が終わっても気に入った作品を見にきたいと思うだろう。そのためには、アート作品を保存必要があるが、修繕も含めこの組織によって管理されているので、地域の資源（コンテンツ）として観光商品の開発が可能になったと考えられる。

それだけではない。観光リピーター開発におけるグルメ体験の提供は極めて重要な要素であるが、サポートスズは食（よばれ）プロジェクトも実施している。芸術祭の時には、お弁当として提供されるが、通常期は販売しないため、そういった奥能登の食材をふんだんに使ったグルメ商品の開発は、リピーターを獲得するための手法であり、それをサポートスズが担っている点に、フェーズ・シフトのマネジメントを見ることができる。

珠洲市では、これまで創造的観光を実現するために、組織体制を確実に整えながらも市民を仲間に入れ、決してサポーター登録しなくてもボランティアで参加しやすい環境を整えてこられた。その結果、市民・観光客とゆるいつながりが実現し、またアートを保存することで、経験価値も高めるよう努めてきたのである¹²⁾。第1回目の芸術祭から今日まで、移住・定住者数も増加傾向にあるのは単に芸術祭を開催することだけに力を注ぐのではなく、新たな珠洲市の価値を生み出すきっかけにしていると言える。

4-2 今後の課題

本稿を閉じるにあたって、われわれの今後の研究の方略を紹介しよう。それは主に3点あり、実践的作業が1点、理論的作業が2点である。

まず、実践的作業としては、奥能登国際芸術祭のようなイベント型集客の観光客誘致手法の評価である。2020年からの3年間は、新型コロナウイルス騒動があったので、集客数その

ものを評価する意味はないと考えるが、2017年の約6万7000人の来場者数をどのように評価するかである。人口1万3000人弱の珠洲市に1か月半程度で5倍以上の観光客数が訪問することを考えれば、大成功であろう。

そのイベントの成果だけを問えば、(利益が残る限りにおいて)成功と呼ぶのに異論がないかもしれないが、観光事業となればそう呼べるかどうか疑問が残る。というのは、イベントの間だけ訪問客が殺到するのは、避けるべき事態だからである。例えば、珠洲市の集客キャパシティを考えてみよう。50日間のイベント開催期間中で平均すれば1日1340人の来場者を得たことになるが、この場合2名1室利用で、200室のホテルが3.4棟必要になり、それが50日間100%稼働して賄える大きさだということを知るのは重要である。

能登半島には、和倉温泉という巨大観光地があるが、そこに登録されている22の宿泊施設の全客室数が1297室(最大が加賀屋の232室、次がのと楽の170室)で、平均59室である。ピークとオフの差を想定すれば、イベントで短期に集客を集中させるのは、それがシーズン事業の宿命であるにしても、観光の本来ではない。ましてや奥能登の四季の移り変わりは、すべてが観光対象になるはずである。そのためにも1年を通じて万遍なく訪問を期待できる観光リピーター開発は重要になる。イベントから常設展への展開、すなわち、初回訪問者を観光リピーターに変換させた手法と、サポートスズとの関連を成果変数をもって測定し直すことは、実践的な課題になるだろう。

理論的には、観光リピーター・フェーズ・シフトの精緻化である。観光リピーターの定義はその一つになる。というのも、観光リピーターの定義は観光客特性論からはなかなか難しいことが指摘できるからである(Fallan and Schofield, 2004)。観光リピーターを回数で定義すると、初回訪問者が2回目の訪問をした段階で観光リピーターに含まれてしまうのである。初回訪問者の特性をどれほど並べても、その本人が、どんな理由であれ、もう1回特定の観光地を訪問した段階で観光リピーターになってしまうのである。だから実践的には、2回目だけでなく、おそらく何度も訪問する観光客をもって観光リピーターと呼ぶべきである。

しかしそうなると、観光リピーターの定義はトートロジーになりオペレーショナルな定義しかできなくなるだろう。既存研究はそのあたり、あまり定義をせず、何度も訪問している観光客を特定して質問票調査をしたりしているが、それがオペレーショナルな解決であるにしても、理論的にはあまり褒められたものではない。そんなことをしてしまうと、通勤・通学で阪急六甲駅を下車する平均25,000人は、六甲に年間250日は訪れるという驚くべきリピーターになってしまうからである。とはいえ、観光客の動機特性から定義してしまうと、愛着はあっても数年に1回しか訪問しない観光客を観光リピーターに含めてしまうことになる。おそらく、訪問回数と愛着度を再構成し、理論的な定義は課題の一つだろう。

理論的な課題のもう一つは、観光リピーター・フェーズ・シフトのオペレーショナルな作業である。この意味は、実証研究の準備ということでもあるが、理論的にはフェーズ境界を特定する作業でもある。というのは、維持段階においても初回訪問者は存在しているからである。図1で言えば、初回訪問者は維持段階においても観光リピーターと同時に存在し、BやEの施設を見学しているのである。その意味からすれば、観光リピーター・フェーズ・シ

フトとは、初回の集客をするのとは異なる機能を持った観光窓口を用意し始めることである。実際の運営においては、観光案内所が一つでも構わないが、そのスタッフは道案内係と現地の専門知識を持った2人以上を配置することがフェーズ・シフトである。このようなオペレーショナルな測定指標を開発することが、次の課題になると指摘できるだろう。

5. おわりに

本稿では、青谷他（2023）で開発した観光リピーター・フェーズ・シフト・モデルの実践的なコンテンツを提供するためのケースを探し、奥能登国際芸術祭とそれに連なるサポートスズの取り組みを紹介してきた。上記の問題がまだ残されているにしても、芸術祭で初回訪問した観光客を観光リピーターにシフトさせるための工夫を用意するサポートスズは、われわれのモデルの実践的存在として見做せるだろう。本理論枠組みを強化するためには、これからも事例の蓄積が欠かせないので、この先もそれを継続する。

この観光リピーターの維持とは、観光事業において財務的な意義だけでなく、もっと広い意義があるとわれわれは考えている。それを最後に指摘する。

それは、観光には、観光客を呼び込む事業としての一面だけでなく、地域住民も楽しみ、そこから地域に愛着が持てるような寄り添い方、そして共生できる持続可能な産業にしていくことが期待されるとするものである。なぜなら、地域にはさまざまな資源があり、その魅せ方には無限の多様性があるからだ。例えば、山・川・海といった自然が生み出す産物をはじめ農業・漁業・林業、そして地域固有の文化、ヒト・モノは、普段と異なる捉え方をすれば十分資源になる可能性を秘めている。これらの素材を活かしつつ、新しい観光は、地域で暮らす人々が精神的・経済的な豊かさや安心を享受し続けられる地域を目指し、そのためには観光客と地域住民がつながり、地域が自立的でポジティブな変化を生み出していける期待がある。

そのためには、一度来訪した観光客にリピーターとなってもらえるかどうか節目になるだろう。先行研究でも紹介した通り、リピーターに関する研究は、これまでもさまざまな視点から調査分析がされている。その多くが、年齢や所得、居住地に合わせたターゲット層の切り口でリピーターの傾向を掴み、ファン層や愛着度合いから次回訪問への期待を予測してきた。

しかし、従来のこうしたターゲット層を絞った科学的データ分析に基づいた戦略的なマーケティングに限らず、創造的観光の実現を目指すには、地域や文化・伝統資源に対する理解度・興味関心と地域に埋もれた観光資源の発掘やコンテンツの造成といった新しいコンテンツ開発への理解度・興味関心への評価軸を設けることと共に、1) 観光誘致のあり方（誘致ドライバー）、2) ゆるやかな関係性をつくること、そして3) 経験価値の充実を図ることが、地域における魅力づくりとともに幅広いリピーター層を獲得でき、持続可能な観光につながる取り組みと予想するからである（青谷、2022）。

(謝辞)

本稿作成にあたって、珠洲市観光交流課の田中薫氏、川角優子氏、そして芸術文化創造室の皆様には懇切丁寧な情報提供を賜った。また一般社団法人サポートズの鹿野桃香氏をはじめ、本年度会期中の奥能登国際芸術祭に参加した際、サポーターの皆様にも多大なるご協力を頂いた。記して感謝を申し上げたい。

注

- 1) 青谷 (2022) で採用したウィークタイ論を用いた説明は、観光地に限定する必要もない汎用性の高い理論である可能性がある。というのは、われわれは観光地がなくても愛着を持つ地域というものがあるからだ。ウィークタイ論はそのような愛着が生まれるメカニズムをその地域の人々とのゆるやかな関係による既存情報の再定義によって説明しようとする試論であった。それは普段見慣れたことを新しいこととして再発見する方法である。
- 2) Basala and Klenosky (2001) の Figure 1 は、慣れたところ (もの) を訪問する観光客の特性と新しいところ (もの) を探索する観光客を両極にとる連続尺度を用いている。その中に、異なるタイプの観光客を配置する。それは両極の特性を持つ観光客ばかりではなく、もっと多様な観光客がいることを示唆している。ここでは説明のしやすさから、両極に配置される観光客の特性だけを記載する。
- 3) 表 1 は理論的に、旅行者の特性が入るはずである。しかしここでは既存研究からの知見を入れている。詳細は Jang and Feng (2008) を参照されたい。
- 4) 手順は満足度に与える要因を因子分析によって次元を集約し、それらの因子と満足度の関係を回帰分析している。観光施設のサービスの良さは、宿泊施設の扱って、清潔さ、プールの付属、安全性、顧客サービスで構成される。
- 5) これは、お土産などの商品価格、買い物施設の良さ、レストランの良さ、レストランの種類、リラックスできる機会から構成される。
- 6) これは、観光地域の自然環境、歴史文化遺跡、運動施設、テーマパーク度から構成される。
- 7) 見どころの多さ、テーマパーク度、誰にでも良いものから構成される。
- 8) タクシー利用の容易さ、ナイトライフ、道案内のわかりやすさ、現地の人々のフレンドリーさから構成される。
- 9) 青谷 (2022) の理論に拠れば、このような施設数の想定は無意味なことがすぐにわかる。というのは、観光リピーターは現地でのゆるやかな関係性によって新しい訪問先を再発見するからである。訪問先が名所旧跡である必要はないのである。普通の民家にも観光対象というまなざしを新たに与えれば観光先になるのである。ただし、そうなる観光地にできない地域はないということになり、議論が発散してしまうので、ここではまだ有名になっていない観光施設が隠れているという想定をしておく。
- 10) 実際には、そんな有名観光地に行って2ヶ所しか観光しないということはない。団体旅

行であれば貸し切りバスで有名観光地を効率よく見学するだろうし、個人旅行でも今時は Hop On, Hop Off という有名観光施設を定期ルートで巡回するバスがあり、24 時間乗り降り自由で見て回ることができるので、2ヶ所ということはない。だから繰り返すが、初回訪問者と観光リピーターの特性の比較のための例示である。

- 11) 周知の通り、2020 年は新型コロナウイルスの影響により 2021 年に延期され、さらに第 3 回は 2023 年 9 月 2 日～10 月 22 日の期間で開催される予定であったが、今度は 2023 年 5 月 5 日、震度 6 強の地震が珠洲市を直撃したことにより 3 週間延期され、9 月 23 日から 11 月 12 日に変更の後、開催された。
- 12) 本稿は、観光リピーター開発の議論が焦点であるため、本文中に触れるのは適切ではないと思われるが、この芸術祭をきっかけに、珠洲市への移住、定住をもすすめている。芸術祭がスタートする前の 2012 年-2016 年までの移住者数は 135 人であったが、2017 年-2021 年までは 269 人と倍近くになっていることも指摘できるだろう。

文中邦文引用文献・参考文献

- 青谷実知代 (2022) 「ゆるやかな関係性もたらす創造的観光：リピーターとなる経験価値とは何か」陶山計介 (編) 『地域創生と観光』千倉書房、119-139 頁。
- 青谷実知代・坂田隆文・竹村正明 (2023) 「リピーター対応の観光地戦略の分析枠組み：観光リピーターフェーズ・シフト・モデルの提案」『神戸松蔭女子学院大学研究紀要』No. 4、47-68 頁。
- 川邊咲子 (2023) 「民具の「緩やかな保存」」『アートがひらく地域文化』、国立歴史民俗博物館、30-36 頁。
- 北川フラム (2018) 「芸術祭はどうつくられていったか」『SUZU2017: Oku-Noto Triennale』、現代企画室、10-13 頁。
- 北川フラム・奥能登国際芸術祭実行委員 (2018) 『SUZU2017: Oku-Noto Triennale』、現代企画室、114-117 頁。
- 北川フラム (2022) 『奥能登国際芸術祭 2020+』奥能登国際芸術祭実行委員会、184 - 194 頁。

文中外国語引用文献・参考文献

- Alegre, Joaquín, and Magdalena Cladera (2010), "Tourist Expenditure and Quality: Why Repeat Tourists can Spend Less than First-Timers." *Tourism Economics*, Vol. 16, No. 3, pp. 517-533.
- Basala, Snadra L. and David B. Klenosky (2001), "Travel-Style Preferences for Visiting a Novel Destination: A Conjoint Investigation across the Novelty-Familiarity Continuum," *Journal of Travel Research*, Vol. 40, No. 2, pp. 172-182.

- Choo, Hyungsuk, and James F. Petrick (2012), "Comparison between First-Timers and Repeaters for Relationship Marketing Implications." *International Journal of Tourism Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 298-302.
- Fallon, Paul, and Peter Schofield (2004), "First-Timer versus Repeat Visitor Satisfaction: The Case of Orlando, Florida." *Tourism Analysis*, Vol. 8, No. 2, pp. 205-210.
- Goggin, Gerard (2009), "Adapting the Mobile Phone: The iPhone and its Consumption." *Continuum: Journal of Media and Cultural Studies*, Vol. 23, No. 2, pp. 231-244.
- Howard, John A. (1963), *Marketing: Executive and Buyer Behavior*, New York, NY: Columbia University Press.
- Jang, Soocheong and Roumei Feng (2009), "Understanding Tourist Revisit Behavior: From a Temporal Perspective." *Tourism Analysis*, Vol. 13, No. 3, pp. 317-321.
- Kemperman, Astrid D. A. M., Chan-Hyeon Joh, and Harry J. P. Timmermans (2004), "Comparing First-Time and Repeat Visitors' Activity Patterns in a Tourism Environment." *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*, Vol. 3, pp. 103-119.
- Kotler, Philip (1980), *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kozak, Metin (2001), "Repeater's Behavior at Two Distinct Destinations." *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, No. 3, pp. 784-807.
- Lindstorm, Martin (2011), "You Love Your iPhone. Literally." *New York Times*, September 30, 21A.
- Oppermann, Martin (1996), "Visitation of Tourism Attractions and Tourist Expenditure Patterns - Repeat versus First-Time Visitors." *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol.1, No. 1, pp. 61-68.
- Peppers, Don and Martha Rogers (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York, NY: Currency Doubleday.
- Peppers, Don and Martha Rogers (2004), *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Saputra, I. Gede Gian, and Ni Made Tirtawati (2016), "From Tourists to Business." *Asia Tourism Forum*, Vol. 1, pp. 114-120.
- Tan, Wee-Kheng (2017), "Repeat Visitation: A Study from the Perspective of Leisure Constraint, Tourist Experience, Destination Images, and Experiential Familiarity." *Journal of Destination Marketing and Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 233-242.
- Wang, Donggen (2004), "Tourist Behaviour and Repeat Visitation to Hong Kong." *Tourism Geographies*, Vol. 6, No. 1, pp. 99-118.

Wiener, Norbert (1948), "Cybernetics." *Scientific American*, Vol. 179, No. 5, pp. 14-19.

(受付日 : 2023. 11. 10)