

令和7年度「調査・研究事業」

人口減少下でも豊かな地域をつくる

高付加価値型・滞在型観光ビジネスの診断と支援

報 告 書

令和8年2月

一般社団法人 日本中小企業診断士協会連合会

## はじめに

本論文集は、観光地域が「来訪者数を増やす」発想だけでは立ち行かなくなっている現状を出発点に、来訪者一人当たりの価値（支出・満足・地域に残る利益）を高めるための考え方や実装方法を、複数の角度からまとめたものである。中心にある問題意識は単純だ。人手不足、季節変動、価格競争、環境・社会的負荷、住民との摩擦などが重なり、観光地が「混むほど苦しくなる」局面に入っている。だからこそ、地域は“誰にでも来てほしい”ではなく、地域のコンセプトに合い、ルールを理解し、価値を高く評価してくれる来訪者像を定め、商品、価格、受入、情報発信を同じ方向にそろえる必要がある。これが本論文集が繰り返し強調する「ターゲティング」の基本である。

第1章では、このターゲティングを観光地戦略の中核として位置づけ、欧州都市のデ・マーケティングを、需要の“量”ではなく“構成”を組み替える実践として整理する。ここで重要なのは、マーケティングを強めることが必ずしも「呼び込む」と同義ではない、という点である。むしろ、誤った顧客層の流入を減らし、住民生活と両立する市場をつくるのが、長期的には地域の価値と利益を守る。付録は、この議論を現場で使える形にするためのテンプレート集であり、成熟度チェックやターゲット仮説、体験工程分解、価格根拠、容量管理、メッセージ統制、役割分担、KPI 定義など、「回る仕組み」づくりの道具を提供する。

第2章は、高付加価値化を「豪華な設備投資」だけで捉えず、需要側・供給側・地域経営・産業構造・資源価値化という多層課題として整理し、事例と調査を通じて転換のボトルネックを掘り下げる。第3章は、医療と観光の連携を、理念で終わらせず“実装”するために、ウェルネスツーリズムを軸に、制度・収益・リスク・文化差の壁をどう越えるかを論じる。第4章は、人口減少地域で有効になりうる「簡素宿×外部価値活用型」ヴィラに注目し、環境条件（E）と設計（D）の適合という診断原理で、成立条件を言語化する。第5章は、草津町の約10年の転換を追い、空間整備、回遊導線、基盤品質の向上、ターゲットを意識した体験設計が、滞在価値をどう押し上げたかを描写する。

地域振興に尽力する診断士諸兄には、本論文集を、「観光の成功は客数で決まる」という旧来の発想を乗り越え、価値・ルール・運用・合意形成までを含む“地域経営”として観光を再設計するための実務ツールとして活用していただきたい。各章は個別テーマとして参照可能であるが、通読することで、ターゲット設定が、商品造成・価格根拠・受入体制・容量管理・情報発信・ガバナンスへと連鎖し、最終的に地域の持続可能性（住民生活との両立、資源保全、担い手確保、収益の地域内循環）を左右することが、より立体的に理解できるはずである。

とりわけ、現場では「計画はあるが実装が回らない」「関係者の合意が取れず、施策が総花化する」「値上げやルール設定が反発を招く」といった壁に直面しやすい。本論文集は、その壁を越えるために、概念整理だけでなく、付録のチェックリストやワークシート等を通じて、仮説を成果物に翻訳し、関係者の対話を設計し、運用に落とし込む手順を提示する。診断士諸兄が、調査・分析にとどまらず、地域の“実行局面”に踏み込み、ターゲティングの言語化、価格と受入ルールの整合、KPI の設定と改善サイクルの構築まで伴走する際、本論文集が共通言語と設計図として機能することを期待したい。

## 目次

はじめに	3
第1章 観光産業における戦略的ターゲティングによる高付加価値化	6
第2章 高付加価値型観光推進地域の事業者支援 — 京都府宮津市を事例として —	39
第3章 ウェルネスツーリズムを軸とした地域価値創造と診断士の役割	55
第4章 ヴィラ型宿泊施設（簡素宿×外部価値活用型）モデルが成立し得る条件 —— 地域環境（E）と事業者設計（D）の適合診断：小豆島事例 ——	72
第5章 取材記事 草津町の高付加価値化の取り組み	100
おわりに	103

## 第1章 観光産業における戦略的ターゲティングによる高付加価値化

### 1-0 観光地戦略におけるターゲティング

観光ビジネスにおける地域戦略は、来訪者数を増やす「量」的志向から、来訪者一人当たりの支出や満足度、さらに地域に残る利益を高める「質」的志向（高付加価値化）へ移行しつつある。この局面で、地域戦略を計画し実行していくうえで中核となる概念の一つがターゲティングである。ここでいうターゲティングとは、地域が外部に発信したい提供価値（コンセプト）に適合する来訪者像、すなわち当該地域の魅力や体験価値を相対的に高く評価し、適切に享受できる層を定め、その層に向けて施策を集中させる戦略的選択である。ターゲットが曖昧なままでは、商品づくり、価格設定、受入体制、情報発信が「誰にでも当てはまる」総花的内容となりやすい。その結果、優先順位が定まらず、各施策が散漫となって、成果や収益性につながりにくい。したがって高付加価値化を目指す観光地では、価値を高める工夫と、その価値を必要な層に届ける方法を一体として設計する必要がある。

ターゲティング戦略の先進的実践として、近年、欧州の観光都市が取り組む「デ・マーケティング（de-marketing）」が挙げられる。旧来の観光マーケティングが来訪者数の拡大を過度に志向した結果、団体客の集中、自然資源の損耗、文化資源の商業化・通俗化、地域イメージの画一化、地域ブランドの毀損といった負の外部性を拡大させたという反省を背景に、需要の量ではなく構成を意図的に組み替える試みである。デ・マーケティングは、表面的には「マーケティングの否定」に見えるが、実際には住民生活と両立し、地域社会・文化と交流し得る訪問者を選択的に招くことで、観光市場を持続可能な形に再編する取り組みである。すなわち、望ましい需要へ絞り込み・転換するという意味で、ターゲット戦略を徹底した“究極のマーケティング”と位置付けられる。

一般にターゲティングとは、限られた人手と予算の下で成果を最大化するために、「誰に価値を届けるか」を選ぶ行為であり、顧客層の絞り込み、または顧客層の転換を意図した計画と施策の体系を指す。絞り込みとは、年齢や居住地といった属性だけでなく、旅行目的、関心、過ごし方、支払意思（WTP）などを踏まえ、地域の魅力と相性のよい層に重点を置くことである。これにより、商品やサービスの内容、価格、売り方、情報発信を同じ方向に揃えやすくなる。他方、転換とは、既存の来訪者が低単価・短時間利用に偏っている場合に、体験内容や受入方法、価格、情報提供を見直し、より高いWTPを持ち、ルールに協力的で、適切に利用する層へ需要構成を誘導することを含む。したがってターゲティングは、広告の配信設定にとどまらず、提供価値の再設計と市場へのつなぎ方を同時に組み立てる地域戦略の土台である。

しかし、観光地域経営におけるマーケティング・マネジメントは、民間企業のように単一主体の意思決定で完結せず、一般に実行が難しい。第一に、行政、観光事業者、交通・商業の関係者、

住民など多様な主体が関わるため、目標が利益最大化に一致しない場合が多く、価値提案やターゲット選択に関する合意形成が必要となる。第二に、受入環境の整備や公共空間の維持は公共的性格を持ち、施策の便益と負担が関係者間で偏って生じ得るため、調整コストが高くなりやすい。第三に、観光には季節的集中や混雑、環境負荷などの外部性が伴い、短期的な集客を優先すると中長期的に体験の質や住民受容を損なうおそれがある。以上より、観光地域におけるマーケティング・マネジメントは、個々の事業者の工夫だけでは完結せず、地域全体としての受入設計、役割分担、ルールづくりを含む統治（ガバナンス）の枠組みと結び付けて進めることが不可欠である。その実装には、関係者が協力し続けられる意思決定と運用の仕組みを、あらかじめ設計しておく必要がある。

以下では、まず DMO の形成・確立計画を一次資料として読み解き、計画上のターゲット記述を人口動態・心理・行動の基準で分類する。あわせて、DMO 規模や平均泊数との関係から示唆を導く（1-1）。次に、価格、価値再定義、容量管理という三類型で、計画が現場の「回る仕組み」へ翻訳される事例を示す（1-2）。さらに、ターゲット戦略遂行プロセスを定義→設計→運用→更新に分け、段階ごとの障害要因を整理する（1-3）。最後に、診断士が各段階において担う役割を検討する（1-4）。

### 1-1 DMO 計画分析から

本節では、全国の DMO（観光地域づくり法人）が策定・公表している地域づくり戦略文書である「形成・確立計画」を一次資料として読み解き、各地域のターゲット戦略（すなわち来訪顧客像をどのように定めているのか）の実態を把握する。形成・確立計画は、地域が目指す姿（将来像・目標）と、その実現のために実施する施策（手段）を体系的に整理した文書であり、地域観光戦略の骨格を示すものと位置づけられる。DMO は国の制度の下で計画を作成するため、記載項目が一定程度共通しており、地域間で記述内容を比較しやすいという利点がある。

計画では、地域づくりの方向性が、先ず「コンセプト（地域としての打ち出し方、価値の核）」として整理され、それを届けたい相手が「ターゲット（想定する来訪者像）」として記述される。コンセプトは、さまざまな観光地の魅力の中から何を磨き、どの体験価値を重点的に提供するかを判断する軸であり、商品造成・サービス高度化・受入管理の基準となる。他方、ターゲットは、その価値を最も理解し強く評価する来訪者像を具体化し、「どのような人にその価値を届けるのか」を定める枠組みである。一般に、形成・確立計画においてコンセプトとターゲットが具体的であるほど、商品造成、価格設計、受入管理、販路選択といった個別施策を同じ方向にそろえやすく、限られた資源の下でも優先順位を付けて実行しやすい。逆にターゲットが曖昧な場合、施策が「誰にでも当てはまる」最大公約数的内容になりやすく、結果として具体的な施策が定まらず成果も胡散霧消するリスクが高まる。

### 1-1-1 分析方法

#### (1) 対象資料と抽出範囲

分析対象となるデータは、観光庁ホームページ「登録観光地域づくり法人『登録DMO』の形成・確立計画」に、2025年12月時点で公開されている全ての計画である。顧客ターゲットの項目に対する記述を整理して抽出した。内訳は、地域DMO（市町村単位のDMO）が205、地域連携DMO（複数市町村を単位とするDMO）が116、広域DMO（複数の都道府県を単位とするDMO）が10である。本節の主たる関心は、ターゲット記述の特徴と傾向の把握と理解であるため、まずは全計画を同じ枠組みで分類した。

#### (2) ターゲット記述の分類枠組み（セグメンテーション区分変数）

一般にマーケット・セグメンテーションの区分変数は観測可能な変数と観測不能な変数に大別される。市場調査において前者は属性変数として扱われ居住地や年齢、家族構成、所得や社会階級が含まれる。後者はアンケート調査やインタビュー調査をしないと判明しないパーソナリティや生活価値、ライフスタイルの変数が含まれる。

以下では、計画中のターゲットにかかる記述をそのセグメンテーション区分変数によって3類型に分類した。まず、観測可能な居住地や年齢層等の外形的属性による区分、これを「人口動態変数」とした。次に、価値観や志向性等について記述した心理変数、これは旅行目的や観光地に対する好みを表すものである。最後に、観光滞在タイプや観光地でのアクティビティ等を示す行動変数である。表1にそれぞれ記載例を示す。

人口動態変数は、プロモーション施策における媒体選定や訴求設計を念頭に置いたものであるのに対して、心理変数や行動変数はそのまま広告宣伝施策に用いることは難しい。むしろ商品企画や体験設計、サービス改善の検討を念頭に置いたものであるとみられる。

表1 形成・確立計画に示される「ターゲティング」の記載例

1. 人口動態変数によるもの
・首都圏在住の、50～70代のリピーター
・関西圏及び中京圏在住の、30～60代女性
・名古屋、尾張・知多、西三河在住者
・30～40歳代の家族
2. 心理変数によるもの
・マイカーで1時間圏内からのアウトドア好きな女性客
・欧米豪のモダンラグジュアリー層・SBNR層

- ・『カワイイ』『美味しい』に特化
- ・スペシャルインタレストハンター層

---

### 3. 行動変数よるもの

- ・オーストラリアを中心としたスキーを滑る層である30代から50代の外国人
  - ・自然、ワイナリー、ヴィンヤードに癒しを求める首都圏在住の個人旅行
  - ・30~40代の忍者 or 自然体験を求める子育て世帯
  - ・アドベンチャーツーリズム嗜好者30代~60代
- 

分類にあたっては、DMOが策定したすべての形成・確立計画内のターゲット記述を、非排他的（複数のカテゴリーに重複して属することを許容する）に整理した。たとえば「首都圏在住で自然体験を求める個人旅行」のように、居住地（人口動態変数）と行動（行動変数）が同時に書かれている場合は、両方にフラグを立てた。

#### （3）観光統計との突合に関する扱い

次に、ターゲット戦略の類型と観光統計を突き合わせるため、「宿泊者あたりの泊数（平均宿泊数）」に注目した。平均泊数は、宿泊・飲食・体験等の消費機会と関連が深く、多くの地域で「短時間通過型から滞在型への転換（高付加価値化）」の成果指標として意識されているためである。ただし平均泊数は、アクセス条件（航空・鉄道・道路等）や宿泊供給等の地域事情によってベースラインが大きく異なる。そのため本節では、単純な地域間の水準比較ではなく、主として中長期の推移（増減傾向）に着目する。

使用したデータは、宿泊旅行統計調査の第2次速報値である。市町村集計として2015年以降、月次で延べ宿泊者数と実宿泊者数が公表されており、これらから平均泊数を計算できる。第2次速報値は改定の可能性があるが、市町村別・月次で長期系列を比較的広く確保できるため、本節では推移の観察に適すると判断した。なお、形成・確立計画はDMO単位である一方、宿泊旅行統計は市町村単位であるため、この分析は地域DMOのみを対象とした。

#### 1-1-2 DMOの規模とセグメンテーション区分変数

登録されたDMOは、対象範囲の広さに応じて、広域（都道府県を超える広域エリア）、地域連携（複数市町村を含むエリア）、地域（市町村別のエリア）の3層に区分できる。一般に、対象範囲が広いほど関係主体が多様化し、特定の顧客像への絞り込みは利害調整上の負担を増やす。そのため広域のDMOほど、比較的合意を得やすい外形基準（人口動態変数）でターゲットを記述する傾向が生じると予想される。表2は、採用されたセグメンテーション区分変数を、これら3層のDMO群別に整理したものである。それぞれ群別に3種の区分変数についてその採用数と採用率とを表2示す。

表2 DMOの3種セグメンテーション区分の採用数

		人口動態変数		心理変数		行動変数	
広域 DMO	(n=10)	10	100.0%	1	10.0%	0	0.0%
連携 DMO	(n=116)	116	100.0%	34	29.3%	10	8.6%
地域 DMO	(n=205)	187	91.2%	81	39.5%	22	10.7%
		313		116		32	

集計の結果、広域 DMO 群は、全てが人口動態変数を採用する一方、心理変数を採用したのは1件10%、行動変数を採用した DMO は皆無である。広域になるほど関係者が多様になり、「この顧客層に絞る」と記すだけでも利害調整が必要になりやすく、結果として最大公約数的な内容で記述するほかないという事情が背景にあると考えられる。対照的に、地域 DMO は、人口動態変数を採用するものは187件91.2%と同様に圧倒的であるものの、心理変数や行動変数を採用しターゲットのイメージをペルソナレベルで具体的に記述している例が散見された。区域が小さいほど資源特性や地域イメージが具体化しやすく、地域内で共有されやすいという事情があるのであろう。「この観光資源のこの魅力を、このような顧客に届ける」という設計を言語化しやすく、コンセプトとターゲットの結びつきが明確になり、より方向性を持った施策につなげやすいものと推察される。

以上、DMOの規模が大きいほど人口動態変数中心の記述が多く、規模が小さいほど心理・行動変数を含む具体的記述が増加する傾向が確認された。地域規模によるこの差は、資源の具体性に加えて、合意形成の難易度がターゲット記述の抽象度に反映されている可能性を指摘する。

### 1-1-3 セグメンテーション区分変数と平均泊数

次に、ターゲット戦略と観光統計資料を突合する。ここでは多くの観光地域が成果指標 (KPI) として用いる「宿泊者あたりの泊数 (平均宿泊数)」に注目する。観光消費は概ね滞在時間と関係が深く、一般に泊数の増加は宿泊・飲食・体験等の消費機会の増加に寄与すると考えられる。このため多くの地域は、泊数の変化を、高付加価値化 (短時間通過型から滞在型化への転換) の成果指標として捉えている。ただし平均泊数は、アクセスや宿泊供給など地域事情の影響を強く受けるため、本節では地域間の単純比較ではなく、主として10年程度の推移 (増減傾向) に注目する。セグメンテーション区分変数によって層別集計した結果を表3および図1に示す。

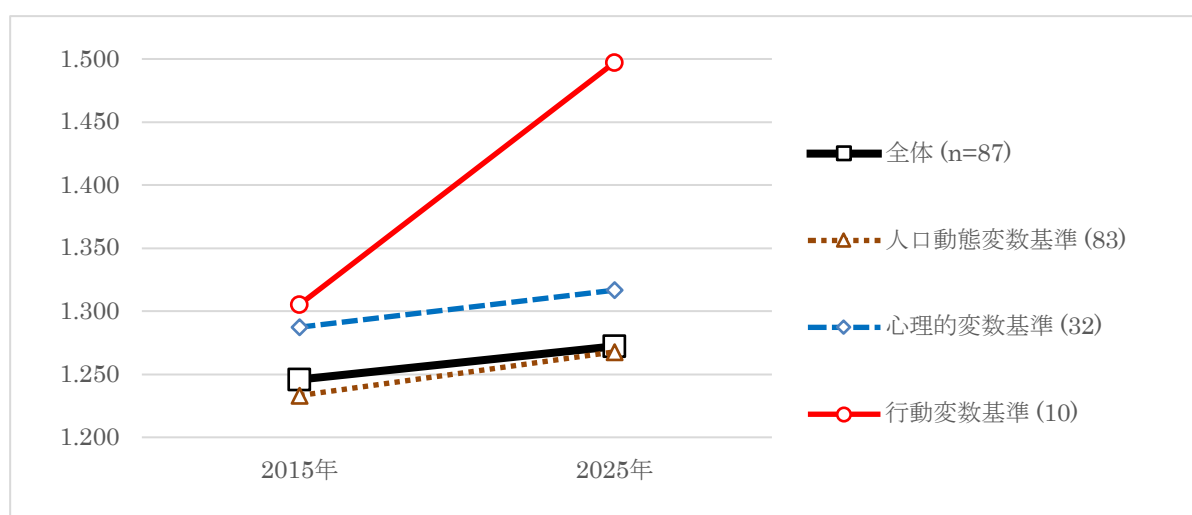
地域 DMO205 件の中で、宿泊統計の市町村集計にデータが得られた地域が87である。これらについて、セグメンテーション区分変数のそれぞれについて、採用 DMO と不採用 DMO との2

群間比較を行った。また 2015 年と 2025 年についての泊数比較を行った。

表 3 採用されたセグメンテーション区分別の宿泊者一人当たりの泊数

	2015 年	2025 年
全体 (n=87)	1.246	1.272
人口動態変数採用 DMO (83)	1.233	1.268
心理的変数採用 DMO (32)	1.287	1.317
行動変数基準採用 DMO (10)	1.305	1.497

図 1 宿泊者一人当たりの泊数 (2015 年, 2025 年)



分析結果から考察される点を以下に整理する。

まず、過去（2015 年時点）において心理的変数または行動変数採用 DMO の所在する地域は、そうでない地域に比べて既に有意に長い泊数を有し高付加価値化が進展していた地域であるということ。これらの地域では、早い時期から観光資源の魅力や観光地のブランドイメージ、そしてそれらを受容する顧客像や顧客価値が具体的に共有されていたことが窺われる。

次に、この 10 年間に宿泊数増（高付加価値化）を果たしている地域が、とりわけ行動変数採用 DMO に限られるという発見事実については強調したい。地域が来訪顧客と経済関係を切り結ぶ上で、どのような提供価値を自ら望んだ顧客へ送り届けるのかという具体的な想定が出来不出来が成果に直結していることは想像に容易い。

#### 1-1-4 本節のまとめ：観光地域づくりとターゲティング

本節の結果は、心理・行動変数のターゲット記述と宿泊数増（高付加価値化）の間に関係がみられること、また DMO 規模によって記述の具体性に差があることを示した。ターゲット記述の具体性が施策の一貫性を高め、滞在型化を促すという側面と、それとは逆に滞在型化の進展が具体的なターゲット言語化を可能にするという側面、この両側面について、地域ブランド育成の観点で、岩崎説を紹介する。

岩崎は、観光地域のブランディング過程において、対外観光 PR で提示される固有かつ具体的なイメージとシンボルの重要性を指摘する。京都や北海道のように、地名を聞くだけで一定のイメージが想起される地域では、地域ブランド価値が高く、さらにブランディングを推進しやすいと考えられる。この指摘に照らせば、心理・行動変数でターゲットを描けている地域は、地域側の提供価値が一定程度「記号化」され、外部に想起されるイメージの核が形成されている可能性がある。言い換えれば、地域の価値が固有のイメージとしてまとまっているほど、「その価値を強く評価するのは誰か」を定めやすく、ターゲット像も具体化しやすい。

以上を踏まえると、心理・行動変数型のターゲット記述は、単なる表現上の違いではなく、(1) 施策統合を可能にする戦略設計のあり方、(2) 滞在型商品や受入の成熟度、(3) 地域ブランドの想起可能性（固有イメージ・シンボルの明確さ）を反映する指標として理解できる。すなわち、この記述の有無は、滞在型化の「原因」としても「結果」としても現れ得るが、いずれの場合でも、地域が高付加価値化を進めるうえでの準備度や成熟度を示す重要な観察点になり得る。

## 1-2 国内観光地域もしくは観光施設におけるターゲティング戦略にかかる事例

本節では、全国の DMO（観光地域づくり法人）が策定する形成・確立計画において言語化された「ターゲット像（計画上のターゲティング）」が、現場でどのように実装され得るかを、具体的な事例を通じて示す。ここでいうターゲティングは、広告配信の技術に限られない。価格、体験内容、受入ルールといった運用の仕組みを通じて、来訪者の行動選択（来訪の可否、来訪時期、参加の仕方）を変え、結果として望ましい客層を形成する取り組みとして捉える。ターゲティング（顧客層の絞り込み）を現実の行動へ落とし込む主要方策として、(i) 価格を「来訪のふるい」として用いる設計、(ii) 学び・物語・技能を価値として提示し支払い意思額（WTP）に合わせる設計、(iii) 容量管理を制度・ルールとして実装する設計、の三類型を取り上げる。以下の記述は、公表情報や紹介記事、制度文書等から確認できる内容を中心に整理したものであり、個別施策が成果を直接もたらしたと断定するものではない。むしろ、本節の目的は、計画上のターゲット記述が現場で「回る仕組み」へ翻訳される際の典型的な手段を、理解しやすい形で提示することにある。

### 1-2-1 3つの事例：ターゲティングを実装する3つの方策

#### 事例 A：ACAO FOREST（熱海市）—入園料水準と変動料金化による客層転換の余地

本事例は、観光施設における「価格戦略」が、来訪者の意思決定（来訪の可否・来訪時期）を調整し、結果として客層や混雑密度を変化させ得る点を示す素材である。価格は、広告のように「呼び込む」だけではなく、一定の支払い意思を持つ層を選びやすくする「ふるい」としても機能し得る。同園について、公式発信の一例では2024年7月時点で大人4,000円という料金記述が確認できる。また、PR TIMES掲載のプレスリリースでは、2024年10月12日～12月25日の期間限定で入場料を4,000円から2,500円へ引き下げる措置とともに、「季節や花々の開花状況等に応じて柔軟に調整する」方針が明記されている。さらに、運営会社であるACAO SPA & RESORTは、2022年に全スタッフの年俸引き上げ等の人事制度改革を公表し、「優秀な人材の獲得」「働きがいの向上」を目的として掲げている。

以上から、(1) 価格を通じて来訪者の選択を調整する発想（来訪のふるい、来訪時期の調整）と、(2) 運営基盤（人材・待遇）を整える発想が、同じ経営課題の中で並行して語られ得る点を読み取れる。ただし、入園料の見直しが待遇改善の直接原因であると断定することはできないため、ここでは「価格と運営の見直しが同時期に論点化され得る」という観察に留める。また、季節・開花状況等に応じた変動料金化は、提供価値の変動に合わせて価格を調整することで、価格に対する不満を抑えつつ、来訪の平準化（特定時期の過度な混雑の抑制）を狙う運用余地を持つ。すなわち、ターゲティングを広告ではなく「価格ルール」として埋め込むことで、結果的に客層と混雑を調整し得る点が、本事例の示唆である。

#### 事例 B：福岡県の藍染体験—“学び・物語・技能”を価値として売る（支払い意思額に見合った価格の再設定）

本事例は、体験商品の価値を再定義し、動機と支払い意思額（WTP）に合う顧客層を選好面から引き寄せる設計を示す。外形基準（年齢・居住地など）で「誰を狙うか」を決めるのではなく、「何を求める人が高く評価するか」を起点に顧客像を組み立てる点に特徴がある。福岡県広川町の工房に関する紹介記事では、従来2,000円程度で提供されていた体験プログラムが、設計の見直しを経て1.6万円水準でも成立した旨が述べられている（紹介記事）。また、同地域の体験商品として16,000円（税込）で販売されているプログラムが確認できる。

ここで重要なのは、価格を上げたこと自体よりも、「何を学び、どの工程に関わり、何を持ち帰れるか」といった体験の中身が、参加者に理解できる形で示された点である。例えば、単なる作業体験ではなく、素材や技法の背景を学ぶ、職人の技能に触れる、完成度の高い成果物を得る、といった価値が明確になると、比較の軸は「安いか高いか」から「得られる学びや成果に見合うか」へ変わり得る。この事例が示唆するのは、顧客像を動機（学び／本物志向）とWTPに基づいて再定義し、体験品質と物語性（何を学び、何を作り、何が持ち帰れるか）を整合させることで、価格が上がっても“むしろ選ばれる”局面があり得るという点である。

### 事例 C：西表島（竹富町）—入域制限（立入承認）による容量管理の制度化

本事例は、価格戦略とは別に、受入容量を制度・ルールとして管理することで、混雑や環境負荷を抑え、体験価値の再現性を守る取り組みを示す。自然資源を利用する観光では、客数増加がそのまま体験価値の低下や資源の劣化につながりやすいため、「どれだけ受け入れるか」を先に決める発想が重要となる。自然資源の保護と体験価値の維持のため、竹富町は一部フィールド（特定自然観光資源）で利用人数制限と立入承認（申請）を制度として運用し、申請は立入り希望日の6か月前から受け付け、2025年3月1日から人数制限を開始する旨を案内している。さらに、環境省の資料でも、事前承認・上限人数・承認条件等を含む制度の枠組みが整理されている。

ここで重要なのは、受入容量を制度として管理することで、希少性（＝価値）と体験品質の再現性を守る点である。言い換えると、ターゲティングは「来てもらうための宣伝」だけでなく、「守るための運用設計」としても機能し得る。本事例は、承認や上限といったルールを通じて、望ましい利用の仕方を促し、過度な集中を避けることが可能である点を示している。

#### 1-2-2 3事例に見るターゲティング戦略がもたらす成果

以上の3事例から、ターゲティング戦略が地域にもたらし得る成果を、確認しやすい観点に絞って整理する。ここでの整理は、施策効果を厳密に測定したものではなく、実装方策（価格、価値再定義、容量管理）と成果の関係を分かりやすく示すための概念整理である。

①安定的な経済基盤の確立（人口減少下の稼ぐ力）：事例 A および事例 B は、特定の価値観や動機を持つ顧客層に焦点を当てることで、支払い意思額とそれに見合ったサービス設計・価格設定を行いやすくなる点を示している。結果として、客単価や粗利の向上が見込まれ、需要縮小局面でも収益を下支えし得る。特に、値下げ競争ではなく「価値に見合う価格」を実装することが、稼ぐ力の確保に結びつく。

②地域内波及と地場産業の高度化：事例 B では、工芸体験が単なる消費ではなく、地域の技能や文化に触れる学びとして設計されることで、地場産業の価値が高まり得る。さらに、体験と飲食、宿泊、交通、ガイドなどを組み合わせる設計がなされれば、域内調達や周辺消費の拡大につながり、地域内の付加価値連鎖が強まる可能性がある。一方、事例 A のような施設型では、施設内で完結する場合には域内波及が自動的に生じるとは限らず、周遊や域内連携が伴う場合に波及効果が強まりやすい点に留意が必要である。

③体験品質・顧客満足度の向上：事例 B は、特定顧客層の動機（学び、本物志向）に対応して体験を設計することで、ミスマッチを減らし、満足度を高め得ることを示唆する。顧客が何を価値として評価するかが明確になると、提供側は品質の焦点（どこを厚くし、どこを簡素化するか）を定めやすくなる。結果として、推奨や再訪につながる可能性が高まる。

④混雑・外部不経済の抑制（観光公害の低減）：事例 C は、キャパシティ管理によって、混雑

密度や環境負荷、行政コスト、住民負担を抑える方向に働き得る点を示している。特に自然資源を基盤とする観光では、過密化が体験価値の低下を招きやすいため、上限設定や承認制などのルールは有効な手段となり得る。また事例 A のように、価格調整で来訪時期の平準化を図る方法も、混雑抑制の補助手段として位置づけられる。

⑤地域ブランド価値の形成・蓄積：事例 C では、希少性と保全の姿勢そのものが、信頼とプレミアムの源泉になり得る。さらに、住民の納得感や誇り、協力行動（保全への参加等）につながる可能性がある。加えて、事例 A では「価値に見合う価格」を継続的に運用できれば、事例 B では「学びや技能という価値」を分かりやすく提示できれば、いずれも「この地域（施設）を選ぶ理由」が明確になり、指名需要や信頼の蓄積へつながり得る。

### 1-3 ターゲティング戦略遂行プロセスと各段階における困難

本節では、形成・確立計画等で言語化された「ターゲット像」を、現場の運用へ落とし込むプロセスを段階に分けて整理する。そのうえで、各段階で生じやすい困難を示し、ターゲティング戦略の計画が現場のオペレーションレベルで空疎化してしまう現実を指摘したい。これまで示してきたようにターゲティングは、広告宣伝活動のための標的顧客の具体化に始まり、価格、商品、容量、ルール、情報発信の検討を通じて、望ましい顧客層の望ましい観光行動を誘導するさまざまな取り組みとして捉える。

戦略遂行プロセスを以下に整理した。(1) ターゲット定義（言語化）、(2) 価値提案・商品設計、(3) 価格・取引条件の設計、(4) 受入容量・ルール設計、(5) 販路・コミュニケーション設計、(6) 組織・合意形成（実行体制）、(7) モニタリングと更新（学習・適応）である。形成・確立計画におけるターゲットの記述は(1)に相当する。その戦略が地域経済や住民厚生成果へ繋がるどうかは、連続する(2)～(7)の成立に依存する。段階のいずれかが途切れれば、計画は実を結ばない。

#### 1-3-1 【段階 1】ターゲット定義（言語化）段階の困難

先ず指摘したいのは、年齢層や居住地といった外形属性に偏ったセグメンテーション基準によって、来訪動機や支払い意思額（WTP）を含む「価値の焦点」が定まらない点を指摘したい。外形属性は記述しやすい一方、商品設計、価格設計、受入管理へ直結する行動仮説を与えにくい。この結果、「誰に／何を／なぜ選ばれるか」という戦略仮説は希薄化し、後段の設計が一般論へ拡散する。

次に、戦略策定の根拠としての統計やデータの利用法にかかる不適切さについて指摘したい。多くの DMO は宿泊旅行統計の他、多額の予算を割いて来訪者の属性やニーズを探る調査を実施し、得られた情報を用いてターゲットを選定する。結果として現状維持型の顧客像が確認され、そこからは客層転換や絞り込みという新たな戦略オプションは出てこない。統計やデータは来訪

顧客のみから得られた指標であり、来訪しない顧客、来訪検討したが来訪できなかった顧客等の潜在顧客は見えない。高付加価値化という目的のために現状を改善するための戦略を検討するためには、調査設計を記述統計中心のこれまでのやり方から、他所ベンチマーキングや特定層に対するデプスインタビュー等、目的に沿った内容にする必要がある。

また住民、事業者、行政の間で「望ましい客層像」が一致しない場合も多い。客数重視の短期収益、生活環境の保全、地域文化の尊重など、評価軸が異なるためである。この段階で合意形成が不十分であると、後段の値付け、規制、投資判断が対立し、実装が進まない。

### 1-3-2 【段階2】 価値提案・商品設計（体験設計）段階の困難

ターゲットを定めても、価値提案を具体的な体験として設計できなければ、計画は機能しない。一般に体験品質の定義と最低水準の確保は難しい。観光体験は天候、季節、混雑、提供者の技能に左右されやすく、再現性を担保しづらいからだ。品質のばらつきは、顧客の期待値を不安定にし、再訪や推奨を阻害する。特定客層にニーズを絞り込むことが出来れば、総花的な品質管理で疲弊することなく、優先順位を着け重点的な管理項目に限定し省コストでのマネジメントが可能となる。

また、価格の引き上げは、「学び」「物語」「技能」といった無形価値の提供の浸透度とパラレルでないと顧客の離反を招く。価値の言語化（何を学び、どの工程を体験し、何を持ち帰るのか）とその説明力が弱いと、サービスは意図したターゲットに届かず、価格比較競争に巻き込まれる。

キャパシティを上回る顧客の受け入れは厳に慎まなくてはならない。提供能力（人材、時間、言語対応、導線、予約管理等）不足につながり、設計した体験が現場で回らないという事態を引き起こすからだ。その結果、体験の簡略化や値引き、更なる大量受入への悪循環につながる。

### 1-3-3 【段階3】 価格・取引条件の設計段階の困難

価格は客層を選別し、混雑を平準化し、投資回収を可能にする重要な方策である一方、設計と説明を誤ると反発を招く。とりわけ高付加価値化を志向する場合、一般的な平均的需要を前提にするのではなく、狙う顧客層が何に支出価値を見出し、どの程度のWTP（支払意思）を持つのかを踏まえた価格設計が不可欠である。価値観やWTPの想定が曖昧なままでは、価格は単なる値上げとして受け取られやすく、説明の一貫性も保てない。

まず、値付け根拠の説明可能性は必須条件である。高価格が受容されるには、体験価値、希少性、品質保証、運営基盤（人材・保全費用等）との結びつきが必要であり、それが当該顧客層の支出動機（時間節約、静けさ、学び、安心、ホスピタリティ等）に対応していることを示さねばならない。根拠が不明確な値上げは、割高感と不信を生む。また、価格変更は予約管理や問い合

わせ対応等の運用負荷を増やす。価格は「決める」より「運用する」ことが難しく、想定する顧客層の WTP に合わせたメニュー設計（料金階層、条件、優先枠等）と、その説明・運用体制を同時に整えなければ、運用コストの増大により持続性が損なわれる。

#### 1-3-4 【段階 4】 受入容量・ルール設計（容量管理）段階の困難

容量管理は体験品質と資源保全を担保する強い手段であるが、制度設計と運用の壁が高い。まず、上限設定の根拠づけが難しい。環境、安全、品質に関する指標が不十分だと、規制は恣意的と受け取られ、社会的受容を得にくい。このとき重要なのは、万人に一律に理解を求めるのではなく、地域が示すルールの趣旨（保全・安全・品質維持）に共感し協力的な特定顧客層とのコミュニケーションを重視し、彼らを制度の支持基盤として育てることである。協力的な顧客層が「なぜ必要か」「守ると何が良くなるか」を理解し、周囲に伝播させることで、受容性は高まりやすい。

また、実装手段（予約制、承認制、時間枠、ガイド同伴等）の選択が難しい。厳格な制度は効果が高いが、事務負担、監視負担が増え、持続性を損なう可能性がある。ここでも、協力的な顧客層にとって納得可能な条件設計（情報提供の明確さ、ルールの一貫性、選択肢の提示等）と、事前・現地・事後の接点での丁寧な説明が不可欠である。

そして、無許可利用や抜け道利用が生じると、順守者が不利益を受け、制度の正当性が崩れる。実効性は監視、周知、現場対応、インセンティブの組合せに依存するが、加えて、順守者が報われる設計（優先枠、情報提供、体験上の付加価値等）を通じて、協力的な顧客層との信頼関係を維持することが重要となる。順守を前提に地域と来訪者が共同で品質を守るという関係を構築できるかが、制度の持続性を左右する。

#### 1-3-5 【段階 5】 販路・コミュニケーション（選ばれ方の形成）段階の困難

ターゲティングの実装には、適切な顧客に適切な期待値を形成するコミュニケーション設計が不可欠である。とりわけ、第1段階（ターゲット定義や価値の焦点の言語化）および第2段階（価値提案の具体化と体験設計）で定めた中核メッセージを、広告クリエイティブとして一貫して管理することが重要である。誰に、何の価値を、どのような体験として提供するのが定まっても、媒体別の表現が場当たりのになると、誤った期待を誘発し、狙う顧客層形成に失敗する。

まず、媒体ごとの訴求が不一致になりやすい。Web、SNS、OTA、現地案内で伝える内容がずれると、同一商品のはずが別物として受け取られ、期待値管理に失敗し、レビュー低下を招く。したがって、訴求要素（価値の焦点、約束する体験、利用条件、推奨される楽しみ方等）を共通の言語で統制し、クリエイティブの表現ぶれを抑える必要がある。

つぎに、これまでの集客モデル（客数最大化、割引、広域一律訴求）からの頭の切り替えは難

しい。量を取る施策は短期売上に寄与しやすいが、第1・第2段階で定めた価値提案と整合しない訴求（安さ強調、誰でも歓迎、過度な誇張等）を混入させると、望ましい客層形成と矛盾する。ゆえに、短期の集客施策であっても、定義済みのターゲットと価値の焦点から逸脱しないクリエイティブ運用ルールが求められる。

そして、「価格だけ高く、価値説明が追いつかない」局面では誤ターゲットが流入し、不満が可視化され、ブランド毀損が生じやすい。このリスクを抑えるには、価格・体験・訴求を同じ論理で接続し、広告表現の段階で“何が提供され、何が提供されないか”まで含めて期待値を設計することが必要である。以上より、ターゲット定義と体験設計に基づく一貫した広告クリエイティブの管理は、ターゲティング実装の中核要件である。

#### 1-3-6 【段階6】組織・合意形成（実行体制）段階の困難

ターゲティングは地域内の利害調整を伴うため、実行体制が脆弱だと頓挫しやすい。まず、DMO、自治体、民間事業者の役割分担が曖昧だと、意思決定が遅れ、実装責任が不明確になる。そして、短期売と中長期ブランドの対立が生じやすい。値上げや容量管理は短期的には客数を減らす可能性があり、合意形成には「何を守り、何を増やすか」の共有が不可欠である。

#### 1-3-7 【段階7】モニタリングと更新（学習・適応）段階の困難

ターゲティングは固定的な選択ではなく、需要構造や地域環境の変化に応じて継続的に更新されるべきである。そのためには、「更新が必要か」「何をどう変えるか」を判断できるモニタリングと学習の仕組みが不可欠となるが、ここに実装上の困難がある。まず、KPI設定が難しい。客数だけを追うと、施策は容易に客数主義へ回帰するため、単価、満足度、混雑密度、住民受容、環境負荷等、ターゲティングの狙いに対応した成果指標を併せて測定しなければならない。

また、観光は季節変動や外部要因（景気、天候、災害、感染症、交通条件等）の影響が大きく、効果検証が難しい。指標を置いても、因果が曖昧なままでは「良くなった／悪くなった」の解釈が感覚的になり、改善が経験則にとどまり、学習が蓄積しない。ゆえに、比較可能な期間設定や、施策変更点の記録、可能な範囲での対照比較など、検証の手続きを最小限でも組み込む必要がある。

制度や現場運用が硬直すると、検証結果が得られても微調整ができず、現場の疲弊や利用者の反発が蓄積する。持続的運用には、指標で状況を把握し、その結果に基づいて小さな調整を繰り返せるよう、ルール・価格・受入方法・情報発信を段階的に変更できる設計としておくことが重要である。

### 1-3-8 前章3事例にみる困難の現れ方

以上の困難について、前章3事例の例をとって説明すると、価格を主要方策とする事例A型では、値付け根拠と公平性認知、繁閑調整の説明責任が中心課題となる。また、価格調整が混雑平準化に寄与しても、地域全体の波及や受容へつなげるには、周遊設計や合意形成が別途必要となる。価値再定義を主要方策とする事例B型では、体験品質の最低水準の確保、担い手能力、無形価値の言語化と伝達が中核課題となる。設計が成功すれば高単価でも選ばれ得るが、供給制約が強く、運用段階で疲弊が生じやすい。制度・容量管理を主要方策とする事例C型では、上限設定の根拠、運用コスト、抜け道対策、合意形成が主要課題となる。他方で、制度が確立すれば品質再現性と社会的受容を同時に高めやすく、ガバナンス強化へ直結する。

### 1-3-9 本節のまとめ：計画の形骸化を防ぐ「連鎖」の視点

本節では、形成・確立計画で言語化されたターゲット像が、現場で成果に結び付かず空疎化する要因を、七つの段階に分けて整理した。根本には、(1)で価値の焦点やWTPを伴う行動仮説が弱いまま、(2)体験仕様、(3)価格根拠、(4)容量・ルール、(5)媒体横断のクリエイティブ管理へと連鎖が接続されず、途中で一般論や客数主義へ回帰する問題がある。さらに(6)では短期売上と中長期ブランドの対立が実装を遅らせ、(7)では客数以外の指標設計と検証手続きが不十分なため学習が蓄積しない。したがって、各段階を独立の施策として扱うのではなく、前段の定義を後段の設計要件へ翻訳し、説明責任・運用負荷・受容性まで含めて一貫させる「連続プロセス」として統合管理することが、ターゲット戦略の成否を左右する。

### 1-4 戦略遂行における段階別の課題解決における中小企業診断士の役割

前節(1-3)では、ターゲット戦略が「定義→設計→実装→運用→更新」という連続した過程で進み、いずれの段階にも落とし穴があることを示した。本節では、その落とし穴を回避しつつ次段階へ確実に進むために、中小企業診断士(以下、診断士)が各段階で果たし得る貢献を、実務上の作業内容(何をするか)と成果物(何が残るか)の形で具体化する。観光地域のターゲット戦略は、広告配信の設定にとどまらず、価格、商品、容量、ルール、情報発信、実行体制といった「運用設計」と一体である。したがって診断士の役割は、計画上のターゲットやコンセプトを、現場で利活用可能な仕様・判断基準・運用手順へ翻訳し、関係者が意思決定できる状態に整える点に置かれる。

他方で、環境収容力の科学的根拠の確定、規制権限を伴う制度設計、広告クリエイティブ制作やPR実務などは、診断士以外の専門家や行政が担う領域である。そこで本節では、診断士の固有価値を、①採算・投資回収といった事業性、②予約・人員配置・問い合わせ対応等の実装可能性、③利害調整と意思決定支援、を同時に扱いながら、専門家・行政を含む地域内リソースを戦

略の実施へ結び付け、方向づける点にあるものと整理する。

また診断士による支援は、全段階を網羅的に代行することではない。関係者が次の設計に進めるよう、議論を「決められる形」に落とし込む枠組みづくりに主眼がある。特に初期段階では、理念やスローガンの整備よりも、(i) ターゲット仮説、(ii) 体験の最低水準（最低品質）、(iii) 価格・容量の判断材料、(iv) モニタリング方法、の四点を先に具体物として用意することが、その後の設計・実装を円滑にする。

初期における典型的な作業は、次のように整理できる。まず、既存計画・既存データ・現場ヒアリングを突合し、ターゲット像を「動機・WTP（支払意思）・評価軸・望ましい行動」の形に書き換える。次に、体験の工程、所要時間、定員、導線、安全、説明範囲を整理し、最低水準として守るべき仕様を仮決めする。さらに、客数を抑える場合に必要となる単価、または値上げ後に許容されるキャンセル率・問い合わせ増等の運用影響を見積もり、価格・容量に関する意思決定を可能にする判断材料を整える。加えて、客数以外の少数 KPI（単価、粗利、満足、混雑、住民受容等）を設定し、月次で更新・振り返りを行う会議体と役割分担を設計する。

この段階で残す成果物は、後段の「商品設計・価格設計・ルール設計・販路設計」を貫く共通言語となる。診断士は、関係者の合意形成が完全に整うまで待つのではなく、仮説と試行の設計を先に作り、小さな実装と検証を通じて合意形成を段階的に強化する、という進め方採る場合が多いだろう。

#### 1-4-1 【段階1：ターゲット定義】仮説構築と検証設計における役割

ターゲット定義で生じやすい問題は、年代や居住地といった外形属性に偏り、商品・価格・容量の設計に必要な行動仮説が弱い点である。診断士が担うべき第一の仕事は、ターゲットを「誰か」ではなく、「なぜ来るか」「いくらまで支払うか（WTP）」「何で満足するか」「どのように利用してほしいか（望ましい行動）」として定義し直し、以後の設計判断に使える形へ整えることである。

具体的な作業は次の通りである。

(a) 既存の訴求内容と顧客反応を“同じ軸”で可視化する。形成・確立計画、公式サイト、OTA掲載文、SNS投稿、口コミ（星評価と本文）を収集する。その際に訴求点、価格・所要時間等の条件、期待される体験、不満理由等を一覧化する。あわせて、口コミは不満の種類（説明不足／混雑／接遇／成果物／価格不満等）に分類し、誤期待がどこで生じているかを特定する。

(b) 予約導線の“つまずき”を特定する。現場から、①予約ページで質問が多い箇所、②キャンセル理由、③当日トラブルの典型（遅刻・服装不備・理解不足等）を聞き取り、「迷いどころ＝事前に説明すべき条件」を抽出する。可能であれば、予約画面の遷移（離脱ポイント）や問合せログを確認し、「説明文で解消できる質問」と「運用を変えないと解決しない問題」を分ける。

(c) 関係者の“許容範囲”を数値レンジで把握する。事業者3~5者、住民代表、行政・DMO担当に短時間ヒアリングを行い、①望ましい客層・避けたい利用、②値上げの許容レンジ（例：現行比+〇%まで）、③制限の許容レンジ（例：同時受入〇名、時間枠〇分等）を、可能な範囲で具体的な条件（上限・下限）として聞き取る。

(d) ターゲット仮説を2~3案に絞り、“次段階に渡せる設計要件”へ翻訳する。仮説は、単なる人物像ではなく、「動機→WTP→評価軸→望ましい行動→避けたい行動→主チャンネル→必要な条件（価格帯・所要時間・ルール）」の形で提示し、次段階（体験仕様、価格、容量、ルール）の検討に直結させる。

この段階の成果物は、後続の設計の共通言語となる。成果物例は以下の通りである。

- ・ターゲット仮説シート（2~3案・各1枚）：動機／WTP帯（上限の目安）／評価軸（何で満足するか）／望ましい行動（時間厳守・事前学習・ルール順守等）／避けたい行動／主要チャンネル／必要条件（所要時間・定員・説明量・ルール）
- ・セルフセグメンテーション案内（Web掲載用の原稿）：「向いている人」「向いていない人」「事前知っておくべき条件（服装・体力・移動・参加姿勢・禁止事項）」
- ・検証計画（最小版・1枚）：追加で聞く質問（5問）／ロコミの確認観点（10項目）／1か月で見える指標（問合せ件数、キャンセル理由、レビューの不満類型比率等）／確認手順と担当

#### 1-4-2 【段階2：価値提案・商品設計】提供価値の再定義と体験仕様への落とし込み

価値提案・商品設計の段階では、「理念は整っているが、現場で再現できない」という失敗が起きやすい。診断士の役割は、体験価値を“言葉”から“再現可能な仕様”へ落とし込み、提供能力（人員・時間・技能）と整合させたいうで、予約から事後対応まで含む運用として成立させることである。

具体的な作業は次の通りである。

(a) 体験を工程単位に分解し、ボトルネックを特定する。受付→導入説明→体験本編→成果物確認→会計→見送り等を時系列に並べ、各工程ごとに所要時間、必要人員、同時受入人数、必要備品、必要技能を棚卸しする。ここで、混雑・説明品質・安全配慮が集中する工程を“要注意工程”として明示する。

(b) 「価値要素」と「工程」を対応付け、価値が抜け落ちる箇所を潰す。学び、技能、物語、成果物、希少性、静けさ等、ターゲットが価値と感じる要素を列挙し、どの工程で、誰が、何を提供するかを対応表にする。価値要素が“言っているだけ”になっている工程は、説明文・演出・成果物・導線のいずれで補うかを定める。

(c) 品質のばらつきが出る箇所に、最低水準（Must）と上位水準（Nice）を設定する。説明の質、成果物の完成度、安全配慮、混雑時対応などについて、最低限守る条件（必須説明項目、禁止事

項、作業手順、待ち時間の上限等)を定義し、上位体験は余力がある場合のみ追加する構造にする。

(d) 予約～当日～事後までの運用手順を作り、“現場で回るか”を工数で確認する。予約確認、リマインド、受付、決済、問合せ対応、クレーム対応、アフター連絡までを一連の手順として整理し、工程ごとの人時を見積もる。ここで、運用を複雑にする要因(例外処理、問い合わせの増加、説明の長文化)を洗い出し、簡略化案を提示する。

成果物例は以下の通りである。

- ・体験仕様書(1～3枚)：工程表(時系列)／所要時間／定員／導線(簡易図)／安全配慮／説明範囲(何を言うか)／成果物の定義／必要スキル(担当要件)
- ・品質基準チェックリスト(A4一枚)：必須説明項目／成果物の合格基準／禁止事項／混雑時対応／事故時対応の最低手順
- ・運用負荷表(人時見積・表)：予約管理／準備片付け／当日対応／問合せ／事後対応の工数、繁忙期・通常期の想定

### 1-4-3 【段階3：価格・取引条件】収益モデルと説明可能性の確保

価格はターゲティングの主要方策であるが、反発を招きやすい領域でもある。診断士の役割は、価格を「原価+利益」の計算に矮小化せず、提供価値、混雑と容量、保全費用、人材投資、運用コストを含む収益モデルとして整理し、利用者に説明可能な形へ落とし込むことである。

(a) 現状の“見えにくいコスト”を含めて原価構造を把握する。人件費、消耗品、外注費に加え、予約・問合せ対応、クレーム対応、清掃・準備片付け等の運用工数を洗い出し、1回あたり/1人あたりのコストに分解する。

(b) 定員・稼働・単価の複数シナリオで損益分岐を示す。例として「定員を下げても単価を上げる」「定員維持で付加価値を追加する」等を3ケース以上作り、必要単価・必要稼働率・許容キャンセル率を比較可能にする。

(c) 変動料金を採る場合は、ルールを“例示付き”で作る。繁閑・価値変動(花期、雪質、特別公開等)に対して、いつ/何を根拠に/いくら変えるかを表にし、例外条件(悪天候時の取扱い等)も含める。

(d) 説明文と窓口対応をセットで整える。値上げ・制限の理由(保全、人材、品質維持)をFAQ化し、よくある反発への回答文例(短文・長文)を用意して問合せ負荷を下げる。

成果物例：

- ・簡易損益シミュレーション表(3ケース以上)：単価×定員×稼働-変動費-運用工数(人時換算)
- ・価格表・ルール案(例示付き)：基本料金／繁閑条件／価値変動条件／例外規定／取消条件

- ・説明文テンプレ／FAQ（窓口用）：値上げ根拠、保全・人材投資との連動、反論への回答文例

#### 1-4-4 【段階4：容量管理・ルール設計】制度の正当性と実効性の両立

容量管理は効果が強い一方、制度化の難易度が高い。診断士は科学的根拠や権限を代替するのではなく、根拠が整った前提で、運用設計と経済面の両立を意思決定に接続する。

(a) 管理方式の選択肢を“比較表”にする。予約制、時間枠、承認制、ガイド同伴等について、期待効果／必要人員／監視負荷／抜け道リスク／利用者負担の観点で比較する。

(b) 運用を工程化し、抜け漏れが出る箇所を特定する。申請→審査→承認→当日確認→例外処理→違反時対応を工程に分け、必要な情報・作業・責任者を割り当てる。

(c) 順守者が報われる設計を具体化する。認定表示、優先枠、限定情報の提供、共同PR参加条件など、順守行動が具体的な便益に繋がる仕組みを明文化する。

(d) 客数制限による減収を補う道筋を簡易試算する。単価上昇、滞在価値の追加、域内消費（連携メニュー）等の増分で補える範囲を見積もり、実装可能な代替案を提示する。

成果物例：

- ・容量管理運用フロー図（例外・違反まで含む）
- ・運用コスト試算表（人時・役割別）：受付／審査／現地確認／監視／違反对応
- ・順守インセンティブ設計書：認定条件、優先枠の運用、共同プロモーション参加条件

#### 1-4-5 【段階5：販路・コミュニケーション】誤ターゲット流入を防ぐ情報設計

診断士の役割は、広告で選別するというより、顧客自身が「これは自分向けか」を判断できる情報設計（セルフセグメンテーション）を整えることである。特に、第1段階で言語化した価値の焦点と、第2段階で定めた体験仕様に基づく訴求を、媒体横断で一貫させ、期待値のズレを抑える。

具体的には、公式Web、SNS、OTA、現地案内の各媒体で、①価値の核、②参加条件（所要時間・体力・注意事項）、③ルール、④価格の意味づけが変質していないかを点検し、誤解が生じる表現を修正する。OTA依存が避けられない場合は、手数料・取消条件・価格整合を踏まえて販路別採算を整理し、取りに行く客層と避ける客層が混在しないようにする。

成果物例：

- ・媒体横断メッセージ管理表：価値の核／媒体別の表現（見出し・説明文）／必須注意事項／CTA／禁句（誤期待を招く語）
- ・“向いている・向いていない”案内文：予約前に自己判断できる条件提示（短文版・詳細版）
- ・販路別採算表：手数料込み粗利、必要単価、キャンセル率、問合せ増の織込み

#### 1-4-6 【段階6：組織・合意形成】利害調整と実行体制の設計

ターゲットは地域内の利害調整を伴う。診断士は理念の共有にとどまらず、誰が何を決め、誰が運用し、誰が責任を負うかを明確化し、揉める論点（例外処理、違反对応、負担配分）を先に設計する。

具体的には、RACI で責任を割り当て、意思決定ルール（議長、議決、決裁範囲、緊急時の例外）を定める。負担と便益の偏りが生じる場合は、補償・インセンティブの選択肢（認定、優先枠、共同PR、費用負担の按分等）を比較表で提示し、合意しやすい形にする。

成果物例：

- ・役割分担表（RACI）：決定／実行／支援／報告、例外時の責任
- ・会議体設計書（運用ルール付き）：議題、頻度、決裁範囲、例外処理、エスカレーション
- ・便益・負担の整理表（是正案付き）：偏りの可視化、是正オプション

#### 1-4-7 【段階7：モニタリングと更新】KPI 設計と学習する運用

運用段階で起きやすい失敗は、評価が客数へ回帰し、ターゲットの趣旨（単価、満足、混雑抑制、住民受容）が評価されなくなることである。診断士の役割は、網羅性より継続性を重視し、少数指標を“回せる形”で定義し、月次レビューで更新する運用を仕組み化することである。

具体的には、KPI を3～5個に絞り、算出式・取得元（予約台帳、POS、アンケート、苦情ログ等）・担当・集計手順を固定する。月次会議では、数値の報告に終わらせず、「次月に動かすレバー（価格、枠、説明文、ルール、導線）と変更量」を必ず決める。炎上・反発時に硬直化しないよう、試行期間、見直し条件、例外基準も運用ルールとして明記する。

成果物例：

- ・KPI 定義書（3～5指標）：算出式、データ取得元、担当、頻度、目標レンジ
- ・月次レビューシート（意思決定欄付き）：前年差・前月差、原因仮説、次月の変更点（何をどれだけ）
- ・見直しルール文書：試行期間、例外処理基準、値上げ・制限の改定条件、反発時の対応手順

#### 1-4-8 本節のまとめ：診断士が果たす役割

以上より、診断士の役割は、ターゲットを広告施策としてだけでなく、価値提案・体験仕様・価格・容量・ルール・販路・組織・指標を貫く「運用設計」として束ね、関係者が決め、そして動かせる状態に整える点にある。各段階で仮説を具体物（ターゲット仮説シート、体験仕様書、損益シミュレーション、容量管理フロー、媒体横断メッセージ表、RACI、KPI 定義等）として残せば、後段の設計の共通言語が成立し、誤ターゲット流入、説明不足による反発、現場疲弊を抑えられる。さらに、協力的な顧客層にルールの趣旨を伝えるセルフセグメンテーションと、

順守者が報われる優先枠等の仕組みを組み込み、変更点と結果を記録しつつ月次レビューで小さな調整を反復することで、戦略は環境変化に応じて学習しながら更新され、継続性が高まる。診断士は専門家・行政の知見を接続し、事業性・実装可能性・合意形成を同時に担保する推進の触媒として重要な役割を果たす。

#### 文献

中村博 2008 『マーケット・セグメンテーション』白桃書房

大社充 2018 『DMO 入門 官民連携のイノベーション』宣伝会議

岩崎邦彦 2019 『地域引力を生み出す 観光ブランドの教科書』日本経済新聞出版社

佐々木茂他 2022 『新地域マーケティングの核心 地域ブランドの構築と支持される地域づくり』  
同友館

西村幸夫編 2024 『観光まちづくりの展望 地域を見つめ地域を動かす』学芸出版社

菅原健一 2024 『厚利少売 薄利多売から抜け出す思考・行動様式』匠書房

以下の付録表（表 1～表 13）は、本論文の内容から、実務の現場で想定される作業を「生成 AI の助けを借りて」抽出し、要約し、整理（構造化）して作成したものです。支援業務の参考としてご利用いただければ幸いです。

表 1 ターゲティング成熟度セルフ診断（10 分チェック）

No	設問（Yes/No）	Yes の判定基準（具体）	No の場合の次アクション（成果物）
1	ターゲットが「属性」ではなく「動機」で説明できる	動機が 1 文で言える（例：静けさ／学び／本物志向）	表 2（ターゲット仮説シート）を作る
2	ターゲットに WTP のレンジがある	上限の目安が数値である（例：1.2～2.5 万円）	表 6（簡易損益）で必要単価を試算
3	「望ましい行動／避けたい行動」が書けている	ルール順守・時間厳守等が列挙される	表 10（セルフセグ原稿）に落とす
4	価値提案が体験工程に落ちている	価値要素が「どの工程で提供」まで紐付く	表 4（工程分解）を作る
5	最低品質（Must）が定義されている	必須説明・禁止事項・合格基準が明文化	表 5（Must/Nice）を作る
6	価格の根拠を説明できる	保全／人材／品質維持等に接続している	表 7（価格ルール+FAQ）を作る
7	容量・ルールが運用フロー化されている	例外・違反時まで手順がある	表 9（容量管理フロー）を作る
8	媒体でメッセージが統制されている	Web/SNS/OTA で価値核・条件が一致	表 11（メッセージ管理表）で点検
9	役割分担と意思決定が明確	RACI と会議体がある	表 12（RACI+会議体）を作る
10	KPI が客数以外を含む 3～5 個に絞られている	単価・満足・混雑等が定義済	表 13（KPI 定義+月次レビュー）を作る

本表は、ターゲティング戦略が「計画の言語」から「現場で回る仕組み」へ到達しているかを 10 分で確認するセルフ診断である。各設問を Yes/No で判定し、No が付いた項目は右欄に示す成果物（表 2～表 13）を優先的に作成する。Yes が多いほど成熟度が高いが、特に No が残りやすいのは「WTP の明確化」「最低品質（Must）」「例外・違反時の運用」「媒体横断の統制」「客数以外の KPI」である。付録の表は相互に連結しており、表 1 で弱点を特定し、対応する表から順に埋めることで、定義→設計→運用→更新の連鎖を成立させる。

表2 ターゲティング成熟度セルフ診断 (表2 ターゲット仮説シート)

項目	記入欄(仮説 A)	記入欄(仮説 B)	記入欄(仮説 C)
主要動機(何を求めて来るか)			
価値要素(評価軸:何で満足するか)			
WTPレンジ(上限目安)			
望ましい行動(協力・順守)			
避けたい行動(ミスマッチ)			
必要条件(所要時間・体力・定員等)			
主要チャネル(接点)			
説明すべき前提(注意事項)			
価格の意味づけ(根拠の柱)			
容量・ルールの要点(守る理由)			

本表は、ターゲティングを「人物像」ではなく「動機→WTP→評価軸→望ましい行動」という設計可能な形に翻訳するためのワークシートである。最低2案(可能なら3案)を並行作成し、後続の体験仕様(表4・表5)、価格設計(表6・表7)、容量管理(表8・表9)、発信統制(表10・表11)の要件に落とし込む。合意形成が難しい地域ほど、仮説を1案に固定せず、複数案を比較して「運用できる案」を選ぶことが重要である。

表3 セグメンテーション記述→設計変数への翻訳表

記述の型	例(計画上の記述)	設計に効く変数(何を決められるか)	落とし込み先(成果物)
人口動態	首都圏 50~70 代、女性、家族	媒体・導線・言葉遣いの調整(主に発信)	表 11(媒体統制)、表 10(案内文)
心理	本物志向、学び、静けさ、SBNR	価値要素の優先順位、説明内容、品質基準	表 4(工程×価値)、表 5(Must)
行動	少人数滞在、アウトドア、AT 嗜好	定員・時間枠・導線・安全、ルール設計	表 8(方式比較)、表 9(フロー)
WTP	価格受容、プレミアム志向	単価設定、取消条件、変動料金ルール	表 6(損益)、表 7(価格ルール)

本表は、形成・確立計画などに見られるターゲット記述を、設計・運用に直結する変数へ翻訳するための対応表である。人口動態は記述しやすいが設計判断の主変数になりにくい。一方、心理・行動・WTP は体験設計、価格、容量、ルールの意思決定へ直結するため、優先して具体化する。本表を用いて、自地域のターゲット記述が「発信にしか使えない記述」に偏っていないかを点検し、偏りがあれば表 2 へ戻って再定義する。

表4 体験設計の工程分解（タイムライン）ワークシート

工程	内容(何をするか)	所要時間	必要人員	同時受入上限	要注意点 (混雑・安全・品質)
予約前	情報提示・条件提示				
予約	申込・決済・確認				
事前連絡	リマインド・持ち物				
受付	集合確認・案内				
導入	価値説明・注意事項				
本編	体験の中核工程				
仕上げ	成果物確認・品質担保				
決済/退出	会計・見送り				
事後	フォロー・レビュー誘導				

本表は、体験価値を“言葉”から“再現可能な運用”へ落とし込むための工程分解シートである。工程ごとに所要時間・人員・定員上限を棚卸しし、混雑や事故、説明品質が崩れやすい工程を「要注意」として特定する。後続の最低品質（表5）と運用負荷・採算（表6）に直結するため、最初に作るべき基本表である。

表5 最低品質 (Must) チェックリスト／上位体験 (Nice) 設計表

項目	Must(必須:守る最低線)	チェック(□)	Nice(余力があれば上乗せ)	実装条件(余力の条件)
事前説明	必須説明3点(価値・条件・禁止)	<input type="checkbox"/>	ストーリー／背景の追加	説明担当が2名以上
安全	危険行為の禁止と代替行動	<input type="checkbox"/>	安全講習の拡充	事前動画導入済
成果物	合格基準(完成度)を明文化	<input type="checkbox"/>	仕上げサポート増	追加時間10分確保
混雑対応	待ち時間上限／順番管理	<input type="checkbox"/>	少人数導線の演出	予約枠に余裕
ルール順守	違反時対応(最低手順)	<input type="checkbox"/>	順守者特典	特典原資の確保
接遇	重要場面の声かけ定型	<input type="checkbox"/>	個別フィードバック	参加者数が少ない

本表は「繁忙でも崩れない最低品質 (Must) 」を固定し、余力がある場合のみ「上位体験 (Nice) 」を追加するための設計表である。Must が曖昧なまま上位体験を盛ると、現場疲弊と品質ばらつきが増え、レビュー悪化→値下げ圧力の連鎖が生じやすい。まず Must を全て定義・運用し、Nice は実装条件を満たす時のみ提供する。

表6 簡易損益シミュレーション

項目	シナリオ① (現状)	シナリオ②(定員↓ 単価↑)	シナリオ③(価値↑ 単価↑)
単価(円/人)			
定員(人/回)			
稼働(回/月)			
月売上(単価×定員×稼働)			
変動費(材料・外注等)			
運用工数(人時/月)			
人時単価(円/人時)			
運用工数費(人時×単価)			
粗利(売上-変動費-運用工数費)			
許容キャンセル率(%)			

本表は「値上げ」ではなく「成立条件」として価格を設計するための最小限の損益表である。単価・定員・稼働の組合せを少なくとも3シナリオで比較し、客数を抑える場合の必要単価や、運用工数(予約・問合せ・説明・クレーム対応等)を含めた実態ベースの粗利を可視化する。容量管理(表8・表9)や価格ルール(表7)を導入するほど運用工数は増えやすいため、工数費を必ず織り込む。

表7 価格・変動料金・取消条件のルール表

区分	料金(円)	適用条件(いつ／何を根拠に)	利用者への説明要点(短文)	例外・救済(悪天候等)
基本料金	通常期	価格は品質維持のため		
繁忙期加算	土日祝・ピーク週	混雑抑制と品質維持		
閑散期割引	平日・オフ期	平準化のための調整		
価値変動加算	花期・特別公開等	価値変動に合わせて		
取消条件	〇日前～当日	枠確保のため	代替日振替可否	
無断不参加	運用コスト補填			

本表は、変動料金や値上げが反発を招きやすい理由（公平性認知・例外処理の混乱）を先回りして抑えるためのルール表である。「いつ／何を根拠に／いくら変えるか」を表形式で固定し、短文の説明要点を統一する。特に悪天候・中止・代替の例外規定が曖昧だと問い合わせが激増し、運用コストが膨らむため、例外・救済を必ず併記する。窓口用FAQ（短文・長文）を別紙で作る場合も、本表の文言を基準に統一する。

表 8 容量管理方式の比較表（意思決定用）

方式	期待効果(品質・ 保全)	必要人員/ 工数	抜け道リ スク	利用者 負担	適用に向く状 況
完全予約制	需要平準化・混 雑抑制	中	中	低	施設・体験全 般
時間枠制	密度管理・導線 設計	中～高	中	中	短時間体験・ 展示
承認制(申 請)	厳格な保全・選 別	高	低～中	高	自然資源・希 少体験
ガイド同伴 必須	事故防止・順守	高	低	中～高	野外・危険性あ り
上限人数の み	最小限の密度管 理	低	高	低	導線が単純な 場合

本表は、容量管理を「理想論」で終わらせず、運用可能性（工数）と実効性（抜け道）を同時に比較して方式を選ぶための意思決定表である。規制が強いほど効果は高いが工数も増えるため、表 6 の損益と併用し、運用工数を賄える設計になっているかを必ず確認する。

表9 容量管理の運用フロー（例外・違反对応まで）

工程	具体作業	必要情報	担当(役割)	例外・違反時の処理
申請/予約	条件同意・必要事項入力	人数、日時、同意	受付	
審査/確認	条件適合の確認	体力・装備等	管理者	不備→差戻し
承認/確定	枠確保・通知	承認番号	管理者	
当日確認	本人確認・装備確認	身分・装備	現場	不適合→代替
利用中監督	ルール順守確認	注意事項	現場	違反→警告
違反对応	退場・再発防止	記録	管理者	次回制限
事後記録	件数・原因の記録	ログ	事務	月次で見直し

本表は、容量管理・ルール設計を「制度」ではなく「運用」として成立させるための基本フローである。特に重要なのは、例外処理（悪天候、装備不備、遅刻等）と違反对応（警告、退場、再発防止）の手順を先に決め、順守者が損をしない運用を担保する点である。月次レビュー（表13）で、例外・違反の件数と原因を必ず確認し、ルール文言・案内文（表10）・価格や枠（表7）を微調整する。

表 10 セルフセグメンテーション案内文テンプレ（Web 掲載用）

セクション	記載内容(そのままコピー可の雛形)
この体験の価値	本プログラムは、(学び／物語／技能／静けさ／希少性)の価値を重視しています。短時間の消費ではなく、(理解して味わう／丁寧に取り組む)体験です。
向いている方	①(本物志向・学び志向)の方／②(少人数・静かな環境)を好む方／③ルール順守に協力いただける方
向いていない方	①短時間で多くを回りたい方／②写真撮影や自由行動を優先したい方／③注意事項の確認が難しい方
事前に必要な条件	所要時間:( )／集合厳守:(可否)／必要装備:( )／参加年齢:( )／禁止事項:( )
価格の意味	料金は、(人材の確保／品質維持／資源保全)のために用いています。体験品質を安定させるため、人数上限や時間枠を設けています。

本表は、誤ターゲット流入を「広告配信の精度」ではなく「自己判断できる情報設計」で減らすための原稿テンプレである。価格やルールの趣旨を短く明示し、「向いている／向いていない」を先に提示することで、問い合わせや当日トラブルを減らし、望ましい顧客層の形成に寄与する。媒体別統制（表 11）と文言を一致させ、例外規定（表 7）とも矛盾しないように管理する。

表 11 媒体横断メッセージ管理表（表現ぶれ防止）

項目	公式 Web	SNS	OTA	現地案内	統一ルール(必須)
価値の核(見出し)	同一表現を使う				
体験の中身(約束)	誇張禁止				
参加条件(時間・体力)	必ず記載				
ルール(禁止・順守)	省略禁止				
価格の意味づけ	根拠を統一				
禁句(誤期待語)	一覧で管理				

本表は、媒体ごとの表現ぶれによる誤期待（レビュー低下・クレーム・運用負荷増）を防ぐための統制表である。価値の核、参加条件、ルール、価格の意味づけは、媒体ごとに省略・言い換えが起きやすいため、必須項目として固定する。OTA を使う場合は、公式 Web との差異が出やすいので、OTA 側の説明文に必須項目が落ちていないかを重点点検する。

表 12 実行体制の RACI+会議体テンプレ（意思決定を止めない）

主要タスク	Responsible(実行)	Accountable(責任)	Consulted(助言)	Informed(共有)
ターゲット仮説更新(表 2)				
体験仕様改定(表 4・5)				
価格・ルール改定(表 7)				
容量枠・方式変更(表 8・9)				
媒体文言更新(表 10・11)				
KPI 集計・報告(表 13)				

項目	内容
開催頻度	月 1 回(繁忙期は隔週)
必須議題	KPI 確認→原因仮説→次月の変更点(量を決める)
決裁範囲	価格(±〇%)、枠(±〇枠)、文言修正は会議で決裁
例外処理	炎上・事故時は臨時会議、暫定措置の期限を必ず設定

本表は、地域のターゲティングが多主体で実行困難になりやすい点を踏まえ、「誰が決め、誰が動かし、誰が責任を持つか」を固定するための最小テンプレである。RACI が曖昧だと、価格・ルール・容量などの争点で意思決定が遅れ、計画が形骸化しやすい。会議体では、報告に終わらず「次月に何をどれだけ変えるか」を必ず決める。

表 13 KPI 定義書 (3~5 指標) + 月次レビューシート

KPI	算出式	取得元	頻度	目標レンジ	担当
客単価					
粗利(簡易)					
不満類型比率					
混雑密度					
住民苦情件数					

KPI	今月	前月	前年同月	差分の要因仮説	次月の変更点(何をどれだけ)
客単価					
不満類型					
混雑					

本表は、評価が客数へ回帰してターゲットの趣旨（単価、満足、混雑抑制、住民受容）が失われることを防ぐための最小 KPI セットである。指標は網羅せず 3~5 個に絞り、算出式・取得元・担当・頻度を固定する。月次レビューでは数値報告に終わらせず、価格（表 7）、枠（表 9）、案内文（表 10）、媒体表現（表 11）など、次月に動かすレバーと変更量を必ず決める。変更点と結果を記録することで学習が蓄積し、戦略が更新可能になる。

## 第2章 高付加価値型観光推進地域の事業者支援 京都府宮津市を事例として

### 2-1 地方部における観光の問題点と高付加価値型観光

日本の観光において地方部は、観光需要の分散化と地域活性化を担う重要な位置を占めている。大都市圏、とりわけ東京・大阪・京都などに訪問客が集中する傾向は依然として強いが、人口減少が進む地方にとって観光は外部需要を取り込む数少ない成長分野である。政府も、観光庁を中心に地方誘客や広域観光周遊ルートの形成を推進し、地域固有の自然・文化・食資源を活用した観光振興を重要政策として位置づけている。地方部は、都市部とは異なる資源特性を有し、体験型・滞在型観光の展開可能性が高い点に特徴がある。また、観光消費は宿泊業、飲食業、交通、農林水産業など幅広い産業へ波及し得るため、地域経済の所得創出と雇用維持に寄与する役割を持つ。一方で、地方部の観光は多くの問題点を抱えている。

地方部における観光の第一の問題点は、需要の不安定さと季節的な偏りである。多くの地方観光地は、桜や紅葉、雪景色などの自然条件や特定のイベントに大きく依存しており、来訪者は特定の時期や週末・連休に集中しやすい。このような需要の集中は、宿泊施設や飲食業の稼働率を大きく変動させ、年間を通じた安定的な収益確保を難しくする。繁忙期と閑散期の差は雇用の不安定化や季節労働への依存を招き、人材の育成や蓄積を妨げる。需要の変動が大きいことは固定費の回収を不安定にし、長期投資やサービス向上への意思決定をためらわせる要因にもなっている。

第二の問題点は、人材不足と労働生産性の低さである。人口減少や若年層の都市部流出により、地方の宿泊業や飲食業では慢性的な人手不足が続いている。観光産業は労働集約的で、多様な業務を担う人材が必要であるが、賃金水準の低さや長時間労働の慣行が人材確保を難しくしている。さらに、中小規模事業者が多い地方ではICT導入や業務の標準化が十分に進まず、生産性向上が遅れがちである。収益力の弱さが賃金改善や教育投資を制約し、人材不足と低生産性が互いに悪循環を形成している。

第三の問題点は、価格競争への依存と付加価値創出力の弱さである。来訪者数の確保を優先するあまり、値引きや割引による集客が常態化しやすい。オンライン旅行代理店の普及により価格比較が容易になり、価格が主要な競争手段となる傾向も強まっている。しかし、価格の引き下げは利益率を低下させ、人材育成や商品開発への投資余力を奪う。地域固有の文化や自然資源を十分に活かさない画一的な商品は差別化を難しくし、「安さ」に頼る構造を固定化させてしまう。第四の問題点は、観光収入が地域内で十分に循環していないことである。宿泊予約や決済が域外資本を通じて行われる場合、手数料や利益の一部が地域外に流出する。また、食材や備品を域外から調達している場合、観光消費が地域産業の所得向上に十分結びつかない。その結果、観光客数が増えても地域全体の豊かさに直結しない状況が生じる。

第五の問題点は、合意形成や地域ガバナンスの弱さである。観光は多くの主体が関わる産業であり、宿泊業者、飲食業者、交通事業者、自治体、住民などの協力が不可欠である。しかし、戦略の共有や調整の仕組みが不十分な場合、施策は断片的になり、一貫したブランド形成やデータに基づく観光地経営が進みにくい。住民との合意形成が不十分であれば、観光に対する受容性の低下や社会的摩擦を引き起こす可能性もある。

第六の問題点は、環境面および社会面での持続可能性である。観光客の増加は経済効果をもたらす一方で、交通混雑や廃棄物の増加、自然環境や景観の劣化といった負の影響も伴う。自然や文化資源への依存度が高い地方では、過度な利用が将来の観光魅力を損なうおそれがある。また、観光客と住民の生活空間が重なることで、生活環境の悪化や地域社会の受容性低下が生じる可能性もある。これらの課題は相互に関連し、地方観光の持続的発展を制約している。

以上、地方部の観光は、①需要の季節偏在、②人材不足と低生産性、③価格競争依存、④地域内所得の漏出、⑤ガバナンスの弱さ、⑥環境・社会的負荷という六つの構造的問題を抱えている。これらは相互に関連し、収益基盤の弱体化や持続可能性の低下を招いている。観光客数の増加のみを目標とする従来型モデルでは限界があり、収益力向上、地域内循環強化、人的資本投資、環境配慮を統合した観光地経営への転換が求められている。

その第一のメリットは、収益基盤の安定である。来訪者数の増加に依存するモデルから、客単価や滞在価値を重視するモデルへ転換することで、需要の変動に左右されにくくなり、固定費の回収リスクも抑えることができる。第二に、利益率が改善すれば人材育成や処遇改善への投資が可能となり、人材不足や低生産性といった問題の改善につながる。第三に、地域資源を磨き直すことで地域内での調達や連携が進み、観光消費が地域内で循環しやすくなる。第四に、少人数・高単価型の観光は環境への負荷を抑えやすく、観光地の許容量に配慮した持続可能な運営にもつながる。

地方観光が抱える六つの構造的問題は互いに関連している。例えば、需要の季節的な偏りは収益の不安定さを生み、それが賃金抑制や人材流出につながり、生産性の停滞を固定化させる。また、価格競争への依存は利益率をさらに低下させ、資本の域外流出を拡大させる。このような構造のもとでは、単に来訪者数を増やすだけでは持続的な発展は実現しない。むしろ過度な集客は、環境負荷や地域社会との摩擦を強める可能性がある。

したがって、観光の高付加価値化は、「量を増やす」発想から「価値を高める」発想へと転換することで、これらの構造的課題の解決を目指す取り組みである。

## 2-2 観光の高付加価値化に関する先行研究

矢ヶ崎（2019）は、日本の旅行産業が日本人国内旅行という安定市場と訪日外国人旅行という成長市場から構成される一方、その受け皿である宿泊業が都市・地方を問わず深刻な人手不足に

直面している実態を整理している。旅行需要には季節・曜日による大きな変動があり、宿泊業は閑散期に合わせて正規雇用者数を抑えざるを得ないため、賃金水準が全産業平均より低く、特殊な勤務形態も相まって構造的に人材確保が難しい産業であると指摘する。インバウンドの急増は外需として観光産業の成長を支える一方で、都市部・地方部双方で労働需要を一段と高め、人材不足を一層深刻化させている。そのうえで、地域経済に旅行消費を循環させる力が最も強いのは宿泊業であると位置付け、交流人口拡大と地域活性化のためには、女性・高齢者・外国人材の活用、人材育成、労働環境の改善を通じて、付加価値の高い宿泊サービスを提供できる体制を整えることが今後の重要課題であると結論づけている。

深尾ほか（2019）は、日本の観光関連産業（宿泊業・飲食サービス業・娯楽業など）の労働生産性の現状とその要因を分析した。EU KLEMS や JIP などの国際データを用いた分析の結果、日本の飲食・宿泊業の労働生産性は主要先進国より低く、米国と比較すると労働生産性および全要素生産性（TFP）の双方で大きな格差があることが明らかとなった。その要因として、資本装備率の低さに加え、TFP の差も生産性格差に影響していることが示されている。また、1994～2015 年の動向を見ると、宿泊業および娯楽業では TFP の上昇が生産性向上を牽引した一方、飲食サービス業では停滞が続いていた。さらに、事業所レベルでの資源配分の非効率性も、生産性向上を阻む要因として指摘されている。

野方（2020）は、佐賀県内の宿泊施設を対象にアンケート調査を行い、「顧客拡大に向けた具体的な取り組み」が外国人宿泊者数にどの程度影響するかを定量分析している。宿泊施設の属性データと各種取組（情報発信、ICT 整備、人材育成など）を変数化し、外国人宿泊者数との関係を回帰分析した結果、施設規模の大きさだけでなく、SNS 等による情報発信や周辺地域ガイドマップの多言語化、館内表示の多言語化、外国人従業員の雇用といった「インバウンド対応に向けた取組水準」の高い施設ほど外国人宿泊者数が多いことが示された。一方で、映像通訳サービスなど一部の ICT 投資は必ずしも宿泊者増加につながっていないことも明らかになり、単にツールを導入するだけでなく、情報発信と人材育成を組み合わせた戦略的な取組が重要だと結論づけている。

岩田（2022）は、我が国における観光地経営組織としての DMO（観光地域づくり法人）の理論的・実務的な位置付けと政策動向を整理した。まず、日本版 DMO の制度設計や登録制度の変遷、観光庁による重点支援 DMO の枠組みを概観し、その上で、観光需要の創出や広域連携、観光産業の収益向上といった観点から、DMO が直面する課題（人材不足、資金制約、業績評価の困難性など）を整理している。また、登録 DMO 数の増加や支援制度の見直しが進む一方で、地域特性に応じた機能発揮の必要性が指摘されている。最後に、今後の DMO 研究および実務に向けた論点が提示されている。

大野（2022）は、宿泊業（特に旅館業）における生産性向上と人材確保の課題を検討している。

宿泊業は地域経済や観光消費の中心的役割を担う一方、労働集約的な業務構造と慢性的な人手不足が収益性や付加価値創出を制約していると指摘する。生産性向上のためには、単なる労働投入の削減ではなく、付加価値の拡大が不可欠であると論じ、従来十分に議論されてこなかった視点として、「小さな革新 (little by little innovation) 」の継続や経営者の姿勢の重要性を強調している。そして、人材確保と一体となった競争力構築が、観光地全体の競争力強化につながるとの見解を示している。

西岡 (2022) は、新型コロナで深刻な打撃を受けた観光事業者が生き残るには、「客数」ではなく客単価を高めるサービスの高付加価値化が不可欠だとし、その方向性を国内旅行市場とインバウンド富裕旅行市場の双方から整理している。国内では、近場志向・少人数化・「暮らすように旅する」「地域に貢献する」志向が強まり、高級感のある宿や食重視の傾向とともに、「感動・感激体験」がリピートと単価アップの鍵になると指摘する。宿泊施設にとっては、食事・部屋滞在・風呂の質向上に加え、周辺エリアとの連携によるご当地体験・特産品・魅力的スポットの提供が重要とし、宿が地域情報のゲートウェイやコンシェルジュとして機能することを求めている。インバウンド富裕旅行については、新型ラグジュアリー志向の若年富裕層が「本物」「一生に一度の体験」「サステナビリティ」「地域への貢献」を重視しており、地域アンバサダーとしての宿の役割や柔軟なサービスが求められると整理する。最終的に、観光事業者が付加価値の高いサービスを創出するには、個社の努力だけでなく、DMO や地域の関係者と連携した「地域ぐるみ」の取り組みが不可欠であり、地域固有の価値を唯一無二の体験として伝えることが高付加価値化の要諦であると結論づけている。

中村 (2024) は、訪日外国人旅行者の消費単価と地方周遊行動との関係を実証的に分析した。観光庁等の統計データを用い、訪問地域数や滞在日数が旅行消費額に与える影響を検証した結果、地方部を含む周遊型旅行は、都市部滞在型に比べて消費単価が高い傾向にあることが確認された。特に、滞在日数の延長や体験型コンテンツへの参加が支出増加に寄与することが示唆されている。これらの結果から、地方誘客の促進と観光の高付加価値化は両立可能であり、広域連携や地域資源を活かした商品造成の重要性が論じられている。

以上の先行研究から、観光の高付加価値化は①需要側 (消費単価・滞在日数・体験参加)、②地域経営側 (DMO による広域連携と戦略設計)、③供給側 (宿泊業の生産性向上・人的資源活用)、④産業構造側 (TFP・資本装備率・資源配分)、⑤地域固有資源の価値化という多層的課題で構成されることが示唆される。すなわち、高付加価値化は単なる価格上昇ではなく、体験価値創造・人材戦略・組織連携・構造改革を統合した観光地経営モデルへの転換を意味する。また、地方誘客と単価向上は両立可能であり、地域内循環と競争力強化を同時に実現する戦略的設計が求められる。

## 2-3 地方部における観光の高付加価値化の取り組み事例

### ① 赤穂温泉（兵庫県）

赤穂温泉の高付加価値化は、「旧来型の団体・湯治中心の温泉地」から、「ミネラルツーリズム」とウェルネスを核とした滞在型・体験型温泉地への転換を図る取組として位置付けられている。赤穂の主要資源である塩・牡蠣・温泉を、「ミネラル（塩・海・温泉）」という共通キーワードで束ね、「ミネラルツーリズム」という新たな価値を打ち出している。これに美容・健康の視点を加え、「ウェルネスな赤穂」というブランドイメージのもと、従来の観光や温泉にとどまらない高付加価値な滞在を目指している。

体験コンテンツとしては、「赤穂の潮風を浴びて心と体をリフレッシュ！海辺のヨガ体験」、「赤穂の塩を使った陰陽調和の重ね煮で体内バランスを整える料理体験」、「赤穂産のミネラル豊富なオイルを使った癒しのトリートメント体験」など、塩・海・温泉のミネラル要素を活かしたウェルネス系プログラムを開発している。これらは、一般社団法人あこう魅力発信基地を中心に、旅館、飲食事業者、体験事業者が連携してメニュー造成やモニターツアーを実施し、「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」の枠組みのもとで推進されている。

単に客室を高級化するのではなく、塩・海・温泉という地域固有のミネラル資源とウェルネス需要を組み合わせ、「体験価値」を中核に据えて高付加価値化を進めている点が特徴である。

### ② 阿寒湖温泉（北海道）

阿寒湖温泉の高付加価値化は、「自然×アイヌ文化×アドベンチャー」を核に、エリア全体の体験価値と収益性を高める取組として進められている。太古からの自然とアイヌ文化が共存するという地域特性を活かし、「夜の森を活用したエンターテインメント」と「アドベンチャーツーリズム」を高付加価値化の柱として位置付けている。宿泊施設や観光施設が徒歩圏内に集積する環境を強みとし、温泉街全体の統一感ある景観形成や回遊動線の整備を進めている。

具体的な取組としては、ナイトタイム経済を意識した夜間コンテンツの造成、少人数ガイド付きトレッキングやカヌー、スノーアクティビティの提供、アイヌ文化体験、「多様性と共生」をテーマとしたプログラムの開発などが挙げられる。

マネジメント面では、阿寒湖温泉の全旅館が合意のうえ入湯税を引き上げ、その増収分を基金として観光地整備やプロモーション、コンテンツ開発に活用する仕組みを構築している点が特徴的である。また、NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構が DMO としてマーケティングやプロモーションを担い、さらにアドベンチャーツーリズム事業会社（阿寒アドベンチャーツーリズム）を設立して「稼ぐ部隊」として位置付けている点も注目される。

このように、地域ビジョンに基づく長期的なまちづくりと、入湯税などの独自財源を活用した自立的投資、自然・文化を核としたプレミアム体験の造成を通じて、「高く評価してくれる顧客」とのマッチングを図るモデルケースとして評価されている。

### ③ 内子町（愛媛県）

内子町は、「着地型観光」と「暮らすように過ごす旅」を軸に、高付加価値な滞在・体験を地域主導でつくり込んでいる。町並み・村並み・山並みという異なるエリアごとの資源を束ね、「内子ツーリズム」として、自然・文化・暮らしをじっくり味わう滞在型観光を推進している。観光協会と町が「受入地＝着地」として主導し、情報発信と旅行商品開発を一体的に行う着地型観光が、高付加価値化の土台となっている。

取組としては、酒蔵ツーリズム、大洲和紙の国際ツーリズム支援事業、農業・食体験、「うちこ食のまちづくり」、ぐるっと内子サイクリング、内子“ねき歩き”など、多彩なプログラムを継続的に開発している。また、「ねき歩き」（地元ガイド付きのまち歩き）や、内子座、町並み保存地区、農村風景、巨木などをテーマ別に少人数で丁寧に案内することで、「物語のある体験価値」を提供している。

さらに、観光協会がビジターセンター機能を担い、着地型旅行商品の企画・販売を行っている。情報戦略としては、内子町公式観光サイトの構築、エリアや時期を絞ったリスティング広告の実施、フリーWi-Fiの整備、観光アプリの開発などを通じて、「内子の過ごし方」を重点的に発信している。

これらは、滞在時間の延長、消費額の増加、リピーターの増加および口コミによる誘客を意図した「体験価値設計」に基づくものであり、量よりも質を高める観光振興戦略として評価されている。

これら3事例はいずれも、単なる設備の高級化ではなく、地域固有資源（塩・海・温泉、自然・アイヌ文化、町並み・暮らし）を核に一貫したコンセプトを打ち出し、その物語に沿った体験プログラムを少人数・滞在型で設計している点が共通する。また、DMOや観光協会などの中核組織が、税や基金、着地型商品の販売、デジタル発信を通じて地域一体のマネジメントと自立的投資を行い、「高く評価してくれる顧客」とのマッチングを通じて、量より質を重視した高付加価値化を実現していると説明できる。

## 2-4 事例研究（京都府宮津市）

### 2-4-1 宮津市の概要

宮津市は京都府北部・丹後地方に位置し、日本海に面した人口約1.8万人の小都市である。日本海沿岸の交易拠点として北前船寄港地として栄え、現在も歴史的町並みと豊かな海・山の自然環境に恵まれた「海の京都」エリアの中心的な観光都市となっている。観光面で最大の特徴は、日本三景の一つとして知られる特別名勝「天橋立」の存在である。幅約20～170m、全長約3.6kmの砂州に約6,700～8,000本の松が生い茂る独特の地形は、阿蘇海と宮津湾を隔てる神秘的な景観を生み出し、股のぞきによる眺望などとあわせて年間約270万～300万人が訪れる京都北部最

大の観光名所となっている。天橋立の周辺には、智恩寺や元伊勢籠神社、成相寺など歴史・信仰と結びついた寺社が点在し、自然と文化資源が一体となった観光空間を形成している。また、宮津市は「海の京都」ブランドのもと、海産物や農産物などの食資源も豊富である。近年は、天橋立だけの滞在にとどまらず、上世屋の茅葺集落や金引の滝などの里山・滝景観、由良などの海岸部、温泉地を含む市内各地区への周遊を促す取り組みが進められている。市の観光戦略では、「海の京都」エリア全体での集客を前提に、宮津をその中心地として位置付け、天橋立周辺や市街地の歴史ストーリーの活用による立ち寄り強化と高付加価値化、観光消費単価と顧客満足度の向上、SDGs を掲げた持続可能な観光地域づくりを重点としている点も、宮津市観光の特徴である。

#### 2-4-2 宮津市の観光の課題と取り組み

宮津市の観光は、日本三景「天橋立」を核としつつ、市全体で高付加価値化と周遊・滞在拡大をめざす方向で再編が進められている。他方で、日帰り・通過型が多く、まちなかへの回遊や事業者の経営力強化など、いくつかの課題も残されている。まず取り組み面では、観光庁の「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」の採択を受け、「つながる宮津」をコンセプトとした高付加価値化が進められている。観光戦略ガイドラインでは、①「海の京都」エリア全体で集客し宮津への立ち寄りを底上げすること、②観光消費単価と顧客満足度を高めること、③世界から選ばれる SDGs な観光地域を実現することの3点を重点戦略として掲げ、天橋立周辺や宮津市街地の歴史ストーリーを活用した高付加価値化、アウトドア資源・ナイトコンテンツの活用、交通事業者との連携による周遊性向上など具体策を提示している。実証事業としては、令和4年度高付加価値化事業で、①天橋立ナイトウォークなどのナイトコンテンツによる滞在時間延長、②海色タイムカプセル等 DX を活用した誘客、③天橋立サウナ&マルシェなど体験コンテンツ強化、④市内観光エリアをつなぐ周遊パス、⑤4大温泉周遊パスポート発行などが実施されている。さらに、「地域観光循環分析事業」では消費単価3,396円（令和元年）から8,850円（令和3年）への向上、宿泊単価9,292円から23,547円への上昇が確認されており、高付加価値化の成果も現れつつある。一方、課題としては、①依然として日帰り来訪が多く、宿泊率やまちなか消費が十分ではないこと、②浜町エリアから市街地への回遊が弱く、体験型コンテンツや飲食の「場」との連動が不十分なこと、③観光事業者の人手不足・デジタル対応力不足により、DX や高付加価値商品の受け皿づくりが追いついていないことなどが指摘されている。また、市議会でも観光戦略の進め方や「本気度」、観光事業者が主体的に取り組むための支援の在り方が議論されており、戦略と現場実装のギャップ解消が今後の重要課題とされている。

総じて宮津市は、データ分析と国の高付加価値化事業を活用しながら、天橋立単体観光から「市全域で稼ぐ観光」への転換に取り組む段階にあり、その成否は周遊設計の深化と事業者支援の具体化にかかっていると見える。

### 2-4-3 研究の方法

第1章では①需要の季節偏在、②人材不足と低生産性、③価格競争依存、④地域内所得の漏出、⑤ガバナンスの弱さ、⑥環境・社会的負荷という六つの構造的問題があり、それらが相互に関連し収益基盤の弱体化や持続可能性の低下を招いていることを説明した。また、高付加価値化が問題解決の方向性であることを指摘した。第2章の先行研究、第3章の取り組み事例を通じて、観光の高付加価値化は①需要側（消費単価・滞在日数・体験参加）、②地域経営側（DMOによる広域連携と戦略設計）、③供給側（宿泊業の生産性向上・人的資源活用）、④産業構造側（TFP・資本装備率・資源配分）、⑤地域固有資源の価値化という多層的課題で構成されることが示唆された。

そこで本稿では、宮津市を事例として、宮津市及び観光事業者の支援に取り組む機関の担当者の計4者に協力をいただき、調査票を用いて図表1の9つの質問を行い、行政と支援者間の取り組みと高付加価値化の現状と方向性に関する認識を明らかにする。更に、行政及び支援者の認識と事業者を結びつけるためのチェックリストを作成し、地域が一体となった観光の高付加価値化を促すための中小企業診断士としての助言に役立つ資料を提供する。

### 2-4-4 アンケート調査

図表1 宮津市の観光戦略と取り組みに関する質問

質問1	宮津市域で観光客に対して発信したいメッセージとは何でしょうか。
質問2	観光において期待したい顧客層と地域を教えてください。
質問3	観光の高付加価値化について有効と思われる取り組みは何だと思われますか。
質問4	観光の高付加価値化についての課題はなんでしょうか。
質問5	宮津市地域でうまく行って観光の取り組みを教えてください。
質問6	宮津市地域の観光戦略の課題を教えてください。
質問7	観光推進で鍵を握るのは何だと思われますか。
質問8	観光を推進していく上で参考にしたい地域はありますか。
質問9	地域の連携についての課題はありますか。

#### 質問1 宮津市域で観光客に対して発信したいメッセージとは何でしょうか。

(宮津市)

あなたと、結ばれる場所 宮津天橋立

～恋だけじゃない、天と地がつながる天橋立で、未来とつながる～

・観光客が体感する「場所」や「食」など、宮津ならではの歴史や文化がたくさんある。顧客に

それらを「自分ごと」として捉えてもらい、「行きたい」と思わせるためのシンプルさと共感性を感じてもらいたい。

(支援者)

- ・天橋立・伊根だけでなく、丹後地域全体の魅力を是非みていただきたいと思います。
- ・「海の京都」のブランドコンセプトである「天地山海に息づく日本の源流」を体感いただくこと。
- ・日本三景・天橋立の景観のみに留まらず、豊かな自然に育まれた食、歴史・文化、4つの源流からなる温泉、城下町の街並みなどの資源に触れていただき、より長く市内に滞在していただきたい。

**質問2 観光において期待したい顧客層と地域を教えてください。**

(宮津市)

- ・(日本人観光客) 年齢層：40～60代・同行者：夫婦2人旅・居住地：関西圏+関東圏
- ・(インバウンド客) 居住国：台湾・欧米豪

(支援者)

- ・(日本人観光客) F1層(20歳～34歳)の女性、家族連れ層・居住地：関西・中部
- ・(インバウンド客) 欧米豪

※現状は大阪が最も多い、インバウンドは台湾が最多

- ・リタイアして時間とお金に余裕のある夫婦、親子3世代
- ・宮津市だけでなく、丹後地域一体。温泉も豊富なので、京丹後市の日帰り温泉や道の駅、間人、小天橋やかぶと山・稲葉本家など城下町の風情を残す久美浜町など
- ・観光地域の持続的な発展に理解のある上質な旅行者
- ・高付加価値な地域体験を求める消費意欲の高い旅行者

**質問3 観光の高付加価値化について有効と思われる取り組みは何だと思われますか。**

(宮津市)

- 1 データを活用した「リピーターの定着と拡大」
- 2 台湾・欧米豪の富裕層等の「上質な」インバウンド誘客の強化
- 3 顧客満足度等の持続可能な観光地としての「質」の向上

(支援者)

- ・観光施設の改修・改善への支援
- ・観光サービス(施設サービス・観光コンテンツ)の高付加価値化に向けての支援
- ・「海の京都」といった行政による積極的なブランディングと、天橋立・伊根を見てそのまま丹

後地域を通過しないような魅力の発信。また、観光地としての整備。食についても、海産物（冬場のカニ）頼みではなく、陸の産品、具体的には野菜や久美浜のフルーツのPR。京都市内に「海の京都ショップ」といったような、北部地域のアンテナショップの開設。

- ・エリアブランドの確立

#### 質問4 観光の高付加価値化についての課題はなんですか。

（宮津市）

- ・ 1 財源の確保
- ・ 2 高付加価値化に見合う「質」向上への意識
- ・ 3 地域一体への取り組み

（支援者）

- ・ 高付加価値化を担う観光人材も含めた人手不足
- ・ 観光事業者の資金不足（コロナ時の債務返済）
- ・ 他地域の方が魅力を感じる物事、または魅力を感じる可能性がある物事に地元地域の方が気づいていない、理解していないこと。「どうせ田舎なんで」とか「こんなの何がよいのか」とか「ここらじゃあたり前なんで」といったような卑下や冷めた感情を無意識に持っているように感じる。その意識が発信力の弱さに繋がっている。

- ・ 受け入れ体制の充実（事業者のレベルアップ、パッケージ化）

#### 質問5 宮津市地域でうまく行って観光の取り組みを教えてください。

（宮津市）

- ・ 1 「日本三景・天橋立」のブランド力が国内外に浸透
- ・ 2 「海の京都エリアプロモーション」に伴う観光誘客
- ・ 3 「高付加価値化事業」を活用した基本インフラ整備

（支援者）

- ・ 天橋立周辺においてナイトコンテンツが不足していることから、天橋立周辺でライトアップ等の取り組みを行っており、顧客満足度の向上や宿泊者の増加につながっている。

- ・ 高所得者層・インバウンドの誘客促進

#### 質問6 宮津市地域の観光戦略の課題を教えてください。

（宮津市）

- ・ 1 財源の確保
- ・ 2 天橋立周辺への回遊を生むエリア拠点の整備、美食、温泉などのブランド化

- ・ 3 ナイトタイムエコノミーの創出（夜の消費）
- ・ 4 「人手不足、及び交通インフラ」の課題解決
- ・ 5 歴史・文化資源について観光資源としての課題不足
- ・ 6 エリアとしての魅力発信や連携不足

（支援者）

- ・ 天橋立以外の魅力の発信
- ・ 天橋立というキラーコンテンツがあるが故に他のコンテンツがブラッシュアップされておらず、結果、通貨型の日帰りの観光地となっており、滞在型の観光地への進展による観光消費額の増加、顧客満足度の向上が課題となっている。

・

**質問7 観光推進で鍵を握るのは何だと思われますか。**

（宮津市）

- ・ 1 財源の確保
- ・ 2 地域一体への取り組み
- ・ 3 「量」から「質」への転換
- ・ 4 「日帰り」から「宿泊」への転換
- ・ 5 問題となる要因（人・足）の解消
- ・ 6 持続的な観光地の「質」向上

（支援者）

- ・ 発信力
- ・ 観光推進する上でのリソース（観光資源は豊富にあるので、それを活かす「人材・資金・設備・情報及びそれらを備えた推進組織」）の確保
- ・ まち全体での一体的な取り組みとそれに向けた機運及び仕組みづくり
- ・ 行政・観光協会・事業者等地域全体が連携すること

**質問8 観光を推進していく上で参考にしたい地域はありますか。**

（行政）

- ・ 1 釜石市（プロモーション）
- ・ 2 高山市（プロモーション）
- ・ 3 黒川温泉（地域一体）
- ・ 4 伊香保温泉（高付加価値化・地域一体化）

（支援者）

- ・ 城崎温泉（豊岡市）

街全体で共通コンセプトを共有・協働。観光 DX による需要可視化と計画立案。DMO 中心の官民連携。インバウンド対応・データドリブン戦略。SDGs を視野に入れた地域資源保全。体験・文化

- ・アートの付加価値創出など。
- ・海の京都と同じく、観光圏認定を受けている地域。
- ・先進的な取り組みをしている地域

#### 質問9 地域の連携についての課題はありますか。

(行政)

- ・ 1 市が実施する各種事業への参画
- ・ 2 市・観光協会等が実施する事業等の情報共有

(支援者)

- ・ 行政区域に縛られて、地域全体や横の連携が不足しているように感じる。
- ・ 観光地としての一体的な取り組みが不十分な中、各観光事業者の意識改革とあわせて、客観的なデータに裏打ちされた観光戦略等、各観光事業者が方向性を一にする戦略・指針が必要。

#### 2-4-5 考察

アンケート結果から、宮津市の観光戦略が「量から質へ」「通過型から滞在型へ」という転換期にあることが明確に読み取れる。

アンケート内容を整理すると、次の三点が明らかとなる。

第一に、ブランド資源の強さと依存構造が併存している点である。日本三景・天橋立という強力な観光資源を有し、そのブランド力は国内外に広く浸透している。一方で、キラーコンテンツへの依存度が高く、周辺資源の磨き上げや回遊動線的设计が十分でないため、日帰り型観光にとどまりやすい構造が課題として浮かび上がっている。ナイトタイムエコノミーの不足やエリア拠点整備の必要性は、その象徴といえる。

第二に、高付加価値化の方向性は概ね共有されているものの、実行基盤が脆弱である。行政・支援者ともに、上質なインバウンド誘客、顧客満足度の向上、エリアブランドの確立の必要性を認識している。しかし、財源不足や人材不足、コロナ禍による債務負担など、実行資源の制約は大きい。また、「質」の向上に対する意識や地域一体となった取組の不足も指摘されており、ハード整備以上にソフト面の改革が求められている。

第三に、地域内連携と戦略共有の不足が構造的課題である。行政区域に縛られた発想や情報共有の不足、事業者間の方向性の不一致が、高付加価値化の推進を阻害している。参考事例として挙げられた城崎温泉や黒川温泉に共通しているのは、地域全体でのコンセプト共有と官民連携の

強さであり、宮津市においてもDMO的機能の強化やデータに基づく戦略の統一が鍵となる。

総じて、宮津市は豊富な観光資源を有しながらも、それらを面的に統合し、滞在価値へと転換する組織的・戦略的マネジメントが十分とはいえない段階にある。今後は、①ブランドの再編集、②データ活用による顧客戦略の明確化、③地域一体の推進体制の構築が、高付加価値化実現に向けた中核課題であると指摘できる。

## 2-5 事業者支援のに向けた提案モデル

これまで検討してきたように、特に地方部の観光事業者が事業戦略を検討する際には、地域の観光戦略を踏まえた多層的な観点が必要である。①需要側（消費単価・滞在日数・体験参加）、②地域経営側（DMOによる広域連携と戦略設計）、③供給側（宿泊業の生産性向上・人的資源活用）、④産業構造側（TFP・資本装備率・資源配分）、⑤地域固有資源の価値化のそれぞれにおいて幅広く現状を理解し、取り組みを検討することが望ましい。

本稿ではそのような多層的な観点を網羅的に把握し理解するためのチェックリストを試作した。

図表2 観光事業者×地域連携による高付加価値化チェックリスト

	チェック項目
① ビジョン・戦略整合性	<input type="checkbox"/> 自社のターゲット顧客像（ペルソナ）が明確である <input type="checkbox"/> 「量」ではなく「客単価・滞在価値」をKPIに設定している <input type="checkbox"/> 地域の観光戦略（市町村・DMO方針）と整合している <input type="checkbox"/> 価格競争から脱却する明確な差別化軸がある <input type="checkbox"/> 地域資源を活かした独自ストーリーを言語化している
② 地域資源の再定義 ・磨き上げ	<input type="checkbox"/> 地域の一次産品・伝統産業と連携している <input type="checkbox"/> 地域文化・歴史・景観を「体験化」している <input type="checkbox"/> 地元ガイド・職人・漁師・農家と協働している <input type="checkbox"/> 季節ごとの体験商品を設計している <input type="checkbox"/> “その地域でしかできない体験”を明確化している
③ 連携体制・ガバナンス	<input type="checkbox"/> 地元事業者との定期的な情報共有会がある <input type="checkbox"/> DMOや観光協会と商品造成を行っている <input type="checkbox"/> 価格設定について地域内で最低限の合意形成がある <input type="checkbox"/> 役割分担（宿泊・体験・飲食・交通）が整理されている <input type="checkbox"/> 地域内で収益循環を意識した調達をしている
④ 商品設計 （高付加価値設計）	<input type="checkbox"/> 単なる「宿泊」ではなく「滞在体験」になっている <input type="checkbox"/> 価格の根拠（ストーリー・希少性・限定性）を説明できる <input type="checkbox"/> 少人数・予約制・特別感を設計している <input type="checkbox"/> 滞在時間を延ばす工夫がある（2泊3日モデルなど） <input type="checkbox"/> オプション追加で客単価が上がる設計になっている
⑤ 人材・ホスピタリティ	<input type="checkbox"/> 地域文化を語れる人材がいる <input type="checkbox"/> ストーリーテリング研修を実施している <input type="checkbox"/> 地元出身者やUIターン人材を活用している <input type="checkbox"/> 多言語対応・異文化理解ができている <input type="checkbox"/> 従業員が「地域の代表」という意識を持っている
⑥ ブランド・発信	<input type="checkbox"/> 地域ブランドと自社ブランドが一貫している

	<input type="checkbox"/> 高価格帯にふさわしい写真・Web デザインである <input type="checkbox"/> OTA 依存から直販比率向上を目指している <input type="checkbox"/> 富裕層向けメディア・専門旅行会社と接点がある <input type="checkbox"/> SNS 発信が“安売り訴求”になっていない
⑦ 持続可能性 (サステナビリティ)	<input type="checkbox"/> 地元産食材比率を把握している <input type="checkbox"/> 環境負荷低減(食品ロス・省エネ)を実施している <input type="checkbox"/> 地域雇用を創出している <input type="checkbox"/> 地域住民との摩擦を把握している <input type="checkbox"/> オーバーツーリズム回避策を検討している
⑧ 財務・収益管理	<input type="checkbox"/> 客単価(ADR)と付帯売上を分解分析している <input type="checkbox"/> 地域連携商品ごとの利益率を把握している <input type="checkbox"/> 安売りキャンペーン依存になっていない <input type="checkbox"/> 原価構造を見える化している <input type="checkbox"/> 地域内調達比率を数値管理している

また、魅力に感じる可能性がある物事に地元地域の方が気づいていないことが指摘されていることから、自社及び地域の資産と活用の可能性について整理するためのフォーマットを図表3として作成した。地域の生活・文化を資源として認識し、「めずらしい」、「なつかしい」、「きれい」、「面白い」などのイメージを生むストーリーを検討し、「驚きそう」、「写真を撮りたがりそう」、「話を聞きたがりそう」、「一緒にやりたがりそう」、「ゆっくり過ごしたがりそう」、「SNSに投稿しそう」などのリアクションを予想する。

図表3 地域資源の在庫表

資源カテゴリ	保有資産	活用アイデア (ストーリー・体験化のイメージ)	リアクション予想
暮らし			
風景			
人			
技・手仕事			
行事・祭り			
店・食			
建物・場所			
自然			
その他			

実際に資源を活用した取り組みを実現するためには、更に、外の人に見せたい理由、想定ターゲット、実施のしやすさ、関係者との連携、掘り起こしの優先度、取り組み手順を明確にする必要がある。

## 2-6 まとめ

本稿では、第1章において地方部の観光地が抱える課題を整理し、その解決策としての高付加価値化について論じた。第2章では、観光の高付加価値化に関する先行研究を検討し、高付加価値化を進めるにあたって多層的な課題が存在することを明らかにした。第3章では、地方部における高付加価値化の取組事例を分析し、地域資源の活用とDMOなどの観光マネジメント組織の活動が成果につながっていることを示した。第4章では、京都府宮津市を事例として取り上げ、行政および支援者へのアンケート調査をもとに、観光戦略の課題と今後の方向性について考察した。第5章では、前章までに明らかとなった課題と方向性を踏まえ、観光事業者が取り組むべき事項をチェックシートおよび地域資源の在庫表を通じて明確化するモデルを提示した。

アンケート結果からは、観光事業者が自社の資源については一定の認識を有している一方で、地域資源の活用や地域との連携、さらには連携を通じた発信力の向上といった視点には十分に目が向けられていない状況がうかがえた。本稿のアンケート調査は京都府宮津市を対象とし、調査件数も限定的であることから、他地域や他の支援主体においては異なる認識が存在する可能性は否定できない。しかしながら、観光の文脈において地域と事業者を結びつける視点が、事業支援の重要な切り口の一つであることは示されたといえる。

本稿で提示した視点を踏まえ、観光事業者への支援がより広範かつ効果的に展開されることを期待したい。

## 謝辞

本調査のアンケートにご協力いただいた皆様に、心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- 岩田賢(2022)「我が国における DMO の論点整理と最近の DMO 政策の動向 課題や解決策の網羅的な把握と登録 DMO 制度の特性の考察」日本国際観光学会論文集, 29, 67-76.
- 大野富彦(2024)「宿泊業の生産性向上と人材確保に関する試論」群馬大学社会情報学部研究論集、31. 33-47.
- 中村知誠。(2024)「訪日旅客の消費単価と地方周遊の関係」交通学研究, 67, 117-124.
- 西岡沙也夏。(2022)「観光事業者におけるサービスの高付加価値化に向けて」徳島経済, 108, 73-83.
- 野方大輔(2020)「宿泊施設の顧客拡大に向けた取り組みが外国人宿泊者数に与える影響—佐賀県の宿泊施設を事例として—」『交通学研究』63

深尾京司, 金榮慤, & 権赫旭. (2019) 「観光産業の生産性」 日本労働研究雑誌, 61(7), 17-30.

矢ヶ崎紀子(2019) 「旅行産業の成長と宿泊業における雇用・労働に与える影響」 日本労働研究雑誌, 708, 4-16.

## 第3章 ウェルネスツーリズムを軸とした地域価値創造と診断士の役割

### 「理念」を「実装」へ導く：医療・観光連携における事業アーキテクト機能の研究

本研究は学術的検証を目的とした理論研究ではなく、中小企業診断士による実務支援の高度化を目的とした実務提言論文である。医療と観光の連携支援の現場において診断士が活用可能な支援プロセスおよび実践的フレームワークを提示することを目的とする。

#### 3-1 医療・観光連携による地域価値創造の可能性

##### 3-1-1 地域医療と観光産業の構造的課題

本研究は、地域医療の持続可能性確保と地域経済活性化を同時に実現する手法として、ウェルネスツーリズムを軸とした医療・観光連携モデルを検討するものである。日本の地域社会は、少子高齢化に伴う医療・介護費の増大と、観光産業のコモディティ化という二重の構造的課題に直面している。医療分野では人材不足や長時間労働による疲弊が深刻化し、観光分野では価格競争の激化により付加価値化が困難となっている。このような状況に対し、医療と観光の融合による新たな地域価値創造が期待されているが、制度・文化・経営構造の差異により現場での統合は進んでいない。

特に医療は公的保険制度に基づく公定価格によって運営される一方、観光は自由価格による付加価値競争を基本とするため、収益構造に大きな差が存在する。また医療は科学的根拠と安全性を重視するのに対し、観光は体験価値や情緒的満足を重視するという文化的相違もある。さらに医療機関の意思決定構造やリスク回避傾向が新規事業への参入を抑制している。これらの要因は単なるマッチング不足ではなく、制度・文化・組織構造に根ざした構造問題である。

##### 3-1-2 ウェルネスツーリズムの概念と医療観光連携の意義

本論では、高度医療技術の提供を目的とするメディカルツーリズムではなく、健康維持・生活改善・心身回復を目的とするウェルネスツーリズムに焦点を当てる。これは地域の自然資源や温泉、生活習慣改善支援を活用し、健康増進を図るものであり、健常者のみならず高齢者や障害者、難病患者など医療的配慮を必要とする者の旅行機会を拡張するユニバーサルツーリズムの概念を包含するものである。

このような「治療 (Cure)」から「養生 (Care)」への転換は、医療の役割を生活支援へと拡張し、観光の付加価値向上にも寄与する。地域医療と観光資源を組み合わせることで、滞在型予防医療や健康増進サービスなど新たなサービス創出が可能となり、地域経済への波及効果も期待される。しかしその実現には、制度適合設計や組織間調整など高度な事業設計が必要となる。

### 3-1-3 中小企業診断士による統合支援モデルの必要性

本研究は、医療観光連携を実現する主体として中小企業診断士の新たな役割を提示する。従来の経営支援は部分的な課題解決にとどまり、制度・文化双方を扱う複雑な連携課題には十分対応できなかった。これに対し本研究では、経営者の動機形成や組織間関係構築を支援する心理的支援機能 (Soft) と、法制度整理、収益モデル設計、リスクマネジメントを担う事業設計機能 (Hard) を統合した「事業アーキテクト」モデルを提案する。

さらに地方クリニックによる滞在型予防医療、旅館と診療所の連携、医師主導型ユニバーサルツーリズム事業株式会社 ReTaby などの事例分析を通じ、理念形成と事業設計の統合が事業実装に有効であることを確認した。これらの事例では、経営者の理念、明確なリスク管理、役割分担、地域協働体制が成功要因として確認された。

以上より、ウェルネスツーリズムは地域価値創造の有効な手法であり、その実装には中小企業診断士による統合支援が重要であることが示唆される。本研究は診断士の新たな専門領域を提示するとともに、地域医療の持続可能性と地域経済活性化を両立する実践的枠組みを示すものである。

## 3-2 医療・観光連携を阻む構造的課題の分析

### 3-2-1 制度的要因：保険診療と自由診療の制度的断絶

医療と観光の連携が進まない最大の要因は、両者の制度的基盤の相違にある。日本の医療・介護経営は公的医療保険制度に基づく公定価格によって運営されており、診療報酬は国によって定められている。この制度は公平性と安全性を担保する一方、医療機関の収益構造を患者数の増加や回転率の向上に依存させる特徴を持つ。すなわち「数をこなす」ことが経営効率の主要な指標となる。

一方、ウェルネスツーリズムは自由価格を前提とした高付加価値サービスであり、顧客体験の質を高めることで収益を確保するビジネスモデルである。このように医療が効率性を志向するのに対し、観光は付加価値創出を重視するという収益構造の根本的相違が存在する。この制度的断絶は医療機関の事業参入を困難にしている。

さらに、混合診療の禁止や医療法上の事業範囲制限などの法規制も参入障壁となる。医療機関が観光サービスを提供する場合、医療行為と非医療サービスの境界が曖昧になりやすく、法令違反のリスクを伴う。このような制度的不確実性は、医療機関の新規事業への慎重姿勢を強める要因となっている。

### 3-2-2 文化的要因：専門文化の相違による認識ギャップ

医療と観光の連携を困難にする第二の要因は、両者の専門文化の相違である。医療分野では科

学的根拠に基づく意思決定と安全性確保が最優先される。医療者は患者の生命を預かる責任から、不確実性を極力排除する思考様式を持つ。そのため新たなサービス導入に際してはリスク評価や効果検証を重視する傾向が強い。

これに対し観光事業者は、顧客の感情や体験価値を中心にサービスを設計する。観光サービスの価値は必ずしも定量化可能ではなく、情緒的満足やホスピタリティが重要視される。このため観光分野では柔軟な発想や試行錯誤が重視される。

この価値観の差異は、両者のコミュニケーションにおいて認識のずれを生じさせる。医療者は安全性の担保を優先する一方、観光事業者は体験価値の向上を重視するため、事業構想に対する評価基準が一致しない。結果として協議の場において相互理解が進まず、連携が停滞する状況が生じる。

### 3-2-3 経営的要因：医療機関の意思決定構造とリスク回避

第三の要因は医療機関の経営構造に起因する。医療法人では医師が経営責任者を兼ねることが多く、専門職としての強い責任を負う一方、経営判断を相談できる相手が限られる状況にある。このような環境は意思決定の孤立を招き、新規事業に対する心理的負担を増大させる。

また医療機関は患者の安全確保を最優先とするため、潜在的リスクを過大評価する傾向がある。ウェルネスツーリズムのような異業種連携は不確実性が高く、責任の所在が不明確になりやすいことから、経営者は現状維持を選択しやすい。この現状維持バイアスは合理的な事業計画が提示された場合でも意思決定を遅らせる要因となる。

以上のように、医療と観光の連携が進まない背景には、制度的・文化的・経営的要因が複合的に存在する。したがって両者の統合には単なる情報共有ではなく、制度設計、価値観調整、意思決定支援を含む包括的な介入が必要である。これらの課題を解決するための支援主体として、中小企業診断士の役割が重要となる。（図1）

図1 医療領域と観光領域における構造的差異の比較マトリクス

比較項目	医療領域（Cure 中心）	観光領域（体験中心）	連携を阻む障壁
制度・収益構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公的保険制度に基づく公定価格</li> <li>・「数をこなす（回転率向上）」ことで収益を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自由価格による付加価値競争</li> <li>・顧客体験の質を高めることで収益を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益構造の根本的相違と、混合診療禁止等の法令違反リスク</li> </ul>

専門文化・価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>・科学的根拠（エビデンス）と安全性を最優先</li> <li>・不確実性を極力排除する思考様式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の感情や情緒的満足、体験価値を中心に設計</li> <li>・柔軟な発想や試行錯誤を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価基準の不一致によるコミュニケーションのずれ（認識ギャップ）</li> </ul>
経営・意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医師が強い専門判断の自律性と責任を負う</li> <li>・相談相手が限られ孤立しやすく、潜在的リスクを過大評価する「現状維持バイアス」が強い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様なステークホルダーとの連携を前提とする事業構造が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の孤立と不確実性に対する強いリスク回避傾向</li> </ul>

### 3-3 診断士の役割定義：メンター機能を内包した「事業アーキテクト」

#### 3-3-1 従来型コンサルティングの限界と医療分野への適用困難性

医療と観光の連携を推進するにあたり、従来の経営コンサルティング手法には一定の限界が存在する。一般的なコンサルティングは、経営課題を分析し改善策を提示する「課題指摘・指導型」のアプローチを基本とする。この手法は製造業や小売業など標準化された経営環境では有効であるが、専門職組織である医療機関に対しては必ずしも適合しない。

医師は高度な専門性と社会的責任を担う職業であり、自らの専門判断に強い自律性を持つ。そのため外部からの一方的な指導は専門性への介入と受け取られやすく、心理的抵抗を招く可能性が高い。また医療機関の経営課題は単なる収益改善にとどまらず、医療倫理や安全性確保など多面的な要素を含むため、一般的な経営改善手法のみでは対応が困難である。

さらに、補助金申請支援や集客支援といった部分的な支援は、制度的・文化的障壁といった構造的課題を解決するものではない。医療と観光の連携には事業構造そのものの再設計が必要であり、従来の部分最適的支援では根本的な課題解決には至らない。このような背景から、新たな支援モデルの構築が求められる。

#### 3-3-2 「両利きの支援」による統合的アプローチ

医療と観光という異質な領域の統合を実現するためには、心理的支援と構造的支援を同時に提供する「両利きの支援」が必要である。本研究ではこれを Soft 機能と Hard 機能の統合として整理する。

第一に Soft 機能とは、経営者の内発的動機を引き出す心理的支援である。医療機関の経営者は

組織内で意思決定責任を集中して負うため、経営課題を共有できる相手が限られ孤立しやすい。このような状況に対し診断士はメンターやコーチとして対話を通じて信頼関係を構築し、経営者の理念やビジョンを言語化する役割を担う。これにより新規事業への心理的障壁を低減し、主体的な意思決定を促進することが可能となる。

第二に Hard 機能とは、事業を実装するための構造的支援である。医療観光連携には法制度適合、収益モデル設計、リスク管理、組織間契約など高度な事業設計が必要となる。診断士は制度的制約を踏まえた事業スキームを構築し、リスクを制御しながら持続可能な収益構造を設計する。このような論理的支援がなければ、理念に基づく構想は実現可能性を欠くこととなる。

Soft と Hard の両機能は相互補完的關係にあり、いずれか一方のみでは事業の実現は困難である。動機形成と事業設計を統合的に提供することが、医療観光連携の実装に不可欠である。

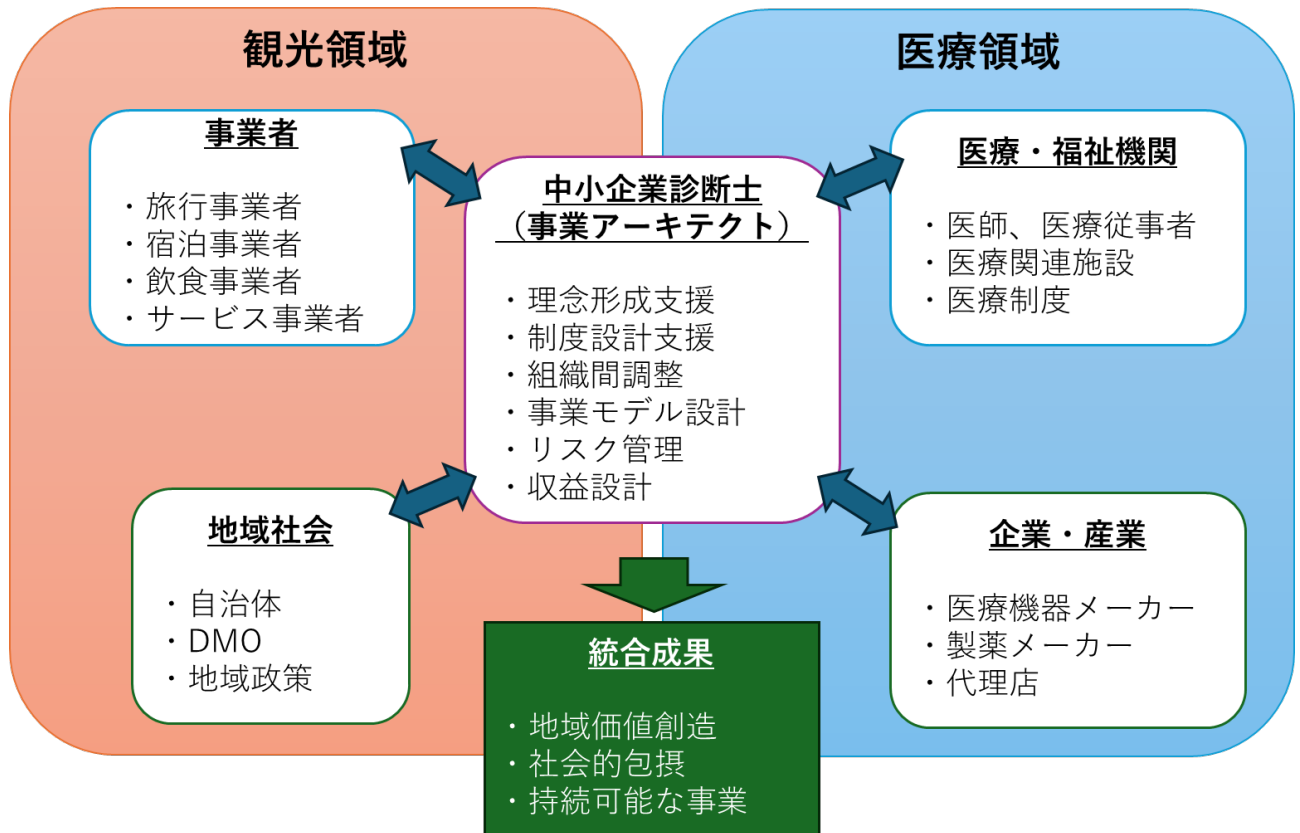
### 3-3-3 「翻訳者」から「事業アーキテクト」への進化

従来、中小企業診断士は異業種間の調整役や情報提供者として「翻訳者」の役割を担うことが多かった。しかし医療と観光の統合のような複雑な事業領域では、単なる調整機能にとどまらず、新たな事業構造を設計する主体としての役割が求められる。

本研究ではこの役割を「事業アーキテクト」と定義する。事業アーキテクトとは、異なる制度・文化・資源を組み合わせ、持続可能な事業構造を設計する専門家である。診断士は医療機関の専門性、観光事業者のサービス能力、地域資源を統合し、制度適合性と経済合理性を備えた事業モデルを構築する。また関係者間の利害調整や合意形成を支援し、事業実行まで伴走する役割を担う。

このように診断士の役割は、情報の仲介者から事業創造の設計者へと進化する必要がある。次章では、事業アーキテクトとしての診断士が提供すべき Soft 機能および Hard 機能の具体的内容について詳細に検討する。これらの支援は医療専門職や観光事業者単独では実施困難であり、経営・制度・組織間調整を横断的に扱う中小企業診断士の専門性が活かされる領域である。

図2 事業アーキテクト機能



上記、図2は診断士の事業アーキテクト機能を示す。診断士は医療、観光、地域、産業の各主体を横断的に統合し、理念形成、制度設計、事業設計を通じて新たな価値創造を実現する。本モデルは専門領域を越えた統合支援機能としての診断士の独自性を示すものである。

### 3-4 SOFT 機能：メンター・コーチングによる内発的動機の解放

#### 3-4-1 経営者の孤立に対する心理的安全性の構築

医療と観光の連携のような制度的・文化的障壁を伴う新規事業を実現するためには、制度設計や収益計画といった技術的支援だけでなく、経営者の強い動機が不可欠である。特に医療機関の経営者である医師は、日常的に高度な専門判断を求められる環境にあり、常に「正解」を示すことを期待される立場にある。このような状況は意思決定の責任を一身に負う孤立状態を生み、経営上の迷いや不安を表出しにくい心理的状況を形成する。

このような背景に対し、診断士はメンターとして心理的安全性 (Safety Base) を提供する役割を担う。心理的安全性とは、評価や批判を恐れずに意見や感情を表出できる関係性を意味する。診断士は評価的態度を排し、傾聴を中心とした対話を通じて信頼関係を構築することで、経営者が抱える不安や葛藤を共有できる環境を整える。たとえば医療経営の課題に直接踏み込むのでは

なく、医師が医療を志した原点や価値観について問いかけることにより、経営者の内面的動機を引き出すことが可能となる。このような対話過程は、単なる情報収集ではなく、事業創造の基盤となる信頼関係の形成として重要な意義を持つ。

### 3-4-2 理念の再構築と内発的動機の形成

医療機関の経営者は日常業務に追われる中で、短期的な診療業務や経営指標への対応に集中しやすい。このような状況では、本来目指していた医療の理想や社会的使命が見えにくくなる。診断士はコーチング手法を活用し、経営者の行動目標（To Do）から存在目的（Be）への問い直しを支援する。

具体的には、診療行為の効率化や収益改善といった課題に加え、「どのような医療を実現したいのか」「患者にどのような価値を提供したいのか」といった根源的な問いを投げかける。この過程において、医師が患者の生活背景まで含めた包括的医療を志向していたことや、地域住民の健康増進への貢献を重視していたことなど、内発的動機が再認識される場合が多い。

このように理念が明確化されることで、新規事業は単なる収益機会ではなく理想実現の手段として位置づけられる。ウェルネスツーリズムは患者の生活改善や地域の健康増進を支援する手段として再解釈され、経営者の主体的な意思決定を促す動機となる。理念に基づく事業構想は困難な制度的障壁を乗り越える持続的な推進力を生み出す。

### 3-4-3 異業種連携における組織間ファシリテーション

医療と観光の連携プロジェクトが具体化すると、両者の利害や価値観の差異が顕在化する。医療側は患者安全やリスク管理を重視する一方、観光側は集客や顧客満足の上を重視するため、事業目的に対する認識の違いが対立を生む可能性がある。

診断士はファシリテーターとして両者の対話を促進し、表面的な主張の背後にある目的を明確化する役割を担う。例えば観光事業者の集客志向は地域の魅力発信という目的に基づき、医療機関のリスク回避志向は患者保護という価値に基づくものである。これらの目的を共有し、「安全に地域の魅力を体験し健康を回復する」という共通ビジョンを形成することで、協働関係が構築される。

以上のように、診断士による心理的支援、理念形成支援、組織間調整は、制度的・構造的課題を克服する基盤となる。SOFT 機能は事業の動機形成と関係構築を担い、次章で論じる制度設計や収益モデル構築といった HARD 機能と相互補完的に作用することで、医療観光連携の実現可能性を高めるものである。

### 3-5 HARD 機能：制度障壁を突破する事業エンジニアリング

#### 3-5-1 保険外サービスの適法性確認とリスクマネジメント設計

前章で論じたように、診断士による心理的支援（Soft 機能）は経営者の動機形成に寄与するが、理念や意欲のみでは事業の持続的実行は困難である。医療と観光の連携事業を実現するためには、制度的制約を踏まえた具体的な事業設計とリスク管理が不可欠である。本章では診断士の専門知識を活用した事業エンジニアリングの役割を検討する。

医療機関が観光関連サービスを提供する場合、医療法、医師法、旅行業法等の法規制への適合が必要となる。特に医療行為と非医療サービスの境界が不明確な場合、法令違反や責任問題を招く可能性がある。そのため診断士は、役務の内容を精査し、診療として提供される医療行為と健康増進や生活支援として提供されるヘルスケアサービスを明確に区分する設計を行う。これにより責任範囲や契約関係を明確化し、事業実施に伴う法的リスクを低減することが可能となる。

また医療機関が旅行商品を直接企画・販売することは制度上制約があるため、旅行代理店との提携スキームの構築が必要となる。診断士は受注型企画旅行等の制度を活用し、医療機関が医療的支援を担い、旅行事業者がツアー運営を担当する役割分担を設計することで、制度適合性と事業実行性を両立させる。このような法制度に基づく事業設計は、医療観光連携の実現における基盤的要素である。

#### 3-5-2 高付加価値サービスのプライシングと投資評価

医療機関がウェルネスツーリズムに参入する際には、自費サービスの価格設定と投資判断が重要な課題となる。医療分野では公定価格に基づく診療報酬が中心であり、医師は市場価格に基づくサービス設計や価格戦略に不慣れである。そのため原価積上げ方式による低価格設定に陥りやすく、事業の持続可能性が損なわれる可能性がある。

診断士は顧客の支払意欲（Willingness to Pay）に基づく価値志向型プライシングを支援する。ウェルネスツーリズムの価値は医療的安心感や生活改善効果といった無形要素にあるため、顧客が認識する価値を基準とした価格設定が必要となる。また市場調査や競合分析を踏まえた価格戦略により、適切な収益水準を確保することが可能となる。

さらにバリアフリー改修や医療機器導入などの設備投資に対しては、将来キャッシュフローを基礎とした投資対効果（ROI）の試算を行う必要がある。診断士は補助金制度の活用や資金調達計画を組み合わせた財務モデルを構築し、投資の妥当性を定量的に評価する。これにより金融機関や理事会に対する説明責任を果たし、意思決定の合理性を担保することが可能となる。

#### 3-5-3 行政・医師会との連携を促進する公衆衛生ロジック

医療観光連携を地域レベルで展開するためには、行政や医師会との協力関係が不可欠である。

しかし単なる観光振興事業として位置づけられる場合、公共性が不明確であるため行政の支援を得ることは困難である。この課題に対し診断士は事業目的を公衆衛生や防災といった公共政策の文脈に再構築する役割を担う。

具体的には、ウェルネスツーリズムを地域住民の健康増進データの収集や生活習慣改善の促進といった公衆衛生施策として位置づけることで、行政の政策目標との整合性を確保する。また医療的配慮を必要とする旅行者の受入体制を災害時の要配慮者支援体制の強化と関連付けることで、防災政策としての意義を提示することも可能である。このような政策的意義の再定義は、行政予算の活用や関係機関の協力を得るための重要な戦略となる。

以上のように、診断士による HARD 機能は法制度適合設計、収益モデル構築、投資評価、政策連携の各側面から事業の実行可能性を高めるものである。Soft 機能による動機形成と組み合わせることで、医療と観光の統合を実現する実践的基盤が形成される。(図3)

図3 診断士が提供する「SOFT 機能」と「HARD 機能」の統合構造

支援機能区分	診断士の役割・アプローチ	解決される課題・もたらされる効果
SOFT 機能 (心理的支援)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>心理的安全性の構築</b> 評価的態度を排した傾聴による信頼関係構築</li> <li>・ <b>理念の再構築</b> コーチングを通じた「To Do」から「Be」への問い直し</li> <li>・ <b>組織間ファシリテーション</b> 表面的な主張の背後にある共通ビジョンの形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>意思決定の孤立や不安の解消</u></li> <li><u>経営者の内発的動機の引き出しと、主体的な意思決定の促進</u></li> <li><u>異業種間の対立解消と協働関係の構築</u></li> </ul>
HARD 機能 (構造的支援)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>適法性・リスク管理設計</b> 医療行為と非医療サービスの区分、提携スキームの構築</li> <li>・ <b>プライシングと投資評価</b> 支払意欲に基づく価値志向型価格設定と、ROI の試算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>法令違反リスクの低減と責任範囲の明確化</u></li> <li><u>事業の経済合理性の担保と、意思決定の妥当性証明</u></li> </ul>

	<p>・政策連携ロジックの構築</p> <p>公衆衛生や防災政策の文脈への事業の再定義</p>	<p>行政予算の活用や医師会等の関係機関からの協力獲得</p>
統合成果	<p>事業アーキテクトとしての統合支援</p>	<p>制度適合性と経済合理性を備えた事業モデルの実装</p>

### 3-6 事例研究：理念と実務の統合プロセス

本章では、前章までに整理した SOFT 機能（理念形成・動機づけ）と HARD 機能（事業設計・制度対応）が統合された場合の実務的成果を検証するため、事業規模や発展段階の異なる三つの事例を分析する。各事例では、診断士による心理的支援と制度設計支援の相互作用が事業実装に与える影響を明らかにする。本章の事例は、診断士による実務支援の適用可能性を示す実践例として整理したものである。

なお本章では、①新規事業導入、②異業種連携によるサービス高度化、③事業成長および地域展開という異なる発展段階の事例を提示し、診断士の支援機能が事業の導入から発展まで一貫して作用することを示す。（図 4）

図 4 理念と実務の統合プロセス（3つの事例の比較総括表）

段階・事例名	連携における初期課題	診断士による支援アプローチ (SOFT / HARD)	実務的成果
① 新規事業導入 地方クリニックの 滞在型予防医療	短時間診療の常態化による院長の葛藤と、患者との対話不足	<p>【SOFT】 「全人的医療」という原点の再確認</p> <p>【HARD】 医療と宿泊の契約主体の分離、自費面談を組み込んだ高付加価値プログラムの設計</p>	<p>患者満足度の向上、自費収益の増加</p> <p>院長の職業満足度回復と経営安定化</p>

<p>② 異業種連携老舗旅館×診療所の現代湯治モデル</p>	<p>旅館側の医療的妥当性の担保不足と、医師への協力依頼の停滞</p>	<p>【SOFT】 医師の専門性への敬意を示した対話の場の設定・コミュニケーション支援</p> <p>【HARD】 医学的監修が可能な提案書の作成と、責任範囲を明文化した契約案の提示</p>	<p>医師監修の健康宿泊プログラムとしてのブランド化</p> <p>宿泊単価の向上と地域資源の相互補完的活用</p>
<p>③ 事業発展 RETABY モデル（医師主導型ユニバーサルツーリズム）</p>	<p>創業期の属人的運営（暗黙知）による事業拡張の壁と、地域全体を巻き込んだ価値創造モデルへの展開の必要性</p>	<p>【HARD】 業務プロセスの可視化とマニュアル化によるオペレーション標準化</p> <p>【HARD/SOFT】 自治体・DMO、多様な地域事業者、医療機器メーカー等を巻き込んだ多産業連携（エコシステム構築）の推進</p>	<p>サービス品質の均質化と外部連携拡大の基盤形成</p> <p>新たな市場創出、機材提供等の新収益源確保、地域社会の包摂性向上</p>

### 3-6-1 地方クリニックにおける滞在型予防医療の導入（新規事業導入段階）

地方の小規模クリニックでは、保険診療中心の経営構造により短時間診療が常態化し、院長は患者との対話が十分に行えない状況に強い問題意識を抱いていた。診断士はまず SOFT 支援として複数回の対話を実施し、院長の開業理念である「生活習慣そのものを治療する全人的医療」を再確認する支援を行った。この過程で院長は、診療時間の制約から実現できなかった生活指導型医療への志向を再認識し、新たな医療提供モデルへの意欲を高めた。

次に HARD 支援として、地域旅館と連携した滞在型予防医療プログラムを設計した。具体的には医療行為と宿泊サービスの契約主体を明確に分離し、医療法上のリスクを回避するスキームを構築した。また医師の専門性を担保するため 60 分の自費面談、生活習慣評価、食事指導を組み込んだ高付加価値プログラムを設計し、顧客価値に基づく価格設定を行った。導入後は患者満足度の向上と自費収益の増加が確認され、院長の職業満足度回復と経営の安定化が実現した。以上の結果は、診断士による理念形成支援と制度設計支援の統合が実務上有効であることを示唆する。

### 3-6-2 老舗旅館と診療所の連携による現代湯治モデル（異業種連携段階）

地域連携事例として、老舗旅館が企画した現代湯治プログラムと診療所の連携プロジェクトを検討する。当初、旅館側は健康志向型サービスの提供を目指していたが、医療的妥当性を担保する方法が不明確であり、医師への協力依頼も進まない状態であった。

診断士はHARD支援として、医療的評価が可能な食事メニュー、入浴時間、運動プログラム等を具体化し、医学的監修の可否を判断可能な形式の提案書を作成した。また医療側の責任範囲や監修内容を明文化した契約案を提示し、制度的リスクを整理した。

さらにSOFT支援として、旅館女将と医師の対話の場を設定し、女将が医師の専門性への敬意を示しながら協力を求めるコミュニケーションを支援した。このプロセスにより両者の信頼関係が構築され、医師監修の健康宿泊プログラムとして商品化された。結果として宿泊単価の向上とブランド価値の向上が実現し、地域医療資源と観光資源の相互補完的活用が可能となった。以上の結果は、診断士による理念形成支援と制度設計支援の統合が実務上有効であることを示唆する。

### 3-6-3 RETABY モデルの成長戦略と地域エコシステム構築（事業発展段階）

さらに、事業実装後の成長段階における支援事例として、医師主導によるユニバーサルツーリズム事業を展開する株式会社RETABYの事例を検討する。本事例は、新規事業の導入や連携形成にとどまらず、事業の持続可能性向上および地域展開を対象とした発展支援の実践例として位置づけられる。

株式会社RETABYは、医師主導によるユニバーサルツーリズム事業を展開する企業であり、重症患者や移動困難者など医療的配慮を必要とする人々に対し、医療的支援を伴う旅行機会を提供するサービスを実施している。本事業は患者の生活の質（QOL）向上や社会参加機会の拡大を目的とするものであり、医療的裏付けと理念が統合されたビジネスモデルである。しかし、本モデルが持続可能な事業として発展し社会的影響力を高めるためには、個別の旅行支援サービスにとどまらず、地域全体を巻き込んだ価値創造モデルへの展開が不可欠である。

その成長戦略として第一に求められるのがオペレーションの標準化である。創業期の事業は代表医師の経験や判断に依存する属人的運営となりやすく、リスク評価や介助手順が暗黙知として蓄積される傾向があるため、診断士は業務プロセスの可視化とマニュアル化を支援し、医療対応基準やリスク判断手順、緊急時対応フローを標準化する必要がある。これにより事務スタッフや提携旅行会社による一次対応が可能となり、医師は高度な医療判断に専念できる体制が構築されるとともに、サービス品質の均質化や外部機関との連携拡大、さらにはフランチャイズ型展開など事業拡張の基盤が形成される。

第二に、多様な主体を巻き込んだ地域エコシステムの構築が重要となる。医療的配慮を伴う旅

行は医療機関と宿泊施設のみでは成立せず、交通事業者、飲食事業者、介護事業者、土産店など多様な主体の協働が不可欠である。診断士は自治体や観光地域づくり法人（DMO）との連携を調整し、実証事業や補助事業を通じて創業初期の社会的信用を補完するとともに、地域事業者との共同商品開発を促進することで、嚆下障害者向け食品やバリアフリー観光サービスなど新たな市場創出を支援する。このような多産業連携は地域全体に経済効果を波及させると同時に、包摂的観光モデルとしての地域価値を形成する。

第三に、医療機器メーカーやヘルスケア関連企業との連携による価値共創が期待される。ユニバーサルツーリズムの現場は多様な健康状態の利用者が存在する実環境であり、新たな医療機器や介護機器の実証実験の場として高い価値を有する。診断士はツーリズム現場を「ヘルスケア・リビングラボ」として位置づけ、ポータブル医療機器や遠隔モニタリング機器のテストフィールドとして活用する仕組みを構築することで、エビデンス創出を通じた機材提供や協賛金獲得など新たな収益源の確保を支援することが可能となる。

さらに、これらの取り組みは地域医療体制の強化や災害時の要配慮者受入体制の整備にも寄与し、地域の対応能力向上という社会的価値の創出につながる。以上のように RETABY モデルは、個別の旅行支援事業から医療・観光・地域産業を結ぶ地域価値創造プラットフォームへと発展する潜在性を有しており、この成長プロセスを支援することは診断士が担う事業アーキテクト機能の実践的展開として位置づけられる。すなわち本モデルは、地域経済活性化と社会的包摂の両立を実現する実務的支援モデルとして期待されるものである。

### 3-7 診断士による実務支援プロセス（実務提言）

本章では、前章までの事例分析を踏まえ、医療と観光の連携事業を成功に導く要因を抽出するとともに、診断士が果たすべき支援プロセスを体系化する。医療観光連携は制度的・文化的障壁を伴う複雑な事業であり、理念形成と事業設計の双方を統合した支援が不可欠である。本章では成功要因の共通項、失敗事例との比較、支援フェーズ別介入モデルの三点から検討する。

#### 3-7-1 成功の共通項：理念と論理の統合

事例研究から導かれる最も重要な成功要因は、経営者の強い理念と緻密な事業設計の統合である。すなわち、SOFT 機能による動機形成と HARD 機能による制度設計が相互に補完することで、持続可能な事業が実現される。

まず、経営者の理念や社会的使命感といった内発的動機は、新規事業に伴う不確実性や制度的制約を乗り越える推進力となる。医療観光連携は従来の業務範囲を超える挑戦であり、短期的収益のみを動機とする場合には継続的な実行が困難である。経営者の価値観に基づく理念が明確である場合、関係者の共感を得やすく、組織的協力が促進される。

一方で理念のみでは事業は成立しない。法制度への適合、責任範囲の明確化、収益構造の設計といった論理的基盤が欠如した場合、事業は実行段階で混乱を生じる。実際、理念主導のみで開始された事業では現場負担の増大や安全管理の不備が発生し、結果として事業継続が困難となる事例が確認された。

逆に制度設計や収益計画のみを重視した場合には、事業の社会的意義や価値が関係者に共有されず、形式的な事業にとどまる可能性がある。このような事業は顧客価値を生み出さず、長期的な発展が期待できない。したがって医療観光連携の成功には、理念と論理の統合が不可欠である。

### 3-7-2 失敗事例との比較分析

成功事例の特徴を明確にするため、連携が頓挫した事例との比較を行う。多くの失敗事例では、「地域で協力する」「医療と観光を連携させる」といった理念的スローガンのみに基づき事業が開始されていた。関係者間の役割分担や利益配分、責任範囲が明確化されないまま事業が進められた結果、事故発生時の対応や費用負担を巡る対立が生じ、事業は短期間で停止した。

このような失敗の背景には、リスクや資金といった課題の議論を回避する傾向がある。関係者間の関係維持を優先するあまり、制度的課題を先送りすることで問題が潜在化し、後に重大な対立として顕在化する。

診断士の役割は、このような状況を未然に防ぐことである。具体的には、事業開始前の段階で責任分界点、契約条件、収益配分などの論点を明確化し、関係者間の合意形成を支援する。またリスク管理マニュアルや運用手順を整備することで、事業の安定性を確保する。このような論理的基盤の構築が持続可能な協力関係を形成する条件となる。

### 3-7-3 診断士による支援フェーズ別介入モデル

以上の分析を踏まえ、本研究では診断士による支援プロセスを導入期、設計期、実行期の三段階に整理する。

#### 【診断士支援プロセス】

導入期：理念確認・関係者整理・課題把握

設計期：制度適合設計・収益モデル設計・契約整理

実行期：運用支援・関係者調整・改善支援

導入期では、SOFT 機能を中心とした支援が重要となる。この段階では経営者の理念を言語化し、事業の目的を明確にするとともに、関係者との信頼関係を構築することが求められる。診断士は対話を通じて内発的動機を引き出し、事業推進の基盤を形成する。

設計期では、HARD 機能を中心に制度適合設計や収支計画、契約条件の整理を行う。法的リスク

の検討、事業スキームの構築、運用マニュアルの作成など実務的支援を通じて事業の実行可能性を高める。

実行期では、SOFT 機能と HARD 機能を統合した支援が求められる。診断士は現場のファシリテーションを行い、関係者間の調整や課題解決を支援するとともに、PDCA サイクルを通じて事業の改善を継続的に支援する。

以上のような段階的支援モデルは、医療と観光という異質な領域の統合を実現するための実践的枠組みとして位置づけられる。

図5 支援フロー・チェックリスト

○支援フロー・チェックリスト（医療×観光連携支援）

**① 理念・目的確認（SOFT）**

- 事業の社会的意義は明確か
- 経営者の動機は言語化されているか
- 提供価値（健康・QOL等）は明確か
- 関係者の心理的不安を把握したか

**② 事業構想整理**

- 対象顧客は明確か
- サービス内容は具体化されているか
- 収益モデルは成立するか
- 関係者構造は整理されているか

**③ 制度・リスク確認（HARD）**

- 医療行為と非医療行為の区分は明確か
- 法制度上の制約を確認したか
- 緊急時対応手順は設計されているか
- 責任分界点は契約で明確か

**④ 事業設計**

- サービス提供プロセスは整理されているか
- 業務フローは再現可能か
- 価格設定根拠は明確か
- 投資回収見通しはあるか

**⑤ 連携構築**

- 関係者の役割分担は明確か
- 合意形成プロセスを設計したか
- 行政・DMO等との連携を検討したか

**⑥ 運用・評価**

- 成果指標（KPI）は設定されているか
- 顧客満足度評価を実施しているか
- 改善サイクルが機能しているか

**⑦ 成長支援（発展段階）**

- 業務標準化を進めているか
- 地域連携を拡大しているか
- 新規市場・事業拡張を検討しているか

上記、図5に医療観光連携支援における診断士の標準的支援プロセスフローとチェックリストを整理した。本フレームワークは理念形成から制度設計、事業運用、成長支援までを一体的に支

援する診断士の実務手順として活用可能であると考える。

### 3-8 結論：地域社会システムへの昇華

本研究では、ウェルネスツーリズムを軸とした医療と観光の連携を地域価値創造の手法として位置づけ、その実現における中小企業診断士の役割を検討した。医療と観光は制度的・文化的・経営的に異なる行動原理を持つ領域であり、単なるマッチングや部分的支援では統合が困難である。本論は、経営者の理念形成を支援する SOFT 機能と、制度設計や収益構造を構築する HARD 機能を統合した支援モデルを提示し、その有効性を事例分析を通じて検証した。本章では、研究成果の総括として診断士の役割の再定義と地域社会への意義について論じる。

#### 3-8-1 診断士は「触媒」であり「設計図」を描く者

ウェルネスツーリズムは、医療と観光という異質な要素の融合によって新たな価値を創出する取り組みであり、両者の連携は化学反応に類似する過程として捉えられる。この過程において中小企業診断士は、関係主体間の信頼関係を構築し理念を引き出す「触媒」として機能すると同時に、制度的制約を踏まえた事業構造を設計する「事業アーキテクト」としての役割を担う。

本研究の事例分析から、医師の理念や社会的使命感といった内発的動機を事業構想へ転換し、それを制度適合的なビジネスモデルとして実装する過程において、診断士の統合的支援が不可欠であることが明らかとなった。さらに、個別事業を地域の多様な主体を巻き込んだエコシステムへ拡張する過程においても、診断士は関係者間の調整と価値共創を促進する中心的役割を担う。すなわち診断士は、理念と実務を接続し、地域価値創造を実現するための設計者として位置づけられる。

#### 3-8-2 「あきらめない旅」がもたらす社会的価値

医療的ケアを必要とする人々の旅行支援は単なるレジャーサービスではなく、社会的包摂を実現する重要な取り組みである。高齢化の進展に伴い、疾病や身体機能の制約により社会参加の機会を失う人々が増加している。このような状況において、医療的支援を伴う旅行は社会とのつながりを回復し、自己肯定感を高める機会を提供する。

特に多死社会を迎える日本において、人生の最終段階まで自分らしい生活を選択できる環境を地域が整備することは、住民の安心感や生活の質の向上に直結する。ウェルネスツーリズムは健康増進のみならず精神的充足や社会参加を促進する機能を持ち、地域医療の新たな役割を提示するものである。このような取り組みは個人の福祉向上と地域社会の持続可能性を同時に実現する可能性を有する。

### 3-8-3 誰一人取り残さない地域社会の実現に向けて

医療と観光の連携は、地域社会を支える新たな社会システムの形成につながる可能性を持つ。医療者が専門性に基づくケアを提供し、観光事業者がホスピタリティを発揮し、関連産業が新たな製品やサービスを創出することで、地域全体が包摂的な価値創造の場となる。この過程において診断士は多様な主体を結び付ける結節点として機能し、持続可能な協働体制を構築する役割を担う。

経営者の理念を事業として具体化し、それを地域社会に定着させる伴走支援は、診断士の重要な専門機能である。本研究で提示した支援モデルは、地域経済活性化と社会的課題解決を両立する実践的枠組みとして位置づけられる。医療観光連携を通じた地域価値創造は、持続可能な開発目標（SDGs）が掲げる「誰一人取り残さない社会」の実現に寄与するものであり、今後の地域政策および経営支援の新たな方向性を示すものといえる。

以上より、中小企業診断士は理念と実務を統合し地域社会の変革を支える専門職として、その役割の拡張が期待される。また本研究の成果は、中小企業診断士による医療観光連携支援の実務指針として活用可能である。今後は本論文で提示した支援プロセスを基に支援事例を蓄積し、診断士の新たな専門領域として体系化することが期待される。

### 謝辞

本論文の作成にあたり、ヒアリング協力をいただいた地域の医療従事者、観光事業者の皆様に深く感謝いたします。

### 参考文献

- 観光庁（2023）『ユニバーサルツーリズム促進に向けた検討会 報告書』
- 荒川雅志（2017）『ウェルネスツーリズム—サステナブルな地域経営のモデル—』法律文化社
- 厚生労働省（2022）『医療法人の附帯業務に関する指針』
- 日本経済研究所（2021）『ヘルスケア・ツーリズムの現状と今後の展望に関する調査報告書』
- マイケル・ポーター他（2011）「共通価値の創造（CSV）」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号

## 第4章 ヴィラ型宿泊施設（簡素宿×外部価値活用型）モデルが成立し得る条件

### —— 地域環境（E）と事業者設計（D）の適合診断：小豆島事例 ——

抄録：人口減少と人手不足が進む地域では、宿泊事業を「大きくして客数を増やす」方法だけで維持することが難しくなっている。本稿は、小規模で省人運営が可能なヴィラ型宿泊のうち、施設自体は簡素でも、周囲の自然や静けさ、移動の制約などの外部条件を価値として活かす「簡素宿×外部価値活用型」に注目する。そして、このモデルで高単価を一時的ではなく安定して維持するために必要な条件を、地域環境条件（Environment：E）と事業者の設計行為（Design：D）の「適合」という考え方で整理する。

本稿でいう「高単価の持続」とは、単に高い価格を掲げることではない。たとえば、①稼働が話題性や特定季節に極端に依存して乱高下しないこと、②口コミ評価が時間とともに下がり続けないこと、③清掃・リネン交換や送迎などの運営負荷が過大になって省人性が崩れないこと、④地域との関係が摩耗して苦情や対立が増えないこと、などを含む状態を指す。価格はその結果として安定的に正当化される。

小豆島を事例として、Eを資源・制約・社会の三層に分けて記述し、Dがそれらをどのように価値へ変換するのかを検討したうえで、成立が崩れる典型も含めて診断の視点を示す。

#### 4-1 背景と研究目的

人口減少や人手不足が進む地域では、観光産業も「これまで通りのやり方」で続けることが難しくなっている。以前は、来訪者数を増やし、施設を大きくし、回転を上げることで地域経済を押し上げる、いわば量的拡大の考え方が中心だった。この方法は、一定の時代には有効だった。

しかし現在は状況が違う。地域では人材確保が難しくなり、建設費や光熱費も上がっている。さらに、価格競争が強まる中で、低単価で多くの客を回す経営はリスクが大きい。こうした環境では、大規模化よりも、小規模でも収益を確保できる仕組みが重要になる。

この文脈で注目されるのが、独立棟などの小規模宿泊を核とする「ヴィラ型」と呼ばれるモデルである。ただし本稿の目的は、特定の宿泊形態を推奨することではない。本稿が立てる問いは次の一点に集約される。

「省人・小規模であっても高単価を維持できるのは、どのような条件がそろったときか？」

ここでの「高単価」は、単に価格を高く設定できることではなく、時間が経っても値下げに追い込まれず、稼働や評判、運営負荷の面でも無理がない状態を含む。本稿は成功事例の紹介を目的としない。成立条件を構造として整理し、事業構想の段階で「成立可能性」を検討できる診断

の視点を提示することを目的とする。その際に鍵となるのが、地域側の条件と事業者側の設計が、うまく噛み合っているかどうかである。

以下ではまず、ヴィラ型の定義と類型を整理し、次に本稿の方法と射程を示す。その後、分析枠組みとしてEとD、そして両者の適合という考え方を説明する。最後に小豆島の事例を用いて、Eを記述し、Dを整理し、適合として成立を考察し、実務的な含意を示す。

## 4-2 対象モデルの位置づけ：ヴィラ型の定義と類型

### 4-2-1 ヴィラ型施設とは何か（本稿での定義）

本章では、本稿が用いる「ヴィラ型」という言葉の意味を整理する。一般にヴィラ型という言葉は、建物の形や立地のイメージで使われることが多い。しかし本稿では、形そのものよりも「どのように滞在価値をつくるか」という仕組みに注目して定義する。

本稿における「ヴィラ型施設」とは、独立性の高い小規模宿泊単位を基本とし、人的サービスの量よりも、空間・時間・過ごし方の設計によって滞在価値をつくる宿泊形態を指す。ここでいうヴィラ型は、所有形態や法的区分（別荘か旅館業か）を説明する言葉ではない。むしろ、「宿泊」を単なる寝具提供としてではなく、滞在時間そのものを商品として設計する経営の考え方に注目した概念である。

ヴィラ型の特徴は三点に整理できる。第一に、独立性である。利用者は他者の視線や干渉から距離を取りやすく、静けさや私的空間を確保しやすい。第二に、時間の使い方の主体性である。滞在中の行動や時間配分を利用者自身が組み立てるため、体験は受け身の消費になりにくい。第三に、価格の根拠が人的サービス量ではなく体験設計に置かれる点である。どれだけ接客したかよりも、どんな滞在が成立したかが評価の中心になる。

ただし、独立棟であるだけで高単価が維持できるわけではない。高単価が安定するためには、空間の独立性と滞在体験の設計が、同じ考え方のもとで統合されている必要がある。つまり、形（施設）と中身（体験・運営・説明）が矛盾なくつながっていることが重要である。

### 4-2-2 三類型（価値の源泉による整理）

ヴィラ型と一口に言っても、価値のつくり方は一様ではない。そこで本稿では、「価値の主な源泉がどこにあるか」という観点から、ヴィラ型を三つに整理する。これは外見の分類ではなく、価値構造の違いを明確にするための整理である。

第一の類型は「内部価値高度化型」である。温泉、料理、接遇、ブランドなど、施設側がもともと持つ資源（内部資源）を磨き直し、そこに独立性を加えて高付加価値化するタイプである。価値の中心は施設内部にあり、価格の根拠も内部資源の質に置かれる。

第二の類型は「地域連動編集型」である。町家や空き家などを再生し、周辺の飲食、街並み、

文化資源とつなげて滞在価値をつくるタイプである。このタイプでは、宿泊施設単体の豪華さよりも、地域との関係をどう編集するかが価値の核となる。

第三の類型が「簡素宿×外部価値活用型」である。宿泊施設自体は簡素でも、自然環境、時間条件、移動の制約、景観、静けさなど、外部環境の条件を活かして滞在価値を成立させるタイプである。豪華な設備よりも、「その場所・その条件だから成り立つ体験」によって価格が正当化される点が特徴である。

#### 4-2-3 本稿が第三類型を中心に扱う理由

本稿が主に扱うのは第三類型である。理由は二つある。第一に、人口減少や人手不足が進む地域において、第三類型は省人運営と相性が良い可能性があること。第二に、第三類型は成立条件の説明が難しく、失敗もしやすい領域であることだ。

内部価値高度化型は、料理や温泉、接遇などの「内部価値」を高めれば、価格の根拠を比較的説明しやすい。地域連動編集型も、歴史的景観や文化資源との接続という価値源泉を示しやすい。それに対し、簡素宿×外部価値活用型は「施設は簡素なのに高単価が成立する」という点で、価値の根拠が見えにくい。そのため現場では、想定ほど単価が上がらない、値下げに追い込まれる、結局は人手が減らない、といった問題が生じやすい。本稿はこの「なぜそうなるのか」を整理するために、第三類型に焦点を当てる。

### 4-3 研究設計：方法と射程

#### 4-3-1 本稿の方法（どんな材料で考えるか）

本稿は統計的な検証を行う研究ではない。公開資料の参照、著者による現地観察、関係者へのヒアリングから得られた示唆に基づき、理論枠組みに照らして構造を整理する。ここでの狙いは、「成功するかどうか」を断定することではなく、構想段階で成立可能性を点検する視点を明確にすることである。

#### 4-3-2 単一事例を扱う意味と限界

本稿は小豆島を事例として扱う。単一事例である以上、結論をそのまま一般化することには限界がある。しかし、単一事例であっても、成立の仕組みを「構造」として読み解くことはできる。特に、簡素宿×外部価値活用型のように成立条件が複雑なモデルでは、まず仕組みを言葉で整理し、どこに無理が生じやすいのかを示すことに意味がある。本稿はその第一歩として位置づけられる。

#### 4-3-3 本稿の射程（何を言い、何を言わないか）

本稿が示すのは、成功施設の再現手順ではない。また、価格水準の適正値を示す研究でもない。本稿は、EとDの適合という視点から、構想段階で「無理な補完構造」や「価値の摩擦」を早期に見出すための診断枠組みを提示する。したがって、本稿の成果は「実行すべき具体的な施策リスト」よりも、「考える順序」と「見落としやすい論点の整理」にある。

#### 4-3-4 本稿の全体像：E→D→適合の読み方

ここで、本稿の読み方を一度整理しておく。簡素宿×外部価値活用型では、価値の源泉が施設内部だけにあるとは限らない。外部の環境条件が価値になり得る一方で、そのままでは価値にならず、ただの背景や不便として受け取られることもある。そこで本稿は、次の順序で成立条件を読む。

第一に、地域環境条件（E）を資源・制約・社会の三層に分けて記述する。ここでいうEは「魅力」だけではなく、アクセス、インフラ、制度、住民受容なども含む「成立条件の枠」である。第二に、事業者の設計行為（D）を整理する。Dは豪華さの追加ではなく、導線や情報、期待値管理、価格根拠、運営体制、地域関係の束ね方など、体験が成立する条件を整える行為である。第三に、EとDが噛み合っているか（適合）を検討する。適合が崩れると、資源は価値にならず、制約は不便となり、社会条件は摩擦となって現れる。失敗は多くの場合、この「噛み合わせのズレ」として説明できる。

#### 4-4 分析枠組み：価値概念とE/D適合診断

##### 4-4-0 先行研究と本稿の位置づけ：なぜEとDの二視点なのか

本章では、本稿が用いる分析枠組みを示す。ここで最初に説明しておきたいのは、なぜ本稿が「地域環境条件（Environment：E）」と「事業者の設計行為（Design：D）」という二視点を導入するのか、という点である。E/Dという枠組みは、新しい流行語を作るためのものではない。むしろ、観光研究で長く共有されてきた基本的理解を、宿泊事業の構想段階で使える形に整理し直したものである。

観光研究では一般に、観光体験は「場所が魅力的だから」だけで成立するのではなく、旅行者の行動、提供の仕方、情報、期待、状況といった要素が相互に作用して成立すると考えられてきた。つまり、観光の価値は、環境（場の条件）と提供（体験の組み立て）が結びつく関係の中で立ち上がる。この理解は、観光を「資源の有無」で説明する見方と、「サービスの質」で説明する見方の両方を含みつつ、いずれか一方に還元しない点に特徴がある。

この観点を宿泊事業に当てはめると、少なくとも二種類の条件を区別して扱う必要が生じる。第一は、事業者が短期間に動かしにくい条件である。アクセス、季節性、インフラ、制度、住民受容、地域内連携など、場所に埋め込まれた条件は、事業者の努力だけで簡単には変えられない。

第二は、事業者が主体的に組み立てられる条件である。導線設計、提供範囲の設定、情報提示、期待値管理、価格根拠の説明、地域との関係整理などは、事業者が設計によって調整できる。これら二種類の条件が混ざったまま議論されると、「何が問題なのか」を特定しにくく、構想段階での判断が曖昧になりやすい。

ここで、二視点が必要になることを、簡単な例で確認しておく。たとえば同じ「静けさ」を売りにした簡素な宿でも、周辺が静かなだけでは十分ではない。夜間の騒音ルールが曖昧で近隣と摩擦が生じれば、静けさは維持できない。また、到着時の導線が分かりにくく不安が大きいと、静けさは「何もない不便」と受け取られることがある。逆に、周辺が多少不便でも、到着時の安心感が担保され、過ごし方の提案と情報が整っていれば、静けさは「余白の価値」として理解されやすい。したがって、地域の条件（E）と設計（D）を分けて捉え、両者の噛み合わせを見る必要がある。

特に本稿が扱う「簡素宿×外部価値活用型」では、価値の源泉が施設内部の豪華さや人的サービス量に偏らず、静けさ、景観、移動の時間、生活との混在、未消費の余白といった施設外の条件に置かれやすい。そのため、環境の条件（E）と、環境を価値として成立させる設計（D）の双方を見落とさない枠組みが必要となる。ここでの二視点は、原因を二つに分けて優劣を競うためではない。議論の混線を解き、最後に「適合（fit）」として再結合するための整理である。

さらに、既往の観光研究の基本概念との関係を、教科書的に整理しておく。観光体験は環境と提供の相互作用で成立するという理解に対して、Eは環境側、Dは提供側を表す。また、満足が期待と実態の差で左右されるという理解に対して、Dには情報提示や期待値管理が含まれる。さらに、価値が旅行者の主体的な過ごし方によって共に立ち上がるという理解に対して、Dは「サービスを増やす」より「余白が成立する条件を整える」方向で機能する。加えて、観光地の成果が資源だけでなく受入管理や社会条件にも左右されるという理解に対して、Eは資源だけでなく制約・社会条件を含む。以上より、本稿はEとDを二視点として導入し、両者の適合関係によって「簡素宿×外部価値活用型」の成立条件を診断可能な形で整理する。

以下ではまず、本稿が扱う価値概念として「高単価の持続」を定義し、そのうえでE、D、適合、診断手順を順に示す。

#### 4-4-1 価値概念の整理：「高単価の持続」をどう捉えるか

本稿で扱う「高単価」は、単に価格を高く設定できることを意味しない。価格は設定することができても、維持できるかどうかは別の問題である。単価の持続は、価格の背後にある価値構造が安定しているかどうか依存する。

そこで本稿では、「高単価が持続している状態」を、単価水準のみならず、稼働の安定、顧客評価の安定、そして運営負荷や地域との関係が過度に歪んでいないことを含めた総合的な状態と

して捉える。たとえば、値付けは高くても稼働が不安定であれば持続とは言いにくい。また、稼働が高くても清掃・リネン交換などの運営負荷が過大になり省人構造が崩れるなら、長期の維持は困難になる。さらに、地域との関係が摩耗し、苦情や対立が増えれば、事業の継続可能性は損なわれる。したがって本稿の価値概念は、価格水準だけでなく、持続可能性を含む成果概念として設定される。

#### 4-4-2 地域環境条件 (E) : 資源・制約・社会の三層

地域環境条件 (Environment : E) とは、宿泊事業が成立する舞台としての地域が持つ条件のうち、事業者が短期間で変更しにくい要素の総体を指す。ここで重要なのは、E が単に「観光資源が魅力的である」という意味に限定されない点である。実際には、アクセス、インフラ、制度、住民受容、地域内連携など、実装上の条件が事業の成立を強く規定する。

本稿では、E を診断可能な形にするため、次の三層に分けて整理する。第一の資源層は、景観、静けさ、文化、生産活動など、外部価値の素材となる要素である。第二の制約層は、アクセス条件、上下水道・通信・道路などのインフラ、消防・安全面、許認可手続きなど、成立の上限と下限を規定する要素である。第三の社会層は、住民受容性、近隣関係、地域内関係の運用ルール、連携構造の実効性など、継続可能性を左右する要素である。

#### 4-4-3 設計行為 (D) : 環境を価値へ変換する行為

設計行為 (Design : D) とは、事業者が主体的に組み立て、変更し、調整できる要素を指す。ここでいう設計は、豪華な設備投資を意味しない。限られた人員や資源のもとで、体験が成立する条件を整え、顧客が納得して対価を支払えるようにするための行為である。

具体的には、提供範囲の設定（何を提供し、何を提供しないか）、導線設計（チェックインから滞在の流れ）、情報提示と期待値管理（誤解を防ぎ、満足の基準を合わせる）、価格根拠の説明（何に対する対価かを理解可能にする）、地域との関係整理（摩耗を防ぎ、関係を束ねる）などが含まれる。簡素宿×外部価値活用型では、サービスを積み上げるよりも、静けさや余白が成立する条件を守り、外部環境が体験として立ち上がるように整える設計が重要となる。

#### 4-4-4 適合 (fit) : E と D が噛み合うとはどういうことか

本稿が診断の中心に置く「適合」とは、地域環境条件 (E) と設計行為 (D) が矛盾なく結びつき、互いを補強し合っている状態を指す。適合の判断で重要なのは、設計が環境の強みを増幅しているかどうかである。静けさや景観が価値の核となる地域であれば、それを壊さない導線、利用ルール、情報提示、過ごし方の提案が整えられている必要がある。

反対に、適合が崩れる典型は、環境が持たない機能を設計で無理に補おうとする場合である。アクセス制約が強いにもかかわらず、過度な送迎や支援を常態化させれば運営負荷が増し、省人性が崩れやすい。これは設計による「過補完」であり、構造が複雑化して持続性を損なう。

ただし、制約は常にマイナスではない。アクセスや時間条件は、来訪者を自然に選別し、混雑を抑え、希少性を高める条件として働く場合がある。ここで重要なのは、制約が価値として機能するのは条件つきだという点である。第一に、その制約を受け入れる来訪者像が想定されている必要がある。第二に、制約が「不安」にならないだけの最低限の導線や情報が整っている必要がある。第三に、制約を消そうとする過補完によって運営負荷が膨らまないことが必要である。これらが揃うとき、制約は価値条件として働き得る。適合とは、制約を消すことではなく、制約を前提に価値が成立する形へ設計を合わせることである。簡素宿×外部価値活用型は、この「制約の価値化」が成立するときに強みを持つ。

#### 4-4-5 診断手順：構想段階で何を点検するか

本稿の診断は、成功の手順を提示するマニュアルではない。構想段階で「成立しやすい構造か」を点検し、無理な補完構造や関係摩擦の兆候を早期に見つけるための手順である。診断は次の三段階で整理できる。

第一に、Eを記述する。資源層・制約層・社会層の三層として、強みと制約を言語化し、環境が許容する事業の範囲を読む。第二に、Dを整理する。提供範囲、導線、情報提示、期待値管理、価格根拠、地域との関係整理を、抽象的な理念ではなく、運営としての行為の形で具体化する。第三に、EとDを照合し、設計が環境の強みを増幅しているか、制約を過補完していないか、社会条件との摩擦が生じないかを確認する。

診断を実際の検討で使えるようにするため、本稿では記述の粒度を「一文で言える条件」に落とし込むことを推奨する。たとえばEについては「アクセスは船舶利用が前提」「冬期需要は弱い」「清掃・リネン交換の担い手が不足しやすい」「住民受容に配慮が必要」といった短い文で条件を揃える。そのうえでDを考える際には、次のような点検質問が有効である。

- ・この制約を“消す”設計になっていないか（過補完になっていないか）。
- ・不安を減らす導線や情報は、どこで誰が担うのか。
- ・地域との関係を摩擦させないルールは、誰にどう伝えるのか。

以上が本稿の分析枠組みである。次章以降では、小豆島の事例を用いて、Eを三層として記述し、Dを整理したうえで、両者の適合として成立条件を検討する。

#### 4-5 事例分析①：小豆島の地域環境条件（E）

#### 4-5-1 本章の目的

ここからは、小豆島を事例として、地域環境条件（Environment：E）を整理する。本章の目的は、小豆島の観光資源の魅力を紹介することではない。「簡素宿×外部価値活用型」が成立するために必要となる地域側の条件を、資源層・制約層・社会層の三層として記述し、後の章で設計行為（Design：D）と照合できる形にすることである。

#### 4-5-2 資源層：外部価値の素材としての小豆島

小豆島で観察される重要な特徴の一つは、発酵産業を中心とする生産活動が現在も継続している点にある。小豆島には醤油蔵や工場群があり、それらは観光展示のために「演出された空間」として存在しているのではなく、生活と仕事の延長として今も動いている。したがって、そこには日常の延長としての作業音や匂いがあり、集落と工場が混在する景観が作為なく残されている。このような環境では、「何かを見に行く」というよりも、「その場所に身を置くこと」自体が体験として成立しやすい。

また、小豆島は島全体が観光消費装置として過度に整備されているわけではない。時間帯や場所によっては、静けさや余白が保たれている状態が見られる。ここでいう余白とは、観光地として“消費し尽くされた”状態ではなく、まだ使い切られていない雰囲気や空間のことであり、本稿ではこれを未消費の余白と呼ぶ。未消費の余白があると、滞在は「予定された消費の連鎖」に回収されにくくなり、滞在者が自分の速度で時間を組み立てやすい。簡素宿×外部価値活用型では、こうした外部条件が体験価値の中心になり得る。

ただし、未消費の余白が価値として機能するためには、来訪者が不安なく滞在を開始できる最低限の条件も必要になる。この点は次に述べる制約層と結びつく。

#### 4-4-3 制約層：実装上の制約としての小豆島

小豆島の制約条件のうち分かりやすいものはアクセスである。小豆島への来訪は多くの場合、船舶利用が前提となり、これがアクセス制約として働く。船で島へ渡る必要があるという条件は不便さでもあるが、同時に「時間をかけて来る」ことを受け入れる来訪者を自然に選別する機能も持ち得る。つまり、制約は常にマイナスではなく、設計次第では価値の材料にもなる。

一方で、制約が単なる不便として作用する局面もある。たとえば、島に到着した直後に迷いや不安が生じると、体験の出発点でつまづく。したがって、ヒアリングでも示唆されたように、到着時の安心感を担保する工夫が重要になる。その具体例として、送迎対応の有無、あるいは施設がバス停からの徒歩圏立地にあるかどうかといった条件が挙げられる。また、滞在中の不便が大きいと、未消費の余白は価値にならず、ただの不安や不便になる。このため、生活利便施設へのアクセス（飲食・買い物等）も、成立条件として無視できない。

さらに、小規模宿泊形態の成立には、観光資源の質とは別に、実装に関わる基礎条件が強く関与する。ヒアリングで示唆されたように、立地や運営の自由度を左右するのは、たとえば上下水道・浄化槽・廃棄物処理の条件であり、そこに道路条件・通信環境が重なる。加えて、事業として成立させるには、消防・安全面の要件を満たす必要があり、場合によっては許認可手続きが運営負荷として効いてくる。これらは「魅力」の問題ではなく、事業の成立を下支えする実装条件である。

また、ヒアリングでは、省人モデルの実務的ボトルネックとして清掃・リネン交換を担う人材確保が最大級の課題として挙げられた。簡素宿×外部価値活用型は、省人で運営できるように見える一方、清掃・リネン交換が回らないと稼働が組めず、結果として収益性が崩れる。したがって制約層には、物理・制度だけでなく、こうした運営インフラ条件も含まれる。

最後に、需要面でも制約に近い条件がある。具体的には、観光ビジョン上の重点ターゲットと実際の来訪動機の相性、そして冬期需要の実態である。計画上のターゲット像と、実際に島を訪れる人々の動機が噛み合わない場合、期待値と体験がずれ、単価が維持されにくくなる。また、冬期需要が弱い場合は通年稼働が難しく、価格を下げて穴埋めする圧力が生じやすい。さらに、来訪の前提となる島外からのアクセス条件も、滞在の成立の仕方を大きく左右する。

#### 4-5-4 社会層：地域社会との関係条件としての小豆島

小規模宿泊、とりわけ外部価値を活用するモデルでは、地域社会との関係が成立の重要条件となる。具体的には、住民受容性が得られるかどうか、滞在者の行動が生活空間へ入り込む局面で近隣関係への配慮がなされるかが、継続可能性を左右する。ここで重要なのは、配慮を精神論にしないことである。運営上は、騒音・駐車・ゴミ等に関する運営ルールの明確化が必要となり、それを宿泊者に分かりやすく伝えることも設計課題になる。

また、地域側の関係が「連携しているかどうか」だけでなく、どのように運用されているかも重要である。たとえば、地域内の調整が属人的で不安定な場合、連携はあっても実行性が低い。したがって本稿では、社会層の要素として、地域内関係の運用ルールや、連携が実際に機能しているかという連携構造の実効性を含めて扱う。

#### 4-5-5 小豆島Eの構造的整理（資源・制約・社会）

以上を踏まえると、小豆島の地域環境条件（E）は、次の三層から構成されると整理できる。第一に、発酵産業の継続、醤油蔵・工場群、作業音・匂い、集落と工場の混在景観、未消費の余白といった資源層。第二に、船舶利用を前提とするアクセス制約、到着時の安心感に関わる送迎対応やバス停からの徒歩圏立地、生活利便施設へのアクセス、上下水道・浄化槽・廃棄物処理、道路条件、通信環境、消防・安全面、許認可手続き、清掃・リネン交換の人材確保、観光ビジョン

上の重点ターゲットと実際の来訪動機の相性、冬期需要の実態、島外からのアクセス条件といった制約層。第三に、住民受容性、近隣関係への配慮、運営ルールの明確化、地域内関係の運用ルール、連携構造の実効性といった社会層である。

ここで確認しておきたいのは、以上のEは「あるだけ」で価値になるわけではないという点である。資源層は、その場に身を置くことで価値になり得るが、過ごし方の手がかりがなければ「何もない」と受け取られる可能性がある。制約層は、適切に扱えば選別や希少性として働くが、到着時の不安や運営インフラの欠如があると単なる不便になる。社会層は、配慮とルールが整っていれば持続の基盤となるが、曖昧なままでは摩擦と摩耗を生む。次章では、これらの条件を価値へ変換し、同時に不便や摩擦へ転じることを防ぐ設計行為（D）を整理する。

#### 4-6 事例分析②：設計行為（D）——価値への変換機構

##### 4-6-0 EからDへ：小豆島で設計が必要になる理由

前章で示した小豆島のEは、資源としての強みと、実装上の制約、社会関係の条件が重なっている。簡素宿×外部価値活用型では、資源層の魅力が強いほど設計が不要になるわけではない。むしろ外部価値を売りにするほど、「価値が立ち上がる条件」を丁寧に整えないと、資源は背景に埋もれ、制約は不便として露出し、社会条件は摩擦として現れやすい。そこで本章では、設計行為（D）を、環境条件を価値へ変換する機構として整理する。

##### 4-6-1 本章の目的

前章で整理した小豆島のEは、発酵産業の継続や未消費の余白といった資源層を含む一方、船舶利用を前提とするアクセス制約、清掃・リネン交換の人材確保、許認可手続きなどの制約層、さらに住民受容性や運営ルールの明確化といった社会層を含んでいた。これらは、外部価値活用型にとって「材料」であると同時に「条件」でもある。本章では、設計行為（D）がこれらの条件を、滞在者が実感できる価値へ変換する仕組みを、教科書的に整理する。

##### 4-6-2 体験の限定と編集：資源層を体験として立ち上げる

小豆島の資源層には、醤油蔵や工場群が“今も動いている”ことから生まれる作業音・匂い、集落と工場が混在する景観、そして未消費の余白がある。これらは「何か特別な設備がある」とよりも、「そこに身を置く」ことによって価値になりやすい素材である。

したがってDでは、何でも提供するのではなく、むしろ滞在者がその素材に向き合えるように、体験の範囲を意図的に限定し、過ごし方を編集する必要がある。提供範囲を広げ過ぎると運営は複雑になり、人手が必要になり、省人性が崩れる。また、静けさや余白が失われる。外部価値活用型のDは、「付け足す」よりも「整えて残す」ことが中心になる。

#### 4-6-3 導線設計と期待値管理：制約層を“混乱”にしない

小豆島では船舶利用が前提となり、島外からのアクセス条件や到着時の状況が滞在の第一印象を左右する。制約を価値として機能させるには、滞在者が「不便さ」より先に「意味」を受け取れるようにしなければならない。

そのためDでは、到着時の安心感を確保する具体策が重要になる。送迎対応を用意するのか、あるいはバス停からの徒歩圏立地で迷いにくくするのか、どちらにせよ「最初の不安」を小さくする導線設計が求められる。同時に、生活利便施設へのアクセス（食事・買い物等）に関する情報が不足すると、未消費の余白は価値ではなく不便へと転化しやすい。期待値管理とは、魅力を誇張することではなく、できること・できないこと、必要な準備、島での移動の現実を丁寧に伝え、誤解を防ぐことである。

#### 4-6-4 運営インフラの設計：省人モデルを崩さないために

外部価値活用型では、清掃・リネン交換の人材確保がボトルネックになりやすい。ここが回らないと稼働計画が崩れ、価格を下げて埋める圧力が生じる。したがってDには、体験設計だけでなく、運営の成立条件として、清掃・リネン交換の体制をどう確保するか、どの頻度で回すかといった運営インフラ設計が含まれる。

また、上下水道・浄化槽・廃棄物処理、道路条件、通信環境、消防・安全面、許認可手続きといった制約層は、事業者が短期に変えられないが、無視もできない。Dは、それらを前提にして、無理のない提供範囲と運営水準を決める必要がある。ここで「環境が持たない機能を、設計で無理に補う」ことが過補完であり、持続性を損ないやすい。

#### 4-6-5 価格根拠の提示：外部価値への対価として言語化する

簡素宿×外部価値活用型では、価格の根拠は設備の豪華さではなく、外部条件を含む滞在体験の成立に置かれる。したがってDでは、なぜこの価格なのかを、滞在者が理解できる形で言語化しなければならない。

たとえば、発酵産業の継続が生む空気感や、未消費の余白の中で過ごせる条件、船舶利用を前提とする移動が滞在の一部になるという時間の捉え方、静けさや生活との混在景観が壊れないように守られていることなどを、誇張せずに説明することが重要になる。加えて、観光ビジョン上の重点ターゲットと実際の来訪動機の相性がずれると、価格の納得感は下がる。Dはターゲット像と動機の接続を意識し、説明と体験を一致させる必要がある。

#### 4-6-6 地域関係の束ね方：社会層の摩耗を防ぐ

外部価値は地域社会と切り離せない。住民受容性や近隣関係への配慮が欠けると、摩擦が生じ、継続が難しくなる。そこでDには、運営ルールの明確化（騒音・駐車・ゴミ等）と、その周知、問題が起きたときの対応の仕組みが含まれる。

さらに、地域内関係の運用ルールが不明確で、連携構造の実効性が弱い場合、地域連携は「言葉としてはあるが機能しない」状態になりやすい。Dは、連携先の役割分担や利用の仕方を整理し、関係が無秩序な消費に変わらないように束ねる必要がある。これが長期的な価値の摩耗を抑える。

#### 4-7 統合考察：E三層×Dの適合としての成立

##### 4-7-0（新設）適合の見取り図：三層×設計の組み合わせ

本稿でいう適合は、「良い環境」と「良い設計」を単に足し合わせることではない。適合は、資源層では価値が体験として立ち上がるように増幅し、制約層では過補完を避け、社会層では関係摩耗を防ぐ、という三つの条件が同時に満たされる状態である。本章では、小豆島のE三層とDの関係を、この見取り図に沿って統合的に考察する。

##### 4-7-1 本章の目的

本章では、小豆島のE（三層）と、設計行為Dを照合し、簡素宿×外部価値活用型が成立する条件を「適合」としてまとめる。適合とは、資源層を増幅し、制約層を過補完せず、社会層を摩耗させない形で、DがEに噛み合っている状態である。

##### 4-7-2 資源層×D：発酵産業の継続・混在景観・未消費の余白を増幅する

小豆島の資源層には、発酵産業を中心とする生産活動が現在も継続していること、醤油蔵や工場群、作業音・匂い、集落と工場が混在する景観、そして未消費の余白がある。これらは、施設内の豪華さでは代替しにくい外部価値である。

適合が成立するためには、Dがこれらを「付け足し」で覆い隠すのではなく、体験の限定と編集、導線、情報提示を通じて、滞在者が“そこに居ること”を価値として受け取れるように整える必要がある。資源層があるから成立するのではなく、資源層が価値として立ち上がるように設計されて初めて成立する。

##### 4-7-3 制約層×D：船舶利用・到着時の安心感・運営インフラを前提にする

制約層には、船舶利用を前提とするアクセス制約、島外からのアクセス条件、到着時の安心感に関わる送迎対応やバス停からの徒歩圏立地、生活利便施設へのアクセスが含まれる。さらに、上下水道・浄化槽・廃棄物処理、道路条件、通信環境、消防・安全面、許認可手続きといった実

装条件、そして清掃・リネン交換の人材確保という運営インフラ条件が含まれる。

適合とは、これらの制約を「消す」ことではない。制約を前提に、無理のない導線設計と運営設計を組むことである。到着時の不安が放置されれば、制約は価値にならず不便になる。清掃・リネン交換の体制が確保できなければ、省人モデルは崩れ、単価維持も難しくなる。逆に、船で渡るという制約が「時間をかけて訪れる層」を自然に選別し得る場合、その制約は希少性の条件として働く。この分岐を左右するのがDである。

#### 4-7-4 需要・ターゲットの適合：観光ビジョンと来訪動機、冬期需要

小豆島では、観光ビジョン上の重点ターゲットと実際の来訪動機の相性が、単価維持に影響し得る。計画上のターゲット像と来訪者の動機がずれると、説明と体験が噛み合わず、価格の納得感が下がりやすい。また、冬期需要の実態が弱い場合、稼働の不安定化が値下げ圧力となる。適合診断では、Eとしての需要条件を見たうえで、Dとしての情報提示・ターゲット設定・提供範囲が整合しているかを確認する必要がある。

#### 4-7-5 社会層×D：住民受容性・近隣配慮・運用ルール・連携実効性

社会層には、住民受容性、近隣関係への配慮、運用ルールの明確化、地域内関係の運用ルール、連携構造の実効性が含まれる。外部価値活用型では、地域との関係が摩耗すると価値の源泉自体が損なわれ、長期的な単価維持が難しくなる。

適合が成立するためには、Dがルールを明確にし、宿泊者に分かりやすく伝え、地域側の運用と噛み合う形で関係を束ねる必要がある。連携が「言葉としてある」だけで実効性が低い場合、現場で摩擦や混乱が起きやすい。社会層を構造要素として扱い、摩耗を抑える設計が不可欠である。

#### 4-7-6 成立が崩れる典型：資源の未活用／過補完／関係摩耗

以上を踏まえると、成立が崩れる典型は次の三つに整理できる。第一に、資源層（発酵産業の継続、混在景観、未消費の余白）があるのに、それを体験として立ち上げるDが弱く、簡素さが単なるサービス不足として受け取られる場合。第二に、制約層（船舶利用、到着時の安心感、運営インフラ、許認可等）を設計で過度に補完しようとして運営負荷が膨らみ、省人性が崩れる場合。第三に、社会層（住民受容性、近隣配慮、運用ルールの明確化、運用ルール、連携実効性）との不整合で関係が摩耗し、継続が難しくなる場合である。

本稿の診断枠組みは、これらの兆候を構想段階で見つけるために、EとDを分けて記述し、適合を点検する視点を提供する。

#### 4-8 実務的含意：診断理論の使い方

##### 4-8-1 過剰設計を抑制する根拠としての診断

実務では、「不便をすべて解消する」「できるだけ多くを提供する」といった発想が、結果として運営負荷を増やし、省人性を崩すことがある。本稿の枠組みは、環境が持たない機能を設計で代替しようとしていないかを点検し、過剰設計を抑制する根拠を与える。

##### 4-8-2 制約を価値条件として読む視点

アクセス制約や時間条件などは、一般に不利とされる。しかし簡素宿×外部価値活用型では、制約が自然選別や希少性の条件となり得る。重要なのは、制約を無理に消すことではなく、制約を受け入れられる顧客層を想定し、その体験として成立する設計を組むことである。

##### 4-8-3 地域関係を構造要素として扱う視点

地域との関係は、単なる連携の有無ではなく、価値の摩耗や持続可能性に直結する構造要素である。運営ルールの明確化、近隣配慮、地域資源の扱い方の整理は、サービスの追加ではなく、持続を支える設計である。本稿の枠組みは、関係性を「後付けの要素」ではなく、成立条件の一部として位置づけることを促す。

#### 4-9 結論：本稿の要点・限界・今後の課題

本稿は、簡素宿×外部価値活用型のヴィラ型宿泊が成立する条件を、地域環境条件（E）と設計行為（D）の適合として整理した。要点は三つである。第一に、外部価値活用型では、資源の魅力だけでなく、制約と社会条件を含む地域環境の三層構造を読む必要がある。第二に、設計行為は豪華な付加ではなく、体験の限定、導線、期待値管理、価格根拠、運営インフラ、関係整理を通じて環境を価値へ変換する行為である。第三に、成立の鍵は「過補完」を避け、制約を価値条件として読み替え、社会層との関係摩耗を抑える形でEとDを噛み合わせることである。

本稿の限界は単一事例に基づく構造整理であり、統計的一般化を意図しない点にある。今後は、複数地域・複数施設の比較を通じて、E三層の指標化や、適合の判定基準の精緻化を進める必要がある。また、顧客層の違いが「制約の価値化」の成立に与える影響を、より具体的に検討することも課題となる。

#### 【謝辞】

本稿の作成にあたり、一般社団法人小豆島観光協会 事務局長 塩出慎吾様には、地域環境条件および小規模宿泊事業の実装上の論点について貴重なご示唆を賜った。とりわけ、清掃・人材確保、アクセス条件、住民理解といった実務上の課題に関するご指摘は、本稿の地域環境条件（E）の整

理において重要な示唆となった。なお、本稿の内容に関する責任は、すべて著者に帰するものである。

#### 【参考文献】

小豆島観光協会（最新版）『小豆島観光ビジョン』

観光庁（2023）『観光白書 令和5年版』

中小企業庁（2025）『中小企業白書 2025年版』

日本政策投資銀行（DBJ）（2023）『地域連携が後押しする地域観光発展に関する調査』

国土交通省 観光庁（2025）『地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化』関連資料

農林水産省（2026）『農泊（農山漁村滞在型旅行）推進事業』資料

令和5年度「調査・研究事業」一般社団法人大阪府中小企業診断協会 観光・サービス経営研究会  
『観光地域における人材の確保と育成にかかる調査と研究報告書』

付録 A 地域環境条件 (E) 棚卸しシート：資源層（外部価値の素材）（例示：小豆島）

本表は、地域がもつ外部価値の「素材」を短文で列挙し、強みとリスクを同時に整理するための記入枠である。資源は「あるだけ」で価値にならないため、価値として立ち上がらない場合のリスクも必ず書く。根拠欄には観察・資料・ヒアリングなど情報源を残し、後に D（設計）と照合して“増幅できる素材”を特定する。

条件（短文で）	強みとして働く理由	リスク（価値にならない場合）	変えやすさ（低/中/高）	根拠（観察・資料・ヒアリング）
発酵産業が今も継続	「身を置く体験」が成立しやすい	生活文脈が読めず“ただの工場”になる	低	観察／ヒアリング
醤油蔵・工場群が点在	世界観の核になる	観光導線がないと点として終わる	低	観察
作業音・匂いが残る	作為の少ない臨場感	不快として解釈される可能性	低	観察
集落と工場の混在景観	「生活と仕事の延長」を感じる	騒音・交通で摩擦が出る	低	観察
未消費の余白（静けさ・余白）	主体的な過ごし方が成立	手がかりがないと「何もない」	中	観察

付録A 地域環境条件（E）・制約層の棚卸しシート：制約層（実装条件・前提）

本表は、アクセス、インフラ、許認可、清掃人材、冬期需要など「短期に変えにくい実装条件」を整理する。重要なのは、制約を単なる不利として終わらせず、「価値化し得る条件」を並記する点である。価値化条件が成立しない場合は過補完に陥りやすいため、後でDの負担が膨らみ過ぎていないかの点検にも用いる。

条件（短文で）	制約が生むリスク	制約が価値化し得る条件	変えやすさ（低/中/高）	根拠
船舶利用が前提（アクセス制約）	行程不安・遅延・機会損失	時間をかける層の自然選別＋到着不安の抑制	低	資料／観察
島外からのアクセス条件（便数・最終便）	滞在設計が組みにくい	事前説明＋チェックイン導線設計	低	資料
到着時の安心感が不足しやすい	最初の不満が全体評価を下げる	送迎 or 徒歩圏導線＋情報提示	中	ヒアリング
生活利便施設へのアクセス	不便が前面化	代替手段の提示（買い物・食）	中	観察
上下水道・浄化槽	立地制約・運営制約	仕様を前提に運営設計	低	ヒアリング
廃棄物処理	運営負荷増・衛生リスク	回収・保管導線の設計	中	ヒアリング
道路条件	送迎・緊急対応の制約	ルート設計＋安全配慮	低	観察
通信環境	予約・案内・緊急の不安	代替連絡手段の用意	中	観察
消防・安全面	設備・運用の負担	早期に要件確認し設計へ反映	低	手続き確認
許認可手続き	開業遅延・追加費用	早期着手・専門家連携	中	手続き確認
清掃・リネン交換の人材確保	稼働が組めず単価崩壊	体制確保＋頻度設計＋品質基準	中	ヒアリング

冬期需要の実態	稼働不安定→値 下げ圧力	季節設計＋販売 戦略の整合	低	資料／実感
観光ビジョンの 重点ターゲット と来訪動機の相 性	説明と体験がズ レる	ターゲット再定 義＋説明設計	中	資料／ヒアリン グ

付録 A 地域環境条件 (E) ・制約層の棚卸しシート：社会層（関係条件）

本表は、住民受容性、近隣関係、運営ルール、運用ルール、連携実効性といった「関係条件」を整理する。外部価値活用型では、社会層が摩耗すると価値の源泉そのものが崩れるため、典型トラブルを想定して予防線を引くことが重要である。ここで抽出した論点は、D の「ルール明確化」「窓口設計」「連携の役割分担」に直結する。

条件（短文で）	継続に与える影響	典型トラブル(想定)	変えやすさ（低/中/高）	根拠
住民受容性	苦情増→継続困難	騒音／駐車／ゴミ	中	ヒアリング
近隣関係への配慮	信頼を失うと回復が難しい	夜間行動／敷地侵入	中	ヒアリング
運営ルールの明確化	予防線になる	ルール不備→摩擦	高	運営設計
地域内関係の運用ルール	属人化すると崩れる	窓口不在／調整停滞	中	ヒアリング
連携構造の実効性	価値の持続を左右	名目連携で混乱	中	ヒアリング

付録 A 設計行為 (D) 整理シート (行為として具体化し、成果指標を持つ)

本表は、Dを「考え方」ではなく「誰が何をするか」という行為の単位で整理する。導線設計、期待値管理、価格根拠、運営インフラ、地域関係などを並べ、具体化欄には担当や運用タイミングまで書く。成果の目安欄は、問い合わせ減や低評価理由の減少など簡易指標でよい。Eの条件を価値へ変換できているかを後で検証するための台帳となる。

領域	設計項目 (例)	具体化 (誰が/いつ/どう)	成果の目安 (観察指標)
体験の限定・編集	何を提供しないか/核体験	提供範囲の明文化	期待ズレ減、評価安定
導線設計	到着→チェックイン→滞在→出発	送迎 or 徒歩圏導線、迷いゼロ設計	到着時間問い合わせ減
期待値管理	できる/できないの提示	予約前ページ・案内文・注意事項	低評価理由の減少
価格根拠	何への対価か	説明文テンプレ+FAQ	値下げ圧力の抑制
運営インフラ	清掃・リネン交換、ゴミ	体制、頻度、品質基準	清掃関連クレーム減
地域関係	ルール、窓口、連携	近隣配慮・連絡経路・役割分担	苦情の抑制・連携維持

付録 A E/D 適合判定シート (3 観点チェック+改善案)

本表は、E と D を照合し、適合の三条件（資源層の増幅、制約層の過補完回避、社会層の摩耗回避）で可視化するための表である。Yes/No は厳密さよりも「論点の見落とし防止」を重視し、根拠は短文でよい。最後に弱点 TOP3 と改善案を残すことで、構想の修正ポイントを明確にし、議論が抽象論に戻るのを防ぐ。

判定観点	チェック質問	Yes/No	根拠（短文）	改善案（短文）
資源層の増幅	資源が体験として立ち上がる設計か			
過補完回避	制約を“消す”設計になっていないか			
摩耗回避	社会層の摩擦を予防する設計か			
総合	弱点 TOP3 は何か			

### 付録C 観察・ヒアリング項目集 資源層の観察項目（外部価値の素材を拾う）

本表は、資源層を「名所」ではなく「体験素材」として観察するための視点をまとめた。生産活動の継続性、作業音・匂いなどの感覚要素、混在景観、未消費の余白、時間帯差などを確認し、メモ欄に具体的観察を残す。外部価値活用型では、こうした素材が“体験として立ち上がる”設計が重要になるため、設計検討の前に素材を言語化することが有効である。

観察項目	観察ポイント	メモ
生産活動の継続性	「今も動く」産業か	
感覚的要素	作業音・匂いが体験素材か	
混在景観	生活と産業の混在があるか	
未消費の余白	過度な演出がないか	
時間帯差	昼夜・平日休日の違い	

## 付録C 観察・ヒアリング項目集 制約層（確認）

本付録の「制約層」シートは、宿泊事業の構想段階で見落とされやすい、実装上の前提条件を整理するための表である。ここでいう制約とは、観光資源の魅力とは別に、アクセス、インフラ、制度、需要の季節性、人材確保といった、事業者が短期間では動かしにくい条件を指す。制約層を整理する目的は、地域を「不利」「有利」と評価することではない。環境が許容する設計の範囲を読み取り、無理のある構想（過補完）を早期に発見することにある。

確認項目	確認ポイント	メモ
船舶利用・便数	最終便、遅延影響	
到着時の安心感	送迎／徒歩圏導線	
生活利便	食・買い物・医療	
インフラ	上下水道・通信・道路	
安全・許認可	消防要件、手続き	
清掃人材	担い手、外注可能性	
季節性	冬期需要の実態	
ターゲット相性	動機とのズレ	

### 付録C 観察・ヒアリング項目集 社会層のヒアリング項目（摩耗を防ぐための論点収集）

本表は、社会層の条件を「気持ち」ではなく「運用」として把握するための質問項目である。住民受容性、典型トラブル、必要ルール、属人化の有無、実際に回る連携などを聞き取り、メモ欄に具体的事例を残す。外部価値活用型では、社会層の不整合が苦情や摩耗として現れやすい。したがって、Dのルール設計・窓口設計・役割分担の根拠資料として活用する。

質問テーマ	具体質問例	メモ
住民受容性	期待・懸念は何か	
典型トラブル	騒音・駐車・ゴミ等	
必要ルール	明文化すべき事項	
運用ルール	属人化していないか	
連携実効性	実際に回る連携は何か	

#### 付録D D（設計）到着時の安心感チェックリスト（制約の不安化を防ぐ）

本表は、制約が「混乱」や「不満」に転化しやすい到着局面を点検する。到着導線、送迎の運用負荷、徒歩圏の安全、最初の10分で必要な情報、便数・最終便の説明などを確認する。現状欄は○/△/×でよく、担当を置くことで“やるべきことが宙に浮く”のを防ぐ。制約を価値化した場合ほど、ここが最優先の設計課題となる。

チェック項目	現状（○/△/×）	担当	対策メモ
到着地点→宿の導線 が迷いにくい			
送迎の有無と運用負 荷が妥当			
バス停から徒歩圏の 安全性			
最初の10分に必要情 報が揃う			
便数・最終便等の説明 が明確			

#### 付録D D（設計）期待値管理チェックリスト（誤解の予防と満足基準の一致）

本表は、観光サービス特有の「事前評価の難しさ」を前提に、誤解を減らすための点検表である。できる/できないの明示、静けさ・余白の説明、食や買い物の現実、騒音・駐車・ゴミのルール、冬期需要の違いなどを確認する。外部価値活用型は設備で直感的に納得されにくいいため、説明が価値評価に直結する。低評価理由の多くは期待値のズレから生じる。

チェック項目	現状（○/△/×）	担当	対策メモ
できる/できないを明示			
静けさ・余白の説明が誇張なし			
食・買い物の現実を提示			
騒音・駐車・ゴミのルール周知			
冬期需要の違いを事前共有			

付録D D（設計）運営インフラチェックリスト（清掃・安全・通信・許認可の前提確認）

本表は、省人モデルの前提となる運営条件を点検する。特に清掃・リネン交換は稼働と単価維持の土台であり、担い手・頻度・品質基準を具体化する必要がある。加えて、廃棄物処理、通信不安定時の代替、消防・安全、許認可の負荷など、見落とすと後から致命傷になりやすい項目を含めた。体験設計だけでなく、回る運営構造になっているかを確認するために用いる。

チェック項目	現状（○/△/×）	担当	対策メモ
清掃・リネン交換の担い手確保			
清掃品質基準の設定			
廃棄物処理の導線設計			
通信不安定時の代替手段			
消防・安全／緊急時手順			
許認可の負荷を織り込む			

#### 付録D D（設計）価格根拠の説明テンプレート（「条件」への対価を言語化する）

本表は、外部価値活用型で生じやすい「価格の納得」を補うための説明雛形である。設備の豪華さではなく、静けさや余白が維持される条件、安心して滞在できる導線、清掃品質、ルール運用などに対する対価として料金を位置づける。予約前・FAQ など複数の接点で一貫して示すと、期待値が揃い、値上げ・値下げ双方の不必要な摩擦を減らせる。

目的	使う場面	テンプレ文（例）
価格の納得	予約前・FAQ	本料金は設備の豪華さではなく、静けさと余白が保たれた環境で安心して滞在できる条件（導線・清掃品質・ルール運用）への対価として設定している。

## 第5章 取材記事 草津町の高付加価値化の取り組み

草津温泉はこの約10年で、「湯畑を見て、温泉に入って、帰る」だけの観光地から、“町全体で長く過ごしたくなる温泉都市”へと姿を変えてきた。たとえるなら、単発の花火大会（短時間で終わる楽しみ）から、朝昼夜で見どころが続くフェス会場（滞在するほど面白い空間）へ進化したイメージである。背景にあるのは、入湯税などの安定した財源を「その場の売上」ではなく「町の価値を底上げする投資」に回し続けたこと、そして観光客が湯畑に“吸い寄せられて詰まる”状態を、町全体に“ほどよく広げる”再設計である。

「象徴の磨き上げ」から始めた：湯畑周辺の再整備

再編の起点は、草津の顔である湯畑周辺だった。湯路広場の整備、熱乃湯のリニューアル、御座之湯の再建などを通して、草津が本来持つ“温泉情緒”を改めて主役に据え直した。言い換えると、商品でいえば「パッケージを整える」だけでなく、中身の魅力がきちんと伝わるように“見せ方・過ごし方”を作り込んだのである。

これにより、滞在者はただ通り過ぎるのではなく、写真を撮り、座って休み、夜まで歩いて楽しめるようになる。湯畑を「観光の目的地」から「滞在の中心広場（リビング）」へ変えた、と捉えると分かりやすい。

「裏草津」で回遊を延ばす：分散と滞在時間の設計

次の一手は、湯畑から少し離れた地藏地区を「裏草津」として再編集することだった。町の中心だけを磨くと、人はそこに集中し、混雑や不満が増える。そこで草津は、観光の“重心”を少しずつずらし、歩く理由を増やす戦略を採った。たとえるなら、大学の学園祭でメインステージだけに人が集まりすぎると動けなくなるので、展示や屋台、休憩スペースを別エリアにも配置して回遊させるのに近い。

漫画堂（約1万冊規模）や、地形を活かしたカフェ、顔湯・手洗い湯、展望デッキなどを点在させ、“もう一步奥へ”という導線をつくった。ここで重要なのは、単に施設を増やしたのではなく、「歩く→立ち寄る→休む→また歩く」という行動のリズムを設計した点である。結果として、滞在時間が延び、町の中でお金を使う機会（飲食、土産、体験）が増えやすくなる。

街の「質」への投資：景観・衛生・動線

高付加価値化の肝は、個々の店や旅館の豪華さだけではなく、「街全体の快適さ」を底上げすることにある。言い換えれば、観光客が払うお金は“部屋代”や“料理代”だけでなく、「移動のしやすさ」「疲れにくさ」「清潔さ」「安心感」といった“見えにくい品質”にも払われている

る。

電線地中化や歩行環境の整備、清潔感とデザイン性を重視した公衆トイレ整備などは、その代表例だ。たとえばスマホアプリでも、機能が同じなら使いやすいUI（画面設計）の方が評価される。草津は観光地の“UI”を整えた、と考えると理解しやすい。来訪者が“ストレスなく気持ちよく過ごせる”基盤に資金を投じることで、滞在満足度が上がり、リピーターや口コミにつながりやすくなる。

その象徴が、温泉街の新しい玄関口「温泉門」だ。駐車場・足湯等を備え、車来訪の動線を整理し、中心部の混雑圧を和らげる狙いが見える。言い換えるなら、「入口でさばく」ことで、中心部が“詰まらない”状態をつくり、町の体験価値を守る仕組みである。

ターゲットの若返り：20～30代を「主役」に置く

草津の戦略を特徴づけるのは、客層の変化を“自然に起きる結果”として待つのではなく、“こういう客層に来てほしい”を前提に町を設計した点だ。現在は20～30代（特に女性・カップル）を軸に据え、ライトアップや街歩き、カフェ・ライブラリーのような滞在コンテンツを重ねて、SNS発信が自然に起きる構造をつくってきた。

ここは誤解しやすいが、「若者向けに派手にした」という単純な話ではない。より正確には、若い層が重視しがちな「写真映え」「夜も楽しめる」「歩きやすい」「ちょっとした体験がある」を“町の標準仕様”にしたのである。たとえば授業でも、難しい内容を学生が理解しやすいように板書や資料を整えると学習が進む。草津は観光体験の“理解しやすさ（楽しみやすさ）”を整え、結果として特定の層に強く刺さる町に変えていった。

民間投資が追随する局面へ：「界 草津」が示す転換点

公共投資で街の器（体験環境）を整え、民間が中身（宿・飲食・体験）を磨く—この循環が回り始めると、次に起きるのは「民間投資が入りやすくなる」局面である。たとえるなら、道路や駅前広場が整うと、周辺に店やマンションが建ちやすくなるのと同じだ。観光地でも、町としての“基礎体力”が上がると、質の高い事業が成立しやすくなる。

星野リゾートの温泉旅館ブランド「界 草津」は、宿泊者専用トンネルで温泉街へ行き来できる設計を掲げ、2026年6月7日開業として情報発信している。これは、宿単体の魅力だけでなく「温泉街との接続＝町全体の体験」を価値として売る発想であり、草津の“街としての完成度”が投資対象として評価されていることを示す材料と言える。

成長の陰で起きた摩擦：伝統・政治・インフラ

一方で、急速な変化は必ず歪みを生む。資料では、伝統的入浴法「時間湯」をめぐる対立、町

政を揺るがず騒動、観光客急増に伴う水不足や人手不足、渋滞といった課題が整理されている。成功の裏側には、合意形成の困難と“成長痛”が同居している。

ここは、企業でいえば「売上が伸びたが、社内制度や人材が追いつかない」状態に近い。観光地でも、来訪者が増え、滞在が伸びるほど、生活インフラ（上下水道、交通、清掃）と労働力（宿・飲食の人手）がボトルネックになりやすい。実際、水道施設は観光需要の季節増に伴う容量不足や漏水が課題として計画文書でも指摘されており、次の段階では“見えにくい基盤”の更新が持続可能性を左右する。

取材メモ：他地域が学べる教訓

- 財源を“見える価値”に再投資し続ける：入湯税を観光環境整備に重点配分し、短期のイベントよりも、町の基礎価値を積み上げる投資を継続する。言い換えると、「一発の集客」ではなく「積立型の価値づくり」である。
- 「点」ではなく「面」をつくる：湯畑の磨き上げ→裏草津→玄関口（温泉門）と、回遊導線で滞在を伸ばす。これは、観光スポットを“単体”で作るのではなく、町を“ルートとして設計する”発想である。
- ターゲットを決め、体験を“逆算”で配置する：若年層の街歩き・夜間行動・SNS 発信が起きる舞台を整える。ここでのポイントは「宣伝を頑張る」より先に「発信したくなる体験」を用意すること。
- 成功後のボトルネックはインフラと労働力：混雑・水・交通・人手を先回りで更新できるかが次の勝負になる。高付加価値化は“作って終わり”ではなく、“維持して磨き続ける”段階で差が出る。草津の高付加価値化は、「高級宿を建てた」だけの話ではない。町全体を“滞在装置”として再設計し、客層・動線・夜の時間・快適性までを一体で作り直したプロジェクトである。まとめれば、草津は「温泉そのもの」だけで勝負するのではなく、「温泉を中心にした過ごし方の総合品質」で勝負する段階に入った。次の焦点は、その成功を“持続可能な運営”へ接続するインフラ更新と、地域内の担い手確保に移りつつある。

## おわりに

本論文集が示した結論を一言でまとめれば、観光の高付加価値化とは「高い物売ること」ではなく、地域が守りたい価値と、受け入れられる運用の形を定め、その条件に合う来訪者と出会い続ける仕組みをつくることである。逆に言えば、ターゲットが曖昧なままでは、商品も価格も受入も発信も「誰にでも当てはまる」内容になりやすく、施策が散らばり、現場の疲弊と摩擦が増える。デ・マーケティングの議論は、この点を最も鋭く突いている。観光客を“減らす”ことが目的なのではない。住民生活と両立し、地域文化や自然資源を損なわない形へ、需要の構成を組み替えることが目的である。

また、第2章が示すように、高付加価値化は単一の施策で達成できない。季節偏在、人材不足、生産性、地域内循環、ガバナンス、環境負荷といった課題が絡み合っている以上、地域は「どこから手を付けるか」の優先順位を持たねばならない。ここで付録のテンプレート群が生きてくる。成熟度チェックで弱点を可視化し、ターゲット仮説と体験工程、価格根拠、容量管理、メッセージ統制、役割分担、KPIを一つの鎖としてつなぐことで、計画を“実行可能な設計”に変える。

さらに第3章は、医療×観光のように制度や文化が異なる分野をつなぐには、理念だけでなく、適法性、収益モデル、リスク管理、役割分担といった「設計図」が必要だと教える。第4章は、地域の制約や不便ささえも、設計次第で希少性や選別として価値化できる一方、設計が弱ければ「ただの不満」に転じることを示し、E（環境）とD（設計）の適合という視点を提供した。第5章は、草津町の事例から、街の基盤品質や回遊導線への投資が“滞在したい気持ち”を支え、結果として民間投資も呼び込む循環が生まれることを描いた。

最後に、本論文集を貫く実務的メッセージを確認して締めくくりたい。観光は「宣伝して呼べば終わり」ではない。来訪前の期待値管理、現地での行動ルール、混雑の制御、住民との関係、品質の最低ライン、そして改善の学習までを含む“運用の科学”である。読者が各章を手掛かりに、自分の地域や関心領域に引きつけて、「誰に」「何を」「どの条件で」提供するのかを言語化し、実際に回る仕組みへ落とし込むことができれば、この論文集の役割は果たされる。

## 執筆者一覧

### 鈴木英之（すずき ひでゆき）

はじめに、第1章、おわりに担当

大阪府中小企業診断士協会 観光サービス経営研究会代表、大阪市民生委員、合同会社ファイン・アナリシス代表社員  
業績に「中小企業における『知の融合』加速化支援取り組みについて」（インテレクチャルカフェ国際シンポジウム、経済産業省・OECD、2007年）、「中心市街地活性化指標の検討 ―通行量調査を代替もしくは補完する新しい方法について―」（日本経営診断学会論文誌、2015年）、「観光地域づくりにおける戦略の多様性について ―登録DMO等による「形成・確立計画」のテキスト分析によって―」（日本経営診断学会全国大会予稿集、2023年）、『事例で学ぶ 地域・社会課題解決のためのGIS基礎編』（古今書院、2026年 分担執筆）などがある。 連絡先 info@finea.co.jp

### 池田寛太（いけだ かんた）

第2章担当

大阪府立大学大学院経済学研究科博士後期課程在籍。株式会社戦略マネジメント総合研究所代表取締役。同志社大学経済学部卒業。旅行会社にて勤務の後、関西大学大学院会計研究科修了、専門学校で教員を経て2018年の独立開業、2023年に株式会社戦略マネジメント総合研究所を設立、代表取締役に就任。一級販売士、一般旅行業務取扱管理者。  
大阪府中小企業診断士協会会員、京都府中小企業診断協会会員。

### 屋木 孝之（やぎ たかゆき）

第3章担当

（所属）

独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業アドバイザー、堺市産業振興センター 医工連携コーディネーター  
大阪商工会議所 医工連携イノベーション推進事業 専門コーディネーター、大阪府中小企業診断協会 会員  
株式会社 KOBE メディカルサポート 役員、株式会社そだてる まんが事業部

（専門分野・テーマ）

営業・マーケティング研修（法人、課題解決、理念型、SFA・CRM活用等）、組織・人材育成研修・インターンシップ・採用支援、医療・介護・福祉

（セミナー実績）

大阪産業創造館 「学んで実践！ここだけは押さえてほしい経営者のための「BtoB 営業」基礎講座」（2023年）、大阪社会福祉協議会 「新規採用職員研修」（2024、2025年）、株式会社いよぎん地域経済研究センター「営業にも使える！ビジネスコミュニケーション」（2024年）、りそな総研 「営業リーダーが知っておきたい売れる仕組み」（2025年）連絡先 yagi@kobemedicalsupport.com

### 馬淵俊二（まぶち しゅんじ）

第4章担当

明治大学農学部卒業。全国農業協同組合連合会（JA 全農）を定年退職後、独立開業。

武術家。NPO 法人大阪府武術太極拳連盟理事長、NPO 法人大阪太極拳協会理事、大阪府中小企業診断士協会会員、大阪中小企業診断士会会員、産業能率大学総合研究所通信研修添削指導講師、宅地建物取引士

専門分野・テーマ：人材育成、経営戦略

### 田中 秀典（たなか ひでのり）

第5章担当

広島県立大学（現県立広島大学）経営学部卒業 大阪府中小企業診断士協会会員 香川県中小企業診断士協会会員

タナカ経営代表 NPO 法人クリーンオーシャンアンサンブル共同代表理事

（専門分野）

財務 組織開発

（セミナー実績）

島根職業能力開発促進センター「効果的なOJTを実施するための指導法」（2025年11月）