

観光まちづくり学会誌

Journal of the Society of Tourism and Community Design

Vol. 22
November, 2025

巻頭言 人はまち、まちは人

佐々木 貴弘

論文 MaaS 導入・活用の地域特性に関する研究
—MONET Technologies のデータを中心に—

山本 竜也・米本 清

世界水準を目指す登録DMOの現状と課題

夏目 千恵子

観光資源による価値の再創造
—「高千穂あまてらす鉄道」—

安本 宗春・崎本 武志

食文化を地域づくりの資源として活用するプロセスに関する一考察

片上 敏喜

共生社会を志向した観光まちづくりの現状と課題
—群馬県における共生社会ホストタウンの事例研究—

萩原 豪

Agile Adaptation to Environmental Changes and Strategic Transformation
in Inbound Tourism: A Case Study of Laox Holdings Co., Ltd.

塩谷 さやか

Local Revitalization Using “Laughter” as a Catalyst:
A Case Study of Yoshimoto Kogyo Holdings Co., Ltd.

塩谷 さやか

観光まちづくり学会誌 第22号

目次

巻頭言	・・・・・・・・ 佐々木 貴弘	2
論文	MaaS 導入・活用の地域特性に関する研究	
	—MONET Technologies のデータを中心に— ・・・・・・・・ 山本 竜也・米本 清	3
	世界水準を目指す登録DMOの現状と課題 ・・・・・・・・ 夏目 千恵子	14
	観光資源による価値の再創造	
	—「高千穂あまてらす鉄道」— ・・・・・・・・ 安本 宗春・崎本 武志	27
	食文化を地域づくりの資源として	
	活用するプロセスに関する一考察 ・・・・・・・・ 片上 敏喜	40
	共生社会を志向した観光まちづくりの現状と課題	
	—群馬県における共生社会ホストタウンの事例研究— ・・・・ 萩原 豪	47
	Agile Adaptation to Environmental	
	Changes and Strategic Transformation in Inbound Tourism:	
	A Case Study of Laox Holdings Co., Ltd. ・・・・・・・・ 塩谷 さやか	61
	Local Revitalization Using “Laughter” as a Catalyst:	
	A Case Study of Yoshimoto Kogyo Holdings Co., Ltd. ・・・・ 塩谷 さやか	73
お知らせ	活動報告・事務局だより ・・・・・・・・・・・・・・・・	83
	投稿規程・執筆要領・投稿整理表 ・・・・・・・・	88
	学会規程 ・・・・・・・・・・・・・・・・	93
	役員名簿・委員会 ・・・・・・・・・・・・・・・・	99
	入会申込書 ・・・・・・・・・・・・・・・・	101
編集後記	・・・・・・・・・・・・・・・・	102

◇巻 頭 言◇

(所属) 岩手県立岩谷堂高等学校

(役職／氏名) 教 諭 佐々木 貴弘 博士 (工学)

人はまち、まちは人

人には長所、短所がある。

これは誰にでも当てはまることで、「私は完璧です。短所はありません」と言う人がいたとしても、それは“完璧すぎる”ことが短所になる。逆もまた然りで、短所は長所にもなり得る。「私は長所も短所もバランス良く持っています」と言う人は、その“バランスの良さ”が仇となり、個性を失わせることもある。なかなか難しい。

しかしい、長所と短所を洞察できるようになることは、とても大切だと思う。そうなれば人を好きになるのは簡単で、その人の長所に注目すればよい。長所を軸に考えることで全体を肯定でき、敬意や愛情も自然と湧いてくる。

「まち」においても、同じことが言えるのではないだろうか。

私は育った盛岡というまちが好きだ。毎日通勤時に開運橋から眺める岩手山と北上川、ほどよく整ったビルの街並みは最高だ。いや、最近はまだひとつ下流の不来方橋から見る景観の方が実はもっと素敵かもしれない、と思っている。

城下町起源の道路網は不規則で分かりにくいのが、慣れてしまえばそれが心地よい。駅前が一番の繁華街ではないという“奥行き感”も好きだ。我がまち自慢をしたら負ける気はしない（勝とうと思っているわけではないが）。

出張でよく他の街に行くことも多い。目新しさは新鮮に映るが、思い入れはない。だが、長期滞在すると愛着が湧いてくる。おそらく、他の街で育っていたら、その街が最高のまちになっていたのだろう。「住めば都」とは、まさにその通りだと思う。

まちづくりを考えると、こうした視点が欠かせない。

そのまちの長所は？短所は？長所を伸ばす？短所を直す？

それだけでは不十分で、寄り添い、長く暮らすまちとして、長所・短所を生み出した背景や経緯にも目を向ける必要がある。だからこそ、歴史を大切にしたい。持続可能なまちづくりとは、背伸びをせず、ありのままを受け入れ認めることから始まり、そうすることで自然と方向性も見えてくる。

したがって、都市「工学」や人間「工学」とは少し違う、人間学、心理学、コミュニケーション学、といった視点も、まちづくりには必要だと思う。

そして「観光」が絡むとさらに複雑になる。

観光者は、さながら我が家に訪れた客人のような存在だろうか。玄関や応接室など、表層的な部分は整えておかないと印象が悪い。ただ、背伸びをし続けると自分が疲弊し、自分らしさを失ってしまう。それもまた難しい問題だ。

答えのない学問、いや、多くの答えがある学問。

観光まちづくりは、課題や事象を擬人化して考えてみると、より面白く、深みのあるものになるのではないだろうか。

論文

MaaS導入・活用の地域特性に関する研究 — MONET Technologiesのデータを中心に—

山本竜也¹・米本清²

¹学生会員 高崎経済大学 大学院地域政策研究科博士前期課程 (〒370-0801 群馬県高崎市上並榎町1300)

²正会員 Ph.D. 高崎経済大学教授 地域政策学部地域政策学科 (〒370-0801 群馬県高崎市上並榎町1300)

E-mail: yonemoto@tcu.ac.jp

本研究は、近年観光・まちづくりの新しい手段となりつつあるMaaSについて、全国の自治体における導入・活用の背景を
探るため、各地の導入状況（MaaSのタイプ別）・属性などに関する公表データ（とくにMONET Technologies(株)によるものを中心
とする）を用いて離散選択モデル／ロジスティック回帰分析を行い、関係している変数を明らかにするものである。分析の結
果、MaaSのタイプ（デマンド交通・医療・行政・MaaS車両）に応じて、所得や自治体の財政状況、先進的な取り組み姿勢、
人口動態や地理的状况などの変数が有意となることが分かった。

導入の背景としては、大別して当該サービスの必要性を中心とするものと自治体や住民の経済的余裕・意識に基づくものがあ
った。後者は現実的な導入の推進力として重要であるが、公共性の高いサービスの導入・活用にあたっては公平性の観点から
主に前者を考慮すべきである。

Key Words: MaaS, public mobility service, logistic regression

1. はじめに

MaaS(Mobility as a Service)という概念は、2010年
代から欧州などを中心に「さまざまな形式の交通サ
ービスをオンデマンドでアクセス可能な単一の移動
サービスに統合すること」(MaaS Alliance (2017)¹⁾)
といった定義のもとで広まったものであるが、わが
国では「ICTを活用して交通をクラウド化し、公共
交通か否か、またその運営主体にかかわらず、自家
用車以外のすべての交通手段によるモビリティを1
つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新
たな『移動』の概念である」(国土交通政策研究所
(2018)²⁾)などとされ、これまでのところMaaSオペ
レーターと呼ばれる事業者が提供するAIデマンド
交通などが先行してきた。例えば群馬県内でも2021
年1月に富岡市、2022年3月に沼田市、2023年3月
に昭和村が、AIシステムによる配車を行い地域内
どこでも行き来できる全域デマンドのサービス提供
を開始している。

日本におけるMaaSの事業化については中村(2019,
2022)^{3) 4)}などがMaaS導入の課題や地域ステークホル
ダーとの調整、マネタイズの課題について論じて
いる。実例を基に研究しているものとしては、伊豆
半島における観光MaaS事例を取り上げた杉澤・栗

原(2020)⁵⁾、国のMaaS支援施策であるスマートモビ
リティチャレンジを活用している自治体における観
光MaaSの現状と課題を取り上げた澁谷他(2023)⁶⁾、
交通におけるMaaS事例として舞鶴市を取り上げた
野村(2021)⁷⁾、地方都市で導入された20事例を取り
上げたZhang・川本(2022)⁸⁾、地方都市の住民が要求
する交通MaaSの機能について取り上げた張他
(2025)⁹⁾などが交通としてのMaaSの有効性を分析し
ている。

一方で、わが国では交通手段の統合だけでなく車
両内でサービス提供を行うものなどをMaaSと呼ぶ
場合もあり、医療MaaSや行政MaaSといった名称
でサービス展開をしている事業者が存在する。
MONET Technologies株式会社（以下、MONET社）
はそのサービス提供事業者の先駆者である。こうし
た企業の事例を考察したものとして加藤・山城
(2021)¹⁰⁾が「可動産」の概念を説明している。また
奥和田(2019)¹¹⁾は人が移動するためだけに車両を使
用するのではなくコラボレーションの形もあるとし
て「MaaS×医療」や「MaaS×防災」といった議論
が開始されていることを示している。なお車両を使
用してサービスを提供するという概念自体は古くか
ら存在し、飲食店の出前や自動車図書館、医師の往
診といったものがある。

医療 MaaS については、MONET 社の説明¹²⁾によると「医療モビリティを呼ぶモデル」「巡回診療モデル」「検査モビリティモデル」の3タイプのモデルが存在する。例えば「医療モビリティを呼ぶモデル」として同社 HP 上で紹介されている長野県伊那市のモバイルクリニック事業では、患者宅に看護師と医療機能が搭載された車両を派遣し、車内でオンライン診療を行っている。こうした取り組みは、病院が困難な患者に対する治療の継続を支援するだけでなく、医師にとっても訪問診療に伴う移動時間の削減を可能にし、診療効率の向上を促進するなど、患者と医師双方に利益をもたらす医療提供の新たな選択肢として期待されている。

行政 MaaS については、デジタル庁(2024)¹³⁾によれば「車両を活用した移動型市役所サービス（行政 MaaS）」として紹介されており、市民がどこでも行政サービスを受けられる環境を車両に搭載し、さまざまな場所でサービス提供がなされている。サービス事例としては、マイナンバーカード申請、各種証明書発行、選挙、防災、フレイルなどがある。これらの取り組みは行政サービスを受けることが困難な地域に住まう人々への不公平感の解消にも一役買っていると考えられる。また、市町村合併によって行政区域が広くなり支所を多く抱えるような地方自治体において、僻地における課題解決手段の一つとなる可能性が期待される。

MaaS はこのように多様な可能性を持っているが、とくに地方部における MaaS 導入は、交通手段が少ない地域での移動を改善し、都市部とのアクセスを強化することで観光ならびに「地方と都市の格差解消」を促進するものと考えられ、また高齢者や障がい者など、移動に課題を抱える人々に対して適切な交通手段を提供することで「交通弱者への支援」ともなり得る。さらに MaaS を通じて都市全体の交通システムをデジタル化し、効率的な都市管理とスマートシティの実現をサポートすることで「スマートシティの推進」にもつながる。一方、医療 MaaS や行政 MaaS などでは単なる移動手段を超え、広告、データ分析を活用した新たな収益モデルやサブスクリプション型の交通サービスといった新しいサービス形態を生み出すこともでき、「新しいビジネスモデルの創出」が起きる可能性もある。福田(2022)¹⁴⁾は MaaS にサブスクリプションの概念を組み込むことによる影響を考察しており、田淵・福田(2023)¹⁵⁾は都市型 MaaS の導入が東京都市圏における生活行動に与える影響に関してシミュレーション分析をしている。これらの観点に加え、災害やパンデミック時にも、MaaS を活用してリアルタイムの情報提供や最適な移動手段の提供、医療 MaaS や行政 MaaS による災害時対応を行うことができ、「危機時の柔軟な対応」が可能なのではないかと推測される。

このように課題や可能性を持つ MaaS はわが国において黎明期を迎えているが、導入の状況に関しては大半が自治体や MaaS 事業者各社の断片的なニュ

ースリリースなどでしか知ることができない。このため、地方部や都市部など地域による導入・活用状況の差異や、MaaS のタイプごとの違いなどは未だほとんど明らかになっていない。本研究では AI デマンド交通に関して業界4位以内のシェアを占めるなど業界を代表する企業の一つであるとともに^{注1)}、各種サービスを全国展開しており、現時点で豊富な公表データが使用可能である MONET 社を中心とし、全国における MaaS 事例について AI オンデマンド交通、医療 MaaS、行政 MaaS といったサービスのタイプごとに、どのような特徴を持つ地域で導入(検討)が進んでいるかを分析し、現状と将来の方向性につき考察する。

2. 手法とデータ

(1) 手法

北村他(2002)¹⁶⁾などが示すように、あるモードを利用するか、しないかといった選択を含む交通行動の分析にあたっては、測定不可能な要因による選択のばらつきを考慮するため、多くの場合離散選択モデルが用いられる。本研究でも MaaS 導入を選択するか否かに関わる二値の従属変数を用いた離散選択モデルを設定し、こうしたモデルのうち最も一般的なロジスティック回帰分析モデルによる推定を行う。ロジスティック回帰では、比率 y と説明変数 $x_1 \dots x_k$ の間に、式2.1のような関係を考える。

$$y = \frac{1}{1+e^{-(b_0+b_1x_1+\dots+b_kx_k)}} \quad (2.1)$$

ロジット変換により、推定式は、

$$\ln\left(\frac{y}{1-y}\right) = b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k (+\varepsilon) \quad (2.2)$$

(ε は誤差項)となる。式2.2の左辺は二値の従属変数 y が1をとる確率 p のロジットである。なお p の予測は、各 b の推定量 $\hat{b}$ から以下のように行う。

$$\hat{p} = \frac{1}{1+e^{-(\hat{b}_0+\hat{b}_1x_1+\dots+\hat{b}_kx_k)}} \quad (2.3)$$

ロジスティック回帰分析はIBM社製の統計ソフトウェアであるSPSS (SPSS 29.0 Statistics Premium Grad

	データ名	取得先
①	統計で見る市区町村のすがた2022	総務省統計局
②	各自自治体のふるさと納税受入額及び受入件数	総務省
③	マイナンバー交付公表用データ	総務省
④	デジ田 Society5.0 採択自治体	経産省
⑤	基礎自治体合併	総務省
⑥	基礎自治体緯度経度	総務省統計局 GIS データ
⑦	LINE 導入自治体	LINE 社公表
⑧	自治体気象データ	気象庁+千葉大ツール
⑨	基礎自治体庁舎標高及び最高点標高	都道府県市区町村 https://uub.jp/

表1 基本データ

変数カテゴリ	説明変数名	取得元	変数カテゴリ	説明変数名	取得元
地理的変数	緯度	⑥	教育的変数	図書館数（／人口千人）	①
	経度	⑥		小学校数（／人口千人）	①
	総面積(km ²)	①	行政基盤的変数	公民館数（／人口千人）	①
	可住地割合(率)	①		マイナンバーカード交付(率)	③
	平成11年以降合併有無	⑤		公式LINE導入有無ダミー	⑦
	最高標高	⑨		デジ田 Society5.0 採択有無ダミー	④
	庁舎標高	⑨	福祉・社会保障的変数	一般病院数（／人口千人）	①
	最高標高-庁舎標高差	⑨		一般診療所数（／人口千人）	①
人口世帯変数	人口(人)	①		医師数（／人口千人）	①
	人口密度(人/km ²)	①		薬剤師数（／人口千人）	①
	高齢化(率)	①		介護老人福祉施設数（／人口千人）	①
	転入者数(率)	①	気象的変数	平均気温(°C)	⑧
	転出者数(率)	①		降水量の合計(mm)	⑧
	昼間人口(率)	①		日照時間(時間)	⑧
経済基盤的変数	財政力指数(率)	①		最深積雪(cm)	⑧
	課税対象所得(100万円/人)	①			
	自市区町村で従業している就業者数(率)	①			
	第1次産業就業者数(率)	①			
	商業年間商品販売額	①			
	ふるさと納税額(1千円/人)	②			

表2 使用データ項目

Pack for mac) を使用し、実際の操作などは三輪・林 (2014)¹⁷⁾第11章などを参考にして行った。

また、分析の過程において多重共線性を診断するための VIF 確認などについても SPSS を使用した。日本地図上への分析結果のプロットは地理空間情報ソフトウェアである QGIS (QGIS 3.32.3-Lima macOS14.6) を使用して行った。

こうした分析の目的は、地域特性を表す説明変数のうち推定において有意となったものを示すことで、各種の MaaS サービスの導入（・検討）にどのような地域特性が実際に影響を与えているかを明らかにする点にある。

(2) データ

使用するデータは国内の1,741自治体（東京特別区を含む）に関する総務省統計局などのオープンデータを説明変数として使用し、従属変数は複数タイプの MaaS 導入実績（各自治体における有・無）を使用し推計を行った。説明変数用に収集した基本データの取得先は表1に示す通りである。また、これらの中から分析に使用した項目を表2に示す。

従属変数に関しては、先述のように公表データの入手可能性などから MONET 社のサービスを中心とし、以下の6タイプに関して全自治体における有無を調べた。「検討・導入（有の自治体数122）」：MaaS に関して MONET 社と連携を表明、または実際に導入した自治体（全タイプのサービスを含む）、「導入（71）」：うち実際に導入した自治体、「デ

マンド交通（43）」：うち同社のデマンド交通を導入した自治体、「行政（16）」：同社の行政 MaaS を導入した自治体、「医療（15）」：同社の医療 MaaS を導入した自治体、「デマンドシステム（176）」：各社（MONET 社以外を含む）の AI デマンドシステムを導入した自治体（筆者調査による）、である。

なお、これらの変数をもとに推定を行い、1) 明らかに期待される符号があり異なっているもの、2) その他 p 値の高いもの（有意水準15%以上）、3) 多重共線性に関し VIF が高いもの（10以上）、の順に変数を除外していき、次節以降に示す最終的な推定結果とした。ただし多重共線性に関しては、主要な変数は人口などによる基準化を行っているため、一部の地理的変数を除き、この必要性が生じた場合はほとんどなかった。

3. 現状と推定結果・予測

(1) 検討・導入（全タイプ）の地域特性

「検討・導入」（全タイプを含む）の現状は図1右側のようになっており、一般的に大都市以外の地方部、とくに中程度の人口・経済規模の自治体において進んでいることが分かる。ロジスティック回帰の結果は表3-1の通りであり、福祉・社会保障的変数以外の各カテゴリで幅広く有意になっている。

総面積・合併・高齢化率の係数が正で有意となったのは空間的な広がりや交通弱者へのサポートの必要

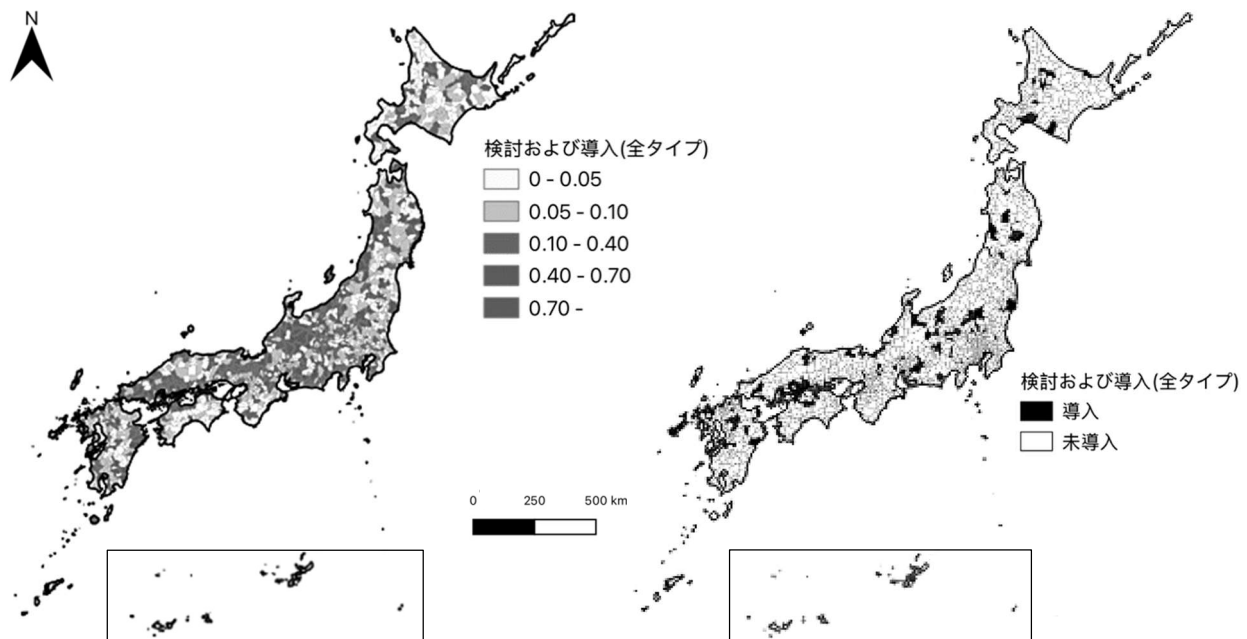


図1 検討・導入（全タイプ）の状況
左：モデルによる予測 右：現状

性を、人口に関しては自治体の規模を背景としたものであると考えられるが、経度や降水量の係数が負（かつ有意）となったのは、東京以西の瀬戸内や山間部を中心とした地域におけるニーズなどを反映しているものとみられる。また、財政力指数や課税対象所得、自市区町村で従業している就業者数など、経済基盤的係数が正となったことから比較的ゆとりのある地域においてMaaSに対する関心が高まっていることが推察される。さらに公民館数や公式LINE導入有無ダミーの符号も期待通りであり、自

治体の財政的な余裕や行政サービスの向上努力なども重要であることが見てとれる。なお小学校数に関する変数の符号は負となったが、少子高齢化などを反映している可能性が考えられる。

推定された係数と説明変数の値から前節の式 2.3 を用いて導入確率を予測し濃淡で示したものが図 1 左側である。全体的に、実際の検討・導入状況と比較的合致しているといえる。

（2）導入（全タイプ）の地域特性

前項のうち MaaS を実際に導入した自治体のみをカウントした「導入」（全タイプを含む）の現状は

説明変数名	検討・導入（全タイプ）
経度	-0.063*(0.034)
人口(人)	$6.37 \times 10^{-7}*(3.54 \times 10^{-7})$
総面積(km ²)	0.001*** (0.00044)
財政力指数(率)	1.233** (0.518)
高齢化(率)	7.454*** (2.813)
公民館数（／人口千人）	0.172** (0.073)
小学校数（／人口千人）	-0.103*** (0.035)
課税対象所得(100 万円/人)	0.746*** (0.230)
自市区町村で従業している就業者数(率)	1.523** (0.744)
平成 11 年以降合併有無ダミー	0.643*** (0.229)
降水量の合計(mm)	-0.005* (0.003)
公式 LINE 導入有無ダミー	0.646** (0.259)
定数	0.638 (4.838)
カイ 2 乗	110.364
Cox-Snell R ² 乗	0.061
Nagelkerke R ² 乗	0.152

表 3-1 検討・導入（全タイプ）に関する推定結果
注：括弧の中は標準偏差，+は 15%水準，*は 10%，**は 5%，***は 1%水準を示す。

説明変数名	導入（全タイプ）
緯度	0.207** (0.104)
人口(人)	$1.11 \times 10^{-6}***$ (3.79×10^{-7})
可住地割合(率)	-1.922** (0.625)
公民館数（／人口千人）	0.211*** (0.072)
小学校数（／人口千人）	-0.108*** (0.033)
課税対象所得(100 万円/人)	0.520** (0.226)
一般病院数（／人口千人）	4.429** (2.009)
薬剤師数（／人口千人）	-0.398*** (0.136)
平成 11 年以降合併有無ダミー	1.445*** (0.292)
昼間人口(率)	1.613*** (0.587)
平均気温(℃)	0.221** (0.113)
公式 LINE 導入有無ダミー	0.859** (0.345)
定数	-16.710*** (5.344)
カイ 2 乗	82.618
Cox-Snell R ² 乗	0.046
Nagelkerke R ² 乗	0.160

表 3-2 導入（全タイプ）に関する推定結果

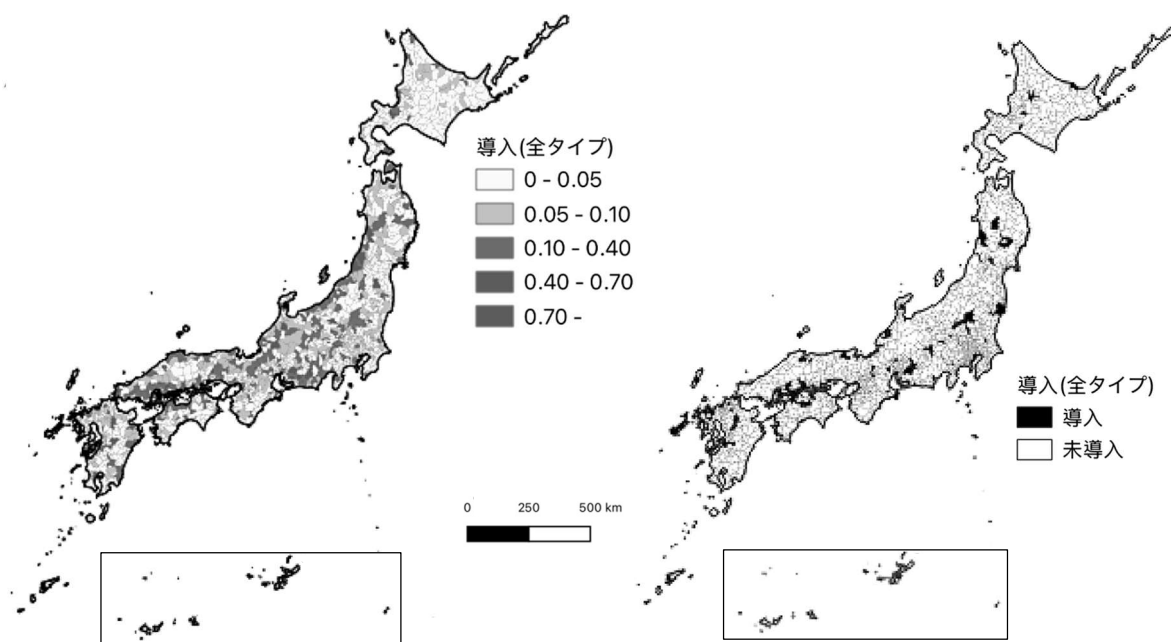


図2 導入（全タイプ）の状況

図2右側のようにあり、北海道や中部地方などで検討はなされたものの導入には至らなかったケースがかなりあった。推定結果は表3-2に示す通りで、表3-1と異なる点の一部の地理的・人口世帯変数が入れ替わったのに加え、有意な経済基盤的係数が減る一方で、福祉・社会保障の変数が有意となった点である。なお一般病院数の係数は正であるものの、薬剤師数の係数は負となったが、前者は実際に医療サービスの水準を表しているのに対し、薬剤師数は大都市において非常に高くなっていることから両者を合わせて地方部における医療サービスの状況を表している、などといったことが考えられる。

以上から、経済的に余裕のある自治体は昨今のブームなどに乗って検討段階までは比較的容易に試み

たりするものの、さらに福祉・社会保障的な必要性などがなければ実際の導入段階まで至らない、といった事情が窺われる。

推定結果を用いた予測は図2左側となるが、概ね予測通りではあるものの、予測では日本海側の導入確率が高いものの実際の導入状況ではこの周辺での導入事例は少ない。なお本論文執筆中に、新潟県柏崎市でデマンド交通、長岡市で医療 MaaS 車両の導入に至ったことなどから、モデルは一定の潜在的なニーズを予測できているとも考えられる。

(3) デマンド交通の地域特性

「導入」のうちデマンド交通のみをカウントした場合、現状は図3右側のように示され、本州内陸部などの自治体が目立つ。推定結果は表3-3のように

説明変数名	デマンド交通
緯度	0.275*(0.152)
人口(人)	$1.35 \times 10^{-6}***$ (4.48×10^{-7})
財政力指数(率)	1.586**(0.715)
公民館数(／人口千人)	0.266*** (0.075)
課税対象所得(100万円/人)	0.781*** (0.259)
転入者数(率)	-48.769*** (18.312)
一般病院数(／人口千人)	6.279*** (2.229)
平成11年以降合併有無ダミー	1.292*** (0.367)
平均気温(℃)	0.291* (0.159)
公式LINE導入有無ダミー	0.769* (0.440)
庁舎標高	0.002** (0.001)
定数	-21.902*** (7.776)
カイ2乗	59.635
Cox-Snell R2乗	0.034
Nagelkerke R2乗	0.163

表3-3 デマンド交通に関する推定結果

説明変数名	行政
緯度	0.205*(0.127)
マイナンバーカード交付(率)	8.527*(4.592)
自市区町村で従業している就業者数(率)	5.334*** (1.852)
商業年間商品販売額	0.030* (0.017)
転出者数(率)	-102.782** (41.866)
平均気温(℃)	0.445*** (0.161)
降水量の合計(mm)	-0.017** (0.008)
公式LINE導入有無ダミー	1.089+ (0.689)
最高-庁舎標高差	0.001*** (0.000369)
定数	-44.153** (20.588)
カイ2乗	47.098
Cox-Snell R2乗	0.027
Nagelkerke R2乗	0.269

表3-4 行政 MaaSに関する推定結果

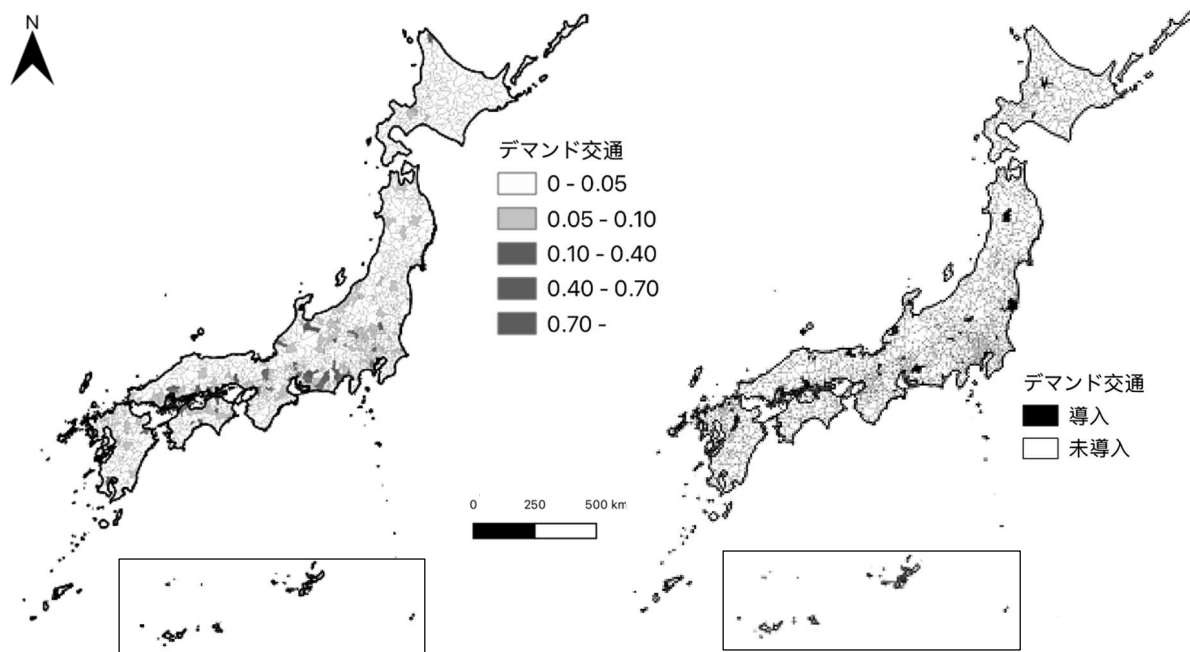


図3 デマンド交通の状況

なり、概ね表 3-2 と同様の傾向を持つが、財政力指数が再び有意となった他、転入者数（負）や庁舎標高も有意となっていることから、今のところ経済的余裕があるものの、山がちで転入減に直面しているような自治体がデマンド交通を導入していることが推察される。デマンド交通は用件を特定せず、基本的に利用者の方がさまざまな目的を持ち移動することもある。幅広い種類の説明変数が有意となっている。またサービスが町の中で比較的に目立つ存在

であり、住民全体へのアピールとなることから、公式 LINE 導入のように、行政の先進的な取り組み姿勢との関係も引き続き窺われる。予測の結果は図 4 左側に示す通りで、瀬戸内海沿岸や東北・中部・九州などの内陸部などで確率が高くなっている。必ずしも全て合致しているわけではないが、実際に導入された自治体の近隣または類似した地域で予測されている。

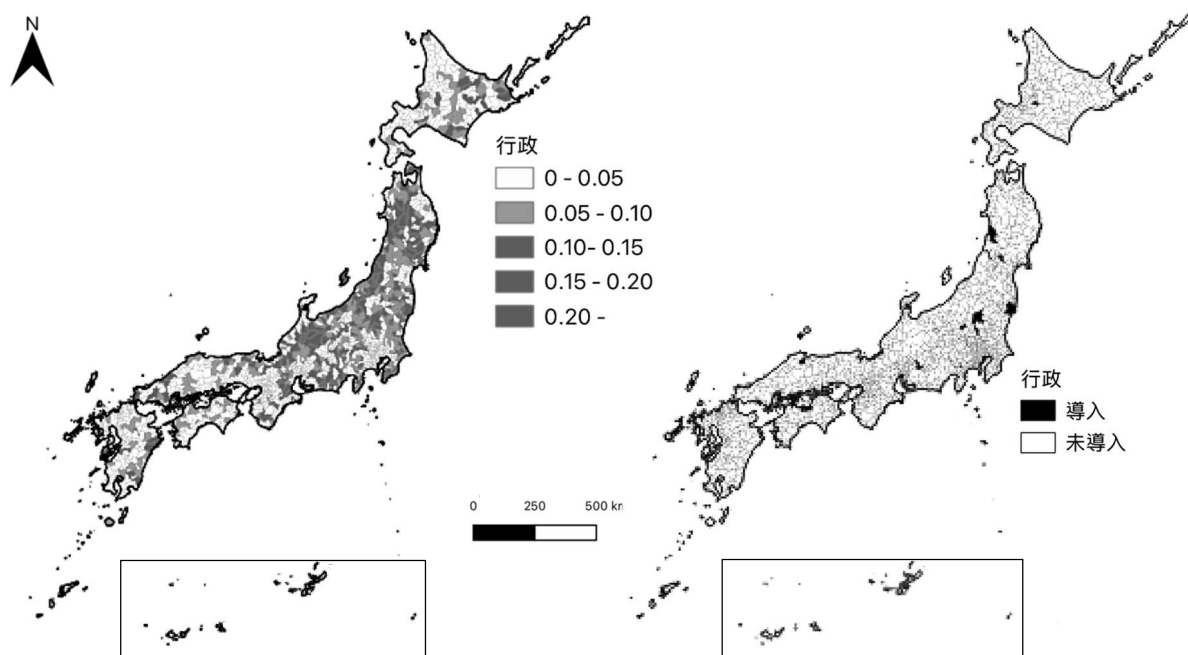


図4 行政 MaaS の状況

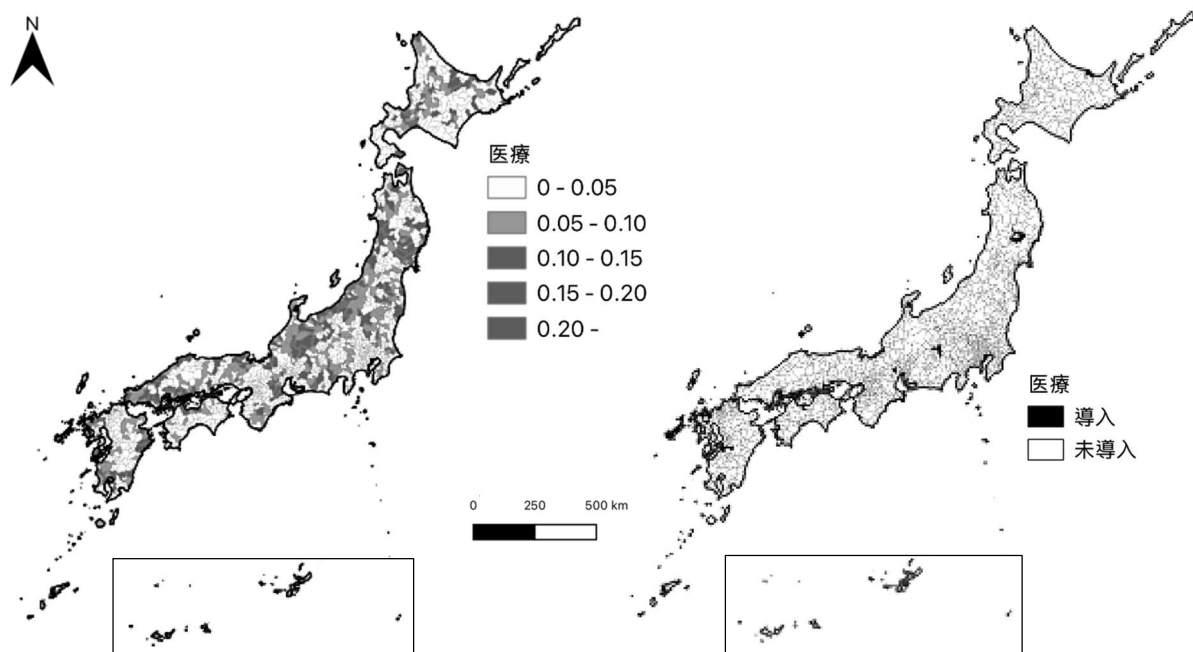


図5 医療 MaaS の状況

(4) 行政 MaaS の地域特性

行政 MaaS の導入実績は 16 例であり、図 4 右側のように東北地方や群馬県・栃木県・静岡県・岐阜県・愛媛県に点在している。推定結果は表 3-4 のようになったが、これまでとは若干異なりマイナンバーカード交付や商業年間商品販売額、最高-庁舎標高差が有意となった上、人口や所得、財政力などが有意でなくなった。こうしたことから、行政 MaaS に関しては高低差の大きい地域の中心的な自治体で、比較的人口や経済よりも行政の姿勢を重視して導入がなされていることが窺われる。自治体の経済的な余力よりも行政サービスへの需要を考慮して導入が進んでいるとみることが出来るが、複数の行政基盤の変数が有意となった背景には行政の先進的取り組みに対する（いわゆるパフォーマンス的な）意識も関わっている可能性があることから、今後実際の供

給に対して住民の需要が追いついていないかどうかにも注視が必要と考えられる。導入実績が少ないため予測は難しいものの、一定の傾向は再現されている（図 4 左側）。

(5) 医療 MaaS の地域特性

医療 MaaS の導入実績は 15 例で、図 4 右側のように岩手県内や三重県内、佐賀・長崎県内などとなっている。推定結果は表 3-5 に示すが、人口・可住地割合・小学校が再び有意となると同時に、行政基盤の変数や経済基盤の変数の多くが有意でなくなっており、それほど山がちでないが比較的人口密度の低い自治体などで導入されているとみられる。

なお、医療 MaaS であるにもかかわらず病院数など福祉・社会保障の変数が有意でないのは、このサービスがデマンド交通のように既存の病院へのアク

説明変数名	医療
人口(人)	$5.30 \times 10^{-6}^{**}(2.39 \times 10^{-6})$
人口密度(人/km ²)	$-0.006^{**}(0.002)$
可住地割合(率)	$3.260^{*}(1.745)$
小学校数(／人口千人)	$-0.139^{+}(0.092)$
自市区町村で従業している 就業者数(率)	$4.145^{**}(1.777)$
第1次産業就業者数(率)	$-9.427^{*}(5.187)$
最深積雪(cm)	$-0.016^{+}(0.010)$
定数	$-5.537^{***}(1.632)$
カイ2乗	30.440
Cox-Snell R2乗	0.017
Nagelkerke R2乗	0.184

表 3-5 医療 MaaS に関する推定結果

説明変数名	デマンドシステム
人口(人)	$1.79 \times 10^{-6}^{***}(3.92 \times 10^{-7})$
財政力指数(率)	$1.014^{***}(0.351)$
課税対象所得(100万円/人)	$0.284^{*}(0.170)$
転出者数(率)	$-19.869^{**}(8.944)$
平成11年以降合併有無ダミー	$0.734^{***}(0.178)$
公式LINE導入有無ダミー	$0.569^{***}(0.209)$
デジ田 Society5.0	$0.895^{*}(0.507)$
庁舎標高	$0.002^{***}(0.001)$
定数	$-4.003^{***}(0.454)$
カイ2乗	115.304
Cox-Snell R2乗	0.064
Nagelkerke R2乗	0.133

表 3-6 デマンドシステム(各社)に関する推定結果

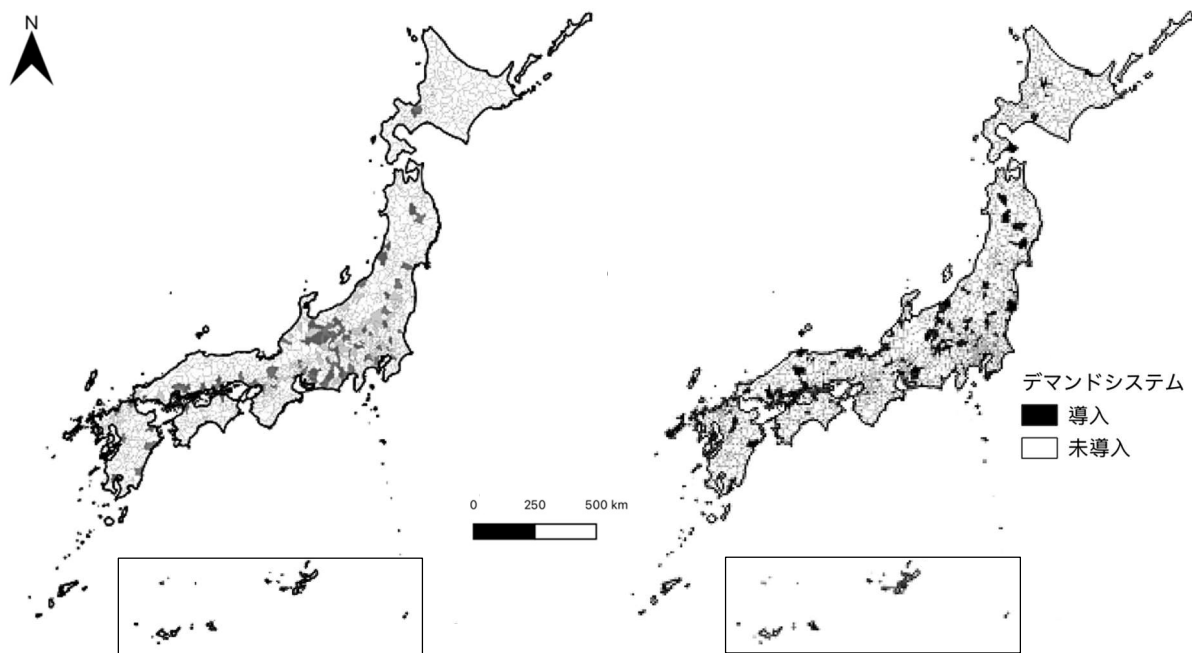


図6 デマンドシステム（各社）の状況

セスを提供するというよりも病院の少ない地域などにおける補完的なサービスであるため、実態としての医療サービスの少なさと、そうした中での医療への需要や取り組みが打ち消し合った結果と考えられる。また、表 3-2 と異なり可住地割合の係数が正となっているのは、人口密度の係数が負であることとセットで解釈でき、医療 MaaS に関しては比較的広い可住地に住民が分散して住んでいる、という導入条件を特徴付けている（デマンド交通なども入れた全体の導入に関しては、さらに広い非可住地の存在が導入に影響している）などとみることが可能である。

ここで有意となった係数は人口世帯変数をはじめとするオーソドックスなものが多く、医療に関しては自治体の経済状況や先進性などとはそれほど関係なく、人口分布や地形など、現状のアクセスやニーズを背景とした導入が進んでいるものと考えられる。図 5 左側の予測では平野部や盆地などを中心とする、これまでとは若干異なるパターンが描かれているが、それなりに再現性がある。

(6) デマンドシステム（各社）の地域特性

最後に、MONET 社以外の他社も含めてデマンド交通をシステムにて運用している自治体 176 については図 6 右側のように示される。比較的、本

州内陸部に多い傾向がみられる。推定結果は表 3-6 のようになったが^{注2}、有意となった 8 つの説明変数のうち 6 つが MONET 社のみの表 3-3 と一致するなど類似性が高く、本研究において全国の MaaS 導入状況を特徴付けるものとして同社の公表データを主に使用したことの妥当性を、結果的にも一定程度示しているものと考えられる。表 3-3 と同様、比較的高所の、人口や所得、財政力の大きい近年合併した自治体を典型とし、行政基盤の変数としては公式 LINE 導入に加え、デジ田採択まで有意となっている。デマンド交通に関し、(3)節の分析においてはニーズよりも経済的余力や先進性を背景とした導入状況が推察されたが、これをさらに補強するような結果となった。予測結果は図 6 左側のものであったが、実際の導入状況をかなりよく再現している。

6. まとめと今後の方向性

本研究では全国の自治体における MaaS 導入状況および属性などに関する公表データを用いてロジスティック回帰分析を行い、導入と関係しているとみられる変数を明らかにした。デマンド交通（システム）に関しては人口や一部の地理的変数に加えて所得や自治体の財政力、行政基盤の変数

(先進的な取り組み)なども有意となったが、行政 MaaS ではさらにマイナンバーカード交付が有意となった代わり、人口や所得・自治体の財政力が有意でなくなった。また医療 MaaS では所得・自治体の財政力だけでなく行政基盤の変数も有意でなくなり、人口世帯変数や地理の変数などのみが有意となった。デマンド交通（システム）などのように自治体や住民の経済的余裕・意識が大きく影響する、つまり余裕があり意識の高い地域が最近流行の MaaS というものの導入を試みてみた、といった動向に対して、行政 MaaS ではさらに行政の意識の影響が強まるのに対し、医療 MaaS では逆にそれらの影響は少なく、より純粋に自治体の人口分布や地形など必要に応じて導入が進んでいるとみられた。

MaaS は主として高価な車両やシステムを活用するサービスであることから、地域の経済的余裕に依存する面は大きいものの、公共性を持つようなサービスに関し、各地域の財政状況や新しいサービスへの取り組み姿勢などにより大きな格差が生じてしまうことはあまり望ましくない。今後はより現場の必要性を踏まえた導入を進めるとともに、格差是正や質の保証などが求められる場合には、広域の行政機関による政策・制度の検討が必要となる。

なお医療 MaaS、行政 MaaS は導入数が少なくこれからサンプル数が増えることが予想される。また、MaaS そのものが発展途上にあり、今回取り上げた形態の MaaS 以外、とくに欧州の元々の定義に沿った、さまざまな形式の交通サービスを統合する形態などのサービス提供も増えていくことが予想される。今回の分析結果を踏まえ継続的な分析をすることによって、より精緻な結果が得られることを期待したい。

謝辞：本研究を進めるにあたり、大学院研究科の佐藤英人教授、小熊仁教授にアドバイスを賜り、心より感謝申し上げます。沼田市のアンケート調査に際しては、沼田市歴史館の諸田勝元館長、沼田市総務部企画政策課政策推進係の皆様、富岡市のアンケート調査では富岡市企画財務部企画課企画係の皆様、富岡市立図書館の皆様にご多大なるご協力をいただきました。さらに、両市における

アンケート取得時には高崎経済大学地域政策学部米本ゼミの学部生の皆様にもご協力をいただきました。ここに深く感謝の意を表します。また、2024 年 11 月に福島県いわき市で開催された令和 6 年度観光まちづくり学会いわき大会において、本論文の基礎となる研究発表の機会を得ました。その際、出席者の皆様から貴重なご意見を賜り、大変参考になりました。本誌の匿名の査読者の方々からも、重要なコメントを数多くいただきました。この場をお借りして、心より御礼申し上げます。

付録

注1) 2023年6月末時点における筆者の調査による。
注2) なおこの推定においては、多重共線性を示すVIFが最高22となったため、「気温」「公民館」「緯度」「経度」を除外した。

参考文献

- 1) MaaS Alliance (2017), Guidelines and Recommendations to Create the Foundations for a Thriving MaaS Ecosystem, White Paper
- 2) 国土交通省 国土交通政策研究所(2018)「パースペクティブ」PRI Review69号,「MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス) について」PRI Review71号
- 3) 中村吉明(2019)「MaaS 振興と産業政策」『研究・イノベーション学会』年次学術大会講演要旨集 34号, pp.49-52
- 4) 中村吉明(2022)「CASE, MaaSによる自動車産業の構造変化」『専修大学社会科学研究会』社会科学年報 56号, pp.171-196
- 5) 杉澤奏・栗原剛(2020)「半島観光における周遊ニーズと MaaS の適用に関する考察」第 62 回土木計画学研究発表会・講演集
- 6) 澁谷和樹・鏡勇人・神谷悠・鳩幸大・山口晋平(2023)「観光 MaaS の現状と課題」『日本地理学会』日本地理学会発表要旨集 2023, pp129
- 7) 野村実(2021)「地方版 MaaS の実現に向けた課題と展望」国際公共経済研究第 32 号, pp.66-75
- 8) Zhao-Wen Zhang, 川本義海(2022)「地方都市における MaaS の導入効果に関するメタ分析」第 66 回土木計画学研究・講演集
- 9) 張肇文・川本義海・浅野周平(2025)「地方都市の公共交通利用における MaaS 機能の重要度評価～福井市明新地区を事例として～」『交通工学研究会』交通工学論文集 11(1), pp18-29
- 10) 加藤和彦・山城一郎(2021)「可動産創出のためのプラットフォーム戦略におけるネットワーク効果促進要因の考察」『日本ビジネスモデル学会』BMA ジャーナル Vol.21No.1, pp.30-40
- 11) 奥和田久美(2019)「イノベーション創出モデルからみた MaaS の展開」『研究・イノベーション学会』年次学術大会講演要旨集 34号, pp.43-48
- 12) MONET Technologies (株) サービス・ソリューション

説明 HP

- <https://www.monet-technologies.com/solution/healthcare>
- 13) デジタル庁「デジタル実装の優良事例を支える サービス／システムのカタログ」2024 年秋版
<https://digiden-service-catalog.digital.go.jp/administration/7539/>
 - 14) 福田大輔(2022)「サブスクリプション型 MaaS のバンドリングに関する交通行動モデル研究」『公益社団法人日本交通政策研究会』日交研シリーズ A-836
 - 15) 田淵景子・福田大輔(2023)「都市型 MaaS の導入が生活行動に与える影響とサブスクリプションプランの評価：東京都市圏におけるシミュレーション分析」土木学会論文集 D3(土木計画学)78 巻 5号 p.I_437-I_447
 - 16) 北村隆一・森川高行・佐々木邦明・藤井聡・山本俊行(2002)「交通行動の分析とモデリングー理論/モデル/調査/応用」技報堂出版
 - 17) 三輪哲・林雄亮(編)(2014)「SPSS による応用多変量解析」オーム社

(2025. 2. 28受理)

A Study on on the Regional Differences in Introduction and Application of MaaS
-Using the Data of MONET Technologies-

Tatsuya YAMAMOTO and Kiyoshi YONEMOTO
Graduate School of Regional Policy, Takasaki City University of Economics

This study investigates the factors that affect introduction and application of MaaS, which has been recently recognized as a method for promoting tourism and community design, using a discrete choice model and logistic regression with open data on the states of MaaS introduction and other attributes of Japanese municipalities. The analysis has found, depending on the types of MaaS (demand-responsive transport, medical and government services and MaaS vehicle,) income, fiscal, local government's initiative, population and geographical variables to be statistically significant.

The factors can be categorized into the ones represent the regional actual demand and regional (economic) affordance; although the latter is practically important in introduction, the former should be considered more, from the viewpoint of equity, if MaaS is for public uses.

論文

世界水準を目指す登録 DMO の現状と課題

夏目 千恵子¹

¹正会員 東洋大学大学院国際観光学研究科博士後期課程 3 年(〒112-8606 東京都文京区白山 5-28-20)
s4e102300023@toyo.jp

観光地域づくり法人(以下,DMO)は,2025 年 3 月末時点で 323 件が登録を受けており,それらの中から地域の稼ぐ力を引き出すことができる世界水準の DMO に成長する組織が出現することが期待されている.しかし,「世界的な DMO」の形成を目指し,観光庁が認定する先駆的 DMO は未だ 4 法人のみである.本研究では,原が DMO のために作成したセルフチェックリストを活用し,世界水準を目指す上での日本の DMO の現状と課題を明らかにすることを目的とする.登録 DMO に対しチェックリストを送付し,回答の合計点によって 5 段階に分類した.その結果,最高位であるレベル 1 に該当する法人はなかったが,レベル 2 は 4%,レベル 3 は 36%であることが判明し,評価点数の高い DMO の特長を明らかにすることができた.本研究の結果,調査対象の DMO の世界水準への進捗状況を明らかにし,そのための取組みの方策を提示することができた.

Key Words : Destination Management/Marketing Organization, world-class DMO

1. はじめに

(1) 地方創生における観光の役割

人口減少・少子高齢化に直面するわが国の重要課題である「地方創生」において,観光が,旺盛なインバウンド需要の取り込みなどにより交流人口を拡大させ,地域を活性化させる原動力となることが期待されている.さらに,国内外からの観光客の地方への流れを戦略的に創出し,観光による地方創生を実現していくためには,各地域の「稼ぐ力」を引き出す,明確なコンセプトを持った観光地域づくりに取り組むことが重要とされている(観光庁, 2021)¹⁾.

(2) わが国における DMO 制度導入の背景

DMO(Destination Management Organization: 観光地域づくり法人)は,地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として,多様な関係者と協働しながら,明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに,戦略を着実に実施するための調整機能を備

えた法人である(観光庁, 2025)²⁾. 欧米の DMO の歴史は古く,既に成果を上げている欧米諸国を参考に,わが国においても 2015 年 11 月に日本版 DMO の登録制度が創設された.

石黒(2017)³⁾は,2012 年に観光庁により行われた「観光地域づくりに関する調査検討業務」に触れ,同事業の報告書の中に沖縄とハワイ,ニセコとウィスラー,湯布院とパースなど類似の観光資源を持つ国内外の地域の比較により,資源性では劣っていない国内の地域が,誘客を拡大できていないのはマーケティング機能の差であるとの指摘がされたことを紹介し,それを以て,マーケティング機能を備えた DMO という組織を形成し,それが地方創生の牽引役となるよう期待されたことが,わが国で DMO が国策として導入された背景であると述べている.

(3) 世界的な DMO

わが国の DMO は,登録制度創設以降登録数が増加し,2025 年 3 月末時点で 323 件に達している.しかし,「DMO 創設が目的となっており,効果が不明確で検証もできていない」(国土交通省, 2019)⁴⁾との指

摘や、行政の下請け実行部隊となっている「名ばかり DMO」も存在している(塩見, 2021)⁵⁾。こうした状況を受け、観光庁は DMO への支援のあり方を見直し、成長意欲のある DMO に対する課題解決・成長促進の支援に集中し、目指すモデルとなる DMO(世界的な DMO)を早期に形成するため 2025 年 3 月時点で 4 法人を「先駆的 DMO」に選定し、戦略的な伴走支援等を実施することとした(観光庁, 2023)⁶⁾。

世界的な DMO とは、世界の人から選ばれ、訪れてもらう地域になるために、必要な戦略を機能面、組織面で達成している組織である(観光庁, 2018)⁷⁾。

また、観光庁は、毎事業年度の終了後 4 か月以内に事業報告書の提出を求めており、その中では、DMO を評価する指標として、旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率の 4 項目を必須 KPI(Key Performance Indicators: 重要業績評価指標)としているが、これらは登録 DMO としての認定基準を維持しているかの判断材料であり、世界水準の DMO とは、どういう姿なのか、誰も明確な答えを持っていない(大社, 2017)⁸⁾。そのため、観光庁では 2018 年 11 月に「世界水準の DMO のあり方に関する検討会」を設置して、本格的な議論を始めようとしている。

(4) 研究の目的

世界水準の DMO となるための明確な指標が、現状わが国にない中であって、本研究では、後掲する原によるチェックリストを取り上げ、世界水準の DMO となるための明確な指標としての妥当性を検討するとともに、それを利用した調査を実施することにより、到達状況を定量的に把握し、主要 DMO が世界水準の運営モデルの構築に向けて、どのような取組みを行っているのかを明らかにし、現状の課題と解決策を探ることを目的とする。

(5) 研究の方法

本研究では、長年欧米の DMO の研究を進めている原(2024)⁹⁾が提唱する「世界水準の DMO」に向けた 6 つの着眼点〔a)住民の理解と関係の確保、b)財源の確保、c)インバウンド客獲得の重要性、d)人材の確保、e)戦略的な取組とマーケティング、f)SDGs への取組状況〕を分析の基盤とした。そして、DMO の理想形として管理職と一般職員のバランスが取れ、DMO の求められる機能(マーケティング・プロ

モーション機能、地域の観光資源を発掘し商品を造成する機能、戦略・企画機能、データ分析・DX 推進機能、インバウンド対応機能、管理・運営機能等)を有する人員構成を想定した。そのため、登録 DMO のうち、職員数 15 名以上の 124 法人に本チェックリストを送付し、回答のあった 50 法人を対象に集計と結果の考察を行う。また、仮説の検証のために単回帰分析を行う。さらに、地域活性化研究における事例分析の有効性(小長谷他, 2012)¹⁰⁾に基づき、評価点数の高い DMO へのインタビューを実施し、定量データと定性的事例を統合して検証を行う。

2. 原のチェックリストの妥当性

欧米の先進的な DMO について長年研究をしているセントラルフロリダ大学の原が、日本の DMO が発展していくためにセルフチェックリストを作成し、著書の中で公開した。原によれば、昭和時代に発展した観光協会モデルでは、令和時代のインバウンド客を誘致して、その観光消費の経済効果で地方経済創生を図るという国家戦略に対応できない。そのため、世界水準の DMO に近づくよう自己変革を図り、インバウンド観光を奨励して地方創生に貢献していくために、世界水準の DMO 構築の方向性を明示することが原のチェックリスト作成の意図である。

また、同じく欧米の先進的な DMO の研究を行っている高橋(2017)¹¹⁾は、DMO の組織づくりとその運営にあたって欠かせないマネジメント特性の論点として 7 つの項目を提示し、それに基づき高橋が調査した欧米の先進的な DMO の 7 法人を分析している。

さらに、大社(2018)¹²⁾も長年欧米の先進的な DMO の研究を行い、国内外の事例をもとに、DMO の概念や具体的な取組について紹介し、地域に DMO を導入する際の考え方について解説している。

(1) 原と高橋、大社の対比

原(2024)⁹⁾のチェックリストの妥当性を検証するために、表-1 において原と高橋、大社各氏の所論の比較を行った。その結果、わが国 DMO が世界水準に達するための方策について、主要な研究者三者の見解に共通点が多いことから、チェックリスト全体の妥当性は一定程度担保されているものと考えられる。

表-1 原⁹⁾と高橋¹¹⁾、大社⁸⁾の比較

原 ⁹⁾	高橋 ¹¹⁾	大社 ⁸⁾
住民の理解と関係の確保		
・DMOの活動が地域にとって有益であることを住民に啓発する。pp.90-94 ・KPIへの住民満足度指標の導入や観光学習教材の普及などを通じて理解を深める。P228	「爆買い」という言葉が流行りだした頃、「外国人が増えてほしいか」を尋ねた日本経済新聞のアンケートにおいて、44%が「NO」と答えていることに対し、経済的価値、社会的価値を生み出す観光の重要性を伝えていく必要性を指摘している。P58	ハワイ州観光局は、観光客が買い物をしたお金が、地域をめぐって人々の暮らしにどう影響しているかが描かれた動画を制作するなどして、地域への理解を求める活動も行っていることを紹介している。P58
財源の確保		
・宿泊税: DMOの活動に安定した財源を確保するため、宿泊税導入を推進。P44 ・TID (Tourism Improvement District: 観光産業改善地区)の導入: 受益者負担に基づくTID制度や観光施設の包括運営で財源確保を図る。P46	DMOを持続的に運営していくためには安定的な財源の確保が必要。そのための税制度、TID整備のための法律や条例の整備は行政と一体となり行うべき。pp.166-183	・スイスでは、宿泊税をはじめ観光事業者から徴収する広告税や観光振興税、政府の補助金などが観光振興やDMO財源に充てられている。p79 ・先細る自治体財政を考えることと観光振興目的の特定税源の確保は早急に取り組むべきとしている。p100
インバウンド客獲得の重要性		
DMOの目的は、利益の最大化と地域住民の生活向上、さらに国富の増大に貢献することにある。国内旅行では資金の移動にとどまるが、インバウンド客は外貨を稼ぎ、国富を増加させるため、観光関連産業の発展において重要である。pp.16-17	人口減少時代にあつては外国人旅行客の誘致が必須である。地域は従来の日本人客を中心とした観光振興のあり方を見直し、インバウンドも視野に入れたマーケティングの強化を図る必要がある。p19	特に言及なし
人材の活用		
・給与の適正化: 専門的知見を持つ人材確保には自治体水準を超える適正な給与が必要である。p277 ・副業・兼業: 副業・兼業を認め、地域内外から専門性の高い人材を柔軟に登用する仕組みを導入する。P297 ・出向者の活用: 出向者のキャリアパスを明確化し、DMOへの出向を魅力的な経験と位置づける。P298 ・地域人材の活用: 女性や地域住民が働きやすい環境を整備し、多様な人材を積極活用する。P298 ・外国人材の採用: ターゲット国の文化やニーズに精通したネイティブ人材を活用し、効果的なマーケティングを実現。P299	・プロパー職員を充実させることで、事業の継続性、専門性の向上を図るとともに、関係者の合意形成、従事者のスキルアップを推進することが大切である。p159 ・重要なポストにプロパー職員を充て、やる気を促し、スキルアップを図って専門家集団を作り、事業の専門性、継続性を確保する必要性を訴えている。p161 ・観光をやったことがない行政マンの出向や天下りをした者が観光地経営をしても上手くいくことはない。プロフェッショナルな人材によって経営・運営がなされるべき。 ・欧米では、課題と解決策を立案したり、マーケティングを内製化したりする人材を集めるために高い年俵を用意することも当たり前になっている。p201	・民間組織でありながら自ら予算編成や事業立案すべての権限を持ち得る構造ではなく、そこで働く職員の待遇は自治体職員と比べて決して良いとは言えないと指摘している。p35 ・カリスマでなくても適切なリーダーシップを有しマネジメント・スキルを持つ管理者と有能な専門人材が組織的に活動することで、成果があげられる体制づくりこそが重要。p92 ・高額で優秀な人材ほどその人に権限を与え、その力を十二分に発揮してもらえる体制を整えようとして、受け入れることが必要不可欠。p99
戦略的な取組とマーケティング		
・「来る者は拒まず」とばかりに誰でも受け入れるのではなく、地域が提供可能な商品を明確に伝えることにより、来訪客とのミスマッチを防ぐことになり、満足度が上がらないようなゲストは積極的に獲らないという経営判断が必要。p81 ・企業のビジョンや理念により各従業員に同一の方向性を共有してもらうことがより重要である。p84	・ハワイ州観光局では、主要マーケットを地理的区分で分け、成功の可能性が高い地域に経営資源を割り当てる取組が行われることになり、徹底的なセグメンテーションとターゲティングが始まることとなった。p57 ・観光業の継続性の観点から、ビジネスのデスティネーションとしての地位を確立する必要があるとして、APECを誘致したところ、知名度が高まることで観光客も増えるという好循環がみられた。p65	・9割近いDMOが、数値目標を設定してPDCAサイクルを回す取組になっていない。p35 ・これまで「送客受け地」として受け身の体制だった地域を、自ら地域の価値を高めて商品やサービスをつくり、主体的に観光集客が図れる自律的地域に転換させることが必要であると述べている。 ・「戦略的な計画策定」が海外DMOの重要業務になっている。p41
SDGs		
・観光産業がSDGsを実践している点を発信し、世界的評価を獲得。P244-261 ・特にZ世代の採用時に、持続可能な企業文化をアピールすることが重要である。p244	特に言及なし	特に言及なし

出所：筆者作成

(2) 先行研究レビューからの検討

次に、前述のチェックリストの各項目について、関連する先行研究レビューを通して、個別の記述内容について妥当性を検討することとする。

a) 住民の理解と関係の確保

観光系事業者主導で形成されたDMOは、時にそのエリアの住民が観光からの恩恵を受けていないケースもある(大社, 2018)⁸⁾。また、塩見(2021)⁵⁾は、自主財源のみで安定的な組織運営を行うことは難しいため適正な補助金や分担金の収受は不可欠であるとし、公的な支援を得ることに際し、DMOの活動意義や成果等を客観的なデータで説明する責任がある、と述べるなど、観光からの恩恵を感じていない住民から、公的な支援を受けることへの反発が予想されるため、住民の観光への理解を促進する活動の重要性に言及している。

b) 財源の確保

日本政策投資銀行(2017)¹³⁾は、DMOの財務を支えるものの1つとして収益事業が挙げられるが、その収益事業の不安定性は否めず、逆に収益事業を展開するためにも、DMOの財務を下支えする基盤が別に必要になることを指摘している。

一方、現在、観光振興財源として「宿泊税」が着目され、各地で検討と導入が進んでおり、今後はより一般的な(つまり、存在することが前提となる)財源確保手段となることが想定される(公益財団法人日本交通公社, 2024)¹⁴⁾。しかし、高坂(2020)¹⁵⁾は、欧米では観光振興のための分担金・負担金であるTID (Tourism Improvement District) 制度が広く活用されており、DMOにとっても自由度が高い点に言及している。

また、余(2024)¹⁶⁾は、DMOの収入構造について分析し、その中から収入状況の良いDMO10法人を抽出し、それらが行っている事業を詳細に見た結果、

多くの法人が3種(特徴のある旅行業関連収入, 安定的な物販業収入, 安定的な受託収入)から収入を得ていることを把握している。

さらに, 高坂(2020)¹⁵⁾は, 独自の観光財源の検討にあたり, 地域事情に合わせた調達を意識すること, 税に限らず幅広い選択肢を検討する必要性を述べている。

c) インバウンド客獲得の重要性

稲田他¹⁷⁾は, 観光庁『旅行・観光消費動向調査』及び日本政府観光局『訪日外客統計』の結果をグラフに表わし, インバウンドが, 停滞する日本経済を支えてきたことを象徴的に示唆していると述べている。そして, インバウンド戦略の重要なポイントの一つである広域・周遊化を促進する上で, DMOの役割の重要性について言及している。

d) 人材の確保

横山他(2024)¹⁸⁾は, 専門性の高い人材や財源確保に必要なノウハウが不足している点を指摘している。また, DMOのトップが行政出身者である場合, 財源確保の経験や能力が不足している現状が, 戦略的な事業展開の妨げとなっていると述べている。さらに, 江崎(2024)¹⁹⁾は, 持続可能な運営には, 人件費の確保や専門人材の待遇改善が不可欠であり, 財源の不足がこれらの取り組みを妨げている現状を問題視している。

e) 戦略的な取組とマーケティング

藤田(2017)²⁰⁾は, DMOがデスティネーション・マーケティングの成功を収めるためには, デスティネーション内の多様な利害関係者の理解や協力がなければ成し遂げられないことを挙げ, デスティネーション内の多様な利害関係者との関係性をいかに構築するかは戦略的な意思決定であり重要, としている。

高坂(2020)¹²⁾は, アメリカ・カリフォルニア州では, 全域をカバーする宿泊税があるにもかかわらず, 州内の自治体が別途TIDを導入していることを紹介し, 導入目的は, 地域資源・特性を生かしたマーケティング活動を行うためと述べている。

f) SDGsへの取組状況

岡田(2019)²¹⁾は, 「旅行者のSDGsに対する意識調査」を実施した結果, 外国人と日本人ではSDGsの認知度, SDGsやサステナビリティに配慮した旅行に対する意向に大きな差があること, 日本人の25%は, SDGs達成に貢献する旅行への必要性を認識して

いないことを明らかにしている。

以上, チェックリストの個別の記述内容についての妥当性も先行研究の存在によって裏付けられることから, 原作成のチェックリストの一定程度の妥当性が認められる。

3. DMOのマネジメントに関する先行研究

(1) 欧米のDMOのマネジメント

欧米のDMOの歴史は古く, 米国は最初のコンベンションビューローが1896年にデトロイトに設立されるなど, わが国に比べて早くからDMOの活動が始まっている。そして, 地方・地域レベルでの先行的な取組を通じて, 既に経験値やノウハウ・データが蓄積されている(観光庁2023)²²⁾。即ち, わが国DMOは, 歴史が長い欧米のDMOを参考にして作られた組織である。

Volgger他(2014)²³⁾は, DMOの成功要因として, 業績透明性の確保, 資源の充実, 戦略と業務管理におけるプロ意識, そしてネットワーキング能力の重要性を指摘しており, これらがDMOの成果を左右する決定的な要因であると主張している。さらに, Beritelli, P. & Laesser, C. (2014)²⁴⁾は, スイスのDMOについて述べた論文の中で, DMOの予算は組織の進化の結果であり, メンバーと利害関係者の関心の変化, 追加のタスクを遂行する必要性, そしてその結果として捉えられた機会, およびその経営陣と取締役会の実現された意図を反映している, としている。

(2) わが国の登録DMOのマネジメント

日本のDMOは, 地域の稼ぐ力を引き出すマーケティング機能を担う一方で, 運営は多くの場合, 自治体の補助金や分担金に依存している(塩見, 2021)⁵⁾。このため, 自主財源の確保が難しく, 特にコロナ禍以降は安定的な運営基盤の構築が課題となっている(観光庁2024)²⁵⁾。横山他(2024)¹⁸⁾は, 主要DMOへのヒアリング調査から, 半数以上のDMOが, 運営基盤の財源として自治体からの補助金や会費に依存しているが, 旅行業や体験プログラム販売, ふるさと納税などを活用した自主財源確保の取組が進んでいることを明らかにしている。また, 江崎(2024)¹⁹⁾は, 日本の観光振興における構造的課題として, 観光関

連事業が自治体財政を圧迫する仕組みを挙げ、宿泊税などの新たな財源確保策の検討が不可欠であると主張している。加えて、持続可能な運営には、人件費の確保や専門人材の待遇改善が不可欠であり、財源の不足がこれらの取り組みを妨げている現状を問題視している。

八島他（2018）²⁶⁾は、九州地区の DMO7 法人の収入構成を 3 項目に分けて分析し、妥当な構成割合を提示した。地域 DMO と地域連携 DMO の比較から、持続的経営には収益事業収入の戦略的位置づけが重要であると述べている。しかし、研究対象が九州地区に限定されていることもあり、さらなる対象の広がりが期待される。

大森他（2019）²⁷⁾は、各都道府県を対象に、観光産業の規模と重要度について、主成分分析およびクラスター分析により類型化を行っている。さらに、各都道府県観光協会が、DMO 制度の下で地域に果たす役割や DMO 登録件数との関連性を明らかにしている。

並木（2018）²⁸⁾は、国内 DMO4 法人の事例から DMO の収入構成モデルを「ほとんど公的補助からなるタイプ」、「公的補助の他、会員収入を持ち一定の自立性があるタイプ」、「自主事業があるタイプ」に分類しているさらに、いくつかの欧米の収益構造モデルの事例を提示し、イニシャルでは、公的補助にたよるところが大きい、日本との最大の違いは、その後の成長過程がダイナミックであり、自主財源事業が拡大している点であると述べている。

以上の先行研究を踏まえ、世界水準の DMO を目指すにあたり明確な道標がない中、主要な研究者の所論や先行研究のレビューを通じて調査に使用するチェックリストの妥当性を確認し、そのうえで、収益増加率という客観的指標によってそれを実証しようとした本研究は、新規性を有する。

また、本研究では「世界水準の運営を実現する DMO は収益性を向上させることができている」という仮説を立てる。そして、主要 DMO が世界水準の運営モデルを構築し、収益性や持続可能性を高めるためにどのような取り組みを行っているのかを分析し、現状の課題と解決策を探る。特に、日本の DMO が財源確保や人材の活用を通じて、国際水準にどのように適応しているかを検証する。

4. チェックリストを使用した調査

(1) 調査の内容

各 DMO が、観光庁に提出済みの「登録観光地域づくり法人(登録 DMO)の形成・確立計画」を参照し、職員(正規及び非正規)が 15 名以上在籍している登録 DMO124 法人に対し、2024 年 7 月から 8 月末までの間電子メールにてチェックリストを送付し、50 法人から回答を得た(回答率 32.5%)。回答を得た法人は以下のとおりである。

表-2 回答を得た DMO

区分	地域別
広域連携 DMO : 3 法人	
地域連携 DMO : 24 法人	北海道・東北 : 6 法人、関東 : 3 法人、中部 : 6 法人、近畿 : 2 法人、中国・四国 : 4 法人、九州 : 3 法人
地域 DMO : 23 法人	北海道・東北 : 5 法人、関東 : 4 法人、中部 : 3 法人、近畿 : 4 法人、中国・四国 : 3 法人、九州 : 4 法人

出所：筆者作成

原（2024）⁹⁾ のチェックリストの質問項目は表-3 のとおりである。下記質問項目についての回答のそれぞれを点数化し、最高点は 50 点となる。合計点によって、レベル 1(40～50 点)、レベル 2(30～39 点)、レベル 3(20～29 点)、レベル 4(10～19 点)、レベル 5(0～9 点)に分類した(原 2024)⁹⁾。なお、本チェックリストはタスクの進捗管理を目的としているが、原の理想に近い回答に対し高い点数が付与されており、それを点数化することにより、現時点での各 DMO の進捗が見える化、されている。

次に、本研究においては、先進的な取り組みをしている DMO は、収益性を高めているという仮説を設定したため、今回調査対象の 50 法人の評価点数を説明変数とし、収益増加率（2023 年の収益を 2019 年の収益を除して算出）を目的変数として、Excel を用いて単回帰分析を行った。具体的には、2019 年度と 2023 年度の決算報告を、自組織のホームページ（以下、HP）等に掲載している DMO についてはそれを利用し、収益増加率を算出した。不掲載の場合は、観光庁の HP に掲載されている「観光地域づくり法人形成・確立計画」の 2019 年度と 2023 年度の収入の数値を用い、増加率を算出した。2019 年と 2023 年の収入を比較する理由は、観光庁による旅行・観光消費動向調査(2024)²⁹⁾により、2023 年は、コロナ禍の制限が緩和され、国内旅行消費額はそれまで最大値を示していた 2019 年比の 3.7%増であり、前年比

29.7%となっていることが明かとなっているためである。

(2) チェックリストの集計結果

チェックリストの質問項目は23問あるが、それを筆者が「地域住民の理解促進」「財源の確保」「インバウンド客獲得」「戦略的な取組みとマーケティング」「人材の活用」「SDGsの対応状況」のDMOの持つべき6つの要素に分類し、得られた回答を集計した結果を表-3として以下に示す。

(3) DMOの現状に関する考察

1) 地域住民の理解と関係の確保について

下記①及び③の質問に対してほとんどの法人で「はい」と回答しているが、「地域への観光客来訪数と総消費額、観光関連雇用総数などの経済効果」が発信されているのは32%と低い(表-3)。住民等に観光の必要性を伝えるためには、これらが発信できるよう準備を進める必要があろう。DMOの使命は地域住民の生活の質の向上に貢献することである。地域の観光関連企業や自治体も巻き込んでリーダーシップを発揮するには、日頃からのコミュニケーションによる信頼感の確保が必須である。

2) 財源の確保について

下記⑤から、年間運営費の過半数は自治体の一般財源から交付されているとしているのが44%である(表-3)ことから、年間運営費の過半数を自主財源で賄うことができていないのは半数を超えている。しかし、観光庁や原が提案している宿泊税導入については、議論はされていると半数が回答している(表-3)が、実際に導入している地域はわが国全体でも限定(高坂, 2024)¹⁵⁾されており、ハードルは高いようだ。また、議論の中心にある宿泊税ではあるが、その他の特別目的地方税も導入している法人はなかった(表-3)。しかし、国富増大という本来の目的を鑑みれば、インバウンド誘致に注力することが理想である。

観光庁(2022)³⁰⁾の調査ではDMOの収入のうち56%が行政からの補助に依存しているとされるが、筆者の調査では半数以上のDMOが自主財源を確保しつつあることが確認された。それでもなお、行政依存の割合は依然として高い。設立当初は組織の体制を整備する等他に手が回らない面もあるかと思うが、特に認定から年月が経過したDMOは、行政依存の体

質が良くないことを認識しつつも改善できていないといったものもあった。一方、横山他(2024)¹⁸⁾が指摘するように、財源確保のリーダーシップが不足していることは重大な課題であり、危機感を持った取り組みが求められる。観光振興にあたって、一般財源を財源とする補助金は、地域住民に財政的な負担感を与え、理解を得にくくなる可能性がある。そのため、資金確保にあたっては、用途を観光振興に限定した宿泊税等を活用することが望ましい。また、宿泊産業は宿泊税の徴収を担っており、観光客の支出の中でも宿泊費が大きな割合を占めることから、宿泊業界が主体的に観光振興をリードする役割を果たすことが期待される。

3) インバウンド客の獲得

世界水準を目指すにはインバウンド誘致が欠かせないが、そのための予算配分を20%以上とするDMOはわずか32%にとどまる(表-3)。現状は、国内旅行者が主なターゲットである組織が多いようである。そのためには上記のような施策が必要となるが、多くのDMOでは対応できていないのが実情である。インバウンド戦略を強化するためには、職員の英語力の向上および英語力の高い職員の採用やターゲット国に精通した人材の採用が重要であり、例えばJETプログラム経験者のように現地事情に明るい人材が適任である。地域に親しまれた人材がDMOに参画することで、地域特性を活かした観光戦略が実現可能となるのではないだろうか。

4) 人材の活用について

設問⑱と㉔により、観光の年間支出額の設定と組織の戦略案が外部に公表されているDMOは半数ほどしかないようである。これが公表されることにより、地域住民やステークホルダーへのアピールはもちろん、職員の動機づけにも繋がることが期待されるため、未実施の法人は来年度に向けて準備を進めるべきである。

5) 戦略的な取組とマーケティング

設問⑦に見られるように、構成員の中に地方自治体から出向または退任した職員が管理職に在り、としている組織が8割であった(表-3)。また、回答とともに付加されたコメントを見ると、自治体からの出向者はある程度許容するが、管理職としては不要といったものもあった。一方、多くのDMOでは地方自治体の一般財源に依存し、管理職が自治体からの出

向者に偏る傾向がある。DMO の管理職にふさわしい

表-3 原 (2024)⁹⁾による世界水準の DMO の集計結果

要素	質問項目	法人数(割合)
地域住民の理解と関係の確保	① 組織の使命は年次報告書と HP に明確に提示されている。 はい：1, いいえ：0	はい：38(76%), いいえ：12(24%)
	③ 組織の使命に「地域住民へのマーケティング」または「観光産業の重要性の啓蒙」が入っている。 はい：1, いいえ：0	はい：33(66%), いいえ：18(34%)
	④ 組織の使命に「観光地経営を主導する」が入っている。 はい：2, いいえ：0	はい：30(60%), いいえ：20(40%)
	⑩ 地域への観光客来訪数と総消費額、観光関連雇用総数などの経済効果が年次報告書と HP で発信されている。 はい：2, いいえ：0	はい：16(32%), いいえ：34(68%)
財源の確保	⑤ 組織の年間運営費の過半数は地方自治体の一般財源から交付されている。 はい：0, いいえ：2	はい：22(44%), いいえ：28(59%)
	⑥ 地方自治体で宿泊税が導入済みかまたは宿泊税導入の議論がある。 a) 導入済み：2, b) 議論あり：1, c) なし：0	a) 0(0%), b) 25(50%), c) 25(50%)
	⑩ 組織の年間運営費は地域の特別目的地方税（例：宿泊税）を財源としている。 はい：1, いいえ：0	はい：0(0%), いいえ：50(100%)
インバウンド客の獲得	② 組織のホームページは日本語と英語が同じ情報量で記載されている。 はい：1, いいえ：0	はい：11(22%), いいえ：39(78%)
	⑨ 組織では、インバウンド誘致に予算を計上している。 a) 40%以上：2, b) 20%以上：1, c) 20%未満：0	a) 6(12%), b) 10(20%), c) 34(68%)
	⑭ 海外での観光産業 B to B 会議に出席している。 a) 年 2 回以上：2, b) 年 1 回以上：1, c) いらない：0	a) 15(30%), b) 8(16%), c) 27(54%)
	⑯ 組織内で英語、またはその他の外国語を使用して日常業務が遂行できる。 はい：1, いいえ：0	はい：13(26%), いいえ：37(74%)
人材の活用	⑦ 地方自治体から出向または退任した職員が管理職に在る。 はい：0, いいえ：1	はい：40(80%), いいえ：10(20%)
	⑫ 組織の長を含めた管理職層の過半数は、英語の通訳なしで自ら観光招聘業務ができる。 はい：1, いいえ：0	はい：1(2%), いいえ：49(98%)
	⑮ 組織内に主要海外マーケットの出身者または対象国に 10 年以上居住していた日本人を雇用している。 a) 正規職員：2, b) 非正規職員：1, c) いらない：0	a) 8(16%), b) 2(4%), c) 40(80%)
	⑳ 女性+外国籍職員数の全職員数に占める比率（全職員は年度末日の執行役員+正規職員+非正規職員） a) 80%以上：4, b) 60%以上：3, c) 40%以上：2, d) 20%以上：1, e) それ以下：0	a) 8(12%), b) 12(24%), c) 16(32%), d) 8(16%), e) 6(16%)
	㉑ 管理職階（課長職以上）での女性職員比率 a) 60%以上：3, b) 40%以上：2, c) 20%以上：1, d) 20%未満：0	a) 1(2%), b) 5(10%), c) 12(24%), d) 32(64%)
戦略的な取組とマーケティング	⑧ 過半数の構成員はセールスとマーケティングの違いがわかっている。 はい：0, いいえ：2	はい：32(64%), いいえ：18(36%)
	⑨ 組織では来訪客個々人の属性情報を収集している。 はい：1, いいえ：0	はい：36(72%), いいえ：14(28%)
	⑪ MICE 系の客層を誘致するための年間予算が編成されている。 はい：1, いいえ：0	はい：16(32%), いいえ：34(68%)
	⑬ 組織の年次目標として具体的な数値目標が設定されている。 はい：1, いいえ：0	はい：45(90%), いいえ：5(10%)
	⑮ 組織の目標として、年間の観光支出額が設定されている。 はい：1, いいえ：0	はい：27(54%), いいえ：23(46%)
	㉒ 組織の戦略案が年次報告書と HP に明示されている。 はい：1, いいえ：0	はい：25(50%), いいえ：25(50%)
SDGs 対応状況の発信	㉓ 国連 SDG s 17 項目に関して個別の対応状況を年次報告書とホームページで日本語・英語で発信している。（例：目標 1：貧困解消、目標 3：健康的な生活、目標 4：生涯学習、目標 5：女性雇用・登用、目標 8：雇用、目標 16：包括的社会）目標 5 つ以上の達成状況発信：5 つ：5, 4 つ：4, 3 つ：3, 2 つ：2, 1 つ：1, なし：0	5 つ：0(0%), 4 つ：0(0%) 3 つ：0(0%), 2 つ：0(0%) 1 つ：0(0%), なし：50(100%)

出所：原 (2024) をもとに筆者作成

人材を確保するには、大都市圏水準以上の待遇を提示し、加えて観光業界での豊富な経験を重視することが重要である。

設問②③に関しては、環境問題や持続可能性に関する情報発信が 50 法人のすべてで取り組んでいないことがわかった。わが国の場合は日常特別な意識をすることなく実施している例もある。それは慣習として日常的に行っているため当然のことと考え、敢えてアピールするまでもないと思うのではなく、環境問題や持続可能性に高い関心を持つ層へのアプロ

ーチするためには、意識を持って情報発信を続けることが重要である。マーケティングおよび地域戦略の一環として、項目ごとに取り組み状況を整理し、年次報告書やホームページを通じて現状を発信していくことが求められる。

(4) チェックリストの得点分布

チェックリストの集計結果は図-1 のとおりであり、レベル 4 以下が全体の 60%を超えていることがわかった。

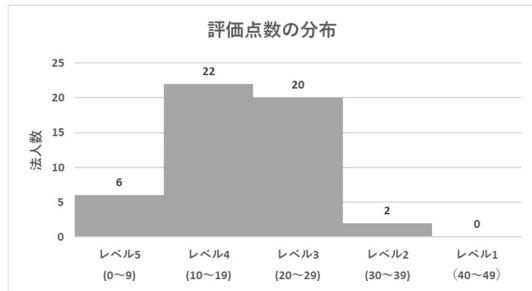


図-1 評価点数の分布

出所：筆者作成

(5) 集計結果のまとめ

表-4 で、レベル 3 以上の法人とレベル 4 以下の法人の得点を比較した。

表-4 レベル 3 以上とレベル 4 以上の法人の平均点の比較

	地域住民の理解	財源の確保	インバウンド	人材の活用	戦略的な取組	SDGsの取組公開
満点(点)	7	6	8	13	11	5
全体平均	4.19	1.71	2.08	3.47	6.74	0
レベル 3 以上の平均(点)	5.55	1.85	2.95	4.30	8.70	0
レベル 4 以下の平均(点)	2.83	1.57	1.20	2.63	4.77	0
差(%)	38.9	4.60	21.9	12.9	35.6	0

出所：筆者作成

「地域住民の理解と合意の獲得」について、レベル 3 以上の平均点は、5.55。レベル 4 以下の平均点も 2.83 であった。「財源の確保」について、レベル 3 以上の平均点は、1.85。レベル 4 以下の平均点は、1.57 であった。「インバウンド客獲得」について、レベル 3 以上の平均点は、2.95。レベル 4 以下の平均点は、1.20 であった。「戦略的な取組み・マーケティング」について、レベル 3 以上の平均点は、8.70。レベル 4 以下の平均点は、4.77 であった。「人材の活用」について、レベル 3 以上の平均点は、4.30。レベル 4 以下の平均点は、2.63 であった。また、それぞれの平均点が満点に占める割合を計算したところ、「地域住民の理解の獲得」、「戦略的な取組み・マーケティング」の要素で、レベル 3 以上とレベル 4 以下の間で大きな差異が見られた。なお、6 番目の要素である「SDGs の対応状況」については、実施している法人がなかったため、表-4 での記載を割愛した。

表-5 回答を得た DMO の収益増加率と評価点

	合計点	収益増加率		合計点	収益増加率
1	21	91.2	21	28	115.8
2	14	140.5	22	11	180.8
3	14	97.7	23	22	252.7
4	13	142.7	24	7	144.4
5	8	102.9	25	7	94.3
6	18	74.7	26	22	398.8
7	25	123.2	27	19	70.8
8	24	100.0	28	33	118.1
9	21	422.2	29	18	86.9
10	4	102.9	30	17	116.3
11	13	117.6	31	6	163.6
12	15	72.0	32	23	208.7
13	22	220.5	33	22	371.7
14	28	378.5	34	25	88.0
15	23	346.8	35	26	197.6
16	18	155.2	36	15	106.0
17	20	437.9	37	21	151.4
18	17	406.0	38	23	126.9
19	20	131.3	39	10	201.1
20	14	100.0	40	12	156.6

出所：筆者作成

(6) 評価点数と収益増加率の相関関係の分析結果

本研究では、2019 年度と 2023 年度の収益データを比較することで、DMO の収益性向上に関する仮説を検証した。ただし、回答が得られた 50 法人のうち 2020 年度以降に創設されたために 2019 年度分の収益がない 7 法人、収益増加率が 8 倍を超えている 3 法人は対象から除外したため、計 40 法人の評価点数と収益増加率の相関関係を分析することとなった。

表-5 に示した集計結果をもとに、評価点数を説明変数、収益増加率を目的変数として回帰分析を行った結果は、表-6 のとおりである。相関係数は 0.33 であったため相関関係は弱いと言える。また、図-2 のとおり、散布図においてもバラつきが見られる。その理由としては、2023 年度はコロナ禍明けのため、3 年間低迷した観光を振興するために、これまでより多額の補助金等を交付している自治体が複数存在していることが、個別に実施した聴取によって明らかとなっており、際立って収益が増加している法人が散見されるためと考えられる。

以上により、チェックリストの評価点数と収益増加率との単回帰分析の結果、評価点数と収益増加率の間には有意な相関が見られなかった ($y=5.58x+85.2$, $p<0.05$, $R^2=0.1082$) ため、仮説は棄却される結果となった。

表-6 Excel による評価点数と収益増加率の相関関係の分析結果

概要

回帰統計					
重相関 R	0.32899				
重決定 R2	0.10823				
補正 R2	0.08477				
標準誤差	108.71				
観測数	40				

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	54504.8	54504.8	4.612060267	0.03819
残差	38	449079	11817.9		
合計	39	503584			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%
切片	85.2124	49.9826	1.70484	0.096388007	-15.972	186.397
評価点	5.58417	2.60023	2.14757	0.038188725	0.32029	10.8481

出所：筆者作成

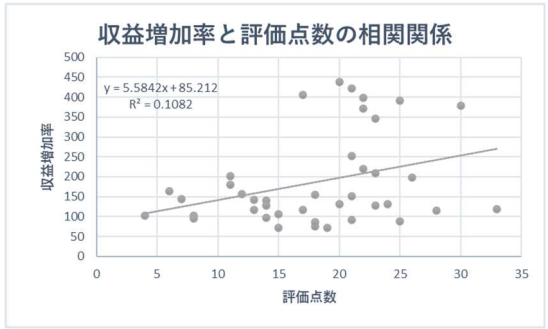


図-2 収益増加率と評価点数の相関関係

出所：筆者作成

4. 質的調査

(1) 事例選定における妥当性および調査の方法

本研究では、3 法人の主要な関係者を対象にインタビューを実施した。選定理由は以下の通りである。
①評価点数が上位 10 法人にランクされている。②取組を、これまで学術論文および学会誌等に紹介されることがない。③事例 1 の横浜市を除き、一般的に有名な観光地ではない点である。

まず、評価点数が 33 点で、最も高かった公益財団法人横浜市観光協会(以下、YCVB)である。次に、評価点数が 23 点で 9 番目に高かった長野県木曽郡上松町にある一般社団法人上松町観光協会(以下、上松町 DMO)である。最後に、評価点数が 22 点で 10 番目に高かった三重県多気郡明和町にある一般社団法人

人明和観光商社(以下、明和観光商社)である。

調査対象者と調査日時は、表-6 のとおりである。

表-7 調査対象者と調査日時

法人名	YCVB	上松町 DMO	明和観光商社
対象者	最高マーケティング責任者 A 氏	事務局長 B 氏	代表理事 C 氏
日時	2024 年 9 月 9 日 15 時 30 分	2024 年 9 月 2 日 13 時	2024 年 9 月 2 日 14 時

また、3 法人の得点状況について表-7 に示す。

表-8 評価点の合計点数が高い法人の得点状況

	住民の理解と関係の確保	財源の確保	インバウンド客獲得の重要性	人材の活用	戦略的な取組とマーケティング
全体平均	3.88	1.52	2.82	3.3	5.7
YCVB	7	1	7	9	9
上松町 DMO	5	3	5	3	7
明和観光商社	3	2	1	7	9

出所：筆者作成

(2) 事例 1 YCVB の事例

YCVB は 2022 年 10 月に登録 DMO として認定され、従来の観光協会からマーケティング主体の組織へと進化した。首都圏を中心とした国内外の観光客や MICE ビジネス客をターゲットとし、特に持続可能な観光 MICE の構築に注力している。そのため、横浜市からの補助金に加え、600 社/団体以上の賛助会員から 2,800 万円の会費収入を得ている。主要収益事業はイベント連携、Web 広告、マーケティング事業である。英語力が業務遂行の必須条件となっており、外国人スタッフや女性管理職の割合が高い点の特徴である。

YCVB が活動する横浜市は、宿泊施設の数も多く、客単価が高いと言われる MICE を誘致するには絶好の地であろう。また、外国人観光客の多い横浜市内での業務はグローバルであるし、英語力のある人材にとっては魅力的な職場であろう。

(3) 事例 2 上松町 DMO の事例

上松町 DMO は、2021 年 11 月の第 11 弾に登録 DMO に認定された組織である。第 1 ターゲット層は観光に関心の高いアクティブ層、第 2 ターゲット層は予防医療と日本文化に関心の高い外国人、第 3 ターゲット層は歴史文化に興味のある学生～中高年層である。地域おこし協力隊員であった「よそ者」「若者」を 2018 年にスタッフに迎え、現在は最高マーケティング責任者として活躍中である。また、元大

手旅行会社社員であった女性が事務局長を務め、旅行商品取扱資格も取得し、旅行商品の販売等を行っている。また、森林セラピー事業と森林浴発祥の地である赤沢自然休養林の運営事業を指定管理者として受託していることによる収益があるため、自治体からの一般財源から年間運営費のほとんどが賄われているというわけではない。また、自治体自身も人材確保が困難なため、今後もプロパー中心の運営となる予定である。

上松町 DMO は、少ないスタッフそれぞれがマンパワー以上の働き方をして、地域の良さを世界に広めている。森林を訪問・滞在することで、眠りの質やメンタルヘルスの改善効果が得られることを大学病院等と連携して立証し、欧米等からの問い合わせを多数受けている。例えば边境な地区にあっても、インバウンドは魅力ある地を訪れる。キラーコンテンツを早めに開拓し磨き上げて、魅力ある地であることをアピールすることがポイントであろう。

(4) 事例 3 明和観光商社の事例

明和 DMO の主な収益源は、ふるさと納税事業、体験・イベント事業、物販事業、コンサルティング事業の 4 つである。これらから得た収益は、更なる事業拡大や人材育成、プロモーション活動等へ再投資することで、持続可能な観光地域づくりを目指している。明和町の近隣地区にあり、代表理事の勤務先である K 大学では、CLL 活動という地域貢献活動を行っており、行政と連携して地域課題の解決や地域活性化の取り組みを行っている。この活動に参加した学生が行政と関わりを持ち、結果的に地域の行政職員や DMO などで活動している。管理職は 2 名でそのうち 1 名が女性である。ふるさと納税事業を立ち上げ、職員募集の際に能力ある方を採用したが、たまたま女性であった。優秀なゼミ生が職員として入職したが、それがたまたま女性であった、ということである。

明和観光商社は、CLL 活動を大学で行った若者が入職して、卒業後も地域を盛り上げているという理想的な形であると感じる。プロパーを増やしたい DMO にとってはこのような若者は狙い目であるし、大学の教員が DMO を立ち上げるのは、学生である若者と密接な関係にあるため、ひとつの理想形であると考えている。

5. おわりに

(1) 本研究の成果

本研究においては、原作成のチェックリストについては、わが国の主要な研究者との所論ならびに先行研究のレビューにおいても一定程度の妥当性を確認したため、仮説の検証を行うにあたりチェックリストの評価点数を用いたが、単回帰分析の結果においては、収益増加率と評価点数の関係は相関が見られず、仮説は棄却される結果となった。しかし、日本の DMO が世界水準へ発展するための課題と、当該チェックリストを用いて、1 年毎に実施するべく施策を認識して実践する道筋を示すことができた。加えて、原の設定した DMO 評価基準による世界水準のレベル 1 に該当する法人はなく、レベル 2 に該当する法人は 4%、レベル 3 は 36%、レベル 4 が 48%、レベル 5 が 12% という 60% 以上がレベル 4 以下であることなど、日本の DMO の現状を定量的に示すことができた。

レベル 3 以上の半数が、2018 年 3 月の第 2 弾までに認定され、6 年以上経過した DMO であった。しかし、YCVB のように認定から日が浅い組織であっても、評価点数がレベル 2 に唯一属する法人もあった。

組織を発展させたい意欲があれば、世界水準の先進事例を参考にすることで早期に改革を進めることは十分可能であろう。その好事例が YCVB である。MICE ビジネス客をターゲットとし、女性管理職が半数を占め、多様性のある組織となっている。

今後観光庁等は必要な情報提供や支援を実施し、早期に各 DMO が自己変革できるよう先導していくことが望まれる。

(2) 今後の課題

本研究は、欧米に比べ歴史の浅い日本の DMO を原(2024)⁹⁾にあるチェックリストを用い、定量的に分析した研究となる。組織としての機能を発揮できると思われる 15 名以上のスタッフを抱える DMO を対象としたため、サンプルサイズが小さいことは否定できない。より客観的に DMO を評価するためには、調査対象を広げる必要があり、また、新たな質問項目を検討する必要があるだろう。

また、本研究では、DMO の 2 時点間の収益の増加率とチェックリストの評価点数の関係について単純な分析にとどまるものであった。今後は、DMO の収益について、その内訳や期間に関するデータを補強し、詳細に分析することで、DMO のマネジメントと収益の関係性について、今後も引き続き検証を進めていきたいと考える。

〈 参考文献 〉

- 1) 観光庁：「DMO」の形成・確立に係る手引き, 2021
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001229602.pdf>,
- 2) 観光庁：観光地域づくり法人(DMO)とは, 2025
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/dmo/dmotoha.html,
- 3) 石黒侑介：日本版 DMO の諸相と展望, CATS 叢書 (11) 北海道大学観光学高等研究センター, pp. 62, 2017
- 4) 国土交通省：令和 3 年度行政事業レビューシート, 事業番号 2021-国交-20-0264, p4, 2019
https://www.mlit.go.jp/page/kanbo05_hy_002312.html
- 5) 塩見正成：観光地域づくり法人(DMO)の分類と課題の検討, 都市経営研究 e, 16, 1, 大阪市立大学院, 都市経営研究科/創造都市研究科, 電子ジャーナル, 2024 <https://ocu-omu.repo.nii.ac.jp/records/2015723>
- 6) 観光庁：世界的な観光地域づくり法人(DMO)の評価基準(案)を作成するための海外先進事例調査報告書, 2023.
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001627872.pdf>
- 7) 観光庁：DMO に関する取組みの現状について.
<https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11478124/www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/sekaisuijun-dmo.html>, 国会図書館 2020 年 4 月 1 日アーカイブより, 2018.
- 8) 大社 充：地方創生シリーズ DMO 入門 官民連携のイノベーション, 事業構想大学院大学出版部, p. 170, 2018.
- 9) 原 忠之：観光地経営でめざす地方創生, 柴田書店, p282, 2024.
- 10) 小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太：地域活性化戦略, 晃洋書房, p ii, 2012
- 11) 高橋一夫：DMO 観光地経営のイノベーション, 学芸出版社, pp. 74-82, 2017
- 12) 大社 充：前掲書, p4, 2018

- 13) 日本政策投資銀行 地域企画部：観光 DMO 設計・運営のポイント—DMO で追求する真の観光振興とその先にある地域活性化, ダイヤモンド社, 2017
- 14) 公益財団法人日本交通公社：観光地経営の視点と実践, 第 2 版, 2013.
- 15) 高坂晶子：地方における宿泊税導入の現状と課題, Research Focus, 日本総研, 2024. <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/15192.pdf>
- 16) 余 凌龍：観光地域づくり法人(DMO)の収入構造分析, 観光学論集, 19, pp. 77-83, 2024
- 17) 稲田義久・古山健大・野村亮輔：DMO のインバウンド誘客の取組とその効果—マーケティング・マネジメントエリアに着目した分析：京都府の事例から—, APIR Trend Watch No. 76, 一般財団法人アジア太平洋研究所, pp. 1-22, 2022
- 18) 横山知己・黒澤武邦：コロナ禍を踏まえた観光地域づくり法人(DMO)における自主財源及び専門人材の確保に関する一考察, 日本国際観光学会論文集(31), pp. 105-112, 2024
- 19) 江崎貴昭：特集①宿泊税導入のプロセス, 観光文化(261), 公益財団法人日本交通公社, 2024
- 20) 藤田尚希：DMO の役割及び機能に関する一考察—国内外における DMO に関する議論を基に—, 経済科学論究(14), pp. 81-95, 2017
- 21) 岡田美奈子：SDGs 達成に向けた旅行・観光分野の役割 ～「SDGs 達成に貢献する旅行」への意識に海外と日本で大きな差～, 株式会社日本交通公社, 2019
<https://www.tourism.jp/tourismdatabase/column/2019/10/sdgs-tourism/>
- 22) 観光庁：世界的な観光地域づくり法人(DMO)の評価基準(案)を作成するための海外先進事例調査報告書, 2023
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001627872.pdf>
- 23) Michael Volgger, Harald Pechlaner. :Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success, Tourism Management 41, pp. 64-75, 2014
- 24) Beritelli, P. & Laesser, C.: Getting the cash-cow directors on board: An alternative view on financing DMOs. Journal of Destination Marketing & Management 2, pp. 213-220. 2014

25) 観光庁：観光地域づくり法人の機能強化の方向性（案），2024

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/00173627.pdf>

26) 八島雄士・永井隼人・ドーリング・アダム：日本版 DMO 候補法人と地域コミュニティとの関わり 収入構造の視点から，日本国際観光学会論文集，第 25 号，March，2018

27) 大森達也・中井検裕・沼田麻美子：日本版 DMO 制度による都道府県観光協会の地域に果たす役割に関する研究 観光産業の位置づけと観光協会における実施事業の比較を通して，公益財団法人日本都市計画学会都市計画論文集，Vol.54. No.3，2019

28) 並木亮諭：DMO（観光目的地マネジメント組織）に関する地域経営の視点からの分析，創造都市研究 e，13 巻 1 号，pp. 23-44，2022

29) 観光庁：旅行・観光消費動向調査 2023 年年間値（確報），2024

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001740851.pdf>

30) 観光庁：観光地域づくり法人（DMO）における自主財源開発手法ガイドブック，2022

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001470657.pdf>

なお、本研究における資料の閲覧日は、全て 2025 年 7 月 15 日である。

The Current State and Issues of Registered DMOs Aiming for World-Class Standards

Chieko NATSUME

As of the end of September 2024, 312 tourism destination marketing organizations (DMOs) had been registered, and it is hoped that some of these will grow into world-class DMOs that can draw out the earning power of their regions, but the Japan Tourism Agency has only certified four pioneering DMOs so far, with the aim of creating 'world-class DMOs'.

In this study, we aim to clarify the current situation and issues of Japanese DMOs in their quest to reach world-class standards, using the checklist created by Hara. We sent the checklist to registered DMOs and classified them into five levels based on the total points of their responses. As a result, we found that no DMOs were classified as Level 1, the highest level, but 4% were classified as Level 2 and 36% as Level 3. However, more than 60% of DMOs were classified as Level 4 or lower.

In this study, we were able to clarify the features of DMOs with high evaluation scores not only through quantitative analysis, but also by conducting a qualitative survey of DMOs with high evaluation scores. As a result of this study, we were able to clarify the progress of the DMOs surveyed towards world-class standards, and to propose measures for achieving this.

観光資源による価値の再創造 —「高千穂あまてらす鉄道」—

安本 宗春¹・崎本 武志²

¹正会員 生物資源博士 追手門学院大学准教授 地域創造学部（〒567-0013 大阪府茨木市太田東芝町1-1）

E-mail: m-yasumoto@otemon.ac.jp

²江戸川大学教授 社会学部（〒270-0198 千葉県流山市駒木474）

E-mail: sakimoto@edogawa-u.ac.jp

本論文は、観光資源の価値再創造について、高千穂あまてらす鉄道を事例に検討する。観光振興は、地域資源を活用し、観光客に魅力ある価値を提供することで訪問を促す活動である。観光資源は観光客と地域双方に便益をもたらす、地域事業者はそれを活かした商品・サービスを提供することで経済効果を生む。一方、社会や環境の変化により、本来の役割を失った資源が観光資源として再活用されることもある。近年、地方でのモータリゼーションの進展により鉄道の価値が低下し、廃線が増加している。しかし、廃線跡を観光資源とすることで、新たな価値を創造する取り組みも見られる。高千穂あまてらす鉄道は、2008年に廃止された高千穂鉄道の一部を観光資源として活用した事例である。本研究では、文献研究、事業者へのインタビュー、現地参与観察、ロコミ分析を通じて、観光資源による価値の再創造の実態を考察する。

Key Words: *Railroad heritage Tourism resources Tourism promotion Amusement*

1. はじめに

本論文は、観光資源による価値の再創造について、高千穂あまてらす鉄道を事例に検討することが目的である。

観光振興は、地域資源を観光資源として創造することにより地域外から様々な人々の訪問機会を創出する活動である。その際、観光客の訪問動機となる価値を創造することが肝要となる。このような、観光振興を目的に価値を創造した対象が、観光資源なのである。地域の観光事業者が、観光資源の魅力を活かした商品・サービスの販売することは、観光振興を展開するために欠かすことができない視座でもある。そして、観光資源は、観光客と地域の双方に便益をもたらす資源である。観光客は、観光資源から何らかの充足感を得るためにその地域へ訪れ、その過程で商品・サービスを消費する。観光客を受け入れる地域の事業者は、観光資源を活かした商品・サービスを企画開発し、提供することで地域への便益となる。そして、観光資源の礎でもある地域の個性は、人々が創造するモノやサービスを利活用する過程から形成される。その中には、産業構造や環境変化などにより、利用されなくなる商品・サービスも存在する。そうした時に、観光資源として活用することは、本来役割を失った

商品・サービスの価値を再創造する機会でもある。近年では、非大都市圏を中心にモータリゼーション化が進行している。そして、地域間の移動手段としての鉄道の価値が低迷し、一部の地域では、鉄道事業者が撤退し廃線となっている地域も出てきている。鉄道事業者が撤退した地域の中には、鉄道を観光資源として価値を再創造し、観光客への体験のアトラクションを提供する取り組みもある。

高千穂あまてらす鉄道は、高千穂鉄道（2008年廃止）の一部区間を観光資源として価値を再創造している鉄道である。日本各地で廃線跡を観光客への体験のアトラクションを提供している鉄道の中でも、①通年で運行をしている、②運行距離を段階的に延長している、ことから段階的に発展していると評価できるため対象事例とした。

研究手法は、文献研究及び事業運営者へのインタビュー調査、現地での参与観察によるものである。文献等から廃線となった鉄道を事例とした観光資源による価値の再創造について整理する。高千穂あまてらす鉄道の現地調査とヒアリングは、2024年3月11日、2025年2月10日～12日に実施した^{註1)}。インタビュー内容は、高千穂あまてらす鉄道の運営体制（線路・車両の保守や観光演出）

についてである。インタビューと併せて、現地での参与観察を実施した。ヒアリングや参与観察の状況を踏まえ、観光客の評価を確認するために Google マップの口コミを分析した。分析方法は、最も古い書き込みである 2016 年以降の投稿 2,529 件のうち、コメントが記載された 1,364 件を分析対象とした。これらのコメントについて、観光資源としての鉄道の位置づけや担い手に関するキーワードによる検索・分類を行い、内容を概観した。既存研究や現地調査、口コミの分析を踏まえ、高千穂あまてらす鉄道が、廃線跡を観光資源として価値を再創造している実態を考察した。

2. 観光資源による価値の再創造

(1) 地域振興と観光

小泉首相(当時)が、2003 年に観光立国宣言を宣言した。宣言後の日本では、観光が地域振興手段としてより注目されるようになった。そして、観光立国推進基本計画(2012 年 3 月 30 日閣議決定)では、2018 年までに「観光の裾野拡大」と「観光の質の向上」を基本計画の方向性として示し、観光を日本の成長をけん引する産業とすることを目指した。こうした一連の過程から 大社(2013)は、「観光が『総合産業』といわれ、国家の成長戦略に位置づけられる」¹⁾と指摘している。政府が観光立国として様々な政策を展開するようになったことなども受け、地域振興の方策として観光振興を実施する地域が増えてきている。

観光振興は、交流人口を拡大することにより、地域に賑わい・経済効果をもたらす取り組みといえよう。長谷(2003)は、「観光振興とは、地域住民、地方自治体、観光関連団体、観光企業またはそれら幾つかの連携したものが主体となり、主に観光地の開発、観光イベントの開発、土産品(特産品)の開発により観光客を創出、増加あるいは維持して、地域経済を活性化するとともに、地域文化を発掘・創出し、地域住民に生きがいや誇りなどをもたせる地域づくりのことである」²⁾と述べている。地域振興の方策として観光は、その地域の住民、自治体、事業者が主体となって活動を展開し、観光商品・サービスやイベントの企画などを行う活動である。篠崎(2015)は、「『定住人口』の増加がなくとも、『交流人口』の増加によって、経済の活性化は可能である」³⁾と述べ、「地方創生」のプロジェクトにおける観光の有効性の指摘をしている。

また、観光振興に関わる一連の過程には、地域の魅力の発信により、観光客が当該地域に来訪する価値を創造する取り組みも必要である。こうした取り組みは、地域ブランドの一環と位置付けることもできる。内田(2010)は、地域ブランドについて「地域資源の価値が地域内の生活者、関連組織に共有され、それが地域外に発信され、定着することによって構築されるもの」⁴⁾と述べている。高橋(2010 a)は、観光ビジネスの視点から地域ブランドについて「『行きたい価値』を構築するブランドはその

対象が景観、サービス、歴史、イベントなど複合的でとらえにくいいため、地域が提供できるサービスや付加価値を明確化し消費者に持ってもらいたい地域イメージ伝達がその目的となる」⁵⁾と述べ、対象を一体的にとらえられる仕組みづくりが重要であるとしている。

観光振興は、地域資源を観光資源として創造することにより地域外から様々な人々の訪問機会を創出する活動である。その際、観光客の訪問を促すような価値を創造することが肝要となる。こうした観光客の来訪を目的に創造した価値が観光資源なのである。そして、観光資源が持つ魅力を活かしつつ、商品・サービスの販売は、観光振興に欠かすことができない視座でもある。

(2) 地域資源と価値の再創造

観光資源を検討するために、「資源」について明らかにする。溝尾(2008)は「資源とは資産の源の意味で、人間が社会生活を維持向上させる源泉として働きかけの対象となる自然や労働力である」⁶⁾としている。島川(2020)は、「資源とは、人間生活や産業等の諸活動のために利用可能なもの」⁷⁾としている。佐藤(2008)は、資源を「働きかけの対象となる可能性の束」⁸⁾と述べ、①何を資源と見出すかは「見る眼」に依存する⁹⁾、②資源は「集団の財産」で協働が必要¹⁰⁾、③「そこにあるもの」を見出す態度で成り立つ¹¹⁾、という特徴を持つと整理している。資源は、人々の働きかけと活用により初めて資源として機能する対象であることがわかる。

資源に対する人々の働きかけの対象が地域に根差している場合、それらは地域資源として位置づけることができる。永田(1988)は、地域資源の特徴について、①非移転性¹²⁾、②有機的連鎖性¹³⁾、③非市場的性格¹⁴⁾、を挙げている。そして、永田(1988)は、「地域的存在であるがゆえに、非移転資源は地域資源と呼ばれるわけである。なお、地域資源は非移転資源であることから、もともと稀少性をもっていることも忘れてはならない。」¹⁵⁾との特徴について述べている。人々の働きかける対象が、地域に根差し他地域へ持ち出すことができない資源は、地域資源の特徴や個性として位置づけることができる。永田(1988)が述べる地域資源の特徴や個性は、観光資源の視座でもある。地域の個性は、人々が創造するモノやサービスを利活用する過程から形成される。高橋(2010b)は観光地の個性は地域の個性と位置付けて「地域の風土、歴史等をもとにして、他の地域の人々との交流を行いながら他地域の良さを取り入れ、地域に蓄積し、その土地で展開されてきた人々の暮らしや活動の中で培われてきたものである。」¹⁶⁾と述べ、人々の活動過程の積み重ねにより形成されることを指摘している。こうした地域の個性を踏まえつつ、観光客の体験・利用の対象となりうる資源が観光資源である。

観光資源の個性は、人々が商品・サービスの創造や利活用する際の地域との関わりの過程から形成される。商品・サービスを提供する担い手が存在することで、様々

な人々が便益を享受することができる。しかし、一度形成された商品・サービスは、産業構造転換など環境変化に伴い本来の役割を失う場合がある。それに伴い、商品・サービスを提供する担い手が撤退することもある。環境変化に伴う担い手の撤退は、地域の個性や価値を喪失させてしまう危険性も有している。こうした時、本来の目的と異なる目的を見出すことは、商品・サービスの新たな価値を創造することでもある。

地域に根差した意思決定により、新たな価値を創造することは、観光振興の重要な視座でもある。鶴見（1989）は、「内発的發展には、文化遺産、またはもっと広くいえば伝統のつくりかえの過程が重要である」¹⁷⁾と述べ、つくりかえる過程を「伝統の再創造」としている。鶴見の内発的發展論を踏まえ石森(2001)は、「内発的観光開発とは、地域社会の人々や集団が固有の自然環境や文化遺産を持続的に活用することによって、地域主導による自律的な観光のあり方を創出する営み」¹⁸⁾と述べている。様々な問題意識を持ち活動を担う人々がいる。地域において資源に対して何らかの働きかけをする人が、資源を活用する担い手となる。資源に対する人の意識は、担い手としての活動の原動力に結び付く可能性がある。清成(2010)は、「『草の根』レベルで展開する活動であるから、地域住民の中に地域に関心をもつ者が多くなる。そして、参加による達成経験を通じて多くの人々が地域振興のノウハウを蓄積することが可能になる。その結果、地域振興の継続性が強まる」¹⁹⁾と述べ、創意工夫を通じることにより自らの成長と発展に寄与することを指摘している。

以上の議論から、資源は、人々の働きかけによって初めて資源として機能する対象である。地域との関わりがある資源は、地域資源として位置づけることができる。観光資源の個性は、人々が創造するモノやサービスを利活用する過程から形成される。ただし、産業構造や環境変化などにより、地域の個性となるモノやサービスが利用されなくなる場合があることに留意する必要もあろう。従来の価値を踏まえて創意工夫する活動は、新たな価値を再創造する取り組みといえる。こうした価値の再創造は、草の根レベルの小さな活動であっても、観光資源として商品・サービスを提供するためには充分である。

（３）価値の変化と観光資源化

観光振興は、観光資源が持つ魅力を活かし、商品・サービスとして観光客に提供し、地域と観光客の便益となる仕組みづくりが必要である。以下では、観光資源に関する既存研究を概観する。

須田（2003）は、「観光資源とは、『観光の対象、観光行動の目的となるあらゆるもの』をいう」²⁰⁾としている。また、訪問対象でありつつ観光客の体験・利用を通じて地域に何らかの便益をもたらす資源でもある。小谷（1994）は「観光資源とは、観光上の諸効果を生み出す源泉として、働きかける対象となりうる事象である」²¹⁾

と述べ、観光客の興味関心の対象であると同時に、利用することにより地域に便益をもたらす源泉であると位置付けている。溝尾（2009）は、観光資源の特性として「資源は、人間が社会生活を維持向上させる源泉であるならば、われわれが観光資源といっても、それは旅行者および観光経営にとっての資源」²²⁾と述べ、社会の影響を受け、価値が変化していくことを指摘している。島川（2020）は、地域資源と観光資源は異なる資源と位置付けつつも、「地域資源といった場合は、確実に地域に有形無形の便益をもたらす存在でなければならず、また観光資源といった場合は、観光客の誘引に寄与する存在でなければならない」²³⁾と述べ、観光客と地域の双方に便益が発生する対象としている。大橋（2010）は、「観光の価値創造性とは、観光活動を通じて他の所の住民が来訪することによって観光地はじめ観光関係者に価値が生まれることをいう」²⁴⁾と述べ、観光客が来訪することにより、関連する事業者等への波及効果が発生することを指摘している。

観光資源に関する既存研究は、観光資源の定義を踏まえ、その分類に主眼を置いている。ただし、観光資源の分類は、共通する定義が存在するわけではなく、各研究者の視点で説明している。ここで着目する点として観光資源の既存研究は、研究当時に観光客の行動対象となっている状態を評価していることである。「社会と時代の価値観の変化」により観光資源ではない対象が観光資源になるといった議論もある²⁵⁾。例えば、文化遺産に分類される観光資源は、観光客のために存在しているわけではない。しかし、文化遺産を活用する方策として、観光客の嗜好に適い来訪を促す事例もある。それゆえ、観光資源の研究は、観光資源として活用されるまでの過程や担い手を分析することが必要である。こうした観光資源へと活用される変化は、価値の再創造する過程として位置づけることができる。

（４）鉄道の観光資源化

交通に関する議論から交通サービスは、人やモノに対して、場所の移動を提供するサービスが本来の価値として位置づけられている。榊原（2011）は「交通(transport, transportation)とは人、もの、情報の場所的移動現象のことである」²⁶⁾と定義し、場所の移動であることから、経済発展や技術革新にあわせて交通の仕組みが変化することを指摘している。交通サービスを提供する一部の事業者は、地域間の移動目的と異なる点に価値を創造しようと試みる事例がある。その一方で、交通サービスは、地域間の移動とは異なる点にも価値があるといった議論がある。堀（2017）は、「交通サービスの需要は、通常、移動を目的とした派生的需要であるが、観光鉄道やクルーズ船のように該当交通サービスが観光行動の一環として利用・消費されている場合、そのサービスは本源的需要となる」²⁷⁾と述べ、交通サービスの価値について整理している。

様々な交通サービスの中でも鉄道は、鉄道を観光資源と位置付け観光振興に取り組む事例が各地で確認することができる。各地の事例を踏まえ、観光での利用目的の対象として鉄道を位置付けた議論がある。楓（2010）は、「目的地への移動手段や車窓からの景観を楽しむという機能とともに、列車そのものの魅力も含めて観光者に鉄道を誘導する狙いがある」^{29）}として、観光資源として鉄道の可能性を指摘している。新納（2017）は、鉄道事業者が提供するサービスと観光との関係について、「観光地、観光対象へのアクセス手段」^{29）}、「観光地の風景を見るための手段」^{30）}、「観光資源そのもの」^{31）}と整理している。

鉄道を観光資源と位置付ける場合、鉄道運行に必要な構成要素について整理する必要がある。鉄道は、①旅客や貨物を輸送するための「車両」、②車両が通行するために必要な「線路・建造物」、③地域と鉄道利用者の結節点となる「駅」、が運行に必要な構成要素である。車両は、地域間の移動を目的とした車両だけではない。近年では、観光利用を目的としたレストラン列車やクルーズトレインなどがあげられる。線路・建造物は、交通インフラとして整備されたトンネルや橋梁などの構造物があげられる。最後に「駅」は、人々が車両から乗降するためのホームや駅舎などがあげられる。鉄道に関する先行研究は、「車両」に着目した内容が多く、他の「線路・建造物」、「駅」に関する研究が充分になされていないといった指摘もある^{32）}。また、鉄道を観光資源として捉える際、鉄道の構成要素を単一的に捉えるのか、複合的に捉えるのかにより、留意する必要がある。鉄道の運行要素を連関させて観光資源として捉えるのであるならば、面的な広がりを持つものとなる。

観光資源として鉄道は、地域間の移動手段の対象、利用そのものを楽しむ対象、の双方が存在すると整理することができる。地域交通としての役割を果たす鉄道事業者は、移動もしくは観光の目的に合うサービスを提供することで、利用者の拡大を図ることができる。しかし、鉄道事業者が撤退し廃線となった路線は、利用そのものを楽しむ対象とすることにより、新たな価値を創造することができるのである。

（５）鉄道廃線の観光活用

鉄道は、観光資源としての可能性を有しつつも、所期の目的は、旅客や貨物に対して地域間の輸送サービスを提供する公共交通インフラである。地域住民にとって鉄道の存在は、通勤、通学、通院、買い物等において日々の暮らしを支えるものである。しかし、モータリゼーションの発達とともに道路整備が進み公共交通インフラとしての役割が小さくなっていった。さらに、非大都市圏を中心に沿線人口の減少などが進行し、鉄道の利便性が悪化している地域が多く見受けられる。近年では、鉄道利用の促進や鉄道事業者を含めた沿線地域活性化という議論が活発になされている。この背景には、非大都市圏

を中心に存続が危ぶまれている鉄道路線が多く存在するからである。2000 年以前の鉄道は、様々な規制や保護の下に置かれていた。鉄道事業者がその事業の休止もしくは廃止（一部廃止も含む）する場合は、運輸大臣（現国土交通大臣）の許可が必要であった。しかし、2000 年以降は、鉄道の不採算路線からの撤退も届出制となり、廃止へのハードルが低くなっている。

鉄道廃線が許可制に緩和される中で、特定目的鉄道とも呼ばれる鉄道事業の枠組みができた。これは、「景観の鑑賞、遊戯施設への移動その他の観光の目的を有する旅客の運送を専ら行う」ことである。法律上の要件を観光鉄道に限定し、採算性や事業継続へのハードルを少し低くしたものである。要件は低くなったものの、2025 年現在の運行は、北九州市の「門司港レトロ観光線」のみである^{注2)}。北九州市が、門司港レトロ観光の一環として整備し、2009 年度から観光シーズンの週末を中心に運行している。開業に至るまで北九州市は、日本貨物鉄道（JR 貨物）の休止区間を買い取るとともに、駅構内の側線扱いとされている旧「田野浦公共臨港鉄道」の一部を整備した。同時に旅客列車を走らせるプランをまとめ、運行事業者となる平成筑豊鉄道とともに、国土交通省九州運輸局長に特定目的鉄道事業としての許可を申請した。北九州市の「門司港レトロ観光線」の事例からもわかるように、法律上の要件を満たそうとすると多様な関係者との調整が必要となることがわかる。後述する高千穂あまてらす鉄道は、特定目的鉄道の申請を目指したものの、費用問題から関係者間の調整ができなかったため、実現には至らなかった。これは、地域の小規模な担い手には、負担の大きな制度であることを示唆するものである。

2000 年から 2024 年までの期間のうち 46 路線、1274.1km の区間が廃線となった。廃線の理由は、利用者の減少や災害による被災である。廃線跡は、駅などを除き、細く長い用地である。そのため、再利用の方法が限られるため放置されることも少なくない。

日本各地の廃線跡地を俯瞰すると、代替バスの専用道や一般道に整備、宅地や農地の一部、観光資源としての整備、があげられる。観光資源として活用する多くの地域は、維持管理の負担が少ないサイクリングロードや遊歩道を選択することが多い。その中で、廃線跡をアトラクションとして活用し、地域振興の手段とする事例も誕生している。武藤（2024）は、鉄道を観光資源として位置づけた場合において、営業路線、廃止路線ともに同様の潜在的な可能性があるとしている^{33）}。それゆえ、地域間の輸送サービスとしての運用から離脱しても、「車両」、「線路・建造物」、「駅」は、観光資源に資するのである。

渡邊（2021）は、その活用事例を整理するとともに、①「鉄道時代の施設にほとんど手を加えることなく活用していること」^{34）}、②「何らかの乗り物に乗って楽しむことが目的であり移動手段としての役割を果たしていないこと」^{35）}、③「地域活性化などを目的とする地域の人々が主体となり人手をかけてアトラクションを展開し

ていること」³⁶、といった特徴があると分析している（表-1）。各地の事例から、地域間の移動サービスとしての運行が終了した場合でも、観光資源としての活用が可能であることが示唆される。図表 2-1 のうち、2000 年以降に開業したのは 11 件（11 路線）である。2000 年以降に 46 路線が廃止になったことを踏まえると、廃線跡を観光資源として価値を再創造している新たな担い手が誕生していることがわかる。

廃線後、アトラクションとして利用するには、運営するための担い手が必要である。また、担い手は小規模な「草の根」レベルであり、様々な試行錯誤と創意工夫を繰り返すことにより、輸送サービスとは異なる価値の再創造を試みている。その際、関係機関への協力や理解を得ることも必要である。こうした取り組みは、先述した特定目的鉄道ではないことにより達成できることもある。担い手は、鉄道に対する興味関心や地域活性化への思いが活動の原動力となっている。観光資源として価値を再創造することは、観光客の来訪により事業収益が得られる仕組みを構築することである。廃線になった理由は、利用者の減少が根本にある。したがって、事業収益を再投資して事業拡大することも必要であろう。継続的にサービス提供できる体制構築は、観光振興において欠かせない視座でもある。

以下では、鉄道事業者の撤退後、観光資源として価値を再創造した高千穂あまてらす鉄道の実態について述べる。この理由は、表-1 に掲げられた鉄道の中で唯一通年での運行している、運行距離を段階的に延長している、ことから段階的に発展していると評価できるからである。

表-1 廃線跡を活用した主なアトラクション

名称	運営者	開業
紀州鉱山鉄道	一般財団法人熊野市ふるさと振興公社	1989 年
トロッコ王国美深	NPO 法人トロッコ王国美深	1998 年
碓氷峠鉄道文化むら	一般財団法人碓氷峠交流記念財団	1999 年
レールマウンテンバイク Gattan Go!!	NPO 法人神岡・町づくりネットワーク	2007 年
ふるさと銀河線りくべつ鉄道	株式会社りくべつ	2008 年
高千穂あまてらす鉄道	高千穂あまてらす鉄道株式会社	2008 年
レールカーニバルin おたる ほか	NPO 法人 北海道鉄道文化保存会	2012 年
大館・小坂鉄道レールバイク	NPO 法人大館・小坂鉄道レールバイク	2013 年
小坂鉄道レールパーク	小坂鉄道保存会	2014 年
道南トロッコ鉄道	北海道夢れいる倶楽部	2016 年
くりはら田園鉄道公園	栗原市・くりでん保存愛好会	2017 年
（社会実験）	NPO 法人江の川鐵道	2018 年
吾妻峡レールバイクアガッタン	東吾妻町まちづくり推進課	2020 年
岩泉線レールバイク	和井内刈屋地域振興会	2020 年

渡邊（2021）p. 104 を基に筆者作成

3. 高千穂あまてらす鉄道

（1）高千穂あまてらす鉄道の概要

高千穂あまてらす鉄道は、2005 年 9 月 6 日の台風 14 号による橋梁の流出などの被害が比較的少なかった一部区間を活用し、鉄道アトラクションとして整備したテーマパークである。この鉄道は、宮崎県と熊本県を結ぶ九州横断鉄道として計画された一部である。1939 年に日ノ影線（延岡駅～日ノ影駅間）が開通し、1972 年には日ノ影駅から高千穂駅までが開業した。その後、1989 年に JR 九

州旅客鉄道株式会社から第三セクターの高千穂鉄道株式会社へ運営主体が転換された。

2005 年の台風 14 号は、五ヶ瀬川に架かる橋梁の倒壊やバラストの流出など、高千穂線沿線に甚大な被害を与えた。復旧には約 26 億円もの費用がかかることから、高千穂鉄道株式会社は経営再開を断念した。運行再開を目指し、2006 年 3 月に高千穂観光協会や神楽酒造株式会社が株主となって神話高千穂トロッコ鉄道株式会社を設立した。また、運行再開に必要な資金を調達するため、レールを留める犬釘や枕木などの一口オーナーを募集し、支援金を集めた。しかし、鉄道事業者としての認可を得て運行のめどが立たないことから、2007 年 11 月に神話高千穂トロッコ鉄道の解散が宣言された。その後、2008 年 4 月に線路活用による地域活性化を目指し、高千穂あまてらす鉄道として新体制を整えた。2009 年 4 月には、高千穂鉄道株式会社の精算により、高千穂鉄道の線路や駅舎といった資産が沿線自治体に無償譲渡された。高千穂町は、高千穂鉄道の資産を撤去することを決定した。しかし、高千穂あまてらす鉄道のスタッフや有志は、高千穂町の撤去方針を受け、鉄道施設の撤去が始まる前に線路の草刈り作業を開始し、駅舎や現存するレールなどの整備・保全活動を始めた。こうした人々にとって、高千穂線の復興を強く望む気持ちが活動の原動力となっている。

高千穂あまてらす鉄道のスタッフや有志の活動により、2009 年に高千穂町は、高千穂駅構内の使用許可を出した。そして、高千穂駅構内を鉄道ミニ公園として開放した。高千穂あまてらす鉄道における鉄道を活かしたアトラクションには、①グランドスーパーカート、②高千穂鉄道 TR-200 形気動車、③高千穂鉄道記念資料館がある。これらは、高千穂鉄道として利活用されてきた鉄道の価値を観光資源とすることで再創造した取り組みと位置づけることができる。

（2）高千穂あまてらす鉄道の運営

高千穂あまてらす鉄道では、全従業員 10 名のうち 4 人が高千穂町内、6 名が高千穂鉄道の沿線地域に居住している。役員 5 名のうちの一人は、高千穂鉄道の運行当時に運転士としての経験を持つ人物である。従業員の中には、子どもの頃にその役員が高千穂鉄道を運転していた様子に惹かれた。彼は、将来は運転士になることを目指した。高千穂鉄道が高千穂あまてらす鉄道となったものの、子どもの頃の憧れを実現するために入社した従業員もいる³⁹。

観光資源として鉄道を活用するには、観光客に対して安心・安全なサービスを提供することが肝要となる。公共交通として運行する鉄道は、交通サービスの一つであり、鉄道事業法や鉄道営業法によって運行のあり方が定められている。これらの法律は、観光客の満足度を高めることを目的としたものではない。高千穂あまてらす鉄道は、高千穂鉄道時代に運転士としての実務経験を積ん

だ役員が、その知識を応用し運行マニュアルを策定している。それにより、後述するように観光客の満足度を高める演出が可能なのである。

2025 年時点で、駅舎や線路などの鉄道施設、高千穂鉄道からの鉄道車両（高千穂鉄道 TR-200 形気動車）は高千穂町の所有となっている。高千穂あまてらす鉄道は、これらの鉄道施設や車両を活用して事業を展開しており、月額 5 万円（2025 年 2 月時点）の使用料を高千穂町に支払っている。ただし、使用料には枕木や鉄道車両のメンテナンスにかかる費用は含まれていないため、これらの維持管理は高千穂あまてらす鉄道が自主事業として実施している。

主なメンテナンス費用は以下のとおりである。枕木は年間約 300 本を約 1,000 万円で交換している。グランドスーパーカートの運用開始後、車両重量が大幅に増加したため、枕木の劣化がより激しくなっている。高千穂鉄道 TR-200 形気動車の整備には、年間 300 万～400 万円の費用がかかる。2 両のうち 1 両はブレーキの効きが悪いと、静態保存として展示しており、最低限の整備費用に抑えている。一方、もう 1 両は体験運転用として動態保存としている。日常的なメンテナンスは、高千穂あまてらす鉄道の従業員が行う。そして、定期的な車両整備は、西日本鉄道株式会社の西鉄グループに属する西鉄エンジニアリングに依頼して実施している。このように、高千穂あまてらす鉄道は、鉄道施設が高千穂町の所有であるにもかかわらず、メンテナンスに必要な費用を乗客収入などから賄っている。つまり、高千穂あまてらす鉄道は、観光客の満足度を高めるだけでなく、地域にも便益をもたらす存在となっている。

（3）高千穂あまてらす鉄道の観光資源と価値再創造

a) グランドスーパーカートの運行

高千穂あまてらす鉄道は、高千穂線の線路を活用し、高千穂鉄橋までの乗車体験を提供することで、集客力のあるアトラクションとして位置づけられている。その中でも、高千穂鉄橋は、東洋一の眺望といわれ、高千穂鉄道の運行当時から、車窓からの景色で有名なスポットである。高千穂駅から高千穂鉄橋までの区間をグランドスーパーカート（定員 60 名）が往復運行している。このアトラクションは、往復 5 km で、乗車時間は約 30 分である。

高千穂あまてらす鉄道は、高千穂町の許可を得て高千穂鉄道廃線後の路線を活用した乗車体験を実施した。これは、高千穂駅構内のみでの運行から始まり、段階的に高千穂鉄橋までの区間へと延伸されたものである。そして、乗客の増加に伴い、車両の大型化と乗車定員の拡大を進めた。2010 年には 3,012 人の乗客が、2023 年には 110,799 人に増加しており、知名度が向上していることをうかがわせる(図-1)。また、2023 年の乗客数は、高千穂町が公表する入り込み観光客数の約 8.5%を占める(図-2)。以下では、2025 年現在に至るまでの高千穂線の線路を活用した体験乗車の取り組みを述べる。

体験乗車は、2009 年に高千穂駅構内の使用が許可され、手押しトロッキで駅構内の運行を開始したことが起源である。2010 年には、エンジンカートで高千穂駅から天岩戸駅間の運行を開始した。2012 年には、高千穂あまてらす鉄道オリジナルの車両「スーパーカート」（定員 18 名）を導入し、運行を開始した。この「スーパーカート」は、高千穂町の事業者が協力し、軽トラックを改造して手作りしたものである。

2014 年には、高千穂町から高千穂鉄橋の利用許可が出た。高千穂鉄橋は、天岩戸駅から見える場所にあり、運行距離が大幅に伸びたわけではない。それでも、先述のように、長大な鉄橋を運行することが観光客の訪問を促す要因となった。

高千穂鉄橋までの延伸を契機に、より多くの旅客が利用するようになったため、2017 年には「グランドスーパーカート」を導入した。中古車両を改造した「スーパーカート」と異なり、新造した車両である。グランドスーパーカートは、客車 1 両（定員 30 人）、客車の前後に各 1 両の動力車両を連結したものである。その後も乗客が増加し、2020 年にはさらに 1 両を新造し、2 両化（定員 60 名）での運航を開始した。新型コロナウイルスの感染拡大による行動自粛や感染予防を目的とした定員減少の影響で、2020 年度・2021 年度は入込観光客が大幅に減少した。それでも、2022 年度以降は、観光客の呼び込みに成功している。

利用は、当日申し込みを原則としており、事前予約は受け付けていない。それにもかかわらず、繁忙期には午前中で乗車券が完売する状況が続いている。

そのため、来訪したにもかかわらず、乗車できない観光客が多くいた。スーパーカートは、2019 年にものづくり補助金支援を受け、採択されたことで新たな客車を導入した^{注3)}。同年、小規模事業者持続化補助金による支援により、家族客の獲得を目指して休憩スペースも設置した⁴⁾。こうした乗客の増加は、鉄道の魅力を観光資源として活用できていることを示しているといえよう。

グランドスーパーカートの運転区間では、途中から乗車や下車ができる駅は整備されていない。高千穂鉄道時代に使用されていた天岩戸駅も、一時的に停車するものの、乗降はできない。高千穂あまてらす鉄道のスーパーカートの乗車料金は 2,000 円（2025 年 2 月現在、高校生以上）である。高千穂鉄道の運行当時は、高千穂駅から天岩戸駅までの往復運賃が 360 円（片道 180 円、大人）であった。廃線時と単純に比較することはできないものの、移動手段ではなく、体験アトラクションとして付加価値を創造している。

高千穂あまてらす鉄道は、観光客が段階的に増加している。こうした段階的な観光客の増加は、後述のロコミ分析からもわかるように観光客の満足度としても一定の評価を得ている。また、鉄道のスーパーカートの乗車料金も、段階的に値上げを実施している。それにもかかわらず、観光客が増加していることから、売り上げの拡大に寄与していると考察することができる。売り上げの拡

大は、事業への再投資や雇用機会の創出でもある。かつて、活動当初の担い手は、有志の活動による無償の活動であった。これが、従業員としての雇用を生み出す事業へと成長した。また、線路や車両の基本的な維持管理は、補助金等に依拠することなく、得られた利益を再投資して実施している。廃線跡を地域の稼ぐ力を引き出す観光資源として活用できていることを示唆するものである。

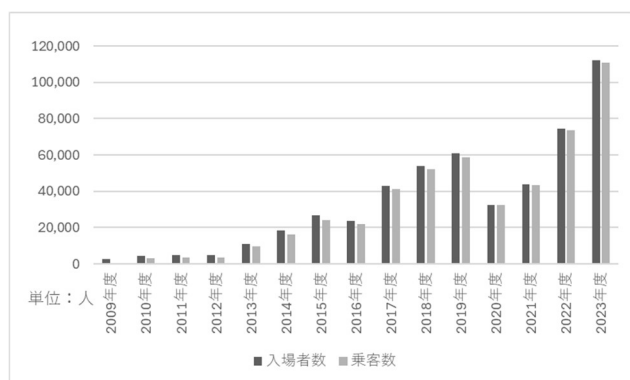


図-1 高千穂あまてらす鉄道（入場者・乗車数）
出所：高千穂あまてらす鉄道提供資料を基に作成

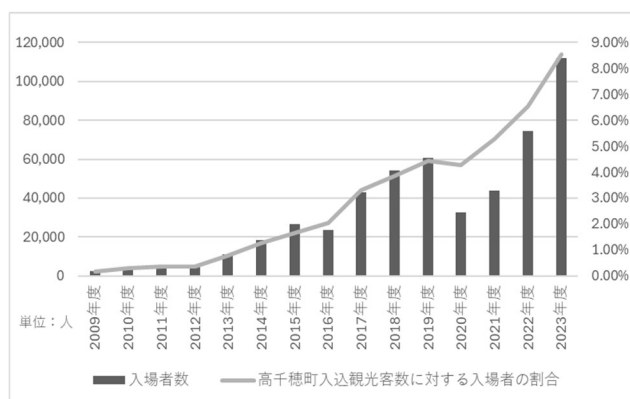


図-2 高千穂町入込観光客数に対する入場者の割合
出所：高千穂あまてらす鉄道提供資料、高千穂町役場提供資料を基に筆者作成

b) グランドスーパーカートの観光演出

高千穂あまてらす鉄道は、観光客の充足感を高めることを目的とした観光アトラクションである。したがって、観光客に対して安心・安全を保障しつつも、鉄道事業法や鉄道営業法に従った運行は不要である。以下では、観光アトラクションとして鉄道を位置付けた活用であるからできる取り組みについて述べる。

まずは、駅以外での車両停車である。近年では、観光列車が景観の良い箇所で行き交す事例も散見されるようになった。しかし、鉄道事業法に従った運行では、行き交いが限界であり、駅以外での停車はできないのである。駅以外での停車が可能な運行を取り入れたことで、

眺望の優れた高千穂鉄橋での停車が実現した。

そして、観光客に眺望や写真撮影の機会の提供が可能となった。さらに、高千穂鉄橋では、高千穂あまてらす鉄道スタッフによる演出を実施している。当初の演出は、水に溶ける紙飛行機を飛ばしていた。その後、より環境へ配慮することを目的に、シャボン玉を飛ばした。シャボン玉は、より多くのシャボン玉を飛ばすことができるよう、口で吹いて飛ばす方法から機械を使用する方法へと改善を図っている。

次に、屋根のない鉄道車両に旅客を乗せることである。グランドスーパーカートの客車は、椅子の背もたれより上部には、屋根や窓枠がない。鉄道事業法では、このような鉄道車両に旅客を乗せることができないと定められている。そのため、開放感の演出ができないのである。安全面のため、傘の持ち込みをすることができない。雨天時には、レインコートの着用する必要がある。また、高千穂駅から高千穂鉄橋までの走行中に席を立つことも禁止されている。ただし、高千穂鉄橋での停車中は、車内で立ち上がることが認められている。また、トンネル内では、電気を活用したイルミネーションを点灯するなど屋根がない鉄道車両の特性を活かした演出もある。

最後に、線路内への立ち入りである。また、グランドスーパーカートが戻ってきた時には、鉄道車両と並んで写真撮影を希望する観光客が多く存在する。高千穂あまてらす鉄道のスタッフは、積極的に観光客へ声をかけて写真撮影をしている。

上記の取り組みは、旅客の安全を確保して取り組むことが大前提である。それでも、アトラクションであるからこそ、鉄道事業法や鉄道営業法の枠組みにとらわれずに実施できる取り組みでもある。地域における鉄道の目的や位置づけが変わったことで、鉄道が持つ魅力を活かしつつ、観光資源として鉄道の新たな価値を創造したのである。

c) 高千穂鉄道の歴史・文化の継承

高千穂鉄道の運行当時から継承し、体験できる取り組みも確認できる。高千穂駅や天岩戸駅のホームの駅看板や設備などは、高千穂鉄道が運行していた当時のものを利用している。また、「グランドスーパーカート」の車体カラーは、高千穂鉄道 TR-200 形気動車に準じている。高千穂駅の構内にある車庫には、高千穂鉄道 TR-200 形気動車が 2 両保存されている。車内は、運行当時のままである。また、高千穂鉄道の制服や帽子を用意し、観光客が着用できるようにしている。そのうちの 1 両を利用し、高千穂駅構内（往復 700m）で体験運転のコンテンツを提供している。2 ヶ月に 1 回の定期開催は、一人当たり 15,000 円で 30 分の時間で体験ができる。そして、観光客の申込による臨時開催は、一人当たり 20,000 円で 40～60 分の時間で体験ができる。

2023 年 12 月には、「高千穂鉄道記念資料館」を開館した。入館料は大人 1,000 円である。ただし、スーパーカ

ートを利用した乗客は、500 円の追加（乗車券と高千穂鉄道記念資料館のセットで 2,500 円）で入館できる。ここでは、高千穂線の開業から廃線、高千穂あまてらす鉄道が開業するまでに関わる写真を展示している。高千穂鉄道記念資料館の入館時には、高千穂あまてらす鉄道の社員が館内の解説をしている。また、高千穂線を再現したジオラマも展示されている。このジオラマは、鉄道がある町への愛着といった思いから、地元住民がジオラマの作成に協力した。ジオラマの製作者は、作成後も定期的なメンテナンスに協力をしている。

高千穂あまてらす鉄道は、高千穂高校の地域探究学習の一環として、高校生の受け入れを開始した。そして、高校生が、高千穂あまてらす鉄道の乗客を盛り上げるイベントを企画・実施した。高千穂あまてらす鉄道での職業体験も受け入れた。2025 年度には、この職業体験をきっかけに、同社への入社希望者が現れた。

d) ロコミから見る利用者の分析

利用実績を踏まえた観光客の評価を確認するために Google マップの口コミについて、2025 年 7 月 26 日までの記載内容を述べる。方法は、7 月 26 日にアクセスし、最も古い書き込みがあった 2016 年までの記載内容を集約した^{注4)}。投稿件数は 2,529 件の投稿が確認された。そのうち、何らかのコメント記載があるものは 1,364 件であった。外国人によるコメント（日本語以外で入力したコメント）については 409 件（全投稿の 16.17%）であった。以下では、鉄道を観光資源と位置付ける場合の構成要素や担い手に関するキーワードによる検索・分類を行い、内容を概観した。

まずは、鉄道を構成する要素として「車両」、「線路・建造物」、「駅」に関連するキーワードでコメントを検索し、内容を概観する。車両について「車両」と「トロッコ」をキーワードとしてコメントを検索したところ、229 件（16.79%）あった。コメントの内容を概観すると、車両を肯定的に評価する書き込みは 129 件であった。肯定的に評価している内容は、屋根がないことによる解放感に関するものであった。注意喚起や否定的なコメントは 40 件（2.93%）であった。内容は、暑さや寒さ、雨による天候の問題、傘の持ち込み禁止に対する不満、新たな利用者への注意喚起である。満足感を示しつつ注意喚起を呼びかけるコメントは 3 件（0.22%）であった。

線路・建造物について「トンネル」をキーワードとしてコメントを検索したところ 194 件（14.22%）であった。コメントの内容を概観すると、通常は景色が楽しめない暗いトンネルにおけるイルミネーション演出を肯定的に捉えた内容が中心である。「鉄橋」をキーワードとしてコメントを検索したところ 212 件（15.54%）であった。コメントの内容を概観すると、高千穂鉄橋からの景色やシャボン玉を飛ばすパフォーマンスを好意的に捉えた内容が中心であった。駅について「高千穂駅」をキーワードとしてコメント内容を検索したところ 40 件（2.93%）で

あった。お土産物の購入や駅構内に関する記述が中心であった。

高千穂あまてらす鉄道の担い手について、「スタッフ」、「運転手」、「車掌」、「乗務員」、「駅員」の 5 つをキーワードとしてコメントを検索したところ 290 件（21%）であった。そのうち、スタッフの対応などを好意的に評価しているコメントは 238 件（21.3%）、否定的に評価しているコメントは 4 件（0.3%）であった。好意的に評価しているコメントを概観すると、列車内でのパフォーマンスや接客対応、観光客への写真撮影サービスに満足した内容が多い。否定的に評価しているコメントは、運休日の案内不足や日本語が中心のため外国人への配慮が欲しい、といった内容であった。

「チケット・切符」をキーワードとしてコメント内容を検索したところ 105 件（7.7%）であった。そのうち、価格評価に関する内容は 24 件（1.76%）である。そのうち、値段が高いといった評価は 7 件（0.51%）、値段以上に満足したといった内容は 17 件（1.25%）であった。

これらの口コミは、投稿者の一人ひとりが自由に投稿した内容である。その中でも、高千穂あまてらす鉄道が観光客に対して実施している演出に対して、好意的な評価をしてコメントを書き込む観光客が一定数いることがわかる。その内容は、高千穂あまてらす鉄道の従業員の取り組みを評価している。つまり、観光客への演出のために欠かせない担い手であることを裏付けるものでもある。一方で、暑さや寒さ、天候などに対する課題解決も求められている。

4. まとめ

本論文は、観光資源による価値の再創造について、高千穂あまてらす鉄道を事例に検討した。観光振興は、地域資源を観光資源として創造することにより、地域外から様々な人々の訪問機会を創出する活動である。その際、観光客の訪問動機となる価値を創造することが肝要となる。そして、観光振興を目的として価値を創造した対象が観光資源である。また、地域の観光事業者が、観光資源の魅力を活かした商品・サービスを販売することは、観光振興を展開するために欠かすことができない視座でもある。つまり、観光資源は観光客と地域の双方に便益をもたらす資源である。観光客は観光資源から何らかの充足感を得るためにその地域を訪れ、その過程で商品・サービスを消費する。観光客を受け入れる地域の事業者は、観光資源を活かした商品・サービスを企画・開発し、提供することで地域に便益をもたらす。

観光資源の礎でもある地域の個性は、人々が創造するモノやサービスを利活用する過程から形成される。その中には、産業構造や環境変化などにより、利用されなくなる商品・サービスも存在する。そうしたときに、観光資源として活用することは、本来の役割を失った商品・サービスの価値を再創造する機会となる。近年では、非大都市圏を中心にモータリゼーション化が進行している。

そして、地域間の移動手段としての鉄道の価値が低迷し、一部の地域では、鉄道事業者が撤退し、廃線となる地域も増えている。鉄道事業者が撤退した地域の中には、鉄道を観光資源として価値を再創造し、観光客への体験型アトラクションを提供する取り組みもある。

高千穂あまてらす鉄道は、高千穂鉄道の鉄道施設を活用したテーマパークである。高千穂線の復旧に対して想いを持つ人々が、新たな担い手となることで、運行区間の拡大、新型車両の導入へ段階的に発展を経て、観光資源としての価値を深化させている。2023年には、高千穂町の入り込み観光客数の8%を占めている。高千穂あまてらす鉄道は、鉄道と称しつつも、地域間の移動とは異なる価値を創造した。観光客への安心・安全を基本としながら、鉄道事業法や鉄道営業法の枠組みにとらわれない運行が可能である。ただし、観光客の増加は、保線・保守の費用や手間が増えることでもある。また、高千穂鉄橋をはじめ老朽化も著しい。こうした運営に必要な補修を誰が実施していくのかといった課題もある。観光客のロコミからもわかるように、満足しているか否かを問わず「値段が高い」といった評価が多い。現在の運営の中で、収益の拡大を図るには、「高千穂鉄道記念資料館」や運転体験などのコンテンツの活用が求められる。

高千穂あまてらす鉄道は、高千穂町に根差した観光資源としての価値を創造している。その一例としては、高千穂あまてらす鉄道の沿線からグランドスーパーカートへ手を振る住民もいる。そして、地元の高千穂高校の高校生に学習機会提供といった取り組みがある。こうした取り組みは、高千穂鉄道の存在が、地域への便益を生む観光資源として価値づけを示唆するものでもある。このように、高千穂あまてらす鉄道は、地域間の移動サービスから地域のPRや活性化としての機能を持つ観光資源へと価値を再創造したのである。

最後に、観光資源としての価値の再創造には、鉄道に対して意識を持った担い手の存在が、「草の根」レベルの小さな活動から段階的に発展させていくことが欠かせない。担い手が試行錯誤を経て育っていくことが重要である。観光客のロコミにおいても、高千穂あまてらす鉄道そのものの魅力とあわせて、従業員のおもてなしやパフォーマンスに対して満足している観光客も多く存在する。高千穂あまてらす鉄道の担い手となる従業員の一人ひとりが、常に試行錯誤していく過程の中で生まれるものである。そして、観光客の来訪により得られた事業収益を再投資できる運営体制を構築していくことが、持続的な事業の展開にもとめられる。今後は、自治体や政府など多様な関係者との協力体制の構築など、持続的な活動を模索することが求められるといえよう。

■謝辞

本論文は、関係者皆様へのヒアリングにより作成することができました。お忙しいところご協力をいただき、心から感謝いたします。

付録

注1) ヒアリング対応者は以下のとおりである

2024年3月11日

高千穂あまてらす鉄道 高倉優樹氏

2025年2月10日

高千穂あまてらす鉄道 齊藤拓由氏

高千穂あまてらす鉄道 高倉優樹氏

2025年2月11日

高千穂あまてらす鉄道 齊藤拓由氏

2025年2月12日

高千穂あまてらす鉄道 高倉優樹氏

高千穂町企画観光課 長友優斗

注2) 山陰本線の旧線を活用した嵯峨野観光鉄道は、制度創設以前の開業のあるため「特定目的鉄道」には分類されない。

注3) 商工会の支援先進事例 HP

宮崎県高千穂町「廃線を遊具とする遊園地施設が顧客満足度向上で知名度アップ」

https://www.shokokai.or.jp/sensin/pdf/19_45_01_%E9%A%B%98%E5%8D%83%E7%A9%82%E7%94%BA.pdf

2025年2月1日アクセス

注4) Google マップのロコミの特性から、投稿年月日を確認することはできない。閲覧日から何日前（何年前）の記載かの確認しかできない。例えば、9年前の記載は、2016年7月26日から2017年7月25日の期間に記載された内容である。

参考・引用文献

- 1) 大社充 (2013) 『地域プラットフォームによる観光まちづくり: マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社 p.211
- 2) 長谷政弘編(2003)「新しい観光振興に何が求められるのか」 pp.5-23 長谷正弘編『新しい観光振興—発想と戦略—』同文館 p.8
- 3) 篠崎彰彦 (2015) 「情報化とグローバル化の大奔流を地方創生にどう活かすかネットと結びついたインバウンド消費とふるさと農政の取り組み事例」 pp.106-131 一般社団法人土地総合研究所編 (2015) 『明日の地方創生を考える』東洋経済新報社 p.106
- 4) 内田純一 (2010) 「観光地のブランディング」 pp.64-99 十代田朗編『観光まちづくりのマーケティング』学芸出版社 p.78
- 5) 高橋一夫 (2010a) 「観光ブランド戦略—行きたい価値を構築する取り組み—」 pp.131-150 谷口

- 知司『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房 pp.139-140
- 6) 溝尾良隆 (2008) 「観光資源論 観光対象と資源分類に関する研究」 pp. 1-13『城西国際大学紀要』16(6)pp.44-45
- 7) 島川崇 (2020) 『新しい時代の観光学概論:持続可能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房 p.179
- 8) 佐藤仁(2008)「資源を見る眼:現場からの分配論(未来を拓く人文・社会科学シリーズ8)」東信堂 p.9
- 9) 佐藤仁(2008)「資源を見る眼:現場からの分配論(未来を拓く人文・社会科学シリーズ8)」東信堂 p.15
- 10) 佐藤仁(2008)「資源を見る眼:現場からの分配論(未来を拓く人文・社会科学シリーズ8)」東信堂 p.16
- 11) 佐藤仁(2008)「資源を見る眼:現場からの分配論(未来を拓く人文・社会科学シリーズ8)」東信堂 p.16
- 12) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用-新しい視座を定めるために-』「食糧・農業問題全集第18巻」農山漁村文化協会 p.87
- 13) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用-新しい視座を定めるために-』「食糧・農業問題全集第18巻」農山漁村文化協会 p.87
- 14) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用-新しい視座を定めるために-』「食糧・農業問題全集第18巻」農山漁村文化協会 p.87
- 15) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用-新しい視座を定めるために-』「食糧・農業問題全集第18巻」農山漁村文化協会 p.86
- 16) 高橋光幸(2010b)「魅力ある観光地創出の発想方法」 pp.3-16 総合観光学会(編)『観光まちづくりと地域資源活用』同文館出版
- 17) 鶴見和子 (1989) 「内発的発展論の系譜」 pp.43-64 鶴見和子・川田侃『内発的発展論』東京大学出版会 pp.57-58
- 18) 石森秀三(2001)「内発的観光開発と自律的観光」 pp.5 - 20 石森秀三・西山徳明(編)『ヘリテージ・ツーリズムの総合的研究』(国立民族学博物館調査報告第21号)国立民族学博物館 p.10
- 19) 清成忠男(2010)『地域創造への挑戦』有斐閣 p.30
- 20) 須田寛 (2003) 『実務から見た新・観光資源論』交通新聞社 p.34
- 21) 小谷達夫(1994)『観光事業論』学文社 p.49
- 22) 溝尾良隆(2009)「観光資源と観光地の定義」 pp.43-57 溝尾良隆編『観光学全集 第1巻 観光学の基礎』原書房 p.45
- 23) 島川崇 (2020) 『新しい時代の観光学概論:持続可能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房 p.180
- 24) 大橋昭一 (2010) 『観光の思想と理論』文真堂 p.21
- 25) 溝尾良隆(2009)「観光資源と観光地の定義」 pp.43-57 溝尾良隆編『観光学全集 第1巻 観光学の基礎』原書房 p.46
- 26) 榊原胖夫(2011)「交通とは何か」 pp.2-3 日本交通学会『交通経済ハンドブック』白桃書房 p.2
- 27) 堀雅通 (2017) 「観光交通サービスの特性と観光交通ビジネスの展開」 pp.13-29 塩見英治・堀雅通、島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p.17
- 28) 楓森博 (2010) 「鉄道会社と観光ビジネス」 pp.43-60 谷口知司編著『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房 p.54
- 29) 新納克広 (2017) 「鉄道ビジネスと観光」 pp.73-85 塩見英治・堀雅通、島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p.73
- 30) 新納克広 (2017) 「鉄道ビジネスと観光」 pp.73-85 塩見英治・堀雅通、島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p.73
- 31) 新納克広 (2017) 「鉄道ビジネスと観光」 pp.73-85 塩見英治・堀雅通、島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p.73
- 32) 武藤雅威 (2024) 「観光資源としての鉄道の存在意義—観光資源化へ向けた取組みと効果—」一般財団法人運輸総合研究所研究報告会 2023年度冬(第54回) 報告資料
- 33) 武藤 (2024)
- 34) 渡邊亮 (2021) 「廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題」 pp.103-110『運輸と経済』第81巻第1号 p.103
- 35) 渡邊亮 (2021) 「廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題」 pp.103-110『運輸と経済』第81巻第1号 p.103
- 36) 渡邊亮 (2021) 「廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題」 pp.103-110『運輸と経済』第81巻第1号 p.103
- 37) FNNプライムオンライン HP
『「何年かかろうが高千穂鉄道を復活させたい」台風被害で廃線となった鉄道に熱い思いを注ぐ2人約20年前に出会った小学生は部下となって夢を受け継いだ』
<https://www.fnn.jp/articles/-/732791?display=full>
2025年2月1日アクセス

参考・引用文献

- 3 8) 大社充 (2013) 『地域プラットフォームによる観光まちづくり: マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社 p. 211
- 3 9) 長谷政弘編(2003)「新しい観光振興に何が求められるのか」pp. 5-23 長谷正弘編『新しい観光振興—発想と戦略—』同文館 p. 8
- 4 0) 篠崎彰彦 (2015) 「情報化とグローバル化の大奔流を地方創生にどう活かすかネットと結びついたインバウンド消費とふるさと農政の取り組み事例」pp. 106-131 一般社団法人土地総合研究所編 (2015) 『明日の地方創生を考える』東洋経済新報社 p. 106
- 4 1) 内田純一 (2010) 「観光地のブランディング」pp. 64-99 十代田朗編『観光まちづくりのマーケティング』学芸出版社 p. 78
- 4 2) 高橋一夫 (2010a) 「観光ブランド戦略—行きたい価値を構築する取り組み—」pp. 131-150 谷口知司『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房 pp. 139-140
- 4 3) 溝尾良隆 (2008) 「観光資源論 観光対象と資源分類に関する研究」pp. 1-13『城西国際大学紀要』16(6)pp. 44-45
- 4 4) 島川崇 (2020) 『新しい時代の観光学概論: 持続可能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房 p. 179
- 4 5) 佐藤 仁(2008)「資源を見る眼: 現場からの分配論 (未来を拓く人文・社会科学シリーズ 8)」東信堂 p. 9
- 4 6) 佐藤 仁(2008)「資源を見る眼: 現場からの分配論 (未来を拓く人文・社会科学シリーズ 8)」東信堂 p. 15
- 4 7) 佐藤 仁(2008)「資源を見る眼: 現場からの分配論 (未来を拓く人文・社会科学シリーズ 8)」東信堂 p. 16
- 4 8) 佐藤 仁(2008)「資源を見る眼: 現場からの分配論 (未来を拓く人文・社会科学シリーズ 8)」東信堂 p. 16
- 4 9) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用—新しい視座を定めるために—』「食糧・農業問題全集第 18 巻」農山漁村文化協会 p. 87
- 5 0) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用—新しい視座を定めるために—』「食糧・農業問題全集第 18 巻」農山漁村文化協会 p. 87
- 5 1) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用—新しい視座を定めるために—』「食糧・農業問題全集第 18 巻」農山漁村文化協会 p. 87
- 5 2) 永田恵十郎 (1988) 『地域資源の国民的利用—新しい視座を定めるために—』「食糧・農業問題全集第 18 巻」農山漁村文化協会 p. 86
- 5 3) 高橋光幸(2010b)「魅力ある観光地創出の発想方法」pp. 3-16 総合観光学会(編)『観光まちづくりと地域資源活用』同文館出版
- 5 4) 鶴見和子 (1989) 「内発的発展論の系譜」pp. 43-64 鶴見和子・川田侃『内発的発展論』東京大学出版会 pp. 57-58
- 5 5) 石森秀三(2001)「内発的観光開発と自律的観光」pp. 5-20 石森秀三・西山徳明(編)『ヘリテージ・ツーリズムの総合的研究』(国立民族学博物館調査報告第 21 号) 国立民族学博物館 p. 10
- 5 6) 清成忠男(2010)『地域創造への挑戦』有斐閣 p. 30
- 5 7) 須田寛 (2003) 『実務から見た新・観光資源論』交通新聞社 p. 34
- 5 8) 小谷達夫(1994)『観光事業論』学文社 p. 49
- 5 9) 溝尾良隆(2009)「観光資源と観光地の定義」pp. 43-57 溝尾良隆編『観光学全集 第 1 巻 観光学の基礎』原書房 p. 45
- 6 0) 島川崇 (2020) 『新しい時代の観光学概論: 持続可能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房 p. 180
- 6 1) 大橋昭一 (2010) 『観光の思想と理論』文眞堂 p. 21
- 6 2) 溝尾良隆(2009)「観光資源と観光地の定義」pp. 43-57 溝尾良隆編『観光学全集 第 1 巻 観光学の基礎』原書房 p. 46
- 6 3) 榊原胖夫(2011)「交通とは何か」pp. 2-3 日本交通学会『交通経済ハンドブック』白桃書房 p. 2
- 6 4) 堀雅通 (2017) 「観光交通サービスの特性と観光交通ビジネスの展開」pp. 13-29 塩見英治・堀雅通・島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p. 17
- 6 5) 楓森博 (2010) 「鉄道会社と観光ビジネス」pp. 43-60 谷口知司編著『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房 p. 54
- 6 6) 新納克広 (2017) 「鉄道ビジネスと観光」pp. 73-85 塩見英治・堀雅通・島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p. 73
- 6 7) 新納克広 (2017) 「鉄道ビジネスと観光」pp. 73-85 塩見英治・堀雅通・島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p. 73
- 6 8) 新納克広 (2017) 「鉄道ビジネスと観光」pp. 73-85 塩見英治・堀雅通・島川崇・小島克己『観光交通ビジネス』成山堂 p. 73
- 6 9) 武藤雅成 (2024) 「観光資源としての鉄道の存在意義—観光資源化へ向けた取組みと効果—」一般財団法人運輸総合研究所研究報告会 2023 年度冬 (第 54 回) 報告資料
- 7 0) 武藤 (2024)
- 7 1) 渡邊亮 (2021) 「廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題」pp. 103-110『運輸と経済』第 81 巻第 1 号 p. 103
- 7 2) 渡邊亮 (2021) 「廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題」pp. 103-110『運輸と経済』第 81 巻第 1 号 p. 103
- 7 3) 渡邊亮 (2021) 「廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題」pp. 103-110『運輸と経済』第 81 巻第 1 号 p. 103
- 7 4) FNN プライムオンライン HP
『「何年かかろうが高千穂鉄道を復活させた

い」台風被害で廃線となった鉄道に熱い思い
を注ぐ 2 人約 20 年前に出会った小学生は部下
となって夢を受け継いだ』
<https://www.fnn.jp/articles/->

/732791?display=full
2025 年 2 月 1 日アクセス

The Recreation of Value Through Tourism Resources

- The Case of "Takachiho Amaterasu Railway" -

How tourism resources can be repurposed to generate new value, using the Takachiho Amaterasu Railway as a case study. This study specifically investigates how regional railway infrastructure, once obsolete, can be revitalized as a tourism asset, generating economic and cultural benefits for the local community. Tourism resources benefit both tourists and local communities, while regional businesses generate economic effects by offering products and services based on these resources.

Meanwhile, social and environmental changes sometimes render certain resources obsolete, yet they can be repurposed as tourism assets. In recent years, the advancement of motorization in rural areas has diminished the value of railways, leading to an increase in railway closures. However, some initiatives have sought to recreate value by transforming abandoned railway sites into tourism resources. The Takachiho Amaterasu Railway exemplifies this approach, utilizing part of the Takachiho Railway, which was discontinued in 2008, as a tourism resource.

This study employs a mixed-method approach, combining literature review, qualitative interviews, and participant observation, to investigate the dynamics of tourism-driven revitalization. However, challenges remain regarding financial sustainability, community engagement, and long-term viability of repurposed railway projects.

食文化を地域づくりの資源として 活用するプロセスに関する一考察

片上敏喜¹

¹正会員 博士（農学） 日本大学専任講師 生物資源科学部（〒252-0880 神奈川県藤沢市亀井野1866）

E-mail : katagami.toshiki@nihon-u.ac.jp

本稿は、食文化を地域づくりの資源として活用するプロセスにおいて、必要となる要素について考察を行った。その結果、具体的な地域づくりのアクションに至るまでに、地域の実状を知る経験を積み重ねた上で、地域の食文化を担う人々が抱える問題や実状に寄り添いながら、地域の食文化を新たな形で発信していくことが重要になることを示した。

Key Words : local food culture, coordinator, community development

1. はじめに

地域づくりやまちづくりと呼ばれる地域の様々な問題解決に向けて取り組む動きが全国各地で行われている。従来、このような取り組みは国の制度や主導の下に、地方自治体や商工会などの組織が主体として進めるケースが多かった。そのような中、地方分権の進行に伴い、地域を主体とした地域づくりやまちづくり、あるいは地域振興といった動きが展開されている。これらは国が創設する補助や制度に依拠するのではなく、地域住民や地域に根付いて事業活動を行ってきた事業者（以下、地域事業者）等が主体的に行動を起こし、地域にある多様な資源を活用して展開する取り組みであることが特徴として挙げられる。

こうした地域づくりについて岡田²⁾は「地域社会を意識的に再生産する活動」と述べ、その活動主体は「住民の生活領域としての地域」と「資本の活動領域としての地域」に分かれ、どちらに基づいて行われるかによって、内容が大きく異なることを指摘している。岡田は、従来の地域づくりでは、資本の活動領域のもとに当該期のリーディング産業を育成するための立地政策が重視されてきたため、地域住民の生活の向上や自然・歴史環境の保全を目指すものではなかったと述べている²⁾。そして、単純な産業立地政策に終わらず、地域住民の生活全体の維持・発展を追求し、住み続けられる地域をつくることが重要であると指摘する。

このような「住み続けられる地域」をつくるためには、地域に根付いている資源をもとに、対象となる地域住民・事業者の生活や生業に寄り添ったモノづくりやコトづくりを、持続的に行うことができる仕組みを整えていくことが必要であると考えられる。

そのためには、地域づくり・まちづくり（以下、地域づくりと統一）を行う際に、いかなる地域の資源を見定めた上で、どのような目的を据えて進めていくかということが重要になるといえるであろう。

そして近年、地域づくりを行う際に活用される資源として数多く取り上げられるのが、地域ならではの食文化である。食文化とは、所属する文化の中で食についての欲求を後天的に習得、継承し、充足させてきた人々の行動の総体である³⁾。具体的には、原材料をつくることから、加工することから買うまでの「食の生産文化」、出来上がった加工品を運ぶことから消化することまでの「食事文化」の各過程によって食文化は成立している⁴⁾。

これらの食文化の各過程から生成される農産物・食品・役務等は、地域の環境条件や歴史の歩み方によって異なるとともに、長きにわたって地域で育まれてきたものが多いため、地域ならではの固有性と希少性を内包している。

ゆえに、対象地域のみが持つ価値として成り立つ要素を多分に有しているに加えて、地域住

民・事業者の生活や生業に即しているため、モノづくりやコトづくりに向けて行動を起こしやすいといえる。食文化は地域に人が居る限り、生きるために食べるという行為が発生するため、各地域に必ず存在している。ゆえに、地域ならではの食文化は、地域づくりを行う際の具体的なモノづくりやコトづくりとして多岐にわたり活用されてきた⁵⁶⁾。

しかしながら、こうした地域の食文化を用いた地域づくりの動きにはいまだ不明な点が多い。例えば、食文化を用いて地域づくりを行う際の対象として、食品の地域団体商標⁷⁾の認証や、地理的表示保護制度⁸⁾といった記号の付与・保護等の取り組みがある。しかしながら、記号の付与・保護だけでは、岡田がいう地域社会を意識的に再生産する活動に成り得ることは難しい。重要となるのは、対象となる地域住民・事業者の生活や生業全体の維持・発展に寄与することができる地域づくりのプロセスを歩んでいるかということである。そのためには、対象となる地域の実状を理解し、地域住民・事業者がもつ問題や価値観に寄り添い、様々な人々との協力や関わり合いなどから、解決に向けたモノづくりやコトづくりを行っていくことが求められる。

これらを踏まえて本稿では、地域の食文化を用いた地域づくりの具体的なプロセスに着目しながら、「地域価値」の概念を据えて論じていきたい。

地域価値については宮崎⁹⁾が「地域の資源を活用して多面的・公益的な機能を追求する生産者および地域農業関係者（地域事業者）の集団がもつ価値観」と述べ、地域活動・事業の理念であると位置づけている。

また、地域価値の類似概念として、地域に根差していく産業を育成し、地域の産業構造の再編・強化を図る文脈の中で「地域主義」の概念を提唱した玉野井¹⁰⁾は「一定地域の住民が、その地域風土的個性を背景に、その地域の共同体に対して一体感を持ち、地域の行政的・経済的自立と文化的独立性とを追求することをいう」と述べる。

本稿では、両者が述べる地域の価値観の共有や一体感をもって地域づくりを起こしていくプロセスの重要性に焦点をあてた上で、食文化を地域づくりの資源として活用する際に必要となる具体的なアクションについて考察する。

2. 課題への接近方法

本研究の課題に接近するにあたっては、京都府京丹後市で地域に密着した事業活動を行っている株式会社田園紳士（以下、田園紳士）が執り行っている「京丹後フルーツトレイル事業」を対象として考察を行う。

具体的には、京丹後市久美浜町国道 178 号沿線にある果樹直売所が連なる地域において行われている同事業を企画・運営する田園紳士代表の森下裕之氏（以下、森下代表）への聞き取り調査（2023 年 10 月 30 日・31 日、2024 年 3 月 17 日に実施）から得られたデータと関連資料¹¹⁾などをもとに、同事業が地域で起こり、展開されていく過程に焦点をあてて考察を行う。

本研究において同事業を対象とするのは、田園紳士が地域内で事業を起こし、展開していく過程において、地域に根付いてきた資源である果樹農業の現状を的確に見定めた上で、事業を進めているからである。後述するように、田園紳士は京丹後市の果樹農家が抱える問題に焦点をあてながら、その問題の解決手法として同事業を起こすに至っている。

本稿では、田園紳士が地域の食文化を担う果樹農家が抱える問題に焦点をあてるに至った背景と、問題解決に向けてのアクションについて調査・考察を行うことを通じて、食文化を地域づくりの資源として活用する際の要諦を探究していきたい。

3. 京丹後フルーツトレイルの取り組み

(1) 事例対象地の概要

京丹後フルーツトレイルが実施されている京丹後市は、京都府北部の日本海に面する位置にあり、ユネスコ世界ジオパークに認定を受けている山陰海岸ジオパークの海岸線や豊富な温泉、新鮮な魚介類や米、果物をはじめ、海や山の幸など様々な食の資源に恵まれた地域である。また、同地域は 2015 年に京都縦貫自動車道が全線開通したことにより、京阪神や中京圏などからの車でのアクセス条件が良くなり、各圏からおおよそ 2 時間程度の所要時間で来訪することができる地域となっている。

こうした多くの観光資源に恵まれ、アクセス条件が向上している一方で、以下の点が問題として挙げられる。

京丹後市は観光資源に恵まれてはいるが、日帰り客が全体の 8 割ほどを占めているため、観光による消費額が減少傾向にある¹²⁾。加えて、日本海に面している地域であることから、夏の海水浴・冬の蟹が中心となる二季型の観光地であり、春季・秋季の観光客が大幅に少なくなることが問題として挙げられている¹³⁾。また、京丹後市は京都府内でも有数の農業生産地域であるが、販売農家数は年々減少傾向にある¹⁴⁾。京丹後市で生産される農産物としては、水稻生産を中心に国営開発農地や海岸部砂丘地での野菜や果樹等が多いことが特徴として挙げられる。特に、果物に関しては、梨、メロン、スイカ、桃、葡萄など、年間を通し

て多品目の生産がされているが、生産量自体は多くはないため、知名度が低い状況にある。

(2) 株式会社田園紳士の事業活動等について

このような地域の実状を背景に、京丹後市が2013年10月から2年半の任期で、農林水産省の都市農村共生対流交付金を受け、外部人材を投入して農業分野をはじめとした地域の活性化を行う事業が始まった。同事業により、地域活性化を行う任意団体「久美浜まるごとプロデュース協議会」が発足され、同協議会の事務局長を担当したのが、田園紳士の森下代表である。

森下代表は地域外の出身者であり、京都市内の大学院在学時にフィールド調査として京丹後市に訪れていた経緯を持つ。そして、大学院で博士号を取得した後に、京丹後市が抱えている地域の問題解決の担い手となるため、京丹後市の地域おこし協力隊¹⁵⁾の隊員として着任する。その隊員の任期中に、久美浜まるごとプロデュース協議会の事務局長として、京丹後市の農業を対象とした体験ツアーや農業関連イベント等を起ち上げ、活動を展開してきた。

その過程で地域農業の活性化に積極的な若手農家8名と交流を重ね、地域の農家が抱える問題や、農家自身が消費者と直接交流を行いたいという思いがあることなどについて、知ることとなる。

森下代表は、そうした地域農業の実状や農家の思いを理解した上で、地域おこし協力隊の任期終了後の2016年に田園紳士を設立するに至る。そして、久美浜まるごとプロデュース協議会の活動で得た様々なつながりや知識等を基盤として、田園紳士の事業活動を行っている。

田園紳士の事業活動に賛同する農家は2024年3月時点において、当初の8名から京丹後市内全域の20代～40代の若手農家40戸前後に拡大し、事業展開を加速させている。また、田園紳士が若手農家を中心に事業活動を展開している理由としては、今後長年にわたり事業を行うための継続性の面や新たな取り組みに対して柔軟な対応を取っていきたいという考えをもっているためである。

田園紳士の事業としては、主に京丹後産の農産物の仲卸業を収益のベースとして活動を行うとともに、加工品開発やイベント企画、食や農に関するセミナー開催など、京丹後の農業を基盤とした様々な事業を展開している。こうした事業活動の一環として、2018年から京丹後フルーツトレイルを開始することになる。

(3) 京丹後フルーツトレイルを行う背景と実施体制

京丹後フルーツトレイルは、京丹後市久美浜町国道178号沿線のフルーツの直売所が連なる地域

で、京丹後産の果物を使ったスイーツ（スムージーや加工品）を楽しめる企画として、田園紳士が開始した事業である（写真-1・写真-2・写真-3）。

田園紳士が京丹後フルーツトレイルを行う背景としては、次のことが挙げられる。京丹後の果樹農家は、自身で直売所を運営して果樹を販売する農家が多く、直売所での販売が主要な収入となっている。しかし問題として、お中元・お歳暮文化の衰退による直売所での販売額の減少や、顧客の高齢化、規格外の農産物の有効活用が行われていないことなどがある。また、果樹の生産体制が少量多品目のため、まとまった数の卸販売をできる農家が少なく、全国的な認知度が低い現状があり、これらの問題に対する取り組みが必要となっている。

一方で、夏から冬にかけて、桃・スイカ・メロン・葡萄・梨・イチゴと多品目の果樹を生産しているとともに、各果樹において多く品種を取り揃えている現状がある。森下代表は、これらの地域の果樹農業の問題や特徴を把握した上で、解決するための手段として、京丹後フルーツトレイルの事業活動を開始するに至る。

京丹後フルーツトレイルは田園紳士がプラットフォームとなって、地域内の様々な組織や人々と連携を行いながら、事業を進めている。例えば、京丹後フルーツトレイルで提供するスムージーのレシピ開発を地域内の料理研究家に依頼し、各直売所で生産・販売を行っている果樹の特色を活かせるように進めてきた。あわせて、京丹後フルーツトレイルで提供する1次加工や加工品生産については、果樹農家本来の仕事である果樹の収穫・出荷作業に支障が出ないように、地域内で加工施設をもつ障害者施設と連携しながら、委託生産を行う体制を作っている。



写真-1 直売所で提供されているスムージー
(筆者撮影：2023年10月31日)



写真-2 直売所で提供されている
スムージーの内容案内板
(筆者撮影：2023年10月31日)



写真-3 直売所で販売されている
規格外果樹（ぶどう）を活用した加工品
(筆者撮影：2023年10月31日)

また、京丹後フルーツトレイルに関する広報は、京丹後市内に在住するデザイナーと連携して専用のポスター（図-1）を作成するなど、柔軟性のあるデザイン・コンテンツの制作ができるように進めている。こうした全体の運営・調整等を森下代表が取りまとめて実施している。

このように全体の運営や情報発信等を田園紳士が担うことで、果樹農家の作業負担を軽減して事業を円滑に進めることができる体制を整えている。加えて、森下代表と2024年度に京丹後フルーツトレイルに参加した全4戸の果樹農家への聞き取り調査（2025年7月13日実施）から、以下のことが明らかとなった。

京丹後フルーツトレイルに参加している各果樹農家は、以前から同事業のような活動を行いたいという考えを持っていたという。しかし、果樹の生産・販売の仕事を行いながら、京丹後フルーツトレイルのような事業活動を行っていくことに、作業量等の観点から不安があったという。そのため、事業を展開する活動に踏み出すことができなかった。そうした状況の中、森下代表が京丹後フ

ルーツトレイル事業を起ち上げることによって、果樹農家が本来行いたいと考えていた事業活動の実施に至っていることがわかった。

このような背景や実施体制からスタートした京丹後フルーツトレイルは2018年の開始当初、京丹後市久美浜町内の果樹農家3戸で始まり、上述したように2024年は4戸の果樹農家に参加するに至っている。また、京丹後フルーツトレイルを通じて訪問客が増えたことによる各店舗のスムージーや加工品の売上の向上に付随する形で、果樹そのものの販売額も上がり、直売所自体の売上が伸びている状況がある。これらの状況は、京丹後フルーツトレイルの事業活動による効果の一つとして捉えることができるといえる。

こうした京丹後フルーツトレイルを通じた直売所への訪問客の増加について「各宣伝媒体に掲載したことが効果的に働いている」と森下代表は述べる。京丹後フルーツトレイルの広報は、森下代表が各メディア媒体と交渉を行い、地域内のフリーペーパー、ラジオ、京丹後市観光協会、Facebook、ホームページなどの多様な媒体を活用し、情報発信を行ってきた。

また、京丹後フルーツトレイルの利用者は、京丹後市内の住民、近隣市町村、関西圏の観光客が多いとともに、従来、直売所で購買を行わなかった若年層も増えている傾向があると森下代表は述べる。若年層の増加については、田園紳士が行った直売所への来訪者を対象とした調査から、主にSNSで情報を収集した上で訪れていることが明らかとなっており、これらのことから、京丹後フルーツトレイルが購買層の高齢化を解消する一翼を担える可能性もうかがえる。

あわせて京丹後フルーツトレイルでは、オリジナルのパンフレットを作成し、そのパンフレットを利用して行うことができるスタンプラリー（図-2）を開催することを通じて、複数店舗に来訪を促す取り組みも行っている。

こうした様々な働きかけによって、京丹後フルーツトレイルが、既存の果樹農業を盛り立てることに寄与していることがうかがえる。そして、今後の田園紳士の京丹後フルーツトレイル事業の方向性としては、以下の2点を検討している。

1点目は京丹後フルーツトレイルにおける各店舗で提供するメニューの多様化である。今後、京丹後フルーツトレイルに参加する直売所等の増加が見込まれるため、提供するスムージーや加工品が同じ内容にならないように工夫を行っていく必要がある。そのため、参加店舗同士で話し合いを行い、各店舗独自のスムージーや加工品を提供できるように進めていくことを考えている。

2点目は、収穫体験を盛り込んだ体験型観光ツアーの開催である。現時点では、各直売所でスム

ージーや加工品を提供するのみであるが、今後の展開として直売所で提供されるスムージーや加工品の原料となる果樹そのものの収穫体験等の実施を検討している。



図-1 京丹後フルーツトレイルのポスター
(京丹後フルーツトレイル Facebook より引用)



図-2 京丹後フルーツトレイルのスタンプラリー台紙
(京丹後市観光公社公式サイト「京丹後ナビ」より引用)

4. 食文化を地域づくりの資源として活用するプロセスにおける要諦

本稿では、京丹後フルーツトレイルの事業内容、取り組み状況等を対象に、地域の食文化を担う果樹農業を中心とした地域づくりについて考察を行った。

食文化を地域づくりの資源として活用するプロセスにおいて重要となるのは、地域の食文化を担

う人々が抱える切実な問題や実状に寄り添い、それらを的確に理解した上で、具体的なアクションを起こすことにある。そしてそうしたアクションを起こすためには「アクションに至るまでのキャリア」が重要となる。

本稿の事例において取り上げた森下代表は、地域農業の実状や問題、農家が行いたい事業等を知ることができるプロセスを歩んでいた。また、果樹農家の生業の実状を鑑み、現状では果樹農家が行いにくい作業を積極的に担っていた。その上で、新たなモノ・コトづくりとして、京丹後フルーツトレイル事業を実施することで、地域農業の活性化を促すに至っていたといえる。

鶴見¹⁶⁾が、一つの社会、または一つの地域のすぐれた伝統を革新的に再創造する人物をキー・パースンと表し、地域の人々および集団が固有の自然生態系に適合し、文化遺産（伝統）に基づいて、外来の知識・技術・制度などを照合しつつ、自律的に創出することの重要性を論じているように、地域がもつ資源に対して新しい意味や価値を加えていくためには、どのようなプロセスを経た上で、アクションを起こしていくかということが重要となる。

本稿で論じた京丹後フルーツトレイルの取り組みのように、地域の実状を知る経験を積み重ねた上で、地域の食文化を担う人々が抱える問題や実状に寄り添いながら、地域の食文化を新たなプラットフォームに乗せて発信していくことは、住み続けられる地域をつくることにつながっていくといえるであろう。

もちろん、地域の食文化を担う人々が抱える状況等は地域によって異なる。ゆえに、食文化を地域づくりの資源として活用する際に必要となるのは、地域づくりの対象となる地域性に目を向け、画一的な手法を当てはめず、地域性をそのまま取り上げて状況を読み取り、状況に適したアクションを行っていくことと、地域づくりを担う者がこれらのアクションを行えるキャリアを経ていることであるといえる。

参考文献

- 1) 岡田知弘：地域づくりの経済学入門－地域内再投資力論－，自治体研究社，p. 35，2020。
- 2) 同上，p. 168。
- 3) 石毛直道・鄭大聲編著：食文化入門，講談社，p. 2，1995。
- 4) 吉田集而編：講座食の文化1 食の文化，農村漁村文化協会，pp. 14-15，1998。
- 5) 関満博・及川孝信編著：地域ブランドと産業振興，新評論，2006。
- 6) 関満博・遠山浩編著：食の地域ブランド戦略，新評論，2007。
- 7) 2006年4月から地域ブランドを適切に保護することにより、事業者の信用の維持を図り、産業競争力の強化

と地域経済の活性化を支援することを目的として導入された制度である（矢澤一幸「地域団体商標における審査のポイントと登録メリット」『地域政策研究第40号』財団法人地方自治研究機構，2007）

- 8) 地理的表示保護制度は、その地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する産品の名称を、地域の知的財産として保護する制度である（農林水産省 HP「地理的表示(GI)保護制度」https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/ 2025年2月22日閲覧)
- 9) 宮崎猛：都市農業の展開方向と地域価値の再生，農業経済研究，第80巻第2号，p.92，2008.
- 10) 玉野井芳郎：地域分権の思想，東洋経済新報社，p.7，1997.
- 11) 森下裕之：地域の農産物を活用した観光がもたらす効果－「京丹後フルーツトレイル」の取り組みから－，フードシステム研究，28（4），pp.228-231，2022.
- 12) 京都府商工労働観光部ホームページ「令和5年（2023）京都府観光入込客調査報告書」https://www.pref.kyoto.jp/kanko/research/documents/zentai_1.pdf（2025年2月22日閲覧）
- 13) 同上
- 14) 京丹後市ホームページ「京丹後市統計書令和5年版」<https://www.city.kyotango.lg.jp/material/files/group/5/reiwa5.pdf>（2025年2月22日閲覧）
- 15) 地域おこし協力隊は、2009年から総務省によって制度化された取り組みで、都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活の拠点を移した者を地方公共団体が地域おこし協力隊員として委嘱する制度である。同隊員は一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこしの支援や農林水産業への従事、住民の生活支援などの地域協力活動を行いながら、対象地域への定住・定着を図ることを目的としている（総務省 HP「地域おこし協力隊」https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/02gyousei08_03000066.html 2025年2月22日閲覧）
- 16) 鶴見和子：内発的発展論の展開，筑摩書房，p.9,1996.

（2025年2月28日 受付）

CONSIDERATIONS ON THE PROCESS OF UTILISING FOOD CULTURE AS A RESOURCE FOR REGIONAL DEVELOPMENT

Toshiki KATAGAMI

This paper examines the elements necessary for utilising food culture as a resource for community development. The results show that it is important to take action based on the experiences accumulated in the target community, to understand the issues and circumstances faced by those involved in the community's food culture, and to take concrete action to promote the community's food culture in a new form.

論文

共生社会を志向した 観光まちづくりの現状と課題 —群馬県における 共生社会ホストタウンの事例研究—

萩原 豪¹

¹正会員 博士（農学） 高崎商科大学准教授 商学部（〒370-1214 群馬県高崎市根小屋町 741）

E-mail: g-hagiwara@uv.tuc.ac.jp

本稿は、東京 2020 オリンピック・パラリンピックを契機に創設された「共生社会ホストタウン」に着目し、群馬県内の富岡市・渋川市・みどり市・邑楽町の 4 自治体の実践を通じて、観光まちづくりとの関係を検討するものである。各自治体では、バリアフリーマップの作成や福祉教育、国際交流イベントなどを実施し、地域住民と観光客双方に配慮した環境整備を進めてきた。これらの取組は、単なる大会対応にとどまらず、ユニバーサルツーリズムや心のバリアフリー推進にも資するものである。一方、制度の継続性や多様性への対応には課題もあり、今後は観光と共生社会政策の連携強化が求められる。

Key Words: *Host Towns for a Symbiotic Society, Inclusive Society, Barrie-Free-Mindset/Heart, Universal Tourism, Gunma Prefecture*

1. はじめに

2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京 2020 オリンピック・パラリンピック）では、参加国・地域との相互交流を図る地方公共団体を「ホストタウン」として登録を進めていた。このホストタウン事業は 2016 年度より進められていたが、2017 年 9 月には東日本大震災の被災 3 県（岩手県・宮城県・福島県）については海外の国・地域に復興した姿を見せ、かつ住民との交流を行うホストタウンを「復興ありがとうホストタウン」として新設している。同年 12 月には、ホストタウン事業の中でも特にパラリンピック選手を受け入れて交流することを通じ、共生社会の実現に向けてユ

ニバーサルデザインのまちづくり、心のバリアフリーを進める「共生社会ホストタウン」を新設した¹⁾。

このホストタウン事業への登録件数は 462 件あり、そのうち「復興ありがとうホストタウン」への登録件数は 33 件、「共生社会ホストタウン」への登録件数は 105 件ある²⁾。

本研究報告では「共生社会ホストタウン」事業について着目するものであるため、前段としている「ホストタウン」事業や「復興ありがとうホストタウン」については調査の対象外としているが、宮崎（2022）のように「ホストタウン」事業を通じた国際交流活動の事例として、山形県村山市とブルガリア新体操チームの交流活動を取り上げた報告もある³⁾。しかしながら「共生社会ホストタウン」について、パラリンピック開催後の取り組みについての先

行研究の報告数が非常に限られているのが現状である。そのうちのひとつ、成瀬（2022）は 2022 年度日本地理学会春季学術大会において、東京 2020 パラリンピックおよび共生社会ホストタウン事業は、その効果が限定的であったにしても各自治体の福祉施策が一定程度進んだと評価している⁴⁾。また、宮澤（2021）は東京都江戸川区における取り組みを⁵⁾、齋藤（2022）は群馬県渋川市の事例を報告している⁶⁾。

このように先行研究が少ない理由としては、制度そのものが東京 2020 オリンピック・パラリンピックという期限付きイベントを契機とした短期的な政策であり、取り組みの評価や検証がなされる前に終了してしまったことが挙げられる。加えて、事業の実施主体が各自治体に分散しており、行政報告や実務ベースでの記録が中心であったため、学術的な蓄積につながりにくかった。また、制度横断的な観点から共生社会と観光を結びつけて論じる研究は少なく、地域福祉・スポーツ・国際交流といった個別領域で断片的に扱われていた傾向がある。さらに、新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの交流事業が中止・縮小され、現地調査や成果検証の機会が制限されたことも要因の一つである。

本研究は、「共生社会ホストタウン」制度に端を発し、そこから展開されたユニバーサルツーリズムおよび観光まちづくりの実践事例に焦点を当てる点で、既存の観光研究や地域福祉研究とは異なる視座を持つ。ユニバーサルツーリズムや高齢者に配慮したまちづくりに関する先行研究は一定程度蓄積されているが、共生社会ホストタウンとの制度的連関を踏まえて観光政策の側面から分析する研究は極めて少ない。

本稿では主として群馬県内で「共生社会ホストタウン」に登録された 4 つの自治体について、登録からパラリンピック後、現在までの取り組みを調査し、観光まちづくりとして、その課題と今後の展開の可能性について検討するものである。

本稿において群馬県を事例地域として選定したのは、県内に 12 のホストタウン登録自治体が存在し、そのうち 4 自治体が共生社会ホストタウンに登録さ

れているという制度上の特徴に加え、各自治体の取り組みに地理的・規模的な多様性が認められるためである。また、筆者自身がこれらの自治体と継続的に連携を行い、現地調査や実践活動を通じて得られた知見を踏まえることで、共生社会ホストタウン制度の実質的な展開とその課題を具体的に検証することが可能であると判断した。

なお、本稿では『しょうがい者』の表記について、原則として『障害者』の表記を用いるが、法令や行政文書、組織名称や活動名称などを引用する場合には、原典の表記である『障害者』あるいは『障がい者』を尊重する。「障害」という語は法律上の表記であるが、「害」の文字に内在する否定的意味を避け、中立的な語義を保つ目的で、以下では「障碍」の字を採用する。

2. 共生社会を志向した観光まちづくり

観光まちづくりは単なる経済的振興策ではなく、誰もが安心して訪れ、地域住民と調和的に共存できる社会基盤を育む営みである。近年では、ユニバーサルデザインや多様性包摂の観点から、観光地における空間整備やサービス提供のあり方が見直されつつあり、「共生社会の実現」を理念に据えた観光政策が重視されている。こうした動向のなかで、バリアフリー化の推進、性的マイノリティへの理解と対応、そして食におけるアレルギー・宗教的禁忌への配慮は、地域のホスピタリティの質を問う指標として注目されている。

また、これらの施策は地域住民のためのまちづくりとは相互補完的な関係にあり、「観光のための整備」が「地域住民の暮らしのための整備」としても機能する好循環を生み出す。特定の対象者のための施策ではなく、誰もが安心して暮らし、訪れることができる地域をつくるための基盤として位置づけられるべきである。

以下では、この共生社会を志向した観光まちづくりを構成する 3 つの側面について検討する。

(1) バリアフリーの視点からみる観光まちづくり

観光地のバリアフリー化は、高齢者や障害のある旅行者への配慮として捉えられがちだが、それは同時に地域住民にとっての生活基盤の整備でもある。段差の解消、スロープやエレベーターの設置、多言語対応の音声案内システムといったハード面の整備は、観光客と地域住民の双方にとって利便性をもたらし、「訪れやすいまち」と「暮らしやすいまち」の重なりを体现する。また、ソフト面においても、案内スタッフや交通機関職員によるアクセシビリティ研修などが、まち全体の包摂力を高める契機となっている。

(2) LGBTQ+への対応と観光地の文化的包摂力

観光地がLGBTQ+に配慮した対応を行うことは、多様な性の在り方を認める地域文化の成熟度を示す指標ともなる。同性カップルの宿泊受入れやジェンダーフリーの更衣室・トイレ整備、多様な家族形態を想定した観光情報の提供といった具体的な取り組みは、LGBTQ+当事者のみならず、すべての観光客に「安心できる場」であることを印象づける。こうした対応を通じて、観光は単なるレジャー体験を超えて、地域社会の多様性と寛容性を世界に発信する装置となり得る。

(3) 食の制限への対応と観光地の共生的食環境

食物アレルギーや宗教的禁忌（イスラム教のハラールやユダヤ教のコーシャ等）への配慮は、観光客の安心・安全な滞在を支える重要な要素であると同時に、地域住民にとっても健やかで持続可能な食文化を築く契機となる。アレルギー表示の徹底、ベジタリアンやヴィーガンへの対応、宗教的制約に配慮した食材・調理方法の導入は、インバウンド需要への戦略的対応であると同時に、地域の飲食事業者の意識変容を促し、より多様な価値観に開かれた地域社会の実現に寄与する。

3. 共生社会ホストタウン

内閣官房東京オリンピック・パラリンピック推進本部事務局（2017）によれば、共生社会ホストタウンとは「障害のある海外の選手たちを迎えることをきっかけに、ユニバーサルデザインの街づくり及び心のバリアフリーに向けた、自治体ならではの特色ある、総合的な取組を実施する。また、2020年大会時の選手の受け入れだけでなく大会のレガシーとして大会後の発展的な取組にもつなげていく。」としている⁷⁾。共生社会ホストタウン事業は、東京2020大会を契機に、障害の有無にかかわらず誰もが活躍し、互いを尊重し合う「共生社会」の実現を目指して全国で展開された取り組みである。

ホストタウン事業に登録した自治体のうち、共生社会ホストタウン事業に賛同する自治体が登録申請を行い、最終的に105件が共生社会ホストタウンとして登録されている。このうち15の自治体（青森県三沢市／岩手県遠野市／秋田県大館市／福島県福島市／東京都世田谷区・江戸川区／神奈川県川崎市／静岡県浜松市／三重県伊勢市／兵庫県神戸市・明石市／山口県宇部市／福岡県飯塚市・田川市／大分県大分市）は、特に先進的な取り組みを行っており、他の自治体のモデルとなり得る取り組みをしている自治体を「先導的共生社会ホストタウン」として登録されている。

共生社会ホストタウンに登録された各自治体では、パラリンピアンとの交流事業やユニバーサルデザインに配慮した施設整備、地域住民への啓発イベントなどが実施され、社会的包摂への機運が高まった。これらの取り組みは単なる福祉施策にとどまらず、地域資源を見つめ直し、多様な来訪者を受け入れる素地を育む点で、観光振興にも資する側面を持っている。

例えば、観光地におけるバリアフリー対応の強化は、高齢者や障害者に限らず、ベビーカー利用者や外国人観光客にも利便性をもたらす「ユニバーサルデザイン」の基盤となる。また、パラスポーツ体験会や多文化共生イベントを通じて地域の人々が多様性への理解を深めることは、ホスピタリティの向上にもつながり、結果として観光地としての魅力や信頼性を高めることにつながる可能性を有する。さら

に、共生社会を体現する地域の姿そのものが、新たな観光コンテンツとして内外の来訪者に訴求する可能性もある。

日本の「共生社会ホストタウン」事業は、東京2020 オリンピック・パラリンピックを契機として発足したが、その本質は単なる大会支援ではなく、地域社会全体における「共生」概念の浸透と制度的・文化的変容を目指した点にある。このような国家規模での制度的整備は、オリンピック開催国においても類を見ない。例えば、2011年11月17日付けの『ガーディアン』（オンライン版）の記事には、ロンドン大会においてはアクセシビリティの向上が図られたものの、それはあくまでロンドン中心部の都市インフラに限定された対応にとどまったと報じられている⁸⁾。日本の事例が特筆すべきなのは、全国の地方自治体が「障害者理解」「LGBTQ+への配慮」「宗教文化の相互尊重」等、多様性を包摂する地域社会を目指し、教育・福祉・観光・都市政策を横断的に再設計したという、制度・意識改革の両面にまたがるアプローチである。

このように、共生社会ホストタウン事業を通じた地域の意識変容やインフラ整備は、観光地の受け入れ環境を向上させ、多様なニーズに応える観光振興の基盤として機能する可能性を内包している。

群馬県では12の自治体（前橋市／高崎市／太田市／沼田市／渋川市／富岡市／みどり市／上野村／甘楽町／片品村／川場村／邑楽町）がホストタウン事業に登録しており、そのうち共生社会ホストタウンには、2019年10月に富岡市と渋川市、同年12月にみどり市、そして2021年3月に邑楽町が登録されている。

このような背景を踏まえ、以下では群馬県における共生社会ホストタウンの取組に注目し、地域の特性を活かした実践の様相を具体的に見ていきたい。

(1) 富岡市

富岡市はフランスとミクロネシア連邦を交流相手とするホストタウンに登録されているが、共生社会ホストタウンとしての交流相手はフランスのみである。富岡市では、パラリンピック競技大会の種目

（ボッチャやゴールボールなど）の体験会を行い、パラリンピック競技への理解を促す活動を展開したほか、世界遺産に登録されている富岡製糸場周辺地域のバリアフリーマップを作成した。

富岡製糸場内においては、製糸場の主な見学コースである東置繭所1階および繰糸所内部やその周辺は、段差のある箇所にはラフスロープを設置し、舗装されたフラットな通路が確保されているため、車椅子のまま主要展示エリアを見学可能である。館内各所には幅広い通路や展示スペースが設計されており、車椅子利用者や高齢者に配慮された構成となっている。さらに、複数箇所におストメイト対応を含むバリアフリースイッチが完備され、小型ユニバーサルベッドも備えられていることで、身体障害のある見学者への対応力が高い点が特筆される。これらの状況を踏まえると、富岡製糸場は近代日本の歴史文化を紹介する観光資源として、障害の有無にかかわらず一定のアクセス性を提供しているものの、旧建築物ゆえに構造的制約もあるという特徴を示している。

一方で、首長館（ブリュナ館）や寄宿舍など製糸場敷地内の一部見学エリアは未舗装の砂利道や凹凸のある悪路となっており、車椅子での移動には注意が必要であり、社宅群エリアなどではゴムマットを部分的に設置する工夫が見られるものの、全域での車椅子が完全対応とは言い難い。

そのほか、富岡市役所や上信電鉄上州七日市駅の建て替えに際しては、バリアフリー化やユニバーサルデザインを導入するなど、ハード面からの対応を進めている（図-1）。また、2021年1月には、市民を対象とした「心のバリアフリー研修会」を開催し、同年7月には、市民全体に共生の取り組みを浸透させるため、「心のバリアフリーハンドブック」を作成し、全戸配布を行っている。



図-1 上信電鉄上州七日市駅コンコース
(2025 年 1 月 30 日：筆者撮影)

(2) 渋川市

渋川市はニュージーランドとモーリタニアを交流相手とするホストタウンに登録されている。共生社会ホストタウンとしての交流相手はニュージーランドのみである。渋川市では共生社会ホストタウンへの対応として、シンボルマークを制定してピンバッジを作成したり、「みんなでつくろうやさしい渋川」という共生社会推進のための啓発パンフレットを作成・配布したりするなど、市職員や市民の意識醸成を図っている。また、2020 年 10 月より、市内の事業者・団体等を中心に「共生社会実現のまち 渋川市」推進共同宣言を行っている。2023 年 10 月までに 81 団体がこれに署名している。

また、渋川市の一大観光地である伊香保温泉におけるバリアフリーマップを作成し、観光客への対応を進めている（図-2）。このマップは障害当事者と連携した現地調査をもとに作成され、2021 年 9 月に初版、2023 年 3 月に改訂版が発行されており、坂の勾配、通路の舗装状況、多機能トイレやバリアフリー対応駐車場の位置など詳細情報が掲載されている。伊香保温泉は歴史的な石段街を中心に構成されるため、舗装されていない区間や 12 度以上の急勾配も存在し、車椅子利用者には介助者の同行が必須とされるケースもある。そのため、マップに沿った迂回ルートが多数示されており、利用者自身や介助者が

条件に応じて安全なコースを選択できるよう設計されている点が特筆される。



図-2 渋川・伊香保温泉バリアフリーマップと
啓発用ピンバッジ
(2024 年 11 月 30 日：筆者撮影)

その他、共生社会ホストタウンに登録された 10 月を「共生社会推進月間」として、共生社会推進に関わるための取り組みを毎年行っている。この取り組みの一環として、渋川市では DET 群馬と連携し、市職員や一般市民を対象とした「障害平等研修（Disability Equality Training: DET）」を実施している。DET 群馬は、障害当事者がファシリテーターを務め、障害の社会モデルに基づく視点の共有と参加型の学びを通して、共生社会の実現を目指す任意団体である。研修では、障害を個人の問題としてではなく、社会の構造に起因するものとして捉え直すことが促され、参加者が自らの気づきとともに具体的な解決策を考えるプロセスが重視されている⁹⁾。

渋川市においては、この DET 群馬との協働により、研修に加えて市内小学校での体験学習会なども行われており、行政職員のみならず地域住民や児童への幅広い啓発活動として展開されている。こうした取り組みは、単なる障害理解にとどまらず、地域における心のバリアフリーの推進に寄与していると評価される。

(3) みどり市

みどり市は香港を交流相手とするホストタウンおよび共生社会ホストタウンに登録されている。香港のボッチャ競技関係者を招き、みどり市民スポーツフェスティバルでの交流活動を実施するなど、パラリンピック競技への理解促進や障害者スポーツの普及活動を展開している。また、小・中学校などにおいて、福祉に関する意識の啓発および醸成を目的とした取り組みを行っている。

コロナ禍により、みどり市では香港チームの事前合宿は中止となってしまったが、ボッチャに対する興味関心は続いていた。2021年3月にはみどり市ユニバーサルボッチャ協会が設立され、同年12月にはボッチャ交流大会が、2022年8月に第2回交流大会が開催されている。また2023年2月には第1回市民ボッチャ大会が開催された。2029年に群馬県で開催予定の第28回全国1者スポーツ大会においてみどり市がボッチャの開催地に選定されたこと、また継続的な交流大会が開催されていることから、地域社会におけるボッチャの定着化が進行していると考えられる。

他方、みどり市における観光地のバリアフリー化は、行政主導による一過的な整備ではなく、共生社会ホストタウンに登録される以前から、地域の持つ自然・文化資源を多様な来訪者に開放するという理念のもとで段階的に進められてきた点が特徴である。代表的事例として挙げられるのが、富弘美術館および高津戸峡周辺の整備である。

富弘美術館は、不慮の事故により首から下が不自由であり、筆を口にくわえて絵や文字を描く詩画家・星野富弘氏の作品を常設展示する施設である。その建築設計段階からバリアフリー性が意識されていた数少ない地方美術館のひとつである。その設計思想自体に「誰もが安心して来館できる空間づくり」が組み込まれている。館内はバリアフリー設計が徹底されており、段差のないワンフロア構造となっているほか、床面の素材や照明の配置も視覚・身体的負担を軽減する工夫が施されている。展示物は車椅子に着座した状態でも十分に視認できる高さに調整されており、作品の詩には点字や音声によるガイドも用意されている。また、受付では車椅子の貸し出

しが可能であり、盲導犬の同伴も認められている。館内にはオストメイト対応の多目的トイレや、介助ベッド付きのユニバーサルスペースも整備されているため、重度の身体障害のある人や介助を必要とする来館者にも対応可能な施設構成となっている。さらに、希望があれば手話対応スタッフによる案内も受けられるなど、きめ細やかな支援体制が整っている点も注目される。

渡良瀬川に沿った景勝地である高津戸峡周辺では、観光の核となる「はねたき橋」へ至る通路の舗装整備や障害者用駐車区画・多目的トイレの設置が行われており、自然景観を楽しみながら安全に散策できる構造が確保されている。こうした整備は、地元住民や観光案内所による現地点検とフィードバックの蓄積によって実現されたものであり、ホストタウン登録に伴う特別措置によるものではない。

また、わたらせ渓谷鐵道は、群馬県桐生市から栃木県日光市を結ぶ観光鉄道であり、特に四季折々の自然景観を車窓から楽しめるトロッコ列車が人気を博している。高津戸峡に行くためには、自家用車で行く以外、このわたらせ渓谷鐵道に乗車し大間々駅で下車してから徒歩で向かう必要がある。ここで運行されている列車には、バリアフリー対応車両の導入が進められており、一部の列車には車椅子のまま乗車できるスペースが確保されている。しかし、主要駅以外では無人駅であるため駅員の介助ができなかったり、バリアフリー対応が進んでいなかったりする。

(4) 邑楽町

邑楽町はトンガ王国を交流相手とするホストタウンと共生社会ホストタウンに登録されている。共生社会ホストタウンとしての活動では、パラリンピックへの理解促進のためボッチャ体験会を開催したほか、トンガ王国の国技であるラグビーにちなんだタグラグビー体験会も実施した。



図-3 邑楽町_トンガ王国ホストタウン交流
公式Xのスクリーンショット
(2024年10月25日アクセス)

東京2020オリンピック・パラリンピック終了後も、邑楽町はトンガ王国との交流を継続しており、2022年1月に発生したトンガ沖大規模噴火災害に対して義援金を含む支援活動を展開した。しかし、トンガとの交流に関するSNS発信は図-3に示した2023年3月28日の投稿を最後に更新が途絶えている状況であり¹⁰⁾、町の公式ウェブサイトにおいても、以降の交流活動に関する記載は新たに見受けられない¹¹⁾。現時点では邑楽町への直接確認は行っていないが、こうした発信の停滞の背景には、いくつかの要因が推察される。まず、共生社会ホストタウン制度は東京2020大会に合わせて設計された時限的施策であり、大会終了後は継続的な財政支援や制度的基盤が弱かったことから、自治体内での優先度が相対的に低下した可能性がある。また、地方自治体におけるSNSやウェブサイトによる広報は、担当者の異動や人員配置の制約により運用が属人的になりやすく、継続的発信が困難となる場合もある。

一方で、2024年9月3日には手話言語条例が成立しており、これは共生社会ホストタウンとしての登録が契機となった施策と考えられる。

また、邑楽町における観光資源のユニバーサルアクセスの整備事例として挙げられるのが、邑楽町役

場に隣接しているシンボルタワー未来MiRAiと多々良沼公園である。

まず、町のランドマークであるシンボルタワー未来MiRAiは、車椅子利用者の視点を考慮した構造設計が特徴である。設置エレベーターは内部に音声ガイドが備えられ、展望フロアは車椅子使用時でも低位置のガラス窓により眺望が確保されている。

次に、邑楽町と館林市にまたがる広域公園である多々良沼公園は、冬に白鳥が飛来するため野鳥観察の地としても有名である。また日本遺産「里沼(SATO-NUMA)－「祈り」「実り」「守り」の沼が磨き上げた館林の沼辺文化－」の構成文化財のひとつでもある。この多々良沼公園内の通路や藤棚・弁財天参道を含む区間で車椅子散策が可能である。ただし、全域が均一に車椅子対応されているわけではなく、悪路や段差のある区間へのアクセスには注意を要する点は留意すべきである。

4. 成果と課題

(1) 新型コロナウイルスの影響

東京2020オリンピック・パラリンピックは、新型コロナウイルス感染の状況に伴い、1年の延期をすることになった。また、新型コロナウイルスの第5波の状況を受け、東京都が2021年7月12日から8月22日までを期間とする4度目の緊急事態宣言を発令したため、無観客試合で開催することが決定された。そのため、ホストタウン事業に当初期待されたような事業展開をすることができなかった自治体が多くある。これは群馬県の4自治体についても同じことが言える。

例えば、みどり市では香港チームの事前合宿は中止となってしまい、予定していた交流事業を実施することができなくなってしまった。また邑楽町では、トンガ王国のパラリンピック競技選手が来日できなくなったため、パラリンピック競技選手との直接の交流活動などができず、SNSを活用したオンライン等での交流のみになってしまった。

(2) 共生社会と心のバリアフリー

共生社会ホストタウンの取り組みについては、当初よりパラリンピック競技選手との交流を通じて、共生社会の実現に向けてユニバーサルデザインのまちづくりや、心のバリアフリーを進めるということ等を目的としていた。そのためハード的な側面でのバリアフリー化が進められることが第一となることが求められていたことは否めない。実際、富岡市のように共生社会ホストタウンに登録されたことから、市役所庁舎等の建て替えでのバリアフリー化やユニバーサルデザイン化が進められている例もある。

また、心のバリアフリーを進めるということは共生社会ホストタウンの目的であり、そのために富岡市や渋川市では障害当事者を講師として招聘した研修会を開催している。

富岡市では、ハード整備に加えて「心のバリアフリー」への配慮を重視し、共生社会ホストタウン登録以降に策定されたマップや冊子によって、意識醸成と行動支援が体系化されている点が特徴的である。2021年7月には、市内全戸に「心のバリアフリーハンドブック」が配布され、障害のある人や高齢者、外国人など多様な住民・旅行者に向けて、差別しない態度・合理的配慮・情報発信のあり方を3本柱とした理念が広く共有されている。

また、共生社会ホストタウン事業の一環として2020年11月に実施された「富岡製糸場周辺バリアフリーマップ」作成においては、富岡市身体障害者更生会や富岡市観光協会、自治体担当者らが班に分かれて現地点検・調査を行い、障害者視点を反映したルート図を共同作成したことが明記されている。点検作業の内容には「心のバリアフリーを知ろう」

「まち歩き」「振り返りワークショップ」などが含まれ、調査結果は地図化されて観光案内やウェブサイトでも提供されている。このように富岡市の行政・施設・地域が連携して改善に取り組む姿勢は、地方都市におけるユニバーサルツーリズムの好例として評価できる。

他方、渋川市では市内一帯の観光施設に対して、「心のバリアフリー認定制度」による取り組みが推進されている。これは観光庁の認定制度に対応する

施設では、筆談や配慮ある案内、移動補助用のスロープ設置、従業員への研修、情報発信などのソフト面の配慮が求められ、2025年1月時点で市内数施設が認定を受けている。この具体的観光施設として、伊香保グリーン牧場が挙げられる。伊香保グリーン牧場は広い敷地と斜面を含む自然環境にもかかわらず、「道路の舗装」「遊歩道の整備」によって車椅子でも移動可能な構造とされている。ただし、多くの坂道が残るため、移動時の補助や注意が必要であることも明示されている。

これらの事例から明らかなように、渋川市は観光資源の多様性（温泉街・自然体験施設）に応じたハードとソフト両面のバリアフリー施策を地域レベルで統合的に推進している。特に、伊香保のような勾配のある伝統的観光地においては、「事前情報の提供」「介助や支援対応」「安全なルート選択」の支援が不可欠であり、市全体での包括的な取り組みが地域観光のユニバーサル化に資していると評価できる。

その他、渋川市では車椅子だけではなく、視覚障害者や聴覚障害者への対応を含めた形での啓発活動が続けているが、これは他の自治体よりも積極的に取り組んでいると言える。例えば、盲導犬・聴導犬・介助犬など障害者に同行する補助犬用のトイレを渋川ロータリークラブから寄贈され、市内公共施設7ヶ所に設置している（図-4）。障害者や高齢者、乳幼児連れの利用に対応したバリアフリースイートの設置については、各地で展開されているが、補助犬用トイレの設置について言及されることは少ない。その点では渋川市の取り組みは先駆的であると言えることができる。



図-4 渋川市役所駐車場の補助犬用トイレ
(2023年6月11日：筆者撮影)

(3) ユニバーサルツーリズム対応の検証作業

渋川市におけるユニバーサルツーリズム対応の側面では、2024年2月には、全盲の学生（当時、国際基督教大学4年生）を招聘し、渋川市長・副市長、渋川市議会議員と会談を行ったり、伊香保温泉におけるユニバーサルツーリズムの状況や渋川駅前周辺地域のバリアフリーマップの検討について、市担当者やDET群馬の方と一緒に現地視察を行ったりしている。

当該学生には介助役の学生とともに伊香保温泉の旅館に宿泊してもらい、バリアフリールームにおける動線の確保、食事提供時の配慮、さらには大浴場での入浴体験について、視覚障害者の視点から詳細な検証を行った。特に大浴場の利用においては、湯船へのアプローチ時における手すりの位置や段差の有無、床面の滑りやすさに加え、湯温を視覚的に確認できない視覚障害者にとって、安全に温泉へ入るためには、温度の確認手段が不可欠であることが明らかとなった。例えば、湯温を知らせる音声案内や触覚的なインターフェース（湯口付近の温度の変化を手で確かめるなど）の整備が望まれるなど、視覚に頼らずに身体的感覚を通じて情報を取得できる環境の整備が求められる。

また、伊香保温泉の特徴である「黄金の湯」の泉質はカルシウム・ナトリウム-硫酸塩・炭酸水素塩・塩化物温泉（中性低張性温泉）であり、もともとは無色透明であるものの鉄分が含まれるため、空

気に触れると茶褐色になるという特性を持っている。そのため湯船の中の段差などがあっても見えないことから、視覚障害者だけではなく、すべての人に対しての注意書きがあることが望まれる。

宿泊翌日には、DET群馬のメンバーおよび渋川市役所の担当者とともに、伊香保温泉石段街口広場からハワイ王国公使別邸までのルートにおけるバリアフリー対応の実地検証を行った。この際には、電動車椅子を用いた迂回ルートの安全性と利便性を確認するとともに、当該学生と介助学生が二人一組で石段を上る際の課題についても検討を行った。石段街口広場では、石段の下を流れてきた源泉が表に出てきており、温泉に直接触れることができることから、触覚を通じた観光体験の可能性が示唆された。

さらに、渋川駅前に移動し、駅構内のバスターミナルや駅前商店街におけるバリアフリー環境の現状を視覚障害者の観点から検証した。視察時には、視覚障害者向けのスマートフォン用ナビゲーションアプリを実際に操作しながら歩行を行い、案内情報の適切さや、点字ブロック・音声案内の配置との整合性について実践的に確認した。これにより、今後のICT活用による支援手法や市街地空間におけるさらなる改善点が浮かび上がる契機となった。

また筆者の担当科目のうち、ユニバーサルツーリズムをテーマとしている「観光まちづくり実践」のフィールドワークでは、渋川市役所でDET群馬による「障害平等研修」を受講した後、伊香保温泉に移動してバリアフリーマップの検証を行った。このフィールドワークでは実際に車椅子を利用するだけでなく、県内事業者である山田製作所が開発した特定小型原動機付自転車（Lactivo）を利用して伊香保温泉石段街におけるユニバーサルツーリズムの検証作業を行った。これは改正道路交通法（2023年7月1日施行）を受け、ユニバーサルツーリズムに対して電動小型モビリティを社会実装することへの可能性を確認するためのものであった。坂道が多い伊香保温泉石段街を車椅子等で移動するためには迂回して坂道を通らなければならない、バリアフリーマップには坂道の傾斜角の記載はあるものの、実際にど

のように動くことができるかを学生たちが車椅子や Lactivo に乗って検証作業を行った（図-5）。

検証作業は、伊香保温泉石段街の入口にあたる伊香保総合支所前交差点からスタートし、八千代坂を上って行き、伊香保神社および飲泉所を目指した。車椅子については、学生が交代しながら実際に車椅子を押して坂を上り下りすることで、坂の傾斜が車椅子の利用に与える影響や、安全に移動可能なルートの特定を行った。坂道においては、車椅子を押して上がる際の負担だけでなく、下る際には車椅子の向きを変えて後ろ向きに移動しなければならない場面もあり、体力的・技術的な負荷と周囲への安全配慮が求められた。



図-5 伊香保温泉の坂道での検証作業
(2024 年 11 月 30 日：筆者撮影)

一方で Lactivo については、初めて搭乗する学生が簡単な操作説明を受けた後、安全に走行できるかを検証した。実際の運転では、伊香保温泉特有の狭い坂道や歩行者とのすれ違い、観光客が多く集まる空間での速度調整やブレーキ操作など、リアルな運転環境下での注意点を洗い出していた。特に石段街の周辺は、道幅が狭く、視界が遮られる場面も多いため、事前に確認すべき危険箇所や、すれ違い時の配慮が重要であると判断された。

途中、石段街ポケットパークにて休憩をとった。ここは下からおよそ 200 段目付近に位置し、与謝野晶子の歌碑や「我国温泉都市計画第一号の地」としての記念碑、さらにガラス越しに温泉が流れる様子を観察できる場所であり、観光拠点としての魅力と

ともに、車椅子や Lactivo でも立ち寄り可能な中継地点としての有効性も確認された。

伊香保神社では賽銭箱の横まで車椅子で移動できるようスロープが設置されていることを確認できた。ただし、スロープの先は行き止まりとなっており、Lactivo では方向転換が困難であるため、バック操作が必要になる場面があることも判明した。このように、バリアフリールートであっても、その形状や動線が実際の利用に適しているかどうかを確認することは、ユニバーサルデザインの観点から極めて重要である。

最終的には、市営河鹿橋駐車場まで移動し、フィールドワーク全体のルートを一周した。今回の検証を通じて、石段街を中心とする伊香保温泉街においては、既存のバリアフリーマップに加え、傾斜情報や転回可能なスペースの有無、モビリティの操作性といった、より詳細で実用的な情報の記載が求められることが明らかとなった。今後は、こうした検証結果を踏まえた情報の更新・共有を行うことで、誰もが安心して観光できる環境づくりに寄与できると考えられる。

(4) 温泉地におけるタトゥー（入れ墨）問題

そのほか、ユニバーサルツーリズムへの対応として特筆すべき事項は、温泉地におけるタトゥー（入れ墨）問題である。

日本では伝統的に入れ墨が反社会的勢力（暴力団）と結びつけられてきた歴史があり、多くの温泉施設では「入れ墨のある方の入浴はお断り」というルールを設けてきた。そのため、ファッションや文化的・宗教的理由でタトゥー（入れ墨）を入れている場合であっても、入浴を断られることがある。

一方で、訪日外国人観光客の増加に伴い、タトゥー（入れ墨）を持つ旅行者の割合も高まっている。特に欧米やアジアの一部地域では、タトゥー（入れ墨）は個性や芸術表現の一部として広く受け入れられており、日本の対応に戸惑いや不満を感じる事例も報告されている。このように、国内外の文化的認識のギャップが、観光振興やインバウンド対応の観点からも課題となっている。

施設側としても、安全管理や他の利用客への配慮といった観点から、対応方針の明確化や柔軟な受け入れ体制（専用時間の設定、カバーシールの使用、ユア右の着用、等）が求められている。これは、観光地としての多様性受容とホスピタリティのあり方が問われる象徴的な問題ともいえる。

渋川市はニュージーランドの共生社会ホストタウンであることから、これを契機に渋川市内の温泉地でのタトゥー（入れ墨）がある人の入浴制限を緩和する動きがあった。ニュージーランドでは先住民にタトゥー（入れ墨）を入れる文化があり、そのことを尊重することから検討された対策である。しかし、新型コロナウイルスの影響により無観客試合となったため、このタトゥー（入れ墨）問題については棚上げ状態になってしまっていると言える。

5. 総括と研究課題

(1) 共生社会ホストタウンの制度的評価と今後の研究課題

共生社会ホストタウンは前提として、ホストタウン事業への登録があるため、国際交流事業が先にあると言える。その上で、東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催をきっかけとして整備したものをレガシーとして、その後の共生社会推進のために用いることを目指している。これについては先導的共生社会ホストタウンに、特にその要素が多く見られる。

東京 2020 オリンピック・パラリンピックが終了して4年が経過したが、現在までも共生社会ホストタウンへの登録から得たことを推進している自治体がどれだけあるかについて、その後の報告は非常に限られている。

本研究では群馬県の共生社会ホストタウンに登録された4つの自治体の事例を調査したが、これらの自治体間の取り組みを体系的に比較分析する統一的な評価基準の構築については、今後の研究課題として残されている。特に、共生社会実現における成功

指標の設定や、事業継続性の要因分析など、より深い考察が必要である。

また、車椅子利用者中心の対応に偏る傾向があることを指摘したが、ユニバーサルツーリズム（視覚・聴覚障害者への対応、宗教上やアレルギーによる食への対応、LGBTQ+の方々への配慮など）についての体系的な調査と分析も、今後の重要な研究テーマとなる。特に、ユニバーサルツーリズムの観点から、様々な障害の種類や文化的背景、性的指向・性自認などの多様性に対応した包括的な取り組みの評価方法についても検討が求められる。真の共生社会の実現には、身体的障害だけでなく、あらゆる多様性を尊重し、誰もが平等に社会参加できる環境整備が必要である。

今後、共生社会ホストタウンに登録されたことによる有形無形のレガシーの活用実態を、より詳細な質的調査手法を用いて明らかにすることで、共生社会実現に向けた地域の取り組みの発展に貢献していきたい。

共生社会ホストタウンとして実施された施策は、観光まちづくりの視点からも再評価されるべきである。バリアフリー施設の整備、多文化・宗教・食習慣への配慮、外国人との交流イベントなどの取り組みは、観光客全体の受け入れ体制の改善や地域資源の強化にも寄与している。これらは共生社会の実現を目的として始まったものであるが、その成果が観光施策にも波及している点は注目に値する。

とりわけ、ユニバーサルツーリズムの観点からは、障害、宗教、性的指向・性自認など多様な背景に対応する地域整備の実践として、ホストタウンで得られた知見は観光地の受け入れ体制強化に活用できる。今後は、観光地の受容力や地域イメージの変容、住民意識への影響も含めた多角的な評価が求められる。

ホストタウン施策は一過性にとどまらず、施策・人材・ネットワークとして地域に蓄積されてきた。東京 2020 大会までは「共生社会ホストタウンサミット」などを通じて自治体間の知見共有も行われていたが、大会終了後は開催されていない。一方で、三重県伊勢市では 2022 年に「共生社会バリアフリーシンポジウム」が開催され、2023 年の明石市、

2024 年の札幌市へと継続している。特に札幌市は先導的ホストタウンではなかったものの、経験とネットワークを活かして地域政策へとつなげており、非先導的自治体でも継続的实践が可能であることを示している。

こうした実践の広がり、大阪・関西万博にも一定程度引き継がれている。たとえば、徳島県ではホストタウンの経験を活かして万博ナショナルデーに文化プログラムを展開している。万博の理念「いのち輝く未来社会のデザイン」は、多様性の尊重と包摂的社会の構築というホストタウン事業の方向性と一致しており、実践知の応用が期待される。

もっとも、制度としてホストタウン事業が明示的に万博へ継承された事例は限られている。しかし、内閣官房国際博覧会推進本部（2024）が出している「2025 年大阪・関西万博」の公式資料の中には「1. 未来社会の体験：SDGs 社会」という項目に、「障がいの解消に資する技術の紹介」や「障がい者が社会の対等な構成員として参加・参画する共生社会の体感」などが記載されており、ホストタウンとの理念的連続性を示唆している¹²⁾。

今後は、共生社会ホストタウンの取り組みを「東京 2020 オリンピック・パラリンピック→共生社会ホストタウン→大阪万博」という連続的レガシーとして再定義し、観光政策や共生社会政策との横断的な接続を通じて、地域実践の系譜をより体系的に整理・分析していくことが求められる。

謝辞：本研究を進めるにあたり、特に渋川市での調査活動および学生によるフィールドワーク実施に際し、各方面から多大なるご支援を賜りました。渋川市役所、DET 群馬、山田製作所の皆様、ならびにご協力いただいたすべての方々に、心より感謝の意を表します。

参考文献

1) 東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部「ホストタウンの推進につい

て」『首相官邸』

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020_suishin_honbu/hosttown_suisin/index.html
(最終アクセス：2024 年 10 月 25 日)

2) 内閣官房 東京オリンピック・パラリンピック推進本部事務局「共生社会ホストタウンについて」2017 年 11 月 29 日。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020_suishin_honbu/hostcity_townkousou/dai4/siryou3.pdf (最終アクセス：2024 年 10 月 25 日)

3) 宮崎明世：「東京 2020 ホストタウン事業における国際交流と地域活性化に関する事例研究-山形県村山市とブルガリア新体操チームの交流」『日本体育・スポーツ・健康学会第 72 回大会予稿集』Vol. 72, p. 84, 2022.

4) 成瀬厚：「パラリンピックを契機とした地方におけるバリアフリーなまちづくり」『日本地理学会発表要旨集』p. 25, 2022.

5) 宮澤仁：「東京都江戸川区にみる共生社会ホストタウンの取り組み」『地理』Vol. 66, No. 8, pp. 46-51, 2021.

6) 齋藤大輔：「誰もが諦めずに安心して楽しめるまちをつくる-「共生社会実現のまち渋川市」の取り組み」『月刊福祉』Vol. 105, No. 6, pp. 17-20, 2022.

7) 前掲書 1) と同じ

8) Quinn, B.. “Disabled travellers lament lack of transport access for 2012 Olympics.” *The Guardian*, 2011 (November 17)
<https://www.theguardian.com/society/2011/nov/17/paralympics-disabled-travel-access>
(最終アクセス：2024 年 10 月 1 日)

9) 「群馬県：DET 群馬 障害者差別解消推進法を推進するための研修。」
<https://detgunma.wixsite.com/gunma>
(最終アクセス：2024 年 10 月 25 日)

10) 「邑楽町_トンガ王国ホストタウン交流」X 公式サイト https://x.com/Tonga_OraJapan
(最終アクセス：2024 年 10 月 25 日)

11) 「トンガ王国との交流事業」『邑楽町』

https://www.town.ora.gunma.jp/s008/060/130/080/tonga_hosttown.html

(最終アクセス：2024 年 10 月 25 日)

12) 内閣官房国際博覧会推進本部事務局『2025 年日本国際博覧会に向けたアクションプラン Ver. 7
【ポイント版】』2024.

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/expo_suisin_honbu/pdf/apver7_point.pdf

(最終アクセス：2024 年 10 月 1 日)

(2025 年 2 月 28 日受付)

Current Status and Challenges of Community Development Based on Tourism Aimed at an Inclusive Society: A Case Study of Host Towns for a Symbiotic Society in Gunma Prefecture

Go Wayne HAGIWARA

This paper examines the “Inclusive Society Host Town” initiative launched during the Tokyo 2020 Olympics/Paralympics, focusing on four municipalities in Gunma Prefecture: Tomioka, Shibukawa, Midori, and Ora. These local governments implemented inclusive tourism measures such as barrier-free maps, disability awareness training, and para-sports events. Shibukawa conducted fieldwork with visually impaired students to evaluate accessibility. The study highlights how inclusive design benefits both residents and tourists. It argues for extending the legacy toward future events like Expo 2025 through cross-sector collaboration.

Agile Adaptation to Environmental Changes and Strategic Transformation in Inbound Tourism: A Case Study of Laox Holdings Co., Ltd.

Sayaka SHIOTANI Ph.D.¹

¹ Professor, Faculty of Economics and Business Management, Saitama Gakuen University

1510 Kizoro Kawaguchi, Saitama 333-0831 Japan

Email: sayaka.shiotani0808@gmail.com

In recent years, Japan's inbound tourism industry has grown dramatically. The tourism industry was in dire straits due to the COVID-19 pandemic but is now expected to bounce back robustly and grow further moving forward. This case examines a symbol of the inbound tourism industry, Laox, which had transformed from a struggling consumer electronics retailer to Japan's largest tax-free retailer, after a capital tie-up with China's Suning Appliance in 2009 that triggered a major shift in strategy. However, the company has weathered some rough waters along the way, and its growth has been the result of its agile response to changes in business conditions. This case describes Laox's agile shifts in strategy since 2009 and the organizational changes behind these shifts.

Key Words: *global lifestyle, agile shift in strategy, employee mindset change, business diversification, spirit of innovation*

1. Introduction

Japan's inbound tourism industry has achieved dramatic growth since the Tourism Nation Promotion Basic Law was enacted in 2006. The economic impact of the surge in foreign tourists visiting Japan has spread to a wide range of industries, from the lodging industry to the retail industry and the traditional craft industry. Laox Holdings Co., Ltd. (denoted here as "Laox") has become a symbol of inbound tourism.

A long-established home appliance mass retailer founded in Tokyo in 1930, Laox fell into a management crisis in the 2000s and formed a business capital alliance agreement with Suning Appliance. Co., Ltd. (denoted here as "Suning") in 2009. Laox then underwent a major strategic shift under the leadership of its new Chinese president. Transforming itself into a tax-free shopping business for inbound tourists, the company achieved record profits in 2015. That same year, *bakugai* (literally "explosive shopping"), became a buzzword, which became a term closely associated with Laox. However, inbound consumption needs changed rapidly from 2016, and the *bakugai* phenomenon came to an end. Demand

from inbound tourists just about disappeared altogether since 2020 with the outbreak of the COVID-19 pandemic.

Given these circumstances, it seems likely that Laox has faced challenges in 2024. These challenges included an approximately 30% year-on-year decline in retail sales (615 billion yen; Laox HD, Q2 FY2024 Financial Results),¹ a sharp drop in foot traffic at its tourist-location stores (–40% YoY; PR 2024/09),² resulting in diminished customer draw, the loss of overseas demand leading to increased unsold inventory and higher inventory-holding costs (inventory turnover down from 6.0 to 4.2 times; Nikkei 2024/10),³ and the urgent need to restructure the store network and strengthen digital sales channels in order to reduce fixed cost burdens. Under these conditions, the company undertook rapid store-network restructuring and accelerated its shift toward online and domestic sales channels in 2024. However, while the company's operating revenue is certainly declining, its decline has surprisingly not been as severe as would typically be expected considering the drop in inbound tourists (See Figure 1). Looking at Laox's business structure in 2015 and 2019, it can be seen that the company had already made a strategic shift by the time the COVID-19 pandemic occurred, changing its business structure from

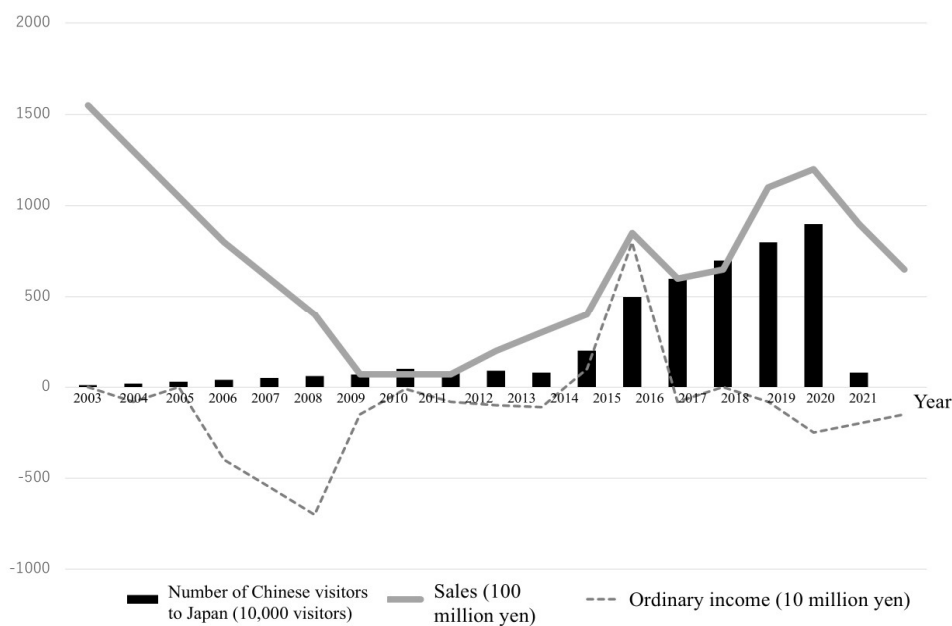
Table 1: Comparison of the Business Composition of Laox in 2015 and 2019

2015		2019	
Domestic retail business (corresponding to tax-free shopping business)	JPY 83.8 billion (90%)	Lifestyle fashion business	JPY 65.7 billion (51%)
China retail business	JPY 6.9 billion (7%)	Inbound business	JPY 42.5 billion (33%)
Trade intermediary business	JPY 1.5 billion (2%)	Global business	JPY 19 billion (15%)
Other businesses	JPY 600 million (1%)	Entertainment business	JPY 2.4 billion (2%)

Note: Figures in parentheses are the percentage of total sales

Source: Created from publicly available data from Laox

Figure 1: Trends in the Number of Chinese Tourists to Japan and Laox Sales/Ordinary Income (from 2003 to 2021)



Source: Compiled by the author using data from the Japan National Tourism Organization and the Laox Annual Securities Report

tax-free shopping business in Japan targeting Chinese tourists to a business that targeted both Japanese and Chinese consumers (See Table 1).

While the success of these diversification strategies remains uncertain, it is undeniable that they have saved Laox from the catastrophic impact suffered by other companies that relied solely on inbound demand. Interestingly, following Laox's activity since it formed an alliance with Suning in 2009, Laox, despite being a long-established company with a history of nearly 100 years, has adapted to environmental changes and shifted strategies as quickly as a startup. So, what exactly has been happening at Laox?

The author had the opportunity to interview Laox Chairman Yiwen Luo as well as Nobukazu Iino, who served as president of Laox group affiliated companies under Luo. Luo spearheaded the capital alliance between

Suning and Laox in 2009 as well as the subsequent acquisition, standing at the forefront of Laox's business transformation as president and chairman of the company since 2009. Iino joined Laox in 1989. Following the acquisition, he played a central role in the company's business transformation, including the operation of tax-free retailers and diversified businesses. This case study will examine the 14 years since Laox came under the umbrella of a Chinese company by drawing from interviews with the two figures as well as publicly available materials.

2. Poor Performance and Partnership with Suning (until 2009)

Founded in Tokyo in May 1930 as TANIGUCHI SHOTEN, a company that dealt in electrical parts,

Laox was reestablished as a consumer electronics retailer in the Kanto region in October 1945 after WWII, and expanded its store network throughout the country riding the tide of Japan's rapid economic growth. The company grew further during the PC boom of the 1990s, and at that time, its main location in Akihabara, Tokyo, became one of the most prominent landmarks of the area. The company was listed on the Second Section of the Tokyo Stock Exchange in December 1999, and its sales in the fiscal year of 2000 exceeded JPY200 billion.

Despite this, Laox became one of the largest consumer electronics retailers in Japan, only to later struggle against fierce competition in suburban areas from other consumer electronics retailers such as YAMADA DENKI CO., LTD. (YAMADA DENKI), sending the company into a downward spiral. The number of its locations fell from 149 at its peak to 10 in June 2009, and they ended up posting losses for eight consecutive terms. In order to rebuild the company, Laox teamed up twice with a domestic reconstruction fund, but due to poor business performance, it became difficult to continue raising funds in Japan. Iwao Yamashita, who served as president of the company for two years from 2007 to 2009, recalls those days as, "It was like acting as the head of the finance department" and "two years spent scurrying around looking for companies that would invest in us."⁴

It was Chinese businessman, Yiwen Luo, one of Laox's business partners at the time, who came to the rescue on the brink of financial collapse. Luo came to Japan in 1989 and studied at YOKOHAMA National University's graduate school. He founded and managed Chubun Sangyo Co., LTD, which publishes a Chinese newspaper for Chinese people living in Japan, and NIHON KANKO MENZEI Co.,Ltd. (NIHON KANKEI MENZEI), which operates the Shanghai Xintiandi shopping mall in Osaka. Laox had a long-standing relationship with Luo, having placed advertisements targeting Chinese residents in Japan in his newspaper and opening a franchise location in Shanghai Xintiandi. When Yamashita consulted Luo about the company's financial difficulties at the end of the year in 2008, Luo suggested partnering with a Chinese company and began searching for Chinese corporate sponsors as an intermediary.

After negotiations with multiple companies, they ultimately chose Suning. Founded in 1990 in Nanjing, Suning had grown to become China's largest consumer electronics retail chain by the late 2000s, operating approximately 1,000 locations across the country by 2009.^{5,6} Despite its size, the company faced challenges in terms of operational efficiency, with sales per unit area significantly lower than Japanese consumer electronics retailers. Suning had expanded through a high-volume low-margin strategy centered on consumer electronics, but the drastically changing needs of China's rapidly growing middle class at the time suggested that future

demand would shift toward higher-quality, more diverse products and services. For Suning, acquiring Laox offered benefits beyond learning advanced Japanese retail management and service expertise, but also provided access to high value-added Japanese products such as electronics, games, and anime.

Against this background, when Luo visited Suning in May 2009 to explain the proposal, company chairman Zhang Jindong immediately agreed to invest, and a contract was signed in less than a month.⁷ On June 24, 2009, Suning announced it would acquire 27% of Laox's shares for approximately JPY 800 million, becoming the largest shareholder. The second-largest shareholder was NIHON KANKO MENZEI, where Luo served as president, which acquired 24% of Laox's shares for approximately JPY 700 million. Combined, the two companies held a majority stake, making Laox a Chinese-owned company. In August of the same year, Yamashita stepped down as president, and Luo took over, working with Suning to rebuild Laox.

In addition to receiving funding from Suning to keep business afloat, Laox retained control over its operations. However, after eight years of restructuring, Laox had lost most of its competitive advantage, including human resources, locations, and the trust of its business partners, and no longer had the strength to make a comeback as a consumer electronics retailer. After closing its suburban locations, the only remaining advantage of the company was its expertise in the tax-free consumer electronics business for foreign tourists, a business it had honed in Akihabara. Laox had a long history in the tax-free shopping business, having opened a tax-free retail space for the first time in 1964 during the Tokyo Olympics. It continued its tax-free shopping business even after the Olympics, serving foreign tourists in Akihabara. In his new position as president, Luo recognized the potential for a business revival by leveraging Suning's resources, such as its network and consumer electronics after-sales service in China, and focusing on the tax-free goods market targeting Chinese tourists visiting Japan. Just one month after Suning's investment was finalized, he swiftly pivoted toward the tax-free retail sector, catering to international visitors.

At the time, however, acquisitions of Japanese companies by Chinese firms were rare. Employees and stakeholders who had spent decades in the household electronics sales industry struggled to conceal their confusion and anxiety over this significant shift. There was opposition both within and outside the company regarding the partnership with a Chinese firm, and some shareholders even voiced concerns, questioning how many people still understood the company's founding principles. In response, Luo repeatedly emphasized that regardless the nationality of the shareholders, employees or president, Laox is still a Japanese company⁸, and he

encouraged the employees to embrace the changes, explaining that Laox will be globalizing from now on in response to Suning's investment and change in strategy. Laox, which had been driven to the brink, had no other choice, and the employees accepted the policy. Although they harbored feelings of confusion and uncertainty, they decided to follow Luo.

3. The Shift to a Tax-free Shopping Business and Setbacks (2009-2011)

Having decided to shift to become a tax-free specialty retailer, Laox launched swift management reforms. The first step was the reorganization of existing locations and concentration of management resources. After closing unprofitable locations, they were left with only five stores in Akihabara as of September 2009. In order to strengthen the company's tax-free shopping business, a new product division and in-store operations division were set up within the company, and Luo was appointed as the head of the in-store operations division. Furthermore, in November of the same year, the main location in Akihabara was completely refurbished to cater to the tastes of wealthy foreign customers. In addition to electrical merchandise, the branch also offered products such as high-priced jewelry and watches, musical instruments, cosmetics, anime character merchandise, and food, with the aim of spreading Japanese lifestyle around the world.

In 2010, with the financial and credit support of Suning, Laox opened a series of large tax-free specialty retail stores in popular tourist destinations in Tokyo, including Shinjuku, Odaiba, and Ginza. In July of the same year, the Japanese government eased tourist visa requirements for Chinese travelers, resulting in a sharp increase in the number of Chinese tourists visiting Japan. This led to a rapid recovery in Laox's business performance, with sales per location nearly tripled compared to before it became owned by Suning.

Suning's investment helped the company avoid bankruptcy, and the swift changes under the new management team led by Luo and others also transformed the atmosphere within the company. In an interview at this time, Luo said, "The threat of bankruptcy is now fading, and we can see a future with potential, so our employees have a sense of security and hope for the coming years."⁹ He explains the changes in the employees by saying, "When we were under the management of the investment fund, the management policy was obscure and the employees had an inward mindset. But now, under the larger vision of globalization, the speed of management has increased, and employees are more motivated to take on challenges."¹⁰ In another interview from the same period, Nobukazu Iino, who was the manager of the

Akihabara main location, also praised the bold changes under the new system, saying, "In the past, we would never have been able to make such quick decisions."¹¹

However, Laox's tax-free shopping business, which is seen as a symbol of *bakugai*, has not exactly been smooth sailing, facing unpredictable external factors. In September 2010, just after Laox had started to focus on its tax-free shopping business, the Senkaku boat collision incident occurred, and as relations between Japan and China soured, the number of Chinese tourists visiting Japan dropped sharply. As a result, Laox's performance in FY2010, which had been projected to be a profit of JPY 30 million, instead reported a JPY 49 million loss. After that, the number of Chinese tourists visiting Japan recovered somewhat thanks to the Chinese New Year in 2011, but it dropped again due to the Great East Japan Earthquake in March of the same year. These were major blows to Laox, which had just begun a new chapter in its tax-free shopping business.

Following the Senkaku boat collision incident and the Great East Japan Earthquake, it became difficult to expect a recovery in domestic business performance, so Luo began to implement the following strategic changes. He said at the time, "When we decided to fully commit to the tax-free shopping business, the number of customers dropped dramatically. If the inbound business environment disappears and the impact of external factors continues for this long, we'll do business in China."¹² In June 2011, Laox received an additional investment of approximately JPY 9 billion from Suning, officially becoming its subsidiary. This deepened the partnership between Suning and Laox, and Laox began to seriously consider expanding its business in China. Laox had already been operating general merchandise stores and music instrument stores in China, but decided to leverage Suning's infrastructure to further expand its business in China by opening Japanese-style consumer electronics retailers.

4. Difficulties in the Chinese Consumer Electronics Retail Business (2011-2016)

Another factor behind Laox's entry into the Chinese consumer electronics retail industry was the increasing average income of Chinese people and the growth in the middle class, who now sought not only low prices but also high quality in products and services. Therefore, Laox's strategy in China was to utilize Suning's infrastructure to reduce costs, while offering premium products and services as a "Japanese-style consumer electronics retailer," in order to attract the local middle- and high-income classes. This differed from Suning, which operated on a low-margin, high-volume sales model. Laox's Chinese business was a large-scale operation that

employed 2,000 people locally in 2012 alone, as it began to make a full-scale entry into the market. The plan was to open 30 locations in the next three years and 150 locations within five years.

In December 2011, Laox opened its first location in Nanjing. Japanese products and customer service have always been highly regarded in China, so the new location emphasized the essence of Japan. According to the company's press release, the biggest feature of the first location was the "Japanese-style service, products, and environment, centered around consumer electronics, which were designed from the perspective of everyday life."¹³ The store and interior design were overseen by TANSEISHA Co., Ltd., a major Japanese interior design company, and the product range mainly consisted of Japanese consumer electronics brands, with additional items such as anime character merchandise. A Japanese employee was appointed as the store manager, and training was also provided to the local Chinese employees to ensure that they could provide Japanese-style service. Laox attempted to differentiate itself from the typical approach of Chinese consumer electronics retailers at the time, which was to operate sales areas for each manufacturer, and instead divided the sales area by product type, providing customers with in-depth descriptions by Laox employees.

The first location in Nanjing was initially successful, with the number of member registrations received online and other channels exceeding 30,000 a week before the store opened. Capitalizing on this momentum, the company opened stores in cities such as Shanghai, Beijing, Tianjin, and Xiamen between 2012 and 2013, and at one

point had 14 locations. At first, the company's consumer electronics retail business in China was proceeding smoothly, and in 2013, it was projected that the retail business in China would surpass that in Japan. However, 2013 turned out to be the peak year for the company's business in China. As other foreign consumer electronics retailers, such as YAMADA DENKI, struggled with changes in the Chinese consumer electronics market, Laox's operations in China also failed to progress smoothly. From the middle of 2014, the company began gradually closing its store locations, completely withdrawing from the physical store retail business in March 2016, retaining only its e-commerce business.

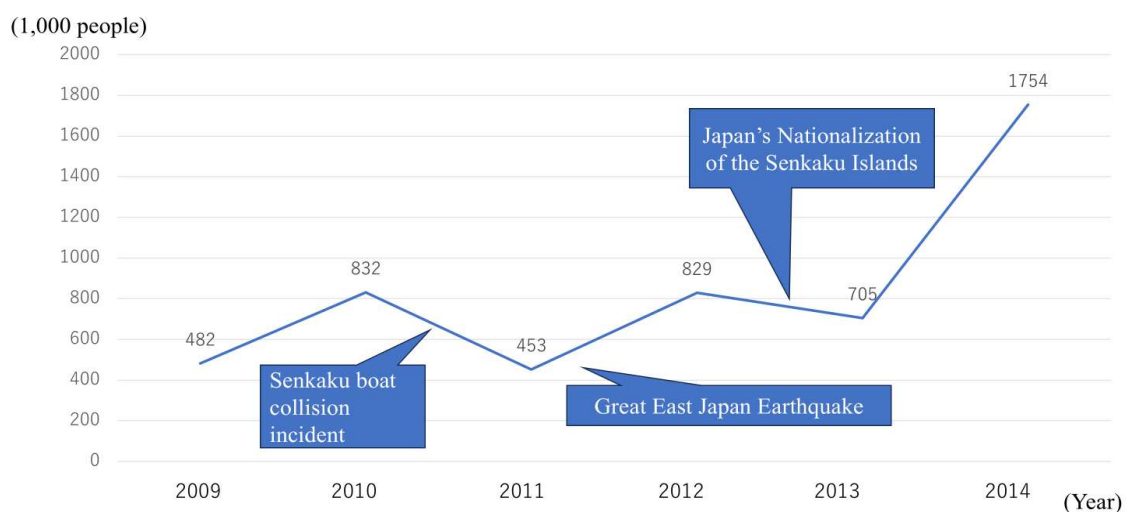
According to the company's published information and an interview with Luo, the downsizing of the company's consumer electronics retail business in China can be attributed to the following three factors.

The first is the changing trends in China's retail market. In the early 2010s, the entire retail industry in China, including consumer electronics, shifted its focus to online sales. Laox also launched its e-commerce business in July 2014, but was unable to adequately adapt to this shift.

The second factor was the homogenization with Suning. In addition to the fact that tariffs meant that Japanese products were more expensive in China than they were in Japan, Japanese-style customer service was no longer appealing to Chinese customers. Therefore, Laox changed their approach to suit the local market, but as a result, they were unable to differentiate themselves from Suning.

The third factor was the focus of management resources on the tax-free shopping business in Japan. In

Figure 2: Trends in the Number of Chinese Tourists to Japan (from 2009 to 2014)



Source: Compiled by the author using data the Japan National Tourism Organization

contrast to the difficulties encountered in China at the same time, the tax-free shopping business in Japan began to grow rapidly, so Laox re-focused its management resources, which had been diverted to China, on its business in Japan.

5. Recovery and Rapid Growth in the Tax-free Shopping Business (2013-2015)

As mentioned, following the Senkaku boat collision incident and the Great East Japan Earthquake, the expected surge in the number of Chinese tourists visiting Japan began to slow down (See Figure 2). Accepting the reality that an early recovery was unlikely, Laox shifted its business focus in 2011 from tax-free retail in Japan to the consumer electronics retail business in China. Between 2012 and 2013, 13 new Laox locations were opened in China, while only three were opened in Japan. However, the consumer electronics retail business in China was also becoming more demanding, and it seemed that it would be difficult to return to profitability within the three years that had been set as the target when Suning invested in the company.

A turn of events arrived in the latter half of 2013. The number of Chinese tourists visiting Japan, which had been stagnant since 2010, began to increase rapidly. According to Luo's analysis, this was a result of, "The strained Japan-China relationship became normalized. Chinese consumers have come to accept this reality and began to separate their own actions from politics."¹⁴ In addition, the depreciation of the yen and the difference in prices between Japanese products in Japan and in China, due to tariffs, made shopping in Japan more appealing. Furthermore, the revision of the tax-free system favorable opportunity at the right time. Until then, only a limited number of products were eligible for tax-free purchases, but from October 2014, almost all items became eligible for tax-free purchases. Thanks to these positive factors, Laox's tax-free shopping business began to see rapid growth.

Compared to Western tourists, Chinese tourists are more well known for their passion for shopping, and the rapid increase in the number of Chinese tourists visiting Japan was good news for all retailers in Japan. Laox, specializing in tax-free shopping, took advantage of this opportunity before anyone else. For example, at the time, other major retailers still mainly employed Japanese staff, and foreign visitors who had made purchases were required to go through complicated tax-refund procedures at a counter set up in a corner of the store after paying the tax-inclusive price. In response, Laox created a team of employees who could speak 15 languages combined, including Chinese, and established a system that enabled tax-free procedures at the cash register. Of course, through

collaboration with Suning, they were also well-equipped to provide explanations and promotions tailored to the shopping habits of Chinese customers.

In addition to these competitive advantages, Luo also sought to grow Laox's tax-free shopping business in two other directions. One was to grow from a consumer electronics retailer to a general tax-free retailer, and the other was to expand the business to tourist destinations in other regions with high growth potential. From the end of 2013, in order to grow into a general tax-free retailer, Laox completely revamped its product range, which had previously focused on consumer electronics, increasing the ratio of consumables such as cosmetics, food, and pharmaceuticals, and further expanding into high-priced apparel and craft products. As a result, Laox became able to respond to the diverse shopping needs of tourists visiting Japan. According to a survey by *Nikkei MJ*, the proportion of sales for consumer electronics at Laox fell from about 45% in spring 2010 to less than 30% in July 2015.¹⁵

Meanwhile, Laox began building a nationwide network of tax-free stores to respond to the diversification of tourist destinations in Japan. With the aim of strengthening its capital, Laox carried out a public offering of shares worth approximately JPY 30 billion in 2015. This capital increase enabled the rapid and broad expansion of its store network, which had previously been concentrated in major cities with large numbers of tourists, such as Tokyo, Osaka, Okinawa, and Sapporo. Stores were opened in other major cities such as Kobe, Kyoto, Nagoya, and Fukuoka, as well as in more rural areas such as Kumamoto and Nagasaki.

Another focus for Laox was differentiating itself from competitors. While other consumer electronics retailers, department stores, drugstores and other major retailers began to pay serious attention to the inbound tax-free market, Laox implemented a "Japan Premium" policy. Luo said, "I want to increase the number of products by carefully selecting Japanese products that visitors to Japan find valuable."¹⁶ Specific examples of this strategy include further development of suppliers of Japanese-made products such as traditional crafts, as well as expansion into the apparel sector. In June 2015, Laox launched its own brand, ORIGAMI, a Japanese apparel brand for Chinese tourists visiting Japan. In July of the same year, the company acquired the women's shoe manufacturer MODE ET JACOMO, and in September, it established a joint venture with ONWARD HOLDINGS CO., LTD. to design and distribute clothing, marking the company's entry into the upstream apparel business. These initiatives were based on the idea of securing unique Japanese-made products not available elsewhere and increasing competitiveness.

At the same time, Laox was also advancing globalization within the company. In line with the store

expansions, the company recruited a large number of employees based on the criteria of hiring people who could actively embrace and take on the challenge of globalization. By 2015, Chinese employees made up 30-40% of the company's full-time staff, and 70-80% of its part-time staff. In addition to Chinese employees, about 10% full-time employees were from Southeast Asia, all of whom were multilingual employees who had studied abroad. Along with this high ratio of foreign employees, the company also launched an in-house education system, "Laox University," to foster a global mindset among Japanese employees. Laox University offered courses that included language study and the development of a global mindset. The language courses allowed students to learn how to provide product descriptions in two languages, other than their native language, from among Japanese, Chinese and English, and their level of achievement was assessed through exams held twice a year. The global mindset courses allowed employees to learn the analysis of the inbound market and the planning of strategies, while also applying insights from the company's actual projects.

Thanks to the recovery of its tax-free shopping business as well as the rapid growth, Laox achieved profitability for the first time in 14 years in 2014. In 2015, it recorded its highest profit in 19 years, at JPY 9.5 billion, and posted a profit margin comparable to that of YAMADA DENKI, the top leader in the consumer electronics retail industry. That same year, the term *bakugai*, which refers to the shopping sprees of Chinese tourists visiting Japan, was selected as the winner of the *U-can Shingo Ryukogo Taisho* (U-can Prize for New Words and Popular Words of the Year). This symbolized the fact that the inbound tax-free shopping business had come into the spotlight, and Laox's reputation as a store specializing in inbound tax-free shopping had become firmly established in Japanese society.

6. The *Bakugai* Slowdown and the Stabilization of Tax-free Shopping Business (2016-2017)

Nevertheless, Laox's *bakugai* myth did not last long. In 2016, the number of Chinese tourists visiting Japan and engaging in *bakugai* at Laox began to decline, resulting in Laox to post a loss for the fiscal year ending in December. Unlike the previous slump in sales caused by external factors such as the diplomatic relations between Japan and China and the earthquake, the number of Chinese tourists visiting Japan had been steadily increasing, but the change in their spending habits proved to be the cause of the decline.

There are two main factors for this change. One is that the predominant form of tourism for Chinese tourists had shifted from group tours to individual travel. Until now, it

was group tourists from China who had contributed to Laox's sales, but the consumption behavior of individual tourists differed significantly from that of group tours. Individual tourists prioritize experiences over shopping, and spent more money on activities such as dining and leisure. Even when they did shop, they researched online and elsewhere, and then visited department stores, drugstores, and other specialty stores. Despite the increasing recognition in China of Laox as a store for inbound tourists, its reputation as "a place to go on a group tour" led individual tourists to avoid the store.

Another factor was the strengthening of China's tariff system and the decline in the purchasing power of tourists due to the strong yen. Until then, *bakugai* by Chinese people had been sustained to a large extent by the price difference between shopping in China and Japan. This increased the number of brokers to shop in large quantities in Japan for resale in China. In response, the Chinese government increased the import tax rate for individuals and imposed stricter checks on those returning to China. As a result, sales of high-priced, high-profit margin products such as watches and consumer electronics, dropped, and demand for relatively low-cost products, such as cosmetics and pharmaceuticals for retailers, increased. For Laox, the fact that consumer electronics were no longer selling well made it difficult to generate synergy with Suning, and it also became harder to leverage its strengths in cosmetics and pharmaceuticals when competing against more specialized department stores and drugstores.

Luo realized that things would never be the same again after the tariffs and exchange rate trends, and decided to shift focus and enhance their approach to individual customers. Fortunately, the company's capital adequacy ratio was in the 80% range, and with a solid financial situation, it had the strength to devote time to business reform. There were two specific reforms at this time. One was to strengthen fine-tuned services and marketing for individual tourists, and the other was to expand the business into experience consumption.

In order to strengthen its services for individual tourists, Laox formed a partnership with Trip.com Group Ltd., one of the largest travel websites in China, and began offering services such as luggage storage in-store and luggage delivery to airports, hotels, and private residences. In addition, it began to assign make-up specialists at cosmetic counters similar to those in department stores and set up tourist information desks in stores in collaboration with H.I.S. Co., Ltd. It also strengthened its services in a number of areas, including acquiring a taxi company in Kyoto and launching services for foreign tourists visiting Japan. In terms of marketing, Laox adopted a multi-faceted approach to target individual customers. For example, they enlisted the services of Ai Fukuhara, who is very popular in China, as their

spokesperson, introduced a point system for visitors to Japan via WeChat, which is the most popular instant messaging app in China, and distributed coupons via the consumer review site app Dazhong Dianping.

They are also taking various steps to respond to “experience consumption.” Laox stores nationwide revamped their product range to include local specialties such as regional sake, and collaborated with restaurant companies to create dining areas in their stores

The most symbolic move towards “experience consumption” was the opening of Port Town in Chiba Port Square.¹⁷ At Port Town, visitors could not only shop, but also experience Japanese food culture, including cup noodles, and enjoy performances such as silent plays that are fun for people of all nationalities. However, at the time, Laox did not have the expertise to operate commercial facilities, they invested in a department store in Hyogo Prefecture in September of the same year as a way of seeking their cooperation.

Thanks to these efforts, Laox returned to profitability in the fiscal year ending December 2017. The *bakugai* boom had passed, but the tax-free shopping business had entered a period of stability. Luo described the effect of the series of measures taken from 2016 to 2017 saying, “We have finally become able to adapt to the normalized market, and we are now in a position to make a profit.”¹⁸

7. Diversification Under the Global Lifestyle (2018-Present)

Although Laox had managed to stabilize its tax-free shopping business, Luo was well aware of the risks involved in a business structure that relied solely on tax-free shopping. With another *bakugai* boom unlikely, Laox needed to find its next growth strategy, and so it decided to diversify its business by moving away from its tax-free shopping business.

This is when Luo thought of the vision of a “global lifestyle.” Luo believed that in the future, the distinction between Japanese and other nationalities would become less relevant, and that the time would come when the market would be divided according to income levels. Therefore, he began to try to integrate the inbound tourist market with the market for Japanese consumers, which had been separated up until then. More specifically, he decided to start a business that would export Japanese lifestyle overseas while simultaneously incorporating global elements such as fashion and trends into the Japanese lifestyle.

Although this vision was clearly announced in 2018, preparations for a strategy of pursuing both Japanese and foreign customers began in the second half of 2017. Laox in Dotonbori, Osaka, which opened in June 2020, has a tax-free shop on the second and third floors, just like its

other locations. However, on the first floor, there are food and cosmetics from around the world, including Asian countries, as well as a popular Chinese beverage shop.

This is how, in addition to changes in the main domestic retail business, a strategic shift was also made in the business structure based on the idea of introducing a “global lifestyle” for Japanese people.

Another avenue for diversification was a renewed entry into the Chinese market. Although the company had previously attempted to enter the Chinese market as a consumer electronics retailer in the early 2010s, their strategy this time was to re-enter the market with a greater focus on lifestyle, based on the concept of a “global lifestyle.” A symbol of this was the acquisition of Shaddy Co., Ltd. (Shaddy), a major catalog gift company, in April 2018. The acquisition of Shaddy was carried out with the aim of expanding into the gift market in China, as well as to strengthen domestic online shopping business in Japan by obtaining their nationwide network of 3,000 locations and logistics network. China, like Japan, also has a gift-giving culture, but the options are still limited. There exists considerable potential for expanding the appeal of Japanese gifts in China.

8. Reforms Progressing Despite the COVID-19 Pandemic

While the impact of Laox’s “global lifestyle” initiatives were still uncertain, the COVID-19 pandemic caused a significant decline in the number of foreign tourists visiting Japan in 2020, with the number dropping to around 10% of the previous year’s figure. Although Laox had been diversifying its business, the impact on Laox was significant, as tax-free shopping business accounts for 30-40% of its revenue. With no signs of a short-term recovery in the number of tourists, Laox took measures to reduce costs such as closing down some of its stores, converting stores that had mainly served inbound tourists into outlets for Japanese consumers, and offering voluntary retirement packages. As a result, more than half of the domestic tax-free stores closed between 2020 and 2021, and more than 40% of employees chose early retirement.

Despite this, Laox saw the COVID-19 pandemic as an opportunity to speed up the transformation to a “global lifestyle.” As mentioned earlier, in June 2020, the company opened a new store in Dotonbori, Osaka, offering a range of Asian foods and cosmetics. This was followed in November 2021 by the opening of Asia Sunshine Market, a specialty Asian food store in Kichijoji, Tokyo, and the company began working to bring the authentic flavors of the Asian region to Japanese households. In December of the same year, Laox opened LAOX BEAUTY AIRPORT in Setagaya, Tokyo, an Asian

cosmetics specialty store that carries cosmetics from South Korea and China. All of these stores targeted Japanese customers based on the concept of experiencing a foreign lifestyle without leaving Japan.

In China as well, Laox opened LAOX SELECT, a select shop selling Japanese daily essentials, in Shanghai, Shandong Province's Jinan, and Hainan in 2021. The interiors of the stores were decorated to convey an authentic Japanese atmosphere, and Japanese-style hospitality was provided in the stores. In addition to a selection of Japanese food, alcohol, cosmetics, stationery, and other merchandise, there was also a dedicated space where customers could try on kimonos and have their photos taken. The aim was to provide customers the opportunity to experience an authentic Japanese lifestyle even while in China.

At the same time, Laox was also revamping its organizational structure to reflect the changes in its vision. Luo became chairman while retaining representative rights in early 2021. The new president, Kensaku Iida, previously worked in the retail sector at companies such as Toys"R"Us-Japan, Ltd. and Walt Disney Japan, and thus has a thorough knowledge of the Japanese market. This showed that Laox also intended to incorporate domestic demand on the personnel front.

9. Discussion and Conclusion: The Agility of Laox's Strategies

In December 2021, Suning, the parent company of Laox, faced a financial crisis due to the COVID-19 pandemic and transferred 34% of its Laox shares to a Singaporean investment fund. However, in May 2022, Suning bought back the majority of these shares and became the majority shareholder once again.

For Laox, the 14 years from 2009 under Chinese ownership was a time period of remaining susceptible to unpredictable external factors, and yet they were also years of continued perseverance. It is particularly interesting that a company with nearly a century of history has been able to detect changes in the environment and boldly take on reform like a startup company, since 2009. The success and stabilization of the tax-free shopping business, as well as the diversification of operations under the vision of a "global lifestyle," are results of strategic agility, and they have saved Laox from the sluggishness of the consumer electronics tax-free shopping business, changes in the behavior of foreign tourists visiting Japan, and the crises caused by the COVID-19 pandemic.

Where does the source of strategic agility lie? The author will present three conclusions to conclude this case study. The first is Luo's leadership. Immediately after becoming president of Laox, Luo switched the company's top-down management style to one that focused on the

front line. Luo took the top sales position himself and communicated directly with the department heads and store managers. Iino, who was the manager of the Akihabara store when Luo became president, reflected on those days, saying, "When Luo became the president, he was able to speak directly about the issues on the front line. Luo would also come up with improvement measures on the spot. This led to an increased speed of decision-making."¹⁹

In addition, Luo, who is well-versed in both the Chinese and Japanese markets, applied Chinese-style management to Japan. Although Luo started his own business while studying in Japan and also gained business experience in Japan, he had a strong network in the Chinese business world, including Suning, and continued to exchange information with executives of well-known Chinese companies while living in Japan.²⁰ Since the reform and opening-up policy of the 1980s, the Chinese market has been changing rapidly, and Chinese businesspeople have experienced this first-hand daily. In their experience, change happens all the time, and being the first to respond to change was essential to business success. This management philosophy of "thinking while running" that has been established in China has no doubt been incorporated into management skills in Japan as well. During the *bakugai* boom of 2015, Luo said, "The media portrays Laox as a *bakugai* platform for Chinese people, but that is not who we are. We want people to understand that we are a company that has been predicting future markets and always challenging new business formats."²¹

The second conclusion is that the change in the mindset of Laox employees. The shift from a consumer electronics retailer to a tax-free specialty retailer was not easy for employees who had been raised in the consumer electronics field, as it came with the pain of having to part with long-standing customers and business partners. This is why Luo appealed to his employees, saying that the essence of retail is to provide the products that customers want, without being constrained by ideas such as the nationality of customers or the types of products sold. Iino looks back on this turning point in his awareness of change as follows.²² He says, "There were all sorts of things that we never would have imagined," when his employees asked Chinese tourists what they wanted. These were products that Laox had not carried before, but the product department was able to get them ready quickly at Luo's instruction. "When we actually started offering these products, they sold well. Seeing this happen made the people on the front line happy too," showing how the employees' attitudes gradually changed.

The third conclusion is the spirit of innovation that was already engraved in Laox's DNA even before its acquisition by Suning. In his words in *LAOX passage 1930-1980: History of LAOX*, Panasonic founder Konosuke Matsushita praised Laox's characteristics of

tradition and creativity.²³ Since its founding in 1930, Laox has continued to achieve further growth by responding astutely to changes in the environment. For example, in the 1970s, in response to major changes in the consumption habits of young people, Laox focused its efforts on expanding not only its consumer electronics section, but also its audio and musical instrument sections. In the 1980s, Laox was at the forefront of the PC boom, and in 1990, it opened Japan's first large-scale information equipment specialty store, The Computer Kan, which later became a landmark of Akihabara. Laox did not start its tax-free shopping business until the 1964 Tokyo Olympics. Thus, until 1990, Laox had actually grown by reacting acutely to changes in the market, just as it does today.

By the 2000s, Laox's entrepreneurial DNA was no longer sufficient to avert severe downturn. An increasingly crowded consumer-electronics landscape, driven by large suburban chains and nascent online competitors, exposed the inflexibility of its traditional retail model. The company also lacked the decision-making agility and capital reserves necessary to pivot toward emerging technologies such as e-commerce and mobile devices. Consecutive years of losses eroded both financial headroom and undermined morale, depleting the human and investment resources needed for internal transformation. Under these compounded structural and environmental constraints, Laox could not deploy innovation at the scale and speed the market required. Only through its partnership with Suning, bringing managerial renewal, fresh capital, and a vast logistics network, was the company able to achieve the strategic overhaul that had eluded its own efforts.

Laox in 2024 is still facing numerous challenges. Although the effects of the COVID-19 pandemic appear to be gradually subsiding, the recovery of the tax-free shopping business is still uncertain. In addition, the success or failure of the business diversification under the vision of "global lifestyle" is still unknown. However, as seen in this case study, Laox has constantly changed its direction under Luo. It is expected that Laox will be able to overcome the impact of the COVID-19 pandemic and subsequent environmental changes thanks to its strategic agility.

10. Future Research Challenges

The present analysis has illustrated the multifaceted impacts of inbound consumption on regional retail. However, limitations remain due to the restricted scope of regions examined, the study's time frame, and the range of data sources. Addressing these constraints, future research should consider several challenges.

First, it is essential to monitor inbound demand over an extended period and employ statistical models to

quantify the effects of seasonality, economic trends, policy changes, and other drivers, as such analyses will improve the accuracy of demand forecasting and policy evaluation.

Second, expanding the set of case regions and retail formats, and comparing interview findings across these diverse contexts, will clarify the applicability and boundaries of current insights, while systematically cataloguing common success factors and challenges across regions and sectors.

Third, incorporating tourism statistics, POS records, credit-card usage histories, and other quantitative sources alongside qualitative interview data will enable a more comprehensive analysis of the factors that drive local revitalization, allowing exploration of correlations and causal structures across datasets for a richer understanding of regional development dynamics.

Tackling these challenges will facilitate the translation of findings into actionable policy recommendations, ultimately enhancing the quality of regional promotion strategies and supporting sustainable growth.

(Titles are omitted in the text)

Acknowledgment

In writing this case study, I received the cooperation of Mr. Yiwen Luo, Chairman of the Board of Laox, and Mr. Nobukazu Iino, President of Shaddy Co., Ltd., who provided interviews and materials. I would like to take this opportunity to express my sincere gratitude.

Appendices

¹ Laox Holdings. (2024, August). *Financial results for the second quarter of the fiscal year ending December 2024*.

² Press Release. (2024, September). "Trends in store visitor numbers for the first half of 2024."

³ Nihon Keizai Shimbun. (2024, October). "Retail companies' financial trends for the first half of fiscal year 2024."

⁴ Shukan BCN+. (2009, September 15). "Laox former president Iwao Yamashita interview: 'It was like acting as the head of the finance department for two years.'" http://www.weeklyben.com/journal/distribution/detail/20090915_56692.html (accessed February 20, 2025)

⁵ Suning Appliance Co., Ltd., *Annual report 2009*.

⁶ ChinaTech News. (2010, March 4). "China's Suning made net profit of CNY2.881 billion in 2009."

⁷ Same as 4.

⁸ REVOLVING DOOR. (2015, December). "Top runner's perspective: Mr. Yiwen Luo, President and Representative Director of Laox," (No.10). <https://esnet>.

co.jp/magazine/revolving-door/0010/p1638/ (accessed April 5, 2022)

⁹ THE INDEPENDENTS. (2010, March 1). “We highly value the Laox brand as seen from China.” <http://www.independents.jp/article/item000016> (accessed April 5, 2024)

¹⁰ Nihon Keizai Shimbun. (2010, November 7). “How will the company be restructured under the control of a Chinese company? Interview with Laox President Yiwen Luo,” p. 5.

¹¹ Mainichi Shimbun. (2010, July 4). “Chinese capital: Successive acquisitions of Japanese company and Laox revitalization, boosts from quick management decisions, doubles sales,” p. 2.

¹² Interview with Luo Yiwu by the author. (2024, March 7).

¹³ Laox Press Release. (2011, December 16). “China’s first location to open on December 31: Announcement of the new opening of the Laox Life Nanjing Yinhe Store.”

¹⁴ Nihon Keizai Shimbun. (2014, April 7). “The impact of the rapid increase in the number of visitors to Japan: Laox President Luo Yiwen, boosting consumption, even in outlying regions,” p. 3.

¹⁵ Nikkei MJ. (2015, July 8). “FY2014 specialty store survey, fearless change, aggressive victory: Laox enters the apparel market as a general tax-free retailer,” p. 1.

¹⁶ Same as 15.

¹⁷ Chiba Port Square is a large-scale complex in Chiba City that includes facilities such as a multipurpose arena and a hotel, and is located 30-40 minutes by car from Narita International Airport. In February 2016, Laox acquired this facility’s commercial, hotel, office, and other buildings in collaboration with China’s major real estate company Greenland Holdings, and opened the commercial complex Port Town in July 2017.

¹⁸ BCN+RJ. (2018, March 6). “Laox President Yiwen Luo: ‘We won’t rely solely on tax-free stores.’” http://www.benretail.com/market/detail/20180306_53867.html (accessed April 5, 2024)

¹⁹ Interview with Nobukazu Iino by the author. (2024, May 18).

²⁰ Interview with Laox President’s Office via email by the author. (2024, April 21).

²¹ Same as 8.

²² Same as 20.

²³ Laox 50-Year History Editorial Committee. (1981). *LAOX passage 1930-1980: History of LAOX*.

References

Laox History, IR and Timely Disclosures

1) Laox Co., Ltd. Editorial Committee. (1981). *Laox 50-year history: LAOX passage 1930–1980*. Laox.

2) Laox Co., Ltd. (2000). *Laox 70-year history: 1930–2000*. Laox.

3) Laox Holdings Co., Ltd. (2008–2023). *Annual securities report*. EDINET.

4) Tokyo Stock Exchange TDnet. *Timely disclosure documents (selected notices)*:

4-1) Notice regarding capital and business alliance (with Suning Appliance), June 24, 2009.

4-2) Notice regarding public offering, 2015.

4-3) Notice regarding stock acquisition of Mode Et Jacomo Co., Ltd., July 2015.

4-4) Notice regarding establishment of joint venture with Onward Holdings Co., Ltd., September 2015.

4-5) Notice regarding stock acquisition of Ogitsu Co., Ltd., October 2017.

4-6) Notice regarding stock acquisition of Shaddy Co., Ltd., April 2018.

Corporate News Releases (Examples)

5) Laox Holdings Co., Ltd. *Selected news releases*:

5-1) Opening of China’s first store ‘Rakugoji Lifestyle Plaza,’ December 31, December 16, 2011.

5-2) Expansion of comprehensive duty-free stores (Shinjuku, Ginza, Odaiba), 2013–2015.

5-3) Launch of in-house fashion brand *ORIGAMI*, 2015.

5-4) Opening announcement of *Port Town* at Chiba Port Square, July 2017.

5-5) Opening announcement of Osaka Dotonbori Store, June 2020.

5-6) Opening of Asian food specialty store Asia Sun Market, Kichijoji Store, November 2021.

Public Statistics and Institutional Reforms (Institutional and Statistical Background)

6) Japan National Tourism Organization (JNTO). (2010–2017). *Annual/monthly inbound tourist statistics*.

7) Ministry of Finance (Tourism Agency). (2014, October). *Expansion of tax-free system for foreign visitors to Japan* [Policy overview].

8) Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2010, July). *Relaxation of visa requirements for individual Chinese tourists* [Press release].

(Received on February 28, 2025)

インバウンド観光市場におけるアジャイルな環境変化への適応と戦略転換：ラオックスのケース

塩谷 さやか

近年、日本のインバウンド観光産業は著しい成長を遂げている。コロナ禍によって一時的に深刻な打撃を受けたものの、現在では急速な回復を遂げており、さらなる成長が見込まれている。本ケースでは、この分野を象徴する存在である、日本最大級の総合免税店企業「ラオックス」を取り上げる。ラオックスは、かつては老舗の家電量販店として知られていたが、2000年代には業績の低迷が続いていた。そうした中、2009年に中国・蘇寧電器との資本提携を契機に、大胆な戦略転換を図り、免税店事業を中核に据えることで日本を代表する企業へと成長してきた。しかし、その軌跡は決して平坦なものではなかった。同社の発展は、外部環境の変化に対して迅速かつ柔軟に対応してきた組織の在り方によって支えられている。本ケースでは、ラオックスが2009年以降に進めた戦略的転換と、それに伴う組織変革の過程を描写する。

Local Revitalization Using “Laughter” as a Catalyst: A Case Study of Yoshimoto Kogyo Holdings Co., Ltd.

Sayaka SHIOTANI Ph.D.¹

¹ Professor, Faculty of Economics and Business Management, Saitama Gakuen University

1510 Kizoro Kawaguchi, Saitama 333-0831 Japan

Email: sayaka.shiotani0808@gmail.com

Yoshimoto Kogyo is a general entertainment company that is engaged in the planning, production, and sales of television and radio programs, videos, commercials, and other video content as well as in theater management, the event business, the advertising business, the real estate business, show business, and development and operation of amusement facilities. In 2011, it began the Living in Your City Project, whereby affiliated entertainers were sent to live in all 47 of Japan's major administrative divisions (prefectures) in order to promote the resolution of local issues and to revitalize the local area. This is in line with achieving its vision of “changing society through laughter.” This case describes the origin and development of the project, which seeks to encourage local revitalization with “laughter” brought about by entertainers as a catalyst.

Key Words: *local revitalization, laughter, Living in Your City Project, live-in comedians, “strangers, young people, and fools,”*

1. Introduction¹

The leading social issues that Japan is currently facing are the declining birthrate, aging of the population, and the declining population. In rural areas in particular, the combination of a long-standing outflow of people to urban areas, declining birthrates, and an aging population has led to marked depopulation and economic stagnation. Local governments are dealing with the issues of revitalizing the local economy, maintaining the community, and providing medical care and nursing care. Revitalization of local communities is an important topic not only for rebuilding local economies but also for the sustainable development of Japan as a whole, but local governments and local communities cannot easily be revitalized on their own. One could say that the Japanese Government began to take a serious approach to local revitalization led by local governments in September 2014, when the reshuffling of the second Abe Cabinet established the Headquarters for Overcoming Population Decline and Revitalizing the Local Economy in Japan. The first Minister for Overcoming Population Decline and Revitalizing the Local Economy was Shigeru Ishiba.

As a specific measure, grants to promote local revitalization were created and a fund of 100 billion yen per year was made available. Then-Minister Ishiba touted the importance of cooperation among six entities, as expressed by the term “industry, government, academia,

financial institutions, labor organizations, and the media”² in order to revitalize local communities, and he urged a sense of unity among the various relevant parties in local communities. Ishiba, who became Prime Minister in October 2024, views local revitalization as a major issue in order to transform Japanese society. The key is to restore a sense of unity among the relevant parties in local communities, as was the case 10 years ago.

Yoshimoto Kogyo Holdings Co., Ltd. (denoted here as, “Yoshimoto Kogyo”), which is being covered in this case, is one of Japan’s oldest entertainment agencies, with a history of over 110 years. Akihiko Okamoto is the president and representative director. Yoshimoto Kogyo has produced many of the most popular comedians of our time, including Sanma Akashiya, the comedy duo Downtown, and the comedy duo Ninety-Nine, and it is an integral part of Japan’s comedy industry. The company is engaged in the talent management business, and it has exclusive contracts with approximately 6,000 independent entertainers and celebrities. The company’s sales are undisclosed due to internal regulations (the company went private in February 2010 and does not disclose information such as financial statements). Major shareholders include media companies, publishing companies, and banks. Hiroshi Osaki, the former chairman of the board, retired in June 2023 and is currently co-chairperson of the Expo 2025, Osaka, Kansai, Japan Event Planning Committee.

Yoshimoto Kogyo is a company that manages and represents entertainers, it produces, distributes, and promotes programs, performances, and plays for television, radio, and digital platforms. There are companies in various areas, such as satellite broadcasting, under its umbrella, the most prominent of which is Yoshimoto Kogyo Co., Ltd. In terms of television, the company produces about 5,000 special programs and dramas a year, most of which are variety shows. In terms of digital distribution, the company produces and distributes more than 100,000 videos, including dramas, variety shows, and animation, on various video platforms.

The company's talent roster includes comedians as well as athletes, actors, cultural figures, musicians, dancers, and performers. The company has 12 directly managed theaters nationwide and produces and manages a variety of events throughout Japan.

Many of the comedians under contract with Yoshimoto Kogyo have studied the art and expertise of comedy at the Yoshimoto Kogyo General Comedy Arts Academy, commonly known as New Star Creation (denoted here as "NSC"). Not all graduates go on to become successful comedians, but studying at NSC has the reputation of helping attendees, regardless of the careers they end up in. Based on Yoshimoto Kogyo's experience and knowledge, the company guides even comedians who did not graduate from NSC to develop their own unique perspective and style of comedy.

Yoshimoto Kogyo is promoting the use of "laughter" as a catalyst to solve problems in local communities and revitalize them by having well-trained entertainers live in local communities. Why did Yoshimoto Kogyo launch such an initiative? To answer that question, one must first unravel Yoshimoto Kogyo's history.

2. Literature Review

This chapter introduces representative prior studies on Japan's regional challenges and local revitalization that are highly relevant to this research. Each of the following works discusses the theories and practices of regional revitalization from various perspectives, including population decline, aging, changes in industrial structure, and the creation of relationship-based populations.

In recent years, regional and local areas in Japan have faced serious challenges such as population decline, aging, and stagnating local economies.³ Otsuka (2020)⁴ identifies critical success factors for regional revitalization businesses, including strong local partnerships, diversified revenue sources, and the integration of cultural assets into service offerings, highlighting the potential for sustainable business models to contribute to community regeneration.

Meanwhile, Morikawa (2020)⁵ notes that although government-led initiatives have increased over the past decade, many policies suffer from top-down design and lack mechanisms for local ownership, making long-term sustainability and genuine community engagement difficult to achieve.

Beyond these studies, a wide array of literature addresses topics such as effectiveness analyses of the Regional Revitalization Grant, case studies focused on relationship-based populations, and evaluations of the role of community development coordinators. However, due to space constraints, this study focuses on the representative works described above.

This case study focuses on Yoshimoto Kogyo as an interregional support initiative. Drawing primarily on publicly available literature, documents, and media reports, it outlines the background and development of the Living in Your City Project while foregrounding the author's own analysis. Sections 4–6 further develop this discussion by presenting background, context, and reflections based on reference materials, the author's insights, and widely recognized facts about Japanese society.

3. Yoshimoto Kogyo's history and the "innovator" Hiroshi Osaki⁶

Yoshimoto Kogyo began in April 1912 when Kichibei Yoshimoto and his wife Sei started a company to put on vaudeville shows at the Second Arts Building (later the Tenman Kagetsu theater). In the Taisho era (1912–1926), the company acquired several vaudeville theaters in the Kansai region and expanded its business by establishing an office in Tokyo.

At the advent of the Showa era (1926–1989), the company created new forms of entertainment, such as radio broadcasts of vaudeville performances. During World War II, most of the theaters were destroyed by air raids. Despite this huge blow, the company encouraged comedians to operate freely by forgiving the loans and canceling the exclusive contracts of all of the performers just before the end of the war. The company also reopened the Asakusa Kagetsu theater within two weeks of the war's end, bringing smiles and hope to people through the power of laughter and helping with Japan's postwar recovery.

Yoshimoto Kogyo's business expanded during the postwar period. Yoshimoto Kogyo actively built new theaters, relocated existing ones, and changed and expanded its lines of business. With the spread of television sets, Yoshimoto Kogyo began broadcasting vaudeville shows and "new comedies" on TV and expanded into program production.

The 1980s saw the arrival of the *manzai* boom [*manzai* is traditional Japanese comedy with a straight man and a funny man]. When broadcasts of *The Manzai* (Fuji Television Network) began in 1980, Yoshimoto Kogyo established a liaison office in Tokyo, creating a place for entertainers active in Osaka to perform in Tokyo, increasing their popularity. In 1982, NSC opened as a school to train entertainers. The first class of graduates from NSC in Osaka included the comedy duo Downtown. In 1995, NSC opened a branch in Tokyo to promote the training of entertainers in Tokyo.

In the Heisei era (1989–2019), Yoshimoto Kogyo diversified its business and expanded overseas, and it responded to various changes in technological and societal conditions, such as the advent of multimedia and the Internet. In 2001, Yoshimoto Kogyo launched the M-1 Grand Prix (an annual *manzai* competition) in collaboration with Asahi Broadcasting Corporation. The competition ended in 2010 but was brought back in 2015 to provide a venue for young comedic duos who have been together for up to 15 years to decide who is the best in Japan. Amateurs can participate in the competition and it has become a national event, with scenes of the M-1 Grand Prix even being depicted in novels.⁷

Sponsorship of the Okinawa International Movie Festival, which ran from 2009 to 2024, was part of a strategy for local revitalization through entertainment. Yoshimoto Kogyo sent its comedians to 41 cities, towns, and villages in Okinawa to create municipal support groups and work together with the local community to promote the film festival.

The Island Love Academy project, which began in 2021, seeks to solve social issues in Okinawa through social business, and it has been one of the programs of the Okinawa International Movie Festival. Applicants who have refined their business ideas into plans make presentations at the Academy.

Over the past 16 years, the film festival has become a setting in which to communicate Okinawa's unique cultural and historical attractions to people in Japan and overseas. It attracted several hundred thousand visitors each year from outside Okinawa Prefecture and overseas, but it has had profitability issues as a business. Hiroshi Osaki, chairman of the executive committee, said, "We cannot ensure that the event will continue unless we make the event itself commercial and create a flow of money. That will obviously take time."⁸

In May 2011, the Living in Your City Project started as entertainers affiliated with Yoshimoto Kogyo moved to Japan's 47 prefectures to work closely with local communities, and "local revitalization" became one of the company's management topics. In March 2017, the entertainers started a campaign to raise awareness of the Sustainable Development Goals (SDGs) adopted by the United Nations General Assembly in 2015, and the

company released a video in which the entertainers described the 17 goals of the SDGs with a mixture of laughter.

In March 2022, BS Yoshimoto, a satellite broadcasting station, was launched and it started community-based programs featuring comedians living all over Japan. Video footage showed comedians directly encountering local culture, participating in local events and festivals, and interacting with local people. In October 2023, the company announced the concept of the Yoshimoto Warai Myraii Pavilion (the Yoshimoto Future of Laughter Pavillion) for Expo 2025 (Osaka, Kansai, Japan), showcasing its presence as a company that will help promote the Expo in Osaka. In addition, the company announced that its board of directors had decided not to accept any contracts for Expo-related projects, clearly demonstrating its commitment to transparency and accountability.

In 2007, the company adopted a holding company structure, and it became a group and enhanced its governance. As an example, the establishment of the Compliance Promotion Committee was an expression of the company's intention to break away from malfeasance and anti-social forces in the entertainment industry.

The most significant change was the company's delisting in February 2010. Osaki became president and representative director in April 2009. In September of that same year, Quantum Entertainment, the president and representative director of which was former Sony chairman Nobuyuki Idei, made a takeover bid, effectively completing a management buyout of the company. The reason for going private was to prevent hostile takeover attempts and to quickly manage the company from a medium- to long-term perspective under a stable shareholder. At the time, several parties associated with Yoshimoto Kogyo posed problems in terms of compliance and governance, and one goal of going private was presumably to terminate those relationships.

The history of Yoshimoto Kogyo shows that the vision of "changing society through laughter" and the value of "enriching society through laughter" became even clearer after Osaki became president in 2009.⁹

Since its founding, Yoshimoto Kogyo's value has been in providing "laughter," and many of the comedians and *rakugo* (traditional comic storytelling) performers who have been responsible for that have come from diverse backgrounds, including farming families, merchant families, the old samurai class, families of performers, and families from disadvantaged backgrounds and circumstances. It is generally acknowledged that they have drawn on their individual experiences to further their passion for comedy and to pursue the art form is a common insight of comedy research. Yoshimoto Kogyo's role was to find the talent and motivation in those people, hone their skills, and provide laughter. When Osaki

launched the Okinawa International Movie Festival in 2009, as the chairperson of the executive committee he saw local people laughing as they worked together to prepare for the film festival. He saw that laughter would lead to “societal affluence” and “social change.”¹⁰ Intuiting the essence of laughter on-site, he thought about the importance of laughter, and he envisioned expanding its business potential.¹¹

4. Events leading to the launch of the Living in Your City Project and its current status

Osaki envisioned having comedians affiliated with the company live in Japan’s 47 prefectures and work together with employees in charge of given regions.

The context for this was the realization that if entertainers remain in big cities like Osaka and Tokyo where they are battling against the hustle and bustle of life in a constant struggle, it can be argued that they would become disconnected from a more human way of life. He also wanted to create a place where the 6,000 entertainers under contract with Yoshimoto Kogyo could work and earn money.

Of the 6,000 comedians, only a handful make it to the M-1 Grand Prix or are active on television. Most comedians do not earn enough money just by performing or doing sketches in theaters, so they supplement their income through part-time jobs. However, even unsuccessful comedians have the skills to host local events and perform live comedy shows.

In contrast, laughter is one of the factors that can revitalize a community, but there is not enough of it. If, however, a skilled comedian goes to a community, they can revitalize the community through the power of laughter. They can be active in the community, earn income, and also gain recognition and grow in popularity. Osaki believed that the unlimited potential value in local communities and the unlimited potential talent of comedians could be harnessed through the power of laughter to create opportunities for a variety of people to play a role.

Just a few days later on January 4, 2011, Yoshimoto Kogyo uploaded an overview of the Living in Your City Project on its website and began hastily recruiting comedians. Approximately 500 comedians or comedic groups applied, and 47 comedians or comedic groups were selected through auditions, with a comedian or comedic group in each prefecture. Approximately 5,000 people applied for the position of area manager, and 47 were hired. Thus, the Living in Your City Project was announced in April 2011.

The expected outcome of the project was that the comedians’ ability to make people laugh would create a variety of settings involving local governments,

companies, organizations, and people. Linking these settings would lead to various community-based activities and projects to solve problems and promote local revitalization.

Another aspect of the program was human resource development, in which the entertainers and area managers would improve their interpersonal skills and encourage new talent by interacting with local people. The program was intended to showcase local specialties, tourist attractions, traditions, and culture, to develop new products and services, to promote local industries, and to meet local needs, such as at nursing homes and cram schools.

During the 11 years from 2011 to 2022, a total of 259 comedians, either solo or in 1 of 173 groups, became *sumimasu* comedians (live-in comedians). As of April 2022, there were more than 800 projects to revitalize local communities, 313 appointments of live-in comedians as tourism ambassadors, and a total of 249 regular programs nationwide. As of October 2024, there were 21 live-in comedians in prefectures in Hokkaido and Tohoku, 37 in the seven prefectures of Kanto and the three prefectures of Koshinetsu, 22 in the four prefectures of Tokai and three prefectures of Hokuriku in Chubu, 19 in prefectures in Kinki, 14 in Chugoku, 9 in Shikoku, and 27 in Kyushu and Okinawa.¹²

Many live-in comedians are from the local area or had local ties, but some are sent to areas they have no ties to, and even if they are from the local area, they do not necessarily have a thorough knowledge of the local area. Therefore, they travel around the region with the manager of the area to which they are sent and build relationships with local people, local governments, and organizations from scratch. Entertainers sent to each prefecture blend into local life and engage in activities as they interact further with local residents. By actually moving to the area rather than merely staying briefly, the entertainers are able to directly perceive local issues and needs and engage in activities accordingly.

The entertainers gain trust by responding to local needs and requests, such as participating in local events, appearing on local TV and radio programs, using social networking services such as X and Instagram, and assisting with the PR activities of local businesses and tourist attractions. They gradually help to plan and hold local events and disseminating information, and they are often involved in solving local problems and product development.

5. Examples of efforts by the live-in comedians

There appear to be three points to Yoshimoto Kogyo’s approach to the local revitalization business.

The first is to please the people of the community, which is the purpose of the activities by the live-in comedians. The second is to actively involve the live-in comedians, which is the policy for activities by the live-in comedians. The third is to involve local people in the business process, which is what the activities of the live-in comedians entail.

In light of these points, the aim is for live-in comedians to operate as a self-supporting business. There are three main patterns in which live-in comedians determine what they will be doing in each locality: (1) the comedian selects a local issue that capitalizes on his comedic style, special skills, or interests and he implements a solution (comedian-initiated effort), (2) the comedian and area manager are asked to solve a local issue and come up with an idea and implement it (community-initiated effort), and (3) a combination of the two aforementioned approaches (comedian- and community-driven effort). The six themes of local revitalization are (1) promoting tourism, (2) encouraging newcomers and residency, (3) revitalizing the local community, (4) promoting culture and education, (5) developing local products, and (6) assisting with reconstruction in disaster-stricken areas. By combining the three patterns and six themes mentioned, each comedian decides which issues to tackle and how to tackle them, and he performs a business model analysis using a management framework such as a business model canvas to finalize an outline of the project. Then, online meetings are held monthly to report on activities, discuss issues, and to manage the progress of the project.

When the Living in Your City Project first began, however, neither the comedians themselves nor the local people had a specific vision of what an unsuccessful comedian could do upon arriving in a locality. This is because an unsuccessful comedian is not well-known, so he will not get work immediately.

Over 11 years of trial and error, some projects have taken off while others were halted. The projects that took off had something in common: they involve comedians creating value together with local people in some way, and they are stories in which the comedians, area managers, and local people are the characters. Below are two examples of such projects.

(1) Comedy Rickshaw in the City of Inuyama, Aichi Prefecture

At the start of the Living in Your City Project, Yoshimoto Kogyo asked tourism associations in 47 prefectures if there were any places where they would like to work with young Yoshimoto comedians to promote the local area. Of the 100 or so projects that were suggested, the City of Inuyama in Aichi Prefecture was selected for the first round. Located in the Owari region of northern

Photo 1: Comedy Rickshaw¹³



Aichi Prefecture, Inuyama prospered as a town around Inuyama Castle in the Edo period (1603-1868) and is home to tourist attractions such as the Museum Meiji-Mura and the Little World Museum of Man.

After personnel at Yoshimoto Kogyo's headquarters consulting with the area manager and the local tourist association, having a rickshaw run through the castle town was suggested. The idea was adopted, and the Comedy Rickshaw was born as a community-initiated project to promote tourism (See Photo 1). The live-in comedians who were assigned to the project were the comedy duo Sometimes from Nagoya City. The pair had spent a month traveling to all 132 cities, towns, and villages in Tokai's three prefectures by bicycle as the "Cycling Squad" for *24-Hour Television* in 2009. The following information is available on the Inuyama Tourist Information website.¹⁴

"The Living in Your City Project seeks to have young comedians from Yoshimoto Kogyo move to various places in Japan to revitalize local communities through the power of laughter. The City of Inuyama was selected for the first round of projects nationwide. A Comedy Rickshaw has been running in the castle town since 2011. Pulled by cheerful and energetic young comedians, the rickshaw is "the smallest theater in Japan." It also serves as a training ground for young comedians to hone their comedic skills with passengers. The comedians learn the art of rickshaw operation in Asakusa, the home of rickshaws, and the tour guides receive training from local people. The rickshaw is sure to satisfy! Please check the event information for the latest information on the rickshaw service."

Since the Comedy Rickshaw started in September 2011, the number of tourists increased from 390,000 in 2010 to over 400,000 in 2011. Four years later in 2015, it increased to about 520,000, and eight years later in 2019 it increased to over 600,000 (Institute of Regional Development, 2022. p17)

Seeing this, tourism associations from around the country began to contact the City of Inuyama Tourism Association. Many places started planning "Comedy &

Sightseeing & Vehicles,” which helped to expand the view of what live-in comedians could do. Kosuzuki (a live-in comedians, Aichi Prefecture), a solo comedian who is currently one of the rickshaw pullers, describes his future plans as follows (Institute of Regional Development, 2022, p.43).

“I want to take on new challenges in order to further propel the area as a sightseeing spot in the future. To that end, I would like to continue to pull the rickshaw in cooperation with young people who will help to usher in Inuyama’s future, like students, and veterans so that we are on par with other sightseeing spots nationwide or maybe even the best sightseeing spot in the whole country.”

(2) Ishii Fest in the Town of Fujikawa, Yamanashi Prefecture

Ishii Fest began as a comedian-initiated project to revitalize the local community. An event to lift the spirits of local residents who were unable to get together in person during the COVID-19 pandemic, Ishii Fest was held at the Fujikawa Rest Area in April 2023 and July 2024.

Sotaro Ishii, a live-in comedians who worked on the project, was part of the second class of graduates from NSC in Tokyo and is a solo comedian known for his impersonation of actor Koichi Sato. In 2011, he was a live-in comedian in Yamanashi Prefecture and moved his family of four to the Town of Fujikawa. In 2014, he launched the Town of Fujikawa Yoshimoto Hometown Theater Troupe, and he has created a place where the people of the town can both perform and enjoy watching original local comedies. The members of the troupe range in age from 5 years of age to those in their 70s, and personnel in the troupe’s administrative office include people with diverse experience and wisdom, such as people who are self-employed, restaurant owners, employees of the town hall, and a temple priest. The first performance, which was held in February 2017, was a place where the performers and the audience alike came together to laugh and enjoy themselves.

Ishii, who assumed the post of Manager of the Fujikawa Rest Area in October 2022, planned the Town of Fujikawa Ishii Fest to promote the Fujikawa Rest Area and Yamanashi Prefecture (See Photo 2). Ishii raised funds through crowdfunding, cast the performers, and produced the event himself.

The 2023 Ishii Fest started with performances by the brass bands of Masuho Junior High School and Kajikazawa Junior High School in Fujikawa, followed by a performance by “Mahorano no Sato Takazasu Kobayashi Hakka Taiko,” a local taiko drum team of which Ishii is a member, a dance performance by the Yosakoi team, a booth for A Gathering of Local Mascots

Photo 2: Ishii Fest 2023, Town of Fujikawa¹⁶

(April 2023)



with an array of local mascots from Yamanashi Prefecture, and participants dancing around on stage to DJ Dekka. The event was a big hit.

Ishii describes this effort as follows: ¹⁵

“The response and excitement exceeded my expectations, and I realized how exciting this town can be. Most of the performers came at my request. The concept of the festival was to work with the locals as much as possible, so we had a lot of local people perform, and I think the whole show was a lot of fun. A festival tends to conjure up images of the elderly being sidelined, but that wasn’t what I wanted, so I decided to make the event one that all ages would enjoy by including entertainment like Showa-era songs. DJ Dekka’s performance was also enjoyable. I invited him because I wanted to dance on stage, but I think everyone from children to the elderly enjoyed it. I don’t think of this festival as a one-time event but as a start. I would like to continue this festival and liven up the Town of Fujikawa and Yamanashi Prefecture.”

In July 2024, the 2nd Ishii Fest was held as a summer festival celebrating the 10th anniversary of the Fujikawa Rest Area, and it was more crowded and exciting than the previous year.

This section covers only a small portion of the efforts by live-in comedians. Not covered here are, for example, efforts to address aging of the population and population decline in rural areas. Live-in comedians who are certified as nurses or care workers are working to promote health through the power of laughter via at-home care and at facilities for the elderly throughout Japan. Japan is a developed country with serious issues, but the possibilities for the Living in Your City Project are endless.

6. Factors for the Living in Your City Project’s success (several hypotheses)

Based on accounts of the live-in comedians in the Living in Your City Project, factors for the success of the Living in Your City Project have been tentatively grouped into the following three categories:

(1) The comedian's abilities and skills

- Passion for the local area: A keen interest in and strong attachment to the local area
- Communication skills: Building good relationships with various stakeholders, including local residents, local governments, and companies
- Understanding and receptiveness: Understanding others as one understands oneself and accepting both oneself and others as-is
- Independence and creativity: The initiative to plan and implement activities on one's own and the ability to come up with ideas

(2) The area manager's abilities and skills

- Assistance with relocation: Assistance finding housing, a smooth move to the local area, and the ability to provide support for activities in the area
- Providing knowledge: Providing knowledge and information so that comedians can acquire knowledge and skills related to local revitalization
- Providing opportunities for media exposure: Helping entertainers increase their name recognition by arranging opportunities for them to appear on BS Yoshimoto and in local media
- Helping to coordinate with local governments and companies: Acting as a liaison to local governments and local companies and expanding the scope of activities

(3) The abilities and skills of people in the host community

- Passion for the local area: A keen interest in and strong attachment to the local community
- Communication skills: Building good relationships with comedians as well as with various stakeholders, including local residents, local governments, and companies
- Understanding and receptiveness: Understanding others as one understands oneself and accepting both oneself and others as-is
- Independence and creativity: The initiative to plan and implement activities on one's own and the ability to come up with ideas rather than waiting passively

In other words, both live-in comedians and the host community have a shared context of passion for the local area and they gain trust through communication skills and understanding and receptiveness, and they display independence and creativity. They solve local issues in a fun and interesting way with "laughter" as a catalyst. In addition, they are assisted by Yoshimoto Kogyo's area managers behind the scenes.

That said, the fact that there are comedians who are also Local Revitalization Volunteers suggests that the roles of the live-in comedians and the abilities and skills required are similar to those of the Local Revitalization Volunteers. However, a Local Revitalization Volunteer only finds out if he will stay in the community or not once the activity is over, whereas the live-in comedian is closely connected to the community from the beginning. Moreover, a Local Revitalization Volunteer is expected to take an active role as a new leader of the community, while the live-in comedians tend to assist local people and put them in the leading role.

There are often said to be three types of human resources who are important to solving issues and revitalizing local communities: "strangers, young people, and fools."¹⁷ As the phrase indicates, "strangers" are people from outside the community, "young people" are younger people, and "fools" are people who say or do strange things.

Strangers are free from prejudice and preconceptions, not bound by precedents, and are able to think and act from scratch with unconventional perspectives. Young people are curious, active, willing to take on challenges, have the vigor to change things, and are willing to take risks. Fools have a different value system and way of thinking from conventional wisdom and are able to think and act outside the box.

People with these characteristics are in fact agents of change, bridges, and leaders of innovation. They are catalysts that foster a sense of unity. Thus, these three types of people are considered to be important to change in local communities and also to change in general.

In light of this concept, live-in comedians and area manager may fall under any or all of the three types.¹⁸ In other words, live-in comedians are a new force created by the understanding and synchronization of agents of change, bridges, and leaders of innovation, linking local people in new ways and fostering a sense of unity.

When the American journalist Malcolm Gladwell proposed the concept of a "tipping point," he said that trends are spread by three types of people: connectors (specialists at networking), mavens (information specialists), and salesmen (charismatic individuals who spread emotions) (Gladwell, 2007). One could argue that live-in comedians are mainly salespeople, area managers are mainly mavens, and local people are mainly connectors.

By fulfilling these roles and demonstrating these abilities, the live-in comedians have been able to revitalize local communities through laughter.

7. Conclusion: Revitalizing the community through laughter means making a living

The current president, Masataka Izumi, has led the Living in Your City Project since its inception. Izumi stated the following (Institute of Regional Development, 2022, p.19).

“I do this job as a way to make a living, as a way of promoting business. With 10 years having passed, I have developed close ties to local communities and my acquaintances have increased, making cooperation easier. I want to further explore what comedians can do and what Yoshimoto Kogyo can do in order to make a living in the community.”

In his book “Yoshimoto Kogyo: A 105-year History,” published in 2017, Kazuo Murakami (Professor Emeritus, University of Tsukuba) wrote the words below. For many years, Murakami researched how laughter turns genes in the brain on and off. In the 2000s, with the help of Yoshimoto Kogyo, he found that that laughter suppresses elevated blood glucose levels.

“Laughter of the gods appears in the Japanese myth of Amaterasu’s Opening of the Heavenly Stone Cave. Laughter appears in the myths of almost every country, and Plato, Aristotle, Socrates, Kant, Freud, Darwin, and many others have written articles on laughter. Laughter may be an important clue to the study of ‘what it means to be human.’ Laughter not only has a positive effect on people’s health but it may also be useful in treating illness. This has been known and practiced in medicine for quite some time. I have long said that the mind changes the functioning of genes. In Japan, there is a saying that ‘good fortune comes to those who smile,’ and in other countries, ‘laughter is the best medicine without side effects.’ I believe that Yoshimoto Kogyo will play a role in the health industry and character building in the future.”

In other words, local revitalization through laughter is about making a living and contributing to human health. Phrased differently, it is to help people live. If we look at the world, we can see that situations replete with violence and chaos, such as wars and terrorism, continue to result in the loss of human life. Being able to laugh and enjoy each other’s company is indeed splendid at this time and in this space that is within our purview and within our grasp.

Laughter enriches people’s hearts and revitalizes communities. If Yoshimoto Kogyo’s initiatives with live-in comedians can be spread throughout Japan and around the world, then the world will become a more peaceful place, and a prosperous and joyful future will surely dawn. (Titles are omitted in the text)

Appendices

¹ Yoshimoto Kogyo Co., Ltd. (n.d.). *Home*.

<https://www.yoshimoto.co.jp/>

² “Industry, government, academia, financial institutions, labor organizations, and the media” refers to the following entities:

Industry: Local companies and businesses. The heart of economic activity.

Government: Local governments or the national government. Responsible for formulating and implementing policy.

Academia: Universities and research institutes. Sources of knowledge and skills.

Financial institutions: Banks and credit unions. Supply funds and encourage economic activity.

Labor organizations: Labor and labor unions. Provide labor and push for working conditions.

Media: Media and journalism. Disseminate information and shape public opinion.

³ Ministry of Internal Affairs and Communications.

(2019). *Current status and challenges of regions and localities: fiscal year 2019 report*.

⁴ Otsuka, Y. (2020). “Conditions for success in regional revitalization businesses and the potential of regional revitalization.” *Kagawa University Economic Review*, (17).

⁵ Morikawa, H. (2020). “Japan’s regional revitalization policies and their issues.” *Japanese Journal of Human Geography*. 72(3), 299–319.

⁶ Yoshimoto Kogyo. (2017). *Yoshimoto Kogyo: A 105-year History*.

⁷ Miyajima, M. *Naruse goes to take over the world; Naruse takes the path she believes in*. Shinchosha. These books describe how the main character Naruse and her friend form a duo called “From Zeze” to compete in the preliminary round of the M-1 Grand Prix. Ryoichi Tani, founder of the M-1 Grand Prix, praised them: “The M-1 Grand Prix is depicted quite accurately in the Naruse books” (Tani, 2024, June 26).

<https://toyokeizai.net/articles/-/764390>

⁸ Takei, Y. (2024, April 30). “Issues left behind by the Okinawa International Movie Festival, which has ended after 16 years.” *Toyo Keizai Online*.

<https://toyokeizai.net/articles/-/750543>

⁹ Osaki, H (2020). *Yoshimoto Kogyo’s Commitment: A Future Entertainment Strategy*. Bunshun Shinsho.

¹⁰ Osaki is well-known for serving as the manager of the comedy duo Downtown. Osaki’s strategic thinking can be found in Osaki (2020), and his own thoughts can be found in Osaki (2023).

¹¹ Nonaka, I. (2022, February 10). *Essence of management: Hiroshi Osaki, chairman and CEO of*

Yoshimoto Kogyo Holdings: The power to dream of changing Yoshimoto from comedy to local revitalization. Recruit Works Institute. <https://www.works-i.com/works/series/management/detail005.html>
Ikujiro Nonaka said of Osaki, “Osaki is a man of motion. He feels as he moves and he thinks while he feels. This is tacit knowledge. He shares this tacit knowledge with others, gains their understanding, transforms it into a concept, or explicit knowledge, and then puts it together into a business.”

¹² BS Yoshimoto. *Reports from Yoshimoto Live-in Comedians in the Prefectures*. <https://bsy.co.jp/talent>

¹³ Inuyama Tourist Information. Inuyama Comedy Rickshaw. <https://inuyama.gr.jp/about-inuyama/owarai-jinrikisyu>

¹⁴ Same as above.

¹⁵ Yoshimoto Kogyo. (2023, May 15). “Sotaro Ishii holds Ishii Fest in the town of Fujikawa, his second hometown: ‘This town is so exciting.’ Report on the activities of live-in comedians, Yamanashi Prefecture.” *PR Times*. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000002132.000029501.html>

¹⁶ Same as above.

¹⁷ The fact that “strangers, young people, and fools are needed for change” was generally recognized around the beginning of 2000, but specifying exactly who started saying this and when is impossible. In fact, older articles found in a Google search are from around 2000. One is the city newsletter published by the City of Muroran, Hokkaido, Japan, in 2002. In that article, Takeshi Aoyama, an assistant professor at Muroran Institute of Technology at the time, wrote, “My motto is ‘strangers, young people, and fools.’ From an objective point of view, youth and unconventional ideas are important in urban development,” but the source of this comment is not specified. An article published by a local office of the Development Bank of Japan in 2003 says, “This may sound like popular opinion, but a variety of people should participate, including ‘strangers, young

people, and fools,’” but again, the source of this quote is not indicated. At any rate, these documents suggest that the phrase “strangers, young people, and fools” was already widely known in the early 2000s.

¹⁸ Many of Yoshimoto Kogyo’s people are from the Kansai region, so calling people “fools” may earn me a lot of scolding and ire, but please forgive me.

References

- 1) Gladwell, M. (2007). *The tipping point: How little things can make a big difference* (K. Takahashi, Trans.). SB Bunko.
- 2) Institute of Regional Development (Ed.). (2022). Regional development grand feature: Field reports from Yoshimoto Kogyo’s comedians living in Japan’s 47 prefectures. *Locals*, (82).
- 3) Ministry of Internal Affairs and Communications. (2019). *Current status and challenges of regions and localities: Fiscal year 2019 report*.
- 4) Morikawa, H. (2020). Japan’s regional revitalization policies and their issues. *Japanese Journal of Human Geography*, 72(3), 299–319.
- 5) Osaki, H. (2020). *Yoshimoto Kogyo’s commitment: A future entertainment strategy*. Bunshun Shinsho.
- 6) Osaki, H. (2023). *A place to be: 12 things not to do to enjoy your solitude*. Sunmark Publishing.
- 7) Otsuka, Y. (2020). Conditions for success in regional revitalization businesses and the potential of regional revitalization. *Kagawa University Economic Review*, (17).
- 8) Yoshimoto Kogyo. (2017). *Yoshimoto Kogyo: A 105-year history*.
- 9) Yoshimoto Kogyo Co., Ltd. (n.d.). *Home*. <https://www.yoshimoto.co.jp/>

(Received on February 28, 2025)

「笑い」を起爆剤とする地域活性化：吉本興業ホールディングス株式会社のケース

塩谷 さやか

吉本興業は、テレビ・ラジオ番組やビデオ、CMなどの映像ソフトの企画・制作・販売をはじめ、劇場運営、各種イベントの企画・実施、広告・不動産事業、ショービジネスやアミューズメント施設の開発・運営まで、多岐にわたるエンタテインメント事業を手がける総合エンタープライズである。2011年に開始した「あなたの街に住みますプロジェクト」では、所属芸人を全国47都道府県に派遣し、地域が抱える課題解決や活性化を図ってきた。この取り組みは、同社の企業理念である「笑いで社会を変える」を体現するものだ。本ケースでは、このプロジェクトの成り立ちと展開を追いながら、芸人の「笑い」がどのように地域づくりの起爆剤となったのか、その本質に迫る。

◆◆◆活動報告・事務局だより◆◆◆

はじめに

新型コロナウイルス感染症の影響等により滞っていた本会の活動は、令和6年2月3日に開催された令和5年度観光まちづくり学会盛岡大会にて再開しました。

そして、同年11月9日と10日の両日にわたり、令和6年度観光まちづくり学会いわき大会が開催されましたが、同大会では役員会、会員総会のほか、研究発表会、情報交換会及びエクスカージョンが行われ、久々の本格的な大会になりました。

さらに、4年ぶりの発行となる「観光まちづくり学会誌」vol.17-21合併号を発行することができ、少しずつ従前の活動に近づいてまいりました。

しかしながら、学会の活動を以前の形に戻すことだけが事務局の目指すべきところではなく、この先も学会活動が持続できるように運営の仕組みを整えていくことが真に取り組むべき課題です。

そのためには、観光まちづくり研究の場を維持し、研究を通して心豊かな社会の形成に貢献するという揺るぎない目標と、時代の変化に合わせて対応できる柔軟さを併せ持つことが必要です。

事務局として今すぐにでも考えなければならないこととしては、コロナ禍など不測の事態発生時における対応、各委員会等の多大な労力の軽減、学会誌の発行形態、学会費の徴収方法、本会及び研究成果に関する情報提供の方法など、枚挙に暇がありませんし、今後新たな課題も出てくるでしょう。

これらを一気に解決することはできませんが、ひとつひとつ着実に対応を積み重ねてまいりますので、会員の皆様の御協力を賜りたいと思います。

事務局長 大泉 剛

1 令和6年度活動報告

(1) 令和6年度観光まちづくり学会いわき大会の報告

令和6年度観光まちづくり学会いわき大会は、福島工業高等専門学校管理棟3階大会議室（〒970-8034 福島県いわき市平上荒川字長尾30）を主会場として、令和6年11月9日及び10日の二日間にわたり開催されました。内容を以

下のとおりです。

1) 令和6年度第2回役員会

①開催日時

令和6年11月9日 10時～11時30分

②開催場所

福島工業高等専門学校管理棟3階大会議室
※リモート併用

③出席者数等

役員総数27名中24名出席（現地出席7名、リモート出席4名、議決権委任13名）。会則第17条第3項の規定により、役員数の過半数出席のため成立。

④進行

観光まちづくり学会会長 深田 秀実

⑤協議事項

(1)新規入会者について

承認されました。

(2)会員総会諮問議事の内容について

会員総会に諮る議事について報告を行い、内容について承認されました。

2) 令和6年度第1回会員総会（通常総会）

①開催日時

令和6年11月9日 13時15分～11時30分

②開催場所

福島工業高等専門学校管理棟3階大会議室
※リモート併用

③出席者数等

正会員101名中80名出席（現地出席9名、リモート出席3名、議決権委任68名）。会則第14条第1項の規定により、正会員の5分の1以上出席のため成立。また、同第25条第1項の規定により、正会員の3分の2以上出席のため、会則変更を実施するための会員総会としても成立。

④進行

観光まちづくり学会会長 深田 秀実

⑤議事

(1)第1号議事 令和5年度年次事業報告について

事務局長から令和5年度の事業が報告

- され、承認されました。
- (2)第2号議事 令和5年度年次会計報告及び監査報告について
- 事務局長から令和5年度の年次会計報告が行われ、承認されました。
- また、監事から令和5年4月1日から令和6年3月31日までの会計監査が実施され、一般会計及び特別会計ともに収入、支出全般、会計簿・通帳への記載が健全かつ正確であることが確認された旨が報告され、いずれも承認されました。
- (3)第3号議事 令和6年度予算案について
- 事務局長から令和6年度の予算案が提案され、承認されました。
- (4)第4号議事 令和3年度から令和5年度の会費について

事務局長から本会の活動が停止状態にあった令和3年度から令和5年度については会費を徴収しないことが提案され、承認されました。

- (5)第5号議事 会則の改正について
- 事務局長から本会委員会の設置根拠規定を設ける等の改正案が提案され、承認されました。

- (6)第6号議事 開催校基本ローテーション表の改正について

事務局長から、理事の入替えや所属される学校の変更が積み重なってきたため、現行の開催校基本ローテーション表を改正することが提案され、承認されました。

- (7)第7号議事 令和7年度観光まちづくり学会大会開催担当校について

事務局長から令和7年度観光まちづくり学会大会開催担当校を小樽商科大学、実行委員長を同大教授深田秀実先生とすることが提案され、承認されました。

※その後、深田先生の転任に伴い、会場は福島工業高等専門学校とすることになりました。

3) 研究発表会

- ①1日目：令和6年11月9日（土）

座長 高崎経済大学 教授 米本 清

時間	題目	著者及び所属（○印は発表者）
15:00 ～ 15:25	無料優待券に係る交際費等の諸問題	○長谷川 記央（高崎経済大学経済学部 非常勤講師）
15:30 ～ 15:55	食によるUターン人材増加プロジェクトの取り組み	芥川 一則（福島工業高等専門学校ビジネスコミュニケーション学科教授） ○熊田 舞弥（Felis(株) 代表取締役）
16:00 ～ 16:25	震災遺構の持続可能な保存方法の検討 ー大熊町立熊町小学校を事例にー	芥川 一則（福島工業高等専門学校ビジネスコミュニケーション学科教授） ○渡邊 順子（福島工業高等専門学校ビジネスコミュニケーション学専攻2年）
16:30 ～ 17:00	フランスにおける道路空間活用の管理と運用に関する研究 ーパリ市におけるテラス条例を事例としてー	○及川 立一（株式会社建設技研インターナショナル）

②2日目：令和6年11月10日（日）

座長 埼玉学園大学 教授 塩谷 さやか

時間	題目	著者及び所属（○印は発表者）
9:00 ～ 9:25	共生社会を志向した観光まちづくりの現状と課題：群馬県における共生社会ホストタウンの事例研究	○萩原 豪（高崎商科大学 商学部経営学科准教授）
9:30 ～ 9:55	全国の自治体における各種Ma a S導入・活用状況に関して	○山本 竜也（高崎経済大学地域政策研究科M2） 米本 清（高崎経済大学地域政策学部 教授）
10:00 ～ 10:25	日本の航空会社の戦略についての検討	芥川 一則（福島工業高等専門学校 ビジネスコミュニケーション学科教授） ○小松 美月（福島工業高等専門学校 ビジネスコミュニケーション学専攻2年）
10:30 ～ 10:55	保存鉄道の観光活用による地域振興の可能性 ー北海道陸別町「ふるさと銀河線りくべつ鉄道」ー	○安本 宗春（追手門学院大学地域創造学部地域創造学科准教授）

4) 表彰式

- ①第3回学術論文賞（令和2年度選考実施）

受賞者

深田 秀実（小樽商科大学商学部社会情報学科教授）

受賞論文

地方自治体におけるオープンデータを用いた官民協働事業の成功要因に関する分析

—青森県五所川原市における観光振興事業
を事例として—

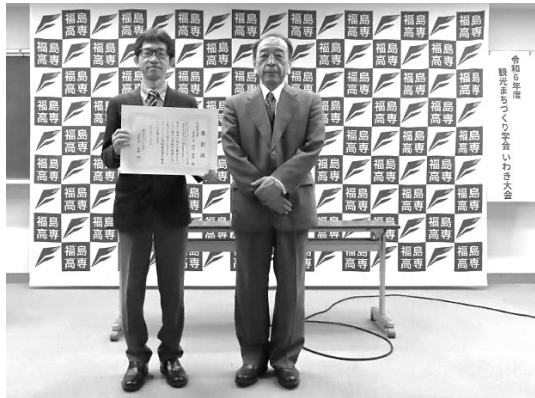


写真 受賞された深田秀実先生（左）と授与者の米谷光正東
北福祉大学名誉教授（右）

②令和6年度観光まちづくり学会研究発表会
優秀発表賞
受賞者

芥川 一則（福島工業高等専門学校ビジ
ネスコミュニケーション学科教授）
渡邊 順子（福島工業高等専門学校ビジ
ネスコミュニケーション学専攻2年）

受賞研究発表

震災遺構の持続可能な保存方法の検討
—大熊町立熊町小学校を事例に—



写真 受賞された渡邊順子さん（右）と授与者の深田会長（左）

5) エクスカーション

エクスカーションとして、「いわき震災伝承
みらい館」（〒970-0229福島県いわき市薄磯3
丁目11）を訪れて見学しました。

(2) その他の役員会（第2回役員会は令和6年度
観光まちづくり学会いわき大会時に開催し
ました）

1) 令和6年度第1回役員会（メール役員会）

①開催日時

令和6年9月29日～同年10月4日

②開催方法

メールによる

③議事

- (1)第1号議事 役員名簿の修正について
役員名簿について、滝村敏道氏及び小
野寺淳氏を「理事」とする修正について
承認されました。
- (2)第2号議事 新規入会申込者について
承認されました。

2) 令和6年度第3回役員会（メール役員会）

①開催日時

令和7年2月7日～同年2月14日

②開催方法

メールによる

③議事

- (1)第1号議事 阿部真也理事の学会誌編集委
員会副委員長就任について
学会誌編集委員会副委員長の篠木氏御
勇退に伴う後任として阿部真也理事が就
任することについて承認されました。
- (2)第2号議事 新規入会申込者について
承認されました。
- (3)第3号議事 学会本部等所在地の変更に
関する会則の改定について
本部及び事務局の所在地を小樽商科大
学から青森公立大学へ変更し、北海道支
部については所在地を削除して設置根拠
規定を設けることについて承認されまし
た。
- (4)第4号議事 開催校基本ローテーション
表の改正について
開催校基本ローテーション表から小樽商科
大学を削除し、青森公立大学を加える改
正について承認されました。

3) 令和6年度第4回役員会（メール役員会）

①開催日時

令和7年2月15日～同年2月21日

②開催方法

メールによる

③議事

- 第1号議事 新規入会申込者について
承認されました。

4) 令和6年度第5回役員会（メール役員会）

①開催日時

令和7年2月22日～同年2月27日

②開催方法

メールによる

③議事

第1号議事 新規入会申込者について承認されました。

(3) 第2回会員総会（臨時総会）

①開催日時

令和7年3月8日～同年3月14日

②開催方法

メールによる

③議事

(1)第1号議事 阿部真也理事の学会誌編集委員会副委員長就任について
学会誌編集委員会副委員長の篠木氏御勇退に伴う後任として阿部真也理事が就任することについて承認されました。

(2)第2号議事 学会本部等所在地の変更に
関わる会則の改定について
本部及び事務局の所在地を小樽商科大学から青森公立大学へ変更し、北海道支部については所在地を削除して設置根拠規定を設けることについて承認されました。

(3)第3号議事 開催校基本ローテーション表の改正について
開催校基本ローテーション表から小樽商科大学を削除し、青森公立大学を加える改正について承認されました。

2 観光まちづくり学会誌第23号（令和8年度発行予定）投稿論文等の募集

令和8年秋季発行予定の「観光まちづくり学会誌第23号」の投稿論文、報告、ノート及び紀行文等の原稿を募集しています。

投稿規定を熟読いただき、投稿整理票に必要事項を記入の上、投稿原稿と共に御提出ください。

(1) 論文審査の方法

第1次審査は、学術論文審査委員会委員1名と匿名の査読者3名の計4名によって行い、第2次審査は学術論文審査会で行います。

なお、論文の判定基準は、以下のとおりです。

報告についても、この判定基準を適用します。

1) 内容 新規性、独創性、妥当性、信頼性及び論旨の明確さ

2) 表現 表題、内容説明、文献引用、用語等の適切さ、図表表題の適切さ

(2) 投稿期間

論文投稿期間は、令和7年3月1日から令和8年2月28日です。

送付先は、office@kankou-m.jp です。

多数の会員の皆様からの御投稿、お待ちしております。

(3) 審査日程

学術論文審査日程は、以下の予定です。

なお、審査の都合により多少遅れることがあるかもしれませんが御了承ください。

1) 論文募集締切り 令和8年2月28日

2) 第1回学術論文審査委員会（一次査読員の選定） 令和8年4月頃

3) 一次査読 令和8年5月頃（1ヵ月程度）

4) 第2回学術論文審査委員会（掲載の決定） 令和8年6月頃

5) 最終原稿の学会誌編集委員会への提出 令和8年6月末頃

3 令和7年度観光まちづくり学会いわき大会の開催について

令和7年度は、令和6年度に引き続き福島工業高等専門学校において大会を開催する予定です。

開催予定日は、令和7年11月15日（土）と16日（日）です。

詳細は、皆様へのメール及び学会ホームページ等にてお知らせいたします。

4 学会費納入のお願い

令和7年度分の学会費の納入をお願いします。

学会費は、正会員5,000円、法人会員20,000円になります（特別顧問及び顧問、学生会員及び名誉会員は学会費不要です）。

学会費郵便振替

口座番号：02260-2-59030

口座名称：観光まちづくり学会

5 事務局からのお願い

会員の皆様におかれましては、氏名、住所、メールアドレス、電話番号、所属組織、役職、会員種別等に変更があった場合、その旨、事務局へ御連絡くださいますよう、お願いいたします。

特に、メールアドレスの変更があった場合には速やかに事務局への連絡をお願いいたします。

事務局メールアドレス：

office@kankou-m.jp

事務局長メールアドレス（直通）：

oizumi0901@gmail.com

学会ホームページ：

<http://kankou-m.jp>

観光まちづくり学会 投稿 規程

1. 内容

観光まちづくりに関する学術・技術についての論文・報告とし、原則として未発表のものに限る。ただし、学術研究発表会で発表したものは、この限りではない。

2. 投稿資格

投稿は、会員に限る。ただし、共同執筆者に非会員を含むことができるが、筆頭執筆者は、会員とする。

3. 原稿の種類

(1) **論文**：学術的価値のあるもので、一編ごとに論文としての体裁を整えているもの。

長い論文を分割し、連続形式として応募した論文は、独立した論文とはみなせない。

(2) **研究ノート**：学術的価値のあるもので、未完成な論文。

(3) **報告**：調査・計画・設計・実務などに関する資料紹介および報告。

(4) **紀行文**：著者が実際に訪問した町や地方の紹介、報告。

4. 原稿の執筆要領

(1) **論文・報告の本文**：投稿一編につき刷上り 12 頁を基準とし、要約（Abstract）とキーワード（5 つ以内）を必ず記載する。

(2) **研究ノート・報告・紀行文の本文**：投稿一編につき刷上り 6 頁とする。研究ノート・報告・紀行文については、要約（Abstract）を必要としない。論文のキーワードについては、英文表記も記述する。

(3) **図表等のカラー印刷**：認めない。

(4) **本文の超過頁と費用負担**：基準の頁数を超過する場合は、次のとおりとする。

1) 超過頁は、4 頁を限度とする。

2) 費用は、1 頁につき 2,000 円とし、著者が負担するものとする。

(5) **執筆要領**完全版下和文原稿作成例に記載している。

5. 原稿提出

提出原稿は、PDF ファイルとする。（頁番号が付いていないもの）原稿表題の脇に「論文」、「研究ノート」、「報告」、及び「紀行文」の区別を付す。著者は、学会誌編集委員会の意見に応じて修正した後、再度 PDF ファイルにて原稿を送付する。

<PDF 原稿送付先>

E mail: oizumi0901@gmail.com

事務局長あて

6. 原稿受理

原稿が編集委員会に到着した日を受理日とし、編集委員会開催日以降に査読を開始する。なお、審査の結果、原稿が再審査となった場合には、改訂原稿受理日を併記する。

7. 審査

学術論文審査委員会が査読委員 3 名の査読結果をもとに採否を決定する。なお、「論文」・「研究ノート」についての判定基準は、以下の通りである。「報告」についてもこの判定基準を準用する。

(1) **内容**：新規性、論旨の明確さ・妥当性、方法の独創性、結論の独創性、資料の信頼性、調査方法の妥当性。

(2) **表現**：表題、内容説明、文献引用、用語等の適切さ、図表表題の適切さ。

8. 再審査

審査の結果「再審査」の場合は、修正された原稿について改めて審査を行う。

観光まちづくり学会投稿論文の完全版下 和文原稿作成例

論文集編集委員会¹・事務局²・Touristic Community DESIGN³

¹正会員 工博 観光大学教授 まちづくり学部 (〒020-8551 岩手県盛岡市上田 4 丁目 3-5)

E-mail:kankou@stcd.ac.jp

²正会員 工修 観光株式会社 技術開発部 (〒020-0004 岩手県盛岡市上田 六丁目 13-5)

³Member of TCDU, Ph.D., TCDU Corp.

このファイルは観光まちづくり投稿論文の完全版下原稿 (和文) を作成するために必要な、レイアウトやフォントに関する基本的な情報を記述しています。と同時に、版下原稿そのものの体裁 (A4) をとっているため、このファイルの中の文章や図表をこれから書こうとしている実際のものに置き換えれば、所定のフォントや配置の原稿を容易に作成することができます。

このアブストラクトを含め、タイトル部分の幅は本文よりも左右 1 cm ずつ狭くします。アブストラクトのフォントは明朝体 9 pt を用いてください。アブストラクトの長さは 7 行以内です。アブストラクトの後に 1 行空けて、キーワードを 3~5 語、Times-Italic 10pt のフォントで書いて下さい。

Key Words: times, italic, 10pt, 3-5 words, one blank line below abstract, indent if key words exceed one line

1. タイトルページ

タイトルページは 2 つの部分で構成されます。

(a) タイトル部分：横 1 段組 (題目、著者、所属、連絡先住所、E-mail アドレス、アブストラクト、キーワード) なお、E-mail アドレスは、必ず単独行としてください。

(b) 本文部分：横 2 段組

このほか、フッタ (ページ番号) が付きます。なおソフトウェアによっては、タイトル部分とその下の本文部分が別のファイルに分かれていることがあります。

(1) タイトル部分のレイアウトとフォント

全てのページのマージンはこのサンプルにありますように上辺 19 mm, 下辺 24 mm, 左右ともに 20 mm に設定してください。タイトル部分の左右のマージンは、本文の左右のマージンよりもそれぞれ 10 mm ずつ大きくして下さい。すなわち、A4 用紙の幅に対して左右それぞれ 30 mm ずつのマージンをとります。そして以下次の順にタイトル部分の構成要素を書いて下さい。

タイトル：ゴシック体 20 pt フォント、センタリング (約 15 mm のスペース)

著者名：明朝体 12 pt フォント、センタリング (約 5 mm のスペース)

著者所属：明朝体 9 pt フォント、センタリング (約 10 mm のスペース)

アブストラクト：明朝体 9 pt フォント、7 行以内
E-mail アドレス：明朝体 9 pt フォント、センタリング (約 5 mm のスペース)

キーワード：Times, italic, 10pt, 3~5 語、2 行以内
著者と所属とは肩付き数字で対応づけ、上記のように並べて下さい。'Key Words' という文字はボールドイタリック体にします。

(2) 本文部分のレイアウトとフォント

本文とキーワードの間に約 10 mm のスペースを空けてください。

本文は 2 段組で、左右のマージンは 20 mm ずつ、段と段との間のスペースは約 6 mm とします。

本文には明朝体 10 pt フォントを用いて下さい。

(3) フッタ

すべてのページの下辺中央にフッタ機能を使ってページが入りますが、ページ番号は暫定的に論文表紙を第 1 ページとしてつけてください。

2. 一般ページ

第 2 ページ以降はタイトルページの本文部分と同じレイアウトとフォントで本文を作成します。

(1) 脚注および注

脚注や注はできるだけ避けて下さい。本文中で説明するか、もしくは本文の流れと関係ない場合には付録として本文末尾に置いて下さい。

3. 見出し（見出しが1行以上に長くなるときはこの例のようにインデントし折り返す）

(1) 見出しのレベル

見出しのレベルは章、節、項の3段階までとします。章の見出しはゴシック体とし、2.などの数字に続けて書きます。また、見出しの上下にスペースを空けます。このファイルのサンプルから分かるように、上を2行、下を1行程度空けて下さい。ただしページや段が切り替わる部分は章の見出しが最上部に来よう調整してください。

(2) 節の見出し

節の見出しもゴシック体で、(4)などの括弧付き数字を付けます。見出しの上だけに1行程度のスペースを空けて下さい。

a) 項の見出し

項の見出しは、括弧付きアルファベットを付け、上下には特にスペースを空けません。項より下位の見出しは用いないで下さい。

4. 数式および数学記号

数式や数学記号は次の式 (1a)

$$G = \sum_{n=0}^{\infty} b_n(t) \quad (1a)$$

$$F = \int_{\Gamma} \sin z \, dz \quad (1b)$$

のように本文と独立している場合でも、 $C_D, \alpha(z)$ のように文章の中に出てくる場合でも同じ数式用のフォントを用いて作成します。数式や数学記号の品質が悪いと版下原稿として受け付けません。

数式はセンタリングし、式番号は括弧書きで右詰めにします。

5. 図表

(1) 図表の位置

図表はそれらを最初に引用する文章と同じページに置くことを原則とします。原稿末尾にまとめたりしてはいけません。また、図表はそれぞれのページの上部または下部に集めてレイアウトして下さい。図表の横幅は、「2段ぶち抜き」あるいはこのサンプルの表-1 や図-2 のように「1段の幅いっぱい」

表-1 表のキャプションは表の上に置く。このように長いときはインデントして折り返す。

資料番号	高さ h (m)	幅 w (m)
1	1.45	0.25
2	1.75	0.40
3	1.90	0.65

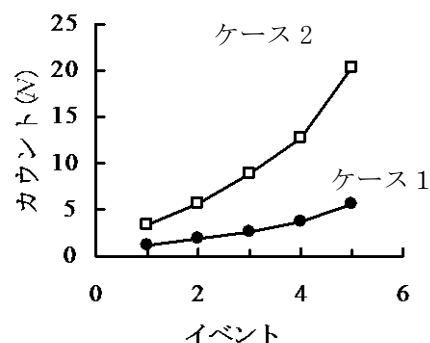


図-2 図のキャプションは図の下に置く

のいずれかとします。図表の幅を1段幅以下にして図表の横に本文テキストを配置することはやめて下さい。図表と文章本体との間には1～2行程度の空白を空けて区別を明確にします。

(2) 図表中の文字およびキャプション

図表中の文字や数式の大きさが小さくなり過ぎないように注意してください。特にキャプションの大きさ (9pt) より小さくならないようにして下さい。図表中の文字あるいは表題は本文と同じ言語を使うこととします。

長いキャプションは表-1 のようにインデントして折り返します。

6. 参考文献の引用とリスト

参考文献は出現順に番号を振り、その引用箇所でのように¹⁾上付き右括弧付き数字で指示します。参考文献はその全てを原稿の末尾にまとめてリストとして示し、脚注にはしないでください。

なお参考文献リストのあとに1行空けて、事務局から通知された原稿受理日を右詰めで書いてください。ただし、最初の投稿原稿を用意していただく時点では、ここに?マークを挿入してください。

7. 最終ページのレイアウトと英文要旨

最終ページには英文のタイトル、著者名および要旨を横1段組で書きます。このサンプルにあるように、本文や参考文献リストまでの2段組部分の左右の柱の高さをほぼ同じにし、10 mm 程度の空白を入れて英文要旨を配置します。英文要旨部分の幅はタイトル部分と同じく本文よりも左右を10 mm ずつ狭くします。

謝辞：「謝辞」は「結論」の後に置いて下さい。見出しとコロンをゴシック体で書き、その直後から文章を書き出して下さい。

付録 「付録」の位置

「付録」がある場合は「謝辞」と「参考文献」の間に置くこと。

参考文献

- 1) Hill, R.: A self-consistent mechanics of composite materials, *J. Mech. Phys. Solids*, Vol.13, pp. 213-222, 1965.
- 2) Blevins, R.D.: *Flow-Induced Vibration*, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold, New York, 1990.
- 3) Karniadakis, G.E., Orszag, S.A. and Yakhot, V.: Renormalization group theory simulation of transitional and turbulent flow over a backward-facing step, *Large Eddy Simulation of Complex Engineering and Geophysical Flows*, Galperin, B. and Orszag, S.A. eds., Cambridge University Press, Cambridge, pp. 159-177, 1993.
- 4) ダン, Y. C.: 観光の力学／観光, 山田行介, 水出佳奈共訳, 風光館, 1970.
- 5) 中居伸明, 中嶋雄介: 完全版下原稿スタイルフォーマットの作成について, 観光まちづくり学会論文集, No.333/II-99, pp. 20-33, 1994.

(2016年12月31日 受付)

PRINT SAMPLE FOR JAPANESE MANUSCRIPT FOR JOURNALS OF STCD

Editorial COMMITTEE, Touristic Community DESIGN Institute of Japan

The present file has been made as a print sample of the camera-ready manuscripts for Journal of STCD. Its text describes instructions to prepare the manuscripts: the layout; the font styles and sizes; and others. If you replace the text or the figures of the present file by your own ones, using CUT & PASTE procedures, you can easily make your own manuscripts.

This English ABSTRACT has narrower width than the main text by 10 mm from the left and the right margins of the main text, respectively. Font used here is Times-Roman 10pt. The length should be within 7 lines. It is preceded by the title and the authors; both are centered and the font size is 12pt.

いずれかを○で囲んでください。 論文・報告・研究ノート

*受理年月日：令和 年 月 日 /再受理年月日： 年 月 日

著者	(和文)
	(欧文)
所属	(和文)
	(欧文)
表題	(和文)
	(欧文)
本文_____枚、図_____枚、表_____枚、写真_____枚、内容紹介（ 字）： 有・無	
英文要約（350語）：有・無、英文要約和訳：有・無 [本文が和文の場合]	
和文要約（刷り上り 頁）：有・無 [本文が欧文の場合]	

住 所	〒 -		
電 話	- -	ファックス	- -
E-mail アドレス	@		

--

観光まちづくり学会会則

平成13年12月8日制定
(最新改正 令和7年4月1日)

第1章 名称と事務所

(名称)

第1条 本会は、観光まちづくり学会 (The Society of Tourism and Community Design) と称する。

(本部所在地)

第2条 本会の本部及び事務局を公立大学法人青森公立大学経営経済学部深田研究室に置く。

第2章 目的と事業

(目的)

第3条 本会は、観光まちづくりに関する学術の進歩及び普及を目的とする。

(事業)

第4条 本会は、前条の目的を達成するために次の事業を行う。

- (1) 会員の研究促進を目的とする研究発表会の開催
- (2) 講演会及び講習会
- (3) 調査研究及び視察会
- (4) 学会誌の発行その他の方法による研究成果等の情報発信
- (5) 前各号のほか、本会の目的を達成するために必要な事業

第3章 組織と運営

(会員)

第5条 本会の会員は、設立の趣旨に賛同し、観光まちづくりに関する学術の進歩および普及を目的に実施される各種事業に参加を希望する者をもって構成する。

2 会員は、正会員、学生会員及び名誉会員に区分する。

3 正会員は、個人の立場で参加する個人会員（学生会員又は名誉会員に該当する者を除く。）及び法人として参加する法人会員とする。

4 学生会員は、大学、短期大学、大学院（博士前期課程に限る。）、高等専門学校、高等学校及びこれらに準ずる学校に在学中の者とする。

- 5 名誉会員は、本会の発展に多大な貢献をした者の中から役員会における推薦により選出され、会員総会において承認された者とする。

(会員の権利)

第6条 会員は、本会が運営・企画する全ての事業に参加を希望することができ、本会の編集出版物の配布を受けることができる。

第7条 (削除)

(役員)

第8条 本会に次の役員を置く。

(1) 理事 25名程度

(2) 監事 若干名

2 理事及び監事の職務は、以下のとおりとする。

(1) 理事 本会の事業運営の執行にあたる。

(2) 監事 本会の会計を監査する。

(役員を選出等)

第9条 役員は、正会員の中から役員会により選出される。

2 理事と監事を兼務することはできない。

(名誉会長、会長、副会長、事務局長、事務局次長)

第10条 会長経験者で本会の発展に多大な貢献をした理事の中から、名誉会長1名を役員会における推薦により選出する。

2 理事の中から、会長、副会長、事務局長、事務局次長（以下「会長等」という。）各1名を理事の互選により選出する。

3 会長等の職務は、次の各号のとおりとする。

(1) 会長 本会を代表し、第4条に揚げられた事業を総括する。

(2) 副会長 会長を補佐し、会長に事故があるとき又は欠けたとき、これを代理する。

(3) 事務局長 本会の円滑な運営のための事務を実施する。

(4) 事務局次長 事務局長を補佐し、事務局長に事故があるとき又は欠けたとき、これを代理する。

(特別顧問等)

第11条 本会に特別顧問及び顧問（以下「特別顧問等」という。）を置くことができる。

2 特別顧問等は、理事の中から役員会の推薦により選出される。

3 特別顧問等からは会費を徴収しない。

4 特別顧問等は、名誉会長及び会長等と兼務できない。

(選出役員の報告並びに承認及び任期)

第12条 役員会により選出された役員は、会員総会において報告され、承認を受けなければならない。

- 2 前項の承認が受けられなかった場合、役員会は改めて役員の選出を行わなければならない。
- 3 役員の任期は、第1項の承認を受けた会員総会が終了した日の翌日から2年とする。なお、任期満了の予定日が含まれる年度以降に開催される会員総会（選出された役員の報告及び承認が議事に含まれる場合に限る。）の終了をもって任期満了とする。
- 4 任期満了後の重任は妨げない。

（会員総会の区分と開催方法）

第13条 正会員をもって会員総会を構成する。本会の組織と運営に関する最終決定は会員総会の決議による。

- 2 会員総会は、通常総会と臨時総会とし、会長が主催する。
- 3 通常総会は、毎年1回開催するものとし、原則として研究発表会開催時に行う。
- 4 臨時総会は、理事の過半数又は正会員の3分の1以上の連名による要求書が会長へ提出された場合、会長が正会員を招集して開催する。
- 5 会長は、会員総会の議長となる。会長に事故があるとき又は欠けたときは副会長が議長となる。
- 6 会長が認める場合、電子メール等を用い、各正会員に対して議事への賛否等の意思を確認することをもって会員総会とすることができる。

（会員総会の議決）

第14条 会員総会は、会則の改正の場合を除き、正会員の5分の1以上の出席によって成立し、当該総会に諮られた議事は出席者の過半数の同意をもって決定される。

- 2 前項における出席とは、以下の各号の場合をいう。
 - （1）会員総会会場において参加する場合
 - （2）会員総会の様子を即時に視覚的、聴覚的に把握でき、かつ、他の出席者と双方向に意思を伝達できる手段を用い、遠隔地から参加する場合
 - （3）会員総会における自らの議決権を会長等へ委任する旨の委任状を提出した場合
 - （4）法人会員の代表が、代理人を参加させる場合
- 3 第1項の規定にかかわらず、前条第6項の規定により開催する会員総会は、正会員の5分の1以上から議事（会則の改正にかかわる議事を除く。以下、この項において同様。）への賛否等の意思の表示があったことををもって成立し、議事は賛否等の意思を表示した正会員の過半数の同意をもって決定される。

（通常総会の議事）

第15条 通常総会の議事には次の事項を含ませなければならない。

- （1）年次事業報告及び会務の審議
- （2）年次会計報告及び監査報告
- （3）研究発表会の開催に関する事項
- （4）役員会により選出された役員の報告及び承認に関する事項

(議案提出の手続き)

第16条 正会員は、会員総会に議事を提出することができる。

- 2 会員総会に議事を提出しようとする者は、原則として、事前に提案議事内容および提案理由を役員会に提出しなければならない。

(役員会)

第17条 本会の運営全般について協議するため、本会に役員会を置く。

- 2 役員会は、本会則第8条第1項に定める役員で構成する。
- 3 役員会は、会長が役員を招集し、役員の過半数の出席によって成立する。
- 4 前項における出席とは、以下の各号の場合をいう。
 - (1) 役員会会場において参加する場合
 - (2) 役員会の様子を即時に視覚的、聴覚的に把握でき、かつ、他の出席者と双方向に意思を伝達できる手段を用い、遠隔地から参加する場合
 - (3) 役員会における自らの議決権を議長等の出席者へ委任する旨の委任状を提出した場合
 - (4) 事故により、代理人を参加させる場合
- 5 役員会は、必要に応じて開催することとするが、そのうち1回は研究発表会開催時に行う。
- 6 会長は、役員会の議長となる。会長に事故があるとき又はかけたときは副会長が議長となる。
- 7 会長が認める場合、電子メール等を用い、各役員に対して協議事項への賛否等の意思を確認することをもって役員会とすることができる。この場合、第3項の規定にかかわらず、役員の過半数から当該協議事項への賛否等の意思の表示があったことをもって、役員会は成立したものとする。

(役員会の任務)

第18条 役員会は第3条の目的に基づき、第4条に掲げた事業を分担し、遂行する。

(委員会)

第18条の2 会務を分担し、執行するため、委員会を設置する。

- 2 前項の規定に基づき設置する委員会とその職務は、以下の各号に掲げるとおりとする。
 - (1) 学術論文審査委員会 観光まちづくり学会誌に投稿された論文の審査
 - (2) 学会誌編集委員会 観光まちづくり学会誌の編集、発行及び送付
 - (3) 学術研究委員会 現在抱えている学会の課題並びに展望の考察と改革
 - (4) 倫理委員会 学会活動に関する倫理的、法的問題への対応並びにそれに関わる学会内外への対応
- 3 委員会には、委員長及び副委員長を置くことができる。

(国際貢献部門)

第19条 本会則第4条第5号に基づき、国際貢献部門を置く。

- 2 国際貢献部門の中に会員の提案による部会を置くことができる。

3 前項の規定による部会の設置は、会員総会の承認を受けなければならない。

(支部)

第 20 条 本会則第 4 条第 5 号に基づき、北海道支部を置く。

2 支部の設置は、会員総会の承認を受けなければならない。

第 4 章 会計

(経費)

第 21 条 本会の経費は、会費、寄付金及び補助金等によって支弁する。

(会費納入)

第 22 条 正会員（特別顧問等を除く。）は、年度ごとの会費を当該年度の 10 月末日までに納入するものとする。

2 会費は、以下のとおりとする。

(1) 正会員（個人会員） 5,000 円

(2) 正会員（法人会員） 20,000 円

(会計年度)

第 23 条 本会の会計年度は、毎年 4 月 1 日より始まり翌年 3 月 31 日で終わる。

(会計担当)

第 24 条 事務局次長は、会計担当の任にあたる。

第 5 章 会則改正

(会則の改正)

第 25 条 本会の会則の改正は、正会員の 3 分の 1 以上が出席する会員総会に諮り、出席者の 3 分の 2 以上の同意によって決定される。なお、出席とは第 14 条第 2 項各号の場合をいう。

2 本会の会則の改正を第 13 条第 6 項の規定により開催する会員総会に諮る場合、前項の規定にかかわらず、正会員の 3 分の 1 以上から改正への賛否等の意思を確認でき、かつ、意思を確認できた正会員の 3 分の 2 以上の同意によって改正は決定される。

第 6 章 雑則

(規則)

第 26 条 本会の運営上必要がある場合、会長は規則を定めることができる。

附 則

(施行期日)

1 この会則は、平成 13 年 12 月 8 日から施行する。

(施行の特例)

2 本会会則第 23 条の規定にかかわらず、平成 13 年 12 月 8 日から平成 14 年 3 月 31 日までの期間は、平成 14 年度に含めることとする。この会則は、平成 15 年 10 月 4 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 18 年 10 月 21 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 19 年 9 月 29 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 20 年 11 月 23 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 21 年 4 月 18 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 21 年 10 月 17 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 22 年 10 月 23 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 24 年 10 月 27 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 26 年 10 月 25 日から施行する。

附 則

この会則は、平成 30 年 11 月 2 日から施行する。

附 則

この会則は、令和 6 年 2 月 4 日から施行する。

附 則

この会則は、令和 6 年 11 月 10 日から施行する。

附 則

この会則は、令和 7 年 4 月 1 日から施行する。

観光まちづくり学会 役員名簿（令和7年4月1日現在）

役 職	氏 名	所 属
(1) 名 誉 会 長	安 藤 昭	岩手大学名誉教授・一般財団法人東北開発研究所理事長
(2) 会 長	深 田 秀 実	青森公立大学教授
(3) 副 会 長	塩 谷 さ や か	埼玉学園大学教授
(4) 顧 問	方 東 平	清華大学土木水利学院院長・教授
(5) 特 別 顧 問	呂 杰	上海友普経貿発展有限公司
(6) 事 務 局 長	大 泉 剛	川崎市建設緑政局自転車利活用推進室課長補佐
(7) 事 務 局 次 長	石 川 英 俊	岩手県沿岸広域振興局土木部岩泉土木センター河川港湾課長
(8) 理 事 (五十音順)	赤 谷 隆 一	株式会社栄組盛岡営業所
	芥 川 一 則	福島工業高等専門学校特命教授
	阿 部 賢 一	元・株式会社オオバ執行役員・技術副本部長、まちづくりラボAbbey
	阿 部 真 也	弁理士法人正林国際特許商標事務所知財戦略部
	安 部 信 行	八戸工業大学准教授
	井 上 寛	仁愛大学准教授
	小 野 寺 淳	岩手県県土整備部道路担当技監
	梶 田 敬 仁	セントラルコンサルタント株式会社東京事業本部環境水工部上級主任技師
	佐々木 貴 弘	岩手県立岩谷堂高校教諭
	佐々木 康 勝	一般財団法人東北開発研究所評議員
	佐々木 栄 洋	株式会社栄組代表取締役社長
	篠 木 隆 男	元鹿島道路株式会社専務取締役
	滝 村 敏 道	盛岡市都市整備部部長
	長 谷 川 明	八戸工業大学名誉教授
	細 野 昌 和	元北海商科大学教授
	日 野 智	秋田大学大学院准教授
	宮 井 久 男	岩手県立大学名誉教授
	米 谷 光 正	東北福祉大学名誉教授
	米 本 清	高崎経済大学教授
(9) 監 事	佐々木 国 男	合資会社京国代表取締役社長
	吉 田 基	株式会社邑計画事務所代表取締役

観光まちづくり学会 委員会及び事務局名簿（令和7年4月1日現在）

(1) 学術論文審査委員会

役 職	氏 名	所属等
委 員 長	米 本 清	高崎経済大学教授
副 委 員 長	長 谷 川 明	八戸工業大学名誉教授
委 員	佐々木 栄 洋	株式会社栄組代表取締役社長
委 員	佐々木 貴 弘	岩手県立岩谷堂高校教諭
委 員	井 上 寛	仁愛大学准教授

(2) 学会誌編集委員会

役 職	氏 名	所属等
委 員 長	佐々木 貴 弘	岩手県立岩谷堂高校教諭
副 委 員 長	阿 部 真 也	弁理士法人正林国際特許商標事務所知財戦略部

(3) 学術研究委員会

役 職	氏 名	所属等
委 員 長	中 川 秀 幸	国際教養大学国際教養学部 グローバル・ビジネス領域教授
副 委 員 長	安 藤 昭	岩手大学名誉教授・一般財団法人東北開発研究所理事長
委 員	佐々木 康 勝	一般財団法人東北開発研究所評議員

(4) 倫理委員会

役 職	氏 名	所属等
委 員 長	米 谷 光 正	東北福祉大学名誉教授
委 員	阿 部 真 也	弁理士法人正林国際特許商標事務所知財戦略部

(5) 事務局

役 職	氏 名	所属等
事 務 局 長	大 泉 剛	川崎市建設緑政局自転車利活用推進室課長補佐
事 務 局 次 長 (会 計 担 当)	石 川 英 俊	岩手県沿岸広域振興局土木部岩泉土木センター河川港湾課長
事 務 局 員	滝 村 敏 道	盛岡市都市整備部部長
事 務 局 員 (学会H P 担当)	佐々木 貴 弘	岩手県立岩谷堂高校教諭

学会本部所在地（令和7年4月1日現在）

〒030-0196 青森県青森市大字合子沢字山崎 153 番地 4

青森公立大学経営経済学部 深田研究室内

観光まちづくり学会入会申込書

申込年月日 令和 年 月 日

ふりがな		生年月日	年 月 日	
氏 名			性 別	男 ・ 女
会 員 種 別	正会員 ・ 法人会員 ・ 学生会員			
自 宅	<u>住所 〒</u> <u>TEL</u> <u>FAX</u> <u>Eメール</u>			
勤 務 先 又は 在 籍 校	<u>名称</u> <u>住所 〒</u> <u>TEL</u> <u>FAX</u> <u>Eメール</u>			
主たる連絡先	自 宅 ・ 勤務先（在籍校） ※どちらかに○印			
現在の研究課題・テーマ				
主要論文・論文名（過去 10 年間）		発行所・雑誌名		発行年月

編集後記

本号より編集を担当することとなりました阿部と申します。初めての編集担当により至らない点も多く、皆様にはご迷惑をおかけいたしましたが無事に発行の運びとなり安堵しております。

さて、新型コロナウイルスの影響により本学会も一時活動が停滞する時期もございましたが、前号よりようやく通常化への歩みを進めたところです。この流れを停滞させることなく、さらに前進できるよう、学会誌編集においても様々な改善を図ってまいりたいと考えております。

今回掲載された論文7本は、当学会の学術論文審査会により掲載可とされたものです。本学会の特徴は学際的性格にあると考えておりますが、掲載論文もデータ分析、フィールドワーク、理論分析、事例分析など多種多様となっております。また、英語論文が2本掲載となり、前号から引き続いての英語論文掲載があったことも特色と考えております。

投稿された皆様、査読を担当された皆様、学術論文審査員の皆様、そして巻頭言を快く引き受けて下さいました佐々木貴弘様に心より敬意を表するとともに感謝申し上げます。

掲載された論文が「観光まちづくり」に関わる研究に大いに貢献するとともに、学会活動のより一層の活性化に寄与すると確信しております。今後とも皆様方の積極的な投稿をお待ちしております。

学会誌編集副委員長 阿部 真也

観光まちづくり学会誌

令和7年11月1日

観光まちづくり学会誌編集委員会

委員長 佐々木 貴弘

副委員長 阿部 真也

発行所：観光まちづくり学会

〒030-0196 青森市大字合子沢字山崎 153 番地 4

公立大学法人青森公立大学経営経済学部 深田研究室

oizumi0901@gmail.com

印刷所：合同会社 京国

〒020-0054 岩手県盛岡市猪去大道 21 番地 3

T E L : 090-5837-7735 F A X : 019-658-0457