

【研究論文】 地域活性化における外国人が与える影響について —兵庫県豊岡市城崎温泉の事例より—

洲崎 裕輝

日本大学大学院総合社会情報研究科後期課程

The Impact of Foreigners on Regional Revitalization —A Case Study of Kinosaki Onsen, Toyooka City, Hyogo Prefecture—

SUZAKI Yuki

Graduate Student at the Graduate School of Social and Cultural Studies, Nihon University

In recent years, inbound tourism demand has been on the rise in Japan, resulting in an increase in the number of foreign tourists visiting local areas and revitalizing those regions. However, the increase in tourists has also created a labor shortage issue.

This study aimed to clarify the value creation process that contributes to regional revitalization from the perspective of foreign tourists and workers. It investigated the case of Kinosaki Onsen in Toyooka City, Hyogo Prefecture, and examined it using the theory of resource integration in Service-Dominant Logic. The results of the study suggested that in Kinosaki Onsen, under the concept of "the entire town is one inn," businesses, local governments, and associations all possess operant resources that contribute to this concept, and that the integration of their respective operant resources creates value that contributes to the revitalization of Kinosaki Onsen.

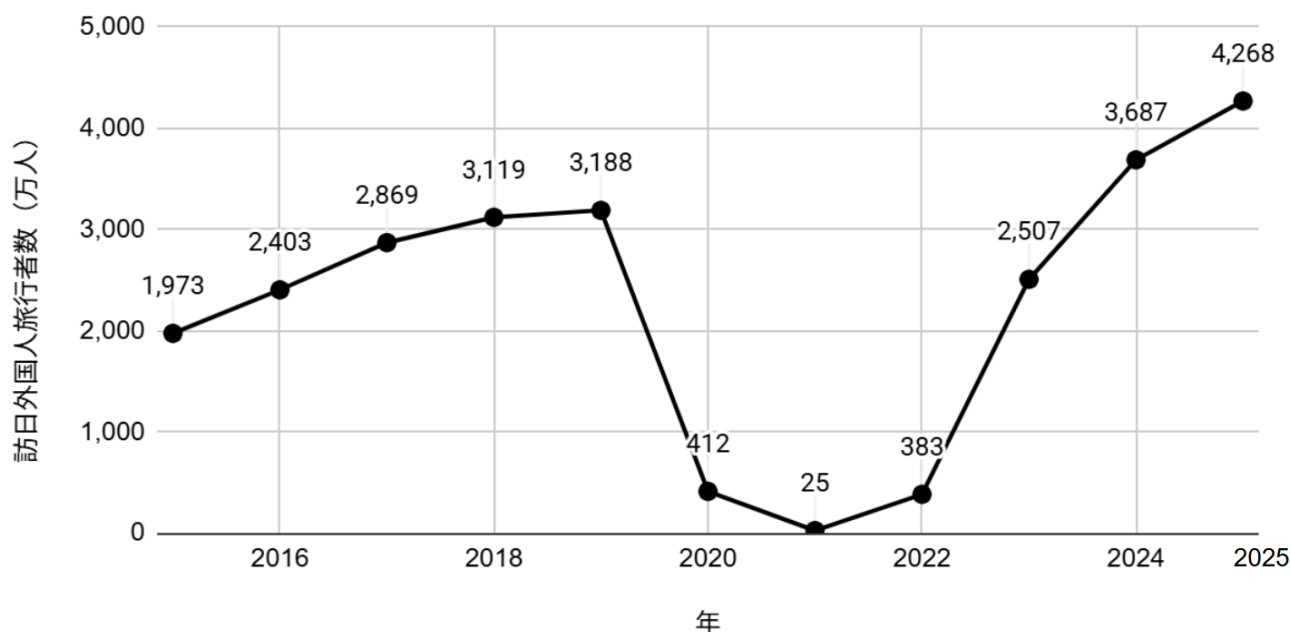
1. はじめに

わが国のインバウンド¹の需要は増加傾向にある。2025 年の訪日外国人旅行者数は 4,268 万人となり過去最高となった² (図表 1)。これに伴い地方でも外国人の観光数も増加している。地方部における外国人宿泊者数は、2025 年 10 月時点で前年比 14.1%増の 556 万人であった³。北陸地域ではインバウンド需要により外国人の宿泊者数が増加している。特に石川県においては外国人の宿泊者数はコロナ前の 2019 年と比べて倍増となっている。石川、富山、福井、新潟の 4 県の外国人延べ宿泊者数は 2024 年 1～10 月累計で 250 万 5 千人泊。前年同期比で 93%増、19 年同期比で 57%増であった。北陸新幹線の延伸により、東京―関西間を東海道で移動するゴールデンルートに対し、北陸経由の新たなルートが形成されている。現状では金沢への宿泊が多いが、富山、福井など周辺県にも足を延ばす外国人が増える可能性がある。

日本政府観光局は、北陸地域の訪日プロモーションを強化しており、震災からの復旧・復興の状況に応じて能登半島の情報も発信し、観光復興の支援を検討している⁴。

長野県の白馬村においては、2024 年 11 月～2025 年 2 月に白馬村を訪れた観光客が前年同期比 14%増の約 130 万人であり、2005 年シーズン以降の過去最高となった。村内スキー場来場者は延べ 89 万人以上であり、そのうちの 46%がインバウンド客であった。2024 年 11 月に新たなスキー場がオープンし、12 月の観光入込客数は 26 万 3600 人で前年比の 1.2 倍程となり 2025 年 1 月は 48 万 200 人となった。増加するインバウンド客については、ウィンタースポーツを第一目的としない層も増加しており、一部のスキー場の特定リフトでは、観光目的の乗車を受け入れるなどノンスキーヤー向けのサービス提供を強化している。今後の計画として、白馬八方尾根スキー場

図表 1 訪日外国人旅行者数の推移



出所：日本政府観光局（2026）をもとに筆者作成

は 2027 年にゴンドラとベースセンターハウスおよび駐車場を新設する予定である⁵。

観光客の増加により人手不足の問題が生じている。日本旅行業協会の観光関連事業者を対象にしたアンケート調査によると、インバウンド受け入れにあたって直面している最大の課題は「人手不足や人材不足」であり、次いで「インバウンドを受け入れる余裕がない」「多言語インフラ整備が不十分」「外国語対応スタッフの雇用」であった。増加するインバウンド需要に対応するため、外国語対応できるスタッフの確保および人員配置が課題となっている⁶。近年のわが国における労働力の状況であるが、2025 年における国内で働く外国人労働者は過去最多の 257 万 1,037 人となっている。人手不足を背景に、企業が積極的に外国人労働者を採用していることが要因と考えられ、最多更新は 13 年連続となっている⁷。日本政府の取り組みにおいては、労働力不足を補うため、2025 年に在留資格である育成就労制度⁸を創設し、本制度によって 2028 年度末までに 42 万人を受け入れる案を提示している⁹。外国人の増加に伴い政府は、外国人材を適正に受け入れ、共生社会の実現を図る

ことにより、日本人と外国人が安全に安心して暮らせる社会の実現を目的とした、外国人との共生社会の実現に向けたロードマップを策定している。本ロードマップでは、円滑なコミュニケーションと社会参加のための日本語教育等の取組、外国人に対する情報発信・外国人向けの相談体制の強化、ライフステージおよびライフサイクルに応じた支援、外国人材の円滑かつ適正な受入れ、共生社会の基盤整備に向けた取組などの施策が示されている¹⁰。

長野県では外国人労働者の数は、2025 年 10 月末時点で前年比 10.2 パーセント増の 3 万 672 人となった。外国人を雇用している事業所は 5,348 で、前の年より 7.1 パーセント増えた。いずれも届け出が義務化された 2007 年以降、過去最多となった。国籍別では、ベトナムが最も多く、次にフィリピン、インドネシアである。増加率ではネパールが前の年の倍以上となっている。勤務先は、製造業が 4 割以上と最も多く、労働力の高齢化や人手不足が背景にあると考えられる¹¹。

世界的なスノーリゾートで知られるニセコを有する北海道倶知安町では、外国人労働者らを対象に約

1200人規模の共同住宅を農地に開発する計画について、北海道が建設を可能とする農地転用を許可した、本計画はシンガポールの投資会社が土地を所有し、同町の不動産会社が開発を手掛ける。建設予定地から約5キロ離れたスキー場や宿泊施設で働く外国人労働者が主な入居者と想定し、カフェなども入る計画である¹²。

上述のことから、インバウンド需要による日本及び地域経済が活性化しており、また、企業および政府の取り組みにより外国人労働者が増加していることから、外国人観光客および外国人労働者による地域の活性化が期待できると考えられる。これらのことから、本稿では、外国人による地域活性化について観光および労働の観点から考察する。本稿の構成であるが、1章にて序論を示し、2章でインバウンドおよび外国人労働者に関する先行研究と本研究の目的を示す。3章では兵庫県豊岡市城崎温泉の事例を示し、4章にて考察をおこなう。5章にて本研究のまとめを提示する。

2. 先行研究

2.1 インバウンドおよび外国人労働者に関する先行研究

本稿では、先行研究をインバウンドおよび外国人労働者において地域活性化の観点から考察する。インバウンドによる地域活性化の先行研究であるが、堀（2023）はインバウンド観光振興における湯治の継承について論じている。鉄輪温泉地区の調査をおこなった結果、素泊まり・貸間旅館、長期滞在、改装した宿による現代版湯治の提案、日本固有の宿の資源、女将と情緒あふれる建物、精神療養が現代の湯治の特徴であると指摘している。鉄輪の湯治エリアから外側のウェルネスエリアへの展開が、分かり易い宿の配置となっている。鉄輪温泉地区の宿やまちづくりを湯治として特徴づけていくことは、他エリアのウェルネスとの住み分けになると述べている。

黄（2017）は訪日中国人観光客の旅行とインバウンド消費の動向について論じている。中国人観光客の増加は、日本政府による観光ビザの発給要件緩和が関与しており、特に、個人観光ビザは、政治的リスクがあった場合においても、団体ツアー客に比べ

て減少幅が小さいため、安定的な増加に寄与し、また、旅行形態においては従来の団体ツアー中心から個人旅行へと変わってきている。リピーターが増加しており、また、滞在日数が長期化している。訪問先は都市部から地方へと変遷している。持続的な誘客においては、政治的影響を受けにくい個人観光リピーターを重点とし、中長期滞在を促すコンテンツ開発や地方への誘致、ビザの緩和、官民一体となったPRが必要である。消費動向においては為替の一時的な変動として捉え、買い物中心から、体験や地方の観光へとシフトさせることが、地域経済の活性化を促進させると述べている。

青木（2023）は、観光客の季節乖離性について論じている。中部圏9県（富山、石川、福井、岐阜、静岡、愛知、三重、長野、滋賀）を対象に、宿泊客の季節乖離度（オン・オフシーズンの格差）について調査しており、調査結果より日本人の季節乖離度は外国人より小さいが、時系列での改善傾向は外国人より顕著であり、これは訪日外国人のリピーター化により、特定の有名観光地や時期以外への分散が進んだ可能性がある。また、乖離度の数値は宿泊者数の規模と連動しておらず地域特性に影響を受けている。ビジネス客の多い愛知県では乖離度の値は低く、山岳観光等の季節要因が強い長野県や富山県では値が高かった。宿泊者数の増加が地域経済を活性化させる一方で、過度な集中は満足度の低下を招くため、単なる人数の目標設定だけでなく、季節乖離度のような指標を政策目標に組み込み、年間を通じた需要の平準化を図ることで、受け入れ側のキャパシティ管理と観光の質の向上を両立させる視点が重要であると述べている。

森下（2023）は訪日外国人観光客について口コミ分析の観点から論じている。旅行プラットフォームのTripadvisorより、外国人に人気の日本の旅館の上位20軒を対象に、日本語（1,086件）と英語（1,065件）の口コミをテキストマイニングによって比較分析している。日本人の口コミは「部屋」「露天風呂」「料理」といった設備やサービス単体への評価が中心であるのに対し、外国人の口コミでは「Japanese」「Traditional」「Experience」といった単語が頻出し、旅館滞在を一つの「日本文化体験」として捉えてい

る傾向があった。また、「日本の伝統（和室・畳・布団・浴衣）」「食（繊細な和食）」「従業員のサービス（家庭的またはパーソナルなおもてなし）」が、外国人客の感動を構成していると述べている。日本人にとっては「当たり前」あるいは「古臭い」と感じられる旅館の日常的な要素が、外国人客にとっては価値の高い「異文化体験」として機能している。また、現在はインバウンド対応を、言語や ICT の整備といった守りの段階から、日本独自の伝統文化を体験価値として提供する、攻めの段階へと進む事が重要であると指摘する。

辻（2021）はインバウンド観光施策における交通パスについて論じている。1997 年に外客誘致法が施行されたが、当時の日本は世界一物価が高い国と見なされており、基本方針に旅行費用の低廉化が掲げられた。これに基づき、訪日外国人の経済的負担を軽減し、接遇を向上させるための施策として、JR 各社や私鉄による外国人専用の交通パスが導入された。2008 年の法改正により、施策から費用の低廉化という目的はなくなり、観光白書では、交通パスは地方創生回廊の完備に向けた施策と位置づけられており、高速交通網を活用することで外国人旅行者の移動の利便性を高め、地方への人の流れを創出することを促している。外国人専用パスは、日本人向けの類似商品に比べ優遇されている傾向がある。例えば「Hokkaido Rail Pass」は日本人向けより安価で、繁忙期の利用制限もない。四国や関西のパスも同様に、日本人向けより割安、あるいは制約が少ない設定が維持されている。他方、欧州の「Eurail Pass」は居住者用パスと価格差がなく、ロンドンやパリの都市交通にも外国人限定の優遇措置は見られない。遠方から来日した客を歓迎するという「おもてなしの精神」が行政や事業者の間にあることが推察されるが、インバウンド観光が経済の論理へと移行している状況において、外国人旅行者を過度に優遇する合理的理由はなくなりつつある。このことから、日本人旅行者と外国人旅行者にとって公平な交通パスのあり方を検討する必要があると述べている。

中山ら（2017）は景勝地などの有力な観光資源を持たない地域の活性化について、プロジェクト&プログラムマネジメント（P2M）の枠組みを用い、国際

文化交流プログラムによる地方創生に資する地域ビジネスについて論じている。神奈川県酒匂川流域のドイツの社会人大学院生 60 名と日本の大学院生・企業若手社員 36 名を対象とした国際文化交流プログラムについて調査をおこなった。アンケート調査の結果より、高評価の点として、日本特有の文化体験（座禅・写経）および、地域住民との交流やガイドが挙げられている。低評価の点として、環境先進国であるドイツ人にとって既知の技術（ソーラーパネル）や、文化的に馴染みの薄い食文化（かまぼこ）がある。地方創生に資する地域ビジネスのアプローチとして、3 点指摘している。第一に日本側参加者と地域側協力者が協働して意味づけを行う「自律・分散・協調型」の場づくり。第二にボランティアベースの活動を継続的な地域ビジネスにするために個人利得と全体の利得を両立させる仕組みづくり。第三に日本人が考える価値と外国人が求める価値のギャップを認識し、宗教や多文化に配慮した戦略を検討する事である。

吉沢・呉羽（2019）は新潟県湯沢町における中国系ツーリスト（中国、香港、台湾）を対象とした冬季インバウンド・ツーリズムの発展実態について論じている。中国系ツーリストを中心にインバウンドが発展した湯沢町を対象に、彼らの観光行動とホスト側の対応について調査をおこなった。湯沢町を代表する「ガーラ湯沢」と「苗場スキー場」において、中国系ツーリスト 87 グループへの対面聞き取り調査をおこなった結果、湯沢町には 2 つのインバウンド形態が存在すると指摘している。新幹線直結のガーラ湯沢では、東京からの優れたアクセスを背景に初級者が雪遊びや短時間のスキーを楽しむ短時間体験型が形成されている。一方、苗場では苗場プリンスホテルを拠点に数日間滞在するリゾートホテル中心型が形成されている。共通点として行動範囲がスキー場内に完結しており、リゾートタウンへ積極的に繰り出すオーストラリア人の行動とは異なる。中国系ツーリストの観光形態は、これまでに日本人のために整備されたコンビニエンス型や、リゾート型の施設構造に適合する形で展開していると述べている。

地域における外国人労働者に関する先行研究であるが、二階堂（2023）は、過疎地域における外国人技

能実習生と受け入れ企業の相互依存関係について論じている。岡山県美作市の事例調査より、過疎地域の企業とベトナム人実習生の間に相互依存関係があることを指摘。企業側は事業継続のために実習生を不可欠な存在として扱い、送迎やイベント参加などの手厚い生活支援をしている。他方、多額の借金を有して来日する実習生は、山間地域の自然環境および SNS などのデジタル技術を活用し、独自の生活環境を構築し適応している。過疎地域において実習生との相互依存関係は企業の存続に直結しているが、実習生が日本以外の選択肢を得た場合、これまでの関係性の維持は困難になる。そのため、今後は日本が外国人から選ばれ続けるために、単なる労働力としてではなく対等なパートナーとしての関係性を持続させる事が重要であると述べている。

森（2019）はインバウンドがもたらす地域社会の変容について論じている。地域社会は、単に、外国人労働者の「働く」環境を整備するだけではなく、「暮らす」環境にも配慮して、彼／彼女らが社会参加しやすい地域づくりをしなければならないということを指摘している。

戴（2024）は台湾の 1991 年より実施している外国人介護労働者受入れ制度について論じている。台湾の受入れ制度の特徴として、語学要件を課さず、最短 2～3 ヶ月という短期間で受入れをしている点である。介護労働者の 9 割以上は施設ではなく家庭で雇用されており、雇用主への就業安定費の免除や、電子申請システムの導入によって行政手続きの効率化が図られている。労働力の約 75% はインドネシア出身者が占め、その 99% 以上が女性である。出身国の所得向上に伴い、34 歳以下の若年層の割合が 2003 年の 73.7% から 2023 年には 37.9% へと大幅に低下しており、送り出し側の経済発展が労働力供給に影響を与えていると指摘している。台湾における外国人介護労働者の受け入れは、現地労働市場に与えるマイナスの影響はほとんどない。アジア全体での労働力争奪戦が激化する中、供給の減少が課題となっている。台湾はこれに対応し、労働条件の改善や、在留期間の延長（最長 14 年）、多文化共生政策の推進に注力している。日本が円滑に外国人介護労働者の受入れをするためには、単なる労働力としてではな

く、共生社会の一員としての環境整備と、周辺国との所得格差縮小を見据えた上で、外国人労働者に選ばれるための制度改善が必要であると指摘する。

坪谷（2018）はインバウンドの増加と、地域に暮らす外国人住民への支援（多文化共生）について、インバウンドの受け入れを外国人住民の社会参加や支援を促進する契機として捉え直すことが可能かという観点で論じている。仙台市、横浜市、川崎市の自治体事例と、セブン銀行による企業事例を分析している。仙台市においては観光と国際交流の組織統合が行われ、外国人住民のネットワークが観光分野での啓発活動に活用されている。横浜市では、外国人住民を「支援される側」ではなく「地域で活躍する主体」と位置づける新たな指針を策定している。川崎市では、行政サービスと観光案内を兼ねた複合施設の開設を通じて、外国人住民の相談業務への寄与が期待されている。セブン銀行の事例では、海外送金サービスという本業を通じて、多言語での生活・災害情報の発信が自治体との協定に基づき進められている。現段階では体制づくりが先行しており、多文化共生とインバウンドにおける有機的な連携は限定的である。他方、外国人住民の視点やネットワークを観光分野に生かすことは、単なる経済的活用を超え、地域社会の多様性を尊重する土壌を育む可能性がある」と指摘している。外国人を経済的な「役に立つ存在」としてのみ判別するのではなく、多様性を認め、異なる文化への理解を醸成すること重要である。また、外国人住民ならではの視点を活かし、地域で活躍する人材として育成することが、将来的な観光発展と豊かな多文化共生社会の実現につながると指摘している。

2.2 リサーチクエスチョン

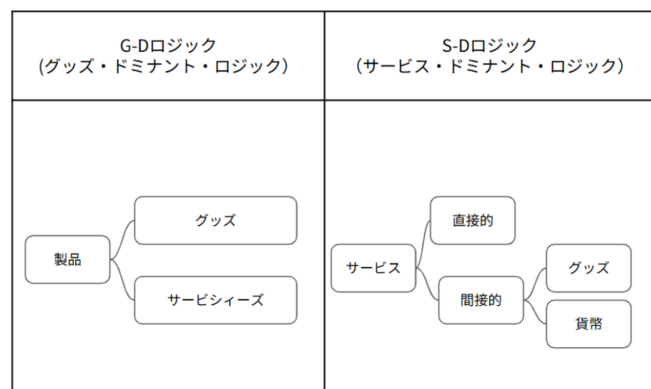
先述のインバウンドおよび外国人労働者に関する先行研究より、インバウンドに関する先行研究ではウェルネスなどの特徴づけによるインバウンド効果の研究、中国の事例からのリピーターの誘致活動に関する研究、口コミからの考察による日本独自の伝統文化を体験価値の重要性、P2M による観光名所がない地域におけるビジネス戦略の方向性、観光パスからの考察について示された。外国人労働者に関す

る先行研究においては、過疎地域における外国人技能実習生と受け入れ企業の相互依存関係の観点、労働観光の整備の観点、台湾の外国人介護労働者の観点、インバウンドおよび外国人住民双方の観点からの研究が示された。他方、インバウンドにおいて外国人の観光と労働の2方向から地域活性化に資する価値創出の観点からの研究は十分におこなわれていない。これらのことから、本稿では、リサーチクエスチョンを、外国人における観光および労働の立場から地域活性化に資する価値を創出するためにはどうあるべきかを明らかにする事を目的とし、兵庫県豊岡市にある城崎温泉の事例より考察する。

研究手法としては、豊岡市と城崎温泉に関する二次資料、旅館事業をおこなう但馬屋への半構造化インタビューによって得た一次資料をもちいた探索的研究とする。インタビューの内容は、城崎温泉における観光業として意識している観光事業の特徴。外国人観光客への取り組み、外国人労働者に関する取り組み、および今後の方向性などについて質問した。

理論フレームワークについては、サービス・ドミナント・ロジックの資源統合の概念をもちいた。サービス・ドミナント・ロジックとは、これまでの有形財であるモノを中心とするマーケティング論であるグッツ・ドミナント・ロジックから、サービス（ナレッジやスキルの適用）を中心とするマーケティング論である（Vargo and Lusch, 2004）（図表2）。

図表2 グッツ・ドミナント・ロジックとサービス・ドミナント・ロジックの比較



出所：Lusch & Vargo（2014,邦訳 104 頁）をもとに筆者作成

本ロジックにおいて、資源はオペランド資源とオペラント資源の2種類に分類される。オペランド資源とは価値を創造するために他の資源によって行為を施される資源であり有形で静的である。オペラント資源とは価値創造をおこなう資源であり無形で動的である（Lusch and Vargo, 2014）。例として車を運転する状況を例に挙げると、サービス・ドミナント・ロジックでは、車自体をオペランド資源と捉え、人が有している運転スキルをオペラント資源と捉える。これ2つの資源統合により車の運転が実現されており、また、このことにより、音楽などを聴くなどの快適な環境にしながら遠方に行くという価値が創出されていると考える。

3. 事例

3.1 豊岡市

豊岡市は、2005年に兵庫県の北東部に位置する1市5町（豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町）が合併してできたまちである。市域の約8割を森林が占める。海岸部は山陰海岸国立公園、山岳部は氷ノ山後山那岐山国定公園に指定されており自然がゆたかである。特別天然記念物であるコウノトリの自然放鳥されており、人里で野生復帰を目指す取り組みをおこなっている。コンセプトは「小さな世界都市：Local & Global City」である。特産として、全国の4大産地の一つである鞆や出石焼がある。産業においては、農林水産業、観光業などがある。観光業については、城崎温泉、神鍋スキー場、出石城下町および出石そばなどがあり、年間の観光客は420万人以上となっている¹³。

2016年に豊岡市は、全但バス株式会社、WILLER株式会社、株式会社但馬銀行、但馬信用金庫と共に、観光による地域経済の活性化を目的とした観光推進機関である豊岡観光イノベーション（TTI：Toyooka Tourism Innovation）を設立した。TTIの取り組みのひとつとして、インバウンド向け宿泊予約事業がある。英語・フランス語・中国語繁体字にサポートした宿泊予約サイト「Visit Kinosaki」を運営している。本サイトを通じ、地域の魅力を全世界に発信およびビジネスチャンスの拡大を目指している¹⁴。

DX（デジタル・トランスフォーメーション）にお

いては、豊岡市と城崎温泉の若手経営者によって設立された豊岡観光 DX 推進協議会によって、城崎温泉の宿泊施設における PMS（プロパティマネジメントシステム：運営管理システム）の統一化が進められている。これにより、データを可視化するマーケティングシステム「豊岡観光 DX 基盤」の構築を実現した。本基盤を活用した滞在価値向上・周遊促進・リピート促進に向けた取り組みをおこなっており、宿泊施設の顧客管理および会計管理が効率化され業務時間が軽減、リピーターを呼び込む施策に活用するための平均宿泊単価・宿泊日数・宿泊人数等の宿泊データの蓄積、再来訪促進や次年度以降の需要予測等に活用するモデルの構築などが可能となった¹⁵。

豊岡市は地域おこし協力隊制度を積極的に活用している。2014 年度に本制度を導入し、2020 年の隊員受け入れ数は 31 人となった。本受け入れ数は兵庫県では 1 番、全国では 8 番目の数となる¹⁶。2023 年には累計受入人数は 100 人となった。定住率は 66.2%であり、全国平均の 52%を上回る¹⁷。2025 年には受け入れ人数は 114 人であり現行の隊員数は 24 人である。2025 年度に募集する協力隊の種類は 3 つある。第一にイノベーション型・担い手育成型である。イノベーション型では、映画上映による地域活性化、高校生と地域をつなぐコーディネーターなどである。担い手育成型は、伝統技術の継承として、麦わら細工・豊岡杞柳細工・赤花そばがある。第二に起業型である。自身のアイデアをもとに地域資源を活かした市内での起業をおこなう。本起業は行政等と地域の間支援組織である一般社団法人ちいきのて、豊岡市ビジネス相談窓口の IPPO TOYOOKA などがサポートする。第三にマルチワーク型である。アートの地域と大学生をつなぐ拠点をつくる事を目的としている。市では江原河畔劇場や芸術文化観光専門職大学の開校、豊岡演劇祭の開催など演劇の活動がおこなわれており、この演劇を通じた文化交流を活性化させるため、地域住民と大学生をつなぐハブとなる持続可能な交流の場をつくる¹⁸。これらの取り組みにより、多角的に豊岡市の地域活性化にアプローチしている。隊員においては外国人の受け入れもおこなっている。2023 年に受け入れた外国人は、大学時代に城崎温泉にてインターンシップを経験して

おり、その中で城崎の情景や人との交流が印象に残り、大学卒業後は一度母国へ戻るも城崎に地域おこし協力隊の隊員として戻ってきた。地域おこし協力隊における活動は城崎温泉の観光サポートを主におこない、外国人観光客に対してガイドをおこなっている。また、中国語 SNS の運営によって城崎の魅力を紹介している¹⁹。

3.2 城崎温泉

城崎温泉は兵庫県豊岡市城崎町にある 1300 年の歴史をもつ温泉である。「城の崎にて」を執筆した志賀直哉をはじめとする文人にも愛された温泉街である²⁰。城崎温泉街のコンセプトとして、「まち全体が一つの旅館」を掲げている。「駅は玄関」その先の「道は廊下」「宿は客室」「外湯は大浴場」「お土産屋は売店」「飲食店が食堂」ととらえている。7 つの外湯があり、宿泊客は無料で入湯することができ、地域住民は住民価格で利用することができる。色浴衣の着用サービスをおこなっており、浴衣を着て町を歩く事で城崎の風情を楽しむことができる。神戸牛・松阪牛（三重県）・近江牛（滋賀県）の素牛である但馬牛、地元の漁港で水揚げされた津居山ガニ（松葉がに）は古い歴史を持つ有名ブランドであり、日本海の旬や豊かな自然環境で育てられた牛や野菜などの食材を使った料理を楽しむ事ができる。小規模の旅館が多く団体旅行の対応が困難なことから、個人の外国人観光客の誘客をおこなっている。7 つの外湯めぐりにおいてはタトゥーがあっても入湯が可能である²¹。浴衣を着て温泉街を歩き日本の伝統を体験できることから外国人観光客が訪れる。2011 年に城崎温泉に泊まった外国人は 1118 人であったが、2019 年には約 45 倍の 5 万人以上となっている²²。インバウンドによる観光客の増加にともない人手不足の課題が生じており、その課題の解決のため、まちのコンセプトを活かし、宿泊と食事を分けてサービスを提供する泊食分離をおこなっている²³。これにより、旅館の食事にかかる従業員の負担を減らし、また、まちの飲食点が経済的恩恵を受けることができ、町全体として持続的な事業運営を可能としている。

2012 年に観光振興と地域経済の活性化を目的に、旅館組合や飲食・物産などの組合が出資し、株式会

社湯のまち城崎が設立された²⁴。基本理念は「住みたいまちが、訪れたいまち」である。地域資源を守りつつ、新たな市場と魅力を生み出すことで、城崎温泉の風情と文化を次世代に継承することを使命としており、観光協会・旅館組合・商工会の隙間にある課題の対応をおこなっている。事業内容としては公共施設の管理などの不動産事業、体験型観光プログラムの運営、人手不足解消のため外国人インターンシップ生の受け入れ支援など多岐にわたる。外国人インターンシップについては旅館協同組合と協業し、台湾やベトナムからの大学生の受け入れの対応をおこなっている。毎年35名、のべ200名の受け入れをおこなった。満期修了者には特定技能資格での入国や就労を支援し、人手不足解消および技能実習や人材育成に取り組んでいる。生活面においては、空き家を活用したシェアハウスを提供している。3階建て集合住宅を改修してバス・トイレ付きの8部屋と共同リビング・キッチンなどを設け、インターンシップ生や特定技能制度の宿泊業および外食業の在留資格を持つ外国人などが利用している。

3.3 但馬屋

但馬屋は大正15年に創業した城崎温泉の中心街にある旅館である。館内には土壁、古木、炭、竹を用い、ロビーや廊下は畳敷きにし、温かく落ち着いた雰囲気のと風モダンな宿となっている。3つの貸し切り温泉は宿泊者については無料で利用でき、夫婦・カップル・家族で温泉を楽しむ事ができる。料理は「地産地消」を意識しており、但馬の食材を多く使用しており、また毎日仕入れをおこなっている。本稿では2026年1月に但馬屋の代表取締役である柴田良馬氏に半構造化インタビューをおこなった。インタビューの要旨を以下に記す。

- ・ 城崎温泉には70以上の旅館がある。生き残るためにもオンリーワンの宿であることを創業時から意識してきた。これまでの取り組み例として色浴衣、貸し切り風呂の導入がある。近年の取り組みとしては、周りが部屋食から会場での食事になるなか、あえて部屋食で提供しており、日本の旅館らしさの体験の思いから維持している。また、子供連れをOKとしている。

- ・ 親からは宿を継ぐようにと言われた事はなかった。自身としては大学を卒業、アメリカ留学、旅行会社での就職を経て25歳の時に城崎に帰ってきた。外資系のホテルに内定が決まっていたのでそこに就職するつもりだった。帰省中に宿の状況を見ると従来のリアルなエージェントとのやり取りによる誘客が主であった。これからは予約サイトなどのIT化をしなければ誘客できないと考え、その支援をしていた。その延長で今に至っている。外資系ホテルへ就職はせず宿の運営を手伝い、社長として経営するようになった。やりがいがあり、自分が抜けると事業が回らなくなる状態となることから事業の手伝いを継続しておこなっていた。
- ・ 会社は家業から事業にいつかなるものと考えている。これからの時代は家業という考えではやっていけないと思っている。なので、但馬屋を子供に必ず継がせるという思いは、現時点ではない。それよりも事業である但馬屋が続くことが重要。
- ・ 外国人顧客は豊岡DMOを活用している。また、自身でも活動しており、外国人が利用するBooking.comなどの旅行会社と提携し、海外に情報発信している。
- ・ 外国人雇用の取り組みとして、(株)湯の町城崎と連携してインターンを受け入れ。また自身の人的ネットワークにて外国人雇用の取り組みを行っている。現在の代表取締役はアメリカに留学していた経験があり、雇用においては日本人と外国人はフラットに考えている。
- ・ 現在、従業員の30%程度は外国人となっている。国籍はネパール、スリランカ、ミャンマー、ベトナムなどである。2019年頃から外国人の雇用を積極的に始めていた。
- ・ ファミリービジネスによる経営をしていることから、外国人従業員が家族を日本に呼ぶ事については歓迎している。事業としても、新たな働き手が増えて助かる。従業員も家族で日本に暮らせるため、モチベーションの向上、長期間日本で働くことにつながり、事業側と従業員側双方にメリットがあると考えている。

- ・ 「城崎はまちがひとつの旅館」の精神で事業をおこなっている。
- ・ 但馬屋は創業 100 年を迎えた。今、次の 100 年の但馬屋を考えており、原点回帰。「宿は人なり」の精神で改めて考えている。人材育成、雇用面に力を入れている。
- ・ 日本は人口減少、宿泊業としては、外貨獲得となる外国人客の検討はしている。観光業が栄えないと 1 次、2 次、3 次産業も活性化しない。宿に人が来なければ、食材を提供してくれている農業、おしぼりなどのレンタル業にお金が回らないといった負のスパイラルになる。
- ・ まちづくりはファンづくり。好きになってもらう事が大切という事を心掛けている。

4. 考察

上述の城崎温泉の事例調査の結果、事業（旅館業）の自助努力による外国人観光客の誘客および外国人労働者の雇用に資するオペラント資源、自治体（豊岡市）の外国人観光客誘致に資するオペラント資源、組合（株式会社湯のまち城崎）の人手不足解消に資するオペラント資源の統合により、城崎温泉のコンセプトである「まち全体がひとつの旅館」に資する価値が創出されている事が示唆された。

旅館業を営む但馬屋では、外国人観光客に向けた取り組みとして、外国人観光客が利用する旅行会社との提携をおこなっていた。また、豊岡市が取り組んでいる市が運営する宿泊予約サイトにも掲載をおこなっていた。すなわち、事業の自助努力と市の支援の双方のアプローチによって外国人宿泊客を誘客していた。人手不足解消の取り組みとして、外国人労働者の獲得をおこなっており、事業としては、人的ネットワークを活用して外国人労働者の雇用をおこなっていた。また、組合出資によって設立された（株）湯の町城崎がおこなっている外国人のインターンシップ受け入れ事業に協力をする事で外国人労働者の雇用を図っていた。すなわち、自助努力に加えて組合の支援によって外国人労働者の雇用に取り組んでいた。また、雇用環境においては、経営者が留学経験を有しており、外国人の雇用の考え方として、日本人と外国人をフラットに考えている。事

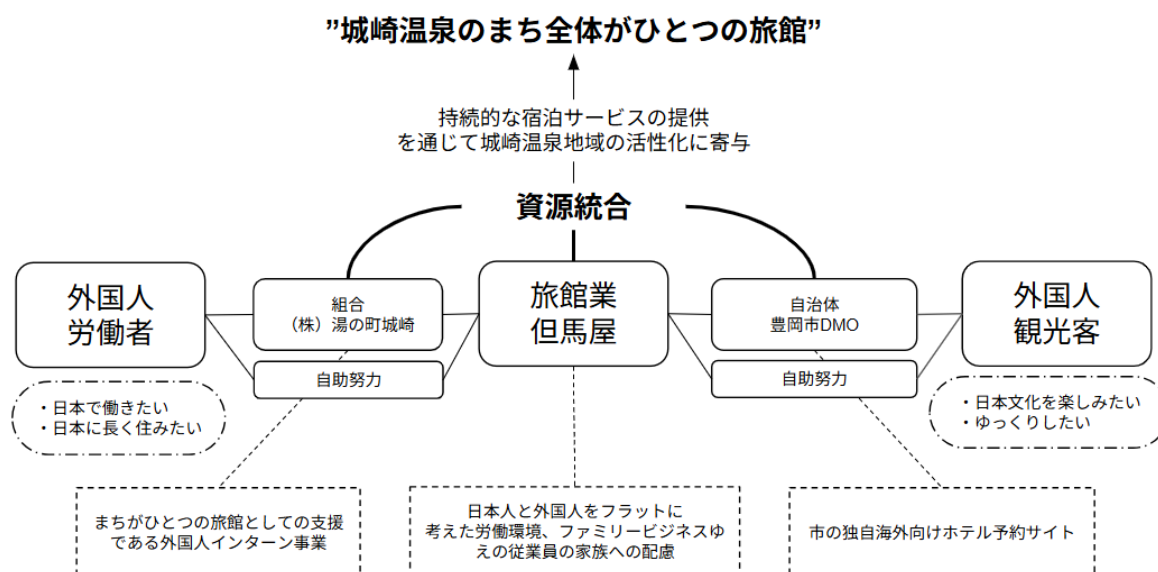
業のビジネス形態がファミリービジネスゆえに、外国人労働者の家族に理解を示しており、外国人労働者が希望する母国にいる家族を日本に呼び一緒に暮らすことについて支援をしている。これにより外国人従業員のモチベーションは上がり、長く日本で働ける環境が構築されている。また、経営者の観点からは家族が日本に移住するため働き手が増え、人手不足の解消となっており、Win-Win の関係となっている。事業、組合、自治体に共通しているのは、「まち全体がひとつの旅館」のコンセプトへの理解であり、本コンセプトに寄与すべく取り組みを各々がおこなっている。それらの取り組み、すなわちオペラント資源の統合により、外国人観光客の誘致および外国人労働者の獲得が促進され、城崎温泉の地域活性化に資する価値が創出されている事が示唆された（図表 3）。

5. おわりに

本稿では、外国人による地域活性化について観光および労働の観点から考察するにあたり、外国人における観光客および労働者の立場から地域活性化に資する価値を創出するためにはどうあるべきかについて、城崎温泉の事例より地域活性化に資する価値の創出プロセスの明確化を試みた。城崎温泉の「まち全体がひとつの旅館」というコンセプトにもとづき、事業、組合、自治体が各々にコンセプトに資する取り組みをおこなっていた。事業においては、自助努力による旅行会社との提携および外国人労働者の獲得および、外国人と日本人をフラットに捉えた雇用環境の構築および、従業員の家族に配慮した労働環境の整備が挙げられる。組合においては城崎温泉の人手不足会社の施策としての外国人インターンシップ事業の運営が挙げられる。自治体においては市が独自で運営する外国人向け宿泊予約サイトの運営が挙げられる。これらの資源の統合、すなわち事業の自助努力と組合や自治体による支援の組み合わせにより、城崎温泉の地域活性化に資する価値が創出される事が示唆された。

残された課題であるが、城崎温泉は豊岡市内にある神鍋スキー高原、出石そばなどといった観光資源との連携が十分にできていない。この事から、例え

図表3 外国人と城崎温泉の資源統合による価値の創出



出所：筆者作成

ば、豊岡市の地域おこし協力隊制度を通じて外国人のよそ者のオペラント資源を活かし、東南アジアなどの雪が降らない国から来た外国人観光客が関心を示しそうな、「雪が楽しめて日本の温泉文化も楽しみたい。」などといったニーズに対応するため、1日目は城崎温泉を楽しみ、2日目は神鍋スキー高原を楽しんでもらう。また、城崎温泉の外湯券を持っていればリフト代が割引となるようなツアーを、よそ者による新しい考え方を取り入れるため外国人地域おこし協力隊が運営する企画などを豊岡市がおこなうことで更なる地域の活性化が期待できると考える。このような豊岡市の観光資源の統合によって創出された価値が与える地域活性化への影響の明確化については今後の課題としたい。

謝辞

本研究は、兵庫県豊岡市の城崎温泉にて旅館業を営む但馬屋の柴田良馬様にインタビュー調査にご協力を受け賜りました。ここに記して心より感謝申し上げます。また、研究のご指導を頂いた日本大学大学院総合社会情報研究科 加藤孝治教授に御礼申し上げます。

注

1. インバウンド (inbound)とは、「内向き」という意味であるが、日本の観光業で使用される場合、外国人訪日旅行のことを指す。本稿では外国人訪日旅行の事を意味する。
2. 日本政府観光局（2026）訪日外客統計
<https://www.jnto.go.jp/statistics/data/visitors-statistics/>
[閲覧日：2026/04/05]
3. 観光庁（2025）宿泊旅行統計調査 2025年（令和7年）10月分（第2次速報値）報道発表資料
https://www.mlit.go.jp/kankoch/tokei_hakusyo/shukuhakutokei.html
[閲覧日：2026/02/01]
4. 観光新聞（2025）北陸地方の訪日客が増加傾向 JNTO が誘客促進・情報発信強化 一方で各地への周遊などに課題も：2025-02-16
<https://www.kankokeizai.com/%E5%8C%97%E9%99%B8%E5%9C%B0%E6%96%B9%E3%81%AE%E8%A8%AA%E6%97%A5%E5%AE%A2%E3%81%8C%E5%A2%97%E5%8A%A0%E5%82%BE%E5%90%91%E3%80%80jnto%E3%81%8C%E8%AA%98%E5%AE%A2%E4%BF%83%E9%80%B2%E3%83%B%E6%83%85/>
[閲覧日：2026/02/10]

5. トラベルボイス (2025) 長野県白馬村、今冬の観光客は 14% 増の 130 万人、スキー場は 89 万人、インバウンド客が 46% : 2025-04-01
<https://www.travelvoice.jp/20250401-157424>
 [閲覧日 : 2026/02/10]
6. 観光経済新聞 (2025) インバウンド受け入れ課題、依然として「人材不足」が最上位 : 2025-10-02
<https://www.kankokeizai.com/2510021500kks/>
 [閲覧日 : 2026/02/01]
7. 読売新聞 (2026) 外国人労働者 1 3 年連続増加、2 0 2 5 年は過去最多の 2 5 7 万人…人手不足で企業が積極採用 : 2026-01-30
<https://www.yomiuri.co.jp/national/20260130-GYT1T00200/>
 [閲覧日 : 2026/02/01]
 出入国在留管理庁(2025)育成就労制度
https://www.moj.go.jp/isa/applications/index_00005.html
 [閲覧日 : 2026/01/11]
8. 読売新聞 (2025) 読売新聞(2025)外国人労働者の受け入れ、2 8 年度末までに 1 2 3 万人の上限案 (2025/12/23)
<https://www.yomiuri.co.jp/politics/20251223-GYT1T00161/>
 [閲覧日 : 2026/01/04]
9. 内閣官房 (2025) 外国人との共生社会の実現に向けたロードマップ
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/index.html>
 [閲覧日 : 2026/01/04]
10. SBC 信越放送 (2026) 長野県内の外国人労働者の数は 3 万人超 過去最多に : 2026-02-04
<https://newsdig.tbs.co.jp/articles/sbc/2445316?display=1>
 [閲覧日 : 2026/01/04]
11. 産経新聞 (2025) ニセコ「外国人共同住宅」計画、北海道が建設を許可 1200 人規模、治安悪化の懸念も : 2025-10-17
<https://www.sankei.com/article/20251017-GV74PQDJQZI3FA4GZOEJD4HWHE/>
 [閲覧日 : 2026/02/10]
12. 豊岡市 (2021) 豊岡市の概要
<https://www.city.toyooka.lg.jp/shisei/shinoshokai/1004513/1002323.html>
 [閲覧日 : 2026/02/09]
13. 豊岡市 (2016) 豊岡観光イノベーション
<https://corp.toyooka-tourism.com/about/>
 [閲覧日 : 2026/02/09]
14. 観光庁 (2022) 豊岡観光 D X
<https://kanko-dx.go.jp/case-study/96/>
 [閲覧日 : 2026/02/09]
15. 神戸新聞 (2022) 地域おこし協力隊、豊岡の人気上々 全国自治体 8 番目「演劇のまちづくり」都市部から移住後押し : 2022-03-07
<https://www.kobe-np.co.jp/news/sougou/202203/0015115219.shtml>
 [閲覧日 : 2026/02/09]
16. 豊岡市 (2024) 地域おこし協力隊 100 人達成および 2023 年度移住者実績
https://www.city.toyooka.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/029/562/20240501-2.pdf
 [閲覧日 : 2026/02/09]
17. 豊岡市 (2025) 地域おこし協力隊
<https://tonderu-local.com/chiikiokoshi/>
 [閲覧日 : 2026/02/09]
18. 豊岡市 (2025) 広報 とよおか
<https://www.city.toyooka.lg.jp/shisei/kohokocho/koho/1029251/1032504.html>
 [閲覧日 : 2025/10/20]
19. 豊岡市観光公式サイト 城崎温泉
<https://toyooka-tourism.com/kinosaki/>
 [閲覧日 : 2026/02/09]
20. 城崎温泉観光協会 城崎温泉
<https://kinosaki-spa.gr.jp/about/kinosaki/>
 [閲覧日 : 2026/02/09]
21. テレ朝ニュース 城崎温泉 外国人観光客が“8 年間で 45 倍”急増… “外国人リピーター 7 割”の旅館も
https://news.tv-asahi.co.jp/news_society/articles/000304489.html
 [閲覧日 : 2026/02/09]

22. 読売新聞 (2025) インバウンドでにぎわう城崎温泉 働き手不足の旅館が進める「泊食分離」とは：2025-07-31
<https://www.yomiuri.co.jp/local/kansai/news/20250731-OYO1T50009/>
[閲覧日：2026/02/09]
23. 豊岡商工会 (2025) Smile Toyooka 豊岡市商工会通信 52
<https://ingnet.jp/2025/11/07/smile-toyooka-52%E5%8F%B7%E5%BC%882025-10%E7%99%BA%E8%A1%8C%E5%BC%89/>
[閲覧日：2026/02/09]
24. 毎日新聞 (2023) 城崎温泉の街並み、空き家再生で守る 従業員向けシェアハウスに：2023-02-16
<https://mainichi.jp/articles/20230216/k00/00m/040/119000c>
[閲覧日：2026/02/09]

引用文献

英語文献

- Lusch F. R. and Vargo L. Stephen (2014), “Service dominant logic: premise, perspective, possibilities. Cambridge University Press”, 井上崇通監訳、庄司真人・田口尚史訳 (2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版
- Vargo, S. L, and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.

日本語文献

- 青木卓志 (2023)「観光客の季節乖離性に関する一考察—中部圏9県に基づく比較分析—」*地域活性化研究*, 18 巻、1 号、pp.159-168
- 黄愛珍 (2017)「訪日中国人観光客の旅行とインバウンド消費の動向」*アジア研究*, 12、pp.25-40
- 戴二彪 (2024)「台湾の外国人介護労働者受入れ制度と日本への示唆」*アジア成長研究所、東アジアへの視点*, 35 巻、1 号、pp.2-26
- 辻のぞみ (2021)「インバウンド観光施策としての交通パスについて」*日本観光研究学会*, 36、pp.25-30
- 坪谷美欧子 (2018)「インバウンドにみる多文化共生

- 社会とは：地域社会における外国人住民との相互理解のために」*日本政策金融公庫論集*(38)
- 中山政行・小山田大和・亀山秀雄 (2017)「地域資源を活用したインバウンド戦略と地域ビジネスへの発展に関する研究」*国際 P2M 学会、秋季*, pp.11-18
- 二階堂裕子 (2023)「過疎地域における外国人技能実習生と受け入れ企業の相互依存関係」*地域社会学会*, 35 巻、pp.33-48
- 堀桂子 (2023)「インバウンド観光振興における湯治の継承—鉄輪温泉地区の事例—」*日本観光研究学会*, pp.65-70
- 森朋也 (2019)「インバウンドがもたらす地域社会の変容—多文化共生の視点に立った地域づくり—」*計画行政*, 42(3)、pp.21-26
- 森下俊一郎 (2023)「訪日外国人観光客の口コミ分析による旅館の魅力と類型化」*日本経営診断学会論集*, 2023、23 巻、pp.69-75
- 吉沢直・呉羽正昭 (2019)「新潟県湯沢町における冬季インバウンド・ツーリズムの発展」*スキー研究*, 16 巻、1 号、pp.1-11

(Received: August 18, 2026)

(Issued in internet Edition: September 1, 2026)