

# ゴルフ場新ビジネスと三田市観光事業との

## 協働を実現するための一考察

### －有馬カンツリー倶楽部のホワイトスペース戦略－

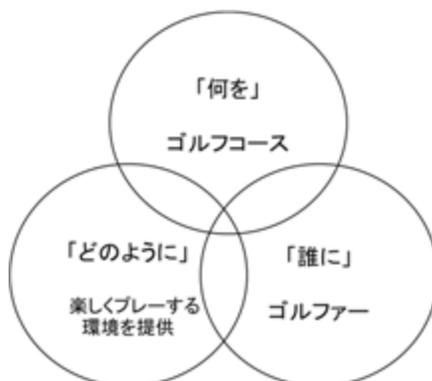
谷 光 高

キーワード：有馬カンツリー倶楽部、兵庫県三田市、地域観光振興、ゴルフ体験、体験型観光、ホワイトスペース戦略

#### 1. はじめに

筆者は、兵庫県三田市にあるゴルフ場「有馬カンツリー倶楽部」の運営に携わっている。一般的にゴルフ場ビジネスは「ゴルファー」という顧客だけに限定されている。図表1のように「ゴルフコース（＝何）」を「ゴルファー（＝誰）」に「楽しくプレーできる環境（＝どのように）」を提供することで成立しているビジネスとなっている。

図表1：既存のゴルフ場ビジネスモデル

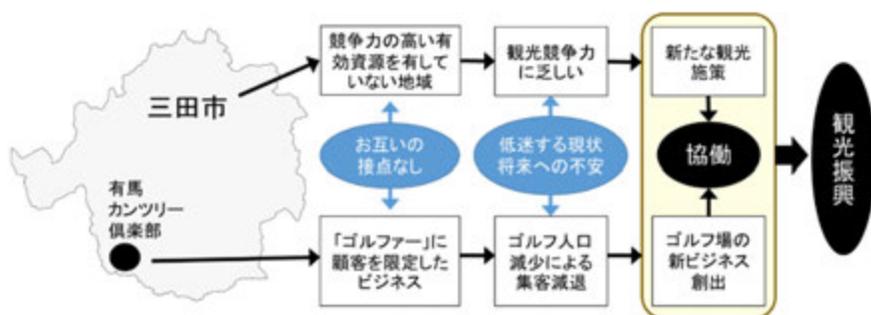


（出所：著者作成）

しかし現在、ゴルフ人口が大幅に減少し、業界規模は縮小傾向にある。そうした中で「ゴルファー」という顧客だけにこだわり限定し続けることは、将来的な事業継続に影響を与える可能性もある。一方、三田市は関西圏のベッドタウンとして有名ではあるが、「地域観光」となると三田市のイメージはあまり沸かない。競争力のある観光資源を有していないのが要因と思われる。観光競争力に乏しいため、観光による地域活性化が生まれていないのが三田市の現状といえる。今、三田市の観光振興や有馬カンツリー倶楽部をはじめとするゴルフ場業界は、将来への不安を抱えている。三田市の観光担当者は、広大なゴルフコースの自然環境は大きな魅力であり、レストランや温浴施設を備えているクラブハウスも併せると観光資源としてのポテンシャルは非常に高いというゴルフ場についての見解を持っており、魅力あるゴルフ場を何とか地域観光に活用したいと考えている。しかしながら、「ゴルファー」以外の「観光客」という新たな顧客を受け入れるような取り組みをゴルフ場が構築しない限り、地域観光事業の協働はできないという考えも持っている<sup>1</sup>。

そこで本稿では、図表 2 に示すように有馬カンツリー倶楽部が新顧客に対していかなるビジネスを行うことにより、三田市が進める観光施策との協働が実現し、地域観光振興に結びつきうることができるのかという点に関して、既存のビジネスモデルが対象としていない領域に焦点を当てることでビジネスイノベーションが生み出されるというホワイトスペース戦略の考え方に基づきながら明らかにすることを目的とする。

図表 2：本稿の目的



(出所：筆者作成)

本稿の構成は以下の通りである。まず第 2 節で有馬カンツリー倶楽部及びゴルフ場

<sup>1</sup> 第 5 節、第 6 節にて後述するが、2021 年（令和 3 年）6 月 21 日、三田市観光担当者である三田市まちのブランド観光課の秦氏と谷垣氏に半構造化インタビューを行った。その際に行政観光担当者の視点で「ゴルフ場に対してどのような考えを持っているのか」の質問をしたときに得られた回答を根拠としている。

業界について考察し、第3節でゴルフ場と観光のかかわりについて述べる。続いて第4節では三田市の現状とともに有馬カンツリー倶楽部との関係について調査する。そして第5節で三田市観光の現状と課題、第6節でその解決方法及び今後の具体的施策について検討し、第7節では三田市観光の具体的施策に合わせた有馬カンツリー倶楽部の新ビジネス構築についてホワイトスペース戦略の考え方にに基づき考察する。そして最後に第8節でまとめとする。

## 2. 有馬カンツリー倶楽部と日本のゴルフ場業界の現状

### 2-1. 有馬カンツリー倶楽部とは

兵庫県三田市にある有馬カンツリー倶楽部は、日本で137番目のゴルフ場として1960年（昭和35年）に開場した会員制のゴルフ倶楽部である<sup>2</sup>。ゴルフ場の敷地には、18ホールでパー72、ベント芝のワングリーン、コース総距離6,738ヤードというゴルフコースと練習場、そしてロッカー、浴場、レストランを備えたクラブハウスがある。中国自動車道路及び六甲北有料道路の神戸三田インターチェンジから約3km、乗用車で5分という立地のため、交通の利便性には定評がある。従業員は2021年（令和3年）7月時点、非正規社員を含めて110人で、その多くが地元の三田市在住者である<sup>3</sup>。

### 2-2. 有馬カンツリー倶楽部の顧客

COVID-19が猛威を振るった2020年（令和2年）、有馬カンツリー倶楽部の年間来場者数は41,605名で、前年から521名の増加となった<sup>4</sup>。COVID-19のパンデミック下における価値観の変化により、ゴルフは屋外で3密を回避できる安心安全なスポーツと捉えられ、テレワークやワーケーションなど働き方の変化も増加の要因と考えられる。

一方で、地元三田市在住の来場者は年間わずか8.2%に留まっている。また39.2%の来場者が大阪府など兵庫県外の居住者であり、来場者の98.7%が乗用車（同乗者を含む）で来場している<sup>5</sup>。高速道路を活用した場合に半径80km程度の移動距離に要する時間を約1時間と考えると、顧客居住地の最寄りインターチェンジからの距離分析では、約89.4%の顧客が1時間以内の移動距離を要するということが分かった<sup>6</sup>。

<sup>2</sup> 一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会(2003)「全国ゴルフ場設置状況」のデータより引用。

<sup>3</sup> 新有馬開発株式会社（ゴルフ場運営）、株式会社ニューアリマ（ゴルフ場レストラン運営）の各企業資料より引用。

<sup>4</sup> 一般社団法人関西ゴルフ連盟(2020)「ゴルフ場来場者報告書（1～12月）集計」データより引用。

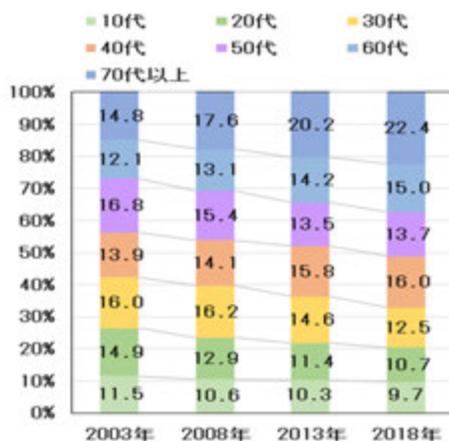
<sup>5</sup> 新有馬開発株式会社(2021)来場者分析（2020年4月から2021年3月）の資料より引用。

<sup>6</sup> 2020年4月から2021年3月の間に来場した有馬カンツリー倶楽部の顧客21,697名を調査。各インターチェンジからゴルフ場の距離はGoogle Mapから算出。

### 2-3. ゴルフ場業界の現状

日本のゴルフは、生涯スポーツとして中高年齢層の人々に多く親しまれている。しかし、レジャーやスポーツの多様化により、ゴルフ人口は2003年（平成15年）の1080万人から2018年（平成30年）には約38%減の670万人に減少している<sup>7</sup>。さらに年齢別ゴルフ人口を比較した図表3を見ると、2003年（平成15年）でゴルフ人口の14.8%だった70代以上のゴルファーが、2018年（平成30年）には22.4%まで割合を増やし、反対に10代から30代の若年層ゴルファーは減少している<sup>8</sup>。このように日本では、急速なゴルフ人口の減少とともに高齢化が進んでいることがわかる。

図表3 年齢別ゴルフ人口比較（2003年、2008年、2013年、2018年）



（出所：令和元年度個別スポーツの需要喚起策可能性調査報告書より著者作成）

日本のゴルフ場数は2002年（平成14年）の2,460コースを境に減りはじめ、2017年（平成29年）には2,257コースとなっている<sup>9</sup>。しかし、8.3%減少したゴルフ場数よりもゴルフ人口の方がはるかに減少しており、供給過多の状況といえる。そのためにゴルフ場業界では集客に対する激しい価格競争が繰り広げられている。

### 2-4. 観光産業としてのゴルフ場とその現状

ゴルフ場は広大な面積を必要するので、多くが地域人口の少ない丘陵地や山岳地に存在する。そのため集客営業は商圈を広域とせざるを得ず、地元地域とのつながりは

<sup>7</sup> 公益財団法人日本生産本部(2020)「レジャー白書2020」、p.71と(2010)「レジャー白書2010」、p.36より引用。

<sup>8</sup> 経済産業省(2020)「令和元年度 商取引・サービス環境の適正化に係る事業報告書」、p.5のデータを引用。

<sup>9</sup> 経済産業省(2020)「令和元年度 商取引・サービス環境の適正化に係る事業報告書」、p.14のデータを引用。

希薄である。2017年（平成29年）の調査では、92.3%のゴルファーが乗用車でゴルフ場まで向かうことが分かっている<sup>10</sup>。また乗用車でゴルフ場まで移動する所要時間を調査すると平均54.2分となった<sup>11</sup>。ここまでの調査内容は、有馬カンツリー倶楽部の現状と似通っており、ゴルフ場の一般的な状況といえる。約1～2時間の商圈とは、COVID-19のパンデミック下において星野リゾート代表の星野佳路氏が提唱している「マイクロツーリズム<sup>1213</sup>」と共通しており、日本のゴルフ場は地元地域を飛び越えた広い商圈を持つ「観光産業」といえる。しかしながら、そのほとんどが日帰り客であり、ゴルファーの多くは朝自宅を出発してまっすぐにゴルフ場に向かい、プレーが終わればあわただしく帰宅する。このように、ゴルフ場がディステーション（観光目的地）となっているため地域経済への貢献度は低いというのが現状である。

### 3. ゴルフ場を資源とした観光の可能性

#### 3-1. ゴルフと観光のこれまでのかわり

2000年を迎える頃までは、企業の団体旅行や接待旅行にゴルフ場を利用されることが多く、有馬カンツリー倶楽部でも近隣にある有馬温泉からゴルフコンペなどの予約依頼が数多くあった。当時はゴルフ活況の折、会員以外からの予約を受け付けていなかったため、温泉旅館やホテルがゴルフ場の会員となり、予約のあっせんをしていた。またバブル景気崩壊による不況時には、減少した来場者を増やすためにゴルフ場は、会員ではない一般ゴルファーからの予約も受け付けるようになった。それとともに、日本全国にある旅行会社からのゴルフ旅行も積極的に受け入れていった。このように昭和の時代から国内ゴルフ旅行の需要と供給は少なからずあったといえる。

#### 3-2. インバウンド・ゴルフツーリズム

近年、インバウンド観光需要の高まりを受け、ゴルフ人口の減少を補う新たな施策のひとつとしてインバウンド・ゴルフツーリズムが生まれた。これは、図表4のように「日本のゴルフコースと有名観光地（＝何）」を「訪日外国人ゴルファー（＝誰）」に「楽しくプレーする環境と日本ならではの体験（＝どのように）」を提供することで成

<sup>10</sup> 株式会社矢野経済研究所(2017)「ゴルファーライフスタイル調査報告書」、p.58のデータを引用。

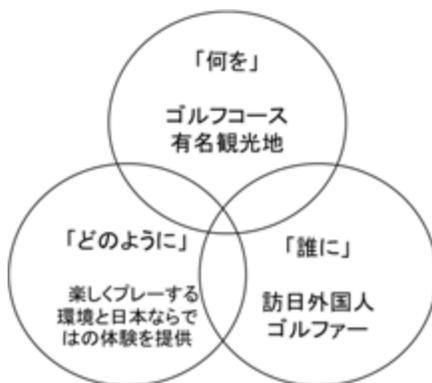
<sup>11</sup> 一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会(2013)「ゴルフ場入場者一斉調査報告書②」、p.10のデータを引用。

<sup>12</sup> Discover Japan ウェブサイト「星野リゾート代表・星野佳路に聞く！これからの日本の旅スタイル」  
<https://discoverjapan-web.com/article/37314>を参考(2021年7月28日アクセス)。

<sup>13</sup> マイクロツーリズムとは、旅行者の現住地とディステーションが比較的近接している観光の形態を指す。北海道で言えば、訪日外国人旅行者や東京などの道外からの誘客ではなく、道内から旅行者を誘致しようという考え方のことをいう。石黒侑介(2020)「Withコロナ時代の北海道観光再考」『ほくよう調査レポート』292、p.20。

立する新たなビジネスモデルといえる。しかし現在のところ、北海道や沖縄県、三重県以外は積極的に取り組まれていない。ゴルフ場は日本人顧客が大多数を占めているため、多言語対応など異なる文化や習慣を受け入れる準備ができておらず、訪日外国人ゴルファーに対して門戸を開いていないのが現状である。

図表 4：隣接スペースのゴルフ場ビジネスモデル



(出所：著者作成)

一方で、インバウンド・ゴルフツーリズムは「ゴルフ振興」を目的としたツーリズムであるため、地域への貢献度は低く関心も持たれていない。また「ゴルフ場＝ディステイネーション（観光目的地）」のため、観光客を周遊させるには有名な観光地と組み合わせるしかなく、複数の県を跨ぐ広範囲での訪日観光旅行とならざるを得ない。

以上のように、これまでの国内ゴルフ旅行やインバウンド・ゴルフツーリズムは、ゴルフが観光目的地であって地域の観光振興に貢献できていないのが実状である。

### 3-3. スポーツ及びゴルフを資源とする地域観光の可能性

観光資源は地域によって様々な特徴がある。風光明媚な自然を有する地域や貴重な文化財や寺社仏閣が多い地域、全国的に有名な特産品のある地域などの貴重な地域資源は、その地域へ訪れることの強い動機付けになっている。しかし、そのような競争力の高い資源を持つ地域ばかりではない。原田(2017)は「競争力の高い有効資源を有しない地域」の誘客に有効な資源として「スポーツ」という目的活動を挙げている。「スポーツ」と他の観光資源との相乗効果によって、不足する資源を補うという観光振興の可能性に注目している。スポーツによる地域振興には、スポーツツーリズムの推進による経済的効果と地域活性化につながる社会的効果が問われている。

スポーツツーリズムは「日常生活圏域からの移動を伴い、広域生活圏域から高次生活圏域までに及ぶスポーツをテーマとした目的活動を伴う観光行為全般」と定義されている(原田、2017、p. 13)。スポーツツーリズムは「日本の持つ自然の多様性や環境を活用し、スポーツという新たなモチベーションを持った訪日外国人旅行者を取り込んでいくだけでなく、国内観光旅行における需要の喚起と、旅行消費の拡大、雇用の創出にも寄与するものである。」と、スポーツ・ツーリズム推進連絡会議が進める「スポーツツーリズム推進基本方針」に明記されている<sup>14</sup>。このように、スポーツは「競争力の高い有効資源を有しない地域」にとって活用すべき観光施策であり、これまで地域観光に貢献できていないゴルフの活用は、地域振興にとって欠かせない課題といえる。

### 3-4. 競争力の高い有効資源を有しない地域とは

スポーツ及びゴルフで不足する資源を補うべき「競争力の高い有効資源を有しない地域」とは、どのような地域のことを指すのか。例えば日本で千葉県(163コース)に次いで多い161コース(2021年7月現在)のゴルフ場を抱える兵庫県で、ゴルフ場数の多い市を上位から順に見てみる。全国で2番目にゴルフ場が多い三木市を筆頭に、神戸市、加東市、宝塚市、西宮市、小野市、川西市、三田市と続く<sup>15</sup>。これら上位8市を考察すると、有馬温泉、須磨海水浴場、外国人居留地や六甲山など多くの資源を持つ神戸市、宝塚歌劇や宝塚温泉が有名な宝塚市、阪神甲子園球場がある西宮市以外は、特筆すべき観光資源に乏しい地域といえる。三木市、加東市、小野市、川西市、三田市は、ゴルフ場を多く有しているという点以外に、都市圏から1、2時間圏内の農業が盛んな地域、また大きな森林公園があるなど多くの共通点を持つが、競争力の高い観光コンテンツが見当たらないのも共通している。その地域へ訪れるための強い動機付けとなる資源が見えにくい「競争力の高い有効資源を有しない地域」といえる。これらの地域においては、ゴルフ場による観光入込客数への期待は大きいと考えられる。

## 4. 有馬カントリー倶楽部と三田市のかかわり

### 4-1. 三田市の概要

ここで有馬カントリー倶楽部が存在する三田市の概要について述べたい。三田市は兵庫県の南東部に位置し、北は丹波篠山市、東は宝塚市、猪名川町、南は神戸市、西は

<sup>14</sup> スポーツ・ツーリズム推進連絡会議(2011)「スポーツツーリズム推進基本方針」、p. 1より引用。

<sup>15</sup> 一季出版株式会社(2021)「アドレスブック 21年ゴルフ場グリーンページ」より算出。

加東市、三木市に接している。周辺部は山地が多く、南東部には耕作地のある三田盆地が開け、豊かな自然に恵まれている<sup>16</sup>。

三田市の産業は、市域面積の20%を超える農業が活発で、質の高い多様な農産物が生産されている。また、製造業を中心とした大規模工業団地が存在し、地域経済の重要な拠点になっている。商業については市内外の大規模店舗の出店により、既存の商店街が衰退の傾向にあるが、事業所数は商業が最も多く約25%を占めている<sup>17</sup>。

三田市の人口は1987年（昭和62年）から1996年（平成8年）まで10年連続で人口増加率日本一になるなど関西圏の重要なベッドタウンとして発展してきた。しかし2011年（平成23年）以降は減少傾向に転じ、2021年（令和3年）5月現在で110,174人となっている<sup>18</sup>。三田市統計書（令和2年版）によれば、2019年（令和元年）には約4人に1人が65歳以上の高齢者となり、急速な高齢化とともに、少子化や生産年齢人口の減少など地域の活力維持にかかわる様々な課題の発生が懸念されている。

#### 4-2. 有馬カントリー倶楽部と三田市との関係

図表5は有馬カントリー倶楽部とその周辺を撮影した写真である。

図表5 有馬カントリー倶楽部とウッディタウン地区の航空写真(2010)



（出所：有馬カントリー倶楽部所有）

写真では、ゴルフ場の東側が北摂三田ニュータウンのウッディタウン地区に隣接しているのがよくわかる。一方、ゴルフ場の西から北側は、ゴルフ場敷地面積の約70%を賃借している沢谷、内神といった古くからの農村と隣接している。沢谷、内神に居住

<sup>16</sup> 「第4次三田市総合計画（後期計画）」（2017）、p.9より引用。

<sup>17</sup> 「第4次三田市総合計画（後期計画）」（2017）、p.13より引用。

<sup>18</sup> 「第4次三田市総合計画（後期計画）」（2017）、p.11の内容及び「三田市統計書」（2020）、p.14のデータを引用。

している人々とは地権者としての賃貸借関係だけでなく、オープン当時は雇用関係もあり、村ぐるみの共存関係であった。しかしながら、地権者以外の三田市民及び自治体との関係は希薄であった。

#### 4-3. ゴルフ場と自治体との税収面でのつながり

違う側面として、ゴルフ場と自治体との間には税収における特別な関係がある。現在の税制では、ゴルフ場でプレーする度にゴルファーから「ゴルフ場利用税」が徴収される。兵庫県では税額 300 円から 1200 円の間でゴルフ場の規模や料金に応じて算出される。徴収された「ゴルフ場利用税」の 3 割が都道府県、7 割が市町村の一般財源となっているため、複数のゴルフ場を抱える市町村においては重要な財源である。日本で 2 番目にゴルフ場が多い兵庫県三木市のゴルフ場利用税交付金の歳入額は、三木市財政状況資料によると 2019 年（令和元年）度で約 5 億 5000 万円、同年度の三田市では市財政状況資料に約 1 億円と公表されている。有馬カンツリー倶楽部の納税資料では、同年度約 2000 万円をゴルファーから徴収している。このように、ゴルフ場は地元自治体の歳入面で地域に少なからず貢献している。しかし今、この税収額が全国的に減少傾向にある。「ゴルフ場利用税」には、18 歳未満と 70 歳以上という非課税対象年齢が定められている。ゴルフ人口の減少とゴルファーの高齢化が要因となり、「ゴルフ場利用税」の納税対象者が減少傾向にある。生産年齢人口のゴルフ場利用者の増加が歳入増につながることを自治体関係者も理解する必要がある。その意味でもゴルフ場と地域自治体の協働関係はとても重要な課題となっている。

#### 4-4. 有馬カンツリー倶楽部と三田市との協働関係

ここまで見てきたように、税収面での間接的な貢献はあっても、有馬カンツリー倶楽部は三田市の観光振興を含む地域活性化には直接的に貢献できていない。しかし観光との関連はないが、最近になってようやく三田市との協働関係を築き始めている。

有馬カンツリー倶楽部では、2020 年（令和 2 年）より三田市健やか育成課が主催する「こうみん未来塾」に「First Tee（ファースト・ティ）ゴルフ体験教室」として登録し、初年度は計 8 回（各定員 15 名）を開催して延べ 119 名の地域の子どもたちにゴルフ体験を提供した。「First Tee（ファースト・ティ）プログラム<sup>19</sup>」とは、子どもたちがゴルフを通じ、「正直」「誠実」「スポーツマンシップ」「尊敬」「自信」「責任」「忍耐」「礼儀」「判断」という人間形成に必要なスキルを学ぶプログラムである。

<sup>19</sup> 特定非営利活動法人ファースト・ティ・ジャパン <https://www.firstteejapan.org/>（2021 年 7 月 20 日アクセス）。

「こうみん未来塾」は、三田が生んだ科学者「川本幸民」を目標とした人材育成と、市が推進する「公民」協働のまちづくりにちなんで名づけられた。専門機関や地域の専門家の協力を得、多くの体験を集約したプログラムを市が用意し、地域の子どもたちに本物に触れる場をつくっていく事業である。有馬カンツリー倶楽部では、今後も積極的に三田市健やか育成課と協働し開催をしていく予定である。ただし、この取り組みは地域活性化につながる社会的効果を目的としているため、三田市規定の謝礼を頂戴しているが、ビジネスにつながる経済的効果を有しているものではない。

## 5. 三田市観光の現状と課題

### 5-1. 三田市観光の概況

自然豊かで美しい景観は三田市の大きな魅力であり、三田米、三田牛、母子茶など、地域固有のブランド力を持った特産物がある。また、三田市には「有馬富士公園」や「大川瀬渓谷」、「旧九鬼家住宅資料館」、「人と自然の博物館」などの豊かな自然を利用した公園や歴史、芸術、文化など多くの観光資源がある。三田市は、これらの観光資源を活かし、観光振興が目指す姿と観光政策の方向性を明らかにするものとして「三田市観光ビジョン（令和3年度～8年度）」を策定した。その中から三田市観光の現状を表す観光入込客数を図表6に示している。

図表6：三田市の観光入込客数

(単位:人)		(各年度末現在)					
区 分		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	構成比
観 光 客 数		3,457,000	3,370,000	3,292,000	3,149,000	3,569,000	100.0%
	日 帰 り 客	3,254,000	3,175,000	3,111,000	2,966,000	3,414,000	95.7%
	宿 泊 客	203,000	195,000	181,000	183,000	155,000	4.3%
目 的 別 観 光 客	公 園 ・ 遊 園 地	1,569,000	1,569,000	1,546,000	1,469,000	1,557,000	43.6%
	グ リ ー ン ツ ー リ ズ ム	5,000	6,000	6,000	4,000	412,000	11.5%
	施 設 見 学	299,000	303,000	328,000	336,000	327,000	9.2%
	ゴ ル フ	316,000	309,000	315,000	320,000	323,000	9.1%
	ま つ り	158,000	158,000	135,000	161,000	179,000	5.0%
	温 泉	277,000	238,000	235,000	129,000	116,000	3.3%
	社 寺 参 拝	92,000	103,000	110,000	115,000	95,000	2.7%
	自 然 鑑 賞	85,000	69,000	83,000	73,000	75,000	2.1%
	観 光 農 園	82,000	80,000	66,000	73,000	65,000	1.8%
	そ の 他	574,000	535,000	468,000	469,000	420,000	11.8%

(出所：三田市統計書令和2年版(2020)より筆者作成)

これを見ると、日帰り客と宿泊客の割合はほぼ一定で、宿泊客はわずか5%程度である。2019年（令和元年）度の目的別観光入込客数を見ると、1位の「公園・遊園地」が全体の43.6%を占め、1位から4位の「ゴルフ」までで全体の73.4%を占めている。

## 5-2. 兵庫県ゴルフ場数上位と三田市の観光 GDP 比較

ここでは、第3節で調べた兵庫県内ゴルフ場数上位8市のうち、神戸市、宝塚市、西宮市を除く「競争力の高い有効資源を有しない地域」と思われる5市の市内総生産（GDP）と観光総生産（GDP）を比較することで三田市の観光状況を分析する。

図表7：県内 GDP と観光 GDP の割合比較

県内GDPと観光GDPの比較		(単位:百万円)					5市順位
		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度速報値	
三木市	観光GDP	18,379	19,902	21,807	20,316	20,061	1位
	GDP	266,074	270,755	280,160	282,398	282,779	3位
	比率	6.9%	7.4%	7.8%	7.2%	7.1%	1位
加東市	観光GDP	14,170	15,479	15,170	15,502	14,170	2位
	GDP	201,846	232,581	250,008	227,864	208,262	5位
	比率	7.0%	6.7%	6.1%	6.8%	6.8%	2位
小野市	観光GDP	9,777	10,384	9,481	9,227	7,766	5位
	GDP	217,093	211,797	225,322	225,510	221,117	4位
	比率	4.5%	4.9%	4.2%	4.1%	3.5%	3位
川西市	観光GDP	9,193	10,235	11,003	9,991	10,463	3位
	GDP	309,952	314,989	320,977	327,593	322,875	2位
	比率	3.0%	3.2%	3.4%	3.0%	3.2%	4位
三田市	観光GDP	9,334	9,619	9,167	8,531	10,337	4位
	GDP	414,894	462,232	448,556	439,415	443,127	1位
	比率	2.2%	2.1%	2.0%	1.9%	2.3%	5位

(出所：兵庫県「兵庫県民経済計算関連時系列データ【2021年7月20日更新】」  
及び兵庫県「令和元年度観光 GDP 時系列データ」より筆者作成)

図表7を見ると、三木市や加東市は観光 GDP の金額及び比率が高い理由として、全国でも上位の20コースを超えるゴルフ場数が大きくかかわっていると考えられる。

三田市は大規模工業団地を中心とする産業規模から GDP が1位にもかかわらず、観光 GDP は4位で観光の占める割合は最下位となった。7コースあるゴルフ場と飲食店以外に観光産業が少ないため、観光 GDP が低迷していると推測する。

## 5-3. 三田市観光ビジョンの SWOT 分析を考察

次に、三田市観光の課題と対策の方向性を引き出すため、観光の現状を「三田市観光ビジョン」内で SWOT 分析によって整理されているので、図表8にて紹介する。

図表 8 : 三田市観光の SWOT 分析

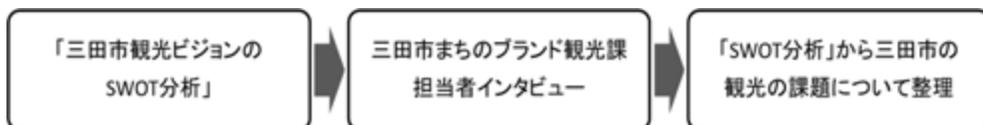
強み Strength	弱み Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクセスの良さ</li> <li>・食、自然、里山の魅力</li> <li>・人の魅力(地域に根差して活動する個性的な人が多い)</li> <li>・際立つ個性がない強み</li> <li>・学びの都市</li> <li>・世界的に活躍する「さんだ夢大使」</li> <li>・都市と農村の共存、職住近接による住みやすさ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共交通機関での活動エリアが限定</li> <li>・観光資源が活かされていない、小規模・点在で連携不足</li> <li>・周辺の有名観光地の集客力を活用しきれていない</li> <li>・市民が楽しみきれていない</li> <li>・情報整備と発信力が弱い</li> <li>・ブランド力と知名度が弱い</li> <li>・住宅地のイメージが強い</li> </ul>
機会 Opportunity	脅威 Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染拡大により観光においても安全・安心を重視する人が増えた</li> <li>・東京2020オリンピック・パラリンピック、ワールドマスターズゲーム2021関西、2025年日本万国博覧会が開催される予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少による国内旅行市場が長期縮小傾向</li> <li>・新型コロナウイルス感染拡大によるインバウンド、国内旅行市場の大幅な縮小</li> <li>・景気の先行き不安</li> </ul>

(出所：三田市観光ビジョン(2021)より筆者作成)

SWOT 分析とは、企業や団体、プロジェクトの内部要因・外部要因を「強み (S)」・「弱み (W)」、環境の与える「機会 (O)」・「脅威 (T)」の4つの要素で検討し、事業における成功要因を検討するフレームワークである(野島、2021、p. 293)。

「三田市観光ビジョン」で作成された SWOT 分析を見ると、内部環境に「際立つ個性がない」とあり、まさに「競争力の高い有効資源を有しない地域」と市でも認識されている。また「人の魅力」や「学びの都市」、「さんだ夢大使」などの三田市の良さがあったとしても、「弱み (W)」にあるように情報整備や発信力が弱いために、観光知名度が上がっていない。「弱み (W)」にある「市民が三田で楽しみ切れていない」は、市民意識調査結果などから三田市は「住みやすい街」であるが、「楽しめる街」ではないというイメージが、多くの三田市民に根付いている<sup>20</sup>。外部環境については、「機会 (O)」は「新型コロナウイルス」や「東京オリンピック」という一過性の動きしか捉えられていない。

図表 9 : 本稿における三田市観光の課題整理方法



(出所：筆者作成)

そこで図表 9 のように、三田市観光ビジョンを策定した三田市まちのブランド観光

<sup>20</sup> 三田市(2021)「第5次三田市総合計画策定にかかる市民等意識調査結果報告書」の結果より引用。

課の担当者にインタビューを行い、SWOT 分析についてさらに詳細を追求し、三田市観光の課題を整理していく。

## 5-4. SWOT 分析について「まちのブランド観光課」インタビュー

### 5-4-1. インタビューの概要

三田市まちのブランド観光課の秦孝宏氏、谷垣朋実氏の2名に対し、2021年（令和3年）6月21日14時より約2時間に渡り、三田市役所において、半構造化面接法によるインタビューを行った。質問項目は、①「際立つ個性がない」ことを「弱み（W）」ではなく「強み（S）」となぜ判断したのかなど、SWOT 分析の内容について説明を求めるといふことと、②作成されたSWOT 分析の「機会（O）」や「脅威（T）」について追加事項はないかという2点である。

### 5-4-2. インタビューの結果

質問①については、谷垣氏より「強み（S）」の「際立った個性がないことが強み」というのは、有名観光地のように固定化された先入観を持たれていないということであり、魅力あるコンテンツを見つけるために様々なチャレンジができる可能性があるという回答をいただいた。さらに、「強み（S）」の「人の魅力」については、これからの地域観光の重要なカギになる。この地域固有である魅力を効果的に発信し、市民や観光客に知らせていくことが大切だとの考えを持っている。外部環境については、コロナ禍によって観光でも安心安全が重視されている。人込みを避けられ、自然が豊かでゆったり楽しめる、三田市のような場所を求めているようになったとの認識だった。

質問②については、SWOT 分析の外部環境における「機会（O）」への追加項目を秦・谷垣両氏の発言の中から、筆者がキーワードを拾い上げて両氏に確認するといった形式をとった。追加項目は以下の5つである。

- ・観光の「モノ消費」から「コト消費・トキ消費」へ
- ・「マス」から「個」のツーリズムや着地型観光の主流化による地域資源の見直し
- ・「マイクロツーリズム」「Go To トラベル<sup>21</sup>」などによる国内観光需要の喚起
- ・コロナ禍で、観光も人込みを避けて豊かな自然へと意識が向く
- ・自然と触れ合うアウトドア（キャンプ、グランピングなど）の流行

---

<sup>21</sup> 「Go To トラベル事業」は、Go To キャンペーン事業として第1次補正予算に計上された大規模な事業。国内旅行を対象に宿泊・日帰り旅行商品の割引を行うとともに、旅行先の土産物店、飲食店、観光施設、交通機関等で幅広く使用できる地域共通クーポンを発行することにより観光需要を強力に喚起し、地域経済の再生を支援する事業。連沼奏太（2020）「新型コロナウイルス感染症が観光政策に示した課題」『立法と調査』No. 428、p. 47。

## 5-5. SWOT 分析から見た三田観光の課題

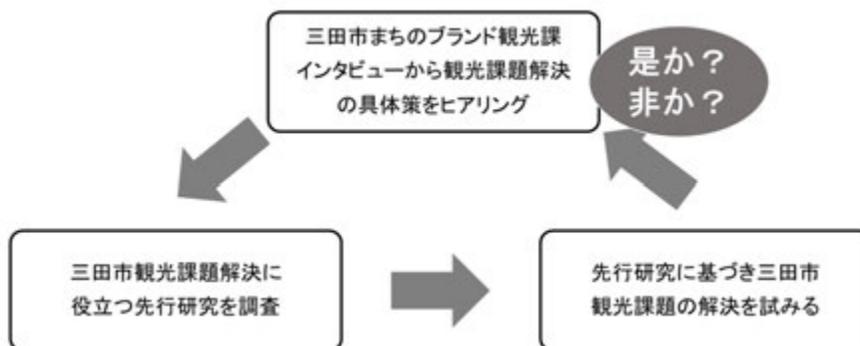
三田市まちのブランド観光課担当者インタビューを踏まえ、SWOT 分析から三田市の観光課題について整理すると、「三田の観光地域としての魅力がどこにあるのかが明確になっていない」、「近隣競合地域との観光資源の差別化が図られていない」、「三田地域の観光の特色を地域住民と共有できていない」という課題が浮かび上がった。そのため「三田市観光ビジョン」にも述べられているような「市民が三田の魅力に気づいていない」、「三田を十分に楽しみきれていない」という現状に陥っている<sup>22</sup>。

「競争力の高い有効資源を有しない地域」の三田市がゴルフ場などスポーツ資源を生かして他の観光資源との相乗効果を促していくには、地域の様々な観光事業者に対し明確な方向性を示していかなければならない。そのためにも、統一された魅力ある三田市の観光コンセプトづくりは優先すべき課題といえる。この課題を解決することで、「住んでよし、訪れてよし」という三田市の地域活性化につながっていくと考える。

## 6. 三田市の観光課題解決に向けて

今節では、三田市の観光課題の解決に向けてどのような施策を検討しているのかを、図表 10 のように三田市まちのブランド観光課へのインタビューから引き出し、その施策の是非について先行研究を使って分析する。

図表 10：本稿における三田市観光の課題解決方法



(出所：筆者作成)

<sup>22</sup> 三田市(2021)「三田市観光ビジョン」～三田ふるさと未来図～(令和3年度～8年度)、p.14から引用。

## 6-1. 「まちのブランド観光課」インタビュー

### 6-1-1. インタビューの概要

前節に続き、三田市まちのブランド観光課の秦孝宏氏、谷垣朋実氏の2名に対し、2021年（令和3年）6月21日14時より約2時間に渡り、三田市役所において、半構造化面接法によるインタビューを行い、三田市観光における担当課としての役割や今後の計画について尋ねた。

### 6-1-2. インタビューの結果

谷垣氏より、以下のような回答を頂戴した。

『今、地域での様々な観光体験や、限られた時期にしかできない体験などが重視されており、三田市の持っている資源にも有効なものが多い。観光と地域が一緒になって三田にも楽しい遊びの場がたくさんあるということを発信していくことが、まちのブランド観光課の役目である。そこで、まちのブランド観光課としてコンテンツを掘り起こし、磨き上げていくために、2021年（令和3年）秋の一定期間の間で行われる様々な体験プログラムを集めた【さんだのまちを遊ぶ博覧会「まち博」】という事業を立ち上げて三田の魅力発信することを予定している。この取り組みを通じて各事業者との連携や交流も目指す。また、多くのプログラムを集約することで、市内の周遊観光にもつなげて複数の体験を行ってもらい、三田市での滞在時間を長くする効果も目論んでいる。ただし、今回は試行段階であるため、事業者数を限定して行う予定である。アクセスの良さや地域資源と人の魅力も三田市は単体だと弱いので、各資源を掛け合わせることで新しい魅力の創造につなげたい。また新しい観光商品が生まれるきっかけになるかもしれない。「まち博」をそうした可能性を広げる連携のプラットフォームにしたいと考えている。』

以上のように三田市まちのブランド観光課では、人の魅力を生かした体験型観光のプラットフォーム事業を考えていることが分かった。

「三田市観光ビジョン」には、「三田市の観光振興が目指す姿」として、三田市は市民にとっての“住まうふるさと”であり、観光客にとっては“心のふるさと”として、交流を通じて共に創りあげる「観光まちづくり」を目指すとしている。観光庁(2021)では、国内外からの観光客の地方への流れを戦略的に創出し、観光による地域活性を実現していくためには、各地域の明確なコンセプトを持った観光地域づくりに取り組む

ことが重要であり、かつ自分たちの生活空間である地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりを地域住民自らが目指すことにより、住民の地域外への流出を防ぎ、ひいては地域を訪れた観光客の定住の促進につなげていくことも観光の重要な役割と考えている。筆者は、三田市の「観光まちづくり」が観光庁の考えに沿ったものであり、三田市まちのブランド観光課が考えているプラットフォーム事業も「観光まちづくり」事業のひとつと理解する。しかし「三田市観光ビジョン」では観光庁が重視している「地域の明確なコンセプト」については示されていない。そのため、「まち博」が三田市の観光課題解決に向けた施策として適切かどうかはまだわからない。そこで筆者は、三田市の観光課題解決に適した明確な観光コンセプトの創造について、先行研究に基づいて検討を進める。

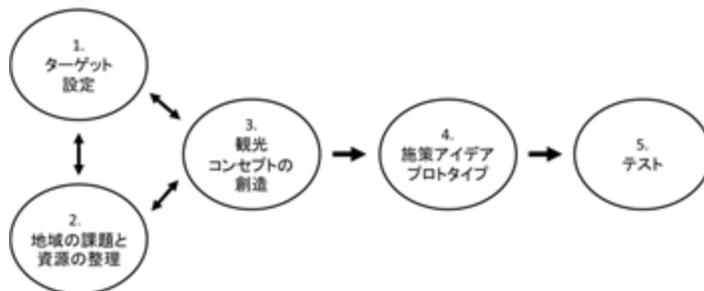
## 6-2. 観光コンセプト創造のプラットフォーム

東南・安斎(2020)は、効果的な観光まちづくりの手法として、デザイン的手法を援用したワークショップを提案し、「デザイン思考」の方法論として普及した「共感」「問題定義」「創造」「プロトタイプ」「テスト」という5つのステップを直線的なプロセスを踏むことで「観光コンセプト」に至るまでの合意形成に至るという仮説を示した。そこで東南・安斎(2020)は、神奈川県三浦半島での地域活性化を目的とするデザイン・ワークショップを実施し、仮説の通りに機能するかの検証を行った。

その結果、効果的な地域観光資源コンセプトや施策アイデアのプロトタイプを生むことができたが、デザイン・ワークショップのプロセスについては仮説どおりに進まなかった。その地域が持っている資源に制約を受けるため、「共感」「問題定義」の段階において、「ターゲット設定」と「地域の課題と資源の整理」を何度も往復しつつ、ユーザーペルソナを絞り、「観光コンセプト」に至るまでの合意形成を行うこととなった。東南・安斎(2020)は、検証の結果から図表11のような観光まちづくりに有効なデザイン・ワークショップモデルを構築した。

東南・安斎(2020)が構築した観光まちづくりモデルでは、「1. ターゲット設定」と「2. 地域の課題と資源の整理」を追求することで「3. 観光コンセプトの創造」につながり、「4. 施策アイデア」を得ることが分かる。観光まちづくりは地域の内側だけでなく、域外にも目を向けたアプローチが必要となるが、こうした視点で「観光コンセプト創造」を目的とする手法を提案した先行研究は東南・安斎(2020)の研究の他にみつけることができなかった。

図表 11 観光まちづくりに有効なデザイン・ワークショップモデル



(出所：東南・安斎(2020)「観光まちづくりに関するデザイン・ワークショップの提案」より筆者作成)

東南・安斎(2020)の観光まちづくりモデルは、あくまで三浦半島における 1 事例をもとに作成されたモデルであり、他地域でも有効なモデルかは未解明である。しかし、この観光まちづくりモデルは、「競争力の高い有効資源を有しない地域」において有効なモデルと筆者は考える。構築された手順に従い、ワークショップ参加者の地域への想いをひとつひとつ丁寧に形にしていくことで新たな価値創造につながる可能性があると考えている。そこで筆者は、本稿における三田市の観光コンセプト創造に東南・安斎(2020)の観光まちづくりモデルを用いる。このモデルに基づき、三田市まちのブランド観光課が施策として考えている「人の魅力を生かした体験型観光プログラム」が「4. 施策アイデア」で浮上してくるか否かについて以下で分析を進める。なお、先行研究に基づく場合、本来は複数人によるワークショップにて進めるべきところであるが、本稿においては、地域に強い想いを持つ筆者の個人的見解にて検討していくこととする。

### 6-3. 三田市観光のターゲット設定

最初に三田市観光のターゲット設定を考察する。三田市が作成した SWOT 分析の強みにある「学び」や「自然」というキーワードから、ターゲットを「子ども」や「家族(ファミリー)」と想定してみる。森下(2014)が世代別の家族旅行実施状況から考察した研究によると、親の世代別で見た家族旅行の実施状況では過去 3 年以内に 2 回以上家族旅行に行ったと答えたのは 20 歳代で 63%、30 歳代 68%、40 歳代 63%、50 歳代 45% と比較的若い世代で活発に家族旅行に行っている。そこで 20 歳代、30 歳代の若年親世代に焦点を当てる。家族旅行の目的として、20 歳代、30 歳代で最も多かったのは「家族一緒の時間」がそれぞれ 53%と 52%、次いで「子供にいろいろな体験」が 44%と 46%だった。一方、旅行の妨げとなっているものは「費用」が 20 歳代、30 歳代ともに

70%を越えている。このように親が若い世代の家族旅行では、家族の関係性を重視する傾向が強く、「費用」を考えながら「子どもにいろいろな体験」をさせたいという結果となった。以上から若年親世代の家族層は、「費用」を考慮した日帰り旅行や子供と一緒に学べる「体験型観光」に適した層と考えられ、三田市の方向性に当てはまる。次に考察する「地域の課題と資源の整理」で「体験型観光」が出てくれば、ターゲットを「若年親世代の家族」として観光コンセプトの策定に進むことができる。

#### 6-4. 地域の課題と資源の整理

「三田市観光ビジョン」で作成されたSWOT分析というフレームワークは、戦略立案のプロセスでは4つの項目をバラバラに検討するのではなく、内部要因と外部要因をそれぞれ縦軸・横軸に取り、「強み (S) と「機会 (O)」を掛け合わせての積極化戦略 (SO戦略) など、組み合わせから戦略立案するクロス SWOT 分析という形で利用されることが多い(野島、2021、p. 293)。ここでは三田市作成 SWOT 分析を利用して、図表 12 のようなクロス SWOT 分析を行い、地域の課題と資源を整理して三田市の観光戦略を考察する。なお、SWOT 分析の「機会 (O)」については、三田市まちのブランド観光課とのインタビューで検討した事項を新たに追加している。

図表 12 : 三田市観光のクロス SWOT 分析

クロスSWOT分析		強み Strength	弱み Weakness
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクセスの良さ</li> <li>・食、自然、里山の魅力</li> <li>・人の魅力(地域に根差して活動する個性的な人が多い)</li> <li>・原立つ個性がない強み</li> <li>・学びの都市</li> <li>・世界的に活躍する「さんだ夢大使」</li> <li>・都市と農村の共存、職住近接による住みやすさ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共交通機関での活動エリアが限定</li> <li>・観光資源が活かされていない、小規模・点在で連携不足</li> <li>・周辺の有名観光地の集客力を活用しきれていない</li> <li>・市民が楽しみきれていない</li> <li>・情報整備と発信力が弱い</li> <li>・ブランド力と知名度が弱い</li> <li>・住宅地のイメージが強い</li> </ul>
<b>機会 Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染拡大により観光においても安全・安心を重視する人が増えた</li> <li>・国際的スポーツイベント、大阪万博など開催予定</li> <li>・観光の「モノ消費」から「コト消費」「トキ消費」へ</li> <li>・「マス」から「個」のツーリズムや着地型観光の主流化による地域資源の見直し</li> <li>・コロナ禍で国内観光需要の喚起</li> <li>・コロナ禍で、観光も人込みを避けて豊かな自然へと意識が向く</li> <li>・アウトドアの流行</li> </ul>	<b>積極化戦略</b> 地域、歴史、文化、自然、農業、遊び、スポーツ、産業などそれぞれのスペシャリストによる人の魅力を生かした「交流・体験型観光の推進」	<b>段階的施策</b> 市民と観光客がともに楽しめるような「ブランド力のあるコンテンツの醸成」とともに「発信力を強化」	
<b>脅威 Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少による国内旅行市場が長期縮小傾向</li> <li>・新型コロナウイルス感染拡大によるインバウンド、国内旅行市場の大幅な縮小</li> <li>・景気の先行き不安</li> </ul>	<b>差別化戦略</b> 好立地による近隣地域からの「交流・体験型日帰り旅行の推進」	<b>専守防衛・撤退</b> 「観光からの撤退」で住宅地として「住んでよし、育ててよし」の追求	

(出所：三田市観光ビジョン(2021)のSWOT分析と三田市へのインタビュー調査の結果をもとに筆者作成)

### **(1) 積極化戦略【強み×機会 (SO) 戦略】**

「さんだ夢大使」は、三田ブランドのイメージアップと知名度向上を目的に、海外でも高い評価を得ている造形作家の新宮晋氏と、2003年に三田市ゆりのき台に「パティシエ エス コヤマ」を開業し、世界的なコンクールで最高位を受賞するなど人々を魅了するパティシエ小山進氏の2名が任命されている。この「さんだ夢大使」をはじめ、食、自然、里山という地域資源に根差して活動する様々なスペシャリストを通じて、学び体験するという三田の「強み」を活かした「交流・体験型観光」の推進が「コト消費」・「トキ消費」や「個」のツーリズムという「機会」を捉えた積極化戦略となる。

### **(2) 専守防衛・撤退戦略【弱み×脅威 (WT) 戦略】**

三田市は関西のベッドタウンという住宅地のイメージが強い。さらに概況においても人口減少による国内旅行市場の縮小、景気の先行き不安もあり、いまさら観光振興に努力するよりも、住宅地として「住んでよし、育ててよし」を追求する戦略となる。

### **(3) 差別化戦略【強み×脅威 (ST) 戦略】**

観光概況の不安要素を払拭し、三田市の「強み」を活かして近隣地域との差別化を図る。そのためには、上記SO戦略に加え、アクセスの良さと費用を抑制できる気軽さを発信し、現在95%以上となっている日帰り旅行をさらに推進する。

### **(4) 段階的改善戦略【弱み×機会 (WO) 戦略】**

インバウンド需要やCOVID-19によるパンデミックなど劇的な観光状況の変化は、三田地域の観光振興にも転機となる機会といえる。そこで観光資源を見直し、時代のニーズにあった着地型観光を進め、市民と観光客がともに楽しめるようなブランド力のあるコンテンツを醸成する戦略を取る。しかしながら「弱み」にあるように、行政観光担当課（まちのブランド観光課）による発信力の弱さが要因となり、これまで数多くの観光イベントなどの取り組みを行っているが、三田市の観光ブランドの定着につながらず、一過性のイベントで終焉しているものもある。発信力の強化戦略も重要な要素である。

以上の4つの戦略を考察すると、②「撤退戦略」については「三田市観光ビジョン」の方針を見ると、現状では考えられない。①③の戦略では、三田市の観光資源の整理により、人と資源の魅力を活用した「交流・体験型観光」を推進する戦略が見えてきた。

さらに④で考察したように観光客だけでなく市民もともに楽しめるコンテンツも重要であり、そうすることで三田市の観光資源に対する市民の認知や協力も得られると考える。また、まちのブランド観光課の発信力の強化も欠かせない大切な要素である。

### 6-5. 観光コンセプトと施策アイデアの策定

ここまで「ターゲット設定」と「地域の課題と資源の整理」を考察してきた。三田市の観光コンセプトには、三田市の物的資源と人的資源を生かした「交流・体験型観光コンテンツ」が重要であり、ターゲット層は「子どもの体験」「家族の触れ合い」を観光目的とする若年親世代の家族が適していることが分かった。三田市の様々なスペシャリストが行う各種体験サービスを集約したプラットフォームを三田市が作り、三田市独自の体験型観光コンテンツに育てていくことが重要となる。これについては、三田市まちのブランド観光課が施策アイデアとして考えている【さんだのまちを遊ぶ博覧会「まち博」】が当てはまるため、その方向性は正しいと考える。

三田市の観光コンセプトは、この「まち博」とすでにセミナーの開催や子供教室などで、大勢の子どもたちに自然科学の素晴らしさを教えている「兵庫県立 人と自然の博物館」にちなんで、ここでは仮称として『人と自然の博覧会場 さんだ』とする。

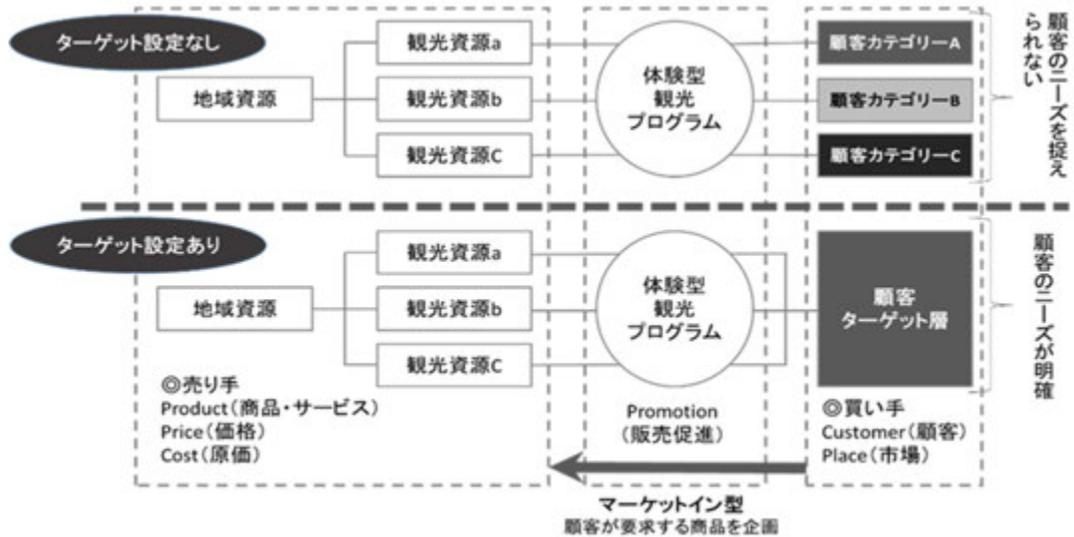
### 6-6. 地域主導の「体験型観光プログラム」が抱える問題

しかしながら、地域主導による交流・体験型観光コンテンツには問題も多い。大社(2013)は、近年、体験プログラムを開催する多くの地方自治体では、体験プログラムに参加者が集まっていないという。そうした地域は「提供者(地域)の論理」で観光商品をつくりパンフレットに掲載している。つまり、これらの体験プログラムに集客できないのは、顧客がはっきり見えないままに商品をつくっていることに起因しているといえる<sup>23</sup>。三田市まちのブランド観光課においても、ターゲットを確認した際の回答は「家族層を想定しているが、ターゲットは限定していない」ということであった。せっかく【さんだのまちを遊ぶ博覧会「まち博」】を始めても、他地域と同様に「人が集まらない」と嘆く姿も予想され、持続可能な事業として拡大させていくことはとても困難な道のように見える。

図表 13 に示したように、ターゲットを設定しない場合、多様化する顧客の要求(ニーズ)を捉えることが難しく、「売り手」が提供したい商品(サービス)と観光客のニーズに齟齬が生じ、集客につながらないという状況が考えられる。

<sup>23</sup> 大社充(2013)「地域プラットフォームによる観光まちづくり」『学芸出版社』、p. 41 から引用。

図表 13：地域資源を利用した体験型観光の仕組みと顧客ターゲットの有無による違い



(出所：大社(2013)「地域プラットフォームによる観光まちづくり」を参考に筆者作成)

一方、ターゲットを設定する場合、ターゲット顧客層のニーズをもとに、顧客目線で集客につながる地域資源の商品（サービス）化を図っていく。これが「マーケットイン<sup>24</sup>」の考え方である(大社、2013、p. 46)。体験プログラムの商品を、売れる商品に変えていくにはマーケットイン型の発想は欠かせない。

幸いにも三田市には考察したターゲット層に合致した体験プログラムの成功事例がある。観光振興ではないものの、地域振興を目的とし、大勢の子どもたちを集めている「こうみん未来塾」である。すでに5年にわたって実績のある三田市健やか育成課主催の「こうみん未来塾」と連携し、その観光版として【さんだのまちを遊ぶ博覧会「まち博」】を推進する。まちのブランド観光課と健やか育成課が連携することで、「体験プログラムに人が集まらない」と嘆くことなく定着するものとする。

## 7. 「地域観光客」へのゴルフ場新ビジネスの創出

### 7-1. 「体験型観光」はゴルフ場にとって新たなビジネスとなり得るのか

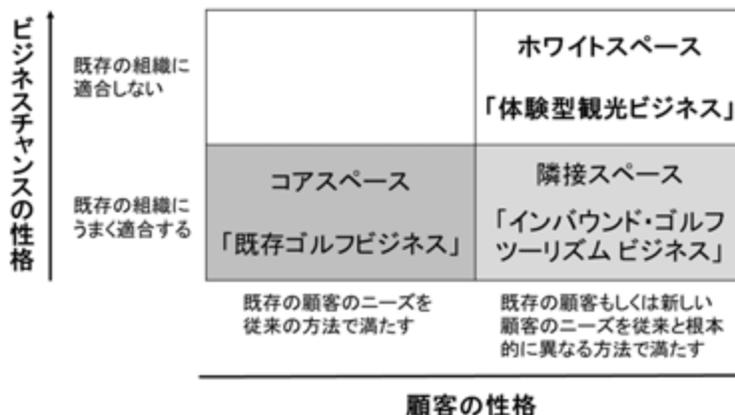
前節で得られた三田市の人の魅力を生かした体験型観光の推進は、原田(2017)が述

<sup>24</sup> マーケットインとは、はじめに顧客ありきで消費者ニーズをくみ上げ、それを商品というカタチにして市場に出すという「はじめに顧客ありき」という考え方のことである。大社(2013)「地域プラットフォームによる観光まちづくり」『学芸出版社』、p. 46。

べたように、ゴルフなどスポーツとの相乗効果によって不足する資源を補うという「競争力の高い有効資源を有しない地域」にとっての観光振興の可能性を広げる。これまでゴルファー以外を対象としたビジネスをしてこなかったゴルフ場にとって、ゴルファーではない「地域住民」や「観光客」に対して積極的に「ゴルフ体験」の場を提供していくことは、新たなビジネスを模索することにつながる。「体験型観光プログラム」への参画は、ゴルフ場の新たな事業領域として「ホワイトスペース」へ進出するという、これまでにないビジネスモデルとなる可能性を有する。

Johnson(2010)は「ホワイトスペース」を「その企業の既存のビジネスモデルが活動の対象としていない領域」「コアスペースと隣接スペースの外にあり、新しいビジネスモデルを確立しないと生かせない領域」として用いている<sup>25</sup>。そして「ホワイトスペースで成功するためには、これまでとは異なる新しいスキル、新しい強み、新しいビジネスの手法が求められる。自社のビジネスの最も中核をなす部分を革新し、自社が実践している『ビジネスの理論』にイノベーションを起こす必要がある。そのプロセスが『ビジネスモデル・イノベーション』である」としている (Johnson, 2010, 邦訳, p. 36)。

図表 14 : ゴルフ場ビジネスにおけるホワイトスペースの整理



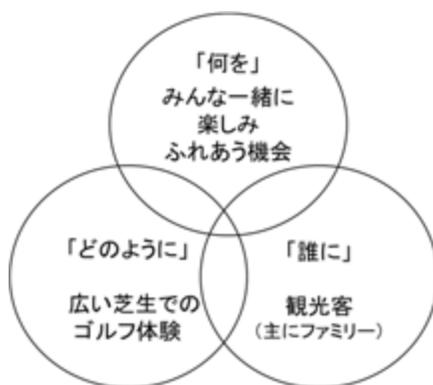
(出所 : Johnson (2010) 「ホワイトスペース戦略」を参考に筆者作成)

図表 14 のように、これまでゴルフ場の中核となってきた事業領域の「コアスペース」は、従来顧客であるゴルファーを対象としたゴルフ場ビジネスである。そして COVID-

<sup>25</sup> Johnson, M. W. (2010) Seizing the White Space. Harvard Business Press. (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』 阪急コミュニケーションズ, p. 28.) から引用。

19 によるパンデミックで頓挫しているが、近年はインバウンド・ゴルフツーリズムが注目を浴びた。世界のゴルファーをゴルフ観光客としてゴルフ場に受け入れる新たなビジネスモデルである。このビジネスは「隣接スペース」の事業領域と考えられる。その上で、自治体協働のゴルフ場「体験型観光」ビジネスは、国内外を含め既存ゴルファーを顧客としない全く新たなビジネスと考える。ゴルフコースを 18 ホールもしくは 9 ホールプレーするというゴルフ競技の概念も通用しない。従来の事業領域とはかけ離れた開拓されていない未知の領域といえるのではないだろうか。このホワイトスペースの新たなビジネスモデルを図表 15 のように表した。

図表 15：ホワイトスペースのゴルフ場新ビジネスモデル



(出所：著者作成)

このビジネスモデルは、「みんな一緒に楽しみふれあう機会 (=何)」を「主に家族 (ファミリー) 層の観光客 (=誰)」に「広い芝生でのゴルフ体験 (=どのように)」を提供することで成立させることができる。またこの領域については、前項でも取り上げたように大社(2013)が述べた「マーケットイン」型の発想によって、ゴルフ場での体験を商品化しなければならない。ただ、ここで大切にしたいのが、ゴルフ場で「ゴルフ体験」を行うことである。ホワイトスペースとして新たな価値を提供するためにゴルフ場を全く違う用途に活用することも提案できるかもしれない。しかしながら、ゴルフ場運営者としては、地域の観光振興だけでなく、ゴルフ人口減少を食い止める施策についても考える責任がある。そのため「ゴルフ」を完全に切り離すことはできない。観光客に対する「マーケットイン型」の発想で、ゴルフ場にて「ゴルフ体験」を通じ、「参加者が一緒に学び楽しみながらふれあう機会」など新たな顧客価値提案が必要なのである。

## 7-2. ゴルフ場「体験型観光」におけるビジネスモデルの基本要素

Johnson(2010)は、成功するビジネスモデルには例外なく、互いに関連しあう4つの基本要素で構成されるとしている。第1の要素は、顧客が解決すべき「ジョブ(=用事)」をそれまでより有効に、あるいは便利に、あるいは安価に実行する助けになる商品やサービスを提供する「顧客価値提案」である。第2の要素は、企業が自社と株主のために利益という形で勝ちを確保する仕組みの「利益方程式」である。そして第3と第4の要素は、「主要経営資源」と「主要業務プロセス」であり、この2つの要素は、企業が顧客と自社に価値をもたらす手立てとなるものである。成功を収めている企業はことごとく、これらすべての要素がしっかり統合された有効なビジネスモデルを通じて、顧客の本当のジョブを解決している<sup>26</sup>。ここでは、ゴルフ場「体験型観光」ビジネスが新たな価値を生み出すビジネスモデルと成り得るのかを、この4つの基本要素から考察する。

### (1) 顧客価値提案

本研究で検討した三田市観光における新たなターゲット顧客「若年親世代ファミリー層を主とする観光客」に対して、マーケットインの発想で、家族がともに学び楽しみ、ふれあえる機会を提供するという、ゴルフ場における新たな顧客価値を提案する。それは、日帰りニーズや費用負担の軽減に対応し、いつでも気軽に広い芝生のゴルフ場という特別な空間での「ゴルフ体験」を提供することで実現するというものである。

スポーツアクティビティによる「体験型観光」ビジネスは、沖縄の海、高知の四万十川など美しい海や川のある地域での「ウォータースポーツ体験」、北海道など積雪の多い地域の「スノースポーツ体験」などが挙げられる。地域固有の自然を活かしたスポーツツーリズムによって競争力の高い観光資源となっている。しかしながら、「ゴルフ体験」は様々な地域での実現可能性が高いため、単体では競争力の高い資源とはならない。だからこそ三田市が考える「まち博」のような他の観光資源とも協働できる地域体験プログラムが重要であり、それにより競争力の高い資源になり得ると考察する。体験プログラムに参画することによる三田市との協働関係も有馬カンツリー倶楽部における新たな顧客価値提案といえる。

<sup>26</sup> Johnson, M. W. (2010) Seizing the White Space. Harvard Business Press. (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』 阪急コミュニケーションズ) pp. 52-53 から引用。

## (2) 利益方程式

### ①収益モデル

収益については「集客人数×単価」となる。既存顧客と違うゴルフ場スペース、いわゆる「隙間スペース」と「隙間時間」を利用する。対象の場所は、有馬カンツリー倶楽部のゴルフ練習場およびコースで、通常のゴルフ客が利用しない時間帯での利用となる。そのため営業時間は11時ごろから日没までとなり、夏で最大8時間、冬で最大6時間程度となる。体験時間は最低60分から最大120分、ただし、最低1人の講師を付けることが条件となる。講師1名につき同時に家族2組までなら遊ぶことができる。なお、ゴルフ道具やボールはレンタルを可能とする。服装は自由である。

具体的な価格案としては、60分につき大人体験料2,000円+講師料1,000円の計3,000円で、小人は体験料のみ半額とする。未就学児は無料も検討するが、ここでは小人料金とする。ゴルフ道具やボールのレンタルは体験料に含むことにする。体験60分1家族4人（うち小人2人）で1万円、120分1家族（4人）で2万円となる。1日の売上は、各時間1家族であれば6万円から夏場最大8万円となり、すべての時間に2家族で埋まれば最大12万円から16万円となる。休場日を除くと年間300日営業できる。年売上高は最大4800万円まで見込める。人件費は、一般社員もしくはアルバイトとし、同時間複数家族があっても講師は1人とする。時間当たり約1,300円と考えると、年間最大273万円のコストとなる。4800万円から273万円を引いた営業利益は最大で4527万円まで見込める。

### ②コスト構造

コストは「隙間スペース」と「隙間時間」を使うため、直接費である講師の人件費のみと考える。講師については、特別なライセンスや技術は必要ない。最低限の遊び方を教えることができ、安全の確保に配慮できる人材であれば誰でも構わない。貸出するゴルフ道具についても、買い替え頻度の高い既存ゴルファーから無償で提供してもらうことができる。また通常営業時間内のため光熱費など追加コストはない。ただし、当初の「隙間時間」、「隙間スペース」から拡大する状況となれば、追加コストが生まれるかもしれないことを考慮すべきである。

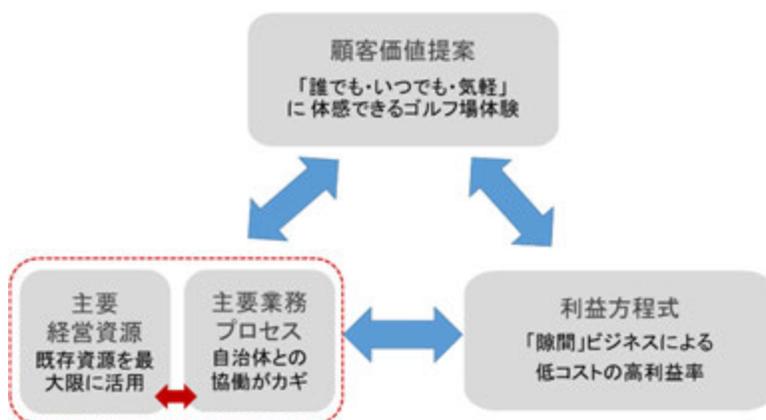
## (3) 主要経営資源・主要業務プロセス

この新しい顧客価値提案を実現するための主要経営資源について検討すべき新たな資源は少ない。主要場所となるゴルフコース、ゴルフ練習場は、既存顧客に影響のない「隙間時間」と「隙間スペース」を利用するために追加資源の必要はない。講師人材に

については、追加採用も含めてゴルフ場業務の最低限の知識があれば問題はない。ゴルフボールの貸し出しはゴルフ練習場で普段貸し出しているボールを流用できる。またゴルフクラブは前述したように中古クラブの寄付を募れば無償で集めることができる。このように主要経営資源については、既存ビジネスの資源を有効活用することで実現できる。

有馬カンツリー倶楽部における主要業務プロセスについては、プログラムの策定や体験プログラムの実行など「こうみん未来塾」ですでに実績があり、顧客価値提案の実現は可能である。このプロセスにおいて最も重要な要素は、「誰でも・いつでも・気軽に」ゴルフ体験ができるということを認知させる仕組みである。これについては、自治体主導の体験観光プログラムに参画することが大前提となる。自治体と協働することにより、自治体の広報力を活用でき、早期にゴルフ場の取り組みに対する人々の認知を獲得できる。そして持続可能なビジネスの成長につながると考える。

図表 16：ゴルフ場体験型観光ビジネスモデルの4つの基本要素



(出所：Johnson (2010) 「ホワイトスペース戦略」を参考に筆者作成)

以上の4つの要素すべてが統合された図表16のようなシステムを築くことにより、魅力的な顧客価値提案を強力に後押しし、新しいビジネスモデルを成功に導くことになる。そして、この有馬カンツリー倶楽部の新ビジネスモデルが地域観光振興への持続的な貢献にもつながると考える。

## 8. まとめ

本稿の目的は、有馬カンツリー倶楽部が新顧客に対していかなるビジネスを行うことにより、三田市が進める観光施策との協働が実現し、地域観光振興に結びつきうるることができるのかという点に関して、既存のビジネスモデルが対象としていない領域に焦点を当てることでビジネスイノベーションが生み出されるというホワイトスペース戦略の考え方にに基づきながら明らかにすることであった。具体的には有馬カンツリー倶楽部が「観光客」を新たな顧客とするゴルフ場の新ビジネスについて、ホワイトスペース戦略を用いて三田市の体験型観光プログラムという新たな観光施策と協働できるかについて考察してきた。考察の結果、新たなゴルフ場ビジネスとしての実現可能性は高く、さらに三田市の観光振興にゴルフ場が貢献できることも明らかとなった。

青空が大きく広がるゴルフ場は「子どもの体験」「家族の触れ合い」の場として申し分ない。また、「ゴルフが最も遠くにボールを飛ばせる球技である」ということも大きな魅力である。例えば、ベースボールでは、1960年（昭和35年）にニューヨーク・ヤンキース所属のミッキー・マントル選手が打った推定飛距離 193メートルのホームランが歴代1位と言われている<sup>27</sup>。しかし、ゴルフの飛距離ギネス記録は515ヤード(470.9メートル)。1974年（昭和49年）の全米シニアオープンで当時64歳のマイク・オースチン選手というシニアのプロゴルファーが達成した。このようにベースボールとゴルフでは約2.5倍の飛距離差がある。「ボールを遠くに飛ばす」という事象だけを取っても魅力ある体験ができる。このような体験を老若男女の誰もができるようにしたい。

### 8-1. ホワイトスペース戦略が日本ゴルフ場120年の歴史を変える

本稿は、筆者が携わる有馬カンツリー倶楽部と地元である兵庫県三田市のケースについて述べてきたが、本研究内容は三田市に存在する他のゴルフ場に置き換えて考えることもできる。さらには、三田市以外の他地域においても、観光課題は違っているようだが、ゴルフ場が地域観光に関わっていないことは概ね共通している。なぜなら、三田市のゴルフ場をはじめ、日本全国のゴルフ場の多くが既存ゴルフビジネスである「コアスペース」のみを市場としているからである。

日本のゴルフは1901年（明治34年）、英国人アーサー・ハスキス・グルーム氏が中心となって、神戸六甲山上に4ホールのコースを手づくりし、仲間内でゴルフを楽しむんだことがはじまりである。現在の「神戸ゴルフ倶楽部」である<sup>28</sup>。この120年に及ぶ

<sup>27</sup> 野球タウンサイトより引用 <https://to-tty.com/homerunsekai/>（2021年7月20日現在）。

<sup>28</sup> 大澤啓蔵(2004)『ゴルフの街を行く』春風社、pp.33-34より引用。

日本ゴルフの歴史で、これまで一貫してゴルフ場の顧客は「ゴルファー」のみであった。ゴルフ練習場で練習を積み重ね、ようやくゴルフ場でゴルフデビューして「ゴルファー」になるといった具合である。そのためゴルフ場は「誰でも入れる場所」ではなく「ゴルファーという限られた人しか入れない場所」となってきた。これは今も変わらない。なぜ、ゴルフ場はここまで「ゴルファー」に固執するのか。それは「ゴルファー」が「ゴルフ場はゴルファーだけのもの」と固執してきたからである。ゴルフ練習場で多くのボールを打ち、ようやくゴルフデビューしてきた自分たちのゴルファーとしての系譜を簡単に崩せないのである。ゴルフ場はスキー場と違い技量に合わせてフィールドを分けることができない。そのためレベルの違うゴルフ初心者が同じフィールドでプレーすることに対して寛容になれないのである。だからゴルフ場運営者も初心者を排除せざるを得ない。それが「ゴルフ場は敷居が高い」と言われる要因である。だからこそ「ゴルフ体験ビジネス」がホワイトスペースの戦略となり、120年の歴史ではじめて起こる日本のゴルフ場のビジネスイノベーションとなるのである。

最後にゴルフ場関係者にも提言したい。減少するゴルフ人口を食い止めるには、新たにゴルフを始める人を増やすしかないのは明らかである。そのためには「ゴルフ場でゴルフを体験する、そして始めさせる」ことが一番大切な取り組みに他ならない。少し発想を転換し、本稿で述べたように「隙間スペース」「隙間時間」を利用して、初心者のゴルフ体験の場とすることは難しくないはずである。ゴルフ場の未来を自ら切り開くために、まずは実行するべきである。「今まで通りゴルファーさえ来てくれたらいい」という考え方は、そろそろ捨てるべきではないだろうか。地域の観光担当課はゴルフ場からの協働の働きかけを待っている。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、温かいご指導ご鞭撻を賜りました兵庫県立大学院経営研究科の福田直樹先生に心より感謝申し上げます。またインタビュー調査に快くご協力くださいました三田市まちのブランド観光課の秦孝宏様、谷垣朋実様にも厚く御礼申し上げます。さらに、ご多忙中にもかかわらず「かさいまちあそび」のインタビュー調査にご協力いただきました加西市ふるさと創造部文化・観光・スポーツ課内かさいまちあそび運営事務局の菅野将治様には、本稿の都合上、調査内容を掲載することが叶わず、この場をお借りして心よりお詫び申し上げますとともに、厚く御礼申し上げます。そして最後にゴルフ業界の現状についてご助言いただきました一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会 専務理事 大石順一様に心より御礼申し上げます。

## 参考文献（引用文献含む）

- 【1】 Johnson, M. W. (2010) *Seizing the White Space*. Harvard Business Press. (邦訳 池村千秋訳(2011)『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ。)
- 【2】 石黒侑介(2020)「with コロナ時代の北海道観光再考：インバウンド観光は必ず戻る」『はくよう調査レポート』 292、pp. 19-25。
- 【3】 大社充(2013)『地域プラットフォームによる観光まちづくり』学芸出版社。
- 【4】 大澤啓藏(2004)『ゴルフの街を行く』春風社。
- 【5】 東南裕美・安斎勇樹(2020)「観光まちづくりにおけるデザイン・ワークショップの提案」『日本デザイン学会 デザイン学研究』、pp. 298-299。
- 【6】 野崎篤志(2021)「SWOT 分析とは何か？—戦略立案へ活かすための 3C・知財視点を取り入れたフレームワーク—」『知財管理』 Vol. 71 No. 2、pp. 292-297。
- 【7】 蓮沼奏太(2020)「新型コロナウイルス感染症が観光政策に示した課題」『立法と調査』 No. 428、pp. 41-55。
- 【8】 原田理人(2017)「スポーツをテーマとした地域振興の方向性」『岐阜経済大学論集』 51 巻 1 号、pp. 77-101。
- 【9】 松本茂樹(2017)「三木市におけるインバウンドゴルフツーリズムの可能性」『研究紀要』 18 号、pp. 135-144。
- 【10】 森下晶美(2014)「世代別家族旅行実施状況から見る若年家族旅行の可能性」『日本国際観光学会論文集』 第 21 号、pp. 87-92。
- 【11】 米田晶(2015)「着地型観光研究の現状と課題」『経営戦略研究』 9 号、pp. 21-32。

## 参考資料

- 【1】 有馬カンツリー倶楽部(2010)航空写真データ。
- 【2】 一季出版株式会社(2021)「アドレスブック 21 年ゴルフ場グリーンページ」。
- 【3】 一般社団法人関西ゴルフ連盟(2020)「ゴルフ場来場者報告書 2020 年 12 月」。
- 【4】 経済産業省(2020)「令和元年度 商取引・サービス環境の適正化に係る事業（個別スポーツの需要喚起策可能性調査）報告書」。
- 【5】 厚生労働省(2020)「Ⅱ 人口動態調査結果の概要（令和元年）」。
- 【6】 国土交通省 観光庁(2021)「DMO の形成・確立に係る手引き（令和 3 年 3 月）」。
- 【7】 三田市(2017)「第 4 次三田市総合計画後期計画」。
- 【8】 三田市(2020)「令和元年度決算（財政状況資料集）」。
- 【9】 三田市(2021)「第 5 次三田市総合計画策定にかかる市民等意識調査結果報告書」。

- 【10】三田市子ども・未来部子ども未来室健やか育成課(2021)「令和3年度【こうみんプログラム】のご案内」
- 【11】新有馬開発株式会社(2020)「令和元年度第62期決算報告書資料」。
- 【12】新有馬開発株式会社(2021)「会社概要資料」。
- 【13】新有馬開発株式会社(2021)「来場者分析(2020年4月から2021年3月)」。
- 【14】スポーツ・ツーリズム推進連絡会議(2011)「スポーツツーリズム推進基本方針」。
- 【15】一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会(2003)「全国ゴルフ場設置状況」。
- 【16】一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会(2013)「ゴルフ場入場者一斉調査報告書」。
- 【17】一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会(2020)「ゴルフ場利用税の課税状況からみたゴルフ場の数・利用者数等」。
- 【18】公益財団法人日本生産本部(2010)「レジャー白書2010」。
- 【19】公益財団法人日本生産本部(2020)「レジャー白書2020」。
- 【20】株式会社ニューアリマ(2021)「会社概要資料」。
- 【21】三木市(2020)「令和元年度決算(財政状況資料集)」。
- 【22】株式会社矢野経済研究所(2017)「ゴルフフェーライフスタイル調査報告書」。

## 参考ウェブサイト

- 【1】Discover Japan ウェブサイト  
<https://discoverjapan-web.com/article/37314> (2021年7月28日アクセス)。
- 【2】有馬カンツリー倶楽部公式ウェブサイト  
<http://www.arimacc.jp/> (2021年7月25日アクセス)。
- 【3】三田市公式ウェブサイト  
<https://www.city.sanda.lg.jp/index.html> (2021年7月20日アクセス)。
- 【4】兵庫県公式ウェブサイト  
<https://web.pref.hyogo.lg.jp/> (2021年7月20日アクセス)。
- 【5】野球タウンウェブサイト  
<https://to-tty.com/homerunsekai/> (2021年7月20日アクセス)。