

論文

インクルーシブ社会デザイン 視点の地方創生ビジネスモデル

高松 朋史

キーワード

インクルーシブ社会デザイン
社会課題解決
地方創生
学びのプラットフォーム
顧客関係価値

目次

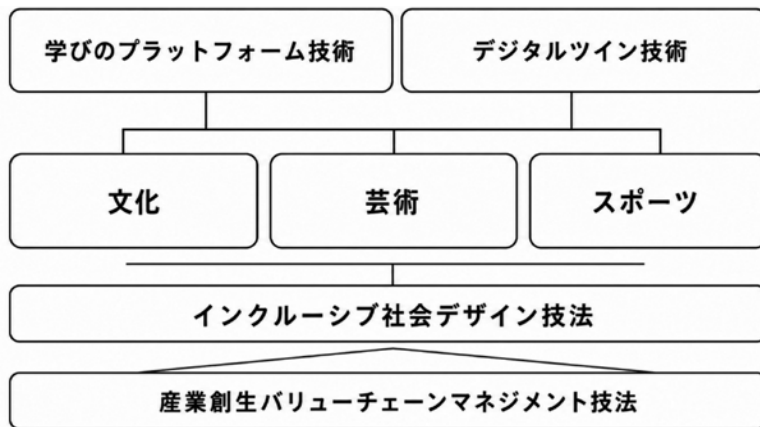
はじめに
1. 社会課題としての地域活性化
1.1 地域の衰退を招く人口減少
1.2 政府の地方創生政策
1.3 関係人口による地域活性化
1.4 プラットフォームによる地域活性化
2. インクルーシブ社会デザインの視点
2.1 ダイバーシティとインクルージョン
2.2 インクルーシブ社会デザイン
2.3 顧客ライフサイクルマネジメント
2.4 学びのプラットフォームとデジタルツイン
3. インクルーシブ社会デザイン視点の地方創生ビジネスモデル
3.1 文化による価値創造
3.2 芸術による価値創造
3.3 スポーツによる価値創造
おわりに
参考文献

はじめに

地域活性化は地理的な場において価値創造を行い経済活動や社会活動などの成果を増大する、国あるいは社会にとって重要な政策目標のひとつである。特に近年、地方は若年層の人口流出により人口減少に拍車がかかっている。そのため地域活性化が国の重要な社会課題となり、政府も対策に追われている。

地域活性化政策は近年の各政権において掲げられており、それぞれの政策の内容も様々であり、実行した効果の程度も様々である。本稿ではそれらの政策を分析するのではなく、地域活性化という社会課題に取り組む一つの切り口として、2024 年度に設置された青山学院大学総合研究所一般研究 B ユニット「文化・芸術・スポーツ・学びとインクルーシブ社会デザインによる地域創生（未来地域創生）」のプロジェクト実施フレームワーク（図 1）を理論的に整備することを目的とし、プラットフォームによる価値創造を地方創生に活用する高松（2020）の先行研究を補完する。

図 1 「未来地域創生」研究フレームワーク



出所：筆者作成

1. 社会課題としての地域活性化

1.1 地域の衰退を招く人口減少

日本の人口は減少傾向にあり、2016 年 10 月の約 1 億 2704 万人という数字が 2025 年には約 1 億 2322 万人になっている（総務省統計局，2025）。特にコロナ禍以後少子化が進み、出生数は 2017 年の 100 万人割れからわずか 8 年で 70 万人となっている。ただし、人口減少の影響は全国一律ではない。大都市圏、特に東京都では人口流入により影響が緩和される一方で、地方では若年層流出により、高齢化が一気に進み、学校、医療、公共交通、商業施設などの生活基盤の維持が困難になりつつある。少子化による自然減に加えて、都市部に若年層が流出する社会減により、現在、多くの地方自治体で 65 歳以上が 40 ～ 50% を超え、15 歳

から64歳までの生産年齢人口が減少している。

増田（2014）は若年女性や若年労働力が流出すれば、出生数の減少、地域企業の人材不足、地域活動の担い手不足が同時に生じることから、2040年までの30年間で20～39歳の若年女性人口が50%以上減少する自治体を消滅可能性都市と呼び、2040年には全国1,800市区町村のうち、896が消滅可能性都市になると試算した。人口戦略会議（2024）は同様に2050年まで30年間で744自治体が消滅可能性自治体になると試算し、外国人の流入が影響を緩和したと分析している。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」は、2020年国勢調査を基準に、2050年までの都道府県別・市区町村別人口を推計し、2050年の総人口が2020年の半数未満となる市区町村が約20%に達するとしている（国立社会保障・人口問題研究所, 2023）。

人口の減少は、地域経済の縮小に直結する。人口は市場規模であり、労働力であり、地域文化を継承する担い手でもある。人口が減ると、店舗や公共交通の利用者が減少し、サービス撤退が生活利便性を低下させる。生活利便性の低下は、さらに若年層や子育て世帯の転出を促し、負の循環を形成する。地方衰退は、人口減少の結果であると同時に、将来の人口減少をさらに促す原因でもある。

地方創生には、企業誘致や移住促進だけでなく、地域内外の人材が継続的に関与できる仕組み、デジタル技術によるサービス維持、地域資源を活用した産業創出、子育て世代が暮らし続けられる環境整備が求められる。

1.2 政府の地方創生政策

安倍政権は、2014年12月に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」を公表し、2015年度からの5年間を対象期間とする「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。

「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、①地方における安定した雇用を創出する、②地方への新しいひとの流れをつくる、③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する、という4つの基本目標を打ち出した（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 2014）。各地方公共団体は、基本目標に付随する各種KPIを前提に、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定することが努力義務とされ、国は情報支援、人材支援、財政支援を組み合わせ、自治体の主体的な計画を後押しした。

2019年12月には、2020年度からの5年間を対象期間とする第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定されて、第1期の四つの基本目標と「情報・人材・財政」の三本の矢を維持しつつ、⑤多様な人材の活躍を推進する、⑥新しい時代の流れを力にする、という横断的な目標が追加された（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 2019）。前者は個

人の力を伸ばすこと、ダイバーシティを活かすことであり、後者は Society5.0 や SDGs、関係人口、地方への副業・兼業、サテライトオフィスなどのような社会環境の変化に積極的に取り組むことである。

菅政権は、新型コロナウイルス感染症の流行に合わせて地方創生政策を変えた。2020 年 12 月に第 2 期総合戦略を改訂し、テレワーク、地方移住、ワーケーション、オンライン関係人口などによる都市集中リスクの低減と分散型社会の形成を強調した（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 2020）。

岸田政権は第 2 期総合戦略を抜本的に改訂し、2023 年度から 2027 年度までの 5 年間を対象に、デジタルの力で地方の社会課題を解決し、都市の利便性と地方の豊かさを両立させる「デジタル田園都市国家構想」を策定した（内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局, 2022）。具体的にはデジタル基盤の整備、デジタル人材の育成、地方の産業 DX、医療・教育・交通・防災等のサービス実装など、デジタル技術を地域サービスの基盤として実装することで、人口減少下でも生活機能を維持することが重視された。

石破政権は地方創生を重視し、2025 年 6 月に「地方創生 2.0」を掲げた。これまでの 10 年を「地方創生 1.0」と位置づけ、その成果と反省を踏まえた今後 10 年間の新たな政策体系を「令和の日本列島改造」として示したものである。好事例の普遍化が不十分であったこと、若者・女性の流出に十分対応できなかったこと、地域の多様なステークホルダーを十分巻き込めなかったことを踏まえて、人口減少を正面から受け止めた施策展開、若者や女性に選ばれる地域づくり、異なる要素の連携による「新結合」、AI・デジタル・ドローン等の新技術の徹底活用、都市と地方の共生、人材循環、広域リージョン連携などを掲げた（内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局, 2025）。

このように、地方創生政策は、人口構造、産業構造、働き方、生活サービス、デジタル基盤を横断する総合的な国土・社会政策へと変化してきたのである。

1.3 関係人口による地域活性化

人口減少と高齢化が進む地方圏では、地域活動、生活サービス、産業、文化行事を支える担い手の不足が深刻化する。いかに地域への継続的な参加や地域課題解決への関与をする人口を増やすかという点で注目されているのが「関係人口」である。関係人口は特定の地域に継続的かつ多様な形で関わる人々を指す概念である（田中, 2017）。地域に外部人材が継続的に参加することで、地域内部だけでは不足する労働力、知識、ネットワークを補完できる。関係人口は地域住民との信頼関係を基礎に社会課題解決や魅力向上に貢献し、内発的発展を誘発する。

人の他地域との関わりには血縁、就学、就労、趣味、ライフイベントなど多様な経路があ

る(杉本他, 2020)。地域産品の継続購入、ワーケーション、副業、地域プロジェクトへの投資など、地域への貢献を意識した長期的な経済関係により経済効果を生むことができる。また関係人口の来訪が多い市町村ほど三大都市圏からの転入超過回数も多い傾向が確認されている(国土交通省, 2021)。関係人口は地域との接点を通じて移住を促進する効果が期待できる。

一方で、関係人口は人口減少を単純に補填する政策ではなく、地域の外部に存在する人材・資源と地域内部の主体を結び直す地方創生の仕組みである。外部人材の受け入れは調整コストを伴う。関係人口を増やすためには、地域外の人々への情報発信や誘引だけでは不十分であり、地域側の事業者・住民を巻き込んだ受け入れ体制、地域内外の主体をつなぐ中間支援組織、さらに体験プログラムやファンクラブ等を通じた継続的な関係深化の仕組みを設計する必要がある(一般財団法人地方自治研究機構, 2024)。量的拡大と同時に、関係の質、相互性、継続性を高める制度設計が求められる。

1.4 プラットフォームによる地域活性化

日本の地方創生政策は、人口減少、産業基盤の縮小、公共サービスの維持困難という複合的課題に対して、地域の内部資源だけでなく外部の人材、企業、技術、資金を組み合わせる「関係人口」政策を展開するようになった。その政策において鍵となるのが「プラットフォーム」概念である。複数の主体が参加し、情報交換、マッチング、共創、取引を行う基盤がプラットフォームであり、プラットフォームは補完者を引きつけ、ネットワーク効果を通じて価値を増幅させる仕組みを持つ(Gawer & Cusumano, 2002; Parker et al., 2016)。地方創生においても、自治体、住民、地域企業、大学、金融機関、NPO、都市部人材をつなぐ制度的・社会的な場としてプラットフォームが機能する(高松, 2020)。

例えば内閣府の地方創生SDGs官民連携プラットフォーム(<https://future-city.go.jp/platform/>)は、地方自治体と民間企業・団体の交流を深め、地域課題とソリューションの登録、マッチング支援、分科会活動を通じて官民連携による事業創出を目指す仕組みである。

プラットフォームが地方創生に有効な理由は、プラットフォームに情報の非対称性を下げる効果があるためである。地域には固有の資源や課題が存在するが、それらは外部から見えにくい。一方で、都市部企業や専門人材は技術、販路、資金を持っていても、地域のことが分からない。プラットフォームは、地域課題、地域資源、参加主体の能力を可視化することで、マッチングコストを引き下げる。

またプラットフォームは、参加主体の交流基盤整備によるコスト低減効果と参加主体の協力による価値増大効果を持つ。例えば地域情報発信プラットフォームであれば、多様な参加者が少ないコストで情報発信等を行い、協力して魅力的なコンテンツを作成することが可能である。プラットフォームはネットワーク外部性効果が働くので、より多くの参加者が集う

ことで、より大きな価値創造が実現する（高松, 2022）。

ただし、プラットフォームには課題もある。多様な主体を単に集めるだけでなく、共通目的、信頼形成、対話、合意形成、共同実行を支える制度設計が不可欠である（Ansell & Gash, 2008; 平野・ハギウ, 2010）。地域課題の定義、権限、費用負担、成果配分が曖昧な場合、個々の参加者の貢献が少なくなり、成果が生まれない。地域の課題解決能力を継続的に高める社会的インフラとして設計することが求められる。

高松（2020）は地域活性化という社会課題に取り組むためのプラットフォームを検討し、プラットフォームを構築しやすい環境作り、適切なプラットフォーム参加者の選択による価値共創、プラットフォームをコントロールする人材の育成について取り上げた。本稿では地方創生につながるプラットフォームを構築する枠組みとして、インクルーシブ社会デザインの視点で標準化したプログラムの構成要素を検討し考察する。

2. インクルーシブ社会デザインの視点

2.1 ダイバーシティとインクルージョン

関係人口の拡大やプラットフォームにおける多様な参加者による価値創造は、組織の成果を高める手段として個々の多様性に着目したダイバーシティ・マネジメントの観点から検討することができる。ダイバーシティ・マネジメントでは、性別、年齢、国籍、障害、雇用形態、価値観、専門性などの違いを組織の知識、意思決定、革新、顧客理解へと結びつける。SDGs や ESG 時代における社会的責任や法令順守に基づいて、個々の多様性の尊重は企業の価値前提となりつつあるが、経営学的には多様な人材の多様な経験や視点を組織の資源として有効に活用する能力が、人材獲得、マーケティング、創造性、問題解決、組織柔軟性などを通じて競争力を高めることになる（Cox and Blake, 1991）。

ただし、多様性があれば競争力につながるわけではない。グループの異なる意見の存在は適切に管理されれば探索範囲を広げ、革新的解決策を生み出すが、対立の原因にもなり得る（van Knippenberg, De Dreu, and Homan, 2004）。したがって、多様な人を雇うことではなく、多様な人が貢献できる制度と関係性を設計することがダイバーシティ・マネジメントである。例えば Ely and Thomas（2001）は、組織全体の哲学として多様性を学習と成長の源泉として位置づける組織ほど、メンバーの経験が業務改善や組織学習に結びつくことを示した。

ダイバーシティ・マネジメントが多様な人材を採用し、組織内の人材構成や差異に焦点を当てることに重きを置く用語であるのに対し、多様な構成員が組織に受け入れられ、十分に参加し、個々の構成員が能力を発揮することを妨げる障壁を除去し、自分らしい貢献を発揮できる状態を意図的に設計することに重きを置く表現がインクルージョン・マネジメントである（Roberson, 2006）。

インクルージョンは、組織に受け入れられているという安心感としての「所属感」と、他者と異なる知識、経験、視点を価値あるものとして表明できる「独自性」の二つの欲求が同時に満たされる状態である (Shore et al., 2011)。インクルージョンにより、チームの心理的安全性、すなわち失敗、異論、未完成のアイデアなどの対人リスクを取っても安全であるという共有された信念を高め、学習行動や成果を高めることができる (Edmondson, 1999)。

インクルージョン・マネジメントの課題としては、組織文化、構造、リーダー行動に統合的に埋め込まれないと機能しないという点がある (Mor Barak, 2015)。また多様な意見を尊重するほど意思決定に時間がかかる場合がある。そのため、参加の拡大と意思決定の明確化を両立させるルールが必要である

2.2 インクルーシブ社会デザイン

インクルーシブデザインは、従来の開発過程から排除されてきた人々を早い段階から設計に参加させ、その経験を新しい解決策の源泉とする (Clarkson et al., 2003; カセム他, 2014)。これを社会デザインに拡張した概念がインクルーシブ社会デザインである。インクルーシブ社会デザインとは、障害、年齢、性別、国籍、所得、居住地、家族形態などの違いによって人々が社会参加から排除されないよう、制度、空間、サービス、情報、組織のあり方を設計し直す実践である。公共交通、教育、医療、行政手続、雇用、デジタルサービス、地域コミュニティなど、人々の生活を支える社会の仕組み全体をデザインの対象とする。したがって、インクルーシブ社会デザインは、社会の標準を多数派に合わせる発想から、多様な人々が最初から参加できる社会を構想する発想への転換である。

インクルーシブ社会デザインの意義は、地域社会や組織の持続可能性を高めることである。人口減少、高齢化、孤立、貧困、災害リスクが重なる社会では、標準的な住民像や労働者像を前提にした制度設計では対応できない。多様な人が学び、働き、移動し、意思決定に参加できる仕組みを整えることは、地域の担い手を増やし、社会的孤立を防ぎ、相互扶助の基盤を広げる。社会的イノベーションのデザインは、市民が自らの生活環境を再構成する協働的な実践であり、従来それを担ってきた専門家は市民をサポートする役割になる (Manzini, 2015)。

ただし、インクルーシブ社会デザインには課題がある。多様な人々のニーズは常に一致するとは限らない。静かな環境を求める人と交流の機会を求める人、迅速な手続を求める人と丁寧な説明を求める人の間には調整が必要である。

インクルーシブ社会デザインで重要なのは、排除がどこで生じているかを具体的に発見し、当事者と共に設計し、実施後も評価と改善を続ける循環を制度化することである。そのためには、行政、企業、NPO、専門家、住民が対等に関与する協働の場、アクセシビリティを標準化する技術的基盤、合理的配慮を支える法制度、そして参加の質を評価する指標が必要

となる。インクルーシブ社会デザインは、社会の側を変革し、誰もが尊厳をもって参加できる公共性を再構築するための実践なのである。

2.3 顧客ライフサイクルマネジメント

関係人口が参画する地方創生プラットフォームでは、関係人口が継続的に価値形成過程に参画する必要がある。価値は企業が一方的に製品へ埋め込むものではなく、顧客が自身の文脈の中で利用する過程で実現されるという考え方がサービス・ドミナント・ロジックである (Vargo & Lusch, 2004)。企業が顧客価値を最大化するためには、製品やサービスを販売する時点だけを管理対象にするのではなく、顧客が課題を認識し、情報を探索し、利用し、評価し、再購買や推奨に至る一連の過程を統合的に設計する必要がある。この過程がカスタマー・ジャーニーであり、顧客経験は企業との多数の接点を通じて時間的に形成される (Lemon & Verhoef, 2016)。したがって、顧客価値は取引時点で完結するのではなく、事前・事中・事後の各段階で提供されるサービスの連鎖によって高められる (Aurich et al., 2006)。顧客の価値形成過程に企業が継続的に関与するための仕組みが顧客ライフサイクルマネジメントである。

事前サービスは、購買前の情報探索、課題診断、比較検討、期待形成を支援する活動である。事前段階では、診断、コンサルティング、試用、シミュレーション、導入計画の作成などが顧客価値を高める。顧客は自らの課題を十分に言語化できない場合が多く、企業は、製品仕様を説明するだけでなく、顧客が達成したい成果を理解し、適切な選択肢を提示することが求められる。

事中サービスは、購入、導入、利用の最中に顧客が価値を実感できるよう支援する活動である。利用説明、操作支援、カスタマイズ、トラブル対応、担当者との対話などが含まれる。顧客の期待と知覚されたサービス成果の差が満足や評価に影響する (Parasuraman et al., 1985)。そのため事中段階では、企業が約束した価値提案を実際の使用場面で実現できるよう、顧客接点の品質を管理する必要がある。

事後サービスは、利用後の評価、保守、改善提案、フィードバック収集、コミュニティ形成などを通じて、顧客価値を継続的に高める活動である。事後段階は単なるアフターサービスではなく、顧客の経験を学習し、次の価値提案へ転換する機会である。事後サービスにより、企業は顧客の利用成果、未解決課題、潜在的ニーズを把握できる。これは顧客維持やロイヤルティだけでなく、新製品開発、サービス改善、口コミ形成にもつながる。

顧客価値最大化の本質は、顧客が望む成果を実現するために、時間軸に沿ってサービスを設計し続けるマネジメントにある。事前・事中・事後の三段階に分け、それぞれの段階のサービスを統合設計する必要がある。

2.4 学びのプラットフォームとデジタルツイン

価値最大化を図るためには顧客・企業双方のプロセスにおいて相互作用、対話、学習の設計が重要である (Payne et al., 2008)。企業が顧客価値を高めるうえで、製品やサービスそのものの品質だけでなく、顧客がそれを理解し、選択し、使用し、評価するための知識をどのように提供するかが重要になっている。さらに知識提供によって顧客に情報を伝えるだけでなく、顧客が自ら学び、判断し、利用経験を改善する機能を持った知識提供基盤が重要である。

インターネット上のモバイルアプリ、メタバース、デジタルブックなどの知識提供基盤は、顧客が価値を認識し、活用し、企業と共創するためのサービス基盤である。

モバイルアプリは、製品の使い方、メンテナンス、FAQ、動画チュートリアル、パーソナライズされた通知を統合できるため、顧客の不安や探索コストを低減する。モバイルアプリは顧客経験と価値をカスタマー・ジャーニー全体で形成し、競争優位に結びつくる (Stocchi et al., 2022)。

現実を仮想空間と重ね合わせるデジタルツインとしてのメタバースは、三次元空間、アバター、仮想展示、シミュレーションを通じて、顧客が知識を体験的に獲得する場を提供する。メタバース上で顧客が製品を試し、他者と対話し、企業担当者から説明を受けることは、知識の受動的取得ではなく、参加型の学習経験となり、顧客経験と価値共創を促進する (Buhalis et al., 2023)。メタバースは購買前の理解を深めるだけでなく、購買後の満足やコミュニティ形成にも寄与する。

デジタルブックやデジタルカタログは、体系化された知識を顧客に提供する基盤である。紙媒体と異なり、検索、動画リンク、更新、注釈、関連情報への遷移が容易であり、顧客の知識獲得を支援する。デジタルブックは、顧客が製品の背景、使用方法、社会的意義を理解するための学習資源となる。顧客学習は信頼や購買価値に影響する (Masri et al., 2021)。

モバイルアプリ、メタバース、デジタルブックは、それぞれ単独で機能するだけでなく、統合されることでより大きな価値を生む。デジタルブックで基礎知識を学び、アプリで日常的な利用支援を受け、メタバースで疑似体験や相談を行うといった設計により、顧客は购买前・購買中・購買後を通じて継続的に価値を獲得できる。

ただし、技術的に高度な基盤であっても、顧客が使いにくければ価値は実現されない。したがって、企業は顧客の利用文脈を理解し、知識を「届ける」のではなく、顧客が「使える」形に再構成しなければならない。

3. インクルーシブ社会デザイン視点の地方創生ビジネスモデル

3.1 文化による価値創造

文化・歴史資源は、どの地域にも存在する地域資源である。しかし存在しているだけでは経済的・社会的価値を十分に生まない。日本各地には自然、景観、歴史、食、文化、産業など豊かな観光資源が存在するが、それらを観光地域づくりに活用するには、資源の磨き上げと体験化が必要である（観光庁、2017）。たとえば古い町家は、職人の技術、商人文化、地域の暮らし、近代化の記憶を説明することで、来訪者にとって意味ある体験となる。地域の寺社、町並み、伝統行事、食文化、産業遺産、人物史などは、単に「見る」対象ではなく、地域の意味を学び、参加し、共有するための価値資源である。地域活性化は観光客数の増加で定義するものではなく、地域固有の文化、歴史、生活様式を持続的な価値へ変換する営みとして再定義される必要がある。

文化・歴史の地域資源は既に知名度があるものは価値化に成功しているが、埋もれているものもたくさん、多様にある。それらを価値化し、活躍させることがインクルーシブ社会デザインの目的となる。この価値化を支えるのが、アプリ、メタバース、デジタルブックなどの知識提供基盤である。

観光においても、旅行者は単なる受け手ではなく、学び、選び、発信し、再訪や推奨を通じて地域価値の形成に参加する主体である。アプリは、位置情報、周遊ルート、解説、クーポン、混雑情報を統合し、現地での行動を支援する。デジタルブックは、地域の歴史や人物、祭礼、産業の背景を物語として整理し、旅行前後の学習を促す。メタバースは、現地に行く前に町並みや文化財を仮想体験させ、来訪意欲を高めるだけでなく、身体的制約や距離の制約をもつ人にも文化資源へのアクセスを開く（Buragohain et al., 2024）。

また顧客価値を最大化するには、観光体験を来訪当日だけで捉えるのではなく、事前、事中、事後の連続したジャーニーとして設計する必要がある。事前段階では、デジタルブックやメタバースを通じて地域の物語を提示し、旅行者の関心に応じたテーマ別ルートを提案する。歴史好きには城下町や古文書、食に関心のある旅行者には発酵文化や農業史、家族旅行者には体験学習型のコースを示すことで、来訪前から期待価値を形成できる。事中段階では、アプリが現地ナビゲーション、音声解説、AR表示、店舗・工房予約、地域通貨やポイント機能を提供し、観光客の移動と消費を地域内に分散させる。これにより、単一の有名観光地への集中を避け、周辺商店、飲食店、文化施設にも経済効果を広げられる。事後段階では、訪問履歴に応じた追加コンテンツ、オンライン講座、地域製品のEC、次回イベント案内、寄付やふるさと納税への接続を行う。観光後の関係継続により再訪や口コミ拡散、関係人口化などの効果を得ることにつながる。

このようなビジネスモデル設計を行うことにより、地域の独自性を価値化し、体験プログ

ラム、ガイド、工芸品、地域産品などの価値を高めることが考えられる。またデジタル基盤に蓄積される閲覧履歴、移動履歴、参加履歴、満足度データなどは、地域事業者が需要を把握し、商品開発やイベント設計を改善する資源となりうる。また地域外から人を呼ぶツールであると同時に、地域のアイデンティティと学習を生む社会的プラットフォームとなりうる。

もっとも、デジタル化は万能ではない。更新されない情報、使いにくい画面、地域事業者との連携不足があれば価値は生まれない。したがって、地域活性化に向けた知識提供基盤は、技術導入ではなく、地域の文化を誰が語り、誰が管理し、得られた収益をどのように保存・継承へ再投資するかというガバナンスと一体で設計されるべきである。

3.2 芸術による価値創造

地域芸術はしばしば文化イベントや観光誘客のための一時的コンテンツとして扱われているが、地域芸術は単に保存・鑑賞される対象ではなく、地域経済を動かす生産資源として再定義できる。ここでいう生産資源とは、地域の芸術家、工房、祭礼、工芸技術、現代アート、物語、制作過程、空間演出などが、製品、観光体験、教育プログラム、デジタルコンテンツ、コミュニティ形成を生み出す源泉となることを意味する。

地域芸術についても、どの地域にも創作活動はあるが、既に著名になっているものもあれば、日常的に当たり前になっていて特別視されていないもの、廃れてしまったものなどがある。そのような無名な地域芸術であっても価値化することを企図するのがインクルーシブ社会デザインである。Markusen and Gadwa (2010) は、芸術・文化活動を核に地域の物理的・社会的性格を形成するクリエイティブ・プレイスメイキングを主張し、地域芸術は地域外から消費者を呼び込むだけでなく、地域内の事業者、住民、行政、教育機関を結び、製品開発やサービス開発を促す媒介資源となることを示した。伝統工芸や現代アートは土産物にとどまらず、制作体験、職人との対話、素材の学習、デザイン協働、地域の物語化、住民参加型プロジェクト、オンライン販売へ展開し、価値の増加を期待できる。

地域芸術を生産資源として活用するためには、顧客がその価値を理解し、体験し、他者に伝えるための知識提供基盤が必要である。地域芸術の価値も、来訪者が作品や技法の背景を理解し、自らの経験と結びつけることで高まる。アプリは、地域内の作品、工房、店舗、交通、イベントを地図情報や推薦機能で接続し、顧客の行動を支援する。デジタルブックは、作家の思想、制作工程、地域の歴史、素材の意味を体系的に説明し、来訪前の学習や来訪後の記憶の定着を促す。メタバースは、遠隔地の顧客に仮想空間で展示や制作現場を体験させ、現地訪問への期待を高めるだけでなく、現地に来られない顧客にも参加機会を提供する。

また知識提供基盤は、顧客接点を事前・事中・事後に分けて設計することで効果を高める。事前段階では、アプリやデジタルブックを通じて、地域芸術の背景、作家、巡り方、予約可

能な体験、購入可能な作品を提示し、来訪動機を形成する。ここでは、単なる広告ではなく、地域芸術を理解するための物語を提供することが重要である。事中段階では、現地でのナビゲーション、AR解説、職人や作家との対話、制作体験、地域店舗との連携により、顧客が受動的な鑑賞者から能動的な参加者へ変化する。事後段階では、購入作品の手入れ情報、制作過程の動画、限定コミュニティ、再訪案内、オンライン講座、クラウドファンディングへの参加などを通じて、顧客との関係を継続する。

この仕組みが地域活性化につながるのは、芸術を核とした価値創造が複数の経済・社会的効果を生むためである。作品鑑賞に加えて、宿泊、飲食、交通、体験、作品購入、関連商品の購入など観光消費の拡大、地域ブランドの形成、地域住民と外部の訪問者との交流促進が期待できる。瀬戸内国際芸術祭を事例とする研究では、アートイベントが地域外来訪者との交流や住民参加を生み、地域社会に影響を与えることが示されている（王, 2023）。

ただし、地域芸術の活用は、地域住民の参画による価値創造であり、住民不在のイベントに陥ると、機能しない可能性が高い。そのため、地域の制作者や住民が積極的に参画する仕組み作りが不可欠である。

3.3 スポーツによる価値創造

スポーツ庁の第3期スポーツ基本計画は、誰もが「する」「みる」「ささえる」スポーツの価値を享受し、多様な立場の人々がともにスポーツを楽しめる環境を通じて共生社会を実現することを掲げている（スポーツ庁, 2022）。障害者スポーツ、高齢者向けスポーツ、子どもと大人が共に参加するレクリエーション、外国人住民と地域住民が協働するイベントなどは、地域内の分断を緩和し、互いを理解する場をつくる。インクルーシブ・スポーツは、地域社会の包摂性を高める公共的基盤である。

地域活性化において重要なのは、地域に存在する資源を住民と来訪者が価値を共創できる仕組みに転換することである。インクルーシブ・スポーツも同様に、地域が大会やイベントを「提供」するだけでなく、参加者、家族、ボランティア、商店街、学校、福祉施設、観光事業者が関わり、それぞれが学び、支え、交流することで価値が生まれる。ただし、スポーツは社会的包摂や地域コミュニティ形成に寄与しうる一方で、その効果は参加機会、運営体制、継続的支援の設計に依存する（Schailée et al., 2019; Van der Veken et al., 2020）。

インクルーシブ・スポーツを地域活性化に結び付けるためには、参加前から参加後まで顧客が学び、共感し、継続的に関われる知識提供基盤が必要である。アプリは、イベント情報、競技ルール、バリアフリー導線、参加者のストーリー、地域店舗の情報を統合し、来訪者の関心を高める。特に障害のある参加者や高齢者にとって、移動、休憩、介助、用具貸出に関する情報は参加可否を左右する。メタバースは、現地に来られない人にも仮想観戦、事前体

験、交流会への参加を可能にする。地域スポーツでも、仮想空間上で競技の意味や地域の物語を体験できれば、現地訪問への動機付けや継続的關係の形成につながる。デジタルブックは、競技の歴史、地域のスポーツ文化、参加者の語り、支援者の工夫を編集し、イベントを一過性の消費から学習可能な地域資産へ転換する。

顧客価値を最大化するためには、事前・事中・事後の接点を連続的に設計する必要がある。事前段階では、アプリやデジタルブックを通じて、競技のルール、地域の背景、参加方法、支援の仕方を伝える。これにより、来訪者は単なる観客ではなく、地域コミュニティに参加する主体として準備できる。事中段階では、会場案内、リアルタイム字幕、音声ガイド、多言語情報、ボランティアとのマッチング、地域店舗への回遊情報を提供することで、参加経験の質を高める。事後段階では、写真や動画、参加証、学習コンテンツ、次回イベント案内、地域産品や寄付・ボランティア機会への導線を提供する。

この仕組みは、社会的効果として、障害者、高齢者、子ども、外国人住民などを支援される側として固定せず、選手、運営者、語り手、案内役、応援者として多様な役割を生み出す。これにより、地域内の相互扶助、社会参加が促進される。また経済的效果として大会や体験イベントは宿泊、飲食、交通、地域産品購入を生み、知識提供基盤はイベント後もデジタルコンテンツ販売、オンライン講座、寄付、スポンサーシップへ展開できる。

ただし、課題もある。インクルーシブ・スポーツ自体は包摂を掲げながら実際には会場の都合やスポーツの人数制限などで一部の人しか参加できない、スポーツならではの限界がある。また住民が協力して運営できる運営体制を整える必要がある。

おわりに

本稿では青山学院大学総合研究所一般研究Bユニット「文化・芸術・スポーツ・学びとインクルーシブ社会デザインによる地域創生(未来地域創生)」のプロジェクト実施フレームワークとして、社会課題としての地域活性化、地方創生について、インクルーシブ社会デザインの視点から、地域の文化・芸術・スポーツを地域資源として活用し、顧客ライフサイクルとデジタル技術をプラットフォームとして活用する仕組み作り、ビジネスモデルを検討した。

本稿では理論的な枠組みを整理したものの、実践には様々な課題があるのも事実である。研究ユニットにおける実践を通じて、課題の発見や改善提案等を行うのが今後の検討課題である。

※本文中の URL の確認日：2026 年 4 月 5 日

※本研究は、青山学院大学経営学会研究助成を受けて研究を行っている。ここに謝意を表する。

※本研究は、青山学院大学総合研究所研究ユニット「文化・芸術・スポーツ・学びの相互交流とインクルーシブ社会デザインによる地域創生」の助成を受けて行われている。

参考文献

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Aurich, J. C., Fuchs, C., & Wagenknecht, C. (2006). Life cycle oriented design of technical product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1480–1494. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.019>
- Buhalis, D., Lin, M. S., & Leung, D. (2023). Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation: Implications for hospitality and tourism management and marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 701–716. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0631>
- Buragohain, D., Meng, Y., Deng, C., Li, Q., & Chaudhary, S. (2024). Digitalizing cultural heritage through metaverse applications: Challenges, opportunities, and strategies. *Heritage Science*, 12, Article 295. <https://doi.org/10.1186/s40494-024-01403-1>
- Clarkson, P. J., Coleman, R., Keates, S., & Lebbon, C. (Eds.). (2003). *Inclusive design: Design for the whole population*. Springer.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Harvard Business School Press.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT Press.
- Markusen, A., & Gadwa, A. (2010). *Creative placemaking*. National Endowment for the Arts. <https://www.arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf>
- Masri, N. W., You, J. J., Ruangkanjanases, A., Chen, S. C., & Pan, C. I. (2021). Assessing the effects of information system quality and relationship quality on continuance intention in e-tourism. *Sustainability*, 13(8), Article 4318. <https://doi.org/10.3390/su13084318>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you*. W. W. Norton.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

- Schaillée, H., Haudenhuyse, R., & Bradt, L. (2019). Community sport and social inclusion: International perspectives. *Sport in Society*, 22(6), 885–896. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1565380>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Stocchi, L., Pourazad, N., Michaelidou, N., Tanusondjaja, A., & Harrigan, P. (2022). Marketing research on mobile apps: Past, present and future. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 195–225. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00815-w>
- Van der Veken, K., Lauwerier, E., & Willems, S. (2020). Sport-for-development as a lever for social inclusion: A systematic review. *International Journal for Equity in Health*, 19, Article 86. <https://doi.org/10.1186/s12939-020-01185-1>
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- 一般財団法人地方自治研究機構. (2024). 関係人口の獲得と積極的な活用による地域活性化に関する調査研究報告書. 一般財団法人地方自治研究機構.
- 王倚竹. (2023). アートイベントを通じた地域活性化が住民に与える影響: 瀬戸内国際芸術祭2022を事例に. *Tsukuba Studies in Human Geography*, 41, 1–9. <https://www.geoenv.tsukuba.ac.jp/~chicho/hugeo/41/01.pdf>
- カセム, J., 平井康之, 塩瀬隆之, & 森下静香 (編著). (2014). *インクルーシブデザイン: 社会の課題を解決する参加型デザイン*. 学芸出版社.
- 観光庁. (2017). 地域資源の活用. <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001237080.pdf>
- 国土交通省. (2021). 全国の「関係人口」は1,800万人超! 「地域との関わりについてのアンケート」調査結果の公表. <https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001391572.pdf>
- 国立社会保障・人口問題研究所. (2023). 日本の地域別将来推計人口 (令和5年推計). <https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp>
- 人口戦略会議. (2024). 令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート. https://www.hit-north.or.jp/cms/wp-content/uploads/2024/04/01_report-1.pdf
- 杉本あおい・杉野弘明・上田昌子・船坂香菜子. (2020). 現代日本社会における「関係人口」の実態分析: 全国アンケート調査の結果から. *沿岸域学会誌*, 33(3), 49–64. https://doi.org/10.57296/jaczs.33.3_49
- スポーツ庁. (2022). 第3期スポーツ基本計画. 文部科学省. https://www.mext.go.jp/sports/content/000021299_20220316_3.pdf
- 総務省統計局. (2025). 人口推計 (2024年 (令和6年)10月1日現在). <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2024np/index.html>
- 高松朋史. (2020). プラットフォーム理論を用いた地方活性化の考察. *青山経営論集*, 55(1), 15–27. <https://doi.org/10.34321/21538>
- 高松朋史. (2022). 社会課題解決型ビジネスモデルの検討. *青山経営論集*, 57(1), 25–38.
- 田中輝美. (2017). 関係人口をつくる: 定住でも交流でもないローカルイノベーション. 木楽舎.
- 内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局. (2025). 地方創生2.0基本構想. https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_chihousousei/pdf/20250613_honbun.pdf
- 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局. (2022). デジタル田園都市国家構想総合戦略. https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_denen/pdf/20221223_honbun.pdf

- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局．(2014)．まち・ひと・しごと創生総合戦略．<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/20141227siryou5.pdf>
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局．(2019)．第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」．<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/r1-12-20-senryaku.pdf>
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局．(2020)．第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2020改訂版)．<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/r02-12-21-senryaku2020.pdf>
- 平野敦士カール・ハギウ，A．(2010)．プラットフォーム戦略：21世紀の競争を支配する「場をつくる」技術．東洋経済新報社．
- 増田寛也（編著）．(2014)．地方消滅：東京一極集中が招く人口急減．中央公論新社．