

オーバーツーリズム対策への実務的提言

ツーリズムバイパス理論と観光行動專業設計型飲食店による過密緩和の仮説

著者名: 市川 祐也

所属機関: 株式会社エクスバリュー 代表取締役

連絡先: info@exvalue.co.jp

要旨 (Abstract)

オーバーツーリズムへの対応は、入域規制、価格調整、分散誘導などの行政主導策（外生的制約）に依存する傾向が強い。他方、観光客の意思決定過程や事業者のインセンティブを内側から活用し、強制を伴わずに需要フローを調整する「内生的・自律的（endogenous/autonomous）」な手段は、既存枠組みの中心には置かれてこなかった。

本稿は、都市観光地における高密度需要（Congestion Node）への訪問需要を抑制せず、当該ノードに付随する周辺需要（食事・休憩・移動等）に対して、情報介入と価値設計を通じた経路再構成を促し、局所的な過密外部性（混雑による不快・通行阻害等）を緩和する概念としてツーリズムバイパス（Tourism Bypass）を提示する。これは規制を主軸とするマクロ施策を否定するものではなく、既存施策の「ミクロの空白」——すなわち現地での分岐点における観光客の意思決定コストと不確実性——を補完し得る実務的仮説である。

本稿はツーリズムバイパスを、①構造的摩擦（制約）を解消して「行ける経路」を創出する**創出型（Path Creation）**と、②混雑・情報過多により増大した認知的摩擦を低減し「意思決定を短絡化」させる**置換型（Path Displacement）**の二類型に整理する。さらに、浅草の単一飲食店事例（Tempura Asakusa SAKURA）を、観光客の行動特性に合わせて設計段階からオペレーション全体を組み上げた**観光行動專業設計（Dedicated Design for Tourist Behavior）**の実装例として位置づけ、創出型の成立を実務的に支持しつつ、置換型が成立するための必要条件（下限充足と確実性の同時提供）を提示する。

本稿は完成された理論や政策を提示するものではない。単一事業者の実装経験に基づく概念提案として、反証可能な仮説と検証デザインを提示し、行政・研究者による実証研究および社会実験への接続点を提供することを目的とする。

キーワード：オーバーツーリズム、需要管理、混雑、選択設計、ナッジ、観光行動、飲食店、Dedicated Design、内生的需要調整

1. はじめに (Introduction)

都市観光地におけるオーバーツーリズムは、住民生活の阻害、公共空間の混雑、観光体験の劣化、地域事業者のオペレーション不全など、複合的な外部性を生む。行政はこれに対し、分散誘導、規制、価格調整、観光税、時間帯分散等の政策手段を組み合わせて対応してきた。UN Tourism (旧UNWTO) 等による都市観光の過密管理に関する整理でも、複数の戦略群が提示されている (UNWTO, 2018)。

しかし実務の現場では、「規制は重い」「分散は言うほど動かない」「現場の混雑は数%の差で破綻する」といった課題感が頻繁に観測される。とりわけ、寺社仏閣や象徴的景観などの唯一的ランドマークへの訪問需要は代替困難であり、需要抑制そのものが現実的でない（あるいは社会的合意形成が難しい）場合が多い。一方、食事・休憩・短距離移動といった周辺行動は本来的に代替可能性が高い。

本稿は、この「代替可能な周辺需要」に対するマイクロな需要制御に着目し、規制中心のマクロ施策を補完する概念として「**ツーリズムバイパス (Tourism Bypass)**」を提示する。これは、観光客の自発的選択を通じて需要フローを再配線する内生的・自律的 (endogenous/autonomous) な需要調整の仮説であり、単一事業者の実装経験から得られた現象観察を、研究・政策議論の対象へ引き上げることを狙う。

筆者は都市観光地の代表格・浅草で飲食店を運営しているが、インバウンドビジネスに携わる当事者として、オーバーツーリズムには常に問題意識を抱えている。政府が掲げる「2030年 訪日外国人6,000万人」という目標が現実味を帯びる中、地域社会を守り、ひいては持続可能な事業環境を守るオーバーツーリズム対策には、もはや時間的な猶予がない。このような現状を踏まえ、本稿は行政や学者・研究者

の議論を否定するものではなく、むしろ現場で得られる「実務者からの視点」を補完として提示し、対策の加速に資することを意図して執筆した。

2. 既存のオーバーツーリズム対策と「ミクロの空白」

2.1 代表的な既存対策の整理

既存のオーバーツーリズム対策は、概ね以下に類型化できる。

- **供給側管理 (Supply-side management)** : 受入容量の制約、交通・動線制御、入場制限、予約制導入など
- **需要側管理 (Demand-side management)** : 価格 (料金) 調整、観光税、ピーク課金、プロモーション抑制 (demarketing) など
- **時空間分散 (Dispersal)** : 時間帯分散、エリア分散、新ルート提案、周辺地域への誘導
- **情報提供・啓発** : 混雑情報の可視化、マナー啓発、行動変容促進
- **体験・資源保全フレーム** : 許容限界 (LAC)、体験保護 (VERP) 等の指標・基準設計

都市観光の過密管理については、UN Tourismの報告においても、分散 (空間・時間)、新たな回遊ルート、訪問者とのコミュニケーション等を含む複数の戦略が整理されている (UNWTO, 2018)。

自然公園・レクリエーション管理分野では、LAC (Limits of Acceptable Change) やVERP (Visitor Experience and Resource Protection) のように、「望ましい状態」「指標」「基準」「モニタリング」「管理行動」を体系化する枠組みが整備されてきた (National Park Service, 1997; Stankey et al., 1985)。

また、過剰需要への対応としてマーケティングを抑制するdemarketingは、1970年代初頭から概念化されている (Kotler & Levy, 1971)。加えて、観光地の発展と成熟・停滞を説明する枠組みとして観光地ライフサイクル (TALC) も知られており、需要・供給・資源管理の長期的議論の参照枠となってきた (Butler, 1980)。

2.2 「マクロ vs ミクロ」ではなく「外生的制約 vs 内生的選択」

既存施策の多くは、制度・価格・物理制約により行動を外側から縛る「外生的制約 (exogenous constraints)」として設計される。これらは重要である一方、運用監視コスト、政治的摩擦、観光体験の毀損リスクを伴う。これに対し、本稿が焦点化するののは、観光客の意思決定環境 (choice architecture) を設計し、強制ではなく自発的選択により需要を再配分する「内生的・自律的 (endogenous/autonomous)」な需要調整である。選択設計・ナッジ (nudge) は、選択肢の提示方法が意思決定に影響し得ることを理論化してきた (Thaler & Sunstein, 2008)。

2.3 既存施策に残る「ミクロの空白」

行政施策は都市全体・地域全体の需給や容量の設計に強い一方、現地の分岐点で観光客が直面する次の課題に対しては、政策ユニットとして扱いにくい。

- **不確実性**：待ち時間、入店可否、言語不安、食制約、価格透明性
- **認知的摩擦**：情報過多、比較疲れ、決定疲労、失敗回避圧力
- **動線上の滞留**：スマホ探索・立ち止まり・行列形成が歩行密度を押し上げる

この「ミクロの空白」を埋める補完概念として、ツーリズムバイパスを位置づける。

2.3.1 行列の外部性と事業者インセンティブの不整合

ここで特に強調すべき現象が「行列」である。行列は公共空間の利用効率を低下させ、歩行密度の上昇、通行阻害、不快の増幅といった外部性を生み得る。一方で事業者の心理として、行列は強力なマーケティング資産であり、繁盛を可視化する手段として意図的に創出・維持したいという誘因が働く。これは公益（公共空間の円滑な利用）と相反する側面を持つが、事業継続や従業員の雇用を担う立場からすれば、経済合理性に根ざした生存戦略でもある。同じ事業者として、その心理は現実的なものとして理解できる。ゆえに、この問題は一律の行政指導や外生的な行動制限だけでは根本的な解決に至りにくい。外生的制約は重要である一方、事業者が

合理的に選好する「行列の可視性」を正面から否定する制度設計は、反発と形骸化を生みやすい。必要なのは、事業者の経済的インセンティブを維持したまま、観光客の選択を通じて需要を自律的に分流させる内生的な仕組みである。ツーリズムバイパスは、このインセンティブの不整合（個別最適と社会的最適の乖離）に対し、規制による直接介入ではなく、意思決定環境の再設計によって間接的に作用する補完仮説として位置づけられる。

なお、本稿の射程は既存の行列店を「解消」することにあるのではない。行列は需要の集中や事業者の合理的行動の結果として形成されるものであり、それ自体を否定することは現実的でも適切でもない。本稿が対象とするのは、行列が「安全な選択肢」として学習され、同様の行列形成圧力が周辺で増殖していく構造である。ツーリズムバイパスは、そうした新たな行列形成圧力の再生産を抑制し、局所的過密外部性の悪化を緩和し得るマイクロ装置として構想される。

2.4 既存モデルとツーリズムバイパスの比較（概念対比）

既存モデルとツーリズムバイパス理論の比較を表1に示す。

表1 既存対策とツーリズムバイパス理論の比較

観点	既存対策（典型）	ツーリズムバイパス理論（本稿）
介入の主軸	外生的制約： 規制・物理制約・価格・容量	内生的選択： 情報設計・価値設計・確実性の付与
目的地需要	抑制・制限を含む場合がある	唯一的ランドマーク需要は抑制しない
対象の単位	マクロ（都市・エリア）	マイクロ（分岐点・周辺行動）
混雑への作用	ピークを「押さえる／削る」	ピークを「自発的に平滑化」する
運用コスト	監視・維持コストが継続	民間の経済合理性で自律的に回る余地
手段の性格	対立型（制限・禁止）になりやすい	非対立型（別の良い経路提示）

2.5 本稿の立場

本稿は既存施策を否定しない。むしろ、既存施策が「器（容量・基準・都市計画）」を設計するのに対し、ツーリズムバイパスはその器の中で「中身（動線上の意思決定環境）」を最適化する補完仮説である。LACやVERPが示すような「状態・指標・基準」の設計は依然として重要であり、ツーリズムバイパスはそれらの達成に資するマイクロ装置として位置づけられる。図1は、既存施策が担う「器」と、ツーリズムバイパスが担う「中身」の関係を示したものである。左から右への流れは観光行動の時系列を表し、中央のマイクロ装置は動線上の意思決定環境を調整することで、右側の基準・指標達成に寄与する。

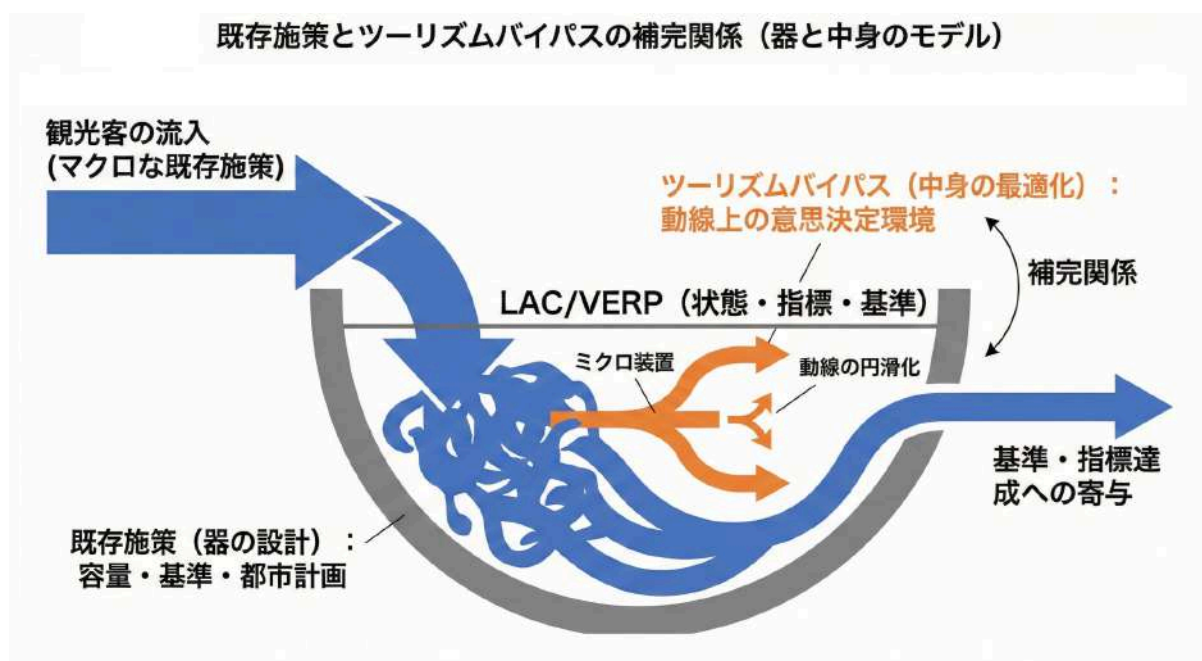


図1 既存対策とツーリズムバイパス理論の比較

3. ツーリズムバイパスの概念定義と境界条件

3.1 定義

ツーリズムバイパス (Tourism Bypass) とは、高密度の観光需要 (Congestion Node) に付随する周辺需要に対し、情報介入と価値付与を通じて代替選択肢への経

路置換 (Path Displacement) を促し、局所的な過密外部性を低減させる空間的・時間的な需要制御メカニズムである。ここでいう「経路」とは、観光客が唯一的ランドマークへ訪問することを前提に、食事・休憩・移動等の周辺行動を選択し遂行する際の意思決定と移動の連鎖を指す。

3.2 核心ロジック

唯一的ランドマーク (例：浅草寺) への訪問需要は抑制しない。その代わりに、ランドマークに付随する周辺需要 (食事・休憩・移動) という代替弾力性の高い領域に介入し、混雑ノード (Congestion Node) 周辺の滞留・行列・迷走を緩和する。ツーリズムバイパスの基本構造を図2に示す。

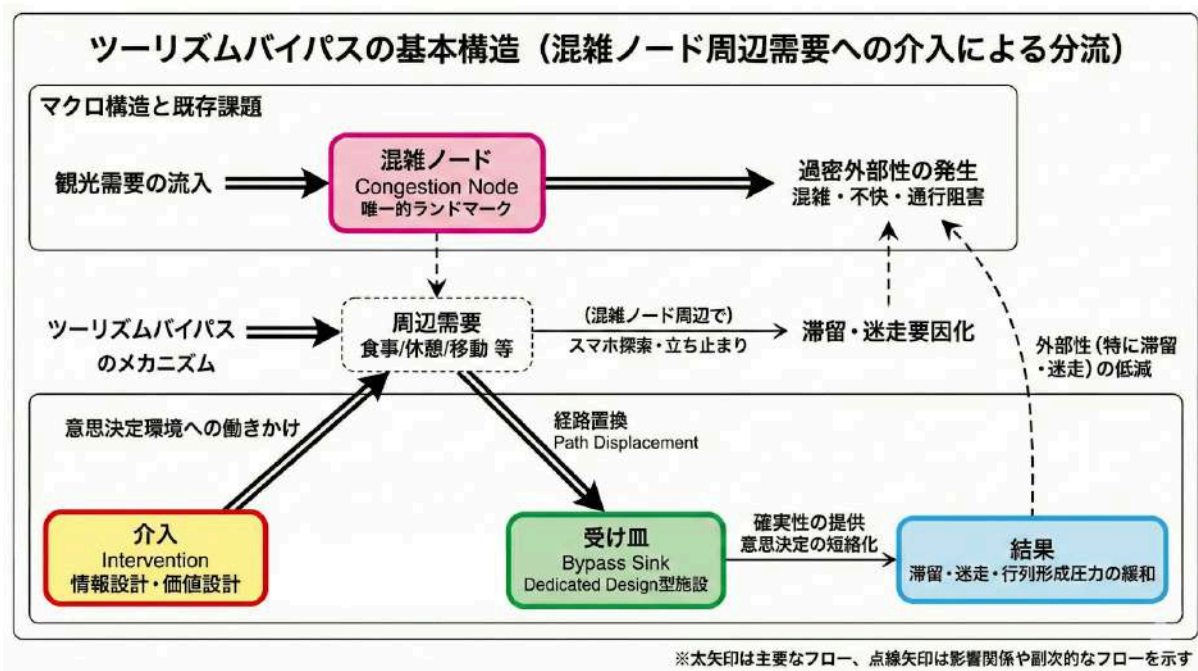


図2 ツーリズムバイパスの基本構造 (混雑ノード周辺需要への介入による分流)

3.3 境界条件

(1) 対象の非代替性

唯一的ランドマーク自体の訪問抑制は目的としない。

(2) 非線形な緩和効果（臨界点）

混雑は線形に悪化するとは限らない。歩行密度や滞留が閾値を超えると、通行障害や不快が急激に増大し得る。ゆえに、ピーク需要の数%を分流するだけでも外部性が劇的に改善する可能性がある。本命題は実証的検証を要するが、政策論点として重要である。

(3) バイパス不可能層の存在

名店志向層、偶然性志向層、唯一性体験志向層等を考慮すれば、観光客を100%バイパスすることは不可能であり、また不要である。価値は「解消」ではなく「緩和」にある。

(4) 受け皿（Bypass Sink）の受容能力（Carrying Capacity）

分流先で新たな過密が生じれば、外部性は移転するだけである。バイパス先には、(a) 余剰キャパシティ、(b) 混雑耐性の高いオペレーション設計、(c) 分散配置（多点化）等が必要となる。LAC/VERP的発想を援用すれば、「望ましい状態」「指標」「基準」を分流先にも適用し、二次的過密を回避する設計が求められる。

4. バイパスの二類型：構造的摩擦と認知的摩擦の解消

本稿はツーリズムバイパスを、観光客が直面する摩擦（friction）の性質により二類型化する。二類型の概念図を図3に示す。

ツーリズムバイパスの二類型（創出型／置換型）

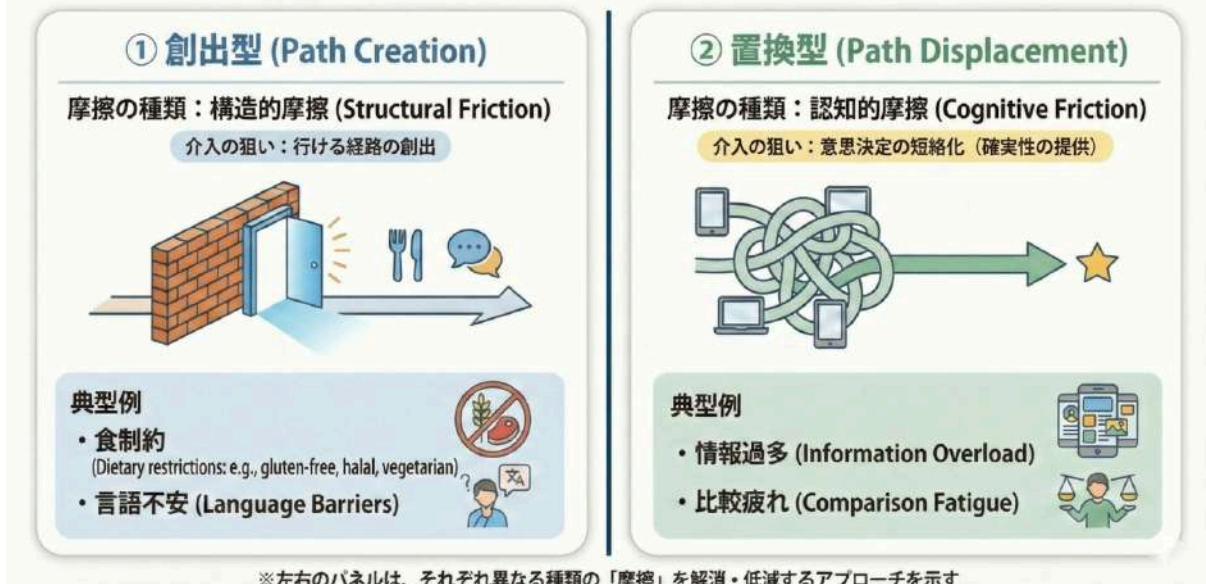


図3 ツーリズムバイパスの二類型（創出型／置換型）

4.1 創出型（Path Creation）：構造的摩擦の解消

4.1.1 定義

創出型とは、既存の選択肢を実質的に利用できない観光客に対し、新たな「行ける経路」を創出するタイプである。

4.1.2 対象（例）

- 食制約（グルテンフリー、ハラール、ベジタリアン等）
- 言語不安
- 高い失敗回避志向（異文化環境でのリスク回避）

4.1.3 想定される事前行動

- 安心なホテルへの退避
- コンビニ等での代替
- 混雑エリア周辺での迷走的探索（スマホ閲覧・立ち止まり）

- 食事の放棄・先送り

4.1.4 外部性との関係

創出型は、混雑点に新たな需要を流入させるのではなく、迷走・滞留として顕在化する前の需要を事前に吸収し得る。結果として、混雑が閾値を超える前に摩擦を減らす「レバレッジの効いた緩和策」となり得る。

4.2 置換型 (Path Displacement) : 認知的摩擦の低減

4.2.1 定義

置換型とは、既存の選択肢を利用し得る観光客が、混雑や情報過多により意思決定コストが過度に高まった結果、別の経路を選択するタイプである。

ここでいう置換は、単純な「A店に行くはずだった人をB店へ移す」ことに限定しない。むしろ、意思決定環境の設計により探索プロセスを短絡化し、迷走・滞留を抑制する「認知的摩擦の低減」を本質とする。

4.2.2 提供価値：多様性ではなく「確実性」

置換型の中心価値は「確実性」である。すなわち、観光客が意思決定および行動の各段階において直面する不確実性や心理的負荷を体系的に低減する点にある。具体的には、以下の要素に整理できる。

- 待ち時間の不確実性の低減
- 失敗リスクの低減（品質・価格・体験の透明性）
- 心理的負荷の低減（迷わない、決めなくてよい）
- 次行動への移行容易性（時間設計・動線設計）

4.2.3 公益性：公共空間の利用効率改善

置換型の公益性は、観光客個人の便益に留まらず、滞留時間の短縮、歩行密度の低下、交差点・店頭でのボトルネック解消など、公共空間の利用効率改善として現れる。UN Tourismの都市観光管理が示す戦略群（分散、時間分散、回遊ルート等）とも整合するが、本稿はそれを「意思決定環境」の設計として微視的に捉え直す点に独自性がある（UNWTO, 2018）。

5. 実装モデルとしての観光行動専門設計（Dedicated Design）

5.1 用語の定義

本稿における「観光客特化型飲食店」とは、単に観光客比率が高い店舗を指すものではない。本稿ではこれを、**観光行動専門設計（Dedicated Design for Tourist Behavior）**を備えた店舗として定義する。すなわち、観光客特有の不確実性と認知負荷を最小化することを目的として、予約、価格表示、注文・提供プロセス、言語設計、滞在設計、情報接点までを一体として設計した高度なオペレーション設計がなされている状態を指す。以降、簡略のため観光行動専門設計を「専門設計」、このような設計の店舗を「専門設計型店舗」と呼ぶ。

この定義は、「観光客向け＝質が低い」という、いわゆるツーリストトラップ（低品質・高価格で観光客を搾取する商業形態）の誤解を回避し、むしろ観光行動に対する高度な設計論（技術論）として位置づけるためのものである。

なお、本稿では飲食店を実装例として扱うが、ツーリズムバイパスの基本構造は、混雑ノード周辺で発生する周辺需要（食事・休憩・移動等）に対して、情報設計と価値設計を通じて「確実性」と「意思決定の短絡化」を提供し、滞留・迷走・行列形成圧力を緩和する点にある。したがって本概念は飲食に限られず、観光客が意思決定摩擦に直面しやすい他業態——例えば宿泊施設（チェックイン可否や所要時間の確実性、滞在ルール・導線の設計）、体験型施設（時間枠・予約導線、集合・解散動線、言語設計）、小売（購買の確実性、決済・受取導線）——にも発展的に適用し得る。以降の議論では飲食店を中心に記述するが、提示する仮説と検証デザインは、これら他業態に対しても転用可能と考えられる。ツーリズムバイパスの適用可能性を図4に示す。

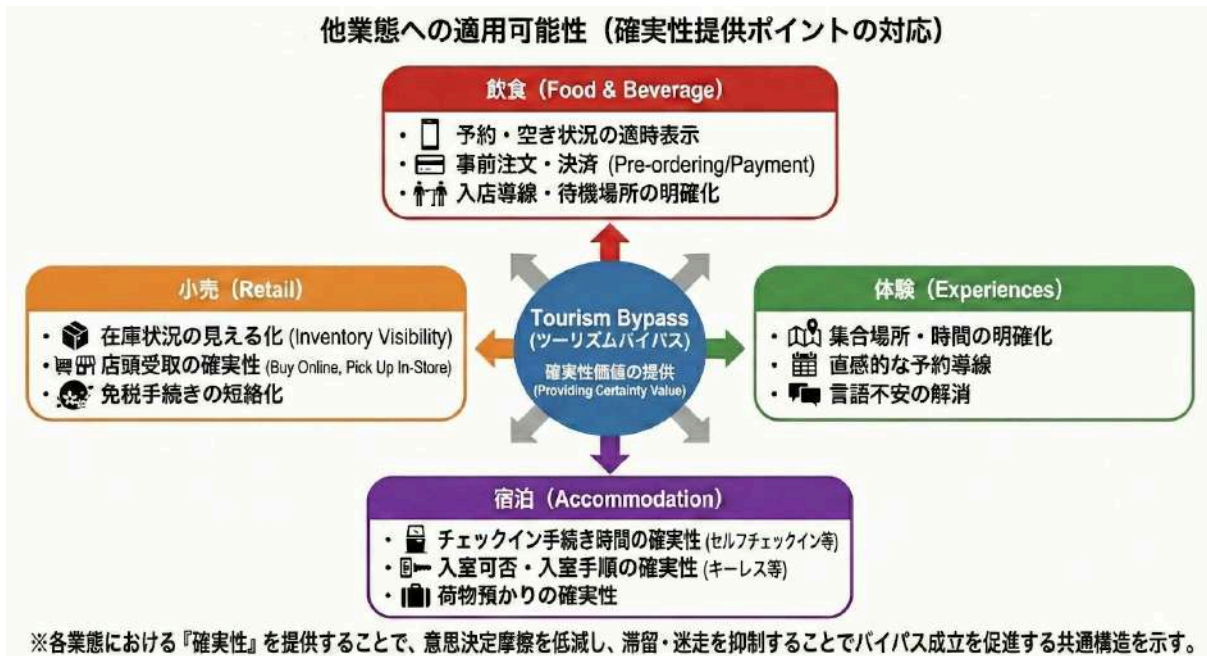


図4 他業態への適用可能性（確実性提供ポイントの対応）

5.2 専門設計型店舗の設計要素（例）

- 確実性の提供：予約・入店可否・待ち時間の透明化
- 情報の即決性：価値命題の一文要約、価格・ルールの明確化
- 失敗回避の支援：レビュー整合、期待値コントロール、説明の構造化
- 言語設計：メニュー翻訳に留まらず、意思決定の順序を設計
- 滞在・次行動の設計：所要時間、会計、移動導線、再出発のしやすさ

これらは選択設計（choice architecture）の実装に相当し、強制ではなく自発的選択を誘導する点で、ナッジの思想と整合する（Thaler & Sunstein, 2008）。

6. 事例分析：浅草における専門設計店舗の実装（Tempura Asakusa SAKURA）

本章では、浅草における専門設計型飲食店の実装例として「Tempura Asakusa SAKURA」を取り上げ、ツーリズムバイパス理論との対応関係を整理する。ここでの目的は、都市全体の需要フローや混雑指標の因果推定を行うことではなく、（1）創

出型バイパスの成立を事例として支持し、(2) 置換型バイパスが成立し得る必要条件の一部が、専門設計としてどのように実装されるかを示すことである。加えて、こうした専門設計型店舗は現実に存在する一方で、ビジネス上の機密と捉えられやすく、行政や研究者にとって検証可能な形（データ・記述）として共有されにくい。本章は、そのギャップを埋める実装例を提示することで、本稿の独自性を構成する。

6.1 ケースの選定理由と前提（浅草の構造）

浅草は、寺社仏閣等の唯一的ランドマークを核に高密度の観光需要が発生しやすい都市観光地である。雷門から本堂周辺にかけては歩行密度が高く、観光客の滞留、行列、スマートフォンによる探索行動が重なりやすい典型的な混雑ノード（Congestion Node）となり得る。

一方で、当該ノードに付随する周辺需要（食事・休憩・短距離移動等）は代替可能性が高く、ミクロな意思決定点への介入により経路再構成が生じ得る領域である。本稿は、浅草という「唯一的ランドマーク需要が固定的である」都市観光の条件下で、周辺需要の経路再構成を通じた過密外部性緩和が成立し得るか、という観点から本事例を位置づける。浅草の混雑ノード周辺の模式図を図5に示す。

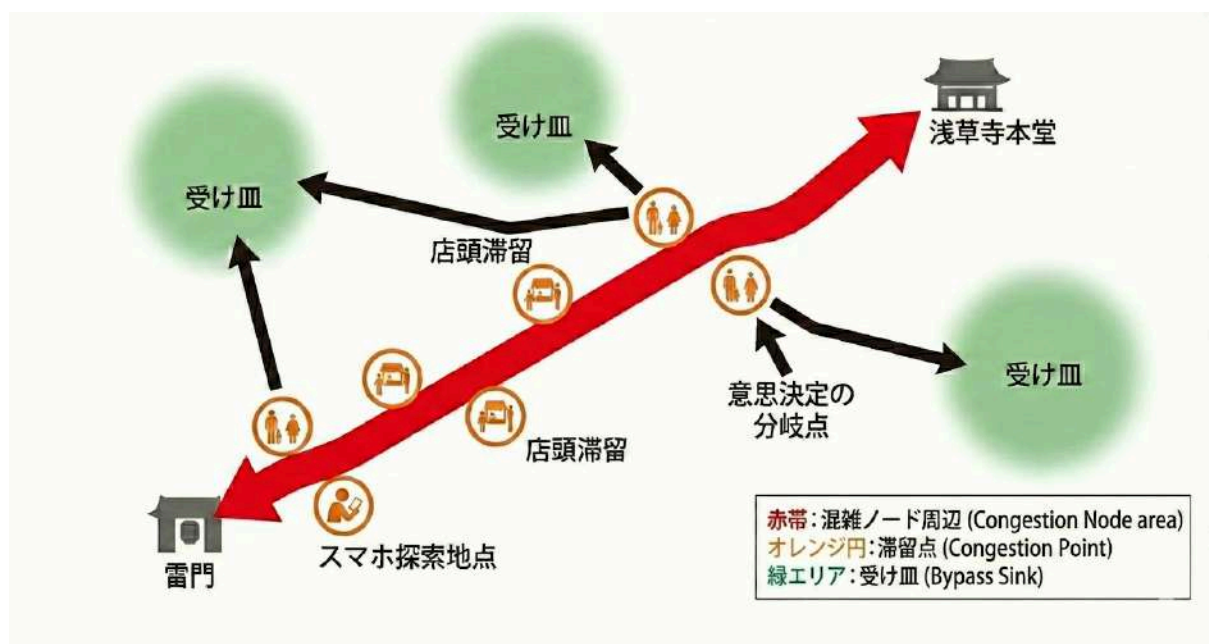


図5 浅草における混雑ノードと意思決定の分岐点（模式図）

6.2 実装モデルとしての位置づけ（構造化）

本事例をツーリズムバイパス理論の枠組みに沿ってモデル化すると、以下のよう
に整理できる。

- **混雑ノード（Congestion Node）**：雷門・本堂周辺（高密度歩行空間／滞留の発生点）
- **周辺需要**：食事・休憩・待避・短距離移動など（代替弾力性が高い）
- **受け皿（Bypass Sink）**：特定の価値を持つ飲食店（専門設計により確実性を提供）
- **介入（Intervention）**：検索・レビュー等の情報接点における価値命題の明示、予約導線、利用プロセスの透明化

重要なのは、当該店舗が「観光客比率が高い」という意味での特化ではなく、観光客の意思決定・利用・次行動への移行までを前提として、オペレーション全体を設計段階から統合している点（Dedicated Design）にある。

6.3 創出型（Path Creation）の成立：構造的摩擦の解消

本事例の主要顧客層は外国人観光客であり、その比率は9割を超える。またこの主要顧客層には、食制約（グルテンフリー、ハラール、ベジタリアン等）や言語的不安により、既存の地元飲食店を実質的に利用しにくい観光客が含まれる。実績として、全顧客に占める「食制約を来店動機に含む顧客」の割合は、予約時の事前申告および店頭での聞き取り等に基づく推計では、2026年1月時点においておおむね7割となっている。なお、当該割合は認知の拡大期には明確な増加傾向が見られたが、直近では概ね横ばい（飽和）となっている。この点において、本事例は、既存需要の奪取ではなく、潜在していた需要層を新たに受け止める形で成立する、創出型ツーリズムバイパスの成立を支持する。

創出型のポイントは、需要の「置換」ではなく、「行き場のなかった需要の吸収」である。制約を持つ観光客は、適切な選択肢が存在しない場合、

- 安心できるホテルへの退避
- コンビニ等での妥協的消費
- 混雑エリア周辺での迷走的探索（再検索・往復・立ち止まり）
- 食事行動の放棄・先送り

といった行動に分岐し得る。これらは観光体験の質を下げるだけでなく、混雑点周辺での滞留・蛇行を増やし、過密外部性を増幅し得る。

本事例は、制約対応と確実性を明示した選択肢を提供することで、こうした迷走行動を事前に吸収し、混雑の「量」ではなく「摩擦」を低減している可能性を示唆する。

6.4 置換型（Path Displacement）の必要条件を満たす点：専門設計としての確実性価値

本事例は創出型の成立を支持するだけでなく、置換型バイパスが成立し得るための必要条件の一部を、専門設計として実装している点で重要である。置換型が「単なる便利な店」ではなく、分流を生むほど選好されるためには、少なくとも次の二層構造が必要である。

第1層：観光体験としての下限充足

- 美味しい
- 日本で食べる意味がある
- 本国では代替できない体験である

第2層：観光客特有の確実性価値

- 並ばない／待たない（不確実性の低減）
- 迷わない／失敗しない（意思決定摩擦の低減）
- 次の行動に支障をきたさない（時間・導線設計）

図6は、この2層構造を視覚的に示したものである。



図6 置換型バイパスの成立条件 (下限充足×確実性価値)

本事例において、これらが単発の「対応」ではなく、予約導線、価格表示、注文・提供プロセス、言語設計、滞在設計などを含むオペレーション全体に一貫して織り込まれている点が、置換型の成立条件として重要である。すなわち、置換型の価値は、部分最適な多言語化やキャッシュレス対応ではなく、観光客の意思決定点における不確実性と認知負荷を除去する統合設計として成立する。ただし、本事例のみから都市全体の分流率や混雑指標の改善を因果的に示すことはできない。置換型に関しては、成立条件の提示と、検証設計への接続が本稿の射程となる。

6.5 記述的指標：専門設計モデルの経済合理性 (一次データの位置づけ)

本事例の記述的指標を表2に示す。

表2 Tempura Asakusa SAKURAの主要指標（記述的指標）

項目	実績値	補足・備考
年商（税込）	1億円	2025年度
累計来客（延べ、POS）	2万人超	開業（2024年4月） ～2026年1月
時間外労働（1人あたり月平均/月ピーク）	平均5.5時間/ ピーク17時間	2025年通年 （勤怠記録ベース）
売上高人件費率 （給与+法定福利費+福利厚生費）	31-32%	
外国人観光客比率	9割以上	開業以来安定
食制約顧客比率	おおむね7割	予約事前申告+店頭聞き 取り（2026年1月時点）

本事例は都市全体の需要フローや混雑指標を直接測定するものではないが、専業設計に基づく店舗モデルが経済合理性をもって成立していることを示す記述的指標として、売上および来客数の実績を含む各データを付記する。また、収益性の裏付けとして、従業員の労働環境についても言及する。

当該店舗は2024年4月に開業し、開業2年目にあたる2025年通年の年商は税込みで1億円であった。また、開業からの累計来客数は2万人超であり、これはPOSデータに基づく延べ人数として集計された数値である。

当該店舗の従業員は、すべて正社員で構成されている。2025年通年における時間外労働時間は、全従業員・全期間を通じた1人あたり平均の月間時間外労働時間で5.5時間であった。加えて、繁忙期においても個人ベースの月間時間外労働のピーク（2025年における各従業員の月間時間外労働の最大値）は17時間であり、極端な長時間労働に依存しない形で運用されている。一方、売上高人件費比率は31-32%となっており、一般的なフルサービス型飲食業の目安レンジ（30-35%程度）の範囲内で推移している。

これらの数値は、専業設計型店舗が単一店舗の事業として十分な需要を創出し、持続可能なビジネスとして成立し得ること、すなわち「自律的に成立し得る受け皿」である可能性を示す記述的指標である。少なくとも、専業設計が提供する価値

（観光客の不確実性回避や意思決定摩擦の低減）が、事業としての成立性に接続し得る点は本事例から示唆される。他方で、当該実績の収益性には、立地、価格帯、商品品質、情報接点等の複合要因に加え、為替水準（円安・円高）等の外生要因の影響が含まれ得る。したがって、本稿は本事例の売上・収益性をもって專業設計の因果効果を直接主張するものではなく、収益性が外生環境により一定の変動を受ける可能性を前提とする。

さらに重要なのは、本章の実績が示すのは「事業としての成立性」であり、都市全体の混雑ノードにおける過密外部性がどの程度緩和されたか（＝ツーリズムバイパスの因果効果）を直接示すものではない点である。バイパス機能の有無および規模は、行政が保有する人流データや周辺混雑指標と店舗データを突合した比較・準実験的設計により、検証されるべき課題である。

6.6 本章のまとめ：本事例が示す範囲と示さない範囲

本章の整理から、次の点が言える。

1. 本事例は、制約を持つ観光客に対する受け皿として機能し得る点で、創出型バイパスの成立を支持する。
2. 專業設計は、置換型が成立するための必要条件（確実性価値の統合的提供）を形成し得る。
3. 売上・来客数・労働環境等の実績は、專業設計モデルが経済合理性をもって成立していることを示す記述的証拠となり得る。

一方で、本章は以下を直接示すものではない。

- 都市全体の分流率
- 混雑ノードの混雑指標の改善量
- バイパスが誘発需要を生むか否か

これらは、本稿が提示した仮説と検証設計に基づき、行政・研究者が保有する人流データ等を用いた社会実験によって検討されるべき課題である。

7. 実証研究・社会実験への接続：反証可能な仮説と検証デザイン

本稿の提示するツーリズムバイパス理論の有効性を検証するためには、単一事業者の成功事例という「逸話 (anecdote)」を脱し、観光客の意思決定プロセスと公共空間の負荷軽減の関係を科学的に立証する必要がある。本章では、行政・研究者による検証を想定し、特に「意思決定の空間的転移」と「非線形な緩和効果」に着目した3つの反証可能な仮説を提示する。

なお、以下の仮説でいう「受け皿」は、飲食店に限られない。専門設計により確実性と意思決定の短絡化を提供し得る事業者（例：飲食店、宿泊施設、体験型施設、小売等）を含む。以降、便宜上「受け皿事業者」と総称する。

7.1 仮説1：意思決定の「事前完了」による歩行摩擦の低減

【仮説 (H1)】

専門設計を備えた受け皿事業者が提供する「確実性情報」（予約可否、空き状況、所要時間、料金・ルールの明示等）に接触した観光客は、物理的な混雑ノードに到達する前に意思決定を完了させる。その結果、路上での「スマホ凝視による立ち止まり」や「迷走・蛇行歩行」が抑制され、歩行者流全体の摩擦係数が低下する。検証フレームを図7に示す。

- **検証の視点**：混雑ノード周辺における「低速歩行者（探索行動者）」の割合を、デジタル介入（情報提示・予約導線）の有無で比較する。
- **データ候補**：AIカメラによる歩行者行動解析（滞留・蛇行の抽出）、受け皿事業者への流入経路アンケート、予約導線のログ（閲覧→予約→来訪の時系列）。

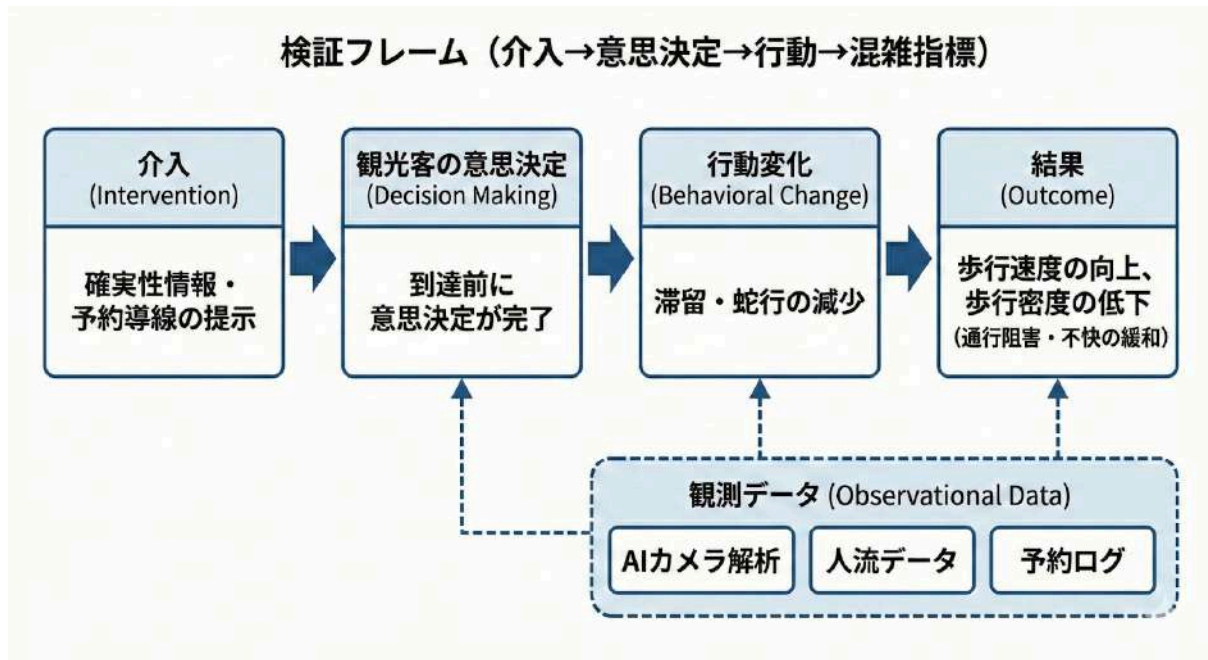


図7 検証フレーム（介入→意思決定→行動→混雑指標）

7.2 仮説2：臨界点付近における「ピークカット」のレバレッジ効果

【仮説（H2）】

都市観光地の混雑が臨界点（Threshold）に近い状況において、受け皿事業者が吸収・分流させる需要がエリア全体の数%（例：3～5%）であったとしても、それがピーク時の「行列の末尾」や「交差点での滞留」を優先的に削ることで、エリア全体の歩行環境は非線形に（投入量以上に大きく）改善する。図8は、この関係を図式化したものである。

- **検証の視点**：受け皿事業者の「吸収需要量」（例：飲食の着席数、宿泊のチェックイン数、体験の参加枠の消化数）と、近隣歩道の「平均歩行速度」や「滞留密度」の関係。特定の閾値を境に、歩行速度が急激に回復する「相転移」が観測されるか。
- **データ候補**：事業者データ（着席・チェックイン・入場／参加時刻）と、行政が保有する高精度な時間粒度の人流データの突合。

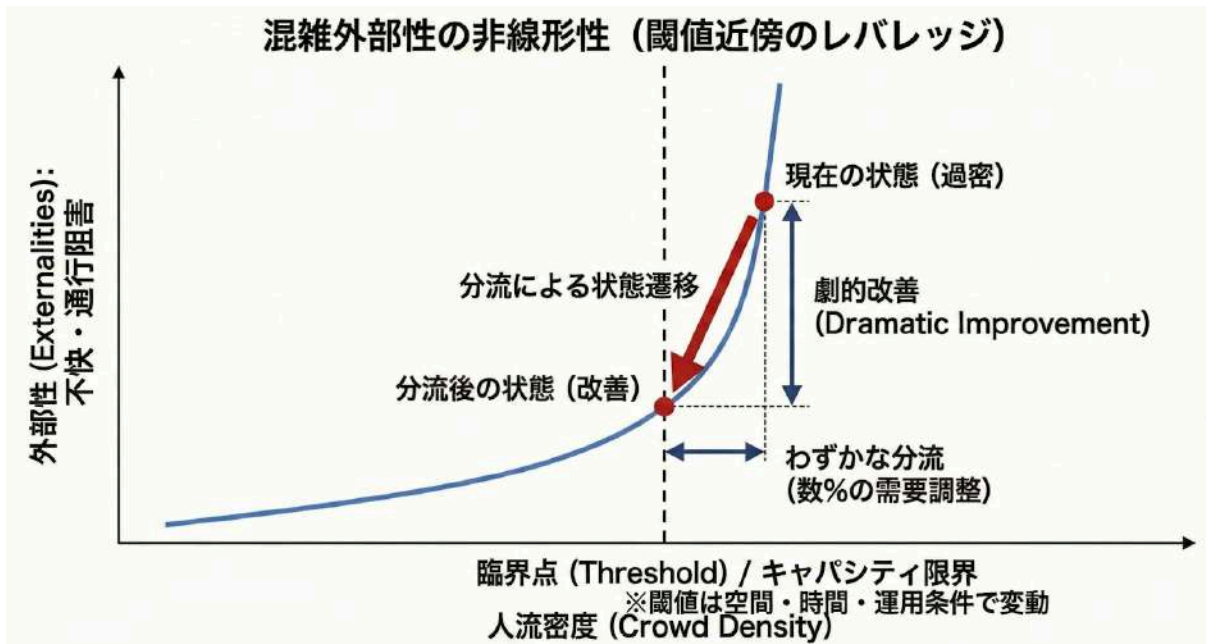


図8 混雑外部性の非線形性（閾値近傍のレバレッジ）

7.3 仮説3：情報外部性による自律的分流の自己増幅

【仮説（H3）】

受け皿事業者による「確実な体験」（待たない／迷わない／失敗しない）がデジタルプラットフォーム上の高評価（レビュー）として蓄積されると、それが観光客にとっての「内生的・自律的インセンティブ」を強化する。結果として、行政による継続的な誘導コスト（外生的制約）を投入せずとも、分流効果は自己増幅的に維持・拡大される。

- **検証の視点**：広告宣伝費や行政誘導を一定、あるいは削減した状態での、プラットフォーム経由の「指名流入率」と「分流率」の推移。加えて、レビュー内容における「確実性」関連言及（例：予約の安心、時間の読みやすさ、分かりやすさ）と指名流入の相関。
- **データ候補**：Google/TripAdvisor等のレビューテキストマイニング、予約／販売チャネルの流入元分析、事業者の稼働ログ。

8. 政策的論点：専門設計型事業者の推奨と新規出店支援

本章では、ツーリズムバイパスの実装可能性を政策議論に接続する観点から、専門設計を備えた「受け皿」の整備・誘発をどのように位置づけ得るかを整理する。なお、前章で言及したとおり、受け皿は飲食店に限られない。観光客の不確実性と意思決定摩擦を低減し、行動の迷走・滞留を抑制し得る事業者（例：飲食、宿泊、体験型施設、小売等）を含む。

8.1 現行施策との関係：部分最適の限界

現行のインバウンド対応支援は、多言語化や決済手段等の「後付け改善」を対象としがちである。だが、専門設計型事業者が提供する価値は、これらを単体で整えることではなく、観光客の意思決定環境として統合して初めて機能する点にある。ゆえに、後付け施策だけではバイパス機能が立ち上がりにくい場合がある。

また、宿泊・体験といった業態でも、単発の多言語化や予約システム導入は「対応」にはなり得るが、集合・解散動線、所要時間の確実性、ルール・料金の透明性といった要素を統合しない限り、混雑ノード周辺の滞留抑制には十分に結びつかない可能性がある。

8.2 新規出店支援の論点：先付け設計の必要性

専門設計は、設備・導線・席配置・予約運用・提供プロセス等を含むため、事業の初期設計（新規出店段階）で最も実装しやすい。既存店に対するDX的改善も重要である一方、後付けでは構造的制約により専門設計レベルの統合が困難な場合がある。

また、前述のとおり現行の支援策は、新規出店を対象とするものが限定的である。仮にツーリズムバイパス理論が実証されるのであれば、分流を担う受け皿を計画的に整備する観点から、新規出店支援の検討は重要な政策論点となる。ここでいう新規出店支援には、飲食店の新設はもちろん、宿泊施設の改装・新設や、体験型施設の新設・運用設計、さらには小売における受取・決済導線の再設計など、専門設計を先付けで組み込める領域も含めて検討され得る。

筆者の経験上、「工程設計」と「工程改善」の間には、その効果に大きな隔たりがある。既存の制約に縛られた状態での対応は、部分最適に留まりやすく、費用対効果が得られにくい。一方、設計段階からの「思想の織込み」は、需要特性と行動様式に整合した構造を前提とするため、比較的小さな投資でも大きな効果を生みやすい。新規出店時のミクロな思想制御の積み重ねによって、都市全体というマクロの効果最大化が実現され得る。

8.3 公平性・利益誘導批判への防御線

新規出店支援は「特定の民間利益の支援」と見なされ得る。また、既存地元事業者からの反発（観光客優遇批判）も想定される。これらに対し、政策設計上の防御線として、支援要件を「単なるインバウンド対応」ではなく、過密外部性の緩和に寄与する專業設計（公共空間の混雑負荷を下げる設計）に置く必要がある。具体的には、対象業態を限定するのではなく、（1）確実性情報の提供（予約可否、所要時間、料金・ルールの透明性）、（2）意思決定摩擦の低減（迷わない導線と選択肢提示）、（3）滞留・行列形成圧力の抑制に資する運用設計、等の要件により支援対象を定義する方が、恣意性と利益誘導批判を抑制しやすい。図9は、この支援要件のチェックリストの例である。

支援要件の定義（業態ではなく機能で規定）			
No.	要件カテゴリー (Requirement Category)	具体的な機能要件（チェック項目）	チェック
1.	1. 確実性情報	・ 予約可否・空き状況の適時表示（例：当日枠の有無、次の空き目安）	<input type="checkbox"/>
2.		・ 所要時間（入店～退店）の明示	<input type="checkbox"/>
3.		・ 料金の透明性（追加料金なし、明確な価格表示）	<input type="checkbox"/>
4.	2. 意思決定摩擦低減	・ 直感的な予約導線（多言語対応、少ないステップ）	<input type="checkbox"/>
5.		・ 明確な選択肢の提示（メニューの絞り込み、写真付き）	<input type="checkbox"/>
6.	3. 滞留抑制の運用設計	・ 入場・入店の導線／待機場所の明確化（店頭滞留の回避）	<input type="checkbox"/>
7.		・ 効率的な回転率の確保（事前注文、決済の迅速化）	<input type="checkbox"/>
8.		・ 待機スペースの確保または待機列の管理（周辺への配慮）	<input type="checkbox"/>
9.	4. データ提供可能性 ※任意（推奨）	・ 検証のための最低限のログ提供（予約数、来店人数、時間帯など）	<input type="checkbox"/>

※チェックは「有無」ではなく、運用実態（ログ・現地観察）に基づく確認を含む。

図9 支援要件の定義（業態ではなく機能で規定）

8.4 規制コストとの比較：内生的・自律的需要調整としての意義

規制は監視・運用の永続コストを伴う。他方、專業設計型事業者がツーリズムパイパスを担い、民間の経済合理性によって自律的に需要調整が回る場合、長期的には規制維持費の削減につながる可能性がある。もっとも、これは断定ではなく検証課題である。支援のROI比較は、社会実験と事後評価により検討されるべき論点である。

特に、宿泊・体験・小売を含む複数業態が受け皿として機能する場合、分流先の多様化が進み、規制による一律介入を弱めつつ混雑負荷を平準化できる可能性がある。反面、分流効果が特定の事業者やプラットフォームに過度に集中する場合の副作用（過度な集客圧、価格上昇）にも留意が必要である。

8.5 受け皿過密（セカンドオーバーツーリズム）回避

分流先で新たな混雑が生じれば外部性は移転する。ゆえに、

- 分流先の多点化（複数の受け皿の整備）
- 受容能力の評価（キャパ、回転、滞留耐性）
- 指標と基準の設計（LAC/VERP的運用）

が必要となる。

ここでの「受容能力」は、飲食の着席キャパシティだけでなく、宿泊のチェックイン処理能力、体験型施設の集合・解散動線、物販の受取・決済導線など、業態固有のボトルネックに応じて定義し直す必要がある。分流の成功は、受け皿側の專業設計が「混雑耐性」を備えるか否かに大きく依存する。

9. おわりに (Conclusion)

本稿は、単一飲食店事業者の実装経験に基づき、オーバーツーリズムの局所的過密外部性を緩和し得る概念として「ツーリズムバイパス理論」を提示した。既存のオーバーツーリズム対策が主として外生的制約に依拠するのに対し、本理論は情報介入と価値設計により観光客の自発的選択を再構成する内生的・自律的な需要調整として位置づけられる。

本稿の要点は以下である。

1. 唯一的ランドマーク需要を抑制せず、周辺需要の経路を最適化するという着眼は、既存施策の「ミクロの空白」を補完し得る。
2. ツーリズムバイパスは、構造的摩擦を解消する創出型と、認知的摩擦を低減する置換型に整理できる。
3. 専門設計として統合されたオペレーションは、置換型が「ビジネスとして成立し得る分流先」となるための必要条件となり得る。
4. 都市全体のフローや外部性低減効果の直接測定は単一事業者の射程を超えるが、本稿が提示した仮説は人流データと店舗データの突合により検証可能であり、社会実験に付す価値がある。
5. 専門設計型の受け皿は、民間の経済合理性の下で自律的に成立し得る点に特徴があり、継続的な誘導・監視コストを前提とする既存の外生的施策を補完し得る。
6. 本理論の検証結果は、外生的制約と内生的設計をどう組み合わせるべきかという政策設計上の選択（支援対象・評価指標・運用コスト配分）に示唆を与え得る。

本稿は完成された理論や政策を提示するものではない。単一事例から観察された現象を概念化し、反証可能な仮説と検証方法を提示することにより、行政・研究者・事業者の共同による実証研究および社会実験を促す「議論の足場」を提供することを目的としたものである。

最後に、筆者の立場は明確に「事業者」である。経済合理性を追求する目的で浅草を選び、飲食店を開業し、外国人観光客を主たる顧客として事業を営んできた。

開業からの運営を通じて、実在する主体としての「観光客」の行動原理（不確実性回避や意思決定摩擦）を日常的に観察してきた。こうした一次観察は、現場に継続的に立つ事業者だからこそ蓄積されやすい。本稿は、一般には伝聞しづらい一次観察を基に概念化し、行政・研究者が検証可能な形（仮説と検証デザイン）に落とし込むことで、地域社会、ひいては日本の国益に資するオーバーツーリズム対策の議論を一步でも前に進めたいという問題意識から執筆した。もし本稿が持続可能な観光立国に向けた実証研究・社会実験の一助となるならば、一市民として（そして一“天ぷら屋”として）望外の幸せである。

参考文献 (References)

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>

Kotler, P., & Levy, S. J. (1971). Demarketing, yes, demarketing. *Harvard Business Review*, 49(6), 74-80.

National Park Service. (1997). *VERP: The Visitor Experience and Resource Protection (VERP) Framework—A handbook for planners and managers*. Denver Service Center.

Stankey, G. H., Cole, D. N., Lucas, R. C., Petersen, M. E., & Frissell, S. S. (1985). *The Limits of Acceptable Change (LAC) system for wilderness planning* (General Technical Report INT-GTR-176). U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

World Tourism Organization (UNWTO). (2018). *‘Overtourism’? Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420070>

著者プロフィール

筆者は東京都・浅草において、外国人観光客を主たる顧客とする飲食店「Tempura Asakusa SAKURA」を経営する事業者である。株式会社小松製作所にて10年以上、生産技術者として工程設計やコスト改善業務に従事した後、独立。Webマーケティング分野を経て、異業種からインバウンド向け飲食事業に参入した。本稿は、製造業における設計・改善の実務経験と、観光の現場で得られた一次観察を接続し、実務家の立場から概念化を行ったものである。