

「平準化」

——社会への期待、観光地への提案、そしてその先にあるもの

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

梅川 智也
堀木 美告

観光政策研究部 主任研究員

観光需要が平準化しないとしたら、何が起るのか。
我々が最も懸念するのは、観光需要そのものが縮小する」というこ

とである。需要が集中することによって交通機関や観光地はどこも渋滞、混雑するとなると、そんな不快な思いをしてまで、旅行に出掛けたくないといった「需要抑制」の方向に結びついていくことである。つまり、家にいるのが一番快適で落ち着くと……！」

◆多面的なヒントを本特集で ——振り返りとしての 論点整理

「需要抑制」の方向は、観光地にとっても、旅行・観光産業にとっても、旅行者・観光客にとっても不幸なことであり、それだけは避けたいものである。そうならないために、本特集では、学術研究、経営実務、政策実務などそれぞれの立場にある専門家に執筆とインタビューを依頼し、わが国の需要変動の実態を市場側のデータと観光地側の現象の双方から概観しつつ、需要の集中と偏在を低減・解消し、平準化に向けた取り組みのヒントを多面的に探った。

以下、それぞれの論文、インタビューから有益なヒントを整理する。

○どこでどう需要が集中し、偏在しているのか

塩谷・五木田論文では、各種統計データをもとに観光需要の時期的な偏在状況を概観している。まず国内観光需要は、シーズンごと、月ごとの需要の偏在傾向が明らかであるが、その傾向は同行者や年代などのマーケットセグメント別に見ると一様ではないことが分かる。また観光消費額の偏在状況を見ると8月が突出、消費単価でもピークの10月とボトムは3月では開きが大きい。

地域では、いわゆる雪国・北国で月別延べ宿泊者数の変動係数が大きい。また、活動別の実施率では季節性の高いスキー・スノーボードや海水浴・マリンスポーツの変動係数が飛び抜けて大きい一方、自然・風景・景勝地鑑賞、温泉、現地グルメ・名物料理、歴史・文化的な名所・寺仏閣、ショッピング・買い物、まち並み散策などはシーズンを問わず比較的安定している。

さらに延べ宿泊者数ベースで9.5%を占めるに至った外国人客に目を向けると、国内旅行ではオフに当たる4月に客室稼働率のピークが見られ、国内需要の偏在を効果的に補

完していることが分かる。

○わが国の休暇・休日制度をどう改善すべきか

矢ヶ崎論文では、わが国の休暇・休日制度に焦点を当て、需要が集中する構造を明らかにしている。わが国の休暇・休日制度を英仏独と比較すると、年次有給休暇の平均取得日数が3分の1以下である一方で祝日が多い。就学中の子どもがいる家庭で家族全員が揃って出かける際には、おのずと誰もが休みやすい国民の祝日を中心とする。

こうした構造が旅行実施時期の偏在につながっている。旅行実施時期について、休暇・休日制度との関係で見ると、年間旅行量の約6割が365日のうちの約12%にすぎない年末年始、ゴールデンウィーク、お盆、シルバーウィーク、三連休のいずれかに集中しており、さらに年末年始、ゴールデンウィーク、お盆だけを抽出すると全体の約4割の旅行量が暦上の6.6%の期間に実施されているという集中・偏在ぶりである。

こうした需要の集中がもたらすものは何か。旅行者側では「旅行できる時期」混雑している時期」という

構図が生まれ、さらには「疲れる旅」というイメージへとつながっていく。その結果、「混雑を嫌って旅行しない」「泊数を抑える」などが相当数いると想定される。他方、事業者側では年間125日程度で売り上げの約8割を稼ぐことになり、経営努力の意欲を削ぐ結果につながる。またこうした繁閑の差は年間を通じた安定的なスタッフの雇用を妨げ、顧客満足度の低下・従業員満足度の低下を引き起こしかねない。

ではどうすべきか、休暇・休日制度の面からは、

- ① 有給休暇の取得促進
- ② 有給休暇の連続取得
- ③ 学校休業日の分散
- ④ 地域の調整により休みをつくり出す仕組み
- ⑤ 国民の祝日を対象とした需要平準化

の5つの選択肢を提示している。

○スキリゾート産業での平準化 —高齢化と訪日外国人による

観光地側での需要偏在の実態として、オンシーズン中の週末と平日、オンシーズンとオフシーズンという2つのレベルでの繁閑の差が大きいスキ

リゾートのケースを取り上げた。

坂倉論文では、スキーバカンスという長期滞在需要に依存し、比較的曜日変動の少ない需要に支えられている欧米のスノリゾートと比較して、日本では都市圏からアクセス容易な立地に小規模なスキー場が多数立地し、短い移動時間と少ないコストで容易にスキーを楽しめることからスキーマーケットが大衆化したとされている。アクセスのしやすさは「わざわざ休みを取らない」利用形態、すなわち年末年始や週末への利用集中を生み出した。

現在では、オーストラリア人など長期滞在型のインバウンドスキーヤーや、平日に来訪可能な高齢者などの誘致が平準化に向けた対策として考えられる。

続く和田論文では、実際に勤務している白馬八方尾根スキー場の事例でその実態を明らかにしている。具体的には外国人スキーヤーが平均10日程度滞在し、平日の稼働率向上に大きく貢献している。また、国内スキー人口の高齢化が進む中で、年間滑走日数の多いヘビィユーザーが多い60歳以上のスキーヤー比率が高まり、こちらも稼働率の平準化に寄与

している。

今後の課題としてインバウンド市場の深耕、顧客ロイヤルティの継続的向上、グリーン期の需要拡大を挙げ、シーズン内の平準化が利用者の快適性向上に寄与すること、シーズン間の平準化が通年雇用の拡大につながるという意味づけている。

○宿泊産業での平準化

—長期滞在型への転換に加えて
もう一つの事例として、常に平準化への対応が指摘される宿泊産業について取り上げた。

大野論文では、観光地の宿泊施設の需要変動のうち、季節変動については観光地側の要因よりも市場側の要因によるところが大きいとしている。統計上の推定では季節変動よりも影響が大きいのが曜日変動であるが、その実態が月別変動に比べ把握しにくい、平日に旅行する可能性のあるセグメントの実態把握が不十分であることなどを背景として、実効的な需要変動対策、つまり平準化対策は打たれていない。

生産性向上のためには需要の平準化が必要であり、そのためには(季節変動よりも)曜日変動の低減策、

すなわち滞在客の開拓が効果的だが、同時に滞在客ニーズに合致した料飲サービスの充実、宿泊主体型への業態転換が必要だとしている。

そのために、旅館業態のままでの滞在需要開拓、料飲機能の集約、または家族経営の飲食店整備+宿泊特化型の業態開発という2つの方向性を示すとともに、いくつかの具体的な施策を提示している。同時に滞在客の開拓だけが需要平準化、さらには生産性向上の唯一の答えではないとして、滞在客も含めた顧客ミックスを中心とする観光地マーケティングの重要性を説いている。

大分県竹田市の首藤市長へのインタビューでは、長期滞在型への展開方法として、「温泉療養保健システム」という全国でも例のないユニークな取り組みを展開している。本システムは、温泉を健康づくりに取り入れ、滞在化と分散化によって平準化に寄与している。

○日本人の余暇観

—今こそ、長期休暇(バカンス)を
廻論文では、余暇に対するフランス人と日本人の意識の違いをベースとして、長期休暇の意義を考察している。

視座

特集テーマからの

勤勉を是とする日本人に対してカトリックの欧州人は仕事を人生の一部にすぎないとして余暇に重きを置く。こうした思想を底流としてイギリス貴族がリゾート滞在の習慣を広め、やがてフランスははじめ大陸諸国にも波及、有給休暇の制度化のもと大衆レベルにもバカンスが浸透した。フランス人のバカンスでは周遊よりも海辺や田舎などへの滞在が主流で日常生活と異なる環境下で「生活」を楽しむことだという。

日本人も旅行好きな国民として知られる。その旅のスタイルには物見遊山的・周遊的な側面と内省的・漂泊的な側面があると考えられるが、バカンスはそのどちらとも異なる。日常と切り離された異なるコミュニティに身を置いて過ごすという観点から、バカンスに最も近い日本人の旅は昭和30年代までの「帰省の旅」ではないかと指摘する。

その上で、日本で長期休暇を普及推進するための策として重要なのは、魅力的なバカンスの形の創出ではないかと提案し、観光地ではないバカ

ンス滞在先の発掘が旅行時期の分散化とは異なる形での需要平準化につながるのと期待を寄せている。

○平準化

— 社会全体で環境づくりを

元観光庁長官・本保芳明氏へのインタビューでは、平準化につながる休日・休暇制度の改革は、中長期的な視点から、社会全体での環境づくり、つまり焦らずじっくりと取り組むべき国民的な課題であると指摘する。

国内観光の需要増のため行政が取り組むべきは長期に休める仕組みづくりで、実現には豊かな生活時間の享受という国民側の視点と、効率化・生産性向上による産業の活性化という産業界側の視点の双方が必要だと説く。

現実にはインバウンドの増加が良刺激になっっている。産業界は日本人とは異なる長期滞在に対応したサービス提供のシステムを構築せざるを得ない。日本人旅行者も外国人の旅行スタイルを実際に目にする事によって有給休暇の使い方も含めた意識変革につながる契機になり得ると指摘する。

さらに今後は観光産業界の社会

や地域への貢献という視点が重要だと言う。平準化による効率の改善などの成果は積極的に需要側に還元し1日当たりの滞在コストを抑える仕組みを作る。それが新たな旅行需要をも生み出すとしている。

○平準化

— 鍵は学校休暇の地方分散にあり

経済同友会から「真の観光立国」実現に向けた新たなKPI(注1)の設定を」という提言を行った星野リゾート代表・星野佳路氏へのインタビューでは、わが国は祝日が多く、休みが集中しやすいが、祝日を減らすことは難しいので大型連休の地域別取得(＝休みの平準化)を提言している。

大型連休の地域別取得でポイントになるのは学校の休みである。親も子どもの学校の休みに合わせて有給休暇を取得する。平日に分散すると思われがちなシルバー世代(祖父母)も国内旅行では孫世代に合わせた三世代旅行が目立つ。そのために学校の休みの地方別分散がキーになる。さらに、平準化は旅行商品を企画する事業者の大変革につながる。現

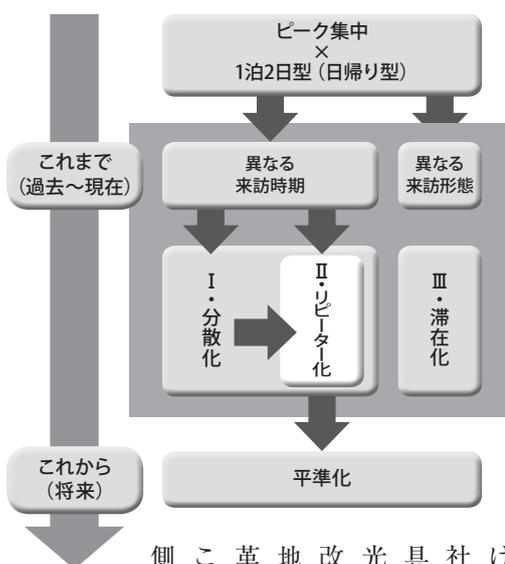
状では需要が集中する時期は(ホリユームの大きい)首都圏からの旅行者だけを意識すればよいが、休みが分散すれば、例えば九州のゴールデンウィークに合わせて九州の人向けの商品を、北海道のゴールデンウィークに合わせて北海道の人向けの商品を考えることになる。ターゲットごとに商品を変える発想の先にインバウンド対応が見えてくるとしている。

◆「平準化」に向けたプロセス

以上のように、各論文・インタビューでは、旅行者・観光客側、観光地側それぞれの視点から観光需要が偏在化している実態とその要因に迫るとともに、それらの課題をクリアして観光需要の平準化を図り、旅行・観光産業の安定化や魅力的な観光地の形成を図るための方向性、休日・休暇制度の改革とその方向性について提示している。

そこで、観光需要の現状が、来訪時期についてはピーク期に偏在し、来訪形態としては1泊2日(もしくは日帰り)型に偏在しているという前提で、「平準化」に向けたプロセスを示したのが図1である。

図1 「平準化」に向けたプロセス



この努力では限界があり、社会全体での取り組み、具体的には「旅行者・観光客側の意識改革・構造改革」、さらには「観光地側の意識改革・構造改革」が不可欠である。ここでは旅行者側と観光地側、それぞれにおける「意識改革」と「構造改革」の取り組みについて、いくつかの施策を提案したい。

(1) 旅行者・観光客側から見て

【意識改革】

- ①なじみの観光地を持つ
— 年間何度も同じ観光地に通う、季節ごとと同じ観光地に通うことが平準化につながる
- ②有給休暇をきちんと取得する
— 平日に取得するからこそ休暇であり、さらには平日旅行の増加から平準化につながる
- ③「周囲に合わせて休む・旅行する」という意識の転換・払拭を図る
— 周囲の状況に流されず、特定の旅行時期や観光地に集中しないことで平準化につながる

ないことで平準化につながる

【構造改革】

- ①休日・休暇制度の改革を進める
— 旅行者・観光客側にとどまらない社会制度の改革であり、産業界を巻き込んだ中長期的な取り組みが必要となる
- 長期休暇が取得できる社会環境づくりを推進する
- 最もポリュームゾーンである家族旅行の分散化を図るために、夏休みを地域別にずらして設定する

(2) 観光地側から見て

【意識改革】

- ①バランスの取れた観光地づくり
— 観光地の一部どこかが混雑すると空間快適性が一気に崩れる……一部の道路、道の駅、鉄道駅、特定の宿泊施設や飲食施設、駐車場……観光地全体でのボトルネックの解消が重要である
- 「施設容量」(宿泊、飲食、駐車場など)を正確に把握しておくことが重要である(実際にはほとんど把握できていない)
- ②マーケティングの必要性

— マーケットセグメントによって旅行形態、旅行時期が異なることと理解・把握することから戦略づくりが始まる

【構造改革】

- ①滞在型への展開
— 滞在型への展開が曜日変動を低減させ、安定した生産性の高い観光地経営が可能となる
- ②インバウンド客をうまく生かす
— 日本人とのバランスへの配慮が必要だが、長期滞在する外国人旅行者の来訪形態は、旅行・観光産業界に新たなサービス提供を迫ると同時に、外国人滞在客に接することで、日本人の休みや旅行に対する意識の面にもよい刺激となると期待できる
- ③オフ期の誘客戦略
— カンヌ映画祭、草津音楽祭などのイベントはオフシーズンの誘客戦略としてスタートした
- 北海道スキーツアー(低稼働であった冬季の札幌市内の都市ホテルをうまく活用した)、ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン「熱狂の日」音楽祭(低稼働であったゴールデンウイ

プロセスとしては、大きく「異なる来訪時期への誘導」と「異なる来訪形態への誘導」に分けられ、前者は分散化、あるいはその一形態としてのリピーター化を目指す方向であり、後者は滞在化を目指す方向である。

◆旅行者・観光客と観光地への提案

— 意識改革と構造改革

訪日外国人もうまく取り込みつつ、上記プロセスによる日本人の観光需要の平準化を進めていくためには、どうすればいいだろうか。そのためには、旅行・観光産業だ

特集テーマからの

1月の東京都内の都市ホテルをうまく活用した」などは単なるオフ期対策を超えて新たな需要を創造したと言える

こうした「平準化」に向けた取り組み施策を整理したのが、図2であるが、多岐にわたる施策の中には時間のかかるものも多く、また、必ずしも平準化を目的とせずに取り組まれる

ケースもある。それらが直接的でなくとも平準化につながるという意識を少なくとも観光関係者が共有し、

図2 「平準化」に向けた取り組み施策

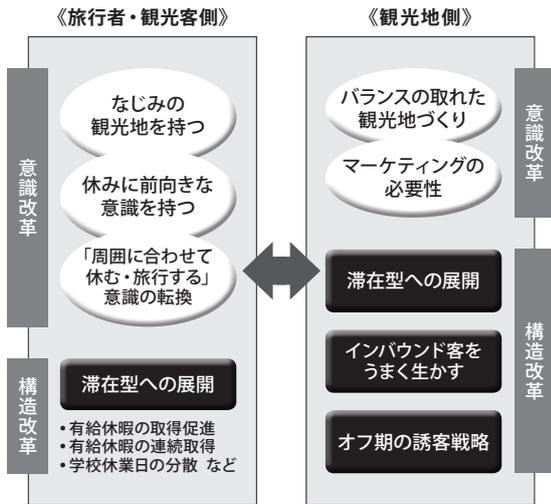


図3 平準化へ向けた社会全体としての環境づくり

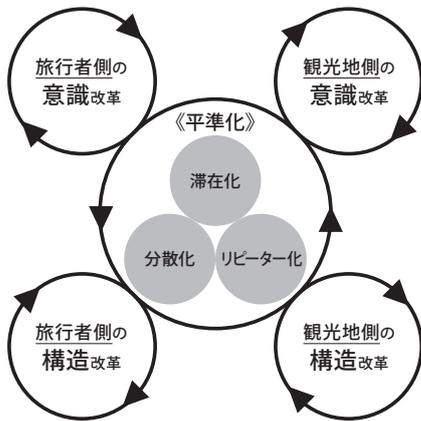
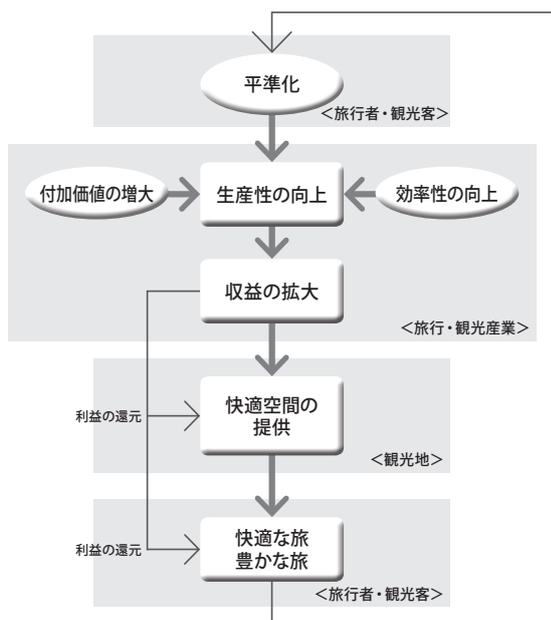


図4 「平準化」がもたらす「プラスのスパイラル」



◆「平準化」の先にあるもの

観光需要の「平準化」は何をもた

社会全体として取り組みを推進する素地をつくることが重要である。そのような意識共有のもと、個々の取り組みが旅行者・観光客側、観光地側の双方において進められることによって、図3に示すように、それぞれの歯車が少しずつかみ合い始め、やがて歯車の回転がより円滑にスピードを増して、社会全体のなかで「平準化」が加速してゆくことになるだろう。

らすのか？

旅行・観光産業の最終目標は「収益の拡大」である。そのためには「生産性の向上」が不可欠であり、それは「付加価値の増大」「効率性の向上」、そして「平準化」によってもたらされる。つまり、「平準化」は、「生産性の向上」、そして「収益の拡大」につながり、その利益の一部還元によって、観光地は「快適な空間を提供すること」ができる。そして、旅行者・観光客は「快適な旅」、さらには「豊かな旅」を享受することができるという図4に示すようなプラスのスパイラルが形成されるの

である。旅行者・観光客にとっての最終目標である「快適な旅」、そして物質的に充実した旅から心理的に充足した旅へと転換した「豊かな旅」の実現のためには、観光需要の「平準化」が必須である。そのことを今後とも訴えていきたい。

（うめかわ ともや / ほりき みつぐ）

（注）key performance indicatorの略。目標達成のために具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定されるいくつかの指標（業績評価指標・performance indicators）のうち特に重要なものを指す。