

特集

## 「平準化」を考える

### ——成熟化社会の旅と観光地に向けて

巻頭言

青い鳥を探す「観光」の旅 神野 直彦……1

特集

1 「平準化」をめぐるいくつかの論点——平準化の意味と本特集の構成 梅川 智也……2

2 データから見る観光需要の偏在 塩谷 英生/五木田 玲子……6

3 わが国の休暇・休日制度と需要の平準化 矢ヶ崎 紀子……12

4 わが国のスキーリゾート産業における平準化

スノーリゾートにおける需要の平準化へ向けて 坂倉 海彦……17

スキーリゾートにおける需要の平準化の実態 和田 寛……20

5 わが国の宿泊産業における平準化

需要の平準化と旅館・ホテルの生産性向上に関する考察 大野 正人……24

温泉地における長期滞在化への取り組み 首藤 勝次氏に聞く……30

6 細切れの休暇より長期休暇を 廻 洋子……33

インタビュー 平準化——社会全体で環境づくりを! 本保 芳明……38

平準化——鍵は学校休暇の地方別分散 星野 佳路……41

特集テーマからの視座

「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

梅川 智也/堀木 美告……44

観光研究最前線

実践的な「観光地経営」の取り組み

——“伊勢志摩サミット”を目前にした三重県鳥羽市を例にして 西川 亮/梅川 智也……49

観光研究レビュー

Euro-Asia Tourism Studies Association (EATSA) 発足会議参加報告

外山 昌樹……57

活動報告……59

連載 当財団専門委員

I 私の研究と観光 第2回

「旅行の楽しさ」の研究 村上 和夫……66

II わたしの1冊 第2回

『Hosts and Guests—The Anthropology of Tourism』Second Edition

Valene L. Smith Editor 西山 徳明……68

図書館リニューアルオープンに向けて

出版物のご案内・当財団からのお知らせ



## 四国・内子宿

白壁の美しい屋敷や町屋が建ち並び、お遍路さんが往来する街並みは愛媛県内子町八日市護国地区にある。私はまるで時代劇のセットの中に入ったような錯覚をおぼえた。江戸時代末期から明治期にかけて木蠟もくろう生産で繁栄したと言っただけあって、豪壮な街並みが形づくられた。重要文化財に、上芳我邸かみはがて（木蠟資料館）はじめ3カ所が指定され、さらに四国では初の重要伝統的建造物群保存地区として1982年（昭和57年）に選定された。江戸時代は大洲や松山間を繋いだ旧街道沿いに形成された街並みで、金毘羅参詣やお遍路道だけに江戸時代を髣髴とさせるのである。また、1916年（大正5年）に商家の旦那衆によって建造された内子座は木造二階建て瓦葺き入母屋造りの地方歌舞伎劇場で、回り舞台、花道、マス席まで設けられ見ごたえがある。2016年（平成28年）には創建100周年を迎え、さまざまな催しが計画されている。「安易な観光手段ではない、住民にとって住み易い環境づくり……」の理念も素晴らしい。

（写真・文 樋口健二）

日本の旅のルーツには、二つのタイプがあると言われる。一つは明確な目的を実現するための「伊勢参り」タイプの旅である。もう一つは行雲流水こううんりゅうすいのように、さすらう「奥の細道」タイプの旅である。「伊勢参り」タイプの旅は、目的を実現するための「手段としての旅」なに対し、「奥の細道」タイプの旅は、旅それ自体を目的とする「目的としての旅」だと言えることができる。

人間の欲求には「所有 (having) 欲求」と、「存在 (Being) 欲求」がある。「所有欲求」とは人間の外側に存在する事物を所有することで充足される欲求であり、「存在欲求」とは人間と人間、人間と自然との触れ合いによって充足される欲求である。「所有欲求」が充足されると、人間は「豊かさ」を実感する。これに対して「存在欲求」が充足されると、人間は「幸福」を実感することができる。スウェーデンでは子供たちに、これまでの人間社会は欠乏を克服するために、「存在欲求」を犠牲にして、「所有欲求」を充足してきたけれども、一定の「所有欲求」を充足できたので、これからは、人間の人的欲求である「存在欲求」を追求する社会が花開くことになると教え論している。

「存在欲求」を追求する人生は、走り抜けるように生きる

## 青い鳥を探す「観光」の旅

東京大学名誉教授 スローライフ学会学長 神野 直彦

のではなく、行き交う人々と会話をし、道端に咲く草花を愛でながら、ゆっくりと歩むスローライフとなる。そうすると人生に警えらたれる旅も、人々と自然と触れ合い、「存在欲求」を充足するスローな旅となる。つまり、ビジネス旅行のような効率求められる「手段としての旅」ではなく、旅それ自体を楽しむ「目的としての旅」が求められるようになる。

それは「観光」の旅の本来の意味を充実させることだと言ってもよい。「観光」の「観」とは悟りを開くことである。「光」は明るい希望を意味する。つまり、「観光」とは人々や自然と触れ合い、明るい希望を見だし、悟りを開くことなのである。

あえて繰り返せば、「存在欲求」が充足されると、「幸福」を実感できる。そうだとすると、「存在欲求」を追求する「観光」の旅とは、「幸福の青い鳥」を探し求めて、さすらう旅だということもできる。もちろん、「幸福の青い鳥」が我が家の炉辺にいたように、自己の「生」のうちに「幸福の青い鳥」を見いだし、悟りを開くために、私たちは旅の衣を整えて旅立つ。成熟化社会の旅とは、そうした「幸福の青い鳥」を探し求める「観光」の旅なのである。

(じんの なおひこ)

# 「平準化」を考える

—成熟化社会の旅と観光地に向けて

## 「平準化」をめぐるいくつかの論点

—平準化の意味と本特集の構成

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

1

今年（2015年）は2009年（平成21年）以来6年ぶりに秋の連続休暇（シルバーウィーク）が成立した。\*

これによって、夏休みに予定していた旅行を後ろ倒しにした、あるいは秋から冬に予定していた旅行を前倒しにしたなど観光需要の平準化につながったものと考えられ、さらには国内旅行の総量を増大させた可能性も期待されている。

一方、観光地に目を向けると、近年の外国人観光客の増加によって需要の平準化につながっているケースが見られる。日本人が旅行しない時期に外国人が来訪して季節変動・月別変動の平準化に寄与している例や、

外国人が平日も含めて長期滞在することにより、週末集中型だったスキーリゾートの曜日変動が平準化するなどである。

\*次のシルバーウィークは、4連休が2020年（平成32年）、5連休は2026年（平成38年）で11年後となる。

### 製造業と比較して

—「在庫」が利かない

わが国のサービス産業は、今や、GDP（国内総生産）や雇用者数の約7割を占めるに至っている。しかし製造業などと比べて必ずしも生産性は高くなく、米国などの5〜6割程度の水準とも言われている。その

要因として、国内需要に大半を依存し、グローバルマーケットに対応する努力を怠ってきたこと、またサービス産業には中小企業や個人事業者が多いため、生産性向上のための経営改善の努力に欠けていることなどが指摘されている。サービス産業の中でも宿泊業や飲食業をはじめとする旅行・観光産業は、需要の変動が激しく、サービス産業の中でも特に生産性が低いと言われてきた。とりわけ、製造業に比べて決定的に異なるのは、商品の「在庫」が利かないことである。つまり、今日の座席、今日の客室は、その日のうちになくなるのである。

わが国の観光を考える上で重要なキーワードである「平準化」。

従来旅行・観光産業は、需要の変動が大きいことによる生産性の低さが指摘されてきた。

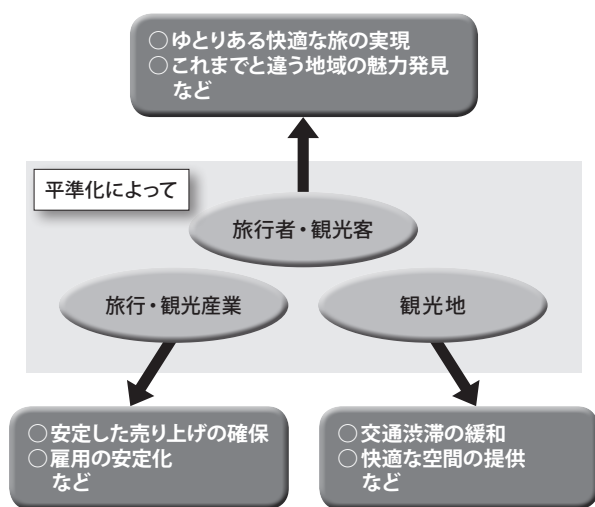
その解決はもはや業界を超え、社会全体に課せられた課題でもあるが、一方で「平準化」は、旅行者からすれば「快適な旅」、そして「豊かな旅」を実現させる重要なファクターの一つである。

これからの成熟化社会にふさわしい快適で豊かな旅を現実のものとするため、

本号では「平準化」にスポットを当て、

わが国の社会が取り組むべき課題やこれからの観光地が進むべき方向性について考えてみたい。

図1 「平準化」によるメリット



○ ゆとりある快適な旅の実現  
○ これまでと違う地域の魅力発見など

平準化によって

旅行者・観光客

旅行・観光産業

観光地

○ 安定した売り上げの確保  
○ 雇用の安定化など

○ 交通渋滞の緩和  
○ 快適な空間の提供など

○ 観光地—交通渋滞の緩和、快適な空間の提供など

○ 観光地—交通渋滞の緩和、快適な空間の提供など

「生産性向上」のためには「付加価値の拡大」と「効率性の向上」と言われているが、旅行・観光産業の場合にとっては「需要の平準化」による効果が大きい。

——平準化がもたらすものとは

「平準化」の意味とメリット

観光需要における「平準化」を定義づけるとすれば、「季節や曜日、天候などによる旅行者、観光客の需要

変動が少なくなること」である。その結果として、「旅行・観光産業は、繁閑の差が少なくなり、常に安定した需要、そして収入が確保でき、雇用面でも安定した労働環境が維持できること」になる。一方で「旅行者観光客にとっては、交通機関や観光地が混雑することなく、快適な環境の中で旅行できること」になる。つまり、「平準化」によって供給側、需要側双方にとってさまざまなメリットがもたらされる。

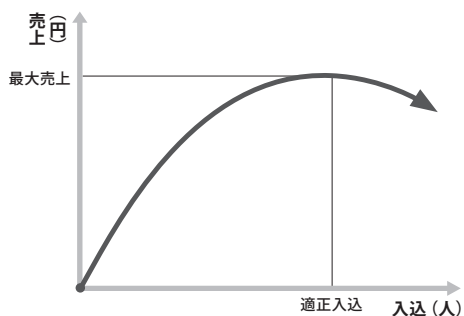
観光需要の集中を解消して平準化することのメリットは、図1に整理できる。具体的には、

○ 旅行者・観光客—ゆとりある快適な旅の実現、これまでと違う地域の魅力発見 など

○ 旅行・観光産業—変動幅の小さい安定した売り上げの確保、雇用の安定化 など

○ 観光地—交通渋滞の緩和、快適な空間の提供など

図2 観光需要(入込)と売上との関係



注：観光施設や観光地全体の売上は、ある一定の入込を超えると減少に向かうことが知られている

適度な需要を前提とした「平準化」

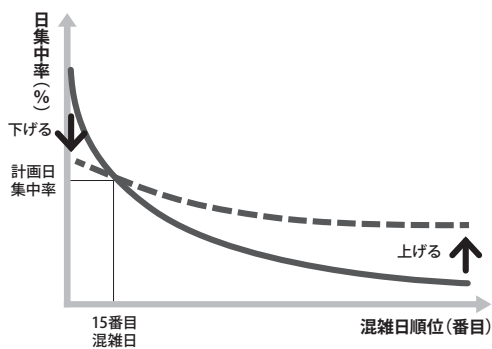
単純に変動が少なく、安定していればよいということではなく、どの程度の量で平準化していればよいのか、という点も重要である。交通機関や観光施設、観光地(供給側)などにとっては、入込が多ければ多いほど儲かるし、旅行者や観光客(需要側)にとっては、人が少なければ少ないほど快適である、といった単純な構成とはならないのが旅行・観光産業である。供給側としては、入込が多すぎても売上が上がらなくなるし(図2)、需要側としては、入込

が少なすぎても逆に閑散としてしま  
う。つまり、両者にとって望ましい  
のは「適度な需要」（採算性が確保  
できる程度）を前提とした「平準化」  
ということになる。

## 日集中度を なだらかにするのが 「平準化」

観光地や観光施設の1日当たりの  
利用者数を平均化し、年間を通して  
できる限り「なだらか」にするのが  
「平準化」である（図3）。交通計画  
や観光計画の分野では、1日の利用

図3 日集中度曲線



者数を年間利用者数で割った数値を  
「日集中度(%)」として施設容量な  
どの算出に活用してきた。具体的に  
は15番目に混雑する日の利用者数  
（入込客数）を「計画日入込」、その日  
の集中度を「計画日集中度」として  
施設水準を定めるのが一般的とされ  
てきた。

日集中度を毎日一定にするとい  
うのが理想であるが、旅行・観光産業  
においてはそれは望むべくもない。  
そのための産業界の努力、社会制度  
の変革、国民意識の改革などが今  
期待されているのである。

## 「平準化」に向けた いくつかの萌芽

### ① インバウンドの増加と平準化

訪日外国人の増加によって平準化  
が進展している。

(a) 日本人の旅行発生月と訪日外  
国人の来日月が異なることに  
よって平準化すること

(b) 訪日外国人の旅行形態が長期  
滞在型であることから、曜日  
の変動がなくなつて平準化す

るといふこと

の2つの要因がある。

### ② 高齢化社会の到来と平準化

わが国では現役時代の自由時間活  
動はどうしても仕事の制限を受けや  
すい。しかしながら、現役をリタイ  
アすると、平日に旅行・観光が可能  
となり、土日や祝日などに集中する  
ことなく、曜日変動が少なくなり、  
平準化につながる。とはいえ、この  
30年間の旅行発生月の経年変化を見  
ると、夏休みは大きく減少したもの  
の、平日の旅行は、それほど増加し  
ていない。これは同行者の影響であ  
り、孫や子どもなど家族との旅行を  
楽しみたいからに他ならない。

### ③ 休日・休暇制度と平準化

そもそも休日・祝日と休暇は異な  
る概念である。「休日・祝日」とは、  
国から（神から）与えられるもので  
あり、「休暇」は、自ら取得するもの  
である。現在は、いずれも国の「制  
度」によって、取得が担保されてい  
るものの、「休暇」の取得率はわが国  
ではまだまだ低いのが現実である。  
ドイツやフランスでは、州ごとに  
学校の休みを分散化させて、需要の

集中を避け、平準化を図っている。そ  
もそも長い連続休暇を取得し、長期  
滞在しているから、季節変動はあつ  
ても曜日変動は少ない構造となつて  
いる。

### ④ 特定地域（人気観光地）への 集中と平準化

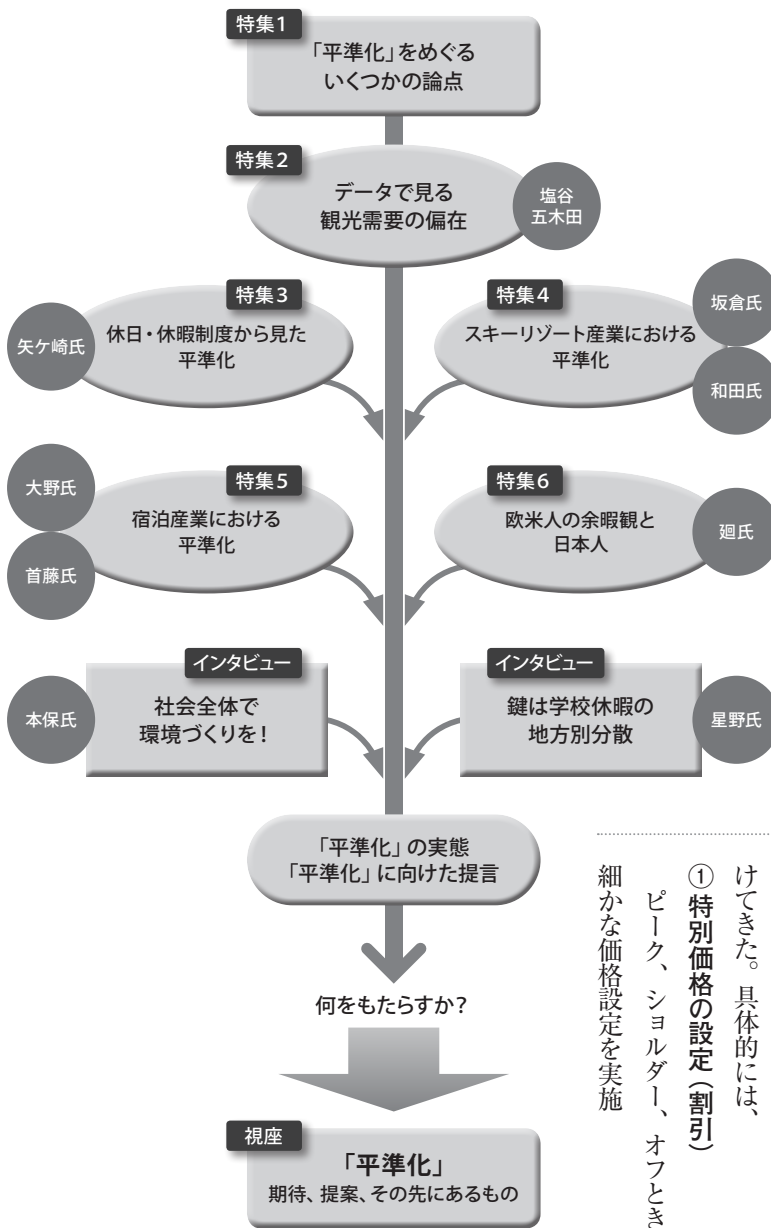
わが国では映画やドラマに取り上  
げられたり、マスコミの報道などが  
あると急激に入込が増加するという  
傾向が見られる。「人が行くから自  
分も行く」「人が行ったところに自  
分も行つてみたい」、そうでないと流  
行に遅れていると見られる……とい  
う日本人にありがちな心理が需要の  
集中につながる。

ただ、こうした集中は長続きしな  
いのが通常であり、時間の経過とと  
もに普段通りに戻っていくことも事  
実であるが、成熟化社会の中でそ  
ろ流行を追いかけることの是非が  
問い直されてよいのではないか。

### ⑤ ICT社会と平準化

高速道路の渋滞情報に代表される  
ように、「情報」が混雑緩和、つまり  
平準化に寄与するケースがある。I  
CT社会の到来により、宿泊施設な

図4 「平準化」をめぐる論点と本特集の構成



⑥ 旅行・観光産業界の人材確保 (雇用)と平準化

旅行・観光産業の大半が中小企業

どの予約状況がネットを通じて明らかとなることによって、予約できない混雑しているはずそこには行かず他の観光地を選択するといった分散化、つまりICT化が平準化の要因となっている。

であることから、低い賃金、変則的な労働時間、脆弱な福利厚生などが指摘されている。そのため、近年ではますます雇用の確保が深刻化しており、外国人の労働力に頼らざるを得ない状況も散見される。待遇面での向上や地域としての働きやすい環境づくりなどの対応が不可欠であるが、需要が安定して平準化すること

## 「平準化」を考える

——本特集の構成

によって、季節労働者やパート労働者も減少し、安定的な雇用が確保できなくなる。

これまで、旅行・観光産業や観光地は「平準化」に対して、〆オフィスズン対策」と称して地道な努力を続けてきた。具体的には、

① 特別価格の設定(割引)

ピーク、シヨルダ、オフときめ細かな価格設定を実施

- ② 各種イベントによる誘客
  - オフシーズンの誘客対策としてイベントを開催
  - ③ 期間限定での貴重な観光資源の公開
  - 国宝や重要文化財など普段見られない貴重な観光資源をオフシーズンに公開
  - ④ 温泉地の冬枯れ対策としてのスキー場開発
  - 冬場の誘客対策としてスキー場などの観光施設を開発
  - ⑤ スキー場の夏場対策
  - ラベンダーやコスモスなどによってスキー場への夏場誘客を実施
- などである。とはいえ、こうした業界の取り組みだけではなかなか「平準化」は進まないのが現実である。
- 前述したように、近年、「平準化」に向けたいくつかの萌芽が見られ、これらをさらに推進していくことが期待されている。その期待の裏付けとなる論文やインタビューで本特集を構成しており、それは図4に示す通りである。さまざまな観点から「平準化」について考えていきたい。
- (うめかわ ともや)

# データから見る観光需要の偏在

## 2

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 次長・主席研究員

観光文化研究部 主任研究員

塩谷 英生  
五木田 玲子

本稿では、観光需要の时期的な偏りについて各種統計データをもとに俯瞰することとする。第1節では国内旅行市場の現状を人数ベース、消費額ベースの順に見ることにする。第2節では、地域別に見た観光需要の偏りを概観した上で、外国人客による地域の宿泊需要平準化の貢献について述べることにする。

### 1 国内観光需要の 時期別に見た偏在

①旅行出発日および出発月の現況  
それでは、まず日本人が「旅行に行く時期」について見てみる。資

料は、全国の消費者を対象とした

「2014年JTB F旅行実態調査」(公財)日本交通公社)である(旅行標本数20150件)。インターネット調査であることから、60代以上の旅行量の実態よりも少なめに反映される点に留意願いたい。

日本人の旅行時期は、ピークシーズンが23.3%(夏休み8.5%、ゴールデンウィーク(以下、GW)6.7%、年末年始8.2%)、「月々木曜日」が31.3%、金土日曜・祝日(ピークシーズンを除く)が45.3%(うち「金曜日」13.0%、「土曜日」17.7%、「日曜・祝祭日」14.7%)となっている(図1)。

休暇の取りやすさはライフステージによって異なるため、曜日が違えばマーケットが違ってくる。旅行出発日の偏りを、主な同行者セグメント別(標本数500以上)に見たのが図2である。

ピークシーズンの出発が目立つセグメントは「小中高生の子ども」と一緒の家族旅行」で43.4%を占める。一方平日の「月々木曜日」出発は、「子育て後の女性による友人旅行」52.2%で5割を超えており、以下「子育て後の男性による友人旅行」45.9%、「子育て後の夫婦での旅行」43.1%の順が高い。  
金土日曜・祝日の出発が多いセグ

メントは、「未婚女性による友人旅行」55.4%、「未婚男性による友人旅行」50.7%、「夫婦での旅行(子どもなし)」50.0%、「カップルでの旅行」47.7%などである。

次に年代を軸に出発日の傾向を見ると(図3)、若年層から50代にかけてピークシーズンと金土日曜・祝日の出発が多く、60代以上では「月々木曜日」出発が多くなっている。旅行発生量の月別(出発月)のばらつきについて整理する(図4)。

最も宿泊観光レクリエーション旅行が多い月は8月で年間発生量の10.9%を占めている。以下、年末の12月が10.7%、紅葉シーズンの10月が10.3%、初旬にGWがある5月が9.5%で続いている。逆に旅行量が最も少ない月は2月で5.6%、以下6月が6.1%、1月が6.4%、4月が6.6%の順となっている。

年代別に月別の旅行量の傾向を見てみよう(図5)。

最も旅行量が多い8月では、若年層から50代にかけての最も旅行が多い月となっている。一方で60代以上では酷暑を嫌う傾向もあり、8月の旅



行は7%台にとどまる。12月も8月と類似しており、60代以上の旅行は少ない。逆に4月から5月にかけてと10月から11月にかけては60代以上の旅行が目立つ月となっている。

② 観光消費額・消費単価の偏り

観光需要の指標は、観光客数や延べ宿泊者数など「人回」「人泊」を単位とする人数に関するものと、観光消費額など「円」を単位とするものに大別できる。そして、観光経済の視点では後者の平準化がより重要な課題である。

観光庁の「旅行・観光消費動向調査」を用いて観光消費額の平準化の状況を見てみる。まず、2014年(平成26年)の観光・レクリエーション旅行の消費額は約8.5兆円と推計されている(旅行前後の支出を含む)。これを月別に見ると、8月の消費額が1.2兆円と突出した形となっており、年間の14.1%を占めている。以下、3月、5月、10月、11月、9月が7000億円台で続いている。消費額が少ない月は2月、4月、6月で5000億円台となっている(図6)。

図1 日本人の宿泊観光レクリエーション旅行の出発日

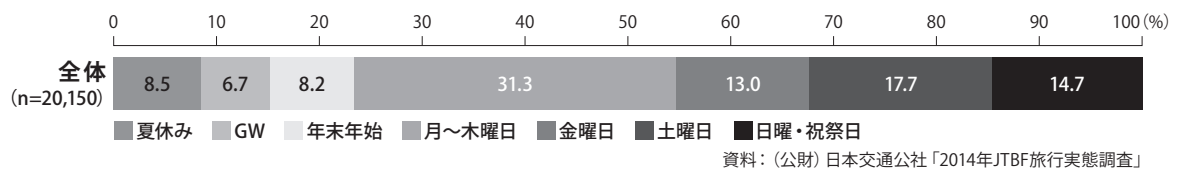


図2 日本人の宿泊観光レクリエーション旅行の出発日(同行者セグメント別)

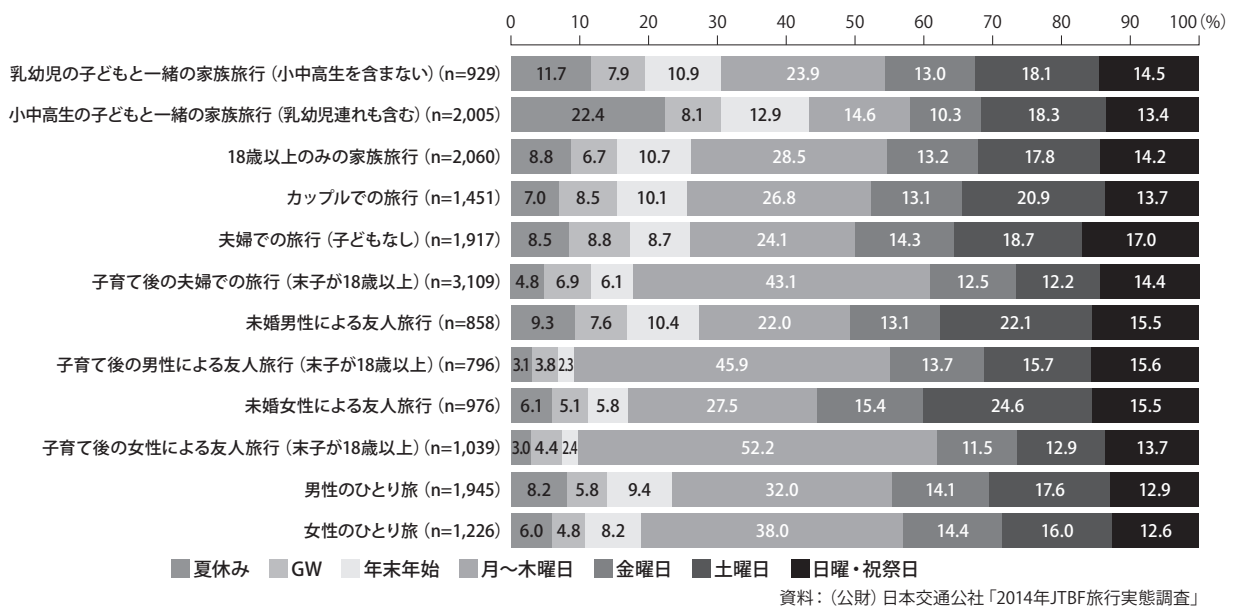
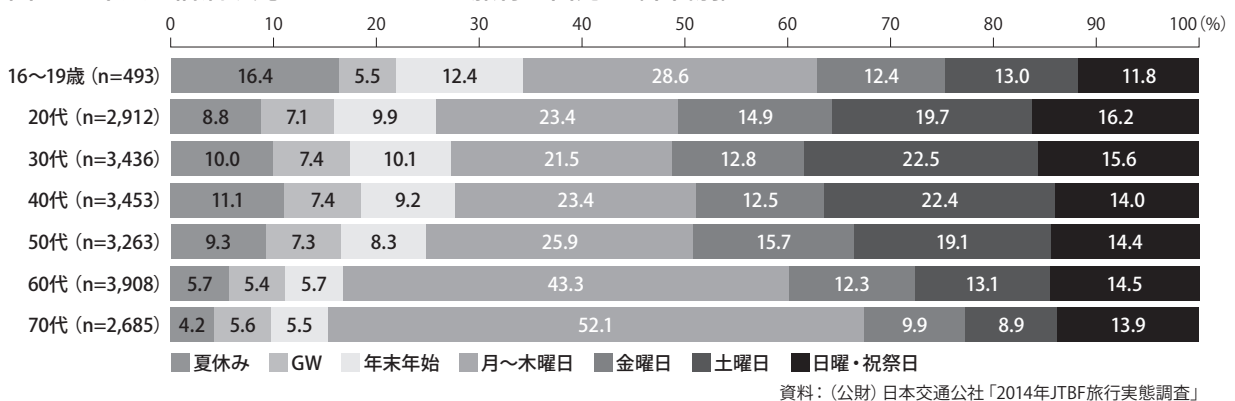


図3 日本人の宿泊観光レクリエーション旅行の出発日(年代別)



月別に旅行1人1回当たりの消費単価を見ると、最も消費単価が高い月は10月で5万9,900円であり、以下11月5万7,800円、1月5万6,400円となっている。旅行量が最も多い8月は5万2,300円と、年間平均の5万3,300円よりも若干低い水準となっている。その要因の一つとしては、8月の旅行が多い若年層（乳幼児を含む）の消費単価が低い点が挙げられる。

消費額や消費単価の偏在のしかたは、観光産業の業種によっても異なる。ここでは、同調査から観光・レクリエーションの「宿泊費（個人手配旅行）」を月別に見てみる（図7）。

まず宿泊費が、1月、10月、8月の順で高いことが分かる。旅行1回当たりの泊数は年間平均が1.64泊に對して、1月が1.75泊、10月が1.63泊、8月が1.81泊となっており、10月の1泊当たりの宿泊単価が高くなっている。宿泊費が最も低い月は5月（1万5,900円）であり、GWのある初旬と中下旬の格差が大きく、ベストシーズンにもかかわらず平均宿泊費は低い。この他、2～3月、6～7月、

図4 日本人の宿泊観光レクリエーション旅行の出発月

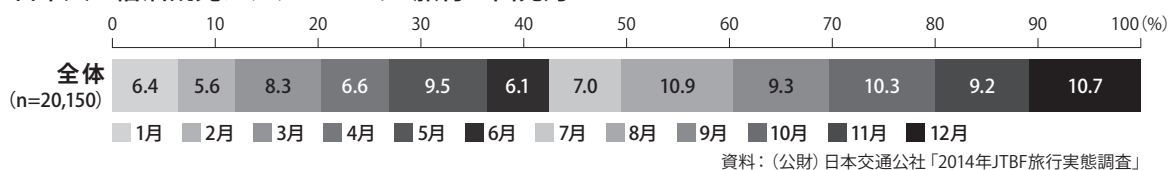


図5 日本人の宿泊観光レクリエーション旅行の出発月 (年代別)

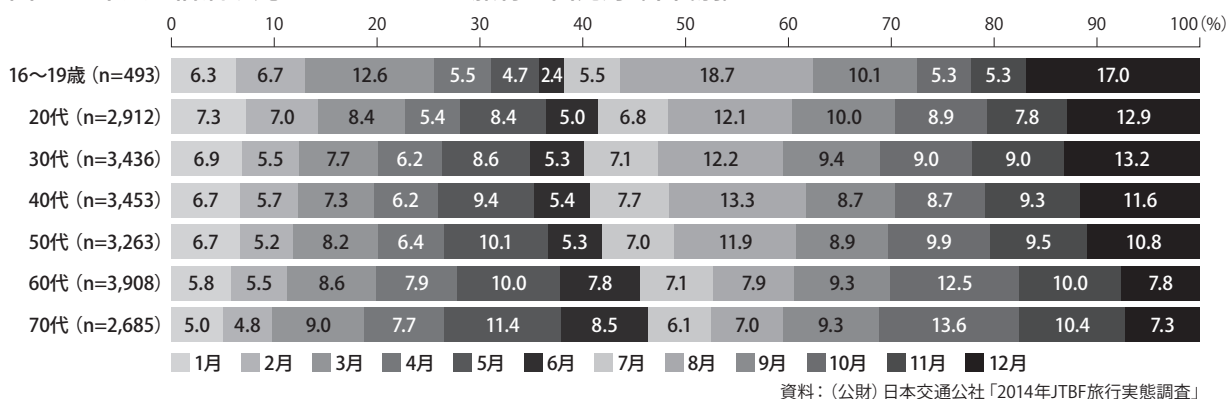


図6 月別に見た観光・レクリエーション消費額および消費単価

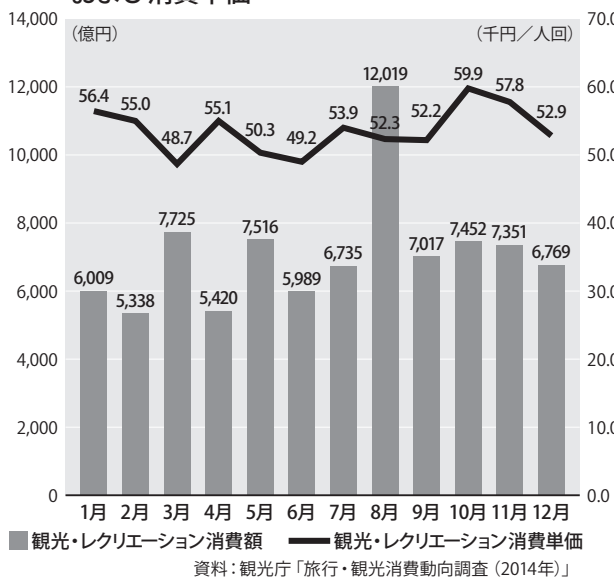
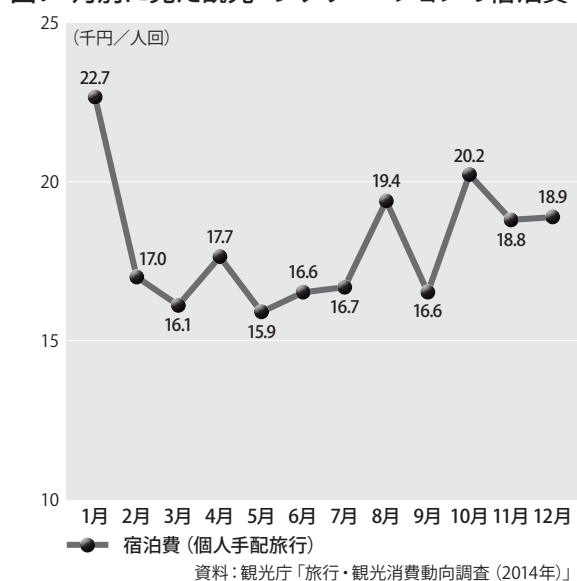


図7 月別に見た観光・レクリエーションの宿泊費



9月の宿泊費も低い傾向がある。

## ② 地域における観光需要の偏りと外国人客による平準化への貢献

### ① 地域別に見た観光需要の偏り

地域単位で見た観光需要の時期的なばらつきは、もちろん日本全体のそれとは異なる。観光地の誘致力は、地域の観光資源や提供されるアクティビティなどによって生じる。例えば1月のような寒い時期であっても、初詣やスキーといった季節的な資源・アクティビティを有する地域では誘致力が高まることになる。

ここでは、観光庁の「宿泊旅行統計調査（2014年確報）」を用いて、都道府県単位の偏りの状況について概観することとしたい。

図8は、年間延べ宿泊者数（対数表示）を縦軸に、月別延べ宿泊者数の「変動係数」を横軸として各都道府県をプロットしたものである。図中の縦横の破線は全国平均（延べ宿泊者数1007万人泊「変動係数」0.14）を表している。また、宿泊客にはビジ

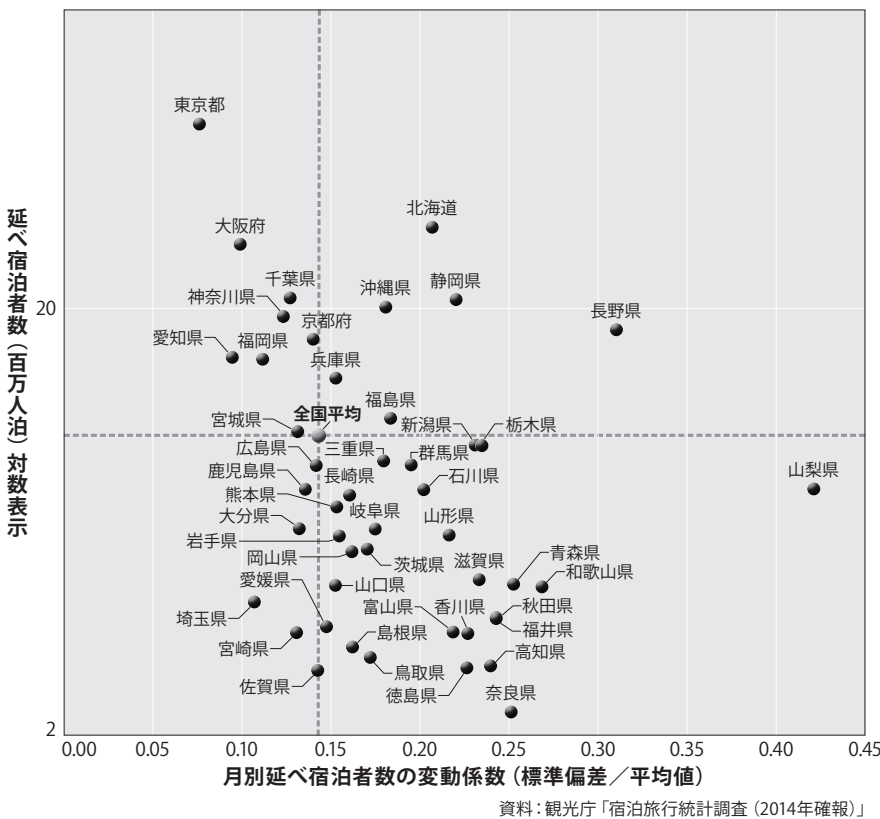
ネス客なども含まれている点に留意願いたい。

ここで、「変動係数」とは月別宿泊数の相対的なばらつき度合いを表す指標であり、標準偏差を平均値で除すことで計算される。この数値は、観光客数が突出して多い月や低い月

があると大きくなりやすい。

大まかな傾向として、変動係数が大きい地域は、甲信越地方、北陸、北海道、東北地方など雪国や北国に比較的多く見られる。一方、変動係数が低い地域は、大都市圏を抱える地域や九州地方などで目立っている。

図8 都道府県別延べ宿泊数と月別延べ宿泊者数の変動係数



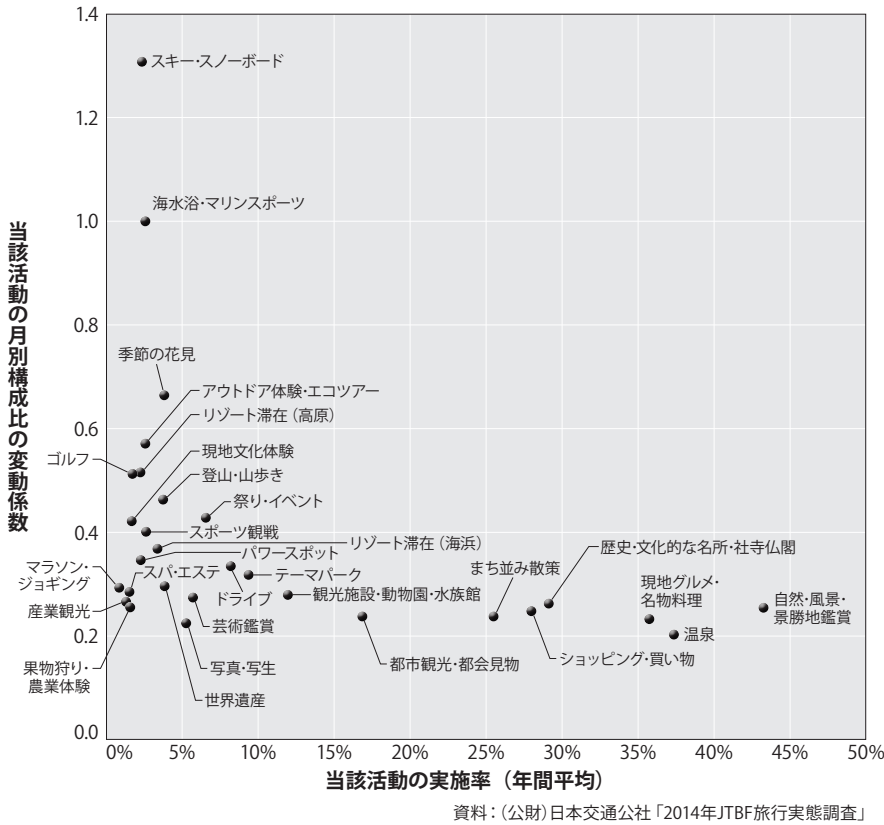
### ② 観光活動別に見た偏り

図9は、「JTB F旅行実態調査」から各種観光活動の年間平均の実施率を横軸に、月別構成比の変動係数を縦軸にしてプロットしたものである。横軸はいわば市場規模を表し、縦軸は季節によるばらつき度合いを示す。なお、各活動の変動係数の単純平均は0.40である。

変動係数が大きい活動としては「スキー・スノーボード」「海水浴・マリンスポーツ」が頭抜けており、これに「季節の花見」「アウトドア体験・エコツアー」が続く。年間に均すとこれらの活動の実施率は低いが、季節的、地域的に見ると集中的な需要が発生する活動である。こうした活動が誘客の中心となっている地域では、観光地経営の観点から平準化が課題とされることが多い。

一方で、変動係数が低くて実施率も高い活動には、「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・社寺仏閣」「ショッピング・買い物」「まち並み散策」などがある。こうした需要は、夏場でも冬場でも比較的安定的

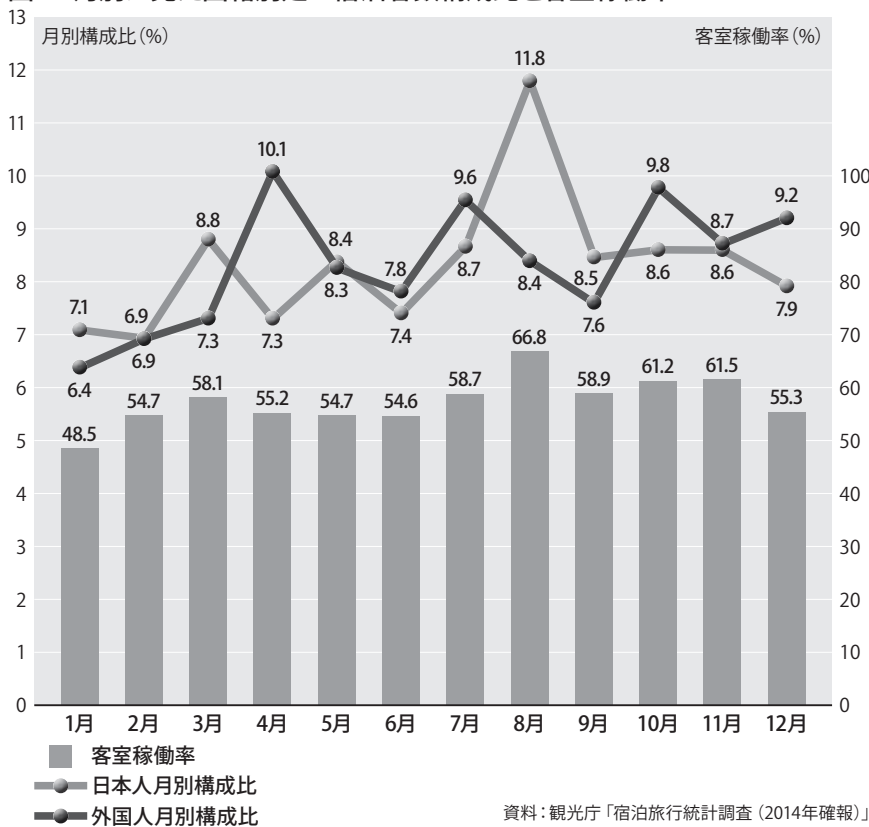
図9 観光活動の実施率と変動係数



が発生している。  
 ③ 外国人客による  
 宿泊需要平準化への貢献  
 円安を背景に訪日外国人客の増加  
 が続いており、2015年(平成27  
 年)の訪日外客数は上半期の推定値

が約914万人(日本政府観光局(J  
 NTO)推計)、前年比46・0%増と  
 いう驚異的な伸びを見せている。前  
 掲の「2014年宿泊旅行統計」で  
 見ると、外国人客の延べ宿泊者数は  
 4482万人泊で、総延べ宿泊者数  
 4・7億人泊の9・5%を占めるまで

図10 月別に見た国籍別延べ宿泊者数構成比と客室稼働率



になった(2013年は7・2%)。  
 外国人客は、需要の平準化にどの  
 程度貢献しているかについて、「宿  
 泊旅行統計調査」を用いて宿泊需要  
 の平準化について見てみる。図10は、  
 月別の日本人および外国人の延べ宿  
 泊者数の構成比と客室稼働率を見

たものである。  
 日本人客のピークが8月(11・8%)  
 であるのに対し、外国人客では桜の  
 開花期を含む4月(10・1%)がピー  
 クとなっている。4月は国内旅行市  
 場ではオフに当たる時期であり、外  
 国人の需要は国内旅行市場の偏りを

図11 月別延べ宿泊者数の変動係数と外国人客による改善（上位20道府県）

改善率 順位	都道府県	a.月別延べ宿泊者数の 変動係数 (標準偏差/平均値)	b.月別日本人延べ宿泊者数 の変動係数 (標準偏差/平均値)	外国人受入による変動係数 の改善率% (a.-b.) *100/b.	月別外国人延べ宿泊者数 の変動係数 (標準偏差/平均値)
	全国	0.14	0.15	7.2	0.14
1	千葉県	0.13	0.14	10.3	0.18
2	山梨県	0.42	0.47	10.2	0.22
3	熊本県	0.15	0.17	7.9	0.14
4	大分県	0.13	0.14	7.8	0.19
5	大阪府	0.10	0.11	6.8	0.15
6	神奈川県	0.12	0.13	6.5	0.19
7	長崎県	0.16	0.17	6.0	0.13
8	北海道	0.21	0.22	5.9	0.35
9	宮崎県	0.13	0.14	5.5	0.19
10	和歌山県	0.27	0.28	5.4	0.26
11	岐阜県	0.17	0.18	5.1	0.45
12	長野県	0.31	0.33	4.9	0.41
13	沖縄県	0.18	0.19	4.8	0.19
14	石川県	0.20	0.21	4.7	0.48
15	兵庫県	0.15	0.16	3.8	0.13
16	愛知県	0.09	0.10	3.5	0.19
17	鹿児島県	0.14	0.14	2.9	0.21
18	滋賀県	0.23	0.24	2.7	0.43
19	香川県	0.23	0.23	2.1	0.37
20	三重県	0.18	0.18	1.9	0.29

資料：観光庁「宿泊旅行統計調査（2014年確報）」をもとに塩谷作成

効果的に補完していることになる。また、4月に準じるピークが7月と10月であり、この時期の国内旅行はオフではないが、8月に比べると客室稼働率にも若干余裕がある時期となっている。このデータを見る限り、気候が良いにもかかわらず、稼働率において外国人受け入れの余裕がある時期は、5月中旬から6月上旬にかけてと、（連休を除く）9月である。プロモーションや商品開発を強化すべき期間として捉えられる。

前掲の月別延べ宿泊者数の「変動係数（標準偏差/平均値）」は全国で0.14であったが、日本人宿泊者のみで計算した場合は0.15となる（図11）。したがって、外国人客の需要が加わることで変動係数は0.01改善していることになる（改善率7.2%）。

都道府県ごとの改善率は地域差が大きいが、最も高いのは国際線クルーの月別需要が安定的な千葉県（10.3%）であり、次いで山梨県（10.2%）、熊本県（7.9%）、大分県（7.8%）と続いている。なお、東京都については日本人の需要が非常に安定的であ

り、外国人を含む変動係数のほうが4.3%悪化する形となっている。

④ 観光地経営の視点から

以上、観光需要の時的な偏在の現況について、統計データを用いて検分を行ってきた。月や曜日が変われば需要の主体が大きく変わってしまうマーケットであることが再認識されたのではないだろうか。

観光地経営の視点から、観光需要の時的分散は重要である。年間を通じた安定的利潤の確保が継続的な投資につながり、安定雇用の促進がサービス品質の維持向上につながっていくことになる。

観光需要の平準化は、国籍、年代、同行者、活動、交通機関などさまざまな分類軸を用いてオフシーズンを埋めるターゲットを抽出し、パッチワークのようにカレンダーに当てはめていく作業である。もちろん、限られたマーケティングコストの観点からは、選択と集中が要請される。信頼できるデータを用いた地域の観光需要の分析がより重要となる。（しおや ひでお/ごきたいこ）

# わが国の休暇・休日制度と 需要の平準化

## 3

東洋大学国際地域学部 国際観光学科 准教授

矢ヶ崎 紀子

わが国では、個人が休む日を定める有給休暇ではなく、国民の祝日を中心とした一斉取得型の休み方が主流である。このため、特定時期に観光需要が集中し、観光ビジネス事業者の経営に大きな影響を及ぼしている。「日本再興戦略」改定2015において、観光産業を、地域経済を牽引する基幹産業へと再構築させることが明記された。大きな期待に込めていくためには、観光需要の平準化への挑戦が欠かせない。

### 1 わが国の休暇・休日

#### ①労働者にとっての休暇・休日

休暇とは、労働する義務がある日

に、会社がその労働義務を免除する日である。労働基準法（以下、労基法）第39条第1項に、「雇入れの日から6か月間継続勤務し、全労働日の8割以上出勤した労働者に対しては、継続し、又は分割した最低10日の年次有給休暇を与えなければならない」とある。

休日とは労働する義務のない日のことであり、労基法第35条に「毎週少なくとも1回又は4週間を通じ4日以上与えなければならない」と規定されている。労基法は、何曜日を休日とするか、国民の祝日を休日とするかについて規定しておらず、個別企業の就業実態にあわせて、就業規則で休日を定める。

#### ②学校休業日

学校の休業日は各学校の設置者が定める。公立の小中学校は市区町村教育委員会であり、県立高校の場合には県教育委員会である。

近年、家庭、学校、地域が連携して多様な学習活動や体験活動に取り組む「土曜授業」が実施されている。土曜授業は東京都において取組みが進んでおり、文部科学省の発表によると、2014年度に土曜授業を実施した小学校の割合は全国平均が17.1%、東京都平均が85.5%、中学校では全国平均が18.3%、東京都平均が95.1%であった。東京都の小中学校における年間の実施回数が増加傾向にあり、2014年度

では、年間6回以上実施の小中学校が50.6%、中学校が50.5%である。なお、大学の年間の講義スケジュールは期間内に規定の講義コマ数を確保するため、土曜日や祝日においても講義が実施されている。

#### ③国民の祝日

国民の祝日に関する法律（以下、祝日法）によって、わが国の祝日が規定されている。現在は15日であるが、2016年から、新たに「山の日」が祝日となり年間16日となる。祝日法は3つの条文から成る短い法律で、第1条には「国民こそぞって祝い、感謝し、又は記念する日」が祝日であると定義され、第2条には具体的な祝日が列挙されている。第3条において、祝日が休日であるとされ、さらに、同第2項、第3項で、いわゆるハッピーマンデーの三連休が規定されている。

### 2 観光需要と休暇・休日

#### ①わが国の休暇・休日制度の特徴

労働者の年間休暇・休日日数を

図1 年間休暇・休日数数の国際比較 (2013年)

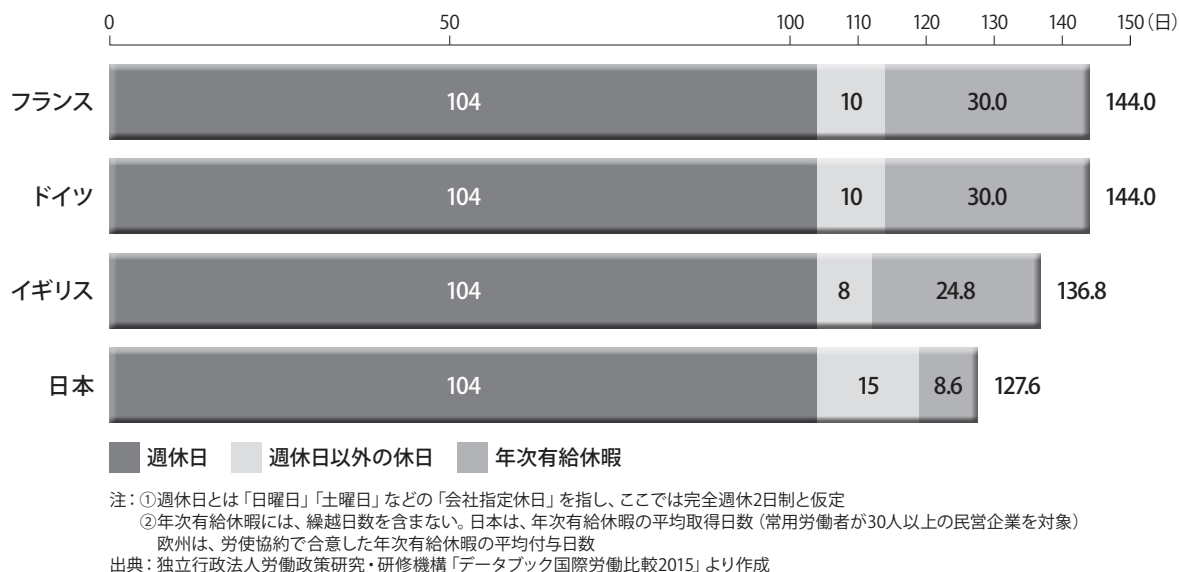
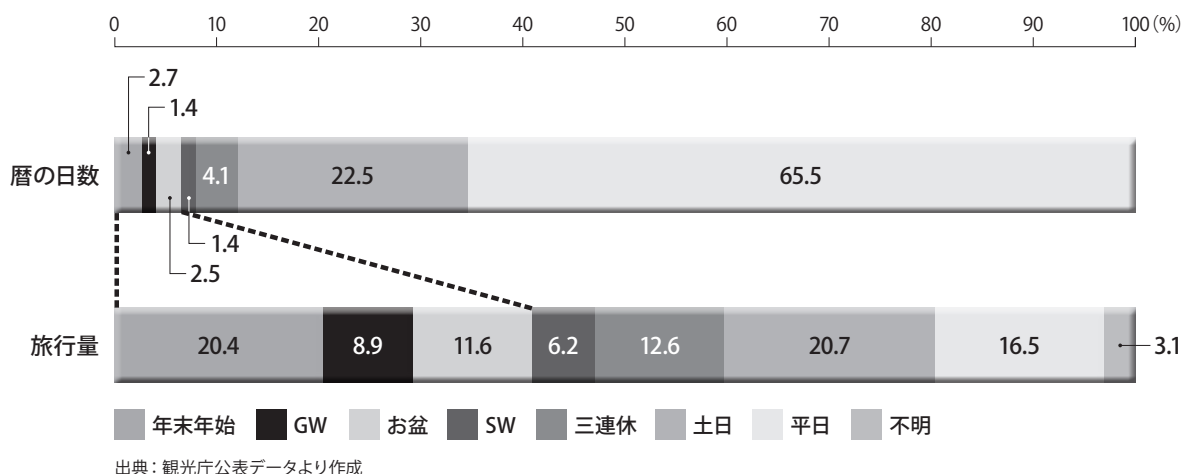


図2 旅行の実施時期 (2009年)



国際比較すると、英仏独は週休日以外の日、すなわち祝日が少なく、年次有給休暇がほぼ完全取得状況である。わが国においては、年次有給休暇の平均取得日数が英仏独の3分の1以下である一方、祝日が多くなっている(図1)。子ども、土曜授業、塾や習い事、部活動等に時間を費やしており、家族全員の休暇・休日をあわせようとすると、誰もが休みやすい国民の祝日を中心に調整がなされることになる。

**② 観光需要の集中**  
 わが国の旅行行動の発生日は特定の日に集中している。図2は、2009年の旅行量を旅行実施日ごとに区分したものである。年間旅行量の59.7%が年末年始、ゴールデンウィーク(以下、GW)、お盆、シルバーウィーク、三連休に実施されたものであり、これらを暦の日数で見ると365日のうちの12.1%に過ぎない。旅行シーズンの定番である年末年始、GW、お盆だけを取り出すと旅行量の40.9%が暦の6.6%(24日間)に実施されている。

国際比較すると、英仏独は週休日以外の日、すなわち祝日が少なく、年次有給休暇がほぼ完全取得状況である。わが国においては、年次有給休暇の平均取得日数が英仏独の3分の1以下である一方、祝日が多くなっている(図1)。子ども、土曜授業、塾や習い事、部活動等に時間を費やしており、家族全員の休暇・休日をあわせようとすると、誰もが休みやすい国民の祝日を中心に調整がなされることになる。

なお、2009年はシルバーウィークがあったことから、お盆や三連休で実施される予定の旅行の一部がシルバーウィーク時期にシフトしたとの見方もあり、例年よりも年末年始GW、お盆の時期への集中度合いが若干低くなった可能性がある。

### 3 観光需要の集中がもたらす問題

#### ① 旅行者への影響

毎年、年末年始、GW、お盆の時期には、高速道路の渋滞、新幹線駅や主要空港の混雑が報道される。行きたい宿に宿泊できない場合も多い。実際に宿に行ってみると全館満室でゆったりとサービスを受けられる状況でないことも多い。観光地やレジャー施設の混雑もまた然りである。このため、旅行者からすると、混雑時期における旅行は「疲れる旅」になってしまい満足度が低下する懸念がある。

混雑を嫌って旅行しない人が多いことが観光庁の調査によって示されている。観光庁「ゴールデンウィーク

における観光旅行調査」(2010年5月、1万人超を対象にインターネット調査)によると、2010年のGWに国内宿泊旅行を実施した人の割合は20・2%、日帰り旅行を実施した人の割合は35・0%であった。旅行を実施しなかった人々に、「GWの混雑が緩和されれば国内宿泊旅行に行くと思いますか?」と質問したところ、32・1%が「行くと思う」と回答している。また、旅行した人々の35・7%が、GWの混雑が緩和されれば、宿泊数を増やす、宿泊旅行の回数をもう1回増やす、日帰り旅行を宿泊旅行にする、のいずれかに回答している。需要集中を嫌って埋没している旅行意欲が相当程度に存在することが分かる。

#### ② 事業者への影響

観光需要の集中は、観光事業者の経営のあり方に大きな影響を与えている。交通事業者やビジネスホテル等はビジネス需要と観光需要とのバランスをとりながら経営している道があるが、一般観光客がメインである地方の旅館、観光・レジャー

施設等では、経営努力が及ばないところで自社の収入・利益が制約を受けてしまう。

図2に基づけば、1年の34・5%の日数(約125日)に相当する年末年始・GWを含む祝日による連休・お盆・土日で年間の売上げの約8割を稼ぐことになり、残りの約240日(65・5%)は売上げの16・5%にしかならないことになる。繁閑の料金差を設けている事業者にとっては、年間125日の繁忙期に得る収入の割合は8割を超えることになる。

こうした制約は、まずもって、事業者に経営力を磨こうという意欲を損なわせることになる。どんなに頑張っても営業をしてもお客は来ない時には来ない、営業をしなくても待っていれば特定時期に満室になるほどやってくる、自身の旅館が人気旅館でなくとも近隣に人気の高い旅館があつて、そこが満室になれば客は自ずと流れてくる、予約管理は大変なので全客室を送客事業者に預けてしまう。こうした実態も無理からぬところがある。

また、サービス業の収益の源泉で

ある正規雇用の従業員数を低く抑えることにもなる。繁忙期にパートやアルバイトを雇い、閑散期をこなしていくだけの従業員の雇用を維持すればよいという考え方になってしまふ。このため、稼ぎ時であるとともに、顧客満足度をあげてリピーターになつてもらう機会でもある繁忙期において、サービス提供者のうち十分な研修や経験を積んでスキルを向上させている人の割合が低くなり、館内の混雑もあいまって、顧客満足度も従業員満足度も上げることが難しい状況になっている。

宿泊施設は、たとえ宿泊客が1人であつても顧客が移動する範囲には明かりを点し、お風呂はいつでも入れるようにしておく。施設能力をピーク時対応に設定しているため、光熱費等が経営を圧迫し、環境負荷も高くなっている。

特定時期における需要集中は、観光関連ビジネスの労働生産性の低さの要因となつて利益率を低下させている。この状態を打破するための経営努力もそれが及ぶ範囲が限定されており、健全な競争環境のなかで



経営力を磨いていくことが難しい。こうした状況に慣れてしまった経営者のなかには競争という状況に抵抗感を持つ人も出てくる。利益率の低さは、従業員の待遇向上や将来のための投資を困難にするといった悪循環を生じさせている。

## 4 需要平準化への選択肢

### ① 有給休暇の取得促進

有給休暇の取得率が向上することによって労働者の休暇が分散し、観光旅行の需要の分散を起こすという考え方である。直近10年間のわが国の年次有給休暇取得率は47%〜49%の水準で低迷しているが、仮に、個人がもう1日有給休暇を取得して通常の土日とあわせて三連休にしたり、あるいは、平日に2日の連続休暇をとるようになれば、観光需要が増加し、かつ、分散化することとなる。観光地域経営フォーラム（事務局：（公財）日本生産性本部）が2010年に行った試算によると、未取得の年次有給休暇（約4.3億

日）が完全取得されると約15.6兆円の経済波及効果が見込め、そのうち、約8兆円は余暇消費支出の増加によるととされている。

有給休暇の取得を促進するために、経営者と労働者の意識変革と取得促進を保障する制度や仕組みが必要である。厚生労働省の調査（注1）によると、有給休暇取得をためらう理由として「みんなに迷惑がかかると感じるから」を挙げた労働者の割合は74.2%に達している。政府が提唱する運動（注2）に加えて、メンタルヘルス対策の一つとして休暇を位置づけたたり、休むことによって労働生産性が高まるといった考え方が広まっていくことも重要である。取得促進のための制度や仕組みとしては、年次有給休暇の計画的付与制度（注3）があるが、2012年就労条件総合調査によると、この制度を導入している企業の割合は2割に満たない。なお、2016年4月から従業員に年5日の年次有給休暇を取得させる義務を企業に課す調整が行われているが、既に平均取得日数が5日を超えており、観光需要への影響は限定的であろう。

### ② 有給休暇の連続取得

欧州では有給休暇は連続取得するものだという考え方が一般的であるが、わが国の労基法は分割取得が可能としており、ここに有給休暇に関する考え方の違いがあらわれている。

ILO（国際労働機関）第132号条約には、「労働者は1年勤務につき3労働週の年次有給休暇の権利を持つ。休暇は原則として継続したものではないが、事情により分割を認めることもできる。ただし、その場合でも分割された一部は連続2労働週を下らないものとす」とあり、わが国は未批准であるが、36カ国が批准している。

日本版バカンス法の実現を目指す動きとしては、2002年に民主党が長期休暇制度創設法案（注4）として叩き台を提案したことがあるが、全国的な取組みとはなっていない。一方で、年次有給休暇を時間単位で取得できる制度が2008年の労基法改正によって導入され、取得方法に細分化の方向が出てきた。

### ③ 学校休業日の分散

有給休暇をほぼ完全取得する仏独では、観光需要を分散化するために、学校休業日を地域ごとにずらす方法を採用している。親は子どもの休みにあわせて有給休暇を取得して家族旅行に出かける。仏の夏休みは長期間であり、旅行先が多様であるため全国一律の開始日であるが、旅行先がスキーリゾート等に限定され、2週間程度の春休みと冬休みは、全国を3つのエリアに分けて分散取得する。独は州ごとに学校休業日を設定している。全州を8つの地域ブロックに分け、それぞれの夏休み開始日をずらしており、早い開始と遅い開始では1ヶ月以上の開きがある。

### ④ 地域の調整によって休みをつくりだす取組み

観光庁は2010年度から、学校休業日（子ども）と有給休暇（大人）をマッチングさせて家族の休みをあわせる「家族の時間づくりプロジェクト」に取り組んでいる。地域の小中学校の設置者が振替休業日等を土日の前後に移動させて3日以上

連続した学校休業日とし、これにあわせて、地域の企業が協力して親が有給休暇を取得する。毎年10箇所前後の地域が取り組んでいる。

地方公共団体は独自の休日を条例で定めることができる。地方自治法第4条第3項には、「地方公共団体において特別な歴史的、社会的意義を有し、住民がこぞって記念することが定着している日で、当該地方公共団体の休日とすることについて広く国民の理解を得られるようなもの」を、総務大臣との協議の上で地方公共団体の休日として定めることができる」と規定している。

### ⑤ 国民の祝日を対象とした 需要平準化

民主党政権時に、与党から国民の祝日を地区別に取得するという提案がなされた。全国を3ないしは5ブロックに分けて、GWをずらして実施し、さらに、秋にシルバーウィークを定着させて、これもブロック別に実施するという案である。これによって混雑を緩和することができれば、ゆつたりとした観光旅行が実現

し、先に述べた混雑を嫌って旅行しない層が動き出すことによってGWの時期に約1兆円の新たな国内旅行需要が見込めるとの試算がなされた。

しかし、この提案には、全国の企業間取引を阻害する、銀行決済や手形決済に支障が出ることによって中小零細企業の資金繰りが悪化する等の産業への影響が懸念され、また、国民の祝日の意義が失われる等の反対意見が表明された。これを受けて、本件を検討していた有識者会議である休暇改革国民会議は、「秋に大型連休を創設することを先行させる」とし、ブロック分けについては今後よく検討する」ことを提言した。同時並行で、与党内にプロジェクトチームが組成されて本件の検討が進められていたが、東日本大震災が発生し、その後の政権交代もあって議論は停止している。

### 観光需要平準化への期待

近年のインバウンド観光の成長によって、観光需要の平準化には、日本人の観光旅行の閑散期に訪日外客を受け入れるという選択肢が現実

味を帯びてきた。団塊の世代の退職が進むにつれて平日に旅行する人々が増えていく期待もある。土日祝日に勤務のあるサービス業従事者の観光需要を掘り起こしていくことも検討に値しよう。

(やがさき のりこ)



矢ヶ崎紀子(やがさきのりこ)

東洋大学国際地域学部国際観光学科准教授。1987年国際基督教大学卒業後、株式会社住友銀行入行。1989年株式会社日本総合研究所入社。在職中に九州大学大学院修士課程修了し、国土交通省観光庁参事官・首都大学東京都市環境学部特任准教授を歴任。2014年より現職。国土交通省、観光庁、経済産業省、文化庁、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会などで公職・委員など、民間会社の社外取締役も務める。

(注1) 労働時間等の設定の改善を通じた「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査(2013年)。

(注2) 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)を推進する運動、観光庁の「ポジティブ・オフ」運動等。

(注3) 年休を、従業員が自由に取得日を設定できる5日と、事業主が計画的に付与できる残りの日数に分ける制度、この制度を実施するためには労使協定あるいは労働時間など設定改善企業委員会の決議が必要。

(注4) 年休を勤続年数に関わらず一律25日とし、このうち、14日間を連続取得させるという内容。

# わが国の スキーリゾート産業における平準化

# 4

## スキーリゾートにおける需要の平準化へ向けて

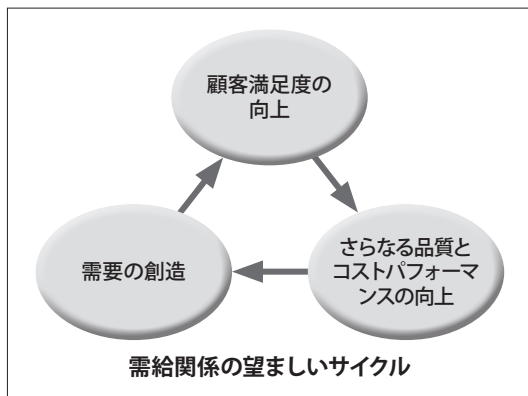
### ——現状と今後の課題

株式会社エボン代表取締役  
特定非営利活動法人ウインターレジャーリーグ事務局長

坂倉 海彦

スキー場、宿泊施設、駐車場、食堂などの集積であるスキーリゾートは、収容力が限られ、「作りだめ」や「在庫」での供給の調整のできないサービス事業の集合体である。

したがって、季節や曜日による需要の変動が小さく、しかも高い稼働率を達成できることが利用客サイドにとっても、マネジメントサイドにとっても好都合である。利用客にとっては混雑しすぎない環境でスキースポーツや滞在をたっぷり楽しめる



し、安定した収入の得られるマネジメントサイドでは、品質の向上や価格面での競争力の強化ができるので、「顧客満足度の向上→さらなる品質とコストパフォーマンスの向上→需要の創造」という望ましいサイクルを生み出すことができると考えられる。

## 日本と欧米の スキーリゾートの相違

季節も長く長期滞在のバカンス客



ヨーロッパの雄大なスキー場の風景

(JTB Photo)

で安定した経営のできる欧米のメガスキーリゾートは、かなりの部分をスキーバカンスという長期滞在需要に依存しており、比較的曜日変動の少ない平準化した需要に支えられた経営ができていますと考えられる。

一方、日本のスキーリゾートは、幅の狭い縦長の日本列島の中央の高山地帯にその多くが立地しており、人口の多い太平洋側の都市部からのアクセスも容易で、個々のスキーリゾートの規模があまり大きくないとい

う条件の下で発展してきた。

そのため、欧米とは全く異なる、「近くて短時間移動の」「少ないコストで」できるスキーという日本型スキーが一般的になったのである。つまり、欧米では富裕層主体に、ある程度限られた人々にしか実現できないスノースポーツ体験を、日本では誰でもが容易に楽しめるという環境にあったため、他に類を見ない「大衆スキーマーケット」が生み出され、リゾートがキーワードとなった1980年代後半から90年代にかけて、とてもないスキーブームが到来した。

## 日本型スキーライフスタイルの特徴

そもそも「短距離短時間」「低コスト」の日本型のスキースタイルでは、わざわざ平日に休みを取る必要がないから、年末年始の休日や週末に利用客が集中しやすくなるのが当然であるため、スキーブーム前の70年代から80年代中盤にかけても、すでにほとんどのスノーリゾートで混雑する週末と閑散とした平日という対比

は存在していた。

まだ「スキーは宿泊で」が多かった90年代初め頃までは、アルバイトや親の援助で遊ぶための費用を使うことのできた当時の学生をターゲットとした比較的長期の低価格宿泊スキーを普及させることが、平日対策の定番だったと言える。

このような時代に、「週末に集中しやすい」という日本型スキースタイルのとてつもない数のブームに乗ったスキーヤーが、増加しつつあったとはいえ、まだ限られた数のスノー



ピークシーズン休日のスキー場の風景

(JTB Photo)

リゾートに押し寄せたのであるから事態は深刻だった。

この時期、せっかく世界に類を見ない大きな大衆スキーヤーマーケットを生み出したのに、多くのスノーリゾートでは利用客の休日集中によるあまりの混雑のため、「大きな自然空間で滑走の楽しさを味わう」というスノースポーツ本来の魅力を味わえたプレーヤーが少なく、このことがブーム後の急激なマーケットの縮小につながっていった可能性は否定できない。

## スノースポーツマーケットの変化

スキーブーム期に過剰なスキー場施設供給の増大をしていたスノーリゾート業界は、ブームが去りスノースポーツ人口が減少し需要が縮小し始めると、一転して、スノーリゾート産業が全体として「供給過剰で収益を生めない時代」に突入していく。

日本のスノーリゾート産業では、「スキー場をやめられない」さまざまなお事情があって、市場経済の原理が



閑散期・平日のスキー場の風景

(JTB Photo)

働かずいまだに供給過剰状態から脱出する道が見えていない。

なお、スキーブーム後は右肩下がりですノースポーツ人口が減少していったが、スノーリゾートで需要の平準化ができないことがもたらす危険性に本当に気がつき始めたのはこの頃からであった。

スキーブームの名残で大きなマーケットが存在した90年代までは、週末の混雑を避けて平日に利用しようというプレーヤーがかなりあり、人気のあるスノーリゾートでは平日も

相当の集客ができ経営的にも成り立っていたのである。

それが土曜日以外はほとんどガラガラという近年の状況に近づいた2000年代になって、最初に危機を迎えたのが、平日の宿泊客の大半を失ったスノーリゾートの宿泊業者であり、今日でも毎シーズン宿の廃業がスノーリゾートの収容キャパシティを押し下げ、それが休日の入込客数、ひいては通年のリゾート利用者数が減っていく一因となっている。また2000年代後半から、結婚



ほぼ笑ましいファミリースキーヤー

(JTB Photo)

や出産のため一時休止していた人々がファミリープレーヤーとしての再デビューをするようになり、この層が需要の相当部分を支えるようになったが、ファミリー層は子どもが学齢に達すると平日には動きにくくなり、平日の利用促進による平準化にとってはむしろネガティブに働いている。

## スノーリゾート 利用マーケットの拡大 から平準化へ

マーケットが縮小し週末でもほとんど混雑することなくスノーリゾートの利用ができるようになった今、何を考えるべきなのか。需給バランスの改善のためと需要の増大のための対策としては、平日客の開拓が大きな課題であり、現実的には次のようなことが考えられる。

### ①2000年代中盤より急増した、スノーバカンスを楽しむオーストラリア人を中心とするインバウンド客の誘客

そのためには長期滞在のためのサ

ービスインフラ（飲食店、各種の商業サービス施設など）が備わっていることが条件のため、この層の大量の呼び込みが可能なのは、ニセコ、白馬バレー、野沢温泉、妙高高原などに限られている。

また、インバウンド客は早期に宿の長期予約をしまつので日本人客が予約できず、国内マーケットのさらなる縮小につながりかねないことに留意する必要がある。

### ②平日に時間の取れるリタイア後のシニア層、子育てを終えた主婦層などの誘客

これらの層は容易に参加できる観光の主要マーケットに育ってきてはいるが、ハードルの高いスノーリゾートの利用に大量動員することは難しそうである。

しかし、いくつかのスノーリゾートでは、元気なシニアスキーヤーが増加する勢いであり、平準化と需要の拡大を推進する多少のパワーにはなりそうだ。シニア層を中心に、スノースポーツをしないスノーリゾート利用の促進も考えられそうだ。

## 望ましいスノーリゾート を目指して

スノーリゾートの需要の平準化は極めて望ましいことではあるが、そのためには高い顧客満足につながれる良質のスノーリゾートが必要である。

そのリゾートに外国人客やシニア層を含めて多くの客を集め、経営的にも成功することがまず重要である。その結果として、需要の平準化が徐々に実現していく、さらなるスノーリゾートの質の向上と経営の健全化が進むというのが望ましいシナリオであろう。

(さかくら うみひこ)



坂倉海彦（さかくら うみひこ）

株式会社エボン代表取締役、特定非営利活動法人ウインターレジャーリーグ事務局長。35年以上にわたる自動車およびその関連分野、スノーリゾートを中心とする観光リゾート分野などにおけるマーケットリサーチとリサーチに基づくコンサルティングやアドバイス業務に従事してきた。

# スキーリゾートにおける需要の平準化の実態

## ——白馬八方尾根スキー場を例にして

白馬観光開発株式会社 経営企画室長

和田 寛

スキー場産業は設備投資型産業であり、稼働率の向上が経営の巧拙に直結するビジネスである。稼働率向上に向けた鍵の一つが繁閑の差を小さくし（＝稼働の平準化）、来場者数に比して適切な施設規模を維持することであることは論を待たない。

しかし従来多くのスキー場の実態を見ると、日本人の画一的な休日取得形態の影響を受けて年末年始や週末に来場者の多くが集中するため、リフト、ゲレンデやレストハウスなどの施設のキャパシティをこの来場者数に合わせて設計せざるを得ず、結果として平日の稼働率が大幅に落ち込む形となってきた。

さらに、来場者の多い日のその数を短時間で「さばく」ことに重点が置かれてきた結果、必ずしも上質とは言えないサービスが中心となっ

ていたことに加え、それでも年末年始や2月の三連休などの特定のピーク日には混雑によるサービス低下が起きていたことも大きな課題の一つであった。

この点について最近スキー場においてどのような変化が見られているか、1998年（平成10年）長野五輪のアルペンスキーの会場ともなり、日本最大級のスケールを誇る白馬八方尾根スキー場を例にご説明をしたい。

### 白馬八方尾根スキー場での実態と取り組み

稼働率を大きく変化させる要素はいくつかあるが、この中でも白馬エリア、白馬八方尾根スキー場では2つの繁閑の差が課題となってきた。  
A…スキー・シーズン（11月下旬～

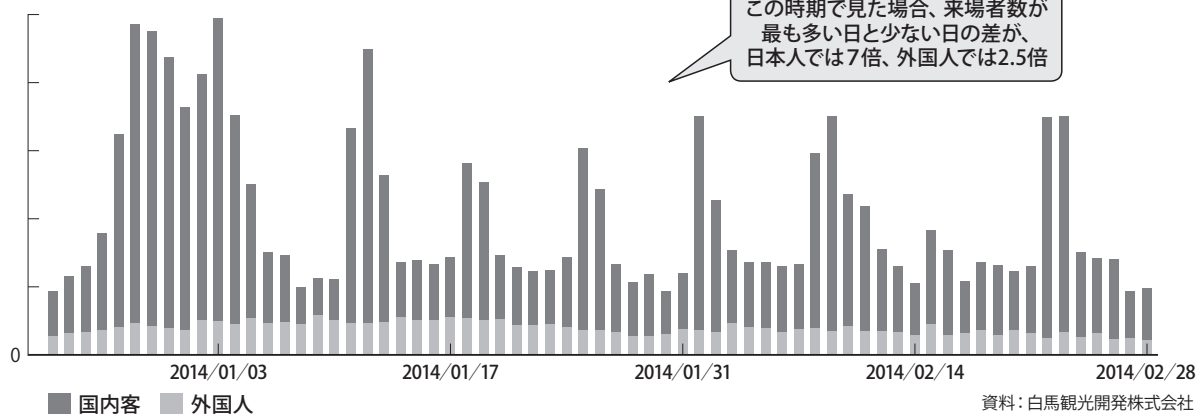
5月上旬）での週末と平日の繁閑の差

B…スキー・シーズンとそれ以外のシーズン（グリーン期）の繁閑の差

Aに関しては3～4年前までは同じ月の中でも日によって最大5～7倍程度のスキー場来場者数の違いがあり（図1）、Bについても白馬村の通年の月別来場者数を見ると月単位で最大10倍以上の開きがあった。八方尾根周辺には200前後の宿泊施設が存在するが、この繁閑の差は宿泊施設にも大きな影響を与えてきたし、スキー場もグリーン期の低稼働から通年雇用が増やせず、雇用確保に苦勞することも大きな課題であった。

これに対し、白馬ではエリアを挙げて以下のような取り組みを進めてきており、徐々に平準化の兆しも見

図1 白馬八方尾根スキー場日別来場者数（13-14シーズン）

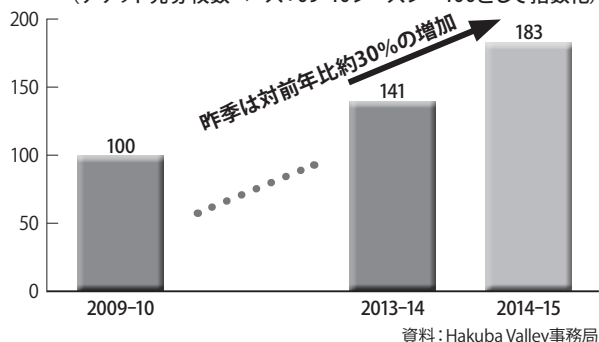


えてきている。

## インバウンド・スキー客の誘致

ここ5～10年ほどの間に白馬エリア全体で外国人スキー客の誘致を積極的に進めており、来場者数が大きく増加している。当社のアンケート調査結果を見ると、外国人スキー客は一度来場すると平均10日程度滞在することが分かっており、平日の稼働率向上に大きく貢献している(図2)。現在の外国人の主力であるオーストラリア人からは、北米・ヨーロッパ

図2 白馬バレーの外国人スキー客数  
(チケット発券枚数ベース:09-10シーズン=100として指数化)



のスキー場より時差もなく、より安価に楽しめることが高く評価されている。日本特有の豊富な積雪量で簡単にパウダースノーが楽しめるのも人気の秘訣であり、国内で先行したニセコ・エリアと比べて「日本文化が楽しみやすい」「東京、京都へのアク



写真1 白馬ならではの絶景と豊富なパウダースノーを楽しむ外国人たち

写真提供: Hakuba Valley事務局

セスがしやすい」といったことも、オーストラリアからのお客様には評価されているようだ。  
1～2月の平日のスキー場の来場者の過半数を外国人スキー客が占める日も生まれてきており、リゾート全体の活性化につながっている(写真1)。

## 高齢・ヘビィユーザー割合の増加

国内スキー人口の分布が高い年齢層にシフトする中、白馬八方尾根スキー場でも15%前後のお客様が60歳以上となっている。こうしたお客様は多くは年間滑走日数の多い「ヘビィユーザー」であり、稼働率の平準化に寄与する形となっている。シーズン券を購入していただけるお客様も多く、全来場者におけるシーズン券購入者の割合も増加傾向にある。白馬八方尾根スキー場ではこうしたヘビィユーザーの満足度をより高められるようシーズン券保有者向けラウンジの新設などを行っており、高い評価もいただいている(写真2)。



写真2 シーズン券保有者向けに開始したラウンジサービス

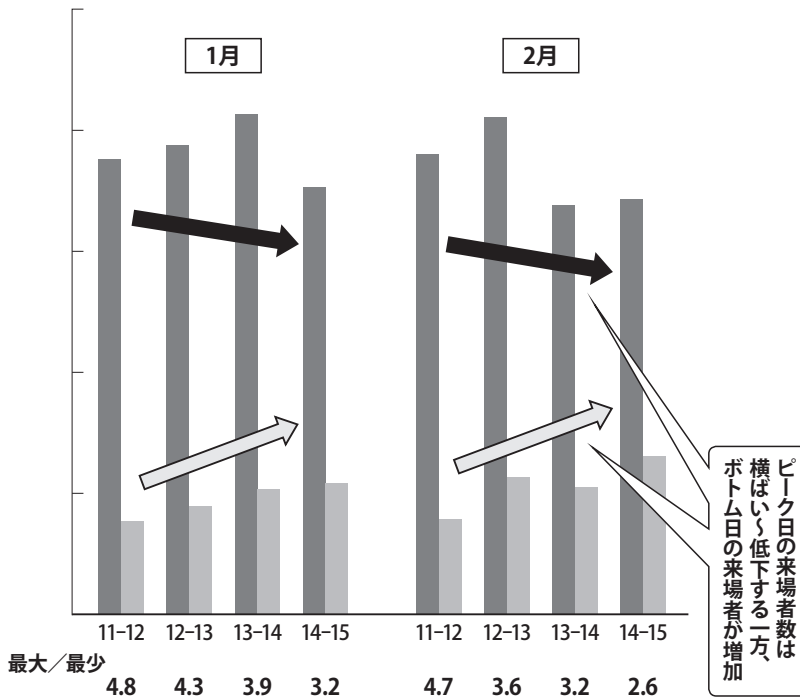
写真提供: 八方尾根開発株式会社

## グリーン期の来場者割合の増加

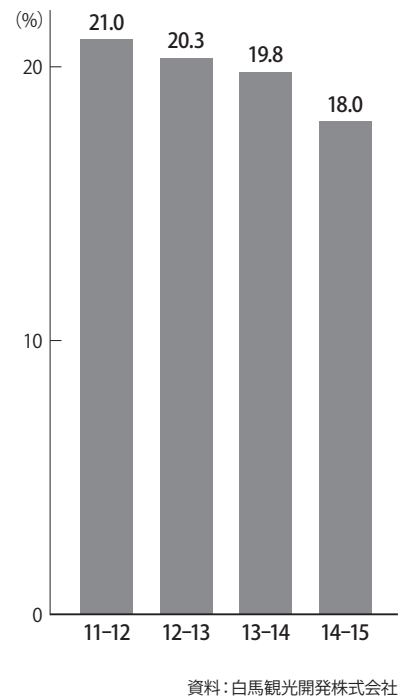
国内スキー人口の減少と裏返しだ

図3 白馬八方尾根スキー場における需要平準化の進展状況

●白馬八方尾根スキー場月内の来場者数の変化  
(最大5日間平均と最少5日間平均の比較)



●年間来場者数に占める来場者数Top10の日の割合



資料：白馬観光開発株式会社

が、白馬エリア全体を見てもグリーン期に来場されるお客様の割合が徐々に高まってきており、90年代には30%弱だったグリーン期の年間来場者に占める割合は、60%近くまで増加している。スキー場としても場内の北尾根高原に日帰り温泉施設を新設してさまざまなアクティビティを設けたり、長期間紅葉が楽しめることをアピールしたりすることで、より多くのグリーン期の来場者をお迎えする体制を整えている。

### 見えてきた平準化の兆し

こうした取り組みを通じ、繁閑の差は徐々に縮まりつつある。同月中で見ても、来場者が最も多い5日間の平均来場者数は横ばいもしくは若干の減少傾向にある一方、最も少ない5日間の平均来場者数は確実に増加している。

シーズンの来場者数上位10日間の総来場者数が年間来場者に占める割合もここ5年ほどの間に20%台前半から18%にまで落ちてきており、平準化が進んできていることの証左とも言えよう(図3)。

### 今後の可能性と課題

さらなる平準化に向け、いくつかの鍵となる方向性が見えてくる。

#### インバウンド・スキー市場の深耕

長期滞在外国人スキー客にとっての魅力を継続的に向上させ、リピートや口コミ増加につなげることは最重要課題の一つである。このため、2013〜2014シーズンから、白馬エリアの10のスキー場が集まり、「HAKUBA VALLEY」を立ち上げ、共通券化の推進やスキー場間の連絡強化、共同プロモーションなどを本格化している。10スキー場を合わせると日本最大のスキーリゾートとなり、今後さらにインフラ整備を進めれば長期滞在者にとっての大幅な魅力向上となるだろう。

また、潜在性の高い市場への拡大を図る一方、ブランド力を向上させることも不可欠だ。前者でやはり見逃せないのは2022年(平成34年)の北京冬季五輪開催が決定したばかりの中国をはじめとしたアジア市場である。白馬八方尾根スキー場も



写真3 中国密苑雲頂樂園との友好交流  
調印式の模様



写真提供：白馬観光開発株式会社

北京五輪のスキーマイン会場となる河北省のスキー場密苑雲頂樂園との友好交流提携を本年4月に締結したところである(写真3)。これも活用しつつ、成長期待の高いアジア市場の深耕を進めていきたい。

後者に関しては、本年6月に Whistler Blackcomb (カナダ) や Aspen Snowmass (米国) などの世界的に著名なスキーリゾートのみで構成された「The Mountain Collective」から、HAKUBA VALLEY が日本で唯一のパートナーとなることが承認され、仲間入りをすることになった。こうした世界的な認知も背

景にさらなるブランド力向上を進めていく考えである。

### 「顧客ロイヤルティ」の継続的向上

国内のお客様のニーズの変化に対応して魅力的な施設・サービスを提供し、ヘビューザーを中心としたリピーターと口コミを増やしていくことが重要である。このためには休日集中する来場者数を「さばく」ことを主眼とした画一的なサービス提供から、多様化するニーズに対応する多様性を持った施設・サービス提供を通じて「おもてなし」するこ



写真4 スキー場内のフルサービスレストランからの眺望

写真提供：白馬観光開発株式会社

とにシフトしていくことが求められるよう。

白馬八方尾根スキー場上部には、カフェテリア方式の大型レストランだけでなく、素晴らしい眺望を誇るフルサービスのレストランがあるが、近年この人気が高まってきている(写真4)。こうしたサービスを今後どう拡充させるかも今後の課題の一つであろう。

### グリーン期のさらなる需要の拡大

具体的に今後強化しようとしている取り組みの一つとしては、海外では根強い人気があるマウンテンバイク(MTB)の国内での浸透がある。今年からお隣の白馬岩岳スキー場ではMTBコースを新設してガイドツアーなどを始めており、人気も出てきている。インバウンド客に北アルプスの絶景をグリーン期にも楽しみに来てもらえるようにしていくことも重要な取り組みの一つである。

### 平準化を目指す意味

稼働平準化はスキー場にとって欠

かせない取り組みである。スキー・シーズン内での平準化が進めば仮に同じ来場者数でも今後整備が必要な施設容量を抑えられるし、お客様にとっても快適性が向上する。シーズン間の平準化が進めば宿泊施設もスキー場も通年雇用が拡大でき、人口減少時代の地域社会が抱える課題の解決に近づくこともできよう。

スキー場、リゾートとして上記のような取り組みをさらに推進していくことは当然ではあるが、休日の分散取得の推進など行政や各企業の積極的なバックアップも是非とも期待したい。(わだ ゆたか)



和田寛(わだ ゆたか)

1976年東京都生まれ。白馬観光開発(株)経営企画室長。農林水産省 課長補佐、ペイン・アンド・カンパニー(プリンシパル)を経て、2014年より長野県白馬・小谷エリアで白馬八方尾根スキー場、白馬岩岳スキー場、榎池高原スキー場の3スキー場の運営に携わる白馬観光開発(株)に入社。東京大学法学部修士。Duke University経営学修士(MBA)。

# わが国の 宿泊産業における平準化

# 5

## 需要の平準化と旅館・ホテルの生産性向上に 関する考察

高崎経済大学地域政策学部教授

大野 正人

サービス業は生産と消費の同時性という特性を持つことから、その経営は常に需要変動の影響を受ける。宿泊産業ではこの影響は都市のホテルと観光地の旅館・ホテルの稼働率の差となって表れている。

一方、わが国のサービスの生産性の低いことは宿泊産業の生産性が低いことは常に指摘されている。ここでは、観光地の旅館・ホテルを例として需要変動と生産性の関係性、およびこれらの課題の解決策としての観光地で

の滞在需要開拓の方策について考察する。

### 1 観光地の旅館・ホテルの 需要変動の現状

#### ① 季節変動の現状

季節変動が発生する要因は、市場側と観光地側の双方に存在する。市場側の要因は、わが国に共通する四季の特性や、生活行事や会社行

事に基づく休日・休暇制度や旅行習慣、および経済のサービス化や少子高齢化などの社会構造である。一方、観光地側の要因は、その土地の観光レクリエーション資源の特性や気候条件、旅行発生地である大都市からの距離などである。そこで、これらの要因による差異を、観光庁「宿泊旅行統計調査」をもとに、宿泊施設の業態別、および旅館の立地別に需要変動の差異を変動係数として見たものが表1である。

まず業態別の変動係数は観光地に立地する旅館・リゾートホテルが0.153～0.155と大きいのに対して、都市に立地するホテル、特に平日はビジネス客、週末は観光レジャー客という2つの客層を組み合わせることができるシティホテルは0.066と小さいことが分かる。

次に、観光地の立地別による季節変動(月別変動)を、気候条件が厳しく大都市から距離が遠い北海道、同様に気候条件が厳しく、大都市からの距離が中程度である長野県、大都市から一泊圏に位置する神奈川県(箱根など)、大都市からの交通条件は中程度であるが地元人口が少ない鳥取県、気候条件が比較的緩やかな大分県、大都市から距離は遠いが冬でも温暖な沖縄県を例として比較する。季節変動が大きいのは、長野県・北海道であり、気候条件による冬季のオフの影響が大きいことが見て取れる。特に、長野県はペンション・民宿などの小規模施設が多いことも変動幅が大きい要因であろう。一方、大都市に近い神奈川県旅館の変動は全国平均を下回ってお

表1 旅館の立地別・宿泊施設の業態別・月別稼働客室数の変動

(単位:千室)

	北海道 (旅館)	長野県 (旅館)	神奈川県 (旅館)	鳥取県 (旅館)	大分県 (旅館)	沖縄県 (リゾートH)	全国 (旅館)	全国 (リゾートH)	全国 (ビジネスH)	全国 (シティH)
年計	3,949	2,553	844	554	908	4,146	41,675	28,537	153,028	48,859
1月	269	243	63	35	71	251	2,991	1,956	10,578	3,470
2月	289	225	64	38	71	296	3,001	2,025	11,320	3,702
3月	266	205	83	39	88	339	3,482	2,435	12,787	4,249
4月	176	149	69	33	70	324	2,979	2,084	12,077	4,042
5月	273	212	72	44	76	284	3,544	2,267	12,503	4,166
6月	335	169	58	35	55	310	3,094	2,085	11,794	4,000
7月	433	225	66	46	69	401	3,624	2,562	13,452	4,142
8月	473	376	98	69	93	455	5,014	3,403	14,668	4,519
9月	411	201	68	48	73	411	3,501	2,503	13,276	4,074
10月	428	207	62	56	78	398	3,638	2,532	13,944	4,317
11月	299	167	75	63	91	344	3,645	2,424	13,840	4,243
12月	297	174	66	49	73	333	3,162	2,261	12,790	3,937
ピーク比率	12.0% (8月)	14.7% (8月)	11.6% (8月)	12.5% (8月)	10.2% (8月)	11.0% (8月)	12.0% (8月)	11.9% (8月)	9.6% (8月)	9.2% (8月)
ボトム比率	4.5% (4月)	5.8% (4月)	7.5% (1月)	6.0% (4月)	7.7% (4月)	6.1% (1月)	7.2% (1月)	6.9% (1月)	6.9% (1月)	7.1% (1月)
客室稼働率	44.0%	22.5%	40.7%	39.2%	39.7%	66.1%	33.4%	52.3%	69.5%	75.7%
変動係数	0.257	0.263	0.149	0.238	0.135	0.165	0.153	0.155	0.088	0.066

注:ここではオフに低価格の団体客(学生団体や高齢者団体)を和室定員一杯に詰め込むことによる稼働率向上の影響を排除するために、宿泊人数ではなく稼働客室数の変動を見ている。したがって、宿泊人数で見るとこの変動幅はもっと小さくなる。  
出典:2013年(平成25年)1-12月 観光庁「宿泊旅行統計調査」

変動係数=標準偏差/平均

表2 国内宿泊観光旅行の旅行出発日の変動

		個人客 *注1		団体客を加えた修正 *注2	
		構成比%	1日当たり平均	構成比%	1日当たり平均
年計	365日	100.0%		100.0%	
1.夏休み	40日	8.5%	0.21%	6.5%	0.16%
2.5月連休(G・W)	9日	6.7%	0.74%	5.1%	0.57%
3.年末年始(12/30-1/3)	5日	8.2%	1.64%	6.3%	1.26%
4.土曜日(上記1-3除く)	43日	17.7%	0.41%	13.6%	0.32%
5.日曜・祝祭日(上記1-3除く)	53日	14.7%	0.28%	11.3%	0.21%
6.月曜~木曜(上記1-3除く)	172日	31.3%	0.18%	47.2%	0.27%
7.金曜(上記1-3除く)	43日	13.0%	0.30%	10.0%	0.23%
変動係数			0.895		0.829

\*注1:(公財)日本交通公社『旅行年報2015』仮数値による。

\*注2:(公社)日本観光振興協会『観光の実態と志向(平成25年度版)』による団体客比率22.7%をもとに、団体客が全て月曜~木曜出発と仮定した場合。

り、交通条件がその要因と考えられる。また、沖縄県のリゾートホテルは必ずしも変動が小さいとは言えないが、ボトム月の1月のみが出出しで低いものの他の月は比較的安定している。また、大分県の季節変動が

小さいのは温泉都市である別府、魅力の高い宿泊施設が集積する由布院の存在が大きいためであると考えられる。このように観光地ごとの季節変動は特に冬季の気候条件と大都市からの交通条件に加えて、観光

地の魅力度やそこに立地する宿泊施設の特長(特に施設規模)の影響が表れている。

さらに、いずれの立地・業態でもピークは8月、ボトムは4月、1月となっているように、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。この点ではインバウンド客は日本ではオフとなる中華圏の旧正月時期の入込や長期旅行となる

ことによる平日宿泊の増加などにより需要変動を緩和する一助となっている。

## ② 曜日変動の現状

宿泊産業の曜日変動に関する着地側の統計は存在しないため、ここでは発地側の統計から推定を表2に示す。まず個人の宿泊観光旅行客の出発日から見た曜日変動は、年末年始や5月連休の需要の高さと、月曜~木曜の需要の低さが際立っており、変動係数は月別変動よりはるかに大きく、0.895に達している。そして荒っぽい仮定ではあるが、団体観光客が全て平日(月~木曜)出発とした場合の修正変動係数は0.829と多少改善されるものの、それでも月別変動と比べて変動幅は大きい。このように需要変動幅縮小には季節変動よりも曜日変動が重要となるものの、実際の需要変動対策は、オフシーズンのキャンペーン・イベントなどの季節変動対策に傾倒しがちである。

この要因は、月別変動が月次決算などで比較的把握しやすいのに対し

て、曜日変動は統計的データを集約していないために実態が把握しにくいこと、また平日に旅行する可能性のある客層や旅行形態の実態把握が不十分であるため、対策が価格誘導による慰安団体や学生団体などに傾倒していることによるものと考えられる。

## 2 宿泊産業の労働生産性向上への課題

生産性には「労働生産性(人時生産性)＝付加価値額÷投入した労働量: man × hour、以下、MH」と「資本生産性(投下資本に対する付加価値額。宿泊産業では面積当たり付加価値額、粗利益÷延べ床面積で代用)」があり、一般に宿泊産業では、料飲部門では資本生産性は高くなるが労働生産性は低くなるのに対して、客室部門では資本生産性は低くなるが労働生産性は高くなる。このような宿泊産業の損益構造をもとに、ここでは労働生産性向上への課題を整理する。宿泊産業の労働生産性が低い要因としては前項の需要

変動による影響に加えて以下の要因が挙げられる。

### 1 料飲主体型の売上構成による影響

宿泊産業は「空間利用権(主に客室や大浴場などの提供)」と「人的サービス(主に料飲サービスの提供)」という2つのサービス領域を組み合わせた産業であり、両者の組み合わせ方(売上構成)により労働生産性の差が生じる。

わが国のシティホテルの労働生産性が米国のそれより低いと評されるのはこの客室と料飲の売上構成比の差異が一因となっている。したがって、近年、宿泊特化型ホテル、あるいはセレクトサービスホテルと呼ばれる客室売上を主体とした業態が増加しているのは、それが労働生産性を上げる最も有効な手段であるからである。

しかしこのような業態は料飲サービスの受け皿となる外食産業の発達、そしてその外食産業の労働生産性を担保する地元客需要の存在が不可欠であり、ここに地元市場が貧弱な

観光地ではこのような業態が発達しにくい要因がある。

### 2 経営規模による影響

これはサービス業全てに関わる課題であるが、宿泊産業においては、販売促進と予約対応を行う販売部門、清掃や設備管理などを行う後方支援部門、さらには多数の専門要員を必要とする料飲部門の人員費が固定費として発生するため、一定規模以上でない」と要員運用効率が低くなる。

表3は旅館の経営規模による労働生産性の差異を(一社)日本旅館協会「営業状況等統計調査」をもとに推定したものであるが、経営規模が小さくなるほど労働生産性は低下し、特に一般に5000人時生産性は、大旅館でも4600円/MH、中小旅館では3052円/MH、中小旅館では3052円/3798円/MHにとどまっている。特に、日本旅館協会加盟の小旅館は比較的高級な施設が中心となっているが、高付加価値であるにもかかわらず客室稼働率が低く、さらに人時

表3 旅館の労働生産性に関する経営指標、規模別

	大旅館 (100室以上)	中旅館 (31-99室)	小旅館 (30室以下)
客室稼働率	59.4%	59.4%	49.1%
基本宿泊単価	12,982円	13,084円	13,314円
就労者数(社員+常勤パート)	161人	74人	24人
就労者1人当たり平均付加価値額*1	8,840千円	6,760千円	5,430千円
人件費率	30.2%	32.5%	35.8%
労働分配率	40.1%	43.0%	46.3%
就労者の平均労働時間(推定)*2	1,920時間	1,780時間	1,779時間
人時生産性(円/MH)*3	4,604円	3,798円	3,052円

\*1: 粗利益÷就労者数  
 \*2: 平成20年度版「国際観光旅行営業状況等統計調査」のDATAを元に以下の手順で推定。  
 ・正社員の平均労働時間の分布をもとに正社員の平均労働時間を2,200時間とする。  
 ・常勤パートの年間労働時間を、客室係給与と客室パート給与の差0.55をもとに、正社員の半分とする。  
 ・経営規模別の正社員・常勤パート人数比率をもとに就労者1人当たり平均労働時間を推定。  
 \*3: 付加価値額÷投入労働時間(就労者数×平均労働時間)  
 出典: (一社)日本旅館協会「営業状況等統計調査(平成25年度版)」

生産性の低さが顕著である。したがって、このデータの対象となっていない、わが国の観光地に多数存在する家族経営の小旅館やペンション民宿などの「小規模・低価格(かつ食事を提供する施設)」の労働生産性はさらに低くなっていると推定される。また、経営規模拡大の一つの施策として多店舗経営(チェーン化)も販売促進と予約管理の効率

化による労働生産性の向上に寄与する経営手法であるが、わが国の観光地の宿泊産業が単独・独立経営形態が多いことは常に指摘されている。

### ③ 人的資源管理ノウハウの不足

これもあらゆるサービス業に共通する要員マネジメントの課題であり、季節・曜日変動に要員数を対応させるワークスケジュール管理（勤務時間や勤務日の柔軟な対応、変形労働時間勤務）、時間帯による需要変動に要員数を対応させる多能工化（例えば、フロント勤務の後に料飲サービス勤務など）が挙げられ、そのためには季節・曜日ごとの入込予測に基づく適切な要員管理や教育訓練が不可欠となっている。

## ③ 観光地の滞在客開拓へ向けての旅館・ホテルの対応策

観光地の旅館・ホテルの労働生産性向上のためには、まず需要の平準化が必要であり、そのためには曜日変動幅の縮小、すなわち滞在客開拓

が最も効果的である。しかし、滞在客開拓のためには、観光地に滞在客のニーズに合致した料飲サービスが充実すること、そして旅館・ホテルが料飲機能を軽くして宿泊主体型へと業態転換することが必要である。ここではわが国の観光地の宿泊施設の大部分を占め、かつ労働生産性が経営課題となっている低価格の中小旅館や民宿・ペンションなどの生産性向上策を、滞在客対応と経営規模拡大の視点から考察する。

### ① 旅館業態のままでの滞在需要開拓

1泊2日旅行が主流のわが国の観光旅行では、豪華で非日常的な料理が誘客要素となっており、そこから部屋食や会席料理・懐石料理などの食事提供形態が発達し、現在の旅館という業態を形づくってきている。そしてこの高品質の料飲サービスがいわゆる「1泊2食サービスを中心とする旅館のおもてなし」として市場に定着している。

この料飲主体の損益構造は旅館の資本生産性（面積当たり付加価値

額）を高めているものの、逆に労働生産性を低くしている。さらに、滞在客のニーズからはこの「高品質」高価格の料飲サービスが過剰品質となっており、これが観光地の滞在利用が進まない要因の一つとなっている。

そのため、旅館・ホテルが現在の主客層である1泊2日旅行への対応を維持しつつ、新たに滞在客需要を開拓していくためには以下のような対応策が必要となる。

### ① 料金政策による一定比率の滞在客対応の設定

・泊食分離販売の一形態としての1泊朝食付き滞在パッケージの導入  
現在の主客層である1泊2日旅行に対応しつつ、滞在需要を開拓する料金政策として1泊朝食付き料金の導入が進行しているが、現状ではこのような宿泊商品は直前の空室対策として設定されるケースが多い。  
しかし旅行日数が長くなると予約時期は早期化することから、空室対策としての1泊朝食付き商品は滞在需要の開拓とはならず、単なる低

価格で手軽な近距離1泊旅行の受け皿となりがちである。

そこで、滞在需要開拓を目的とするならば、客室の一定比率をあらかじめ滞在客対応と決めて、2〜3泊の1泊朝食付きパッケージ商品を一種の早割商品として設定することが必要となる。

・1泊2食型で室料減料金による滞在客対応

これは上記の1泊朝食付き料金ではなく1泊2食料金のみで、連泊するにつれて室料を割引する料金体系により、既存の1泊客に無理なく対応しつつ滞在客を開拓する手法であり、長野県の温泉地の中規模旅館の事例が挙げられる。

この室料部分の割引は一見、利益の源泉である室料売上の低下が懸念されるように思えるが、実際には滞在利用では2泊目以降の夕食の摂食率・摂食量は低下するので、それを見越した料飲サービス体制とすることで、滞在割引による平日の稼働率向上と合わせた効果により労働生産性を確保できているのである。

## ②夕食捕捉率低下を前提とした

### 料飲部門の施設・要員の

#### ダウンサイジング

宿泊客全員が夕食を食べることを前提として組み立てられている旅館の要員体制や調理室・レストラン設備投資では1泊朝食付き商品の導入は必ずしも労働生産性向上には結びつかない。

そのため、最初から夕食の摂食率を低く見積もって、それを前提とした要員体制・施設規模とする料飲部門のダウンサイジングが必要となる。実際、滞在利用により夕食の捕捉率が低くなっている沖縄のリゾートホテルでは夕食の席数や調理・接客要員を最初から宿泊収容力の60〜70%程度に抑えた施設も存在する。

## ②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

これは①で述べた泊食分離を同一施設内で行うのではなく、宿泊サービスののみを提供する施設と料飲サービスの効率的に提供する施設に分離する発想である。

滞在需要開拓のためには低価格

でも生産性の高い料飲サービスの提供が不可欠であるが、これは外食産業では生産性を追求した経営規模拡大(チェーン化)と個人経営の小規模飲食店への二極分化として表れている。前者では調理室の集約(セントラルキッチン)とそれにより可能となる技術革新(調理の自動化や作り置き技術)、および食材仕入の集約による労働生産性向上がポイントであり、後者では家族経営(兼業含む)、および低い不動産経費(建物賃料など)が労働生産性の低さを補って経営が成立している。このような観点から観光地での実現可能な対応策として以下のことが挙げられる。

## ①複数旅館の一体経営による

### 料飲機能集約

これは多数の小規模旅館に分散している料飲機能を1カ所に集約して料飲部門の経営規模を拡大することにより労働生産性を向上する施策である。

事例として箱根地域で8軒の小規

模旅館を運営する事業者が挙げられ、

ここでは1軒の旅館の調理室にセントラルキッチン機能を持たせて、そこから複数の旅館ホテルへ食材を配送する手法で労働生産性を向上させている。

また、同一観光地で複数旅館を経営する旅館が、料飲機能は本館に集約し、別館の宿泊客は本館に食べに来てもらうか温泉街で食事してもらうタイプの事例は各地の温泉地に存在する。

## ②旅館の1泊朝食付き販売+温泉

### 街での飲食店育成

滞在客は「街に出て、自由に食事をする」ことが楽しみの一つとなることから、街の機能として魅力ある飲食店を開発することが必要となる。

この場合の飲食店の経営条件として、低価格の建物賃料、および観光客が事前に予約したくなるような魅力ある食事開発と同時に、観光客に飲食店情報を提供する観光地グルメガイドおよび予約システムが不可欠となる。

飲食店開発の具体策としては、温

泉街の空き店舗対策として公的機

関を通じて飲食店経営者の公募する手法があり、これは旅館の調理師のキャリアプラン形成としても有効である。また、個人経営の飲食店ができない場合は、既存のホテル旅館が温泉街の店舗に出店することを支援する手法も考えられる。

なお、このような施策は温泉街としての店舗集積があることが前提であることは言うまでもないが、加えて昼食需要があることも必要である。

兵庫県の有馬温泉は滞在利用は少ないものの、日帰り観光客が多いため昼食・軽食需要が大きく、これが温泉街での多様な飲食店形成に寄与し、その結果として旅館の1泊朝食付き販売が活発となっている。この意味では、滞在客が増加すれば、その昼食・軽食需要が発生して温泉街の飲食店の生産性が高まることとなり、旅館の1泊朝食付き販売も可能となるのである。このように1泊朝食付き旅館と魅力ある飲食店の集積は車の両輪であり、片方が欠けるともう片方も成立しないのである。

実際、磐梯熱海温泉でB&B旅

館（1泊朝食付き販売）の先駆者となった小旅館では温泉街の飲食店舗の衰退が止まらなかったために、現状では館内で夕食をとる宿泊客が増加し、労働生産性が低下している。

③上記の①②の施策と組み合わせ、た生産性の高い宿泊特化型施設への業態転換

上記の料飲機能の集約など対になるのが滞在客用の客室のみを提供する宿泊特化型施設の充実であるが、前述したように宿泊特化型では労働生産性は向上するが資本生産性は低下する。都市における宿泊特化型ホテルの増加は建物仕入価格の低下（土地・建築費の低下、デフレ傾向とローコスト建築技術）による資本生産性の向上と外食産業の発達をもたらした業態である。

この意味では旅館の事業再生は低価格での建物取得が可能という点で宿泊特化型への業態転換の好機会であり、現在のように事業再生が1泊2食型低価格旅館を再生産して価格競争をさらに激化させている状況を鑑みると、事業再生時に滞在型へ

の業態転換を誘導する政策が必要と言えよう。同時に宿泊特化型といえども小規模のままでは労働生産性が上がらないことから、経営規模の拡大は不可欠である。後継者難・経営不振などが続く観光地の小規模旅館・ペンション・民宿をまとめて事業再生して、滞在型客室として集約経営する仕組みが望まれるところである。

#### 4 まとめ

以上、需要の平準化と旅館・ホテルの生産性向上の課題を、主に温泉観光地の中小規模宿泊施設の滞在客対応という視点で論じてきたが、滞在客の開拓が必要平準化、その結果としての生産性向上の唯一の答えではないことをここで補足しておきたい。旅行者が観光地に宿泊する動機や行動パターンはさまざまであり、各観光地に1泊ずつ宿泊して結果として長期旅行となる周遊旅行形態や、近距離の観光地に1泊旅行を何度も繰り返し訪れる1泊リピーター旅行形態もある。さらに観光地の魅

力よりも旅館・ホテルの魅力により旅行先を選択する観光行動もある。実際、魅力ある旅館・ホテルでは平日の1泊2日旅行の誘客により高稼働、すなわち需要の平準化による高い生産性を実現している事例は多数存在する。

しかし1泊旅行での魅力向上はどの程度でも、飲料ともてなしの付加価値アップ、すなわち価格アップに偏りがちであり、国内観光旅行需要全体の底上げには結びつきにくいことも事実である。実際、ほとんどの旅館・ホテルが1泊2食で2万円以上の伝統的かつ高いもてなしの日本旅館として生き残ることは無理であり、そこにリーズナブル価格でも生産性と魅力を両立できる滞在型宿泊施設への業態転換の必要性があるのである。

そして、滞在型旅行を重視した業態を選ぶか、従来の1泊旅行を重視した業態でいくべきかは、二者択一の問題ではなく、両者の組み合わせとバランスの問題である。

宿泊産業はもともとこのようなターゲットミックスが必要な業種であり、

多くの旅館・ホテル経営者は週末は個人客で平日は団体慰安客、冬は若者スキーヤーで夏は子連れ家族客などのターゲットミックスを現場感覚で行ってきた。そのターゲットミックスの対象に滞在客という選択肢を加えることで、新たな宿泊需要の創造を期待したい。

そのためには、自分が立地する観光地が1泊2日旅行者と滞在客のどちらに優位性を持つのかを交通立地特性や気候特性、観光レクリエーション資源特性をもとに判断すること、すなわち観光地マーケティングが重要となることを最後に強調しておきたい。（おおの まさひと）



大野正人（おおの まさひと）

高崎経済大学地域政策学部教授。1976年東京大学農学部林学科・森林風致計画研究室卒。同年、交通公社総合開発㈱入社、リゾート開発、ホテル旅館のコンサルタントに従事。1991年財団法人日本交通公社入社、観光マーケティング、宿泊産業・観光文化活性化に関する調査研究に従事。2013年より現職。

# 温泉地における長期滞在化への取り組み

——大分県竹田市「温泉療養保健システム」の事例

大分県竹田市長 首藤 勝次氏に聞く



首藤勝次（しゅとう かつじ）

1953年大分県竹田市生まれ。76年大分県直入町役場に就職。主に企画・広報・国際交流の分野を歩み、炭酸泉を縁としたドイツとの国際交流を推進し、姉妹都市締結を実現。大分県議会議員3期を経て、2009年4月より現職。国土交通省の「観光カリスマ」に認定され、全国的に観光振興や地域振興に活躍するリーダー達と幅広い人脈を持つ。現在は、地域主権の確立を目指し、「農村回帰宣言市」を標榜、竹田らしい、竹田にしかできない施策の展開「TOP運動」を通じた「温泉療養保健適用」制度の確立など、全国初のさまざまな挑戦に取り組む。

## 世界に通用する 個性的な 温泉地づくりを

「温泉療養保健システム」の導入に至る市長の政策理念をお聞かせください。

【首藤】 世界に冠たる温泉資源を持つ日本は、先進地ヨーロッパのように予防医療や免疫力を高める健康づくりのため「温泉力」を活用すべきである。長年そう考えてきました。特に当地では昭和初期に松尾武幸博士が注目して以来、「炭酸泉を核にした世界に通用する個性的な温泉地づくり」を胸に刻んで歩んできました。当時の長湯観光協会のパンフレット

には「東方日本の長湯温泉、西方ドイツのカルルスバード」という意気込みの高さを感じさせるフレーズが残っています。

直入町役場（当時）職員時代の1989年（平成元年）にドイツのバートナウ・ハイム、バーデンバートン・クロツインゲンという3つの炭酸泉の湧出地を訪ねました。当時から温泉療養に取り組みたいという思いがすでにあつたので、バート・クロツインゲン市と友好都市宣言をして帰国しましたが、その後市民交流や文化交流を深める中で「世界に通用する個性的な温泉地づくり」という政策テーマの輪郭がはっきりと見えてきました。そこから外湯巡りや飲泉の文化をテーマにした個性的な温泉地づくりに取り組んできました。

## 「温泉療養保健システム」 が長期滞在を生み出した

「温泉療養保健システム」は、観光客の動向にどのような影響を与えるのでしょうか。

【首藤】 私が2009年（平成21年）に竹田市長に就任してすぐ、「個性的な温泉地づくり」の新たな戦略としてヨーロッパのように温泉療養に保健を適用させる制度を提案し、システムの実証実験を経て導入しました。これまで日本にはなかった先進的な施策です。原資としては入湯税の一部を活用しています。年々制度が知られるようになってシステムを利用する滞在者が増え始

めて、何よりも実際に5泊以上の長期滞在の実績も生まれています。当初は3連泊を条件にしましたが、延べ3泊ということで適用条件のハードルを下げました。これはシステムを広めることを重視して、まず国民の皆さんに「温泉力」を意識してほしい、つまり温泉地に行くとか温泉に滞在するということは気持ちいいのだということを実感してもらえ、環境をつくっていいこうという狙いです。これまで多くの観光地において何



とかヨーロッパのように長期滞在してもらえないような仕組みはないかというところで、さまざまな模索がなされてきましたが、なかなかこれといった答えは見つかりませんでした。しかし日本にはお米やみそを持って1カ月も温泉地に滞在して元気になつて帰っていくという「湯治の文化」、つまり長期滞在の原点とも言えるようなスタイルがもとあった。「温泉療養保健システム」もドイツをはじめヨーロッパから学ぶ中で生まれたのですが、その原点は日本にあったとも言えます。

## 長期滞在のために「総合力」を持った温泉地形成を

観光需要の平準化という観点からすると、長期滞在化は大きなポイントになると考えています。そのため観光地づくりという点についてお考えをお聞かせください。

【首藤】ドイツの温泉地の方々とお付き合いする中で「日本には安く長

く温泉に滞在して身体を癒やす素晴らしい湯治の文化があるのに、何をドイツから学ぶのか」という問い掛けもありました。改めて考えると竹田市には温泉以外にも久住高原という心地よい滞在環境があり、岡城のような歴史的な魅力があり、トマトの大生産地

でもあつて地域の食の魅力も持っている。温泉を核にして滞在する人たちのニーズを満たせるような多様な魅力が集積されています。地域づくりにはトータルコーディネーターとしていく力が必要ですし、やはり長期滞在するための保養地として「総合力」を持った温泉地形成が大切だと思います。



国内屈指の高濃度炭酸泉「長湯温泉」旅館街

## 「温泉力」を活用して国民の健康づくりに寄与

竹田市では「長期滞在の先」にどのような温泉地の将来像を描いていращやるのでしょうか。

【首藤】長湯温泉は1976年（昭和51年）に国民保養温泉地の認定を受けていますが、2015年（平成27年）5月に「竹田温泉群」として対象エリアを竹田市全域に拡大して再指定を受けました。「温泉療養保健システム」は再指定を受ける際の核になる取り組みとしても位置づけています。また、「温泉力」をアピールするためには一温泉地だけでは弱いので、他の温泉地との連携を進めています。今年の7月には豊富温泉（北海道豊富町）、玉川温泉（秋田県仙北市）とで「温泉力地域協力協定」を締結して、日本の温泉力をシンボリックに見せていこうとしています。

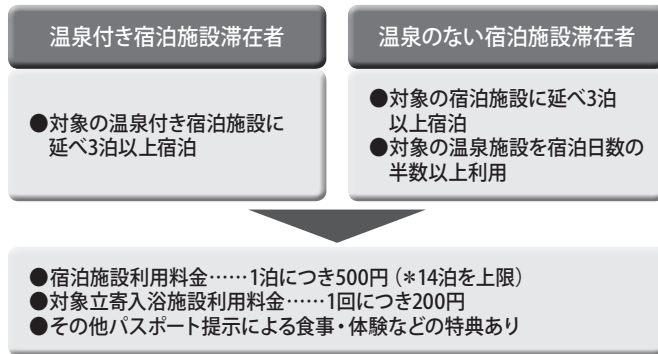
目標がなければチャンスは見えないと思いますし、ビジョンがなければ決断はできません。ビジョンを見失わずに30年間歩んできた流れが今に結実しています。これからも「温泉力」を活用して温泉地が国民の健康づくりに寄与するというビジョンをさらに追い続けたいと考えています。

（しゅとう かつじ）

（2015年9月11日電話インタビュー）  
聞き手…堀木美告

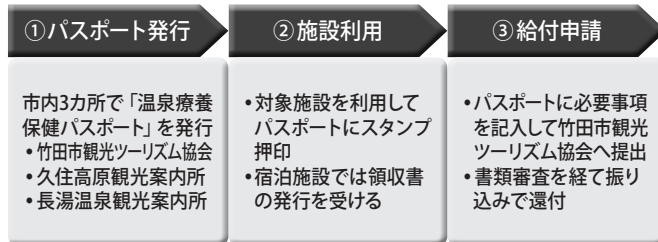
# 温泉療養保健システムの概要

## 温泉療養保健システムの対象と保健適用の内容



\*パスポート発行から6カ月以内に利用・申請する必要あり

## 温泉療養保健システムの利用の流れ



## 温泉療養保健システムの利用の流れ

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
パスポート発行部数(冊)	783	912	1,057	1,115	
申請者数(人)	543	623	657	760	
給付総額(千円/年)	1,680	1,961	2,180	2,219	
給付額平均(円/人)	3,094	3,128	3,319	2,919	
宿泊総数(泊)	総数	2,877	3,470	3,949	
	平均	5.2	5.5	5.3	5.2
立寄入浴数(回)	総数	1,208	1,176	2,237	1,220
	平均	2.2	1.9	3.4	1.6

【参考資料】  
 ・竹田式湯治HP  
<http://www.takeda.jp/onsenryoyo/index.html>  
 ・長湯温泉旅館組合公式サイト  
<http://ながゆ温泉.net/>  
 ・温泉療養文化館 御前湯HP  
<http://www.gozenyu.com/index.html>  
 ・『温泉地再生 地域の知恵が魅力を紡ぐ』  
 久保田美穂子(学芸出版社、2008年)

当初は「期間内に3連泊」が給付を受けるための条件であり、湯治を含めた長期滞在の潜在需要の顕在化が期待された。しかしターゲットとして想定していた30代女性にとつての利用のしやすさなどを考慮して、2012年度(平成24年度)からは「期間内に延べ3泊」という条件に修正された。この条件の緩和は滞在の長期化だけでなく、システム利用期限内のリピートによる来訪時期の分散化にもつながっていると思われる。滞在化と分散化の両面から需要の平準化に貢献しているものと考えられる。

長湯温泉(大分県竹田市)は久住山系東麓の高原に位置し、芹川沿いの田園地帯に広がる温泉地である。風土記にも記載が見られる歴史を有し、高濃度の炭酸泉が特徴で、昭和初期に炭酸泉の効能について研究した松尾武幸博士(九州帝国大学)は「飲んで効き長湯して利く長湯のお湯は心臓胃腸に血の薬」との言葉を残した。1989年(平成元年)に旧直入町(2005年[平成17年]4月に合併して竹田市)がバート・クロツインゲン市と姉妹都市提携を結んだのは

はじめ、ドイツの温泉地との交流も進めながら古くからの湯治文化を活かした独自の温泉地活性化に取り組んできた。個性的な飲泉場や温泉療養文化館「御前湯」などの施設整備を進める一方で、「温まる」「歩く」「食べる」「笑う」を組み合わせ、竹田市の温泉、自然、文化をトータルに楽しみながら元気になる「竹田式湯治」の展開を図っている。2011年度(平成23年度)にはこの「竹田式湯治」による長期滞在をバックアップする仕組みとして、温泉を利用した滞在に保健を適用す

る「温泉療養保健システム」を全国に先駆けて導入した。「温泉療養保健システム」は、豊かな温泉を健康づくりに取り入れるため、温泉を使った滞中に保健を適用する制度で、竹田市内の対象宿泊施設を延べ3泊以上利用する宿泊者が対象となる\*。利用者は「温泉療養保健パスポート」を各施設で提示してスタンプ押印を受け、パスポートの必要ページと領収書(原本またはコピー)とともに竹田市観光ツーリズム協会へ申請を行う。1泊当たり500円の宿泊費

と1回当たり200円の入湯料が還付される。なお、利用・申請の期限はパスポート発行から6カ月以内である。2014年度(平成26年度)のパスポート発行部数は1115冊で申請者数は760人であった。  
 \*温泉のない宿泊施設に滞在する場合は、延べ3泊以上宿泊することに加え、対象の温泉施設を宿泊日数の半数以上利用することが条件となる。

# 細切れの休暇より長期休暇を

## 6

淑徳大学経営学部 観光経営学科 教授

廻 洋子

日本政府は、観光産業の長年の課題である繁閑の差を解消するため、従前より「観光需要の平準化」を目指してきた。国民の旅行時期の分散化を図った「ハッピーマンデー」と呼ばれる祝日三連休制度や、2009年（平成21年）に続き今年も出現する「シルバーウィーク」と呼ばれる秋の大型連休等、さまざまな施策も実施された。さらに、昨年は公益社団法人日本観光振興協会が「1ウィークバカンス」を提唱したが、効果のほどは今一つに見える。また、厚生労働省は、昨年から企業に対して社員の年次有給休暇5日間の消化を義務づける案を検討している。

しかしながら、このような細切れの休暇を積み重ねても、ピーク日が増えるだけで、需要の平準化をもたらすとは言い難い。多くの国民が旅に出るのは、週末を除くと相変わらずゴールデンウィーク、お盆、シルバーウィーク、年末年始である。フランス人の知人は「日本人は混雑の中に練り出し、ショッピングに観光にと忙しく、ゆっくり過ぎ（そうとはしない）と皮肉っていた。つまり、料金が高く混雑しているピーク時期に細切れの休暇を取っても、肉体と精神を再生するための「本質的な休み」を享受することはできないというのである。

観光需要の平準化には、連休創出

というような小手先の施策ではなく、本格的な長期休暇の普及が必要ではないのか。長期休暇・バカンス先進国であるフランスでも7～8月はバカンス時期のピークであるが、日本のピークはゴールデンウィーク、お盆、年末年始の3～4日というポイントなのである。長期休暇制度が普及すれば、日レベルのピークをせめて月レベルのピークに置き換えることができる。

そこで、本稿では、フランス人のバカンスの歴史と現状、そして日本人の休暇意識を考察しつつ、長期休暇の意義を考えてみたい。

## 余暇に対する 欧州人の価値観

「長い余暇」を意味するバカンスは、比較的新しい概念であり、労働者階級まで含めたバカンスが国民行事のような形になったのは20世紀に入ってからである。しかし、バカンスの上位概念である余暇 (Leisure) に関する思想は、欧州において、古代ギリシャから連綿と続いている。

欧州人と日本人では余暇と労働に対する価値観はかなり違うようである。日本人は勤勉を是とする。その精神は現代にも受け継がれており、長時間労働の習慣はその名残である。「小人閑居して不善をなす」……凡人は暇にしておくより働くことはないのだから働くべし、という考え方もある。Leisureの訳である余暇という日本語は余った暇と書き、余りもの扱ひである。

一方、プロテスタントは異なるが、一般的にカトリックの欧州人は、仕事をするために人生があるのでなく、仕事は人生の一部であるとし、余暇 (Leisure) に重きを置く。そもそも



19世紀末の富裕層のリゾート、フランス・ドーヴィル。1913年、ココ・シャネルは当地にモード・ブティック第1号店を開業

(JTB Photo)

古代ギリシャでは労働は奴隷がするもので、生存のために必要に迫られて行われる物質的な諸活動であり、不自由で卑しい活動と見なされていた。高貴で自由な人々は暇のあることが誇りであり、真実を追求する哲学、美の追求、人々との交流、議論や政治といった人間的で価値の高い活動に暇を費やすのであるから、余暇は精神性の高いものである、というわけである。

20世紀に入っても余暇に対する考え方の根本は大きく変わっていない。フランスの社会学者ジョフレ・デュマズデイエ（1915～2002）は、著書『余暇文明へ向かって』の中で、レジャーを「個人が職場や家庭、社会から課せられた義務から解放された時に、休息あるいは気晴らし、あるいは利得とは無関係な知識や能力の養成、自発的な社会的参加、自由な創造力を発揮するために、全く随意に行う活動の総体」と定義している。『利得とは無関係』というところがポイントであり、余暇こそが人間としての資質を高める時間という考え方である。

## イギリス人の 貴族がもたらした リゾート地滞在

このような余暇の思想が底流にある欧州では、バカンスが発展する素地があったことが推測される。

バカンスと言えば、フランスを想起するが、最初に観光・リゾート地滞在の慣習を広めたのはイギリスの貴族であった。18世紀の初頭、彼らの間に、英国の南部の海岸で過ごす慣習が芽生え、海辺のリゾート地が誕生した。その後、フランスの海辺へと足を延ばしている。

フランスのリゾート地は、18世紀初頭はパリから近いノルマンディ地方に開発されたが、ニースに鉄道が開通すると外国人貴族に人気のリゾート地となった。寒村だった南仏のカンヌもイギリス貴族の屋敷が次々と建設され、まずは寒いイギリスの冬を避けて、避寒地としての南仏で10月から4月くらいまで過ごした。この慣習は大陸諸国にも波及し、フランスの上流階級もイギリス貴族を見習い、パリを離れてまとまった期間

をリゾートで過ごすようになった。

レジャーを楽しむ階級は、資産があり、生産的労働を行わず、暇な時間を非生産的消費に費やす、いわゆる一握りの有閑階級だけであったが、20世紀に入ると、徐々にその慣習は新興ブルジョア層、アッパーミドル層にまで広がっていき、リゾートは社交の場となっていた。ブルジョア層にとってはリゾートで長期間滞在することは、ステータスシンボルとなった。

「貧乏暇なし」の労働者階級、大衆にとつて無縁と思われたこの慣習を労働者階級に浸透させたのは、レオン・ブルム首相率いる人民戦線内閣である。1936年に同内閣が、年2週間の有給休暇を制度として取り入れたことはよく知られている。労働者にとつて有給休暇取得は権利となり、企業にとつて休暇付与は義務となった。

当初は労働者も突然与えられた有給休暇に戸惑ったといわれるが、バカンスを楽しむ慣習が大衆レベルに浸透していった。富裕層の人々だけがバカンスを楽しんでいた南仏に、

多くの労働者が押し寄せてきたことに、彼らは眉をひそめたという。

現在では5週間の有給休暇が定められており、しかも、休暇の一部は最低連続した12日労働日でなくてはならず、24日を超えることはできないとされている。今日では2000年に導入されたオプリアと呼ばれる労働時間短縮制度に基づく時間短縮分の代替休日加わるので、一層長い休みを取ることが可能である。

## 空っぽに休む

フランス語のVacancesという言葉は、「空虚」「空の」あるいは「2つの物の間」という意味の、vacuum、vacareというラテン語からきており、元来は法廷が休止する時間を指していたという。すなわちバカンスは「仕事を中断し、空にして休息する」という概念なのである。11カ月働き、1カ月は労働を中断し、別の人生を過ごすことよって、より創造的に仕事に取り組むことができ、より集中もできるという考え方である。

ピカピカに磨いた靴、  
糊のりのきいたワイシャツ  
新聞、テレビ、ラジオ、  
そして日常生活よ、  
みんな Good bye!  
全てを忘れて、2週間別人になる。

汽車に乗って、船に乗って、  
遠くに出かけていこう。  
自分自身を取り戻すため、  
いつもと全く違う場所に旅立とう。

太陽、海、風を肌で感じながら、  
笑いや歌声とともに  
本当の人生を生きるために！

(ジルベール・トリガノ)  
前述の文章は、筆者が2002年までの23年間勤務していたフランスのバカンス企業・地中海クラブの創始者の言葉である。トリガノ氏は「大切なことは、金持ちになることではなく、金持ちのように過ごすこと」と断じ、上流階級のバカンスの楽しみ方を加工し、一般市民に提供し、「バカンスの伝道師」と称された。



「空っぽにして休む」フランス・ニースの海岸 (JTB Photo)

フランスの本社では、復活祭が終わると、マネージャーは自分の担当する部署のスタッフの夏休みの調整を始める。当時は有給休暇25日であったが、多くのフランス人社員は夏には3〜4週間のバカンスを楽しんでいた。本社の担当者調整が必要なら、前もってバカンスの時期をチェックしておかないと、待ちぼうけを食わされ仕事が進まないことになる。

1年は夏のバカンスを中心に回っており、フランスでは6月になると「今年のバカンスはどちらへ」、9月

になると「今年のバカンスはどうでしたか？」が挨拶代わりとなる。このような話を聞くと、フランス人は休んではかりいて、働かないと見なされがちであるが、フランス人の職者は、労働時間に関わりなくよく働く。仕事は大切だが、人生は仕事をするためだけにあるのではない、よく働くからこそ充電期間であるバカンスが必要なのであるとし、オンとオフのスイッチを切り替えている。要は仕事とバカンスは対立する概念ではなく、補完し合う存在なのである。フランス政府の統計によれば、フランスの人口の75%が1泊以上の旅行に出かけており、1〜3泊の短期旅行に出かけた人は人口の50.8%、4泊以上の長期旅行・バカンスへは65.8%で、それぞれの滞在日数の平均は短期が1.8泊、長期が10泊である。10泊のバカンスは思ったより短く感じられるが、これはあくまで平均である。1人が1年に取得したバカンスの回数は2.7回であり（短期旅行は3.6回）、バカンスを夏冬、イースターと分散して取るためであると推測できる。もちろん、地

域によって学校の夏休みの開始時期をずらすなどの対策も行われている。行き先は国内が75%、外国が25%で圧倒的に国内が多く、時期は7、8月に集中している。国内の宿泊先の7割は、セカンドハウス、親戚の家、友人宅などであり、ホテル、貸別荘、キャンピングなど商業ベースの宿泊先は3割程度である。

## 日常と異なる環境で過ごす日常生活

フランス人のバカンスの過ごし方は、忙しく動き回る周遊旅行ではなく、海辺や田舎等に滞在するスタイルが一般的である。バカンスに出かける第一の目的は、休養と気分転換によるリフレッシュである。バカンス先では、日常生活と異なった環境の中で、プライベートな時間と空間に浸った「生活」を楽しむのである。

バカンスは、「みんな忘れて別人になる」ため、仕事と無関係のコミュニティでの出会いと交流の機会である。仕事が多忙なため、日頃ゆっくり話

せない家族との触れ合いにより、自分の息子はスポーツが得意なことを発見したり、大人びてきた娘にかすかな驚きを感じたりする機会になる。日本では家族旅行というと親子がいつも一緒にいるイメージであるが、フランスは大人が中心の社会であり、子どもはバカンス地で新しい友達を見つけて、一緒に遊ぶ場合が多い。大人は、大人同士で他のバカンス客や地域の人々との出会いや社交を楽しむ。一昔前のフランス映画やフランスの小説には、バカンス地における出会いや交流が描かれている場合が多い。そして、8月末には別の人生を過ごしたバカンスも終わり、充電を終えて、新しい年度を迎える。人々はまた日常生活に戻り、次の「空白」を心待ちにする。

## 日本人の旅行とバカンス

日本人は旅行好きな国民として知られてきた。

江戸時代には参詣に名を借りた旅行が大いに流行り、人々は道中の観

光を楽しんだ。現在の観光は、主に神社仏閣などの名所旧跡を巡り、景色を楽しみ、温泉に入り、土産を買うという要素から成り立っているが、江戸時代にすでにこの原型は成立しており、今日に引き継がれている。しかしながら、日本人の旅は大衆の物見遊山型だけでなく、一部の知的階級に限られているものの、内省的な存在でもあった。

旅をすることにより日常生活から脱し、旅をする過程を通して自己と向き合う。諸国を巡り多くの和歌を詠んだ西行、彼に憧れて旅に出て紀行文を著した俳聖・松尾芭蕉から、70年代の若者を世界の旅に駆り立てた旅行記『深夜特急』の沢木耕太郎に至るまで、旅をする漂泊の過程で、自己を追求し続けてきた。哲学者三木清は、その著作『哲学ノート』で「平生の実践的生活から抜け出して純粹に観想的になり得るということが旅の特色である。旅が人生に対して有する意義もそこから考えることができる」と述べている。

「バカンス」は物見遊山型・周遊型の旅とも、内省的な漂泊的な旅とも

異なっている。バカンスは観光資源を訪れるのではなく、仕事を中断し、別の人生を過ごすため、日常生活とは異なる空間で、日々を家族やバカンス仲間、地元の人々との交流に費やすことである。それでは日本人にはバカンスはフィットしないかということでもない。

バカンスに最も近い一般的な日本人の旅は、昭和30年代までの「帰省の旅」ではないだろうか。地方から都会に出てきて就職した人たちの多くは、お盆になると家族を連れて故郷に帰った。子どもの頃過ごした



「帰省の旅」子どもたちと自然に親しむ

(JTB Photo)

地域コミュニティで本来の自分に戻り、家族や近所の人々、そして幼なじみとの再会や交流を楽しんだ。故郷にはまだ豊かな田園風景が残っていて、都会育ちの子どもたちは自然と親しんだ。日常と異なる空間と時間を享受する「生活」、これこそバカンスであった。

## バカンス客から見た 魅力的な滞在先の 創出

前述したように、フランスにおけるバカンス（長期休暇）は余暇文化へと昇華しており、人々の精神に根付いているものである。日本での長期休暇の普及推進には、もちろん日本人の休暇取得に対する意識を高めることが必要だが、休むことを潔しとしない風潮が今も続く日本では、意識改革までもっていくことはなかなか難しく、安価に長期滞在できる施設も少ない。

となれば、重要なのは、旅行スタイルや滞在先の選択肢の幅を広げる提案、すなわち旅行者やバカンス客

から見た魅力的なバカンスの形の創出ではないか。

例えば、「帰省の旅」も、今日では都会に住み始めて2代目、3代目となると、田園風景の豊かな田舎に実家があつて帰省できる人は限られる。帰省先のない人々に、一時的な故郷や日常と異なるコミュニティでの滞在を提供してはどうだろう。

東京人が7〜8月に全て2週間の長期休暇を取得し、東京の街を地方の人々や外国人に明け渡して、豊かな自然のある地方に滞在することになれば、地方創生に寄与し、東京人は地方の自然を楽しみ、文化を学ぶことができるだろう。人口減少の進む地方には活用できる空き家が多いあるのではないか。

観光地ではないバカンス（長期休暇）滞在先の発掘により、今までにない旅行スタイルを創出することは、旅行時期の分散化ではない観光需要の平準化を生み出していくに違いない。

（めぐり ようこ）

### 【参考文献】

- ・飯田芳也「フランスバカンス制度についての一考察―日本での長期休暇普及のために何を学ぶか」(城西国際大学紀要16(6)、pp.15-32、2008年)
- ・瀬沼克彰『西洋余暇思想史』(世界思想社、2008年)
- ・鈴木宏昌「フランスのバカンスと年次有給休暇」(日本労働研究雑誌NO.625(8)、pp.45-54、2012年)
- ・Chiffres des du Tourisme, Etudes Economiques, 2014 Direction Generale des Entreprises.



### 廻洋子（めぐり ようこ）

1980年クラブメッド（地中海クラブ）日本法人入社、広報室長、マーケティング部長を歴任。2002年淑徳大学講師、同大学国際コミュニケーション学部教授を経て、現在、同大学経営学部観光経営学科教授、国土交通省運輸審議会委員、交通政策審議会委員等を歴任。



本保芳明 (ほんぼ よしあき)

1949年北海道生まれ。1974年東京工業大学大学院修了、運輸省入省。(独)国際観光振興機構(JNTO)ジュネーブ事務所、経済協力開発機構日本政府代表部勤務、運輸省観光部企画課長、国土交通省大臣官房審議官、日本郵政公社専務執行役員などを経て、2007年7月国土交通省総合観光政策審議官、2008年10月国土交通省観光庁設立とともに初代長官に就任。2010年4月～首都大学東京教授、2013年3月株式会社ぐるなび総研理事に就任、2013年8月～世界観光倫理委員会委員、2014年1月～観光庁参与。

初代観光庁長官を務め、現在は研究者として観光政策に幅広く提言を行う本保氏は長官在任時、需要の平準化につながる休日休暇制度の問題に取り組まれた。当時の取り組みの意図や、増加するインバウンド需要が与える影響などについて語っていただいた。

## 平準化——社会全体で環境づくりを！

### 観光庁長官時代に目指したこと

——観光庁長官時代、本保さんは休日休暇の改革に積極的に取り組みました。当時意図していたことをお聞かせください。

【本保】 観光庁長官時代、国内観光の需要増を後押しする決め手は何かと考えた時、それはまさに休暇のあり方であるという結論にたどり着きました。

フランスなどの事例を見ると、有給休暇の取得日数と旅行日数がほぼ比例することが分かります。とすれば、有給休暇の取得率の低い日本では、有給休暇を取りやすくし、長期に休めるようにすることが旅行日数の増加につながり、行政のすべき本質的な需要増対策であり、平準化策になると考えました。

他省庁も有給休暇取得の促進に向けた動きを見せていましたが、本腰を入れているとは思えず、ならば観光行政でできることをやったほうがいいという思いもありました。ピークとオフのバランスがよくなれば、生産性が上がってコストが下がり、安定した雇用に伴いサービスの質の向上も期待できます。供給側だけでなく、需要側にとって大きなメリットがある点も非常に重要でした。

——休暇のあり方や生活時間の過ごし方は、国民生活の基本とも言える重要な課題ですね。

【本保】 各個人にとって非常に大事であると同時に、産業システムを支えるインフラに関わります。インフラが混乱することに産業界は当然反対するため、産業界も国民も納得する形で、有給休暇の取得問題やそれに対応した諸制度に取り組む必要があります。

観光という狭い枠組みでこの問題を取り扱ったら、うまくいかないことは容易に予想されました。「より豊かな生活時間を国民が享受し、



産業界の活性化につながるには」という国民的な議論を起し、長い時間をかけて理解を深めていくべき運動だと思っていました。

当時行った調査では、いくつか問題点も明らかになりました。例えば有給休暇を取っても家族で時間が共有できないケースです。子どもが学校休業日と両親の有給休暇が合わず、結果的に祝日や土日に旅行せざるを得ない状況が見えてきました。

ならば、まず家族の休暇を連動させることからいうことで、モデル地区を設定したり、「ポジティブ・オフ」という言葉をつくりました。有給休暇を与えることは経営にとってもプラスになるという意識を高めることから、地道で時間がかかる取り組みを始めたわけです。

### インバウンドの増加がもたらす効果

——今、改めて需要の平準化という問題について、どのようにお考えですか。

【本保】 結果的に観光庁時代の取り組みは定着しませんでした。需要の平準化にいい影響を与えていると思うのがインバウンドの増加です。長期滞在や泊食分離、1日当たりのコストを抑えた旅行形態など、これまでの日本人になかったニーズに産業界としても対応を迫られています。

日本人がこうした旅行スタイルを目にすることで、「これはいい」と思い、有給休暇をうまく使おうと考えるなど、マーケットが変化するきっかけにもなります。環境が変わってくれば、制度的な対応もしやすくなり、有給休暇の取得に対する企業の姿勢も変えていくと思います。

——日本で今まで、長期滞在がなかなか浸透しなかった理由は何だと思われますか。

【本保】 理由の一つは、対応するシステムが供給側にできていなかった

たからです。しかし、今は変えざるを得ない状況になってきています。宿泊旅行統計調査では、去年の外国人延べ宿泊者数は前年比約34%増です。割合が増えています。産業界もこうした状況に対応できる供給システムをつくっていかざるを得ません。その中で、長期滞在も平日対応も進むのではないのでしょうか。とはいえ、平日価格を下げただけでは人は来ません。まず、滞在して楽しい形態を考えなければいけないと思います。

例えば二セコは長期滞在の外国人が多いですが、彼らの需要に 대응して新しいレストランが増え、自転車で遠出して遊びがてらおいしいうのを食べて帰るなど、いろんなパターンの行動ができるようになってきます。すでにその恩恵を受けた日本人も出てきており、3週間〜1カ月コンドミニアムを借りて滞在して、仕事しながら休暇も過ごす経営者や自営業者もいます。

よく誤解されるのですが、長期滞在している外国人は同じ場所にとどまるわけではありません。宿泊拠点は1カ所でも行動半径は非常に広く、例えば高山に拠点を据えて松本まで行ったり、あちこちに足を延ばしたりしています。

私がかつてチロルの山の中のホテルで1週間滞在しましたが、全く退屈しませんでした。それはいわゆる着地型の多彩なプログラムがあり、その場で自由に選べたからです。ハイキングやサイクリングなど毎日何種類も用意され、中には日帰りでヴェニスまで山越えするといったものもありました。こうしたプログラム提供は、日本でも十分可能だと思います。

今まで日本では長期滞在というと、同じ場所にとどまらせる発想の商品しかありませんでした。そればかりではいけないのです。新たな需要が目の前であれば産業界も一生懸命対応するわけで、インバウンドの増加は、具体的な取り組み方を考えるきっかけとなっていると思います。

## 1日当たりの旅行コストを下げる努力を

——有給休暇が今より取得しやすくなり、需要の平準化が進んだ場合、観光地や観光関係者に求められることは何でしょうか。

【本保】 ニーズに応えたサービスを提供するのは当然ですが、それによつてどう社会や地域に貢献をするのか、ともに豊かになるにはどうしたらいいか。今後は観光産業界もより大きな構図で考える必要があるのではないのでしょうか。

例えば安定的な雇用体系の中で人材育成を行い、よりよいサービスを提供する循環をつくることで、経営的にも地域も豊かになるという発想が必要だと思います。需要が平準化してピークとオフの差が小さくなり、コストや効率改善されたら、積極的に需要側に還元する必要があるのではないのでしょうか。

今、日本の旅行支出における家計費負担の割合は7%未満なのに、年間宿泊日数が日本の3倍のフランスは9%強と、その差はわずか2%です。

——フランスの人々が、いかに1日当たりのコストを抑えて旅行をしているかが、よく分かる数字ですね。

【本保】 日本が現状の旅行形態のままであれば、旅行支出がフランス並みに増えたとしても、平均滞在日数が3日から4日に延びる程度です。1日当たりの滞在コストを抑えられる仕組みを全体で作らないと、旅行需要は伸びないと思います。

例えば1週間滞在したら1泊3万円の宿泊代を2万2000円にするといった長期滞在も考えられますし、今話題となっているAirbnb（エアビーアンドビー）のような宿泊形態が新たな可能性を開くかもしれません。

産業界には滞在日数が増えた分、収益も増えるのが当然と考えるのではなく、滞在日数が倍になつても、収益は2〜3割増で十分利益が出る仕組みを考えていただきたいと思います。でなければ1日当たりのコストが高く、週末や祝日に高い値段を払って、短期間の旅行ばかりさせられる日本人の観光客がかわいそうだと言いたくなります。もつと選択の幅をつくらなければいけないと思います。

## 枠を超えて需要の平準化議論を

——最後に、需要の平準化の実現に向けてどのようなことが必要か、お考えをお聞かせください。

【本保】 今まで、需要の平準化論について観光産業界内での議論されてきましたが、供給サイドだけがいくら頑張ってもできることではないと思います。現に、そのための努力が今まで実を結んでいないわけですから。

平日料金を安くしたからといって、お客さんが来るわけではないことは、現状が証明しているわけです。もつと大きな枠組みや発想で取り組まない限り、長期滞在化や平準化は進まない。だからこそ「観光の世界だけで議論してもしょうがない」という認識のもとで他の関係者や行政とともにどう取り組んでいくかを、考え直す時期に来ていると思います。

自分たちの利益だけを考える発想では、もはや立ち行きません。観光業界の中だけで平準化と言っている限り、何も進まないと思います。観光産業界はまずムーブメントをつくる努力や、社会が需要の平準化に動き出すための環境づくりを考えなければいけないのではないのでしょうか。

(2015年8月21日・聞き手・梅川智也／堀木美告)

取材協力・井上理江氏)

# 星野リゾート代表 星野佳路氏に聞く

星野リゾート代表

観光立国宣言が行われた小泉内閣時代の2004年（平成16年）から、星野氏は休暇の分散取得の必要性をさまざまな場面で訴えてきた。同氏が委員長を務めた経済同友会の観光立国委員会では今年4月に提言を行い、季節的偏在が潜在的需要を抑制し、観光産業の低生産性につながる指摘とされている。需要平準化の先にあるビジョンについて語っていただいた。

## 平準化

——鍵は学校休暇の地方分散



星野佳路（ほしの よしはる）

1960年、長野県軽井沢町生まれ。星野リゾート代表。慶應義塾大学経済学部卒業。米田コーネル大学ホテル経営大学院修士課程修了。1991年、星野温泉（現星野リゾート）社長に就任。所有と運営を一体とする日本の観光産業でいち早く運営特化戦略をとり、運営サービスを提供するビジネスモデルへ転換。現在ラグジュアリーホテル「星のや」、小規模高級温泉旅館「界」、西洋型リゾート「リゾナーレ」の3ブランドを中心に国内外に35施設を展開。2013年、日本で初めて観光に特化した不動産投資信託（リート）を立ち上げ、星野リゾート・リートとして東京証券取引所に上場。

需要の偏りが低収益性を生んでいる

——今年4月、「真の観光立国」実現に向けた新たなKPIの設定を」という提言が、経済同友会の観光立国委員会から出されました。委員長としての思いをお聞かせください。

【星野】 まず観光立国の定義とは何か、今一度明確にしようということと提言しています。定義が分からないと課題も分からず正しい政策も出ないという思いから今回の提言に至りました。

真の観光立国とは観光産業が競争力をつけ、人口減少時代の日本の経済を支える新しい産業の一つとなることだと思います。観光が地方経済の基盤となり、投資を呼び込み、雇用を生んで維持し、経済に貢献する産業になると思います。そこで一番問題となるのが、観光業の生産性や収益性の低さです。

旅行需要は23兆円と日本では5番目に大きな産業規模で、金融や自動車と比較しても遜色がないのに利益率が全然違います。利益がなければ融資も受けられず、設備投資できず、いい人材にいい給料を払えません。

低生産性と低収益性に最も責任があるのは我々のような観光宿泊産業の経営者ですが、もう一つ、制度的に低生産性を生んでいる構造があります。それが旅行需要の季節的な偏在です。

——ゴールデンウィークなど、一定の時期に旅行需要が集中する傾向です。

【星野】 現状ではどんな観光事業者も一年のうち100日は必ず黒字になる一方、残りの日は赤字の場合が多いです。日本の休暇制度が改革されれば、利用者にとってはより安く、より快適で長く旅行ができるようになり、業界にとっては赤字の日が減って、一年をトータルすれば黒字になる構造に変わってくるのが予想されます。

今、観光宿泊産業の人材は75%が非正規雇用です。100日しか黒字が出なければそうならざるを得ませんが、200日、あるいは250

日需要があれば、正社員として人材を雇用することも可能になります。

——インバウンドの増加が、需要の平準化につながるという声も聞かれます。

【星野】 マスコミなどの影響で、インバウンドの増加によって観光立国に近づいているような錯覚を起しがちですが、実際はあまり関係ない話です。増えているといいながらも、国内旅行消費額の10%程度のインパクトにすぎませんから。

約23兆円の国内旅行需要に占める割合は今でも日本人による内需が圧倒的に多く、日本の最大の競争力は、国内にそれだけの需要を抱えていることです。こういう国は他にはありません。

洗練された良質な顧客がこれだけいながら、そこから十分な利益を上げられていないことが問題です。休暇制度を改善することで日本は一気に観光立国として競争力を高められるはずですが、これが、需要の平準化が大事だという根拠です。

——平準化は消費者にとってはプラスですが、実は事業者にとってはマイナスの部分も大きいのでは。

【星野】 私が提言しているのは競争促進策です。一定期間に需要が集中する現状では、努力している事業者と、していない事業者の差が出ていくと考えています。ゴールデンウィークにはどちらも同じような価格を提示でき、供給側が十分な満足度を提供しなくても、ある程度集客できていますから。

私の提言は、自分が利益を得るために主張しているのではなく、需要を平準化することが日本の観光産業にとって最大の課題である低生産性、低収益性に一番効く政策だと確信しているからです。反対している人が業界内にいるということは、この提言が重要である証拠だとよく言っています(笑)。

——経済同友会は中小企業が多く、ユニークな経営者が多いので、

賛同者も多いのでは。

【星野】 観光立国委員会の委員はほぼ全員賛成で、今回の提言も高い評価を得ています。観光業界の人が少ないですから。中には自分たちでゴールデンウィークの後ろ倒しを開始した企業もありますよ。

### 社会の高齢化は平準化とリンクしない

——星野さんは10年以上前から、大型連休の分散化を提言されてきました。

【星野】 諸外国と比べると日本は祝日が多いですが、祝日を減らすのは政治的にハードルが高いです。そこで祝日数は維持しつつ、大型連休を地域ごとに分けて取得してはどうかという提言を、2004年(平成16年)から今まで一貫して行ってきました。

大事なのは小学校、中学校の大型連休で、これをいかに地域ごとに分散するかが鍵となります。実際、学校の休みは地方の教育委員会などで決めることができます。埼玉の一部ではゴールデンウィークをずらした学校があり、この地域の子どもたちはすいているデイズニランドに快適に行けるという話です。

よく政府が有給休暇の取得促進をどうするかと検討していますが、親が子どもと休みを合わせられることが重要だと考えています。有休取得が増えない理由は、親が休みを取って、ただ家にいてもしょうがないというのも大きいと思います。学校の休みが分散すれば、働く両親がそれに合わせて有休を取ることができるので、有休の取得促進につながると思います。

——高齢化社会が進むことで平準化に寄与するのではという見方もありますが。

【星野】 弊社のリゾートでは今、三世代旅行がものすごく伸びています。引退世代は海外旅行だったら平日に行くけど、国内旅行については今も週末やゴールデンウィーク型です。それは、孫と旅行に行きた

いからです。

昔は三世代一緒に住み、別々に旅行に行っていたけど、核家族化した今は孫と一緒に過ごせるのは旅行の時くらいです。平日に夫婦で旅行してもしょうがない、それより息子娘夫婦、孫と一緒に旅行したいと思っっているのです。

ですから現状のままでは高齢化による需要分散は容易には進まないと思いますが、もし学校の大型連休を地域ごとに分散すれば、「あの地域の孫とはこの週、この地域の孫とはこの週」というように、三世代旅行の時期が分散化してくるのです。ですから学校休暇の地域別分散こそが、需要の平準化の重要なポイントだと私は思います。

### 休暇分散は新たな商品発想力の源に

——需要の平準化が実現した場合、どのようなロードマップが考えられますか。

【星野】 休暇を分散して需要を平準化することで、競争力が高まるような投資や正規雇用が生まれ、消費者にとっては旅行価格が下がります。そうすると今までは実現されてこなかった潜在的な内需も喚起されてくると思います。

「混んでいるから旅行に行かない」という人は、今までに相当いたと思います。渋滞や混雑がなくなれば、そういう人たちが旅行に行くようになるので、それだけでも内需拡大につながります。

そうなってきたら、諸外国からのインバウンドの誘致を日本人が働いている期間、日本人が旅行にあまり行かない期間に当てはめていくことになる。これが日本の観光宿泊産業にとって一番生産性が高くなる方法だと思えますし、そうなっていくといいと思っています。

——需要の平準化が実現された先にあるものは、何だと思われませんか。星野さんの頭の中にあるビジョンは。

【星野】 旅行商品を発想する事業者側に大変革をもたらし、その結

果として旅行商品が魅力的になると思っています。今の日本の観光地はゴールデンウィークには首都圏の人でいっぱいになりますが、ゴールデンウィークが終わると誰も来なくなります。ですから観光地は需要が集中する100日間、首都圏の人のことだけのことを考えればよい状況でした。

ところが休みが分散して、例えば今週は九州のゴールデンウィークだとすると、北海道や東北の事業者が、九州の人たちに来てもらうにはどうしたらいいかと考えます。雪を見たことないかもしれないから雪を見せるイベントをやるなど、九州の人たちの興味に合った観光商品が生まれてくる。

北海道の人たちがゴールデンウィークを迎える時は日本中の有名観光地が、北海道の人たちはどんなものが食べたいかと考えるようになります。そしてゴールデンウィークの前々週くらいに北海道の旅行会社のカウンターに行くと、日本中の観光地が提案する北海道向けのプランが並ぶのです。

これは日本の観光商品の大変革です。これまで我々の業界は首都圏だけを見ていて、細かく地域に分け、ターゲットに合わせて自分たちの商品を変えろという作業をしてきませんでした。

しかし休暇が分散されれば「東京の人だけ見ていればいい」という考え方が大きく変わり、その発想の先にインバウンドがあると私は思っています。中国の人は何を求めているのか、ヨーロッパの人はどうなのかと考えを広げます。日本の各地域に対する商品提案力が養われることで、インバウンドを誘致し、ターゲットに合わせて考える能力もついてくると思っています。

当然、これは消費者にとってもプラスになります。需要が喚起され、快適になるといった目先の話だけではなく、事業者の発想の仕方が変わり、旅行業全体が魅力的な商品をターゲットごとに提案する形に変わってくる。これはものすごく大きな違いを生むはずだと期待しています。

(2015年9月3日・聞き手・梅川智也／堀木美告)

取材協力・井上理江氏

# 「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

梅川 智也  
堀木 美告

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長  
観光政策研究部 主任研究員

観光需要が平準化しないとすれば、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

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つている。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。

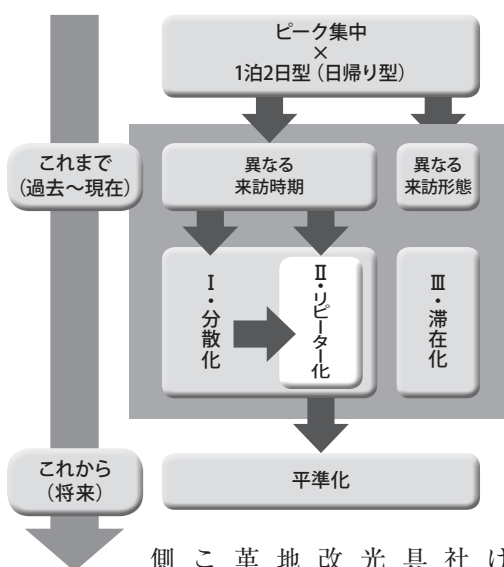
### ◆「平準化」に向けたプロセス

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ク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みられる

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

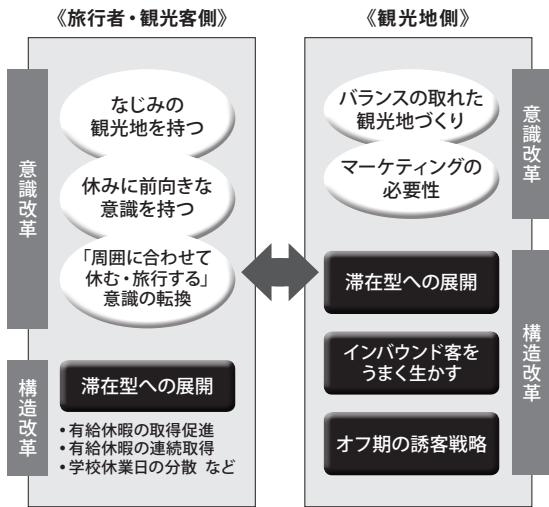


図3 平準化へ向けた社会全体としての環境づくり

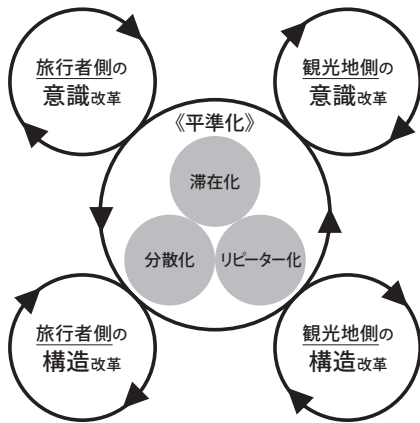
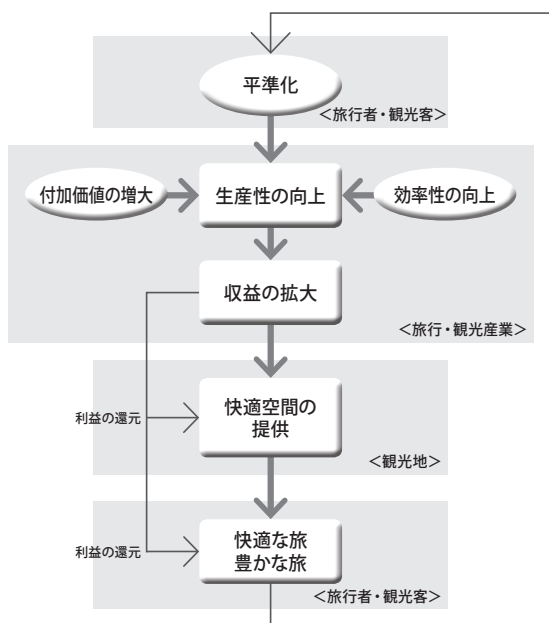


図4 「平準化」がもたらす「プラスのスパイラル」



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。

◆「平準化」の先にあるもの

観光需要の「平準化」は何をもた

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・観光客にとつ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。

# 実践的な「観光地経営」の取り組み

——伊勢志摩サミットを目前にした三重県鳥羽市を例にして

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 研究員

西川 亮

理事・観光政策研究部長

梅川 智也

鳥羽市は近隣に伊勢神宮という

特A級(注1)の観光資源を持ち、豊かな自然美あふれる伊勢志摩国立公園や、ミキモト真珠島や鳥羽水族館、海の博物館など観光施設にも恵まれている。また、伊勢エビやアワビをはじめとする海の幸など食の楽しみも豊富にある。さらに名古屋・京都・大阪という大都市圏から直通列車で



2時間程度の距離にあり、まさに資源的にも立地的にも恵まれた観光地であると言える。にもかかわらず、近年は観光客数の減少傾向が続き、観光の現状は必ずしも芳しいものではない。はなかつた。

2013年(平成25年)、伊勢神宮で1300年以上続く20年に1度の「式年遷宮」が執り行われ、観光客数は久しぶりに増加した。さらに、先般、第42回先進国首脳会議(伊勢志摩サミット)の開催が2016年(平成28年)5月に決定した。本稿では、こうした国際的なイベントを目前にした鳥羽市が、観光を漁業に次ぐ基幹産業と位置づけ、観

光基本計画「漁業と観光の連携促進計画」を策定しつつ、官民一体となって取り組む鳥羽市の観光地経営の地道な取り組みを紹介したい。

## 鳥羽市の地勢と歴史文化

鳥羽市は、三重県東端部の志摩半島北部に位置し、伊勢湾と太平洋・熊野灘に面しており、市域は神島・答志島・菅島・坂手島の4つの有人離島と半島部から構成されている。平地は海岸線沿いのみ分布しており、市域の多くは急峻な山地となっている。また、海岸線は山地が海

岸部まで迫っており、風光明媚なりアス式海岸が形成されている。歴史的文化的に伊勢神宮とのつながりが強く、古くから鳥羽で取れた水産物を伊勢神宮に神饌として奉納する関係が続いている。

## 鳥羽観光発展の経緯

鳥羽観光の歴史を振り返ると、1900年代から徐々に旅館が増え始め、1937年(昭和12年)に鳥羽保勝会が鳥羽観光協会へと名称を変更して誘客宣伝事業を実施するようになるなど戦前から観光誘客の取り組みがなされていた。

戦後は、1946年(昭和21年)に鳥羽市全域が伊勢志摩国立公園の指定を受ける。1951年(昭和26年)にミキモト真珠島が「自然と科学の新興楽地・御木本真珠ヶ島」として開島し、真珠養殖の過程や海女作業などを公開するようになった。1955年(昭和30年)には鳥羽水族館がオープンし、鳥羽湾巡り(真珠島・水族館という観光ルート)が定着していった。



鳥羽市中心部と鳥羽湾の風景 (写真提供：鳥羽市)

観光地としての発展が急速に加速したのは1970年代に入ってからである。特に交通アクセスの面で、近鉄が大坂万博の開催を前に、全国から訪れる観光客を伊勢志摩へ誘致するため、鳥羽方面への鉄道整備に力を入れることとなったことが大きい。さらに1973年(昭和48年)には

観光有料道路であるパールロード(2006年に無料化)と鳥羽展望台が完成し、自動車時代に対応して伊勢志摩国立公園の自然美が楽しめるようになった。観光施設としては1971年(昭和46年)に鳥羽駅近くに海の博物館(注2)が開館した(1992年に現在の場所に移転)。

1970年代後半からは、旅館・ホテルの新築や増改築が活発化するとともに、民宿が大きく増加した。民宿の増加は鳥羽地区だけでなく、南鳥羽の漁村集落や離島でも進められた。

鳥羽を代表する観光施設である鳥羽水族館は、1990年(平成2年)に現在の位置に新水族館として移転し、わずか3カ月で入場者100万人を突破するなど、鳥羽観光を牽引する重要な施設としての役割を果たしてきた。

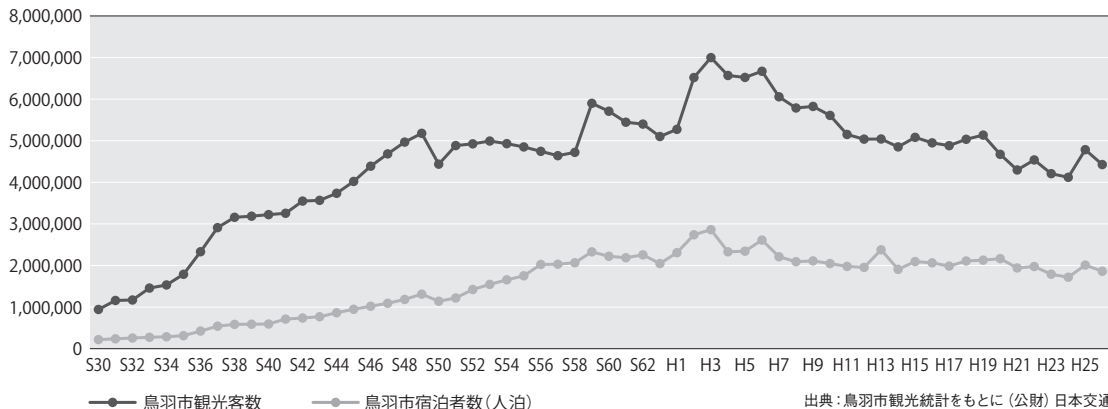
しかしながら、バブル経済崩壊後はこうした大型観光施設の入込客数が大幅に落ち込み、鳥羽市全体の観光客数についても1994年(平成6年)に660万人を記録して以来減少傾向が続いていた(図1)。こうした状況を踏まえ、民間事業者による取り組み(注3)に加え、行政は観光課を創設し、観光基本計画に基づいた観光振興に着手するようになった。

## 観光基本計画に基づいた観光政策の実現

### 1 『第1次観光基本計画』の策定と実践

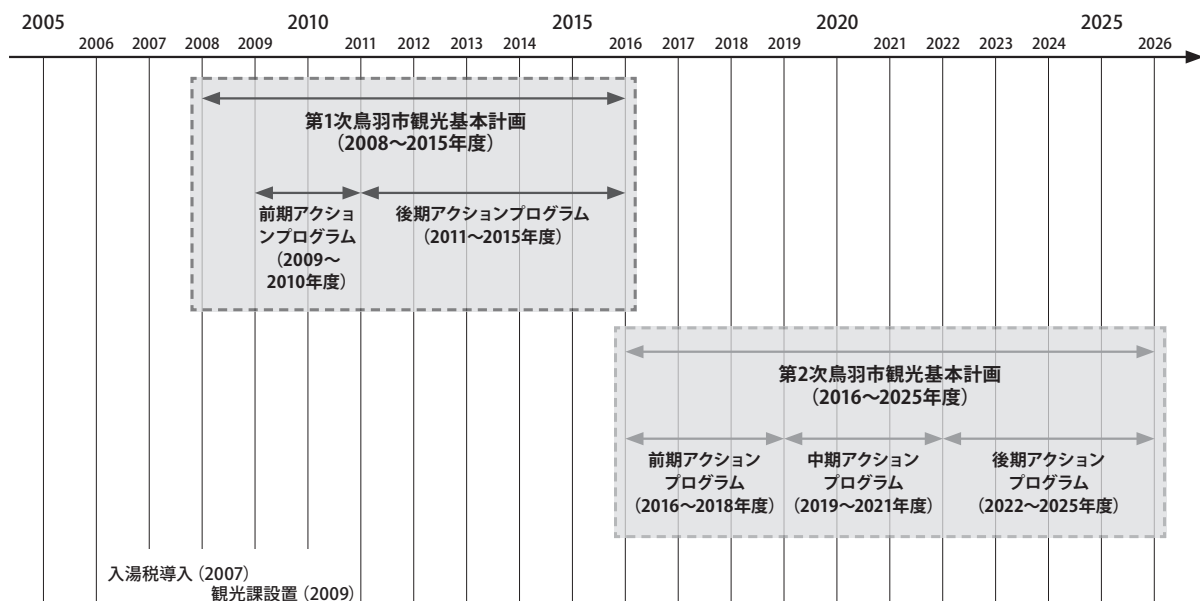
鳥羽市では市制施行後初となる『鳥羽市観光基本計画』(計画期間：2008～2015年度)を策定した。鳥羽観光の歴史を振り返ると、民間事業者の努力によって支えられてきた部分が多かったが、この取り組みは行政が鳥羽市における観光の重要性を認識し、積極的に関与する姿勢を示すものと位置づけられる。

図1 鳥羽市の観光客数と宿泊者数の変遷



出典：鳥羽市観光統計をもとに(公財)日本交通公社作成

図2 近年の取り組み—観光基本計画の目標年次



出典：第2次鳥羽市観光基本計画をもとに（公財）日本交通公社作成

本計画では、「国際観光時代をリードする『海洋文化都市』の形成」「皆が幸せを感じる、やさしい鳥羽」「自立自走できる地域経営の核となる観光産業の持続的発展」が目標とされ、計画の実現を忠実に担保すべく『アクションプログラム』（前期2カ年・後期5カ年）が策定され、官民一体となった観光振興が行われてきた（図2）。

**2 入湯税の導入**

鳥羽市観光基本計画策定の前年である2007年（平成19年）に鳥羽市は入湯税を導入した。同年策定した「鳥羽市観光振興基金条例」に基づいて入湯税の7割を鳥羽市観光振興基金に繰り入れ、3割を鉱泉源保護のために鳥羽市温泉振興会に還元している（図3）。

この鳥羽市観光振興基金の用途は、「アクションプログラム」に位置づけられた事業」に限定して活用されており、目的税である入湯税が観光振興の貴重な財源として計画的に用いられている全国でも極めてユニークな取り組みである。

**3 『第2次観光基本計画』の策定**

——「鳥羽うみ文化」の継承と創造を目指して

『第1次観光基本計画』によって、観光資源の掘り起こしや観光ガイドの拡充、エコツアーなどの着地型ツアーの拡充など一定の成果を上げることができた。しかし、2013年（平成25年）に伊勢神宮式年遷宮を終え、今後、鳥羽市にとって厳しい状況が続くと予想される中、一方では全国的な訪日外国人観光客の増大や「2020年オリンピック・パラリンピック東京大会」の開催が決定するなど観光を巡る状況の変化が予想されている。

そこで、鳥羽市では2014年（平成26年）に観光基本計画の見直しと『第2次観光基本計画』（計画期間：2016～2025年度）の策定を、立教大学、（公財）日本交通公社との連携・協働によって実施した。本計画では、産業振興や課題解決のためだけではなく、将来目指したい観光地の姿を共有し、それを実現するための計画が検討された。将来目指したい観光地の姿を定めるためには、

図3 鳥羽市の入湯税基金化の仕組み

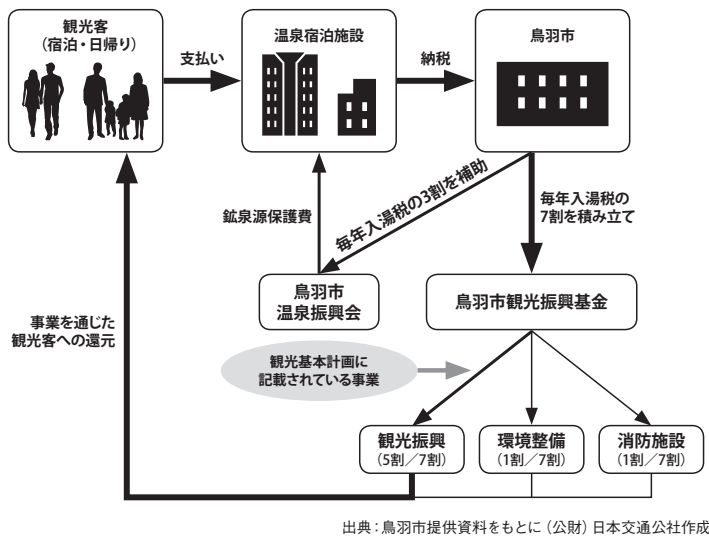


図4 『第2次鳥羽市観光基本計画』の計画体系

目標像	基本戦略	主要施策
国際的な滞在拠点を旨とした「鳥羽うみ文化」の継承と創造	戦略1 鳥羽うみの豊かな食を提供する	・食に付加価値を付ける ・漁業や海女のなりわいを継承する
	戦略2 鳥羽うみの文化を伝える	・うみの文化を伝える ・歴史・文化・伝統を継承・活用する ・芸術・文化を活用する ・自然史を活用する
	戦略3 鳥羽での滞在をより魅力的なものにする	・より魅力ある観光施設を目指す ・より魅力ある宿泊施設を目指す ・温泉地としての魅力も高める ・観光資源を創造的に活用する ・鳥羽らしい土産品・特産品を開発する
	戦略4 美しい景観を提供する	・中心市街地の景観を向上させる ・集落や離島の風景を活用する ・美しい景観を観光活用する ・自然環境を保護する
	戦略5 外国人観光客に魅力を伝える	・外国人観光客に魅力的なコンテンツを創り出す ・外国人観光客の受入態勢・環境を整備する ・外国人観光客が訪れやすい環境を作る
	戦略6 鳥羽を発信する	・鳥羽市内での情報提供を強化する ・外部に対する適切な情報発信を行う
観光基盤整備	戦略7 観光基盤の充実・強化	・バリアフリー・ユニバーサルデザインの推進 ・観光地としての防災対策の強化 ・周辺地域との連携による観光ルートの構築 ・鳥羽までの交通および域内交通の改善
	戦略8 観光推進体制の構築	・観光推進体制の強化と構築 ・計画の見直しと評価 ・観光統計の充実 ・観光財源の確保と有効な活用 ・観光産業活性化と人材育成 ・市民の参画を促す
テーマ別戦略プロジェクト		
1 鳥羽市全体における鳥羽うみ文化ネットワーク構想 2 漁業と観光の連携 3 芸術を活かした観光振興 4 インバウンド受入推進		
エリア別戦略プロジェクト		
1 中心市街地の賑わい・魅力創出 2 新たな鳥旅の推進		

出典: 第2次鳥羽市観光基本計画をもとに(公財)日本交通公社作成

地域の核となる「個性」を明確にし、それを伸ばしていくことが必要である。そこで、市民を中心とした3つの策定部会が設置され、「鳥羽らしさ」とは何かについて繰り返し議論と検討がなされた。

その結果、鳥羽らしさとは「大小さまざまな島々を擁したり、内海と外洋が交じり合ったりすることで創

出される独特で特徴ある海そのもの」と、その海を通じて生まれた歴史や生活文化、漁業文化などの総体」、すなわち「鳥羽うみ文化」であることが共有され、それを継承・創造していくことこそが鳥羽観光の目標であると掲げられた。そして、8つの基本戦略のもとで30の主要施策が定められ、重点的に取り組むべ

きプロジェクトが「戦略プロジェクト」として6つ位置づけられた(図4)。

4 『アクションプログラム』による観光基本計画の着実な遂行

鳥羽市では、計画初年度からスムーズな事業展開ができるよう第2次観光基本計画についても『アクションプログラム』を策定する予定で、今

年度(2015年度、事業検討アドバイザー会議、および事業検討市民会議による議論が重ねられている。アクションプログラムでは、前述した6つの「戦略プロジェクト」を実現するために必要な事業がリスト化されるが、前期(3カ年)・中期(3カ年)・後期(4カ年)の3度にわたって策定されることで、各戦略プロジェクトは

# 伊勢神宮とのつながり

鳥羽観光の発展は、民間事業者によるさまざまな努力に支えられてきた。それに加えて、近接する伊勢神宮の存在も忘れてはならない。2014年(平成26年)に鳥羽市が実施した観光動向調査によると、鳥羽市を訪れる観光客の約5割が伊勢神宮を訪問しており、伊勢市の調査でも伊勢市を訪問する来訪者の宿泊地として鳥羽市が選ばれている。おいしい海の幸と多種多様な宿泊施設が“伊勢神宮への訪問と鳥羽市での宿泊”という観光行動を促しているのである。

鳥羽市の観光入込との関係を見ると、1973年(昭和48年)の式年遷宮時は、その翌年に鳥羽市への観光客数が初めて500万人を突破したが、その後は減少の

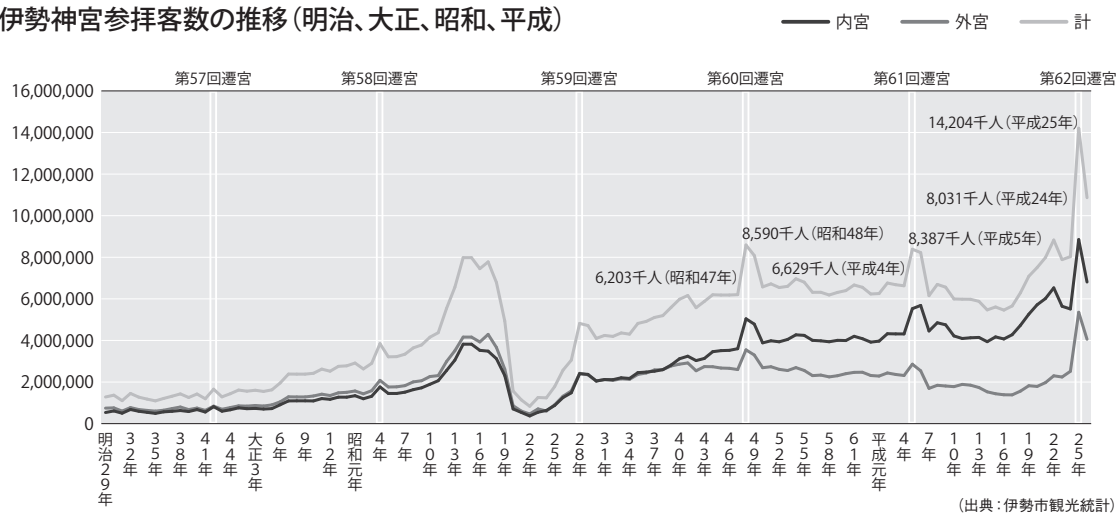
一途をたどり、再び500万人を超えるのは1984年(昭和59年)のラッコプームの時であった。次の1993年(平成5年)の式年遷宮については、その翌年に境に鳥羽市の観光客数は減少を続け、2012年(平成24年)までその傾向が続いた(50ページ 図1)。

一昨年2013年(平成25年)の第62回式年遷宮は記憶に新しいが、この年、鳥羽市の観光客数が対前年比16.1%増の478万人を記録し、宿泊客数についても対前年比17.0%増で201万人を達成したが、宿泊客数が200万人を突破するのは2008年(平成20年)以来5年ぶりのことであった。

## <伊勢神宮参拝客・約150年間の推移>

伊勢神宮の参拝客数の推移が下図のように明治から記録に残っていることは驚くべきことである(出典は伊勢市観光統計)。第二次大戦前後の推移や式年遷宮の開催される20年に1回の急増、内宮と外宮の参拝客数逆転などが明確に表されている(注4)。

伊勢神宮参拝客数の推移(明治、大正、昭和、平成)



10年後という長期的な目標を定めつつ、各段階における取り組みの評価と市場動向の変化などを踏まえながら、目標や事業を修正できる枠組みが用意されていることが特徴となっている。

## 全国的にも珍しい『漁業と観光の連携促進計画』の策定と実践

### 1 策定の背景

『第2次鳥羽市観光基本計画』の戦略プロジェクトの一つに位置づけられた「漁業と観光の連携プロジェクト」の第一歩として、2014年度（平成26年度）に『鳥羽市・漁業と観光の連携促進計画』（以下、漁観連携計画）が策定された（図5）。

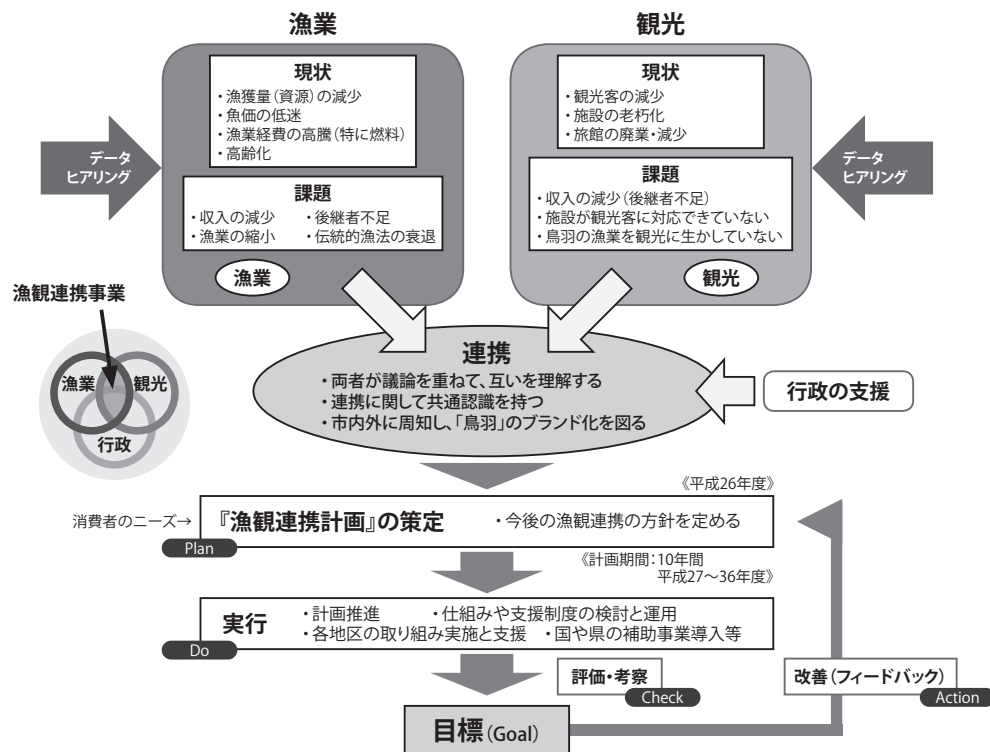
農業と比較して漁業と観光との連携は全国的に見ても多くない。漁師が民宿を始めるといった個のレベルではなく、産業としての連携、組織としての連携を模索しようというのが鳥羽市の取り組みである。そのリーダーが一般社団法人鳥羽市観光協会の吉川勝也会長である。同市浦村地区の牡蠣小屋での牡蠣食べ放題の成

功体験などを通じて、鳥羽観光再生の鍵は鳥羽漁業の再生にある。との強い信念から取り組みが始められた。この漁観連携計画がスムーズに進んだ背景には、鳥羽磯部漁業協同組合と鳥羽市観光協会だけでなく、その関係性を担保する鳥羽市役所の三者の合意・連携が整ったことが大きい。2014年（平成26年）11月には漁協組合長、観光協会長、市長の三者対談がキックオフ会議として実現し、その内容は鳥羽市の広報誌に掲載され、全戸に配布された。

### 2 策定のプロセス

漁観連携計画策定のプロセスは、まずは漁業の実態を把握するため、市内13カ所の漁村集落へのヒアリングからスタートさせた（56ページ図7）。漁村ごとに漁法や魚種が異なり、微妙に言葉や風習も異なるが、総じて漁協支所、漁師ともに観光に対する理解は高くなく、むしろ観光に対してはマイナスイメージを抱いていることが明らかとなった。また、鳥羽漁業の特徴は、いまだに一本釣りにこだわる漁師が多数いること、

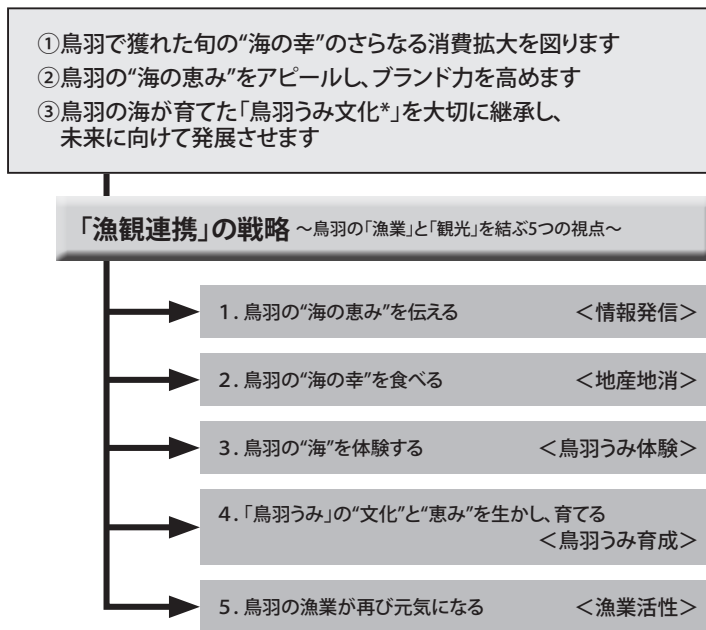
図5 『漁業と観光の連携促進計画』の枠組み



出典：鳥羽市・漁業と観光の連携促進計画



図6 『鳥羽市・漁業と観光の連携促進計画』の計画体系



\*「鳥羽うみ文化」：第2次鳥羽市観光基本計画のキーワード。特徴ある鳥羽の海そのものと、その海を通じて生まれた歴史や生活文化、漁業文化などの総体のこと

出典：鳥羽市・漁業と観光の連携促進計画

本土側よりも離島側の漁業が盛んであること、海女文化が色濃く残っていること、アワビや伊勢エビ、鯛など高級魚が多く多品種少量であることなどが明らかとなった。まずは漁業、漁協、漁師の実態を把握し、その再生のために観光がど

う役立つかというスタンスで取り組むを進めていく必要がある、漁業者、宿泊業者、そして行政の三者が一堂に会する場の設定が何にも増して重要であり、本音で語り合うことから具体的な事業につながっていくことが確認された。

### 3 漁観連携計画の概要

漁観連携計画は、御食国・鳥羽の実現のために5つの基本戦略が設定された(図6)。そして戦略ごとに6つの施策が整理され、30のプロジェクトが構築された。そして前期3カ年で重点的に実施すべきプロジェクトとして以下の5つが選定された。

- ① 情報発信強化プロジェクト〜鳥羽の魚介類の情報をきちんと観光客に伝える！
- ② さらに地産地消推進プロジェクト〜鳥羽の魚介類を鳥羽で食べられるようにする！
- ③ ブランド化推進プロジェクト〜鳥羽の魚介類の価値を高める！
- ④ 海女さんプロジェクト〜鳥羽らしい特徴ある「食」の場をつくる！
- ⑤ 一次加工場整備プロジェクト〜鳥羽の魚介類を鳥羽の旅館で安定して食べられるようにする！

### 4 漁観連携計画の実現に向けた取り組み

計画に基づく各種事業の実現のため、初年度(2015年度)は、ふるさと財団(総務省管轄)の「地域再生

マネージャー事業」の活用を図ることとし、まずは、複雑な水産物の流通経路の把握から始め、市内観光業界の地元調達率調査―地元で水揚げされた水産物を市内の宿泊施設など(や飲食店など)がどの程度使っているか―を実施することから始められている。

現在、伊勢志摩地域として「海女文化のユネスコ無形文化遺産登録」に向けた取り組みを進めているが、今回の漁観連携計画に位置づけられた「海女基金」がスタートしている。これは、趣旨に賛同する宿泊施設が宿泊料の1%を海女文化の保存・活用に生かすための基金である。また、人材不足に悩む海女の新規参入を図るため、海女の公募に取り組み、全国から2人の新人を受け入れている。長期的な事業としては、海女の現金収入のもととなるアワビ増殖のための養殖技術の向上や比較的規模の大きく、料理人の人手不足に悩む宿泊施設で要望のある一次加工処理施設の整備の可能性などが検討されている。

## 鳥羽観光の今後の展開 ——期待される実践的な観光地経営

### 1 6つの戦略プロジェクトと観光財源

3カ年の前期アクションプログラムでは6つの戦略プロジェクトが位置づけられたが、前述したように市民レベルの参画を仰ぎながら実現に向けて動こうとしている。

その財源的な裏付けとなる入湯税は7割が基金化され、いわば観光分野の独自財源として有効活用が期待されている。使途はアクションプログラムに基づいて実施されることとなっているが、活用の実態についてはより透明性を高めるためにも明確化と情報発信が不可欠である。

### 2 推進組織・体制と計画監理の仕組み

鳥羽市の観光振興の体制は、これまでのような観光業界だけで進められるものではなく、漁協や農協をはじめとする多様な主体によって推進されるものと考え方を大きくシフト

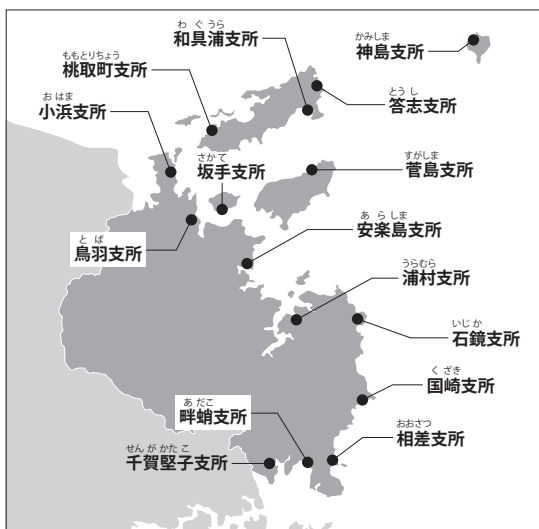
させており、そのためには市民の観光への理解と観光まちづくりへの参画が肝要である。鳥羽市におけるこれからの観光推進体制は、他産業とも連携しつつ、鳥羽うみ文化の継承と創造を通じて、独自の地域ブランドを構築し、差別化していくことが要諦となる。

また、アクションプログラムの計画監理、つまり評価と見直しをどう進めていくかについては、いわゆるPDCAシステム(注5)を導入し、第三者を含めた評価委員会を創設して進めていくこととなっている。

### 3 2016年度(平成28年度)以降の展開

計画の評価にあたっては、適切なKPI(注6)の設定が必要であるが、鳥羽市における最重要業績評価指標は「観光消費額」と位置づけている。「観光客数」より「宿泊客数」「宿泊客数」より「観光消費額」が重要であり、さらに「地域内循環」が大切になると考えている。そのため、基準となる数値(観光の経済波及効果調査)を算出していくことが検討されている。また、地方創生とともに、2016年(平成28年)5月

図7 鳥羽市に点在する漁村集落(漁協支所)



出典:鳥羽市・漁業と観光の連携促進計画

に開催される「伊勢志摩サミット」に向けた短期的展開として現在各種施策が検討されている。そして、10年後を見据えた中・長期的な展開として、これまで漁業主体の鳥羽うみで少しでも観光・レクリエーション利用を促進していくこと、伝統芸能や

芸術などを生かしたまちづくりの推進、駅前地区の景観整備と再開発などを展開することとなっており、今後の実践的な観光地経営が期待される。

(にしかわ りょう／うめかわ ともや)

(注1)「観光資源の今日的評価に関する研究」(公益財団法人日本交通公社、2013年)  
(注2)海と人間との関わりの歴史をテーマに約6万点の実物資料を保存・展示している。  
(注3)温泉開発やパール婚、地球塾など。  
(注4) 研究員コラム・梅川智也「式年遷宮を間近にした伊勢神宮」20年に一度の再生。  
(注5) 各事業を計画(PLAN)→実施(DO)→評価(CHECK)→改善(ACTION)の流れで実行し、次の計画や事業の改善に活かす考え方。  
(注6) 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。

# Euro-Asia Tourism Studies Association (EATSA) 発足会議参加報告

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 研究員 外山 昌樹

2015年6月7～11日にかけて、台湾においてEuro-Asia Tourism Studies Association (EATSA) の発足会議 (Inaugural Conference) が開催され、当財団からは筆者が参加した。

本稿では、会議への参加報告を行うとともに、関連する新たなツーリズム研究の動向についても紹介したい。

## Euro-Asia Tourism Studies Association (EATSA) について

EATSAは、ヨーロッパとアジア地域におけるツーリズム・ホスピタリティ・レクリエーション領域を専門とする研究者らが中心になって設立された学会である。会議名が発足会議 (Inaugural Conference) と名付けられているように、2015年から本格的な活動がスタートしている。

学会の設立目的は、「アジアとヨーロッパにおけるツーリズム・ホスピタリティ・レクリエーションに関する研究・教育の促進」であり、特に国際比較や、研究成果および実践事例の知見を共有することに重点が置かれ

ている。

ツーリズム・レジャー・ホスピタリティ経営分野の国・地域別論文発表数ランキングの1位がアメリカ、4位がカナダとなっているように、この分野に関する学術研究は北米地域がリードしている(注1)。そうした中で、北米地域ではなく、ヨーロッパやアジア地域が中心となって活動する本学会はユニークな存在であると考えられる。

## 会議の様子

本学会の記念すべき最初の年次会議は、台湾において開催された。会議の前半3日間は台北、後半2日間は花蓮と開催地域が分かれるプログラムとなっており、筆者が参加したのは前半部分であった。

前半のプログラムは、台北近郊に所在する輔仁大学 (Fu Jen Catholic University) が会場となっていた。同大学はカトリック系の私立大学であり、レストラン・ホテル・組織経営学科 (Department of Restaurant, Hotel and Institutional Management) が設置されている。

大学名の略称が駅名に冠されている MRT 「輔大駅」の目の前にはキャンパスが広がっており、その中に所在する図書館が併設された建物において研究発表や講演が行われた(写真1)。キャンパス内は日本の大学によく似た風景が続き、日本式「幕の内弁当」(写真2)が昼食として提供されるなど、国内学会に近い雰囲気味わえたのは新鮮であった。

写真1 会議の会場



写真2 昼食の日本式「幕の内弁当」  
(具や味付けはやや台湾風)



## 会議プログラム

具体的なプログラム内容については、一般的な国際会議と同様、基調講演、口頭研究発表、レセプションなどが盛り込まれていた。なお、今回の会議では、ポスター発表は実施されなかった。筆者が参加した前半部分の口頭発表数は全部で31本(セッションの数は9)であった。1つのセッションの時間は90分であり、2〜4本の発表が行われた。

発表内容の傾向としては、マーケティング、サービス産業、ブランドینگ、旅行者行動というキーワードに代表されるような、経営学的な視点に基づく研究が多かったように感じた。日本からの発表数は、前半部分では全部で8本であった(表1)。筆者も共同著者として、京都における旅行者のサービス品質と満足、ロイヤルティに関する研究発表に関わった。開催地域が前半と後半で分かっていたせいか、会議の規模は、筆者がこれまで参加した他学会の年次会議に比べると大きいわけではなかったが、新しい研究コミュニティが生まれていく勢いが随所に感じられた。

3日間であった。

## 知のオープン化が進む

今回の会議に参加して気づいた、学術誌にまつわる新たな動きについて報告したい。EATSAでは今のところ独自の学術誌を発行していないものの、本学会の設立メンバーであり、今回の会議にも参加していたポルトガルのFrancisco Dias氏(Polytechnic Institute of Leiria)が「European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation」(注2)、スペインのAlfonso Vargas-Sánchez氏が「Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal」(注3)と2誌を査読つき学術誌の編集を行っている。これら2誌の特徴は、ウェブサイトで全ての論文を公開しているオープンアクセスジャーナルと言われる形態をとっている点にある(ウェブサイトのURLは脚注参照)。海外における一般的な学術誌は、論文内容を閲覧するのが基本的には有料である。近年は購読料も上昇傾向にあり、大学図書館の中には購読できる学術誌の数を減らすところ

も出ている。他方、誰もが無料で内容を閲覧できるオープンアクセスの原則を取り入れた学術誌は、自然科学系を中心に増加している。多くの知見が広く共有されることは、新たな理論

構築の進展やイノベーションの創出につながると思われる。ツーリズム研究の領域においても、今後はオープンアクセスジャーナルが存在感を増していくのかもしれない。(とやま まさき)

表1 日本からの発表リスト

著者(敬称略)	タイトル
Chih-Sheng Kang (同志社大学)	DEVELOPING OF SERVICE INNOVATION IN TAIWAN CONVENTION AND EXHIBITION INDUSTRY
廣岡 裕一(和歌山大学)	WHO DO TRAVEL AGENTS TRULY REPRESENT IN JAPAN?
大島 知典(立命館大学)	INTEGRATED TOURISM DEVELOPMENT ORGANIZATION AT KUMANO HONGU IN JAPAN
宮城 博文(大阪商業大学) 外山 昌樹(公益財団法人日本交通公社)	AN EMPIRICAL ASSESSMENT THROUGH PROCESS QUALITY AND IMAGE IN TOURIST DESTINATION: AN APPLICATION TO KYOTO
Sang Jun Kim (近畿大学)	DESTINATION MARKETING FOR ACTUALIZATION OF A TOURISM NATION
丸山 政行(プール学院大学)	STUDY ON DEVIATION OF PREFERENCES OF YOUNG PEOPLE AND COMMODITY CHARACTERISTICS OF PACKAGE TOURS IN JAPAN
近藤 祐二(一般財団法人 京都大学名誉教授森下正明研究記念財団)	THE STUDY OF TURNAROUND OF THE AIRLINE BUSINESS
角谷 尚久(一般財団法人 京都大学名誉教授森下正明研究記念財団)	STUDY OF LCC ROUTE ENTRY EFFECT IN SIGHTSEEING IN OKINAWA

(注1) 原忠之(2014)「世界の潮流の変化・方向性に呼応しない日本観光学術界に迫り来る危機と変革への戦略試案」 観光文化221号所収

(注2) <http://www.ejthr.com>

(注3) <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/et/index>

# 活動報告

観光政策研究部

## 「平成27年度観光地経営講座」を開催！

「観光地経営講座」とは

当財団は2014年度(平成26年度)に、「観光地経営講座」をスタートいたしました。本講座は、観光による地域振興に携わる地方自治体の担当者、観光関連団体、商工会議所、観光関連事業者などの方々の人材育成を目的に実施するものです。2013年度(平成25年度)までは、観光に関する基礎的な知識を体系的に習得する「観光基礎講座」と、深く実践的な知識とノウハウの習得と地域での実践者の支援を目指す「観光実践講座」をそれぞれ開催しており、両講座を統合することにより基礎・実践の両要素を兼ね備えた新たな講座となりました。

テキストとして、当財団のこれまで


の調査・研究の成果やノウハウをもとに、観光地経営に必要な8つの視点を事例とともに取りまとめた『観光地経営の視点と実践』(2013年(平成25年)12月発行、丸善出版)を使用することにより、観光地経営に関する網羅的な理解を促します。

### 「平成27年度観光地経営講座」の概要

2回目となります今年度の講座は、「観光地経営の8つの視点」と実践(地域はインバウンドをどう捉えるか?—地域主体の戦略を考える—)と題して、2015年(平成27年)6月25日(木)〜26日(金)の2日間に行われ、当財団大会議室において開催いたしました。

今回は、8つの視点(図1)のうち、「視点3 市場創出」に焦点を当てました。現在、観光分野のみならず社会的にも高い注目を集めている「インバウンド」をテーマに据え、基礎データの理解から戦略策定の考え方に至るまで深く学ぶことを目指し、全体を9つの講義で構成しました(図2 開催概要参照)。講師には、当財団の研究員に加え、現場で実際に対応されている行政や民間の方々もお招きしました。そして受講者も議論に加わり、さまざまな立場からの意見交換を行いました。

講義1では、当財団の梅川理事・観光政策研究部長がテキスト「観光地経営の視点と実践」をもとに、8つの視点の考え方や実践について、具体例を踏まえながら解説しました。続く講義2では、インバウンド対応を考える上で意識しなければならぬ日本人の旅行の現状や意識などについて筆者が説明いたしました。講義3では、当財団の相澤主任研究員より、自主研究として実施した「5か国・地域旅行者調査」の結果などをもとに、インバウンドの地方分散化



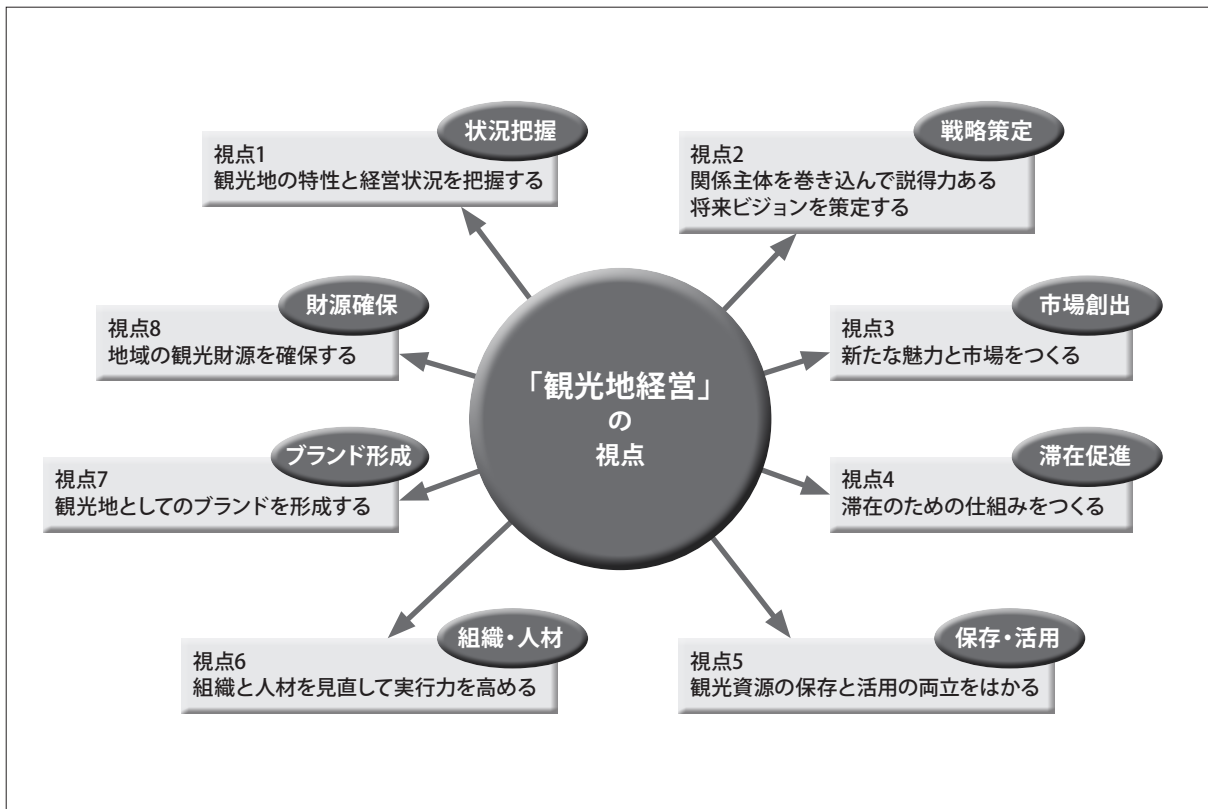
昨今の市場環境の変化に対応し、既存の観光地が活性化していくためには、観光地全体をマネジメントしていく「観光地経営」という考え方が重要です。本書では、それを実現させるためのポイントを8つの視点から提言するとともに、全国10カ所の参考となる実践例を取り上げ、その学ぶべき点について丁寧に解説しています。

発行日：2013年12月  
仕様：B5版 230ページ  
定価：本体2,800円+税

の可能性などについて解説しました。講義4では、外部講師として、岐阜県観光国際戦略顧問および山形県ASEAN戦略アドバイザーの古田菜穂子氏をお招きしてご講義をいただきました。

岐阜県では2009年(平成21年)から外客誘致プロジェクトに力を入れており、プロモーションだけでなく、県庁内部局間の連携、観光資源の見直しや発掘、観光の人材育成、民間組織との役割分担などを戦略的

図1 「観光地経営」のための8つの視点



に実施しており、まさしくインバウンド先進地と言えます。講義では、「選択と集中」に基づく戦略策定から実施方法に至るまで、ご紹介いただきました。

講義5では、当財団の自主研究と

して昨年度実施した「都道府県及び政令指定都市の観光政策に関するアンケート調査」の結果について筆者が説明いたしました。

講義6では、外部講師として、観光庁国際観光課外客誘致室長の佐藤

図2 開催概要

■ 開催概要

平成27年度 観光地経営講座  
観光地経営の“8つの視点”と実践

～地域はインバウンドをどう捉えるか？ 一地域主体の戦略を考える～

\*8つの視点:

- ① 状況把握、② 戦略策定、③ 市場創出、④ 滞在促進、⑤ 保存・活用、⑥ 組織・人材、⑦ ブランド形成、⑧ 財源確保

- ・ 開催日時：平成27年6月25日（木）～26日（金）
- ・ 場 所：公益財団法人日本交通公社 大会議室
- ・ 対 象：観光による地域振興に携わる地方自治体のご担当者、観光関連事業・商工会議所などのご関係者
- ・ 主 催：公益財団法人日本交通公社
- ・ 協 力：観光庁、岐阜県、NPO法人シクロツーリズムしまなみ、信州白馬八方温泉しろま荘

◎ プログラム

- 講義1 観光地経営の視点と実践～8つの視点を概観する（梅川）
- 講義2 日本人の旅行市場の動向（牧野）
- 講義3 インバウンドFIT客の地方分散化について（相澤）
- 講義4 地域におけるインバウンド対応策について～岐阜県の取り組み事例から～（古田氏）
- 講義5 都道府県及び政令指定都市のインバウンド対応（牧野）
- 講義6 我が国のインバウンド政策について（佐藤氏）
- 講義7 宿泊の現場から見たインバウンドの現状と課題（丸山氏）
- 講義8 インバウンドの視点からみた自転車旅行の可能性～大会成功を礎にした自転車旅行文化形成への道～（山本氏）
- 講義9 総括ディスカッション（佐藤氏、丸山氏、山本氏、梅川、牧野）

久泰氏をお招きしてご講義をいただきました。インバウンドの現状および政策の方針・内容、台湾を具体的事例とした地域の受け入れ対応における問題点や解決策などについて、分かりやすく解説していただきました。講義7では、外部講師として信州白馬八方温泉しろうま荘総支配人の丸山俊郎氏をお招きしてご講義をいただきました。

しろうま荘はトリップアドバイザーやワールドラグジュアリーホテルなどにおいて受賞されるなど、海外の観光客からも高い評価を得ています。しろうま荘では特別な施設整備や語学対応などを行っているわけではなく、しろうま荘ならではのおもてなし対応が評価されているようです。この点を含めたインバウンド対応の基本的な考え方について、丁寧に解説していただきました。

講義8では、外部講師としてNPO法人シクロリズムしまなみ代表理事の山本優子氏をお招きしてご講義をいただきました。

しまなみ海道の知名度は海外でも高まりつつあり、海外からの来訪者

数は年々増加しているようです。愛媛県内では、自転車休憩所「しまなみサイクルオアシス」が整備されるなど、地元のサイクリングに対する理解が深まりつつありますが、その一方で、海外に比べるとサイクリングロードなどの整備が進んでいないと言われている状況です。自転車旅行の現状、および今後の推進に向けた課題や取り組みなどについて、海外の事例を踏まえながら解説していただきました。

最後の講義9では、外部講師の佐藤氏、丸山氏、山本氏にパネリストと



写真 講義9総括ディスカッションの様子

して、また当財団の梅川が総括として登壇し、筆者司会による「総括ディスカッション」を行いました(写真)。これまでの講義内容などをもとに、インバウンドが我が国の観光地に求めているもの、地域におけるインバウンドの重要性、そしてインバウンドを地域に導くための戦略や方法などについて、受講者およびパネリスト間で熱い議論を交わしました。

### 成果と課題、そして今後に向けた対応

本講座の主な目的は、受講者が各回のテーマ(今回はインバウンド)に関する現状や課題、対応策などについて把握・理解してもらうこと、そして講座で得られた知見や方法などを地元を持ち帰り、わずかであっても実践に結びつけてもらうことです(この他、受講者と講師および受講者同士のネットワークづくりも目的の一つに位置づけられます)。受講者の声を聞きますと、

- ・インバウンドに取り組む上で、自分が考えていたことの再認識ができた。

- ・これからの施策に活かしていきたい気持ちでいっぱいだ。
- ・インバウンドについて難しく考えていたが、まずは合意形成を図り、一つでもやってみることから始めたい。
- ・職場に戻り、情報共有したい。
- ・今後の方向性や身近な目標から話し合い、できることから行動したい。などの感想をいただきました。

一方で、

- ・ソフト面(考え方やマインド)の話が多かった。講師の方々の実際の各部署との連携の取り方や巻き込み方など、具体的に動き出す際のアドバイスが欲しかった。

などのご意見も頂戴しました。

限られた時間の中で講師の方々に全てをお話いただくのは困難であるものの、実践されている立場の方であれば当然興味を抱く点であると思われまます。

今回の反省点を踏まえつつ、次回開催を見据え、一層本講座の充実を図っていきたいと思います。そして今後とも、地域の観光地経営(観光地づくり)に貢献していく所存です。

(主任研究員 牧野博明)

## 第3回「たびとしょ Café」を開催

「旅の図書館」では、7月3日(金)に第3回「たびとしょ Café」を開催しました。

テーマは、「寺社をとりまく旅の今」寺社コン、御朱印めぐりに集う若者たち」とし、宿坊研究会代表・寺社旅研究家の堀内克彦氏をゲストスピーカーとしてお迎えしました。

参加者は20代から70代までと幅広い年齢構成となりましたが、特に



今回は大学生が多く、改めて寺社に対する若い世代の注目度の高さがうかがえました。当財団の研究者も含め、計25人が集まり、盛況の会となりました。

### 第1部：ゲストスピーカーによる 話題提供

従来行われている座禅体験や写経体験に加え、豊富なデザインの御朱印帳を持って寺社を回る「御朱印めぐり」や、寺社や歴史が好きな女性が寺社を楽しむ「寺社コン」、ご住職との触れ合いやお寺自慢の精進料理も魅力の宿坊体験など、さまざまなスタイルで寺社を楽しむ最近の動きをご紹介いただきました。

さらに、檀家・参拝者の減少や後継者不足などに悩む寺社の実態をご紹介いただくとともに、新たに宿坊の受け入れを始めることで活気が戻ったお寺の事例や、今後、観光や防災、教育の面などにおいて寺社が活躍できる可能性などを示唆していただきました。

### 【第1部のお話のポイント】

- ◎ 寺社の朝と夜の魅力、寺社だからこそ学べる雰囲気、実は面白い修行体験（座禅、写経、精進料理）など、寺社が持つ潜在的な魅力はさまざまである。
- ◎ 寺社は情報発信力、後継者不足などの課題を抱えており、今後、寺社の数が減ったり放置されたりすることが予想されている。寺社界では危機意識が高まっていることから、寺社コンの受け入れや宿坊への取り組みに積極的な寺社も増えている。
- ◎ 寺社が宿坊を始めるには、税制上の複雑さや政教分離の原則、本山・檀家など関係者の多さといった課題はあるが、実際に山奥でほとんど人が来なかったお寺が宿坊を始めることで多くの方が訪れるようになった例もある。宿坊は、寺社や地域の活性化につながる可能性を持っている。
- ◎ 今後、防災、観光、子育てなど寺社が活躍し得る領域は広く、日本ならではの歴史を持った寺社はさまざまな可能性がある。

### 第2部：ゲストスピーカーとの 意見交換

胡麻豆腐や麩まんじゅうなど、寺社にまつわる軽食やドリンクをとりながら、ゲストスピーカーとゲストとで意見交換をしていただきました。以下にその一部を紹介します。

【参加者（大学生）宿坊の利用者としては日本人と外国人ではどちらが多いか。

【堀内氏】日本人のほうが多いが、海外の方は口コミやSNSなどの情報をもとに英語が通じる宿坊などを知り、そこに集まっている例もある。高野山のある宿坊ではお坊さんに英語



堀内克彦（ほりうち かつひこ）氏  
「人生を変える寺社巡り」がテーマの寺社旅研究家。宿坊研究会・縁結び神社研究会・お守り研究会を運営し、参加者1000人を超える寺社旅サークルの主宰や宿坊サミットの開催、トークライブ、海外への日本文化情報発信、寺社好き男女の縁結び企画「寺社コン」をプロデュース。宿坊研究会は「AJA」の「スーパードクター」お守りサイト大賞」で審査員特別賞を受賞。日蓮宗のお寺活用アイデアコンペでは、さまざまな寺社の活性化させた実績を買われて審査員を務め、各地で寺社活性化・地域活性化の講演なども実施。寺院のコンサルタントとしても活動中。著書に『宿坊に泊まる「小学館文庫」』『恋に効く！ へんお寺で修行体験（淡交社）』『恋に効く！ へんお守りお守りお守り（山と溪谷社）』など。





で話しかけられたことがあるほどで、海外の方の割合のほうが高い宿坊もある。

【参加者】浅草など観光地化されたところは多くの外国人観光客が来るが、仏教国の方は日本の寺社仏閣を訪れるのか。

【堀内氏】どちらかというど欧米の方のほうが多く来訪しており、韓国や中国の方は少ないと思う。アジアでもタイやインドネシアの方は興味を持たれているようであり、国によって異なる。一方で、韓国と日本のお

寺では風景から違う。日本の場合古いものは古いまま残すが、韓国では新しく塗り替えてしまうので古いものでもさらびやかで新しいものに見えてしまう。そういった違いをクローズアップして発信していくのも有効であるかと思う。

【参加者（大学生）】宿坊や寺社界を盛り上げていくためにどのように情報発信していけばいいのか。

【堀内氏】まずは多言語化による情報発信が必要。私が関わっている宿坊再生プロジェクトでも6カ国語くらいで日本の宿坊を一つずつ紹介するウェブサイトを作っている。また、ルートとして紹介していくとか、SNSなど、口コミのネットワークを活用して発信していくことが必要であると思う。

【参加者】多くの来訪者が訪れるとマナーの問題があると思うが、お寺や神社ではどのように考えていけばいいのか。

【堀内氏】マナーの問題はコミュニケーション不足から起こると思う。最近では温泉の入り方を図で説明している例もあるが、このようにしっかりと説明して分かっていただけ工夫が必要。神社などでは、パワース

ポットとしてのシンボルの周りに柵をして入れせないようにしている例もあるが、両国にある回向院（こうぐわん）の鼠小僧（ねずみしょう）次郎吉の墓の例のように、保存すべきものと触れてもらうものを分けるのも一つの方法だ。

【参加者】日本ならではの神道の扱いについてはどう思うか。

【堀内氏】神道は、日本人でも人によって異なるイメージを持っており、分りづらい部分もあると思うが、それをどう形にするかが大事。例えば神田明神での巫女体験講座が人気であるように、形から入って心が通じてくる部分もある。そういった意味でも、神楽体験から日本神話のストーリーを学んでみるとか、相手に興味のある形から入ってもらえる体験をパッケージし、その奥にあるものを感じ取ってもらう2段階の仕組みも有効ではないか。

【参加者】旅行会社もつと寺社を活用した商品を作ってアピールしていけばよいのではないか。また、年配の方にはネットでは情報が届かないと思うので、新聞などの媒体にもつと出せば広まっていくのではないか。

【堀内氏】長野善光寺の御開帳のように、旅行会社は特別感を出すツアー

が得意だと思うので、皆が見逃しているようなものを掘り起こしていく作業が必要になると思う。また、ネットで広まっている情報は紙媒体で広まっている情報は断絶されている部分があるので、それらを共有できるような仕組みを作っていきたい。

### ●参加者からの反応

参加者の皆様からは、「地域活性化や日本文化の再発見に関する話が興味深かった」「寺社の存在意義をよりフイーチャーするようなコンテンツだった」「若者向けの軽いのりかと思っていたが大変奥が深く、良い企画だった」といったコメントをいただきました。

寺社めぐりという点、少し堅い印象があった時代とは異なり、さまざまな角度から寺社の魅力を見いだして楽しむスタイルが定着しつつあるようです。寺社離れや後継者不足に悩む寺社の活性化については大きな課題である一方で、単なる観光資源としての対象ではなく、寺社の本来の価値や精神性を大切にすることで必要であるというご指摘も再度認識しておくべき視点であると感じました。

## 第4回「たびとしょCafé」を開催

「旅の図書館」では、8月20日(木)に第4回「たびとしょCafé」を開催しました。

テーマは、地域を元気にする「農産物直売所」のしかけ、生産者と消費者をひきつける「産直市場よって」の事例から、とし、(株)プラス(和歌山県田辺市)取締役会長の野田忠氏をゲストスピーカーとしてお迎えしました。

(株)プラスは、「観光文化225号」：観光の経済波及効果を高めるには」



の「特集：道の駅」における地場産品活用の実態と付加価値向上策」において、地場産品を活用して集客や売り上げの確保に成功している具体例として取材・紹介させていただいた企業です。

今回は、「観光文化225号」とのタイアップ企画として、取材・執筆を担当した川口主任研究員も同席し、研究成果の一部も紹介しました。

参加者は研究者や学生に加え、実際に道の駅の運営に携わっている実務者の方や当財団の研究員やインターンなど、計23人となりました。

### 第1部：ゲストスピーカーによる 話題提供

第1部では、野田氏より話題提供をいただき、ご自身の生い立ちから県内外に16の店舗を展開するに至るまでの経緯についてお話しいただきました。「産直市場よって」は、特殊な物流システムで店舗チェーン化を進め、民間企業として「道の駅 柿の郷くどやま」を運営している他、和歌山県を基盤として大阪府2店舗、奈

### 【第1部のお話のポイント】

- ◎「産直市場よって」は店舗によって業務スーパーとの併設や大型ショッピングモールへの出店、道の駅への出店、水産物の取り扱い、日本一の梅の売り場づくりなど、消費者と農家に喜んでいただくことをモットーに常に新たな挑戦をしている。
- ◎生産者は自ら商品を店舗へ運び入れ、値付け、在庫管理、引き取りなどを全て自身で行っている。消費者の反応を見ながらよりよい商品を作るモチベーションにつながり、さらには複数の店舗があることで販路が確保でき、農業所得の向上や生産量の拡大にもつながっている。
- ◎国の補助金を投入して赤字を補填する施設整備では本当の意味での地方創生とは言えないのではないか。我々はナショナルブランドを扱わず、地元とその周辺地域の商品を扱うことで、地域循環型ビジネスをしている。民間の立場でビジネスモデルをつくり地方創生に挑戦したい。

良県3店舗を含めて16店舗を展開しています。年間の来店客数570万人、

野田忠(のただし)氏

1936年和歌山県田辺市生まれ。1981年に(株)プラスの代表取締役に就任し、2001年より現職。日本農業にとって大変な時代となってきた2002年5月、和歌山県田辺市に第1号店となる民間経営の農産物直売所をオープン。「地産地消で地域の食を支え、健康な食生活と地域活性化に貢献する」という使命のもと、常にプラスの発想で新たな試みを行っている。田辺納税協会顧問、田辺商工会議所顧問など、公職を歴任。さらに、和歌山県知事表彰、国税庁長官表彰、財務大臣表彰など、表彰も多数。



商品販売数5130万点、出荷生産者は5000人を超えており、消費者から人気を集めているだけでなく、地元農業者の所得向上にも寄与しています。多店舗展開により販路を拡大し、商品管理を農家に任せる方式などで農業所得の向上につながっている例などをお話しいただきました。

### 第2部：ゲストスピーカーとの 意見交換

「産直市場よって」に並ぶみかんやぶどう、和歌山県の郷土料理であるめはり寿司、ドリンクをとりながら、ゲストスピーカーとゲストとで意見交換をしていただきました。以下にその一部を紹介します。

【参加者（民間）】商品の流れとお金の取引の仕組みについてももう少し詳しく教えていただきたい。

【野田氏】全て農家の自己責任でお願いしており、農家が自ら商品を持ち込み、値付けをし、売れ残った商品の回収もしていただいている。店舗からはメールで売れ行き状況などをお知らせし、それを見ながら農家が商品を追加したり翌日の出荷量を決めるという仕組みになっている。手数料は売上額の17%をいただいております、他店に転送する場合はプラスで6%負担していただいている。質の良いものは評判を呼んで毎年指名され



るが、質の悪いものを出すと全て自分に跳ね返ってくる。「産直市場よってって」の信用にも関わるので、適正な値段設定と、お客様の声を踏まえた質の向上に努めていただくように常々お願いしている。

【参加者（自治体職員）】観光客の利用と地元客の利用を両立させるための工夫はあるか。

【野田氏】店舗によっても異なるが、地元客の割合が圧倒的に多い。ただし、近くに温泉がある店舗や、高速のインターチェンジから近い立地の店舗は年々観光客が増えている傾向にある。地元のお客様だけでは数に限界があるので、旅行会社とも連携して観光客にだけ寄っていただけるかという挑戦をしていきたい。

【参加者（自治体職員）】水産物を扱うにあたり、漁業との連携についてはどのような形をとっているのか。

【野田氏】漁業の場合は漁の有無や温度管理の問題など、農作物以上に難しい部分がある。漁協とは、敷地内の一角を借りて、移動式の冷蔵庫やパッケージや値付けの機械などを設置したり、売上金や手数料を漁協の口座に振り込むといった形で連携する予定である。

【参加者（自治体職員）】店舗の展開としては都市部に進出している面もあると思うが、競争を勝ち抜くためのプロモーションや宣伝はどのように行っているのか。

【野田氏】一定の人口と農家数があり、物流が比較的うまく組めるところに出店をしている。

どこに行っても買えるナショナルブランドではなく、我々はそこしか買えないものを扱っている。農家の商品の魅力があり、口コミで良さが広まっていくため、大手や大都市は競合だと思っていない。チラシもオープン当初は配るが、それ以降はほとんど配らない。

【参加者（大学教員）】出荷農家をどのように集めて組織化しているのか。

【野田氏】特に都市部は農家数が少ないが、多店舗展開していることによって商品が多くのお店に出せること、手数料が低いことなどが口コミで広がり、出荷農家を多く集めることができている。一方で、農家年齢が高く、後継者不足であることが一番の心配事である。我々の出荷農家中でも30代で4000万円近く稼いでいる人がいるが、若者が農業でしっかりと収入を得て、農家を継げ

るようになる施策を国にやってもらいたい。

### ●参加者からの反応

参加者の皆様からは、「若い年代の所得がこれほど増加しているとは思わなかった」「民間企業として地方創生、農業振興を実現している興味深いお話だった」「これから道の駅を作ろうとする当市にとっても大変参考になるものだった」といったコメントをいただきました。

「とにかく消費者や農家に喜んでいただきたい」という想いのもと、常に新たな取り組みにチャレンジし、流通の仕組みを作り上げていった熱い想いに圧倒されました。地元の経済を循環させ、国の補助金頼りではなく自分たちで儲けを出して税金を支払うことの重要性を改めて示唆していただき、地方創生のあり方を考えさせられる機会となりました。

ご自身の生い立ちからさまざまな経験を通して「農家の目」「消費者の目」「経営者の目」の3つの目を持ち、それぞれが幸せになる経営をされていることが「産直市場よってって」の成功の背景にあると感じました。

（観光研究情報室 福永香織）



連載 I  
当財団専門委員  
私の研究と観光  
第 2 回

# 「旅行の楽しさ」の研究

立教大学観光学部教授

立教新座中学校・高等学校校長

村上 和夫

「観光をすることから私たちはどのように楽しさを創り出しているのだろうか。」私の最近の研究は旅行を楽しむことから究明することである。

観光は「楽しむための旅行」と定義されるが、この定義はふたつの側面を含んでいる。

第一は、道中が楽しい旅行とする側面であり、第二は、旅の経験を基礎に私たちはさらに生活の楽しさを創り出す資源とする側面である。

## マスツーリズムにおける観光研究

今から40数年前、私が学生のころ、「旅の楽しさは個人的経験であるので科学的に研究し社会現象として究明されねばならない」と教わった。そこでは、旅の楽しさは観光行動を生起させる独立変数として、また観光への期待の充足度が満足と結びつくとされていた。

確かに、マスツーリズムにおいて量としての観光、すなわち観光需要を理解しようとするならば、前者の発想は有効なものであり、この理解は否定できない。現在でも観光を産業を通じて

理解しようとする英語圏の観光研究には、この理解が強く見られる。

## 観光経験を基礎にした楽しみとは

しかしながら、少し身を引いて考えてみると事態は違って見えてくる。

社会のほとんどの人が、毎年数回観光をするような社会を想像してみよう。ここでは、旅の楽しさは「道中の楽しさ」としてばかり語られるのではない。そのような社会では、多くの人が観光経験を持っており、観光の楽しさ（道中の楽しさ）が社会的経験として蓄積され、実際に旅行を伴わない空想の旅行語にも人々は「面白さ」を感じるようになっていくはずである。実は、このような現象は決して新しいことではない。すでに19世紀の半ばに近代の始まった欧州では、『八十日間世界一周』（ジュール・ヴェルヌ、1872年）が新聞小説として発表され、多くの人々がそれを読み楽しんできた。そのころすでに、筆者も読者も共に観光という旅行経

験を知る社会に住んでいたことがそれを可能としたのではないだろうか。

このような旅行小説では、観光から旅の「楽しさ」が切り出され、空想の旅行語が紡がれ、斬新な旅の楽しさが創造されるのである。『八十日間世界一周』では主人公と彼の執事が恰も旅行者と旅行者を連想させ、両者の関係がコメディタッチで描かれ、日付変更線の通過に主人公が気づいていないことが、結末の面白さをもたらしている。これは近代観光の要素を社会が熟知していなければ楽しむことができないものである。

## 実際に旅行しないで、楽しむこと

観光が「楽しむための旅行」であるならば、論理的には「旅の楽しみ」を十分に知った社会において、もはや事実としての旅行が無くても旅の楽しみを資源として社会生活を豊かにする方法に人々は関心を向けるのではないかと考えることができよう。

今、日本では、観光参加率は横ばいか海外旅行に至っては若者の参加率は漸減とさえ言われており、他方で、テレビのプライムタイムには旅行を扱った多くの番組が放映されて、旅行の楽しさのエピソードは、もはや実際の観光地を紹介する旅行素材の説明に利用されるのではなく、「笑」の世界(楽しみを創り出すエンタテイメント)

を創造する素材として機能しているのである。もちろん、そこには娯楽産業やメディアあるいは出版産業の発展があり、「旅の楽しさ」は産業と無縁ではないのだが、それを観光研究でほとんど意識しないのは不思議なことである。

### 道中の失敗から生まれる、

#### 新たな楽しさの発見

旅行経験を生活を楽しむための資源として利用する社会とは、先述した「旅の楽しさは個人的経験」として我々が追い求めてきた豊かさにはならない。未だに「道中の楽しさと観光需要旅行需要」の再生産」にのみ研究を傾注する意味は何か、それは必要と思うが少し寂しさを感じざるを得ない。

旅行経験から楽しさを創り出す行動を知るために、一般に「楽しみのための旅行」という定義と矛盾する行為が見られることを紹介しよう。事例として「旅行の楽しかった経験を語る」という時に旅行の失敗譚が少なからず含まれるという事実をあげることにした。

生活習慣の違い、体調の不具合、犯罪の被害、予期せぬ無駄遣いなど旅行中の失敗は幅広いが、その多くは観光ビジネスにおいて、避ける努力が傾けられてきた事柄である。失敗譚に含まれる「失敗→楽しさ」の構図は必ず「新しい発見」があり、発見は「笑」や「哀愁」を生む修辭法

をベースに表現され、さらに聞き手に「受容」される時に、失敗譚が娯楽譚（楽しい旅物語）へと転換していくのである。

道中を快適にそして安全なものとしようとするビジネスの努力と、失敗譚を娯楽譚に変換して楽しむ人々の行為とは、明らかに矛盾する。しかし、ここに豊かな時代の観光を考える重要なポイントが存在する。

#### 「旅行の楽しさ」の本質を探る

「道中の失敗」は、旅の楽しさを創造するために価値のあるものであっても、それを目指すことはできない。それ故、観光ビジネスが避けようとする「旅行者の失敗」すなわち積極的に創り出される「旅行の安全策」は、実は「失敗」の事実の後続するものとなるのである。

ところが、「失敗」は、予期が不可能であると同時に、それが生じた時点では個々ばらばらであり、それ故に今度は「旅行の安全」の概念は個々の「失敗」から乖離してしまうのである。そして「旅行の安全」の概念とそのため的手法が完全性を目指そうとしても、それが叶わないのであれば、それを創り出す努力は無駄とは言わないが「旅の楽しさ」との結びつきが必然的に薄くなることになる。

そうになると、我々は「旅の楽しさを個人的経験」として充実させようとする社会的命題に向かう

場合、重要となるのは数少ない「失敗」を基礎に「旅の楽しさを創造する実践」に身を傾げざるを得なくなるのである。

我々の社会は、すでにこのことを学んでいるように見えないだろうか。そして、実際に社会は娯楽の修辭法に強く関心を示し始めているのである。先にあげたテレビの娯楽番組はその好例である。さらに、訪日外国人に含まれるバックパッカーと呼ばれるスノッブなインテリ旅行者たちは「失敗」ではないが、限界的な生活を「リアルティ」があると愉しむ傾向を見せており、この社会の動きと論理的には同調するものがある。「楽しさ」を軸に観光を見ると観光研究の視野は広がってくるのである。

(むらかみ かずお)



村上 和夫（むらかみ かずお）

立教大学観光学部教授・立教新座中学・高等学校 校長。立教大学大学院社会学部研究科応用社会学専攻修士課程修了。萩女子短期大学、横浜商科大学商学部、立教大学社会学部を経て現職。日本観光研究会会長・日本観光ホスピタリティ教育学会評議員・Asia Pacific Tourism Association 日本代表を務める。



連載Ⅱ  
当財団専門委員  
わたしの1冊  
第2回

# 『Hosts and Guests — The Anthropology of Tourism』 Second Edition

Valene L. Smith Editor

University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1989年(初版は1977年)

本書は、1977年の初版『ホスト&ゲスト—ツーリズムの人類学的考察』の第二版として出版されたもので、今や世界の「地域のために観光を考える研究者」たちのバイブルとなった。初版も話題を呼んだが、第二版の価値は、掲載された世界各地11の事例研究のすべてが、初版から15年間の追跡調査の成果となっている点にある。

人類学者はそれまで、おもに近代化が地域にもたらす文化変容を研究課題としてきたため、彼らにすれば、お構いなしにやって来て土足で地域文化を踏みこむ（かに見える）「ツーリズム」は、忌み嫌うべき存在であった。しかし、「ツーリズムは、ほとんどの社会において文化を変容させる主要因ではなく、低開発地域が近代化を図る上で導入した産業の最も合理的な選択肢に過ぎなかった」ということを、この15年間に及ぶ11事例の追跡調査が証明した。ツーリズムこそ人類学者が目を逸らさずに研究対象とすべき現象である、ということ突きつけたのである。

私がこの本に出会ったとき、日本はまさにバブル景気の下、総合保養地域整備法（リゾート法）を錦の御旗に、ゴルフ、スキー、マリナーなどの不動産と建設資本がらみの

画一的な地域開発に邁進し、これこそが観光開発と誰もが信じている最中であって、本書が指摘する文化的交流としてのツーリズムの本質などには誰も興味がなかった。

そうしたなか、第14章エピソードの「近代のツーリズムは、人々が文化の境界を越えるという世界史の中で唯一最大の平和的行為である」という言葉に触れ、日本人がまだ気づいていないツーリズム研究に取り組みたいと強く感じたのを憶えている。

当時の京都大学建築学科の三村浩史研究室でこの本を翻訳出版することになった。人類学の専門用語も分からない建築の人間だけで悪戦苦闘しやつと出版にこぎ着けた『観光・リゾート開発の人類学—ホスト&ゲスト論でみる地域文化の対応』（勁草書房1991）の少し外した翻訳は、後に日本の人類学の専門家たちから、先を越された悔しさを込めた？ 批判を受けることとなる。しかしあの時代に翻訳を世に問うたことを自負している。

今読んでも新鮮で示唆に富むこの本を、『Hosts and Guests』で育った人類学者の専門家たちと、いつか一緒に翻訳し、改訂版を出版したいものである。

（にしやま のりあき）



西山徳明（にしやま のりあき）

1961年、福岡市生まれ。京都で学んだ後、九州芸術工科大学、九州大学で18年間、西日本中心に町並みや集落の景観保存、文化遺産マネジメントを研究、2010年に北海道大学に移ってからは、日本各地の観光まちづくりや開発途上国（エチオピア、ヨルダン、フィジー、ペルーなど）でのJICAの観光開発国際協力に奮闘中。

## 「旅の図書館」一時閉館

2015年（平成27年）9月30日、公益財団法人日本交通公社「旅の図書館」は、来年のリニューアルに向けて一時閉館いたしました。これまでご利用いただきました皆様には心より御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

当館は、2016年（平成28年）9月をめぐりに、南青山に移転いたします。

「旅の図書館」（開館当時の名称は「観光文化資料館」）は、1978年（昭和53年）10月、東京駅から程近い八重洲の第二鉄鋼ビル1階に開館以来37年間、おかげさまで約87万人の皆様をお迎えしてまいりました（2015年9月末日現在）。

1996年（平成8年）、第二鉄鋼ビル地下階へ移転、2012年（平成24年）には、八重洲ダイビル地下1階へと2回の移転を経て今日に至っ



第一鉄鋼ビル1階にオープンした観光文化資料館

ています。このたびは、約1年の閉館期間をいただき、リニューアルプロジェクトに取り組みことになりました。当館を運営する公益財団法人日本交通公社本部の南青山への移転に伴い、調査研究部門と旅の図書館を一体化させ、観光分野における調査研究活動とライブラリ機能の融合



1985年 館内の様子

する新たな創発の拠点づくりを目指します。

具体的なりニューアルの内容については、今後本欄およびホームページなどで発信してまいります。

### これまでの歩み

1978年（昭和53年）、当館は「テーマのある旅を応援する」図書館として、豪華写真集を中心とした約4000冊を主な蔵書として公開し、

ゆったりとくつろぎながら旅の雰囲気味わっていただくところからスタートしました。

その後、旅行の下調べに必要な図書を「というご要望に応え、日本各地、世界各国の旅行ガイドブック、地図、時刻表、旅行関連雑誌、紀行文など旅行・観光に関する資料・情報の収集に力を入れ、具体的に「旅行に役立つ」資料を充実させました。

1976年（昭和51年）創刊の機関誌『観光文化』では、実際に図書館にご照会いただいた事例から興味深い旅の方法やテーマなどを選び、文化的、専門的な旅の情報提供といった発信も行ってまいりました（別冊『観光文化と旅』1978年〜84年）。

こうして蔵書数、利用者数は増加し、多い年（1995年〔平成7年〕）には年間約3万7千人の皆様にご利用いただくようになりましたが、1996年（平成8年）の地下階への移転をきっかけとして、利用者数は減少しました。地階となったため、通りがかりの利用者が減った

ことが大きな要因ですが、インターネットの登場により、旅先の基礎情報は比較的簡単に入手できる時代となり、当館に求められる役割が変化したものと思われれます。

当館利用者アンケート調査から利用目的について見ますと、2009年(平成21年)の調査では約7割が「旅行の下調べ」(個人的な旅行62%、仕事関係の旅行7%)と回答されたのに対して、2014年(平成26年)の調査では「旅行の下調べ」は42.5%と減少しています。

しかし滞在時間が延びる傾向などからより目的的な利用スタイルに変化したようです。

2002年(平成14年)には専門図書館協議会へ加盟するなどして、今日、図書館に求められる専門性などについて模索しながら、「旅の図書館講座」など、図書館を会場とするセミナーや講座の開催、蔵書の中からテーマを決めての特別展示なども始めました。

最近では、特に観光研究の専門書や学術書の収集に力を入れ、貴重な資料のデジタル化や古書・貴重本の閲覧の開始、学術ジャーナルの購読・

公開などさまざまな取り組みでまいりました。また2014年(平成26年)からは「たびとしょ(Cafe)」として、閉館後の図書館を利用して、少人数でゲストを囲み、双方向の情報・意見交換のできるミニ研究会を主催しています。手探りながらこうしてさまざまに取り組んだ結果でしか、2014年度は再び年間利用者数が微増するなど、手応えを感じているところです。

当館は、先達から託された理念を大切に継承しつつ、時代の要請に沿って新しい姿となり、引き続き観光文化の振興に寄与すべく、運営してまいります。

明年2016年(平成28年)、調査研究部門資料室との一体化により、当館の蔵書数は現在の約3万5千冊から約6万冊(非公開資料含む)となります。観光による地域の課題解決に向け日々、調査・研究に取り組んでいる当財団研究員とともに、観光研究を軸とした交流、創発の場としてご活用いただける専門図書館を目指します。

(旅の図書館長 久保田美穂子)

## 所蔵図書紹介

観光地として名高い聖地には信仰心とは無縁の人々が数多く足を運び、宗教と直接関係のない場が「聖地」と呼ばれるようになり、関心を集めている。本書「聖地巡礼 世界遺産からアニメの舞台まで」(岡本亮輔著、中公新書)が取り上げるのは、カトリックの聖母出現、スペインのサンティアゴ・デ・コンポステラ巡礼、世界文化遺産に指定された聖地、オカルト文化が生み出した聖地、パワースポット、アニメ聖地巡礼など、現代社会の中で生まれたさまざまな「聖地」である。そこから著者は、「現代社会では聖地巡礼と観光が混ざり合い、それぞれ社会の中で位置づけ直されている。そしてその結果、従来の宗教研究や観光研究の枠組みでは捉えきれない変容を生じている」と論じる。



新書判 240ページ  
定価 780円  
中公新書  
(2015年2月発行)

これまで、主として観光の現象として研究されてきた「聖地巡礼」研究とは異なる宗教学、宗教社会学を専門とする著者の丁寧な考察は、現代における宗教と観光との関わり方の深さやその意味を読み解く上で多くの手掛かりを与えてくれ、読み応えがある。

(大隅)



四六判 280ページ  
定価 1,500円  
東洋経済新報社  
(2015年6月発行)

2003年(平成15年)に「観光立国」が宣言されてからすでに10年以上経過する。昨年は訪日外国人も年間1300万人に激増して盛り上がりを見せている。だが、「新・観光立国論—イギリス人アナリストが提言する21世紀の「所得倍増計画」」(デービッド・アトキンソン著、東洋経済新報社)の筆者は、まだまだ少ない、日本の潜在力が発揮されていない、人口減少の時代になるなら、訪日外国人を「短期移民」として捉え、国内消費を促すには、観光は最善策であると言いつける。観光立国4つの条件、気候、自然、文化、食事は日本には全てある。あとは、外国人のしたいことを理解してきめ細かいアピールの仕方を工夫すればいい。真に観光立国を目指すなら、ゴールデンウィークを廃止して「大量の観光客をさばく」という供給側視点からの対応をやめるべきとも明言する。「おもてなし」を求めて外国人が訪日しているというわけではない。むしろ外国人がお金を払ってでも利用したくなるようなサービス提供を考える必要があるかもしれない。

(片桐)



当財団では、調査研究の成果を、出版物を通して広く公開しています。各書は次の方法でお求めいただけます。

- 当財団ホームページ／賛助会員様は一部を除き会員価格がごいます。  
http://www.jtb.or.jp
- 書店／大型書店、政府刊行物サービスセンター（官報販売所）取扱所などで購入いただけます。または、お近くの書店で注文ください。
- オンライン書店／オンライン書店からは、紙書籍版とともに、電子書籍のペーパーバック版（プリントオンデマンド印刷）、電子書籍版も発行しています。

■ 美しい日本 旅の風光（JTBパブリッシング）（2014年5月発行）

調査研究専門機関として50周年を迎えたことと、期に当財団が長年取り組んできた「日本における観光資源の評価に関する研究」の成果を基に監修した写真集。完全英語訳付きで海外の方にも広く日本の観光資源の魅力をお伝えできる1冊。  
\* 電子書籍版も発行中（電子書籍版は掲載写真の部を変更あるいは非掲載となっています）。



■ 平成26年度観光地経営講座 講義録 最新刊（2015年3月発行）

\* オンライン書店（amazon.co.jp）三省堂オンデマンドより「ペーパーバック版」印刷も発行中。

平成26年度の「観光地経営講座」の講義録。「観光地経営」の8つの視点と実践（組織を見直して実行力を高める）を主題に、特に「組織人材」に焦点を当て、山梨県富士河口湖町、八ヶ岳南麓（山梨県長野県）で活躍する方々の事例紹介から実践的な考え方やノウハウに触れ、持続可能な観光地づくりのヒントを解説した1冊。



■ 2014年度温泉まちづくり研究会ディスカッション記録（2015年7月発行）

\* オンライン書店（amazon.co.jp）より「ペーパーバック版」印刷も発行中。  
\* オンライン書店（amazon.co.jp）より「ペーパーバック版」印刷も発行予定。  
当年度開催3回の記録です。第1回は「海外の魅力のなりとどろきに学ぶ」。第2回は「現代アートを起爆剤に温泉街を活性化!?」道後温泉のまちづくりに学ぶ。第3回は「改めてインバウンドについて考える」。温泉地の将来を考える上で、多くのヒントが見えてくる1冊。



■ 旅行年報2015（2015年10月発行）

\* オンライン書店（amazon.co.jp）より「ペーパーバック版」印刷も発行予定。  
日本人の旅行実態に関する調査、訪日外国人の発地調査、都道府県別の観光政策アンケート調査などの当財団独自調査の分析レポートを中心に、「旅行市場」「観光産業」「観光地」「観光政策」について直近1年の動向・出来事を総覧した1冊。当財団の研究員が分析執筆、編集。当財団ホームページにてPDFを公開。



※ 担当：公益財団法人日本交通公社 観光研究情報室  
電話 03・5561・6076 http://www.jtb.or.jp

次号予告

● 近隣諸外国において観光研究者の国際的な活動や交流が急速に活発化している様子が伝わってきます。我が国にはそれら各国の「観光研究」の動向や特徴に関する基礎的な情報が少ないようです。次号では、まずは近隣のアジア諸国を対象として、大学、シンクタンクなどの観光関連学術研究機関がどのような観光研究に取り組み、社会的にどう期待されているのかなどに関する基礎的な情報収集調査を実施し、分析を試みます。

当財団からのお知らせ

「2015年度シンポジウム・セミナー開催予定」

● 第25回 旅行動向シンポジウム  
当財団主催の今年度のシンポジウム・セミナーについてご案内します。  
2015年10月23日（金）

会場：大手町サンスカイルーム（東京・大手町 朝日生命大手町ビル27階）  
本年10月発行の最新版「旅行年報2015」の内容をもとに、日本人の旅行市場、観光産業、観光地の動き、観光政策、訪日外国人（インバウンド）の旅行市場について、当財団独自調査結果を複数交え、研究員が概説します。詳細については、当財団のホームページ（http://www.jtb.or.jp）をご覧ください。

「研究員コラムの紹介」（2015年6月～8月）

- 各研究員が独自の経験と視点を基にして、ホットな雑感を綴ります。当財団ホームページ「研究員コラム」に掲載した3カ月分をご紹介します。
- 研究員コラム一覧 で検索できます。
- 2555 富士登山のススメ（初級）——（中島泰）
  - 2556 観光振興の担い手——（中野文彦）
  - 2557 「自撮り棒」が観光客同士のコミュニケーションを奪う？——（西川亮）
  - 2558 子育て世代の心をつかむ旅行とは——（福永香織）
  - 2559 自動車での移動と地図とカーナビ——（堀木美告）
  - 2600 しまなみ海道における自転車旅行の推進に関する考察——（牧野博明）
  - 2601 ロングトレイルコラム——（吉谷地裕）
  - 2602 「ビバルマン・トラック」を歩いて——（吉澤清良）
  - 2603 その普遍的価値を伝えたい！——（吉澤清良）
  - 2604 訪日外国人の消費動向から見た——（相澤美穂子）
  - 2605 宿泊料金と質のバランス——（大隅一志）
  - 2606 「納涼」季節を楽しむ暮らし文化——（柿島あかね）
  - 住民と「泊住民」——（門脇菜海）
  - ～ 渋温泉での滞在を通じて感じたこと～

編集後記

◆ 以前勤務していた旅行会社でドイツ・デュッセルドルフに駐在開始当初、ドイツ人の仕事と休暇に対する考え方や取り方の自分にとっての常識とのギャップに驚きました。日本だと仕事のスケジュールや段取りをまず決めて、その後仕事の様子を見ながら休みを入れていきます。これが普通だとの考えを抱いてドイツ人との業務計画を立てるべくスーパーバイザーと打ち合わせに入りました。ドイツ人管理職が真っ先にすることはスタッフの30日有給休暇の「年間休暇計画」調整から始まるのです。これが決まった後でようやく業務計画を立てていくというものでした。

◆ 休暇パターンはおおむね2つで、30日連続か、2週間を2回に分けるかでした。休暇計画を決めるとスタッフは仕事も計画的に進めていきます。段取りよくきっちり仕事をこなしていきます。自分を含めて日本人スタッフの仕事と休暇に対する考え方がだいぶ違っていたことが印象的でした。ドイツ人スタッフの休むために仕事をするとという考え方に違和感がありました。人生の中で仕事と休息（休暇）の意味を考えさせられる経験でした。

◆ 日本でこのような休暇取得が一般的にならない背景や要因に何があるかが、ご寄稿から見えてきました。豊かに生きるための手段として旅、旅行があるなら、自立的にも他律的にも実現へ向けて、今号の特集がきっかけになればいいと考えています。（片桐）

観光文化編集室メールアドレス：  
kankouunka@jtb.or.jp



Cover Story

豊臣秀次が築いた八幡山城からファインダー越しに見えた近江八幡の城下町は江戸期以前の風情を残す。碁盤目状の街並みが逆光に輝いて素晴らしい光景を醸し出していた。

(Photo and Words by 樋口健二)

機関誌

## 観光文化 第227号

第39巻4号通巻第227号

発行日：2015年10月10日



発行所：公益財団法人 日本交通公社  
東京都千代田区大手町2-6-1  
朝日生命大手町ビル17F  
〒100-0004 ☎03-5255-6071  
<http://www.jtb.or.jp>

編集室：東京都千代田区大手町2-6-1  
朝日生命大手町ビル17F 観光研究情報室内  
〒100-0004 ☎03-5255-6090  
[kankoubunka@jtb.or.jp](mailto:kankoubunka@jtb.or.jp)

編集人：片桐美徳

発行人：志賀典人



制作・印刷：株式会社 REGION

禁無断転載

ISSN 0385-5554