

インタビュー

インバウンドと地域の観光振興

観光ビザの緩和や入国管理手続きの改善、LCC^{*1}の普及、さらには円安などの追い風によって、インバウンドが急激な伸びを示しています。地方では、外国人観光客の高い消費意欲を受け止める体制をしっかりと整え、地域経済の活性化に結び付けていくことが重要なテーマになってきています。

そこで、今回は全道で温泉旅館を展開し、外国人旅行者からの人気も高い鶴雅グループのトップで、(公社)北海道観光振興機構副会長、NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事を務めている大西雅之氏にインバウンドの現状や課題のほか、地元・阿寒での取り組みについてお話をお聞きしました。

(インタビュー日：2015年6月21日)

※1 LCC

ローコストキャリア (Low Cost Carrier)の略称で、効率的な運営により低価格の運賃で運航サービスを提供する航空会社のこと。



鶴雅グループ
(株)阿寒グランドホテル
代表取締役社長
Masayuki Ohmishi

大西 雅之氏

急増するインバウンドと今後の見通し

——全国的に見ても、北海道だけを見ても、インバウンドの伸びが顕著になってきています。外国人観光客は滞在期間が長く、一人当たりの消費単価も高いことから、これを地域でしっかり受け止めて地域経済に波及させていくために観光産業の役割が重みを増してきています。大西社長は事業者として、また観光経済団体の立場からもインバウンドの勢いを肌で感じておられると思います。その中で現状をどのように受け止めておられるのでしょうか。また、今後の見通しについては、どのように考えておられますか。

大西 これまで国は訪日外国人旅行者数の目標を2000万人と掲げてきました。先日ある会合で、国土交通省の政務官が今年1～5月までの訪日外国人は前年比145%増で、このままの伸び率でいくと今年中に2000万人を達成するだろうとおっしゃっていました。私もそれは実現できるのではないかと期待しています。また、4000～5000万人の外国人がやってくるようになって、初めて世界の観光大国になっていくということもおっしゃっていました。

高橋はるみ知事も公約で、北海道を訪れる外国人旅行者数の目標を300万人と掲げています。北海道は東京、大阪に次いで、外国人に人気の高い観光地です。高橋知事が300万人と掲げた当初は、私も「そうなればいいな」程度の思いでしたが、今は本当にそれに向かっていくという実感があります。

ビザの緩和やCIQ^{*2}体制の増強、さらには新千歳空港の誘導路増設の検討や時間当たりの発着枠の大幅な拡大など、最近は本当に思い切った国の政策が進んでいると実感しています。国が外国人旅行者を積極的に受け入れる方向に舵^{かじ}を切ったことは、非常に大きなポイントだと思っています。

観光庁では複数の都道府県をまたがって、テーマ性やストーリー性のある観光地をネットワーク化する「広域観光周遊ルート」の形成を進めていますが、これも非常に大きなことだと思っています。「アジアの宝 悠久の自然美への道 ひがし北・海・道」^{*3}を含む7ルートが全国の中から認定されていますが、東北、瀬戸内、四国などの地方ルートが中心です。これまでのメインルートだった東京、大阪、京都はもう飽和状態で、より地方に外国人観光客を広げていくべきだというメッセージだと思います。

実は北海道も札幌、千歳などの道央圏はもう飽和状態です。4月の数字を見て驚きましたが、洞爺・登別は宿泊客の5割がインバウンドでした。道央圏の中心的な観光地は飽和状況になりつつあり、来年は北海道新幹線の開業で道南方面にも広がっていくでしょう。その次にターゲットとなるのが、さらに遠い道東や稚内などの道北になるでしょう。昨年の北海道は約140万人の外国人旅行者数になったと思いますが、これが200万、300万人になれば、すでに中心地が飽和状態ですから、必ず周辺地域に広がっていきます。

認定された東北海道のルートは上川、富良野、十勝川温泉、釧路、阿寒、知床などを含み、四国と同じくらいの広さのある広大な周遊ルートです。これをしっかり定着させて具体的な商品化を進め、全域にWi-Fiを整備して、さらに二次交通^{*4}や観光施設情報を含めたワンストップのポータルサイトを構築すれば、これがインバウンドの受け皿として大きな起爆剤になると考えています。JNTO（日本政府観光局）を中心に、国が世界へ発信してくれることがとても大きなことだと思っています。今後5年間で、7ルートに年間5億円程度の資金支援があり、推進基盤も安定しているので期待が膨らんでいます。

高橋知事は5年後の東京オリンピックまでに300万人を目指すといっていますが、北海道の外国人旅行者数が140万人から300万人になる

※2 CIQ

出入国審査関連施設。CIQは税関(Customs)、出入国管理(Immigration)、検疫(Quarantine)の頭文字からの略称。

※3 「アジアの宝 悠久の自然美への道 ひがし北・海・道」

2015年6月に国に認定された広域観光周遊ルートの一つ。釧路・根室から十勝・オホーツク・上川まで広大な東北海道の滞在拠点をつなぐ広域観光周遊ルートの形成を目指すもので、富良野、十勝川温泉、知床、釧路などの観光団体や市町村など50団体からなる「ブライムロードひがし北・海・道」推進協議会が主体。多言語表記ガイドラインの策定や移動Wi-Fi整備、事業間連携による着地型周遊バスなどの事業を予定している。

※4 二次交通

10ページ参照。

とほぼ倍です。近年、地元の阿寒湖温泉の宿泊客数は60万人前後で推移しており、そのうち外国人は約9万人です。すでに道央圏は飽和状態ですから、地方は3、4倍の比率で伸びていく可能性があり、阿寒湖温泉の外国人も18万人、27万人、36万人となるのも夢ではありません。阿寒湖温泉の外国人があと20万人増えれば、80万人規模の宿泊者数を維持できるようになります。2002年3月に策定した「阿寒湖温泉再生プラン2010」^{*5}では2010年の目標値を宿泊客数80万人としていました。時間はかかりましたが、今その実現性が見えてきました。

阿寒湖温泉は遠隔地なので、ただ数を求めるのではなく、地域にある魅力をしっかり楽しんでいただくことが目標です。インバウンドを意識しながら、質の高い旅を提供していけば、阿寒湖地域の将来も明るいものになると思っています。

——インバウンドの拡大で、これまで目指していた地域の将来目標の実現が見えてきたのですね。

インバウンドとインターネット

——インバウンドでは、宿泊業の皆さんの体制強化も必要だと思います。

大西 われわれの業界で今いわれているのが、インバウンドとインターネットを指す「II(アイイ)」です。この二つにしっかり取り組んだ旅館やホテルは宿泊客数が伸びていますし、取り組んでいないところは苦戦しています。

弊社の施設でもインターネット予約の比率の高い宿は、4月の数字で60~70%台というところがあり、驚くべき数字になってきています。今までは、ある程度決められた価格帯の中で、旅行代理店にお願いをして、お客さまに販売をしていただいていた。しかし、インターネットを活用することで宿泊業者が自らマーケットニーズに即した価格設定ができるようになりました。

これまでは毎年秋に半年から1年の価格や商品内容を代理店と協議し、その販売力のみを頼ってきましたが、自らの力でも販売できる環境ができてきたのです。今後は前年の実績数を超えて販売増を狙う部分については、両者で共通販売するような仕組みを検討しているところです。時代の大きな変化に対応し、得意・不得意分野を補完し合って、販売チャンスを逃さないことが最も大切だと考えています。

重要なことはラックレート(宿泊料金の定価)という考え方です。私が観光業界に入った頃は、旅館は明確なラックレートがなく、季節と曜日波動で大まかに価格が変動するような環境があ

※5 「阿寒湖温泉再生プラン2010」

2002年3月に阿寒観光協会と北海道日本交通公社(現在は公益財団法人)が共同で創設した「阿寒湖温泉活性化戦略会議」が地域住民と一緒に策定した阿寒湖温泉の活性化基本計画。10年に2泊3日滞在できる湖畔の温泉観光地となることを目指してまちづくりを進めていくことを目標としたもので、歩いて楽しい、美しい街にするなど八つの基本戦略が掲げられている。現在は11年に策定された「阿寒湖温泉・創生計画2020」によってまちづくりが進められている。



※6 ショルダーシーズン

通常期からオンシーズン(繁忙期、混雑期)に向かう通常期よりもやや繁忙になる時期のこと。ホテルや航空業界などでは、1年を通常期、オンシーズン、オフシーズン(閑散期)、ショルダーシーズンの四つに分けて、ホテル料金や航空運賃を設定している。

※7 レベニュー・マネジメント

需要予測を基に、販売を制限することで収益の拡大を目指す体系的な手法。

りました。でも、海外のホテルは定価を基準にしてオフシーズンは5割引、ショルダーシーズン^{※6}は3割引などの設定になっていて、わかりやすいのです。加えてレベニュー・マネジメント^{※7}の考え方が導入され、稼働率に連動した細かなレート・コントロールも実現しています。さらに一部ではラックレートを廃止し、より市場に連動した10倍にも跳ね上がる変動率の大きい価格設定を採用する動きも出てきました。しかし、日本の旅館はラックレートを大切にすべきであると考えています。品質に見合う定価(宿泊価格の上限)という考え方が重要になってきて、空き室の状況や時期に合わせて、定価からどの程度の割り引きにするか、早く予約すれば安くなる「早割り」など、お客さまからの信用を得る、わかりやすい合理的な価格体系を持つべきであると考えています。

旅館業界は経営が安定していないと指摘されることがありますが、それを改善するためには適正な価格帯をしっかりと定着させていくことが大切です。今まではなかなか自由にならなかったのですが、インターネットというツールによって、さらにインバウンドの拡大で客室が埋まるようになり、稼働率が上がり、そのアプローチができる環境になってきました。インターネットとインバウンドの両輪で宿泊業の底上げができるようになってきたのです。



※8 バス不足問題

15ページ参照。

その中で、われわれが取り組まなければならない課題もあります。例えば、それで得られた収益を原資にして、世界に通用する施設にリノベーションすることです。また、ハードだけではなく、ES (Employee Satisfaction)、従業員満足度の向上が不可欠です。日本の基幹産業として発展するためには、職員が夢を持って働けるような職場を作っていくことが必須で、今まさにそういう時代がやってきたと思っています。

——いい意味での好循環が業界を動かす一つの大きな力になっているようですね。

大西 それを後押ししているのがインターネットとインバウンドです。ただ、全ての施設がそれに対応している状況にはなっていません。その格差が広がりつつある状況だと思います。地域によっても大きな違いがあり、本州はインターネット比率が低く、北海道のほうが進んでいます。北海道はインバウンドも伸びているので、その点ではとても恵まれていると思います。

東北のある経営者から聞いた話では、震災前のある時期は新千歳空港と仙台空港がインバウンドで50万人ずつと競っていたそうですが、今はインバウンドの規模が15対1と、東北の旅館経営は非常に苦しくなっているということです。福島第一原発の事故の影響が大きいと思いますが、災害や感染症、国際情勢などであるという間に激変する環境になってきています。常にその危険性への備えが必要だと痛感しています。

インバウンド受け入れの課題について

——北海道では、バス不足問題^{※8}が大きく取り上げられました。インバウンド受け入れに向けて、解決しなければならない問題は何でしょうか。

大西 基本インフラのWi-Fi整備が遅れてい

ることや雇用が逼迫^{ひっばく}してきていることが大きな課題になっています。特に雇用については、外国人スタッフの確保です。例えば、弊社では外国人のお客さまが今年20%になるだろうと予測しています。これは5人に1人の割合ですが、多い宿では3人に1人が外国人のお客さまになっていて、外国語が話せる職員が一定程度いなければ、きちんとしたサービスにならない状況になってきています。単なる労働力としての雇用ではなく、きちんとしたおもてなしをするための外国人スタッフが必要になってきているのです。また、外国人スタッフはキャリア志向や昇給条件など、明確な成果を求める傾向があるので、雇用条件などもしっかり検討する必要がありますように思います。

また、今は日本人スタッフも集まらなくなってきた状況で、本州では経営問題になるほど逼迫した問題になっています。その要因は低賃金、長時間労働ということがあります。バス不足の問題は運転手が足りないことが大きな原因ですが、これも観光産業全体のESに起因すると思っています。

弊社は今年5月に創業60周年式典を開催させていただきましたが、そのときに申し上げたのは、今後生き残っていくためにはES向上が欠かせないということでした。今年、来年と弊社では有給休暇の日数を2割以上増やす約束をしましたが、同時に待遇も変えていく努力をしています。

インバウンドを増やしていくためには外国人スタッフの確保が重要ですが、外国人労働者の研修生制度の期間拡大に向けた国の動きなどもあり、とても期待しているところです。

また、インバウンドについてはある旅行社の方が、今後は一定水準以上の品質のホテルが絶対的に不足するとおっしゃっていました。海外からのインターネット予約サイトでは、ブッキングドットコム、アゴダ、エキスペディア、中国のシートリップ、日本のジャパニカンなどがあり

ますが、これらの予約の伸びは尋常ではありません。国内では、じゃらん、楽天、るるぶ、一休といったサイトがよく使われていますが、弊社はどこのサイトにも同じ商品を出しています。

弊社のこの春の予約の動きをみると、円安の影響もあるのですが、外国のお客さまは高いほうから買う傾向があります。質の良いものを提供すれば、海外の実勢と比較して割安感があるということだと思います。FIT^{*9}化が進み、品質の高いものを求める富裕層のお客さまが増えていますから、ある程度のクオリティの施設は圧倒的に足りなくなってくることが想定されるということでしょう。

——品質の確保もこれからの大きなテーマですね。鶴雅グループの外国人スタッフは主にどんな仕事をしているのですか。

大西 弊社は外国人幹部と女性幹部を意識的に増やすことを目指していますが、ここはまだ課題になっています。

海外からのインターネット予約を受け付ける専属部署を札幌営業所に設けていますが、ホテル予約業務のほかに何割かはレンタカーやレストランの手配など、いろいろなサポートが求められています。当初は大変だったようですが、そこで満足していただいたお客さまが新しいお客さまをご紹介してくださることがわかりました。鶴雅に頼むときちんとサポートしてくれて安心だという評判が広がって、次のお客さまを呼び込んでいただけているという状況が見えてきたので、今はその部門を強化しています。

北海道における観光政策への期待

——大西社長は北海道観光振興機構の副会長も務めておられますが、今の北海道の観光政策について、どのように見ておられますか。

※9 FIT

Foreign Independent Tourの略で、航空券や宿泊施設を個別に手配する旅行のこと。

大西 北海道の観光政策は、予算も大幅に増額されましたし、良い方向に大きく変わってきたことを実感しています。特に、地方創生の交付金を活用した事業では、移動距離300km以上の遠隔地のバスツアーの支援、地方空港を利用する旅行商品の支援、札幌市を除いた観光施設や免税店で利用できる外国人旅行者向けのプレミアム旅行券の販売など、地域格差に目を向けた取り組みが出てきています。また、北海道新幹線開業をにらんだ観光地づくりの支援など、われわれが望んでいた施策がたくさん出てきています。

——人口減少問題や地方創生といったテーマの中でも観光振興は中核をなす政策の一つになってきています。

大西 北海道のこれまでの観光政策は農漁業と比較されてきました。ただ、北海道の一次産業は歴史があるので絶対的な存在でした。予算もケタ違いのもので、その壁は厚いものがありました。ところが、ようやく観光が将来の北海道の核になる産業だということをみんなが理解してくれるようになったのだと思います。過去、観光は遊びの業界というか、産業としての重要さが理解されてこなかった歴史があるように思いますが、今は大きく変わってきました。

——これからの北海道を支えていくのは観光産業だという機運が、この10年ほどでやっと積み上がってきたように感じます。

大西 また、北海道観光振興機構の近藤龍夫会長の存在も大きいと思っています。道経連の会長から北海道観光のトップへ、厳しい率先垂範の姿勢に業界は大きく変わりました。行政側との緊張感も保ちながらの切磋琢磨が、全体の空気を変えたのではないかと感じています。

阿寒湖温泉のまちづくり

——ところで大西社長の地元である阿寒湖温泉では、4月から入湯税のかさ上げにより、自主財源を確保できるようになりました。最近の阿寒湖温泉の取り組みについてご紹介いただけますか。

大西 最近の大きな出来事は何といっても今お話のあった自主財源の確保です。これは13年がかりで実現できたものです。入湯税を10年間の特例措置として150円から250円に値上げしたのですが、差額の100円を基金に積み立てて、阿寒湖温泉のさまざまな観光振興事業に充てていくことにしています。

その一つは国際的な観光地としての環境整備です。具体的には阿寒湖温泉の玄関口として



阿寒湖温泉街を走る無料循環バス「まりも家族バス まりむ号」

駐車場や園地、観光情報発信基地などを整備し、フォレストガーデンとして構築することを想定しています。また、おもてなし事業として、すでに4月から循環バスの無料運行を始めています。同時に地域通貨「まりも家族コイン」を創設して、宿泊客が協賛店や施設で特典を受けることができるようになっていきます。

今まで、将来の阿寒湖温泉のまちづくりについて地域の皆さんと話し合いを続けてきましたが、これまでは財源がないことから夢物語でした。でも、実現できる方策が見えてきました。

インバウンドの伸びもこれを後押ししています。インバウンドの勢いを売上増につなげられている業態とそうでないところが出てきているという課題はありますが、お客さまが増えているので、まち全体のムードが良い方向に向いてきています。

インバウンドがあと20万人増えて80万程度の宿泊客を維持できれば、阿寒湖温泉地域のみんなが潤えるような規模になります。そのためこの基金を活用し、地域の魅力につなげていくことが重要だと思っています。これまで「まりも」を世界遺産に登録しようと狭き門に取り組んできましたが、これからもIR (Integrated Resort: 統合型リゾート) 誘致などさまざまな可能性にチャレンジし続けなければならないと考えています。外国人の皆さんにも認められるような温泉観光地になるためにも、まちづくりにしっかり取り組んでいかなければいけないと考えています。そこで、基金をいかに活用していくかがこれからの大きな命題です。

これまで壁になっていた地域のいろいろな課題も、宿泊客数が増えていくことで突破口が見えてくることを実感しています。今は地域の気運が上がってきて、とてもいい雰囲気になっています。

——新しい財源制度である基金については、その運用に当たってのルールや検討の体制をしっかり構築しておくことが大切ですね。

大西 入湯税の値上げについては、ありがたいことにお客さまからの強いお叱りは一切ありません。とてもうまく離陸できたと思っています。また、行政の協力もいただいて有効な活用に向けての検討を進めているところです。今後は地元でまちづくりを主導しているNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構の事務局体制も強化していく予定です。また、フォレストガーデンを良い形で実現できるように、阿寒湖温泉地域のまちづくりの起爆剤の一つに組み込んでいきたいと考えています。

弊社のまちづくりの取り組みとして、飲泉や足湯などができる温泉広場のようなものを整備することも計画しています。人が集まる場ができると、周辺の空き店舗も活用されるようになるだろうと期待しています。

——阿寒湖温泉の取り組みについては、多くの地域から関心が寄せられています。全国、そして世界に発信できる温泉地として、レベルアップしていくことを期待しています。今日はありがとうございました。

聞き手 北海道大学公共政策大学院特任教授
小磯修二 (こいそ しゅうじ)

PROFILE

大西 雅之 (おおにし まさゆき)

1955年阿寒村(その後の阿寒町、現釧路市)生まれ。東京大学経済学部卒業後、三井信託銀行(現三井住友信託銀行)を経て、81年(株)阿寒グランドホテル入社。89年より代表取締役社長。観光カリスマ百選(2003年3月認定)、(公社)北海道観光振興機構副会長、NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長。釧路商工会議所副会頭、アイヌ政策推進会議委員なども務める。