

HOSPITALITY MANAGEMENT

Vol.14 No.1 2025

C O N T E N T S

Preface

SUZUKI, Nobuyuki

Article

The Overview of Sport Tourism Policies at the Prefectural Level
 ～An Analysis of Sport Promotion Plans and Basic Tourism Plans～

ISHIGURO, Emi / KUBOTA, Mihoko

Research Notes

Some New Trend in Inbound Tourism and Relevant Investment Activities in Japan
 ～Snow Play, Photogenic and Heart-Touching～

KOMORI, Masahiko

Study on Human Resource Development to Provide Advanced Customer Services
 ～From the View Point of Reflective Practitioner and Job Crafting～

NASU, Kazutaka

The State of Hawaii Wedding Market for Japanese Couples
 ～Current Status and Future Signs After COVID-19 Pandemic～

MATSUKI, Satoko

ホスピタリティ・マネジメント

HOSPITALITY MANAGEMENT

Vol.14 No.1 2025

第14巻第1号

C O N T E N T S

巻頭言

紀要『ホスピタリティ・マネジメント』第14巻第1号の発行に
 向けて 鈴木 信幸 i

論文

都道府県におけるスポーツツーリズム政策の実態
 ～スポーツ推進計画および観光基本計画の分析～
 石黒 えみ・久保田美穂子 1

研究ノート

訪日観光の潮流変化と関連投資動向
 ～雪あそび、写真映え、心の触れ合い～ 小森 正彦 15

ホスピタリティ産業における付加価値創出型人材の育成に
 関する研究
 ～省察的实践とジョブ・クラフティングの視点から～... 那須 一貴 33

ハワイウエディングの現在地
 ～コロナ禍を経た現状と今後の兆し～ 松木 恵子 49

紀要『ホスピタリティ・マネジメント』 第14巻第1号の発行に向けて

この度の紀要発行では、厳正に査読した論文1編，学問的かつ実務的な考察に優れた研究ノート3編を掲載しております。内訳としては、暮らしの中で聞き慣れた・言い慣れた「観光立国」というキーワードに着眼した研究，働く側の「生き甲斐」「やり甲斐」や雇う側の「人材育成」「職場づくり」などに注目した研究，コロナ禍を克服しつつあるブライダル分野に関する研究となっております。いずれも読み応えある内容ですので、是非とも、ご参照ください。

2025年3月31日

経営学部長 鈴木 信 幸

都道府県におけるスポーツツーリズム政策の実態

～スポーツ推進計画および観光基本計画の分析～

The Overview of Sport Tourism Policies at the Prefectural Level

～An Analysis of Sport Promotion Plans and Basic Tourism Plans～

石黒 えみ*・久保田美穂子*

ISHIGURO, Emi

KUBOTA, Mihoko

要旨

2010年以降国内におけるスポーツツーリズムの認知が高まり各地で様々な施策が実践されているが、地方自治体の取り組みについて言及した研究は見当たらない。そこで、本研究は47都道府県のスポーツツーリズム政策に焦点を当て、都道府県におけるスポーツツーリズム政策の実施体制を明らかにすること、都道府県におけるスポーツツーリズムに関する具体的な取り組みを把握することを目的とした。

本研究では47都道府県のスポーツ推進計画・観光基本計画を研究対象とした。スポーツ推進計画・観光基本計画を対象にスポーツツーリズム関連の取り組みを抽出、分類し、スポーツ推進計画、観光基本計画いずれかにおいて5県以上で取り組みが確認できたものをまとめた。併せて、スポーツ推進計画、観光基本計画を所管する部署を調査した。

主な結果は以下のとおりである。

- ・「合宿誘致・支援（事前キャンプ含む）」、「アウトドアスポーツ・アドベンチャー」、「サイクリング」など、15の取り組みがスポーツ・観光いずれかの計画で5都道府県以上において確認できた。これらの取り組みの多くは、スポーツツーリズムの考え方が浸透する以前から観光やその他の分野で推進されていたものであった。
- ・スポーツ・観光担当部署が同一部内・局内に位置づけられている都道府県が、そうでない都道府県と比べてより多様なスポーツツーリズム政策を実施している可能性が示された。

Abstract

Since the 2010s, sport tourism has been increasingly recognized in Japan, resulting in the nationwide implementation of various related initiatives. Nevertheless, few studies have focused on local governments' efforts in this area. Therefore, this study aims to clarify the implementation structure of sport tourism policies at the prefectural level and identify specific initiatives related to sport tourism undertaken at that level.

This study analysed the sport promotion plans and basic tourism plans in 47 prefectures. The initiatives related to sport tourism were extracted and classified, and those identified in five or more prefectures summarised. Furthermore, the departments responsible for administering both plans were investigated.

The study's findings are as follows :

- ・A total of 15 initiatives, such as "hosting and supporting training camps", "outdoor sport and adventure tourism", and "cycling", were implemented in five or more prefectures in either the sport promotion or tourism plans. Many of these initiatives are rooted in tourism or other policy domains that preceded the widespread adoption of sport tourism.
- ・It has been suggested that prefectures in which sport and tourism departments are located within the same division or bureau may implement more diverse sport tourism policies than those in which these departments are separate.

Key Words

Sport Tourism, Sport Promotion Plan, Basic Tourism Plan, Local Government, Prefectural Policy

キーワード

スポーツツーリズム, スポーツ推進計画, 観光基本計画, 地方自治体, 都道府県政策

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 准教授

目次

1. 緒 言
 2. 目 的
 3. 方 法
 4. 結 果
 5. 考 察
 6. まとめ
-

1. 緒 言

1-1. スポーツツーリズム政策の変遷

日本において「スポーツツーリズム」が国レベルの政策に初めて登場したのは2010年に観光庁観光立国推進本部が発表した「ニューツーリズムの概要と観光庁の施策について」である。ニューツーリズムとは「テーマ性が強く、体験型・交流型の要素を取り入れた新しい形態の旅行」（観光庁、2010）を指すが、このうちの1つとしてスポーツツーリズムが取り上げられた。2011年には「スポーツツーリズム推進基本方針」策定、2012年に「一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構」設立と国レベルでのスポーツツーリズム推進体制が整備されていく。さらに、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会（東京2020大会）を見据えて2017年に策定された「第2期スポーツ基本計画」においてスポーツツーリズムは重点施策のひとつとして位置づけられ、スポーツ目的の訪日外国人数250万人、スポーツツーリズム関連消費額3,800億円といった政策目標が設定された。東京2020大会を控えたこの時期は、「スポーツツーリズムの展開」（日本政策投資銀行、2015）、「メガイイベントにおけるスポーツホスピタリティのすすめ」（EY 総合研究所株式会社、株式会社ジェイティービー他、2015）等、民間部門におい

てもスポーツツーリズムに関するレポートが複数発表され、国内におけるスポーツツーリズム隆盛期となった。

その後、新型コロナウイルス感染症により東京大会が延期・無観客開催となりスポーツツーリズム政策は大きな転換を強いられることになる。2022年に策定・公表された第3期スポーツ基本計画においては「今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む12の施策」のうち「(7) スポーツによる地方創生、まちづくり」の施策として第2期計画に示された施策に加え、三密を避けて楽しむことができるアウトドアスポーツツーリズムや DX の活用等新たな分野の開拓・チャレンジの推進について示されている。

1-2. 観光政策におけるスポーツツーリズム

日本政府がスポーツツーリズムの推進を掲げたのは2010年代以降だが、観光政策分野ではかねてより、主にレクリエーションという用語を用いて、日本各地の自然地域におけるハイキング、サイクリング、スキーなどのスポーツ活動を観光分野の対象として扱ってきた¹⁾。レクリエーションとは、一般に、仕事などの拘束で疲れた心身を娯楽、運動などによって回復することで、そのために行われる様々な身体的な活動を指している。

古賀（2018）によると、観光政策を推進するための観光計画、観光地計画という呼称は第二次大戦直後から使われており、その内容の特徴に基づいて、戦後から現在までの変遷は5段階に区分される（図表1）。本稿で扱うスポーツツーリズムに関連する観光政策は、5段階の中でも特に高度経済成長期に盛んに取り組みされた「レクリエーション」計画の中にその原型が形成されたと推測することができる。この時期のレクリエーションは、現在の「スポーツツーリズム」が指すものと必ずしも一致するわけではないが、観光政策の分野では、スポーツはレクリエーションとしての側面を

図表 1. 観光計画の特徴と変遷

段階	特徴に基づく区分名と期間
1	復興観光計画始動期（1946～1963年）
2	観光・レクリエーション施設計画主導期 （1964～1975年）
3	事例発展型観光計画期（1976年～現在）
4	地域主導型観光計画期（1987年～現在）
5	観光まちづくり・観光地域づくり計画期 （2000年～現在）

出典：古賀学（2018，9頁）をもとに一部修正

中心に、1970年代から政策対象であったということができよう。

当時、観光レクリエーションの発展は、観光分野にとどまらず国家としての取り組み課題であった。淡野（2021）によれば、1969年に策定された新全国総合開発計画では、主要課題として観光レクリエーションが農林水産業や工業と同列の産業として扱われ、自然観光レクリエーション地区の整備及び大規模海洋性レクリエーション基地の建設が取り上げられた。自然観光レクリエーション地区の整備は、自然の中で手軽に健全な観光レクリエーション活動を楽しむことができるように、1973年度から進められ、地区内にはピクニック緑地、キャンプ場、サイクリング道路、スキー場、遊歩道など多様なレクリエーション施設や宿泊施設が配置された。

観光を所管する運輸省（当時）による大規模観光レクリエーション地区の中核的な施設整備に関する補助金交付（1973年）、レクリエーション都市整備要綱（1970年）など、他にもレクリエーションエリアや施設の開発もこの時期に進められた。

1-3. スポーツツーリズム研究の動向

概観してきたとおり、国内でスポーツツーリズムの認知が高まり実践され始めたのは概ね2010年以降だが、スポーツとツーリズムの関連性は1990年代中盤・終盤から学術的に大きな注目を浴びるようになった（Gibson, 2016；伊藤・Hinch, 2017）。

近年までの国内のスポーツツーリズム研究については伊藤・Hinch（2017）に詳しく、2017年時点では個別のスポーツイベントやスポーツツーリズム推進地域に焦点を当てた実証研究と統計分析を使った定量研究が国内外を問わず頻繁に行われていることが指摘されている。

これに対して、個別のスポーツツーリズム事例・地域ではなく、スポーツツーリズム政策を対象とした研究は国内でいくつか確認できる。例えば、伊藤（2020）はポスト東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のスポーツツーリズム政策について考察をおこない、オーバーツーリズムや真正性／商品化といった議論を深める必要性について指摘している。あるいは、高山（2022）は国内の観光政策・スポーツ政策それぞれによるスポーツツーリズム推進政策の在り方を検討しており、観光立国政策（2003年）により従来観光対象でなかったものが観光資源化される流れの中で、スポーツもまた観光資源化され、スポーツツーリズムという観光の一分野が確立されたと分析している。同時に、観光政策からだけでなくスポーツ政策からもスポーツツーリズムへのアプローチがあり、特に地域活性化と結び付けられていることを指摘している。

これらは現在のスポーツツーリズム政策の有りを把握するうえで貴重な知見だといえるが、スポーツツーリズム政策の最前線に立つ地方自治体の取り組みについて言及した研究は管見の限り見当たらない。地方自治体のスポーツツーリズムの取り組み状況を把握することは、これまで未着手となっている地方におけるスポーツツーリズムの全体像把握という学術的貢献に加え、今後、国が地方に対してどのようなサポートを行っていくべきかを検討する、あるいは地方自治体が政策を検討する際のベンチマークとして有益な資料となり得ると考えられる。

2. 目 的

以上を踏まえ、本研究では、地方におけるスポーツツーリズム政策の実態把握の第一段階として、47都道府県のスポーツツーリズム政策に関する取り組みを明らかにすることを目的とする。具体的には、都道府県におけるスポーツツーリズム政策の実施体制を明らかにすること、都道府県におけるスポーツツーリズムに関する具体的取り組みを把握することを目指す。

3. 方 法

本研究では、スポーツおよび観光の基本計画を対象にスポーツツーリズムの取り組み内容に関する記述を調査した。具体的な手続きは以下のとおりである。

3-1. 研究対象

本研究では47都道府県のスポーツ・観光それぞれにおける基本計画を研究対象とした。

スポーツ基本法第10条では、各地方公共団体は国のスポーツ基本計画を参酌して「地方スポーツ推進計画」を定めるよう努めることが規定されている。全国の都道府県・市町村・東京都特別区1,788団体を対象とした調査（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング, 2023）では、回答自治体のうち40.2%が「独立計画として策定している」、22.5%が「他の計画の一部を位置づけている」と回答しているが、都道府県の策定率は比較的高いことが予想される。このため、スポーツ領域においては地方スポーツ推進計画に該当する計画の記述を研究対象とした。

一方、観光領域においては、スポーツ領域のよ

うに地方計画の策定は法的に規定されていないものの、地域としてめざすべき観光地のあり方を地域で共有するため、多くの都道府県や観光産業が多く立地する市町村で観光計画が策定されている。観光計画は、その計画対象期間と内容から大まかに、構想計画（ビジョン、基本構想、グランドデザイン）、基本計画（振興計画、マスタープラン）、実施計画（行動計画、アクションプラン）に区分されるが（羽田, 2020）、ここでは、スポーツ推進計画に相当する観光基本計画レベルの計画を調査対象とすることとした。

以降、本研究が対象とするこれらの都道府県の政策文書をそれぞれ「スポーツ推進計画」、「観光基本計画」と記す。また、都道府県の数を示す際は、便宜上「県」と表記する。

3-2. 研究方法

各都道府県の公式ホームページにて公表されているスポーツ推進計画および観光基本計画を対象にスポーツツーリズム関連の取り組みを抽出し、それらを分類・カウントした。分類にあたっては、例えば「アウトドアツーリズム」という言葉そのものが記載されていなくとも、「自然を活用したツーリズム」のように実質的に当該の取り組みに該当して記述されたものもカウントした。また、本研究は都道府県の取り組みの全体像の把握を目的としていることから、スポーツ推進計画、観光基本計画いずれかにおいて5県以上で取り組みが確認できたものを結果に示した。

特にスポーツ領域においては当該の取り組みがスポーツツーリズムの取り組みとして記述されているのか読み取りが困難なものが散見されたが、例えば「県内外からの誘客のため」等のように文脈上スポーツツーリズムに関する取り組みとして示されている可能性があるものはいずれもカウントに含めることとした。さらに、スポーツ推進計画、観光基本計画それぞれにおいて、スポーツ

ツーリズムがどのような位置づけで示されているか分析した。

これと併せ、スポーツ推進計画、観光基本計画を所管する部署についても公式ホームページを参照し調査した。

3-3. 調査実施時期

スポーツ推進計画、観光基本計画ともに2024年10～11月に調査を実施した。

3-4. スポーツツーリズムの定義

本研究では、スポーツツーリズム推進基本方針（スポーツ・ツーリズム推進連絡会議，2011）に示されたスポーツツーリズムの定義「スポーツを『観る』『する』『支える』ための旅行や周辺観光など、複合的で豊かな旅行スタイルの創造」を採用する。同方針は現在の国内スポーツツーリズム政策の根幹をなすものであることから、この定義を採用することとした。

4. 結 果

4-1. 都道府県におけるスポーツ推進計画・観光基本計画の策定状況

上述の手続きで各都道府県の公式ホームページを調査した結果、スポーツ推進計画を策定している都道府県は42であった。ホームページ上でスポーツ推進計画が確認できなかった5県に電話で確認したところ、教育基本計画または県の総合計画に包含する形で計画を示している県が多くを占めていた。また、観光基本計画レベルの計画を策定している都道府県は39であった。

図表2は直近に策定されたスポーツ推進計画・観光基本計画の計画開始年度である。スポーツ推進計画では2023年（14県）、観光基本計画では2024年、2022年（11県）が開始年度となっている。

都道府県が多い。また、図表3は直近に策定された計画の期間である。スポーツ推進計画（25県）、観光基本計画（19県）とも「5年」が最多となった。

図表2. 現行スポーツ推進計画・観光スポーツ計画の開始年度

(件数)		
開始年度	スポーツ推進計画	観光基本計画
2024年	6	11
2023年	14	7
2022年	11	11
2021年	5	6
2020年	3	2
2019年	1	1
2016年	2	1
計画なし	5	8
計	47	47

図表3. 現行スポーツ推進計画・観光基本計画の期間

(件数)		
機 関	スポーツ推進計画	観光基本計画
1 年	0	2
2.5年	0	1
3 年	4	7
4 年	3	7
5 年	25	19
6 年	1	0
7 年	2	0
9 年	1	1
10年	6	2
なし	5	8
計	47	47

4-2. スポーツ推進計画・観光基本計画の所管部署

それぞれの計画を所管している部署を確認したところ、観光・スポーツが同じ部局内に設置されている都道府県が18県、異なる部局に設置されている都道府県が29県となった。同一部局内に設置されているケースは、例えば「観光文化スポーツ部」（山形県、秋田県、新潟県等）、「観光スポー

ツ文化部」(山口県, 徳島県等)といったように「観光」, 「スポーツ」, 「文化」というキーワードを冠する部署名が多くみられた。一方, 異なる部局の場合は, 観光所管は「産業労働局」(東京都), 「商工労働局」(広島県)のように「商工」, 「産業」関連部署, スポーツ所管は「環境生活局」(北海道), 「生活環境文化部」(富山県)のように「生活」「環境」関連部署が所管しているケースが複数確認された。

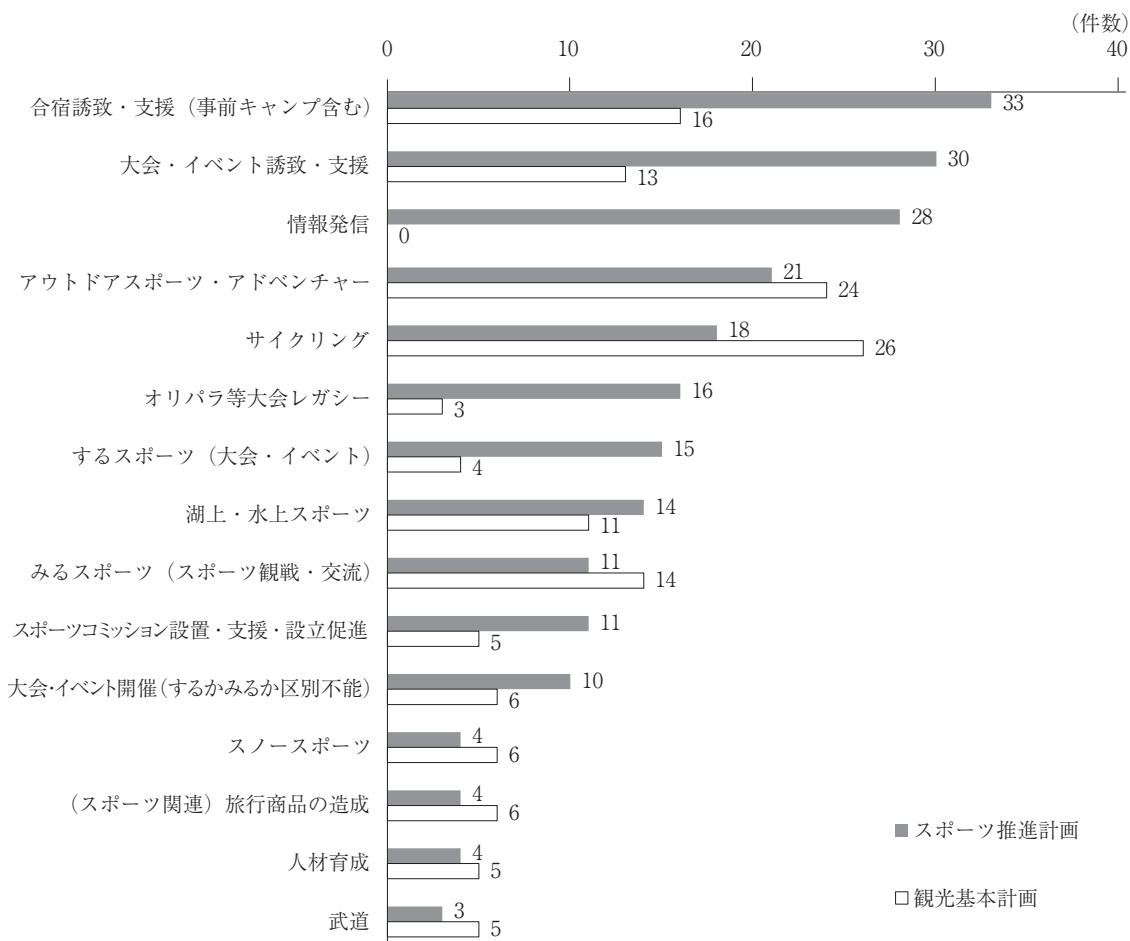
4-3. スポーツ推進計画・観光基本計画におけるスポーツツーリズム関連取り組みの分析

前項で述べた手続きで各都道府県のスポーツ推進計画および観光基本計画におけるスポーツツー

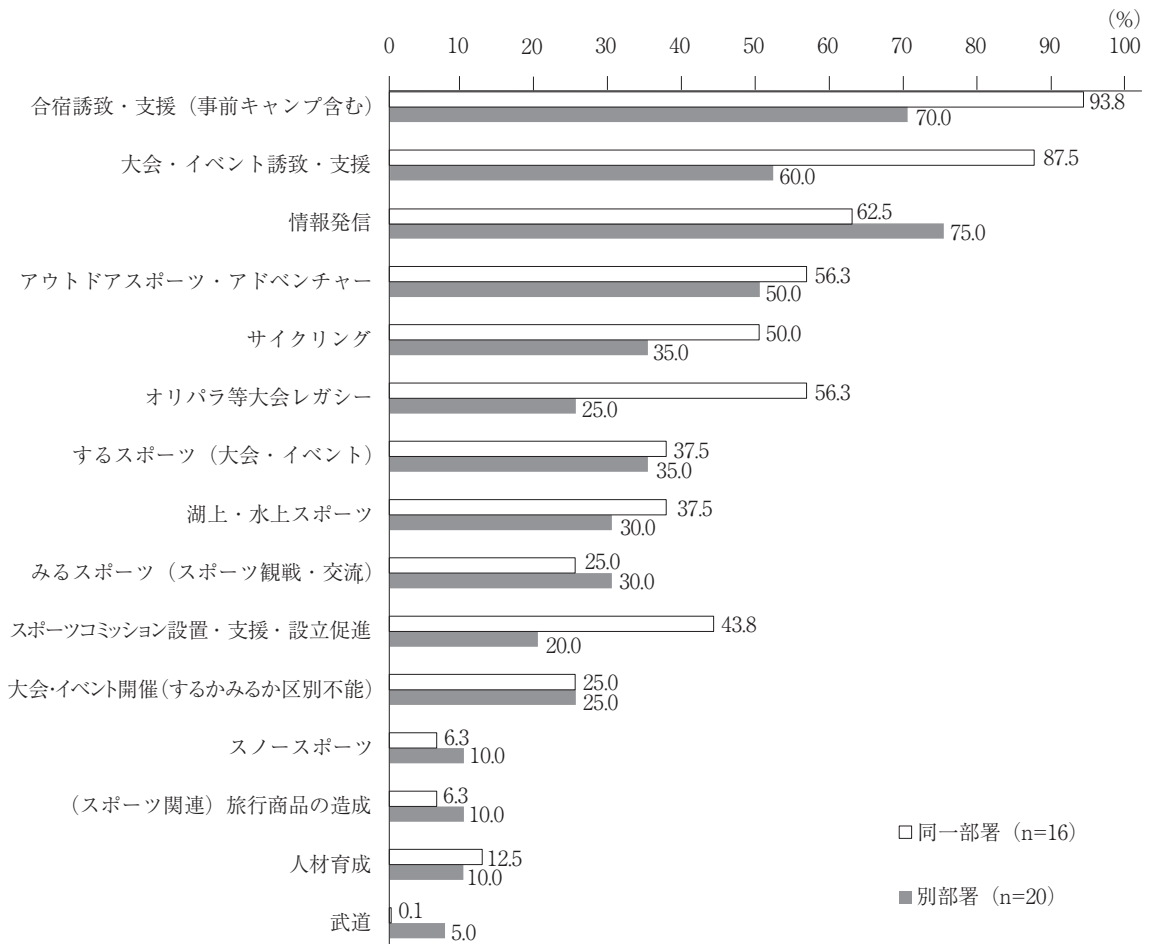
リズム関連の取り組みを整理したところ, 図表4のとおり計15の取り組みが抽出された。スポーツ推進計画においては「合宿誘致・支援(キャンプ含む)」(33県)がもっとも多く, 次いで「大会・イベント誘致・支援」(30県), 「情報発信」(28県)となった。

観光基本計画においては「サイクリング」(26県), 「アウトドアスポーツ・アドベンチャー」(24県), 「合宿誘致・支援(事前キャンプ含む)」(16県)が上位であった。

次に, スポーツ・観光所管部署体制の違いによるスポーツツーリズム政策関連取り組みの差異について検討した。スポーツ・観光が同一部局内にあるか否かにより都道府県を2グループに分類し,



図表4. スポーツ推進計画・観光基本計画におけるスポーツツーリズム関連取り組み



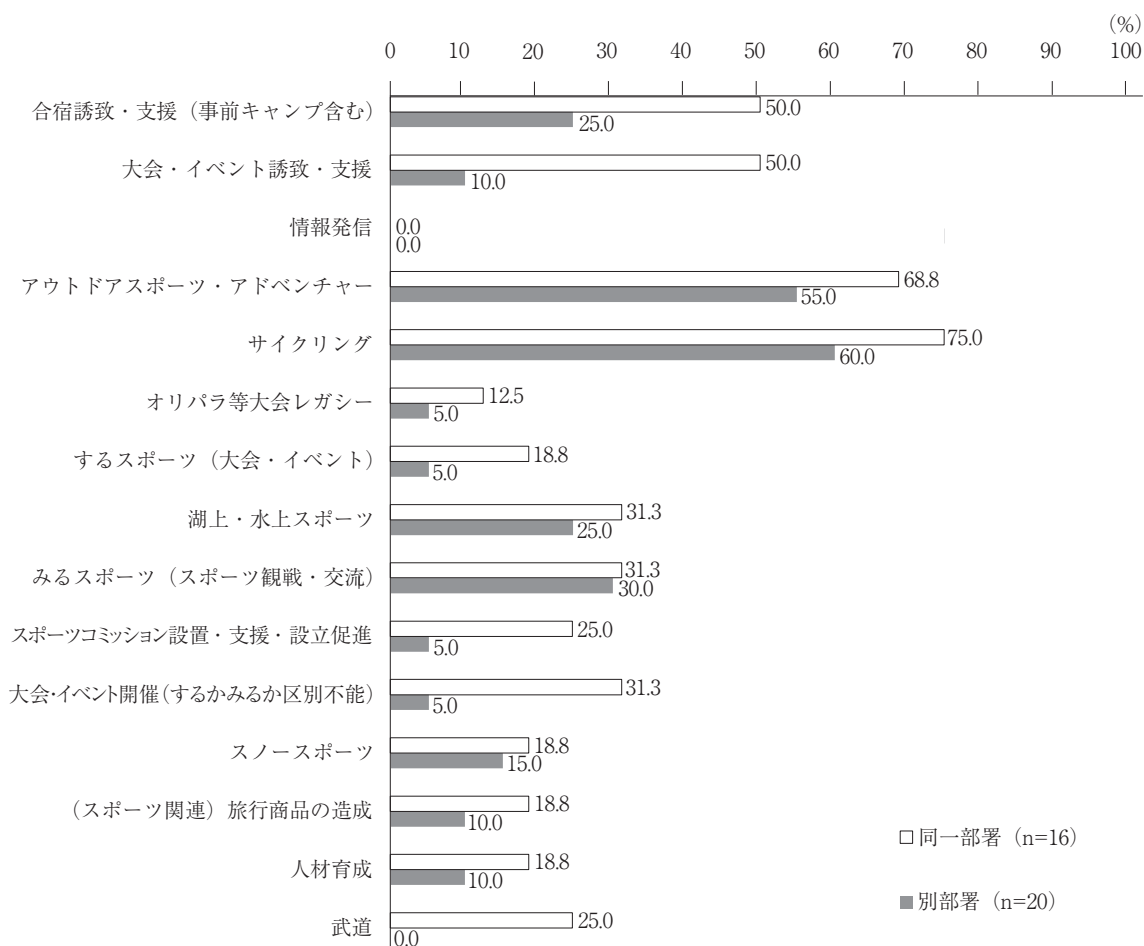
図表 5. スポーツ・観光所管部署(同一部署／別部署)による取り組み記載状況 (スポーツ推進計画)

スポーツ推進計画、観光基本計画それぞれにおける各取り組みの記載状況を比較した。なお、スポーツ推進計画、観光基本計画いずれかが策定されていない都道府県は分析から除外し、同一部署となっている16県、別部署となっている20県を分析対象とした。その結果、図表5、6のとおり、スポーツ・観光所管部署が同部局にある方がスポーツ推進計画、観光基本計画いずれにおいても各取り組みの記載率が高い傾向にあることが示された。

4-4. スポーツ推進計画・観光基本計画におけるスポーツツーリズムの位置づけの分析

スポーツ推進計画においては、スポーツツーリ

ズムに関する記述は多くの都道府県において地域活性化やまちづくり、またはスポーツによる経済活性化の文脈上に位置づけられていた。例えば、埼玉県は「施策10 スポーツを通じた地域の活性化」にある「(1) スポーツを核とした魅力ある地域づくり」「(3) スポーツの成長産業化」のセクションにスポーツツーリズムに関する記載が確認できる。これにあてはまらないケースとして福島県、兵庫県がある。福島県は4つの施策の柱のうち「4 オリンピック・パラリンピックのレガシーの推進」に、兵庫県は政策目標2「生涯スポーツの推進」中の「6 行政、スポーツ団体、大学、民間事業者の連携強化」を中心にスポーツツーリ



図表 6. スポーツ・観光所管部署(同一部署／別部署)による取り組み記載状況 (観光基本計画)

ムの取り組みが位置づけられている。

一方、観光基本計画では、スポーツツーリズムに関する施策は地域の特性や魅力を活かすテーマの一つとして位置づけられているケースが多い。たとえば新潟県では、「重点施策Ⅱ 訪れたくなる観光地域づくり」にある「施策3 地域資源の特性を活かしたコンテンツづくり」の中に、「スキー場を活かしたスノーアクティビティ」が位置付けられている。滋賀県では、「施策の柱2 魅力向上と創出」にある「(1) 滋賀らしい観光コンテンツの創出」の中に、「アウトドア、ビワイチをはじめとしたスポーツなどをキーワードとして、各テーマに沿って観光コンテンツや周遊ルート・手

段等を創出する」とある。

ターゲットとなる客層や旅行形態を設定してその施策の中に位置づけられるパターンも複数あった。千葉県では、「戦略2 本県の優位性を活用した国内外へのプロモーション」にある「③国内外からの教育旅行の誘致」の中に「スポーツ合宿」が位置付けられている。愛媛県では「施策1 地域資源の活用とデジタル技術を駆使した戦略的な観光施策」にある「②長期滞在型観光・リピーター獲得に向けた観光資源の魅力向上」の中に、アドベンチャーツーリズムが位置付けられている。

また、一部の観光基本計画では、都道府県内のエリア（圏域）別の計画も併せて記載されている

が、そのような地域別の計画レベルでスポーツの種類を書き分けがみられるケースもあった。地域別の施策を示している都道府県は7県で、秋田県では、全県を8地域に分けて鹿角地域ではアドベンチャーツーリズム、仙北地域ではアウトドアアクティビティやスノー体験型コンテンツへの取り組みが示されていた。

このように、観光基本計画におけるスポーツツーリズムは、地域の特性を活かす魅力ある資源の一つととらえられ、地域に呼び込みたい客層や旅行形態を設定した上でその中に位置づけられる傾向にある。なお、これはスポーツツーリズムに限らず、フードツーリズム、ウェルネスツーリズムなどといったテーマ別の観光施策の位置づけと同様であった。

5. 考 察

5-1. スポーツ推進計画・観光基本計画の策定状況について

スポーツ推進計画は42県、観光基本計画は39県で策定されていた。スポーツ推進計画、観光基本計画とも2021年度以降に策定している都道府県が7割以上を占める結果となった。また、計画期間が5年以内となっている都道府県は、スポーツ推進計画では7割以上、観光基本計画では9割以上であった。国のスポーツ基本計画は5年、観光立国推進基本計画は3年サイクルで改訂されることとなっており、都道府県においても国の計画と類似した傾向にあることが確認された。

5-2. スポーツ・観光所管部署とスポーツツーリズムの取り組みについて

18の都道府県において観光・スポーツが同一部局内で所管され、これらの部署名に「観光」、「スポーツ」、「文化」を含む都道府県が複数確認でき

た。スポーツ庁、文化庁、観光庁は2016年に「スポーツ庁、文化庁及び観光庁の政策連携による相乗効果により、(略)日本及び地域経済の活性化を目指す」ことを目的に包括的連携協定を締結しているが、都道府県レベルにおける観光・スポーツ・文化の各政策の融合はこうした流れを受けたものと捉えられる。2019年には全国知事会で「スポーツ・文化・観光振興政策への提言」が採択されており、原田(2020, p. 153)が指摘するところ、観光×スポーツ×文化の融合は国よりも地方自治体の方が先進的な動きをみせていると捉えることができる。

5-3. スポーツツーリズム関連の取り組みについて

調査の結果、スポーツツーリズム関連の取り組みとして「合宿誘致・支援(事前キャンプ含む)」、「アウトドアスポーツ・アドベンチャー」、「サイクリング」など、15の取り組みがスポーツ・観光いずれかの基本計画で5県以上において確認できた。

このうち、スポーツ推進計画で最多となる33県で確認された「合宿誘致・支援(事前キャンプ含む)」は、従前より観光コンテンツとして確立されてきた取り組みである。同様に、登山、トレッキング、キャンプ等を含むアウトドアスポーツ・アドベンチャーツーリズムもスポーツツーリズムという言葉が浸透する以前からレクリエーションの範疇で観光コンテンツとして成立していたものである。

「サイクリング」に関しては、2016年公布・2017年施行された「自転車活用推進法」および(同法に基づき策定された「自転車活用推進計画」の影響を受けている可能性がある。自転車活用推進計画ではサイクルツーリズム推進のためのモデルルート「ナショナルルート」を制定すること等が示されており、サイクルツーリズム自体に関す

る施策は現行のスポーツ推進計画、観光基本計画が策定される以前から計画・実施していた都道府県が多く存在すると考えられる。

このように、本研究において上位に挙げた取り組みは、従前より観光その他の領域で計画・実施されていた取り組みをスポーツツーリズムの取り組みとして改めて位置づけたものが多いと推察される。

一方、国の第2期スポーツ基本計画においてスポーツ庁が推進している武道ツーリズムはスポーツで3県、観光で5県と上述の取り組みと比較して少ない結果となった。これは、武道ツーリズムがスポーツツーリズム政策の推進が始まった2010年代以降に登場したコンテンツであることが影響している可能性がある。スポーツ庁武道ツーリズム研究会（2020）が武道ツーリズムの課題として利用可能な施設の確保、武道関係者の協力等を指摘していることからみても、コンテンツとしての歴史が浅く受け入れ態勢が整備途上であるため、取り組んでいる都道府県が少ないと考えられる。そのような中、空手発祥の地である沖縄県では早期より空手ツーリズムに取り組んでおりスポーツ推進計画に「空手体験、空手の指導などを受けることができる商品造成と共に、各地でプロモーションを推進」するとの記載がみられた。沖縄県観光振興基本計画でも、「空手ツーリズムの推進」として「空手ツーリズムを活用した産業の創出・振興、沖縄空手会館を拠点とした『空手発祥の地・沖縄』の強力な発信、沖縄空手世界大会の定期開催等を通じた国際交流」といった具体的な施策が記述されている。さらに、2016年には「空手振興課」を県の部署として設置、2017年には沖縄空手会館をオープンする等、着実に施策が進められている。こうした取り組みの結果、実際に海外インバウンド観光客が増加傾向にあるとの報告³⁾もあり、武道ツーリズムにおいて沖縄県は自らのリソース・特色を認識し計画的・戦略的に

展開している好事例といえる。原田（2020, p121）は武道ツーリズムを「スポーツツーリズムのフロンティア領域」と表現しているが、今後、各都道府県が自らのリソースを認識・活用していくことができれば、武道ツーリズム関連の取り組みも増加していく可能性がある。

また、スポーツ・観光所管部署が同一部局内にあるか否かによって取り組みの記載状況を比較したところ、スポーツ推進計画、観光基本計画とも同一部局内にある方が各取り組みの記載率が高い結果となった。上述の沖縄県文化観光スポーツ部の例にみられるように、スポーツ・観光所管部署が組織的に近い距離に存在することにより様々な面で連携しやすく、質・量ともに充実したスポーツツーリズム政策を実践できていると考えられる。

5-4. スポーツ／観光基本計画におけるスポーツツーリズムの位置づけについて

スポーツ推進計画においてスポーツツーリズムは地域活性化、まちづくり、経済活性化の文脈に位置づけられているものが大半であった。これは、国のスポーツ基本計画においてスポーツツーリズムが「スポーツを通じた地域活性化」（第2期計画）、「スポーツによる地方創生、まちづくり」（第3期計画）に位置づけられていることを踏まえたものといえる。従来、国レベルにおいてスポーツを通して社会活性化や社会課題解決を目指す政策は文部科学省以外の省庁により個別に進められてきたが（鈴木, 2023）、スポーツ庁発足後はスポーツ以外の分野との連携・協働による施策展開がなされていること、地域スポーツ資源を活用する取り組みが行われていることが指摘されている（舟木, 2020）。都道府県においても、スポーツツーリズムはこうした国の潮流を踏襲しスポーツを通じた社会活性化・社会課題解決のための手段として位置づけられていることが示された。

一方、都道府県観光基本計画では、スポーツ

ツーリズムはその他のテーマ別の観光と同様にその地域特有の観光魅力の一つとして位置付けられていた。対象客層や誘客方法を伴う記述が多くみられる一方で、具体的な事業内容の記載がなく、「スポーツツーリズムの推進」「関連コンテンツの造成」といった記述にとどまって具体性が見えない県も散見された。本調査が対象とした観光基本計画はその呼称のとおり基本的な方針を示すものであり、具体的な事業内容まで詳しく記されていないことはある意味当然の結果であるものの、今後はその位置づけをより高め具体化していくことが期待される。

観光政策の分野では、スポーツにおけるレクリエーションの側面を政策対象としてきた歴史が長く、「みるスポーツ」「プロスポーツ」といった比較的新しい切り口についての知見は必ずしも十分ではない可能性がある。一方、スポーツ政策の分野においては、観光分野の視点からの誘客戦略等に関する知見が十分でない可能性がある。今後のスポーツツーリズム政策推進に向けては、「みる」「する」に関連し、スポーツ系資源の誘致力、誘致圏の整理が必要であろう。

先述したように、観光政策における観光計画は、終戦直後から時代に応じて変化しながら実施されてきた。鈴木ら（1968）に代表される基礎的な調査・研究が複数行われたのち、1970年代には「観光・レクリエーション・エリアの計画手法と適用」（運輸省、1971年）、「観光・レクリエーション計画論」（㈱ラック計画研究所、1975年）などの観光計画技法の集大成といわれる論文がまとめられた。これらの中に、重要な計画手法の一つとして、誘致力、誘致圏という考え方がある。誘致力とはその資源の魅力が観光客を誘致する力、誘致圏とは観光客を誘致することが可能な地理的範囲を指すものである。観光対象の魅力の感じ方は人によって異なり、また歴史や社会情勢の中で美的な価値観は変わることもあるが、観光客を誘致

する計画を立てる立場においては、誘致力、誘致圏の見極めが大切で、地域の観光対象がどの程度の魅力を持ち、どの地域から観光客を誘致することができるのかを推測、設定することが必要である。また、地域固有の観光資源とレクリエーション資源の違いも重要となる。主に「みる観光」の対象となる自然資源や人文資源と、「する観光」ともいえるレクリエーションのための資源（スキー場やビーチ）の誘致力の大きさ、誘致圏の範囲は異なる（羽田、2020）。レクリエーション活動の場合は、比較的近距離圏で行われる、旅行先の選択に代替性があるなどといった特徴があることを念頭において計画を立てなくてはならない。

1970年代以降90年代までに策定された観光基本計画では、このような観光計画論に沿って、現状把握として地域の観光資源²⁾、レクリエーション資源の評価を行い、それに基づいたゾーニング、施設計画を行うという特徴があった。しかし今回の調査対象とした観光基本計画ではこういった手法による現状把握はほとんど行われていなかった。確かに、観光・レクリエーション資源に対する評価は短期で変化するものではないため、頻繁に確認、検討する必要はないかもしれないが、観光をとりまく社会情勢は大きく変化し、スポーツツーリズムのコンテンツも「する」だけに留まらず多様化している。個々のスポーツツーリズムコンテンツについて、あらためて誘致力や誘致圏、対象客層等をとらえなおした政策立案が必要と思われる。

6. まとめ

6-1. まとめ

本研究は都道府県レベルにおけるスポーツツーリズム政策の取り組み状況を明らかにすることが目的であった。47都道府県のスポーツ推進計画・

観光基本計画、スポーツ・観光の所管部署について調査した結果、以下のことが明らかになった。

- ・ 2024年11月現在、スポーツ推進計画は42都道府県、観光基本計画は39都道府県で単独計画として策定されている。
- ・ 「合宿誘致・支援（事前キャンプ含む）」、「アウトドアスポーツ・アドベンチャー」、「サイクリング」など、15の取り組みがスポーツ・観光いずれかの計画で5都道府県以上において確認できた。多くの都道府県で確認できた取り組みは、スポーツツーリズムという考え方が浸透する以前から観光やその他の領域において推進されてきたコンテンツが含まれている。また、スポーツ・観光担当部署が同一部内・局内に位置づけられている方が、そうでない場合と比べて多様なスポーツツーリズム政策を実施している可能性が示された。

6-2. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として、今回の調査対象は計画でありそれらが確実に実行される（された）かまでは検証していない点が挙げられる。例えば静岡県ではスポーツ、観光いずれの基本計画にも記載がない武道ツーリズムに関する取り組みを積極的に実施しているとの報告がある⁴⁾。他都道府県においても計画には記載されていないのに実施されている、逆に計画していたが実施できない取り組みも存在する可能性がある。本研究では都道府県の方角性の全体像を把握することを目的としたため基本計画を対象に選定したが、今後は実施ベースでの調査も必要だと考えられる。

最後に、今後の課題として市町村レベルを対象とした知見蓄積が求められる。今回は地方の実態把握の第一段階として都道府県を対象としたが、本研究で得られた知見をもとに市町村レベルの実態把握を行っていく必要があると考えられる。

謝辞

貴重なコメントをいただいた2名のレフェリーに御礼申し上げます。

【注釈】

- 1) 観光とレクリエーションの関係については、観光がレクリエーションを含むという考え方の他に、観光がレクリエーションの一部である、あるいは、それぞれを分けてとらえるなど、3つの考え方の違いがある（捧, 2019）。
- 2) 全国の観光資源の分布と評価に関する調査研究を代表するものに（公財）日本交通公社が作成した「全国観光資源台帳」がある。その誘致力の大きさは4段階（特A級、A級、B級、C級）で評価され、分布情報も整理されている（古賀, 2018）。
- 3) ITmedia ビジネスオンライン「新たな“ドル箱”となるか？ 沖縄観光の新トレンド「空手ツーリズム」とは」https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2303/06/news012_3.html より。2024年11月15日閲覧。
- 4) SBS NEWS「外国人剣士“駿河路”を行く！ 稽古に汗 観光体験随所に4年ぶりのツアーが広げる交流」<https://newsdig.tbs.co.jp/articles/sbs/452160?display=1> より。2024年11月15日閲覧。

【参考文献】

- 淡野明彦（2021）「国内観光レクリエーションに関する政策的経緯とその空間的展開に関する研究」『地理空間』第14巻第2号、87-108頁
- 伊藤央二、Tom Hinch（2017）「国内スポーツツーリズム研究の系統的レビュー」『体育学研究』第62巻第2号、773-787頁
- 伊藤央二（2020）「ポスト東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会のスポーツツーリズム政策」『観光学評論』第8巻第1号、45-53頁
- EY 総合研究所株式会社、株式会社ジェーティービー他（2015）「メガイベントにおけるスポーツホスピタリティのすすめ」
- 運輸省（1971）「観光・レクリエーション・エリアの計画手法と適用」
- 株式会社ラック計画研究所（1975）『観光・レクリエーション計画論』
- 観光庁観光立国推進本部（2010）『ニューツーリズムの概要と観光庁の施策について』
- 古賀学（2018）『観光学全集 第7巻 観光計画論 1—理論と実践』、9-19頁
- 捧富雄（2019）『観光学基礎』31頁
- 鈴木貴大（2023）「スポーツ推進体制」．笹川スポーツ財団編『スポーツ白書2023～次世代のスポーツ政策～』
- 鈴木忠義、渡辺貴介、森地茂（1968）「観光レクリエーション施設の誘致圏に関する研究」『都市計画論文集』第3巻

- スポーツ庁武道ツーリズム研究会（2020）『武道ツーリズム推進方針～日本の武道が世界を繋ぐ～』
- スポーツ・ツーリズム推進連絡会議（2011）『スポーツツーリズム推進基本方針』
- 高山啓子（2022）「スポーツツーリズムの多様な可能性：持続可能なスポーツツーリズムと消費の変化」『川村学園女子大学研究紀要』第33巻，165-176頁
- 日本政策投資銀行（2015）『スポーツツーリズムの展開～地域資源を活用した観光地域づくりの一例～』
- 羽田耕治（2020）『はじめてでもわかる！自治体職員のための観光政策立案必携』104-110頁，212-215頁
- 原田宗彦（2020）『スポーツ地域マネジメント 持続可能なまちづくりに向けた課題と戦略』学芸出版社.
- 舟木泰（2020）「わが国における地域スポーツ政策の変遷—近年の地域スポーツ政策に着目して—」『日本地域政策研究』，24，22-29頁
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社（2023）『令和4年度 スポーツ行政に関する実態調査報告』
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2023/08/seiken_230814_01_01.pdf, 2023 2024年11月13日最終閲覧.
- Gibson, H. J. (2016). Tourism. In Walker, G. J., Scott, D., & Stodolska, M. (Eds.). *Leisure Matters: The State and Future of Leisure Studies*. (3ed.) (pp. 85-92). State College, PA : Venture Publishing, Inc.

訪日観光の潮流変化と関連投資動向

～雪あそび，写真映え，心の触れ合い～

Some New Trend in Inbound Tourism and Relevant Investment Activities in Japan

～Snow Play, Photogenic and Heart-Touching～

小森 正彦*

KOMORI, Masahiko

はしがき

第1節 定量分析

第2節 事例研究

1. アジア外客の観光事情
2. 体験型観光
3. 投資ファンドの動き
4. 海外勢の投資動向
5. 国内勢の投資動向～雪遊び
6. 展望テラス
7. 多彩なスノーアクティビティ
8. 雪祭り・雪合戦
9. DMOの動向
10. 漫画アニメの影響
11. オンラインツールへの投資

第3節 考 察

1. 写真撮影の主目的化～Photogenic
2. 日本人との触れ合い～Heart-Touching
3. 人材投資の課題

はしがき

かつて海外旅行といえば「アウトバウンド」が中心で，日本人団体客がカメラを提げて物見遊山し，土産物を買いたる姿が「エコノミックアニマル」と揶揄されたこともあった。その後「クールジャパン」などの影響で，日本文化が見直され，疲弊した地域経済の振興目的もあり，「インバウンド」振興が進められるようになった。台湾や香港に続き，中国本土の団体旅行客が「爆買い」を行うようになり，2019年の訪日外客数は過去最高の32百万人に達したが，感染症の流行で2020～22年は全国各地から観光客が消え（「インバウンド喪失」），中国客も実質ゼロとなった（「中国人口ス」）。2022年10月に外国人個人旅行受入とビザ免除措置が再開，一日あたり入国者総数の上限も撤廃され，円安傾向もあって外国人観光客は戻りつつあるが，回復は東京中心の模様で，地方はまだである。観光地としては「今後も外客をあて

* 本学経営学部 経営学科 准教授

にできるのか」が大きな関心事で、流動的な外人依存の集客構造に危機感が強まるなか、地域として「何か対策を講じないといけない」という機運が高まっている。

観光業は地域経済への波及効果が高く、地域に「カネがおちる」重要な産業だが、労働集約的で非正規雇用が多く、季節性大で繁閑格差が大きく、給与水準も低く、学術研究者は必ずしもこの分野を重視せず十分な関心を寄せていないように見える。経営学の観点からは、適切なターゲットにしかるべきバリュー（付加価値）を訴求することが求められているように思われる。

先行研究には地域経済的な視座のものがあり、青木（2022）は北陸新幹線開業（2015年）の経済効果を調べ、観光消費が地域経済を潤していることを示している。

実は今の「日本人気」は昔からのものではなく、長年の関係者の努力の賜物であり、実は長引く円安がこれを支えている面がある。タンシンマンコン（2023）によれば、1970年代のタイでは日本企業の進出増を受け「反日」感情が強まったが、1990年代にはアニメ・漫画、J-Pop、ファッション、日本食などが普及、「ハイテク」「高品質」「健康」「かわいい」といった印象が広がり、2000年代になると「緑茶ブーム」が起きるほど日本文化への好感度が高まったという。バンコクでは本格的な高級和食が人気となり、板前に「おまかせ」で食べるほどの「通」が増えている。西尾・柿島（2023）はコロナ禍で訪日客が清潔度や安全性などを重視するようになったことを指摘し、特に中国人が「老親連れ」で旅行するには、治安のよい日本が安心とのことである。

外国人は日本式の衣食住のライフスタイルに憧れ、純和風の温泉旅館を好む傾向があり、将来を見据えた設備投資にもそのような方向性を取り込んでいく必要がある。先行研究をみると、内田・山中・徳江（2023）は、国内のホテルが本来は洋

風建築のところ、「和風」のテイストを織り交ぜることで、外国人の感性に生活文化を訴求、需要を喚起してきたことを指摘している。森下（2023）は、訪日外国人観光客が魅力を感じることをして、旅館での畳の和室で食べる和食、従業員のおもてなし、プライベートで気兼ねなく入れる個室温泉風呂をあげている。堀ほか（2023）は、温泉の存在がヘルスツーリズムやウェルネス関連機関の創設につながっていると指摘している。玉井・中山（2023）は、クラウドファンディングを通じ、空き家がゲストハウスなどに転用されている様子を調べている。一方橋戸・簾・嘉名（2022）は、民泊が普及したことで街のリノベーションが進んだが、風紀や治安が悪化し、ルール形成が必要になってきたと述べている。

市川（2022）は海外のDMO（Destination Management Organization：観光地域づくり法人）について紹介し、わが国でも多数が設立されたが、マーケティングを強化し、「観光目的地」として選ばれるように機能させることが必要だとしている。小林（2023）はそのうち株式会社として登録されたDMC（DM Company）について調べ、地域独自の商品開発といった営利目的を達成しつつ、社会起業的な志向性も有していると指摘している。

海外直接投資に関しては、天野（2009）が日本では対外投資に比べ対内投資が少なく、せっかく資金が流入しても流出していってしまうと、定着性の問題を論じている。

人材育成に関しては、和田・小原（2023）が、日本の大学では宿泊業に特化したカリキュラムはほとんどなく、幅広い「観光人材育成」が主流で、ビジネス面の教育に乏しく、インターシップも少なく、実際の観光業の現場のニーズから乖離していると指摘している。

これまでの先行研究が苦勞してきたように、観光業は感覚的で定性的な側面もあり、数量化が難

しい分野だが、インバウンド振興のため公的機関が各種調査を行っており、当研究ではこれを活用する。また事例研究では、筆者が見聞した、地域経済への波及効果が高く今後の参考になると思われる案件を集め記述していく。

国土交通省は運輸行政を担ってきたが、観光立国を目指すなか、2008年に観光庁が分離独立し、自ら統計を集計するとともに、関連機関がインタビュー調査などを行うようになっていく。国際観光振興機構（JNTO）は、国土交通省（観光庁）所管の独立行政法人で、通称「日本政府観光局」である。

日本交通公社（JTB）は、旅行営業部門を株式会社として分離独立させ、公益財団法人（JTB Foundation）に移行、その観光研究部が関連調査を行っている。日本政策投資銀行（DBJ：旧日本開発銀行・北海道東北開発公庫）は、民営化後も観光振興や地域経済活性化に携わっており、その地域調査部がJTBFとともに、定期的なインバウンド調査を行っている。観光統計はアンケート調査などの（やや感覚的で曖昧な）手法に依存しており、例えば「入込客数」のようなデータカウントの精度を疑う向きもあるが、本稿ではこれら公的機関の（一応他で参照・検証されている）統計データを活用していく。

日本貿易振興機構（JETRO）は内外の直接投資などを支援する独立行政法人で、各種の情報発信も行っている。かつての日本開発銀行はジェトロと協力関係にあり、「対日投資促進」の融資制度を有し、現在の日本政策投資銀行も世界からの直接投資の窓口を担っている面があり、最近ではアジアとの関係が深まっている。同行は星野リゾートと投資ファンドを組成し、国内ホテル・旅館の事業再構築にあたっており、例えば和風旅館のリノベーションや外国人の消費を促す仕組みづくりなどにも精通している。

なお国・地域名は特に表中で冗長なので、以下

の略称を用いる；亜州：アジア、大洋州：オセアニア、韓：韓国、中：中国、香：香港、台：台湾、星：シンガポール、泰：タイ、馬：マレーシア、尼：インドネシア、比：フィリピン、越：ベトナム、印：インド、豪：オーストラリア、新：ニュージーランド、米：アメリカ合衆国、英：イギリス、仏：フランス、伊：イタリア、瑞：スイス。

第1節 定量分析

日本経済は「失われた30年」を経て長期低迷し、「アベノミクス」は大企業優先策に終始、一般庶民の所得水準は世界でも惨めなほどに停滞したが、グローバルサウス、特にアジアは成長著しく、資産形成のストックも高水準に達している。外資の集中するシンガポール、電子産業の中心をなす台湾、物流・金融窓口としての香港に加え、中国本土でも資産家が急増し、華人系諸国は購買力を高めている。いまや中香台星だけで357万人が百万ドル以上の純資産を有しており、同249万人の日本を凌駕しており、中国本土だけでも232万人と肉迫している。経営不振で日本の資産は値下がりし、ものづくりの技術力やおもてなしの高質性など日本の魅力を知る海外富裕層には、円安もあって割安感があり、「日本買い」の誘因が働くことになる。

第1表 高額純資産保有者数

千人											
韓	中	香	台	星	泰	馬	尼	比	越	印	豪
852	2,320	314	660	274	58	42	109	42	30	259	1,757

（純資産百万ドル以上、2022）

（資料）日本政府観光局（2023）より作成

訪日客数は2019年をピークに激減し、その後徐々に戻り始めたが2022年までは厳しい状況が続いた。特に中国客8百万人が「消えた」のが観光地に打撃となり、親日的な台湾なども遠ざかった。2023年は客足が戻るといわれているが、外国人依

第2表 訪日観光客数

	2019	2020	2021	2022
韓	5,037	391	2	859
中	8,576	865	4	43
香	2,237	338	0.4	257
台	4,672	648	0.6	286
星	450	50	0.3	117
泰	1,246	203	0.5	166
馬	459	68	0.3	58
尼	339	55	0.4	47
比	523	83	0.5	72
越	174	17	0.2	27
印	76	5	0.6	9
豪	571	135	2	70

(資料) 日本政府観光局(2023)より作成

存度の強かった地域は危機感を強めている。

訪日リピーターは、香港・台湾で8割超、韓国・シンガポールで7割超にのぼり、東南アジアもリピーターが多かった。10回以上来日した「ヘビーリピーター」も、香港が3割、韓国・台湾・シンガポールは2割前後にのぼっていた。初見の多い中国客は「ゴールデンルート」を団体で回るが、リピーターは地方を個人で巡ることが多く、地域にとっては重要ターゲットとなりうる顧客層である。

第3表 訪日回数

	韓	中	香	台	星	泰	馬	尼	比	越	印	豪
2回以上	76	46	88	86	73	70	54	44	58	26	13	34
10回以上	22	9	31	22	16	12	11	8	8	7	8	7

(2019時点)

(資料) 日本政府観光局(2023)より作成

欧米豪の白人は長期滞在する傾向があり、特に「スキーバム」はアパートを借りたりしながら、通算では多額の消費を行っているが、一泊当たりで計算し直してみると実はアジアの人々の方が多く消費している。特に中国客は飲食や買い物に旺盛で、毎泊4万円近くのカネをおとしており、ベトナムがそれに続き、香港・台湾・シンガポールもリピーターが多いものの活発に消費している。

なお宿泊数は(韓国以外は)日本の会社員がとれる標準的な休暇期間よりも長く、日本人が長期で旅行しにくいなか、地域にとってはますます外国人が重要顧客となっている。

第4表 消費動向

	韓	中	香	台	星	泰	馬	尼	比	越	印	豪
滞在 旅行支出	101	285	224	179	293	192	228	206	199	208	310	359
平均 宿泊数	3.6	7.4	6.5	5.8	9.1	6.5	7.5	8.0	7.5	6.0	9.9	13.9
一泊当り 消費	28	39	34	31	32	29	30	26	26	35	31	26

(2023速報値)

(資料) 日本政府観光局(2023)より作成

今後海外旅行で体験したいこと(日本に限らず世界各地で)は、自然のなかで動植物と触れ合うなど、単なる物見遊山を超えたレベルのものが多くなっている。欧米の白人は従来からアウトドアや文化的な活動に関心が高かったが、アジアの人々も所得が上がり教養がふえ、海外旅行を繰り返すなかで、高次の欲求を抱くようになっていく。このうち韓国は寒冷なので暖かい海を志向する傾向があるが、東南アジアは亜熱帯で山の雪あそびなどに憧れる模様である。筆者の身の回りの経験

第5表 今後海外旅行で体験したいこと

	韓	中	香	台	星	泰	馬	尼	比	越	印	豪
山のアクティビティ	17	19	29	20	34	29	28	20	25	21	33	18
森のアクティビティ	23	16	24	21	23	22	24	17	23	19	28	27
川のアクティビティ	16	19	19	16	20	23	18	13	17	17	26	21
湖のアクティビティ	20	12	24	22	26	27	24	16	18	19	29	26
海(海中/海上)	32	19	24	25	23	20	26	20	20	26	31	28
海(船上)	26	17	19	25	23	20	23	18	18	20	31	27
空のアクティビティ	28	15	18	19	22	14	23	15	24	21	27	13
雪(スキースノボ)	16	15	26	26	29	35	30	26	24	24	26	16
雪(上記以外)	19	14	25	26	29	35	32	31	31	25	22	17
ガイドツアー	27	27	25	28	31	37	38	33	37	30	38	45
アウトドア	21	21	19	15	18	29	25	21	23	26	27	14
フルーツ狩り	6	17	34	17	41	39	35	25	38	31	27	11
動物とのふれあい	14	25	27	21	24	17	22	16	19	18	23	25
ハンドメイド	11	19	22	15	21	25	25	18	22	25	24	18

(日本に限らず、複数回答)

(資料) 観光庁(2019)より作成

では、韓国人は温暖な南九州を好み、東シナ海を臨み菜の花の咲く開聞岳周辺をオルレ（散歩）し、指宿で砂蒸しに興じ、焼酎を楽しんでいたが、東南アジアの人々は冷涼な北海道や立山黒部アルペンルートの残雪などに感動していた覚えがある。

日本でも様々な体験ツアーが提供されるようになったが、円安もあり、割安感が相当程度ある。現在は下記試算の想定よりも円安が進んでおり、直近の1ドル150円前後で換算すれば内外価格差は一層拡大する。日本のおもてなしは高質で顧客満足度も高く、さぞ外国人は「こんなに安くていいのか」と思っていることだろう。海外富裕層のラグジュアリートラベルにはもっと高価格を提示できる余地がありそうだ。

既に来日した人に今後の訪日目的を訪ねると、四季おりおりの自然、日本の生活文化体験などが多くなっている。一方ポップカルチャーや、映画アニメの「聖地」も一部で人気がある。アニメツーリズム協会は毎年「訪れてみたい日本のアニメ聖地88」を選定しており、意外な地方都市も舞台となっていて、そこを外国人が熱心に訪問し、

第6表 コト消費の内外価格差

サイクリング	自然ツアー
日 しまなみ海道サイクリング ¥26,500～ (1泊2日)	日 屋久島日帰り ¥14,000～ (2人各)
豪 トレイルサイクリング ¥48,400～ (1泊2日)	豪 熱帯雨林日帰り ¥15,580～
フードツアー	リラクゼーション
日 東京酒蔵飲み放題 ¥5,500～ 題	日 タイ式マッサージ ¥6,480～ ジ
豪 日帰りワインテイスティング ¥17,302～	仏 タイ式マッサージ ¥9,100～ ジ
施設見学	史跡ガイド
日 ワイナリー見学 ¥500～	日 京都神社仏閣城 ¥13,530～ 観光
仏 ワイン醸造所テイスティング ¥5,200～	仏 ヴェルサイユ宮殿 ¥17,160～ ミステリーツアー
ナイトアトラクション	ナイトツアー
日 東京湾ディナークルーズ ¥9,000～	日 東京ナイト写真 ¥9,900～ ツアー
米 NY ディナークルーズ ¥21,890～	伊 ミラノナイト ¥12,870～ イフ体験

(110円/ドル, 130円/ユーロ, 82円/豪ドルにて換算)

(資料) 観光庁(2019)より作成

(コスプレもしつつ) 写真をSNSなどで公開している。

第7表 今後の訪日目的

	韓	中	香	台	星	泰	馬	尼	比	越	印	豪
自然景勝地	26	45	50	51	49	53	48	54	50	53	49	58
四季(花見紅葉雪)	9	24	31	32	43	31	35	49	52	50	43	52
スキースノボ	5	22	22	23	34	25	36	33	32	14	17	36
農漁村自然体験	5	12	15	17	30	22	19	26	23	18	34	29
歴史伝統文化	10	24	18	24	21	21	24	29	29	32	32	44
日常生活体験	14	18	18	25	14	21	18	24	26	18	32	39
映画アニメ縁の地	9	15	7	6	7	9	9	6	18	23	10	15
ポップカルチャー	10	14	13	15	7	10	10	14	9	13	13	19

(複数回答)

(資料) 日本政府観光局(2023)より作成

日本政策投資銀行と公益財団法人日本交通公社は、共同で2012年度より継続的にインバウンドの調査を行っている。2023年7月のインターネット調査は、20-79歳の男女が対象で、有効回答数は7414人であった(日本政策投資銀行・日本交通公社(2023))。

日本の調査ということを割り引く必要はあろうが、日本は圧倒の人気で、特にアジアの約3分の2が希望しており、香港・台湾やタイは8割前後にのぼっている。

今後訪れたい地域は、意外な地方都市にまで及

第8表 今後旅行したい国

順位	対象	全体	亜州	韓	中	香	台	星	泰	馬	尼	欧米豪	米	豪	英	仏
1	日	55	65	43	52	83	76	61	78	60	67	35	31	46	31	31
2	韓	30	41	—	26	33	42	40	48	44	54	12	12	14	10	11
3	豪	25	26	29	25	25	13	28	16	37	33	25	30	—	31	14
4	新	21	22	22	32	10	15	28	18	32	18	20	21	—	28	12
5	星	21	26	19	31	14	20	—	29	—	42	14	7	18	17	13
6	泰	20	24	14	19	33	24	31	—	—	20	16	15	20	21	9
7	台	19	26	15	14	52	—	41	25	27	8	7	6	8	5	9
8	瑞	19	19	27	13	15	17	17	18	24	21	17	19	15	—	—
9	米	17	14	12	18	10	18	11	13	9	17	26	—	29	38	12
10	英	17	14	12	15	24	11	7	15	13	18	26	27	25	—	—

(各地居住者が近隣/自国を除く5か国まで複数選択)

(資料) 日本政策投資銀行・日本交通公社(2023)より作成

第9表 今後訪れたい地域

対象	全体	%									
		亜州	韓	中	香	台	星	泰	馬	足	欧米豪
東京	44	45	43	29	42	47	44	44	54	57	41
富士山	34	36	18	30	32	39	36	39	40	50	30
北海道	29	39	31	27	47	55	44	42	37	29	6
札幌	17	22	38	6	28	29	19	26	14	16	5
函館	5	7	5	2	17	20	5	4	3	2	1
帯広十勝	2	2	1	2	5	3	1	2	1	1	1
ニセコ	2	2	0	4	1	1	4	3	2	1	1
知床阿寒	1	2	1	2	3	3	1	2	1	2	1
旭川富良野	3	4	1	4	9	8	3	2	1	1	1
東北	3	3	2	3	2	7	2	3	2	2	2
青森	4	5	3	3	11	16	3	2	1	1	1
秋田角館	2	3	2	4	3	6	1	2	1	1	1
山形蔵王	2	2	1	2	3	5	2	3	2	2	1
岩手平泉	2	2	1	2	3	3	0	2	1	1	1
仙台松島	3	4	2	6	7	7	2	7	1	2	1
福島	6	6	4	4	3	5	4	10	7	11	5
新潟佐渡	2	3	1	3	3	6	2	2	2	2	1
妙高湯沢	1	1	0	2	1	2	1	2	2	1	1
日光	3	3	2	4	4	4	3	4	2	2	2
松本白馬	2	2	1	4	3	2	1	3	1	3	1
軽井沢	5	6	1	3	14	23	2	3	1	1	0
川越	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1
横浜	10	11	7	8	12	14	7	16	11	14	8
箱根	5	7	5	3	14	16	7	3	2	2	2
北陸	2	2	1	1	2	4	1	2	2	2	1
金沢	3	3	2	2	6	7	3	3	2	3	2
立山黒部	3	4	1	2	11	14	2	2	1	1	1
富山	3	4	1	9	6	6	2	2	1	3	2
福井	2	2	1	4	2	2	1	3	2	3	2
中部東海	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	1
飛騨高山	3	3	1	2	7	8	2	2	2	2	1
名古屋	14	18	10	18	25	34	14	12	14	21	4
伊勢志摩	2	2	1	2	4	6	2	1	1	1	1
紀伊熊野	3	2	1	3	2	4	1	3	2	4	3
関西	8	10	8	4	20	18	6	12	8	5	2
京都	28	33	33	23	36	45	31	37	28	32	17
奈良	9	13	11	13	22	25	10	9	5	4	2
大阪	32	39	41	22	44	46	40	36	38	43	17
神戸	11	13	10	12	20	21	11	8	11	11	6
岡山	3	3	2	4	4	6	2	4	2	4	2
倉敷	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	1
広島	10	9	2	7	8	10	7	10	12	13	14
山口	3	3	2	4	1	1	3	4	3	7	2
鳥取	3	3	5	2	8	6	2	2	2	1	1
松江出雲	1	2	1	4	3	2	1	2	1	1	0
四国	4	5	2	4	10	9	3	4	3	3	2
高松香川	2	2	1	3	4	2	2	3	3	2	1
直島	2	2	1	3	1	1	1	3	2	2	2
松山道後	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	0
愛媛	2	2	1	2	3	4	1	2	1	1	1
徳島	3	3	1	3	2	2	2	3	3	5	2
高知	2	2	1	3	2	3	1	3	1	1	2
九州	9	11	15	8	19	21	8	9	6	5	3
福岡博多小倉	7	9	14	4	17	13	5	12	4	6	2
佐賀	3	3	1	3	5	8	2	3	2	2	2
長崎佐世保	6	6	5	5	8	7	5	7	6	8	6
大分府湯布院	3	4	8	3	9	6	2	3	2	1	2
熊本阿蘇	4	6	3	4	15	16	2	2	2	1	1
宮崎	4	5	3	8	9	10	3	4	3	2	1
鹿児島	6	8	3	9	21	18	5	3	2	2	1
奄美	1	1	0	1	1	2	0	1	1	2	1
沖縄	19	23	24	15	31	36	20	16	20	18	10
宮古石垣	2	3	1	3	5	7	2	2	2	2	1
該当なし	6	2	5	2	3	3	0	1	1	1	13

(各国居住者が訪れたい地域全てを選択)
(資料) 日本政策投資銀行・日本交通公社(2023)より作成

んでいる。東南アジアではスキー場に限らず雪のある地域が人気のようだ。特にリピーターの多い台湾・香港は、地方事情にも精通し、「奥地」の訪問を望んでいる。台湾人の間で青森が人気なのは、後述する八幡平の「ドラゴンアイ」などで、各種口コミが広がったためだろう。一部の台湾人は、秋田内陸線にのり田んぼアートを楽しみ、秋田犬に会いに来ている。奥会津の只見線を訪れ、鉄橋を汽車がわたる絶景を撮影する人までいる。

地方訪問意向は世帯収入が高いほど強く、地域としては教養があり異文化を理解し、可処分所得の高い富裕層をターゲットにすべきことになる。

第10表 地方訪問意向

世帯収入	%			%		
	高	中	低	高	中	低
ぜひ／機会があれば行きたい	39	34	27	42	35	23
(あまり)行きたくない	39	22	39	26	33	41

(世帯収入順に標本を3等分)
(資料) 日本政策投資銀行・日本交通公社(2023)より作成

スキー・スノーボードに限らず、降雪のある地域の季節感などが外客を魅了しているようなので、以下ではスノーリゾートや雪遊びについて特記していく。ヨーロッパアルプスなど欧米の山岳地域では、スキーリゾートが広がり上級者も多いが、アジアは初級者や未経験者が大部分を占めている。日本海沿岸のように冬期間定期的に降雪が続く気候は世界でも珍しく、スキーバムの間では日本のパウダースノーは「ジャパウ」として知られ、垂涎的となっている。北海道や北アルプスの山岳景観は第一級で、ニセコや白馬が人気となり、海外勢の投資が集中している。

旅行行程に関し、経験者はスノーリゾート中心に計画をたてているが、未経験者は立ち寄れば十分という感じの模様である。スキー場がなくとも雪景色の写真撮影程度ができればいい訳で、奥地の豪雪地帯にもインバウンド客を取り込むチャンスがあることになる。

第11表 滑走技術

%

	亜州	欧米豪
バックカントリー可	4	9
ゲレンデ上級	7	16
中級	17	22
初級	30	19
斜面滑走に不安	9	11
未経験など	33	23

(資料) 日本政策投資銀行・日本交通公社(2023)より作成

第12表 望む旅行行程

%

	亜州		欧米豪	
	未経験者	経験者	未経験者	経験者
スノーリゾートが主目的	13	25	9	17
主目的ではないが大部分	17	23	19	33
行程の一部	44	39	40	31
時間があれば立ち寄る程度	26	13	32	19

(資料) 日本政策投資銀行・日本交通公社(2023)より作成

スキー経験者はスキーが主目的で、心地よい疲れを癒す温泉が続いているが、未経験者は温泉に次いで雪景色、雪遊びを希望している。後述するスキー場の設備投資は、こういったニーズに対応せんとするものである。日本食はアンケートの質問に「地元食材を使ったもの」と明記されており、雪国の温泉旅館などはこれらの声に十分応えることができるだろう。

欧米豪は旅慣れており英語の通用する人が多いが、アジアはようやく豊かになり海外旅行に行きだした段階の国も多い。日本の宿泊施設や交通機関のサービスは定評があり、少なくとも英語は通用するようになってきたが、近年は中華系など非英語圏の外客が急増し、スノーリゾートへの要望にも「多言語対応」が多く表れている。中国本土は団体客主体で簡体字だが、香港・台湾はFIT(Foreign Independent Tour ; Free Individual Traveler : 個人旅行者)中心で、地方も訪れてくれる「上客」なので、繁体字でも表記できれば、

第13表 スノーリゾートでしたい活動

%

		亜州				欧米豪	
		未経験者	経験者			未経験者	経験者
温泉	58	スキー	56	温泉	49	スキー	49
雪景色	57	温泉	48	雪景色	36	温泉	33
雪遊び	52	雪遊び	45	雪遊び	34	スノーボード	33
日本食	47	雪景色	42	日本食	33	スノーモービル	29
ゴンドラ	38	ゴンドラ	39	そり滑り	30	そり滑り	29
雪祭り	38	スノーボード	37	雪祭り	27	日本食	27
スキー	34	そり滑り	37	スノーモービル	25	雪遊び	27
そり滑り	30	日本食	34	スキー	23	雪景色	23
かまくら	27	雪祭り	30	スノーボード	22	雪祭り	21
スノーシュー	24	スノーシュー	27	リラックス	20	ゴンドラ	20

(資料) 日本政策投資銀行・日本交通公社(2023)より作成

華僑も含め親近感を持ってもらえるかもしれない。温泉やその土地ならではの日本食も要望が多く、カフェやレストランを含め、「写真映え」とするとよいだろう。未経験者は雪遊びなど、スノーアクティビティ以外の楽しみを求めている、後述する投資動向はこれらの声に沿ったものとなっている。

ここで対日直接投資の全体像をみておこう。まず国別では、北米が多いが、欧州や大洋州は流出

第14表 スノーリゾートへの要望

%

	亜州		欧米豪	
	未経験者	経験者	未経験者	経験者
BTや交通機関の多言語対応	48	40	38	33
温泉等リラクゼーション施設の充実	46	42	25	33
その土地ならではの食が楽しめる	42	24	39	20
カフェやレストランなど飲食店の充実	40	35	38	37
空港や近隣観光地からのアクセスの良さ	38	30	24	26
その土地ならではの文化が感じられる	30	15	30	16
スノーアクティビティ以外の楽しみの充実	24	15	26	17
雪質の良さ	22	33	26	34
コンドミニアムなど長期滞在の生活環境整備	11	23	9	21

(BT: ベースタウン: スキー客が宿泊・飲食・観光で使う施設の集積地)

(資料) 日本政策投資銀行・日本交通公社(2023)より作成

過多のときもあり不安定で、アジアの存在感が増している。特に外資も集中するシンガポール、本土の投資窓口たる香港が多いが、中国本土や台湾も相当の投資を行っている。

第15表 対日直接投資(国別)

百万ドル			
地域・国	2020	2021	2022
世界	62,579	34,660	47,565
欧州	37,609	-7,213	12,028
北米	17,305	10,107	14,243
大洋州	-1,401	3,673	1,191
亜州	10,269	22,540	14,125
韓	797	1,161	612
中	1,459	857	1,281
香	1,946	12,488	2,601
台	716	217	1,459
星	4,445	7,786	7,234
泰	1,002	-124	514
馬	-132	50	326
尼	-7	34	12
比	8	29	-4
越	3	12	13
印	5	3	2

(資料) 日本貿易振興機構(2023)より作成

業種別にみると、製造業への投資もあるが、巨額なのは非製造業となっている。観光関連投資は、サービスや運輸ほかに分散されているが、市況が乱高下しがちな不動産は流出が続いている。観光関連の高額案件を調べると、2022年9月に香港PAGがハウステンボスを4.8億ドルで買収し、出資比率は66.7%となった。2023年3月にはシンガポールの政府系ファンドGICが西武HDのホテルレジャー施設26件を9.1億ドルで買収、それらはGICが全額出資する形となった。なおGICは2008年に恵比寿ガーデンプレイスのウェスティンホテル東京を770億円で買収したが、2020年に中国系の投資会社ブライトルビーへ1千億円で売却しており、今後の動向が注視される。

第16表 対日直接投資(業種別)

百万ドル			
業種	2020	2021	2022
全業種	11,768	33,914	32,538
製造業	2,418	16,400	12,514
非製造業	9,350	17,514	20,024
金融保険	8,946	10,844	8,866
不動産	-271	-652	-30
運輸	201	2,004	5,560
通信	-361	2,837	2,430
卸小売	-676	-29	475
サービス	828	699	1,275

(計上基準が地域・国別と異なるため合計は不一致)

(資料) 日本貿易振興機構(2023)より作成

第2節 事例研究

1. アジア外客の観光事情

中国本土では所得水準が向上して海外旅行が盛んになり、北京五輪の影響でスキーブームが到来している。日本でも京都などのメジャーな観光地は「中国人だらけ」で、マナーの悪さが「観光公害」として問題になっていた時期もある。中国人の訪日観光は春節のある冬場がピークで、初来日では「ゴールデンコース」(東京～富士箱根～京都～大阪)が中心だが、リピート客はスキーや雪遊びを楽しむようになっている(長野、新潟、北海道ほか)。この背景には新幹線延伸(北陸、東北～北海道)や、長野五輪の寄与があり、日本のスキー場の景観の素晴らしさや雪質の良さ、サービスの質の高さが口コミで広まった。

中国は今まさにスキーブームを迎えている。「中国滑雪产业白皮书」(中国スキー産業白書)によれば、2023年時点でスキー場は697か所、スキー人口は1983万人に急増した。ただし寒冷地で人工降雪機を使うため硬く凍りついたアイスバーンが多く、膝当てや腰当てといった専用の防具を地場メーカーが供給しはじめたほどで、日本のソフトな雪質やスキー場の高質なサービス体制は

憧れの的となっている。スキー用具は欧州ブランド中心だが、ウェアは体型の近い日本製が人気だという。「中国奢华旅游报告」（富裕層旅行に関する報告：調査対象は資産1千万元以上）によれば、スキーの目的地は日本：32%、韓国：10%、カナダ：8%、スイス：7%の順に人気だという。

中国人のうち「八〇后」（バーリンホウ：X世代）は働き盛りで家族を養う負担も大きいが、「九〇后」（ジウリンホウ：Y世代）は豊かに育ち余裕があり、体験型の旅行を志向するようになっている。さらに「〇〇后」（リンリンホウ：Z世代）は、スマホで十分リサーチし「日本通」となり、「爆買い」や「爆食」よりも、屋外や文化施設での体験型旅行を志向するようになってきている。従来中国客は買い物や食べ物といった「モノ消費」中心で「成金趣味」だったが、若い世代は教養や体験といった内面の成長につながることなど、「コト消費」にカネをかけるようになっている。

香港では国家安全維持法の制定が進み、国家分裂や政権転覆などの動きを制するため北京政府の支配が強まるとの予測から、一部富裕層の間では資産没収されない日本で不動産を購入する必要性が高まっているという。近年北海道などで森林や観光関連施設の買収が続き、治安や風紀、水源林保護などの点で問題となったが、その動きが最近では富士周辺（熱海、箱根、河口湖など）のホテル旅館にも及び、コロナ禍で経営難に陥った露天風呂つきの和風旅館などを買収のオファーが相次いでいる。なかには「連れ込み宿」を買い取り、改築して中国人団体客を詰め込み、廉価で提供しているところもあるという（磯山ほか（2023））。マカオのカジノホテル大手、メルコも強羅駅周辺で富裕層向けの高級温泉リゾートを開発する計画である¹。

台湾は歴史的な経緯もあり親日的で、訪日リピーターが地方を訪れている。中国本土は初見の団体客主体だが、台湾はFIT（個人旅行者）が多い。先の統計で青森に行きたい人が16%と突出して多かったのは、口コミで評判が広まったことが影響している。例えば八幡平の鏡沼は真ん丸で、雪どけしたスカイブルーの水が中央部の白い氷を囲む様が「龍の開眼」のように見え、「ドラゴンアイ」として広まった。地元の人々はあまり関心なかったが、その光景を一人の台湾人旅行者が情報発信し、華人ネットワークを通じ世界に広まっていった。その後地元の観光協会がウェブサイトで発信（東北デスティネーションキャンペーン）、ツアーも催行するようになったが、外国人の眼で地域資源が再発見された形である。

また秋田では鷹巣～角館間に鉄道ファン垂涎の「内陸線」が通り、沿線の「田んぼアート」や秋田犬を見るため、台湾人が遠路はるばる訪れている。奥会津の「只見線」にも、台湾から観光客が桜や紅葉、雪を見に大勢訪れている。車社会で地元の人ほとんど電車に乗らず、日本人の「撮り鉄」もありお金を落とさないが、車を運転しない外国人は「二次交通」の乗り物も楽しみのひとつとなる。台湾人は喜んで雪道を歩き、「鉄橋を渡る汽車」といったシャッターチャンスを高解像度の写真におさめ、SNSなどで情報発信しており、それが中国本土まで広がっている。

なお国際運転免許証はジュネーブ条約締約国（米国、香港など）に発行されるが、台湾の場合は自国の免許証に日本語の翻訳文を添付して運転することになる。中国本土、ベトナム、インドネシアは、日本で運転不可のため、個人旅行では公共交通機関を利用せざるを得ない面がある。なおブログ記事に「電車でアクセス可」とあったので訪れたが、一日数本しか走っておらず、目的地を

1 「香港 IR 大手のメルコ、箱根に温泉リゾート構想」日本経済新聞 2019.10.29

回りきれなかったといった苦情も出ており、「口コミ」にも限界はあろう。

2. 体験型観光

総じて物見遊山に飽きた外客は、自ら行動する体験型の観光を志向するようになっており、以下のアクティビティは人気を博している。料理教室、着付け、侍／忍者のコスプレ、人力車、自転車、ゴーカート、飲食・街歩きなど、外国人は意外なことを面白がっている。星野リゾート系の「OMO」ホテルでは、専任スタッフがそのような「街あそび」のニーズに対応している。

第17表 外国人に人気の体験型観光

1	アキバフクロウ
2	ストリートカート品川
3	浅草えびす屋(人力車)
4	ユカズジャパニーズクッキング
5	嵐山えびす屋
6	京都まちタクシー(英語案内)
7	ストリートカート大阪
8	Cycle Kyoto
9	Drink Osaka
10	アキバカート大阪
11	Osaka Free Walking Tour
12	ストリートカート沖縄
13	Turismo Victoria 富士
14	マユコズリトルキッチン
15	Ninja Food Tours 新宿
16	Samurai & Ninja Museum 京都
17	Kimono Tea Ceremony Maikoya 大阪
18	Japan Wonder Travel 京都
19	Escape Osaka-Dark Zen
20	Cooking School Yuka Mazda
21	トウキョウアーバンアドベンチャーズ
22	サムライアーマーフォトスタジオ
23	Initia Japanese Cooking Class 京都
24	大阪パブクロー
25	Backstreet Osaka Tours
26	Ken's Tours Kyoto
27	Tokyo Localized Free Walking Tour
28	Tours By Locals 京都
29	カンサイハイク大阪
30	Cycle Osaka

(資料) トリップアドバイザー(2019)より作成

3. 投資ファンドの動き

近時日本の観光事業に投資している投資法人には、以下のようなものがある。

- ・地域経済活性化支援機構：企業再生のため、預金保険機構・農林中央金庫の出資により企業再生支援機構として2009年設立、2013年商号変更(財務省・経済産業省所管)
- ・星野リゾートリート投資法人：同社がホテル旅館の運営に注力すべく、所有分離目的で設立
- ・星野リゾート・日本政策投資銀行共同運営ファンド：地域活性化に資する事業を支援
- ・星野リゾート観光活性化ファンド：旅館などの経営再建のため、投資会社リサパートナーズと設置
- ・ジェイウィルパートナーズ：日本のプライベート・エクイティ・ファンドで、バス会社などに投資
- ・ノースイーストキャピタルマネジメント：もとシティグループ出身者によるブティック投資銀行、旅館ファンドを運営
- ・ゴールドマンサックス：世界有数の投資銀行で、(観光にはこだわらず)利回りのよい不動産などに巨額投資

日本の観光業は季節性が強く、投資利回りが乱高下し、安定収益を生む倉庫や不動産に比べ見劣りがするため、欧米の巨大投資銀行は必ずしも重視していない。むしろ中国・香港などの中小企業や蓄財した個人事業者が、経営不振で割安となった観光関連施設を買っている状況にある。

このうち日本政策投資銀行は星野リゾートとファンドを運営し(総額累計341億円)、旅館のリニューアルや経営再建に取り組んでいる。温泉旅館を「日本文化のテーマパーク」と位置づけ、旅館単体ではなく地域全体を面的に再生させるのが特徴で、山口では長門湯本温泉のまちづくりを行っていたうえで「界長門」を開設し、下関では海響館(水族館)や唐戸市場(魚市場)のエリアで「リ

ゾナーレ下関」をもうけている。星野リゾートは施設を所有せず運営に特化し、独自のノウハウを経営再建に生かしており、ユニークなサービスを提供している。コロナ下では近隣で楽しむ「マイクローツリズム」を提唱し、奥入瀬で2階建てのオープンな「スカイバス」を走らせ、街歩きや飲食を楽しむ「OMO」や、サイクリングなどを気楽に楽しめる「BEB」といったブランドを起ち上げ、新しい旅行形態を提案し続けている。(星野(2023))

4. 海外勢の投資動向

以下、海外勢の投資を具体的にみていこう。北海道のニセコで、ロス・フィンドレー氏がパウダースノーの魅力を広め、豪州人が集まるようになり、長期滞在用のコンドミニアムなどに投資し始めたのは有名な話である。フィンドレー氏はモーグル選手の日本人女性と結婚して定住し、旅行商品の企画を地元のホテル旅館に提案したが、ほとんど相手にされず、自分でラフティングなどアウトドアの魅力を広めるようになった。国土交通省は同氏を外国人として初めて「観光カリスマ」に選定している。その後バブル崩壊でスキー人口が激減、地方の観光施設は軒並み業績不振に陥り、近年は投資主体が香港・中国やシンガポールなどの東南アジアに移っている。ベースタウンには外国人向けの宿泊・飲食施設が増え、日本の旅行者はわずか、あたかも「外国の飛び地」のような雰囲気になっている。

長野オリンピックで一帯の魅力が広まり、白馬もニセコと同様に変わってきている。白馬村の定住人口は9千人程度だが、スキーや登山などで年2百万人超の観光客が訪れ、ピーク時は滞在人口が3万人に達する。外国人経営のロッジやアパー

トメント、レストラン・バーなどが増え、長期滞在が多いため相当額を消費している。丸山俊郎村長は地元旅館の支配人で、外国人富裕層の受け入れに尽力している。村内30行政区(自治会)のうち和田野地区では、英国出身でロッジを経営するダン・マット氏が区長に選ばれた²。日本人の長老格も地元で溶け込む同氏を推したといい、豪州資本によるコンドミニアムの建設計画も浮上するなか、利害関係の調整役が期待されている。

信濃大町周辺では、黒部ダム開発に伴う立山黒部アルペンルートの整備や、北アルプスの観光資源に恵まれ、旧来より大型資本が参入し、スキー場、ロープウェイ・リフト、リゾートホテルなどが建設されてきた。東急など財閥系のほか、星野リゾートなどが、富裕層向けの施設を運営している。シンガポール資本のバンヤンツリーは、スパリゾートで定評があるが、京都・箱根に続き、八方尾根スキー場の隣接地1万坪を購入、山岳リゾートに参入する計画である³。

群馬水上では、ニュージーランド人のマイク・ハリス氏が、元スノーボード選手の日本人女性と結婚して定住、日本初のキャニオニング(渓谷あそび)のツアーを始めた⁴。ラフティングは他地域でもできるようになったが、沢の水を浴びながら渓谷を登るシャワークライミング、滝壺に飛び込むダイビング、岩肌を滑り落ちるスライディング、ロープで懸垂下降するラペリング、川面で漂うフロートティングといった新しい楽しみ方を紹介している。日本人客は夏季の週末に集中するため、閑散期対策として外国人観光客へのマーケティングを強化、海外の観光統計を調べ、台湾の家族連れや韓国の学生などの集客に成功している。同氏は「スイスは観光の広報に長け、リゾート地のインターラーケンにはインド人が多数訪れアウトドア

2 「白馬初の外国人区長」信濃毎日新聞 2009.4.10

3 「高級ホテルバンヤンツリー、白馬に」日本経済新聞 2023.11.21

4 キャニオンズウェブサイト <https://canyons.jp>

に興じているが、日本はスキー以外のアドベンチャーツーリズムがほとんど情報発信されていない」と述べている。

5. 国内勢の投資動向～雪遊び

続いて国内勢の投資をみていこう。日本のスキー人口はバブル後激減、スノーボードも1993年のピーク（1860万人）後、2020年は4分の1未満（430万人）に減少した（パイオニアワーク（2023））。定額制オールシーズンパス「アースホッパー」販売会社の調査（2022年11月実施、有効回答793人）によれば、「価格が高い」のが最大の理由で、「スキー場の閉鎖・休業」、「リフト券値上げ」が今後の課題となっている。もはや新潟居住者の85%がスキーをしていないという、驚くべきデータもある（新潟県（2023））。同調査では「どのようなことがあればスキー場に行こうと思うか」と尋ねたところ、「温泉や食事など、スキーをせずとも楽しめれば」という回答が47%と最多を占めている。

一方外国人は、日本のスキーリゾートの質の高さを評価している。北海道・東北や日本海側は降雪量が多く、世界の「スノーフリーク」が雪遊びを目当てに来日している。

北海道中央部のトマムでは、バブル期に開発されたリゾートホテルを星野リゾートが運営するようになった。ゴンドラ整備スタッフの発案で、夏季に山頂駅で「雲海テラス」を設けたところ、その眺望が評判となり、ハンモックのような「クラウドプール」、吊り橋のような「クラウドウォーク」、船の舳先のような「スカイウェッジ」も設置し、映画のワンシーンのような写真を撮れるようにしている。「雲カフェ」では雲のイメージのふわふわしたスイーツが提供されている。ベースタウンも工夫が凝らされており、「アイスヴィレッジ」内の「氷の教会」では挙式が行われ、「氷のシアター」や「氷のセコマ」（北海道のコンビ

ニチェーン）まである。「氷のホテル」はドームやベッドが氷でできており、氷の器でラーメンが、また夜食にクラムチャウダーが提供され、「氷のミニバー」も利用でき、寒冷地仕様のシュラフで眠るようになっている。

北海道南西部のルスツリゾートは、広大なエリアを活かし、スノーモービルや犬ぞり体験など、多様な「冬の遊び」を用意している。結氷した池の上にテントを設け、ニジマスのアイスフィッシングができるようにしている。ウェスティンホテルがあり、雪中でテントサウナと外気浴を楽しめる。かまくらでは地元育ちの「羊蹄ひつじ」のジンギスカンを味わえる。

新潟南魚沼の石内丸山スキー場は、1949年開業の老舗で、関越自動車道塩沢石打 IC や上越新幹線越後湯沢からのアクセスがよく、大型のゲレンデを占めているが、客数減少に悩んでいた。他のスキー場と同様、子供が雪だるまやそりで遊べるよう「キッズエリア」を設けていたところ、インバウンド客がそこで遊ぶようになった。スキー場のスタッフは従来「スキー中心」の固定観念に陥っていたが、「雪」そのものに喜ぶアジアの人々から気づきを得て、「ノンスキーヤー向けコンテンツ」を考えるようになった。そこで2022年に雪遊び専用エリア「スノーガーデン」を設け、ゴンドラやリフトを乗り継げば、「ザ・ヴェランダ」から越後三山（八海山・越後駒ヶ岳・中ノ岳）や魚沼平野のパノラマを楽しめるようにしたところ、格好のフォトスポットとなり、国内の一般客も集まるようになった。透明のドーム型テント「スノードーム」も用意し、グランピング気分を楽しめるようにしている。カフェには暖炉を備え、八海山の醤油こうじを使った料理や、地元パティシエ監修によるフルーツや粉砂糖がのった「雪山のパンケーキ」をスキレットで提供している。

バブル期に JR が開発したガーラ湯沢は、新幹線駅直結で都内からのアクセスがよく、石内丸山

とも山頂部でつながっているが、最近はノンスキーヤー向けの設備を充実させている。「ゆきあそびパーク」は、ソリや雪遊びができる専用エリアで、(豪雪地帯のため)フード付きスノーエスカレーターも用意されている。展望台も2か所設け、一般観光客も徒歩でリフトに乗れるようにしている。アルプスの寒村で誕生したキャタピラ式の電動スノーバイクにも試乗できる。なお越後湯沢駅には、越後名物の笹団子のみならず、南魚沼産コシヒカリ1合を使った「爆弾おにぎり」やコインで地酒の酎酒ができる「ぼんしゅ館」などがあり、アフタースキーを楽しめるようになっている。

白馬岩岳では長年全国学生スキー大会が開かれており、各校スキー部が民宿に合宿し連日練習を繰り返すような「体育会系」の場であったが、「マウンテンリゾート」と銘打ち、夏はマウンテンバイクなど、スキー以外の楽しみも提供するようになった。絶景テラス「マウンテンハーバー」では、白馬三山(白馬岳・杓子岳・白馬鍾ヶ岳)や近年氷河認定された唐松沢雪渓などを目前に眺められる。山頂の大型ブランコ「ヤッホースウィング」は、「アルプスの少女ハイジ」の如く、北アルプスに飛び込むような感覚を味わえ、年中行列ができています。絶景ポイントをスノーバギーやスノーシューで周遊することもできる。ペットもゴンドラリフトに乗車でき、ドッグランが常設されている。カフェでは「シティベーカリー」の焼き立てパンを味わえ、焚火エリアでは「スモア」も楽しめる。ヨーロッパのスキーリゾートのような楽しみ方ができるようになっている。

五竜とおみスキー場の運営会社は、不動産仲介大手のエイブルと「命名権契約」を結び、ネーミングライツを付与した。その後「エイブル白馬五竜」スキー場では、約3割が外国人客のためその対応が負担となり、AIチャット機能で中国人に

対応できるようにした。インバウンド向けソフト開発を手掛ける、キュリネスのスキー場向けサービス「QRSKI」を利用した形である⁵。外客は豪州人が多く、スタッフも英語なら対応できるが、中国人対応は難しく、中国語版を先行導入している。

6. 展望テラス

前述の「雲海テラス」が先行事例となり、他地域も競って展望テラスを設置し、訪問客が満足ゆく写真を撮れるよう配慮している。

長野・新潟県境に位置するタングラムスキーサーカスには、「野尻湖テラス」が設けられ、圧雪した展望デッキからは妙高山や黒姫山を眺望できる。暖かなラウンジでは、鬼無里「いろは堂」のおやきを食べられる。ベースタウンからはフード付きの観光リフトがあり、一般客も上ってこられる。

北志賀高原の北に位置する竜王スキー場は、山に囲まれ雲がたまり雲海が発生しやすい地形で、ゴンドラ終点の標高1770mに「ソラテラス」を設け、雲海の上で関田山脈を眺められるようにした。天空のカフェでは、「雲海パイ包みスープ」や「雲海マッシュマロ」,「スカイソーダ」, 地元の水にあわせ焙煎したコーヒーなどを楽しめる。

岐阜ひるがの高原の高鷲スノーパークでは、ビーチリゾート風のカフェの外に「タカステラス」を設け、御嶽山や北アルプスを眺められるようにした。絶景のカフェでは各種サンドやソーダ類、バーベキューを楽しめ、地元産ひるがの牛乳を使ったボトルミルクにはミニドーナツが付き、見た目がよく女性客に人気となっている。

滋賀のびわこパレイでは、ロープウェイの山頂駅に広い「びわ湖テラス」を設け、足元の青い水盤が眼下の琵琶湖と溶け込むように配置した。冬

5 「長野・白馬のスキー場でAI接客」日本経済新聞 2024.1.22

は周りが雪景色で、青と白のコントラストが美しく、「写真映えする」と評判になっている。夏は緑と青の対比で、インスタグラムでも通年投稿されている。カフェには暖炉があり、グリル料理やクラムチャウダーなどを食べて温まることができる。

7. 多彩なスノーアクティビティ

群馬の水上高原は都内からアクセスしやすい立地だが、スノーモービルやスノーラフティング、スノーシューといったアクティビティを体験できるようになっている。本州では唯一、犬ぞりも体験でき、アラスカンハスキーたちを一人で操れるようになる本格的なプランも用意されている。

以上のほかにも多彩なスノーアクティビティが用意されている。軽井沢スノーパークの「スノーチュービング」では、大型タイヤにのり操縦不能のスリルを味わえる。ハンドルつきのそり「ジッフィー」は岐阜白鳥高原の日本最長コースで楽しめる。スノーモービルのツーリングは、岩手夏油高原、長野爺ヶ岳スキー場でできる。雪上圧雪車は、長野の菅平高原、白馬コルチナ、山形の天元台で乗れる。長野戸狩温泉では雪上をファットバイクで走れる。新潟妙高のアライスノーリゾート（ロッテが買収）には、全長1.5kmのジップラインがあり、空中散歩を楽しめる。岩手安比高原にはスノーシューのガイドツアーがあり、リフトであがって森を散策、動物や樹木を観察し、雪上でお茶を楽しめる。東急系のピラタス蓼科ではロープウェイで標高2240mにあがり、八ヶ岳や三大アルプスを眺めながら、高地の林間をスノーシューで散策できる。

8. 雪祭り・雪合戦

苗場山麓の豪雪地、魚沼津南では、毎年3月の雪まつりでかまくらや雪灯籠を設置し、花火と無数のスカイランタンを打ち上げている。リゾート

施設のニューグリーンピア津南は、シーズン中は連日同様の体験ができるようにしており、参加者が願い事を書いたランタンを、スタッフが着火し打ち上げている。雪上にあたたかな橙色のランタンが漂う様は幻想的で、得難い「プライスレス」の体験となっている。

スキー場がなくても山村は集客の努力・工夫を続けている。雪まつりは各地で開かれ、写真好きの観光客が内外から集まっている。札幌「雪まつり」や層雲峡「氷瀑まつり」は有名だが、定山渓温泉ではスノーキャンドルを約1千個並べ、森でイルミネーションやプロジェクションマッピングを演出している。秋田横手のかまくら、山形月山志津温泉の「雪旅籠の灯り」（雪で古の宿屋を再現）、会津「絵ろうそく祭り」など、東北の豪雪をいかした催しが、関係者の努力で続いている。

新潟魚沼は「雪合戦発祥の地」で、戦国時代の武将が万策尽きて雪玉で戦ったという。北海道壮瞥町は雪合戦をチームスポーツとして町おこしに活用しはじめ、これが雪国各地に広まっていった。いまでも魚沼で大会が開催されており、雪祭りのある十日町でも雪合戦が観光用に開かれ、雪のない南国から来る訪日客に人気となっている。「スノーボールメーカー」を使えば、アイスクリームディッシャーの要領で簡単に雪玉を作れ、百均でも販売されている。

下伊那の阿智村は「全国一星の観測に適した場所」と環境省に認定され、ヘブンスそのはらスノーワールドは「星空ナイトツアー」を実施している。ロープウェイで標高1400mにあがり、澄んだ空気のなか満点の星空を堪能できる。謎解きイベントや、人気アニメとのコラボなども工夫されている。

9. DMOの動向

DMOは当該地域が観光の目的地（デステイネーション）として選ばれるよう地域資源を管理

運営（マネジメント）する組織（オーガニゼーション）である。米国では40年以上前にフロリダのオーランドで発足し、地域のマーケティング、特に MICE の誘致を行ってきた。人材はディズニーやシーワールド出身のプロフェッショナル中心で、プロパーの女性スタッフが多い。活動の財源としてホテル業界の宿泊税（観光客開発税）導入を州政府に働きかけて確保した実績がある。

日本では、観光庁の呼びかけで全国に2百超のDMOが設立されたが、既存観光協会の看板を付け替えただけで、補助金目当ての組織が多く、旧来の「役所的」な仕事ぶりで、必ずしも地域のマーケティングを十分行えていないところもある。村山（2023）は、日本のDMOは役所からの出向者など「期間限定」の職員が多く、地域の中小事業者としては極力「プロパーのキーパーソンとつながるべき」だと示唆している。統計データの解析、マーケティング戦略の立案や、地域企業との良好な関係構築（RM：リレーションシップマネジメント）もこなし、英語のみならず中国語で情報発信できるDMOは限られている。

そのなかにあって、せとうちDMOは瀬戸内海を囲む7県にまたがり、コロナ禍の克服と大阪関西万博に向け、広域の連携と活性化を推進している。自治体と協力しながら、広島銀行出身者が事業を推進しており、尾道瀬戸田地域のまちづくり（空き家再生や観光アクティビティによる「街のリビングルーム化」、ラグジュアリーホテル「アマン」の創設者がリノベーションに携わった高級旅館「アズミセトダ」など）、庄原の古民家再生（「こごこ森」）、しまなみ海道サイクリング向け「自転車積載船」の運航、香川の四国水族館の支援（地元の魚を美術館の如く展示）などを実施している（井坂（2023））。

さらに別のDMO、しまなみジャパンは、しま

なみ海道の国際サイクリング大会などを推進している。「サイクルツーリズム」を通じて交流人口が増え、両端の尾道や今治では、自転車や関連グッズのレンタル・販売などで地域が潤うようになっている。空気入れやパンク修理のできる「サイクルオアシス」など、道中の休憩、飲食・宿泊需要も生まれ、これまで「離れ小島」で過疎・高齢化が進んでいた地域も活性化している。外国人にも海の上を飛ぶような感覚を味わえる「サイクリングの聖地」、唯一無二の「サイクリングパラダイス」として評判になっている。

こういった動きを受け、瀬戸内汽船は広島～松山間のフェリーに展望所や休憩スペースを設け、「シーパセオ」として就航、クルーズをゆったり楽しめるようにしている。瀬戸内は「多島海」であり、「まるでアドリア海のように」と外国人の間で評判となっている。

10. 漫画アニメの影響

アニメツーリズム協会は「聖地」88か所を選定、周遊ルート提唱している。聖地は全国に分散し、意外な地域も題材となっている。外国人も注目しており、地域としては訪日客の受け入れ体制整備が必要になっている。

一例として、埼玉秩父はアニメ「あの花」「ここさけ」「空青」⁶の舞台で、DMOの秩父地域おもてなし観光公社は、旧来の観光資源と組み合わせながら観光商品化に取り組み、宿泊施設向けに英会話教室を開き、英語ガイドも養成している。

また同県の飯能は、漫画「ヤマノススメ」の舞台で、映画化もされており、作品に登場する河原でのアウトドアアクティビティなど、関連消費が行われている。

山梨身延は少子高齢化で衰退しつつあったが、「ゆるキャン△」が映画化され、聖地巡礼の若者

6 「あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない」、「心が叫びたがってるんだ」、「空の青さを知る人よ」の三部作。

が多数訪れ、「みのぶまんじゅう」などを買い求めるようになった。

11. オンラインツールへの投資

インバウンドでは電車・バスなどの二次交通の便が重要である。旅行代理店発祥のウィラーは IT ソリューションを手掛け、阿寒で MaaS (Mobility as a Service) を推進し、オンデマンドで動くバスのシェアシステムを構築した。近隣の宿は点在しているが、摩周湖を訪れるニーズは日夜・通年であり、予約すればバスで周遊できるようにした。車は14人乗りで、タクシーよりも割安となる。さらに同社は JR 北海道やバス・タクシー会社と連携、知床・釧路を含む道東で MaaS アプリの実証実験を行い、二次交通の利便性を向上させている。

訪日外客は既にトリップアドバイザー、イエल्प、中国なら大衆点评といった「口コミ」を多用しており、SNS の影響も大きい。中国では KOL (Key Opinion Leader) によるオンライン実演販売が普及しており、訪日客が医薬品や実用品の土産を買う際に参考にしている。「パワーブロガー」のブログも影響力が大きく、一例として台湾の林氏壁さんのサイト「日本自助旅遊中毒者」は華人の間では有名で、日本で観光事業者向けに講演を行うほどになっている。またイタリア出身のマルコ・トーニ氏は、東京で暮らしながら、例えば大分の柚子胡椒の収穫・生産風景などを地域情報とともに動画やブログで発信しており、フォロワーが現地を訪れそれらの商品を購入するようになっている。

観光地では無料 Wi-Fi を求める声が大きく、音声翻訳アプリなど、多言語ツールも必要になっている。奈良大和四寺は「巡礼の会」を発足させ、各寺の受付周辺で Nara-Yamato Free Wi-Fi を

無料利用可能とした。WAmazing は、居住国で事前会員登録し、アプリをダウンロードしておく、空港の受取機で無料 SIM カード受け取れ、500MB のデータ通信量を15日間使用できるようにしている。また J-Trip Gateway は、楽天コミュニケーションズのプリペイド SIM カードの便宜を図り、観光アプリ内のコンテンツを閲覧・利用すると、通信データ容量を無料・無制限で追加可能にしている。

第3節 考 察

1. 写真撮影の主目的化～Photogenic

インバウンド客の志向性として、欧米豪はものごとの「ストーリー性」を重視し、日本の逸品の歴史的な経緯や独自の生活文化の由来などに関心を抱いてきた。「FAM トリップ」の招聘で来日したインフルエンサーやパワーブロガーは、歴史や文化・風土、日本語も学びつつ熱心にインタビューし、一眼レフカメラで激写し情報発信している。

最近では中国や東南アジアでもインスタグラムほかの SNS が爆発的に普及し、特に若者は「リア充」⁷のほどを自慢し合うかのごとく、寸暇を惜しんで発信している。筆者のゼミの留学生のうち、中国の男性は TikTok がプロ級の腕前で、ベトナムの女性たちはインスタグラムなどでセレブの如く Photogenic な写真を公開している。「日本通」を友人知人に訴求すれば、羨望の的になれよう。

旅行も「見せるため」のものに変わりつつある。ユニークな体験型旅行が人気となる所以である。スキー場のメニューは、昔は「ゲレ食」とよばれ、ラーメンやカレーの大盛といった「体育会系」的なものが多かったが、最近ではスキー場のレストラ

7 「ネット充」(仮想現実で満足)、「パチャ充」(バーチャルで充足)との対比で、リアルライフが充実していること。

ン・カフェでインスタ映えのするものを注文できる。具が重層的な豪華ハンバーガー、カラフルなソーダやカクテル、ユニークなスイーツなどを、テラスの雪景色や暖炉を背景に撮影すれば、SNSで皆に自慢できる。石内丸山のドーム型テントは雪中のグランピングを想起させ、北アルプスの絶景が背景となる岩岳のブランコは「ハイジ」の物語を彷彿とさせるだろう。白馬周辺では、「ジャパウ」目当てに初来日した外国人が、一帯の景観や地域文化に惹かれ、春夏秋冬にもリピーター訪問し、軽登山や自転車、湖でのSUPなどを楽しむ好循環ができています。

2. 日本人との触れ合い～Heart-Touching

ラグジュアリーホテルのリッツカールトンは、サプライズのイベントによる「ワオ体験」で顧客を感動させ、熱烈なファンになってもらえるよう、様々な仕掛けを用意している。そのため従業員に権限移譲（Empowerment）し、設備投資の裁量権を与えている。

英国出身で大分県国東半島に移住し“Walk Japan”事業を主宰するポール・クリスティ氏は、「豪州のスキー客は、駅員のやさしさ、スキー場の作業員の行動、宿のスタッフの動きやもてなしなどに感動しており、『日本人との触れ合い』が他国のスキー場との差別化要因となり、また日本の別の地方を訪れる誘因ともなっている」、「温泉は外国人にアピールするものの全国にあり、黒川温泉の如くその土地ならではのストーリーがないと選択されない」、「外国人が普通の一般家庭を訪れ、おばあちゃんとお茶を飲みながらくつろぐ体験を仲間に語りついでおり、評判になっている」といった旨を指摘している（クリスティ・中山（2023））。

日本のものづくりは、職人技で手間暇かけた逸品が多い。宿屋の接客のみならず、一般家庭のもてなし、一般人の礼儀作法や親切心などは、日本

を訪れた「お雇い外国人」や文人を感嘆させてきた（イザベラ・バード『日本奥地紀行』ほか）。心の琴線に触れる Heart-Touching なモノやコトこそが、日本の差別化要因であり、将来を見据えてここに投資・強化していく必要がある。

3. 人材投資の課題

可処分所得が上がると、欲求段階も高度化し、モノよりもサービス（コト）を希求するようになる。今まさに中国本土がその段階にある。サービスマーケティングに関し、井上・村松（2010）はモノそのものよりもその効用や使用価値を重視しており、コト消費への方向性を示唆している。マーケティングミックスに関しては、モノは4P（Product, Price, Place, Promotion）で足りるが、コトは7P（People, Process, Physical Evidence）が必要である。サービス業は特に人材が要となる。観光業において人材育成は将来の布石となる投資の根幹をなす。

上海交通大学は世界大学学術ランキングを発表している。かつては中国の団体というだけで懷疑的にみる向きも多かったが、採点基準は極めて定量的で恣意性に乏しく、近年は一定の評価を受けている。このうち観光ホスピタリティ部門では、香港理工大学、英サリー大学、中山大学などが常連で、上位は欧米豪や中国勢が占めているが、日本は151-200位に和歌山大が入っただけで、201-300位も該当なしという結果に終わっている。日本では40以上の大学に観光ホスピタリティ系のプログラムがあるが、日本独自の「観光学」は一般的な話の寄せ集めで、英語論文や中国語ほかでの情報発信に乏しく、インターンシップも貧弱で、世界のプロフェッショナルのニーズを満たしていないおそれがある。

企業経営はアートかサイエンスかという議論がある。筆者の経験では、統計を多用する先端的なマーケティングや心理学、計量経済学などはサイ

エンスに近いが、企業の現場ではかつて「カンピューター」といわれたほど直感や経験則、職人技（クラフトマンシップ）、（形式知よりも）暗黙知が重視され、アートに近い面があると思われる。観光関連では、航空・鉄道ほかの運輸業には相応のサイエンスも必要だが、ホテル・旅館には建築、美術（絵画、陶芸、骨董など）、調度品など、アートの素養も求められる。現場の接客ではさりげなく察して気配りするアートの技量が求められるが、支配人などトップマネジメントはファイナンスなどの計数管理や、人事労務管理ほかのサイエンスも必須となる。

DMO は統計データから地域資源を発掘し、地域のマーケティング戦略を構築する必要がある。プッシュ型の「セールス」ではなく、統計データに基づく「プル型」のマーケティングである。富裕層は一般的な広告に反応しないので、「違いのわかるあなただけに」といった、「パーソナリリーチ」のメッセージ性が必要である。地域のかくれた魅力を発見し、ストーリー性豊かに言語化し、イメージ豊かに潜在顧客に届ける力、地域特性への感性が求められている。季節変動の少ない MICE の誘致には、RM (Relationship Management) が必須で、出向者の寄り合い所帯による「役所仕事」を越え、地域企業と良好な信頼関係を構築する必要がある。DMO が組織運営などのマネジメント力をつけ、アートとサイエンスの両面に長け、高度な業務を推進できるよう、「人づくり」に投資していくことが求められている。

参考文献

- 青木卓志 (2022), 「地域経済に対する観光消費効果」日本観光学会誌63。
 天野倫文 (2009), 「対日直接投資の政策動向と経済分析」赤門マネジメント・レビュー 8 (9)。
 井坂普 (2023), 「瀬戸内エリアを世界一のデスティネーションに創り上げるという未来を見据えて生み出されたせとうち DMO」季刊 DBJ54。
 磯山友幸, 新型コロナ問題取材班 (2020), 『観光ビジネス

- 大崩壊』宝島社。
 市川昌史 (2022), 「我が国の DMO のあり方に関する考察」開発工学42(1)。
 井上崇通, 村松潤一 (2010), 『サービスドミナントロジック』同文館出版。
 内田彩, 山中左衛門, 徳江順一郎 (2023), 「近代ホテルにおける『和風』の変遷とその諸相」日本国際観光学会論文集30。
 観光庁 (2019), 「体験型観光コンテンツ市場の概観」。
 観光庁 (2019), 「海外スキー市場に関するデータ整理」。
 観光庁 (2024), 「訪日外国人消費動向調査」。
 クリスティ・ボール, 中山理映子 (2023), 「観光立国への道」季刊 DBJ54。
 小林裕和 (2023), 「営利組織としての DMO における地域課題解決の志向性」社会起業研究 3。
 胡潤研究院 (2018), 「中国奢华旅游报告」。
 伍斌 (2023), 「中国滑雪产业白皮书」。
 小森正彦 (2009), 『アジアマネーが開く扉』エヌエヌエー。
 玉井香里, 中山徹 (2023), 「クラウドファンディングにより資金を調達した空き家の利活用の実態に関する調査」日本家政学会誌74(2)。
 タンシンマンコン・バツタジット (2023), 「反日運動からジャパナイゼーションへ」東南アジア研究61(1)。
 トリップアドバイザー (2019), 「インバウンドレポート」。
 新潟県知事政策局政策企画課 (2023), 「新潟県総合計画県民の意識・満足度アンケート」。
 西尾建, 柿島あかね (2023), 「潜在的訪日外国人旅行者の世代別分析」日本国際観光学会論文集30。
 日本政策投資銀行, 日本交通公社 (2023), 「アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査」。
 日本政府観光局 (2023), 「訪日旅行データハンドブック」。
 日本貿易振興機構 (2023), 「ジェトロ世界貿易投資報告」。
 パイオニアワーク (2023), 「スキー・スノーボードとスキー場に関する意識調査」。
 橋戸真治郎, 簫耕偉郎, 嘉名光市 (2022), 「COVID-19 流行下における民泊の立地動向と民泊に関する住民意識に関する研究」都市計画論文集57(3)。
 星野佳路 (2023), 「星野リゾートと DBJ による共同運営ファンドが創造する、観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像」季刊 DBJ54。
 堀桂子, ヴァファダリ・カゼム, クーパー・マルコム (2023), 「温泉地のヘルスツーリズムにおける医療機関とウェルネス関連組織の連携」観光研究34(2)。
 村山慶輔 (2018), 『インバウンドビジネス入門講座』翔泳社。
 村山慶輔 (2020), 『インバウンド対応 実践講座』翔泳社。
 村山慶輔 (2023), 『小さな会社のインバウンド売上倍増計画』日経 BP。
 森下俊一郎 (2023), 「訪日外国人観光客の口コミ分析による旅館の魅力と類型化」日本経営診断学会論集23。
 早稲田大学インバウンドビジネス戦略研究会 (2022), 『インバウンドルネッサンス 日本再生』日経 BP。
 和田健資, 小原愛子 (2023), 「宿泊業における教育カリキュラムの国際比較研究」教育経済学研究 3。

ホスピタリティ産業における付加価値 創出型人材の育成に関する研究

～省察的実践とジョブ・クラフティングの視点から～

Study on Human Resource Development to Provide Advanced Customer Services

～From the View Point of Reflective Practitioner and Job Crafting～

那須 一貴*

NASU, Kazutaka

-
1. はじめに
 2. 先行研究
 3. ホスピタリティ人材育成に必要な考え方
 4. 省察的実践とジョブ・クラフティングに基づく高い付加価値を創出できるホスピタリティ人材育成に関する考察
 5. おわりに
 6. 参考文献
-

1. はじめに

日本のサービス産業の労働生産性が低いことは、コロナ禍以降のインバウンド観光客が増加する中で、宿泊・飲食サービスの人材不足を解決するための課題として指摘されている。滝澤（2020）によれば、日本のサービス産業の労働生産性水準は、製造業で米国の7割程度、サービス産業では米国の5割程度である。サービス産業の中でも、日本

の宿泊・飲食サービスの2017年の生産性は、米国の生産性水準を100としたときに36.6であり、日本のサービス産業全体の生産性の平均と比較しても、ホスピタリティ・ビジネスと呼ばれる宿泊・飲食サービスの生産性の低さが目立つ。

2020年版中小企業白書によれば、日本の中小企業・小規模事業者の労働生産性は大企業の労働生産性よりも低い。平成28年経済センサスの宿泊業・飲食サービス業の企業規模別・業種別の労働生産性を見ると、小規模企業が105万円、中規模企業が177万円、大企業が230万円となっている。製造業の労働生産性は小規模企業で248万円、中規模企業で450万円、大企業で827万円であることからすると、日本のホスピタリティ・ビジネスの生産性は他の産業と比較しても低くなっている。

日本のホスピタリティ・ビジネスの労働生産性が低い理由として考えられることは、人手をかけて提供しているサービスを付加価値に転換できず収益化に結びついていないことであろう。総務省統計局が発表している2024年7月分の労働力調査によれば、宿泊業・飲食サービス業に従事してい

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 教授

る就業者数は406万人で就業者数計6,795万人の約6.0%である。また経済産業省企業活動基本調査によれば、2019年の飲食サービス業の営業利益は全体で1,866億円であり、これは日本の産業全体の営業利益（約24.2兆円）の約0.77%である。つまり、人件費を掛けて様々なサービスを提供しているにもかかわらず、それを利益向上につなげられていないのである。もちろん、市場における同業他社との価格競争もあり、また市場のデフレの影響もあって家計の可処分所得の成長率が低いという経済的事情もあるため、良いサービスを提供したからといって販売価格をあげることができるとは言い難い側面もある。また宿泊業・飲食サービス業には繁忙時期と閑散時期があること、製造業と異なり閑散時期に在庫を作って繁忙時期に備えるといったこともできないこと、お客様を受け入れるキャパシティに制限があるため繁忙期でも売り上げに限界が生じてしまうことなど、宿泊業・飲食サービス業という業態が持つ特殊性もあるが、他の先進国と比較しても日本の宿泊業・飲食サービス業の労働生産性の低さは看過できない課題である。

労働生産性の低さを解消する方法としては、合理化・効率化の推進、機械化による人件費の削減や閑散期の稼働率の向上を実現すること等があるが、一方で人的サービスを活用して質の高いサービスを提供してそれを販売価格に反映させることも検討すべきである。2020年のコロナ禍以降、戻りつつある訪日外国人旅行者は日本の「おもてなし」を含む日本らしい様々な体験・経験を期待している。日本のホスピタリティ・ビジネスが高度なサービスを提供することは、コト消費が進む現代において、労働生産性の向上を実現するための一つの解決策であろう。

一方で、宿泊業・飲食サービス業では人手の確保が大きな課題となっている。帝国データバンクが2024年4月に実施した「人手不足に対する企業

の動向調査」によれば、正社員の人手不足の割合は旅館・ホテルで71.1%、飲食店で56.5%、非正社員の人手不足割合は飲食店で74.8%、旅館・ホテルで63.8%である。いずれも2023年と比較すると低下傾向にはあるが、依然として高い数値である。このホスピタリティ・ビジネスにおける人手不足を解消するためには、働き方改革を推進すること、付加価値を高めて給与額を上げること、働く人々が自らの成長や仕事に対するやりがいを感じることができ夢中になれるようにすることが必要である。

このような現状を踏まえると、日本のホスピタリティ・ビジネスの労働生産性を高め、更なる発展を実現するためには、日本の文化的要素ともいえる「おもてなし」精神に基づくより高度なサービスを提供し、それを会社の付加価値に反映させていく必要がある。そのためには、業務改革・働き方改革による生産性の向上とともに、そこで働く人々がマニュアルや定型的サービスを越えた、お客様一人一人と向き合った高度なサービスを積極的に提供し、それを価格に反映させて適正利益を確保しなければならない。これを実現するためには、ホスピタリティ・ビジネスに関わる全ての人々が自分の仕事にやりがいと誇りを感じ、日々の仕事において自ら課題を見つけて改善し、お客様に喜ばれる工夫をするとともに自らの生産性を高めるという、自主的な行動が必要になる。高いモチベーションを維持しながら仕事を楽しむことができる人材こそが、ホスピタリティ・ビジネスの更なる発展の基盤を作るのである。

本稿では以上の考え方にに基づき、ホスピタリティ・ビジネスの更なる発展を支える人材育成の観点から、省察的实践とジョブ・クラフティングの理論を用いて、より良いサービスを提供できる職場マネジメントと人材マネジメントについて考察することとする。

2. 先行研究

(1) ホスピタリティの捉え方

ホスピタリティについて論じる際には、ホスピタリティという言葉をもどのように扱うのかを明らかにする必要がある。前田（2011）は、ホスピタリティを歓待精神あるいは行動規範を意味するものであるとし、その基本にあるのは「実践することそのものに価値がある」という無償性の原理であるとしている¹。

吉原（2014）は、継続的で安定的なサービスの活動・機能を基本的な条件として、ホスピタリティは一人ひとりの人間を個別に捉えて適応する概念としている。つまり、顧客に対して提供される基本的な役務提供としてのサービスがあり、それに加えて顧客一人ひとりのニーズや状況に対応した役務提供をすることをホスピタリティと捉えている²。

亀川（2006）は、ホスピタリティと一般的なサービスの概念の区別について、一般的なサービスが広範な対象者に対して一律に同質・同量の役務を提供するのに対し、ホスピタリティは個々の顧客に対して異なる質と量の役務を提供するものであると述べている。ホスピタリティと一般的なサービスの違いは価格が高いか安いではなく、顧客一人一人のニーズを考え、それを分析して、それぞれの顧客に見合ったサービスを提供することで、単なるサービスがホスピタリティになるのである³。

これらの考え方を踏まえると、ホスピタリティ・ビジネスの捉え方もそれぞれ異なってくるであろう。前田（2011）の考え方に従えば、ホスピ

タリティというのはサービスに関わる人々が持つべき基本的な考え方であり、ホスピタリティ・ビジネスに関わる社員はホスピタリティを提供することにより顧客から対価を得ると考えるのではなく、目の前にいる顧客が最良の体験を得ることができるよう、常に意識して行動すべきとなろう。つまり損得勘定で考えるのではなく、目の前の顧客のニーズや課題に対応するために最善を尽くすべきである、となる。例えば観光地を訪れた旅行者がその地域の人々との交流を通じて地域の温かさを感じ、是非また来たいと思うためには、旅行者が対価を払う払わないにかかわらず、旅行者と接する人々がホスピタリティ精神を持って行動することが必要である。

このようなマクロ的な視点に対して、吉原（2014）や亀川（2006）の考え方によれば、ホスピタリティを提供するそれぞれの企業、そこで働く従業員一人ひとりの視点に基づけば、ホスピタリティを提供することを収益化することを考える必要があろう。ホスピタリティの提供にはコストがかかる。このコストには実際にかかる消耗品などの費用に加えて、人件費、時間、従業員の教育費など、直接的・間接的なものが含まれる。これらのコストをそのまま放置しておけば、ホスピタリティを提供する企業の経営は困難に直面するであろう。また、ホスピタリティを提供する従業員の満足度も高くなければ仕事に対するモチベーションも上がらなくなってしまうため、従業員の処遇を含めた職場改善に必要なコストも発生する。そのため、企業はホスピタリティを顧客が体験できる目に見えない価値、いわゆる付加価値として価格に反映させたり、ホスピタリティを提供するための時間を作るために、顧客との接点以外の部分の合理化・効率化を進めて余裕時間を創出した

1 前田（2011）p24

2 吉原（2014）p13~p21

3 亀川（2006）p8~p11

りするなどの企業努力をする必要がある。

本研究の問題意識の根本には、日本のホスピタリティ・ビジネスの生産性の低さを如何に改善するか、がある。そのため本稿では吉原（2014）と亀川（2006）の考え方にに基づき、ホスピタリティ産業に関わる従業員はホスピタリティの提供を通じて企業の経営改善に寄与すべきであるという立場から、ホスピタリティ・ビジネスに関わる人材の育成・開発について考えることとする。

（2）ホスピタリティ・ビジネスの事例

本稿では、宿泊業・飲食サービス業をまとめてホスピタリティ・ビジネスと呼ぶこととする。ホスピタリティ・ビジネスの収益向上を実現するために必要なことを明らかにすることは、本稿の課題であるホスピタリティ・ビジネスの更なる発展を支える人材の開発・育成を考えるための第一歩となる。そこでまずは、宿泊業においてどのように高度なサービスが提供されているのかについて、実務家の著書に基づき整理する。次に、飲食サービス業における高度なサービス提供について、山内（2021）に基づいて顧客と店側のやり取りという視点から考える。

① 宿泊業におけるホスピタリティ

藤田観光株式会社太閤閣販売促進支配人及び関西地区顧客部長、ザ・リッツカールトン大阪の営業統括支配人、京都全日空ホテル社長兼総支配人を歴任した林田正光は、自身の経験を踏まえ、お客様の感動を生むための接客接遇の在り方について著書の中でまとめている。

林田（2020）によれば、接遇を考える際の前提として、お客様は多くのサービスに接しているため、お客様の方が素晴らしいサービスとは何かを熟知していると認識すること、またサービスを提供する側はお客様に対して遜ったり自分の立場をお客様の下に置いたりするのではなく、お客様と

対等の立場でお客様とともに良い体験・経験を創り上げていく意識を持つべきであるとしている。またお客様がリピーターとなりロイヤルカスタマーになるためには、お客様にそこでの体験を通じて「満足」していただくだけではなく「感動」していただくことが必要であると述べている。お客様に感動していただくためには、マニュアル通りのサービスに加えて、「気配り」と「心配り」が必要であり、この「気配り」と「心配り」ができて初めて「自分流のおもてなし」が可能となる。この「自分流のおもてなし」とはお客様が「そこまでやるのか」と感じることであり、それに感動したお客様がロイヤルカスタマーとなり、数ある同業他社の中から自社を選び、また自社を他人に推薦してくれるようになるのである。

また「気配り」と「心配り」は言葉では定型化することができない、いわゆる「わざ」の領域である。従って、これは従業員研修などを通じて具体的に教えることはできず、従業員は自ら日々の業務や自分の経験を通じて学び身につけなければならない。これは従業員の感覚・意識・感性に依存することとなる。この感覚・意識・感性を養うためには、従業員がその会社の「おもてなしの目的」を理解していなければならない。自社のおもてなしの目的を理解していることで、目の前で起きている様々な事柄を自分なりに解釈し、知識として取り込むことができるようになるのである。この「おもてなしの目的の理解」を促進するのが会社の経営理念を理解することであると指摘しており、これが従業員間の価値観の共有につながり、それが従業員同士のチームワーク、連携、協力につながり、より良いサービスの提供を可能にするのである。

これらの高度なサービス提供は、従業員の自発的な行動が前提である。そのため従業員のモチベーションを高める職場環境づくりも欠かせないことも強調されている。従業員が考えたことをその

場で実行できる権限移譲を進めることも、従業員の自発的な行動と高いモチベーションの維持には不可欠である。このような働きやすい職場環境を整備することで従業員の満足度が高まり、従業員が動機づけられ、積極的な提案をおこなうようになり、サービスレベルが向上するのである。

ザ・リッツカールトン大阪の副総支配人を務めた四方（2011）は、高度なサービス提供のベースにあるのはお客様、スタッフ、会社の間に信頼関係があることを指摘している。この信頼関係は会社の価値観、目的の共有化によって構築される。この信頼関係に基づき、現場への権限移譲を進めることにより、従業員が自主的に行動し、お客様が求めるサービスを提供でき、その結果お客様から感謝されることで従業員が仕事を楽しむことができるようになる。これが従業員満足度を高め、更なるサービス提供へと繋がっていくのである。また四方はザ・リッツカールトン大阪での経験を踏まえて、高度なサービスを提供するためには人材育成が重要であると述べている。人材育成について四方が強調していることは、まずはスタッフが現場で考えたことや思いついたことを「やってみる」勇気を持つことであり、これを実現するためには現場スタッフに権限移譲をすることと、失敗を恐れず失敗から積極的に学ぶ組織風土を作ることである。高度でお客様が高く評価するサービスはマニュアルには載っていないため、その場で考えたことを実行し、それが成功したか失敗したかに関わらず、その結果を組織で共有してそこから積極的に学びを得るという姿勢が必要である。

② 飲食業におけるホスピタリティ

山内（2021）は、鮎屋、ファーストフード店、フランス料理店、イタリア料理店における顧客と店側のやり取りの分析を通じて、高度なサービス

を店側と顧客側の「闘い」とであると主張している。これは「サービスは参加者が自らの力を示し、相手の力を見極め、お互いを承認すること⁴」である。参加者とは顧客と店側であり、鮎屋の場合には板前、ファーストフード店はレジ係、フランス料理店とイタリア料理店では接客係である。

ファーストフード店はこのような「闘い」を極力排除するために、対応はマニュアル化されメニューは全国で統一された画一的なものとなっており、参加者は自らの力を示したり相手の力を見極めたりする労力を費やす必要はなく、一定のサービスのやり取りがおこなわれる。これに対して鮎屋・フランス料理店・イタリア料理店では、店側・客側のやり取りを通じて、店側は顧客の知識・経験・理解度などの背景を推し量り、顧客側は店側が提供する料理の質・技術を推し量る。その結果、店側・顧客側がそれぞれ自分を差異化し、相手との対等な立場に立つのである。

店と顧客のやり取りを通じて、顧客は料理や飲み物をオーダーし、最終的に顧客は支払をするのであるが、前述の店側・客側のやり取りの前提条件として、店側と客側の信頼関係が存在する。ここでいう信頼関係とは、店は顧客が求める以上のものを提供してくれるであろうという客側の期待と、客はそれに対してキチンと振る舞い対価を支払ってくれるであろうという店側の期待があり、この経済取引に基づく相互依存関係が成立しているということである。

③ ホスピタリティの前提条件

これら先行研究を踏まえると、ホスピタリティ・ビジネスにおいて顧客一人ひとりのニーズや課題解決に対応する高度なサービス提供のキーワードとしては、信頼関係、自主的な行動、従業員の前向きな姿勢をあげることができる。

4 山内（2021）p93

信頼関係について、濱口（1996）は信頼関係を構築する方法として、「個人」が自律的に振る舞うこと、自分を相手の立場に置いてみる、あるいは自分を相手に委ねてしまうことを指摘している。林田（2020）及び四方（2011）で述べられていることを濱口の考え方に基づいてまとめると、ホスピタリティ・ビジネスで働く社員は、会社の理念や方針に基づき何をすべきかを自分で考えることと、顧客は元より共に働く社員のことも含めて相手の立場に立って行動すること、顧客のニーズや考え方に基づいて何をすべきかを判断することが求められ、これによって従業員・顧客・会社との信頼関係が構築されることとなる。山内（2021）の研究の中でも、店と顧客のやり取りの中で上記の信頼関係構築のための方法が存在することは明らかである。

自主的な行動の中には、従業員による自主的な行動とともに、顧客による自主的な行動も含まれる。従業員による自主的な行動は「気配り」「心配り」に基づく顧客に対する声掛けと働きかけになる。一方で顧客による自主的な行動は、顧客からの店側スタッフへの働きかけに現れる。この顧客による自主的な行動の基盤にあるのは、店及び店側スタッフと顧客による信頼関係である。顧客はリピーターに限らず初めて来店する客も少なくない。そのため店側スタッフは短時間に信頼関係を構築できるスキルを持っていなければならない。

また従業員の「気配り」「心配り」の前提は、その従業員が目目の前の状況を踏まえて自ら考え、課題を見つけ、行動できる能力を有していることである。そのためには、自分の過去の体験・経験を踏まえた知識、業務プロセスに関する理解、これらを補完しそこから発展的に考えるために必要な知識の獲得が必要になる。この知識の獲得を支援する仕組みを企業が備えておくこともホスピタリティの前提条件である。

鹿毛（2023）によれば、動機づけには外発的動

機付けと内発的動機付けがある。ホスピタリティ・ビジネスにおいては、外発的動機付けは給与や処遇など企業から従業員に与えられるもののほか、従業員が「気配り」「心配り」をした結果、顧客から掛けられる感謝の言葉もあげられる。これらが従業員の「この仕事はやりがいがある」「この仕事が好きだ」といった内発的動機付けに繋がっていくのである。また上淵・大芦（2020）は動機づけに関する信念として、期待に関する信念があり、これは自己効力感と統制感が関係していると述べている。現場スタッフに権限移譲をすることにより、現場スタッフは自ら考えて行動することができるようになる。これが自己効力感と統制感を強めることになる。またその行為の結果顧客から得られるフィードバックによって、自らの成長を実感したり、新たな課題に気が付くことができたりする。これにより、従業員は仕事に対するやる気が高まり、ホスピタリティを発揮することに対して動機づけられることとなる。

3. ホスピタリティ人材育成に必要な考え方

以上の考え方を踏まえ、日本のホスピタリティ・ビジネスの労働生産性向上を実現させることができるホスピタリティ人材を育成するために必要な考え方について検討を進めることとする。そのためには、ホスピタリティ・ビジネスの労働生産性向上を実現させるための考え方を明確にし、それに必要な人材育成のポイントを明確化する必要がある。それらを踏まえて、日本のホスピタリティ・ビジネスの人材育成において導入すべき考え方について考察することとする。

(1) ホスピタリティ・ビジネスの労働生産性向上の考え方

那須（2022）において、サービス・ビジネスの

労働労働生産性を高めるためには、仕事の効率を高めることと、顧客の単価を高める必要があることを述べた。これを実現するためには、回転数を増やすこと、従業員数を減らすこと、より良いサービスの提供という3つの変数を組み合わせて考える必要がある。

ホスピタリティ・ビジネスの労働生産性向上を実現するためには、さらに従業員のホスピタリティを向上すること、ホスピタリティを収益に反映させることを考える必要がある。しかしホスピタリティは、その場の状況に応じて行われる行為を意味している。亀川（2006）吉原（2014）の定義に従えば、ホスピタリティは顧客それぞれの、その場でのニーズや状況を踏まえて、従業員が顧客に対して何をすべきかをその場で考えておこなうことである。この「気配り」「心配り」とも呼ばれるホスピタリティ産業が提供する付加価値を企業の収益向上につなげるためには、以下のような直接的・間接的な方法が考えられる。

- ① ホスピタリティを提供することにより顧客ロイヤリティが向上し、リピーター客が増加することによる収益化。
- ② ホスピタリティを提供することにより顧客満足度が向上し、その企業を差別化することができ、その企業のブランドイメージが高まり、高価格を設定することができるようになることによる収益化。
- ③ ホスピタリティを提供することにより顧客とのコミュニケーション機会が増え、顧客の潜在的ニーズを掘り起こすことによる新たな提案の機会を得て、追加オーダーなどを得ることによる収益化。
- ④ ホスピタリティを提供することにより従業員が仕事に顧客からポジティブなフィードバックを受けることが多くなり、従業員満足

度が高まり離職率が低下し、採用コストや教育コストを節約できるとともに、従業員のスキル向上など業務上のメリットが得られることによる収益化。

日本の宿泊・飲食ビジネスの現状を考えた場合、繁忙期と閑散期があることにより年間を通じて安定的に稼働率を確保することが難しいという特徴がある。これは働く人々の休日が土日祝日や夏休み・正月休み・連休期間等に集中することや、四季があるため観光のベストシーズンが限定されるなど、制約条件があることによる。

これらを踏まえたうえで労働生産性向上を実現するためには、競合他社同士が価格競争をおこなって限られた顧客を取り合うのではなく、業界全体を通じて顧客数を増やす工夫、客単価の向上を実現する工夫が求められる。コロナ禍以降、訪日外国人観光客が増加し、消費の二極化がみられている現状を踏まえると、ホスピタリティ提供を通じて顧客の体験を素晴らしいものにすることがホスピタリティ・ビジネスの労働生産性向上の方法の一つであろう。

(2) 目的の明確化

ホスピタリティ・ビジネスの基本は従業員が自発的に顧客に対して働きかけをおこなうことである。そのためには従業員に対する動機づけが必要となる。動機づけには外発的動機付けと内発的動機付けがあるが、外発的動機付けは活動とは別に動機があること、内発的動機付けは活動に固有の動機付けがあること⁵⁾である。職場における外発的動機付けの代表的なものは報酬や処遇などであり、内発的動機付けの代表的なものは達成感や成長感、充実感などである。

ホスピタリティ・ビジネスの労働生産性を高めるためには、従業員がお客様のことのみならず、

企業の利益も考えて行動する必要がある。そのためには従業員がホスピタリティを提供する目的を明確に理解する必要がある。これにより従業員は何をすべきかを考える判断基準を持つことができ、自分でその場をコントロールすることができるようになるとともに、従業員の外発的動機付けと内発的動機付けを高めることが可能となる。

外発的動機付けについては、ホスピタリティ提供の目的を明確化することで目標管理制度の運用につなげることができる。目的を達成するために必要な目標を各自が設定し、その目標に到達することで外発的報酬を得られるようにすることができる。内発的動機付けについては、目的を明確にすることで従業員一人ひとりが自分の行動を判断するための基準を作ることができ、それを達成したときに達成感や成長感、充実感を得ることができる。ホスピタリティ・ビジネスに関わる従業員にとって、自分たちが顧客に対しておこなう行為をすべて利益目的としてしまうことには抵抗があると思われる。その理由は自分たちの行為の目的は企業の利益実現のみならず、お客様に良い体験をして感動してもらい、お客様の笑顔を見たり、お客様から直接感謝の言葉をかけてもらったりすることも重要な内発的動機付けの要素だからである。東京ディズニーランドの清掃係が園内の清掃のみならず、顧客を喜ばせるために自らの発案で水を使って路面に絵を描いたり並んでいるお客様に声掛けをしたりする⁶のは、この内発的動機付けに基づくものであろう。

このように外発的動機付けと内発的動機付けを活用して、従業員が自発的に考え行動し、その成果が企業の経営目標の一つである労働生産性向上に貢献するためにも、ホスピタリティを提供する目的、従業員が顧客と接するための目的を、企業の経営目的との関連で従業員に理解させる必要が

ある。

またホスピタリティ・ビジネスで働く従業員が創り出す価値は、顧客との相互やり取りに基づいている。素晴らしい顧客体験を提供することを目的に掲げるホスピタリティ・ビジネスでは、サービスマニュアルに書いていないことはお断りするという対応姿勢ではないため、常に従業員には現場での自主判断が求められる。この現場での自主判断の基準となるものが、ホスピタリティを提供する目的となる。顧客とのやり取りの現場において、従業員が企業の目的達成に必要であると判断することが、従業員の自主判断の基準になるとともに自らの行動に対する信念となる。また企業の目的を従業員が理解することで、従業員は「自分たちの行動を企業は認めて評価してくれる」と信じていることができる。この企業との信頼関係が従業員の自発的行動の基盤となる⁷ため、目的の明確化はホスピタリティ人材育成において不可欠な要素となる。

(3) 自分の行為が与える影響を把握する判断力

顧客との相互やりとりの場面における従業員の積極的な行動を引き出すためには、前述の目的の明確化とともに従業員に対する権限移譲が必要になる。権限移譲の方法としては、必要に応じて使ってよい具体的な金額を定めたり、通常とは異なる職務範囲を認めたりするなど、様々な方法がある。

ホスピタリティ・ビジネスにおける顧客との接点業務については、様々な事例が生じてしまうため、それらの事例全てを網羅した権限の範囲を定めることは不可能である。そこで重要になるのは、従業員自らが自分に与えられている権限の範囲を判断し、場合によっては権限の境界線に対して働きかけて柔軟に対応することができる能力である。

6 森永 (2023)

7 林田 (2020) 及び四方 (2011)

この権限の範囲を判断し権限の境界線に働きかけるためには、目の前で今起こっている事象のみならず、その先で起こることや派生的に影響をうけることについても考える必要がある。このような判断をその場で的確におこなう能力があることを前提として権限移譲をする必要がある。林田(2020)と四方(2011)が指摘する従業員の自発的行動と現場への権限移譲を実現するためには、自分の行為が与える影響や効果が及ぶ範囲についてその場で判断できる能力を育成することが前提である。

4. 省察的実践とジョブ・クラフティングに基づく高い付加価値を創出できるホスピタリティ人材育成に関する考察

これまで述べてきたホスピタリティ人材育成に必要な考え方を踏まえると、ホスピタリティ人材育成において重要なことは以下の2点であると考ええる。

- ① 現場でおこる不確定要素に対する対応力の育成
- ② 業務をダイナミックかつ変動要素があるものとして捉え、必要に応じて自分の仕事の範囲を拡大し、周囲に働きかけていくことができる能力の育成

上記①については、現場での仕事の経験を自分で解釈し、そこから意味を導き出し、これから起こる様々な事象に対して自分で考えて行動できる力のことである。このような能力を身につけることで、現場で起こる様々な事象に対して何をすべきかを判断し、適切な行動をとることができるようになる。

上記②については、内発的動機付けを高めてやる気を引き出し、新しいサービスを現場発で考え

て顧客満足度を高めること、従業員の職場への定着率を高めて労働生産性を高めることに寄与することにつながる。

以上の考え方にに基づき、①については省察的実践を、②についてはジョブ・クラフティングという理論を用いて、ホスピタリティ・ビジネスにおける高い付加価値を創出できる人材育成について考察することとする。

(1) 省察的実践に基づくホスピタリティ人材の育成

ホスピタリティ人材は、ホスピタリティ・ビジネスにおいて高い顧客満足度を実現するためのプロフェッショナル人材である。ショーン(2021)によれば、プロフェッショナルとは問題を定義づけ解決してくれる人のことである。プロフェッショナルは、形式的な行動様式や思考が当てはまらないような複雑で不確実な状況の枠組みを転換することで、様々な問題に対処している。ここでいう複雑で不確実な状況とは、複雑性・不確実性・不安定性・独自性・価値観の衝突といった要素を含んでいる。この複雑で不確実な状況においては、過去の専門的知識をそのまま適応することは難しいため、プロフェッショナルは過去の経験から得られた準拠枠(スキーマ)を活用して目の前で起こっていることに枠組みを与えて見る範囲を決める。これが状況の枠組みの転換である。これにより問題を再定義することができ、どの問題が解決に値するのか、それを解決する際に自分が果たす役割は何かを考えて行動する。更にその行動の結果として生じる予期せぬ結果を踏まえて考え、そこから新たな理論・考え方を導き出す。この「自分がおこなっていることをプロセスの中で考え、自分の行為を進化させる⁸⁾」一連の行動を省察的実践と呼ぶ。

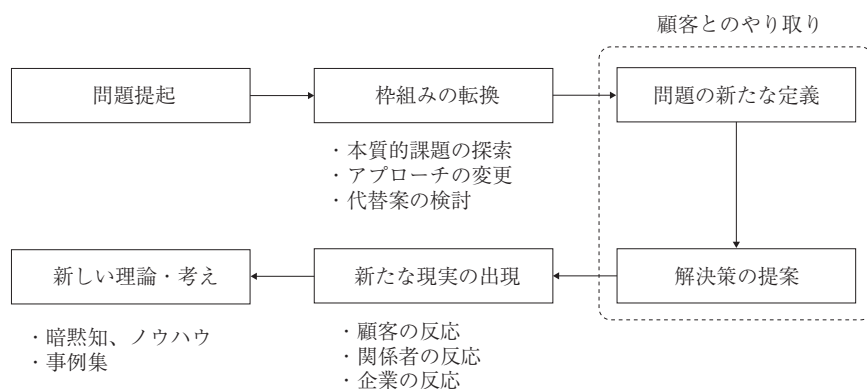
8 ショーン(2021) p57

省察的实践は実践の中で知を生成するという点で、ホスピタリティ人材が日々直面している業務を通じて経験する様々な事象から学び自分の能力を磨くことに他ならない。ホスピタリティ・ビジネスにおいて従業員が発揮するホスピタリティ行動は、顧客が気付いているが解決方法がわからない問題に対して従業員が適切な解決策を考えて実行することや、顧客は気づいていないことに対して従業員が先回りして必要なことを実行することと考えることができる。それらは従業員が過去に直接経験したり見聞きたりしたことに類似したものもあれば、全く初めてのことであることもあるであろう。そのような場合であっても、従業員はそこに解決すべき課題があることを認識し、問題を定義づけなければならない。

例えば林田（2020）は、体調が悪い顧客が「中華料理を食べたいが、油の量を減らせないか」と言ってきたことに対して、従業員がメニューにあ

る料理の油を減らす方法のみならず、油を極力使わずに提供することができる料理を料理長と相談する、といった対応をすることを述べている。これは「メニューに出ている料理の油の量を減らしてほしい」という要望に対して、「油を極力使わない美味しい料理がないか」というように枠組みを変えているのである。その結果、問題は「メニューの中から油の少ない料理を探す」のではなく、「油を使わなくても美味しく食べてもらえる料理を提供する」と問題を定義づけたのである。

この「枠組みを変える」という行為は従業員がおこなうべき発想であると同時に、枠組みを変えるために必要な関係者を特定するとともに、その関係者にどのような働きかけをすればこの問題を解決できるかを考えている。この一連の対応の流れを省察的实践の考え方にに基づき図に示すと以下のようなになる。



出所：筆者作成

図表1 省察的实践に基づくホスピタリティ行動

顧客の示した問題に対してそのまま応えることができないとき、また顧客が示した問題とその解決策が最適なものとは判断できないとき、ホスピタリティ・サービスに関わる従業員は枠組みの転換という行為をおこない問題の再定義をおこなう。再定義した問題と解決策について顧客に示し、顧客とのやり取りを通じて顧客の承諾を得て解決策

を実行する。その結果、顧客満足度の向上・関係者の協力的行為・企業からの評価といった反応が生じ、新たな現実がそこに出現する。この一連の行為を振り返ることで、暗黙知やノウハウと呼ばれる新たな知識が生まれ、この事例を組織内で共有することで、それが新たな知識を生み出す資料になる。

この一連のプロセスにおいて最も重要な部分は「枠組みの転換」である。枠組みの転換で必要なのは、現状の中にある「固有の特徴」を見つけることである。この固有の特徴を見出すことで、標準的な解決策の提案にはならなくなる。固有の特徴を見つけたら、それをどのように転換するかを自分なりに考える。ここで自分なりに考えることで、それがその従業員特有の行動となり、他社とも他人とも違う独自性を有することになる。さらに固有の特徴から問題設定をおこない、どの問題が解決に値するのか、そこで自分が果たすべき役割とは何か、を考えることになる。ここで重要になるのが、

- ① 膨大な情報を選別して管理すること
- ② ひらめきと推論の長い筋道を紡ぎだすこと
- ③ 探求を進めつつ、同時に複数のものの見方を保つこと

という3要素を実行できる能力であり、これがプロフェッショナルと呼ばれる実践者の「わざ」である⁹。

省察的实践という考え方に基づく行動は、ホスピタリティという行為を収益化することに有効である。枠組みの転換段階において、先に述べたホスピタリティの提供目的と、企業の利益確保という目的を前提に検討することで、先に述べたホスピタリティを収益化につなげる4つの方法につながるプランを考えることができる。また、自分の行為が与える影響を把握する判断力があることで、新しく定義した問題を解決するために自分の権限の範囲の活用方法を考えるとともに権限の境界を見極め、誰に働きかけるべきかを考えることもできる。

このようにホスピタリティ・ビジネスの従業員に対して、ホスピタリティ・サービスに関する技能を教授することに加えて、省察的实践に関わる

教育をすることで、ホスピタリティ・サービスに関わる従業員が顧客満足度の向上に加えて、ホスピタリティ・サービスの労働生産性向上へ貢献するための行為を考え実践する能力の向上を実現することができるであろう。

(2) ジョブ・クラフティングに基づくホスピタリティ人材の育成

ホスピタリティ・サービスの従業員の日常的な業務を大きく2つに分けて考えてみる。一つはホスピタリティ・サービスを提供するための組織的活動の中に位置づけられた、ワークフローの一部を担う業務である。例えば、ホテルのフロント業務であれば宿泊客の受付や宿泊客からの問い合わせの窓口として対応すること、レストランのウェ이터であれば顧客から注文を取り、料理を運び、テーブルのセッティングや後片付けをおこなうことといった、ルーチンの日常業務が該当する。もう一つがこれらルーチンの日常業務とは異なり、顧客からの様々な要求に対応する業務である。この業務の中にホスピタリティの提供が含まれている。ホスピタリティの提供に関わる業務は必ずしも自分の担当業務の範囲内に収まるとは限らない。顧客の要求事項によっては、複数の部署を跨るものもあるであろうし、本来の自分の業務以外のことも行わなければならないこともあるだろう。

ホスピタリティ・ビジネスの業務はこのように多岐にわたるため、このような仕事に従事する際には省察的实践の項でも述べた、複雑性・不確実性・不安定性・独自性・価値観の衝突といったことに対応できるように従業員の意識を変える必要がある。

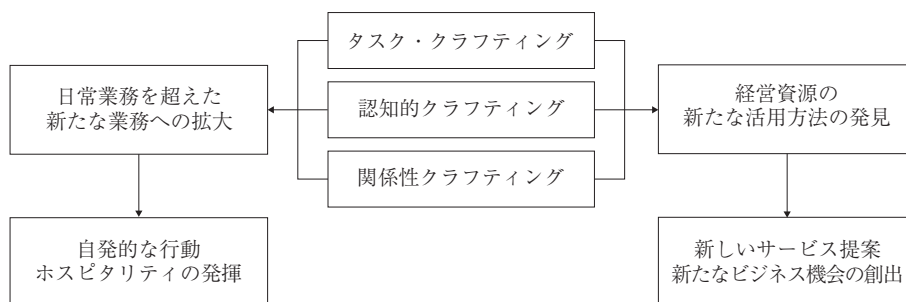
そこで注目すべき考え方はジョブ・クラフティング(JC)である。Wrzesniewski & Dutton (2001) 及び高尾(2023)によれば、JCとは「個

人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化¹⁰⁾と定義している。JC の実践においては、タスク境界の変更(タスク・クラフティング)、認知的なタスク境界の変更(認知的クラフティング)、関係的境界の変更(関係性クラフティング)という3つのクラフティングを提示している。

要求が多岐にわたるホスピタリティ・サービスに従業員が積極的に取り組むために、従業員自らがJCの考え方にに基づき自分たちが日常的に従事している業務を顧客視点で再定義し、従業員のモチベーション向上と自発的な行動を促進することが有効である。これが認知的クラフティングである。この認知的クラフティングに基づき、従業員が日常的にこなしている業務を見つめなおすと、これまで自分たちの仕事の範囲であると捉えていたところを超えたところに新たなタスク境界を見つけることができ、そこまでタスクを広げること考えられるようになる。これがタスク・クラフティングである。このように認知的クラフティングとタスク・クラフティングをおこなうことにより、いわゆるルーチン的な分業体制以外の突発的

な状況が起こった場合でも、それに対応するために従来の仕事の枠組みを超えて自発的行動をとることができる。その際に必要になるのが、通常の業務遂行時とは異なる社内の関係者との相互協力である。例えば、それまでは主に指示を出していたリーダーに変わって現場スタッフがその場を取り仕切り、リーダーはその現場スタッフのサポート役に徹したり、林田(2020)の事例に従えば、それまでは料理長の指示で動いていたウェ이터が、料理長に対して新たな料理の検討を依頼したりするなどである。

このJCを通じて、ホスピタリティ・サービスに関わる従業員は職場の資源の新たな活用方法を考えることができ、それが経営資源の有効活用や新たなサービスの開発につなげることができる。またJCを通じて従業員が自ら考えて、日常業務を超えた新たな業務へと業務範囲を拡大することによって、顧客に対するホスピタリティを発揮できるようになるなど、ホスピタリティ・サービスの労働生産性向上に資することが可能となる。以上の考え方を図に示すと以下の通りとなる。



出所：筆者作成

図表2 ジョブ・クラフティングとホスピタリティ・サービスの関係

(3) ホスピタリティ人材育成の観点からの考察

ホスピタリティ・ビジネスの課題である労働生産性の低さを解決するために、ホスピタリティ・

サービスに関わる従業員に求められる考え方は、顧客に対するホスピタリティの提供を通じて企業の利益創出に資することである。顧客のことを一

10 高尾(2023) p4

括りに捉えて標準的なサービスを提供する場合には、合理化・効率化を追求することで回転率を高めたりコスト削減を実現したりするなどして企業の利益創出に貢献することができる。しかしホスピタリティを提供する場合、顧客一人ひとりの状況に向き合いながら通常業務に加えて「ひと手間」掛けることになるため、合理化・効率化とは反するものとなる。その結果、そこで経営資源が消費されるので顧客の満足度向上と引き換えに直接・間接的なコストは増加することになる。これをそのまま放置してしまうと、従業員にとってホスピタリティの提供は顧客からの感謝という報酬は得られるものの、労働生産性は向上しないため、従業員の給与など外的報酬につながりにくくなり、結果的に疲弊感が高まったり早期離職に繋がったりすることとなる。

これを解決する方法の一つは、先述の通り、企業のホスピタリティレベルを高めて顧客満足度を向上させ、その企業が差別化されてブランドイメージが高まり、高価格設定をできるようにすることである。ホスピタリティを顧客との共創による課題解決と捉えれば、ホスピタリティが提供されるという期待は顧客にとって唯一無二の経験や体験を約束するものとなり、高い期待感と信頼感に繋がり、それに価値を感じる顧客が高価格を支払うことになる。

ブランディングにつながるホスピタリティを提供するためには、その企業で働く従業員全員が高いレベルで顧客の課題解決をおこなえる必要がある。これを実現するためには、ホスピタリティに関わる専門的知識や技術のみならず、ホスピタリティを実践するための仕事に対する考え方を企業全体で共有しなければならない。顧客が抱える課題の中には、顧客と対面している従業員のみで解決できることもあれば、複数の関係者・関係部門も巻き込んで対応しなければならないものもある。そのためには、全社的に顧客の課題解決をおこな

うという高い意識を共有し、自発的に行動し、その行動をバックアップできる考え方と体制を構築しておく必要がある。

これらを実現するために、ホスピタリティ人材育成において、省察的実践とジョブ・クラフティングの考え方をホスピタリティ技術の研修と合わせて実施することを提案する。顧客の問題解決の考え方を理解することと、自らが仕事の境界線を組み替えることによってもたらす成果を理解することにより、高度なホスピタリティ・サービスを提供する基盤を従業員の中に構築することが可能となる。これにより、ホスピタリティという概念を具体的に各自の業務に落とし込むことができるようになる。

省察的実践に基づけば、ホスピタリティとは「顧客が抱えている解決しにくい問題や顧客が気付いていない課題について、見方を変える（＝枠組みを変える）ことで新たなアプローチ方法を見出す行為」となる。この「見方を変える」行為は、「顧客の立場に立ち」、「あえてそこまでやる」ということにつながるため、顧客は従業員の「気配り」「心配り」を感じるようになる。また「見方を変える」ためには、その会社の業務プロセスやその業界のこと、これまでの様々な体験・経験といった「専門的知識」が必要となるため、顧客にとっては「期待を超えた」解決策が提示されることとなり、これが「顧客の感動体験」につながる。

またホスピタリティを発揮する場合、従業員が自発的に自分の担当する仕事の境界線を変える行為を伴うことが多い。「顧客全体」で捉えて一律の「サービス」を「合理的・効率的」に提供するのではなく、顧客と一対一で向き合うことで顧客の立場に立って顧客に対する「気配り」「心配り」を提供し、顧客が潜在的に持っている期待を超えることがホスピタリティである。ホスピタリティを発揮するためには、自分たちの仕事を顧客視点で再定義することが必要である。これが認知的ク

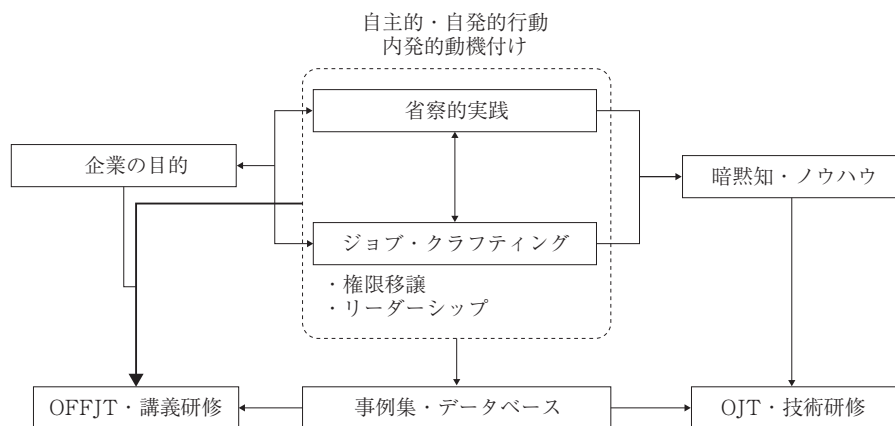
ラフティングとなる。森永（2023）が指摘する東京ディズニーランドの園内清掃を担当するカスタマーディアルが、自分たちの仕事はお客様が園内を楽しめる環境を作ることである、と再定義した例がこれに相当する。認知的クラフティングがおこなわれることで、省察的实践における「枠組みの転換」をおこなうことができる。「枠組みの転換」に続く「問題の新たな定義」に基づき「解決策の提案」がおこなわれる過程で、「自分は誰に働きかけるべきか」「自分たち（会社）が顧客にできることは何か」を考えることになる。ここでは、関係性クラフティングとタスク・クラフティングが関わってくる。関係性クラフティングによって、働く仲間や関係者との関係性を見直すことで、例えば日常の上下関係・指示命令関係・業務分担を超えて、解決策を実行するための方法を考えることができる。その中では自分も顧客と会社の間に立って調整やサポートを担う必要も出てくるため、自分の仕事の境界線を変えるタスク・クラフティングをおこなうことになる。

このようにホスピタリティ産業で働く従業員が省察的实践とジョブ・クラフティングの考え方を理解することにより、自分たちの仕事を状況の変化に合わせてダイナミックに変えることができる

ものであると再認識することが可能となる。

省察的实践とジョブ・クラフティングの考え方を従業員に持たせると同時に、会社は従業員が自発的に行動できる環境を作る必要がある。現場への権限移譲を進めるとともに、リーダーシップの在り方を従業員のニーズや考え方に合わせて積極的にサポートするサーバントリーダーシップとしていくなど、従業員が自発的に行動しやすい環境を作ることが必要になる。ここでは当然のことながら、目的の明確化や利益に対する意識付けが前提であり、従業員が「自分が何をすべきか」を考え判断するための枠組みを持っていることが前提となる。

省察的实践とジョブ・クラフティングが効果的に機能するためには、従業員が経験から学ぶことができる体制を作る必要がある。ホスピタリティの発揮が求められる場面は千差万別であり、それらをすべてマニュアル化することは難しい。この課題を解決するためには、従業員が過去の様々な事例を知り、自分の中でそれを構造化・概念化し、目の前で起こっている事例と結び付けつつ、不足部分を補うアイデアを考える、という思考プロセスを身につけることが必要となる。そのために、日々起こるホスピタリティ提供の事例を省察的実



図表3 省察的実践、ジョブ・クラフティングを活用したホスピタリティ人材育成モデル

践とジョブ・クラフティングの枠組みで整理して事例集やデータベースを構築することが望ましい。単にホスピタリティ提供の事例を記録するのではなく、省察的実践のステップがどのように進んだのか、その中でタスク・認知・関係性クラフティングがどのように行われたのかを具体的に記録に残すことで、「暗黙知・ノウハウ」と呼ばれる言語化しにくい知識を「思考プロセス」という視点で言語化できる。これを従業員の学びの素材として活用することで、OJTやOFFJT・講義研修を効果的におこなうことができるとともに、自ら考えて行動するという姿勢を従業員に持たせることができるであろう。この自ら考えて行動し、それが顧客の感謝につながることは、従業員にとって自分の行動に対するポジティブなフィードバックである。これは従業員の内発的動機付けにもつながり、働くモチベーションを高める源泉にもなる。

5. おわりに

本稿では、日本におけるホスピタリティ産業の労働生産性の低さを解決するためには、ホスピタリティ産業で働く従業員の付加価値創出力を高めて収益の増大を目指すべきであるという視点に基づき、ホスピタリティ産業で働く従業員が省察的実践とジョブ・クラフティングの考え方を持つことが有効であることを論じた。

ホスピタリティ・ビジネスは顧客との共創による価値創出という側面を有している。ホスピタリティ・ビジネスでは日々新たな発見があり、そこから新たなサービスが考案され付加価値が創出されてそれが顧客満足度を高めるとともに、自社の差別化やブランディングの実現につながっている。この考え方を従業員が持つことにより、自分で仕事をコントロールし顧客からのポジティブなフィードバックを得る機会も増えるであろう。これに

より、「仕事をやらされている」「顧客の言いなりである」といったネガティブな感覚はなくなり、顧客からの要求や指摘は新たな課題や目標であると捉え、従業員の内発的動機付けが満たされて働くモチベーションも向上し、従業員満足度の向上にもつながるのと考えられる。

ホスピタリティ産業において「カスタマーハラスメント」や「感情労働」といった、顧客との上下関係に端を発する課題が散見されるようになっているが、ホスピタリティ提供のプロセスを付加価値の開発と捉え、ホスピタリティ産業で働くスタッフはそれを実践するためのプロフェッショナルとして行動できるようになることで、顧客と従業員と企業が対等の立場で向き合える真のホスピタリティを提供することができるのではないかと考える。

6. 参考文献

- AMY WRZESNIEWSKI, JANE E. DUTTON
(2001) [Crafting A Job : Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work] Academy of Management Review Vol26, No.2, 179-201
- アーノルド・B・バックナー, マイケル・P・ライター編 島津明人総監訳 樋上彰臣, 大塚泰正, 島津明人, 種市康太郎監訳『ワーク・エンゲイジメント 基本理論と研究のためのハンドブック』星和書店
- 中小企業庁編 (2020)『2020年版 中小企業白書』
- ドナルド・A・ショーン著 柳沢晶一・三輪建二監訳 (2021)『省察的実践とは何か プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房
- 濱口恵俊 (1996)『日本型信頼社会の復権 グローバル化する間人主義』東洋経済新報社
- 林田正光 (2020)『ホスピタリティの教科書 お

- お客様の感動を生む「まごころ」のおもてなし』
あさ出版
- 鹿毛雅治 (2023) 『モチベーションの心理学』 中公新書
- 亀川雅人編著 (2006) 『ビジネスクリエーターとホスピタリティ』 創成社
- 経済産業省 (2020) 『2020年企業活動基本調査確報—2019年度実績—』
(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kiatu/result-2/2020kakuho.html>) 2024年 8 月10日閲覧
- 前田勇 (2011) 『現代観光とホスピタリティ サービス理論からのアプローチ』 学文社
- M. チクセントミハイ著 大森弘監訳 『フロー体験入門 楽しみと創造の心理学』 世界思想社
- 森永雄太 (2023) 『ジョブ・クラフティングのマネジメント』 千倉書房
- 四方啓暉 (2011) 『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』 河出書房新社
- 総務省統計局 (2016) 『平成28年経済センサス—活動調査』
- 総務省統計局 (2024) 『労働力調査 (基本集計) 2024年 (令和 6 年) 7 月分』
- 諏訪良武監修 渡部弘毅著 (2019) 『お客様の心をつかむ心理ロイヤルティマーケティング』 翔泳社
- 高尾義明 (2021) 『「ジョブ・クラフティング」で始めよう 働きがい改革・自分発!』 公益財団法人日本生産性本部 生産性労働情報センター
- 高尾義明・森永雄太編著 (2023) 『ジョブ・クラフティング 仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』 白桃書房
- 滝澤美帆 (2020) 「産業別労働生産性水準の国際比較 ～米国及び欧州各国との比較～」『生産性レポート Vol.13』 日本生産性本部
- 帝国データバンク (2024) 「人手不足に対する企業の動向調査 (2024年 4 月) TDB Business View
- 上渕寿・大芦治編著 (2020) 『新動機づけ研究の最前線』 北大路書房
- 山上徹編著 (2012) 『ホスピタリティ・ビジネスの人材育成』 白桃書房
- 山内裕 (2021) 『「闘争」としてのサービス 顧客インタラクションの研究』 中央経済社
- 吉原敬典編著 (2014) 『ホスピタリティマネジメント 活私利他の理論と事例研究』 白桃書房

ハワイウエディングの現在地

～コロナ禍を経た現状と今後の兆し～

The State of Hawaii Wedding Market for Japanese Couples
～Current Status and Future Signs After COVID-19 Pandemic～

松木 恵子*

MATSUKI, Satoko

要旨

2019年までは、日本人の海外ウエディング渡航先は、圧倒的にハワイであった¹。しかしコロナウイルス感染症パンデミックにより、およそ3年間、日本のみならず世界的に各国への出入国が厳しく制限された。2023年春に水際対策措置のすべてが解除され、条件なしに再び海外への渡航が叶うこととなったが、海外ウエディングだけでなく、日本人出国数はコロナ以前の水準に戻り切っていない。日本人は、コロナ禍の期間で海外渡航、海外ウエディングへの夢や情熱を失ったのだろうか。

本稿では、ハワイ州観光局の協力のもと、ハワイウエディングに対する意識や障壁について調査・分析を試みる。そのうえで、ハワイウエディングの現在地についてまとめ、近未来への対策について考察を行う。

Key Words

Hawaii Wedding, After Corona Disaster, Border Control Measures, Overseas Wedding Ceremony, Views on Marriage,

キーワード

ハワイウエディング, コロナ禍後, 水際対策, 海外挙式, 結婚観

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 准教授

1 「結婚トレンド調査2020（海外ウエディング編）」（リクルートブライダル総研）によると、海外ウエディング実施エリアは上位からハワイ62.8%、グアム17.8%、アジア6.3%であった。

要旨

1. 背景および目的
2. 出入国における水際対策の振り返り
3. ハワイウエディングに関する調査より
4. まとめと考察

1. 背景および目的

2020年春ごろから世界中で猛威を振るった新型コロナウイルス感染症により、日常は一変した。これまでの「普通」が普通ではなくなり、行動規制を求められ、家族や友人たちと余暇を楽しむことは憚られた。結婚を決めたカップルたちも、挙式や披露宴・披露パーティの開催を延期したり断念したり、と我慢を強いられた。2019年まではおよそ10組に1組が海外で挙式を執り行う状況であったが、コロナ禍での出入国管理、渡航制限により、日本人が観光目的で海外へ行くことがなくなり、海外挙式実施もほぼなくなった²。With コロナへの対処がなされ、2023年5月には世界のほとんど国で出入国時の諸条件および制限が撤廃、ようやく気兼ねなく海外旅行にいける時代に戻ったものの、日本人海外旅行者数はコロナ禍以前のおよそ半数程度までしか回復していない³。世界的な物価高や円安が大きく影響を与えていることが考えられるが、結婚式を考えるカップルについてはどうだろう。元々費用のかかる結婚式で、ふたりや家族との思い出作りやおもてなしを重視する傾向が強い中で、気にするのは予算なのである

うか。今回、ハワイ州観光局の協力により、ハワイウエディングに関する調査を実施することができた。コロナ禍以前は海外ウエディング実施者うち、60%以上がハワイの地を選んでいて、今現在の実施意向について、実査、結果を検証し、今後の可能性について考察する。

2. 日本出入国における水際対策の振り返り

2019年3月9日、新型コロナウイルス感染症により日本においても「水際対策」が実施された。この日以降、「3密⁴」という言葉が生まれ、2020年開催予定の東京オリンピック、パラリンピックの延期が発表され、4月7日に初めての緊急事態宣言が1都7県に発令されるなど、新型コロナウイルス感染症への不安が一気に拡がっていった。そして2020年、世界中で渡航制限や移動制限も強化され、観光行動が凍結、夏頃には日本の入国制限対象国も159か国まで拡大、2021年1月には変異株の国内拡大を懸念し、全世界からの外国人の入国を停止、鎖国状態となった。パンデミックの混乱が続く中、7月には無観客状態で東京オリンピック、パラリンピックが1年延期で開催、EUではグリーンパスという独自のワクチン接種証明フォーマットの活用で飲食店が利用可能にするなど、パンデミックの中でも以前の生活に戻りつつありながら、変異株の流行によって水際対策は強化され続けていた。しかし2022年には、【With コロナ】、感染症と経済活動の両立が模索され始め、世界各国の水際対策緩和に伴い、3月には「少人数でのツアー限定」という制約はあるものの、日本でも

2 海外挙式実施率：7.1%（2019年）、0.0%（2020年）、0.2%（2021年）、0.6%（2022年）。(「ゼクシィ結婚トレンド調査2023首都圏版」(リクルートプライダグ総研)より)

3 2019年には2000万人を突破し過去最高であった日本人海外渡航は、出入国制限を受け、2021年約51万人、2022年約277万人、2023年約962万人。十分な回復には至っていない(「保存版旅行統計2024」一般社団法人日本旅行業協会より)

4 2020年、新型コロナウイルス感染症拡大初期に首相官邸ならびに厚生労働省が掲げた標語。感染防止のために、密閉、密集、密接を避けるように呼びかけられた。

観光を除く外国人の新規入国が再開された。2022年6月には、2年3か月ぶりに外国人観光客の受入が再開、インバウンド拡大に向けて9月には渡航前検査の免除、10月からは短期滞在のビザ免除、個人旅行の解禁、入国者数の上限撤廃といった入国制限の大幅緩和が実施され、日本各地で国内旅行者とインバウンドで戻った賑わいを実感できるまでになった。

そして2023年4月、コロナウイルス感染症が新型インフルエンザ等感染症と認められない旨公表されたことを受け、すべての入国者に対し、陰性証明書ならびにワクチン接種証明書のいずれも提出不要、入国後の隔離不要、一部の地域からの入国者に課していたサンプル検査の停止が発表され、4月29日よりすべての水際対策措置が撤廃⁵されることとなった。およそ4年ぶりに、ようやく条件や制限なく出入国できるようになった。図1は訪日外国人旅行者数、出国日本人数の推移を表し

ているが、2021年を底値に、水際対策措置が撤廃された2023年に、コロナ禍前と同水準とはいわないまでも、それぞれ大きく回復していることがわかる。

一方、ハワイはどうだったか。2020年3月で初めてウイルス陽性者が報告されて以降、様々な対策が講じられた。住民、旅行者ともにハワイ到着時に14日間の自己隔離が適用、感染拡大防止のため住民にも外出禁止令が出され、ホテルも続々と臨時休館を発表。11月にはハワイが認証する事前検査プログラムによる日本時間旅行者の受入を開始したものの、行動は規制された。2021年米国疾病予防管理センターは米国に入国する全渡航者を対象に、新型コロナウイルス感染症陰性証明書の提示を義務化。搭乗前に「ワクチン接種完了証明書（海外渡航用新型コロナウイルスワクチン接種証明書）」の提示、「米国疾病対策予防管理センター指定の宣誓書」への記入と提出が義務付けられた。2021年3月には、ハワイ州が結婚式の参列を

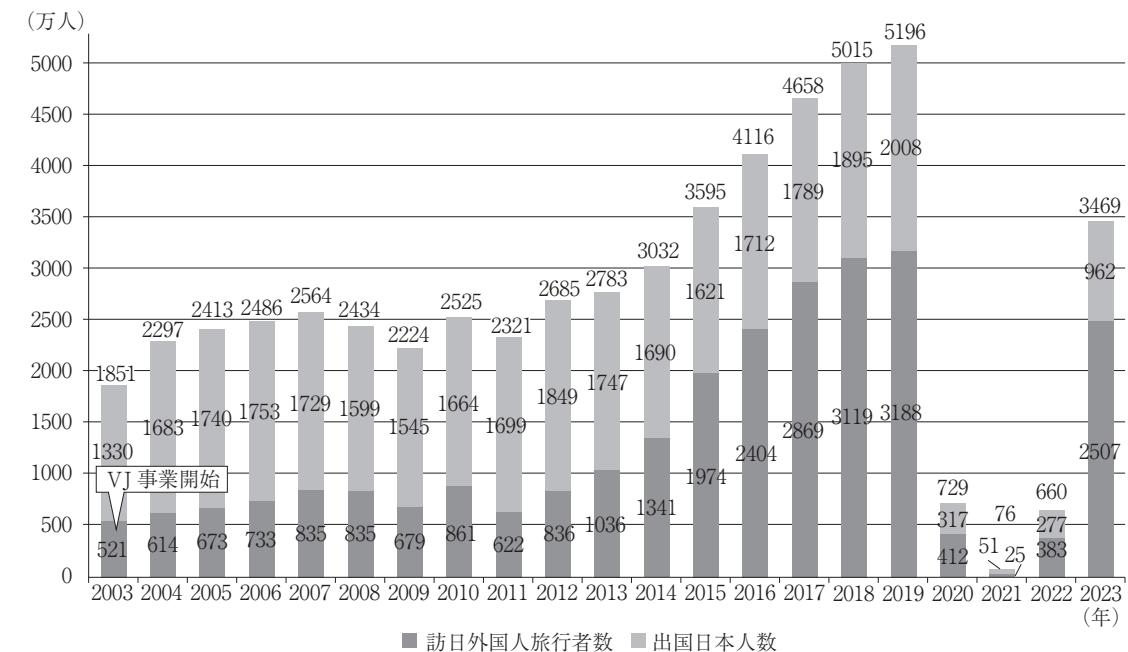


図1 訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移

5 外務省海外安全ホームページ（2023年4月28日）より。

許可するなど、感染状況をみながらも観光再開に向けた対策を実施し、いち早く With コロナでの観光促進を模索、2023年3月にはハワイ旅行者数はコロナ禍前水準近くまで回復するものの、そのほとんどはアメリカ国内からの旅行者が占めた。そしてようやくハワイも日本同様に2023年5月11日をもって、ハワイを含む米国の新型コロナウイルス感染拡大防止に伴う水際対策、入国制限は撤廃された。

ゆえに、2023年5月をもって、日本並びに米国、ハワイ州において、コロナ禍の水際対策として講じられた各種条件や制限はすべてなくなり、日本、アメリカのみならず、全世界においても自由に渡航がかなうこととなった。

3. ハワイウエディングに関する調査より

今回、ハワイ州観光局とともに、海外渡航の実態やコロナ前後での日本人の海外旅行意向の変化などを調査する機会に恵まれた。その中から、ハワイウエディングに関する結果をまとめる。

3-1. 調査概要

「海外旅行に関する調査」として、全国の18才以上の男女⁶にインターネット調査を実施、1030名より回答を得た。インターネットによる自記式調査（2024年6月10日(月)～6月13日(木)）、調査対象者は、インターネット調査専門会社の擁する名簿（登録モニター）を利用した。年齢ならびに男女の回答数の均等割り付けのため、スクリーニング調査を実施後、本調査を行った。スクリーニング調査項目は、「居住地」「年齢」「性別」「世帯構成」「世帯年収」である。なお、調査票には「海外旅行に関する調査」とのみタイトルされている。

また、2019年に同じ項目での調査を実施しているため、集計結果についてはコロナ禍前後の比較を試みる。

3-2. 調査内容

本調査では、ハワイウエディングに関する項目のほかに、海外旅行実態として「海外旅行経験」や「国・エリアの旅行経験」、「過去1年以内の旅行実態」、「海外旅行に行きたい国・エリア」、「旅行検討候補」、「愛着度」、「ブランドイメージ」など、全31問で調査設計を行った。

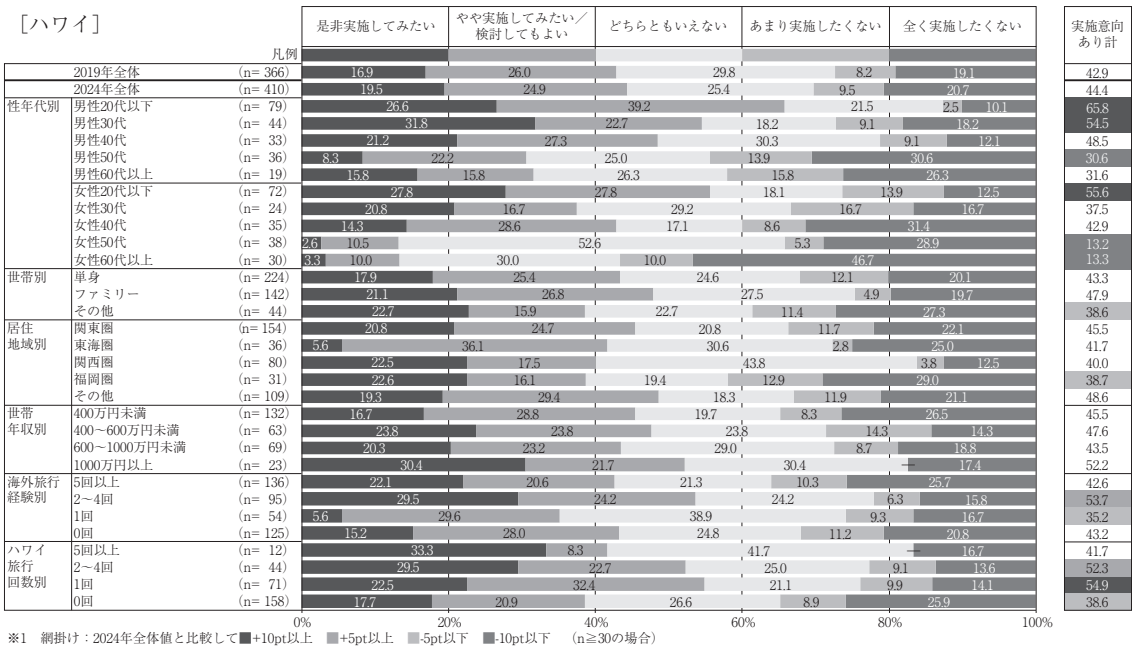
3-3. 結果：ハワイでのウエディング実施意向

ここからは、本調査の集計結果をみていく。

まず、ハワイでのウエディング実施意向（図2）について、2019年と比較しても「実施意向あり」はほぼ横ばいで推移している。性別年代別にみると、男女ともに年代が低くなるほど実施意向は高まり、ハワイ渡航経験が0回であっても約4割近くがハワイで挙式を実施したいと回答している。コロナ禍によって海外への渡航が困難となったとしても、かつ実際に現地へ赴いた経験がなくても、ウエディングという人生の中でも大きなイベントをハワイで実施したい、と思う割合の多さには驚きを隠せない結果である。

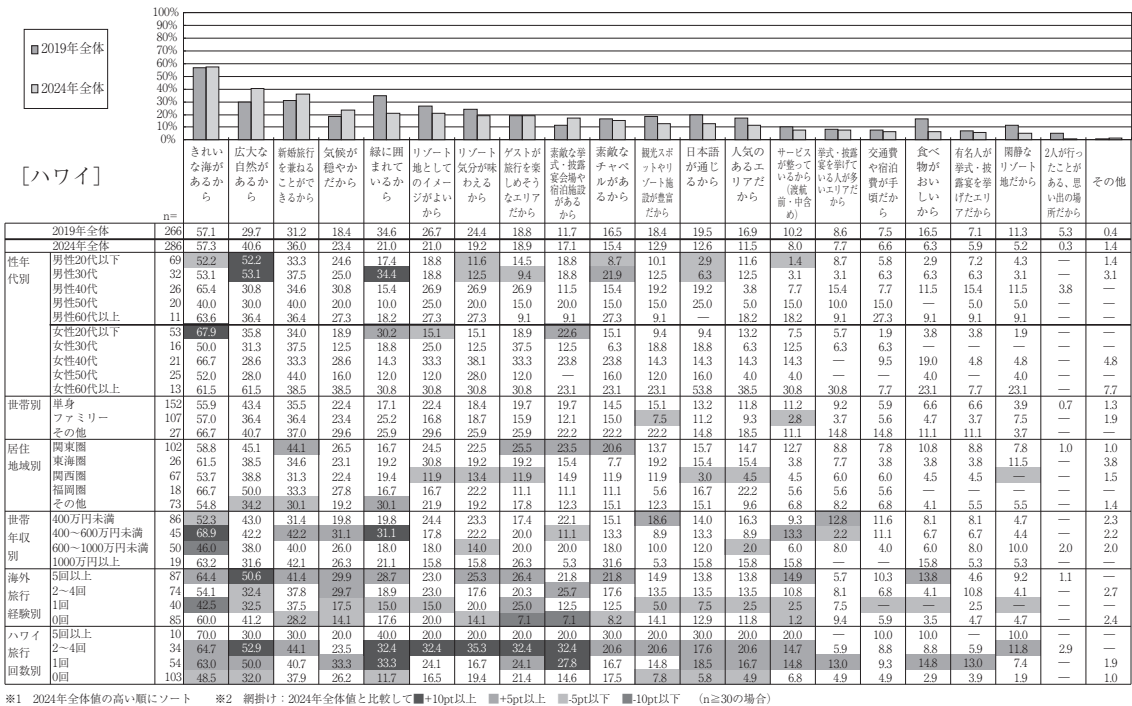
それら実施意向の理由（図3）をみると、「きれいな海があるから」が57%と最も高く、以下「広大な自然があるから」（41%）、「新婚旅行を兼ねることができるから」（36%）、「気候が穏やかだから」（23%）と続く。2019年と比較すると、「きれいな海があるから」はトップで変わらない。また、「広大な自然があるから」（+11ポイント）、「新婚旅行を兼ねることができるから」（+5ポイント）、「気候が穏やかだから」（+5ポイント）などはスコアが増加した。性年代別にみると、男

6 男女×年代（20代以下／30代／40代／50代／60代以上）の均等割付。



出所：筆者作成

図2 ハワイでのウエディング実施意向（単一回答）



出所：筆者作成

図3 ハワイウエディング実施理由（複数回答）

性30代以下では「広大な自然があるから」が5割台と、他属性よりも高い。同様に、女性20代以下では「きれいな海があるから」が7割近い。実際に渡航できていなくても、ハワイの自然豊かなイメージを持ち、特別な日にふさわしい地である、と考える人が多いことがわかる。

3-3. 結果：ハワイでのウエディングを実施する上での障害

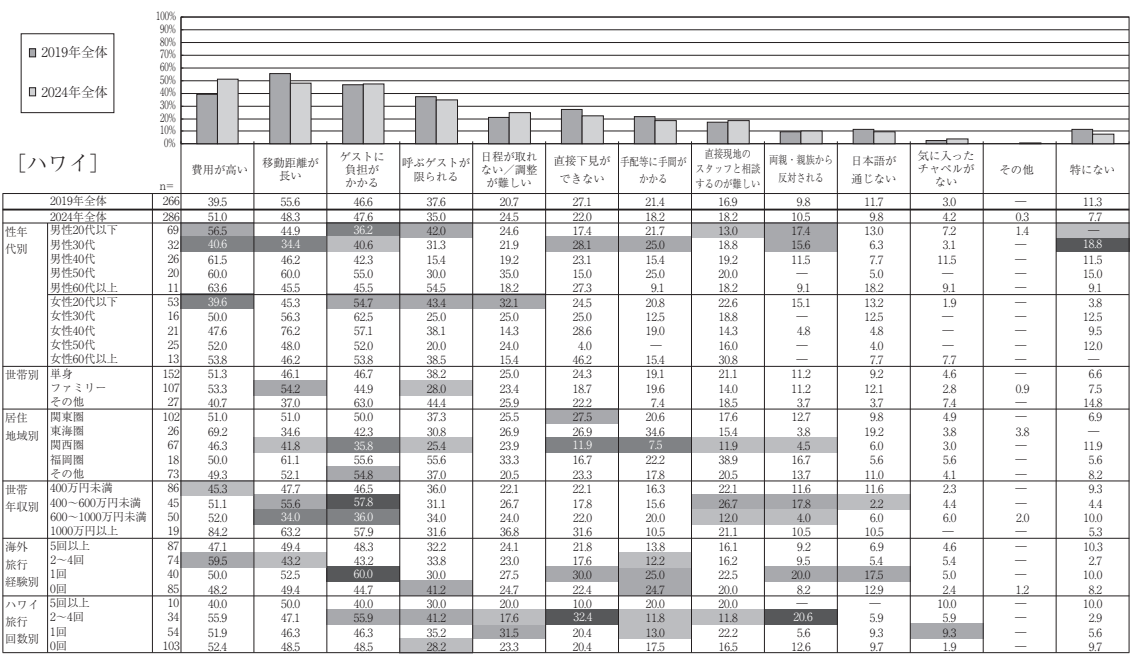
次に、ハワイでのウエディングを実際に検討・実施するにあたって、なにが障害となるかを確認した。

「費用の高さ」が51%と2019年比⁷で12ポイント上昇し、以前は回答内3位が今回1位となった。さらに「移動距離の長さ」(48%)、「ゲストの負

担」(48%)、「招待するゲストが限定」(35%)と続く結果であった。コロナ禍前後での為替相場の急激な変化⁸や世界的な物価高が連日ニュースとなり、衣装やゲストのおもてなし、会場利用料などただでさえウエディング特有の出費がかさむ中、滞在費や渡航費がどこまでかかるのか、多くのカップルが不安を抱くことが想像できる。また、燃油サーチャージの値上がりや高止まりもコスト増として響くと考ええる。外部環境要因とはいえ、ハワイでのウエディング実施を決める際の大きな懸案事項となることは間違いない。

3-4. 分析：ハワイウエディングの受容価格帯

3-3の結果より、ハワイでの結婚式、披露宴の費用について、果たしてどのくらいの予算がハ



※1 2024年全体値の高い順にソート ※2 網掛け：2024年全体値と比較して■+10pt以上 ■+5pt以上 ■-5pt以下 ■-10pt以下 (n≧30の場合)

出所：筆者作成

図4 ハワイでのウエディングを実施する上での障害（複数回答）

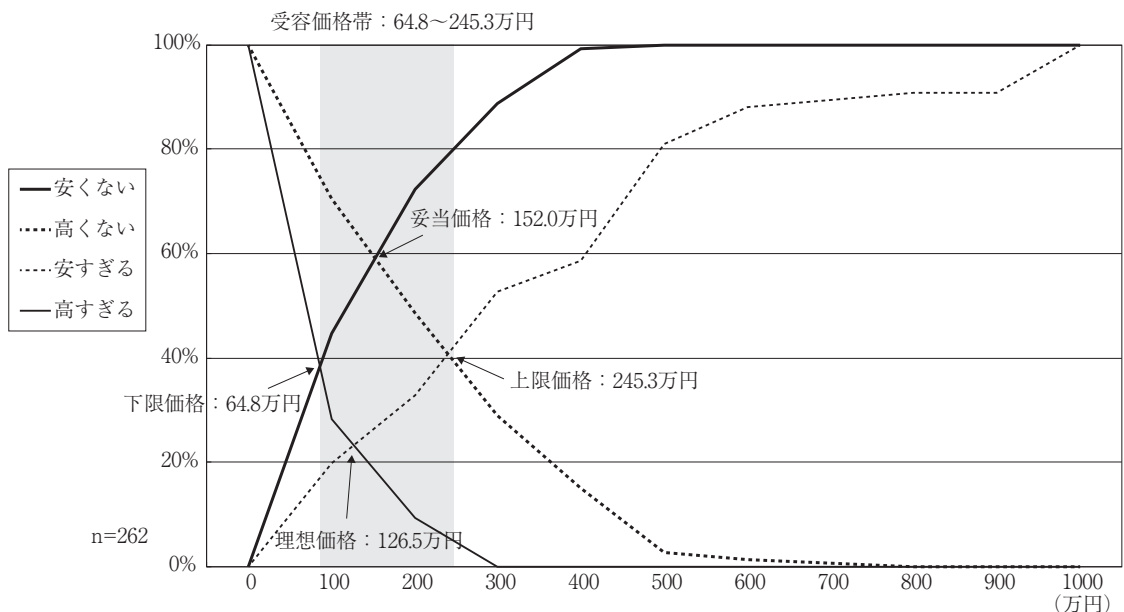
7 2019年調査のハワイウエディング実施の障壁の回答は、1位が「移動が長い」(55.6%)、「ゲストに負担がかかる」(46.6%)、「費用が高い」(39.5%)の順であった。

8 2020年4月1日の米ドルから日本円の為替レートは1ドル107.3円、2024年4月1日は1ドル151.6円であった(Exchange-rates.org, 2024年10月23日検索)。

ワイウエディング検討者に受け入れられるものなのか、その価格帯について確認するため、ハワイウエディング実施意向者全体の回答を用いてPMS（Price Sensitivity Measurement（価格感度測定）分析⁹を行った（図5）。

分析の結果、ハワイでの結婚式・披露宴費用（総額）受容価格帯は、64.8万円～245.3万円で、理想価格は126.5万円、妥当金額は152.0万円であった。2020年度調査結果にはなるが、「海外ウエディングトレンド調査2020」によると、海外ウエディング費用総額はおよそ213.3万円、ハワイウエディング費用総額はおよそ225.3万円である。

受容価格帯と照らし合わせると、ハワイウエディング費用総額は上限価格内ではあるものの、先述したように、為替レートがおおよそ1.5倍と円安が進んだこと、世界的な物価高の影響からか、ハワイ、そして海外ウエディングに限らず、日本人による海外渡航数¹⁰は2019年2008万人→2023年962万人に留まっている。ちなみに、1月から9月までの累計比では2023年671万人→2024年949万人と、41.5%と大きく伸びを示しているものの、2019出国日本人数年2008万人には大きな乖離があり、コロナ禍前の水準に届いていない。出入国への障壁がなくなり、例えばハワイウエディングの受容価



出所：筆者作成

図5 ハワイでの結婚式・披露宴費用（総額）の需要価格帯

9 PMS分析とは、自社サービス・商品の適正価格を検討したいときに特に用いる統計分析手法。消費者が潜在的に考える許容価格を考慮に入れ、特定のサービスや商品を提示したうえで4つの質問を行う。今回は、以下4つの質問に対していずれか回答を求め、分析を行った。

【将来、ハワイで結婚式・披露宴を実施するとした場合、結婚式・披露宴費用（総額）について、それぞれあてはまると感じる金額をお答えください。（SA）※万円単位でお答え下さい。

- 1) 高すぎて実施できないと思う（思い始める） 総額 → []万円
- 2) ちょっと高い（高いと感じ始める）と思う 総額 → []万円
- 3) ちょっと安い（安いと感じ始める）と思う 総額 → []万円
- 4) 安すぎて品質やサービスを不安に思う（思い始める） 総額 → []万円】

10 2024年 訪日外客数・出国日本人数（対2023年比）、日本政府観光局（JNTO）より。

格帯自体はコロナ禍前の費用総額と同程度を覚悟しているカップルが多い中、なぜ海外へ渡航することに繋がらないのか。為替レートや物価高といった金銭面のハードルは大きく、“気軽に海外へ”という機運は醸成されていないのではないか、と想像する。

4. まとめと考察

ここまで、現在のハワイウエディングに関する調査結果ならびに分析を行った。

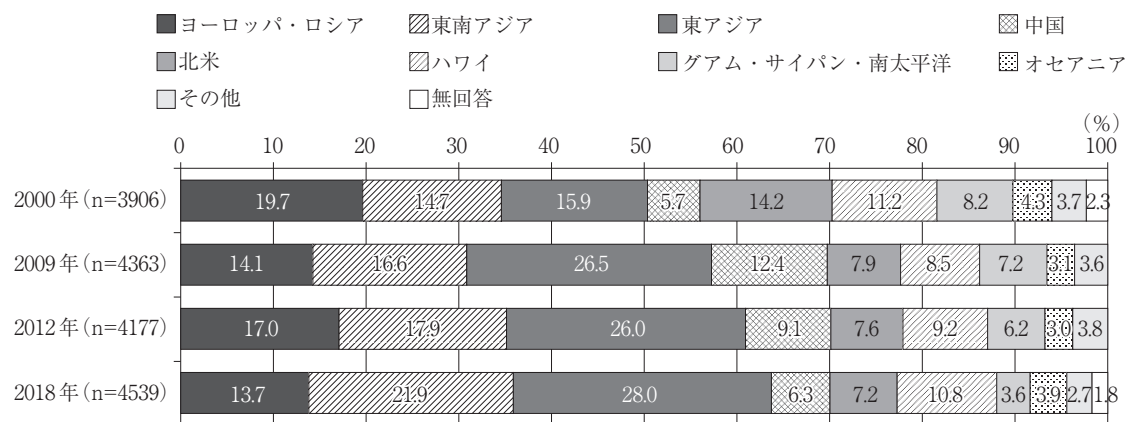
コロナ禍によって海外渡航ならびに日本入国が制限され、海外はもちろん、国内旅行や日常的に他者との接触を自粛しなくてはならない経験をし、“余暇を楽しむ”ことが困難であった時期がおおよそ3年強続いた。水際対策が解除されても人々はすぐ行動に移すことなく、先述の通り出国日本人数はいまだ2019年水準に回復していない。

そんな中、「ハワイウエディングを実施したい」層は2019年度と同水準で存在し、ハワイ＝海が綺麗、広大な自然がある、ハネムーンを兼ねることができる、というイメージを持つことがわかった。これらはハワイ渡航経験有無の問題ではなく、若

年層をはじめ、ハワイという渡航先に対して元々ポジティブなイメージを有するゆえ、と考えられる。元来ハワイは日本人渡航者が多く、海外旅行先の構成比をみても大体10%を維持する人気のエリアである（図6）。行ったことがなくても、結婚式という非日常でかつ一生に一度の晴れ舞台としてもふさわしいエリアである、と考える人が多いのであろう。

一方、コロナ禍の期間で円安と世界的な物価高が進み、ニュースやSNSを通じて現地の様子が伝わると、「今は高く海外旅行へは行くことができない」と嘆く声も多く上がった。ハワイウエディングについても、その費用の価格受容帯は、2019年ハワイウエディングでかかった費用とさほど差はなく、予算の必要性を理解していることがわかる。但し、2019年と比べて、為替レートだけでも1.5倍改悪している現状を鑑みると、ハワイ挙式を実施する決断を行うことに躊躇するであろう。実際、ハワイウエディングを行うことへの障壁を問うと、費用の高さがトップボックスであり、2019年比で12ポイント上がった。

しかし、ハワイウエディングに関わらず、国内での挙式・披露宴パーティでも費用はかかる¹¹。その総額は2023→2024調査比で16.8万円上昇して



出所：JTB 総合研究所（2019）

図6 海外旅行先構成比の変化

いる（全国平均値）。そもそも、ハワイウエディングに対してポジティブなイメージを持ち、海外挙式を選択肢のひとつとして持つカップルの場合、為替レート次第では実施への決断が大きく動くと思える。それは、おそらく出国日本人数が増加するにつれ、ハワイウエディング実施者も比例して拡大するものと思える。

今回の調査・分析を通して、日本人が物理的に渡航できない期間があったとしても、ハワイウエディングそのもののイメージが損なわれることなく、ウエディングの受容価格帯も下がるなどのマイナスの変化もなく、ハワイそのものの魅力やエリアのポテンシャルを依然日本人が持ち続けていることがわかった。これはハワイにとって幸いなことであり、再び多くの日本人カップルがウエディングで渡航するタイミングまで、ポジティブなイ

メージを保てるように、ハワイ＝海が綺麗、広大な自然が溢れている、新婚旅行を兼ねられる、といったPRが今後も重要であると思える。

参考文献

- 一般社団法人日本旅行業協会「保存版旅行統計2024」
- 国土交通省観光庁、日本政府観光局（JNTO）「訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移」
- 国土交通省観光庁、日本政府観光局（JNTO）2024年「訪日外客数・出国日本人数（対2023年比）」
- JTB 総合研究所「海外旅行先構成比の変化（2019）」
- リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査2020（海外ウエディング編）」
- リクルートブライダル総研「ゼクシィ結婚トレンド調査2023 首都圏」
- リクルートブライダル総研「ゼクシィ結婚トレンド調査2024 首都圏」
- Exchange-rates.org ホームページ、（2024年10月23日検索）
- 外務省海外安全ホームページ、（2023年4月28日記載、2024年10月23日検索）

11 挙式・披露宴パーティ費用総額の全国平均は343.9万円、首都圏平均は374.8万円。（「結婚トレンド調査2024」（リクルートブライダル総研）より）

ホスピタリティ・マネジメント Vol.14 No.1 第14巻第1号

2025年3月31日発行

編 集 亜細亜大学経営学部編集委員会
鈴 木 信 幸

発 行 亜細亜大学経営学部
東京都武蔵野市境 5-8 (〒180-
8629)
電 話 (0422) 54-3111 (代表)
F A X (0422) 36-4857

製 作 株式会社 白 桃 書 房
東京都千代田区外神田 5-1-15 (〒101-
0021)
電 話 (03) 3836-4781 (代表)
F A X (03) 3836-9370
