

観光地域づくりにおける中小宿泊業の役割発揮のために

—伊東温泉を事例として—

川 島 宜 孝
(商工総合研究所)
主任 研究員

< 要 旨 >

- 本稿では、宿泊業のなかでも特に地域に根差した中小宿泊業を対象として、現状や課題を整理しつつ、地方創生の起爆剤として期待される観光地域づくりにおいて中心的な役割を担っていきけるのか、あるいは担っていくにはどうしたらよいかを明らかにすることを目的とする。
- 宿泊業は、旅館・ホテルといった宿泊料を受けて人を施設に宿泊させる事業で、観光資源に関する知識を含め、地域の観光ビジネスにおいて中心的な役割を担っており、特に地域におけるすそ野が広く観光関連産業に与える影響が大きいとされている。
- 宿泊施設の機能をみると、宿泊の提供、飲食の提供、交流機能が主要な機能となる。先行研究では、近世から近代にかけて分業化・専門化が進んだことで宿屋の多機能性の喪失につながり、料飲機能のみが発展し交流を軸とする宿泊業へと発展したが、現代では料飲機能も切り離されつつある。個人化やリピーターが市場の多くを占める現代では、一対一でのもてなしが交流には重要で、一旅館ではなく地域全体でいかにして旅人と住民の交流の場を高めていくかという地域経営の哲学といえるとしている。
- 別の研究では、宿泊施設は従来の快適な施設・サービスの提供という役割のみならず、地域を活性化する拠点の役割を果たせるのではないかと、ホテル・旅館のなかにフューチャーセンターを設置し、都市部と地方の人々をつなぐことで、新たな付加価値を生み出す産業やその土地特有の課題を共同で解決するきっかけを提供できるのではないかと、また観光客と周辺住民とを結びつける「地域の共創の場」であるとしている。
- しかし、このような交流機能発揮はいずれも相応の規模や人材を有する宿泊施設への指摘と考えられ、中小規模で人材等経営資源に余裕のない宿泊施設では中心的な役割の一翼を担うのは難しいのではないかと、地域活性化のためには個社では限界があり連携組織活用と実践の必要性があるのではないかとという仮説を設定し、仮説検証のため、中小規模の旅館・ホテルや旅館ホテル組合、観光協会に対してインタビューを行った。
- インタビュー結果からは、交流機能や情報発信機能により地域全体の付加価値向上に資するような取り組みは理想ではあるが、やはり経営資源に余裕のない中小規模の宿泊施設では、個社ごとの対応は難しいこと、また、地域全体を考える余裕がないのが実情であり、連携組織である事業協同組合等の活用が観光地域づくりには必要であるとの結論が得られた。一方で、連携組織活用上の障害も明らかとなった。
- 本研究から得られた示唆は、観光地域づくりにおいて中小の個別企業では限界があり、連携組織の活用が必要ではあるが、活用上の障害となる公平性やメンバーの意識を変えるためフューチャーセンターのように熱意と多様性のある人々が集まりアイデアを創発し実行していくことで、課題解決につながるのではないかとというものである。連携組織の運営方法見直しとよそ者等を含む観光地域を支える人々が協力や協働を惜しまなければ活用上の障害も取り除かれ、十分に機能発揮できるのではないだろうか。

はじめに

1 宿泊業の定義

- 1.1 旅館業法による定義
- 1.2 国際観光ホテル整備業法による定義
- 1.3 その他の分類上の定義

2 問題意識と仮説の設定、先行研究のサーベイ

- 2.1 問題意識と仮説の設定
- 2.2 先行研究のサーベイ

3 ケーススタディ

3.1 事例研究

【事例A】伊東温泉旅館ホテル事業協同組合

【事例B】一般社団法人伊東観光協会

【事例C】株式会社サザンクロス

【事例D】株式会社陽気館

3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象

おわりに（結論）

はじめに

人口減少、少子高齢化が急速に進むわが国において、特に地方創生が喫緊の課題となっている。その課題解決に向けて期待されているのが観光産業である。国としても観光を地方創生の起爆剤とすべく2023年3月に閣議決定された「観光立国推進基本計画（第4次）」では、観光立国の持続可能な形での復活に向け、観光の質的向上を象徴する、「持続可能な観光」、「消費額拡大」、「地方誘客促進」の3つのキーワードに特に留意し、観光政策を推進することとし、(1) 持続可能な観光地域づくり戦略、(2) インバウンド回復戦略、(3) 国内交流拡大戦略を基本的な方針として掲げ、いずれも「地方」を重視した戦略となっている。

日本の観光産業の現状を、観光庁が発表している観光GDP¹からみてみる。令和5年版観光白書によれば2019年の観光GDPは11.2兆円で、割合が高いのが宿泊産業21.9%、鉄道旅客輸送16.1%、飲食業14.3%の順となっており、

宿泊業が中心的な役割を担っていることが分かる。また、観光GDPの国際比較によれば、日本の観光GDP比率は、2019年で2.0%に対し、日本を除くG7の各国平均は4.0%と大きな差があり、国際的にみると日本の観光産業の成長余地が大きいといえる。

しかし、成長余地が大きいとされる一方で、観光白書において宿泊業の労働生産性の低さや雇用者報酬の低さが、国内全産業比および、国際比較のいずれにおいても指摘されている。

本稿では、宿泊業のなかでも特に地域に根差した中小宿泊業を対象とし、その現状や課題を整理しつつ、中小宿泊業が地域の観光ビジネス（観光地域づくり）において中心的な役割を担っていけるのか、あるいは担っていくにはどうしたらよいかを明らかにすることを目的とする。

先行研究によれば、宿泊業は観光資源に関する知識を含め、地域の観光ビジネスにおいて中心的な役割を担っており、特に地域における

1 国内で生産した観光サービスのうち付加価値額のこと。国民経済計算（SNA）の一環として、UNWTO（国連世界観光機関）が策定する国際基準に準拠し、日本（観光庁）をはじめ各国が毎年実施し、推計値を公表している（令和5年版観光白書より）

すそ野が広く地域の観光関連産業に与える影響が大きいことが示されている（和田・小原，2022）。また、ホテルを機能面からみると、宿泊の提供、飲食の提供、そして外来客や地域住民を受け入れるコミュニティーセンター機能があると指摘している（大野，2013）。他にも従来の快適な施設・サービスの提供という役割のみならず、「地域を活性化するための役割」を果たせるのではないかと指摘もある（角田，2020）。

そして、コミュニティーセンター機能や交流機能を詳細に分析すると、観光地域経営との相性の良さや親和性の高さが明らかとなった。そこから具体的にいえることは地域内の宿泊業者を中心に関連事業者・地域住民・宿泊客等がコミュニケーションを持つことが重要であり、連携により地域の強みを作り出し、宿泊業者自体がその強みの発信元になることで、地域全体（観光関連の飲食店・小売店等に加え、農家や漁師、職人等の住民）の付加価値向上や発展にも貢献できるのではないかと考えている。そして、その波及効果により、地域の宿泊業者にも地域ブランド力向上や顧客満足度向上による宿泊客数の増加や単価向上の恩恵が好循環となって巡ってくるのではないかと考えられる。

先行研究においては、交流機能により地域活性化の拠点の役割を果たせるのではないかと指摘があるものの、このような機能発揮はいずれも相応の規模や人材を有する宿泊施設への指摘と考えられ、中小規模の人材等経営資源に余裕のない宿泊施設では中心的な役割の

一翼を担うのは難しいのではないかと、地域活性化のためには個社では限界があるものと思われる、連携組織活用と実践の必要性があるのではないかと仮説を設定した。

そして仮説検証のため、中小規模の旅館・ホテルや旅館ホテル組合、観光協会に対してインタビューを行った。インタビュー結果からは、やはり経営資源に余裕のない中小規模の旅館・ホテルでは、個別に地域全体の付加価値向上に資するような取り組みは理想ではあるが、特に人材面で難しいとの結果が得られた。仮に資金面や人材面で余力が生じたとしても、自社の設備改修や接客サービスの向上に取り組むのが精一杯で、地域全体を考える余裕はないのが実情との結果が得られた。

地域全体の付加価値向上には、大企業のように大きな影響力を持たない中小の個別企業では限界があり、連携組織である旅館ホテル組合や観光協会、商工会議所等を受け皿とし、そもそも多様性をもった組織にさらに地域に関心や問題意識を持った人々が集まりアイデアを創発²し実行していくことで、観光地域づくりにおける現実的な課題解決につながるのではないかと、そしてメンバー皆が参画したいと思えるような活動内容・運営方法等の見直しと観光地域を支える人々が協力や協働を惜しまなければ、連携組織により地域の付加価値向上に資するような機能発揮ができるのではないかと示唆が得られた。

そしてツーリズムへのニーズが、マスツーリズムから個人化へと変化し、同質性から多様性へと変化する現代においては、昔の宿には当然

² ビジネスにおいては、想定していなかった意図や計画を超えるイノベーションを生み出すことを意味するものとされている

に備わっていたものかもしれないが、現代の新たな目線も加わった「旅人と地域住民との交流による新たな体験（交流機能の拡充）」というものが、付加価値としてますます重要になってきているといえよう。

本稿では、まず第1章で、宿泊業の定義について法律や各種分類から確認する。続く第2章で、本研究の問題意識及び先行研究のサーベイから仮説設定を行い、第3章で、ケーススタディとして静岡県伊東温泉にある旅館ホテル組合、観光協会、旅館、リゾートホテルへのインタビューをもとに分析を試みることにする。最後に、そこから得られる観光地域づくりにおける中小宿泊業の役割発揮のために必要となるインプリケーションを示していくものとする。

1 宿泊業の定義

宿泊業においては、法律上の定義が複数存在することやそれとは別に分類上の定義も存在するため、定義は様々となっている。そのため、本章では旅館やホテル等の宿泊業にかかる定義を、わが国の代表的な法律である旅館業法と国際観光ホテル整備法、その他の分類上の定義から整理する。

1.1 旅館業法による定義

1948年に施行された旅館業法（厚生労働省所管）は、「旅館業の健全な発達を図るとともに、旅館業の分野における利用者の需要の高度化および多様化に対応したサービスの提供を促進し、もって公衆衛生および国民生活の向上に寄与すること」を目的としている。

旅館業法によれば、旅館業とは「宿泊料を受けて人を宿泊させる営業」と定義されており、「宿泊」とは「寝具を使用して施設を利用すること」とされている。旅館業は「人を宿泊させる」ことであり、「生活の本拠を置く」というような場合、例えばアパートや間借り部屋などは貸室業・貸家業であって旅館業には含まれない。また、「宿泊料を受けること」が要件となっており、宿泊料を徴収しない場合は旅館業法の適用は受けない。なお、宿泊料は名目の如何を問わず実質的に寝具や部屋の使用料とみなされるものは含まれる。さらに、営業とは「社会性」をもって「継続反復」されているかどうかであり、友人を泊める行為や年1回（2～3日程度）のイベント開催時に自治体の要請等公共性の高い場合は、社会性や継続反復性はないと判断される。なお、宿泊事業についての法律上の一般的な定義は、旅館業法が基本となっているというのが一般的な見解である。

また、旅館業の種別としては「旅館・ホテル営業」、「簡易宿所営業」及び「下宿営業」の3種があり、定義は以下の通りである。

①旅館・ホテル営業：施設を設け、宿泊料を受けて人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のもの。

②簡易宿所営業：宿泊する場所を多数人で共用する構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて人を宿泊させる営業で、下宿営業以外のもの。

③下宿営業：施設を設け、1月以上の期間を単位とする宿泊料を受けて人を宿泊させる営業。

なお、旅館業法は2017年に一部改正が行わ

れた。改正の概要は以下の通りで、①営業種類の統一：「ホテル営業」と「旅館営業」を統合し、「旅館・ホテル営業」に一元化、②最低客室数の廃止：最低客室数（ホテル営業：10室、旅館営業：5室）の基準を廃止し、洋室の構造設備の要件（入り口は施錠できること、寝具はベッドなど洋式であること、他の客室との境が壁式であること）を廃止、③1客室の最低床面積の緩和により、1客室の最低床面積（ホテル営業は洋式客室9㎡以上、旅館営業は和式客室7㎡以上）を7㎡以上（寝台を置く客室にあっては9㎡以上）に変更した。したがって、法改正によりホテルと旅館の法律上（旅館業法）の違いはほとんどなくなったものといえよう。

営業の許可については、旅館業を経営するのは、都道府県知事（保健所設置市又は特別区にあっては、市長又は区長）の許可を受ける必要がある。旅館業の許可は、旅館業法施行令で定める構造設備基準に従っていなければならないが、旅館業の運営は、都道府県の条例で定める換気、採光、照明、防湿、清潔等の衛生基準に従っていなければならないとされており、実務運用の多くは都道府県等の定める条例や規則に委ねられているという特徴を持っている。

さらに、規制緩和により住宅宿泊業事業法における「住宅宿泊事業の届出」を行った場合あるいは国家戦略特別区域法における「特区民泊の認定」を受けた場合、旅館業法に基づく営業許可を受けなくても、いわゆる民泊サービスを営業することができるようになった。

1.2 国際観光ホテル整備業法による定義

1949年に施行された国際観光ホテル整備業法（観光庁所管）は、「ホテルその他の外客宿泊施設について登録制度を実施するとともに、これらの施設の整備を図り、あわせて外客に対する登録ホテル等に関する情報の提供を促進する等の措置を講ずることにより、外客に対する接遇を充実し、もつて国際観光の振興に寄与すること」を目的としている。つまり、登録されたホテル・旅館は、訪日外国人旅行者が安心して宿泊できる施設として一定のサービスレベルが保証されたホテル・旅館といえる。

国際観光ホテル整備業法によれば、「ホテル」とは外客の宿泊に適するように造られた施設であって洋式の構造及び設備を主とするもので、「ホテル業」とはホテルにより人を宿泊及び飲食させる営業をいうと定義されている。「旅館」とは外客の宿泊に適するように造られた施設であってホテル以外のもので、「旅館業」とは旅館により人を宿泊及び飲食させる営業をいうと定義されている。

ホテルと旅館では登録基準が異なっており、ホテルの場合はホテル基準客室数が³15室以上かつ総客室数の半数以上必要で、一定水準以上のロビーや食堂面積も必要としている。一方で、旅館の場合は旅館基準客室数が10室以上かつ総客室数の3分の1以上必要で、全基準客室に浴室がある場合を除き共同用浴室も必要としている。但し、旅館基準客室数が10室、ホテル基準客室数が14室の場合、旅館登録となるがホテル基準客室数のほうが多く、旅館とホ

3 国際観光ホテル整備法施工規則の第四条第二号に規定する要件を備えている客室数のことで、「洋式の構造及び設備をもって造られていること」等の要件を備えていることが求められる

ホテルの差異が分かりにくくなったり、曖昧になったりする原因の一つと考えられる。登録ホテル・旅館は、観光庁の資料によれば2023年6月末現在2,326施設（ホテル949施設、旅館1,377施設）となっている。

1.3 その他の分類上の定義

最後に、その他の分類上の定義を確認する。観光庁による宿泊旅行統計調査では、宿泊施設タイプとして、旅館、リゾートホテル、ビジネスホテル、シティホテル、簡易宿所、会社・団体の宿泊所という分類を行い、ホテルを3種類に分類している。それぞれの定義は、①リゾートホテルは行楽地や保養地に建てられた、主に観光客を対象とするもの、②ビジネスホテルは主に出張ビジネスマンを対象とするもの、③シティホテルはリゾートホテル、ビジネスホテル以外の都市部に立地するものとしている。また、会社・団体の宿泊所は会社・団体の所属員など特定の人を宿泊させる営業のもの（会員宿泊所、共済組合宿泊所、保養所、ユースホステルなど）としている。

総務省の日本産業標準分類では、宿泊業は「大分類類M-宿泊業、飲食サービス業」のなかの「中分類75-宿泊業」に分類され、定義としては宿泊を提供する事業所が分類されるとしている。本分類には、一般公衆に提供する営利的宿泊施設、特定の団体の会員のみに限られる宿泊施設、会社、官公署、学校、病院などの事業体附属の宿泊施設及びキャンプ場が含まれる。なお住宅宿泊事業も本分類に含まれる。

以上、宿泊業の定義をみてきたが、法律上の定義としては、中心となる旅館業法では営業種別として旅館やホテルの違いはあまりないが、国際観光ホテル整備業法では曖昧さは残るものの、外客向けとしてホテルを区別している点で差がみられる。その他、統計調査では宿泊施設タイプという基準で、主に宿泊客の利用目的や立地を基準にホテルを区別していることが分かり、旅館は和風建築という点でホテルとは区別されているものと思われる。なお、特にインバウンドの目から見た旅館は、宿泊自体がまさに異文化体験ともいわれており文化という観点から大きな違いがあるものといえよう。法律上は、構造設備や客室面積等の許可基準を規定した旅館業法が中心となるものの、本稿では宿泊施設の機能面での研究を主とすることから旅館やリゾートホテル等、宿泊施設タイプの定義を中心に使用する。

2 問題意識と仮説の設定、先行研究のサーベイ

人材不足が深刻化し最大の課題となるなか持続可能な観光とするために、観光の質的向上を図る必要性が高まっている。そのようななか、観光の質的向上を図るため宿泊施設が交流機能等を活用した地域活性化の拠点的役割を果たせるのは、相応の規模や人材を有する宿泊施設のみではないかとの問題意識のもと、先行研究のサーベイを行い、中小規模の宿泊施設では地域活性化の中心的な役割の一翼を担うのは難しいのではないかと、地域活性化のためには個社では限界があるものと思われ、連携組織活用と実践の必要性があるのではないかとこの仮説

を設定した。

なお、観光を地域活性化の起爆剤とすべく国も様々な政策を推進しており、中小企業が事業者数では9割以上を占める日本の宿泊業においては、中小宿泊業の活躍が観光による地域活性化には不可欠といえる。

2.1 問題意識と仮説の設定

先行研究では、宿泊施設の交流機能を活用することにより地域活性化の拠点の役割を果たせるのではないかと指摘している（角田, 2020）。地域に根差した飲食店や小売店、体験型サービスを提供できるような事業者等と宿泊施設が交流機能（旅行者と住民（生業の事業者等）との交流体験を仲介、事業者同士・住民同士・事業者と住民の交流）を生かし連携して、地域での賑わいを提供することで観光客の満足度を高め、合わせて地域の付加価値も高まっていくような好循環が期待される。また、最近では情報過多のためニーズに合致した付加価値の高い情報を選別するのが非常に難しくなっているなか、旅先での玄関口となる宿泊施設には、地域に密着した宿泊施設だからこそ知り得る顧客満足度の高い情報の提供が求められていると考えられる。したがって、宿泊施設こそが、交流機能等の発揮により活性化拠点の役割において中心に存在するのではないかと考えられる一方で、このような機能発揮への指摘は、相応の規模や人材を有する宿泊施設に対するものではないかという問題意識を持った。そして、先行研究のサーベイの結果、中小規模の人

材等経営資源に余裕のない宿泊施設では地域活性化の中心的な役割の一翼を担うのは難しいのではないかと、地域活性化のためには個社では限界があるものと思われ、連携組織活用と実践の必要性があるのではないかという仮説を設定した。

2.2 先行研究のサーベイ

上記のような問題意識のもと、宿泊業における交流機能やコミュニティーセンターとしての機能等について論じている先行研究のサーベイを行った。

近世欧州の宿屋⁴は、宿泊に居酒屋や雑貨店・問屋・果ては銀行まで兼ね備えた多機能性を有していた（大野, 2013）。そして、その中の食事の場の存在により、旅行者同士、旅行者と住民、あるいは住民同士の交流が形成されていた。しかし、近代社会になると宿泊のなかから長期滞在は不動産賃貸業へ、小売業は流通業へ分離していく一方で、関連性の深い料飲機能のみがさらに発展して、グランドホテルや旅館という人々の交流を軸とする宿泊産業へと発展した。しかし、産業の分化・専門化が進む現代では、この料飲機能自体も宿泊から切り離されつつある。マスツーリズムの時代に交流の規模が拡大し、ホテル・旅館が大型化したことで、宿屋が有していた旅人と住民、見知らぬ旅人同士のパーソナルな交流機能は低下した。この背景には観光旅行の主目的が見知らぬ人々の出会いよりも仲間内での親睦とリラックスとなったこともある。また、交流の場の中心であった料

4 ホテル（フランス語のオテル）はもともと宿屋の意味で、19世紀以降には豪華で高価な宿泊施設の代名詞として世界中で使用されるようになった（下田, 2013）

飲機能の変化により交流を仲立ちする主人の役割も変化し、主人自身によるもてなしの原点から「大勢の同質な顧客に対して、同じタイミングで平等に接客する」という接客形態に変化し、一対一のもてなしは失われてきた。旅の個人化が進みリピーターが市場の多くを占める現代においては、多様な人々を一対一でもてなすことがこれからの交流には重要であり、これは一旅館ではなく、地域全体でいかにして旅人と住民の交流の場を高めていくかという地域経営の哲学といえる。今後の交流機能として、ロビー等を利用した館内交流の場づくりとともに「旅行者と住民との交流の橋渡し」が求められる。それを行う場は主に、生活の場である集落の街並みやそこでの歴史文化施設、農業や地場産業等の生産生活の現場となる。これは旅行者を案内して農家を訪問したり、伝統芸能鑑賞の手助けをしたり、そこでの軽食やおしゃべりをセットするなどの地域体験ツアーであり、その過程で主人は地域固有の文化等を知る住民と旅行者の交流を仲介するインタープリター（通訳）としての役割を果たすこととなる。このような住民の立場でのホスピタリティが可能なのは地域に根差した主人・従業員のみであり、それゆえにチェーン化されたホテル旅館では実現困難な付加価値なのであるとしている（大野2013）。

また、別の先行研究では従来の快適な施設・サービスの提供という役割のみならず、地域を活性化する拠点の役割を果たせるのではないかと、ホテル・旅館などの宿泊施設内にフューチ

ャーセンター⁵（FC）を設置し、それを通して都市部と地方の人々を繋ぐことで新たな付加価値を生み出す産業や、その土地特有の課題を共同で解決するきっかけを提供できるのではないかと指摘している。そして、旅館業を観光客と周辺住民とを結びつける「地域の共創の場」であるとの新たな定義も行っている（角田，2020）。

最後に、旅館についての指摘にはなるが、地方には比較的旅館が多いことからすれば有用な指摘ではないかとの観点から以下の先行研究も加えることとした。旅館は日本独自の発展を遂げてきており、その運営やサービスも独自のものであるため、本来ならそういった文化や魅力を国内の観光客に伝え、海外の観光客に広く知ってもらうことが必要となる。しかしながら、後継などの人材育成に課題がある今、旅館の存続について、時代の変化に応じつつ文化を継承するような経営ができるような人材育成が必要となってくるのではないだろうか。地域との連携や地域の強みを旅館自体が理解し発信元になり、地域とともに考える意識や姿勢が必要となるということであり、さらに、旅館を中心とした町づくり観光にもつながることが考えられる。以上のように、地域の文化や歴史を取り入れながら発展してきた日本の旅館だからこそ、その強みを活かした独自性を強調することで、日本旅館文化の継承と発展を目指していく必要があると指摘している（和田・小原，2022）。

⁵ 多様なバックグラウンドを持つ人が集まり、未来志向で対話し、未来の知的資本を生み出す場であり、北欧の知的資本経営の中から生まれたもの。欧州内の公的機関に広がり、複雑な問題をスピーディーに解決するために、多様な専門家やステークホルダーを集め、オープンに対話する場として発展したが、日本では企業が中心となって取り入れている

3 ケーススタディ

本章では、仮説検証のため、ケーススタディとして中小規模の旅館・ホテルや連携組織として宿泊関連の中小企業組合、観光協会に対してインタビューを行い、その内容についてまとめた。

インタビュー先は、大消費地に比較的近く、古くから発展しマストツーリズムへの対応等により大型化した宿泊施設が多い観光地域で、地

域資源を生かしたイベントや体験等を行っている地域という基準で選定し、インタビューを行った。

具体的には、法人概要、宿泊業の低生産性の要因と対応、宿泊業における交流機能・情報発信機能等について半構造化インタビュー等を行った。ケーススタディでは、これらのインタビュー結果をもとに考察を試みることにした。なお事例の内容は、取材時点の情報に基づくものである。

3.1 事例研究

【事例A】伊東温泉旅館ホテル事業協同組合

所在地	静岡県伊東市中央町 13-28		
組合設立	1970年9月	出資金	16,870千円
代表者	理事長 北村 大介（株式会社サザンクロス 代表取締役社長）		
組合員数	45名（61軒）（2023年4月現在）		
事業内容	共同事業（補助事業等取りまとめ、観光協会との共同によるイベント開催、トイレトペーパー等共同購入、賃貸事業、労働保険事務組合業務等）		
特記事項	専務理事の磯川義幸氏にインタビュー実施		

【事例B】一般社団法人伊東観光協会

所在地	静岡県伊東市中央町 13-28		
組合設立	2009年9月		
代表者	会長 稲葉 明久（株式会社陽気館 専務取締役）		
会員数	82名（2023年5月現在）		
事業内容	伊東市において観光の振興を目的に活動する中心的団体として、行政をはじめ関係諸団体との連携のもと、伊東市ならではの観光資源を活用した誘客事業や観光情報の発信などを行う		
特記事項	専務理事の村田充康氏にインタビュー実施		

1. 伊東温泉について

伊東温泉は、東京から南西に約120kmにある静岡県伊東市に位置し、別府、湯布院とともに日本三大温泉郷の一つに数えられる。開湯は古く平安時代とされ、江戸時代から湯治場として賑わい、明治末期からは機械掘りが導入され源泉数・湯量が急増したことから、療養・別荘地として発展し、昭和13年には伊東線が開通し観光地化が進んだ。戦後は、高度成長に乗り慰安旅行ブーム等団体客が目白押しとなったが、バブル崩壊とともに客数が落ち込みピークで約170軒あった旅館ホテルの組合員は廃業等により現在は約60軒にまで減少している。温泉の特徴としては、湧出量が豊富で刺激の少ない泉質があげられる。毎分28千ℓ(2021年1月)の温泉湧出量は全国有数で源泉かけ流しも多く、単純性・弱食塩泉を中心とした泉質は高齢者や乳幼児の入浴にも適しているとされる。

また、伊東市は海と山(高原)に囲まれた自然豊かなリゾート観光地で、東京駅から新幹線や特急を利用すれば1時間台で行くことができ、近隣に大きな市場を抱えている。豊富な湧出量を誇る温泉、ダイナミックな海岸線、美術館やゴルフ・スキューバダイビング等のスポーツなど、温泉・景勝地・歴史・文化・芸術・スポーツなど様々な魅力を有するリゾート地といえよう。

2. 伊東温泉旅館ホテル協同組合と伊東観光協会の沿革等

①伊東温泉旅館ホテル協同組合：1970年に設立された同業種組合で、伊東市と伊豆市の

区域を組合の地区とし、共同購入事業・共同宣伝事業・労働保険事務組合の業務等を行っている。現在は観光協会と共同して数多くのイベントを行っているが、毎年5～6月の毎日曜日早朝に伊東オレンジビーチで開催される「地引網体験」は宿泊者を対象に行う無料イベントで、家族連れに人気で年間約1,000人以上の参加がある。また、2022年度は宿泊客向けサービスに特化した「街歩きマップ」の作成や観光庁の補助事業「地域一体となった観光地の再生・高付加価値化事業」の事務局として事業者のサポートや地域の取りまとめなどを行った。

②伊東観光協会：任意団体であった伊東観光協会の組織強化を図り、官民一体で多機能な事業を展開するため、社会的信用が高く公共性も発揮できる一般社団法人へ2009年に移行した。事業として、伊東市から受託した観光案内や様々な観光行事の運営実施を中心として、宣伝事業・行事事業・広告事業・地域振興推進事業・観光普及事業等を行っている。特に、イベントについては、年間20以上の無料イベントの開催や協力を行い地域活性化の中心的な役割を担っている。8月8日～10日に行われる「按針祭」は、徳川家康の外交顧問・三浦按針の功績を称える伊東市最大のイベントで2023年に77回目を迎える歴史あるお祭りとなっている。それ以外にも7月に行われる「松川タライ乗り競走」や11月の「尻つみ祭り」、2月の「全日本まくら投げ大会in伊東温泉」はユニークな他にはないイベントとしてメディア取材も多く伊東のPRになっている。体験型・参加型が最近では人気があるように思われるとのこと。

3. 宿泊業者の生産性向上等への支援

観光庁が2022年3月から開始した「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業⁶」に取り組んでおり、2023年度分として現在のエントリーは約50軒となっている。具体的には、観光協会の事務方で作成する地域計画に沿った改修事業で、昨年は旅館組合中心に計画を申請し約10軒採択されたことから、今年は範囲を拡大し旅館のみならず街の商店にも声をかけ観光協会が中心となって取り組みを行っている。本事業の特徴は、ハード面の改修が対象で、かつ原則補助率1/2の補助上限1億円と金額面での大きさにある。これまでは、IT化やWi-Fi、外国人向けトイレの整備等ソフト面での補助がほとんどであった。宿泊施設の改修等により高付加価値化と収益向上を図り、従業員に還元していくことで地域全体が良くなることを目指す事業となっている。今年が最後の募集ではないかと思われ、伊東市の経済三団体（旅館組合・観光協会・商工会議所）が協力して事業を進めている。

組合や観光協会では、観光イベントの造成や運営を伊東市からの委託を中心に実施しているが、原則参加費は無料で保険代程度を徴求しているケースもある。ゆっくりと滞在できるよう連泊型滞在を目指して多様な体験型コンテンツ造成を行っていく必要があり、その中心的な存在が組合や観光協会となる。また、情報発信として、例えばグーグルビジネスの登録をしてもらおうよう活動し、できない事業者には登録サポートも実施した。ただ、その後のメンテナ

ンス指導等は十分ではなく、今後の課題と考えている。

4. 宿泊業における交流機能・情報発信機能

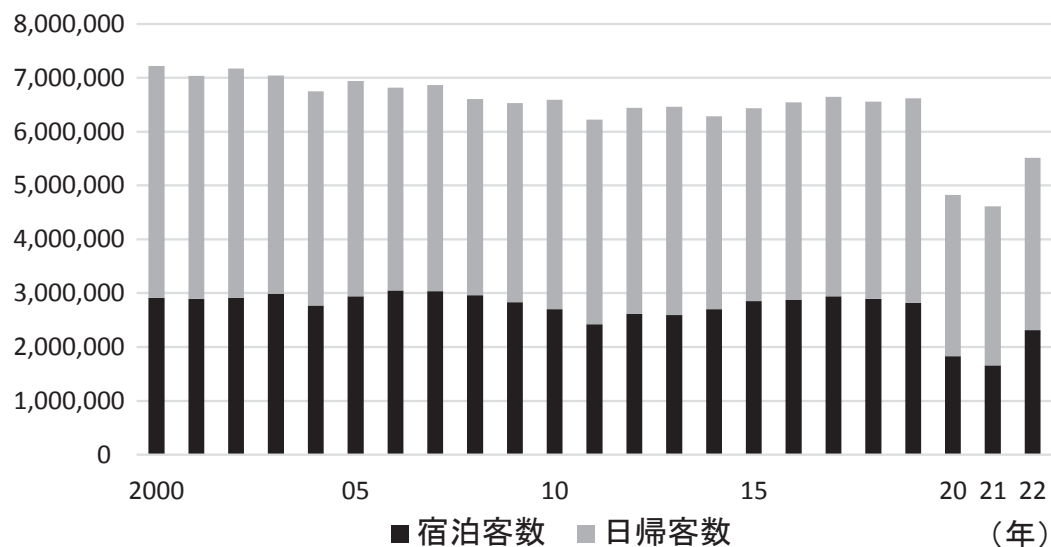
伊東市民の7割位は何らかの形で観光事業に関連しているといわれるほど伊東市は観光の街である。旅館・ホテルについていえば、元々オーナー系がほとんどであったが、今は様変わりし外資や大手系列の組合員が増え、支配人が地元住民でなかったり、意思決定に時間がかかったりと大きく変化した。首都圏から近く、ほどよい田舎感が感じられ、多様な観光資源も揃っていたことから、コロナ禍前は黙っていても巨大市場の首都圏を中心に宿泊客が年間200万人（日帰りも含めれば年間600万人）は来てくれるという状況があった（**図表1**）。そのため、外部環境が変化する中で何か対策を打たなければならぬが、変化への対応に慣れておらず反応が遅くなっているのではないかと感じている。

ブランド構築を数年前から少しずつではあるが進めており、観光プロモーション事業の一環として伊東市ブランド研究会を若手中心に立ち上げ「伊東市観光ブランドブック」をコンサルタントも入れて発行するなど交流や情報発信に努めている。さらに、スポーツも盛んでスキューバダイビングをするために伊東には年間8万人ほどが来ており、また歴史あるゴルフ場を含め狭い地域に5つものゴルフ場が集中しているのは特徴的といえる。

⁶ 地域一帯となった観光地の面的な再生・高付加価値化に向けて、地域が計画を作成し、有識者の審査を経て採択となった地域計画に基づき実施される宿泊施設の改修や廃屋の撤去等を支援する事業のこと。例えば、宿泊施設改修について補助上限を1億円とするとともに経営体力の低い事業者に対する補助率を2/3に引き上げるといった措置を講じている

(図表1) 伊東市の年次別来遊客数推移

(単位：人)




(出所) 伊東市ホームページ「伊東市観光消費動向等調査」を基に筆者作成

また、伊東市では観光基本計画を策定し、現在の「リラクスタウン」のコンセプトに沿って伊東らしさを創出し、特色ある地域資源を生かした観光まちづくりも行っている。

伊豆高原まで伊東市の範囲であるが、伊豆高原はペンション中心で都会からの移住者が多く、協力はしているものの温泉街とは地理的に離れているという面もあり、今後一層の協力の余地があるかもしれない。目的は共通しており伊東に来てもらうことであると思っている。

さらに、インバウンド誘致は今後特に取り組み強化を行う必要があると考えている。平日に来てもらえるインバウンドは、平日稼働率を上げて繁閑の差を少なくし、労働生産性を向上させることにつながるものと考えている。具体的には観光協会として多言語のガイドマップの作製を行っているが、気持ちよく過ごしてもらえるよう今後も多様な対策を打っていく必要があると考えている。

【事例C】株式会社サザンクロス

所在地	静岡県伊東市吉田 1006				
開場	1961年10月	資本金	27百万円	年商	6億円（2022年7月）
代表者	代表取締役社長 北村 大介				
従業員数	62名（うち正社員5名）（2023年6月現在）				
事業内容	サザンクロスリゾートの運営（ホテル、ゴルフ場、レストラン） 軒数：1軒、総客室数：67室				
特記事項	代表取締役社長の北村大介氏にインタビュー実施				
					

1. 企業の沿革

1961年10月にサザンクロスカントリークラブを開場。第2次ゴルフブームの時期で、全国で約700コースが営業していた。現社長の祖父が横浜で船会社を経営していたが当社はその流れを汲んでいる。事業は、ゴルフを中核とした滞在型リゾートの運営を行っている。富士山や相模湾などが望める18ホールの本格派ゴルフコース、天然温泉の大浴場を備えスイートルームを含む多様なタイプのリゾートホテル、温水プールや地元食材などを使用したレストランなどリゾートとしての設備やサービスの充実を図ることで、顧客へリラクゼーションを提供し豊かな時間を過ごしてもらうよう差別化を行っている。

当社では、1987年にリゾート法⁷ができる前からリゾートという言葉を使い、非日常を意識

したような運営を続けている。伊東の地域資源の一つといえるような川奈ホテルゴルフコースをはじめ周辺には複数のゴルフ場がありスポーツツーリズムの適地でもある。当社のみならず、伊東という地域がスポーツツーリズムの拠点となり得ると考えるし、他の地域と比較してコンテンツが揃っていると考えている。質の高いゴルフ場に加え、かけ流しの温泉や豊富な地元食材を使った料理が食べられるといった特徴を兼ね備えるのは伊東くらいではないだろうか。

バブル崩壊による後遺症からの危機脱却には非常に苦勞したが、地道な経営努力の甲斐もあり安定した経営に乗せることができた。

ゴルフ場とホテルを組み合わせたリゾートとしての魅力が競争力の源泉と考えている。ゴルフリゾートといえるのは、有名なところでは地元の川奈ホテル、宮崎のフェニックス・シーガ

⁷ 総合保養地域整備法の通称で、国民が余暇等を利用して滞在し行うスポーツ、レクリエーション、教養文化活動、休養、集会等の多様な活動に資するための総合的な機能の整備を民間事業者の能力の活用重点を置きつつ促進する措置を講ずることにより、ゆとりある国民生活を実現し、地域の振興を図ることを目的とする

イア・リゾート、沖縄や北海道などの観光地に点在するリゾートと当社くらいで、数は少ないと思われる。

人数ベースでは、7割が県外からの顧客で、ゴルフのみ7割、宿泊+ゴルフで3割の割合で、女性客が約25%と女性比率が高い。来場者数は底を打ったと感じているが、高齢化によるゴルファー人口の減少を心配している。また、売上ベースでは、約6割がゴルフ、約4割が宿泊などからの収入となっている。

2. 質の高いサービスの提供

質の高いサービスの提供には、全体としてある程度の余裕が必要だと考えている。正社員は5名と少ないがパート等の処遇は正社員とほとんど変わらず、業種柄繁閑の差が大きいものの社員の定着や地域の雇用環境を考えて一定の雇用を維持してきた。足元で、観光客数の急回復から観光業界での人手不足は著しく売り止め（人手確保ができず販売客室数を減らすこと）が発生しているが、当社では何とか繰り返しており、質の高いサービス提供にもつながっている。

また、インバウンド誘致は15年位前の比較的早い時期から取り組んできたが、比率は数%程度と低く改善の余地がある。インバウンド取り込みのために当社では、タイにゴルフツーリズムを仕掛けている。欧米系の観光客は、海を越えてわざわざゴルフをするということに興味はあまりないようであり、ニーズの見込まれるタイにターゲットを絞って取り組みを実施している。質の高いサービスを提供するには、ターゲットも重要であるとの認識を持っている。

3. 宿泊業における低生産性の要因と対応

ソフト面については、業種柄繁閑の差が大きいものの社員の定着や地域の雇用環境を考えると一定の雇用を維持する必要がある、1人当たりの生産性を高めるのに限界があると感じている。当社では、生産性向上のため自動精算機や自動掃除ロボットなど機械化も図っており、これ以上は難しいところまできている。

ハード面については、設備更新は常に必要で負担が非常に大きい。但し、見方を変えると至らないサービスを設備で補うことができることもある。例えば、ゴルフのコース攻略など情報が表示される最新のゴルフカートを入れることで顧客満足度が向上し、そこでのクレームは少なくなる傾向がある。クレームが出ないようにすることをやり続ける必要性は高いが、当社の経営資源ではなかなか難しいのが実情である。顧客満足度やクオリティ向上は目標ではあるが、今のところ顧客に不快な思いをさせないようなサービス提供や設備投資をしていくことで精一杯で、かつ終わりが無いと思っている。

4. 宿泊業における交流機能・情報発信機能

交流・情報発信というよりは、ステージを提供する黒子的な役割が宿泊業だと思っている。宿泊・飲食・ゴルフの基本的な機能提供をしっかりとできることが重要で、余裕があればよいが、今の当社の状況では交流・情報発信をすることにより生産性が低下すると思う。そのような時間があるのであれば、壁紙や芝生など設備を改善することのほうが優先順位として高いのではないかと思う。仮に、交流・情報発信をしたとしても中途半端に終わってしまう気がする。つ

まり、宿泊業者単体での取り組みは難しいのではないかというのが私自身の考えである。

宿泊業者以外では、例えばツアー会社であれば、ビジネスとして成り立つと判断すれば実行するだろうし、観光協会等の公的な組織であれば、一番取り組まなければならないことだと思う。但し、公的な組織では皆の意見を吸い上げて施策を行っていく必要があることから、思い切ったことがやりづらいという難点がある。尖がったことをやろうとすれば、本来は各事業者でやっていくしかない。

私自身、東京で生まれ地域外の経験が長いので、よそ者目線で見えた場合の伊東の一番良いところは、世界で一番中途半端が揃った観光地であると自虐的な言い方で、常に周囲に話している。つまり、首都圏という巨大マーケットが電車で1時間半程度の近場にあり、さらに海・山・温泉・食・スポーツなどの観光資源が豊富に揃うリゾートは世界的にも珍しい。マーケットか

らみれば一番でないものが大半かもしれないが、中途半端が素晴らしく出来上がり大きな総合力になっていることの魅力に地域の人々が気づくべきだと思う。以前、営業をやっていた経験からも他にもいくらでもあるものは勝てないと感じているが、総合力でのすばらしさでは一番であり、売り方や伝え方に工夫の余地があるのではないかと考えている。他とは違う、尖がったことをやっていくのは、一時的にはよいかもしれないが、伊東の最大の魅力である中途半端さ（総合力）の訴求を地道に継続していくことのほうが、長期的には良い結果につながるのではないかと思う。「肩ひじを張らないリゾートづくり」により来訪者がリラックスできるということが伊東の誇るべき地域資源だと思っているがアピールは難しく、感じてもらうしかないというのが悩ましいところである。

【事例D】株式会社陽気館

所在地	静岡県伊東市末広町 2-24				
設立	1948年7月（創業1910年7月）	資本金	10百万円	年商	一億円
代表者	代表取締役社長 稲葉 悦一（よしかず）				
従業員数	22名（うち正社員8名）（2023年4月現在）				
事業内容	陽気館の運営（旅館） 軒数：1軒、総客室数：19室 平均単価2万円前後で個人客が大半				
特記事項	専務取締役の稲葉明久氏にインタビュー実施				



陽気館
YOKIKAN
SINCE 1910

1. 企業の沿革

2020年7月に創業110年を迎えた老舗の純和風旅館。現専務で5代目となる。19室ある客室は全て日本伝統の数寄屋造りで、それぞれの客室で趣が異なる。館内に合計3ヶ所（露天風呂1、大浴場2）のお風呂があり、敷地内に泉質の異なる源泉（塩化物泉と単純温泉）を2本有し、全て100%源泉かけ流しとなっている。

当旅館の名物は、館内専用の「登山電車（斜行エレベーター）」で、ホテル・旅館では非常に珍しく、斜度45度、全長30メートルの斜面を約1分で登り、露天風呂や離れ客室へと案内するユニークな仕掛けとなっている。また、斜面高台にある露天風呂からは、海や伊東市街が一望でき、その眺望の良さからポスターや伊豆・伊東観光ガイド等にも掲載されている。

5代目となる稲葉専務は、大学卒業後、帝国ホテルに17年間勤務したのち、3年間の米国留

学を経て、2005年3月当旅館に戻った。戻った当時は、ソフトもハードもボロボロだったことから、配管や配線など老朽化が目立つ部分の補修やネット予約対応、接客の立て直し等に奔走した。

今では、競争力の源泉ともなっているインバウンドの誘客に経営資源を集中した結果、コロナ禍前では、約3割がインバウンドとなった。地域別にみると約65%がアジア地域（中国本土60%、香港・シンガポール等40%）、約35%が欧米等（アメリカ・ドイツ・ポーランド・イギリス等）からであった。インバウンドは、現在ではコロナ前の約50%まで回復し、地域別（パスポートベース）では欧州、韓国、香港等が多い一方で、中国本土はほとんどない（取材時点）。

2. 質の高いサービスの提供

コロナ禍前では、意外にインバウンドに本格

的に対応しているところは少なく、当旅館の対応が抜きんでいたと思っている。例えば、早くから英語版のホームページを開設し、チェックイン時には外国人客が不安に思うことが多い、浴衣の使用方法、温泉の入浴方法、部屋食のルール、英語版レストラン・スーパーマーケット・観光ガイド等を渡して15分ほどで必ず説明をすることで徹底的に外国人客の持つ「その土地のルールや作法への不安」を取り除くように心掛けている。近隣のレストランの紹介は飲食店の売上にも寄与しており、街全体への効果もある。これは自分自身の海外経験もあり実施しているものであるが、口コミ等での評価が高い要因の1つではないかと分析している。帰り際には、良い体験があれば口コミのシェアをお願いしているが、この対応が効果的で次の顧客に繋がっているようである。特に外国人は、伊東の街のことについても口コミに書いてくれ、街の宣伝にも繋がっている。

街なかは閑散としているように見えるかもしれないが、宿にはお客さんは入っており、全体としても稼働率は良い。街の活性化を一生懸命やっているが、効果は今一歩といった状況である。この状況を打破するためにも、積極的な外国人の誘客により、多くの外国人に来てもらい飲食店等に集う姿や外国語が飛び交う光景が出来上がることで、グローバルな雰囲気が醸し出され、その雰囲気にカッコよさや憧れを抱いてもらうようになれば、伊東のブランド力向上にも繋がり、グローバルを求めて日本人の観光客も今まで以上に来てもらえるのではないかと

考え、周囲にも話をしているがなかなか理解が進まない。外国語の問題もあるが、翻訳ソフトなどが非常に良くなっており問題はあまりなく、一步を踏み出す勇気が重要だと思う。また、取り組みを進めるためにはインバウンドから恩恵を受ける（商売につながる）ということが最も重要だと考えられる。

3. 宿泊業における低生産性の要因と対応

ハード面では、資金繰りの問題が一番大きく、なかなか計画的な投資は難しい。ソフト面では、旅館独自のシフト制（中抜け・たすき掛け⁸）の問題や繁閑差が大きいことが要因としてあげられる。対応として、マルチタスクを取り入れている旅館も多いが、当館の場合は高齢化の問題が大きく、マルチタスクの導入は難しく、地産地消での料理での差別化は価格上昇につながり実現できていない。なお、他地域の業者と比較し地元業者の値段が一番高く、安定調達も難しいという課題がある。

計画的なリニューアル投資や人材不足によるサービスレベルの向上が難しいこともあり、1泊2万円台の現状価格の維持が精一杯ではあるものの、原材料費や人件費等の価格高騰を勘案すれば、それに見合うような価格引き上げや生産性向上が課題となっている。なお、旅館の部屋は、外国人にとってセミスイートに相当することに気が付いた。通常、日本旅館の部屋の表示方法は平米数ではなく、本間のみの広さ（風呂や次の間等を含まない）で表示していたが、ホテルと同様の平米数に変えたことで外国人に

8 ホテルや旅館等で採用されている勤務形態のこと。中抜けとは、ホテル等のチェックインやチェックアウト、朝食や夕食といった忙しい時間帯に合わせて勤務し、その間は長い休憩時間とする働き方のこと。たすき掛けとは、旅館の仲居に多いとされるシフトで、担当する客が決まっているため、客のチェックイン（午後）からチェックアウト（午前）までを1日とする働き方となる

広さが伝わりやすくなり、価格維持に貢献している。当社HPのみならず大手旅行会社にも依頼し1年半がかりで変えてもらうことに成功した。

4. 宿泊業における地域交流・情報発信機能

宿泊業者単体では、地域交流・情報発信を通じた観光地域づくりへの貢献は難しいと思う。何といても人材がいないというのがネックになる。インバウンド誘致を通して交流を持ちつながることが、観光地域づくりのきっかけとしては効果的ではないかと思う。伊東温泉と伊豆高原がしっかりと手を組んで、イベントやアクティビティなどを造成していければ観光地域づくりに大きく貢献できるし、その際、交通業者は、伊東温泉も伊豆高原も関連が深いので要になるのではないかと思う。

ただ、地場の宿泊業者と移住者等の新たな宿泊業者（ペンション等）との交流を持つように努力しているが、現状では若干距離があるような感じがしている。なかなか接点がない状況で、コロナ禍でつながりが途絶えてしまったような気がする。伊東では若い経営者でも若干つながりが薄いこともあり、個々では色々イベント等やっているが全体には波及しない。

当社でも、インバウンド向けにバイクツアー（小室山や大室山を自転車で下りながら自然体験をするツアー）を専門業者と組んでタビナカの提案として取り組んでいる。伊東の場合は、それぞれ個別に、地区ごとにコンパクトにやっている状況で、伊東市という地域は広く、温泉であったり、高原であったりとそれぞれ環境も

違うため、協力しつつも限界があるように感じる。また、大手資本の参入により地元支配人は従業員で権限がないなどの問題も大きいし、オーナー系は中小旅館が主体でなかなか余裕もない状況といえる。今のところ、当社では小さなことが中心ではあるが、地元レストランなどの交流を通じて、地元おすすめ情報を発信することにより顧客満足度の向上を図るように注力している。

なお、伊豆高原エリアでは、観光事業者（宿泊施設、美術館、博物館、観光施設、体験施設）が中心の地域団体「IKO（アイコ）」を組織し、事業者間の連携で情報の共有や情報発信を実施している。地域活性化事業として、伊豆高原の3つのブランド「ペットツーリズム」、「自然」、「アート」の柱を中心に、地域インフラ整備、教育旅行事業、ワーケーション推進、SDGs推進等観光を中心に地域の様々な事業に取り組んでいる。伊東温泉でいえば観光協会がやるべきかもしれないが、オーナー系の事業者の減少等から機運は高まらず、観光資源が平均的に揃っているため相応に観光客が来ることもあり、DMO⁹へのニーズもあまりない状況である。ただ、情報発信・交流は個々の企業が実施し、当社でも特に外国人向けに積極的に発信している。地域特有の体験を提供するなど高付加価値化を図るような取り組みを行っているもの日本では馴染みがなかったこともあり、サービスに対する対価が海外とは違い日本ではなかなか取れていない。やっているところはあるが、一部の高単価の旅館等でしかできていないと思

⁹ Destination（旅行の目的地）、Management（管理・運営）/Marketing（市場調査・分析）、Organization（組織）の略語。観光地が自ら来訪者を集めるため、地域としてPRしたい観光情報の発信や観光資源の保全など観光地全体のマネジメントを行うための組織のこと

う。他には、K's Houseという東海館¹⁰の隣にあるインバウンドのバックパッカー向けホテル¹¹が、お茶体験やオーナーによる個人的な海での体験を企画している。ある程度の規模と人材がいなければ難しいというのが実感である。例えば、ある有名な企業では、地域資源の体験企画や情報発信が上手く、人材も集まり、体験等を求める顧客も集まるという好循環となっているのではないかと思う。なお、繰り返しになるが伊東温泉の知名度やブランド力の向上には

特に外国人の来訪が欠かせないと考えており、興味のある人を巻き込みながら深掘りしていく予定である。超富裕層ビジネスへの対応は、ハードやサービス面の整備や人材確保が非常に重要となるが、それができる企業は非常に少ない。相変わらず地方では大手旅行会社の力が強いが、最近は代替わりもあり若い経営者がネット関連にも強くなり、自社で熱心に活動している。

10 1928年創業の木造三階建温泉旅館で1997年に温泉旅館は廃業したものの、1999年には市の文化財に指定され、保存修復工事を受けて2001年から伊東温泉の新たな観光名所の一つとなった

11 低料金の短期共同宿泊施設の種類で、通常は二段ベットの相部屋（ドミトリールーム）で、共用のリビングなども用意され、自然と旅行者同士のコミュニケーションが盛んになるという特徴を持つ

3.2 事例先へのインタビュー結果と発見事象

インタビューから得られた結果をまとめると以下のようになった。

	事例A・B	事例C	事例D
質の高いサービスの提供		ある程度の余裕が必要 地域の本物の良さを地元住民が理解し、お客さんに訴求していくことが重要だが、なかなかできていない インバウンド誘致として、市場分析のうえでタイ人をターゲットにゴルフツーリズムを仕掛けている	インバウンド対応を早くから強化しており、インバウンドが持つ「その土地のルールや作法」への不安要素を徹底的に取り除く工夫を実施し高評価を得ている
宿泊業における低生産性の要因と対応等	組合や観光協会では、観光イベントの造成や運営を伊東市からの委託を中心に実施 観光庁による「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」に取り組む、宿泊施設等の改修を側面支援	繁閑の差は大きい、社員の定着や地域の雇用環境を勘案し、一定の雇用を維持する必要があり生産性を高めるには限界がある 自動化による生産性向上や顧客満足度向上の対応を図っている お客さんに不快な思いをさせないようなサービス提供や設備投資が精一杯の状況	旅館独自のシフト制の問題、繁閑差、補修や改装に係る設備投資がコスト面での要因 価格面では、人材不足によるサービスの向上が難しく単価アップは難しいが、下らないような工夫（ホテルと同様の部屋面積表示への変更等）で対応
交流・情報発信機能の発揮	旅館は地元オーナー系が大半で皆が協力的であったが、今は外資や大手系列の組合員が増え意見集約が難しい 首都圏から近く、観光資源も揃っていたため変化への対応に不慣れで、反応が遅くなっている感がある 伊東市では観光基本計画を策定し、ブランド構築も進める	ステージを提供する黒子的な役割が宿泊業で、宿泊・飲食・ゴルフの基本的な機能提供が最優先 交流・情報発信をする余裕がないのが実情	個々の企業が実施し、当社でも特に外国人向けに積極的に発信 バイクツアー（小室山や大室山を自転車で行ながら自然体験をするツアー）を専門業者と組んでタビナカの提案として紹介 小さなことが中心ではあるが、地元レストランなどおすすめ情報を発信
観光地域づくりへの貢献（地域観光の中心的な役割の発揮）	連泊型滞在を目指して多様な体験型コンテンツ造成を行っていく必要がある、その中心的な存在が組合や観光協会となる 伊東温泉のみならず伊豆高原も含めた連携の強化やインバウンド誘致は平日稼働率の向上による生産性向上にも寄与	宿泊業者単体での取り組みは難しい 観光協会等の公的な組織が取り組むべき役割ではないかと思うが、思い切ったことがやりづらいという難点も感じる	宿泊業者のなかでもある程度の規模と人材がいなければ難しいというのが実感 伊東温泉でいえば、観光協会がやるべきかもしれないが、オーナー系の事業者の減少や観光資源が平均的に揃い相応の観光客数もあることから機運が高まらない 地区ごとにコンパクトにやっている状況で、伊東という地域は広く、それぞれ環境も違うため、協力しつづも限界があるように感じる

以上、インタビュー結果から明らかとなった「中小宿泊業における地域交流機能や情報発信機能の発揮」と「地域観光の中心的な役割の発揮」に関する現状や課題についての主な発見事象は以下の通りである。

生産性の低さや人材不足など経営資源に余裕のない中小規模の旅館・ホテルでは、交流機能や情報発信機能の発揮により地域全体の付加価値向上に資するような個別の取り組みは理想ではあるものの、特に人材面で難しいとの結論に至った。仮に資金面や人材面で余力が生じたとしても、自社の設備改修や接客サービスの向上に取り組むのが精一杯で、地域全体を考える余裕はないのが実情という。ただし、組合や協会等の連携組織においては、積極的に会員の意見集約を図るとともに、伊豆高原等の広域での連携の必要性に言及していた。

以上から、地域全体の付加価値向上には、大企業のように大きな影響力を持たない中小の個別企業では限界があり、また伊東温泉のみならず伊豆高原等を含めた地域が一丸となって協力し、連携組織である旅館ホテル組合や観光協会、商工会議所等を今まで以上に活用していくことが、課題解決につながるのではないかと結論となった。一方で、公共性の強い連携組織では、公平性の観点やメンバーの多忙感や意識の問題等もあり連携組織の必要性を感じつつもその活用が思うように上手くいっていないという課題も浮かびあがってきた。

おわりに（結論）

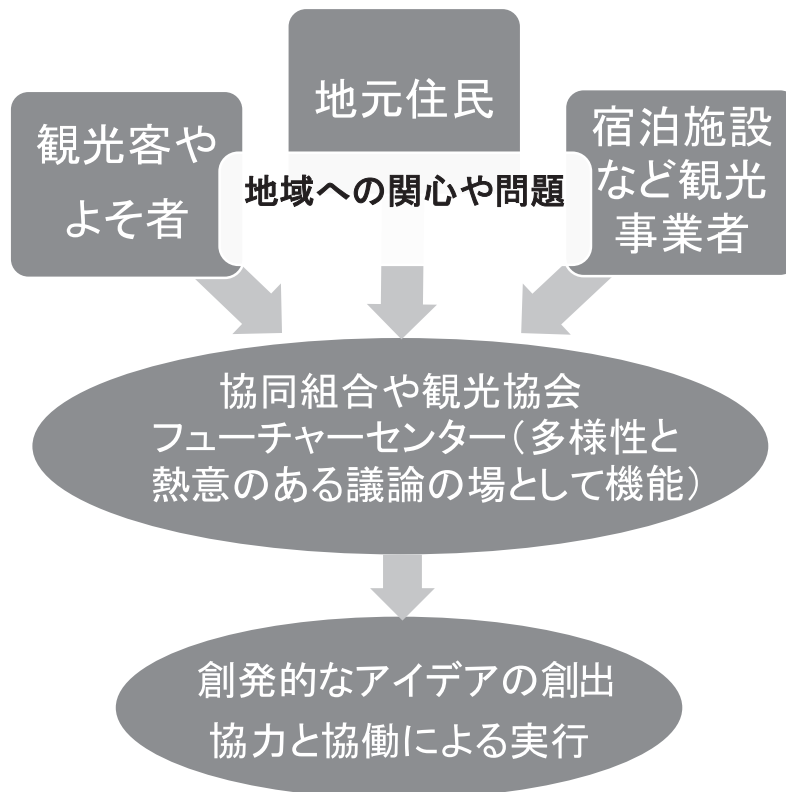
インタビューでは、人材不足が著しい中小宿泊施設で、観光業における構造的な問題といえ

る需要の繁閑差をうめるのには、平日需要が大きいインバウンド受入れが最も効果的な選択肢の一つではないか、その為に地域が協力し、思うように進んでいない受入れ態勢を皆で今まで以上に強化していくのが最良の選択肢だと考える経営者がいる一方で、今ある伊東の良さを地域全体で再認識し統一的にその良さを伝えていくことが最も求められている取り組みではないかと考える経営者もいた。同じ地域においても置かれた環境等による意見の相違があるのは当たり前前で、多様性が豊かであると捉えるべきである。そのようななかで、上述した連携組織活用上の課題を埋めるためにも、先行研究にもあったフューチャーセンターのような役割を、個々の宿がその役割を果たすのが難しいのであれば事業協同組合や観光協会が果たすことができないのであろうか。そもそも事業協同組合は、自助努力と相互扶助の精神を基本理念とし、個々の事業者が経済主体として自立しつつ、相互に協調・協力し合い共同事業を通じて組合員全体が発展していこうとする連携組織とされている。相互扶助の考え方は、持続可能な社会や共生型社会の実現など今日的な課題解決につながるものといえる。地域の多様なバックグラウンドを持つ人々が集まり、そこに少しのよそ者（外部の専門家等の知見や情熱）や観光客など地域に関心や問題意識のある人々を加えたうえで、未来志向で対話し、未来の知的資本（＝観光地域のブランド化）を生み出すことは、中小企業だからできないのではなく、地域の皆の協力により十分にできる可能性があるものといえよう。逆に言えば「地域というチーム」の協力がなければその達成は難しい

ともいえよう（図表2）。伊東温泉を含め観光地域では様々なイベントを行っていることが多く、例えばそのような機会を利用して議論を行うことができれば地域に関心を持った人々の参加も期待できるのではないと思われる。元々、連携組織である事業協同組合や観光協会は長年活動を続けてきた実績はあることから、メンバー皆が熱意をもって本気で取り組めるよう活動の仕方の一部を見直すこと（将来ビジョンの

策定、真の組合員ニーズに沿った活動、役割責任やルールの明確化など）に加えて、新たな気づきや刺激を与えてくれる地域への関心を持った観光客やよそ者などを加えた観光地域を支える人々が、協力や協働を惜しまなければ連携組織活用上の障害等も取り除かれ、十分に機能発揮できるのではないかというのが、本研究から得られたインプリケーションといえよう。

（図表2）



（出所）筆者作成

補足になるが、フューチャーセンターを上手く機能させ、単なる会議室のようなツールにしないためには、野村（2012）によれば、「6つの原則」があるとしている。①想いをを持った人にとっての大切な問いからすべてが始まる、②新たな可能性を描くために、多様な人たちの知恵が一つの場に来る、③集まった人たちの関係性を大切にすることで、効果的な自発性を引き出す、④そこでの共通経験やアクティブな学習により、新たなよりよい実践が創発される、⑤あらゆるものをプロトタイプング（試作）する、⑥質の高い対話が、これからの方向性やステップ、効果的なアクションを明らかにするというもので、これらの原則をファシリテーターが守りながら参加者を信頼してセッションを進める

ことで「よいプロセスが創発を導く」としている。つまり、単に関係者が集まり議論すればよいというわけではなく、多様性や熱意のある参加者が、全員参加により気づきを得るプロセスを経て、そこから「集合的な知恵」が創発されてくるのを待つということが重要であるといえよう。

本稿は伊東温泉という限られた地域での研究であること、連携組織における具体的な活動の見直しや効果等については研究できておらず、今後の課題としたい。

最後に、お忙しいところ長時間のインタビューにご協力いただいた皆様に心よりお礼を申し上げます。

【取材先】

取材日	取材先
2023. 6. 13	株式会社サザンクロス
2023. 6. 13	株式会社陽気館
2023. 6. 14	伊東温泉旅館ホテル協同組合、一般社団法人伊東観光協会

【参考文献】

- デービッド・アトキンソン (2015) 「新・観光立国論」東洋経済新報社
- 全国中小企業団体中央会 (2021) 「中小企業組合運営通論」
- 筒井徹 (2022) 「中小企業組合の新たな挑戦－中小企業組合の実態と今日的意義－」 商工総合研究所
- 中沢康彦 (2010) 「星野リゾートの教科書－サービスと利益 両立の法則－」 日経BP社
- 野村恭彦 (2012) 「フューチャーセンターをつくろう－対話をイノベーションにつなげる仕組み－」 プレジデント社
- 百瀬恵 (1989) 「中小企業組合の理念と活性化」 白桃書房
- 大野正人 (2013) 「ホテル旅館の交流機能と文化表現の変遷と将来」 日本交通公社機関誌観光文化2013年4月 No.217, 21-23
- 下田淳 (2013) 「宿屋とヨーロッパ文明」 日本交通公社機関誌観光文化2013年4月 No.217, 2-6
- 角田貴史 (2020) 「旅館業の『共創』という新しい役割」 ホテル旅館2020年12月, 82-86
- 松川由衣菜 (2016) 「日本旅館の現状と存続のための一考察－長野県 湯田中渋温泉郷を例に－」 東海大学観光学研究 第2号 (2016), 69-91
- 和田健資・小原愛子 (2022) 「日本の旅館経営における現状と課題」 教育経済学研究 Vol1 2022, 26-35
- 国土交通省 (2023) 「令和5年版 観光白書」
- 国土交通省 (2022) 「令和4年版 観光白書」

- (<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/hotel.html>)
- 総務省「日本標準産業分類」2023.8.1閲覧
(https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/H25index.htm)
- 国土交通省観光庁「観光立国推進基本計画」2023.8.2閲覧
(<https://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/kihonkeikaku.html>)
- 国土交通省観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会の資料」2023.9.8閲覧
(https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/after-corona_kankosangyo.html)
- 伊東温泉旅館ホテル協同組合公式サイト 2023.6.19閲覧
(<https://www.ito.or.jp/>)
- 一般社団法人伊東観光協会ホームページ 2023.6.19閲覧
(<https://itospa.com/index.html>)
- 伊豆 伊東温泉 陽気館ホームページ 2023.6.19閲覧
(<https://www.yokikan.co.jp/>)
- 伊豆・伊東温泉 サザンクロスリゾートホームページ 2023.6.19閲覧
(<https://www.southerncross.co.jp/>)
- 伊東市「伊東市観光消費動向等調査 年次別来遊客数推移表」2023.8.29閲覧
(<https://www.city.ito.shizuoka.jp/gyosei/soshikikarasagasu/kankoka/kanko/878.html>)

【参考URL】

- 厚生労働省「旅館業法の概要」2023.7.25閲覧
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000130600.html>)
- 国土交通省観光庁「国際観光ホテル整備法」2023.7.26閲覧