

## 研究ノート

# 第3回伊東市観光ヒアリング調査報告(1) ：宿泊施設を中心に

石橋太郎・狩野美知子・野方 宏・大脇史恵・朴 根好

## はじめに

静岡大学人文学部経済学科の教員からなる観光研究プロジェクト・チームは、2008年9月および10月に伊東市の観光に焦点をあてた第3回目のヒアリング調査を実施した<sup>1</sup>。これまで行った2回の伊東市観光調査はいずれも伊東市観光課を対象としたものであり（2005年12月および2008年1月に実施），それぞれ静岡大学『経済研究』11巻1号（2006年7月）および13巻1号（2008年7月）に発表した。

第3回目となる今回の調査は、ヒアリング対象を伊東温泉旅館ホテル協同組合，伊東市内の旅館・ホテルおよびリゾート施設とし，伊東市観光の最前線に位置する「現場の声」を聞くことに努めた。また，出来るだけ多様な「現場の声」を求めて，比較的大きな旅館（以下では，A旅館と呼ぶ），中規模の旅館（B旅館），低価格のチェーン展開をしている旅館（C旅館），経営再生中の旅館（D旅館）および観光施設の5カ所がヒアリング対象として選ばれた<sup>2</sup>。なお，上記各旅館の客室数や従業員数については，表1にまとめて記載している。

このヒアリング調査報告では，上記調査先での「現場の声」を以下の項目ごとにまとめて述べることにしたい。

1. 客層
2. 集客方法
3. 経営戦略（集客への取り組み）
4. 伊東の魅力
5. ファンドによる旅館再生
6. その他（富士山静岡空港開港など）

<sup>1</sup> 今回のヒアリング調査を含めた2008年度の観光研究プロジェクトに対し，静岡大学人文学部および同経済学科より競争的配分経費による研究助成を受けた。

<sup>2</sup> ヒアリング調査に協力いただいた伊東温泉旅館ホテル協同組合理事長柴田昌彦氏およびヒアリング先の手配と調整をしていた伊東市役所観光課藤井めぐみ氏にお礼申し上げる。なお，今回のヒアリング調査の性格上，5カ所の施設の名前およびヒアリング調査に協力していただいた方の名前を明記することは出来ないが，上記関係者にも併せてお礼申し上げたい。なお，観光施設のヒアリング報告については，後日報告する予定である。

## 1. 客層

### (1) 宿泊客の人数規模

宿泊客の人数規模はかつてに比べ減少という傾向が総じて窺える。

大規模に展開するA旅館では、今でも3割ほどが団体客の宿泊である。しかしながら、団体客は秋・冬の慰安旅行に限られる傾向がみられる。また、6~7月には労働組合などによる会議利用があるということであった。団体の単位について、A旅館としては50人からという規模を希望しているのだが、最近では団体規模が縮小する傾向がみられる。たとえば、旅行会社では団体向けとして銘打つときその規模を、「15人から」「20人から」として企画するようになってきている。なお、団体客以外は、グループ客、家族客の宿泊が多いということであった。

中規模に展開するB旅館でも、客単位が減少する傾向がみられる。団体客から少人数・家族客へという客層の変化がみられる。

チェーン展開をしているC旅館は、宴会場を持たないため必然的に2~5名のグループ客が中心となっている。

D旅館でも個人客がメインとなっている。10年以上前は10人以上のグループ客が5割以上いたが、現在は20%程度に落ち込んでいるそうである。なお、規模は大きくないため、団体客にはそもそも依存していないということであった。

### (2) 宿泊客のニーズの変化：旅行の個人化への対応

(1) 述べた通り、宿泊客は団体客から個人客へとその中心は移ってきてているようである。この変化を受け旅館としては、従来の「団体客=宴会需要」への対応に加えて、個人客のニーズへの対応が必須となっている。このための取り組みとして、次のような例が示された。

A旅館でも宿泊客からの要望が多種多様化している。このため求められているようなプランをつくり、チラシやネットで発信している。要望内容については、客が予約時に直接いってくることが多い。たとえば、記念旅行あるいは誕生日旅行と告げられたならば、旅館側として花の提供やケーキの手配などで対応している。バリアフリー、食べ物とりわけ子供も食べられるもの、妊婦等といったことについても、個別対応するようにしている。昔（10年前）はこれほど要望はなかったが、最近は増えてきている。なお、旅館側が予約時に受け取りデータとして残った情報の再活用は、お客様に了解をもらえた場合に限っているとのことであった。

他方、B旅館経営者からは、伊東の観光客数は特別のことをしなくとも横ばいであったとの認識が示された。

### (3) 宿泊客の性別および年齢

ヒアリング先の多くの旅館において、どちらかといえば中高年齢層の女性客が多いという特徴がみられた。

A旅館では年齢的に高い層（50歳代）が宿泊客の中心となっている。女性客の割合が多く、女性3名に対し男性1名の割合という人数構成が特徴的にみられるということであった。

B旅館でも女性客の宿泊が多い。とりわけ40歳代以上がその中心で、3名前後で宿泊するというケースが増加している。この層は「安くて贅沢をする」ということが特徴として指摘できる。たとえば、安い宿泊プランで泊まるが、高い追加料金を払ってエステや貸し切り風呂などを満喫する傾向が見られる。B旅館では、この層をターゲットにそのニーズを満たすためにエステや貸し切り風呂など自前の設備を作つて対応している。また40歳代以上で女性3名前後の宿泊客は、チェックイン・チェックアウトが早い傾向がある。早い時間にホテルにチェックインしてホテル内にて上述したエステや風呂を満喫して過ごし、町のなかをほとんど歩かない。そして、夫の夕食の支度のためであろうか、チェックアウトしたら駅に直行し帰宅の途につく人が多いということであった。

C旅館も女性宿泊客が6割を占める。他方、D旅館では男女比は半々ということであり、宿泊客の年代層については特にターゲットを絞つておらず、偏るような営業もとっていない。なお、D旅館では、50歳代や60歳代の人がその親を連れ来るという高齢の2世代旅行が見られるということであった。

### (4) 宿泊客の居住地域と宿泊日

伊東の宿泊は関東圏（首都圏）からが多い。これは伊東に特徴的なことではなく、伊豆全体に共通してみられるものである。A旅館では首都圏からの客が7～8割、上位を占めるのは、東京、神奈川、静岡県内からの客である。C旅館では神奈川からの客が6割を占めるということであった。

また、ある特定のシーズンや曜日（週末）に宿泊が集中する傾向がみられる。2月から3月がひとつつのハイシーズンであり（C旅館）、桜の時期はスポット的に増える（A旅館）。また夏は海のシーズンとなる（C旅館）。土日やゴールデンウィークも観光目的の客が多い（C旅館）。若い人は特定のシーズンに訪れるという特徴があること（A旅館）、夏の海に来訪する客はこの時期のみのリピーターである傾向があること、および平日のリピーターはこの時期は避ける（C旅館）とのことであった。

### (5) 連泊

連泊客についてはヒアリング先の旅館ごとにその態様はさまざまであった。

A旅館は東京都練馬区指定保養所として保養施設の契約をしており、毎日5部屋ほどこのために部屋を確保している。このための部屋は売り切っており、利用なしでも収入が入る。連泊客については保養施設利用の人が多い。なお、A旅館では部屋の稼働率が高まるのは金曜～日曜が中心で、平日の稼働率は4割強くらいである。

B旅館では連泊客が増加しており、とりわけ夫婦がその中心層である。中には4泊以上もする連泊客がいるということであった。

C旅館では、平日は60歳前後の人が多い。なお若い人からの方がクレームが多いため<sup>3</sup>、若い人を積極的には呼び込まないようになっているとのことであった。平日に限ると、ここに泊って何をするわけでもなく時間を過ごし、そして帰るだけの人が多い。その8割の客は部屋からほとんど出ず、別荘感覚（月曜～木曜に宿泊し、週末自宅に帰る人）で利用したり、従業員に会いに来たりという客が多い。シングルの60歳以上の人で、1か月10泊以上する人もいる。滞在中は、風呂、テレビ、散歩といった感じで過ごし、くつろいでいる様子であることだった。

D旅館においては、連泊客は少なく、95%は1泊のみの客であるとのことだった。

#### (6) 外国人宿泊客

近年よく取りざたされているインバウンド観光であるが、伊東の旅館における外国人宿泊客の状況は旅館によってさまざまであった。

A旅館では、はじめはアジアからの観光客に集中していたが、最近では、フランス、スペイン等、欧米客も増えてきている。料金支払いを確実に受け取れるのかといった不安があるため、安全策としてエージェント経由で団体を受け入れているという。

協同組合理事長の柴田氏によれば、伊東における外国人観光客は、ハトヤや銀水といった旅館が中心となって受け入れられているが、多くの旅館においてはまだ宿泊人数は少ないとのことであった。2～3人規模の場合はネット予約による宿泊者が多く、東京から伊東に移動する際の電車の乗り継ぎがネックになっているようとの認識が示された。また2009年開港予定の富士山静岡空港からではなく、東京から移動してくる客が誘客対象の中心となっている。東京の鉄道の関連会社が旅行プランづくり<sup>4</sup>に力を入れているので、旅館側もそれへの対応が必要とされているということであった。

C旅館では、外国人を率先して引き受けることはないとのことであった。マナーの悪い客、食事・客室（和室）・言葉などの問題があることが述べられた。まだまだ首都圏からの日本人宿泊客の集

<sup>3</sup> C旅館支配人によると、若い人は宿泊経験が他の年齢層に比べ相対的に少ないため、費用対効果の常識的なバランスの認識が乏しい人が多いようだという。宿泊費用は安いのに過大な期待をし、その結果としてクレームに繋がるケースがあるということであった。

<sup>4</sup> たとえば、JR東日本の「びゅうプラン」など。

客が可能と考えているので、あえて外国人の宿泊を求めてはいないということであった。

D旅館は3年前に自分達の知らないうちに香港の雑誌に紹介され、そのために直接予約がされるようになった。2007年は1,000人程度の外国人宿泊客があったが、そのうち半分は香港からであった。ブログを通じて旅館の評判が広がったようだったので、外国人宿泊客のうち25%が韓国からであったが、香港のエージェントと3年前から取引を始め、去年あたりからその効果が出てきたとのことである。

外国人宿泊客への対応としてA旅館では、次のような対応をしている。外国語への対応については、フロントの2名が英語対応可能であり、また団体客は日本語対応可能な添乗員付きである。個人の外国人客については、当人とのやり取りの経緯等を客観的に記録できるようにメールを残すという工夫がされていた。

宿泊中の要望については、事前に詳細なリクエストがくる（たとえば精進料理でないと駄目等）ので、できる限り準備をしている。またA旅館では和室提供のみであり、風呂の使い方は図示しているとのことであった。

今後の外国人宿泊客の対応については、9割を個人外国人客に切り替えているという「澤の屋旅館<sup>5</sup>」の澤功氏が個人客増加のための宣伝のノウハウに詳しいので、そこでのやり方からも学んでいくとのことであった。

## 2. 集客方法

一般に、宿泊業者の集客方法は、以下の3つに大別される。

- ①従来型の有店舗エージェント（旅行業者）を利用する。
- ②インターネット、雑誌、新聞といったメディアを利用して集客を行う無店舗エージェントを利用する。
- ③自社のホームページやダイレクトメールを利用して、独自に集客を行う。

②の代表的なものとして、インターネットのサイト上で旅行者と宿泊施設の仲介を行う業者として楽天トラベルやじゃらんnet<sup>6</sup>がよく知られているが、今回のヒアリング調査で宿泊業者に大きな影響を与えたものとして、「ゆこゆこ」の存在が明らかとなったので、まずその概要を述べておく。

<sup>5</sup> 参考：「澤の屋旅館」（東京都台東区谷中2-3-11）

- HP : <http://www.tctv.ne.jp/members/sawanoya/>
- 澤の屋旅館HPより：「低廉な下町の家族旅館として、これまでに80ヵ国、のべ7万5千人を超える外国のお客様にご利用いただきました。日本の方はもとより、外国のお客様もご紹介ください。」

<sup>6</sup> 楽天トラベルは、観光庁に登録した旅行業者であるが、じゃらんnetは、旅行業の登録を行っていないので、厳密には旅行業者ではなく、インターネットのサイトの運営会社である。

㈱ゆこゆこと（以下、「ゆこゆこ」と表記する）は、2000年に設立された㈱インターメディアシステムが旅館広告を全国紙に展開したのが始まりで、2006年に社名を㈱ゆこゆこと変更し、同年リクルートにより子会社化された。温泉地の宿泊情報に強みを持ち、宿泊情報誌『ゆこゆこ』の発行とインターネット上のサイトである「ゆこゆこネット」の運営により、旅行者と宿泊施設の仲介を行っている旅行業者である。2008年3月期現在の利用者は年間約145万人<sup>7</sup>となっている。「気軽に、お得に、平日、何度もお出かけ」をキャッチフレーズにしている旅行情報誌であることからもわかるように、1泊2食付き1万円前後の温泉地の旅館・ホテルを中心とした宿泊施設が紹介されている。

「ゆこゆこ」は、旅行者が宿泊業者に支払った代金のうち、25%を手数料として徴収している。従来型エージェントの手数料が15%位であることを考えると割高であるが、宿泊業者にとっては、2つのメリットがある。一つは、資金繰りに関するものであり、もう一つは、平日の稼働率アップである。従来型エージェントの場合、クーポン精算であるため、宿泊業者が現金を手にするのに数か月を要するが、「ゆこゆこ」は現金精算であるため、即時に現金を手にできる。季節変動の大きい宿泊業者にとって、宿泊サービスの提供に必要な経費を必要な時に現金で獲得できるということは、資金繰りの問題を解消することを可能にする。また、従来型のエージェントは、集客が休前日や正月などのハイ・シーズンに集中する傾向にあり、どうしても平日の集客力が弱い。もともと「ゆこゆこ」は、シニアをターゲットにしていることもあり、平日の集客力があった。このため、手数料が割高ではあるが、宿泊業者も利用せざるを得ないという状況がある。

デメリットとしては、「ゆこゆこ」が宿泊料金の低価格化に拍車をかけたことであろう。「ゆこゆこ」の販売が1万円前後の宿泊プランであるため、旅行者にこの価格が定着するのを促した。仮に、宿泊料金を9,800円とすると、「ゆこゆこ」に手数料を払うと宿泊業者の手元に残るのは7,350円となり、この中で利益ができるように人件費、水光熱費、建物維持費といった固定費と食材費のような変動費のすべてを賄わなければならない。必然的に、必要経費を積み上げて利益が出るように価格設定をする従来の方法から、利益が出るようにどこのコストを削減するのかといった発想の転換が必要となる。

ヒアリング調査による宿泊業者の集客方法の割合などは、表1にまとめられている。A旅館の場合は、従来型エージェント経由が最も多く、80%ほどとなっている。自社ホームページや楽天トラベル、じゅらんnetといったインターネット経由の予約は10%弱で、直接予約が10%強となっている。B旅館の場合は、従来型エージェントが50%、「ゆこゆこ」30%，インターネット経由が20%となっている。C旅館は、エージェントを絡めない完全自社集客を行っている。C旅館の場合、もともとリピーター率70%という実績を持ち、残る20%を自社ホームページからの予約、新聞広

<sup>7</sup>『ゆこゆこ関東版』2008年10・11月号に掲載された2008年3月期実績による。

告と口コミによるものが10%となっている。土曜日やハイ・シーズンは自社ホームページからのインターネット予約が増える傾向にあるが、戦略的に電話での予約を優先し、1部屋あたりの人数が多くなるようにコントロールしている。D旅館は、45%がJTBなどの従来型エージェント、25%が楽天トラベル、じゃらんnetにより、20%が自社ホームページからで、10%が電話による予約となっている。外国人客に対応するため、早い段階で英語のホームページを作成し、4年前から現在の形で運営している。

このように、全体として規模の大きい旅館ほど従来型エージェントによる集客の比重が高く、規模が小さくなるほど「ゆこゆこ」の割合が増える傾向にある。旅館関係者の話によれば、小規模の旅館で、「ゆこゆこ」とインターネットの予約だけで集客しているところも3~4軒あるということであった。また、リピーター率の高いところも従来型エージェントによる集客が少なくなる傾向にあると思われるが、この点については、もう少しヒアリング調査のサンプルを増やしてから判断する必要がある。

表1. 宿泊業者の概要と集客状況

旅館	客室数	従業員数	特徴	リピーター率	①従来型エージェントの利用	②メディア系エージェントの利用	③自社集客
A	120	社員140名	団体客志向	僅少	80%	20%	
B	50	N/A	平均的規模	N/A	50%	「ゆこゆこ」30%， インターネット（楽天トラベル、じゃらんnet、自社HP）20%	
C	70	社員7人 登録パート26人	格安・個人客志向	70%	0%	0%	100%
D	49	社員40人 パート・派遣40人弱	高級・個人客志向	7~8%	45%	25%	30%

出所：ヒアリング調査の内容から筆者作成。ただし、A旅館の従業員数は、A旅館ホームページの採用情報より引用。

### 3. 経営戦略

A旅館の場合、金～日曜日は客が多いが、平日は客室の稼働率が4割強と落ちるため、平日の稼働率向上のための多様な宿泊プランを企画している。もともと団体向けの全館同タイプの部屋作りとなっているので、料理内容に変化をつけることで宿泊プランに違いを出している。地元料理の「まご茶漬け」を旅館風にアレンジしたものや、まぐろの兜やきなどの評判が良い。また、顧客単位の小規模化に伴い、宴会場をなくしてレストラン風にする旅館が多い中で、A旅館は、逆に

宴会場を維持していることを強みとしている。大規模な会合を開く場所やダンスホールとして地元住民による利用も多い。併設のボウリング場を活用した宿泊プランも作っている。連泊客に対しては、従業員で伊東の観光をアピールするチームを作り、集めた情報をボードに掲載し、観光情報の提供を積極的に行っている。

B旅館では、宿泊料金の金額にかかわらず、夕食はすべて部屋出しである。「ゆこゆこ」等の低価格プランで宿泊した客も、旅館独自の高価格のプランで宿泊した客も、料理内容などの相違はあるにしても互いにプランの差をそれほど感じることもなく、結果的にそれぞれの満足度を高める効果があると考えられる。

C旅館は、全国32施設の格安チェーンを展開する旅館グループの一員で、365日同一料金を宣伝文句に、コストリーダーシップ戦略をとる。年間を通じた稼働率に変化はあまり見られず、8割以上の稼働率を維持しており、この稼働率の高さが低価格戦略をとれる一因となっている。宿泊業の場合、サービスの本来的特質のため、そのサービスは期日までに消費されなければ消滅してしまう。もし空室が発生するとそれはそのまま損失となる。したがって、いかに稼働率をあげるかが重要なポイントとなる。この他にも、低価格戦略をとれる理由はいくつかある。第一に、毎日の収入（宿泊客数）と支出（人件費、光熱費、食材費等）を算出し、グループ本部に報告し、収入の割に支出が多い時は、その都度その理由を説明するという徹底したコスト意識がある。部屋数だけが施設の規模を表すわけではないが、70部屋の施設を社員7名と登録パート26名という少人数で運営している。表1にある他の旅館の部屋数と従業員数を見るとわかるように、C旅館は極端に従業員一人当たりの部屋数が多く、生産性の高いことがうかがわれる。第二に、この毎日の収支報告を発表し、グループ内で競争させる仕組みがあげられる。第三に、部屋単価の収入を増やしたり、連泊者を増やしてコストを抑えたりするために、意図的にインターネットで販売せず、電話で予約を受け付け、1室3名利用を優先したり、連泊者を優先したりといったように、オペレーション面を工夫している。また、グループ32施設での独自の流通システムを利用し、より安い仕入れ値の供給業者からの共同仕入れも行っているようである。

また、C旅館は、リピーターが7割という高い水準となっているが、このリピーターの多さも稼働率を高める要因となっている。リピーターを増やす取り組みとして、1年前から、旅館発のバスツアーを企画し、地元バス会社と組み、大人1人1,400円、子供1人700円という低料金で、実施している。コースは、景色（大室山、城ヶ崎海岸）と花（桜やつつじなどの季節の花観賞）と買い物（伊豆高原旅の駅）を取り入れ、月ごとに少しずつ変化させている。2、3月のピーク時には、バス3台での120人の送客実績をもっている。チェックアウトの時には、フロントで次の月のイベント案内、バスツアーの案内などのチラシを手渡しているが、これが、再訪を促す効果をもたらしている。また、このリピーター率7割という実績から、従業員と顔見知りの顧客も多く、顧客が

来ると従業員は自然と「こんにちは」と声をかけている。特に社員教育を行っているわけではないそうだが、「いらっしゃいませ」より「こんにちは」という言葉の方が、会話が続き、顧客との関係が親密になる効果をもたらし、リピーターを増やすのに一役買っているとのことである。また、連泊の顧客も多く、バイキング形式の食事内容の2～3割を日替わりで変えている。さらに、連泊の顧客にはカレーやそばなどの昼食を無料で提供している。また、洗濯機の利用も無料で、自動販売機の飲料も通常価格で提供し、連泊しやすい条件を整えている。ただし、この連泊者に対するサービスは、集客力を上げる要素には直接は結びつかないとのことであった。

伊東市の場合、地理的に旅館が集積する地域と観光地が離れており、公共交通機関を利用してこの地を訪れた人にとって、観光地への移動が不便な状況にある。したがって、こういった旅館発のバスツアーというの、集客力をアップするうえで効果的であると思われる。1つの旅館が実施するだけではなく、集積するホテル間が連携し、ミニツアーを行うというのも一つの方法ではないだろうか<sup>8</sup>。

D旅館の場合は、個人客をターゲットに高付加価値の商品を提供する戦略で、高価格路線を維持している。炭火を使った海鮮料理や露天風呂付きの客室などを8年くらい前から取り入れた。こういった特色を出すにはコストがかかるため、他の旅館はまねをしにくい。つまり、戦略の考え方としては、他と競争せず自己のポジションを維持できることになる。また、比較的早くから、インターネットによる情報発信に取り組み、「少量多品種」の宿泊プランを作っている。プランがたくさんある方が、トータルとしての売上につながるという考え方になら、常にプラン作りを怠らない。リピーター率は7～8%と少ない。顧客は目新しいものに移動していくため、常に雑誌や東京の流行に敏感になることが重要と考えている。前節でも述べたように、自社ホームページのインターネットによる情報発信に工夫を凝らし、個人客や外国人客の集客に効果を上げている。

なお、伊東の旅館ホテル協同組合では、海老やカニといった冷凍物の共同仕入れによるコストダウンの検討も行われている。また、この組合や商工会議所の女性メンバーによる自由な街歩きガイドの作成も取り組まれている<sup>9</sup>。

#### 4. 伊東の魅力

協同組合理事長の柴田氏より、伊豆3地域の多様な特徴として、「西伊豆（荒々しさ）、中伊豆（静かさ）、東伊豆（なだらかさ）」という認識が示された。また東アジアでの伊豆のイメージは小説

<sup>8</sup> ただし、2006年度から始められた道の駅マリンタウンと市街地をバスで結び、観光客を市中心部に誘導する社会実験は、初期の目的を果たせず、2年間で打ち切られている。（石橋太郎・野方宏・大脇史恵・朴根好「第2回伊東市観光ヒアリング調査報告」静岡大学『経済研究』13巻1号（2008年7月）を参照）。

<sup>9</sup> 「いとう ぶらんぽ」として2009年1月に創刊された。

『伊豆の踊り子』によって形成されているという。これは先方で学校の教材に使われていることによるそうである。さらに、温泉地としての伊東の魅力は「百貨店」的な多様性ある旅館があることでもあると述べられていた。

交通アクセスの良さも伊東の魅力を形成しており、首都圏からの観光客中心となっている理由でもあるという（B旅館）。伊東の風光明媚さもやはり大きな魅力である。「大室山、城ヶ崎海岸で、客は十分満足している。この2か所だけでも季節ごとの変化が楽しめる」（C旅館）との認識も示された。A旅館でも、自然、食べ物、歴史があることが伊東の魅力であるとのことであった。

それにも関わらず、「宣伝していない、アピールしきれていない、もったいない」（A旅館）という意見も聞かれた。そのため、次のようなことが必要であろうとのことであった。

まずイメージづくりのためには、細かくアピールしていく必要がある。このためにも、時期、タイミング、客層に対する考慮が大切であり、エリアプランディングが必要という。伊東の温泉街、宇佐美地区、伊豆高原など、伊東のよいところを掘り下げてアピールしてはどうかということだった。その上で現在、伊東の町を歩きたくなるマップづくりを観光協会にて連携して取り組んでいるということであった。

他方、次のような厳しい認識も示された。「伊豆が観光資源として魅力があったのは20年前まで、時間軸は変化してしまった。伊東に何をしに行くかを考えた時に、思いつくものがない。伊東の温泉自体は魅力がない。伊東の旅館に来てくださいとは言えない。当旅館に来てくださいとは言えるけれど、伊東の観光地としての魅力・観光資源の魅力は少ない。インターネットがあるから、伊東という地域を売らなくてもよい」。

## 5. ファンドによる旅館再生

前回の伊東市観光ヒアリング調査報告でみたように、伊東市の観光客数（宿泊客と日帰り客の合計）は1991年度をピーク（約896万人）に減少に転じている。直近の2005年度、2006年度の数字をみると、減少傾向に歯止めがかかったようにもみえるが、それでも2006年度はピークの3/4（約682万人）の水準である<sup>10</sup>。宿泊客数についても観光客数と同様の数字が確認できる。ピークは1991年度（約394万人）であり、2006年度はピークの78%（約305万人）である。

こうした伊東市観光全体の傾向を反映して、旅館・ホテルなどの宿泊施設の中には経営不振に陥り、民事再生法を申請したり、投資ファンドに支援を求めるところがいくつか出てきている<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> 石橋太郎・野方宏・大脇史恵・朴根好「第2回伊東市観光ヒアリング調査報告」静岡大学『経済研究』13巻1号(2008年7月)を参照。

<sup>11</sup> 例えば、2008年6月10日付けの日本経済新聞には「県外資本」による伊東市での旅館再生事業の具体例がいくつか紹介されている。

今回のヒアリング調査では、既存の旅館の経営者にこうした投資ファンドによる旅館再生事業についても聞いてみた。

「老舗の旅館がこうした事態になって寂しい気持ちがする」といった率直な感想も聞かれたが、「低下傾向に歯止めがかかり旅館軒数の維持ができる」、「宣伝の仕方や宿泊プランの作成などの経営手法が参考になる」といった肯定的評価もみられた。しかし他方で、伊東の持つリゾートとしての明るさといったイメージや雰囲気にマッチしない旅館再生のコンセプトや再生の手法に対する疑問も聞かれた。また、旅館再生事業に不可欠なコスト削減策の一環として、板場のあり方を従来とは大きく変革するということが一般に行なわれるが、伊東の場合そのために、宿泊客から「料理の盛りつけ方など料理に関するクレームが旅行後に来ることがある」とのことであった。

## 6. その他

2008年10月29日静岡県知事は、2009年3月開港予定の富士山静岡空港（以下、空港と略称）について航空法の制限を越える高さの立ち木などが残る問題に対応するため、開港を延期する方針を正式に表明した<sup>12</sup>。ヒアリング調査時点では開港延期は発表されていなかったが、空港に対する過大な期待はみられなかった。空港を利用した旅行客の掘り起こし、特に外国人旅行客については伊東温泉旅館ホテル協同組合内にインバウンド委員会を立ち上げ、海外セールス（特に台湾向け）を開拓する動きもみられるが、そもそも外国航空会社の乗り入れ状況<sup>13</sup>からみて外国人観光客数は限定的であり、「あまり多くを期待できない」というのが一般的反応であった。もっとも、明確に空港への期待を否定する声も一ヵ所で聞かれた。実際、新幹線に比べて飛行機による集客能力には限界があり、その意味で多くの期待できないのは明らかである。ただし、空港に一定程度の期待をかける場合には、国内エージェントなどに空港や伊豆の魅力を積極的にアピールする必要があるとの認識は調査の中で窺われた。

伊東市は伊東観光協会と協力し、ホームページ<sup>14</sup>による観光地情報の紹介、「ゆったり・湯めまちウォーク」などのイベント情報を紹介している。伊東市に限らず観光地では行政の果たす役割は重要であるが、個々の旅館からみた行政への期待度は必ずしも同一ではない。例えば、伊東の観光地の1つの属性として9月に客室稼働率の低下がみられる。そのため、こうした閑散期に行政として集客イベントに取り組んで欲しいという声がある一方で、ほとんど行政には期待しないという声もあった。また、伊東の観光地としての魅力づくりのためには、街づくりが重要であり、

<sup>12</sup> なお、静岡県は2008年12月25日に、2009年6月4日の開港を正式に決定した。

<sup>13</sup> 現在予定されているフライトスケジュール等については<http://www.pref.shizuoka.jp/kuukou/contents/>を参照。

<sup>14</sup> <http://www.itospa.com/index.html>

街づくりにはハード面を充実させること（例えば、市内を流れる松川沿いの遊歩道の整備など）が不可欠であり、こうしたことに取り組むことこそがまさに行政の課題だ、とする声も聞かれた。

最後に、今回の調査で印象に残ったことを述べておこう。それは、自分たちのライバルとなる相手は伊東市内に存在するのではなく、むしろ他地域にある旅館やホテルであるという認識を持った旅館がみられたことである。外国人観光客が伊東で多数みられるような時代は、ライバルが国内だけでなく海外にも存在するといったグローバルな意識を持った旅館の時代になるのであろうか。