

観光文化

Tourism Culture

259
November
2023

巻頭言

文化庁京都移転と文化財の観光活用について
日向信和(文部科学省)

特集①

京都市の観光行政の変遷

高畑重勝(龍谷大学)

特集②

データで振り返る

コロナ禍前後の京都観光

堀江卓矢(京都市観光協会)

特集③

京都市観光、

各界の

現状と

今後の展望

を聴く

① 京都信用金庫 満島孝文

② エムケイ株式会社

木村伸介 / 田中祥一 / 東真一

③ ヒューリックホテルマネジメント株式会社 高橋則孝

④ GOOD NATURE HOTEL KYOTO 山下剛史

⑤ 京都市ヒルスターズホテル(KVH) 湯浅真也子

⑥ 一般社団法人西芳会 平井佳亜樹

⑦ 京都伝統伎芸振興財団(おきに財団) 糟谷範子

特集④

世界をリードする

京都市観光の実現に向けて

(コロナ禍が観光・文化にもたらしたものと
未来への展望)

植垣浩太郎(京都市)

大宅千明(UNWTO)

原澤優介(文化庁)

丸岡直樹(文化庁)

赤星周平(京都市観光協会)



特集

ポスト・コロナの 観光地マネジメント 京都市

連載

わたしの1冊

第31回

『料理人に
できること』

深谷宏治 著 柴田書店

桑野和泉(由布院玉の湯)

観光を学ぶということ

第19回

阪南大学国際観光学部

森重ゼミ

森重昌之(阪南大学)



観光研究最前線
揺るぎない
価値観を構える
首藤勝次
(竹田市健康と温泉文化芸術センター)



視座

京都市から考える
ポスト・パンデミック

山田雄一(JTBF)

3年に及ぶコロナ禍によって日本の観光業界は停止状態に陥った。パンデミックを経て需要は急速に戻りつつあるが、一度、リセットされた現場は従前とは異なる世界となっている。日本中の観光地でこうした「新しい環境」への対応が迫られている。

本号では日本国内において最も長く観光振興に取り組んできた京都市の事例を元に、新しい環境に適合する観光地マネジメントのあり方について考察する。



文化庁は令和5年3月27日より京都での業務を開始し、5月に本格的に稼働しました。文化庁の京都移転に関係する皆さまの多大なるご尽力に感謝します。歴史・文化の豊かな京都の地から、文化庁ならではの地方創生を実現するため、業務に取り組んでいます。

文化庁京都移転は、平成28年3月の「政府関係機関移転基本方針」において、決定されました。平成29年4月には、先行移転として「地域文化創生本部」を京都に設置するとともに、平成30年10月には、京都移転を見据えた文化庁の組織再編が行われました。令和元年及び2年には、京都移転を想定したシミュレーションを行い、課題を洗い出し分析した上でテレビ会議システムの導入など改善に向けた取組を着実に進めてまいりました。

更に、移転を契機とした機能強化を目的に、食文化及び文化観光行政について、その企画立案機能を強化するため、長官をトップとした「食文化推進本部」及び「文化観光推進本部」を本年3月、京都に設置しました。これらの推進本部では、「食文化」及び「文化観光」に係る施策の全国展開をメインテーマとして、令和7年の大阪・関西万博をターゲットにした取組の検討や、全国各地における食文化や文化観光の推進を通じた地方創生に取り組んでまいります。

特に、京都は、世界遺産「古都京都の文化財」をはじめとする寺社建築や仏像などの仏教美術、庭園など、世界に例を見ない独自の文化が花開くとともに、教会や学校建築、銀行建築などの近代建築（モダン建築）が数多く現存しているなど、多様な有形・無形の文化財が存在する観光都市です。文化財は、国や地域の歴史・文化の理解に欠くことのできない国民的財産であり、その保存修理を適切に行い、次世代に確実に継承することが必要です。文化庁では、文化

財の持続可能な保存・継承体制の構築を図るため、「文化財の匠プロジェクト」に基づき、修理に必要な用具・原材料の安定確保、修理人材の養成・確保などを一体的に推進しており、その一環として、文化財修理センター（仮称）を京都に整備すべく、必要な取組を進めています。

また、文化財の継承に当たっては、活用しながら保存へ再投資する好循環の構築を進めることも重要です。文化庁では「新時代のインバウンド拡大アクションプラン（令和5年5月観光立国推進閣僚会議決定）」に基づき、世界遺産や国宝などの魅力的な文化財での特別な歴史体験の提供、早朝・夜間活用などの上質で思い切った活用を検討しています。また、モダン建築や重要伝統的建造物群保存地区など観光資源となる文化財の宿泊施設、集客施設への改修に取り組むことで、全国各地における文化財の高付加価値化、持続可能な保存・活用をプッシュ型で進めることも検討しています。

こうした取組の推進に当たっては、歴史・文化の息づく京都の地から学ぶことも多々あります。例えば、二条城をはじめとする文化財のユニークベニュー活用について、京都が先進的な取組を進めているおかげで、他の地域の文化財において地元の関係者の理解を得やすくなったという声も聞きます。文化庁もユニークベニュー活用のハンドブックを作成し、周知を進めており、京都発の取組で全国的な活用が進んだ好例であると捉えています。移転を契機として、また、ポストコロナ時代において、文化庁職員ひとりひとりが文化行政の現場に足を運び、文化を生活の中で体験することで、我が国の文化を深く理解し、現場への視座をもった企画立案を進め、全国各地への政策展開に努めていきたいと考えています。

「文化庁京都移転と文化財の観光活用について」



日向信和

文部科学省大臣官房審議官（文化庁京都担当）



（ひなた・のぶかず）平成5年文部省入省、令和2年文化庁文化経済・国際課長、令和3年文化庁政策課長、令和4年文部科学省大臣官房総務課長、令和5年3月より現職。



ポスト・コロナの観光地マネジメント ～京都市～

特集 ①

京都市の 観光行政の変遷

高畑重勝(龍谷大学政策学部教授)

P 4

特集 ②

データで振り返る コロナ禍前後の京都観光

堀江卓矢

(公益社団法人京都市観光協会DMO企画マーケティング専門官)

P 10

特集 ③ インタビュー

京都市観光、各界の 現状と今後の展望を聴く

P 19

① 京都信用金庫

地域の価値創造を目指す「おせつかいバンカー」
満島孝文(企業成長推進部課長)

P 20

② エムケイ株式会社

システムと教育の見直しで
木村伸介(外商部部长) / 田中祥一(外販セールス部部长) / 東真一(経営企画部次長)

P 22

③ ヒューリックホテルマネジメント株式会社

地域とつながり、この土地ならではのサービスを
高橋則孝(代表取締役社長)

P 24

④ GOOD NATURE HOTEL KYOTO

サステナブルな価値提供が海外宿泊客からも好評
山下剛史(株式会社ビオスタイル常務取締役 / GOOD NATURE STATION館長)

P 26



【巻頭言】
文化庁京都移転と
文化財の観光活用について

日向信和
(文部科学省大臣官房審議官(文化庁京都担当))

P
1



⑤ 京都市ビジターズホスト(KVH)
インバウンド加速で求められる通訳ガイドの質と量の向上
湯浅真也子(京都市認定通訳ガイド)

⑥ 一般社団法人西芳会
参拝者とお寺をつなぐ架け橋として
平井佳亜樹(事業責任者)

⑦ 京都伝統伎芸振興財団(おおきに財団)
コロナ禍を乗り越え未来に繋ぐ花街文化
糟谷範子(専務理事)

特集 ④ 座談会

世界をリードする

京都市観光の実現に向けて

〜コロナ禍が観光文化にもたらしたものと未来への展望〜

植垣浩太郎(京都市産業観光局観光MICE推進室観光戦略担当部長)

大宅千明(国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所副代表)

原澤優介(文化庁文化資源活用課専門職(企画担当))

丸岡直樹(文化庁文化観光推進コーディネーター)

赤星周平(公益社団法人京都市観光協会事務局次長)

進行: 山田雄一(JTBE)

視座

京都市から考える

ポスト・パンデミック

山田雄一(公益財団法人日本交通公社理事・観光研究部長・旅の図書館長)

観光研究最前線

揺るぎない価値観を構える

―世界に通用する個性的な温泉地づくり―

長湯温泉

首藤勝次(一般社団法人竹田市健康と温泉文化・芸術フォーラム理事長)

観光を学ぶということ 第19回

ゼミを通して見る大学の今

阪南大学国際観光学部……………P56

森重ゼミ

論理的思考の
実践に向けて学び続ける

森重昌之(阪南大学国際観光学部教授)

わたしの1冊 第31回

「料理人にできること」……………P60

深谷宏治 著
柴田書店

桑野和泉(由布院玉の湯代表取締役社長)

P
34

P
32

P
30

P
28

京都市の 観光行政の変遷

はじめに

未曾有のコロナ禍により、世界の観光業界は大きな打撃を受けたが、このコロナ禍後にあっても、京都は多くの観光客が訪れる世界が注目する観光地の一つである。京都がこのような位置を占めるに至るのは、多くの観光関係者や市民の尽力があつたことであるが、国や経済団体などと共に、その中心となって政策を進めてきた京都市が果たしてきた役割は大きい。

本稿では近代以降の京都観光がどのような歴史をたどり、また、その中で京都市はどのような政策を進めたのか

を概観しながら、京都市の観光行政のこれからについて考えてみたい。

近代京都観光の歴史をたどるために、次の4つの時期に区分して考える。

第1の時期は、近代観光がスタートした明治期から、太平洋戦争開戦までである。京都の先人は、長い歴史と文化の蓄積を観光資源として生かし、東京遷都に伴う都市復興の取り組みとして先進的な観光政策を進め、また太平洋戦争開戦直前まで、さまざまな観光事業を通じて地域の発展を支えてきた。この時期を近代京都観光の第一の成長期として、今日につながる取り組みを見ておきたい。

次に、第2の時期として、戦後復興

期から高度経済成長期までを見る。京都の戦後復興においても多大な役割を果たした観光は、高度経済成長の波に乗って、大きな躍進の時期を迎える。

京都観光の歴史では第二の成長期ともいえる。一方で、観光客の急増に伴う問題が、特にマイカー観光による交通渋滞として顕在化した。

そして、第3の時期として、日本が低経済成長期に移るとともに、京都観光が停滞期を迎える時期について見る。

さらに、第4の時期として、依然、経済の低迷期にありながらも、観光客数を大きく伸ばす1990年代後半から近年に至るまでの京都観光を、第三の成長期として見ていく。

龍谷大学政策学部教授
高畑重勝（たかはた・しげかつ）



1962年大阪生まれ。京都大学大学院法学研究科修士課程修了。京都市職員（京都市観光協会専務理事、東山区長）を経て、2023年4月より現職。専門は地域産業政策、観光政策。

最後に近代京都観光の歴史から見える課題と京都市観光行政のこれからについて私見を示す。

第1の時期 ① 明治期から 太平洋戦争開戦まで

日本の近代観光の黎明は、明治期の鉄道の開通（1889年、新橋―神戸間）、帝国ホテルの開業（1890年）、民間の外客誘致組織「喜寶会^{きひんかい}」の創設（1893年）などに求められるが、古くからの「都」であり、社寺や景勝地が数多い京都は、人々を惹きつけ、近世初期には社寺参詣を名目とした

① 京都市の観光行政の変遷

「京見物」により行楽・遊樂の対象としてにぎわった。

明治期においても、京都の先人は、1872年に京都博覧会を開催し、1895年には平安遷都千百年記念祭、第4回国勸業博覧会(会期中113万人来訪)を誘致するなど、遷都に伴う京都の復興策として、誘客に力を入れ、外国人を含む多くの観光客を迎えてきた。

第一次世界大戦の終結(1918年)により、欧米各国において観光事業が国策として注目され、京都市行政においても、工業とともに観光を重視する声が高まる。当時の市長は「遊覧都市」としての発展を工業都市としての発展と両立させる政策方針をとった。

1928年、京都で行われる昭和天皇の即位大礼による多くの来訪者を見越し、京都市は、大礼記念京都大博覧会の開催、観光案内所の設置を決める。この年、京都を訪れる人は大幅に増加し、一気に観光都市化が進んだ。また、同年には外国人向けの英文パンフレットも作成している。

即位大礼でのにぎわいの翌年、1929年にアメリカに端を発した世界恐慌の波が日本にも及び、不況が深刻

化、観光業界は深刻な打撃を受けることとなるが、不況の渦中にありながら、1930年に京都市は観光課を設置する。同年前月に鉄道省の外局として国際観光局が設置されるが、都市レベルで専門部署を設置したのは、京都市が初めてであった。また、翌年には京都駅前に観光案内所を開設している。

観光課は、葵祭などのポスターの作成による観光宣伝や案内人の養成、有名な行事や名勝の保存に補助金を交付するなど、今日も続く事業をこの頃から始めている。

観光課は当初、独立した課であったが、1935年には産業部の設立により、同局の事業課となる。この組織改正には、観光事業が市民の福利増進につながらないとする批判に対し、「観光を一産業として強調したい市の思惑があったと考えられる」^{※1}。後に見るように、京都市はその後の組織改正でも、観光を産業から独立させ、観光局としたり、文化に引き寄せ文化観光局とするなど、その位置付けの変遷が見られる。

今日、観光政策を担う観光MICE推進室は、産業観光局内の組織となっており、産業政策の中に位置付けられている。90年前の昭和初期にすでに観光を産業に

位置付けていることは興味深い。

1937年の日中戦争の開戦により、戦時輸送の確保などから旅行制限が強化されるが、例外的に参拝が奨励された紀元二千六百年奉祝紀元節大祭(1940年、奈良県・橿原神宮)に向けても、京都市は誘客に努めている。大阪学院大学教授の工藤泰子氏の研究によると、京都市は、「日本精神涵養に優れた都市であることを強調することで生き残りをかけ」た^{※2}、とされる。同研究に示された資料写真を見ると、参拝の奨励にあやかり、京都を大きくテフォルメした関西圏の路線図に京都市内の遊覧バスコースや料金まで印刷されており、京都観光振興に尽力した先人の意気込みが感じられる。

太平洋戦争に突入すると、観光は一層制限を受ける。京都市産業部観光課は1941年12月に解体され、教育部文化課に事業が引き継がれることとなった。

明治期から太平洋戦争開戦に至るまでの、この第1の時期に、観光は京都市の経済を担う産業の重要な分野として認識され、外国人を含む観光客への観光宣伝、案内を積極的に行い、時局が緊迫する中にあっても、諸制限を受

けるまで続けていたことは、記憶にとどめられるべきだろう。こうした戦前に培われた政策の土台は、戦後復興期においていち早く観光事業に取りかかる基盤となった。

② 戦後復興期及び高度経済成長期

① 戦後復興期(1945年~1954年)

1945年、太平洋戦争の終結により、京都市は、戦争で途絶えていた観光を復興させるため、戦後いち早く取り組みを開始した。1947年に、観光課を復活させ、翌年には観光局を置いて、観光事業の復活に取り組んでいる。戦前からの政策の基盤と共に、京都市は大都市の中で唯一壊滅的な戦災を免かれた都市^{※3}であり、多くの社寺、景勝地や町並みが残り、観光事業を再始動する優位性を持っていた。

すでに、終戦の翌年1946年には、春の鴨川をどり^{※4}が、夏には京都五山送り火の一部が復活している。国内情勢に目を向けると、1950年ごろには朝鮮戦争に伴う特需によつ

て、日本経済は立ち直り、国民経済の安定を受けて全国的に観光ブームが起きる。京都市の観光客数は1948年に180万人、1951年に352万人となる。日本経済は、もはや戦後ではないと1956年の経済白書に書かれるまでに復興した。

この時期の京都市の組織を見ると、1948年には観光局となっているが、1952年、簡素化を目指した組織改革により経済局と統合され産業観光局となる。さらに2年後には、朝令暮改だと批判されながら、両局は再び2つに分けられる。

1920年代にも「工業か、観光か」と議論され、並び立つ分野であると考えられた産業と観光は、組織の簡素化に当たっては一本化されるが、どちらにも力を入れるためには「両方を分けて取り組まなければならない」と、当時の高山市長は説明している。京都市は、さらに、その4年後、「国際文化観光都市」づくりに向けての組織改正で、観光局から文化局を独立させている。

② 高度経済成長期の京都観光 (1955年～1975年)

戦後復興期を経て、高度経済成長期に、京都観光はさらに観光客数を伸ば

している。1957年には、918万人となった観光客数は、東海道新幹線開通、名神高速道路全線開通など交通の便の改善が追い風となり、東京オリンピック(1964年)の開催も相まって、翌年には、2187万人にまで増加した。また、1960年、京都市観光協会が設立され翌年には社団法人となっている。

1965年、京都市は、行政組織の肥大化を懸念し、再び2つの局を一つにまとめる大規模な組織改正を行い、これにより、文化・観光の2局は文化観光局となる。以来、1995年の組織改正まで、文化観光局はその骨格を変えることなく、文化、文化財、スポーツ、観光政策を担う局として存続することとなる。このことがその後の産業政策との隔絶につながったと考えられる。

また、1970年には大阪万博が開催され、京都市の観光客数は、3396万人。万博直後から開始された国鉄のデイスカバー・ジャパン・キャンペーン、「小京都」ブーム、社会現象にもなったファッションと旅行をテーマにした女性雑誌の創刊による「アンノン族」などが重なって、京都観光は活況を呈し、1975年には観光客数は3800万人に到達した。

一方で、マイカーによる観光客の急増は、排気ガスによる環境リスクとともに交通渋滞を招き、市民生活に大きな影響をもたらした。今日の「持続可能な観光」、サステナブル・ツーリズムにつながる問題だ。こうしたことから、京都市は、1971年に京都観光の在り方を検討し、「呼び込み観光との訣別」を掲げる「京都観光会議報告書」をまとめ、1973年11月には「マイカー観光拒否宣言」を出すに至っている。

第3の時期 観光停滞期 (1976年～ 1994年)

日本経済は、1973年のオイルショック後、低経済成長期に移行する。観光も海外旅行ブームが終焉し、町並み観光や温泉・秘湯ブーム、安・近・短の旅行にシフトする。京都市の観光客数は、1975年の3800万人以降、横ばいとなる。

1980年代に入ると、神戸ポートアイランド博覧会などが開催され、観光需要が高まること期待されたが、1982年は3778万人程度で推移

し、大きくは伸びないままとなる。

また、京都市が構想を打ち出した社寺の文化財を鑑賞する行為に課税する古都保存協力税に、市内の社寺は反発、同条例の施行により金閣寺や清水寺などの有名寺院等が拝観停止する、いわゆる古都税問題が生じ、観光は大きく打撃を受けた(断続的に行われた拝観停止は1987年に解除)。

当時の観光政策について論述した山添敏文氏は、「戦後の観光行政といっても個々の事業をみるとそれは驚くほど戦前の事業を継承している」と述べ、また1985年に策定された「京都市基本計画」にも、新規性のある事業としては、「観光情報センターの設置」が数えられる程度であり、低迷から脱却する観光政策の方向性が見いだせないままであったと考えられる。低経済成長期という環境要因はあるが、1971年の「呼び込み観光との訣別」以来、明確な政策を打ち出せず、産業政策との関係もあいまいなまま、誘客への戸惑いが続く。

その後、1990年には大阪で国際花と緑の博覧会が行われるなどにより、観光客数は、一時的に4085万人まで伸びるが、再び減少、1994

年の平安建都1200年記念事業により3966万人となるが、1995年には阪神淡路大震災により、京都の観光客数も3534万人に減少する。

一方で、1975年から20年の長期に及ぶ観光客の伸び悩みに対して、京都市は1992年、京都市観光基本構想「21世紀（2001年）の京都観光ビジョン」をまとめている。

6つの方針の一つとして、観光を産業として位置付けしなおし、観光産業をこれまで以上に重要な産業として育成・振興していく必要があるとしている。さらに、観光客のための政策が市民の京都に対する誇りを一層高め、また市民生活の向上にも直接つながる政策であるとして、市政における観光政策の重要性を示している。この「21世紀（2001年）の京都観光ビジョン」の策定が、その後の京都市の観光政策の大きな転換点になる。

（4）第4の時期 1995年から コロナ禍前まで

阪神淡路大震災が起きた1995年、京都市はこの年の4月に、大きな

組織改正を行った。1965年以来、長年にわたり文化と観光を担ってきた文化観光局を解体、観光分野を経済局に統合し、新たに産業観光局を発足させている。1992年のビジョンの推進に向けた体制整備といえよう。

この組織改正には、文化を大切にしてきた京都の観光が、他都市と同じように経済活性化の手段になってしまふとの批判もあったが、ほぼ戦前からの政策の延長線上にあった文化観光局での観光政策は大きな変容を迫られることとなる。

第三の成長期、その成長要因の一つは、このように組織上も観光が産業政策の中で重要な戦略として位置付けられたことだ。組織改正を機に、観光客数や観光消費額などの高い目標を掲げ、これらを強く意識した取り組みが進められた。

第三の成長期を支えるもう一つの要因は、相次いで出された観光振興計画である。1998年から2021年まで、京都市は7度にわたって計画を策定している。計画には数多くの事業が書き込まれ（多い時には191事業）、精力的にこれらの事業が進められた。その概要を表1にまとめた。1998

年の基本計画では、観光客数を最盛期の4000万人に回復することを目指し、さらに、その推進を図る2001年計画には、2010年に観光客数を5000万人とする高い目標を掲げる。インバウンド対応に力点を置き始めた2006年計画により目標の5000万人を達成した（2008年）後は、2010年計画で観光客数を維持しながら、質の向上へと転換を図る。また、2014年計画では急増するインバウンドの受け入れ対策を掲げ、観光客数を伸ばすが、オーバートourizmとの批判を受け、観光と市民生活の調和をテーマに据えた修正を行う（2018年）。さらに、2021年計画では、コロナ禍からの復興と再生の視点で計画を策定している。

また、この間、京都市の観光事業予算も大幅に増えている。1998年度の486百万円に対し、2019年度に

は1321百万円と2.7倍に、また職員数も、1998年度15人、2000年度20人、2010年度26人、2020年度45人と約3倍に拡充されている。

さらに、三つ目の成長要因は、観光関係者が一丸となって取り組んだことだ。「オール京都と呼ばれ、京都府、商工会議所等の経済団体、仏教会なども、計画の策定や推進に加わり、個別事業の実施主体となっている。また、観光政策の中核である京都市は、京都

表1 累次の観光振興計画

策定年月	計画名	計画期間
1998年5月	京都市観光振興基本計画 市民とのパートナーシップでつくる 21世紀の観光都市・京都	2010年
2001年1月	京都市観光振興推進計画 ～おこしやすプラン21～	2005年
2006年1月	新京都市観光振興推進計画 ～ゆとり うるおい 新おこしやすプラン21～	2010年
2010年3月	未来・京都観光振興計画2010+5 いよいよ旅の本質へ －7つのプロジェクト、動く－	2014年
2014年10月	京都観光振興計画2020 ～世界があこがれる観光都市へ～	2020年
2018年5月	京都観光振興計画2020+1 進化する計画の実践～取組の追加・ 充実及び目標の修正について～	2020年
2021年3月	京都観光振興計画2025 ～住んでよし、訪れてよし、働いてよし。 歴史や文化を希望にかえるまち 京都～	2025年

市観光協会、京都文化交流コンベンションビューローとの間で、出向・派遣人事を拡大するとともに、外部からの有能な人材の確保を行うなど、執行体制を大幅に強化している。さらには、

京都市観光協会が観光地経営機能の強化を図るために、インバウンド事業を担当する多くの人員を、コンベンションビューローから観光協会に転籍させるなど、スタッフの強化が進められた。

こうした第三の成長期の取り組みや体制は、コロナ禍を経た今日も維持されており、今後の京都観光の安定的な成長を支えていくことが期待される。

(5) これからの 京都観光

前節までに述べたように、明治期に近代観光として先進的に着手された京都市の観光政策は、戦時下にあっても粘り強く続けられ、戦後もいち早く復活し、戦後復興期、高度経済成長期を通じて、現在の京都観光の姿をつくってきた。また、マイカー観光の拡大による交通渋滞（マイカー観光拒否宣言）、20年に及ぶ長期にわたる観光客数の低迷、インバウンドの急増による

オーバーツーリズム、そしてコロナ禍による観光客数激減などと、幾度もの危機を乗り越えてきた。

こうした京都観光の変遷を見ると、そこには、今日にも続く持続可能な観光という課題が横たわっていることに気付かされる。大気汚染などの環境への影響や市民生活への影響という持続可能な観光の問題であり、また、同時に、観光という営みそのものをどう持続させるのかという問題でもある。

1970年代、観光客の急増は交通渋滞などを引き起こしたが、これを「観光公害」と呼んだのは、京都に生まれ、京都大学で長く研究した社会人類学者、民族学者の梅棹忠夫が初めてだといわれる。京都市文化観光局観光課が主催した「観光事業経営者夏期講座」という講演会※6の中でこのことである。

梅棹は、「戦後の観光奨励政策のおかげで、京都にずいぶん観光客が来るようになりましたが、もはや、よろこんでばかりはいられない。このままいったら、観光公害で京都は荒廃してはるのではないか」、「観光公害がおこらないように、なにか基本的などころでかんがえなおさなければならぬ時期にきているのではないか」と、環境

や市民生活との関係について、半世紀前に指摘している。

今日、コロナ禍後の急激な観光客数の回復に伴い、改めてオーバーツーリズム対策は、焦眉の急となっている。京都市は、時期・時間・場所の3つの分散化をはじめ、マナー問題、民泊問題などに精力的に取り組んできたが、観光が及ぼす市民生活や都市構造への影響も考慮した政策が引き続き必要である。

また、梅棹は、この講演の中で重要な指摘をしている。それは、「情報産業としての観光産業」という考え方である。「京都の観光産業をかんがえるときも、ひろい意味での情報産業の一端としてかんがえてゆかなければならない」として、観光産業は土産物やサービスを売っているのではなく、「体験情報」を売っているのだ、としている。その上で、さまざまな分野の観光産業全体を通しての一つのシステム化が必要であり、「観光産業は一大総合産業であるべき」だとする。

長く観光地として繁栄してきた京都は、宿泊・飲食・交通・土産物、エンターテインメントなど、多くの観光産業を集積してきた。長い低迷期を経て、観光をめぐる都市間競争の中で、京都観

光の振興に向け、オール京都の体制で取り組んだことは第三の成長期に見た通りである。今や、観光は、一つの生態系（エコシステム）を形づくり、関連産業を含め、実に多くの産業分野に影響するものとなっている。

京都の観光産業は、第三の成長期を経て、梅棹の言う「一大総合産業」として発展しつつある。また、観光客に「体験情報」を売る「観光産業」という面でも、京都は成功していると考えられる。一方で、多くの観光客が集まる京都で、観光客から得られる情報は、うまく活用されているのだろうか。

京都市観光協会では、インバウンドの国別の動向予測、所得階層や年齢など顧客層の分析などの他、携帯電話の位置情報による観光地の混雑状況のリアルタイム分析、「行くこう指数」を用いた観光需要予測などの先進的な取り組みを進めてきた。

こうした観光客の動向を情報として活用することは、観光産業が、交通や宿泊、飲食などにとどまらない拡大を見せる中で、今後ますます重要となろう。現在は京都市観光協会が行っているこれらの事業は、観光事業者、観光関連事業者の事業活動を支えるとともに

に、観光客により利便性の高い情報を提供するものであり、事業化（マネタイズ）が可能なものだ。

京都のある寝具メーカーでは、ラグジュアリーホテルや高級旅館の客室を自社製品のショールームと見立て、寝具や関連製品のみならず、寝室のデザインまで商品とし、売上げにつなげている。

観光客から得られる情報の収集、分析、加工、提供といった「観光客情報」の事業化は、梅棹の言う「情報産業としての観光産業」の一つの在り方だともいえよう。さらに言うと、個々の事業者が長年の観光事業を通じて蓄積したさまざまな知恵、ノウハウ、技などの無形の情報資産をどのように継承し、これからの観光産業に活用していくのかという点も課題だ。

NFTをはじめ、さまざまな情報技術を活用した新事業が広がりつつある。京都の観光を将来にわたって持続可能なものとするためには、観光客、観光事業者、観光資産の集積を情報として産業に活用していく「観光情報産業都市」としての道を探ることもひとつではないだろうか。

おわりに

近代京都観光の歴史を、市政を中心に概観してきた。もとより観光客数や観光消費額の多寡のみで観光を語り切るものではないが、これらが京都の地域経済に与える影響は、極めて大きい。それ故、戦前や戦後復興期、高度経済成長期においても地域の産業振興策の一つとして観光政策が行われ、低経済成長下の観光停滞期の後は、より明確な産業政策上の位置付けを与えられた。そして、累次にわたる計画策定とオール京都の推進体制が、産業としての観光の成功を導いた。営みとしての持続可能な京都観光を考えるとき、観光を産業政策に位置付けることはゆるがせにはできないものと考えられる。京都における産業としての観光の発展は、その近代化に向けて常に力を尽くしてきた先人の歩みに負うところが大きい。産業そのものが大きく変革を迎える今日、将来にわたる京都観光の発展もまた、今日の行政、観光事業者、市民の手に委ねられている。

※1…工藤泰子(2010) 近代京都と都市観光—京都における観光行政の誕生と展開—.京都大学博士論文.131

※2…工藤泰子(2011) 戦時下の観光.京都光華女子大学研究紀要.49.56

※3…ただし、京都でも西陣や馬町での空襲の被害はあった。

※4…山添敏文(1984).京都市観光行政の沿革、現状、課題。「市民自治の展望:京都市政調査会報主要論文集」.京都市政調査会.253-263

※5…京都市市政史編さん委員会(2012).京都市政史第2巻 市政の展開.109-191

※6…梅棹忠夫(1970)七〇年代の観光ビジョン.梅棹忠夫著作集.17.235-237

〈参考文献〉

- 新井直樹(2022) インバウンド観光の意義、効果と課題.奈良県立大学研究季報.30(1)
- 梅棹忠夫(1970) 七〇年代の観光ビジョン.梅棹忠夫著作集.17.
- 京都市(1992) 21世紀(2001年)の京都観光ビジョン—京都市観光基本構想—
- 京都市(1998) 京都市観光振興基本計画
- 京都市(2001) 京都市観光振興推進計画
- 京都市(2006) 新京都市観光振興推進計画
- 京都市(2010) 未来・京都観光振興計画2010+5
- 京都市(2014) 京都観光振興計画2020
- 京都市(2018) 京都観光振興計画2020+1
- 京都市(2021) 京都観光振興計画2025
- 京都市観光局(1958). 観光京都10年のあゆみ
- 京都市市政史編さん委員会(2009) 京都市政史第1巻 市政の形成
- 京都市市政史編さん委員会(2012) 京都市政史第2巻 市政の展開
- 京都商工会議所百年史編纂委員会(1985). 京都経済の百年
- 工藤泰子(2010) 近代京都と都市観光—京都における観光行政の誕生と展開—.京都大学博士論文
- 工藤泰子(2011) 戦時下の観光.京都光華女子大学研究紀要.49
- 社団法人京都市観光協会(2011) 京都観光50年の歩み
- 白須正・細川孝(編)(2023) 地域産業政策の新展開.京都を中心とした歴史研究と比較研究を踏まえて.文理閣
- 山添敏文(1984) 京都市観光行政の沿革、現状、課題。「市民自治の展望:京都市政調査会報主要論文集」.京都市政調査会

データで振り返る コロナ禍前後の京都観光

公益社団法人 京都市観光協会(DMOKYOTO)
DMO企画・マーケティング専門官

堀江卓矢(ほりえたくや)



京都市出身。京都大学大学院農学研究科修士後、株式会社三菱総合研究所に入社。公共政策評価や、航空業界における経済効果分析、観光マーケティング業務に従事。2016年、マーケティング責任者として京都市観光協会へ転職。経営戦略の策定、コーポレートブランディング、統計データ分析、メディア運営設計、観光課題対策事業などを手がける。

1.はじめに

2020年、世界中を襲った新型コロナウイルスは、観光業界に甚大な影響を及ぼし、その影響は京都においても例外ではなかった。直近数年間は観光客で溢れかえっていたような風景が静寂に包まれ、「これこそが本来の京都の姿」と懐古主義的な意見が散見された。一方で、インバウンド需要の隆盛に乗じて参入した事業者の勢いは見る影も無く、長年親しまれた宿泊施設も廃業に追い込まれるなど、栄枯盛衰を感じずにはいられない3年間だった。とはいえ、京都はこうした浮き沈みを何度も何度も経験し、乗り越えて

きた千年都市であるということは誰もが知るところだろう。

本稿では、DMOとして日々収集分析してきたデータをもとに、コロナ禍前後の京都観光の市場動向を振り返るとともに、それらを踏まえた対策を解説し、今後の展望に焦点を当てたい。

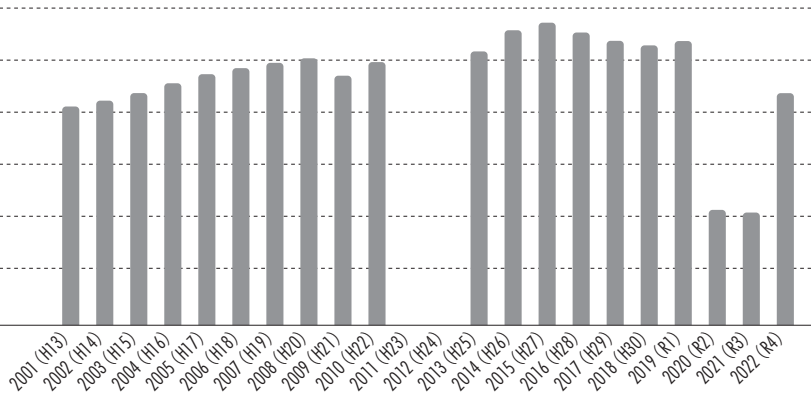
2. コロナ禍前の 京都観光

2-1 世界中から毎年 5000万人が訪れる街

まず、京都市を訪れる観光入込客数を確認しよう(図1)。京都市が初めて年間3000万人の入客を記録したのが、大阪万博が開催された1970年

であった。当時の京都市の人口は現在とさほど変わらない140万人程度であり、これを遙かに超える人数が、すでに毎年のように京都を訪れていたことになる。それから30年の歳月をかけて、2000年代初頭には観光入込客数が4000万人にまで増加したが、さらに京都市は観光客5000万人構想を掲げ、これは国によるインバウンド振興(いわゆるビジット・ジャパン・キャンペーン)とも連動する動きとなった。

2010年前後には新型インフルエンザの流行やリーマンショックを契機とした世界的な不況、東日本大震災に見舞われたが、震災からの復興に重なるように訪日ビザの発給要件緩和や格安航空(LCC)の台頭が進んだこと

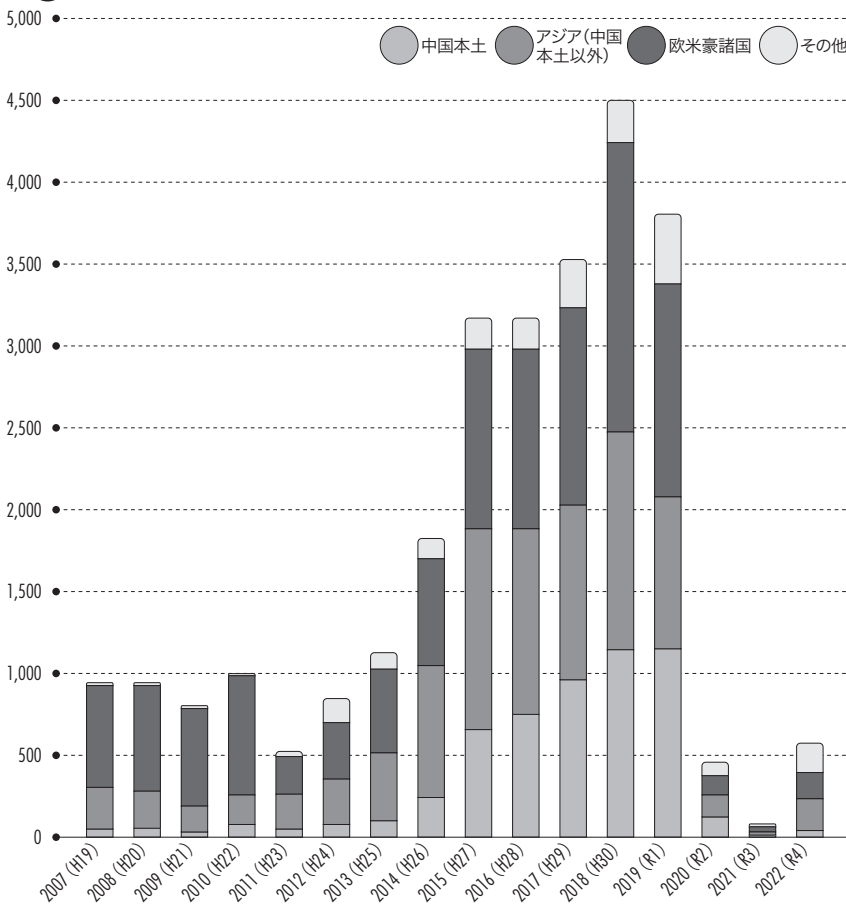


② データで振り返るコロナ禍前後の京都観光

で、アジア近隣諸国を中心に観光客数が急増し、京都市の観光入込客数は2015年に年間5684万人と最高値を記録した。観光客5000万人構想が達成されたことを受けて、京都市ではこれまでの量を追求する方針を転換し、「憧れられる観光都市」を目指して観光の質を高めることとなった。その後も外国人観光客数は増加が続いたが、入れ替わるように日本人観光客が減少したことで、市全体の観光入込客数は減少し、5000万人台前半で推移する年が続いた。

京都の観光地を訪れると外国人のほうが日本人よりも多いのではないかと感じることも多いので、京都市の観光客に占める外国人比率は高いと予想する読者は多いかもしれない。しかしながら、実はコロナ禍直前の2019年で外国人比率は17%に留まっている【図2】。これは、沖縄県の観光客に占める外国人比率約30%（2018年度時点）を下回る水準であり、京都は依然として日本人観光客にも支持されている旅行先といえる。ただし、日本人の多くは関西近郊からの日帰り観光客であるため、宿泊客に限定して集計し直すと外国人比率は大きく上昇し、約

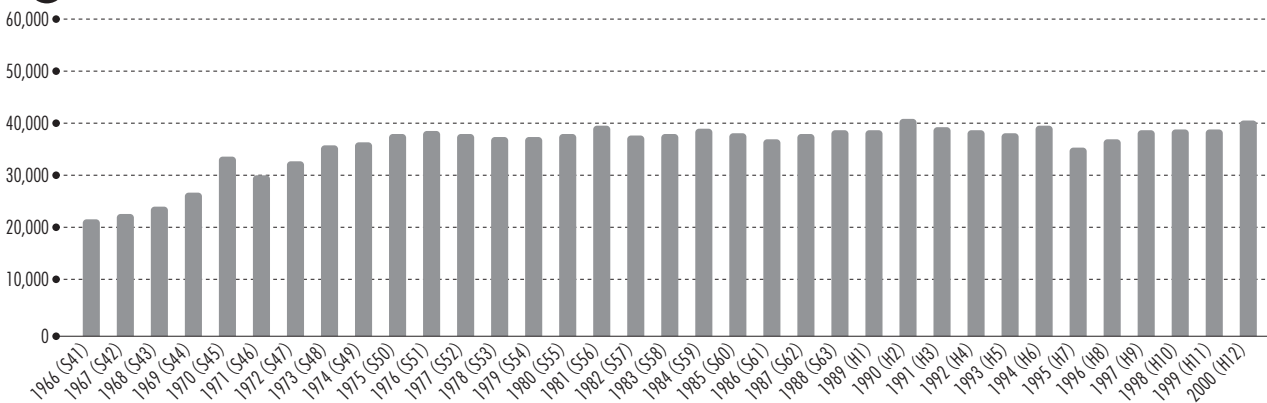
図2 外国人実宿泊客数の地域別内訳 単位:千人



半数を外国人が占めることになる。では、外国人の内訳はどうだろうか。もともと京都は欧米系の観光客が比較的多く、10年前までは欧米系が占める割合のほうが大きかった。その後、急に近隣アジア諸国の市場が拡大し、宿泊客数に占める中国本土出身者の割

合は4割にまで拡大した。それでも、全国の訪日客の国・地域別構成と比較すると、京都は欧米系の割合が大きく、様々な地域から訪問されている街であると言える。この特徴が、コロナ禍の影響を評価するうえで重要であることには、のちほど触れたい。

図1 京都市の観光入込客数(実人数) 単位:千人



2-2 高価格帯宿泊施設の進出が牽引した観光消費の拡大

京都市を訪れる観光客の消費額は、コロナ禍直前の2019年で約1・2兆円にのぼる【図3】。ここから生み出される付加価値額は約0・8兆円で、これは市全体の総生産額(国でいうGDPに相当)の12%程度となる。

2019年時点の消費単価は、日本人宿泊客が約5・5万円、日本人日帰客が約1・1万円、外国人宿泊客が約6・1万円、外国人日帰客が約2・0

図3 費目別の観光消費単価(2019年)

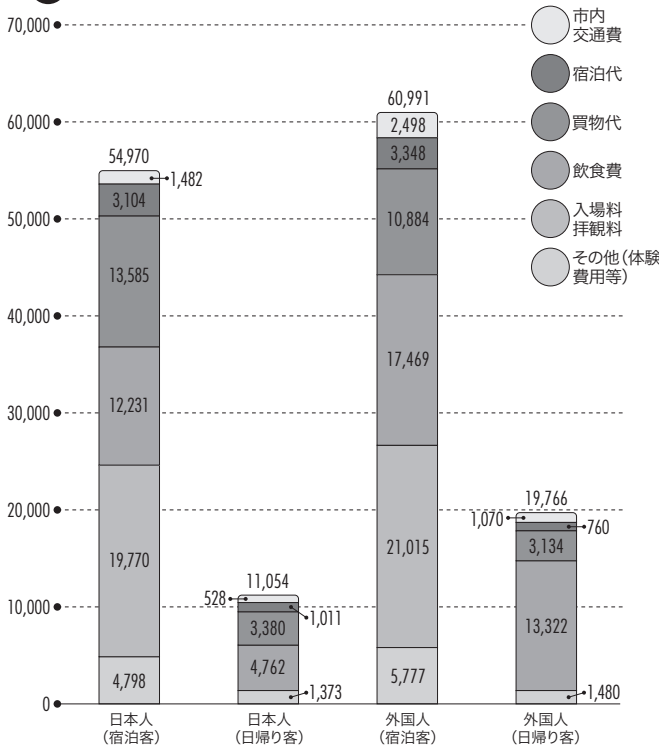
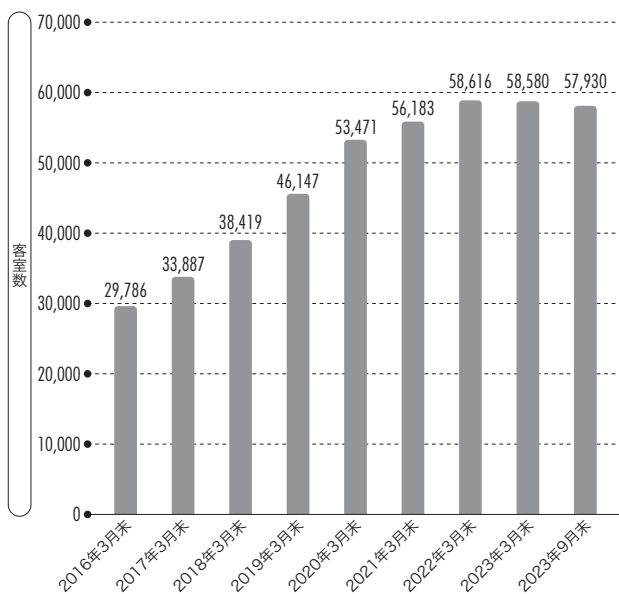


図4 京都市内宿泊施設客室数の推移



万円であった。宿泊客では日本人と外国人との差がほとんど無いが、数年前までは1万円以上の開きがあった。この差が縮まった最大の要因は、市内に高価格帯の宿泊施設が増えたことによる宿泊代の上昇である。2014年時点では日本人観光客の宿泊代は1・1万円だったが、これが2倍近くまで増えている。この10年のあいだでミシュランガイド5つ星の宿泊施設が4件となり、これは10件認定されている東京に次ぐ規模である。コロナ禍後も続々と世界的なラグジュアリーブランドホ

テルの進出が予定されていることから、さらに宿泊代は上昇が見込まれ、これに付随する他の費目も増えることが期待できる状況といつて良いだろう。

2-3 供給不足による観光課題の発生

外国人観光客が急増する以前は、京都市内の客室数は約3万室であった【図4】。主要な宿泊施設における年間客室稼働率は90%近くに達しており、人気の施設はほぼ満室という状況であった。とくに、日本人観光客は旅行

計画のタイミングが外国人よりも遅いため、そうだと京都、行こう」と思ったときには、すでにお目当ての宿の予約は取れない状態になってしまっていた。2015年に観光入込客数がピークに達してから日本人観光客の足が遠のいていたのは、こうした供給不足が背景にあったためだと考えられる。

そこで京都市では、さらに増える観光客を受け入れるためには供給客室数を4万室まで増やす必要があるという認識のもと、なおかつ京都のブランド価値を向上させるための対策として、2017年に「京都市上質宿泊施設誘致制度」を創設した。これは、宿泊施設の立地が制限されている区域においても、質の高い宿泊施設の営業を可能とするものであり、実際にこの制度を活用した計画が5件予定されている(新規の受付は2022年3月で終了)。ただし、この制度ができる以前から、供給不足を商機とみなした多くの事業者が、宿泊施設の立地が制限されていない区域で、簡易宿所や低価格帯の施設の運営にこぞって参入し始めたことで、客室数は瞬く間に6万室近くまで達した。さらに、違法民泊も急増し、市が設置した通報窓口には多い時で年

間1000件もの通報があった。

供給不足は交通分野でも課題となっていた。元々は市民の生活の足として路線網が発達してきた京都市バスは、観光客にとっても便利な移動手段として選ばれるようになり、財政難に苦しんでいた京都市交通局の収支は着実に改善に向かっていった。ところがその副作用として、一部の路線でスーツケースを持ち込む観光客と一般市民の通勤需要が重なることによる車内混雑が発生したり、バス停で待っていてもすでに満員状態のバスしか来ず何台も見送ることになってしまったり、利用者の利便性が損なわれる事態が問題視されるようになった。これを打開するため、新型車両では手荷物スペースを拡大したり、主要な観光地だけに停留する路線を運行したり、降車人数が多い停留所では降車してから運賃精算ができるように係員を配置するなど、地道な対策が導入されてきたところである。

このように、宿泊や交通における供給不足は改善が図られてきたが、残念ながら、混雑やマナー違反などの課題が根本的に解消できなかったかというところとは言い切れないのが現実だ。なぜなら、世界中からの憧れを集めるようなブランドディングを目指してきた京都においては、供給が拡大すると新たな需要が生まれる構造になってしまっているからである。したがって、京都において観光客が増えることによって起こる諸問題を終息させるためには、別の手法が必要となる。そのひとつが、前述の「宿泊施設の高価格帯開発を中心とした消費単価の向上」である。宿泊税や、京都市認定通訳ガイド制度の導入(トップレベルの通訳ガイド育成)なども、広い意味で単価向上の施策に含まれると言つてよいだろう。

次に挙げられるのが「需要の分散化(リピーター開発)」だ。たとえば、京都市観光協会では50年以上前から、閑散期にあたる夏と冬に文化財の特別公開事業を行うことで、桜や紅葉以外の魅力にも気づいてもらいやすいリピーターを対象に、京都を訪れていただくきっかけを作ってきた。2018年頃からは「とっておきの京都」と題した市内6地域を対象とした穴場観光や、早朝や夜間のイベントを紹介するような取り組みも強化してきた。長年に渡る取り組みの結果として、京都を訪れる日本人観光客のうち、入洛経験10回以上を占める割合は、実に6割にまでの上

こうしたりピーターは京都の穴場を熟知し、自ずと混雑を避けて観光してくれるため、人数が増えても市民の生活に与える影響は少ない。同じ2018年頃には、主要観光地における混雑度の予測も開始した。京都では住民生活と観光客の動線が混在しやすく、公共空間が観光地化されてしまっていることが多く、入域規制を設けることが困難であるという事情がある。そこで、ビッグデータを活用することで数ヶ月先までの時間帯別の混雑状況を予測した結果を公開することで、各自の判断で混雑回避を促すことに取り組んできた。利用者アンケートによると、およそ半数は予測結果を見たことで訪問日時や場所を変更したと回答している。さらに、京都市バスの臨時便増発の判断基準の一つとしても活用されている。

そして、最後にして最難関の対策が「経済効果の可視化」だろう。前述のとおり、京都における観光消費の経済効果は市内総生産の12%に相当するところがデータ上は分かっているが、市民がその恩恵を文字通り実感できていないのは別問題である。京都市が例年行っている市民生活実感調査において、「京都市は暮らしやすい観光都市である」という設問をみると、肯定的な意見のほうが多数派ではあるものの、年を追うごとに否定派が増えており、コロナ禍直前には否定派が逆転する寸前にまで達していた。そこで、これらの課題に対処するための事業に宿泊税の資金が投入され、対策が進行していたのだが、そこに水を差したのが新型コロナウイルス感染症であった。

3. コロナ禍の京都観光

3-1 市場の急変に耐えることができたのは誰?

計り知れない。営業できた店舗・施設はまだ恵まれたほうで、残念ながら持ちこたえられなかった事業者もあった。コロナ禍前の時点で競争過多になりつつあった京都の宿泊業界では、すでに廃業件数が増加傾向にあったが、コロナ禍が始まった2020年度にはこれに拍車がかかり、1年間で632件もの廃業が確認された。さらに、年間1000件以上の通報があった違法民泊も鳴りを潜め、数十件程度にまで落ちている。一方、新規開業はコロナ禍前ほどの勢いは無いにしても、廃業件数の半分ほどで推移している。市内の宿泊施設数はコロナ禍直前に4000件にまで迫ったが、現在は3500件程度にまで落ちている。それでも、2014年頃の1000件から比べると格段に増えた状態が維持されていると言える。また、客室数は約5・8万室とピーク時からそれほど減少していない。すなわち、コロナ禍で廃業に追い込まれたのはゲストハウスを始めとした小規模な施設であり、コロナ禍前から建設が予定されていた大型施設は、開業時期に多少の延期はあったとはいえ着々と営業を始めており、業界の新陳代謝が進んだと言えるだろう。

ここで、当協会が毎月発表しているホテル統計の対象施設の業績を、立地に比較した結果を紹介したい。立地の分類は「京都駅周辺」「繁華街」「市街地」「その他」の4つに分けることとする。宿泊施設の経営指標のうち最も重要と言われる客室収益指数(いわゆるRevPAR)。客室稼働率と平均客室価格を乗じた値であり、1室あたりの売上に相当)の推移を比べてみたところ、「その他」に分類される施設は2020年秋のGOTOキャンペーンの時点で早くもコロナ禍前の水準を回復していることが分かる。その後も、他地域よりも常に高い水準で推移しており、2023年にはコロナ禍前の2倍を超えた月もある。実は、この「その他」という分類は、駅前や繁華街の過当競争に巻き込まれにくい市内辺縁部が相当し、こうした地域に立地する施設は、その施設自体が有名観光地に匹敵するほどの集客力を持っているという特徴がある。コロナ禍になってから「その他」地域で高価格帯の施設の開業が相次いだことで指標が上向きバイアスが働いたということも考慮しても、こうしたブランド力のある施設はコロナ禍の影響を受けにくかったことがデータから

うかがえる。実際、富裕層は、施設や車両を貸し切りにするなど、感染リスクを下げたプライベートな空間を確保することで、コロナ禍であっても密を避けて周囲の目を気にせず旅行することができたため、高価格帯の施設はそうした需要の受け皿になったと考えられる。逆に、駅前でしのぎを削っている施設は、2023年になってからも客室収益指数がコロナ禍前を下回っており、厳しい経営状況だと言える。

次に、宿泊客の出身地域別のデータをもとに、市場別のコロナ禍の影響を見てみることにする。当然、いずれの地域もコロナ禍の影響で宿泊客は激減し、過去には無かった国内近隣地域からの宿泊や、全国旅行支援の後押しが観光業界を支えることになった。2022年10月からのインバウンド規制緩和にともなつて、真つ先に需要が回復したのは韓国であった。韓国における政権交代があったことで対日感情が改善されたことや、燃油サーチャージ高騰の影響を受けにくい近場の旅行先であることなども相まって、すでに2022年10月時点で2019年同月を上回るほどの宿泊需要が発生した。これを追いかけるようにして香港や台湾からの需要も回復が始まり、翌年春には旅行の計画や手配に時間がかかる欧米諸国の観光客も、春の桜を目掛けて戻ってきた。夏には中国本土からの個人旅行者も増え始め、団体旅行解禁前の2023年7月時点で国・地域別構成比のトップは中国となったことは、筆者も驚いた。秋になれば、再び欧米系の観光客の比率が高まり、年明け2月の春節にはいよいよ中国市場の本格的な復活が期待される。一方、厳しいコロナ禍の需要を支えた日本人による宿泊はここに来て回復に歯止めがかかっている。コロナ禍前のように外国人客による予約が先行しているとしても、宿泊施設が増えたことで客室稼働率はまだ70%前後と余裕があるはずなので、日本人が予約したくてもできないような状況では無いはずである。にもかかわらず日本人が伸びない理由を求めると、やはり宿泊価格の上昇ということになるだろう。インバウンドの回復はもちろん、燃料費の高騰や人件費の上昇を背景に2023年の早い段階で市内主要ホテルの平均客室単価はコロナ禍前を上回っているが、記録的な円安によって外国人観光客にとっては訪日旅行はむしろコロナ禍前よりも安い

と感じられている。こうしたインバウンド需要を狙って強気の価格設定に踏み切る施設が増えると、全国旅行支援などで割安な旅行を体験してしまった日本人にとっては、どうしても今の価格は割高に感じてしまうのかもしれない。

このように市場によって動向が様々であったことを振り返ると、特定の市場に依存せず、バランスよく集客することの重要性を認識することができている。中国本土からの観光客に依存していた地域では、まだまだコロナ禍からの回復は道半ばだろう。今後も自然災害や政情不安など様々なりスクに対応していくためにも、引き続きなるべく多方面からの誘客に努めていきたい。

3-2 コロナ禍がもたらした副作用

コロナ禍が観光業界に大打撃を与えたことに疑いの余地は無く、DMOも当初予定していた事業の多くは見合わせる事になった。しかしながら、これがきっかけで新たに手を付けることができたこともあった。

まずは、感染症による不安を払拭し、安心・安全に観光していただけるようにするために必要となる、換気や消毒などの対策への補助金制度の運営に携

わったことだ。中小事業者の多い観光業界に広く制度利用を促すために、これまでDMOが培ってきた業界ネットワークの真価が試されることになった。

一連の補助金手続きに伴う膨大な事務作業をこなすために、休業を余儀なくされていた一部の市内宿泊施設から短期の出走を受け入れたことは、雇用対策にもなった。慣れない作業に戸惑う職員も少なくなかったかもしれないが、結果的に多くの事業者との接点ができ、業界ネットワークを再構築できたことは収穫であった。その最たる成果

が、2020年7月に策定した「新型コロナウイルス感染症対策宣言(ガイドライン)」である。各業界・事業者が実情に応じて独自の対策を模索するなか、DMOがリーダーシップを発揮して、市内の主要業界23団体と共同で統一したガイドラインの発表に漕ぎ着けることができた【写真1】。さらに、ワークの職域接種の運営や、在宅勤務者向けのオンライン研修の開発などにも取り組み、経営戦略の柱のひとつに「業界支援」を掲げてきたDMO

KYOTOならではの実績を重ねることができた。秋以降のGOTOキャンペーンや、翌年からの全国旅行支援な

どの対策が国から打ち出された際には、「週末の稼働だけが上がって繁閑差が縮まらない」という業界の声を踏まえて、日曜日の宿泊を促進するキャンペーンを実施した。国のキャンペーンと比べると遥かに少ない予算規模で効果をあげるために、宿泊施設から提供いただいた曜日別の稼働率データをもとにして制度設計を行うことができたのも、これまでの業界との信頼関係があったこそである。

データ活用の分野では、他にも大きな進展があった。将来予測である。コロナ禍になって行動制限が頻発し、いづつ感染してもおかしくないような状況が続いたため、旅行を計画するタイミングの間際化が進み、需要の先読みが難しくなっていた。そこで当協会では、かねてよりデータ提供の協力をいただいていた宿泊施設における、予約状況と客室稼働率の実績を照らし合わせることで、3ヶ月先までの稼働率予測の発表を開始した。もともと、報道機関からも今後の見通しについてよく問い合わせを受けていたこともあり、宿泊

予約という裏付けによる高精度の短期予測は注目を浴びており、仕入れ調達

経営の最適化の貢献につながっている。

3-3 事前予約制とCRM

もうひとつデータ活用の事例を紹介したい。当協会では長年、閑散期対策のために文化財の特別公開事業を営んできた。コロナ禍前までは、目的的文化財を訪れて、受付で料金を支払い、施設内のガイドから施設の解説を聞く、というのが一連の体験であった。ところが、この方式だと昼過ぎの時間帯や、団体ツアーの来訪によって一時的な混雑が発生してしまうことがあり、コロナ禍における事業運営が困難

になっていった。そこで、密を避けつつ事業を継続していくための工夫として導入したのが、事前予約制である。時間帯別に定員を設けて旅程に合わせて予約をしていただくことで、劇的に平準化が進んだ。全体の集客数は減るの

で、値上げをしても減収分を補うことはできなかつたが、予約をしてから観光していただく意識付けができたことで、他の高単価の予約型商品の利用や開発が進むようになった。そして何よりも、顧客の予約購買データが活用できるようになったことが大きな進歩であった。

具体的には、メールアドレスごとの購買履歴をもとに、通算購買額や購買頻度を分析することに加えて、登録されたアドレスに定期的に最新情報を配信することで閲覧状況を把握した。購買額や開封率が高い人をファン層とみなし、このファン層に対して優先的なご案内や特典を付与することで京都に対する愛着を促している。ここまでなら、それなりの規模の事業者であればどこも取り組んでいる顧客管理と同じなので、DMOとしては一歩踏み込んだ施策にまで仕上げたい。民間1社単独ではできないことを、複数社が協調することで実現できるようにすることがDMOの真骨頂である。つまり、こうしたファンを増やす仕組みを地域の事業者にも利用してもらえようように拡張し、京都のリーダーだけに提供できるとつておきの体験の開発を事業者に促すという構想である。地元民向けや、購買頻度の高い商材が対象であれば、こうした仕組みの事例は有り触れているかもしれないが、体験頻度の低い旅行先単位で、しかも関係者の多いそれなりの人口規模の都市での事例となると、成功している事例は聞いたことがない。しかし、日本人観光客のうち京

都来訪経験10回上の割合が60%というリピーター率の高い京都であれば、実現できるかもしれない。今後のチャレンジに、ぜひ注目いただきたい。

4. コロナ禍後の 京都観光

4-1 人手不足と物価高の 二重苦をチャンスに変える

2023年5月に新型コロナウイルスが5類感染症へ移行したことで、ほとんどの経済活動は正常化を迎えることができた。京都においても順調に観光客数は回復していくことが予想されるが、市内主要ホテルにおける客室稼働率は70%前後で推移しており、コロナ禍前のように90%を超えそうな兆候は今のところ見られていない。もちろんこれは、ホテルの新規開業が進んで受入容量が増えたことが一因ではあるが、深刻な人手不足で宿泊施設側が意図的に稼働を抑えていることも影響していると考えられる。当協会が6月頃に行った臨時調査によると、回答事業者の7割がコロナ禍よりも従業員数を減らしており、人手不足を感じているという結果となった。とくに不足しているのは接

客職である。

これはおそろく、外国人留学生を中心としたパートタイム労働の新規供給が止まってしまったことで外国語で接客ができる人材が減ったところに、インバウンド需要が急回復していることが背景にあることが大きく影響していると考えられる。また、運転手不足も深刻である。

京都市域の法人タクシード登録業務を担う京都タクシー業務センターによると、コロナ禍で運転手が大量に離職・引退したことで、約8000人から約6000人にまで激減しており、車両が余ってしまったとのことだ。

とくに、修学旅行シーズンになると班別行動するための貸切タクシー需要が増えるため、配車アプリを利用してもタクシーが捕まらないようなこともしばしばである。

さらに、燃料費高騰による原価上



©京都市観光協会

写真1: 祇園祭のプレミアム観覧席

昇も経営を圧迫している。当協会が例年実施している「京都観光事業者調査(2022年)」によると、原価が前年から上がったと回答した事業者は約80%にのぼり、これは前年度調査の2倍に相当する。これを価格へ転嫁できるかどうかで明暗が分かれるが、中には創意工夫でピンチをチャンスに変えている事例もある。たとえば、以前は一定のまとまった団体客を相手にサービス提供することで一人あたりの単価を下げていたところを、敢えて定員を1名に絞り単価を上げる判断をしたことで顧客に対して丁寧な接客ができるようになり、満足度も収益性も向上したという事業者がいる。業界全体に値上げ圧力がかかっている今だからこそ、標準を合わせる価格帯を大胆に変えて、少ないスタッフで限られた顧客をしつかりとてなす方針へ切り替えることができれば、再びコロナ禍のようなことが起こったとしても影響を抑えられるというところは、さきほどのホテルのデータをもとに紹介した通りである。

DMO自身も、上質な体験の開発に注力している。今年、観光庁の観光再始動事業による支援のもとで、祇園祭における1人40万円のプレミアム観覧

席の実証販売を行った【写真1】。全国各地でも類似の試みが注目されており、賛否両論が渦巻いている。大事なのは、価格を上げることではなく、観光客にとって十分な選択肢を用意することだ。無料エリアで立ち見をしながら自分だけの画角を見つけることに喜びを見出す人もいれば、祭の文化を維持するための寄付をきっかけにして当事者の想いを直接聞くことに価値を感じる人もいる。実際、プレミアム観覧席をご利用いただいた方に最も好評だったのは、山鉾巡行の参列者が座席近くまで来て、気さくに英語で話しかけてくれたこと、とのことだった。SNSが発達したおかげで自分なりの撮影スポットを探すような楽しみ方は身近なものになったように思うが、祭の当事者と「お近づき」になる機会は、それなりの手間や理由が無ければ提供できないものである。後者のような選択肢を観光客に対して十分に示すために、上質な体験の開発の優先度が高いというだけで、どちらのお客様も、誰ひとり取り残さないという思いに変わりはない。それこそが、持続可能な観光が目指すところではないだろうか。

4-2 京都から始まる新しい旅行体験

本格的なインバウンド需要の回復に対応するために、今年の秋にはこれまで続けてきた混雑対策も新しい局面を迎えることになる。まずは、市民にも観光客にも多く利用されてきた「バス1日券の販売停止」である。便利であるがゆえに、バス1日券の利用者の移動手段が市バスだけに限定されてしまい、混雑を助長してしまってきた反省を踏まえ、この度の決断に至った。今後は「地下鉄・バス1日券」の販売に一本化することで、地下鉄とバスを組み合わせた旅行の提案を強化していくことになる。

タクシー業界においても、大胆な対策が2件予定されている。「乗り合いタクシー」と「貨客混載」の実証である。これらは法令などの諸事情で国内では実現が困難と言われてきたが、昨今の運転手不足が引き金となつて業界内での合意形成が進み、今秋の実施に漕ぎ着けることができた。「乗り合いタクシー」は、京都駅から金閣寺へ向かう経路限定ではあるが、異なる顧客グループが同じ車両に乗り合わせることでできるようなするというもので、一

人あたりの単価は下がるが、1台あたりの売上は上がり、少ない台数で多くの顧客を運ぶことができる。「貨客混載」は、事前予約限定ではあるが、タクシーで観光地まで移動し顧客が下車したあと、大型の手荷物をそのまま宿泊先まで搬送するという仕組みである。いつの時代もイノベーションは課題から生まれる。観光課題に直面している街だからこそ、こうした新しい旅行体験が生まれ、世界標準になつていくことを期待したい。

4-3 リニューアルオープンが目白押し

コロナ禍で観光客が激減しているあいだに、大規模な改修を終えた施設が少なくない。その代表格が清水寺である。本堂の改修が終わってから既に3年近くが経過しているので、ご覧になつた方も多いかもしれないが、ぜひその美しい姿を早朝に拝んで欲しい。清水寺は朝6時から開門しているのをご存知無い方はまだまだ多い。改修があつたのは寺社ばかりではない。「ウエスティン都ホテル京都」や「リーガロイヤルホテル京都」も大規模なリニューアルを行った。芸舞妓の舞踊を

始めとした文化鑑賞ができるスポットとして外国人に人気の「ギオンコーナー」も改装を終えたところである。隣接する敷地には、2026年春に帝国ホテルの開業も予定されている。100周年記念事業で大規模改修された「京都競馬場」は、ファミリー層向けに遊具や乗馬体験イベントが用意されるなど、新たな観光スポットとなっている。この秋には、京都高島屋や大丸京都店屋上フロアもリニューアルされた。さらに、京都駅東側には京都市立芸術大学が移転し、周辺一帯がアートをテーマにしたエリアとして再生されていく見込みだ。もしかすると、コロナ禍が無ければこれほどまでにリニューアル案件が集中することは無かったかもしれない。ぜひ、京都を訪れていた方々には、お馴染みの「行きつけ」を大切にしていただきつつも、京都の新鮮さに触れてみて欲しい。

5. 世界的なDMOを目指して

5-1 先駆的DMOとしての取り組み

2023年3月、観光庁は日本国内

に「世界水準のDMO」を創出するために、支援を希望するDMOの募集を行い、全国から3団体が選定された。そのうちの一つが当協会である。観光庁や専門家による支援のもとで2年間のアクションプランを策定して、全国の模範となるような課題解決に取り組んでいくことになる。コロナ禍後の業界の回復を力強く後押しし、再び世界中の都市との競争に挑んでいくうえで、国からの支援は大変ありがたい。

今回の支援の特徴のひとつに、これまで広域DMOのみが支援対象となっていた調査事業への補助制度を、基礎自治体単位の地域DMOでも利用できるようになるということがある。とくに京都では、観光に対する住民からの理解醸成が課題となつているため、経済効果の分析に注力し、分かりやすく観光の意義を発信していきたいと考えている。

この他、さきほど紹介した祇園祭プレミアム観覧席に象徴されるような、「文化財を活用した質の高い体験の開発」や、「インバウンド向け商品の開発支援と業界交流の促進」「多言語案内表記の面的整備」「民間メディアと連携した情報流通環境の整備」と、川

上から川下までを網羅した事業展開を描いている。

さらに、組織内部の改革にもチャレンジしたい。半官半民と言われ、生え抜きの職員以外にも、行政や民間からの出向者、専門能力を有した有期契約職員、観光案内所に勤務するアルバイトなど、様々なスタッフが同居するDMOにおいて、各人の業績を評価して成長を促していくための明確な筋道をつけることが目標である。また、新規入会獲得や会員制度改善による会費収入拡大も重要なテーマに位置づけている。今後の動向に注目していただければ幸いである。

5-2 学び

良くも悪くも、コロナ禍はそれまでの取り組みを見直すきっかけをくれた。普段から地域や市民、業界の横のつながりを保っていたからこそ、この苦境を乗り越えることができた事業者は多かったはずだ。質の高い体験の開発を目指してきた事業者ほど、コロナ禍からの回復は早かった。今後再び起こるであろう危機に備え、持続可能な観光を実現していくうえで、これらの事業者は欠かせない存在である。ま

た、データを活用することで先行きが見通せるようになり、業界内の合意形成も進めることができた。大胆な混雑対策や、施設の大規模リニューアルなど、将来に向けて前向きな挑戦が続いている。

明治維新で「いずれ狐や狸の棲家になる」と言われるほどまで京都の街は衰退したと言われているが、それを嘆くだけでなく市民が「一丸となって近代化に挑んだことで、今日まで伝統文化を引き継ぎ、世界中から観光客が訪れる街にまで成長してきた。今回のようなパンデミックは、現代を生きる私達にとっては初めての試練だったかもしれないが、これ乗り越えたことで、当時の人々の想いがいまでも受け継がれていることを、この3年間で実感することができた。こうして受け継いできた千年の歴史を振り返ることができるから、次の千年も京都が京都であり続けられるだろうという希望を持てるのでは無いただろうか。不確実性の時代と呼ばれる今だからこそ、この街がもたらす希望を世界中の人々に感じてもらえるように、世界をリードできるDMOとして観光業界を支えていきたい。

京都市観光、 各界の「現状と 今後の展望」を 聴く

コロナ禍（パンデミック）前後に、
それぞれの観光現場で何が起きていたのか、
需要の急速な復元において何が起きているのか、
どのようなシフトをしようとしているかについて、
京都市観光に関わる
7団体へのインタビューを通して考察する。

- ① 京都信用金庫……………P 20
地域の価値創造を目指す「おせっかいバンカー」
- ② エムケイ株式会社……………P 22
システムと教育の見直しで
- ③ ヒューリックホテルマネジメント株式会社……………P 24
地域とつながり、この土地ならではのサービスを
- ④ GOOD NATURE HOTEL KYOTO……………P 26
サステナブルな価値提供が海外宿泊客からも好評
- ⑤ 京都市ビジターズホスト(KVH)……………P 28
インバウンド加速で求められる通訳ガイドの質と量の向上
- ⑥ 一般社団法人西芳会……………P 30
参拝者とお寺をつなぐ架け橋として
- ⑦ 京都伝統伎芸振興財団(おおきに財団)……………P 32
コロナ禍を乗り越え未来に繋ぐ花街文化

地域の 価値創造を 目指す 「おせっかい バンカー」



企業成長推進部課長
満島孝文（みつしま たかふみ）

「あたたかい金融」
で目前の課題を
柔軟に解決

「約3年に及ぶコロナ禍も収束してきてと言われますが、その間、取引先の観光関連の事業者に何か変化は見られましたか。それに対し、どんなサポートをされてきたでしょうか」

「当金庫は地域に寄り添う「あたたかい金融」を目指しています。旅館やホテルは設備の減価償却が毎年必要ですが、コロナ禍で売上げが激減したところが大半でした。この3年、苦境に面した多くの事業者様を、私たちは実質金利ゼロ、保証料ゼロのいわゆる「ゼロゼロ融資」で下支えしてきました。こうした金融サービスを提供するだけでなく、私たちは「おせっかいバンカー」と自称し、一人一人の職員が汗をかいて地域の課題解決に向けて取り組んでいます。」

例えば、京都市内のある蒲鉾を取り扱っているお客様は比較的年配のお客様が多く、年齢層の偏りについてのお悩みを職員が聞いていました。若者に人気のチーズ入り商品を増やしたいけれど店主自身はチーズが苦手で商品開発がうまくできない、という話を聞いて始まったプロジェクトです。融資の相談だけでなく、情報や人をつないでサポートしようと店舗職員でチームをつくって取り組んだ結果、誕生した新商品がSNS映える形であり、狙い通り若いお客様の来店も増え、非常に感謝いただくこととなりました。

九条支店ではまさにコロナ禍中にグルメガイドブックを作成しました。同

支店が位置する京都駅の南側は、ホルモンがおいしいお好み焼き屋さんなどユニークな飲食店が多いのですが、コロナの影響で客足が遠のいたとのお話をお聞きし、立ち上がったプロジェクトです。店舗職員全員でお店への訪問や取材を行い、グルメガイドブックが完成しました。飲食店さんからは、お客様が増えたのはもちろん、飲食店同士の横のつながりもできて嬉しいというお声が届いています。

祇園祭を支援するクラウドファンディングは、祇園祭の運営を担う公益財団法人様から当金庫の朱雀支店が融資の相談を受けたことがきっかけで始まったものです。近年観光客が増えるほど警備費が巨額になり、「持続不可能」なお祭りになっていました。融資するだけでは抜本的な課題解決にはならないと考え、地域にとつてより持続可能な形をとクラウドファンディングをご提案したのです。思い切って始められたところ、「娘が京都の大学でお世話になって」などと共感くださる人の志が続々と集まり、2023年の寄付総額は約1600万円に上りました。そのリターンの一つとして、当金庫では河原町御池にあるビル

「QUESTION」（2020年築）を山鉾巡行の観覧席に提供したほか、山鉾の曳き手や、辻回し（山鉾の方向転換のお手伝いにも職員が参加しています）。

**サステナブルな事業と
まちのあり方を
地域で見出す**

「コロナ禍前後に京都信用金庫様の変化はあったのでしょうか。新たに導入したことや、逆にやめたことは？」

「おかげさまで2023年9月に当金庫は創立100周年を迎えました。リモートワークの導入やペーパーレス化は加速したと思います。機械ができることは機械に任せ、人にしかできない「お節介焼き」により他の金融機関にはない価値をつけようという方向性が、鮮明になってきたと言えます。」

「一番大きな動きは、先ほども話に出たQUESTIONのオープンです。この施設は8階建てのビルに「お節介焼き」のコミュニティマネージャーが常駐しており、地域のネットワークを生かしながら様々なジャンルの人が力をあわせ

課題解決にあたらうという共創施設です。

地域にとってソーシャルグッド(地球環境や地域コミュニティなどの「社会」に対して良いインパクトを与える活動や製品・サービスの総称)なことに挑む事業者様をもっと知ってもらおうと、京都北都信用金庫、湖東信用金庫、龍谷大学と協同で、「ソーシャル企業認証制度 S 認証」を創設しました。またアートの街・京都で、コロナ禍によるアーティストや小劇場の危機的状況を打破するため5団体と共にBASE (Bank for Art Support Encounters) も立ち上げています。

社内ではチャレンジ副業制度を2022年1月に開始しました。僧侶やサッカーチームの監督、中小企業診断士など、社会貢献をしたり、自らのスキルを上げたりするための副業を認めるようにしています。

そして「京信人材バンク」という複業人材シェアサービスも始めています。まちをまるごと一つのオフィスと捉え、例えば元・客室乗務員で語学力を活かせる人、普段は企業のIT開発者で地域の中小・零細企業のためにも役立てる人など様々なタレント人材

と、人材不足で困っている会社をマッチングしています。

ただよく話を聞くと、人手不足が問題の本質ではないこともあります。例えば、これまで手書きだった経理作業に最新のソフトを導入するといった業務の効率化で課題が解決することもあり、デジタル化支援の部署につなぐケースも多いですね。

—お金を貸すだけでなく、事業者が目指すサステナブルのあり方を分析し、人材バンク活用やデジタル化支援など、多様な提案をされているんですね
— こういうことができるのも、営業ノルマがなくなつたおかげです。当金庫も以前は月末となればお願ひ営業をしているケースが多かったのですが、2017年に営業ノルマを廃止しました。オーバーバンキングと言われる時代、地域に必要とされる金融機関であり続けるためには、お客様の暮らしや事業、地域の社会課題を解決する金融の実践が必要だと、私たちは考え、「職員一人一人が地域の皆様に寄り添い、人と人、事業と事業をつなげるコミュニケーションマネージャーとして、地域の新たな価値の創造とコミュニケーションの発展に貢献する」という理念を掲げ

ています。まだまだ道半ばですが、とくに若い職員はお客様のお話を自主的に聞いて支店内で共有し、チームで動くことが自然とできるようになってきています。

未来を拓く具体的な方策をとるに練る

— 現在、主に取り組まれていることはなんでしょう

— 国の「事業再構築補助金」の申請や採択後の支援に多く取り組んでいます。例えば旅館がグランピング施設を開くなど、コロナ禍で苦境に立たされた事業者様が、業態を少し変えたチャレンジを支える補助金で、申請書類では業態変化で期待できる具体的な改善点をロジカルに説明する必要があります。中小企業の社長さんだけで補助金の計画書を策定するのは困難です。で、それを私たちが支援しています。会社の未来の話を社長としっかり行って、進むべき方向性を共有する—それができてこそ、私たちも融資できますから、当金庫にとって大切な営業活動でもあります。

— 今後の京都観光のあり方や、地域経済における観光の位置づけはどう捉えられていますか

— オーバーツーリズムのイメージが大きくなっていますが、逆にこれだけの観光客が来るほど、京都が世界に誇る観光都市だということも事実です。私たちはこの魅力を大切にしつつ、観光課題の解決につながるDXやサービスを開発するスタートアップ企業などとも連携し、経済を育んでいきたいと考えています。

— 文化財の継承もしくい昨今ですが、高台寺でのねね(豊臣秀吉正室)が住んだ小方丈再建プロジェクトでは、クラウドファンディングを祇園支店の職員が提案し、若い僧侶と職員が一緒に取り組んで、無事成立しました。京都は変わらないのいいところだと言われますが、継続するためにはやはり変わっていく部分も不可欠だと思います。持続可能な京都のまちづくり、当金庫も地域の「おせっかいバンク」として、一層力を注いでいきたいですね。

— 聞き手：門脇菜海(JTBF)・福永香織(京都市観光協会)

システムと 教育の 見直しで



外商部部長
木村伸介（きむらしんすけ）

外販セールス部部長
田中祥一（たなかしょういち）

経営企画部次長
東真一（あずましんいち）

コロナ禍を越えて 観光客は昨秋から増加

「コロナ禍での取り組み、そこから現在に至る観光客増加で現れた問題について教えていただけますか。」

東 MKグループは、札幌から福岡まで8都市でタクシー・ハイヤー事業を展開しているグループです。コロナ禍ではやはり大きなダメージを受けましたが、タクシーがほぼ稼働できない状

態が続いておりましたので、医療従事者が公共交通機関を利用しづらいといった報道もあり、医療従事者の方々の無料送迎を申し出ました。京都市と話し合いを行い、コロナ患者の受け入れを行う病院にジャンボタクシーを貸し出し、自由に利用してもらう取り組みを行いました。

田中 飲食店の方々も大変苦労されていたので、1回100円で料理の配送をする「MKタク配」のサービスも行いました。飲食店とタクシーは一心同体のようなものですし、コロナで困っておられる飲食店のお役に立ちたいという思いがありました。

木村 ワクチンの輸送や医療関係者の方の無償送迎などは、京都だけでなく、滋賀、大阪、奈良でもさせていただきました。もちろん、年齢的な問題や基礎疾患を持つドライバーもいるので、相談しながら希望するドライバーを募って行いました。

田中 コロナ禍が明け、昨年10月に外国人の入国が解禁されたタイミングから、タクシーの利用が増え始めました。特に今春は一気に回復し、修学旅行の利用については2022年の数字が2019年を上回りました。コロナの

影響で、行先を海外から国内に変更されたり、近隣の学校が京都に来られなくなったことが要因ではないかと考えています。さらに、これまで観光バスで移動されていた学校が、少人数で移動できるタクシーを選ばれたこともあるでしょう。個人旅行では、いろいろな補助金や割引が利用できたこともあって、これまでよりも利用が増加したのではないかと思います。

木村 今年は秋以降の予約も順調に入っています。春は、国際会議やイベントで車を使用したことや、コロナ禍の2〜3年前に受注した修学旅行がすべて実施になったことなどが重なり、観光客の方や地元の方の予約をお断りするケースが多くありました。それを警戒されてか、秋はホテルなどが早めに予約を押さえてくださっているのかもしれない。ただ、春は例外的なケースが続いたことが大きいので、秋は受注数を調整しながら進めれば、皆さんのお役に立てるようにできると考えています。

田中 ただ、観光客が一気に回復したことによりさまざまな問題も出てきています。ドライバー不足が話題になっていますが、弊社も登録台数860台

に対して、常時稼働しているのは700〜800台ぐらいです。コロナ禍の間、遅くまで飲食店を利用される方が減ったことで、夜勤のタクシーも減少したので、流しのタクシーがつかまらないといった状況が増えるなど、課題はたくさんあります。

東 道路運送法の規制上、タクシーの台数は自由に増減することができません。一度減車すると台数を戻すことができないので、会社としては以前のような稼働に戻すため、費用的な問題があっても、車の台数は動かさずに置いている、という状況があります。増減車が自由であれば、稼働に合わせて台数を増減するのですが、そこは頭を悩ませている部分ではありますね。

社員不足解消に向けた 意識を高める教育

「ドライバー不足の状況と対応策について教えていただけますか。」

東 コロナ禍前の2019年と比べると、全国的におよそ20%のドライバーが減少しているといわれており、我が社もそこまで大きく減少していませんがコロナ禍前より少ない状況です。新

入社員の募集にあたっていろいろ仕掛けてはいますが、なかなか思うような反応ではないですね。新しい社員が入社しても、高齢の社員が退職することで、徐々に減少しているという問題があります。

田中 ドライバー不足はお金だけの問題ではないと感じています。今は、私生活を充実させながら仕事ができたり、逆に稼ぎたい人はそちらに比重を置けたり、働く人が自由に選択できる形にしていかなければ、なかなか人が集まらないのではと思っています。

木村 具体的な取り組みとしては、給与は落とさず、出勤日数を少なくして負担を減らせるようにしています。さらに車の性能も高くなっていますので、以前よりも乗り心地がよく、運転しやすくなっていると思います。また、所得についてはコロナ禍前に戻っていませんので、その点での満足度は高いのではないかと考えています。

東 このほか社員教育の一環で、各営業所で英語研修も行っています。レベル別の英会話サロンを営業所で月2回行い、会社全体で年2回レベル試験を実施しています。級が上がると英会話が必要な仕事を担当することができ、

それが英会話手数料としてドライバーに支払われる、という流れになっているので、モチベーションも上がるのではないのでしょうか。コロナ禍で停止していましたが、海外留学制度も夏に再開し、5名の社員がイギリスに留学しました。

木村 観光ガイドの知識についても社内資格としてランク分けしています。観光の知識があり、英語もできて、接遇も良いとなると、当然、配車のランキング（仕事が渡る順番）は高くなります。英語や観光の知識のレベルを体系化することで、個人個人が「これを頑張ろう」という明確な意識を持ってくれていると感じます。

配車アプリやZEV化など変化を見据えた対応

— 今後に向けて、新たな取り組みや課題などがあれば教えてください。

東 タクシー配車アプリが増えています。京都MKがUberと提携したのは2019年です。2020年には名古屋MK、2021年には札幌MKがそれぞれ提携を行っています。現在、たくさんの配車アプリがあり

ますが、最も使われているのはGO、Uber、DiDiの3つ。あるアンケートではその4位にMKのスマホ配車アプリが入っており、単独の会社で行っている配車アプリとしては多くの利用者が見込んでいると考えています。

また、EV化については早く進めたいと考えていましたが、航続距離が長い車でないタクシーとしては導入できないので、具体的に採用できるものがありませんでした。2022年あたりから航続距離が長い車種が登場したので、EV化を進めていこうとなりました。5年ほど前から日産リーフなどは導入していましたが、全車ZEV化という方針を出して具体的に動き出したのは昨年からです。

そしてもう1点、注目度が高いライドシェアについても、これからの動向を見据えて、対応していける仕組みを作っていかなければならないと感じています。タクシーの供給量が減少しているなかで、国民の足を守る何らかの施策は必要だと思えますので、タクシーとライドシェアが共用できるような形を目指したいと考えています。

田中 人手不足が問題になっている今、

人を増やさないと稼働できないのは、タクシー業界だけでなく、宿泊業や飲食業なども同じだと思います。

ただどの業種も、なんでもかんでも受けるのではなく、良い仕事を効率よく受けられるようにされていると思いますし、私たちもそのようにしていければと考えています。

木村 今、求められていることが本場に多様化しています。国の方針やルールも変わるかもしれません。また、お客様からの要望や悩み、課題は、「現場」の私たちがこれまで伺い、前向きに向き合ってきました。中にはそういう発想があるんだ、という面白さもありました。新しい課題や変化に向き合いながら、これからの限り対応していければと思います。

○聞き手…福永香織（京都市観光協会）

…後藤伸一（JTBF）



写真：送迎はもちろん、貸切の場合は観光ドライバーとして訪問地のガイドも行う

地域とつながり、この土地ならではのサービスを



代表取締役社長
高橋則孝（たかはしのりたか）

不動産業を活かし優良物件に最高のサービスを付加

「ヒューリックさんは不動産業を中心に、ホテル・旅館業もなさっています。観光事業はどのような位置づけでしょうか」

高橋 ヒューリックは、東証一部プライム市場に上場する不動産デベロップラーです。東京都心のオフィスビルを中心に不動産を保有していますが、駅から徒歩3分以内の物件が多いという立地の良さもあって、都心の空室率が通常5〜7%のところ、当社は1%以

下を保っています。しかし、今後の人口動態を見て、ホテル、高級旅館、高齢者施設、商業施設の比率も高めていきます。

ヒューリックでは、「ホテルをつくるならこの場所だ」と立地に拘り物件を取得、その地で提供する最適なホテルサービスまで一気にイメージしていきます。現在は、ヒューリックの観光部門をヒューリックホテルマネジメント株式会社が集約・一元化し、意思決定の迅速化を図っています。当社直営のホテル・旅館は、ザ・ゲートホテル、旅館のふふ、ビューホテル、東京ベイ舞浜ホテルの4ブランドがあり、現在開発中のものも合わせて約30施設になります。

「京都の観光マーケットについてはどのように見えていますか。また、京都

に開業した宿泊施設はどのような状況ですか」

高橋 京都に限らず、日本は世界中から注目されている魅力ある観光地です。今後インバウンドが回復・増加することは確かで、観光需要は底堅いと考えています。ただ京都は取得・開発できる物件が少なく、また規模も大きくありません。権利関係も複雑なケースが見られますので、開発は難しい地域と考えています。宿泊施設全体では、今後開業するものも含めて供給過剰と言われており、ヒューリックでは顧客セグメントを明確に定め、特徴あるホテル・旅館にするよう、土地の取得段階から開発、運営まで一貫した戦略の下で進めています。ザ・ゲートホテルや旅館のふふは、大人のラグジュアリー層をターゲットにしているので、客室数も抑えて満足のいくサービスを提供しています。

ザ・ゲートホテル京都高瀬川 D'JULICは、明治2年（1869）に開校した京都市立立誠小学校跡地を活用した立誠ガーデンヒューリック京都の中にあり、昭和3年（1928）に建設されたロマネスク様式コンクリート造3階建ての校舎の面影も残っていると

ころに特徴があります。ホテルの傍らには高瀬川が流れています。ザ・ゲートホテルは「大人」に対して「本物の価値」を提供するホテルで、この厳しい京都のマーケットの中においても、70〜80%の稼働率をキープしています。当ホテルでは、ここでしか経験できない、特徴ある文化体験を提供しています。小学校の時代に修身や作法の授業を行っていた自強室という60畳敷きの広間で、瞑想やヨガ、写経が体験できるほか、京都の花街のひとつである鳴原の太夫による舞や、観世流の能楽師による謡と仕舞といった本物の文化体験を宿泊者限定で提供しています。外国人はもちろん、日本人でもなかなか触れる機会のないものです。

ふふは「最高級のこだわり」と「最高級のサービス」を提供する、日本でもトップレベルの顧客満足度の高い旅館です。ふふ京都は、南禅寺にほど近く、名園として名高い無鄰菴に隣接し、京都らしい立地の中で、全室に天然温泉の浴室を設え、特に料理に力を入れています。国内外のラグジュアリー層の需要は安定していて、90%程度の稼働で、リピーターも多いです。宿泊者の滞在時間が長いのが特徴で、

サステナブルな 価値提供が 海外宿泊客からも好評



株式会社ジオスタイル常務取締役 GOOD NATURE STATION館長
山下剛史（やましたつよし）

SDGs採択に 先駆けて提唱した 「BIOSTYLE」

—御社が運営する「GOOD NATURE HOTEL KYOTO」や「GOOD NATURE STATION」の特徴についてお聞かせください

山下 弊社が所属する京阪グループでは、地球環境に配慮したものとや健康によいものを生活のなかに取り入れる新しいライフスタイル「BIOSTYLE（ジオスタイル）」を、SDGsが国連サミットで採択される1年前の2014年から提唱しています。その新しいライフスタイル

ルを発信するフラッグシップ施設として、2019年12月に「GOOD NATURE STATION」が開業しました。

私たちは、いくら地球環境に配慮したものとや健康によいものでも美味しくなかったり楽しくなかったら広がりません。考え、「エビキュリアン（快樂なナチュラル志向をコンセプトに掲げ、アーリーアダプターの3代〜4代の女性に喜ばれる施設のデザインにこだわりました。

施設は1〜3階までのショップやレストランと4階以上の「GOOD NATURE HOTEL KYOTO」で構成されていますが、ホテルも施設共通のコンセプトを具現化したものひとつ。ホテルで宿泊したお客様が、食事や買い物なども

体感して帰っていただきたいと考え、宿泊客を対象とした無料館内ツアーを企画しました。ショップやレストランにある様々な商品のストーリーを紹介することで、理解度も高まり商品やサービスの購入につながります。この取り組みが思いのほか好評だったことから、「SDGsツアー」として有料販売したところ、全国各地の企業や大学、行政などが視察に訪れました。今後はインバウンドの需要増に対応して、海外のお客様に喜んでいただけるような仕掛けを考えなければいけません。

—独自の体験プログラムも好評だと思いました。詳細についてお聞かせください

山下 「きっかけはエクスペリエンス」と名付けた体験プログラムは、朝ヨガや大文字山のトレッキング、京都近郊の畑で有機イチゴやタケノコの収穫体験を楽しめる「みんなで農活！ GOOD NATURE FARM」など多彩です。京都の知られざる魅力に参加者の皆様に体感していただくことで、農家の方にとっても観光収入につながります。こうしたサステナブルツーリズムは、ホテルの開業時から意識しており、各所と連携して京都の多層的な魅

力をより多くのお客様に知っていただくことで、他のホテルとの差別化を目指しています。

ホテルでは世界初の 認証の同時取得

—アフターコロナの中でインバウンドの比率はどれくらいで推移しているかお聞かせください。また海外の方のサステナブルに対する関心度について教えてください

山下 アフターコロナでインバウンドのお客様が急増しており、ここ数か月は80〜85%の間で推移しています。特に海外向けの情報発信に力を入れていくわけではありませんが、海外OTAなどからの流入が多く、どのサイトでもおしなべて10点満点中9点以上の口コミ評価をいただいていることが影響しているのではないのでしょうか。欧米のお客様も多いため、連泊率は2・2〜2・5泊と向上しています。

海外のお客様は日本のお客様に比べてサステナブルへの関心が高く、口コミでもその点を高く評価していただいています。当ホテルでは、開業時から歯ブラシ、ヘアブラシ、ひげ剃りの三大ブ

③京都市観光、各界の“現状と今後の展望”を聴く

ラスチック廃棄物になるアメニティを
設置しませんでした。当初はご希望
に応じて無料でお渡ししていました。
2022年の4月にプラスチック資源
循環促進法が施行されたのに伴い有料
化すると、無料時に50%の方が希望さ
れていた歯ブラシの購入率は15%に減
り、さらにインバウンドの方が多く宿
泊されるようになると歯ブラシの購入
率は3%程度まで下がりました。海外
では脱プラスチックへの理解が進んで
いることを表すエピソードです。

また心と体に心地よく、地球環境に
も優しいホテルを目指し、2020年
8月には、環境や健康に配慮した建物
が認定される「WELL認証（v1）」
をゴールドランクで取得。同年8月に
は環境に配慮したグリーンビルディン
グを評価するプログラム「LEED認
証」をシルバーランクで取得していま
す。ホテル版評価基準によるWELL
認証及びLEED認証の同時取得は、
当ホテルが世界で初めてとなります。
特に「WELL認証」を取得するにあ
たっては、100項目以上に及ぶホテ
ル版の評価基準を独自に定め、「清潔
で安心な空間をつくる空調方式や手洗
い環境の整備および除菌清掃」「京都

らしき・日本らしさを表現した客室デ
ザイン」「京都の植生を再現した『大緑
化壁』など60項目以上が評価されまし
た。客室用に独自に開発した快眠照明
システムは特許を取得しています。

地域産業との 連携を深め 魅力の更なる 向上が目標

―開業されてからすぐにコロナ禍に入
り、当初は大変苦労されたとおいまし
た。コロナ禍で感じたことをお聞かせ
ください

山下 おっしゃる通り、「宿泊」と「飲
食」という、最もコロナ禍の影響を受
けやすい業種だったため、正直なところ
大変厳しかったです。それでもホテ
ルは休まず営業を続けました。当初想
定していた30代〜40代の女性ではな
く、20代の方の宿泊が多かったのは意
外でした。施設やホテルがSNSとの
相性が良く、若い世代の方に響いたの
ではないでしょうか。また、私たちが
提唱するコンセプトに共感を示してい
ただいたのかもしれない。少し話が
それますが、SDGsの広まりを受け、



写真:4階に広がる吹き抜けの中庭。
カフェやラウンジは一般客も利用できる

我々の採用活動の中でも、当施設の
コンセプトに共感してご応募される方が
たくさんいます。

―今後、施設運営で実現したいこと
についてお聞かせください

山下 今後も、地元の方や生産
者の方、京都の伝統産業などと連携を
深め、これまで約4年かけて成熟させた
サステナブルなコンテンツやストーリー
をさらに磨き上げなければいけません。
またコロナ禍で苦労した経験も糧に、将
来的には「GOOD NATURE HOTEL
KYOTO」を他のエリアに出店して共感

の輪を広げていきたいですね。

インバウンドのお客様にもよりよい
サービスを提供しなければいけません。
京都は深掘りすればするほど魅力あふ
れるコンテンツが充実しています。し
かし、外国人観光客が好んで訪れるの
は清水寺や伏見稲荷大社などメジャー
なスポットに集中しています。インバ
ウンド向けに認定通訳ガイド付きのオ
リジナル日帰りツアー「KYOTO
EXPERIENCE」を企画していますが、
圧倒的に人気が集まるのが祇園ツ
アー。改めて「祇園ブランド」の強さを
実感しました。オーバーツーリズムの
解消を目指すためには、私たちを含め
た行政や観光協会、事業者のみなさん
が他にもたくさん魅力的な観光体験が
できるスポットがあることを情報発信
し続ける必要があると思います。

また最近、大阪にホテルを予約し
て、京都は日帰りで訪れる方が多いと
伺います。京都には夜に出かけるス
ポットが少ないことが一因だと思いま
すが、より京都の滞在時間を増やすた
めにも、「夜の京都」の魅力を増やし
て発信しなければいけませんね。

○聞き手…福永香織（京都市観光協会）

…後藤健太郎（JTBF）

インバウンド加速で 求められる通訳ガイドの 質と量の向上



京都市認定通訳ガイド
湯浅真也子(ゆあさ まやこ)

スペイン語を武器に 専門の通訳ガイドへ

「通訳ガイドを始めるまでのご経歴を
お聞かせください」

湯浅 私は京都生まれの京都育ちです。旅行が好きだったこと、大学時代のメキシコ留学で改めて感じた日本の魅力が常に心にあり、通訳案内士の資格を取得。当初は副業で英語・スペイン語の通訳ガイドを始め、次第にスペイン語圏の方からの依頼も増えてきたため、2019年11月から専業にしました。その後も順調に予約は増えてきましたが、コロナ禍でガイド予約は全て



写真:八坂の塔を背景にツアーのゲストと一緒に記念写真に収まる湯浅さん(右下)

キャンセルとなったため、オンラインで現地から史跡名勝の案内や茶道体験を開催し、国内外の方を対象に京都の魅力発信に努めました。

2022年以降、入国制限の緩和に伴い旅行会社や個人の方からの問い合わせも増え、来春まで多くの月が予約でいっぱい状況です。そのほとんどが初めて京都に来られる方なので「金閣寺・伏見稲荷大社・八坂の塔・清水寺・祇園」を1日8時間で巡るプランをご

希望されることが多いです。限られた京都滞在で多くの有名観光地をカバーする旅程が人気なのはコロナ前と変わりません。各スポットを深く知り、京都の伝統産業品にふれ、地元の味も楽しむ、そんな色濃い一日をご提供できるように心がけています。

コロナ前と変わらない 旅行者ニーズと課題

「アフターコロナのなか、多くの外国人観光客が京都を訪れています。コロナ前と比べて変化は感じますか？」

湯浅 リモコンに例えると、コロナ前のオーバーツーリズムがコロナ禍の間「一時停止」され、また「再生」された印象です。観光地の混雑は相変わらずです。先日、JAPAN RAIL PASSのアクティベートを行うため京都駅を訪れたところ、みどりの窓口から30m以上つづく長蛇の列に衝撃を受けました。

コロナ前からオーバーツーリズムは京都に限らず、国内外の多くの都市で課題として挙げられており、様々な議論がされてきたはずでした。しかしながら、ガイドとして日々案内しているところとコロナ前とあまり変わっていない

というのが率直な印象です。バスの増便や、地元向け・旅行者向けに分かれたバスダイヤがあれば、旅行者も地元の方も快適になるだろうな...と思います。市バス路線の80%が赤字という現状では簡単な解決策はないようにも思えます。

私がツアーガイドとしてできることは、インバウンドの方にリピーターとして京都に2回、3回と戻ってきてもらうことです。初来日の方に「金閣寺は混雑しているから避けましょう」とお伝えしても、諦める方はまじりません。すし、混雑を避けて早朝や夜に訪問できる史跡名所が少ないことも事実です。最近、アメリカのお客様をお迎えしました。去年の春以来の訪日で今回が2度目のアテンド。前回は初めての京都訪問ということで、金閣寺や嵐山の竹林など定番スポットを中心に案内しましたが、今回は高雄、苔寺、宇治など定番とは異なる場所を巡りました。いずれも京都を代表する名勝ですが、混雑もなく穏やかな時間を過ごされました。このような経験から、リピーターを増やすことが実は観光客の分散につながるのではないかと感じています。

通訳ガイドの 質と量の向上が これからの課題

―通訳ガイドとして日々感じておられる課題についてお聞かせください

湯浅 観光地として日本の人気はコロナ前に増して高く、スペインでは「新婚旅行といえば日本」といわれるほどのブームだそうです。特にコロナ禍で旅行ができない期間が長く、多くの人々が旅費に充てられるお金を多く蓄えているため、遙か遠くの日本を歩き先として選ぶケースが多いそうです。

通訳ガイドのニーズが以前にも増して高まっている今だからこそ、私を含めた通訳ガイドの質と量の向上が必要です。ガイドの質と量の向上のために取り組めるポイントは3つあると考えています。

1つ目は、フリーランスの通訳ガイドのサポート体制の構築です。私のような個人事業主の場合は、ガイドの時間以外にもメール対応や経理などの事務作業がたくさんあります。一晩で返信できるメールの数にも限りがあり、ときには予約の受付を一時的に停止す

ることもあります。私の場合、辛い事務作業をサポートしてくれている家族に恵まれプレイヤーに専念できていますが、多くの通訳ガイドは事務作業を一人でこなすため負担も増えます。こうした様々な事務作業に対応してくれるマネージャーのような存在がいれば、ガイドスキルの向上に多くの時間を充てられるのではないのでしょうか。

2つ目は、個人で活動している通訳ガイドのネットワークの構築です。旅行会社に所属するガイドの方であれば、急な欠勤をカバーするバックアップ体制が整っていますが、私のように個人で仕事を請け負っている場合は、急遽ツアーに出られなくなったとき、代替りのガイドを探すことが困難でお客様にご迷惑をおかけすることもあります。日々万全の体調管理を心がけていますが、万が一の時に安心して自分のお客様をお任せできるネットワークがあれば、安心して多くのツアーの依頼を受けられると思います。

3つ目は、通訳ガイドの収入の向上です。通訳ガイド市場に対する旅行者の高い関心を維持していくために、市場に活気を与える新しい人材の継続的な参入が必要です。しかし、いくら魅

力的な職種であっても、収入が低ければ良い人材は集まりません。観光庁が2014年に発表した「全国通訳案内士の就業実態等について」によると、通訳ガイドの年収割合は200万円以下が約半数を占めています。ガイドを本業として取り組まれている方の多くは、プレイヤーとして専念するために旅行会社等に所属して働くことを好む傾向がありますが、十分な収入を得るのは難しいようです。先述したガイド

のマネジメントサービスがあれば業務量を削減でき、ツアーの準備やガイドスキルの向上に注力できます。ガイドの質が向上すれば、依頼が増え収入アップが期待できます。十分な収入が見込めれば、通訳ガイドを目指す方が増え市場全体が活気づくと思います。

―最後に湯浅さんが思い描く通訳ガイドの未来像についてお聞かせください

湯浅 将来は通訳ガイドの活動を通して得た経験を活かし、京都の伝統産業を広く世界に発信する仕事を模索したいです。今は日々のツアーでゲストと京都の伝統産業を繋げることを心がけています。京都に代々伝わる技法を紹介したり、ゲストに合った使い方を提案することで、ゲストに付加価値が

伝わり購入につながることがよくあります。私の名刺は和紙でできており、におい袋でお香をまとわせています。お客様にお渡しすると、多くの方がお香についてお尋ねになり、お買い求めになります。また、筆ペンを持ち歩き、ゲストのお名前を日本語で書いたり、通訳としてイベントに参加する時は西陣織のイヤリングを身につけたり、少しでも京都の伝統産業にふれる機会を設けるようにしています。

ゲストの中には、伝統産業に高い関心を持たれている方も多く、ご希望があれば工房見学へご案内することもあります。忙しい合間を縫って見学を受け入れてくださる工房もあり、ある西陣織の職人の方は「商品売るために工房を見ていただくのではなく、今のこの時代に西陣織の技術を一人でも多くの方に知っていただきたい」とおっしゃっていました。その言葉に強い感銘を受けました。私の小さな取り組みが、京都の伝統産業の継続や発展に少しでも力になり、京都でお仕事をさせていたただいている通訳ガイドとしての恩返しになればと考えています。

○聞き手…福永香織（京都市観光協会）

…後藤健太郎（JTB F）

参拝者と

お寺を

つなぐ

架け橋として



事業責任者
平井佳亜樹(ひらいよしあき)

参拝者とお寺をつなぐ 架け橋としての西芳会

「まず、一般社団法人西芳会がどのような組織か教えてください」

西芳会は、西芳寺の後援団体として2019(令和元年)に設立されました。

西芳寺は約1300年前にできたお寺で、今では「吾寺」として有名ですが、実は苔むした姿になったのは江戸末期以降のことです。江戸時代に近くの川が氾濫して肥沃な土が流れ込んだことで苔が生え始めたようで、現在は35000m

の庭園一面に120種余りの苔が自生しています。1955年頃に巻き起こった庭園ブームを契機として、世界各国から多くの方がいらつしやるようになり、当時の参拝者数は京都で4番目の多きだけと聞いています。しかし、参拝される方が増えるにつれ、交通渋滞などの公害問題が生じるようになりました。西芳寺としては観光ブームに乗じてやみくもに参拝者を増やすのではなく、寺院本来の宗教的雰囲気を保ちながら心静かに参りいただきたいとして、1977年より往復はがきでの事前申込による少数参拝制の実施に踏み切りました。

西芳会は参拝者とお寺をつなぐ「架け橋」として、お寺に来ていただくきっかけづくりや広報活動をサポートしており、宗教学者であるお寺が本来の宗教活動に専念できるよう立ち上がった後援団体です。現代を生きる人々が自分自身と向き合うことのできる場を提供するという、お寺のあるべき姿を実現するために、西芳寺が考えていることを一つ一つ形にしていくのが私達の仕事で、ポータルサイトでの参拝申込受付や、情報発信を通じて参拝者とお寺をつなぐための活動を行っています。西芳寺の後援団体として発足した

西芳会ですが、西芳寺の魅力発信にとどまらず、西山エリアの振興や日本の文化を世界に向けて発信する活動も行っています。

現在の専従スタッフは私を含め3名。ほかにはデザイナーやコピーライターなど専門スキルを備える方や、お寺や日本文化に関心を寄せてくださる方に協力してもらっています。

心のよりどころとなる 行きつけのお寺に

2023年9月には新しく会員制度「Salio Kai」を立ち上げ、オウンドメディアのウェブサイト「Into Salioji」も充実させていますね

檀家を持たない西芳寺では、参拝される方が納める冥加料だけでは設備の更新や文化財の保護にまで手が回らず、このままでは文化を未来へ継承し、価値ある場を後世へ受け継いでいくことができないという財源の課題が以前からありました。そして、もう一つ課題とされたのが参拝者との関係性でした。往復はがきによる事前申込制というハードルは良い面もあったのですが、一方で「一生に一度行きたいお寺」

というイメージもついてしまっていたのです。西芳寺という場で自分自身と向き合い、繰り返し訪れることで心が調う時間を持っていたきたい—そのためには、参拝者とお寺の持続的な関係性を築かなければなりません。

そこで、あらゆる方の心のよりどころとなる「行きつけのお寺」というコンセプトが生まれ、その実現に向けた一つとして会員制度「Salio Kai」が生まれました。会員向けの参拝枠を設定し、禅の世界に深く触れていただいための会員向け参拝プログラムやWEBコンテンツを提供しています。「Salio Kai」は西芳寺に想いを寄せる方々から成るファンコミュニティで、西芳寺が好きでさらに応援したいという方と広くつながるための仕組みです。お寺に想いを寄せる人とお寺が互いに支え、支えられる—そういういた双方の関係性が生まれることを期待しています。会員は国内外を問わず広く募集しており、まだ始まったばかりですが、海外から登録される方が想定以上に多くなっています。

往復はがきによる事前申込制は、参拝日を心待ちにすることを含め良いお

参りのきつかけづくりとして西芳寺が長年大切にしてきたことですが、郵便のやりとりにはどうしても時間がかかります。2021年にオンライン申込の受付を導入れたのは、往復はがきの受付終了（参拝日の2週間前）後も前日まで申し込みができるようにというのが一番の理由でした。2023年11月からはオンライン申込の受付開始を2ヶ月前に拡大しました。申し込みのハードルが低くなることで申込枠がすぐに埋まり、繰り返し訪れたい方が申し込めなくなってしまう可能性も考えられたので、会員制度を創設して会員枠をご用意した上で、オンライン申込の受付期間を拡大しようと考えるようになりました。

オウンドメディア「into Saihoji」では、お寺をより深く知っていただくためのコンテンツとして「西芳寺を知る」という基礎知識のほか、僧侶が禅語を説くエッセイや、西芳寺を大切に継ぐ人々の物語、西芳寺の境内の音に出会う音声コンテンツなど、様々な記事を発信しています。お参りに来られる方とお寺をつなぎ、西芳寺を身近に感じただけのよう心がけています。

自分自身と向き合う特別な体験を

—西芳寺では自分自身と向き合うことを含めて様々な豊かな体験ができていますね。人々がお寺を訪れる価値について、どう捉えられていますか

西芳寺にお参りに来られた方には、心を鎮めるため、まず本堂で参拝と写経をしていただきます。境内に入られる時は少し興奮気味だった方も、写経後はすっと落ち着いたお顔になり、お庭を静かに拝観される方が多いと感じます。お庭を拝観された後は、心の霧が晴れたようなすっきりとした表情でお帰りになる方も多くいらっしゃいます。そういった、人の心に作用する力が、この場にはあるように思います。

自分自身と向き合う体験ができればお寺を訪れる価値になると思います。また、そこでの体験が特別なものであれば、繰り返し訪れていただくことにつながり、参拝者とお寺の関係を育むことができると思います。

—今後の展望をお聞かせください

お寺の価値や魅力を世界中へ発信し、参拝者とお寺の関係性を築きながら、世界中に西芳寺のファンを増やしていきたいです。さらに、西山エリアの振興や日本の文化伝統の発展に貢献する活動に益々力を入れていきたいと考えています。

○聞き手：門脇茉海（JTBF）

福永香織（京都市観光協会）



写真：人々と西芳寺をつなぐポータルサイト「into Saihoji」

コロナ禍を乗り越え 未来に繋ぐ花街文化



専務理事
糟谷範子(かすやのりこ)

コロナ禍が続けば 解散の可能性もあつた

「コロナ禍での取組について具体的に教えていただけますか」

糟谷 公益財団法人京都伝統伎芸振興財団は、京都の伝統文化や花街が誇る伝統伎芸の保存・継承を目的として1996年に発足しました。「おおきに財団」という愛称は、五花街に息づくおもてなしや感謝の心を表す四つの言葉、「おたがいに」「おもいやり」「きくばりして」「にこやかに」の頭文字を冠したものです。

コロナ禍で京都にある五花街(祇園甲部・宮川町・先斗町・上七軒・祇園東)もそれぞれ深刻な状況に陥り、おおよ

に財団もあと1年コロナ禍が続くようなら解散に追い込まれるのではないかと危惧していました。しかしながら、行政からの補助金の他にも多くの方から賛同いただいた寄付やクラウドファンディングに参加していただいた方々のおかげもあり、なんとか乗り切ることができました。

「コロナ前と後で変えられたことはありますか」

糟谷 2023年3月には、新たに建設された祇園甲部歌舞練場小劇場において、京舞や茶の湯、いけばななど京都の伝統文化を公演の形で紹介するギオンコーナーの公演を再開しています。観光客の皆様楽しんでいただく一方で、特に、ギオンコーナーが、文化の継承を担う若い方々の活躍の場としての役割を果たしていければ、と考

えています。また、日本の伝統文化を全国の子供たちに伝えていくためにも、修学旅行生の受入れに力を入れています。修学旅行がきっかけで芸妓さん舞妓さんに憧れ、舞妓さんになった人もいて、花街文化の継承にも繋がっています。

お客様の入りはコロナ禍前と比べると65%とまだ戻ってはいませんが、プレミアムシアターの設置や予約システムの導入、出演料の引上げを行うために、観覧料を値上げしたこともあり、収益はほぼコロナ禍前に戻っている状況です。

また以前は友の会の会員の方々を対象とした、芸妓さん舞妓さんの舞踊とおもてなしが楽しめる「おおきにパーティー」を開いていましたが、より多くの方に五花街の魅力を知っていただくとうと「五花街の宴」という、どなたでも参加できる催しを新たに2021年12月から年に1回開催していて、京都の花街文化を知っていただくきっかけにしています。

ギオンコーナーは、おおきに財団の収益の柱。花街支援を充実させていくためにも、このギオンコーナーでいかにして収益を上げていくかが、私たちに課せられた命題です。

観光客のマナー問題は 観光事業者が対策を

「インバウンドの現状について以前と比べて変化はありますか」

糟谷 コロナ禍前は中国人観光客が多く訪れていましたが、また以前のように戻っていません。現状は欧米やスペイン語圏の方が多いですが、今後は南アジアからの旅行者の増加も見込まれ、お客様の変化に対して柔軟な対応が求められます。外国人観光客が戻るにつれ、花街での観光客のマナー問題も再燃しています。

また、花街の催事ではカメラを持つ人が撮影に熱中してしまうあまりルールを逸脱してしまう事例が後を絶ちませんが、芸妓さん舞妓さんも花街のブランドを守るためにキツイことは言えずに我慢しているのが現状です。ただ、「観光客のマナー問題」では観光客を悪者にする風潮がありますが、マナー問題の解決を行政や観光協会任せにするのではなく、旅行会社や飲食店・土産物店など観光で収益を上げている事業者が率先してマナー周知の徹底を行う必要があるのではないでしょ

うか。京都が誇る景観や文化は、先人たちのためめぬ努力によって守り伝えられてきました。京都の老舗の観光事業者の皆様は、当たり前のご奉仕をしておられます。京都の魅力を次の世代に繋げるためにも、観光事業者の皆様には、積極的に貢献していただきたい。そう願っています。

花街文化の継承のために求められること

「コロナ禍を通じて生じた新たな課題についてお聞かせいただけませんか」

糟谷 「舞妓さんのなり手不足が五花街共通の課題となっています。舞妓さんを育てようと思ったら1年はかかりませんが、コロナ禍の期間中はお預かりしても先の見通しが立たなかったため、置屋さんも断り続ける状況でした。舞妓さんが増えないと芸妓さんも増えず、このままではお座敷に呼ばれても対応できない状態に陥ってしまっています。

各花街も舞妓さんを募っていますし、おおきに財団でも窓口を設け、問い合わせも結構いただいています。た

だ舞妓さんといえば、華やかなイメージが先行してしまうこともあり、理想と現実のギャップに苦しんでしまうかもしれません。日本舞踊や三味線などの芸事が好きな人で、尚且つお客さまとの会話を楽しいと感じられる人でないと務まりません。「一番向いている子は素直で教えてもらった色々なことを吸収する子」と、五花街のみなさんもおっしゃっています。

芸妓さん舞妓さんの本分である芸をもっと見ていただくのが私たちの役割です。そこで、コロナ禍の期間中に、子どもにもわかりやすい五花街の芸妓さん舞妓さんのインタビュー動画を制作しました。併せて踊りや三味線を披露してもらい、美しい芸妓さん、可愛らしい舞妓さんに秘められた本当の魅力を知っていただくことを狙いにしています。この動画を見て、一人でも多くの若い方が芸妓さん舞妓さんの素晴らしさに触れていただければと思います。

また花街を常に陰で支えていただいているお道具や日本髪結など、京都の伝統産業に携わる方のためにも舞妓さんを増やさなければいけません。花街で何よりも大切なのは「信頼」。長くお取引を続け、応援していただい

るからこそ、期待に応えなければいけないと考えています。

芸妓さん舞妓さんのステータスを高めるための支援も必要です。その一つが肖像権です。写真撮影会のために出て行ってもお花代をいただくだけで、撮影した写真が何十年もポスターとして使われているというケースもあります。これが芸能人の方であれば広告などで使用する際に広告効果にふさわしい契約金が必要になるのですから、きちんと契約を結んで芸妓さん舞妓さんの権利を守っていこう、と五花街が連携して動き始めています。

現状、日本伝統文化入門公演であるギオンコーナーのお客さまはインバウンドの方が大半ですが、今回のコロナ禍のような感染症に限らず為替変動や天災などが理由で、またインバウンドが大きく落ち込む時が来ると思っています。そうした事態に備えて、日本人のお客さまに楽しんでいただけるように、入門公演ではなく、もっと深く伝統文化を楽しんでいただく提案をしなければいけません。ホテルとタイアップした富裕層向け公演を企画したり、花街文化を楽しむワークショップを開いたり、インバウンド需要に頼ること

なく、安定的な運営に結びつける必要があります。おおきに財団の運営基盤の中核を成すギオンコーナーは1962年の開館以来同じスキームで運営を続けてきましたが、今はその転換期にある。そう考えています。

○聞き手…福永香織(京都市観光協会)
…後藤健太郎(JTBF)



写真:おおきに財団が主催した京都五花街合同公演「フィナーレ」

世界をリードする 京都市観光の 実現に向けて

コロナ禍が観光・文化に もたらしたものと未来への展望

約3年に及ぶコロナ禍は、国内屈指の観光地であり文化都市である京都に大きな変化を与えた。実際どのような状況だったのか、そこで見えてきた課題やもたらされた変容とは何か、またコロナ後の世界において、京都市観光はどのような未来を志向すべきなのかを語り合った。

コロナ禍で 露わになった 観光・文化産業の 脆弱さ

山田 2023年の夏以降、私は北米、欧州、オセアニア、そして沖縄を巡り、観光が力強く戻ってきたことを実感しているのですが、一方でコロナ禍の前と後では異なる動きも感じます。本日は



まずコロナ禍において京都で何が起きたのか、そして現状はどうなのか、それぞれの立場から話していただけますか。
植垣 コロナ禍、市民からは「観光の混雑がなくなつて良かった」という声も上

る一方、観光消費額が年間1.2兆円、
税収390億円だった京都市における
観光産業は大打撃を受けました。
2022年の観光客数は4361万人、
コロナ禍前の2019年比でマイナス18.5%、
宿泊客数は969万人、2021
年比で87.5%とかなり戻ってはいま
す。
2023年7月の市バス乗客数は
2019年比でマイナス10%、地下鉄が
マイナス7%と一定程度戻った印象です。

出席者



植垣浩太郎（うえがき こうたろう）
京都市役所産業観光局観光MICE推進室観光戦略担当部長。東京大学経済学部卒、シカゴ大学（公共政策学）修了。2008年国土交通省入省、鉄道局等を経て、2022年7月より京都市役所に出向。京都市の観光戦略に関する業務に従事。



大宅千明（おおくさ ちあき）
国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所副代表。東京大学文学部卒業、シカゴ大学（公共政策学）修了。2008年国土交通省入省。観光庁（国際関係・MICE）等を経て、2022年7月より現職。



原澤優介（はらさわ ゆうすけ）
文化庁文化資源活用課専門職（企画担当）。東京大学経済学部卒。2018年国土交通省に入省。都市局都市計画課、総合政策局地域交通課等を経て、2022年7月より文化庁に出向。文化財に関する法制度や、京都移転を契機とした政策立案を担当。



丸岡直樹（まるおか なおき）
文化庁文化観光推進コーディネーター。東京大学経済学部卒。2015年パリューマネジメント株式会社入社。文化の継承、まちの活性化のため、歴史的資源を活用した観光まちづくりを推進。2017年〜2019年観光庁文化資源課出向。2021年より現職。



赤星周平（あかし しゅうへい）
公益社団法人京都市観光協会（DMOKYOTO）事務局次長・公益財団法人京都文化交流コンベンションビューロー事務局次長。1998年広告代理店に入社。2012年4月より京都文化交流コンベンションビューロー・京都市観光協会にて観光・MICE振興施策に従事。

進行：山田雄一（公益財団法人日本交通公社 理事・観光研究部長）
座談会撮影：増田えみ 構成：文・永野 香 テリカ

赤星 コロナ禍においては国内外の観光客が霧散し、観光業界存続の危機であつたものの、政府・行政からの業界中小企業に対する手厚い補助金等、各種施策が功を奏し、企業単位では何とか継続できた所も多かつたのですが、一方で非正規雇用の方の多くは退職を余儀なくされたケースも散見されました。一例ですが、京都市内の高齢のタクシードライバーの二斉退職の余波で現在、担い手不足によるタクシードライバー数の減少など、深い爪痕が残っている状況ですね。

山田 文化庁のお二人に伺います。人の来ない3年間、文化財は保全の面では良かったかもしれませんが、人に見てもらつてこそといった面もあると思います。実際どんな状態だったのでしょうか。

丸岡 文化事業全般が、深刻なダメージを受けたと思います。伝統工芸では観光による購買が一気に止まり、入場料で回っていた美術館などは収益構造を見直さざるを得なかつたようです。ドイツでは文化は生命維持装置と言われましたが、日本では捉え方が人により異なり、文化庁・観光庁・厚生労働省の支援はあつたものの今もダメージを引きずる文化事業者が多い状況です。

原澤 文化財は元々、保存するのと

に、活用を図るものとして、文化財保護法にも規定されています。一方、コロナ禍では活用が進まず、入場料収入が激減することで、境内の修理事業の立ち上げが難しくなつた寺社もありました。また職人が特定の地域に偏在しているため、工事自体が止まつてしまつた。一定の需要があつたのに、修理需要が落ち廃業を決めた職人もいるそうです。

山田 たしかに、伝統文化や文化財は、世間で営利事業的に捉えられていない面がありますね。飲食・宿泊等の観光事業者には「お客が来ないので支援を」という話になりやすかつたのでは対照的ですね。

丸岡 文化はインフラのように、多くの人々が当たり前で享受するものとして存在しています。ところが、災害時などに失つて初めてその存在に気づく。コロナ禍はまさに文化の危機でした。文化業界では、例えば一つの芸能に多くの流派があり、多様ゆえにまとまりにくかつたのですが、この危機に際してある種の連合体が形成されました。

原澤 そうした背景から、文化庁はコロナ禍において、アーティストや伝統文化・お祭りなどにも力を入れて支援

表1 京都市内主要ホテルの客室稼働率 (2019年~2023年9月まで)

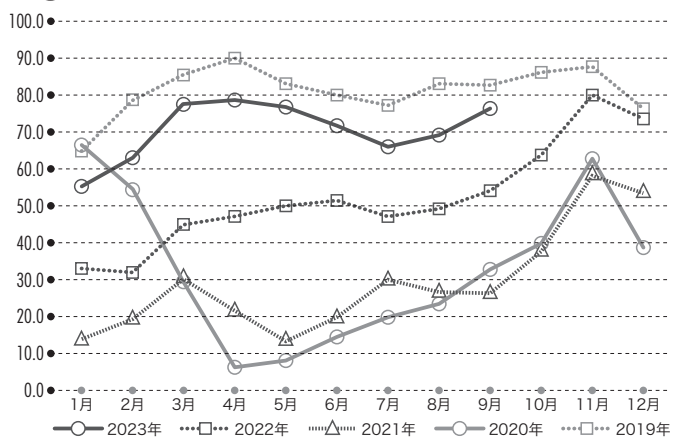


写真:コロナ禍の中、京都の観光地から人が消えた。二寧坂にも人影はない(2020年7月撮影)

を行っていました。

赤星 業界への支援という意味では、DMOが観光業界のまとめ役としてワクチン集団接種を実施したり、行政に対して観光・飲食業界全般の要望を取りまとめるといった役割を担いました。

観光業にとどまらず、幅広い業種の皆さんが同じベクトルに向かう求心力になり得たのは、DMOとして一歩業務ウイングを拡げることができた気がしています。コロナ禍でなければできなかったことです。

山田 業界要望を受ける側の京都市はずっと当たり前にあつた観光が止まつたとき、どのような姿勢で臨んでいたのですか。

植垣 2019年に国連とユネスコが共同開催した「国連 観光・文化京都会議」で「観光に関わる方の理念を高める行動規範の必要性」が「観光・文化京都宣言」に盛り込まれました。この宣言に基づき、2020年に京都市及び公益社団法人京都市観光協会(DMO KYOTO)が共同で、持続可能な京都



観光を実現するために観光に関わる事業者、観光客、市民とともに大切にしたい行動基準「京都観光モラル」を策定しました。今後の京都観光をどういう考えに基づき進めていくのかを関係業界と共に固める期間となりました。

山田 海外でもコロナ禍、観光客がない期間を活かして住民、事業者、それぞれの視点から話を聞き、マネジメントプランを再構築したという話を多く聞いています。

21世紀に入って国際旅客数は急激に伸び、観光は揺るぎない成長産業だと

認識され、まさかこのような分断があるとは誰も想像できませんでした。UNWTO（国連世界観光機関）ではどのように捉えていましたか。

大宅 たしかにコロナ前の観光は、発展途上国の成長などに伴い予測以上のスピードで伸び、人気の観光地では住民との軋轢や自然環境の破壊が問題になっていました。ところが2020年すべての移動が止まり、観光客がいなく世界を皆が体験しました。ここで観光がいかに脆弱な産業であるかが明らかになり、持続可能で強靱な観光を目指そうという国際的な共通認識が醸成されたと思います。

一時は観光客が世界で8割以上減少したなか、日本では手厚い経済支援があった一方、自国政府の支援を望めない発展途上国もあり、観光産業を守る観点から、UNWTOとしては、パンデミックの発生当初、まず観光産業のプライオリティを上げる試みを行いました。当方の事務局長がWHO（世界保健機関）の事務局長と会談を行い、科学的根拠に基づき必要以上の移動制限をしないよう各国政府に働きかけました。また旅行者心理として各国の状況が分からなければ旅する気にはなりませんから、各国の具体的措置を一元化して

見られるデータセットを作りました。

山田 UNWTOの資料は我々も頼りにしていました。ようやくインバウンドも戻ってきていますが、コロナ禍による断絶のあとは、少し違う世界に来ている気がします。

大宅 日本は丸2年止まりましたが、ヨーロッパでは2021年の後半頃から観光客数は戻っています。2023年に入り、世界全体ではコロナ前の84%で、アジアも急速に回復し、中東は最も速い伸びでコロナ前の120%。コロナ前からのテーズは、持続可能でインクルーシブ（包括的）でレジリエント（柔軟で強靱な観光であり、数で見れば順調に回復していますが、足元ではインフレが起こり、またロシアのウクライナ侵攻、イスラエル・パレスチナ紛争といった地政学的なリスクも生じています。

山田 文化庁ではこの2〜3年を経て、以前と変わったことは何かありますか。

丸岡 コロナ禍中の2020年5月、文化の価値を伝え、文化の担い手に経済的還元をきちんと行って持続可能性を高めようとする、文化観光推進法が施行されました。観光庁の政策にも「持続可能な観光地域づくり」が掲げられ、本当

に嬉しいです。コロナ禍による強制的なシャットアウトのために、文化も含め地域全体が大事だという共通認識が広がった。これは良い変化だと思いますね。

原澤 国宝や重要文化財の建物は、一度なくなれば、もう二度と元に戻せません。様々な観点からレジリエンスを高めていく必要があります。例えば、本来、過去から被災を免れて残ってきたものですが、頻発・激甚化する自然災害で今年はずでに全国200箇所以上の国指定等文化財が被害を受けています。反面、少子高齢化社会にあっても、年々、文化財の指定は増えていきます。これらを社会全体で支え続けるためには、文化財は観光資源にもなり、将来に向けて残すべきものだという共通認識を持つことが大事であり、文化観光の取り組みによって、観光行政と文化行政が一緒に、文化財の抱える様々な課題に取り組みめるようになったのが現在地だと思っています。

文化と観光が互いの支えに 気付き歩み寄る

丸岡 コロナ禍で、多くの文化関係者

も、観光に支えられてきた事実には気がきました。それまでは観光をネガティブに捉え、距離もあつた多くの人が集うきっかけになつたと思います。コロナ後のほうが観光業界と文化業界の関係性は良くなり、文化側から歩み寄っている雰囲気も非常に感じます。

山田 文化財はどちらかというところ、観光は消費するといった側面が強かったですが、今回のコロナ禍で人の動きが止まると、守ることが難しくなるのに気がつきました。実は守るためには動かしていくことが重要で、動かすエンジンが観光だという認識が芽生え、お互いが歩み寄れたということでしょうか。

丸岡 はい。さらに言うと観光は異文化ほど面白くなる。異文化として体験していただくとき、面白いと感じてくれる人ほどその体験に対して適正な対価を支払ってくれる。となると海外から来る方のほうが、より価値を感じて頂きやすく、文化と観光は相性がいいという共通認識も広まってきたと思います。

植垣 京都市も実はコロナ前から「量より質、持続可能な観光を」とうたっています。ただ持続可能性が大事だと言いつつ、消費のほうに振れていた状況はあつたと思います。そこが

リセットされ「京都観光モラル」が生まれ、持続可能な観光を行政だけでなく市民も、観光客も、観光事業者も皆が主体的に取り組もうという方向性を打ち出したのは大きいと考えています。

赤星 コロナ禍での変化といえば、良い意味でデジタルに関する抵抗感が一気に薄れたことですね。例えば京都では寺院の事前予約やネット予約がこれまではけしからんという風潮もあつたのですが、密を避け、計画的に行動制限をとるという要請を受けパラダイムシフトが起こつた。需要を事前にコントロールする動きはコロナ禍のようなものがなければ、なかなか進まなかつたと思いますね。

進む「懐」の二極化 高付加価値が響く 富裕層

山田 京都ではお祭りなどで有料観覧席が設置され、きちんと循環するようになつていきますね。無料で見られるものでもお金を払って深く楽しみたいというお客様がかなり顕在化し、「懐」の二極化がパンデミック以降目立つようになつたのではという気がします。

赤星 祇園祭山鉾巡行のプレミアム観覧席を買つたのは、やはり富裕層の方です。それなりのバリューのあるものには糸目を付けず、新しいインスピレーションを受けるものには対価を惜しまない。円安なので安く感じるという側面もあると思いますが。

山田 京都の宿泊施設は大規模なところから民泊レベルまで多様ですが、利用のされ方はコロナの前後で変わりましたか。

赤星 民泊が増えた頃はそれなりの稼動があつたはずですが、京都市が「上乗せ規定」(住居専用地域における営業規制や、管理者の駐在等を義務付ける条例)を作り、結果的に違法民泊は根絶し、民泊そのものの総施設数は減りました。その後、高価格帯の宿泊施設が比較的数量を伸ばしていますが総施設数は令和3年をピークに微減しています。

山田 高価格帯の宿泊施設は、環境問題への配慮やセキュリティの強化に力を注いでいます。学歴や社会的地位も高い高所得者の求める価値観が、強くマーケットに出始めていると感じます。そういう変化のなかで文化庁ではどのような取り組みを強化していますか。

原澤 まず我々文化庁が、京都に来た

のが大きな変化だと思っています。京都は観光課題の先進地域として取り上げられていますが、そもそも文化財に溢れる豊かな場所であり、我々自身が生活の中で文化を学んでいます。京都では文化財を守りながら次世代につなぐ、かつ人呼んで楽しんでもらう仕組みが絶妙で、世界遺産の二条城や仁和寺、銀行建築や学校建築などモダン建築における取り組みが目を見せますが、文化庁としても早朝・夜間の活用、ユニークベニューとしての活用、宿泊施設や集客施設への改修をはじめ、こうした面白い活用法を、文化財の価値の保存と両立した形で全国に広げたいと思っています。インバウンドの富裕層にとって「文化財は好奇心のゴール」ともいえるものですから、その土地や建物の歴史や、海外の建築様式など他国の文化と比較した鑑賞など、視点を広げつつその価値を伝え、保存に貢献してもらえような取り組みを進めていきたいです。

丸岡 そうしたなかで私達が観光側の方々に大切だと伝えたいのは、収益の活かし方への意識です。ある種のトレーサビリティで、お客様からいただいたお金が文化財に対してどこでどう使われるかを開示すれば、さらなる集

客にもつながる。逆に文化側には収益を増やすことは悪ではない、海外に目を向けたり、魅力あるコンテンツを開発して販売したりと収入を増やす方法は限りなくあると伝えていきます。有料敷席や保存を前提とした非公開エリアの活用など、観光庁とも連携して多くの地域で実現しつつあります。

保存↓活用↓保存 文化財の エコシステムを実現

植垣 2023年の祇園祭のプロジェク
トで、京都市観光協会が訪日外国人
観光客に向けて「プレミアム観覧席を
40万円で売り出したのもそうした一環
です。資産をお持ちの方や取り組みに
賛同していただける方から費用をいた
だいて文化財の保存、文化・歴史の継承
へ活用することは、京都市としても引
き続き取り組みたいところです。ただ
高付加価値のコンテンツをどうマネジ
メントしていくかは、たしかに課題です。
赤星 保存↓活用↓保存の循環プロセ
スが大事なですよ。私たちDMOや
コンベンションビューローも以前は文化
財の活用事例ばかり報告していたとい

う反省がありますが、文化財の観光活
用による収益が文化財の修復事業など
へ有意義に使われることを開示すれば、
観光便益の可視化にもつながります。

丸岡 成功事例を発信したとき、活用
の部分だけが切り取られると、とりあ
えずお寺を使えばいい、寄付を集めれ
ばいい、あるいは高単価にすればいい
といった誤解が広まり、かえって混乱
を招くリスクもあります。ですから保
存から活用、活用から保存への再投資
という、循環のサイクルを含め丁寧に
発信したいと思っています。

山田 京都はある意味、その循環がで
きていたから今があるのでしょうか。例え
ば寺社が得たお金は、造園や建物の整
備などを請け負う事業者へ渡り、地域
経済が回っていた。それが、観光規模が
大きくなり、地域経済の外となる別枠
に商業消費的な部分ができ、それが再
投資に還元されないとすると、もとも
と地元コミュニティとの関係性を大事に
していた人達はタダ乗りされたような
不満を感じ、観光への不満につながる。
そんな構造があるのではと感じました。



地域コミュニティと 観光との調和を探る

赤星 「観光客が多く、バスが混むから
何とかして」といった住民からの声が上
がるなど、京都では2018年頃から観
光課題が顕在化しておりました。そこで
京都市とともに、観光課題対策施策に
着手しているのですが、そのひとつに、
観光効果を可視化するための冊子を制
作しました。しかしそれだけでは不十分
で、観光業界における多様な働き方、多
様なスキル取得といった、雇用面での観
光産業がもたらす利点をより強く打ち
出す必要も感じています。

植垣 観光は京都の大きな産業の一つ
だという共通認識を持っていますが、

市民との調和は大事にしたいと考えて
います。そこで「京都観光モラル」を
前面に出し、時期・時間・場所の分散
化や旅マエから旅ナカまで一貫したマ
ナー啓発などに取り組んでいます。

海外への情報発信に関しては、京都
市・DMOKYOTOの海外情報発
信拠点を通じてマナーやモラルの啓発
を行っています。中国には、現在、
情報発信拠点がなかったため、JNTO(日
本政府観光局)と連携して情報発信し
ているところです。

山田 全世界で同じような課題はあり、
コミュニティとの調和がなければ観光
はやつていけない。その一方で観光は経
済のエンジンとなり、重要だという認
識も共有されてきています。ところが
表向きは観光消費額が上がっているが、
経済効果が地元でうまく循環しないと
いうケースが今後もつと極端になるの
ではという危惧があります。

丸岡 目に見える・見えない、ハード・
ソフトをマトリックスで整理した時
に、目に見えない世界が増えており、
目に見えないハード(仕組み・システ
ム)、目に見えないソフト(価値観・
倫理)をどう育てるかが必要になって
きているように思えます。

パンデミック後の観光投資を向ける先は

山田 ヨーロッパではオーバーツーリズムの課題はかなり前から指摘され、いま観光の動きが戻る中で再び批判の声も上がっているかと思えます。UNWTOとしてはどのようなアプローチをしていますか。

大宅 世界共通の課題として特定の場所への集中があり、日本の京都のように、スペインはバルセロナ、イタリアならローマ、ベネチアなどに観光客が集中しています。それ以外にも素敵な村はたくさんあり、世界にはアフリカや南米、アジアなどまだ知られていないけれど素晴らしい自然や、独自の文化のあるdestinationがあります。そういうところにもっと旅しようというキャンペーン(Tourism Opens Minds)を、今年のワールドツーリズムデー(世界観光の日、9月27日)から始めました。またUNWTOで促進しているのが、レジリエントな観光地域づくりのための投資です。近年グリーン投資(環境問題に配慮した経済活動への投資)が目立っていますが、観光産業には中小企業が多いため、こうした企業が高付加

価値層が求めるグリーンな基準を満たし、また、産業全体としてデジタル化を進めるには、中小企業へいかに投資を振り分けるかが課題です。先進国に偏っている投資が、発展途上国や中小企業にもっと向かうよう、UNWTOとしても国別の投資ガイドラインを作り、また、スタートアップコンペティションを開催するなどしています。

山田 投資を分散し、DX(デジタルトランスフォーメーション)やGX(グリーントランスフォーメーション)とあわせて中小企業を育てる。EUのなかにはそういった方針を明確に打ち出し、実現した事例も出ていますね。

観光・文化を担う人材確保・育成のために

山田 日本では高齢化で団塊世代の人がお客様側にも働き手側にも少なくなり、今後さらに深刻な人手不足になることが予想されていますが、京都市も同様でしょうか。

植垣 まさにそうです。問題回避には多様な働き方を認めたり、DXを進めて業務効率化したりといった工夫が必

要になると思います。実際コロナ禍をきっかけにDXを進め、少ない従業員で仕事を回せるようになった事業者もあります。DX支援も大事ですね。

赤星 京都は人口の10%が学生です。かつては学生が飲食店や旅館でよくアルバイトしたのですが、最近は学生バイトが採れないと聞きます。いよいよ人が足りないとなれば、国内外の他地域からの積極雇用も考えなければならぬでしょう。担い手不足は喫緊の課題ですね。

山田 文化財の分野では、飲食店・宿泊施設のような利根的なアルバイト人材でなく、それなりの経験・技術を備えた人材を集積しなければならぬのではとも思うのですがいかがでしょうか。

原澤 ちょうど文化庁では2021年から「文化財の匠プロジェクト」を進めています。少子高齢化が進んでい

るので、文化財そのものだけでなく、その上流にある用具・原材料の生産や文化財を守る技術などを含め、トータルパッケージで支援しようとする取り組みです。危機に瀕する原材料のリスト化や、修理するナショナルセンターの京都設置など、文化財を守るエコシステム全体を支えようとしています。

赤星 ただ、文化財や観光産業に携わ

る人の賃金は概して低い。やはりそれなりの社会的なポジションと収入が担保されないと、人材育成はなかなか難しい気がします。

丸岡 文化庁の文化観光推進分野では、人材育成を重視し、例えば美術館の企画者が、ラグジュアリーイベントの運営チームと共に観光コンテンツをつくって販売し、顧客の声を聞いて学ぶといった実践的な取り組みもはじまっています。結果的に単価が上がれば、コスト削減の目利き力が身に付けば、その人自身の付加価値が備わることになり、給与アップの可能性も生じます。

植垣 宿泊事業でいうと、これまで多くの旅館が家族経営で、繁忙期のみ季節労働の人を雇うという業態でした。しかし今後は例えば、京都の旅館で経験を積み他にジョブホッピングできるといった付加価値を与えるような仕



組みがあってもいいかもしれません。

山田 現場で課題を解決する知識・技術が学べ、習得した人たちに高評価を与える枠組みはたしかに必要なかもしれませんね。

2030年を見据え 京都が発信すべきこと

山田 最後に2030年頃を見据え、京都観光の将来性や実現したいことがありましたら聞かせてください。

植垣 祇園祭では山鉦の曳き手も不足していますが、他の地域・国からの旅行者が京都を好きになって繰り返し訪れ、彼ら自身が文化の担い手になれたら美しいと思います。山鉦に象徴されるように、京都の文化は京都の人達だけでつくってきたのではなく、外からの力や時代の流れを受け入れ、醸成されてきました。この先、新しい京都の文化をつくるエンジンの一つが観光となり、文化を守り育てる形が2030年にできていれればと願います。

赤星 京都の北部の大原地域で農業体験を提供するベンチャー企業と、市内で新たにオープンしたタイ資本のラグジュアリーホテルが提携し、ホテル従業員

員が大原の畑でパクチーを育てて収穫し、それをホテルのラウンジでパクチーモヒートにして提供しているのだそうです。パクチーをサラダや薬味として使うのではなく、お酒として商品化するこ

とで、地産地消を訴求でき、かつ、1杯1000円程度の値づけができる。まさにこれが高付加価値化だと感じしました。このように新しいインスピレーションから付加価値を生み出すことが、今後の観光を考える上でもますます重要になるだろうと思います。

原澤 日本は課題先進国と言われますが、その中でも都市部・地方部を問わず津々浦々に存在し、所有者や職人も高齢化が著しい状況にある文化財は、困難な課題の多い政策分野だと思っています。かけがえない我が国の宝を将来へ継承するには、個々の文化財で、サステナビリティとレジリエンスを強化するシステムを構築することが重要です。京都市観光協会には、京都の誇る文化財と多様な分野とを結び、将来への継承に向けて共創を進めることにご尽力いただいています。我々も関係省庁や文化財所有者の方々などあらゆる知恵を出し合って、持続可能な文化財の保存・活用の全国展開を進め、

その結果、2030年頃には、京都をはじめとする各地の文化財が観光の魅力的な目的地として保存継承されているように、力を注いでいきたいです。

丸岡 2030年、良き事例として京都が発信されていてほしいですし、目に見えない仕組みや、価値観・美意識などにおいて京都で良き基準が作れたらと願っています。その源はまさにカクテルを作るように、立場を超え人が協働していくことにあり、今まで官と民、文化と観光と分かれていたものがコロナのおかげで仲良くなってきたので、「ぜひ、このまま進もうよ」と強く思っています。それを後押しするのが文化庁であり、これからも、皆が笑顔になるような仕事をしていきたいですね。

大宅 UNWTOの目的は、責任ある持続可能な、誰もが参加できる観光の促進ですが、ただ、持続可能性をどう実現するかは、それぞれのデザイン・シジョンによります。持続可能な観光の実現には、社会文化・経済・環境の三つのバランスが重要ですが、今日、京都では保護すべき文化財のリストが作られ、それを観光客に伝える工夫がなされ、守るべき資源を観光収入でまかなう仕組みを作ろうとしていると伺い、ま

に文化の側面の観光の持続可能性を感じました。究極は住民の幸せにつながるかどうかです。「住んでよし、訪れてよし」で、住民が満足している地域に、観光客も来て満足して帰るのが理想でしょう。京都は既に文化面で良い循環ができてつづつあるので、2030年にはそれを先進モデルとして世界へ示していきたいだと思います。また、観光客の無責任な行動に悩む都市は世界各地にありますから、連携してメッセージが発信できるといいかもしれません。

山田 「京都観光モラル」の世界展開が、新しい軌道を作る可能性は高そうですね。移動がたやすくなり、旅が日常生活の延長のような感覚になっている今、観光の考え方や価値の置き方を社会全体でアップデートできれば、それが様々な問題解決につながるのではないかと思います。本日はありがとうございました。

*京都観光モラル：京都市及びDMO KYOTOが、持続可能な観光をこれまで以上に進めていくことを目的に2020年「京都観光行動基準（京都観光モラル）」京都観光行動基準（京都観光モラル）京都観光モラルが京都であり続けるために、観光事業者・従事者等、観光客、市民の皆様とともに大切にしていきたいこと」を策定。
<https://www.moral.kyokanko.or.jp/>

京都市から考える ポスト・パンデミック

公益財団法人日本交通公社 理事・観光研究部長・旅の図書館長 山田雄一

我々はどこににいるのか

SF映画の定番となつている「タイムトラベルもの」は、過去に戻つた主人公等の行動によつて時間軸を変える（未来を変える）ことが、物語の核心を占めるのが一般的だ。当事者以外の人々は、変わった過去によつて時間軸が変わつたことを知らずに「現在」を過ごしている。

唐突ではあるが、私は、コロナ禍（パンデミック）の後、我々は、こうした変更された時間軸にいないのではないかと、感じることもある。

その理由は、パンデミックの前後で「同じようなのに、少しだけ違う」からだ。

欧米では2022年、アジアでも

2023年からパンデミックからエンデミックへと社会は変化し、観光需要も戻りつつある。これに伴い、いわゆるオーバーツーリズムも再燃しており、各所で、その対策が求められるようになってきている。これは、パンデミック前にも生じていたことであるが、パンデミック後においては、地域での反応がより強く、時に過敏なものとなっているように感じる。

例えば、アムステルダム市議会では2023年7月に、市中心部へのクルーズ船の寄港を禁止する決議を取つた。これは、同市への年間来訪者数がパンデミック後に増大しており2022年時点で同市が上限値としている2000万人に達していたことが

背景にある。ただ、同市の寄港ターミナルへのクルーズ船の寄港数は、パンデミック前は約2000回で推移していた（Martin Placek, 2022年）ものの、パンデミック中、数百にまで落ち込み、2023年7月時点でも寄港数は114にとどまつている（トラベルボイス・2023年7月25日）。つまり、クルーズ船の寄港が、同市への年間来訪者数増大の主な原因ではない。にもかかわらず、議会が本件を決議したのは、同市がクルーズ船、クルーズ客に対して否定的な感情をもつていることに起因していると考えられる。

また、ハワイ州では、パンデミック後の新たな観光振興の方針として「リジェネラティブ・ツーリズム」を打ち出し、地域ごとにデスティネーション・マネジメント・アクションプランを策定したが、それらの取り組みを展開しリードしていくべきDMO（HTA／ハワイ・ツーリズム・オーソリテイ）は、ハワイ州議会より十分な活動予算を得られない状態となっている。

いずれの事例も、議会、すなわち地域コミュニティから観光に対し「ノー」が突きつけられた状態にある。21世紀に入り、インターネットの普

及、発展途上国の経済発展、LCCやライドシェア、民泊など移動や滞在に関わる新しいビジネスモデルの普及拡大などにより、観光市場は急速に拡大してきた。この市場に注目し、その恩恵を取り込もうと、日本を含む各国・地域は観光振興の取り組みを展開してきた。そこには、地域コミュニティにおいて、観光振興に取り組んでいくことに対する一定の同意があったと考えられる。

しかしながら、アムステルダムやハワイ州の事例は、地域によっては、その同意が崩れてきていることを示している。

また、需要側についても変化を感じている。パンデミック後、観光需要は順調に回復してきているとは言え、航空座席数は未だ限定され、ウクライナ侵攻によつて移動制限がかかる国があり、さらに、中国市場の回復は大きく遅れている。すなわち、需要の絶対量はパンデミック前の水準に達していない状態にある。しかしながら、一部の地域にはパンデミック前を上回る観光客が訪れるようになっており、それが地域でのハレーションを起こす原因となっている。振り返れば、20世紀後半、

ジャンボジェットなどの登場や、旅行エージェントの隆盛によって団体旅行が勃興。地域に大きな影響を及ぼすマストツーリズムとして、忌避される対象となった。その後も、国際線旅客数は増大を続けてきたが、時間経過と共に旅行者の旅行経値は高まっていき、主な旅行形態は団体旅行から個人旅行へと変化し、旅行対象や目的は分散し、地域へのダメージが大きいマストツーリズムは衰退し、オルタナティブツーリズムへと転換されてきたはずであった。多くの形容詞観光(例…エコツーリズム、グリーンツーリズム、ガストロノミーツーリズムなど)が提唱されてきたのも、その表れであった。

しかしながら、特定の地域に多くの人々が集まり、その行動も問題となっているという現在の状況は、20世紀後半に生じたマストツーリズムのそれに近く、まるで、先祖返りしたかのようだ。ただ、かつてのマストツーリズムと大きく異なる部分もある。その一つが、同じ場所に来ている人たちでの間で、消費額が大きく異なるという点だ。民泊など、安価な選択肢は健在であるが一方で、一泊、数十万円のホテルの供給量も増大し、かつ、稼働率も高い傾

向にある。オンライン会議の普及によって稼働低下が懸念されていた国際線のビジネスクラスも、方面・路線による違いはあつても概ね高い稼働率となっている。燃油価格の上昇もあり、パンデミック前の2〜3倍という高額の運賃になっているのにもかかわらずである。多くの人々が、特定のデステイネーションを目指しているが、その内実は非常に多様であるということだ。

産業領域にも変化が生じている。観光需要の復活に伴い世界で生じているのは「人手不足」である。その理由として、共通して指摘されるのは「パンデミック中の離職者が戻ってきていない」ということだが、多くの国で失業率は低位にとどまっている。パンデミック後に大きく伸長した産業(＝雇用を新たに吸収した産業)があるわけでもないことを考えれば、「人手」がどこに消えたのか。なお、国内では人手不足の理由として、報酬の低さが指摘されることも多いが、他国でもパンデミック前から観光産業の報酬は相対的に低く、報酬の相対的な低さだけを現在の人手不足の理由とすることはできない。実際、米国の観光事業者は給与アップだけでなく、短大などの授業

料(奨学金)や医療保険料などを付与し、人手の確保に取り組む事例が出ているが、決定打とはなっていない。人手の総量そのものが、一つの飽和点を迎えたと考えるべきだろう。

また、パンデミック前から、国際的なホテルチェーンの競争力は高かったが、それが更に高まるようになっていく。特に、高価格帯については、独壇場に近い状態となっている。これは、パンデミックによる需要激減が、中小事業者が多い「所有と経営が一体」の宿泊事業者を直撃したものの、運営に特化したホテルオペレーターは、相対的にダメージが低く、堅調にパンデミックを乗り越えたという背景もある。パンデミックを経て企業経営においてDX、GXが当然に求められるようになったことも、地域に多い中小事業者と、国際的な大手事業者との差を広げる要因ともなっている。このため、観光消費によって生じた付加価値の流れ

の不透明さが高まってきている。

いずれも、パンデミックを境に、それまでの連続的な環境変化とは異なる動きが生じているように見える。冒頭で、「タイムトラベルが行われ、時間軸が改変されてしまったのではないか」と述べたのは、これが理由である。

我々は、どこに来てしまったのか。それについて検討を深めたいというのが、本号を企画した理由である。

持続的に求められる環境変化への対応力

現在の状況を理解するには、現在を見るだけでは不十分である。変化とは相対的なものであり、現状を理解するには、過去を知り、相対的に整理することが重要だからだ。そのため、本号では、国内において、最も長く観光振興に取り組んできた京都市を対象とし



と選定した。

実際、特集1で示したように、京都市は、その時々々の環境に合わせ、これまで体制を組み直し観光振興の取り組みを積み上げてきた。まさしく、京都市の観光政策の歩みは、我が国における観光振興の取り組みの軌跡そのものだろう。

このことからわかることは、過去においても、非連続的な変化が何度も生じているということ。京都市では、その変化をいち早く掴み、その変化への対応を進めると同時に、全体でのバランスを取ることで持続可能性を高めてきたのである。

域外の人々がイメージする京都市は「古都」であり、日本の中でも変わらない文化を持ち続ける地域であるが、実際の京都市は、その本質的な部分は維持しながら、その時々々の状況に合わせて柔軟に対応を変えてきたことがわかる。それが、今なお、京都市が強力なデジタルネイションたり得ている理由である。まさしく、強者生存ではなく、適者生存とダーウィンの進化論にあるとおりに言えよう。

変わらないことが重要なのではなく、環境に適応していくことが重要だ

ということだ。

その適応力の一端は、特集2でも示されている。特集1でも「情報」が重要であることは指摘されているが、実際、現在の京都市観光は、定量的な「データ」によって、その実態が詳細に記録、蓄積され、推移をたどることが出来るようになってきている。これによって、問題の発生と所在を早期に把握し、それへの対応を行ってきた。私が前述した「変化」についても、京都市内の状況としていち早く、かつ、的確に把握しており、地域を挙げて高付加価値路線に政策を展開することで、人手不足の問題解決にも取り組むようになってきている。さらに、データを元に、観光による「効果」を見える化していくことで、市民の観光に対する理解醸成も行うことが示されている。これには、諸外国で生じている観光と地域コミュニティとの断絶を抑制していく効果が期待できる。

本稿冒頭で私が述べたことは、私自身が国内外の多様な地域を俯瞰し感じたことであるが、京都市内の継続的、かつ、広範なデータ収集・分析の結果が示す事項が、同様の帰結となっていることは興味深い。

多様な主体で構成される地域



写真：観光客で賑わう京都市東山（筆者2019年5月撮影）

多様な主体で構成される地域

一方で、これらの「認識」は、京都市内であっても、それぞれの立場によって異なっているということを示しているのが特集3である。特集3では、京都市内の団体、組織にインタビュアを行っているが、変化を感じとり、パ

ンデミック中から準備を進め、新たな対応を行っているところもあれば、従前の時間軸の中で対応しているところもある。また、変化を感じているところであつても、その捉え方は統一したものではなく、対応する行動も、また、異なっている。

これは一見、方向性の分散、戦略性の欠如のように見えるが、否定的に捉えるべきことではない。一つの事実を、それぞれの立場から多面的に捉えることは、事態への対応力の冗長性を高めるからだ。

単語の頭文字をとった言葉であり、現在の経営環境は非常に不確実性が高く不透明であることを示すものである。従来の常識は通用せず、どこに向かうのかもわからない。今、正解と思われるものが、来年には全く役立たずとなってしまうているかもしれない。そういう時代に、我々はおかれている。

特集2で示されている課題と方向性は、科学的で合理的であり、京都市関係者が参考とすべき指針となり得る。しかしながら、熟慮したものが、必ずしも有効な方策とならないというのが、VUCA時代でもある。この時代に対応していく際に重要なことは、「変化」についての感度を高め、それぞれ立場で状況を観察し、変化を感じる。そして、変化への対応として必要であれば、従来の常識にとらわれずに行動していくことである。結果として、これらの取り組みがプランB、プランCとなっていく、地域の「持続可能性」を高めていくことになるだろう。

今回の各所でのインタビューからわかるように、地域は多様であり、人の考え方も行動も多様である。この多様性もVUCA時代への対応力を高めていく力になると考えていく必要があるだろう。

そして、京都市や京都市観光協会といった組織においては、地域内の多様な主体が感じ、行動している事項も「定性的なデータ」と捉え、自らの環境分析、意思決定に活かしていくことが望まれる。これにより、更に戦略のレジリエンスを高めていくことが出来るだろう。

観光による成長を 実感できる社会へ

これらをふまえ、特集4では、京都市、京都市観光協会、文化庁、そして、UNWTOの関係者を招き、京都市を主体に、中長期的な時間軸から観光に何が起きているのか、どこに向かつていくべきなのかについて議論を行った。

ここで示されたことは多種あるが、その中の一つが、観光から得られた効果を、しっかりと地域が獲得し、成長と再投資につなげていくことの重要性である。

パンデミック前の観光は、市場拡大という好環境にあったが、持続可能性という点においていくつかの課題を抱えていた。その一つは、観光客の来訪による地域コミュニティとのコンフリ

クトである。観光が地域に及ぼす影響は多様だが、地域が観光振興に取り組んできたのは、観光を手段とした経済政策という側面が大きい。観光消費による経済波及効果の乗数(消費額と波及効果の比)が大きく、かつ、その効果が幅広い業種に及ぶことが示されていたからである。しかしながら、観光振興に成功した地域が、豊かな地域となったのかといえば疑問は残る。統計

上は、観光客、消費額は増え、地域振興につながるはずだったが、そうした成長実感を得られた地域コミュニティは少なかつたというのが実情である。

これでは、当然、地域コミュニティの理解は得難く、反発が高まりやすい。この反発はパンデミック前にも潜在的に存在していたが、パンデミックによつて平穏な日々を体験してしまったことも大きいだろう。もちろん、観光経済が止まったことで、痛みを感じた人々も少なかつたが、地域の魅力的な空間や時間を独占できたことに楽しさ、嬉しさを感じた人々も多かつただろう。そうした人々にとつて、パンデミック後の需要急回復は苦痛であり、観光に対する反感の増大につながるのは、当然の帰結と言える。

ただ、地域コミュニティの観光に対する意識がたたくなであっても、観光需要は戻ってくるし、観光経済は再起動していく。この新たな環境に対応していくには、観光活動、人々の現地での行動をよりレスポンスフルなものとしながら、そこから得られた効果を地域コミュニティが実感できる形で地域が獲得していく方策を考えていく必要がある。

文化庁が考える文化財の保全―活用―保全に関わるエコシステムについては、その突破口であるが、観光に関わる地域の中小企業育成、地域の観光産業育成も重要な視点となるだろう。EU委員会は、地域の中小企業をDX、GXを通じて振興させることで観光の効果を地域経済に強く結びつける方針を、パンデミック後半に打ち出している(First transition pathway for tourism, 2022年2月)。EUの動きは、地域に産業を興すことで、米国の主体とした圧倒的な競争力を持つ国際的な観光事業者へ対抗するものと解釈できる。

また、私は、2023年8月から10月にかけて、カナダ、アメリカ本土、ハワイ州、スイス、オーストリア、



写真：地元事業者が作り出す空間とサービスが魅力となっているシャモニー（筆者2022年7月撮影）

ニュージージーランドのDMOなどを回ってきたが、そこで異口同音に指摘されたのは、これからは、マーケティングからマネジメントに移行するということだ。実際、少なくとも地域（DMO）はDMP（デステイネーション・マネジメント・プラン）を作成し、パンデミック後の取り組みを始めている。

※これらの海外視察については、観光文化260号にて報告予定

これまで、我が国に限らず、多くの観光政策は、マーケティング、すなわち、観光需要をどのように呼び込むかが重視されていた。しかしながら、今後は、観光消費を地域の活力に展開するプレイヤーとなる事業者、産業を育て、それを実感できる地域の成長へとつなげていくことが、観光が「成功している」という状況なのだという潮流に変わってきていることは認識しておくべきだろう。

最後に

近年注目されるサステイナブルツーリズムは、様々な文脈をもっているが、もともとはマスツーリズムが爆発的に増えた1990年代に、一種のアンチ

テーゼとして提唱されたものである。

時代は変わり、旅行者の行動単位は団体ではなく、個人の場合が多くなってきたが、パンデミック後の世界は、30年前の状況に近い。このことは、我々が、時代の転換点に示している。

1990年代のマスツーリズムへの対抗は、オルタナティブツーリズムの提唱であったが、今日における問題は、観光需要の集中だけにとどまらない様相となってきた。問題が変われば解き方も変わる。我々は、転換点に意識し、視野を広げ、今後のあるべき観光地マネジメントについて検討、実施を進めていくことが必要だろう。

本号で取り上げた京都市は、こうした「新しい観光地マネジメント」の実践に取り組んでいる地域の一つである。課題は少なくないが、京都市での取り組みが進み、また、その知見が他地域での取り組みにも波及していくことを期待したい。

揺るぎない価値観を構える

世界に通用する個性的な温泉地づくり — 長湯温泉 (大分県竹田市) —

近年、世界的な規模で観光旅行市場が拡大し、地域における観光が果たす役割がより重要になっています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、その流れは一時停止したものの、回復の兆しが見込まれる今、改めて世界を意識した取組が求められています。

今回は、長年、長湯温泉(大分県)で「内に豊かに、外に名高く」を掲げ世界を視野に入れて温泉地づくりを進めてきた首藤勝次氏に、これからも生じるであろう社会経済環境の変化をどのように受け止め、その中で画一化、均質化を避け、どのように地域の個性を磨いていくか、地域が明確なビジョンを持つて歩むことの意義についてお聞きします。

世界に誇るべき 長湯温泉の炭酸泉

首藤 長湯温泉(大分県竹田市直入町)は、九州本土の最高峰、くじゅう連山の麓にある久住高原に位置し、静かで

小さな佇まいの温泉街です(写真1)。まちの中には芹川が流れており、その周辺に炭酸泉が湧出しています。「ラムネ温泉」がその象徴ですが、全身に気泡が付くことが特徴です。長湯温泉だけでも50数本の泉源があり、全ての泉源で炭酸水素塩泉の濃度が250ppm

を超えています。ただし、泡付きが見られるのはラムネ温泉だけです。

1933(昭和8)年、九州帝国大学でドイツを中心とした炭酸泉の活用について研究をされていた松尾武幸博士が、九州の長湯温泉で炭酸泉が豊富に湧いていることを知り、この地に足を踏み入れました。

同年に作られた長湯温泉のパンフレットでは、「西方独逸のカルルスバード、東方日本の長湯温泉」と謳われています(図1)。松尾博士により長湯温泉の炭酸泉は世界に誇るべき温泉だと評価されました。それを受けて地域の人達が熱意を持って作ったのが、このパンフレットです。



首藤勝次(しゅとう・かつじ)

(前竹田市長(二社)竹田市健康と温泉文化・芸術フォーラム理事長)

1953(昭和28)年、竹田市直入町長湯生まれ。長湯温泉の老舗宿「大丸旅館」の5代目経営者。観光カリスム。大分県立舞鶴高校から同志社大学工学部に進学。父親の死去に伴い、1976(昭和51)年に帰郷。直入町役場に就職し、企画、広報、国際交流、文化振興等に従事。1998(平成10)年、温泉療養文化館「御前湯」の館長に就任。2001(平成13)年、直入町役場を退職し、2002(平成14)年に大分県議会議員に初当選。3期目の途中で竹田市長選に出馬し初当選。2009(平成21)年から3期連続当選を果たした。2021(令和3)年に市長を退任。座右の銘は「有由有縁」。退任後は、公的事業を推進する(二社)竹田市健康と温泉文化・芸術フォーラムの理事長として活動。著書に『御前湯日記』『60年先を歩いていた男』、『エッセイ集』、『有由有縁』、『服一幅帖』、『感會』、『旅の途中』がある。



写真1)長湯温泉の全景

図1 長湯温泉のパフレット(1933(昭和8)年)



松尾博士は、同年に「飲んで効き、長湯して効く長湯のお湯は、心臓胃腸に血の薬」とも詠まれました。松尾博士は何としてでも長湯温泉の炭酸泉を健康づくりに役立てようとしたのです。ドイツで研修したとりに地元の方々にも療養泉としての利用(入浴、飲泉)を提案し、その効能を説明するための調査も示唆されました。

その後、実業家の御省重徳氏は、松尾博士の提案どおりにウサギを使った動物実験を行い、炭酸泉の効能は科学的に実証されました。

地域遺伝子に導かれて ヨーロッパ、ドイツの 温泉地へ

首藤 松尾博士による評価は、それまで温度が体温ほどで、冬場は非常に辛い、課題の多い温泉だと思っていた地域の人々に勇気を与えました。その後、長湯温泉には、九州大学の温泉治療研究所の分院が建てられたという歴史もあり、温泉の医療効果を追求してきたという歴史があります(※注1)。

そうした歴史の中で最も重要であったのは、地域が温泉地として今後どう取り組みをするべきかという目標を住民が胸に刻んだということです。炭酸泉という珍しい温泉を持っている、この炭酸泉を大事にして、小さいけれども個性的な温泉地づくりを進めていくということを90年前に皆で確認をしたのでした。

しかし、そのビジョンは戦争によって消滅したのですが、地域遺伝子となつ

て浮遊していた。その遺伝子が時空を超えて私の肉体に宿ったのでした。こうして私たちは先人が夢見て憧れていたドイツを目指すことになったのです。

未来を語る者は 世界を見ておかねば ならない

首藤 1985(昭和60)年に、入浴剤メーカーの花王株式会社が実施した全国調査の結果、長湯温泉が日本屈指の炭酸泉であるということが判明しました。

その後、1989年(平成元)年に、ヨーロッパの温泉地を見聞してみたいと、ふるさと創生事業の資金を活用して、ドイツに渡りました。そこで見たドイツの実態が、その後の長湯温泉の方向性を決定づけたと言っても過言ではありません。炭酸泉は、飲んでよし、入浴してよし、という名言を生み出した松尾博士の言葉の通りであったということを確認しました。この体験を経て、外湯めぐりの文化と、温泉を飲む飲泉文化をもう一度再構築してみようと思ふようになったのが34年前です。

この時、私の背中を押したのは、父

親の口癖であった「未来を語る者は世界を見ておかねばならない」という言葉です。チャンスがあれば世界に飛び出せというこの言葉は、企画者としての私の胸に刻まれていました。

世界に通用する 個性的な温泉地づくり

首藤 炭酸泉の利活用をドイツに学び、出てきたテーマが「世界に通用する個性的な温泉地づくり」でした。ここでは、3つの温泉地を紹介します。

バート・ナウハイム(ヘッセン州)は、世界最古の温泉療養地といわれています。ヨーロッパの温泉療養に保険が利くという最盛期に温泉療養に取り組み、立ち上がってきたまちです。しかし、ドイツの保険制度が崩壊したと同時にまちは衰退しました。温泉療養に真面目に取り組んだがゆえに病気の人たちのまちというイメージとなり、保険制度の崩壊後に、まちが40億円で売り出されたという悲しい歴史を持っています。

バーデン・バーデン(バーデン・ヴュルテンベルク州)は、ヨーロッパといわず世界を代表する温泉リゾート地です。カジノの収益の半分が観光振興の

ために使われているという非常に素晴らしい仕組みを持つまちでした。橋や公園などは、超一流のセンスでまちがつくられています。素晴らしいのは、混浴のフリードリッヒ浴場など世界に通用する古典的、歴史的なものを残したうえで、今にどう生かすかということと考え、新たな温泉施設カラカラ浴場を建設するなど、リゾート地として成功を収めています。

バート・クロツインゲン(バーデン・ヴュルテンベルク州)は、温泉療養地とリゾートの両方を理想的なバランスで、病気の療養だけでなく楽しみも含めた温泉地として邁進してきたまち。環境の整った素晴らしい温泉地で、人口が約2万人近くに膨れ上がりました。竹田市の姉妹都市で、2019(令和元年)に交流30周年を迎えました。これまでに850人以上の市民がお互いのまちを訪れてホームステイをしています。私たちは、向こうのクアハウスを体験しながら温泉療養を学んでいます。

バランス、複眼思考への意識の芽生え

首藤 3つの温泉地から教わったこと

は、バランスのとれた療養、リゾートの両方の魅力が必要ということ。バート・ナウハイムのように温泉療養だけに取り組んでいると、申し訳ないですが病人のまちになってしまいうことを彼らが教えてくれました。一方で、活気だけで上手くいくかという点と違います。バーデン・バーデンも男女混浴の伝統浴場をしっかりと維持しながら、世界の人達が勉強だけではなく、身体を良くしたりカジノを楽しんだりというバランスを持ったまちとして発展しています。

この3つの温泉地を見るにつけ、日本の温泉地、特に長湯温泉は一体どういう方向を選ぶのか。それがこのとき受けた一番の衝撃であり、これから先、温泉地としてどのような目標やビジョンを持つて進むべきかを暗に示してくれました。ドイツの温泉地は、規模は小さいながら、街づくりも泉質活用も、歴史も文化もそれぞれ違い、皆個性的でした。それが私たちの「世界に通用する個性的な温泉地づくり」というテーマに結び付いていったのです。そして、30年の月日が経ち、長湯温泉は今一つの目標、ビジョンを達成しようとしています。

地域の哲学 ―残すべきは何か、 後世に伝えるべきは 何か

首藤 実は3つの温泉地以外にチエコのカルロヴィ・ヴァリ(※注2)やマリアンスケー・ラーズニエ、それからハンガリーのブダペストの温泉地も回りました。カルロヴィ・ヴァリには、非常に素晴らしい飲泉施設(コロナーダ)がありました。その前で現地の人から言われた言葉が衝撃的でした。「あなたたちはこんなものを見て驚いているのか。経済大国の日本人がこんなものを見て観光しているのか」と。もちろん皮肉です。彼らが言いたかったかという点、「私たちは残すべきは何か。私たちは後世に伝えるべきは何か」ということをしっかりとっている民族なんだ。あなたたちはどうなんだ。公共事業も公共施設も全部そうだが、私たちは目先の発想で安易な作り方はしないんだよ」ということ。つまり、私たちは彼らから後世に何を残すか、何を伝えるかという理念、哲学をしっかりと持てということを教わったのです。

外湯めぐりの文化と 飲泉文化の再構築

―ここからは、視察後に実施した取組やその成果を教えてください。

首藤 帰国後、外湯めぐりの文化を再構築するために取り組んだのが温泉療養文化館「御前湯(ごせんゆ)」の建設です(写真3)。川の風景を活かした素晴らしい建物で、飲泉文化を取り入れながら進めました。長湯温泉が湯治場として栄えた時代、温泉場には、建物の雰囲気も、温度も異なる3つの外湯がありました。外湯をめぐるとは温泉地ならではの文化であり、その楽しみを盛り上げたのが、居酒屋や土産屋などの温泉街を形成する商店街でした。浴衣姿で外湯めぐりを楽しむ文化こそ、長湯の伝統であり個性であったのです。

バート・クロツインゲンとバード・ナウハイムは、御前湯に世界最古の療養の湯船や風見鶏をプレゼントしてくれました。御前湯は、1998(平成10)年の開業で、四半世紀を迎えます。新型コロナがありました。年間10万人を超える入館者数を誇っており、13



写真3) 御前湯(1998年開業)
 ○象設計集団 富田玲子氏設計
 ○大浴場・露天風呂、休憩室、喫茶室、温泉利用相談室など



写真4) ラムネ温泉館(2005年開業)
 ○建築家・建築史家 藤森照信氏設計
 ○大浴場、家族風呂、待合室、美術館

地域にある機能と 共存できるシステム

人の雇用も確保しています。地域に与える経済効果や知名度の向上に関して、今も大きな力を発揮してくれています。私は、御前湯の初代館長を務め、2001(平成13)年に直入町役場を退職して挑戦したのがラムネ温泉館(写真4)の建設です。テーマは「茶室風呂」。これもそれなりのストーリーがあります。2005(平成17)年の開業で、小さいけれども年間7万人から8万人の入館者数があります。

首藤 観光と商業、さらには農業との均衡ある発展へとつなげるためには、複合的に企画し、複眼思考を持った横断的体制を整え、地域全体で受入環境を整えていくことが重要です。御前湯には食堂、レストラン、売店がありま

せん。利用者は近くの食堂から出前された食事を楽しむことができます。ここには、過去の日本の温泉地における反省点が生かされています。公共施設が地域にある機能、例えば、食堂やレストラン、土産品の売店などと共存できるシステムを採用することが、地域の経済活動を元気にし、温泉地が風情ある姿であり続けることにつながるという原点のあるべき姿です。設立した出前組合による出前システムが上手く機能したことにより、地域の小さな食堂に元気が出てきましたし、御前湯には手数料が入っています。館内には

土産品の売店がないことから、近くの商店が相次いで店舗改装するなど、温泉街に活気が蘇っていき、旅館も宿泊客に外湯を紹介する等、人々の意識も変わっていきました。

文化行政を標榜 —文化は時空を超える

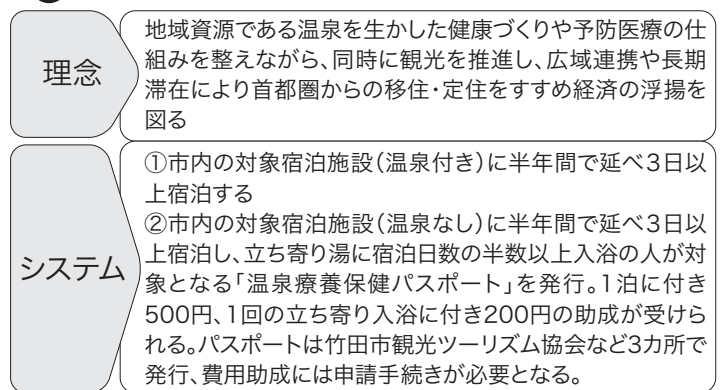
首藤 私は、行政、民間、県議会議員、市長といろいろな立場で温泉文化を基軸にした地域振興なり温泉地づくりに取り組んできました。長年いわゆる文化行政を標榜してきたのです。そこには「文化は時空を超える」という信念があったからです。日本人が構築してきた温泉文化は、世界に冠たるものだと思っています。長湯温泉には、昭和初期の文人たちが来たときの作品群や小説など、いろいろなものがずっと今も息づいて、それらが今でもこの地で花開いています。建物が古くなって味の出るものもありますし、無くなるものもあります。文化というものはしっかりと受け継いでいくと、地域の大きな財産にもなりますし、未来への宝にもなります。そのことも教えられながら走り続けてきました。

理念を具現する 社会システムを創る ―日本初の 温泉療養保健システム

―温泉資源を活用した「予防医療・健康づくり」×「新たな観光振興」の複眼思考で取り組む画期的なシステムのきっかけは。

首藤 今から30年前、ふるさと創生のときに使われたキーワード「自ら考え自ら行動する」という言葉があります。つまり地方自治体が国に頼らず自分たちで考えよということです。だからこそ、政治や政策が重要視されなければいけないと思います。先進性を持って地域が決めて進めていけばよいのです。私は、2009（平成21）年に竹田市長になり、2年後に日本初の温泉療養保健システムを導入しました（※注3）。市内に宿泊する人を対象にパスポートが発行され、一定の条件を満たして所定の手続きを行えば温泉療養保健システムに基づく保健適用が受けられます。指定の宿泊施設に半年以内に延べ三泊以上宿泊し温泉療養をすれば一泊につき500円を竹田市から給

② 温泉療養保健システムとは



付するということにしました（図2）。大阪観光大学の調査により、同システムの導入は地域経済に対して投資額の20倍の効果をもたらすことが実証されました。効果があるということで、ここで改めて入湯税を活用するという政策が浮上してきました。入湯税の活用の一つに観光振興があり、これを通じて、国民の健康づくりをしたら温泉は面白いぞと。同システムを通じて、「入湯税を長期滞在や療養健康づくりを後

新しい政策を展開 ―他所から得た財産を 活用、還元する

押しするために使う」という立場を明確に打ち出しました。2014（平成26）年度から今日まで竹田市はこの入湯税を原資に同制度を運用しています。

首藤 入湯税の95%以上は外から泊まりに来た人から徴収する税金です。市民の懐にはほとんど影響はないのです。他所から得た財産を活かしてもう一度観光振興や健康づくり、そして温泉地づくりに還元する。そんな新しい発想の政策展開に役立てる、というのが公団体の使命ではないかと思っています。そういった意味で、次の戦略にそれを活かすということが同システム導入を通じて明確化され始めました。経済効果を生み出すものであるのであればぜひ実施していったらいいという結論にもなるわけです。

保健制度の実績として、2011（平成23）年度から毎年申請者数が分かっています。2016（平成28）年は地震の影響を受けて少し下がっていますが、多くの方々が同制度を活用してくれ

住民の健康づくり ―保健師による証明

ています。今では、年間1200冊のパスポートが発行されています。そのことから、外から来た人にとって利点があるのと同時に、こういうシステムこそ全国に先導的に広がって国民の健康づくりに寄与されなければならないと思っています。年々その利用者が増えており、スポーツや宿泊や様々な方が「どうせ行くなら温泉地でこの療養をやる」という風潮も生まれ始めています。

首藤 温泉の利活用には、外からの滞在者と市民の両者を対象にどのようなシステムをつくるかという二面性があり、その両面に力を入れていかなければなりません（図3）。温泉を活用してどのように市民の健康増進を図るか。温泉に入って本当に健康づくりができるのか。この命題に竹田市の保健師が一生懸命頑張って取り組んでくれました。国民健康保険に加入している、いわゆる運動したり温泉に浸かっている人たちと、全くそうでない人たちの一人当たり医療費の差を調べました。3年間、同じ人を追跡調査した結果、

図③ 竹田式湯治



2011年と2014年では、高血圧治療者で入浴している運動している人たちの医療費はほとんど増えなかったのですが、運動していない、温泉療養していないような人たちは、38万円から57万円と医療費は2011年比で50%増えました。また、糖尿病治療者に関しては、何もしていない人たちの医療費は49万円から54万円に上がりました。運動している人は43万円から39万円と下がっており、温泉は健康づくりにやはり寄与できているのだと

いうことを市の保健師が証明してくれました。これによって、竹田市は健康づくりや福祉の関係で全国一の評価をいただきました。

外部評価の受賞とエビデンスの蓄積

首藤 こうした長年の取組により、2016（平成28）年には、NPO法人日本ヘルスツーリズム振興機構主催の第8回ヘルスツーリズム大賞（団体部門）を受賞することができました。そして、2018年度には、ヘルスツーリズム認証制度の第1期として、竹田市観光ツーリズム協会の健康増進プログラム「こころ・からだ・よみがえる健康ながゆ旅」が認証されました。

2015（平成27）年には、合併した竹田1市3町全域に温泉があるということで、環境省から「竹田温泉群」として国民保養温泉地の拡大指定もいただきました。市全域でこの指定を受けたことだけでなく、自分たちの誇りだと市民に思っていたのだという意味で拡大指定は非常に影響の大きいものでした。

同じく2015年には、エビデンス調査を行っています。（二財）日本健康

開発財団と慶應義塾大学先端生命科学研究所連携のもと、産学官連携による長湯温泉の飲泉エビデンス調査を行いました。長湯の温泉水を飲むことで日常の血糖状態が改善され、糖尿病の予防効果が期待されることが明らかとなりました。

療養を推進するために大切なことは、「本当に温泉が体に効くのか」というエビデンスをしつかりと構築しなければいけないことです。私たちが目指すのは、本当の意味での温泉であり、地域資源を活用した国民の健康づくりをどのように普及できるかということ。そのための成功事例を学ぶため、イタリアのアバノにも行ってきました。アバノは、エビデンスを蓄積し国家予算を予防医療に使うシステムを構築しています。このような事例をもって、国家戦略として本当の意味で国民保養温泉地が国民のための健康づくりに寄与することを狙っていくべきです。

健康増進施設の連携による温泉利用

首藤 2017（平成29）年には、厚生労働省から温泉利用型健康増進施設

（連携型）に認定されました（※注4）。一定の条件はありますが、所得税の医療費控除の対象となります。（二財）日本健康開発財団をはじめ、NPO法人健康と温泉フォーラムの方々のアドバイスをいただきながら、まさに温泉が健康によいのだという基礎づくりに取り組んできました。

（公財）B&G財団からは、運動施設竹田市直入B&G海洋センター体育館をスポーツジムのように改造するために補助を出していただき、施設を充実させていただきました。その結果、御前湯とB&G体育館をコラボさせて連携型で認定を受けることができました。認定されたことを受けて、御前湯内に「温泉利用相談室」が設置され、専門のスタッフが健康増進プログラムを提供しています。

保養地の中核となる拠点施設の整備

首藤 クアオルト構想（※注5）を進めるうえで大切だったことは、炭酸泉を活かすために、人材育成、エビデンスの蓄積をすること、中核の拠点施設を持つことでした。そして、2019

年6月に、中核の拠点施設としてクアハウスが10年以上の夢を超え出来上がりました(写真5)。温泉療養複合施設「クアパーク長湯」は、健康、美容、リゾートなど、多様なニーズに応える施設で、温泉棟、レストラン棟、宿泊棟で構成されています。温泉棟は、湯中運動が可能な浴槽や50mの歩行浴槽を備えています。建設費約5億円のうち約2億円は地方



写真5)クアパーク長湯(2019年開業)

○建築家 坂茂氏設計

○運動浴のできる温泉棟、レストラン棟、コテージタイプの宿泊棟を併設

創生拠点整備交付金を活用しています。そうでなければこのようなものは作れません。温泉を活用した健康づくりを今やらなければ、本当に医療費が膨大に膨れ上がります。病気になってからでは遅いので、病気になる前の予防医療としてこのような戦略をぜひ日本で広めていくべきだという話をし、おかげでこのような施設が出来上がり、非常に面白く活用されています。ホットタブという会社(正式名称株式会社ホットアルバム炭酸泉タブレッ

ト)は素晴らしい入浴剤を作っており、特許もとっています。同社が指定管理を受け、クアハウスの宿泊棟とレストラン棟も同時に運営しています。こちらは長湯温泉の聖地として温泉資源を健康づくりに役立たせるといことを日本全国、世界に向けて発信していく施設に育ちつつあります。

人材育成については、有資格者やインストラクターの養成を複数年掛けて進めました。竹田市には温泉入浴指導員が96名、温泉利用指導者が5人、総

合インストラクター(竹田市独自)が52名います。参加者は温泉の効果全て体得して免許をとっていくので、そのような施設と人材の育成がうまくマッチングしていくと、小さくても世界に通用する個人的な温泉地づくりが必ずできるはずだと確信しています。このようなくつもの支流が束になり、30年来のテーマが一つひとつ実現しようとしています。

誰もやっていないことに立ち向かう時、大切なのは夢のある展開を信じることに

「ここまで過去の取組を振り返ってきましたが、長い年月をかけた取組の支えとは何だったのでしょうか。首藤 最近は多くの人たちからそんな質問が投げかけられますが、私がいつも胸に刻んでいる言葉を紹介します。そのストーリーはこうです。1963(昭和38)年に長湯の温泉では一年間、温泉の枯渇現象が起こり、お湯が出ない時期がありました。なんとか地下を掘って温かい温泉を得たいとある男は

望みました。彼は地域の大反発を受けながらも源泉を求めて初めてのボーリングを導入しました。そして、半年後に91メートルという深さで50度を超える高熱泉が出ました。私は当時10歳でしたが、そのときの光景が今でも目に焼き付いています。村人皆から批判を浴びましたが、その温泉が湧いた翌日、今まで批判していた人達が両手に卵を持って「おい、長湯でも温泉卵ができるぞ」と言っていて喜んでいた。その数日後、その男は日記に書いていました。「よかった。これで村の人達もわかってくれた」と。そして彼はこういう一行を添えています。「誰もやっていないことに立ち向かう時、大切なのは夢のある展開を信じることであり、失敗を恐れて批判家になっている者の言動に左右されないことである。歴史という道は言った者ではなく、やった者の跡にこそ残って消えない」と。本当に胸に詰まる思いがしました。挑戦したその男こそ、私の父親である首藤作平でした。私もいろいろな試練がありましたが、命懸けで自分ができる範囲のことに挑戦してきました。その結果、長湯温泉の炭酸泉は本物で本当に素晴らしいと全国に認められ、より良い泉質

を持った温泉地として長湯温泉は生まれ変わったいきました。

今を生きる私達が一致団結して情熱を持って、世界に通用する個性的な温泉地づくりに取り組んでいる姿を見たら、父親はもちろん、地域に生きた先人たちはきつと喜んでくれるでしょう。これで未来の子供たちに大きな夢を授けることができる。今はそんな思いでいっぱいです。まさに温泉の新时代を拓く。そのような精神、ビジョンを掲げながらこれからも勇気ある挑戦をしていきたいものだと思っています。

ローカルを磨くためのグローバルな眼を養う

―コロナ前の時代にインバウンドを節操もなく取り込むことについては、地域の大切なものが失われるという点からその危険性を指摘されていました。首藤 情報不足や感性の問題もあると思いますが、ものの考え方がグローバル化していないのが一番の問題だと思います。グローバル化してないから、ローカルの強化ができていないのです。ただ海外に行くのではなく、ものを見る視点を養うことが重要です。世

界に通用するものを探し、自分たちのまちの価値、立ち位置を知るべきです。海に向こうを見て、異国を見て、異国の文化に触れることで初めて、自分たちが暮らしている土地の素晴らしさ、自分たちが持つ力に目覚めるのです。自分たちのまちに何があつて、何を誇るべきなのかということを知っている住民は自信があり強いです。国際的視野に立った、個性が光る温泉地づくりを目指すコンセプトが決まってからは、急激にエネルギーをもって施策を展開するようになりました。

インバウンドについては、全く意識してないわけではないです。ただ、そのためにといって「本体が揺さぶられるような戦略」を取つてはならないということに貫いてきました。だから、インバウンドに迎合したり、らしい建物を建てたり、らしい金額で誘客をしたりというようなことはしないです。長湯というのは、来てみたら気持ちがいいし、癒やされますよねというのを、いかに自分たちの身の丈に合ったサイズで無理なく継続させていくか、これが一番大切なことです。

新型コロナウイルスによって、例えば、別府、由布院、黒川など、近隣の温泉地ではインバウンドが完全にシャットアウト

されました。その地域の人々が本当に困っている姿も見えてきました。ただ、長湯温泉の場合は、一時インバウンドが入ったということもありますが、それはほんの一次的なことです。私たちの地域はインバウンドで経済を確立していくというやり方は通用しないだろうと思つています。個人やファミリー、仲間であつてくれる欧米の方々は、日本の景色や自然環境を楽しみながら温泉地で滞在するというイメージを描いています。ただし、これからは日本人の高齢化と旅行スタイルの

変化によって、昔のようにお客さんを確保することができない状況が見込まれるので、それなりの工夫はもちろん必要だろうとは思っています。

長湯らしさ ―過去の人たちが 誰をどのよう に受け入れてきたか の原点を守る

首藤 文化といえば、やはりアカデミックな刺激は大切です。温泉地には

それなりの人たちが訪れてきてくれています。小説家であれ、画家であれ、たくさんの文化人たちが来てくれる、その足跡を見ていただくというような場づくりをしています。例えば、B・B・C長湯(写真6)に林の中の小さな図書館を設けたり、図書館のホールを彫刻家のアトリエ的な空間にしたりしました。ラムネ温泉館では、2階に美術館を設け、川端康成、田能村竹田(南画の大家)などの文豪や画家の作品群を展示し、連綿と続いてき



写真6) B・B・C長湯(2008年開業)

○5棟6室(離れ4室、洋室2室)

○林の中の小さな図書館(山岳図書1万3千冊所蔵)を併設

た歴史を皆さんにお伝えしています。

こうした場で滞在したり、湯上がりをするときに、ほっと一息入れて堪能できるといふのは、いい空間だということ。そういう意味では、「振り返れば未来」ではないですが、未来への方向が見えなくなってきたら一度、過去を振り返ってきたいと思えます。また、過去の人たちが誰を迎え入れてきたか、皆さんが温泉地でのような楽しみを感じていただいていたか、その原点を守っていけば、長湯らしさは失われず構築されていくだろうと思えます。

自らの文化を再認識 することなくして、 流行りに迎合しては いけない

首藤 かつてのデイスカーパージャパンには功罪があったのだと思えますが、多くのお客さんが集まるからということ、それまで培ってきた温泉文化を全部削ぎ落として温泉地が大変貌を遂げていったという時代が過去にあります。それが我が国の少子高齢化に伴う観光客の高齢化によりだんだん温泉地が寂しくなってきた時点で今度

は外国人を呼び込んでいくという手法に変わり始めました。これも非常に上手くいっていましたが、今回のコロナ禍で全くの崩壊状態になりました。コロナ禍では、温泉地で仕事をしませんがなどと呼びかけて、ワーケーションやテレワークなどを基軸にした売り出し方に移行していきました。

しかし、考えてみると、そこには一番大切な温泉地の誇り、文化を一体どのように捉えてきたかが欠落してきている気がします。それぞれに対応しているという発想はもちろん大事ですが、自分たちが日本の温泉を好む民族として「何を求めてどのような癒しを欲しているのか」という軸、価値観をしっかり構える必要があるかと思えます。自分達にしか築けない個性を見出し、時代を超えて人々が豊かになつたり幸せを感じたりということを軸にして温泉地づくりをしたら、外部要因に揺さぶられずに行ける日本の誇りある温泉地づくりができるのではないのでしょうか。自らの文化を再認識することなくして、流行りに迎合してはいけません。社会的ニーズへの対応という視点は保持しつつも、自らがトレンドの発信地となりうる作業を重ねて、

個性に磨きをかけていく姿勢こそが温泉地として時代を超える魅力を創出できるものと考えます。

正確にしつかり 伝えられる ストーリーテラーが 必要

—今後の長湯温泉の展望をどのように描いていますか。

首藤 私個人にしてみたら、先ほどお話しした昭和初期のドラマから、私が取り組んできた40年以上の間に起きた小さなドラマの積み重ね、人との出会いの積み重ね、そういうものをずっと記録に残したり、エッセイに書いたりしてきました(プロフィール参照)。私の座右の銘は「有由有縁(ゆうゆゆうえん)」です(※注6)。温泉地のことや、訪れてくれた人たちのことを面白いエピソードを添えて書いています。それは物語なのです。

しかし、ストーリーを書いただけではなく、そのストーリーをどう物語るか。つまり、ストーリーテラーとしての役割を果たす人がいないと、なぜこはドイツと交流しているのか、ドイ

ツの標識があるのかなど、そういったことを正確にしつかりと伝えられる手段を失くしてしまっています。だから、ストーリーテラーの存在を意識しなければなりません。

暮らすように滞在する シムテムづくり

首藤 炭酸泉だからこそ設定できるテーマは、いわゆる健康と美容です。今、(二社)竹田市健康と温泉文化・芸術フォーラムでは、都会で病んだ人たちがここでリフレッシュしながら仕事もできるプログラムづくりに取り組んでいます。テレワークやワーケーションと皆言っていますが、長湯温泉ではずっと以前から、それは湯治の一つのスタイルだったと思います。昔は1週間、1カ月滞在する方々がおられました。そういう人たちのニーズに応えられるのどかさが温泉地にはあるのです。

長湯温泉の中心部は、人口150人くらいで高齢化が進み、空き家、空き店舗が増えています。これらをどのように自分たちの財産として取り入れることができるか、という発想と戦略が求められています。長湯温泉では、地

域の空き家空き店舗を長期滞在の拠点として蘇らせようと、あるべき姿や仕組みを検討しています。イタリアでは、アルベルゴ・ディフーズという分散型の宿も誕生しています。新たな動きとして「暮らすように滞在する」旅のスタイルが出てきています。長湯温泉にある空き家を1軒ずつしっかりと住めるような形にして、滞在の貸家として、例えば、1人1泊2000円の料金設定にすれば1カ月滞在しても6万円です。立派なホテルの1泊と同じ金額で1カ月間、滞在できるわけです。あとは、食べる所や楽しめる所を周りに少しずつ増やしていくと、地域経済の発展にもつながっていきます。それをシステム化したいと思っています。

※注1：温泉治療研究所の分院の所長を務めたのは、長湯温泉にある伊藤医院の故伊藤孝氏である。

※注2：炭酸泉で研究を行い、博士号を取得された。

※注3：カルロヴィ・ヴァリは、ドイツ語名カルルスバート。経済が破綻した東欧諸国の中で、コロナード(飲泉場)を守るため、皆食べるパンの量を半分にして税金を納め守ってきた結果、現在のような姿で世界に誇ることができるというのであった。

※注4：健康づくりという点から、保険ではなく保健を使用。2011(平成23)～2013(平成25)年の3年間は、入湯税の活用を視野に入れていたが、有難いことに国の支援(厚生労働省、総務省)を受けスタート。

※注5：厚生労働省が定める一定の基準を満たし、温泉を利用した健康づくりを図ることができる施設。認定施設を利用して温泉療養を行い且つ幾つかの要件を満たしている場合には、施設の利用料金施設までの往復交通費について所得税の医療費控除を受けることが可能。

※注6：クア・オルトとは、ドイツ語で療養地・健康保養地を指す。

※注7：ノーベル賞作家である川端康成氏が残した言葉。「人と人、人とものごととの出会いに偶然はない。すべて理由があつて縁を授けられているのである。」という意味。

目標がなければ チャンスが見えない、 ビジョンがなければ 決断できない

首藤 地域づくりも温泉地づくりも、それから人生においても、目標がなければチャンスが見えない、ビジョンがなければ決断できません。逆を言えば、目標を持った町、ビジョンが描ける町がいかにか揺るぎなくその歩みを進めることができるかということを知りました。そんな一歩一歩を積み重ねてきたなと振り返っています。世の中の流れや経済状況は変わってきました。ただ、長湯という小さいながらの温泉地で

は、何を基軸にどのような目標とビジョンを掲げて歩むべきかということに全く揺らいでないです。

世界有数の温泉大国日本には約3000か所の温泉地があります。恵まれた泉質を持った温泉が湧き出ている地域で、生活者の目線、訪問する人たちや滞在者の目線で、本当に心身共に癒やされる場づくりがどうあるべきかを、一つずつ確認しながら、新たな潮流、温泉新時代を全国の温泉地と築いていきたいと思っています。

2022年10月19日

大丸旅館茶房川端家にて

聞き手・編集：後藤健太郎

(公益財団法人日本交通公社主任研究員)

取材 後記

本取材は、自主研究「責任ある観光に関する研究」の一環として実施しました。インバウンド需要が急速に回復し、観光の正負の影響が顕在化する中で、どのような行動を取っていくべきか。その判断、決断の基軸となるのは、地域の目標、ビジョン、観光に対する価値観だと思っています。本体が大きく揺さぶられないよう、地域の意志や望ましい観光のあり方を明確にしていく地道な積み重ねが中長期的には必要です。



写真7)長湯温泉の飲泉場COLONADE

”観光を学ぶ”ということ

ゼミを通して見る大学の今

第19回 阪南大学国際観光学部

森重ゼミ

論理的思考の実践に向けて 学び続ける



森重昌之（もりしげまさゆき）

阪南大学国際観光学部教授。大阪府豊中市出身。金沢大学経済学部、同大学院経済学研究科修士課程を経て、パシフィックコンサルタンツ株式会社、株式会社計画情報研究所に勤務。その間に北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院博士後期課程を修了、博士（観光学）号を取得。2011年に阪南大学国際観光学部に着任、2018年より現職。専門は観光資源論、観光まちづくり、観光力ハナンス。著書に『観光による地域社会の再生』（現代図書、2014年）、『はじめて学ぶ生物文化多様性』（共編著、講談社、2020年）、『移動線が変える地域社会』（共編著、水曜社、2023年）など。

観光学の優れた特徴

観光は一般的に「楽しみのための旅行」と理解されています。しかし、観光学が対象とする範囲は、決してそれだけではありません。では、この連載のテーマである「観光を学ぶ」とは、どのようなことなのでしょう。

例えば、ある高校生が進路相談の時に「経済学部に進みたい」と言ったら、先生は「君は経済学を勉強したいのだね」と答えるでしょう。法学部や教育学部、理学部、工学部、看護学部など

と答えても、恐らく先生は同じように

受け止めるでしょう。ところが、「観光学部に進みたい」と言った途端、先生は「君は観光を勉強したいのか」と逆に尋ねられてしまいます。観光学を学ぶ学部・学科は増えていますが、カリキュラムは学部・学科によってさまざま、統一したイメージがつかみにくいものかもしれません。中には、「観光学部は観光業界で働きたい人が進むところ」という誤解もしばしば見受けられます。これは、「観光学は何を学ぶ学問なのか」を十分伝えられていない、われわれに課せられた問題ともいえます。

「観光学とは何か」にすぐに答える

ことは難しいですが、観光学には優れた特徴が備わっています。一つは、誰もがわかりやすい現象を研究対象にしている点です。家族旅行や修学旅行など、ほとんどの人が旅行に出かけた経験を持っています。例えば、観光による地域活性化と聞けば、観光客がその地域を訪れて賑わいが生まれることは容易に想像できます。また、観光におけるホスピタリティというと、お客さまをおもてなしする場面のイメージを共有できます。このように、観光は「楽しみ」をベースとした、誰もが

経験したことのある現象を研究対象としており、初めて学ぶ人にとって、とてもわかりやすい学問といえます。

もう一つの特徴は、現場で学ぶという点です。本学は「実学教育」を重視していますが、現場で起こっている現象をつぶさに捉え、地域の人びとや観光客の声を拾い、地域社会や企業と協働しながら問題解決をめざします。ここでは、もちろん普遍的な科学的知識も大切ですが、ローカルな知が重要になってきます。こうした専門知とローカルな知の組み合わせに加え、新たな資源を見つけ出す知的好奇心や他者に

積極的に話しかけるコミュニケーション力、仲間と議論しながらまとめていく協調性など、座学だけでは養えない、多様な実践力も求められます。これらは社会を生き抜く上で必要な力であり、観光学は学生の新たな力を引き出す可能性を秘めた学問でもあります。

もちろん観光学だけがこのような特徴を備えているわけではありませんが、こうした特徴を生かすことで観光学の学びが広がると考えています。

論理的思考の実践

ずいぶん前置きが長くなつてしまいました。筆者のゼミ活動について紹介させていただきます。本学部では、2年次前期にゼミの配属先が決まります。そして、学生は2年次後期から4年次後期までの2年半、同一ゼミに所属することになります。ゼミ生の人数は年度によって異なりますが、平均すると約13人です。ゼミでは、フィールドワークや研究指導、卒論指導はもちろん、就職活動をはじめとする諸々の相談に乗ることも多いので、ゼミ生とは2年半濃密な時間を過ごし、卒業後も関係が続くこともよくあります。

このゼミのテーマは、「地域の魅力を発掘し、活用することで、地域課題の解決に挑む」です。筆者が観光資源論を担当しているので、学生の視点から地域の魅力や価値を見つけ出す取り組みを行います。内容自体はオーソドックスですが、このゼミで重視していることは考えること、つまり「論理的思考の実践」です。2年半のゼミ活動では、まず2年次に個人の基礎的スキルの上、3年次にグループ内でのスキルの上、そして4年次に自律に向けた判断力の養成を通して、最終的に論理的思考の実践をめざします。

ゼミ生自身で決める調査対象地域

本学部の多くのゼミでは、あらかじめ調査対象地域が決まっており、それに基づいてフィールドワークを進めていきます。しかし、このゼミでは調査対象地域を2年次後期にゼミ生全員で話し合つて決めることにしています。まず、ゼミ生それぞれが興味や関心を持つている地域について調べ、どこでどのような調査を行い、どのように課題解決をめざすのか、具体的に提案し

ます。現在の3年生の場合、12人がそれぞれ1ヶ所ずつ、計12ヶ所の調査対象地域を提案しました。それらの中から調査対象地域を決めるのですが、ここで一つ条件をあげています。それは、多数決ではなく、ゼミ生の全員一致で決めるということです。これがかなり大変で、最終的に1ヶ所に絞るまで2〜3ヶ月かかります。正規の授業時間だけでは決められず、補講を行うこともたびたびあります。

調査対象地域の決定は、正解となる基準がない中で合意形成を図り、意思決定しなければなりません。実際の社会はそのようなもので、そもそも「問題」と書かれた問題などはなく、自身が問題と認識するかどうかが大事です。高校まで正解のある問題を与えられ、それを解く練習を重ねてきたゼミ生は、ここでもかなり戸惑います。実は、これは筆者の学生時代のゼミ活動に由来しています。そのゼミでは、大学のキャンパスの駐車場問題をテーマに選んだのですが、その時に恩師から「何が問題なのか」とよく尋ねられました。一見すると矮小な大学の駐車場問題がより上位の地域の交通問題、さらに都市構造とどのように結びついて

いるのか考える、つまり問題をシステム的に把握する必要性を指導されました。そうした経験があり、このゼミ活動でも「考える」ということを大切にしています。

さて、ゼミ生はまず、一人ずつ提案した地域と調査内容について具体的に説明します。その後、ゼミ生全員で取り組みたいと思う地域を選びます。先ほど述べたように、多数決で決めるのではないので、1票でも入った地域は選択肢として残ります。逆に、1票も入らなかった地域は、提案した本人も選んでいないことになるので選択肢から外し、少しずつ選択肢を減らしていきます。

話し合いを繰り返し、選択肢が2〜3ヶ所に絞られてきたらグループに分かれ、それぞれの地域についてより詳細な下調べを行います。そして、調べの結果を発表し、それらを踏まえた上で、最終的に1つの調査対象地域を決定します。最終的な決定方法は年度によってさまざまですが、単純に全員一致で決まることもあれば、最後まで反対するゼミ生のアイディアを取り入れて調査内容の妥協を図ることや、あるゼミ生が思い入れを熱く語り、共感を得

図1 これまでの調査対象地域



て決まることもあります。こうした困難なプロセスを経て調査対象地域を決めるので、最終的に決まった地域に後から不満を言うゼミ生はいません。

5年前、大学の広報担当者が現地調査に同行し、ゼミ生が取材を受けることがありました。その時、広報担当者からの「現地調査で一番大変だったこ

とは何か」という質問に対し、そのゼミ生は「ここに来るまでが大変でした」と答えました。つまり、現地調査よりも調査対象地域を1ヶ所に絞り込むことの方が大変であったということです。正解がない中で合意形成を図るには、相手に論理的に説明したり、理解を求めたり、相手を説得したりすることが必要です。それはとても難しいことですが、大事であるということをこ



写真1) 現地調査のため池島に到着したゼミ生



写真2) 池島の住民に話をうかがうゼミ生

こで学んでいます。参考までに、これまでゼミ生が選んだ調査対象地域と調査内容をまとめました

現地調査と成果の還元

(図1)。ゼミ生は熱心に調査対象地域を探しており、筆者が知らなかった地域を訪れたことのない地域があげられることも珍しくありません。今年度の3年生は、長崎県西彼杵半島の西に位置する池島を調査対象地域に選んでいます。

2年次に調査対象地域が決まると、3年次から調査対象地域の現状把握と課題抽出のためのデータ収集を行います。図書資料やウェブサイトなど、大

めた上で、現地に行かないとわからないことを整理しながら、現地調査の準備を進めていきます。そして、現地では話をうかがう場合は対象者の選定、質問項目の作成、アポイントメントをゼミ生自身が行います。さらに、交通手段の予約や宿泊場所の手配、費用の算出、調査スケジュールの作成などすべてゼミ生が手分けして準備します。調査対象地域が大阪から近い場合は、週末に下見を兼ねた現地調査を行い、夏期休暇に本格的な現地調査に行くこともあります。しかし、遠い地域の場合は旅費の負担も大きくなるので、しっかりと準備した上で、夏期休暇中に現地に長期間滞在して調査を行います(写真1・2)。この辺りのプロセスは、他のゼミ活動と大きな違いはないのではないのでしょうか。

現地調査を通してさまざまなデータを集めたら、ゼミ生全員で議論しながら、地域の課題解決に向けた提案をまとめていきます。ゼミ生がたった1〜2回現地調査を行っただけでは、わかることも限られます。しかし、ここでは誰もが納得できるような立派な提案よりも、ゼミ生が実際に見て、聞いて、感じたことをもとに、どのような考え

方に基づいて提案したのか、論理的に説明できることを重視しています。そして、学内外の研究発表の機会を利用してたくさんの方々の意見をいただき、提案内容を改善し、最終的に世話になった現地の方々に成果を還元するための発表を行います(写真3)。

コロナ禍では、オンラインで聞き取り調査や成果発表を行ったこともあります。このプロセスを通して、見やすい発表資料のつくり方、わかりやすいプレゼンテーションの方法などを身につけていきます。ゼミ活動は決して現地の方々に喜んでいただくために行うものではありませんが、やはり現地の方々に喜んでいただくために行うもの



写真3) 現地での成果報告会 (2019年、沖縄県久米島)

方々に評価していただけると、ゼミ生の喜びもひとしおです。

論理的思考の 集大成としての 卒業研究

4年次になると、ゼミ生は卒業研究に取り組みます。基本的には3年次に取り組んだ調査対象地域の設定と地域課題の解決というプロセスを繰り返すこととなります。しかし、3年次のフィールドワークがゼミ生全員で取り組むグループ学習であったのに対し、卒業研究はゼミ生一人一人がテーマを



写真4) 卒業研究発表会 (2023年)

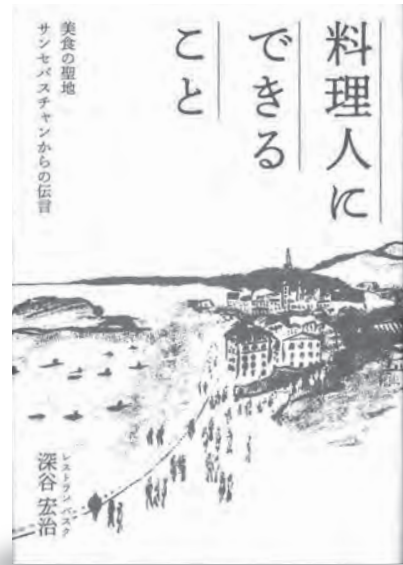
設定し、調査、分析、考察を進める個人学習になります。テーマをある程度自由に設定できる半面、すべてのプロセスを一人で進めていかなければならない大変さがあります。このゼミの卒業研究では、2万字以上の論理的に構成された文章を要求しており、ここでもゼミ生は苦勞しながら進めています。卒業研究については、2〜3年次ゼミ生も参加して、7月頃に中間発表会、1〜2月に最終発表会を行っています(写真4)。本学には学生懸賞論文の制度がありますが、このゼミではこれまで3人が、全学トップの優秀賞を受賞しています。

このように、このゼミではゼミ生の論理的思考の実践に力を入れており、考えるということを大事にしています。調査対象地域を決めるのに時間がかかり、現地調査も1〜2回程度しか実施できないので、最初から調査対象地域が決まっているゼミや毎年同じ地域で調査するゼミのように、地域に深くかわかることはできません。しかし、問題は決して与えられるものではなく、自ら考えて見つけ出すもの、そして解決をめざすことを重視しています。

一方、あらかじめテーマが与えられ

た活動に取り組みたいという学生に関しては、ゼミ活動ではなく、授業とは別のプロジェクト活動を立ち上げ、興味や関心を持つ学生とともに取り組んでいます。例えば、北海道標津町へは2014年度からかわり、さまざまな提案を行ってきたほか、現地での発表会にも参加しています。また、熊本県阿蘇市で活動を行ったことがあるほか、来年度は沖縄県石垣市でも活動を行う予定です。

ここで紹介したゼミ活動が、果たして「観光を学ぶ」という連載のテーマに込められているのか、わかりませんが、ただ、観光学の持つ優れた特徴を生かしながらゼミ活動を行うことで、「観光業界で働きたい人が学ぶところ」という誤解を解き、より幅広い観光の理解につながられているのではないかと考えています。「学不可以已」(学は以て已むべからず)。これからも論理的思考の実践に向け、筆者自身も学生とともに学び続けていきます。

『料理人に
できること』深谷宏治・著
柴田書店

桑野和泉

由布院玉の湯代表取締役社長

『料理人にできること』。この本は、「若い料理人、町おこしに関わる方、同年代の人に読んでもらいたい」というのが深谷さんの願い。1985年に函館にスペイン料理店「レストランバスク」を開き、いち早く「バスク料理」を日本に伝えた深谷さんはすでに伝説の人でもある。

私の町「湯布院」も、同じように、人を迎える町であった。1970年代半ばから始まった映画祭や音楽祭、牛喰い絶叫大会など様々なイベントもそうだが、日々なにかが起こり、大人たちは熱く語りあつてきた。私の湯布院のまちづくりの記憶は、「人」であった。

そんな私が、街に関わりたくと、自分のまちを意識したのは、函館の街、人との出会いがあつたからだ。とりわけ、函館の街の未来を熱く語っていた深谷宏治さんとの出会いは大きかった。

「バルイベントにおける町おこし」「世界料理学会」「食を通じて、人と人がつながる」「料理人が社会に貢献する」「人が街を作り、街が人を作る」。それらをつなぐものとして、身近に「食」があつてほしいと願う人。自分のルーツは日本、函館。「サンセバスチャンを世界一の美食の街にする」という空気の中で育つた人。

この一冊は、深谷さんの人生から学ぶことも多いが、潤いのあるまちづくりを考える上でも大事なことが学べる。現場でいつも立ち位置を確認したい私にとって、そばに置いておきたい一冊だ。

ているような、ワクワクときめく空気があつた。

由布岳の麓に広がる小さな温泉地・大分県由布院温泉。阿蘇くじゅう国立公園に位置し、別府から阿蘇へ走るやまなみハイウェイから見る風景の美しさは、小説『波千鳥』の舞台にもなつた。舞台となつた飯田高原には、川端康成の石碑が立ち、碑面には「雪月花時 最思友 雪月花の時、最も友を思ふ」と刻まれている。

私が子どもの頃、1960年代の湯布院町は、エネルギーシユな大人たちが集まり、まちの未来を語り合い、夢に向かつて走り出し、いつも風が起こつ

ていながら、そんな町で生まれ育つた私が、初めて自分の町以外に出会つた「まち」が函館だつた。1980年。当時、高校生だつた私にとつて、そこは、見るもの食べるもの、すべてが異国であつた。歴史ある洋館、坂の街、真っ白な雪、扉を開くと暖炉の世界……。温かいボルシチ、そして初めて食べたレモンパイ。「こんなステキな街には、どんな人が住んでいるのだろうか」と憧れが広がつた。

それが数年後、函館を再訪する機会が訪れた。そこで出会つたのが表題の本の著者・深谷宏治さんだつた。「函館の街は、港町として栄華を極めた歴史のある建物がたくさん残っている。それを大切にすれば、きつと素晴らしい価値が生まれる」。当時は聞いたこともなかつたバスケットボールの話を話してくださつた。その当時、東京はバブル期。ただ幸運にも私は、地方に出かける機会に恵まれた。内子、三春、美瑛、どの「まち」も、大人たちが迎えてくれたことが、いまま鮮明に、風景とともに心に残っている。



桑野和泉くわのいずみ

株式会社玉の湯代表取締役社長／1964年大分県湯布院町(現由布市)生まれ。家業の宿「由布院玉の湯」の専務取締役を経て、2003年より代表取締役社長。由布院温泉観光協会会長を12年勤め、現在は(社)由布市まちづくり観光局代表理事。(公社)ツーリズムおおい副会長。北九州市立大学特任教員。道守大分会議代表世話人ほか、市民グループの代表、世話人も務める。

公益財団法人日本交通公社
および
「旅の図書館」
への
アクセス



〒107-0062

東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

東京メトロ銀座線、半蔵門線、都営大江戸線

「青山一丁目」5番出口から徒歩3分

- 青山通りからお越しの方…楽天クリムゾンハウス青山のビルをくぐり、レストラン『NARISAWA』の前の公開空地を通り抜けると正面左側が日本交通公社ビルです。
- 外苑東通りからお越しの方…コンビニエンスストア『ポプラ』の角を西に曲がり、2つめの交差点を越え、約10m先左側が日本交通公社ビルです。
- 駐車場はございません。

機関誌

観光文化

第259号

第47巻 第4号 通巻 第259号

発行日●2023年11月29日

発行所●公益財団法人日本交通公社

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

☎03-5770-8350 <https://www.jtb.or.jp>

デザイン●川口繁治郎(川口デザイン)

校閲・校正●株式会社ぶれす

制作・印刷●佐川印刷株式会社

企画・構成●山田雄一

発行人●光山清秀

編集人●小松田淳

編集室●kankoubunka@jtb.or.jp

©2023 JTBF 禁無断転載
ISSN 0385-5554

機関誌

観光文化

第259号

第47巻 第4号 通巻 第259号



〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル
TEL: 03-5770-8350
<https://www.jtb.or.jp>

禁無断転載
ISSN 0385-5554