

リゾート再生に向けて〈I〉

- これからのリゾート振興に関する研究 -

総合保養地域整備法（リゾート法）が施行されてから15年が経過した。ここであらためてリゾートを取り巻く状況を見直すと同時に、国内外の新たなリゾート運営の動向を踏まえ、今後のリゾート再生の方向性を考察する。研究のアプローチとしては、①リゾート法・リゾート開発における問題点や課題の整理、②具体的なリゾートプロジェクトの検証を通じて学ぶべき点の明確化、③海外のリゾート政策やリゾート運営の新たな取り組みの紹介という3つの視点から実態を整理し、これからのリゾート再生に向けた方策について検討した。

●梅川智也 山田雄一 川口明子 岩城智子

目次

本編「リゾート再生に向けて〈I〉」 非公開
- これからのリゾート振興に関する研究 -

- 第1章 リゾート法の評価とリゾートの必要性
 - 1. 総合保養地整備法の課題と成果
 - 2. リゾート開発への期待と必要性
- 第2章 リゾート需要とリゾートライフの実態
 - 1. リゾート需要の実態
 - 2. リゾートライフの実態
 - 3. リゾートを妨げる要因
 - 4. 日本人のリゾートニーズ
- 第3章 リゾートプロジェクトの検証
 - 1. 検証プロジェクトの概要
 - 2. 経営破綻の例
 - 3. 自立展開の例
 - 4. 特色ある運営を行っている例
 - 5. リゾートプロジェクトから学ぶべき点
- 第4章 海外のリゾートとリゾート政策に学ぶ
 - 1. 海外におけるリゾート需要の実態
 - 2. 海外リゾート地の成立過程と特性
 - 3. 海外のリゾートから学ぶ
- 第5章 わが国におけるリゾート運営の新たな取り組み
 - 1. 星野リゾート ～ビジネスとしてのエコツーリズムの取り組み
 - 2. M&Mサービス ～ファシリティ・マネジメントの新しい取り組み
 - 3. 東急ビッグウィーク ～本格的なタイムシェアリゾートの展開
 - 4. サンテラ・リゾート ～外資による新しい会員制リゾートの展開
- 第6章 課題の整理（章別整理）
- 第7章 リゾート再生に向けての提言
 - 1. リゾート再生に向けて民間事業者が取り組むべき5つの基本的施策
 - 2. リゾート再生に向けて地方自治体に取り組むべき10の基本的施策
 - 3. メンバーによる提言

リゾート再生研究会

●座長

安島 博幸 立教大学観光学部観光学科 教授

●メンバー

岩崎 雅幸 (株)アサソー ディ・ケイ
SP事業開発局プロデューサー

梅川 智也 (財)日本交通公社 都市・地域計画室長

小久保 恵三 流通科学大学サービス産業学部 教授

十代田 朗 東京工業大学大学院
情報理工学研究所 助教授

高橋 広治 国土交通省都市・地域整備局企画課 課長補佐

増田 成樹 (株)エムアンドエムサービス常務取締役

松本 大地 (株)丹青社営業開発室
プランニング&プロデュース部長

廻 洋子 (株)地中海クラブ
マーケティング&コミュニケーション部長

●事務局

山田 雄一 (財)日本交通公社企画部 研究員

川口 明子 (財)日本交通公社企画部 研究員

岩城 智子 (財)日本交通公社企画部 研究員

1. リゾート法とリゾート開発

(1) リゾート法に関する課題と問題

リゾート法が制定され、リゾート開発が進む中において、所得水準、余暇時間の増大といった要素から、リゾート需要の増大は大いに予測されるのであった。ところが、「リゾート」の概念が気迫であったわが国においては、多くの消費者にとって具体的なリゾートの行動イメージはなかったといえる。一方で、開発は激しくなり、環境問題や地価問題、乱開発といった社会問題が発生した。そこで、わが国の「リゾート」そのものに対する批判は、「リゾート開発」に対する論点ではないだろうか考える。

(2) リゾート法によるリゾート開発とその課題

リゾート法によるリゾート開発は、リゾートのコンセプトを曖昧にとらえた上であったことが問題のひとつとしてあげられる。また、リゾート地域・地区の概念と意味論、有効論の点でも問題が見られる。

そこでリゾート法が、法律の内容や運用を含めて国民にアピールをするリゾート開発・建設に具体的に機能するように、以下に8項目のリゾート法によるリゾート開発の課題を整理する。

●リゾート法によるリゾート開発の課題

- ①法が目指す「リゾート」コンセプトの明確化
- ②民間活力重視の課題
- ③「プランニングボード」の必要性
- ④土地利用計画策定の必要性
- ⑤助成措置の見直し
- ⑥地価対策の必要性
- ⑦公共事業整備プログラムの策定
- ⑧環境保全という観点からの「担保」の必要性

2. リゾートに対するニーズ

全国18歳以上の男女2000人を対象として2001年10月に実施した「リゾート需要実態調査」の結果をもとに、わが国のリゾートの実態やリゾートに対する要望を需要サイドから考察した。以下にその内容をリゾートに対するニーズとして簡潔にまとめる。

①ニーズは底堅くある。しかし、国民全体のリゾート経験率が低いのは、リゾート経験者とリゾート未経験者のギャップにある。

最近1年間にリゾート活動をした人は日本国民全体の約2割であり、年々減少傾向にある。(図1)しかしながら、一度リゾートを経験するとリゾート実施意向は飛躍的に上昇するという結果も見られることから(図2)、国民全体のリゾート率の低さは経験者と未経験者のギャップにあると考えられる。

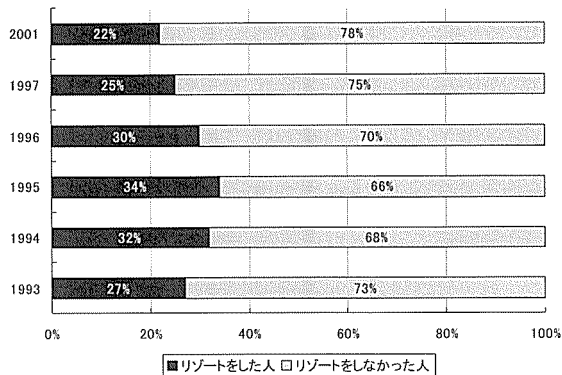


図1 リゾート実施状況の経年比較

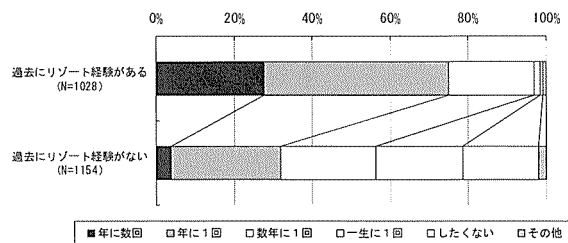


図2 リゾート経験別 リゾート実施意向

②短期滞在が主流であるが、長期滞在への可能性がある。

わが国のリゾート旅行における滞在日数は、2泊が5割を占め、1週間以上の滞在は1割程度で短期滞在がその大半を占める(図3)。ところが長期滞在を妨げる理由に「長期休暇の取得機会がないこと」「費用面での制約」を挙げていることから、必ずしも短期滞在の志向のもとにその割合が多いことではないことを示している。

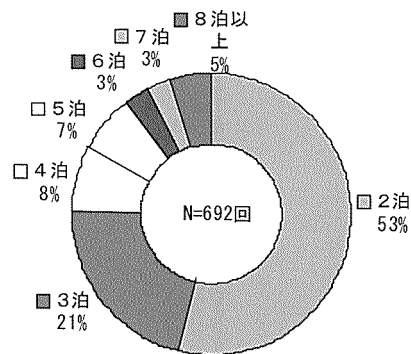


図3 宿泊日数の割合

③希望するリゾートは「近く」に「家族」で「好きなこと」を

希望するリゾートスタイルは、「家族で自宅から長時間圏内のリゾート地に出かける」というものである。また、滞在先での希望する活動は、「温泉につか

る」「おいしいものを食べる」といった従来からの傾向を受け継ぐものの、自然体験や芸術活動、スポーツなど回答が多岐にわたり、滞在中の活動に対するニーズの多様性が伺える(図4)。

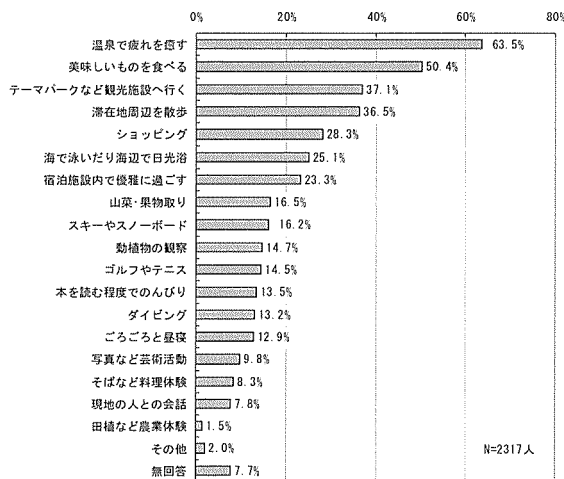


図4 滞在中にしたい活動

3. リゾートプロジェクトから学ぶべき点

国内のリゾート開発事例を6つ挙げ(*)それぞれの経緯や特徴をまとめた。特に事例の中でも、経営破綻の例を取り上げる場合、事業者サイドがリゾート開発に対するノウハウ不足で、未成熟段階にあったことが、経営の失敗の大きな原因であると思われる。さらに、未熟であり、未発達の領域であったリゾート開発

においては、事業者のみならず国や地方自治体にも反省すべき点があるだろう。そこで過去・現在の事例を検証する上で、これまでのリゾート開発において反省すべき点、何が問題であったのかを整理する。

①的確な需要の見通しに基づく適正な投資が行われなかったこと

例えば苗場スキー場が交通条件の変化に対応して的確な投資を続けてきたように、現在に限らず未来の需要をベースに考えて投資をすることが必要である。

②過大投資、特に利益を生まないインフラ投資に莫大な資金を投じたこと

アルファリゾート・トナム、ハウステンボス、アルツ磐梯などの事例に見られるように、初期投資としてインフラに莫大な金額をかけることは、経営に大きな負担をかける。

③マーケティング&プロモーションを軽視したこと

施設整備に重点を置く、あるいは施設整備のみを追求して、マーケティングやプロモーションにおいて明確なコンセプトのもとに商品を打ち出すことができていなかった。また、マーケットを国内のみに想定していた傾向がある。

④一社単独開発には限界があること

一社による単独のリゾート開発では、効率性の追求が客の利益に反する場合もある。「リスク分散」という概念の欠如や、集中的に投資を呼び込む戦略がなかったことが一社単独開発を進めた要因であると考えられる。

表1 6リゾート開発事例の概要

プロジェクト	開業	概要
1. 経営破綻型		
アルファリゾート・トナム	1983 (1998破綻)	山岳リゾート都市を目指し、スキー場を中心にリゾート開発を展開し、開業当初は本格的なリゾート施設として人気を集めた。1988年にはリゾート法の適用を受け、さらに開発の過程がバブル経済の形成期であったため、次々と宿泊施設を建設し、事業を拡大させていったものの、バブル崩壊の時期にオープンした宿泊施設が多かったこと、会員権販売の不振などから、運営主体である㈱アルファコーポレーションが1998年に破産した。現在は加森観光㈱の子会社であるリゾートマネージメント㈱が運営を行っている。
シーガイア	1993 (2001破綻)	もともと国有地である一ツ葉海岸に建設されたリゾート施設である。県、市、民間が出資する第3セクターであるフェニックスリゾート㈱が事業主体となり、コンベンションリゾートとして開発を進めてきた。しかし入場客の減少で経営が困難になり、累積赤字が巨額となったために融資が受けられなくなる。そしてフェニックスリゾート㈱を含むシーガイアグループ3社が2001年に倒産する。その負債額は約3261億円で、第3セクターの倒産としては過去最大であった。その後、米国系投資会社リッパルウッド・ホールディングスが買収し、新しくシーガイアグループに就任したM. グレニー氏はホテルを含むすべての施設を運営委託の形態にし、シーガイアの象徴的施設であるオーシャンドームを2002年10月に閉鎖することを発表している。
2. 自主転換型		
ハウステンボス	1992	長崎オランダ村が前身であるテーマリゾート。オランダのまちなみと、地球環境に配慮した環境設備の充実が持ちようみられる。当初は定住型住宅の販売等の不動産事業で採算をとる予定であったが、バブル経済の崩壊の影響もありその半分が売れ残った。現在は、銀行による不良債権放棄により不動産事業を清算し、テーマリゾートとしての観光事業に専念し、ソフト重視、地域密着を目指している。
アルツ磐梯リゾート	1992 (2002.10破綻)	リゾート法の施行を受け、第1号として承認された「会津フレッシュリゾート構想」の下でのリゾート事業である。民間によるインフラ整備への投資が多かったこと、事業用地を借地で取得していることなどが原因で、その経営状態は圧迫されている。しかしながら、レストランによる経営改善や、重点整備地区内が全体で集客対策にあたるなどの「会津フレッシュリゾート構想」の方向転換を図ることで、バブル型リゾートからの脱皮を狙っている。
3. 特色ある運営型		
クラブメッド・カピラ	1999	北海道サホロに続いて2つ目のバカンス村として石垣島に開業した、クラブメッドが運営するリゾート施設である。クラブメッドは施設を保有せずその運営のみに携わり、独自のリゾートスタイルを展開する。G.O.と呼ばれるスタッフや、オールインクルーシブシステムの導入などがその特徴としてあげられる。現在世界中に約120カ所のバカンス村を展開しているが、沖縄カピラでは、地元観光産業や雇用に大きく貢献していることや、石垣島の知名度が上昇、国際化が進んだという影響が見られる。
休暇村	1961	環境省を主務官庁としており、現在全国36ヶ所に施設がある。国立公園や国定公園の中という自然環境の豊かな立地条件を生かし、自然とのふれあいを目指した体験学習プログラムの整備を進めている。プログラムの内容は地域独自のものが多く、地方の自然や文化を取り上げるものが多い。最近では、2000年に新設された休暇村富士において「ふれあい自然塾」という自然体験プログラムが環境庁により整備され、自然活動のスタッフが常駐する新しいスタイルのプログラムの展開が見られる。

⑤管理運営コストをセーブする考えに乏しかったこと

例えば通年で正社員を大量に抱え込むといったような、実情に合わない管理運営の手法のもとで必要以上のコストをかけていた。

⑥機能が未分化であったこと

施設の所有、運営、経営は、異なる分野の専門的見地を必要とするにも関わらず、これらすべてがひとつの会社で行われていたことは、問題である。

⑦資金調達手法に関する研究が不足していたこと

資金調達の手法が間接金融（銀行融資）に片寄っており、資金回収の手法が不動産販売や会員権販売に依存していた。そしてこれらの手法は、バブルの崩壊とともに全く行き詰まった。

⑧段階的な開発や開発順序といった戦略性に欠けていたこと

長いスパンにおいての開発計画がなく、どういった順番で開発すべきか、いつ開発を進めるべきかといったノウハウが不足していた。

⑨一定のノウハウを有した人材の育成がなされなかったこと

リゾート開発・経営・運営に関する人材育成のシステム（コンサル・シンクタンク・教育）がなく、供給側におけるリゾートのプロが育たなかった。

⑩長期滞在が可能な低廉な居住施設の整備が行われなかったこと

スキー、ゴルフ、マリナーといったレクリエーション施設の整備が主体となり、肝心の滞在居住施設の整備が成されなかった。

4. 海外のリゾートとリゾート政策

アメリカ、ドイツ、フランス、イギリスのリゾート事情を、需要や政策、歴史をまとめ、日本のリゾート実態との比較を行うなかで、日本のリゾートの世界での位置づけを示す。また、事例としてはスイスの山岳高原リゾート「ツェルマツト」を取り上げ、そして欧米で主流となっているリゾート形態である「タイムシェアシステム」の歴史を紹介する。

(1) 海外のリゾート事情

1) アメリカ

年間の有給休暇日数については、法律による規定は特になく、雇用者と被雇用者間の契約に従う。しかし、有給休暇の消化は常識であると考えられているため、長期休暇の取得率は高い。一方供給側のリゾート地は中産階級の人々を対象に計画的に開発されたものが多く、ラスベガス、オーランドといったリゾート都市も成立している。

2) ドイツ

ドイツ人にとって有給休暇の取得は、権利であり義務である。また、連邦休暇法では子供のいる労働者は夏季に優先的に休暇取得ができるようになっており、州によって学校の夏期休暇をずらしてバカンス先での交通量やコストをコントロールする工夫もされている。しかし国内にリゾート地は少なく、そのほとんどが海外へ向かっているのが実情である。

3) フランス

休暇の取得は労働法典で明確に規定されており、サラリーマンで夏に4週間、冬に1週間の長期休暇をとることが一般的になっている。国内に多くのリゾート地を有し、家族旅行村、ファームステイ、ラングドック・ルシオンといったバカンス地の整備により、すべての国民にリゾートの機会を設けている。

4) イギリス

年に数回連続休暇をとるイギリス人は、その日取りを一年前より決める習慣を持ち、早めの予約をとり安価な旅行を楽しむというスタイルが主流となっている。リゾート開発の歴史は古く、国内にいくつかのリゾート地を有しているものの、産業革命を契機に海外へと需要が向かうようになり、衰退している。

(2) ツェルマツト【参考とすべき海外事例】

スイスのスキーリゾート地として有名なツェルマツトは、エコロジーと景観への配慮を徹底し、美しい街並みをつくるという、コンセプトを明確に示したリゾート地の姿を打ち出している。その街からガソリン車の進入を排除し、アルプスの景観を壊さないために登山鉄道を地下に建設し、街の美化につとめるという積極的な取り組みは、世界中で注目されている。

(3) タイムシェアシステムの経緯

1960年代にヨーロッパで開発されたタイムシェアシステムは、時代とともに発展し今日に至る。もともとのタイムシェアのスタイルは「ポイントシステム」をとっていた。その後、ヨーロッパでは「週固定システム」が主流となるものの、ディズニーが「ポイントシステム」を採用すると一気に「ポイントシステム」をとるリゾート施設が加速し、現在では世界的に見てこの「ポイントシステム」が大きな割合を占めている。

5. 新しいリゾート運営への取り組み

日本で取り組まれている新しいリゾート運営の取り組みを以下に4つ取り上げ、それぞれの特徴をまとめる。

(1) 星野リゾート

ビジネスとしてのエコツーリズムの取り組み

長野県軽井沢町にある星野リゾートでは、環境負荷の少ない施設・運営を行うと同時に、それを顧客にアピールし、リゾート施設の付加価値を高めるものとしてエコツーリズムを積極的に推進している。

(2) M&Mサービス

本格的ファシリティ・マネジメントの取り組み
バブル期に各地に建設された企業の保養所は、今その多くが財政を圧迫するものとなっている。そのような状況の中でエムアンドエムサービスは運営に行き詰まった企業の保養所のマネジメントを行う施設運営専門の企業である。利用促進・固定費削減・変動費削減の3つの取り組みを提案する中で、効率的な保養所運営を進めている。

(3) 東急ビッグウィーク

大手企業によるタイムシェアシステムの導入と展開
欧米で既に多く見られるタイムシェアシステムを日本で本格的に取り入れたのが、東京急行電鉄による東急ビッグウィークである。ここでは週割りで施設の利用率を会員に分配する週固定性のタイムシェアを採用している。会員は利用率を得ることになり、不動産取得税や固定資産金は課されない。

(4) サンダンス・リゾート

外資による新しい会員制リゾートの展開
サンダンス・リゾート（旧：サンテラ・リゾート）ではポイント制のタイムシェアシステムを採用している。会員はポイントをあらかじめ購入して、必要に応じて消化する。ポイントは宿泊費や航空費などの宿泊利用以外にも使うことができ、個人の多様なニーズにこたえる体制が整えられている。



図5 スイス ツェルマット

まち全体がひとつのコンセプトを持ったリゾート地づくりが実現されている。まちには電気自動車が行き、来訪者の自家用車によるアクセスはできない。

6. リゾート再生に向けての提言

以上をふまえ、リゾート再生に向けて、民間事業者と地方自治体に対する提言を以下に整理する。

(1) リゾート再生に向けて 民間事業者が取り組むべき5つの基本施策

1. リゾートらしさの演出（ハード）
2. 滞在中の自由時間の演出（ソフト）
3. プロフェッショナルの育成
4. マーケティングの重要性
5. 社会制度改革に向けた取り組みの強化

(2) リゾート再生に向けて 地方自治体に取り組むべき10の基本施策

1. リゾートの基本である宿泊滞在居住機能の充実
2. リゾート地域にふさわしいインフラ整備の推進
3. リゾート地域にふさわしい景観形成の推進
4. 計画的な土地利用の推進と自然環境保全
5. リゾート地域の拠点となる都市の魅力づくり
6. 地域のイメージの構築とPR・情報発信の強化
7. リゾート関連施設の利用促進
8. リゾート分野で人材育成とインストラクターの養成
9. リゾート地域における滞在メニューの多様化
10. 地域の主体性の発揮と地域性の重視

【補注】
リゾート政策の評価については、「総合保養地域に関する懇談会」を設置し、現在国土交通省を中心に検討が進められている。

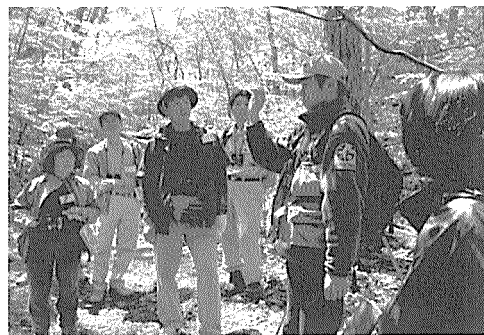


図6 星野リゾートでの自然ガイドの様子

軽井沢にある「星野リゾート」では、観光資源の保護の観点より、自然環境への配慮をしている。

7. 現在までのリゾートの流れ

表2 1980年より現在までのリゾートの流れ

年	月	リゾート開発の経緯	月	社会の出来事
1980	4月	東京ディズニーランド計画正式発表	7月	「好きです。Sapporo」がテーマの観光月間
1981	9月	加森観光が大和ルスツスキー場(現・ルスツリゾート)の運営開始	12月	格安航空券販売の㈱エイチ・アイ・エス設立
1982			3月	神戸ポートアイランド博覧会開幕
1983	4月	東京ディズニーランド開業(1800億円)	6月	東北新幹線(大宮～盛岡)開業
1984	7月	長崎オランダ村開業	11月	上越新幹線(大宮～新潟)開業
1985			7月	任天堂のファミコン発売
1986			*	働く主婦、全体の半数を超える
1987	5月	総合保養地域整備法(リゾート法)の成立	*	日本人の寿命が男74.20歳、女79.78歳で世界一の長寿国
1988	6月	総合保養地域整備法(リゾート法)の施行	4月	小樽市運河周辺地区修景施設整備工事着工
1989	12月	世界でバカンス村を営営する地中海クラブがセゾングループと提携し、サホロリゾートに進	5月	春闘で電機労連が完全週休二日制実現を目指し産業別統一闘争を組む
1990	7月	三重県、宮崎県、福島県の基本構想を国が承認(第1号)	*	バブル経済の幕開け
1991	7月	グリユック王国開業(帯広)	*	「スーパーマリオ」でファミコンにブーム到来
1992	4月	北九州市にスペースワールドがオープン	3月	国際科学技術博覧会(つくば)博開催
1993	7月	カナディアンワールド(芦別)開業	9月	ブラザ合意の円高ドル安誘導で内需拡大策
1994	7月	登別マリンパークニクス開業	*	MTBの人氣が出始める
1995	3月	ハウステンボス開業	3月	全日空が国際線に進出
1996	6月	ワイルドブルーヨコハマオープン	5月	東京サミット開催
1997	6月	エイベックスリゾート開業	11月	通産省サービス産業室は「シルバーコロンビア計画'92」を発表
1998	7月	スキードーム(ザウス)オープン	4月	国鉄分割民営化
1999	12月	アルツ磐梯スキー場グランドオープン	3月	青函トンネル開通
2000	10月	宮崎シーガイア全面開業(3000億)	4月	瀬戸大橋開通
2001	3月	ハウステンボス開業	6月	雑誌hanako創刊
2002	6月	ワイルドブルーヨコハマオープン	3月	アジア太平洋博覧9月まで開幕
2003	6月	エイベックスリゾート開業	9月	ソニーは米国映画会社コロンビアを買収
2004	7月	スキードーム(ザウス)オープン	*	バブル経済崩壊の兆し
2005	12月	アルツ磐梯スキー場グランドオープン	*	日本人海外旅行者が1,000万人を超える
2006			*	バブル経済が崩壊
2007			*	オートキャンプが人氣になり始める
2008			9月	大型景気が58ヶ月目に入り、戦後最長の「いざなぎ景気」を更新
2009			*	株式市場のバブルは崩壊し、余剰資金が不動産事業に向かった最終局面の状況
2010			*	大蔵省・日銀の金融政策が変更
2011	3月	ハウステンボス開業	4月	テルメインターナショナルホテル開業
2012	6月	ワイルドブルーヨコハマオープン	*	ジュリアナ東京がブームに
2013	6月	エイベックスリゾート開業	*	RV車が人氣を集め始める
2014	7月	スキードーム(ザウス)オープン	9月	関西国際空港開港
2015	12月	アルツ磐梯スキー場グランドオープン	*	1ドル80円台突入
2016			1月	阪神大震災
2017			3月	住専7社の紹介融資残高が1兆4567億円であることが資料から判明
2018			12月	北海道拓殖銀行、山一証券破綻
2019	3月	北海道拓殖銀行系の2大リゾートであるエイベックス(負債950億円)、テルメ(負債688億円)が相次ぎ倒産		
2020	5月	アルファ・コーポレーションが破産(負債1061億)、アルファ・ホームが破産(負債122億)		
2021	3月	ホテルアルファが破産(負債42億)		
2022	9月	クラブメッドカピラ開業		
2023	1月	サホロリゾートを所有する西洋環境開発(本社・東京)が倒産		
2024	5月	福島県が基本構想の方向転換を決定		
2025	7月	シーガイアのフェニックスリゾート・フェニックス国際観光・北郷フェニックスリゾートが倒産(負債3261億)		
2026	8月	米国のリップルウッド・ホールディングスがフェニックス3社を買収(300億円)		
2027	9月	ワイルドブルーヨコハマ閉園		
2028	9月	東京ディズニーシー開業(3380億円)		
2029	10月	長崎オランダ村の閉園		
2030	10月	シーガイアのオーシャンドーム閉鎖へ		
2031	9月			米で同時多発テロ発生