

新たな集客戦略による観光客増加の取り組み

—松山市における湯めぐり手形導入の提案—

松山大学経済学部准教授 櫻本 健



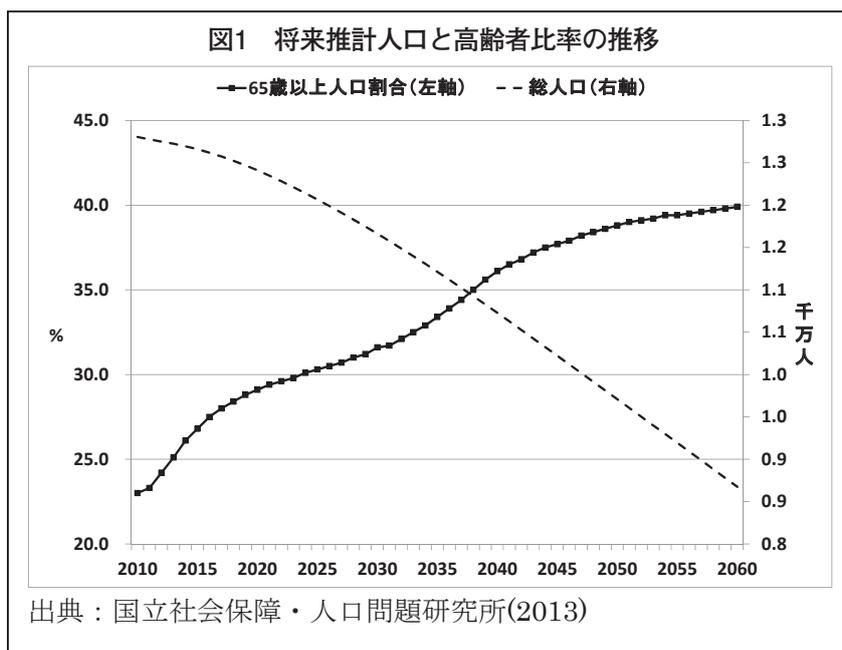
I 松山市観光に対する逆風

日本は少子高齢化が進み、人口減少時代を迎えている。観光需要が減少する中で、どうやって松山観光を奮起させるか。以降で本稿では松山市の観光のために湯めぐり手形の活用を提案する。

改めて警告するまでもないかもしれないが、今の業態で何も努力しないままでは道後温泉も含めて市内の宿泊施設は、徐々に観光需要の減少圧力にさらされるようになり、2060年にかけて2割から3割程度は廃業に追い込まれる可能性がある。日本が直面しようとしている将来の社会は、観光業界に深刻なダメージを与えるが、特に松山が得意としている観光戦略に悪影響を与えることはほぼ間違いない。松山市民の観光に対する戦略はどうやって危機を回避するべきか、何らかの試行錯誤は余裕があるうちに行っておいたほうが良いだろう。

松山市を代表する観光地として道後温泉が挙げられる。道後や松山城などの市内観光地を訪れると、筆者が目視で確認する限り、基本的に団体客か家族客がメインとなっている。一人旅もあるが少数である。外国人客は極めて少ない。それは英語に対応する努力が足りなかったり、外国人の文化やよそ者を軽視する頑なで保守的な風土が進取の改革努力を邪魔しているのだろうか、筆者には状況を良く理解できないでいる。現在松山が得意としている団体客や家族客が将来次第に減少し、次第にいなくなってしまうということを現実として、いつ人々は受け入れるのか注目される。

数字を挙げてみよう。平成24年3月に国立社会保障・人口問題研究所は、日本の将来推計人口（平成24年1月推計）によると、日本の総人口のピークは、2010年で、2060年にかけて次第に減少するとみられる。図1は、総



人口と65歳以上の高齢者の総人口に占める割合の予測推移を示したものである。総人口は、2026年頃に1.2億人を下回り、2048年に1億人を下回ると見込まれる。2060年には8700万人をやや下回る程度まで減少する。2010年に比べて人口は3分の2程度まで減少することになる。高齢者割合は、年々上昇し、2060年に4割程度に達するとみられる。年を取れば、足腰が弱まることを考慮すると、2060年には松山市がターゲットとしている、日本人で一人客以外の観光客の母数は、今日の半分くらいしか、日本にいないのである。

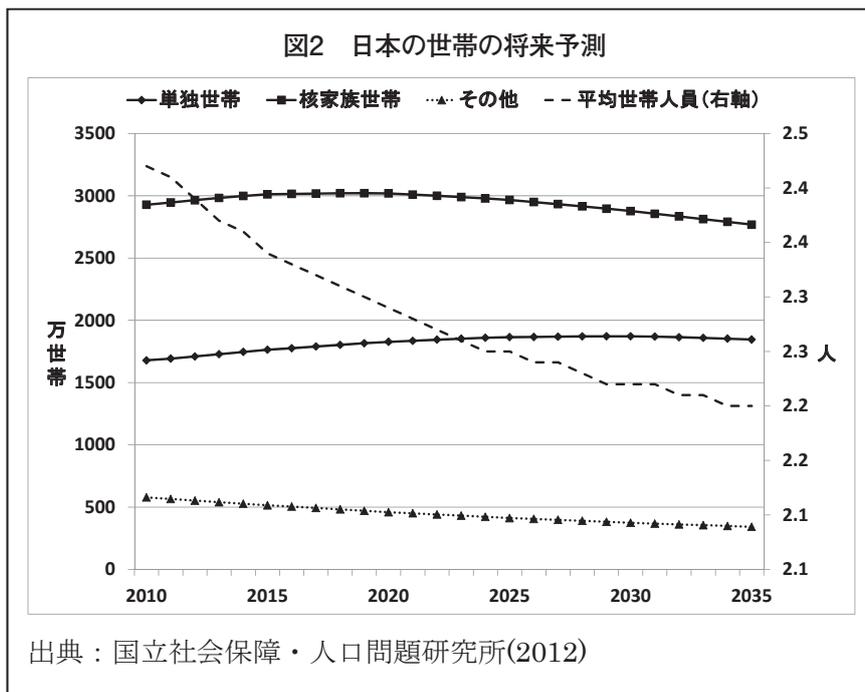
図2は、2013年1月に国立社会保障・人口問題研究所から公表された将来の世帯の推計値である。核家族世帯は、2019年にピークを迎えた後、次第に減少するとみられる。一方、単身世帯は増加を続け、2030年にピークを迎えるが、総世帯に占める割合は増え続けるとみられる。

単身者が増えつつも家族客が減っていないことを喜ぶべきかもしれないが、実は悲しむべきデータである。人口は減るのに世帯数はそれほど減らないので、平均世帯人員が次第に減少し、所得が変わらなければ、次第に生活費の効率が落ちて生活が苦しくなるのである。平均世帯人員が減っても、家賃のような固定費は減らないので、消費は減らせない。そのしわ寄せは観光にも影響することだろう。つまり、将来の人々は生活が苦しくなり、これまで

ほど観光に出られる余裕がなくなる可能性が高い。

松山市の場合、市内にシティホテルが多くあって出張・旅行に利用されている。一方、道後温泉の旅館群は主として団体客や家族旅行に対応していることから、そうした旅館に泊まるような客は今後次第に減少する可能性が高い。家族客の場合、シティホテルでも旅館でも泊まることは可能である。しかし、一人で旅行に来る場合、旅館に泊まることは避けられることが多いため、そうした需要とのミスマッチを道後温泉がカバーできなければ、温泉客の減少圧力にさらされることになる。

人口動態要因以外でも将来の日本で所得格差が開くようであれば、大多数の人々の生活に余裕がなくなることを通じて松山市にやってくる平均的な観光客はさらに減少する可能性が高くなる。つまり、松山市の観光戦略は、将来いなくなる人々を対象としているように見受けられる。人口動態的には松山市に来る観光需要が半分程度に減ることは、「その程度で済んだ」とむしろ喜ぶべきことで、ひょっとすると今日の2、3割程度まで観光客が減ることはありうる。ただ、人口が減っても産業がある限り、出張需要は大幅には減らないから、旅行と出張の宿泊施設の戦略に応じてその影響度合いは変わるだろう。逆に円安のような機会に日本的高级旅館に対するブームが起これば、観光需要が増加するような現象が起こるとい



とも考えられる。その場合は観光客の増加を享受できるが、道後温泉がそうした需要を取り込むことが可能かどうかは今後の努力次第である。

人口動態が明らかにしているのは、安い、一人客、外国人を各観光地が総力戦で取り込む将来を暗示しているわけで、そうした前提が分かっているから、松山市内の観光施設の改革が注目されるのである。

II 湯めぐり手形システム

将来の観光需要の変化を見越して箱根湯元温泉では、旅館に一人客用の低価格のシティホテルタイプの客室を整備し、旅館本体の温泉設備を利用してもらうというユニークな試みも行われている。通常1泊2万円以上の旅館だが、シティホテルタイプでは食事が付かないため、1万円以下となり、高級旅館の温泉施設を利用できる。旅館は併設施設の設備投資だけで、湯船などの稼働率を上げて収益を増やすことができる。一人旅や外国人向けの観光を取り込むように施設の利用方法が変化させる優れた試行錯誤が今後次第に全国で行われることだろう。しかし、とりあえず、以降では試行錯誤すべき内容として1つの例示として湯めぐり手形を道後温泉や愛媛県全体の宿泊施設について議論したい。

湯めぐり手形は、分かっているだけでも全国の温泉地50か所近くで発行されているといわれるが、特に統計がないので詳しいことは不明である。例えば観光客が温泉手形を購入すると、その温泉郷のすべての旅館の日帰り温泉を利用でき、1日の範囲であれば何度でも入れるといった内容である。湯めぐり手形の名称、金額、有効期限は、地域で異なる。湯めぐり手形を導入している地域は、概ね基盤が弱い地域が多い。つまり、元々温泉客が少ないので、箱根や有馬など大きい温泉郷に対抗できるようにいち早く導入している。金額は概ね1000～1500円であることが多い。温泉は、一日にたくさん入るということはないので、せいぜい1日に2～3の湯船に入る程度のことである。したがって、湯めぐり手形は高くても2000円以内である。発行団体は、温泉組合、商工会議所、行政など地域ごとにバラバラである。

III 湯めぐり手形のメリット・デメリット

湯めぐり手形の優れているところは、旅館ごとに新た

な設備投資は行わずに温泉客、特に一人客の日帰り入浴や宿泊数を増やすことができるということである。また、温泉手形システムは飽きられないため、松山市の奥深さを観光客に見てもらえてリピーターや旅館のレストラン客数を増やすことができる。例えば、道後温泉で湯めぐり手形を発行したとしよう。観光客が湯めぐり手形を手に入れて、旅館2～3軒を日帰り入浴したとする。彼らは入浴もするかもしれないが、喉もかわくし、お腹も減るはずだから、旅館のレストランの利用客数は増加するはずである。それよりも良いのは湯めぐり手形を買ってしまった客は松山城や坂の上の雲ミュージアムにたどり着けないということである。手形を買った以上は、温泉めぐりをした方が得だから、いくつもの温泉に入るはずである。松山市の観光施設は早く閉まってしまうので、観光施設にたどり着けなくなる客が出てくる。

これは一時的に観光施設にとって望ましくないことかもしれないが、観光客が松山に魅力を感じ、「今度来るときは松山城を見たい」、「坂の雲の上ミュージアムを見たい」などと残念に思いながら帰郷することになる。つまり、リピーターを増やすことにつながる。リピーターを増やすためには、彼らを大いに残念がらせる必要がある。観光客は、ある地域のほとんどの観光施設を見終わってしまった場合、飽きてこなくなる。したがって、リピーターを増やすためには、彼らをできるだけ観光地全体を見させず、その観光地の奥深さを実感させ、今度来たときに全体を見たいと悔しがらせて帰京させる必要がある。京都はお寺が多くあるため、何度行っても全体を見るということができないから、リピーターが多い。京都の真似はほかの地域にはできないが、湯めぐり手形はそれと近い効用を持っている。湯めぐり手形を発行して、観光客の一部を道後温泉に釘付けにし、彼らが観光施設の見回りをできるだけ遅らせるということだ。観光都市が観光の邪魔をするというのは変だが、実際に観光客が増加するか社会実験してみる価値はある。

逆に湯めぐり手形のデメリットは相対的に安い温泉宿に客が流れやすくなり、有名宿ほど日帰り温泉客が増加するということである。したがって、そうした有名宿の設備がより劣化しやすくなる。温泉旅館同士で客数に応じて湯めぐり手形の発行収益を分配するということが必要だが、完全な公平性を確保するということが難しい。何よ

リライバル同士が手を組まなければならないので、旅館同士の仲が悪ければ湯めぐり手形を発行できない。湯めぐり手形を発行する場合、集客能力が上がるが、宿泊施設と観光施設同士の関係により慎重な調整が必要となる。特に各宿泊施設が長期的な戦略を共有し、そのビジョンを前提に協調的な競争を行うという必要がある。宿泊料金の相対的な価格を調整したり、サービスの違いを互いによく知った上で一定の調整を行って、観光地全体の利益を最大化するように個々の施設が努力することが重要である。

現在道後温泉では、多くの施設で日帰り客向けのサービスを行っており、湯めぐりマップもある。しかし、このマップを見ても日帰り入浴を受け入れているかどうか、料金、ステイ扱いや食事付でないサービスを提供していないとか、日帰り入浴の基本的な情報は観光客が確認しなければわからない仕組みになっている。HPの表記も施設ごとにバラバラで、詳しくは問い合わせなければならない。つまり、訪れるための敷居が高すぎるのだ。湯めぐり手形を発行している観光地であればそれ一つあれば、どこでも安く温泉に入れる。日帰り客だけでなく、宿泊客が湯めぐり手形を買えば、それは事実上より多くの宿泊代金を払うことになるから、宿泊施設全体の収益源となる。

湯めぐり手形は、全国の温泉地で発行されるようになってきているが、比較的小さい温泉郷を中心に導入されているのはおそらく利害調整の問題が存在しているからだと思われる。ただ、もし利害調整に難があるというこ

とであれば、趣旨に賛同した施設だけで始めるとか、湯めぐりできるレベルを2つ設け、高級旅館中心の湯めぐり手形とそれ以外の手形の2種類を発行する方法もあるだろう。後者の場合、安い宿泊施設に泊まって高級旅館の温泉に入る観光需要の一部が遮断されるから、若干湯めぐり手形導入の効用が薄れるが、高級施設の戦略を変えずに観光客を増やすことにつなげられるだろう。

IV 湯めぐり手形の実例

表1は、各地域の湯めぐり手形を比較したものである。湯めぐり手形は、全国にたくさんあって種類も豊富である。詳しいことは各温泉組合などに調査する必要があるが、大まかなことはHPなどで公開されている。シール制であったり、同一ホテル系列の湯めぐり手形も存在している。湯めぐり手形と宿泊サービスがセットになっているケースもある。

いずれにしてもこうした取り組みは、狭い地域でやるよりも比較的広域でやる方が効果が大きい。愛媛県全体の温泉郷とか、お遍路と組み合わせて四国全体の湯めぐり手形が発行されると、相当なインパクトがあることだろう。幾つかの旅館が組めば、すぐにでも湯めぐり手形は作成できる。遠い将来の戦略は別途練ることとして、とりあえず、社会実験として気軽にできる小さい取り組みから始めて四国全体に温泉の輪を広められてはどうだろうか。将来的にはJR 四国・伊予鉄・バス会社も協調して、四国各所に長期間移動や滞在することを手助けするような湯めぐり手形が発行されると、多くの観光客・出張客に

表1 様々な地域の湯めぐり手形

温泉の場所	金額	特徴	期限
那須塩原温泉	900	無料で1回1施設で入浴可、旅館・ホテルの入浴料が50%引、物産店・飲食店・観光施設の買い物・食事・入場料などがおトク、その他(抽選でプレゼント)	不明
下呂温泉	1200	1枚で3カ所利用可	購入日から6ヶ月間
遠刈田温泉	1200	いわゆる宮城蔵王で知られる「遠刈田温泉」「青根温泉」「巖々温泉」の3温泉地で利用できる。シールを15枚買って、それを入浴料代わりに支払うことができる。抽選で景品が当たる。	不明
あわら温泉	1800	3回利用できるが、宿泊客と日帰り客で時間が分けられている。	購入日から6ヶ月間
鳴子温泉郷・最上温泉郷	1200	6枚シールで、それを入浴料代わりに支払うことができる。7つの温泉郷で利用可能。	購入日から1年間
芦ノ牧温泉	1000	3カ所で利用できる。	

出典：各温泉組合のHPより作成。

も喜ばれることだろう。

最後に筆者は観光を直接の専門とする研究者ではなく、また本稿は松山市の観光戦略に対して改善を要求することを目的とはしていない。ただ、本稿は今後の観光需要の変化に関して気づいた点を率直にまとめたものである。観光需要の変化に対して湯めぐり手形だけでは十分な解決策とは言えないが、観光地の総力戦はこれから半世紀続く。本稿がサービスの向上努力の一助になれば幸いである。

参考文献

国立社会保障・人口問題研究所（2012）『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』

<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>

国立社会保障・人口問題研究所（2013）『日本の世帯数の将来推計（全国推計）（2013（平成25）年1月推計）』

<http://www.ipss.go.jp/pp-ajsetai/j/HPRJ2013/t-page.asp>

Profile 櫻本 健（さくらもと たけし）

現職 松山大学経済学部准教授

学歴 2011 立教大学大学院経済学研究科博士課程後期課程修了

学位 博士（経済学）
