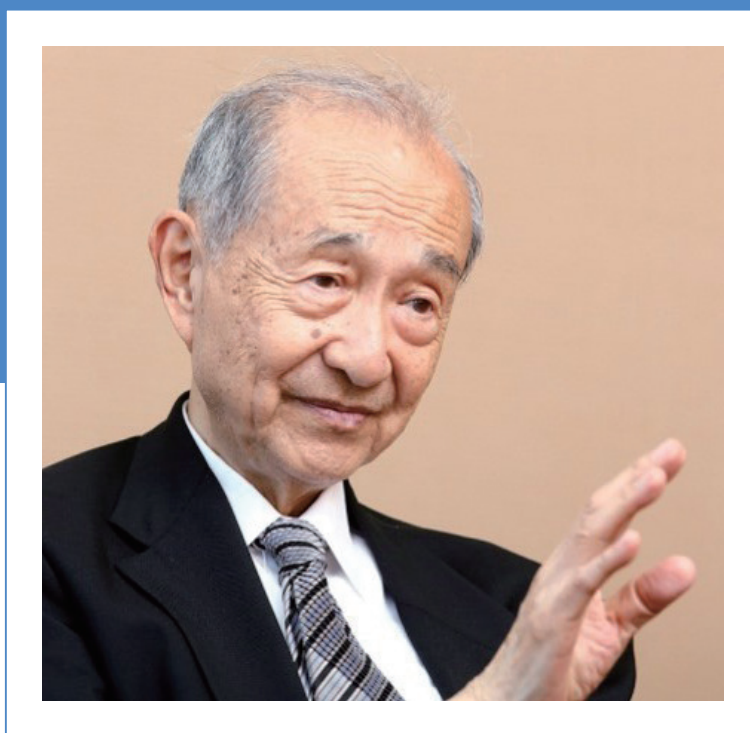


# 観光研究所だより

Vol.16 2020

[インタビュー]

## 我が鉄道人生、そして観光への思い



東海旅客鉄道株式会社  
相談役

須田 寛 氏

東海旅客鉄道（JR東海）初代社長を務められ、現在は同社の相談役でいらっしゃる須田寛氏にお話を伺いました。国鉄、JRと長年鉄道人生を歩まれ、また観光についても造詣が深く、様々なかたちで観光に向けた提言を続けておられる須田氏。インタビューでは、鉄道が観光に果たしてきた役割を振り返るとともに、令和という新たな時代を迎え、これからの観光の課題、あり方をどのように考えておられるのか語っていただきました。

（取材日：2019年12月13日）

聞き手：東 徹（観光研究所所長）

東：まず須田先生の長年の鉄道人生の中で、今でも思い出に残っている出来事がありましたら、お話しいただければと思います。

須田：ずいぶんたくさんの思い出がありますが、やはり昭和62年に国鉄が解体され、JRになった時ですね。あの前後の出来事はたぶん一生忘れないと思います。

まず、秋に大きな運賃改定を全国ダイヤ改正とほぼ同時期にやったというのは初めての経験でした。昭和62年4月のJR移行時にダイヤや運賃について大きな変動を与えてはいけないということで、普通は春と秋に行う運賃改定・ダイヤ改正を前年の秋にあわせて実施しました。このため、猛烈に忙しかったのです。

当時は、次から次へと新しいトラブルが発生しました。毎日予想できない新しいトラブルを次々に経験したあの時期のことは、やはり一番の思い出です。

東：確かに国鉄改革からJRの発足へという本当に大きな変化でしたね。須田先生はJR東海の初代社長を務められた、いわば生みの親・育ての親といっても過言ではないかと思います。

須田：生みの親と言いたいです、JRの生みの親は実は政府なんですよ。強いて言えば、運輸省です。人事も予算も含む分割への手続き等を政府の委員会が考えて、我々はただそれに従ってやらされただけ。だから政府が作ったようなものです。私は当時分割に反対でしたが、辞めるだろうと思っていましたが、2月17日に突如として大臣が人事を発表したわけです。人事については事前に当時の総裁にもあまり相談せず、官邸と運輸省で決めて発表された。結局はこれも政府が決めたわけです。そういう

意味では非常に違和感がありました。だから最初は、「やれるだろうか……」というふうに思ったことは事実です。正直不安がありまして、「よし、やってやろう」という気持ちよりは「えらいことになったな」というのが実感だったんです。評価は、まだちょっと早いかもしれませんが、異様な二度とない体験をしました。

東：日本国内の観光振興にとって、やはり鉄道の果たした役割は非常に大きかったと思います。かなり大きな時代的トピックとしては、なんとといっても大阪万博ですね。新幹線の高速かつ大量輸送力がいかに発揮され、まさに大阪に向けた国民的大移動を実現したといってもいいぐらいでした。それから今に至るまで続いている「デスティネーションキャンペーン」。これが、国内観光の振興、地域の観光振興に対して果たした役割はすごく大きかったと思います。

須田：実は国鉄が観光をやることになった本格的な動機は、万博なんです。万博の来場者数は6,000万人でしたが、新幹線に乗りしたのは1,000万人といわれています。当時万博を訪れた観客は三つの目的をもっていたといわれています。一つは月の石を見ること、その次は新幹線に初めて乗ることです。3番目は世界の食です。出展国は自分たちの国の料理を提供するブースを設けていて、それが売り物になっていた。珍しい外国の食にふれることができ、当時の日本人にとっては非常に新鮮な体験だったんでしょう。

国鉄は万博のために300億円を投じているんです。臨時列車を増発し、ひかり号を12両から16両にした。そのために車両を百何両か買いました。もう一つは、駅の設備を大改良しました。当時、私は営業の担当課長でしたが、国鉄の上のほうからは、「これだけの金を投じて、これだけの設備と車両を造ったんだから、あとの活用如何は営業陣営の責任だよ」と言われた。それは、あとも有効に使えという意味だろうと思って、万博後、新幹線を有効に活用するために、観光キャンペーンをやることになったんです。

まずは、電通の藤岡和賀夫さんというプロデューサーが提案した「DISCOVER JAPAN」というキャンペーンを実施しました。藤岡さんは「モーレッツからビューティフルへ」



須田 寛 (すだ・ひろし)

1954年京都大学法学部卒業、日本国有鉄道入社。  
1987年4月東海旅客鉄道株式会社代表取締役社長、  
1995年代表取締役会長、2004年より相談役。2018  
年より全国産業観光推進協議会会長を務めている。

というコマーシャルで有名になった方です。直接の担当課長は馬渡さんという人で、私は特命課長としてサブというか、そのお手伝いをただけです。このキャンペーンは、日本人が自分たちの国の美しい所を、もう一度見つめ直そうということで、日本人に向けたDISCOVER JAPANなんです。「DISCOVER JAPAN」の下に小さな字で川端康成さんの『美しい日本と私』という副題が付いていました。実は、このキャンペーンをやるに際して役員会で異論が出た。「なんで英語なのか。日本語ではいかんのか」とね。それに対して馬渡課長が毅然として中途半端な修正はすべきでないと主張し、結局それでやろうということになった。しかし、なにか日本語の副題ぐらいは付けたらどうかという話になり、それで副題が付いたんです。

この時の有名なポスターが、お坊さんが霞のかかっているような山道で最新ファッションの女性とすれ違う写真に「DISCOVER JAPAN」と書いてあるだけのポスターです。ポスターで旅のムードを盛り上げておいて、その後に商品を出すんです。最初から周遊券を買えとか、どこそこに行けとかと言ったら抵抗があります。盛り上がったムードの受け皿として商品を用意する。新しい観光の手法として面白いと思いました。このキャンペーンを万博が終わってすぐにやりましたら、万博の翌年度の新幹線乗客数が減らなかつたんです。経済が良かったこともありますけれども。当初、相当の反動減を予測していましたが、横ばいで終わったんです。動機は万博の翌年に乗客を減らさないためにという、極めて消極的なものでしたが、観光キャンペーンが収入を上げるために大きな役割を果たすことが実証されました。それで自信を得た国鉄は、節目ごとにいろんな大型のキャンペーンをどんどん打ち出していったわけです。もちろん当たり外れはありました。直後の「一枚のキップから」というキャンペーンは駄目だった。

再び藤岡さんが担当することになったのは昭和53年のキャンペーンでした。53年10月、「ゴーストオ」(5310)という大きなダイヤ改正をやった時です。そのときに藤岡さんが提案してきたのが、「地域ごとのキャンペーンを順番を変えて、何か月かのローテーションでずっと続けてやったらどうですか」というものです。

**東：**デスティネーションキャンペーンですね。

**須田：**そう。それが「デスティネーションキャンペーン」の始まりなんです。その時になにか出発にあたるキャッチフレーズになる歌があったほうがいいということで、山口百恵さんの歌を使った。

**東：**『いい日旅立ち』ですよ。

**須田：**『いい日旅立ち』という表題も、確か藤岡さんが変

えたらしいと聞いています。あのときはまず歌から始まった。歌がヒットし旅のムードが盛り上がってきて、それでうまくいった。

デスティネーションキャンペーンの最初は紀州、紀伊半島でした。「きらめく紀州路」というキャッチフレーズだったんです。みんなそういうキャッチフレーズがあった。次の愛知は「ひろがりの三河湾・尾張路」というフレーズだったんです。その後、岐阜県をやったんですが、そのときに飛騨と美濃でどちらを先にいうかでもめて……知事が出てくるぐらいもめたんですよ。地域にとってはそれぐらい重要なことだった。結局は「出逢いさまざま飛騨美濃路」にしたはずですよ。

**東：**地域の観光にとっては重大な問題だった。それぐらい鉄道への依存度が高かったということなんですよね。

**須田：**デスティネーションキャンペーンは、国鉄が全国一斉にやるわけです。駅とか電車とか国鉄のあらゆる媒体を使って、大規模な観光キャンペーンを行うわけですからね。その後、国鉄のキャンペーンとして定着し、今もJR6社が一緒になってやっています。今ではすっかり年申行事になりました。毎年シーズン別に2つか3つをやっているでしょう？ もう2巡目ぐらいになっているんじゃないですか。効果があるから続いている。非常に大掛かりなキャンペーンがこれほど長く続いている。53年にこのキャンペーンを始めたことは画期的なことだったのかもしれない。

**東：**確かに国鉄、JRと続いてきたデスティネーションキャンペーンをはじめ、各種の観光キャンペーンを通じて、手法が確立されてきたと言えますね。直接鉄道需要を喚起するのではなく、まず旅の目的をつくるというか、旅のムードを盛り上げ、観光に行きたいという気持ちにさせることで、その手段として鉄道の需要が喚起されるというわけですよ。

**須田：**万博の翌年に乗客を減らさないために観光キャンペーンをはじめたわけですが、やがて国鉄は経営危機に陥り、「経営が破綻する前に、とにかくもう一遍頑張ってみよう」という気持ちで、キャンペーンをやってきたんです。少しでも収入を上げるために一番効果的な役割を果たすのは観光キャンペーンだという思いがありました。

ポスターでムードを盛り上げたり、テーマソングを作って、その歌に沿ってキャンペーンをやったり、いろいろなキャンペーンをやりました。ポスターが話題を呼んで、人気のポスターが盗まれたりしました。「DISCOVER JAPAN」の時も「いい日旅立ち」の時も、本当にあっという間にポスターが盗まれました。何遍貼り替えても盗まれるのです。上原謙さんと高峰三枝子さんを起用した「フルムーン」のポ



スターも話題になりました。法師温泉で撮ったお風呂に入っているシーン。あのポスターもあちこちで盗まれましたね。ヒットソングも生まれました。「いい日旅立ち」は大ヒットでした。郷ひろみさんの「エキゾチック・ジャパン」もありますね。実は、郷ひろみさんのお父さんは国鉄の駅長だったんです。最初は南武線の矢向の駅長だった。その次に東京駅の地下総括助役になったんです。総武線の地下ホーム全体を統括する役職です。それで頼んでみようということになり、それで郷ひろみさんが出てきたわけです。

**東**：須田先生は、これまで「産業観光」や「街道観光」など、新しい観光の見方や考え方を提案されてきました。その経緯はどのようなことだったのでしょうか。

**須田**：産業観光は、名古屋で始めました。愛知万博(2005年)を誘致する際、世界的には「愛知」や「名古屋」の知名度が低かったので、知名度を高めるためにキャンペーンを考えました。なにせカリブ海の「HAITI」と間違われたぐらいですから……。国内的にもぜんぜん盛り上がっていなかった。愛知・名古屋になにがあるのか、いいところが全然伝わっていなかった。そこで、名古屋商工会議所で、愛知・名古屋がものづくりの地域、産業都市だと思われるならそれを見せればいいと提案したのが始まりです。最初は修学旅行の誘致から始めました。京都に来た帰りに名古屋で産業観光をするというコースを企画したんです。当時、小泉内閣は「観光立国」をめざす政策を掲げていて、その計画の中に産業観光を入れていただいた。そのおかげもあって全国に名前が普及しました。ここまでが第1段階だったと思います。これからの第2段階は、それを全国に浸透させていかなきゃいけない。ものづくりはどこにでもあります。それを観光資源にするということは、どこでもできる観光ということですから。

街道観光は、街道筋から見た風景とか、街道筋にある松並木や道祖神、一里塚、そういうものを歩いてたどろろというものです。産業観光と同じテーマ別の観光ですね。そのきっかけは、熊野古道が世界遺産になったことが一つ。もう一つは、東海道五十三次や中山道六十九次の宿駅が相次いで400周年を迎えたことです。岐阜県は中山道の宿場が17宿あるんですが、宿場間ウォーキングなんかを相当熱心にやっていた。宿場間を歩くって6キロから10キロなんです。ちょっと歩く手ごろな距離なんです。

**東**：私もゼミ生たちと一緒に妻籠と馬籠の間を歩きました。結構きつかったですね。

**須田**：馬籠の宿は面白いことに越県合併で長野県から岐阜県に変わったんです。それが一つのきっかけで、岐阜県は馬籠の宿を売り出したんです。宿駅400周年と馬籠の

宿が岐阜県に入ったこと、この2つが大きな機会になりました。今では全国街道交流会議という組織ができ、全国のいろいろな地域で取り組みが行われるようになりました。

産業観光と街道観光に共通していることは、観光資源を見る角度を変えたことです。主な観光地では観光客のほとんどがリピーターですが、ものづくりの視点や街道を歩くといったテーマを決め、今までとは違った角度から地域を見つめると、新しい魅力が出てくるはずですよ。それがテーマ別の観光をしようという私たちの提案なんです。

**東**：須田先生は、先日の学会で、これからの観光を支えていく人材をどう育てるかという問題提起をされておられました。先生からご覧になって、どういった人材をどのように育てることが、これからの観光のために必要であるとお考えですか。

**須田**：観光は人間の生活のあらゆる場面に関係していると思います。したがって、まず常識的な知識を持っている人が望ましいと思います。人間としてのバランスの取れた常識を持っている人、観光の心を持っている人。そういう人々が観光に対するいろんな感受性があり、観光を発信するのに一番適当な人物だと思います。その次に、他人の心になってものを考えられる人。観光に関わる仕事は多くはサービス業ですから、観光に来る人の気持ちになって考えることができる人を育成していかなければいけないと思います。

私は「観光する心」と言っておりますが、観光客はルールを守って、真摯な気持ちで心から学ぼうと、あるいは心を込めて見ようと思って観光地に行く。受け入れるほうは「もてなしの心」が必要です。「訪れる側の観光する心」と「受け入れ側のもてなしの心」はそれぞれ違いますが、両方の心が観光で合致した場合に、そこに素晴らしいコミュニケーションが生まれるはずですよ。真摯に地元のものを見るとき、自分の心の中にそれを刻み付けて自分の心を豊かにする。それだけでもいいわけですよ。できれば地元の人とふれあい、話をする。外国人であればホームステイしてもらって、日本人はどういう生活を家庭でしているかを見てもらう。そうすると、そこに国際的な文化の交流が生まれるでしょう。そこまでいってこそ真の観光だと思います。

**東**：地域の「交流人口」を増やすことが観光だとよくいわれるんですが、実際、交流していないですよね。

**須田**：そう、あまり交流していない。日本の今の観光を見ると、自動車でさっと来て、地域を雑に見てさっと帰ってしまう。なんのコミュニケーションもない。場合によっては買い物もしない。ゴミだけ散らかしていく。これは不幸なことですよ。そういうことのないような観光をしても

らって、豊かに対話が生まれるようにしなきゃいけない。お互いの文化の交流につながるための基礎を提供していく、それが観光従事者の使命ではないだろうか、そんなふうと思っています。

**東**：平成の時代は、日本の観光にとって大きな変化の時代であったと思います。令和という新しい時代を迎え、観光はこれからどのように変わっていくのでしょうか。新しい時代の観光のあり方、課題としてどのようなことがあるのでしょうか。

**須田**：私は、人によって観光のあり方は変わっていいと思います。心はみんな違うわけですから、見る角度が違ったり、見る見方が違ったり、見る場所が違ったりしていいと思うし、またそれが望ましいと思います。みんながディズニーランドに殺到するとか、京都や鎌倉などの有名観光地に大勢の観光客が押し寄せて地元の人が電車やバスに乗れなくて苦勞するとか……、みんながそれぞれ違う所へ行けば、そういうことがないはずなんです。みんなが自分の心で観光をすべきなんです。ところが、今の観光を見ていると、型にはめられたとか、情報にみんなが踊らされているんです。ガイドブックのとおりが決まった所へ行かなくてはならないような風潮ができてしまっているように感じます。そこに行かなきゃいけないような書き方をしていますよ。雑誌やガイドブックがここがいいとか悪いとかという価値判断をしてコマースベースを押し付けちゃいけません。

こんなやり方では観光地がパンクします。本当の自分の心に根差した観光を、私はそろそろやらないといけなと思います。汎日本観光をやるとか、人によっていろんな違った観光をやってもらうとか、早く考えて実行しなければ、特定の場所にだけ観光客が集中して混乱を招く恐れがあります。

**東**：確かに、既に京都などでは「オーバーツーリズム」という事態が起こっていますよね。おっしゃるように、多様な価値観やニーズをもった人々が多様な観光行動をとるようになれば、多様な地域資源に光が当たり、新しい魅力が発見されるでしょうし、それが分散化にもつながると思います。

**須田**：京都の人間から見れば、もっと見る所があるのになと思います。小さなお寺なんかで、すごくたずまいのいいお庭がありますよね。地名に注目して観光するのも面白い。地名を見ると昔そこがどんな土地だったかわかります。京都なんか地名の宝庫です。住民が昔の地名を変えさせないから、本当にたくさん昔の地名が残っている。だから郵便番号簿の京都のページはかなり多くて、東京や大阪



東 徹（観光研究所所長）

の何倍もある。

**東**：確かに地名は文化的な観光資源ですね。

**須田**：町名は間違いなく文化です。名古屋でも「白壁」「主税町(ちからまち)」「榎木町(しゅもくちょう)」……、「銀座」もそうですね。全部歴史的な意味がある。「名駅〇丁目」なんてつまらないですよ。京都の町中では祇園祭の山鉦(やまぼこ)ごとに一つのブロックに町がまとまって地名を維持している。それが菊水鉦町、船鉦町、函谷鉦町なんていう町名として表されているんです。聞いただけで、そこがどんなところであるかを連想させるのが地名なんです。そこに一つの文化を感じると思うんです。そういう意味では駅名にも面白いものがあるんですよ。

**東**：さて、令和の時代にはいよいよリニアが、まさにここ品川を起点に名古屋まで開通します。リニア時代は新しい高速鉄道輸送の始まりだと思います。リニア時代の鉄道輸送、あるいは観光のあり方はどのように変わっていくと思われませんか。

**須田**：リニア時代を迎えるにあたり、どういった地域づくりをしたらいいか、JRと自治体、住民と一緒に検討し、もう少し議論を進めないといけないと思います。かなり過大な期待を持っている人もいますし、公害問題が出てくる無駄な乗り物だと言っている人もいます。

リニアができれば東京から名古屋までは40分ですので、名古屋から東京へ通勤通学ができるという考えもあるでしょうが、定期券は距離に応じた価格になるので30万円



近い、それ以上になるでしょう。毎月30万円を定期代で払うんだとしたら、東京で部屋を借りようという人が出てくるでしょうね。あるいは、神奈川県駅から品川といった近距離の通勤客が多く乗車されると、立ち席はありませんから、限られた区間だけ乗車する通勤客のために長距離の乗車ができなくなります。つまり、観光客が乗れなくなるということです。そうすると座席に無駄が出る恐れがありますから、定期券を売るべきかどうかについての議論もしなくてはなりません。しかし、通勤以外のビジネスの場合は、東京一名古屋間40分というのは画期的な時間短縮ですから、そういう方に使っていただきたいと思います。また、観光客にとっては非常に足が伸びます。東京から郡上八幡まで今1日かかるところが2時間ぐらいで行けるようになったら、郡上八幡の観光は一変するでしょう。

運賃や定期券については工事経費等が未確定です。でまだ決められないのですが、早く提示して、どのようにお使いいただけるか皆様にお考えいただくようにしなくてはなりません。あまり高い運賃でしたら、今度は「のぞみ」のお客さんがリニアに移っていただけない問題も生じますので、きちんと検討しなければなりません。

電気の消費量が膨大になると誤解している方がいらっしゃるかもしれませんが、リニアの電力消費量は、今の電力会社の供給範囲内で収まる程度ですので、リニアのために新たな原発が必要になるということはありません。

リニアの駅は、各県1つずつはどうしてもというご要望が強かったので、何とか各県に1つずつは設けているんです。駅というのは行き違いをしたり、追い越したりする都合がありますので、一定の距離で造らなきゃいけないんですが、各駅停車のリニアの場合、中間駅ではそんなに大勢の乗降人員になる駅は少ないと思います。

まだ今のところ、あまりにも未知数が多過ぎますが、いろいろなことが明らかになった段階で、皆さんと一緒に地域づくりのあり方を徹底的に考えてリニア時代を迎えたいですね。

**東**：最後になりますが、今の観光の問題点とこれからもっと日本の観光が良くなるための課題として、どのようなことがあるとお考えですか。

**須田**：一つは地域分散です。観光客が大勢来るのはありがたいですが、集中から分散へといいますか、観光を多様化し、さまざまな地域的バリエーションと手法のバリエーションを提案しないといけないですね。これ

が一番喫緊の課題です。

2番目は、消費を伴わせることです。例えば2020年の政府目標は訪日客4,000万人、それによる消費目標は8兆円ですが、昨年(2018年)は3,119万人、収入は4.5兆円でした。目標が高過ぎるのかもしれませんが、日本の観光産業の競争力がまだ十分でないということだと思っています。観光産業には128万の事業所がありますが、99%が中小企業です。経営の近代化が遅れています。近代化を拒んでいるのではないかと感じることもさえます。観光産業の競争力の強化、特に経営の改善、それによる収入の確保を考えないと、いくらたくさん観光客が来ても経済効果が十分にあがりません。

3番目は、災害対策です。南海トラフ大地震の今後30年の発生確率は80%、首都圏直下型大地震も30年で70%と言われていています。これまで幸いにして観光シーズンに大地震が起こったことが少なく、観光客が路頭に迷った経験はあまりありません。日本では被害にあってみないと対策を考えないようなところがあると思います。全国に515ある商工会議所に、大災害時における観光客の帰宅不能者あるいはその他についての避難誘導取容対策を考えているかアンケートを取りましたら、3割しか考えていないという回答で、愕然としました。観光客を受け入れるのであれば、その生命を守る道義的責任があると思います。それは、外国人についても日本人についても同じです。宿泊先や食事はどうするのか、そしてどのように避難所に誘導するのか、基本的な対策がなくてはなりません。もし累々たる死者が観光客から出たら、日本の信用ががた落ちになり、当分回復不能でしょう。東日本大震災のときは、観光客の大きい事故がなくても半年間観光客が減ったんですから。防災対策と同時に観光客の災害時の避難誘導対策を平素から考えておくことは観光地の必須の条件だと思います。

**東**：おっしゃるとおり、観光客を誘致する以上、万一の事態に対して「覚悟」と「備え」を持っておくことが地域としても企業としても大事な社会的責任だと思います。先生もよくご存知の伊勢のおはらいまちのまちづくりも、「命を守る」という視点からはじめられたと聞いています。

本日は大変貴重なお話をお伺いできました。ありがとうございました。

## 2020年度開講(予定)「観光地経営専門家育成プログラム」のお知らせ

従来の観光事業の枠組みにとどまらず、広く地域経営の立場に立って、戦略的視点とまちづくりの視点を融合させながら、観光地としてのあるべき姿を描き、革新的に再構築を図っていくための専門的な知識やスキルを持った人材「観光地経営専門家」を育成する講座です。

### 募集要項

※日本国内における新型コロナウイルス感染症の状況によっては、講義形態の変更、飯山フィールドワークが中止となる可能性があります。

1. 受講資格：大学卒業以上、もしくはそれと同等の能力を有する者（社会人・大学院生等）
2. 受講期間：2020年9月20日（日）～11月28日（土）  
講義：9月20日（日）、9月27日（日）、10月4日（日）、10月25日（日）、11月8日（日）  
フィールドワーク：飯山 10月10日（土）・10月11日（日）  
川越 11月22日（日）  
修了講演および修了式：11月28日（土）
3. 受講申込受付期間：2020年8月25日（火）～9月4日（金）
4. 受講料：60,000円+飯山フィールドワーク参加費約20,000円（参加人数による）
5. 特典：受講期間中立教大学図書館を利用できる図書館利用証を発行いたします。観光地経営に関する図書・雑誌はもちろん、池袋・新座両キャンパス合計176万冊を超える蔵書を読覧できます。  
※新型コロナウイルスの影響で、利用制限がかかる場合がございます。
6. 定員：20名（先着）
7. 申込方法：観光研究所ウェブサイト（<https://www.rikkyo.ac.jp/research/institute/it/>）の「観光地経営専門家育成プログラム」内の「日程・募集要項」欄より申込フォームURLにアクセスし、必要事項を記入してフォームを送信してください。
8. 修了要件：出席状況（すべての講義への出席が望ましい）・課題レポートの提出



飯山フィールドワーク風景



QRコード

講師・講義時間等の詳細は、観光研究所ウェブサイトをご覧ください。  
講座に関するお問い合わせは、観光研究所事務局までご連絡ください。

### プログラム紹介

観光地経営専門家育成プログラムはここ数年、10～15人前後の規模で開催されており、受講生は30～40代を中心にして、上は60代から下は20代まで幅広い年齢層で構成されているのが特徴です。社会人として携わっている実務上の知識探求が学びのきっかけとなることが多いですが、職種としては旅行、交通・宿泊、行政サービスのように直接・間接に観光地に関わるだけでなく、観光によるまちづくりや地域経営について広い視野で捉えたい人が参加しています。

池袋キャンパスでの教室の講義では、少人数であるために講師との距離が近く、講義内容についてのより深い

質疑応答も行われます。一方フィールドワークでは、講師と共にまち歩きを行い観光地域振興について実践的な視点で学んでいきます。修了者の声として、観光について学ぶという共通の意識を持つ人が集まるので、学生時代にここまで楽しく勉強をしたことはない、毎週の授業が楽しみだったという話も聞かれます。

受講生同士が様々な実務の背景を有しているので、受講を通して交流の場が提供されることも多々あります。例年、フィールドワークの実施後は受講生同士の距離感が一気に縮まるのも、常々感じられることです。

## 2020年度開講(予定)「ホスピタリティ・マネジメント講座」のご紹介

宿泊産業を中心とするホスピタリティ産業のサービスや運営・経営に関わることから、刻々と変化する、OTA、ホテル資産投資、MICE、観光地開発、インバウンド等観光立国としての政策まで、幅広い内容を学ぶことができます。各業界の第一線で活躍されている講師から直接お話が聞ける全28回(予定)オムニバス形式の講義です。ホテルで数年勤務されて今後のキャリアアップをお考えの方、異業種にお勤めで新しい視点を得たい方、これからホスピタリティ産業に進もうと考えている方など、多くの方のご参加をお待ちしております。

### 募集要項

※日本国内における新型コロナウイルス感染症の状況によっては、講義形態の変更、ホテル見学会・修了パーティーが中止となる可能性があります。

1. 受講資格：高等学校卒業以上  
(もしくはそれと同等の能力を有する者)
2. 受講期間：2020年9月22日(祝)～12月15日(火)  
火・木曜日：19:00～20:30(90分)  
土曜日：13:30～15:00(90分)  
修了パーティー：2021年2月6日(土)
3. 受講申込受付期間：2020年7月20日(月)～9月4日(金)
4. 受講料：▶一般 50,000円 ▶立教大学学生 25,000円  
▶立教大学卒業生・学生(立教大学以外) 40,000円
5. 特典：ご希望の方に立教大学図書館を利用できる図書館利用証を発行いたします。ホテルに関する図書・雑誌はもちろん、池袋・新座両キャンパス合計176万冊を超える蔵書を閲覧できます。  
※新型コロナウイルスの影響で、利用制限がかかる場合がございます。
6. 定員：100名(先着)
7. 申込方法：観光研究所ウェブサイト(<https://www.rikkyo.ac.jp/research/institute/it/>)の「ホスピタリティ・マネジメント講座」内の「日程・募集要項」欄より申込フォームURLにアクセスし、必要事項を記入してフォームを送信してください。



オリエンテーションの様子



QRコード

### 主な講師陣(予定)

- ・観光庁観光戦略課専門官・富士屋ホテル社長・東京ステーションホテル総支配人
- ・ロイヤルホールディングス会長・帝国ホテル人事部長・由布院玉の湯社長
- ・アロフト東京銀座総支配人

### 修了パーティー(予定)

修了資格(3分の2以上の出席と修了レポート提出)を得た方には、修了証書を授与致します。修了パーティーでは、皆勤賞と修了レポートが優秀だった学生に贈られる、学生奨励賞の表彰があります。受講生全員がご参加いただけますので、受講生、講師の方々との交流の輪を広げてください。



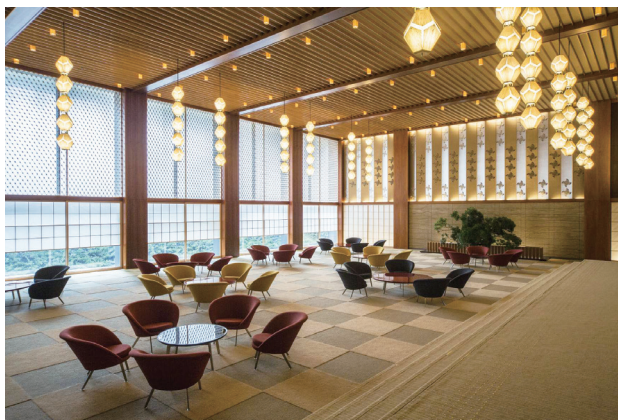
## ホテル見学会 (2020年秋実施予定)

ホスピタリティ・マネジメント講座課外活動の一環として、例年話題性のあるホテルを訪れて、ホテルスタッフに案内していただきながら館内を見学します。ホスピタリティの現場を体感できます。※国内の新型コロナウイルス感染症の状況によりましては開催できない可能性があります。

## 2019年度ホテル見学会 The Okura Tokyo

1962年の開業以来、御三家の一角を担ってきたホテルオークラ東京が、4年の改修期間を経て2019年9月12日、The Okura Tokyoとして生まれ変わりました。本学卒業生のスタッフ3名に、通常は入ることのできないスペースまでご案内頂き、貴重な機会となりました。

- ・実施日：2019年11月26日（火）  
15：00～16：30
- ・参加者：講座受講生15名、  
観光研究所事務局スタッフ3名
- ・見学場所  
プレステージタワー：ロビー、宴会場2タイプ、バーラウンジ、客室2タイプ、チャペル、オールデイダイニング  
ヘリテージウイング：ロビー、客室、日本料理山里、茶室



The Okura Tokyo プレステージタワーロビー

### 参加者感想文

私が印象に残ったことは、ラグジュアリーホテルという非日常空間の中に心から落ち着くことのできる日本らしさが広がっていたこと、従業員の方々の目に見えないホスピタリティ精神が垣間見えたことです。当初はホテルの品格に緊張感を抱き怖じ気づいてしまいましたが、案内をしてくださったスタッフの方のお人柄やホテル内ですれ違った従業員の方々の笑顔によってそのような気持ちは薄れてきました。プレステージとヘリテージを見学させていただきましたが、どちらの棟のお部屋にもそれぞれの魅力があり大変素敵でした。プレステージは、1962年当時のロビーの再現といった旧ホテルオークラの伝統を受け継ぎ

ながら、都心を一望できるバーやレストランといった施設があり、伝統と革新の融合を感じることができました。ヘリテージは文様や行灯など、ところどころに和の要素を見つけることができ、ゆったりとした時間が流れているように思いました。近年、街中を歩いていると案内標識が多くなったように思っていたのですが、The Okura Tokyoでは案内標識といったモノではなく、人がお客様をサポートするという思いから案内標識は最低限にしているというお話をお聞きし、長い間愛され続ける理由がわかったような気がしました。

(学生・高須賀かのこ)

### ホテル見学会 過去の実績

- ・2018年度 東京ステーションホテル・2017年度 モクシー東京錦糸町
- ・2016年度 ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町

## 研究レポート 「平成」時代の観光をふりかえる

「平成」(1989～2019年)とはどのような時代だったのか。バブル経済の崩壊やリーマンショックなどに象徴される「経済的停滞の時代」、あるいはまた阪神淡路や東日本大震災をはじめ大規模自然災害に繰り返し襲われた「災害の時代」と特徴づけられるかもしれない。「平成」と呼ばれる30年あまりの時代は観光にとっていかなる時代だったのだろうか。

### 昭和から平成へ

昭和終盤から平成初頭にかけての時期は、対外経済摩擦とバブル経済を背景として、海外旅行の促進と大規模リゾート開発が政策的に推進された時期であった。日本の貿易黒字拡大に起因する対外経済摩擦の解決に向けて、プラザ合意[1985(昭和60)年]がなされ、為替相場の円高誘導が行われた。日本は、輸入拡大努力とともに、輸出依存型から内需振興型への構造転換が強く求められることになった。1987(昭和62)年、日本政府は、「テンミリオン計画」を打ち出し、「見えざる輸入」としての海外旅行を倍増させる政策をとる一方、「リゾート法」を制定し、全国各地で大規模リゾート開発を行い、内需としての国内観光需要の受け皿を整備する政策をとった。大都市において膨張したバブルマネーを地方への観光投資に向けさせることで、過疎化に苦しむ地域の活性化を図ることもまたリゾート開発のねらいであった。

リゾート開発に対しては、誘致企業「丸投げ」の外來型開発に対する疑問・反発とともに、大規模開発による環境破壊への懸念・反発が次第に高まりを見せていった。

そうした最中に時代は平成へと変わり、90年代に入ってバブル経済が崩壊しはじめると、資金源を絶たれた多くの開発プロジェクトは次々と頓挫し、空前のリゾート開発ブームは終焉を迎えた。

一方テンミリオン計画は、1990(平成2)年、1年前倒しで目標であった海外旅行1000万人を達成し、バブル崩壊により一時的な減少は見られたものの、90年代中頃まで海外旅行需要はさらに伸び続けた。

### 「観光立国」をめざしはじめた日本

2000年代に入ると、時の小泉首相[2001(平成13)年～2006(平成18)年]は突如「観光立国宣言」を行い、政府はインバウンド推進へと大きく舵をきった。2003(平成15)年には訪日客1000万人をめざして「ビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC)」が始まり、2006(平成18)年には「観光立国推進基本法」が制定された。この政策の策定にあたって掲げられた理念は、「住んでよし、訪れてよしの

国づくり」であった。その後、訪日客数は伸び続け、途中、リーマンショック[2009(平成21)年]や東日本大震災[2011(平成23)年]の影響によって一時的な減少がみられたものの、2013(平成25)年には目標であった1000万人を超え、その後は2016(平成28)年に2000万人を、さらに2018(平成30)年には3000万人を突破するに至った。こうした順調な成長の背景には、日本の観光魅力を積極的にアピールするキャンペーンの展開、ビザの緩和に加え、円安の効果が大きいといえる。さらに、中国の経済成長によって日本への観光需要が急拡大したことも忘れてはならない。

現在の安倍政権[2012(平成24)年～現在]になると、観光、とりわけ急増するインバウンドは日本経済の成長エンジンの一つとして重要視され、安倍首相の掲げる成長戦略と地方創生という二つの政策を実現するための鍵として大きな期待が寄せられた。2016(平成28)年には「明日の日本を支える観光ビジョン」が策定され、「世界が訪れたい日本へ」というスローガンのもと、2020年には訪日客数4000万人・消費額8兆円、さらに2030年には6000万人・15兆円という高い目標が掲げられた。

これほどまでにインバウンドを重視する背景には、少子高齢化が進み、さらに人口減少に転ずることによって、日本経済が成長しにくい体質に変わりつつあることへの懸念・危機感がある。人口減少による国内消費の縮小を補う役割が期待されたもの、それが訪日客による観光消費である。しばしば政策的根拠として、日本人一人当たりの年間消費額を何人の訪日客の消費によって補うことができるかという数値があげられるのはそのためである(2015年時点では、日本人一人当たりの年間消費額約125万円≒訪日客約7人分の観光消費と試算されていた。現在は日客の一人当たり消費額が減少したため8人分とされている)。

### リゾート開発から「観光まちづくり」へ

アンチ・リゾート開発運動、あるいは観光・地域振興の「もう一つの道」を模索する中から、やがて平成時代の観光地づくりのあり方、理念が導き出され、各地に根付いていくことになる。外來型リゾート開発から、住民参画による地域主導の内発的観光地づくりへ、環境負荷の大きい大規模開発から、環境保全重視の持続可能な観光地づくりへ、時代の価値観の転換を背景に、これまでの観光のあり方、地域づくりのあり方が見直され、観光地づくりの方向性は大きく転換していった。2000年前後から、そうした新たな観光のあり方、地域づくりのあり方が各地で具体的な取り組みを伴って一つの形を成すようになり、「観

「観光まちづくり」と呼ばれるようになる。さらに「観光立国」政策の理念である「住んでよし、訪れてよし」という思想は、地域の観光においてこそ実現されるべきとの考えも加わり、「観光まちづくり」は、「地域主導の内発的まちづくり」の取り組みと「持続可能な資源利用による環境保全重視の観光地づくり」を通じて「住んでよし、訪れてよしのまちづくり」をめざす取り組みとして、平成時代の観光地づくりの規範型となっていくのである。

## 平成時代の観光・地域振興

観光によって地域振興を図ろうとする取り組みは、平成時代を通じて続けられてきた。そうした背景には、地域の定住人口が減少し続け、社会的・経済的な活力が失われていくという危機感に加えて、「平成の大合併」〔1999（平成11）年～2010（平成22）年〕と呼ばれる地域再編が進んだことや、地域のコモディティ化（同質化）が進むことにより、地域アイデンティティが希薄化していくという危機感があったように思われる。夕張市の財政破綻〔2007（平成19）年〕や、「増田レポート」〔2014（平成26）年〕が指摘した「自治体消滅」の危機は、多くの地域に衝撃を与えた。地域にとって観光は、交流人口を獲得し、地域の社会的・経済的活力を生み出すと同時に、地域の恵みや持ち味を再評価することで、地域らしさ、地域アイデンティティを再認識し、地域への誇りや愛着を取り戻すことにつながるものとして大きな期待が寄せられたのである。

地域主導の内発的な観光・地域振興の取り組みは、官民を問わず地域に関わる多様な業種・分野にまたがる個人や組織が参画し、連担し、協働しあう場をつくることになる。そこでそれら多様なアクターの取り組みを尊重しながら緩やかに東ね、相互の調整を図りながら望ましい方向に導いていく仕組みづくりが必要とされるようになった。それは、観光・地域振興に向け、多様なアクターにとって共通の土台となり、互いに協働しあう場をつくと同時に、対外的には地域観光の「ワンストップ窓口」をつくるという意味をもっていた。当初それは、「観光地域づくりプラットフォーム」と呼ばれたが、その目的や存在意義、特にネーミングが今一つ浸透しなかったこともあって、「DMO」という名称が用いられるようになった。DMO（Destination Management / Marketing Organization）という名称を用いることで、観光地を「経営する」ための組織という意味がより一層強調され、観光・地域振興に向けた基本コンセプトと達成すべき成果目標（KPI）を定め、その実現のための戦略を立案すると同時に、多様なアクターにそれらの共有を図り、調整をとりながら推進し

ていく、観光・地域振興の「舵取り役」としての性格がより明確になったといえる。

## 平成時代にみられるようになった 観光行動・地域の取り組み

平成時代においては、既存の観光名所だけでなく、あらゆる地域資源が観光対象になりうるとの考えのもとに、地域独自の恵みや持ち味、知恵や技の中から新たな観光魅力を見つけ出し、観光・地域振興につなげようとする取り組みがみられるようになった。「(B級)ご当地グルメ」と呼ばれる地元の庶民的な食を活かした地域振興の取り組みや、旅行会社からの送客に依存するのではなく、地元企画型観光商品づくりを通じて地域独自で積極的に市場開拓・集客努力を行おうとする「着地型観光」の取り組みなどはそうした表れであろう。そうした取り組みの背景には、地域主導の自律的な観光・地域振興に取り組もうとする機運の高まりに加え、観光名所めぐりに飽き足らなくなった観光客が地域の日常生活（「異日常」）に新たな観光魅力を見出そうとするニーズ・行動がみられるようになってきたことがあげられる。街歩きや路地裏散策、短期ホームステイ型民泊などもそうしたニーズにそったものであろう。

平成時代はまた、大規模自然災害が発生すると被災地支援のためにたくさんの人々が現地に向かうという行動、「ボランティア・ツーリズム」がみられるようになった。それは、阪神淡路大震災〔1995（平成7）年〕、東日本大震災をはじめ、数々の大規模災害に見舞われた平成時代を象徴する観光行動であろう。

## 令和に向けた観光の課題

観光振興とは単に観光客数や観光消費額を増やすことなのだろうか。平成終盤に問題化した「オーバーツーリズム」は、そうした問いを我々に投げかけている。地域の観光受容力を超えた過剰な観光需要や好ましくない観光行動によって、住民の生活環境が侵され（観光公害）、観光体験の質が劣化するという事態が生じている。平成時代に我々がめざした「観光立国」「観光まちづくり」のあり方、「住んでよし、訪れてよしの国づくり・地域づくり」は本当に実現可能なのか—それは「令和」という新しい時代の観光のあり方を考える上で避けては通れない問題であるように思われる。

（東 徹）



# 2020～2021年度開講(予定) 「旅行業講座」のお知らせ

国家試験である旅行業務取扱管理者試験を、2021年度に受験される方を対象に、「2020～2021年度旅行業講座」を立教大学池袋キャンパスにて開講予定です。この講座は公開講座ですので、立教大学の学生のみならず、他大学の方や社会の方も受講できます。受験する試験や保持している資格によって、「国内コース」「総合コース」「海外コース」の中から希望のコースを選択してください。

## コース・受講料・講義および模擬試験回数

コース	受講料(教材費含む) 一般/立教大学学生	講義コマ数	模擬試験回数
<b>国内コース</b> 国内旅行業務取扱管理者を目指す	60,000円/ 50,000円	30コマ	2回
<b>総合コース</b> 総合旅行業務取扱管理者を目指す	90,000円/ 80,000円	58コマ	3回
<b>海外コース</b> 国内旅行業務取扱管理者が総合旅行業務取扱管理者を目指す	55,000円/ 45,000円	26コマ	1回

受講資格 高等学校卒業以上(もしくはそれと同等の能力を有する者)

受講期間 2020年12月～2021年10月(予定)\*

土曜日13:50～15:20、15:30～17:00(2コマ連続)\*\*

\*コースにより講義日が異なります。

\*\*講義時間やコマ数が異なる日があります。

受講申込受付期間 2020年11月(予定)

特典 ご希望の方に立教大学図書館を利用できる図書館利用証を発行いたします。

講座の詳細は、研究所ウェブサイトをご覧ください。申込方法は2020年10月頃掲載いたします。



旅行業講座  
Webページへの  
QRコード

資格および試験については、下記のウェブサイトをご参照ください。

### 旅行業務取扱管理者について

国土交通省(国家試験のご案内):

<https://www.mlit.go.jp/about/file000029.html>



観光庁(国家試験のご案内):

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shiken.html>



### 国内旅行業務取扱管理者試験の申込や実施

一般社団法人全国旅行業協会:

<http://www.anta.or.jp/>



### 総合旅行業務取扱管理者試験の申込や実施

一般社団法人日本旅行業協会:

<https://www.jata-net.or.jp/>



観光研究所だより Vol.16 2020 2020年6月30日 発行

●代表者: 東 徹 ●編集: 山口・加納・奥村 ●制作・印刷: 株式会社REGION

[発行] 立教大学観光研究所 〒171-8501 東京都豊島区西池袋3-34-1 TEL.03-3985-2577 FAX.03-3985-0279  
E-mail: kanken@rikkyo.ac.jp <https://www.rikkyo.ac.jp/research/institute/it/>