

## 北海道観光の展開

——旅館の特性からみた観光情報の伝達——

### 一、はじめに

観光誘致を地方興しの政策の一つとして経済の活性化を図ろうとする試みが全国的に展開している。中でも北海道は、早くから観光を基幹産業として位置づけ、道内の各市町村が関連産業と共に観光の振興に取り組んできている。そのような全道的取り組みの結実として、近年では外国人観光客の来道者数が増加傾向にある。外国人観光客に限らず、観光客は観光資源に関する情報に基づいて行動選択を行う。伝達される情報の内容は顧客の需要を左右し、結果的に地域の観光産業のあり方にも影響を及ぼす。

歴史的にみれば、明治期に開拓された北海道における観光は、日本の多くの街道筋から発展し成立していった有名観光地とは、

その経緯が異なる。北海道の観光は、そのあり方を行政が牽引してきた面が大きい。その相違は、観光産業の中でも中核と捉えられている宿泊業、特に和式の構造・設備を持つことから日本独自とされる旅館のありかたにみられる。これは、観光客に伝達された情報、その結果である行動選択と無関係とはいえない。

ここでは、北海道の旅館の特徴と観光の展開との関連、また同様な展開がみられた沖繩の観光開発を概観することにより、その共通する構造を明らかにし、そこで伝達された情報、それが旅館を含む宿泊施設の形成にどう影響したのかを明らかにする。また街道筋から発展してきた観光地の例として、箱根を取り上げ、北海道・沖繩との相違点、旅館のありかたの違いを検討することによって、その原因を観光情報との関連を踏まえて特定する。その上で、新たな展開がみられる北海道の観光、それが旅館を含む宿

高橋伸子

泊施設に与える影響を検討し、情報のあり方と、観光、宿泊施設の展開との関連を考察する。

## 二、北海道の旅館の現状

北海道の観光旅館の現状について、統計資料から明らかにしていきたい。

まず、規模についてであるが、表1は平成一三年度末の国際観光ホテル整備法により政府登録されているホテル・旅館の状況を表しているが、ここでは一軒あたりの客室数から旅館の規模の相違をみていきたい。ホテルでは、北海道が一軒当たり約一七〇室であるのに対して、全国の平均は一軒あたり一八一室となっており、それほどの相違はみられない。一方、旅館については、北海道が一軒あたり約一四七室であるのに対して、全国平均は一軒あたり五八室となっており、北海道の旅館は全国平均と比して約三倍ほどの規模となっている。すなわち、北海道の旅館は規模が大きいたいことがいえる。

表2は全国観光旅館の一室あたりの従業員数を表しているが、これによれば北海道は一室あたり〇・八五人であり、全国平均の一・二七人より少ない。表3は日本政策投資銀行北海道支店が独自に行った調査であるが、これによれば、北海道の温泉旅館・リ

表1 政府登録ホテル・旅館の状況

	ホテル					旅館				
	登録数	総客室数	基準客室数	基準外各室数	収容人員数	登録数	総客室数	基準客室数	基準外各室数	収容人員数
北海道	100	17,081	15,847	1,234	28,841	96	14,177	10,753	3,423	58,888
全国	1,095	198,980	182,594	16,396	323,394	2,010	117,453	89,696	27,747	396,664

北海道経済部観光振興課『北海道観光の概況』平成16年9月（22頁）より

表2 全国の一室あたりの従業員数

	全国平均	北海道	東北	北陸	南紀	九州
1室あたり従業員数	1.27	0.85	1.15	1.52	1.46	1.12

日本政策投資銀行北海道支店「北海道観光の今後の展開」平成13年4月より  
(<http://www.dbj.go.jp/hokkaido/localdata/ip/0104/2.html>)

表3 アンケートにみる従業員数

	回答数	従業員について					
		正社員数	パート数	正社員の比率	パートの比率	1室あたり正社員	1室あたり総従業員
都市ホテル	32	2,495	1,706	59.40%	40.60%	0.38	0.64
ビジネスホテル	49	575	659	46.60%	53.40%	0.12	0.25
温泉旅館・リゾートホテル	83	4,270	2,947	59.20%	40.80%	0.39	0.66
公共宿泊施設	8	162	297	35.30%	64.70%	0.35	1
合計	172	7,502	5,609	57.20%	42.80%	0.33	0.57

日本政策投資銀行北海道支店「北海道観光の今後の展開」平成13年4月より  
(<http://www.dbj.go.jp/hokkaido/localdata/ip/0104/2.html>)

表4 宿泊客一人当たり売上上げ

年度	大旅館	中旅館	小旅館	
客1人 当たり 宿泊料 売上上げ	1991	22,945	22,138	24,974
	1997	22,802	21,143	23,943
	1998	20,894	20,503	23,690
	1999	20,503	20,416	23,148
	2000	18,981	19,596	25,873
	2001	18952	19,855	23,604
客1人 当たり 飲食料 売上上げ	1991	13,617	13,823	15,579
	1997	15,374	14,068	17,095
	1998	13,664	13,620	16,676
	1999	13,570	13,436	15,775
	2000	12,397	12,742	18,818
	2001	12,616	13,263	16,642
客1人 当たり 売店売 上げ	1991	2,260	2,214	2,379
	1997	2,180	1,755	2,364
	1998	1,848	1,851	2,085
	1999	1,711	1,740	1,681
	2000	1,561	1,606	1,581
	2001	1,469	1,567	1,543
客1人 当たり その他 売上上げ	1991	2,174	1,647	1,073
	1997	1,986	1,434	938
	1998	2,010	1,337	999
	1999	1,762	1,220	943
	2000	1,614	1,237	1,058
	2001	1,707	1,246	1,174

不動産鑑定士 本間和幸「ホテル・旅館業界レポート」  
 (http://www.richi.co.jp/ronbun/hotel.pdf)

ゾートホテルの一室あたりの従業員数は〇・六六人となっており、表2より更に少ない。

次に、宿泊単価を検討したい。表4は国際旅館連盟による調査で、旅館を規模別に分け（大規模百室以上、中規模三二〜九九室、小規模三〇室以下）それぞれの規模での宿泊客一人あたりの売上を示している。グラフ1は北海道による調査で同じく規模別の宿泊単価を示している。北海道の調査では大規模八〇室以上、中規模三〇〜七九室、小規模二九室以下となっており、また、両調査の調査年度にもずれがあることから正確な比較にはならないが、目安としてみていくと北海道ではどの規模でも宿泊単価が低いこ

と、また全国平均では明らかに小規模の旅館が宿泊単価が高くなっているのに対して北海道ではどの規模でも宿泊単価がそれほど変わらないことがわかる。

表5では観光地のホテル・旅館の売上高を百分とした場合の利益率を明らかにしている。黒字企業を比較してみると、北海道の観光地のホテル・旅館は全国平均と比べて営業利益率の段階で平成一三年度は約六％、平成一四年度は約四％低く、また経常利益の段階では平成一三年度で七％、平成一四年度では三％低くなっていることがわかる。

以上から北海道の観光旅館の特徴は、規模を武器とした能率型の経営であるとまとめられる。これは、一単位あたりの利益率は必ずしも高くないが、多売によって利益をあげていく資本回転率型、または薄利多売型ともいわれる経営である。高度成長期以降の日本では、北海道に限らず、観光においても大量消費をその焦点として開発が進められたために、全国的に団体受け入れを目的とした宿泊施設の軒数は多い。しかし統計数値で見ると、北海道は際立ってこの型の経営が多いといえる。

能率型の経営を旅館に当てはめた場合、客室の使用状況を表す客室稼働率を高く保つことが必須である。客室稼働率は使用した客室数を使用が可能である客室

表5 ホテル・観光業（観光地） 原価構成割合（%）

項目	黒字企業				欠損企業		総平均	
	道・平均値		国・平均値		道・平均値		道・平均値	
	13	14	13	14	13	14	13	14
1 売上高(%)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2 ※売上原価 (うち外注加工費)	25.72 0.00	23.38 0.00	26.69 0.94	26.65 1.60	39.76 0.00	30.37 0.00	29.23 0.00	27.58 0.00
3 売上総利益	74.28	76.62	73.31	73.44	60.24	69.63	70.77	72.42
27 販売・管理費合計	70.79	71.42	63.42	64.79	59.89	66.74	68.06	68.73
28 営業利益	3.49	4.89	9.90	8.65	0.35	2.89	2.71	3.69
29 利 支払利息・割引料	5.45	2.71	4.50	3.10	3.94	4.59	5.07	3.84
30 息 受取利息	0.02	0.02	-	-	0.02	0.02	0.02	0.02

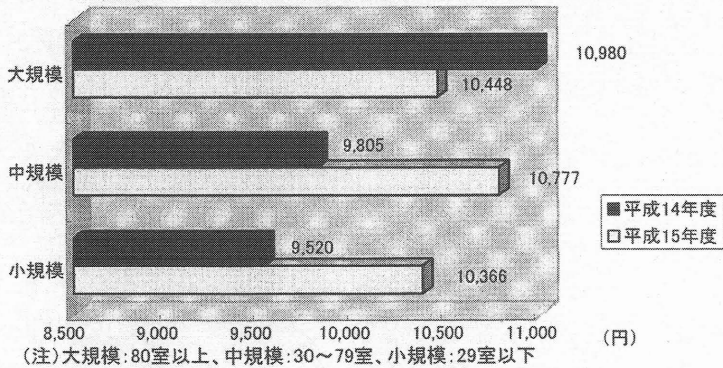
ホテル・旅館業（観光地）

(平均値)

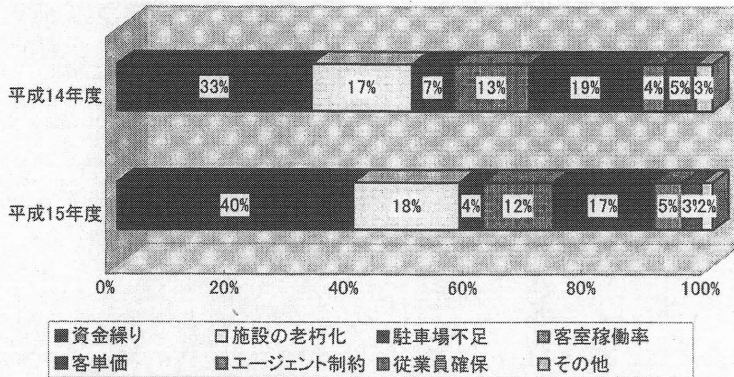
項目	区分	黒字企業				欠損企業				総平均		
		道・平均値		国・平均値		道・平均値		国平均値		道・平均値		
		13	14	13	14	13	14	13	14	13	14	
収益性												
売上高対営業利益率B(%)	△ 2.0	2.2	7.6	5.8	△ 3.6	△ 1.7	△ 9.7	△ 8.8	△ 2.4	△ 0.1		
売上高対経常利益率(%)	0.5	2.8	7.8	6.0	△ 3.3	△ 0.7	△ 4.5	△ 4.0	△ 0.5	0.7		

北海道編『平成14年度 北海道における中小企業の経営指標』(371頁)より

グラフ1 主要観光地宿泊施設の宿泊単価



グラフ2 主要観光地宿泊施設の経営上の



1,2共に北海道経済部観光振興課『北海道観光の概況』平成16年9月(23頁)より

数で割って算出する。施設稼働に対する物理的指標である客室稼働率が低ければ、それだけ経営効率が悪いことになる。北海道の調査で、観光地宿泊施設の経営者が経営上の問題点としてあげている事項をグラフ2でみていくと、最も多いのが資金繰りであり、客室稼働率、客単価の問題も大きな割合を占めている。また施設の老朽化も上位にあげられている。すなわち、施設の規模を武器として安い単価で販売し、資産の回転率を上げることによって利益をあげるという経営システムが機能していない状況にあるといえる。

このように、北海道の観光地における旅館を主とする宿泊施設の経営は能率型が主流を占め、また現在はその経営システムが機能していないことの原因について、現在までの北海道観光の展開を確認することにより考察していきたい。

### 三、北海道観光の展開

北海道観光の歴史的展開については、『北海道産業史』に所収されている佐藤郁夫教授の「観光・ホテル業」に詳しい。以下ではそれに依拠して年代毎の特徴をまとめ、その変遷がどのように旅館の現状に繋がって行ったのかを確認する。

観光地として発展するための前提条件は、交通基盤が整備され

ていることである。戦前期の北海道も、交通の整備に伴い観光地が形成されていった。函館の湯の川温泉は幕末頃から療養目的の湯治場として利用されていたが、大正二年（一九一三）に湯の川線が電化されて以降、温泉街として発達した。同じく札幌市から最も近い温泉街である定山溪温泉も大正七年（一九一八）の定山溪鉄道開通、また登別温泉においても大正七年に登別温泉軌道会社が蒸気機関車を導入したことが契機となり、発展している。

国が経済政策の一環として全国的に観光振興を図りはじめた昭和初期には、北海道はその流れにのって観光基盤を整備していった。昭和九年（一九三四）に旭川、その後函館市、札幌市と順次観光協会が設立され、また外国人の宿泊を可能とした札幌グランドホテルが昭和九年に営業開始している。

戦後は観光基盤整備に関わる法律的枠組みが制定され、北海道でも開発計画の一環として観光振興策が強調されている。その後高度成長期に入り、全国的な観光ブームにより観光が大衆化される中、道外観光客の受け入れ態勢を整えるべく、具体的な振興策が北海道知事の諮問機関として設置された北海道観光審議会により策定された。陸・空・海の交通網が整備され、昭和四六年（一九七一）からの爆発的な観光ブーム、また昭和四七年（一九七二）札幌冬季オリンピックの開催にのって来道者数は急増し、それに伴い受け入れ先である宿泊施設も増加していった。この時代は政

策主導により、交通網を主としたインフラストラクチャーが整備され、受け入れ先としての施設の需要が急激に高まったのである。その内容よりも箱物としての施設の整備が急がれたことになる。

その後、北海道経済の基幹産業であった重厚長大産業はオイルショックにより深刻な打撃を受け、第一次産業も伸び悩む中、観光業の重要性が増加していった。昭和五六年（一九八一）に北海道が策定した「北海道観光圏別整備基本計画——魅力ある広域観光地域の創出をめざして」では、行政主導の滞在型、レクリエーション型観光業の育成をめざす政策を打ち出した一方で、民間では占冠村、新得町、留寿都などの過疎地の再開発としてスキージョウトが建設された。

バブル経済期には昭和六二年（一九八七）に総合保養地域整備法（通称リゾート法）が施行され、全国的にリゾート開発が進む中、北海道で策定された新長期総合計画においても「国際リゾート連担都市」が戦略プロジェクトとされている。すでに進んでいた占冠村アルファトマム、新得町サホロリゾートに加えて、赤井川村キロロ・リゾートも大規模リゾート開発として展開され、巨大レジャー施設、高級ホテルの建設も進んだ。

バブル崩壊後の一九九〇年代には、全国的に観光業の経営が悪化した、中でも大規模開発が増発した北海道は大打撃を受けた。結果的には供給過剰となったホテル、旅館は、不況の長期化を受

けた観光の「安・近・短」志向、また一方では割安な海外旅行との競合によって価格競争を余儀なくされることになった。

以上みてきた北海道観光の現在までの展開をまとめると、戦前期から昭和初期はインフラの整備期、主に交通網の整備期間であった。基幹産業にするための観光振興策は交通機関の整備と不可分の関係にあり、当然それには資本力が必要となってくる。交通網整備主体である資本は、観光客の流入により一定の収益が見込める。後で検討する箱根の開発でも、一定の収益が見込める交通網の整備の実権が争われている。つづく、戦後からバブル期にかけては、行政主導型で観光が展開されており、観光客の主體的なニーズによるものではなく、行政、また先に整備された交通網資本による「宣伝誘致活動」から誘発されたニーズ、つまり輸送された観光客の受け入れ態勢を整えることが先決となっていたことになる。行政、交通網資本主体の宣伝が観光資源情報の伝達となっていたわけであるが、行政、交通網資本の目的は一定量の観光客を確保することであり、そこでは広大な北海道を「自然豊かな北海道」として総括しており、各地域の個性を汲み上げた情報伝達ではなかった。結果的に、豊かな自然環境と施設の整備だけに頼った北海道観光が展開していった。バブル崩壊以降は、そのような行政主導型観光が行き詰まり、その結果として能率型の経

営が機能せず価格競争に陥り、厳しい経営を余儀なくされている旅館の現状がみとめられるのである。

#### 四、行政主導型の観光開発と宿泊施設

ここでは北海道と同様の行政主導型観光開発が宿泊施設にもたらした影響を沖繩の例でみていきたい。沖繩観光も北海道と同様の経緯を辿ってきているが、一九七二年の返還以降に急速に展開してきたため、ある意味では北海道の宿泊施設にみられる状況が一層増幅されて現れてきている。

昭和四七（一九七二）年に日本の施政権下になった沖繩では、まず本土との所得格差の是正と自立的発展の基盤整備が目指され、十年計画の沖繩振興開発計画が策定されたが、当初期待されていた本土企業の進出はなく、沖繩経済をささえたのは公共投資であり、結果的に社会資本の整備が進んだ。財政依存型の経済を抜け出し、自立するための基幹産業が求められたが、急成長したのが本土復帰後、急速に伸びた観光産業だったのである。昭和五〇年（一九七五）に開催された国際イベントの沖繩国際海洋博覧会により観光客は倍増した。

続いて策定された第二次振興開発計画では、その後期五カ年の課題と展望をまとめた中で、温暖な海洋性気候と地理的優位性を

生かした滞在型、保養型観光の形成を図ることが示されている。

これは昭和六二（一九八七）年に国により策定された「第四次全国総合開発計画」において、一つの圏域として位置づけられた沖繩で海洋性の国際的規模のリゾートを形成する方向付けを示したものと軌を一にしている。その方向を具体化したのが平成二（一九九〇）年に策定された「リゾート沖繩マスタープラン」である。ここでは、沖繩全体を一つの総合リゾートの開発可能適地と位置付け、各地域の特性を生かした全域のネットワーク化を通して、沖繩スーパー・メガリゾートの形成を目指したものであった。

これらの行政による開発計画に伴い、交通網を始めとする観光基盤が整備されていったのである。昭和五二年（一九七七）に実施された包括割引運賃制度による団体パック旅行の普及を受け、日本航空、全日空など航空キャリアにより沖繩キャンペーンが始まっている。受け入れ先である宿泊施設は、主に航空キャリアが始めとする本土資本により創設されている。沖繩の観光はこのような経緯から、本土の大手旅行エージェント依存の集客と航空キャリア主導の販売戦略によつて発展してきた。結果的に宿泊施設は、薄利多売、すなわち北海道と同様の能率型の経営を余儀なくされている。

沖繩では、行政の政策が主導し、航空キャリアを始めとする本土資本の宣伝誘致活動により観光資源が周知された。周知された

観光資源とは、宣伝文句として集約された「青い空・青い海」であり、ここから誘発された消費者のニーズが、海辺に展開した大規模リゾートホテルの開発を進めたのである。沖縄でも独自の地域観光資源の伝達ではなく、一定量の観光客の流入を狙った集約されたイメージを徹底した結果、受け入れ先としての大規模宿泊設備が急増したという経緯は北海道と同様であったといえる。さらに問題としてあげられるのは、大規模宿泊施設はほとんど本土の大手資本であること、また宿泊施設が海沿いにあり海辺がプライベートビーチ化されていることから、地元住民は経済的にも環境的にも疎外されてきたことである。

## 五、箱根観光の展開と旅館の形態

一方、古くから形成されてきた観光地では、現代の観光開発はどのように進み、宿泊施設にはどう影響してきたのかを、関東を代表する温泉地である箱根をケースとしてみていきたい。

江戸幕府により元和四年（一六一八）に箱根宿がおかれ、小田原、三島から各五〇軒ずつ旅籠が移住させられ、宿場町として栄えた。箱根は、旅が大衆化した江戸後期にはすでに温泉地として繁栄しており、箱根七湯と箱根山中の名所・旧跡を結びつけた詳細な案内書である『七湯の枝折』が文化八年（一八一二）に書か

れている。その箱根七湯の中で、高級旅館として知られた宮ノ下温泉の奈良屋（二〇〇一年廃業）、芦ノ湯の松坂屋本店（現在も営業）は、前者が江戸中期、後者は寛文二年より営業している老舗旅館であった。幕末のフランス人の旅行記（L・ド・ボーヴォワール『ジャポン一八六七年』有隣新書）に奈良屋の描写がみとめられるが、これによれば幕末には箱根に芸者のようなものがあったことがみとめられ、当地での旅館業の深化が想像される。また、明治十一年（一八七八）には箱根で初めての外国人向けのリゾートホテルとして宮ノ下の富士屋ホテルが開業した。

明治維新を迎え、宿駅制度の廃止により宿場町としての機能は一時衰えたが、箱根離宮の造営を契機として再び温泉保養地として発展していった。箱根の近代開発は、まず道路建設から始まっている。明治一三年から二〇年にかけて主要な道路を建設、その後は鉄道の整備も進み、明治三三年に箱根湯本〜国府津間の電化が完成、大正八年には箱根湯本〜強羅間の登山鉄道が開通している。これと平行して土地開発が進められ、箱根登山鉄道の前身である小田原電気鉄道は、別荘地分譲を明治時代に開始している。

戦後の箱根の交通網は、定期路線バス、ケーブルカー、芦ノ湖の水上交通、ロープウェイと整備されていった。この交通網の整備に伴う覇権を巡っての西武と箱根登山鉄道（小田急の子会社）が激しく争った「箱根山戦争」をみると、行政主導型の観光開発



とは異なることがわかる。箱根は、すでに温泉保養地として確立しており、一定の観光客の需要があった。交通網の覇権争いは、すでにある需要を奪い合う形だったのである。

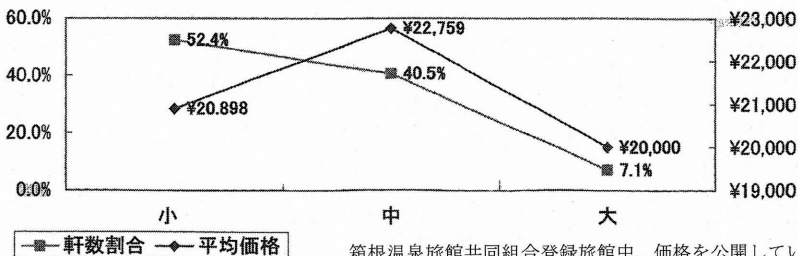
箱根には明治二九年に設立された箱根温泉旅館協同組合がある（<http://www.hakone-ryokan.or.jp>）。当組合に登録している一〇九軒中、価格を公表している旅館は八四軒あるが、グラフ3はそのデータにより旅館の規模別割合と各規模の平均単価を示している。各規模は国際観光連盟規模基準にならって大旅館一〇〇室以上、中旅館三〇〇九九室、小旅館二十九室以下で分類しており、小旅館が全体の五〇%超となっている。平均価格は各旅館のホームページ上で公開されている一泊二食の価格平均をとっているが（盆暮れ正月など特別期間を除外した二名利用の場合の一名分の料金）、これは食事と宿泊の基本料金であり特別期間は除外しているため、実際の消費単価より低い値であることが推察できる。表4の全国平均の各規模別の宿泊単価平均と比較すると、箱根の旅館は単価が高いといえる。箱根の旅館は比較的小規模で単価を高く設定していることになるが、これは単価あたりの利幅の大きさにより稼ぐ売上利益率率といえる。同じ宿泊機能に、何らかの差別化を図ることで価値をつける戦略型の経営である。

旅館をはじめとする宿泊施設の経営は、北海道、沖縄で規模を生かした能率型の経営が主流であるのに対して箱根は戦略の経営

が主流となっているが、交通網の整備の時期のずれ、また情報伝達のあり方が一つの要因であることが推察できる。

北海道、沖縄では、地域的に主な交通網は航空となり、経済上の要である観光振興のために安い航空コストを確保するべく大量輸送体制を支える必要があり、観光情報はそのためにな一定量の観光客確保を第一の目的としている。そのように大量輸送された観光客の受け入れ先として、宿泊施設が整えられているのである。一方箱根では、すでに宿泊施設があり、その需要、すなわち顧客のスムーズな輸送を充足するために近代的な交通網が整えられているのである。観光情報は地域の観光資源を前面にだしたものである。北海道・沖縄と箱根を比較

グラフ3 箱根旅館の規模割合と平均価格



箱根温泉旅館共同組合登録旅館中、価格を公開している84軒についての平均価格（平成17年9月データ）

すると、その土地の観光産業の主体が交通網を握る資本であるか、宿泊施設資本であるかが相違しているといえる。

## 六、北海道観光の新たな展開

バブル経済崩壊後の日本全国の各観光地は、不況と消費者の多様化、観光嗜好の転換により、それまでの展開を再考し、新たな取り組みを行ってきている。北海道でもそれまでの観光振興の反省に立った上での新しい価値創造への取り組みが、行政、地域、企業、シンクタンクを問わず様々なレベルで行われている\*\*。

そのような背景にあって、平成一四年五月に小樽市の朝里川温泉にオープンした「蔵群」は宿泊施設の新しい展開として注目される。蔵群のオーナーはインタビューで「本州の人から『北海道には本物の旅館は無い』と言われ、それなら自分で作ろうと思った。」と述べており、上質なもてなしとくつろげる部屋というコンセプトに基いた営業を行っている。蔵群の概要をみていくと、施設・設備については、一室平均七〇平方メートルの客室一九室、客室に個別に対応する食事専用個室一九室となっており、宴会室は設けていない。サービス面では、客室定員七六名に対して従業員五〇名となっており、一室当たり従業員数は二・六名である。料金も独自の設定をしており、飲み物などを含めたオールインク

ルーシブシステム、また年間を通じて同一料金で、二名利用の場合一名あたり三万五千円、三名以上利用の場合三万円となっている。これは箱根の高級旅館と同様の売上利益率型、つまり戦略型の経営である。

現状では多いといえる能率型の旅館は、行政または大資本からの一方向の情報を受けた消費者の需要を満たす受け入れ先となっており、独自の地域性とはいえない「北海道」という土地の属性に頼った経営であり、旅館自体は情報の発信・受信から疎外されている。それに対して旅館の新しい展開として位置づけられる蔵群は、売上利益率型で単価が高いため消費者の要求レベルが高く、消費者のニーズを把握し、その需要をターゲットとした消費者に対する商品の周知が行われる必要があるために、旅館・消費者間双方向の情報が存在することになる。前者を一方向の情報による大衆誘導の公衆化された観光とすれば、後者は、需給双方で情報を共有する私的な観光といえる。

\*\*日本政策投資銀行による調査研究『北海道観光の今後の展開』平成一三年三月、財団法人北海道開発協会による調査研究『生活みなおし型観光をめざして』平成一五年七月)などは、地域に根ざした今後の展開について具体的な提言を行っている。

## むすび

旅館を主とする宿泊施設は、建物、立地条件、サービス、料理という内容によって構成される商品である。戦略型の経営を行う旅館は、これらの特定内容もしくは組み合わせについての差別化を行い、消費者はその差別化された商品を選択している。北海道で戦略型の経営を行い成功している旅館は蔵群より前に無かったわけではない。小樽の銀鱗荘は昭和一四年から営業している老舗の高級旅館であり、他にも昭和四六年に創業された定山溪の佳松御苑・吉兆も高級旅館として評価が高い。前者は観光地小樽、後者は札幌から最も近い定山溪温泉街近くに位置しているが、両地域とも他の宿泊施設はほとんど「規模を武器とした経営」となっていた。

箱根では風光明媚な温泉地という観光情報、その周知、宿泊の需要、歴史的に基盤はあった宿泊施設の整備という流れで発展してきたおり、いわば箱根という観光資源の面の展開の中で点としての旅館の差別化が深化してきたといえる。それに比して北海道についての宿泊需要を喚起する消費者の認識は、行政または航空資本による誘致活動からの情報により北海道全域に対する“大自然”という面で捉えられていた。実際には東西南北に広がる大地

の中で、個々の地域の観光資源には独自のものがある。北海道という広大な面に対する需要に合わせた宿泊施設の展開の中では、差別化は行われにくかったことが推測される。観光資源についての情報が、宿泊施設のあり方を規定してきた面があるといえる。

ところで、宿泊施設で戦略型の経営を行うということは、必ずしも高級旅館にすることではない。規模に頼らず差別化を梃子とした利益率型経営を可能とする宿泊施設ということで考えれば、北海道では旅館のカテゴリーに入らない規模であっても戦略型経営を行っている宿泊施設は増えつつある。小樽から車で一時間ほどで移動可能な積丹半島は、日本海に面した勝景、漁獲、土地の農産物が豊かであるが、それらを生かし他との差別化を図っている民宿、小規模旅館が展開してきている\*。観光地の老舗である箱根にみられるように、地域主導により地元の文化を総合し、建物、立地条件、サービス、料理を組み合わせたホスピタリティの思想の実現が宿泊施設の戦略型経営を可能にするといえるのではないだろうか。

北海道の観光の発展段階と宿泊施設、観光情報の在り方を整理すると、第一段階は特定資本による開発で観光インフラストラクチャーの整備が行われ、小規模民宿、旅館、インフラ整備資本による中規模旅館、ホテルなどが展開し、続く第二段階では、資本力と政策が「公衆化」された旅を集約的観光情報により誘導、そこ

から喚起された需要の受け入れ先として規模に頼った能率型経営の大規模旅館、ホテルが急増した。この段階では、経済効果、主体的な観光資源開発からは地元は疎外されていたといえる。第三段階として大資本と関わらないで特定の地元組織、企業を中心とした地元資本主導の展開があり、これが地域主導による地元の文化を総合したホスピタリティの思想の実現、その情報発信に繋がり、宿泊施設の戦略型経営を可能にしていける。現在北海道の各地域で行われている観光のあり方についての様々な取り組みは、この第三段階の面の中の差別化された点としての宿泊施設の発展を可能にするものと推察される。

\*海辺の宿運上屋（積丹町来岸）、鱗晃荘（積丹町字入舸町）、美国観光ハウス（美国町）などいずれも部屋一〇室以下で価格は近隣の三〇〜六〇%増の設定となっている。

#### 参考文献

- ・佐藤郁夫「観光・ホテル業」大沼盛男編著『北海道産業史』北海道大学図書刊行会、二〇〇二年
- ・日本政策投資銀行北海道支店『北海道観光の今後の展開』二〇〇一年
- ・㈱たくぎん総合研究所調査部『北海道観光の研究』㈱たくぎん総合研究所、一九八八年

- ・長谷政弘編著『観光ビジネス論』同友館、一九九九年
- ・三木健『リゾート開発 沖縄からの報告』三一書房、一九九〇年

- ・中小企業金融公庫 調査部 調査レポート「中小旅館の現状と今後の対応策」二〇〇一年

・朝日新聞社編『歴史の宿七〇選——江戸・明治をたずねる』朝日新聞社、一九八九年

・永井弘『戦後観光開発史』技報堂出版、一九九八年

・児玉幸多『歴史街道ガイド 東海道五十三次を歩く② 小田原〜箱根〜府中（駿府）』講談社、一九九九年

付記 本稿は、二〇〇五年一〇月提出のものに、基本的な内容は変えず今回若干の校正を加えたものである。