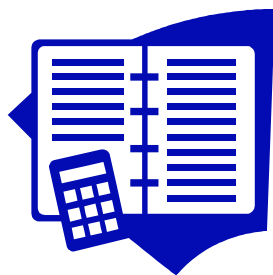


## 第 12 回 ホテル会計基準

### (ユニフォームシステムによる経営)



T216 月(1)法 103  
平成 21 年 1 月 19 日  
観光業界の経営分析

内 容

参 考 等

#### 米国ホテル会計基準

ニューヨーク市ホテル協会編  
山口祐司訳  
税務経理協会

ニューヨーク市ホテル協会が、アメリカホテル協会並びに国際ホスピタリティ会計士協会の協力の下に改訂した米国ホテル会計基準（原題：Uniform System of Accounts for the Lodging Industry）第 9 版の訳書である。なお、初版は 1926 年。

日本の会計制度の急速な国際化が進む中、日本のホテル業界においても、通称「ユニフォーム・システム」と呼ばれる、国際的に認められたホテル管理会計である米国ホテル会計基準の導入および実用化が叫ばれてきた。近年においては、外資系ホテルチェーンの進出、外国資本によるホテル買収の潮流を受けて、日系大手ホテルチェーン運営のホテルにおいてもおおむね普及してきた感がある。

これまで税務会計に沿った半ば固有の会計処理がなされてきた日本のホテル業界において、今やデファクトスタンダードとなっている米国ホテル会計基準の訳書の存在は、今後の日本のホテル業界の発展を支える上で大変意義深い。

第 2 章の財務分析では、外部、内部双方に正確な情報開示のためにも、ホテル産業における経営指標として、今日、もっとも多く用いられている有用な比率や統計を充実させている。本書の意図からしても、国際的に統一された会計基準が採用されることによって、ボーダレスに各ホテル企業を比較検討することができ、公明正大な自由競争ができる土壌をつくりだしている。そのためにも第 3 章、第 4 章では財務諸表の統一性を図る上からも勘定科目や費用目録を充実させている。

## 1 . 財務諸表

米国ホテル会計基準  
(ユニフォームシステム)

外部報告用の決算書

## 2 . 管理諸表

( 1 ) 要約部門別損益計算書

( 2 ) 部門別損益計算書

## 3 . 予算管理

## 4 . ユニフォームシステムの利点

( 1 ) 世界標準の統一会計基準

( 2 ) 部門別損益計算 ( 4 部門 )

ホテルの効率的な運用のための配賦基準の考え方

( 3 ) 業務収支帰属のルール化

代理店手数料、マーケティング費用

( 4 ) 支配人、部門長の権限と責任の明確化

日本における権限の度合いは低い

( 5 ) 経営数値の業界平均との比較可能性

データが充分でない

( 6 ) ホテルの資産価値評価の簡便性

ホテル譲渡の客号性

( 7 ) 日本では外資系ホテルを中心に導入

宴会、婚礼売上の比重の高い日本と客室ビジネス

( 8 ) オーナーとオペレーターの責任と利益区分の客号性

ホテル不動産の所有と経営運営の区分

## 5 . ホテルの営業分析

### ( 1 ) 客室稼働率

販売客室数 / 販売可能な客室数

### ( 2 ) 平均客室単価

客室売上 / 販売客室数

### ( 3 ) 稼働率単価

( 1 ) × ( 2 )

### ( 4 ) 定員稼働率

宿泊者数 / 施設収客定員

### ( 5 ) 1 室あたり平均宿泊人数

宿泊人員 / 販売客室数

### ( 6 ) 1 室あたりホテル売上高

ホテル売上高 / 年間販売客室数

( E メール課題 12 )

? 12. ホテルにおける部門別計算の必要性について述べよ。

提出期限 : H21.1.26 ( 月 )

E メール : [yamauchi@cosmos.ne.jp](mailto:yamauchi@cosmos.ne.jp)

要約損益計算書					
	売上高	売上原価	賃金及び 関連費用	その他 の費用	利益 (損失)
営業部門					
客室	\$ 6,070,356		1,068,383	473,487	\$ 4,528,496
料理	2,017,928	\$ 733,057	\$ 617,705	168,794	498,372
飲料	778,971	162,258	205,897	78,783	332,033
通信	213,744	167,298	31,421	17,309	-2,284
賃貸料及びその他の収益	188,092	0	0	0	188,092
営業部門合計	<u>9,269,091</u>	<u>1,062,613</u>	<u>1,923,406</u>	<u>738,373</u>	<u>5,544,699</u>
配賦不能営業費用					
一般管理			227,635	331,546	559,181
マーケティング			116,001	422,295	538,296
施設運営・維持			204,569	163,880	368,449
水道光熱費			0	546,331	546,331
配賦不能営業費用合計			<u>548,205</u>	<u>1,464,052</u>	<u>2,012,257</u>
合計	<u>\$ 180,000</u>	<u>\$ 20,000</u>	<u>\$ 2,471,611</u>	<u>\$ 2,202,425</u>	
配賦不能営業費用控除後利益					3,532,442
賃借料・資産税・保険料					641,029
支払利息、償却及び税金控除前利益					2,891,413
金融費用（支払利息）					461,347
償却及び税金控除前利益					2,430,066
減価償却費及び償却費					552,401
資産売却益					1,574
税引前利益					1,879,239
法人税等					469,810
当期純利益					<u>\$ 1,409,429</u>

客 室 部 門

	当 期
売 上 高	\$ 6,124,991
値引・控除	<u>54,635</u>
正味売上高	6,070,356
費 用	
給料及び賃金	855,919
福利厚生費	<u>212,464</u>
賃金及び関連費用合計	1,068,383
その他の費用	
ケーブル・衛星放送	20,100
旅行代理店手数料	66,775
顧客接待	2,420
外注契約	30,874
顧客移転	1,241
顧客送迎	48,565
ランドリー及びドライ・クリーニング	42,495
リネン	12,140
営業用消耗品	122,600
予 約	40,908
通 信	12,442
研 修	7,122
制 服	60,705
そ の 他	<u>5,100</u>
その他の費用合計	473,487
総 費 用	<u>1,541,870</u>
部門利益（損失）	\$ <u>4,528,486</u>

## 第 1 1 回 ( 1/5 ) の復習

平成 21 年 1 月 19 日

### 1 . 第 1 1 回のキーワードは何か

企業の継続の秘密

### 2 . 会社の寿命は 30 年

日本の会社ベスト 100 社の変遷  
明治 29 年 ( 1896 ) ~ 昭和 57 年 ( 1982 )

日本経済新聞社  
S59.8.24 刊

### 3 . 観光カリスマ

個性豊かで、魅力あふれる観光地づくりに成功した人

国土交通省  
観光カリスマ 100 選

観光カリスマは明快な経営哲学や理念を持ち、常識的にはマイナスと見なされるものをプラスに転換させてしまう能力の持ち主である。さらに、観光カリスマはリーダーシップを発揮して、地域資源を生かした事業に情熱を傾けて取り組み、まちづくりの総合プロデューサーとしての役割を果たして地域の活性化に貢献している。

われわれが観光カリスマから何を学ぶべきか ( 参考資料 8 - 3 参照 ) と言えば、それは第 1 に観光カリスマの経営哲学や理念である。

第 2 は、観光カリスマの「逆転の発想」である。逆転の発想は世間の常識とは乖離しているため、反対者を粘り強く説得し、同調者に変えていく努力が必要である。

第 3 は、観光カリスマは地域資源の有用性に気付き、知恵を絞り、工夫をして、それに磨きをかけて地域の活性化に結び付けていることである。

( E メール課題 11 )

? 11 . 長寿企業の秘訣は何か。

提出期限 : H21.1.19 ( 月 )  
E メール : yamauchi@cosmos.ne.jp



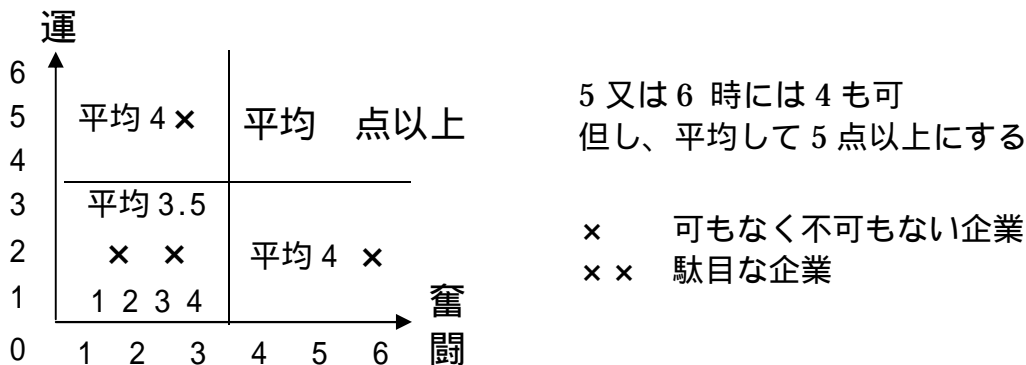
## 成功者と後継者 (1月のごあいさつ)

平成 21 年 1 月元旦

新年あけましておめでとうございます。

企業の成功は「運」と「奮闘」であると言われる。

傑出した企業家が運と奮闘により「6」を出し、企業の経営を最高に導く。しかし、その成功の維持は難しく、後継者は常に企業を平均点「5」以上に保たなければならない。



サイコロを振ると 6~1 の目が出る。

何度も振ると確率論によってその平均は 3.5 に近づく。

これは偶然というものであり、受け取る側にとっては運ということになる。

他方、奮闘とは、将に日夜の努力であり、効率的な活動である。その差によって結果にも差が生まれる。

成功者はサイコロの「6」を出す。しかし二代目はそうとはいかない。創業者の頑張りと苦勞を見ていた二代目なら「6」は無理でも「5」を出す。三代目になると「貸し家」と斜めに書く「1 か 2」の者もおれば、創業者からの隔世遺伝によるものか、「6」を出す者もいる。

それでは、後継者が企業経営において、平均して「5」以上を維持する方策とは何か。

第一に奮闘である。これは言うまでもないことである。

第二には運である。運は良くできるのか？運を高める方法は無いではない。善行を行ない徳を積むことである。善い取引先と善い取引をすることである。良い友を得て悪に染まらないことである。不正を避けて正義を行うことである。運命の女神に愛されて、良い場、良い時、良い籤を得ることである。

それでも「6」は難しい。でも間違っても「4」以上は取らなければならない。そして平均点を「5」以上にするのが後継者の役目である。

今年もよろしくお願ひ致します。

## 日本の会社ベスト 10 の変遷

明治 29 (1896) ~ 明治 44 (1911) 年

現代の花形企業が産声

明治29年 (上期)				明治44年 (上期)			
順位	社名	業種	総資産額 (千円)	順位	社名	業種	総資産額 (千円)
1	鐘淵紡績	織	3,284	6	岡山紡績	織	1,397
2	大阪紡績	"	2,413	7	東京紡績	"	1,358
3	三重紡績	"	2,245	8	金巾製織	"	1,333
4	北海道製麻	"	1,506	9	大阪アルカリ	化	1,309
5	摂津紡績	"	1,436	10	尼崎紡績	織	1,264
				1	北海道炭礦汽船	鉱	36,143
				2	鐘淵紡績	織	33,967
				3	大日本製糖	食	28,440
				4	日本製鋼所	鉄	26,867
				5	台湾製糖	食	25,935
				6	川崎造船所	輸	23,145
				7	富士瓦斯紡績	織	21,115
				8	宝田石油	石	17,480
				9	三重紡績	織	15,626
				10	富士製紙	紙	13,344

大正 12 (1923) 年

続発した吸収合併

(注※は半期)

順位	社名	業種	売上高 (千円)	純益 (千円)	総資産 (千円)
1	鐘淵紡績	織 維	166,417	13,154	98,582
2	富士瓦斯紡績	織 維	66,841	15,477	55,173
3	三菱造船	輸送用機器	66,034	6,357	139,938
4	内外綿	織 維	62,783	4,702	39,843
5	富士製紙	紙・パルプ	60,421	3,234	83,866
6	日本毛織	織 維	59,454	8,979	54,984
7	王子製紙	紙・パルプ	57,804	3,800	73,489
8	郡是製絲	織 維	※50,600	※669	21,255
9	浅野セメント	窯業	47,226	7,024	13,516
10	東洋紡績	織 維	47,186	10,526	92,362



## 昭和8（1933）年

### 財閥グループが支配力確立

順位	社名	業種	売上高 (千円)	純益 (千円)	総資産 (千円)
1	鐘淵紡績	織維	201,886	11,817	146,130
2	王子製紙	紙・パルプ	137,761	16,386	326,357
3	内外綿	織維	86,646	3,005	56,665
4	大日本製糖	食品	84,573	4,947	104,848
5	三井鉱山	鉱業	74,155	9,032	133,329
6	日本毛織	織維	71,679	8,221	90,504
7	台湾製糖	食品	57,473	8,170	93,992
8	三菱鉱業	鉱業	54,986	9,355	97,031
9	明治製糖	食品	53,756	6,107	67,669
10	日本石油	石油	52,961	4,022	104,804

## 昭和25（1950）年

### 朝鮮特需で苦境脱出

順位	社名	業種	売上高 (百万円)	純益 (百万円)	総資産 (百万円)
1	東洋紡績	織維	41,413	2,167	21,690
2	八幡製鉄	鉄鋼	36,272	1,805	38,470
3	富士製鉄	鉄鋼	27,656	1,212	32,383
4	鐘淵紡績	織維	23,851	893	18,374
5	三井鉱山	鉱業	22,894	152	20,857
6	日本鋼管	鉄鋼	22,877	307	18,522
7	大日本紡績	織維	21,447	1,445	18,888
8	三菱鉱業	鉱業	21,399	▲597	16,697
9	呉羽紡績	織維	15,865	1,842	15,400
10	川崎製鉄	鉄鋼	15,544	1,162	8,868

## 昭和18（1943）年

### 一挙に浮上、軍需産業

順位	社名	業種	売上高 (千円)	純益 (千円)	総資産 (千円)
1	三菱重工業	輸送用機器	604,081	42,165	2,164,370
2	日立製作所	電機	277,555	27,041	991,930
3	住友金属工業	鉄鋼	241,977	22,441	1,012,202
4	鐘淵紡績	繊維	225,886	9,078	597,045
5	王子製紙	紙・パルプ	182,297	15,172	623,142
6	東京芝浦電気	電機	170,528	13,644	728,148
7	三菱鉱業	鉱業	161,859	14,818	593,241
8	三井鉱山	鉱業	133,544	12,511	533,172
9	日本鋼管	鉄鋼	125,216	10,157	458,204
10	日魯漁業	水産	121,020	659	228,484

## 明治35（1960）年

### 「投資が投資を呼ぶ」

順位	社名	業種	売上高 (百万円)	純益 (百万円)	総資産 (百万円)
1	日立製作所	電機	205,838	9,113	265,057
2	八幡製鉄	鉄鋼	204,437	17,151	276,792
3	東京芝浦電気	電機	150,728	7,650	200,580
4	富士製鉄	鉄鋼	148,783	14,517	198,651
5	日本鋼管	鉄鋼	116,123	8,666	172,605
6	日本石油	石油	107,707	2,946	56,998
7	松下電器産業	電機	105,476	5,742	79,043
8	トヨタ自動車工業	輸送用機器	102,680	7,871	58,531
9	新三菱重工業	輸送用機器	102,237	3,735	139,830
10	三菱電機	電機	101,767	4,882	116,937

## 昭和47年(1972)年

「モーレツ」から「のんびり」へ

順位	社名	業種	売上高 (百万円)	当期利益 (百万円)	総資産 (百万円)
1	新日本製鉄	鉄鋼	1,237,781	14,647	2,150,769
2	トヨタ自動車	自動車	1,126,133	57,013	634,952
3	日産自動車	自動車	1,091,970	41,149	895,354
4	松下電器産業	電機	854,305	46,401	616,831
5	日立製作所	電機	816,902	23,327	967,416
6	三菱重工業	造船	731,529	14,239	1,531,558
7	日本鋼管	鉄鋼	643,484	7,746	1,108,456
8	東京芝浦電気	電機	609,172	9,060	823,253
9	日本石油	石油	538,133	5,721	263,305
10	住友金属工業	鉄鋼	446,893	4,998	849,159

## 昭和57(1982)年

“高成長神話”の終焉

順位	社名	業種	売上高 (百万円)	当期利益 (百万円)	総資産 (百万円)
1	トヨタ自動車	自動車	3,849,544	141,589	2,138,176
2	日本石油	石油	3,596,338	8,286	1,243,278
3	日産自動車	自動車	3,198,724	86,068	2,102,490
4	新日本製鉄	鉄鋼	3,102,291	56,013	3,628,664
5	松下電器産業	電機	2,473,539	95,668	1,623,272
6	日立製作所	電機	2,140,905	66,778	2,016,805
7	丸善石油	石油	1,829,202	▲71,092	1,050,793
8	東京芝浦電気	電機	1,747,224	47,292	1,816,886
9	三菱重工業	造船	1,683,636	12,596	2,980,725
10	日本鋼管	鉄鋼	1,580,060	30,768	2,497,426

### 3 観光カリスマの特徴

100人の観光カリスマ（参考資料8-1参照）は、全国各地で多様な活動を展開している。観光カリスマは凡人とは異なるいかなる能力を持ち、どのような活動を通して事業を成功に導いたかを考察することは重要である。この作業を通じてわれわれは観光カリスマから何を学ぶべきかが明確になる。

第1に、観光カリスマは事業遂行にあたって明快な経営哲学や理念を持っている人が多い。第1回観光カリスマの笹原<sup>もりあき</sup>司朗氏<sup>5)</sup>（滋賀県長浜市）は、ガラス工芸と黒壁の街並みを中心とした独創的なアイデアで長浜市を年間480万人の観光客でにぎわう地域として活性化させた。同氏が社長を勤める（株）黒壁を成功に導いたのは、宗教家で一燈園創立者の西田天香（1872～1968）の「無一物・無所有・無尽蔵」という言葉、つまり「一銭もない人間が無欲で取り組みれば際限なく知恵も出る」という教えである。

第2回観光カリスマの佐藤和志氏（秋田県田沢湖町〈現・仙北市〉）は、①環境を生かした施設づくり、②歴史と文化を大切にす、③地元の物へのこだわり、④お客目線での対応という一貫した経営哲学を持って、乳頭温泉郷の自然環境の保全、昔懐かしい風景の保全に取り組み、現代人に潤いとやすらぎを与える温泉づくりに注力している。

第4回観光カリスマの吉田修氏（三重県阿山町〈現・伊賀市〉）は、農事組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」を運営するにあたって、①農業振興を通じての地域活性化、②地の自然と農村文化を守り育てる担い手、③自然環境を守るための環境問題に取り組む、④おいしさと安心の両立をテーマにしたモノづくり、⑤「知る」、「考える」ことを消費者とともに学び、感動を共感する事業、⑥心の豊かさを大切にす、笑顔が絶えない活気ある職場づくり、⑦協同的精神を最優先し、民主的ルールに基づいた事業運営、という7つのテーマ（基本理念）に従って事業化を推進し、地元の農産物にこだわった、おいしく安心できるモノづくり、消費者に好まれる商品づくりに取り組んでいる。

第2に、観光カリスマは常識的にはマイナスと見なされるものをプラスに転

換させてしまう能力を持っている。第2回観光カリスマの矢野学氏（新潟県安塚町〈現・上越市〉）は、豪雪地帯の重荷、厄介者である雪を資源として活用するまちづくりに取り組み、雪の商品化（雪を発泡スチロールの箱に詰めて販売する「雪の宅配便」）やスキー客の誘致（スキー場「キューピットパレイ」を1990年12月にオープン）に成功した。

第4回観光カリスマの角田周<sup>かくたしゅう</sup>氏が暮らす青森県金木町（現・五所川原市）は、津軽半島のほぼ中央に位置し、冬季は強烈な西風とともに地面から吹き上げてくる地吹雪で知られる町である。同氏はこの厄介者である風雪と寒さを逆手に取った「地吹雪体験ツアー」を1988年1月29日にはじめて実施して以来、その人気を定着させることに成功した。この成功体験をバネにして、同氏は夏の津軽の火祭りなどの新しいイベントを手がけるとともに、広域観光ネットワークづくりにも取り組んでいる。

岐阜県白川村は、「荻町合掌造り集落」が1995年にユネスコの世界遺産に登録されて以来、多数の観光客でにぎわっているが、冬季はオフシーズンで、訪れる観光客は少ない。この荻町集落に隣接して合掌建築本来の原点を保存・公開し、後世に伝える施設として1972年に開園した村営の「白川郷合掌村」（現・「野外博物館合掌造り民家園」）の事務局長として2000年4月に全国公募で選ばれて赴任した、第5回観光カリスマの中川満氏（岐阜県白川村）は、冬の白川郷の魅力を認識し、「冬の白川郷」を活性化のターゲットに絞り、民家園内ガイドツアーの商品化を手始めに、修学旅行・体験学習の受け入れや園内各所で栽培した雑穀類を使用した「食の祭典」や白川郷の風景写真展などのイベントに組み込み、観光客誘致に成果を上げている。

「逆転の発想」は、世間の常識とは乖離しているため、最初は反対者ばかりで同調者はいない。このようななかで逆転の発想を貫徹しようとする観光カリスマは、反対者を粘り強く説得し、同調者に変えていく努力を惜しまない人であると言える。未来に対して悲観主義の立場をとる人は、現状に安住して何もしていないことがある。逆に、未来に対して楽観主義の立場をとる人は、失敗を恐れていると何もできないと考え、現状の改革に熱心で、チャレンジ精神が旺盛である。まさに「悲観主義は安住に、楽観主義は挑戦に通じる」<sup>6)</sup>と言

える。

第3に、観光カリスマに共通するのは、事業の遂行にあたってリーダーシップを発揮していることである。観光カリスマのなかには表8-5にみられるように、市町村長が14人（内訳は、市長3人、町長9人、村長2人）いる。地方自治体の首長が観光カリスマである場合、トップダウンで観光事業が遂行される傾向がある。第2回観光カリスマの中澤敬氏（群馬県草津町）は、草津温泉を抱える草津町の町長であり、「歩み入る者にやすらぎを、去り行く人にしあわせを」という町民憲章の基本理念に則って、個人客が草津の街並みを1人歩きしやすくするように、「歩きたくなる観光地づくり推進事業」を実施し、「全町民参加で、日本一元気な観光地づくり」を目指して先頭に立って活動している。

第3回観光カリスマの小佐野常夫氏（山梨県河口湖町〈現・富士河口湖町〉）は、富士五湖の1つである河口湖を擁する河口湖町（現・富士河口湖町）の町長であり、まちづくりに燃やす情熱と強烈なリーダーシップを発揮し、「五感に訴える町おこし政策」をテーマに①視る施設（河口湖美術館、河口湖ミュージアム、河口湖中原淳一美術館）、②聴く施設（ステラシアター、小さな建物円形ホール）、③嗅ぐ施設（ハーブ館、香水の舎）、④味わう施設（自然生活館）、⑤触れる施設（河口湖フィールドセンター、ぼぶら河口湖I番街）を建設し、温泉掘削に成功するとともに1年を通してのイベントを展開することにより、富士河口湖温泉郷を宿泊・滞在型の温泉観光地に育て上げた。

表8-5 市町村長の観光カリスマ一覧

市町村長	氏名
市長	③堂故茂（富山県氷見市）、⑥大瀨長照（沖縄県石垣市）、⑦天谷光治（福井県大野市）
町長	①唐沢彦三（長野県小布施町）、①宮崎暢俊（熊本県小国町）、②中澤敬（群馬県草津町）、 ②矢野学（新潟県安塚町）、③小佐野常夫（山梨県河口湖町）、③佐野浄（徳島県脇町）、 ④西村肇（兵庫県城崎町）、⑧櫻井泰次（静岡県河津町）、⑧寺谷誠一郎（鳥取県智頭町）
村長	④黒木定藏（宮崎県西米良村）、⑦福島信行（長野県白馬村）

注) 1. ○の中の数字は、観光カリスマの選定回数次を示す。

2. 市町村名は、観光カリスマ選定時のものである。

(資料) 国土交通省前掲ホームページより筆者作成。

観光カリスマは、急激な構造変化の時代にあって現状に決して安住せず、変化を新たな事業展開の可能性のある機会としてとらえ、自らの手で未来を切り開こうとするチェンジ・リーダーである場合が多い。変化の激しい時代には、今日は昨日の続き、明日は今日の続きといった考えは、通用しない。ドラッカー（Drucker, P. F. 〈1909～2005〉）が指摘しているように、「自ら未来をつくることにはリスクが伴う。しかしながら、自ら未来をつくろうとしないほうが、リスクは大きい」<sup>7)</sup>。優れたリーダーがいる観光地は、観光ニーズの多様化、質の高度化に対応したコンセプトの明確な観光地づくりに成功しており、訪れた人が住んでみたくなる観光地である。

第4に、観光カリスマは地域資源を生かし、さまざまなネットワーク（地縁、血縁など）を駆使して、情熱を持って事業に取り組み、地域の活性化に貢献しているケースがみられる。第4回観光カリスマの宮田静一氏（大分県安心院町〈現・宇佐市〉）は、「足をひっぱらずに手をひっぱろう」を合い言葉に1996年3月に「安心院町グリーンツーリズム研究会」を設立した。その際、同氏はグリーンツーリズムは農村にあるものを生かすことにこそ価値があるとして、宿泊客を常時受け入れることのできる14軒の農家が会員（2003年現在、380名）を泊め、農家の女性や高齢者が宿泊客の接遇にあたり、農村の生活文化を体感してもらう会員制農村民泊「安心院方式」を定着させた。「安心院方式」のグリーンツーリズムは、箱モノを新設したり、人を新たに雇用するわけでもなく、農村の既存の資源を生かし、農家の女性や高齢者が「普段着のホスピタリティ」で宿泊客に接していることが、都市住民に郷愁や癒しを感じさせると好感をもって受け入れられている。

第8回観光カリスマの徳永<sup>たくみ</sup>巧氏（岡山県久世町〈現・真庭市〉）は、1999年5月に「真庭遺産研究会」を設立し、県北部の真庭地域の自然や景観、歴史的遺産、古民家などの保全と活用について検討するとともに、これらの「ローカル農村遺産」を生かした農村観光やグリーンツーリズムを推進し、同地域の景観保全や観光振興に貢献している。同氏は同地域での活動実践を基盤に、今後、「美しい日本の自然と風景の保全再生」による地域資源を生かした観光交流の推進を企図している。

### 参考資料 8-3 観光カリスマのココに学べ！

①自信と信念	観光カリスマは自分の能力や価値を信じ、信念を持って取り組んでいる。
②気づき	観光カリスマは先入観を捨て、素直な態度で対応している。
③説得	観光カリスマは反対者を粘り強く説得し、同調者に変えていく努力を惜しまない。
④体制づくり	観光カリスマは地域全体が一丸となつての観光客受け入れ体制づくりのコーディネーターである。
⑤脇役	観光客に直接接する主役は住民であり、地域のまとめ役としての観光カリスマは脇役である。
⑥助っ人	地域にとって新しい試みを提案する観光カリスマには良きアドバイザーとしての助っ人が欠かせない。
⑦ルール	住んでよい町を目標とする観光振興であれば、観光振興と地域づくりのルール作りが不可欠である。
⑧崖っぷち	観光カリスマは危険予知能力があり、崖っぷちに立つ前に回避行動を取る。
⑨公的経営者	観光カリスマは民間を理解する公共的性質と公共的視点を持って経営を行う民間的性質を兼備した公的経営者である。
⑩対等交流	観光カリスマは相手を常に自分と対等の立場に置くから、人と接するのが上手である。
⑪異文化融合	地域の新たな魅力は、異文化交流から異文化融合に発展することにより形成される。
⑫最前線	観光カリスマは相手の考えや感情をじかに肌で知るため、いつも最前線にいる。
⑬欲望	観光カリスマは見たい、知りたい、食べたいという人々の欲望に敏感に反応し、欲望を充足させようと努力する。
⑭枠外	自分の枠を超えられたときが、観光カリスマへの第一歩である。
⑮リアル	観光カリスマは地域のリアリティを観光客に伝える術を心得ている。
⑯流通革命	観光カリスマによる観光振興の目的の1つは、生活環境の改善のための地域内流通革命にある。
⑰文化創造	観光カリスマは住民の理解と協力を取り付け、地域に新たな文化を根づかせる。
⑱原風景	観光カリスマは地域の原風景を想い描くことができる人であるから、地域のランドデザインを描くことができる。
⑲総合力	観光行政は総合力がものを言い、観光振興における首長の役割は大きい。
⑳組織づくり	行政支援・住民主導型の観光振興における事業の実現性の可否は、組織の人選によって決まる。
㉑ハード	観光カリスマの首長は箱モノ（ハード）づくりにおいて地域のソフト（地域の素材、地域の文化が培ってきたデザインなど）との融合に配慮する。
㉒適正規模	観光カリスマは地域の質を保つために、適正規模の観光振興が望ましいと考える。
㉓地場産業	観光カリスマは地域性豊かな産業を根づかせ、それを大きな集客産業に育てる。
㉔地域密着型観光客	観光カリスマが求める観光客像は、地域の人々の生活の知恵や技術を学ぶために地域の生活に溶け込もうとする観光客（地域密着型観光客）である。

（資料）（社）日本観光協会編（2005年）『観光カリスマ』学芸出版社、20、70、96、122、148、174、200、226各ページより筆者作成。



# 「観光系大学」看板倒れ 業界就職は卒業生のたった2割

1月10日2時50分配信 [産経新聞](#)

「観光立国」を目指し昨年10月に発足した観光庁が“旗振り役”として期待する「観光系大学」で、観光業界に就職する卒業生が2割にとどまっている。経営能力を期待する業界に対し、大学のカリキュラムは歴史や地理重視とギャップがあるのが要因。観光庁は「業界が求める人材を育てられていない」として、大学のモデルカリキュラム作りにも乗り出した。(滝口亜希)

「観光系」としては昭和42年度に立教大学が初めて観光学科を設置した。比較的新しい分野のため大学間の競争激化に伴い、ここ数年は学生集めの目玉として観光系の学部・学科を新設する大学が続出。平成4年度に240人だった観光系学部・学科の入学定員数は、20年度には3900人に増加。21年度は4000人を突破する見込みだ。

一方、景気悪化の影響で苦戦を強いられている観光業界からは「経営が厳しい中で、一人でも専門性のある人材がほしい」という声が寄せられ、「人材ニーズはむしろ高まっている」(観光庁)。

しかし、国土交通省が平成16～18年度に観光系学部・学科を卒業した学生に行った進路調査では、旅行業が8%、宿泊業が7%、旅客鉄道業が5%。観光業界全体でも23%という寂しい結果だった。

こうした背景について、観光庁観光資源課では「まだ新しい分野のため、企業が欲しがると人材像を、大学側がつかみきれていないため」と分析する。

観光庁が観光関連企業を対象に「求める人材像」を調査したところ、管理職・リーダーとしての素質・適性 どの部門にも対応できる基礎能力 社会人としての常識・マナー - などの回答が多く、同課は「経営全般について学んでほしいというニーズが見られる」。

しかし、国内の観光系学部・学科のカリキュラムでは歴史、政治、地理などの社会科学系分野を重視する傾向にあり、経営に関しては軽く触れる程度。卒業生の約半分が観光業界に就職する米コーネル大学が、カリキュラムの66・7%を経営分野に割いているのとは対照的だ。

大手ホテルチェーンで採用にかかわった経験がある琉球大学観光産業科学部の上地恵龍教授は「学生にはマーケティングを学んできてほしかったが、実際は違った」と振り返る。

ギャップを埋めようと観光庁は昨年11月、ワーキンググループを立ち上げ、今年度末をめどに、観光業界への就職につながるカリキュラム作りにも着手した。業界が求める経営やマーケティング能力育成などを盛り込む予定だ。観光庁は「観光系大学が求められる人材を育てることで業界が活性化すれば」と話している。

## 観光系大学

ホテルでの接客や海外旅行の添乗員など、観光に関連する人材を育成する学部・学科を持つ大学の総称。平成15年に始まった「ビジット・ジャパン・キャンペーン」など、政府の「観光立国」推進を背景に、外国人観光客の増加、観光業界の雇用拡大が見込まれたことから、観光系の学部・学科が相次いで新設された。

## 【関連記事】

- ・ [大学に「観光」教育熱 入学定員10年で6倍、4000人突破](#)
- ・ [“特ダネ”で大混乱...一橋大「観光MBA」の真相](#)
- ・ [高校生「観光」エッセー表彰式 東大付属生ら作品読み上げる](#)
- ・ [全国に広がる「健康づくり大学」「湯治」の復活めざす](#)
- ・ [法科大学院修了者 司法試験落ちれば「ニート」続々](#)

最終更新:1月10日2時50分

## 日本銀行那覇支店の企業説明会

日本銀行那覇支店の企業説明会のご案内を受けました。

次のような日程で行われるとのことです。

平成 19 年 12 月新築オープン沖縄風の施設を見学するだけでも、十分な価値があると思います。

3、4 年生と言わず、2 年生の方も是非とも説明会をのぞいて見て下さい。

平成 21 年 1 月 16 日 (金)	10:00 ~ 12:00	in 日銀	コース共通
2 月 3 日 (火)	10:00 ~ 11:30	in 日銀	総合職・特定職向け
2 月 16 日 (月)	13:00 ~ 14:30	in 日銀	総合職・特定職向け

(くわしくはHP <http://www3.boj.or.jp/naha/>)

### アクセス・お問合せ

〒900-0006

那覇市おもろまち1丁目2番1号

TEL 098-869-0111(代表番号)

TEL 098-869-0144(広報担当)

[e-mail naha@info.boj.or.jp](mailto:naha@info.boj.or.jp)

