

# 観光交通の経営に関する一考察

——新神戸ロープウェーの事例を中心として——

岡野 英伸

## 1. はじめに

本稿は、単なる移動手段としての交通ではなく、交通手段あるいは、移動そのものが観光資源化し、観光行動の魅力を高めている現状を明らかにしていくと共に、観光交通の経営上の様々な課題について、具体的な事例をもとに考察していくものである。

従来から交通は、本源的な活動を行う上で派生する派生需要として捉えられてきた。しかし、観光交通の場合には、移動手段が観光資源であったり、移動体験が観光行動の目的となっている場合もある。さらには、観光地の景観と一体となった移動手段が、観光的魅力を高めていることも多い。したがって、交通そのものを観光研究の対象として分析することは重要であろう。

さらには、今後、余暇時間の増加や、高齢化社会のさらなる進展が予想され、人々の観光行動はますます多様化していくと考えられる。そのような社会的変化の中で、人々の移動という交通の視点から現代の観光現象を議論していくことは重要であり、観光交通の現状及び経営課題を分析しておくことは有意義であると考えられる。

本稿では、索道事業としての新神戸ロープウェーの事例を中心として、観光交通の現状を把握し、観光交通としての特性、サービス内容を含めた経営状況、経営課題などを明らかにし、今後の展開についても考察していく。

## 2. 観光交通の特性

### 2.1 観光交通の役割

国際交通安全学会編 [1998] によると、観光交通の役割として以下の7項目が指摘されている<sup>1)</sup>。即ち、観光地演出軸としての交通、観光資源としての交通、観光資源の景観場・視点としての交通空間、利便性向上のための交通、観光需要のコントロール手段としての交通、観光地の土地利用コントロール手段としての交通、地域生活基盤としての交通である。観光交通のこれら7つの役割の中でも、本稿で対象とする索道事業の場合は、観光資源としての交通であり、神戸港や神戸市街といった観光資源を上から眺める景観場・視点としての交通空間であると考えられる。また索道事業の場合は、観光客の山上への移動を助ける意味で、利便性の向上に役立っている。さらに、観光需要のコントロール手段としての役割が求められることもある。というのも、山上の観光施設に滞留する観光客の数を、麓駅での輸送力の変更によって調整する事が可能だからである。

### 2.2 観光交通の魅力

#### 2.2.1 移動すること自体の魅力

保津川などの川下りは、小舟で急流を下ることによる非日常的な体験が、観光目的になっている。また、嵯峨野や黒部のトロッコ列車も、非日常的交通機関による移動体験が、観光目的となっている。さらには、テーマパークのライド・アトラクションなども、移動による物語性の演出やカタルシス効果<sup>2)</sup>、つまり盛り上げ方や見せ方によって観光客の気分を高め、経営側の意図した流れ

1) 参考文献 [3]、4-5 頁より。

2) 参考文献 [3]、44 頁より。

で楽しませる効果を持っている。

### 2.2.2 楽しい乗り物で移動する魅力

昨今流行しているボンネットバスなどは、観光客の観光気分を高揚させる効果を持っている。これは、交通機関としての機能的な優位性ではなく、日常生活の中で目にするバスとは異なる外観や内装が、人々の懐かしさやノスタルジー（郷愁感）を喚起し、非日常的な感覚を増幅させているものと考えられる。同様に、観光地内の人力車や、かつて小学生がデザインしたことで話題になった全日空のクジラジェットなども、観光的要素を加味した乗り物による観光気分の高揚効果が存在し、観光資源的価値を向上させたと考えられる。

### 2.2.3 移動を伴うことによる観光資源の魅力向上

ロープウェイやケーブルカーで山上へ移動することによる市街地の景観眺望や、陸上からでは近づけない島嶼部などの海岸線の景観美は、船などの交通機関を利用することによって堪能できる。例えば、今年世界自然遺産に登録された知床半島は、陸路でのアクセスが困難な場所であり、海上からの観光を検討していかなければならない観光資源である。したがって、自然環境や生態系に負担をかけない観光のあり方を模索していく上でのモデルケースとなるべき事例であり、観光政策面での交通の役割は重要である。

観光交通におけるこれら3つの魅力は、それぞれが単独で生じているだけではない。山や川、海などの自然観光資源が豊富な我が国における観光では、移動の楽しみ、乗り物自体の楽しさや珍しさ、移動による素晴らしい景観の堪能が複合して、観光気分を高揚させ、観光客の評価を得ている場合が多い。

### 2.3 交通の発達による観光地の変化

交通の発達は、新たな観光地の創出をもたらす可能性が存在している一方で、既存の観光地間の競争を促進することも考慮しておかなければならない。例えば、これまで1泊圏であった観光地が、日帰り観光地になる場合がある。また、日帰り観光地が通過されてしまうことも生じる。逆に、2泊以上必要なため、ツアーに組み込みにくかった観光地が、交通の発達で1泊旅行圏内になることにより、ツアーに組み込み易くなることもある。

したがって、交通の発達により、観光地間競争が促進され、観光地の新規開発が行われると同時に、既存の観光地の淘汰をもたらす可能性がある。

## 3. 事例研究——索道事業——

### 3.1 新神戸ロープウェイの概要

#### 3.1.1 設立目的

神戸市では、1991年の「神戸市市制100周年記念事業」による布引公園の整備に関連して、山上へのアクセス交通の必要性が認識された。また、北野異人館街の観光振興との一体化を図る上でも、観光資源としての交通の必要性と観光客の移動の利便性の確保の観点から、新神戸ロープウェイの架設が具体的に計画され、1991年10月23日に開業した。

#### 3.1.2 事業概要

新神戸ロープウェイの事業規模（営業キロ数）は、北野1丁目駅（新神戸駅の西隣り）から山上の布引ハーブ園駅までの1.75 kmであり、所要時間は約10分となっている。中間には「風の丘」駅があり、乗り降り可能である。

輸送力は、定員6名のゴンドラ（搬器）を30秒間隔で送出しているため、1時間当たりの最大輸送人員は

写真1 新神戸ロープウェイ（神戸夢風船）



（出典）財団法人神戸市都市整備公社ホームページ（<http://nrjp.com/seibi>、2005年10月30日）より。

写真2 新神戸ロープウェイから見た港の風景



（出典）財団法人神戸市都市整備公社ホームページ（<http://nrjp.com/seibi>、2005年10月30日）より。

720 人である。料金は大人片道 550 円、往復 1000 円である。

### 3.2 新神戸ロープウェイの現状

#### 3.2.1 乗客数の推移

新神戸ロープウェイは、我が国でも珍しい都市内でのハーブ園と一体化した索道事業ということで話題性もあり、図表 1 に示すとおり、開園 2 年目の 1992 年度には 1,966 千人、1993 年度には 1,961 千人、1994 年度は 1,410 千人と、3 年連続して 100 万人を超える乗客数があった。しかし、1995 年 1 月の阪神淡路大震災により、六甲山系の観光施設、観光交通が甚大な被害を受けた影響で、その年度は 545 千人の乗客数に減少した。1996 年度、1997 年度には、再び 100 万人を超える乗

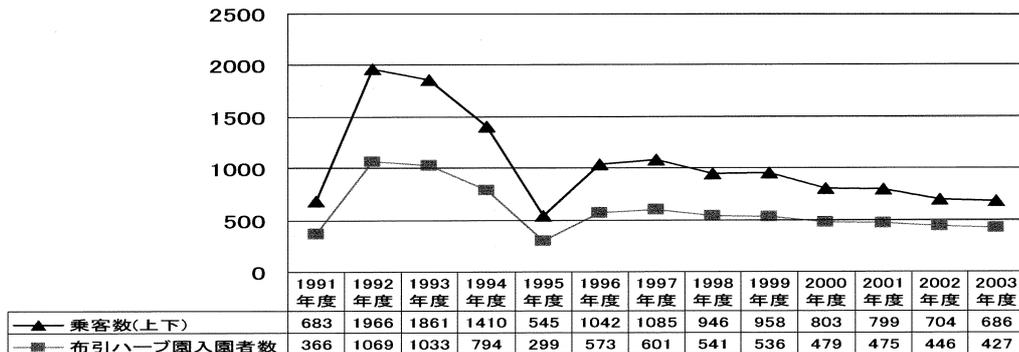
客があったが、その後は漸減傾向が続いている。2003 年度の乗客数は 686 千人となり、最盛期の 3 分の 1 近くにまで減少している。

#### 3.2.2 事業収益

新神戸ロープウェイ及びその他の索道事業の収益を示した図表 2 を見てみると、新神戸ロープウェイの 2003 年度の事業収益は、事業収入が 3 億 238 万円、事業原価が 4 億 3646 万円となっており、1 億 3408 万円の赤字となっている。その他の索道事業でも、六甲有馬ロープウェイが 7681 万円の赤字、摩耶ビューラインが 1 億 6545 万円の赤字である。

営業費用の内訳を示した図表 3 から人件費比率を計算すると、新神戸ロープウェイでは 43.1% となっている。他の 2 路線との合計では、人件費比率は 43.5% で

図表 1 新神戸ロープウェイ乗客数の推移 (単位: 千人)



(出典)『神戸市統計書』(各年度版)より作成した。  
(注)乗客数は、上り・下りの合計数を示している。

図表 2 新神戸ロープウェイ及びその他の索道事業収益 (2003 年度)

	乗客数(人)	営業収入(万円)	営業費用(万円)	利益(万円)
新神戸ロープウェイ	686,000	30,238	43,646	△13,408
六甲有馬ロープウェイ	256,000	17,201	24,883	△7,681
摩耶ビューライン(a)	236,000	7,212	23,758	△16,545

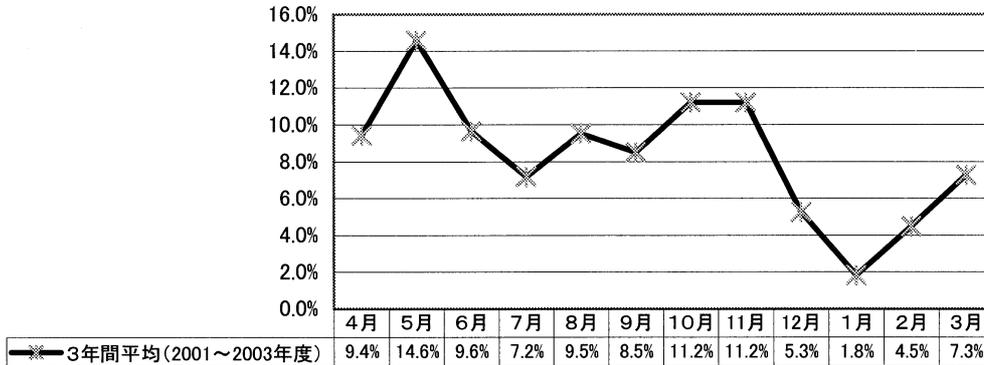
(出典)『平成 16 年度神戸市都市整備公社事業報告』より作成した。  
(注) a は、摩耶ケーブル・摩耶ロープウェイの数字の合計である。  
これらの 3 索道事業は、(財)神戸市都市整備公社が運営管理している。

図表 3 新神戸ロープウェイ及びその他索道事業の営業費用の内訳 (2003 年度)

	人件費(万円)	物件費(万円)	工事費(万円)	減価償却費(万円)
新神戸ロープウェイ	20,999	14,553	0	8,095
六甲有馬ロープウェイ	10,220	11,106	0	3,557
摩耶ビューライン	8,941	10,510	0	4,307

(出典)『平成 16 年度神戸市都市整備公社事業報告』より作成した。  
(注)職員数は、3 索道事業の合計で 39 人(その内の 3 人が神戸市からの派遣職員である)。

図表 4 新神戸ロープウェーにおける平均月別需要変動



$$\text{月別変動係数 } \delta = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 / n}}{\bar{x}} * 100 (\%)$$

(注)  $x_i = i$ 月の乗客数、 $\bar{x} =$ 平均月別乗客数  
 $i = 1 \sim 12, n = 12$

ある。

### 3.2.3 需要の季節性<sup>3)</sup>

新神戸ロープウェーの2001年度から2003年度までの平均月別需要変動を示した図表4によると、5月、10・11月に大きな需要の山があることが確認できる。さらに小さいながら8月にも需要の山があり、緩やかな三季型の観光需要傾向が示されている。この3年間の月別平均乗客数をもとにして算出した月別変動係数は39.3%であった。この結果から、新神戸ロープウェーの季節性は、小谷[1994]で示されているような、我が国における国内観光需要の平均的な数値である<sup>4)</sup>。観光交通は、鉄道などの定期外旅客の需要変動と比べても、はるかに大きな値であることが理解できるであろう<sup>5)</sup>。

## 3.3 新神戸ロープウェーの経営課題

### 3.3.1 観光資源・観光施設への依存

新神戸ロープウェーの乗客のほとんどは、布引ハーブ園を訪れる観光客である。したがって、観光施設である布引ハーブ園や観光地としての北野異人館街の話題性が薄れるにつれて、新神戸ロープウェーの乗客数も減少している。観光交通自体の観光資源としての魅力向上も必要であるが、付随した観光施設の魅力や話題性の変化によって、観光交通の乗客数は変化する。したがって、索道事業を含めた周辺地域の観光魅力向上が必要となる。

### 3.3.2 需要の季節性

数字の上では、我が国の国内観光需要の季節変動のほぼ標準値を示している。神戸市が都市型観光地であることから、観光交通に関しても若干の季節変動の緩和が期待されたが、結果的には観光需要全体と連動し、春と秋の行楽シーズンと夏休みの需要が中心である。

### 3.3.3 事業収益

2003年度の新神戸ロープウェーの収益は、約1億3408万円の赤字であり、3路線合計では、3億7634万円の赤字となっている。新神戸ロープウェーの2000年度からの5年間の赤字は9億8679万円となっており、今後、神戸市全体の観光政策の中で、索道事業をどのように位置づけるのかについての議論が必要になってくるかもしれない<sup>6)</sup>。

### 3.3.4 ルート変更の困難性

新神戸ロープウェーは、布引ハーブ園への唯一のアクセス交通としての役割を果たしている。また、山上に移動しながら、神戸市街から神戸港までを見渡すことができる景観眺望のための観光交通でもあるため、ルート変更はできない。元来、索道事業は、事業開始後の路線変更や輸送力増強のための施設拡張が難しい事業である。

### 3.3.5 自然現象からの影響

天候などの気象条件により、観光客の発生需要そのものが変化するため、観光交通の乗客数が影響を受ける。

3) Allcock [1989]によると、観光需要における季節性とは、「1年のうち、比較的短い期間に観光客が集中する傾向」であると定義している。参考文献 [5]、第4章も併せて参照されたい。

4) 参考文献 [4]、126-127頁。1991年9月から1992年8月の国内観光の月別変動係数は約40%であった。

5) 神戸市内の観光用ループバスの月別変動係数は34.2%、鉄道の定期外旅客の月別変動係数は、阪急が5.4%、阪神が7.2%であり、観光資源としての交通が、鉄道などの定期外旅客よりも需要変動が大きいことが理解できるであろう。詳しくは、参考文献 [6]を参照のこと。

6) (財)神戸市都市整備公社によると、市立布引公園の指定管理者を公募することが予定されている。その際、新神戸ロープウェーも一体的に運営する事業者が求められているそうである(2005年8月30日)。

また気象条件によって、観光資源の見え方、あるいは場合によっては、観光資源を楽しめないこともあり、観光交通が利用されないことになる。特に、雨や霧・ガスの発生などによって山上からの眺望が期待できない場合、観光客は市街地での観光行動を選択し、ロープウェーを利用して山上には登らないだろう。

### 3.3.6 営業時間の弾力的運用

観光交通だけを利用する客を獲得し続けるのは難しいので、山頂での飲食客やイベントへの参加者を取り込む必要がある。そのためには、季節や週末、祝日に合わせて、新神戸ロープウェーの営業時間の変更も必要である。具体的には、夏季の全日、ゴールデンウィーク、12月23日から12月25日には、最終の下り便を21時に設定しており、営業時間の弾力的な運用を図っているように、経費と収益のバランスを考慮しながら、様々な需要を取り込むための工夫が今後も求められる<sup>7)</sup>。

## 4. 観光資源としての交通における経営課題

これまで分析してきたように、観光交通は、日常的な交通とは異なる特徴を持っている。したがって、経営上留意しておかなければならない課題がいくつか存在している。ここであらためて、新神戸ロープウェーを通して明らかになった観光資源としての交通の経営上の課題についてまとめていこう。

観光交通の経営課題として、第1に需要の季節変動、第2に商品的陳腐化・話題性の衰退、第3に自然条件による影響、第4に新規需要の開拓、第5にリピーター客や観光交通のファンづくり、第6に固定費の問題、が指摘される。

### 4.1 観光需要の季節変動

観光需要は、季節毎だけではなく、月毎、曜日毎、時間帯毎に需要変動が生じるため、人的・物的資源をどのように柔軟に生かせる経営システムを構築できるかが問題となる。周囲の観光資源の季節性が存在している場合には、観光交通独自の魅力を訴求し、季節性の影響を受けないような工夫が必要となる。

### 4.2 商品的陳腐化・話題性の衰退

観光交通に限らず、観光産業一般にいわれている大き

な課題が、物理的な商品価値の低下ではなく、話題性の消失といった商品的陳腐化である。特に、観光資源に依存している観光交通の場合は、物理的に何も問題がなくても、わずかな期間で観光資源への人々の関心が薄れ、乗客数が減少していく。したがって、そのような流行や話題性だけで訪れる一見的な観光客の誘致に集中するのではなく、ロープウェーや船といった観光交通本来の観光資源的価値を認識してもらう努力が必要になってくる。

### 4.3 自然条件による影響

自然条件による経営上の影響は、観光交通側の問題ではなく、また企業や行政の努力だけでは解決できない課題である。しかし、事前の情報の提供によって、次回の利用につなげることはできるであろう。特に、天候による運休の場合は、できる限り早い段階、かつ観光行動の起点となる場所で、正確な運行情報を提供することが必要である。

### 4.4 新規需要の開拓の必要性

観光客の中でも、特に山や海・港に興味を持つ顧客層の中で、新たな顧客を獲得していかなければならない。ロープウェーや観光船は、観光地内を走行するループバスなどと違い、観光地内及び観光地区間移動のために利用してもらうことはできない。したがって、まずは観光客に、観光交通の周辺の観光施設や観光地を訪れてもらい、観光交通の利用可能性を高めることが必要になる。

### 4.5 リピーター客の確保

新神戸ロープウェーでは、一度利用した乗客の満足度は高い。また、同じ神戸市内の観光交通である神戸港遊覧船及びレストラン船でも、利用者した観光客の満足度が高いことが明らかになっている<sup>8)</sup>。したがって、一度利用した客に継続して利用してもらえる仕掛けを行うことによって、リピーター客を増やしていくことが必要である。特に索道事業の場合は、季節毎に変化する山の景観の魅力を、市街地において積極的に伝えていくことが必要である。そのことにより、固定客ともいべき観光交通のファンづくりが可能となるだろう。周辺地域の観光施設、観光地へ出かけてきた客に常に観光交通を意識してもらう工夫が必要である。

7) 春秋(3月20日から7月19日、9月1日から11月30日)夏季(7月20日から8月31日)、冬季(12月1日から3月19日)と設定している。

8) 参考文献[2]、76-77頁

#### 4.6 固定費の問題

観光交通は、日常的に利用されない交通であり、かつ需要が偏って発生する事業であるにもかかわらず、観光客といった様々な人員構成の顧客層を相手にしなければならない。また、普段利用しない観光客の安全性には特に留意しなければならない。そのために、例えば、交通の発着地双方に必ず従業員の配置が必要であり、機器の保守点検にも十分に注意が必要となる。そのための固定的な施設維持費及び人件費が、経営の負担となる場合がある。

観光産業は、サービス産業全般で指摘されているように労働集約型産業であり、人員の削減による生産性の向上は望みにくい。さらに人員の削減は、顧客満足につながらないため、経費の削減効果が、売り上げの減少により相殺されてしまう危険がある。

### 5. むすびにかえて

観光交通は、自らが観光資源であると同時に、周囲の観光資源や観光施設に依存しながら、上記のような課題を抱えつつ経営が行われてきた。昨今、国を挙げて観光産業を発展させようとの機運が高まってきている中では、観光客の移動を助け、観光資源としての価値も有する交通の問題は、今後さらに重要になっていくと考えられる。

本稿において、観光交通の特性、経営上の諸課題を明らかにしていくことによって、観光政策のために交通が果たす役割や観光交通の経営のための戦略を模索していく上での示唆が得られたと考えられる。

観光交通は、観光需要と一体化した需要傾向を示すこと、流行や話題性といった人々の観光傾向に影響されること、観光客という限られた顧客層を対象としていること、自らが観光資源であると同時に周囲の観光資源に依存しなければならないといった特性が明らかになった。特に需要の問題は、観光の発生需要そのものが大きな季節変動を示すと同時に、四季の明確な我が国では、観光資源自体にも季節性が存在していることにより、年間を通して観光交通を安定経営していくことを困難にしている。

さらに、観光交通と通勤・通学交通との相違点は、輸送設備そのものの魅力、移動経路の魅力、観光資源の魅力を向上させる役割を果たすための演出が求められることである。また、山や海といった公共財を利用する観光交通の場合、海上運送法や森林保護法などの各種法規制

なども考慮しなければならない。特に、今後の観光交通政策では、環境保護等の問題は重要である。

このように観光交通は、様々な課題を抱えながらも、観光客の利便性向上のために運営されている。したがって、観光交通単独では、事業として成功を収めることは難しい場合でも、他の観光産業との連携により、収益を確保していく方策を考えていくことは可能だろう。例えば、レストラン船のように、船内での飲食やイベントなどによって付加価値を高めることや、他の交通事業者（特に鉄道、バス事業者）との連携、旅行代理店や他の観光関連事業者（特に宿泊業）との連携、他の観光行動との組み合わせ（港や山上でのイベント、ハイキングなど）、企業内での観光に関する事業の多角化、地元観光地・商店街との相互関係の強化、行政内での観光政策の一体化、友の会の設立など、今後の経営戦略として考えていく必要があるだろう。

#### 参考文献

- [1] Allcock, J. B [1989]; "Seasonality", in Witt and Mountinho (ed.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prenticehall, pp. 387-392
- [2] 関西交通経済研究センター [2001]、『神戸港を起点とする海上観光航路の開発に関する研究』
- [3] 国際交通安全学会編 [1998]、『魅力ある観光地と交通』、技報堂
- [4] 小谷達男 [1994]、『観光事業論』、学文社
- [5] 岡野英伸 [2004 a]、『「観光学」論考——都市型観光関連施設の需要構造について』、アートデイズ/MESSA
- [6] 岡野英伸 [2004 b]、『観光交通の経営における諸課題について——神戸シティループバスの事例を中心に』、『交通学研究/2003年研究年報』、日本交通学会、99-108頁
- [7] 岡野英伸 [2004 c]、『運輸事業の規制緩和と都市観光地バスの政策に関する一考察』、松澤俊雄編著『地域交通における規制改革の展開』、日本交通政策研究会、第2章、17-35頁
- [8] Page, S [1999], *Transport and Tourism*, Addison Wesley Longman  
木谷直俊・図師雅修・松下正弘訳 [2001]、『交通と観光の経済学』、日本経済新聞社

#### 参考資料

- 『神戸市統計書（各年度版）』  
『船の時刻表』（2005年7月、関西発着版）  
『平成15年度包括外部監査報告書 web版（神戸市）』  
『平成16年度神戸市都市整備公社事業概要』

(付記) 神戸観光汽船(株)の倒産により、「パルデメール」「すずかけ」は、2005年3月末で運航休止した。

その後、「すずかけ」は、神戸ベイクルーズが運航を引き受けて、2005年8月20日より営業を再開した。