

観光資源としての宿泊施設

—スペインのパラドールを事例に

木の した ま り*
木 下 方 里*

スペインのパラドール(株)が運営する宿泊施設・パラドール(93箇所)は、歴史的建造物を修繕・改修し、それらを宿泊施設として再活用されたものである。このような方法を採用することで、同時に、歴史文化遺産の効率的な修繕・保全が可能となり、パラドール(株)の活動は地域活性化事業の1つと位置づけることができる。さらに、パラドールのおよそ3割が経済活動の乏しい地域に立地しているにもかかわらず、すべてのパラドールが黒字運営を達成しており、ホテルビジネスとして好調な成果をあげている。

パラドールは、もはや単なる宿泊施設ではなく、泊まるために訪れる観光資源として機能しており、スペイン全土に広がるパラドールを観光資源として捉えれば、そのネットワークにより、広大な観光エリアを創出する可能性を秘めている。

はじめに

パラドール株式会社(Paradores de Turismo de España, S. A: 以下、「パラドール(株)」、パラドール(株)が運営する個々の宿泊施設を「パラドール」と表記する)は、2007年現在、スペイン全土に93箇所のパラドールを運営するホテルチェーンである。パラドール(株)は、国が全株を保有する公企業体であり、その特色は、経済流動が乏しい地域において修道院や古城、巡礼者用救護院といった歴史的建造物を修復し、それらを宿泊施設としてダイナミックに蘇らせたことにある。歴史建造物に宿泊することは、いわばスペインの歴史を体験することであり、パラドールは単なる宿泊施設ではなく、1つの観光資源として機能している。

現在、パラドールのうち約30%が採算性を懸念して民間事業者が進出しない地域に立地しているにもかかわらず、パラドール(株)は公的補助を受

けることなく黒字運営を達成している。すなわち、歴史的建造物の修繕・保全活動(地域活性化事業の1つ)を行うという公的役割を担いながらも、国からの公的補助を受けずにホテルビジネスとして成立させているのである。

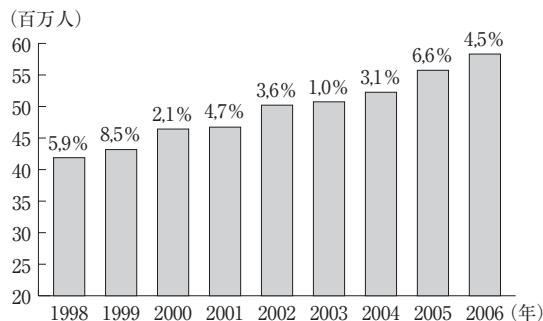
本稿では、歴史的建造物の保全・修繕活動に観光という要素を取り入れ、ホテルビジネスとして実践しているパラドールを取り上げ、その運営手法およびパラドールの観光資源としての意義について考察する。

1. 観光市場としてのスペイン

まず、パラドールを取り巻くスペインの観光業界の現況を紹介する。近年、スペインの外国人観光入込客数は、図1のとおり一貫して増加傾向を辿っており、2006年には、フランスに次ぐ5,820万人を記録した。また、同年の観光収入は5,110億ドルであり、米国に次ぐ世界第2位に位置してい

*財)運輸調査局情報センター研究員

図1 スペインの外国人観光入込客数の推移



注) %の数値は対前年比を示す。

出所: Movimientos Turísticos en Fronteras 2006

る。観光産業は、スペインにおけるGDPの12%を占めることから、国内経済の一翼を担う重要な産業部門であることが理解される。

しかし一方で、これまでスペイン観光の主軸であった「太陽・ビーチ」をテーマとした旅行商品の陳腐化、グローバル化に伴う競合地域(キューバ、トルコなど)の台頭に直面し、スペイン観光産業の構造的な問題が議論されるようになった。その背景には、他の欧州諸国がこれまで抱えてきた、異国情緒溢れる「南欧スペイン」のイメージを刷新しなければ、観光市場としての国際競争力を損ないかねないという危機感がある。マスツーリズムに対応した太陽・ビーチを中心とする観光地づくりに専念してきたがゆえに、他方では、豊富な歴史的文化遺産に対して十分な配慮がされなかったのである。現在、これらの埋没させてしまった歴史的文化遺産をどのように活用していくかが問われている。

また、外国人観光入込客のうち約90%が主にカタルーニャ州、バレアレス諸島、カナリアス諸島、アンダルシア州、バレンシア州、マドリッドの6つの州に集中しており、観光消費額でもこれらの州で約92%を占めている。なかでもバレアレス諸島、カナリアス諸島、バレンシア州は大規模なリゾート地であり、特に、これらの地域における近年の乱開発や観光市場としての成熟化といった問題に対応していく必要がある。一方、その他の13

州に目を転じれば、歴史的文化遺産は多く存在するものの、外国人観光入込客数は全体の約10%に過ぎず、観光市場としての地域間格差が浮き彫りになっているのである。

この状況を受け、政府は2020年に向けた「観光計画2020年(El Plan del Turismo Horizonte 2020)」を策定した。この中で、「太陽・ビーチ」を中心とする観光を従来どおり主力商品として捉えつつも、文化遺産を活かした持続可能な観光資源の掘り起こしが重点施策に位置づけられている。特に、多くの歴史的建造物を利用したパラドールが、豊富な文化遺産を有するスペインの新たなイメージを普及させる有効なツールとして認識され、政府の観光戦略の1つとして捉えられた。パラドールが、地域の観光情報発信基地となり、同時に単なる宿泊施設ではなく、それ自体が歴史観光資源としての魅力も兼ね備えることで、文化遺産を活用した観光地域づくりを進めるとしている。

2. パラドールの変遷

(1) 成り立ち

パラドールの誕生は、国王アルフォンソ13世から宿泊施設の建設について要請を受けたベガ・インクラン伯爵の構想に端を発する。当時、スペインには旅行者に宿を提供するシステムが確立されておらず、様々な土地に赴き狩猟を愛好していたアルフォンソ13世は、従来から宿泊施設の建設を強く望んでいた。こうして1926年、最初のパラドールがグレドス山脈に誕生した。

パラドールの建設には、建設費の抑制を目的に、貴族社会の崩壊に伴って荒廃した貴族の館や王宮などが活用された。既存の建築物を再利用するという方針は、現在も、歴史遺産の保全というパラドールの基本理念となって受け継がれている。

1960年代には、スペインにもマスツーリズムの流れが到来し、これに伴ってパラドールも拡大していった。リゾート地である地中海沿岸にもパラドールが相次いで建設され、多くの利用者が訪れた。し

しかし、1980年代にリゾートブームが沈静化すると、閉鎖に追い込まれるパラドールも散見され、遂にパラドール(株)(当時、パラドール公社)は経営危機に陥るに至った。この要因として、利益追求という考えが十分でなかったこと、また品質管理や文化遺産の保全という理念も明確でなかったことが挙げられる。つまり、1950年代から相次いで建設された日本の公的宿泊施設のように、累積赤字が膨らみ国の補助金に依存した運営を行っていたのである。

(2) 株式会社化以降

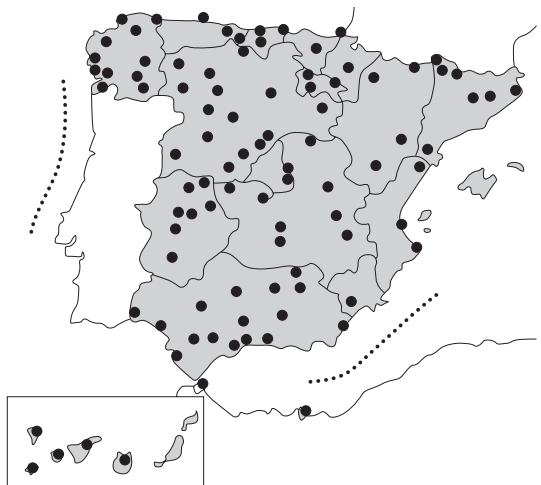
経営危機に陥ったパラドール公社は、1990年の一般予算法(Ley4/1990 de 29 de junio)に基づき、1991年に株式会社へ移行(全株を国が保有)し、さらに理事会メンバーの交代等を契機として、市場の要求に対応できるよう、厳しい品質管理や弾力的な料金設定が意識されるようになった。さらに1993年には、パラドール5カ年戦略計画の草案が作成され、中期的なスパンでプロジェクトマネジメントを実施する考えが生まれた。この計画では収益性の改善がメインに据えられ、同時に「パラドール情報システム計画」のもと、情報の一元的管理を行う情報サービスセンターを飛躍的に向上させた。また、予約センターの近代化、販売チャネルの拡大、国際市場における宣伝活動の活発化などが精力的に実施されたほか、宿泊施設自体の魅力度を向上させるため、1992年から大規模修繕投資も実施され、ほぼすべてのパラドールがリノベーションされた(写真、図2)。

以上のように、パラドールには元来、歴史的建造物の修繕・保全といった基本理念はなく、単に初期投資を抑制する手段として既存の建造物が用いられた。その後、リゾートブームに後押しされパラドールは急速に拡大していくが、ブームの終焉を迎えて赤字に陥ってしまった。しかし、1980～90年代初頭の経営危機を経て、様々な経営改善策を実施し、現在パラドールは民間ホテル事業者並みのサービスを提供するとともに歴史的建造



写真 Parador de Cardona (カルドナのパラドール)
出所：パラドール(株)ウェブサイト

図2 パラドールの所在地



出所：パラドール(株)ウェブサイト
(<http://www.parador.es/es/portal.do>)

物の保全活動を行い、同時に健全な財務状況を維持している。

3. パラドールの運営手法

旧パラドール公社は、1991年、国が全株を保有するパラドール株式会社となり、トゥルエスパーニャ(Turespaña：スペイン観光庁)に属することとなった。この株式会社化により、単年度の一般予算法に従った経営から、中・長期的な経営計画の実施が可能となった。1994年には、宿泊施設の所

有と経営が分離され、パラドール(株)が国から30年間の期限付きで宿泊施設を借り受け、その運営を担うことが決定された(賃貸契約は99年間で延長可能)。こうして、国に対して毎年固定額の4億ペセタ¹⁾(=約240万ユーロ)²⁾に加え、営業収益(キャッシュフロー)の30%(1994年実績:5億400万ペセタ(=約300万ユーロ))を賃貸料として支払うことが定められた。さらに、施設維持やパラドールネットワークの拡大を目的に20億ペセタ(=約1,200万ユーロ)の支出も規定された。

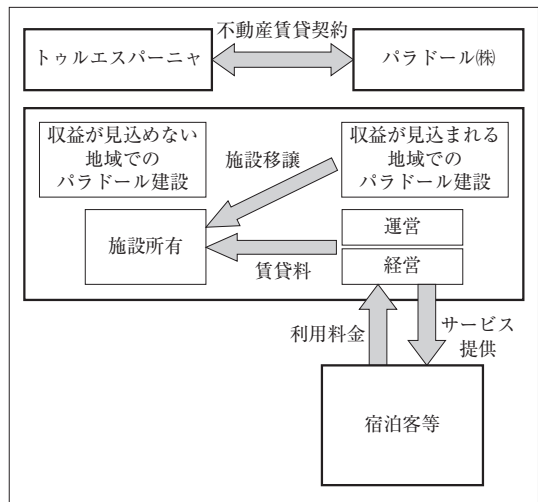
この賃貸方式の導入に伴い、自己資本を圧縮するため国に対して49億2,800万ペセタ(=約2,962万ユーロ)で不動産を移譲し、この結果、自己資本は109億6,125万ペセタ(=約6,588万ユーロ)に縮小された。

2005年には、パラドールの好調な経営状況を受けて新たな賃料規定が定められ、国に対し不動産賃貸料としておよそ1,800万ユーロ、固定額900万ユーロ、さらに営業収益(キャッシュフロー)の3%に相当する額を支払うこととなった。これは、従来の拠出額と比較して6倍増の負担となるが、これらの拠出額は国が主導する地方の新規パラドールの建設費用に充当され、地域活性化事業に還元される仕組みとなっている。

パラドールの建設については、2004年からパラドール(株)がトゥルエスパニーニャから独立して建設用地を決定することが可能となった。したがって、高い収益が見込めない地域においてはトゥルエスパニーニャが地方自治体からの要請を受け建設決定を行い、それ以外の地域ではパラドール(株)が収益性を検討した上で、自己資本によって建設している。いずれの場合も宿泊施設自体は、そのほとんどが国有財産に属しており、すなわち、所有と経営の分離によりパラドール(株)はホテル運営会社としてその業務に特化する形態である(図3)。

現在、すべてのパラドールが黒字運営を達成しており、この成功には、2000年に採用したイール

図3 パラドールの運営形態



ド・マネジメント、オンライン予約の導入や閑散期の弾力的な料金設定、長期滞在を促す多くの宿泊プランの開発等が効果的に機能したことによる。パラドール(株)は公企業体にもかかわらず、もはやサービス水準、収益率からみても民間ホテル業者に並ぶ一大ホテルチェーンに成長した。以下では、パラドール(株)が行ってきた経営戦略を整理したい。

(1) 的確なカテゴライズ

パラドール(株)は、2004年から運営するパラドール施設を①自然、②文化遺産、③ゴルフ・スポーツ、④太陽・ビーチ、⑤リラックス、⑥ファミリー、⑦企業に分類し、それぞれに対応したマーケティングを行っている。パラドール(株)のウェブサイトでも、これらのカテゴリー別に宿泊施設が表示され、利用者が旅行の目的に応じたパラドールを容易に選択できるとともに、パラドール側も各カテゴリーの利用者層に対して的確なマーケティング活動を行うことが可能である。多様なタイプの宿泊施設を有するパラドールネットワークは、滞在型、体験型、鑑賞型、ビジネス型など、観光客の

1) 1998年末まで発行されていたスペインおよびアンドラの通過単位。1ユーロ = 約166.4ペセタ

2) 2008年5月15日現在、1ユーロ = 約162.5円

あらゆるニーズに対応した商品提供を行っている。

(2) 品質管理

パラドール(株)が徹底して行っているのが品質管理である。1996年から品質管理基準を設け、公企業体であるものの、提供するサービスや宿泊施設は民間ホテル事業者と比較して優れているものが多い。スペインにおける宿泊施設の平均1室料金(2007年:114.4ユーロ)とおよそ同程度の料金で4つ星、5つ星のパラドールに宿泊することができる。各パラドールの平均ベッド数も60と少なく、きめ細かなサービスを提供するよう努めている。

パラドールがレオンに開設したホテル専門学校「Escuela de Parador」でも、ホスピタリティ、料理、接客などホテル業務に関するあらゆる教育・訓練を実施している。近年では、民間ホテル事業者に対して品質管理マニュアルを配布し講演会を開くなど、徹底した品質管理に対する意識において、パラドールは官民間問わずホテル業界のオピニオン・リーダー的存在となっている。

(3) ブランド戦略

パラドール(株)は、近年パラドール・ブランドの強化に取り組んでおり、これは顧客に安心感と信頼感を与えるのはもちろん、外国人観光客に対しスペインのサービス水準の高さ、それに付随するポジティブなイメージを普及させたい国の戦略ともリンクしている。アメニティ・グッズや基本的なサービスは全国のパラドールで標準化し、これに加えて地域独自のエクスカーションプランや郷土料理の提供、調度品を取り入れるなど、どのパラドールに泊まっても一定の高品質なサービスを受けられ、同時に、パラドールごとに独自で異なる体験ができると利用者に期待させることに成功している。

(4) アミーゴス・デ・パラドール (Amigos de Parador)

「アミーゴス・デ・パラドール(Amigos de Parador)」は、1996年から開始された入会金無料の会員制プ

ログラムであり、宿泊あるいはレストランの利用でポイントを貯めることができる。この制度は、リピーターの確保に大いに貢献しており、2006年時点での登録者数は33万人にのぼる(うち約20%が外国人登録者)。このサービスに登録すれば、割引商品や季節ごとの特別プログラムの案内が送られ、さらにパラドールは獲得した顧客情報から、それぞれの顧客に対応した適切なマーケティングを行うことができる。この結果として、営業収益のうち約30%がこれらの会員の宿泊利用から発生しており、今後もリピーター確保の手法として注力していく考えである。

(5) 多様な商品開発

2006年から、パラドール(株)は季節変動や曜日変動に柔軟に対応し、また営業収益を拡大するため、「ルータス(Rutas)」や「アビタシオネス・ウニカス(Habitaciones únicas)」、「エクスペリエンシアス(Experiencias)」という新たな商品の販売を開始した。これらの販売収益(2006年)は100万ユーロを越える成果を出している。なかでも、「ルータス」はワインの産地、巡礼、修道院、宮殿などのテーマごとに各地のパラドールを結んで22の回遊ルートを策定したもので、2泊3日、あるいは7泊8日で各地を巡る内容である。これにより、パラドールという宿泊施設とその周辺地域を、1つの観光資源と捉え結ぶことで、その結果、パラドールを拠点とした地域的な連携が生まれ、周辺地域をも巻き込んだ観光エリアづくりが実現されている(表1)。

(6) 宿泊施設の観光資源化

パラドールの優れた点は、宿泊施設自体が観光動機を誘引する強力な観光資源であることである。本来、宿泊施設は周辺の観光資源に訪れる旅行者にベッドを提供する基地、いわば観光資源に従属的な「ハコ」であった。しかし、そこに地域の特徴を取り入れ、歴史的観光資源としての宿泊施設をつくり上げた。周辺の観光資源に乏しい地域で

表1 パラドールが提供する宿泊プラン、割引商品

商 品 名	販売収益 (2006年)		内 容
エクスペリエンシアス (Experiencias)	100万ユーロ以上		「ローマ時代散策」「修道院散策」など3つのテーマの エクスカーションを含む宿泊プラン
アビタシオネス・ユニカス (Habitaciones únicas)			パラドールの中でも特に歴史性を感じさせる43の客室の 宿泊プラン
ルータス (Routes)			サンティアゴ・デ・コンポステーラ巡礼ルート、ドン・ キホーテルルート、ワインルート(ラ・リオハ地方)など22 のテーマ別の回遊ルート商品
ノチェス・パラドール (Noches Paradores)	380万ユーロ		法人向け商品
ディアス・ドラドス (Días Dorados)	11万6,000室	2,360万 ユーロ	2006年に最も販売客室数が多かった商品。60歳以上に 1泊朝食付きを35%オフで提供
タルヘタ・シンコ・ノチェス (Tarjeta Cinco Noches)	4万7,000室		1箇所のパラドールに5泊することで割引料金が適用 される
パスaporte・セマナ・デ・エンスエニョ (Pasaporte Semana de Ensueño)	8,000室		1箇所あるいは複数のパラドールを6泊することで割 引料金が適用される
エスカパダ・ホベン (Escapada Joven)	3万室		30歳未満の利用者に宿泊料金39.2ユーロ+付加価値税 (IVA)を適用
エスペシャル・ドス・ノチェス (Especial Dos Noches)	5万4,000室		—

あったとしても、パラドール自体の観光魅力度を上げるとともに、周辺の掘り起こされていなかった産業遺産や自然資源に着目したエクスカーションプラン等の開発を行うことで、健全な運営へと導いてきたのである。

近年、日本でもラグジュアリーホテルなどの「泊まる」ことを目的とした施設建設がブームになった。しかし、パラドールは早くから、「泊まる」ために訪れる宿泊施設づくりに取り組んでおり、そこに歴史遺産の保全活動を取り入れたことは先駆的な取り組みとして評価できよう。

4. 運営実績

2006年度におけるパラドールの営業収益は2億9,110万ユーロ(対前年度比8.11%増)となり、同年度の平均客室稼働率も70.1%と、スペインの宿泊施設平均より14ポイント上回った。1995年度のパラドールの客室稼働率が56%であったことから、この十数年で大きく改善した。これは、ひとえに

大規模な修繕投資と提供商品の品質の底上げを図った成果である。また、客室あたり平均収入(RevPAR)は103.2ユーロであり、ほぼ正規料金と同額を維持している。パラドールの収入源として大きな割合を占めるのが、2004年から強化している料飲部門で、同部門の営業収益は1億3,500万ユーロとなり、全体の約50%を占めている(表2)。

2006年には、株式会社への移行後、2回目となる国に対する配当が行われ、その額は450万ユーロとなった。2007年には、その額は915万ユーロにまで上昇している。さらに規定に従って営業収益の9%を固定資産の改良や保全費用として拠出した。2006年の売り上げランキングで、スペインのホテルチェーンでも7番目に位置している。

5. 地域活性化の拠点としてのパラドール

パラドールは、経営面での成功のみならず、次のような地域活性化事業という公的役割も果たしている。

表2 スペインの主なホテルチェーンの諸元(2004年)

	施設数	格付け (星数)	客室数	従業員数 (人)	売り上げ (百万€)	ホテルの 特徴*
Paradores	90	3, 4, (5)	9,000	4,612	272	C, G
NH Hoteles	242	3, 4	35,000	12,600	950	U, G
Sol Meliá Hoteles	350	(3), 4, 5	37,184	14,916	960	V, U
Iberostar Hoteles	80	4, 5	27,250	15,000	21.3	V
Riu Hoteles	100	(3), 4, 5	22,500	13,000	66.9	V
AC Hoteles	59	4, 5	6,000	1,866	7.7	U
Hotetur	57	3, 4	—	565	35	V
Fiesta Hoteles	42	3, 4, 5	—	354	48.7	V
HUSA	60	3, 4, (5)	5,092	1,057	83.5	V, U

注) * V-バカンス, U-都心・都市, C-カルチャー, G-食事の4つのタイプを意味する

出所) Análisis comparativo de la eficiencia de la empresa pública respecto la empresa privada

(1) 歴史的建造物の修復・保存活動

パラドールのおよそ半分が、古い建造物をホテルとして機能するよう改修し再活用しているため、歴史的建造物の保全という公的役割を果たしている。可能な限り本来の姿に忠実に再現し、内装には各地域で製造されているタイルや、地域独自の建築技術を取り入れるなどして、観光資源としての魅力も向上させる。調度品も可能な限り周辺の製造業者から調達することで、地域経済への波及効果のみならず、地元民にとってアイデンティティを取り戻すきっかけともなりうる。荒廃した古い建造物を地域の資源として磨くことは、新たな観光資源の開発ともなり、地域活性化の拠点となっている。

(2) 食文化の伝承

パラドール(株)の営業収益のうち、料飲部門がその40%を占めている。各地域に根ざした郷土料理を提供するだけでなく、各パラドールが独自の料理講習会を開催するなどして、スペインの伝統料理を体験・学習する機会を提供している。近年では、スペインにおける食生活も大きな変化を遂げ、伝統料理よりファーストフードを選好する若者も増えた。そのため、パラドールが提供する郷土料

理は、外国人観光客を対象としては勿論のこと、自国の食文化の素晴らしさを国民に再認識させる機能も果たしているといえる。

(3) 観光エリアづくり

パラドール(株)が持つ優位性の1つは、そのネットワークである。1つ1つが異なる魅力を発揮するパラドールは、そこに宿泊すること自体に意味を見出す。それらを観光資源と捉えて結んだ宿泊商品の1つである。「ルータス」は、観光エリアづくりの創出をもたらした。この回遊ルートの設定により、同じテーマに分類できる地域資源が面的なつながりを帯び、地域的な連携が生まれることで周辺地域をも巻き込んだ観光エリアづくりが実現されている(図4)。

(4) 移民政策としての有効性

パラドールに限らず、観光産業は移民の雇用先として大きな役割を果たしている。スペインの移民受入数は近年増加の一途を辿り、2005年の移民合法化に伴う不法移民の流入が大きな社会問題となっている。しかし、スペインはヨーロッパでもっとも高齢化が進んだ国のひとつであり、今後の労働市場の変容、人材の確保には移民が欠かせない存在であることは間違いない。移民の受け入れ

図4 Rutas の一例 (7泊8日ワイン & 修道院ルート)



出所：パラドール(株)ウェブサイト

は短期的な問題ではなく、その後、彼らが円滑に社会統合できるかが長期的な課題となる。そこで、観光業界が率先して移民雇用の受け皿となっており、現在スペインの観光業において移民全体の17.9%に相当する37万人が雇用されている。今後、パラドールネットワークが拡大することで、地域の観光産業も活発化し、さらに雇用の受け皿が拡大することで移民の社会統合に資することができる。

おわりに

そもそも、スペインは様々な民族の交流が重ねられた地であり、多様な文化が堆積して成り立つ国である。したがって、太陽・ビーチ以外にも、日常生活に溶け込んでいる潜在的な観光資源は多く存在していた。それらに目をつけ、パラドールが拠点となって資源の再発見・価値評価を行い、地域を巻き込んだ観光振興を行っている。近年、滞在することを目的とする観光施設の開発はラグジュアリーホテルをはじめとして盛んであるが、観光資源としての宿泊施設づくりはパラドールが古くから実践してきた取り組みである。

今後、スペインではパラドールのネットワークがさらに拡大していくことで、スペインの観光地としての知名度を高め、それとともに信頼のイメージが普及していくであろう。これは、まさにスペインが今後目指す観光政策ともリンクしており、パラドール自体が地域の観光資源の拠点となり、今後のスペイン観光産業を牽引していくといっても過言ではない。

パラドールが実施してきたこのような取り組みは、歴史遺産に恵まれたスペインでなくとも、あらゆる国で実践可能であると考えられる。付加価値の高い文化建造物は多く存在している。これらを宿泊施設として蘇らせることができれば、魅力的な新たな観光資源として生まれることになる。

日本でも、株式会社庵の代表者アレックス・カー氏が中心となって京都の町屋を修復し、宿泊施設として再利用するなどの動きがみられる。現時点では京都という点としての取り組みであるが、将来的に地域的な連携が採られれば、宿泊施設を拠点とする新たな観光エリアをつくり出すことができるのではなからうか。

[参考文献]

- [1] 「スペインの観光政策」(財自治体国際化協会 CLAIR REPORT NUMBER322 (Feb 22, 2008))
- [2] Plan Estratégico 04-08, Paradores de Turismo
- [3] Análisis de la eficiencia de la empresa pública: caso de Paradores de Turismo de España, Magda Cayón Costa
- [4] Paradores de Turismo de gestión del patrimonio cultural con fines turístico, Susanna Torres
- [5] Ministerio de Industria, Turismo y Comercio ウェブサイト (<http://www.mityc.es/es-ES/index.html>)
- [6] Hosteltur.com ウェブサイト (<http://www.hosteltur.com/>)
- [7] Paradores de Turismo ウェブサイト (<http://www.parador.es/es/portal.do>)