

■ 基調講演 1

「観光産業界の経営改革」～経営改善から意識改革へ～

松井洋治事務所代表

松井 洋治

今回このお話をいただいて、最初に私が何をしたか。恥ずかしながら「イノベーション」という言葉を辞書で引きました。英和辞典で引いてみますと、思ったとおり「革新」とか「刷新」「新制度」「新製品開発や新資源発見など旧来のものに代わって新規のものが登場すること」と書いてあります。英英辞典で調べますと「introduction of something new」、別の辞書には「a new idea method or invention」と書いてあります。何を言いたいかお分かりと思いますが、一昨年度から促進事業ということで全国展開していますが、本当にカタカナの「イノベーション」のイメージが共通のものとして、末端まで浸透しているだろうか、と思いました。

ということで、今日は私なりの解釈のイノベーションでもってお話をさせていただこうと思っています。

1. 「観光産業」の特性（共通認識からのスタート）

～多業種により構成される観光産業～

観光というものがどういう形で行われるかということですが、まず計画しますね、どういう交通機関を使うか、訪問地があって、訪問地には宿泊施設と宿泊サービスがあって、飲食産業、交通機関を使って帰るわけです。私は授業ではここを強調するのですが、旅行が終わった後の満足度がプラスであれば、もう一度行きたいということになり、そうでなければ二度と行きたくないということにもなります。私はこれを「観光サイクル」と呼んでいます。

ただ、これだけでは観光産業は成り立たないわけで、もうひとつ、すべてとつながるもの、私は「統合システム」と呼んでいますけれど、観光庁や地方自治体、観光協会、そして私は必ずここに入れるのですが、旅行代理店。これらがあって初めて、観光が成り立つのです。

観光業というのは、第一次産業、第二次、第三次、全部をまたいでいるわけですね。ですからどれひとつを取っても成り立たない。それをまとめるために、観光庁の言葉を借りれば「コンソーシアム」が存在しないと、うまく一体化して観光産業として成り立っていかない。レジュメの2番の観光産業の現状の中の、各種産業の一体感の希薄さというところにもつながってきますけれど、いずれにしても多業種から成り立っているということ、改めてご理解いただきたい。

さて、私が集めた資料の中に「グローバル観光戦略」というものがあります。これは国土交通省が平成14年12月に作られたものですから、今から9年前に、このように立派なものできています。「Visit Japan Campaign」も、このグローバル観光戦略の一環として行われているということですね。

その「グローバル観光戦略」の中に、「産業としての観光は、旅行業、宿泊業、運輸業に

とどまらず、飲食業、土産物販売を含む小売業、アミューズメント業、広告業さらには農林水産業、製造業、建設業等、あらゆる産業に関係する裾野の広い総合産業であり、その成長が日本経済に与える影響も多大なものがある。したがって、この拡大する国際観光旅行市場を獲得し、訪日外国人旅行者を順調に増大させていくことができれば、わが国も観光産業の規模を拡大し、日本経済を牽引する、まさに 21 世紀のリーディング産業というにふさわしいものとなる」と書かれているのです。9 年前のものですが、昨日書いたと言ってもおかしくないですよ。ということはこの 9 年間何をやっていたのか。ということ言うつもりはありませんが、結局、何ひとつ変わっていない。

例えば、インバウンド。小泉元総理は 2010 年までにインバウンド 1,000 万人と言いました。ところが 2008 年に 835 万人までなったのが、リーマンショックの影響で 2009 年は 679 万人まで落ちた。それをまた 2020 年までに 2,000 万人ということ、最近言い始めております。いずれにしても、もう 9 年も前から同じようなことを繰り返しているのだけれど、なぜインバウンドがそれほど来ていないのか、観光産業が衰退、「衰退」という言葉は使いたくないですが）あまり活性化していないのだろう。

～事業者サイドからの見方～

これは要するに、それぞれの事業者から見ますと、「我々が支えているのだ」という感じはあまりないですよ。「我々の仕事の一環として観光にも参加しているよ」という程度の意識。要は全体で意識を持たない、一体感のなさにつながるわけです。

今、交通産業、とくに運輸産業を悪者にしてはいますが、運輸産業の需要の大半は観光以外の、通勤・通学や物資の輸送、物流がメインであって、また都市ホテルは立地によりますが、観光事業というのは本当にごく一部、都市ホテルが観光産業の一翼を担っているというのには、まだまだほど遠い状況です。

2. 「観光産業」の現状

～観光“原点”の再確認～

「観光の“原点”って一体何なのか。商売で行き詰ったら、とにかく原点に帰ろうよ、という言い方をしています。「観光」ということをもう一回考えてみよう、と、また辞書を引いてみました。

広辞苑には「他国の文物・制度を視察すること。他国の風光などを遊覧すること」、三省堂の大辞林には「他国・他郷を訪れ、景色・風物などを見て歩くこと」、角川の国語辞典「よその土地の風景などを見物すること」と書いてあります。国語辞典の範囲では「他国・よその土地・他郷」という表現が必ず、日本の観光の説明にはついていました。これは島国だからかもしれないですね。英英辞典の方は「sightseeing」で引いてみましたが、「to go about visiting places of interest」、別のものには「going about to see objects or places of interest」と書いてあります。いずれにしても、よそのとか外国のという意味合いはあまりなくて、「自分が関心を持っている、面白そうだと思う場所を訪ねること、物を見ること」それが観

光だということです。

理屈はともかく、観光という概念は、自分の意思で出かけることから始まると私は解釈して、「出かけたいたい気持ち」こそが、観光の原点ではないかと。その原点に戻ることによって、長期的な低迷傾向にあるといわれている我が国の観光産業そのものも再考する、要するにイノベーションの方向性が見えてくるのではないのでしょうか。

戦後、新しい日本の建設を目指して、いわゆる当時の知識人たちが考えた観光というのは、狭い日本国内に留まらないで、世界を視野に入れた考え方で、日本の戦後復興を目指そうということです。もちろんひとつの企業ですから、その企業の利益を最優先するのは当たり前なのですが、それと共に、外貨獲得という当時の国策に沿ったものを会社の社是として、事業目的にも意識的に織り込んでいたという企業が、実際にありました。国際交流に戦後復興のきっかけをつかもうとしたという、非常に高邁な思想を持っていたのです。

それに比べて 60 何年後の我々は、一体何をやっているのでしょうか。

～バブル期の定見なき拡大路線～

要は、目先のことばかりに追いかけて、観光の根底を忘れてきてしまったのではないかとということです。

バブルの時は銀行が一生懸命貸し込んで、施設を増設させたわけです。それでも利益は出たのですよ。右肩上がりです。経済が成長していましたからね。またバブル期は、旅行エージェントも、とにかく質より量という時代でした。ですから安直・画一的な「〇〇プラン」という企画商品を全国展開して荒稼ぎしていた。

要するに日本中が平常心を失っていた。そのツケが今きていて、そのツケからなかなか脱却できない。それにも関わらず、ダメな経営者ほどそうですが、みんな景気のせいにしてしまうのです。悪いのは自分ではなく、世の中のせい、天候のせい、円高のせいにする。

ですが、私はこう言っています「今は普通の状態だよ、二度とバブルなんて来ないよ」と。では今の状態を通常と考えるなら、どう対応すべきか。もう一度原点に戻って考え直そう。

～“得意技”を忘れた値下げ合戦～

値下げをして一体誰が得したの、ということです。私は「絶対に値下げするな」の一点張りですが、「もう値下げしない限りは生き残れません」と言う経営者がいます。これに対しては、「値下げしてもいいけど、経費節減ということを考えて利幅は取れるのだろうね、そうでなければ潰れるよ。東横インなどはそれを承知の上で、システムを作り上げて、その値段でもちゃんと利益が出るような運営の仕方をしているんだよ。支配人はみんなパートの女性ですしね、そういったことができるのか、できないのに値下げしたら先に潰れるだけだよ」という言い方をします。

値下げ合戦に安直に乗らないでほしいし、お客様というのは本当に値下げを要望しているのだろうか、ということです。要するに、安ければ売れるという考え方自体が、経営者の不勉強なのです。コンビニエンスストアというものを考えてみてください。どうしてコンビ

ニは次から次へと店舗展開できるのですか。しかもみなさん便利に使うのですか。決して安くはないじゃないですか。まさに、便利さという価値を認めているからですね。

お客様というのは、どんな商売でもそうですが、商品同士を絶えず比較しているのです。少々高くても、価値のある商品提案ができれば、お客様は利用して下さる、リピーターになって下さるのです。これができていない、あるいはこのアイデアが全くわからない業者や経営者に限って、「もう値下げしかありません」と言う。

～各種産業の「一体感」の希薄さ～

横一列に並ぶということが、観光産業ではなかなかできない。これだけいろいろな業種がありますと。いずれにしても満足度です。お客様というのは感激した場合、次につながる。そのためには、関係する全てが一体感を持ってやらないと無理だよと申し上げたいわけです。

「グローバル観光戦略」はインターネットでも全文取れます。一度読みかえされると、とても勉強になります。それぞれの戦略と施策例というのも全部出ています。例えば、外国人旅行者受入戦略というところ。「施策例としては、次のものが考えられる。観光地案内標識等の表示・案内等の充実・多言語化・ピクトグラム化・地域特性にも配慮した標準化」といったことが書いてあります。こういうことをやりましょうという具体的な例が、たくさん出ていますので、ぜひ読んでみてください。

3. 「転換期」における観光産業界の「経営改革」(= “意識改革”)

転換期をどう解釈するかですね、今がなぜ転換期なのだろうということかもしれません。

先ほど鈴木課長のお話にもありましたが、なんとなく観光産業全体が地盤沈下したままで、なかなか浮上しないという状況、もうひとつは過剰な開発や地域の景観なり文化の破壊などを見直す時期に来ているという転換期、それからもうひとつは観光業そのものの多様化。

従来観光というのは、労働している人が息抜きに別のところに身を置くということ。「非日常」という言い方をしていました。「観光=非日常」。この考え方よりも、最近では「見る」観光から「する」観光へ、となっているのがひとつの例です。観光で体験したことを日常生活の中で活かす、という方向にどんどん変わりつつある。無目的で観光して、「きれいだね」という時代は終わったのかもそれない。あそこに行って体験・経験をしたいなということが実生活にも活かされる、ということに一般の観光客の志向が変わってきたということです。そんなことが「転換期」という言葉で総括されるのかなと思います。

先日、観光学の本を読んでいた時に「Eternal Triangle」という言葉が出てきました。イギリスの学者の言葉ですが、「永遠の三角」ということです。何かというと、「観光・それに伴う開発・環境」このトライアングルの相互関係は、時代とともに絶えず変わってくる。これを絶えず頭に入れながらでないと、観光は成り立たないということはお分かりになると思います。世の中が変わってきている方向をまず踏まえて、イノベーションの発想が出てくるのかなと思います。

～「消費者（観光者）ニーズ」と「観光産業の対応」の“ズレ（乖離）”～

くどいようですが、とにかくお客様が振り向いてくれるような商品提案ができれば、少々高くても振り向いていただけるのだということを、信念として持っていていただきたい。

「勝ち組・負け組」という表現がありますけれど、「勝ち組」は、私は「価値組」だと思っています。皆さん方はもっと食べ歩き、飲み歩き、泊まり歩きして、場合によっては異業種を見て、なぜあれが売れるの、というのを見歩いてほしい。ただし、ご自分のお金で。会社につけ回ししているは全く身に付きません。身銭を切らない限り、本当の勉強はできない。

お客様の求めているものを提供できていないから、お客様が来ないだけなのです。売れないのではなくて、売れるものを売っていないのですよ。ですからその理由をもう一度考えていただきたいと思います。

もうひとつ知っておいていただきたいのは、これはあるホテルの事例ですが、利益が出ていない売店をやめましょう。でもただやめるのではなくて、今までも同じものを売っていた駅前が一番大きな土産物屋と業務提携する。そして、売店の後で陶芸教室を始めまして、売店よりもずっと利益がコンスタントに出るようになったわけです。そういうことを考えていただきたい。

毎年2月の第3日曜日は「オホーツク流氷の日」というそうです。オホーツクの流氷が毎年減ってきて、このまま温暖化の影響でなくなってしまうのではないかという危機感があるわけです。この日は地域全体で、電気の使用量を極力抑えて、キャンドルの灯りで一晩過ごしましょうとか、旅館・ホテルの暖房は21度を限度にして、それ以上は上げないなど。現地の北見・網走・紋別などでは50軒以上の旅館・ホテルが協力しているそうです。

～意識改革の必要性→（「改善」ではなく「改革」なのだ！）～

最後にお願いは、本事業では20件が「観光産業のイノベーション促進事業に係わる実証事業」ということで採択されました。その対象範囲をぜひ広げていただきたい。イノベーションというのはこういうことだという点を徹底しながら広げていただいて、例えば、今の流氷トラストのようなものも含まれる、そういう視点をぜひ持っていただきたい、ということがひとつです。

それからもうひとつ。「食育」という言葉はご存知かと思いますが、それと同様に「旅育」。「旅育」はまさに観光です。そこになぜ国土交通省、特に観光庁が絡まないのだろうという疑問を持っています。このあたりこそが、いわゆる意識改革ではないでしょうか。従来のやり方を全否定することからは何も始まらないのかもしれませんが、何年も引きずっているものはいったん棚に上げて、本日申し上げたことも含めて、新しい視野からもう一度、観光産業というものを見ていただければ、案外、活路はいろいろなところにあるのではないかと思います。