

第 1 回 観光産業政策検討会 議事内容

日時 平成 24 年 9 月 10 日（月）9：30～11：30
会場 国土交通省中央合同庁舎 3 号館 4 階幹部会議室

1. 開会

2. 井手観光庁長官挨拶

観光庁は 2008 年 10 月に発足し、間もなく 4 年を迎える。2003 年よりインバウンドを中心に国全体として観光立国を推進しており、さまざまなプロモーションに力を入れてきた。その一方で、観光の直接のプロバイダーである観光産業を強くする政策について、議論を深めてこなかった反省点もある。

この度は、大変広い分野においてご見識のある先生方にお越しいただき、世界最高レベルの観光産業に飛躍するためにどうすればいいのか、知恵をいただきたい。

本日から年度末まで検討会を重ね、さまざまな方のご意見を取り入れた形で議論をまとめたいと考えている。具体的な方策を含めてご提言いただきたい。

3. 山内座長挨拶

今回の観光産業政策検討会のお話をいただき、時宜を得た素晴らしい検討会であると感じた。

観光産業がマクロ経済を牽引すると言われてから久しいが、日本国内における観光産業の盛り上がりは乏しい。今回お集まりいただいた方々は、各分野でのトップマネジメントの方であり、ここから発信された意見を行政にも反映していただき、より良い観光産業の姿を目指していただきたい。

4. 議題

(1) 観光産業の現状と課題について

資料説明 観光産業課寺田課長
資料 1、資料 2、資料 3、資料 4

(2) 討議

百木田委員

- ・旅行業を魅力ある業界にしていくためには、優秀な人材の確保が急務である。しかし、長時間労働、低賃金、将来不安などから優秀な人材を確保できていない状況にある。
- ・高齢化時代を迎える中で経験を積んだ業界 OB の活用も必要になる。
- ・現在は、若者が旅行に出ていない。そのため、若者が旅行に出るビジネスモデル作りが必要である。
- ・旅行会社では、インバウンドを扱っても利益が出ない構造になっている。インバウンドを扱うランドオペレーターの法制などを整備することも必要である。
- ・インバウンドの魅力的なルート開発も必要。

田川委員

- ・マネジメントの観点から旅行会社の生産性は重要な課題である。インターネット販売の拡大や、手配旅行化によって、生産性が落ちている。旅行業の企業価値を向上させていく必要がある。先般の WTTC グローバルサミット（世界の観光産業トップが集まる「世界旅行ツーリズム協議会」）においても旅行業の魅力向上に関する話題が上がっていた。
- ・マーケットの拡大の方策についても見直す必要がある。国内旅行のマーケットだけでは限界がある。その意味でインバウンドには期待をするが、旅行業・宿泊業だけで取り組んでも限界があることも確かである。

- ・観光立国推進基本計画に掲げられた目標の達成に向けて、政策課題やマーケット論を洗い出し、短期または中長期の課題を選別しつつ、優先順位をつけて取り組むべきである。
- ・国内旅行の活性化では、地域の宝物を育てる産学官連携の仕組みが必要となる。

内藤委員

- ・マーケットが縮小している中で、宿泊施設の現場には繁閑に関わらず人を抱えているなどマネジメント上の無駄が多く、改善の余地が大きい。科学的に生産性を上げていくべきである。また、魅力的な商品・サービスの提供もできていないため、プロモーション先行では日本のイメージを悪くする恐れもある。
- ・旅館・ホテルは、供給過剰の状況である、宿泊施設の自然淘汰はある程度必要になってくる。また、旅館・ホテルで芸者が入ることもあって風俗営業の免許が必要である。日本の文化が風俗営業とは、これでいいのかどうか。このような状況も、業界の地位を低下させている要因なのではないか。

矢ヶ崎委員

- ・観光産業全体の育成のためには、個々の企業だけでなく、業界全体のマネジメントも必要になる。個々の企業の経営力向上が産業育成の全てではなく、国を含めて多様な主体が産業育成を検討する場合、マネジメントをいくつかの階層に分けて考えなくてはならない。
- ・とりわけ、供給過剰状態をソフトランディングさせていくため、収益性・生産性の向上をめざし、需要の平準化、商習慣を含めた規制緩和、所有・経営・運営の分離推進等のビジネスモデル改善を進めることがポイントになる。
- ・観光産業には、これまで金融面でのイノベーションが不足していた。旅館は家族経営が多く、自身が不動産担保融資を受けられる範囲を超えるビジネス展開が求められる。地銀等に地域産業支援の意識を持ってもらうことも必要。

湯浅委員

- ・低成長、景気低迷という環境下での経営を考えていかなければならない。このような状況の中では、圧倒的な商品・サービスが必要となる。そのためには徹底的にマーケティングしていく必要がある。
- ・たとえば各国の食事の人気度は、その国を訪れる若者女性の旅行者数と相関があるというデータがある。一定のレベルの女性が支持したものは必ず流行る。インバウンドに関しては、数をかき集めるということより、来た人に満足されクチコミをしていただくことの方が重要。もっとも問うべきは、日本のファンを作っていくことである。

鍋山委員

- ・日本は島国で、全体的に内向きである。予定調和を重視して考え方が狭くなっている。北海道の江差に1泊5万円の旅館があるが、東京からの来客が7割を占める。そのような考え方をしても良いのではないか。
- ・キーワードは「社会性」。外を向くことが必要だ。ロイヤルパークホテルは地元の商店街を巻き込んで案内を開始している。内向きの意識から脱却しなければならない。

上山委員

- ・業界全体としてこれまで以上にインターネットに注目していく必要がある。ネット系旅行会社の取扱は国内宿泊単品が9割を超えるが、あるネット系旅行会社は国内旅行に限れば既に業界2位である。まず、そこを直視しなければならない。
- ・米国の旅行市場においては、BTMとOTAしか残っていないという厳しい事実にも目を向けなければならない。BTMもインターネットによる仕組みである。
- ・米国では「Social」と「Travel」をキーワードに、さまざまなビジネスモデルを登場している。リスティングに頼っているネット系旅行会社のようなビジネスモデルも、将来的に

は限界がくる。Google や Facebook が管理画面を無料にした場合に、ネット系旅行会社などのモデルは崩れてしまう。

小林委員

- ・日本を世界に向けて売り込む視点が必要である。他国は、国の組織をあげてセールスを行っている。
- ・ある外国の大使と話をする機会があったとき、その国内外で「日本は素晴らしい、ぜひ来てほしい」という CM、記事など見たことがないと聞いて愕然とした。今後は一層、国が率先して営業をしていかなければならない。そのためのセールスチャネルの構築が急務である。

佐藤委員

- ・国内観光の低迷の理由は、旅館の経営改善の遅れが大きい。特に旅館は同族経営が多く、経営はトップの手腕次第となっている。団体から個人旅行への対応も遅れている。また、財務構造の悪化がある。旅館の売上は宿泊客×宿泊単価で決まる。客数か客単価を上げていくしかない。これまでは 10%のキャッシュフローが確保されていたが、現在では 10%のキャッシュフローの維持も困難になってきた。
- ・宿泊施設は装置産業であることから、資産は土地と建物で、負債は借入が多い。売上が減少するにつれて固定資産税も大きな負担となり、設備投資の借入金確保するのが難しい。旅館・ホテルの特性として最低でも 15 年に 1 回はリニューアルが必要だが、資金調達できる財務体質になっていない。

沢登委員

- ・国内旅行の市場規模が大きく減少しており、「旅する価値」を改めて議論する必要がある。今年度の国民の 1 回以上の旅行実施率は 57%であり、ここ 5 年で 10%程度下がっている。国民の半数近くが旅行をしていない。地域と消費者のマッチング、地域力の強化として商品開発力とスピードが求められる。
- ・日本を世界にどう伝えていくのかという視点が重要である。クールジャパンの推進はサブカルチャー的な要素が大きいため、地方の魅力をどのように伝えていくかが問われている。失われた市場を取り返すため、訪日外国人客 2500 万人達成がどうしても求められる。

小杉委員

- ・所有と経営の分離によるノウハウやベストプラクティスのシェアが必要である。人事も日本の場合は、オペレーション部門からトレーニングを積んで様々な分野のポジションを経験するが、アメリカ的な発想だと、マネジメント、オペレーション部門などのポジションを重視し、適材適所で人材が動いている。強い能力を伸ばしていくことが必要である。
- ・女性の能力の活用も重要である。また、世界とのつながりを持ちながら日本の良さを旅で伝えられるか、そのためには英語でコミュニケーションが取れることが必要である。

大木委員

- ・雇用の状況を見ると 3 年以内に退職してしまう「3 年の壁」がある。優秀な人財の流出を防ぐという視点で 2 点申し上げる。一つは処遇の改善である。私たちは産業全体の目標として 35 歳年収 550 万円を目指している。もう一つは長時間労働の是正が急務である。恒常的な長時間労働が蔓延しており、観光産業に働く者自らが旅行にも出かけられないのが現状だ。企業トップが本気になって労使で労働時間を短くすることを考えなければならない。

井口委員

- ・地方の宿泊施設は供給過剰になっていることは事実であるが、地方における旅館業は、単なる宿泊業ではない。農業など多くの産業へ波及効果をもたらしている。地方は旅館業だけでなく、他産業も疲弊している。どこも後継者がいない。弊社では旅館 3 軒が合同会社を設立し、道の駅で飲食店を経営している。地域の旅館は競合でもあるが、一方で旅館同士が連携していくことも必要になってくる。
- ・弊社では旅館を運営しているが、旅館の売上は全体の 30%程度で、やれる人がタッグを組んで、売上を上げる努力をしている。閑散期にはその他物販や旅行、マネジメントやマーケティング不足などをフォローするコンサルティングを従業員が行うなどマルチタスク化を図って売上を維持している。旅館が利益を出して雇用を生み出し、若い人材をどんどん育成して、ニーズのある事業に派遣することも求められている。

佐々木委員

- ・私が手掛けているスマートシティプロジェクトでは、複数の企業が連携して国内外の街づくりを提案し、実績をあげている。観光も環境技術と同様に、日本はそれぞれの地域地域や部分部分は優れているが、バラバラに訴求されており、結果につながっていないのではないかと。皆で大きな机を持ち上げて運ぶように、どの方向に、そしてどんなスピードで動かすのかを全員で認識し、しかも個々は、その大きな机のどの部分を受けもつのかと考えることが重要だと考えている。

大塚委員

- ・日本は少子高齢化、地域間格差、産業の空洞化などの課題を抱えている中で、観光産業はこれらの課題を解消する可能性を持っている。
- ・日本のブランド力が高いという調査結果もでていますが、情報発信、受入体制、規制緩和など対応すべき取り組みも多い。
- ・フランスでは欧州各国間で競争が激しいため、多くの地域で音楽祭など文化やスポーツ振興を行っている。国の経済が発展すると海外旅行者が増加するのは一般的な傾向である。その意味では、これから経済発展が見込まれるアジアからの誘客強化は重要である。
- ・子供の時に家族旅行など出かけると、その子供が大人になっても旅行に出かけることが多いということも明らかになっているので、学校との連携も重要である。
- ・オールジャパンで取り組むこと、提言だけで終わらせずアクションすることが大事。そのために、官でしかできないことを官がしっかり実行してほしい。

西田委員

- ・MICE の取組強化が必要となるが、そのためには政府間の対応だけでなく産業間での協力も重要である。MICE の会場も PPP の活用など柔軟に対応していくことが必要である。
- ・ドイツの地方の観光局は民営化されているが、フランスの観光局の運営は政府からの支援が大きいなど、観光局の運営は国によって様々である。これまではインバウンドは JNTO だけでなく旅行業界も力を入れていく必要があると考えていたが、JNTO の機能をもっと強化していかなければならないという認識が強くなった。JNTO の海外事務所は現在 13 ヶ所であるが、倍にする意気込みでやっていかなければインバウンドの強化は難しい。
- ・観光産業においても、たとえば MICE の事例ひとつとっても「MICE をやります」というだけでは、ただ MICE があるだけで終わってしまう。単に会議に来ていただくだけではもったいない。MICE のデータを全部調べ上げ、それを主催者へ送って付随する観光の情報を提供するなど、MICE の実施に伴う観光プロモーションにも力を入れていくべきだ。

上山委員

- ・JNTOの強化は重要である。地方で海外への情報発信としてサイトを作っても誰も見ていないような状況である。インターネットは、本来であれば費用対効果が計測できるのでリスト化を図って、情報発信の強化を図っていただきたい。
- ・インバウンドに関して、日本の旅行会社の自助努力には限界がある。各国の旅行会社及び、ユーザーに日本観光の需要喚起を行うために多言語での観光キーワード調査し、リスティング広告を予算化すべきである。ランディングページはJNTOに絞り、そこからインバウンド事業を展開している各社に繋いでいき、ROIをしっかりと計測しながら、段階的に予算を投入していくべきである

内藤委員

- ・短期的には企業経営の内、集客よりも内部管理が最も重要な課題であると認識している。先進企業では1分単位で時間を労務管理し、もちろん残業代も支払っている。

小林委員

- ・MICEでも日本のよさを伝えきれていない。国レベルでも業界全体も貪欲になって取り組まなければならない。

田川委員

- ・国交省でできることは限られている。インバウンドや人材交流、ニューツーリズムなど、省庁間連携は重要だ。観光はレジャー論に陥ることも多分にあるが、産業論を議論しなければならない。

佐々木委員

- ・各地域で進めているスマートシティの個別プロジェクトでは、省庁間連携が必然的に発生している。産業間の連携も然りだが、皆が同じ方向に向かって取り組んでいけば、自ずと連携は発生する。

山内座長

- ・色々ご意見を頂いたが、大別するとマーケティングとマネジメントに分類されるように感じた。頂いたご意見を事務局で集約し、次回の議論に活かしていきたい。

(3) 次回検討会について

説明 観光産業課寺田課長

- ・次回検討会については、10月中下旬開催予定。具体的日程については、後日連絡する。

5. 閉会