

第 2 回 観光産業政策検討会 議事内容

日時 平成 24 年 10 月 31 日 (水) 15:00~17:00

会場 国土交通省中央合同庁舎 3 号館 11 階特別会議室

1. 開会

2. 議題

(1) 論点整理案について

観光産業課 寺田課長

資料説明 (資料 2、資料 3、資料 4)

井口委員

- ・論点に 1 点付け加えたい。「観光産業のマネジメント」も重要であるが、「地域のマネジメント」である。官民連携と言われているが言葉だけが先行しているように見えるため、問題提起をした。
- ・日本の観光産業が世界最高水準の産業にしていくために何をしていくのか。民間事業者が最も重要視することは、事業の持続性、継続性である。そのためにはお客様の満足が重要であり、満足により収益の確保である。それが人材、研究への投資につながる。この循環が世界最高水準の産業につながるものとなる。
- ・行政はきちんと下支えすること。地域はブランドそのものだと感じる。地域ブランドは総合力であり、ブランディングを戦略的に実施する仕組みを構築するために地域のマネジメントが必要となる。旅行業、宿泊業は地域のブランドの一つの要素である。官民の役割を明確にし、「官」は立ち上げの支援、継続的な下支え、「民」は創意工夫による持続的な経営が役割である。官民の役割分担の考え方を地域の末端まで定着することが必要である。
- ・観光に対する国内の世論も変えていく努力が必要で、観光は余暇を取るだけでなく産業や文化を振興させるために必要な手段だということを訴求していかなければならない。
- ・旅館を含む企業の集合体が地域であり、その地域の全体が日本である。観光地のブランディングを議論する際には、ターゲットを設定して商品開発していくことが言われているが現実にはそれぞれの企業のターゲットも異なるため難しい部分もある。テーマパークや湯沢は、観光の目的地となるが、テーマパークのように単独の事業者がやっているものはひとつの理念で運営できるが、地域は多数の事業者の集まりであり、共通の理念が形成しにくい。そこに行政の出番がある。
- ・顧客満足の向上にはリスクを伴うが、動くのは民間の役割である。民間のやるべき商品づくりを官が取り組んでいることが目立つ。現在、自治体を中心に着地型メニューの開発を行っていることが多いが、みなかみ町のように民間人がベンチャーを起こしている例もある。行政と民間が同じ取り組みで競争をしても持続的にはならない。自治体中心では長続きしないので、民間が持続させることが必要である。その持続されるための下支えが行政の役割なのではないか。
- ・国の役割として競争力が高まってきたときに対外的に観光のプロモーションを行うことが必要である。

(2) 討議

内藤委員

- ・産業の競争力を高めるといえるのは 20 世紀にはモノづくりの分野では一般的な考え方であった。ただサービス産業である観光の分野で生産性が取り上げられることは画期的である。日本の観光産業は旧態依然としており、普通の産業になるためにどうするか、をもっと議

論する必要がある。

- ・日本でチェーン展開を始めた先進的な旅館も元々は家業から経営の近代化を図ってきた。経営の近代化が産業の近代化につながる。
- ・生産性の向上としてマルチタスク化もあるが、労務管理にももっと目を向ける必要がある。多くのサービス産業は基本的に労働基準法を遵守できていないと感じている。サービス産業の経営者は労務管理の問題から逃げずに前向きにとらえていく必要がある。夫婦で年収1000万円を目指すべきで、労基法の遵守するための基盤整備が求められる。
- ・「労基法の遵守」というと、人件費をコストとみて、すぐにコスト増を懸念する経営者は少なくないが、労務管理を徹底することで生産性を上げ、給与も上げて、従業員満足度を高め、且つ業績が向上した企業の実例もある。

鍋山委員

- ・生産性は分母と分子で決まるが、生産性向上で語られるのは、ほとんど分母である労働者に関する議論となる。近年は、ITやタブレット端末などが低コストで利用でき、効率的であることから労働者を減らすことに行きつくが、大事なのは分子である新しいサービスを創造するという議論も必要である。
- ・北海道の旅館で客室数が7室しかなくて1泊5万円もする旅館があるが、地産地消を徹底し、7割が東京からの客である。由布院も分子で生産性を上げている。

百木田委員

- ・訪日旅行を取り扱うランドオペレーターの質の向上が重要である。JATA（日本旅行業協会）で議論を行っているが、現在日本の規制を受けないツアーオペレーターによって訪日旅行の信頼を損なう可能性もある。安全を確保するための法律もない。旅行業法に準じた法規制が必要である。
- ・旅行業は斡旋業から脱却しないと生産性は上げられない。物見遊山から目的の決まっている客に対してどういうものを訴求するかが重要である。SIT（Special Interesting Tour）など目的に沿ったお客様をいかに誘引するかが大事である。
- ・人材育成においては観光産業における女性の活用が課題の一つである。経済同友会の調査で日本企業の女性管理職登用率は平均4.6%であるが、旅行業界においてはさらに低い数字である。なぜ女性管理職が生まれないのか、を真剣に考えるべきである。結婚や出産など人生のターニングポイントで離職する。女性が働きやすい時間を選べる働き方を用意することで離職率を下げ、勤続できる環境を整える考える必要がある。

大木委員

- ・論点2および5について、前回も申し上げたが長時間労働の是正を企業経営トップが本気になって進める必要がある。年休取得促進や時間外労働短縮等の取り組みを現場管理職の評価項目として明確化することや、労働法を遵守し労働環境が良好な企業の事例を積極的にアピールするなど、行政や業界団体ともあわせてキャンペーンを展開してはどうか。
 - ・人材育成については経営層の育成もさることながら、若年層の教育研修がより重要である。若手の社員が同業他社で行われているサービスのあり方を知る機会も必要だ。業界全体で交換留学のような人材交流を進めることや、複数の企業が共同で研修を実施することなどの取り組みを検討してはどうか。

佐藤委員

- ・旅館業の経営について同族経営、市場変化への対応の遅れ、財務については、前回、話したとおりであるが、収益の改善の観点からすると旅館は旅行会社からの送客比率が高く、営業面・企画で自立しているとは言えない。旅行需要の減少から過度の競争に陥り、料金設定も採算ギリギリであり、15%程度の旅行会社の送客手数料も年々重荷になりつつある。
- ・最近ではカード決済する客も増え、カード会社の手数料率の負担感も大きくなってきた。カ

ード会社の手数料率は業種によって異なり、国観連クラスの旅館は 2.5%、日観連クラスの旅館は 2.1%となっている。ゴルフ場の 1.1%、都市のホテルで 1.数%という手数料率と比べても高いため、引き下げが課題である。

- ・償却前で 15%の利益率があれば事業を回せるが、現状では 10%を切っている。自前の営業力を高める努力も必要であるが、諸所の手数料率を下げると改善につながる。

沢登委員

- ・論点 1 について、観光サービスの質の向上とは何かを考えると、「地域から提供されるサービス」という価値を向上させることが重要である。それを仲介するのが旅行会社等であって、サービスは地域から提供されるものである。地域ブランドの価値の向上が日本ブランドの向上につながってくる。
- ・論点 3 について、宿泊業の生産性向上は必要である。生産性の向上により生み出された時間を宿泊の価値、イノベーションを起こす時間に充当することが必要である。お客さんの予約からチェックイン、チェックアウトまでの中で価値を高めることはたくさんある。生産性の向上がイノベーションにつながり、ひいては宿泊業の価値向上につながるのではないか。

丹呉委員

- ・サービス業では、顧客の満足度が最も大事な指標ではないか。製造業の生産性と比べることが果たして適切なのか。日本のレストランは、5 つ星がついているところが多い。日本のレストランは競争力があり、顧客も満足しているからである。
- ・ホテルも都市の大型ホテルから地方の小さなホテルまで様々な規模のホテルがある。これらの規模の違いがある中で平均して話をして意味があるのか。
- ・サービスとは個別性が強いものだ。サービス業そのものの事業においては、個々の経営者に任せることも必要である。経営者は市場の変化に適応してサービスを考え、顧客満足度を上げる。
- ・官民の役割を具体的にすること、政府は何をする、地方公共団体が何をする、ここは民の領域だ、という役割分担が必要である。

佐々木委員

- ・普通のサービス業のフレームワークをきちんと使って考えることが必要ではないか。ハイエンド・スペシャルパーパス・スペシャルインタレスト、とお客さんをセグメントし、旅館・都市型ホテルは何を狙うか、それぞれに対応していくことが必要である。
- ・ひとつひとつの意見は素晴らしい。それをどのように全体でまとめていくか。国、地方、企業のそれぞれの視点で、優先順位を付けていくことが重要である。

湯浅委員

- ・論点も課題も皆さんの目線もかなり合っていると感じる。大事なのは「どう実行に落とし込んでいくか」である。
- ・市場が成長しているときは平均型のマネジメントでも良かったが、市場が伸びなくなった時代には偏差型のマネジメントが重要となる。競争環境にある民間企業のうち 2 割のトップ集団、6 割の平均的な集団、2 割のそれ以外について、同じ議論にはならない。
- ・偏差型のマネジメントに分類をした上で、民間がどう取り組んで、自治体がどう支援し、国がどう支援するか、という実行の責任主体をはっきりさせるべきである。

矢ヶ崎委員

- ・キーワードは、「人材」、「生産性・収益向上・イノベーション」、「ブランド」になると思う。その 3 点で観光産業の強化をまとめていくのではないか。
- ・基本は競争である。健全な競争を大前提として、消費者からの支持を得られるかがサステ

ィナブルのポイントである。その前提でベストプラクティスをつくり込み、好事例を増やすことを目指したアクションプランに落とし込んでいくべきではないか。

- ・強い事業者づくり、事業者間・地域間の連携による価値づくりが重要であるが、観光事業者の中には連携を阻害するエゴが残っている。消費者目線に立つことを徹底すればエゴ克服は可能になる。そのためには人材育成が重要である。
- ・顧客満足が高くてリピート→収益につながるとは限らない。顧客満足はスタートであるとの認識が必要である。

井口委員

- ・サステイナブル、持続可能な経営が何をおいても大前提である。本来もっとも望まれる形は、地域に多くの人がいて、地域の内需で経済が循環することであるが、それができないから、地域外の人を呼び、外国人を呼ぶ必要がある。地域内の経済が回るかどうか、その仕組みを本気で考えていない経営者が多い。
- ・マネジメントスキルが足りないということを直視することがスタートになる。都市部はイノベーションが早い、地方はスローで変化が少ない。したがって、地方からは人が消えていく。しかし、地方にこそたくさんのイノベーションのタネがある。そのタネを育てる人材が都会に流出している。この状態からの脱却のために地方でも生活できるインフラ、仕組みづくりが必要である。
- ・地方自治体も首長の実績を上げるために、プロモーションをドンとやって瞬間的な集客を図ることが非常に多い。それは持続可能ではない。

上山委員

- ・観光産業はビジネスとして極めて脆弱で、普通に当たり前のことができていない。近代的経営を目指すうえで、まずは普通のことをやる必要がある。観光産業に従事する方々においては、ITビジネスの活用方法に関する知見が、全般的にあまりにも低過ぎる。
- ・例えば、商品をつくる際にも、まずパンフレットがあって、その後にWEB展開を考えると聞く。紙面に限りがあるパンフレットと限界が広いWEBの優先度さえ考えない。
- ・経営者の理解と判断が適切にできるようにならなければだめである。そうでないと、産業として他と比べて極めて見劣りがする。

小杉委員

- ・観光産業は輸出業と捉えた方がよい。他県からの誘客や海外からの誘客で地域にお金を落としてもらうことが主眼ではないか。
- ・海外のホテルの総支配人の評価は、顧客満足度、従業員の満足度、収益性、3つのバランスを重要視して評価されている。
- ・従業員に対するインセンティブだけでなく、トレーニングやキャリアプランニングを管理職がどのように取り組むかを示すことも重要で、自分の部下たちを2年後にどうするか、5年後にどうするか、時間をかけてヒアリングをしている。
- ・日本ではホテルの勉強ができるのはホテル専門学校が主であるが、米国では、昔から大学の経営学部の中にホテル経営に関するプログラムがある。さらに卒業した後もAHA (American Hotel Association) がアメリカ各地の大学教授を呼んでテストプログラムを作らせたりしながら産と学がお互いに何が必要か理解しながら教育に臨んでいる。こういう教育プログラムを官から後押ししていくことにより、個人経営からチェーン展開を始めている旅館経営者をもっと強くしていくべきではないか。

中村委員

- ・新潟では2035年までに人口が約50万人減るとの予測が出ている。これは県内第2・第3の人口である長岡市、上越市がなくなるレベルであり、地域に多大な影響を与える、という問題意識を持っている。そのような中で地域産業への波及効果や雇用効果等を鑑み、観

光産業の支援を積極的に行っている。

- ・金融機関であるため、主としてバランスシート等を見ながら贅肉を落としていく外科的治療を経営者と一緒に実践してきたが、売上増加につなげるトップラインを上げていくような動きをお手伝いすることが必要と考え支援を開始した。昨年度から観光学校を開設し、ミニ出向体験等もプログラムに組み込み、地域の経営者が一体になって学び、考えていく。地域の経営者が一緒にやることで共有が図られ、地域のブランド力が強化されていくと考えている。

上山委員

- ・旅館の輸出の事例は出始めているが、資料にも出ているように現地パートナー・進出方法・人の採用、といった不安が多くて一步踏み出せないところがある。
- ・旅館は日本の文化であり、食べても寝ても過ごしても日本の文化そのものであることを考え、民間だけではなかなか出来ないことであれば、行政が各国への文化発信として、アンテナショップとして展開し、運営を民間へ再委託する方法もあるのではないかと。
- ・クールジャパンのコンテンツを海外へ移転していこうとするが、そのコンテンツとはすべて複製可能なものであり、なかなか収益化に結び付きにくい。クールジャパンでキャラクターと宿泊業を連動させてしまう手法もある。海外で日本の旅館文化を調査すると捉えて、その知見をもって日本の旅館のブラッシュアップにフィードバックすることもできる。

矢ヶ崎委員

- ・観光産業がリーディング産業となること、輸出産業としての外貨獲得、GDPの一定割合への貢献などの要請が強まる中で、観光産業を早く伸ばすためには優秀な経営者と優秀な中間管理職を数多く輩出することが第一段階ではないか。事業者の連携に対するエゴを超えることも含めて、観光産業は他の産業が当たり前のようになっていることをやっていかなければならない。
- ・ファミリービジネスによる小規模旅館の中には高収益を達成している事業者があり、これは成功パターンの一つである。一方で、チェーン化していくと経営の効率化に効くだけではなく、経営者・GM・中間管理職のポストが増えることにより、マネジメントの数を確保することもできる。観光産業全体の経営力が上がれば更なる発展が見込める。

内藤委員

- ・宿泊業では、基本的なことが科学的に実証できていない。お客様が100人入った時に適正従業員数が何人なのか、という問いに誰も答えられない。旅館科学というか、基本的な研究をしっかりとやっていく必要がある。
- ・学問があってそれを学ぶことで近代化の加速が図られる。
- ・生産性向上には、分子も大事だが、私は分子分母一体改革だと考えている。分子を拡大しようとする場合にはその原資を分母から持ってくる必要があるからだ。

鍋山委員

- ・世代交代の話をする、現在の20代はグローバル化していてかつ社会性が高いと感じている。地方の旅館業でも、地域と連携している若い経営者が増えている。
- ・世代交代をしている人たちの地域全体でのマッチングの必要性を考えると、地域にビジネススクール的な人材育成の場が必要ではないか。

山内座長

- ・トップを伸ばすか、中間を底上げするか。どういう目的で、どういう方向に、どこをターゲットにするのか。本日は宿泊業における議論が中心になったが、皆さんそこに問題意識を持たれている。
- ・学校よりもおそらく実学に近いところでマネジメントを体系づけて、皆で共有する、とい

ったことが開始点だと感じた。

- ・生産性を上げるため、マネジメントの分母と付加価値創造の分子の両方をしっかりと見ていく必要がある。
- ・オンジョブじゃないような形で教育システムを作り上げることが、観光産業の生産性・収益性、ブランド力といったものを上げるステップとなる。
- ・地域のマネジメントをどうするか、も重要な視点だ。
- ・皆さんの議論を事務局でまとめて、論点を組み立てていただく。

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、12月中下旬開催予定。具体的日程については、後日連絡する。

4. 閉会