

第1回「日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速するための新たなビジネスモデルのあり方等に関する検討会」

議事概要

日 時：平成31年1月28日（月）16：00～18：00

場 所：中央合同庁舎2号館 14階 国際会議室

出席者：

（委員）玉井座長、

石井委員、大田原委員、北嶋委員、瀧委員、富田委員（代理）、永井委員、

松井委員、宮崎委員、森口委員、山崎委員（代理）、山下委員（代理）、吉金委員

※50音順

（観光庁）和田次長、永井旅行振興担当参事官、田村観光人材政策担当参事官、坂野観光産業課課長補佐（総括）、中村観光産業課係長

◎開 会

○和田次長より挨拶があった。

○委員照会のあと、事務局の推薦により、玉井委員が座長に決定された。

○玉井座長より挨拶があった。

◎議事

1. 観光庁からの資料説明

○坂野観光産業課課長補佐より、検討会設置の趣旨、構成、検討事項、検討スケジュール、観光や宿泊業を取り巻く現状と課題、検討の進め方について説明があった。

○（株）地域経済活性化支援機構の大田原マネージングディレクターより、検討会の討議テーマの仮説について説明があった。

2. 討議

○バブル崩壊後、団体旅行から個人旅行に変わっていく中で、その変化に対応できていなかったが、大きな変化として、インバウンドも国内客も週末に集まってきているため、客室のマネジメントをどう行うかが重要であり、平日を埋めるためにはシニア層と欧米

の客をターゲットにすべき。また、顧客を増やすと、人手不足に陥り、人手不足を派遣職員で補おうとすると、残業代が増えるため、国内にある生産性向上の取組に目を向けるべきだ。

○今年度も好事例集の作成に取り組んでおり、生産性向上の伸び率を上げるだけでなく、地方の温泉旅館や小規模旅館に対しても、生産性向上の裾野を拡げていきたい。

○業務改善システムのベンダーの立場から言うと、300～320施設にシステムを共有しており、システムを入れれば問題が解決すると考えている人がいるが、結局はツールに過ぎないものなので、使う人の技量により効果が大きく差がつく。実際、経営努力で黒字転換しても、中々離職率は下がらないので、地道な活動が必要であり、感度のアンテナが低い旅館には好事例は届かない。また、KPIを各旅館の間で共有している地域は上手くいっており、いかに国・地域として取組を拡げられるか、「業務の棚卸し」と「IT化」の二刀の捌きが課題。

○大河ドラマなど一過性のブームに乗るのではなく、既存の旅館とどう連携していくか、個別に話し合いを進める事が重要で、モデル形成には、事例の積み重ねを地道にしていく必要がある。DMOの成功例・失敗例を共有すべき。

○端的に箇条書きで問題意識を共有。・旅館は体験素材か、宿泊素材か。・食の問題をどうするか、泊食分離などバリエーションを増やすべき。・キャッシュレス対応は喫緊の課題。・外国人はゲストハウスや簡易宿所の伸びがすごいが、質の保証をどう行うか、質の良いサービスを受けられる宿泊施設をどう発信していくか。・直前のキャンセルへの対応。・外国人をどこまで採用するか。・通訳案内士やボランティアガイドはどこまで正しく通訳をしているのか。

○インバウンドをどう取り込むかを考えるべきで、交通網、施設側のマーケットニーズの把握、課題は二点ある。前者については、鉄道のチケットが海外では買えず、購入システムが整備されていない地域は需要を取りこぼしていること。後者については、外国人にとって旅館に泊まるのはイベントで、アジア人はwifiが使えるか、欧米人は英語のパンフレットがあるか、を重視しており、ニーズを把握して対応すべき。

○石和温泉は老朽化施設も多く、活性化しようという経営者が少なく、首都圏から近い好立地を生かし誘客に成功している施設もなくはないが、全体的に平日の集客に苦慮している。宿泊施設間の競争のため単価を下げると、生産性を上げられず、正に負のスパイラルだ。

○課題は二点ある。近年、伊東園グループホテルが進出している一方、奥湯河原には一

泊 15 万円の宿も依然、高稼働率を維持しており、宿のランクが 2 極化している。中間の価格帯の旅館が無くなってしまおうのではと危惧している。また、旅館の経営者は、辞めたいけど辞められない負のスパイラルに陥っており、辞めるに辞められず、延命すべくファンドや伊東園に食われている状況。

○これまで JNTO は地域との連携が課題で、DMO・自治体等地域関係者に JNTO の姿や形、役割が見えていなかったが、今後は DMO・自治体等地域関係者と一緒に正確なデータに基づいた議論を進めていくのが役割と認識している。国によって旅館へのニーズが異なるため、国別の外国人のニーズも含めて、今後の検討会で紹介していきたい。

○宿泊業の働き方の改革に係る課題は山積み。現場の経営者に聞くと、人手不足の問題が大きく、採用しても定着しない。宿としての経営戦略をどうするのか、日本人・外国人のいずれかをターゲットとするのかなど、経営者がビジョンを持つことが大事だが、自分の宿泊施設の提供価値とは何か、言語化できていないので、従業員に頑張るべきパートが伝えられない。

○各地域でニーズが違うので、地域においてニーズを把握しないと立ちゆかない。耐震化の更新投資すらままならず債務で苦しんでいる大小の旅館があるので、大小旅館のすみ分け、掲げるターゲット顧客層を細かく切る方策等について、関係機関と連携して支援していきたい。

○数値目標は達成しつつあるが、どういった観光立国を目指すのか、目標をどこに置くべきかを国として示して欲しい。目標がはっきりしないと、何をすべきかが議論できない。

◎閉会

○第 2 回、第 3 回では委員より発表頂く。

○次回検討会の開催は後日、調整する。

○それでは、第 1 回検討会を閉会とする。

以上