

第5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：令和2年1月30日（木）16:00～18:00

場 所：中央合同庁舎2号館8階 国際会議室

出席者：

（委 員）玉井座長、

大田原委員、岡本委員、北嶋委員、瀧委員、高岡委員、永井委員、松井
委員、宮崎委員、森口委員(代理)、山崎委員、山下委員

※50音順

（観光庁）小熊参事官(観光人材政策)、地主民泊業務適正化指導室長、中村観光産
業課係長

◎開 会

- 玉井座長から挨拶があった。

◎議 事

1. 観光庁からの資料説明

- 事務局より、これまでの本検討会での議論を踏まえ作成した報告書(案)、来年度の調査事業内容、今後の検討の方向性及び分科会(案)について説明があった。

2. 討議

- 事務局より説明のあった資料2の報告書(案)について、本内容により取りまとめることで、全委員が異議無し。
- 地域に資料3にある様なシステムが導入され、毎日変化を見て、アナログ的に手計算するより、デジタル的データを見て攻めに転換する時間を費やすことが必要と思う。
- 高齢の旅館経営者でも出来るような、手間をかけずに宿泊客のデジタル的データを手出来るような仕組みに今後進化させるようなことも、展望として重要。
- 事務局から補足のあった様に、地域全体として取り組むためには、誰でも使える様な

システムによる実証実験を実施し、先導的モデルを構築することが必要と思う。

- マーケティング、販売といったところに関してはDMOが窓口となり地域の集客の役割を果たす、そのためにマーケティングができたり、販売ができる人材を定着させる、DMOにそうした機能を負わせられれば、自走ができると思うので、そこに至るようになるまでのプラットフォーム作り等の過程は国の支援があれば有効かと思う。
- 企業がプラットフォームに頼る理由は、自分ではできないからで、そういう視点からマーケティングはDMOでもOTAでも良いと思うが、その取捨選択が迫られている現状がある。
- DMOは地域主体なので、OTAを選ぶか、選ばないか、あるいはリピートが高いとかは地域が決めればいいし、旅館が決めればいいことである。結局は地域全体で売っていくので、基本的にはDMOが全体でどういうマーケットが必要かということ判断することが大事であって、地域でやることについては、旅館がターゲティングをして、どの層をとっていくかという話であることから、肝心なことは、それに必要な数字をデジタル的にいかにとっていくかの話であると思う。
- モデル地域で検証等を行うことで、業界として統一的なデータ、収集方法、プラットフォームのあり方等について、実証実験を通じて集めていただけると大変ありがたい。さらには観光庁や旅館協会等に報告している現状バラバラのフォーマットの統一化まで行き着くと理想的と思う。
- 地域の旅館産業は全体的に現在経営的に危機的状況にあると言え、構造的課題が存在するが、更に悪いことに、旅館の重要なプレーヤーである金融機関自体の体力が低金利時代を反映し削がれてきている状況が旅館経営に追い打ちを掛けている。
- 資料3にあるような取組みが出来得るDMOは、非常にまだまだ限定的なのが現状なので、そのようなDMOを強くいかに支援していくべきかが重要。仕組み、仕掛けをつくる取組みとしてモデル事業として検討していけば、課題だけでなく、どこにお金が必要か、どこに地域の金融機関から資金を融通するば良いかが見えてくると思う。
- 地域完結のデータ分析でなくて、横断的な、偏差値的な分析ができれば良く、それによりどこが欠けているのかという仮説ができ、地域ぐるみで取り組んでいく様になるので、仮説の精度を上げるという観点からも、自己満足にならないデータ分析が大事。
- 金融機関をとりまく経済環境がかなり厳しさを増しているのは事実。その対応として、各金融機関は単なる金貸しから、取引先の経営課題に対するコンサルティング業

務の強化を図っており、外部事業者とも積極的に連携して、経営支援のコンサルティングを行ったりしている。

- 地域としてのデータを各旅館が取れることはとても重要と思う。また飲食店、日帰客が地域の中でどんな消費を起こしているか、その情報が取れば地域としてのかかなり有効なデータになると思う。こういう機会にモデル地域でいろいろ分析できて、このタイプの地域はこういうことをやったほうが良いということが見えてくると、横展開として効果有りとする。
- DMOをやっていない自治体もまだまだ存在するが、DMOは実働的なものでなくては意味が無く、実働のあるDMOを形成しようとするときは、行政が中に入ってつくり込んでいくことが重要と考える。また、他産業と観光産業の連携が非常に重要で、ある程度規制の部分を外してもらえるとありがたい。
- 金融面も含めた支援のあり方をより深く検討していくために、宿泊施設向けの支援制度を持っている観光庁、中小企業庁、経産省などの関係省庁や、貸し手である銀行側の視点から、金融庁、信用金庫、日本政策金融公庫なども入れ検討していく必要があると思われる。この観点から、金融にかかわる小委員会をこの下に立ち上げたい。
- 金融支援のところにフォーカスが当たりすぎるのは、本論から外れた議論になりかねない。
- 新陳代謝をどうやって起こしていけるのかという話なのかと思われる。
- 異業種連携の観点から、例えば、旅館の経営現場に生産管理や販売管理の手法を取り入れるというのは、陣屋ネットもそうだし、観光ITベンチャーの業界参入といったことも、議論に意味が出てくると思う。
- 旅館の「新陳代謝」という表現や、「明るい廃業」という表現は、旅館の活性化に向けた本委員会での趣旨とは食い違っている側面があり、留意すべき。また、観光産業全体の中でどこに対してもっと投資を厚くしていくのかや、そのようなことを金融機関、金融庁、中小企業庁等を入れて話し合うということは、とても有意義なことと思う。
- 非常に悩んでいる旅館が多いので、そうした人的で、支援の様なものを考えていただく機会が設けられると、旅館経営者の人たちは大変喜ぶものと思う。
- 旅館が減っていく状況下だが、市場のニーズからすると、まだ多いのではと感じており、地方の温泉旅館では、圧倒的に人手が不足しており、現場だけでなく、マネジャーや管理職、経営者のなり手も、少なくとも若手のなり手がほとんどいないため、業界

としてはこれから一層厳しい状況が訪れてくると思う。そういったところが退場して
いったりすれば、マーケットのほうも旅館の需要と供給のバランスがとれてくる可能
性もあると思う。ある程度経営能力のある経営者で、比較的低い、ローリスクで参画で
きるような手法があると、地域として向上していくと思う。

- やる気のない、自分の代で終わりにしようと思っている経営者に梃を入れても、無駄
で、むしろ、やりたい方、参入したいと思っている経営者向けに金融的な支援や、ノウ
ハウを投入すべきと思う。
- では、分科会は設置するという方向で検討させていただきたいと思う。
- 分科会設置について全委員了承。

◎閉会

- 分科会を二回程度開催し、5月目途に第6回検討会に諮る。
- それでは、第5回検討会を閉会とする。

—— 以上 ——