

「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」

第1回宿泊業WG

議事概要

日 時：令和3年12月2日（木）15:30～18:30

場 所：オンライン開催

有識者：玉井主査、

大田原委員、片岡委員、高松委員、多田委員、浜野委員、矢ヶ崎委員、

山田委員、湯浅委員

※50音順

○ 開 会

- 柿沼観光産業課長より挨拶があった。

○ 議 事

1. 宿泊業に期待される主な役割について

- 観光庁より、資料1に基づき説明があった。
- 多田委員より、全国に宿泊施設が点在し地方創生に関わる経済機能があり雇用と消費を通じて地方の経済循環の中心となっていること、宿泊旅行を通じて非日常を体験できること、100年を超えて営業し持続性があり歴史文化を享受できることについて説明があった。併せて機能を活かすためにより観光産業を産業化すること、収益性を高め地方創生に貢献する問題意識があると発表があった。
- 浜野委員より、今後旅館が取り組むべきこととして、三勤一休や105日の年間休日の確保など従業員の働き方にも取り組まなければならない。また負担のないサービスのあり方を実現すること、それについて業界としても顧客に理解を求めていく必要があることについて発表があった。併せて過去の推移では宿泊料は2倍～3倍であるが建築単価は6倍から多くて10倍、高卒の初任給は10倍など収入に対して支出のほうが上がっていくなか、構造的に設備投資が厳しい一面があると発表があった。
- これら発表を受けて討議内容は以下のとおり。
 - 他産業は人が多くいる都市部により価値がつく流れであるが、旅館産業は地方が主となる稀有なコンテンツ。地方創生を実施するためには旅館産業の活性化が一番重要。価値が分かる指標を整理し地方雇用発の経済貢献、分配波及とい

う側面を強く出していくべき。また、世の中で同質化、均質化が進む中、観光コンテンツを資産として作りこみ、文化を継承するということを役割の軸として打ち出すべき。

- 宿泊業に期待することとして、特に環境への配慮について地域を引っ張っていけることがあるのではないか。例えばフードロス削減、周囲の自然環境を豊かにする等の取組みは、旅館だからこそできること。また、消費の拡大、例えば農業製品に付加価値をつける等、他産業と連携することで新しい価値を作ることができるのではないか。
- 地方創生の観点では、若い女性を地域にとどめることが重要で、旅館はその職場を提供できるのが強み。また、モノとサービスを比較すると、モノを定価以上で売るのは非常に難しいが、宿泊業等のサービスは高価値と顧客が認めさえすれば高単価化は可能。加えて、このネット社会で顧客と実際にコミュニケーションをとる手段が減少する中、宿泊客とリアルの場でコミュニケーションをとれるというところには新しいビジネスチャンスがあるのではないか。
- 観光産業は観光案内所等を運営する自治体、寺社や公園といった目的地を運営する公的主体、飲食店・宿泊施設等の民間事業者、産業を支える金融機関といった多様な主体が複雑に関係しあっている。これらの主体がまとまらないと、地域としての売り込みができず、競争に勝っていけないので、大きな旅館が地域のまとめ役となることが非常に重要。自施設だけでなく、地域にいかにお金を落としてもらえぬ形にするのかといった地域の戦略にも深く関わっていくべき。

2. 宿泊業の経営改善について

- 資料2、資料3及び資料4について、それぞれ発表があった。
- 各委員の主な意見は以下のとおり。
- 旅館業は家業的な経営が多いが、公私混同は避けるべき。そのためには社員目線で考えていくというのも重要。また改革という観点では事業承継等若い力を導入するなど経営者の世代交代が鍵になる。
- 経理の効率化というところは、非常に苦勞するところではあるが、一方で、今後まだ伸びしろがあるということでもあり、改善できるところはどんどん改善していくべき。
- 一つ目は人口減少であり市場が縮小するなかある程度やる気がないところは退場を考えていかないと業界全体の生産性は上がらない。それは国や金融機関がどう向き合うのか考えないといけない。二つ目は残ったプレイヤーが生産性を

上げていくために、事業の中心にいる人が課題を課題として認識し、変革に動くことが必要。三つ目は業界全体が右肩上がりの時代とは状況が異なるので、売上が下がっても利益を増やせるような改革を進めなければならない。また、業界の生産性は、自社導線か他社導線か、後者であれば他社に相当のコストを払っているのではないか、自社導線であれば顧客を引き留める努力という視点からも議論すべき。加えて、業界全体の働きがい、労働環境を改善すること、例えば閑散期は休んで無駄を減らすといったことも重要。

- 地域に根付いた産業であり経営している人には人脈もあるため経営の合理化とジレンマの部分もある。2030年に向けて旅館経営を近代化していくために、後継ぎの人材育成に力を入れ、家業という形のままでも経営力を強化していくべき。また、生産性を上げていくために、個社の取組では限界があるため、需要を平準化するためにイベントを平日に誘致することや、需要を踏まえた旅館の適切な供給量を示したうえで新規参入をコントロールすること等に、地域全体が取組むことが必要。
- 経営については、データを用いて課題が見える化するために、データ化という最初の崖を越えるのが重要。労務管理については、自分自身も旅に出て勉強するといったことも含めて、休みをとるということを目指すべき。金融機関との関係では、返済のあり方や新規事業の資金調達について話し合いができる関係を作ることが重要。また、事業者の退出という観点も重要だが、その後生じる廃屋については、地域で稼ぐ空間を維持するためにも、空いたところを地域内で受け入れるといった取組が必要ではないか。
- ニーズが細分化する中、環境の変化に対応できていない経営者の新陳代謝が必要。一方で、破綻懸念先、実質破綻先の割合が他産業と比較しても多いため、やめた後の過大な債務を何とかしていかなければいけないので金融政策もセットで考える必要がある。所有+債務と運営を分離するといった仕組み等、1人の経営者を変えるだけでなく、債務の問題を含めて新陳代謝を起こすことが重要であり、若い人を呼び込むためにも地域をあげてどう働きがいのあるような環境にしていくのか考えていくことが必要。
- 宿泊業はいわゆる事業継続計画（BCP）の策定率が全主要産業の中でも最低。危機管理という観点では、経営をしっかりと数字で見えて、今の財務状況や、今後売上が止まった場合の方針を具体的に考えることが重要。逆に、日頃から準備を進めていけば、金融機関も実際に何か起こったときに、理解して支援してくれる。
- 地域の中心だった旅館が再生旅館になる、外国資本が流入する等、街の雰囲気

が急速に変わる中で、防衛策など地域に根付いてしっかり経営をしている旅館が、撤退・再生する旅館に関わってもらおうといった政策を考えてもよいのではないか。また、地域で客の取り合いにならないよう、ポートフォリオを地域で作ることも必要ではないか。

- 一つの地域内に限らず、ある地域の旅館が直接関係のない地域の旅館をノウハウ面でサポートする等、地域間で協力支援関係があると、優れた経営のノウハウが展開できるのではないか。
- 今後業界を守る観点からも、所有と経営の分離はやらざるを得ず、その前提として、今あるアセットで現金化できるものは何か、ということに向き合わなければならない。また、業界全体の生産性を落とさないためにも、地域の供給量を鑑み参入のコントロールについても前向きに議論すべき。
- 玉井主査より全体総括があった。

○ 閉 会

- 第2回宿泊業WGについては、12月17日に実施予定。

以 上