旅館業緊急提言「新生創造」のための提言

飯島綜研代表取締役で大阪観光大学観光学研究所顧問の飯島賢二氏が、旅館業への緊急提言「『新生創造』のための提言」をまとめた。内容を2回に分けて紹介する。

飯島綜研代表取締役
大阪観光大学観光学研究所顧問
飯島　賢二

（上）

1・「Record—Breaking」の時が来た

誰もが予想しなかった、未曾有の大震災が起こった。「未曾有」とはどういうことか、文字通り、「未（いまだ）曾（かつて）有（あらず）」という意味で、英語で言えば「Record—Breaking」、つまり過去の記録をぶち破る、前例のない異常で非常事態と言うことである。

これが、2011年、3月11日に発生した東日本大震災だ。この日から、今まであったすべての価値観を変えなければならない…そんな天のミッションを聞いた。

地震と津波に直接被災した被災地及び被災者は、いまだ被害状況の全容が把握できず、その状況は言葉に言い難い有様のまま、遅々として解決の糸口さえ見えないでいる。同時に発生した原発事故による放射能漏れは、内外共に実体のない風評被害に苛（さいな）まれ、計り知れないマイナスダメージを被った。

そして日本経済の根底を支える電力不足が顕著化され、政府＆行政と電力会社による歯止めの効かない「癒着」構造が、国民の前に白日の如く露呈された結果、エネルギー政策そのものの抜本的見直しを余儀なくせざるを得ない様相を提示した。

世界で唯一の被爆国であるこの「日本」と「日本人」が、原子力政策の失態を繰り返してきた事実が明白になったことは、むしろ世界を驚愕させた。原子力の平和利用を推進すべき多くの国や国民に失望を与え、その促進スピードにストップをかけた責任は、すこぶる大きなものがある。

これは正に価値観の歴史的転換期の到来であり、今や日本と日本人は、近代日本史の中で大きな試練を与えられたに等しいというべきであろう。

現状の日本は、過去を拭い去り、将来にわたり、個々の価値観と大きな政策転換が求められている。それは政治経済のみならず、科学、医療・福祉、教育、文化等、全社会的すべての価値観の変革を意味するところである。

今まさに「Record—Breaking」の実践の時、まず、従来あったやり方では、対処できないことを理解しなければならない。ホテル・旅館業を取巻く仕組みや制度、慣れ親しんできたオペレーション、あるいはひたすら遵守してきた法令・法律の枠組みの中では、有効的手段や政策は生まれない。既存の規範や道徳観さえも乗り越えた、新しい価値観を創造しなければいけない…そんな時が来たと思っている。

前例にない対応が求められている。新しい価値観を創造し、全く新たなる復活を、それは新しく生まれ変わることを創造する、つまり「新生創造」へのプロローグ、茨の道を一歩一歩、確実に歩んでいく時が今、そんな新たな歴史が始まった。

2・復興が即座に進まないのは…なぜ？
～復興プランの基本～

東日本大震災の直接的被災、第2次、第3次の間接的被害を受けたホテル・旅館業は数知れない。被災地以外の旅館でもキャンセル率80～90％で、全国的に悲劇的状況といっても良い。その詳細は新聞・テレビ等で連日報道され、本稿の使命とはしないが、近代観光業の歴史の中で、最大の危機と言うべき惨状である。

原因の一つは、「交通インフラの復旧が遅れていること」や、「震災被災者に対する遠慮」意（いわれ）のない日本人的「贖罪」感、更に、見通しの立たない頻繁に起こる余震、それに伴う先々の電力不足及び放射能の風評被害等による、安定的生活及び企業活動の維持への懸念が、大きな不安感を産んでいるといわれている。つまり、この先の日本経済の落ち込みや、将来に対する不安が解消されない中で、「のんきに遊んでいていいのか」という強い思いが大きな要因ではないかと考えられるのである。

しかし、原因をそこに帰結したままでいいのだろうか。

したがって、その原因をすべて解決しない限り「観光は全部ダメなのか」…？

即座に、「そんなことは決してない！」と断言したい。

今我々は、この強い意志の元でスタートしなければならない。

交通インフラの復旧と消費者のマイナスマインドは、時間との勝負である。時間を費やすことでほぼ解決するだろう。事実、東北新幹線のE5系「はやぶさ」はゴールデン・ウィーク前に新青森まで運転再開し、青森から鹿児島まで約2000キロが新幹線でつながった。「ディズニーランド」の再開には1万人以上の行列ができたり、パンダを見るために上野動物園に2時間以上並んだニュースが報じられたり等、施設によっては大きな集客を回復しているのもまた事実である。

一部観光も復活の動きを見る中で、相も変らぬ悲惨な状況を改善できないのが、被災地である。その原因は、実に明確である。地震・津波はまさに「天災」、自然がなす災いである。

しかし、その後の原発事故を含めた対応、動きの極悪さは、紛れもない「人災」である。

我国の原子力開発は国家主体政策ではなかった。形式民間の電力会社に任せきりという歴史的事実が判明した。地域ガリバー型の電力会社、その結果生まれる利権と政治献金に政治家や建設業界は群がり、大学における巨額な寄附講座、研究費支援で御用学者が誕生し、天下りポストによって役人はその甘い汁を吸い続けてきた。産・学・官、政治家による膨大なスケールの癒着構造が脈々と続いてきた。皆、電力会社と自分のためだけに動いていた。

復興の第一の前提は、この構造をぶち砕くことである。

批判・批評するのは簡単だが、今はその時ではない。一刻も早く行動する時である。

日本のトップ、政権与党の信じられない指導力の欠如、原子力政策の無策さと東京電力による、癒着構造を必死に隠蔽する彼らの動きを見るにつけ、被災者の心と身体は、一日毎に疲弊し、病魔が蝕んでいく。

被災地復興に今必要なのは、「Record—Breaking」的発想と行動であろう。超法規、既存の常識を超えた画の「見える化」、それを強固に実現化させる、暴君の如くの強いリーダーシップ、そして1分、1秒を争うスピードである。

旅館業の復興を考えるのも、実はこの2つの現状を踏まえて検討しなければならない。被災地の観光地復興プラン、更に今後の旅館業界と個々の旅館経営の目指すべき方向を模索する必要があると思う。

大震災前の「東北の姿」を再生することを目指してはならない。被災地は少子高齢化が深刻で、過疎地が多いという現実を直視すれば明らかだろう。放っておいても人口が増えて、産業が興った昭和の高度経済成長期とは違う。

しかも、津波による浸水が海岸から数キロの内陸まで広がり、市街地の半分が浸水した自治体も多い。津波が襲って破壊された商店街や住宅の復旧をやみくもにめざしたら、早晩、過疎化が進んで町が衰退するという結論に至ってしまいかねない。目指すべきは「復旧」にあらず、「復興」、むしろ「新生創造」である。

そのためには、本来「政府」が強力なリーダーシップを取るべきだが、残念ながら今の総理大臣や政権与党にそれを期待することは難しい。仮に政治主導で推進したとしても、かなりの時間がかかることも否めない。復旧・復興は、「時間」が最も重要なエレメントの1つである事、言うまでもない。霞ヶ関主導でなく、現場主導、地域主導の復興事業を促進し、政府はその構想を全面的に認め、支援していく方向が望ましいかもしれない。

国は、従来の法令、制度、常識、価値観を超越した法整備、理論付けと行政対応の準備をすること、それを国の役割と位置づけ、その財源の確保を確立することを目指すべきだと思う。

そして地方は、当面「東北州」として連邦化させる。この復興プランをよりダイナミックに、そしてスピーディに展開させるためには、地方公共団体も、期間を区切っても良いが、一体になる必要があると思われる。もちろん国家連邦ではなく、複数の県、またはそれに相当する強い権限を留保する自治政府（政令指定都市、市町村等）の集合であり、それが1つの上位政府によって統治される様態である。州は各セグメントローカルを全面支援する、こんな構図がベターである。

1995年の阪神大震災とは異なり、今回の東日本大震災に見舞われた地域はあまりにも広大だ。各市町村単位で復興をめざすのでは限界がある。道州制を先取りして県・市町村を集約する「東北州」の発想が必要という理由である。

前例にとらわれない壮大かつ合理的な復興計画を描いてほしい。

（2）全国民総意の「ペアリング支援」

日本学術会議や関西広域連合が提唱している「日本版対口支援」、いわゆる「ペアリング支援」の仕組みづくりが急がれると思う。ペアリング支援とは、全国民の力を活かして被災地域の復興を支援する仕組みである。

原義は中国語の「対口支援」であり、中国の四川大地震の復興で大きな役割を果たした。今回の場合も、この発想が欲しいところである。

その内容は、次の5項目にまとめることができる。

a・復興に向けて、被災地ではない特定の県、もしくは市町村（支援側）が、被災地の特定の自治体（東北州を想定）と協力関係を結び、互いに顔の見える持続的支援を行っていく。

b・支援側は、それぞれの被災地の実情、考え方を踏まえて、人的支援、物資支援、避難所供給、復興まちづくり支援など、様々の支援を行う。

c・国は、この支援に必要となる法の整備（地域復興支援法等）を行い、財源の手当てを行う。

d・自治体間の組み合わせについては、総務省、全国知事会、全国市長会、全国町村会などが、これまでの蓄積を活かし、被災地の特定の自治体の規模、被災状況、課題、これまでの支援経過などを総合的に判断し、決定する。

e・ペアリング支援の期間は、5年間とする。

被災した自治体は、支援自治体の協力を得て、早急に復興目標の策定を行い、その実現に向かってともに努力する。

（3）産業再生手法「バッドバンク」の例

「バッドバンク」手法とは、金融危機に際して設立され、公的資金を使って金融機関の不良債権を買い取る資産管理会社を指す。事業を継続するグッドバンク（良い銀行）と清算される資産を保持するバッドバンク（悪い銀行）に新旧分離することで金融システムの維持を目指す。実際にこの手法を使った事例は、スウェーデンの「セキュラム」、そのセキュラムを模した日本の「再生再建機構株式会社」があり、バッドバンクの代表的な事例とされる。

セキュラム（Securum）とは、1992年スウェーデン金融危機時に設立された国有資産管理会社である。1990年から1994年にかけての金融危機時に部分国有化されたノルド銀行の不良債権を保有し回収するために設立された。セキュラムは、銀行の1274社（うち790件が上場企業）の3000件の融資からなる4分の1の資産を取得した。最大のものはノーベル工業（現アクゾ・ノーベル）の240億スウェーデン・クローナ相当のものであった。セキュラムは240億クローナの政府からの株式資本と270億クローナの融資を受けた。この会社は独立性が高かった。多くの融資は1994年夏までに回収され、1997年にセキュラムは清算された。

なお、公的資金は635億クローナ（GDP比4・4％）投入され、それを上回る670億クローナを回収できたとされている。

また、日本の産業再生機構（さんぎょうさいせいきこう）は、株式会社産業再生機構法に基づき2003年4月16日設立された特殊会社。預金保険機構が株式の過半数を保有するものとされている。金融再生プログラムの一環。

当初5年限定の組織とされていたが、同機構の支援が予定よりも早く進み、対象事業者への支援が全て終了したことから、1年早く2007年3月15日をもって解散し清算会社に移行、同年6月5日をもって清算結了した。存続期間中におよそ312億円を納税、解散後の残余財産の分配により更に約432億円を国庫に納付したため、国民負担は発生しなかった。職員のうち公務員の占める割合は1割程で、他は民間出身者が占めていた。

スーパーのダイエー、カネボウ化粧品、ダイア建設、ミサワホーム、大京ライオンズマンション等2005年3月末までに再生支援が決定した事業者は計41社を数えた。観光関連業でも、いくつかの旅館・ホテル業がその対象となり、再生へ向けての取り組みが実践されたのは記憶に新しい。

（4）バッドバンク手法の、復興策としての難点

産業再生機構設立の背景には、日本の産業の再生と信用秩序の維持を図るため、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者に対し、事業の再生を支援することを目的とし、そのために、債権買取り、資金の貸付け、債務保証、出資などの業務を営む…と言う思想があった。

その思想を貫徹するため、国がバックボーンとなり法令に基づき、場合によってはほぼ強制的に事業を展開できた。主として、金利減免などを実施した「要管理先」債権を、非主力取引銀行から設立後2年間（2005年3月末まで）のうちに割引価格で集中して買い取り、主力取引銀行と協力して債務の一部免除、デットエクイティスワップ（債務の株式化）などで再建を進めるというもの。債権や株式は、3年以内（2008年3月末まで）に新しい再建スポンサーに売却し、不採算事業の整理などの事業の再構築を実行する方式がとられた。

この政策は様々な理由で理解の得がたい政策であるが、提案されても実現に時間がかかることが最大の難点であり、現実におこっている東日本大震災の復興政策としては、採用しがたいところがある。

更に国を担保として行なわれる事業に関しては、常にクリアしなければならない事由がある。特定の会社だけを対象に、庶民の払った税金で救済するのかという国民感情の問題。民間がとったリスクを国家に負わせると言う結果になるモラル・ハザードの問題。本来マーケットは自由であるべきところ、国家が市場に介入して歪めていることには変わり無い。高つけは国民に回る。等々、難しい議論を経なければならないだろう。

また基本的問題として、バッドバンク方式は、金融機関あるいは個々の事業の再生を主眼としており、地域全体を新たに新生するという概念には向いていないといえるかもしれない。

4・「観光地創造会社」による新しい観光地の新生

（1）「観光地創造株式会社」（Resort Creative Corporation）構想

「東北州構想」や「ペアリング支援」、あるいは「バッドバンク」方式等は、あくまで望ましい姿であるが、現実的に考えると幾つものハードルがあり、実現までには時間がかかるかもしれない。

夢を語る若き政治家ではない、学者や評論家でもない我々実務家は、この「時間」が一番辛いところである。とにかく今は、ベストではないかもしれないが、ベターを模索し、走り出すことが喫緊の使命である。

その1つの発想が仮称：「観光地創造株式会社」（Resort Creative Corporation）による全く新しい観光地を一気に創っていく考え方である。

立地、施設等ハード的にも、精神的、雇用、オペレーション等のソフト的にも現状の被災地は「観光地」と呼べる状態ではない。ここに全く新しい「リゾート」を創造することは、既存のあらゆる概念や価値観をクリアし、まさにゼロからのスタートを認識し、覚悟しなければならない。個々の経営は厳しいまでもその存続価値が評価されるだろう。地域としても、従来の観光協会や旅館組合という枠組みでは対処できない。設立趣旨が全く違うことから、その考え方も動き方も完全に異質なグループを新設しなければならない。

冒頭で述べた通り、その前提は…

前例にない対応、「Record—Breaking」的発想と行動
あくまで民間主導

公（地方公共団体や国）は、全面的にバックアップする

形式は株式会社、出資は継続可能なホテル・旅館業、商店・土産物店、交通機関、旅行業者等観光関連企業、建築業者、デベロッパー、個人・ベンチャーキャピタル等民間ファンド、金融機関、商工会・商工会議所、県・市町村、国（その機関）等である。

市街地再生の新たな場所の選定とゾーニングが不可欠だ。

先ず、新生ゾーニングを指定し、将来のリゾートライフを想定した画期的グランドデザインを策定する。このプランはコンテストやコンペティション（competition）で募集するのも良いかもしれない。農地がまとまった規模で確保されれば若者の定住促進につながる。三陸海岸ならば、美しい海岸と漁村や田園風景を目玉とする観光振興も期待できる。厳密なゾーニングは防災上も重要だ。

第二次世界大戦後、日本の多くの街は高度経済成長の波に押し流され、住宅や工場などが無秩序に農地に点在するようになった。今度の復興では、その轍を繰り返してはならない。

ゾーニングでは所有地交換や土地の使用制限などの措置も不可欠だ。家庭や事業所への太陽光パネルや蓄電池、スマートグリッド（次世代送電網）などを組み合わせたスマートシティ構想については、国がすでに横浜市や京都府など で実証実験を始めている。被災地復興では、モデル都市づくりをめざすべきだ。

そして重要なことは、これを基にした「事業継続可能なプランニング」と「投資意欲を高揚する」ビジネスプランでなければならないということであろう。期間を限定したスケジュールと利回りの優位可能性を明示しなければならない。

被災地は財政基盤が脆弱（ぜいじゃく）な自治体が多いが、復興には10兆円を超える巨額の費用が必要になると予想される。国費にしろ、投資ファンドなど民間資金を活用するにしろ、投資に値する復興計画を立案すべきだ。投資のリターンが期待できる計画なら相当な額の民間資金を集めることも可能だろう。

「街づくり」の基本哲学は、そのまま「観光地創造会社」の企業哲学とすべきと考える。

つまり…

①「地域」は生き物、そして成長する

地元住民と観光客のコミュニケーション

定住できる行政人口と活力ある流入人口のバランスある成長

②自分達の「街」は自分達で創る

コンサルタント任せにしない参加型の「街づくり」

グランドデザインは自分達で考える

行政に頼るのでなく、行政を巻き込む

将来、子供や孫のために、今自分は何をやるべきか

③補助金・助成金に頼らない

利用できるものは利用するが、決して頼らない

前例にこだわらない、資金調達の工夫

汗をかき、頭を使う収支プランニング

④明確な「ターゲット」

「人」の限定…やる気のある人だけが自助努力

官民一体化、官民お互いの役割分担「ばか者」「よそ者」「若者」の有効活用

「地域」の指定…全体をどうにかしようと思わないこと、地域を限定した開発思想

⑤停滞のない発展のためには～ゴーイングコンサーン

地域全体が「魅力ある商品」、地域を運営するのでなく「経営」する

つまり、企業の論理が必要、全体を一つの「企業体」と位置づける

（2）「観光地創造株式会社」の目的

「観光地創造㈱」は、元気な地域を創り上げることを目的として新設する、第3セクター的要素を組み入れた民間企業である。形だけの第3セクターではなく、経営主体は民間主導、出資形態を広く行政を含めるという意味合いである。

この会社の究極的目的は、今までの概念にとらわれない、今までなかったような新しい「地域」を創造することである。そのビジネスプランは、観光の振興を基本テーマとした、投資効果を誘発するものでなければならない。したがって、救済支援のための会社ではない。

観光の振興が地域経済に及ぼす効果の実現を目指し、トリガーとなってゾーニングされた地域全体を活性化させ、世界中に「日本観光」をアッピール、誘客のための企画・営業を発信していくことをその役割とする。いわば、地域創意で民間主導型の「リゾート版コンベンションビューロー」として機能することを目指していきたい。

・所得効果～旅館、観光関連産業の売上＝外貨獲得効果
・仕入効果～食材料費の仕入（地元90％）
・什器備品等の仕入（殆んどが地元）
・設備投資効果～規模が大きい
・大手ゼネコン施工といえども殆んど地元工務店等が関わる
・金融効果～殆んど地元の金融機関
・雇用効果～90％以上が地元の人
・PR効果～地域そのものを全国に向けて情報発信できる
・街なか界隈創出効果～街なかに賑わいを創出する
・税収効果～所得税・法人税・消費税等国税＆入湯税、たばこ税、固定資産税等地方税

観光振興が地域経済に及ぼす効果を認識しなければならない。地域経済波及効果の旗頭として、観光産業の振興を位置づけることを企業理念とする必要がある。

特に旅館業の振興を考えると…

そして…その直接効果が地域内で回転する、「地域波及効果」を理解する必要がある。観光収入の殆んどは地元の消費、農家、小売店、卸売業者からの仕入、工務店、大工さんの改修、タクシー、観光バス、旅行エージェント等との連携、芸者、コンパニオン業者、鍼灸治療師（マッサージ）、エステ等業者との関わり等を通して、第1次産業から第3次産業までの関連がある。

「旅館業が元気になることは＝地域が活性化する！」他産業を、特別誘致策を講じながら地域を挙げて招聘する対策と比較し、地元旅館業の活性化策は、自社経営の問題のみに留まらず、地域全体を活性化させる大きな担い手としての役割があり、社会的意義があるといって過言でない。

（3）「新生創造」の担い手

「観光地創造㈱」を実施し促進する中心メンバーは、観光関連のすべての企業ではない。

企業をしての継続性、あるいは将来的には上場を目指すビジネスプランを構築するため、民間、行政を含めた投資効果を誘発させるものでなければならない。

したがって、参加各企業自体の経営基盤が磐石で、再構築される中で、企業としての健全経営が見込まれるものを対象としなければならない。ここに、救済支援策ではない所以がある。

当然業種としては、ホテル・旅館業に限らない。観光振興に関わるあらゆる可能性を持った機能を発揮できる、業種、業態の参加が望まれる。条件は前項の目的を理解し、健全な企業で、意欲のある経営者群の集約と言うことに他ならない。

注力役割のひとつを、そこに長く住むことになる若者にすべきかもしれない。被災地に住んでいた若者、故郷に帰って復興の力になりたいと思っている若者たちが、中心になるべき役割機能を持つことが重要だと思っている。

更に今、地元コミュニティーを支えている女性の力も欠かせない。それに、都市計画、建築、土木、福祉、医療、観光、漁業、農業等の革新的な専門家も、ブレーンスタッフ集団として、絶対条件といえる。

海外の街に住んでいる人たちの意見も参考になる。

評論家や建前主義の政治家等、地域に住んでいない人、生活感の乏しい人の意見は必要ない。また、なぜ若者が故郷を捨てたのか。なぜ高齢者が自宅で最後まで暮らせないのか。なぜ自殺するのか、なぜホームレスになったのか等、弱者の叫びを理解しようとしない人も、このメンバーには不適切である。

街は人々の暮らす場所である。

街を再生するということは、自分達の将来を決めるということに他ならない。

観光地は、そこに外からリゾートを求めてお客様が来るということ、そのお客様と共存、共栄していく仕組みを持った地域を作るということである。

地元の住民を無視したかっこいいビジョンや、グランドデザインでは、長続きはしないということ、十分認識しなければならない。

世界一美しい街は国民の資産となるはずである。「全ての人に優しい街」が造られるなら復興費用は活きてくる。そして、その経験は、貴重なノウハウとなって残る「大きな財産」である。

復興の担い手は「やる気のある人だけが自助努力」、官民一体化、官民お互いの役割分担、「ばか者」「よそ者」「若者」の有効活用という街づくりの大原則を徹底するべきと考える。（続く）

◆飯島綜研　宿泊施設や観光関連産業専門のコンサルティング会社。数多くの旅館ホテルの個別経営指導を行っている。本社埼玉県。