観光庁 観光産業政策に関する検討会の提言

観光庁は3日、観光関係の有識者を委員とする「観光産業政策検討会」（座長＝山内弘隆・一橋大学院商学研究科教授）の提言を公表した。「世界最高・最先端の観光産業を目指して」と題し、観光産業の強化に向けた課題や方針が示されている。観光庁は提言を今後の施策に生かす。提言文書を以下に掲載する。（一部を省略。見出しは適宜挿入した）

調査データ

～はじめに～

平成15年に我が国が観光立国の実現に向けた本格的な取り組みを開始してから、今年平成25年で10年となる。この間、「ビジットジャパンキャンペーン」の実施、観光立国推進基本法の施行、観光庁の設立等さまざまな動きがあり、観光に対する社会の関心が高まり、その重要性に対する国民の理解も相当程度深まった。

しかしながら、これまでの観光政策は、ともすれば各種の外客誘致キャンペーン、海外旅行会社やメディアへの営業活動などのプロモーション活動に力点を置いたものにとどまり、旅行業や宿泊業など観光の直接の担い手である観光産業のあり方やその強化策を議論する視点が十分意識されてこなかった。この点は国内観光においても同様で、地域の観光振興の旗振り役である自治体においても、主眼は各種のプロモーション活動に置かれており、直接地域の観光産業の強化を図る施策の必要性について必ずしも十分な認識がないことが多い。さらに観光産業界自身においても、将来を見据えた大きな方向性や変革の必要性について、観念論にとどまらないリアリティのある議論は残念ながら従来は十分になされてこなかった。

このような問題意識に立ちつつ、今こそ観光産業についての根本的な議論を行うべき時機と捉え、観光産業が今後の我が国の経済成長と再生を牽引し、また、世界の観光産業界をリードする存在へと飛躍すべく、新たな観光産業政策を構築する必要がある。

その際、基本的な認識として以下の5点を踏まえるべきである。

＜優れた観光サービスの提供が大前提であること＞

まず良質のサービスを提供することが全ての議論の前提である。サービスの質の向上を図らないまま、プロモーション等により誘客しても結果として観光産業の強化にはつながらない。

＜過去の経緯や政策に捉われないこと＞

先入観を排し、長期間にわたって存続している制度、運用、慣習などについても、将来に向けた変更の視点から改めて検討を加えるべきである。

＜新しい環境に対し果敢にチャレンジすること＞

グローバル化やIT技術の普及など新たな事業環境に対し積極的な姿勢を示すべきである。

＜民と官が適切な役割分担・連携を行うべきこと＞

観光産業の強化は、公平な競争環境の下、企業の創意工夫などその活力によって実現することが基本である。一方で、行政の役割は、民間事業者の活力ある事業展開を可能とする環境を整えることが基本であり、企業間競争を大きくゆがめるような補助や経営難の事業者に対する安易な救済策等は行うべきではない。

また、省庁間連携や地方自治体との協力は当然の大前提であり、連携不足や縦割りに陥らないよう不断の注意が必要である。

（中略）

このような認識の下、我が国の観光産業を世界最高・最先端の観光産業へと飛躍させるため、以下に掲げる6つのテーマについて、その実現のための方策を強力に推進していくことが必要である。

日本のブランド確立

①観光サービスの品質の維持・向上を通じた我が国観光産業のブランド確立

観光産業は、魅力あるサービスの提供により需要の喚起や誘客を図るものであり、国家間、地域間、企業間で観光客の獲得を巡る競争が繰り広げられる。提供されるサービスの品質が悪ければ、本質的な基盤を欠くことになり、リピーターも新規顧客も得ることは望めない。我が国の場合、国全体のイメージあるいは観光全般についてのブランドとしては既に国際的に高い評価を得ているが、観光産業については必ずしもそのような評価が確立していない状況にある。我が国観光産業の存立・発展のための不可欠の基盤として、まず、提供する観光サービスの品質の確保と一層の向上を図り、良質のサービスを広く普及・定着させることによって、日本の観光産業としてのブランド力を確立することが必要である。

（1）観光サービスの質の向上・明示

観光産業に関する日本のブランド力を強化するためには、第一に観光サービスを提供する各主体が、グローバルな競争の下、競合国において安価な観光サービスが提供されていることを踏まえた上で、圧倒的な質の向上こそが重要であることを再認識し、その実現のための不断の取り組みを行うことが不可欠である。

特に、訪日外国人旅行者に対して宿泊施設や食事等の手配を行うツアーオペレーター（ランドオペレーターと呼ばれる地上手配業者等を含む）への評価は非常に重要であり、その提供するサービスの質が観光についての日本のブランドに対する評価を左右しかねない。このような視点から、ツアーオペレーターが提供するサービスの質を高めるための仕組みの構築を行うべきである。

具体的には、ツアーオペレーター業務を行う企業を対象として、その提供するサービスの質や当該企業に対する信頼性等が一定水準以上であることを明示するための認証制度を早期に導入・運用開始すべきである。

また、制度導入後も、円滑・公正な運用の確保・改善、認証取得企業の拡大・多様化、認証によるメリットの充実等を図るとともに、当該制度の意義や日本のツアーオペレーターの質の高さ等について積極的に情報発信を行っていくべきである。行政においても旅行業関係団体との連携を図り、認証制度を普及させるための誘導策を検討し、我が国の観光サービスの質の向上・明示に継続的に取り組むべきである。

さらに、将来的には、海外で同様の取り組みを行う国との連携・協力の可能性についても検討を行う必要がある。

そもそも、ツアーオペレーターや旅行会社が、海外のビジネスパートナーから、煩雑な社内手続きによる対応の遅さや英語のコミュニケーションスキル等の不足といった不満を受けないよう、これらの問題点を経営トップが把握し、速やかに改善していくべきである。

（2）宿泊業についての観光サービスの質の向上等に関する取り組みの拡大

旅行業以外の観光サービスについても、当然のことながら、質を高める取り組みを積極的に進めることが必要である。特に、ホテル・旅館等の宿泊施設については、著名であっても施設が老朽化している、ソフト面が弱い、サービスが紋切り型であるといった事例など、必ずしも一般に認識されているイメージほど、良質のサービスが提供されていない場合もあり、改善のための不断の取り組みを行うべきである。

従来より、宿泊業について施設やサービス等の水準が利用者に分かりにくいとの指摘があり、既に一部の宿泊業において地域内の取り組みとしてその認証のための仕組みを導入している事例がある。一方で、宿泊施設についてのいわゆる「格付制度」については過去にも度々議論が行われているが、依然としてその必要性や有効性について否定的に捉える意見も少なくない。このような議論の現状を踏まえれば、現時点では、格付を目的とした制度を一律に導入するのではなく、主に訪日外国人旅行者を念頭に置いた、施設・設備の状況や各種のサービスの有無等についての情報提供のための仕組みを、意欲的な宿泊施設において導入していくことが適切と考えられる。

このため、既に存在する先進事例を参考としつつ、情報提供制度の普及を図るための検討の場を設置し、平成25年度に具体的な目標・スケジュールを設定することが必要である。

このような情報提供制度の導入・普及に際しては、上記（1）の認証制度との間で、できる限り協調・連携を図るとともに、同様に、円滑・公正な運用の確保・改善、対象宿泊施設の拡大・多様化、制度の対象となることによるメリットの充実等を図っていくべきである。

旅行産業の経営変革

②先進的な旅行産業への挑戦

経済活動のグローバル化やIT技術の急速な進展など、旅行産業を取り巻く経営環境は大きな変革のさなかにある。このような状況の下、我が国の旅行産業が世界のライバルに伍していくために一体何が求められているか改めて議論する必要がある。各企業に世界にチャレンジする意欲と力量があるか、旅行業法をはじめとする諸制度において足かせとなっているものはないかなど、旅行産業のあり方・制度について、現代的な視点から幅広く議論し、日本の旅行産業が世界をリードするための基盤を整えることが必要である。

同時に、実際の経営戦略や事業展開の面でも時代に即した新しい視点からの取り組みが必要である。従前から言われている点ではあるが、団体旅行から個人旅行へのシフト化が進展し、従来型の旅行商品のコモディティ化による価格のみの競争が激しくなっている。また、IT技術の普及等により顧客が豊富な情報を容易に入手することができるようになり、従来旅行会社が有していた顧客に対する情報の優位性はもはや失われつつある。そのような中、顧客に対して新たな付加価値の提供や需要の創出を行い、常に新たな旅行業の魅力を発掘していく必要がある。

さらに、旅行業においては、宿泊施設や運輸サービス等を仲介して手数料を収受するという伝統的なビジネスモデルの性格が依然として色濃く残っており、収益性が非常に低い水準にとどまっているが、このような構造に対して、マネジメントの変革により、新たな収益源の確保や収益率の向上に取り組んでいく必要がある。

（1）世界にチャレンジする旅行産業のあり方・制度の見直し

経済や企業活動の急速なグローバル化とIT技術の進展等により、現在では他国の旅行産業が国境を越えて国内諸制度の枠組みとは別の形で日本の顧客を対象にさまざまなサービスを提供することが可能となっている。ITを活用する企業のみならず、伝統的な店舗型経営を維持する海外の企業についても、活発な事業展開を図る例がみられている。このような海外のライバル企業と競争するためには、まず第一に、我が国旅行産業が大胆かつ意欲的な経営により、優れた能力・ノウハウを蓄積しつつ、内外の新たなマーケットの開拓や需要の創出等に積極的に取り組んでいくことが不可欠である。

その際、このような取組みに足かせとなる制度があれば、現代的な視点から速やかに見直しすることが必要である。旅行業法をはじめとする現行の諸制度においては、企画旅行・手配旅行等の区分、取消料等を含む標準旅行業約款制度、営業保証金制度等のほか、航空機のチャーター便に関するルールなどさまざまな場合のサイトの閲覧履歴、スマートフォン等による人の位置・移動に関する情報等）の入手が可能となったことを踏まえ、旅行会社や旅館・ホテルがより効果的なマーケティングを行う観点から、他の事業者や公的機関との協力により、潜在的な顧客やニーズを把握するためのシステムを構築し、得られた情報の分析を踏まえた営業戦略の構築、事業展開が可能となるための仕組みを検討すべきである。

また、観光産業関係団体においても、インターネットをはじめとするIT技術をテーマとして議論するための場を設定し、情報交換を図るとともに、その具体的な活用方策や課題解決のための検討、提案を積極的に行うべきである。

さらに、観光産業に人材を供給する教育機関において、観光産業におけるインターネット等の活用について、経営戦略や現場でのサービス提供に当たって現実に活用可能な実践的な知識や技能が付与されるよう、産業界からも提案していくべきである。

（3）ユニバーサルツーリズムへの対応（略）

（4）地域との関わり・地域への貢献（略）

（5）訪日外国人旅行者のニーズへの対応

訪日外国人旅行者からの不満が多いとされる宿泊施設における無料公衆無線LAN環境、外国語テレビ放送、外貨両替サービス等について、訪日外国人旅行者を受け入れる宿泊施設は速やかにその整備を促進する必要がある。その際、①の（2）の情報提供制度の対象項目と位置づけることが考えられる。

（6）統計・データの整備（略）

（7）日本の観光産業の国際的なプレゼンスの向上（略）

（8）自然災害発生時の風評被害への対応（略）

人材の確保・育成

⑥観光産業における優秀な人材の確保・育成

（1）労働環境の改善（略）

（2）マネジメント層の育成（略）

（3）実務者層の更なるレベルアップ、優秀な人材の活躍の場の確保・能力の向上（略）

（4）若年層への教育における観光産業への理解増進、興味喚起（略）

～おわりに～（略）

宿泊産業の経営改善

③宿泊産業におけるマネジメント・生産性等の改善・向上

我が国の宿泊産業においては、マネジメントや生産性に関する意識が十分でないまま旅館等を経営しているケースが未だに数多く存在する。一方で意欲的な旅館経営者による先進事例も各地で出てきており、前近代的な経営から脱却し、的確な財務・労務の管理等による科学的な企業運営を普及させていくための取り組みが必要である。

また、意欲ある旅館やホテルについては、海外も視野に入れた事業の拡大や世界の一流ホテルに負けない経営方法を確立する等さらに積極的に取り組むべきである。

（1）宿泊産業におけるマネジメント・生産性の向上

現状の旅館業においては、財務・労務等の重要性を十分認識できていない、あるいは具体的に対応するための実務上のスキルが備わっていない、といった問題点を抱えている事業者が数多く存在する。本来企業経営の問題であり、自助努力が基本ではあるものの、周辺地域の雇用や観光の浮沈にも影響するものであり、改善の意欲を持つ事業者に対しては科学的な経営に移行していくための一定の支援を行っていく必要がある。

このため、具体的には、産学官が連携して経営効率化等の先進事例の蓄積・分析を行い、財務指標等のモデル化や旅館経営のベンチマーク作りに取り組むとともに、中小旅館でも導入可能な簡便な管理会計システムを構築すべきである。

また、宿泊産業の現場における設備・在庫や動線等についてムダを省き、従業員のマルチタスク化等により効率化を進めるとともに、的確な労務管理を確実に実施するための普及啓発を行うべきである。

このような取り組みの上等に真剣に取り組むことが不可欠である。

（2）金融機関との連携

旅館や旅館街の再生案件においては、金融機関が担う役割が非常に大きいが、金融機関等のみでは当事者や周辺地域、近隣旅館等の協力が得にくいような場合も見受けられる。そのような場合には、行政が金融機関等と連携して環境整備を図ることが必要であり、また、宿泊産業自らが生産性向

既に一部の金融機関が取り組んでいるように、宿泊産業に対するシンクタンク的な役割や他業種との連携支援などの活動をバックアップすることが有効な場合もある。

具体的には、旅館街等の再生案件に際し、観光の観点から行政が地域における議論の場を設定する等、再生のために地域が一致して連携する方策に協力すると共に、地域の観光産業へのアドバイザー機能を提供する金融機関に対して、先進事例やモデルケースの提供を行う等、金融機関と行政の連携策を検討すべきである。

また、宿泊業の業容拡大、他産業との連携、地域観光のリーダーとなる経営者の育成等について、新たなファイナンス手法の工夫等も含め、金融機関のより主体的な参画や宿泊業との一層の連携を求めていく必要がある。

（3）MICEへの取組みの強化・宿泊産業の海外展開

従来我が国の取り組みが遅れているとされてきたMICEについて、海外の競合相手の動向把握や国際会議における情報発信等を行いつつ、旅行産業やコンベンションビューロー等のMICE誘致関係者や他の宿泊事業者との連携を強化し、宿泊産業として誘致活動に積極的・主体的に取り組んでいくべきである。

また、人口減少時代の到来等により、国内需要の大幅な増加が見込めない中、事業拡大の意欲のある宿泊事業者については、新たな収益源として、また特に旅館にあっては、日本文化の発信拠点やインバウンドの誘客につながる拠点（アンテナショップとしての純和風旅館）として、現地文化への配慮・適応を図りつつ、アジアをはじめとする海外への積極的な展開を目指すことが望まれる。行政においても、宿泊事業者が海外で事業進出する際や事業活動に際して、進出する国の制度による障壁や制約がある場合には、その解決のための支援を行うべきである。

（4）所有と経営の分離、新たな経営スタイルの導入・促進

我が国の宿泊産業については、旅館をはじめ伝統的に所有と経営を一体で行うケースが多いが、これに固執せず、経営を所有から分離し、ノウハウを有する者に委託することによって経営の効率化を図るという選択肢も必要である。

また、一部の先進的な取り組みに見られるように、複数の宿泊施設の協業化・グループ化により、仕入れ等のコスト削減を推進していくことや、地域の複数の宿泊施設を一体化して集約・他用途への転用を行い、金融機関や新たな資金の提供者と連携して事業の再構築を図るといった手法についても、地域・旅館の再生のための有力な選択肢として位置付けることが必要である。

また、これらの先進事例の蓄積や分析を行い、地域の宿泊事業者にセミナー等で紹介し、経営の選択肢として提示することも必要である。

旅行の安全確保

④旅行の安全の確保

昨今、国内では高速ツアーバスによる事故が、また、海外でも日本人旅行者が犠牲となる事件・事故が相次いで発生しており、旅行の安全確保についての信頼回復が急務となっている。また、インターネットサイトを利用した旅行商品販売の一般化に伴い、旅行商品の企画・販売・実施に関する重層的な契約関係により旅行の安全に関する責任の所在が分かりにくくなっており、これを踏まえた旅行の安全や消費者の信頼を確保するための対応が必要となっている。

（1）組織的な安全マネジメント等の安全への取り組み

昨年来、関越自動車道における高速ツアーバス等についての情報提供のための仕組みを、意欲的な宿泊施設において導入していくことが適切と考えられる。

このため、既に存在する先進事例を参考としつつ、情報提供制度の普及を図るための検討の場を設置し、平成25年度に具体的な目標・スケジュール等を設定することが必要である。

このような情報提供制度の導入・普及に際しては、上記（1）の認証制度との間で、できる限り協調・連携を図るとともに、同様に、円滑・公正な運用の確保・改善、対象宿泊施設の拡大・多様化、制度の対象となることによるメリットの充実等を図っていくべきである。

IT発展への対応

⑤IT技術の発展に対するニーズの高まり等新しい事象への対応

急速に発展、普及し、今後も更なる進化が見込まれるIT技術について、旅行産業、宿泊産業としてその利点を積極的に活用するとともに、IT技術の普及以前の旧来の仕組みでは対応できない新たな課題を解決していく必要がある。

その他、社会情勢の変化に応じ、新たに発生した社会的ニーズに対して迅速に対応していくことが不可欠である。

（1）IT技術の普及への対応（インターネットサイト運営企業との関わり等）

IT技術の普及に伴い、旅行会社や旅館・ホテル等の宿泊事業者等の観光産業においても、インターネット上で旅行・宿泊予約サイトを運営している企業（インターネットサイト運営企業）との間の取引が増加しており、両者間における信頼関係を着実に構築していくべきである。

また、観光産業の側においても、自前のインターネットサイトの導入と効果的な運用・充実化等により、海外も含めた顧客の獲得等の取り組みを進めていく必要がある。

さらに、海外のインターネットサイト運営企業が日本の顧客を対象として事業活動を行っている場合についても、消費者保護のあり方や旅行業関係法令・制度の適用等について整理する必要がある。

（2）IT技術を活用した営業戦略の構築、事業展開

IT技術の進展により、顧客やニーズに関するさまざまな情報（商品の購入に至るまでの、あるいは購入に至らなかった場合の検索履歴、閲覧履歴、スマートフォン等による人の位置・移動に関する情報等）の入手が可能となったことを踏まえ、旅行会社や旅館・ホテルがより効果的なマーケティングを行う観点から、他の事業者や公的機関との協力により、潜在的な顧客やニーズを把握するためのシステムを構築し、得られた情報の分析を踏まえた営業戦略の構築、事業展開が可能となるための仕組みを検討すべきである。

また、観光産業関係団体においても、インターネットをはじめとするIT技術をテーマとして議論するための場を設定し、情報交換を図るとともに、その具体的な活用方策や課題解決のための検討、提案を積極的に行うべきである。

さらに、観光産業に人材を供給する教育機関において、観光産業におけるインターネット等の活用について、経営戦略や現場でのサービス提供に当たって現実に活用可能な仕組みが定められている。また、MICEの誘致においても必ずしも旅行会社の参画が進んでいない。こうした状況を大きく改善すべく、旅行産業としても、成長の見込まれるインバウンドについて、その取り扱いの拡大に積極的に取り組むべきである。MICEについても誘致関係者との連携を強化しつつ、さらに取り組みを進めていくべきである。

また、既に一部の旅行会社は海外展開を図り、我が国へのインバウンド事業だけではなく、現地国民を顧客として日本以外の第三国への旅行商品の販売にも意欲的に取り組んでいる。今後のMICE等の受注のための営業ネットワーク構築の観点も含め、アジアをはじめとする諸外国の観光需要を取り込むための、三国間観光など海外での大胆な事業展開を積極的に推進すべきである。

行政においても、我が国の旅行会社の海外での事業参入や事業活動に際して、当該国内の制度による障壁や制約がある場合には、その解決のための支援を積極的に行うべきである。

「世界最高・最先端の観光産業を目指して」

観光庁　観光産業政策検討会　提言