2023年、今年を「観光Ｖ字回復の年」に

観光復活の論点

地方創生の切り札、基幹産業であるために

政府の観光政策における中長期的な指針となっている「明日の日本を支える観光ビジョン」によれば、観光は、「地方創生への切り札」「成長戦略の柱」であり、日本の「基幹産業」となることが期待されている。しかし、コロナ禍によるダメージは大きく、産業界が以前から抱えていた問題の深刻度も増している。旅行需要が回復局面に入ってきた今、観光産業は再生へのスタートラインに、新たな発展への分岐点に立っている。どうしたら観光が基幹産業として成り立ち、観光を通じた地域活性化が実現できるのか。三つのテーマを掲げてキーパーソンの3人に聞いた。【聞き手・向野悟】

インタビュー

持続可能な観光

住民にとって幸せな「観光」か
政策の一つでなく、全ての基本

国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所代表　本保　芳明　氏

――SDGsなどを踏まえ、「持続可能な観光」への関心が高まっている。持続可能な観光は、国連世界観光機関（UNWTO）のテーマの一つでもあるが、日本の観光産業の意識や取り組みは世界に比べてどうか。

「持続可能な」という言葉自体あまり日本語的ではなく、海外から導入した言葉、概念なので、日本全体としては当初は理解が不十分で感度も低かった。持続可能な観光への取り組みは、1987年の国連ブルントラント報告に始まり、2004年にはUNWTOが「観光地のための持続可能な観光指標・ガイドブック」を策定した。欧州などに比べると、日本はだいぶ遅れていたが、観光庁が18年に「持続可能な観光推進本部」を設置し、20年に「日本版持続可能な観光ガイドライン」（JSTS―D）を定めるなど取り組みが強化され、自治体なども持続可能な観光を推進する施策を打ち出すようになった。これまでの遅れを取り戻してきたが、さらに成果あるものにしていくには、理念化や体系的な取り組みの推進が欠かせない。

――持続可能な観光をどう理念化、体系化すべきか。

観光政策というのは、その時の状況に応じてさまざまな取り組みが必要になるが、私自身は、持続可能な観光というのは観光政策の一つではなく、観光政策の基本だと考えている。持続可能な観光という基本的な思想、姿勢があって、その上にさまざまな観光政策が成り立っていく。持続可能な観光はお飾りではなく、その基本がなければ、何をやっても正しくは進まないという性質のものだ。国や自治体、あるいはDMOにおいても、振興計画やビジョンに持続可能な観光を位置付けたり、GSTC（グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会）の国際基準に基づいた観光施策を進めたりする動きがみられるようになったが、そうした体系化をさらに進めるべきだ。

――政府は新たな観光立国推進基本計画を策定するが、持続可能な観光をどのように位置付けるべきか。

基本計画の策定に当たって観光庁は、持続可能な観光の推進を意識していると思う。やはり国、観光庁がリーダーシップをとって推進するべきだ。持続可能な観光の重要性や必要性を説くだけではなく、さまざまな制度的な枠組みの中に具体的に組み込んでいかなくてはならない。例えば、持続可能な観光への取り組みを補助金交付の要件にするとか、率先して取り組む地域についてはJNTO（日本政府観光局）が優先的にプロモーションするとか、そういうふうに取り組みを促進していく必要がある。

――観光事業者の取り組みはどうあるべきか。

事業者が取り組む上で、持続可能な観光、あるいはSDGsに関するコストを旅行者が負担して支えてくれるかどうかは大事なポイントだ。各種の調査結果によると、欧州を中心に世界の旅行者がエコなどに配慮した消費に積極的だが、日本の旅行者は消極的な反応だ。そうすると日本の事業者はコストを回収できない難しさがある。ただ、インバウンドが戻って、さらに増えていく中で、持続可能性への意識が高い旅行者が増えてくる。コストをとりまく状況は変わるはずだ。また、オンライン・トラベル・エージェントが、SDGsに取り組んでいる宿泊施設にマークを付けて表示したりしているが、こうしたトレンドも圧力になってくる。同時に、今、日本の観光産業では人手不足が深刻になっている。これからは、地域や環境に貢献していない、あるいは持続可能性やSDGsに取り組まない企業というのは、若者たちにとって一種のブラック企業に見える可能性がある。スピードを上げて取り組まざるを得ないはずだ。

◆**持続可能な観光**（サステナブル・ツーリズム）＝UNWTOでは、「訪問客、産業、環境、受け入れ地域の需要に適合しつつ、現在と未来の環境、社会文化、経済への影響に十分配慮した観光」と定義している。

――コロナ禍からの観光の復活に向けて、オーバーツーリズムの防止はもとより、地域の持続可能な発展に貢献する観光の在り方が求められている。

オーバーツーリズムは一般に、観光客が短期間に急増し、住民生活や地域の自然環境などにマイナスの影響をもたらす状況をイメージするが、その一方で、利害だけを追求した観光が数十年をかけて景観や環境を悪化させ、地場産業の衰退を招いてしまったという事例もある。時間軸の違いはあるが、いずれもオーバーツーリズムであり、持続可能な地域づくり、持続可能な経営を考えなかった結果だ。観光の負の遺産は地域住民に押し付けられる。その負の遺産は地元の観光事業者も背負い、長年にわたって苦しむことになる。地域の文化、環境、経済が将来にわたって成り立つような地域政策、事業経営が必要だ。期待したいのは、地域の振興計画や事業者の経営戦略に持続可能な観光を位置付け、GSTCの国際基準やそれに基づく認証制度、JSTS―Dの指標などを活用して、状況の変化を数値で計測し絶えず改善していく。そうした取り組みをスタンダードにする必要がある。

――日本の観光立国は「住んでよし、訪れてよし」を基本理念として進んできたはずだ。

持続可能な観光とは何か、さまざまな定義があり、いろいろなことが言われているが、最後は、地域住民にとって幸せな観光であるかどうか、ここに尽きる。もちろん地元の観光事業者も地域住民に含まれる。まさに「住んでよし」が物語っていることだ。住民と観光の関係が極めて大事で、行政は情報公開を徹底し、住民参加型で観光を考えるべきだ。自治体などで観光予算を確保するには、住民、議会の理解が必要だが、地元に支持された観光でなければ賛同は得られない。地域に幅広いステークホルダーを取り込んでいく有機的な関係づくりが重要になる。

コロナ禍からの再起は非常に大変だが、観光そのものはインバウンドを含め、発展軌道に戻ることは間違いなく、トレンドとしては明るい未来がある。他方で、さまざまな変化が起きているので、コロナ前に戻ればよいという認識では駄目だ。持続可能な観光については、観光庁や自治体、企業などで新たな取り組みが動きだし、ゲームチェンジを図ろうとしている。他人事ではないという意識をもって取り組むことが重要だ。

ほんぽ・よしあき　1974年、運輸省（現・国土交通省）に入省。2008年、観光庁の初代長官就任。16年から現職。22年、東武鉄道執行役員に就任。73歳。

宿泊業の未来像

創業の理念に立ち返る――
その体現が価値、働きがい

日本旅館協会　未来ビジョン委員会　委員長　相原　昌一郎　氏

――日本旅館協会には、2022年6月の新体制発足に伴い、未来ビジョン委員会が設置された。その役割は。

未来ビジョン委員会について、大西雅之会長からは「経営者にとっても、社員にとっても、そして若い人にとっても、働きがいのある宿泊業のビジョンを描け」という指示を受けた。働きがいを考える上で宿泊業の価値とは何か、抱えている問題は何か、課題を洗い出しながら、コロナ禍を乗り切り、どうすれば求めているところにたどり着けるかを検討する。会員にアンケートをとったり、有識者に意見を聞いたり、モデル事業を実施したりしながら、宿泊業における持続可能な経営の指針となるようなものをまとめたい。

――宿泊業の働きがいや価値を考える意義とは。

観光は日本をけん引する基幹産業として期待されているが、コロナ禍で離職者が増え、人手不足もさらに深刻化している。宿泊業の働きがい、価値を問い直し、宿泊業はこうあろうとしているというビジョンを協会から示す。宿泊業の価値とは何か。宿泊業の分野には参入も多く、新たな業態・サービスが絶えず登場している。その結果、お客さまが旅館、ホテルに求めるものが変化し、〝おもてなし〟として期待されるものも多様化してきている。私たちが本来提供しようとしている価値とはかけ離れ、その乖離（かいり）が不満やクレームにつながる。スタッフも働きがいを見失い、疲弊してしまうような状況が起きてはいないか。ニーズ、トレンドに対応して変化することは必要だが、それだけだと、旅館の文化も、ホテルのスタイルもなくなってしまうかもしれない。外からの圧力で変わるのではなく、やはり私たちが内からあるべき姿を示すべきではないか。

――宿泊業の価値といっても、規模や業態が多様で、統一的な発信ができるのか。

ここからは委員会の結論ではないが、個人的に考えているのは、それぞれの宿が創業の理念に立ち返って、価値を見つめ直すということではないか。施設それぞれに、その旅館、そのホテルを興そうと思った理由がある。良い温泉が出るとか、景色が抜群だとか、海の幸が自慢だとか、登山のために必要だとか、それらが創業の理由、創業の理念だったはず。それを守り続けようというわけではない。変えてもいいのだが、理念を持つことが重要だ。理念がぶれてしまうと、自分たちの価値を見失ってしまう。本来の売りがあいまいになると、外からのトレンドやニーズに合わせるばかりで、露天風呂付き客室も、各種のおまけサービスも、あれもこれもとなってしまう。当館はこれでやっていくという理念があれば、それを磨くことで強くなれる。お客さまは宿が提供する価値に期待して宿泊するのであって、あれもこれも期待させると、他の施設やサービスと比較した結果の評価点しか残らない。

――深刻な人手不足に対し、宿泊業の働きがいについてどのような議論があるのか。

宿それぞれに理念、価値がしっかりしていれば、それを体現するのが、私たちの仕事だと社員に伝えられる。例えば、美しい自然が魅力という旅館が、宿泊サービスに加え、価値の根源である地域の環境保全に取り組むという姿勢は理念や使命感が明確だ。そこに共感して働きがいを感じる人が出てくるはず。働きがいというのは個人の価値観によるものなので、経営者側からできることは、会社のビジョンや使命感を示し、伝え続けることではないかと思う。

働きがいに対して、働きやすさは、環境、待遇の改善の問題だ。宿泊業は他の産業より離職率が高い。経営者には、勤務条件に納得して入社したのだから不満はないだろうといった社員への甘えが少なからずある。特に旅館には中抜けシフトなどの特有の勤務環境がある。また、家業の場合も多く、社員に将来設計やキャリアプランを説明できるかも大きな課題だ。

待遇、職場環境を考える上で生産性向上は欠かせないが、地域を持続させることが宿の持続的な経営につながるという考え方の中にもヒントがありそうだ。宿泊業が地域の課題に根差した事業を手掛けることで、働きがい、働きやすさを生みだす可能性がある。例えば、地域に高齢者が増える中で宅配弁当事業を始める。学生寮、社員寮を提供して定住者を呼び込む。法制上の問題はあるかもしれないが、送迎用マイクロバスを地域の足として活用する。宿泊業が持っているリソースを地域に開放し、地域との有機的な関わりを深めることで、新たなビジネスが生まれ、そこに働きがい、働きやすさを見いだす人が出てくるかもしれない。

――未来を描くためにも、コロナ禍の克服が必要だ。

宿泊業はコロナ禍で多額の運転資金を借り入れた。それを長い期間をかけて返済しなければならない。今後、本来なら設備更新に充てられたはずの利益が返済に回ってしまう。このぬかるみから早く足を引き抜き、しっかりした場所に着地させたい。経営の数字的な見通しは難しいが、自分たちが将来どこに向かいたいかは考えられる。これからの宿泊業を考える上で少しでもお役に立てるよう、未来ビジョン委員会の委員と共に議論を重ねていきたい。

あいはら・しょういちろう　2011年、新井旅館（静岡県・修善寺温泉）代表取締役に就任。22年に日本旅館協会の未来ビジョン委員会委員長。51歳。

中小旅行業の再生

旅づくり追求こそ存在意義
ツアーの高付加価値化へ

日本旅行業協会（JATA）副会長　原　優二　氏

――日本旅行業協会（JATA）の会員には、海外旅行を中心に取り扱う中小規模の旅行会社が多い。原副会長の会社もそうだと思うが、水際対策の緩和を受けて明るさは出てきたか。

海外旅行の回復に期待しているが、なかなか思うようにいかない。2022年度の下期の販売は、コロナ前の2019年比で3割、4割ぐらいには戻ると期待したが、そこまで回復していないのが現状だ。要因には、円安、燃油サーチャージの高騰に加え、従来のようには航空運賃にIT運賃（包括旅行運賃）が設定されず旅行代金が高くなってしまうなど、いろいろな背景があるが、一番の要因は、お客さまの間に「海外旅行はもう少し先」という意識があるためではないかと思う。

――海外旅行が実質なくなったコロナ禍の3年は相当に厳しかったのではないか。

コロナが始まった当初、ある程度は覚悟したが、まさか3年も続くとは思わなかった。長期化を予想する専門家もいたが、そんな絶望的な予想を受け入れたくなかったというのが実際だ。売り上げが立たなくても、固定費のキャッシュアウトは日々続く。雇用調整助成金がなければ、どうにもならなかった。これまで取り扱っていなかった国内旅行の分野に挑戦した海外旅行専門の会社もあるが、すぐに収益が上がるわけではない。手持ちの資金が潤沢な会社はいいが、そんな会社は少ない。借入金で持たせてきたが、その返済も始まっている。海外旅行の需要回復と、雇調金の特例措置の終了、借入金の返済開始、これらのタイミングがうまくかみ合えばいいが、海外旅行需要の戻りが遅いのが厳しい。

――コロナ禍からのリ・スタートの課題は。

一番の課題は、旅行会社、旅行業界を担う人材が大きく毀損（きそん）したことだ。若い人を中心に他の業界へ転職してしまうケースが多かった。海外のランドオペレーターなどにも同様の状況がある。2、3年かけて人を育てられる状況ならいいが、コロナ禍からの復活のためには、すぐに収益を上げられる即戦力が求められる。特に中小の旅行会社は人が全てだ。人材がいないとどうにもならない。中長期的にも、旅行業はリスクが大きい産業と認識されてしまうと、今後、他の業界を選択する人が増えるかもしれない。もう一つの大きな課題は、コロナ禍の3年間、団塊世代の旅行需要を取り込めなかったことだ。経済的にも、時間的にも余裕がある団塊世代への期待は大きいが、75歳を過ぎると海外旅行に出掛ける人はどうしても減ってしまう。海外旅行市場にとってこの3年の損失は痛い。2025年問題が一気にせまってきた感がある。

――コロナ禍を経て、中小規模の旅行会社は今後どのような方向に進むべきか。

旅行業界では、店舗やカウンターの合理化、対面販売やパンフレット販売からダイナミックパッケージへなど、オンライン化に伴う動きが一足飛びに進んだ。しかし、これらの根幹にある課題はコロナ以前から抱えていたものだ。中小の旅行会社について言えば、コロナでかえって存在意義が明確になったと考えている。旅行以外の事業領域に進むというのなら別だが、中小の旅行会社は、目の前のリアルなお客さまを相手にツアーをつくる、または、旅行を手配するというのが仕事で、本来あるべきところの旅づくりを追求していくしかない。OTAや素材だけの販売にはない、オリジナリティーにあふれる高付加価値なパッケージツアーをつくる。旅行会社によって手法はさまざまだが、旅を〝創造する〟ことが付加価値を生む。少し高い代金を払ってでも、この会社のツアーに行きたいと思わせる期待感が大事だ。私は、「ツアーの行間設計」と言っているが、単に素材を組み合わせるだけではなく、パンフレットや行程表には表れないツアーの行間に価値やブランド力を持たせられるかが重要だと考えている。もちろん、パッケージツアーの造成、販売だけでなく、お客さまの要望に対して付加価値の高い提案をしながら旅行を手配するというのも顧客密着型の本来あるべき旅行会社の姿だ。しばらくは厳しい状況が続くが、中小の旅行会社には、このコロナの危機を乗り切れば、大きなチャンスがあるはずだ。

――これから旅行業を立ち上げよう、旅行業界に入ろうという人に言葉をかけるとしたら。

日本は観光立国の実現を掲げて、インバウンドを推進している。地方創生、地域活性化への貢献という観点から、日本の魅力、地域の魅力を再発見し、海外に発信して訪日旅行を楽しんでもらう、そうした仕事にやりがいやチャンスを見いだす若い人たちが増えてきた。旅行業であるかは別にして、そこには大いに可能性があるので応援していきたい。もちろん世界や国際交流に目を向けながら、旅行会社で一緒にツアーをつくる仕事をしてくれる若い人が増えてくれれば本当にうれしい。私の願いではあるが、リアルな中小の旅行会社に飛び込んで、旅行のつくり方をおぼえ、できればいつかは独立し、自分の好きなテーマでツアーをつくっていく、そんな挑戦に期待している。われわれ旅行会社の側も、そうした人を育てられる環境をつくっていけるようにしたい。

はら・ゆうじ　1991年に風の旅行社を設立、代表取締役に就任、現在に至る。2012年に日本旅行業協会（JATA）理事、21年に副会長。66歳。