特集　観光庁発足15周年

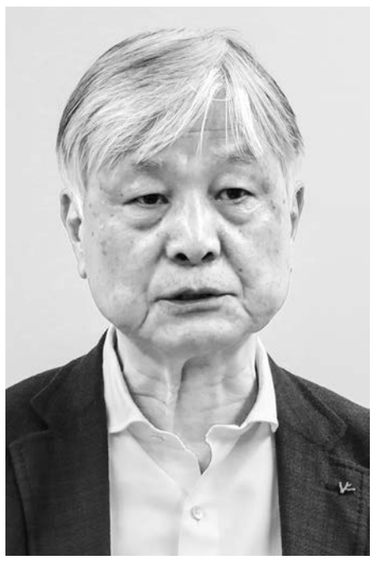
観光庁長官経験者に聞く

特別インタビュー

観光庁発足15周年に当たって、長官を務めた経験を持つ方々に、それぞれの現在の立場から見た観光の現状や課題、これからの観光庁への期待について聞いた。

国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所代表　本保 芳明 氏

効率的な資源活用をインの鍵握る英語力向上



――新型コロナ禍で観光の在り方は変わったか。（聞き手・内井高弘）

「旅行者の意識、行動の変化についていろいろなことが言われてきたが、基本的な行動様式はそう変わらない。パンデミックで国際観光全体の成長は頓挫したものの、本来の軌道に戻りつつある。ただ、科学的・実証的に検証して、コロナ禍のような出来事が行動様式に与える影響については把握しておくことは大事で、経験値として次に生かすことを考えたい。仕方がなかったという思考停止はよくない」

――大きな痛手だったが、政府はこれまでになく回復に力を入れた。

「象徴的な出来事はGoToトラベルだ。批判もあったが、巨大な予算を付けてまで観光・旅行を奨励したのは、いかに日本経済にとって重要かということを政治が認めたことに他ならない。これは画期的だ。観光業界はもっと自信を持っていいと思う。15年前と比べ、業界の地位は確実に上がった」

――今後の観光のキーワードを挙げるとすれば。

「政策論的には持続可能性、そしてレジリエンス（回復力、復元力）の向上。この二つをちゃんとやっていかないと観光先進国にはなれない」

――現在の観光庁に対する評価は。

「人、金というリソースの観点からは世界でもトップクラスの観光行政組織だ。政治の関心度、他省庁の協力度合いも高く、大きな仕事ができると思うし、それだけの責任もある」

――「省」に格上げすべきだという意見もある。

「それも一つの選択肢だと思う。そのためには文化やスポーツ、環境などとのシナジーをどう高めていくかの議論も必要で、それを実現していくための手立てとして何が最適かということを考えるべきだ。省じゃなければ仕事ができないというわけではない」

「観光庁はわが国の観光行政をつかさどる組織であり、もっとシンクタンク機能を発揮してほしい。日本の観光に対する国際的な評価は決して低くはないが、情報発信量が少ないのが気がかりだ。また、補助金のバラマキにならない効率的な資源活用を真剣に考えてもらいたい」

――情報発信量が少ないという指摘だが、国際観光を意識した時、観光庁がやるのか、それともJNTOが担うことになるのか。

「国のレベルでいえば、情報発信はプロモーション機関でもあるJNTOがやるべき。ただ、その方向性とか、予算の問題など政策としての取り組みは観光庁がやる。JNTOは専門家集団、対して観光庁は政策集団。そこはきちんと押さえておくべきだ」

――少子高齢化、人口減の中で、それをカバーするのはインバウンド。量より質が求められているが、受け入れにあたって問題はないのだろうか。

「日本の宿泊業の根本的な問題は英語が通じないということ。改善されてはいるが不十分だ。これは深刻な問題で、訪日外国人からは『英語で相手をしてくれない』『よくて片言で、疲れてしまう』という声をよく聞く。必然、英語が通じる施設に泊まるようになる」

「今後、インバウンドが増え、お金を落としていくが、このままでは利益は外資系のホテルなどに吸い上げられてしまう。日本は労働力を提供しているだけになり、働き損となる。人材を育て、かつその人材を使える経営をして国際競争力をつけていく。そうしなければ生き残れない」

ほんぽ・よしあき　1974年、運輸省（現・国土交通省）入省。2008年、観光庁初代長官就任。16年から現職。

日本観光・IR事業研究機構副理事長 ツーリストシップ理事　井手 憲文 氏

IR加速、富裕層対応向上持続可能な旅行者も重要

――12～13年に観光庁長官を務めた。（聞き手・板津昌義）

「思い出すのは特に11年3月の東日本大震災からの復興だ。この地震で11年のインバウンドは前年の800万人台から600万人台まで激減した。それを何とか戻していこうと、中国、韓国などの風評被害の払拭とアジアのビザ緩和等々の促進策に努めた。12年の秋の園遊会で天皇陛下、今の上皇陛下から『東北の観光の復興をお願いします』と直接励ましのお言葉をいただき、とても感激したことを覚えている。そして、13年にインバウンドは盛り返した上に大幅に伸び、小泉内閣の頃からずっと目標だった1千万人の大台を初めて超えた」

――これからの観光振興に向けて考えをお聞きしたい。

「政府作成の新観光立国基本計画にもあるようにインバウンドは人数もさることながら、観光のクオリティをどう上げるか、来日客の消費額をどう上げたい」

「政策として進めていかなければならないのが『IRの加速』だ。私は、一般社団法人『日本観光・IR事業研究機構』のお手伝いを長年やっている。IRは21世紀に入って議論が始まり、10年代後半に制度化された。これはシンガポールをモデルにしており、2000年代に観光が低迷したとき、当時のシンガポール政府がそれを打ち破るための一つの政策として打ち出したのがIRだ。同じ状況は今のるから、観光庁はそれに迅速に対応し、早く着工まで持っていってほしい。IRは最大で3カ所。長崎はペンディングだが、コロナ前は興味を持っていた地方自治体や事業者による検討が進んでいない。検討が促進されるよう観光庁では第2弾の募集をするという意思表示を早くしてほしい。スケジュールの詰めはその後でいい」

――二つ目は。

「『持続可能な観光のための旅行者側の意識づけ』。観光立国推進基本計画の中でも大きなテーマだ。オーバーツーリズムは日本だけでなく、世界的に問題になっている。各地域や観光業界が取り組んでいくのももちろん大事だが、併せて、旅行者の側からオーバーツーリズムや環境対策といったSDGsに取り組むことが求められる。私は、旅行者がそのような行動をしようという運動をしている一般社団法人『ツーリストシップ』も今年からお手伝いしている。『ツーリストシップ』は、スポーツマンシップなどの言葉を参考にした造語で、SDGsの望ましい旅行者とはどういうものかよく考え、それを実際に行動に移すという意味だ」

――三つ目は。

「『富裕層ツーリズムのレベルアップ』だ。これは、旅行者の消費額増大だが、それ以上にクオリティ・アップの意味がある。富裕層ツーリズムは私が観光庁長官時代に取り組み始めた。その時、旅行会社が、富裕層ツーリズムが何たるか分かっていないと感じた。観光業界、また観光庁も、富裕層は旅行中にどんなことをやって、どういうもてなしを受けているのか自腹を切ってでも体験してほしい」

「観光庁の今の富裕層ツーリズム対策はモデル地域に対して支援を行うという方法だが、それでは効果は薄い。テーマについて対応すべきだ。テーマで大きい一つは宿泊だ。老舗の高級ホテルの他、外資系のラグジュアリーホテルができてきたが、例えば、雑居ビルの中にあって、狭い廊下、低い天井、貧相なロビーなど、ハード面が駄目だったり、レストランやコンシェルジュのサービスなどソフト面も残念ながらまだまだなものが散見される」

いで・のりふみ　2012年に観光庁長官に就任。46都道府県、46カ国・地域を旅行。

大阪観光局　理事長　溝畑 宏 氏

観光は「総合的戦略産業」オールジャパンで推進を

――3年間のコロナ禍を経て、現状をどう見ているか。（聞き手・小林茉莉）

「人流、物流が復活してきているが、コロナ禍によりニューノーマルな世界となり、新しいものを打ち出していくことが必須となった。まず取り組むべきはSDGsへの対応だ。これを怠ると世界的に評価されない。LGBTQ、高齢者、障害者の受け入れ対応、緑を守る取り組みなど、SDGsに横串を入れて取り組む必要があるLGBTQなどの受け入れ態勢整備については、大阪観光局でも今年度の重要事業に位置付けている」

「2025年の関西・大阪万博を控え、東京オリンピックで実現できなかった『世界への日本各地域の魅力発信』に向けて、万博という最大のチャンスを生かすための準備をする1年でもある。ウクライナ侵攻や米中関係問題など、地球規模で『対立と分断』が進んでいる。このタイミングで開催される万博として、地球規模での『協調と共生』を訴えることが重要になる。その観点からも万博を契機に、大阪から日本を、世界を変えていきたいと思っている」

「今年は復活の年として新しい未来を展望する『ホップ』、25年は万博開催で人流、物流が一気に膨らむ『ステップ』、30年が飛躍の『ジャンプ』だ。30年、40年にこの国はどんな立ち位置になって、どう観光政策を打ち出していくのかを整理していく時期と考えている。人口減の流れの中では、万博やIR開業を控えて、ラグジュアリー対策の強化も必要と考えている。政策に精通したエース級の人材が必要だ。さらに世界に勝つには、稼ぐ力とマーケティング力、分析力、そして観光に資する優秀な人材の育成が必要だ」

「当局ではスポンサー制を取り入れたり、周遊パスを販売したり、越境EC事業を展開したり、どんどん自主財源を増やしている。しっかり稼げるようになることで、優秀な人材がチャレンジしようと思えるキャリアプランを観光業界として確立していきたい」

「観光産業は、1次、2次、3次産業全てを動かして、国内外からヒト、モノ、カネ、情報を集め、経済効果を起こし、雇用を生み、地域の魅力を高めることができる、『地域の総合的戦略産業』だ。新たな観光立国推進基本計画ではスタートアップ支援にも言及するなど、地域の総合的戦略産業としての観光の確立に向けかなり進化した内容になっていると感じている」

「観光庁には『日本の観光をけん引している』というリーダーシップをもっと発揮してほしい。観光セクションは『プロデューサー』。大きい権限があるわけではない中で、熱意とスピード感を持って、フットワーク軽く各省庁との横展開を実現していくことが大事だ。『観光庁と組んだら外需を取り込める』などと実感できれば、もっと横串が強く刺せるのではないか」

「その上で、観光がこれからの日本を活性化させる最高の産業であること、『観光庁はこういうことを考えているのだ』ということをもっと国民に発信して、『オールジャパン』で観光立国を進めていっていただきたい」

みぞはた・ひろし　1985年、自治省（現・総務省）入省。大分県出向を経て、2004年大分フットボールクラブ社長。10年に観光庁長官。15年から現職。

東武トップツアーズ 代表取締役会長　久保 成人 氏

多様化の動きがより鮮明に「本物」提供で、価値向上を

――コロナ禍終息期の旅行の動向をどのように捉えているか。（聞き手・内田誉紀）

「日本人の国内旅行について、個人的には、コロナ前から変化しつつあったが、コロナで空白の約3年間があったため、結果として大きく変化したように見える、と考えている。これまでは『平均的な人々がいて、平均的な旅行をする』という傾向が強く、旅行業者や観光関係者もその平均的な人たちをボリュームゾーンだと思って対応してきた。その流れにコロナ禍前から変化が生じていた。行動や旅行の目的が細分化している」

――具体的には。

「富裕層であれば『お金はあるし旅行にも興味がある人』『お金はあるけど旅行にさほど興味がない人』に分かれ、実際に前者はさほど多くない。後者に多種多様な商品を提供すれば旅行の消費額等が増大すると思う。国内外問わず面白いテーマを設定し、『こんなのどうですか』と提案すれば、行く人は行く。また、『さほど余裕がないけど旅行に大変興味がある人』は、こだわりになると思うが、インバウンドはもう一括りにできない。どこから来日するかについても多様化し、人も多様化し、趣味志向も多様化しており、現在はインバウンドを一律に語れない」

――日本がするべき対応は。

「日本の各地域の価値を上げられるものを提供して受け入れてもらい、お金を落としていただく受け入れ方の構築が重要だ。つまり『〝本物〟を提供しましょう』ということ。全世界からの旅行者を意識して、地域の文化、歴史、伝統、食、自然や経験があるので自分で調べ、積極的に旅に出る。それらの人々にもニーズに応えられる商品を提供できれば良い。『あまり余裕がないし旅行に強い興味はない人』には従来のパッケージツアーのようなリーズナブルな提案が効果的だと思う。このような区分のもとで人が行動するようになるので、観光関連各社はうまく対応する必要がある」

――インバウンドについて。

「宿泊日数や消費額等、2023年の数値が出ればより明確なければならない。それができれば、賃金や給与に反映できる。働きがい、やりがい等も当然大切だが、やはり給与の増加が人手不足解消にとっての大きな一手だと思う」

――提供するサービスの高品質化が、旅行商品や宿泊の料金の適正な値上げの根拠になる。

「宿泊業だと設備投資等により施設やサービスの水準を高められる。いわゆる高付加価値化で、観光庁も高付加価値化事業にしっかりと予算を付けている。高付加価値の宿泊やサービスを提供できれば、それ相応の対価をきちんといただく、というスタンスが大切。そして増えた売り上げを給与に反映させ、人材を確保、育成する。この循環が極めて重要だと感じる。そこにIT化、DX化の推進を併せて、業務の効率化、人件費の削減などが実現できればなお理想的だ」

――地域と、観光サービスの価値向上が必須である、と。

「観光庁も付加価値の構築、地域の価値向上に係る予算計上や政策立案に重点を置いている。それがサステナブルな観光にもつながり、各地域にも人が流れる」

――観光庁が「こうあってほしい」という姿は。

「スポーツ庁や文化庁、経済産業省など、各省庁との連携をより強化してほしい。タッグを組んで各政策を推進してもらえれば、観光振興にもなる。職員の皆さんには、今後も前例にとらわれず柔軟に対応してほしいし、組織も柔軟であってほしい。設立してまだ15年の組織なのだから、チャレンジャーの姿勢で、変化が大きい観光の世界の中で挑戦し続けてほしい」

くぼ・しげと　2013年に観光庁長官に就任。日本観光振興協会理事長、東京空港交通専務取締役などを歴任。