観光庁　旅行・観光消費動向調査　2011年４～６月期

国内宿泊の消費額3.7兆円

観光庁がまとめた旅行・観光消費動向調査の2011年４～６月期の調査結果（速報値）によると、日本人の国内宿泊旅行の消費額は３兆7300億円、国内日帰り旅行の消費額は１兆5400億円だった。

2011年４～６月期　旅行動向（カッコ内は前年同期の数値）

	旅行目的／指標	全体	観光	帰省等	出張
国内宿泊	旅行経験率（%）＝実旅行者数／人口	33.4(32.4)	22.6(22.8)	12.7(11.1)	4.2(4.1)
	延べ旅行者数（万人・回）	8,085(7,614)	3,982(4,023)	2,642(2,107)	1,462(1,484)
	平均泊数（泊／人回）	2.15(2.11)	1.48(1.51)	3.00(3.35)	2.28(1.75)
国内日帰り	旅行経験率（%）＝実旅行者数／人口	29.3(28.0)	23.6(22.9)	7.0(6.0)	4.0(3.8)
	延べ旅行者数（万人・回）	9,096(8,939)	5,924(5,915)	1,600(1,406)	1,572(1,618)

2011年４～６月期　消費額（カッコ内は前年同期の数値）

単位：兆円

旅行種類／旅行目的	全体	観光	帰省等	出張
国内宿泊旅行	3.73(3.55)	2.0(2.17)	1.09(0.79)	0.64(0.59)
国内日帰り旅行	1.54(1.35)	1.01(0.90)	0.32(0.24)	0.21(0.20)

2011年４～６月期　消費単価（カッコ内は前年同期の数値）

単位：円

旅行種類／旅行目的	全体	観光	帰省等	出張
国内宿泊旅行	46,182(46,584)	50,297(53,960)	41,346(37,364)	43,711(39,678)
国内日帰り旅行	16,920(15,983)	17,050(15,182)	20,240(17,509)	13,050(12,658)

2011年４～６月期　主目的地別の延べ旅行者数

単位：万人・回

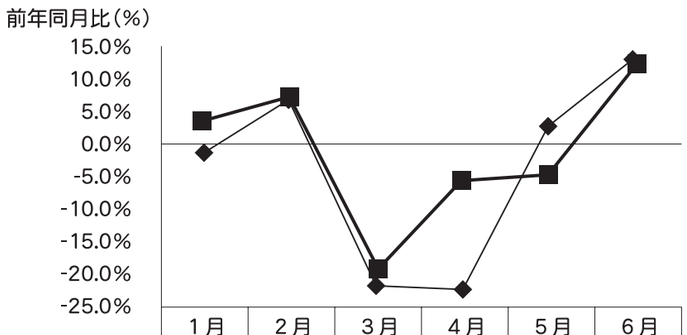
主目的地／旅行目的		国内宿泊旅行 観光	国内宿泊旅行 帰省等	国内宿泊旅行 出張	国内日帰り旅行 観光	国内日帰り旅行 帰省等	国内日帰り旅行 出張
北海道	今期	299	209	142	211	104	22
	前期	262	137	76	227	76	59
東北	今期	220	255	126	299	154	50
	前期	333	247	86	449	99	124
関東	今期	923	617	378	1,838	511	554
	前期	1,070	479	596	2,145	407	689
北陸信越	今期	447	203	127	386	102	141
	前期	373	171	53	406	118	71
中部	今期	549	279	119	946	175	221
	前期	525	213	118	829	220	199
近畿	今期	666	347	219	1,205	242	329
	前期	570	326	247	852	177	226
中国	今期	174	237	88	317	97	30
	前期	195	146	109	331	125	94
四国	今期	135	136	58	161	34	7
	前期	117	111	22	163	71	17
九州	今期	407	327	184	529	167	112
	前期	390	232	136	455	101	90
沖縄	今期	134	16	15	－	－	－
	前期	143	26	32	11	－	－

※主目的地は、地方運輸局別

延べ旅行者数 2011年１～６月推移

単位：万人・回

	国内宿泊観光旅行	国内日帰り観光旅行
１月	1,134	1,260
２月	1,089	1,212
３月	1,097	1,269
４月	853	1,614
５月	1,766	2,325
６月	1,363	1,985



	１月	２月	３月	４月	５月	６月
国内宿泊観光	-1.3%	7.2%	-21.6%	-22.2%	2.6%	13.1%
国内日帰り観光	3.5%	7.1%	-19.1%	-5.6%	-4.6%	12.1%

調査データ

観光立国の実現は、地方（地域）から

金融機関と上手に付き合うには

マーケット変化への対応を
社員巻き込み、改善の好機に
プラス面に着目、独自性出せ

藤森　青木　木村

（5面から続く）

青木　そうした不良債権を処理してくれるスポンサーの情報を収集しているので、過去に買収実績のあるチェーンなどが運営軒数を増やしていく。マーケットや金融の環境の変化を踏まえ、プレーヤーも変わってきている。

異業種には旅館・ホテル業に参入したいという企業が意外に多く、事業拡大の余地はあるとみているようだ。既存の旅館業界にも、もっと規模拡大を目指す動きがあってもいいと思うが、そうはいかずにもどかしい。時代を後ろ向きに、マイナスに捉えている経営者が多いのかもしれない。両者の見方にはギャップがある。

――事業拡大に打って出るには金融問題の解決が先決なのではないか。旅館・ホテルが金融機関と上手く付き合うためのアドバイスを。

木村　金融機関に対して、自分たちの現状はこうだ、今後はこうしたい、こうしていくということを明確に伝えることだ。理解してほしいという姿勢を示すことが、支援を得るための第一歩だ。都合の悪いことを伏せてしまうとか、借りた金を返さないという姿勢は絶対に駄目。返済のためにきちんとやるべきことをやれば、生き残る道はたくさんある。

青木　金融機関と戦っては駄目だ。よく理解してもらって協力を引き出していく。もちろん、金融機関に言われるままにやるのが正しいわけではない。融資先の格付けを落としたくない意向を持つ金融機関には、絵に描いた餅とは言わないが、とにかく15年以内に返済が実現できる計画を出してくださいなどと言ってくるところがある。こうした経営改善計画を安易に作成してしまうと、計画が達成できない時に問題が起きたり、根本的な改善ができなかったりと、後々に影響が出る。そういうことも念頭に、強気でもなく、弱気でもなく、冷静に向き合っていく必要がある。

木村　銀行は基本的には、貸し出した債権を不良債権にしたくない。金融機関から見て旅館への融資が不良債権になっているかどうかの定義は大きく4つある。1つ目は元金の返済が滞っている、2つ目は利息の支払いが滞っている、3つ目は担保価値が債権額を下回った、4つ目は借り手の信用力の低下。こうした経済情勢なので元金の返済は減額してもらうにしても、何とか利息は払わないといけない。つまり、利息を払って、若干の元金が返済できるように収益を上げる必要がある。そのためにどうするか。フル償却して約定通り返済するという夢のような計画をつくったところで、1、2年で破たんしてしまう。やはり実現可能で抜本的な計画。金融機関は「実抜」と言うが、それをきちんと策定して実行していけば理解される。

例えば、ある旅館は借入金の約定返済額が年間2億円。現実問題として月々の償却は500万円が限度、年間6千万円しか返せない。でも1億数千万円の反復融資を受けて約定返済は守ってはいる。これでは抜本的な解決にはならず、普通この状態を繰り返していると、経営者はおかしくなってしまう。

こうした計画を地道に実行しながら、10年間をかけて借入金を減らし経営を改善してきた旅館はたくさんある。業績好調な某旅館は毎年、経営方針発表会を開いている。全従業員に加え、金融機関も招待して、経営理念、実績、計画を発表する。そうすると呼ばれた金融機関は金利面でも優遇してくれる。情勢が厳しくても、順調な旅館はそうした努力をしている。

青木　金融機関の理解を得るには、旅館業界の感覚ではなく、数字に基づいて経営の状況を説明することが重要だ。いろいろな統計、指標も活用したい。それから金融機関の意図をよく理解することだ。旅館の経営者の中には金融機関と会うのも嫌だという方がいる。しかし、金融機関の話の中にヒントがある。何を望んでいるのか、何を考えているのか。それを知ることが大事だ。

藤森　確かに金融機関は数字が好きだ。経営の状況を数値化して説明することだ。例えば、100を計画していたが、実績は80にとどまった。金融機関は20足りないからといって、もう付き合わないとは言わない。80だった理由を分析して説明できればいい。あるいは100に届かないことを事前に伝えて予測させる。月次の営業報告とか、月次の試算表とか、数字を出しておけば、銀行員は半年後を自分で予測できる。彼らが一番怖いのは、突然前触れもなく返済できない、大幅な赤字だと告げられること。そういうことが実はかなりあるようだ。上手な付き合い方と言っても特別難しいことではない。

旅館・ホテルでも過剰債務、債務超過になっているところが必ず駄目になっているわけではない。バランスシートに問題があるにもかかわらず、事業は継続できている会社がある。一方で差し押さえをくらってしまう、あるいはサービサーなど債権者から破産申し立てを受けてしまうところがある。同じ業種、同じような業態で、外部環境もそんなに変わらないのに天国と地獄だ。この差がどこにあるのかと言うと、それは金融機関とのコミュニケーションの問題にあるのではないか。

――金融機関の間にも、旅館経営に対する理解度にばらつきがあるのではないか。

藤森　私はちょっと違うとみている。金融機関の方々と話していると、融資する以上は相当分かっていると言う。設備投資だとか、季節性だとか、コストの変動だとか、最近だと原発事故の観光への影響などもトレースしている。業種や業界の特殊性は理解しているが、分からないのはその会社の内情だと言う。つまりコミュニケーションがとれていない。コミュニケーションに必要なのは言語。その言語が数字だ。だから数値化したデータを示す必要がある。帝国データバンクの調査で倒産企業の社長像を探ったことがある。倒産企業のデータから分かった1つの社長像は、数字に弱いということ。それはそうだと笑うかもしれないが、現にそうした社長はたくさんいる。先が見えない今の経済情勢の中で、数字をもとに金融機関とうまく付き合えるかがカギになる。

青木　金融問題への対応、金融機関との付き合いに多くの経営者が悩んでいると思う。しかし、経営改善計画を策定するにしても、社長と経理部長が密室でつくるというのではなく、社員を巻き込んだらいい。金融機関の考え方も計画さえ出してもらえればいいのではなく、しっかり行動に示してほしいと変わってきている。当然、行動を起こすのは社員。今後の集客をどうするのか、客の満足度をどう上げるのか、コストをいかに下げるのか。現場を巻き込まないと何も動かない。若手を含めた社員の新しい考え、知恵を生かす。金融問題を後ろ向きに捉えず、新しい宿づくりに取り組む契機にしてほしい。

――最後に、金融問題とは離れるが、観光産業、旅館・ホテル業の未来についてどう考えているか。

藤森　製造業の空洞化をはじめ、日本の産業はハードからソフトへの転換が必要だと言われている。そうすると一番身近なソフトを武器にしたビジネスが観光だ。これはいろいろな識者が言っていることだが、国内は生産年齢人口が減っているので大きな市場の拡大は望めない。そうすると外国人を呼ぶしかない。日本の観光資源を利用して外から人を呼ぶ、それにかかわるサービス業を大きくしていくという考え方には賛成というか、そうしないと他に道はない。観光は日本の成長分野の1つだと訴えることができる。観光によって外国の人や金、成長力を引き込むという戦略の中で、ホテル・旅館業の未来も語られるべきだと考えている。

青木　地方の雇用を支えるのは観光だ。若者は仕事があれば、地元にとどまることができる。旅館・ホテル業は雇用の創出に貢献できる産業だ。しかし、給与水準の引き上げといった課題がある。給与水準の以前に、人事の仕組みが整っていないところが多い。どうやって昇給を決めているのか、どうやって昇進を決めているのかと経営者に聞くと、仕組みがない。あくまで勘みたいなもので決めている。そうすると社員の間に不公平感がとても強くなる。限りある給与の原資だとしても、貢献度などに応じて支払われるべきだ。本来は給与も上げていくべきだが、リーマンショック以降の経済状況からすると、何段階も落としている旅館が多い。そうすると社員はこの先この旅館で働き続けても家族を養えないと不安になる。人事制度、人事評価制度を確立して、社員のやる気を引き出すことが未来を開くことになる。

木村　旅館・ホテルが将来を考える時、良い面に目を向けて経営を考えていくことも大事だ。悲観論からは何も始まらない。今のように厳しい環境下でも、業績を伸ばしているところ、利益を上げているところがある。それには理由があり、そこに着目して研究してみる必要がある。モデルになる旅館・ホテルはたくさんある。そうしたモデルとなる旅館・ホテルのプラス面に着目し、そこに学びながら、いかに自分だけの独自性をつくり出していくか。施設、雰囲気、料理、サービスなど、どこに特色を出していくか。当然、何を省略していくかということにもなる。つまりは選択と集中、あるいは強調と省略だ。どのような客に選ばれる宿をつくるのか。特色を磨けば、生き残る道は必ず開けてくると考えている。

旅館業をとりまく金融問題について語り合った（観光経済新聞社第２会議室で）