観光立国の実現は地方(地域)から

# 「観光先進国」への挑戦スタート

## 旅館の生産性向上など産業強化

## DMOの成功事例を早期に創出

（3面から続く）

山口　3点目は少し大きく出ると、今、世界が心配し始めたのは、英国のEU離脱、米国の大統領選挙などで議論になったように、反グローバリズムとか、ナショナリズムとか。世界の不満を吸収してそういう動きになっていると思うが、これに対して観光が持っている可能性を考えること。観光はフェイス・トゥ・フェイスで、人と人、文化と文化の深い理解を育むことができる。世界の流れを変える可能性だって持っている。願望も入っているが、観光に携わる私たちがそこまで言ってもいいのではないかと思う。

田川　今、山口会長がおっしゃった「国家プロジェクト」や「観光の可能性」というのは、われわれが遠慮なく言うべきテーマなのかもしれない。日本は260年間も鎖国していた。世界で一番長く鎖国していた。その国が今、世界に出ようとしている。今の世界の動きは、日本にとってはある意味でチャンス。工業立国、ものづくり立国としては戦後70年の間に世界に認められてきたので、いよいよ観光立国として認めさせていく。日本はUNWTO（国連世界観光機関）で25年ぶりに理事国入りしたが、そういう機会を含めて世界に積極的に発言していく。国民にも観光が国家プロジェクトであることを知らしめる。そうした観光の「見える化」にツーリズムEXPOジャパンを生かしていく必要がある。

**――観光産業の強化はどう進めるべきか。**

田村　観光産業に関しては、宿泊業などの生産性が他産業に比べて低く、賃金が上げられない、非正規雇用が多い、優秀な人材が集まらない、人手が不足しているという課題がある。家業としてやってきたところが多い旅館業は、現代的な経営のノウハウを十分取り入れていない面があるので、生産性向上への支援を強化していく。ある有力な旅館のバックヤードを見せてもらったが、相当な投資をしていて、仲居さんの作業負担の軽減、厨房への正確な情報伝達などに関してオートメーション化やIT化を積極的に進めている。そういうところは生産性が上っている。そうした先進的な取り組みを全国に広げるための研修や投資への支援を進めていく。日本旅館協会も針谷（了）会長のもとでがんばっているので、それが全体に広がるといい。

田川　生産性を上げないと、人を採用できないというのが最大の課題になっている。生産性向上では、従業員の働き方、休み方なども重要で、加賀屋さん（石川県・和倉温泉）をはじめ、旅館の中には保育所をつくってスタッフが働きやすい環境づくりに取り組んでいるところがある。旅館業の活性化にはいくつかのパターンがあるが、鶴雅さん（北海道・阿寒湖温泉）などのように地域の活性化に取り組んで、地域とともに自分の旅館の地位を引き上げているところもある。

山口　旅館業の活性化には、連携が重要なのではないか。先日、私が携わる食品業界では企業が連携して物流を統合するというニュースがあった。背景には、採算に苦労していて、どうにか抜け出さないと駄目になるという共通の悩みがあった。マーケットや売り場では激しく競争するが、連携して悩みが解決するのであれば連携しようという考え方だ。旅館業でも、業界や地域での連携が大事。みんなで全体のパイを大きくして、そのある部分を自分が取る。取られることを心配して自分一人でやるよりは断然多くのものが得られる。

**――産業の強化とともに地域づくりが重要だ。DMOの推進策は。**

田村　成功事例がないとなかなか動かない。グローバルスタンダードの真のDMOの成功事例は出ていないが、インバウンドがそうだったように、うまくいきそうな地域が出てくると他の地域も急速に変わっていく。現在111のDMO候補法人があるが、早く成功事例をつくりたい。取り組むべきことは専門人材の育成、データに基づいたマーケティング、地域間、業種間の連携など、以前から明らかになっているので、国としても引き続き支援していく。

山口　DMOの「M」がポイントだ。Mはマーケティング、マネジメント。この「M」に対するしっかりとした問題意識を持った人材が育ったところが成功事例になっていくのではないか。

松山　インバウンドでもそうだが、成功事例を示し、リーダーを育成することは重要だ。今、JNTOは地方新聞社などと連携して地方でインバウンド・ビジネスセミナーを開催している。はじめはインバウンドにどう取り組めばいいか分からないと言う地域もあるが、飛騨高山（岐阜県）などの成功事例を示していくとピンとくる人が出てきて、取り組み方が少しずつ具体的に見えてくる。成功事例を広め、そして人材、リーダーが育つようにしていけばいい。

**――田川会長は、鳥取県、島根県の広域連携DMO「山陰インバウンド機構」の会長を務めている。**

田川　山陰インバウンド機構は、多くのDMOを目指す組織がそうであるように行政の予算でスタートしたわけだが、スイスのツェルマットでは、行政が補助金を投じるDMOである観光局のほかにファンドを持っている地域共同体があり、市民の総意、投資のもとでいろいろな事業を実施している。山陰インバウンド機構でも設計図としては、地銀や信金にファンドをつくってもらう計画がある。もちろん立ち上げ期には行政の支援が必要だが、税金を使わないで運営できる仕組みができると、DMOの構築も最終段階に近く、日本版DMOと言えるようになる。こうした仕組みがないと長続きしない。

一方、人材育成では、戦後の日本は多くの資金を投じてものづくりの人材を育ててきたが、観光分野ではそうではない。個々の企業では努力をしているが、国を挙げて育てていく必要がある。「観光先進国」に向けたDMOの構築には、財務と人材が大きな課題。組織をつくっても、人、財源がなければ動かない。

田村　DMOをはじめ、先ほど話題になった旅館業などの観光産業を支える人材育成では、大学院レベル、大学レベル、現場レベルと多層的に育成のシステムを強化していきたい。大学側にも動きが出てきているので、観光庁としても支援していく。

**――IR（統合型リゾート）をどう考えるか。**

田川　カジノありきでは困る。カジノがあれば人が来ると言うのは、世界的に見ても大間違い。ホテル、国際会議場、エンターテインメントなどIR全体を考えていくべき。世界の関係者にヒアリングして、われわれツーリズムの意見も聞いてほしい。

松山　私もカジノがあれば、観光客が増えるとは考えていない。一方で国際会議の誘致競争は激しい。国際会議場の規模が世界的に大きくなる中、その整備、維持を財政的に支えるためにIRが必要という面はある。

山口　IRは投資が大きい。その回収のためにカジノが必要だと仮定した場合、倫理上の課題は議論を尽くすべきだが、もう一つはマーケティング、競争力の問題。カジノに関して日本は世界的には後発もいいところなので、差別化が難しい。

**――お話の中から今後の課題が見えてきたが、それぞれの団体の17年の取り組みのイメージは。**

田村　「観光ビジョン」では、「3つの視点」で改革を進めることが明確化されている。要点だけ言えば、一つは観光資源の魅力向上。地方の観光資源の磨き上げを支援する。二つ目は観光産業の革新と国際競争力の強化。観光産業については、先ほどお話しした生産性向上への支援や制度の見直しを進める。国際競争力では欧米豪、富裕層など新しい市場を開拓するほか、アジア市場を含めてデジタルマーケティングへの対応を強化する。そして三つ目はインバウンドの受け入れ環境の整備だ。他にも取り組むべきことは掲げられているが、これら「3つの視点」に立って施策を推進していく。

松山　JNTOは、ロシア、インド、マレーシアなど7カ所に新しい海外事務所を開設する。新しい海外事務所を十二分に活用して新市場を開拓していく。田村長官がおっしゃったように欧米豪、富裕層へのプロモーションを強化するほか、次世代の訪日観光を担う若者を念頭に訪日教育旅行の誘致にも取り組む。インバウンドのマーケティングでは、増加している個人客への対応が課題。SNSの活用などデジタルマーケティングを強化していく。そして何と言っても地方への外国人の誘客拡大が重要なテーマなので、東北をはじめ地方の観光魅力の発信に引き続き取り組んでいく。

山口　16年の成果を踏まえてさらに取り組みを強化していく。一つ目には観光人材の育成。観光地域づくりの中核的な人材、観光産業の経営人材の育成を目的にしたセミナーの開催、講師やテキストの紹介など、プログラムの充実を図っていきたい。二つ目がDMOの成功事例を一つ一つ育てていくこと。観光立国推進協議会にDMOの推進策を検討する部会を設置し、DMOと企業、DMO相互の情報交換を進めたい。三つ目が双方向交流の促進。10回目を迎える17年の「日台観光サミット」は四国で開催されるので、具体論を重ね、双方向の交流をさらに拡大したい。

田川　JATAとしては海外旅行が大きなテーマなので、17年は原点に返って、足元を見つめ直したい。旅行会社の取り扱いシェアが減り、流通構造の変化がはっきり見えてきた。これらの課題に対して何をするか。海外旅行のマーケットを築き上げた先人たちを思い返し、企画力とか、斡旋（あっせん）力とか、提案力とか、添乗力とか、そういったものをフルに動員してパッケージの価値をもう一度高めていく。

ツーリズムEXPOジャパンに関しては、次のステージへと内容を充実させていく。17年はその正念場だ。BtoCでは一般来場者が18万人を超え、形になってきたが、BtoBでは、ITBベルリン、WTMといった国際的な旅行見本市と比べると、まだまだ商談のあり方などに未熟な部分がある。出展者には展示だけではなく、商談への意識を高めてもらい、東京オリンピック・パラリンピックが終わった時には成熟できているようにしたい。

「観光先進国」への課題などについて語っていただいた（東京都千代田区のホテルニューオータニで）

## 民泊解禁で考えるべきこと

**――政府は、住宅を活用した民泊サービスを条件付きで認める民泊新法の法案を次期通常国会に提出する。民泊についてどう考えるか。**

田村　観光庁は宿泊旅行統計調査を行っている。基本的に全数調査で精度が高い統計だが、それが今どうなっているかというと、訪日外国人旅行者数は確実に増えている、1人当たりの滞在日数も減っていない、ところが旅行者数の伸び率に比べ、延べ宿泊者数の伸び率が低い。前年を割り込んだ月もある。この要因の一つはクルーズ客の増加だが、無視できないのが統計でカバーできない民泊だ。どこで誰が何をやっているのか、行政がまったく把握できない状況で、水面下では延べ数百万人分の宿泊が民泊サービスでまかなわれている。だから早くルールをつくる。匿名ではなく、行政が把握できるようにし、ルールに基づいてサービスを提供してもらう。

**――地域への影響、違法営業に対する懸念もあるが。**

田村　良好な住環境が広がる地区で家主不在の民泊サービスが野放図に提供されるとか、温泉街のど真ん中で民泊サービスが大々的に行われるとか、そういうことに歯止めをかける仕組みについて検討しなければならない。家主不在の民泊サービスに対しては、管理者の法令違反に罰則を整備していく。管理者は、不動産業や旅館・ホテル業がやってもいいわけで、そういう身元が確かな管理者がいれば、違法な民泊サービスをストップできる。しっかり制度設計をしていきたい。

**――宿泊業界からは制度設計に対する要望も出ている。**

松山　民泊と旅館・ホテルがフェアな条件で競争できる環境づくりはもちろん大事だ。それを踏まえたルールの整備を前提にすれば、民泊には民泊なりの良さがある。旅館・ホテルには、旅館・ホテル本来のサービスの強みがある。それぞれの強みをもって市場で勝ち抜く戦略を考え、実行していくことが大事ではないか。

山口　松山理事長と同じことを考えていたが、自分の商品を売ろうと思ったら、客の満足度を上げることが大事で、そうすれば必ず買ってもらえる。民泊を求めている人もいるし、旅館・ホテルを求めている人もいる。マーケットのうち自分がどこの部分を担うのか。狙いを定めたらマーケットの拡大を考え、その中で自分がどれだけのシェアを占めるかを考える。どこそこに客を奪われるという議論は不毛。どの分野でもそういうことは起こっている。日観振としては、旅館・ホテル、民泊、いずれにしても、しっかりとしたマーケティングによって成功できるように人材育成の講座などを実施していきたい。

田川　シェアリング・エコノミーは世界の潮流なので、日本は日本のルールをしっかりつくればいい。私は旅館とは長いお付き合いがあるので、民泊の流れを踏まえて旅館経営者に期待するのは、長期滞在できる料金体系や1泊2食付きではないサービス体系について考えること。1泊2食付きという宿泊形態は文化として素晴らしい。それで経営していければそれでいい。ただ、そうでなければ、考えるべきだ。世界にはニューヨークでも、パリでも、ロンドンでも、アパートメントホテルなど、1週間でも2週間でも泊まれる宿泊施設がたくさんある。日本では、京都に町家があり、尾道（広島県）ではNPOが管理して空き家に宿泊できる取り組みなどもあるが、世界と比べると、日本の宿泊施設は、多様性に乏しいのではないか。

田村　政府では地方の古民家を再生して宿泊施設にしていく促進策も検討している。また、旅館は日本が誇る文化だが、サービスを変えていく必要もある。一般的な日本人の旅行者を考えても、旅館に対する満足度が低くなっている部分はあるのではないか。旅館や温泉街は1泊2日、1泊2食を前提にしている所がまだまだ多いわけで、変わる必要がある。その好機が来ていて、インバウンドを視野に入れて変えていくと、日本人旅行者の満足度を高めることにもつながる可能性がある。

田川　マーケティングとしては当然で、それは生産性とセットで考えるべきだ。外国人や長期滞在はルームチャージが多い。ただ、食事がないと儲からない仕組みになっていると、生産性は下がってしまう。ルームチャージでも儲かる仕組みに変えなくてはいけない。1泊2食付きのサービスに自信があれば、堂々とやればいいが、そうでないところは、自分たちで改革する必要がある。コストや減価償却費を精査し、経営の体制を整えて構造改革をしないと。民泊が〝黒船〟みたいになっているが、世界から見ると日本の1泊2食とか、1泊2日とかの方が不思議なはずだ。若い世代の全旅連青年部などはだいぶ世界に出て改革への意識を持っているようだが、旅館経営者はもっと世界を知って経営を考えた方がいい。


迎春

本年も宜しくお願い申し上げます

昨年も日本旅行グループに格別のご高配を賜り
ありがとうございました。
2017年は、各地域の皆様との一層の連携のもと、
地域を元気にする商品造成や販売展開を推し進め、
お客様ならびに皆様のご期待に応えてまいります。

赤い風船

日本旅行
NIPPON TRAVEL AGENCY

赤い風船

おかげさまで
45周年

安心と信頼の
国内旅行ブランド
「赤い風船」は
おかげさまで
45周年を迎えました。

日本旅行
NIPPON TRAVEL AGENCY

皆様の日頃のお心遣いに感謝申し上げます。
これからもお客様に喜んでいただける国内旅行をご提案してまいります。

HELLO KITTY
©1976, 2016 SANRIO CO., LTD.
APPROVAL No. G573040