

観光産業を 基幹産業として位置付け 「真の観光立国」実現を

星野 佳路 委員長

星野リゾートグループ代表

1960年長野県生まれ。83年慶應義塾大学経済学部卒業、86年米国コーネル大学大学院修了後、米国日本航空開発入社。シティトラスト信託銀行勤務を経て、91年星野温泉（現・星野リゾート）取締役社長就任、現在に至る。2011年3月経済同友会入会、12年度より幹事。11年度観光立国委員会委員長、12～13年度観光立国推進PT委員長、14年度観光立国委員会委員長。

観光立国委員会（2014年度）

委員長／星野 佳路

（インタビューは6月25日に実施）

昨今の訪日外国人旅行者数の急増ぶりは驚異的であるが、この数値を追うだけでは、日本が「真の観光立国」となるための課題とその方策が見えない。このままでは、訪日外国人旅行者数の伸びが一過性のブームに終わる可能性がある。このような懸念を払しょくするためには、諸課題解消のための成果目標（KPI）を定めた政策が必要であるとする星野佳路委員長が語った。

観光産業の発展には 日本人旅行者の増加が鍵

現在、地方では経済が衰退し、人口減少が著しい状況にあります。しかし、観光産業を基幹産業に育てることで、雇用を創出し、投資を促進し、交流人口が増えるという好循環が生まれ、地方経済を活性化できると考えています。観光産業を地方経済の基盤にすることが、「真の観光立国」の実現につながるはずなのです。政府は「地方創生」を重要な施策として掲げていますが、観光こそがそれを担う中核の産業ではないでしょうか。観光には、日本経済社会の諸課題を解決する潜在的な力が秘められていると思います。

日本国内における旅行消費額は約23兆円で、安定的に推移しています。リーマン・ショック後でも、ほとんど変わっていません。そして、それを支えているのは日本人による国内観光です。訪日外国人旅行者数にばかり注目が集まりがちですが、その旅行消費額は全体の7%程度です。つまり、訪日外国人の数を増やすだけでは「真の観光立国」

たり得ないのです。訪日外国人旅行者数を増やすと同時に、国内の日本人旅行者数を増やす必要があるのです。

言い換えれば、観光業界は質の高い日本人旅行者を抱えていることになります。これを、いかにして活性化していくのか。人口減少が顕著なだけに、旅行への参加率を向上させることがそのための大きな鍵となります。最近では、若者の国内旅行が減少しているため、この世代に向けた施策が特に重要になるでしょう。

健全な競争環境を整え 産業構造を変革する

そこでまず提言したいのは、産業構造の変革です。観光は日本で五番目の大きな需要を持つ産業であるにもかかわらず、それに見合う利益が出せず、雇用や投資に貢献できていません。生産性を向上させて、この課題を克服しなければなりません。

経済同友会では、以前から「大型連休の地域別取得」を提言してきました。日本のホテルや旅館は繁閑の差が激しく、「100日の黒字と265日の赤字」など

といわれ、加えて、非正規雇用が75%を占めるという問題もあります。こうした現状を変えるには、大型連休の地域別取得は非常に有効だと考えます。

また、観光産業の生産性向上には、健全な競争環境を整えることが必要です。各事業者が競い合って運営のノウハウを進化させ、収益率アップを実現するように努力しなければなりません。しかも、それは日本だけでなく世界に負けないものにすべきです。例えば、欧米のホテルチェーンはブランディングに秀でています。それに対して日本の強みは、高い人件費を維持しながらも、さまざまなアイデアを活用して利益を出してきたことです。インターネットを駆使したり、航空券と宿泊をセットにするといった独自のノウハウは、特に今後のアジア市場において、大きな可能性を持つと考えます。そのためにも、日本の観光産業をより強い産業にしなければなりません。

KPIによって強み、弱みを知り 有効な施策を検討する

訪日外国人旅行者数が増えている背



提言概要(4月9日発表)

「真の観光立国」実現に向けた 新たなKPIの設定を

—正しい目標が、正しい政策、正しい行動を生む—

I 提言の背景

2014年の訪日外国人旅行者数は1,341万人と過去最高を記録した。この勢いは、今年に入ってから衰えず、政府が掲げたKPI「訪日外国人旅行者数を2020年までに2,000万人」は、前倒し達成の可能性が高まってきた。

しかし、世界的な旅行者数増を背景に伸び続ける「訪日外国人旅行者数」を目標とするだけでは、日本の旅行・観光産業の構造問題は見えてこない。その問題とは次の三つであり、これらが「真の観光立国」を目指す日本の足かせになる可能性もある。

①「稼ぐ力」の弱さ

旅行・観光産業(宿泊、飲食等)の労働生産性、総資本経常利益率、従業員一人当たりの付加価値額は、いずれも国際比較やほかの産業との比較において低水準にあり、同産業の「稼ぐ力」は弱い。

②需要の地理的・季節的偏在

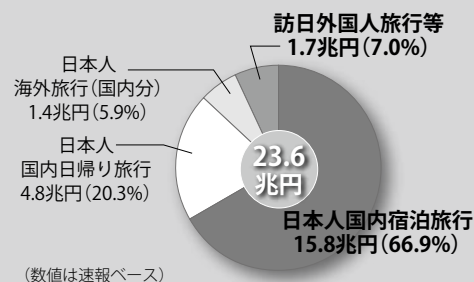
訪日外国人旅行者の宿泊は、首都圏ならびに主要観光地に集中し、インバウンド活況の経済効果は全国に波及していない。日本人の宿泊もほぼ同様である。また、旅行需要が特定時期に極端に偏在している。これ

によって、宿泊施設・交通機関の混雑、旅行代金の高騰を招き、潜在的需要を抑制するほか、旅行・観光産業の生産性向上を阻む一因となっている。

③国内旅行離れ

日本人一人当たりの国内観光旅行の回数・宿泊数の低下に加え、そもそも国内宿泊旅行をしない人が増加している。日本国内の観光消費額は、その約9割を日本人宿泊・日帰り旅行に依存しており、こうした低落傾向は、人口減少とも相まって国内の旅行・観光市場の縮小を助長する。

国内における旅行消費額(2013年)



出典：国土交通省観光庁 観光白書 平成27年度版より

景には、世界の旅行市場が伸びているという事情があります。単純に数の増減だけで一喜一憂するのは危険です。そこで私たちは、他国との比較によって日本の強み、弱みを把握し、必要な施策を講じるために、日本の国内事情に合ったKPIを活用することを提言しました。具体的には「観光GDP」「労働生産性」「総資本経常利益率」などです。特に世界経済フォーラム(WEF)のKPIをベンチマークとして活用し、総合的な観点から有効な施策を検討すべきです。また、現在開発中のOECDのKPIについても、労働生産性や利益率などに着目している点で高く評価できるものであり、日本のKPIとして取り込んでいくべきだと考えます。提言のタイトルにもある「正しい目標が、正しい政策、正しい行動を生む」というのが、今回の提言のポイントです。

日本の将来にとって、観光は重要な産業だという認識は確実に高まっています。特に、2020年の東京オリンピック・パラリンピックが終わった後の日本を考えたときに、観光が持つ役割は大変重要になるでしょう。

II 本提言が目指す「真の観光立国」とは

本提言の実現を通じ、日本が目指すべき「真の観光立国」の姿は次の通りである。

「全国各地が地域独自の魅力を磨き上げ、国内外から多くの旅行・観光客を惹きつけている国であり、その中で旅行・観光産業が基

幹産業の一つに位置付けられ、人口減少に直面する地方に新たな雇用を生み、投資を呼び込み、地域密着型産業として地域活性化に貢献している国」である。その実現には、革新的・創造的な取り組みが必要である。

III 「真の観光立国」実現に向けた新たなKPIの設定を

①経済成長や地方創生に資する新たなKPIの設定で、旅行・観光産業の構造改革を

「訪日外国人旅行者数を2020年までに2,000万人」というKPIに加え、「観光GDP」「労働生産性」「総資本経常利益率」「総宿泊数」「宿泊旅行実施率」など経済効果に関するKPIを設定し、旅行・観光産業の構造改革(収益力や生産性の向上)を推進すること。新しいKPIが設定されることで、新しい政策、新しい行動が生まれる。

②WEF指標で他国をベンチマークし、2020年までにトップ3入りを

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2015/150409a.html>

世界経済フォーラム(WEF)の「旅行・観光競争力指標」で日本の強み、弱みを分析し、同指標を使ったランキングで2020年までにトップ3に入ること(現在9位)。

③開発中のOECD指標を参考に、旅行・観光産業の競争力強化を目指す政策展開を

OECDが開発中の「観光競争力評価指標」を参考に、必要な指標は積極的にKPIとして採用すること。OECD加盟国の観光政策担当者と同じグローバルな視点に立ち、わが国の旅行・観光産業を評価し、必要な改善を図ることは、国際競争力強化を目指す近道である。