

特集2 >> 観光立国実現に向けて

需要喚起策と供給側の産業 構造的な観光立国戦略の実



観光立国委員会

委員長／御立 尚資

(インタビューは2月24日に実施)

現在の国内旅行消費額は、好調なインバウンド消費を含めても、ピーク時の額には遠く及んでいない。「観光立国」実現の要諦は、観光関連産業による高い付加価値の獲得と生産性の向上だ。目指すべき方向性について、御立尚資委員長が語った。

御立 尚資 委員長 ポストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

1957年兵庫県生まれ。79年京都大学文学部卒、ハーバード大学経営学修士。日本航空を経て、93年ポストンコンサルティンググループ入社、2005年1月日本代表、06年1月シニア・パートナー&マネージング・ディレクターに就任、現在に至る。05年6月経済同友会入会。07～12年度幹事、13年度より副代表幹事。15～16年度観光立国委員会委員長。

旅行需要の平準化には 官民を挙げた取り組みが必要

今回の提言では、観光立国実現に向けた三つの大きな柱を掲げ、最初に、「旅行需要の平準化の実現」を挙げています。日本人の国内旅行は、ゴールデンウィークや年末年始、お盆や大型連休などの特定の時期に集中しています。一方、訪日外国人旅行者は、東京、箱根、富士山、名古屋、京都、大阪など、日本の主要観光都市を回るいわゆるゴールデンルートに集中しているのが現状です。旅行需要は、季節だけでなく、地理的な偏在もあるということです。このことは、観光産業の付加価値の獲得と生産性向上を妨げる最大の障害といえます。

需要の偏差が大きいと、働き手を365日雇用することが難しくなります。そこが悪循環のスタートポイントなのです。良質な雇用の創出と賃金上昇がなければ、観光立国にはなり得ないということをもう一度強く打ち出すのが、旅行需要の平準化を提言する目的です。

旅行需要の地理的偏在を解消するには、旅行者の周遊や長期滞在につなげる広域連携の視点が必要です。また、季節的な需要偏在に対しては、有給休暇取得率の低さや全国一律の大型連休などの雇用・労働環境側の問題が遠因とい

えることから、働き方改革が問われている今こそ、学校休業日の柔軟な設定や、休暇取得の分散化、年次有給休暇の取得率向上の実現など、官民を挙げた取り組みが求められます。

役割を終えた事業者や施設を退出させ 生産性の高いプレーヤーとの入れ替えを

提言の二つ目には、「供給構造の再構築」を挙げています。需要を平準化するとともに、観光を供給する側で生産性の高いプレーヤーが成長しないと、雇用も賃金も伸びません。

同時に、役割を終えた事業者には退出してもらう新陳代謝の加速も促さなくてはなりません。事業者だけではなく、観光地での役割を終えた付加価値が低い低稼働・非稼働の資産、例えば廃墟になったホテルなど、観光地としての風景を損なうようなものをなくしていく必要があります。こうした新陳代謝を阻害する要因は、積極的に取り除かなくてはなりません。

地域の景観をもっと良くしよう、大事にしようという動きが出ている地域もあります。それがスピードアップしないのは、地域にいろいろな既得権を持っている人たちがいて、意見が分かれてしまうからです。

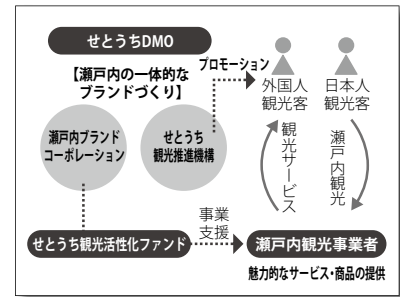
ヨーロッパの観光地などは、地元の人が「住んでいる地

政策を併せ 行を

せとうちブランドの確立による地域再生と成長循環の実現

「せとうちが一度ならず二度、三度と訪れてみたい場所として定着し、国内外から人々が集まり、地域が潤い、輝かしい未来に向けて住民の間に誇りと希望が満ちている」状態を目指して立ち上げた「せとうちDMO*」は、せとうち観光推進機構と瀬戸内ブランドコーポレーションが一体となったパワフルな組織。せとうち観光推進機構は主に行政と民間企業が参画し、マーケティング活動によって日本中・世界中の消費者にアピールし誘客する役割を担うとともに、域内事業者にはビジネスチャンスを提供する。瀬戸内ブランドコーポレーションは主に金融機関を中心に組織され、域内事業者のビジネス展開への経営支援や資金支援を行う。つまり「顧客(需

要)の創造」と「地域の魅力(商品・サービス)向上」を一体的に推進できる体制となっており、これは世界でも大変珍しいもの。「せとうち観光活性化ファンド」には瀬戸内7県の地方銀行のほか政府系金融機関等も出資し、瀬戸内地域に事業基盤を有する観光関連事業者を対象に投融資を行っている。



せとうちDMOの体制

* Destination Marketing/Management Organization

域が好きだから」と、自分たちが我慢してでも昔ながらの風景を維持しているところが多くあります。日本では、地方議会が硬直的で、そういう動きがなかなか進まない場合が多いのです。

実は、そこで経済界が果たせる役割が大きいのではないかと考えます。例えば、兵庫、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛7県が県境を越えた広域連携を行っている「せとうちDMO」(上欄参照)では、7県それぞれのトップ地銀がファンドをつくり、民間企業のみから見て経済合理性のある観光案件に対して投融資するようにしています。そうした供給側の新陳代謝につながることに、経済人は積極的にかかわっていくべきだと思います。

データに基づくアプローチを行って 地域の実態に応じた戦略の策定を

三つ目の提言には、「地域の自律的な戦略づくりとコミットメント」を挙げています。観光を中核産業と位置付ける地域においては、リスクをとる民間を主体に、地域全体の価値を高める観光戦略を策定し、実行していくことが不可欠といえます。

そのためには、観光統計関連のデータが必要です。地域に何人の観光客が来訪し、どれくらいの消費をし、どのよ

うな動線で動いているかという事実を精査することで、初めてボトルネックを発見することができます。ビジネスマンの見地からすれば当たり前の話ですが、現状では必ずしもそうなっていません。感情論や雰囲気でものを決めていては、いつまでたっても改善できません。データに基づいて計画を立てることで、KPI(重要業績評価指標)を設定することもできます。客観的根拠に基づくアプローチによって、地域の実態に応じた戦略を策定していくことが大切なのです。

それには訪日外国人旅行者を対象とする既存の統計データに加え、日本人国内旅行者の流動分析や観光地域を比較・評価する共通指標などが求められます。各地域が持つデータを最大限に活用し、地域のさまざまなステークホルダーを巻き込み、経済合理性のある戦略の策定・実行に地域自ら取り組むことが期待されます。

地域の文化や歴史などに裏打ちされた 住民の日常生活が観光的な付加価値に

観光地の真の価値は、地域の文化や歴史などに裏打ちされた住民の日常生活にあります。これを商品として磨き上げることが、地域独自の付加価値となるのです。昨今では、地域の文化や歴史と地元の若者や域外の人材の感性を融合

し、今まで見過ごされていた観光資源がリノベーションされる例も出てきています。

例えば、長野県下高井郡山ノ内町の観光まちづくり会社「WAKUWAKUやまのうち」(下欄参照)では、地域の若手人材や在外の地元出身者による休廃業旅館や空き店舗への地域文化を踏まえたリノベーションを推進しています。山ノ内町は、町といっても広く、町内に観光地が複数あることから、町全体としての施策が進みづらい環境でもあるため、民間ベースで「WAKUWAKUやまのうち」をつくったのです。地元の金融機関などがファンドもつくり、意欲のある人にベンチャーキャピタル的に投資し、さらに経営指導も行っています。

重要な点は、地域で民間企業がかかわることと、金融機能を組み合わせることです。ファンドという機能は新規参入支援だけでなく、もう辞めたいという業者の事業をいったん引き受ける受け皿となることも可能です。

「WAKUWAKUやまのうち」では、東京などでIT企業に勤めている山ノ内町出身の若い人が、同社のウェブサイトを作っているのだそうです。このように出身地に対する思

いはあってもIターンまではできないという若い人は、決して少なくはないはずです。企業が社員の兼業を許可して、月に数日程度でも地元で仕事ができるようなシステムを導入すれば、日本の観光産業のさまざまな課題解決につながるのではないかと思います。

現場のオペレーションをこなせる 人材育成の仕組みを築くことが必要

観光産業の付加価値や生産性向上に資する人材の育成・供給も重要といえます。特に必要なのは、現場のオペレーションができる人材です。現状では、その育成の仕組みがありません。

製造業では、工業高専で地域の現場リーダーになる人材を育てる仕組みがあり、かつての高度経済成長時代を支えました。サービス産業においても地域のリーダー人材を育てるなら、「サービス高専」のような学校をつくるべきです。接客が好きで、仕事に誇りを持ち、現場でオペレーションをこなせる人材を育てていくことが大事です。その延長線上に、大学の観光関連学部など既存の教育機関を含めて、

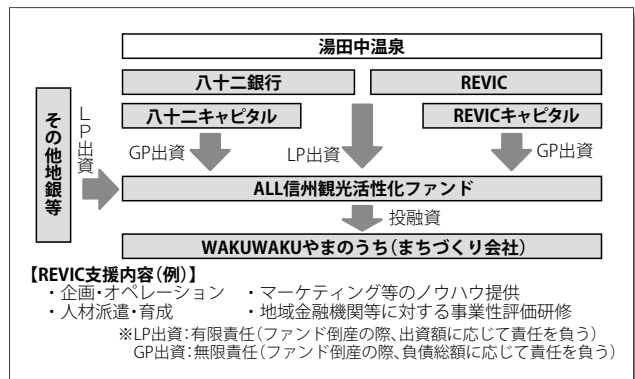
長野県山ノ内町の観光活性化ファンドの活用

長野県山ノ内町は、湯田中・渋温泉郷や志賀高原、地獄谷野猿公苑等の魅力ある観光資源を有しながらも、近年は観光客の減少といった課題に直面している地域だ。八十二銀行が中心となって、まちづくりモデルを構築する機能を担う運営会社「WAKUWAKUやまのうち」を設立し、地域経済活性化

支援機構(REVIC)と県内の全地域金融機関が出資して設立した「ALL信州観光活性化ファンド」による投資の第1号案件となった。ファンドの投融資を活用し、後継者不在の休廃業旅館や空き店舗のリノベーション、訪日外国人向けツアー事業などの温泉街再生と活性化に取り組んでいる。



観光立国委員会で山ノ内町を視察したときの様子(2016年11月7日)



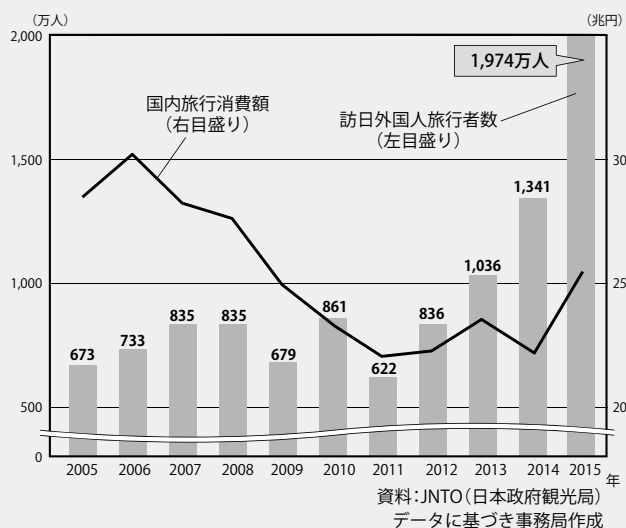
観光地再生・活性化ファンドの先進事例

マネジメントなどについて学ぶ仕組みを築くことが必要だと考えます。

また、今の観光需要は「モノ消費」から「コト消費」に進化しています。ヨーロッパなどでも、森林ウオーキングツアーが人気で、そのガイドは高い賃金を得ています。しかし、日本ではそのような「コト消費」に対応できるガイドがほとんどいません。

日本のガイドは、一般に高齢者やボランティアが多いので、言語や地域の歴史などは知っていても、観光客と一緒に活動できる人が少ないのです。ただ最近では、北海道のニセコや屋久島などで活躍するネイチャーガイドが出始めています。今後は、地域独自の付加価値を「コト消費」として提供できる人材の育成も大切になってくると思います。

近年は、訪日外国人旅行者数が大幅に増え、インバウンド消費が好調です。しかし、国内旅行消費額は2006年をピークに低迷しています(下図参照)。観光産業が地方創生、地域活性化の鍵になることは間違いありません。観光産業の生産性を上げるためにも、われわれが旅行して観光需要を喚起することが重要です。まずは、企業が社員の大型休暇取得の分散化などに率先して取り組むべきです。



訪日外国人旅行者数の推移と国内における旅行消費額

提言概要(2月24日発表)

観光立国実現に向けて

—需要喚起から供給構造の再構築へ—

提言Ⅰ 需要平準化の実現

企業経営者は、年次有給休暇の取得率に関するKPIの設定と公表、社内における休暇取得の分散化推進などの具体的行動に取り組む。

政府は、経済活動への影響が少ない義務教育における学校休業日

の柔軟な設定を地方自治体・教育委員会に推奨する、祝日法の改正による大型連休の地域別取得を設定するなど、働き方改革と観光立国実現の両面からより積極的に取り組む。

提言Ⅱ 供給構造の再構築 —新陳代謝を加速する改革—

政府は、好調な需要が見込める2020年までを集中取り組み期間と位置付け、事業者の生産性向上や創意工夫を阻害する制度・義務を緩和・撤廃し、政策の主眼として、供給側の付加価値獲得と生産性向上の支援を明確に打ち出すべきである。具体的には、以下の早急な実現を求めたい。

- 景観の改善・向上や、生産性の低い資産・事業の新陳代謝の促進。
- 旅館業法の目的を、公衆衛生から産業振興への寄与に転換。
- 短時間制の正社員雇用や兼業などの多種多様な勤務時間・勤務

形態を認める。

- 「空家等対策の推進に関する特別措置法」と同様の制度を休業した宿泊・商業施設などを対象に導入。
- 事業者が退出する際の解体費用助成金の条件緩和などのインセンティブ付与、景観の維持・保全や景観を毀損する施設の撤去・解体の支援など、積極的に新陳代謝を加速する仕組みを設ける。
- 地域ファンドの一体活用を推進し、行政の縦割りを超えた弾力性の高い支援制度の構築。

提言Ⅲ 地域の自律的な戦略づくりとコミットメント

地方自治体は、「地方版総合戦略」において観光の位置付けを明示することで、観光に対する地域のコミットメントを確実なものとする。

統計改革の一環として、民間の統計を含めた観光統計の充実を図る。

観光産業の付加価値と生産性の向上に資する有為の人材を持続的に供給するため、教育制度の抜本

的改革の推進を求める。

観光ガイドのあり方を見直し、地域の付加価値を高める人材と位置付け、認定・育成を通じた社会的地位の確立を期待する。

地域再生に意欲のある若者や他産業の経験を有する都市部在住の地元出身者などのさまざまな知識やスキル、センスを活用するため、地域にかかわりや愛着を持つ人材のネットワークを形成する。

※詳しくは、<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/170224a.html>