

第4回「日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速するための
新たなビジネスモデルのあり方等に関する検討会」

議事概要

日 時：令和元年6月26日（水）16:00～18:00

場 所：中央合同庁舎3号館 4階 幹部コーナー会議室1

出席者：

（委員）玉井座長、

石井委員、大田原委員、岡本委員、北嶋委員、瀧委員、富田委員（代理）、
永井委員、松井委員、宮崎委員（代理）、森口委員、山崎委員、山下委員

※50音順

（観光庁）金井審議官、鈴木観光産業課長、田村参事官（観光人材政策）、奈良参事
官（旅行振興担当）、坂野観光産業課長補佐（総括）、中村観光産業課係長

◎開 会

- 玉井座長から挨拶があった。

◎議 事

1. 観光庁からの資料説明

- 事務局より、これまでの本検討会での議論を踏まえ作成した報告書(案)について説明があった。

2. 討議

- 多様化するニーズに対応するためには地域全体のレベルアップが必要であるため、旅館だけでなく小規模な商店も経営計画を策定していく必要がある。
- 経営計画を立てる能力や覚悟がないまま、金融機関やコンサルの作った経営計画に基づいて経営を行っても上手くいかない。地域に根ざして、旅館の集客、生産性向上、IT活用等を積極的に進められる人材をいかに見つけるかが重要。
- 旅行会社としても、旅連の活動を通じて、経営計画策定の支援などを行っている事例もある。

- 行政や地域がビジョンを持って本気で取り組んでいる場合は、地方創生も上手くいく。本気度があるかどうか非常に重要。
- 経営計画の策定に当たっては、経営者の思いや会社の目的などを落とし込み、しっかりと伝えていくことで、顧客や従業員の共感が得られるのではないかと。また、地域としてのアイデンティティを掘り起こした経営計画も必要だが、各旅館や各商店の目線の高さがそれぞれ違う中で、足並みを揃えてまとまっていくことは中々難しいのが実情。
- 地域の旅館同士が連携していかないと立ちゆかない状況になってきている。経営計画策定の段階だけでなく、計画の実行段階でも各旅館が共同で取り組むことが重要。金融機関としても、個社に対して融資を行うことは限界に来ている。
- 旅館の再生だけでなく、M&Aによる経営者の変更も1つの方法である。また、金融機関やコンサルがいくらアドバイスをしても、経営者に覚悟が無ければ絵に描いた餅である。覚悟がある経営者が生き残っている。
- 旅館の活性化に向けて、経営者に対して考える機会や情報を与えることが大事。例えば旅館組合という横のつながりを活用し、新たな形へ改変していくこともありなのではないか。機会と情報と環境を第三者が側面支援することで、覚悟が無かったり考えがまとまらないような経営者に対して影響を与えられる可能性はあるのではないかと。
- 冷酷な言い方になるかもしれないが、既存のフレームワークの中で再生するよりも、スポンサー型のM&Aで再生を行った方がコストがかからず、効率的ではないか。そのような欧米的な資本の切り替えも必要ではないか。
- 地域のあるべき姿が先にあった上で、旅館自体が経営計画を持って再生していくのが、あるべきビジネスモデルではないか。京都では、空き家を活用してイベントを開催し、ゲストハウスも作った例もある。こうした新陳代謝のためには、DMOの役割が重要になってくる。
- 厳しい言い方をすれば、旅館も優秀な経営者に変わり、淘汰されていくことが必要。旅館の「明るい廃業」にまで踏み込んでいくことが必要ではないか。
- 個別の経営者ではなく、まずは地域が本気になってビジョンを打ち出していく必要がある。M&Aも積極的に進めて欲しいが、望ましい買い手に買収してもらえるよう、地域の魅力も維持していかなければならない。

- 個別の宿泊施設の情報開示を進めるためには、情報を集約する者が情報を平等に扱うという信頼性が必要。そのような観点で、DMOがその役割を担うのではないか。
- 財務指標や集客状況など、様々な情報を他の旅館と共有することは、旅館自らの立ち位置が分かるため重要。例えば、PMSを共通化・無料化したり、統一的な会計基準を作るなど、情報共有のための仕組み作りが必要。
- G20の国の中で、国内航空券がGDSに繋がっていないのは日本と韓国だけ。そのため、インバウンドの地方誘客が阻害されている。これは鉄道のチケットについても同様であり、GDSへのつなぎ込みにより、オーバーツーリズムの問題も解消されるのではないか。インバウンドの地方誘客とGDSへのつなぎ込みが重要。
- 旅館に連泊するのはインバウンドにとってストレスであり、インバウンドに限らず顧客目線に立って、ストレスをどう解消するか考えることが重要。例えば、旅館とホテルが協業して1つのパッケージプランとして提供するなどもあってもよいのではないか。地域ぐるみで協力し、良い気持ちになって帰ってもらうという点を追求しても良いのではないか。
- 最近では、インバウンドや地方創生に取り組みたいと言って旅行会社に入社する者も多い。そのような志の高い者の受け皿として、旅行業だけでなく宿泊業や他の観光産業に横断的に携われるような仕組みがあれば良い。
- 地方の温泉地、観光地にとっては景観整備が重要な課題であり、一番ハードルが高い。廃業旅館が増えれば地域にとってマイナス、各地域で独自の景観を整備していく必要。
- 地域としてのブランディングを踏まえ各旅館が経営計画を策定した結果、必ずしもインバウンドを狙わないという選択肢があっても良いのでは。インバウンドの受入れを前提とするのではなく、各旅館がどのようなポジションを取るかという前提が必要。
- 泊食分離についての情報発信は、旅館組合や各OTAのサイトにおいて、ノーミールというプランの登録を進めていく必要。
- 観光サービスに対し、しっかりと対価を取れるような規制緩和を進めてもらい、その資金を維持管理・保全管理に回せるようなシステム作りが必要。
- 各旅館による情報共有や会計システムの一元化などは難易度が非常に高いため、1度、パイロット的な形で進めてみて、課題や解決策を探っていく必要があるのではないか。

- 極論を言えば、お金が落ちる仕組みを作れば、各旅館も協力をしてくれる。そこにどう持っていくかが大事。
- 地域内の旅館の協力を促すためには、それをまとめる人材をいかに確保するかが重要。例えば旅行会社や地方金融機関での勤務経験がある者をDMO人材として活用するなど、志のある者が様々な経験を出来る仕組み作りが必要。
- 地域全体を考えると、個人客だけでなく団体旅行、インバウンドなどバランス良く集客を行うことが大事。そういったあたりをどうマネジメントしていくかが、DMOの役割ではないか。
- 地方金融機関の従業員をDMOに派遣している事例もある。また、旅館経営者の後継者が旅行会社に勤務して経験を積んでいる事例もある。このように、実際に業界や部門間の人材交流が観光産業への理解や経営人材の育成のために行われている。旅館の経営者や後継者が他業界・関連業界で経験を積む、または経験を積んだ者が経営者になることで、旅館経営における経営計画の策定能力や実践力は上がっていくのではないか。
- 地域マーケティングの明確化をし、その上で各旅館が経営計画を立てることが必要であり、そのためには人材が必要ということであろう。旅館単体ではどうしようもない部分を、どのように協力しバックアップしていくのか、そのための体制作りが必要。

◎閉会

- 委員からの意見を踏まえ、事務局にて報告書(案)を修正し、第5回検討会に諮る。
- それでは、第4回検討会を閉会とする。

以上