

「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」

第2回宿泊業WG

議事概要

日 時：令和3年12月17日（金）15:30～18:30

場 所：オンライン開催

有識者：玉井主査、

大田原委員、片岡委員、高松委員、多田委員（欠席）、浜野委員（欠席）、

矢ヶ崎委員、山田委員、湯浅委員

※50音順

○ 開 会

- 柿沼観光産業課長より挨拶があった。

○ 議 事

1. 宿泊業の生産性向上・担い手確保について

- 資料1について発表があった。
- 各委員の主な意見は以下のとおり。
  - 1つ目に、生産性が低いと離職率が上がるので、従業員のエンゲージメントを上げて離職を減らすことが重要。2つ目に、生産性を上げる観点からマルチタスク化を進め、閑散期については思い切って休館日を設けることも考えるべき。3つ目に、副業については、副業が多すぎるとコア業務が任せられないので、その点は注意が必要。
  - 土日や長期休暇等、旅館で働く従業員は休みではないのに、その子どもは休みになっている。旅館が集まる地域では、学校を土日休みに固定しなくてもいい時代なのではないか。家族を犠牲にせず、働く方たちのウェルネスを高めるやり方が多くあるのでは。
  - ワーキングシェアや時短勤務を活用した労働体系については、会社、施設の考え次第だが、高単価にして付加価値をつけたサービス提供に特化していると、人材育成に時間がかかるので、技術のある人材のワークシェアはあり得るが、未経験者を活用するのは難しい。
  - 業界全体の生産性を高めるためにも、資料の最終ページにあるような、地域を巻き込んだ全体のレベニューマネジメント、全体の仕入れコストを下げるといった形で生産性を上げ、DMOも含めた形で資産に再投資していくという発想が

非常に重要。

- 地域で観光客がいつどれくらい来るのかという情報を一番持っているのが宿泊施設。その周辺の飲食店やアクティビティの事業者にそのような情報を共有できると、食材の仕入れやシフトの組み方に対応できるのではないか。

## 2. 宿泊業の高付加価値化等について

- 資料2及び資料3について、それぞれ発表があった。
- 各委員の主な意見は以下のとおり。
- この2年間で高単価を実現できたところは、本当に付加価値が上がったのか、単にアウトバウンド需要を取り込んだだけなのかは整理が必要。地域全体の本質に対して価値を認められて高単価にできたのであれば、高付加価値化とはそもそも何かという話になる。また、取引先への効果が大きいから旅館が重要だ、というロジックは、高単価な旅館だから地域に貢献している、ということではなく、地域のネットワークの中で経済行為が生まれている、というところが意味のある点ではないか。
- 地域で自治体が主体となり、また金融機関が適切に関与している観光まちづくり計画が信頼性も高く、街全体で稼ぐ観点を持っているという点で心強い計画となる。施設内部だけでなく、地域にメリットがあることが重要。
- 宿泊事業者が主体となって地域の面的な活性化を進めていく際、個々の事業者としてのターゲットと、地域全体のターゲットが重なるのか、話をしてターゲットを見定め、競合の地域とどう差別化していくか決めることが重要。地域を経営体として考えないと地域としての高付加価値化に向けた戦略は作れないのではないか。
- 高付加価値化の「価値」を定量化するにあたり、観光の場合は観光資源をどう捉えるかが重要。2点問題提起があり、1点は個々の施設の付加価値を上げる作業と、地域を巻き込まないとできないことは分けて議論すべき。2点目は、その投資を誰がするか、という議論を深めなければ、一発性の取組みの域を出ず継続性がない。
- 宿泊産業を強くしていこうとするのか、観光の地域経済を強くしていこうとするのか整理が必要。インバウンドを再起動する中で国際的なホテル産業と競争できる宿泊業を目指していくのか、あくまで地域経済、観光による地域活性化の中で、地域内の全体最適を目指すのかによって、旅館の位置付けや方向性は変わってくるはず。
- トップレベルの宿泊施設が少数いるだけでは、産業全体としては沈んでしまう。

産業の底上げをするために、ミニマムスタンダードとして一定の付加価値向上を広くできるようにしていく仕組みづくりについて議論をしていきたい。

- 旅館産業の根本的な構造問題は、いわゆる衰退旅館が約3割を占めていて、新興・成長事業者が資産を受け継ぐような仕組みがないこと。産業として事業承継の仕組みづくりを国としてしていくことによって、将来トップレベルになり得る新興事業者が入ってくる。

### 3. 観光地の安全・安心確保について

- 資料4及び資料5について、それぞれ発表があった。
- 各委員の主な意見は以下のとおり。
- 避難所としての活用は宿泊施設の経営者の判断であるべき。避難所として使用している間は通常営業ができない他、通常営業へ復帰する際、生活臭がついてしまった壁紙など原状回復コストが発生するという話もある。また、災害時は災害対応、復興要員の宿泊需要も多くある他、完全な状態に戻すまでは休業するという選択をする事業者もいる等、いろんな考え方がある中で、一つの選択肢としての避難所、ということを理解した上で協定締結や依頼をすべき。
- 計画を事前に立て、災害時に地域としてどう対応していくのか、地域の中で宿泊施設が果たす役割と、施設を守っていく経営者としての役割の2つをしっかりと認識しながら進めていく必要がある。
- 災害時に避難者や帰宅困難者を受入れる場合、収容可能な人数を超えてしまい、受入を断るということは、風評被害を気にして一ホテルでは難しい。地域全体、業界全体でこういう事態にどう対応するかというコンセンサスを作っておかないといけない。
- 経営者の判断、可能な範囲でということが前提になる。また職員も自身や家族が被災していて、無理強いをすることもよくない。また、避難されてきた方に対しても、通常のサービスとは異なるということをあらかじめ説明することも必要。
- 小売業ではオーナー経営が多く、意思決定が速いので、災害時もすぐに援助や補助を決めている事例を数多く見てきた。一方で逆説的に、マニュアル化が進みすぎるとイレギュラーのことをやらないという事象が起きるため、一定のガイドラインは必要だが、SDGsという文脈での地域の中の事業、といった文脈で定義されるべき。
- 実際に避難者を受け入れたときは、経営判断よりも前に、地域に根付く旅館として、地域の人を助けなければ今後ここでやっていけないという感覚があった。

一方、市町村間で情報共有のやり取りが遅く、災害の発生状況やどこで受入をすべきかというところが問い合わせても全く分からないということがあったので、市町村を越えた情報共有というところは仕組み化できるのではないか。

- 都道府県旅館ホテル組合と自治体との災害協定が、都道府県で締結されている。被災された方に、体育館のような場所ではなく、旅館・ホテルに泊まっていたと、という形で社会貢献を果たすことで、宿泊業界の地位向上にも一歩近づくのではないか。
- 地域の各主体がそれぞれ有するリソースを持ち寄って、地域の災害に関する計画を策定し、かつ、定期的な訓練を行い、想定外の範囲をできるだけ狭めて発災時に初動できるようにすることが大事。地域に役立とうとする志ある宿泊事業者へは、自治体との協定締結を前提として、被災者受入に必要なハード整備や、需要の不連続性を乗り越えるための支援を国や自治体が行うことが妥当。受入については、施設のキャパ等を勘案し、自治体が受入要請の優先順位をあらかじめ決めて合意しておく必要がある。また、旅行者を受入れる施設、地元住民を受入れる施設、救援・支援を行う外部の専門家を受入れる施設等、できればあらかじめ想定できると良い。さらに、定期的な訓練についても、できれば、真剣に安全・安心の確保に対応している観光地としてのイメージ向上を図れるよう、情報発信面での支援があるとよい。
- 緊急避難先として、被災地に近い場所の宿泊施設が被災した住民を受け入れることは大事である一方、医療関係者・復興工事関係者を迅速に受け入れることも地域にとって重要。また、物理的な被害がない被災地から離れた地域でも風評被害によって宿泊需要が減少する一方で、数カ月後にはふっこう割などの事業が動いていく等、宿泊施設に対する宿泊需要は、発災後、様々な事情で変動していく。そうした想定の下で、緊急避難的な措置をどのように行うべきなのかを、事前に調整しておくことが必要。

○ 閉 会

以 上