

観光立国に向けて岐路を迎える中で求められる変革

## 旅館や地域の持続可能な成長に向けて、今なすべきことは

観光拠点のみならず地域経済にとっても大きな役割を担うホテル・旅館ですが、後継者「資金繰り」「人手不足」「IT導入」など課題が山積しているのが実情です。今後は日本の伝統である旅館をいかに再生していくかが大きな課題といえます。今回は、観光庁観光産業課の柿沼宏明課長をお招きし、当協会（一般社団法人宿泊施設関連協会）JARC（林 悦男会長）とポストコロナ時代に突入するこれからの旅館運営について語り合っていました。



多くの旅館で採用される  
Pバママ経営が持つ功罪

**林** これまで観光のバックアップと言うと、沖縄を例にすれば航空会社がキャンペーンを行っていました。京都も鉄道会社が頑張つて地域のPRをしていました。つまり、地域のブランディングを地域ではなく、企業が頑張っていたんですね。ところが、だんだんそういったことも難しくなってきた、今後は地域が地域のPRをしなければいけない時代になります。当然、旅館産業を含む観光産業も大きく変わらなければなりません。

**柿沼** 私は2008年から2014年の6年間、京都と出向や東北の観光復興を通じて旅館産業に携わってきました。2021年夏に観光産業課長を拜命して旅館の課題を改めて勉強し直しましたが、引き続きPバママ経営がすごく多いと感じました。

**林** 旅館のPバママ経営は多いですね。

やる企業にならないといけないというのがまず私が考える一番の問題点です。

**林** 私がいろいろな方とお話ししてPバママ経営の問題と感じるのは、自分たちの人件費を利益と想っているところ。例えば家族3人で経営して1000万円利益があったとします。そこに3人分の人件費を差し引いたら、果たして利益が確保できているのかわからないので、これだと、1軒目は経営できますが、2軒目が作れないですね。

**柿沼** おっしゃる通りです。

**林** 1つの場所を守るという意味ではPバママ経営は家庭と同じなのかもしれないですが、ここで一番の問題はリニアールや事業継承ができないという点です。昨今はおもてなしや真心という言葉だけで経営していくには厳しい時代ですので、これらができなければだんだんとお客さんは来なくなります。すでに旅館の減少という数字が物語っています。さらに旅館産業が衰退すると、徐々に観光地や温泉街が廃れていくという問題も出てきます。ここをどうやって社会システムとしてバックアップしていくのか。また、観光発展のためにどういう形を作っていくべきなのかというのがこれからのテーマではないでしょうか。

**柿沼** なぜPバママ経営がダメなのかという部分をすくクリアにご説明いただきましたが、やはり課題はSDGsという持続可能な成長に向けてくださいというところですね。現状では再投資ができません。本当にそこに尽きると思います。

財務諸表やPMSで  
経営の可視化を促進

**林** その中でも、大きな課題となるのが事業継承です。今の旅館は所有と運営が一緒というところがほとんどですが、ホテルと同じように所有と運営を別にする時代になるのかどうか。実際にJARC会員の中にも旅館をチェーン展開している人が出てきています。事業継承できない人たちが大家さんとして家賃を払いながら、チェーン展開する別会社が運営をするというような形態ですね。私たちはこれも一つの形かもしれないと考えていますが、この辺りに対してはどうお考えですか。

**柿沼** 観光庁としても有識者検討会で話しているところですが、所有と経営の分離というのは一つのソリューションであることはまず間違いないです。そのためにはまず経営の透明化はやらなければいけないと感じています。有識者のお話を伺っていると、ある程度の方

ドラインという指標のようなものは必須で、野球にバットとグローブが必要なのと同じレベルで財務諸表や管理会計の考え方は取り入れないといけないですね。それを促していくのがまず第一歩。そして、その先に所有と経営を分けるという話が続いていくのではないのかということです。

**林** 流動性を高めるためにも、管理体制や財務会計がしっかりしていないといけませんね。その基準は作った方がいいと思います。簡単に言えば、ホテル用のユニフォームシステムの旅館型ですね。実は、弊社のお客様にも経理や管理会計にITを導入したら係数管理がスムーズにできるようになり、その資料を提出することで金融機関が融資しやすかったという例が出ています。その旅館は融資を元手にリニアールできたおかげで、周辺の旅館さんよりも集客率が高まったそうです。こういう好循環というのが事実ありまして、この辺りは今後重要になってくると考えています。

**柿沼** 良いお話をしていたら助かりますが、旅館だけでなく金融の有識者のお話を伺っていると、ポイントは経営を透明化すると地域金融機関との関係が出てくるということです。今、

**柿沼** これには本当に良さがあると思います。先日、有識者や旅館関係者を受けた会談の際に旅館の定義についての話になりましたが、1人の方が「家にお客さんをお迎えする」って定義したんですね。例えば、旅館を予約すると到着時刻を聞かれます。これを家にお客さんを招く場合で考えれば、いろいろ準備があります。そういう意味で、その言葉を聞いてなるほどと思うと同時に今の旅館が持っている1つの良さだと感じました。

**林** 確かにお客さんとの接点の多さは旅館の魅力だと思います。

**柿沼** 一方で、経営までこのままでいいかというところは問題です。家計簿をつけていない家庭で考えてみると、お金をどんぶり勘定で使ってしまう月の取支がよくわからないというところがあると思います。これを旅館経営でしてしまうのはやはりよろしくない。もちろん、事業形態や規模による話ではありますが、特に従業員を雇っているような旅館がそれでは経営というものはなかなか良くなりません。スタイルは家庭的でもいいかもしれないけれど、経営についてはやるべきことを

**林** 管理システムを導入するときに、売上げが全部わかっちゃうから嫌だと言ったお客様は間違いなくいます。ただ、これはもう本当正直バスターで申し上げると、そういうところまで行政が対応して面倒を見るのが正しいのかどうか。

**柿沼** 国の税金を入れる以上は、どうやってお金使っているのかわからない人たちにはあげられないということはあるかと思っています。

**林** 私も隠したいという旅館に対して何かバックアップをするということはないかと思いますが、やはり努力して大きくなりたい、もしくはちゃんと安定経営に持っていきたいという旅館をバックアップしなければいけない。ですから、これはもう「バックアップ」できるのは、公になる、公にでも良いという宿泊施設だときっぱり定義をする必要があると思います。あまねく守るというのは、これははっきり言ってできないですよ。

経営状況の明確化で  
旅館の方向性を決定

林 折しもコロナ禍で海外のお客さんが激減していますが、私はこれも来るものをただ受け入れていたことに問題があったと考えています。

柿沼 結局、これまでの旅館は自分たちがマーケティングやレベニューマネジメントをこなさなかったところが大きいのだと思います。これはリアルエージェントとの関係性にも由来する部分ですが、先ほどのパッドとグループの話に戻って、例えばパッドが財務諸表を作ることとしたら、グループはPMSみたいなシステムを導入することなんじゃないでしょうかというご意見をよくいただきます。顧客台帳を紙ベースで管理しては、マーケティングなんてとてもじゃないですができないのではないかと、もちろん、個人的には紙の顧客台帳でしっかり経営されている旅館があるのは知っています。

林 ですから、私は経営と言っても、冒頭でお話されたババママ経営で好きで行う経営と、ビジネスとして行う経営の2種類あると思っています。好きで経営されている旅館は事業継承もできないわけですが、それが悪いかと言えばそのようなこともなく、個人の人生観として信じていると思いますが、そういうICPSR(社会科学調査データベース)を学術目的の二次分析のために提供しているアーカイブ(みたい)活動を支援していきたいというのが念頭にあります。

林 やはり国の予算を一個人や一企業のPMSに使うのはなかなか難しいと思います。でも、エリア全体を活性化させるためだったら、国の税金も投入できるのかなど。PMSの本当の名前はプロパティーマネジメントシステムと言いますが、このプロパティには資産とか施設という意味も含みます。要は、観光地全体の情感やレストランもプロパティだし、神社仏閣もお土産屋さんだってそうです。こういう考えの基で、エリアPMSという概念を作りました。それをエリアブランドアプリアに落とし込んで、今は販売するというよりも考え方を啓蒙しているフェーズですが、今後を見据えると、ここはかなり大事だと思っています。

地域全体の活性化が  
今後の観光のあり方

林 ただ、取り組みを進める中で、コンテンツの写真にひよっとしたら緯度経度が入っていないんじゃないかという疑問に直面しました。エリアブランドアプリアでは旅行のスケジュールが作れま



泊業をされているわけですから、それはそれで人生楽しいかもしれない。そういう生き方も私は非常に肯定的です。

柿沼 私もそれを否定するつもりはありません。ただ、経営が悪くなった時には国民の税金で助けてというの、そこは国民からの見え方を考えると少し違うのではないかと 생각합니다。

林 おっしゃる通り、それはちょっと違いますね。そういう好きで経営することを否定するわけではなく、ビジネスとして経営しているという方たちをどうバ

すが、場所を認識する緯度経度が入っていないと観光施設が近いか遠いかわかりません。例えば、富士山の写真を見れば人間だったら富士山だとわかります。でも、コンピュータは緯度経度がわからないから富士山がどこにあるかわからないんです。つまり、デジタル化でシステムは作れるけど、緯度経度が入っていないとそのコンテンツは使えないわけです。

柿沼 では今は緯度経度が入っていないので、そうしたシステムが作れないんですか？

ックアップしていくのが課題ですね。規模を大きくしたいのか、こじんまりと質を高めたいのか。これはある意味、経営理念の話ですからどちらでもいいと思います。先ほど柿沼さんがおっしゃったPMSで経営を明確にしていくということは健康診断をするようなものだと感じました。自分のことを知らなければどこに向かっているかわかりませんが、まずは自分の体調をまよく知って、そこから自分の一番向かいやすい場所へ行きましょうというこの考え方には私は大賛成ですね。

柿沼 その健康診断も、小学生の健康診断ではないけません。身長・体重・座高とかそういうには意味がなく、大人がやる健康診断で血液検査までちゃんとやっていただかないかと思っています。そうでないで自分の良い、悪いというのがわからないですか。それがまさに財務諸表や管理会計とか、PMSでちゃんと顧客データを把握して分析することに繋がるのではないのでしょうか。

地域との連携を深める  
エリアPMSという概念

林 今、PMSの話題になっているので言いますが、実はJARCの中で観光庁が話題になっています。と言いますのも、

林 本当かどうかきちんと調べなければいけません。どうやらそうらしいんです。であれば、観光庁で緯度経度も入って、マップコードのような番号も振られている全国標準のデータベースを用意して、それを各IT会社が共同利用できるように仕組みを作っていただけないだろうかという議論が、当協会の研究会で出ました。これはぜひ一度検討していただきたいですね。

柿沼 なるほど。それはちょっと調べてみないとわかりませんね。でも、今おっしゃったことはすごく大きな話で、おそらくこれまでの観光は本当に具体的な観光ではなかったと思うんです。要は、1つ1つのコンテンツだけが引き立つというところで終わってしまっていました。でも、本来の観光ってすごく裾野が広いはずなんです。これから目指していく観光では、人が来ることによって地域のあらゆる産業の人がハッピーにならなければいけません。だからこそ地域全体でというのが大事なところだと思います。1つの宿だけ来た方がいいわけではなくて、宿が核となつて地域のレストランにも行くし、地域の農産物を買ったり伝統産業を見に行くとか。そういった仕組み作りをする時に、この地域DXはポイントになってくるでしょうね。

観光庁の予算の中にPMSという単語が初めて出てきたからです。これは本当にいろんなメーカーの方から言われます。このタイミングで突然出てきたのは、やはり今お話しいただいた柿沼さんの考えが前面に出てきたということですか？

柿沼 そうですね。旅館の経営を良くするためには、本当に基礎的な部分を見直していかないといいけません。その1つにやはりPMSの導入があるのではないかと、これは観光庁においても、その意識は浸透していると思います。

林 観光庁の予算を支える側にPMSという単語が発信された。これはメーカーや我々のように旅館やホテルを支える業者からしたら、革命に近いことです。

柿沼 やはり我々がしなければならぬのは、それだと思います。地域のプロモーションというのはある意味で来てさえいただけは魅力を伝えられませんが、骨太の政策をするには産業を強くしていかなければいけません。そのためには、PMSは絶対に必要です。これはちょっと地域の全体的な話に飛びますが、我々としてはPMSを入れるだけではなく、それをどう理想的に地域で連携した形で活用するか、まさに会長の会社が行う沖縄での取り組みはその一例だ

林 だからこそ、デジタル時代の観光コンテンツとはどうあるべきかみたいなことをずっと1回洗い直さないといいないんじゃないかと思うわけです。先ほどのデータベースにしても、それぞれがバラバラに作っていたのでは社会資本としてもつけない話です。これこそ観光庁に首領を取ってもらって、デジタル観光資源という形で観光案内などに、みんなが利用できるものができるのであれば良いと思います。

柿沼 1つ1つのコンテンツを面的に繋がらせるには、デジタルの力が必要だと私も思います。そこで何ができるかというのがまさにトランスフォーメーションの世界という気がしますが、その先行事例ってなかなかないですね。

林 ありませんね。コンテンツを作ろうにもお話ししている通り、各地域が用意する緯度経度のデータベースになったら、地域同士を繋ぐのはどうするのかなどの問題が出てしまいます。だからこそ、どこが首領を取って、調査して整理するということがインフラ作業として必要なです。

得た利益を地域に  
再投資できる仕組み作り

得た利益を地域に再投資できる仕組み作り



**柿沼** そういいうプラットフォームを使うと、そのプラットフォームだけに利益がたまっていってしまうんですね。でも、本当はそれではない。その人たちももちろん儲けなければいけません。が、地域全体で繁く作業を行った時に、個々のプレーヤーに利益が出て再投資できる。個々のプレーヤーでなくても地域に再投資できる仕組みにしないと、地域の持続可能性がなくなってしまう。やはり地域DXを進めていく時には、地域にお金が再投資される仕組みをビルドインしないと強くないと思います。

**林** そうですね。消費じゃなくて投資として循環していけるような仕組みは必要ですね。

**柿沼** 人が来れば来るほど地域が磨れるという仕組みだけは絶対にダメです。結局、人が来たことによる利益が全部プラットフォームやデジタル技術を提供した企業にだけ流れていくようでは地域の持続可能性がありません。デジタルを活用した上で、ちゃんとそこに利益が出るのが大切です。

**林** 今の話は非常にヒントになりましたね。個人の考えですが、我々みたいな会社というのはシステムを提供するだけで、それを利用するのは購入した側。観光DXを進めようとする、必ず運営主体はどこかという話になってしまうわけです。

**柿沼** 今、会長がおっしゃったように、そのマネタイズというのは実は結構難しい問題です。仮にそういう施設が紹介料とかもろ形になると、結局は手数料ビジネスの世界になりますし、だんだん関係性がこじれてしまいますから。

**林** そうすると、運営主体がなくなってしまうので、この辺りは整理する必要がありますよね。

**柿沼** おっしゃる通りで、観光DXの大きな課題は運営主体の部分だと思います。システムを作るといっては各システム会社ややっていただけですが、それを誰が利用して運営していくかという答えが今はDMOしかない状況です。DMOの中の人材にしてみれば若い人に担っていただきたいという思いもあります。

**林** 解決策は簡単そうでも難しいテーマですけれど、ここがDX成功の核心かもしれないですね。アイデアは我々以外も含めてこれからいろいろ出てくると思います。それは取捨選択で成り行き任せでも進んでいくような気はしますが、この組織に関しては戦略的に考えていかないと

なんですね。システムを利用して、何かしらの収入を得るといことは地域の皆さんにおやりになつていただく。そこまで我々みたいな会社が手を入れてしまつてはいけないんだというヒントが生まれた。そこまで言つてはいけないのかもしれないですね。

**柿沼** 要はオペレーターの仕方であつて、利益を上げた後に次は地域の何に再投資できるのかを考えていただきたいということですね。

**林** そういう意味では、地域観光というのは、やはりDMO・観光地域づくり法人のような組織に主導権を取つてもらうのが理想だと私は考えています。簡単に言うけど、今は観光の中でいろんな企業が少しずつコストをいただいている状況ですが、それをDMOに少しずつ分けてあげるような仕掛けです。例えば我々が今考えている1つは、旅館さんのキャッシュレス手数料率です。今は旅館だと4.5%ぐらい支払われているはずで、これを2%にすれば、1%ぐらいをDMOに落とせる。そのためにDMOは旅行代理店みたいな立場を1回取るような仕掛けができないかと話しています。そうすると、DMOは地域データを抽出するコストなどの費用が捻出でき、地域のマーケット分析に役立ちます

なかなか難しいかもしれません。

**海外資本の旅館であつても重視すべきは地域への貢献**

**柿沼** 観光DXが必要理由は、大きな意味では先程お話しした地域に再投資をしてもらうことですが、旅館の立場から



観光庁観光産業課長 柿沼宏明 氏

から、皆さんの地域のキャッシュレス化はDMO経由でやっていきたいと思います。考え方です。

**運営主体の確立が観光DX成否のカギ**

**柿沼** 日本にラグジュアリーな観光が増えないのはDMCがないからという風に言われています。これはもう10年前からそう言われていることで、長らく課題が変わっていません。特に、海外の人が日本を訪れた時、満足にエスコートできるトラベルデザイナー的な仕事ができる人というのは本当に少ないと思います。

とつて良いのではないかと思います。

**林** 高度情報化社会で社会がどう変わつていくかということですが、私なんかはもう50年コンピュータの世界にいますので、ずっとこの話をしていきます。そうすると必ず高度情報化社会になったら、



すれば直販の開拓だと思えます。やはり今のまま旅館経営を透明化しても、利益が右から左で旅館に残らないのではという懸念があります。そうならないためには、自分たちで売る力をつけるしかありません。その武器を持つことでエージェン

**林** そうかもしれません。だからDMCにして資金を捻出してそういう人たちを雇用できるビジネスモデルを作らないといけないですね。我々も観光DXの1つのテーマとしているのが、地域で競争しても意味のないものは共同で運営していきましょと提案しています。

**柿沼** それは共同運営する会社がDMCになり、そこが中心になつてその地域の創生や活性を考えていくような組織にしていこうということですか。

**林** そうです。その代表的なものが、コースキッチンです。例えばそれぞれの旅館が料理人さんを雇つて全部のコストを負担して、20人とか30人の宿泊のお客様さんの食事を作るのって効率が悪いですよね。お客さんが少なければ、人件費はもちろん食材購入だってロス率も増えます。そこで10室の旅館だったら、10カ所をまとめて料理を提供するような仕掛けに誘導していく必要があるのではないかと思います。ただ、実際に何力なのかと観光協会や旅館さんにお話しているのですが、それをスタートするためのお金を誰が出すのかという問題が出てきます。地域の有力な会社に行つてもらおうとなると、今度はそこが儲ける話なんじゃないかと思つてしまつて、今度は話が利益の配分になつてしまつてしまう。要するに、

くため、直営業に誘導する知恵を出すコンサル会社が出てくる。こういう段階を50年ぐらいの間で踏んでいるわけですよね。すると、最終的にはやっぱり仲介する間の人つていうのは、高度情報化社会ではだんだんいらなくなります。

**柿沼** でも、旅館の場合はコンシューマーにたどり着くまでの間に業者がたくさんありますよね。良いか悪いかは別として、今おつちやたようにOTAが出てきて、その間に今度はサイトコンローラーが出てきたというように、どんどん消費者が遠くなつていっているように感じます。

**林** だんだんわかつてきたのは、その自助努力を旅館がしてないからそういう人が次々と出てきてしまったということですが、話が戻りますが、旅館の再生には運営会社のチーム展開で解決するか、もしくは所有も手放して再生するかという話になるのかもしれないですね。ここで1つ質問したいのですが、旅館をバックアップするための予算を出していたとしたら、海外資本が所有する旅館も同じように支援するのでしょうか。現に我々のところにも海外資本が旅館を手元で運営するからシステムを検討したいという話があります。そうすると、日本の伝統文化だと思つていた旅館さえ海外資本が所有する時代になつてくる。これを認めないというのはお

かしいと認めるのが正しいとは思いますが、伝統的な旅館という考え方を行政は維持されまか。

**柿沼** その答えは明白で、やはり我々は旅館単体を支援するものではありません。ということに尽きると思っんですね。我々が見るのはあくまで旅館が地域全体の利益になるようなことをするかどうかです。それがどういった資本構成であれ、ちゃんと地域に裨益することをしていただけて、かつそういう補助金があれば、それが対象になります。

**林** 旅館という点ではなく、観光庁さんは地域という面で旅館を見ているんですね。要するに、資本ではなく、その地域を大事にしているかが問題で、それがこの国の資本であつても日本を大事にしてくればそれで良いと。それは私も賛成です。資本先ではなく地域を大事にしてくれば日本の地域創生が進むんだというこの考え方は、JARCとしても非常に重要なキーワードだと思っんですね。

### 守りから攻めへの転換 旅館の活路は海外進出

**柿沼** 旅館をこれから新しく作るということは非常に難しいと思っます。いろいろな専門家の方にも聞きましたが、

一から作れる職人さんはなかなかないと思うです。またコスト面で見ても、今の時代に作るうとすると費用がものすごくかかつてしまつて事業性が取れません。そういう意味では、旅館はこれから増えることはなく、どんどん減つていく中でどれだけ守れるか。右肩下がりなのは間違いないので、それをどれだけちゃんと残していくのかと思うんです。旅館というのは、日本独自の文化ですからどうやって次の世代に引き継いでいくかというのが、今ここにある我々の課題です。そのためには旅館業者にも当然頑張つてもらわなければいけないし、行政にも課された責務ではないかと考えています。

**林** 今のお話を我々はどう見ているかと言つと、旅館だけドコテコテの旅館ではなくて、ホテルっぽい旅館に変わつていくんじゃないかと思っています。代表例を挙げれば、ホテル三日月さんがベトナム・ダナンにホテルっぽい旅館を作っていますが、私も非常に興味を持ってバックアップしています。これは温泉旅館の輸出なのです。これからは日本で守る旅館から、海外に出ていくように時代を誘導していく必要があるのではないのでしょうか。

**柿沼** 旅館が海外に出て行くのは非常

に良いことだと思っますが、それがエセの日本文化の発信にならないようにしないといけないですね。

**林** まさにその通りです。ホテル三日月の小高社長がすごいのは、運営に必要なものも全て日本から持つていっているところです。宝船大作戦と言っっていますが、ただ建物とか旅館だけを持つていくんじゃないかって、日本食で使う食材も全部日本から運んで、日本の良いものを全部一緒に持つていくんだという考え方でやつています。ぜひ成功して欲しいですが、こういうチャレンジが成功するということは日本に来ていただけの旅館ファンの方が、自分の国でも旅館を体験できるようになるんです。そんな時代が本当に来れば良いと思っます。

**柿沼** それはもう本当におっしゃる通りですね。これは旅館に限らずホテルも含めたと思っますが、やはり日本のホスピタリティ産業つて欧米諸国に比べて、明らかに地位が低いんです。ホテルブランドを見てもほとんどが欧米系です。最近ではアジア系も出てきている中で、日本のブランドは全くありません。やはり世界に出ていって欲しいと思っます。そうすることでホスピタリティ産業の地位も上がります。やは

り日本のホスピタリティ産業というのは、我が国の基幹産業として優秀な人材が集まる産業にしたいですね。

**林** もつと言えば、日本という国の文化レベルの高さをもつと海外の方に知ってもらいたいんです。それには旅館を輸出するのが一番で、これは国益にも繋がると思っています。ですから、守るのはなく、海外に攻めていく、のびのびの気持ちで旅館を経営してもらえれば、それが夢なのか希望なのかはわかりませんが、良い方向に動くと思っじてこれかもサポートしていきます。

柿沼 宏明

観光庁観光産業課長

東京大学経済学部卒業。平成13(2001)年国土交通省入省。

京都市観光産業局観光部担当部長、復興庁統括官付参事官付参事官補佐、

航空局航空ネットワーク部首都圏空港課長補佐、

大臣官房総務課企画専門官、水管理・国土保全局総務課水政企画官、

鉄道局総務課企画官等を歴任。令和3年7月より現職。

林 悦男

一般社団法人 宿泊施設関連協会会長

株式会社タッパ代表取締役会長