

企業診断ニュース6月号 令和4年6月1日発行(毎月1回1日発行)

# 企業診断ニュース

変革する中小企業のナビゲーター, 中小企業診断士

〈特集〉

## 観光業支援の今 ——関西の事例に見る



6



一般社団法人 中小企業診断協会

2022 June No.756



令和4年6月1日発行  
(毎月1回1日発行)

定価500円

編集発行人：野口 正  
印刷：美研プリンティング

本誌掲載の論文ならびに資料の  
掲載は当協会の承認を要す

## ■特集

- 観光業支援の今——関西の事例に見る
- ◎第1章 コロナ禍の観光業の現状  
——数字から見える窮境と新しい観光スタイル  
高山美枝 ----- 3
- ◎第2章 近江八幡の酒蔵跡に新観光地「量り売りストリート」を作る  
岩崎弘之 ----- 8
- ◎第3章 コロナ禍からの出口を模索するシティホテルの伴走支援  
谷口純平 ----- 13
- ◎第4章 大阪・岬町の地域資源を生かしたスポーツツーリズム  
池田寛太 ----- 18
- ◎第5章 観光業復活のカギ  
——若者の自由な発想を生かす  
加藤弘治 ----- 23

## ■連載

- ◎直撃 プロコンライフ！（第111回）  
荒井ゆき  
<インタビュー>：平井彩子> ----- 28

## ■お知らせ

- ◎新規にご入会された方へ ----- 27
- ◎会員専用マイページ登録メールアドレスの確認および更新について  
のお願い ----- 32

## ■連合会本部レポート

- 令和4年度中小企業診断士試験の日程について／令和4年度理論政策更新研修  
について／令和4年度論文審査

## ■県協会レポート

- 埼玉県中小企業診断協会／千葉県中小企業診断士協会／神奈川県中小企業診断  
協会／東京都中小企業診断士協会／兵庫県中小企業診断士協会／大阪府中小企  
業診断協会

## 特集 観光業支援の今——関西の事例に見る

### 第1章

# コロナ禍の観光業の現状

## ——数字から見える窮境と新しい観光スタイル



高山 美枝

石川県中小企業診断士会／大阪府中小企業診断協会

### 1. 日本の観光市場

2019年には約3,188万人にまで増加し、隆盛を誇っていたインバウンド市場も、2020年1月上旬、新型コロナウイルス感染症が国内で確認されて以来、瞬く間に減少し、観光業界は未曾有の危機に陥った。あれから2年、観光客の減少により、観光業界には何が起きているのか、新しい観光スタイルと併せて報告する。

#### (1) 世界から見た日本の観光

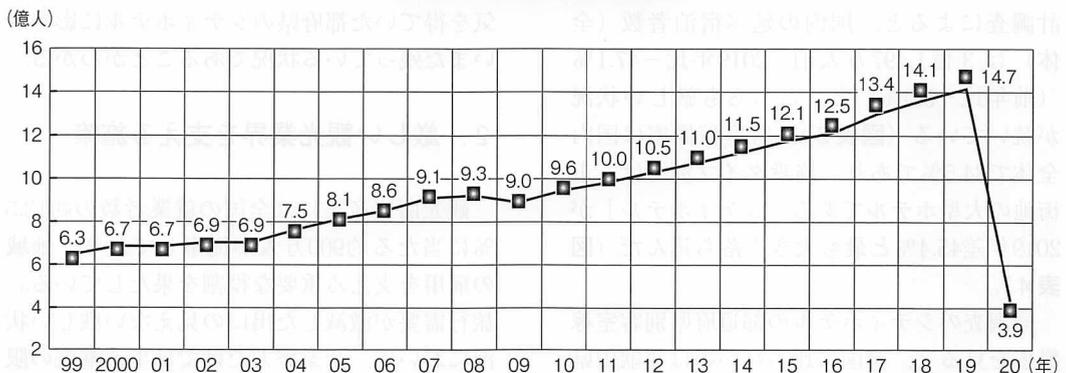
UNWTO（国連世界観光機関）によると、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年、日本の外国人旅行者受入数は3,188万人で世界12位、アジアでは中国、タイに続く3位と

なっていた。また、国際観光収入においては、日本は461億ドルで7位、アジアではタイの605億ドルに続く2位となり、前年2018年の9位から順位を上げた。訪日外国人旅行者数を「2030年までに6,000万人」という目標達成に向け、好調な成長を見せていた。

しかし、新型コロナウイルス感染症拡大により状況は一変する。各国が渡航制限などを実施したことに起因し、2020年の世界全体の国際観光客数は、前年比73.1%減の3億9,400万人と大きく減少した（図表1）。同様に、訪日外国人旅行者数は2020年には412万人（前年比87.1%減）にまで落ち込んだ。

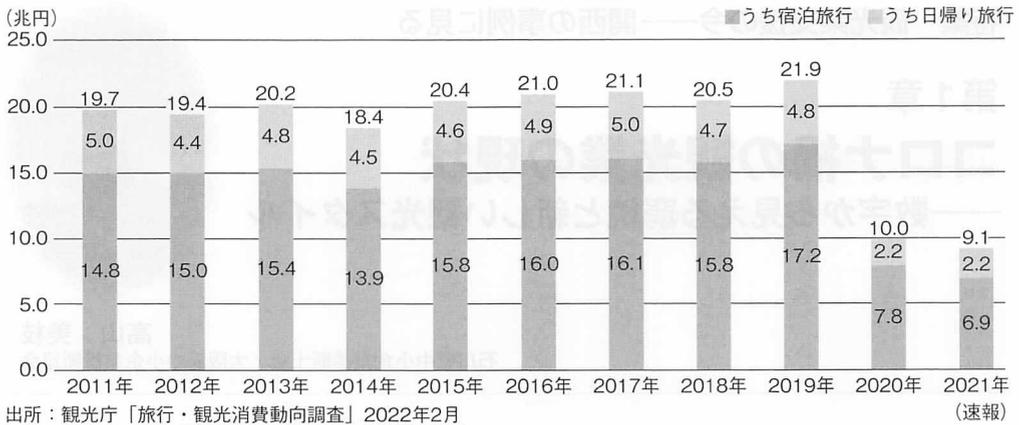
2021年の日本人国内旅行消費額は9兆1,215億円（2019年比58.4%減、前年比8.5%減）で、そのうち宿泊旅行消費額は6兆9,148億円、日帰り旅行消費額は2兆2,067億

図表1 世界の国際観光客数



出所：観光庁「令和3年版観光白書」

図表 2 日本人国内旅行消費額の推移



図表 3 延べ宿泊者数

(万人泊)

	全体	日本人	外国人
令和3年1月～12月	31,497	31,076	421
(2019年比)	-47.1%	-35.3%	-96.4%
(前年比)	-5.0%	-0.2%	-79.3%

出所：観光庁「宿泊旅行統計調査 2021年・年間値 (速報値)」

図表 4 客室稼働率

(%)

	全体	旅館	リゾートホテル	ビジネスホテル	シティホテル	簡易宿所
令和3年1月～12月	34.5	22.7	27.9	44.4	34.1	16.9
(2019年差)	-28.2	-16.9	-30.6	-31.4	-45.4	-16.5
(前年差)	+0.2	-2.3	-2.1	+1.6	±0.0	+1.4

出所：観光庁「宿泊旅行統計調査 2021年・年間値 (速報値)」

円と低水準が続いている (図表 2)。

## (2) 宿泊旅行統計調査から見える現状

2022年2月に観光庁が発表した宿泊旅行統計調査によると、国内の延べ宿泊者数(全体)は3億1,497万人泊、2019年比-47.1%(前年比-5.0%)と、こちらも厳しい状況が続いている(図表3)。客室稼働率は国内全体で34.5%であり、施設タイプ別では、市街地の大型ホテルである「シティホテル」が2019年差45.4%と最も大きく落ち込んだ(図表4)。

同調査のシティホテルの都道府県別客室稼働率を見ると、全国に比べ高いのは和歌山県(60.7%)、岩手県(58.0%)、福島県(56.8%)

であり、低いのは京都府(24.5%)、大阪府(27.5%)、東京都・沖縄県(29.4%)である。このことから、地方のシティホテル需要が回復基調である一方、従来から観光客に高い人気を得ていた都府県のシティホテルに影響がまだ残っている状況であることがわかる。

## 2. 厳しい観光業界を支える施策

観光関連産業には全国の就業者数の約13.5%に当たる約900万人が従事しており、地域の雇用を支える重要な役割を果たしている。旅行需要が激減した出口の見えない厳しい状況において、企業努力だけでは事業継続の限界に来ている。



(1) ワークেশョン&ブレジャー

ワークেশョン&ブレジャーは、働き方改革とも合致した「新たな旅のスタイル」として観光庁が普及を促進している。

ワークেশョンは、仕事 (Work) と休暇 (Vacation) を組み合わせた造語であり、テレワークを活用し、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすことをいう。ブレジャーは、仕事 (Business) と余暇 (Leisure) を組み合わせた造語であり、出張に休暇を合わせて、現地で観光や旅行などを楽しむことをいう。

ワークেশョンやブレジャーにより、企業・従業員・地域や受入施設の三方すべてにメリットをもたらす持続可能なモデルになると考えられている。

(2) オンラインツアー (バーチャルツアー)

パソコンやスマートフォンを使ってオンライン上で楽しむ擬似旅行のことをいう。現地に行かず自宅など好きな場所からオンラインで気軽に参加できる。近年は超高精細画像やVR (仮想現実) 技術などの活用により、趣向を凝らしたコンテンツが造成されている。

大阪府中小企業診断協会では、2021年2月に「台湾研修旅行」がオンラインで実施され、現地ツアーガイドによるLIVEツアーや台湾在住診断士によるオンラインショートセミナーが行われた。いわゆる貸し切り型のオンラインツアーであり、組織活性化やコミュニケーション活性化を目的に企業や団体での活用が広がりを見せている。

(3) ヘルス (ウェルネス) ツーリズム

ヘルスツーリズムとは、自然豊かな地域を訪れ、そこにある自然、温泉や身体に優しい料理を味わい、心身ともに癒され、健康を回復、増進、保持する新しい観光形態をいう。コロナ禍では3密を回避できる自然が多い地域への訪問意向が高まっており、グランピングやコテージなどの需要が伸びた。

もともとはインバウンド対策の一環として、

和食や温泉などの日本文化を取り入れたヘルスツーリズムが推進されてきたが、コロナ禍で健康意識が高まり、先のワークেশョンと併せて、従業員の活力向上や生産性の向上など組織活性化をもたらす「健康経営」の実現に寄与するものとして広がりつつある。

4. アフターコロナ・ウィズコロナ対応

観光事業者に厳しい状況が続いているが、まず国内旅行者の需要を取り込み、インバウンドの段階的な復活に合わせて、外国人旅行者の需要を取り込む準備を行う必要がある。

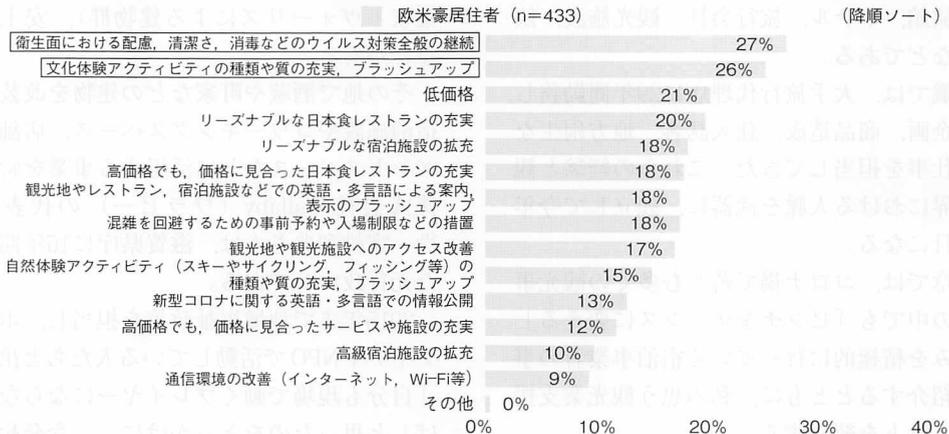
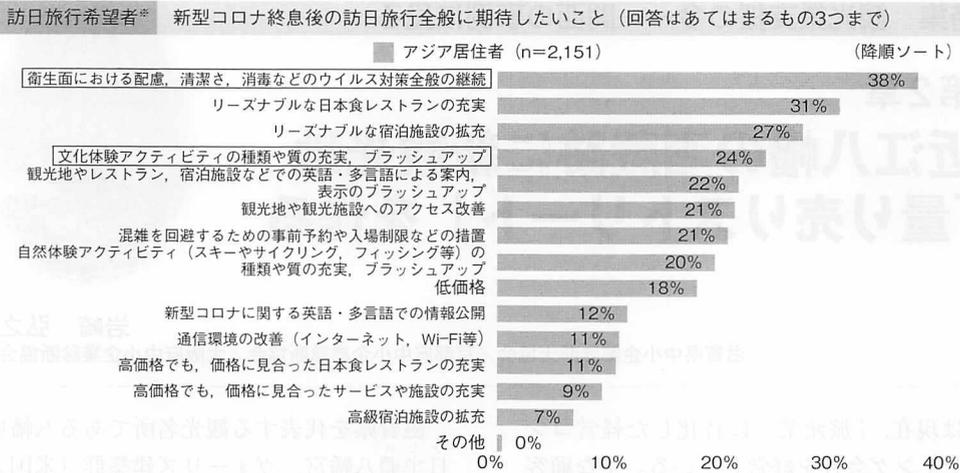
(1) 地域観光資源の磨き上げ

コロナ禍で自宅から1~2時間程度で移動できる地域で安心・安全に過ごす「マイクロツーリズム」と呼ばれる近隣観光の促進が図られた。これに伴い、地域の観光資源の磨き上げや地域の魅力の再発見につながるような取組みが活発化している。

第14回産業観光まちづくり大賞 (全国産業観光推進協議会・(公社)日本観光振興協会) の金賞に選ばれた「こまつものづくり未来塾実行委員会・小松市にぎわい交流部観光交流課 (石川県)」は、九谷焼をはじめとした日本を代表する伝統工芸から世界シェアを誇る巨大メーカーまで多種多様な産業が集い、「産業観光都市 小松」の魅力発信のため地域一体となって取り組んでいる。「GEMBAモノづくりエキスポ」と題し、小松市内の工場や工場の「見学」とワークショップ型の「体験」が提供され、注目を浴びた。

2022年4月から観光庁では、「地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出事業」や「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」を実施しており、地域観光資源を活用した地域活性化の取組みへの支援が続くものとみられる。具体的な支援事例は第2章、第4章を参照されたい。

図表7 訪日旅行希望者が期待すること



\*コロナ終息後に海外観光旅行したい地域として「日本」を選択した対象者から回答を得た。

出所：DBJ・JTBFアジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査（2020年度新型コロナ影響度特別調査）

(2) インバウンド回復への期待

日本政策投資銀行および日本交通公社がアジア・欧米豪12地域の海外旅行経験者にアンケートを実施したところ、新型コロナ終息後に観光旅行したい国・地域として、日本はアジアでトップ、欧米豪でも2位という結果となり、先の明るい話題となっている。

なお、訪日旅行希望者が期待していることとして、「衛生面における配慮、清潔さ、消毒などのウイルス対策全般の継続」や「文化体験アクティビティの種類や質の充実、ブラッシュアップ」が上位に挙がっている（図表7）。国内の観光需要回復に向けた取組みに続き、インバウンドの段階的回復に向けた準備を進めていくことが求められる。

備を進めていくことが求められる。

旅行需要の回復に向け、中小企業診断士への支援要請が増えることは必至である。第2章から第5章では、観光業支援における具体的事例やポイントなどを紹介する。

高山 美枝

(たかやま みえ)

大学卒業後、営業事務として勤務後、2006年に独立し、学生・社会人向けセミナーを企画・運営する会社を設立。2018年、中小企業診断士登録。合同会社観光ビジネス研究会研究員、観光・経営サービス研究会メンバー（大阪府協会）として活動している。



## 特集 観光業支援の今——関西の事例に見る

### 第2章

# 近江八幡の酒蔵跡に新観光地 「量り売りストリート」を作る



岩崎 弘之

滋賀県中小企業診断士協会／京都市中小企業診断協会／大阪府中小企業診断協会

私は現在、「旅産業」に特化した経営コンサルティング会社を運営している。主な顧客は、旅館、ホテル、旅行会社、観光施設、飲食店などである。

前職では、大手旅行代理店に29年間勤務し、営業企画、商品造成、仕入誘客、地方創生などの仕事を担当してきた。これらの経験と観光業界における人脈を武器に、独立して今年5年目になる。

本章では、コロナ禍で苦しむ多くの観光事業者の中でも「ピンチをチャンスに変える」取り組みを積極的に行っている宿泊事業者の事例を紹介するとともに、私の思う観光業支援のポイントを紹介する。

## 1. 公務員から民泊経営者に転身

### (1) 起業のきっかけ

滋賀県近江八幡市は、琵琶湖の東岸に位置する豊臣秀次が築いた城下町である。



八幡堀の風景

滋賀県を代表する観光名所である八幡堀、日牟禮八幡宮、ヴォーリズ建築群（米国人建築家・ヴォーリズによる建物群）、安土城址などがある。

その地で酒蔵や町家などの建物を改装し、宿泊施設やコワーキングスペース、店舗やイベントスペースなどに活用する事業を営む、株式会社 Wallaby（ワラビー）の代表取締役・宮村利典さんは、滋賀県庁に16年間勤めた元行政マンである。

2015年まで地域福祉政策を担当し、ボランティアやNPOで活動している人たちと出会い、「自分も現場で動くプレイヤーにならなければ」と思ったのをきっかけに、一念発起して退職、「地元商店街に新しい人の流れを作りたい」という思いで同社を設立している。

安定した職を辞し、観光業に身を置く覚悟をした背景には、町に人が流れて来ないことが、高齢者の孤立や町の衰退など、さまざまな社会問題の原因となっていることがあった。宮村さんには、何とかそれを食い止めたい思いがあった。

「では、ここで何をやるのかと考えたとき、人を呼ぶには新しい世代による地域経済の活性化が必要だと思いました」

そのためには、まず起業や事業の継続につながるコミュニティを形成するのがよいのではないかと思い、コワーキングスペースを始めたのである。

## (2) 出会い

私が宮村さんと出会ったのは、2020年10月に滋賀県内の公的機関から、「新型コロナウイルス感染症の影響を受けインバウンドがほぼ全減、売上が急激に落ち込んでいる民泊施設の経営支援をお願いしたい」と依頼されたことがきっかけである。

初めて宮村さんとお会いした際、「観光業はまったくの素人です。いろいろと教えてください」と大変謙虚な姿勢で話されたことが好印象で、「私もまだコンサルティング経験は豊富ではありませんが、良かったら一緒に滋賀県の観光を盛り上げましょう」と応じ、支援がスタートした。



株式会社 Wallaby 社長の宮村さん

## 2. インバウンドの隆盛から一転

第1章で述べたように、新型コロナウイルス感染症が観光業界に及ぼした影響は甚大であり、観光業界はこれまで経験したことのない「未曾有の危機」に陥っている。同社も例外ではなく、創業以来好調に推移していた宿泊者数は、瞬く間のうちに減少していった。

### (1) ウィズコロナの経営環境

同社の運営する宿泊施設「近江八幡まちや俱樂部一文化と出会う、まちなかの宿」(旧称：MACHIYA INN 近江八幡)は、元々は近江八幡市唯一の江戸期創業の酒蔵として利用されていた建物で、国登録有形文化財に指定された、昔ながらの大規模な町家空間である。

同社はこれらの建物を、書院造や厨子二階と呼ばれる町家独特の建築様式を生かした宿泊部屋や、蔵をリノベーションした宿泊部屋、また酒樽は湯船などに活用しており、その独自の雰囲気、地域の独特な宿泊体験を求めるインバウンドなどの層に支持されていた。

また、民泊という宿泊スタイルは当時は目新しく、従来からある1泊2食付きで仲居さんが接客するといった伝統的日本旅館スタイルでは満足できなくなっていた国内旅行者からも人気を博していた。

しかし、コロナ禍でインバウンド需要が蒸発したこと、不要不急の移動が制限される中で国内旅行の宿泊需要が激減したこと、同社の運営する宿泊施設の宿泊者数はピーク時の2019年と比較して半分程度までに低迷していた(図表1)。

当面の社内対応としては、新型コロナ緊急融資の借り入れ、雇用調整助成金を活用しパート従業員の出勤率を減らすなど、万一に備えた緊急資金の調達と統制可能な費用を極力抑えて現状をしのいでいる状況であった。

図表1 コロナ前後の宿泊者数と売上の対比

	2019年(基準)	2020年	2021年
宿泊者数	100%	51%	48%
宿泊売上	100%	74%	70%

### (2) 新規事業によるリスクヘッジ

観光業は、もともと外部環境の変化に業績が大きく左右される産業である。これまで、阪神・淡路大震災や東日本大震災をはじめとする「地震」や、SARS(サーズ)、MERS(マーズ)、鳥インフルエンザなどの「感染症」、世界各地で起こる「テロ」、近年では地球温暖化の影響を受けて発生する多くの「自然災害」など、大きな被害を受けてきた。

今回のコロナ禍はその最たるものであるが、今後もこのような観光業のマイナスの特徴が解消されることはないであろう。ウクライナ情勢に見るように、さらに重大な危機が訪れることも考えられる。

そのような中、観光業の課題は、本業で売上が上げられないときに他事業で補えるよう脱観光業の取組みを行い、リスクヘッジを行うことで非常時にも安定した経営環境を整えることである。コロナ禍で、旅行会社がコロナワクチン接種会場の運営を請け負う、企画提案力に優れた営業担当者を活用し、地域の課題を解決するソリューション事業に進出するなどの取組みは良い見本であろう。

そこで、同社においても現事業と並行しながら、宿泊客がいないときも売上を生み出せる新事業の検討に入った。

### 3. 事業再構築補助金を活用した取組み

このようなとき、コロナ禍の中で思い切った改革に挑戦する企業を手厚く支援する「事業再構築補助金」が発表された。

これまで観光業は、サービス産業の中でも装置産業的な要素が強い産業であった。業績の悪化に伴い、積極的に設備投資できる余裕がなく、老朽化しさらに客足が離れるといった負のスパイラルに陥っている施設が非常に多いのである。

私はこの補助金が発表された際に、「これはまさに観光業を救うためにできた補助金ではないか」と思い、すぐに社長に活用を提案した。

#### (1) 同社の強みと地域の強みを融合する

新事業を検討するにあたり、私がこだわったのは3点。1つは、現在同社が持っている強みを最大限に生かし、新分野ではあるが現事業と親和性が高く、お互いが相乗効果を発揮する事業であること。次に、「地元商店街に新しい人の流れを作りたい」という宮村さんの理念から外れることなく地域全体が潤うこと。そして、一過性で終わる取組みではなく、「持続可能な観光」につながる事業であること、であった。

そこで、まずSWOT分析を用いて同社の内部環境、外部環境分析を行った。

同社の主な強み、機会は次のとおりである。

#### ①城下町と明治建築の連なる地域の景観

同社は、独特な風情を持つ町の一大動脈である八幡堀地域に所在しており、城下町と明治建築（ヴォーリズ建築）の連なる貴重な地域の景観を保有していること。

#### ②国登録有形文化財である町家空間

同社は、江戸・明治・大正・昭和初期などの古い年代に建設された、文化財的価値を有する17もの伝統的な日本の町家や蔵が立ち並ぶ大規模な空間を有していること。

#### ③現代アート発信基地としての地位

同社は、BIWAKO ビエンナーレ（2年おきで開催される現代アートの国際芸術祭）のメイン会場で、関西での現代アートの発信基地であり、感性の高い人々が集まってくること。

#### ④近隣観光施設からの回遊可能性

同社は、「ラ コリーナ近江八幡」（年間300万人超の集客力を誇り、滋賀県で最も集客力の高い食事と自然公園の複合施設）から車で5分の場所にあること。また、滋賀県人気観光地3位「多賀大社」、5位「希望が丘文化公園」、7位「道の駅 あいとうマーガレットステーション」、10位「日牟禮八幡宮」も同じ湖東地区にあり回遊可能性が高いこと（図表2）。

図表2 令和元年滋賀県観光入込客数ベスト10

順位	観光地名	市町名	観光入込客数(人)
1	ラ コリーナ近江八幡	近江八幡市	3,226,900
2	黒壁ガラス館	長浜市	2,227,700
3	多賀大社	多賀町	1,763,300
4	道の駅 藤樹の里あどがわ	高島市	855,100
5	希望が丘文化公園	野洲市、湖南市、竜王町	843,500
6	道の駅 妹子の郷	大津市	837,000
7	道の駅 あいとうマーガレットステーション	東近江市	782,200
8	草津川跡地公園（区間2・区間5）	草津市	774,500
9	彦根城	彦根市	766,700
10	日牟禮八幡宮	近江八幡市	715,000

出所：令和元年滋賀県観光入込客統計調査より一部抜粋

## (2) 「新しい観光地」の創出

これらの環境を生かしつつ、インバウンドなどの宿泊客がないときも安定した売上が期待できる事業とは何か。宮村さんや地元金融機関とともに議論を重ねた。

議論は、観光事業を縮小して、テナント事業を拡大し賃貸収入を増やすかというところからスタートした。しかし、それでは雑居ビルのようになりせつかくの資源が生かせない、テーマを決めて一貫性のあるプロジェクトにしよう、できれば現在の来訪客の中心である熟年層と異なる顧客をターゲットにしたい、SNSで話題になるような取組みにしたいなど、さまざまな意見が出た。そしてたどり着いた答えは、この地にこれまでなかった「新しい観光地を作る」ということであった。

具体的には、近隣府県などから来訪する感性豊かな女性客をターゲットとし、酒蔵の空きスペースに、滋賀県内の特産品や文化・歴史を生かした地産地消型のあらゆる甘味を売りにしたテナントを集結させた「スイーツストリート」を作ることとなった。

私は、認定支援機関としてこのプロジェクトを支援し、事業再構築補助金が無事採択された。

## 4. 「持続可能な観光」を目指して

### (1) 協力者が次々と現れる

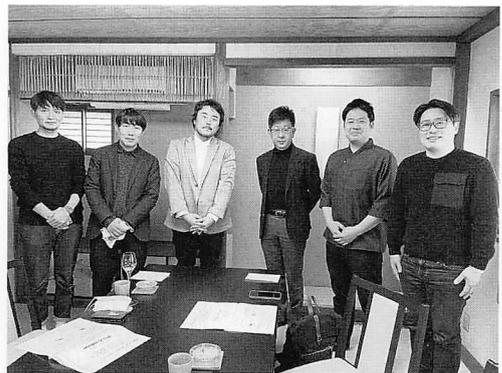
宮村さんの持つ強みの中で私が一番すごいと思っていることは、周囲の人をいつの間にか自分の協力者として引き付ける人柄である。これまで歩んできた人生をお聞きしていても、その節目となるターニングポイントで、必ず誰か応援者が自然と現れるのである。

今回のプロジェクトにおいて最初に協力者として登場したのは、道城牧人ピーターさんであった。同社の近くにある「Going Nuts!」という滋賀県唯一のカリフォルニアナッツとドライフルーツ専門店のオーナーである。

カリフォルニア生まれ近江八幡育ちの道城さんも、生まれ育った町から持続可能なフー

ドスタイルを発信することで地域にパワーを与えたいと思って行動されていて、同社の新事業構想を伝え聞いて、「ぜひ一緒にやりましょう」と仲間に加わってくれた。

その後、宮村さんと道城さんの人脈から賛同者が次々と集まってきて、プロジェクトメンバーは現在6名。大学でモダン建築を教える建築士、滋賀県で次のミシュラン獲得に最も近いといわれている若手料理家など多彩なメンバーが集結した。さらに、近隣にある日本唯一の「食マネジメント学部」を持つ立命館大学にも今後協力を要請する予定となっている。



宮村さんを中心としたプロジェクトメンバー。右から3番目が筆者

### (2) 「量り売りストリート構想」

メンバーが集まって議論を重ねる中で、画期的な転換となったのは、道城さんが提案した「量り売り」というスタイルであった。

時代がサステナブルなスタイルを推奨する中で、同氏はナッツの量り売りを自社で先駆けて行っており、そのスタイルは多くの方から共感を得て、全国からInstagramを中心に多くのフォロワーを獲得している。

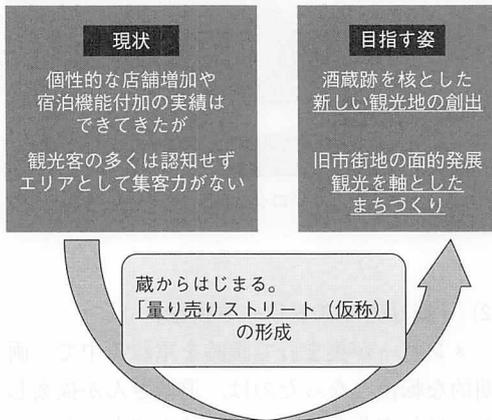
そこで、今回のプロジェクトテーマも単に甘いもの、おいしいものではなく、滋賀県が誇る「発酵食文化」を生かし、体によいものを必要な人に必要なだけ提供できるストリートにしてはどうか、という提案があり、皆が賛同して、「スイーツストリート」から、近

江の「水」と現代人の「癒し」をテーマとした「量り売りストリート」に変更することとなった(図表3)。

食材だけでなくその提供方法にまでこだわり、環境に悪い影響を与える容器を使わない、無駄な包装をしない、といった昔ながらのスタイルを復活し、地域全体で「持続可能な消費と生産のパターンを確保する」というベクトルに統一させた。

現在、この趣旨に賛同していただけるテナントの誘致活動が始まっており、クラフトビール、地元産ワイン、伊吹山のハーブティー、はちみつ、信長が好んだという味噌など、少しずつではあるがワクワクするようなお店がそろってきている。来館者数の見込みとしては、5年後(2027年)に45万人を目指す計画である。

図表3 量り売りストリートのコンセプト図



## 5. 観光業支援のポイント

最後に、私が観光業を支援するにあたり心がけているポイントを3つ紹介して本章のまとめとする。

### (1) 繰り返し来客してくれる仕組み作り

観光業の成功のために私が最も大事だと思っていることは、「一度来た客が繰り返し来ってくれるかどうか」である。観光も飲食も、

1回目はチラシや広告宣伝で来てもらえるかもしれないが、その後も繰り返し来てくれる、周りの人に宣伝してくれる、そんな魅力を作ることが重要である。具体的には、そこでしか食べられない独自性のある食事、普段とは違う空間の提供、地域特有のホスピタリティなどで差別化を図ることである。

### (2) ソフト面のおもてなしが重要

サービス業(観光業含む)の1つの特徴に「非均一性」がある。顧客が受けるサービスの質を一定にすることが難しく、顧客が最初に接するスタッフ(コンタクトパーソネル)の対応がその企業の印象を決めてしまう。

したがって、経営者は、それらの人々のサービスレベルを一定の基準まで向上させることがまず重要であり、それ以上の部分に関しては、スタッフが自主的に判断して動ける環境を整備すること、権限移譲することが大切である。

ハードよりもソフト面のおもてなしが人の心を動かすのである。

### (3) 点ではなく線で考える

観光客は、旅行先を決める際に、1つの観光地や宿泊施設だけで判断するのではない。コロナ禍で1ヵ所長期滞在型の旅行が流行ってきているが、それでも、その地域内の複数の見どころ、多様な形態の宿泊施設、そこでしかできない体験など、さまざまな要素を総合的に組み合わせて判断しているのである。

したがって、自社だけ(点)ではなく地域全体(線)で誘客を考えることが重要なのである。

## 岩崎 弘之

(いわさき ひろゆき)

大学卒業後、大手旅行代理店に入社。29年間の旅行業経験を基に、2018年に中小企業診断士登録後、独立。現在は、観光業(旅行会社・旅館・ホテル・観光施設など)、地方自治体の地域活性化事業に特化したコンサルティングを行っている。



## 特集 観光業支援の今——関西の事例に見る

### 第3章

# コロナ禍からの出口を模索する シティホテルの伴走支援



谷口 純平  
大阪府中小企業診断協会

私は、一貫して観光業界に携わってきた経験を基に「観光・サービス業の事業者を対象とした金融調整などを必要とする事業再生」を主力の事業領域とし、事業調査や事業計画策定支援のほか、必要に応じて計画策定後の伴走支援を行っている。

そのため、事業者の支援期間が数年にわたることも多く、当事例の対象企業の支援期間も丸4年を数える。現在は「ミシュランガイド」の星を持つ旅館・ホテル3社、「JTB 満足度90点以上の宿」にランクされる旅館1社を含め、常時10社以上の観光・サービス業の事業者支援を行っている。

## 1. 対象企業の概要

### (1) 主な事業内容

対象企業であるホテルA社は、人口約20万

人の地方都市に立地しているシティホテルである。

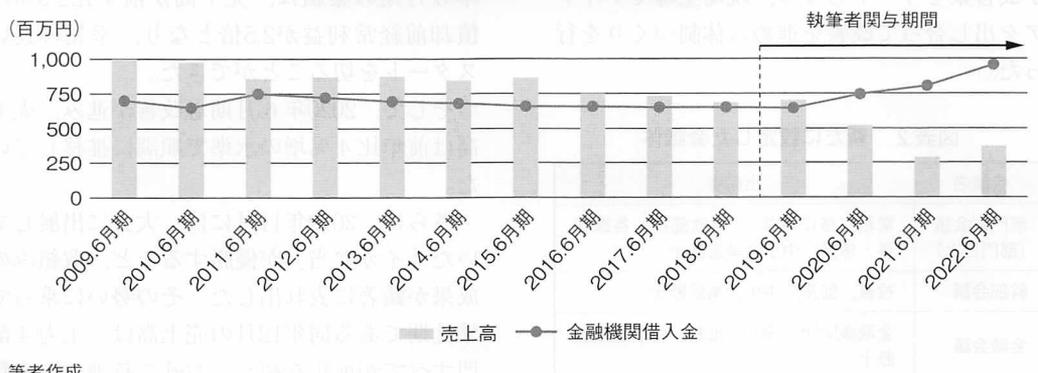
平日は出張客、週末は観光客を中心にリピーターも多い「宿泊部門」、地元企業を主要顧客とする「宴会部門」、行楽弁当の大会で優勝したこともあり、根強いファンを全国に持つ「弁当部門」、宿泊客はもちろん地元客にも愛されている「レストラン部門」の4部門を主力事業としている。

### (2) 関与前の業績推移と私の役割

ホテルA社との出会いは、2018年7月、中小企業支援機関からの紹介を受けたことをきっかけに、伴走支援を視野に入れた事業調査報告書の作成支援と事業計画の策定支援に関与したことに始まる。

ホテルA社の業績推移は、図表1に示すとおりである。

図表1 業績推移 (2022.6月期は見込)



筆者作成

私に関与する前の業績を見ると、2009年6月期から2018年6月期までの10年間で売上高は31.5%減となり、赤字が常態化したことで借入金の返済も進まず、金融機関借入金残高は横ばい推移となっていた。

減少が止まらない売上を増加に転換させることで収益を改善し、返済を開始できる業績に導くことが私の役割であった。

### (3) 経営改善計画の策定

2019年3月にメイン行・準メイン行・政府系金融機関・信用保証協会との間で、数値計画やアクションプラン、返済計画のほか、3年後に想定される次期計画策定のタイミングで事業承継を行うことを念頭に、社長の長男（常務）のリーダーシップ育成を図ることなどを含む「経営改善計画」の合意を整えられた。

その後、伴走支援に移行して現在も継続支援中である。本章では、コロナ前の支援にも触れつつ、コロナ後に大きな変化を迎えることになる伴走支援の変遷を紹介したい。

## 2. コロナ前の伴走支援

### (1) 経営改善支援

経営改善計画の合意を受け、2019年4月から伴走支援を開始した。

#### ①会議体の整備

ホテルA社には、意思疎通を図り戦略や戦術を実行していくための会議体がなかった。そのため、図表2の会議を新たに設定し、私が改善策をリードしつつ、現場主導でアイデアを出し合って改善を進める体制づくりを行った。

図表2 新たに設定した会議体

会議名	出席者
部門別会議 (部門ごと)	常務(後に社長)、料飲部長、各課課長・係長、中小企業診断士
幹部会議	役員、部長、中小企業診断士
金融会議	金融機関団、役員、部長、中小企業診断士

また、3年後の経営者交代を見据えたリーダーシップ育成の一環として、常務を各種会議の責任者とした。金融会議は、金融機関団からの要請に基づくもので、毎月実施は他に例がなかったが、経営改善の状況を数字とアクションの両面から報告して情報共有を図り、信頼関係の醸成に努めた。

#### ②現場業務の改善

宿泊予約サイトの活用が不十分だった宿泊部門は、客室在庫一括管理システムを導入し、業務管理の手間を削減するとともに、宿泊予約サイトでのプラン展開にバリエーションを持たせた。また、宿泊者へアンケートを実施し、顧客の声を業務改善につなげる仕組みを整備した。

待ちの姿勢が当たり前であった宴会部門では、個人別の売上管理表を導入し、不足していた顧客接点の強化を図った。

弁当部門は、エージェント団体の販売チャネル拡大を進めたほか、全国有数の行楽弁当の大会へ「イカ弁当」を出展し、「タコ弁当」に続く2度目の優勝を狙った。

レストラン部門では、宿泊部門との連携強化や季節イベントの充実、さまざまな期間限定メニューを用意したほか、日別管理表を導入し原価管理と労働生産性管理を行った。

### (2) 取組みの成果

計画策定の打ち合わせを進める中からも多様なアイデアを出し合いながら経営改善を進めたことが功を奏し、関与1年目となる2019年6月期の業績は、売上高が前年比2.3%増、償却前経常利益が2.5倍となり、幸先の良いスタートを切ることができた。

そして、2020年6月期も改善が進み、売上高は前年比4%増の水準で順調に推移していた。

さらに、2019年11月には、大会に出展していた「イカ弁当」が優勝するなど、取組みの成果が顕著に表れ出した。その勢いに乗って繁忙期である同年12月の売上高は、主力4部門すべてが前年を超え、おせち料理の販売数

も過去最高となり、社内のモチベーションも最高潮に達した状態で新年を迎えることができた。

### 3. コロナ禍2年間の伴走支援

#### (1) コロナ初期の危機対応

2020年2月、新型コロナウイルスの陽性者が確認され、世間の危機感が高まった。

##### ①資金繰りへの緊急対応

その結果、年商の10%弱の予約が2月下旬からの1週間でキャンセルになるという前代未聞の状況に陥った(図表3)。

この報告を聞き、4月末には資金ショートを起こすと直感した。次の金融会議は3月17日に予定されていたが、この時点で資金繰りの対応方針について金融機関団と事業者で共通認識を持っていることが必要と考え、すぐさま各行との調整を開始した。

同時に、ホテルA社とは資金繰りの精査を開始し、売上見込や経費削減をはじめ、生命保険の解約返戻金や役員報酬の引き下げ、役員借入金の可能性まで聖域なく検討を重ねた。

その後の金融会議を経て、政府系金融機関から運転資金の融資が決まり、その実行まではメイン行がつなぎ融資で対応することが決まった。関係者が全員一丸となって対応した

ことで、資金繰りの危機を無事に乗り越えることができたが、4月末の現預金残高は年商の1%以下の水準にまで落ち込み、薄氷を踏む思いであった。

##### ②コロナに対応したオペレーションの再構築

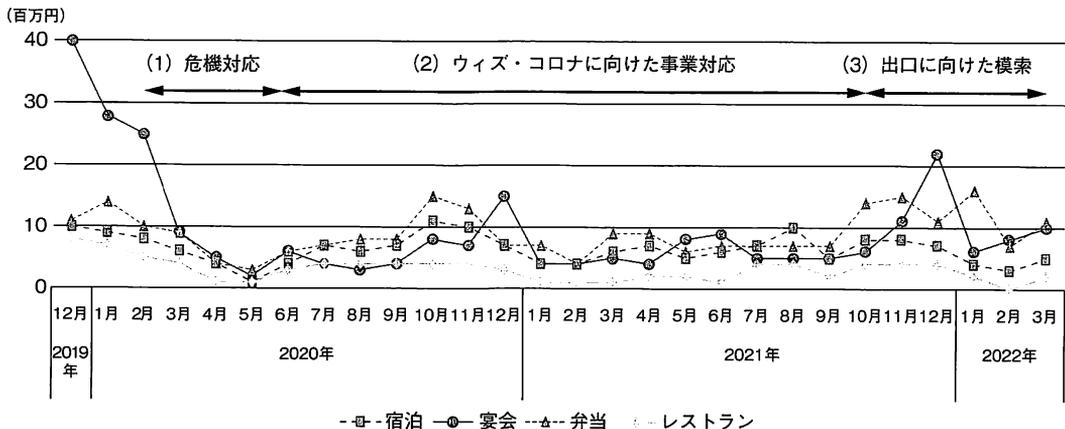
2020年5月、緊急事態宣言の解除を見据え、一番早く回復すると予想された宿泊部門を中心に、チェックイン時のオペレーションについて再構築を進めた。

チェックイン時の消毒・検温・チェックシートの記入などは比較的スムーズに決めることができたが、悩ましかったのは発熱者が出た場合の対応である。旅館業法第5条では、条文に定められた場合を除き、宿泊を拒否することを禁じている。

つまり、発熱という事実だけでは宿泊を拒否することはできない。そのため、発熱者の対応をどうするのか、保健所の指示に従って宿泊させた客が陽性者と判明した場合の食事などの対応や、陽性者退室後の客室消毒やリネン類の扱いはどうするかなど、法律や通達に則り、想定されるさまざまな事態を念頭に置いて対応方針を決める必要があった。

この点は私が観光業界に特化していることで、顧客企業各社で重ねた検討内容を水平展開することにより、迅速に体制整備ができたのではないかと思う。

図表3 部門別売上高の推移



筆者作成

## (2) ウイズ・コロナに向けた事業対応

危機対応を乗り越え、コロナ禍に対応した事業展開へとフェーズが移行した。

### ①事業承継による迅速な意思決定の実施

2020年7月、当初の計画では3年後に事業承継を行う予定であったが、コロナ禍の中、迅速な経営判断が求められること、また、会議運営などを通じて常務も大きく成長したことから、常務を社長（代表取締役）、社長を会長（取締役）として事業承継を行った。

### ②弁当部門を軸とした新しい商品展開

ホテルA社の行楽弁当は、当地を来訪する観光客やエージェントの団体客が主要な客層であった。

ある日の会議の席上で、新社長は強い決意を込めてこう言った。

「大会史上前例のない2度の優勝を果たした当社の弁当を、もっと地元の人に知ってもらいたい」

これに対し社員から、「お客様に安心してご購入いただくために、ホテル入口横の空きスペースを活用したドライブスルー販売はどうでしょうか。巣ごもりが続き、外食ニーズも大きいはずです」との提案がなされた。

このような部門別会議のアイデアから生まれた弁当のドライブスルー販売は、地元リーダーを生むほどの大盛況が長期間続くこととなり、地元での認知度も急速に高まっていた。

さらに、大会で優勝を飾った2つの弁当を1つの箱に詰めた「歴代優勝弁当セット」が大ヒットを記録。その情報を聞きつけた複数の卸会社から取引の要望があり、全国の百貨店や地元のスーパーマーケットでの継続的な催事販売がスタートすることとなった。

販売チャネルが拡大したことで、観光客の回復が進まない中でも、弁当部門はすでにコロナ前の売上水準に回復してきている。

また、宴会部門でも、弁当スタイルで提供する宴席の提案や月ごとの高級弁当の配達販売など、弁当部門の成功にヒントを得て、顧客ニーズの掘り起こしを行っている。

## (3) コロナ禍からの出口に向けた模索

上記のようにさまざまに手を打ってはいるものの、宴会・飲食需要の激減を補うには至らず、徐々に資金繰りが厳しくなっていく状況であった。

2021年4月にはメイン行から追加融資を受けて資金繰りを維持したが、先延ばしにせざるを得なかった設備面の問題も顕在化してきたため、再計画策定の必要性が高まった。

第二次経営改善計画では、コロナ禍の実態に合わせたP/L計画案を基に、政府系金融機関から運転資金と設備資金を劣後ローンで調達し、これらを踏まえたアクションプランと返済計画を立案のうえ、2022年3月に全行同意へと至ることができた。

## 4. 金融機関との意思疎通の重要性

金融機関団に素早く前向きに支援していただいた背景には、コロナ前に設定した金融会議を毎月実施し、意思の疎通や信頼感の醸成をしっかりと図れていたことが大きかったと感じている。

ホテルA社の伴走支援の中で実施してきた改善策は150を超えており、さまざまなアイデアを形にしようとするホテルA社の行動力こそが信頼感の源泉である。

一方で、帝国データバンクのレポートによると、ホテル・旅館の2021年12月時点における有利子負債月商倍率の平均は、30.13倍にまで増加している。ホテルA社の2022年6月期（見込）時点の有利子負債月商倍率は29.7倍で、業界平均とほぼ同じ水準に達する見込みである。

これを返済の視点でみると、ホテルA社の業績が仮にコロナ前の2019年6月期まで回復し、償却前経常利益全額を返済に充て続けたとしても、債務償還年数は96年という途方もない数字になる計算である（資本金借入金は無視せず）。

当事例はいくつもの成功事例を積み重ねながら経営努力を続けているものの、人流や会

食の制限に影響を受け、厳しい資金繰りとの戦いを強いられ続けているホテル・旅館業界の平均的な姿だといえよう。

## 5. 中小企業診断士の役割

2022年3月4日に経済産業省から示された「中小企業活性化パッケージ」には収益力改善の強化がうたわれている。事業再生ではB/Sの再生が目されがちであるが、P/Lの再生なくして事業再生は成就しない。観光事業者の現状を踏まえれば、収益力改善はきわめて切実で重要なテーマである。

また、宿泊業では、インターネット販売のノウハウを強みに売上向上を目指す販促系コンサルティング会社など「部分最適」を図れる外部人材は多いが、事業再生においては、人事組織・経営管理・販売マーケティング・運営オペレーション・内部統制・財務会計・金融調整を含めた「全体最適」を図れる人材が必要である。

そして、この「全体最適」の役割に中小企業診断士が果たせることは多いと私は強く感じている。事業再生は志がないと心が折れてしまう事業領域だと思われるが、困窮する観光事業者の支援のため、より多くの中小企業診断士がかかわりを持ってもらえると嬉しく思う。

## 6. 宿泊業支援のポイント

### (1) 宿泊業は“宿泊”だけではない

宿泊業といっても、宿泊部門だけを運営している施設は売上高3～4億円規模までで、この水準を超えれば、旅館であっても宴会部門の売上が一定程度の比率を占めていることが多い。またシティホテルであれば、宴会部門に加えて婚礼部門やレストラン部門を有していることが多い。

つまり宿泊業とは、宿泊事業・宴会事業・婚礼事業・飲食事業の複合経営であり、支援においては、それぞれの業界動向の把握や知

見が求められる。

### (2) P/Lでチェックすべきポイント

宿泊業は、売上原価・人件費・減価償却費を中心に見ていくと全体像がつかみやすい。

売上原価は主に食材・飲料の仕入である。クチコミ評価は高いが、原価率も高いというケースは多い。

また、人件費からオペレーションの状況を掘り下げていくことで、労働生産性の状況を把握できる。

さらに、減価償却費の経年変化と売上との対比を見れば、設備投資の実態をつかめるだろう。

### (3) 顧客目線の助言はNG

誰もひとり旅行者として、感動したり腹を立てたりした経験があると思う。それゆえ、「私が客だったらこう思う」という顧客目線の助言を見かけるケースが少なくない。

その際、相手は接遇のプロとして笑顔で対応してくれるかもしれないが、実際には、はらわたが煮えくり返る思いをさせてしまうこともあるため、気をつけたい。中小企業診断士として、経営に資する助言に努めたい。

## 谷口 純平

(たにぐち じゅんぺい)

JTB、ホテル運営会社、リクルート、KBS創研を経て2017年法人設立。2018年中小企業診断士登録。観光・サービス業の事業再生領域に特化した支援を行う。



特集 観光業支援の今——関西の事例に見る

## 第4章

# 大阪・岬町の地域資源を 生かしたスポーツツーリズム



池田 寛太

京都府中小企業診断協会／大阪府中小企業診断協会

### 1. 地域活性化支援の経緯

株式会社 MydoMind 代表取締役の山本訓弘さんは、DMO（観光地域づくり法人）の事務局長の経験があり、大阪府立大学観光産業戦略研究所の研究員でもある。

現在、山本さんはDMOでの経験を生かし、大阪府下をはじめとした市町村と連携して、補助金を活用した地域活性化の取組みの支援を行っている。今回、私は山本さんとの交流を通じて、岬町の地域活性化にかかわる機会を得た。

実は、山本さんは私の大学院の先輩であり、また、岬町役場にも大学院の先輩・同期が勤務しており、そのつながりで支援にかかわることとなったのである。本事例は、観光庁の

補助金を活用し、市町村や鉄道会社と連携した新たな地域活性化の可能性を探る取組みである。

本章では、山本さんが2021年度に取り組んできた岬町の地域活性化に向けた実証的な取組みを紹介するとともに、今後の市町村を介して行う観光による地域活性化支援のポイントを伝えたい。

### 2. 大阪府泉南郡岬町の概要

岬町は大阪府の最南端に位置する人口1万5,000人ほどの町である。町の西北部は大阪湾に臨んで淡路島と相対し、府下でも珍しい自然海岸を形成している。また、東南部は和泉山脈で和歌山県と接しており、町の全体の約80%が山地である。



岬町の位置

交通においては、大阪市の中心地・難波と和歌山を結ぶ南海本線および支線である南海多奈川線が町内の各所を結んでいる。関西空港へは、南海電鉄を利用して40分で行くことができる。高速道路はインターチェンジへのアクセスがよく、大阪市内中心部まで1時間程度で行くことができる。

海洋資源に恵まれており、「谷川漁港」、「深日漁港」、「淡輪漁港」、「小島漁港」の4つの漁港があり、釣り堀やヨットハーバー、海水浴場もある。

観光地化された施設はそれほど多くないが、歴史的な価値を持つ大型の前方後円墳（宇度墓古墳、西陵古墳）があり、国の重要文化財に指定されている船守神社をはじめ、希少な文化財を持つ寺社は多い。



岬町海釣り公園・道の駅「とっとパーク小島」

### 3. 岬町の地域活性化の課題

岬町は、大阪府下でありながら海洋資源にも里山資源にも恵まれている。

しかしながら、町内に「みさき公園」という大型の集客施設があったため、海洋資源や里山資源を観光のために活用するという視点はそれほど重要視されてこなかった。

現在、岬町では、他の多くの市町村と同様に少子高齢化が進んでおり、観光による誘客とともに、地域産業の活性化による定住人口の増加が課題となっている。

## 4. 支援の内容

### (1) 観光庁の補助金の活用

今回の支援にあたっては、2021年9月に公募のあった「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」【交通連携型】を活用している。

観光庁の補助金は自治体やDMO、あるいは事業者間の地域内での連携を要件とするものが多いが、本補助金も連携を重視したものとなっている。

### (2) 補助事業の目的

岬町では、新型コロナウイルス感染拡大による経済的打撃に加えて、関西電力の多奈川第二発電所の廃止やみさき公園の閉鎖により、雇用者数の減少や来町者数の減少が問題となっている。

今回の取組みは、新型コロナウイルスの感染リスクの低いスポーツツーリズムに着目し、新しい観光のプログラムに試験的に取り組み、新たな観光の可能性を探ることを目的としている。

### (3) 補助事業の実施体制

補助事業の実施体制としては南海電気鉄道株式会社が主体となり、岬町役場、株式会社LAWN、株式会社MydoMindを中心に連携体を構築した。

また、その実施に際しては和歌山大学の学生にも協力してもらった。

市町村は、補助金を用いた事業について必ずしも予算を組んで準備しているわけではない。そのため、事業を実施していくにあたっては資金面での事業者の協力も必要である。

## 5. 補助事業の実施内容

補助事業で実施した主要な内容は、次に示す6つである。

- (1) まち歩きサイクリングツアー
- (2) 飯盛山トレッキングツアー
- (3) 登山 YouTuber によるトレッキング PR 動画の配信
- (4) ビーチテニス×テントサウナ
- (5) 大阪府立青少年海洋センターでの体験
- (6) 登山 YouTuber による 1 日 駅長 オンライン配信イベント

### (1) まち歩きサイクリングツアー

ガイド付きサイクリングとまち歩きを組み合わせ、町内の魅力を案内するツアーである。

実施においては、岬町が和歌山大学と地域連携・産学連携の取組みを行っていることから、和歌山大学の学生の協力を得た。

電動アシスト自転車を用いて岬町の海岸沿いを巡る全20.3kmのコースを、ガイド付きサイクリング+まち歩きのツアーとして体験してもらい、商品化を検討した。

### (2) 飯盛山トレッキングツアー

トレッキングツアーも和歌山大学の学生の協力を得た。2020年に日本遺産に登録された「葛城修験」といわれる地域のトレッキングを体験してもらい、観光コンテンツとしての意見を集めた。



飯盛山山頂の展望台  
(画像提供：山本訓弘氏)

### (3) 登山 YouTuber によるトレッキング PR 動画の配信

トレッキングエリアの認知度拡大および名産品の PR を目的として実施した。

チャンネル登録者数20万人の YouTuber の方にお願ひし、飯盛山山頂にて岬町の名産品（みさき珈琲、みるく饅頭月化粧）を、道の駅「みさき夢灯台」にて名産品（魚や野菜、しらす丼）を、それぞれ PR した。

配信後には、約1ヵ月半で再生回数55,627回、いいね2,348件、コメント132件の成果を得た。

### (4) ビーチテニス×テントサウナ

テニスを通じてサービスを提供している株式会社LAWNと、日本ビーチテニス連盟の協力を得て、オフシーズン（冬場）のビーチ活性化のために、会場となる淡輪海水浴場（ときめきビーチ）にテントサウナを設営し、温まりながらビーチテニス大会を実施した。

大会は1月初旬の日曜日であったが、27名の参加者を得た。



ときめきビーチに設置されたテントサウナ  
(画像提供：山本訓弘氏)

### (5) 大阪府立青少年海洋センターでの体験

岬町内にある大阪府立青少年海洋センターは、主に小学校・中学校などの団体に対してカヤックやクルージングをはじめとした体験プログラムを提供している。

補助事業では、冬場の閑散期の需要を喚起するため、ストーンアートなどの室内プログラムと野外での調理体験を実施した。

#### (6) 登山 YouTuber による 1 日駅長オンライン配信イベント

南海電鉄による 1 日駅長任命式、岬町のグルメ情報、岬町地域おこし協力隊との魅力 PR トーク、プレゼント企画説明やグッズ紹介などを動画で配信した。

平均リアルタイム視聴者数約 1,200 人、質問数 178 問、累計視聴回数 34,263 回（約半月間）の成果を得た。



登山 YouTuber による 1 日駅長体験イベント  
(画像提供：山本訓弘氏)

## 6. 支援の成果と今後の展開

### (1) 支援の成果

今回の事例で活用した観光庁の補助金は、新たな取組みへのチャレンジを支援するものである。地域の資源を生かし、時代に合った取組みについて、具体的な提案を行うことにより、地域の将来の可能性を広げようとするものである。

観光において、何が地域にとって最も受け入れられやすく効果的なのかは、実験的に検証しなければわからないことも多い。今回はスポーツを切り口として、「トレッキング」や「ビーチテニス」、「サイクリング」などを PR し、観光コンテンツとしての可能性を探

った。

食を中心とした取組みと比べると対象者は限定されるが、趣味性が強い分、関心の高い消費者には伝わりやすいといえる。それぞれ岬町が持っている山、ビーチ、自然の海岸線などの魅力が伝わる取組みとなっている。また、新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見えない中で、感染リスクが少ないコンテンツとなっている。

実際にビーチテニスやトレッキングでは、近隣市町村の方だけでなく移動に 1 時間半以上かかる地域からの来町もあり、新しい顧客層へのアプローチにもつながった。

さらに、YouTube 配信後に PR した店舗を訪れた顧客がいることを SNS 上で確認しており、YouTuber を通じた PR の有効性を確認することができた。

スポーツコンテンツと特産品を掛け合わせることで、より体験価値の高い観光コンテンツとなりうることも確認することができた。

### (2) 今後の展開

体験型のコンテンツは継続的な企画と発信が重要となるが、地域の観光資源の活用だけでなく体験そのものの魅力が高くなければ持続は難しい。

今後は、いかにして体験そのもので得られる価値を高めることができるかの検討を行っていく必要がある。



道の駅「みさき夢灯台」の魚売場

将来的には、地域の飲食店や物販店との連携により地域全体へ効果を波及させていく取組みも求められる。地域固有の特産品を開発し、イベントなどを通じて認知度を高める取組みができるとよいと思われる。

## 7. 地域活性化支援におけるポイント

最後に、地域活性化支援におけるポイントをまとめる。

### (1) 事業実施のスケジュール

観光庁の補助事業にかかわらず、行政との仕事は3月末までにすべての事業を完了する必要がある。したがって、3月末までの期間を意識したうえで行動計画を考えなければならない。

また、地域活性化の支援は一過性で終わるものではなく、交流人口や定住人口を増やして地域に経済効果を継続してもたらしものなければならない。

そのため、単年度のみでなく、数年後に実現する目標を設定して、目標を達成するまでの段階を明らかにするとともに、最初の第一歩の企画を共有して進めていくことが大事になる。

### (2) 集客方法

誰をターゲットにするかで、告知する媒体は異なる。

本事例ではSNSによる集客を行っているが、ターゲットによって有効なSNSは異なる。地元に着した集客であれば、行政の広報媒体による集客も考えられる。

### (3) 連携体の構築

本事例においては、観光庁の補助金の公募要領が明らかになる前から岬町に働きかけ、自治体やDMO、事業者などによる連携体を構築したうえで、取組みを行うことを検討していた。

観光庁の補助金については、公表されてか

ら締め切りまでの期間が短いことが多い。あらかじめ、市町村や連携が想定される事業者との問題意識の共有をしておくことが求められる。

### (4) やる気にさせるビジョンの共有

事業を具体化させるには市町村の担当者、連携する事業者とともに、やる気が必要である。言い換えるならば、私たち支援者側は、やる気を出してもらうためのビジョンを共有し、取組みに対する熱量を伝えていかなければならない。



## 池田 寛太

(いけだ かんた)

同志社大学卒業後、旅行会社で法人営業を担当。2018年、中小企業診断士登録後、池田ビジネスソリューションズ開業。現在、観光産業を中心としたコンサルティングのほか、研修などによる人材育成を行っている。大阪府立大学大学院経営学 研究科観光・地域創造分野博士後期課程に在学中。



特集 観光業支援の今——関西の事例に見る

## 第5章 観光業復活のカギ ——若者の自由な発想を生かす



加藤 弘治

岡山県中小企業診断士会／大阪府中小企業診断協会

### 1. 観光業の現状と見通し

観光は、世の中が平和でなければ成り立たない産業である。地球規模の災害や新型コロナウイルス感染症の世界的な流行に加え、ウクライナ情勢により、世界と日本の観光業は、あまりに大きなマイナスの影響を受けることになり対応に混乱を来している。

コロナ禍前後の国内旅行宿泊客数を見ると、2019年の日本人客数4億8,027万人が2021年には3億1,076万人に、外国人客数では2019年の1億1,566万人が2021年には421万人に激減している。また、国内消費旅行額も2019年の宿泊旅行17兆1,560億円が2021年には6兆9,925億円、2019年の日帰り旅行4兆7,752億円が2021年には2兆1,910億円とこちらも激減している（出所：公益社団法人日本観光振興協会総合調査研究所「観光に関わる基本統計データ」、2022年4月29日現在）。まさに、観光業は壊滅的ともいえる状況である。

新型コロナウイルス感染拡大の状況やワクチンの接種状況などに大きく左右されるものではあるが、今年度の観光業の見通しはどうかであろうか。

2022年の世界の旅行動向について、世界最大の口コミサイトであるトリップアドバイザーは、「2022年の旅行動向：今後の展望」を発表した。2022年にレジャー目的で旅行する可能性があるとは回答した人は、5カ国すべてで

パンデミック前の2019年を上回る結果となった。日本は51%であり、英国の78%、米国の71%、シンガポールの82%、オーストラリアの72%と比べて低い結果となっている。

また、日本では2022年に国内旅行をする可能性が高いと回答した人が50%であるのに対し、海外旅行をする可能性が高いと回答した人は10%にとどまり、シンガポールの53%、英国の48%、米国の29%、オーストラリアの38%と比べ大きな差がある。

2022年に旅行をしないと回答した人のうち、旅行規制を巡る不確実性を理由に挙げた割合は、英国で32%、米国で33%、シンガポールで55%、オーストラリアで43%、日本で25%となっており、感染対策については、宿泊施設での衛生対策が旅行を決める際の重要な要素になるとしている。

アメリカン・エクスプレス・インターナショナルが日本を含む世界7カ国で実施した意識調査で、良いメンタルを維持するために最適な活動は、という質問に対し、日本の回答者の46%が「旅行」を選択している。ちなみにそのほかは、運動が41%、音楽鑑賞が29%などとなっている。

かつ、日本では「キャンセルになる可能性があっても旅行の予定があるだけで幸せな気分になる」(62%)、「コロナ禍で旅行に行けない状況は不安でストレスになっている」(61%)という人も多く、根強い旅行への関心が浮き彫りになっている。こうした日本人の心情を

いかに取り込んで、実際の旅行行動につながるかが課題である。

なお、観光需要の喚起策「Go To トラベル」の再開についてだが、政府は具体的な時期は、今後の感染状況や専門家の意見も聴きながら、適切な時期が来れば迅速に再開できるよう準備を進めたいとしている（2022年4月時点）。

## 2. 観光業の新たな動き

日本の旅行・観光関連事業者は、厳しい事業環境ながらもコロナ禍によって変化した社会や生活様式に対応し、「マイクロツーリズム」や「バーチャル旅行」といったキーワードに関連した新たな事業戦略を次々に生み出している。

宿泊業では、ワーケーション、長期滞在型への設備整備や、地場産業との連携での名産品の開発、ホテルブランドを生かした商品開発などの事業計画がみられ、旅行業では異業種への参入を図る事業者も「事業再構築補助金」に多く採択されている。

その一方、継続が困難になったり、人員整理を伴う事業縮小や店舗の統廃合に取り組んだりする旅行・宿泊事業での事例も目立つようになってきている。

新たな事業へ展開するため、国が中小企業を支援する「事業再構築補助金」の採択件数も「宿泊業、飲食サービス業」は23.8%と多くなっている（事業再構築補助金事務局「事業再構築補助金第2回公募の結果について」2021年9月）。これは、観光業の経営状況悪化を明確に示しているものである。しかしながら、製造業に比べて財産的基礎が安定していない観光業などのサービス業は、事業の再構築に対してもしっかりと計画が立案できなければ、採択が厳しい状況にある。

2020年4月以降の全国的な活動自粛からわずか数ヶ月間でさまざまなサービスが展開され続けていることは、旅行・観光関連事業者のこれまでの経験値の蓄積の大きさを示すと同時に、その経験がアフターコロナでの再成

長を実現する大きな原動力となることが見込まれる。

## 3. 地域の発展は観光業の発展から

私は、わが国が発展するには、製造ビジネスと観光ビジネスのバランスを取ることが大切だと思っている。そして、地域産業振興の最大のチャンスは、観光の振興による活性化にあると考えている。地域の若者の活躍舞台や雇用機会を確保し、地域の豊かさを後世に引き継ぐために、地域社会こそがマンネリを脱して、地域活性化に知恵を出し、汗をかかなければならない。

近隣への旅行、マイクロツーリズムでは、感染リスクを抑えるための一棟貸し宿泊施設に旅行者が増加し、年間売上が新型コロナウイルス感染症拡大前の2倍になった自治体の施設もある。

穴場スポットへの旅行では、隠れた名所の情報発信と時間差による密を避けた案内で観光客を呼び寄せる取組みもある。

コロナ禍により、インバウンドとアウトバウンドの回復の目途が立たない環境にあって、まずは日本人の国内旅行を促進し、魅力を上げて評価につなげることから始めて、再び世界の観光客の注目を高めることが重要といえる。

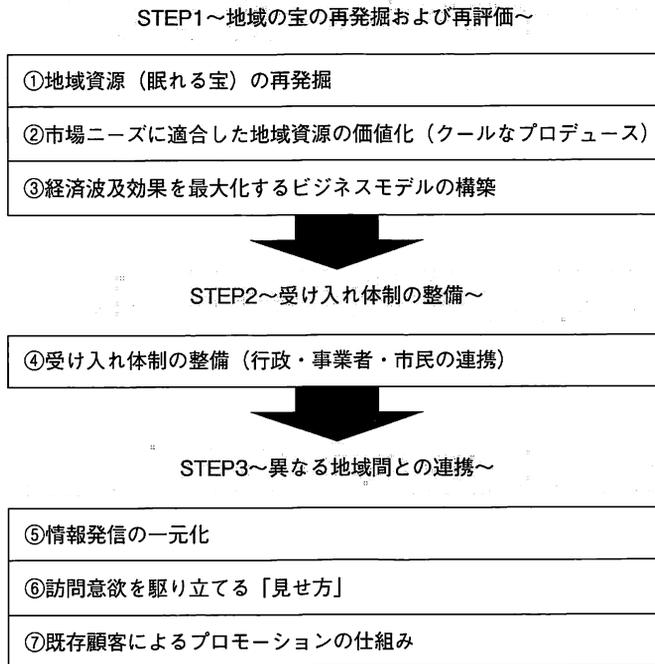
日本商工会議所は、「観光立国推進基本計画」改定に向けた意見をまとめて公表しており、「観光の変革と創造による地域経済の再生」をテーマに、観光再生、持続可能な発展につながる政策を求めている。

観光関連産業は成長戦略の柱で、地方創生の切り札として再生が急務であり、地域経済をけん引し成長と分配の好循環を促す新たな観光の確立に向けたビジョンの提示が必要である。

インバウンド再開時を見据えた観光の構造的課題の克服のためには、地域の観光マネジメント体制の強化や観光消費獲得、観光DXの活用にも取り組まなければならない。

なお、観光により地域活性化を図る際のポイントは、次ページの図表1にまとめている。

図表1 観光による地域活性化を図る主な工程



出所：株式会社日本総合研究所ホームページ，経営コラム「地方創生のための観光まちづくり」

図表2 2021年度旅行関連国家資格の状況

	総合旅行業務取扱管理者
18歳以下	2.16%
19歳～23歳	24.3%
24歳～29歳	19.8%
30歳～39歳	21.0%
40歳～49歳	17.3%
50歳～59歳	11.3%
60歳以上	4.2%
受験者数	7,135人

出所：一般社団法人日本旅行業協会ホームページ

	国内旅行業務取扱管理者	地域限定旅行業務取扱管理者
19歳以下	24.0%	2.5%
20歳～24歳	24.1%	4.2%
25歳～29歳	8.9%	6.9%
30歳～39歳	14.9%	24.3%
40歳～49歳	14.1%	29.8%
50歳～59歳	10.3%	23.3%
60歳以上	3.7%	8.9%
受験申込者数	12,598人	403人

出所：(左) 一般社団法人全国旅行業協会ホームページ，(右) 観光庁ホームページ

#### 4. 「ひと」が地域社会を豊かにできる

地域社会を発展させるためには、ひとの資源、地域の資源を活用することが基本であるが、ストーリー作りが得意とはいえない地域社会を、女性や若者の発想で改革し、地域のDMOや地域おこし協力隊の活動力による楽しいコミュニティを形成することに本気で取り組むことが今求められている。

いつの時代においても、その時代をリードして新たな社会を築くのは若者である。観光においても若者の新しい提案が有効な場合が多く、また、自由な発想で事業化をイメージできるしなやかな女性の挑戦は、企業論理と組織的発想に慣れてしまった男性に「活」を入れるものになっている。

新型コロナウイルスの大きな影響を受ける観光業界だが、新型コロナウイルスが猛威を振るうまでは、若者にも大変人気が高い業界であったし、若者が支えてきている業界でもある。

前ページの図表2からわかるように、総合旅行業務取扱管理者や国内旅行業務取扱管理者の受験者の約半数は30歳以下の若者である。

観光業界は今こそ、柔軟な考え方ができる若者を中心として、新しい時代の観光スタイルを創造するチャンスを生かさなければならない。

#### 5. 観光立国の基本的考え方について

日本はインバウンド旅行の価値として、次の3点を世界にアピールしている。

- ①日本人の神秘的で不思議な気質に触れることができる
- ②日本人が細部までこだわりぬいた作品に出会える
- ③日本人の普段の生活にあるちょっとしたことを経験できる

さらに日本がアピールする価値には、相手に対する気づきや思いやり、おもてなしの

心などもある。観光の振興により、経済的な価値に限らず、潤いのある豊かな生活、健康の増進、地域間の交流、国際的な相互理解など、社会的な価値を生み出すことも可能である。

日本が評価されているこれらの価値は、日本人と地域が長い時間をかけて育んできた文化や生活環境の中に存在するものである。おごらず誠実な心で、今後、さらに潤いのある豊かな地域社会を築いていかなければならない。

かつて「世界一幸せな国」のフレーズで広く知られるようになったブータンのGNH（国民総幸福）は、国の豊かさを表すGNP（国民総生産）に代わる指標として、次の4点によって決定づけられるとしている。

- ①持続可能で公平な社会経済を開発する
- ②自然環境がきちんと保護されている
- ③有形・無形の文化財の保護を推進する
- ④国民のための良い統治が行われている

規模を追求する利益最優先の経済至上主義ではなく、国民や来訪者に本当の幸福を享受してもらおうとすることは、わが国がこれから観光立国として発展するための考え方として見習うべきものである。

#### 加藤 弘治

(かとう こうじ)

1996年、中小企業診断士登録。合同会社観光ビジネス研究会代表社員。マスコミ系、総合商社系、外資系の旅行会社での実務経験を経て旅行会社を経営。観光ビジネスの人材育成に取り組みつつ、観光実務の経験と中小企業診断士のスキルをベースに、観光を専門分野とするアドバイザーとして、観光および観光ビジネスの振興と発展に取り組んでいる。

