



本保芳明 (ほんぼ よしあき)

1949年北海道生まれ。1974年東京工業大学大学院修了、運輸省入省。(独)国際観光振興機構(JNTO)ジュネーブ事務所、経済協力開発機構日本政府代表部勤務、運輸省観光部企画課長、国土交通省大臣官房審議官、日本郵政公社専務執行役員などを経て、2007年7月国土交通省総合観光政策審議官、2008年10月国土交通省観光庁設立とともに初代長官に就任。2010年4月～首都大学東京教授、2013年3月株式会社ぐるなび総研理事に就任、2013年8月～世界観光倫理委員会委員、2014年1月～観光庁参与。

初代観光庁長官を務め、現在は研究者として観光政策に幅広く提言を行う本保氏は長官在任時、需要の平準化につながる休日休暇制度の問題に取り組まれた。当時の取り組みの意図や、増加するインバウンド需要が与える影響などについて語っていただいた。

平準化——社会全体で環境づくりを！

観光庁長官時代に目指したこと

——観光庁長官時代、本保さんは休日休暇の改革に積極的に取り組みました。当時意図していたことをお聞かせください。

【本保】 観光庁長官時代、国内観光の需要増を後押しする決め手は何かと考えた時、それはまさに休暇のあり方であるという結論にたどり着きました。

フランスなどの事例を見ると、有給休暇の取得日数と旅行日数がほぼ比例することが分かります。とすれば、有給休暇の取得率の低い日本では、有給休暇を取りやすくし、長期に休めるようにすることが旅行日数の増加につながり、行政のすべき本質的な需要増対策であり、平準化策になると考えました。

他省庁も有給休暇取得の促進に向けた動きを見せていましたが、本腰を入れているとは思えず、ならば観光行政でできることをやったほうがいいという思いもありました。ピークとオフのバランスがよくなれば、生産性が上がってコストが下がり、安定した雇用に伴いサービスの質の向上も期待できます。供給側だけでなく、需要側にとって大きなメリットがある点も非常に重要でした。

——休暇のあり方や生活時間の過ごし方は、国民生活の基本とも言える重要な課題ですね。

【本保】 各個人にとって非常に大事であると同時に、産業システムを支えるインフラに関わります。インフラが混乱することに産業界は当然反対するため、産業界も国民も納得する形で、有給休暇の取得問題やそれに対応した諸制度に取り組む必要があります。

観光という狭い枠組みでこの問題を取り扱ったら、うまくいかないことは容易に予想されました。「より豊かな生活時間を国民が享受し、

産業界の活性化につながるには」という国民的な議論を起し、長い時間をかけて理解を深めていくべき運動だと思っていました。

当時行った調査では、いくつか問題点も明らかになりました。例えば有給休暇を取っても家族で時間が共有できないケースです。子どもが学校休業日と両親の有給休暇が合わず、結果的に祝日や土日に旅行せざるを得ない状況が見えてきました。

ならば、まず家族の休暇を連動させることからということで、モデル地区を設定したり、「ポジティブ・オフ」という言葉をつくりました。有給休暇を与えることは経営にとってもプラスになるという意識を高めることから、地道で時間がかかる取り組みを始めたわけです。

インバウンドの増加がもたらす効果

——今、改めて需要の平準化という問題について、どのようにお考えですか。

【本保】 結果的に観光庁時代の取り組みは定着しませんでした。需要の平準化にいい影響を与えていると思うのがインバウンドの増加です。長期滞在や泊食分離、1日当たりのコストを抑えた旅行形態など、これまでの日本人になかったニーズに産業界としても対応を迫られています。

日本人がこうした旅行スタイルを目にすることで、「これはいい」と思い、有給休暇をうまく使おうと考えるなど、マーケットが変化するきっかけにもなります。環境が変わってくれば、制度的な対応もしやすくなり、有給休暇の取得に対する企業の姿勢も変えていくと思います。

——日本で今まで、長期滞在がなかなか浸透しなかった理由は何だと思われますか。

【本保】 理由の一つは、対応するシステムが供給側にできていなかった

たからです。しかし、今は変えざるを得ない状況になってきています。宿泊旅行統計調査では、去年の外国人延べ宿泊者数は前年比約34%増です。割合が増えています。産業界もこうした状況に対応できる供給システムをつくっていかざるを得ません。その中で、長期滞在も平日対応も進むのではないのでしょうか。とはいえ、平日価格を下げただけでは人は来ません。まず、滞在して楽しい形態を考えなければいけないと思います。

例えば二セコは長期滞在の外国人が多いですが、彼らの需要に 대응して新しいレストランが増え、自転車で遠出して遊びがてらおいしいのを食べて帰るなど、いろんなパターンの行動ができるようになってきます。すでにその恩恵を受けた日本人も出てきており、3週間〜1カ月コンドミニアムを借りて滞在して、仕事しながら休暇も過ごす経営者や自営業者もいます。

よく誤解されるのですが、長期滞在している外国人は同じ場所にずっといるわけではありません。宿泊拠点は1カ所でも行動半径は非常に広く、例えば高山に拠点を据えて松本まで行ったり、あちこちに足を延ばしたりしています。

私がかつてチロルの山の中のホテルで1週間滞在しましたが、全く退屈しませんでした。それはいわゆる着地型の多彩なプログラムがあり、その場で自由に選べたからです。ハイキングやサイクリングなど毎日何種類も用意され、中には日帰りでヴェニスまで山越えするといったものもありました。こうしたプログラム提供は、日本でも十分可能だと思えます。

今まで日本では長期滞在というと、同じ場所にとどまらせる発想の商品しかありませんでした。そればかりではいけないのです。新たな需要が目の前であれば産業界も一生懸命対応するわけで、インバウンドの増加は、具体的な取り組み方を考えるきっかけとなっていると思います。

1日当たりの旅行コストを下げる努力を

——有給休暇が今より取得しやすくなり、需要の平準化が進んだ場合、観光地や観光関係者に求められることは何でしょうか。

【本保】 ニーズに応えたサービスを提供するのは当然ですが、それによつてどう社会や地域に貢献をするのか、ともに豊かになるにはどうしたらいいか。今後は観光産業界もより大きな構図で考える必要があるのではないのでしょうか。

例えば安定的な雇用体系の中で人材育成を行い、よりよいサービスを提供する循環をつくることで、経営的にも地域も豊かになるという発想が必要だと思います。需要が平準化してピークとオフの差が小さくなり、コストや効率改善されたら、積極的に需要側に還元する必要があるのではないのでしょうか。

今、日本の旅行支出における家計費負担の割合は7%未満なのに、年間宿泊日数が日本の3倍のフランスは9%強と、その差はわずか2%です。

——フランスの人々が、いかに1日当たりのコストを抑えて旅行をしているかが、よく分かる数字ですね。

【本保】 日本が現状の旅行形態のままであれば、旅行支出がフランス並みに増えたとしても、平均滞在日数が3日から4日に延びる程度です。1日当たりの滞在コストを抑えられる仕組みを全体で作らないと、旅行需要は伸びないと思います。

例えば1週間滞在したら1泊3万円の宿泊代を2万2000円にするといった長期滞在割引も考えられますし、今話題となっているAirbnb（エアビーアンドビー）のような宿泊形態が新たな可能性を開くかもしれません。

産業界には滞在日数が増えた分、収益も増えるのが当然と考えるのではなく、滞在日数が倍になつても、収益は2〜3割増で十分利益が出る仕組みを考えていた方がいいと思います。でなければ1日当たりのコストが高く、週末や祝日に高い値段を払って、短期間の旅行ばかりさせられる日本人の観光客がかわいそうだと言いたくなります。もつと選択の幅をつくらなければいけないと思います。

枠を超えて需要の平準化議論を

——最後に、需要の平準化の実現に向けてどのようなことが必要か、お考えをお聞かせください。

【本保】 今まで、需要の平準化論について観光産業界内での議論されてきましたが、供給サイドだけがいくら頑張ってもできることではないと思います。現に、そのための努力が今まで実を結んでいないわけですから。

平日料金を安くしたからといって、お客さんが来るわけではないことは、現状が証明しているわけです。もつと大きな枠組みや発想で取り組まない限り、長期滞在化や平準化は進まない。だからこそ「観光の世界だけで議論してもしょうがない」という認識のもとで他の関係者や行政とともにどう取り組んでいくかを、考え直す時期に来ていると思います。

自分たちの利益だけを考える発想では、もはや立ち行きません。観光業界の中だけで平準化と言っている限り、何も進まないと思います。観光産業界はまずムーブメントをつくる努力や、社会が需要の平準化に動き出すための環境づくりを考えなければいけないのではないのでしょうか。

(2015年8月21日・聞き手・梅川智也／堀木美告)

取材協力・井上理江氏)