

Title	目指せ観光大国！
Sub Title	Tourism revolution in Japan
Author	星野, 佳路(Hoshino, Yoshiharu)
Publisher	慶應義塾大学アート・センター
Publication year	2010
Jtitle	Booklet Vol.18, (2010. ) ,p.86- 98
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	Cultural Tourism 4 : 一部図版削除
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000018-0086">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000018-0086</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 目指せ観光大国！

星野 佳路

## プロローグ

日本は観光後進国と言われている。産業競争力は世界で25位、外国人来訪者数は世界で28位、旅館を含む宿泊業の生産性は米国を100とすると43、どこから見ても確かに遅れている。しかしその前途は明るく、10年後には大きく躍進、15年後には観光大国の仲間入りをすると私は本気で信じている。それは驚くほどシンプルかつお金がかからない方法で可能であり、ビジョンと努力だけが要求されている。

## 不況に意外に強い国内市場

リーマンショック以降に広がった金融危機以降、注目されている内需型産業の代表選手の一つが観光産業だ。日本国内の観光需要は大きく、実は不況時にも意外に底堅いという特色を持っている。

私は1991年に星野リゾートの社長に就任し、バブル崩壊を経験した。しかし、その時も温泉旅館やリゾートの需要は非常に底堅かった。そして、今回のリーマンショックでも日本経済が大打撃を受けるなかで、観光産業は大きな影響を被っていない。もちろん観光が低迷している地域があるのは事実であるが、それはリーマンショック以前から長く低下傾向にあったように見える。

観光産業が不況の影響をダイレクトに受けにくい理由は、主に3つあると私は考えている。1つは、景気が悪くなると海外旅行が国内旅行にシフトするためだ。日本人は年間1600万人が海外旅行に行く。不況になると昨年までハワイに行っていた家族が、今年は伊豆半島や沖縄へと、国内旅行にシフトするようになる。つまり、国内の観光産業は海外旅行客1600万人分の需要をバッファーとして抱えているともいえる。

2つ目の理由は、国内の需要が特定の日に集中していることだ。年末年始、お盆休み、ゴールデンウィークと土曜・休前日だけが満室になり、それ以外は低稼働という状況が全国で常態化している。需要が集中する日の

予約は早くから満室になり、お断りしている数その倍くらいある。業界全体でこれが起きており「どこも一杯で予約が取れない」という理由で旅行自体を止めてしまう市場が大きい。不況になるとお断りする数が減っているかもしれないが、宿泊が集中する時期は高稼働であることに変わりはない。不況でも繁忙期の稼働率は影響を受けないのである。

そして、3つ目の理由だが、国内旅行の需要を支えているのは子育て世代と壮年・高齢者世代。この両世代に共通するのは旅行を先延ばしできない時間的制約があることだ。

国内旅行者の43%は小さな子供がいる家族連れだが、子供たちは中学生になると親と一緒に旅行しなくなる。つまり、家族旅行が可能な期間は子供が12歳になるまで。小学校2年生の夏休みも、小学校3年生の冬休みもただ一度きり。景気が悪いからクルマを買うのを控えても、旅行をやめようとする家族は少ない。これが需要の底堅さにつながっている。

国内旅行を支えるもう一つの世代、壮年・高齢者層は元気なうちに旅行をしたいと思っている。モノは十分に持っていて、時間とお金に余裕はあるから旅行がしたい。けれども、夫婦が元気なうちでないと楽しめない。ここにも時間のリミットがあって、不況だからと言って先延ばしはできないのである。

私は過去2回の不況経験を経て、日本の観光産業の安定性を海外の投資家にアピールするようにしている。景気が良い時のリターンだけでなく、不況になった時の安定性は魅力であるはずだ。投資案件の価値が世界的に下落した2009年は、この安定性を世界にアピールするチャンスである。

図1 大人のためのファミリーリゾート・リゾナーレ

## 観光市場は実はこれから高度成長

国内の宿泊観光市場は縮小傾向にある。国民1人当たりの宿泊観光回数と宿泊数はバブル崩壊後、いずれも右肩下りの傾向が続いている。1991年の1人当たり宿泊観光回数は年1.73回、1人当たり宿泊数は3.06泊だったが、これが2007年には1.50回、2.42泊にまで減少している(図2)。日本人のライフスタイルは変化し、近年においては余暇やレジャー需要が増加してきたことを考えると、本来は国内観光旅行需要も増加して良いはずである。それはどこに行ってしまったのか。

それは海外旅行に行っている。日本人の海外旅行者数は1970年から2000年まで一貫して右肩上がりの傾向が続いており、とくに1985年のプラザ合意以降の急激な円高と世界各地への直行便の増加によって、海外旅行者数はうなぎ登りに増えていった。80年代半ばに400万人前後だった海外旅行者数はピークの2000年に1782万人に到達する(図3)。日本の旅館・リゾートなど観光宿泊産業は、海外と直接競合し、その影響で市場規模の縮小を余儀なくされているのである。

その根底には、国内旅行より海外旅行の方が期待値が高いという旅行者の認識があると考えている。私たちは過去において、国内需要が底堅いという点に安住し、世界のサービス産業の進化に追いつこうという努力を怠ってきたように感じる。直接競合していることを認識し、顧客満足度で海外の観光地やリゾート地に負けないという覚悟を持つことが全ての出発点である。

顧客満足度が海外リゾートと肩を並べる水準になったとき、1600万人の海外旅行市場の一部を国内旅行に呼び戻せる。国内なら言葉も通じるし、万が一病気やケガのときでも保険も効くし安心して治療を受けられる。わざわざ成田空港まで行って海外に出かけるよりも、国内の方がストレスもなくて良いという需要は相当あるはずだ。

一方、海外から日本にcomingる外国人旅行者は成長市場である。政府の「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の成果もあり、訪日外国人旅行者の数は、過去4年間で年間360万人ほど増え、2008年度は835万人となった(図4)。

世界の観光大国は、年間3000万人以上の外国人旅行者を集めている。フランス、スペイン、アメリカ、中国、イタリアが観光の5大国だが、フランスでは6000万人の人口に対して、8000万人を集めている。

8000万人以上の観光客がすべてパリに集まるかということ、そうではない。多くがフランスの地方都市や田舎町を訪れている。例えば、地方のワイナリーでは本来のワインの製造・販売だけでなく、観光客受け入れにも熱心で、建築デザインやサービスも観光客仕様となっている。ワイナリーを訪れた旅行者たちは、帰国しても旅の思い出に浸りながら、フランスワインを楽しむようになる。このように観光産業は、単に観光事業だけにとどまらず、農業、食品加工業など、特に地方に経済波及効果をもたらす産

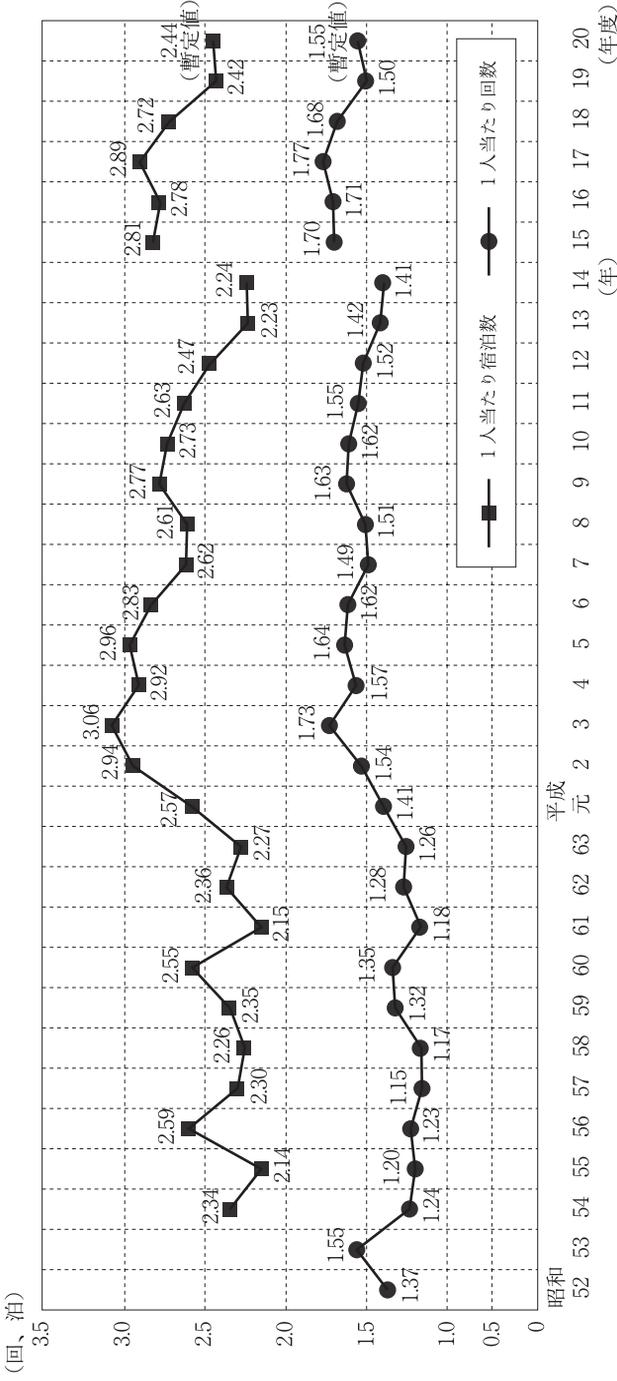


図2 宿泊観光市場の推移

- (注) 1 観光庁作成。  
 2 平成15年から調査手法を変更し、国の承認統計として実施している「旅行・観光消費動向調査」の数値を採用しているため、それ以前との単純比較はできない。  
 3 暫定値とは、平成20年4～12月の3四半期の集計結果を基に、平成20年度の年間量を推計したものである。

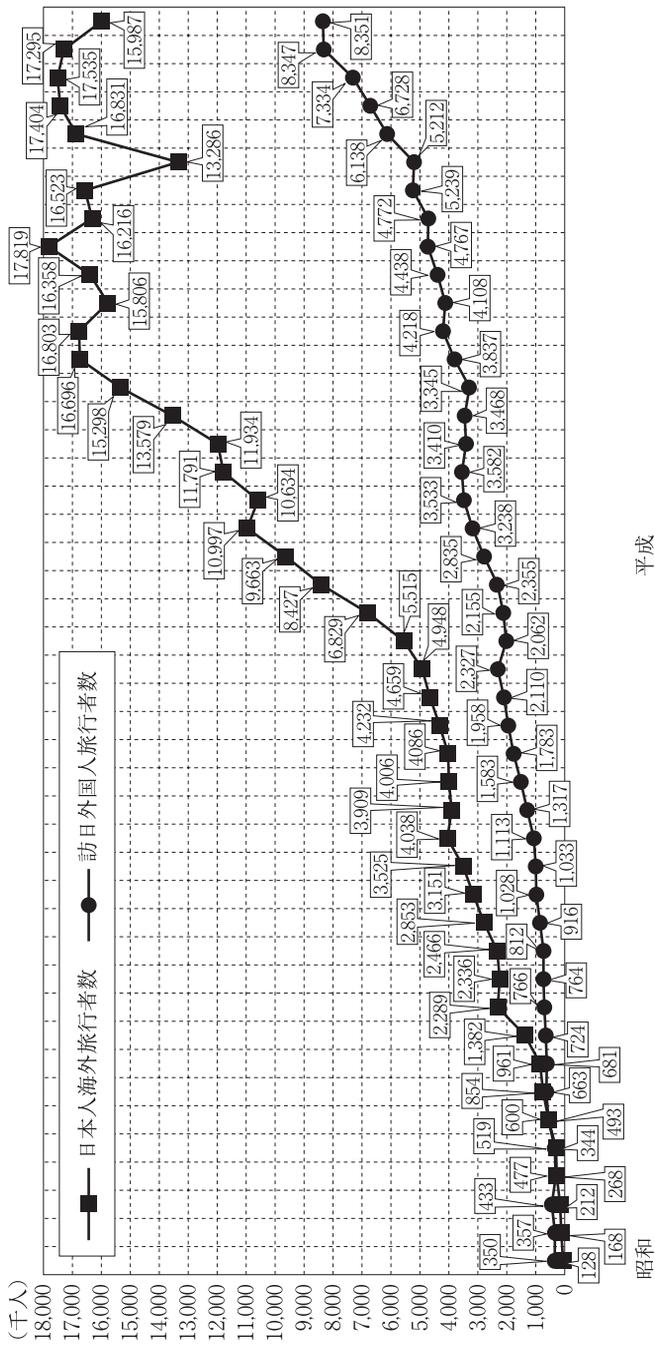


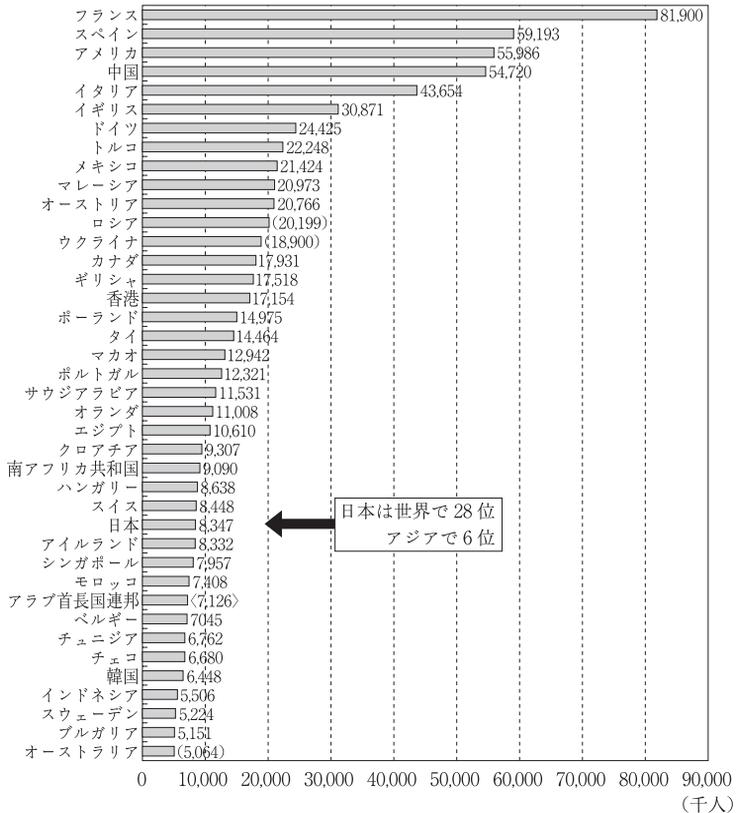
図3 日本人海外旅行者数の推移

平成

昭和

39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 元 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

(注) 法務省及び(独)国際観光振興機構(JNTO)資料に基づき観光庁が作成。



日本は世界で28位  
アジアで6位

(注) 1 世界観光機関 (UNWTO) 資料に基づき (独) 国際観光振興機構 (JNTO) 作成。  
 2 本表の数値は 2008 年 10 月時点の暫定値である。  
 3 ( ) は 2007 年の数値が公表されていないため、2006 年の数値を利用した。  
 4 < > は 2007 年、2006 年の数値が公表されていないため、2005 年の数値を利用した。

図 4 外国人旅行者受入れ数の国際ランキング

図 2-4 出典：国土交通省観光庁『観光白書 (平成 21 年版)』コミュニカ、2009 年 7 月。

業なのである。

観光大国になるための条件は、国の知名度の高さ、交通アクセスの利便性、治安の良さの 3 つだといわれている。我が国がこの 3 点いずれにおいても世界トップクラスであることに疑念の余地はない。それなのに世界 28 位という観光後進国に甘んじているのは、日本が本来の潜在力を活かしていないからだ。

国際旅行市場の規模は現在急拡大中だ。現在 10 億人と言われているが、2020 年に 16 億人になると予想されており、最もシェアを高める地域はアジアだ。日本は観光庁を中心に外国人旅行者の数を 2016 年で年間 2000 万人にまで増やすことを目指している。現在は、約 800 万人。今後数年で市場規模を 2 倍以上に増やす目標を掲げることのできる産業は、国内にほとんどあるまい。

## 提言の1——魅力進化で世界に追いつけ追い越せ

国内需要は底堅く、同時に海外需要は今後成長が期待できる。その中で日本の観光産業に競争力をつけて行く方法を考えてみたい。それは意外にシンプルで、供給側、需要側の双方にたったの2つずつ、全体で4項目。まず供給側の課題の第一は魅力だ。

厚生労働省の調べでは1991年度に7万5000近くあった旅館軒数は2008年には5万強とほぼ3分の2までに減った。一方で大都市圏と地方都市でビジネスやシティホテルは増えており、観光需要もそこに流れている。なぜ、旅館への支持が減り、ホテルへの支持が増えているのか。当社が独自に行なった市場調査では、サービス、食事、部屋などの各項目でホテルの評価が旅館を上回った。旅館の評価が高かったのは、温泉（風呂）だけである。

旅館よりホテルを高く評価するのは、じつは中高年層が多い。この層の大半は海外旅行を経験しており、世界のリゾートのスタンダードを知っている。例えば、好きなメニューを選んで、好きな時間に食事ができるのは世界のリゾートの常識。だが、旅館では食事時間は決められており、献立も決まっている。そして、中高年には食べきれないほどの量が出てくる。

旅館にとっては売り物の和風情緒も、中高年にとっては当たり前すぎてめずらしくはない。それに足腰が弱ってくると布団よりもベッドのほうがむしろ楽でいい。

旅館のほうは食事もサービスも長い間変わっていないのに、旅行者の嗜好は海外経験などによって大きく変化したのである。その変化に対応できていないことが旅館凋落の最大の要因と私は考えている。

当社が運営する「星のや軽井沢」(図5)の顧客は、海外の一流リゾート滞在経験者だ。そのため、宿泊と食事をセットにしない“泊食分離”をいち早く採用し、同時に24時間ルームサービスを導入した。海外の一流リ

図5 谷の集落・星のや軽井沢

ゾートではそれがスタンダードだからだ。軽井沢には和・洋・中さまざまなレストランが多数あり、外での食事には困らない。泊食分離を導入してから、星のやの館内で食事をする顧客は半分には減ったが、滞在日数は増え、客単価はアップした。このようにサービスと施設を現代の旅行者ニーズに合わせて進化させていくことで、旅館の魅力の再生、満足度の向上は十分に可能だと考える。

私は、進化した旅館は世界で十分な競争力を持ち得ると考えている。安定している国内需要に支持される進化は、急増するインバウンド市場にも支持される。近年のホテル業界の悩みは、全てが質を向上させたが、どのチェーンもテーマ性に乏しく、結果的に同じように見えてしまい差別化が難しいということである。しかし元々旅館というのはテーマ性が非常にハッキリしている。それは「日本文化」ということだ。

世界の一流ホテル・リゾートでは、建築デザインに多少の違いはあっても、洋食を食べ、ベッドで寝て、立派なバスルームで顧客を満足させるというように非常に似てきている。日本旅館では日本食を食べ、畳にフトンで寝て、知らない人同士が自己紹介もせずに素っ裸になり、なんとわざわざ屋外に出て同じ浴槽に入る。そんな濃い文化体験をさせるホテルカテゴリーは世界を探しても日本の旅館以外に存在しない。日本文化にしっかりと立脚しながら、旅行者の現代のニーズにあったソフトとハードを提供する進化を忘れなければ、世界で強い存在感を示す日本独自のホテルスタイルになるはずだ。

## 提言の2——国内製造業に学び、生産性を向上せよ

供給側の課題の2つ目は生産性だ。日本のサービス産業、とくにホテル・旅館業の最大の悩みは労働生産性の低さにある。

世界的コンサルティング会社のマッキンゼー・アンド・カンパニーが行

図6 380年続く日本旅館・白銀屋

なった生産性の日米比較によると、製造業ではほぼ同レベルなのに対して、サービス産業を含む第3次産業ではアメリカを100とした場合に61のレベルに過ぎない。これは同じ労働量を投入しても、日本はアメリカの61%の付加価値しか上げられないことを意味している。ちなみに、ドイツは93、フランスは89、イギリスは72であった。

近年、第2次産業から第3次産業への労働力シフトが起こっている。それなのに、第3次産業の生産性が低いままでは、国全体の生産性を落とす結果になってしまう。第3次産業の生産性向上は国家の成長戦略としても非常に重要なテーマとなっているのである。

さて、業態別の生産性をより細かく見てみると、(アメリカの平均を100として)サービス業としての宿泊施設の生産性が最も低い。国内のチェーンホテルは43、旅館に至ってはわずかに20という低さである。日本のホスピタリティ産業は、サービスの質の向上において経営努力をしてきた経緯があるが、生産性や利益率という面では世界の水準から遅れてしまっている。

私は1990年代の前半から生産性の向上というテーマに真剣に取り組んできたが、西洋ホテルの組織や運営方法から学べるものは少なく、最も大きな学びがあったのは日本の製造業のノウハウであった。旅館やリゾートホテルにおいては接客対応している労働時間も多いが、同時に調理作業や客室清掃などの工程に当てている労働時間も莫大である。これらにおいて生産性を上げるポイントは、高い生産性を実現している日本の製造業にある。以前、日産自動車出身の方々が経営しているコンサルタント会社に改善指導をお願いしたことがあるが、現場の作業をビデオに撮り、生産性の高い時間と低い時間を秒単位で分析し、高い時間の比率を高める作業手順をつくり、それを標準化していくという手法には多いに学ぶことがあった。

日本のサービス業全体の生産性向上が重要な時に、日本の製造業のノウハウを活かす工夫が有効であると考えている。以前、自動車メーカーの人に聞いたことだが、1950年代の日本の自動車産業の生産性は米国トップメーカーに比べて15分の1の低水準にあったのだという。そこから小さな“カイゼン”を積み重ねることで、日本の自動車メーカーは世界最高水準の生産性を誇るまでになった。

日本の旅館やリゾートホテルも、不断の業務改善によって、欧米先進国に負けない生産性を実現することは可能なはずだ。

### 提言の3——旅行需要平準化で「埋蔵内需」を掘り起こす

続いて、需要側の課題とその解決策に移ろう。需要側の課題の第一は繁閑の差である。

前述したように国内宿泊施設の需要は年末年始、ゴールデンウィーク、盆休み、そして土曜・休前日に集中している。繁忙期はどこの宿泊施設も満室になるが、それ以外の日は空室ばかり。いわば「年100日の黒字と

265 日の赤字」が常態化しているのである。

この繁忙期の集中化、需要変動の大きさがさまざまな問題を生み出している。まず、需要者（旅行者）サイドから見れば、繁忙期は高速道路が渋滞している。また、交通費も宿泊費も普段より高くなっている。そのうえ、高いお金を払うつもりはあっても満室で泊まれないことが多い。「だから旅行を止めてしまう」となる人は相当数いる。私はこれを「埋蔵内需」と呼んでいるが、これを顕在化するだけで観光市場は伸びる。

次に供給者（ホテル・旅館など宿泊事業者）サイドの問題としては、繁忙期にはどの宿泊施設も稼働率 100% になり、それ以上の日は稼働率を上げようがないので、よりよいサービスを提供しようというインセンティブが働かない。つまり、「頑張っても、頑張らなくても同じ」という状況を生み出している。これでは、利用者の満足度は上がらない。

また、需要変動が余りに大きいために、正規社員を年間通して雇用することができず、繁忙期に派遣スタッフを採用して対応せざるを得ない。これでは、優秀な人材を採用し長期的に育成していくことができない。これも結果として、利用者の満足度に響いてくる。

これらの問題を解決するには、休日を分散化し、需要を平準化することが効果的である。具体的には、関東地方、関西地方など地域内で 6 つの地区分けを行い、5 月から 6 月の 6 週間にかけて地区ごとにゴールデンウィークを取得する。例えば、関東地域では埼玉地区が 5 月の第 1 週、神奈川地区が第 2 週、千葉地区が第 3 週、東京 A 地区が第 4 週といった具合だ。

突拍子もないアイデアだと思われるかもしれないが、じつは海外で実際に行われている施策なのである。フランスでは夏のバカンスシーズンのほかにも、2 月と 4 月に 2 週間ほどの休みを取るのが一般的だが、フランス全土を A、B、C の 3 つのゾーンに地区分けして、A 地区は 2 月の第 1 週と第 2 週、B 地区は第 2 週と第 3 週、C 地区は第 3 週と第 4 週というように休暇を分散化している。この結果、旅行需要が平準化され、2 月は月間を通じてスキー場はどこも快適な程度に賑わっている。高速道路の混雑も起きないし、価値以上の価格になることもない。

フランス以外でも、ドイツ、フィンランドなどで同様の制度が見られる。日本で行なうためには、祝日に関する法制度の変更が必要となり、そのハードルは決して低くはない。しかし、大きな財政出動を伴わず、法律を変えるだけで確実に内需拡大を図ることができるのである。

私はこの持論を観光立国戦略会議を含めた様々な場において長く提言してきており、観光庁が誕生したあとは具体的な検討にも入っていただいている。しかし、具体策となると有給休暇の取得促進や小学校の夏休みを少しずらす程度の内容に妥協しがちだ。しかしこれでは期待する効果は得られない。需要の平準化における重要なポイントは、「親と子が一緒に休んでいる既存の休日を地域別に取得するわかり易い制度にすること」なのである。親子と一緒に休んでいるのは、年末年始、ゴールデンウィーク、お

盆休み、そして土日祝日であり、この中で地域別分散が合理的に可能なのはゴールデンウィークだけだ。したがって、ゴールデンウィークの地域別分散取得にこだわった政策にしていく必要がある。そしてそれが実現した次には2009年に初めて偶然誕生したシルバーウィークを同じような制度にすることが効果的であるが、インバウンド時代を考えて10月1日から一週間の国慶節（中国の休暇）を避けて設定するとより効果的である。

旅行需要の平準化によって宿泊施設の稼働率の平準化、年間稼働率の向上が実現すれば、派遣スタッフ中心から固定社員中心のシフトへの切り替えが進み、サービスの質的向上を図ることができる。それは施設に優劣を生むが、頑張る方が得という当たり前の競争環境の整備につながる。生み出した利益は新たな設備投資へと振り向けられ、地方の建設業、金融業、農業・漁業へと波及効果が広がっていく。

サービスの質的向上と設備の世界水準への更新、ソフトとハードが揃って初めて日本の観光産業は世界で戦える体制が整うと考えている。

#### 提言の4——成田につなげば、世界に広がる

さて、最後に指摘しておきたいのは観光産業発展における需要側の2つ目の課題、高い交通費である。

世界の航空業界ではLCC（ローコストキャリア＝格安航空会社）の成長が著しい。LCCの世界市場シェア（座席数ベース）は2007年9月時点で22%に達している。地域別に見るとアジアが12%、ヨーロッパが30%、アメリカが27%である。

これに対して日本はどうだろう。1998年のスカイマークから2006年のスターフライヤーまで国内には4つの新規参入航空会社が誕生した。しかし、LCCが一般的に大手キャリアの3分の1程度の運賃を実現していることを考えれば、事実上、日本にはLCCは存在しないと断言してもいいだろう。

例えば、LCCを利用してロンドンからフランスのアルプスまでスキーに行く場合、航空運賃は往復8000円程度で済む。日本で東京から北海道までスキーをしに行こうと思うと、航空運賃は片道でその3~4倍はかかってしまう。これでは、旅行需要は伸びない。

日本にはこの狭い国土に90以上の地方空港があるが、海外から東京へのアクセスは良いが、地方へのアクセスは決して便利とは言えない。何時間もの長旅をして成田空港に着くお客様に、「成田エクスプレスに1時間乗り、緑の山手線に乗り、その後モノレールに乗り換えて羽田空港に行き、国内線に乗りかえる」というプロセスを説明するだけで、良い旅のイメージはなくなってしまう。日本において首都圏は間違いなく海外からの玄関口であり、国際線の発着が最も多いのだから、成田空港でも羽田空港でも着いたところから便利に国内線に乗り継ぐことを実現することが重要である。

## 図7 北海道にあるマウンテンリゾート・トマム

日本の航空行政において羽田空港は国内線、成田空港は国際線という「内際分離」の原則が長い間存在してきた。それを見直す時期に来ているのであろうが、それぞれの新しい役割として私が提言していることは「高安分離」。つまり、世界的都市東京に便利にアクセスしたい人はある程度のプレミアム料金を支払っても羽田空港をご利用ください、少々時間がかかっても安く日本に行きたい人、そして東京に寄る必要がなく地方に直接行きたい人は価格が安い成田空港便を利用してくださいという役割分担である。国内移動においても同じことが言える。東京から札幌に仕事で日帰りする人は時間が大切なので通常運賃の羽田空港を使うだろうが、北海道に1週間スキー旅行に行く学生や家族連れは、少々時間がかかっても安く行ける成田空港から飛びたいだろう。

2次空港としての成田空港に世界からLCCが飛び、成田空港から地方空港にLCCが飛ぶ、そうなる但实际上には成田空港を利用する市場は非常に大きくなると考えており、千葉県の知事にも喜んでいただけるはずだ。成田空港と羽田空港の可能な発着数を合計しても、首都機能が必要とする需要には応えられていないことが根本的な問題なのであり、当面この2つの空港を一体として機能させていく方法を考える必要がある。

一方地方空港においても課題がある。空港を持つ自治体には不思議な国際空港願望が根強くあり、韓国の仁川空港などと国際路線を細々と維持している地方空港は少なくない。しかし、採算が合っている路線は少なく常に減便の危機にあり、それを回避するために地方自治体が補助を行ったり、地域の経済人がわざわざ仁川経由で欧米へ海外出張したりなどの努力を行い、何とか路線を維持しているといった事態が生じている。

その動機は解らないわけではないが、結果的に日本の空のインフラ、そして観光の競争力を弱めてしまっている。仁川の国際旅客便ネットワーク

は世界 60 ヶ国・地域の 170 都市とつながっており（2009 年 7 月時点）、成田（38 ヶ国・地域の 93 都市）を大きく上回ってしまっている。動機は間違っていないのに、地方の自治体や経済界が様々な努力で細い国際線を維持していることが外国の空港のハブ化を助けていることになる。

同時に日本の地方にとっての狙うべき観光市場は、特定の国だけではないはずだ。現在たまたま直行便が飛んでいるという理由だけでその相手国内でのプロモーションにリソースが偏ってしまっているが、本来はもっと広い世界を市場として考えるべきで、インフラさえ整っていればその呪縛から解き放たれ、様々な魅力ある旅行コンテンツが創造されてくるだろう。

つまり解決策は、地方空港の国際線の中で採算が合わない路線は勇気を持って廃止し、成田空港と地方空港を LCC で結ぶということではないか。幸いにも日本には空港はすでに充分以上にあり、これを活かすということだ。成田から青森や四国に現在の 3 分の 1 の運賃で移動できるようになれば、国内旅行需要が増加するだけでなく、訪日外国人旅行者にとっても地方がアクセスしやすい場所になるのである。「成田とつなげば首都圏と安くつながる、成田とつなげば世界とつながる」のである。

## まとめ

旅行産業は大きな潜在成長力を持つ数少ない内需型産業の代表格だ。国内需要は底堅く、魅力次第で海外旅行市場を呼び戻すこともできる。国際観光市場は急成長中であり黙っていても日本への訪日観光客数は増加する。観光産業は地方への経済効果が高く期待できるので、日本がかかえる地方との格差解消にも貢献できるはずだ。

その潜在成長力を顕在化させ、経済活性化へと結びつけるためには、供給側の課題として宿泊施設の魅力と生産性の向上、需要側の課題として旅行需要の平準化と国内移動コストの低減を実現させなければならないと考えている。

そして、ここで提言している内容はどれも大きな財政出動を伴うことなく、行政・立法措置と民間レベルの努力によって充分になし得るものなのだ。私は日本の観光産業の新しい時代にその変革に携われることをとても嬉しく思っている。星野リゾートの企業ミッションを「日本の観光をヤバくする」と設定した 1990 年代には想像もできなかった変化が今押し寄せてきているように感じる。

（ほしの よしはる・株式会社星野リゾート代表取締役社長／リゾート運営）