

事務局ヒアリングにおける有識者の主な指摘ポイント

【青柳 正規（文化庁長官）】

- 団体客が押し寄せてきている状況が落ち着いたときにリピートして来てもらえるよう、文化を初め、観光基盤ソフトを充実・定着させることが必要。
- 英国のように民間寄付を促進するなどの草の根活動が必要。
- 観光文化振興に熱意のある自治体は必死に取り組んでおり、そのような地域同士のネットワーク化が必要。
- 日本の文化を海外に宣伝・発信できる人が少ない。
- 国際的な視野の持ち主が、地域の文化や観光資源などを総合的にマネジメントすることが重要。コンセプト、妥協しない実行力、地元生活者をその気にさせる気概の持ち主が求められる。

【石積 忠夫（一般社団法人日本展示会協会 会長）】

- 展示会へ外国人をどう呼び込み、どう観光に繋げていくのかが重要。
- ビジネス客の外国人に観光情報を発信し、観光に繋げることが大切。
- ビジネス客も観光客であり、経済の活性化によりビジネス客の増大も願いたい。
- 国際的な展示会は他の国際会議等よりも圧倒的多数の集客が見込める。
- 海外では国の大統領や首相が展示会に参加し、PRする姿がよくあるが、日本ではほとんどない。もっと閣僚にも展示会に来ていただきたい。
- 展示会は1度立ち上げると、毎年の年中行事になるので安定したイベントとなる。
- 是非、展示会も含めた MICE 政策を政府として打ち出してほしい。

【大西 啓介（株式会社ナビタイムジャパン 代表取締役社長 兼 CEO）】

- インバウンド向けの交通フリーパスの中にはインバウンドにとって不便なものがあると理解している。提供している事業者のエリアによって割引額や購入条件が異なり、例えば NEXCO の場合、フリーパスが有効なエリアから出てしまえば同じ NEXCO 管内なのに追加で代金が発生するケースもあるようだ。
- 地方空港の活性化を促す Air free pass (Japan Rail Pass の空路版) の設定を提案したい。インバウンドの「足」が充実しなければ遠隔にある観光地への誘客は難しいし、地方へのリピーター客にはなりにくい。
- 都道府県や交通事業者の垣根を越えた連携が必要。直行バスが運行されてお

らず、インバウンドにとって不便な状態となっているところがある。

- 自治体によってはチャーター便などで誘客を図っている所もあるが、この方法での地方送客はあくまで一時しのぎであって、インバウンドにとって手軽な価格帯で航空交通網が利用できる必要がある。

【岡田 裕介（東映株式会社 代表取締役グループ会長）】

- 素材と映像が結びつくことで宣伝効果が出る。映像なくして戦略は難しい。
- インターネット配信だけでは不十分。映像の情報伝達力は強力であり、海外の放送局（キー局）の放送枠を買取り現地の方の支持を得られそうな番組を放送すべき。
- 観光立国という点では、クールジャパン施策との連携が必要。
- 地上波放送への依存が強い国に対しては、日本の番組で現地の方の支持を得られそうな番組を、放送局で時間を決めて流すべき。
- インバウンド施策で外国人観光客を誘致するにあたっては、どのようにして認知させるかという広報的な戦略がより一層必要。
- 状況が国ごとに異なっているので、国によって戦略の手段を変えていくべき。さらに、これは民間事業者だけでできる話ではないので、関係各者が共同して進めていく必要がある。

【葛西 憲之（青森県弘前市長）】

- 地域間連携により、各市町村にないものはお互いに連携して手に入れていきたい。
- 構想はあっても施策のプレイヤーがいない。人材育成と組織自体の育成が必要で、その点ではDMOには非常に興味がある。DMOを立ち上げる際の出資や人材確保の支援は必要なのではないか。
- 地域の大学、観光従事者、行政が一体となって人材育成に取り組むべき。
- 市役所の部長級職員に民間の旅行エージェントを活用したが、彼のような観光経営のノウハウを持った人材を置くことが必要。
- 無料 Wi-Fi についても公共施設は導入が進んでいるが、民間の施設ではまだまだ進んでいないので、支援が必要。
- 観光に当たりバス利用のハードルが高い。フリーパスがあると便利。

【加藤 種男（公益社団法人企業メセナ協議会 専務理事）】

- 和もの輸出が下手。輸出の前に日本に来たら見られる環境を作る必要がある。
- 国際的な視野の持ち主がアートマネジメントすることが重要。
- 高齢者が出資してファンドを作り、若者を支援する構想に取り組もうとして

いる。

- 問題は、動きが起こっている地域が孤立していること。お金集めや広報の手法などが分からない。ネットワークさえ確立したら、ノウハウをお互い交換しあって、地域がいきいきします。
- 文化のようなソフトには、ハードの金額の1割くらいで足りるのに、お金がつきにくい。
- 田舎に行きたい人や、仕方ないから都会にいただけという人は多くいる。地域再生の成功事例として有名な徳島県神山町のように、最初のインセンティブをうまく作れば人は集まる。

【加藤 友康（カトープレジャーグループ 代表取締役 CEO）】

- 情報提供の面では、自治体などからイベントなどの細かいところまでの情報発信が必要。2~3か月先だけでなく1年を通じてそうした情報があると良い。
- 日本には地方でも世界の富裕層に通用するトップレストランがあるので、こうした情報を展開して欲しい。日本のホテル・旅館には富裕層にきめ細やかに対応できる施設は少ない。
- 休日の分散化。労働力でもゆとりがでてきて、価格的にも利用者にも安く提供でき、施設側、利用者側お互いが潤う。
- 沖縄ではターミナルから出てくるのに時間がかかる。レンタカーを利用しようとするときにさらに時間がかかり、空港に到着してからホテルに向かうまで2時間近くかかったケースもある。
- 地方リゾートでも人手不足が慢性化している。高齢者、外国人の雇用の促進も考えていくべき。ホスピタリティのレベル向上のため教育体制も重要。ライフワークバランスということで主婦層の取り込みも重要。
- インフォメーションの充実とインフラ整備。特に多言語表示、Wi-Fi 環境の整備は重要。

【北川 フラム（公益財団法人福武財団 常任理事、株式会社アートフロントギャラリー 会長）】

- 重要な要素としては、①地域の宝を発見する、②他人の土地で地域を開いていく、③地域の人に関わる、といったこと。
- 文化活動の持続は、土地に残ったものに敬意を持ち、価値を見出すことが重要。
- フランスでは、キュレーターが来て、集落単位でやりたいことを出していく。そのため、力ある人が自立的にいっぱいやってくる。サラリーマン仕事では上手いかない。
- 住んでいる人たちが誇りを持ち、外からくるお客さんが日常からリセットさ

れ、手伝っている人の喜びであるような地域づくりをやらなくてはならない。
○企画書の書き方だけが上手なところが選ばれていることがある。信用できる人が責任を持って選ばなければならない。

【北原 茂樹（全国旅館ホテル生活衛生共同組合連合会 会長）】

【針谷 了（一般社団法人日本旅館協会 会長）】

- IT化と最新の経営理論を駆使したホテル・旅館経営をすることが重要。
- ホテル・旅館の空室情報が市場に十分に伝わっていない。

【北村 東始扶（JAPAN AVIATION SERVICE 株式会社 代表取締役社長）】

- インバウンドの「量」の新たな目標設定は大変重要であり、根本となる。
- ビジネスジェットはインバウンドの「質」の向上に向けたツールとして認識している。
- 大規模国際会議の開催に際してのビジネスジェットの乗り入れのボリュームは非常に大きい。
- 首都圏にビジネスジェット専用空港が必要。
- ビジネスジェットのほとんどはビジネス目的であり、顧客ニーズは首都圏に集中している。
- ビジネスジェットの拡大はグローバルビジネスの活性化に寄与すると同時に、観光インバウンドの振興にもつながる。

【近藤 幸二（一般社団法人全国旅行業協会 副会長）※他副会長2名】

- 受入余地をはるかに超えた訪日外国人観光客の来訪の中で、ホテル・旅館の新築はなく、貸切バスも不足。日本人及び外国人の旅行者へのサービス、安全の確保の面で十分に対応できているのか。
- 旅行業界は、インバウンドの急激な増加の影響を受けて、都市部ホテルの予約、日本人国内旅行団体客の予約がとれないなど、国内旅行に影響が生じている。
- ゴールドルートや大都市など、買い物メインになるようなところは恩恵を受けているが、その他の地域はあまり恩恵を受けていないのではないか。
- 温泉旅館では、日本人客は1部屋に4~5名収容するが、外国人客は1部屋2名程度なので、満室になっても定員に達せず、稼働率の面で厳しいのではないのか。
- 都心から比較的近い川口や八王子など、東京都心に近いホテルの電車や都心へのアクセスと宿泊をパックにしたPRの方法など、都心からの客を周辺で受入れられる方法を考えるべきではないか。

【坂村 健（東京大学大学院情報学環教授）】

- 今後は観光分野でも I・T が重要。総務省では 2020 年に向けて交通系 IC カードやスマートフォンと共通クラウド基盤で連携し、訪日外国人の母国語等の属性に応じた情報提供等のサービスを連携させる取組を行っており、多様な関係業者（ホテル、ドラッグストア、交通事業者、コンビニエンスストア等）が参画している。観光庁も積極的に関わっていただきたい。関係業者、省庁が連携して実現に取り組むべき。
- アンケート調査以外の方法でどのようにデータを取れるのかという手法の研究などを行っていただきたい。
- 国は IT 等を活用した観光の基礎データや、観光ビッグデータを整備すべき。
- 国は観光統計等のデータをオープンデータ化すべき。
- データの整備、活用は、国で統一的なシステムを作り、それを地方に渡せば、それをベースに全国で標準化された基準に則って整備することが可能である。
- Wi-Fi の整備に関しても、すべてを一省庁だけが担うことには限界があるため、各省庁で役割分担し、どのようなエリアにどの程度必要かなどの観光庁に知見がある点は、総務省と連携して、観光庁が主導すべきである。

【白石 徳生（株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長）】

- 日本の祭はエンターテイメント性が高い。特に、中国人には日本の伝統的な祭の受けがいい。
- 温泉は外国人に人気がある。台湾の方は日本人が知らないような温泉地にも行く。台湾の女性ブロガーを公認して、誘致に成功している例もある。
- 地方では、思い切ってモデルケース地域を設定し活性化させていくと、自然と民間ファンドもついてくる。
- 有給休暇の取得は、休暇分散と一緒に進められるとより効果的。
- 閑散期にはイベントの開催が誘客に効果的。理想は年間を通して何かしらのイベントがあるようにする。
- 日本のレンタカーは海外から予約できない事業者がほとんど。
- 箱根や湯布院等に所在する企業の保養所を自治体が借り上げて宿泊施設として活用しているケースはある。
- 通信に関しては、SIM カードのサービスを進めた方がいい。

【ステファン・シャウエッカー（ジャパングイド株式会社 代表取締役）】

- 外国人目線でのブランディングも必要。
- 欧米人は黒澤映画の雰囲気のある日本を体験したいと思っている。
- 歴史ある観光地で電線や看板、廃屋などをなくすことが必要。草津町では、毎

- 年1つずつ取り組み、10年間ですっかり街並みが綺麗になった。
- 箱根フリーパスのように利用しやすい交通系パスの開発・普及が重要。
 - インバウンドを増やすには、観光・留学・就労で海外に行く日本人（アウトバウンド）を増やすことも必要。その人たちが日本の魅力を発信するアンバサダーになり得る可能性があり、外から日本を見る視点も育てられる。

【高橋 進（株式会社日本総合研究所 理事長）】

- 投資の拡大については、地域経営の中に位置付けていくべき。
- 観光産業の向上のためにも、ピークをならしていくことが大切。
- 現役について、親と子が一緒の日に休めることが大切。
- 観光関連産業の従業員の処遇改善が重要。
- 京都はインバウンドが増えて国内客が減るといったことが起きた。国内を含めた観光全体という視点が重要。
- MICEに必要なお金をどう地域で分担するか、都市としてどうMICEを抱えていくかを考えることが必要。

【玉井 常貴（農業法人株式会社秋津野 代表取締役社長）】

- 地域づくりを昭和30年代からやっているが、都市住民との交流や地域の農産物を味わったり買っていただいたりする取組が、都市と農村の相互理解、地域経済の向上や雇用の増加につながっている。
- 農村部は交流人口を増やさないと地域の存続が難しい。農村の暮らしのある美しい風景により、交流人口を惹きつけていくことが重要。
- 交流事業を推進する上で拠点が必要。秋津野の場合は、地域住民等が共同で出資して廃校舎を買い取り活用している。
- 地域づくりは行政に頼るだけではなく、地域のマスタープランを作成のうえ、地域住民自らが動いていくことが重要である。
- 「食」の提供にあたり、アレルギーや宗教的な面については突然対応を求められても難しいが、やり方次第で知恵は出てくる。
- 農村地域を維持するためには、若い人材の力も借りて、地域住民が主体となって持続可能な地域づくりをしていく必要がある。

【新浪 剛史（サントリーホールディングス株式会社 代表取締役社長）】

- インバウンドのリピートと宿泊数を増やし、満足して旅行していただくことをサスティナブルにすることが重要。そのためには顧客ニーズをより理解できる人を活用する必要がある。
- 各地方空港からの周遊ルートを構築すれば、地方の宿泊は伸びる。

- インバウンドが旅行の閑散期を埋めてくれるものになっていく。
- 次のフェーズでは、Wi-Fi やスマートフォンが普及している中で、外国人旅行者にもう1泊してもらえらるような、情報発信の仕組み作りが重要。
- IRの実現には是非取り組んでほしい。
- 中間層の旅館では、バックオフィスの作業は合理化の余地が大きいはず。ICTでマニュアル化し、それを共有すれば非常によい。
- 旅館の硬直性と言われる部分は、事前にインターネットで確認し、お客様がいないものは思い切って切り捨てながら、自社の魅力も提示できる体制を整えることが重要。一方、個客に対応させる部分は省力化しづらいものの、大切なホスピタリティにつながる部分だ。実はここが追加的な収益源になっていく。
- 生産性の向上により、非営業的な部分のコストが下がり、お客様サービスの時間を増やせる。モデルを横展開すると個別の取組より安い。
- 通訳アプリケーションの開発に国が支援すべき。旅館や商店街で活用可能。

【ハリス・マイケル・ジョン（株式会社キャニオンズ 代表取締役社長）】

- 国立公園のハイキングコースの整備や情報提供に地方毎のばらつきがあり、解消が必要。カナダ、オーストラリア、ニュージーランドなどの国立公園は、すべての看板などが統一された形で存在していて観光客にやさしい。
- 欧米人を中心に、バリエーションの少なさに飽きてしまう人が多い。日本のアクティビティをアピールすることにより、宿泊を伸ばすことができる。
- アクティビティの会社には規制がないので、クオリティや安全レベルのばらつきが大きい。クオリティの基準があれば外国人もわかりやすい。
- 最大の問題は地方に商品開発力がないこと。海外のマーケットを理解していない。DMOについても専門の知識を持っている人が必要。
- 地域の競争力強化にはマーケティングのプロを投入する必要。地方でリーダーになれる人はいるので、マーケティングのノウハウ等を学ぶプログラムがあれば情報発信もできる。
- NZ では DMO が全事業者から売り上げの 0.5%を税金として徴収して運営している。
- 日本人が海外に行くことで、日本の良さを海外に伝えるアンバサダーの役割も果たしている。
- 交通手段について、情報発信が足りない。外国人にとっての空港アクセスはバスかタクシー。空港から人気の観光地への直行バス路線はぜひほしい。
- 外国人は事前決済ができないと予約が入っていないのではないかと不安になる。

【福武 総一郎（株式会社ベネッセホールディングス 最高顧問）】

- 30年近い瀬戸内海の直島及び周辺の活動を通して以下の事を実感した。
- 今後のキーワードは、「魅力ある個性を持った地域の集合体としての日本」(United Region of Japan)ではないか。それをもっと競わせ支援する仕組みが必要だ。
- 人はいいコミュニティに住む事によって幸せになる。そしていいコミュニティとは、「人生の達人であるお年寄りが笑顔で居られる地域」だと考える。「観光」とは、そういった地域での生き生きした暮らしぶりを見て「よく生きる」とは何かを考える場所や空間に行く事だ。
- よそ者が、少なくとも10年はその地域に入り込んで、コミュニティを作り上げていく必要がある。
- 情報発信をする際は、世界的な建築家やアーティストと連携すると効果的。
- 企業が、文化や地域振興を明確な目的とする財団を創設し、その財団が当該企業の主要株主になり、そこで得られた配当金を原資として、社会に貢献できる仕組みを金融資本主義に代わる日本発の公益資本主義として普及させ、積極的に評価すべきだ。

【星野 佳路（株式会社星野リゾート 代表）】

- 国有林の活用に苦労している。白神山地では世界遺産に指定されてから集客が減っている。
- 宿泊業以外の土産物屋レストランにも地方の観光組合に入ってもらふ必要がある。
- 若者の旅行参加率が落ちている。目標設定をして増やしていくべき。
- 年間100日に集中する需要を分散させることがポイント。地方にも健全な競争環境の存在が重要である。
- 観光の総需要はある。問題は利益が出ていないこと。利益がでないところに投資はない。生産性を向上させるには、まず経営者の実力。作業効率を上げることやトレーニングシステム、需要予測が重要。サービス残業を放置していることは問題。
- 生産性・収益性を高めるため、競争が必要。
- 利益を出して雇用を呼び、投資に結びつけていくことが重要。
- 投資はノウハウとセットでなければ意味が無い。経営者の延命ではなく、労働環境が上がるようにしなければならない。

【本保 芳明（東京工業大学特任教授）】

- 産業競争力の強化が必要。旅行会社やホテルチェーンなどが海外でビジネスをする際の支援の仕組みなどを構築していく必要がある。
- 観光ベンチャーの育成システムを立ち上げることも必要なのではないか。
- スキー場はニセコのように国際リゾートとして大化けする可能性があり、外資系のファンドが投資しやすい環境を整備する必要がある。
- 国際的に英語圏で活躍している教員を活用するための環境整備が全くできていない。
- 観光の MBA のような仕組みを構築できればよいが、担当する教員の確保も難しく、学生を集めて経営が成り立つかの見通しが困難。
- 観光を推進している大学において、大学と産業界との間でカリキュラムや育成方針を議論する場をつくってもいいのではないか。

【増田 寛也（東京大学公共政策大学院 客員教授）】

- 観光の中で、自然も文化財も伝統芸能も農業も使っていく。規制を少し緩めることも必要。観光客にも金銭的に負担してもらい保存の財源に。利用・保存の双方がより強く・より良くなる関係が重要。
- 守るべき風景などは徹底的に維持すべき。そのためには、原風景を維持して、そこに人が集まってくる成功事例を示すことで素晴らしいところとの落差を見せると広告や景観に対する規制への理解が得られやすい。
- 地域は誰に相談していいか解らず困っている。Step by Step のアドバイスが必要。観光カリスマみたいな人が手厚く継続して指導することが必要。
- 数人のチームで地域に入り、改革できる人材を派遣する仕組みが必要。併せてチームが使える投資マネーも一部つけると改革が進む。若者実働部隊の派遣も必要。
- 東北の持つ静かな環境に親しみたい人々を呼び込む仕掛け・メニューが必要。
- 地域にいる障がいや高齢者を巻き込むことで人材に広がりができる。

【眞野 ナオミ（株式会社ラグジュリーク 代表取締役社長）】

- 情報発信をする際は、世界的な建築家やアーティストと連携すると効果的。
- 富裕層は強いこだわりをもって日本へ来るので、パッケージ化できるものではない。
- 富裕層は、臨機応変に対応できる企業や店舗が求められる。特に食へのこだわりは強く、日本のスタイルだとしても富裕層に合わせなければいけない。
- 日本人は英語が話せないというイメージを変えて、日本にアクセスしやすくすることが大切。

- 富裕層をどう満足させたいのかを理解することが重要。
- 富裕層は、日本人のこだわりを受け入れられないこともあるため、臨機応変な対応が求められる。特に「食」へのこだわりが強い。

【三木谷 浩史（楽天株式会社 代表取締役会長兼社長）】

- 訪日外国人旅行者をフォローアップする仕組みを作れないか。直接の声が入れば、改善すべきポイントが明確になる。
- 低廉な航空運賃は旅行需要活性化のカギであり、LCCの拡大が必要。4D管制で容量を充実強化することや横田基地の活用を図るべき。
- これからは車を持つのではなくシェアするようになる。日本でもライドシェアができるようにすることが必要。
- 海外ではAirbnbがなければ旅行に行かないという人もいる。ホームシェア（民泊）の導入にもっと前向きに対応すべき。
- 日本だけがFelicaを使っていることが将来問題にならないか。外国人旅行者が使える世界標準のNFCのType-A、Type-Bが利用可能な環境を整えるべき。
- イスラエルでは10万円以上の支払いはキャッシュレス決済にしなければならない。電子マネーの利用により消費額が増えるはずである。キャッシュレス決済をマストにするのも一つのアイデア。
- 地方の観光産業の労働力が足りていない。労働力確保のためビザの緩和は必須。
- オープンな無料Wi-Fiを日本全国に広げるべき。Wi-Fi環境を利用して楽しかった経験をSNS等で広げてもらえれば、日本に行きたい人が増える。これらと様々な制度の整備を図れば1億人は自然体で達成できる。

【御立 尚資（ポストン・コンサルティング・グループ シニア・パートナー
アンド・マネージング・ディレクター）】

- 重要なのは、観光産業の生産性向上を通じた賃金アップと正規雇用増、財政出動を極小化したボトルネックの除去、地域自身の意欲と能力向上、の3点。
- 生産性向上には、高単価顧客の取り込み、そして観光産業のオペレーション効率改善が不可欠。
- 高単価顧客獲得には、すべての空港へのプライオリティレーン設置など、一種差別的な扱いを行うことが必要。
- オペレーション効率をあげるには、小規模事業者が多数分散している業界構造、ならびに調理、フロント、接客など縦割りで人の稼働率があがりにくい事業特性を前提に施策を打たねばならない。
- 「小規模事業者自身では構築できない、予約・顧客管理・プライシングのマネ

ジメントを可能にするクラウドサービスなど、デジタルプラットフォームの立ち上げ」を支援する、さらには、「地域の歴史・文化や魅力を多言語で発信するためのサポーターNPO と地域事業者を結ぶ SNS のようなプラットフォーム」を作り上げる、といった仕掛けは有効なはず。観光地や宿泊先のレーティングも、公的な機関がやるのではなく、ユーザーレビューを活用したトリップアドバイザーなどに近い仕組みの方が効果的。

- 旅館のオペレーション効率改善には、多能工化による人の稼働率向上、業務の定型化による教育訓練効率のアップ、などの手がある。
- 賃金をあげていく上では、ツーリズム業界の中堅人材を教育する機関が必要。工業化の時代に、工業高専ができたように、地方にサービス高専を作ることも一案だと思う。
- 現在のボトルネックのうち、宿泊施設は投資までの時間差という側面もある。地域によっては、容積率見直しなどが必要だが、投資意欲自体は高まっている。
- インフラのボトルネックとしては、ソフトインフラだがCIQの問題が大きい。ここも民間委託、IT化を徹底して、公務員定数が増え続けることは避けるべき。空港、港などのハードインフラはコンセッションがやはり有効。

【宮田 亮平（東京藝術大学 学長）】

- 日本は「祭り」が魅力。日本全国の各地域の祭りを世界にPRすべき。
- 総合的に進めていくことは大切。観光は芸術、観光は人、観光は歴史。このままではリピーターは来ない。
- 鯖江の技術はすごい。再びこれを使おうとしてくれることになれば、それは技術によるリピーター。我が国の技術やデザインは、鍛えてもらいたい。
- 「芸術」を、観光立国を進めるための柱の一つに入れてほしい。
- 田舎の風景を守ることも大切。アンドレマルローは、公共事業の1%を無条件で環境に費やすといったことを行った。そのような絶対的な制度を日本でも作るべきである。
- ベネチアのようにコンセプトが統一された都市作りを進めるべき。
- フランスのナント市では、文化や芸術が大切だということを、教育で浸透させた。何年もかかったが文化が大切だと思う市民にした。
- 標識がないことは問題。四つ辻の信号にも何も書いてないこともある。

【村瀬 茂高（WILLER TRAVEL 株式会社 代表取締役）】

- 分かりやすい指標で地方毎の数値目標を、作るべき。地方でビジネスが成立することを予感させるような仕組みや動機付けが構築出来れば、自然と地方への投資が促進される。

- 成田、関空や中部などの主要国際空港から全国各地の観光地へ高速バス路線が設置され、空港から簡単にどこへでも行けるといった意識付けが重要。高速バスの「想起率」を更に高め、「安く」て「便利な」高速バスの魅力を認識させ、更に定着させることが必要。
- 現在の外国人労働者に対するネガティブなイメージを国民全体の意識改革でポジティブなイメージにすることが必要。外国人労働者に対するネガティブなイメージを払拭することで、旅行業界、輸送業界の人不足問題が解消し、観光産業全体のプレゼンス向上に繋がる。
- プロフェッショナルの育成と新規事業者を支援する仕組みが必要。観光 MBA の学科を絶対に作るべき。多くの有為な人材の輩出を期待したい。競争を生まないと産業が活性化していかず、このままでは下火。
- 旅行・観光の伸びや活性化が人・社会を豊かにするというを示す統計指標およびその目標化が必要。目標を示すことで事業する側も展開しやすくなる。また旅行・観光に携わり、働いている人が誇りを持ち、その所得水準も向上することにより、優秀な人材の流入はもとより地方に職と人が増えることが理想。
- 現在のわが国の公共交通は地元の人には定着している反面、国内他都市在住者や訪日外国人に対しての情報提供は不足気味。
- 日本は個人旅行がしにくい。公共交通自体は充実しているが、二地点間輸送を想定しており周遊する輸送機関相互の接続情報と仕組みが不足。その結果パッケージツアーやレンタカー利用が多くなる。スイスでは国・地方政府と各交通事業者の協力によって、鉄道やバスの連携がなされている。ニーズの高いルートで接続性を持たせ、公共交通と旅行の主要 3 要素（食、観光、買物）を相乗効果が出るように磨いていくことが大事。

【山内 弘隆（一橋大学大学院商学研究科 教授）】

- どのような人材を育成すべきかについて関係者で意見交換をしながら、観光人材育成を進めることが必要である。
- 教える側の人材確保は課題。MBA クラスの教育ができて、かつ観光の現場を知っている人はほとんどいない。
- DMO の人材育成には、MBA のような修士号が必要。ただし、DMO ではもっと教える人材がいなと思慮。
- 新しく学科を立ち上げることは簡単ではない。
- 教育では、理論と実践を併せ持った教育を施すことが必要。

【渡邊 准（株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役）】

- 顧客ニーズをより理解できる人を活用する必要がある。
- 観光業に多い零細企業は顧客ニーズをリアルタイムで得る術がないので、国に観光データの整備をお願いしたい。
- 旅館の泊食分離は生産性向上の他、地域内回遊効果もある。
- 成功している事業者の下に、零細事業者を集約するの一手。
- 地域の大学と観光従事者、行政が一体となって人材育成に取り組む仕組みを広げていかないといけない。

以 上

事務局ヒアリング対象者一覧

- 青柳 正規 (文化庁長官)
- 石積 忠夫 (一般社団法人日本展示会協会 会長)
- 大西 啓介 (株式会社ナビタイムジャパン 代表取締役社長 兼 CEO)
- 岡田 裕介 (東映株式会社 代表取締役グループ会長)
- 葛西 憲之 (青森県弘前市長)
- 加藤 種男 (公益社団法人企業メセナ協議会 専務理事)
- 加藤 友康 (カトープレジャーグループ 代表取締役 CEO)
- 北川 フラム (公益財団法人福武財団 常任理事、株式会社アートフロントギ
ャラリー 会長)
- 北原 茂樹 (全国旅館ホテル生活衛生共同組合連合会 会長)
- 北村 東始扶 (JAPAN AVIATION SERVICE 株式会社 代表取締役社長)
- 近藤 幸二 (一般社団法人全国旅行業協会 副会長) ※他副会長2名
- 坂村 健 (東京大学大学院情報学環教授)
- 白石 徳生 (株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長)
- ステファン・シャウエッカー (ジャパンガイド株式会社 代表取締役)
- 高橋 進 (株式会社日本総合研究所 理事長)
- 玉井 常貴 (農業法人株式会社秋津野 代表取締役社長)
- 新浪 剛史 (サントリーホールディングス株式会社 代表取締役社長)
- ハリス・マイケル・ジョン (株式会社キャニオンズ 代表取締役社長)
- 針谷 了 (一般社団法人日本旅館協会 会長)
- 福武 總一郎 (株式会社ベネッセホールディングス 最高顧問)
- 星野 佳路 (株式会社星野リゾート 代表)
- 本保 芳明 (東京工業大学特任教授)

- 増田 寛也 (東京大学公共政策大学院 客員教授)
- 眞野 ナオミ (株式会社ラグジュリーク 代表取締役社長)
- 三木谷 浩史 (楽天株式会社 代表取締役会長兼社長)
- 御立 尚資 (ボストン・コンサルティング・グループ シニア・パートナー
アンド・マネージング・ディレクター)
- 宮田 亮平 (東京藝術大学 学長)
- 村瀬 茂高 (WILLER TRAVEL 株式会社 代表取締役)
- 山内 弘隆 (一橋大学大学院商学研究科 教授)
- 渡邊 准 (株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役)