

第1回 地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する検討委員会
議事要旨

日時：令和4年11月7日（月）16：00～18：00

会場：運輸総合研究所 2F 会議室（対面・オンライン併用）

出席者：

座長	山内 弘隆	一般財団法人運輸総合研究所 所長 武蔵野大学経営学部特任教授・一橋大学名誉教授
委員	富山 和彦	株式会社 日本共創プラットフォーム（JPIX）代表取締役社長
	米澤 多恵	株式会社エピキュリアン 代表取締役
	湯浅 智之	株式会社リヴァンプ 代表取締役社長 執行役員 CEO
	大田原 博亮	株式会社 地域経済活性化支援機構 執行役員
	西野 和美	一橋大学 大学院経営管理研究科 経営管理専攻 教授 （リモートでのご出席）
	倉又 美津絵	株式会社インテグレートコミュニケーションズ取締役/ エグゼクティブ ディレクター
	原 忠之	セントラルフロリダ大学 准教授 兼 ディックポープ観光研究所 首席研究員
	久保 成人	東武トップツアーズ株式会社 代表取締役会長 執行役員
	沼能 功	リージェンシー・グループ株式会社 代表取締役会長 兼 社長
	沢登 次彦	株式会社リクルート じゃらんリサーチセンター センター長
	スタンリー・タン	アマン東京 日本地区統括営業本部長
	山田 雄一	公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 主席研究員（リモートでのご出席）
	手老 壽夫	さんしんキャピタル株式会社 代表取締役
	柿沼 宏明	観光庁観光産業課長
	宿利 正史	一般財団法人運輸総合研究所 会長
	佐藤 善信	一般財団法人運輸総合研究所 理事長
	奥田 哲也	一般財団法人運輸総合研究所 専務理事 ワシントン国際問題研 究所長・アセアン・インド地域事務所長
	城福 健陽	一般財団法人運輸総合研究所 主席研究員 会長特別補佐
	藤崎 耕一	一般財団法人運輸総合研究所 主席研究員 研究統括
事務局	運輸総合研究所	
	調査協力	公益財団法人日本交通公社

議題

- (1) 本調査研究の趣旨について
- (2) 地域観光産業の現況把握について
- (3) 論点（案）について

事務局からの説明に対して、各委員からの主な発言の要旨は以下のとおり。

論点① 旅館等宿泊産業の生産性向上の方策について

(高所得化・高付加価値化)

- ・ アメリカではパンデミック後のリベンジ消費需要の激増で低賃金・長時間労働というイメージのあった観光産業のストラクチャーが劇的に変わった。日本でも同様の動きを期待する。
- ・ 労働集約型産業である観光産業において、労働市場の原理が働けば、日本でも賃金上昇が起こり得る。観光産業は雇用の受け皿産業ではなく、高所得・高生産性産業を目指すべき。
- ・ 従業員の給料を上げるには、売上が上がらないといけない。そのためには、数量か、高付加価値。だが、海外と比べ日本に圧倒的に不足するのは、高付加価値を提供する宿、地域、サービス。
- ・ 価格はデマンドとサプライから決まるため、ホテルでも需要がなければ高く売れない。
- ・ 高付加価値化は全ての施設にとって成長していくチャンスになるため、幅広く影響を及ぼすことができる。一方で、若者が旅行へ行くことが難しくなる次元にまで単価が上がりすぎてしまうことは、行き過ぎと考える。
- ・ 賃金や料金を上げるためには、その価値があることが重要。単純に料金だけを上げている傾向があるようにも思う。
- ・ 欧州では若者のほとんどがユースホステル等を利用。その業態は人手が少なく意外と生産性が高い。価値を誰にどう評価してもらうかが本質的なポイント。

(経営能力の向上及び世代交代・新陳代謝)

- ・ スキルは当然必要だが、経営者としてのリーダーシップの形成等も非常に重要。そうした経営者が育ってこそ、成長戦略が描ける。
- ・ 旅館・観光産業全体として、優秀な人材が流入してこない。さらに、経営者の経営能力が低い状況が加われば、債務超過から脱却できない。そうした旅館は地域に集積しており、一つの旅館が高付加価値化をして成功するケースもあるが、地域を面的にどう再生していくのかという視点も必要。
- ・ 現場の金融機関は、債権の処理と同時に、既存の旅館の収益力を上げることで、地域を一つ一つ再生させることに努めている。
- ・ 海外でホスピタリティマネジメントを学んだ人材も多くいるが、変化が起きない。技術や人材育成だけでなく、既存人材との入れ替えがうまく機能していないことが課題。
- ・ 最近の若者の価値センスは非常に良い。アニメの聖地で、多額に消費する等、若者と上の世代との価値観は大きく異なることもある。インバウンド客は日本のアニメを見ており、若者に近い感覚を持

っているのではないか。

- ・ 若い世代への新陳代謝の妨げを解決する経済支援は適切。

(政策の方向、あり方)

- ・ 観光産業やホスピタリティ産業をどのようにしていくかという政策がないことが課題。外資系ホテルに対抗できるホテルチェーンを作るのか等、政策の選択により、施策は大きく変わる。
- ・ 本来であれば市場に任せておき、企業が取り組むべき課題という考え方もある。
- ・ 観光庁では、地域を面的に再生し、高付加価値化を進める目的で取り組んでいる。地域の面的再生に大きな補助も可能。さらに、企業経営ガイドラインも作成予定。

(退出の議論)

- ・ 再生は、良い部分を引っ張ることが非常に大事。一方、苦勞することは退場の議論。日本人は退出の議論が不得手。市場の拡大・縮小にあわせて供給側を適正化しながら業績の良い企業をさらに良くすることが必要。
- ・ 日光鬼怒川のバブル崩壊後の事例も、退出においては行政、市場のダブルの失敗が生じやすい事例と考える。
- ・ 退出では、金融機関、従業員の皆が困り、債務超過状態の企業に退出のインセンティブが全く働かない。適切な対応が行われないと、低賃金産業化する。
- ・ 政策を想定する場合、退出の場面で市場経済では解決できない事項に経済的インセンティブを与える施策等を考えるべき。
- ・ 退出に当たっての取扱いに関して、小売業では資産除去債務を積み出せる。これが会計上のフォロー。観光産業の企業化を目指し財務諸表等を作るべきとの観光庁の指示あり、しっかり対応することが答えになる。
- ・

論点② 関連地域観光産業の生産性向上のための方策について

(交通サービス)

- ・ タクシーサービスについて、制度が旧来型のため、高付加価値化等の新たなサービスを導入するにも限界がある。
- ・ 地域の移動が鉄道、バス、タクシー等いずれであっても、シームレスにすることが生産性に関わる。地方のDMOの単位のMaas的発想が有効ではないか。
- ・ 車メーカーと自治体との協働で地域住民を対象としたカーシェアの実証実験が地域交通問題として行われているが、観光とのコラボが行われていない。地域交通と観光のコラボが必要。

論点③ 地域観光産業全般における生産性向上のための方策について

(DX化)

- ・ 副業・兼業人材に関しては受け手側の意識が低いことが課題。地域のオープンイノベーションでも受

け入れは進んでいない。大企業の IT 人材などの副業・兼業人材を上手く活用し、地域観光産業の DX 化や IT 化で生産性向上の仕組みができれば、人材確保の負担も軽減されるのではないか。

- ・ アパレル業界ではスタッフがコーディネートを投稿するテクノロジーに何百億もの価値がついており、アパレル業界自体よりも価値が大きいことを意味している。そうした視点を持ち、生産性を見ることも非常に大事。
- ・ アメリカの場合、DX ができる人材をいかにつくるかを議論する。例えばコンピューターサイエンス学部とホスピタリティマネジメント学部が協働し、DX 人材づくりに取り組んでおり、もはや最適化や統計学の世界。
- ・ アメリカでは今年の 2 月、バイデン大統領がエンジニアリング系の学生については 3 年間働ける制度を打ち出したため、観光系の DX の人たちは 3 年間、アメリカが困り込むことになる。DX を推進すべき、との議論は重要だが、その人材を実際にどうつくるかを 5 年程度の単位で考えておく必要がある。
- ・ 日本でもデータサイエンスの学部も創設されており、アメリカのような人材育成の仕組みができるとよい。
- ・ 国立高等専門学校は、非常に先進的な教育をしている部分もあり、地域観光産業の人材育成に活用してはどうか。
- ・ ツール導入に半分補助する、という施策は手段の目的化が生じ、避けるべき。個々の旅館等に DX 人材を配置することは現実的でない。面的経営での DX も、ツールなどはほとんど同じでも良い。
- ・ 日本ではシステム導入に重点的に予算化するので、あちこちでバラバラなシステムができるが、問題を解決するのは人間であり、人間に予算を付けるべき。

論点⑤ DMO 本来機能の発揮について

(財源(宿泊税))

- ・ オランダの DMO の主な財源は宿泊税。税収は全て観光産業の奨励に使い、市長の 19 万ドルの年収に対し、DMO の社長は 40 万ドル。これは一般財源では無理。この税金は中央政府ではなく、集めた地域で使うべき。
- ・ 国内でも宿泊税の導入事例はあるが、一般財源に近い形で使われているのが実情。宿泊税をある程度機動的に使える場合でも、人件費は役所の賃金テーブルによるため、給料は安くなり、DX やマーケティング等を学んだ人にとって魅力ある職場とならない。宿泊税を導入し、少なくとも 3~5 年は DMO の予算として配分し、用途を全て DMO に一任すること等が必要。
- ・ フロリダ州では実際に宿泊税を導入するオランダ等の基礎自治体に対し、宿泊税導入に関する基本フレームを州が提示している。
- ・ 国の補助金を確保し、その成果報告等の完成に終始する DMO が非常に多い。これは財源が中長期的に安定せず、計画が立てられないことにも起因する。

(財源 (受益者負担))

- ・ スイスのツェルマットのように、アセットホルダーたちがマーケティング、集客、ブランディングを共同で行うことで、結局、アセットホルダーにとって価値が上がるという考え方もある。経済合理性は極めて大事。価値が上がるから再投資をするというレベルに持っていきべき。
- ・ ハワイ州では、宿泊税とは別に、ワイキキのエリアにだけ、BID の指定が入り、固定資産税の上乗せで、エアーマネジメント名目で徴収している。ワイキキのエリアが非常にハイクオリティなサービスや景観を実現できているのは、アセットホルダー達の支払いを原資としてマネジメントされているから。

(民間委託 (コンセッション) 等)

- ・ DMC、いわゆるカンパニーとして成功している DMO が出てきており、それが素晴らしい DMO とされているが、それで良いのか気になる。DMO の元々の目的は、地域全体を経営し、それを最大限、高めていく司令塔的な組織であること。それを引き続きゴールとするのか、あるいは、その手前であっても、地域で雇用をつくる等であれば良いと考えることもできる。その点も整理すべき。
- ・ DMO は、パブリックミッションとして委託された以上に成功すれば、儲けが出て構わないとするようなコンセッションの仕組みにしたほうが良い。現在の DMO のモデルでは、従来の観光協会の延長線になってしまう。
- ・ コンセッションは、市場のテスト。企業も当然、その地域のポテンシャルややる気を見る。
- ・ 行政が一律・全体的に補助する等よりも、やる気のある民間の創意で取り組む方が絶対に早い。外部経営人材登用の DMO は、最初は地域の人とのハレーションが必ず起きるが、何年もかけて人間関係ができれば、地域の人々の理解も醸成される。地元が外部経営人材について、受け入れる体制や気持ちがあるかどうか等がポイント。

(地域住民の理解促進)

- ・ アメリカの DMO のミッションには、産業としての観光の重要性を地域住民に啓発する点が必ず入っている。

(人材・組織)

- ・ DMO の課題の一つは、首長や商工会議所の会頭など、地域のリーダーシップを取る経営陣のレベルで、意思決定や合意形成が適切に行われていない中で DMO が動いていること。そのレベルの誰かの言うことが変われば、非常に大きなリスクが生じたり、コミュニケーションコストがかかったりする。
- ・ DMO の人材は出向の形がほとんどであり、出向者の要件定義などもないことが問題。長期的には、DMO 出向後のキャリアパスを可視化できれば、応募者も増えると思う。
- ・ 日本は、自然環境、温泉、食材など、簡単に作り出せない条件が極めて良い。高額な給与を得るような能力の人が DMO のトップであれば、条件を十分に活用することが可能。
- ・ 地域観光産業の重要性は、地域に人が来て、消費し、再投資となり、伝統、文化等を守り、持続可能な地域を創ること。地域経営主体が地域の BS・PL を前提に、地域経営することが不可欠。

これが可能な人材が必要で、地域がそのような人を適切に処遇し、委ねる判断ができるかが問題。

- ・ 助成事業でアドバイザーを招聘しても成果が出なかったという苦い経験から、地域外の企業や人に入られることに強い抵抗感がある地域もある。そういった地域でも、活性化すべき地域に該当するなら地域の理解を求め、人とお金を投資する必要がある。つまりは、投資する地域をどう選ぶのかの基準が必要。

論点⑦ 地域観光産業等観光産業の重要性の見える化について

- ・ 現在の日本の産業中、大きな雇用を吸収し、GDP 的なポテンシャルがあり、かつ外貨が稼げる産業は観光しかない。製造業は、貿易が赤字になる構造で、アメリカもヨーロッパも同様に、真剣に観光業に取り組むのは、それを理解しているから。観光産業が基幹産業であること等の啓発は必須。
- ・ 地域において、地域観光産業が重要な基幹産業であること、地域として、この産業で生きていくことが必須である、という事実を自治体が得心して取り組むためには、重要性の見える化が必要。

以上