

第2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5年2月8日（水）10：00～12：00

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 (リモートでのご出席)
	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
	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 ディックポーブ観光研究所 首席研究員 (リモートでのご出席)
	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
	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 (リモートで出席)

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) 第1回委員会におけるご意見等（概要と対応）
- (2) 第1回委員会を踏まえた関連情報
- (3) 提言（素案）イメージについて

事務局の提言案の説明に対して、各委員からの主な発言の要旨は以下のとおり。

<観光産業の現状認識関連>

- ・ 日本の観光は遅れているという認識を徹底し、このままではコロナ前の改革できない観光業界に戻ってしまいかねない、との危機意識を観光関係者間で共有するべき。

<地域観光産業の生産性向上のための基本事項関連>

（提言案の基本方向）

- ・ 本提言案は、基本的には良くできている。

（価値とプライシング）

- ・ 質的に向上した分を小売価格に転嫁できる事業者もあり、本来は、そのようにあるべき。提言案の総論に書かれている「良質なサービスは相応の対価で評価する」ことは、各論にも書くことで、観光事業者を後押しし、応援することが必要。
- ・ 高付加価値化は非常に重要な視点であり、各論にも入れるべき。売上を上げるためには高付加価値化しかないが、それをどう指標化するか、また、どの地域やどの旅館が取り組むべきなのかを整理するべき。高付加価値に対する定義づけ自体も必要。
- ・ 北海道の東南アジア系資本のホテルから、日本はプライシング戦略がないから簡単だと言われる。一方、そうした競合外資が増えている地域は、他の地域よりもプライシングにセンシティブであるが、外資が入っていない地域の宿泊事業者は、お互いがけん制し合うだけで、外に目が向いておらず、プライシング戦略どころではないのが現状。

（見える化）

- ・ コロナ禍による売上の不振やコストの高騰から、産業全般的に来期計画等が書けない状況であり、究極に優勝劣敗のフェーズになっている。提言案のⅡ「生産性向上のための基本事項」の1と2と3について、振り返りが可能なレベルに解像度を上げてデジタル化する作業が必要。例えば産業界では、PBRが1を下回る企業には東証から改善計画の開示が求められている。観光産業として何のKPIを見なければいけないのか、高付加価値と言うなら何を定量化しなければいけないのか、議論すべき。
- ・ 地域観光産業の地域への貢献を見える化することで、選挙で首長が代わっても方向性を維持することに繋がる。

（地域の目的）

- ・ 地域ではゴール設定がなく現状の成り行きで考えていることが多いが、提言案の、これまでの延長線上

ではなく、ゴールに向かうという、バックキャストという考えに期待する。高付加価値化や生産性向上は、それ自体が目的ではなく、ゴールに向かう打ち手である。それによって得られた時間やコストを再投資し、それが顧客満足、高単価、収益向上となり、その向上した分をスタッフに還元していく、というゴールにつながる。そうしたメッセージが地域において必要。

- ・ 観光産業は地域型産業のため、地域に住む人の所得を上げることが明確なゴールであるはず。ぼんやりと「地域が元気になる」ではなく、明確で経営的なゴール設定が必要。
- ・ アメリカでは、連邦、州、市町村のどの単位でも、DMO が観光を奨励する目的は「住民の生活の質向上」で一貫している。

(地域全体での経営戦略的取組み)

- ・ 日本の観光は諸外国に比べて四半世紀遅れており、並大抵のことでは追いつかない。そういう意味では、提言案で観光圏整備法の活用が書かれていることは良いアイデアである。同法で特区的なものができるようにすれば、適用地域において、地域再生マネジメント負担金制度の要件緩和、固定資産税の減免措置等の特例措置で、競争力を相対的に高めてあげることが考えられる。さらに、提言案にあるように、同法で、DMO という組織に対し法的根拠を持たせて、マネジメントの権限を与えることができれば、地域における DMO の位置付けも変わるだろう。
- ・ 観光圏整備法は地域公共交通活性化再生法を真似た法律であり、法定協議会の制度、協議結果の尊重義務もあり、地域全体の取組みを行うためには、有効な枠組み。特定事業を追加していけば、いろいろなことができる可能性がある。
- ・ 国の補助金の役割として、しっかりと地域経営をしているところに国の補助金を出すことが理想であるが、実際の申請を見ると、自治体や DMO がそうしたことができていないのが現実。地域経営をしていく上での信金や REVIC のような金融機関の役割も提言として打ち出すことも必要。

(国の補助等)

- ・ 観光が国を牽引していく産業であるのなら、国の予算全体において観光に比重を置いた予算配分とすべきである。
- ・ 観光がこの国の基幹産業たるべきであって、将来、外貨を獲得する手段だということは観光庁、国、みんなで発信しなければならないメッセージ。ただ、提言案にあるとおり、補助金によって退出すべき人が退出していないという事実があるように、予算の使い方によっては副作用を伴う。真に国にとって必要な、観光産業を発展させることに役立つ使い方なのかを検証して使うような調査や検討が必要。
- ・ 事業者側が補助金を前提にビジネスを組んでしまうため、補助金の切れ目が事業の切れ目となる場合が多く、補助金での支援に関して、ややネガティブ。生産性の低い会社にお金を渡すと安易な安売り路線になってしまう。生産性が高く、競争力のある会社を支援し、その会社に、様々な企業や事業が集約化することが重要。
- ・ 観光分野は、実需があるところに民間がサービスを提供し、相応の対価を取れば本来成り立つ分野。国費は、例えば公共交通サービスの確保など、国民に共通のインフラとしてのハード・ソフトの整備や、国が設定する目標達成が明らかに困難な場合のギャップ部分を埋めるためのインセンティブ付与に本来使われるべきもの。観光の課題への対応に必要なものは、国費の問題ではないと思う。

(人材育成)

- ・ 日本の社会人 MBA 出身者が、会社に戻って、組織内で MBA が評価され、ステータスとして使えるようになることが望ましい。
- ・ 提言案では DX 人材と DMO 人材しか書かれておらず、一般のサービスの人材の重要性が無い。宿泊産業等地域観光産業において、サービスはハードのみならずソフトが重要であり、そのソフトを「おもてなし」等という情緒的な言葉で済ましては改善等は無い。一般のサービス人材、ガイド等の人材については、地域の歴史や文化、食等の説明がきちんとできるプロフェッショナルな人材が必要不可欠であり、そうでないと、厚みのある質の高い観光サービスを提供することはできない。

(雇用・賃金)

- ・ プロフェッショナルなサービスという観点で、日本は欧米諸国に比べ四半世紀遅れており、その前提に立ち、観光産業の人材政策を組み立てることが必要。
- ・ 地方を開発していくには、そこに人材を配置しなければならない。コロナ禍で有能な人材が他の業界に流出している。
- ・ アメリカの場合、パンデミック時の最後の給付金は、ほとんどが観光関連産業に使われた。これにより、2021 年度当初から約 3 か月で、正規雇用の給料は 40%、非正規雇用の時給は 60%上がった。日本でも、40 年間構造改革ができなかった低賃金、長時間労働の産業を変えるチャンスと捉え、売上が増えた分を全て人件費に反映させるべき。
- ・ 雇用を守るという日本の労働慣行を前提とした上で、付加価値の分配が賃金に反映される政策、システムが必要ではないか。
- ・ 日本では、アメリカと異なり、セーフティーネットで出した大きいお金は雇用調整助成金だが、その結果、休み慣れなどで、労働者が戻ってこない。コロナの初期では必要であったと考えるが、未だに継続しているため、会社の安易な雇用維持につながり、結果、企業の新陳代謝や労働市場の流動性が麻痺しており、人手不足状況は恒常化している。本来、雇用を守る責任は純粋に企業が負うもの。行き過ぎた公的介入は、逆に賃金が上がらないことにつながる。

<需要面への取組み関連>

- ・ 提言案では、需要側への対応が欠けている。現状、日本人の半分しか宿泊旅行をしていないが、逆に言えばまだ半分フロンティアがある。例えば、スペインのように、低所得者向けにクーポンを出し、オフシーズンや平日限定で使えるようにすれば、国内で眠っている市場を動かすことができ、平準化も図れる。

<中長期的な視点関連>

- ・ 今は DX と言われているが、3 年くらい経つと別の新しい課題が出てきて、何のためにやっていたのか、ということが消えてしまう。成果が出るには 3~5 年かかるので、時間軸的な視点を踏まえた、国全体や地域としての中長期的な戦略や計画との摺り合わせが必要であり、それをローリングして確認していくべき。

- ・ 首長が代わったら変わってしまうのではなく、コンスタントに組織という形で継続していけるような形で進めないといけない。補助金等も 1 年単位になっているが、それではペーパーワークが多くなるだけで実質的に進まない。官民が連携し、3～5 年かけて人材面や DX を含めて総合的に地域全体で盛り上げて取り組まないと、毎年同じことを言って終わってしまう。

<経営の新陳代謝・経営能力の向上関連>

- ・ 人材について、本当に足りないのは観光産業を経営するプロフェッショナル人材。
- ・ 地域観光産業の場合、退出した跡地を駐車場にすれば済む問題ではなく、それ自体が資源であることを鑑みる必要がある。そのため、経営の事業承継のための退出・参入にあたっては、体制が変わりやすい自治体よりは DMO が力を有し、財務情報や財務的なコンサルティングを含めて、地方の金融機関とも密接に連携すべき。ただし、地方の金融機関だけでは新しい人を入れたり、市場としての入れ替わりが不十分な場合、金融機関が集合体となり広範囲で組織や個人をつなぐこと等を行い、また、所有と経営の分離を制度面から支援することで、経営能力がある熱意のある経営者が活躍できるようにすべき。
- ・ 地域観光は中小企業の集積であり、自発的にお金を回すための出発点は賃金を上げることだが、それには適正な価格戦略が必要になるところ、管理会計ができていないことがそれを阻害。個々のサービスにどれだけのコストがかかっているのか、という管理会計の手助けとして DX が必要であり、そのための支援が必要。
- ・ 観光業は共通固定費が大きいので、Activity-based costing の考えが重要。経営的にはハードルが高くなるが、それができない経営者の教育支援等よりも、退出のハードルを社会的に下げるため、その事業跡地が廃墟にならないようにすることや、事業承継をどうするかの方が重要。なお、退出局面において資本主義は機能しないので、DMO 等が上手く応援することが必要。

<旅館等宿泊事業等の円滑・円満な退出関連>

- ・ 地域の旅館事業者においては、一人の事業者が頑張っている、隣や目の前の旅館が突然廃業したら、民間の投資も入りにくく、事業者一人資本で対応はできないため、国や自治体が一緒に考えていかねばならない。
- ・ コロナの関係でゼロゼロ融資が多くあり、また、破綻懸念先のような旅館ではなくても、施設改修に関する補助金の自己負担分を借入していて、さらに借金が大きく膨らんでいる状況。一方で、売上が伸びても光熱費等の高騰で利益が吸収され、返済ができない。
- ・ 一定規模の支援により業績は回復しても燃料代、電気料金等の値上げにより収益に結びつかず、また、雇用調整助成金制度がこの 3 月に終わる。ゼロゼロ融資の償還も始まる中、保証協会等への借り換え融資の要件が満たずに利用できない事例もある。倒産、破産が少しずつ増えている。
- ・ 退出の問題について、しっかりと書くべき。行政当局がこの問題について明確な考え方を示さない以上、当委員会ではっきりさせておく必要がある。
- ・ 退出する際のコストやハードルを下げるのが、結局は従業員の給与を上げることになる。むしろ強いところに前向きな投資が生まれてビジネスチャンスが増える。

<二次交通関連>

- ・ インバウンドの地方誘客には、二次交通の整備が課題。交通空白地域、交通空白時間を明確にし、地元交通事業者や行政で検討しても、困難な場合には、大幅な規制緩和等特例的な対応が必要。
- ・ 特に田舎は、誰が運転するのが深刻。厳格な二種免許でなくても運転ができるようにすることは、大事。

<交通サービスのシームレス化関連>

- ・ 日本は、地域交通のシームレス化が課題。インバウンド客は ETC カードが購入できない、JR パスはユ-レールパスと比較して、使い勝手が悪い等、大きな課題がある。

<DMO 関連>

(DMO と DMC)

- ・ 提言案にあるとおり、日本では DMO と DMC が混同されているが、アメリカでは利益相反になるため、絶対にそのような取り扱いはしない。明確に区別している。日本でも区別した方が良い。オランダでは、DMO は 1 つ、DMC は 8 つである。

(人材の確保等)

- ・ DMO にかけている負担が大きいが、それに対応するプロフェッショナルな人材がいるのか疑問。DX や DMO は箱であり、組織図でしかなく、その中身を考えることが重要。
- ・ DMO の人材はその価値がわかりにくい。適正に評価するためにも、価値の見える化ができるが良い。
- ・ 利用客が何を求めているのか、それをまず理解して提供すべきであり、求められていないものを提供しても意味がない。DMO の中に、外国人の心理を理解している外国人スタッフも入れるべき。

(安定した財源の確保)

- ・ かつてカリフォルニア州でホテル宿泊税が一般財源化してしまったときに、その対策として導入されたのが TID であり、TID は税金ではない。日本のようにホテル税がない場所でいきなり TID を考えるのは不適切。
- ・ DMO の観光関連施設の運営に関して、アメリカで最も多いのは市町村の駐車場運営。職員数 10 人以下の DMO は駐車場運営でキャッシュを得ている。

以上