

第3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3月27日（月）15：00～17：00

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（ご欠席）
	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
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2回委員会におけるご意見等（概要と対応）
- (2) 提言（案）の関連情報
- (3) 提言（案）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。

<地域観光産業の生産性向上のための基本事項関連>

（提言案の基本的方向）

- ・ 今までの意見や論点を整理しており、非常によくまとまっている。
- ・ 「地域」と「自治体」のどちらに対して発信する内容を明確にすべき。
- ・ 大事なことは、要旨を上手に作っておくこと。一部の人は提言をきちんと読み込み、提言に書かれてあるものの価値を理解すると思うが、わかりやすい要旨を作り、今回のメッセージを広く訴えることも重要。その上で、そう遠くないタイミングにシンポジウム等を開催し、世の中に訴えていきたい。

（産業政策の必要性）

- ・ 観光産業は、製造業と違い、根本的な付加価値の源泉は変わらないため、破壊的なイノベーションが起きにくく、かつ、地域の諸々の政策とのコーディネーションが大事なので、産業政策が有効となる。産業政策について、必要性だけでなく、有効性についても述べた方がよい。
- ・ 観光関連産業が自動車産業に代わる基幹産業になる、というのが、この提言の重要なメッセージである。産業政策という言葉はずっと基幹産業に使われてきたものであり、この言葉をこの提言で使っていることはすごくセンスが良い。
- ・ コロナの回復局面だけ人手不足といった書き方があったが、観光産業は、以前からも、この先も、ずっと人手不足であり、回復局面だから人手が足りないわけではない。それこそ自動車産業に対抗できるぐらいまでに恒常的に所得水準を上げないとやる人がいなくなる。恒常的な問題ということを明記したほうがよい。
- ・ 基幹産業たる一つの要素は、派生する産業の広がり大きさである。ワーケーション、2拠点居住（グローバル2拠点居住）、あるいは海外から優秀な留学生が来る、コンベンションまで、さらには農林水産業も広い意味でのツーリズム産業の一部であるなど、ものすごくすそ野が広い。インバウンドの目的が人数から単価に変わったというのは明らかな兆候だが、わが国のトータルな経済政策の中で、今、風向きが追い風になってきているので、すそ野の広さを強調した方がよい。
- ・ 交通政策審議会の観光分科会で観光立国推進基本計画について議論しており、観光産業の基幹産業化や、労働分配率の向上、波及効果等の議論をしたが、そうした議論とも歩調を合わせる必要がある。
- ・ 宿泊等、時間に対してお金を際限なく出す人たちが沢山世の中にはいて、その人たちの需要を取るために高付加価値にする、というロジックは、もう少し見せていった方がよい。実際、ハイブランドのホテル

ルがないと旅行先に選ばれないということが起きる。一方、価格が高くて、稼働率が低いと労働生産性は落ちる。日本では都市計画が機能していないため、宿泊施設等の立地を制御できず、人気観光地で供給過剰が起きている。そのため、観光産業等のサービス産業としての産業政策だけでなく、都市計画的な観点から、特定のエリア内に、ボリューム層やハイブランド層をどう構成させた上で集積させるか、というポートフォリオを組む必要があるが、それは経産省や国交省が連携しないとできない政策である。それができないと、高生産性や適切な給与の実現は難しい。

- ・ 観光産業においては、都市計画によって供給制限をかけた方が GDP は増える。新自由主義的に規制緩和をして供給を増やすことで価値を生むという産業領域とは異なる。また、供給制限があってもライセンスの売買は行われるため、市場経済の否定とはならず、新陳代謝の妨害にもならない。供給過剰を許すと廃虚がいっぱい残り、それを処理できない問題も起きる。また、地域における指標としては、これをしっかりと見ていくところがあってもいい気がする。DMO とか。
- ・ 観光産業の生産性向上や観光による波及効果の向上に関する実施メニューは 10 年ほど変わっておらず、大きな成果は出ていないと感じる。その要因として実施メニューに変化がないことと、当事者側のエネルギーの注ぎ方が適切ではないことの両方が考えられる。

(価値とプライシング)

- ・ 宿泊事業関係者からは、価格設定において、事実上のインバウンド価格を作る必要があるという意見が出ている。非常に高級な旅館・ホテルであれば必要ないのだろうが、一定の中級の上ぐらいだと、そういう価格設定、商品がないときちんとした対応が取れないとのことだ。
- ・ 修学旅行では旧来型の集客体制がいまだに残っており、一定のボリュームを占めている。体験をベースとした教育旅行に急速に切り替えていく必要がある。
- ・ 提言案では宿泊施設が強調されているが、宿泊施設のある地域を含めた提言にするべき。例えば、富裕層は食や心身のウェルネスへの関心が高く、躊躇せずお金を払う。また、「何もしないことの贅沢さ」も高付加価値化の大きなテーマとなっている。宿泊施設と地域を連携させて高付加価値な魅力づくりをする取り組みは、地域ごとに単発的に起きるのを待つのではなく、モデル地域を選定して成功例を作り、横の繋がりを持たせて網の目状に広げていくことが効率的であり、地域内外を俯瞰的に見て、何が魅力なのかを見出し、それを最大限にコンテンツとして提供できる「企画者」人材が必要となる。
- ・ インバウンド客は国内客に比べて予約のタイミングがはるかに早いため、付加価値の高い部屋に高めの価格設定をし、最初に入ってくるインバウンドに売るようにし、売れ残ったら価格を下げた販売することで、インバウンド価格は実現できる。

(見える化)

- ・ 宿泊関係者・観光施設関係者以外の地域住民に、広く観光の成果や地域経済への貢献を認識してもらうための指標の一つに、土地価格の上昇があるのではないか。
- ・ 生産性の向上は、管理会計の手法を用いればコストを見える化できるため、比較的わかりやすい。

一方で、付加価値の向上は、観光産業の付加価値として何を KPI とするのが曖昧である。既存の手法としては、産業連関表を用いた分析等があるが、従前より well-being 等への波及効果であったり、他の産業への影響も大きくなっており、その波及効果を数値化できればいいが、それは難しい。

- ・ この 10 年ぐらい、生産性を上げる、高付加価値にする、というメニューは全部書いてあり、その内容は変わっていない。やりきっていないから成果が出ないのと、エネルギーの当て方が間違っているのと、どちらもあるが、多分 10 年後も同じメニューが踊っている、という議論である。せっかくいい提言がまとまった後、提言の見える化などの各論をどうしていくか、というふうに議論を進めていくべき。
- ・ 私たちは圧倒的に、粗利を労働時間で割る、付加価値労働生産性を指標に経営している。生産性と言ったとき、物的生産性なのか、コスト生産性なのか、と言うとどちらも分母にコストを持ってきており駄目である。付加価値労働生産性を伸ばすには、労働時間を減らすか粗利を増やすしかないが、粗利を増やすとはプライシングと稼働率が全て。経営上も簡単に把握でき、この数値に分配率を掛けたら賃金となる。そして、給料が増えると笑いは戻ってくる。
- ・ 産業連関理論は、工業モデルで使うものなので、この産業では使えない。それから生産性指標の分子に非経済指標を持ってくるといふ議論は、所得は安いけどみんなハッピー等、付加価値労働生産の議論から逃げるために使われてる場合が圧倒的に多い。

(人材育成)

- ・ ガイド業は、収益のほとんどが付加価値となる活動である。ただし、東京に拠点を置く者が、地方へ出張してガイドをすることでは地域への貢献度は少ないため、地元で育成することが重要。一方、外国人であっても 1 年のうち 183 日以上滞在している者であれば（課税対象となるため）、地域への経済効果は生まれる。
- ・ 今回の提言には、人材に関することが多く盛り込まれていて良いと思う。日本が人材面で国際水準から遅れているということはかねてから指摘されていたことであり、未だ改善されていないことが問題である。観光庁は具体的に制度を改善し、また、より人材にお金を投入してほしい。もはや待ったなしのテーマである。

<経営の新陳代謝・経営能力の向上関連>

- ・ 日本の場合は、activity based cost accounting よりも uniform system of accounts for lodging industry (USALI) について勉強をした方が役に立つ。ニューヨークホテル協会から始まった会計の考え方で、事実上の世界基準になっている。
- ・ KPI としては、ツーリズムの外側の経済効果やウェルネス等の部分も必要だが、まずは、宿泊業の会計システムとして世界基準となっている USALI を導入することが重要。例えば USALI に宿泊施設の RevPAR の数値があるが、これは日本では表に出てこない。少なくとも業界内や DMO ではベンチマークとして共有し、マーケティング等に活用することが第一歩である。
- ・ イールドマネジメント、価格差別、multiple tariff 等の問題は、ツーリズム産業経営の基本。これら

ができなければ旅館経営は厳しい。

- ・ 観光庁で作った宿泊業の経営ガイドラインの内容の実施について、現在は補助申請時の加点要素として位置付けているが、後々は必須の条件にすることも考えられる。ガイドラインでは、必須事項として財務指標を作る事等を示しており、批判的な考えもある一方、これができなければ産業として成り立たないという考えもある。
- ・ 宿泊産業は供給過剰であり退出を悪としてはいけない、ということを提言として書いていただいた。今後は観光庁がバトンを受け取り、政策に反映されることが期待される。
- ・ 宿泊産業は建物としては過剰供給だが、労働力的には慢性的な労働不足産業である。この傾向はコロナ禍からの回復局面だけの一過性でなく、以前からも、この先も、ずっと続く恒常的な問題である。今の賃金水準では絶望的に労働力が集まらないことを前提に、全ての政策を組み替えるべき。付加価値労働生産性が高いところでないと生き残れない。

<二次交通関連>

- ・ 2 次交通の情報発信については、外国人は基本的に Google マップしか見ないので、国内で新たなソフトウェアを作るのではなく、Google マップに情報を入れ込んだ方が良い。

<DMO 関連>

- ・ 企業経営者の経験者が実際に地域に入ったが、うまくいかなかったケースがある。企業経営者は基本的に部下に対してまずやれ、と伝達をして、それで何とかやっていくものだが、地域経営で大事なのは地域の中で合意形成をして進めていくことなので、コミュニケーションの方向性が違う。また、キャッシュ、利益を生むのが企業経営としての大きなゴールで、リスクをいかに最小化しつつキャッシュを最大化していくかということを考えなくてはならないが、一方で、地域経営としては、地域全体でどうやって付加価値価格や生産性を高めていこうか、というところを考えなくてはならないなど、ゴール設定も異なる。地域経営とは何なのかを明確にする必要があり、日本の観光産業にとって本質的な問題なので、今後、学問的にまとめていただきたい。
- ・ DMO のポストが県庁 OB の受け皿になっており、何が訴求力のある地域資源か、ということへの理解が不足し、また、その DMO の実質的支配をしている県庁 OB の意見で誤った方に物事が決まってしまう、という事例を目にしたことがある。また、観光産業側もその県庁 OB に気を遣い、意見を言うことはできない。こうした事例が他の DMO でも一般的だとすれば、そのような DMO に助成金を落とすこと、DMO に司令塔機能を委ねることに疑問が出てくるし、もしそうであれば例えば DMO ではなく DMC 等に委ねる方がよいかもしれない。
- ・ 地域経営と企業経営では、企業経営の方が圧倒的にやりやすい。DMO の組織は、理事会と会長は地域の人が担い、CEO、CMO、CFO を確保し、データに基づいた経営をしっかりとやる。さらには、実際には、地域内でかわいがられる愛嬌なども同時に必要。また、出向という形では持続性がないため、プロパーをいかに確保できるかが重要。難しい経営をやるからには、1,000~2,000 万円という報酬が必要であり、責任が果たせなければ退出させるなど、人材の流動性なども課題である。

- ・ アメリカに比べ、日本の DMO は男性が多すぎる。アメリカでは、女性が 7～8 割を占めるが、これは女性の方が人の意見を先入観なく聞くことが得意だからだと言われている。日本でも DMO の会議には女性が半分以上いるべきなのに、9 割が男性であるのは違和感がある。
- ・ 富裕層の顧客から、遠方のホテルや観光地について尋ねられ調べることもあるが、インターネットで調べても OTA にアクセスするだけで情報収集ができないことが問題である。DMO に聞いても平等なホテルリストは提供してくれるが、どこが良い悪いという情報は教えてくれない。すごくいい旅館でも、自社ウェブサイトがなければ、または、宣伝が足りなかったら誰も知らない。
- ・ 欧米の DMO の事務局長はプロの職業であり給料水準も高い。また、ある特定の DMO に身をささげるのではなく、いくつかの DMO を経験し、40～50 代で 1,000～2,000 万を稼ぐというキャリアパスを描いている。日本の場合は、宿泊税の導入地域であっても、DMO の給与表は公務員の人件費表に当てはめて考えるため、公務員ではできない仕事をしているにも関わらず、勤続年数を加味するとその役場の同じ年齢の人より安い金額しか出ない。財源を宿泊税等で確保することは第一だが、その上で人材雇用については、プロとして外から呼んで働いてもらう以上は、公務員の給料体系ではない、それに見合う給料とすることが必要。
- ・ 公務員の給与体系ではだめなことは既にも書いてあるが、DMO が機能するかどうかは、自治体とマネージメントをする人の能力とやる気にかかっている。成果は一朝一夕に出るものではないことを認識して取り組むべき。中長期的視点で DMO を育てることが必要。DMO は必要な組織なので、本来機能を発揮させることが必要。
- ・ 確かに、DMO は人の質にかかっている。DMO の経営には、根本的には個々の事業体としての経営センスが必要だが、加えてエリアの全体最適を考えたコーディネーションが求められ、これはかなり高度なことである。例えば、空港会社が DMO である場合は、空港会社の利己的動機付けとエリアの動機付けが完全に一致しているため、自然に経営を必死になって考えるようになり、旗を振ったときに周りの信用も得られるようになると思う。トップは年収を高くし、また、それだけの役割を与えなければならない。
- ・ DMO で適切な人材を雇うには宿泊税が必要であり、一般財源ではなく観光に関係のある支出にしか認めない財源とする必要がある。

以上