

地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言（2023年(令和5年)7月)に基づく
 第3回「地域観光産業の見える化に関する検討委員会」
 議事文字起こし

日時：2024年10月8日(火) 10:00~12:00

会場：運輸総合研究所2階会議室(対面・オンライン併用)

出席者(敬称略)：

委員	小野 譲司	青山学院大学経営学部マーケティング学科 教授
委員	河田 敦弥	観光庁 観光戦略課長
委員	沢登 次彦	株式会社リクルート ジャらんりサーチセンターセンター長 (※御欠席)
委員	篠原 康弘	東京大学公共政策大学院 客員教授
委員	下地 芳郎	一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 会長
委員	堀江 卓矢	公益社団法人京都市観光協会 企画推進課 DMO 企画・マーケティング統括官 (※オンラインで御参加)
委員	松本 順	株式会社 みちのりホールディングス 代表取締役 グループCEO
委員	宮川 幸三	立正大学 経済学部 経済学科 教授 (※御欠席)
委員	山内 弘隆	武蔵野大学経営学部特任教授、一橋大学名誉教授 一般財団法人運輸総合研究所 研究アドバイザー (※御欠席)
委員	山田 雄一	公益財団法人日本交通公社 理事 観光研究部長 主席研究員 (※オンラインで御参加)
委員	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
委員	宿利 正史	一般財団法人運輸総合研究所 会長
委員(座長)	屋井 鉄雄	一般財団法人運輸総合研究所 所長 東京科学大学 特命教授
委員	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
委員	金山 洋一	一般財団法人運輸総合研究所 主席研究員・研究統括 富山大学学術研究部都市デザイン学系 特別研究教授
委員	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
委員	城福 健陽	元京都府副知事 一般財団法人運輸総合研究所 特任研究員
事務局	運輸総合研究所	
	調査協力 株式会社リヴァンプ	

議 事：

- (1) 第2回委員会におけるご意見等（概要と対応）
- (2) 調査研究の概要案（海外調査）
- (3) 調査研究の概要案（国内調査）
 - ・ 調査研究の概要案（国内調査）：一般財団法人運輸総合研究所
 - ・ 調査研究の概要案（国内調査）：株式会社リヴァンプ（資料3-2）
 - ・ 池の平ホテルの取り組みご紹介：株式会社池の平ホテル&リゾート（資料3-3）
- (4) 全体討議

各委員からの主な発言は以下の通り。

<資料3-2の説明>

- ・ 資産である施設が高稼働し、従業員が生産性高く業務を遂行でき、顧客が感じる価値が上がっている状況が、生産性が高いというような定義の下に、生産性向上に関する見える化の全体像をアップデートした。お客様に満足していただくことが最も重要であるが、プライシングという点で課題があるという点を踏まえて、今回、顧客価値向上の取組を詳細化した。
- ・ 米国でUSALIが導入された背景は、投資家の視点である。残念ながら日本では家族経営の施設が多く、USALIの全面導入は難しいことから、今回はUSALIで用いられている指標も組み込んだ。

-施設の生産性向上

ステージ1はバランスシートに向き合って経営が行われていない段階。バランスシートベースに投資をし価値を上げていくというのが経営の本質だとすると、ステージ2の段階に上がることはなかなか難しい。ステージ2はバランスシートをベースに投資計画の策定や投資結果に対する振り返りが行えている状況。過去からの資産を時価評価していかないとならないことが今の大きな時代の潮流であり、ステージ3はバランスシートを時価評価に合わせて資産価値を上げていく段階であるが、残念ながらほとんどの会社はステージ1で止まっている。池の平ホテルは老舗で伝統のある企業であるが、資産価値を時価で評価し直し、経営計画を再考・再投資した稀有な事例。

-業務の生産性向上

ステージ1は、ITの導入はできているが生産性が上がっていない段階。今の時代、全くITを活用していないという旅館はほとんどない。ステージ2は、人がモチベーション高く業務の生産性を上げている段階。そして、全社的にしっかり生産性を上げる取り組みが行われているところをステージ3として整理している。

- ・ 業務改革力の可視化を行うべく、エンゲージメント調査を池の平ホテルで行った。調査の設問項目としては多岐に渡るが、「経営戦略や将来性」、「社内コミュニケーション」、「業務改革基盤」、「報酬」の4変数に集約される。結果としては、特に、リーダークラスの値が非常に高かった。社内コミュニケーション、業務改革基盤、報酬制度に関するスコアが上がっていくと生産性は基本的に上がる。経営戦略の共有等については後発でも良いと考える。

-顧客価値向上及び的確なプライシング能力向上

ステージ1は過去から踏襲した最低限の各指標を収集し、経営している段階、ステージ2はターゲット顧客に向き合い顧客価値向上の一連の取組が実施できている段階、ステージ3は指標の値を上げる努力が継続的に行われている状況。

- ・ 池の平ホテルでは、全ての生産性に対してステージ3レベルの取り組みを行っているが、多くの旅館・ホテルがステージ1で止まっている。いきなりステージ3にいきましようというより1から2にどうジャンプさせていくかという、このような議論の仕方が非常に大事であると現時点では考えている。
- ・ 宿泊事業者が経営強化に向けて取り組むべき事項として、今後マニュアル的に整理する。委員からは、アクションプランを作成したらどうかというアドバイスをいただいているので、各委

員と議論し、いただいた意見を踏まえて最終化したい。

<資料3-3の説明>

- ・観光が日本の中でこれからのキーコンテンツだと言われるが、ほとんどの経営者は労働集約型で適切な報酬が支払えていないことを自戒し、顧客価値の向上と生産性の向上は不可避だという思いを持っていると考える。弊社としてもこれらの問題に今取り組んでおり、国としての方針にも入れていただければありがたいという思いで、取組をご紹介させていただく。
- ・池の平ホテルは、約六十年前に創業した会社で、昭和のバブル期にレジャーブーム、リゾートブームに完全に乗ったような施設の一つであった。2000年前頃の売上が、その後リーマン・ショックを経て東日本大震災の頃までの約15年間で1/3ぐらいいまで売上が年間1割ずつ落ちていった。従業員の定着も難しい環境下の中で、創業者の祖父から26歳のとき事業を承継した。
- ・就任以降、従業員がどうやったらより生き生きと仕事をしてもらえるか、どうしたら少しでも報酬を上げていけるかという観点から着手した。WCMシート（Wがwill、CがCAN、MがMUST）という、各従業員のやりたいことと得意なこと、それに対してのミッションが重なる範囲をいかに広くしていけるかというサーベイを行っている。また、上司と部下間の面談を年に2回、また私も従業員との面談を年に3回行っている。これらを実施する理由は、経営の初期段階から改善することが難しかったため、まず報酬や休みといったソフト面の部分からきちんと従業員と向き合い、彼らがどのような思いを持って業務を行っているかという事を拾い上げる必要があったからである。お客様に満足していただきたいという思いは当然持っているが、一方で、従業員は休みや給料も少なく、どのようにしたら待遇を変えていけるかという観点の中、業務の効率性に取り組む必要が生まれた。経営の観点から当然業務の効率性はもちろん求めるが、それ以上に従業員にとって業務の効率化が仕事の満足度にも繋がり、お客様の満足度にも繋がるということに気づきを得た。
- ・DXに関して、経営的な業務効率という観点も含むが、従業員にとってどのような環境整備が業務の効率化に繋がり、お客様への接客の付加価値の方に時間を充てられるかに最終的にはつ着く。DX化自体が目的ということではなく、業務改革としてのDXという位置づけである。
- ・設備の生産性向上の観点では、改めて時価会計により部門別のB/Sを改めて把握し正確な資産価値を把握した上で設備投資に関するシミュレーションを行い、業務の効率化、省エネ化等の観点も含め、リノベーションではなくスクラップ&ビルドが必要との判断で、ホテルの設備投資を行った。地域内の商業における影響度の高さ、並びに国定公園内の中心的な施設としての地域価値向上に不可欠というある意味、地域貢献の信念に基づいて行った面があることは否定できない。
- ・コロナ禍で不要不急と呼ばれた業界だが、地域に迷惑かけない形で廃業するか大きなリスクを背負って設備投資を行い、引き続き、地元資本が観光を担うのかある意味迫られるような状況の中、弊社が未来に向けてリスクを背負って設備投資を行ったという事実が多少なりとも周辺の地域事業者の方に前向きなメッセージになったのではないかと思う。
- ・このような取組を含め、単独の事業者という観点ではなく、地域としての事業価値をどう捉えていくかという観点で取組を行っている。
 - コンセプト・ターゲットセグメントの明確化：10のターゲット・セグメントを設定し過去15年間取り組んできた。弊社は遊園地やスキー場を持っていることから、子連れのお客様がメインターゲットであり、子供がいない層やインバウンドに関しては、商品力としても、ターゲティングとしても、弱い部分があった。ターゲットを絞り込むことは経営戦略上あるべき姿だと思うが、白樺湖では弊社が担う比率が7割程度を占めてしまうこと、宿泊施設として250室の規模を持っているのでターゲットを一つに絞り切ることが難しい背景があった。湖畔の資産価値が海岸線の資産価値よりも高い国々もある一方で、日本はまだそういったライフスタイルが実現されてないことに対しての機会を感じているところもあり、ザ・レイクリゾートというコンセプトを新本館の改築と同時に打ち立てた。ターゲットに対してきちんと訴求するコンセプトを設けたいという観点及び弊社だけが行うのではなく地域ぐるみで地域ブランドとして押し進

めていくという観点から、このコンセプトを掲げた。

-顧客価値向上及び的確なプライシング能力の向上：ザ・レイクリゾートをコンセプトに10セグメントでのターゲティングを行った上で、セグメント毎にコンテンツを開発し、コンテンツ毎のブランド力の磨き込みを行い、プライシングとプロモーションを進めている。ある程度成果として見えてきている部分があるが、このやり方に対しての限界もあると感じている。本来であれば地域単位で戦略を検討した上で、各施設がそれぞれターゲティングを行い、その総力としての地域力があるということが求められる姿であると考えている。今は、その基盤作りとして、まず自社がお客様に対してきちんとしたコンテンツを有した上で、今後この周辺地域で事業を進めていただける方々にターゲティングやコンセプトを共有しながら、地域としてマーケティング戦略をシェアする、場合によってはのれん分けという形で弊社の中で事業を行ったメンバーがこのエリア内で別の事業を行うこともあると思う。このような思いの中で、それぞれのセグメントに対してのコンテンツ開発、設備投資を行ったことにより、客室稼働率、リピート率、平均客単価が向上した。

- ・自律的なプライシングは非常に難しい問題で、当然お客様からの期待がなければ自律的なプライシングは出来ないで、弊社としては計画通りのプライシングが行われていることに関してはありがたいと思う。ただ先程の委員のコメントのとおり、単独事業者としてプライスをしっかりコントロールしていく部分に対しての限界があると感じている。地域としてのブランディングをどう高めていくかという部分と同時並行で行わない限り、自律的なプライシングは結果的に需要と供給のバランスというところに、戻ってしまうと懸念しているため、そうならないための施策をどう打っていくかということを中心に検討している。

-顧客・常連管理とロイヤル顧客の取得：リピーター向けの取組や常連管理は行っている。宿泊施設をご利用いただく観点に加え、この地域のアセットマネジメントの会社を別に作っており、常連のお客様に別荘の分譲や賃貸のご案内なども行っている。またスタッフにも紹介している。ゲストとしてのお客様、馴染みとしての関係者、そして弊社スタッフや村人が、おもてなし的な位置関係から、このエリアに住む、働く方々のライフスタイルをお客様や関係者の方におすそ分けしていくような関係性を作っていくことで、最終的に地域としての価値の向上、自律的なプライシングに繋げていきたいと考えている。

<資料3-3に対する質疑>

【質問】

- ・かつての旅行会社に代わってOTAが価格支配力を持つようになり、宿泊業者が価格に対して主導権を十分持ち得なくなっているのではないか。

【回答】

- ・OTAのプラットフォームは、既存の旅行会社と比べると、価格の流動性は高いが、一方で需要と供給の観点に絞ってきたプラットフォームになってしまうことが、やはり価格の硬直性に繋がっていると感じている。
- ・OTAでは1泊2泊の旅が基本とされてしまっている。ヨーロッパ型のDMOでは住むという観点や、1週間借りるという観点など、「過ごす」という旅のあり方を目指しており、今までの軸とは別の切り口・価値観を、示せるかが勝負。

【質問】

- ・自社導線率の目標値はあるのか。多ければ多いほど良いのか。

【回答】

- ・感覚値であるが、自社導線の割合が一定割合を超えると価格が硬直化する。例えば、会員制のリゾート施設の中で施設利用を回す仕組みだと、お客様の流動性の観点でも、商品の創造性という観点でも、自らを鍛えることがなくなる。一定の比率は、新規のお客様の割合も必要。
- ・OTAや旅行会社経由のものをゼロにするということではない。需要と供給のバランスをみて勝負する経験は、常に積み続けなければいけない。

【質問】

- ・資料に写っている池の平の光景は、全て御社で整えたのか。あるいは自治体と連携して景観を形成されたのか。
- ・自律的なプライシングの中で、ホテル単独では限界があるというお話があったが、本来はこうしたかったというようなことがあれば、教えていただきたい。

【回答】

- ・弊社の事例だと、この周辺地域は財産区と呼ばれる半公共団体のようなところが所有している。「財産区とどのように地域のビジョンを共有し進めるか」という点が非常に重要。地主が観光事業の当事者では必ずしもないことから、参入障壁が極めて高いため、いわゆる、外資が入ってこない等の特性がある。財産区と一緒に汗かきましょうという形で、例えば、森林の整備や野焼きをするときには、スタッフを駆り出して一緒に取り組むというようなことをして、ビジョンの共有等を図っている。
- ・弊社としては、コンテンツの整備も行ってきた。地域周辺では、観光施設がかなりの割合で廃屋となるという課題がある。観光庁の高付加価値化事業の初年度に、エリアとして手を上げた。補助金を活用し地主負担は半分で、廃屋を撤去した経緯がある。どうしても地域単位でのP/L、B/Sがないことが非常に課題であると個人的に感じた。スイスのツェルマットでは、地域としてのP/L、B/S管理をしている。同じような形を取らない限りは、取り組みが全部ボランティアとなったり、廃屋撤去も行政が偶然偶発的によろやく行うという形になってしまうが、この点はリスクであると考えている。

【質問】

- ・稼働率、客単価、リピート率などが、全て劇的に上がっているが、これはコロナ前の顧客が戻ってきた部分と、新規顧客が開拓された部分があると思うが、それぞれの割合を教えてください。また、商圏にも変化はあったのか。
- ・レイクリゾートは、夏と冬では、売り方や価値の作り方が違うと思う。年間の高い稼働率を見ると、閑散期でもがかなり埋まっているようなイメージがある。どういった取組をしているのか。それと関連して、滞在の日数がどれくらい変わったのか需要面について、可能な範囲で教えて欲しい。
- ・エンゲージメントに関する取り組みも興味深い。エンゲージメントを高めるため、どのような取り組みが実を結んでいるのかについて教えてください。

【回答】

- ・お客様が増えた要因は、設備投資により既存客室の3分の1とパブリックスペースを全面的にリニューアルしたところが非常に大きい。平均客室単価に関しては、ターゲット客層や最低単価自体は、あまり変えてないが、今までは程度プライスが一律化されていたところを、階層のところで段階的にプライシングの幅を広げた。既存の単価帯のお客様には、そのままご利用いただくことに加えて、単価が従前より高額のお客様に、新規で入っていただいたことによって、単価帯が広がり、結果として、平均の単価が上がったと考えられる。
- ・商圏としては、大体首都圏、中京圏、インバウンド、それ以外は近隣というバランス。エリア動向というのはコロナ禍前も設備投資後もそう大きくは変わっていない。ただ、レイクリゾートというコンセプトを出したことで、一部の首都圏のお客様でこれまでの1泊2日、2泊3日の旅から3泊、5泊、1週間の滞在をされる、いわゆる別荘の代わりに使われるような方々が一定数生まれた。ただ、全体のボリュームでいくとそれが1%~2%。平均の宿泊滞在日数はコロナ前が1.3で、現在は1.45ぐらいの変化でしかない。とはいえ10人中3人が2泊だったが、10人中4.5人が2泊となったので、それなりにインパクトがあったと思う。
- ・夏が避暑で一番ピーク。春・冬がオフシーズン。ただ、スキー場が周辺にあるため、スキーを楽しむ方々を一つのメインターゲットとして置いている。冬の平日はシンプルに、教育旅行のセールス等、従来の取組も積極的に行う。
- ・スキーやスノーボードの競技選手から引退されたような方を、業務委託の形で、一部正社員もしくは副業のスタッフとして雇用している。彼らはコンテンツの提供者としても、ガイドとし

ても、非常に価値が高い。一方で、当社に帰属せず、社員としてではなく、白樺湖の住民としてこの地域にいるという存在感も非常に大事で、彼らのライフスタイルにシンパシーを感じる方の移住促進に一部繋がった。プライシングの関係も、弊社の中の商品としてやろうとすると、どうしても決まってしまうものが、弊社の外にいるので、プライシングも自由にしてください、働き方も自由にお任せしている。お客様にとっても価値がその分高い。全てのスタッフが弊社の従業員ではない、というのが結構大事。

【質問】

- ・スタッフの方々もそこに定住してらっしゃる方が中心か。

【回答】

- ・寮で暮らしてるメンバーが半分以上。別荘等に移り住んでくれた人もいる。あとは車で30分以内で通える範囲に住んでいる。住む・暮らすというところをゴールにエンゲージメントを意識している。

【質問】

- ・会社との繋がりももちろんだが、働いていらっしゃる方が地域の住民として地域との繋がりも強い。

【回答】

- ・地域との繋がりを強くしていきたいが、まだ十分ではないと考える。弊社の社員としての仕事だけではない、副業として山岳ガイドで働くといった働き方が、この10年で出来てきたのは大きかった。

【質問】

- ・自分の関係する地域でも人手不足が課題で、雇用確保の取り組みを教えていただきたい。
- ・地域の価値を高めることは、まさにDMOとしての役割そのものでもあり、紹介いただいたような事業をしている皆さんとの連携強化が本当に大事。地域との連携としてどのように取り組んでいるか。

【回答】

- ・人材採用については、苦労している。社員の中で、直雇用は2/3 足らず。それ以外の方は、いわゆる季節的・短期的な派遣の方々。これは、「繁閑波動の調整弁」としてではなく、シンプルに人員が足りてないので、派遣の方で賄わざるを得ない状況。ただ、山奥の中でも、働きに来ていただけている状況から、住環境の整備や子育て世代の女性への対応として事業所内に託児所の整備、海外から来た社員が住みやすい寮の整備など、これまで取り組んだことは、良かったと思っている。
- ・地域連携の部分に関しては、ふるさと納税等を活用した、観光事業者と生産事業者とのマッチングや、地域商社をDMO内に立ち上げる企画に取り組んでいる。しかし、事務局としてのマンパワーが非常に足りないので、やりたいことはあるけれども実質進んでいないというのが正直な状況。

<資料3—3以外に関する全体討議>

- ・国内調査の手法については本日の説明で、本当にすごく面白く、わくわくするような内容になってきたと思う。説明にもあったが、事業者の経営改革についてイノベーションしていくためのステップの整理は、納得感がある。
- ・一方で、製造業とサービス業では、生産性の考え方に違いがある。サービス業の生産性は、「1万円で提供しているものを、いかに1万5000円で評価してもらえるように変えていくか」が、生産性向上に大きく影響する。
- ・よって、宿泊事業の生産性向上は、まず経営の施設や業務効率性といった「足腰」の部分強化した上で、いかにお客様から評価していただけるようなプライシングができるのか、ということが大きな核になる。これらをうまく丁寧に今回の調査結果として提示いただけると、今までに無いような整理になるのかなと思う。
- ・旅館というのは、地域を捨てて、他のところの地域へ行けない。外資系のホテルは、儲かると

ころを選択できるが、日本の多くが個人経営の事業者で、この場所で商売すると決めたら、逃げられない。そのため、宿泊施設個社の努力だけでは、実は限界がある。

- ・旅館が生産性を高めるためには、個社の取り組みだけでなく、立地地域が、どれだけ宿泊業の事業環境の良質化に取り組んでいるかも大きな課題となる。一番わかりやすい例で言うと、季節変動とか曜日変動は生産性を大きく阻害するが、その対策を個社で全てやるのは不可能。DMOと事業者が連携して産業政策として考え、閑散期や曜日変動をなくすために取り組み、DMOが地域に対して支援することが重要。
- ・人手不足は避けられない。例えばカナダのウィスラーとかだと、地域がアフォーダブル住宅という形で、従業員向けに観光産業で10年働くと安く住宅が買えるようなシステムを用意している。一歩先の話であるが、こういったことも日本で考えていくことも重要。
- ・地域観光産業の重要性の見える化の話は、基幹産業になったと言われる観光産業に、なぜ人が集まらないのか、というところから始まっている。
- ・人が集まってくるかどうかは、三つの要素がある。①その地域の労働市場、②旅館・ホテルの賃金を含む労働条件、③働く職業そのものの魅力、働きがい、働きやすさ。中でも、②の賃金を含む労働条件のところは非常に重要な要素。それを規定するのが労働生産性であると。付加価値労働生産性が高ければ、1人当たり賃金も時間当たり賃金も上げることができる。
- ・日本において付加価値労働生産性が観光産業、特に宿泊産業においてなぜ低いかというと、一番大きな要素は価格である。実際に関わった又は経営している旅館・ホテルで、比較的、相対的に高い価格が適用できる場合には、付加価値労働生産性は上がる。
- ・その価格は何によって規定されるかというと、①観光地としての魅力やキャパシティ、②競合の状況、③施設やサービスの水準である。この3つの要素で価格は決まるが、なぜか日本の場合には全国どこに行っても、価格が海外と比べて相対的に低すぎる。「サービスは無料」という日本の伝統的な考え方が、今でも引きずられており、過去の呪縛となっていることが問題。
- ・資料には、各国の労働生産性の値に関するグラフがあり、アジア諸国が低い。その昔、日本も例えばホテルオークラやニューオータニが海外のビジネスマンにとって、素晴らしいホテルで、コロニアルなサービスを提供するとみなされていた。東南アジア、東アジアのコロニアルなサービスは以上にそのサービスの対価が安かった。それを未だに引っ張り続けてしまっている。
- ・2割3割価格を上げることができれば、日本の労働生産性の水準は他国と相対的に地位が上がっていき、日本人であれ、外国人であれ、働く人が集まってくるのではないかと考える。
- ・資料2の海外調査について、各国の観光産業における生産性の比較があるが、観光産業が他産業に対してどういう位置づけかは、国・都市によって違うと思う。このような、外部環境との関係性を整理すべきである。日本は歴史的にももの作り産業を主体にやってきて、観光産業が後発であり、そのパワーバランスがこれから変わっていく過渡期である。諸外国においては観光産業の方が主要産業として成長してきたような国もあるので、おのずと優秀な人材が先に観光産業に定着してきたみたいな仮説があると考えられる。現地調査もされる上で、その辺りを整理した上で臨んでいただけると、より調査の精度が高まる。
- ・中小の宿泊業者をマニュアルの対象にすると、まず自分で評価できるようなことを基本にすべきではないか。
- ・ラグジュアリートラベル、サービス産業の生産性向上などを担当した経験上、価値判断をするためには需要サイドの目線を持つことが必要で、供給サイドでは客観化は困難と考える。地域のブランドも含めて、やはり外部の目線で評価してもらうことが、非常に大事な部分だと思う。
- ・調査をここに留めず、最終的にはどうやって観光産業に人を呼ぶかという視点や、地域にとっていかに観光産業が効果をもたらしているかを示すという視点も、ぜひ大切にしていきたい。
- ・資料3-2でご説明いただいたようなフレームにおいて、私の理解ではステージが3にならないと見える化ができないわけではなくて、それぞれのステージに応じて何か努力した見える化するものがあり、それによって、さらに次に繋がっていくような努力が行える。その繋がりが

わかるような資料・表現に今後していただけると大変ありがたい。

- ・ 地域産業という意味で、すそ野の広がりをどこまでやるのか見極めが要る。
- ・ いわゆる経営コンサルティング的な追求というのは非常に重要だが、一方で、アメリカやフランスでは全ての施設がみんなそんなに立派なんだろうかという疑問がある。最低これだけはと絞ることを意識して検討を進めていけると良いと思った。
- ・ 今後、フランスに行って、フランスの宿泊施設からも、そういったデータをおそらくいただけるのではないかと思う。サンプル数はそれほど多くはないが、得られたデータから非常に重要な知見や一般化に繋がっていくようなものを導き出していく、観光分野がどういう位置づけにあるか、そして今後どうあるべきかを、考えながら委員会を進めていきたい。
- ・ フランスにおける取り組みのところで生産性の最適化が重要というコメントがあった。フランスと日本状況は違うと思うが、この最適化の意味合いや、その評価・判断指標に興味がある。
- ・ 付加価値生産性が最も重要な要素だと思う。付加価値生産性の計算式を統一しておいた方が良い。一番シンプルなのは、営業利益に人件費を足し戻して、労働時間で割る。これが時間当たり付加価値労働生産性であり、付加価値労働生産性に統一して考えることが必要。フランスの旅館が労働時間を教えてくれるかどうかかわからないが、その情報が得られると、労働単位当たりの付加価値労働生産性が算出できる。
- ・ フランスでの深掘りと同時に、国際比較の深掘りもあわせてやってもらいたい。資料2において、アメリカやフランスが日本より生産性が高いという非常にラフな評価をしているが、丁寧に見るとずいぶんばらつきがあり、同じ国でも資料によって評価が違っている。それは計算式が違うということもあるし、また、このような見方をして観光の位置づけを評価しようということに少し無理があるのかもしれない。諸外国の観光産業と他産業とを比較してみるなど、観光産業の置かれている位置づけを加味した上で評価し、日本のポジションをできるだけ客観的に把握してほしい。

以 上