

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4回「地域観光産業の見える化に関する検討委員会」
 議事要旨

日時：2025年2月14日（金）14：00～16：00

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 謙司	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 じゃらんリサーチセンターセンター長 （※15：00～オンラインで御参加）
委員	篠原 康弘	東京大学公共政策大学院 客員教授 （※オンラインで御参加）
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 （※御欠席）
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 （※御欠席）
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
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
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3回委員会におけるご意見等（概要と対応）
- (2) とりまとめ（案）について
 - ・ 本体（案）：一般財団法人運輸総合研究所
 - ・ 別冊（「宿泊産業の生産性向上についての手引き（案）」）：株式会社リヴァンプ
- (3) 焼津グランドホテルの取組ご紹介：株式会社中島屋ホテルズ
- (4) 全体討議

各委員からの主な発言は以下の通り。

< (2) とりまとめ（案） 別冊説明について >

・ 前回委員会から、業務の生産性、つまり、人が仕事を通じて価値を上げていく生産性について深掘りしてアップデートした。昨今の人的資本経営においては、人をコストではなく資本と見る。そして、エンゲージメントが高くなると生産性も高くなる。私は、リテールを中心に業務改革を進めてきたが、リテール業界と宿泊業界では全く違う。人によって、生産性が全く違うという業界だと強く認識した。さらに、どのように生産性を上げていくかについても明確に記述し、ステージごとに取り組み内容を整理した。記載された指標等が見えるようになったら生産性が上がるといった単純なことではないし、全ての指標が見えなければ生産性が上がらないということでもない。そのため、ステージごとの取り組みの詳細では、ステージを上げるためのポイントを示している。

・ 施設の生産性については、バランスシートをベースに投資を行い、価値を上げていくことが、経営の本質。ステージ2でそのことを記述している。ステージ3は、時価会計ベースに置き換えた経営を実施する。

・ 業務の生産性については、海外の調査でも、エンゲージメント経営ということが重視されており、労働者を、価値を生む源泉として見る。そして、エンゲージメントが高ければ高いほど、人材の流出防止になり、退職率と相関があると考え。ステップ1から2においては、高いエネルギーを持って業務改革をしていく。ステップ3は、全体感の中で、ステップ2の取組より、広く深く実施していけば成果が出てくるという整理をした。

・ 顧客価値については、この業界の本質のところ。原価の積み上げで、製造業的にプライスを決めるから上手い出来ない。海外のブランドと比較して、日本ホテルだと2万円しか取れないが、有名外資ホテルだと10万円取れるみたいな例をよく伺っている。この点について、業界をあげて、どのように対策していくかが重要。加えて、今回は、自社導線比率を強調している。デジタル化が進んだ中で、自分で価格を決定できる流れにしていかない限り、生産性は上がらない。最後に、顧客の最終的な満足度をどのように定量化し、可視化するかが主題。ステージで説明すると、ステップ1は、現状であり、自社導線が平均で約2割、約8割がOTA経由という状況。

・ この数ヶ月間、観光庁にもご協力いただき、観光庁として本委員会における議論をどう持ち帰り、次の政策に活かすか、ということ意見を交換している。様々な部門の方と意見交換を行い、経営体力という軸は不可欠という話をしている。体力のある会社、体力のない会社、共通して、筋トレが必要である。さらに、エンゲージメントが高ければ、生産性が上がるというのは全共通テーマで入ってくる。体力がない群に関しては、残念ながら、撤退、再生がキーワードになる。また、全旅連とも意見交換をしているが、全旅連に加盟する約15,000施設の旅館やホテルの生産性の平均値を上げていくことが重要であると認識している。高付加価値な産業を育成し、ひいては、世界に誇る産業にしていきたい。

< (3) 焼津グランドホテルの取組ご紹介 >

（ホテルの概要）

・ 創業は1916年。焼津グランドホテル自体は、約56年経っており、元々は大輸送時代が来るということで、我々の曾祖父が建てたホテルである。

・ 当時は、団体旅行で日本中の観光が湧くと考え、団体旅行をターゲットにスタートした。その後は、徐々に個人の方に切り替え、和室の一部をやめ洋室を作る等、時代に合わせて形を変えてきた。

・ 私は、5代目の社長になる。2017年に入社。それまでは、製造業で働いていた。

・ 静岡県にはほとんどインバウンドが来ない。焼津グランドホテルでもインバウンド比率は1%に満

たない。観光に関して、インバウンドは脚光を浴びているが、その土俵では戦っていない。

- ・我々は、焼津グランドホテルをはじめ、レストランも含めて合計で5店舗運営している。また、ニューヨークにサービスアパートメント4棟を有する。

- ・焼津では、最初は温泉が出なかったが、数年後に温泉が出た。現在、焼津では、100室程度の客室を有する大型のホテル・旅館は、我々含めて3軒しかなく、伊豆や熱海に比べると非常に小規模である。

- ・当ホテルのキャッチフレーズは、海と森と空のリゾート、オールインクルーシブリゾート。駿河湾越しの富士山は、我々のホテルから西伊豆からしか見られない景色であり、都会や海外から来た方にとって息を飲むような景色となっている。逆側には森もある。人工的な森だが、森の中にカフェを作ったり、様々なスポーツを楽しむようなアクティビティエリアを整備した。

(生産性に関する取組)

- ・業務の生産性向上については、まず従業員のエンゲージメントが重要。我々の考えとしては、社員そのものが商品であり、所作の一つとっても、お客様の目に入るので、生き生き働いているところが何よりの高付加価値であると考えている。

- ・エンパワーメントという言葉を使い始めたのは、コロナ禍の最中である。売り上げはないが、従業員の雇用は継続していたので、どうしたら従業員が生き活きと働き続けてもらえるか、ということが非常に大きな課題であった。今までは従業員を教育することに躍起になっていたが、まずは、従業員1人1人に個性があり、従業員の力を最大限に活かすことが、これからの経営であると考えを改め、従業員と向き合ってきた。

- ・コロナ禍の前に、従業員の意識調査を行ったが、その後の5年間、コロナ前から現在にかけて、各項目で全て点数が上昇している。そのため、今までやってきたことにより成果が出ているという実感はある。

- ・取り組みの一つとして、全社の交流会や経営方針発表会をやってきた。今年は、1日全社休んで、他のホテルの宴会場を借り、全員で実施したい。結局、やりがいが全てだと思っている。好きでないといけない仕事でもあるので、どう従業員のモチベーションを上げていくかというところに注力している。給料の面でも、この3年間でベースアップを行い、諸手当についてもアップしてきた。

- ・サービス向上にも取り組む必要がある。まず一番に、宿泊産業には、その日暮らしの人間が多いが、やりがいを持てるかという疑問。3年~5年で辞めていく社員が非常に多かったが、そこから脱して、1年通じてどういう自己成長が感じられるかを考えた。ホテルの目標を各セクションの目標まで落としこみ、そこから各個人として、頑張るって取り組んでほしいことをできる限り数値化して、3年間取り組んできた。その中でも1on1ミーティングを徹底してやってきた。従業員のよろず相談に乗るのではなく、目標達成に向かって、上司も導くというような形で実施しており、根本的なところからしっかり現実と向き合っ取り組んでいる。

- ・コロナ前は、残業について、タイムカードがなく、うやむやな部分が正直あった。そういった習慣は一扫して、残業は、ほぼ実態に近い数字が出ている。

- ・DXについて、色々なシステムが出てきている。しかし、使えそうだと思って購入しても、実際自分たちの仕事に落とし込むとうまくいかない等、結構失敗をしてきた。現在では、副業人材として、「静岡の会社のために何かやりたい」という電機メーカーをリタイアされた方にアドバイザーになってもらっており、実際に現場の人間をその気にさせてから、DX化を進めている。業界全体で見ると、システム全体の成熟度が他の業界に比べてまだまだ低い。DXに対して投資してこなかった業界であったため、サービスそのものが成熟されていない。インバウンド対応で、東京でも非常に高い価格で様々なシステムが販売されているが、DX化を進めるにあたっては、現場が納得感あるアップグレードができるかを一つの指標として取り組んでいる。

- ・施設の生産性向上について、私が前社長からバトンを受けた段階で、自己資本比率は95%であった。コロナ禍で92%ぐらいまで落ちたが、今97%ぐらいまで戻った。なぜ自己資本比率をここまで高くしているかという、「バブル期に、旅館のオーナーの方々が、過大投資をして、この30年間ずっと負債を抱えたまま過ごしてきた」という現実を目の当たりにしたからである。バブルがはじけ、廃墟が日本全国にある。金融機関に話をもちかけられたこともあったが、父は借入れをゼロにすることをバブル期の目標にしてきた。その結果、今の中島屋があると自負があり、私もその考えを踏襲して経営を行っている。

- ・身の丈に合う投資を基本とし、自問自答しながら投資を行っている。そのため補助金についても、コロナ禍の間で頂いた補助金は経済産業省の事業再構築を対象とする補助金と、昨年観光庁から頂い

た高付加価値化を対象とするもののみである。それについては、外壁補修など、そもそもやらなければいけない修繕があり、他の箇所もまとめて修繕を実施し、付加価値を上げたいと考えたことから申請した。金額についても、基本的に減価償却の範囲内であり、減価償却のギリギリまでやったことは一度もない。基本的にキャッシュフローにはあまり大きな影響を与えないようにしている。

・我々の商売は、お客様に見えるところ以外に非常にお金がかかる。借入をして、外壁補修、配管、温泉のボイラー等を行おうとしても、銀行側はなかなか融資してくれないと聞く。そういった改修に自由度を持っていることが、私達の強みだと思っている。

・コロナ禍になり、2020年4月から7月の3ヶ月間、全店舗を休業した。ホテルも一通りキャンセルとなり、予約は1件も入ってこない状態になった。7月ぐらいからGoToトラベルの取組もあったが、しばらく団体旅行はないことが見えてきた。それまで焼津グランドホテルの売上の3割程度は団体旅行によるものが占めていたが、個人を対象とするにはどうすればよいかと考え、オールインクルーシブとした。オールインクルーシブに切り替えられた企業の取組を参考にしながら、事業をスタートした。団体向けの宴会場を潰してプレイエリアを作ったり、団体向けの大部屋の客室を潰して富士山が見えるようなラウンジを作った。

・最後、顧客価値向上についてのこれまでの取り組みについて、最初は、夏休みにファミリーに向けての施設の改修からスタートし、ファミリー以外にもシニア、3世代、2世代、友達同士という全方位的に進めていった。昨年までは、平日で、入り込み客数が100名を切ってしまうような日もあったが、幸い今年になって2桁になる日はほぼない。平日も未就学のお客様や、シニアの女性のグループの客層が広がり、評価されてきた。周りの客室平均単価も上がってきたことに後押しされ、今までの単価の倍ぐらいまで上げられた。団体旅行を受けていない影響も大きくある。

・生産性向上という中では、単価を上げるところが、長年ずっとできなかった。コロナやインバウンドの余波により、単価を上げられたことがうまくいっている要因である。また、単価については、単純に同じものを倍の値段にして売るのはなく、お客様に楽しんでいただくために、我々もお金を使って良い商品をどんどんアップグレードしてきた。

・さらに、お客様の声を毎日聞き、チェックイン・チェックアウトの際の表情を見て楽しんでいただけているかを見る。ネットの口コミで辛辣なことを言われることもあるが、それをよく見ながら今までの投資が良かったのか、さらに必要なかを判断しながら進めている。今後、売上を積み重ねていくには、緻密なマーケティング戦略が必要だと思っている。

(現状の課題)

・最後に、我々が一事業者として見ている課題について、お話をしたい。

・1つ目は、施設について。我々は、設備自体を商品として商売をしているが、建築基準法や消防法が非常に厳しく、建築コストや修繕コストを引き上げている。スプリンクラーの位置を変えるのに何十万円支払うなど、本当に意味があるのかと思うようなこともあるが、そこが実は目に見えない現場のコスト要因だったりする。かつ、老朽化が進んでおり、東京も含めて今ある建物は、おそらく50年60年経過しているものが非常に多くなっている。建て替えのタイミングでもあるが、簡単に建て替えはできない。耐震補強については、対応しない施設の名称を公表するといわれたこともあり、2016年に行った。実際には対応しない施設の名称を公表するという事態は生じなかったが、建物を承継する中では、法整備や行政の対応に翻弄されており、非常に不確実性が高いと考えている。

2つ目はサプライチェーンの問題。サプライチェーンというと、製造業のイメージが非常に多いと思うが、我々も今かなり問題になっている。宿泊産業の人手不足以上に、食材を配達される方とか、リネン業者が軒並み廃業や撤退をしている。洗濯屋さんが潰れてホテルが運営できない日が来るかもしれないと危惧しており、宿泊業だけでなく、それを支えている方々まで配慮しないといけない。GoToトラベルのときも、食材屋に納品されている事業者には、支援金の恩恵がなかった。サプライチェーン全体を踏まえて議論する必要がある。

3つ目は、静岡県ではインバウンド比率が非常に低いと申し上げたが、先日ホテル協会の方々とも話をしたが、旅館もあまりインバウンドの影響を受けていないということであった。統計から見ても、首都圏と京都大阪だけ数字的にADRが上がっているが、実は地方都市ではそこまで影響を受けていない。ただ、間接的に影響を受けているということは事実であり、今後、地震や感染症の流行等の事態が生じたときに、外国人観光客が一気にゼロになるような事態は危惧する。

<資料3に対する質疑>

【質問】

・老朽化が進む施設の建替え問題は、業界で共通する課題である。一方で、事業承継においては、新しい事業者が取得するケースも結構ある。持続可能な施設承継のあり方について、具体的なアイデアがあれば教えて欲しい。どうやってそのファイナンスを獲得するのか、建て替えた後に、どのようなビジネスモデルで展開していくのかを、オーナーが明確にビジョンとして持っていることが必要だと考える。

【回答】

・具体的なアイデアはないが、建築基準法や耐震基準について、長期的なビジョンで、この法律はここまでこう変わりますといったことを、我々にお示しいただけるとありがたい。場合によっては、5年10年かかっても用意できない資金規模の投資が必要になってくる。長い時間軸で法律改正や補助金についてお示しいただければ、事業継承するにあたっての確かな判断ができる。

・現状、既存不適格で運営している部分が非常に多いが、かなり利益を産んでいるところもある。もし、建て直すと、既存のビジネスモデルが成り立たなくなる場合もあり、ビジネスモデルから変えないといけない。

【質問】

・国では巨大災害が起こる度に基準を変えてきた。古くて既存不適格なものもあるかもしれないが、その中で、大いに魅力を発揮しているところもたくさんある。

・食材、リネン業者、交通分野など、様々な業界で人手不足が顕在化しつつあるので、総合的に検討できると良い。

・エンゲージメントについて、日本というフランスを比べたときに、1室当たりの雇用者数が約3倍程度違う。事務局からこれらは比較可能な数字だと聞いている。様々な解釈があると思うが、1室あたりの雇用者数がこのように異なる背景は何か。また、事例の施設では、どのくらいの人数か。

【回答】

・従業員の数をどのようにカウントしているのか次第である。客室清掃は、外注でやっている施設が多いが、うちは自社でやっている。正社員のみをカウントすると、1部屋あたり1.3人程度となるが、客室清掃やパートを入れると、半分程度の値になる。

<全体討議>

・資料2-1の付加価値の分布・流出構造の内容は素晴らしい成果だと思う。

・資料2-1、2-2について、生産性がテーマとなっているが、外注するか内製でやるかで、労働生産性が変わる。例えば、フランスやアメリカと日本で労働生産性が3倍違うというデータも出ていたが、品質確保や、内製化・外製化をどこまで反映できているかによるので、あくまでも参考として見るのが重要。

・資料2-2について、施設の生産性という用語が出てくる。施設の生産性は、経済学の議論でいうと、資本生産性を指す。業務の生産性の向上は、エンゲージメントや人的資本の話になっているので、単純な労働生産性ではなく、人的資本の蓄積を高めていくことで、最終的に生産性を上げていこうという話だと解釈できる。顧客価値向上・プライシングも、単に価格を上げるだけではなく、例えばブランやノウハウ、無形の価値など、無形資産を増やして、価値を増やしていくことで、最終的には価格が上がり、付加価値が上がるという考え方である。まさに人的資本や無形資産が、これからの宿泊事業者にとって重要で、単純な労働生産性の話ではないという印象を受けた。

・施設の生産性、業務の生産性、総生産性という言葉が出てきたが、様々な種類の生産性が出てき過ぎて、どれが何を指しているのかよくわからない。経済学に即して定義を書いた方がよいという趣旨ではなく、それぞれの言葉がどういう違いがあるのか、読む方にわかりやすく、簡単に説明をしておいた方がよいのではないかと。

・用語についての簡単な定義やローカライズされたものについては、記載した方がよい。

・取りまとめの内容については、特に異論はない。

・ワーディングの問題で、顧客価値という言葉について、「顧客に資する価値」と使われているが、サービスの場合だと「知覚価値」という言葉の方がよく使われている。主観的に、人によって同じサービスを受けても、感じる価値が違うということを評価するために、知覚価値という言葉を使い方をしており、お客様が主観的に感じる価値だということはメッセージとして入れるとよい。

・知覚価値という言葉にもたくさん定義があり、研究者の間で一致されているとは言えない。実務の世界では顧客価値で通用するのではないかと思う。ただ、学者の中にも様々な見解があるので、一番無難なのは顧客価値だと考える。

・生産性と一口に言っても、定義が違えば比較できない。最大の問題は、宿泊産業でも他産業でも、人的な供給制約である。人的な供給制約を少しでも緩和するために、付加価値労働生産性を上げ、賃金待遇を上げて、少しでも多くの人にこの業界で働いてもらうことができるかどうか重要。付加価値労働生産性は、何を見える化するのかという観点においては、最優先事項だと考える。

・資料2-3の手引きは大変良くできている。手引きを個別の宿泊施設が単体で取り組んでいくのも大変だと考える。例えば、地域の宿泊事業者が集まって勉強会を開催することも有用だと考える。さらに、この手引きを参考にしながら、地域の関係事業者全体で、地域の価値を高めるようなことにも活用できるということも提言できたら良い。

・手引きの内容について、納得、理解できたところはたくさんある。この業界の大きな問題の一つは、底上げであり、底上げに焦点を当てたようなメッセージが必要。底上げには、宿泊業自体の持続可能性と、関連産業が疲弊する可能性があり、地域で支える、共有化することに繋がっていく。

・付加価値労働生産性、あるいは生産性に関する議論があったが、この調査は観光産業の付加価値労働生産性をいかに高めるか、そのためにどのように見える化するかに焦点を当てたものであり、本質のところは薄まることのないようにしなければならない。従って、生産性に関して、その概念、あるいは用語が不正確であれば正確にし、経済学の議論も踏まえた上で、わかりやすく観光関係者に伝える工夫をするという、根幹的なところは完璧にやってもらいたいと、事務局にお願いしたい。その際に、委員の方々の知見をフルに活用することが必要。

・国の観光政策の重要な課題の一つが、人手不足であり、特に、宿泊業あるいはその周辺の観光産業全体の生産性向上である。いかに人手を減らしつつ、生産性を上げ収益を上げて人を集めるかが重要だと認識している。

・先ほど消防法や建築基準法についてのお話があった。国では、コロナ前に総点検をして、色々なローカルルールについて見直しているが、改めて見直しの検討が必要と考えられる。そのための政策手段については、関係各所との連携検討が必要。

・手引きについては、観光庁でも周知していくことが必要。今回の研究会で取り上げられたホテルの取り組み等の周知も必要。

<今後の対応>

・生産性の定義については、整理をして、誤解を与えないようにすることが必要。

・本日の議論の内容も含め、一定程度、時間をかけながら整理をし、その後、委員に必要な応じて、確認をいただき内容をまとめる。今後の進め方については、座長一任で対応。

以上