

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２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：２０２４年６月２０日（木）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 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 ジャらんリ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 (※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 (※オンラインで御参加)
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
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 (※御欠席)
委 員	山田 雄一	公益社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	佐藤 善信	一般財団法人運輸総合研究所 理事長 (※御欠席)
委員(座長)	屋井 鉄雄	一般財団法人運輸総合研究所 所長 東京工業大学特命教授・名誉教授、東京医科歯科大学特任教授
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 (※御欠席)
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
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	一般財団法人 運輸総合研究所	
	調査協力 株式会社リヴァンプ	

議 事：

- (1) 令和5年度委員会の議論及び対応報告
- (2) 調査研究の趣旨・概要等
- (3) 今後の調査研究の方向性
- (4) 「宿泊事業者の見える化の論点」及び「池の平ホテル様の先進事例のご紹介」

各委員からの主な発言は以下の通り。

<議事4の説明>

- ・基本的に、宿泊事業者の生産性についての論点は、3点だと考えている。
- ・1点目は、基本的に設備産業なので、投資した施設や資産が、お金を生んできているかどうか。
- ・2点目は、人がたくさん働いている産業になるので、人が業務を通して生産性を生めているか。DXの活用も手段となる。
- ・3点目は、お客様に価値を与えて、価値に対する対価をいただくという、本質に戻ったとき、お客様に価値を与え切れているのか、もしくは、価値があってもそれが流出しているのか。
- ・調査の目的は生産性を上げるための見える化。資産から価値が生まれ、人と業務から価値が生まれ、顧客価値が高いものとして享受できれば、産業の生産性は上がる。この3点のどこかが抜けていると生産性が低いという大義に立って、調査を行いたい。
- ・調査にご協力いただく池の平ホテルは、2023年に60億～80億円ぐらいの投資を実行し、地域再生の一助になる大きな意思決定をしている。経営者は、しっかり労働生産性に向き合い、労働分配率を上げ、かつ退職率が減っている、これが理想の姿である。今回の調査について、ぜひ経営者と一緒に深く掘って、皆さんと議論できるものを用意したい。

<全体討議／意見交換>

1. 調査目的

【全 体】

- ・「見える化」という言葉がひとり歩きしていないか。見える化とは何か、はっきりと示した方がよい。数字で表すことなのか、効果をきちんと検証することなのか、あるいは産業の構造には、どういうプレーヤーがいるかといった、フローチャートのようなものを書くことなのか。この委員会でやっている「見える化」のアウトプットは、どういう形で出すことが理想的なのか。

- ・例えば、観光産業の構造とかキーワードが出ているが、観光の産業構造の枠組みを整えて、数値を用いて見える化するのも、一つのアウットプットかと思う。
- ・本調査の目的は、日本の地域観光産業の生産性を上げ、高収益構造に転換できるように、かつ高い所得を労働者が得られるようにし、本来の意味の基幹産業に切り替えていこう、ということで、はっきりしている。どこまで見える化をするのか、については、適切な処方箋を用意するために必要な事柄について、必要な範囲で見える化すればよい。目的と出口をよくにらみながら、見極めていけば良い。

【地域観光産業構造の「見える化」のために必要な観点】

- ・地域において宿泊事業、あるいは関連事業にどのように付加価値が流れているか、という全体像は現状ないので、地域の観光産業に関するフローチャート的なものを示すことが意義あるものとする。
- ・特殊な事例でも、現存しないものをつくることは、大事なことだと考えている。限定をかけてもまず地域の現状を示すこと、こういう特性のあるところでは、こういう地域構造になっているということを、まずは見える化することが重要と考える。それをどこまで一般化できるかという点については、その妥当性を京都市観光協会や、沖縄観光コンベンションビューロー等の事例も踏まえ、検証するのではないかと考える。
- ・観光庁や自治体は、これまで何千億円単位という国の資源をかけて、地域の旅館等にも補助金を出して、地域観光産業を盛り上げようとしてきた。公的な支援で、適正な資源配分が行われ、効果が出るようにするためにも、こういったところに付加価値が流れているのかを見える化で把握していくことも必要と考える。

【宿泊産業の生産性向上のための「見える化」のために必要な観点】

- ・観光庁もこれまでガイドライン等を作ってきたのは意味があると思っているところ、公的支援をするのであれば、補助金を出す際に、生産性向上のために取り組むべき事項を補助とセットでその実行を示していかなないと、現状の人手不足の中では生産性を向上させることはなかなか難しいと考える。

2. 調査方法

【全 体】

- ・地域観光産業の見える化と宿泊産業の見える化という大きい目標に対して、現在検討されているいくつかの調査だけで、全国として広く納得できる形になっていくのか。うまくいっている事例だけでなく、うまくいっていない事例についても、その原因等

について考察する必要があるのではないか。

- ・うまくいっていない事業者さんにもヒアリング調査を実施し、誤解されている点等が見えてきた場合は、事例として失礼に当たらない範囲で使えると良い。(堀江委員)
- ・観光先進国である主要な国の事例を整理し、日本と比較してみることによって、日本の現状や改善すべき点が見えてくるという側面が必ずあるので、海外の生産性に関する詳細な情報収集を行うことが必要である。

【地域観光産業構造の「見える化」のために必要な観点】

- ・地域観光産業構造の見える化に当たって必要なことは、どういうプレーヤーがいるか、それらのプレーヤーがどのような行動をしているかである。行動とは、例えば、価格設定やサービスの質的な側面において、同質化しているのか、それとも、個性を打ち出して差別化をしているのか、どういう形でポジショニングしているかである。そうした「行動」の側面が考慮されていないという印象を非常に強く受けた。
- ・今回の調査では、都道府県のレベルより、もっと小さい地域が対象となる。観光統計においては、範囲をどこで取るかというのは本当に重要であるが、地域が小さければ小さくなるほど、結局、波及効果は地域外に漏れてなくなる。今回の調査目的に照らすと、対象となる地域が小さいので、産業連関表をつくる意味はあまりない。ボトムアップで個別のホテル・旅館が何をやっているかについて、詳細にヒアリングするというのは、1つあり得る方法だと思う。
- ・最終的に地域全体や、あるいは日本全体の中での、いろいろな地域の比較という話になると、宿泊旅行統計や経済センサス活動調査などの公的統計を補助的に使っていくことで、この細かい議論から、少し国の政策とか地域の政策に生かせるようなところまで行けるというのが、長期的には理想的だと思う。

【宿泊産業の生産性向上のための「見える化」のために必要な観点】

- ・沖縄県内の宿泊事業者に聞いてみたところ、DXの重要性は分かっているけれども、なかなか進められていないという状況である。これは単に言い訳ではなくて、それぞれの事情がある。それぞれの事業者の特性や地域の特性も含めて、今回の調査で、これを全国の観光産業、宿泊産業の見える化というところまで持っていけるのか注目したい。
- ・宿泊事業者も、余力があれば、全部やりたいと思っているはず。しかし、実際には経営資源の上限があって、投資できるものには限りがある。今回の調査結果を各地域事業者に展開するにあたって、どこを重点的にやれば良いのか、優先順位やバランスを

皆さん知りたいと思うので、そういった観点で調査を進めていただけると良い。

- ・資料の中で、宿泊産業の生産性に関する様々な着眼点を整理していただいたが、それがどこから出てきたのか、参考資料や文献等が整理されていると納得感がある。個々の項目が、企業や地域の生産性と、どのくらい相関や因果関係があるのか把握をしていくと思うが、その手法をどうするのか、あるいは洗い出すところまでをゴールとするのか。
- ・日本の宿泊産業の労働生産性や設備生産性の低さについては、諸外国との相対的な比較において、圧倒的に価格が低い、宿泊代が安い、という点が非常に大きな要因である。ただ、日本全国を並べて比較するのはなかなか難しい。地域の観光の魅力の度合いが、観光客が観光地に訪れるかどうかを決める第1の要素であり、ホテルや旅館が高いか安いかで決めているのではない。観光地の魅力はそれぞれに大きな差があるので、見える化していくという今回のテーマは、非常にチャレンジングであり、何かの限定をつけながらやっていく必要がある。また、観光の魅力といったある種のアートの部分を全く無視して、観光産業の生産性を語り切ることはちょっと難しいのではないかな。
- ・確かに個別に1つ2つ把握しただけで、地域全体を知るということは難しいと思うが、細かく把握していくことで、ある程度何が起きているかを把握できるのではないかな。生産性が上昇したかどうかを把握する際に重要なのは、インプットとアウトプットを正確に測ることであり、資本設備や労働者の学歴・熟練度・離職率などのインプット側と、価格設定や観光客数の変化等のアウトプットを正確に把握することが必要。本資料にあるような細かいデータが取れる機会はなかなかないと思うので、正確なデータを時系列で取れると良い。つまり、できる限り過去から、何をどこに投資して、どのような人が何人働いていて、観光客はどのくらい変化したか、ということが分かるレベルまでいけると最も良い。
- ・調査の方向性については、少し製造業的なフレームにとらわれすぎではないかと考える。観光サービスは、原価によって価格が決まっている世界ではない。お客さんが、そこに泊まるとか食事をするに対して、どれだけの経済価値、経験価値を感じるか、というところで値段が決まる。ハードウェアやシステムの問題は重要で基本的には必要であるが、これらが効率的になっているかどうかはお客さんの経験価値にあまり関係する話ではない。そこから突き詰めても、なかなかゴールが出てこないのではないかと考える。
- ・外資チェーンのホテルが高い料金で販売しても、そこで働いている人たちの給料が高いわけではない。「高くなった分の付加価値は、一部のトップの支配人クラスの給料

や、ホテルチェーンの地代としてののれん代や、投資、不動産会社の利回りというところに消えていく」という構造になっている。労働生産性をゴールにしているところでいうと、経営者やオーナーが取得する付加価値の問題と従業員が労働対価として得る付加価値の問題を区分しないと、その価値というのは出てこないと考える。

- ・調査の枠組みにおいて、投資をし、最終的に顧客価値という形で整理されていたが、むしろ顧客価値がまず先ではないか。どういうお客さんにどういう価値を提供して、どれだけの対価を払ってもらえるのかという、そのストーリー性のところが重要。それを実現していくためのシステムについては、バックヤードの話になるのではないかと考える。
- ・瞬間的に切り取ったデータから、どこまで手引きのようなものができるかが懸念される。地域全体の変化もあるので、だからこそ面的な取組が大事ということになる。背景条件、施設条件、人的条件などによって切り取る数字が、外見は同じでも中身が違うことは必ずある。時間軸によっても違って見えてくるので、そういったことを含め、どう分析するかを工夫してほしい。どれだけ人が来て泊まってくれるかについて、いわゆる労働生産性を含めた中だけで説いていけるのか。
- ・高収益化に特化してしまっているが、宿泊業がいかに生産性を上げるかというのもさることながら、どれだけ人が来てくれるか、泊ってくれるか、という原点に立ち返ったときに、労働生産性を含めた中だけで説明していけるのか、という点ももう少し整理をするとよい。

3. アウトプットイメージ

【全 体】

- ・この委員会にいるメンバーにおいては、観光産業の構造といった中身については、もともとデータが十分公開されてないこともあって、その把握自体、非常に難しいテーマだ、というところは共有できている。取り扱えるデータを考えると、どこまで今回エビデンスをつけて、定量化して議論の俎上に、あるいはそれを基に世の中に向かってメッセージ出せるかという点は、かなり限定的になると考える。
- ・定量化に関わる場所は、その限界を一定程度理解する、つまり、はっきりさせた上で議論を進めていく必要がある。多くの委員の方からご指摘があったが、施設を数か所見たことによって一般化するということは普通に考えるとできないが、一方で、宮川委員からもお話があったように、データが極めて限られていることを前提に考えると、少ない施設でもその中身がよく分かるデータを提供してくれれば、非常に意味があるので、その部分は深めていってほしい。

【地域観光産業構造の「見える化」のために必要な観点】

- ・産業構造の見える化のアウトプットイメージは、フローチャート的な物と考える。

【宿泊産業の生産性向上のための「見える化」のために必要な観点】

- ・宿泊産業の生産性向上を上げるために、家族経営の旅館も含めて、旅館等宿泊産業の経営者に、どこを見える化すべきか、経営の中でどういった点を設定すれば経営の生産性向上につながる、経営がしやすくなる等が、地域事業者に提示でき、国や自治体にとって参考となる、わかりやすい手引きのようなものを作成することが想定される。
- ・特定の宿泊施設の生産性をなるべく透明化する、経営者の取組によって、こういう形になっているということを示していただく中で、様々なマトリックスで整理していき、それを普遍化する。最終的には我々観光庁が受け取った上で、地域はもちろん、宿泊施設にもお示しするという形になれば良いと思っている。
- ・出口がどのようなものになるかは、出来上がり次第と考える。観光関係者、行政当局や地域の人が、自分たちは何をすればいいかというのが分かるような、平たく言えば「手引き」のような出口を目指すべきだと思う。きれいごとではなくて、実際に役立つ手引きのようなものができれば、それにふさわしい発信のやり方があるのではないかな。

4. その他

- ・沖縄県内では様々な調査を、行政や観光コンベンションビューローが実施しているので、関連するデータはしっかり提供していきたい。
- ・浄土ヶ浜パークホテルなどの松本委員の関係するホテルも含めて、今後ヒアリング等でデータを集めさせていただくので、御協力をお願いしたい。

以 上