

# 地域観光産業の基盤強化・事業革新に

## 関する検討委員会

### <提 言>

#### 『～地域観光産業を高生産性で高所得産業に～』

#### 短縮版

#### I. 提言を行う基本認識

○地域観光産業の基盤強化・事業革新の必要性について . . . . . 1

#### II. 地域観光産業の生産性向上のための基本的な取組み事項

1. 産業政策の必要性と有効性について . . . . . 2

2. 地域観光産業等観光産業の重要性の見える化について . . . . . 3

3. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について . . . . . 4

4. 地域全体でのバックキャストによるDX化について . . . . . 5

#### III. 地域観光産業の生産性向上のための個別分野の取組み事項

##### 【企業分野】

1. 旅館等宿泊産業の生産性向上の方策について . . . . . 6

2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について . . . . . 10

##### 【地域分野】

3. DMOの本来機能の発揮について . . . . . 13

#### IV. 参 照 (取組み例等) . . . . . 17

#### 参 考

(委員名簿等) . . . . . 20

2023 (令和5) 年7月

運輸総合研究所

# 『～地域観光産業を高生産性で高所得産業とするために～』

## I. 提言を行う基本認識

### 地域観光産業の基盤強化・事業革新の必要性について

#### 観光産業の重要性と現状

- ◇観光産業は、世界的にも経済成長を牽引する重要産業。我が国では、輸入・輸出型製造業等の他産業との比較でも、世界に比類ない独自の文化、歴史、自然環境等、日本固有の既存資源を活用し、大きな雇用を吸収しつつ、国内外の需要を取り込み国内経済に裨益する循環で、長期的成長を見込める、日本経済を支えるリーディング産業であり、我が国の基幹産業たりうる産業、また、関連する産業分野は幅広く、裾野の広い産業。
- ◇一方で、観光産業は労働集約型産業であるため、担い手である人手、経営・管理等を適切に行う人材の確保が、その長期的成長には必須であるが、労働生産性が低く、観光産業の賃金水準も低い状況にあり、一貫して人手不足の状況。

#### 課 題

重要な観光産業を成長産業とし、基幹産業とするためには、外部の販売力に依存し、サービス水準や価格設定も委ねる等の旧来型ビジネスモデルではなく、経営戦略に基づく自主判断での付加価値の創出や高付加価値化など、自律的な付加価値労働生産性の向上により高所得産業とすることが急務であり、そのための基盤強化・事業革新の方策を講じる必要がある。

#### 提言の必要性

- 我が国が将来的にも持続ある発展を維持するためには、プロフェッショナルなサービスを実現する観光先進諸外国から、大きく遅れる我が国の現状や、かつての大量生産・消費・販売方式の他律的な経営から、抜けきれていない観光産業界の現状を、国、自治体、観光産業界、金融機関等関係者が、明確に認識を共有した上で、全国各地域の重要な産業である地域の観光産業（「地域観光産業」）を、高生産性で高所得産業とするための取組みが必要であり、そのための基盤強化・事業革新の方策について、提言する。

(注1) 本提言で主に対象とする観光産業とは、地域経済に直接的に裨益するような、地域観光の拠点である旅館等宿泊事業、観光の基盤となる地域交通事業、観光需要に対応する飲食・小売事業、地域資源活用・体験型着地旅行商品造成・販売事業、ガイド等とする。

(注2) 本提言の対象の生産性は、上記のとおり付加価値労働生産性である。

## Ⅱ. 地域観光産業の生産性向上のための基本的な取組み事項

### 1. 産業政策の必要性和有効性について

- ◇観光産業を持続可能な成長産業とすることが、我が国にとって重要な政策課題。
- ◇この政策課題に対応するには、国や自治体等の限られた予算等経済面及び人材面等の制約のもと、選択と集中による、効率的な予算等経済面及び人材面の資源配分の実現とともに、その成長への寄与の検証が必要であること等から産業政策が必要。
- ◇また、観光産業は、関係主体の合意形成や、自治体行政との整合など、コーディネーションが重要なため、国が施策の方向性等を示す産業政策が有効な分野。

◆観光庁は、観光産業の国及び地域の将来への貢献を明確にした上で、地域観光産業を含む観光産業のめざすべきあり方を実現する以下の施策を、産業政策として提示することが有効かつ必要。

#### ①官民挙げての人材育成

- ・十分な人手のみならず、経営・管理等を的確に行う人材等の確保、人材が正当・適正に評価され活躍できる環境づくりが必須。
- ・このため、長期的視点、各層・各分野の官民挙げての重点投資等の明確な位置付けが必要。特に、地域観光産業の現場で、サービスを担う実務人材（※）は、地域の歴史、文化等の知識、的確なコミュニケーション力が、プロ人材の要件であることの明確化が必要。

#### ②労働分配率の適正化

- ・観光産業の人手不足は一貫して今後も深刻。相応の人材を確保するためには、高生産性化で実現する経済価値を所得に還元する仕組みが必要。
- ・このため、国の賃上げ促進税制の活用を強力に促すとともに、DMOの労働分配率の適正化の取組みに公的支援を行う等、労働分配率の適正化の必要性の明確な位置付けが必要。

#### ③価値に相応する価格設定

- ・我が国の観光産業は、高度経済成長期に、団体旅行等の薄利多売のビジネスモデルが一般化し、物やサービスの品質・価値と価格との関係が、相応しないことが通常化。我が国は、人的サービス等ソフトの価値提供は、対価支払いやプライシングの概念が薄い。
- ・観光産業界の自律的な生産性向上のためには、良質なサービス等は、相応の対価で評価するという基本認識の徹底が必要。
- ・このため、良い品質・価値サービスには相応の価格設定を行うべきであること等、的確なプライシングの考え方の明確な位置付けが必要。

#### ④高付加価値化

- ・③を前提とした上で、地域観光産業等観光産業の高付加価値化が重要。
- ・旅館・地域資源等の商品面と、商品と顧客とをつなげる、接客等の人的サービス等ソフト面の、両方の付加価値向上されていない場合は、高付加価値化は実現しないことの留意の明確な位置付けが必要。

- ・高付加価値化の評価は、供給者目線ではなく、高付加価値旅行層（※）のコンシェルジュ・サービス等、専門家の評価・市場化テストが必要であること等の明確な位置付けが必要。

#### ⑤円滑・円満な退出・新陳代謝

- ・地域観光産業を、喫緊に成長産業とするためには、選択と集中による効率的な予算・人等の資源配分、それによる地域内経済の好循環の創出が必要。
- ・このため、生産性の向上が見込めず、運営継続自体が困難な事業分野からの円滑・円満な退出や運営の交代等の新陳代謝を、将来に向けた地域の覚悟で、前向きな取組みとして行うことが必要、これを国や自治体も支援することが必要であることの明確な位置付けが必要。

#### ⑥潜在需要の掘り起こし

- ・我が国の場合、国民の半数は旅行をしたことがない状況。経験者を増やすことは、基礎マーケットの拡大とともに、インバウンドに過度に依存しないマーケットの実現にも必要。
- ・このため、国は、旅行費用に応じた所得減税や、地域で次世代顧客誘客の取組みを行うことが有効であること等の明確な位置付けが必要。
- ・ただし、低価格化等で生産性が低下することは本末転倒。付加価値向上につながることで、地域全体の経営戦略的取組みに整合すること、が必要であることの明確な位置付けが必要。

#### ⑦中長期的取組みの重要性

- ・人材育成や、ターゲットを定めたマーケティング・ブランディングなど地域の経営戦略的取組みが、確実に定着し、効果が顕在化するには、3年から5年を超えるような懐妊期間が必要。この中長期間を最低限のサイクルとして、着実にぶれず、現場の課題対応と検証のローリングが必要。
- ・このため、観光庁や自治体は、地域の取組みを公的支援する場合、着実に安定して取り組めるような、中長期安定で、地域特性に柔軟な支援制度とすることが必要。
- ・観光庁は、自らも含め、自治体、DMO、観光産業界等に対し、地域の取組みの懐妊期間は中長期であり、長期・中期の目標を定め、地域全体で、ぶれずに計画的取組みを行うことが必要であり、行政等の都合で変更されるべきではないことの明確な位置付けが必要。

（※）実務人材：観光産業の現場の人材（観光庁）

（※）高付加価値旅行層：訪日旅行一人当たりの総消費額が100万円以上／人の旅行者層（JNTO、観光庁は、インバウンドにおいて定義。）

## 2. 地域観光産業等観光産業の重要性の見える化について

- ◇観光産業は、長期的成長を見込める、リーディング産業分野。地域にとっても、地域観光産業は、地域の持続的発展を支える極めて重要な産業。
- ◇一方で、我が国では、未だ観光産業は、物見遊山的な旧来の旅行のイメージで地域的問題であると見なされる状況。
- ◇このような状況下で、国全体で適切な資源配分等を実現するためには、産業界を含め全ての人が、観光産業が我が国の基幹産業たりうることを、真に理解することが必要。
- ◇高所得化には、資本・労働を投入した主体に、確実に利益の源泉である付加価値が分配される付加価値の偏在の是正、労働分配率の適正化が必須。

◆これらについての見える化や啓発的取組みが必要。併せて、産業の生産性の根拠ともなる付加価値の見える化を図り、付加価値の創出と分布構造を検証し、産業構造を明らかにすることが必要。

#### (1) 観光産業の社会・経済における重要性の見える化等

- ・我が国の社会・経済で、大きな経済成長ポテンシャルを有する産業は観光産業であることを、客観的なデータ等により、インパクトをもって見える化することについて、引き続き、検討を進め、具体化を図ることが必要。
- ・そのインパクトある見える化により、国の取組みとして、経済・産業界、幅広い国民に対し、アピールや啓発活動を効果的・積極的に行うことが必要。

#### (2) 地域観光産業の地域価値や地域経済への貢献の見える化等

- ・地域観光産業が地域の持続的発展を支える極めて重要な産業であることについて、地域の行政、産業・経済界、住民等の理解を得ることは、後述するDMOの本来機能発揮、そのための財源確保や、観光を取り込んだまちづくり等のために必要。
- ・このため、地域観光産業の地域価値や地域経済への貢献を見える化することについて、引き続き、検討を進め、具体化を図ることが必要。 **【参照1：取組み例】**

#### (3) 観光産業の付加価値の見える化とKPIの設定等

- ・観光産業では、労働集約事業の宿泊等の地域観光事業が、第一義的な付加価値を創出するが、債務負担等でその経営は厳しく、多くの事業者の企業価値は低迷している一方で、OTA（オンライン・トラベル・エージェンシー）や、集客メディア等DX化されたプラットフォームの企業価値は上昇傾向。
- ・地域観光産業の事業構造が付加価値の分布を適正化するためには、付加価値の創出と分布構造を検証し、観光産業構造を明らかにすることが必要。
- ・このため、観光産業の付加価値の詳細定義、創出構造及び見える化や、観光産業のKPIの具体的設定等について、引き続き、検討を進め、具体化を図ることが必要である。

### 3. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について

◇地域観光産業を高生産性で高所得産業とすることは、地域住民の所得の向上や生活の質の向上、地域財政に貢献するものであることから、総花的・平均的に取り組むのではなく、地域全体の生産性を向上させる経営戦略的な取組みが必要。

◆地域（※）において、地域がめざす、まちのあり方も含めた将来像を踏まえ、具体的に所得の向上等の明確な目標を設定した上で、地域の現状を的確に把握し、観光マーケットでの相対的位置付けを分析し、地域観光産業全体として、高価格集客に特化する、あるいは、手頃な価格集客に特化する、といったターゲットを明確にして、ターゲットに対応した付加価値の向上等高生産性化に取り組むことが必要。

例えば、地域が集客ターゲットを滞在型で、かつ、手頃な価格グレードに特化すると定めた場合、地域観光関連事業全般で割り切った効率化等を実現すること等が必要。

- ◆このためには、司令塔となるDMOがⅢ. 3. により本来機能を発揮するための取組みを行うことが必要。その際、DMOは地元金融機関等と緊密に連携し、専門的知見で財務的なコンサルティングも含めサポートを行い、地域の合意形成の実現の取組みを行うことが必要。
- ◆観光圏整備法は、法定協議会の枠組み、協議結果尊重義務もあり、この枠組みの活用が可能となるよう、DMOの組織や司令塔としての役割及び権限等を追加する等も有効。併せて、同法に、固定資産税の減免措置、観光二次交通等の特例措置、地域再生エリアマネジメント負担金制度の要件緩和等を、特定事業として追加することも有効。
- ◆国や自治体が地域観光産業の支援事業等を行う場合、成果指標に生産性向上を設定し、生産性の向上を意識した取組み促進を図るべき。

(※) 地域：本提言で主体とする地域とは、その行政区域内に観光地域を有する単一、あるいは複数で連携する自治体、当該地域にDMOが設けられている場合には、地域観光の司令塔であるDMO。

#### 4. 地域全体でのバックカスティングによるDX化について

##### (1) バックカスティングの必要性

- ◇地域観光産業の高生産性化には、DX化は、一つの手段で、需要面及び供給面の両面に作用し、効率的な生産性向上が可能なツールであるため、重要である。
- ◇一方で、DX化は、あくまでも、一つのツール。DX化しさえすれば生産性向上が図られるものではないこと、適切な維持・管理・運営の長期持続が必要なこと等を、地域全体で共通認識として取組み、システム構築等DX化自体の目的化を回避することが重要。

- ◆DMOが、地域観光産業の高生産性化でめざす将来の地域の姿からバックカスティングで、取り組むべきDX化の展開を地域全体と共有して進めることが必要である。

##### (2) 需要面・供給面におけるDX化の必要性

- ◇地域観光産業の高生産性化には、需要面では、国内・海外の顧客ニーズをデータでの確・効率的に把握し、旅館等宿泊産業や地域交通等地域観光産業全体を一体的・シームレスにサービス提供可能とすることで、利便向上でニーズを確実に取り込み、収益拡大を図るとともに、農業、医療等幅広い他分野との連携で高付加価値化を図ることが重要。
- ◇観光関連の分野・地域を超えて多様なサービスをつなげ、一つのサービスとして捉えるMaasの考え方は有効であり、それぞれの事業間でデータ流通等を可能とするDX化が必要。
- ◇データに基づく収入・支出管理やクラウド・サービス、リモートマネジメントの活用等で業務の効率運営が可能となることから、供給面でもDX化が必要。

- ◆観光庁と地域観光産業に関係する農林水産省、経済産業省等関係省庁との連携体制の構築のもと、本研究所が別途行う地域交通産業の基盤強化・事業革新の委員会における、DX化のデータ形式・規格の統一化や、連携ルール等の義務化等の提言に基づく対応が必要である。

### (3) DX人材の確保方策

◇地域観光産業のDX化は、DX化のニーズや技術変化等に対応し、長期の企画、運営が必要だが、専門性の高い人材を確保することは、待遇面も含めて大変に困難。

◆観光庁と関係省庁が主導し、地域と連携し、地域内外での副業や兼業を容認し、柔軟な人材登用で効率的に担い手を確保することが必要である。 【参照2：取組み例】

### (4) 長期的視点でのDX人材の育成の必要性

◇国等のDX化政策では個別のシステム構築等への助成が多く、構築自体が目的化している状況も散見されるが、DX化は、バックキャストिंगで、技術変化等にも対応し、長期の適切な維持・運営が必要。

◇長期的にDXの革新・運営を可能とする人材の確保が重要。

◆長期的な視点の人材育成が必要。IT・DX人材確保は既に、世界的な競争が起きており、長期的な視点で人材を世界から獲得すると同時に、我が国独自育成が必要。

【参照3：取組み例】

## Ⅲ. 個別分野の生産性向上の方策

### 【企業分野】

#### 1. 旅館等宿泊産業の生産性向上の方策について

◇旅館等宿泊産業の高度経済成長期以降の大量生産・大量消費型の方式は、旅館等から大量の販売客室を仕入れた外部事業者がコンピューターで販売管理等を行うコンピューターブロック等による強力・大規模な販売力に依拠。サービス水準の決定等の生産性に関しては、旅館等宿泊事業者にとっては、他律化。

◇同時に、多くの観光地域は全国で平均的・画一的になり、需要縮小局面に入り、各地の地域観光産業自体が競争力を低下させ、収益力を低下。

◇地域経済・社会への裨益という観点では、地域自らの資本・人材による付加価値の創出と地域内での適正な分配が必要。

◇地域の旅館業等宿泊産業の自律的な高生産性化が急務。

◇国の産業政策の明確化のもと、経営・管理能力等を備えた若手の経営者への新陳代謝等による経営能力のグローバル・スタンダードも見込んだ向上が必要であるとともに、宿泊施設供給量の適正化や地域の魅力向上、さらには選択と集中による資源配分の適正化の実現が必要。

◇このため、生産性の向上等の見込みが無く、不本意ながら運営が行われているような宿泊施設等の適切な退出が、円滑かつ円満に行われることが必要。

## (1) 旅館等宿泊産業に関する産業政策の必要性

### ①産業政策の必要性

- ◆我が国が、価格等のグレード・カテゴリ毎で、規模の経済で顧客の囲い込みを行うアメリカ型のチェーン展開の方向を志向するのか、地域毎に高生産性で需要吸収力・競争力のある特定の事業者を集中的に育成する方向を志向するのか、既存の中小事業者群の生産性向上を促しつつクラスタリングすることで競争力をもたせる方向を志向するのか等、どのような産業政策が、我が国に有効か、について検討し、地域内経済の循環の観点も踏まえ、観光庁は、国の産業政策として明確に位置付け、適切な資源配分を行うことが必要。

### ②産業立地政策の導入

- ◆①の産業政策の実施のためには、地域全体での経営戦略的取組みの確実な実現が必要。
- ◆このためには、地域が旅館等宿泊施設の立地のあり方及び適正な供給量も含めた集積のあり方を一体として検討し、ソフト面の経営戦略的取組みを的確に実現する立地・集積を具体化することが必須。
- ◆観光庁は国土交通省関係部局等とも連携し、まちづくりや都市計画をはじめとする土地利用に関する施策で、地域が旅館等宿泊産業の立地・集積のあり方を政策的に企画し、確実に遂行可能なインセンティブ及び規制の両面の仕組みを検討し、具体化する等旅館等宿泊産業の産業立地政策を、産業政策の一環として位置付けることが必要。

### ③公的な格付け制度の導入

- ◆産業政策の一環として、利用者目線による旅館等宿泊産業全体での品質の底上げ、向上を図るため、また、①のターゲティングによる生産性向上を促進するため、旅館等宿泊施設のグレード・カテゴリ分類毎の品質格付けの公的な制度の導入が必要。

### ④管理会計導入の徹底

- ◆産業政策に基づく取組みや、後述の価格戦略のためには、管理会計によるコスト管理等が必要。旅館等宿泊産業界では、従来、勘と経験に頼る経営が広く行われてきたため、産業政策の当然の前提として、管理会計の導入を徹底することが必要。
- ◆観光庁は、USALI（※）を参考にした「宿泊業の高付加価値化のためのガイドライン」の導入について、周知のみならず、補助等支援に当たって要件化する等導入の徹底が必要。
- ◆併せて、宿泊産業は共通固定経費が大きい産業であるので、管理会計の徹底のためには、Activity-Based Costing (ABC) の手法が有効であり、導入が必要であることも、導入のための具体的ツールの提供やサポートも併せて、ガイドラインで、DMO、旅館等宿泊産業界に対し、周知徹底することが必要。

(※) USALI : 外資系ホテル業界の標準のユニフォームシステム (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry )



## (2) 経営の新陳代謝・経営能力の向上

- ◆旅館等宿泊産業全体の経営能力を向上には、生産性向上のスキルを持った人材やリーダーシップを持った若手の人材による経営の新陳代謝を図ることが必要。【参照4：取組み例】
- ◆併せて、DMOは地元金融機関等と緊密に連携して、専門的知見を活用した財務的なコンサルティング等のサポートを行うことが必要。

## (3) 旅館等宿泊事業等の円滑・円満な退出

- ◇地域観光産業の高生産性化等のためには、将来にわたり高生産性化が見込めず、また地元における体面の問題等から、不本意に経営を継続している、あるいは、そもそも経営困難な旅館等宿泊事業の適切な退出が円滑・円満に行われることが必要。
- ◇旅館等宿泊事業の撤退は、地元の関係金融機関や従業員等のステークホルダーへの影響が大きく、また、経営者の地元社会での体面の問題もあり、債務超過状態の企業には退出のインセンティブが働かない。
- ◇こうした企業の存続のための公的支援などが行われ、地域観光産業の高生産性化のみならず、地域の魅力の向上の観点からも、退出が適切な場合であっても、退出が進まない。

- ◆まずは、(2)の方策で、生産性向上が見込める場合には、事業承継支援により新たな経営者による旅館等宿泊事業の運営を続けることが有効。
- ◆これが難しい場合、円滑・円満に退出が可能となる対応を検討し、実現することが必要。
  - ・例えば、旅館等宿泊事業の円滑・円満な退出を実現するため、地域の将来も見据えて、地域の資源配分等を行うDMO及び地元金融機関が中心となり、行政、経済界・産業界等のステークホルダーが、地域の将来のための前向きな取組みとして合意形成して、地域内での雇用の継続等の雇用問題や、退出企業に係る債務への対応について、『地域観光産業生産性向上のためのソフト・ランディング計画（仮）』として策定。
  - ・当該計画に基づき、地域社会・経済の安定確保のために、地域関係者が協働して取り組むとともに、地域の旅館等宿泊産業のマーケット機能の回復のために国及び自治体が適切な役割分担により積極的な支援を行う仕組みを、観光庁は関係省庁の連携のもと、早急に検討し、観光圏整備法の枠組み等の活用も含め、具体化を図ることが必要。
  - ・当該計画には、地域の魅力の低下の防止のみならず、地域住民等にとっても暮らしやすい地域である必要があることから、旅館等宿泊施設の撤退による施設の解体後の土地の活用等についても、まちづくりの一環として定めることが必要。当該土地を緑地化する等の場合には、まちづくりとして公的支援を行うことも必要。
  - ・併せて、旅館等宿泊施設の解体について、適切な企業経営促進のため、観光庁の「宿泊業の高付加価値化のためのガイドライン」において、資産除去債務を貸借対照表上、適切に計上することを盛り込み、その計上を促すことも必要。

#### (4) 価値の適正評価と的確・戦略的な価格設定

- ◇旅館等宿泊産業の高所得産業化のためには、収益を確定する価格の的確かつ戦略的な設定、当該設定の地域全体でのマーケティング戦略との統合が必要。
- ◇しかしながら、従来の旅館等宿泊産業は、高度成長期以降、大量生産・消費・販売方式の浸透から、的確かつ戦略的な価格設定は、不十分な状況。 **【参照5：宿泊産業の構造背景】**
- ◇なお、このような状況は、安定的かつ一定規模の販売が見込める修学旅行において、現在においても顕著である。

- ◆観光庁は、旅館等宿泊産業の価格設定は、未だ、従来の考え方による低価格水準の延長線上にある、という背景・状況に加え、提供するサービスの価値を的確に認識した上で、価値に相応する価格設定を行うことで、改めて、良い品質・価値サービスには相応の価格設定を行うべきであること、低価格の場合には徹底して効率化された割り切ったサービスとすべきであることを、産業政策に基づくガイドラインとして、広く周知徹底することが必要。
- ◆併せて、旅館等宿泊施設が、インバウンド顧客向けの環境を整える必場合、インバウンド価格の設定も有効であることも、周知徹底を図ることが必要。
- ◆また、従来の販売側の要求ではなく、地域全体での経営戦略的取組みを踏まえた、自律的なダイナミック・プライシングの積極的導入も有用であることも、周知することが必要。
- ◆このためのレベニュー・マネジメントの適正な実行のため、観光庁は、ガイドラインの周知、経営・管理人材育成でのレベニュー・マネジメントの必須化が必要。
- ◆なお、安定的かつ一定規模の販売が見込むことができる修学旅行のあり方について、次世代の潜在需要創出の重要な機会である観点も踏まえ、観光庁は文部科学省と連携して、DMOが地域全体での経営戦略的取組みとしてコンテンツを、提案する仕組みなどを、修学旅行の意義や負担のあり方も含め、改めて検討することも必要。

#### (5) 実務人材の要件、育成等

- ◇施設や食事等が豪華・立派で、さらに、丁寧な接客であっても、顧客が、非日常の気づきや満足を得られないことは、高額な支払いに対する不満となり、一時は高収益でも、評判により、顧客離れをもたらす。
- ◇旅館等宿泊産業の生産性向上のための付加価値の向上には、施設面のみならず、顧客のCS (Customer Satisfaction:顧客満足度) に直接的に影響する、接客等に携わる実務人材が果たす役割が重要。
- ◇旅館等の顧客は、日常生活では享受できない本物の経験、時間、空間に対価を支払うものであり、当該目的の達成度合いにより、CSが確定し、対価が評価されるため、実務人材による地域の歴史や文化の正確で丁寧な説明は、CSの向上につながり、高付加価値化の源泉要素。

◆観光庁は、ガイドラインで、経営管理では、効率的・効果的なCS向上のため、JCSI (※)も参考とし、科学的アプローチで、サービスの要・不要の仕分けや、CS向上に貢献するサービスの充実等を行うことが必要なこと、さらに、実務人材が備えるべきサービスのプロフェッショナル化の最低限度の要件、を提示することが必要。

◆併せて、経営・管理人材育成で、JCSIの習得を必須とするとともに、DMOが、実務人材育成のたえ地域の正確な歴史、文化等の知識を習得するための講座実施、動画配信等を行うことに公的支援を行うことが必要。

◆なお、顧客のCSは、旅館等宿泊施設のみならず、地域全体のサービスの評価も影響するため、DMOは地域全体で整合ある取組みが行われるよう対応することが必要。

(※) JCSI (日本版顧客満足度指数) : 日本生産性本部サービス産業生産性協議会が運用する顧客満足度の指数、分析・評価モデル。業界横断のCSが比較可能な原因・結果要素を算出できる心理モデル。利用前から利用後までの6項目間の因果関係をモデル化。企業の経営目標や経営改善の効果測定に活用されている。

## (6) 旅館等宿泊産業の高付加価値化の取組み

◆旅館等宿泊産業の高付加価値化は、上記(5)に留意して、DMOは商品面及びソフト面の両面の高付加価値に取り組み、その具体化・持続化のためには、供給者目線の評価ではなく、実際の高付加価値旅行層の顧客やコンシェルジュ・サービス等当該マーケットの専門家による顧客目線での評価・市場化テストを行い、それを踏まえて、戦略的価格設定を行うことが必要であることを、観光庁はガイドライン等で明確にし、周知することが必要。

## 2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

◇地域観光産業の生産性向上のためには、中核となる旅館等宿泊事業の生産性向上とともに、地域観光の基盤の地域交通や、飲食、物販等の関連事業も、高付加価値化や、事業効率化等で生産性の向上を図ることが必要。

### (1) 地域交通サービスの柔軟実施と観光二次交通の確保等

◇現在、大都市圏以外の多くの地域では、地域交通の維持・確保等が困難な状況。観光需要の確実な取り込み等が重要であるとともに、サービスの高付加価値化・多様化等、地域特性、顧客ニーズ等に的確に対応するサービスの提供が必要。

◇観光立国の実現には、全国の観光地域のアクセスの確保は重要な課題。特に都市地域以外の観光地域は、通常のバス、タクシー等の二次交通は不十分な状況。地域によっては、二次交通が提供されていても、鉄道等幹線交通以外の、コミュニティバスや自家用有償等に関する内外利用者への情報発信が不十分な状況。

- ◆本研究所の地域交通産業の基盤強化・事業革新の委員会では、地域交通の維持・確保、活性化等について、多様で持続可能な具体的な方策を、現行の事業制度等を超えて検討し、提言（予定）。さらに、当該提言には、地域交通の情報発信やシームレス化を目的として、既存のプラットフォームの活用も含め、データ形式・規格の統一化や、連携ルール等の義務化等を盛り込み（予定）。
- ◆当該提言を踏まえ、制度改正等の具体化を図るとともに、特に、観光地域の地域交通については、自家用として宿泊施設等の送迎サービス等の実情や、地域観光産業の受益等、固有の状況も踏まえ、引き続き、検討を進め、具体化を図る必要。

## （２）地域交通のシームレス化

- ◇地域観光の移動のモード間の接続利便向上は、観光消費行動を活発化し、地域交通事業や物販等地域観光産業全体の生産性向上に資する。
- ◇鉄道、バス、タクシー、離島航路等の公共交通のみならず、シェア・サイクル、カーシェア、電動キックボード等、地域のあらゆる移動サービスが、多様なニーズに対応できるよう多様な選択肢で、シームレスなサービスを提供することが重要。

- ◆Ⅱ．４．（２）のMa a Sの取組みは有効。国土交通省では、観光地型Ma a Sを、推進支援事業等で支援しているが、今後は、地域内の交通のみならず国内幹線交通や国際航空とのつながりも具体化することが必要。
- ◆上記（１）の今後の地域交通の制度改正等の的確な取込みも含め、DMOが専門人材の知見を活用し、システム構築が目的化しないよう事業のグリップを行いつつ、確実に対応することが必要。

## （３）地域観光産業のシームレス化

- ◇地域観光産業を高生産性産業とするためには、需要面において国内・海外の顧客のニーズを的確かつ効率的に把握し、地域に取り込むことが必要。

- ◆地域交通や旅館等宿泊事業、飲食、物販等といった地域観光産業自体が一体的・シームレスにサービスを提供するとともに、地域の農業、医療等幅広い他分野との連携で高付加価値化を図ること等が必要であり、Ⅱ．４．（２）のDX化に取り組むことが必要。

## （４）価値の適正評価と的確・戦略的な価格設定

- ◆旅館等宿泊産業と同様に、収益を確定する価格の設定を的確かつ戦略的に行うことが必要であり、Ⅰ．（４）と同様の取組みを行うことが必要。DMOが地域全体で整合ある取組みが行われるよう対応することが必要。

## (5) 実務人材の要件、育成等

◇観光地域の地域交通、物販等、関連地域観光産業の付加価値の向上には、顧客のCSに直接影響する、運転手、販売員等の実務人材が果たす役割は重要。

◆関連地域観光産業の実務人材についても、1. (5) と同様の取組みが必要。DMOが地域全体で整合ある取組みが行われるよう対応することが必要。

## (6) ガイド人材の要件、育成等について

◇(5) の実務人材のみならず、観光資源の名勝旧跡等や自然、文化・アクティビティ体験に係るガイドのサービスは、顧客の知的満足度の充足や、安全・安心への信頼等、顧客のCSの向上に貢献するサービスであるとともに、観光の高付加価値化の源泉要素となる、それ自体が付加価値の高い重要なサービス。

◆観光庁は、ガイドの人材について、待遇改善や適正なサービス提供等の観点から、備えるべき要件、育成について、関係省庁と連携し、検討を行い、統一的なガイドラインを提示することが必要。

◆特に、自然やアクティビティを体験、案内する、顧客の安全・安心に係るガイドについては、関係団体等の自主的な認定等が行われているが、改めて、国において、安全・安心やサステナブルの観点、リ spons ンシブル・ツーリズム(※)の展開などの現状も踏まえ、関係団体等と連携し、公的な資格制度と業務のあり方を検討し、具体化を図ることが必要。

◆地域観光産業の高所得産業化のためには、ガイド人材は、現地人材であることが重要であるため、観光庁はDMOの現地人材ガイドの育成を促し、支援することが必要。

(※) リ spons ンシブル・ツーリズム(責任ある観光) : 旅行者が主体性や責任意識をもって行動する観光。旅先に住む人々に敬意を払い、共有遺産を大切にすること、地球を守ること、地域経済をサポートすること、安全な旅をすること、旅先の情報に通じた旅人となること、デジタルプラットフォームをうまく活用すること、による観光。(UNWTO)

## (7) 関連地域観光産業の高付加価値化の取組み

◆関連地域観光産業の高付加価値化の取組みが重要。取組みに当たっては、接遇やガイド等人的サービスのソフト面が高付加価値化されていない場合は、顧客の高額支払いの不満となり、関連地域観光産業の高付加価値化は実現しないことに留意して、1. (6) と同様の取組みを行うことが必要。

## 【地域分野】

### 3. DMOの本来機能の発揮について

#### (1) DMOの本来機能の明確化等

◇DMOが本来求められる機能は、観光を活用した地域経営の司令塔であり、地域の将来を見据えて、地域ブランディング、人や資金等の最適配分や、地域にお金が落ちる仕組みづくりなどを、客観的なデータの統計整備、戦略的な取組みの企画や計画的実行、その実行確認によるPDCAサイクルの実施等を通じて実現する等、地域への裨益のための基盤づくりを第一義とするいわば公的な機能。

**【参照6：DMOが行うべき最低**

#### **限の具体的取組み】**

◇DMOが、本来機能を発揮するためには、後述のような経営・管理能力及びリーダーシップを備えた人材や、安定した財源が必要であるとともに、DMOに地域観光の司令塔機能を委ね、協働することの地域の行政、地元経済界等のトップによる合意と、地域住民の理解と合意が必要。

◇一方、地域によっては、いわゆるDMCの取組みも展開されており、DMOは収益事業等で自ら稼ぎ活動する法人（DMC）であると認識されていることも多く、DMOが公的な本来機能を発揮するためには、公的財源等が必要であることが理解されない状況も散見。

◆観光庁は、限りある経済的・人的資源の適正配分のためにも、公的な本来機能を発揮するDMOと、DMCとのカテゴリーを制度上明確に区分し、DMOが行うべき上記の最低限の取組みを明確に提示するとともに、DMOとDMCの施策上の位置付けも明確に区分することが必要。

◆併せて、DMOの組織について、代表者は、地元自治体長や各界トップと対等に合意形成が可能な地元地域の人材であること、実務責任者は、地域経営のマネジメント能力を備えるCEO、財務・会計等の専門性の高いCFO、マーケティング等の専門性の高いCMOを配置することが必須であることを、明確化し、提示することが必要。これらの実務責任者の成果達成評価による明確な処遇等基準の導入も必要。

◆観光庁のDMOへの補助等に当たっては、安定財源も無く人材・体制等が不十分なため、毎年の新しい補助制度の申請・報告書作成等の負担が大きく、本来機能の発揮も困難な状況もあり、申請・報告書作成等のリモートヒアリングでの代替等、業務の負担軽減が必要。

◆DMOが地域経営の司令塔であることを、広く共通認識とし、本来機能を確実かつ安定的に発揮するためには、観光圏整備法に、DMOの組織や司令塔としての役割及び権限等を追加し、法律の枠組みを活用することも有効であり、必要。

## (2) 人材の確保等

### ①有効な確保方策

- ◇DMOのCEO等のトップレベルにおいては、地域経営のマネジメント能力やリーダーシップが求められ、CFOやCMOの業務責任者のみならず担当レベルにおいても、マーケティングや統計処理、DX、旅館等宿泊産業の生産性向上のサポートのためにも管理会計、財務等に関する知見が必要。
- ◇このような人材を地域において確保するためには、欧米での事例のとおり、相応の高い給与水準等（※）での待遇が必要。
- ◇しかしながら、現在の多くのDMOは、自治体の予算に基づく公的支援や出向で、運営が確保。DMOの給与水準も自治体の人件費予算の水準に依拠し、上記人材の確保のための給与水準の提示は困難。

- ◆自治体は、後述のDMOの安定的財源を確保することで、本来機能発揮のための人材確保に必要な高い給与水準の提示を実現することが必要。観光庁は、DMOの補助等に際しては、これを実現することを要件とする等で、自治体等の取組みを促すことが必要。
- ◆この場合、雇用契約等において、DMOの本来機能の発揮状況等の目標を設定して、その成果が、給与水準に反映する仕組みとすること等が必要。

(※) 米国コロラド州バイル町タウンマネージャーの待遇は年収20万~23.5万ドルと住宅提供であり、周辺のリゾート都市でも15万ドル以上が普通とされている。また、日本と比較して米国のDMOでは女性活躍が顕著であるとの指摘もある。

### ②出向による人材確保

- ◆関連企業や自治体は、DMOに人材を出向させる場合、モチベーションを感じ、業務に取り組めるよう、出向後のキャリアパスを明確に提示することで、DMOへの出向をキャリアパス上「魅力ある経験」と位置付けることが必要。
- ◆観光庁は「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」で、出向者に求める人材像や出向時に養うことができる能力・経験等出向者の要件や、出向終了後の出向元組織でのキャリアパスの明確化の必要性等を追記することが必要。
- ◆Ⅱ. 4 (3)と同様に、DMOの人材確保でも、観光庁と関係省庁が主導し、地域と連携し、副業・兼業人材をDMOが共有・活用できる仕組みを導入することが必要。

### ③外国人材の確保

- ◇地域において、当該地域の観光マーケットでの相対的位置付けを客観的に分析した上で、インバウンドに重点化する等の地域戦略を策定し、取り組む場合、ターゲットとする国や地域の顧客のニーズを的確に把握し、当該国等の歴史、文化、習慣等を踏まえたマーケティングが必要。

- ◆DMOは、当該国等の実情に精通するネイティブのスタッフの確保のため、現地雇用のみならず、リモートでのアドバイス等も含め、その活用を図ることが必要。

### (3) 安定した財源の確保

#### ① 宿泊税等

- ◇DMOが本来機能を発揮するためには、(2)①のとおり、相応の高い給与水準等の待遇で、経営・管理能力を備えた人材を確保し、長期的に安定して自律的・継続的に活動することが必要。
- ◇このためのDMOの活動財源は、長期的に安定的・自律的に確保する必要があるが、現在の多くのDMOは自治体の一般会計予算の補助等の公的支援により運営。長期的に安定した自律財源とは言えない状況であるとともに、DMOに必要な高度専門人材への給与水準等も、自治体の予算基準に依拠するため、相応の処遇の実現が困難な状況。
- ◇DMOの自律財源として、市町村税の入湯税は多くの市町村で導入されており、観光振興も使途となっているが、他の使途での活用等で固定化されている傾向。一方、都道府県税及び市町村税の宿泊税は、導入している自治体は国内には多くはなく、そのノウハウの蓄積も少数。

- ◆観光庁は、自治体における宿泊税の導入を促し、DMOの本来機能の発揮を確実なものとする等が必要である。 【参照7：取組み例】

#### ② その他T I D (Tourism Improvement District/観光産業改善地区)等

- ◆DMOの活動財源等の観光振興の財源は、長期的に安定的・自律的に確保する必要がある、かつ、地域の将来に広く裨益することから、自治体は、まずは、観光振興を使途目的とした宿泊税を導入することで、財源確保することに着実に取り組むことが必要。
- ◆地域の状況で、宿泊税の導入によっても、観光振興の財源確保が困難な場合、受益者負担のT I D (Tourism Improvement District/観光産業改善地区) 制度の導入等も有効。そのためにも、Ⅱ. 2 (2) の地域観光産業の地域価値向上への貢献の見える化が重要。
- ◆なお、観光庁は、宿泊税やT I D等、DMOの自律財源の導入手法等を「自主財源開発手法ガイドブック」でとりまとめているが、DMOの自律財源確保の動向をフォローアップし、導入が進まない場合には、その要因について分析し、課題解決のための対応が必要。

#### ③ 地域観光産業関連施設の包括的運営

- ◆DMOが地域経営の司令塔として効果的な地域経営を行うことを可能とするとともに、自律的財源を確保するため、自治体設置・所有の地域の核である、空港、MICE 施設、クルーズ船ターミナル、道の駅、物産館、温浴施設、駐車場等について、自治体は、運営権を包



括的にDMOに設定し、DMOが民間事業者の経営能力等を活用しつつ、効果的に地域全体での資源や利益の最適配分を行うことができ仕組みについて、検討することが必要。

- ◆この場合、DMOと、これら施設の運営を担う民間事業者のパートナーシップ協定等で、地域との関係構築を含め地域貢献、地域振興等の要求水準の適切な設定と、実施期間中のフォローアップ等が必要。

#### (4) 地域住民等の理解促進

◇地域の持続ある発展に向けて、DMOが本来機能を発揮することが可能となるためには、安定財源の確保や、地域の関係事業者を初め地域住民等との協働の円滑な実施が必要。

- ◆地域住民等のDMOの取組み等に対する適切な理解が必要不可欠なため、DMOの重要ミッションとして、地域観光産業の地域にとっての重要性を地域住民に啓発する取組みを、以下のような方策で強化することが必要。
  - ・観光庁は、DMOの登録要件で、DMOに対する住民満足度の指標を、必須KPI化。
  - ・DMOは、子供達も含めた幅広い地域住民に対し、地域の魅力や地域観光産業の重要性に関する理解促進のため、地域特性に対応した観光学習教材の作成や出前授業の実施、体験機会の創出等を実施。

## IV. 参 照

### 【参照 1：取組み例】

#### (2) 地域観光産業の地域価値や地域経済への貢献の見える化等

例えば、以下のような取組みを実施することが有効である。

- ・地域において、地域観光産業に重点的に資源配分を行う場合等には、当該資源配分による施策のめざす目的を明確にし、その目的を定量化した指標等を設けるとともに、わかりやすく可視化する。

例：アメリカの一部のDMOでは、めざす目的を「納税者の生活水準の維持・向上」と明確に定め、「観光入込による住民の税金額への貢献」を可視化。

### 【参照 2：取組み例】

#### (3) DX人材の確保方策

例えば、以下のような取組みを実施することが有効である。

- ・都市部の大企業等に在籍する副業・兼業人材を活用できる仕組みを導入し、その人材を地域内でシェアする仕組みの導入を推進する。
- ・公的機関において、副業・兼業人材とDMOを含めた地域の観光関連事業者とのマッチング支援事業（副業・兼業人材の活かし方に関するセミナーの開催、観光DXに特化したマッチング・プラットフォームの構築等）を行う。
- ・DMOに高度DX人材を配置し、当該人材を地域内でシェアし、観光地全体のDX化の進を目的として、観光庁において、地域内デジタル人材のシェアリング実証モデル事業制度を創設する。

### 【参照 3：取組み例】

#### (4) 長期的視点でのDX人材の育成の必要性

例えば、以下のような取組みを実施することが有効である。

- ・日本のデータサイエンス学部の学生や、国立高等専門学校に在籍する学生たちに、地域観光産業の魅力への共感を促し、地域観光産業のIT・DX人材として育成する。

具体的には、観光庁と関係省庁が主導し、産学官連携（産業界、学校、自治体・DMOの連携）による地域の観光産業の課題やニーズに対応したプロジェクト、演習・実習、インターンシップの実施、オープンイノベーションの場の創設等を行う。

- ・日本に留学する外国人材についても、卒業後に地域観光産業に従事できる制度設計も必要。

具体的には、アメリカにおいてエンジニアリング系の留学生在が卒業後3年間はアメリカで働ける仕組みを作っているように、日本においても当該専門学部を卒業した留学生に対し、就職活動の延長ではなく、職業トレーニングの形で滞在を延長することが可能なビザを付与することを、関係省庁が連携して検討する。

## 【参照4：取組み例】

### （2）経営の新陳代謝・経営能力の向上

例えば、以下のような取組みを実施することが有効である。

- ・現に地域の次世代の若手経営者、新規に経営に参加しようとする若手人材を対象として、経営・経済系の大学院等に、経験則・属人性によらない、管理会計の適正な実施も含め、データ等に基づく科学的アプローチによる経営・管理等の経営マネジメントの集中講座の開設について、関係省庁が連携して、公的支援を行う。
- ・観光庁等の旅館等宿泊事業への公的支援等は、その経営者が当該講座を修了していることを条件とする等を制度化する。
- ・生産性の向上が見込める等にもかかわらず、後継者のいない宿泊施設の事業承継について、各都道府県レベルで商工会が実施する事業承継支援を活用する際にも、当該講座の修了を条件とする等を制度化する。
- ・また、当該講座を修了する等、やる気ある新規の若手人材の経営への参画を後押しするため、現旅館経営者が大家として土地・建物を所有し、新規の若手人材が運営を行う、『所有』と『運営』の分離の上下分離を、旅館業においても一層、推進する。

具体的には、観光庁は経済産業省とも連携し、各都道府県レベルの商工会が実施する事業承継支援の枠組みの中で、運営を譲りたいオーナーと、上述の講座修了等の要件を備え、やる気のある新規若手人材を繋げるマッチング・プラットフォームを構築する。

## 【参照5：旅館等宿泊産業の構造背景】

- ・我が国の観光産業界では、お手頃に誰もが観光旅行を経験できる、戦後の高度成長期の観光の大衆化に伴い、薄利であっても、団体旅行等の大量消費に対応できる画一規格化された宿泊・食等のサービスを大量生産し、販売することで収益が確保される、大量生産・消費・販売型が主流であった。
- ・この方式は、大手旅行代理店のコンピューターブロック等の強力・大規模な販売力に依拠しており、販売側は、その販売力を背景に旅館等宿泊事業者に対し、「良い物・サービスをより安く」提供することを求め、旅館等宿泊事業者は、販売側の提示するサービス内容・価格等で商品を用意すれば、一定の収益を確保することができた。
- ・結果、サービス内容や価格の決定等の生産性に関して、販売側が主導・決定し、旅館等宿泊事業者にとっては、従属的・他律的なものとなった。
- ・また、この方式における、旅館等宿泊サービスの市場価格は、旅館等宿泊事業者の利益と販売側の利益を含むが、両者の相対的力関係もあり、旅館等宿泊産業が創出する付加価値相当の対価が適正に評価されることは困難な構造にあり、概して旅館等宿泊産業側は、そのサービスを、本来の付加価値等の適正な評価よりも低い価格で、いわゆる「良い物を安く」提供していたものとする。
- ・さらに、旅館等宿泊事業者は、販売側の仕入れ価格を前提として、販売側の要求水準で、サービス提供することから、費用の構成と、価格の関係も曖昧・不明瞭となる構造でもあった。

## 【参照6：DMOが行うべき最低限の具体的取組み】

### (1) DMOの本来機能の明確化等

DMOが行うべき最低限の具体的取組みは、以下のとおり。

- ・Ⅱ. 3. の地域全体での経営戦略的取組み、
- ・Ⅲ. 1. (1) ②の立地・集積に関する取組み、④の管理会計導入の徹底に関する取組み、
- ・Ⅲ. 1. (2) 経営の新陳代謝・経営能力の向上、(3) 旅館等宿泊事業等の円滑・円満な退出、(5) 実務人材の育成に関する取組み、(6) の高付加価値化の取組み、
- ・Ⅲ. 2. (1) の観光二次交通の確保等に関する取組み、(2) 地域交通のシームレス化、(3) 地域観光産業のシームレス化、(5) 実務人材の育成等に関する取組み、(6) ガイド人材の育成等に関する取組み、(7) 高付加価値化の取組み、  
などである。

## 【参照7：取組み例】

### (3) 安定した財源の確保

例えば、以下のような取組みを実施することが必要である。

- ・観光庁において、宿泊税や入湯税を観光振興に活用した結果、税金投入額以上に地域経済や自治体財政への裨益につなげている自治体の事例をまとめる。
- ・宿泊税等を導入し、かつ、用途に関する会議体の設置や基金化などで、用途を観光振興とする等の方向性が示されている自治体の事例をまとめる。
- ・さらに、宿泊税や入湯税をDMOの安定した自律財源として活用可能とするために有効と考えられる、宿泊税の導入方法に関して、次のような基本フレームを例示する。  
《基本フレームの内容想定例》
  - ◇徴収条例とは別途、新たに用途条例をセットで制定。
  - ◇用途に関する会議体の設置、基金化等。
- ・その上で、観光庁は、これらの事例を「自主財源開発手法ガイドブック」に追記し、明示するとともに、関係省庁とも連携し、自治体等に対して周知を図る。

## 参 考

### ○地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する検討委員会 委員等名簿（令和5年3月末）

委員(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
	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 デックポープ観光研究所 首席研究員
	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

（敬称略・順不同）

### ○検討委員会開催経過

- 【第1回】 令和4年11月7日（月）
  - 本調査研究の趣旨について
  - 地域観光産業の現況把握について
  - 論点（案）について
- 【第2回】 令和5年2月8日（水）
  - 第1回委員会におけるご意見とその対応、参考情報
  - 提言（素案）について（議論）
- 【第3回】 令和5年3月27日（月）
  - 第2回委員会におけるご意見とその対応、参考情報
  - 提言（案）について（とりまとめ議論）