

地域観光産業基盤強化・事業革新に関する提言（2023年（令和5年）7月）に基づく「地域観光産業の見える化に関する検討委員会」とりまとめ

I. 調査研究の趣旨・概要

観光産業の重要性と課題

【地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言（2023（令和5）年7月）より】

- 観光産業は世界的にも経済成長を牽引する重要産業。我が国では世界に比類ない独自の文化、歴史、自然環境など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、長期的成長が見込まれる我が国の基幹産業足りうる産業。関連産業分野は幅広く、裾野の広い産業。
- 一方で、労働集約型産業のため、担い手である人手、経営・管理等を適切に行う人材確保が長期成長には必須だが、労働生産性が低く、賃金水準が低いため、一貫して人手不足の状況。

地域観光産業の生産性向上のための基本的な取組事項

【地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言（2023（令和5）年7月）より】

- 生産性向上の取組の根拠となる観光産業における「付加価値」の創出・分布構造の「見える化」を図ることが必要。
- 地域観光産業の地域価値や地域経済への貢献に関する「見える化」が必要。

II. 調査の流れ

提言に基づき、地域観光産業の生産性(※)向上等の取組に資する地域観光産業の見える化の具体化を図ることを目的とし、以下を実施する

(※) 本稿における「生産性」は、付加価値労働生産性を意味する。

1. 国内地域観光産業の生産性の現状（調査1）

- (1) 地域観光産業の各主体及び集客プラットフォームの労働生産性
- (2) 地域観光産業の構造の「見える化」（宿泊事業者の商流構造及び宿泊事業者の生産性向上に向けた取組の実態）
- (3) 国内調査からの示唆

2. 宿泊産業の生産性に関する海外調査（調査2）

- (1) 宿泊産業の生産性に関する諸外国の状況及び取組
- (2) フランス調査
- (3) 海外調査からの示唆

3. 宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」について（調査3）

- ・ 上記1. 2. の調査を踏まえ、宿泊産業の主体の生産性向上のための重点ポイントや取り組むべき内容を「見える化」する。
- ・ 宿泊産業の主体の生産性向上に向けて、現場での取組の際に活用できるよう、『宿泊産業の生産性向上のための手引き』を作成する。

III. 国内地域観光産業の生産性の現状（調査1）

1. 地域観光産業の各主体及び集客プラットフォームにおける労働生産性

- 宿泊業、飲食サービス業の労働生産性は全産業平均を下回り、「非製造業」全体と比較しても、「宿泊業」の労働生産性は低い水準にある。
- 一方、インターネットによる旅行サービスの仲介に関わるインターネット付随サービス業や旅行業の労働生産性は、全産業に対して、上回っている状況。
- 「宿泊業」の中で比較すると、資本金規模が小さいほど、労働生産性が低い傾向。
- 宿泊産業の生産性は、コロナ禍で大きく低下したが、2023年度においては、インバウンドの増加などによる大幅な需要回復により、上昇率は全産業で最大(前年度比+12.0%)。しかしながら、生産性上昇幅に比べて賃金変化幅は小さい。

2. 地域観光産業の構造の「見える化」

宿泊事業者の商流構造、宿泊事業者の生産性向上に向けた取組の実態

- 宿泊産業は、地域内の他産業との商取引も多く、裾野が広い産業であり、地域の持続的発展を支える重要な産業である。
- 国内宿泊事業者にヒアリングを実施し、付加価値の分布・流出状況について調査。地元地域への裨益は売上の約20%～25%。OTA手数料は売上の7%～10%であった。

①施設への投資に関する取組の実態

- ・各帳簿は整備されているが、時価会計ベースのものは作成されておらず、経営状況が正確に把握できていない。
- ・投資計画の作成が実施されていない。もしくは結果の振り返りを実施していない。
- ・建築基準法、消防法などの法改正に伴う突発的な改修義務が、運営継続（費用面、経営判断等）に大きな負担となっている。

②業務改革及び人的資本の蓄積に関する取組の実態

- ・労働関係法規の遵守にとどまり、従業員のエンゲージメント向上に向けた取組は不十分。
- ・ITシステム導入は進みつつあるが、複数部門、分野横断的業務改革は不十分。

③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上に関する取組の実態

- ・顧客ターゲットのセグメントが多くの施設で未設定であり、顧客に合わせたコンテンツ開発やプライシング、プロモーションが継続的に実施できていない。
- ・リピート率、客室平均単価(ADR)、客室稼働率(OCC)、販売可能な客室1室あたりの収益(RevPAR)等の指標を把握できていない。

3. 国内調査からの示唆

- 生産性に関する取組度合いは事業者によって異なるが、施設への投資や業務改革及び人的資本の蓄積に関しては最低限度の取組にとどまっている。
- 顧客価値向上や的確なプライシングについては未実施の事業者が多く、生産性向上に向けた具体的な取組の見える化が求められる。

IV. 宿泊産業の生産性に関する海外調査（調査2）

1. 宿泊産業の生産性に関する諸外国の状況及び取組

宿泊産業が抱える課題、世界の観光政策の潮流、宿泊・飲食産業の労働生産性に関する国際比較、宿泊産業に関する各国の政策及びDMOの取組について、文献調査及びインタビュー調査を実施。

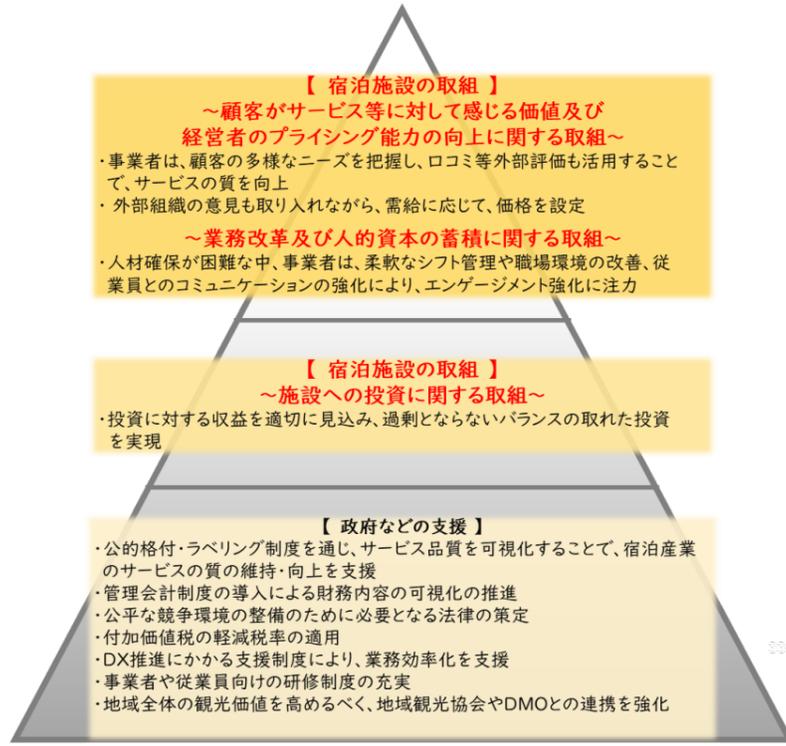
2. フランス調査

外国人観光客数世界首位のフランスにおいて、宿泊産業の現状や課題、収益性向上に向けた政府関係機関の取組、及び宿泊事業者の商流や取組について、現地調査を実施。

3. 海外調査からの示唆

○ **顧客の満足度を高める取組など顧客価値向上を重視する経営が、結果的に宿泊産業の労働生産性・収益性を高めている。**

○ **政府関係機関は、公的格付制度や管理会計制度、データ整備支援、公平な競争環境の整備等により、宿泊事業者を支援。**



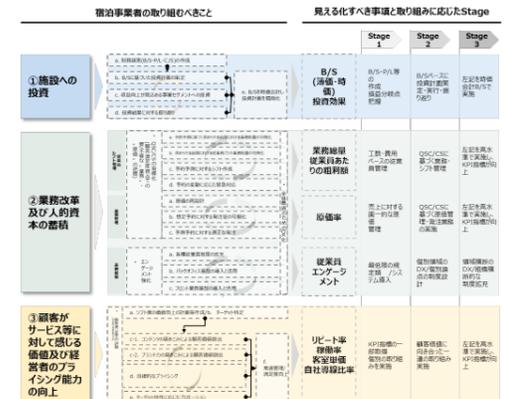
V. 宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」の概要（調査3）

1. 見える化の概要

- 宿泊産業等観光産業の生産性向上のためには、製造業等と同様に**施設への投資や業務改革及び人的資本の蓄積が重要であることは当然**であるが、**他産業との比較において、宿泊産業特有の要素として、雰囲気・ブランド・顧客の知的満足**を充足する説明等の「**ソフト面の価値**」が重要であり、**この価値に相応する的確なプライシングが生産性向上の鍵**。これについては、海外調査においても明らかになったところ。
- このように、宿泊産業の生産性向上は、施設のブランド力（自らの施設及び地域の伝統・文化・歴史や場の雰囲気等も背景とする**顧客の知的満足等への訴求力**）やサービス力といった**ソフト面の価値**の創出に加え、このソフト面の価値に相応する**プライシング**を、外部評価者（コンサルなど）による見極めも踏まえて、**適正に判断する経営者のセンス・能力**に大きく依存するものである。
- ◎ このため、**経営者は、このような「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」が生産性向上の重点項目であることを認識して取り組むことが必要**であり、その**センス・能力を高めることに努め**、不足する場合には、外部力を活用することが重要である。

2. 宿泊事業者の生産性向上に向けたフレームの全体像

- 宿泊事業の生産性向上には、各事業者の取組状況や進捗に応じた対応が重要。宿泊事業者の現状・段階に応じて取り組むべきことを整理した。



3. 宿泊産業の生産性向上に向けての留意事項

- 宿泊産業の生産性向上に必要な「見える化」の具体的内容、それによる取組の詳細は、現場においてマニュアル的に活用できるよう、**別冊の『宿泊産業の生産性向上のための手引き』に整理**しており、積極的な活用を期待する。
- 宿泊産業の生産性向上には、この『手引き』に基づく個々の宿泊事業者の取組みだけでなく、**海外調査からもその実行が必要と考えられる『地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言』による、地域観光産業に関する産業政策、地域全体での経営戦略的取組み、公的格付制度の導入、管理会計の徹底、DMOの本来機能発揮、DMOとの連携などの取組みや、国の支援に当たっての『手引き』の活用等の要件化などが行われることが必要。**
- 宿泊施設周辺地域全体の価値を高めるために、宿泊事業に関連する地域の事業者の方々にも、この『手引き』を参考にしていただくことで、自らの事業の生産性の向上、付加価値の向上に貢献することが可能と考えている。