

～地域観光産業を高生産性で高所得産業に！～

2023.10.16  
一般財団法人 運輸総合研究所

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
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

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【地域分野】

3. DMOの本来機能の発揮について

※青字: パネルディスカッションのテーマ

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
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

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【地域分野】

3. DMOの本来機能の発揮について

## ○ 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】

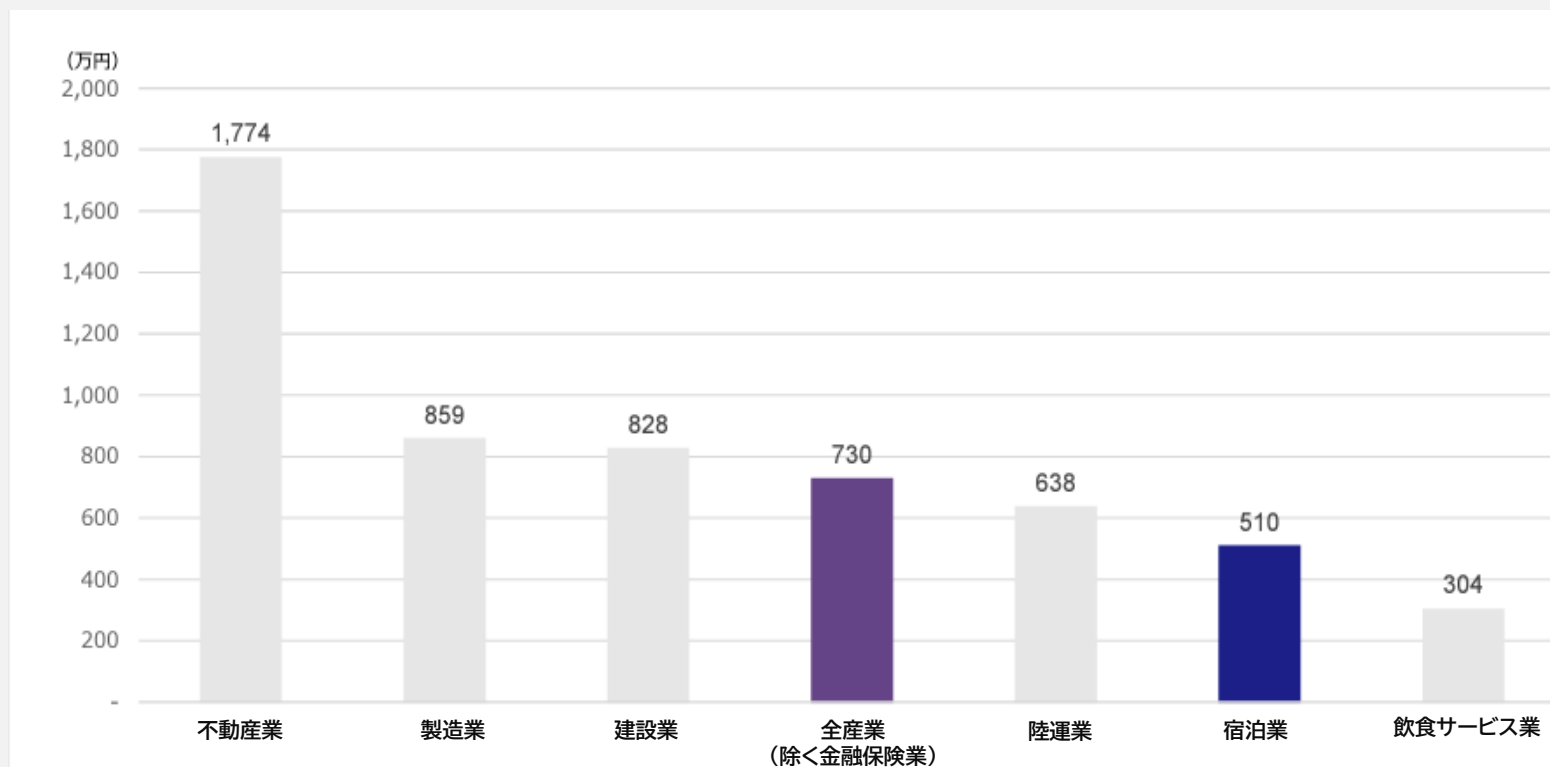
- ◇ 観光産業は、世界的にも経済成長を牽引する重要産業。
- ◇ 観光産業は、世界に比類ない独自の文化、歴史、自然環境など日本固有の資源を活用し国の内外の需要を取り込み、長期的成長を見込める、日本経済を支えるリーディング産業であり、我が国の基幹産業ともなる産業。
- ◇ 一方、観光産業は労働集約型産業であるため、長期的成長を実現するためには、担い手や、経営・管理等を適切に行う人材の確保が必須。
- ◇ しかし、日本では、観光産業を含むサービス関連産業は、他産業分野と比較して労働生産性が低く、観光産業の賃金水準は低い。結果、観光産業は一貫して人手不足の状況。

# 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

### 業種別労働生産性(従業員一人当付加価値)の比較(2018年度)

- ・ 宿泊業の労働生産性は他産業と比べ低い水準



出典:財務総合政策研究所「法人企業統計調査」(2018年度)

# 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

### 日本における観光産業の現状

- ・ 宿泊業や飲食業は、他業種に比べて人手不足であり、離職率も高い

#### 【業種別の人手不足企業、産業別の離職率と入職率】

( 図表 人手不足企業の割合 上位10業種、2022年10月 )

(%)

	正社員		非正社員	
1	情報サービス	69.1	宿泊	76.3
2	宿泊	65.4	飲食	75.0
3	飲食	64.9	人材派遣・紹介	57.5
4	建設	64.5	娯楽サービス	55.3
5	運輸・倉庫	63.8	各種商品小売	51.2
6	メンテナンス・警備・検査	62.4	農・林・水産	48.6
7	金融	62.0	飲食	48.5
8	人材派遣・紹介	61.3	メンテナンス・警備・検査	46.4
9	農・林・水産	59.5	医薬品・日用雑貨品小売	43.8
10	自動車・同部品小売	56.7	運輸・倉庫	43.5

宿泊業、飲食業が上位に位置している

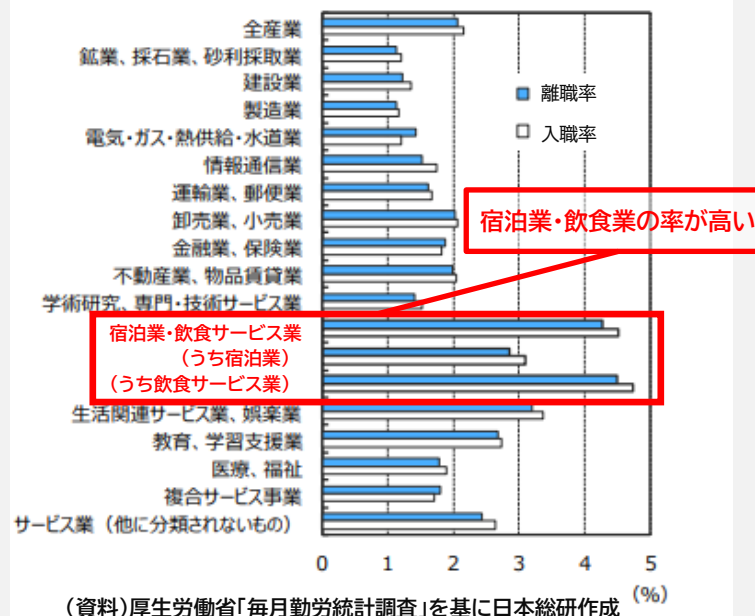
(資料)帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」(2022年10月)を基に日本総研作成

(注)従業員の過不足状況について、「非常に不足」「不足」「やや不足」と答えた企業の割合

調査期間は2022年9月15～30日で、全国2万6494社を対象に実施。有効回答企業数は1万1621社(回答率43.9%)

画像出所: <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/13866.pdf>

( 図表 産業別の離職率と入職率(2019年、月平均) )



宿泊業・飲食業の率が高い

宿泊業・飲食サービス業  
(うち宿泊業)  
(うち飲食サービス業)

(資料)厚生労働省「毎月勤労統計調査」を基に日本総研作成 (%)

# 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

- 米国 C&M Travel Recruitment の2022 年上半期旅行給与指数によると、パンデミック前に比べて旅行業界の賃金が大幅に上昇
- ファーストリテイリング、優秀な人材確保に向けて国内従業員の給与を4割引き上げ

### 現状

#### 【米国 2022 年上半期旅行給与指数】



#### Travel salaries jump sharply in 2022

Wages for the typical new job in travel have risen by a huge 13.03 per cent since before the pandemic, according to the 2022 H1 Travel Salary Index from C&M Travel Recruitment which surveyed all new vacancies registered with the companies during the timeframe.

With an average of £27,635, salaries for standard new travel jobs (those paying up to £40,000) jumped by more than £3,000 from the figure of £24,449 recorded in the first six months of 2019. It was also up by 13.71 per cent from the first half of last year.

However, new executive travel roles (those paying more than £40,000) have seen an average drop in salary of 4.81 per cent since 2019 and 2.63 per cent since 2021 to stand at £50,189.

This has resulted in overall salaries for new travel jobs increasing by 5.25 per cent in the first six months of 2022 compared to the same period of 2019. With an average wage of £29,707, travel salaries remain in line with those seen at the beginning of last year – down by just £10 or 0.03 per cent.

Speaking about the stats, Barbara Kolosinska, Director at C&M Travel Recruitment, said: "It may look like travel salaries have unexpectedly jumped in the past year, but this has been a long time coming. Travel has always been comparatively poorly paid industry and, when you couple this with the current lack of available candidates, wages simply had to rise.

"Travel companies are realising that it's no longer acceptable to pay minimum wage to experienced candidates – and they're also realising that they simply won't be able to fill their job vacancies if they offer such derogatory salaries.

"We are also seeing many candidates handing in their notice and then being counter offered by their current company with significantly higher salaries in an effort to convince them to stay. This bidding war for top talent suggests that wages will continue to rise for at least the short-term.

画像出所: <https://www.candm.co.uk/news/press-releases/travel-salary-index-2022-h1-overview/>

### 現状

#### 【ファーストリテイリング】

##### ■ グループ企業ニュース

最終更新日: 2023.01.11

#### ファーストリテイリンググループ、報酬改定へ 人材への投資を大幅強化、グローバル水準目指す

株式会社ファーストリテイリング  
to English page

ファーストリテイリンググループは、成長意欲と能力ある従業員一人ひとりにフェアに報い、企業としての世界水準での競争力と成長力を強化するため、今年9月、報酬を改定し、人材への投資を大幅に強化します。

弊社は現在、この改定を世界各地で進めており、今回は特に、海外に比べて報酬水準が低値に留まっている日本において、報酬テーブルを大幅にアップするとともに、これまで以上に成長意欲と事業への貢献能力に基づいて個々の人材に報いることができるよう、人事制度を見直すことにしました。弊社のグローバルヘッドクォーター機能を目指し、各国・地域と連携して仕事を進める本社・本部の人はもちろん、店舗で世界に通用する水準の仕事に取り組む人材にもしっかり報い、従業員一人ひとりの成長が、企業としての成長、さらには世界での競争力強化につながり、その結果として、さらに従業員に報いることができる企業経営を目指していきます。

具体的には、職種・階層別に求められる能力や要件を定義し、各従業員に付与している「グレード」の報酬水準を数%~約40%アップします。これを機に、フラットで機動性が高い組織運営の実態に沿うよう、従来の役職手当などは取りやめ、それぞれの報酬は、基本給と各期の業績成果によって決まる賞与などによって構成します。報酬アップの一例としては、現行25万5千円である新入社員の新任給を30万円に(年取で約18%アップ)、入社1~2年目で就任する新人店長は月収29万円を39万円に(年取で約36%アップ)、その他の従業員も、年取で数%~約40%の範囲でアップする予定です。

従業員一人ひとりの新たな報酬を決めるにあたっては、グローバル共通のグレードの基準を、仕事の実績・成果、成果を出し組織に貢献する能力、成長意欲・成長性などの観点から改めて明確にし、上司によるきめ細かな評価はもちろん、経営層や人事部が一人ひとりの評価にしっかり関わり、フェアなグレード評価を実現していきます。

また、今回の報酬改定に先がけ、国内店舗の準社員(パート・アルバイト)の時給は、昨年9月にすでに改定しました。これは、お客様に最高のサービスを提供する店舗販売員への期待、職責、能力に応じて、それにふさわしい報酬を支払う狙いから改定したものです。今後は、店舗スタッフから店長・経営者となる従来のキャリアパスは維持しつつ、店長・経営者は目指さずとも、販売専門職として、お客様への最高のサービスを追求し、個店や全社に貢献できる人も同様に評価・育成していきます。

今回は報酬制度だけでなく、組織の働き方も見直し、各国・地域の本部がグローバルに、そしてそれぞれの現場と連携して問題解決を推進しやすい組織や働き方、フラットで機動性が高い組織構造、全員がお客様視点・全社視点で問題を発見、部署に関わりなく率直に課題を提起し合い、経営幹部からスタッフまでが一つのチームとなって解決策の実行に取り組み風土づくりを進めていきます。従業員一人ひとりが、成果の実現に向けて、能力を最大に発揮できるよう、組織全体のあり方、働き方を変革していきます。

画像出所: <https://www.fastretailing.com/jp/group/news/2301110900.html>

# 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

### 【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？>

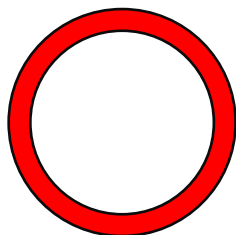


- ◇ 『旧来型ビジネスモデル』から脱却することが急務
- ◇ このための、産業の基盤強化・事業革新が必要



『旧来型ビジネスモデル』

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ような  
他律的なビジネスモデル



『めざすビジネスモデル』

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で  
付加価値労働生産性の向上を図る 自律的なビジネスモデル



# 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

### 【提言の必要性】

#### <観光産業界の問題の現状>

- 「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
- 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



#### <我が国が将来的にも持続ある発展を維持するためには？>

- ◇ 国・自治体・観光産業界・金融機関等関係者間で、現状を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。



地域観光産業を高生産性で高所得産業とするための  
基盤強化・事業革新の方策について、提言する。

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について

### 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

## 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

### 2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【地域分野】

### 3. DMOの本来機能の発揮について

## Ⅱ. 地域観光産業の生産性向上のための基本的な取り組み事項

- 観光産業を高生産性で高所得産業とするための、産業の基盤強化や事業革新の方策について、基本的な取り組み事項として、以下を提言する。

観光産業に産業政策が無いことが問題。

戦略的産業政策とは！

### 1. 産業政策の必要性と有効性

- ◇ 効率的な予算・人材等の資源配分の実現を図るため、国の『産業政策』が必要かつ有効。

### 2. 観光産業の重要性の見える化

- ◇ 観光産業が基幹産業となるものであることを、地域、産業界などが真に理解して、取り組むため地域価値や地域経済への貢献の「見える化」や、付加価値を創出した主体に適正に利益分配が行われる労働分配率の適正化のための観光産業の付加価値の「見える化」が必要。

### 3. 地域全体での経営戦略的取り組み

- ◇ 平均的・総花的に取り組むのではなく、高価格集客に特化、あるいは手頃な価格集客に特化する等、地域で、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に取り組むことが必要。
- ◇ 観光圏整備法も活用して、DMO( Destination Management/Marketing Organization)が中心となって、地域全体で戦略的に進めていくことが必要。

### 4. 地域全体でのバックカスティングによるDX化

- ◇ DXはあくまでもツールであり、バックカスティング(※将来の地域の姿から逆算して施策を策定すること)により、取り組むべきDX化の展開を地域全体で進めることが必要。

## 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

#### 【産業政策の必要性】

◎ 国、自治体、産業界の限られた予算等経済面及び人材面の制約のもと、観光産業を持続可能な成長産業とするためには、選択と集中による、効率的な資源配分を実現するとともに、配分された資源の観光産業成長への寄与について検証する産業政策が必要。

#### 【産業政策の有効性】

◎ 観光産業は、関係主体の合意形成や、自治体行政との整合等、コーディネーションが重要となるため、国が取組みの方向性を示す産業政策が有効。



◇ 観光庁は、観光産業が国及び地域にもたらす貢献を明確にした上で、地域観光産業を含む観光産業の目指すべきあり方を実現するための以下に関する施策を、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
- ② 労働分配率の適正化
- ③ 価値に相応する価格設定
- ④ 高付加価値化
- ⑤ 円滑・円満な退出・新陳代謝
- ⑥ 潜在需要の掘り起こし
- ⑦ 中長期的取組みの重要性

## 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

#### 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、文化等の知識の提供、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。

(※)実務人材:観光産業の現場の人材(観光庁)

#### ③ 価値に相応する価格の設定

- ◇ 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。

## Ⅱ. 地域観光産業の生産性向上のための基本的な取り組み事項

### 1. 産業政策の必要性と有効性

#### ④ 高付加価値化

- ◇ 価値に相当する価格を設定するを前提とした上で、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、両面の付加価値が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。

(※)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。)

#### 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、前向きな取り組みとして行うことが必要であり、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。

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
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

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【地域分野】

3. DMOの本来機能の発揮について

### 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

#### <問題の背景>

◎ 高度経済成長期以降の大量生産・大量消費型の方式では、コンピューターで販売管理等を行うコンピューター・ブロックにより、旅館等から大量の販売客室を仕入れた強力な販売力を持つ外部事業者が、価格設定・サービス水準決定を実質的に担い、販売を主導。

◎ 旅館等宿泊事業者は、これに依拠することで利益配分。



◎ 結果、価格やサービス内容など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、全国の多くの観光地域は平均的・画一的となり、需要縮小局面に入り、各地の地域観光産業自体が競争力・収益力を低下。

◎ 地域経済・社会への裨益の観点では、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**



# 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

### <取組み事項>

#### (1)旅館等宿泊産業に関する産業政策の必要性

- ◇ 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等の土地利用施策において、地域が旅館等宿泊産業の立地・集積のあり方を具体化できるよう、仕組みを検討し、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。
- ◇ 公的な格付け制度の導入が必要。

#### (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の向上には、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

#### (3)旅館等宿泊事業等の円滑・円満な退出

#### (4)価値の適正評価と的確・戦略的な価格設定

#### (5)実務人材の要件、育成等

#### (6)旅館等宿泊産業の高付加価値化の取組み

# 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

### (3)旅館等宿泊事業等の円滑・円満な退出

地域の将来のため、地域の覚悟で！

- ◇ 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である。
- ◇ このため、例えば、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を図り、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をソフトランディング計画として策定する。
- ◇ そして、同計画に基づき、地域関係者が協働して取組み、旅館等宿泊産業のマーケット機能の回復に向けて、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、という仕組みを、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の活用も含め、具体化を図ることが必要である。

### 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

#### (4) 価値の適正評価と的確・戦略的な価格設定

脱「いいものを、より安く」プライシングは  
バリューコンシャスで！

- ◇ 良い品質・価値サービスには相応の価格設定が必要。
- ◇ 観光庁は、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を、産業政策のガイドラインとして、広く周知徹底することが必要。

### 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

#### (5)実務人材の要件、育成等

生産性向上はCSを向上させる本物のサービスのプロが必要！

- ◇ 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ため、目的の達成度合いで、CSが確定し、対価が評価される。
- ◇ 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。サービス・プロ化の最低限度の要件提示が必要。

# 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)旅館等宿泊産業の高付加価値化の取組み

自己満足ではない高付加価値の向上を！

- ◇ 施設・商品等ハード面、接遇・説明等ソフト面の両面での高付加価値化が必要。
- ◇ 供給者目線の評価ではなく、高付加価値旅行層の顧客やコンシェルジュ・サービスなどマーケットの専門家による顧客目線での評価・市場化テストで、戦略的価格設定を行うことが必要。
- ◇ 観光庁は、ガイドラインでの周知徹底が必要。

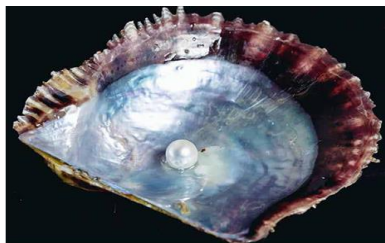
- ・ アマングループが展開する伊勢志摩のアマナムでは、ラグジュアリー層をターゲットにした価格設定で普段は体験できない特別なプログラム販売により高付加価値化を実現している



【海女漁への同行】

開催時期: 5月 - 10月、8am - 3pm  
所要時間: 約7時間  
2名様 ¥100,000より税・サービス料込

国の重要無形民俗文化財である海女さんと一緒に潜るプログラム。海や島の地形や風や潮を読み、海の中の様子から獲物の有無を的確に判断する漁の様子を間近に見学。終了後は海女小屋を模した小屋で魚介ランチを提供



【英虞湾マイパール】

開催時期: 4月 - 7月、10am - 2pm  
所要時間: 約4時間  
2名様 ¥100,000より 税・サービス料込

養殖人の方々に真珠の核入れの指導を受け、ご自身でアコヤ貝への核入れにチャレンジし、自分だけの真珠を作成。希望によりアクセサリにもできる



【伊勢神宮 特別参拝】

開催期間: 通年、10am - 3pm  
所要時間: 約5時間2名様  
¥60,000より 税・サービス料込

内宮・外宮ともに、一般拝所より内側で行われる正式参拝をご案内。服装も礼服を基本とした正装を要求

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
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

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【地域分野】

3. DMOの本来機能の発揮について

### 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】2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

#### <方策の必要性>

- ◎ 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、地域観光の基盤となる地域交通や、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。
- ◎ 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

# 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】2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### <取組み事項>

#### (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

- ◇ 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。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。
- ◇ 地域観光産業の受益等、観光地域固有の状況も踏まえ、引き続き、検討を進め、具体化を図る。

#### (2)地域交通のシームレス化

- ◇ 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。
- ◇ Maasについても、航空、幹線鉄道との連携が必要。

#### (3)地域観光産業のシームレス化

- ◇ 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が必要。このための、DX化も必要。

#### (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。

#### (5)実務人材の要件、育成等

- ◇ 旅館等宿泊産業と同様に、地域交通、物販等の関連地域観光産業の付加価値の向上には、顧客のCSIに直接影響する、運転手、販売員等の実務人材の役割は重要。

#### (6)ガイド人材の要件、育成等について

#### (7)関連地域観光産業の高付加価値化の取組み

- ◇ 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るため、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、顧客目線の取組みを行うことが必要。



### 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】2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

#### (6)ガイド人材の要件、育成等

ガイド・サービスは高付加価値の源泉！

- ◇ 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、安全・安心への信頼など、顧客のCSの向上に貢献するサービス。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、統一的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、改めて、国において、安全・安心やサステナブルの観点も踏まえ、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。
- ◇ ガイド人材は、現地人材であることが重要。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。

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
4. 地域全体でのバックキャストによるDX化について

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【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
  - (2) 人材の確保
  - (3) 安定した財源の確保
  - (4) 地域住民等の理解促進

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
4. 地域全体でのバックキャストによるDX化について

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【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
  - (2) 人材の確保
  - (3) 安定した財源の確保
  - (4) 地域住民等の理解促進

### 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 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

#### <問題の背景>

- ◎ DMOの本来機能は、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等、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、PDCAサイクルの実施等で実現する等、地域への裨益のための基盤づくりを第一義とする公的な機能である。
- ◎ この本来機能の発揮のためには、経営・管理能力、リーダーシップ人材、安定した財源が必要となり、また、DMOに地域観光の司令塔機能を委ね、協働することに対して、行政、地元経済界等のトップによる合意、地域住民の理解及び合意が必要である。
- ◎ 一方、DMOは収益事業で自ら稼ぎ活動する法人(DMC)であると認識され、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、という状況も散見される。
- ◎ DMOの地域全体に貢献する公的機能が地域振興の鍵。



DMOの本来機能の明確化が必要

# 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

## 【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

DMOとDMCは違います！

- ◇ 観光庁は、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を明確に区分することが必要。
- ◇ DMOの代表者には、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。実務責任者として、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CFQ、マーケティング等の専門性の高いCMOの配置が必須。
- ◇ 併せて、成果達成評価による処遇基準の導入が必要であることを明確化し、提示することが必要。
- ◇ DMOが地域経営の司令塔との共通認識の確立と、本来機能の確実な発揮のため、観光圏整備法に、DMOの組織・役割・権限を規定し、法律の枠組みを活用することも必要。

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
4. 地域全体でのバックキャストによるDX化について

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【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
  - (2) 人材の確保
  - (3) 安定した財源の確保
  - (4) 地域住民等の理解促進

# 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

## 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

### (2)人材の確保

#### <問題の背景>

- ◎ 現在の多くのDMOは、自治体からの出向や一般会計予算の公的支援で運営が確保されている。給与水準も自治体の人件費予算水準に依拠している。
- ◎ そのため、給与水準も自治体の人件費予算水準に依拠し、専門人材等の確保のための給与水準の提示は困難な状況である。



**DMOの機能発揮は人材次第**  
**専門人材にはDMOの本場、欧米並みの給与水準が必要**

# 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

## 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

### (2)人材の確保

#### ①有効な確保方策

- ◇ DMOには、マーケティングや統計処理、DX、管理会計、財務などの専門人材であるCEO、CFO、CMOなどの配置が必須。
- ◇ 専門人材の確保には、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。
- ◇ 自治体は、DMOの安定的財源を確保することで、専門人材確保に必要な高い給与水準を実現することが必要であり、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重要。



# 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

## 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

- 世界的なスキーリゾートである米国バイル町のTMO(タウンマネジメント機関)のタウンマネージャーの待遇は年収20万～23.5万ドル+住宅提供(年収3000万円レベル)
- 一方、国内有数の高単価なスキーリゾートであるニセコエリアの重点支援DMOの「ニセコプロモーションボード」の事務局長応募の給与は月収38万円～(年収450～500万円)

### 【米国コロラド州バイル町タウンマネージャー募集について】



VAILDAILY.COM  
**Vail to begin search for new town manager**  
 The town of Vail has launched the search for a new town manager.

Council members also agreed to a starting salary of between \$200,000 and \$235,000 per year. The job also comes with a town-provided home in West Vail.

※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

画像出所 <https://www.vaildaily.com/news/eagle-valley/vail-to-begin-search-for-new-town-manager/>

### 【ニセコプロモーションボード事務局長募集案内】



ニセコエリアのプロモーションを行うエキサイティングな職場で働いてみませんか？

ニセコブランドの確立と、ニセコエリアへの集客の為、通年のマ

ニセコエリアを通年型の自然豊かなリゾート地として強化し、国

当法人は、デスティネーションマーケティング/マネジメント組織

就業形態：フルタイム

募集ポジション：事務局長

#### 応募条件：

- マルチタスクの高い能力と実績
- 高い組織力と卓越したリーダーシップ
- コミュニケーションを通じて、成功するネットワークのテクニックを適用する能力
- 起業家精神に溢れ、革新的なアプローチで事業計画を立てることができる。
- 広報、マーケティング、資金調達の実験・理解が豊富な方
- ダイナミックでカリスマ的なチームプレーヤーであり、組織の顔となることを楽しむことができる。
- 英語と日本語が堪能であること
- PCスキル (ワード、エクセル、パワーポイント、ウェブの更新等)
- 普通自動車運転免許 (日本で運転可能な物)
- 勤務地：〒044-0078 北海道虻田郡倶知安町字樺山41-5 サンスポーツランドくっちゃん 一般社団法人ニセコプロモーションボード
- 勤務時間 午前9時～午後6時 (休憩60分、実働8時間) 週40時間勤務 国内・海外出張の可能性あり
- 給与 月給380,000円～ (経験考慮の上)
- 就業時間：9:00-18:00 (休憩1時間) 休日：土日祝日
- 交通費：別途支給
- 社会保険・労働保険：雇用保険、厚生年金、健康保険、労災保険加入
- 応募につきましては、ニセコプロモーションボード事務局まで履歴書をメールにてお送りください。

画像出所 <https://nisekotourism.com/ja/jobs/niseko-promotion-board-general-manager/>

# 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

## 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

### (2)人材の確保

#### ②出向による人材確保

- ◇ 関連企業や自治体のDMOへの人材出向では、出向後のキャリアパスの明確な提示が必要。
- ◇ 観光庁はガイドラインに、出向者の能力要件や、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を明記し、提示することが必要。
- ◇ 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・活用できる仕組みの導入が必要。

#### ③外国人材の確保

- ◇ DMOは、その国や地域の実情に精通したネイティブのスタッフを現地雇用のみならず、リモートでのアドバイスも含めて活用することも必要。

# < 本日のご説明内容(提言目次) >

## 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

## 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. 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. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について
4. 地域全体でのバックキャストによるDX化について

## 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
2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について

### 【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
  - (2) 人材の確保
  - (3) 安定した財源の確保
  - (4) 地域住民等の理解促進

# 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

## 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

### (3)安定した財源の確保

#### ①宿泊税

##### <問題の背景>

- ◎ DMOの活動は地域の将来に広く裨益。
- ◎ しかし、DMO運営の財源が自治体の一般会計予算によることは、長期的に安定した自律財源とは言えず、活動も不安定。
- ◎ また、高度専門人材の給与水準についても、一般会計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。

# 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

## 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

### (3)安定した財源の確保

#### ①宿泊税

自治体・地域の覚悟で宿泊税導入を!

#### <取組み事項>

◇ 自治体は、地域の持続的な発展に向けて、DMOが長期的・安定的に自立して本来機能を発揮することをはじめ、自律的な観光振興を図るため、まずは、使途目的を観光振興に限定した自主財源である宿泊税の導入に着実に取り組むことが必要。

②その他(TID(Tourism Improvement District/観光産業改善地区制度)の導入、地域観光産業関連施設の包括的運営)

### (4)地域住民等の理解促進

◇ DMOの役割、観光のインパクトについて地域住民等とのコミュニケーションの強化が必要。

◇ 観光庁は、DMOのこれらの啓発等の強化を、そのミッションとすることが必要。



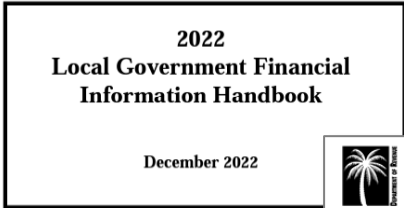
# Ⅲ.地域観光産業の生産性向上のための個別分野の取組み事項 【地域分野】3. DMOの本来機能の発揮について

- フロリダ州では、実際に宿泊税を導入するオーランド等の基礎自治体に対し、**宿泊税導入に関する基本フレームを提示**

## 事例


### 【フロリダ州における観光開発税(宿泊税)のフレーム】

- フロリダ州法は、地方政府が数種類のローカルオプション税を課すことを許可しており、観光開発税も、そのオプション税のひとつ。
- フロリダ州が毎年作成する財務情報ハンドブックに、税の要件、行政手続き、分配の計算式、収入の見積もりなどの詳細などを掲載。
- 観光開発税(宿泊税)は、6ヶ月以内の宿泊施設のレンタルやリースに対して課せる税。郡の適格性によって最高税率は変動、最大6%。(1~2%税/追加の1%税/観光産業高影響税 追加の1%/プロスポーツフランチイズ施設税 1%/追加的プロスポーツフランチイズ施設税 1%の組み合わせ)
- 州法で観光開発税を規定して、後は税率も含めて各郡議会が法案通過させれば税率、適用先、用途も全て自由という訳ではなく、その枠組みは州法で規定されており、それに従ってどの階層の税を適用するかは郡議会に任されているという仕組み。



2022  
Local Government Financial  
Information Handbook  
December 2022

The Florida Legislature's  
Office of Economic and Demographic



FLORIDA

### Local Option Transient Rental Tax Rates (Tourist Development Tax Rates)

DR-15TD  
R. 01/23

Individual Florida counties and certain cities may impose a local option tax on the rental or lease of living, sleeping or housekeeping accommodations for a term of six months or less. These taxes, often called local option transient rental taxes, include the tourist development tax, convention development tax, tourist impact tax, and municipal resort tax. The local tax imposed is in addition to the 6% state sales tax and any applicable discretionary sales surtax.

For the counties shaded in gray in the chart below, the local option transient rental taxes are reported and remitted to the Florida Department of Revenue (DOR). For all other counties, the local option transient rental taxes are reported and remitted directly to the county; however, sales tax and discretionary sales surtax on transient rentals are always reported and remitted to the Department.

If the local option transient rental tax is collected by the county, contact that county to verify the tax rate. Not all counties notify the Department of changes in their local option transient rental tax rate.

County Name	Local Option Transient Rental Tax Rate	Collected By	County Name	Local Option Transient Rental Tax Rate	Collected By
Alachua	5.0%	County	Lee	5.0%	County
Baker	3.0%	County	Leon	5.0%	County
Bay (1)	5.0%	County	Levy	4.0%	DOR
Bradford	4.0%	DOR	Liberty	0.0%	N/A
Brevard	5.0%	County	Madison	5.0%	DOR
Broward	6.0%	County	Manatee	5.0%	County
Calhoun	0.0%	N/A	Marion	4.0%	County
Charlotte	5.0%	County	Martin	5.0%	County
Citrus	5.0%	DOR	Miami-Dade (2)	6.0%	County
Clay	5.0%	County	Monroe	5.0%	County
Collier	5.0%	County	Nassau (3)	5.0%	County
Columbia	5.0%	DOR	Okaloosa (4)	6.0%	County
Desoto	3.0%	DOR	Oknechobee	3.0%	DOR
Dixie	3.0%	DOR	Orange	6.0%	County
Duval	6.0%	County	Osceola	6.0%	County
Escambia	5.0%	County	Palm Beach	6.0%	County
Flagler	5.0%	County	Pasco	5.0%	County
Franklin	3.0%	DOR	Pinellas	6.0%	County
Gadsden	2.0%	DOR	Polk	5.0%	County
Gilchrist	3.0%	DOR	Putnam	4.0%	County
Glades	2.0%	DOR	St. Johns	5.0%	County
Gulf	5.0%	County	St. Lucie	5.0%	County
Hamilton	3.0%	DOR	Santa Rosa	5.0%	County
Hardee	2.0%	DOR	Sarasota	6.0%	County
Hendry	3.0%	DOR	Seminole	5.0%	County
Hernando	5.0%	County	Sumter	0.0%	N/A
Highlands	4.0%	DOR	Suwannee	3.0%	County
Hillsborough	6.0%	County	Taylor	5.0%	County
Holmes	3.0%	DOR	Union	0.0%	N/A
Indian River	4.0%	County	Volusia	6.0%	County
Jackson	4.0%	DOR	Wakulla	4.0%	DOR
Jefferson	3.0%	DOR	Walton (5)	5.0%	County
Lalayette	0.0%	N/A	Washington	3.0%	DOR
Lake	4.0%	County			

画像出所: <http://edr.state.fl.us/Content/local-government/reports/lghf22.pdf>

[https://floridarevenue.com/Forms\\_library/current/dr15tdt.pdf](https://floridarevenue.com/Forms_library/current/dr15tdt.pdf)

参考文献: [https://floridarevenue.com/taxes/taxesfees/pages/local\\_option.aspx](https://floridarevenue.com/taxes/taxesfees/pages/local_option.aspx)

原忠之(2013)ホスピタリティ産業公共インフラ整備のための特別地方税制度の考察と日本への導入戦略について, プロジェクト研究, 第9号

～地域観光産業を高生産性で高所得産業に！～

ご清聴ありがとうございました。