特別リポート　運輸総合研究所　地域観光シンポジウム

観光産業を高生産性、高所得産業に

交通、運輸、観光に関する研究機関、運輸総合研究所（運輸総研）は10月16日、地域観光シンポジウム「地域観光産業を高生産性で高所得産業に」を東京都内で開いた。運輸総研が設置した「地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する検討委員会」が取りまとめた提言を踏まえてパネルディスカッションを行った。委員会で委員を務めた有識者が、観光産業を成長産業、基幹産業にするための方策で意見交換した。三つのテーマに関する意見交換の主な内容を紹介したい。

委員会提言

検討委員会（座長・山内弘隆一橋大学名誉教授）による「地域観光産業を高生産性で高所得産業に」と題した提言は7月31日付で公表されている。宿泊事業者などの地域観光を担う事業者、DMO、自治体、政府などに取り組みの方向性を提言している。

提言のポイントは次の通り。

【課題・提言の必要性】

観光産業を成長産業、基幹産業にするためには、付加価値労働生産性の向上で高所得産業とすることが急務。そのため基盤強化、事業革新の方策について提言する。

【生産性向上のための基本的な取り組み事項】

○選択と集中による国、自治体、産業界の効率的な経済、人材の資源配分の実現のため、産業政策が必要＝官民挙げた人材育成、高付加価値化、中長期的な施策など

○観光産業が日本の基幹産業であることを理解できるよう「観光産業の見える化」が必要＝社会・経済における重要性や貢献度、付加価値の見える化など

○地域全体の生産性を向上させる経営戦略的な取り組みが必要

【旅館等宿泊産業の生産性向上の方策】

○戦略的産業政策の必要性＝産業立地政策の導入、管理会計導入の徹底など

○経営の新陳代謝、経営能力の向上

○将来にわたって高生産性化が見込めず、経営が困難な宿泊事業者などの円滑・円満な退出

○価値の適正評価と的確・戦略的な価格設定

【DMOの本来機能の発揮】

○DMOの本来機能の明確化

○人材の確保＝専門人材に対する欧米並みの給与水準の提示、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のCEO、CFO、CMOの配置など

○安定した財源の確保＝DMOが長期的、安定的に自立して、自律的な観光振興を図るための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など

○地域住民の理解促進＝DMOの役割、観光のインパクトについての地域住民とのコミュニケーション強化など

産業政策の必要性

山内　産業政策というと、昔は産業を守るといった意味合いが強かったが、ここでいうのは、新しい産業を生みだす、そういう意図だ。それを念頭に観光産業の産業政策についてお話しいただきたい。

冨山　日本のような先進国では今後、製造業で雇用を増やすのはかなり難しく、相対的に観光産業の重要性が高まっている。今、大変な勢いでインバウンド客が来ているが、日本の代替性のない固有の強みとは、美しい自然、歴史、あるいは、おもてなしの心、人々の親切さ、安全な社会など。これらは簡単に置き換えられない。観光産業は、付加価値という意味でも、あるいは持続性、競争力という意味でも、まさに基幹産業になってくる。そこで多くの雇用を生み、多くの所得を生む。観光産業は、非常に重要な成長戦略の中心を背負わされたといえる。

山田　観光産業は、原価の積み上げで料金が決まる世界ではない。お客さまにサービスや経験の価値を認めてもらうことで、価格が決まっていく。高付加価値イコール高価格と思われている部分があるが、これを押さえておかないと、いつまでも生産性、付加価値は上がらない。観光産業に対する産業政策が足りないということだが、これらのメッセージをしっかり伝え、これに取り組んでいる事業者、地域をロールモデルとして全国に展開すべきだ。

沢登　観光産業を基幹産業にしていくためには、地域側がなぜ観光に取り組むのか、目的を認識し直すべきだ。観光は地域にとって大きな価値がある。一つはウェルビーイング、住民幸福度につながるということ。もう一つは経済成長により住民の生活水準を上げるということ。観光は幸福度と経済効果に大きく影響している。今、政策として動かしている高付加価値化、持続可能性の推進というのは、これらを支援する形になっているので、それ自体は継続性が必要だが、進めるに当たっての大きな課題は人材不足だ。これにどのような手を打っていくのかが大きな政策課題だ。

原　具体的な話だが、オーランド（米国フロリダ州）の産業政策は、長期的には20年から40年のスパンで動いた。40年ほど前にレジャー客以外を取ろうと、国際会議場をつくった。最初、ビジネス客はオーランドなんかに行かないとばかにされたが、2019年には国際会議の開催件数で全米1位になった。20年ほど前、全米のミーティング・プランナーを対象に実施したアンケート調査の結果に基づき、弱みを受け止め、ホテル誘致などの産業政策に取り組んだ成果だ。人材の課題にも向き合い、セントラルフロリダ大学ローゼンホスピタリティ経営学部ができたのが約20年前だ。今はアメリカの観光ホスピタリティ経営分野の学部ランキングで1位になっている。

中小企業、地域の収益向上へ

西野　地域の観光産業政策で重要なのは中小企業政策だ。中小企業、個人事業主の収益を上げるための施策が必要だ。もう一つ重要なのは地域の発展。かつては製造業を伴う雇用創出を考慮していたが、今は、アグリツーリズムや医療ツーリズムのような観光がそうであるように、地域資源を活用し、あらゆる企業、産業を巻き込んで地域を活性化させる必要がある。また、産業の付加価値を考える上で、製造業との大きな違いは、地域観光産業というのは、直接取引に関わらないところで売り上げが向上される、つまり、地域のブランド価値だったり、総合的に需要を喚起し合ったりして、地域全体として収益が上がっている。インフラ、宿泊施設、交通機関、飲食店、もしくは観光資源となるような農業、水産業などが相互に強い依存関係にある。そこをどのようにけん引して全体の収益を上げていくのか。DMOなどを含めて政策を考えることが、地域に発展をもたらし、地域の中小企業の収益を上げることにつながる。

城福　観光産業は、地域の関係者、自治体、産業間のコーディネートが重要であり、また、国や自治体も公的資金を導入して産業振興に取り組んでいることから、有効な産業政策が求められている。国が産業政策の方向性を示せば、地域におけるコーディネートが進み、観光産業の生産性が向上するなど、自治体や産業界が取り組みやすくなる。

◆パネルディスカッション

コーディネーター　山内　弘隆　氏　武蔵野大学経営学部特任教授、一橋大学名誉教授

パネリスト　冨山　和彦　氏　運輸総合研究所研究アドバイザー

西野　和美　氏　※ビデオコメント参加

原　忠之　氏　日本共創プラットフォーム（JPiX）代表取締役社長

沢登　次彦　氏　一橋大学大学院経営管理研究科教授

山田　雄一　氏　セントラルフロリダ大学ローゼンホスピタリティ経営学部テニュア付准教授

城福　健陽　氏　リクルート　じゃらんリサーチセンターセンター長

公益財団法人日本交通公社　理事・観光研究部長

元京都府副知事、運輸総合研究所特任研究員

原氏

西野氏

山内氏

城福氏

山田氏

沢登氏

DMOの機能発揮

山内　DMOは観光地域経営の司令塔とされている。海外の概念が紹介され、日本にも導入が進んだ。行政も一生懸命取り組んで、成功例も出てきたが。

冨田　観光協会や旅館組合の延長線ではなく、地域の観光資源、観光機能、ベーシックな社会インフラのような機能も含めて、それをトータルにマネジメントしていくことが求められる。加えて集客もある。そう考えると、相当強力な企業体である必要がある。地域を一つの企業として捉えれば、ある意味でDMOは企業。その地域のいろいろな事業者、いろいろな機能を連動させなければいけないという立場になり、かなりの経営体制が必要になる。そうなると、それなりの財政的な基盤と、それからモチベーション、何よりもそれを担う人材が必要になる。

山田　デスティネーション・マネジメントを理解するためには、ホスピタリティ・マネジメントの知識が必要だ。しかし、日本の観光協会やDMOは、そもそも宿泊事業の経営がよく分からないという方もたくさんいる。それでは産業支援や地域支援はできない。運用できる人を増やしていくのがまず大前提で、やはり人材の話になっていく。

宿泊税をDMOの課題に特化して考えると、市町村レベルで50や100の自治体には入れてほしい。宿泊税の税収は全てを特別会計に回してDMOの予算として独立させる。そうすると、例えば、DMOの事務局長の年収に1千万円を出すこともできる。そうした地域が出てくると、キャリアを積んで高度なマーケティングをできる人の中から、やってみたいという人が絶対に出てくる。

DMOをきちんと前に進めていくには、独立した財源を持つこと、そして、きちんとした給料で雇うことができるポストを複数用意すること、これにつきる。これまで20年ぐらいやってきて、DMOの現状がこの状態であるのならば、最後の手段はそういうポストをつくって、とにかく人材に集まってもらえるような環境をつくるべきではないか。

戦略的経営へ 宿泊税を含め財源検討を

沢登　DMOに出向者を出したり、いくつかのDMOを伴走支援しているという立場から見て、DMOの成功にはいくつかの観点がある。

一つ目は、既存組織では達成することができない高い目標、ビジョンを設定できているかどうか。

二つ目は、地域での高いレベルの合意形成。行政のトップ、経済のトップ、観光のトップ。ここがその高い目標に対して本気でやるという覚悟があるかどうか。その合意形成するときにはやはり、データの説得力と、デザインされた共通認識が重要になる。

三つ目は、データに基づき、正しく正確な意思決定ができる仕組みがあるかどうか。高速でPDCAを回していくということが非連続の成長を実現するためには絶対必要だ。

四つ目はその戦略を推進する人的資本戦略。エリアマネージャーの存在というのがDMOの価値を発揮する上で重要で、地域の潤滑油となるコミュニケーション力と、俯瞰して物事を見られる力が必要だ。経営力があるというのは当然で、成功しそうなところには必ずそうした存在がある。

最後は財源。宿泊税が一般財源化しているという課題が出てきているが、宿泊税の導入を検討する地域は増えてきている。やはり5年間ぐらい安定した財源を確保しないと、中長期的な戦略を動かすことはできない。財源をどう確保するのかがとても大事だ。

原　まずDMOの使命についてだが、日本ではおそらくDMOの使命は対外的な満足度と考えられているのではないか。アメリカのDMOにあって日本版DMOに欠けているのは、地域住民に観光産業の重要性を啓蒙することだ。日本ではこれが漏れている。

次に、デスティネーション・マーケティング、またはデスティネーション・マネジメントに関してだが、一つの例を出すと、観光には必ずネガティブ・ショックがある。ホテルなど地元の観光事業者が会議室に集まってどうしようというときがある。ここが重要で、状況が悪いときにリーダーシップをとるのがDMOだ。オーランドの場合、リーマンショックのとき、本当にお客さんが減りそうだった。そのときに地元の宿泊業界が何をやったかというと、日本の場合だと、1泊数千円割引のための補助金を出してもらうとかだが、オーランドの場合は、2泊したら3泊目をタダにするキャンペーンを行った。行政の補助金に頼らず、業界が自主的に動いた。そこでリーダーシップをとるのがDMOだ。こういう危機のときにDMOがどう動くかが重要だ。

西野　DMOが従来型の観光協会的なものと一番大きく違うのは、戦略的経営をするかどうか。つまり管理ではなく、戦略を伴った経営をするかどうかだ。戦略的経営で重要なポイントは、まずビジョンの提示。つまり3年後、5年後、10年後、どういった状態でありたいのか、あるべきなのか。

それを短期に落とし込むと、まず何をすべきなのか、そこで資源の配分ということが行われる。特に、金と人というところの資源をどこにどのように配分をするのか、つまりマーケティングにどれだけ金を使うのか、まずはビジョンがあってこその資源配分だ。

さらに戦略的経営で重要なのは、リーダーシップつまり意思決定を伴う、ある種のベクトル合わせ。あるべき姿に向かって資源を投入したら、それをきちんと具現化するためにきちんと決めていく。そして地域の利害関係これが厄介だが、地域の事業者を同じ方向、あるべき姿に引っ張っていく。これが大変だからこそDMOは高い給料をもらうだけの価値のある仕事だと考えている。DMOとして地域をより全体的に活性化させるために、戦略的に地域をけん引していくことを意識した運営を行ってほしい。全国各地のDMOをきちんと活性化させていくための財源は、もちろん政策としては重要になってくるが、こうした経営のマインドをより強く意識することが重要だ。

観光の生産性向上

山内　日本の観光産業は生産性が高くない。いかに高めていくか。これが次の付加価値を生みだす源泉にもなっていく。

冨山　今、日本全体、あらゆる産業が人手不足になっている。労働生産性を上げていかないと全ての産業は成り立たない。観光産業は典型的な労働集約型産業。付加価値労働生産性を上げられないと、人手が足りない中でさらに人が来ない。成長戦略といっても担い手がいなくなる。

労働生産性は分母と分子の関係だ。分子をどうつくるかは、付加価値を上げることでお客さまがお金を払いたくなるようなサービスを提供すること。人手をかけるのであればしっかりとした対価をもらう。一方の分母は、投入労働力をいかに減らせるか、これはテクノロジーの世界だ。DX、自動化などを進めることが大事だ。

人手が足りない状況で人件費が上がるので、人手不足で廃業、あるいは身売りするとか、そういうケースが増えてくる。そうしたケースでは無理に補助金などで延命するよりも、再編・統合の背中を押して、例えば、経営者保証などの仕組みを整えて、穏やかに再編・統合を進めることが大事だ。

西野　付加価値労働生産性を上げるには2段階あって、一つ目は仕事のやり方を変える、二つ目には経営を変える。

仕事のやり方を変えるというのは、仕事のフローの再確認や、管理会計が入っていなくて、どれだけのコストで回していくのかということも分かっていない企業が多い中、お金の流れを把握し、それが効率的に流れるように仕事のやり方を変えることが不可欠だ。

経営を変えるというのは、事業継承、もしくは統合などを考えていく必要がある。地域の観光を考えると、ただやめればいいという問題ではなく、それを誰かに受け継ぐことが、地域の観光資源の保持、発展に不可欠になってくる。

そういう意味でも、DMOはもちろん、地域の金融機関が財務会計、管理会計を根付かせるなど、きちんと経営を支援していく。それで続かないのであれば、所有と経営の分離ということも含めて、経営権を誰かに移していく。金融機関などが間に入ることで経営を変えて、全体として生産性を上げることができる。

テクノロジーの導入が鍵に

原　生産性向上で一番簡単なのは売り上げを上げること。日本人を相手に大きく売り上げを伸ばすというのはいったん置いておいて、外国人を相手に伸ばすことを考える。そのやり方は、例えば、数カ月先の宿泊がよく売れるセグメントが遠方から来る外国人であるなら、そうした方々にデラックスルームを売る。価格を上げて、どの程度食いつくか。過去のオペレーションデータがあればそれを活用する。2週間前までに売れなければ値段を下げるとか。レベニューマネージメント、イールドマネージメントの世界だ。そうしたプライシングをできる要素がある。セグメントを分けてマーケティングすれば、売り上げ、生産性は上がってくる。

沢登　裏側の業務を省力化し、空いた時間で付加価値を高め、売り上げ、収益を上げていく必要がある。シフト管理、問い合わせサービス、スマートチェックインなど、廉価な業務支援テクノロジーが出てきている。中小規模事業者のテクノロジー導入が大きなテーマの一つだ。省力化で生まれた時間、浮いたコストを使って高付加価値化することで、接客密度を上げ、高単価、高収益にしていく。これを一つの事業者ではなく、地域全体で取り組む。

生産性向上だけがゴールではなく、この生まれた収益を従業員の待遇改善までつなげていけるかが一番大事なところだ。待遇を上げない限り人は採用できず、定着させることもできない。待遇では、給与所得面の改善、これはもう絶対だ。さらに有給休暇の取得、働き方の柔軟性など環境面。そして、人事評価、キャリアパスなど制度面の改善が必要だ。

山田　地域で生産性を高めるには、経営者の能力を上げることが第一だが、観光にはシーズナリティーなどいろいろな要素があり、生産性、収益性を落とす要因になっている。これらに対応するとき、日本の観光地、観光リゾート地に大きく欠けているのは、都市計画との連動性だ。例えば、草津温泉が持続的に集客できるのは、湯畑を中心に温泉街がつくられているからだ。宿泊施設の間隔が離れているような温泉地は、送迎や仕入れなどさまざまなコストがかかっている。都市計画的に集積され、事業が展開できると、いろいろなコストが消えていくはずだ。

また、日本の場合、都市計画と観光リゾート計画がほぼリンクしておらず、観光地として人気になるとスプロール化（郊外に向けて無秩序、無計画に開発が進む状態）してしまう問題もある。

都市計画との連動で観光リゾート地をつくると、一定の空間の中にいろいろなものを集積させられる。コンベンションセンターをつくり、集客するようなことも可能になる。ある程度集積した空間をつくることが、地域の観光産業の生産性を高めることにつながる。

城福　観光産業の生産性向上については、提言の中でも大きなテーマとして議論した。将来的に生産性向上が望めない施設については、地域がM&Aなどを含めた対策を前向きな取り組みと位置付けて、国や自治体の支援を受けながら、地域全体で取り組んでいくことが重要だ。

また、特に宿泊産業などについては、産業政策の中に立地、集積の在り方も位置づけるべきだ。

加えて、生産性向上では見える化ということが非常に重要だ。経済産業省がサービス産業の付加価値や顧客満足度を高める目的で、日本版顧客満足度指数（JCSI）を公表し、どのような要因で指数が上がるのか、科学的な考え方を示しているので、生産性向上に生かしてもらいたい。