

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>

概 要

『～地域観光産業を高生産性で高所得産業に～』

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・・・・・・・・・・ 3

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・・・・・・・・・・ 4

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・・・・・・・・ 5

3. 地域全体での経営戦略的取組みの必要性について・・・・・・・・ 6

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・・・・・・・・ 6

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・・・・・・・・ 7

2. 関連地域観光産業の生産性向上の方策について・・・・・・・・ 11

【地域分野】

3. DMOの本来機能の発揮について・・・・・・・・ 13

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 デュー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）

『～地域観光産業を高生産性で高所得産業に～』

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、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、我が国の基幹産業たりうる産業。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

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的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で、高所得産業とすることが急務。そのための基盤強化・事業革新の方策が必要。

提言の必要性

- 日本が将来的に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、大きく遅れる現状や、かつての大量生産・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、金融機関など関係者が、明確に認識を共有して、全国各地域の重要な産業である地域の観光産業を、高生産性で高所得産業とするため取り組むことが必要。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) 本提言の対象の観光産業は、地域経済に直接的に裨益する、地域観光の拠点の旅館等宿泊事業、観光の基盤の交通事業、観光需要対応の飲食・小売事業、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. 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

～持続ある成長が期待できる観光産業に産業政策がないことが問題。戦略的産業政策とは～

(産業政策の必要性)

◇限られた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、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！

(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！

◇この産業政策には、①～⑦に関する施策を盛り込むことが必要。

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。

②労働分配率の適正化

③価値に相応する価格設定 (良い物には、相応の価格設定を！)

- ・我が国の観光産業は、高度成長期の団体旅行等の薄利多売のビジネスモデルの一般化で、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。さらに、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。

④高付加価値化

- ・旅館・地域資源等の商品面と、商品と顧客とをつなげる、接遇等の人的サービス等ソフト面の両面の付加価値が向上していない場合は、高付加価値化は実現しないことの留意の明確化が必要。
- ・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の明確化が必要。
- ・高付加価値旅行層の需要の取り込みによる観光産業等の高生産性化、高収益化の必要性等については、既に、2010（平成22）年度には、3年間の様々な取組みを含め経済産業省が観光庁とも連携して報告書を取りまとめている。このような動向もあり、例えば京都市においては高付加価値旅行層のニーズに対応できるホテルの立地が進められる等されており、改めて、このような経緯・事実情報等も今一度、情報共有することも有用であり、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（JNT0、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（円滑で円満な退出を！）

- ・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づけが必要。

⑥潜在需要の掘り起こし

⑦中長期的取組みの重要性（国、自治体は中長期でぶれずに着実な取組みを！）

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

～観光産業のインパクトを誰もがイメージできることが成長の原動力～

◇地域、産業界などすべての人々が、観光産業は日本の基幹産業であることを真に理解して、取り組むことができるよう「観光産業の見える化」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

（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

【取組み例】

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。

（３）観光産業の付加価値の見える化とKPIの設定等

○高所得化には、資本・労働を投入して付加価値を創出した主体に、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。このためには、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組みの必要性について

～地域みんながQOL向上を実感できるよう、地域の総意でターゲットを決めて取組みを～
(Quality of life: 人生・生活の質)

◇総花的・平均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が中心となって地域全体で経営戦略的な取組みが必要！

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

～DXは目的ではなく地域の未来創りの手段です～

◇DX化は、一つの手段で、需要面及び供給面の両面で効率的な生産性向上が可能な一方、DX化は、あくまでも、一つのツール。

◇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、システム構築自体の目的化を回避することが重要！

(1) バックカスティングの必要性

(2) 需要面・供給面におけるDX化の必要性

(3) DX人材の確保方策

○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！

【取組み例】

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化の推進を目的として、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。

(4) 長期的視点でのDX人材の育成の必要性

【取組み例】

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。

Ⅲ. 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

【問題の背景等】

- ・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り、強力・大規模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、販売を主導し、旅館等宿泊事業者は、これに依拠することで利益分配されていた。このため、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。
- ・また、地域経済・社会への裨益という観点では、地域自らの資本や人材による付加価値の創出と、地域内での適正な分配が重要。
- ・地域の旅館業等宿泊産業の自律的な高生産性化が急務。

(1) 旅館等宿泊産業に関する産業政策の必要性

～地域観光産業の核、宿泊産業に産業政策がないことが問題。戦略的産業政策とは～

①産業政策の必要性

②産業立地政策の導入

●観光庁は関係部局等と連携し、地域が、まちづくりや都市計画などの土地利用施策において、旅館等宿泊産業の立地・集積のあり方を、具体化する旅館等宿泊産業の産業立地政策を、検討し、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

④管理会計導入の徹底

(2) 経営の新陳代謝・経営能力の向上

～フレキシブルで学びのある次世代・ニューカマーが宿泊産業活性化の鍵～

○旅館等宿泊産業全体の経営能力向上には、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。

【取組み例】

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。

(3) 旅館等宿泊事業等の円滑・円満な退出

～地域の将来を見据えて、地域の覚悟でみんなHappyとなる「終活」も必要～

○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！

- ・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を、ソフトランディング計画として策定。
- ・計画に基づき、地域関係者が協働して取り組み、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の活用も含め、具体化を図ることが必要。

(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。

【参考：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。

(5) 実務人材の要件、育成等

～宿泊産業の生産性向上はCSを向上させる本物のサービスのプロが必須～

- 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！

- 経営管理においては、効率的・効果的なCS向上のために、JCSI（※）などの分析も参考としながら、科学的アプローチにより、不要なサービスと必要なサービスの仕分けや、CS向上に貢献するサービスの充実等の経営管理を行うことが必要であることを、観光庁は、ガイドラインで提示することが必要。

（※）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

～自己満足ではない高付加価値化の実現が生産性向上の鍵～

- 施設・商品等ハード面、接客・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。

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。

(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

～観光と地域交通は密接不可分。地域観光産業としての地域交通サービスを考える～

- 大都市圏以外では地域交通の維持・確保は困難な状況。サービスの高付加価値化・多様化用、顧客ニーズ等に的確に対応するサービスの提供が必要。
- 地域交通産業の基盤強化・事業革新の委員会の提言も踏まえ、観光地域固有の状況も見込んだ上で、引き続き、検討を進め、具体化を図る必要がある。

(2) 地域交通のシームレス化

～公共交通から電動キックボードまで。幅広いチョイスとシームレスな移動で観光消費が活性化～

- 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を地域間でつなげるだけでなく、国内幹線交通や国際航空とつなげることも必要。

(3) 地域観光産業のシームレス化

～宿泊・移動・飲食・物販・体験の一体化と農業・教育の連携で高付加価値化を実現～

- 地域観光産業自体を一体的・シームレスにサービス提供するとともに、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。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

～移動・物販・飲食・体験も脱「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～

- 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

～移動・物販・飲食・体験も生産性向上はCSを向上させる本物のサービスプロが必須～

- 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CS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

～ガイド・サービスは高付加価値化の源泉！サービスの品質・待遇の向上のためにすべきこと～

○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。

(7) 関連地域観光産業の高付加価値化の取組み

～移動・物販・飲食・体験も自己満足ではない高付加価値化の実現が生産性向上の鍵～

- 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。

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とDMCは違います。DMOの地域全体に貢献する公的機能が地域振興の鍵～

【問題の背景等】

- ・ DMOの本来機能は、観光を活用した地域経営の司令塔。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、PDCAサイクルの実施等で実現するなど、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。
- ・ 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。
- ・ DMOに地域観光の司令塔機能を委ね、協働することの行政、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、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、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も明確に区分することが必要！

○DMOの代表者は、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の組織や役割及び権限を追加し、法律の枠組みの活用も必要。

○観光庁のDMOへの補助等に当たっては、業務の負担軽減が必要。

【参考：DMOが行うべき最低限の具体的取組み】

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。

(2) 人材の確保等

～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で～

①有効な確保方策

【問題の背景等】

- ・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。
- ・給与水準も自治体の人件費予算水準に依拠し、専門人材などの確保のための給与水準の提示は困難。

○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の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！

(※) 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

○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。併せて、雇用契約で、本来機能の発揮状況等の目標を設定、成果評価が、給与水準に反映する仕組みが必要。

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。

○観光庁のガイドラインで、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追記する必要。

○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

○ターゲットとする国や地域の顧客ニーズを踏まえたマーケティングのため、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。

(3) 安定した財源の確保

～自治体・地域の覚悟で宿泊税導入を～

①宿泊税等

【問題の背景等】

- ・ DMOの活動は地域の将来に広く裨益。
- ・ DMO運営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ない状況であり、高度専門人材への給与水準の実現も、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。

○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！

【取組み例】

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、使途に関する会議体の設置や基金化などで、使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、新たに使途条例をセットで制定。
- ◇使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。

②その他TID等

○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、TID（Tourism Improvement District/観光産業改善地区）制度の導入等も有効。観光庁は、自治体の財源確保の動向をフォローアップし、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

○自治体は、効果的な地域経営とともに、自律的財源確保のため、自治体設置・所有の地域の核となる、空港、MICE 施設、道の駅、物産館、温浴施設、駐車場などの運営権を包括的に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る仕組みの検討が必要。

(4) 地域住民等の理解促進

～DMOの役割、観光のインパクトの地域住民等とのコミュニケーション強化が必須～

- 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を可能とするためには、安定財源の確保や地域住民等との円滑な協働が必要であり、コミュニケーションの強化が必要。
- 観光庁は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の啓発等の取組みの強化を位置付けることが必要。