

**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～』

< 関係資料 >

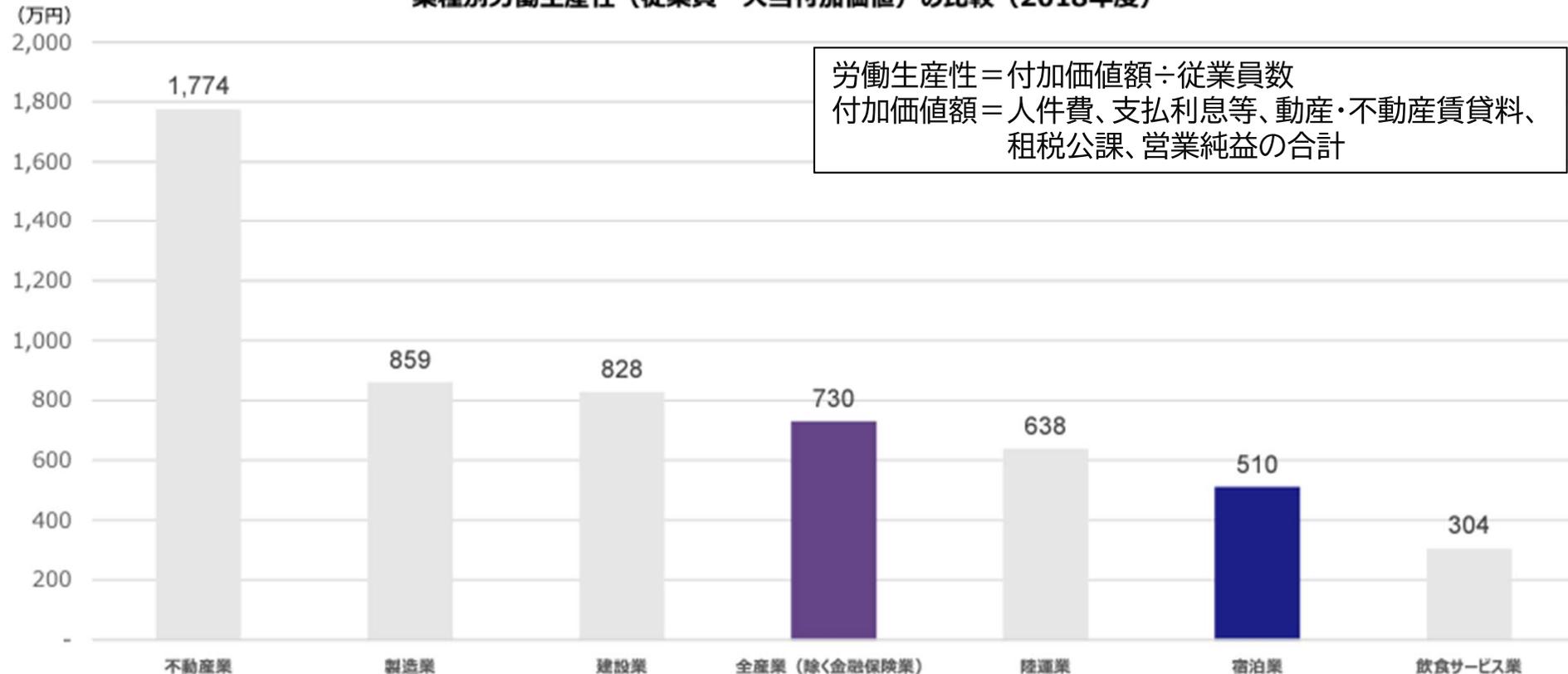
2023年12月20日
運輸総合研究所

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

- 宿泊業の労働生産性は他産業と比べ低い水準

業種別労働生産性（従業員一人当り付加価値）の比較（2018年度）

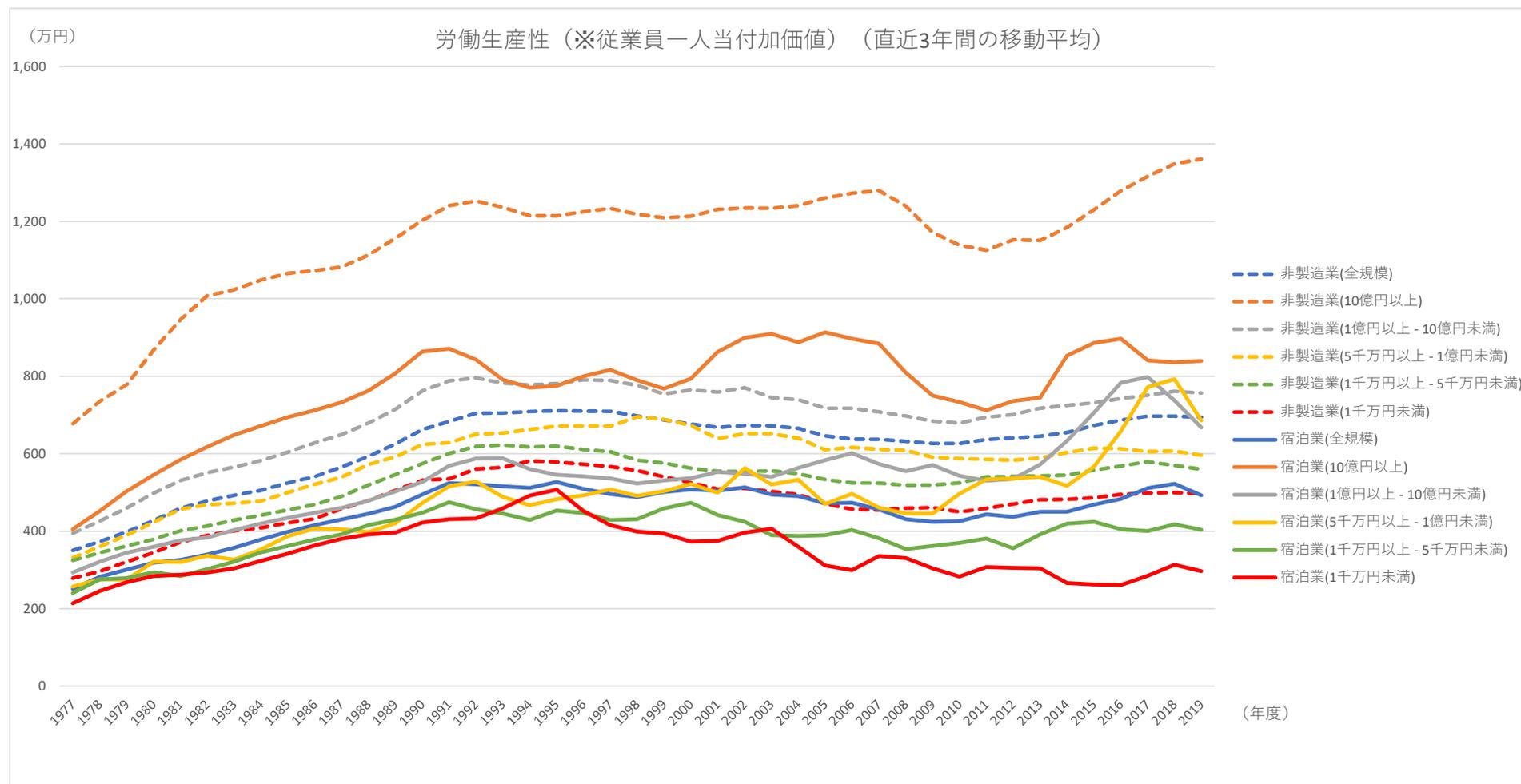


出所：財務省「法人企業統計調査」（2018年度）をもとに観光庁にて資料化
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001483822.pdf>

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

- 「非製造業」全体と比較して「宿泊業」の労働生産性は低い水準にある
- 「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にある



出所:財務省「法人企業統計調査」のデータより事務局で算出

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 a 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、グローバル水準を目指す

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8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位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・本部の人材はもちろん、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と報い、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25万6千円である新入社員の初任給を30万円に(年収で約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(年収で約36%アップ)、その他の従業員も、年収で数%~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、成果を出し評価に貢献する能力、成長意欲・成長性などの視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と関わり、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、顧客、能力に応じて、それにふさわしい報酬を支払う思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・経営者を目指すも、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む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>

Ⅲ. 地域観光産業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

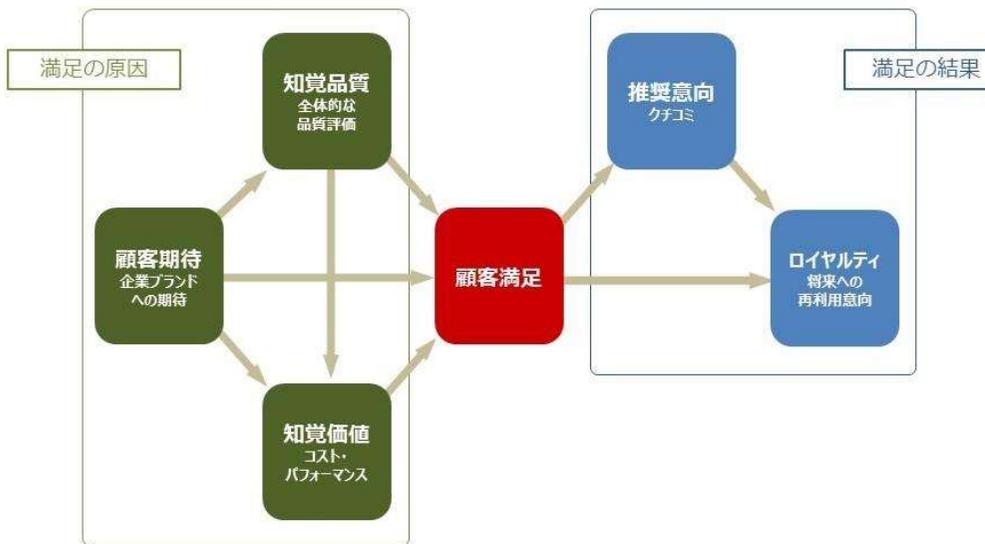
- JCSI調査は経済産業省、学識者、各企業協力支援のもと開発された日本最大級の顧客満足度調査で、毎年計30以上の業種・業態、約400社の企業を対象に調査を実施
- 「顧客期待」「知覚品質」「知覚価値」「顧客満足」「推奨意向」「ロイヤルティ」の6つの指標をもとに顧客満足度を多面的に評価され、そのスコアをランキングにしており、業種・業態横断での比較・分析が可能

事例

【公益財団法人日本生産性本部「JCSI(日本版顧客満足度指数)」】 【2022年度6指標年間総合順位表】

JCSI因果モデル

顧客満足のプロセスについて心理モデルを構成し、6つの要素を指標化しています。下記のCSIモデルは世界的に活用されています。



顧客満足				推奨意向				ロイヤルティ			
順位	スコア	企業・ブランド名	業種名	順位	スコア	企業・ブランド名	業種名	順位	スコア	企業・ブランド名	業種名
1位	87.7	劇団四季	エンタテインメント	1位	83.4	劇団四季	エンタテインメント	1位	81.6	宝塚歌劇団	エンタテインメント
2位	86.6	ヨドバシ・ドット・コム	通信販売	2位	81.0	宝塚歌劇団	エンタテインメント	2位	80.6	劇団四季	エンタテインメント
3位	85.3	宝塚歌劇団	エンタテインメント	3位	80.3	東京ディズニーリゾート	エンタテインメント	3位	80.5	ヨドバシ・ドット・コム	通信販売
4位	82.7	レクサス店	自動車販売店	4位	80.2	帝国ホテル	シティホテル	4位	77.1	帝国ホテル	シティホテル
5位	82.3	コープ共済	生命保険	5位	79.5	レクサス店	自動車販売店	6位	76.5	ドゥーミーイン	ビジネスホテル
6位	81.9	帝国ホテル	シティホテル	6位	77.2	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	エンタテインメント	7位	76.3	ジャルパック	旅行
7位	81.4	ドゥーミーイン	ビジネスホテル	7位	76.8	ホテル日航	シティホテル	8位	74.7	東京ディズニーリゾート	エンタテインメント
8位	81.4	リッチモンドホテル	ビジネスホテル	8位	76.6	ヨドバシ・ドット・コム	通信販売	9位	74.6	一休.com	旅行
9位	80.6	東京ディズニーリゾート	エンタテインメント	9位	76.6	リッチモンドホテル	ビジネスホテル	10位	74.6	リッチモンドホテル	ビジネスホテル
10位	80.2	ホテル日航	シティホテル	10位	75.7	ドゥーミーイン	ビジネスホテル			阪急交通社	旅行
										レクサス店	自動車販売店

画像出所: <https://www.jpc-net.jp/consulting/report/detail/cs.html>

Supported by THE NIPPON 財団 FOUNDATION

Ⅲ. 地域観光産業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) 人材の確保等①有効な確保方策

- 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、通年のマです。

ニセコエリアを過半数の自然豊かなリゾート地として強化し、国は、ニセコのスキー場、地元企業の代表者で構成され、ニセコ

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キング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榎山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.地域観光産業生産性向上のための個別分野の取り組み事項 【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宿泊税等

- 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ヤイズ施設税 1%/追加的プロスポーツフランチヤイズ施設税 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で法案通過させれば税率、適用先、使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。

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	6.0%	DOR	Okaloosa (4)	6.0%	County
DeSoto	3.0%	DOR	Okaloosa (4)	6.0%	County
Dixie	3.0%	DOR	Okaloosa (4)	6.0%	County
Duval	6.0%	County	Orange	6.0%	County
Escambia	5.0%	County	Osceola	6.0%	County
Flagler	5.0%	County	Palm Beach	6.0%	County
Franklin	3.0%	DOR	Pasco	5.0%	County
Gadsden	2.0%	DOR	Pinellas	6.0%	County
Gilchrist	3.0%	DOR	Polk	5.0%	County
Glades	2.0%	DOR	Putnam	4.0%	County
Gulf	5.0%	County	St. Johns	5.0%	County
Hamilton	3.0%	DOR	St. Lucie	5.0%	County
Hardee	2.0%	DOR	Santa Rosa	5.0%	County
Hendry	3.0%	DOR	Sarasota	6.0%	County
Hernando	5.0%	County	Seminole	5.0%	County
Highlands	4.0%	DOR	Sumter	0.0%	N/A
Hillsborough	6.0%	County	Suwannee	3.0%	County
Holmes	3.0%	DOR	Taylor	5.0%	County
Indian River	4.0%	County	Union	0.0%	N/A
Jackson	4.0%	DOR	Volusia	6.0%	County
Jefferson	3.0%	DOR	Wakulla	4.0%	DOR
Lafayette	0.0%	N/A	Walton (5)	5.0%	County
Lake	4.0%	County	Washington	3.0%	DOR

画像出所: <http://edr.state.fl.us/Content/local-government/reports/lgfih22.pdf>

https://floridarevenue.com/Forms_library/current/dr15tdt.pdf

参考文献: 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