



DEML Center working paper series

Working Paper No. 5

地域未来牽引企業にみる 観光産業における未来投資

中谷太洋
辻開斗
田里優加子
大里隆也
南條浩輝

February 2024

Data Engineering and Machine Learning Center

1-1-1 BANBA, HIKONE,
SHIGA 522-8522, JAPAN

地域未来牽引企業にみる観光産業における未来投資

中谷太洋* 辻開斗† 田里優加子† 大里隆也‡ 南條浩輝†

概要

観光産業はコロナ禍の外出時消費の冷え込みで大きな影響を受けた。その後急激な回復基調にあるが、引き続き生産性の低さや離職率の高さという課題がある。一方で、経済産業省の産業政策である地域未来牽引企業の選定事業では、選定や評価の基準に生産性や雇用の伸びなどが挙げられるため、選定企業は観光産業一般が抱える課題を緩和または克服していることが期待される。そこで本研究では、生産性や雇用に関する優れた指標を出す背景の取り組みについて仮説構築とインタビュー調査を行い、他企業への転用可能性の議論や政策への提案を行った。結果として、地域資源を活かした事業とデジタル化を含む設備投資は生産性を高める仮説として妥当であると判断され、適切な単価設定も仮説となり得ることが示唆された。雇用に関する取り組みは妥当であるとはいえないという結果になったが、コロナ禍の外部要因も大きいため、追加の検証が必要である。また、政策は現場の状況や産業の特性を考慮し、定量分析と合わせた設計が必要である。

* 滋賀大学データサイエンス研究科

† 滋賀大学データサイエンス学部

‡ 滋賀大学データサイエンス・AI イノベーション研究推進センター

目次

1	はじめに	4
1.1	先行研究	4
1.2	地域未来牽引企業	5
2	方法	6
2.1	インタビュー調査の必要性	6
2.2	対象の決定と依頼方法	6
2.3	研究のアプローチ	6
2.4	研究の実施過程	8
3	結果	8
3.1	生産性	8
3.2	雇用	11
4	考察と提案	12
4.1	他社への反映の可能性	12
4.2	現場における政策の活用状況	13
5	結論	14
付録 A	インタビュー調査の質問項目	16

1 はじめに

観光産業は今後の日本の経済成長のための重要な産業の1つである。コロナ禍前まで観光関連産業は急成長中の市場であった。特に訪日外国人旅行客数および消費額は2011年から2019年まで右肩上がりの傾向を示し [1]、消費額に関してはその期間で5.9倍に成長し5兆円に迫ろうとしていた [2][3]。

2019年末より世界中に感染拡大した新型コロナウイルスに対する対策として緊急事態宣言などの対策が行われ、外出時消費の影響を受けやすい観光産業は大きな影響を受けた。しかし、その復調は力強く、現在は再び成長市場となりつつある。例えば、2020年、2021年で一時は2019年の0.7%まで落ち込んだ訪日外国人旅行者も23年の上半期は2019年同時期の65%まで回復した [4]。消費額も2023年の4-6月期は2019年同時期と比較して95.1%まで回復している [5]。国内旅行者数2019年の半分程度まで落ち込んだが、2023年の4-6月期は2019年同時期の81.4%まで回復した [6]。2019年の半分を下回る程であった消費額も2023年の4-6月期は2019年同時期の93.4%まで回復している [6]。

観光産業が今後成長していくうえで、生産性の低さと離職率の高さという2つの課題が挙げられる [7][8]。現在、観光産業は急激な景気回復と深刻な人手不足に直面していることから、上記の課題の解決は急務であり、改革が必要である [9]。

本研究では観光産業の成長を促進するための方法について、その例を与え得ると考えられる地域未来牽引企業という企業群に着目し、仮説の妥当性の判断と探索を行うことを目的とする。

1.1 先行研究

生産性の低さの理由について、森川（2016）では、生産と消費の同時性にみている [7]。製造業であれば、生産したものを在庫として保管することができるため、在庫の管理費が一定以上になるまでは生産を続けることができる。また、需要がある場所に製品を輸送できるため、生産物や在庫を積極的に販売することができる。つまり、生産を行うに当たって生産要素が無駄になりにくい。

一方で、サービス産業の場合、サービスが無形であることから在庫という概念が生じない。また、サービスの提供場所が固定されるために、輸送も困難であることが多い。特に観光産業はこの傾向がある。顧客に対するホスピタリティは基本的に無形であり、サービスの提供場所は観光地に固定される。つまり、観光客が来るのと同時に生産が行われる。しかし、観光客が来なくても客室や店内の維持には固定費が生じ、顧客対応のために待機する従業員は一定数確保する必要がある。

2つ目は離職率の高さである。観光白書でも観光産業は離職率が高いことが指摘されており、これには待遇や賃金など構造的な問題が生じているとされている [8]。人材が定着しないことは労働集約型のサービス業にとって、知識やそれを持った人材が蓄積しないことからサービスの質に影響が出ることが懸念される。また、働く場所が観光地に固定されるため、次の人材が簡単に見つからない可能性や採用後に質の高いサービスを提供するための訓練コストが生じる。

雇用に関しては、ミスマッチが離職の原因の1つとされている [10]。厚生労働省が行っている雇用動向調査によると、転職者が前職を辞めた理由はその他の項目や定年・契約期間の満了を除くと男女とも「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」が上位に来ている [11]。そこで、採用時における企業と求職者のミスマッチから生じる離職率を下げることを目的とした研究が行われている [12]。

1.2 地域未来牽引企業

本研究では、2017年に始まった経済産業省の政策である地域未来牽引企業に選定された企業の取り組みに着眼した。

地域未来牽引企業の選定とは、地域資源を活かして収益することで地域経済を牽引するような企業を支援し、波及効果を狙うことを目的とした産業政策である [13]。

この方針は、進化経済学の観点から見ても興味深い。地域経済の成立と発展に関する基礎理論として経済基盤説（移出ベース理論）がある [14]。この理論では、地域内において財やサービスを域外に販売することで収益を得る基盤産業から、域内住民の消費によって成り立っている非基盤産業への循環によって地域経済が発展するとしたものである。例えば、域外に製品や農林水産物を販売して収益を得る製造業、農林水産業や域外から観光客を呼び込んで収益を得る観光産業などが基盤産業に当たる。ヨーロッパの進化経済地理学の研究者の間では、基盤産業の構成について指標化や性質の議論がなされており、経済ショックを吸収する能力やニッチな市場の中心となり得る可能性の観点から基盤産業の多様性には関心が高まっている [14]。

国内の従来政策では、製造業が主な対象である企業立地促進法が代表的な地域経済政策であったが、新たな地域未来投資促進法では、多様な産業を対象にしている [15]。実際に、選定企業の37%が非製造業である [16]。地域未来牽引企業の選定では、地域の経済循環を重視して、企業間取引のハブやコネクタの程度を定量化して評価軸にしている [15]。さらに、安定して好業績な企業の影響を享受できるように、選定する企業自身の財務の安定性、生産性の高さ、雇用の伸びなどの項目がある [16]。

以上を踏まえれば、地域未来牽引企業は生産性や雇用を評価されて選定されているため、観光産業における選定企業は一般の企業が抱える課題を緩和または克服している可能性がある。これらの企業の取り組みを調査し、産業界での転用可能性の検討や現場のニーズを踏まえた政策設計を行うことで、観光産業の課題解決と発展の促進ができると考えた。

2章では研究対象や研究方法について触れ、3章で結果を述べる。4章で結果の考察と経営・社会への提案を行い、5章でまとめとする。

2 方法

2.1 インタビュー調査の必要性

本研究ではインタビュー調査を行う。一般に企業の経営状況を表す数字については決算書や信用調査を通して把握することができるが、その数字を出すための取り組みや意向は反映されない。また、今回は宿泊飲食業の地域未来牽引企業が対象になるため、サンプルが少なく、アンケート調査で十分な有効回答を得られる保証がない。質問内容も内部体制について問うものがあり、明確な回答が得られない可能性もある。同じことを指しているにもかかわらず企業ごとに社内用語などで言葉が異なることも考えられる。さらに、観光産業が対象であることから実際の施設やサービスについてもインターネット上で得られる情報には限界がある。インタビュー調査では、取り組みやその背景の意向まで直接見聞して調査を行えるほか、回答に対して追加の質問を行うことで内容を深掘したり、曖昧な回答もある程度回避したりすることができる。以上を考慮して手間はかかるが、産業の課題を解決する可能性がある取り組みの探索のために、インタビュー調査は必要であると判断した。

2.2 対象の決定と依頼方法

本研究の対象は沖縄県において地域未来牽引企業に選定された宿泊飲食業の企業とした。重谷(2022)など観光産業に対するインタビュー調査の先行研究でも指摘されているように、沖縄県は、東京などの大都市圏からの日帰りが地理的に極めて困難であるため、ビジネスによる滞在を排除しやすい[17]。また、沖縄県の産業は全体的に生産性が低いが、宿泊飲食業に限っては全国平均を少し上回っている[18]。よって観光の研究に適している。依頼では、沖縄県の地域未来牽引企業に選定されている宿泊飲食業全5社に対して、メールによる依頼を行った後、電話による依頼を行った。調査の目的、方法、質問内容、データの利用誓約について説明を行い、結果として、株式会社カヌチャベイリゾート、株式会社かりゆし、株式会社ジェイシーシー、ザ・テラスホテルズ株式会社の4社から承諾をいただいた(以下、法人格は省略)。

2.3 研究のアプローチ

本研究では、生産性や雇用を向上させるための要因について仮説を構築し、インタビュー結果から各社の回答を比較して、帰納的に仮説の妥当性の判断を行う。帰納的なアプローチは先行研究が少ない問題領域で探索的に調査や研究を行う場合に有効であるとされている[19]。妥当性の判断を行うのは、調査実施者である著者らである。質的研究では「信頼性」が評価に必要である[20]。全企業に共通している取り組みで効果がある場合には結果が信頼できるとして仮説が妥当であるとする。一方で、一部の企業のみでの取り組みや全社で実施されているが一部の企業では効果がない場合は一部が信頼できるので仮説が部分的に妥当であるとする。全社で実施されているが効果がない取り組みやすべての企業が行っていない場合では信頼できないため仮説は妥当であるとはいえないと

する。

本研究では、以下の4つの仮説を立て、妥当性の判断を行う。

仮説1 地域資源を活用した事業とその広報は収益につながる

仮説2 デジタル化や設備投資は効率化やサービス向上に寄与する

仮説3 働き方改革の取り組みは離職を抑制する

仮説4 ミスマッチを防ぐための取り組みは離職を抑制する

仮説1と仮説2は生産性を向上させる要因に関する仮説である。生産性は付加価値額を生産に対する投入で除して算出されるため、生産性を上げるためには付加価値額を大きくするか投入量を減らすが必要になる。

仮説1で挙げた内容は、付加価値額の中の経常利益を伸ばすために重要である。観光は実際に観光地に訪れることになるため、自然や文化などの地域資源は観光地に重要な要素である。観光資源を事業に取り入れて周知すれば、観光客からの収益ができる可能性がある。

仮説2で挙げた内容は、投入量を減らすために重要である。投入量を減らすためには人が行っている業務を代替する仕組みが必要になる。森川（2016）でも着目されているようにデジタル化や設備投資が行われていることが考えられる [7]。また、観光産業においてデジタル化は旅行者の利便性向上・周遊促進、観光産業の生産性向上のための重要課題とされている [21]。栗原（2021）も宿泊産業に対するインタビュー調査を行っており、ICTを用いることによる労働生産性の向上が示唆されている [22]。

仮説3と仮説4は離職の要因に関する仮説である。離職の要因としてはミスマッチや労働条件が悪いことが挙げられる [10][12]。離職が少ない企業では労働条件を改善されている可能性があるため、働き方改革が行われていることが考えられる。

これらの仮説を上位概念と位置付け、具体的な取り組み内容を質問項目に落とし込んだ。さらに、政策の活用状況や現場における課題についても質問項目を設けた。その結果、質問項目は22個となった。詳細は付録を参照されたい。

妥当性の判断後、経営や政策に対する提案を行う。地域や企業によって地理特性や業態は異なるため、取り組みをそのまま転用しても同様の成果が出るとは限らない。しかし、要因から仮説構築および妥当性の判断を行っているため、方向性を参考にして内容を自社でアレンジすることで課題を解決するための緒ができる可能性がある。また、産業政策としての側面を考慮して、地域資源を活用した取り組みをより積極的に実施できるような政策制度を設計できる可能性もある。そのために、本研究ではインタビュー調査の利点を活かして、取り組みに対する意向も調査している。取り組みとしては同じことを行っている、目的が異なることも考えられる。例えば、デジタル化にはサービスを効率化する側面と人件費を削減する側面がある。サービス内容と財務面のどちらに焦点を当てているかということは、他社における導入可能性や政策の支援内容の決定に影響を与えると考えられる。そのため、取り組みを実施した理由など背景についても確認を行った。

2.4 研究の実施過程

インタビューは2023年11月27日から11月29日にかけて各企業に訪問し行った。実際に意思決定を行う経営層に対して聞き取りを実施し、施設やサービスの見学を通して調査を行った。事前に送付している質問項目に従って質問を行い、抽象的な内容や興味深い内容については追加で質問を行った。発言内容が正確に記録されるように録音機を用いて録音を行い、録音内容は人の手で文字起こしをした。本論文の内容は、対象である各社に共有を行い、記載方法や内容に問題がないか予め確認を頂いている。

3 結果

3.1 生産性

本研究では、仮説として「地域資源を活用した事業とその広報は収益につながる」と「デジタル化や設備投資は効率化やサービス向上に寄与する」とした。政策のコンセプトとしては地域資源を活かした事業を行っていることが重要であることから地域の魅力を発見して差別化を行っていることは理想である。また、デジタル化や設備投資によって効率的なサービス提供が実現していることも考えられる。

結果として生産性の向上に対して、仮説1の地域資源を活用した事業と仮説2は妥当であると考えられる。その材料として、経営戦略におけるブランド価値の確立、デジタル化が実施されており、現場における実感を表す発言がインタビューでみられた。自社のコンセプトや価格戦略を明確にすることで、差別化や顧客満足度の向上につながり、集客による利益向上につながったり、省力化することで資本や人手の投入量を減らすことにつながったりすることがわかった。また、探索的な調査の副産物として、価格戦略が有効である可能性も示唆された。しかし、仮説1の広報については経営戦略として取り入れていないこともあり、部分的に妥当である。

3.1.1 コンセプトを反映したブランド価値の形成

ザ・テラスホテルズでは、「沖縄県」に滞在する顧客体験の質の向上にコンセプトを反映した設備からアプローチすることでブランドを確立させている。例えば、ホテルの1つであるブセナテラスは自然との調和がコンセプトとなっている。岬の先にあるこのホテルでは、フロントを吹き抜けにすることで心地よい風を受けたり、波の音を聞いたりすることができる。ドアや窓がない建物の構造が沖縄県の自然を体感できるようにしている。さらに、チェックインも海が見えるテラス席で行ったり、ロビーに小さな滝を作ったり、サンセット時のサックス演奏を行ったりすることで、自然の良さをより助長させる仕掛けを作っている。また、副次的な効果として、窓やドアがないことによって遠くにいる顧客をロビーのスタッフが顧客を見つけてすぐに対応することができることを著者らは実感した。このようなコンセプトとその反映がブランドにつながることになる。

ジェイシーシーでは、文化の尊重がコンセプトになっている。ホテルである百名伽藍は海辺に面

した採石場がもとになっており、沖縄の自然を感じられるようになっていいる。建物にも随所に歴史やその説明が反映されており、落ち着いた印象になっている。この豊かな自然と歴史的な落ち着いた雰囲気は人気があり、累積 20 回、30 回、50 回利用する顧客もいる。ジェイシーシーは飲食店も広く展開しており、例えば首里天楼というブランドでは壁にあしらわれた琉球時代の絵画や琉球舞踊を鑑賞できる。このような文化の尊重は、沖縄県内の大学監修で共同開発した書籍の出版にも至っており、沖縄の歴史人物の説明が教科書のように詳細に記されている。

カヌチャベイリゾートは、「街」をコンセプトにしており、敷地内だけで様々な体験ができるようになっていいる。東京ドーム約 53 個分に当たる約 80 万坪の敷地広大な敷地内には合計 295 室の 8 つのホテルが存在し、その間はカートで移動することができる。施設はビーチやゴルフ場があるためアクティビティを楽しめる他、クリスマスの花火大会などのイベントもある。近くのダムでカヤックツアー、エイサー舞踊など他にも体験ができることが多い。農園も存在し、自社栽培の紅茶がレストランで提供されている。また、週に 1 度は医師が駐在している診療所やコワーキングスペースも存在し、まさに「街」を表現している。ふるさと納税でクーポンやパッケージも用意されており、この街で使用することができる。

かりゆしでは、様々な連携による体験が特徴的である。恩納村と名護市にまたがって立地するホテル事業では、オンナゴリゾートエリアと称して行政区域をまたいだホテル間連携を行っており、周辺の他のホテルと共同で使用できるクーポンを発行している。環境面でも沖縄科学技術大学院大学とサンゴ礁の保護を行うための産学連携を行っており、これをサンゴ礁について学んだり保護活動をしたりするイベントにつなげている。自社で栽培している農作物のほか、地域の農家からも直接買い付けを行い、地場の野菜の提供を行っている。

このように、ブランド形成によって集客や宿泊客の満足度に訴求し、各社の施設における宿泊や飲食という行為そのものに価値を与えていることが読み取れた。このことが、リピートや口コミにおける宣伝につながり、利益を生み出す仕組みとして機能していると考えられる。

ただし、販促については企業によって考え方が異なる部分もあった。コストをかけた積極的な販促は行わず、良いサービスがあれば自然と顧客が集まるという意見が複数みられた。一方でメルマガ・SNS を活用した集客や花火大会などイベントによる宣伝もみられる。

また、業界的な展開として、旅行代理店との兼ね合いも興味深い。様々な特集や予約サービスを行っている旅行代理店との連携は集客方法の一種である。従来は、情報誌の注目されやすい誌面に自社の情報を載せることが重要な営業であった。しかし、旅行代理店を介した集客では手数料をはじめとしたコストが発生するため、現在は自社サイトからの直接的な宣伝と集客が重要になっている。

3.1.2 価格を反映したブランド価値の形成

事前に仮説に含まれていなかったが、各社の発言から利益を確保するには適切な単価設定も重要である可能性が示唆された。

特にジェイシーシーでは、通年を通して同じ価格でサービスを提供していることが特徴的である。一般には閑散期は客室料を値下げする、いわゆる、ダイナミック・プライシングが行われるこ

とが多いが、どの時期でも一定の価格設定は珍しい。それでも前述の通り年間に数十回利用されることもあり、収益は安定しているとされる。ここには通年で同水準の質のサービスをしっかりと提供し続けるという意識が見られる。

また、テラスホテルズでは客室料の季節変動はあるが、市場価格と比較して価格を下げることはない。ここには経済学におけるプライスリーダーとしての意識が見られる。

かりゆしでもターゲットを明確にした高価格帯のコンセプトの客室を設置予定である。

まとめると、サービス水準に合わせた適切な単価設定で利益を確保するとともに、質の高いサービスを提供する意識と実際が顧客にとってもそこに宿泊することの価値につながっていると考えられる。

3.1.3 デジタル化と設備投資

デジタル化についても各社で導入が行われており、導入前後の違いからも仮説は妥当であるが、各社の態度は異なる。また、導入段階ではコストがかかるためケースによっては一時的に妥当であるとはいえない可能性もある。

ザ・テラスホテルズは、プロパティマネジメントシステムの導入によって社内連携が図っている。1人の顧客がホテルサービスや飲食サービスを提供するため、対応においてサービス間の連携があった方が円滑であることは明らかである。このシステム導入によって顧客の特性や意見をサービス内とサービス間の両方向に瞬時に提供できるため、接客がスムーズになることが挙げられた。

ジェイシーシーでは社内の情報管理システムが特徴的である。店舗や従業員の情報を一元管理しているため、状況を一カ所で確認することが可能である。システムは自社で内製化しているだけでなく、システムを用いて現場から経営層に直接意見を行うこともできるため、システム、ホテル・飲食サービス、社内体制の柔軟な改良が可能になっている。他にも、飲食店の現場ではタッチパネルの導入が行われている。

カヌチャリゾートでは、チェックインアプリの導入、敷地内を移動するカート自動運転の試験、掃除・配膳ロボットの検討などの姿勢がみられる。ハード面の導入はコストとの兼ね合いもあり検討事項は多いが、積極的な意向である。また、設備面では残飯を堆肥化するために一次発酵を行う機械を導入している。その後はグループ会社の農業生産法人で発酵を行って結果的に自社の紅茶畑に堆肥を使用してレストランで提供を行うことで環境への配慮とサービスの向上を行っている。

かりゆしでは、部屋でホテル内の情報を把握することができる QR コードや宿泊時に生じる疑問に対応するための AI チャットサービスの導入がなされており、チェックイン後も簡単にホテルの情報にアクセスできるようになっている。また、エントランスには掃除ロボットが導入されており、省力化が行われている。

実際の導入事例については既に述べた通りだが、その導入過程や今後の展開については態度が二極化する。1つは、デジタル化によって人による温かみがなくなるという意見である。笑顔や丁寧さなど人手によるサービス提供を重視する意見が複数あり、それが顧客満足度につながるとされている。

もう1つは、人手によるサービス提供の優先度が低い業務に関しては積極的にデジタル化する

意見である。観光産業には季節性による繁忙期が存在するとともに、次節にもつながる内容であるが、人手不足は深刻である。慌ただしく顧客対応を行うくらいであれば、重要な部分だけ人手によるサービス提供を行い、他の部分は積極的にデジタル化していくべきという見解があった。

いずれの主張にも理があり、人手とデジタルの釣り合いが重要になってくる。少なくとも、デジタル化による省力化には現場では一定の効果があったとされており、改めて今後定量的な分析も必要である。

3.2 雇用

雇用については各社が特有の取り組みを行っているが、定量的な数字を見ると結果に表れていなかったり、定性的な実感につながっていなかったりするため、妥当であるとはいえない。着眼点と実態が異なるのは、評価軸が雇用人数だけであることの限界もあると考えられる。ただし、外部要因が大きいため、より検証が必要である。

また、全社共通してかなりの人手不足を課題として挙げており、苦しい現状にある。主要な原因としてはコロナ禍があり、他産業に流出した労働力が戻ってこないうえに、ホテルが増えていることからパイの取り合いになっているという意見もあった。求人を出しても人が集まらないのが現状のようである。

他にも、時期や現場によっては残業が多くなったり、献身的な業務の性質であったりすることが世代の感覚と合わないようであるという意見もあった。

3.2.1 働き方改革

働きやすい環境をつくることは従業員のワークライフバランスを確保するだけでなく、現場における生産性や継続・復職のしやすさにもつながる。残業についてはいずれの企業も法令順守がなされていたが、企業内でも企業間でも十時間単位の差があった。人手不足が要因として大きいのが、外国人を登用したり、グループ会社や近隣店舗から応援を行うことで対処を行っている。有給・産休・育休についてもいずれの企業においても申請すれば基本的に承認される。

他にも各社で独自の社内制度があった。ザ・テラスホテルズでは積み立て休暇制度をとっており、複数年をまたいで有給を50日分繰り越すことができる。積み立てた有給を活用する年にも有給はあるため、最大まで積み立ててその年の有給と併用すれば90日間休めることになる。これにより怪我・病気や家庭の事情による休暇を考慮することができる。

ジェイシーシーではバースデー休暇があり、誕生月内で3日間の休暇がとれるようになっている。誕生月で休みが取れない場合でも、前後の月で3日間とれるようにしている。これは有給とは別で設置されており、長さも3連休は珍しい。バースデー休暇によって生じる欠員も他店からのフォローでしっかりと補っている。

カヌチャリゾートでは休館日が設けられている。これは年に一度の設備等のメンテナンスを行う10日の間、全員が完全に休みになるものである。

かりゆしには1か月休暇を取得できる制度が運用されており、給料を60%保証し、社会保険や

勤続年数は維持した状態でリフレッシュを行うことができる。

3.2.2 ミスマッチ回避

従業員本人の希望や適性と業務内容が一致しないことも離職につながり得る。正規社員や非正規社員、新卒や中途、採用時や採用後など様々な形態や段階でマッチングが必要になる。全社共通して非正規雇用の割合が高く、これは観光産業一般の特徴と共通している。

また、全社共通して従業員の採用時には特に能力を評価することはなく、マインド重視の採用基準であることが多い。素直な心、熱いハート、優しい気持ち、沖縄が好き、チャレンジ精神、向上心、ポジティブさ、笑顔、コミュニケーションといった基準が挙げられた。他には実行力や任されたものをやり遂げられるかということであった。

配属や異動についてはいずれの企業も本人の希望に合わせて行われる。採用の段階では、新卒の場合は基本的にはOJTや現場研究を経てやりたい仕事を見つけることから始まることが多い。中途の場合は、職種別の採用で最初から希望職種にいけることが多い。異動の希望はいずれの企業も直属の上司ではなく人事に出すことができるようになっているため、比較的希望を出しやすいことが考えられる。特にかりゆしではクロスオーバー制度をとっており、現在の部署に籍を置きつつ、他の職種を体験できる。これは異動後のミスマッチが起りにくい仕組みといえる。

異動を行うためのスキルアップも体制として用意されていることが多かった。例えば、語学研修や社会保険料を会社と折半する形で籍を残したまま1年間休めるスキルアップ休暇が用意されていたり、資格取得支援の講座や祝い金が用意されていたりする。

4 考察と提案

4.1 他社への反映の可能性

ここまで地域未来牽引企業の取り組みを整理し、仮説の妥当性の判断を行ってきた。結果として観光産業の課題の一部を解決できる可能性があるが、取り組みそのものをそのまま転用しても事業環境が異なるため、成功するとは限らない。本節では、他企業が観光産業一般の課題を緩和または克服する方法について議論する。

まず、地域資源に合わせた自社のコンセプトやブランドを定めることが重要である。今回は自然環境や文化が特徴的な土地を対象としており、全てのホテルが自社の事業とそれらを有機的に組み合わせて経営を行っていた。確かに沖縄は特徴的であるが、地域資源はどの地域にも存在するため、その発見とそれを活かした未来投資が必要である。そこで、自社の外部環境に合わせたコンセプトやブランドの形成が必要となる。周辺にある自然、文化、歴史、施設や客層とその嗜好を十分に把握したうえで、自社サービスへの反映や連携を行うことでサービスの質が向上する。また、それに見合った価格設定と需要喚起を行う必要がある。短絡的な価格戦略は周辺の市場価格の低下を招き、同産業内で足を引っ張りあうことにつながる。

次に取り組みを導入する過程でも自社のコンセプトやブランドを意識する必要がある。例えばデ

デジタル化では、人手とデジタルのサービス提供の割合や表出の程度をうまく釣り合わせる必要がある。格式や伝統文化を反映するホテルと現代的で奇をてらったホテルでは判断が大きく異なると考えられる。雇用制度についても自社のコンセプトやブランドを十分意識して効率の良い生産ができるように採用・教育や休暇の制度を整えていく必要がある。

これらの過程で定量的なデータ分析が有効であると考えられる。ほとんどの企業でデータを見て判断する、またはしたいという声があった。比較的広い範囲にできる提案としていくつか例を挙げる。例えば、SNS のテキストマイニングやモバイル通信情報を用いた人流データの解析を行うことで、観光客の旅行経路や嗜好を把握することができる。自社でアンケートを収集して分析を行えば、改善点や顧客満足度につながる要因が見えてくる可能性がある。これらの情報を把握したうえで戦略を立てることで収益化や労働の効率化につながる可能性がある。

4.2 現場における政策の活用状況

本研究では、選定前後の変化や制度の活用状況も質問項目として設定している。これは、対象とする政策に産業政策的な側面があることから、現場のニーズを把握して効果的な支援が行えるようにするためである。現状では、全ての企業で政策をほとんど活用していないとの声が挙げられた。一例だけ使われていたのは、外国人を雇用する際に提出する書類が簡便化される制度である。既に触れたように外国人登用が進められているため、制度としては有用であると考えられる。

活用が進まない背景には、タイミングと内容の問題がある。各ホテルでは目指すブランド形成があり、やるべきことが明確になっている。地域未来投資促進法では時期ごとに制度が用意されるため、ホテルが任意の事業に取り組む際にそれに合う制度があるとは限らない。

また、仕組みの理解を促すことも重要である。仕組みが理解されておらず、活用しきれていないという声もあった。地域未来牽引企業の選定では、データや事業内容などの評価軸で評価が行われた後、選定候補企業に被選定の意思があるか確認する形で最終的に決定される。これは従来の公募型と比較して、企業が政策を知らないために応募できないことを避けることができるが、逆に企業が自社が置かれた有利な環境を活かしきれない可能性がある。特に、経営者や担当者が変わった場合でも、政策に関するノウハウがうまく引き継がれるようにする必要がある。打ち出している支援制度自体は有効だと推察される産業もあり、メルマガなどによる宣伝広告や産業局の支援も行われているため、現状で政策とその周知が機能していないわけではない。より効果的・効率的な政策にするために、産業の特性や現場のニーズを踏まえた設計が必要である。現在も様々な内容の支援があるが、現場の声に耳を傾けた定性的な分析による内容とこれまでの政策の定量的な分析から効果が検証されている内容（例えば、岡室・西村（2022）にある一連の地域クラスター政策の効果検証など [23]）を加味して判断を行う必要がある。

5 結論

本研究では、観光産業における課題解決方法の探索を行った。課題として挙げたものは大きく2つで生産性の低さと離職率の高さである。

生産性の高さや従業員数の伸びを評価された地域未来牽引企業は観光産業一般の課題を緩和または克服していると考えて研究を進めた。研究方法はインタビュー調査であり、優れた財務内容の裏側にある取り組みについて調査するだけでなく、現場の意向や導入の経緯まで合わせて調査している。これにより、全社共通してみられる傾向や個社ごとにみられる傾向を帰納的に分析し、仮説の妥当性の検討や他企業における方針や転用可能性の提案を行った。あわせて政策の活用状況や課題も調査し、政策に対するニーズや改良の提案を行った。

まず、各社はブランド価値やコンセプトの確立のために地域資源を事業に効果的に取り入れていることがわかった。沖縄県の場合は、温暖かつ離島の自然や琉球から続く文化が地域資源として重視されていることが多く、建物やサービスにそれが反映されている。それが付加価値を生んでいる他、デジタル化や設備投資などがサービスの効率化に寄与しており、取り組みは生産性に正の影響を与える仮説が妥当であった。ただし、デジタル化と人の手によるサービス提供の棲み分けは意見が分かれるところであり、取り組みの導入には自社のコンセプトと照らし合わせて検討が必要である。

次に雇用については、各社が特有の取り組みを行っているが、定量的な数字を見ると結果に表れていなかったり、定性的な結果しかなかったりするため、仮説は妥当であるとはいえない。政策の性質と現場の実態の違いは、評価軸が雇用人数のみの限界であると考えられる。コロナ禍で産業内の雇用が流出したまま戻らないという外部要因が大きく、研究としてはより検証が必要であるとともに、現場では魅力の発信と一層の待遇改善が必要となる。

観光産業一般では、まず自社の地域の資源を発見し、自社ブランドやコンセプトとに合うように事業に取り入れていくことで収益力が向上する可能性がある。合わせて人手によるサービスとデジタル化の比率を検討して顧客満足度と効率の釣り合いを考慮する必要がある。さらに、ブランド・コンセプト・地域資源・サービスの重要性を従業員が認識できるような雇用体制を整える必要がある。これらの戦略を策定するうえで顧客の嗜好や従業員の情報をデータ分析することでサービスや体制の質の向上が期待できる。

最後に政策としては、沖縄県の観光産業ではあまり活用されていないことが現状である。これは自社の目指す方向であるブランドやコンセプトが明確であるため、内容や活用のタイミングが必ずしも合わないことが原因となっている。地域資源を活かして稼ぐ事業者を支援するという産業政策的な側面を考慮すれば、現場の声や定性的な評価と定量的な効果検証で多角的に制度設計を行う必要がある。

謝辞

調査にご協力いただいた、株式会社カヌチャベイリゾート様、株式会社かりゆし様、株式会社ジェイシー様、ザ・テラスホテルズ株式会社様に厚くお礼申し上げます。実際の現場や事業に対する思いを拝見・拝聴することができ、大変貴重な機会となりました。

参考文献

- [1] 日本政府観光局, 訪日外客統計,
https://www.jnto.go.jp/statistics/data/marketingdata_outbound_2022.pdf
- [2] 国土交通省 観光庁, 訪日外国人消費動向調査,
<https://www.mlit.go.jp/common/000206546.pdf>
- [3] 国土交通省 観光庁, 訪日外国人消費動向調査,
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryoutoukei/content/001345781.pdf>
- [4] 日本政策観光局, 国籍/月別 訪日外客数 (2003年 2023年),
https://www.jnto.go.jp/statistics/data/since2003_visitor_arrivals_October_2023.pdf
- [5] 国土交通省 観光庁, 訪日外国人消費動向調査 2023年 4-6月期の全国調査結果 (1次速報) の概要,
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001619990.pdf>
- [6] 国土交通省 観光庁, 旅行・観光消費動向調査 2023年 4-6月期 (速報),
<https://www.mlit.go.jp/common/001624382.pdf>
- [7] 森川正之, 「サービス産業の生産性と労働市場」, 日本労働研究雑誌, 666, p16-26, 2016
- [8] 国土交通省, 観光白書 令和5年版, <https://www.mlit.go.jp/statistics/content/001630305.pdf>
- [9] 日本銀行, 観光産業の現状と課題, https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230928a1.pdf
- [10] 市川恭子, 「若年大卒女性の早期離職に関する実証分析」, 生活社会科学研究, 22, p31-46, 2015
- [11] 堀田聰子, 「採用時におけるミスマッチを軽減する採用のあり方-RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして」, 日本労働研究雑誌, 49, p60-75, 2007
- [12] 厚生労働省, 令和4年雇用動向調査の結果の概要,
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/gaikyou.pdf>
- [13] 経済産業省, 地域未来牽引企業,
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html, 2023年12月7日最終アクセス
- [14] 松原宏, 「地域産業政策のあり方と地域の未来」, 人口問題研究, 77.2, 2021, 101-111
- [15] 帝国データバンク, 「ビッグデータで選ぶ地域を支える企業」, 日経BP社, 2018
- [16] 経済産業省, 地域未来牽引企業ハンドブック,
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/cdrg_handbook.pdf
- [17] 重谷洋一 角谷尚久, 「観光業における労働生産性-沖縄県における宿泊業での事例研究-」, 観光マネジメント・レビュー, 2, p12-29, 2022
- [18] 総務省, 令和3年経済センサス-活動調査 企業横断的集計 (事業所に関する集計・企業等に関する集計),
https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/kekka/pdf/k_outline.pdf
- [19] 佐藤郁哉, 「質的データ分析 原理・方法・実践」, 新曜社, 2008
- [20] 能智正博, 「質的研究の評価をどう考えるか「APAスタンダード」を素材として」, 質的心理学フォーラム, 11, 45-55, 2019
- [21] 観光庁, 観光DX推進のあり方に関する検討会最終取りまとめ,
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001596701.pdf>
- [22] 栗原剛・吉田幸三・田中孝幸・米谷信哉, 「宿泊施設におけるIT活用と生産性に関する研究」, 内閣府経済社会総合研究所, New ESRI Working Paper, No.56, 2021
- [23] 岡室博之・西村淳一, 「研究開発支援の経済学 エビデンスに基づく政策立案に向けて」, 有斐閣, 2022

付録 A インタビュー調査の質問項目

以下は質問項目である。ここでは項目のみ記載するが、調査票で各項目の質問意図については十分な記載を行っている。また、録音やその文字起こしは秘匿の観点から記載しない。

地域に関する項目

- Q01 地域資源を生かした事業はありますか
- Q02 支援策の中で活用した制度はありますか
- Q03 選定されたことによって実現できたことはありますか

生産に関する項目

- Q04 観光客を呼び込むために工夫していることありますか
- Q05 沖縄県の他企業と差別化を図るための工夫はありますか
- Q06 サービスの効率向上のための設備はありますか
- Q07 デジタル化をして効率化が実現した取り組みはありますか
- Q08 今後デジタル化をしたい業務はありますか

取引に関する項目

- Q09 他社からの仕入では、どのような内容が多いですか
- Q10 他社への販売では、どのような内容が多いですか
- Q11 どのような企業と取引をしたいですか

雇用に関する項目

- Q12 現在の雇用状況はどのようになっていますか
- Q13 どのようなスキルを持つ人材を求めていますか
- Q14 社員がスキルアップを行える制度はありますか
- Q15 従業員の配属希望に合わせた人事を行っていますか
- Q16 従業員の適性に合わせた人事を行っていますか
- Q17 残業時間は月何時間ありますか
- Q18 繁忙期の休暇日数は何日ありますか
- Q19 有給・育休・産休の使用人数や割合はどの程度ですか

Q20 自社独自の休暇制度はありますか

課題に関する項目

Q21 現在、社内でどのような課題がありますか

Q22 課題をふまえて実現を望む政策はありますか