



# 「真の観光立国」実現に向けた 新たな KPI の設定を

——正しい目標が、正しい政策、正しい行動を生む——

2015年4月9日

公益社団法人 経済同友会

## 目次

本提言のポイント.....	1
はじめに.....	2
1. インバウンド活況の影に隠れた旅行・観光産業の構造問題.....	3
2. 海外の動向：主要国の KPI、観光競争力ランキング.....	7
3. 提言：「真の観光立国」実現に向けた新たな KPI の設定を.....	10
(1) 経済成長や地方創生に資する新たな KPI の設定で、旅行・観光産業の 構造改革を.....	10
(2) WEF 指標で他国をベンチマークし、2020 年までにトップ 3 入りを .....	12
(3) 開発中の OECD 指標を参考に、旅行・観光産業の競争力強化を めざす政策展開を.....	13
おわりに.....	14
【参考】地方創生に向けて —WEF ランキング 1 位スイスの“つなぐ”仕掛け.....	15
2014 年度 観光立国委員会 委員名簿.....	19

## 本提言のポイント

1. 我々のめざす「真の観光立国」とは、全国各地が地域独自の魅力を磨き上げ、国内外から多くの旅行・観光客を惹きつけている国であり、その中で旅行・観光産業が基幹産業の一つに位置づけられ、人口減少に直面する地方に新たな雇用を生み、投資を呼び込み、地域密着型産業として地域活性化に貢献している国である。
2. その実現に向けて、「2020年までに2,000万人」という「訪日外国人旅行者数」のみを目標としているだけでは不十分であり、新たなKPIを追加すべきである。
3. インバウンドが好調な一方、日本人の旅行離れ、旅行・観光産業の低生産性、低収益性などの構造問題がある。「観光GDP」「労働生産性」「総資本経常利益率」「国内宿泊旅行実施率」「総宿泊数」などをKPIとして採り入れ、旅行・観光産業の構造改革を行うべきである。
4. 世界経済フォーラム（WEF）の「旅行・観光競争力指標」で日本の強み、弱みを分析し、2020年にトップ3入りをめざすべきである。
5. 現在開発中のOECD「観光競争力評価指標」も「労働生産性」「総宿泊数」など経済指標を重視しており、これも参考に必要な指標はKPIとして採り入れるべきである。
6. 新たなKPIの設定にあたっては、政府、自治体、企業など旅行・観光にかかわるすべての主体が「経済成長」という共通のゴールを意識・共有し、必要な政策や事業計画を主体的に立案・実行した上で、PDCAサイクルを回していくことが不可欠である。

## はじめに

政府の「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2014」(2014年6月17日決定)では、「2020年に向けて、訪日外国人旅行者数 2,000 万人の高みという、これまでとは次元の異なる目標」が設定され、その達成に向けて、「戦略的なビザ要件の緩和」「免税制度の拡充を契機とした免税店の拡大」など、インバウンド拡大に向けた諸施策が実行されつつある。

こうした中で、世界、とりわけアジア地域の旺盛な観光需要や円安も追い風となり、2013年に1,000万人を超えた訪日外国人旅行者数は、昨年(2014年)1,300万人を突破した。今後も急速に伸び続けると予測される国際観光需要や、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催というプラス要因を考えると、2020年までの目標達成は十分視野に入ってきた。

しかし、訪日外国人旅行者数は、昨今の国際観光需要の伸びに比例して自然増が見込まれることや、国内旅行消費額の9割以上は日本人によるものであること、低生産性・低収益性や観光需要の地理的・季節的偏在といった旅行・観光産業が長年抱える構造問題の解決が求められていることを考えると、経済成長や地方創生に貢献する「真の観光立国」を実現するためには、単に「訪日外国人旅行者数」を目標としているだけで充分なのか疑問である。

我々のめざす「真の観光立国」とは、全国各地が地域独自の魅力を磨き上げ、国内外から多くの旅行・観光客を惹きつけている国であり、その中で旅行・観光産業が基幹産業の一つに位置づけられ、人口減少に直面する地方に新たな雇用を生み、投資を呼び込み、地域密着型産業として地域活性化に貢献している国である。その実現には、これまでの常識・慣行にとらわれない革新的・創造的な取り組みが求められる。

こうした問題意識を背景に、本会では、「訪日外国人旅行者数」に加え、「真の観光立国」実現に向けてどのような成果指標(KPI)を設定すべきかを中心に、海外事例なども参考に検討を重ね、以下のとおり提言をとりまとめた。

## 1. インバウンド活況の影に隠れた旅行・観光産業の構造問題

### 訪日外国人旅行者数が 1,300 万人を突破

昨年（2014年）12月22日、成田空港では訪日外国人旅行者数 1,300 万人達成を記念するセレモニーが行われた。2013年に初めて 1,000 万人を超えたことを考えると、円安という追い風もあったものの、昨年の伸びはビザ要件の緩和、免税対象品目拡大、国際線発着枠拡大などインバウンド拡大策が功を奏した結果と言える。

世界各国・地域への外国人旅行者受入ランキングを見ると、2012年の時点で日本は 836 万人で 33 位（1位はフランスの 8,302 万人）、陸路による入国を除けば 18 位（1位はスペインの 4,738 万人）の位置にある（注<sup>1</sup>）。今後、昨年のような勢いが続くとすると、東京オリンピック・パラリンピックが開催される 2020 年に向けて、ランクアップも期待されている。

### 訪日外国人旅行者数だけ追っついては見えてこない

#### 旅行・観光産業の構造問題

しかし、国際観光需要は今後も急速に伸びることが予測されており（注<sup>2</sup>）それに比例して各国・地域への訪問客数も伸びるため、順位に大きな変動があるかどうかは不明である。また、「観光立国」実現に向けて、「訪日外国人旅行者数」のみを目標としているだけでは見えてこない旅行・観光産業の構造問題が日本の足枷になる可能性もある。ここで言う構造問題とは、例えば以下のような課題が挙げられる。

### 課題：海外や他産業に比べて弱い「稼ぐ力」

第一に、旅行・観光産業の「低生産性」「低収益性」である。この産業は裾野が広く、国内の旅行・観光消費がもたらす生産波及効果は 46.7 兆円（対国民経済計算産出額で 5.2%）、付加価値誘発効果は 23.8 兆円（対名目 GDP で 5.0%）、雇用誘発効果は 399 万人（全国就業者数の 6.2%）となっている（注<sup>3</sup>）。しかし、旅行・観光産業の生産性や利益率は、全体として見ると海外や他産業に比べて低く、「稼ぐ力」が弱い。

<sup>1</sup> 国土交通省『観光白書』（2014年）

<sup>2</sup> 国連世界観光機関（UNWTO）の *Tourism Towards 2030* によれば、2010年に 9.4 億人であった国際観光客到着国数は、2020年に 13.59 億人、2030年に 18.09 億人になることが予測されている。

<sup>3</sup> 観光庁『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究（2012年版）』（2014年3月）

例えば、「飲食・宿泊業」の労働生産性を比較すると、米国を 100 とした場合に日本は 26.5 であり、各産業の中でも最低水準にある（表 1）。

表 1：労働生産性の日米独比較（米国を 100 とした場合）

	米国	日本	ドイツ
全産業	100.0	57.2	85.9
製造業	100.0	69.9	77.0
非製造業	100.0	53.9	87.6
飲食・宿泊業	100.0	26.5	64.5
運輸・倉庫業	100.0	61.7	66.5

（出所）経済産業省『通商白書 2013』掲載のデータを用い、経済同友会事務局作表。

収益性についても、総資本経常利益率や従業員一人あたりの付加価値額を産業別に比較すると、宿泊、飲食サービスなど旅行・観光産業の「稼ぐ力」が低いことがわかる（表 2）。

表 2：「稼ぐ力」の産業別比較（2012 年）

	総資本経常利益率（％）	従業員一人あたり付加価値額
全産業	3.4	666 万円
製造業	3.8	752 万円
非製造業	3.2	640 万円
宿泊業	0.6	421 万円
飲食サービス業	1.8	306 万円
運輸業（貨物・郵便含む）	3.0	616 万円

（出所）財務省「法人企業統計調査年報（平成 24 年度）」のデータを用い、経済同友会事務局作表。

### 課題：地理的・季節的に極端に偏在している国内旅行需要

第二に、国内の旅行需要が地理的・季節的に極端に偏在していることである。地理的偏在については、例えば、活況を呈しているインバウンド観光の動向を見ると、外国人の延べ宿泊者数が多い上位 5 都道府県で全体の 65.3%、10 都道府県では全体の 80.8%を占めており、その効果が東京および主要観光地にとどまっていることがわかる（表 3）。程度の差はあるが、こうした傾向は日本人の延べ宿泊者数にも当てはまる。

その要因は、「面」ではなく「点」になっている各地の観光戦略、差別化できていないマーケティング、主要国際空港からの交通アクセス、ハード/ソフト両面での受け入れインフラ不足、地域をプロデュースする人財の不足、創意工夫や差別化を阻害する規制など、様々な点が指摘されている。

表3：日本人・外国人延べ宿泊者数の集中度

日本人延べ宿泊者数(万人泊)		外国人延べ宿泊者数(万人泊)	
東京都	5,282 (11.3%)	東京都	983 (29.3%)
北海道	3,097 (6.6%)	大阪府	431 (12.9%)
大阪府	2,388 (5.1%)	北海道	307 (9.2%)
静岡県	2,092 (4.5%)	京都府	263 (7.8%)
沖縄県	2,079 (4.4%)	千葉県	205 (6.1%)
上位5都道府県の占める割合 (31.9%)		上位5都道府県の占める割合 (65.3%)	
上位10都道府県の占める割合 (51.4%)		上位10都道府県の占める割合 (80.8%)	

(出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」(2013年)のデータを用い、経済同友会事務局作表。

また、同需要の季節的偏在については、特定時期(ゴールデンウィーク、お盆、年末年始、連休等)に極端に偏在していることが、宿泊施設・交通機関等の混雑や旅行代金の高止まりを招き、潜在的需要を抑制するとともに、旅行・観光産業の生産性が低い一因となってきた(注<sup>4</sup>)。

#### 課題：国内宿泊旅行をしない日本人の増加

第三に、日本人の「国内宿泊旅行実施率」(注<sup>5</sup>)の低下傾向である。同実施率は、2005年66.1%、2013年度57.5%と低下傾向にあり、特に20~34歳男性の実施率が51.3%と低い(表4)。国民1人あたりの国内観光の回数や宿泊数も低下傾向にあるが(注<sup>6</sup>)、そもそも「国内宿泊旅行をしない」人自体が増えている現実が浮かび上がっている。

表4：国内宿泊旅行実施率の推移(%)

		2005年度	2011年度	2012年度	2013年度	(対05年度増減)
全体		66.1	57.6	55.8	57.5	▲8.6
20~34歳	男性	61.4	57.2	52.8	51.3	▲10.1
	女性	66.7	64.0	62.3	64.0	2.7
35~49歳	男性	62.2	53.0	51.8	53.1	9.1
	女性	64.8	55.9	53.7	56.3	8.5
50~79歳	男性	67.4	55.9	54.4	57.6	9.8
	女性	69.7	60.2	59.0	60.3	9.4

(出所) じゃらんリサーチセンター「じゃらん宿泊旅行調査」

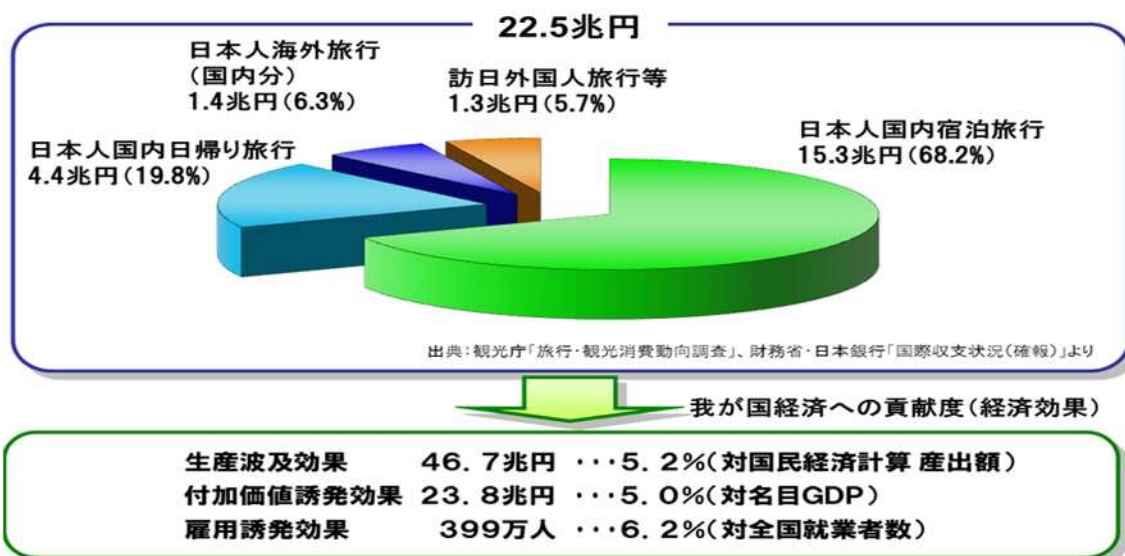
<sup>4</sup> 本会では、偏在する国内旅行需要を平準化すれば、潜在需要の掘り起こし、観光関連産業での生産性向上や新規設備投資の促進を誘発するとし、「大型連休の地域別取得」を提唱してきた(経済同友会「観光立国に向けた環境づくりを進める～次代を担う産業としての成長基盤を作る～」[2012年5月9日発表]、同「第185回国会(臨時会)に向けた意見書」[2013年10月1日発表]など)。

<sup>5</sup> 出張・帰省・修学旅行などを除き、年1回以上国内宿泊旅行する人口の割合(じゃらんリサーチセンター「じゃらん宿泊旅行調査」)

<sup>6</sup> 2005年は国民1人あたり1.78回(2.92泊)、2013年は同1.43回(2.35泊)。出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

わが国の旅行・観光市場の構造を見ると、確かにインバウンドは拡大しているものの、国内旅行消費に占める訪日外国人旅行者による消費額の割合（注<sup>7</sup>）は5.7%と1割未満であり、国内旅行・観光消費の9割以上は日本人に依存しているのが実態であることに注目する必要がある（図1）。したがって、人口減少に加え、国内旅行をする人の割合が減ってしまうと、訪日外国人旅行者が2～3倍になったとしても、国内旅行・観光市場の縮小に拍車がかかる懸念がある。

図1：国内における旅行消費額（2012年）



(出所) 観光庁『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究(2012年版)』(2014年3月)

その他にも様々な課題はあるが、こうした旅行・観光産業の構造問題を解決しないまま、訪日外国人旅行者数の拡大だけをめざしても、「利益なき繁忙」に陥る恐れがあり、問題の改善を図るためのKPIが必要である。

<sup>7</sup> 内部観光消費に占める訪日観光消費の割合。わが国は、TSA(旅行・観光サテライト勘定)開発国の中で最下位。



## 2. 海外の動向：主要国の KPI、観光競争力ランキング

「訪問客数」だけでなく、「消費額」など経済指標も KPI に

それでは、他国の観光戦略ではどのような KPI が用いられているのか。表 5 は、英国、スイス、オーストラリアの各国観光局の掲げる KPI の例である。

表 5：主要国政府観光局の KPI 事例

英国	観光客の消費額 など
スイス	宿泊数、観光収入 など
オーストラリア	宿泊客による支出額、1 回の旅行あたりの支出額、1 泊あたりの支出額、航空会社の発着枠・座席数、主なステークホルダーの満足度 など

(出所) 日本政策投資銀行「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光」(2013 年 3 月)を一部加工・修正。

このうち、例えば、2012 年のロンドン・オリンピック・パラリンピックを成功させた英国政府は、2013 年に新たなインバウンド観光戦略 *Delivering a Golden Legacy: a growth strategy for inbound tourism 2012-2020* を策定した。同戦略では、「2020 年までに 4,000 万人の訪英旅行者を獲得し、315 億ポンド(約 5 兆 6 千億円)の訪英旅行消費を稼ぐ」ことを目標に掲げている。

具体的には、現在に比べて「900 万人の訪英旅行者の増加」「87 億ポンド(約 1 億 5 千億円)の年間旅行消費額の増加」「年間毎に 20 万人の雇用増」をめざしており、「旅行者数」だけではなく、経済成長につながる「消費額」「雇用数」を KPI として明確にめざしていることが大きな特徴である。

### 世界経済フォーラム「旅行・観光競争力ランキング」に注目

また、上記の英国の戦略は、グローバル市場における位置づけを示すデータの一つとして、「ダボス会議」を主催する世界経済フォーラム(WEF)の「旅行・観光競争力指標(TTCI; Travel and Tourism Competitiveness Index)」(以下、「WEF 指標」)のランキングを参照している。WEF「旅行・観光競争力レポート 2013」に掲載された最新ランキングによれば、英国は 140 カ国・地域中 5 位、トップ 3 はスイス、ドイツ、オーストリアであり、日本は 14 位である。

WEF 指標は、「経済発展と雇用創出に重要な役割を果たしてきた旅行・観光産業」について、「各国毎にその発展につながる要素・政策を評価する」ことを目的としており、以下の評価項目から構成されている。

表 6 : WEF 指標の評価項目

サブ指標群 (Sub Index)	評価の柱 (Pillar)	評価項目(例) (Indicator)
A. 規制の枠組み	政府の規制	外資参入、知的財産保護、対内直接投資、ビザ要件、二国間航空協定の開放度、政府の意思決定の透明性、起業に要する日数、起業コスト、GATS へのコミット
	環境の持続可能性	環境規制の厳格度、環境規制の執行力、旅行・観光産業発展の持続可能性、CO <sub>2</sub> 排出量、PM <sub>10</sub> 排出量、絶滅危惧種の割合、環境諸条約の批准
	安全・治安	犯罪・暴力に関するビジネスコスト、警察の信頼度、交通事故発生率、テロに関するビジネスコスト
	健康・衛生	人口あたり医師数、衛生へのアクセス、飲料水へのアクセス、人口あたり病床数
	旅行・観光の優先度	政府の旅行・観光産業優先度、政府予算割合、マーケティング/ブランディングの効率性、観光統計の包括性、月次/四半期観光統計の適時性
B. ビジネス環境・インフラ	航空交通インフラ	航空交通インフラの質、座席キロ(国内)、座席キロ(国際) 出発便数密度、人口あたり空港数、航空会社数、国際線ネットワークの充実度
	陸上交通インフラ	道路の品質、鉄道インフラの品質、港湾インフラの品質、陸上交通ネットワークの品質、道路密度
	観光インフラ	人口あたり客室数、7 大レンタカー会社の参入度、VISA カード利用可能 ATM 数
	ICT インフラ	B to B 取引における ICT 利用度、B to C 取引におけるインターネット利用度、個人インターネット利用率、固定電話利用率、ブロードバンド・インターネット利用率、携帯電話利用率、携帯ブロードバンド利用率
	価格競争力	国際線航空券の諸費用(税、空港使用料等) 購買力平価換算と公定レートの比率、労働や投資に対する税のインセンティブ効果、燃料価格水準、ホテル価格水準
C. 人的・文化・自然資源	人的資源	初等教育就学率、中等教育就学率、教育制度の質、専門教育訓練サービスの利用可能性、従業員教育の充実度、採用・解雇慣行、外国人雇用の容易性、HIV 罹患率、HIV/AIDS のビジネスへの影響、平均寿命
	旅行・観光との親和性	国際観光収支の対 GDP 比、顧客でない外国旅行者に対する態度、商用客への滞在延長推奨、顧客志向度
	自然資源	世界自然遺産数、自然資源の質、既知種の数、自然保護地域の指定、海洋保護区の設定
	文化資源	世界文化遺産数、人口あたりスタジアム数、国際見本市開催数

(出所) World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* (経済同友会事務局翻訳・作表)

評価項目毎に順位が示されていることから、国際比較の中で自国の強み、弱みを把握することが可能である。参考までに、WEF 指標に見る日本の強み、弱みは以下のとおりである。

表 7 : WEF 旅行・観光競争力ランキング (2013) に見る日本の強み・弱み

順位	主な強み	順位	主な弱み
1	高い顧客志向度	137	低い国際観光収支の対 GDP 比
1	良質な衛生へのアクセス (トイレ等)	134	購買力平価 (割高)
1	良質な飲料水へのアクセス	130	柔軟でない採用・解雇慣行
2	高品質な鉄道インフラ	125	ビジネス客に滞在延長を勧めていない
4	航空 (国内線) の座席キロ	118	困難な外国人雇用
5	従業員教育の充実	113	高額な航空券の諸費用 (税、使用料)
6	高品質な陸上交通 (バス、タクシー等)	96	ビザ要件の厳しさ
7	世界文化遺産の登録数	93	起業に要する日数
7	航空 (国際線) の座席キロ	88	低い外資参入
9	国際見本市の開催数	74	外国旅行者に対する非歓迎的な態度
10	世界自然遺産の登録数	60	非効率なマーケティング/ブランディング

(出所) World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 のデータを用い、経済同友会事務局作成。

(注) 評価項目の中から主なものを抽出したため、上位/下位の順にすべて並べたものではない。

### OECD も経済的側面を重視した観光競争力評価指標を開発中

さらに、WEF 以外にも経済協力開発機構 (OECD) が「観光競争力評価指標 (Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism)」(以下、「OECD 指標」)を開発中である。同指標の特徴は、「GDP への貢献度」「訪問客 1 人あたりのインバウンド収入」「観光サービスの労働生産性」など、経済的側面を重視した評価項目を積極的に採り入れている点である。

表 8 : OECD 観光競争力評価指標の評価項目案

コア指標	
観光産業の業績と波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光 GDP</li> <li>訪問客 1 人あたりインバウンド収入</li> <li>総宿泊数</li> <li>観光サービス輸出額</li> </ul>
高質で競争力のある観光サービスの提供力	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光サービス業の労働生産性</li> <li>購買力平価による観光の価格競争力</li> <li>ビザ要件</li> </ul>
訪問先としての魅力	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資源と生物多様性</li> <li>文化・クリエイティブ活動、イベント、施設</li> <li>訪問客満足度</li> </ul>
政策対応と経済機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府の観光行動計画 (の効率性)</li> </ul>
補完指標	
観光産業の業績と波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光関連市場の多様性と成長性</li> </ul>
高質で競争力のある観光サービスの提供力	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光産業従事者の属性 (年齢、教育レベル、雇用形態)</li> <li>観光に関する消費者物価指数</li> <li>航空の乗継利便性とインターモダリティ (他の交通機関との連携)</li> </ul>
訪問先としての魅力	<ul style="list-style-type: none"> <li>OECD「より良い暮らし指標」(観光関連)</li> </ul>

(次頁に続く)

将来開発予定の指標	
高質で競争力のある観光サービスの提供力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府予算に占める観光関連予算の比率</li> <li>・企業の廃業率（新陳代謝の度合）</li> </ul>
政策対応と経済機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・eツーリズム（ソーシャルメディア等 ICT 利活用）や他の革新的サービスの利用度</li> <li>・観光産業のサプライチェーンの構造</li> </ul>

（出所）OECD, *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism*, 2013（経済同友会事務局翻訳・作表）

### 3. 提言：「真の観光立国」実現に向けた新たな KPI の設定を

- |   |
|---|
| <p>(1) 経済成長や地方創生に資する新たな KPI の設定で、旅行・観光産業の構造改革を</p> <p>(2) WEF 指標で他国をベンチマークし、2020 年までにトップ 3 入りを</p> <p>(3) 開発中の OECD 指標を参考に、旅行・観光産業の競争力強化をめざす政策展開を</p> |
|---|

正しい KPI を設定することによって、正しい政策が立案・実行され、民間も含めて目標達成に向けた正しい行動につながる。こうした認識の下、わが国も「日本再興戦略」「観光立国推進基本計画」「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」の改訂にあたっては、「訪日外国人旅行者数」に加え、経済的側面を重視した新たな KPI を追加し、官民でしっかりとゴールを共有した上で、旅行・観光産業の構造改革を通じて、「稼ぐ力」や国際競争力の強化をめざすべきである。それによってこそ、経済成長や地方創生に貢献する「真の観光立国」が実現できる。

#### (1) 経済成長や地方創生に資する新たな KPI の設定で、旅行・観光産業の構造改革を

まず、「訪日外国人旅行者数」に加えて設定する新たな KPI として、「観光 GDP」「旅行・観光産業の労働生産性」「旅行・観光産業の総資本経常利益率」「総宿泊数（全国、都道府県別）」「宿泊旅行実施率（全体、ターゲット年齢層）」などの採用を検討すべきである。こうした KPI によって、わが国の旅行・観光産業の構造改革を促し、経済成長や地方創生につなげることが可能となる。

なお、これまでの「観光立国推進基本計画」においても、既に下記のような経済指標が目標として掲げられている（一部抜粋）。

2007年6月閣議決定「観光立国推進基本計画」（第1次安倍内閣）  
【国内における旅行消費額】2006年23.5兆円 2010年30兆円  
【日本人1人あたり国内年間宿泊数】2006年2.77泊 2010年4泊

2012年3月閣議決定「観光立国推進基本計画」（野田第1次改造内閣）  
【国内における旅行消費額】2009年25.5兆円 2016年30兆円  
【日本人1人あたり国内年間宿泊数】2010年2.12泊 2016年2.5泊

しかし、こうしたKPIは国民に十分共有されておらず、これらの達成に向けて具体的にどのような施策が実行され、どのような成果があったのか、PDCAサイクルが回されているとは言い難い。

したがって、既に「観光立国推進基本計画」で設定されたKPIに加え、産業の構造改革につながる「労働生産性」「利益率」なども含めたKPIを設定することによって、政府、自治体、企業など旅行・観光にかかわるすべての主体が「経済成長」という共通のゴールを意識・共有し、必要な政策や事業計画を立案・実行した上で、PDCAサイクルを回していくことが不可欠である。

その際、PDCAサイクルを実効性あるものとしていくためには、「観光立国推進基本計画」「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」のみならず、「日本再興戦略」においてもこれらのKPIをコミットし、産業競争力会議において利害関係者の視点を超えた形で進捗を管理していくことが望ましい。

こうした新しいKPIが設定されることによって、新しい政策、新しい行動が生まれる。例えば、「労働生産性」に関するKPIを設定した場合、その達成に向けては以下の取り組みが考えられる。

参考：「労働生産性」のKPI達成に向けた取り組み（例）

- 「大型連休の地域別取得」の推進による国内需要の平準化（注<sup>8</sup>）  
それによって、宿泊施設等では年間を通じて安定的で質の高い雇用

---

<sup>8</sup> 経済同友会「観光立国に向けた環境づくりを進める～次代を担う産業としての成長基盤を作る～」（2012年5月9日発表）同「第185回国会（臨時会）に向けた意見書」（2013年10月1日発表）

を確保し、生産性を高めることが可能となる。

- 事業の集約化・退出の促進策による産業の新陳代謝加速（注<sup>9</sup>）  
それによって、資本力や経営力のある企業への事業集約化が進み、生産性の高く成長性のある企業や事業に資本や雇用が移動する。
- 意欲ある地域や企業の創意工夫を阻害しないための規制改革や国家戦略特区（地方創生特区）の活用  
成長性のある新しい事業を生み出し、衰退事業から資本と雇用の移動を促す。

## （２）WEF 指標で他国をベンチマークし、2020 年までにトップ 3 入りを

次に、WEF 指標を活用し、例えば「2020 年までにトップ 3 に入る」ことを KPI として掲げるべきである。その実現に向け、各個別評価項目の分析で日本の相対的な「強み」「弱み」を明らかにし、「弱み」についてはその項目でトップレベルの国をベンチマークとするなど、必要な改善策を講じることが望ましい。

WEF ランキングから浮かび上がる日本の弱みとしては、観光振興に直接関連する課題（ビザ要件、非効率的なマーケティング/ブランディング、外国人旅行者に対する非歓迎的態度など）、日本のビジネス環境の課題（柔軟でない雇用慣行、起業に要する日数、低い外資参入等）がある。

そこで、こうした KPI を設定した場合、その達成に向けては以下の取り組みが考えられる。

参考：「WEF ランキング」の KPI 達成に向けた取り組み（例）

（観光振興に関して）

- 地域も含めたマーケティング/ブランディング戦略の見直し  
「DMO (Destination Management Organization)」と呼ばれる地域の観光戦略推進組織（政府、自治体、企業、地域住民などあらゆる主体が集まる組織）の設置と地域資源の掘り起こし、地域独自の戦略策定。

---

<sup>9</sup> 経済同友会「新陳代謝を促進するスマート・レギュレーションで生産性を飛躍させよ」（2014年5月7日発表）

- 地域に暮らす留学生、外国人居住者による情報発信活性化  
地域に暮らす留学生、外国人居住者から有志を募り、当該地域に住む日本人では見過ごしがちな観光資源の魅力について、SNS 等の簡便なデジタルツールを活用し、母国に向け積極的に情報発信。
- 東京オリンピック・パラリンピックに向けた啓発活動  
異文化対応や外国語教育のさらなる充実、地域や職場単位による応援対象国の設定や交流の促進等。

( ビジネス環境に関して )

- 規制改革、国家戦略特区（地方創生特区）、雇用制度改革、ベンチャー支援、対内直接投資促進など、安倍総理の掲げる「世界でいちばんビジネスがしやすい環境」の実現に向けた成長戦略の迅速な実行

WEF 指標の多岐にわたる評価項目は、政府、自治体、企業、個人などあらゆる主体にかかわる課題である。したがって、「トップ3」という一つの明確な KPI が設定されることによって、官民一体となってめざすことのできる象徴的な目標となるのである。

なお、我々の議論の中では、「WEF 指標のランキング上昇をめざすことで、どのような経済効果があるのか疑問である」という意見もあった。確かに、ランキング順位と観光 GDP 等の経済指標の間に明確な相関関係は見られない。しかし、WEF 関係者も「一桁単位の順位上昇ではなく、十桁単位の順位上昇が見られれば、それはその国の旅行・観光産業の状況が改善されたことを示すものとなる」と述べており（注<sup>10</sup>）旅行・観光産業の“健康診断”として WEF 指標を活用することは十分有益である。

### ( 3 ) 開発中の OECD 指標を参考に、旅行・観光産業の競争力強化をめざす政策展開を

さらに、OECD 指標の開発により一層関与していくとともに、その内容を参考に、重要と思われる評価項目（「労働生産性」、「総宿泊数」など）は積極的にわが国の KPI としても採り入れるべきである。従来、こうした国際社会で検討される評価基準、指標などは欧米が主導し、わが国は追随するケースが多かつ

<sup>10</sup> 星野佳路・経済同友会観光立国委員長による WEF 担当者への電話インタビュー。

た。世界の観光需要を取り込む競争が激化していく中で、OECD 加盟国の観光政策担当者と同じグローバルな視点に立ち、わが国の旅行・観光産業を評価し、必要な改善を図ることは、国際競争力強化をめざす近道である。

## おわりに

2014 年度観光立国委員会では、「訪日外国人旅行者数：2020 年 2,000 万人」を唯一の目標としていることへの疑問を出発点に、WEF の「旅行・観光競争力ランキング」を目標とすることの可能性や、WEF ランキングで 1 位を獲得したスイスの取り組みについてヒアリングを重ねた。また、鉄道を中心とするスイスの交通ネットワークが、全国各地に観光客をスムーズにつないでいることから、「地方」「つなぐ」をキーワードに、地域活性化についても検討した。

最終的に、本提言は「観光立国に向けた新たな KPI」に主眼に置いたものとなっている。折しも、政府の産業競争力会議において、「観光の経済効果を政策効果として把握するための新たな指標（KPI）の設定について検討を行う」という方針が最近示されたため（注<sup>11</sup>）、今後は本提言の実現に向けてフォローアップを行っていく。また、地域活性化の参考となるスイスの事例については、「地方創生」がキーワードになっていることから、参考資料として巻末で紹介することとした。

なお、かねてから本会が取り組んできた「大型連休の地域別取得」については、需要の季節的偏在を緩和し、旅行・観光産業の構造問題を解決する上で有効な施策であるが、政府の議論は東日本大震災後に中断され、再開されないままとなっている。

そこで、昨年のゴールデンウィークには有志 5 社の自主的取り組みとして、連休の後ろ倒し取得を実施し、世論喚起に努めてきた。参加社員の満足度も高かったことから、本年もより多くの企業の自主的参加を得て実施していく予定である。こうした大きな改革には常に困難が伴うが、決して立ち止まることなく、「やれることからやっていく」というチャレンジ精神で取り組み、賛同者の輪を地道に広げていくことが重要である。真の観光立国の実現に向けて、企業としても改革を率先垂範していく所存である。

---

<sup>11</sup> 「成長戦略進化のための今後の検討方針」（2015 年 1 月 29 日産業競争力会議決定）



## 【参考】地方創生に向けて

### ー WEF ランキング 1 位スイスの “ つなぐ ” 仕掛け

我々が「トップ3入り」を KPI として提唱した WEF の旅行・観光競争力ランキングにおいて、スイスは 1 位となっている。“観光立国”スイスの強みは何か、それを知ることは、わが国が全国各地へ国内外の旅行客の大きな流れを創り出すための方策を考える上で大いに参考になると思われる。

#### スイスの観光競争力の源泉は、鉄道、ホテル、環境、国際会議・見本市

スイスは、人口約 787 万人、面積 41,290km<sup>2</sup> であり、人口で言えば愛知県、面積で言えば九州ほどの規模である。アルプス山脈を代表する美しい景観が多くの観光客を惹きつけている国であるが、WEF 観光競争力レポートは、1 位となった強みを次のとおり分析している（注<sup>12</sup>）。

- ✓ 世界最高の陸上交通インフラ（鉄道など）
- ✓ 優秀な人財に支えられたトップレベルのホテル・観光施設
- ✓ 世界最高水準のホテル経営教育
- ✓ 多くの自然保護地域の存在と、持続可能性を追求する旅行・観光産業
- ✓ 観光だけでなく、多くの国際会議・見本市の開催

#### WEF 旅行・観光競争力レポート 2013



U.S. CountryEconomy Profiles

### Switzerland

Key indicators

Population (millions), 2011	8.1
Surface area (1,000 square kilometers), 2011	41.3
Gross domestic product (current US\$ billions), 2011	850.8
Gross domestic product (constant PPP, \$) per capita, 2011	44,451.6
Real GDP growth percent, 2011	1.9
Environmental Performance Index 2012, rank (out of 132 economies), 2011	1

Travel & Tourism indicators

	Switzerland	Finland	T&T share of GDP growth trend (2012-2013)
T&T industry, 2012 estimates			
T&T industry GDP (US\$ millions)	10,787.1	2.3	1.5
T&T industry employees (1,000 jobs)	153.0	3.3	1.7
T&T economy, 2012 estimates			
T&T economy GDP (US\$ millions)	54,644	8.6	0.9
T&T economy employment (1,000 jobs)	502	10.7	1.0
International tourist arrivals (thousands), 2011	8,554.3		

（出所）世界経済フォーラム（WEF）ウェブサイトより

12 World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013

こうした強みについて、いくつかの具体例で紹介する。

### スイストラベルシステム 鉄道、バス、船、観光施設を1枚のパスで

第一に、スイス国内の鉄道、バス、船、山岳交通、都市交通など約 300 社の連携・協力で実現した「スイストラベルシステム」という交通ネットワークである。外国人旅行客向けに「スイスパス」という割引パスを発行し、これ1枚で全交通を自由に利用できるようになっている。特筆すべきは、

- ・鉄道のみならず、バス、船、など参加交通機関をすべて利用可能
- ・一部、国境を越えたルクセンブルクでも利用可能
- ・約 470 カ所の博物館・美術館が入場無料
- ・主要ホテルチェーンで宿泊料金 15%割引
- ・有効日数は連続した期間ではなく、利用する日を分けることが可能

など、外国人旅行客の旅行費用の節約や利便性の向上を徹底して考えていることである。

#### 「スイスパス」の案内

### Switzerland by train, bus and boat.



**Just imagine. A country where travel by public transport is as exciting as it is relaxing. All you have to do is come aboard!**

The Swiss Travel System offers you 26,000 captivating kilometres of public transport. We offer the densest public transport network in the world. And exclusively for visitors to Switzerland a unique choice of travel tickets which cover the entire country. Trains, buses and ships are ready and waiting to take you

(出所) スイス連邦鉄道 (SBB) ウェブサイトより

## 交通機関間の乗り継ぎが容易で、荷物はホテルまで直行する利便さ

第二に、交通アクセスの利便性である。主要国際空港の地下には、主要観光地に直行する鉄道の駅が併設され、飛行機と鉄道の乗り換えも容易である。鉄道の運行時間帯もよく考えられており、深夜に空港に到着しても主要観光地に迅速に移動することが可能である。また、航空預入荷物はスイスの空港で到着時に受け取ることなく、地方の宿泊先ホテルまで託送されるバゲージサービスも提供されている。こうしたサービスも、利用者の不便性を極力取り除くという視点で、よく考えられている。こうした動きは、「インターモダリティ(航空、鉄道、バスなど多様な交通機関間の連携)」というキーワードで、各国でも追求され始めている。

### バゲージサービスの案内

Luggage.

The only thing you have to do is unpack. Door-to-door luggage.

Door-to-door luggage  
For Switzerland and Liechtenstein.

Luggage Switzerland  
From and to 445 stations.

Fast Baggage  
From and to 47 stations.

Luggage transport to destinations abroad  
To D, F, A and L.

(出所) スイス連邦鉄道 (SBB) ウェブサイトより

## DMO——企業も含めた地域ぐるみで観光資源の活用に知恵を絞る

第三に、DMO (Destination Management Organization) と呼ばれる、地域主体の観光戦略推進の取り組みである。日本人にも人気の高い観光地ツェルマットでは、DMO となる観光局を中心に、企業、自治体、地域住民などあらゆる主体が集まり、地域ぐるみで地域資源の活用に知恵を絞っている。その背景には、ツェルマットの雇用の半数がホテルやレストランなど旅行・観光産業に従事している土地柄もあるかもしれないが、地域の主体性発揮という点で、その取り組みは日本でもあらためて注目されている。

### スイスに何を学ぶか

その他にも、多言語国家ゆえに、レストランや観光施設で多言語対応が自然になされているなど、スイスは外国人旅行者にとっては比較的ストレスなく旅行・観光できる国である。歴史や地理的特性が異なるため、スイスの好例をそのまま日本で取り組むことは難しい。しかし、交通ネットワークのハード・インフラだけでなく、ソフト面においても外国人旅行者の視点に立って旅行・観光の障害をできるだけ低減させる工夫がされていることや、地域主体で地域資源の活用を図っている点など、学ぶべき点は多い。

## 2014年度 観光立国委員会 委員名簿

(敬称略・五十音順・2015年3月現在)

### 委員長

星野 佳路 (星野リゾートグループ 代表)

### 副委員長

岩村 水樹 (グーグル 執行役員 CMO)

片野坂 真哉 (ANA ホールディングス 取締役副社長執行役員)

川 鍋 一朗 (日本交通 取締役社長)

河原 茂晴 (KPMG FAS (KPMG Japan))

エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)

北野 泰男 (キュービーネット 取締役社長)

柴田 啓 (ベンチャーリパブリック 取締役社長)

白石 徳生 (ベネフィット・ワン 取締役社長)

### 委員

秋田 正紀 (松屋 取締役社長執行役員)

荒尾 泰則 (新日本有限責任監査法人

デピュティ エリア マネージングパートナー)

池上 芳輝 (イケガミ 常務取締役)

石井 雅実 (かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役社長)

石川 祝男 (バンダイナムコホールディングス 取締役社長)

伊藤 かつら (日本マイクロソフト 執行役)

伊藤 秀俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)

伊藤 守 (毎日コムネット 取締役社長)

牛尾 志朗 (ウシオライティング 取締役会長)

江川 昌史 (アクセンチュア 取締役副社長)

江幡 真史 (セディナ 特別顧問)

遠藤 元一 (東日本高速道路 取締役兼常務執行役員)

大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 シニアパートナー)

大竹 美喜 (アフラック (アメリカンファミリー生命保険)

創業者・最高顧問)

大多和 巖 (農林漁業成長産業化支援機構 取締役社長 CEO)

大西 賢 (日本航空 取締役会長)

奥谷 禮子 (ザ・アール 取締役社長)

奥村 真介 (アデコ 顧問)

小野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)  
 小野寺 純子 (GK デザイン機構 取締役事務長)  
 梶 明彦 (目黒雅叙園 取締役社長)  
 柏木 二郎 (モリモト 取締役 常務執行役員)  
 加藤 奂 (京王電鉄 取締役会長)  
 金岡 克己 (IT ホールディングス 取締役会長)  
 蟹瀬 令子 (ケイ・アソシエイツ 取締役社長)  
 釜井 節生 (電通国際情報サービス 取締役社長)  
 河野 貴輝 (ティーケーピー 取締役社長)  
 菊池 俊彦 (ぐるなび 取締役 執行役員)  
 岸上 茂 (岸上法律事務所 代表)  
 木下 満 (エリオット アドバイザーズ アジア リミテッド  
 マネージング・ディレクター)  
 清原 正治 (アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 社長)  
 國枝 真 (金印 取締役)  
 桑原 茂裕 (日本銀行 理事)  
 高乗 正行 (チップワンストップ 取締役社長)  
 境 米夫 (香港上海銀行 在日支店 副会長)  
 坂本 孝行 (六興電気 取締役兼執行役常務)  
 佐々木 宗平 (三菱UFJニコス 特別顧問)  
 佐々木 迅 (QVCジャパン 取締役社長)  
 澤田 純 (日本電信電話 取締役副社長)  
 篠辺 修 (全日本空輸 取締役社長)  
 下村 朱美 (ミス・パリ 代表取締役)  
 首藤 透 (AIG ジャパン・ホールディングス  
 専務執行役員兼チーフインテグレーションオフィサー)  
 秦 喜秋 (三井住友海上火災保険 シニアアドバイザー)  
 末 永安生 (ジェイティービー 常務取締役)  
 杉田 浩章 (ボストンコンサルティンググループ  
 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)  
 杉本 伸 (乃村工藝社 顧問)  
 瀬川 章 (藤田観光 取締役社長)  
 銭高 一善 (銭高組 取締役社長)  
 銭高 丈善 (銭高組 常務役員)  
 給田 英哉 (ARK HILLS CLUB 専務理事)  
 高木 真也 (クニエ 取締役社長)

高 木 嘉 幸 (コスモスイニシア 取締役社長)  
 高 橋 衛 (HAUTPONT 研究所 代表)  
 高 橋 征 夫 (イマジェティク 代表取締役)  
 高 見 信 光 (エポック・ジャパン 代表取締役)  
 滝 久 雄 (ぐるなび 取締役会長・創業者)  
 竹 中 誉 (エル・ビー・エス 取締役会長)  
 橋 憲 正 (タチバナエステート 取締役会長)  
 伊 達 美和子 (森トラスト 専務取締役)  
 田 中 豊 人 (日本 GE GE コーポレート 専務執行役員)  
 田 中 豊 (アートグリーン 取締役社長)  
 田 沼 千 秋 (グリーンハウス 取締役社長)  
 津 川 清 (OFFICE TSUGAWA 代表)  
 月 原 紘 一 (三井住友カード 特別顧問)  
 寺 澤 則 忠 (ジャパンリアルエステイト投資法人 執行役員)  
 藤 堂 裕 隆 (セブンシーズホールディングス 取締役社長)  
 富 田 純 明 (日進レンタカー 取締役会長)  
 中 島 好 美 (アメリカン・エクスプレス・インターナショナル  
 上席副社長)  
 長 瀬 朋 彦 (イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役副会長)  
 中 富 一 郎 (ナノキャリア 取締役社長)  
 長 久 厚 (DNA パートナーズ 代表社員)  
 中 村 紀 子 (ポピンズ 代表取締役 CEO)  
 永 山 妙 子 (成都天府ソフトウェアパーク 日本商務代表)  
 西 浦 三 郎 (ヒューリック 取締役社長)  
 西 村 豊 (リシュモン ジャパン 取締役社長)  
 野 田 由美子 (プライスウォーターハウスクーパース パートナー  
 PPP・インフラ部門アジア太平洋地区代表)  
 信 井 文 夫 (映像新聞社 取締役会長)  
 野 本 弘 文 (東京急行電鉄 取締役社長)  
 芳 賀 日登美 (ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)  
 橋 本 圭一郎 (塩屋土地 取締役副社長)  
 橋 本 哲 実 (日本政策投資銀行 常務執行役員)  
 長谷部 智 也 (ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン  
 インコーポレイテッド パートナー)  
 林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)  
 林 達 夫 (アークデザイン 取締役社長)

檜 垣 誠 司 (りそな総合研究所 理事長)  
 平 井 幹 久 (イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)  
 平 田 正 之 (情報通信総合研究所 顧問)  
 廣 岡 哲 也 (フージャースホールディングス 取締役社長)  
 廣 瀬 駒 雄 (オーエム通商アクト 取締役社長)  
 深 澤 恒 一 (セガサミーホールディングス 上席執行役員)  
 深 堀 哲 也 (レーサム 取締役会長)  
 福 田 誠 (あおぞら銀行 取締役会長)  
 藤 島 安 之 (互助会保証 取締役社長)  
 藤 原 美喜子 (アルファ・アソシエイツ 取締役社長)  
 古 橋 和 好 (感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー)  
 星 久 人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)  
 堀 田 利 子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)  
 堀 口 智 顕 (サンフロンティア不動産 取締役社長)  
 益 戸 正 樹 (パークレイズ証券 顧問)  
 松 村 謙 三 (プリヴェ企業再生グループ 取締役会長)  
 松 本 順 (みちのりホールディングス 取締役社長)  
 馬 淵 祥 宏 (馬淵商事 取締役会長)  
 丸 山 芳 範 (ANA ホールディングス 専務取締役執行役員)  
 水 留 浩 一 (水留マネジメントアドバイザー 代表取締役)  
 宮 内 淑 子 (ワイ・ネット 取締役社長)  
 宮 崎 純 (ローソン 常務執行役員)  
 宮 本 英 範 (アダストリアホールディングス 取締役)  
 森 健 (ローランド・ベルガー エグゼクティブ アドバイザー)  
 森 口 隆 宏 (JP モルガン証券 取締役会長)  
 山 口 栄 一 (エージーピー 取締役社長)  
 山 崎 孝 一 (キッコーマン 取締役常務執行役員)  
 山 梨 広 一 (イオン 専務執行役)  
 山 本 幸 央 (三井生命保険 特別顧問)  
 吉 田 正 昭 (ルネサンス 取締役社長執行役員)  
 米 田 隆 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)  
 羅 怡 文 (ラオックス 取締役社長)  
 若 林 勝 三 (日本地震再保険 取締役会長)  
 湧 永 寛 仁 (湧永製薬 取締役社長)  
 鰐 淵 祥 子 (銀座テラーグループ 専務取締役)

以上 127 名



事務局

齋藤 弘 憲 (経済同友会 政策調査第2部 部長)  
向田 敏 弘 (経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)  
庄 司 一 朗 (経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)