



ニューノーマル時代の
持続可能な観光基盤づくりに向けて

～観光 DX とワーケーションの普及を第一歩に～

2021年10月

公益社団法人 経済同友会

～提言概要～

I. はじめに

- 新型コロナウイルス感染症は観光産業に大きな影響を与えたが、成長性が失われたわけではない。感染症収束後の国際的な観光地間競争を勝ち抜き、観光客に選ばれる魅力的な観光地づくりが求められる。

II. 観光産業の現在地点

1. 新型コロナウイルス感染症による需要の激減

- 新型コロナウイルス感染症の流行によるインバウンド市場の消失と国内宿泊者数の減少により、国内の観光消費額は激減している。

2. 観光産業のポテンシャルとコロナショック以前からの課題

- コロナ以前から、観光産業では特定の地域・時期に集中する旅行需要の偏在が課題となっていた。需要の偏在は、観光公害やオーバーツーリズムと呼ばれる住民生活等への悪影響に加え、観光事業者にも不安定な雇用形態による人手不足の深刻化など大きな負担を強いており、地域経済に持続的な好循環をもたらすに至っていない。

3. 観光産業を取り巻く環境の変化

- 現在、デジタル技術の進展があらゆる産業分野で構造変化をもたらしている。新型コロナウイルス感染症はその流れを一層加速させており、人々の働き方やライフスタイルにも大きな変化が生じている。

4. ニューノーマル時代の観光産業が目指すべき姿

- 目指すべき観光産業とは、地域や地域住民が支える“観光まちづくり”の視点をもってビジョンを共有することが必要であり、ライフスタイルと顧客ニーズの変化に対応するとともに、デジタル技術の力によって新たな付加価値を生み出す持続可能な姿を描くことである。

III. 持続可能な観光産業の基盤づくりに向けた第一歩

1. 観光 DX の推進

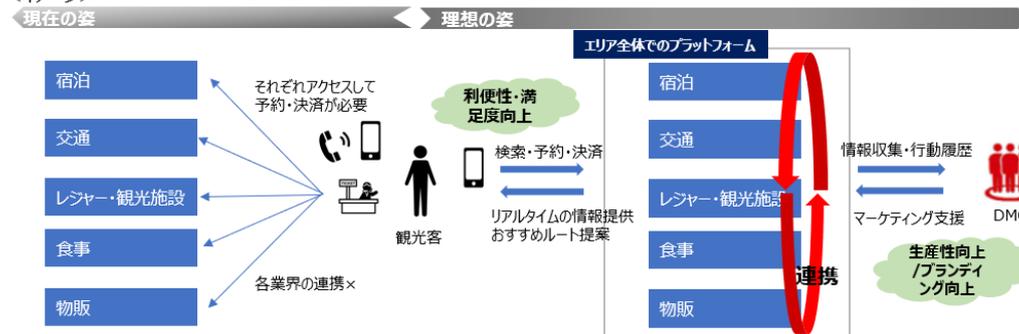
- 感染症対策を前提とする旅行ニーズの高まりやデジタルネイティブと呼ばれる世代への顧客の変化を見据えれば、テクノロジーの利便性を重視する観光客のニーズへの対応が求められる。

- 観光産業における DX（観光 DX）は、業務効率化や観光客の利便性向上（守りの観光 DX）にとどまらず、デジタル技術と観光資源の組み合わせにより付加価値を創出する取り組み（攻めの観光 DX）が必要であり、特に「データ連携・活用」が重要となる。

提言 1：エリア全体の面による観光 DX 推進を

- 今後の持続可能な観光産業の確立には、観光 DX の推進が不可欠である。その第一歩として、各業界が連携して、エリア全体の共通プラットフォームの構築を図ることが求められる。

<イメージ>



提言 2：DMO は観光 DX 推進の担い手としての自覚を

- 観光 DX 推進には、司令塔が必要である。多様な関係者の合意形成に主導的な役割を果たす DMO は観光まちづくりの司令塔であり、観光 DX 推進の旗振りには、DMO が積極的に行うべきである。

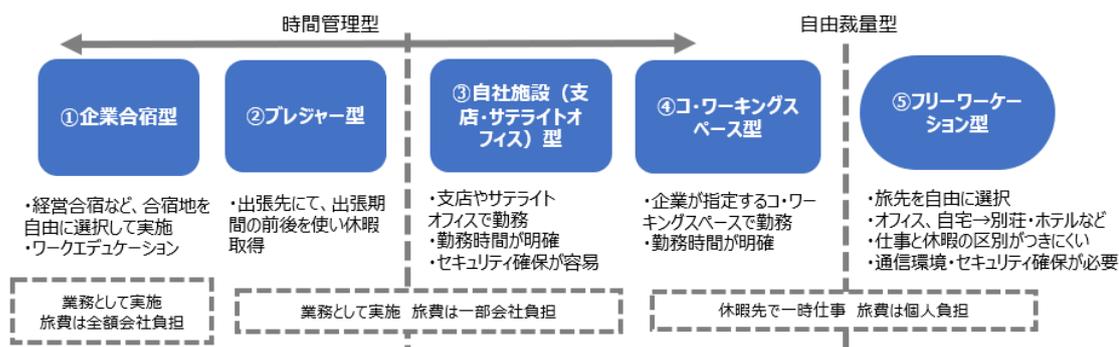
提言 3：国は DMO が動きやすい環境づくりを

- 各地域で DMO が中心となってエリア単位でのプラットフォーム構築を進めていけるよう、国による環境整備が求められる。
 - ①2024 年に向けたロードマップの提示
 - ②モデル地域の選定と成功事例の横展開
 - ③観光 DX に関する補助金の一元化と先進的 DMO への重点措置
 - ④DX 人材の登用・派遣体制の構築

2. 平日需要を創出するワーケーションの活用

- ライフスタイルの多様化に伴い、働き方に対する価値観が大きく変化している。新型コロナウイルス感染症によりこの変化は加速しており、仕事はオフィスで行うという既成概念が取り払われ、平日に旅先で仕事を行うワーケーションが注目を集めている。

- ワークেশョンの推進は、働き方改革や SDGs の観点から企業経営にとって重要であると同時に、観光産業にも需要平準化や生産性向上など、大きな効果をもたらす。
- ワークেশョンの類型を整理して実証実験を行った結果、企業内での認識共有の不足、送り手である企業と受け手である地域との間にある認識のギャップ、受入れ側の戦略不足という課題が明らかとなった。



提言 4：企業は、働き方改革促進に向けて、経営者自身のワークেশョンに対する意識改革を

- ニューノーマル時代には、働き方の変化を受け止め、経営者自らが改革を率先していかなければならない。その第一歩として、まずは取り組みやすい類型から、実践していくことが重要である。

提言 5：地方自治体・DMO は、平日需要の創出に向けて、差別化を図る戦略策定を

- 企業や個人がワークেশョンに取り組む目的は様々である。そのため、地方自治体や DMO は、自らの特徴や強みなどを精査して差別化を図るターゲット戦略を策定すべきである。
- 滞在期間全般を念頭に、交通機関や各種レジャー、教育、地域住民なども巻き込んだ取り組みを求める。

提言 6：国は、企業と地域のワークেশョン促進につながるインセンティブ制度を

- ワークেশョンの環境整備に取り組む企業の支援に向け、インセンティブ制度（企業版ふるさと納税や各種表彰制度の活用）の導入や、改定ガイドラインの一層の周知をはかるべきである。

目次

I. はじめに.....	1
II. 観光産業の現在地点.....	2
1. 新型コロナウイルス感染症による需要の激減.....	2
2. 観光産業のポテンシャルとコロナショック以前からの課題.....	3
3. 観光産業を取り巻く環境の変化.....	5
4. ニューノーマル時代の観光産業が目指すべき姿.....	6
III. 持続可能な観光産業の基盤づくりに向けた第一歩.....	7
1. 観光 DX の推進.....	7
(1) デジタルシフトの必要性と観光 DX の目指す姿.....	7
(2) 提言.....	8
提言 1：エリア全体の面による観光 DX 推進を.....	8
提言 2：DMO は観光 DX 推進の担い手としての自覚を.....	10
提言 3：国は DMO が動きやすい環境づくりを.....	12
2. 平日需要を創出するワーケーションの活用.....	14
(1) ワーケーションの意義と効果.....	14
(2) 実証実験から見えてきた課題.....	16
(3) 提言.....	18
提言 4：企業は、働き方改革促進に向けて、経営者自身のワーケーション に対する意識改革を.....	18
提言 5：地方自治体・DMO は、平日需要の創出に向けて、差別化を図る戦略 策定を.....	19
提言 6：国は、企業と地域のワーケーション促進につながるインセンティ ブ制度を.....	20
IV. おわりに.....	22
観光再生戦略委員会 委員名簿.....	24

I. はじめに

- 新型コロナウイルス感染症の流行は、観光産業にも大きな影響を与えた。近年の観光産業の成長を牽引してきた訪日外国人旅行者数は、日本国内の感染拡大が顕著になった2020年3月以降、2019年同月比で9割減¹の状況が続いている。また、観光需要の大半を占める国内旅行者数も大きく減少²しており、国内観光消費市場の経済損失は約16兆円³にも上るなど、再三にわたる緊急事態宣言発令の下で回復の糸口を掴めないでいる。
- こうした厳しい状況は、新型コロナウイルス感染症という外生的なショックに起因しており、観光産業自体の成長性が失われたわけではなく、感染収束による需要回復は確実である。人口減少や製造業の衰退といった課題に苦慮する地域経済を考えれば、900万人の雇用を支える観光産業は、引き続き成長が期待される分野でもある。
- 他方、コロナショック以前の観光産業は、好調なインバウンド需要の陰で、需要の偏在、オーバーツーリズムによる地域住民との軋轢、労働集約産業によく見られる低生産性・低賃金・人手不足といった就労構造上の問題に直面していた。感染収束後にインバウンド需要が回復するとしても、これらの課題を放置したままでは、「利益なき繁忙」に追い込まれ、地域経済に持続的な好循環をもたらすことはできない。
- 観光産業とは、観光関連事業者だけで成り立つものではない。観光客のもたらす恩恵が観光関連事業者を越えて、地域に幅広く波及し、住民の生活改善や地域に対する誇り・愛着の醸成を促し、地域全体が観光客を積極的に受け入れていく。こうした循環を確立することで、観光産業の持続的な活性化は可能となる。
- 2年近くに及ぶ新型コロナウイルス感染症との闘いの中で、効果的な感染防止対策の実施やワクチン接種が進み、感染症と観光との間に共存の道が開かれつつある。今後、国内の観光市場は回復が進み、インバウンド需要も遠くない将来に復活するだろう。観光産業は、地域経済の原動力となる持続可能な産業構造の確立に向けた活動を、先行的に取り組んでいく必要がある。国内外の観光客に選ばれる魅力的な観光地づ

¹ 日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数」

² 国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」

³ 国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査 2020 年年間値（確報）」より算出

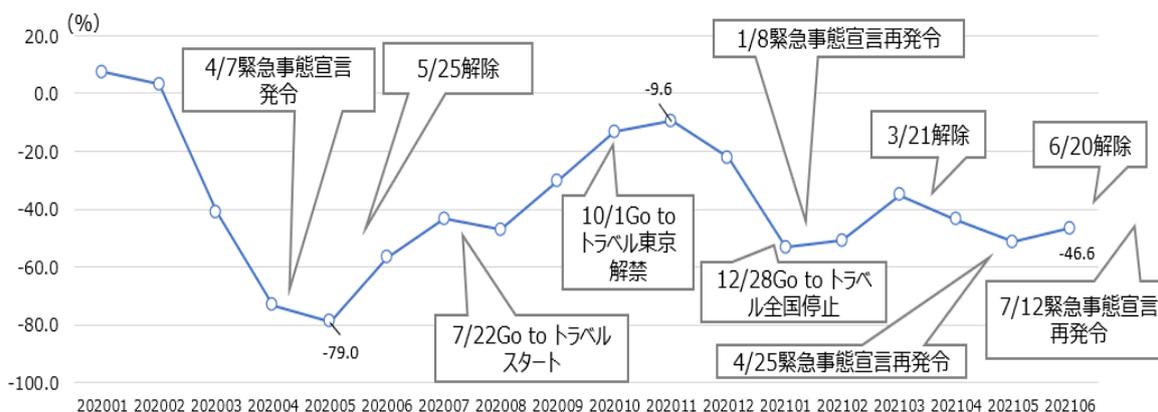
くりを目指し、ニューノーマル時代における新たな観光産業の確立に向けた取り組みを提言する。

II. 観光産業の現在地点

1. 新型コロナウイルス感染症による需要の激減

- 新型コロナウイルス感染症の流行は、観光産業に多大な負の影響を与えた。2020年1月に国内初の感染者が確認されて以降、感染は徐々に深刻さを増し、不要不急の外出や都道府県境を越える移動の自粛が求められることとなった。また、WHO（世界保健機関）によるパンデミック宣言、CDC（米国疫病予防管理センター）による日本への不要不急な渡航取りやめ勧告が3月に相次いでなされ、国際的な人の往来も制限された。
- それまで活況を続けてきたインバウンド市場は一気に消失し、2020年3月以降、訪日外国人旅行者数は2019年と比較して9割減の状況が続いている。国内観光市場では、1回目の緊急事態宣言が発令されていた2020年5月に、日本人の国内旅行延べ宿泊者数が2019年同月比8割以上の減少となった。宣言解除後は、7月からはじまった政府のGo to トラベルキャンペーンの効果もあって回復基調に転じ、11月には2019年同月比9割まで回復した。しかし、感染再拡大によるGo to トラベルキャンペーンの全国一斉停止や緊急事態宣言の再発令などを受けて再び減少に転じ、足元は感染拡大前の5割程度の水準で推移している。

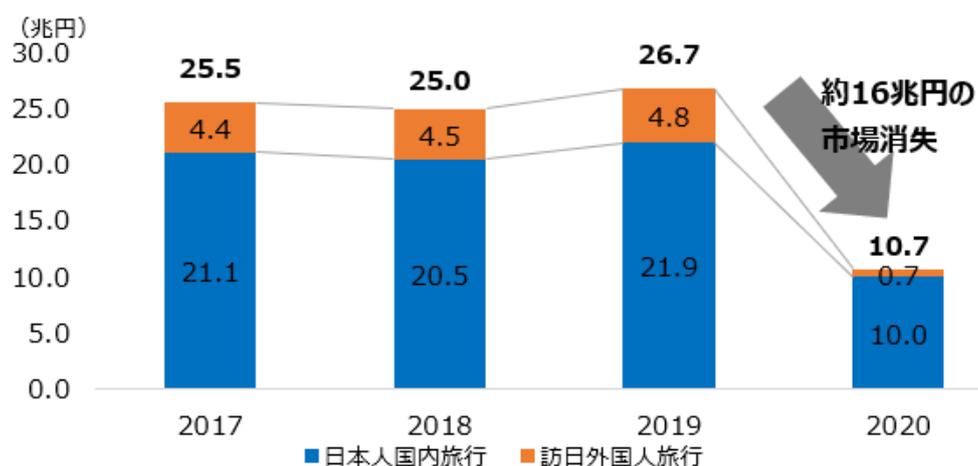
日本人国内旅行延べ宿泊者数 増減率（対2019年同月比）



注：緊急事態宣言発令日、解除日はいずれも東京都に発出された日を記載
 (出所) 国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」、各種報道より経済同友会事務局作成

- 旅行者数の激減は当然ながら観光消費額にも深刻な影響を及ぼしている。国内観光消費の市場規模（日本人海外旅行（国内分）を除く）は、2019年には日本人国内旅行 21.9 兆円、訪日外国人旅行 4.8 兆円の合計 26.7 兆円に上っていたが、2020年は日本人国内旅行 10 兆円、訪日外国人旅行 0.7 兆円（試算値）の合計 10.7 兆円まで縮小し、単純にみても新型コロナウイルス感染症による経済損失額は約 16 兆円に上る。2020年度の旅館・ホテル・簡易宿泊所の倒産件数は125件（前年度比66.7%増）となり、このうち、新型コロナウイルス感染症の影響による倒産は72件と全体の57.6%を占めている⁴。雇用者数をみると、宿泊業・飲食サービス業が444.6千人減と、他産業と比べ減少幅が最も大きく（2019年：1,671.8千人、2020年：1,227.2千人）⁵、観光産業は大変厳しい状況に直面している。

国内観光消費額の推移



（出所）国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査 2020 年年間値（確報）」より経済同友会事務局作成。なお、2020年の訪日外国人旅行消費額 0.7 兆円は 2020年 1-3 月期の結果を用いた観光庁による試算値

2. 観光産業のポテンシャルとコロナショック以前からの課題

- コロナショック以前の観光産業は総じて好調に推移していた。2014年に 1.34 千万人だった訪日外国人旅行者は急激に増加し、2019年には 3.19 千万人に達した⁶。それに伴い、訪日外国人旅行者による観光消費額は 2.0 兆円（2014年）から 2.4 倍の 4.8 兆円（2019年）にまで増加

⁴ （株）帝国データバンク「宿泊業者の倒産動向調査（2020年度）」

⁵ 厚生労働省「雇用労働調査」

⁶ 日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数」

した⁷。また、2006年をピークに緩やかに減少していた日本人の国内宿泊旅行も回復に転じ、延べ宿泊旅行者総数は2014年の29.7千万人から2019年には31.2千万人に、観光消費額も13.9兆円から17.2兆円に回復⁸するなど、順調に推移していた。

- 一方、観光産業をめぐっては、コロナショック以前から旅行需要の偏在が課題となっている。日本人の国内旅行は、ゴールデンウィークやお盆休み、大型連休など特定の時期に集中し、旅行先も東京、大阪、北海道など特定のエリアに集中している。この時期的・地域的な過度の集中により、観光産業の持続可能性を損なう様々な課題が生じている。
- すなわち、特定の地域・時期における過剰な観光客の存在が、観光産業に直接従事しない住民の日常生活を妨げ、自然環境や文化遺産を損なうなど、観光公害やオーバーツーリズムと呼ばれる弊害を招いている。同時に、過度な混雑は旅の満足度の低下を招き、観光客にとっても好ましくない状況が生じている。
- さらに、需要の偏在は観光事業者にも大きな負担を強いている。年間を通じた雇用が困難となるため、低賃金・非正規雇用中心となり、不安定な雇用形態が敬遠される結果、人手不足も深刻化している⁹。
- 本来、観光振興とは、観光産業に従事する事業者だけが担うものではなく、地域住民や関連産業に支えられる“まちづくり”の側面も有している。観光産業が地域経済の柱となるためには、事業者だけではなく地域住民も観光活性化の恩恵を享受することで、積極的に観光客を迎え入れる姿勢が求められる。観光客のもたらす収益が観光産業に安定的な雇用と豊富な税収を生み出し、住民の生活レベルの質を向上させ、地域の社会的・文化的基盤や環境保全に還元される循環を作り出していく¹⁰。これが持続可能な観光産業の姿である。

⁷ 国土交通省観光庁「訪日外国人消費動向調査」

⁸ 国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査 2020 年年間値（確報）」

⁹ 離職率（2019年）は全産業15.6%に対し、宿泊業、飲食サービス業は33.6%（厚生労働省「雇用労働調査」）であり、平均賃金（2019年）は男性では全産業338.0千円に対し、宿泊業、飲食サービス業は278.7千円、女性では全産業251.0千円に対し、宿泊業、飲食サービス業は206.0千円（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」）となっている。

¹⁰ これらの取り組みは、SDGsの17の目標の達成にも大きくつながるものである。具体的には、「8. 働きがいも経済成長も」「11. 住み続けられるまちづくりを」「12. つくる責任 つかう責任」「13. 気候変動に具体的な対策を」「14. 海の豊かさを守ろう」「15. 陸の豊かさを守ろう」などが該当する。

- 本会では、以前から、観光産業の付加価値獲得と生産性向上における最大の障害は需要の偏在にあるとの課題認識の下、需要平準化の実現に向けて提言を重ねてきた¹¹。学校休業日の柔軟な設定や祝日法改正による大型連休の地域別取得の設定、働き方改革などの面から提言を行うとともに、2015年度には会員所属企業有志によるゴールデンウィークの休暇分散化の実証実験にも取り組んだ。
- しかし、「キッズウィーク」（学校の長期休業日の分散化による親の有給休暇の分散取得の推進）の創設などの実験的な動きにはつながったものの、需要偏在の解消につながるような大きな動きには至っておらず、観光産業の雇用環境や生産性に大きな改善は見られていない。

3. 観光産業を取り巻く環境の変化

- ワクチン接種で先行した欧米各国では、これまでの国内の行動規制を撤廃・緩和し、さらに入国制限緩和に舵を切るなど、ビジネス往来や観光需要の回復を図る動きが活発となりつつある。

主な国・地域の入国制限緩和に関する動き（2021年9月現在）

国・地域	主な動き
米国	・11月よりワクチン接種証明書、渡航前3日以内の陰性証明の提示により、入国時の隔離不要
EU	・EU域内はワクチン接種証明書で隔離免除・検査不要 ・「安全国」リストの対象国は、ワクチン接種証明書、PCR検査または抗原検査陰性証明のいずれかで隔離免除
英国	・対象国を「赤、それ以外」の2段階に分け、日本を含む「それ以外」の国・地域からの渡航者に対し、ワクチン接種証明書で、入国前72時間以内の陰性証明書及び入国後10日間の隔離免除
シンガポール	・ドイツ、ブルネイを皮切りに「トラベルコリドー」（ワクチン接種済者に隔離なしの入国を認めるプログラム）を開始

（出所）各種報道等より経済同友会事務局作成

- 一方、日本国内においても、遅れをとっていたワクチン接種が進み、ワ

¹¹ 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月発表)、「観光立国実現に向けてー需要喚起から供給構造の再構築へー」(2017年3月発表)

クチン・検査パッケージを活用した行動制限緩和に向けた基本方針案の検討が進んでいる。また、日本への入国の際には、国ごとの感染状況に応じて、入国後の宿泊施設での隔離不要もしくは期間短縮など、入国制限を段階的に緩和する方針も示されており、今後、観光需要の回復が予想される。

- これらの動きを受けて、近い将来、国内観光市場・インバウンド需要ともに回復するだろう¹²。その過程では、回復する需要の獲得をめぐって観光地間の国内・国際的な競争が生じることとなる。こうした競争を勝ち抜くには、コロナショック以前から続く課題を克服し、観光産業を地域に好循環をもたらす産業へと進化させていく必要がある。
- また、現在、あらゆる産業分野で、デジタル技術の進展が構造変化をもたらしており、新型コロナウイルス感染症の流行はデジタルトランスフォーメーション（DX）を一層加速させている。潜在的な需要を掘り起こし、リアルタイムで市場動向の変化を把握し、個々の顧客の特性やニーズに応じたサービス提供を実現する。こうした DX の波は、観光産業においても生産性向上や高付加価値化をもたらすであろう。
- 同時に、今般のコロナショックで生じた人々の働き方やライフスタイルの大きな変化は、旅行者の多様なニーズと結び付き、これまでにないスタイルの旅行といった新たな機会を生み出す。

4. ニューノーマル時代の観光産業が目指すべき姿

- ニューノーマル時代に目指すべきは、持続可能な観光産業の確立である。そのためには、地域の観光産業の位置づけを明確化し、自らの産業構造と強みに基づいて今後の展望を描くことが求められる。つまり、地域や地域住民が支える“観光”と“まちづくり”が一体となって、地域の観光産業に対する方針策定、合意形成を進めていく“観光まちづくり”の視点をもってビジョンを共有することが必要である。
- 同時に、顧客視点でものごとをとらえ、ライフスタイルの変化と顧客ニ

¹² 「経済財政運営と改革の基本方針 2021」（2021年6月18日閣議決定）において、「次なる時代をリードする新たな成長の源泉～4つの原動力と基盤づくり～」の中で、観光・インバウンドの再生を掲げ、「観光関連産業は約900万人が従事し、地方を支えている。我が国の自然、気候、文化、食といった魅力は失われておらず、観光立国実現に官民一丸で取り組む」とするなど、政府も観光産業をコロナ危機収束後の成長の柱の一つと位置づけている。

ーズの変化に迅速に対応するとともに、デジタル技術の力によって新たな付加価値を生み出すことで、観光地としての魅力を高め、さらなる旅行需要を創出し、地域経済の成長の原動力、地域経済に好循環を確立する持続可能な観光産業を目指すことが求められる。

- また、地域全体で持続可能な観光産業の基盤づくりを目指すにあたり、単に旅行者数や観光消費額といった数字のみならず、住民の生活水準や満足度、域内の関連産業への影響なども視野に入れ成果指標を定め、成果の見える化をはかることが望まれる。

III. 持続可能な観光産業の基盤づくりに向けた第一歩

1. 観光 DX の推進

(1) デジタルシフトの必要性和観光 DX の目指す姿

<ニューノーマルへの対応>

- 感染症との共存を余儀なくされるニューノーマル時代には、非対面でのチェックインやキャッシュレス決済といった非接触、位置情報の把握や渋滞予測による混雑回避といった感染症対策を前提とする旅行が求められることとなる。また、デジタルネイティブと呼ばれる世代が中心となる今後は、観光地の選択にあたって、旅行者はテクノロジーの利便性を一層重視することになるだろう¹³。

<守りの観光 DX>

- こうした観光客のニーズに対応していくことが求められるが、観光産業における DX（観光 DX）の意義はそれだけではない。デジタル化が進み、観光客の動向や要望をきめ細かく把握できる環境が整えば、観光事業者の業務効率や経営効率の向上につながり、人材不足の解消や収益力の向上、高い付加価値を備えたサービス・商品の提供も可能となる¹⁴。さらに、混雑状況の見える化などは、公共施設や交通機関をめぐる

¹³ Wi-Fi 環境の整備を前提に、事前決済やオンライン予約、リアルタイムでの混雑状況の確認など、様々なテクノロジーへの対応が求められることになる。観光事業者の中には、いまだにネット予約を受け付けられない施設（寺社仏閣や名所旧跡など）も多い。一方で、訪日外国人旅行者の多国籍化や翻訳アプリの高度化などを考えれば、これまで進められてきた各種標識などの多言語表示のニーズは低下していくかもしれない。

¹⁴ 神奈川県秦野市にある老舗旅館「陣屋」では、それまでアナログで管理していた予約情報や顧客台帳を IT 化し、自社で開発したホテル・旅館情報管理システムを導入して、業務効率化を図っている。同時に、スタッフを単純作業から解放することで、人にしかできない接客・接遇・おもてなしに時間を割くことができ、客の満足度向上にもつながっている。なお、陣屋では、開発した情報管理システム「陣屋コネクト」を外販し、全国のホテル・レストラン

地域住民と観光客との軋轢の解消、効率的な料金設定や設備投資にもつながり、持続可能な観光基盤の一助となる。

<攻めの観光 DX>

- さらに、観光 DX は、単に IT 活用による業務効率化や観光客の利便性向上にとどめるのではなく、様々なデジタル技術を観光資源と組み合わせ、今までにない新たな付加価値を生み出す、攻めの DX の視点も必要である。特に「データ連携・活用」によって、新たなコンテンツやサービスの創出を実現し、持続可能な観光産業の基盤をめざしていく必要がある。
- また、デジタル技術の活用は、映像や動画サービスによるオンラインツアーやバーチャルツアーを可能とする。潜在的な旅行者へ観光体験を提供することで、リアルな旅の目的地にも選択される可能性が広がる。VR や AR を駆使した観光コンテンツの再発掘や磨き上げにより、観光地や歴史的建造物を疑似体験するなど、個々の観光客に適した旅行プランの提案も可能になるだろう。
- このように、各地の数ある観光地の中から国内外の観光客に選ばれるためには、旅行先の検討から滞在期間中を通じて高い利便性とそれぞれのニーズに応じた情報を提供する環境整備とともに、観光地全体としての価値を高め、継続的に魅力を発信し続けることが求められる。

(2) 提言

提言 1 : エリア全体の面による観光 DX 推進を

- 観光 DX の推進は、持続可能な観光産業の基盤づくりに必要不可欠である。早期に、エリア全体でその実現に向けて取り組む必要があり、これが観光まちづくりの重要な要素となる。
- 観光 DX の推進に際しては、ホテルや旅館、鉄道・バスといったこれまでの業界単位での横の連携から、観光地内の各事業者が業界を越えて面的に情報を共有する地域単位への発想の転換が必要となる。エリア全体の共通プラットフォームの構築により、各業界が連携していくこ

などの様々な施設で利用され、収益源の一つとなっている(2020年12月9日 本委員会ヒアリングより)。

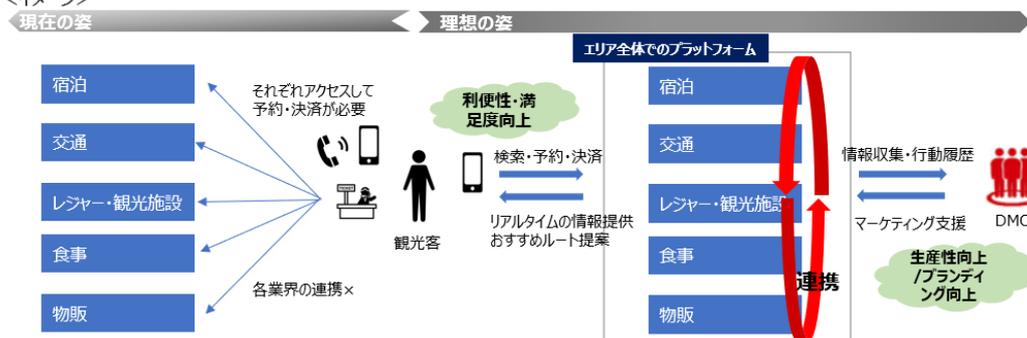
とが求められる。

データ連携の目的とそのイメージ

■観光客の利便性と観光地全体でのデータ収集・動向把握の同時実現

- 宿泊／交通／レジャー・観光施設／食事／物販という旅行の 5 要素に関するリアルタイムの情報をオンラインでシームレスに取得することを可能とする

<イメージ>



(出所) 経済同友会事務局作成

<観光客の利点>

- 旅行先の検討段階から宿泊や移動、滞在先近辺の各種レジャーなどの情報を取得し、予約・決済が可能
- 滞在期間中はチケットレス入場やリアルタイムの情報に基づく直前予約や予定変更などが可能

<DMO・観光事業者の利点>

- 予約・決済状況など集約されたデータの分析により、ニーズに応じたマーケティングやコンテンツ強化戦略の効率的な実施が可能

<地域住民の利点>

- 混雑状況の可視化などにより公共施設や交通機関をめぐる観光客との軋轢の解消が可能

■先進的な取り組みを進める DMO の事例

<データ連携プラットフォームの活用>

—東北観光推進機構

- 東北広域で観光マーケティングデータを一元化した「東北観光 DMP (データマネジメントプラットフォーム)」を構築し、データに裏付けされた PDCA を踏まえ、戦略立案・プロモーション・受入環境整備へ活用

—中央日本総合観光機構

- 官庁が公開しているオープンデータから自治体の統計データやホームページのアクセス数、旅行者の動態まで各種データを一元的に管理するプラットフォームを独自で構築し、マーケティングに活用

<オンライン予約購入・在庫管理プラットフォームの活用>

—VISIT はちのへ、八幡平 DMO

- 「Tourism Exchange Japan」社が構築したオンライン上で宿泊・飲食・レジャー・物販等の予約・購入・決済が可能なプラットフォームを導入。DMO がデータに基づきリピーター獲得のためのマーケティングを実施する仕組みを構築

<宿泊施設等のデジタルデータ活用>

—下呂温泉観光協会

- 40 年前から宿泊施設のデータを取得してマーケティングに生かす取り組みを行っていたが、デジタル化をはかり、プラットフォーム上で定期的に確認できるシステムを構築

提言 2 : DMO は観光 DX 推進の担い手としての自覚を

- 観光 DX による持続可能な観光産業の基盤づくりには、エリア全体のプラットフォームを構築し、データ連携を牽引する担い手、司令塔の存在が不可欠である。
- 本会では以前から自立的な観光地域づくりの担い手として DMO (Destination Management /Marketing Organization) ¹⁵の重要性を提言¹⁶してきた。DMO は、地域の「稼ぐ力」を引き出し、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりを進めるための核となる法人である。観光庁は、2020 年 4 月に「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」を改定し、DMO が「地域における多様な関係者の合意形成において、主導的な役割を果たす」方針

¹⁵ 2015 年に日本版 DMO の登録制度が創設され、登録 DMO・候補 DMO 合わせて 295 件が登録されている (2021 年 3 月現在)。

¹⁶ 経済同友会「観光立国実現に向けて—需要喚起から供給構造の再構築へ—」(2017 年 3 月発表)

を強く打ち出している。

- 観光 DX の要点である多様な関係者を「面をつなぐ」役割が期待されている DMO こそ観光 DX の担い手であるとの自覚を持ち、旗振り役として、プラットフォーム構築とデータ連携の推進に主体的に取り組むことを強く求める。

観光 DX に関する意識調査結果

目的：観光 DX の必要性をめぐる認識や取り組み状況の把握

対象：登録 DMO198 件（2021 年 3 月末日時点）

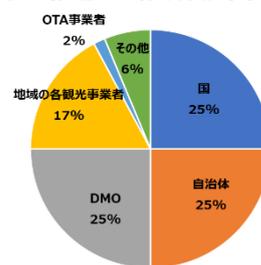
実施時期：2021 年 4 月 12 日～30 日

実施方法：Web 回答

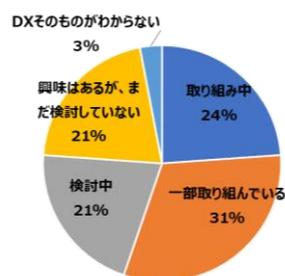
回答率：34%（回答数 67 件）

- 回答したほぼすべての DMO（97%）が、今後、観光 DX によるまちづくりが必要であると回答
- 推進の担い手は国・地方自治体・DMO を挙げる回答がほぼ同数となり、役割分担が不明確であると感じている DMO が多い
- 観光 DX の取り組み状況は、「取り組み中」「一部取り組んでいる」「検討中」まで加えると約 8 割に達しており、関心の高さが伺える
- 一方、事業計画に明記している DMO は 5 割弱程度、予算計上まで行っている DMO は 3 割弱にとどまり、具体的進捗は難航している

観光DX推進の主体は誰がなるべきか



観光DXへの取り組み



（出所）アンケート調査結果より経済同友会事務局作成

提言3：国はDMOが動きやすい環境づくりを

- 本会のアンケート結果では、観光DXに取り組む上での課題として、人材不足や財源不足を挙げる回答が最も多く、次いで、成功事例の共有不足、地域内の観光事業者の協力体制構築¹⁷や・意識改革の困難さについても指摘があった。また、観光DXの推進に向けた国への要望としては、各種補助金制度の柔軟な運用、観光産業分野におけるデジタル化の全体像や推奨モデルの提示を求める声も多く見られた。
- 観光DXの推進には、地域全体が観光DXの目的や効果に関する理解を深めるとともに、地方自治体・DMO・観光事業者が連携することで、推進の機運を高める必要がある。その上で、国は、DMOが中心となって各エリアにおけるプラットフォームの構築が進むように環境を整え、取り組みを促進していくことが求められる。
- プラットフォーム構築を具体的に進めるにあたっては、三者の役割を明確化し、それぞれの地域の将来像を共有した上で、取り組み内容や達成時期などを整理した「観光DXマスタープラン」を策定すべきである。個々の事業を断片的に実行するのではなく、エリア全体で情報が有機的につながり、DMOを核としたエコシステムを意識する必要がある。

(具体的取り組み)

①2024年に向けたロードマップの提示

- 世界の観光市場は2024年に新型コロナウイルス感染症の流行以前の水準を回復する¹⁸と言われており、徐々に国際的な観光客誘致の競争が加速していこう。そのため、次期観光立国推進基本計画の改定にあたって、観光DXを柱とするロードマップを示すことを求める。
- その上で、観光DXマスタープランを策定してDMOを核に観光DXへの取り組みを進める地方自治体に対し、重点的な予算措置を実施すべきである。

¹⁷ 地域単位でのデータ連携を実現するには、観光事業者等民間事業者のデジタル化及びデータ提供が必須であるが、必要性を感じていない事業者も多い。DMOには、事業者に「公共性の高いデータの原則オープン化」や「協調領域データの積極的なオープン化」を求めていくことも必要である（参考：経済同友会「デジタル変革とデータの公共財化による価値創造に向けて～コロナ危機を契機としたギアチェンジを～」(2020年10月発表)）。

¹⁸ 国連世界観光機関（UNWTO）2021年6月2日報道資料

(<https://www.unwto.org/news/tourist-numbers-down-83-but-confidence-slowly-rising>)

②モデル地域の選定と成功事例の横展開

- 2024年までのロードマップでは、国際的な観光地間競争を勝ち抜く先進地域を複数形成するとの方針を掲げるべきである。そして、その実現に向けた観光DXモデル地域を2022年度中に選定し、エリア全体でのプラットフォーム形成に速やかに着手することを求める。
- 観光庁は、既にデジタル技術を活用したコンテンツ創出やエリアマネジメントの実証実験を進めている¹⁹が、エリア全体で業界を越えた地域単位での情報連携を実現するとの観光DXの趣旨に照らし、今後のモデル事業の選定にあたっては、DMOが主体となって取り組む地域も対象とすることが望ましい。
- なお、これらのモデル事業・実証実験の実施にあたっては、選定段階における目標値の明確化と進捗状況の可視化を図り、達成度を公開する工夫が必要である。データ連携の効率性を考えれば、将来的に誰もが利用可能な共通のプラットフォーム（データ連携基盤）が構築されることが望ましい。そのため、あらかじめオープン化を前提としたプラットフォームであることを明言して開発支援するなど、モデル事業の成果の横展開を促す仕組みを併せて構築すべきである。

③観光DXに関する補助金の一元化と先進的DMOへの重点措置

- 現在、他省庁や、観光庁の中でもそれぞれの部署において、観光DX推進に向けた支援制度が設けられており、手続きの煩雑さや支給要件の違いなどもあってDMOにとって活用が難しくなっていることがアンケート調査で示された。

各省庁による観光DXに関連する支援制度（一部）

文化庁	文化資源を活用した観光インバウンドのための環境整備
内閣官房	地域経済分析システム（RESAS）による地方版総合戦略支援事業
観光庁	観光地域づくり法人による宿泊施設等と連携したデータ収集・分析事業
観光庁	来訪意欲を増進させるためのオンライン技術活用事業
観光庁	これまでにない観光コンテンツやエリアマネジメントを創出・実現するデジタル技術の開発事業

（出所）各省庁HPより経済同友会事務局作成

¹⁹ 観光庁では、2021年度に「これまでにない観光コンテンツやエリアマネジメントを創出・実現するデジタル技術の開発事業」として、(株)鹿島アントラーズ・エフ・シーなど5つの事業を採択している。

- そのため、まず、分散しているこれらの補助金を観光 DX 補助金として一元化すべきである²⁰。併せて、期中での概算払いの容認やデジタル化に必要なシステム投資への支給対象の拡大など、DMO の実情に即した柔軟な運用を図るべく、交付条件の簡素化・見直しを進めるべきである。
- 同時に、交付に際しては、観光 DX の推進を加速する視点が求められる。DMO の理解度や実行計画、進捗状況を対象とする認定評価制度を構築し、DMO の取り組みを可視化して公表を進めるとともに、高評価の DMO には補助率を高く設定するなどのインセンティブを導入する。また、DMO の登録要件に DX 指標²¹を追加する。

④DX 人材の登用・派遣体制の構築

- 多くの DMO が DX 人材の不足に直面しており、有為の人材の獲得に苦慮している。また、推進役となる DMO の幹部には、経営やマーケティングなどに知識や経験を有する民間人材の登用が不可欠であるが、往々にして人事異動の一環として行政機関等の出向者が短期間配属される程度であり、十分な体制を構築できていない。
- そのため、観光庁が中心となって民間企業に観光 DX を推進する人材の求人と選定を委託し、各 DMO の要件に応じた人材を派遣する体制の構築を求める²²。なお、その際には、エリア全体の連携を加速するため、例えば広域連携 DMO が登用した DX 人材を、エリア内の地域連携 DMO や地域 DMO と共有することも考えられる。

2. 平日需要を創出するワーケーションの活用

(1) ワーケーションの意義と効果

- ライフスタイルの多様化に伴い、働き方に対する価値観が大きく変化している。企業はこうした価値観の変化を敏感にとらえる必要がある。

²⁰ 例えばスマートシティ関連事業に係る公募のように（内閣府・総務省・経済産業省・国土交通省が連携）、関係府省一体で取り組みを展開することが考えられる。

²¹ 先進的な DMO の取り組み事例として列挙した、オンライン予約管理システムや観光アプリの導入、自治体の統計データからホームページのアクセス数まで各種データを一元的に管理するプラットフォーム（Data Management Platform）の構築などの取り組みを観光 DX 指標として活用することが考えられる。

²² 例えばスポーツ庁では、(株)ビズリーチに委託し、スポーツ団体の経営力強化及び競技力強化を目的としたプロフェッショナル人材を副業・兼業で公募し、各スポーツ団体へ派遣している。

今後、優秀な人材を確保するためには、多様で柔軟な働き方を積極的に取り入れていくことが不可欠となるだろう²³。また、現在、世界的にSDGsへの関心が高まっており、特に働きがいと経済成長の両立は企業経営者が達成に大きな責任を負っている目標である。社員のモチベーションを高め、働きがいのある魅力的な職場や質の高い雇用を提供することで、企業価値が向上していくことにもなる。

- 今般の新型コロナウイルス感染症の流行により、リモートワークの普及が急速に進んだことで、場所や時間を問わない柔軟な働き方が一気に広まった。仕事はオフィスで行うという既成概念が取り払われ、平日に旅先で仕事を行うワーケーションが注目を集めている。
- 一般的なりモートワークを越えて、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方を実現するワーケーションの推進は、観光地での長期滞在などのより良質な休暇の取得を可能とし、ワーク・ライフ・バランスの向上に貢献する。仕事と休暇をうまく組み合わせることで、出張先での観光やオンライン会議による長期休暇取得中の業務のフォローアップ、休日・祝日に限定されない長期旅行も可能となるだろう。また、オフィスでも自宅でもないサードプレイスでの勤務には、転地効果によるリフレッシュやイノベーション創出、生産性向上などの効果も期待される。
- こうした選択肢の広がりや、観光事業者にとっても歓迎すべき変化である。国内ワーケーションの市場規模は、2025年度には3,622億円と2020年度比で5.2倍（2020年度：699億円）まで拡大すると予測されており²⁴、それぞれの働き方やライフスタイルに応じた多様な旅行需要の創出が期待できる。同時に、これまで週末や特定の時期に偏在していた観光需要の平準化が進み、平日の稼働率向上や生産性改善にもつながるだろう。

²³ BIGLOBE「ニューノーマルの働き方に関する調査」（2020年10月22日）では、学生が働きたいと思うのは、「在宅勤務やリモートワークが可能な会社」（49%）が最も多く、「休みを取りやすい会社」（44.3%）、「働く時間帯を自分でコントロールできる会社」（41.7%）、「福利厚生が充実している会社」（41.3%）に続き、「ワーケーションなど柔軟な働き方ができる会社」（33.3%）となっている（<https://www.biglobe.co.jp/pressroom/info/2020/10/201022-1>）。

²⁴ （株）矢野経済研究所「ワーケーション市場に関する調査（2020年）」（2021年3月24日発表）。ワーケーションとは休暇を過ごす環境に滞在しながら仕事をする働き方全般を指し、市場規模は滞在にかかるサービス（宿泊インパクト）、飲食費など日中の活動にかかるサービス（地域インパクト）、通常業務以外の研修や合宿などにかかるサービス（研修インパクト）、ワーケーションを推進するために各省庁で予算化された事業規模（国家予算）を対象として算出。

- さらに、ワーケーションは地域振興にもつながる取り組みである。ワーケーション先でのボランティアや、住民との交流を通じて、地域の課題解決や持続可能性の向上に貢献する側面も備えている。こうした社員の活動を支援することは、企業にとっても SDGs の観点から意義のある取り組みの一つになり得る。

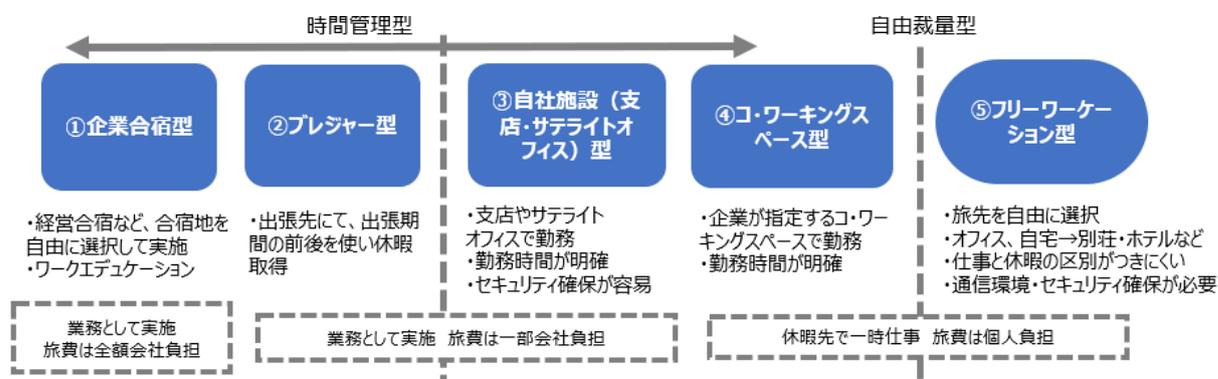
(2) 実証実験から見えてきた課題

- ワケーションに興味はあるものの、実際の利用は難しいと考えている社員が多く、導入に対する不安や課題には、休暇が結局仕事となる可能性やオンオフの切り替えの困難さ、周囲の目が気になるといった不安が挙げられている。一方、企業は、ワーケーション先での業務成果の適切な評価や労務管理の難しさを課題に挙げている²⁵。
- ワケーションの定義やイメージは様々であり、企業や社員によって大きく異なっている。例えば、出張行程の前後に休暇を取得して観光を楽しむことを指す場合もあれば、長期休暇中の数日間に旅先からリモートワークに取り組むことを想定している場合もある。こうした認識のずれや多様な形態を整理することなく、「ワーケーション」という言葉が独り歩きしていることも、各社が積極的な導入に踏み切れない要因となっている。
- そこで、本委員会では、ワーケーションの概念を共有するため、訪問目的、企業による時間管理の有無、働く場所の指定という3つの観点に基づき、以下の5つの類型にワーケーションを整理した。その上で、本委員会ならびに地方創生委員会委員の所属企業有志に参加を募り、ワーケーションの実証実験を行った。新型コロナウイルス感染症の流行に伴う緊急事態宣言の再発令もあって断続的な実施となったが、5つの類型の中で各社がそれぞれの社内規定に即して実施可能な類型を選択し、実際に社員がワーケーションを行って課題や問題点を検証した。

²⁵ 日本旅行、We'll - Being Japan、あしたのチーム「会社員のワーケーションに対する考え方及び姿勢に関する調査」(2020年9月1日)

ワーケーションの5類型（経済同友会事務局にて整理）

① 企業合宿型	研修やオフサイトミーティングなどチームビルディングとして実施
② プレジャー型	出張期間前後に休暇をプラスして実施
③ 自社施設（支店・サテライトオフィス）型	自社の支店やサテライトオフィスを利用して業務を実施
④ コ・ワーキングスペース型	企業が指定する自治体や民間事業者が保有するコ・ワーキングスペースを利用して業務を実施
⑤ フリーワーケーション型	いつでもどこでも働くことができる



（出所）経済同友会事務局作成

- 実証実験の結果からは、普及・定着にはいくつかの課題があることが伺えた。第一に、企業内での認識共有の不足である。企業のどんな課題を解決するためにワーケーションを推進するのかが共有されておらず、周囲の理解を得ることの難しさやワーケーションそのものに必要性を感じないと考える社員もみられ、実施した人にしかその効果がわかりづらいこともあり、一般的な働き方として受け入れるには至っていない企業も多い。
- 第二に、送り手である企業と受け手である地域との間にある認識のギャップである。実証実験に参加した社員の多くが、ワーケーション先を選択する基準として、個室環境の整備や、通信速度の速さを挙げるのに対して、受入れに取り組む観光事業者や自治体はコ・ワーキングスペースにおける異業種交流の可能性を重視する傾向が強く、働く場やワーケーション先に求めるものの認識に乖離が見られる。
- 第三に、受入れ側の戦略不足である。首都圏企業の社員をターゲットとして、サテライトオフィスの整備などを進める地域が多いものの、移動

に関する費用や時間の柔軟性を考えれば、必ずしも首都圏である必要はなく、周辺都市圏をターゲットとすることが現実的な場合もある。数ある観光地の中から選ばれるためには、ターゲットを想定して他地域とは違った戦略を描くことが必要である。

自治体のターゲット戦略事例

長野県軽井沢町	標高 1,000m の高原気候や自然を生かしたウェルネスリゾートを標ぼうし、リゾートテレワークを推進。テレワークを手段として、人脈・人財のネットワークづくりを進めると同時に、働き方改革から、生き方改革を提案
和歌山県	「Work（仕事）＋いろいろな ation」として、休暇（Vacation）に加え、非日常での活動を通じたイノベーション創出の場（Innovation）、自分自身と向き合い新たな自分と出会う場（Education / Motivation）、地域と訪問者との協調の場（Collaboration）を提供
福岡市	出張等のビジネス利用の需要を生かし、企業等の経営者や社員をメインターゲットとした都市型のワーケーションを推進

- こうした課題認識を踏まえ、企業内におけるワーケーションに対する認識の共有、企業ニーズと受入れを図る地域との意識差の解消、他地域との差別化や顧客視点に基づいた地域の戦略づくりを図るべく、以下の取り組みを企業・地域・国それぞれに求める。

(3) 提言

提言 4：企業は、働き方改革促進に向けて、経営者自身のワーケーションに対する意識改革を

- 価値観の多様化やデジタル技術の進展に伴い、時間や場所にとらわれず、一人ひとりのライフスタイルに応じた多様な働き方の実現が求められている。コロナショック以前から、有給休暇取得促進や長時間労働抑制など働きやすい環境づくりが課題となっていた。アフターコロナも含めたニューノーマル時代においても、企業経営者は、この新しい働き方を受け止め、自ら改革を率先していかなければならない。
- ワケーションは、働く場所と時間を選ばない最も自由度の高い働き方であり、その普及は企業内の働き方に関する制度・慣行の改革

を加速させる。第一歩として、それぞれの企業が取り組みやすい類型から、まず実践していくことが重要である。

(具体的取り組み)

- 自社の課題解決やミッションなどの導入目的の明示と共有、企業経営者自身の率先とメッセージの積極的な発信を通じた社内の意識改革に取り組む。
- 働く場所を自由に選択できることが望ましいとの考えの下、各社の事情に応じて、オフィスや自宅だけではなく、支店やサテライトオフィス、自社が契約するコ・ワーキングスペースなど、働く場所の選択肢を増やすことに取り組む。
- 社員の不安を招かない適切な制度設計を図る。例えば、PC のログオン・ログオフ管理などによる労働時間管理の順守、就業規則・出張規則などの改定、情報セキュリティ対策の強化などが挙げられる。また、企業合宿やチームビルディング研修などを組み合わせ、企業や部署の一体感の向上を図る視点も必要である。
- ワークেশョンは働く場所を個人の選択に委ねる一方、いわゆるエッセンシャルワーカーやオフィスを離れることのできない部門・部署に所属する社員、その他諸事情により働く場所を選べない社員の不満を招く可能性も否定できない。そのため、普及・定着が進む段階では、平等性の観点から、部門や職種に応じた待遇上の配慮も検討する。

提言 5 : 地方自治体・DMO は、平日需要の創出に向けて、差別化を図る戦略策定を

- 観光産業にとって、平日需要の底上げや滞在型観光の定着は長年の課題であり、現在取り組みが進むワークেশョンへの期待は大きい。企業や個人がワークেশョンに取り組む目的は、休暇取得の促進や福利厚生、観光、出張先への滞在を通じた交流・地域貢献など、様々である。そのため、ワークেশョンの誘致を掲げる地方自治体やDMO は、自らの強みに基づいてターゲットの差別化を図り、それぞれのニーズに応じた働く環境を整備する必要がある。
- また、ワークেশョンによって観光と仕事の両立を求める観光客は、

これまでとは異なるスタイルで滞在を楽しむことになる。地域はこれらのニーズを満たす観光サービスと商品を開発する努力が求められる。例えば、首都圏近郊なのか遠隔地なのか、出張需要の多い地方都市なのか山間部なのかなど、立地やアクセシビリティによってターゲットは異なるはずであり、ターゲットによって誘致に必要な条件も異なる。家族旅行や長期滞在をターゲットに据えるのであれば、通信環境の整備やセキュリティ対策などのハード面だけでなく、子ども向けアクティビティなどの充実も必要となる。

(具体的取り組み)

- 自らの観光地としての特徴や強みなどに基づいて訴えるべき魅力を精査して、ワーケーションのターゲット戦略を策定すべきである。どのような人や企業に自分たちの地域に来てもらいたいのかを整理し、その戦略の下、企業や来訪者がワーケーションを行いやすい環境や受入れ体制の整備、観光資源の磨き上げを一体的に実施する。その際、歴史や文化、街並みなどを体験できる付加価値高いサービスの提供に努める。
- ワケーションに直接関わるサテライトオフィスや宿泊施設だけでなく、滞在期間全般を念頭に、交通機関や各種レジャー（観光施設やアクティビティなど）、教育、地域住民なども巻き込んだ取り組みを求める。例えば、ふるさと納税の返礼品制度を活用し、滞在する地域での利用を通じて、地域全体にその効果が還元される仕組みを構築することも一案である。
- また、上述したワーケーションニーズを整備した上で、既知の需要や要望に対応するだけでなく、顧客の潜在的なニーズを把握し、新たな旅のスタイルを創造する提案型サービスの提供も求められる。なお、こうした取り組みは、一般の観光客の滞在日数や観光消費額の増加にもつながるであろう。

提言6：国は、企業と地域のワーケーション促進につながるインセンティブ制度を

- 働き方改革促進や旅行需要の偏在といった課題に対して、ワーケーションは解決の一助となる。観光庁を中心に、ワーケーションを「新たな旅のスタイル」と位置づけ、企業や地方自治体の積極推進を支

援する取り組みがはじまっているが、導入に足踏みをする企業はまだ多く、地域も企業や旅行者のニーズが掴みきれないでいる。社員がワーケーションに組みやすいよう環境整備する企業や、受入環境のインフラ整備を推進する地域の取り組みをさらに支援していく必要があるだろう。

(具体的取り組み)

- 企業の積極的な推進を促すインセンティブ制度の導入を期待する。例えば、地域再生法施行規則（平成17年内閣府令第53号）第13条における「寄附金拠出企業への経済的利益供与禁止」事項を条件的に緩和し、企業版ふるさと納税を活用する企業に対して、企業合宿等ワーケーションを実施する際に寄附自治体で利用できる地域ポイントなどの還元が考えられる。
- 併せて、各種表彰制度の活用も検討すべきである。内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「地方創生テレワーク推進に向けた検討会議」において創設が決まった表彰制度²⁶を活用し、ワーケーションの実施に取り組む企業の認証・評価を行う。その際には、女性の活躍推進に取り組む企業を認定する「えるぼし」や、社員の子育てをサポートする企業を認定する「くるみん」などを参考に、公共調達の入札案件における加点評価などのインセンティブを付与する。
- また、取り組みを進める地方自治体に対する支援の見直しも必要である。現在の交付金の中には、サテライトオフィス整備にあたり、将来の定住・移住を目的とする利用者数がKPIに設定されているものもあるが、ワーケーション促進のためには、短期・長期滞在者の利用者数をKPIとするなど、交付要件の緩和を進めるべきである。
- なお、企業が導入に足踏みをする要因の一つに、労務管理への懸念が挙げられる。厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」（2021年3月25日改定）では、ワーケーションがテレワークの一形態と位置づけられるとともに、テレワークにおける「労働時間の柔軟な取扱い」や「労働時間管理の工夫」

²⁶ まち・ひと・しごと創生本部事務局 地方創生テレワーク推進に向けた検討会議「「転職なき移住」による地方への人と知の流れの創出～「働き方」を変え、「生き方」を変え、そして「社会」が変わる～」(2021年4月8日公表)

が盛り込まれた。企業の懸念払しょくに向け、この改定ガイドラインの一層の周知に努めるとともに、ワーケーションにかかわる関係省庁の各種ガイドラインやパンフレットなどの情報を一元化したプラットフォームや相談窓口の開設などを行うべきである。

労働時間管理に関する主な改定内容（労働時間の厳格な管理から柔軟な管理へ）

- 始業、終業時刻を個別に決めることが認められると明記
- フレックスタイム制はテレワークになじみやすいと推奨
- サテライトオフィスの入退場の記録等により労働時間の把握が可能と明記
- **パソコンの使用状況など客観的な事実と、自己申告された労働時間に著しい乖離があることを把握した場合には補正が必要。ただし、使用者が認識していない場合には、時間外労働の上限規制を遵守し、かつ、申告された労働時間に基づき賃金の支払い等を行えば足りると明記**
- 中抜け時間を把握せず、始業、終業時刻のみの管理でよいとした

（出所）厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」より
経済同友会事務局作成

IV. おわりに

- 本提言では、世界の観光市場が回復すると予測されている 2024 年までになすべきこととして、持続可能な観光基盤づくりの実現に向けて第一歩となる観光 DX と平日需要喚起のためのワーケーションを取り上げた。しかし、様々な面で観光産業が抱える課題は多く残されている。今回の新型コロナウイルス感染症を、既存の観光戦略の見直しをはかり、真に魅力のある産業へと進化する機会としなければならない。
- コロナ禍の現在でも、海外市場における日本の人気は根強いものがある²⁷。今後、世界の往来が再開され観光市場が回復したときに、国際競争力のある選ばれる観光都市へとさらなる成長を遂げる必要がある。
- 一方、足元では、新型コロナウイルス感染症との共存を前提として、経済社会活動を正常化していく動きが広がっている。安全・安心な旅行の早期実現に向けて、ワクチン・検査パッケージの活用や、デジタル証明に対応できるインフラの構築が望まれる。
- なお、今後も新型コロナウイルス感染症再拡大は予断を許さない。その

²⁷(株)日本政策投資銀行・(公財)日本交通公社「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査(第2回 新型コロナ影響度 特別調査)」(2021年5月)によると、新型コロナウイルス感染症収束後に海外旅行したい国・地域として、アジア・欧米豪居住者とも日本をトップに挙げている。

際、一律の入国制限や人流抑制を課すのではなく、感染対策に応じた柔軟な対応をはかることで、経済との両立を目指す努力を求める。

- 今年 9 月にはデジタル庁が創設され、政府は行政のデジタル化推進に向けて始動した。これまでのように、経済不況や、社会情勢の変化、天災などのアクシデントが発生するたびに、必要なインフラを一から整備するのではなく、先にセーフティネットたるインフラを整え、有事の際に迅速に対策がうてるよう、DX が加速することを期待する。
- 本委員会では、今後も、観光資源の磨き上げによるさらなる需要の創出、DX により利便性と満足度が向上した観光まちづくりについて検討を重ね、DMO が具体的に取り組むべきことを提言していきたい。

以 上

観光再生戦略委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

伊 達 美和子 (森トラスト 取締役社長)

副委員長

秋 好 陽 介 (ランサーズ 取締役社長CEO)

熊 谷 匡 史 (日本政策投資銀行 常務執行役員)

清 水 新一郎 (日本航空 取締役副社長執行役員)

白 石 徳 生 (ベネフィット・ワン 取締役社長)

田 中 孝 司 (KDDI 取締役会長)

長 嶋 由紀子 (リクルートホールディングス 常勤監査役)

南 壮一郎 (ビジョナル 取締役社長)

宮 川 純一郎 (全日本空輸 取締役執行役員)

村 瀬 龍 馬 (ミクシィ 取締役CTO)

山 野 智 久 (アソビュー 代表取締役CEO)

委員

饗 庭 忍 (インテージテクノスフィア 取締役社長)

飯 村 慎 一 (光陽エンジニアリング 取締役会長)

池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)

石 川 耕 治 (SOMPOホールディングス 執行役員)

伊 藤 文 子 (イトーキ 参与)

井 上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)

上 田 昌 孝 (東日本銀行 社外取締役)

上 原 仁 (マイネット 取締役社長)

宇 治 則 孝 (第一三共/横河電機 社外取締役)

大久保 和 孝 (大久保アソシエイツ 取締役社長)

大 古 俊 輔 (IDA J 顧問)

大 西 賢 (商船三井 取締役)

奥 谷 禮 子 (CCCサポート&コンサルティング 取締役会長)

奥 村 洋 治 (フジタ 取締役社長)

尾崎 弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
小野 傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)
小野寺 純子	(G Kデザイン機構 顧問)
加藤 奂	(京王電鉄 相談役)
金尾 幸生	(帝国ホテル 取締役 常務執行役員)
蒲野 宏之	(蒲野綜合法律事務所 代表弁護士)
河合 良秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
河野 貴輝	(ティーケーピー 取締役社長)
川村 喜久	(D I Cグラフィックス 取締役会長)
北地 達明	
木下 満	(ゴールドマン・サックス証券 マネージング・ディレクター)
桐原 敏郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
熊谷 亮丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
好田 二郎	(エアバス・ジャパン 執行役員)
小松原 正浩	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニアパートナー)
坂本 孝行	(HEXEL Works 取締役兼執行役専務)
佐久間 万夫	(Eパートナー 取締役社長)
笹川 淳	(大林組 取締役副社長執行役員)
菅谷 とも子	(ANAあきんど 取締役副社長)
杉田 浩章	(ボストン コンサルティング グループ マネージング・ディレクター&シニア・パートナー)
杉本 眞	(レシップホールディングス 取締役社長)
鈴木 正俊	(ミライト 取締役相談役)
住谷 栄之資	(K C J G R O U P 取締役会長)
銭高 一善	(銭高組 取締役会長)
銭高 丈善	(銭高組 取締役専務役員)
妹尾 輝男	(コーン・フェリー・ジャパン 特別顧問)
曾谷 太	(ソマール 取締役社長)
高木 嘉幸	(コスモスイニシア 取締役会長)
高田 恭介	(矢作建設工業 取締役副社長)
高田 直人	(ANAホールディングス 取締役専務執行役員)

高橋 温	(三井住友信託銀行 名誉顧問)
高橋 秀行	(ステート・ストリート信託銀行 取締役会長)
高橋 真	(セガサミーホールディングス 上席執行役員)
立崎 貴子	(常磐植物化学研究所 取締役会長)
田沼 千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
手納 美枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 取締役)
出張 勝也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
外池 ジャナリ	(ナショナルオーストラリア銀行 在日代表)
富田 純明	(日進レンタカー 取締役会長)
長瀬 朋彦	(IMAGICA GROUP 参与)
中村 正己	(日本能率協会 会長)
西浦 三郎	(ヒューリック 取締役会長)
西村 豊	(カーライル・ジャパン・エルエルシー シニア アドバイザー)
芳賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
畑川 高志	(リバフェルド 代表取締役)
花坂 隆之	(JTB 取締役専務執行役員)
早川 由紀	(大和証券グループ本社 執行役員)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
林 達夫	(アークデザイン 取締役会長)
東 良和	(沖縄ツーリスト 取締役会長)
樋口 貞治	(ゲンバカンリシステムズ 取締役最高顧問)
平手 晴彦	(J u u l ラボジャパン 取締役会長)
平野 大介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
深澤 恒一	(セガサミーホールディングス 取締役 専務執行役員 グループCFO)
福川 伸次	(東洋大学 総長)
福田 健吉	(新むつ小川原 取締役社長)
二子石 謙輔	(セブン銀行 取締役会長)
星 久人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀内 勉	(多摩大学社会的投資研究所 副所長)
益戸 宣彦	(GCAパートナーズ 代表取締役 社長執行役員)

松 永 明 彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
松 本 順	(みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO)
水 留 浩 一	(FOOD & LIFE COMPANIES 取締役社長 CEO)
宮 本 隆 温	(レッドホースコーポレーション 代表執行役社長)
村 上 努	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
望 月 淳	(浜銀ファイナンス 取締役会長)
森 下 宏 明	(エース 取締役社長)
矢 澤 潤 子	(全日本空輸 上席執行役員)
柳 圭一郎	(NTTデータ経営研究所 取締役社長)
山 科 裕 子	(オリックス グループ執行役員)
大 和 麻 子	(セントランス 取締役社長)
山 本 ひとみ	(ANA総合研究所 取締役副社長)
湯 川 智 子	(サピエント 取締役社長)
横 尾 隆 義	(マイナビ不動産 専務取締役)
横 山 英 子	(サステイナブルエネルギー開発 取締役副社長)
横 山 繁	(スコープ 取締役社長)
渡 部 賢 一	(野村ホールディングス 名誉顧問)

以上102名

事務局

藤 井 大 樹	(経済同友会 代表幹事サポート室 グループ・マネジャー)
松 口 美 穂	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)