

京都経済同友会 北部委員会 提言

北部の観光産業発展のための 経営改革と人材育成

2019年3月20日

北部委員会

2018-I-1

■ サマリー

京都府北部地域（5市2町）の観光は、京都府の「海の京都」事業や海の京都 DMO の設立、京都縦貫自動車道の開通等により、この地域を訪れる観光客が増加するなど一定の効果は出ているが、近年では観光客数は伸び悩んでいるのが現状である。また、本地域では、他地域と比べて人口減少・高齢化が早いスピードで進行し、働き手不足の危機に直面しており、宿泊業をはじめとする観光産業においても、人手不足は深刻な問題となっている。

そこで本提言では、人手不足を解消するために、宿泊業の経営者に対して、人材の定着や確保に繋がる労働環境の改善、生産性を向上させるための業務効率化や収益向上のための取り組み、そして次世代への承継を含めた経営改革について提案する。併せて、本地域の観光産業のために必要な海の京都 DMO のマーケティング人材や、観光地域づくりのリーダー人材の必要性についても言及する。

観光立国を標榜しているわが国において、観光人材の確保は京都府北部だけではなく全国的な課題であると認識している。提言の内容を実現することは容易なものではないが、これにより関係者の気付き、モチベーション向上、連携の強化などに繋がるよう期待したい。

■ 目次

1. はじめに	1
2. 京都府北部地域の現状	2
3. 観光人材の課題	4
4. 観光人材の確保・育成に向けた提言	6
5. おわりに	10
6. 参考資料	11

1. はじめに

北部委員会は、京都府北部地域の5市2町（福知山市、舞鶴市、綾部市、宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野町）の観光産業に携わる人材の確保・育成をテーマに、2年間活動してきた。

本地域の観光産業にとっては、鉄道・高速道路・港湾等の交通インフラが長年の課題のひとつであったが、京都縦貫自動車道が開通するとともに、大型クルーズ船に対応した京都舞鶴港が整備されたことで、陸・海双方からの利便性は向上した。また、2016年に、「海の京都DMO」が設立されたことにより、地域毎ではなく5市2町の広域での観光戦略を検討・実施することが可能になり、観光産業の更なる発展が期待されている。

近年では、全国的に外国人観光客が増加している。こうした中、政府は、日本は観光立国の推進を経済成長のエンジンのひとつと考え、「2030年に訪日外国人6,000万人」の方針を打ち出した。北部地域においても、インバウンド観光客向けのプロモーションと受け入れ態勢の整備をこれまで以上に進める必要があると考えている。

一方、本地域では若年人口の都市圏への流出や人口減少・高齢化が進む中で、労働力不足が顕在化しており、観光産業も例外ではない。特に、宿泊業界では、料理人をはじめとする従業員が足りず、「人手不足」が深刻な問題になっている。そこで、本委員会では、観光産業、特に宿泊業の「人手不足」の問題に焦点を絞り、その解決策について検討してきた。

本提言は、観光産業、主として宿泊業の経営者、また地元観光産業を支える海の京都DMOや行政機関に向け、「人手不足」の解決策や今後必要な人材についてまとめたものである。提言内容が、京都府北部地域の観光産業の発展に繋がれば幸いである。

一般社団法人 京都経済同友会
北部委員会
委員長 今井 一雄

2. 京都府北部地域の現状

<人口の現状>

京都府北部地域では、人口減少・高齢化が全国平均よりも早いペースで進んでいる（図表1）。今後、更に人口の減少と都市集中が進むと予想される中、本地域では働き手不足による地域経済・社会の衰退が懸念される。

図表1 京都府北部5市2町の人口増加率と高齢化率

（出典：総務省統計局「2015年国勢調査 都道府県・市区町村別統計表データ」より作成）

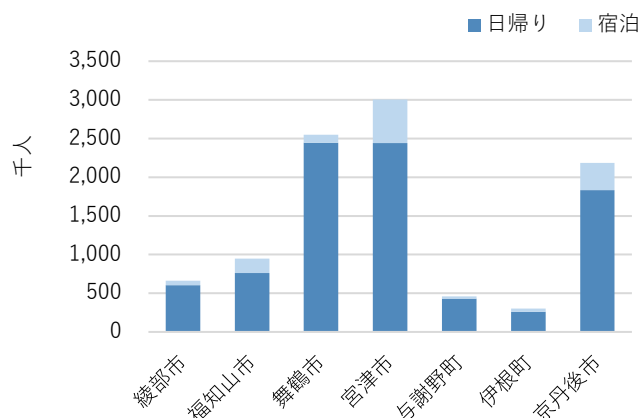
	綾部市	福知山市	舞鶴市	宮津市	与謝野町	伊根町	京丹後市	（参考） 全国平均
人口	33,821	78,935	83,990	18,426	21,834	2,110	55,054	－
人口増加率 （2010～2015年）	-5.62%	-0.90%	-5.28%	-7.63%	-6.91%	-12.45%	-6.75%	-0.75%
高齢化率 （65歳以上）	36.93%	29.07%	30.46%	39.97%	34.40%	46.30%	35.29%	26.64%

<観光客の現状>

本地域への観光客はほとんどが日帰り客であり、宿泊客は比較的少ない。宿泊客数が一番多い宮津市でも日帰り客が約8割を占め、宿泊客は約2割に過ぎない（図表2）。消費額の多い宿泊客が少ないため、1人あたりの観光消費額は各市町とも約1,000円～約3,700円と低水準にとどまっており（図表3）、現状では地域への経済波及効果は小さい。地域経済を発展させるためには、経済波及効果の高い宿泊客を増やす取組みを、行政機関を含めた地域全体で実施していく必要がある。

図表2 年間観光入込客

（出典：京都府「2017年観光入込客調査報告書」より）



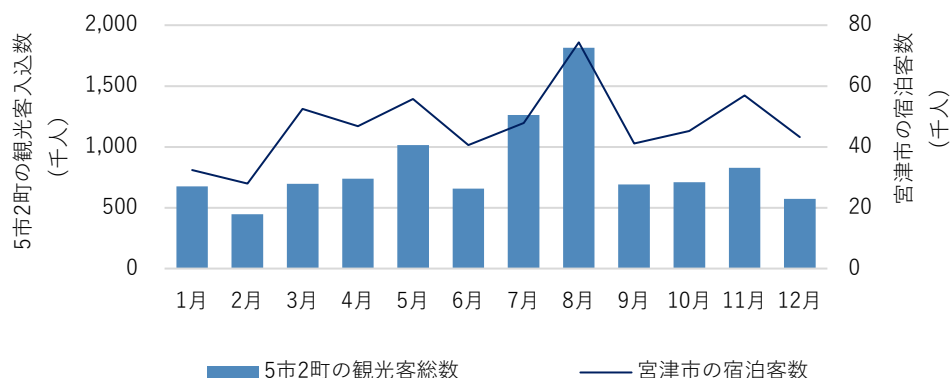
図表3 2017年年間観光消費額

（出典：京都府「2017年観光入込客調査報告書」より）

	総額(千円)	1人あたり (円/人)
綾部市	713,973	1,077
福知山市	1,936,377	2,046
舞鶴市	4,521,978	1,774
宮津市	9,713,737	3,232
与謝野町	583,019	1,270
伊根町	1,124,285	3,730
京丹後市	6,442,855	2,949

季節による繁閑については、海水浴客の多い8月が繁忙期、積雪が多い1～2月が閑散期であり、繁閑差はかなり大きい。宿泊業の繁閑も同様の傾向にあると思われる。(図表4)。

図表4 月別観光入込客数
(出典：京都府「2017年観光入込客調査報告書」および宮津市調査データより)

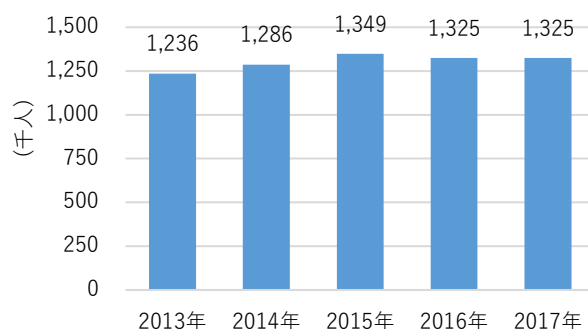


宿泊客については、京都縦貫自動車道が開通した2015年には一時増加したが、現在は横ばい傾向にある(図表5)。

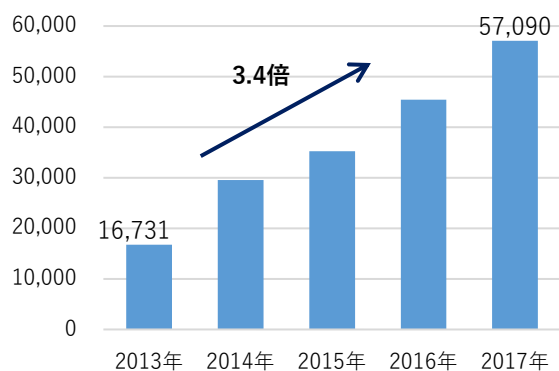
外国人宿泊客数は、総数は少ないものの、5年間で約3.4倍に増加しており(図表6)、全国の訪日外国人旅行者数の増加率よりも高い。

外国人宿泊客の国地域別の構成は、台湾からの観光客が一番多く、次いで中国・香港で、約7割が中華圏からである(図表7)。インバウンド観光の戦略次第では、外国人宿泊客数は更に伸びる可能性があると考えられる。

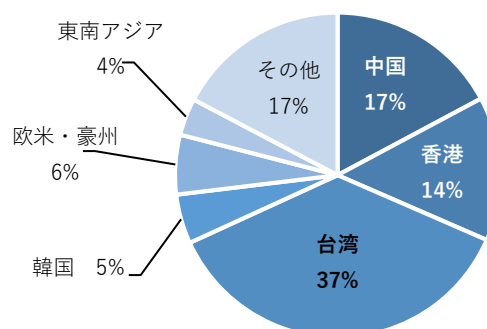
図表5 年間宿泊客数の推移(5市2町計)
(出典：京都府「2013～2017年観光入込客調査報告書」より)



図表6 外国人宿泊客の推移(5市2町計)
(出典：京都府「2013～2017年観光入込客調査報告書」より)



図表7 2017年外国人宿泊客構成(国地域別)
(出典：京都府「2017年観光入込客調査報告書」より)



3. 観光人材の課題

< 人手不足について >

観光産業は、宿泊業、飲食業、航空・バス等の運輸業、土産物等の製造業など、多岐にわたるが、本提言では主に宿泊業に携わる人材の課題について言及する。

近年、人手不足が全国的な問題となっている。その中でも、宿泊業の人手不足の問題が顕著になってきており、人手が足りず予約数を制限して運営している宿泊施設も少なくない。

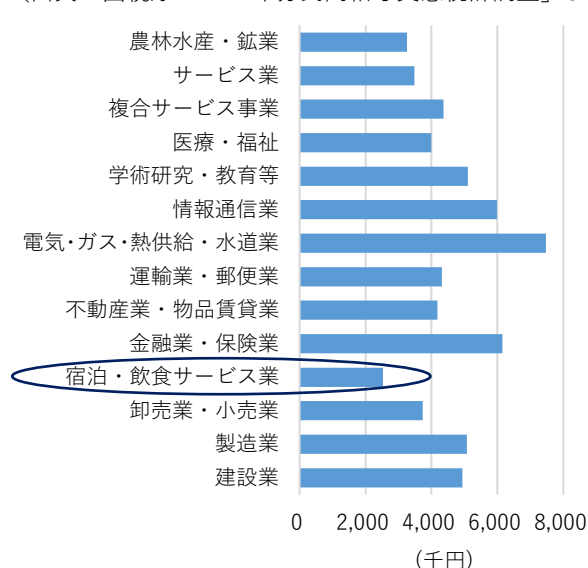
宿泊業の人手不足の要因としては、少子化の影響で新規採用が年々難しくなっていることに加え、一般的に他業種に比べて離職率が高いことだと言われており、人手不足解消のためには、離職率を抑えることが重要であると考えられる。

新規卒業者の入社3年後の離職率は、飲食サービス業も含んだ数値ではあるが、大卒者で49.7%、高卒者で63.2%と他業種に比べて高い（図表8）。このように離職率が高いのは、①休暇が取得しづらく、早朝・夜間の変則的な勤務体制であること、②給与水準が他業種に比べて低いこと（図表9）が原因だといわれている。

図表8 新規卒業者の入社3年後の離職率
（出典：厚生労働省「2018年産業別離職状況」より）

業種	大卒	高卒
調査産業計	31.8%	39.3%
建設業	28.9%	46.7%
製造業	19.5%	28.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	10.8%	7.9%
情報通信業	28.0%	39.6%
運輸業・郵便業	25.6%	35.3%
卸売業	29.5%	41.1%
金融・保険業	21.7%	25.7%
不動産業・物品賃貸業	33.6%	45.5%
宿泊業・飲食サービス業	49.7%	63.2%
生活関連サービス業・娯楽業	45.0%	59.2%
教育、学習支援業	46.2%	56.5%
医療・福祉	37.8%	47.0%
サービス業（他に分類されないもの）	35.3%	45.3%

図表9 2017年平均年間給与額
（出典：国税庁「2017年分民間給与実態統計調査」より）



京都府北部地域においても、「働く場所はあるが働く人がいない」という声も聞かれ、人手不足は深刻な問題となっている。繁忙期の人が足りない時期は、派遣社員やパート・アルバイトで対応することが多いが、「接客・給仕の職業の常用的パート」の有効求人倍率の高さ（図表10）にもみられるように、求人を出しても人が集まらないことも多い。

図表 10 京都府北部地域の求人倍率（2017 年 1 月～12 月平均）

（出典：「北部地域 3 所の職業安定業務統計」より）

	常用	常用的 パート
管理的職業	2.86	0.46
専門的・技術的職業	2.79	1.67
事務的職業	0.45	0.41
販売の職業	2.04	2.85
サービスの職業	2.39	2.97
（接客・給仕の職業）	2.77	5.89
保安の職業	4.76	1.81
農林漁業の職業	1.39	1.19
生産工程の職業	1.31	1.43
輸送・機械運転の職業	1.48	1.42
建設・採掘の職業	4.6	2.89
運搬・清掃等の職業	0.32	0.68
IT 関連	1.66	3.81
福祉関連	2.69	2.02

<DMO とマーケティング人材>

現場での人手不足に加え、マーケティングを担う人材の確保も重要な課題である。

京都府北部地域では、2016 年に海の京都 DMO が設立された。DMO では、マーケティングや人材育成、広域旅行商品の開発・販売を実施し、地域の観光産業の発展を主導的に進めていくことが期待されている。しかし、様々な調査は実施しているが、調査結果の地域へのフィードバックや、地域の観光事業者と連携したマーケティング活動が不十分である。その理由のひとつとして、DMO の人材の問題が考えられる。現在、海の京都 DMO の多くは自治体からの出向者で構成されており、行政型の組織運営になりがちであることに加え、2～3 年単位で異動するため業務に必要な専門知識やノウハウ、ネットワークの蓄積が難しいように見受けられる。

4. 観光人材の確保・育成に向けた提言

<民間企業がすべき対策>

人手不足への対策として、新たな人材を掘り起こすことは重要であるが、少子化が進み労働人口が減少している京都府北部地域においては、なかなか容易なことではない。そのため、観光事業者は以下の(1)～(3)の3つの対策について、一層努力していく必要があることを提案したい。

(1) 離職率を抑える（待遇や労働環境の改善）

離職率を抑えるためには、従業員が働きやすい職場にする必要がある。働きやすい職場は、離職率を抑えるだけでなく、従業員獲得にもプラスに働く。観光事業者は、以下の①～③のような取り組みを通じて、働き手に選ばれる会社になることが求められる。

- ① 休日の確保：休館日を設定する、休日が取れるシフトを組むなど、休める環境をつくる。
- ② 給与体系の見直し：すぐに給与アップは難しいが、他業種並みになるよう努力すること、実績に対する評価手当等のインセンティブをつけることも考える。
- ③ 従業員のモチベーションの向上：仕事の成果向上に繋がるため、スキルアップ研修やキャリアパスを明確にした人事評価制度を見直す必要がある。

また、人材の定着のためには生活環境の整備も重要な課題である。寮や社宅に加え、インターネット環境やコンビニエンスストア等の現代的な生活に欠かせない環境を、企業・行政機関を含めた地域全体で整備する必要がある。

(2) 生産性を向上させる

待遇改善による人材確保はもちろん重要だが、労働力人口の減少が避けられないことを考えると、労働生産性（＝付加価値額／労働投入量）を向上させ、限られた労働力でより多くの付加価値を生み出すことが不可欠となる。

そこで、労働力の有効活用のためには、以下の取り組みを進めることが求められる。

- ① 業務内容の見直し：無駄な作業や時間を減らすことを考える。可能であれば、資金を投じて機械化やIT化を進め、作業を効率化する。
- ② マルチタスク型の人材育成：宿泊業は、フロントや宴会サービス等の担当部門によって忙しい時間帯は異なる。そのため、どの部門の仕事もできるようなマルチタスク型の人材を育成し、忙しい時間帯には別部門の人がサポートできる体制をつくり、業務を平準化する。
- ③ サービス形態の見直し：旅館等で調理スタッフが不足している場合は、食事の外注、素泊まり客の受け入れ等のサービス内容を変更することも検討すべきである。

一方、より多くの付加価値を生み出すためには、海水浴シーズン以外の観光客の取り込みや、サービス向上による宿泊単価の引き上げ等に取り組む必要がある。これらを進めるうえでは、外国人宿泊客の受け入れ（インバウンド観光）がポイントになると考えられる。外国人を含む外部からの採用も視野に、外国語対応が可能な人材や、インバウンド観光向けのマーケティングを担う人材の確保・育成が求められる。

(3) 経営改革を進める

上記(1)(2)を実現するためには、各観光事業者が自社の現状や問題を把握した上で、経営改革を進める必要がある。経営者の高齢化等が原因で改革が難しい企業は、次世代にバトンを渡すことや、外部からの経営人材の登用、他社への事業譲渡等も選択肢として検討すべきであろう。

<事例：城崎温泉「西村屋」>

2011年からの7年間で外国人宿泊者数が約40倍に増加し、訪日外国人に人気の温泉地となった兵庫県豊岡市の城崎温泉。その城崎温泉にある老舗旅館「西村屋」の現社長である西村総一郎氏は、2011年に30代で社長に就任した若手経営者。人手不足への対応やインバウンド客の獲得に向け、様々な経営改革を行っている。

人手不足に対しては、社員寮の整備や研修制度の充実、勤務・評価体系や待遇の見直しなど、人材定着のために働きやすい環境を整備すると同時に、就職フェアへの参加や人材会社を活用した採用活動を行い、積極的な人材確保に努めている。また、宿泊予約やシフト勤務の管理をIT化し、業務の効率化も進めている。

インバウンド客獲得の取り組みとしては、海外戦略の担当として外国人を採用するとともに、海外の旅行博への出展やパリ拠点の設立、世界の一流のホテルやレストランで構成される「ルレ・エ・シャトー」への加盟など、海外へのプロモーションに力を入れ取り組んでいる。



写真1：代表取締役社長
西村氏



写真2：西村屋本館
(㈱西村屋ホームページより)



写真3：西村屋ホテル招月庭
(㈱西村屋ホームページより)

<行政機関が行うべき施策>

人手不足の問題を解消するためには、各観光事業者が離職率を抑える対策をとる一方で、例えば、高齢者や子育て中の女性、UI ターン転職者等の新たな人材の掘り起しをすることも重要であると考えている。

そのために、行政機関は、UI ターンの推進はもとより、就業支援や託児所の設置、住みやすい街の整備など、人材を獲得するための政策を早急に進めていくべきである。加えて、事業承継の支援や新規事業者の誘致などの施策にも取り組んでいくことが、長い目で見れば観光振興、地域振興に繋がっていくと考えている。

<海の京都 DMO の人材育成>

欧米の DMO は、観光業界での豊富な経験や経営ノウハウを持つ人材によって運営され、成果を上げている組織が多いといわれている。海の京都 DMO においても、本来の DMO の役割を担えるよう、観光の専門知識や経験がありマーケティングできる人材を外部から採用するか、DMO 内で育成していくべきである。同時に、人材育成機関としての役割を担うべく、本地域で観光産業に携わる人材の育成も、京都府や関係市町と役割分担をし、積極的に実施すべきである。

<観光地域づくりのリーダー人材>

観光地域づくりを進める際、マーケティングだけでなく、地域でリーダーシップをとって推進する人材が必要である。既に、地域の若手経営者が海の京都 DMO の観光地域づくりマネージャーとして活躍しているが、彼ら以外にも、外部からの意欲のある人を迎え入れることも視野にいれて、地域全体で考えていくべきである。外部からの人材を迎え入れる事例としては、宮崎県日南市が実施した飫肥地区での「まちなみ再生コーディネーター」の事例が参考になるだろう。

ただし、中心となる人材がいれば成果が出るということではなく、重要なのは、これらの人々に意思決定を委ね、地域や行政機関が彼らを受け入れ、サポートする土壌を協力してつくっていくことだと考える。

<事例：日南市飫肥地区>

宮崎県日南市は、市長が中心となり外部から専門性のある意欲ある人材を受け入れた改革を実施している。その改革のひとつとして、飫肥（おび）地区の「まちなみ再生コーディネーター」を2015年に公募、Kiraku Japan 合同会社が委託先に決定した。

Kiraku Japan 合同会社は、2013年にアメリカでサンドバーグ弘氏が設立。2015年に日本法人を立ち上げ、東京や京都、滋賀等を拠点に、事業再生やアセットマネジメント等の業務を行っている。「まちなみ再生コーディネーター」は、同社の社員が現地に移住し担当。日南市そして地元住民と連携し、歴史的建造物の再生や観光プロデュース、地域資源のマーケティング等の地域活性化事業を行っている。

また、2017年に宮崎銀行と観光活性化マザーファンドからの投融資により、飫肥地区にある老朽化した武家屋敷2棟を高級宿泊施設「季楽 飫肥（きらく おび）」に改築。インバウンドを含む観光客を呼び込むとともに、宿泊客の食事や宿泊施設の管理を当地区の飲食店や住民に委託し、地域経済が活性するような仕組みをつくり成果を上げている。



写真4：サンドバーグ弘氏



写真5：宮崎県日南市飫肥地区
(Kiraku Japan ホームページより)



写真6：宿泊施設「季楽 飫肥 勝目邸」
(Kiraku Japan ホームページより)

5. おわりに

京都府北部地域において、観光振興や観光客誘致についてはこれまで様々な取り組みが行われてきたが、観光産業の人手不足や生産性の低さ等の問題については、それほど目を向けられてこなかった。労働力不足が加速し、地方の人材が少なくなっていく中で、人材の問題は早急に解決しなければいけない。そのため、民間企業や行政機関を含む地域全体で協力しながら、様々な対策を講じていく必要があると考える。

本提言策定の過程では、京都府立大学の京都地域未来創造センターの青山公三教授や研究員の方々に、調査やデータ収集等でご協力いただいた。また、宮津商工会議所の山口孝幸専務理事をはじめ、宮津市内の観光事業者の方々、京都府、宮津市役所、海の京都 DMO や天橋立観光協会などの多くの方々にご協力をいただき、観光業が抱える課題や現状を把握することができた。

提言の内容は、容易なものではないが、これにより関係者の精力的な活動の後押しをしたいとの思いであり、今後の活動に繋がるよう、本会としても見守っていきたい。

以 上

6. 参考資料

(1) 参考資料等

- 公益財団法人日本交通公社「観光文化 230 号」2016
- リクルートワークス研究所「サービス産業の「新しい働き方」～宿泊業の「働き方改革」を題材に」2017
- 山田ビジネスコンサルティング株式会社「ホテル旅館・観光業 これからの成長戦略」2017
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小旅館業の経営実態調査」2017

(2) 委員会活動

- 2017 年 8 月 2 日（水） 第 1 回委員会（オープン委員会）
レクチャー「京都府北部地域における観光人材育成戦略を考える」
京都府立大学京都地域未来創造センター 副センター長／本委員会アドバイザー 青山公三氏
- 2017 年 11 月 27 日（月） 第 2 回委員会
 1. 講演「京都府北部地域・宿泊業における人材確保の現状と課題について」
テンプスタッフキャリアコンサルティング(株) 官公庁事業部 プロジェクト統括 浜口好数氏
 2. 講演（事例発表：宿泊施設）
株式会社アウルコーポレーション 副社長 沖田真奈美氏
 3. 講演（事例発表：飲食施設）
ハマカゼプロジェクト株式会社 代表取締役 坂本亮氏
- 2018 年 7 月 27 日（金） 第 3 回委員会
 1. 講演「城崎温泉旅館協同組合と豊岡市による人材確保」
豊岡市 環境経済部 UI ターン戦略室主幹兼環境経済課主幹 若森洋崇氏
 2. 講演「西村屋での取り組み」
株式会社西村屋 代表取締役社長 西村総一郎氏
- 2018 年 11 月 15 日（木） 第 4 回委員会
 1. 提言骨子(案)の説明
 2. 提言骨子(案)についての討議
- 2018 年 12 月 12 日（水） 第 5 回委員会
 1. 提言(案)の説明
 2. 提言(案)についての討議

※所属・役職は開催時のもの

(3) 北部委員会 委員名簿

※2019 年 3 月 31 日現在（敬称略）

委員長

今井 一雄	株式会社三洋商事	代表取締役社長
-------	----------	---------

副委員長

赤畠 貞宏	株式会社関西電業社	代表取締役社長
大槻 浩平	大槻ポンプ工業株式会社	代表取締役社長
小林 正幸	京友商事株式会社	代表取締役会長
森屋 松吉	京都北都信用金庫	理事長

担当幹事

立木 貞昭	株式会社京進	代表取締役会長
本間 満	明清建設工業株式会社	代表取締役副社長
牧草 弘師	牧草コンサルタンツ株式会社	代表取締役会長
美馬 芳彦	株式会社ゼネックコミュニケーション	代表取締役社長
八木 正利	八木株式会社	取締役社長
若山 貴義	美濃清商工株式会社	代表取締役社長

アドバイザー

青山 公三	京都府立大学 京都地域未来創造センター （龍谷大学大学院 政策学研究科）	統括マネージャー 教授）
-------	---	-----------------

調査協力

京都府立大学 京都地域未来創造センター
（2017 年度）勝山 亨、長谷川 里奈 （2018 年度）梅原 豊、井尻 直也

委員

入澤 崇	龍谷大学	学長
小川 信也	京都リサーチパーク株式会社	代表取締役社長
奥谷 博俊	株式会社サツマヤ奥谷	取締役営業本部長
岸本 京子	京都電子工業株式会社	代表取締役社長
久保 善昭	久保商事株式会社	代表取締役社長
熊谷 昌美	株式会社熊谷次商店	代表取締役
小島 英利	京華産業株式会社	代表取締役社長
小寺 信義	ボウエイ株式会社	代表取締役社長
佐藤 総二郎	株式会社さとう	代表取締役社長
里中 勝司	株式会社響映	代表取締役会長
塩見 和之	株式会社中庄本店	代表取締役社長
澁谷 尚樹	東京海上日動火災保険株式会社 京都支店	支店長
鈴木 純一	日本銀行 京都支店	支店長
高見 伸哉	株式会社高見組	代表取締役

滝沢 政志	株式会社プリンスホテル グランドプリンスホテル京都	総支配人
谷村 紘一	谷村実業株式会社	取締役会長
砥石 彰	戸田建設株式会社 京滋総合営業所	所長
西山 まり子	株式会社プラニ	代表取締役会長
野崎 智之	株式会社野崎染色	代表取締役
野村 正樹	株式会社ローバー都市建築事務所	代表取締役社長
林 誠一郎	川崎機械工業株式会社	代表取締役社長
福島 慶太	株式会社福島文進堂	代表取締役社長
舞谷 佳澄	舞谷税理士事務所	所長
増田 寿幸	京都信用金庫	会長
三輪 正稔	西日本旅客鉄道株式会社 近畿統括本部京都支社	執行役員支社長
森本 稔	森本配管株式会社	代表取締役社長
山下 真司	薬師庵株式会社	代表取締役社長
山下 真司	山下石油株式会社	代表取締役
吉田 光一	株式会社フラットエージェンシー	取締役会長
豊田 博一	一般社団法人京都経済同友会	理事事務局長
事務局		
廣野 貴夫	一般社団法人京都経済同友会	事務局次長
川口 佳菜子	一般社団法人京都経済同友会	事務局係長
小松 麻未	一般社団法人京都経済同友会	事務局員



600-8009 京都市下京区四条通室町東入 京都経済センター6F
T 075-353-1060 F 075-353-1063 <http://www.kyodoyukai.or.jp/>