

生産性を高め、真に豊かで確固たる旅行産業を確立するために

一般社団法人日本旅行業協会

武田 亘弘

はじめに

旅行業を経験していない中途採用の若手職員に、「旅行業は人で勝負しているから効率は二の次と考えている人が多くないか。そのために業務効率化は遅々として進まないし、効率化に取り組む姿勢のない経営層もいるように感じる」と指摘され、旅行業界で育ってきた人間として、あながち否定できなかった。

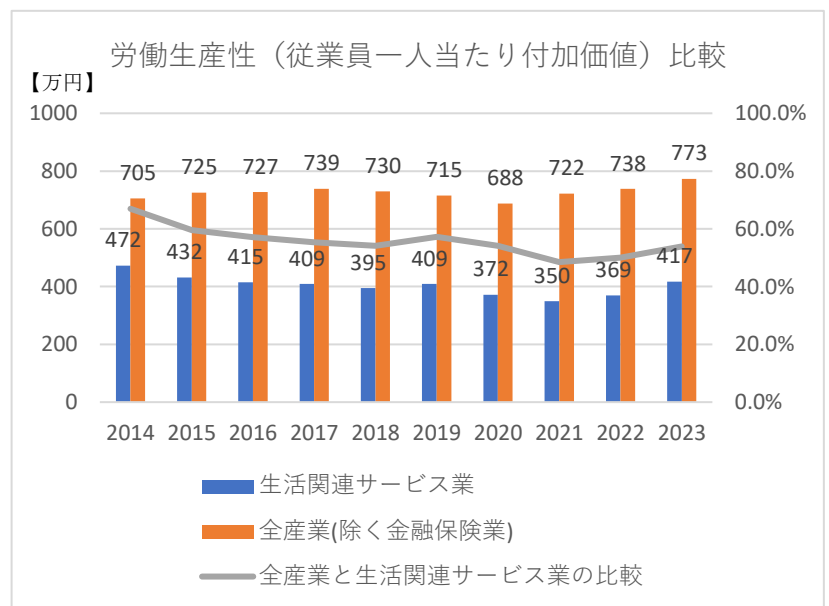
ここでは、長年指摘されている旅行業界の収益性の低いビジネスモデルの高付加価値化や労働時間の縮減などとともに、生産性向上の対策とされているデジタル化による業務効率化と、その先にあるデジタルトランスフォーメーション(以下「DX」)に焦点を絞り、なぜ旅行業界ではデジタル化及びDXが進まないのか、現在の状況を変えるための意識改革をいかに実現するか、また、旅行業界におけるデジタル化及びDXをどのように推進してすべきかを考えたい。

1. 旅行業界における労働生産性の現状

財務省財務総合政策研究所の法人企業統計調査によると、業種別の労働生産性を示す従業員一人当たりの付加価値額(以下、「労働生産性」)について、旅行業を含めた生活関連サービス業の金額は、全業種(金融・保険業を除く)の金額を大きく下回る結果となっており、それはコロナ禍を挟んだ前後でも変化はなく、2021年度を底にコロナ明けから多少挽回しているが、その差は拡大する傾向にある。(資料1)

この労働生産性は単に付加価値額を従業員数で除した金額ではあるが、売上高を介在して分解すると一人当たりの売上高×付加価値率(売上高に占める付加価値額の割合)で算出される。これを基準に労働生産性を高めようとするのであれば、一人当たり売上高を増やすか、付加価値率を向上させることになる。

旅行業を含めた生活関連サービス業において、この労働生産性が全業種よりも恒常的に低いということは、従業員一人当たりの生み出す付加価値が相対的に少ない、労働集約型の産業であるということである。



資料1：財務省財務総合政策研究所「法人企業統計調査」より筆者作成（※1）

一般的に、付加価値率を向上させるためには、販売単価を上げるか、収益性の高い商品を造成することで分子の付加価値額を増やすことになる一方、一人当たり売上高を増やすには、業務効率化を図って従業員数(特に間接人員)を削減することなどが考えられる。売上高のみを増やそうとしても、付加価値率が下がるので、一概に労働生産性が向上するとは限らない。

2. 労働生産性向上のための施策としての業務効率化とDXの役割

労働生産性の向上のための施策は前項で述べたとおりだが、製造業においては、売上高を介在としていた部分を有形固定資産(資本ストック)に置き換えて、労働装備率と設備生産性に因数分解し、設備生産性を高めることで全体の労働生産性を高めることがある。業務効率化やDXのためのデジタル化投資額が業種を問わ

$\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値額}}{\text{有形固定資産}}$
$(\text{労働生産性}) = (\text{労働装備率}) \times (\text{設備生産性})$

$\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{無形固定資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値額}}{\text{無形固定資産}}$
$(\text{労働生産性}) = (\text{労働システム率}^*) \times (\text{システム生産性}^*)$

*…筆者の造語

図1：出典※2

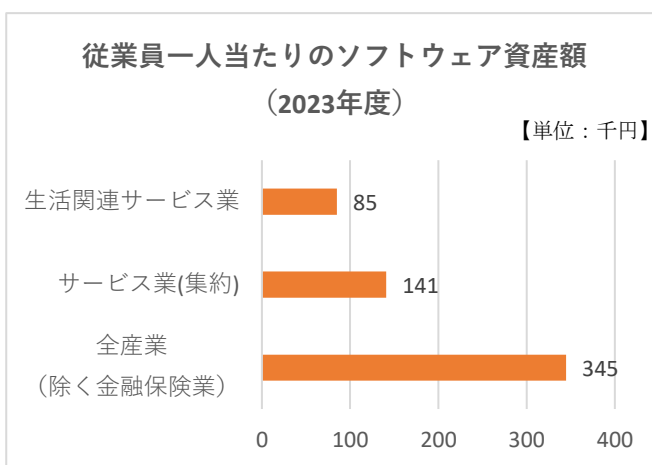
ず増えている現在、この有形固定資産に当たる個所をデジタル化投資額が計上される無形固定資産に置き換えることもできる。すると、無形固定資産を従業員数で除した一人当たりの無形固定資産(図1の「労働システム率」と付加価値額を無形固定資産で乗じた効率(同「システム生産性」)で労働生産性を表すことも可能になる。(※2)

こうしてみると、人員削減どころか、労働人口の減少傾向が止まらず人材確保が困難な昨今の状況においては、デジタル化投資額を増やすことで一人当たりの無形固定資産額を増やすか、導入したシステムを上手に活用することで費用を削減するか売上高を増大させて付加価値額を向上させることで、労働生産性を高められる。すなわち、デジタル化による業務効率化やDXによって、労働生産性は向上させることができるのである。

3. 旅行業界でデジタル化・DXが進まない理由

2023年度の法人企業統計調査において、無形固定資産から商標権などの権利関係やのれん代などを除いたソフトウェア資産額に絞って前項の「労働システム率」を業種別に比較する(資料2)と、従業員一人当たりのソフトウェア資産額が全業種で345,000円、サービス業全体で141,000円のところ、生活関連サービス業は85,000円と、投資意欲が低いことがわかる。このことから、旅行業のデジタル化はその実態においても、デジタル化に対する意欲においても、他と比べて遅れが顕著であると言わざるを得ない。

デジタル化投資額を増やすには、もちろん経営側の決断が必要になる。デジタル化を進めないと人口減少社会の中ですでに起こっている人材不足に対応できず、世間の動きに取り残されてしまうことになるだろうということは理解しているにもかかわらず、なぜその投資に向かう決断ができないのか。



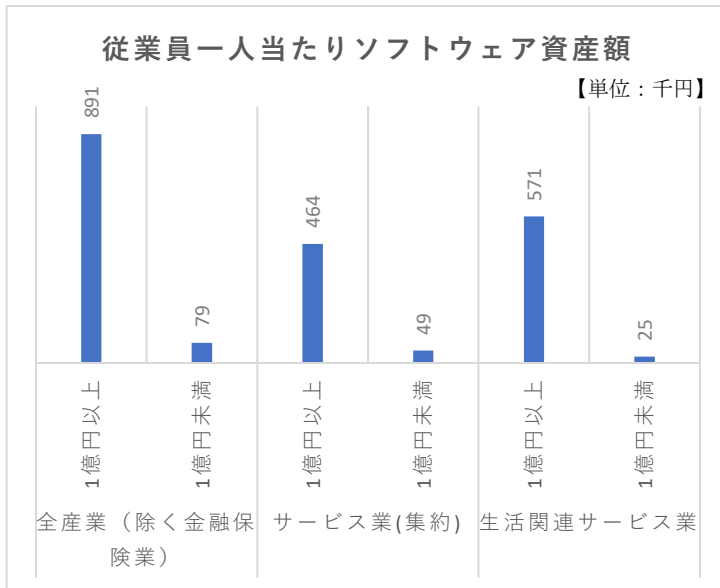
資料2：財務省財務総合政策研究所「法人企業統計調査」より
筆者作成 (※1)

(1)資金不足

国内旅行業者 1,110 社を対象とした東京商工リサーチの調べ(2022:資料 3)によると、旅行業は従業員数 10 人未満の零細・小企業が 75.8%を占めている。大企業はその資金力でデジタル化による業務効率化を着々と進め、さらには DX にまで視野を広げているが、大多数の中小企業にはその資金力が不足しており、投資が進まないことが、ひいては、旅行業全体としてもデジタル化が進まない理由の一つとして考えられる。



資料 3：※3



資料 4：財務省財務総合政策研究所「法人企業統計調査」より

筆者作成（※1）

前述の従業員一人当たりソフトウェア資産額を資本金規模別に分けてみる(資料 4)と、生活関連サービス業で資本金 1 億円以上の会社の従業員一人当たりソフトウェア資産額は 571,000 円で、全産業の 891,000 円には及ばないもののサービス業全体の 464,000 円を上回っているのに対し、1 億円未満の会社では 25,000 円と 1 億円以上の会社と比べると 5%に満たない。サービス業全体の資本金 1 億円未満の 49,000 円と比べても約 50%である。

大企業(コロナ禍で減資はしたもの)
JTB、エイチ・アイ・エスなども資本金 1 億円は確保しているため、ここでは資本金 1 億円以上

を「大企業」、1 億円未満を「中小企業」とする)については全産業の投資額に比べると 64%程度ではあるが、サービス業全体の投資額と遜色なくデジタル化投資が進んでいる反面、中小企業のデジタル化投資は、全産業との比較はもとより、サービス業全体と比べても遅れてしまっていることが明らかである。

(2)経営者の意識

また、デジタル化投資が進まない理由の 2 つ目として、デジタル化投資の効果を見極められず、果たして費用に対する効果があるのか経営層が疑問に感じている場合がある。旅行業は前述のとおり労働集約型産業であり、サービス財の産出を人的資源に依るところが大きい。それにもかかわらず、中小規模の企業が大半を占めているということは、その経営者層は、従業員が少ないため労働の分業化が難しく、デジタル化による業務効率化が生み出す付加価値は低いのではないかという考えに至る。

デジタル化投資の効果は即効性を期待できるものとは限らないが、導入目的と手段のミスマッチでなかなか効果が出ないことに対する不安が経営者層にあると、デジタル化への一步を踏み出すことができないのである。

東京商工リサーチの「DX に関するアンケート調査」(2023:資料 5)によると、DX(このアンケートにおける「DX」は、業務効率化による生産性の向上のための施策を含めているため、本来の「DX」の手前の段階であるデジタル化を含んでいるものと解釈する)に取り組んでいると回答した中小企業の割合は、40.6%となっている(大企業は 66.0%)。昨年の段階で半数以上の中小企業がデジタル化に着手しておらず、大企業

との差も 25 ポイント開いている。デジタル化を促進するためには、この経営者層の意識改革、疑念を払拭することが重要となってくる。



東京商工リサーチ調べ

資料5：※4

(3)人材不足

3つ目の理由としては、そもそも人材不足の状況下で、ITリテラシーの高い人材の確保が難しいという点が挙げられる。経営者層の意識改革が必要であることは前項で触れたが、現場人材においても、個人の持つIT・デジタルリテラシーの程度の落差が大きければ大きいほど、デジタル技術導入に際して目的の共有化が困難になり、想定された成果を得られないことになる。

コロナ禍前のデータだが、経済産業省の「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(2016:資料6)の試算によると、2030年には、(中位シナリオの場合)約59万人程度まで人材の不足規模が拡大すると予測されている。

このように旅行業に限らず全体的にIT・デジタル人材が不足している状況では、現有の人材のデジタルリテラシーを向上し、活用していくことが最優先となるが、将来的には働き方改革等によって外部から高度な人材を確保できるよう、デジタル化・DXとは異なった側面からの検討が必要である。(※6)

IT人材の供給動向の予測と平均年齢の推移



資料6：※5

4. 目的としてのデジタル化から手段としてのデジタル化・DXへ

前項でデジタル化が進まない理由を3つ挙げて考察したが、今一度「なぜデジタル化が必要なのか」に立ち返ろう。今までの議論で、労働生産性を向上させる必要があるから、その対策の一つとしてデジタル化による業務効率化があり、そのための投資を促進し、デジタル化を進めなければならないということになった。では、そもそもなぜ労働生産性を向上させなければならないのか。

我が国の人口動態は今後減少傾向になることが明白で、特に減少していく労働人口をどのように補完するのが日本経済の共通した課題である。旅行業のようなサービス業はもともと人的資源に依るところが大きい労働集約型産業で、いかに人材を確保するか、または確保できない場合の対策を打つことは企業として、業界として成長のための生命線になる。人材確保が困難な状況の中で従業員数が増えない、それどこ

ろか減少していくのであれば、人材確保のために人件費を上げてそれを上回る売上高を確保して、付加価値額を増やさないと成長戦略を描けないということになる。つまり、従業員一人当たりの付加価値額＝労働生産性の向上が旅行業の成長、拡大へのカギなのである。

仮に現状維持でよいとしても、周囲の環境はまさに変革期に入っており、生成 AI など次々と新しい技術が生まれ、進化している状況で、それらを活用することで業務効率化していく流れが大きくなる中で、その流れにいくら竿を差しても早晚耐えられず、取り残されていけば現状維持の売上確保、利益確保ができる保証はない。

だからこそ、労働生産性向上につながる付加価値額を増やす施策として、作業効率を上げて余った時間を別の業務に回したり、顧客データを管理・分析してより訴求力の高い商品造成を可能にしたりといったデジタル化による業務効率化は大きな役割を果たすのである。

ただし、ここで重要なのは、デジタル化投資をするのであれば、業務効率化ができる明確かつ具体的な目的をもって導入すべきだということだ。システムを新たに導入したとしても、それを活用して課題の解決につなげることができなければ意味がない。その判断ができるようになるためにも、経営層を含めた組織全体のデジタル化に対する知識の向上が不可欠である。明確な目的を組織全体で共有することで最大の効果を発揮できるようにしなければならない。

前項で議論したデジタル化が進まない理由のなかで、費用対効果が見えないことに対する経営者の疑念に触れたが、これまでの前例で新しいデジタル技術を導入したものの、うまく活用されずに費用の回収もおぼつかないようなこともあり、半ばトラウマになってしまった経営者もいるのではないかと。

だとすれば、その失敗は糧にして、導入することで満足するのではなく、いかに活用するか、そのためには具体的に解決すべき組織の課題を事前に明確にし、組織全体にその目的を共有することができるよう、組織内のあらゆる層のデジタルリテラシー向上は重要である。

5. 行政からの支援の現状と課題

令和7年度の観光庁関係予算決定概要(※7)を見ると、全国の観光地・観光産業における観光 DX 推進事業に対する予算は前年度比9%増額された 12 億 3,000 万円となっている。

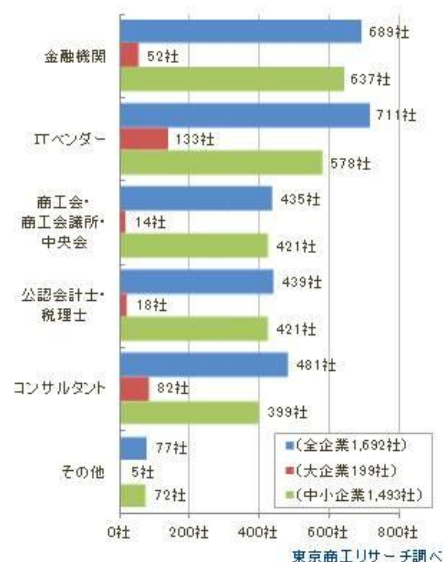
その他、中小企業庁の令和6年度補正予算(※8)では、デジタル化導入に際して活用されることの多い IT 導入補助金を含む中小企業生産性革命推進事業に 3,400 億円が確保され、令和7年度実施の IT 導入補助金では導入関連費に加えて活用支援も補助対象となり(これにより、後述する外部の IT ベンダーなどの伴走支援自体も補助対象となる可能性がある)、補助額、補助率の拡充(※9)なども実現している。

その他にも、都道府県をはじめとした地方自治体でも「IT」、「デジタル」や「DX」などの名のもとに様々な補助金・助成金制度が存在しており、中小企業支援に動いている。特に東京都は、令和6年度実績ではあるが、従来から実施している旅行業を含む観光関連業者を対象とした「観光事業者のデジタル化促進事業補助金」(※10)に加えて、令和6年度から「旅行事業者デジタルツール導入支援事業」(※11)として、まさにピンポイントで中小企業、個人事業主に限定して東京都登録の第2種、第3種、地域限定旅行業者や旅行業代理業者、旅行サービス手配業者のデジタル化推進を支援する枠組みも新しく始まった。なお、このような取り組みはぜひ令和7年度以降の予算でも、また他の地方自治体においても導入を検討してほしいところである。

ただ、東京商工リサーチの「DXに関するアンケート調査」(2023: ※4)によると、デジタル化資金不足への対策として、デジタル化に前向きな資本金1億円未満の中小企業の約半数が外部からの支援を検討している(資料7)が、具体的には金融機関やITベンダーが多く、国や地方自治体の支援はまだそれほど検討の対象になっていない(資料8)ことがわかる。これは、そもそもの情報発信が浸透していないか、何らかの理由で利用を躊躇しているものである。

まず、情報発信が浸透していないということは、行政からの発信力が乏しいということだ。国も地方自治体もインターネットやチラシなどで告知に対する努力はみられるが、その発信は独力では限界がある。外部の団体や企業などとの連携でより広範にわたって情報の浸透を図るべきである。先述のアンケート調査で支援先として多くの中小企業が検討の対象としている金融機関やITベンダーとの連携もその解決策の一つとなる。金融機関のピンポイントの融資だけでなく、伴走型の支援を得意とする地方銀行や信金・信組、実際に導入する技術を提供するITベンダーなどであれば、それらを通じた情報提供ができる。

また、何らかの理由によって行政からの補助金・助成金の申請に踏み出せない場合、そのハードルを低くするのもITベンダーは適任である。デジタル化技術を商売道具にしているITベンダーでは、補助金・助成金の申請についても一体的に手続きを代行したり支援したりする業者が存在する。その仕組みを活用すれば、二の足を踏んでいる中小企業にも補助金活用の見通しができる。もし、申請に踏み出せない理由が条件に適合しないということであれば、様々な助成制度の情報を集約したITベンダーなら、適合するものを探し出すことも可能だ。



6. 業界団体が果たすべき役割

前項において、行政の支援策を浸透させる役割を果たすものとして、金融機関やITベンダーを通じた仕組みを検討したが、それと合わせて、業界団体である旅行業協会も行政支援策の告知に対して今まで以上の役割を果たすことが求められる。一般社団法人日本旅行業協会(以下「JATA」)では、公式ウェブサイト上に各種補助金制度をまとめたページ(※12)があるが、現在の告知はそれにとどまっており、セミナーを開催するなどより積極的に会員各社に向けた発信を強化していく必要がある。

さらには、行政支援策の浸透だけではなく、デジタル化投資に対する経営者層の意識改革、業界全体のデジタルリテラシーの向上に資するような教育支援プログラムを策定することで、業界全体のデジタル化に対する知識を底上げして機運を高めるためにも、業界団体に与えられた使命は重要である。

JATAでは、2024年11月に開催された自民党「予算・税制等に関する政策懇談会」にて、一般社団法人全国旅行業協会と連名で提出した要望書の中で、「6.旅行業に係る行政手続き等のDX化」として、旅行業登録変更手続や取引額報告のオンライン化や、決済のキャッシュレス化などの観光産業のデジタル化推進支援の充実などを提言した。後者については、業界全体のデジタル化推進に対する支援の拡充も含めることができよう。

また、JATA で既に稼働している観光産業共通プラットフォームやビジネスマッチングサイトの推進と合わせて、デジタル化に対する知識の向上を目的としたセミナーを業界内のあらゆる層を対象に広く実施することで、その効果を相乗的に大きくしていくことを目指す取り組みを 2025 年から新たにスタートする。ビジネスマッチングサイトについては、その門戸を会員外にも広げれば、IT 人材の外部からの登用に向けた道筋を作ることも可能ではないか。

旅行業界のデジタル化推進には、業界自体の自助努力として組織内のあらゆる層のデジタルリテラシーの向上と、その先にあるデジタル化投資の促進のほか、行政支援やデジタル人材の外部登用などカネ、ヒトについては外部のリソースを活用していくことが必要である。業界団体として、JATA は会員各社のデジタル化推進のための取り組みをあらゆる側面から支援することで、大きな変革期に入った現代の旅行業をより労働生産性の高い産業へとトランスフォームさせ、旅行業を今後の日本の基幹産業としていくことを目指していくことが重要である。私も JATA 事務局の一員として、その一翼を担って会員各社、ひいては旅行業界のデジタル化を進め、旅行業界の労働生産性の向上に寄与していきたい。

資料

- ※1 財務省財務総合政策研究所「法人企業統計調査」
<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/index.htm>
- ※2 税務研究会 ビジネスに役立つ「会計力の活かし方」【若手ビジネスパーソンに向けて】第 5 回
「付加価値額」「労働生産性」とは？
<https://www.zeiken.co.jp/zeikenpress/column/0003zp20211214/>
- ※3 株式会社東京商工リサーチ「旅行業、コロナ前から 2 兆円の売上消失 6 割以上の企業が最終赤字 全国の「旅行業」業績調査」(2022/04/05)
https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191236_1527.html
- ※4 株式会社東京商工リサーチ「DX への取り組み、中小企業は 4 割にとどまる 予定なしも約 2 割「生産性向上」目的が 7 割、中小企業は「金融機関」活用が最多」(2023/08/22)
https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197929_1527.html
- ※5 経済産業省「IT 人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(2016/06/10)
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/daiyoji_sangyo_skill/pdf/001_s02_00.pdf
- ※6 KPMG「観光 DX ～デジタル化する観光～」(2024/01/29)
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/public-digitalization-03.html>
- ※7 令和 7 年度 観光庁関係予算決定概要(2024/12)
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001854639.pdf>
- ※8 中小企業庁 令和6年度補正予算(中小企業・小規模事業者等関連予算)
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/yosan/r7/r6_hosei_point.pdf
- ※9 中小企業庁 IT 導入補助金 2025
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/yosan/r7/r6_it.pdf
- ※10 公益財団法人東京観光財団「観光事業者のデジタル化促進事業補助金」
<https://www.tcvb.or.jp/jp/project/infra/digital/>
- ※11 公益財団法人東京観光財団「旅行事業者デジタルツール導入支援事業補助金」
<https://www.tcvb.or.jp/jp/project/infra/digitaltool/>
- ※12 一般社団法人日本旅行業協会「各種補助金制度や税制優遇情報」

https://www.jata-net.or.jp/membership/page-38125/page-38475/2309_hojikininfo/