

2016年2月24日 全12頁

人口減少の中で求められる生産性向上 第9回（サービス業）

変わり始めたサービス産業の付加価値

～過去40年の産業別TFP寄与の推移とAI×ビッグデータが促すサービス産業の構造変化～

経済環境調査部 主任研究員 町井 克至

[要約]

- アベノミクス第二ステージにおいても、経済成長のために労働生産性の向上が求められている。特に、雇用、GDPの7割を占めるサービス産業¹の生産性向上が欠かせない。
- 過去約40年（1973年～2011年の期間）におけるサービス産業の労働生産性の伸び率の平均は1.8%であり、製造業の4.6%と比べると低い。加えて1970年以降のサービス産業のTFP上昇率およびGDP成長率も製造業と比較して低い。
- ただし、人工知能（AI）、ビッグデータ、ロボット等の本格的な活用により、サービス産業のプラットフォームあるいは“仕掛け”自体に付加価値が移転している可能性がある。これまでもサービス産業の生産性向上に向けた政府の支援がなされているが、このようなサービス産業の構造変化を踏まえた支援を考えていくべきではないだろうか。

はじめに

日本経済の成長のためには、製造業だけでなく、雇用、GDPの7割を占めるサービス産業における労働生産性の向上が欠かせない。これはサービス産業がGDPの大半を占める主要先進国も同様の課題を抱えていると考えられる。

我が国では、安倍政権が新たな三本の矢²を発表し、アベノミクスは第二ステージに入ったが、供給サイドにおいては、労働投入量、資本ストックの増大や労働生産性（TFP）の向上などを通じて供給力を強化しなければならない点では何ら変更はないと考えられる。今回のアベノミクスでは、具体的な施策として、「投資促進、生産性革命の実現」を挙げている。その中でサービス産業においては、「生産性改善のためのモデル創出・普及、中小企業等による新たなサービスモデルの開発等に取り組む」としている。つまり、生産性をより高めるような設備投資や研究

¹ 本稿において、「サービス産業」とはいわゆる第三次産業を指し、「(狭義) サービス業」とは、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）を指す。

² ①希望を生み出す強い経済（目標：名目GDP600兆円）、②夢をつむぐ子育て支援（目標：希望出生率1.8）、③安心につながる社会保障（目標：介護離職ゼロ）である。旧三本の矢における成長戦略が第一の矢に据え置かれる一方で、第二・第三の矢では分配に重きが置かれており、安倍総理は新三本の矢によって国民全てが活躍する「一億総活躍社会」の実現を目指す。

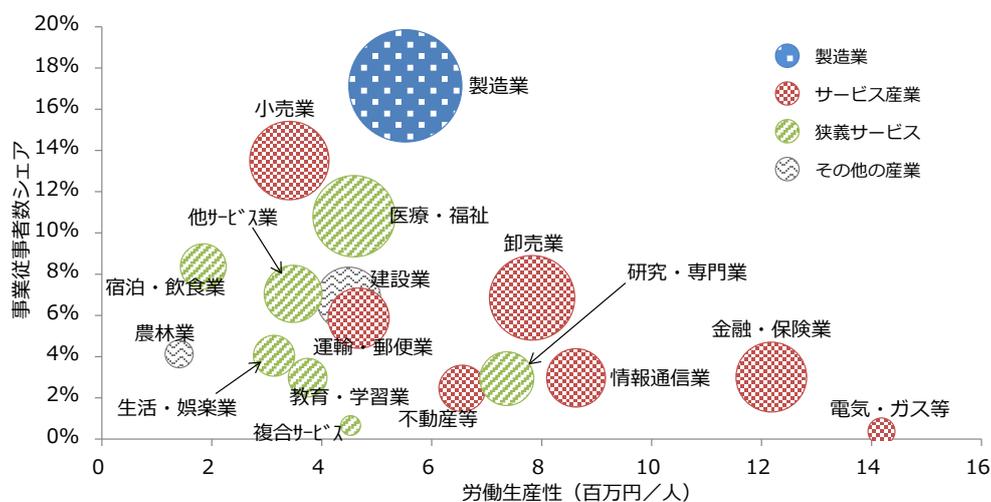
開発の活性化を図ること、それに基づく新たなサービスモデルの実現化に主眼が置かれている。

このように、政府によるサービス産業の生産性向上に対する支援は進んでいる。しかし、サービス産業の生産性の向上に向けては、異なる視点から検討する余地があろう。例えば、AI、ビッグデータ、ロボットなどの活用がビジネスモデル、バリュー・チェーン、あるいはサービス産業の構造まで変化をもたらし始め、サービス産業の付加価値が変化していることを踏まえる必要がある。この事象を既存のマクロ経済データによって把握することには限界があるものの、日米英独の過去約40年間の産業別GDPにおいて、上記の事象が表れている可能性を模索する。

1. サービス産業の付加価値向上が重要

日本のサービス産業は、雇用（事業従事者数）およびGDPの約7割を占めている。サービス産業の中で、運輸・郵便業、小売業、狭義サービス業の労働生産性が製造業と比較して特に低い（図表1）。これは、同産業が労働集約型であり、需要のピーク時に対応した体制が必要である等の特性³を持つことが、労働生産性が低い主因であると考えられる。

図表1 各産業の労働生産性と事業従事者数シェア



(注) 2011年平均。付加価値額は2011年。円の大きさは付加価値額。

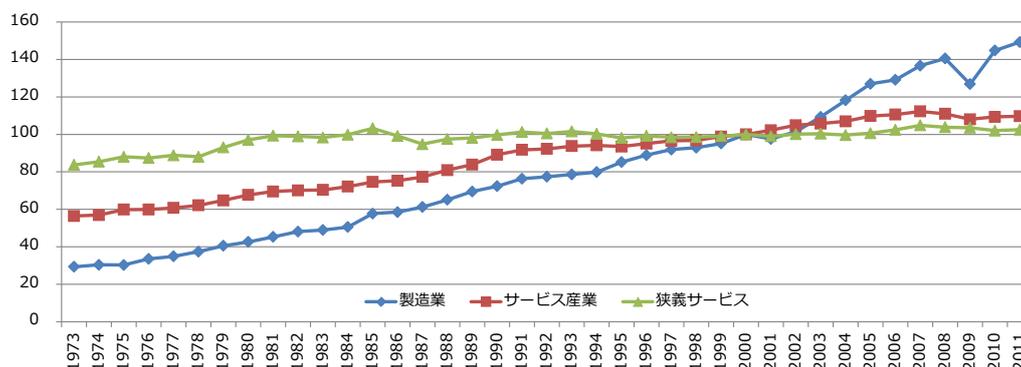
(出所) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」、農林水産省「生産農業所得統計 平成23年確報」「生産林業所得統計 平成23年確報」より大和総研作成

加えて、過去約40年間の労働生産性の水準の推移を見ると、サービス産業全体でも狭義サービス業でも、製造業に比べて低い傾向にある（図表2上図）。1973年から2011年の期間（以下全期間）の労働生産性の水準の推移を見ると、製造業は1970年代からほぼ一貫して右肩上がりに成長しているが、サービス産業の上昇ペースは相対的に緩やかである。狭義サービス業では、2000年と同水準の労働生産性が1980年代に達成された後は、変化があまり見られない。

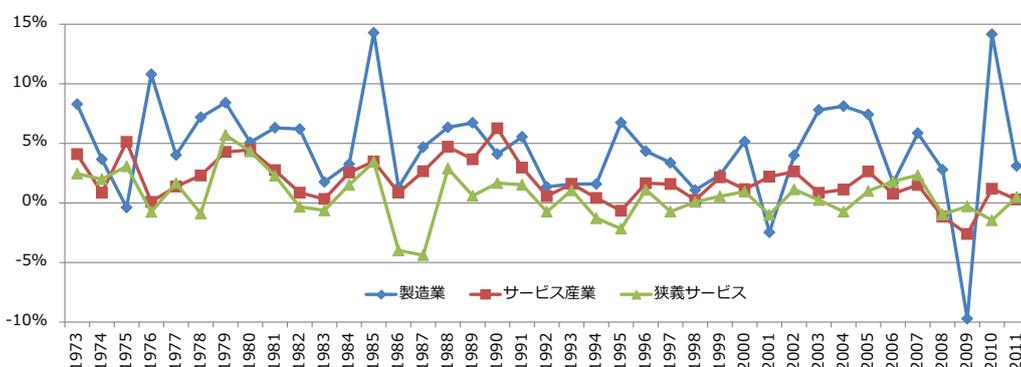
³ 経済産業省「新経済成長戦略」（2006年6月9日）

図表2 労働生産性の推移

<水準(2000年=100)>



<前年比伸び率>



(注1) 労働生産性の水準は、出所資料において実質付加価値額を労働投入(マンアワー)で除して算出。
 (注2) 出所資料のJIPデータベース産業コードと産業分類の割り当ては次の通り。農林業(1-5)、漁業(6)、鉱業(7)、建設業(60-61)、製造業(8-59)、サービス産業(60-71, 73-107)、電気・ガス等(62-65)、情報通信業(78, 90-93)、運輸・郵便業(73-77, 79)、卸売・小売業(67-68)、金融・保険業(69-70)、不動産等(71, 86)、狭義サービス(66, 80-85, 87-89, 94-102, 104-107)、研究・専門業(81, 85, 88, 99, 106)、宿泊・飲食業(94, 95)、生活・娯楽業(89, 96-97)、教育・学習業(80, 98)、医療・福祉(82-83, 100-102, 104-105)、複合サービス(84)、他サービス(66, 87, 107)。出所資料の付属資料「産業コード対応表」を基に、本稿シリーズの接続性を考慮して日本標準産業分類(第13回改訂)に可能な限り沿うように分類したが、精緻に分類できていない点に留意。(出所) 経済産業研究所(RIETI)「JIPデータベース2014」より大和総研作成

労働生産性の上昇のスピードにも違いがある。労働生産性の前年比伸び率の推移を見ると、製造業は同期間の平均が4.6%であり、成長の波はあるものの各年で万遍なく成長してきた(図表2下図)。一方、サービス産業の同平均は1.8%であった。1973~1990年の期間では前年比5%超の成長の年があるなど比較的堅調に推移してきたが、それ以降の期間は平均3%以下の成長にとどまるなど、低迷している。狭義サービス業は全期間での平均が0.6%と低迷している。

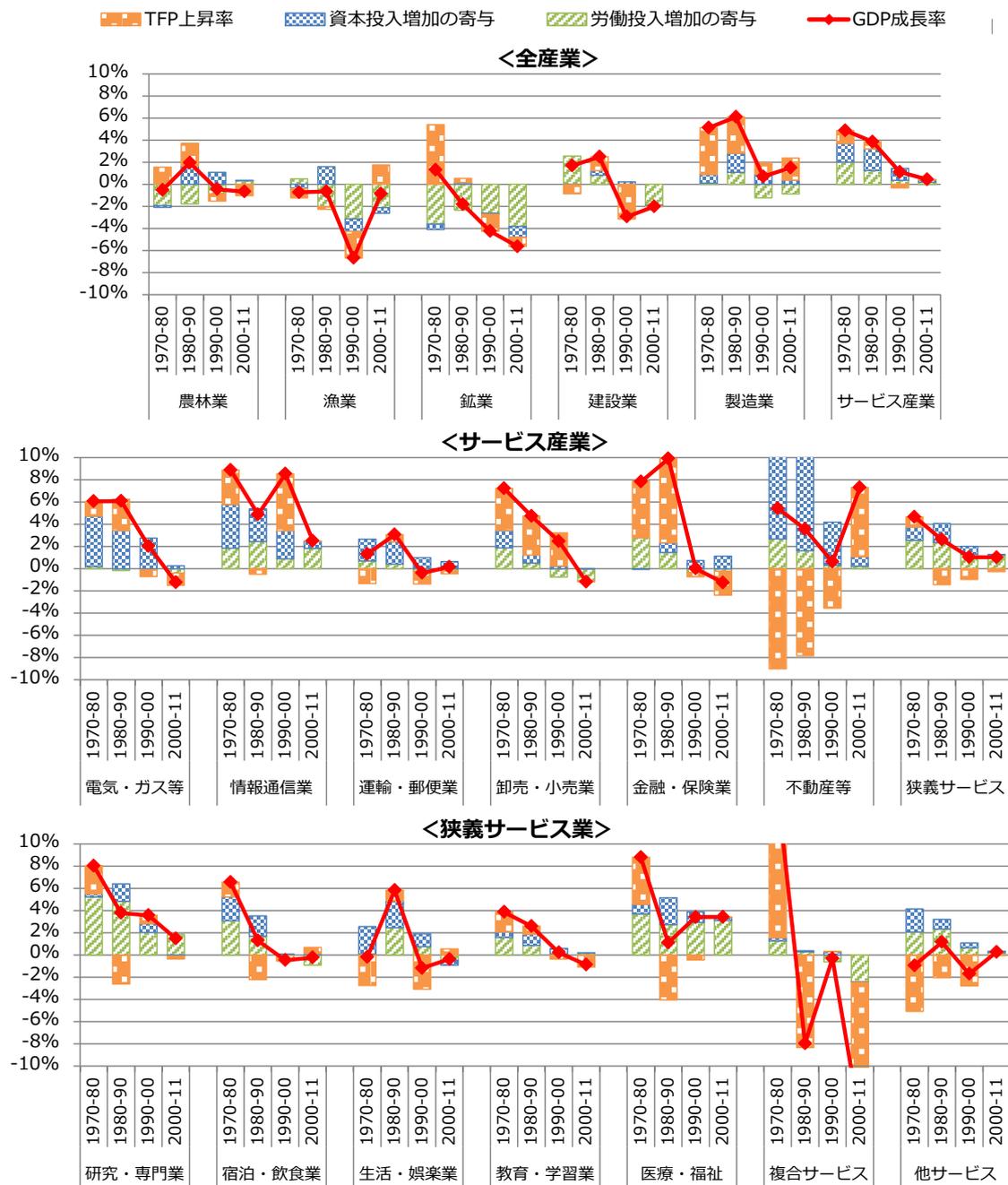
このように、サービス産業は労働生産性の水準もさることながら、労働生産性の伸び率が低迷していることが問題と考えられる。2000年以降において他の産業からサービス産業へ就業者数シフトが起きていることから、サービス産業の労働生産性を伸ばすためには、付加価値額をより増加させる必要があろう⁴。

⁴ 大和総研「人口減少の中で求められる生産性向上 第2回 各産業の高齢者・女性・非正規雇用の現状」(町井克至、2015年6月22日)

2. 過去 40 年の産業別の GDP 成長率と TFP の寄与及び主要国との比較

新三本の矢の第一の矢（名目 GDP600 兆円）では、前述した通り生産性（TFP）の急速な上昇と資本ストックの増加という、供給面におけるプラス効果を狙っている。図表3において、直近（1990～2011年の期間）のサービス産業の GDP 成長率を見ると、製造業に比べて伸び率が低いが、これは TFP 上昇による寄与の差が要因であることが分かる（図表3上<全産業>）。

図表3 日本の各産業の GDP 成長率及び資本投入・労働投入・TFP の寄与



(注1) 毎年の各指標を表記年期間で平均したもの。

(注2) 図表2の注釈に準ずる。

(注3) 各産業各期間の全体の視認性を考慮したスケールとしているため、枠内に収まっていない指標もある。

(出所) RIETI「JIP データベース 2014」より大和総研作成

サービス産業の GDP 成長率は、1970～90 年の期間において、労働・資本投入増加の寄与が大きく、加えて TFP 上昇の寄与があった。しかし、1990 年以降、労働・資本投入増加の寄与が低下するとともに、1990～2000 年の期間では TFP の寄与がマイナスとなり、GDP 成長率も 1%以下の水準となった。

サービス産業の内訳（図表 3 中<サービス産業>）を見ると、全期間において常に GDP 成長率がプラスである業種は、情報通信業、不動産等、狭義サービス業であった。特に、情報通信業は、1970～80 年と 1990～2000 年の期間において、TFP の寄与が相対的に高かったが、1980～90 年はマイナス寄与となり、2000 年以降はほぼゼロであった。2000 年以降は労働投入増加の寄与によってプラス成長を維持している。

一方、狭義サービス業のプラス成長は労働投入増加の寄与によるものであり、TFP の寄与は、マイナスの期間もあり低かった。前述したように、他の産業からサービス産業への就業者数のシフトがあり、サービス産業全体では労働投入増加の寄与は小さく見えるものの、狭義サービス業では同寄与が大きいなど、サービス産業の中の業種ごとにバラつきが見られる。狭義サービス業の内訳（図表 3 下<狭義のサービス業>）を見ると、例えば、医療・福祉では、全期間に渡って労働投入増加の寄与が大きい。

製造業では、労働者を削減しつつ生産を維持するなどの効率化が推進される一方で、サービス産業のうち労働集約型で比較的労働生産性の水準の低い業種が、余剰となった労働者の受け皿としての機能を果たしてきたとも考えられる。製造業における効率化（TFP 上昇）と労働投入のマイナス寄与は今後も継続すると考えられるため、サービス産業の生産性向上が課題となる⁵。

サービス産業の細分類を見ると、情報通信業の GDP 成長率や TFP 上昇率が相対的に高い点が目につく。情報通信業の特徴を考えると、単独で付加価値を上げているというよりは、他の多種多様な産業と連携し、それらの事業活動を IT で支援することによって相互に利益を上げているという側面もあろう。

例えば経済財政諮問会議では、名目 GDP600 兆円を実現するために「T P Pの下での新たなグローバル・バリューチェーンの構築、イノベーション・ナショナルシステムの構築、I o T・ビッグデータ・ロボット・人工知能による変革（第 4 次産業革命）を含む中期的課題等」に対応する必要があること等が議論されている⁶。

このように、情報通信業は様々な産業におけるイノベーションの源泉となる産業として、今後も高成長が見込まれる。同時に、情報通信業はその成長の成果を他の産業と共有し、特にこれまで情報通信の活用が十分でない分野において、革新的なビジネス展開や飛躍的な生産力の向上などを実現することで、結果として産業全体を底上げする役割が期待される。

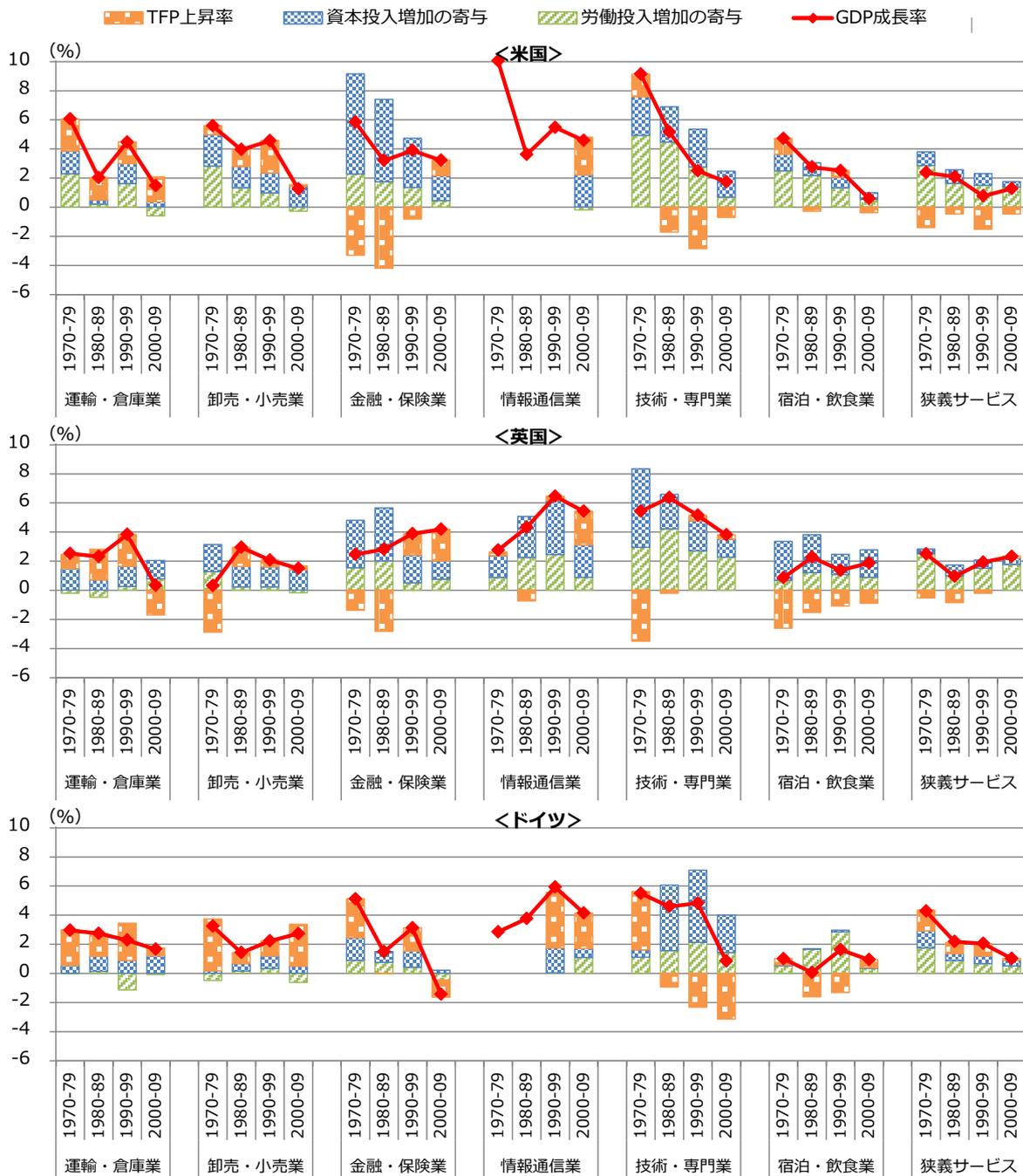
参考までに、図表 4 の通り、米国、英国、ドイツは、2000～09 年の期間において、情報通信

⁵ 大和総研「人口減少の中で求められる生産性向上 第 7 回（製造業・日米英独比較） 米英独の製造業強化に向けた政策の動向」（町井克至、2015 年 11 月 25 日）

⁶ 内閣府 第 20 回経済財政諮問会議「希望を生み出す強い経済実現に向けた緊急対応策」（2015 年 11 月 26 日）

業の GDP 成長に対する TFP 上昇の寄与が日本よりも高い。これは、少なくとも同産業において TFP（生産性）の伸びが日本よりも高く、適切に付加価値を向上したこと、他産業への IT 活用が進んだことなどの可能性を示唆している。

図表 4 米英独の各産業別 GDP 成長率及び資本投入・労働投入・TFP の寄与



(注1) 毎年の各指標を表記年間で平均したもの。

(注2) 情報通信業の寄与度の内訳は、米国が1999年、ドイツが1992年からのデータ。

(注3) 各産業各期間の全体の視認性を考慮したスケールとしているため、枠内に収まっていない指標もある。

(出所) EU KLEMS より大和総研作成。

3. サービス産業の労働生産性はサービスの「価値」を反映しているか

『日本再興戦略』改訂 2015（以下、日本再興戦略 2015）の「2. ローカル・アベノミクスの推進」の中の「(2) サービス産業の活性化・生産性の向上」では、「サービス産業の生産性向上は待ったなしである」とされている。その施策として、官民協同で業種ごとの生産性向上活動を展開するとし、具体的に小売、飲食、宿泊、介護、道路貨物運送の 5 分野を特定した。特に「製造業の『カイゼン活動』のサービス業への応用や、IT・ビッグデータ・設備の活用など、生産性向上に向けた取組を、官民を挙げて推進する。」としている。

このようにサービス産業の労働生産性向上に向けた施策は推進されているが、労働生産性（＝付加価値額／労働投入）が向上するためには、付加価値額を維持しつつ労働投入（労働者数×労働時間）を減らすか、労働投入以上に付加価値額を増加させなければならない。これまでの本稿シリーズで指摘したように、製造業は世界的に前者の方法で労働生産性の向上を実現しようとしている。一方でサービス産業は、労働者のシフトが起きていることもあり、後者の方法、つまり付加価値額をこれまでとは不連続に上昇させる必要がある。人口減少により絶対的な需要の増加に限界があると考えられる日本において付加価値額を伸ばすには、よりサービスの品質を向上して単価を上昇させるか、あるいは新しい画期的なサービスを生み出して新市場を創出・拡大させるといったことが必要になろう。ただ、現実には図表 2 上図に見られるように、1990 年代以降はサービス産業の労働生産性が伸び悩んでいる。

しかし、サービス産業の労働生産性が伸び悩んでいるからといって、果たしてサービス産業が生み出すサービスの「価値」も低迷しているのだろうか。空調設備、医療技術、IT などの進展は新しいサービスを生み出すだけでなく、既存のサービスの価値をより高め、利便性を増す方向にも作用していると考えられる。つまり、サービス産業の労働生産性が向上していないとしても、消費者が享受する「価値」はむしろ上昇している可能性がある。

この上昇分は、例えばサービス生産者以外の利益という形で、全体で整合的に捕捉されるのだろうか。また、仮に捕捉されたとしても、提供されるサービスの品質やその対価は、文化や歴史など国や地域によってそれぞれ独特の変数が関わっていると考えられるため、国際的な比較は容易ではない。本稿では付加価値額によってサービス産業の労働生産性を表現しているが、そもそもその付加価値額は、提供されるサービスの価値を各国間で比較可能なように精緻に表現できていない可能性もある。

先進国では既にサービス産業が GDP の半分以上（米：78%、英：78%、独：69%、日：73%⁷）を占めている。その統計がサービス産業の価値を適切に反映していないとすれば、それは国力の違いを正確に表現しているとは言い難いだろう。先進国は、いずれもサービス産業の労働生産性が低いことを問題視しているが、そもそもサービス産業の労働生産性を精緻に計測できていないことに問題の本質があるのかもしれない⁸。その一因として、IT の発展、特に 2000 年代

⁷ 2013 年。World Bank Data より。

⁸ Project Syndicate, “Will Americans Become Poorer?” by Martin Feldstein, Professor of Economics at

前半から急速に発達してきた AI×ビッグデータに関連する要素技術が商品化され、ビジネスに本格的に活用されることでプラットフォーム戦略を生み出し、サービス産業を構造的に変えてきたことが考えられる。

4. 変わり始めるサービス産業の付加価値

サービス産業の「価値」について、サービス産業の構造の変化に着目して考えてみる。サービス産業の構造の変化を見るために、前稿（第7回⁹）で示した製造業のバリュー・チェーンに倣うと、製造業の「製造」「販売」にあたる部分は、サービス産業における「集客・生産」「販売・消費」と考えることができよう（図表5）。ここで言う「集客」とは、単に客を呼ぶ行為ではなく、サービスの消費を前提とした来店客等を意味する。サービスの生産は顧客が存在して初めてなされ、さらに一般には販売すると同時にその場で消費されるため、製造業と異なり、両者の間にリードタイム（在庫）が存在しない。

図表5 サービス産業のバリュー・チェーン



（出所）大和総研作成

前稿では、製造業のバリュー・チェーンにおいて、これまでは現場である製造工程が付加価値の源泉と考えられてきたが、「研究開発」～「計画／調達」や「販売」～「回収」の部分において生み出される付加価値が高まってきており、バリュー・チェーン全体で付加価値を高めることが各国の重要な政策的課題になっていることを示した。

同様のことが、サービス産業でも言えないだろうか。つまり、サービス産業のバリュー・チェーンにおいても、生産／消費以外の部分の付加価値の割合が高まってきていると考えられ、相対的に生産／消費の部分で生み出される付加価値が低下している可能性がある¹⁰。このことを、サービス産業の簡単な生産／消費構造を元に整理してみる。

サービス産業では、提供するサービスの付加価値や効率性を高めるために、工夫やノウハウといった情報を蓄積して横展開（例えば、チェーン展開など）することで、効率性が増した。特に、横展開に係るバックオフィス業務に、1970年以降に進展したITを活用することで、効率化をさらに推し進めることが可能になったと考えられる。さらに、1990年代後半以降に普及したインターネットは、サービスの消費者側が得られる情報を飛躍的に増加した。サービスの種

Harvard University, August 31, 2015

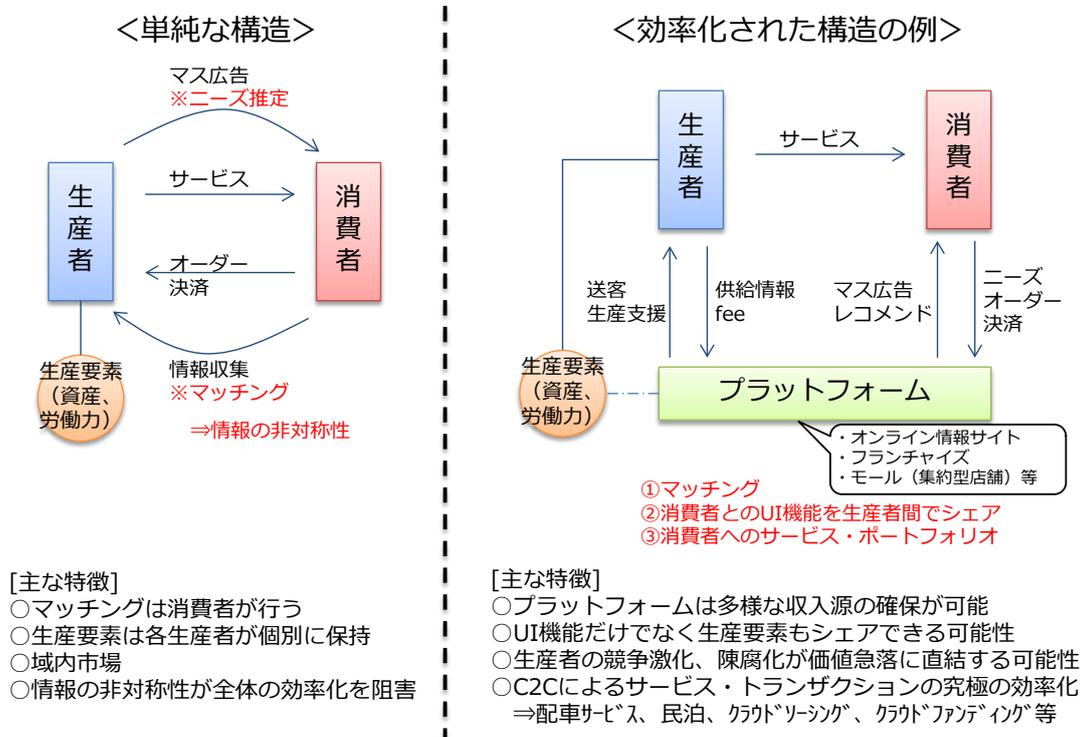
⁹ 大和総研「人口減少の中で求められる生産性向上 第7回（製造業・日米英独比較） 米英独の製造業強化に向けた政策の動向」（町井克至、2015年11月25日）

¹⁰ 大和総研「人口減少の中で求められる生産性向上 第4回（サービス業） サービス業の生産性が向上しない原因を探る①」（小黒由貴子・内野逸勢、2015年8月20日）

類、品質、価格、提供時間や場所などの情報を安価・迅速・詳細に入手できるようになっただけでなく、消費者の嗜好などを基に適切なタイミングでサービスを案内する事業者も出現した。この結果、これまでのサービスにおいて存在していた生産者と消費者の間の「情報の非対称性」という敷居を、ある程度下げることにつながると想定される。

その結果、現在のサービス産業は全体として効率性が高められ、かつてサービスの生産者と消費者のみが存在した状況から、生産者と消費者をより効率的に繋ぐプラットフォームの運営者が出現した状況になっていると解釈できる（図表6）。このプラットフォームには、①生産者のサービスと消費者のニーズのマッチング、②ユーザー・インターフェース（消費者との情報提供、受発注、決済などの連携）機能に関する生産者間でのシェア、③消費者毎のサービス・ポートフォリオ（消費者のニーズに即した各種サービスの一覧、組み合わせ）提供機能、という大きく3つの機能が具備されると考えられる。

図表6 サービス産業における生産／消費構造の変化



（出所）大和総研作成

以下、図表6右図の変化したサービス産業の構造の特徴を、プラットフォーム運営者、生産者、消費者の視点で述べる。

○プラットフォーム運営者：サービス産業の構造変化の推進者

生産者が中央管理する体制では、ヒト、モノ、カネのすべてが集中していたため、それに付随するリスクも集中管理する必要があった。しかし、プラットフォーム運営者は、実際の消費

者に対峙する“ビジネス”に必要な資産、在庫、従業員等を保有しないため、リスク管理に係る負担が軽減可能となる。すなわち、サービス・トランザクションはこれまで通りサービスの生産者で実施されるが、それをマネージする企業は現場にほとんど関与せず、プラットフォームの運営によって利益を上げるというビジネスモデルとなる。

このとき、プラットフォーム運営者は特定のサービスをマッチングするだけでなく、様々なサービスをカスタマイズしてパッケージにしたり、広告などその他の事業で収益を上げたりすることも可能となる。このような変化を柔軟に受け入れて大胆に構造変換を成し遂げた事業者と、そうでない事業者では、生み出される付加価値に大きな差が生じると推察される。

○生産者：競争環境激化し、より付加価値の高いサービスの追求

プラットフォーム運営者は、サービスの現場に関するリスク負担が軽減される分、消費者視線で自らのサービスラインナップをさらに充実させようと考え、様々なサービスがプラットフォーム上に集約される。その結果、サービスそのものは部品化・コモディティ化すると考えられる。サービス生産者にしてみれば、それまでのバリュー・チェーンにおける様々な機能がアンバンドルされ、コア事業に集中することになる。

ただ、プラットフォームを活用することによって新規参入のハードルが下げられることとなるため、生産者にとって競争環境は更に激しくなる。すなわち、サービス生産者の価値がコア事業に絞られ、さらにその価値が競争によって削がれていく可能性がある。この競争を生き残るためには、他社よりも“尖った”サービスによって消費者にその価値を認められ、それが継続しなければならない。

この結果、図表6右図のような形態が実現したとき、プラットフォームの下では、サービスの生産／消費という現場における付加価値は、相対的に低下すると考えられる。これがさらに進行すると、生産者がより極端に効率化される方向に動く可能性もある。これは、生産者同士が連携して資産や労働力といった生産要素を共有することによって効率化を図る動きに通ずることも考えられるが、一方で、C2Cの形態を取ることで事業者では成し得ない効率化に繋がる可能性もある。実際、例えば配車サービス、民泊、クラウドソーシング、クラウドファンディングなど、様々な産業でそのような動きが見られる。この動きがさらに加速した場合、規制によって守られている、例えばタクシー業などは、規制の見直しや雇用形態の変化に繋がる可能性もある。

○消費者：サービス産業に求める「価値」の変化

かつてサービスのマッチングを行っていたのは専ら消費者であったが、図表6右図のような構造に変わることによって消費者のニーズがプラットフォームに吸い上げられ、消費者は自分の要望に沿った選択をしやすくなった。

さらに、この新たなプラットフォームが確立するとともに、サービス産業の付加価値がサー

ビスの消費そのものよりも、サービスを利用する際の“利便性の高さ”に変化している可能性がある。例えば、Uberの成長は、“シェアリングエコノミー”と“オン・デマンド”のニーズの拡大が背景にあったと考えられる。この“シェアリング・オンデマンド”エコノミーのビジネスコンセプト、Uberのようなビジネスモデル¹¹、“利便性の高さ”という付加価値を活用したスタートアップ企業が多くなっている。

ただし、このようなプラットフォームを活用したビジネスモデルの課題も認識されている。第一に、Uber化によって生み出されたサービスに対して消費者が慣れ親しみ、日常的に気軽に利用できるように、消費者のマインドを変えることができるかという課題である。第二に、利便性が高いことが、どの程度付加価値があるか、それを価格に適正に反映できるかという課題である。これは、消費者にとってサービスの安全性、信頼性が低い可能性があることが理由として挙げられよう。第三に、規制環境の問題である。消費者がサービスの付加価値の部分を“高い利便性”に見出しているとすれば、サービスの安全性・信頼性に対する規制が過多であると認識される可能性もあり、規制緩和が求められることも考えられる。これは上記課題の消費者が主流となることによって実現される可能性がある。

このように、サービス産業においては、AI×ビッグデータによって、これまでとは“不連続”に構造的な変化が進展している可能性が高い。特に欧米では、サービス産業のプラットフォーム運営者が本来各産業に属する付加価値を吸い上げることで、各産業の生産性が低下している可能性もある。例えば、前述のUber化の付加価値が高い利便性とすれば、サービスの質よりも、サービスを提供する“仕掛け（Uber化）”自体に付加価値が移転していることも考えられよう。この“仕掛け”が付加価値の向上につながるとすれば、この部分を政府が後押しすることも必要となろう。

おわりに

上記のサービス産業のプラットフォームの変化は、日本のサービス産業にとって脅威となる可能性がある。特に、新興勢力である“Disruptor（＝破壊者）”の力が強大であれば、様々なサービス産業のバリュー・チェーンの変化が前述したように起こる可能性もある。ただし、日本の場合、課題にあるように、規制、消費者のマインドの変化等、依然、新興勢力の規制市場への参入ハードルは高いと考えられる。しかし、AI×ビッグデータにより様々な仕掛けに付加価値が認められ始めている中、日本発、地方発の仕掛けがイノベーションを生み出し、付加価値を向上させ、生産性が高まる可能性も否定できない。

例えば地方創生の中でも同じことが言えよう。ある程度の競争環境は品質の向上に寄与する

¹¹ ソフトウェアを介して、消費者の利便性を高めたサービスの供給と消費者のニーズを適合させる“利便性の高いモバイルサービス”によって世界中をUber化（＝Uberification）することを狙った。

と考えられるものの、国内各地で「奪い合い」になってしまうと、日本全体の成長には繋がらないだろう。地域の持続的な成長を勘案した場合、例えば観光産業におけるDMO¹²は、プラットフォームの機能を有する好例であろう。こうしたプラットフォームは、観光産業だけに適用されるものではなく、広く様々なサービス産業、あるいは製造業をも巻き込むことが可能と考えられる。域内産業としてのサービス産業が、域内の他の様々な産業と連携し、地域が一体となってリソースをシェアする持続的なプラットフォームを構築できるかが、生産性向上の鍵となるだろう。

このように、サービス産業のビジネスモデル、付加価値および産業構造が大きく変っている中で、プラットフォームの構築とそれによる“仕掛け”の提案は、新たなサービス産業の“ビジネス”として検討していく必要があるだろう。その際には、サービス産業の新たな付加価値創造に向けて、これまでとは異なる政策支援が重要になると考えられる。

以上

¹² 「Destination Management/Marketing Organization の略。様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS 等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となって行う観光地域づくりの推進主体。」 まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 年（2015 年 6 月 30 日閣議決定）