

【フランス】 フランスの観光・宿泊産業に関する調査報告 ～宿泊産業の収益性向上の取組に関する 現地調査～

2024年11月25日～11月30日



鈴木 宏子
運輸総合研究所 研究員



高橋 靖史
運輸総合研究所 研究員



岡田 良子
運輸総合研究所 研究員

1. はじめに

観光産業は、世界経済の成長を牽引する重要な産業であり、日本においても長期的成長を見込めるリーディング産業と位置づけられている。一方で、賃金水準の低さや不規則な勤務形態を背景とした慢性的な人手不足、労働生産性の低さ等が課題として指摘されている。

こうした課題に対応するため、当研究所では有識者を集めた検討会を開催し、2022年11月に「地域観光産業基盤強化・事業革新に関する提言」を発表した。さらに、この提言を踏まえ、2023年10月より「地域観光産業の見える化に関する検討委員会」を立ち上げ、観光産業の労働生産性向上に向けて必要な取り組みや、生産性向上の根拠となる観光産業の付加価値についての創出・分布構造の見える化についての検討を行ってきた。その検討の一環として、観光収入や外国人観光客数において世界をリードする観光先進国であるフランス、アメリカ、タイにおける取組を調査・分析した。

本稿では、フランスでの取組を把握するために実施した現地調査（2024年11月25日～11月30日）の概要を報告する。現地調査においては、観光行政を担う経済・財務・産業及びデジタル省、観光政策の実施機関であるフランス観光開発機関、ホテル業や観光に関連する企業の雇用者側組合であるホテル業産業職業連合と観光関係団体連合、パリから南西約260kmに位置するアンジェ市の観光を推進するデスティネーション・アンジェとアンジェ観光協会（いずれも自治体の機関）、国内で最大の観光学部を擁するアンジェ大学、及び宿泊施設4軒に対してインタビュー調査を実施した。

2. フランスにおける観光産業の位置付け

フランスは外国人観光客数が世界1位、観光収入が世界4位を誇り、GDPの付加価値額に占める観光産業の割合は3.6%（2022年）である。1930年代に有給休暇制度が制定され、有給休暇日数が増加するにつれて、宿泊産業は発展し、現在、宿泊産業の付加価値額は観光産業全体の付加価値額の4割を占め、中核的な存在である。

フランスは豊富な観光資源に恵まれていることから、特別な対策を講じずとも観光客は来るという認識が広く浸透しており、長年政府の観光産業への関心は低かった。しかし、1990年代後半から隣国スペイン等との競争が激化し、観光

政策の必要性が認識されるようになった。2000年頃には、観光産業が経済に与える影響の大きさが注目され、2010年前後に政府の観光関係機関の機構改革が行われた。さらに、コロナ禍を経て、観光産業は経済のみならず人々のウェルビーイングにも貢献することが認識されたことから、政策的な重要性が一層高まっている。

3. 経済・財務・産業及びデジタル主権省

3.1. 組織概要

これまで、観光産業は、時代の政策トレンドに応じて様々な官庁の管轄下に置かれてきたが、現在は、経済・財務・産業及びデジタル主権省の企業総局に属する観光部が所管している。観光部の主な業務は、将来の方向性の策定や法案の立案であり、職員数は40名弱である。なお、地方自治体は独自の予算で観光振興を実施しており、同省は地方のプロモーション等には関与していない。



経済・財務・産業及びデジタル主権省へのインタビューの様子

3.2. 観光戦略（Destination France）

観光部へのインタビューによると、フランスの観光業の課題としては、収益性が低いことと人材確保の難しさが挙げられた。フランスは、外国人観光客数は世界首位であるにもかかわらず、観光収入ではアメリカ、スペイン、イギリスに次ぐ世界4位にとどまっており、収益性の向上が長年の課題とされている。

こうした状況の中、国際競争の激化やニーズの多様化に対応し、観光産業の強化を図るため、政府は、2021年11月

に観光戦略「デスティネーション・フランス 観光の回復・変革計画（Destination France Plan de reconquête et de transformation du tourisme）」を発表した。本戦略は、①観光業人材獲得と再活性化、②観光産業の回復力（レジリエンス）強化、観光サービスの質向上、③観光資源の開発促進、④観光セクターの変革（デジタル化の推進）、⑤プロモーションの強化が大きな柱となっている。



観光戦略Destination Franceの表紙

3.3. 収益性確保に向けた取組

収益性の向上に関する取組としては、オンライントラベルエージェント（OTA）の価格支配力の拡大に対する対応や、Airbnbへの規制強化、付加価値税の減免、宿泊施設の格付け・ラベリング制度、中小企業のデジタル化の促進等の施策が実施されている。

3.3.1. 法規制の整備

フランスでは、OTAの普及に伴い、OTA主導の価格設定が行われるようになったことが問題視され、2015年にOTAが宿泊施設に対して最安値保障を要求する価格拘束条項を解除（宿泊施設はOTA価格より安値で供給が可能になった）することを規定した法案が作成された。

Airbnbについては、宿泊産業だけでなく、賃貸住宅が激減するなど不動産市場にも影響が広がったため、規制強化が行われるようになった。Airbnb運営者に届け出が義務化されたほか、一定額以上の収入がある場合は、所得申告が義務化され、違反時には罰金が課されるようになった。また、新規の季節賃貸物件には貸主によるエネルギー性能診断が求められるようになった。さらに、2024年11月には、Airbnbの登録を自治体単位ではなく全国レベルで行うことを義務付ける法案が成立した。

3.3.2. 格付・ラベリング制度

フランスの宿泊施設の格付け制度は、1970年代に始まり、

歴史は長い。格付制度は、宿泊施設のサービスの質向上と観光客への正確な情報提供を目的としており、2009年にしっかりとした制度基準が構築されたとのことである。宿泊施設は、施設の設備や提供サービス等によって1つ星から5つ星まで分類されており、審査は5年に1度、フランス観光開発機構の認定した評価機関により実施される。格付を取得すると付加価値税額が優遇される仕組みであり、同省によると、宿泊事業者の9割は格付けを受けている。なお、本格付け制度のノウハウをギリシャ、オマーン、チュニジアにも技術供与しているとのことであった。

ラベリング制度は、宿泊施設、観光・レジャー施設、レストラン、観光案内所等を対象としており、観光に関する幅広い分野で品質を強化することを目的としている。格付制度の分類・審査項目が主に施設の物理的条件であるのに対し、ラベリング付与にかかる審査項目は、顧客満足度や苦情処理のモニタリングや地域の観光情報の提供、アクセシビリティ、従業員からの改善提案を考慮しているか等、サービスの内容・質に重きが置かれている。また、環境への配慮や従業員への配慮、地域の事業者からの優先的な調達など、持続可能性が重視されている。審査を通ると「Destination d'Excellence（優良な地域）」というラベルが付与される。なお、今後、新たに環境やアクセシビリティに関する基準が盛り込まれてラベリング制度は更新される予定であり、時代のニーズに応じ刷新されている。



デスティネーション・エクセレンス・ラベル

3.3.3. デジタル化支援

新たな観光戦略の下で、同省は中小企業のデジタル化にも力を入れている。例えば、スタートアップ企業を支援するプログラム「La French Tourisme Tech」を実施し、公募で選定された企業に対して資金調達や技術支援を提供するとともに、大企業とのビジネス・マッチング支援等を行っている。また、同省のウェブサイト上で、「経営」、「人材管理」、「売上向上」、「リスク管理」等のテーマ別に専門家によるガイダンスを提供するほか、助成金や支援プログラムを検索できるシステムも運用している。

3.4. 労働生産性について

政府の観光戦略においては、収益性向上は重視されていたが、労働生産性の向上という観点は含まれていなかった。労働生産性に関する取組について同省に見解を伺ったところ、労働生産性向上を重視すると、人件費削減やデジタル化の推進につながり、サービスの質の低下や労働環境の悪化が懸念されることから、生産性向上については政策の主要課題となっていないとの回答を得た。

3.5. 観光人材の獲得

フランスでは、「高貴な人に奉仕する職業」というイメージから、概して接客業に対する人気が低かった。近年では、コロナ禍を経て、不規則な勤務形態が若年層に敬遠される傾向が強まり、宿泊・レストラン業では約1万人の労働者が不足しているとされている。

こうした状況を受け、同省では観光業の多様な職種のPRを行うウェブサイト構築するとともに、テレビやSNSを活用したスポットコマーシャルを提供している。また、「ツーリズム・ジョブ・ウィーク」の企画・運営を通じて、各地でイベントを開催し、観光産業の認知度向上に努めている。さらに、季節労働者に対する就労支援や住居の確保を支援するプラットフォームの構築等、人材確保に向けた施策を積極的に展開している。

4. フランス観光開発機構

4.1. 組織概要

フランス観光開発機構（Atout France）は、対外プロモーションの専門機関であったフランス観光局と、観光関係の調査関係機関であった組織が2009年に統合されて設立されたフランスの観光分野の唯一の政策実施機関である。

国、地方自治体、観光産業界が出資しており、会員数は1,400にのぼる。国の出資は5割以下であり、地方自治体や民間企業の出資者のニーズにも応えられるような取り組みを行っている。職員数は約300名で、国内に約100名、海外の30拠点に約200名が勤務している。

主なミッションは、①観光プロモーション、②観光産業の観測（モニタリング）、③宿泊施設の格付け等を通じた、観光産業の国際競争力強化である。

4.2. データ整備に関する取組（フランス観光観測（France Tourisme Observation））

フランス観光開発機構は、民間企業や自治体の戦略策定や投資を行う際に役立つような情報を提供するため、「フランス観光観測（France Tourisme Observation）」というデータ構築を進めている。このデータベースには、「観光客の動向（観光客数、観光客の国籍等）」、「観光消費額」、「宿泊施設の状況（稼働率、宿泊日数、収益率）」、「観光関連施設の状況（収支状況、入場者数等）」、「グリーンツーリズムの状況」、「環

境リスクマップ」等の、定性・定量データが含まれ、リアルタイムで現状や将来の見通しを把握できるほか、地域ごとの比較ができるように設計される予定である。現在、約2万軒の宿泊施設のデータを収集しており、今後の公開方法について検討が進められている。



フランス観光開発機関へのインタビューの様子

5. 観光関係団体連合、ホテル業産業職業連合

5.1. 組織概要

観光関係団体の雇用者側の組合である観光関係者連盟（Confederation des Acteurs du Tourisme : CAT）、及びホテル・レストラン事業の雇用者側の組合であるホテル業産業職業連合（Union des métiers et des industries de l'hôtellerie : UMIH）を訪問した。会員企業数はCATが約33万社、UMIHが約3万社にのぼる。両組合の主な業務としては、宿泊業界全体の利益を代表して監督省庁等へ陳情・調整等を行うロビー活動、会員企業の要望に基づく法務・労務・衛生管理等への対応、持続可能な発展への支援、観光業界のイメージ向上、人材育成などが含まれる。

5.2. 宿泊産業の課題

宿泊産業の課題について、一番に挙げられたのは人手不足であった。また、欧州の宿泊産業全体の課題としては、CATの事務局長によると、欧州のホテル・外食産業の雇用者側の組合の定例会合で議論されていることとして、Airbnbへの規制強化やオンライントラベルエージェントの関係が挙げられた。

5.3. 人材育成について

研修に関しては、特に経営者向けの研修の充実化を政府に働きかけている。現在、ホテルやレストランを開業するには、所管官庁に事業許可を申請する必要がある、許可取得の条件として2.5日間の研修を受講することが義務付けられている。

CATは、政府への要望として、特にマネジメントに関する研修を充実させ、経営者がより高度な知識を習得できるようにすることを求めており、将来的にはこの研修を事業許可の要件に加えることを提案している。

被雇用者向けの研修については、別組織が担っており、研修に要する費用は法人税の一部から充当される。年間5,000件以上の研修コースが提供され、約3万人の研修生が受講している。



観光関係団体連合へのインタビューの様子

6. アンジェ市における取組

6.1. アンジェ市の概要

アンジェ市における取組についての調査を行うため、デスティネーション・アンジェ及びアンジェ観光協会にインタビューを行った。アンジェ市は、パリから高速鉄道で1時間半程度の距離にあり、ユネスコ世界文化遺産ロワール渓谷の西の拠点として知られた観光都市である。アンジェ市の人口は15万7,000人、アンジェ・ロワール都市圏共同体が約30万人となっている。アンジェ・ロワール都市圏共同体地域において、ホテルは50軒（4つ星ホテル6軒、3つ星ホテル44軒）所在し、宿泊産業における労働者数は約3,500人となっている。

6.2. デスティネーション・アンジェ、アンジェ観光協会の概要

デスティネーション・アンジェは、アンジェ・ロワール都市圏共同体地域の観光政策を担う地方公社であり、財源は自治体が4割、自主財源が6割となっている。また、アンジェ観光協会はアンジェ市の観光業務を担っており、デスティネーション・アンジェの職員が一部職務を兼務するなど密接に連携して業務を遂行している。

デスティネーション・アンジェ及びアンジェ観光協会へのインタビューでは、現在の課題として、質のよいサービスをいかに提供するか、宿泊産業の人材確保が挙げられた。

アンジェ観光協会は、前述した政府によるラベリング認証「Destination d'Excellence（優良な地域）」を取得している。認証取得における審査において、最も重要視されるのは顧客満足度とのことであり、観光案内所の営業時間や観光客への情報提供体制、顧客からのクレーム対応、顧客満足に関するアンケート調査の実施等が審査対象となる。今後は、顧客満足度に加え、環境面での持続可能性に関する取組も重要視されるとのことであり、サービス提供の質向上のほか、持続可能性の強化に力を入れていくことが伺えた。

6.3. 宿泊産業との連携

アンジェ市の来訪者は、レジャー観光が4割、ビジネス関連での来訪が6割となっている。近年、アンジェ市においてもチェーンホテルが増加しているが、地域ならではの魅力を求める観光客も増えており、チェーンホテルと個性豊かなホテルの二極化が進んでいるとのことであった。

宿泊業界との連携としては、宿泊産業の代表者との定例会合が行われて、地域の魅力向上や課題への対応に向けた協議が行われている。宿泊施設は観光客の地域との最初の窓口となることから、観光協会が宿泊施設の従業員向けに地域の観光・文化・歴史等に関する研修を実施し、宿泊事業者に地域のアンバサダーとなってもらうと企画している。また、宿泊施設のウェブサイト観光協会のウェブサイトをリンクさせ、観光情報を提供する等の連携が行われている。



アンジェ市観光協会の外観



デスティネーション・アンジェ、アンジェ市観光協会へのインタビューの様子

7. 大学の取組（アンジェ大学）

7.1. 組織概要

アンジェ大学観光学部は、フランスに所在する観光学部を有する大学では最も学生数が多く、約3,200名の生徒が学んでいる。ホスピタリティ学科、観光学科、文化学科があり、修士号まで取得可能となっている（フランスでは、観光学の博士課程は存在しない）。

政府の観光政策 Destination France では、アンジェ大学を含む観光学部を有する5つの大学間の連携強化が掲げられている。具体的な取り組みとしては、①どの大学でどのような内容が学べるか等の観光教育の見える化、②学生のインターンシップ機会の拡大、③既に観光業界で働いている人も学べる生涯学習コースの造成、④教育方法の見直し、⑤卒業生のスタートアップ企業創業支援等となっている。



アンジェ大学へのインタビューの様子

7.2. 人材育成

同大学研究部長のPeyrat Guillard教授によると、当大学の卒業生は、ホテル、イベント業界、自治体、美術館、博物館など、観光に関する管理職に就いているが、特に宿泊産業は、不規則な労働時間がネックとなり、人材確保に苦労しているとのことであった。同大学の研究によると、労働者のモチベーションを高めるには、所属先への帰属意識を高めるような取り組みを充実させ、従業員と雇用者の信頼関係を構築すること、適切な教育・研修機会の提供、仕事内容の多様化が重要であるとの指摘があった。

8. 宿泊事業者における取組事例

8.1. 宿泊事業者の概要

宿泊事業者の取組を調査するために、フランス・アンジェ市にある「Grand Hôtel de la Gare」、「Hotel Les 3 Lieux」、「Novotel」、「Le Château des Forges」の4つのホテルへインタビューを実施した。ホテルの概要は以下の通りとなっている。

■ Grand Hôtel de la Gare



ホテル外観



客室

【ホテル基本情報】

- ・立地：TGV アンジェ駅の広場にある駅前に位置する
- ・格付け：3つ星
- ・従業員数：9名
- ・部屋数：51部屋
- ・客室平均単価：96ユーロ
- ・客室稼働率：平日73%、休日37%



集合写真

- ・RevPer：55ユーロ
- ・自社経由での予約の割合：40%

■ Hotel Les 3 Lieux



ホテル外観と集合写真



客室

【ホテル基本情報】

- ・立地：TGV アンジェ駅より車で15分程度
- ・格付け：3つ星
- ・従業員数：12名
- ・部屋数：28部屋
- ・客室平均単価：110ユーロ
- ・客室稼働率：49%
- ・RevPer：65ユーロ
- ・自社経由での予約の割合：60%



ホテルに併設されているレストラン

■ Novotel



ホテル外観



インタビューの様子

【ホテル基本情報】

- ・立地：TGV アンジェ駅から徒歩数分
- ・格付け：4つ星
- ・従業員数：ハイシーズン24名
- ・部屋数：86部屋
- ・客室平均単価：126ユーロ
- ・客室稼働率：69%
- ・RevPer：87ユーロ
- ・自社経由での予約の割合：75%

■ Le Château des Forges



ホテル外観



集合写真

【ホテル基本情報】

- ・立地：TGV アンジェ駅より車で20分程度
- ・格付け：2つ星
- ・従業員数：ハイシーズン11名
- ・部屋数：14部屋
- ・客室平均単価：非公表
- ・客室稼働率：60～80%
- ・RevPer：非公表
- ・自社経由での予約の割合：50%

8.2. 宿泊事業者の現状、取組等

8.2.1. 宿泊施設が直面している課題

最も大きな課題は、従業員の定着である。人材の獲得以上に、特にホテル学校やサービス専門など専門学校出身者など、既に働いている従業員の離職を防ぐことが大きな課題となっている。そのためインタビューした4事業者全てにおいて、労働条件や福利厚生充実など従業員の労働環境の改善に取り組んでいる。

8.2.2. 生産性に関する考え方、収益性の重視

宿泊施設の生産性については、清掃を担う従業員の管理においては、何室掃除するためにどれだけの時間を要するかをトレースして、時間内に効率的に仕事を終わるかといった観点で生産性を捉えている、という事業者もあった。しかしながら、日本でよく使われる付加価値額を従業員数（または労働時間）で除した考え方で捉えると、従業員削減に焦点が当

たってしまうため、労働生産性よりも「売上全体に占める支出の割合」や「販売可能な客室1室あたりの収益」といった値を重視し、モニタリングしているとのことであった。

8.2.3. 従業員のエンゲージメント向上に向けた環境整備

どの施設も従業員の就業環境の改善・整備など従業員に向き合った経営に力を入れている。宿泊産業では労働時間が不規則であること等から、近年、給与の引き上げだけでは人材確保が難しくなっている。特に、若年層はプライベート・ライフを重視する傾向が強いため、各人に合わせた柔軟なシフト管理を実施している。長期休暇等にもきちんと配慮することが従業員の定着率やエンゲージメント向上に重要であるとの意見が多く聞かれた。

50室以下のホテルでは、経営者自らが現場に立ち、従業員とのコミュニケーションを密にすることで、信頼関係を構築することに務めている。例えば、従業員の仕事を認め、感謝の言葉を直接伝える、従業員一人ひとりに関心を持つといった取組を行うことが、従業員のエンゲージメントを高めることに寄与しているとの指摘があった。

また、業務のマニュアル化や標準化を進めることで、従業員の負担軽減とサービスの質向上を図っている。マニュアルには、日々の詳細な業務フローや宿泊施設に関する情報、周辺の観光関連情報（観光名所へのアクセスやレンタル自転車に関する情報、地域の特産品等についての情報等）、従業員向けのQ&A、英語が苦手な従業員のための用語表等、誰でも即座に業務が把握できるように工夫されている。このマニュアルは常に改良を重ね、従業員からの意見を取り入れながら更新されているとのことであった。



経営者自身が作成したマニュアル

8.2.4. 顧客価値向上・プライシングに関する取組

今回インタビューを実施したホテルでは、顧客のニーズにきめ細やかに配慮・対応する「サービスの個人化」により、大型ホテルでは出来ない付加価値を提供することで、差別化を図っていた。例えば、経営者が現場に立つことで、常連客

とのコミュニケーションを密にし、パーソナルな心のこもった歓迎を伝えることに取り組んでいた。また、顧客が楽しめるような趣向を凝らした客室や施設や地域の食材を活用した料理、チェックイン・チェックアウトの際の飲み物の提供等、周辺の観光関連情報の提供など、顧客のニーズに丁寧に応えることを大切にし、顧客がサービスに対して感じる価値の向上に取り組んでいた。また、インターネットの口コミ等の外部評価を積極的に活用し、業務の改善にも努めていた。

プライシングに関しては、過去の実績やイールドマネジメントを行う外部組織の意見も取り入れ、需給に応じたダイナミックプライシングで、価格を経営者側で柔軟に調整していた。

また、OTAを介さない自社ウェブサイト等を経由した予約割合は5割以上であった。日本において、この比率は、日本旅館協会「令和6年度営業状況等統計調査」によると27.4%であることを考慮すると、自社経由での予約割合は高いといえる。政府による宿泊施設の格付・ラベリング制度により観光客に宿泊施設の正確な情報が提供されていることが寄与していることがこの要因の一つであることが推察される。

8.2.5. 設備投資やデジタル化等に関する取組

収益性を上げるためには、運営している施設規模に応じたサービスの提供やシステムの導入が重要であるとの声が多かった。過大な設備などへの投資は、空室における空調の稼働、設備のメンテナンスなど、無駄な支出につながるため、身の丈（自施設のホテル規模）にあった設備を導入することが大切であると伺った。他にも、ホテルの部屋の傷みなどを迅速に改修し良質な部屋を維持することにより、顧客へのホスピタリティ向上を意識しているとのことであった。

デジタル化やデジタルトランスフォーメーションについては、各部屋に設置されたQRコードを通じたサービスの提供や、OTAへの空室情報の自動送信など、必要最小限の導入にとどめている。むしろ、デジタル対応の設備を最低限に抑えることで、維持費に要するコスト削減を図る方針を取っている所が多かった。

プロモーションについては、ウェブサイトやSNSを活用した広報が主となっており、これにかかる経費はわずかとのことであった。

8.2.6. 地域連携に関する取組

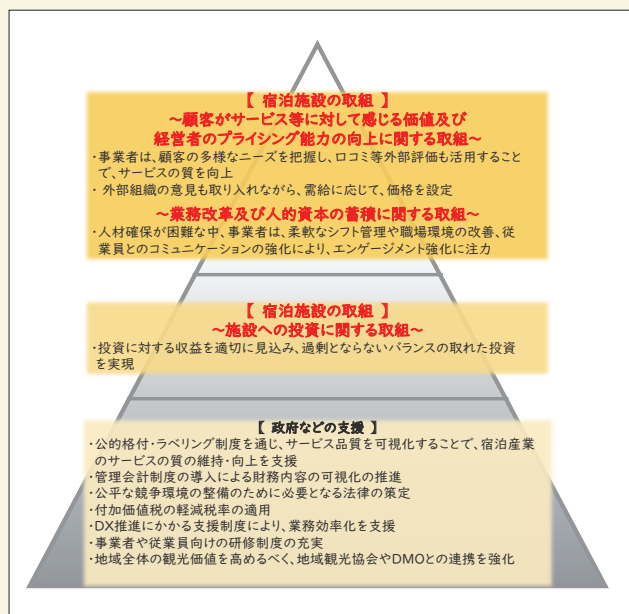
地域の魅力向上に向けて、デスティネーション・アンジェ及びアンジェ観光協会と宿泊施設の代表者との間で定例会議が設けられている。宿泊事業者は地域のアンバサダーとして、地域の観光価値を高めるための取組を、観光協会等とともに議論している。

閑散期対策のため、デスティネーション・アンジェが、見本市などの大規模イベントを誘致している。このような大規模会議開催には、デスティネーション・アンジェがレザベーションセンターを設置し、宿泊施設と顧客をつなぐ役割を担うという形で、宿泊施設と連携を行っている。

9. おわりに

本調査を通じて、フランスの宿泊産業が直面する課題と、それに対する具体的な取り組みを明らかにすることができた。フランスでも、日本と同様に、宿泊産業における人材確保の困難さや収益力の向上が課題となっており、各事業者が独自の工夫を重ねていた。

特に、観光客がサービスに対して感じる価値の向上や従業員エンゲージメントの強化といった観点が重要視されていた点は、日本の宿泊産業にとっても示唆に富む。日本では、「労働生産性の向上」が重要な課題として位置付けられ、業務の効率化やテクノロジーの活用が進められている。一方で、フランスの宿泊産業では、従業員を大切にすることが強く意識されていたことが印象的であった。フランスの宿泊事業者は、給与水準の引き上げだけでなく、柔軟なシフト管理やワークライフバランスへの配慮、従業員と経営者のコミュニケーション強化を通じて、エンゲージメントの向上に努めていた。こうした取り組みが結果的にサービスの質の向上につながり、顧客満足度の向上に寄与している点は、日本にとっても参考になると考える。



フランスにおける収益性向上のための取組概要

また、政府の役割として、公正な市場競争の確保や、宿泊業の質向上を促進するための仕組みが整備されていた。特に、宿泊施設の格付け制度やラベリング制度は、宿泊施設のサービス向上や顧客が宿泊施設に関する情報を収集するための有効な手段となっている。

また、データ整備の面においても、「フランス観光観測（France Tourisme Observation）」といった、宿泊施設の収益性等をはじめとするリアルタイムで観光の動向を地域毎に把握できるデータが精緻に整備されつつある。今後、これらの取組をどのように発展させ、どのような成果を生み出していくのか、引き続き注視していきたい。