

JTTRI Report

地域観光産業基盤強化・事業革新に関する提言

(2023 年（令和 5 年）7 月）に基づく

「地域観光産業の見える化に関する検討委員会」

とりまとめ

2025 年 6 月



運輸総合研究所

《 目 次 》

I. 調査研究の趣旨・概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P 2
---------------------------------	-----

II. 調査の流れ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P 6
-------------------------------------	-----

III. 国内地域観光産業の生産性の現状(調査1)	P 7
---------------------------------	-----

1. 地域観光産業の各主体及び集客プラットフォームにおける労働生産性
2. 地域観光産業の構造の「見える化」
 - (1) 宿泊事業者の商流構造
 - (2) 宿泊事業者の生産性向上に向けた取組の実態
3. 国内調査からの示唆

IV. 宿泊産業の生産性に関する海外調査(調査2).....	P 15
--------------------------------	------

1. 宿泊産業の生産性に関する諸外国の状況及び取組
 - (1) 宿泊産業が抱える課題
 - (2) 世界における観光政策の潮流
 - (3) 宿泊・飲食産業の労働生産性について
 - (4) 宿泊産業に関する各国の政策及びDMO等の取組
2. フランス調査
 - (1) 観光・宿泊産業の概要及び課題
 - (2) 収益性向上に向けた取組
 - (3) 人材育成・確保に関する取組
 - (4) 宿泊事業者の生産性向上に向けた取組と商流
3. 海外調査からの示唆

V. 宿泊産業の生産性向上に必要な 「見える化」の概要(調査3).....	P 32
--	------

1. 「見える化」の概要
 - (1) 基本的な考え方
 - (2) 見える化すべき内容の重点ポイント
 - (3) 「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の見える化の概要
 - (4) 「施設への投資」及び「業務改革及び人的資本の蓄積」の見える化の概要
 - (5) 「見える化」の全体像
 - (6) 段階に応じた取組状況の見える化(ステージ化)
2. 宿泊事業者の生産性向上に向けたフレームの全体像
3. 宿泊産業の生産性向上に向けての留意事項

【別 冊】 『宿泊産業の生産性向上についての手引き』	
----------------------------	--

I. 調査研究の趣旨・概要

- 観光産業は、世界的にも経済成長を牽引する重要産業。我が国では、世界に比類ない独自の文化、歴史、自然環境など日本固有の既存資源を活用し、大きな雇用を吸収しつつ、国内外の需要を取り込み国内経済に裨益する循環で、長期的成長を見込める、日本経済を支えるリーディング産業であり、我が国の基幹産業たりうる産業。関連する産業分野は幅広く、裾野の広い産業。
- 一方で、観光産業は労働集約型産業であるため、担い手である人手、経営・管理等を適切に行う人材の確保が、その長期的成長には必須であるが、労働生産性が低く、観光産業の賃金水準も低い状況にあり、一貫して人手不足の状況。
- このため、地域観光産業の基盤強化・事業革新検討委員会では、全国各地域の重要な産業である地域の観光産業を、高生産性で高所得産業とするための基盤強化・事業革新の方策について、提言を2023年7月に取りまとめた。

この提言において、

『地域観光産業の地域価値や地域経済への貢献の見える化や、生産性^(※)向上の取り組みの根拠となる観光産業における付加価値について、その創出構造及びその分布構造の見える化を図るとともに、観光産業が我が国の基幹産業たりうることについての見える化や啓発的取組が必要』

としたところ。

(※) 本稿における「生産性」は、付加価値労働生産性を意味する。

地域観光産業の生産性向上に資する、産業構造等の見える化について、調査研究を実施し、とりまとめを行った。

◎本とりまとめの前提となっている提言は、以下の通り

地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する検討委員会提言書『～地域観光産業を高生産性で高所得産業に～』
https://www.jttri.or.jp/research/tourism/local-tourism_portal.html

【提 言（抄）】

Ⅱ. 地域観光産業の生産性向上のための基本的な取組み事項

2. 地域観光産業等観光産業の重要性の見える化について

国全体の視点での適切な資源配分等を実現するためには、産業界を含め全ての人々が、観光産業が我が国にとって、将来にわたり重要な産業分野であり、我が国の基幹産業たりうることを、真に理解されることが必要である。

このためには、これらについての見える化や啓発的取組みが必要である。併せて、産業の生産性の根拠ともなる付加価値について、観光産業における付加価値の創出構造及び付加価値の見える化を図ることが必要であるとともに、それにより観光産業における付加価値の創出とその分布構造を検証し、観光産業構造を明らかにすることが必要である。

この取組みにより、産業政策に基づき、適正かつ効果的・的確な資源・労働分配率の再配分が可能となり、観光産業の高生産性化と高所得化による成長産業の実現が可能となる。

（１）観光産業の社会・経済における重要性の見える化等

我が国の社会・経済をリードしてきた産業分野である製造業においては市場縮小が見込まれることに対し、より大きく経済成長ポテンシャルを有する産業は観光産業であることについて、客観的なデータの整備等により、インパクトあるような、見える化のあり方について、引き続き、検討を進め、具体化を図ることが必要である。さらには、そのインパクトある、見える化の具体化を踏まえ、国の取組みとして、経済・産業界、幅広い国民に対し、アピールや啓発活動を効果的・積極的に行うべきである。

（２）地域観光産業の地域価値や地域経済への貢献の見える化等

地域においても、地域観光産業が地域の持続的発展を支える極めて重要な産業であることについて、地域の行政、産業・経済界、観光事業関係以外の住民等の理解を得ることは、後述するDMOの本来機能発揮、そのための財源確保や、真に有効な地域の観光行政、観光を取り込んだまちづくり等の推進のためにも必要である。このためには、地域観光産業の地域の価値や地域経済への貢献について見える化することが必要である。例えば、以下のような取組みを実施することが有効である。

地域において、地域観光産業に重点的に資源配分を行う場合等には、当該資源配分による施策のめざす目的を明確にし、その目的を定量化した指標等を設けるとともに、わかりやすく可視化する。

地域の価値の見える化のあり方については、地域価値の明確な定義も含め、引き続き、検討を進め、地域観光産業の地域の価値への貢献の見える化等を実現する。

(3) 観光産業の付加価値の見える化とKPIの設定等

観光産業の高生産性化と高所得化による成長産業の実現を可能とするためには、1.の産業政策に基づく、観光産業における効果的な取組みの前提となる、(1)や(2)の取組みが必要であり、これらを的確に具体化し、実行するためにも、観光産業の付加価値の創出とその分布構造を検証し、観光産業構造を明らかにすることが必要である。

観光産業においては、労働集約事業である宿泊、飲食等地域観光事業が、第一義的な付加価値を創出するが、債務負担等でその経営は厳しく、多くの事業者の企業価値は低迷している一方で、OTA(オンライン・トラベル・エージェンシー)や、集客メディア等DX化されたプラットフォームの企業価値は上昇傾向にある。これは、地域観光産業の事業構造が付加価値の適正な分布をもたらさない構造となっている証左であり、これを適正化する方策を講じるためにも、観光産業における付加価値の創出とその分布構造を検証し、観光産業構造を明らかにすることが必要である。このため、観光産業の付加価値について、その詳細定義、その創出構造及び付加価値の見える化を図ることが必要であるとともに、これを踏まえて、観光産業のKPIの具体的設定を行うことが必要であり、引き続き、検討を進め、具体化を図ることが必要である。

調査研究の概要

◎ 提言に基づき、地域観光産業の生産性向上等の取組に資する地域観光産業の見える化の具体化を図ることを目的とし、以下を実施する。

- ・ 観光地域の集客規模等の特性に対応して、地域観光産業の付加価値の創出構造とその分布構造を実地調査等で検証することで、地域観光産業の産業構造を見える化。
- ・ 生産性向上に向けた観光先進国における取組状況に関する調査及び日本への示唆となる事例・情報の整理。
- ・ 地域観光産業の生産性向上のために必要な見える化の内容等の提示。

(1)地域観光産業の生産性向上のための見える化の検討

①地域観光産業の産業構造の見える化（集客規模等の特性カテゴリーが異なる観光地域のヒアリング調査等も踏まえ。）。

- ・ 地域観光産業の各主体の付加価値の創出・分布状況等及び地域観光産業の産業構造はどのようなか。

②地域観光産業の生産性向上のために必要な見える化の内容等（①の調査等を踏まえ。）

- ・ 地域観光産業の付加価値の創出、分布状況を踏まえて、地域観光産業の中核の主体である宿泊事業（※）の生産性向上のためは、どのような内容の見える化が必要かつ適切か。
- ・ 併せて、見える化による生産性の向上の具体的方策はどのようなか。

（※）【提言】

◇地域観光産業の中核を担う旅館等宿泊産業を高収益化することが、地域の観光関連産業をはじめ、地域経済・雇用への裨益等の観点からも重要であるとともに、高所得産業とすることで持続的な成長が可能となる。

◇本来、地域経済・社会への裨益という観点では、地域自らの資本や人材により付加価値の創出に取り組むことによって、付加価値の完全・確実な地域経済・社会への裨益は可能となるものである。

(2)地域観光産業の地域経済等地域への貢献等についての見える化の検討

- ・ （1）の地域観光産業の構造の見える化に併せ、地域観光産業の地域経済等への貢献等のどのような内容の見える化の具体化が可能か。

（注）【提言】における「観光産業」、「地域」の定義については以下の通り。

※「観光産業」：観光産業とは、地域経済に直接的に裨益するような、地域観光の拠点である旅館等宿泊事業、観光の基盤となる地域交通事業、観光需要に対応する飲食・小売事業、地域資源活用・体験型着地旅行商品造成・販売事業、ガイド等とする。

※「地域」：その行政区域内に観光地域を有する単一、あるいは複数で連携する自治体、当該地域にDMOが設けられている場合には、地域観光の司令塔であるDMOが、観光に関する計画の対象とする地理的範囲。

Ⅱ. 調査の流れ

【 調査研究の目的 】

地域観光産業の生産性^(※)向上のために、何を「見える化」すべきかを明らかにする。

(※) 本稿における「生産性」は、付加価値労働生産性を意味する。

1. 国内地域観光産業の生産性の現状(調査1)

地域の宿泊産業等地域観光産業の各事業主体と集客プラットフォーム等から構成される地域観光産業の構造の「見える化」を図るとともに、宿泊事業者の商流構造や取組の実態について調査する。

(1) 地域観光産業の各主体及び集客プラットフォームの労働生産性

(2) 地域観光産業の構造の「見える化」(宿泊事業者の商流及び事業者の取組に関する調査)

※「見える化」する事項の想定案：各主体の付加価値の分布状況や流出状況の内訳・詳細。これらの事項を「見える化」することで、地域観光産業の事業構造が「見える化」される。(≡地域への影響の見える化)

(3) 国内調査からの示唆

2. 宿泊産業の生産性に関する海外調査(調査2)

観光先進国における、観光産業・宿泊産業の現状及び課題、生産性向上に関する官民の取り組み状況について調査し、日本にとって参考となる取組事例・情報を整理するため、文献調査及び国際機関、アメリカ、フランス、タイの政府関係機関、DMO、自治体、宿泊事業者等へのヒアリング調査を実施する。

(1) 宿泊産業の生産性に関する諸外国の状況及び取組

(2) フランス調査

(3) 海外調査からの示唆

3. 宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」について(調査3)

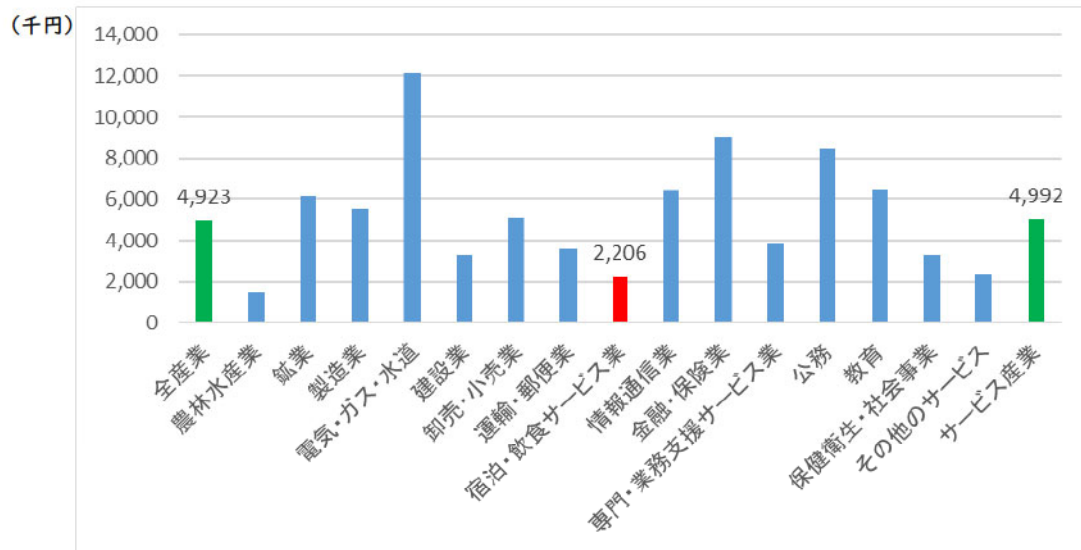
- ・ 上記1. 2.の調査を踏まえ、宿泊産業の主体の生産性向上のための重点ポイントや取り組むべき内容を「見える化」する。
- ・ 宿泊産業の主体の生産性向上に向けて、現場での取組の際に活用できるよう、『宿泊産業の生産性向上のための手引き』を作成する。

Ⅲ.国内地域観光産業の生産性の現状(調査Ⅰ)

1. 地域観光産業の各主体及び集客プラットフォームにおける労働生産性

日本生産性本部の調査によると、宿泊業、飲食サービス業の労働生産性は全産業平均を下回り、非製造業全体と比較しても、低い水準にある。

【主要産業の名目労働生産性(2022年度)】



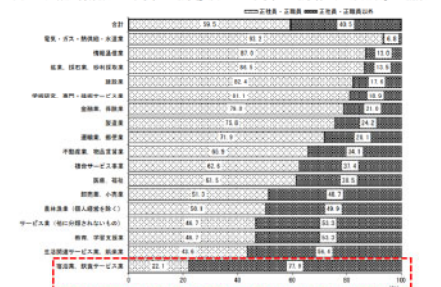
(出所: 日本生産性本部ウェブページ <https://www.jpc-net.jp/research/rd/db/>)より事務局作成
(注: 労働生産性は、就業1時間当たり付加価値額を指す)

一方、インターネットによる旅行サービスの仲介に関わるインターネット付随サービス業や旅行業の労働生産性は、全産業に対して、上回っている状況である。



・労働生産性=付加価値額/従業者数
※従業者数は、調査日時点の数値
※正規・非正規は下図参照
・付加価値額=売上高-費用総額+給与総額+租税公課

図11 産業大分類別「正社員・正職員」及び「正社員・正職員以外の雇用者」の構成比



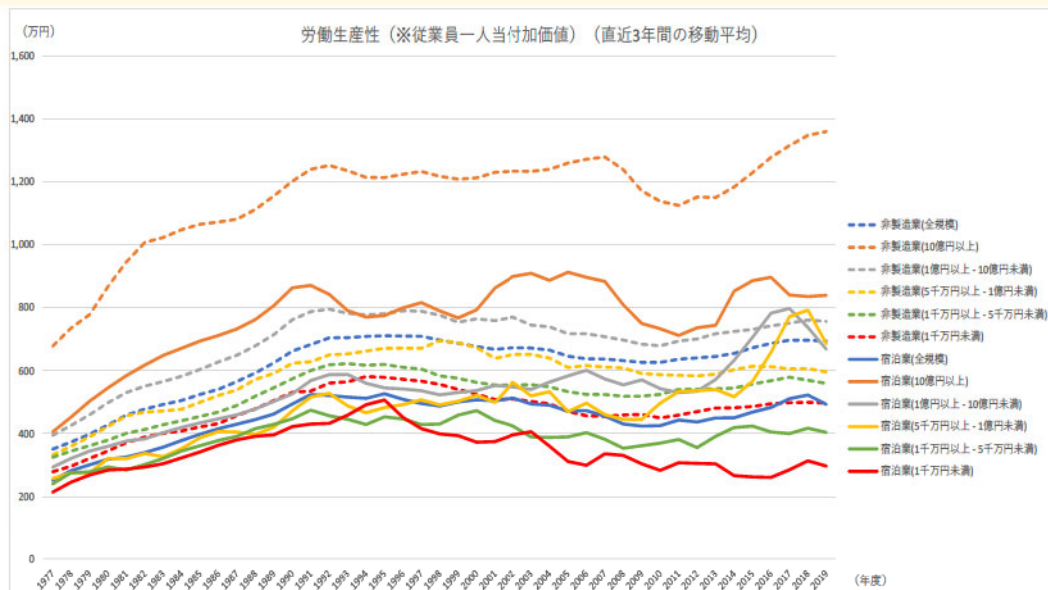
注: 「正社員・正職員及び正社員・正職員以外の雇用者」は必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計した。

正社員・正職員22.1%
非社員・正職員以外の雇用者77.9%

出典: 平成28年経済センサス-活動調査

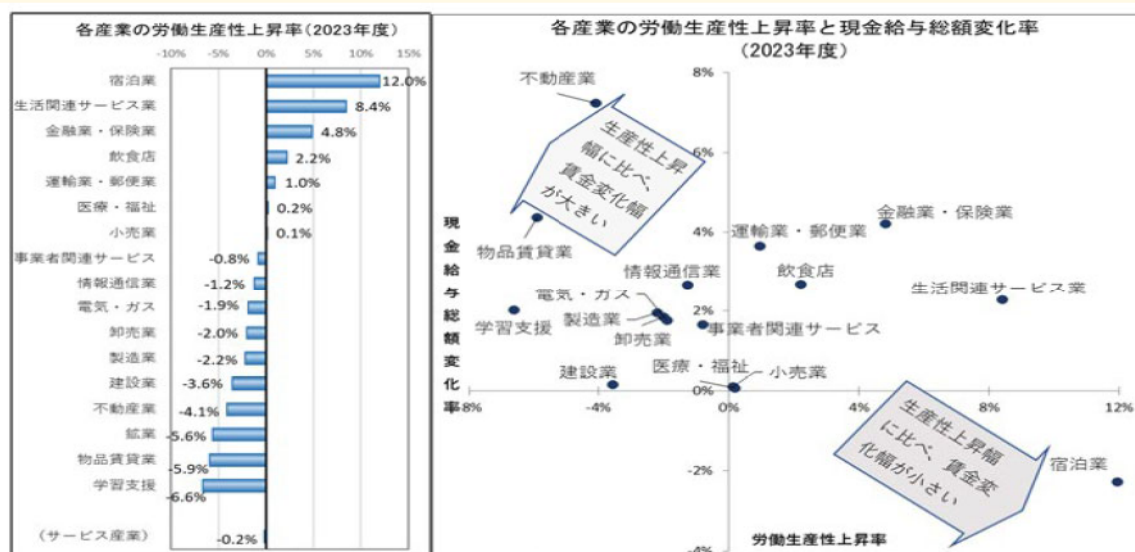
宿泊業の労働生産性（資本金規模別）

- ・「非製造業」全体と比較しても、「宿泊業」の労働生産性は低い水準にある。
- ・「宿泊業」の中で比較すると、資本金規模が小さいほど、労働生産性が低い傾向にある。



出所：財務省「法人企業統計調査」のデータより事務局で算出

- ・宿泊産業の生産性は、コロナ禍で大きく低下したが、近年上昇傾向にある。
- ・2023年度の宿泊業の労働生産性上昇率は全産業と比較して最も高い(前年度比+12.0%)。インバウンドの増加などによる大幅な需要回復が労働生産性の上昇につながったと分析されているが、生産性上昇幅に比べ賃金変化幅が小さいとの指摘もある。



(資料) 日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

※以降の両統計等を用いた分析は、2024年8月下旬～9月上旬に発表されたデータを利用している。散布図では、鉱業（労働生産性上昇率-5.6%/現金給与総額指数変化率-8.2%）が枠外になっている。

(出所：日本生産性本部「日本の労働生産性の動向2024」)

2. 地域観光産業の構造の「見える化」

(1) 宿泊事業者の商流構造①

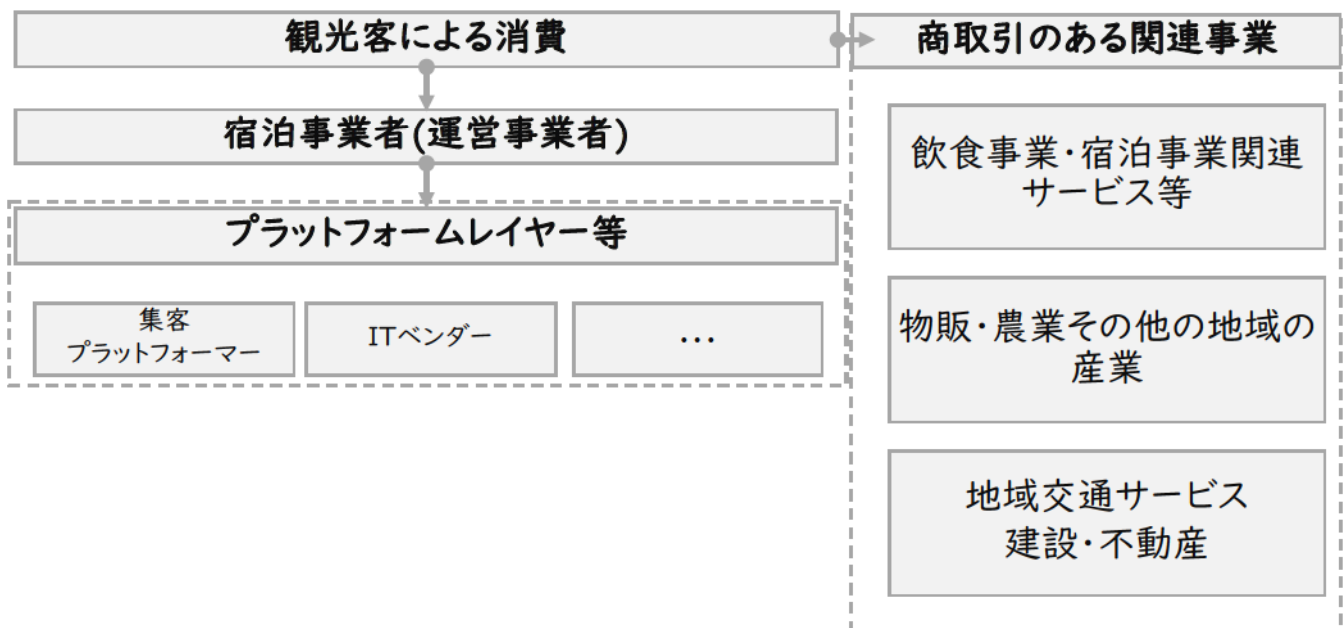
～地域観光産業の構造における宿泊事業者と地域の関連事業との関係性の概要～

宿泊産業は、地域内の他産業との商取引も多く、裾野が広い産業であり、地域の持続的発展を支える重要な産業である。

「観光地域経済調査」（観光庁、2013年）によると、宿泊業の調達先の51.7%（※）が「同一市区町村内」で、その割合は他の観光関連産業よりも高く、地域経済への波及効果大きい。（他の主な業種の「市区町村内」の比率は、飲食業が39.2%、旅客輸送業が33.0%、小売業が14.8%）

（※全調達コストにおける同一市区町村内での調達コスト）

【地域観光産業の構造】

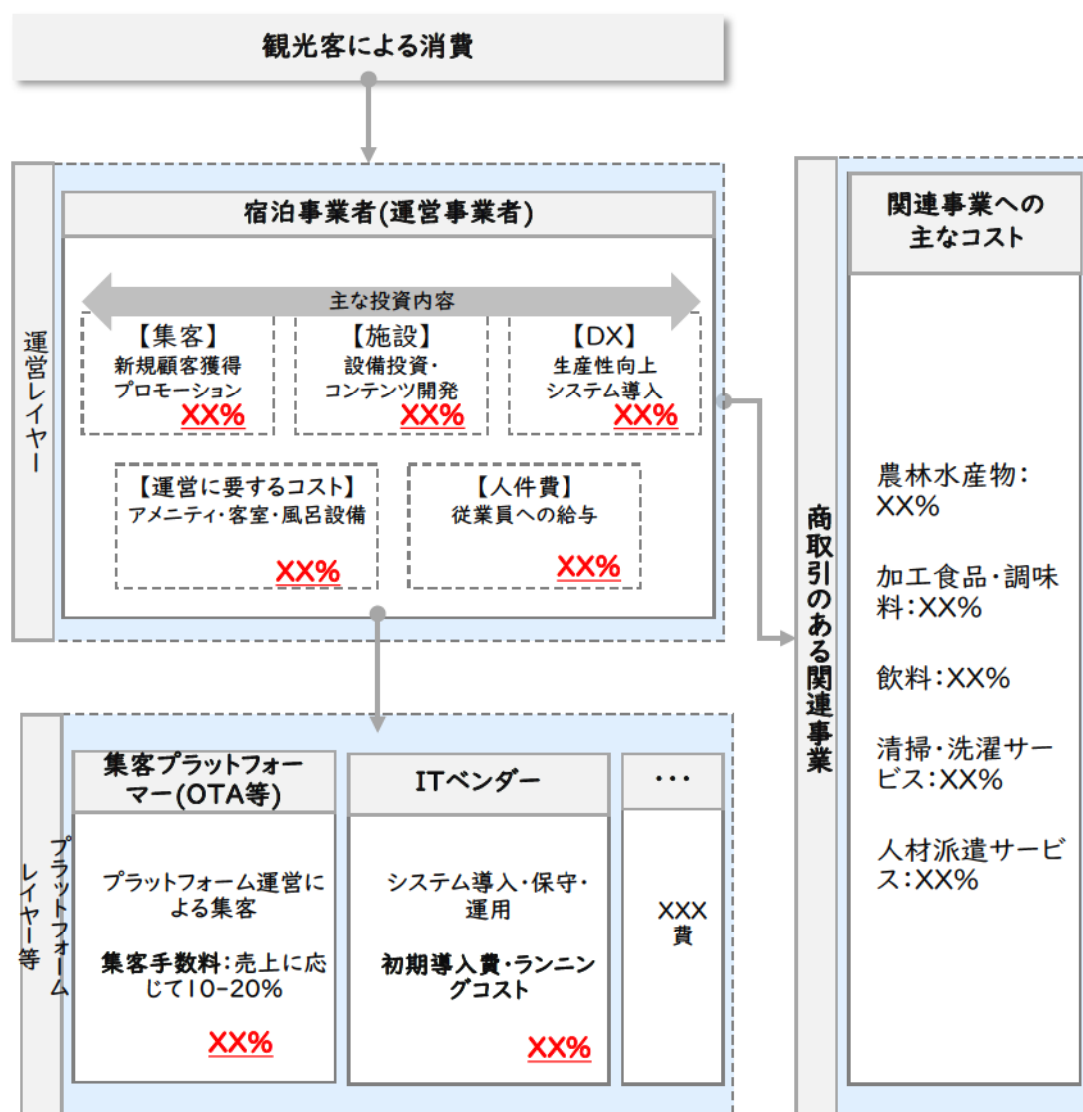


(1) 宿泊事業者の商流構造②

宿泊事業者の付加価値の分布状況や流出状況の内訳・詳細

- ・ヒアリングを実施し、事業者の全体商流（以下図の各項目の具体的な数字）を確認した。
- ・関連事業への主なコストは、各事業者において明確であった主な項目を例示。（すべてを網羅するものではないことに留意。）

運営事業者の全体商流（表中（％）は売上に占める割合）



(1) 宿泊事業者の商流構造③

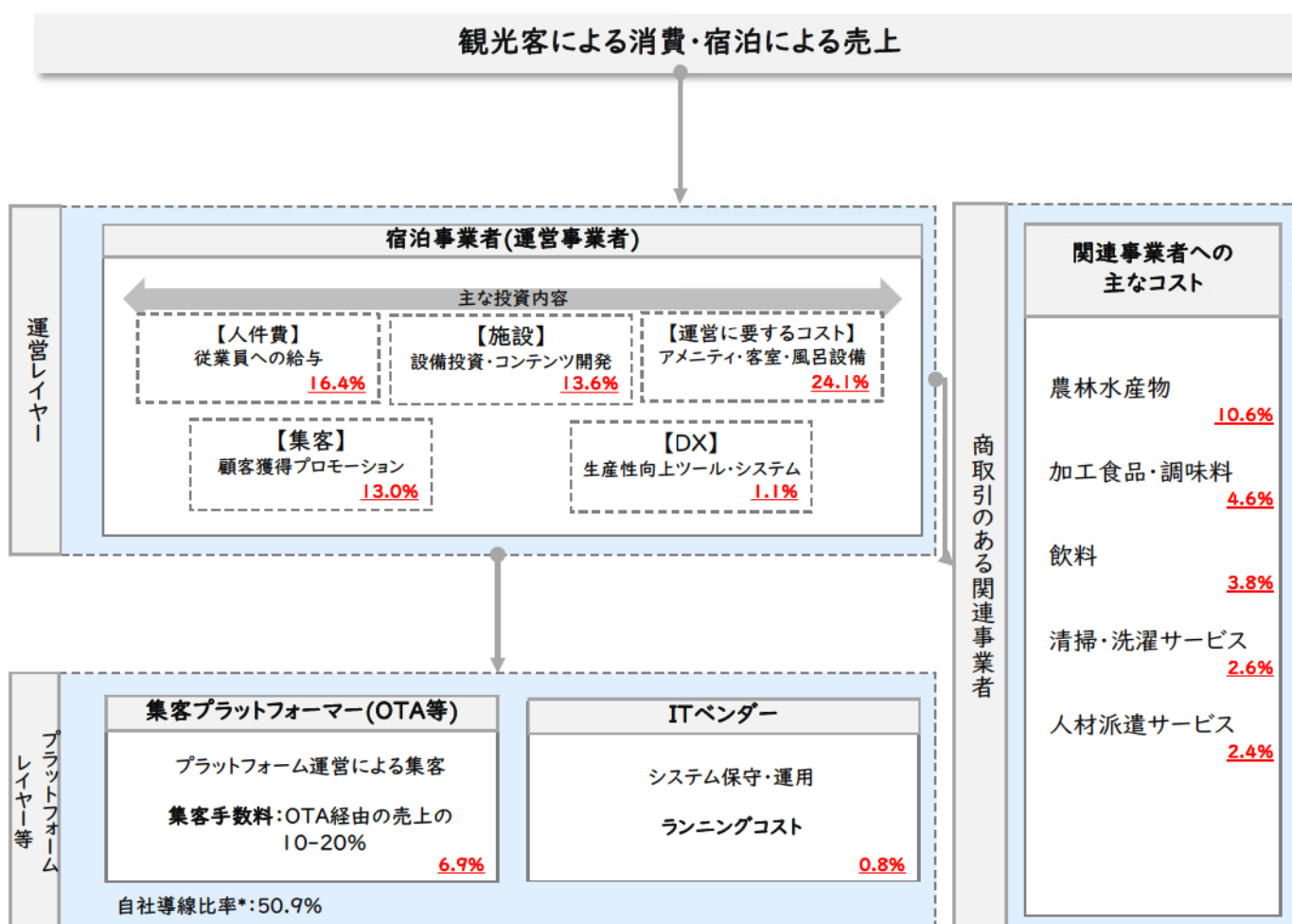
宿泊事業者の付加価値の分布状況や流出状況の内訳・詳細(実例)

Aホテル

売上の約24%が地元地域へ裨益している。

自社HPからの流入が大きく、OTA手数料は売上比:6.9%。

Aホテルの全体商流



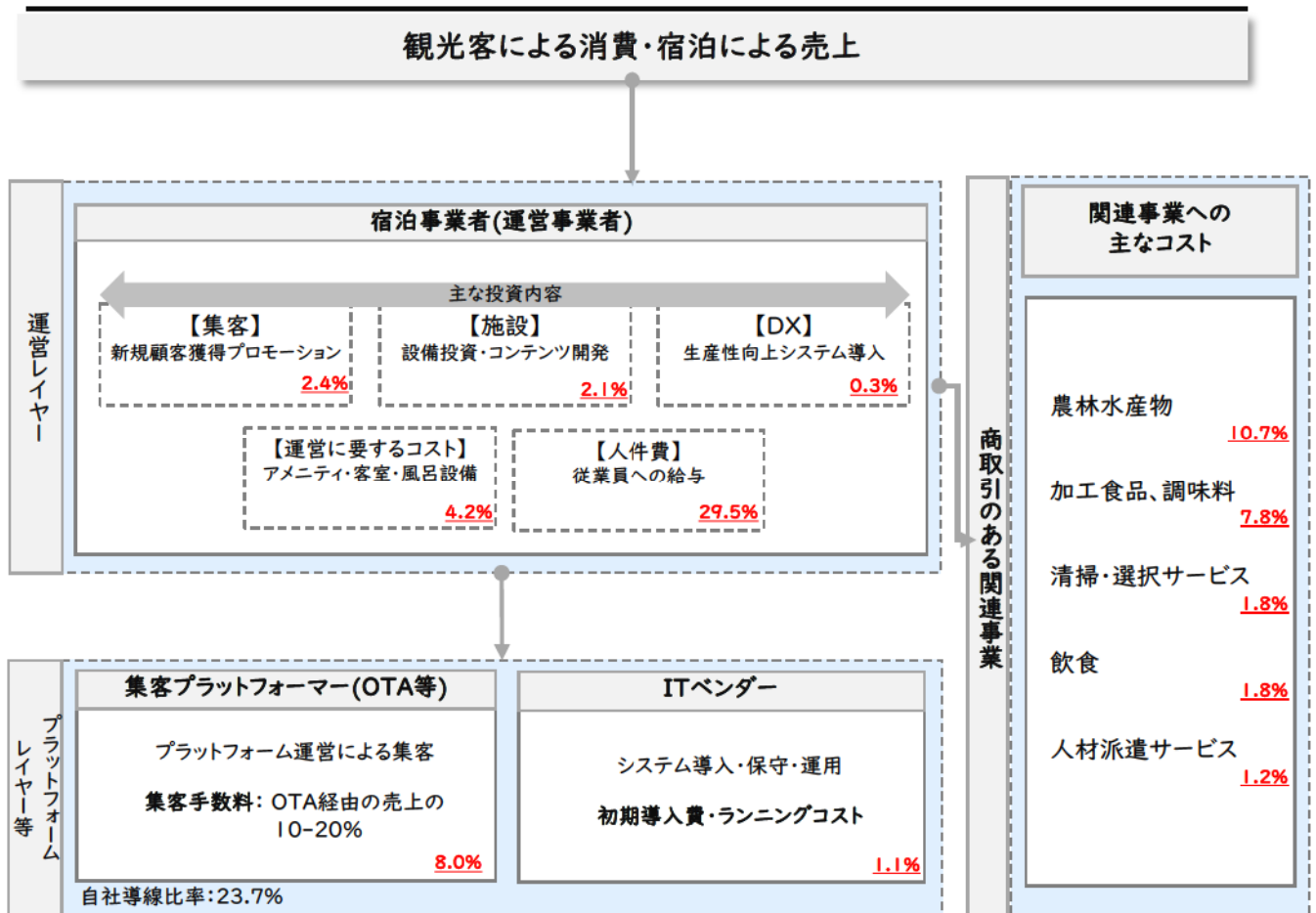
*自社導線比率:自社HPやTELなど自社で保有する(手数料がかからない)予約経路の比率

Bホテル

売上の約23%以上が地元地域へ裨益している。

主な予約方法はOTA経由と施設へ直接の電話となっている。OTA手数料は売上比:8%。

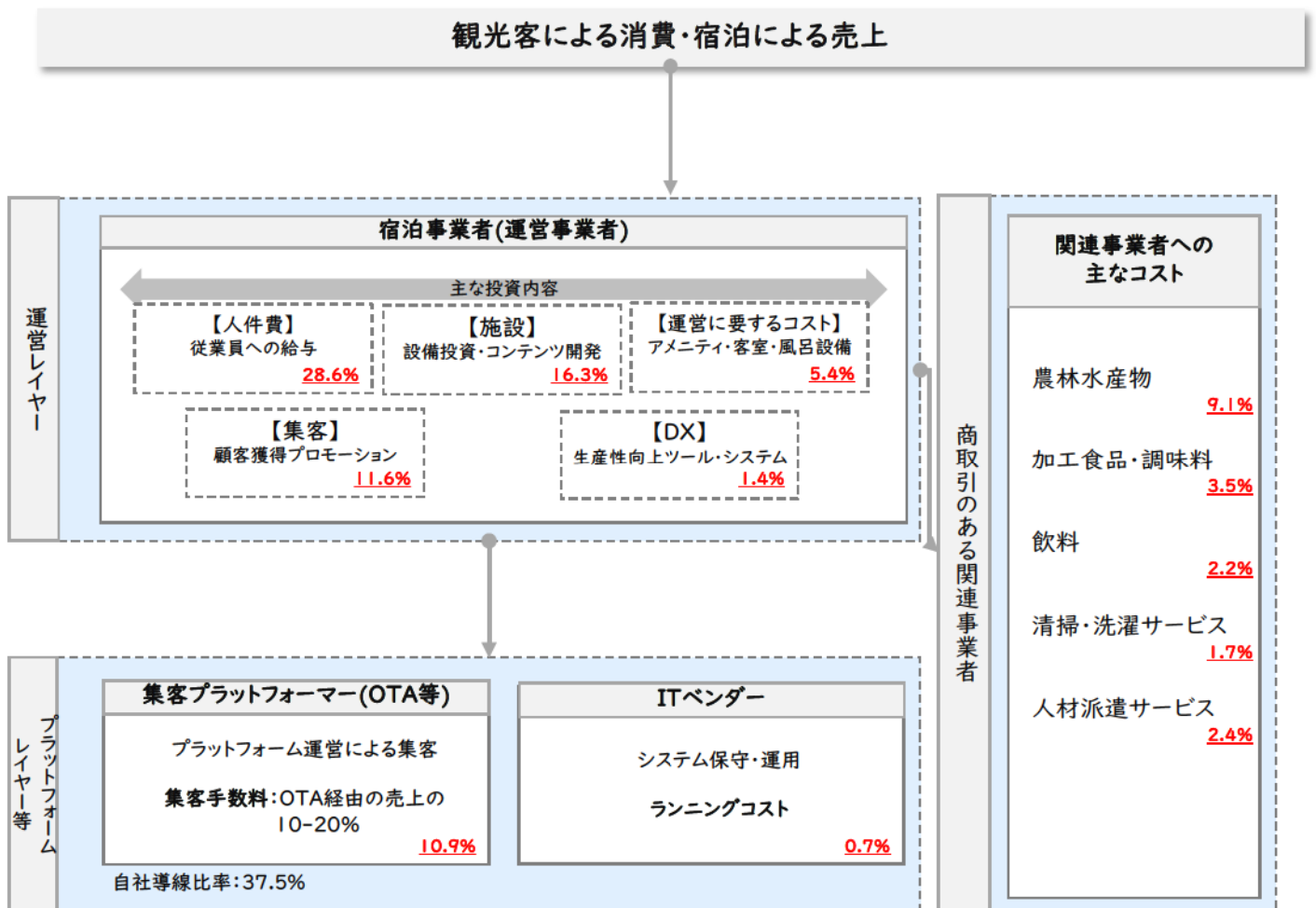
Bホテルの全体商流



Cホテル

売上の約19%が地元地域へ裨益している。
OTA手数料は売上比:10.9%。

Cホテルの全体商流



(2) 宿泊事業者の生産性向上に向けた取組の実態

国内事業者にヒアリング調査を行ったところ、宿泊事業者の生産性向上に関する取組の実態は以下の通り。

- 各帳簿は整備されているが、時価会計でのB/S作成が行われておらず経営状況が正確に把握できていない。また、時価会計でのB/Sに基づく投資計画の策定・振り返りが行われていない。
- 労働関係法規の遵守にとどまり、従業員のエンゲージメント向上に向けた取り組みは不十分。システム導入は進みつつあるが、複数部門・分野横断的な業務改革は十分に実施できていない。
- 顧客のターゲットセグメントが明確でない。コンテンツ開発、プロモーション等の顧客価値向上に一部取り組んでいるが、「点」の取り組みになっている。

①施設への投資に関する取組の実態

- ・ B/S・P/L等の帳票は作成しているが、月次決算の遅延が常態化しており経営状態が把握できていない。
- ・ 投資計画が策定されていない、もしくは、結果の振り返りを十分実施していない。
- ・ B/Sを時価会計で計上しておらず、資産の現在価値に基づいた投資計画の作成・投資実行ができていない。
- ・ 建築基準法、消防法などの法改正に伴う突発的な改修義務が、運営継続（費用面、経営判断等）に大きな負担となっている。

②業務改革及び人的資本の蓄積に関する取組の実態

- ・ IonI等を通じた経営側と従業員との定期的な対話が行われていない。
- ・ 経営側は、従業員の意向を反映した業務改革を遂行出来ていない。
- ・ 労務管理制度は導入しているが、評価制度設計については未実施でエンゲージメント向上に向けた取り組みは不十分。
- ・ PMS・サイトコントローラー等基本的なシステムは導入しているが、複数部門・分野横断的なDX化は未実施。
- ・ 従業員を人件費の視点で見えており、従業員ごとの業務レベルに基づいたシフト管理ができていない。
- ・ 原価管理や発注業務が属人的で、在庫過多や原価率のブレが頻繁に発生している。

③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上に関する取組の実態

- ・ ターゲットセグメントが多く施設で未設定。
- ・ ターゲットセグメントが明確でないため、セグメント毎のコンテンツ開発等も未実施で、顧客に向き合ったコンテンツ開発やプライシング、プロモーションが継続的に実施できていない。
- ・ リピート率を高めるための常連顧客管理が十分実施できていない。
- ・ リピート率、客室平均単価(ADR)、客室稼働率(OCC)、販売可能な客室一室当たりの収益(RevPAR)等の指標を把握できていない。

3. 国内調査からの示唆

・ 生産性に関する取組度合いは事業者によって異なるが、施設への投資や業務改革及び人的資本の蓄積に関しては最低限度の取り組みにとどまっている。

・ 顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上については未実施の事業者が多く、生産性向上に向けた具体的な取り組みの見える化が求められる。

IV. 宿泊産業の生産性に関する海外調査（調査2）

1. 宿泊産業の生産性に関する諸外国の状況及び取組 （1）宿泊産業が抱える課題

労働者の確保・定着化：

- 観光産業が長年直面してきた課題であるが、コロナ禍以降、柔軟な働き方への需要がさらに高まったことで、労働者を呼び戻すことがより困難になっている。OECDの調査によると、宿泊・飲食サービス産業の2023年の求人率は、2019年と比較して上昇しており、全産業平均と比べても高い。従業員の確保・定着化をはかるためには、賃金水準や労働環境の改善が必要。
- 特に熟練労働者の不足は世界的な問題であり、高齢者や移民の活用や、デジタル化の推進が鍵。

デジタル化の推進：

- デジタル化の推進は不可避であるが、財源や人材不足によりデジタル技術の導入に後れを取る中小事業者が多く、適切な支援が必要。
- デジタル化による生産性向上も必要だが、観光サービスは人間主体でホスピタリティが重視されることから、そのバランスを取ることも重要な課題。

公平な競争環境の整備（OTAやAirbnbとの関係）：

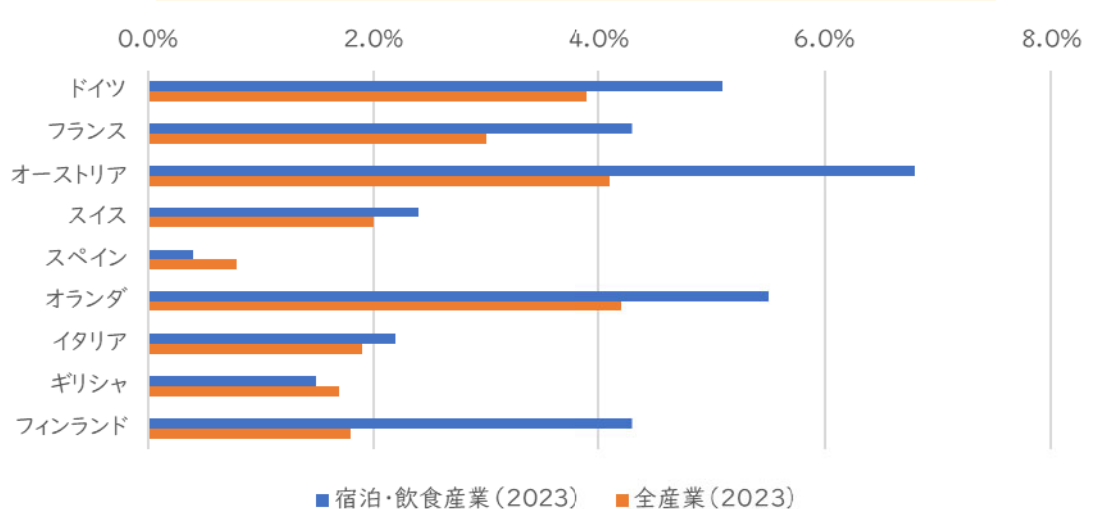
- 中小規模の宿泊事業者にとって、OTAの利用は不可避。販売チャネルの多様化、認知度上昇による集客上のメリットと、手数料による収益減を比較考慮して、どの程度活用するかについて慎重に検討することが大切。
- OTAの価格支配力の拡大は、世界の宿泊産業において大きな課題。スペインやフランスでは、ホテル業界団体がOTAによるホテルの自律的な価格設定への干渉や利益率低下を競争当局に訴える事例も生じ、フランスでは、宿泊施設がOTAより安価な料金を提示することを可能とする法規制が整備された。

環境負荷の低減：

- 環境負荷の低減のため、資源の効率的な利用や廃棄物処理、環境負荷低減に向けた取組や新たな基準の策定が求められる。

（OECDやUN Tourismへのインタビュー調査、OECD Tourism Trend and Policies, 2024等を基に記載）

宿泊・飲食サービス業と全産業の求人率の比較



（出所：OECD Tourism Trend and Policies, 2024より運輸総研にて作成）

(2) 世界における観光政策の潮流

- 多くの国々が、パンデミック後に観光戦略を更新・策定しており、観光が地域社会や環境に与える影響をマネジメントすること等、経済面だけでなく、社会文化、環境面を包含したより広範囲な目標となっている。(OECD Tourism Trend and Policies, 2024)
- UN Tourismが実施した各国へのアンケートでは、79%の国が「持続可能な観光の促進」のための具体的な行動計画を含めており、特に新興国(85%)での割合が高い。(UN Tourism (2019), Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies)
- 人手不足の中、限られた人的リソースで経営を行うにあたり、生産性向上は重要な課題。一方、労働集約的産業である宿泊業では、ホスピタリティが重視されることから、デジタル化や省人化、効率化に対応しつつも、サービスの質は維持・向上する必要がある。また、持続可能性の観点から、適正な労働環境の整備にも十分配慮する必要がある。(OECD 観光セクション課長へのインタビュー調査)
- 観光客の近年の行動変容としては、名所旧跡等の観光スポットへの訪問から、個人の価値観や志向が反映されたテーマ性の高い目的型の旅行の増加、地域の生活エリアでの交流やふれあいへのニーズが増加しており、地域ならではの体験が志向されている。また、コロナ禍後、特に富裕層や若い世代においてサステナブルな旅行への関心が高まっている。

【持続可能な観光について】



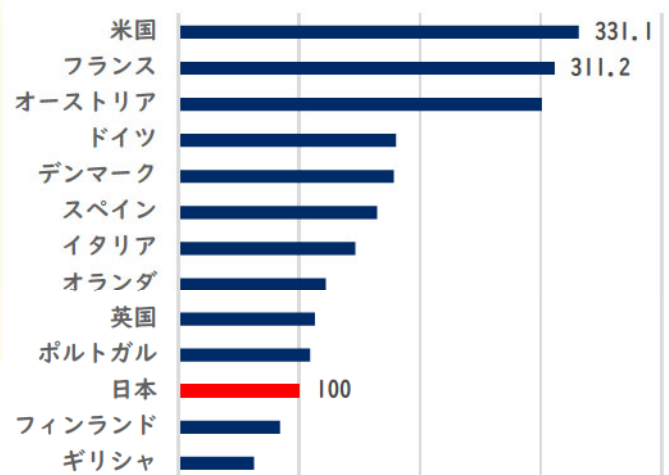
(注) UN Tourismによる「持続可能な観光」の定義:

「訪問客、産業、環境、受入れ地域の需要に適合しつつ、現在と未来の経済、社会、環境への影響に十分配慮した観光」

(3) 宿泊・飲食産業の労働生産性について

- 日本生産性本部の調査によると、2020年時点において、日本の宿泊・飲食産業の労働生産性は、主要国より低く、日本を100とすると米国、フランスは約3倍。
- その要因として、既往研究における生産性に関する推計ではサービスの質が十分に反映されていないこと、2000年代において日本では資本装備が他国と比較すると遅れたこと等が挙げられている。

主要国の労働生産性水準(宿泊・飲食産業)(2020年)



(出所) 公益財団法人日本生産性本部生産性レポート「産業別労働生産性水準の国際比較2024」(2024年12月)

(注) 計測にあたっては、日本は産業別名目及び実質付加価値額、就業者数、労働時間については内閣府2022年度国民経済計算の値を使用。

欧州各国の労働生産性の計測にあたっては、EUKLEMSA&INTANProd-Release2023を利用。各国のNational Accountデータにある、名目・実質付加価値額、付加価値デフレーター、就業者数×労働時間データを使用。

(4) 宿泊産業に関する各国の政策及びDMO等の取組①

- 外国人観光客数・観光収入が多く、観光産業の生産性が高いとされているアメリカ、フランス、タイにおける取組を調査。
- 各国ともに、観光産業の位置づけや発展の経緯は異なるが、政策の重点は、レジリエンスの強化、収益性の向上、持続可能な観光の推進。課題としては、労働者不足、サービスの質向上、新たな経済主体（AirbnbやOTA）等の普及に対する公正な競争環境の整備等が挙げられた。
- 生産性向上に向けた取組としては、デジタル化の推進支援、従業員・経営者向けの研修のほか、管理会計制度の普及促進（アメリカ）、宿泊施設の公的格付制度（フランス、タイ）の整備。
- 生産性向上も重要だがサービスの質向上や労働環境の改善にも十分配慮すること、生産性向上のためには地域全体の観光価値を高めることが最終的には重要との意見が多くみられた。

	アメリカ	フランス	タイ
基本情報	観光GDP比率 2.9% 国際観光収入 1933億米ドル 外国人旅行者数 7926万人 (2019年時点)	観光GDP比率 3.9% 国際観光収入 638億米ドル 外国人旅行者数 8932万人 (2019年時点)	観光GDP比率 7.4% 国際観光収入 605億米ドル 外国人旅行者数 3992万人 (2019年時点)
観光産業の位置づけ	• 1800年代半ばから国立公園の開発に伴い、ホテルが建設され、観光産業が拡大 • 観光産業による国際収支は長年黒字。一方、観光産業の重要性が認識され、地域活性化の手段として評価されつつも、連邦政府としての包括的な観光政策は十分に整備されてこず、州政府や民間主導の取り組みが中心 • コロナ禍には甚大な支援を目的として連邦政府による補助措置がなされた	• 19世紀中葉から一部富裕層に浸透し始めたバカンスの習慣が、その後中間階層に広がり、1936年の有給休暇の制度化により民主化。これに伴い、政府は宿泊施設や移動手段の整備等を実施し、国内の観光産業が発達 • 近年、フランス経済における国際観光の重要性が認識され、政府は、競争力強化等を目的として2010年前後に観光関係機関の機構改革を実施 • 観光産業は人々のWell-beingへも、経済へも寄与するものとして、コロナ禍においても政府による支援措置がなされた	• 1960年に、タイ国政府観光局が首相府直轄の独立行政機関として設立 • 1970年代以降、外資主導経済発展政策及び多国籍企業による投資などを通じて、観光産業が成長。1977年以降の経済社会開発5ヵ年計画では観光政策強化が掲げられ、世界銀行等の支援も受けて拡大。農業から工業、サービス業中心の産業構成への移行に伴い、観光業の重要性が向上 • 製造業がGDPの約3割を占めるが、観光産業は主要な外貨獲得源として重視されている。近年は内需の拡大に伴う均衡のとれた観光地域開発も志向

(注) 日本の基礎情報は以下の通り

観光GDP比率 2.0%(2019年)、国際観光収入 461億米ドル(2019年)、外国人旅行者数 3188万人(2019年) 出典:令和3年観光白書

(観光GDP率データの出所:タイ:UN Tourism、米:令和5年観光白書 | 国際観光収入及び外国人旅行者数、仏:フランス国立統計経済研究所)

(4) 宿泊産業に関する各国の政策及びDMO等の取組②

	アメリカ	フランス	タイ
観光政策の重点	<u>2022 National Travel and Tourism Strategy</u> (1) 旅行先として米国をアピール(2027年までに年間外国人旅行者9000人を目標) (2) 米国渡航・国内移動の円滑化 (3) 多様で包括的かつアクセスしやすい観光 (4) レジリエントかつ持続可能な観光の推進 (5) 多様な労働力を惹きつけ、維持する 各地域においてDMO等が観光戦略を策定。地域コミュニティとの連携、地域文化の保持・活用等が盛り込まれている	<u>Destination France (2021年11月)</u> (1) 観光業のレジリエンス強化、観光サービスの質向上 (2) 観光業の人材獲得と再活性化 (3) 観光資源の強化 (4) 観光セクターの変革(デジタル化の推進等)	<u>第3次国家観光開発計画(2023—2027)</u> (1) Resilient Tourism (2) Quality Tourism (3) Tourism Experience (4) Sustainable Tourism の4つの戦略のもと、<u>持続可能で高い付加価値の観光・観光産業への再構築</u>を掲げる 観光客数に重点を置いた戦略から、観光収入やSDGsを重視し、<u>より高い付加価値な観光</u>を志向
宿泊産業の課題	・労働者不足 ・中小規模事業者の支援 ・地域間格差の是正	・収益性の向上 ・労働者の確保 ・AirbnbやOTAの普及への対応、公正な競争環境の維持	・コロナ後、滞在日数が短くなり、一人当たり観光消費が少なくなる傾向のため、観光収入向上が課題 ・スキルが必要な職種における労働者不足 ※なお、宿泊業の賃金水準は他産業と比べて高い ・3つ星以下のホテルでの競争の激化 ・AirbnbやOTAの普及への対応、公正な競争環境の維持
宿泊産業の生産性向上に関する取組	・NY観光協会が策定した米国ホテル統一会計基準(USALI)の普及 ・訪問者管理のための地域・事業者のテクノロジーへのアクセス支援 ・高賃金で質の高い仕事を創出・維持し、スキルを向上させるための労働力開発・起業家精神向上を支援 ・中小規模事業者に対して、持続可能な観光ビジネスに対する資金を支援 ・旅行者があまり訪れていない地域での、地域社会による観光開発の支援	・AirbnbやOTAへの法規制の整備 ・宿泊施設の格付け基準、ラベリング制度の刷新(サービスの質向上、環境配慮、従業員への配慮、地域連携等の項目を重視) ・スタートアップ企業の支援 ・観光に関するリアルタイム分析ができるデータの整備	・観光収入向上のため、MICEの推進、国内観光地の開発・交通インフラアクセスの改善等を検討 ・余剰人員を抱えず、少ない労働力で運営できるよう、デジタルの活用等を模索 ・マルチタスクの推進 ・タイ政府による観光基準や、タイ環境省によるグリーンホテル認証等を制定。基準には、地域、社会、環境や従業員の福利厚生等に関する項目等が含まれる ・従業員のスキルの向上に資する研修の実施(ガイド、ハウスキーピング、ホスピタリティ、語学等)、デジタル化やマーケティング支援等の取り組みを実施。ホテル協会はマネジメント層向けの営業、マーケティング、利益管理等の研修を実施

(4) 宿泊産業に関する各国の政策及びDMO等の取組③

国内外のDMO、観光協会にインタビューを行い、生産性向上に関する認識や取組を調査した。
インタビュー対象は以下のとおり。

- ・日本：京都市観光協会、沖縄コンベンションビューロ
- ・アメリカ：ハワイ観光協会、ニューヨーク観光局
- ・フランス：アンジェ観光協会

課題認識：

- ・ コロナ禍を経て、人手不足はさらに深刻化しており、外国人労働者や移民の活用が重要な鍵。
- ・ 観光客が求めるホスピタリティのレベルが上がっており、地域ならではの魅力の提供、顧客満足度の向上が必要。
- ・ アメリカやフランスでは、生産性の向上とともにサービスの質、労働条件の適正化にも十分配慮すること、地域全体の観光価値を高めることが重要との指摘が多かった。

生産性向上に向けた取組：

- ・ 共通して、観光客の動向などのマーケティング情報を分析し、事業者を提供することで事業者の取組を支援。また、観光産業従事者向けの研修や顧客満足度調査を定期的の実施している。
- ・ 日本（京都、沖縄）では、宿泊事業者に向けた専門家派遣やDX化の支援などの取り組みが行われている。
- ・ フランスでは、宿泊施設や観光関連施設に対する公的格付・ラベリング制度が導入。定期的な審査があり、観光客への宿泊施設に関する正確な情報提供やサービスの可視化、宿泊・観光施設のサービスの質向上に寄与。

地域との連携の重要性：

- ・ 宿泊事業者も含めた地域の観光関係者、地域コミュニティで連携し、地域の文化資源の保護・活用、地域ならではの観光体験・商品の開発、閑散期対策のイベントや見本市を実施。
- ・ 宿泊施設は観光客と地域との重要な窓口になることから、宿泊産業従業員向けに地域の観光情報や文化・歴史に関する研修を充実。

(4) 宿泊産業に関する各国の政策及びDMO等の取組④

＜ 国内外の観光協会・DMOへインタビュー調査を行い、生産性向上に関する取組内容を整理 ＞

	日本 (京都市観光協会)	日本 (沖縄コンベンションビューロー)	アメリカ (ハワイ観光協会)	アメリカ (ニューヨーク市観光局)	フランス (アンジエ観光協会、Destination Angers)
課題認識	・宿泊・観光業の賃金水準は他産業と比較すると低い。 ・従業員不足は業界の大きな問題となっている。外国人対応ができる人材の需要が増えているが、人材は不足している。	・コロナ禍後、人材が戻ってこず、需要増であるものの稼働調整を強いられている。外国人人材の活用も課題。 ・物価高、エネルギー高騰、賃上げに対応するため価格を上げる試みも行ったが、新規ホテル進出により競争が激化しており値上げも厳しい状況。 ・県民所得の向上は最重要事項であり、生産性向上は非常に重要。 ・沖縄県は全産業的に生産性が低いといわれるが、宿泊産業については低い。	・人手不足はコロナ以降も重要な課題であり、労働力開発のために教育界とも連携した労働力委員会 (Workforce Committee) を開催している。 ・宿泊産業の賃金水準が他産業と比べて低いということはない。	・人手不足は世界的な課題。 ・観光産業は、移民が米国で生活できるようになるための機会を与える産業という位置づけもある。	・コロナ禍を経て労働環境に対する考え方が変化。労働環境が不規則で賃金水準も他産業と比べて高くはない宿泊産業においては、人材確保、雇用の定着が課題。
生産性に関する認識	・観光戦略において、生産性向上について言及。		・労働生産性に特化した項目は観光戦略にはない。 ・ハワイ観光戦略 (2020-2025) においては、①自然資源、②ハワイ文化、③コミュニティ、④ブランド・マーケティングが柱。 ・顧客満足度が高くないため、価格に見合った質の向上が必要。 観光客の数は適切なものとし、消費額が大きい客層をターゲットとし、高付加価値化を進めていきたい。	・生産性を追求しすぎるとサービスの質が低下することが懸念される ・観光客に来てもらうには、宿泊産業自体の魅力を高めたり生産性を上げるだけでは不十分、地域全体の魅力を高める必要がある。 ・オーセンティックな体験がより重視されるようになっており、住民の参画・理解を得て観光開発をすることが重要。	・生産性向上というよりは、地域に対する経済波及効果の向上、収益性の向上を重視。 ・顧客サービスの質の向上や従業員の労働条件の改善も重要。 ・生産性を追求しすぎると、労働者の雇用の安定性が阻害される可能性がある。
生産性・収益性向上に関する取組	・歴史、接遇、語学、伝統文化の基礎知識、クレーム対応等について旅館組合に希望を聞いて研修を実施。外国人の雇用調査員を宿泊施設に派遣して改善提案を行うようなプログラム等も開始。 ・市内ホテルの客室稼働率を公表している。平均客室単価、Rev PARを事業者が把握できるようにしている。	・観光産業における中小事業者の経営課題に対応するための専門家派遣や、IT活用への支援措置を実施。 ・観光客の人流データ等を地域毎に詳細に分析し、事業者へ提供。 ・宿泊産業の生産性向上に向けた実証実験施設を開設し、DX化を推進。宿泊施設における生産性・快適性向上、従業員の待遇改善、ビッグデータを活用した消費機会拡大等の可能性を模索。	・ハワイ先住民の文化とコミュニティの独自性は、他地域との差別化という点で非常に重要であり、宿泊産業も含め、観光従事者や若者に対してハワイ文化に関する教育に力を入れている。 ・訪問者への満足度調査を行い、事業者の経営判断に資する情報を提供している。	・地域の観光関係者間のネットワークを強化したり、ビジネスがうまくいくよう、季節性の軽減に向けたイベント企画等を行っている。 ・宿泊産業向けの経営に関する研修等は行っていない。	・宿泊事業者と月1回の定例会議を実施し、課題や要望を把握。 ・宿泊施設の従業員向けに地域の観光・文化・歴史等を学べる研修の実施。 ・政府が実施するラベリングを観光協会が取得。ラベリングの審査においてはサービスの質の確保に関する項目 (顧客満足度調査、苦情処理のモニタリング等) 等が含まれる。
地域との連携など	・外国人観光客が多いと客単価は高くなる傾向にあるが、既存の常連日本人顧客とのバランスをどう取るかが課題となっている。 ・サステイナビリティに対する意識は外国人や若者で高まっており、サステイナビリティを売りにしたホテル等も開業している。	・地域での協業・共同化による生産性向上など、高付加価値化に向けた取り組みを行うことが重要である。	・住民満足度調査が低下傾向であったので、観光地域管理に力を入れている。 ・観光業がもたらす経済的利益として、総消費額、雇用創出数や税収等を示している。	・観光産業がなければ住民の家計負担が増えることについて見える化し、住民の観光への理解を増進している。	・チェーンホテルと地域の個性豊かなホテルの2極化が進む。ホスピタリティのレベルは上がってきており、サービスの多様化、顧客満足度を高めることが重要視されており、地域ならではの魅力を求める顧客も増加。

2. フランス調査

(1) 観光・宿泊産業の概要及び課題

① 観光産業の位置付け

- ・ 19世紀中葉から一部富裕層に浸透し始めたバカンスの習慣が、その後中間階層に拡がり、1936年の有給休暇の制度化により民主化。これに伴い、政府は宿泊施設や移動手段の整備等を実施し、国内の観光産業が発達。
- ・ 近年、フランス経済における国際観光の重要性が認識され、他国の観光地に対する競争力の強化等を目的とし、政府は2010年前後に観光関係機関の機構改革を実施。
- ・ 観光産業は人々のWell-being（経験、出会い、共有の創出）へも、経済へも寄与するものとして、コロナ禍においても政府による支援措置がなされた。
- ・ 観光業の付加価値額がGDPに占める割合は3.6%（2022年）であり、コロナ前の2019年の水準（3.6%）に戻りつつある。
- ・ 一方、労働時間の不規則性や低賃金などを背景に、コロナ以前から慢性的に人手不足の状況。

② 観光産業の課題

- ・ 観光客数は世界首位であるが、観光収入は世界4位（2023年時点）であり、収益性の向上が課題。
- ・ 人材の確保、雇用の定着化。
- ・ デジタル化対応の促進。
- ・ 持続可能な観光の推進、観光地域経営（オーバーツーリズムへの対応等）。
- ・ 公正な競争条件の確保（AirbnbやOTAとの関係）。

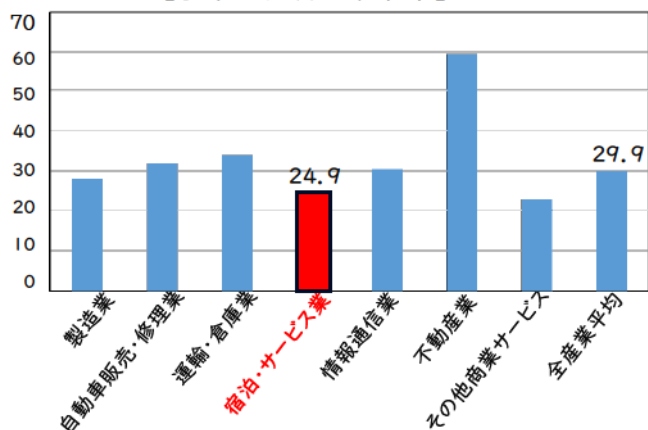
③ 宿泊産業の状況

- ・ 観光産業全体の付加価値額のうち、約4割は宿泊産業が占める（日本は2割）。宿泊産業の付加価値額は2019年より上昇。
- ・ 宿泊・飲食サービスの利益率は、他産業と比較すると低い。
- ・ 製造業等と比較すると、賃金水準は低い。労働者不足等の背景から、コロナ禍後、労使交渉により、宿泊産業の基本給は16%増加。（出所：フランス経済・デジタル財務・産業・デジタル主権省（以下、経済省）からのヒアリングに基づく）

【観光産業における総付加価値額及び割合】

活動	付加価値額 (10億€)	総計に占める割合(%)
宿泊施設	34.9	42.5
レストラン・カフェ	7.1	8.6
旅客航空輸送	3.8	4.6
旅客の陸上・河川・海上輸送	3.0	3.7
旅客鉄道輸送	6.5	7.9
輸送機器のレンタル	3.5	4.3
旅行代理店・その他予約サービス	2.3	2.8
文化活動	4.9	6.0
スポーツ・レジャー活動	6.3	7.7
その他活動	9.8	11.9
総計	82.1	100

【産業別粗利益率(%)】



（出所：フランス国立統計経済研究所）

④ フランスにおける生産性の考え方

- ・ 生産性を高めるために、人件費の削減や自動化を進めると、サービスの質が下がってしまうことから、生産性については主要課題とはなっておらず、生産性に関するデータも収集していない。(経済省、フランス政府観光開発機構)
- ・ 収益性は重視しており、販売可能な客室1室あたりの収益(RevPAR)に関するデータは収集。(経済省、フランス観光開発機構)
- ・ 今後、収益性を左右する重要な要素としては、ESG(Environment, Social, Governance (環境、労働環境改善、社会参加・交流)が鍵となると指摘。(観光関連団体連合)
- ・ 売上全体に占める支出の割合を重視。人件費を削るという視点は排除。生産性も大事であるが、お客様に満足を得てもらうことが大切。人手不足の中、労働環境改善は不可欠。(宿泊施設事業者)

(2) 収益性向上に向けた取組

① 法規制の整備

- ・ Airbnbの普及は、宿泊市場のみならず、不動産価格の上昇や住宅供給の減少など、不動産市場にも影響を与えている。
- ・ オンライントラベルエージェント(OTA)の普及と影響力の拡大に伴い、OTA主導の価格設定が行われ、宿泊施設は自主的な価格設定が困難に。



法 規 制	概 要
価格拘束条項(パリティ条項)の解除(2015年マクロン法)	・ 2015年に制定 ・ OTAが宿泊施設に対して最安値保障(パリティ条項)を要求することを禁止し、自由競争を促進
Digital Market Act (DMA法)	・ 2022年7月に欧州議会で採択 ・ 大手テクノロジー企業が市場支配力を乱用するのを防ぐことが主な目的 ・ 他社サービスを不当に排除・制限する行為を禁止 ・ ユーザーが他のサービスに容易に移行できるよう義務付け、透明性を確保
Airbnbへの規制強化	2024年11月に制定 ・ 家具付き観光宿泊施設の賃貸は市役所への申告が必須(違反時は罰金) ・ 個人住居の賃貸は年間90日を上限(違反時は罰金) ・ 新規の季節賃貸物件はエネルギー性能診断が必要で、基準未達の場合は貸出不可

軽減税率の適用:

- ・ TVA(付加価値税)は通常20%のところ、宿泊産業は10%

※軽減税率は、他産業(旅客運送、廃棄物処理、ケータリング等)にも適用

②データ整備、デジタル化の推進

【フランス観光観測】

- フランス観光開発機構により、民間企業や自治体の戦略策定・投資の際に役に立つ“生きた”情報を提供すべく、持続可能な観光への移行、企業の競争力強化を目的として、データベース「フランス観光観測 (France Tourisme Observation)」の整備が進む。リアルタイム形式で地域毎の比較ができるデータを提供予定。完成次第、データは有料にて関係者に公開される予定。

【整備予定の項目】

観光客数等
・国内、海外観光客数、国籍、最終出発地等

観光消費関連
・国内、海外観光客の消費動向

宿泊施設関連 (ホテル、キャンプ場、家具付き賃貸施設)
・占有率、RevPAR、宿泊日数

観光施設関連
・収支、入場者数

グリーンツーリズム関連
・観光地における水、エネルギー消費量等

環境リスクマップ
・地球温暖化、火災、海岸線の後退、洪水等

観光客意識調査
居住者意識調査

(出所) フランス観光開発機関 (Atout France) からのヒアリング調査に基づく。

フランス観光開発機構ウェブサイト: France Tourisme Observation: <https://www.france-tourisme-observation.fr/projects>

【デジタル化等に関するその他の取組】

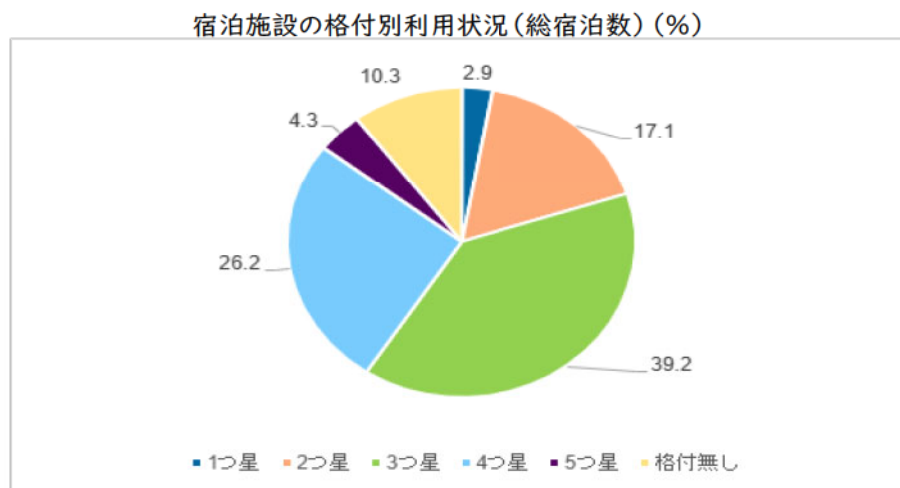
- 中小企業のデジタル化支援と融資**
中小企業が自らデジタル化の現状診断を行い、政府系金融機関からの融資申請につなげる制度を導入。申込数は約1万件で、総額5億ユーロ (約8000億円) の融資が実施された。
- スタートアップ企業の支援 (la French Tourisme Tech) の実施**
公募で選定したスタートアップ企業に資金調達や技術支援を提供。大企業との連携を促進し、脱炭素化を目指す取り組み」を推進。(<https://www.entreprises.gouv.fr/priorites-et-actions/proximite-et-territoires/renforcer-le-secteur-du-tourisme/france-tourisme-tech>)
- テーマ別支援プロジェクト**
2022~2025年に13のテーマで200プロジェクトを選定し、総額1300万€ (約20億円) を支援。事業者はオンラインで診断を行い、改善策を策定。テーマは、デジタル技術、水管理、遺産管理、ビジネス観光部門の開発等。
- テーマ別の専門家ガイダンス・専門家検索システムの提供**
「経営」「人材管理」「売上向上」「リスク管理」などのテーマ別に、専門家による詳細なオンラインガイダンスを提供。また、専門家や助成金・支援プログラムを簡単に検索できるシステムも運用。(<https://www.francenum.gouv.fr/>)

(出所: フランス経済省及びフランス観光開発機関からのヒアリングに基づく)

③公的格付・ラベリング制度

【格付制度】

- ・ フランス観光開発機構は、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に、宿泊施設（ホテル、キャンプ場、家具付き賃貸住宅、キャンピングカー）の格付基準を設定。
- ・ 格付制度は1970年代に始まり、2009年に審査基準が見直され、制度設計が強化。2022年にはオリンピック開催に向け制度改正が行われ、地域製品の活用、環境配慮、アクセシビリティを推進するため、これらに関する基準が追加。フランス政府はこの格付制度を海外にも技術供与している。
- ・ 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。認証の基準項目は200以上に渡り、ホテルの設備、提供サービス等に関するものが中心。等級は5年間有効。
- ・ フランスの宿泊施設の約9割が格付けを取得。格付を取得すると、付加価値税額を優遇することで、格付け取得を促進している。



（出所：フランス国立統計経済研究所）

フランスにおけるホテルの格付け



（出所：東京大学公共政策大学院におけるフランス政府観光開発機構在日代表マゼンク氏の講義資料より抜粋）

【ラベリング制度】

- ・ 宿泊施設（ホテル、キャンプ場、家具付き賃貸住宅等）、観光・レジャー施設、レストラン施設のみならず、観光関連施設、観光案内所などを対象に実施。格付と同様、観光客への正確な情報提供、及び観光関連施設の観光サービス全体の質を高めることが目的。
- ・ 審査項目は「サービスの質向上」、「環境配慮」、「従業員への配慮」、「地域振興」等の項目が設けられ、総項目は300に及ぶ。格付は施設の物理的条件が中心であるが、審査においてはサービスの質に重きが置かれている。審査を通ると、“Destination d’Excellence”というラベルを付与され、各施設は看板を掲げることが出来る。審査は2年に1度、覆面及び実地調査により実施される。
- ・ ラベリング制度の詳細は観光関連省庁、自治体連合等で構成される委員会において定められ、フランス政府観光開発機構が事務局を務め、ラベルの付与・評価は、フランス観光開発機構によって認可された評価機関が実施。
- ・ バリアフリー法が2005年に制定された後、アクセシブルツーリズムに関する認証制度も別途制定。



【ラベリング付与にあたっての審査項目】

【サービスの質の向上】

- ・ プロモーションとコミュニケーション
- ・ アクセシビリティ
- ・ 顧客満足度のモニタリング
- ・ 苦情処理のモニタリング
- ・ 客室、レストランの設備・サービス
- ・ 地域の観光関連情報の提供
- ・ スタッフからの改善提案の考慮

【地域振興】

- ・ 地域の観光情報の提供
- ・ 地域振興の取組
- ・ 地域の事業者からの調達
- ・ 地産地消の促進

【環境配慮】

- ・ 環境に優しい交通手段に関する情報提供
- ・ 廃棄物の削減、分別、リサイクル
- ・ エネルギー消費管理
- ・ デジタル技術の活用
- ・ プラスチック製品の削減
- ・ 周辺地域の生態系の保護

【従業員への配慮】

- ・ 福利厚生、休暇、昇進制度等の整備
- ・ 従業員と経営者との対話
- ・ 従業員に対するアンケート調査の実施
- ・ 研修制度、季節労働者のための宿泊施設の有無

（出所：フランス経済省ウェブサイト：<https://www.atout-france.fr/fr/procedure-de-labellisation>）

(3) 人材育成・確保に関する取組

【政府（経済省）の取組】

- ・ 観光産業の様々な仕事内容・魅力の説明・広報を行うWEBサイトの構築、TVやSNSでのスポットコマースの実施（2022年9月から2023年12月まで）。
- ・ ツーリズムジョブウィークの開催。若年層や求職者を対象に、観光産業の具体的な仕事や研修制度の認知度向上が目的。2024年には2,300以上のイベントを各地で開催（2020年より毎年冬に実施）。
- ・ 季節労働者確保に向けた計画策定（職探し・応募方法や住居確保を支援するプラットフォームの構築等）（2023年5月）。
（出所：フランス経産省からのヒアリング調査に基づく）

【業界団体の取組】

- ・ 被雇用者向けに、UMIH Formationという団体が研修を実施。年間 5,000 件以上のトレーニングコースが提供され、年間3万人の研修生が研修を受講。研修費用は、法人税の一部から充当。
- ・ 経営者に向けた研修としては、マネジメント面での知見をより充実すべく、所管官庁からの事業許可の際の要件としてマネジメント研修が課せられるよう、フランス観光関係者連盟（観光関連企業の雇用者が加入する組合）より政府に要請中。
- ・ 他産業に比べ、個人の努力次第で業界内での社会的地位を向上させることが出来ることを若年層にPR。
- ・ 外国人のビザ取得手続きの簡素化について政府に陳情。
（出所：フランス観光関係団体連合（Confédération des acteurs du tourisme）からのヒアリング調査に基づく）

（参考）UMIH Formation ウェブサイト<https://www.umihformation.fr/toutes-nos-formations>

【大学の取組】

- ・ 政府の観光戦略Destination Franceの下、観光学部を有する大学間のネットワークを構築。観光学部を有する5つの大学が加入し、①観光教育の見える化（観光学部は様々な学部にあたがっているの、どこで何を学べるかについて分かりやすく可視化）、②大学でのインターンシップ機会の創出、③生涯学習コースの造成、④卒業生がスタートアップを創業する際の支援等の取組を実施。
- ・ 近年は、環境教育の影響で、持続可能な観光や環境配慮に対する学生の関心は高まっている。
- ・ 既に観光産業で活躍している人材向けの研修等（持続可能な観光がテーマ）を実施するほか、地域観光協会と連携したセミナー等を開催。
（出所：アンジェ大学観光学部からのヒアリング調査に基づく）

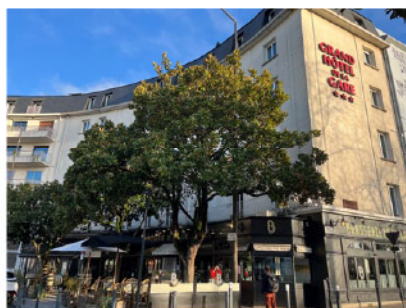
(4) 宿泊事業者の生産性向上に向けた取組と商流

以下、4施設にヒアリングを実施し、取組や経営指標について確認を行った。

施設名	Novotel	Grand Hôtel de la Gare	Hotel Les 3 Lieux	Le Château des Forges
立地	駅前	駅前	TGV駅より タクシーで15分程度 (住宅地)	TGV駅より タクシーで20分程度 (郊外)
星の格付	★★★★	★★★	★★★	★★
従業員数	HI 24名 LOW 18名	9名	12名	HI 11名 LOW 9名
部屋数	86部屋	51部屋	28部屋	14部屋
客室平均単価	126ユーロ	96ユーロ	110ユーロ	—
客室稼働率	69.16%	平日 73% 休日 37%	49%	HI 80% LOW 60-70%
年間客数	29,799人	11,356人	10,015人	7,800人
RevPAR	87ユーロ	55ユーロ	65ユーロ	—
営業形態	フランチャイズ方式 土地建物オーナー所有	リース方式 建物賃貸 (営業権取得)	リース方式 建物賃貸 (営業権取得)	所有直営方式 土地建物オーナー所有



Novotel



Grand Hôtel de la Gare



Hotel Les 3 Lieux



Le Château des Forges

商流の把握のため得られた結果は以下の通り。(割合で示す)

施設名	Novotel	Grand Hôtel de la Gare	Hotel Les 3 Lieux	Le Château des Forges
人件費	25.3%	25.0%	31.0%	—
施設費	3.0%	10.0%	—	—
運営費	1.5%	僅か	僅か	—
集客費	0.9%	7.0%	HPとInstagramのみ	—
DX関連費	実施していない	実施していない	実施していない	—
自社動線比率	75%	40%	60%	50%
OTA手数料	OTA手数料：13%	OTA手数料：7%	OTA手数料：8%、15%	OTA手数料：15%、17%
地域への裨益	朝食等の材料費 22.0%	リネン・食料品、インフラ等 14.1%	リネン・食料品、インフラ等 50.0%	—

※Le Château des Forgesは金額非公開を条件にアボを受け入れていただいたため受領データなし。

※Novotel、Grand Hôtel de la Gareは売上に対する割合。Hotel Les 3 Lieuxはコストに対する割合。

【考察】

人件費

- ・売り上げに対して、2施設は約25%（フランスの宿泊施設では4つ星で28%程度、日本の宿泊施設では29%程度が相場）。

施設費

- ・メンテナンスに要する費用については、売上に対しては、僅か。
- ※客室の回収など大規模投資は、毎年実施するものではないので、除外した割合。

運営費

- ・サステナビリティの観点からアメニティなどはほぼ用意されていない。この点、日本では、多くの宿泊施設でアメニティが用意されている。
- ・フランスでは、環境面に配慮していることが施設の評価につながる等、フランスと日本とでは、宿泊施設に対するニーズや評価の観点が異なる。

集客費

- ・チェーン営業であるNovotelは、プロモーションを一括してアコグループで行っている。そのため、ロイヤリティの費用のみ計上。
- ・その他ホテルも、HPやInstagramを活用したプロモーションのため、経費は僅か。国内事例では1割程度費用を計上しているため、日本の方が集客にかかる費用を要している。アンジェの地域においてはデスティネーションアンジェとの連携もあるため、費用が抑えられていると推察される。

DX関連費

- ・予約システムなど基本的なデジタル化は対応していたが、チェックインカウンターの無人化やロボットによる配膳等に取り組むホテルはなく、DX関連への投資は僅か。

OTA関連数値

- ・チェーン営業であるNovotelは、メンバーシップ制度を取り入れているため、自社が多い。
- ・その他ホテルは、概ね、自社導線比率は、5割程度であった。

地域への裨益

- ・チェーン営業であるNovotelは、一部の食品以外の備品・設備等の買い付けはグループのプラットフォームで購入しているため、地域への裨益は、地場で経営しているホテルよりも少ない。一方、土地建物を所有しているため、固定資産税、法人税を支払うことで、地域へ還元している（金額不明）。
- ・レストランを有しているチェーン以外のホテルでは、チェーンホテルと比較して地域への裨益が大きいと推察される。

【 参考データ①： フランス宿泊事業者の経営指標の数値 】

(出所:フランス宿泊事業者の経営実態調査(L' Industrie Hôtelière Française en 2024 KPMG) P95,96,99,106)

○ 調査対象のホテル:フランスの3,126ホテル(フランスの総施設数の24.6%、総客室数の42.8%にあたる)

平均客室稼働率(2023年)		平均客室単価(2023年)	
5つ星スーパーリア	62.3%	5つ星スーパーリア	543.4€
5つ星スタンダード	62.7%	5つ星スタンダード	339.7€
4つ星	67.2%	4つ星	145.0€
3つ星	66.5%	3つ星	95.4€
1・2つ星	64.7%	1・2つ星	61.2€

販売可能な客室1室あたりの収益 (RevPAR) (2023年)		売上高に占める人件費の割合(2023年)		1室あたりの平均従業員数(2023年)※	
5つ星スーパーリア	338.3€	5つ星スーパーリア	36.6%	5つ星スーパーリア	2.40人
5つ星スタンダード	212.8€	5つ星スタンダード	33.6%	5つ星スタンダード	0.80人
4つ星	97.6€	4つ星	28.6%	4つ星	0.30人
3つ星	63.2€	3つ星	25.4%	3つ星	0.67人
1・2つ星	39.6€	1・2つ星	31.0%	1・2つ星	0.11人

【星の数によるホテルの主な違い】

・等級認証基準は最大240項目に及び、面積、備品、提供サービス等に分けられる。

< 1つ星 >客室面積最低9㎡。浴室(シャワーのみ可、以下同)WC共用可。

< 2つ星 >客室面積最低9㎡。共有スペース最低30㎡。最低1日10時間受付可能、外国語対応可能、5階建て以上の建造物にはエレベーター完備。

< 3つ星 >客室面積最低13.5㎡。リモコン付きカラーテレビ、浴室WC付。共有スペース最低30㎡。最低1日12時間受付可能。

< 4つ星 >客室面積最低16㎡。国際放送受信可能テレビ、エアコン、インターネットアクセス、浴室WC付。共有スペース最低70㎡。受付24時間可能、ただし、客室数が30室未満の場合、最低1日12時間。3階建て以上の建造物にはエレベーター完備。

< 5つ星 >客室面積最低24㎡(ダブルベッド)、4つ星同様の設備・備品。共有スペース最低90㎡。受付24時間可能、客室数が30室未満の場合、最低1日12時間。エレベーター完備。

※1室あたりの平均従業員数とは
1室あたりに占める従業員数(すべての従業員、
ただし下請け業務は除く。)の割合

【 参考データ② フランス人の宿泊予約の実態(自社導線比率) 】

JNTO訪日旅行誘致ハンドブック2024年によると、個人手配の旅行のうち、フランス人が外国旅行をする際、宿泊などの関連施設へ直接予約(オンラインとオフライン)をする割合は45.5%。

【 参考データ③： 日本の宿泊事業者の経営指標の数値 】

一般社団法人日本旅館協会が実施した「令和6年度営業状況等統計調査」によると全国の旅館、ホテルの平均値は以下の通り。(回答数:167棟(大規模(客室数100室以上)28棟、中規模76(客室数31~99室)76棟、小規模(客室数30室以下)63棟)(有効回答率8.8%)

平均客室稼働率	平均客室単価	販売可能な客室 1室あたりの収益 (RevPAR)	売上高に占める 人件費の割合	1室あたりの 平均従業員数	自社導線比率
56.9%	59,675円 (372.9€ 160円/€ 換算)	33,975円 (212.3€ 160円/€ 換算)	29.3%	1.04人	27.4%

※1室あたりの平均従業員数とは
1室あたりに占める従業員数(常勤役員、正社員、
パートタイマー、アルバイト、派遣社員)の割合

【 考 察 】

- ・ 仏に比べ、日本の旅館・ホテルは稼働率は低いが、販売可能な客室1室あたりの収益(RevPAR)では仏の5つ星(スタンダード)の施設の平均値と同等の水準を達成できている。
- ・ 売上高に占める人件費の割合については、仏の4つ星施設の平均値と同レベルにある。
- ・ 日本の自社導線比率は、フランスに比べて、20%程度低い。日本において、自社導線比率を向上させることで、更なる収益性の確保が期待できる。

取り組み内容などヒアリングにより得られた結果は以下の通り。

【ヒアリング結果】

施設への投資に関する取組

○収益性を重視した経営

- ・「RevPAR」や「売上」に占める支出割合の指標を重視。
- ・人件費を削るという視点は排除。生産性も大事であるが、お客様に満足を得てもらうことが大切。人手不足の中、労働環境改善は不可欠。
- ・運営している施設規模に応じたサービスの提供、システムの導入が重要。
 - ⇒ホテルの部屋の傷みなどもすぐに改修し良質な部屋を維持することは、集客に寄与。
 - ⇒過大なシステムの導入は無駄な支出につながる。身の丈にあったテクニカルサポートを導入（例：顧客へのメッセージの自動送信システム、OTAに空室情報などの情報を自動に送信するシステム）

【参考】フランチャイズ方式のチェーンホテルでは、経営者独自の会計システムを採用。
地域のホテルでは、経理プラットフォームという会計シートを作成していることが多い。

業務改革及び人的資本の蓄積に関する取組

○従業員のエンゲージメント向上に向けた環境整備

- ・従業員満足度調査を実施しているところはなかったが、従業員の就業環境の整備、従業員に向き合った経営に力を入れている。
- ・特に若い世代ではプライベートライフを重視する傾向にあるため、各人に合わせた柔軟なシフト管理を実施。シフト管理には、長期休暇等にも配慮。
- ・経営者が現場に立って従業員とのコミュニケーションを密にし、感謝の意を示すなど信頼関係を構築することで、職場環境の改善、雇用の定着化を促進。
- ・きめ細かに作業をマニュアル化（内容：一日の作業の一覧作成等）することで、従業員のストレスを低減。

顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上に関する取組

○顧客満足度の重視

- ・顧客のニーズにきめ細やかに配慮する「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。
- ・業務のマニュアル化によるサービスの質向上（内容：電話対応、ホテル周辺のおすすめスポットやお土産、マッサージ、レンタル自転車の情報等など）。
- ・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、改善を図る。
- ・地元食材の活用やスタッフの教育を徹底することで、常にホスピタリティ向上を意識。
- ・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、パーソナルなウェルカムを伝える。

○プライシング

- ・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。

地域連携に関する取組

○地域観光局との連携

- ・閑散期対策のため、デスティネーションアンジェ（地方観光局）と連携して、見本市など集客できるイベントを誘致。大規模会議誘致の際には、観光局がレザベーションセンターを作り、ホテルと顧客をつなぐ。
- ・ホテルだけでなく、ホテル周辺も含めて魅力をPRしていくことが重要。

3. 海外調査からの示唆

- 顧客の満足度を高める取組など顧客価値向上を重視する経営が、結果的に宿泊産業の労働生産性・収益性を高めている。
- 政府関係機関は、公的格付制度や管理会計制度、データ整備支援、公平な競争環境の整備等により、宿泊事業者を支援。

【 宿泊施設の取組 】

～顧客がサービス等に対して感じる価値及び 経営者のプライシング能力の向上に関する取組～

- ・事業者は、顧客の多様なニーズを把握し、口コミ等外部評価も活用することで、サービスの質を向上
- ・外部組織の意見も取り入れながら、需給に応じて、価格を設定

～業務改革及び人的資本の蓄積に関する取組～

- ・人材確保が困難な中、事業者は、柔軟なシフト管理や職場環境の改善、従業員とのコミュニケーションの強化により、エンゲージメント強化に注力

【 宿泊施設の取組 】

～施設への投資に関する取組～

- ・投資に対する収益を適切に見込み、過剰とならないバランスの取れた投資を実現

【 政府などの支援 】

- ・公的格付・ラベリング制度を通じ、サービス品質を可視化することで、宿泊産業のサービスの質の維持・向上を支援
- ・管理会計制度の導入による財務内容の可視化の推進
- ・公平な競争環境の整備のために必要となる法律の策定
- ・付加価値税の軽減税率の適用
- ・DX推進にかかる支援制度により、業務効率化を支援
- ・事業者や従業員向けの研修制度の充実
- ・地域全体の観光価値を高めるべく、地域観光協会やDMOとの連携を強化

V. 宿泊産業の生産性向上に必要な「見える化」の概要（調査3）

宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」の具体内容については、現場での活用の利便の観点から、『宿泊産業の生産性向上のための手引き』として別冊にとりまとめたところ、その概要については、以下のとおり。

I. 「見える化」の概要

(1) 「見える化」に当たっての宿泊産業固有の基本的な考え方

- ・ 宿泊産業等観光産業の生産性向上のためには、施設への投資や業務改革及び人的資本の蓄積が重要であることは当然であるが、他産業との比較において、宿泊産業特有の要素として、雰囲気・ブランド・顧客の知的満足を充足する説明等の「ソフト面の価値」が重要であり、この価値に相応する的確なプライシングが生産性向上の鍵。
- ・ これについては、宿泊・飲食産業の労働生産性が高いフランス等の海外調査においても明らかとなったところである。
- ・ このため、このソフト面での生産性向上に至る要因を明らかにするため、「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の項目が、宿泊産業の生産性向上においては他産業の場合よりも重点項目であることを認識することが必要。
- ・ 「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」は、自らの施設のブランド力（自らの施設及び地域の伝統・文化・歴史・場の雰囲気等も背景とする顧客の知的満足等への訴求力）やサービス力等ソフトの価値の創出及びこのソフトの価値に相応するプライシングを、評価者（コンサルなど）による見極めを踏まえて、適正に判断する経営者のセンス・能力によるものである。そのため、経営者はこのセンス・能力を高めることに努め、不足する場合には、外部力を活用することが重要。

(2) 宿泊産業固有の見える化すべき内容の重点ポイント

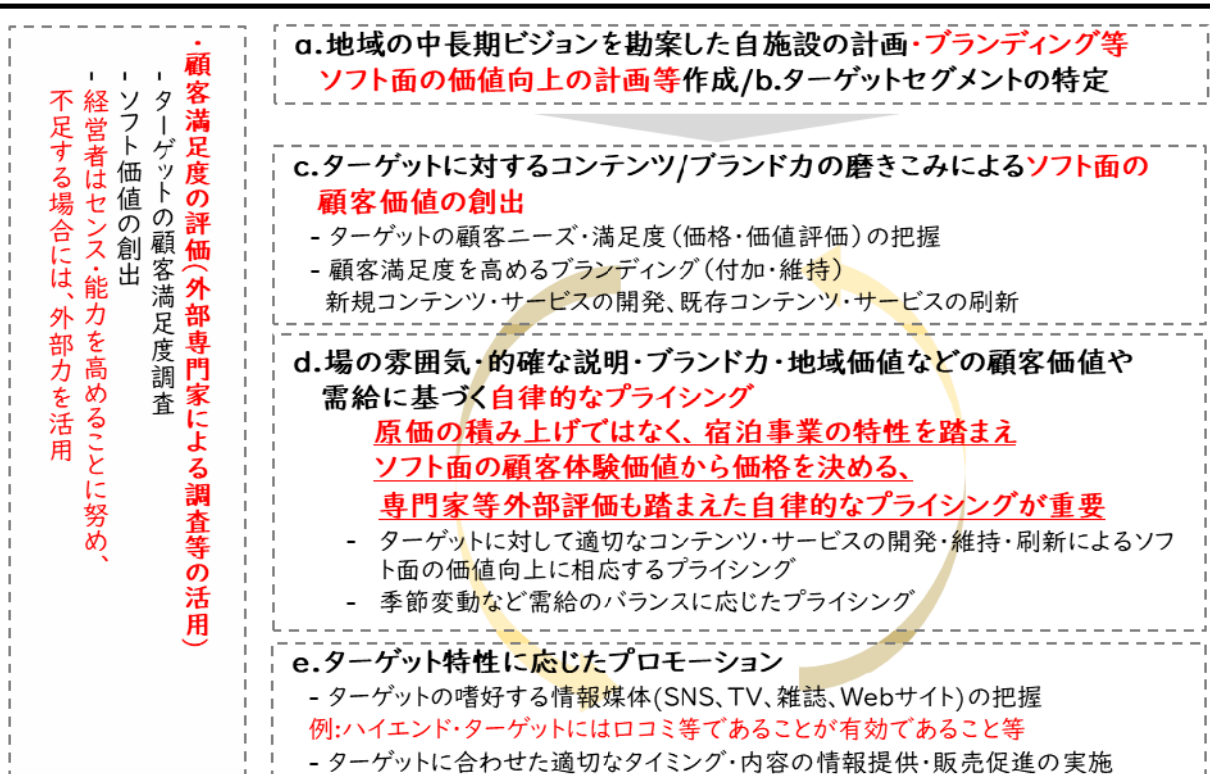
(1)を踏まえて、宿泊産業の生産性向上において、同産業固有の重点項目の「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の取り組むべき事項について、以下を具体化。

- ・ 生産性を向上するための一連の取り組みである「ターゲットとする顧客の特定、顧客に向き合ったコンテンツ開発やプロモーションの実施、プライシングへの反映状況」の見える化。
- ・ 経営者がソフトの価値を適正に判断するための顧客満足度の調査（顧客満足度調査等外部指標含む）を行い、顧客評価のモニタリング状況の見える化。
- ・ これらの一連の取り組みの結果として「リピート率や稼働率・客室単価の管理」や、常連管理を実施することにより、さらにリピート率や自社導線比率が向上していることも見える化。

(3)「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の見える化の概要

(1)及び(2)を踏まえ、宿泊産業の生産性向上の見える化の重点項目である「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の見える化の概要は以下のとおり。

取り組むべき事（見える化の内容）



一連の取り組みを実施することで、「リピート率、客室稼働率、平均客室単価」等が向上

常連顧客と向き合った結果

リピート率の更なる向上、自社導線比率(※)向上

※ 自社HPやTELなど自社で保有する(手数料がかからない)予約経路の比率

<見える化すべき事項>

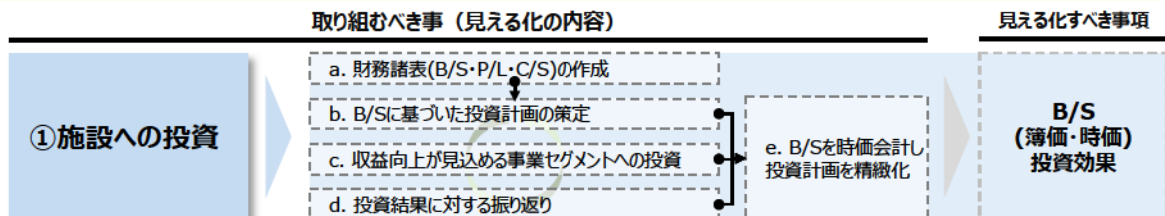
リピート率、稼働率、平均客室単価、RevPAR、自社導線比率

(4)「施設への投資」及び「業務改革及び人的資本の蓄積」の見える化の概要

①「施設への投資」のために取り組むべきことの見える化

施設への投資は、宿泊事業における収益の源泉であり、顧客への価値提供の基盤となるため極めて重要である。これを向上させるには、財務諸表(B/S・P/L・C/S)を作成し経営状況を把握した上で、B/Sに基づく投資計画を策定し、収益向上が期待できる事業セグメントに優先的に投資する必要がある。また、投資後の成果振り返りや資産を時価会計で評価することで計画を精緻化し、正確な投資判断を促進する。

「施設への投資」のために取り組むべきことの見える化の概要は、以下のとおり。



②「業務改革及び人的資本の蓄積」のために取り組むべきことの見える化

宿泊業は労働集約型産業であり、限られた人員で効率的に業務を遂行するため、生産性向上が不可欠である。これを実現するには、業務基盤の整備を土台とし、従業員シフト管理と原価管理を効果的に運用する必要がある。

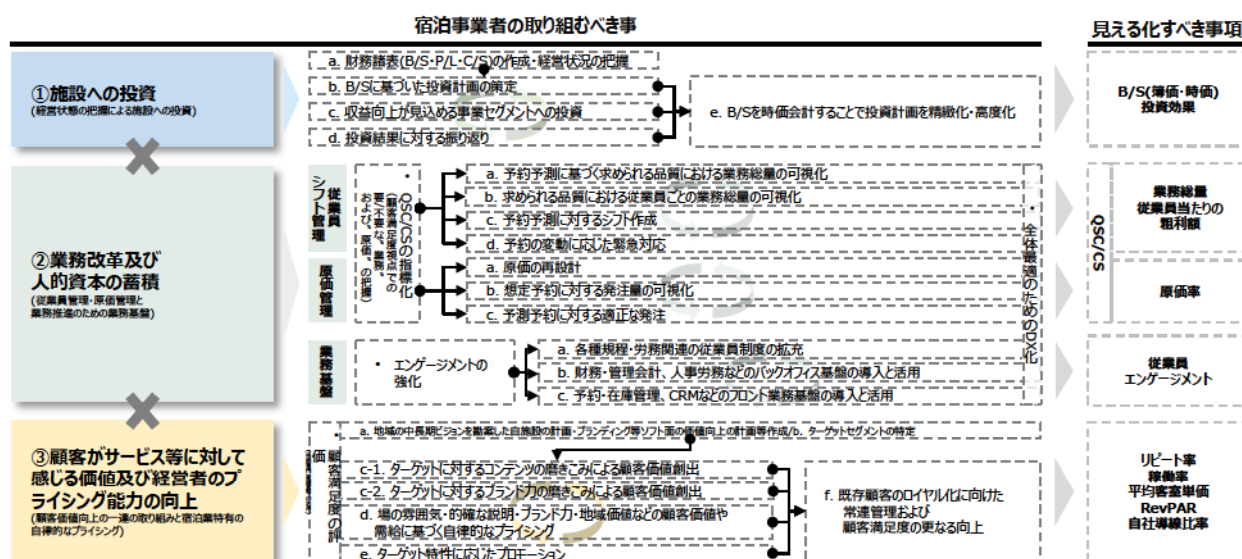
- ・「業務基盤の整備」として、従業員制度を拡充するとともに、財務・管理会計や予約管理、人事労務システムを導入し、業務の可視化と効率化を図ることにより、従業員のエンゲージメントを高め、業務改善を推進できる。
- ・「従業員シフト管理」としては、予測予約に基づく柔軟なシフト作成や直前予約への対応を通じて、業務負担を均等化し、顧客満足度を向上させる。
- ・「原価管理」では、顧客満足度を軸にコスト構造を見直し、不要なコストを削減する。想定予約をもとに適切な発注計画を立てることで、収益性の向上を図ることができる。

「業務改革及び人的資本の蓄積」のために取り組むべきことの見える化の概要は、以下のとおり。

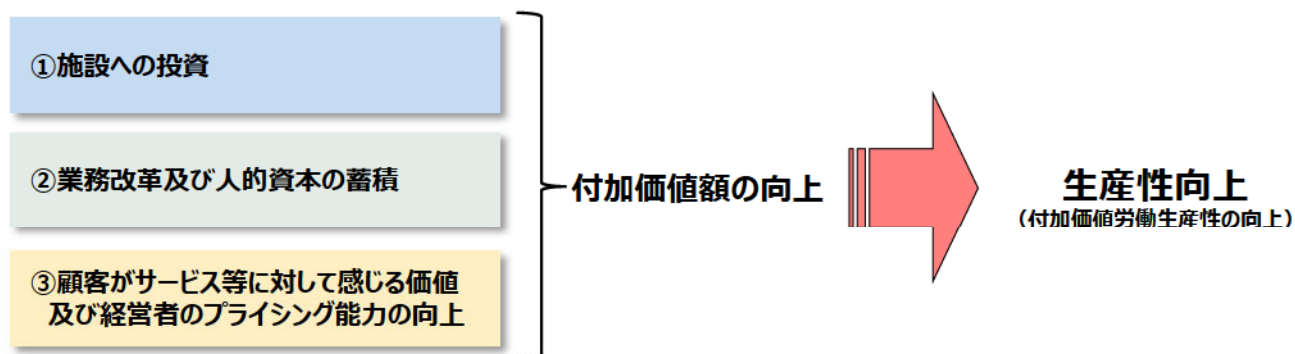


(5)「見える化」の全体像

①施設への投資、②業務改革及び人的資本の蓄積、③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上について、全体像をまとめると以下の通り。



①施設への投資、②業務改革及び人的資本の蓄積、③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上と、生産性向上との関係は以下の通り。



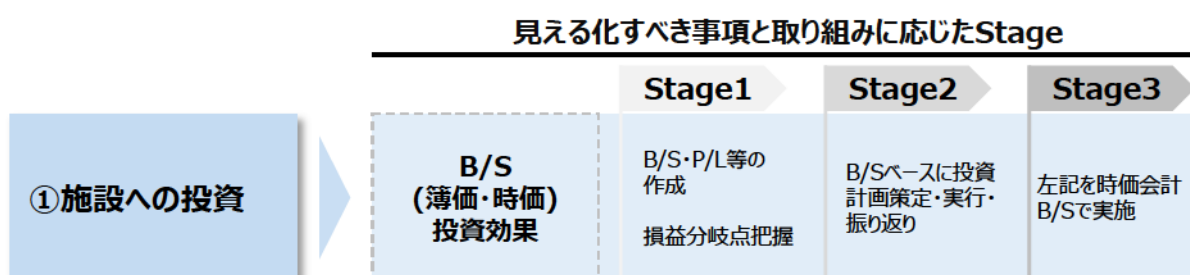
施設への投資、業務改革及び人的資本の蓄積、顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上、に取り組むことで、付加価値額が向上し、結果として付加価値労働生産性が向上する。

(6) 段階に応じた取組状況の見える化(ステージ化)

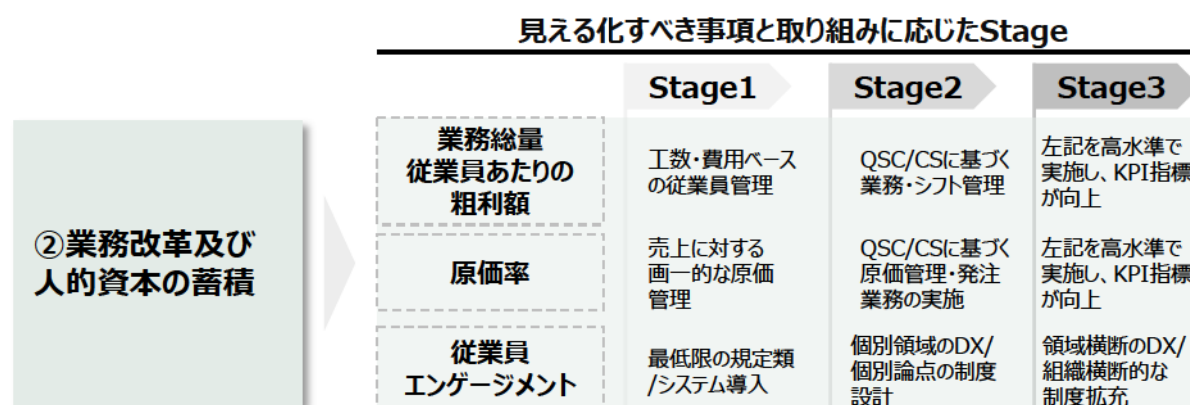
宿泊事業の生産性向上の取り組みは、各宿泊事業者の取り組みの現状及び進捗の差違に的確に対応することが必要である。

このため、生産性向上のために取り組むべき内容の見える化を行うとともに、各宿泊事業者の取り組みの現状・段階に応じた取り組む内容についても、「施設への投資」、「業務改革及び人的資本の蓄積」、「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の各項目について、以下のとおり見える化する。

①「施設への投資」の取り組みのステージに応じた見える化



②「業務改革及び人的資本の蓄積」の取り組みのステージに応じた見える化

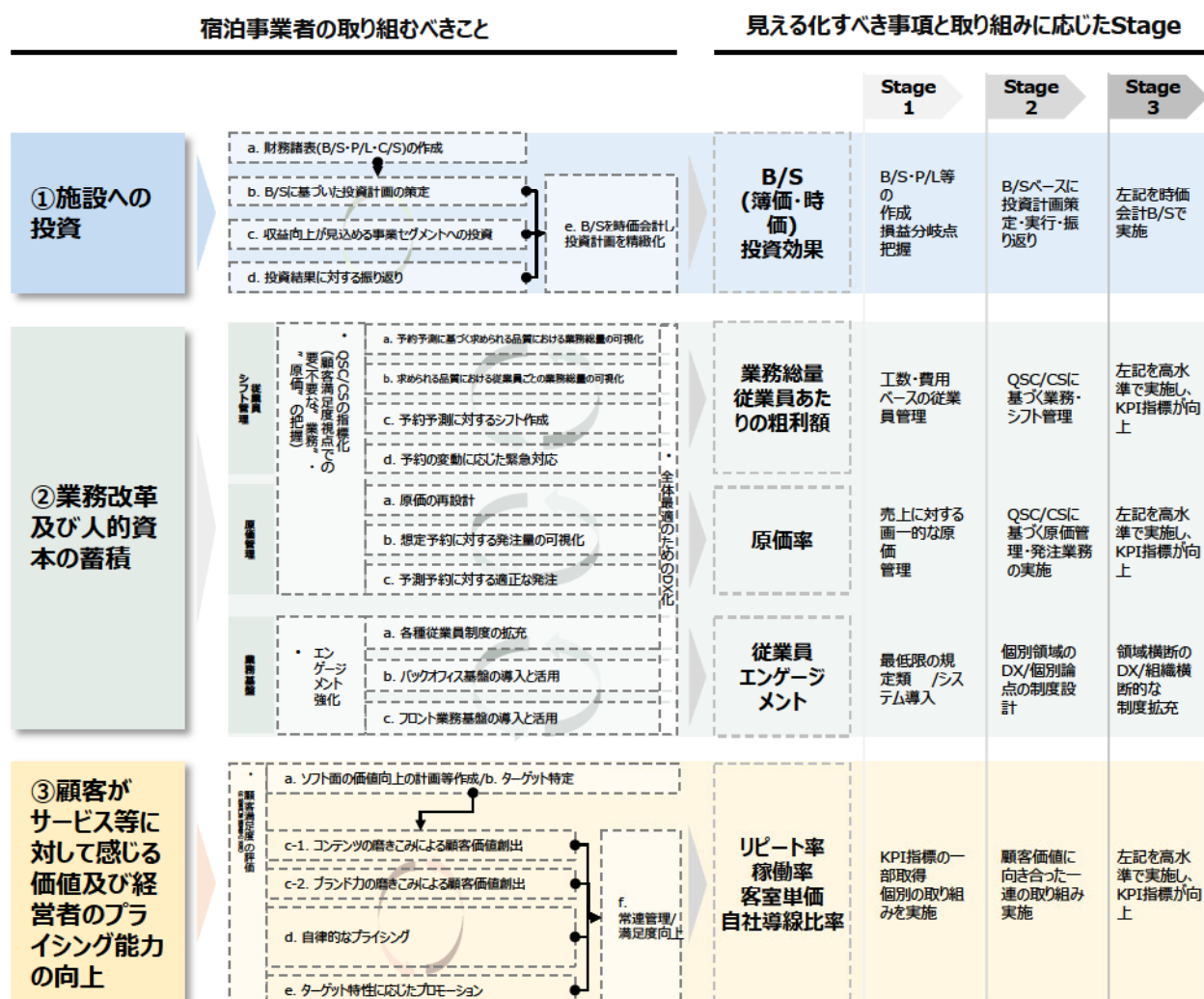


③「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の取り組みのステージに応じた見える化



2. 宿泊事業者の生産性向上に向けたフレームの全体像

- ・ 以上から宿泊産業の生産性向上のための取り組みの見える化の全体像は下図のとおり。
- ・ 宿泊産業の生産性の向上においては、「①施設への投資」、「②業務改革及び人的資本の蓄積」、「③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の3項目が重要な要素。
- ・ これらの項目についての、取り組むべきことの見える化の全体像は以下のとおり。
具体的には、3項目についての取り組むべき事項と、段階に応じた見える化として取り組むべき内容を3段階の各ステージ毎の取り組み内容とその指標について、見える化するものである。



3. 宿泊産業の生産性^(※)向上に向けての留意事項

(※) 本稿における「生産性」は、付加価値労働生産性を意味する。

- (1) 以上の宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」の具体内容などの詳細については、現場での取り組みの際にマニュアル的に活用できるよう、**別冊の『宿泊産業の生産性向上のための手引き』**として整理したものであり、その積極的な活用を期待するところである。
- (2) 宿泊産業の生産性向上のためには、この『宿泊産業の生産性向上のための手引き』に基づく、個別の宿泊事業者の取り組みのみならず、海外調査からもその実行が必要と考えられる『地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言』による地域観光産業に関する産業政策、地域全体での経営戦略的取組、公的格付け制度の導入、管理会計の徹底、DMOの本来機能発揮、DMOとの連携などの取組や、国の支援に当たっての手引きの活用等の要件化などが行われることが必要であり、当該提言の速やかな実行が必要である。
- (3) その他、宿泊施設周辺地域全体の価値を高めるために、宿泊事業に関連する地域の事業者の方々にも、この『手引き』を参考にしていただくことで、自らの事業の生産性の向上、付加価値の向上に貢献することが可能と考えている。

事業革新に関する提言（2023年（令和5年）7月）に基づく
「地域観光産業の重要性の見える化に関する検討委員会」

< 委 員 名 簿 >

（敬称略・50音順）2025年3月現在

委 員	小野 譲司	青山学院大学経営学部マーケティング学科 教授
委 員	河田 敦弥	観光庁 観光戦略課長
委 員	沢登 次彦	株式会社リクルート ジャらんリサーチセンターセンター長
委 員	篠原 康弘	東京大学公共政策大学院 客員教授
委 員	下地 芳郎	一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 会長
委 員	堀江 卓矢	公益社団法人京都市観光協会 企画推進課 DMO企画・マーケティング統括官
委 員	松本 順	株式会社 みちのりホールディングス 代表取締役 グループCEO
委 員	宮川 幸三	立正大学 経済学部 経済学科 教授
委 員	山内 弘隆	武蔵野大学経営学部特任教授、一橋大学名誉教授 一般財団法人運輸総合研究所 研究アドバイザー
委 員	山田 雄一	公益財団法人日本交通公社 理事 観光研究部長 主席研究員
委 員	湯浅 智之	株式会社リヴァンプ 代表取締役社長 執行役員 CEO
委 員	宿利 正史	一般財団法人運輸総合研究所 会長
委員(座長)	屋井 鉄雄	一般財団法人運輸総合研究所 所長 東京科学大学 特命教授
委 員	奥田 哲也	一般財団法人運輸総合研究所 専務理事 ワシントン国際問題研究所長・アセアン・インド地域事務所長
委 員	金山 洋一	一般財団法人 運輸総合研究所 主席研究員 研究統括 富山大学学術研究部都市デザイン学系 特別研究教授
委 員	藤崎 耕一	一般財団法人運輸総合研究所 主席研究員・研究統括
委 員	城福 健陽	元京都府副知事 一般財団法人運輸総合研究所 特任研究員

<一般財団法人 運輸総合研究所>

事務局	鈴木 宏子	研究員
//	古曳 郁美	研究員
//	岡田 良子	研究員
//	高橋 靖史	研究員

作業協力 株式会社リヴァンプ

＜資料リンク＞

とりまとめ ポイント版

[01_point250620.pdf](#)

とりまとめ 簡略版

[02_kanryaku250620.pdf](#)

とりまとめ 【別冊】『宿泊産業の生産性向上についての手引き』

[04_tebiki250620.pdf](#)

とりまとめ 【別冊】『宿泊産業の生産性向上についての手引き』＜補足資料＞

[05_tebikihosoku250620.pdf](#)

一般財団法人運輸総合研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門3丁目18番19号 UD 神谷町ビル

TEL:03-5470-8415 FAX:03-5470-8419

Supported by  日本財団 THE NIPPON
FOUNDATION

運輸総合研究所は、日本財団の助成金を受けて活動しております。