

第 I 部 観光の動向

第 1 章 世界の観光の動向

第 1 節 世界の経済の概況

国際通貨基金（IMF¹）によると、2025 年の世界全体の実質 GDP 成長率は 3.4% 増となった（図表 I - 1）。

図表 I - 1 主要国・地域の実質 GDP 成長率の推移

（単位：％）

	2010年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年	24年	25年
世界全体	5.3	4.1	3.4	3.4	3.6	3.4	3.2	3.8	3.6	3.0	-2.7	6.7	3.8	3.3	3.4	3.4
日本	4.1	-0.2	1.6	2.0	0.9	1.8	0.7	1.6	0.8	-0.3	-4.3	3.6	1.3	0.7	-0.2	1.2
米国	2.7	1.6	2.3	2.1	2.5	2.9	1.8	2.5	3.0	2.6	-2.1	6.2	2.5	2.9	2.8	2.1
EU（欧州連合）	2.0	2.0	-0.7	0.0	1.7	2.5	2.0	3.0	2.3	2.0	-5.5	6.4	3.7	0.6	1.2	1.6
中国	10.6	9.5	7.8	7.8	7.5	7.0	6.8	6.9	6.8	6.1	2.3	8.6	3.1	5.4	5.0	5.0
ASEAN（5か国）	7.6	4.6	6.2	4.9	4.4	4.6	4.8	5.2	4.9	4.2	-4.4	4.1	5.5	4.1	4.8	4.5
中南米カリブ海諸国	6.1	4.6	3.0	2.8	1.3	0.4	-0.8	1.4	1.1	0.2	-6.9	7.5	4.3	2.3	2.4	2.4
中東・中央アジア	5.3	5.3	4.7	3.0	3.5	3.1	4.1	2.6	2.5	2.1	-2.2	4.7	6.4	2.6	2.8	3.6
サハラ以南アフリカ	7.5	5.1	5.0	4.9	5.0	3.2	1.2	2.8	3.2	3.0	-3.1	3.9	4.4	3.8	4.2	4.5

資料：国際通貨基金（IMF）資料に基づき観光庁作成。

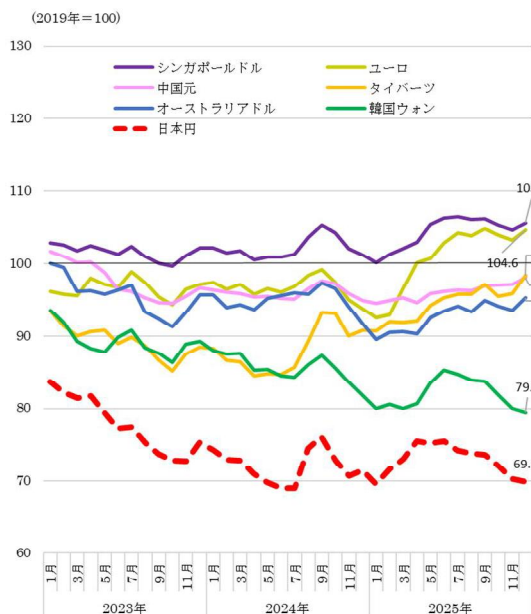
注 1：本表の数値は 2026 年 4 月時点の暫定値である。

注 2：本表の数値は追って新たに発表されることや、遡って更新されることがある。

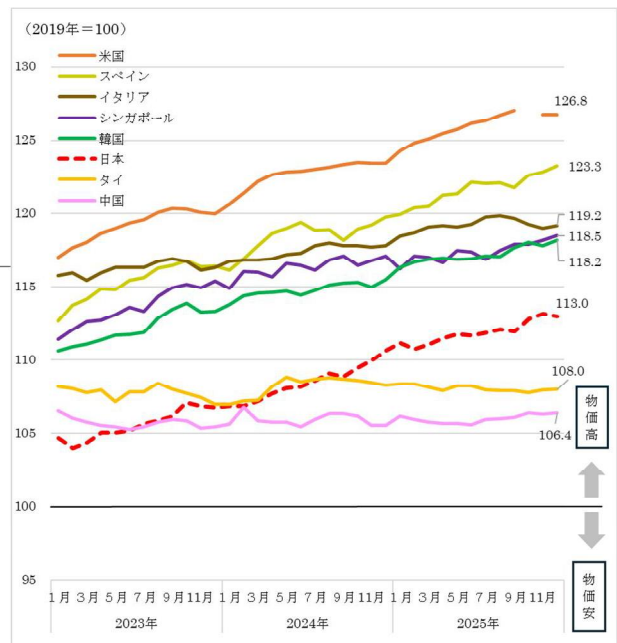
各国通貨の対米ドル為替レートの推移をみると、日本円や韓国ウォンは 2025 年にかけて通貨安の傾向が続いた。また、各国の消費者物価指数の動向をみると、消費者物価は多くの国で上昇傾向にあり、同年 12 月時点で 2019 年と比べて 6～27% 上昇した（図表 I - 2）。

図表 I - 2 為替・物価の推移

各国通貨の対米ドル為替レートの推移



各国の消費者物価指数の推移



資料：国際通貨基金（IMF）資料に基づき観光庁作成。

注 1：為替については、各国通貨の対米ドル為替レート日次データから月平均を算出。2019 年平均を 100 として指数化。

注 2：物価については、各国消費者物価指数（CPI）の総合指数を用い 2019 年平均を 100 として指数化。

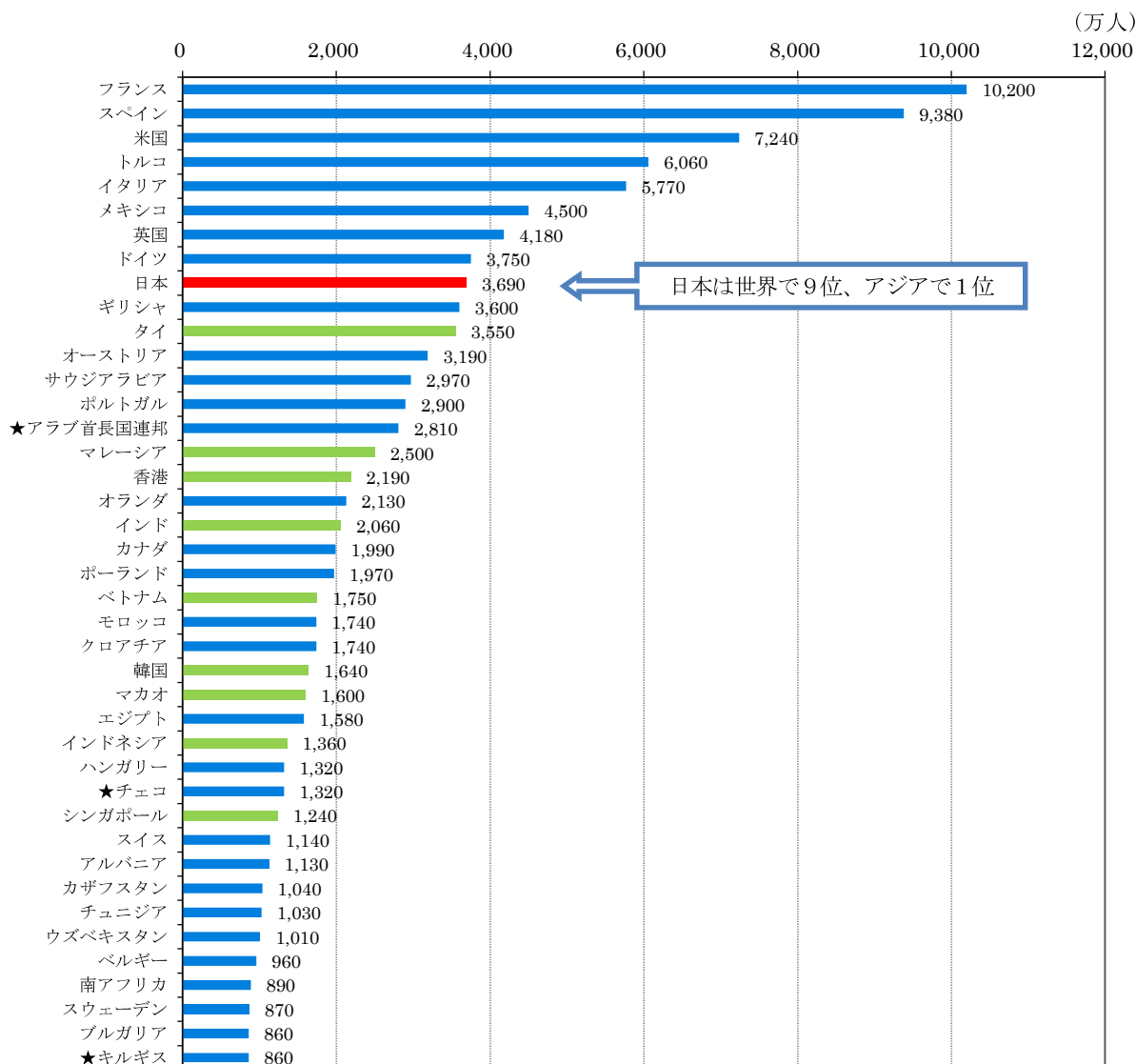
注 3：本表の数値は追って新たに発表されることや、遡って更新されることがある。

¹ International Monetary Fund の略。

第2節 2024年の世界の観光の状況

世界観光機関（UN Tourism）によると、2024年の外国人旅行者受入数は、日本は3,690万人で世界9位（アジアで1位）となった（図表I-3）。

図表I-3 外国人旅行者受入数ランキング（2024年）

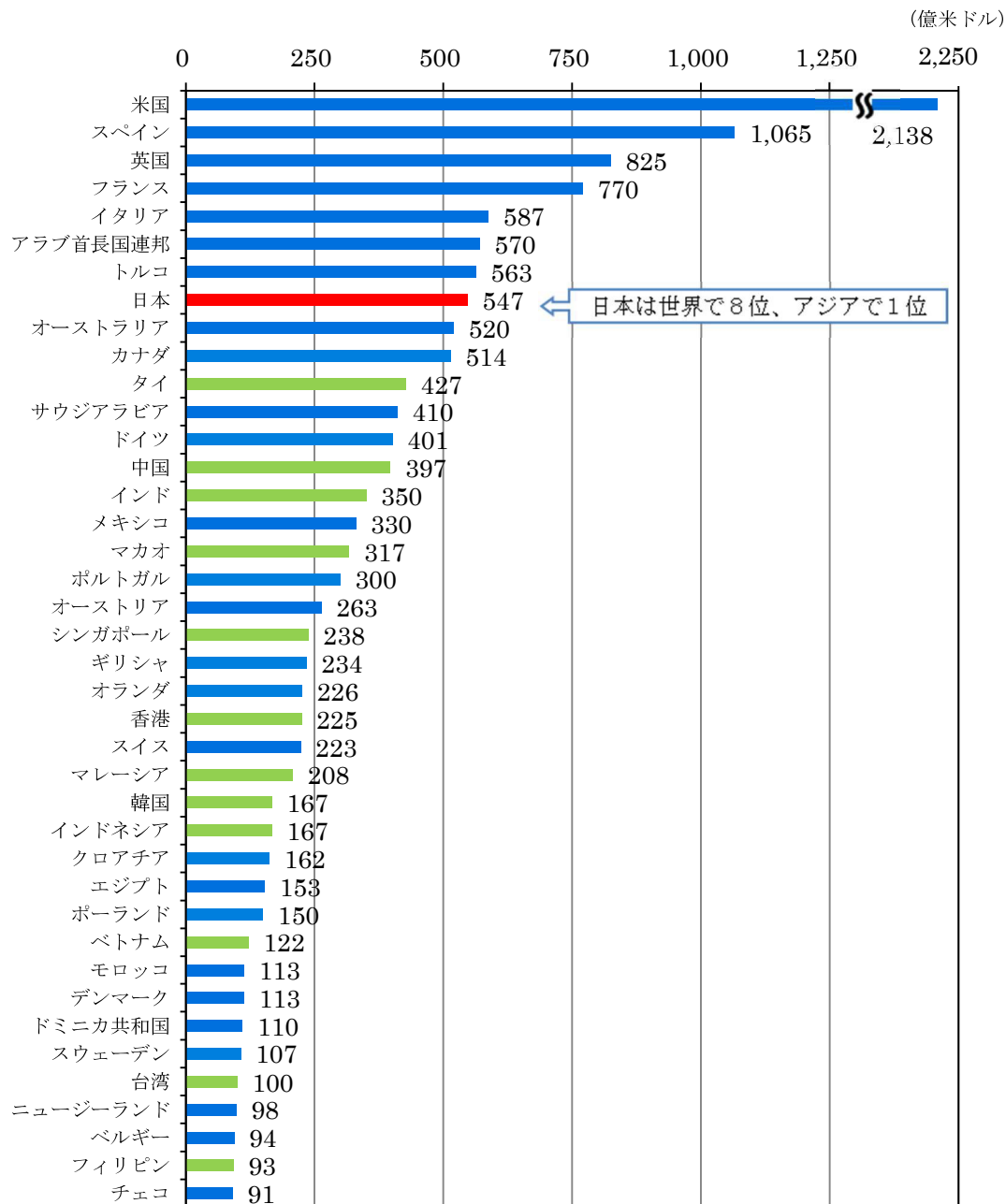


外国人旅行者 受入数ランキング (2024年)	国名	受入数 (万人)	(参考) 人口 (万人)
1	フランス	10,200	6,490
2	スペイン	9,380	4,750
3	米国	7,240	34,180
4	トルコ	6,060	8,630
5	イタリア	5,770	5,870
6	メキシコ	4,500	12,940
7	英国	4,180	6,800
8	ドイツ	3,750	8,330
9	日本	3,690	12,260
10	ギリシャ	3,600	1,030

資料：世界観光機関（UN Tourism）、国連人口基金（UNFPA）資料に基づき観光庁作成。
 注1：外国人旅行者数は、国・地域ごとに異なる統計基準から算出・公表されているため、これを比較する際には注意を要する。
 注2：本表の数値は2026年1月時点の暫定値である。
 注3：★印を付した国は2024年の数値が未発表であるため、2023年の数値を採用した。
 注4：中国、デンマーク及びロシアは、2023年以降の数値が未発表であるため、過去の数値を採用しないこととする。
 注5：本表で採用した値は、一部の国・地域を除き、原則的に1泊以上した外国人訪問者数である。
 注6：本表の緑のグラフは、アジア地域に属する国・地域である。
 注7：外国人旅行者数は、数値が追って新たに発表されることや、遡って更新されることがあるため、数値の採用時期によって、そのつど順位が変わり得る。
 注8：人口、受入数は、出典先が100万人単位のところ、万人単位に換算して表記しているため、概算値である。

2024年の各国・地域の国際観光収入は、米国が2,138億米ドルで1位となり、スペインが1,065億米ドルで2位、英国が825億米ドルで3位となった。日本は547億米ドルで8位（アジアで1位）となった（図表I-4）。

図表 I-4 国際観光収入ランキング（2024年）



資料：世界観光機関（UN Tourism）、各国政府観光局資料に基づき観光庁作成。

注1：本表の数値は2026年1月時点の暫定値である。

注2：本表の国際観光収入には、国際旅客運賃が含まれていない。

注3：国際観光収入は、数値が追って新たに発表されることや、遡って更新されることがある。

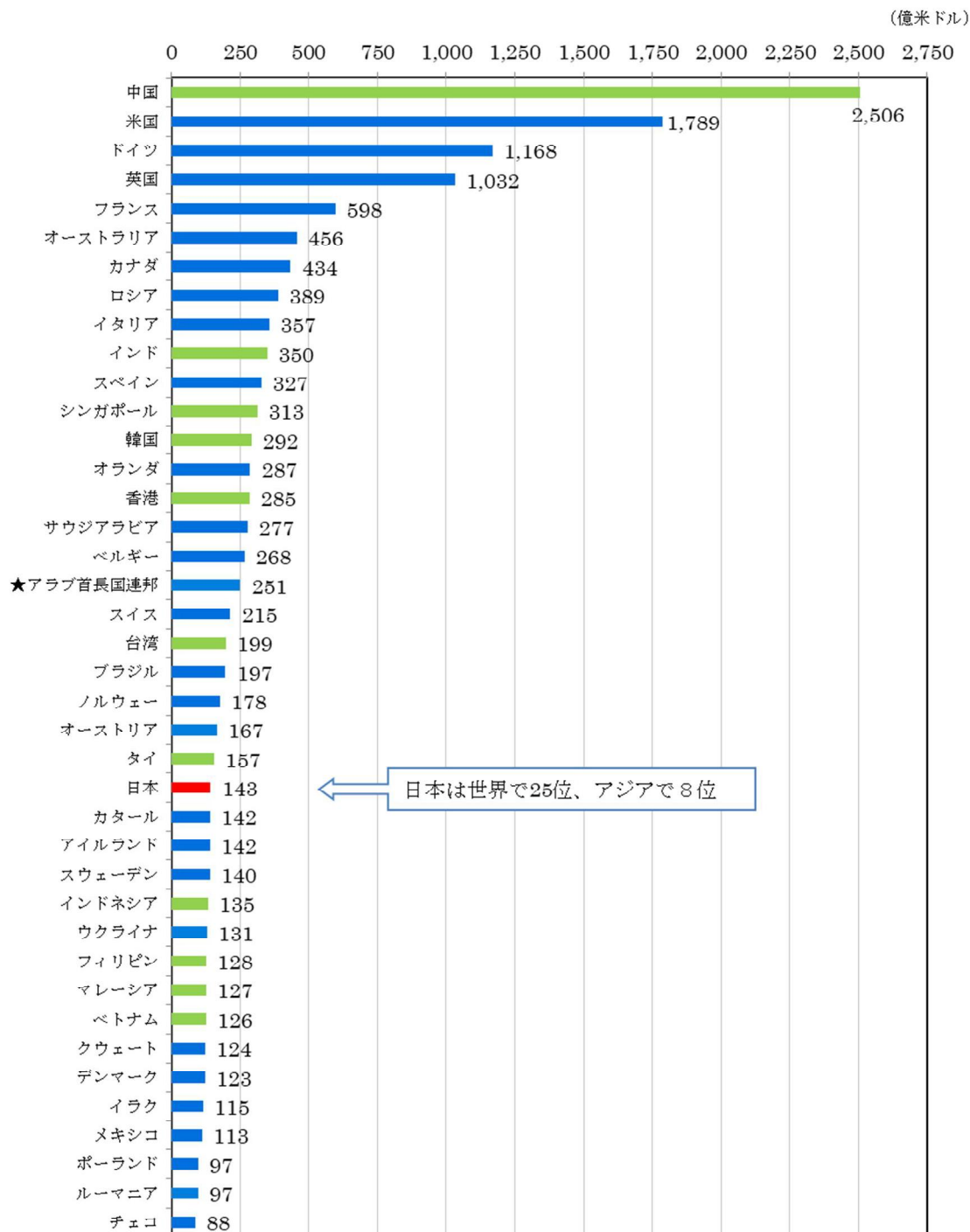
また、国際観光収入を米ドルに換算する際、その時ごとに為替レートの影響を受け、数値が変動する。

そのため、数値の採用時期によって、そのつど順位が変わり得る。

注4：本表の緑のグラフは、アジア地域に属する国・地域である。

2024年の各国・地域の国際観光支出は、中国が2,506億米ドルで1位となり、米国が1,789億米ドルで2位、ドイツが1,168億米ドルで3位となった。日本は143億米ドルで25位（アジアで8位）となった（図表I-5）。

図表 I-5 国際観光支出ランキング（2024年）



資料：世界観光機関（UN Tourism）、各国政府観光局資料に基づき観光庁作成。

注1：本表の数値は2026年1月時点の暫定値である。

注2：★印を付した国は2024年の数値が未発表であるため、2023年の数値を採用した。

注3：本表の国際観光支出には、国際旅客運賃が含まれていない。

注4：国際観光支出は、数値が追って新たに発表されることや、遡って更新されることがある。

また、国際観光支出を米ドルに換算する際、その時ごとに為替レートの影響を受け、数値が変動する。

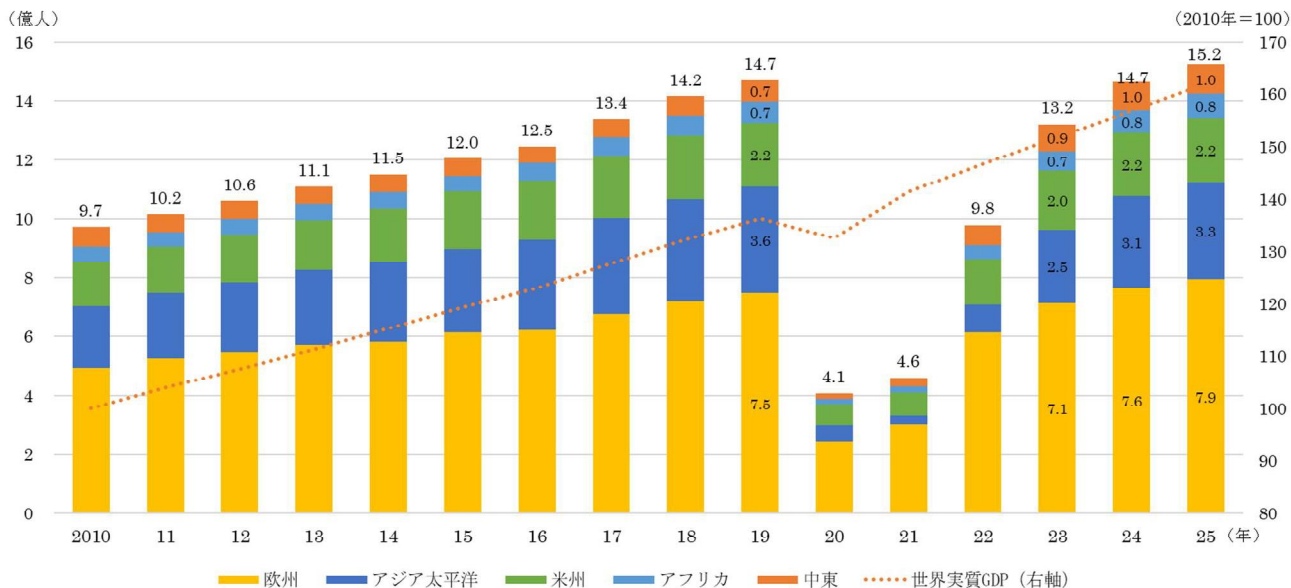
そのため、数値の採用時期によって、そのつど順位が変わり得る。

注5：本表の緑のグラフは、アジア地域に属する国・地域である。

第3節 2025年の世界の観光の状況

UN Tourism の 2026 年 1 月の発表によると、2025 年の世界全体の国際観光客数は過去最高の 15 億 2,300 万人（前年比 4.0%増）となった。地域別にみると、欧州を訪れた国際観光客数は 7 億 9,350 万人（前年比 3.8%増）、アジア太平洋を訪れた国際観光客数は 3 億 3,070 万人（前年比 6.3%増）、米州を訪れた国際観光客数は 2 億 1,810 万人（前年比 0.6%増）となった²（図表 I－6）。

図表 I－6 国際観光客数と世界の実質 GDP の推移



資料：世界観光機関（UN Tourism）、国際通貨基金（IMF）資料に基づき観光庁作成。

注1：国際観光客数は UN Tourism 「Tourism Data Dashboard」（2026年1月時点）の International Tourist Arrivals の数値。

注2：世界の実質 GDP は、2010年を 100 として指数化。

注3：国際観光客数及び実質 GDP は、数値が追って新たに発表されることや、遡って更新されることがある。

² 国際観光客数は出典先が 10 万人単位であるため、概算値である。

第2章 日本の観光の動向

2020年以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、国内外の観光需要は大きく落ち込み、全国の観光地・観光産業は厳しい状況に置かれたが、2022年10月の水際措置の大幅緩和や全国旅行支援の開始以降、需要は急速に回復し、2025年には訪日外国人旅行者数は4,268万人に、訪日外国人旅行消費額も9.5兆円に増加した。観光産業は今や自動車産業に次ぐ第2の輸出産業として成長しており、地域経済の活性化・日本経済の発展に不可欠な産業となっている。

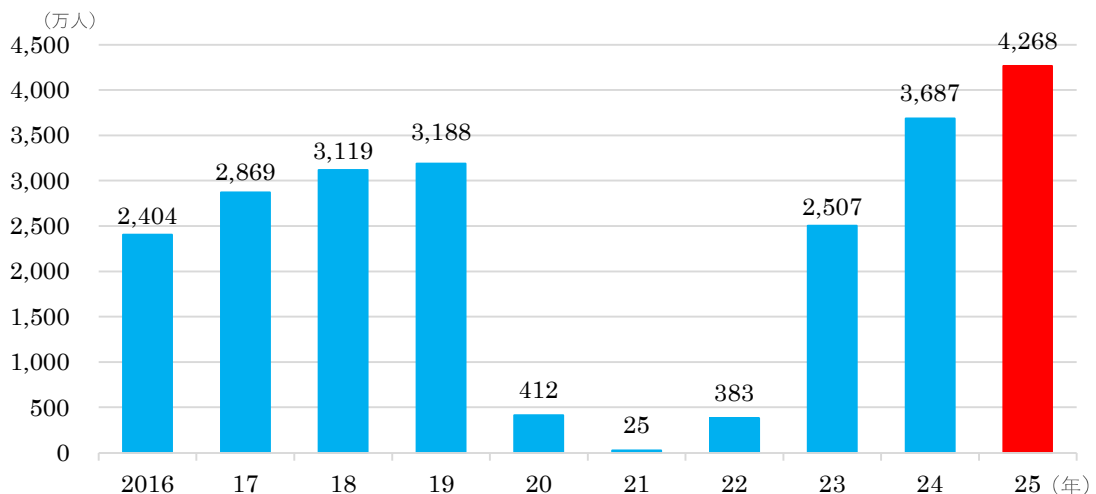
第1節 訪日旅行の状況

1 訪日旅行の状況

訪日外国人旅行者数は、2019年までは、ビザの戦略的緩和や外国人旅行者向け消費税免税制度の拡充、CIQ³体制の充実といった施策を進めるとともに、航空、鉄道、港湾等の交通ネットワークの充実、多言語表記をはじめとする受入環境整備、魅力的なコンテンツの造成、日本政府観光局（JNTO）等による訪日プロモーション等により、過去最高を更新していたが、2020年から2022年までの訪日外国人旅行者数は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、年間を通じて大きく減少した。

しかしながら、2022年6月の外国人観光客の受入再開、同年10月の水際措置の大幅緩和等により徐々に回復しはじめ、2024年には、新型コロナウイルス感染症流行前の記録を上回り、過去最高となる3,687万人となった。2025年においても、前年に引き続き、堅調な訪日需要や航空便の増加により、アジア諸国のみならず欧米豪等の様々な国・地域からの旅行者が増え、2024年の過去最高を更新する4,268万人を記録した（図表I-7）。

図表 I-7 訪日外国人旅行者数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）資料に基づき観光庁作成。

2025年の訪日外国人旅行者数を国・地域別にみると、アジアの割合が低下する一方で、欧米豪の割合が上昇するなど、地域的な多様性が高まった。

アジア主要市場⁴からの訪日外国人旅行者数が3,264万人となり、全体の76.5%を占めた。

東アジアでは、韓国が946万人と主要23市場⁵のうちで最も多く、中国910万人、台湾676万人、香港252万人と続き、全体の65.2%を占めた。韓国及び台湾からの旅行者数は過去最高を記録した。

東南アジアは、ASEAN（東南アジア諸国連合）の主要6市場⁶からの訪日外国人旅行者数が480万人となり、旅行者数は過去最高を記録した。

³ 税関（Customs）、出入国管理（Immigration）、検疫（Quarantine）の総称。

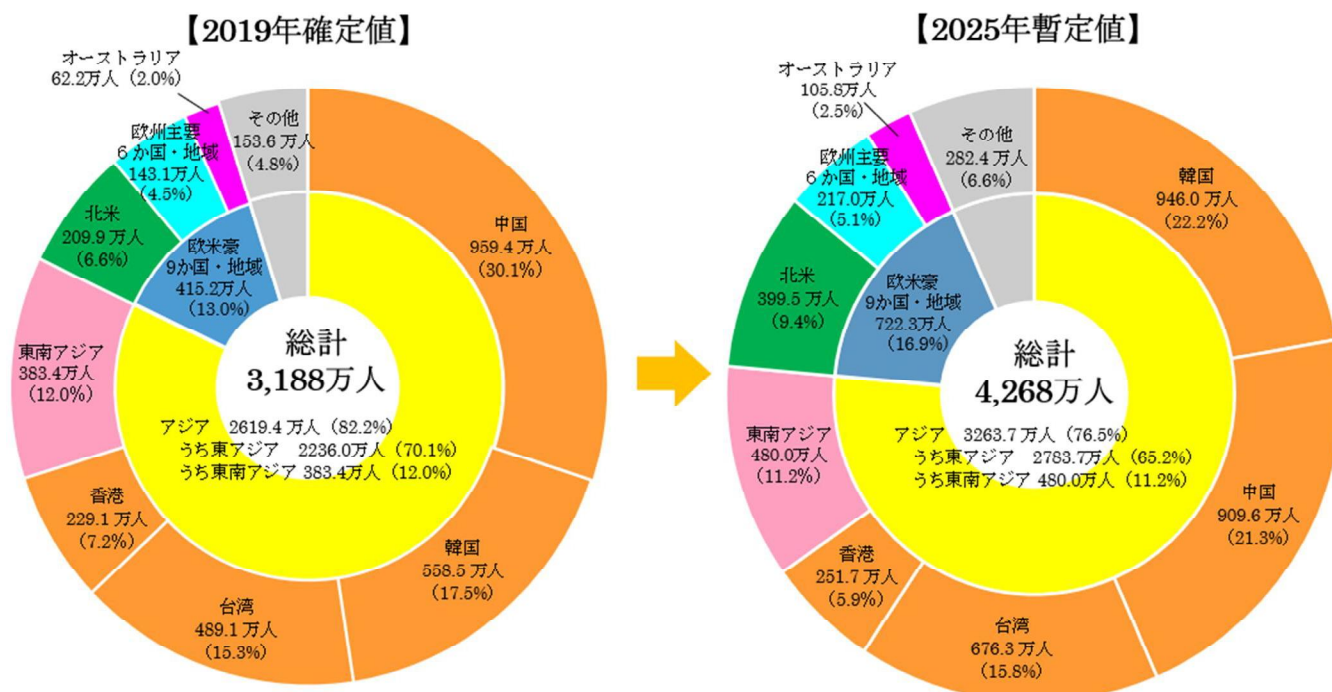
⁴ 韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン及びベトナムのことを指す。

⁵ 韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、インド、オーストラリア、米国、カナダ、メキシコ、英国、フランス、ドイツ、イタリア、ロシア、スペイン、北欧地域（スウェーデン、デンマーク、ノルウェー及びフィンランド）及び中東地域（サウジアラビア、アラブ首長国連邦、バーレーン、オマーン、カタール、クウェート、トルコ及びイスラエル）の計23か国・地域のことを指す。

⁶ タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン及びベトナムのことを指す。

北米主要市場⁷からの訪日外国人旅行者数は 399 万人となり、旅行者数は過去最高を記録した。欧州主要 6 市場⁸からの訪日外国人旅行者数は 217 万人となり、旅行者数は過去最高を記録した。オーストラリアからの訪日外国人旅行者数は 106 万人となり、初めて 100 万人を突破した（図表 I－8）。

図表 I－8 訪日外国人旅行者の内訳



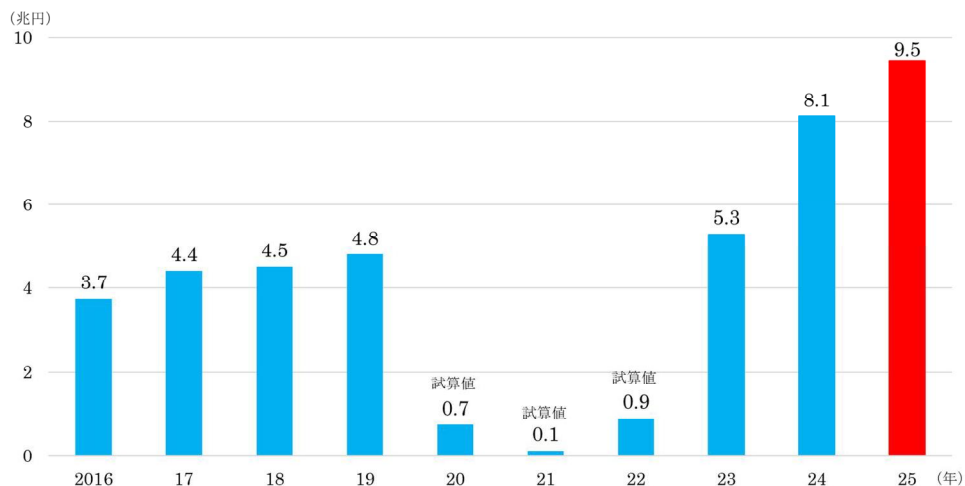
資料：日本政府観光局（JNTO）資料に基づき観光庁作成。
 注1：（ ）内は、訪日外国人旅行者数全体に対するシェア。
 注2：その他には、アジア、欧州等各地域の国であっても記載のない国・地域が含まれる。
 注3：数値は、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計とは合致しない場合がある。

⁷ 米国及びカナダのことを指す。

⁸ 英国、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン及び北欧地域のことを指す。

2025年の訪日外国人旅行消費額は9兆4,549億円（前年比16.4%増）と、2024年に続き過去最高を更新した（図表I-9）。国籍・地域別にみると、中国が最も大きく、次いで台湾、米国、韓国、香港の順であった。2019年と比較すると、おおむね全ての国籍・地域において消費額が増加するとともに、アジアの割合が76%から63%に低下する一方で、欧米豪が17%から26%に増加するなど、地域的な多様性が高まった（図表I-10）。

図表I-9 訪日外国人旅行者による消費額の推移



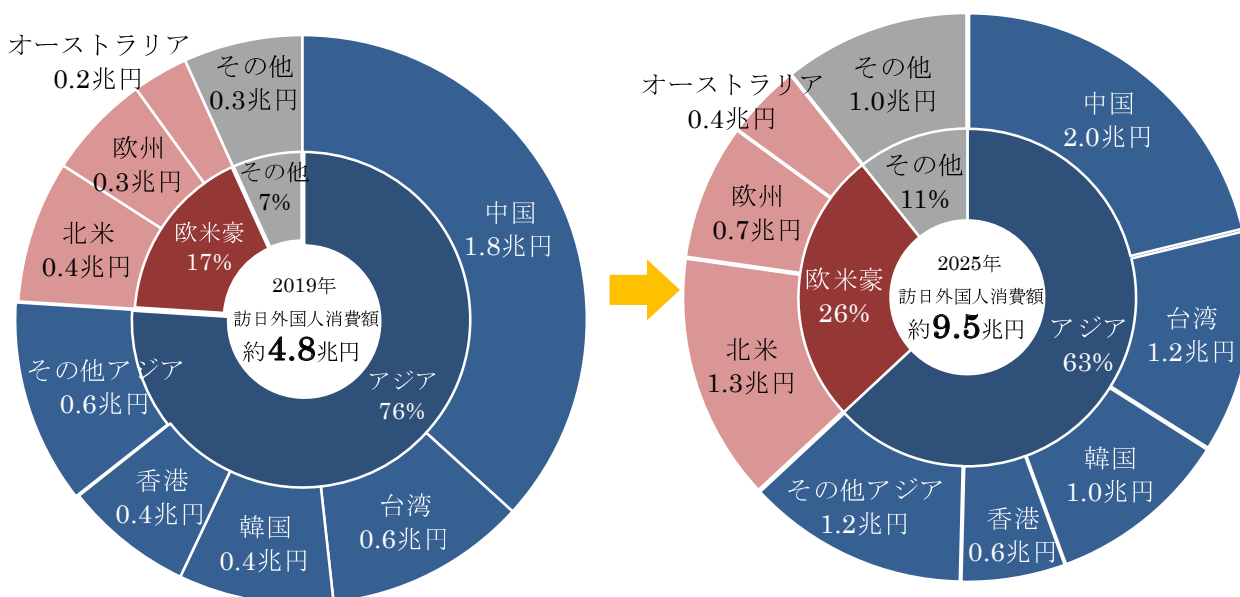
資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」

注1：2017年までは空港を利用する旅客を中心に調査を行っていたが、短期滞在の傾向があるクルーズ客の急増を踏まえ、2018年からこうした旅客を対象とした調査も行い、調査結果に反映したため、2018年以降と2017年以前の数値との比較には留意が必要である。

注2：新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年においては4-6月期、7-9月期、10-12月期の調査を中止し、1-3月期の調査結果を用いて、同年年間値を試算した。また2021年については、1-3月期、4-6月期、7-9月期の調査を中止し、10-12月期の調査結果等を用いて、同年年間値を試算した。そのため、2019年以前の数値との比較には留意が必要である。

注3：新型コロナウイルス感染症の影響により、2022年は1-3月期、4-6月期、7-9月期を試算値として公表した。そのため、年間の値についても試算値であることに留意が必要である。

図表I-10 国籍・地域別の訪日外国人旅行消費額と構成比

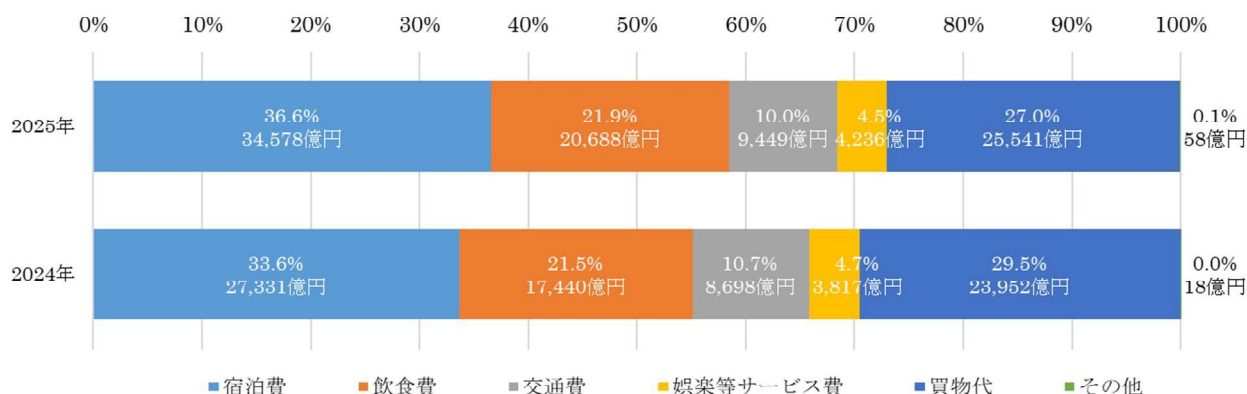


資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」

注1：アジアには韓国、台湾、香港、中国、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム及びインド、欧州には英国、ドイツ、フランス、イタリア及びスペイン、北米には米国及びカナダが含まれ、その他には、アジア、欧州等各地域の国であっても記載のない国・地域が含まれる。

2025年の訪日外国人旅行消費額を費目別にみると、全体に占める割合では、宿泊費が36.6%と最も高かった（図表I-11）。

図表I-11 費目別にみる訪日外国人旅行消費額

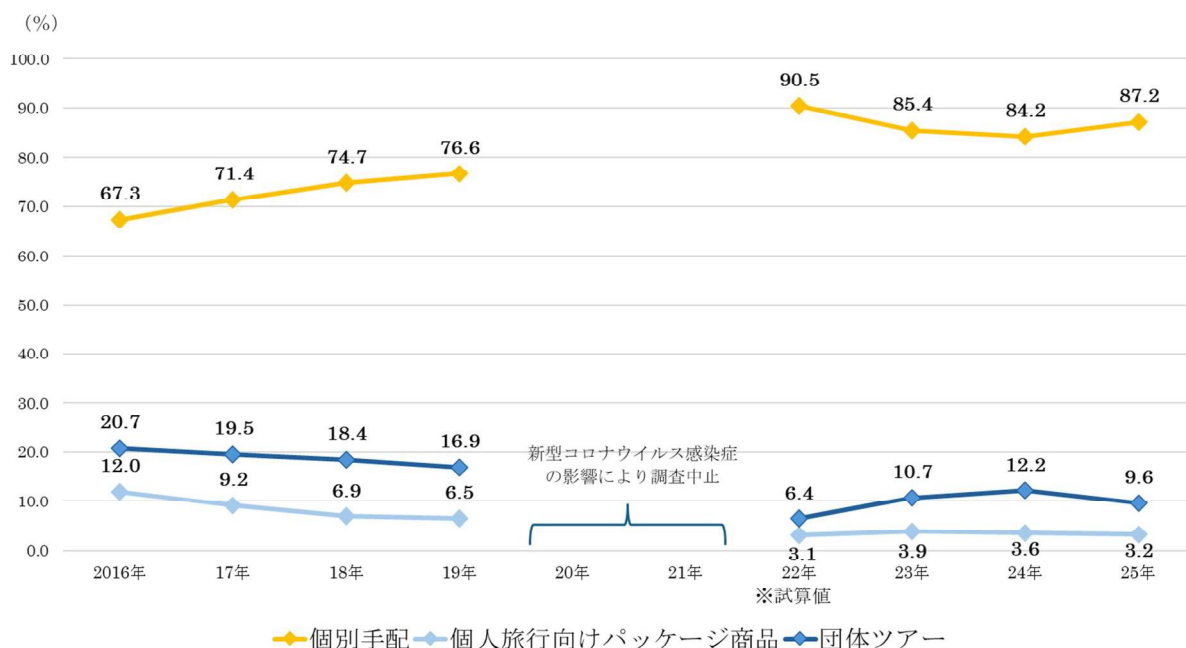


資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」
注1：上段は旅行消費額の費目別割合。下段は費目別旅行消費額。

訪日外国人旅行者に占める個別手配旅行の割合は、新型コロナウイルス感染症流行前の2019年と比べて増加しており、2025年では87.2%が個別手配旅行者となっている（図表I-12）。

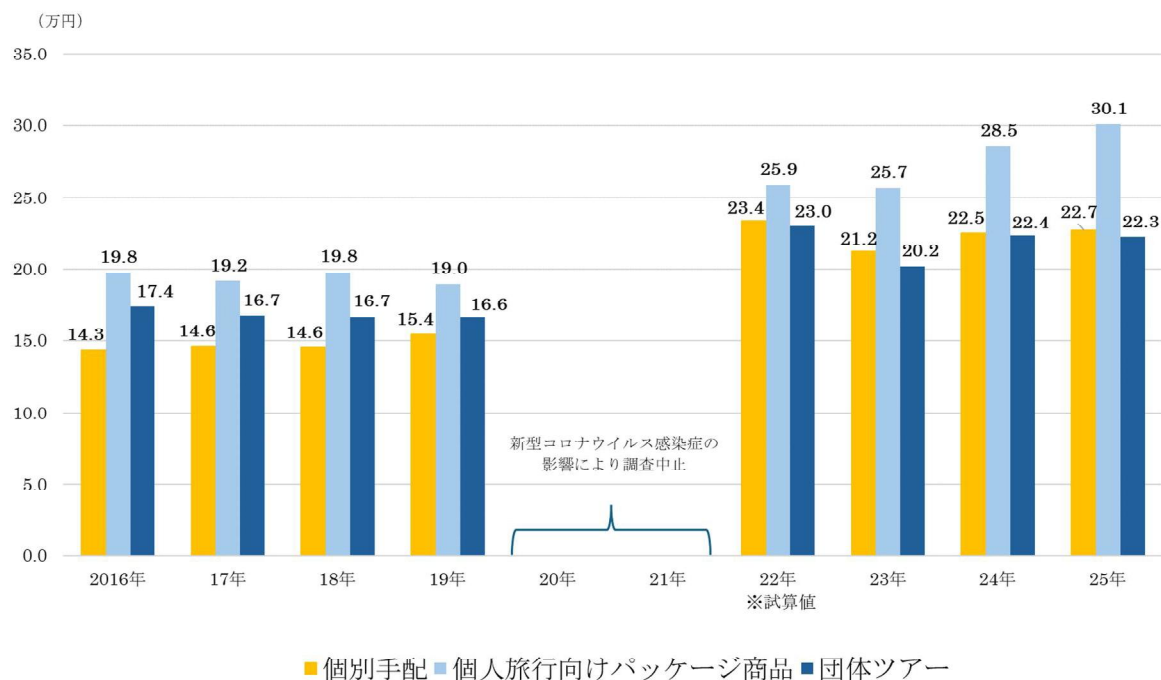
また、一人当たり旅行支出をみると、新型コロナウイルス感染症流行前の2019年と比べて全ての旅行手配方法で上昇しており、2025年では個別手配は22.7万円、個人旅行向けパッケージ商品は30.1万円、団体ツアーは22.3万円と、2019年比で3～6割増加している（図表I-13）。

図表I-12 訪日外国人旅行者の旅行手配方法の割合



資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」
注1：2017年までは空港を利用する旅客を中心に調査を行っていたが、短期滞在の傾向があるクルーズ客の急増を踏まえ、2018年からこうした旅客を対象とした調査も行い、調査結果に反映したため、2018年以降と2017年以前の数値との比較には留意が必要である。
注2：新型コロナウイルス感染症の影響により、2022年は1～3月期、4～6月期、7～9月期を試算値として公表した。そのため、年間の値についても試算値であることに留意が必要である。

図表 I -13 訪日外国人旅行者の旅行手配方法別の一人当たり旅行支出



資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」

注1：2017年までは空港を利用する旅客を中心に調査を行っていたが、短期滞在の傾向があるクルーズ客の急増を踏まえ、2018年からこうした旅客を対象とした調査も行い、調査結果に反映したため、2018年以降と2017年以前の数値との比較には留意が必要である。

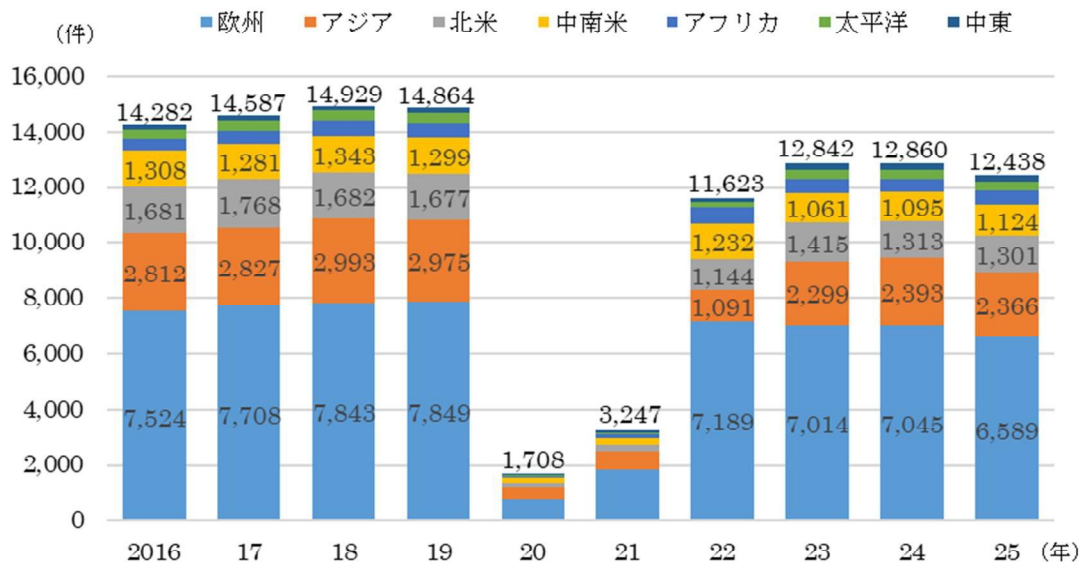
注2：新型コロナウイルス感染症の影響により、2022年は1-3月期、4-6月期、7-9月期を試算値として公表した。そのため、年間の値についても試算値であることに留意が必要である。

2 国際会議の開催状況

世界の国際会議開催状況をみると、新型コロナウイルス感染症の影響により、開催件数は2019年の14,864件から2020年には1,708件へと大幅に減少した。その後は回復基調にあり、2025年には12,438件となり、新型コロナウイルス感染症流行前の2019年比で84%の水準まで持ち直している。

地域別に2019年比でみると、欧州は84%、アジアは80%、北米は78%、中南米は87%となっている。アフリカと中東を除く各地域はいずれも新型コロナウイルス感染症流行前の水準には至っておらず、世界全体としては完全回復には至っていない状況にある（図表 I-14）。

図表 I-14 世界及び地域別の国際会議開催件数の推移



資料：国際会議協会（ICCA）資料に基づき観光庁作成。

注1：本表の各地域は、ICCAの区分に基づく。

注2：本表における開催件数は、会議の実地開催及びハイブリッド開催の件数の和。

注3：2026年5月時点の数値を適用。

アジア大洋州における国・地域別の国際会議開催件数をみると、2025年は日本が1位となった。新型コロナウイルス感染症流行前の2019年比での開催件数の回復度合いをみると、日本は86%まで回復している（図表 I-15）。

図表 I-15 2025年アジア大洋州における国際会議開催件数

(件)

順位	国・地域	2025年	(参考)2019年
1	日本	491	573
2	中国	326	574
3	韓国	286	276
4	オーストラリア	241	296
5	タイ	171	184
6	インド	158	175
7	シンガポール	157	158
8	マレーシア	143	159
9	台湾	137	181
10	インドネシア	110	120

資料：国際会議協会（ICCA）資料に基づき観光庁作成。

注1：本表における2025年の開催件数は会議の実地開催及びハイブリッド開催の件数の和。

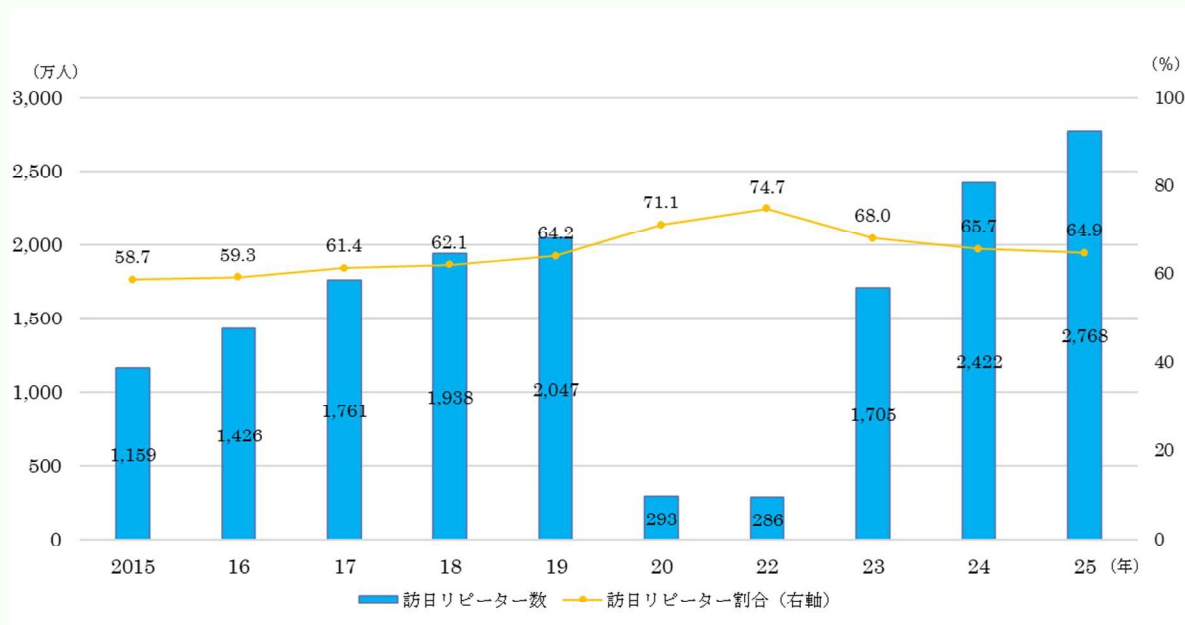
注2：2025年開催件数は2026年5月時点の数値を適用。

コラム I - 1 訪日リピーターの動向及び確保に向けて

リピーター（2回以上訪日した者）は日本文化や習慣への理解が深い傾向にあり、適切なマナーでの滞在も期待できることから、インバウンドの戦略的な誘客と住民生活の質の確保との両立を目指す上で、外国人旅行者に繰り返し日本を訪れてもらうことが重要である。

訪日リピーター数及び割合の推移をみると、2025年においては、リピーター数は2,768万人、リピーター割合は64.9%であり、訪日外国人旅行者全体の増加に伴い、訪日リピーター数も増加傾向にある（コラム図表 I - 1 - 1）。

コラム図表 I - 1 - 1 訪日リピーター割合及び訪日リピーター数の推移



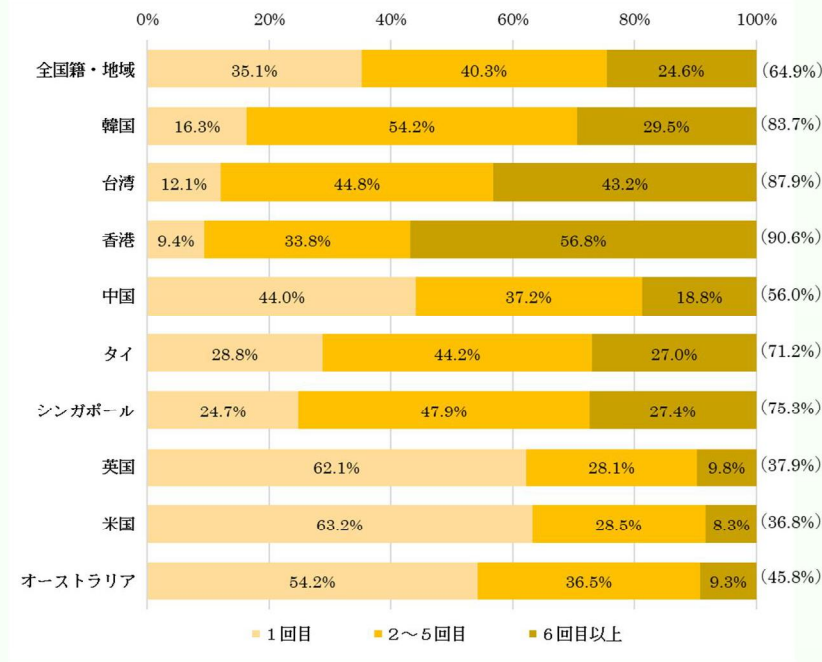
資料：日本政府観光局（JNTO）資料及び観光庁「インバウンド消費動向調査」に基づき観光庁作成。

注1：訪日リピーター数は訪日外国人旅行者数（JNTO）に訪日リピーター割合（観光庁「訪日外国人消費動向調査」及び「インバウンド消費動向調査」）を乗じて算出したものである。

注2：2020年及び2022年の訪日リピーター数及び割合は、新型コロナウイルス感染症の影響により試算値。2021年については、十分な票が得られなかったため、集計していない。

国籍・地域別に訪日リピーターの割合をみると、「全国籍・地域」では65%に対し、アジアにおいてはその割合が高く、特に香港と台湾では約9割となっている。また、香港及び台湾からの旅行者のうち、4～6割前後は6回以上も日本を訪れている。そのほか、タイやシンガポールといった東南アジアも7割以上が訪日リピーターとなっている（コラム図表 I - 1 - 2）。

コラム図表 I-1-2 国籍・地域別訪日回数 (2025年)

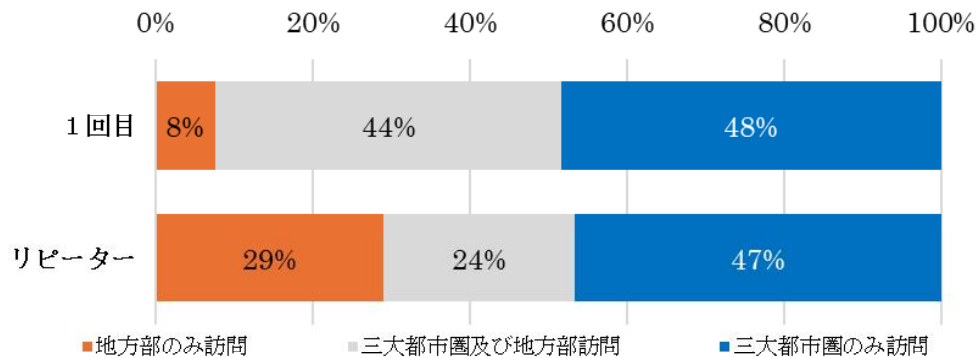


資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」

注1：()内は、各国籍・地域における訪日リピーター（2回以上訪日した者）の割合。

さらに、訪日1回目とリピーター別に三大都市圏及び地方部の訪問パターンをみると、リピーターは「三大都市圏及び地方部訪問」の割合が小さく、一方で「地方部のみ訪問」の割合が大きい。このことから、訪日外国人旅行者の更なる地方誘客を進めるためには、訪日外国人旅行者に繰り返し日本を訪れてもらい、地方部を訪れてもらうようにすることが重要であると考えられる（コラム図表 I-1-3）。

コラム図表 I-1-3 訪日回数別三大都市圏及び地方部訪問パターン (2025年)



資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」地域調査個票データにより作成。

注1：「訪問」は、三大都市圏や地方部に宿泊を伴って訪問する場合のみならず、日帰りで訪問する場合を含む。

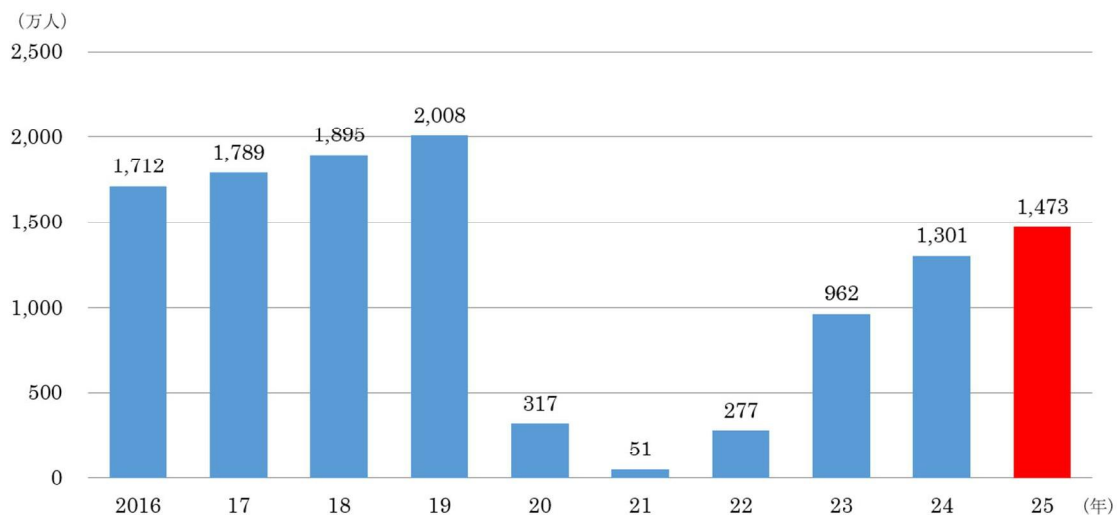
2026年3月に閣議決定された第5次観光立国推進基本計画では、我が国の観光の魅力を一層高めるとともに、観光サービス（観光コンテンツ、人材、受入環境、体制等を含む。）全体の質の向上を図り、訪日外国人旅行者の満足度を高めることにより、リピーターを増やしていくことが重要であるという認識の下、地方の観光地の魅力向上・地方誘客等に取り組むこととしている。

加えて、戦略的な訪日プロモーションの一環として、訪日経験者が多い東アジア市場及びリピーターの拡大が進む東南アジア市場を中心として、何度も日本を訪れ、様々な地方の魅力を知ってもらうために、地方の魅力をメディアや旅行博への出展等を通じて効果的に発信していくとともに、地方への旅行商品造成を促すこと等により、訪日リピーターを確保していくこととしている。

第2節 日本人の海外旅行の状況

2025年の出国日本人数は、前年から13.3%増加し1,473万人となった（図表I-16）。

図表I-16 出国日本人数の推移

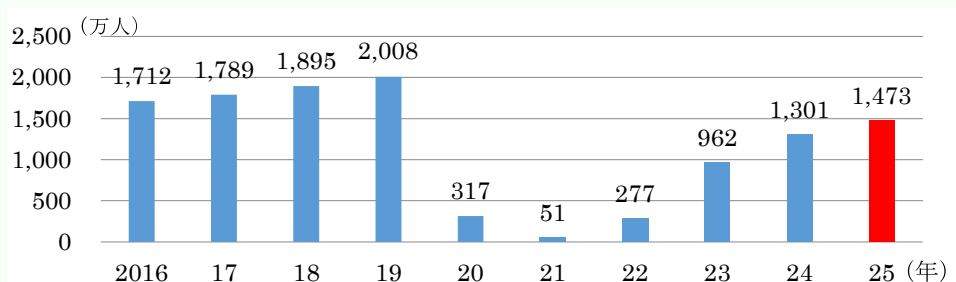


資料：出入国在留管理庁「出入国管理統計」に基づき観光庁作成。

コラム I-2 アウトバウンドの促進に向けて

2025年の出国日本人数は1,473万人に達し、2024年の1,301万人から172万人増加したが、新型コロナウイルス感染症流行前の2019年比では7割と回復途上である（【再掲】図表 I-16）。

【再掲】図表 I-16 出国日本人数の推移



資料：出入国在留管理庁「出入国管理統計」に基づき観光庁作成。

(アウトバウンドの促進に向けた取組)

日本人による海外旅行（アウトバウンド）の促進は、日本人の国際感覚の向上や国際相互理解の増進による安定的な国際関係の構築につながり、さらには、航空ネットワークの維持・強化にも貢献することから、インバウンドの推進と両輪で進めていくことが重要である。

アウトバウンドの促進に向けては、2026年3月に閣議決定された第5次観光立国推進基本計画において、日本人の海外旅行者数の目標を2030年までに過去最高値（2,008万人）を超えとすると定めたところ、これまでも、観光庁では、関係省庁・関係団体との連携による海外の安全に関する情報提供に加え、一般社団法人日本旅行業協会（JATA）によるJATA海外旅行アンバサダー等を通じた若者に対する海外旅行の魅力発信、関係者と連携したプロモーション等の取組を実施してきた。これらの取組の継続により、引き続き官民一体となりアウトバウンド促進に向けて一層の取組を進める。

(海外教育旅行)

また、海外旅行の機運醸成を図るための施策の一つとして、観光庁では「海外教育旅行プログラム付加価値向上事業」を実施し、教育的付加価値の高い海外教育旅行プログラムの開発を行っている。海外教育旅行は、国際感覚の向上や国際間の相互理解、本場での語学体験など教育的意義があり、さらに、若者の海外への関心を高め、中長期的なアウトバウンドの増加にも寄与すると考えられる。

ここでは、同事業により行われた海外教育旅行を1例紹介する。旅行会社と学校が連携し、行ったマレーシア語学研修である。ウーロンゴン大学マレーシア校で約2週間学生生活を送りながら、英語研修や大学寮での生活体験、現地の大学での学生交流等を実施した。加えて、大学図書館等を利用した探究型課題の設定等により、教室内にとどまらず、大学施設やリソースを利用することで、大学生活を具体的にイメージできる研修内容となっており、英語学習をその後のキャリアや進学につなげることにより、英語学習のモチベーション向上や、海外大学進学のための土台である英語力、適応力、コミュニケーション能力等のグローバル意識の醸成につながるプログラムになったと考えられる。

ウーロンゴン大学マレーシア校 (学生生活体験&英語研修)



資料：観光庁資料

アジア・パシフィック大学（大学訪問）



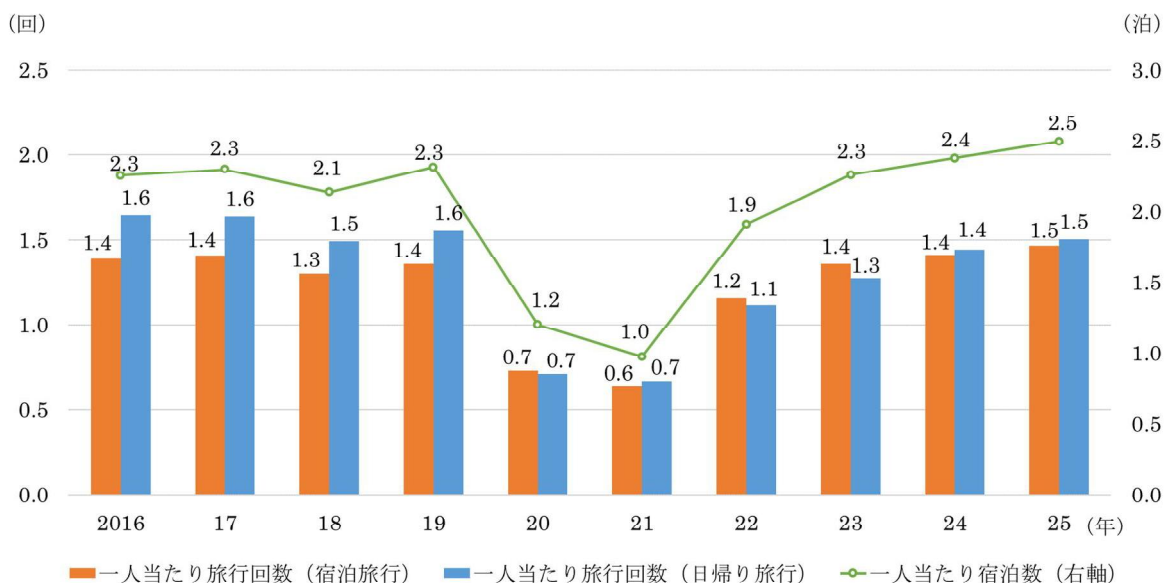
これらの取組を通じて、若者の海外渡航に対する意欲が高まることで、中長期的なアウトバウンドの振興につながると考えられる。第5次観光立国推進基本計画では、アウトバウンド拡大を3つの施策の柱の一つに位置づけており、今後とも関係業界・機関、各国・地域の政府観光局等と連携し、若者の国際交流促進をはじめとするアウトバウンドの促進に一層取り組んでいく。

第3節 国内観光の状況

1 日本人国内旅行の状況

2025年の日本人一人当たりの国内宿泊旅行の回数は1.5回、国内日帰り旅行回数は1.5回、一人当たり宿泊数は2.5泊と、いずれも僅かながら前年を上回った（図表I-17）。

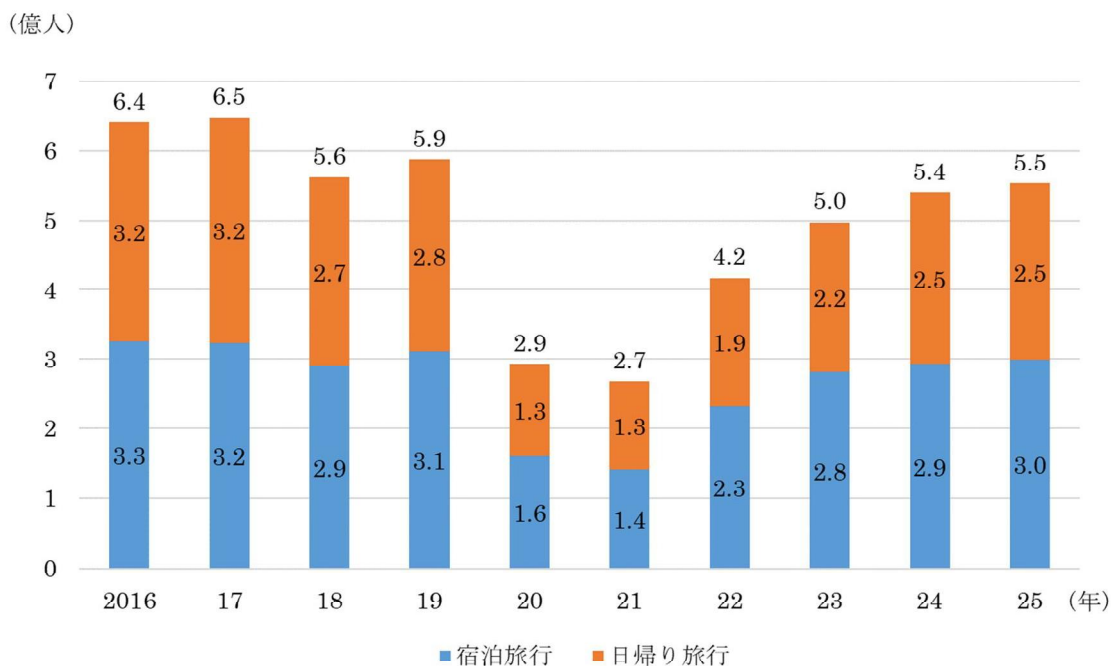
図表I-17 日本人一人当たりの国内宿泊旅行、国内日帰り旅行の回数及び宿泊数の推移



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」（観光・レクリエーション目的）

2025年の日本人の国内旅行者数は延べ5.5億人（前年比2.4%増）となった。このうち宿泊旅行者数は延べ3億人（前年比2.3%増）、日帰り旅行者数は延べ2.5億人（前年比2.6%増）となった（図表I-18）。

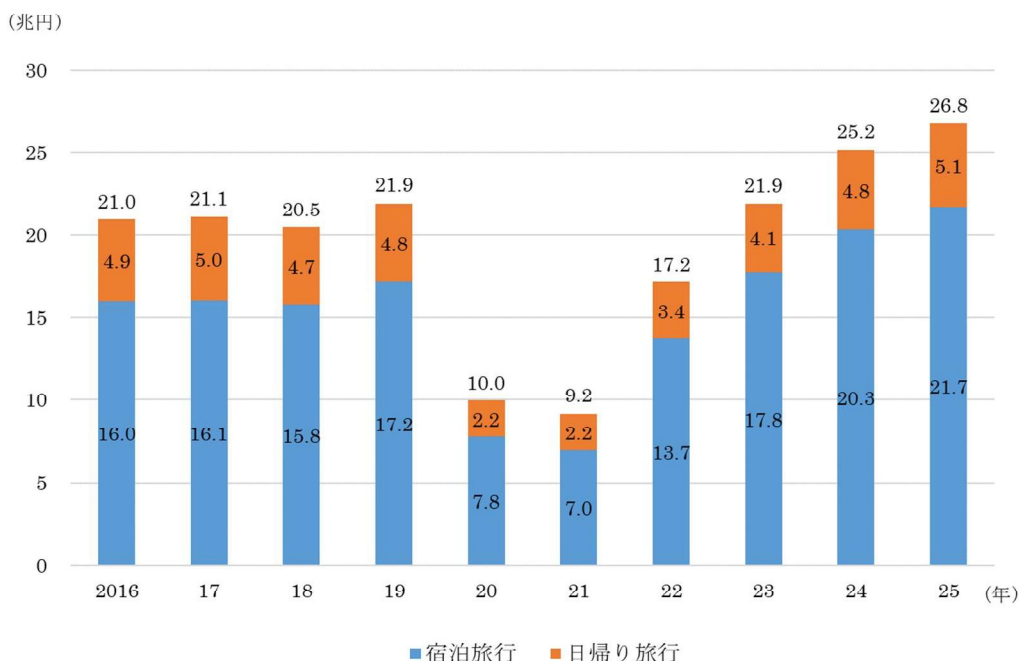
図表I-18 日本人国内宿泊旅行延べ人数、国内日帰り旅行延べ人数の推移



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

2025年の日本人国内旅行消費額は26.8兆円（前年比6.5%増）であり、過去最高となった。このうち宿泊旅行の国内旅行消費額は21.7兆円（前年比6.8%増）、日帰り旅行の国内旅行消費額は5.1兆円（前年比5.0%増）となった（図表I-19）。

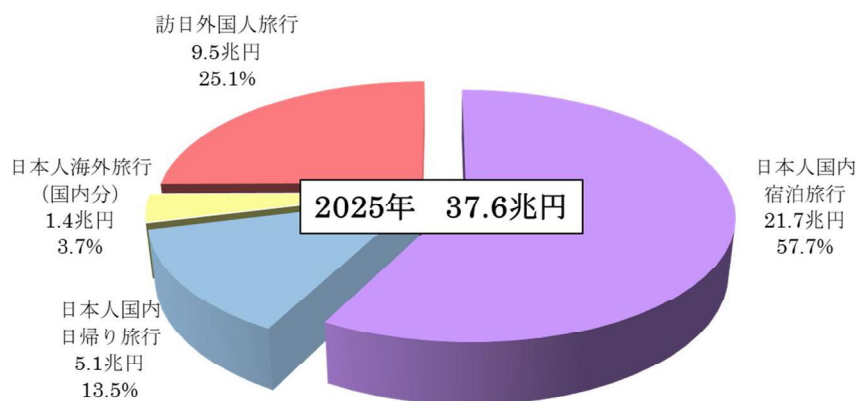
図表 I -19 日本人国内旅行消費額の推移



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

2025年の日本人及び訪日外国人旅行者による日本国内における旅行消費額は、37.6兆円（前年比9.6%増）となった。このうち、日本人による旅行消費額は28.2兆円（前年比7.5%増）、訪日外国人旅行者による旅行消費額は9.5兆円（前年比16.4%増）であり、訪日外国人旅行者による旅行消費額の割合は25.1%となった（図表I-20）。

図表 I -20 日本国内における旅行消費額



(単位：兆円)

	2016年	17	18	19	20	21	22	23	24	25
日本人国内宿泊旅行	16.0	16.1	15.8	17.2	7.8	7.0	13.7	17.8	20.3	21.7
日本人国内日帰り旅行	4.9	5.0	4.7	4.8	2.2	2.2	3.4	4.1	4.8	5.1
日本人海外旅行 (国内分)	1.1	1.2	1.1	1.2	0.3	0.1	0.6	0.9	1.0	1.4
訪日外国人旅行	3.7	4.4	4.5	4.8	0.7	0.1	0.9	5.3	8.1	9.5
合計	25.8	26.7	26.1	27.9	11.0	9.4	18.7	28.1	34.3	37.6

資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」及び「インバウンド消費動向調査」

注1：2020年から2022年までの「日本人海外旅行（国内分）」は、新型コロナウイルス感染症の影響により試算値。

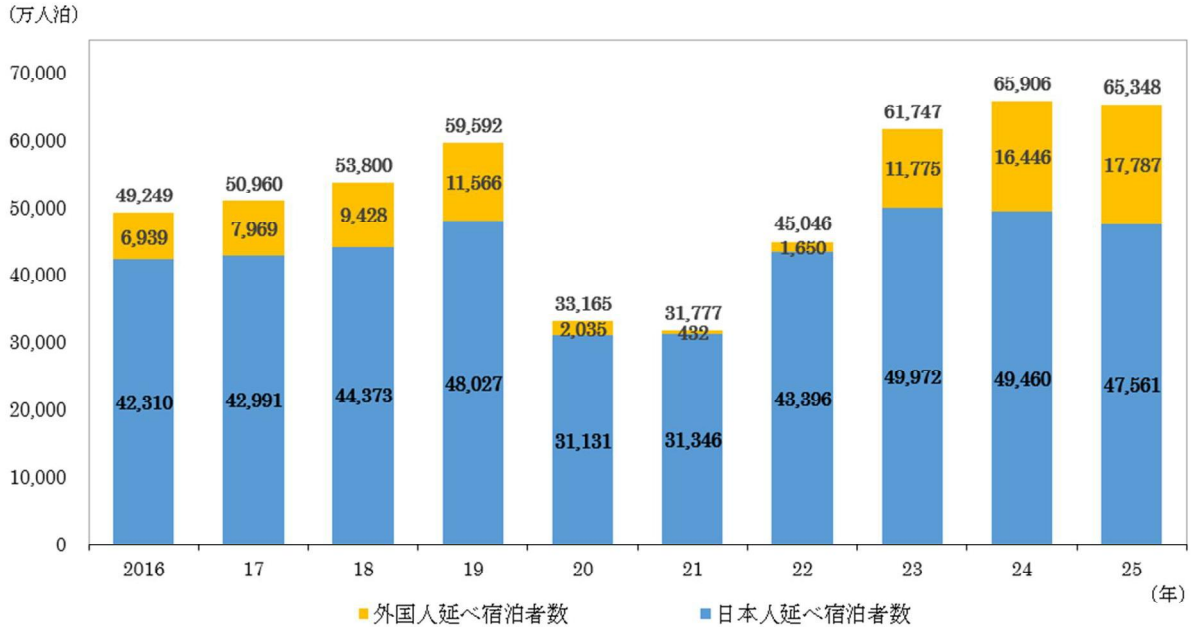
注2：2020年から2022年までの「訪日外国人旅行」は、新型コロナウイルス感染症の影響により試算値。

注3：四捨五入した値を表示しているため、個々の数値の合計は必ずしも総数と一致しない。

2 宿泊旅行の状況

日本国内のホテル、旅館等における延べ宿泊者数は、2025年は6億5,348万人泊（前年比0.8%減）となった。このうち、日本人延べ宿泊者数は4億7,561万人泊（前年比3.8%減）、外国人延べ宿泊者数は1億7,787万人泊（前年比8.2%増）となった。また、延べ宿泊者数全体に占める外国人の割合は27.2%であった（図表I-21）。

図表 I-21 日本人・外国人の延べ宿泊者数の推移



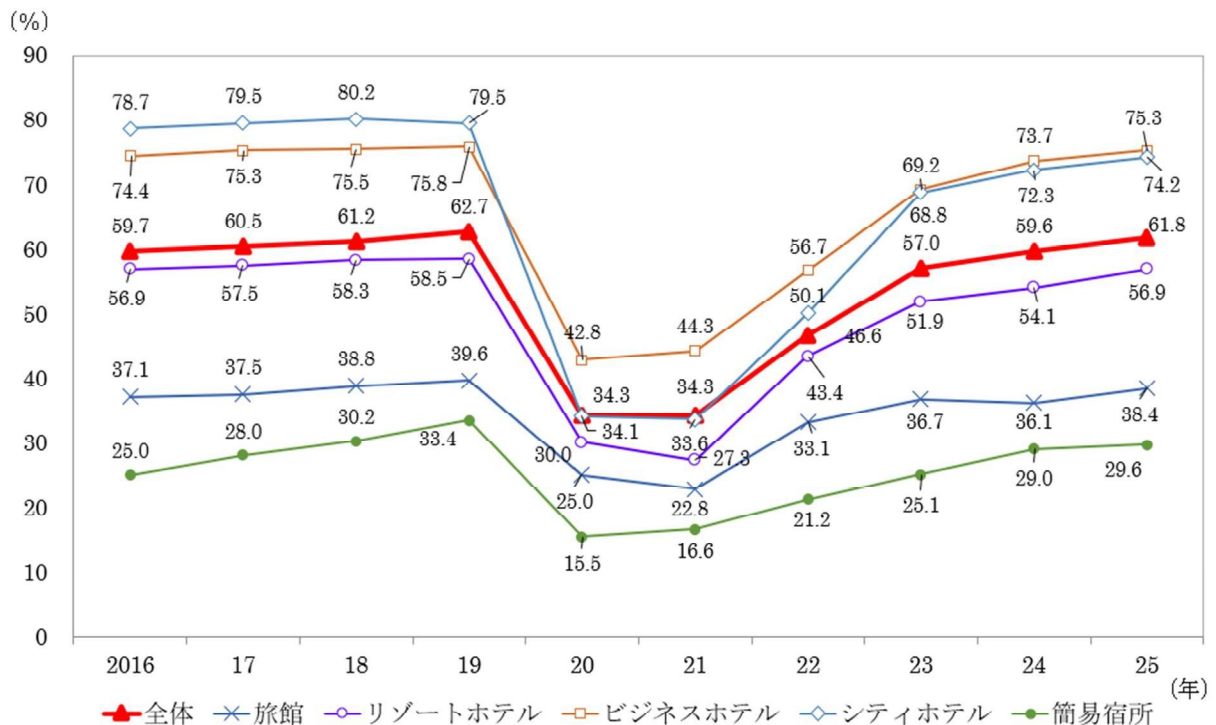
資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

注1：2025年は速報値。

注2：各年のグラフの上に記載されている数字は、日本人と外国人の延べ宿泊者数の合計。

2025年の全体の客室稼働率は61.8%となり、引き続き回復傾向にある（図表I-22）。

図表 I-22 宿泊施設タイプ別の客室稼働率の推移

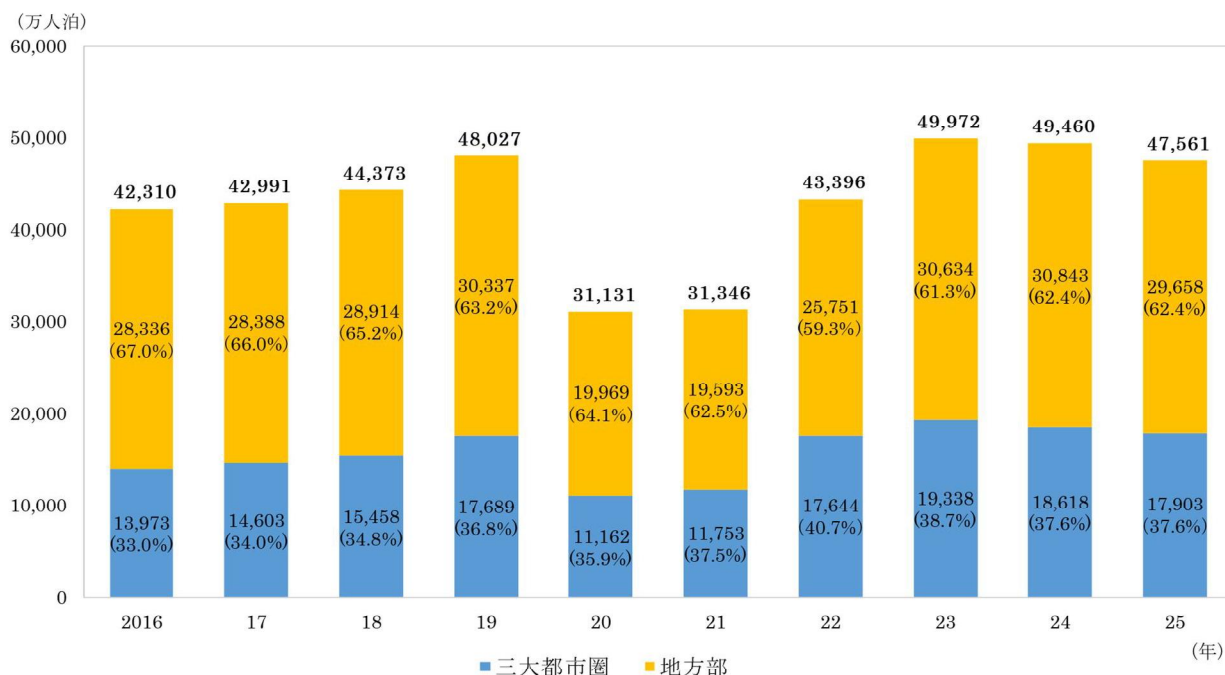


資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

注1：2025年は速報値。

日本人延べ宿泊者数について三大都市圏と地方部で比較すると、2025年は三大都市圏では1億7,903万人泊、地方部では2億9,658万人泊となり、地方部の割合は62.4%となった(図表I-23)。

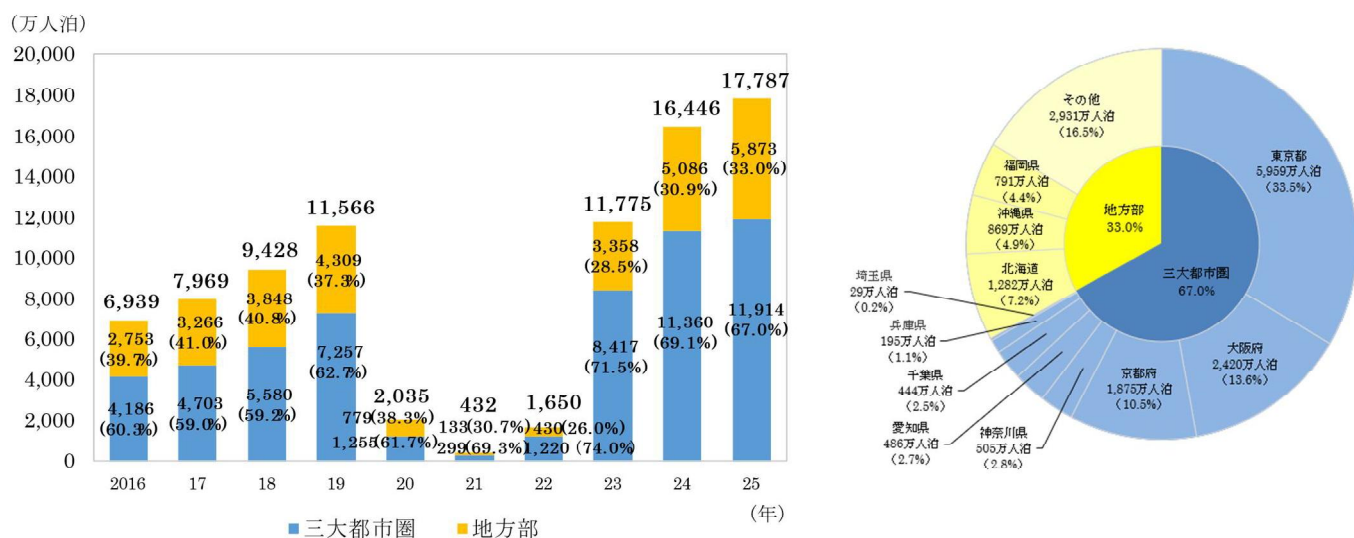
図表 I-23 三大都市圏及び地方部の日本人延べ宿泊者数の推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
 注1：2025年は速報値。
 注2：()内は構成比を表している。

外国人延べ宿泊者数について三大都市圏と地方部で比較すると、2025年は三大都市圏では1億1,914万人泊(構成比67.0%)、地方部では5,873万人泊(同33.0%)となった(図表I-24)。三大都市圏の中でも、特に上位三つに入る東京都、大阪府及び京都府が全体に占める割合は58%と高い。

図表 I-24 三大都市圏及び地方部の外国人延べ宿泊者数の推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
 注1：2025年は速報値。
 注2：()内は構成比を表している。

コラム I-3 2025 年日本国際博覧会（大阪・関西万博）が観光等に及ぼした影響

2025 年 4 月 13 日から 10 月 13 日までの 184 日間にわたり開催された大阪・関西万博は、総来場者数 2,902 万人（うち一般来場者 2,558 万人）を集めて閉幕した。公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会によれば、来場者の 94.8%が国内居住者、5.2%が訪日外国人旅行者であった⁹。

本コラムでは、大阪・関西万博の開催が周辺地域の観光動向に及ぼした影響を把握するため、開催期間中における大阪府及びその周辺府県の観光客数や宿泊者数、観光消費額の変化について、統計データに基づき確認するとともに MICE¹⁰への効果についても述べる。

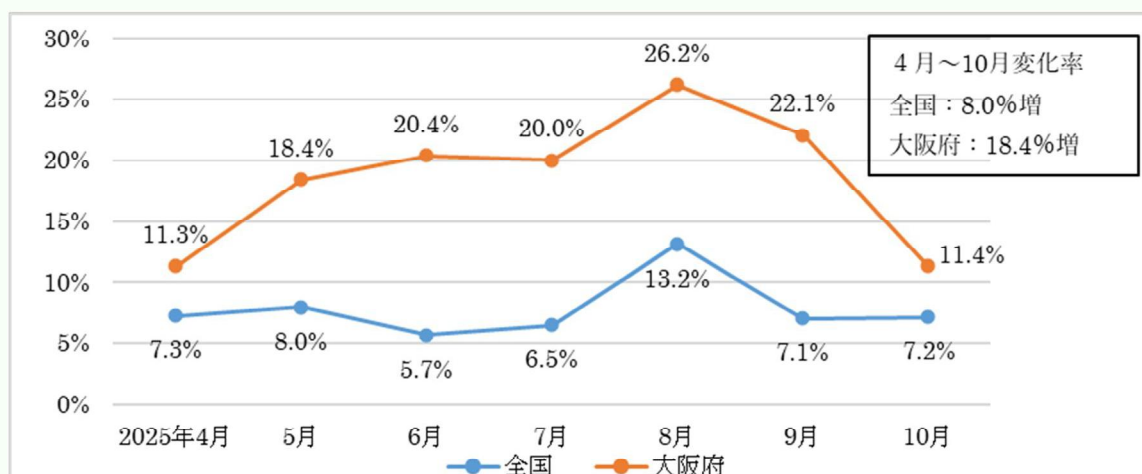
（国内観光客数の変化）

大阪・関西万博の開催期間中である 2025 年 4 月から 10 月にかけての大阪府の国内観光客数の前年同月からの変化について、公益社団法人日本観光振興協会が公表している「デジタル観光統計オープンデータ」に基づき確認する。なお、同データは日本国内居住者による観光目的の入込客を対象としており、宿泊客と日帰り客の両方を含む。

開催期間中の国内観光客数の前年同月比は、全国が 8.0%増であったのに対し、大阪府では 18.4%増となった。月別にみると、大阪府については、いずれの月も 10%を超える増加となっており、特に 5 月から 9 月にかけては前年同月に比べて 2 割程度増加している。

このように、大阪・関西万博の開催期間中、大阪府の観光客数は全国平均の伸び率を大きく上回る増加となったことが確認できる（コラム図表 I-3-1）。

コラム図表 I-3-1 大阪・関西万博開催期間中の国内観光客数の変化（前年同月比）



資料：公益社団法人日本観光振興協会「デジタル観光統計オープンデータ」に基づき観光庁作成。
 注1：調査対象は日本国内居住者の観光目的入込客。

⁹ 公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会ウェブサイトで公表されている 2025 年 12 月 24 日臨時理事会資料より。

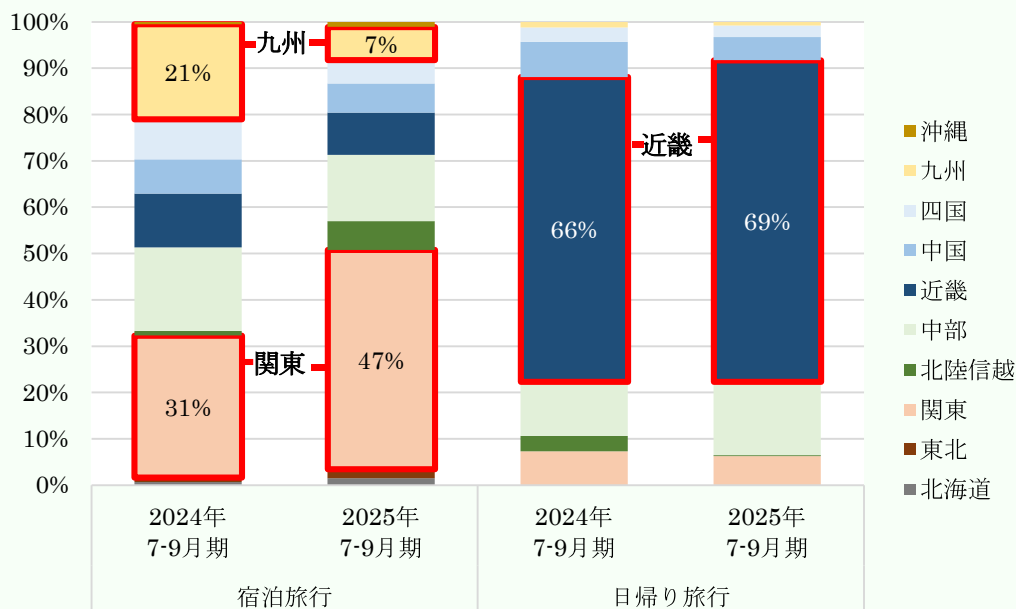
¹⁰ 企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント等の総称。

なお、2025年7-9月期の大阪府への日本人延べ旅行者数（日帰り及び宿泊）の居住地別の割合をみると、宿泊旅行については、2024年7-9月期に比べて関東からの割合が16ポイント増加する一方、九州からの旅行者は14ポイント減少した。日帰り旅行については、おおむね2024年7-9月期と傾向は変わらず、大半が近畿からとなった（コラム図表I-3-2）。

携帯電話位置情報データを使った国内来場者の分析においても、大阪府を中心とした近畿からの来場者が最も多く（72.8%）、次に関東¹¹（12.9%）や東海¹²（6.7%）が多かった¹³。

国内旅行者については、近畿を中心としつつも関東など他地域から大阪府への旅行を喚起した可能性がある。

コラム図表 I-3-2 大阪府への居住地別日本人延べ旅行者数の変化



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」個票データにより作成。

¹¹ 関東（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県及び長野県）

¹² 東海（岐阜県、静岡県、愛知県及び三重県）

¹³ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2025年大阪・関西万博の来場者（国内居住・一般来場者）分析」2025年11月13日

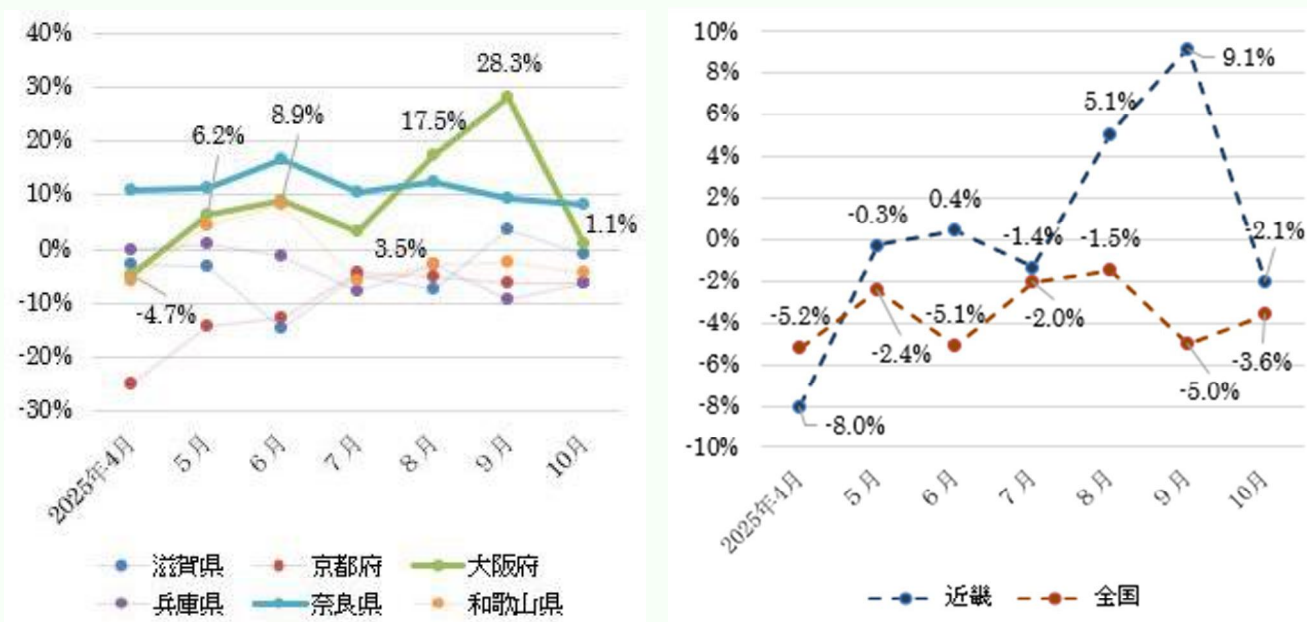
(日本人の延べ宿泊者数の変化)

次に、開催期間中における日本人延べ宿泊者数の変化について把握する。

日本人延べ宿泊者数の推移をみると、大阪府では 2025 年 4 月は前年同月比減となったものの、5 月以降は前年同月を上回って推移しており、特に 8 月（前年同月比 17.5%増）と 9 月（同 28.3%増）は大きく増加している。

近畿でみると、7 月までと 10 月は前年同月と同程度か下回っていたものの、8 月（前年同月比 5.1%増）及び 9 月（同 9.1%増）は前年同月を上回った（コラム図表 I-3-3）。

コラム図表 I-3-3 大阪・関西万博開催期間中の日本人延べ宿泊者数の変化（前年同月比）



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

(日本人の観光消費額の変化)

次に日本人による大阪府への旅行者の観光消費額の変化についてみると、国内宿泊旅行では 2025 年 7－9 月期において、一人当たり旅行支出（消費単価）が前年同期比で 8 千円増加している。品目別でみると、「娯楽等サービス費・その他」が 4 千円増加しており、消費単価増加の主因となっている。

国内日帰り旅行についても、2025 年 7－9 月期の消費単価は一人 1 回当たり 3 千円増加している。品目別でみると、「買物代」が 3 千円増加した（コラム図表 I－3－4）。

コラム図表 I－3－4 大阪府への旅行者の旅行単価

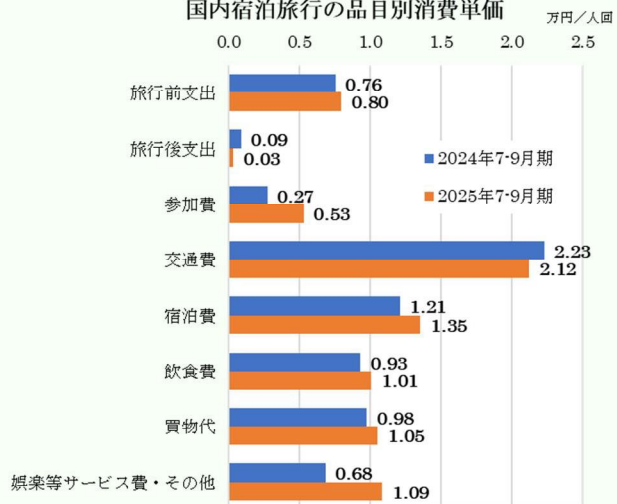
国内宿泊旅行の消費単価（全旅程の総額）



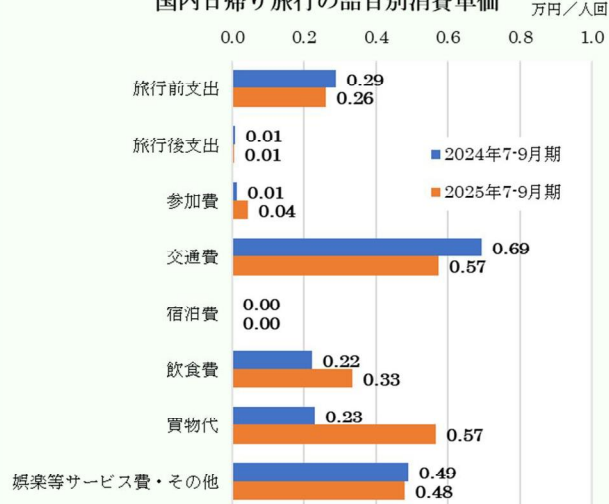
国内日帰り旅行の消費単価（全旅程の総額）



国内宿泊旅行の品目別消費単価



国内日帰り旅行の品目別消費単価



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」個票データにより作成。

(外国人の延べ宿泊者数の変化)

外国人については基本的に宿泊客と考えられることから、まず外国人延べ宿泊者数についてみていく。大阪府と滋賀県については6月以降、前年同月を下回る状況が続いたものの、それ以外の近畿についてはおおむね前年同月を上回った(コラム図表I-3-5)。

コラム図表 I-3-5 大阪・関西万博開催期間中の外国人延べ宿泊者数の変化(前年同月比)

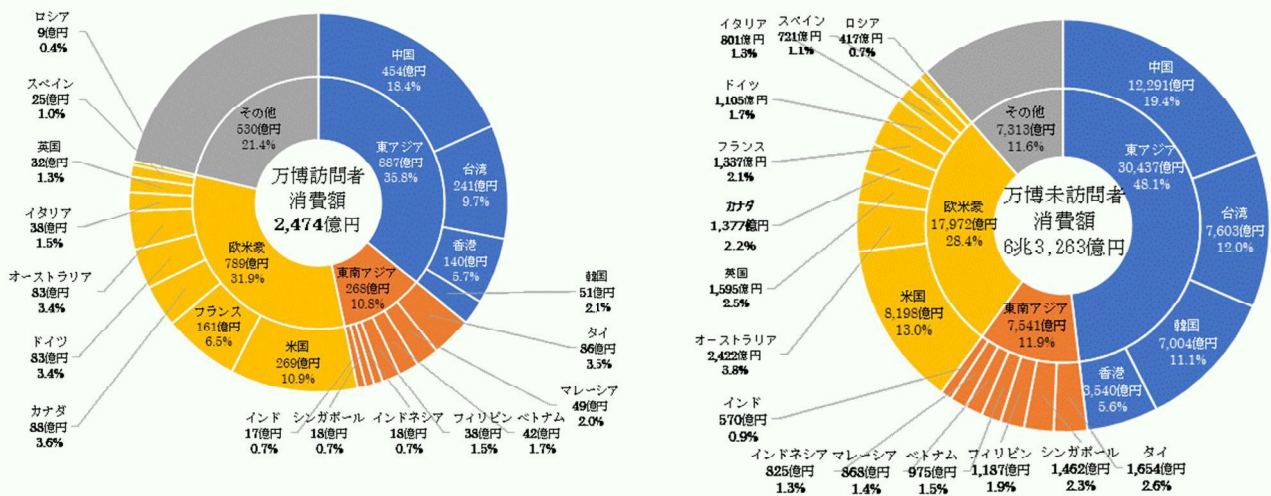


資料: 観光庁「宿泊旅行統計調査」

(訪日外国人旅行者の観光消費額の変化)

訪日外国人旅行者の消費額については、万博訪問者と未訪問者に分けたデータが入手可能だったため、両者を分けた上で、違いをみていく。万博訪問者による日本滞在中の消費額は総額で2,474億円と推計される。万博訪問者の消費額を国籍・地域別にみると、中国が最も高く、次いで米国、台湾、フランス、香港の順となっている。国籍・地域を東アジア、東南アジア、欧米豪並びにその他のエリア別にみると、万博未訪問者と比べて、欧米豪並びにその他の割合が高くなっており、万博訪問者は未訪問者と比べてエリアが多様だったと考えられる(コラム図表I-3-6)。

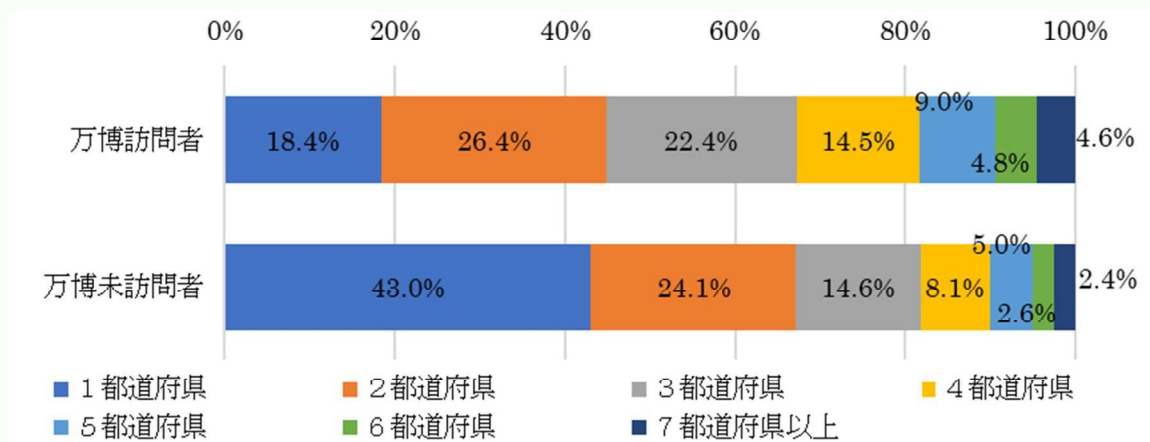
コラム図表 I-3-6 国籍・地域別の訪日外国人消費額と構成比(万博訪問、未訪問別)



資料: 観光庁「インバウンド消費動向調査」地域調査個票データ(2025年4-12月期)をもとに特別集計により作成。

次に1回の訪日旅行において訪れた都道府県数（訪問都道府県数）をみると、万博未訪問者は複数の都道府県を訪れたのが全体の6割だったのに対し、万博訪問者は8割であり、万博訪問者は未訪問者に比べて多くの都道府県を訪問していることがわかる（コラム図表I-3-7）。

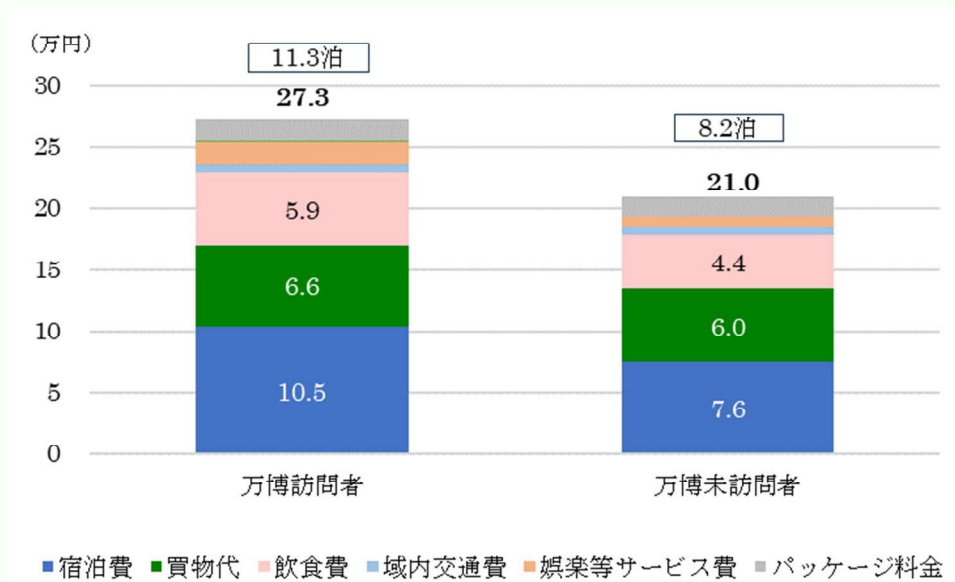
コラム図表I-3-7 訪問都道府県数（万博訪問、未訪問別）



資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」地域調査個票データ（2025年4-12月期）をもとに特別集計により作成。
注1：訪問都道府県数には、出入国時に訪問した都道府県（空海港所在地）を除いた上で、滞在した都道府県をカウントしている。

また、万博訪問者の平均泊数と一人当たり旅行支出をみると、平均泊数が高いことに伴い、宿泊費、飲食費等の支出が高くなり、一人当たり総額でも万博未訪問者に比べて高くなっている（コラム図表I-3-8）。

コラム図表I-3-8 費目別一人当たり旅行支出・平均泊数（万博訪問、未訪問別）

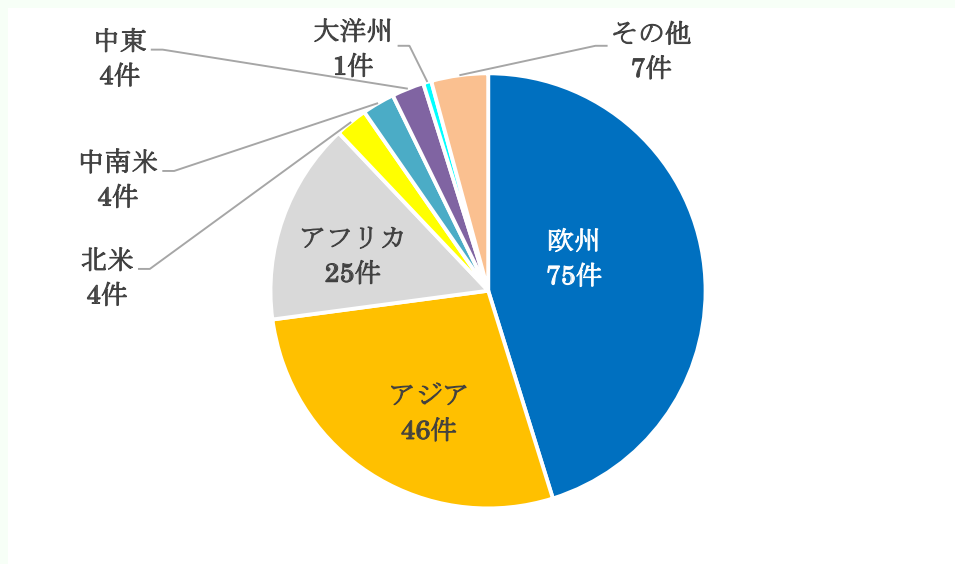


資料：観光庁「インバウンド消費動向調査」地域調査個票データ（2025年4-12月期）をもとに特別集計により作成。

(MICE への影響)

大阪・関西万博では、参加国・国際機関において万博の機会を活用し、MICE 開催を積極的に行う動きが見られた。万博期間中には、開催国・機関から大阪商工会議所に提供された情報によれば、欧州地域では 28 か国の参加国が 75 件、アジア地域では 15 か国の参加国が 46 件のイベントを開催するなど、77 か国・3 国際機関により、セミナーや商談会等、合計 166 件のビジネスイベントが開催された（コラム図表 I-3-9）。

コラム図表 I-3-9 大阪・関西万博の会期中に開催された国際関連セミナー等



資料：大阪商工会議所「万博国際ビジネスセミナー・商談会アーカイブ」に基づき観光庁作成。

(まとめ)

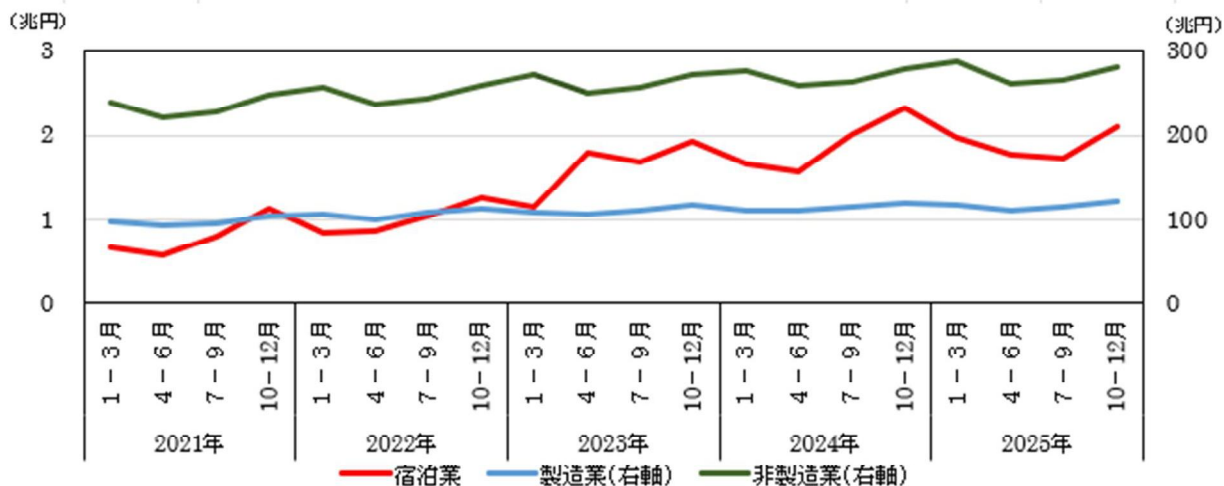
これらのことから、大阪・関西万博開催により、日本人については、関東等ほかの地域からの宿泊旅行を一定程度喚起するとともに、日帰り・宿泊ともに単価の増加にも寄与した可能性がある。外国人については、複数の都道府県への周遊や単価の増加に寄与したとみられる。また、MICE については、万博を契機とした海外ビジネスイベントの開催を通じて、より多くの海外関係者の訪日や新たなビジネスの機会の創出に寄与したとみられる。

第4節 観光関連産業の状況

1 企業の売上高の状況

宿泊業の売上高は緩やかな増加傾向にある（図表 I-25）。

図表 I-25 売上高の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。

注1：本調査における「四半期別調査」は、資本金、出資金又は基金1,000万円以上の営利法人等を調査対象としており、グラフは資本金等1,000万円以上の全ての企業規模（大企業及び中小企業）の数値。

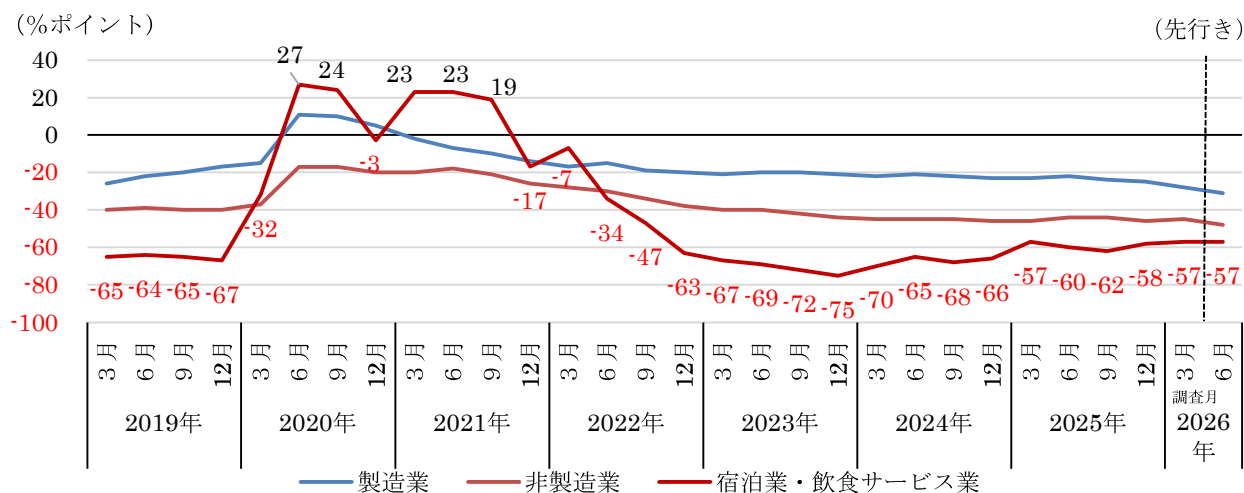
2 雇用の状況

(1) 労働需要

労働需要の推移をみるため、雇用人員判断 D.I.を確認する。雇用人員判断 D.I.はプラスにおいては、人員が過剰と考えている企業の割合の方が高く、マイナスにおいては、人員が不足していると考えている企業の割合の方が高いことを示している。

宿泊業・飲食サービス業についてみると、2022年後半以降、他業種に比べ人員不足を感じている企業の割合が高い状態が続いている（図表 I-26）。

図表 I-26 企業の雇用人員判断 D.I. の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」に基づき観光庁作成。

注1：本調査は、全国の資本金2,000万円以上の民間企業を調査対象としており、グラフは全規模合計（大企業、中堅企業及び中小企業）の数値。

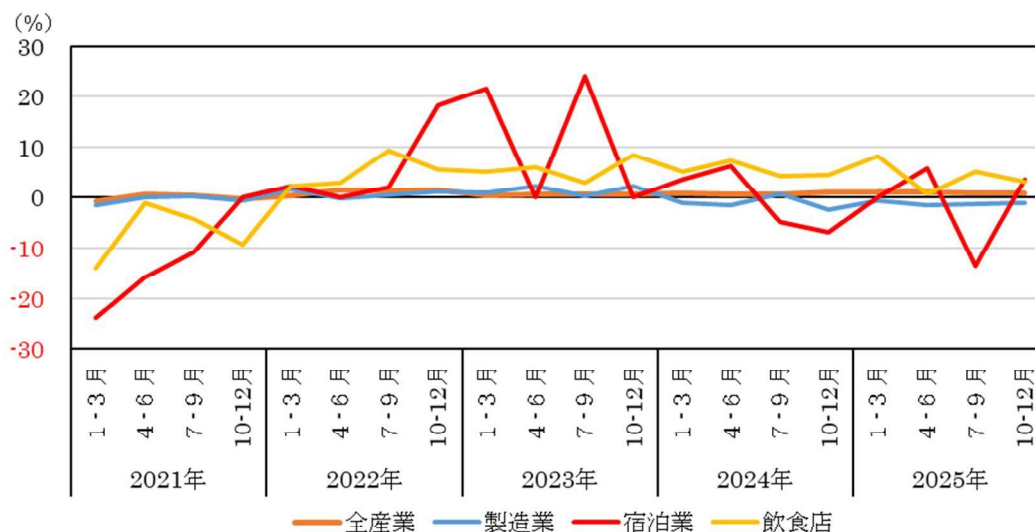
注2：業種区分は、日本標準産業分類をベースに製造業を17業種、非製造業を14業種に区分。

注3：雇用人員判断 D.I.（「過剰」・「不足」）。全国ベース。2026年6月の先行きは2026年3月時点の回答。

(2) 雇用者数

産業別の雇用者数の動向をみると、宿泊業については、全産業や製造業と比較して 2022 年後半から回復傾向で推移していたが、2024 年以降は伸び悩んでいる（図表 I-27）。

図表 I-27 雇用者数の推移（前年同期比）

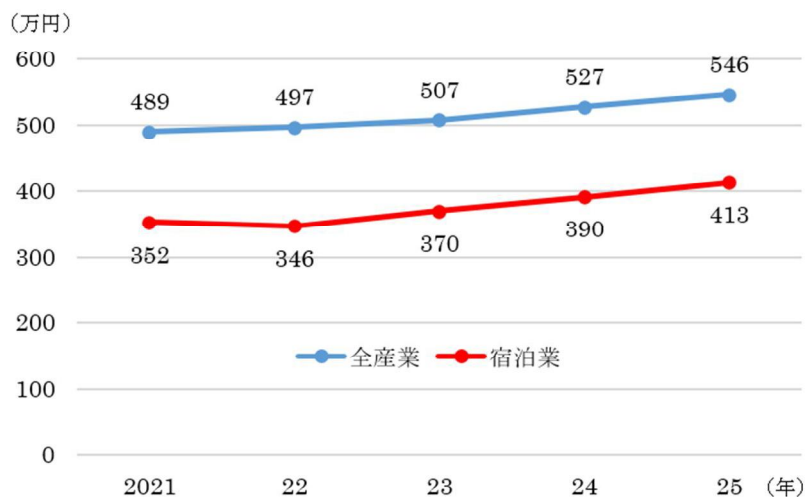


資料：総務省「労働力調査（基本集計）」に基づき観光庁作成。

(3) 賃金

宿泊業の賃金（年間賃金総支給額）をみると、おおむね全産業の7割強の水準で推移しているが、2023年以降、賃金の伸び率は全産業を上回っており、2025年では全産業の3.5%増に対して宿泊業は5.7%増と、差は縮小している（図表 I-28）。

図表 I-28 賃金（年間賃金総支給額）の推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」に基づき観光庁作成。

注1：企業規模合計（常用労働者10人以上及び民営）の数値。

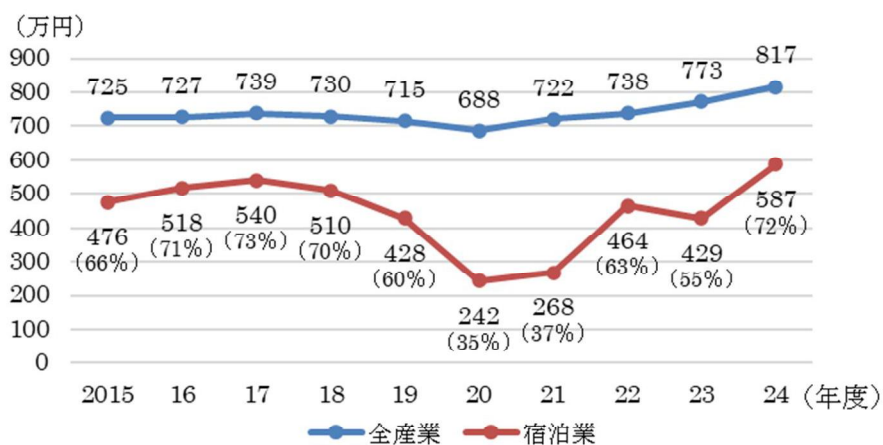
注2：賃金＝一般労働者のきまって支給する現金給与額×12+年間賞与その他特別給与額から算出。

注3：一般労働者とは、常用労働者のうちパートタイム労働者を除いた者。

(4) 労働生産性

労働生産性の推移をみると、宿泊業は、全産業よりも新型コロナウイルス感染症の影響を強く受け、2020年度に大きく落ち込んだ。以降は回復傾向がみられるが、宿泊業の労働生産性は全産業の水準を依然として下回っている（図表 I-29）。

図表 I-29 労働生産性の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。

注1：労働生産性は付加価値額÷期中平均従業員数から算出。全産業は金融業及び保険業を除く値。

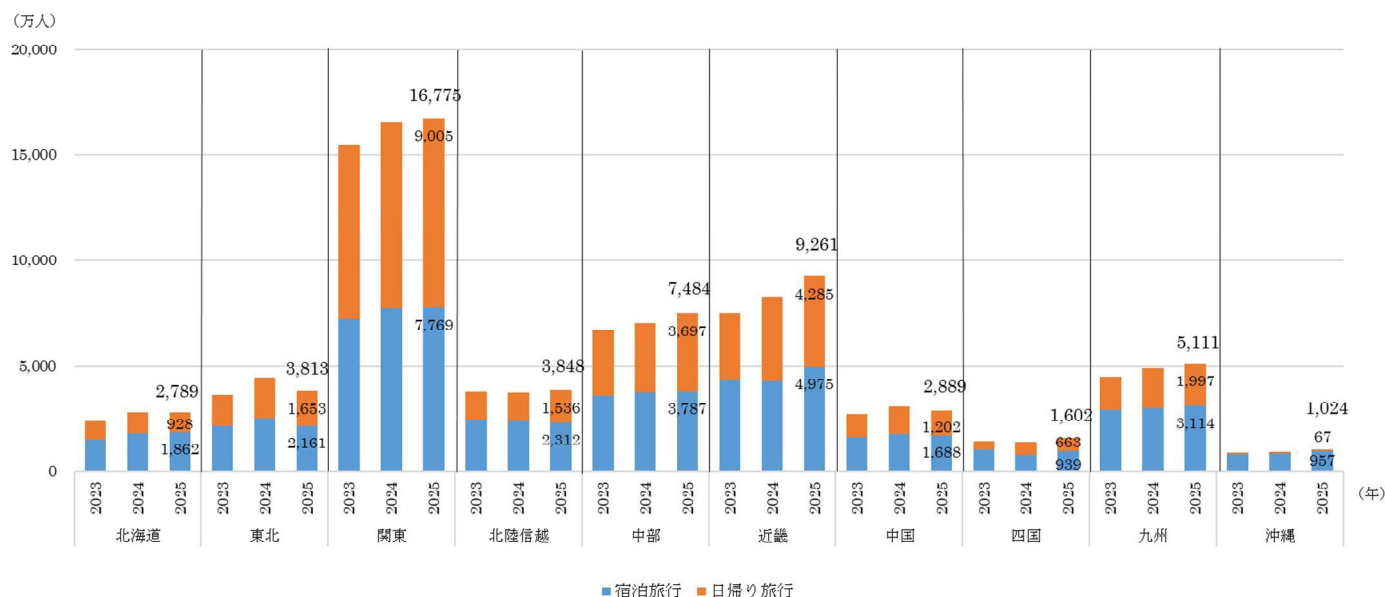
注2：宿泊業のカッコ内は全産業の労働生産性と比較した場合の比率。

これまでの分析でみたように、観光需要が回復する一方、観光地や観光産業における人材不足や生産性の低さ等、供給面の課題が顕在化している。

第5節 地域における観光の状況

2025年の日本人の国内延べ旅行者数を目的地別にみると、関東が1億6,775万人（全体の30.3%）、近畿が9,261万人（同16.7%）、中部が7,484万人（同13.5%）となり、同3地域で全国の延べ旅行者数の60.6%を占めた（図表I-30）。

図表I-30 地方ブロック別延べ旅行者数（日本人）

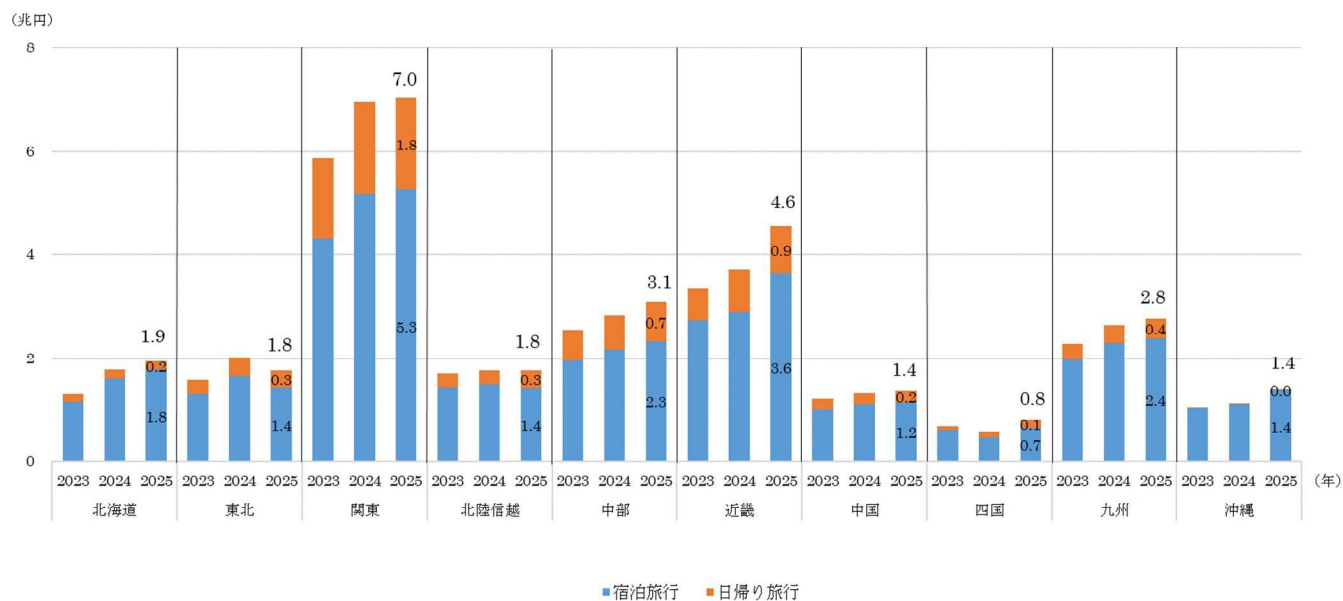


資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

注1：主目的地別の延べ旅行者数。主目的地とは、目的地のうち最も国内旅行消費額が大きい都道府県をいう。

2025年の日本人の国内旅行消費額を目的地別にみると、関東が7.0兆円（全体の26.2%）、近畿が4.6兆円（同17.0%）、中部が3.1兆円（同11.5%）となり、同3地域で全国の旅行消費額の54.8%を占めた（図表I-31）。

図表I-31 地方ブロック別旅行消費額（日本人）



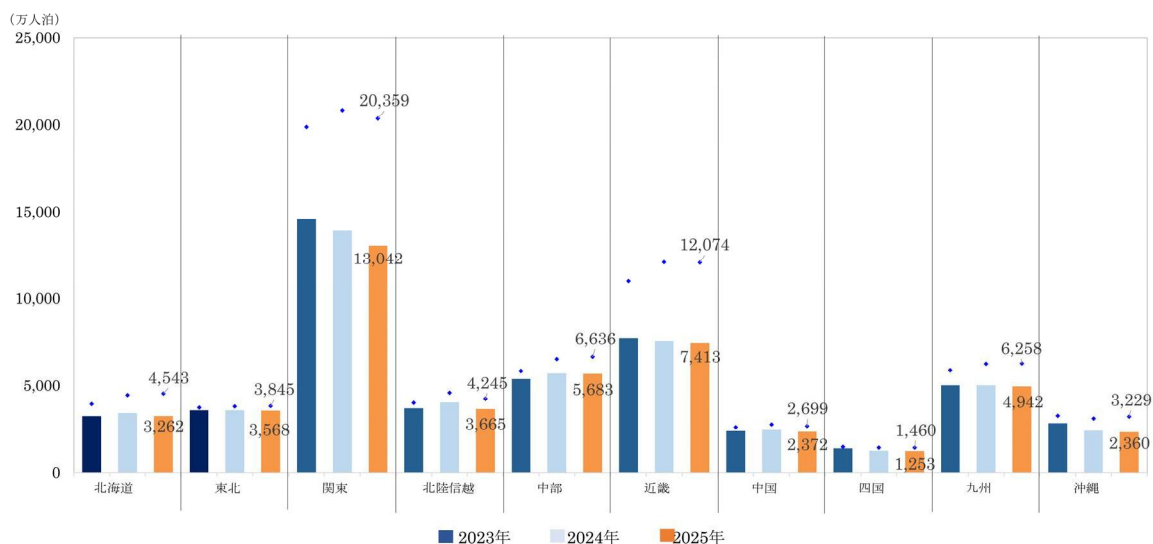
資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

注1：主目的地別の旅行消費額。主目的地とは、目的地のうち最も国内旅行消費額が大きい都道府県をいう。

2025年の延べ宿泊者数を地方ブロック別にみると、関東が2億359万人泊（全体の31.2%）、近畿が1億2,074万人泊（同18.5%）、中部が6,636万人泊（同10.2%）となり、同3地域で全国の延べ宿泊者数の59.8%を占めた。

日本人延べ宿泊者数を地方ブロック別にみると、関東が1億3,042万人泊（全体の27.4%）、近畿が7,413万人泊（同15.6%）、中部が5,683万人泊（同11.9%）となり、同3地域で全国の日本人延べ宿泊者数の55.0%を占めた（図表I-32）。

図表 I-32 地方ブロック別延べ宿泊者数（全体及び日本人）



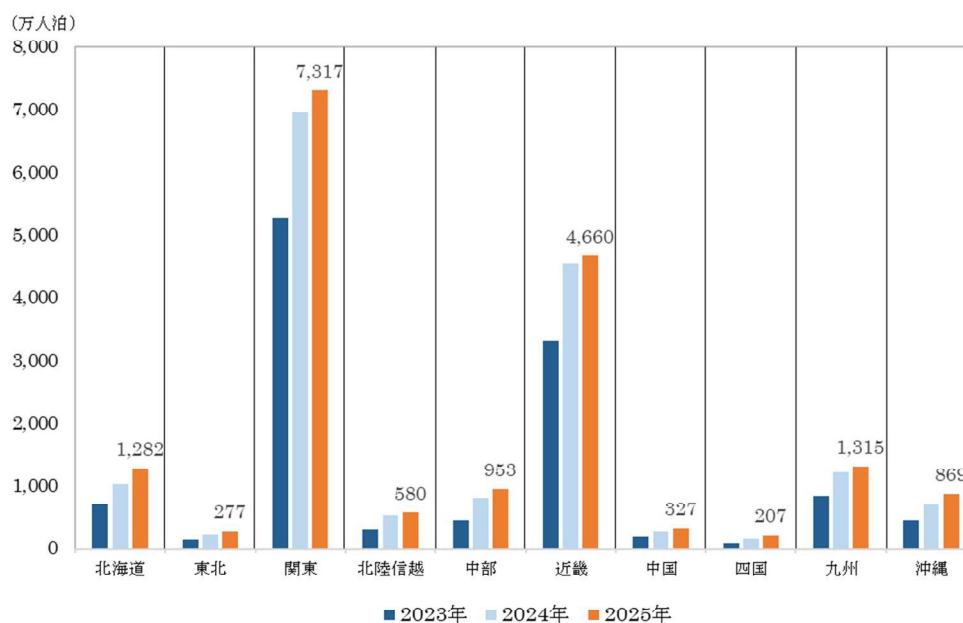
資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

注1：2025年は速報値。

注2：棒グラフは日本人延べ宿泊者数を、マーカーは全体の延べ宿泊者数を示している。

外国人延べ宿泊者数を地方ブロック別にみると、関東が7,317万人泊（全体の41.1%）、近畿が4,660万人泊（同26.2%）、九州が1,315万人泊（同7.4%）、北海道が1,282万人泊（同7.2%）となり、同4地域で全国の外国人延べ宿泊者数の81.9%を占めた（図表I-33）。

図表 I-33 地方ブロック別延べ宿泊者数（外国人）



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

注1：2025年は速報値。

コラム I - 4 「昭和 100 年」の取組

令和 8 年(2026 年)は、昭和元年(1926 年)から起算して満 100 年を迎えることから、これを契機として、昭和を顧み、先人の躍動に学び、昭和の記憶を共有するとともに、平成以降に生まれた世代にとっての新たな発見のきっかけや希望あふれる未来を切り拓く機会等の創出に向けて、幅広い分野にわたり「昭和 100 年」関連施策が推進されている。

施策は、大きく三つの柱から構成されている。

- ①昭和の躍動や体験を発掘し、次世代に伝承していくための施策
- ②昭和を顧み、昭和に学び、未来を切り拓いていくための施策
- ③「昭和 100 年」の機運を盛り上げるための施策

これらは、いずれも昭和という時代を振り返り、その価値を今後につなげていくための取組である。

観光振興の観点では、2025 年から 2026 年にかけて、関連企画の展示、施設公開、文化イベント等、「昭和 100 年」に関連する取組が全国で実施されている。「昭和レトロ」や「昭和ノスタルジア」への関心の高まりは、若年層にとっては新しい発見の機会、高齢層にとっては懐かしい体験の再訪として、世代を超えた観光需要を喚起する可能性がある。

「昭和 100 年」に関連して、大分県豊後高田市の「豊後高田昭和の町」(以下「昭和の町」とする)を紹介する。豊後高田市では、かつて商店街の 4 割が空き店舗となっていたが、中心市街地商店街の 7 割が昭和 30 年代以前の建物であったことを逆手にとり、2001 年 9 月に「昭和の町」としての再生を開始した。

「昭和の町」は、建築再生、歴史再生、商品再生及び商人再生の四つを軸に展開され、各店舗で代々伝わる「一店一宝」の展示や「一店一品」の販売等を通じて、昭和を体験できる商店街として魅力向上を図った。また、2005 年には「豊後高田市観光まちづくり株式会社」が設立され、情報発信や観光案内事業等の推進運営の母体となり、行政・商工会議所・事業者の三位一体の協力体制により、まちづくりが推進された。

その結果、「昭和の町」の観光入込客数は、開始当初の 2001 年には 2 万人であったが、2003 年には 20 万人を突破し、その後、2019 年には 40 万人まで増加した。新型コロナウイルス感染症の流行を経た 2024 年においても 25 万人が訪れ、豊後高田市の一大観光地となった。地域の歴史的資産を生かしたレトロツーリズムによって観光地として再生し、地域経済の活性化に成功した事例である。

数えて昭和 100 年を迎えた 2025 年には、「昭和の町展示館」のリニューアルオープンや、「昭和の町スカイランタンフェスティバル」、「昭和の町ヒーロー祭り」等、様々な記念事業を開催した。2026 年も昭和に関する様々なイベントが開催されている。

豊後高田市における「昭和 100 年」に関する取組



リニューアルオープンした昭和の町展示館



昭和の町スカイランタンフェスティバルの様相

資料：「豊後高田市ウェブサイト」

さらに、そのほかの「昭和 100 年」に関連する取組として、各地で昭和にゆかりのある建築物や産業遺産等の保存・公開が行われている。昭和期の産業遺産は、日本の高度経済成長期の歴史を物語る観光資源として、産業観光やヘリテージツーリズム推進のきっかけになることが期待される。

第3章 「働いてよし」の観光産業の実現に向けて～宿泊業の人材確保と生産性の向上～

第1節 宿泊業の人材及び生産性の現状と課題

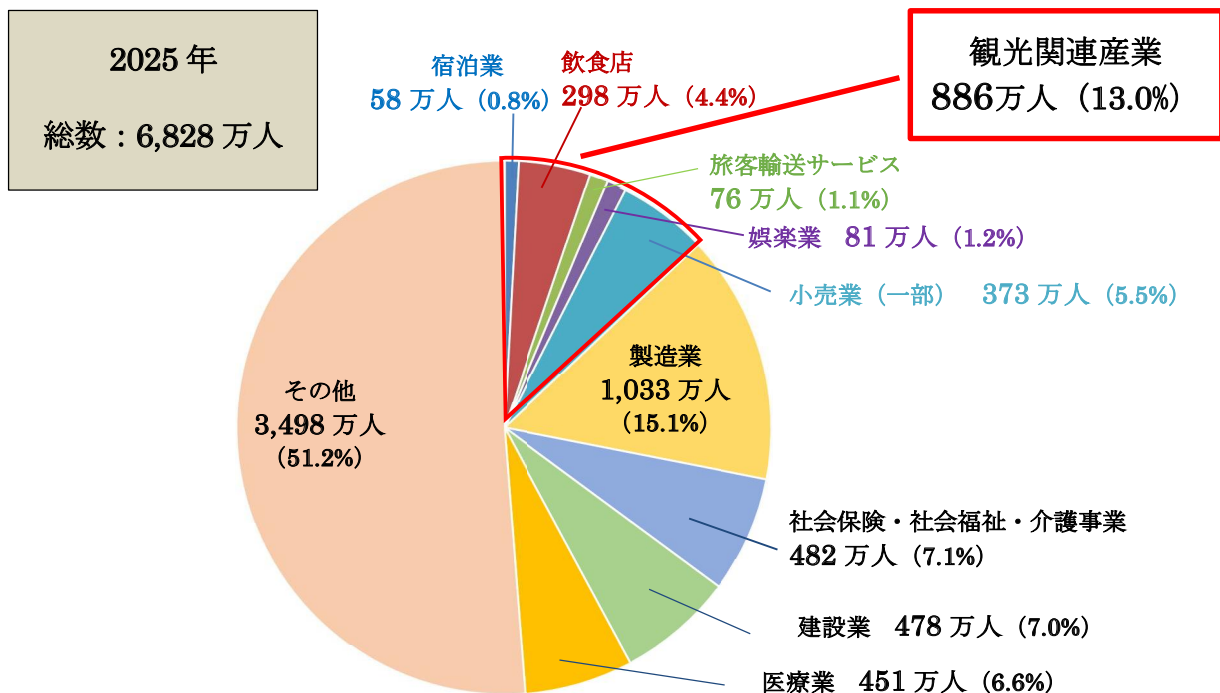
観光は地域の雇用や経済を支えており、日本経済において重要な産業であるにもかかわらず、特に宿泊業は人手不足や生産性向上の課題に直面している。観光を我が国における戦略産業として持続的に発展させていくためには、この課題の解決が急務である。

そこで本節では、主に産業としての観光の位置づけを概観した上で、宿泊業（一部、飲食サービス業も含む）の人材確保や生産性・収益性等に関する現状と課題を、統計データから具体的に把握・整理するとともに、宿泊業の事業者を対象に実施したアンケート調査結果を踏まえ、これらから把握された課題を解決するための対応策を検討する。

1 産業としての観光の位置づけ

産業という観点から見た観光の裾野は広く、例えば観光客が直接費用を支払う財・サービスに限っても、宿泊、飲食、旅客輸送だけでなく、ツアーや観劇といった娯楽関連、お土産の購入といった小売関連と、様々な産業が関わっている。これらの産業を広義の観光関連産業とすると、2025年にこうした産業に従事する就業者数は約900万人となっており、全産業のおおよそ1割を占める（図表I-34）。

図表 I-34 観光関連産業に従事する就業者数（2025年）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」に基づき観光庁作成。

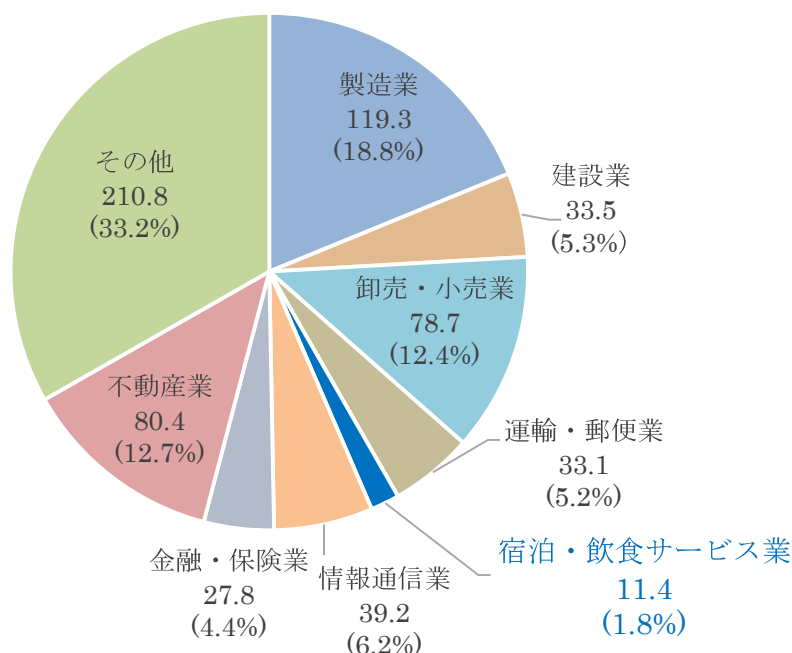
注1：ここでいう観光関連産業は、宿泊業、飲食店、旅客輸送サービス、娯楽業及び小売業（一部）を指す。旅客輸送サービスは、鉄道業、道路旅客運送業、水運業及び航空運輸業の合計。小売業（一部）は各種商品小売業、飲食料品小売業及び織物・衣服・身の回り品小売業の合計。

こうした観光関連産業のうち、特に宿泊業は後述するように人手不足が続くなど課題が生じており、産業としての強靱化が急務となっていることから、本節では主に宿泊業の人材確保やその背景にある収益性・生産性の課題について分析する。

(1) 国内総生産

国内総生産を経済活動別（産業別）にみると、宿泊・飲食サービス業については11.4兆円であり、国内総生産の1.8%を占める（図表I-35）。

図表 I-35 経済活動別国内総生産（2024年）



資料：内閣府「国民経済計算」に基づき観光庁作成。
注1：単位は兆円。

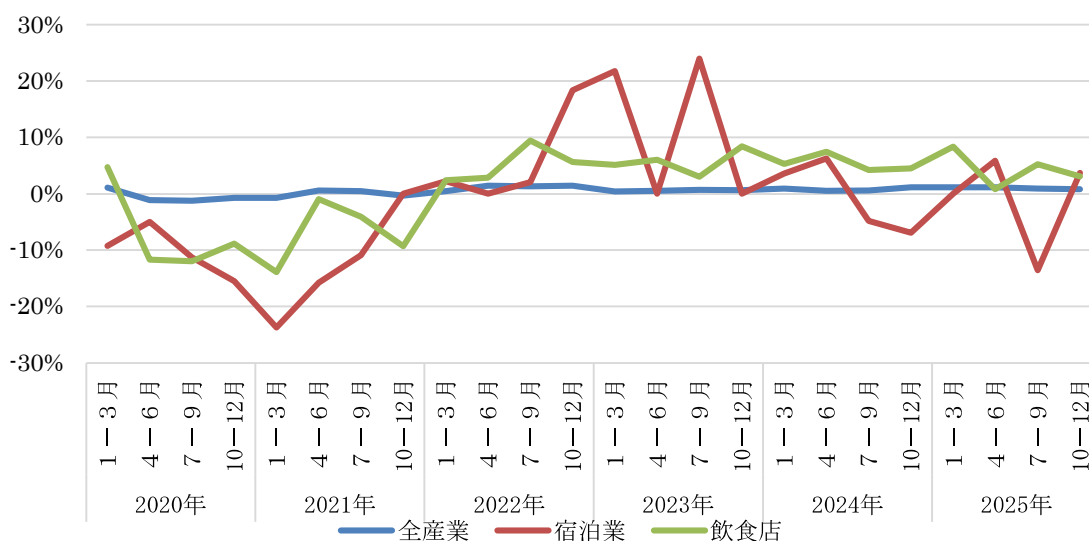
2 宿泊業・飲食サービス業の人材を取り巻く状況

(1) 人手不足の状況

宿泊業・飲食サービス業の供給面における課題のうち、人手不足の現状について把握する。

まず、雇用者数の動向をみる。宿泊業の雇用者数は、2022年から23年にかけては増加傾向にあったが、2024年以降は伸び悩んでいる（図表I-36）。

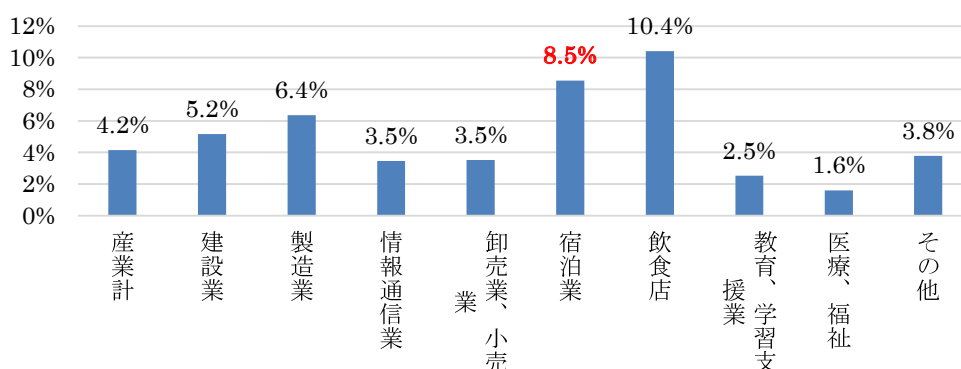
図表 I-36 雇用者数の推移（前年同期比）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」に基づき観光庁作成。

産業別の外国人労働者比率をみると、宿泊業は他産業と比べると飲食店に次いで高い（図表 I-37）。

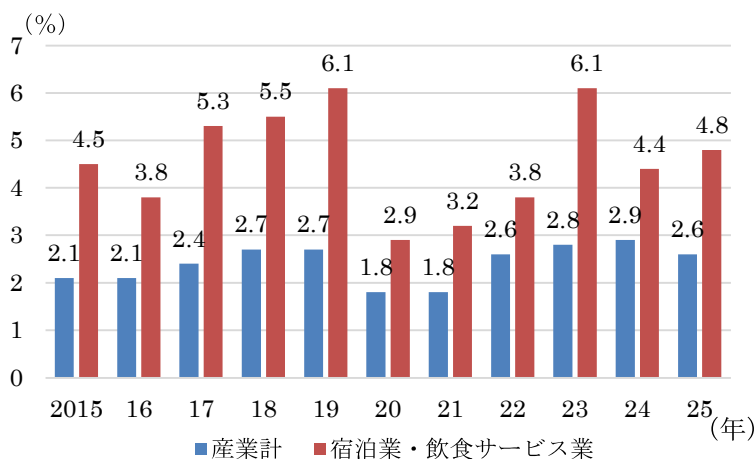
図表 I-37 産業別外国人労働者比率（2025 年）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」（2025 年）及び厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」（令和 7 年 10 月末時点）に基づき観光庁作成。

次に、欠員率について確認する。欠員率とは、事業所が人を雇いたいと考えているにもかかわらず雇っていない状態がどの程度かを示す指標で、具体的には実際に働いている人の数に対して、募集しても埋まらない求人がどの程度あるかの割合を表している。宿泊業・飲食サービス業の欠員率は、年により増減はあるものの、産業計に比べて高い水準で推移している（図表 I-38）。

図表 I-38 欠員率の推移



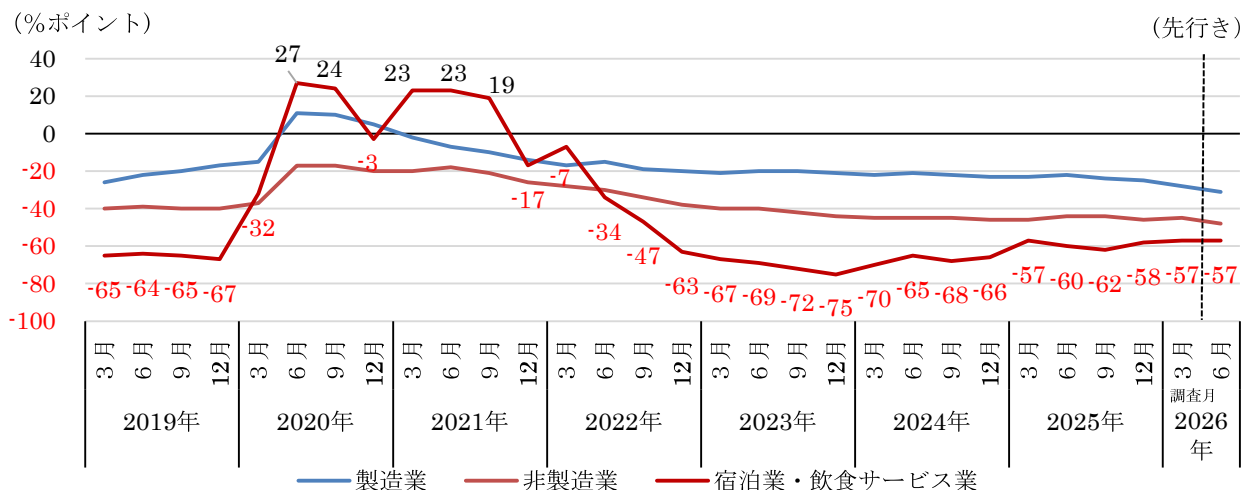
資料：厚生労働省「雇用動向調査」に基づき観光庁作成。

注 1：欠員率とは常用労働者数に対する未充足求人数の割合をいい、未充足求人数÷6 月末日現在の常用労働者数より算出。

注 2：各年 6 月末日現在の値。

また、企業による雇用人員の過不足感を表す指標である雇用人員判断 D.I.について確認する。雇用人員判断 D.I.がプラスの場合は、人手が過剰と考えている企業の割合の方が高く、マイナスの場合は、人手が不足していると考えている企業の割合の方が高いことを示している。宿泊業・飲食サービス業は、新型コロナウイルス感染症流行期は人手が過剰と考えている企業の割合が大きかったが、2021年12月期以降は人手不足に転じ、製造業、非製造業と比較してもその比率が高くなっている（【再掲】図表 I-26）。このように、宿泊業・飲食サービス業は他の産業と比べて人手不足感が強い状況が続いている。

【再掲】図表 I-26 企業の雇用人員判断 D.I. の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」に基づき観光庁作成。

注1：本調査は、全国の資本金2,000万円以上の民間企業を調査対象としており、グラフは全規模合計（大企業、中堅企業及び中小企業）の数値。

注2：業種区分は、日本標準産業分類をベースに製造業を17業種、非製造業を14業種に区分。

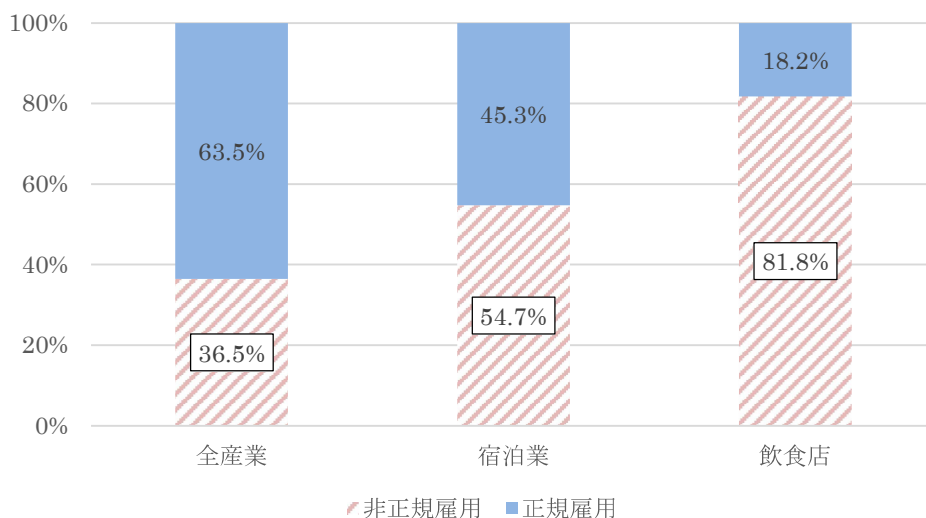
注3：雇用人員判断D.I.（「過剰」・「不足」）。全国ベース。2026年6月の先行きは2026年3月時点の回答。

(2) 労働環境の状況

宿泊業・飲食サービス業の供給面における課題のうち、労働環境の現状について把握する。

雇用の安定性という観点から正規・非正規雇用の割合をみると、宿泊業及び飲食店ともに全産業に比べて非正規雇用の割合が大きい（図表 I-39）。

図表 I-39 非正規雇用・正規雇用の割合（2025年）

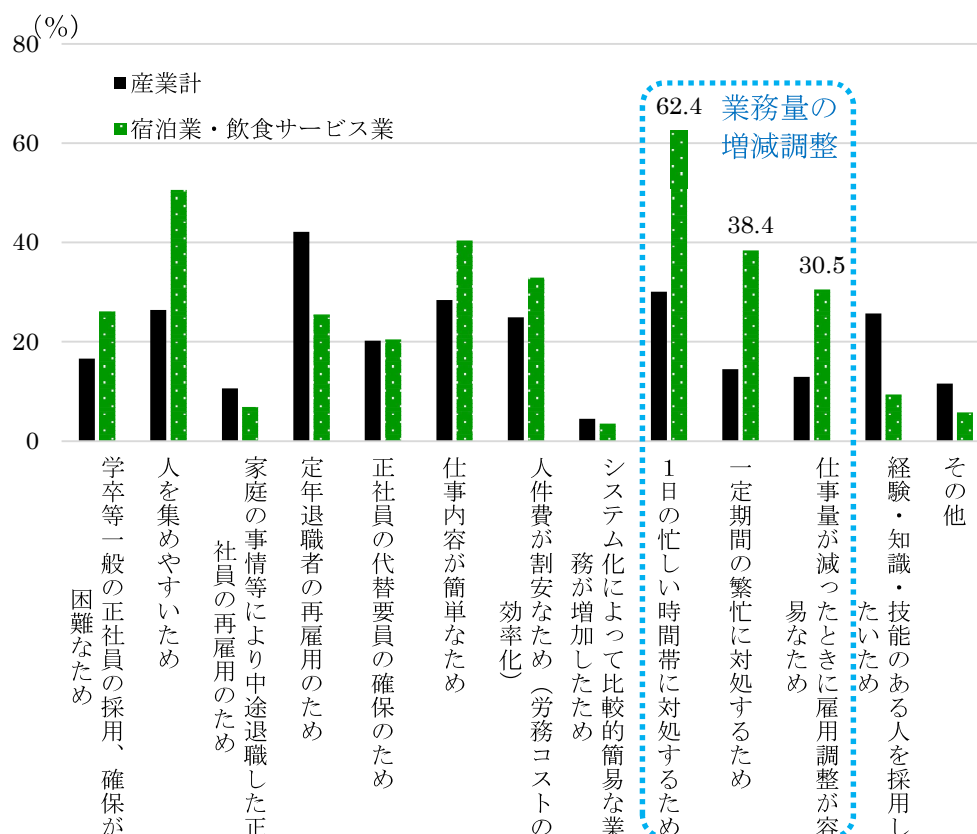


資料：総務省「労働力調査（基本集計）」（2025年）に基づき観光庁作成。

注1：役員を除く雇用者に占める正規雇用（正規の職員・従業員）及び非正規雇用（非正規の職員・従業員）の割合。

宿泊業・飲食サービス業が非正規雇用労働者を雇用する理由について確認すると、「1日の忙しい時間帯に対処するため(62.4%)」、「一定期間の繁忙に対処するため(38.4%)」、「仕事量が減ったときに雇用調整が容易なため(30.5%)」といった、業務量の増減調整に関する回答が産業計と比較して特に多い。これは、平日と週末、閑散期と繁忙期に必要な人員が大きく変動するという宿泊業・飲食サービス業特有の構造的な課題を反映しており、このような需要変動に対応するため、柔軟に人員を調整できる非正規雇用が多くなっていると考えられる(図表I-40)。

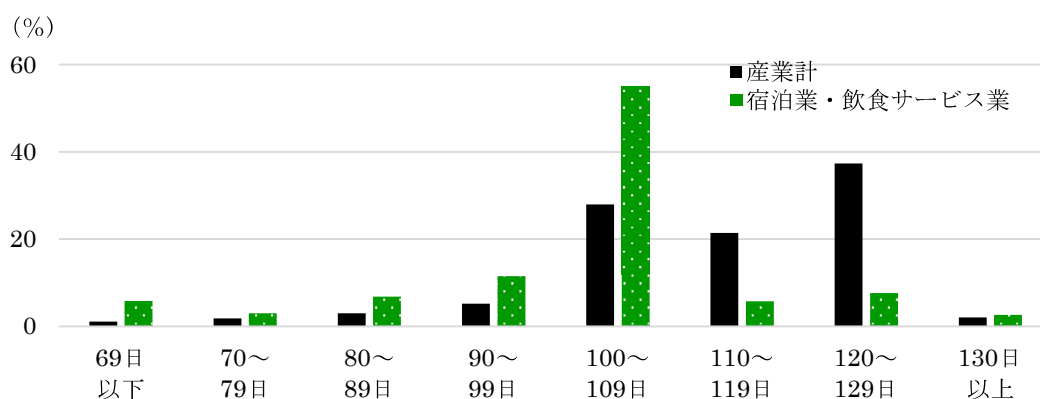
図表 I-40 パートタイム・有期雇用労働者を雇用する理由(複数回答)(2021年)



資料：厚生労働省「令和3年雇用の構造に関する実態調査(パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査)」に基づき観光庁作成。

年間休日日数をみると、宿泊業・飲食サービス業では100～109日の比率が最も高く、120～129日の比率が最も高い産業計に比べて短い傾向にある(図表I-41)。

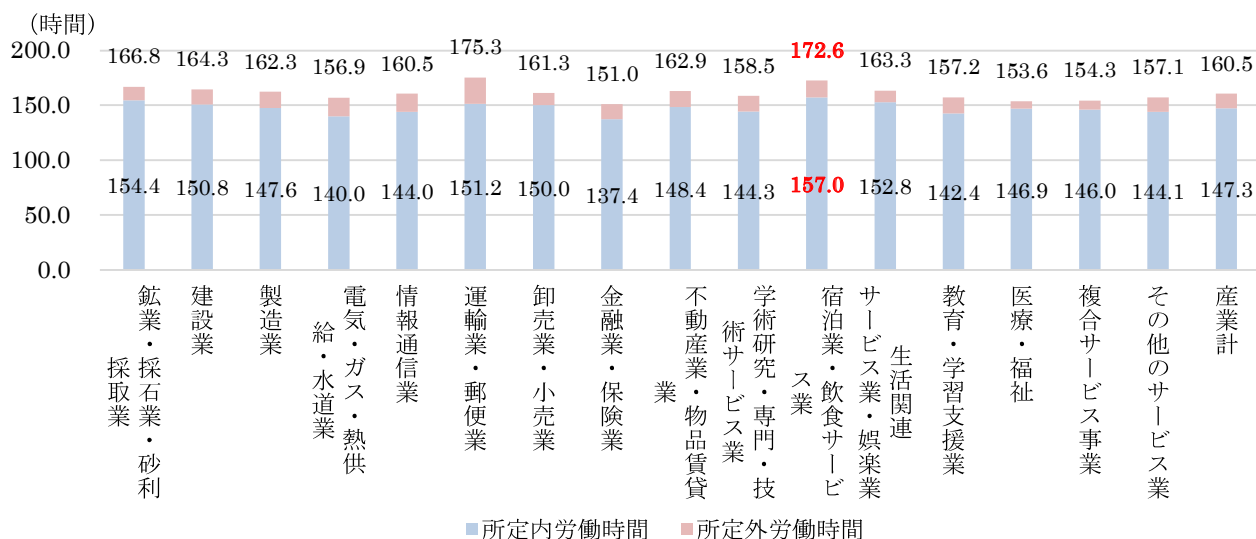
図表 I-41 年間休日日数(2025年)



資料：厚生労働省「就労条件総合調査」(令和7年)に基づき観光庁作成。

次に、一般労働者（常用労働者のうちパートタイム労働者以外の者）を対象とした産業別の月間実労働時間をみると、宿泊業・飲食サービス業は運輸業・郵便業に次いで実労働時間が長く、所定内労働時間でみれば全調査産業で最も長い（図表 I-42）。

図表 I-42 産業別月間実労働時間（2025 年）



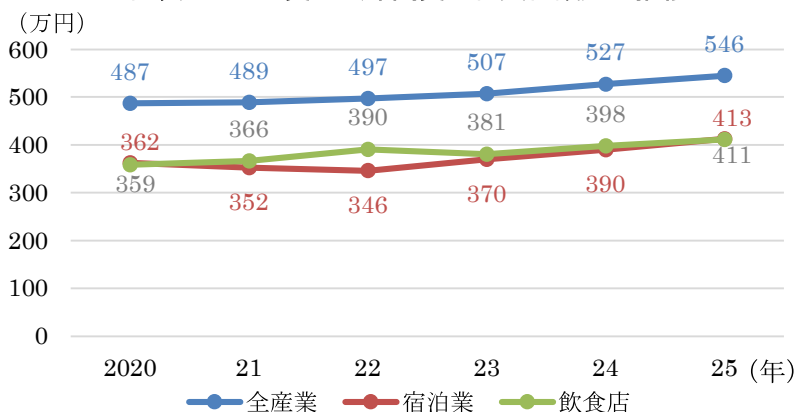
資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査 2025（令和 7）年分結果確認」に基づき観光庁作成。

注 1：一般労働者を対象。一般労働者とは、常用労働者（期間を定めずに雇われている者、又は 1 か月以上の期間を定めて雇われている者）のうち、パートタイム労働者（1 日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、又は 1 日の所定労働時間が一般の労働者と同じで 1 週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者）以外の者をいう。

注 2：実労働時間は労働者が実際に労働した時間数。休憩時間は給与支給の有無にかかわらず除かれる。有給休暇取得分も除かれる。

宿泊業及び飲食店の賃金（年間賃金総支給額）をみると、いずれも全産業の 7 割強程度の水準で推移している（図表 I-43）。例えば、2025 年では賃金の全産業平均が 546 万円であるのに対し、宿泊業は 413 万円と 133 万円の差がある。ただし、2025 年の賃金の伸び率は、全産業の 3.5% 増に対して宿泊業は 5.7% 増であり、差は縮小している。

図表 I-43 賃金（年間賃金総支給額）の推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」に基づき観光庁作成。

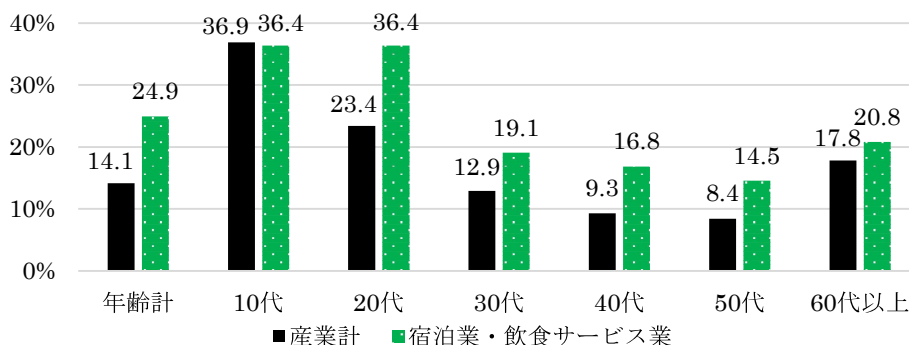
注 1：企業規模合計（常用労働者 10 人以上・民営）の数値。

注 2：賃金＝一般労働者のきまって支給する現金給与額×12＋年間賞与その他特別給与額から算出。

注 3：一般労働者とは、常用労働者のうちパートタイム労働者を除いた者。

最後に、離職率について確認すると、宿泊業・飲食サービス業の離職率は10代を除いて産業計に比べて高い(図表I-44)。離職理由についてみると、宿泊業・飲食サービス業は産業計の労働者と比べて、「より良い条件の仕事を探すため」(産業計：27.1%、宿泊業・飲食サービス業：31.6%)という理由の割合が大きく、待遇面での課題は離職率の高さにも影響を与えていると考えられる(図表I-45)。

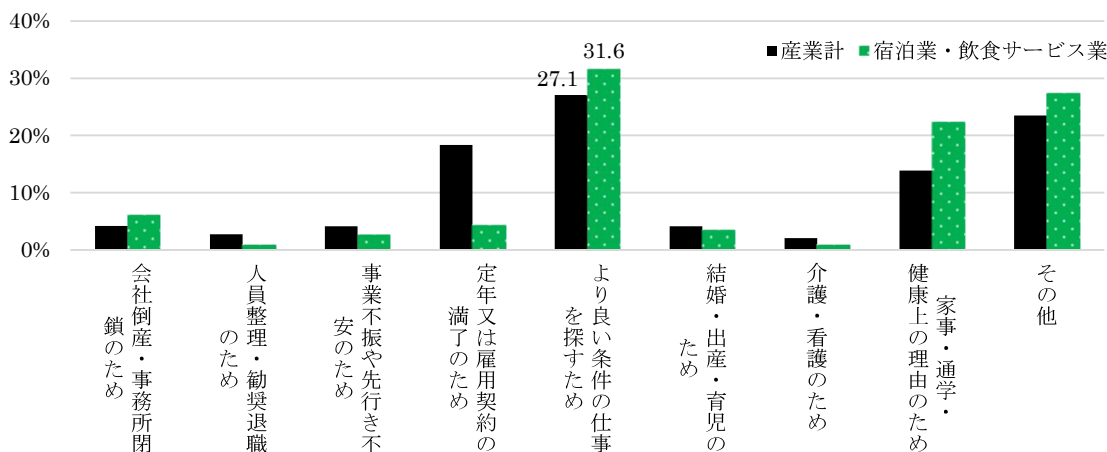
図表 I-44 年齢階級別離職率 (2024年)



資料：厚生労働省「令和6年雇用動向調査」に基づき観光庁作成。

注1：離職率は常用労働者に対する離職者数の割合であり、年齢階級別離職率は離職者数÷6月末日現在の常用労働者数より算出。

図表 I-45 前職の離職理由 (2024年)



資料：総務省「労働力調査(詳細集計)」(2024年)に基づき観光庁作成。

注1：集計対象は「前職が非農林業雇用者で過去3年間の離職者」。

これまでの統計データで確認したとおり、宿泊業・飲食サービス業は離職率が高いこともあって人手不足の状況にあるが、その背景には賃金の低さや休日日数の少なさ、長い労働時間といった待遇面での課題があると考えられる。

また、繁閑の差が大きく雇用量の増減調整が必要という業界特性も、非正規雇用の割合の大きさに影響していると考えられる。

3 宿泊業の生産性を取り巻く状況

(1) 宿泊業の生産性の国際比較

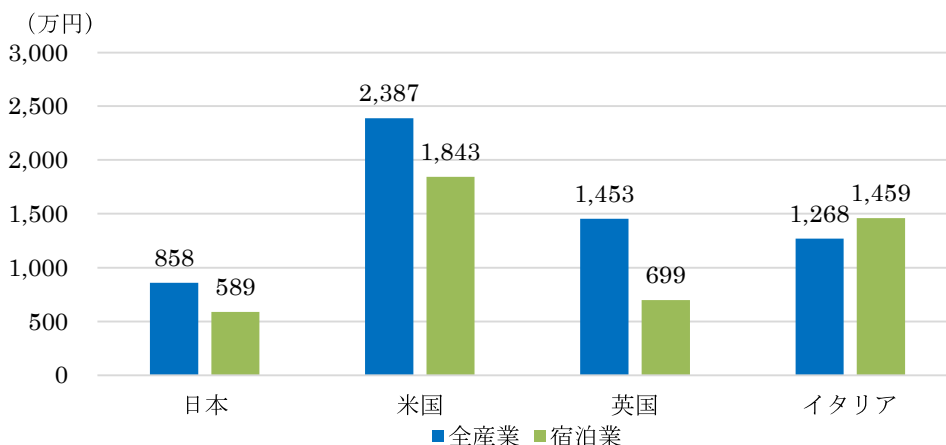
宿泊業の生産性の現状について把握する。ここでいう生産性とは労働生産性のことであり、一人当たりの従業員がどれだけの付加価値を生み出しているかを示す指標である。この数値が高いほど、効率的に高い付加価値を生み出していることを意味する。また、後述するように、生産性は賃金水準に影響すると考えられている。

まず、日本の宿泊業の労働生産性が主要国と比べてどれぐらいの水準にあるかを確認するため、各国の旅行・観光サテライト勘定(TSA: Tourism Satellite Account)で推計されている宿泊業の労働生産性(就業者一人当たり付加価値額)の国際比較を行う。

日本の宿泊業の労働生産性の589万円は米国、英国及びイタリアより低く、特に米国やイタリアとは大きな差がある。さらに、全産業の労働生産性との比率をみると、日本の宿泊業は全産業の69%の水準

で、米国の77%よりやや低い。イタリアのように、全産業よりも宿泊業の方が労働生産性が高い国もある（図表 I-46）。

図表 I-46 労働生産性（就業者一人当たり付加価値額）の国際比較（2023年）

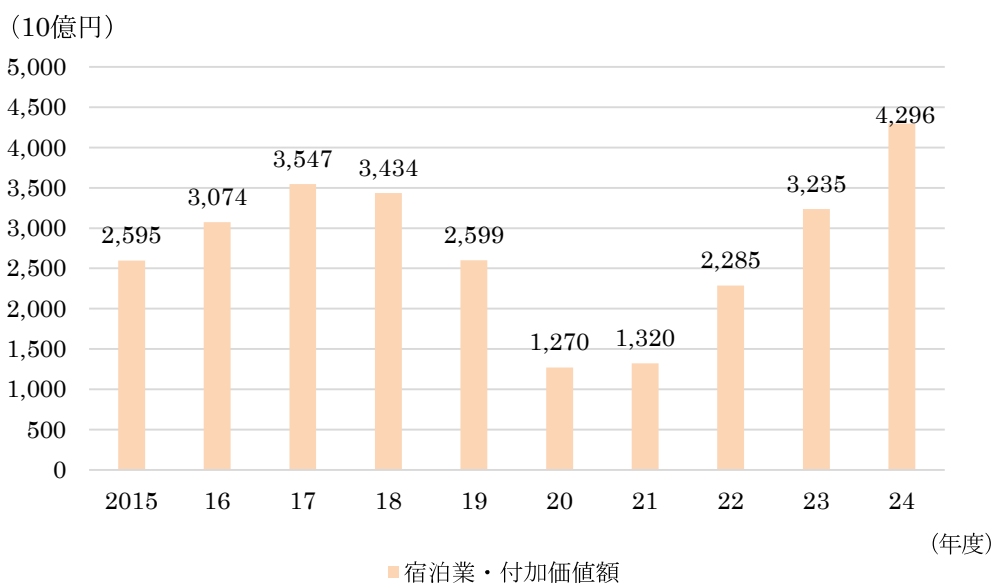


資料：各国 TSA（Tourism Satellite Account）及び SNA（System of National Accounts）公表資料に基づき観光庁作成。
注1：各国数値は2023年の平均為替レートで円換算。

（2）宿泊業の生産性の状況

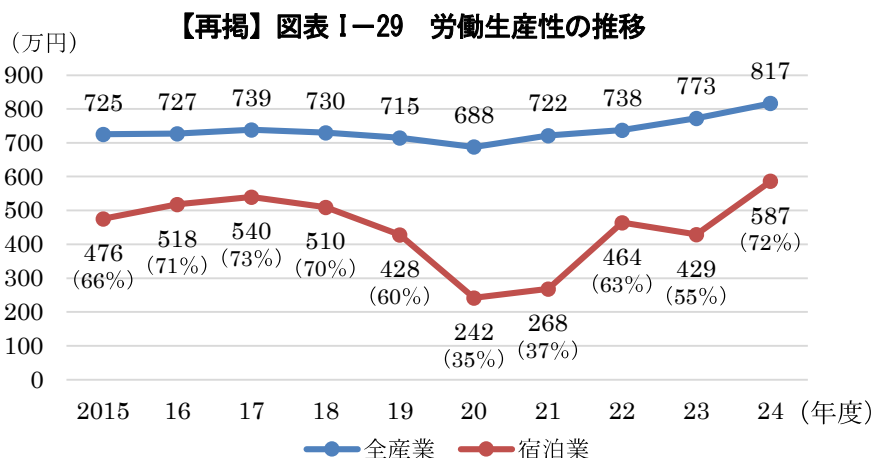
次に、国内のデータにより宿泊業の労働生産性の現状について詳細に把握する。まず、労働生産性は産業・企業が新たに生み出した価値である付加価値額を従業員数で割ったものとして定義されるため、宿泊業の労働生産性について把握する前に、付加価値額の推移を確認する。新型コロナウイルス感染症流行期に付加価値額は大きく落ち込んだが、収束後は徐々に回復し、2024年度では4.3兆円と、新型コロナウイルス感染症流行前よりも増加している（図表 I-47）。

図表 I-47 宿泊業の付加価値額の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。
注1：本調査における「年次別調査」は、営利法人等を調査対象としており、グラフは全ての企業規模の数値。

次に、宿泊業の労働生産性（付加価値額を従業員数で割ったもの）の推移をみる。2019年度以前は全産業の6～7割の水準だったが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年度及び21年度では大きく落ち込んだ。ただし、以降は回復傾向がみられ、直近の2024年度では全産業の7割強の水準となっている（【再掲】図表I-29）。

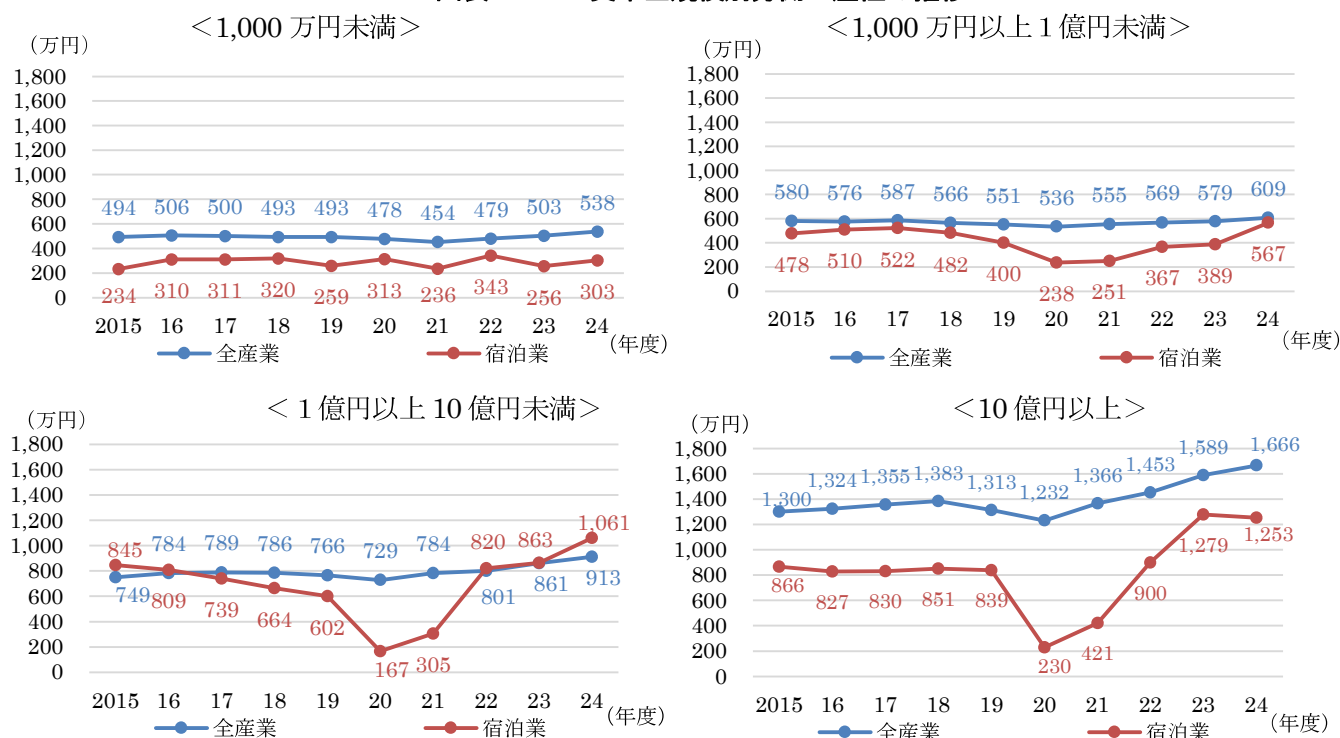


資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。
 注1：労働生産性は付加価値額÷期中平均従業員数から算出。全産業は金融業、保険業を除く値。
 注2：宿泊業のカッコ内は全産業の労働生産性と比較した場合の比率。

宿泊業の労働生産性を詳細に分析するため、資本金規模別の状況を把握する。資本金10億円以上の「大規模事業者」については、全産業では特に規模の大きい企業も含まれており労働生産性に大きく差がついているが、資本金1億円以上10億円未満の「中規模事業者」については、近年では宿泊業の方が全産業よりも労働生産性が高くなっている。一方、資本金1億円未満の「小規模事業者」については、宿泊業は全産業と比較して労働生産性が低く、特に資本金1,000万円未満の事業者での差が大きい（図表I-48）。

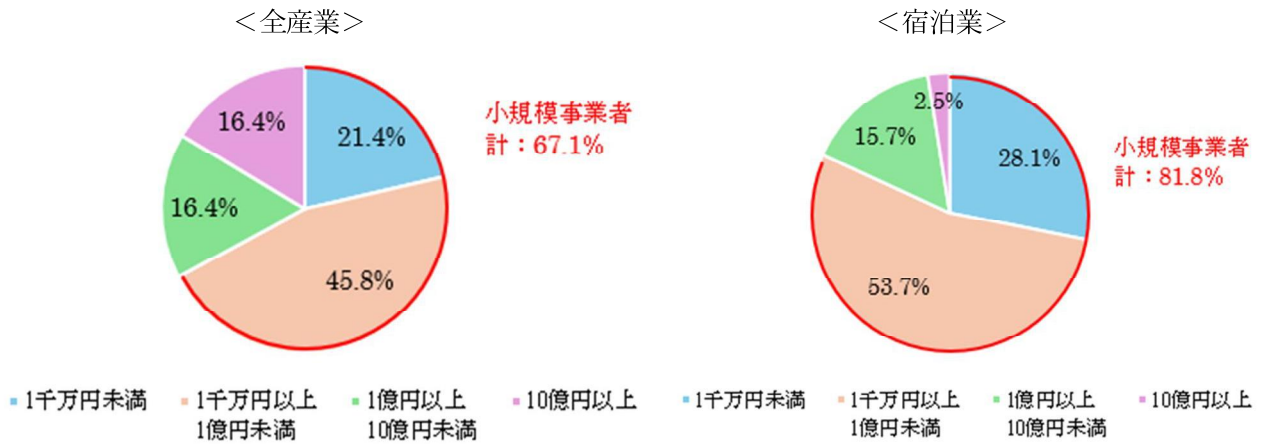
また、2024年度では宿泊業の小規模事業者で働いている従業員数は宿泊業全体の81.8%を占めており、全産業の67.1%よりも15ポイント高い（図表I-49）。相対的に労働生産性が低い小規模事業者における従業員が多いことが、宿泊業全体の労働生産性が低いことの一因の一つであると考えられる。

図表I-48 資本金規模別労働生産性の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。
 注1：労働生産性は付加価値額÷期中平均従業員数から算出。全産業は金融業及び保険業を除く値。

図表 I-49 資本金規模別従業員数比率 (2024 年度)

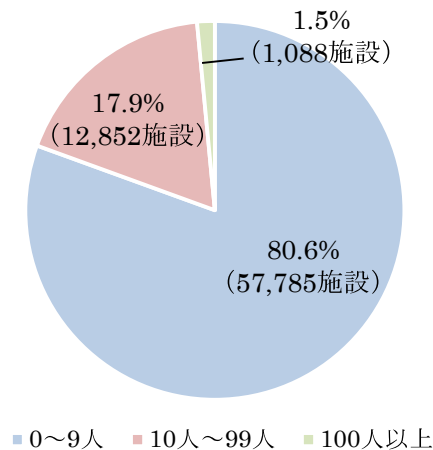


資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。

注1：全産業、宿泊業それぞれの全従業員数（期中平均）に占める、各資本金規模の事業者の従業員数の比率から算出。全産業は金融業、保険業を除く値。

さらに、従業員規模別の施設数比率を確認すると、従業員が0～9人の施設が80.6%となっており、施設単位でも小規模な施設が大半を占めることがわかる（図表 I-50）。

図表 I-50 従業員規模別施設数比率 (2024 年 12 月時点)

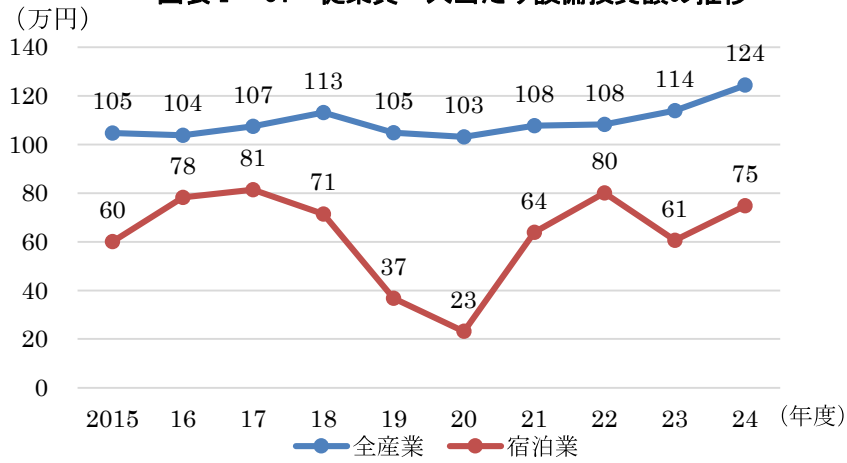


資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

労働生産性の上昇には、従業員一人当たりの資本（有形固定資産）の増加が大きな要因となることが知られている¹⁴。有形固定資産とは建物や機械設備等を指し、例えば自動チェックイン機等の設備導入によって業務の自動化をすることで、従業員は節約できた時間で別の業務を行うことが可能となり、労働生産性が上昇すると考えられる。有形固定資産は設備投資によって増加することから、全産業と宿泊業全体の従業員一人当たり設備投資額（施設の新設・改修、機械設備の新たな導入等）の推移を確認すると、2018 年度以前は全産業の5～8割の水準だったが、2019 年度から20 年度にかけては大きく落ち込んだ。ただし、以降は回復傾向がみられ、直近の2024 年度では全産業の6割の水準となっている（図表 I-51）。

¹⁴ 従業員一人当たりの資本の増加が労働生産性の上昇につながる、という考え方については、内閣府「平成19年度 年次経済財政報告書」第2章 第1節を参照のこと。

図表 I -51 従業員一人当たり設備投資額の推移

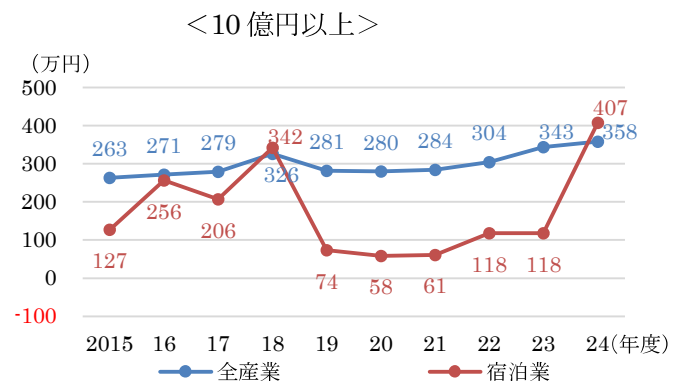
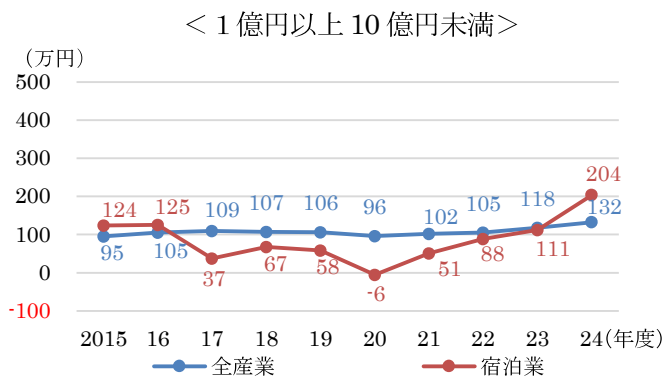
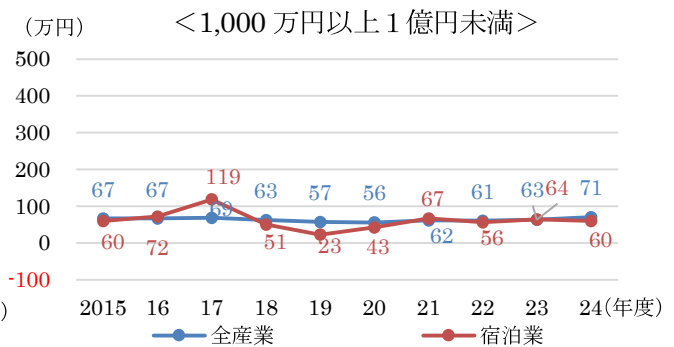
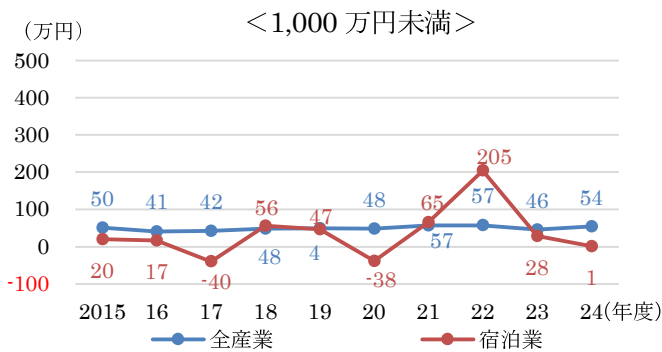


資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。

注1：従業員一人当たり設備投資額はソフトウェアを除く設備投資÷期中平均従業員数から算出。全産業は金融業、保険業を除く値。

従業員一人当たり設備投資についても、資本金規模別で把握する。どの資本金規模においても、宿泊業の従業員一人当たり設備投資は年度によって大きく変化しており、全産業を上回ることも下回ることもある。直近の2024年度では、資本金1億円以上10億円未満の中規模事業者、10億円以上の大規模事業者では全産業に比較して宿泊業の設備投資の水準は高い。一方、資本金1億円未満の小規模事業者の一人当たり設備投資は、全産業と比較して低い水準にあると言える。特に1,000万円未満の事業者では、設備投資がマイナス（有形固定資産の新規取得よりも減耗の方が大きいことを表す。）の年度もあり、設備投資は主に減耗分の更新、あるいは維持・補修のために行われていることが示唆される（図表 I -52）。

図表 I -52 資本金規模別従業員一人当たり設備投資額の推移



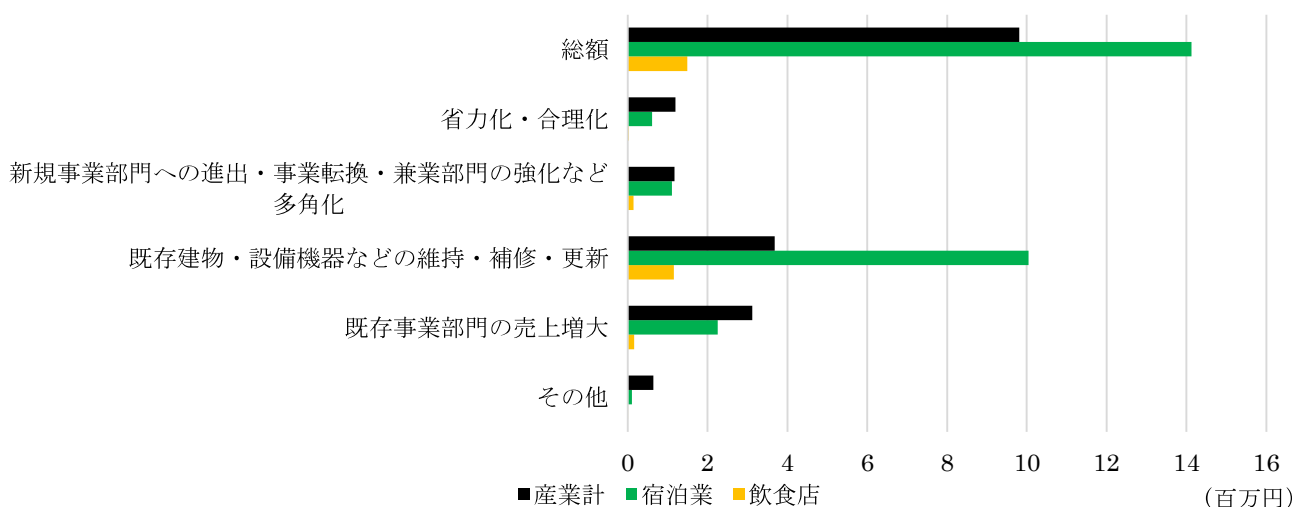
資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。

注1：従業員一人当たり設備投資額はソフトウェアを除く設備投資÷期中平均従業員数から算出。全産業は金融業、保険業を除く値。

注2：設備投資額がマイナスとは、有形固定資産の新規取得よりも減耗の方が大きいことを表す。

中小企業を対象とした投資目的別設備投資に関する調査結果をみると、宿泊業は特に「既存建物・設備機器などの維持・補修・更新」（ホテル・旅館の修繕等）のための投資が多いことがわかる。一方、「省力化・合理化」や「既存事業部門の売上増大」のための投資は全産業と比較して少ない（図表 I-53）。

図表 I-53 中小企業の投資目的別設備投資額（2023年）



資料：中小企業庁「令和6年中小企業実態基本調査（令和5年度決算実績）」に基づき観光庁作成。

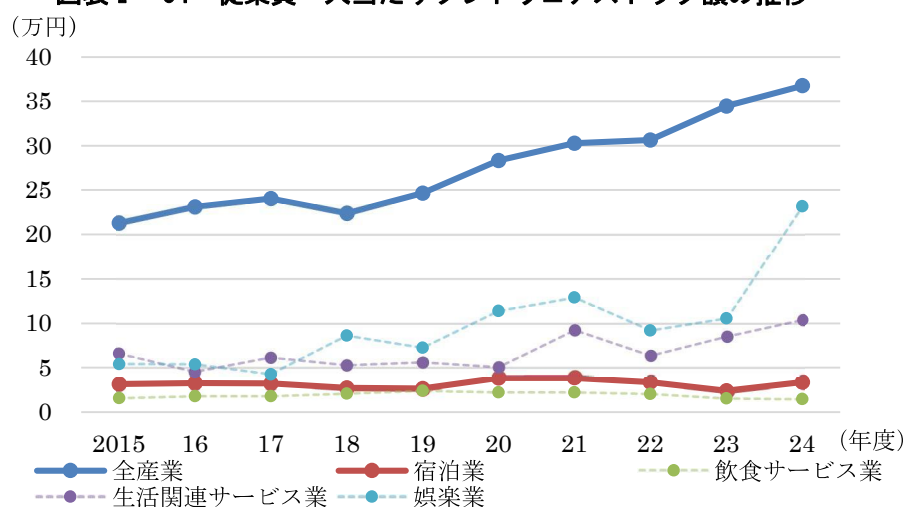
注1：企業規模の範囲について、宿泊業は資本金5,000万円以下又は従業員100人以下、飲食店は資本金5,000万円以下又は従業員50人以下。

また、有形固定資産には含まれないが、業務の効率化や生産性向上につながると考えられる無形固定資産であるソフトウェアの保有状況を確認する。ソフトウェアとは会計用ソフト、人事用ソフト、顧客管理用ソフトといった業務で使用するパッケージソフト等を指し、企業においてDX（デジタルトランスフォーメーション）¹⁵が推進されれば、関連するソフトウェアが導入されることになる。このようなソフトウェア導入による作業時間短縮やミスの軽減等によって業務が効率化し、従業員の労働生産性が上昇する可能性がある。

¹⁵ デジタル技術の活用による新たな商品・サービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通じて、社会制度や組織文化等も変革していくような取組を指す概念のこと。

従業員一人当たりのソフトウェアストック額（ソフトウェア装備率）は、宿泊業は全産業と比較するとかなり低い状況にあり、サービス業の他業種と比較すると、飲食サービス業よりはやや高いが、生活関連サービス業及び娯楽業よりも低い。また、生活関連サービス業及び娯楽業の10年間のソフトウェア装備率は上昇傾向にあるが、宿泊業ではほぼ横ばいで推移しており、従業員一人当たりのソフトウェアストックの増加が進んでいないことがわかる（図表 I-54）。

図表 I-54 従業員一人当たりソフトウェアストック額の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成。

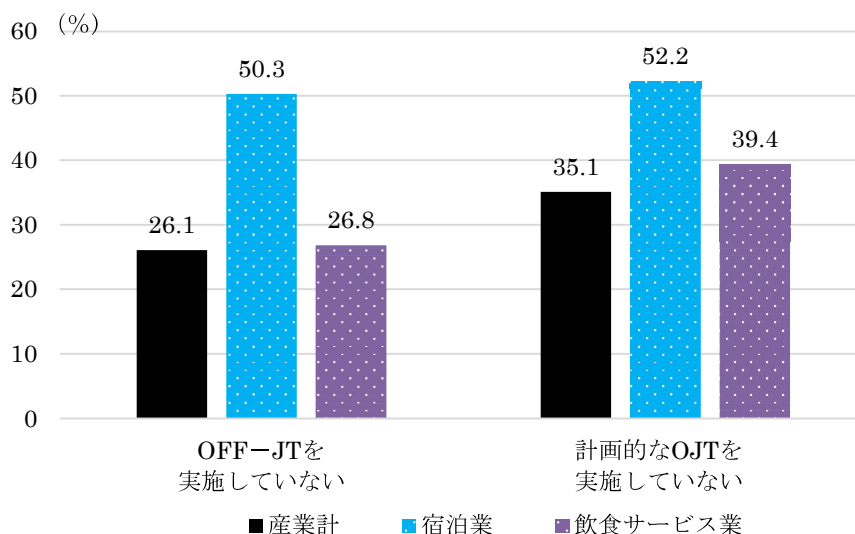
注1：従業員一人当たりソフトウェアストック額はソフトウェア（当期末固定資産）÷期中平均従業員数から算出。全産業は金融業及び保険業を除く値。

注2：「ソフトウェア」には、会計用ソフト、人事用ソフト、顧客管理用ソフト等の業務で使用するパッケージソフトや特定の目的のために制作された自社開発ソフト等が含まれる。

注3：生活関連サービス業には、洗濯業、理容業、美容業、旅行業、家事サービス業等が含まれる。娯楽業には、映画館、興行場、スポーツ施設提供業、遊園地等が含まれる。

また、労働生産性を向上させるには、従業員の知識・スキルを高めるための教育・研修の実施が大きな役割を果たすが、厚生労働省「能力開発基本調査」によると宿泊業の研修不実施率は高く、スキルアップへの支援の在り方に課題があると考えられる（図表 I-55）。さらに、宿泊業・飲食サービス業の就業者の在職期間は3年未満が最も多くなっており、計画的なOJTの実施率の低さとも相まって、知識・スキルの蓄積が進みにくい環境になっていると考えられる（図表 I-56）。

図表 I-55 産業別研修の不実施状況（2024年）

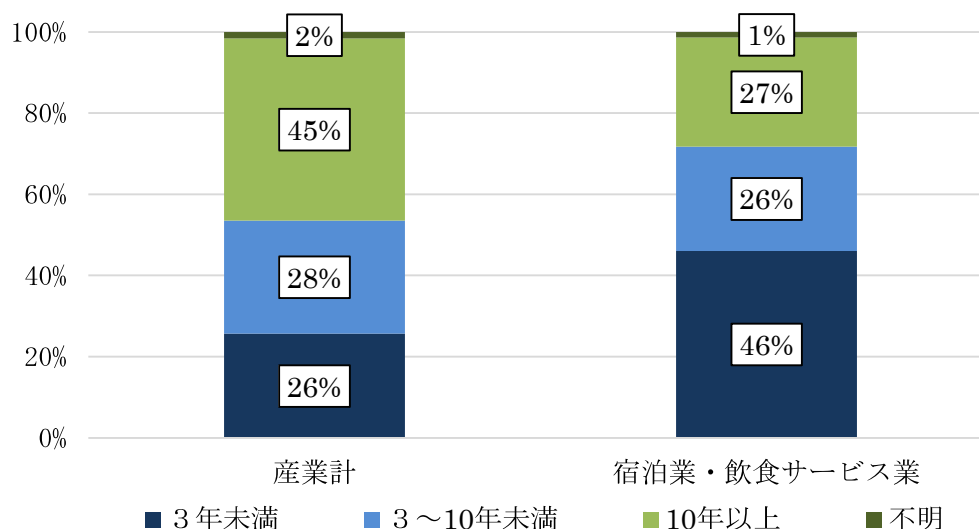


資料：厚生労働省「能力開発基本調査」（令和6年度）に基づき観光庁作成。

注1：OFF-JTとは、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）。

注2：計画的なOJTとは、日常の業務に就きながら行われる教育訓練（OJT）のうち、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に実施する教育訓練。

図表 I-56 在職期間別就業者割合 (2025 年)



資料：総務省「労働力調査（詳細集計）」（2025 年）に基づき観光庁作成。

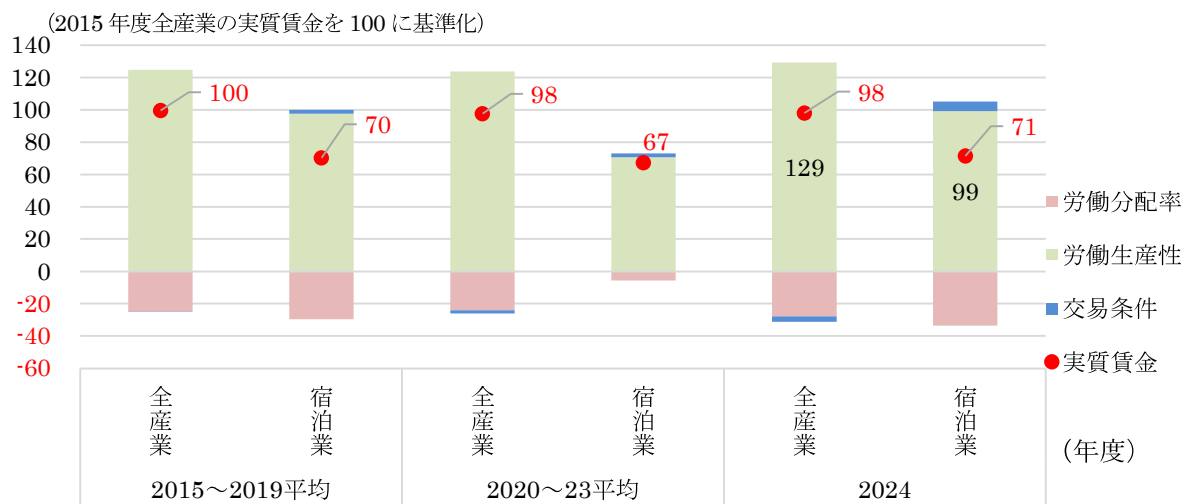
最後に、労働生産性が賃金に及ぼす影響について確認する。賃金から物価上昇の影響を取り除いた実質賃金の水準には労働生産性が影響していると考えられていることから、宿泊業の生産性と待遇（賃金）の関連を明らかにするため、実質賃金の要因分解を行う。まず、実質賃金（人件費÷家計最終消費支出デフレーター÷従業員数）を、①労働分配率（人件費÷付加価値）、②労働生産性（付加価値÷付加価値デフレーター÷従業員数）、③交易条件¹⁶（付加価値デフレーター÷家計最終消費支出デフレーター）に分解すると、実質賃金＝①労働分配率×②労働生産性×③交易条件の乗算式となる。この式の対数をとって、実質賃金＝①労働分配率＋②労働生産性＋③交易条件の加算式にした上でグラフ化したのが図表 I-57 である。そのうち、労働分配率は通常 100%未満となるため、対数値にすると、労働分配率が低くなるほどマイナス幅が大きくなり、実質賃金を下押しする関係となる。

2015 年度の全産業の実質賃金を 100 に基準化すると、2024 年度の宿泊業の実質賃金は 71 で、同年度の全産業平均の実質賃金 98 と比較して 7 割の水準である。

そこで労働生産性を比較すると、宿泊業の労働生産性は 99 で、全産業平均 129 の 8 割弱となっている。また、労働分配率は全産業が 64%なのに対し、宿泊業は 59%（いずれも 2024 年度）と低くなっている。要因分解の結果から、こうした労働生産性と労働分配率の差が宿泊業と全産業の実質賃金の差の背景にあると考えられる。ただし、宿泊業の労働分配率が相対的に低い背景には、基本的に装置産業であり建物・設備等の固定資産の維持・修繕に多くの費用がかかることなどの構造的要因があると考えられる（図表 I-57）。

¹⁶ 付加価値デフレーターは輸出物価指数の代理変数、家計最終消費支出デフレーターは輸入物価指数の代理変数として使用。

図表 I-57 実質賃金の要因分解の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」及び内閣府「国民経済計算」に基づき観光庁作成。

注1：実質賃金は、 $実質賃金 = 労働分配率 \times 労働生産性 \times 交易条件$ （輸出物価指数と輸入物価指数の比率）に要因分解されるが、上図では実質賃金の対数値 = $(労働分配率 + 労働生産性 + 交易条件)$ の対数値に変換して表示。このため、労働分配率が100%未満の場合、その対数値はマイナスの値となり、労働分配率が低いほどマイナス幅が大きくなる。

注2：実質賃金は $(人件費 \div 家計最終消費支出デフレーター) \div 従業員数$ 、労働分配率は $人件費 \div 付加価値$ 、労働生産性は $(付加価値 \div 付加価値デフレーター) \div 従業員数$ 、交易条件は $付加価値デフレーター \div 家計最終消費支出デフレーター$ から算出（付加価値デフレーターは輸出物価指数の代理変数、家計最終消費支出デフレーターは輸入物価指数の代理変数として使用）。各デフレーターは国民経済計算のデータを使用。

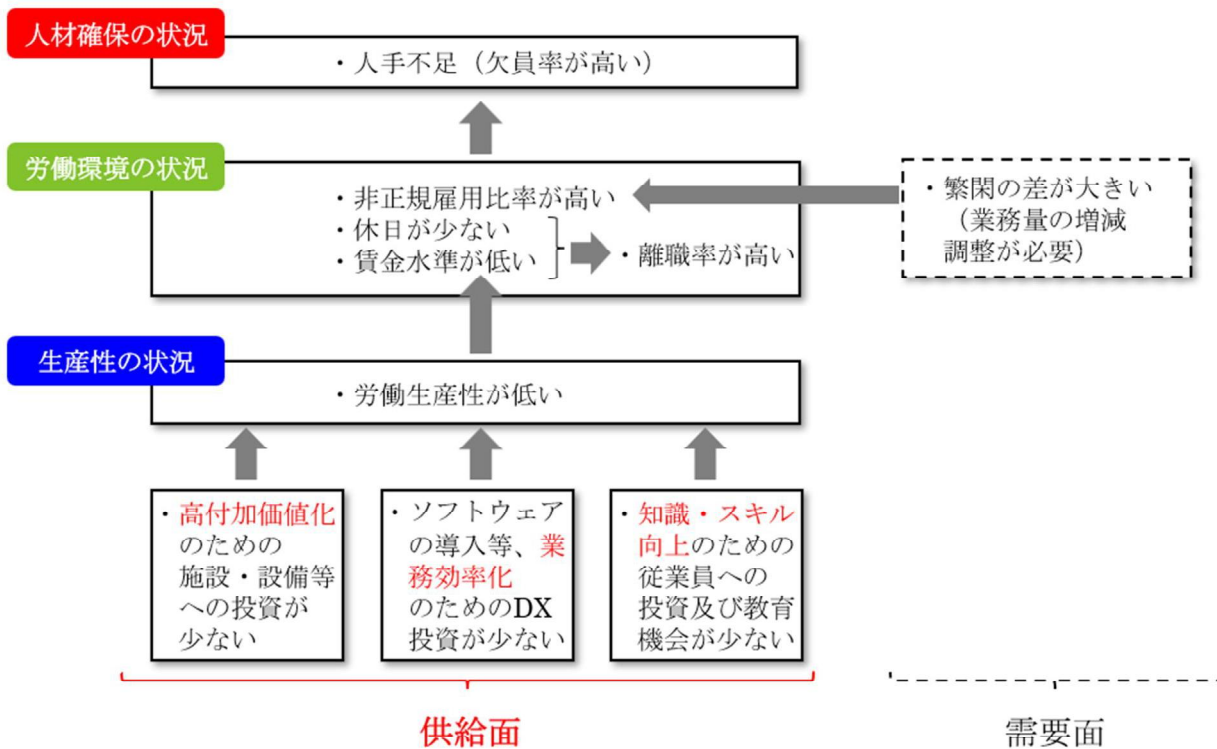
注3：人件費は役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費から算出。

4 宿泊業における課題の背景・要因等の分析

(1) 統計データから読み取れる課題の整理

ここまでのデータ分析から見えてきた宿泊業の課題を整理すると、次のような構造が存在していると考えられる。具体的には、小規模事業者が多く、設備投資や従業員教育を十分に行うことが難しく、労働生産性を高めるための対応が十分に進んでいない状況となっているものと考えられ、その結果として賃金水準が他産業と比べて低くなり、また、休日が少ないといった待遇面の課題もあることから、従業員がより良い条件を求めて離職し、人手不足が起こっていると考えられる（図表 I-58）。

図表 I-58 宿泊業における人材確保、生産性に関する課題の整理



この構造を断ち切るためには、労働生産性を高め、それを賃金上昇につなげることで待遇を改善し、従業員が長く働き続けられる環境を整備することが重要と考えられる。労働生産性を高めるためには、従業員が提供する質の高いサービスや施設・設備の充実により顧客満足度を向上させ、それを一人当たり宿泊料の向上に結びつけることや、魅力的なサービスを通じて宿泊客数を増やすことが重要となる。そのいずれか、もしくは両方を増加させ、従業員一人当たりの付加価値額（すなわち労働生産性）を増やし、賃金を上昇させることができれば、ひいては人手不足解消につながっていくものと考えられる。

そのため、施設・設備への投資や DX 推進による業務効率化、従業員への投資・教育を行うことで、宿泊客が満足する施設・設備やサービス等を提供し、それに伴って「客単価を上げる」という好循環につなげることが重要である。しかし、そのような投資を行える余力が相対的に小さい小規模事業者においては、投資資金の確保や、投資効果が表れるまでの間の経営維持、地域の宿泊料金相場や競合施設との関係における料金設定の制約といった複数のハードルが存在すると考えられる。これらの課題を踏まえつつ、いかに付加価値を高めていくかが、宿泊業の労働生産性を高めるためのポイントであると考えられる。

(2) 宿泊事業者へのアンケート調査による課題の実態把握

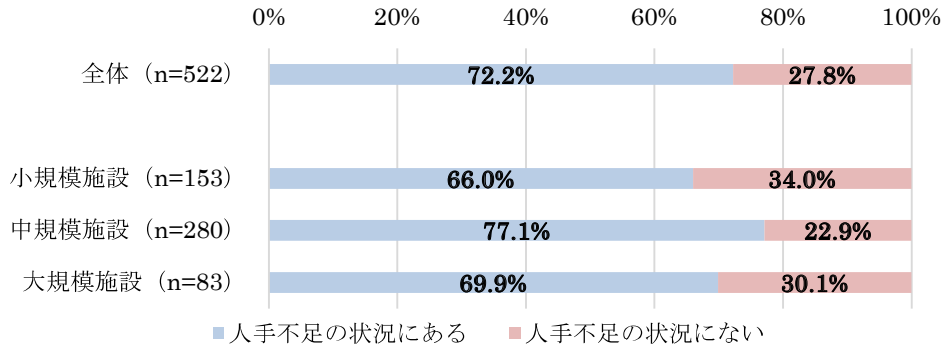
これまで、主に統計データより、宿泊業における人手不足や生産性に関する課題を把握してきたが、その実態を詳細に把握するため、個別の宿泊施設（旅館、ビジネスホテル、シティホテル・リゾートホテル）を対象に、人手不足や収益性に関するアンケート調査を行った。その結果を踏まえ、年間売上高 1 億円未満の施設を「小規模施設」、1 億円以上 10 億円未満の施設を「中規模施設」、10 億円以上の施設を「大規模施設」とし、売上高規模別の違い等を明らかにするための分析を行うこととする。

a) 人材確保の現状と課題、対応の状況

アンケート調査では各施設に、人材確保の現状と課題、対応の状況についての質問を行った。まず、各宿泊施設に人手不足の状況にあるかどうかを尋ねたところ、全体の72.2%が「人手不足の状況にある」との回答であった。売上高規模別で見ると、中規模施設の77.1%が「人手不足の状況にある」と回答し、小規模施設の66.0%、大規模施設の69.9%よりも高かった(図表I-59)。

なお、売上高規模別従業員数の分布をみると、小規模施設は10人未満、中規模施設は30人~99人、大規模施設は100人以上が最も比率が高い(図表I-60)。従業員10人~99人の施設が90%を占める中規模施設において、人手不足の状況にある比率が最も高かった。

図表 I-59 宿泊施設における人手不足の状況(アンケート調査結果)

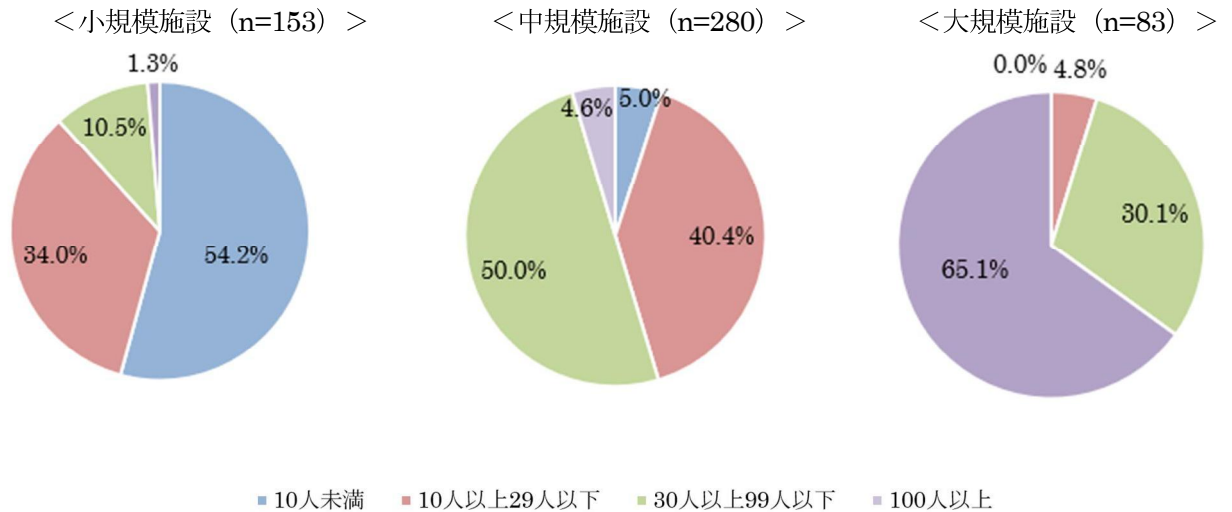


資料：2025年12月から2026年1月にかけて宿泊施設を対象に実施したアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

注1：小数点第2位で四捨五入した値を表示しているため、合計が100%にならない場合がある。

注2：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった522施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった516施設を集計。

図表 I-60 売上高規模別従業員分布(アンケート調査結果)

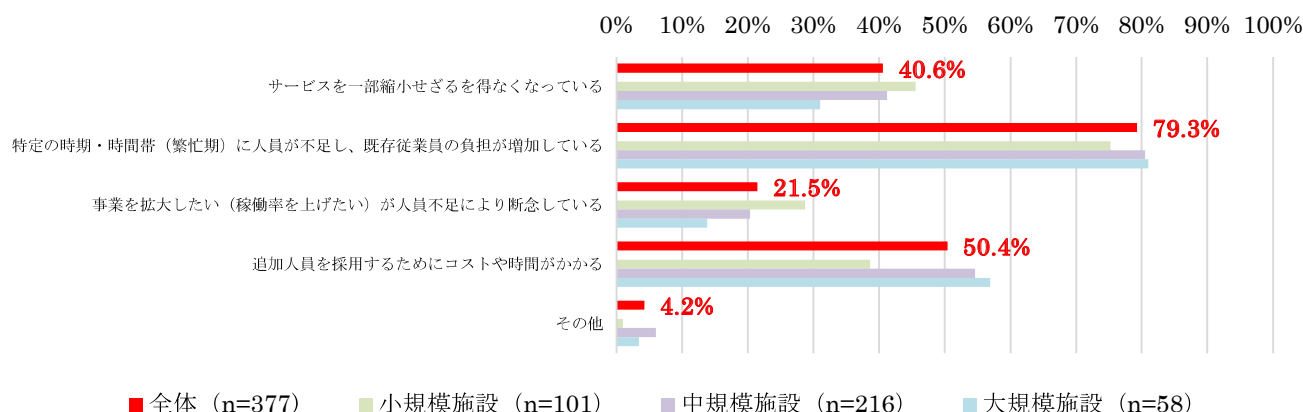


資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

次に、人手不足の状況にあると回答した施設を対象に、人手不足によって生じた課題について尋ねると、いずれの売上高規模の施設でも「特定の時期・時間帯（繁忙期）に人員が不足し、既存従業員の負担が増加している」への回答が最も多く、全体の8割を占めた。このような課題が最も多いという結果は、人手不足が従業員の負担増につながり、離職率が増加し、更なる人手不足に至るといった悪循環が生じている可能性があることを示唆している。

なお、そのほかの課題としては、中規模・大規模施設では「追加人員を採用するためにコストや時間がかかる」、小規模施設では「サービスを一部縮小せざるを得なくなっている」への回答比率が比較的高かった（図表 I-61）。

図表 I-61 人手不足によって生じている課題（アンケート調査結果）



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

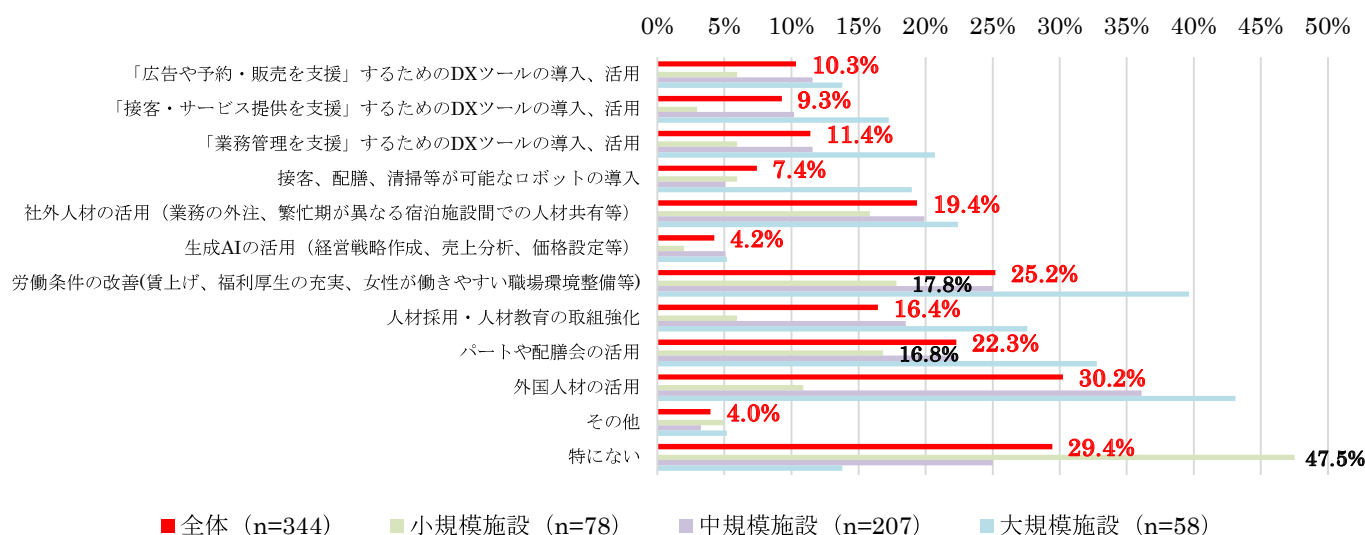
注1：「人手不足の状況にある」と回答した施設を対象とした設問。

注2：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった377施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった375施設を集計。

また、人手不足の状況にある施設のうち、その解消に向けた取組を行っている施設を対象に、どのような取組で効果があったかを尋ねたところ、「外国人材の活用」（全体：30.2%）、「労働条件の改善（賃上げ、福利厚生の充実、女性が働きやすい職場環境整備等）」（同25.2%）、「パートや配膳会¹⁷の活用」（同22.3%）の順に回答が多かった。特に、人手不足の状況にある大規模・中規模施設においては、主に外国人材の活用が主要な対応策となっていることがわかる。ただし小規模施設においては「特になし」（小規模施設：47.5%）が最も多い。小規模施設においては、人手不足に対する打ち手が限られており、難しい状況に置かれていることが示唆される。ただし、小規模施設においても、「労働条件の改善」（小規模施設：17.8%）や「パートや配膳会の活用」（同16.8%）等に取り組み、人手不足改善に効果があつたと回答した施設は比較的多かった（図表 I-62）。

¹⁷ 「配膳会」とは、ホテルやレストラン等に配膳スタッフを紹介する仕組みやサービスの総称。

図表 I -62 人手不足改善に効果のあった取組（アンケート調査結果）



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

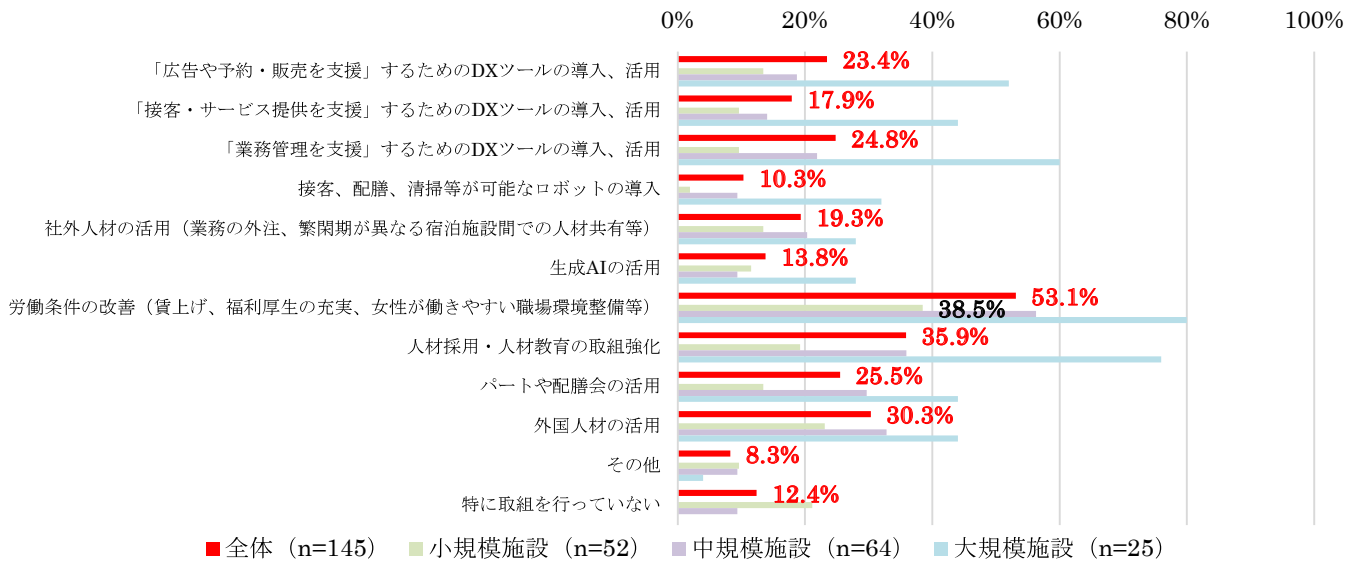
注1：人手不足の状況にあり、人手不足による課題の改善のための取組を行っている施設を対象とした設問。

注2：「小規模施設」は年間売上が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった344施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった343施設を集計。

一方、人手不足の状況にないと回答をした施設を対象に、人手不足とならないように行っている取組について尋ねたところ、「労働条件の改善（賃上げ、福利厚生の充実、女性が働きやすい職場環境整備等）」（全体：53.1%）、「人材採用・人材教育の取組強化」（同 35.9%）、「外国人材の活用」（同 30.3%）の順に回答が多かった。

この結果からは、人手不足ではないと回答した施設においては、パート・配膳会といった外部の人材を活用するよりも、既存の従業員の離職を防いだり、新たな人材を惹きつけたりするための取組を行っている比率が高いことがわかる。ただし、このような取組を行っているのは主に大規模施設であり、DXツールを有効活用している比率も比較的高いなど、大規模施設では様々な人手不足の予防策が講じられていることがうかがえる。なお、小規模施設においても「労働条件の改善」（小規模施設：38.5%）については比較的回答が多く、人材採用・人材教育の取組強化やDXツールの活用、社外人材の活用といった取組も一定程度行われている。これらの結果からは、人手不足ではないと回答した施設においては、小規模施設も含め人手不足とならないための様々な取組が行われていることがうかがわれる（図表 I -63）。

図表 I -63 人手不足とならないように行っている取組（アンケート調査結果）



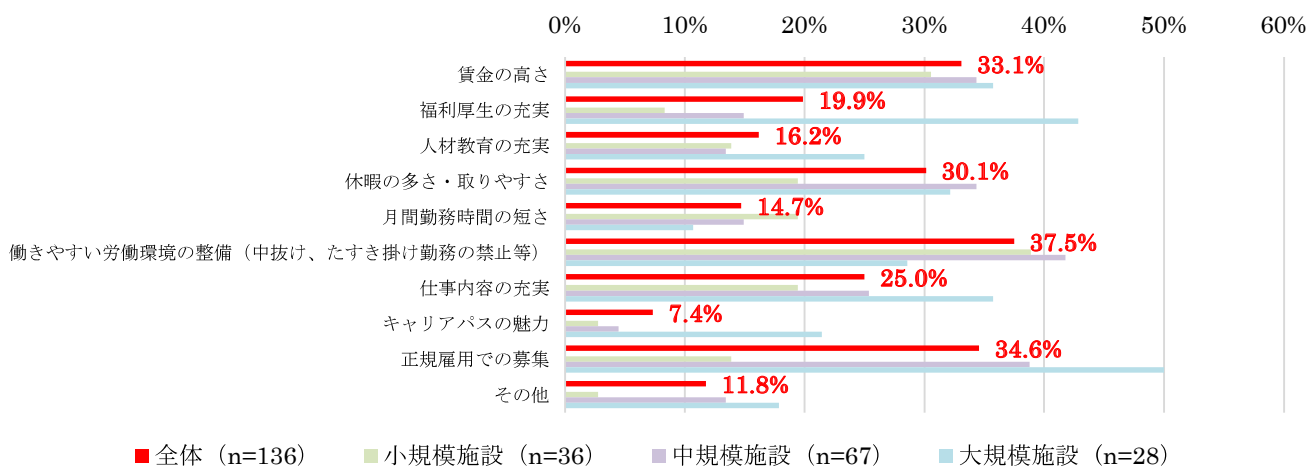
資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

注1：「人手不足の状況にない」と回答した施設を対象とした設問。

注2：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった145施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった141施設を集計。

また、どのような要因が宿泊施設に人材を惹きつけているのかを把握するため、人材募集に関する質問を行った。まず、近年人材募集を行い、その結果が比較的順調だった施設は全体の26.1%であった。それらの施設を対象に、人材を惹きつけたと考えられる要因を尋ねたところ、「働きやすい労働環境の整備（中抜け、たすき掛け勤務¹⁸の禁止等）」（全体：37.5%）、「正規雇用での募集」（同34.6%）、「賃金の高さ」（同33.1%）、「休暇の多さ・取りやすさ」（同30.1%）といった点を挙げた施設が多かった。ただし、小規模・中規模施設では「働きやすい労働環境の整備」の回答が最も多かったのに対し、大規模施設では「正規雇用での募集」の回答が最も多いといった、売上高規模による違いもみられた（図表I-64）。

図表 I -64 人材募集時に人材を惹きつけたと考えられる要因（アンケート調査結果）



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

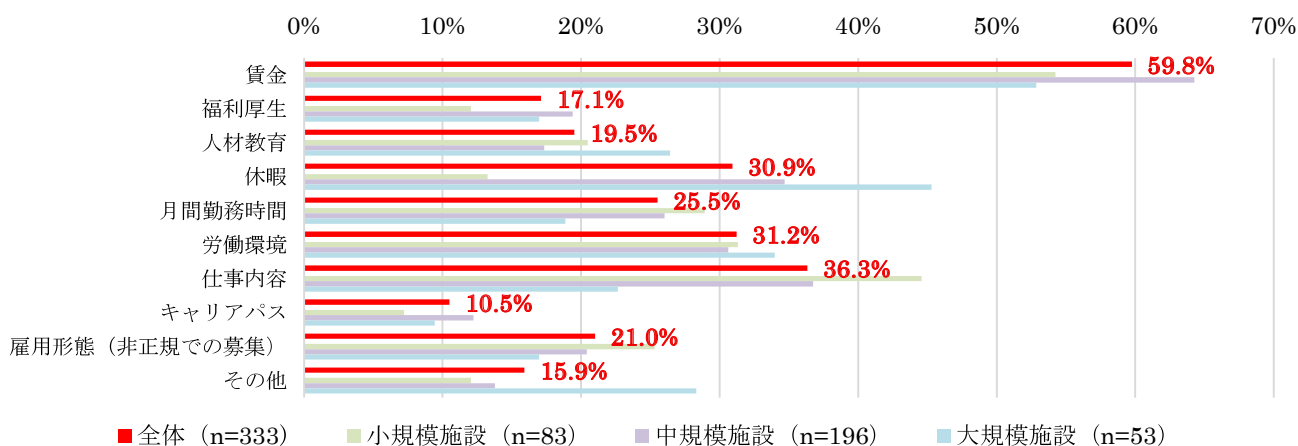
注1：近年人材募集を行い、比較的順調だったと回答した施設を対象とした設問。

注2：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった136施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった131施設を集計。

¹⁸ 「中抜け勤務」とは、1回の勤務において長い休憩（中抜け）を挟む勤務形態。「たすき掛け勤務」とは、午後から翌日の午前までが休日、午後から出勤、といった休日が2暦日にまたがる勤務形態。

一方、人材確保が比較的順調ではなかった施設は全体の63.8%であった。それらの施設に、どのような点に課題があったと考えられるかを尋ねたところ、「賃金」（全体：59.8%）との回答が半数以上を占めた（図表 I-65）。この結果から、労働条件の中でも、賃金人材を惹きつけるために重要な要因となっていることが示唆される。そのほかでは、「仕事内容」（同 36.3%）、「労働環境」（同 31.2%）との回答が多かった。

図表 I-65 人材採用が順調でなかったことから考えられる課題（アンケート調査結果）



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

注1：近年人材募集を行い、比較的順調ではなかったと回答した施設を対象とした設問。

注2：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった333施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった332施設を集計。

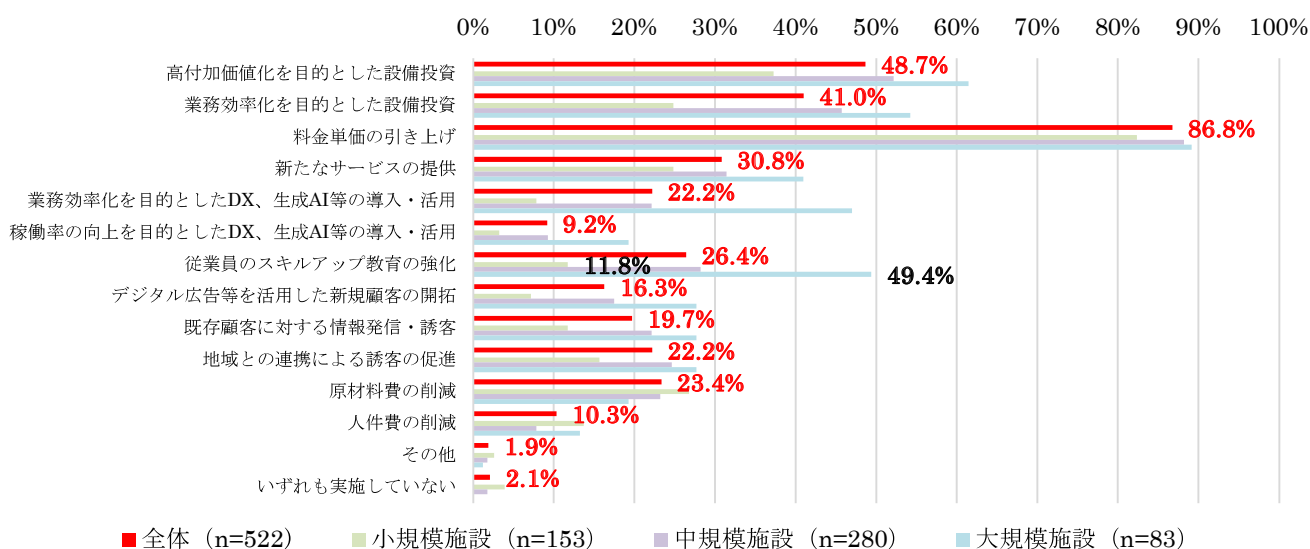
b) 収益性の現状と課題、対応の状況

アンケート調査では、次に、各施設の収益性の現状と課題、対応の状況に関する質問を行った。

まず、新型コロナウイルス感染症収束後の2023年以降に実施した、収益性向上につながると考えられる取組について尋ねたところ、全体の86.8%で「料金単価の引き上げ」との回答があった。大・中・小規模施設いずれも80%以上の回答であり、同年以降に大多数の施設において料金単価が引き上げられたことがわかる。

それ以外では、「高付加価値化を目的とした設備投資」（全体：48.7%）、「業務効率化を目的とした設備投資」（同 41.0%）、「新たなサービスの提供」（同 30.8%）の順に回答が多かった。ただし、それらのいずれも売上高規模が大きい施設ほど実施した比率が高くなっている。特に設備投資に関しては、規模の小さい事業者では高付加価値化や生産性向上のための投資があまり行われていない、という統計データと一致する結果となった。また、「従業員のスキルアップ教育の強化」を大規模施設は49.4%が実施している一方、小規模施設は11.8%にとどまっている（図表 I-66）。

図表 I -66 2023 年以降実施した収益性向上のための取組（アンケート調査結果）

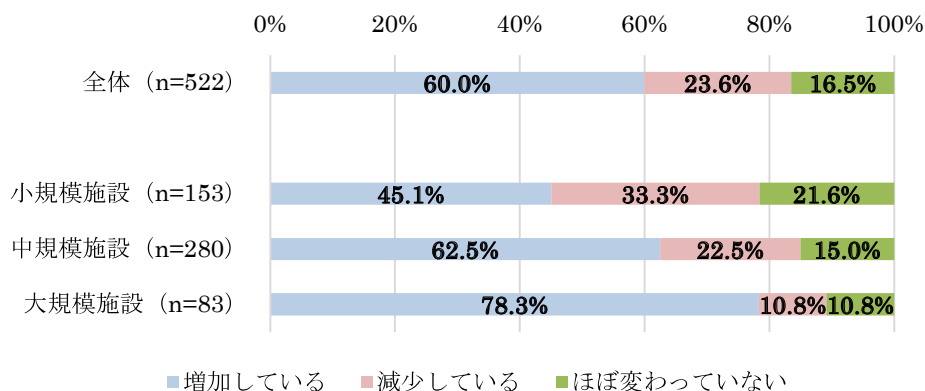


資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

注1：「小規模施設」は年間売上が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。
規模別の値は、アンケート調査に回答のあった522施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった516施設を集計。

次に、新型コロナウイルス感染症流行前の2019年と比較して、最新の純利益が増加しているかを尋ねた。純利益が「増加している」と回答した施設は全体では60.0%、「減少している」と回答した施設は23.6%であった。ただし売上高規模別にみると、大規模施設では78.3%、中規模施設では62.5%が増加しているという回答だったのに対し、小規模施設は45.1%と半数以下となっており、売上高規模の大きい施設ほど利益が増加した施設の割合が大きいことがわかる（図表 I -67）。

図表 I -67 2019 年と比較した純利益の状況（アンケート調査結果）



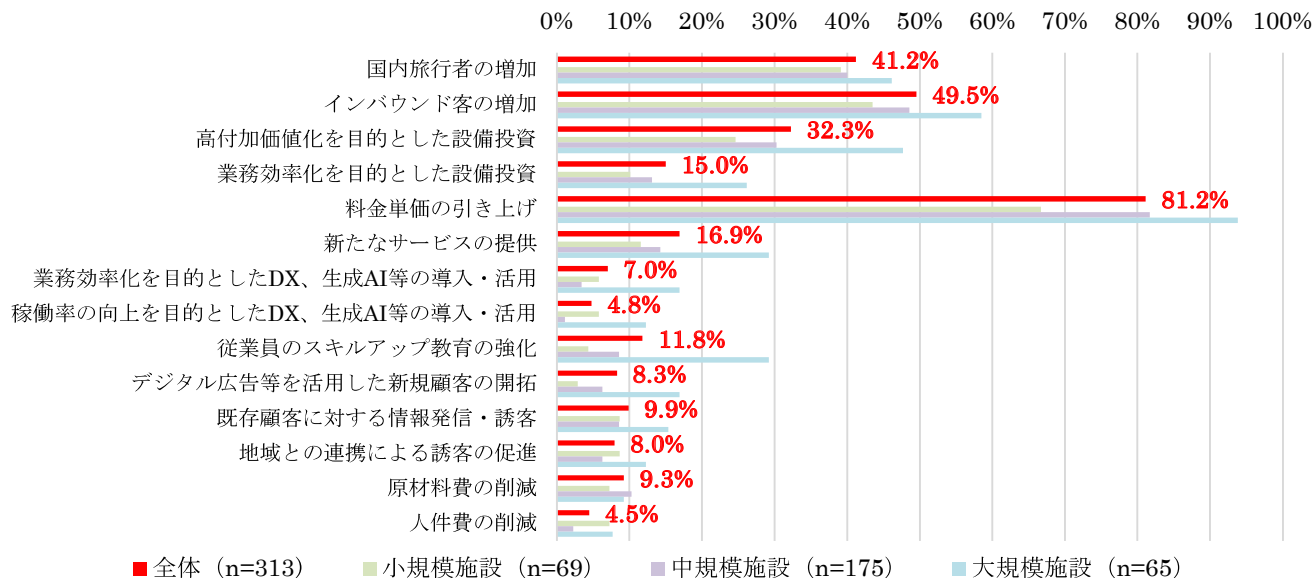
資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

注1：小数点第2位で四捨五入した値を表示しているため、合計が100%にならない場合がある。

注2：「小規模施設」は年間売上が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。
規模別の値は、アンケート調査に回答のあった522施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった516施設を集計。

図表 I-67 の結果を踏まえ、純利益が増加したと回答した施設を対象に、純利益が増加した要因について尋ねたところ、「料金単価の引き上げ」（全体：81.2%）が最も多い回答となった。特に大規模施設は93.8%だったが、小規模施設は66.7%であり、規模により大きな違いが見られた。そのほかの回答としては、「インバウンド客の増加」（全体：49.5%）、「国内旅行者の増加」（同 41.2%）の比率が高いが、「高付加価値化を目的とした設備投資」（同 32.3%）は、大規模施設において要因として挙げている比率が比較的高かった（図表 I-68）。

図表 I-68 純利益が増加した要因（アンケート調査結果）



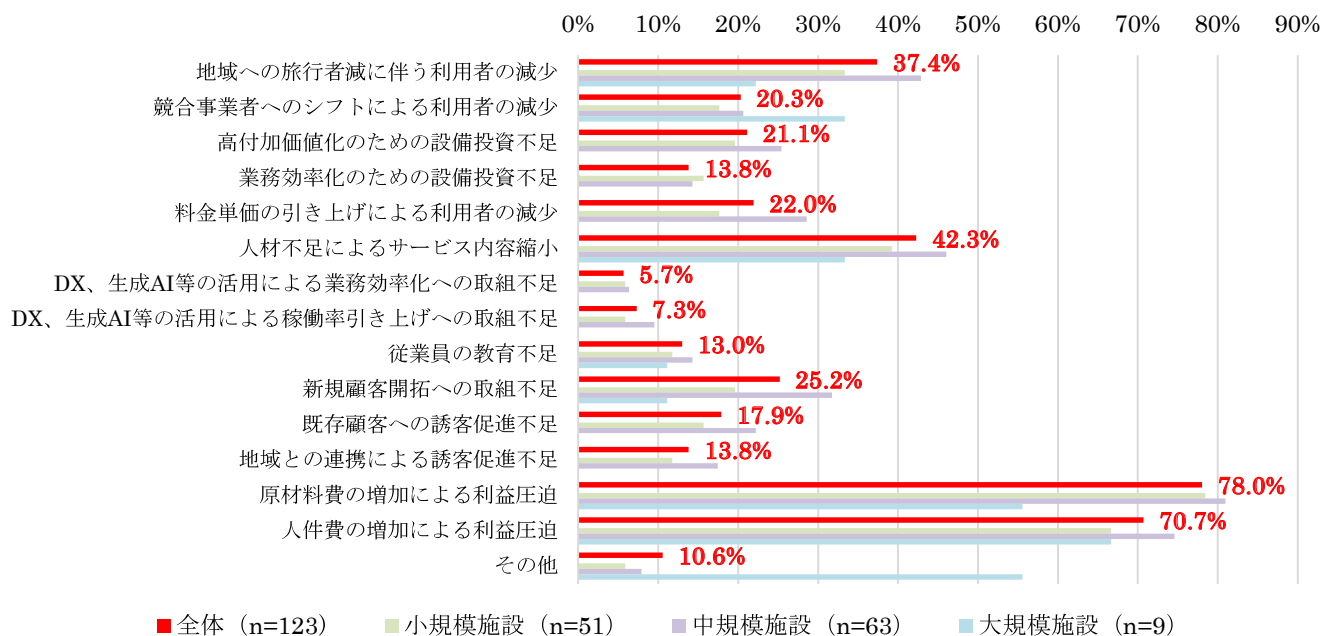
資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

注1：純利益が増加したと回答した施設を対象とした設問。

注2：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった313施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった309施設を集計。

一方、純利益が減少したと回答した施設を対象に、純利益が減少した要因について尋ねたところ、「原材料費の増加による利益圧迫」（全体：78.0%）、「人件費の増加による利益圧迫」（同70.7%）が多かった。特に原材料費の増加については、中規模・小規模施設での回答比率が高かった。それ以外では、「人材不足によるサービス内容縮小」（全体：42.3%）の回答が多く、特に中規模施設における比率が高かった（図表 I-69）。

図表 I-69 純利益が減少した要因（アンケート調査結果）



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

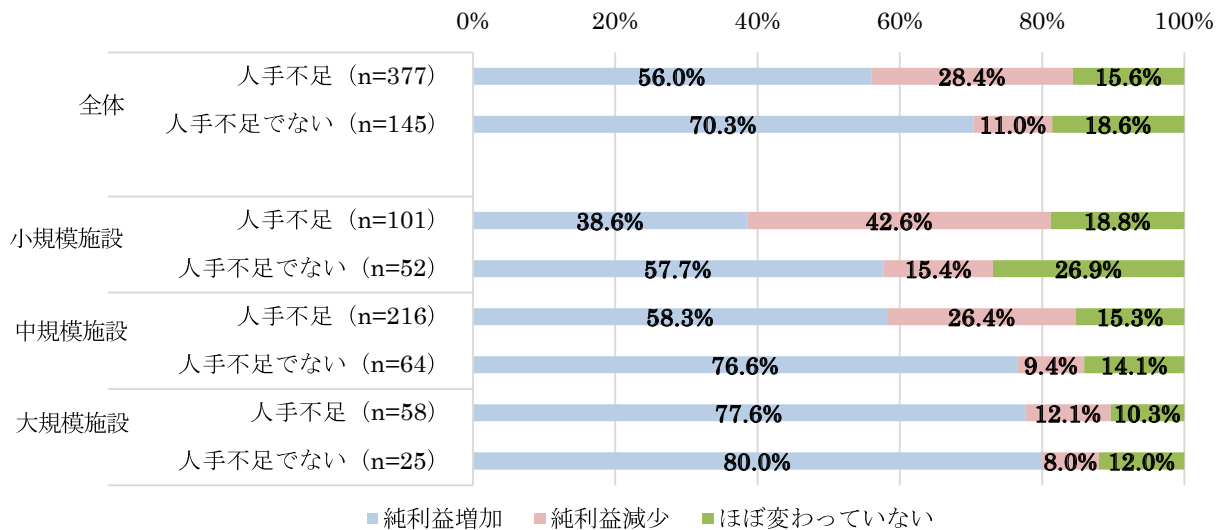
注1：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。

c) 人手不足と収益性の関連性分析

ここまで、宿泊施設における人手不足と収益性の状況についてそれぞれみてきたが、次に人手不足と収益性の関連性に関する分析を行う。人手不足の有無別に 2019 年からの純利益の増減をみると、人手不足の施設では 56.0%で純利益が増加している一方、人手不足でない施設では 70.3%が増加しており、人手不足でない施設の方が純利益が増加した比率が高い。規模別にみても同様の傾向であり、宿泊業においては人手不足と収益性に関連性があることがうかがえる。

特に小規模施設では、人手不足の施設においては純利益が減少した施設の比率（42.6%）の方が増加した施設の比率（38.6%）を上回っている一方で、人手不足でない施設では純利益が増加した施設（57.7%）の方が減少した施設（15.4%）より多くなっている（図表 I-70）。

図表 I-70 人手不足と収益性の関連性（アンケート調査結果）



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。

注1：小数点第2位で四捨五入した値を表示しているため、合計が100%にならない場合がある。

注2：「小規模施設」は年間売上高が1億円未満、「中規模施設」は1億円以上10億円未満、「大規模施設」は10億円以上の施設。規模別の値は、アンケート調査に回答のあった522施設のうち、売上高に関する設問に回答のあった516施設を集計。

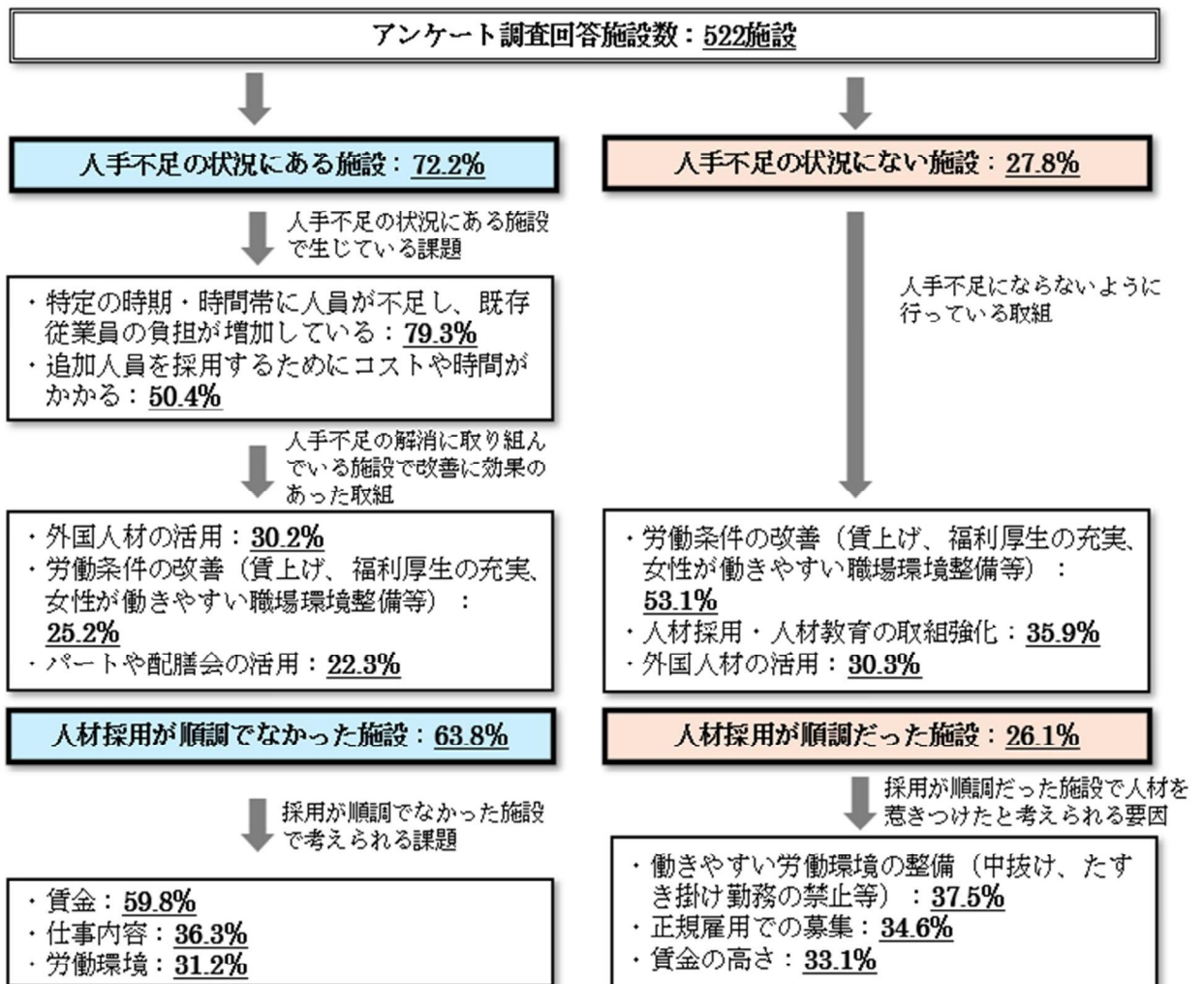
d) アンケート調査結果まとめ

前項までのアンケート調査結果を踏まえ、体系的にとりまとめる。まず、人手不足の状況に関する主な結果を整理する(図表I-71)。

図表I-71の左側は、人手不足の状況にある施設や人材採用が順調ではなかった施設について整理している。人手不足の状況にある施設は既存従業員の負担が増加している点を課題に挙げる施設が多く、外国人材やパート・配膳会を活用することで人手不足に対応している構造がみとれる。ただし、配膳会といった外部人材の活用は一時的な人手不足の緩和にはつながらず、構造的に不足している状況を解消するには、賃金を含む労働条件の改善を通じた人材採用の取組強化が重要であると考えられる。

一方、図表I-71の右側は、人手不足の状況にない施設や人材採用が順調だった施設について整理している。そのような施設では賃金を含めた労働条件の改善や、働きやすい労働環境の整備を行っている比率が高い。

図表I-71 人手不足に関するアンケート調査結果まとめ



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。
注1：数値は回答した施設全体に占める比率。

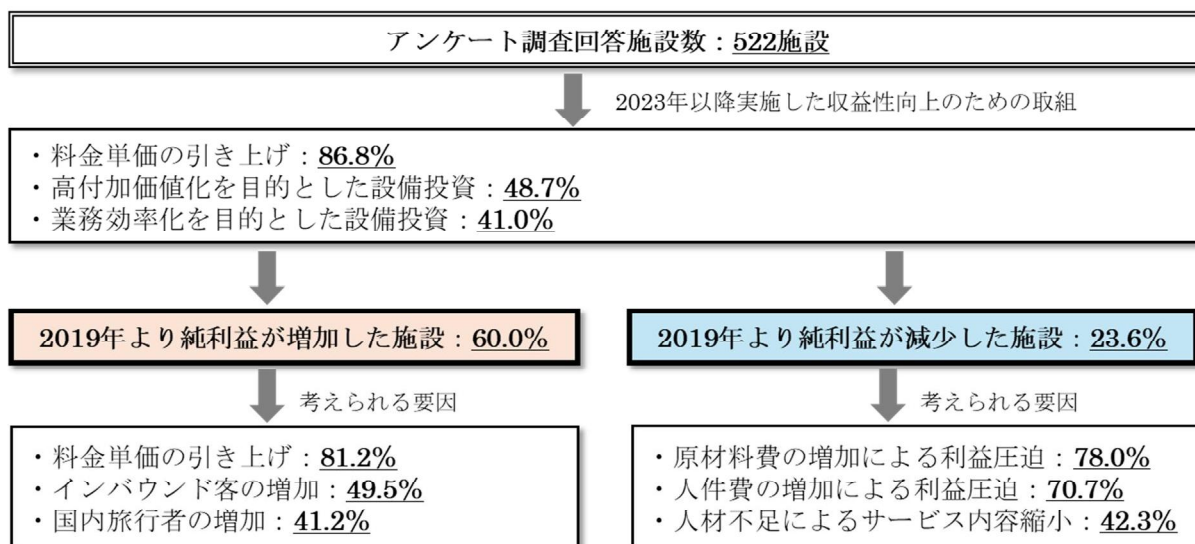
次に、収益性の状況に関する主な結果を整理する。まず、2023年以降実施した収益性向上のための取組では、料金単価の引き上げの回答が最も多かった。これは、2022年以降の物価上昇や訪日外国人旅行者の増加等の状況下において、料金単価の引き上げが行われてきたものと考えられる。

また、2019年と比較して最新の純利益が増加している施設は全体の6割で、売上高規模が大きい施設ほどその比率が高いという傾向があった。さらに、純利益が増加した施設にその要因を尋ねたところ、8割が料金単価の引き上げとの回答だった。次いで、インバウンド客の増加（49.5%）や国内旅行者の増加（41.2%）を挙げる施設が多い。料金単価の引き上げは、需要の回復や増加を前提として実現可能となることを踏まえると、純利益の増加には個別の宿泊施設の経営改善の取組とともに、インバウンドの回復等の外部環境の改善も影響しているものと考えられる。

一方、純利益が減少したと回答した施設にその要因を尋ねたところ、原材料費の増加や人件費の増加といった回答が多く、そのような負担増を料金単価の引き上げによって補うことができなかった施設が多かったことがうかがわれる。加えて、人材不足によるサービス内容縮小の回答も多く、人手不足が収益性に影響を及ぼしている施設があることも示唆される（図表I-72）。

これらの結果から、2022年以降の日本経済全体での物価上昇や訪日外国人旅行者増加などを受けて料金単価を上げてきた宿泊施設が多い一方で、原材料費や人件費も上昇傾向にあるため、そのどちらの要因に大きく影響されたかが、純利益の増減につながっているものと考えられる。

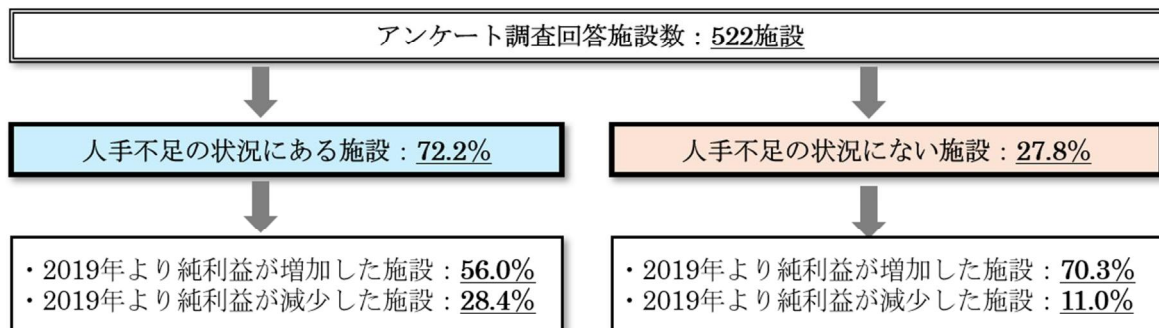
図表 I-72 収益性に関するアンケート調査結果まとめ



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。
注1：数値は回答した施設全体に占める比率。

また、人手不足と収益性の関連性について整理する。人手不足の状況にない施設の方が人手不足の状況にある施設よりも純利益が増加した比率が高く、特に小規模施設においてその差が大きかった。これから、人手不足と収益性の間に関連性があることが示唆される。この関連性には、人手不足が収益性を悪化させる側面と、収益性の低さが人手不足を招く側面の両方が考えられ、両者が相互に作用して悪循環を形成している可能性がある（図表 I-73）。

図表 I-73 人手不足と収益性の関連性に関するアンケート調査結果まとめ



資料：宿泊施設へのアンケート調査結果に基づき観光庁作成。
注1：数値は回答した施設全体に占める比率。

アンケート調査からは規模別により、行われている取組の違いが明らかとなった。大規模施設では、人手不足の予防・解消や収益性の向上のため、労働条件の改善やDX投資、高付加価値化を目的とした設備投資等の様々な取組が行われていることが把握されたが、それ以外の規模の施設、特に小規模施設ではそのような取組はあまり進んでいないことがわかった。ただし、小規模施設においても労働条件の改善は、人手不足の改善や予防においては効果を上げており、こうした分野での対応は可能な事業者もあることがうかがわれる。さらに、純利益の増加した比率は規模が大きい施設ほど高いことや、人手不足により収益性が悪化した比率は規模が小さい施設ほど高いことなどが明らかとなった。

アンケート調査から、宿泊業における人手不足の改善や収益性・労働生産性の向上を促進するためには、主に規模の小さい事業者・施設における対応が重要であることが示唆される結果となった。

5 課題への対応策

1～4において、統計データやアンケート調査から明らかになった宿泊業の課題（図表 I-74）を踏まえ、その対応策について検討する。

図表 I-74 統計データ、アンケート調査から把握した宿泊業の主な課題

統計データから把握した主な課題	アンケート調査から把握した主な課題
<ul style="list-style-type: none"> ○宿泊業は人手不足の状況。 ○労働生産性は他産業の7割程度。 ○研修の不実施率が高く、スキルアップへの支援のあり方に課題。 ○有形・無形の設備投資は全産業に比べて低水準で推移。 ○設備投資や従業員教育といった労働生産性を高めるための対応が十分に進んでいないと考えられ、賃金水準が相対的に低くなるとともに、休日が少ないなどの待遇面の課題もあり、人手不足の状況が生じている可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> ○回答した522施設のうち、7割の施設で人手不足の状況。 ○2019年より利益が増加した宿泊施設は6割。その要因としては、料金単価の引上げや、国内外旅行者の増加等。 ○人手不足でない施設では7割が2019年より利益が増加したが、人手不足の施設では6割に留まる。 ○施設規模ごとに人手不足に対する取組に違い。小規模でも労働条件の改善は効果を上げている施設もある。

これらの結果を踏まえると、宿泊業における人手不足の課題を解決していくためには、DX を含めた有形・無形の設備投資や人材育成を行うことで労働生産性を高めるとともに、需要側の繁閑の差への対応力を強化し、それらを賃金や待遇の改善（休日の増加や中抜け勤務の縮小・廃止）につなげていくことが重要であると考えられる。

アンケート結果からもわかるとおり、各宿泊事業者において、様々な DX ツールの導入・活用、生成 AI の活用、ロボットの導入等の有形・無形の設備投資が行われている。各宿泊施設におけるこうした設備投資を更に進めていくことが必要と考えられる。しかしながら、アンケート結果からは、こうした取組は大規模施設が中心となっていることも明らかとなった。その背景には投資余力の違いや、必要な設備投資の内容が異なるといったことが考えられる。その上で、各宿泊事業者において必要な設備投資を推進していくために、行政も支援を行っている。例えば、宿泊業に対する「省力化投資促進プラン」の一環として、中小の宿泊事業者を対象に、スマートチェックイン・アウト、配膳・清掃等ロボット、チャットボット、顧客予約管理システム（PMS¹⁹）等の設備投資への補助や、業務効率化や DX 等に向けた IT ツール導入への補助等が行われている。また、省力化投資やそれに関連する補助金活用等へのアドバイスを行う伴走型の支援も行われている。小規模事業者において設備投資や DX、教育投資がより促進されるには、これらの補助・支援を有効に活用することがポイントと考えられる。なお、内閣府の地方創生データ分析評価プラットフォーム「RAIDA」において、生成 AI を活用したデータ分析支援機能「RAIDA-AI（観光振興）」が 2026 年 3 月に一般公開された。同機能では選択した地域について、生成 AI を用いた分析・示唆出しにより、国内・インバウンドの消費額拡大のポイントや、観光振興を通じた地域社会・経済の好循環の実現に向けた地域課題を把握することができる。これにより、宿泊客数の増加・平準化や消費単価の向上に向けた取組の検討が進み、宿泊客の属性に応じたサービス提供や繁閑期に応じた料金設定等を通じて、地域の収益性や労働生産性の向上につながることが期待される²⁰。

さらに、各宿泊施設単体では費用と収益の上昇に見合わない取組であったとしても、地域単位で費用を分担することでこうした取組が進む可能性もある。具体的には、地域の自治体や観光地域づくり法人（DMO²¹）、宿泊施設の協同組合等が共通インフラへの投資や従業員教育等を行い、それを事業者が活用することが考えられる。具体的には、DX ツールを活用したデジタルマーケティングや需要予測システム、オンライン予約システムの共同利用プラットフォーム等を共同で導入することにより、個別施設の導入コストを低減しつつ、地域内でのマーケティングや需要予測の最適化を図ることができると考えられる。加えて、SNS 等を活用した地域全体の情報発信により、個別施設では対応が難しい広域的なプロモーションを展開することも可能になると考えられる。ただし、この取組が実効性を持つためには、個別施設のニーズを丁寧に把握した上で、利用可能なツールの選定、ツールの利用方法に関する継続的なサポート体制の構築、費用負担の仕組みの整理、先進事例の共有・横展開等が求められることに留意する必要がある。また、地域によっては DMO や自治体の体制が十分でないケースも考えられ、DMO の体制の整備等が引き続き重要である。

さらに、複数施設の従業員を対象とした研修や人材の育成研修プログラム等を共同で実施することで、研修にかかる費用や労力を低減しつつ、地域全体のサービス水準の向上を図ることができると考えられる。特に小規模施設では、個別に研修を企画・実施することが難しいと考えられるため、地域単位での取組が選択肢になる。加えて、繁閑期が異なる地域・施設間で人材を共有する仕組みを構築し、需要の繁閑の差が大きいという業界特性を緩和させるといった取組も想定される。こういった取組は個別の宿泊施設では導入が困難であっても、自治体や DMO 等が地域の共有資産として整備・運営することで、複数の宿泊施設で活用することが可能と考えられる。また、自治体や DMO 等の役割としては、同地域における繁閑の差を改善するための施策・取組を推進することも期待される。

さらに、労働生産性を高めるために個別の宿泊事業者が行えることとしては、まずは従業員が定着してその能力を發揮しやすいよう、休日数を増やしたり、中抜けやたすき掛け勤務を縮小・廃止したりして働きやすい環境を整備することが考えられる。ただし、これを実現するには十分な人員確保、従業員が複数の業務に対応（マルチタスク化）できるための計画的な教育・研修の実施、シフト体制の再構築等、様々な課題が考えられる。アンケート調査において、労働環境の改善（中抜け・たすき掛け勤務の廃止等）は、中小規模施設でも人手不足でない施設や人材採用が順調な施設が実施していると挙げた比

¹⁹ Property Management System の略。ホテル管理システムのこと。

²⁰ 分析結果は、生成 AI により作成しており、情報の正確性を担保しない点に留意。また、内閣府地方創生推進室や、内閣官房地域未来戦略本部事務局の見解を示すものではないことに留意。

²¹ Destination Management/Marketing Organization の略。地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔となる法人のこと。

率が高く、ある程度の人員的余裕がある施設においては実施可能であることが示唆される。したがって、まずは収益性向上により経営基盤を安定させ、従業員の増員や教育体制の整備、待遇の改善等を通じて労働環境の改善に取り組むという段階的なアプローチをとることが考えられる。そのほかには、従業員が複数の業務スキルを身に付けられるように計画的な教育・研修を実施し、それによるスキル向上や生産性向上に応じて賃金を上げるといった取組を行うことが考えられる。

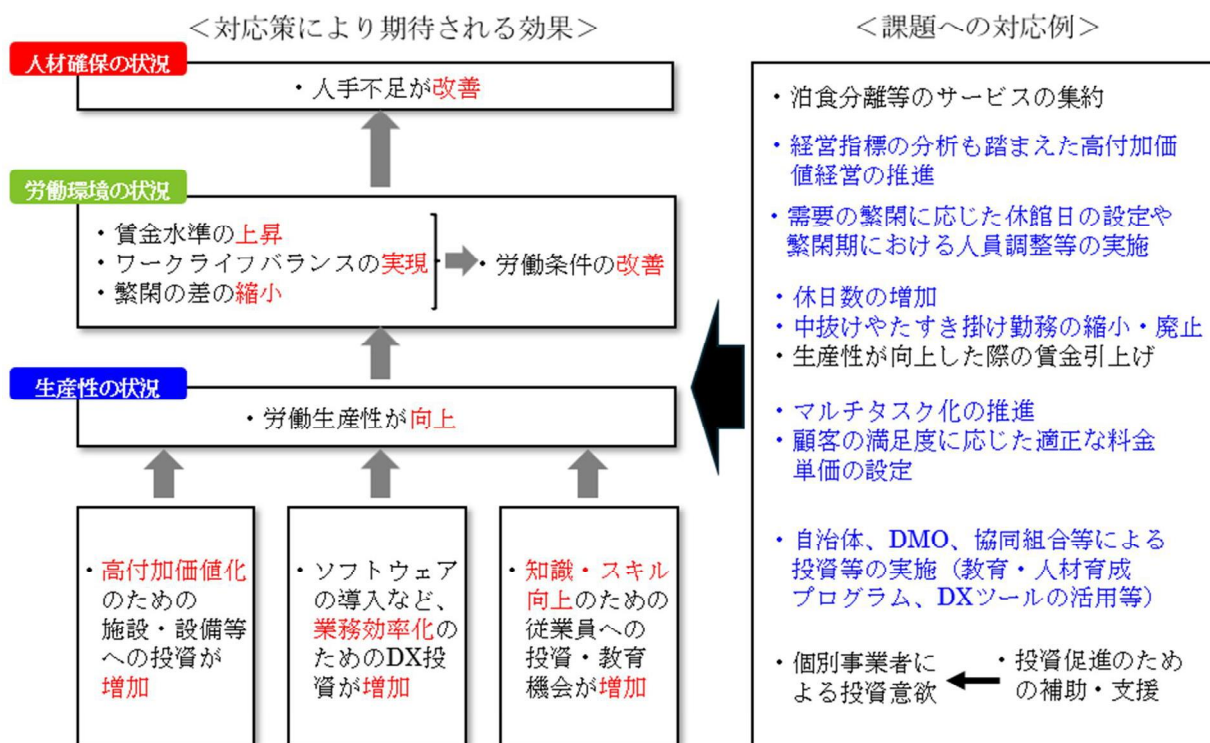
加えて、サービスの集約も一つの可能性として考えられる。旅行には季節ごとの繁閑の差や、1週間の中の平日と休日の繁閑の差が存在しており、それが雇用調整を必要とする要因になっている。この点に対しては、行政が需要の平準化に向けた取組（休日の分散等）を行っているほか、例えば稼働が少ないと見込まれる日の稼働をやめる固定休館日制を導入した施設もある。また、宿泊サービスと飲食サービスの両方を提供する宿泊施設では、多様な人材・スキルを必要とするが、この両サービスを各施設で提供するのをやめて、宿泊施設は宿泊サービスの提供に特化し、飲食サービスは地域の飲食サービス業に移管するという泊食分離も考えられる。こうしたサービスの集約化により、人手不足に対応するといったことも選択肢の一つとなり得ると考えられる。

さらに、担い手確保の観点からは、「何度も地域に通う旅、帰る旅」という新たな旅のスタイルを推進する「第2のふるさとづくり」プロジェクトにおいて、旅行者が旅先の宿泊施設や地域で一定の役割を果たすことで地域との関係を構築し、旅行者にとっては新たな経験になるとともに、旅先の地域にとっては課題解決の担い手確保にもつながった事例も見られる。

これらの取組によって宿泊施設の設備や接客サービス等が充実し、宿泊客の満足度が向上すれば、満足度に応じた適切な料金単価を設定することで売上高を増やすことができる可能性がある。売上高増加が収益性・生産性の向上に貢献し、それを賃金に反映させることで、人手不足の改善・解消といった好循環につながることが期待される。

以上で示した課題への対応策を図表 I-75 に整理する。

図表 I-75 課題への対応策の整理



注1：青字は次節の事例に関する取組。

第2節 宿泊業の生産性改善と人材確保に向けた取組

第1節において、観光産業、特に宿泊産業では人手不足の状況にあること及び解決策の方向性について示した。具体的には、小規模事業者を中心に設備投資やDXの推進、人材育成を行うことで労働生産性を高めるとともに、需要側の繁閑の差への対応力を強化し、それらを賃金や待遇の改善につなげていくことが重要であると考えられる。

本節では、それらの対応策が実践されている例として、個別事業者、地方公共団体、協同組合及びDMOがそれぞれ主体となり、宿泊業の生産性向上や人材確保・育成に資する取組を展開している以下の4事例について、それぞれの具体的な取組内容と成果、今後の展望について紹介する。

紹介する地域等の事例

課題 カテゴリー	課題への対応策	地域事例	
		事例の実施主体	取組概要
労働環境 生産性	<u>就労待遇・収益性の改善</u>	株式会社ホテル末広	週休3日の固定休館日制の導入と業務のマルチタスク化
生産性	<u>DX投資の推進</u> とその成果の事業者への共有	熱海市役所	生成AIを活用したマーケティング及び情報発信と地域事業者への分析レポートの共有
人材確保 生産性	<u>地域内の観光人材育成のためのプログラムの実施</u>	黒川温泉観光旅館協同組合	地域一体での次世代リーダー育成プログラム「黒川塾」と採用活動の展開
人材確保 生産性	<u>繁閑期における人員調整と合わせた人材育成の実施</u>	一般財団法人 奈良県ビジターズビューロー	地域間における需要の繁閑差を活用した観光人材の交流

1 生産性・収益性向上や人材確保に取り組む地域、企業に関する事例調査

(1) 株式会社ホテル末広（地域：愛知県蒲郡市（西浦温泉））

a) 地域・実施主体の概要

株式会社ホテル末広は、愛知県蒲郡市の西浦温泉地域に所在する旅館を運営する宿泊事業者である。蒲郡市の2024年の観光入込客数は528万人、宿泊者数は51万人であり、そのうち西浦温泉地域での観光入込客数は36万人、宿泊者数は12万人と、市内四つの温泉郷の中では観光入込客数及び宿泊者のいずれも2番目に多い地域となっている²²。

同社が運営する旅館「天空海遊の宿 末広」は、三河湾に面し、海の幸と西浦温泉随一の絶景を強みに1955年から営業している。取組以前の宿泊客室は3棟72室、従業員は約70人の規模で運営していたが、現在の宿泊客室は2棟44室、従業員は約30人に集約した。元々は団体客を主な顧客としていたが、団体客が減少して個人旅行化が進んだことを契機に、2009年頃から個人客を取り込むための改革を実施してきた。一方で、団体客中心の事業モデルから個人旅行者へのシフトは従業員の業務負担を増大させ、従業員の高齢化が進む中で若手人材の確保が急務となっていた。しかし、休日数の少なさや、「中抜け勤務」、「たすき掛け勤務」、直前まで確定しないシフト等の宿泊業特有の労働慣習が阻害要因となり、有効な対策を打てない状況が続いていた。

そこで同社は、運営の効率化と人手不足の解消を目的に、2014年から2018年までの5年分の宿泊実績データを分析した。その結果、休日に比べて平日の稼働率が著しく低く、特に火曜日から木曜日にかけての稼働率は、休日の約30～40%にまで落ち込んでいることが明らかとなった。この客観的なデータ分析と現場の状況を照らし合わせ、整理された同社の具体的な課題は以下の3点である。

① 人手不足の深刻化

宿泊業特有の中抜け勤務やたすき掛け勤務に加え、休日が少ない労働環境、直前まで確定しないシフト等の変則的な勤務状況から従業員は心身共に余裕がなく、プライベートの予定を立てにくい状況にあった。その結果、年間平均3～4人の退職者が出る一方、新たな人手の確保も困難となっていた。また、従業員の高齢化が進み、今後は年齢を理由とした退職も想定されるなど、人手不足が経営基盤を揺るがす喫緊の課題となっていた。

② 縦割組織による低生産性

従来の4部門（フロント、接客、調理・内務及び準備）という縦割組織が原因で、部門間の連携が非効率となり、従業員のマルチタスク化が進まず、労働生産性が低い状態にあった。

例えば、ある部門が忙しい時間帯に比較的余裕のある別の部門から従業員を招集したくても、他部門の業務を担える人材が不足していた。

③ 接客の質の低下

本来、細やかな対応が必要な個人客が増加しているにもかかわらず、人手不足による従業員の心身の余裕のなさから、そうした対応がとれず、接客の質を上げることが難しい状態にあった。

b) 講じた取組

同社は、「働きやすい環境の確保と収益性の両立」を目指し、週3日の固定休館日制という抜本的な運営形態の変更と、それに合わせた組織・収益構造の改革を複合的に実施した。具体的な施策は、①働き方と組織の抜本的改革、②高付加価値化と業務効率化による収益構造の改善である。

① 働き方と組織の抜本的改革

売上、固定費、人件費、曜日別稼働率等のデータに基づいたシミュレーションにより、火曜日から木曜日にかけての週3日の固定休館日設定であれば従来の約半数の従業員数で施設が運営可能であり、経営の効率化が促進されることが判明した。これを踏まえ、2019年4月から、宿泊需要が高いゴールデンウィーク、お盆及び年末年始を除き、「週3日固定休館日制」を導入した。

また、従業員の生産性を高めるためのマルチタスク化も進めている。これまで「フロント」、「接客」、「調理・内務」及び「準備」の縦割分業が定着していたが、各部門を再編成し、フロント及び接客を兼務する「接客部門」と調理・内務及び準備を兼務する「準備部門」の2部門になり、現在ではこれらの部門を一つの「サービス部門」に集約している。働きやすさの余地を残すため、選択制で一つの業務に

²² 蒲郡市「蒲郡の統計」（2026年3月30日更新）

専念する従来どおりの働き方も選べるが、基本的には部門を集約することで、人手が足りないときには他業務で働いている従業員を招集することができ、少ない従業員数でも対応できるようになった。

② 高付加価値化と業務効率化による収益構造の改善

高付加価値化の観点では、限られた稼働日での収益最大化を図るため、料理の変更や客室の改装を行い、サービスの付加価値を高めることで一人1泊当たりの宿泊単価を11,000円から16,000円まで引き上げることに成功した。

業務効率化の観点では、前述の週3日固定休館日制及びマルチタスク化に加え、予約対応業務を外部委託することで、シミュレーションどおり、在籍従業員が60～70人から約30人にまで半減しながらも実際に施設を運営できている。なお、在籍従業員には組織改革の方向性を伝えて納得してもらいながら、必要に応じて希望退職も募りつつ、改革を進めた。また、料理コースを6～7種類から3種類に削減したことで、仕入れ食材の集約化と業務工程の省力化を実現している。施設運用においても、稼働率が低水準だったことを踏まえ、宿泊客室数を3棟72室から2棟44室に集約する一方で、愛知県内からの日帰り旅行者が多い西浦温泉の地域特性を踏まえ、残りの1棟を日帰り旅行者が利用できる休憩用客室として有効活用することとした結果、資産の稼働効率が改善した。

従業員が担当する業務範囲を拡大し、旅館全体のマルチタスク化を推進



資料：株式会社ホテル末広提供資料

休館日の設定は、施設管理面でも大きなメリットをもたらした。以前は、修繕の必要が生じた場合、営業中に部屋単位で稼働を止めて修繕を行い、重大な故障が起きた場合は顧客に急遽、ほかの宿泊施設に泊まってもらい、施設全体を3～4日間休館することがあったが、休館日設定後は軽微なメンテナンスを営業日に実施しつつ、大規模なメンテナンスを休館日に計画的に実施することで、より快適かつ安全なサービスを提供することが可能となった。また、休館中はボイラー等の大型設備を停止することで、燃料の使用量を15～20%削減した。

2015年には宿泊者の60～70%がOTA²³経由の予約となり、年々団体旅行の減少と個人客の増加の傾向が強まっていた。そのため、デジタルマーケティングについても強化し、個人客の集客に注力した。具体的には、SEO対策²⁴、Google広告等の強化を図り、各OTAの活用においても、有料の広告やクーポン施策の実施、施設の露出や予約の増加が期待できる機能の積極的利用、検索を意識した施設ページのキーワード選定、表示順位の評価点アップを目的とした日々の利用者アンケートチェック、アンケートに基づくサービスの早期改善等に取り組んだ。

c) 取組の成果と展望

週3日固定休館日制の導入により、売上が従来の約3分の2まで減少したが、高付加価値化や業務効率化を同時に推進することで利益率が15%向上した。利益率の向上により、2024年3月には旅館のシンボルである屋上露天風呂を改良する設備投資を行い、更なる集客につなげるなどの好循環が生まれている。

また、週3日固定休館日の設定によって、日を跨ぐ業務が多い宿泊業でも、従業員の連続した丸2日以上以上の休日を確実に確保し、年間休日数146日と旅館業以外の他業種企業と比べても決して少なくない休日数となった。従業員からは「休日が増えて負担が軽くなった」という声が上がっており、休日を利用して旅行に出かけることで、宿泊先での学びを持ち帰り、自らの業務に生かすといったシナジーも生まれている。固定休館日制によって休みの見通しがわかりやすくなり、従業員はシフトが直前まで決ま

²³ Online Travel Agent の略。インターネット上で取引を行う旅行会社のこと。

²⁴ SEO対策とは、検索エンジンの評価アルゴリズムを考慮して自社サイトの最適化を行い、検索結果の上位にサイトを表示させるための対策のことである。

らないストレスから解放され、シフト作成の手間も大幅に軽減された。

さらに、地元で「休日が多く働きやすい職場」として認知されるようになった。近年では、毎年新入社員の募集を行い、年に2～6人を採用している。以前は50～60代の従業員が多かったが、週3日固定休館日制を含む取組を実施してからは、若手の人材が安定的に入社するようになり、従業員の平均年齢は36歳に下がった。

しかし、従業員の年間稼働日数が少なくなった一方で、1日当たりの稼働時間は依然として長いという課題がある。朝出勤し、間に休憩をとって夜に退勤する中抜け勤務は改革前に比べれば減少したものの、廃止までには至っていない。中抜け勤務の実働時間は、人によって11～12時間となることがあり、1日当たりの労働時間を長くする最も大きな要因となっている。

今後の展望については、現状の週3日固定休館日制を継続しながら、中抜け勤務を更に削減し、1日当たりの労働時間も減らしていくことを目標に取組を進めることとしている。具体的には、これまで特定の時間帯に偏っていたフロント・接客や調理・内務、準備等の業務を全従業員がこなせるよう、マルチタスク化を徹底することで、勤務時間を集約・連続させることが可能となり、中抜け勤務を解消するねらいがある。こうした取組を加速させるため、新たな業務を習得しマルチに活躍する従業員には手当を支給するなど、従業員に対してインセンティブを付与するような新たな人事評価制度の仕組みを作り、意欲的なスキルアップを促すことで、更なる労働環境の改善と収益性向上の両立を目指している。

d) 他地域における類似の取組例

こうした生産性向上を図る宿泊施設の取組としては、例えば、山形県天童市にあるほほえみの宿滝の湯では、時間当たりの付加価値額を示す人時生産性を指標として1か月間の日別の状態をチェックし、売上高が低い日の人員配置を適正化することで労働投入時間を削減し、生産性向上を図る取組を行った。削減した労働時間は従来外部に委託していた業務に充て、外注経費を削減するとともに、内製化により従業員の接客業務が熟練し、品質の向上がみられた。

(2) 熱海市役所（地域：静岡県熱海市）

a) 地域・実施主体の概要

熱海市は静岡県東部に位置し、温泉や海、季節ごとの花火大会、海鮮料理等が有名な観光都市である。熱海市の2023年度の観光交流客数²⁵は627万人、宿泊者数は297万人であり、新型コロナウイルス感染症の流行により激減した観光客数は回復しつつある²⁶。一方で、市内観光事業者は人手不足に直面しており、営業時間や受入人数の制限を余儀なくされる施設も散見される。観光に従事する従業員が限られている中で観光客数を増やすためには、平日でも来訪する訪日外国人旅行者をターゲットに集客することが選択肢の一つになるが、熱海市は首都圏からアクセスしやすい新幹線停車駅という好立地でありながら、2024年の外国人宿泊比率は5.5%²⁷となっており、隣接する神奈川県箱根町の12.4%²⁸と比べて低い。また、熱海市の魅力の一つはビーチリゾートであるが、近年全国的に夏が非常に暑くなっており、同市は夏の国内旅行者が避暑地へ流れているとみている。

こうした状況下で持続的な観光産業の成長を図るため、市は「熱海市観光基本計画」に基づき、平日需要の底上げに寄与するインバウンド誘客を重点戦略の一つに掲げている²⁹。さらに、2025年4月からの宿泊税の導入に伴い、熱海市と民間が連携した地域DMO³⁰として熱海観光局を組織し、DMOが地域一体となったプロモーションや商品開発を担い、地域全体の稼ぐ力の最大化を目指している。特にインバウンド誘客のターゲットとしては、リピート客の多い台湾や消費額が高く日本より暑い気候のタイに加え、熱海観光局が観光局のモデルとしてノウハウを吸収し、ネットワークを構築してきたハワイ州観光局が所在する米国を中心にインバウンド施策を進めているが、更なるインバウンド誘客の加速に向けては、以下の3点が課題となっていた。

²⁵ 宿泊施設利用人数+観光レクリエーション客数。熱海市では1998年度以降、観光入込客数ではなく、観光交流客数を算出している。

²⁶ 熱海市「令和6年版熱海市の観光」

²⁷ 熱海市提供資料

²⁸ 箱根町「令和6年箱根町観光客実態調査報告書」

²⁹ 熱海市「熱海市観光基本計画2026-2030」

³⁰ 単独の市区町村、又は複数の市区町村にまたがる区域を一体とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

① 訪日外国人旅行者のデータ分析

熱海市では訪日外国人旅行者の実績データが少なく、ニーズの把握が困難な上、限られた人員による手作業での口コミ分析や市場調査の実施は膨大な時間を要し、タイムリーな施策立案ができていなかった。

② 観光案内の属人化と品質維持

訪日外国人旅行者への案内は外国語対応のできる特定のスタッフに依存し、同スタッフの不在時等に一定のサービス品質を保つことが難しかった。また、観光案内所の窓口での対面対応だけでは、旅行者の多様化するニーズに即座に応える「24時間・多言語」での情報提供に限界があった。

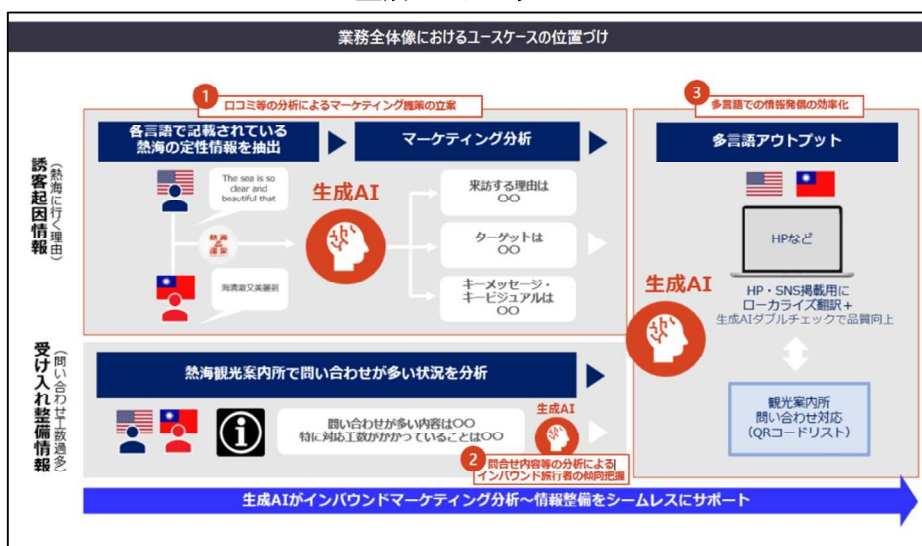
③ 観光専門人材の不足

行政組織特有の定期的な人事異動により、高度なマーケティング知識や観光専門知識、多言語対応能力を持つ専門人材を継続的に確保・育成することが難しく、知見の蓄積が課題となっていた。

b) 講じた取組

上記の背景や課題を踏まえて熱海市では、2024年度から訪日外国人旅行者のニーズを的確に把握し、品質を担保しながら多言語情報整備を効率的に進めることを目的に、①口コミ等の分析によるマーケティング施策の立案、②問合せ内容等の分析による訪日外国人旅行者の傾向把握、③多言語での情報発信の効率化の3分野で生成AIの導入・活用を開始した。

生成AIのスキーム



資料：観光庁「令和6年度 観光DXにおける生成AIの適切かつ効果的な活用に関する調査事業」

① 口コミ等の分析によるマーケティング施策の立案

熱海市が誘客のターゲットとしている台湾、タイ、米国等の国・地域で利用されているSNSで、それぞれの国の言語で投稿された熱海市に関する口コミや記事を生成AIで分析する仕組みを構築した。また、オンライン地図サービスに掲載された熱海市主要観光スポットの口コミについても、言語ごとに集計・分析し、熱海市役所や熱海観光局の関係者に自動的にメールを配信する仕組みを構築した。

さらに、公表されている既存の統計データ等を活用して、「全国・静岡県の内バウンド動向」、「熱海市への宿泊率・来訪率」、「熱海市を含む広域の周遊ルート」、「熱海市の前後周遊市区町村」、「訪問上位スポット」等のデータを生成AIによって分析する仕組みを構築した。

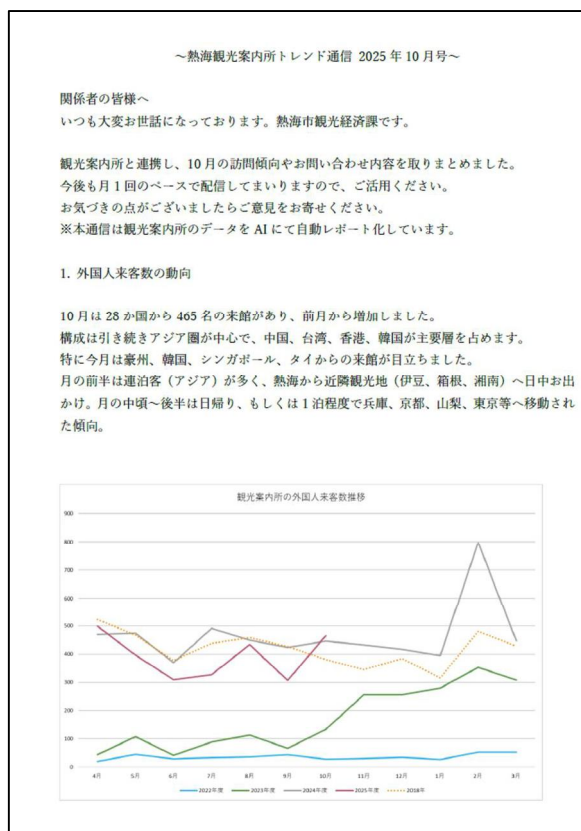
現在は、これらの分析結果からターゲット像の抽出や施策の方向性を検討するための試作・検証段階にあり、今後は競合地域との比較を含めたマーケティング方針の策定・施策アイデアの検討までを生成AIが実施できるレベルまで精度を高めていくことを目指している。

② 問合せ内容等の分析による訪日外国人旅行者の傾向把握

観光案内所での実際の問合せや意見を月末にとりまとめた上で、熱海市を訪れた訪日外国人旅行者が

どのような点を不便と感じ、その問題点はどこにあるのか、といった旅ナカ分析やその傾向把握を生成 AI によって行い、レポートとしてとりまとめる仕組みを構築した。そのレポートは翌月には「熱海観光案内所トレンド通信」として観光協会やホテル・旅館協同組合等の関係各所に展開している。

熱海観光案内所トレンド通信 2025 年 10 月号（一部抜粋）



資料：熱海市役所提供資料

③ 多言語での情報発信の効率化

従来、各言語のネイティブスピーカーが行っていた熱海市観光協会が発行、投稿をする観光関係の広報誌や SNS 投稿文等の多言語翻訳を生成 AI により代替する仕組みを構築した。導入にあたり生成 AI による翻訳をネイティブスピーカーがチェックし、高い精度であることを確認した。また、その翻訳文の品質評価及び改善のため、別の生成 AI にてダブルチェックを行う工夫をしている。さらに、観光案内所に QR コードを設置し、翻訳文にアクセスできるようにした。

c) 取組の成果と展望

講じた取組①～③のいずれにおいても生成 AI の導入により、定量・定性の両面で成果が確認されている。

例えば、①の取組であるマーケティング施策の立案では、「台湾の人々がどのようなニーズを持ち、年齢層ごとにどのような嗜好を持っているか」という情報やそれに基づく PR 提案を生成 AI が行い、台湾の旅行会社との商談会で使用する資料に活用した。これにより、市の職員が資料を作成する時間や、コンサルタント等に依頼していた費用を削減するとともに、実際に熱海市の商品の造成・販売につながっている。生成 AI を活用することにより分析、立案にかかる業務量が従来の約 15 分の 1 に短縮された。今後は、「先行・競合する箱根や富士五湖地域と比較し、訪日外国人旅行者が熱海市にどのようなニーズを持っているのか」、「ほかの地域にない熱海市のコンテンツをどのように PR していけばよいか」等の競合地域との比較を含めて生成 AI が分析を行い、政策や PR 提案を行う方針である。

②の取組である「熱海観光案内所トレンド通信」では、従来の手作業での分析、レポート作成と比較し生成 AI の活用により業務量が約 4 分の 1 に削減された。情報の公表までには 1 か月以上を要していたが、現在は毎月月上旬には前月のデータを提供できるようになった。これにより、事業者がリアルタイムで観光客の求めていることを知ることができ、ニーズを踏まえた商品やサービスをタイムリーに提供

できるようになった。現在は観光協会やホテル・旅館協同組合に加え、熱海市訪日向けウェブサイト「Visit Atami」の掲載事業者等、地域の60以上の事業者等にレポートを展開しており、各事業者は事業施策の検討材料として活用している。

③の取組である多言語翻訳機能では、翻訳からその内容のダブルチェックまでを生成 AI が行うことにより、誤訳がほとんどなくなり、同一言語であってもターゲットとする年代に合わせた言葉遣いでの翻訳が即座にできるようになった。生成 AI の活用により多言語翻訳業務にかかる業務量が従来の約12分の1に短縮された。観光案内所での訪日外国人旅行者の問合せについては、多言語に翻訳されたウェブサイトアクセスできるQRコードリストを用いて案内することで、あらゆる言語に対応した案内ができるようになるとともに、問合せ対応時間の削減にも寄与している。

また、情報発信は観光案内所による旅ナカの情報発信に留まらず、例えば熱海市観光協会がこれまで日本語を中心に発信していた SNS 投稿を、実際に米国の若者が使っているような言葉で即座に翻訳し発信することで、また熱海市を訪れたことのない米国の若者たちにも明快に熱海市の魅力を PR することが可能になるため、非常に大きな強みとなっている。

熱海市観光協会の公式 SNS



資料：熱海市役所提供資料

熱海市では生成 AI の活用により、行政特有の課題である担当者の異動に左右されず、一貫した分析と施策立案が可能な体制が整いつつある。また、生成 AI 活用によって削減できた時間を更なるデジタル基盤の強化に充てており、2025年度からはデータの整理・活用と人的リソース不足という課題を解決するべく、これまでの実証成果を基盤として、多様な観光関連データを統合的に収集・分析し、可視化する熱海市専用の「AI ダッシュボード・AI エージェント³¹」の実証を行っている。これは、SNS や地図プラットフォーム上の口コミから得られる「旅行者の感情・満足度」の低下を知らせるアラートメール配信機能に加え、AI ダッシュボードによって観光交流客数、宿泊者数、インバウンド比率、消費単価等のデータを一元化するとともに、インターネットの検索キーワードやメディアへの掲載状況等の多角的データを集約・分析するものである。これにより、ペルソナ³²を具体化し、ターゲットに合わせた SEO 対策や多言語情報発信等の PR 活動を推進し、その結果を観光交流客数や口コミ等のデータによって振り返り、更なる改善をするという AI 活用の好循環の確立を目指している。2026年4月からの観光基本計画では、この「AI ダッシュボード・AI エージェント」を KGI・KPI のモニタリングに活用し、施策の有効性を迅速に検証し、改善する体制を運用する方針である。

熱海市は、これらの生成 AI 活用によるデジタル基盤と熱海観光局による地域連携を両輪として、外国人宿泊比率を現状（2024年）の5.5%から2030年までに10.0%まで引き上げることを目標に掲げ、持続可能な観光経営を推進していくとしている。

³¹ 観光 DX 推進による地域活性化モデル実証事業。同実証では、AI エージェントを「複数の論理ステップを踏み、複数のツールを活用しながら、長時間にわたって自律的に思考・判断できる AI」と定義している。

³² ペルソナとは、年齢、性別、職業、居住地、家族構成等の詳細情報を実在するレベルまで具体化した架空の顧客像のことである。

d) 他地域における類似の取組例

こうしたDXの推進を通じて観光産業の生産性向上を図る取組としては、例えば、静岡県藤枝市では、一般社団法人藤枝市観光協会とサッカークラブ等が連携して、スポーツイベント時のチケット販売枚数や試合開始時間といった情報に加え、全来場者数やシャトルバス利用者等の需要予測も併せて地域事業者提供することで、営業時間・仕入・人員配置の最適化等に活用してもらい、事業者の収益・生産性向上につなげている。また、スポーツイベント来訪者に対して、アプリを通じて宿泊・飲食・交通等の情報を提供し、来訪者の消費拡大に取り組んでいる。

(3) 黒川温泉観光旅館協同組合（地域：熊本県阿蘇郡南小国町）

a) 地域・実施主体の概要

熊本県は、世界最大級のカルデラを擁する阿蘇山を有し、「火の国」「水の国」と呼ばれており、豊富な自然資源と多様な郷土料理が主な観光資源である。黒川温泉のある南小国町を含む熊本県阿蘇地域では、2024年の延べ宿泊者数は169万人泊となり、2019年（163万人泊）の水準を超えて回復している。そのうち、外国人宿泊者数についても51万人泊となっており、2019年（42万人泊）の水準を超えている状況である³³。

黒川温泉は阿蘇山間に位置し、緑豊かな山々に囲まれた30軒の旅館が集う温泉地である。熊本市街からのアクセスは良好とは言えないものの、湯めぐりや石畳の小路・川沿いの美しい景観散策が人気となっている。黒川温泉観光旅館協同組合は6軒の旅館により1961年に設立され、現在は旅館30軒が参画しており、地域の景観づくりや入湯手形の発行、イベント・研修等に取り組んでいる。

熊本県の観光業は、人手不足、観光客の偏在、観光消費単価の低さといった課題に直面しているが、特に人手不足については宿泊者の増加に伴い県内全体で深刻化しており、黒川温泉観光旅館協同組合では地域の観光業を支える人材の確保・育成が課題であった。

黒川温泉郷の風景



資料：黒川温泉観光旅館協同組合提供資料

b) 講じた取組

このような現状を踏まえて同組合では、地域全体で観光人材を確保・育成するため、①地域理念「黒川温泉一旅館」の明確化、②「黒川塾」による人材育成及び実践的学習、③「里山研修」による従業員教育、④「黒川温泉オープンカンパニー」による若手人材確保をそれぞれ実施した。

上記の各取組の実施にあたっては、2019年度から2020年度にかけて観光庁が実施した「地域における観光産業の実務人材確保・育成事業」を活用した。なお、観光庁事業終了後は、入湯手形発行による事業収入等の自主財源を活用し、各取組の継続を図っている。

① 地域理念「黒川温泉一旅館」の明確化

黒川温泉観光旅館協同組合は1986年に2代目旅館経営者を中心に実施した組合再編成を踏まえ、全ての露天風呂を利用できる入湯手形の導入や、2万本の植樹、個別の看板を廃止した統一共同看板による景観改善に着手した。取組が評判になり、1990年代には「露天風呂の黒川温泉」として広く知られるようになった。同組合では、黒川温泉の更なるブランド化の確立を目指し、1990年代に「黒川温泉一旅

³³ 熊本県「令和6年（2024年）熊本県観光統計表」

館」という地域理念を創出した。

「黒川温泉一旅館」とは、温泉地全体を一つの集合として捉え、景観や宿泊施設の整備による風情ある町並みづくりを進めることである。また、人材確保・育成を協働することで働く場所としての地域ブランドの認知を進めており、同年度に入社・入館する各旅館のスタッフや人材育成プログラム受講生等を「同期」と捉え、合同入社式や合同新入社員研修等を行っており、旅館の垣根を越えたつながりや仲間づくりに結びつけている。

さらに、同組合では、協働によるまちづくりの一環として、組合設立 60 周年の 2021 年に「黒川温泉 2030 年ビジョン」を策定した。同ビジョンでは、黒川温泉の成り立ちから始まり、注目を集めるきっかけとなった「入湯手形 (1986 年開始)」や、ライトアップ景観が評判の「湯あかり (2012 年開始)」等の主な取組のほか、2030 年ビジョン及びビジョン実現に向けた取組等が掲載されており、地域の方向性を示す指針として位置づけられている。

② 黒川塾による人材育成・実践的学習

黒川温泉観光旅館協同組合では、人材育成について徳島県神山町の取組を参考にした。神山町では、2010 年より「神山塾」という地域活性化や地域課題の解決について学ぶ地域滞在型の職業訓練プログラムが実施されており、これまでの卒業生は 200 人以上に達している。2019 年に神山塾に携わった地域コーディネーターを迎え入れ、2020 年に黒川温泉における人材育成の取組を開始した。同組合では、新たな取組の導入に対して慎重な声もあったが、ノウハウを有する地域コーディネーターと現地関係者が密接に連携・協働しながら理解促進に努め、着実に取組を推進した。

「黒川塾」とは、2020 年度に開始された黒川温泉の未来を担う観光人材・若手リーダーの育成研修である。「新しい時代のリーダー」に必要な視点や視座を養い、自ら主体的にキャリアを築く意識を醸成することを目的として、座学とフィールドワークを組み合わせた通年・全 6 回のプログラムを実施している。毎年組合に参加する各旅館から 20 歳代後半～40 歳代の未来のリーダー候補を一人ずつ選出し、合計約 6～10 人のメンバーで年度を通じて受講する。2025 年度は第 6 期にあたり、これまでの卒業生数は累計 63 人に上る。

「黒川塾」では、チームで 1 年間かけてプログラムに取り組むことで、他メンバーからの刺激やメンバー同士の切磋琢磨により、自発的に関与する意識が引き出されることを狙っている。最終回には、「マイプロジェクト発表」として、黒川塾での学びを取り入れた自身の旅館や組合での取組を発表する機会が設けられている。

「黒川塾」で取り扱うテーマは、現在の旅館が抱える多様なニーズに对应している。具体的には、仲居業務と広報・企画業務を併せ持つようなマルチタスク型キャリアパスの構築、観光 DX に対応できるクリエイティブ人材の育成及び確保等である。多様なスキルやキャリアを個々の旅館だけで育成することは困難であるため、「黒川塾」がその役割を担っている。

黒川塾（マイプロジェクト発表）の様子



資料：観光庁

③ 里山研修による従業員教育

里山研修とは、2020 年に開始された、黒川温泉のある北阿蘇の里山の文化や食を楽しみながら学ぶ従業員向けの研修プログラムである。各ジャンルで活躍する方を講師として招き、苔玉づくり実習や食文化・季節の室礼を知る体験学習等を年数回実施している。食文化研修及び室礼研修はこれまでにそれぞれ 10 回以上開催し、200 人超の従業員が参加している。日常業務では習得できない土地の文化や魅力を学ぶことを目的としている。

④ 黒川温泉オープンカンパニーによる若手人材確保

優秀な人材を継続的に確保するための取組の一つとして、「黒川温泉オープンカンパニー」と呼ばれる、学生や第二新卒を主な対象とした1日体験プログラムを開催している。オープンカンパニーの前身である「黒川温泉おもてなし体験インターンシップ」は、黒川温泉で働くことへの認知を広げる目的で実施された5日間のプログラムであったが、結果として黒川温泉の地域活性化事例を学びたい県外学生が多く集まり、就職に結びつかないという課題があった。この課題を解決するため、1日体験形式に変更し、受入対象を熊本県内及び隣県等の大学で観光業を学ぶなど、観光産業に興味のある層に限定した。現在では年2回実施しており、人材確保に資する有意義な取組として継続している。

黒川温泉オープンカンパニーの開催案内



資料：黒川温泉観光旅館協同組合提供資料

c) 取組の成果と展望

取組①の成果としては、地域理念が明確化されたことにより、黒川温泉観光旅館協同組合の行動原則が明らかとなり、同組合の全ての取組が「黒川温泉一旅館」に基づいて行われるようになった。また、前述の「黒川温泉 2030 年ビジョン」により、地域理念を踏まえた当面の活動指針が明確化された。

取組②の成果としては、「黒川塾」を継続的に実施することで、「楽しそう」、「リーダーが生き生きしてきた」というポジティブな変化が各旅館に広がり、旅館の垣根を越える機会が新たに生まれた。こうした取組が積み重なり、短期離職率の改善や若手リーダーの育成が進展した。2024 年度からは、「黒川塾」のフォローアップとして、経営者とビジョンを共有することを目的としたステップアップ研修である「黒川塾プラス」を、「黒川塾」OB メンバーを中心に開始している。

「黒川塾」のマイプロジェクトが実際の成果につながった事例は数多くある。例えば、黒川温泉の名物「カルデラカヌレ」を開発し、現在は独立してカフェを開業した事例や、地元食材の良さや郷土料理の紹介等を通じた魅力的な朝食の献立づくりにより満足度を高めた事例等が挙げられる。

「黒川塾」は受講生からの評価も高く、新たな取組への心理的な抵抗感の払拭や、チームで挑戦する機運の醸成につながったなどの意見が挙げられている。

取組③の成果としては、里山研修を通じて、各旅館の女将に対し、黒川温泉らしい里山の文化や季節感を反映した室礼やその理解を広げることにつながった。また、スタッフに対しては、日常業務では習得できない土地の文化や魅力を学ぶことで、黒川温泉の質感・価値への理解を深め、それが黒川温泉らしいサービス提供や宿泊プラン作り等に還元されるといった成果をもたらしている。

取組④の成果としては、開始当初に比べ地域の各大学との連携を強化しており、以前よりも地域の観光業に関心がある層の学生が参加するようになった。2026 年 2 月開催の際には 13 人が参加した。また参加者から毎年 2～3 人が新卒採用選考に応募しており、同取組が採用活動に結びつくケースが増えている。

黒川温泉観光旅館協同組合では、近年、「採用者数」よりも「定着率」を重視している。人材採用にあたり、旅館側が明確なコンセプトや指針等を掲げ、従業員の希望とのミスマッチを少なくし、勤続年数の長期化による若手人材、次世代リーダーを育成するキャリア形成を目指す。しかしながら、ミスマッチが発生するケースもあり、働いている旅館と合わない場合には、地域内の別の旅館への移籍を柔軟に認めており、黒川温泉の地域内に人材が留まることを優先し、若女将同士の情報共有による円滑な移籍

の調整も行っている。

同組合では、地域一体で幅広い人材育成を推進していくことが重要と考えている。一人前に成長した上で旅館を離れ、カフェ等地域内の他業態で活躍している人や、他旅館への移籍後にリーダーとして活躍している人、一度地域外に出た後に戻ってきて活躍する人等、様々な形で地域に貢献している人たちが生まれている。こうした多様なキャリアの広がりこそが、地域の強みや魅力につながっている。

d) 他地域における類似の取組例

こうした地域一体での人材育成の取組としては、例えば、群馬県の四万温泉では一山一家プロジェクトと題して人材保全事業に取り組んでいる。これは一つの山に住んでいる者は全員が一つの家族だという考えの下、四万温泉全体を家族と捉え、勤務先の垣根を越えて地域内の旅館や商店等のつながりを深め、従業員満足度の向上と離職率の低下を目的とするものである。合同入社式や交流会、ワークショップ等を通じて環境保全活動や、地域課題に対して協同して取り組んでいる。また、地域の担い手の創出、育成を目的に「四万温泉人財保全基金」をつくり、デジタル募金を通じた財源確保に取り組んでいる。この基金は、地域合同での求人や研修の実施、福利厚生イベント等に充てることとしている。

(4) 一般財団法人奈良県ビジターズビューロー（地域：奈良県等）

a) 地域・実施主体の概要

奈良県は国宝や世界文化遺産に登録された神社仏閣を数多く有しており、歴史と文化に富む建造物や豊富な自然環境が主な観光資源となっている。奈良県における2024年の観光入込客数は4,362万人を記録し、新型コロナウイルス感染症流行前（2019年比）とほぼ同程度まで回復している³⁴。また、県内の2024年の宿泊者数は330万人となり、新型コロナウイルス感染症流行前の水準を上回り、過去15年で最高値となるなど、急速に回復している³⁵。

奈良県ビジターズビューローは、2009年4月に設立された都道府県DMO³⁶であり、県内の二つの地域DMOと連携しつつ、県内全域を対象とした観光振興・コンベンション誘致を担っており、奈良県における観光地域づくりのハブとして位置づけられている。

奈良県では、県内における観光客数の急速な増加に伴い、観光業における人手不足が顕著となっており、特に繁忙期（春期・秋期）の宿泊事業者においては人手不足により、客室稼働率を十分に上げられず、課題となっていた。

b) 講じた取組

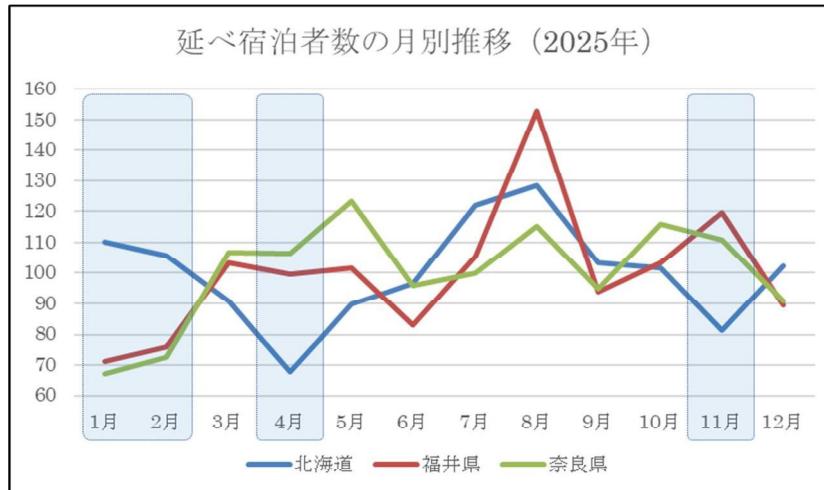
このような現状を踏まえ、県内外にネットワークを持ち、日ごろから宿泊施設の実情をよく知る奈良県ビジターズビューローの発案により、人手不足の解決策の一つとして、地域間の繁閑差を活用した人材留学の仕組みを検討し、2024年度より実証事業を開始した。これは、ホテル・旅館等で働く従業員が繁閑時期の異なる別の地域のホテル・旅館等に期間限定で就労する取組であり、労働力の融通とともに、異なる環境での業務経験を通じた従業員のスキル向上等が期待できる。具体的には、①地域間及び事業者間の繁閑差を活用した人材留学、②即戦力によるサービスの質の維持と現場負担の軽減、③事務局（DMO）によるマッチングと生活支援をそれぞれ実施した。

³⁴ 奈良県「令和6年奈良県観光客動態調査報告書」

³⁵ 奈良県「令和6年奈良県宿泊統計調査」（令和7年11月）

³⁶ 単一都道府県の全域を対象とした観光地域において、マネジメントやマーケティング等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

地域による繁閑差



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

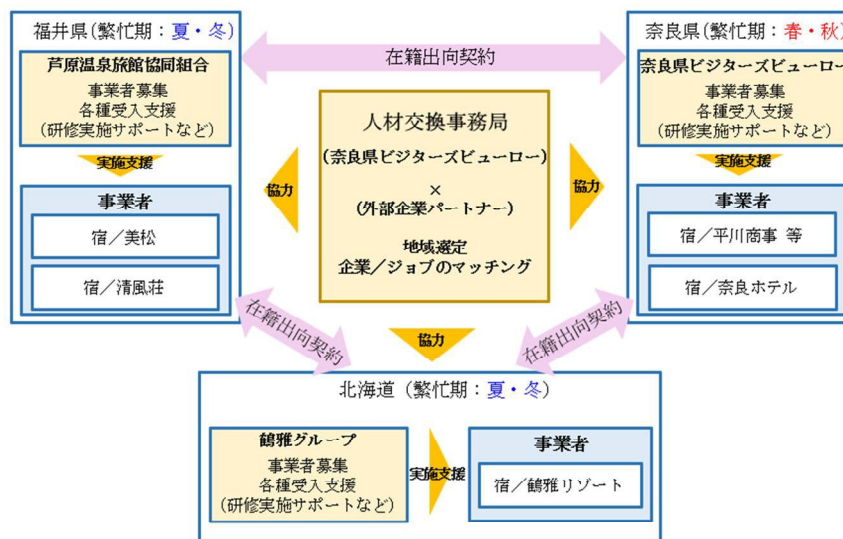
注1：速報値

注2：各道県の延べ宿泊者月平均を100として指数化。

① 地域間及び事業者間の繁閑差を活用した人材留学

同取組は、繁忙期を迎える宿泊施設が閑散期にある他地域の宿泊施設から正社員を在籍出向の形で受け入れるスキームである。初年度の2024年度は、北海道と奈良県の事業者間においてスタッフの出向を実施し、翌年度には、2地域間だった取組を拡大して福井県、北海道及び奈良県の3地域での人材留学を実施している。系列グループホテルの施設間でのスタッフ人材シェアを行うのではなく、地域を超え、かつ異なる宿泊事業者同士が連携する取組である点に特徴がある。

実証事業（2025年度）の概要



資料：奈良県ビジターズビューロー提供資料に基づき観光庁作成

② 即戦力によるサービスの質の維持と現場負担の軽減

同取組は一般的な人材派遣やアルバイトとは異なり、他館で研鑽を積んだ正社員を受け入れる点の特徴である。受入施設からは、類似業務の経験から、おもてなしにおける所作や心遣いの質が高く、短期間で現場に馴染む即戦力として機能したとの評価を得ている。これにより、繁忙期であっても質の高いサービス提供やスムーズなオペレーションを実現することが可能となった。また、社内や従業員のモチベーションの活性化・意識改革につながったとの意見も確認された。

さらに、宿泊施設ではシフト制での勤務が多いことから、即戦力としての人手が増えることにより、既存従業員の負担軽減にもつながったものと推測される。

③ 事務局（DMO）によるマッチングと生活支援

同取組では奈良県ビジターズビューローが事務局となり、事務局が有する県内外の宿泊施設とのネットワークを活用するとともに、外部パートナー企業が有する全国各地の観光地の繁閑データや各宿泊施設の事業規模を参考として宿泊事業者間のマッチングを図り、契約調整、寮の確保等の就労者の生活支援及び地域研修の実施を担っている。初年度は仕組みの構築を目指し、2地域間で小規模な実証事業を実施し、そこで得られた知見や課題を踏まえ、2年目は3地域に拡大して実施している。単なる労働力の融通に留まらず、就労者に対しては日頃勤める地域とは異なる新しい地域文化を学ぶ機会を提供することで、就労者の満足度向上に努めている。

c) 取組の成果と展望

観光産業は需要の繁閑差が大きいという特徴があることから、観光事業者の多くにとって繁閑を加味した事業運営が必要になる。繁忙期と閑散期が異なる地域間で連携して人材交流を行うことが、事業運営上の課題の改善策となり得る。また、同事業を通じて、事業者（受入施設、送出施設）だけでなく、就労者（出向する社員）も含めた多角的な成果が確認された。

受入側事業者にとって、繁忙期における即戦力の確保による機会損失の回避が可能となった。さらに、自館スタッフが外部の専門人材から刺激を受けることで、組織全体のサービス品質の底上げや視座の向上に寄与している。加えて、送出側事業者からも、留学先から戻った従業員の立ち振る舞いの変化し、留学先での取組を参考に自施設の事業計画への提案が出るようになったという声もあり、従業員のスキル向上や研修効果が高く評価されている。

就労者の観点では、地域環境や文化、コンセプトの異なる他旅館での業務経験が、自身の接客スキルの客観的な再認識や、新たなオペレーション手法の習得につながり、帰任後のモチベーション向上や自館への改善提案といった具体的な行動変容が引き出されていると送出側事業者から評価されている。就労者の帰任後の前向きな意識の変化は、業務上の成長や観光業界に関する知識習得を促進し、観光人材としての市場価値の向上にもつながるといえる。

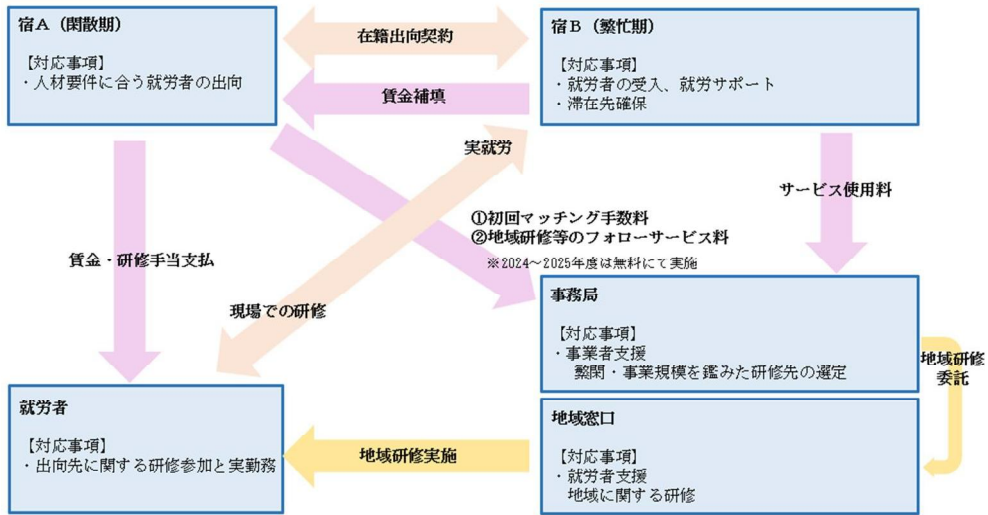
受入施設（しこつ湖鶴雅リゾートスパ水の調）と送出事業者（奈良ホテル）の人材留学の様子



資料：しこつ湖鶴雅リゾートスパ水の調提供資料、合同朝礼の様子（左）と両施設のスタッフがタッグを組み作業する様子（右）

今後の展望としては、持続可能なビジネスモデルへの転換が課題となっている。具体的には、事務局が提供する宿泊事業者間のマッチング、地域研修等の付加価値に対する手数料設定及び運用コストの効率化が課題である。実証事業を通じて、宿泊事業者からは繁閑のギャップを埋め、即戦力人材を相互に融通し合える仕組みを求めるニーズが確認された。こうした宿泊事業者のニーズに応え続けるためには、繁忙期と閑散期が異なる十分な参加事業者数が必要であり、特定の地域間に留まらない全国的な人材留学ネットワークへと発展させることが求められる。奈良県ビジターズビューロー自身によるネットワーク形成が可能かという点や、全国規模で展開する場合の運営体制をどのように構築するかといった点も課題である。現在、奈良県ビジターズビューローでは、同取組の自立運営に向けた継続的な方策について検討を進めている。

運用スキーム



資料：奈良県ビジターズビューロー提供資料に基づき観光庁作成

コラム I-5 ローカルガイドの確保・育成と継続的に活躍できる仕組みづくり

歴史や文化、自然等の地域の魅力を伝えるローカルガイドは、観光コンテンツの付加価値を高め、旅行者の消費単価や満足度の向上、地方誘客の促進に加え、「地域の顔」として来訪者の地域に対するロイヤリティー（愛着）の形成や、地域におけるシビックプライド³⁷の醸成等により、持続可能な観光地域づくりを支える存在として重要な役割を担っている。他方で、報酬の低さや繁閑差によって通年での就労が困難等の構造的な課題を抱えており、特に地方部においてはガイド人材の確保に苦慮している状況である。

観光庁では、地域におけるローカルガイド人材の確保・育成とその人材が継続的に活躍できる仕組みづくりに一体的に取り組む地域を支援し、職業としてのローカルガイドの確立とそれを基盤とした持続的なビジネスモデルの確立を推進している。本コラムではローカルガイド人材の持続的な確保・育成に向けた取組事例を紹介する。

(北海道・道東地域（道東4地区観光連盟連絡協議会）：広域連携で目指す持続可能な人材確保と稼働モデル)

北海道の道東4地区（オホーツク、十勝、釧路及び根室）では、アドベンチャーツーリズム³⁸等において地域の暮らしや生業が魅力的な観光コンテンツになり得ると考えられ、漁師・酪農家等の生業を営む魅力的な人材も存在している一方で、広大なエリアに観光コンテンツが疎らで、地域間の連携体制が構築されておらず、地域産業・経済の活性化につなげられていないという課題があった。そこで、広域で連携し、ガイド人材の確保からその人材が活躍することができる観光コンテンツの販売・催行までを一元化する仕組みを構築するとともに、地域の人材主導で地域を高付加価値化させ、社会・人材・自然の持続性を両立するモデル構築を目指す取組を進めてきた。

ガイド人材の確保という観点では、人口密度が低く不特定多数へのオープンな募集では人材確保が難しいという地域特性を踏まえ、市町村単位ではなく道東全体を対象に、地域で信頼の厚い中核人材を10人選定し、その中核人材がそれぞれの地域で知人・仲間を巻き込むフォーマンセル（4人一組）方式で実施した。社会貢献意欲の高い若者層や移住者層に直接アプローチを実施することで、生業を営む地域住民や地域おこし協力隊等計38人の多様な地域人材の確保に成功した。また、知人同士のネットワークに基づき取組を進めることで、モチベーション低下による離脱防止にも大きな効果がみられた。

確保した人材の育成にあたっては、道東の広大なエリア特性や、ほかに生業を営み、時間的制約がある人材が多いことも踏まえ、基礎・応用合わせて20講座のe-learning教材を構築し、地域や時間に制約されず均質な知識・スキルを習得できる育成環境を整備した。さらに、地域内の事例や事業の伴走支援を行う旅行事業者の知見を取り入れたワークショップ、商品造成研修、住民モニターツアー等の実地での育成機会を設けることで、机上だけでは不足する実践的な研修内容も取り入れた。こうした育成プログラムにより、学習と、コンテンツの造成・販売・催行までを一連の流れとして捉え、ガイド人材自身が商流全体に関与する設計とすることで、「自分ごと」として事業に向き合う意識が醸成された。

こうした取組により、ローカルガイド人材の確保・育成だけでなく、地域内産業の下支えやシビックプライドの醸成等にもつなげている。今後は、こうした人材の地域でのツアー催行や広域的な人材シェアリング等に取り組む、季節や地域ごとの需要差を吸収し、年間を通じた稼働の安定化を図ることとしている。

地域の中核人材を中心に構成されたチーム

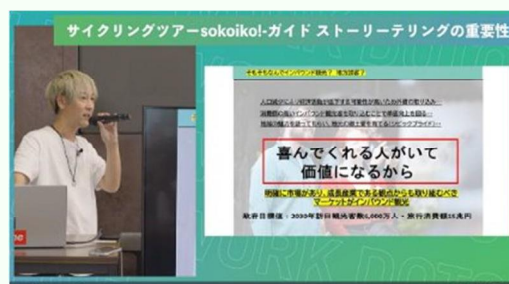
2. くしろの魅力に出会う北大通まち歩き（釧路）



4. プロジェクトべつかい（別海）



e-learning 教材



37 自分が住む地域に対する誇り、誇らしいものになろうとする気持ち。

38 自然・文化・アクティビティの構成要素を通じて日本の本質を深く体験できるもの。

(石川県金沢市：休眠人材の掘起しと新規確保によるガイド・コミュニティの形成)

石川県金沢市においては、観光客は年々増加する一方で、その多くが兼六園周辺の訪問に留まり、地域全体での滞在時間が短く、観光消費額も伸び悩んでいるという課題を抱えている。他方で、訪日外国人旅行者のニーズに応えるガイドやツアーが充実している状況ではなかったことから、語学力を生かして訪日外国人旅行者に対応できるローカルガイドの裾野を拓げるとともに、まちあるきツアーを造成し、旅行者の動きを地域全体へと広げ周遊を生み出すことで、滞在時間延長と観光消費額の拡大を目指した取組を実施した。地元で豊富なネットワークを有する JTB 金沢支店と、東京等でガイドツアーの造成に実績のある事業者 2 社が連携し、「金沢フレンドリーガイド・コミュニティ」を立ち上げ、各主体の強みを生かして人材確保、育成、継続的な就労機会の創出に取り組んだ。

ガイド人材の確保という観点では、事業実施主体 3 社が、金沢市と連携して、休眠状態の地域通訳案内士に対して声かけを実施するとともに、学生、副業を探している人、語学力を生かして訪日外国人旅行者に対応することに興味のある人等、新たな人材を発掘するために、地元 Web 情報誌や SNS を活用した情報発信を実施した。その際、ガイド未経験者の新規参入ハードルを引き下げたため、「月 1 回・3 時間～」といった具体的な稼働イメージが付きやすい文言を用いることで当初想定していたよりも多くの人材を確保することができた。

確保した人材の育成にあたっては、3 社合同で育成講座を実施し、座学でガイドとしての心構えを学ぶことに加え、実際に案内をするフィールドにおいて、具体的にガイドとしての振る舞いやガイディングにおいて押さえるべき知識を習得できる実地講座を実施した。また、それぞれの人材が自身の興味・関心や得意分野、スキルレベルにあった企業での稼働を目指すことができるよう、コミュニティ所属後に、3 社のうち希望する企業にエントリーし、各社のプログラムを受講する仕組みを構築した。

さらに、コミュニティのメンバーを対象としたガイド交流会を開催し、先輩ガイドによるトークセッションを実施した。ここで、働き方、稼働日数、副業として活動する場合の収入の目安等、普段は聞きづらい点について率直な質問・意見交換を行うことで、ガイドとして稼働を始める上での不安を軽減するとともに、ガイド同士の横のつながりを強化するなど、就労を継続しやすい環境づくりを図った。

ガイドとして実際にデビューした後は、所属する企業が催行するツアーで活動できるだけでなく、県内外の旅行会社、体験商品事業者、体験コンテンツを提供する飲食店等の英語人材を求める地域の様々な事業者とガイドが参加する「マッチング交流会」を開催した。

こうした一事業者の枠にとどまらないコミュニティとしての取組により、ガイドが得意分野やスキルレベルに応じて多様な就労機会を得やすくすることで、継続的に就労し、活躍することができる仕組みづくりに取り組んでいる。

作成したランディングページ



ガイド交流会



マッチング交流会



資料：観光庁「地方部における観光コンテンツの充実のためのローカルガイド人材の持続的な確保・育成に向けた事例集（令和7年度）」

第3節 「働いてよし」の観光産業の実現に向けて

1 まとめ

本章では、主に宿泊業の人手不足や生産性向上といった観光サービスの供給側の課題に焦点を当て、宿泊業をはじめ持続的な観光産業を作り上げていく上での課題や対応方法について分析を行った。

第1節では、宿泊業を念頭に置きながら、労働力の供給が需要に見合っておらず、人手不足が継続していることを示した。その背景には、繁閑の差が大きいために業務量の増減調整が必要という需要面の構造により非正規雇用が多いことや、休日が産業全体に比べて少ない、賃金水準が低いなど待遇面での課題がある。また、賃金水準が全産業に比べて低いのは、従業員一人当たりの付加価値額でみた労働生産性が低いことが主な要因と考えられるが、その背景には、高付加価値化や業務効率化のための投資が少ない、知識・スキル向上のための従業員への投資・教育機会が少ない傾向にあるといった供給面での課題がある。こうした需要面・供給面での課題の相互作用により、人手不足という状況を生み出していると考えられる。

第2節では、地域の特色を踏まえながら、人手不足の解消や生産性の向上に取り組んでいる地域等の事例を紹介した。第1節における分析結果及び各事例の取組や成果も踏まえ、人手不足の解消と生産性の向上の好循環を促していくためには、宿泊業の収益性・生産性を向上させるとともに、それを担い手の待遇の改善につなげていく必要がある。そのための対応策を検討するにあたっての要点を整理する。

第一に、無形・有形の投資をどのように進めていくかが重要である。宿泊業における無形・有形の設備投資やストックの量は産業計に比べると低いという現状があるが、政府は、2025年6月に決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025年改訂版」及び「省力化投資促進プラン—宿泊業—」において、人手をかけるべき業務に人材を集中投下し、サービスの向上等を実現するため、省力化に資する設備投資を補助するとともに、日本政策金融公庫における資金繰り等の活用、自動チェックイン機器等を通じた本人確認により従業員との面接を不要とする通知改正等の実施、省力化の好事例に関する周知をはじめとした専門家による相談体制の構築といった多面的な促進策に加え、サポート体制の整備・周知広報等を行うこととした。また、2026年3月に閣議決定された第5次観光立国推進基本計画（以下「第5次基本計画」）において、AI等も含めて、先進的な技術の活用を図りながら観光分野のDXを推進することにより、生産性向上等を図ることとしている。具体的には、担い手が限られている中で、サービス水準向上・賃上げを実現するためには、スマートチェックイン・アウト、配膳・清掃等ロボット、チャットボット、顧客予約等管理システム（PMS）等の設備投資や、AI等の先端技術を積極的に導入することが有効と考えられる。特にAIについては、フィジカルAI等も含めて技術進展が速く、こうした技術の活用可能性の検討が進み、将来的に人手不足の改善につながることを期待される。

第二に、人材育成をどのように進めていくかが重要である。宿泊業はOFF-JTの研修や計画的なOJTの不実施率が産業計に比べて高く、スキル蓄積が進みにくい環境になっている可能性がある。政府は、新型コロナウイルス感染症流行を経て社会情勢や旅行に対する意識が変化したことを踏まえ、「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」を策定し、同ガイドラインに基づく人材育成の取組が各地で主体的に進められることを後押しするため、教育プログラム開発・実践等の支援に取り組んでいる。宿泊業においても、例えば地域全体で観光人材を育成する取組が進められている事例もあるなど、様々な工夫が行われており、こうした取組を引き続き進めていくことが有効と考えられる。

第三に、需要側の繁閑の差に対してどのように対応していくかが重要である。宿泊業・飲食サービス業では非正規雇用労働者を雇用する理由として業務量の調整を挙げる割合が産業計に比べると大きく、背景には需要側の繁閑の差（平日と休日、連休の時期等）があるとみられる。第5次基本計画において、ワーケーションの推進やラーケーション³⁹等の促進、休暇を取得しやすい職場環境の整備や休暇取得の分散化の促進を通じて、休暇の分散・旅行需要の平準化に取り組むこととしている。また、民間の取組として、繁閑の異なる宿泊施設において人材を派遣する取組が進められていたり、毎週決まった曜日に休館日を設けて稼働率の低い曜日の稼働をなくすという取組が行われたりと、それぞれの宿泊施設の状況に応じた取組が進められている。実際の導入にあたっては、人材の受入や関係者の理解をどのように進めるのかといった実務的な問題や、利益をどう確保するのかといった経営の課題もあり、全国で一律に導入することは難しいと考えられるが、それぞれの地域や宿泊施設の状況に応じて、取り入れられる取組を取捨選択する必要がある。

第四に、これらの施策を宿泊業の収益性・生産性の向上に結びつけていくことが必要である。そのためには、適切なマーケティングやレバニユーマネジメントを行うことなどを促して収益力向上を図るこ

³⁹ 「ラーニング（learning）」（学習）と「バケーション（vacation）」（休暇）を組み合わせた造語。愛知県等の一部の地方公共団体では、子どもが保護者と平日に校外学習を行う場合に学校を欠席扱いしないことにより休暇の分散化を進めている。

とや、地域の特性や多様な顧客層を踏まえつつ、それぞれの宿泊施設が自らの特長を生かす形で、利用者ニーズに応じたハード・ソフト両面での宿泊サービスの高付加価値化と適正な対価の收受を図ることが必要である。

最後に、こうした取組を着実に給与水準や待遇の向上につなげていく環境整備が必要である。現在、政府において、宿泊業を含め、労働生産性向上に取り組む中小企業等が賃上げしやすい環境整備に向けて、業務改善助成金をはじめとする賃上げ支援助成金パッケージによる支援が行われているところである。こうした取組は、生産性・収益性の向上による原資の恩恵を従業員にまで行き渡らせるために重要であり、引き続き進めていく必要がある。

2 「働いてよし」の観光産業に向けた国の施策の方向性

これまで、政府は、観光立国の実現に向けて5次にわたる観光立国推進基本計画の策定等を通じて、政府一丸となって観光施策を推進してきたところである。これまでの官民一体となった長年の施策の積み重ねが成果として表れてきており、観光は地域の活性化・日本経済の発展に不可欠な産業となった。一方、観光をめぐる課題も顕在化・深刻化してきており、宿泊業における人手不足はそうした課題の一つである。人手不足は宿泊施設の稼働を減らすことを通じて、旅行者にとっての不利益にもなる。そうしたことが起こらないよう国内外の旅行者を受け入れるためにも、多様な施策を総合的に実施する必要がある。

第5次基本計画では、観光を我が国における戦略産業として持続的に発展させていくために、「インバウンドの戦略的な誘客と住民生活の質の確保との両立」、「国内交流・アウトバウンド拡大」及び「観光地・観光産業の強靱化」に取り組むこととしている。宿泊業では人手不足によってサービスを縮小せざるをえない事業者が一定数存在し、収益性・生産性が他業種と比べて低くなっており、収益性・生産性の向上は喫緊の課題である。観光産業の持続的な発展に向けては、宿泊業の収益性・生産性の向上等を図り、宿泊業が創出した付加価値額を増やすことで、従業員の賃上げ等の労働環境の向上や施設改修等の再投資につなげ、高付加価値なサービスを提供していくといった好循環を実現する必要がある。この点を踏まえ、第5次基本計画においては、宿泊業が創出した付加価値額を、2024年度の4.3兆円から2030年度までに6.8兆円まで増やすことを目標に設定した。また、これらが従業員にも還元されていることを確認する観点から、宿泊業の平均賃金の推移も注視していくとしている。「住んでよし・訪れてよし」の観光地域づくりに加えて、本章で提示した様々な課題を乗り越え、「働いてよし」の宿泊業を目指すことで、観光が旅行者だけでなく働き手にとっても魅力的なものとなれば、国内における観光が持続的なものとなる。

こうした考えの下、観光地や観光産業において、生成AI等の先進的な技術の活用によるDX支援や高付加価値旅行者の誘致等を通じた収益性・生産性の向上や経営効率化の支援、従業員の待遇改善等を通じた国内人材の担い手確保を進めるとともに、宿泊施設における省力化に向けた設備投資促進を進めることとしている。また、ユニバーサルツーリズムの促進等を通じ、どのライフステージやライフスタイルでも気兼ねなく旅行を楽しめるよう多様なニーズに対応できるようにするとともに、休暇取得の分散化等を通じて旅行需要の平準化を進めることで、閑散期等における観光需要も喚起し、その効果を最大化していくよう努めていくことが重要である。今後2030年にかけてこうした取組を総合的に進め、宿泊業をはじめとした観光産業が、これまで以上に人と知恵が集まってくる「働いてよし」の産業となることを目指して取り組んでいく。

観光立国推進基本計画（第5次）（概要）

課題・方向性

- 観光は、訪日外国人旅行消費額は9.5兆円（2025年速報）、そしてその経済波及効果は約19兆円に及ぶなど、**地域経済や日本経済の発展をリードする戦略産業**※である。また、**国際相互理解の促進**など、**多面的に重要な意義**を有する。
※訪日外国人旅行消費額15兆円を達成した場合、経済波及効果は約30兆円規模と、幅広い産業に裨益することが見込まれる。
- 他方、観光を巡り顕在化している課題として、**混雑・マナー違反等の個別課題への対応**、**特定の都市・地域への集中是正**など、**オーバーツーリズムの未然防止・抑制に向けた対策の強化が不可欠**。加えて、**深刻な人材不足への対応**、**観光の高付加価値化**、**国内交流の拡大**、**災害や国際情勢等の様々なリスクに対する強靱性の確保**などの課題への対応が不可欠。
- そのため、「**観光の持続的な発展**」、「**消費額拡大**」、「**地方誘客促進**」、「**観光と交通・まちづくりとの連携強化**」、「**新技術の活用・本格展開**」を施策の方向性として位置づけ、**地域住民と観光客双方の満足度を向上**させ、**交流人口・関係人口を拡大**するとともに、「**住んでよし**」「**訪れてよし**」に加え、「**働いてよし**」の**観光産業の実現**を推進するための施策を強力に推進。

施策の柱

計画期間：
令和8～12年度
(2026～2030年度)

インバウンドの戦略的な誘客と 住民生活の質の確保との両立

- ・ 同所的・地域的に生じている**混雑・マナー違反等の個別課題への対応**（民泊関係含む）
- ・ **地方誘客を進めるための広域的な体制の整備**
- ・ 地方誘客及び消費拡大に効果の高い**観光コンテンツの充実**
- ・ **地方部への交通ネットワークの機能強化**

国内交流・アウトバウンド拡大

- ・ 休暇の分散・**旅行需要の平準化**
- ・ **関係人口の創出や二地域居住の促進**
- ・ **国内・海外旅行の需要喚起**に向けた機運醸成
- ・ **観光復興に向けた再生支援**

観光地・観光産業の強靱化

- ・ 持続可能性を高めるための**インバウンド市場・観光コンテンツの多様化**
- ・ **観光DX、省力化投資等による生産性向上**
- ・ **健全な競争環境の整備**
- ・ **ユニバーサルツーリズムなど多様なニーズへの対応**

目指すべき 2030年の姿

戦略産業として、日本の魅力・活力を次世代にも持続的に継承・発展させていく観光