

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 及び 『宿泊産業の生産性向上についての手引き』

観光産業は、日本経済を支えるリーディング産業であり、長期的成長の見込める我が国の基幹産業たりうるものであるにもかかわらず、労働生産性が低く、賃金水準も低い状況にあり、一貫して人手不足の状況にあります。運輸総合研究所では、2024年1月に立ち上げた「地域観光産業の見える化に関する検討委員会」において、宿泊産業の生産性向上について議論を重ねました。2025年6月にその成果として、『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』及びこれに基づく、宿泊事業者、観光協会・DMO、自治体の皆様向けの資料『宿泊産業の生産性向上についての手引き』を作成しました。



『手引き』のポイント

宿泊事業者、関連事業者の生産性向上を支援するため、3つの観点で、現場での実践につながる取組内容をわかりやすく整理

- 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



運輸総合研究所WEBサイトで公開中

<https://www.jttri.or.jp/news/2025/20250620003051.html>



1. 調査研究の趣旨・概要

観光産業における慢性的な人手不足、労働生産性の低さ等の課題に対応するため、当研究所では有識者を集めた検討会を開催し、2023年7月に「地域観光産業基盤強化・事業革新に関する提言」を発表した。この提言に基づき、2024年1月より「地域観光産業の見える化に関する検討委員会」を立ち上げ、観光有識者・実務者、経営有識者、事業革新有識者、観光庁を委員とし、宿泊事業者を招聘して、観光産業の労働生産性向上に向けて、生産性向上の根拠となる観光産業の付加価値の創出・分布構造の見える化など、必要な取組について検討を行ってきた。

2. 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

2.1 調査研究の流れ

2023年7月の提言に基づき、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、以下の調査1)～3)を実施した。

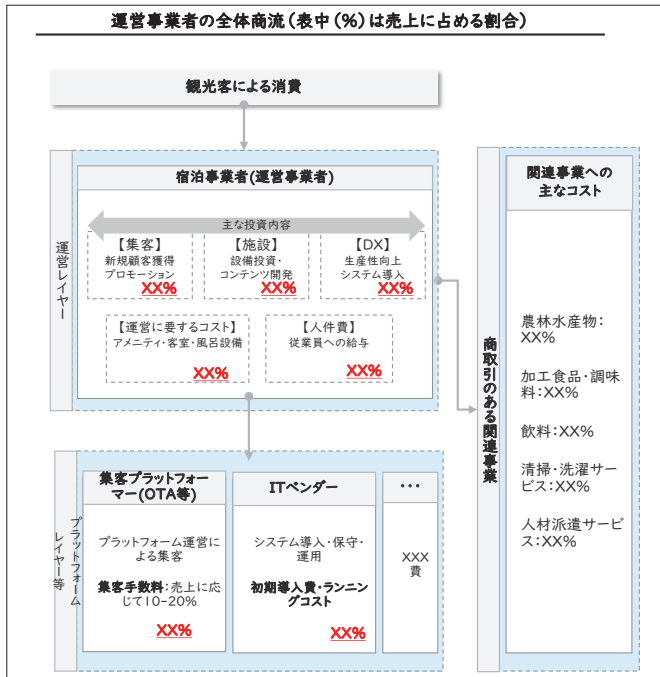
(※) 本稿では付加価値労働生産性を意味する。

2.2 調査1) 国内地域観光産業の生産性の現状

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について、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一方で、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った。また「宿泊業」の中では、資本金規模が小さいほど労働生産性が低い傾向であった。宿泊産業の生産性はコロナ禍で大きく低下したが、近年上昇傾向である。2023年度はインバウンドの増加などによる大幅な需要回復により、生産性の上昇率は全産業で最大(前年度比+12.0%)であるが、生産性の上昇幅に比べて賃金変化幅は小さいとの指摘もある。

宿泊事業者の商流構造の実態に関する国内事業者へのヒアリングの結果、付加価値の分布・流出状況は、地元地域への裨益が売上の約20%～25%、オンライントラベルエージェント(OTA)手数料が売上の約7%～10%であった。生産性向上の取組は、施設への投資に関して、各帳簿は整備されているが時価会計ベースのものは作成されておらず、経営状況が正確に把握できていない例、投資計画が作成されていない、もしくは結果の振り返りを実施していない例、建築基準法や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例があった。また、業務改革及び人的資本の蓄積に関して、労働関係法規の遵守に留まりエンゲージメント向上に向けた取組が不十分であること、ITシステム導入は進みつつあるが、複数部門、分野横断的業務改革は不十分であることが分かった。さらに、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に関して、顧客ターゲットのセグメントが多く施設で未設定であり、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かったり、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1室あたりの収益(RevPAR)等の指標を把握できていない状況があった。

上記の国内調査からの示唆として、生産性に関する取組割合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は最低限度にとどまっていること、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は未実施の事業者が多い実態が明らかになり、生産性向上に向けた具体的な取組の見える化が必要であることが分かった。



宿泊運営事業者の全体商流

2.3 調査2) 宿泊産業の生産性の海外調査

諸外国の状況及び取組について、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、タイのほか、国際機関や各国のDMO等にインタビュー・資料調査を行った。特に、フランスについては、現地調査を行った。

これらの調査においては、宿泊産業が抱える課題として、労働者の確保・定着化、デジタル化による生産性向上と人間主体のホスピタリティの提供・サービスの質向上とのバランス、OTA等との公平な競争環境の整備の必要性、資源の効率的な利用等による環境負荷低減の取組や新たな基準の策定が求められることが挙げられた。

また、世界における観光政策の潮流として、多くの国が観光戦略を更新し、経済面だけでなく地域貢献や地域社会・環境への影響を含む広範な持続可能性を目標としていること、宿泊産業は労働集約的で生産性向上が大きな課題である一方、ホスピタリティが重視される産業であるため、デジタル化や省人化の推進によるサービスの質の悪化は避けなければならないこと、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こと、観光客の近年の行動変容として、個人の価値観・志向が反映されたテーマ性の高い目的型の旅行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志向が求められる状況であることが挙げられた。

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・飲食サービスの労働生産性は主要国より低く、日本を基準とすると米国、フランスは約3倍であった。

宿泊産業に関する各国の政策及びDMOの取組は、各国とも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が政策の重点事項であった。また課題点として、労働者不足やAirbnb・OTA等の普及に伴う競争環境の整備、高付加価値化等があげられた。さらに、生産性向上とサービスの質や労働環境の改善のバランスを保つこと、収益性向上に向け地域全体の観光価値を高めることが重要との意見が多くみられた。

以上、海外調査からの示唆をまとめると次のとおりである。

- 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こと(※)顧客価値：顧客がサービス等に対して感じる価値
- 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、宿泊事業者を支援していること

フランス現地調査の詳細は、第56回研究報告会(「運輸総研だより」Vol.15(2025夏号)P.38に掲載)にて報告しています。

2.4 調査3) 宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」の概要

まず「見える化」にあたって、宿泊産業固有の基本的な考え方を示す。製造業等と同様に、施設への投資や業務改革、人的資本の蓄積が重要であることは当然であるが、宿泊産業特有の要素として、雰囲気・ブランド・顧客の知的満足度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となっていることが挙げられ、これはフランス等の海外調査においても明らかになった。

このように、宿泊産業の生産性向上は、施設のブランド力(自らの施設及び地域の伝統・文化・歴史や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)やサービス力といったソフト面の価値の創出に加え、そのソフト面の価値に相応するプライシングを、外部評価者(コンサルタントなど)による見極めも踏まえて、適正に判断する経営者のセンス・能力に大きく依存する。このため、経営者はこのような「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」が生産性向上の重点項目であることを認識して取組む必要があり、そのセンス・能力を高めることに努め、不足する場合には外部の力を活用することが重要である。

まとめると、宿泊産業の生産性向上においては、「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「見える化」の重要な要素となる。各事業者の取組状況や進捗に応じた対応が重要であり、宿泊事業者の現状・段階に応じて取組むべきことを以下に整理した。宿泊事業者が①～③に取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。

	見える化すべき事項と取組みに応じたStage		
	Stage1	Stage2	Stage3
①施設への投資	B/S(簿価・時価)投資効果 B/S・PL等の作成 損益分岐点把握	B/Sベースに投資計画策定・実行・振り返り	左記を時価会計B/Sで実施
②業務改革及び人的資本の蓄積	業務総量 従業員あたりの 粗利額 工数・費用ベースの従業員管理	QSC/CSに基づく業務・シフト管理	左記を高水準で実施し、KPI指標が向上
	原価率 売上に対する画一的な原価管理	QSC/CSに基づく原価管理・発注業務の実施	左記を高水準で実施し、KPI指標が向上
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	従業員 エンゲージメント 最低限の規定類/システム導入	個別領域のDX/個別論点の制度設計	領域横断のDX/組織横断的な制度拡充
	リピート率 稼働率 客室単価 自社導線比率	KPI指標の一部取得 個別の取組みを実施	顧客価値に引き寄せ一連の取組み実施

宿泊事業者の現状・段階に応じて取組むべきこと

3. 『宿泊産業の生産性向上』の手引き

3.1 はじめに

本『手引き』は、地域観光産業の生産性向上に向けて取組むべき内容などについて、宿泊事業者の皆様が、生産性向上をめざし取組まれる際に現場で参考としていただけるよう作成したものであり、取組むべきポイントを見える化し、各項目について具体的な内容を説明している。そして、「生産性向上に向けた段階（Stage）別アプローチ」では、ポイントごとに、自らの施設がどのステージにあり、そして、ステージアップするためにはどのような取組が必要であるかを具体的に提示している。

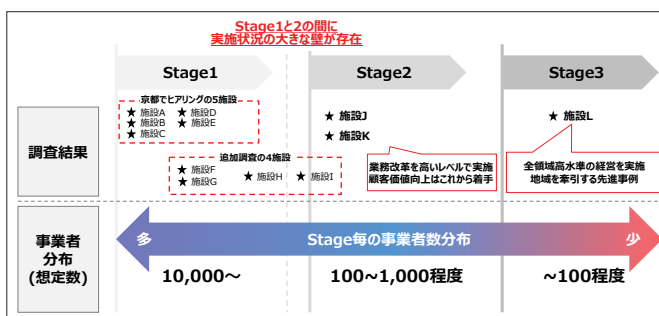
宿泊産業の生産性向上には、本『手引き』に基づく宿泊事業者の取組に加え、2023年7月に発表した「地域観光産業基盤強化・事業革新に関する提言」に記載した各種取組が行われることが必要である。また、観光協会・DMO・自治体の方々にもこの『手引き』を参考にしていただくことで、地域の観光産業全体の生産性の向上、付加価値の向上に貢献することが可能と考えている。

3.2 生産性向上のための見える化の全体像

宿泊事業の生産性を向上させるために、前述の3要素が重要である理由は次のとおりである。

- ①**施設への投資**：施設は顧客が体験する基盤となるもので、収益を生む重要な資産である。施設の老朽化や運用効率の低下が放置されると、収益性や競争力が損なわれてしまうことから、施設への適切な投資と運用の見直しを行い、施設が常に利益を生み出せる状態を維持することが求められる。
- ②**業務改革及び人的資本の蓄積**：宿泊事業は労働集約型産業であり、従業員の業務の効率性が事業成否を左右する要因の一つであると考えられる。業務プロセスの最適化や従業員の適切な配置を行い、余力が出た人的リソースを、更なる価値の創出が実現できる箇所へ人員配置を行うことなどにより、生産性を高め、安定したサービスを提供することが求められる。
- 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**：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収益拡大に直結する。顧客ニーズを的確に捉えた価値提供が行われなければ、顧客がサービス等に対して感じる価値が上がらず、結果的に収益が効率的に生み出されず、競合との差別化も困難となる。サービスの質を高め、的確なプライシングを行い、付加価値を向上させることが求められる。

生産性向上に向けた段階別アプローチの成果指標は、宿泊事業者により取組具合の深度、質などのレベルが異なる。そこで、自施設



調査結果に基づく Stage ごとの事業者数分布状況

の取組具合を自ら理解し今後の取組に活用していただくため、①～③の成果指標に対応する取組具合のレベルを1～3に区分した。現状自社がどのStageに到達しているかを把握し、段階的に取組を進めていくことが、生産性向上のためには必須である。本調査を実施した宿泊施設の分布と、想定される事業者分布数は以下の通りとなっており、大多数の宿泊施設はStage1となっていると考えられる。本手引きを活用し、多くの事業者が、Stage2、Stage3へのステップアップにつながることを期待する。

3.3 生産性向上に向けて取組むべきこと

ここでは①～③の項目ごとに、取組むべきことの見える化の内容と、見える化すべき事項（成果指標）について説明する。

①施設への投資

取組むべきこと

- 財務諸表（B/S・P/L・C/S）の作成・経営状況の把握
- B/Sに基づいた投資計画の策定
- 収益向上が見込める事業セグメントへの投資
- 投資結果に対する振り返り
- 時価ベースでB/Sを作成することにより、投資計画を精緻化・高度化

Stage1では、施設/事業ごとの黒字・赤字の状況を正確に把握するために、企業規模に関わらず各財務関連帳票を作成することが必須である。加えて各財務関連帳票を作成するだけでなく、各勘定科目の内訳を月次で把握することが重要である。Stage2では、B/Sに基づいた投資計画の策定と投資結果に対する振り返りと次期計画の見直しの一連のプロセスをセットで行う必要がある。Stage3では、Stage2の一連のプロセスを実施する際、施設を時価会計で評価したB/Sを基に投資計画策定に取組む。時価会計でB/Sを作成することで保有資産の現時点の価値を正確に把握することができ、より精緻な投資計画の策定および実行が可能になる。また投資実行後は継続的に振り返りを実施し、その投資が計画どおりの収益を生んでいるかを確認する必要がある。

②業務改革及び人的資本の蓄積

業務改革及び人的資本の蓄積とは、宿泊事業において従業員が効率的かつ効果的に業務を遂行し、最大限の成果を引き出すことを意味している。労働集約型の宿泊産業において、生産性向上を実現するためには、「業務基盤の整備」を基礎として従業員のエンゲージメントを強化し、その上で「従業員シフト管理」と「原価管理」を効果的に運用することが必要である。

取組むべきこと

- 「業務基盤の整備」：人事規程等の各種規程、基本的な労務管理制度の整備や、PMS（ホテル管理システム）・サイトコントローラー・会計システム等の基本的なシステム活用を行うことが求められる。
- 「従業員シフト管理」：業務の品質、サービスレベルを保ちながら適切な人員配置を実現することが求められる。
- 「原価管理」：顧客満足度を損なわない範囲で、コストの適正化を図ることが求められる。

Stage1では、事業を運営する上で必要最低限の業務基盤を整備することが主な目的になる。この段階では、事業に必要な各種規程（就業規則、労務・人事制度、会計・財務関連など）を整備し、工数・費用をベースに従業員管理（労務・人事・パフォーマンスの管理）を実施し、売上に対する原価を把握する仕組みを構築する。Stage2では、Stage1で整備した業務基盤をもとに、部門別で、

より高度な生産性向上を目指す段階であり、従業員エンゲージメントの向上が重要なため、従業員に向き合い取組を進めることでその向上を目指す。Stage3では、取組を部門別から全社規模で深化させ、持続可能な形で進化させる段階で、顧客満足度を最大化することを目的に、業務の効率性をStage2よりも追求する。さらに、部門横断的な取組が進み、DXの活用も組織全体で展開することも想定する。特に、従業員一人ひとりが業務改善への主体的な関与を高め、組織全体で生産性向上の意識を共有することが重要である。

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

宿泊事業などの観光産業は他の産業と比較し、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となる。そのためには「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」が他産業よりも重要であり、そのことを認識して取組むことが肝要である。特にプライシングを前提とする顧客満足度の評価が極めて重要であり、顧客が感じる価値に相応するプライシングであるかどうかの検証について、口コミや自らが行うアンケートだけではなく、客観的な第三者の評価として、ターゲットとするマーケットに精通した外部の専門家による調査等の活用が必要と考えられる。その上で、ターゲットとなる顧客に対して、自施設や提供するサービスなどのコンテンツを磨き込み、自施設のブランド力を高めることが重要である。また、観光産業特有のシーズンリティなども踏まえた需給に応じ、ブランドに相応する「自律的なプライシング」および「プロモーション」を行う一連の取組の成果として、顧客の体験価値を向上させることが求められる。

取組むべきこと

- 地域の中長期ビジョンを勘案した自施設の計画・ブランディング等ソフト面の価値向上の計画等作成
- ターゲットセグメントの特定
- ターゲットに対するコンテンツの磨きこみによる顧客がサービス等に対して感じる価値創出
- ターゲットに対するブランド力の磨き込みによる顧客価値創出
- 場の雰囲気・的確な説明・ブランド力・地域価値などの顧客価値や需給に基づく自律的なプライシング
- ターゲット特性に応じたプロモーション
- ⇒上記の取組に対して顧客満足度の評価（外部専門家による調査等の活用）

+

- 既存顧客のロイヤル化に向けた常連管理・顧客満足度の更なる向上

Stage1では、宿泊事業において顧客がサービス等に対して感じる価値を測る上で必須となる各種顧客関連指標^(※)を取得し、時系列の変化を追跡できる状態を整備する。各種顧客関連指標は、収益性や顧客満足度を直接的に反映するものであり、改善施策を講じるための出発点となる。また、ターゲット顧客を明確に定義し、そのニーズや特性を把握することが不可欠である。顧客に向き合ったコンテンツの磨き込みやプライシング、プロモーションなどの一連の取組が実施できていないと、各指標を高水準で維持し、持続性・再現性を持たせることが難しくなるため、Stage1として各種指標を取得し、次のStageに進むための基盤を整えることが重要である。Stage2では、顧客がサービス等に対して感じる価値向上に向けた一連の施策（中長期的な顧客視点での計画・コンセプト作成、断続的、かつ顧客満足度の視点で客観的な評価を加えながらターゲット

に対するコンテンツの磨き込み、プライシング、プロモーション）の実施とその振り返りが主な取組である。なお、Stage2～3に明確な取組内容の差分は無く、取組内容の濃淡及びそれによる結果指標の向上幅によって段階的に区分される。Stage3では、これらの取組が継続的に実施できており、一連の活動の結果、各種指標が高いレベルで向上し、これらを顧客管理データとして蓄積、リピート顧客に対する常連管理施策が実施できている状態である。

(※) 各種顧客関連指標とは、リピート率、客室稼働率(OCC)、平均客室単価(ADR)、RevPAR(ADR×OCC)、自社動線比率(自社HPや電話など自社で保有する予約経路の比率)。

以上、①～③の各領域におけるStageの定義と取組むべきことを紹介した。各領域において、まずは自施設の現状を正確に把握し、Stage3を一足飛びに目指すのではなく、着実に1段階ずつ取組を進めることが肝要である。『手引き』では、宿泊施設における事例として、各領域において高いレベルで推進している事業者を例に、具体的な取組内容について解説しているので参考にされたい。

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」委員名簿
(2025年2月時点)

座長	屋井 鉄雄	運輸総合研究所 所長
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 じゃ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 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	運輸総合研究所 会長
委員	上原 淳	運輸総合研究所 理事長
委員	奥田 哲也	運輸総合研究所 専務理事
委員	金山 洋一	運輸総合研究所 主席研究員・研究統括
委員	藤崎 耕一	運輸総合研究所 主席研究員・研究統括
委員	城福 健陽	運輸総合研究所 特任研究員（元京都府副知事）

本研究調査の活動内容・成果は運輸総合研究所のWEBページでご覧いただけます。
https://www.jttri.or.jp/research/tourism/local-tourism-mieruka_portal.html



※本『手引き』については、2025年10月より順次、観光庁、地方運輸局、研究調査の受託企業と連携し、全国の宿泊事業者など観光事業者、関係者に向けた説明会を開催しています。