

## 「宿泊産業の生産性向上についての手引き」を活用して頂くための取組 —全国10か所での勉強会の開催—

### ■「宿泊産業の生産性向上についての手引き」作成の経緯

観光産業は、長期的成長の見込める日本経済を支えるリーディング産業で、基幹産業たりうる産業であるが、労働生産性が低く、賃金水準も低いことから、一貫して人手不足の状況にある。このような観光産業を持続可能な成長産業とし、基幹産業とするためには高生産性で高所得産業とすることが必要となる。

このため、運輸総合研究所では、経営の新陳代謝をはじめとする地域内経済の好循環を生み出す資源の最適配分や地域観光産業の高付加価値化の実現等による高生産性化のための方策の具体的な取組等の提言に向け、学識者、行政機関等の関係者で構成される検討委員会にて調査研究を進め、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』を取りまとめた。

更に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、2025年6月に『宿泊産業の生産性向上についての手引き（以下「手引き」）』を作成した。

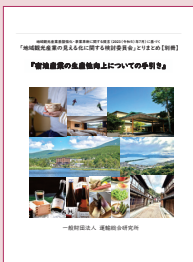
#### POINT 『手引き』のポイント

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>



### ■勉強会の概要

全国の宿泊事業者、観光協会・DMO、自治体などの現場で「手引き」を活用して頂くため、観光庁及び各地方運輸局等と連携し、2025年10月より本年1月まで、各運輸局等を会場として全国10か所を巡回する勉強会を共同開催し、会場とオンラインにて多数の方に参加頂いた。

勉強会では、主催者を代表して、観光庁田中審議官（関東会場）、各地方運輸局長・観光部長等（他9会場）より、さらに、運輸総合研究所の和田理事長、城福特任研究員等より挨拶を行った。

続いて、委員会の委員として「手引き」作成の中心的役割を果たした株式会社リヴァンプの湯浅智之代表取締役社長執行役員CEOを講師に迎え講演を行った。冒頭、「企業を“芯”から元気にする事例」として、講師の企業経営改革の経験を基に、企業の内部体制を筋肉質化し顧客価値を上げ続ける原点に立ち戻る重要性について紹介がなされた。

さらに、今回の「手引き」の特徴である顧客価値及び経営者のプライシング能力の向上をはじめとするポイントを説明するとともに、同社が「手引き」の考え方も踏まえて行った観光庁の実証事業での伴走支援による経営改革の実践事例とその効果が紹介され、「手引き」が現場で有用に活用できることが示された。



田中審議官



和田理事長



城福特任研究員

#### ◇日程・会場

第1回	2025年10月9日（木） 中部運輸局
第2回	10月30日（木） 関東運輸局
第3回	10月31日（金） 北海道運輸局
第4回	11月5日（水） 北陸信越運輸局
第5回	11月27日（木） 東北運輸局
第6回	12月2日（火） 九州運輸局
第7回	12月4日（木） 中国運輸局
第8回	12月16日（火） 四国運輸局
第9回	12月18日（木） 近畿運輸局
第10回	2026年1月29日（木） 沖縄総合事務局

◇参加者の概要（全国10か所）

●参加者数 594名

●主な業種別割合（参加申込者）

- ①宿泊事業者（63%）
- ②自治体・DMO・観光協会等（16%）
- ③国行政（10%）
- ④宿泊業界団体、公益法人（3%）
- ⑤旅行・交通、コンサルタント、金融機関（各2%）等

◇講演

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

●「手引き」のポイント（3分野の見える化）

「手引き」では、生産性向上への体系的な手法を整理している。

第一の柱（施設への投資）では、財務諸表作成など経営状況の把握と管理会計を出発点として、損益計算書（P/L）の収支により変動する場当たりのな設備投資でなく、貸借対照表（B/S）を重視し資産額や投資効果に見合う収益の黒字化を基本とする「筋肉質」の経営改革を目指す。

第二の柱（業務改革及び人的資本の蓄積）では、人を資本として捉える従業員エンゲージメント調査（社内コミュニケーション、報酬・教育など人的投資の状況）や、原価管理など業務改革力・業務基盤を数値で見える化し、「筋肉質」の企業体質を実現する。

第三の柱（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強化）では、客室単価や自社導線比率、リピート率、稼働率等の指標を見える化し、迅速なデータ分析に基づく単価調整と在庫管理による売上構築を確保する。さらに、原価積み上げではなく、ソフト面の顧客体験価値（ブランドコンセプト等）による自律的プライシング、既存顧客のロイヤル化（常連管理）や自社導線化への施策に取り組む。

「手引き」では、これら3分野について、事業者の現状に応じた段階（ステージ）別アプローチを提示している。

●「手引き」に基づく現場の経営改革の実践と効果

リヴァンプが全国10か所の宿泊施設で実施中の経営改善伴走支援を通じて、支援2年目の4施設では、短期メニューの実践効果として、平均で売上が3.6億円、営業利益が7,000万円増加した。

支援2年目では、中長期メニューとして、顧客情報の可視化による常連客の自社導線化や、QSC\*を重視したブランドコンセプトに基づく施設投資計画に取り組んでいる。

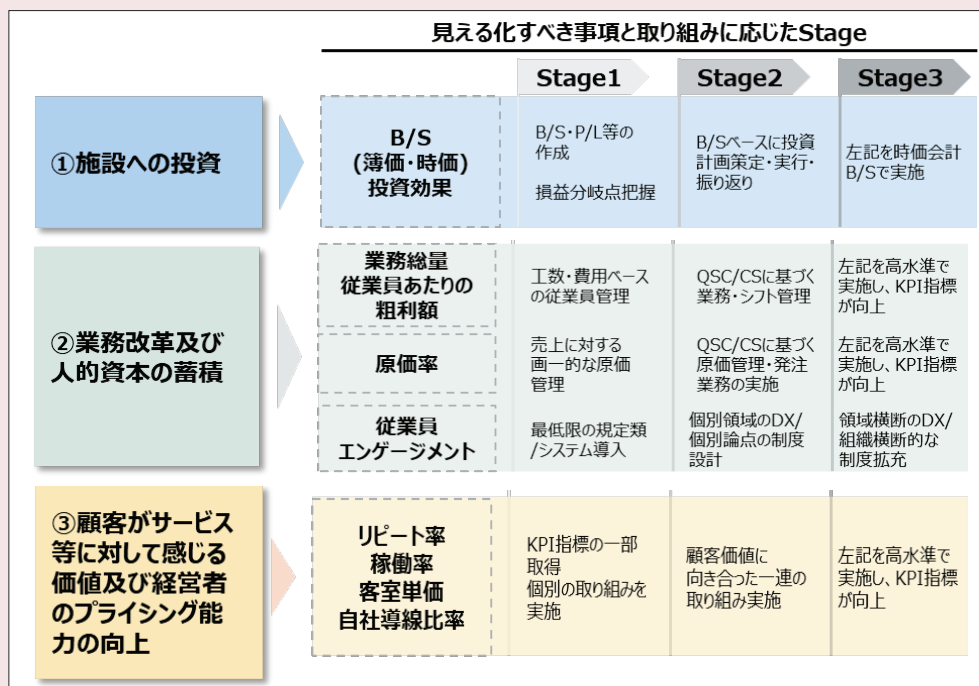
\*Quality（品質）、Service（サービス）、Cleanliness（清潔さ）

◇各会場での主な質疑応答

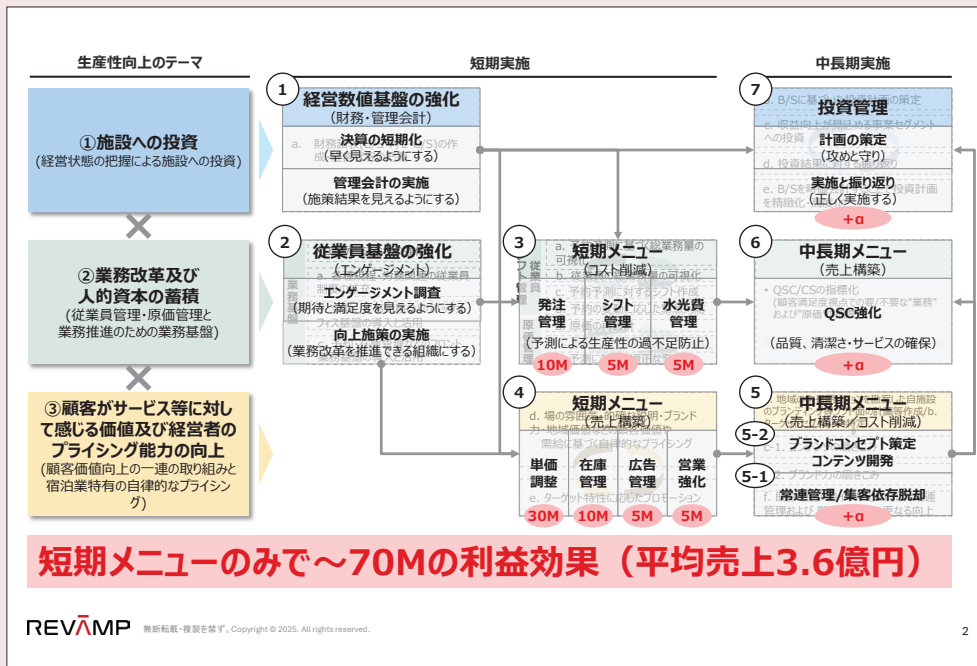
Q：経営改善伴走支援では、初動対応をどう進めているか？

A：最初の2か月で、経営データを把握し管理会計化すると並行して従業員エンゲージメント調査を行い、課題と改善余地を整理。次に、短期メニューのコスト削減と売上構築を加速する。（四国）

Q：家族経営や小規模企業が宿泊業の中心だが、喫緊に取り



3分野の見える化とステージ別アプローチ



宿泊事業者の見える化フレームと実施した生産性向上メニュー（講演資料）

組むべき課題は何か？

**A：**仮に時価会計で計上すると債務超過となる事業者が大半であり、資産額や投資額に見合う収益が上がるような「筋肉質」の経営への改革が喫緊。黒字化すれば、経営の選択肢は広がってくる。(中部)

**Q：**莫大な施設投資に直面する宿泊業の将来展望をどう展望できるか？

**A：**投資に見合う収益を確保する筋肉質の経営改革を契機に、バランスシート (B/S) を基礎とした投資家への適切な資産状況の開示により、投資計画による業態進化の可能性が展望できる。(北陸信越)

**Q：**人的資本経営の進め方とは？

**A：**1巡目は社内コミュニケーション活性化や教育訓練などの人的投資により「業務改革力」を高め収益向上を実現する。2巡目以降に人事制度改革や、熟練技能者への報奨・インセンティブ、全社的な給与水準向上など利益還元を図る手順が有効である。(九州)

**Q：**給与水準のあり方とは？

**A：**宿泊業は、掃除が手早い、配膳がてきぱきしているなど、人によって生産性に大きな違いがある。習熟度が高い人の賃金を上げるような事例が出てくることを期待する。(北海道)

**Q：**人事評価制度をどう設計すべきか？

**A：**宿泊経営伴走支援で構築中の人事制度は、等級・評価・俸給のシンプルな構成とし、等級が細かくなり過ぎないように議論しつつ、職責・職能・職務のうち、職能を重視し、お客様を喜ばせる技術など各等級で定義し、基準化する。会社のミッションとビジョンに基づき、社員の行動指針となる「バ

リュー」を各職能毎に評価基準として設定し、期待する生産性水準と俸給を設定する。(沖縄)

**Q：**食材仕入れや厨房業務の見える化をどう進めたらよいか？

**A：**板長の権限が大きいのが、現場伴走支援では、仕入費等を見える化し、需要変動に対して日々や週次単位でできることを率直に板長と相談しロスのない食材活用を板長が仕切って頂いた。厨房の誇りを尊重しつつ、聖域をつくらず踏み込んだ改革が重要である。(東北)

**Q：**レベニューマネジメントとプライシングをどう進めればよいか？

**A：**部屋タイプごとに繁忙期や平日など料金収入を細かく区分して可視化し、どの価格水準に顧客が反応し稼働率が上昇したかを週次ないし3日ごとに集計する。可視化のスピードが最重要である。(九州)



沖縄会場の様子



関東会場の様子

**A：**部屋ごとや価格ごとの予約数を時系列変化（ブッキングカーブ）に見える化し、顧客の反応を高める対策を打つ。半年や1年かけて、適切な値付きを構築していく。（沖縄）

**Q：**DMOの機能強化のあり方とは？

**A：**DMOの機能として、地域の宿泊施設の会計管理などバックヤード業務や人材育成を担える可能性がある。（東北）

**A：**観光地域づくりの「司令塔」の機能や定義が曖昧であり、八コが先行している現状がある。思い付きの投資でなく、株式会社と同様、地域の経営者として、宿泊税の用途を明確化し地域価値を向上するガバナンスの徹底を担うべきである。（中国）

#### ◇参加者事後アンケートの主な意見

##### ●「手引き」を踏まえた現場での気づき

##### （人的資本経営・エンゲージメント）

・人の価値は、顧客との接点での振れ幅が大きいと、各人のモチベーションや顧客解像度の向上によりマネジメントすることで生産性の著しい向上可能性を確信した。（関東・宿泊事業者）

・「人は資産」という考えに深く共感した。生産性向上には見える化は当然のこと、「現場の声」のような一見数値や明文化しにくい課題も把握しエンゲージメント向上に繋がるという点も深く理解した。（九州・宿泊事業者）



九州会場の様子

#### （経営改革の進め方）

・講師指摘の通り、幹部（オーナー）が現状を「正確に」認識することが一番大切であり出発点。（北海道・宿泊事業者）

#### ●参加者の視点からの地域や現場の取組課題の提案

・資本力が弱い旅館は、時価ベースのBSでは大半が債務超過。山口県長門市のように自治体と民間でまちづくりを進めるなど面で観光地域を活性化していく必要がある。（中部・銀行）

※事務局注：長門湯本温泉では、2014年の地元老舗宿泊施設の破産後、市観光まちづくり計画を策定（2016年）。跡地の宿泊施設誘致と民間の「司令塔」を起用した面的再生を官民連携で実施し、共同浴場の再建（2020年）や情緒ある河川空間など「歩ける温泉街」の整備を推進。

・民間と行政・DMOにおいて「最適な関係性のあるべき姿」の将来像を目線あわせし役割分担が重要。（中部・宿泊事業者）

・県外や海外資本の進出に対する差別化と多様性が重要。地元企業にしか出来ない地域と密着した体験、他業種とのコラボにより観光業全体の押し上げや相乗効果に取り組みたい。（沖縄・宿泊事業者）

#### ●勉強会の内容に対する要望や課題

・顧客価値でのプライシングへの具体的な考え方や、集客依存からの脱却のためにどのように取り組んでいったらいいのかもう少し話を聞きたかった。（北陸・宿泊事業者）

・地域で実際に経営改善をコンサルしている施設の状況をご紹介いただくとありがたい。（中部・行政）

#### ■まとめ

家族経営や中小企業が中心の旅館をはじめ宿泊業にとって、「経営の見える化」の意義は大きいものの難しい課題と認識されている。

勉強会では、「手引き」が示す3つの見える化を、経営の現場で実践できる繋がりとしてわかりやすく説明し、さらに現場実践を基に短期・中長期メニューに時系列化して、現場改善の事例（before/after）と経営収支改善効果を紹介した。

現場実践で実際に成果が出ていることから、「どう進めればよいか？」といった経営面の質問も活発になされ、対面開催による臨場感を活かした、手ごたえのある勉強会となった。

事後アンケートでは、「手引き」を踏まえた気づきや、参加者の視点からの地域や現場の取組課題の提案が多数寄せられ、フィードバックを通じて、「手引き」が現場で有用に活用できると評価した。

運輸総合研究所では、宿泊事業者団体等と連携するなど、今後もより多くの関係者に「手引き」を活用頂けるよう取り組んでいく。