

「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

簡略版

I. 調査研究の趣旨・概要

観光産業の重要性と課題

【地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言（2023（令和5）年7月）より】

- 観光産業は世界的にも経済成長を牽引する重要産業。我が国では世界に比類ない独自の文化、歴史、自然環境など日本固有の既存資源を活用し、大きな雇用を吸収しつつ、国内外の需要を取り込み国内経済に裨益する循環で、長期的成長を見込める日本経済を支えるリーディング産業であり、長期的成長が見込まれる我が国の基幹産業足りうる産業。関連産業分野は幅広く、裾野の広い産業。
- 一方で、労働集約型産業のため、担い手である人手、経営・管理等を適切に行う人材確保が長期成長には必須だが、労働生産性が低く、賃金水準が低いため、一貫して人手不足の状況。

地域観光産業の生産性向上のための基本的な取組事項

【地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言（2023（令和5）年7月）より】

- 生産性向上の取組の根拠となる観光産業における「付加価値」の創出・分布構造の「見える化」を図ることが必要。
- 地域観光産業の地域価値や地域経済への貢献に関する「見える化」が必要。

II. 調査の流れ

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

（※）本稿における「生産性」は、付加価値労働生産性を意味する。

1. 国内地域観光産業の生産性の現状（調査1）

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

2. 宿泊産業の生産性に関する海外調査（調査2）

- （1）宿泊産業の生産性に関する諸外国の状況及び取組
- （2）フランス調査
- （3）海外調査からの示唆

3. 宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」について（調査3）

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

Ⅲ. 国内地域観光産業の生産性の現状(調査Ⅰ)

1. 地域観光産業の各主体及び集客プラットフォームにおける労働生産性

- 日本生産性本部の調査によると、宿泊業、飲食サービス業の労働生産性は全産業平均を下回り、非製造業全体と比較しても、低い水準にある。
- 一方、インターネットによる旅行サービスの仲介に関わるインターネット付随サービス業や旅行業の労働生産性は、全産業に対して、上回っている状況。
- 「宿泊業」の中で比較すると、資本金規模が小さいほど、労働生産性が低い傾向。
- 宿泊産業の生産性は、2000年頃より微増傾向にあり、コロナ禍で大きく低下したが、近年上昇傾向。
2023年度においては、インバウンドの増加などによる大幅な需要回復により、上昇率は全産業で最大(前年度比+12.0%)であるが、生産性上昇幅に比べて賃金変化幅は小さい。

2. 地域観光産業の構造の「見える化」 宿泊事業者の商流構造、宿泊事業者の生産性向上に向けた取組の実態

- 宿泊産業は、地域内の他産業との商取引も多く、裾野が広い産業であり、地域の持続的発展を支える重要な産業である。
- 国内宿泊事業者にヒアリングを実施し、付加価値の分布・流出状況について調査。地元地域への裨益は売上の約20%~25%。OTA手数料は売上の約7%~10%であった。

①施設への投資に関する取組の実態

- ・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。
- ・投資計画の作成が実施されていない。もしくは結果の振り返りを実施していない。
- ・建築基準法、消防法などの法改正に伴う突発的な改修義務が、運営継続(費用面、経営判断等)に大きな負担となっている。

②業務改革及び人的資本の蓄積に関する取組の実態

- ・労働関係法規の遵守にとどまり、従業員のエンゲージメント向上に向けた取組は不十分。
- ・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。

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

- ・顧客ターゲットのセグメントが多くの施設で未設定であり、顧客に合ったコンテンツ開発やプライシング、プロモーションが継続的に実施できていない。
- ・リピー率、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。

3. 国内調査から示唆

- 生産性に関する取組度合いは事業者によって異なるが、施設への投資や業務改革及び人的資本の蓄積に関しては、最低限度の取組にとどまっている。
- 顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上に関する取組の実態については未実施の事業者が多く、生産性向上に向けた具体的な取組の見える化が求められる。

Ⅳ. 宿泊産業の生産性の海外調査（調査2）

1. 宿泊産業の生産性に関する諸外国の状況及び取組

（1）宿泊産業が抱える課題

○労働者の確保・定着化

- ・労働力不足が長年の課題であるが、コロナ禍以降、柔軟な働き方がより志向され、労働者の確保が世界的により困難な状況。そのため、高齢者や移民の活用、デジタル化の推進が鍵。

○デジタル化の推進

- ・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、サービスの質向上のバランスをとることが必要。

○公平な競争環境の整備（オンライントラベルエージェント（OTA）等との関係）

- ・中小規模の事業者にとってOTA利用は不可避であるが、販売チャネルの多様化や集客メリットと収益減のバランスを検討する必要がある。
- ・欧州では、OTAの価格支配力が問題視。ホテル業界団体がOTAによるホテルの自律的な価格設定への干渉や利益率低下を競争当局に訴え、罰金が科される事例も生じ、フランスでは、宿泊施設がOTAより安価な料金を提示することを可能とする法規制が整備。

○環境負荷の低減

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

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

（2）世界における観光政策の潮流

- 多くの国が、観光戦略を更新し、経済面だけでなく、観光の地域貢献や地域社会・環境への影響管理を含む広範な持続可能性を目標としている。
- 人手不足の中、サービスの質を向上させていく必要があり、生産性向上は大きな課題。一方、宿泊産業は労働集約的で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を推進することでサービスの質が悪化することは避けなければならない。また、持続可能性の観点から、適正な労働環境の整備にも十分配慮する必要がある。
- 観光客の近年の行動変容としては、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が志向。

（3）宿泊・飲食産業の労働生産性について

日本生産性本部の調査によると、2020年時点において、日本の宿泊・飲食サービスの労働生産性は、主要国より低く、日本を100とすると米国、フランスは約3倍。



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

(4) 宿泊産業に関する各国の政策及びDMOの取組

- 外国人観光客数・観光収入が多く、観光産業の生産性が高いとされているアメリカ、フランス、タイにおける取組を調査。
- 各国ともに、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。課題としては、労働者不足やAirbnb・OTA等の普及に伴う公正な競争環境の整備、高付加価値化等が挙げられた。
- 生産性向上とサービスの質、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。

【各国における観光政策の重点】

国	観光産業の位置付け	観光産業の重点
アメリカ	- 観光産業は地域活性化に貢献し、重要であるとの認識がされつつも、連邦政府としての包括的な観光政策は十分に整備されず、観光振興は民間や地域主導の取組が中心。 - 観光GDP比率: 2.9%、国際収入: 1933億米ドル、旅行者数: 7926万人(2019年)。	- 観光客誘致強化 - レジリエント・持続可能な観光の推進
フランス	2000年頃から経済的意義が認識。コロナ禍を経て、ウェルビーイングにおける重要性にも近年着目され、徐々に重視されるように。 - 観光GDP比率: 3.9%、国際収入: 638億米ドル、旅行者数: 8932万人(2019年)。	- レジリエンス強化、サービスの質向上 - 人材確保 - デジタル化
タイ	1970年代以降、政府の外資主導経済発展政策及び多国籍企業による投資などを通じて、観光産業が成長。現在は地方及び都市との収入格差是正策として観光産業を活用。 - 観光GDP比率: 7.4%、国際収入: 605億米ドル、旅行者数: 3992万人(2019年)。	- レジリエンス強化 - サービスの質の向上 - 持続可能な観光の推進 - 高付加価値化

【各国共通する課題と取組】

課題	取組
収益性、サービスの質向上	- 地域全体の観光価値を高めるべく、地域の文化資源の保護活用、地域ならではの観光コンテンツの開発等、地域観光関係者の連携強化の推進 - 統一会計基準の普及(アメリカ) - 宿泊施設の公的格付制度の整備(フランス、タイ)
労働者不足	- 若年層に向けた観光産業のPR - マネジメント層、従業員向け研修の充実 - 外国人労働者の活用 - マルチタスクの推進 - デジタル化の推進
AirBnBやOTAとの関係	関連法規の整備(フランス)

2. フランス調査

(1) 観光・宿泊産業の概要及び課題

①観光産業の位置付け

- ・観光産業が経済や人々のWell-beingに貢献する産業として重要視されるようになった
- ・観光GDPの割合は3.6% (2022年)

②観光産業の主な課題

- ・外国人観光客数は世界首位であるが、観光収入は世界4位であり(2023年時点)、収益性の向上が課題
- ・人材の確保、雇用の定着化
- ・デジタル化の推進、環境配慮への対応
- ・公平な競争環境の確保 (Airbnb、OTA等の新たな経済主体との関係)

③宿泊産業の状況

- ・国民に対する有給休暇制度が1930年代に設立され、その後有給休暇の日数の増加とともに発展
- ・宿泊産業の付加価値は、観光産業の付加価値額の4割を占め、観光産業において中核的な存在
- ・他産業と比較すると、宿泊・飲食サービス業の利益率は低い

【生産性についての考え方】(ヒアリング調査での発言)

- ・生産性を高めるために、人件費の削減や自動化を進めると、サービスの質が下がってしまうことが懸念されることから、生産性の向上については主要課題とはなっていない(経済省、フランス観光開発機構)
- ・一方、収益性は重視しており、販売可能な客室一室あたりの収益 (RevPAR) などの指標を重視
- ・今後、収益性を左右する重要な要素としては、ESG (環境、労働環境改善、社会参加・交流) が鍵となる(観光業関連団体)
- ・売上全体に占める支出の割合を重視。人件費を削るという視点は排除。生産性も大事であるが、お客様に満足を得てもらうことが大切(宿泊施設事業者)

(2) 収益性向上に向けた取組

①法規制の整備:

新たな経済主体 (AirbnbやOTA) への規制強化

- ・価格拘束条項 (パリティ条項) の解除 (宿泊施設がOTAよりも安い料金を自社サイトで提示可能に)
- ・Digital Market Act (大手IT企業の市場支配力の乱用を防ぐことが主旨)
- ・短期賃貸物件の申告義務化や罰金制度の導入

軽減税率の適用

- ・付加価値税 (TVA) を、通常20%のところ10%に軽減
- ※軽減税率は、見本市、博物館、旅客運送、廃棄物処理、ケータリング等の分野にも適用

②データ整備、デジタル化の推進:

データ整備 (France Tourisme Observation)

- ・ 地域別に比較可能なデータベースの開発
- ・ 宿泊施設の占有率、RevPAR、観光客意識調査、観光施設の入場者数や収支、居住者の意識調査、環境リスクマップなどの情報をリアルタイムで提供
- ・ データは有料で公開され、民間企業や自治体の投資計画に活用予定

中小企業支援

- ・ デジタル化診断ツールと融資制度の整備
- ・ 経営や人材管理、リスク管理に関するオンラインガイダンスの提供
- ・ 専門家検索システムや助成金検索ツールを運用

スタートアップ支援

- ・ 公募で選定した企業に資金調達や技術支援を提供。脱炭素化や技術革新を促進

③ 公的格付・ラベリング制度

格付制度

- ・ 観光客への施設のサービスの質に関する可視化、及び宿泊施設のサービスの質向上が目的
- ・ 定期的に基準は見直され、2022年には地域産品活用や環境配慮が項目に追加
- ・ 宿泊施設の約9割が格付けを取得。格付けに応じて付加価値税率が変動

ラベリング制度

- ・ 宿泊施設や観光施設のサービス質向上が目的、300以上の評価項目を設定
- ・ 評価項目には、サービスの質向上、環境配慮、地域連携、従業員への配慮などが含まれる
- ・ 審査は2年ごとに覆面調査や現地調査を実施



(3) 人材育成・確保に関する取組

○政府(経済省)における取組

観光業の認知拡大(Web、TV、SNSでの広報、イベントの開催)、季節労働者支援(職探しや住居検索のプラットフォーム提供)

○業界団体における取組

被雇用者向け研修は年間5000以上あり、約3万人が受講。財源は法人税の一部を充当
経営者向け研修にてマネジメント研修を事業許可の条件とするよう政府に要請中

○大学における取組

観光学部を有する大学間ネットワーク構築、観光教育の可視化、環境教育の拡充、インターンシップの拡大、卒業生の起業支援、観光産業で働く人材向け研修の拡充

(4) 宿泊事業者の取組・商流

以下の4施設にヒアリングを実施し、取組や経営指標について調査。

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

【ヒアリング結果】

施設への投資に関する取組

○収益性を重視した経営

- ・「RevPAR」や「売上」に占める支出割合」の指標を重視。
- ・人件費を削るという視点は排除。生産性も大事であるが、お客様に満足を得てもらうことが大切。
人手不足の中、労働環境改善は不可欠。
- ・運営している施設規模に応じたサービスの提供、システムの導入が重要。
⇒ホテルの部屋の傷みなどもすぐに改修し良質な部屋を維持することは、集客に寄与。
⇒過大なシステムの導入は無駄な支出につながる。身の丈にあったテクニカルサポートを導入。
(例:顧客へのメッセージの自動送信システム、OTAに空室情報などの情報を自動に送信するシステム)
- 【参考】フランチャイズ方式のチェーンホテルでは、経営者独自の会計システムを採用。地域のホテルでは、経理プラットフォームという会計シートを作成していることが多い。

業務改革及び人的資本の蓄積に関する取組

○従業員のエンゲージメント向上に向けた環境整備

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

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

○顧客満足度の重視

- ・顧客のニーズにきめ細やかに配慮する「サービスの個人化」により、大型ホテルでは出来ない付加価値を提供。
- ・業務のマニュアル化によるサービスの質向上(内容:電話対応、ホテル周辺のおすすめスポットやお土産、マッサージ、レンタル自転車の情報等)。
- ・インターネットの口コミ等の外部評価を積極的に活用し、改善を図る。
- ・地元食材の活用やスタッフの教育を徹底することで、常にホスピタリティ向上を意識。
- ・経営者が現場に立つことで、常連客とのコミュニケーションを密にし、パーソナルなウェルカムを伝える。

○プライシング

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

地域連携に関する取組

○地域観光局との連携

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

【諸経費の割合及び考察】

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

【考察】

人件費

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

施設費

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

運営費

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

集客費

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

DX関連費

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

OTA関連数値

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

地域への裨益

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

【 参考データ①： フランス宿泊事業者の経営指標の数値 】

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

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

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

平均客室単価(2023年)	
5つ星スーパーリア	543.4€
5つ星スタンダード	339.7€
4つ星	145.0€
3つ星	95.4€
1・2つ星	61.2€

販売可能な客室1室あたりの収益 (RevPAR) (2023年)	
5つ星スーパーリア	338.3€
5つ星スタンダード	212.8€
4つ星	97.6€
3つ星	63.2€
1・2つ星	39.6€

売上高に占める人件費の割合(2023年)	
5つ星スーパーリア	36.6%
5つ星スタンダード	33.6%
4つ星	28.6%
3つ星	25.4%
1・2つ星	31.0%

1室あたりの平均従業員数(2023年)	
5つ星スーパーリア	2.40人
5つ星スタンダード	0.80人
4つ星	0.30人
3つ星	0.67人
1・2つ星	0.11人

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

【 参考データ② フランス人の宿泊予約の実態(自社導線比率) 】

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

【 参考データ③： 日本の宿泊事業者の経営指標の数値 】

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

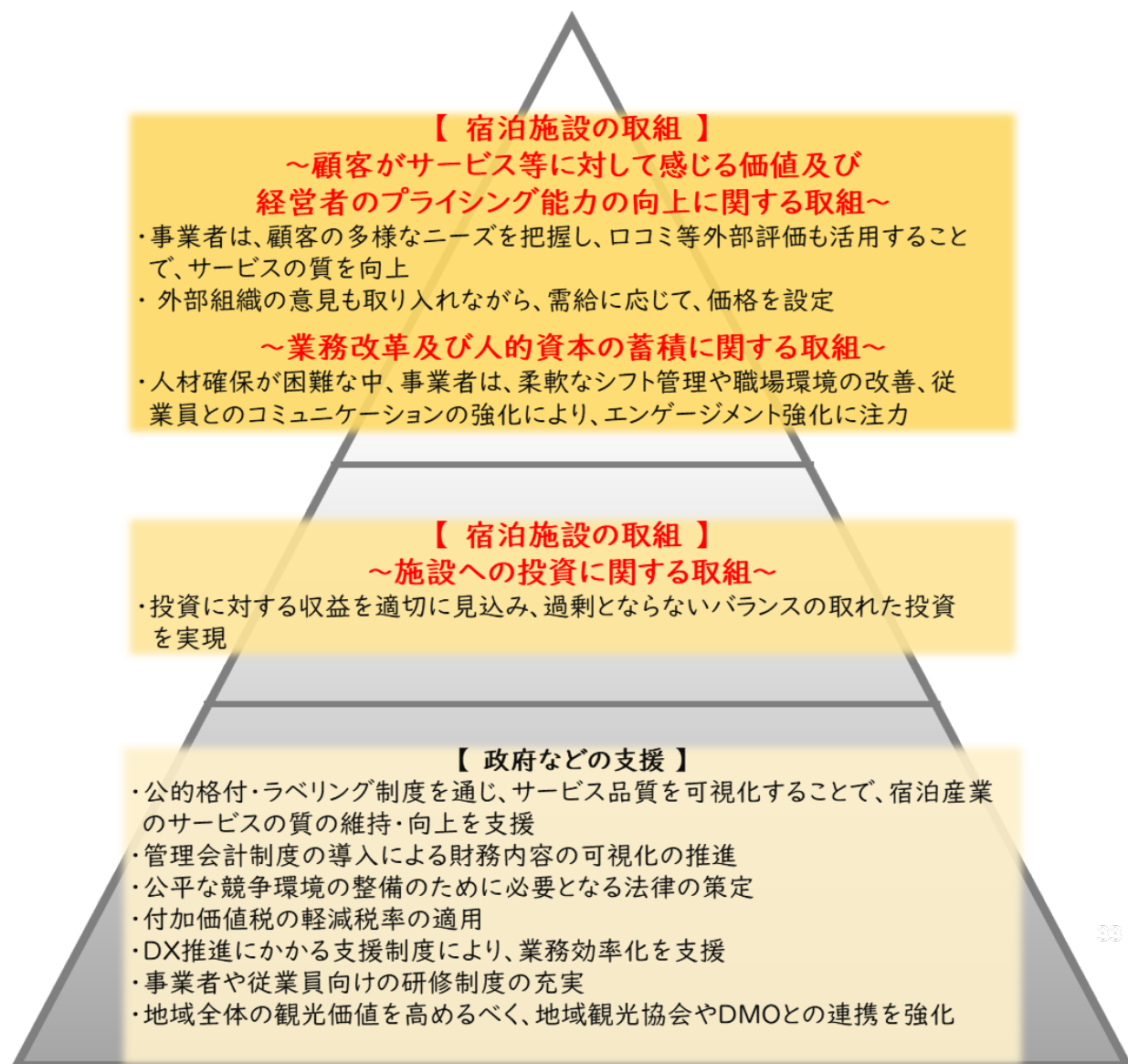
平均客室稼働率	平均客室単価	販売可能な客室1室あたりの収益(RevPAR)	売上高に占める人件費の割合	1室あたりの平均従業員数	自社導線比率
56.9%	59,675円 (372.9€ 160円/€換算)	33,975円 (212.3€ 160円/€換算)	29.3%	1.04人	27.4%

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

【 考 察 】

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

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



V. 宿泊産業の生産性向上のために必要な「見える化」の概要（調査3）

1. 見える化の概要

（1）「見える化」に当たっての宿泊産業固有の基本的な考え方

- 宿泊産業等観光産業の生産性向上のためには、製造業等と同様に施設への投資や業務改革及び人的資本の蓄積が重要であることは当然であるが、他産業との比較において、宿泊産業特有の要素として、雰囲気・ブランド・顧客の知的満足を充足する説明等の「ソフト面の価値」が重要であり、この価値に相応する的確なプライシングが生産性向上の鍵。これについては、海外調査においても明らかになったところ。
- 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、こ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ものである。
- ◎ 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り組むことが必要であり、そのセンス・能力を高めることに努め、不足する場合には、外部力を活用することが重要である。

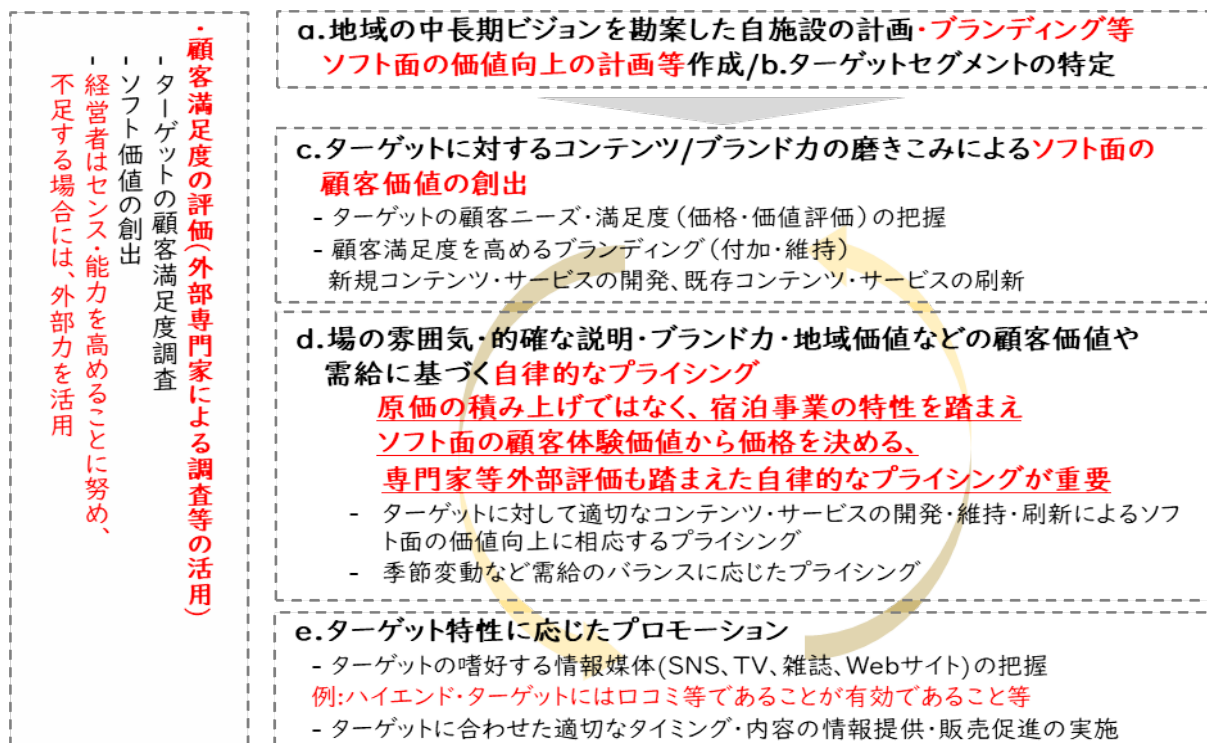
（2）宿泊産業固有の「見える化」の重点ポイント

- （1）を踏まえ、宿泊産業の生産性向上において、同産業固有の重点項目として「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」を設定するとともに、その取り組むべき事項について、以下を具体化
 - ・ ターゲット顧客の特定や、顧客に向き合ったコンテンツ開発・プロモーション、プライシングへの反映状況の見える化。
 - ・ 経営者がソフトの価値を適正に判断するための顧客満足度調査を行い、顧客評価のモニタリング状況の見える化。
 - ・ これら一連の取り組みの結果として、リピート率、稼働率、客室単価及び常連の管理を強化し、自社導線比率やリピート率の向上を図る。

(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」の見える化の概要

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

取り組むべき事（見える化の内容）



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

f. 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と定期管理

- 予約導線別の顧客行動（利用回数、利用単価）の把握
- 既存顧客のロイヤル化・自社導線化に向けた会員制度などの施策実施
- 顧客満足度の定期的な管理

常連顧客と向き合った結果

リピート率の更なる向上、自社導線比率（※）向上

※ 自社HPやTELなど自社で保有する（手数料がかからない）予約経路の比率

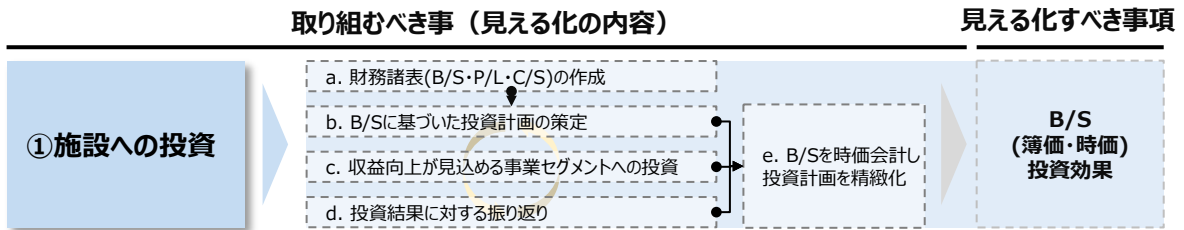
<見える化すべき事項>

リピート率、稼働率、平均客室単価、RevPAR、自社導線比率

(4)「施設への投資」及び「業務改革及び人的資本の蓄積」の見える化の概要

①施設への投資

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



②業務改革及び人的資本の蓄積

- 宿泊業は労働集約型産業であり、限られた人員で効率的に業務を遂行するため、生産性向上が不可欠。
- 業務の生産性向上には、業務基盤の整備を土台とし、従業員シフト管理と原価管理を効果的に運用する必要がある。
- ・ 業務基盤では、従業員制度を拡充するとともに、財務・管理会計や予約管理、人事労務システムを導入し、業務の可視化と効率化を図る。これにより、従業員のエンゲージメントを高め、業務改善を推進。
- ・ 従業員シフト管理では、予測予約に基づく柔軟なシフト作成や直前予約への対応を通じて、業務負担を均等化し、顧客満足度を向上させる。
- ・ 原価管理では、顧客満足度を軸にコスト構造を見直し、不要なコストを削減する。想定予約をもとに適切な発注計画を立てることで、収益性の向上を図る。



2. 宿泊事業者の生産性向上に向けたフレームの全体像

- 宿泊事業の生産性向上には、各事業者の取組状況や進捗に応じた対応が重要。そのため、「施設への投資」、「業務改革及び人的資本の蓄積」、「顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上」の各項目について、宿泊事業者の現状・段階に応じて取り組むべきことを整理した。

宿泊事業者の取り組むべきこと

見える化するべき事項と取り組みに応じたStage

			Stage 1	Stage 2	Stage 3
①施設への投資	a. 財務諸表(B/S・P/L・C/S)の作成	B/S (簿価・時価) 投資効果	B/S・P/L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
	b. B/Sに基づいた投資計画の策定				
	c. 収益向上が見込める事業セグメントへの投資				
	d. 投資結果に対する振り返り				
②業務改革及び人的資本の蓄積	a. 予約予測に基づく求められる品質における業務総量の可視化	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/CSI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
	b. 求められる品質における従業員ごとの業務総量の可視化				
	c. 予約予測に対するシフト作成				
	d. 予約の変動に応じた緊急対応				
	a. 原価の再設計	原価率	売上に対する画一的な原価管理	QSC/CSI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
	b. 想定予約に対する発注量の可視化				
	c. 予測予約に対する適正な発注				
	a. 各種従業員制度の拡充	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
	b. バックオフィス基盤の導入と活用				
	c. フロント業務基盤の導入と活用				
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	a. ソフト面の価値向上の計画等作成/b. ターゲット特定	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 個別の取り組みを実施	顧客価値に合った一連の取り組みを実施	左記を高水準で実施し、KPI指標が向上
	c-1. コンテンツの磨きこみによる顧客価値創出				
	c-2. ブランド力の磨きこみによる顧客価値創出				
	d. 自律的なプライシング				
	e. ターゲット特性に応じたプロモーション				
	f. 常連管理/満足度向上				

3. 宿泊産業の生産性向上に向けての留意事項

- 宿泊産業の生産性向上に必要な「見える化」の具体的内容、それによる取組の詳細は、現場においてマニュアル的に活用できるよう、別冊の『宿泊産業の生産性向上のための手引き』に整理しており、積極的な活用を期待する。
- 宿泊産業の生産性向上には、この『手引き』に基づく個々の宿泊事業者の取組だけでなく、海外調査からもその実行が必要と考えられる『地域観光産業の基盤強化・事業革新に関する提言』による、地域観光産業に関する産業政策、地域全体での経営戦略的取組、公的格付け制度の導入、管理会計の徹底、DMOの本来機能発揮、DMOとの連携などの取組や、国の支援に当たっての『手引き』の活用等の要件化などが行われることが必要。
- 宿泊施設周辺地域全体の価値を高めるために、宿泊事業に関連する地域の事業者の方々にも、この『手引き』を参考にいただくことで、自らの事業の生産性の向上、付加価値の向上に貢献することが可能と考えている。

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

（敬称略・50音順）2025年3月現在

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

＜一般財団法人 運輸総合研究所＞

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

作業協力 株式会社リヴァンプ