

地域観光産業基盤強化・事業革新に関する提言(2023(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【別冊】

『宿泊産業の生産性向上についての手引き』



一般財団法人 運輸総合研究所

目次

・はじめに	P2
1. 生産性向上のための見える化全体像	P3
1.1. 生産性向上に向けたポイント	
1.2. 生産性向上に向けた段階別 (Stage) アプローチ	
2. 生産性向上に向けて取り組むべきこと	P6
2.1. 施設への投資	P6
2.1.1. 取り組むべきこと	
【コラム1】時価会計とは	
2.1.2. 段階別 (Stage) アプローチ	
2.2. 業務改革及び人的資本の蓄積	P12
2.2.1. 取り組むべきこと	
【コラム2】従業員エンゲージメントサーベイ	
2.2.2. 段階別 (Stage) アプローチ	
2.3. 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	P21
2.3.1. 取り組むべきこと	
2.3.2. 段階別 (Stage) アプローチ	
2.4. まとめ	P27
3. 宿泊施設における具体的な事例	P28
3.1. 施設の概要	
3.2. 生産性向上のための取組状況	
3.2.1. 概要	
3.2.2. 施設への投資:精緻な投資判断と成果の継続的評価	
3.2.3. 業務改革及び人的資本の蓄積:人的資本経営と全社的な業務改革の推進	
3.2.4. 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:データ活用による収益最適化と顧客満足の上	
3.2.5. 地域との連携	
3.3. まとめ	

はじめに

運輸総合研究所の「地域観光産業の基盤強化・事業革新検討委員会」では、全国各地域の重要な産業である地域の観光産業を、高生産性で高所得産業とするための基盤強化・事業革新の方策について、2023年7月に提言をとりまとめました。この提言では、観光産業は労働集約型産業であるため、担い手である人手や、経営・管理等を適切に行う人材の確保が長期的そして持続的な成長には必須であるが、賃金水準も低い状況で一貫して人手不足の状況である、としています。そして、この問題に対応するためには、地域観光産業を高所得産業とすることが必要であるが、観光産業の労働生産性が他産業と比較して低い現状を踏まえれば、労働生産性向上に向けて取り組むため、取り組むべき内容や産業構造を見える化することが必要であると提言しています。運輸総合研究所では、この提言に基づいて、「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、地域観光産業の生産性向上に向けて取り組むべき内容などについて調査研究を行い、その結果を今般とりまとめました。

この手引きは、本調査研究の成果として、宿泊事業者の皆さんが、生産性向上をめざし取り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す。内容としては、宿泊事業者が取り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ます。そして、「生産性向上に向けた段階(Stage)別アプローチ」では、ポイント毎に、自らの施設がどのステージにあるのか、そして、ステージアップするためには、どのような取り組みをすることが必要であるのか、具体的に提示しています。

その他、宿泊施設周辺地域全体の価値を高めるために、宿泊事業に関連する地域の事業者の方々にも、この手引きを参考にしていただくことで、自らの事業の生産性の向上、付加価値の向上に貢献することができるものと考えております。

多くの宿泊事業者の皆様、関連事業者の皆様に、この手引きの内容をご理解いただくことで、自らの施設の現状の把握による的確な生産性向上の取組が実現することを期待しています。

1. 生産性向上のための見える化全体像

1.1. 生産性向上に向けたポイント

労働集約型の宿泊事業において、生産性の向上は喫緊の課題となっています。宿泊事業の生産性を向上させるためには、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面から取り組むことが重要です。それぞれの取組が求められる理由は以下のとおりです。

① 施設への投資 ⇒P6～

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す。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います。このことから、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ます。

② 業務改革及び人的資本の蓄積 ⇒P12～

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ます。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ます。

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 ⇒P21～

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します。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ります。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ます。

本手引きでは、上記①～③の項目ごとに、取り組むべき事(見える化の内容)と、見える化すべき事項(成果指標)について説明しています。①～③の全体像を、次頁にまとめています。

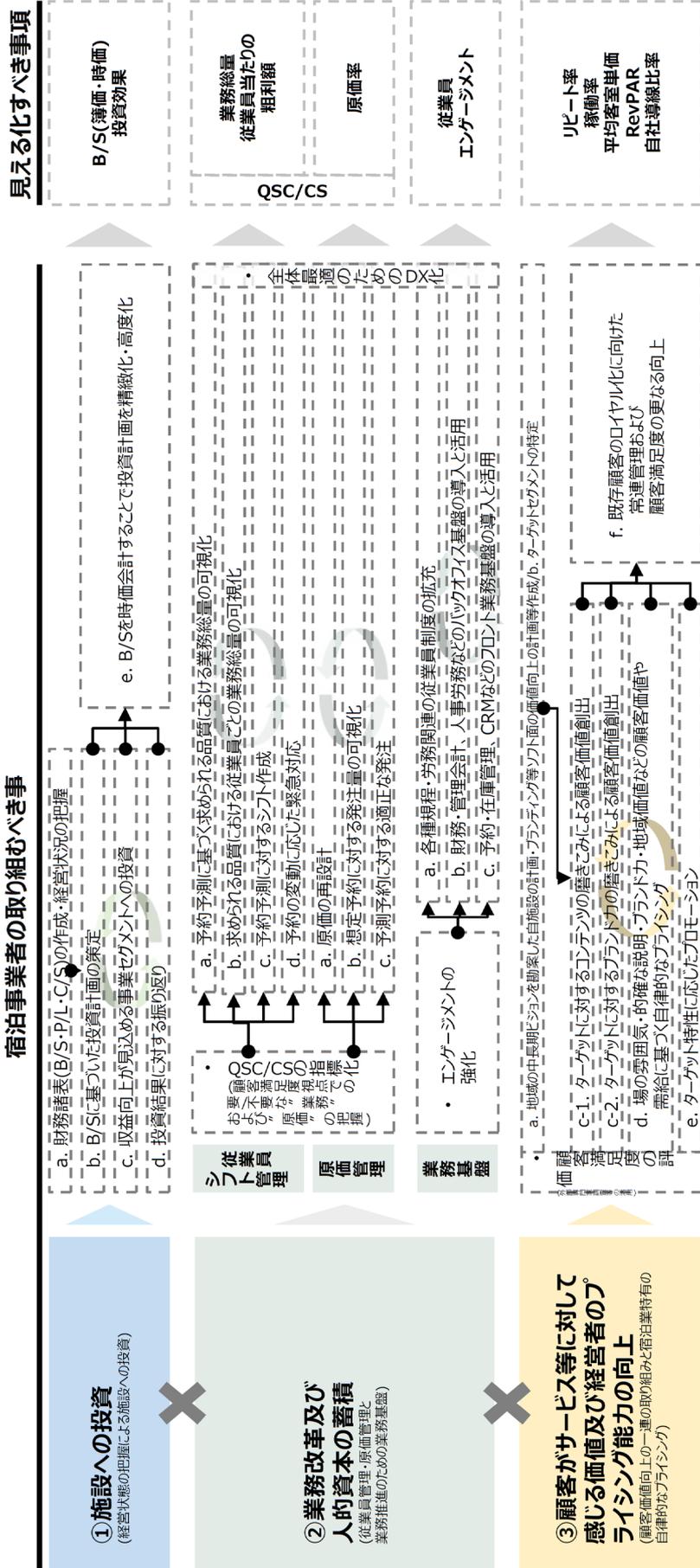


図1：生産性向上のための見える化の全体像

1.2. 生産性向上に向けた段階 (Stage) 別アプローチ

①施設への投資、②業務改革及び人的資本の蓄積、③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上における成果指標は、宿泊事業者により取り組み具合の深度、質などのレベルが異なります。そこで、自施設の取り組み具合を、自ら理解し今後の取組に活用していただくために、①～③の成果指標に対応する取り組み具合のレベルを1～3のStage (段階) に区分しました。生産性向上においては、現状自社がどのStageに到達しているかを把握し、段階的に取り組みを進めていくことが、生産性向上のためには必須であると考えます。

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ます。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しております。

ほとんどの事業者がStage1に留まっている

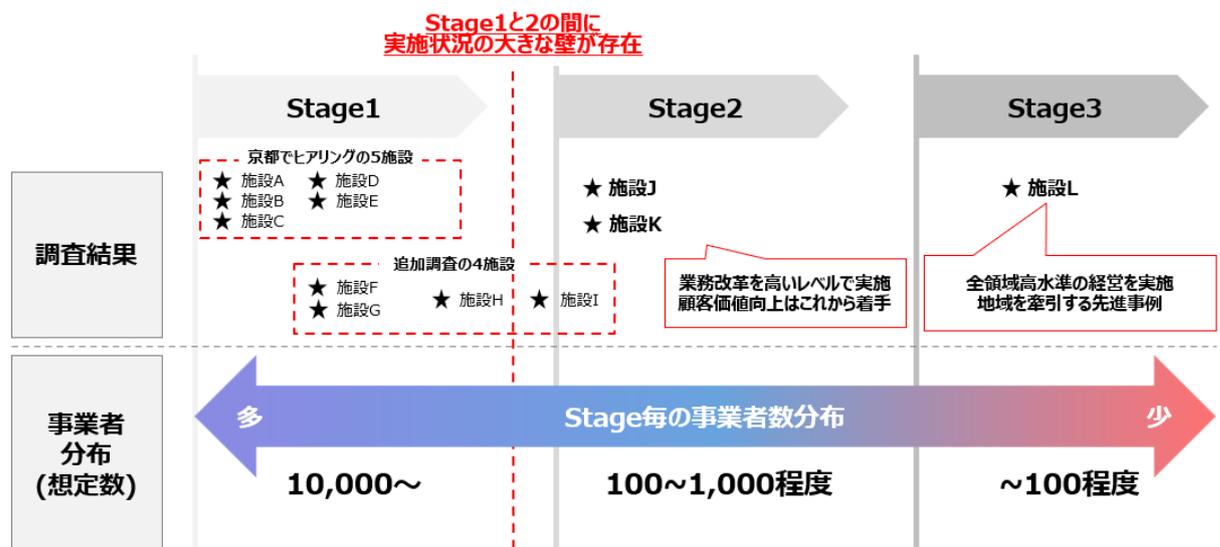


図2: 調査結果に基づく Stage 毎の事業者数分布状況

2.1. 施設への投資



2. 生産性向上に向けて取り組むべきこと

2.1. 施設への投資

2.1.1. 取り組むべきこと

●施設への投資とは

宿泊事業において、客室・浴場・レストラン・その他付帯レジャー設備等の施設は顧客に対する価値提供の基盤となるものであり、付加価値向上のために不可欠なものです。そのため、継続的に利益を生み出すことができるよう規模とタイミングを見極めながら、場当たりの追加投資ではなく、より大きな利益を生み出す施設から優先順位をつけて投資を行うことが必要です。

●取り組むべきこと

施設への投資のためには、以下のa~eに取り組む必要があります。

- a.財務諸表(B/S・P/L・C/S)の作成・経営状況の把握
- 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
- e.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

●具体的な取り組み内容

<a.財務諸表(B/S・P/L・C/S)の作成・経営状況の把握>

自社の経営状況を適切に把握します。具体的には、損益計算書(P/L)や貸借対照表(B/S)、キャッシュフロー計画表(C/S)などの各種財務諸表を整備し、適切なタイミング(毎月～四半期毎)で振り返ることで自社の経営状況を把握します。特に、貸借対照表は、保有している資産の価値が現時点でどの程度かを把握するために非常に重要です。

<b.B/Sに基づいた投資計画の策定>

追加投資することで、どの程度の利益を生み出さうかを検討し、投資計画を作成します。

※利益を生みださうかを検討する際には、以下の点を考慮します。

1. 投資目的の明確化
2. 投資コストと収益の試算
投資コスト:設備投資額(工事費、機器費、保守費等)、人件費、運営コスト、その他費用
収益:新規顧客獲得、単価上昇などによる売上増加分、効率化による人件費削減分など
⇒投資によって得られる利益を試算
3. 投資採算性の評価
回収期間法、正味現在価値、内部収益率、投資収益率など財務指標を用いて評価
4. リスク分析
感度分析などにより企業環境の変化をシミュレーションし、想定される最も悪い条件下でも、事業採算性もしくは投資効果があるかを確認

<c.収益向上が見込める事業セグメントへの投資であることの確認>

収益が見込める事業セグメントへの投資であることを確認します(下図右上のセグメント)。追加投資する金額規模に対し、生み出する利益が小さいもしくは限りなくゼロに近い場合、その施設は投資対象とすべきではなく、むしろ不採算施設として処分を検討すべきと考えます。

施設投資のフレーム

施設・コンテンツへの投資は黒字の事業で改善効果の高いセグメントに注力することが成功のカギ
 まずは事業ごとのCF(キャッシュフロー)を把握し、投資後の振り返りを確実にを行う必要がある



図3:施設投資のフレーム(最優先で投資したいセグメントの確認)

<d.投資結果に対する振り返り>

投資の実行後には、その成果を振り返り、収益性や顧客がサービス等に対して感じる価値への貢献度を分析して次回以降の計画に反映します。

<e.B/Sを時価ベースで作成することで投資計画を精緻化・高度化【コラム1参照】>

a~dのプロセスに加えて、資産を時価会計(資産を購入時の価格ではなく、現在の市場価値に基づいて評価・計上する会計手法)を導入し投資計画を精緻化、高度化します。時価会計で作成したB/Sに基づいて投資計画の作成を行うことができれば、より正確な投資判断が可能となります(bの投資計画に時価会計の結果を反映し、a~dのプロセスに取り組む)。

【コラム1】時価会計のイメージ

○時価会計の定義

時価会計は、資産や負債を市場価値（時価）で計上する会計方法である。従来の簿価会計では、資産は購入時の価格で計上され、時間が経過しても変化しないが、時価会計では市場価値が反映されるため、資産や負債の時価が財務諸表に反映される。

貸借対照表のイメージは以下の通り。

時価会計をしていない場合は、資産は取得原価（購入時の価格）で計上され、市場価値の変動が反映されない。そのため、資産の時価が上がったり下がったりしても、財務諸表には影響を与えない。

※実際の会計管理においては、資産の減価償却を適切に実施することに留意する。

・時価会計を行った場合のイメージ

年度	資産（ホテルの時価）	負債 + 純資産	状況
2010年	50億円	30億円（負債） + 20億円（純資産）	取得原価で計上（同じ）
2015年	70億円 ↗	30億円（負債） + 40億円（純資産）	時価上昇 → 純資産増加
2020年	40億円 ↘	30億円（負債） + 10億円（純資産）	時価下落 → 純資産減少
2022年	25億円 ↘	30億円（負債） + ▲5億円（純資産）	資産 < 負債
2024年	60億円 ↗	30億円（負債） + 30億円（純資産）	時価回復 → 純資産回復

・時価会計を行わなかった場合のイメージ

年度	資産（ホテルの時価）	負債 + 純資産	状況
2010年	50億円	30億円（負債） + 20億円（純資産）	変化なし
2015年	50億円	30億円（負債） + 20億円（純資産）	変化なし
2020年	50億円	30億円（負債） + 20億円（純資産）	変化なし
2022年	50億円	30億円（負債） + 20億円（純資産）	変化なし
2024年	50億円	30億円（負債） + 20億円（純資産）	変化なし

図4:時価会計をした場合、しない場合の貸借対照表のイメージ

○時価会計をしないリスク

1. 市場の変動を反映できない
2. 資産評価の遅れによる経営判断の誤り

例えば、ホテルの資産価値が市場の需要低下や競争の激化によって下落している場合、時価会計をしていなければその変動が反映されない。経営者や投資家は実際の財務状態を誤解し、適切な経営判断ができなくなる恐れがある。

3. 債務超過のリスクの見落とし

時価会計を行わない場合、資産価値の低下が無視され、負債が上回っている状態に気づくことが遅れる可能性がある。例えば、資産が取得原価で50億円のままで、実際には市場価値が25億円になっている場合でも、財務諸表では債務超過のリスクが反映されない。これにより、財務危機に直面しても早期に対処できない。

4. 不透明な経営状況
5. 財務リスクが顕在化しづらい

○時価会計で使用する市場価値の更新方法

1. 市場データを基にした更新（市場価格の調査、証券市場価格の更新など）
2. 評価機関による再評価
3. 収益還元法

2.1.2. 段階別(Stage)アプローチ

施設への投資を向上させるための取り組み内容については、以下のとおりです。

①施設への投資における取り組みStage詳細

各種帳票の整備に留まらず、時価会計でB/Sを作成し、それに基づく投資計画を策定することで、投資による施設・資産がキャッシュを生み出す“施設への投資”が実現できる

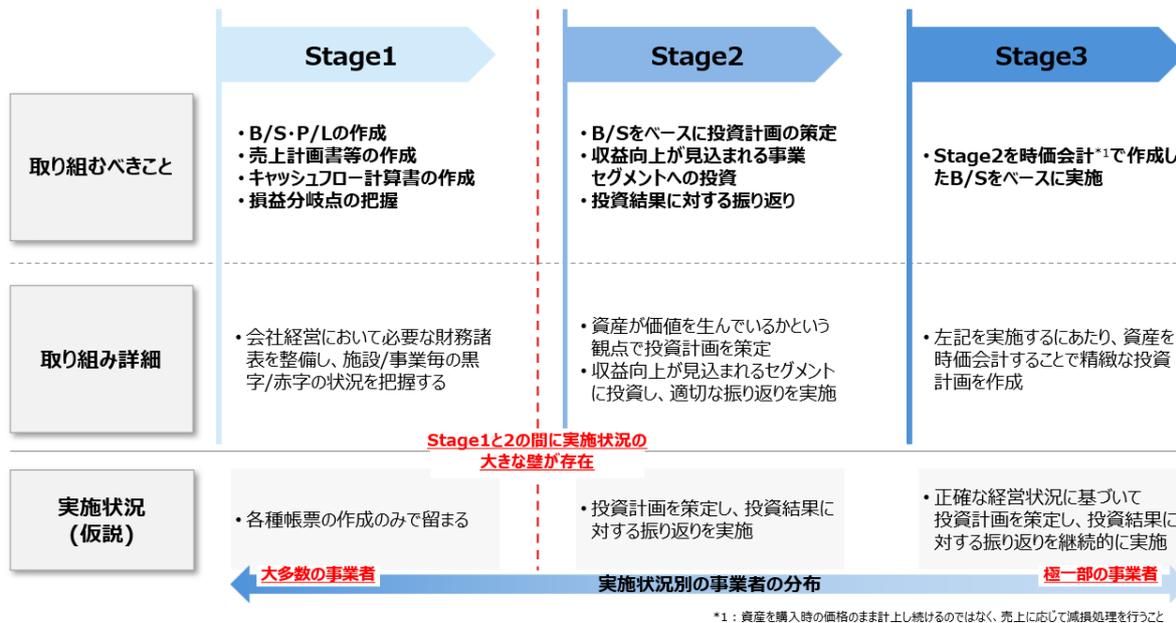


図5: ①施設への投資における取り組み Stage 詳細

<Stage1>

Stage1 において取り組むべき内容は、各財務関連帳票*の作成及びそれらの施設/事業毎の黒字・赤字の状況の把握です。多くの事業者では、会計事務所に帳票の作成を一任しており、売上や粗利といった粒度でしか自社の状況を把握できていない状況であると考えられます。また、人手不足等の理由で会計処理に一定の時間を要するなど、月次での状況把握が出来ていないケースが散見されます。施設/事業毎の黒字・赤字の状況を正確に把握するには、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と考えます。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す。

* 各財務関連帳票とは、P/L、B/S、売上計画書、キャッシュフロー計算書。

<Stage2>

Stage2 において取り組むべき内容は、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です。施設の運営により利益を生み出す宿泊事業者となるためには、Stage1 で把握した自社の財務状況と施設の資産状況に基づいて、投資計画を策定することが必須の取組となります。

そして、策定した投資計画に基づく投資によって得られた投資結果の振り返りと、投資結果に基づく次期計画の見直し、の一連のプロセスをセットで行う必要があります。振り返りのプロセスにおいては、計画に基づいて実際に投資を行った後、その投資が計画どおりの収益を生んでいるか、計画どおりの収益が生まれてない場合、原因(想定以上の費用がかかり費用回収に時間を要する、想定よりも客足が伸びない、など)を究明するとともに、投資計画の見直しや計画策定プロセスの見直しを行います。な

お、投資計画の中に、大規模修繕などにより既存サービス提供に影響が生じる事柄が含まれる場合は、影響が生じる期間と減収リスクも併せて考慮することに留意が必要です。

<Stage3>

Stage3では、Stage2で実施した、投資計画の策定、投資結果に対する振り返り、次期投資計画の見直し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り組みます。

B/Sにおける資産計上方法（資産評価方法）には、簿価会計と時価会計の大きく2パターンが存在します。簿価会計とは資産購入時点の金額を資産価値として計上し続ける方法です。例えば、100万円の設備投資を行った場合、その設備が稼働する限り毎年100万円の資産価値を計上します。一方、時価会計とは資産購入時点の金額から売り上げに対応する法定耐用年数に応じて減価償却を行い、減価償却後の価格をその年度における資産価値として計上します。【コラム1参照】

このように、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投資実行が可能になります。

また、Stage2での取り組みと同様に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します。もし計画どおりの収益が生まれていない場合、原因（想定以上の費用がかかり費用回収に時間を要する、想定よりも客足が伸びない、など）を究明するとともに、投資計画の見直しや計画策定プロセスの見直しを行います。

2.2. 業務改革及び人的資本の蓄積



2.2. 業務改革及び人的資本の蓄積

2.2.1. 取り組むべきこと

●業務改革及び人的資本の蓄積とは

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か、ということの意味します。

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す。

業務改革及び人的資本の蓄積において、取り組むべきこととして、以下が挙げられます。

- (1) 「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・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ます。
- (2) 「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ます。
- (3) 「原価管理」：
顧客満足度を損なわない範囲で、コストの最適化を図ることが求められます。

更に「業務基盤の整備」、「従業員シフト管理」、「原価管理」に共通するものは、QSC (Quality 質・Service サービス・Cleanliness 清潔さ) や CS (Customer Satisfaction 顧客満足度) の視点です。QSC や顧客満足度を最上位の概念とし、これらを損なわないよう十分留意しつつ、業務の要・不要を見極め、無駄を省きながら効果的な運営を行うことが重要です。

(1) 業務基盤の整備

「業務基盤の整備」において、取り組むべきことは、以下の a~c になります。

- a. 各種規程・労務関連の従業員制度の拡充
 - b. 財務・管理会計、人事労務などのバックオフィス基盤の導入と活用
 - c. 予約・在庫管理、CRM などのフロント業務基盤の導入と活用
- 上記 a~c の整備を実施することで、エンゲージメントの向上につながります。

●具体的な取り組み内容

業務基盤の整備は、生産性向上の基礎を形成する不可欠な要素です。財務・管理会計、人事労務、予約管理といったバックオフィスのシステムを導入し、それらを適切に活用することで業務効率を向上させることができます。さらに、従業員の一人当たりの生産性や業務範囲を可視化することで、改善の方向性が明確になります。この基盤は、従業員シフト管理や原価管理といった実践的な取り組みを支える要となり、従業員のエンゲージメントの強化の基礎となります。

(2) 従業員シフト管理

「従業員シフト管理」において、取り組むべきことは、以下の a~d になります。

- a. 予約予測に基づく求められる品質における業務総量*1の可視化
- b. 求められる品質における従業員ごとの業務総量*2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

上記 a~d により、QSC/CS を指標化（顧客アンケート等による満足度の可視化）することで、顧客満足度の向上と円滑な業務遂行を同時に達成することができます。

*1: 自施設の目指す顧客満足度を達成するために必要な 1 日当たりの業務の総量（予約数によって変動）

*2: 自施設の目指す顧客満足度を達成するための従業員ごとの業務レベル（質×スピード）を考慮した対応可能な業務の総量

参考事例) 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

(※業務量の棚卸、標準シフトの設定等)

○施設名: 湯田中温泉の宿 あぶらや燈千

- ・中抜け勤務と残業の削減 ⇒ 業務量の棚卸
- ・フロント係および仲居係のシフト編成の改善 ⇒ 標準シフトの設定、急なシフト変更対応



1. シフト時間のパターン化

以下に示すシフト時間のパターン化を行い、シフト編成の合理化を図った。

(1) フロントのシフトのパターン

- ・C: 7:15 ~ 10:15 (合計) 13:45 ~ 19:15 (チェックイン入力、30分休憩あり)
- ・B: 8:30 ~ 11:30、15:30 ~ 21:00 (入込受付、30分休憩あり)
- ・B2: 8:30 ~ 11:30、15:30 ~ 20:00 (フロント、18:00 ~ 中抜け)
- ・A: 8:00 ~ 11:00、14:30 ~ 20:00、派遣社員用

(2) 仲居のシフトのパターン

- ・全員一律で 7:00 ~ 9:00 仲居後には 15:00 ~ 21:30 (30分休憩あり)
- ・午後 14:30 早出の場合は 0.5 時間の残業代支給

2. 標準シフトの確定

その日に入れるシフト人数を改めて検証し、以下のとおり確定した。従来よりもやや少ない人数で確定出来た。

(1) 仲居係のシフト基準

- ・夕食 宴会は客 15 名で係 1 名 / 宴会は 3 ~ 4 室で係 1 名
- ・朝食 バイキング: 客 ~ 60 名 係 3 ~ 4 名、~ 70 名 4 名、70 名 ~ 5 名 / 標準: 客 ~ 60 名 係 2 ~ 3 名、~ 70 名 3 名、70 名 ~ 4 名

(2) フロント係のシフト基準

- ・午前 満室 C2 名、B4 名、計 6 名、70 名未満 C2、B2 ~ 3 名、計 4 ~ 5 名
- ・午後 満室 C2 名、B4 名、計 6 名、70 名未満 C2、B2 ~ 3 名、計 4 ~ 5 名

3. シフト編成の時期と担当者の見直し

- ・以下のとおりシフトを作る時期の早期化を図った。
- ① 公休については予め 1 ヶ月分の希望日を聴取し、重要性を勘案して一人当たり 4 日程度を月別に割り振る。
- ② 1 週間前に予約システム上の予約情報を抽出し、その時点でシフトの概要を作る。
- ③ 3 日前に予定情報を抽出し直し、シフトを調整する。
- ④ 当日 2 週間前が入った場合にはその日にシフトの変更を行う。
- ・シフト編成者については、これまでフロントリーダーだけの体制を改め、8 月からは仲居リーダーと予約係リーダーの 2 名が協力してシフト編成を行うように変更した。

4. 能力開発の促進

- ・フロント係および仲居係の間の相互業務習得を進め、誰でもいかなるシフトでも入れられるように取り組んでいる。

改善 POINT

- ・1 人 3 役化のための能力開発を先行実施する必要がある。
- ・シフトの類型化、パターン化を作り、ある程度機械的にあてはめることが出来るようにする。一人の管理者にやらせるのではなく、数人でシフト作成を担当出来るようにする。

出所: 観光庁「ホテル旅館”カイゼン”で人手不足解消! 宿泊業の生産性向上事例集

<http://www.shukuhaku-kaizen.com/shift/>

- ・ 下部ホテル(山梨県・下部温泉郷)では、食事会場のスタッフの「中抜け」勤務の解消のため、スタッフのマルチタスク化を図り、柔軟なシフトを組むことができる仕組みを構築
- ・ あぶらや燈千(長野県山ノ内町)では、フロントと仲居のシフト編成作業の合理化によるシフト編成時期の早期化により、公休の取得を推進

【事例: 下部ホテル(山梨県・下部温泉郷)】



【改善前】特に朝夕の食事会場のスタッフは中抜け勤務になることが多く、朝食対応後6時間休憩し、夕食対応をすることも、始業からの拘束時間が長いことで、従業員満足度の低下や若手社員の定着率低下となっていた。

マルチタスク化

【改善後】接客・フロント・内務等の部署を「サービス部」というひとつの組織に統合。フロント・内務等が食事提供業務も担い、接客係が喫茶・売店業務を行う。各人が複数の業務を行うことにより、拘束時間が短くなり従業員満足度が向上。

【事例: あぶらや燈千(長野県山ノ内町)】



【改善前】フロントと仲居の1人3役化を導入し両方を掛け持ちさせることとなった。しかし、シフト編成が複雑になったことから、シフト完成日が勤務日の1~3日前と間際になるなどの弊害が発生

シフト編成の合理化

【改善後】予約者の人数に対するシフトの人数基準等を明確にし、シフト編成作業を合理化。これによりシフト編成時期の早期化が可能になり、公休取得が推進。また、シフトに入れる人数基準の確定により作業時間が改善したほか、シフト編成者の複数化により業務負担が分散

観光庁「宿泊業の生産性向上事例集より運輸総合研究所作成
図4: マルチタスク化やシフト編成の合理化の事例

参考事例) 求められる品質における従業員ごとの業務総量を可視化した事例

○施設名:ほほえみの宿 滝の湯

・人時生産性向上に向けた諸活動の推進 ⇒適正人員配置の明確化

①適正人員化の取り組み

- 現場の意見に基づき会食処別の適正人員配置基準を明確化した(資料①参照)。
- 適正人員配置基準と入り込み客数から必要人員を算定し、勤務シフトを編成した。
- 人員配置にムリ・ムダ・ムラがないかをチェックする仕組みを作成し、人員配置の妥当性を日々確認した(資料②参照)。

②マルチタスク化の取り組み

- 各部署で業務の棚卸しを行い、いつ、どの部署で、何をしているかを表にした(資料③参照)。またその業務を元にスキルマップを作成し、誰が何を出来るのかを見る化した(資料④参照)。
- 各部署でそれぞれ作成していたシフト表を使用して相談しながら決定することによりマルチタスク化への一歩を踏み出すことができた。

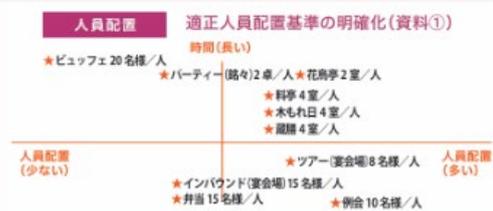
人時生産性の算出式

$$\text{人時生産性} = \frac{\text{売上} - \text{コスト}}{\text{総労働時間}}$$

(人時生産性とは、時間当たりの付加価値額)

③サービスの外注費の抑制

- 適正人員配置のコントロールとマルチタスク化によって、サービスの外注費の抑制を図った。
- ヘルプ要請の共通フォーマットを作成し、人手が足りない部署への応援体制を整えた(資料⑤)。



○施設名:蓮台寺温泉 大地の彩 花月亭

・ベンチマーキングによるスキルマップの見直し ⇒従業員の業務レベルの可視化

他社のスキルマップから、1日の業務を時系列に細分化した、項目単位で作成する方法を学んだ。その手法を導入し、自施設の業務を分析して、細分化したスキルマップを作成した。作成したスキルマップに基づき、スタッフのスキル評価を行った。

出所:観光庁 “ホテル旅館” カイゼン” で人手不足解消!宿泊業の生産性向上事例集

<http://www.shukuhaku-kaizen.com/productivity/>

●具体的な取り組み内容

<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>

従業員シフト管理では、顧客満足度に基づいて不要な業務を削減する(チェックイン時の施設案内を紙での配布から館内掲示に切り替える等)とともに、業務遂行において過不足のない適切なシフト管理が求められます。

シフト作成に当たり、まずは予約予測に基づき、求められる品質を担保しながら業務を円滑に行う上で必要となる業務の総量を可視化する必要があります。客室清掃を例にとると、予約予測が10組の日は10部屋、100組の日は100部屋の清掃が必要であり、日ごとに清掃部屋数(業務総量)が異なります。

加えて、その業務に何時間かけることができるかを算出します。客室清掃の場合、10時チェックアウト・15時チェックインとすると、作業可能な時間は最大で5時間(300分)となります。

<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>

従業員の業務遂行能力は一律ではないため、適切な人員配置をするためには、従業員ごとの対応可能な業務の総量を算定し可視化することも重要です。a.同様に客室清掃を例にとると、マニュアルで定められた品質(質)の清掃を、ベテラン従業員は一部屋当たり平均5分、一般従業員は一部屋当たり平均10分、新人従業員は一部屋当たり平均20分で完了する場合、同じ時間当たりのベテラン従業員の業務総量は一般従業員の2倍、新人従業員の4倍となります。

<c.予約予測に対するシフト作成>

予約予測に基づく業務総量に対し、従業員ごとの業務総量を考慮して柔軟なシフト作成を行います。a.b.で予約予測に基づく業務総量と従業員ごとの業務総量が可視化された状態になると、1日の業務においてどのレベルの従業員が何人いれば業務を円滑に遂行することができるかが明らかになり、最適なシフトを組むことが可能となります。

例えば、10組しか予約がない日は、どのレベルの従業員でも1名のみで制限時間内(300分)に作業完了可能であり、複数名でシフトを組むと手持無沙汰な従業員が発生し、無駄が生じます。一方、100組予約がある日はベテラン従業員でも1名のみだと制限時間内(300分)での作業完了は困難なため、ベテラン従業員・一般従業員・新人従業員を各1名の3名体制や、一般従業員3名+新人従業員1名の4名体制などのシフト作成が必要となります。

このように、業務総量に対してどのレベルの従業員を何名配置すると最も効率がよいかを考えながら、シフト作成を行うことが重要となります。

<d.予約の変動に応じた緊急対応>

予約数は直前であっても変動しうる(直前での追加予約や突然のキャンセル等)ため、急な宿泊客の増加があってもサービスレベルを維持できるよう、迅速に対応する仕組み(緊急対応マニュアルやシフト調整のルール等)を整える必要があります。

(3) 原価管理

「原価管理」において、取り組むべきことは、以下の a~c になります。

a. 原価の再設計
 b. 予約予測に対する発注量の可視化
 c. 予約予測に対する適正な発注

上記 a~c により、QSC/CS を指標化（顧客アンケート等による満足度の可視化）することで、顧客満足度と利益率の向上を両立して実現することができます。

● 具体的な取り組み内容

<a.原価の再設計>

顧客満足度を基軸として、提供するメニューやサービスの必要性を見極め、必要に応じて材料やメニューを見直し、原価を最適化（無駄をなくし、収益を最大化）するために、原価を再設計することです。例えば、食べ残しが多い/不人気のメニューを削る、別のメニューで代替する等が挙げられます。また、市場価格の変動幅が大きい食材を変動幅の小さい類似食材に切り替える等で原価の変動を低減します。

<b.予約予測に対する発注量の可視化><c.予約予測に対する適正な発注>

予約予測に基づいた適正な発注量を計算し、無駄なコストを削減することで収益性を向上させます。



図6:業務改革及び人的資本の蓄積における取り組むべきことと見える化するべき事項(成果指標)

以上のように、業務基盤を整備し、生産性向上の基礎を構築した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、生産性向上を実現する鍵となります。これら3つの要素が連動することで、宿泊施設全体の運営効率と収益性の向上が可能となり、企業全体の成長へとつながります。上記内容の全体像と見える化するべき事項（成果指標）は、図6の通りです。

2.2.2. 段階別(Stage)アプローチ

業務改革及び人的資本の蓄積を向上させるための取り組み内容については、以下のとおりです。

②業務改革及び人的資本の蓄積における取り組みStage詳細

- ①施設への投資
- ②業務改革及び人的資本の蓄積
- ③顧客がサービスに満足して集まる店舗及び経営者のファンリング能力向上

QSC/CSに基づく業務管理の一連の取り組みを実施し、従業員のエンゲージメントに向き合うことで各指標が高水準となる

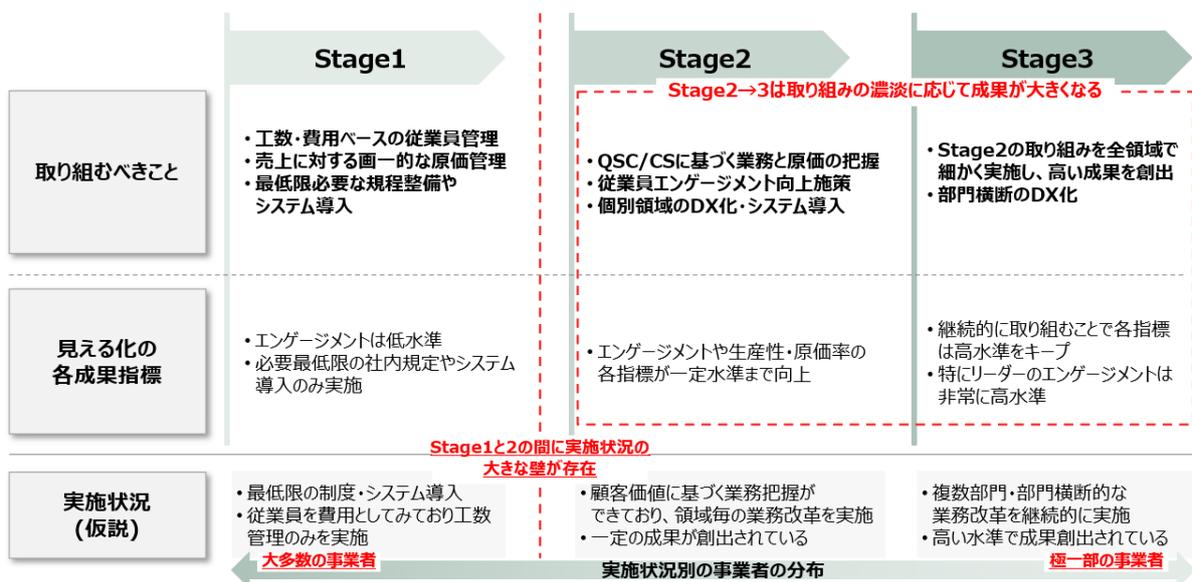


図7:②業務改革及び人的資本の蓄積における取り組み

<Stage I >

Stage I では、事業を運営するうえ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ります。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します。

Stage I は、従業員のモチベーションや顧客満足度（CS）を高める仕組みが不足しており、業務効率化の取り組みが限定的もしくは取り組みがなされていない状態です。このような状態では、従業員のスキルを考慮した配置や業務の柔軟性の確保は進まず、作業において属人化が進む傾向にあります。

上記のような状況では、顧客満足度に基づいて不要な業務を削減するための体制が不十分となり、業務全体が非効率的になります。このような課題を解消するためには、まずは、最低限の業務基盤の整備を行うことが必要です。

<Stage2>

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す。この段階では、従業員エンゲージメントの向上が重要なテーマとなるため、従業員に向き合い取り組みを進めることでエンゲージメントの向上を目指します。

具体的には、経営者と従業員の1対1等の定期的な対話を増やすことや、従業員の慣習依存体質である「前例踏襲型の意識」から変化を受け入れられる「チャレンジ型への意識」への変革を図りながら、従業員シフト管理と原価管理を行い、顧客満足度向上を図るべく、業務の最適化を推進します。

従業員シフト管理では、QSC や CS の観点で不要な業務を削減するとともに、予約予測に基づいた適切な人員配置を実現するなど、適切な業務プロセスの整備が求められます。

業務プロセスにおけるムダを削減する取り組みとして、フロント業務の効率化（セルフチェックイン・チェックアウトの導入、PMS の見直し・OTA との連携強化など予約管理の最適化等）、客室清掃・設備管理の効率化（清掃スケジュール管理の自動化、掃除ロボット導入、スマートルームキー導入等）、人事・労務管理の最適化（シフト管理の自動化、スタッフ教育）が挙げられます。また、部門別に DX（デジタルトランスフォーメーション）が進められ、システムやツールを活用した業務の最適化を実現します。

原価の見直しに関しては、顧客満足度を基軸とした、提供するメニューやサービスの必要性を見極め、固定費と変動費を的確に管理することにより、業務の最適化を実現します。

<Stage3>

Stage3 は、Stage2 での取り組み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す。この段階では、顧客満足度（CS）を最大化することを目的に、業務の効率性を Stage2 よりも追求します。さらに、部門横断的な取り組みが進み、DX の活用も組織全体で展開することを想定しています。特に重要なのは、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です。従業員のエンゲージメントが高い状態を維持することで、組織の柔軟性や変化への対応力が向上し、新たな課題や市場のニーズに迅速に応えることが可能となります。なお、エンゲージメント向上に向けて、エンゲージメントサーベイ【コラム2】を定期的にも実施することも有効です。

【コラム2】従業員エンゲージメントサーベイ

従業員エンゲージメントサーベイとは、組織改善や生産性向上を目的として、従業員の仕事満足度や組織への関与度を数値化して測定する調査である。

宿泊業界におけるエンゲージメントは①経営陣への信頼、②社内コミュニケーション、③業務改革基盤、④報酬・インセンティブの4つの変数で表現される。

業務改革が推進するパターンとしては、①～④のすべての指標が高いレベルの万能型、②～④が高いレベルの戦略後発型、①・④のみが高い大手資本型の3類型に大別される。特に先進的な事例ではリーダー陣のスコアが高く、平均で8.0を超えるレベルの事業者も存在する。一般的な事業者においては平均スコアが3.0-4.0となっており、それらの事業者はStage1で留まっている。デジタル技術を用いた業務改革においても、目的ではなく手段としてデジタル活用ができており、DX(デジタルトランスフォーメーション)が実現できている。

エンゲージメントサーベイによる業務改革力の可視化

業務改革・マルチタスク化を継続的に推進していくためには、人に向き合った経営により従業員のエンゲージメントが高いことが重要。
宿泊事業の特徴にあわせてカスタマイズした「経営陣への信頼」「社内コミュニケーション」「業務改革基盤」「適切な報酬制度」の4カテゴリ全18問のサーベイで業務改革力のスコア化を推奨。

エンゲージメントサーベイ設問			
① 経営陣への信頼(戦略)	② 社内コミュニケーション(コミュ)	③ 業務改革基盤(基盤)	④ 報酬制度・インセンティブ(報酬)
・経営理念や方針の共有やブランドサービスに対する誇りなどの設問	・情報共有の機会や懇親会など関係構築の機会に関する設問	・業務負荷や業務推進における基盤整備に関する設問	・給料や福利厚生、昇進/昇格基準など報酬に関する設問
カテゴリ	番号	設問	
① 経営陣への信頼	Q1	私の会社では、明確な理念や方針が存在し従業員に共有されている。	
	Q2	私の会社では、合理的かつ公正に意思決定を行っている。	
	Q3	私の会社では、報酬・人事・業務に関連するルールなどの重要な情報が適切なタイミングで周知徹底されている。	
	Q4	私は、自社のブランドやサービスに誇りを持っている。	
② 社内コミュニケーション	Q5	私の会社では、何かあった際などに部署内の上司やメンバーにすぐ相談したり、対話・情報交換できる機会が多く存在する。	
	Q6	私の会社では、より良いサービス提供や業務効率化に向けて、他部署のメンバーと対話・情報交換できる機会が多く存在する。	
	Q7	私の会社では、社内のルールや業務におけるノウハウが整理・蓄積され、従業員がアクセス可能な状態で管理されている。	
	Q8	私の会社では、懇親会などによる円滑な業務遂行のための関係構築の機会が設けられている。	
③ 業務改革基盤	Q9	私の仕事は、常連を超える強い負荷やストレスを感じることはない。	
	Q10	私の会社では、経験豊富な従業員が経験の浅い従業員へ指導・教育を行う仕組みや文化がある。	
	Q11	私の会社で導入しているシステム・ツールは、使い勝手がよく業務遂行において役立っている。	
	Q12	私の会社では、業務改善に向けた議論や提案を行うための機会や仕組みが存在している。	
④ 適切な報酬制度	Q13	私の会社では、部門ごとのリーダーが業務改善に向けた意思や推進力を有している。	
	Q14	私の会社では、労働に見合った適切な水準の報酬が支払われている。	
	Q15	私の会社では、福利厚生が充実している。	
	Q16	私の会社では、同様の業務/職位に対する給与が公平に設定されている。	
	Q17	私の会社では、昇進/昇格の基準や条件が明確である。	
	Q18	私の会社では、表彰制度などによる従業員のモチベーションアップの機会が設けられている。	

図8:エンゲージメントサーベイによる業務改革力の可視化

②業務改革及び人的資本の蓄積におけるエンゲージメントサーベイの概要

業務改革力を診断するためには宿泊事業に特化したサーベイ調査が最も効果的
Stage1の壁を突破するためには従業員のエンゲージメントが非常に重要

エンゲージメントサーベイ概要

「①経営陣への信頼」「②社内コミュニケーション」「③業務改革基盤」「④報酬・報酬」の4変数に集約

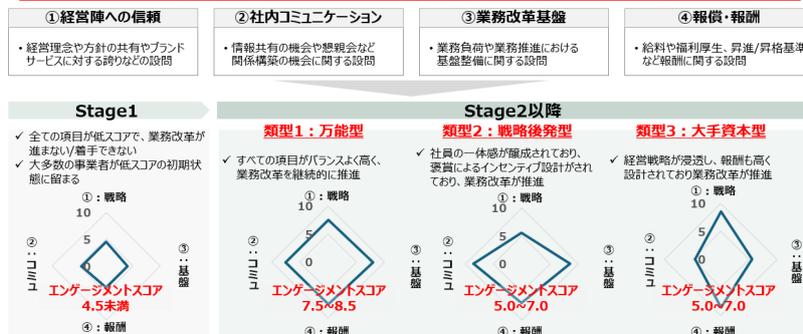


図9:エンゲージメントサーベイの概要

2.3. 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



2.3. 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

2.3.1. 取り組むべきこと

●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とは

宿泊事業などの観光産業では、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ります。

宿泊事業の生産性向上のためには、「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、他の産業の場合よりも重点ポイントであり、そのことを認識して取り組むことが肝要です。

特に、この顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上では、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な取り組みですので、顧客が感じる価値に相応するプライシングかどうかの検証を、ロ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コンサルティング会社など外部の専門家などによる調査等の活用が重要です。

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おいては、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（自施設及び提供するサービスなどにおける、地域の伝統・文化・歴史・場の雰囲気等も背景とする、自施設ならではの顧客の知的満足も含めた顧客満足への訴求力）を高めることが重要です。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て、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」を行う一連の取り組みの成果として、顧客の体験価値を向上させることが求められます。

高付加価値化による客室単価の引き上げ (国内の旅館における取組事例)

- 1969年創業の老舗旅館「温泉御宿 龍言」を改修した「ryugon」(新潟県南魚沼市)が2019年10月にオープン
- 客室単価の向上に加え、「雪国GASTRONOMY」として地域の食文化を体験するスペースの新設や保存食づくり等の体験提供等により、雪国の地域文化を表現する「ショーケース」としての付加価値創出も実現
- 高級ホテル・旅館に特化した予約サイトのほか、高所得女性向け雑誌での記事掲載等により、高単価の支出を許容できる旅行者層に訴求



図10: 高付加価値化(コンテンツの磨き込み)による客室単価引き上げの取組事例

ホテルによる富裕層向けオプショナルツアー

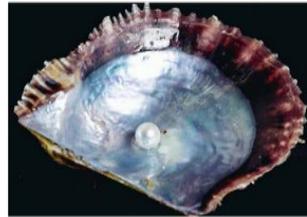
- アマングループが展開する伊勢志摩のアマナムでは、ラグジュアリー層をターゲットにした価格設定で普段は体験できない特別なプログラム販売により高付加価値化を実現している



【海女漁への同行】

開催時期: 5月 - 10月、8am - 3pm
所要時間: 約7時間
2名様 ¥100,000より税・サービス料込

国の重要無形民俗文化財である海女さんと一緒に潜るプログラム。海や島の地形や風や潮を読み、海の中の様子から獲物の有無を的確に判断する漁の様子を間近に見学。終了後は海女小屋を模した小屋で魚介ランチを提供



【英虞湾マイパール】

開催時期: 4月 - 7月、10am - 2pm
所要時間: 約4時間
2名様 ¥100,000より 税・サービス料込

養殖人の方々に真珠の核入れの指導を受け、ご自身でアコヤ貝への核入れにチャレンジし、自分だけの真珠を作成。希望によりアクセサリにもできる



【伊勢神宮 特別参拝】

開催期間: 通年、10am - 3pm
所要時間: 約5時間2名様
¥60,000より 税・サービス料込

内宮・外宮ともに、一般拝所より内側で行われる正式参拝をご案内。服装も礼服を基本とした正装を要求

図11: 高付加価値化(顧客の知的満足)によるプロモーションの取組事例

●取り組むべきこと

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おいて、取り組むべきことは、以下のa~fになります。

- 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
1. 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
2. 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
⇒a~e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

●具体的な取り組み内容

<a. 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>、<b. ターゲットセグメントの特定>、<c. ターゲットに対するコンテンツ/ブランド力の磨きこみによる顧客価値創出>

まずは、地域の中長期ビジョンを踏まえた自施設の中長期視点を加味した事業計画を作成します。ターゲットとなる顧客セグメントのニーズをマーケット調査なども十分に踏まえて把握した上で、そのターゲットのニーズに合わせてコンテンツを磨き込み、ブランド力を高めることです。この際のコンテンツには自施設のハード面やサービスの内容や質のみならず、地域の伝統・文化・歴史・場の雰囲気等も背景とする顧客の知的満足等への訴求力が重要であり、サービスにおいてはこの顧客の知的満足度を充足する的確な説明などが重要であることを認識することが必要です。

<d.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>、<e.ターゲット特性に応じたプロモーション>

次に、自施設のブランド力に相応するプライシングを、自らの評価だけによるのではなく第三者の評価者(ターゲットとするマーケットに精通したコンサルなど)による見極めを踏まえて、客観的、かつ的確に行うことです。プライシングでは、宿泊事業者の特徴的で重要な点である、シーズナリティを踏まえた需要と供給のバランスを考慮したブッキングカーブに基づいた価格設定が求められます。

特に、この顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上では、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な取り組みですので、顧客が感じる価値に相応するプライシングかどうかの検証を、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コンサルティング会社など外部の専門家などによる調査等の活用が重要です。

<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>

さらに、これらの一連の活動のサイクルを継続的に実施し、自施設のファンとなるリピート顧客に向き合い常連管理を行うことで更なる満足度向上の循環を生み出すことが非常に重要となります。

a~fの取り組みの全体像と見える化するべき事項(成果指標)は以下の図のとおりになります。

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おける取り組み詳細と見える化するべき事項

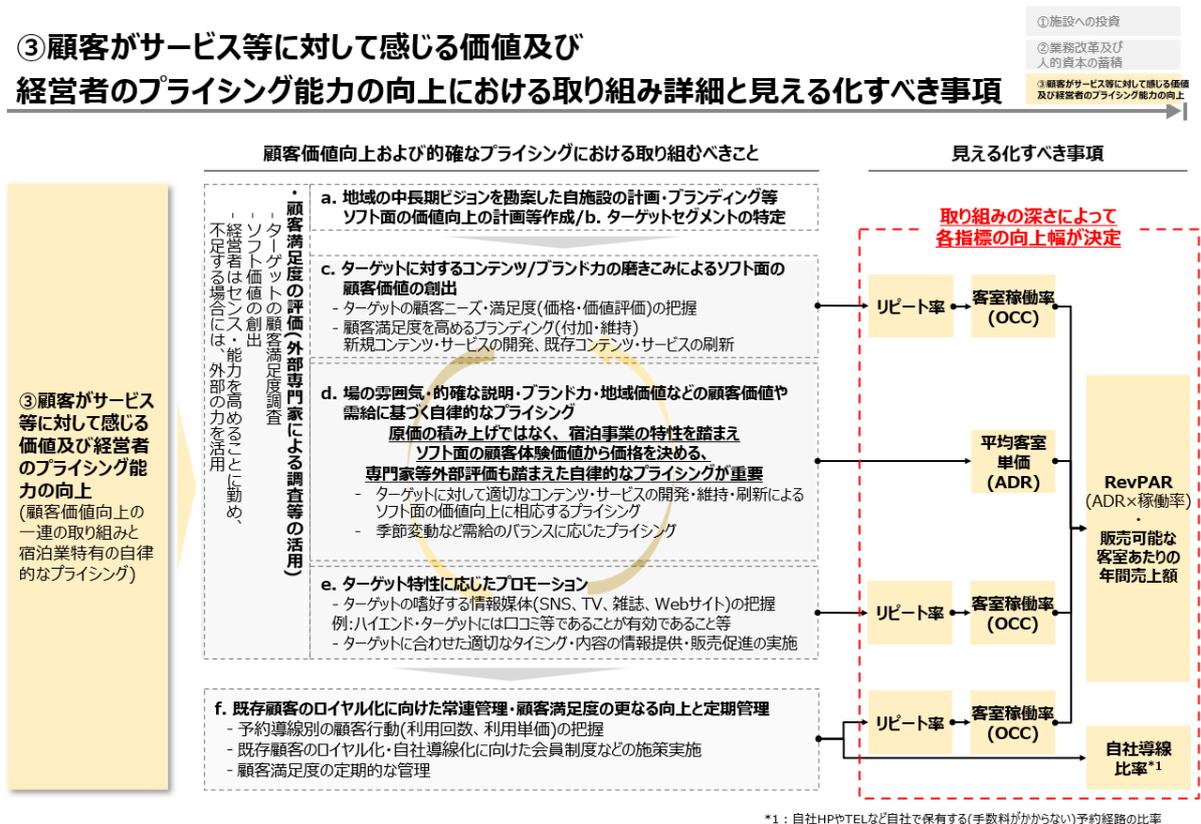


図12:③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上における取り組み詳細と見える化するべき事項(成果指標)

参考事例) ターゲティングやプロモーションの取組事例

○施設名: グリーンホテル Yes 近江八幡 ⇒ ターゲティング、プロモーション

・ターゲットとポジショニング変更による客数・客単価 UP

自社の資源から提供価値「くつろぎと安らぎの空間」を再認識。提供価値にマッチするターゲット顧客を「出張旅費が潤沢なビジネス客」と「観光目的の家族客」と設定。自社のポジション（顧客にとっての自社のイメージ）を再設定し、高付加価値プラン提案を実施。

改善前 自社のホームページはシンプルな作りだった

改善後 ホームページを新たなターゲット顧客に訴求するために一新

大浴場や露天風呂など、ターゲット顧客にとっての付加価値を具体的に提示

宿泊体験をイメージできる写真・プラン案内

ビジネスプラン カジュアルプラン ファミリープラン

SPA & RELAX

2017年11月 小さな露天風呂 (露天) オープン

加えて「親切・やさしい」の方針に基づきサービスの見直しを実施。送迎サービスや顧客本位の情報提供をはじめ、きめ細やかな「おもてなし」を提供。

○施設名: あぶらや燈千 ⇒ プロモーション

・自社の魅力発信の見直しとルーフトップバー（屋上テラス）のアピールによる集客改善

1 改善前

自社のホームページ等において、現地での顧客へのサプライズを意識して、意図的に自社の魅力を控えめにしていた。他社のホームページとの比較等を行い、売上アップのためには自社の強みを訴求することが大切だと分かり、ホームページ等での自社の魅力発信の改善を実施することにした。

2 改善後 (取り組み内容)

自社の魅力を知って、期待して選んでもらうためのアピール改善を実施。

① 自社のホームページ上で動画を用いて「過ごし方」を提案。具体的なイメージを提示することで、顧客価値を訴求。

ルーフトップバー内部にて

ルーフトップバーの外観

② プラン、部屋、食事、サービスの紹介内容を刷新。雰囲気や内容を分かりやすくすることで訴求力を向上。

ターゲット顧客の嗜好を考慮した季節特別プランの見直し、魅力の向上

③ 季節特別プランを見直し、ターゲット顧客の嗜好を考慮し、より魅力あるプラン(のどぐろ、蟹しゃぶ)を開発・展開。

自社経営資源の認知度向上を狙ったアピールの実施

④ 自社の経営資源であるルーフトップバーの認知度向上のために宿泊者や観光客にチラシを配布。

出所: 観光庁 “ホテル旅館” カイゼン” で人手不足解消! 宿泊業の生産性向上事例集

<http://www.shukuhaku-kaizen.com/marketing/>

2.3.2. 段階別 (Stage) アプローチ

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おける取り組みStage詳細

① 施設への投資
② 業務改善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

顧客に向き合ったコンテンツの磨きこみ・プライシング・プロモーションの一連の顧客価値向上の取り組みを実施し、さらに常連にも向き合うことで各指標が高水準となる

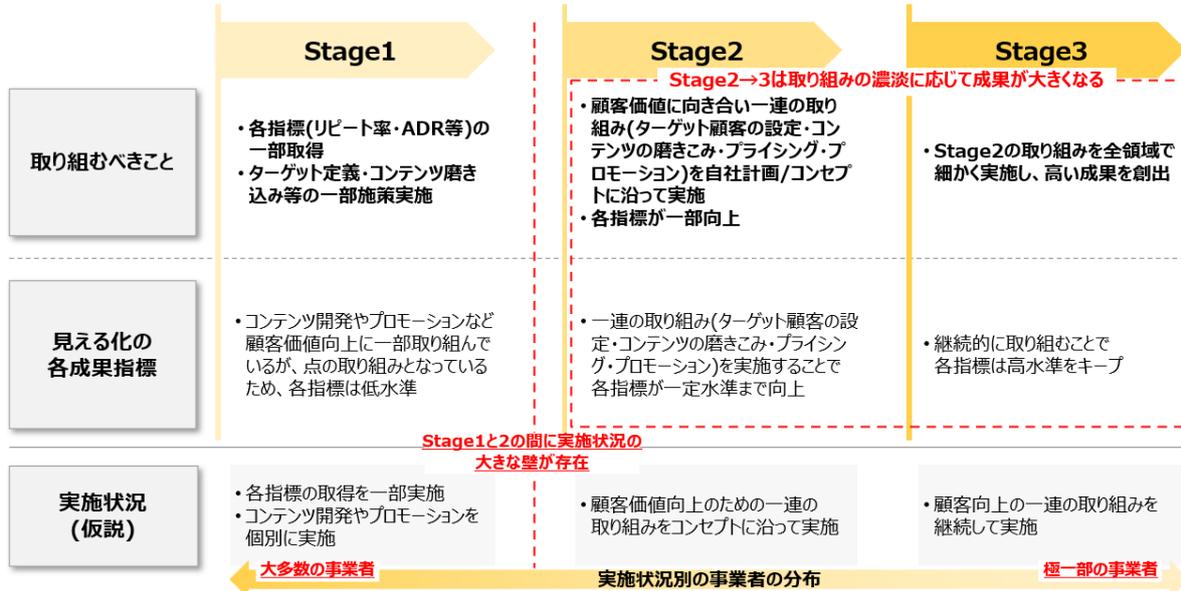


図13: 顧客がサービス等に対して感じる価値及び

経営者のプライシング能力の向上における取り組み Stage 詳細

<Stage1>

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^{*1}を取得し時系列の変化を追跡できる状態を整備します。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ります。

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す。例えば、ファミリー、年代、富裕層といった顧客属性、観光、ビジネスといった目的に応じて期待されるサービス内容や価格設定が異なるため、それぞれに向き合った事業運営が求められます。ターゲット顧客を明確にすることで、プロモーションやサービスの設計がより具体的なものとなっていきます。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り組みが実施できていないと、各指標を高水準で維持する、持続性・再現性を持たせることが難しくなります。

そのためにもまずは 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す。

^{*1} 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)です。

<Stage2>

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の実施とその振り返りが主な取り組み内容となります。Stage2~3 に明確な取り組み内容の差分は無く、取り組み内容の濃淡

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ます。以下に、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取り組みについて解説します。

まずは、地域や自施設の特徴を踏まえた中長期的な顧客視点での計画・コンセプト作成を行います。この段階においては自施設のターゲットとなる顧客を特定することが重要です。

次に、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、プロモーションを断続的に行います。これらを顧客満足度の視点で客観的に評価（外部の専門機関など第三者を適切に使用する）することが重要です。ここまでの取り組みを実施することで既存顧客の満足度が向上し、リピート顧客に対する常連管理を行うことで更なるロイヤル顧客化が促進されます。特に宿泊事業においてはプライシングが重要です。従来の原価積み上げによる価格設定だけではなく、ブッキングカーブによる需給のバランスを考慮した柔軟なプライシングや自施設及び地域の伝統・文化・歴史・場の雰囲気等も背景とする顧客の知的満足等への訴求力などを踏まえて顧客の体験価値を総合的に組み込んだ自律的なプライシングが重要です。

ターゲット顧客に合わせたコンテンツの開発の取り組み内容としては、例えば、ファミリー層向けには子ども連れでも快適に過ごせる施設やサービス・イベント企画などを行い、ビジネス客には利便性の高いワークスペースの提供・高速 Wi-fi の整備などターゲットとなる顧客体験に焦点を当てることが重要となります。また、プロモーションにおいても SNS やウェブ広告を活用したキャンペーンや、ロコミを促進する仕組みの導入など、ターゲットにあわせて使い分けを行うことが重要です。

<Stage3>

Stage3 では、これらの取り組み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す。常連顧客向けの取り組み例としては、メンバーズプログラムや特典の提供、個別対応の強化などが挙げられます。これにより、自社導線からの予約を拡大し、集客導線を他者に依存しない強固な顧客基盤を構築できます。

2.4. まとめ

本章では①～③の各領域における Stage の定義と取り組むべきことを解説しました。それぞれの領域において、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 段階ずつ取り組みを進めていくことが肝要です。

また、宿泊産業の生産性向上のためには、本手引きに基づいた個社での取り組みに加え、地域の DMO との連携や DMO による支援を得て、地域の観光地としての魅力を高めることで、さらなる効果が期待できます。

次章では、これらの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、具体的な取り組み内容について解説します。

3. 宿泊施設における具体的な事例

3.1. 施設(A ホテル)の概要

宿泊施設の他、遊園地・美術館・スキー場なども運営する複合型リゾートホテル。積極的な設備投資や幅広い世代の誘客強化を行っている。(客室数:73室、年間宿泊客数:約10万人、平均客単価:1.5-2.5万)

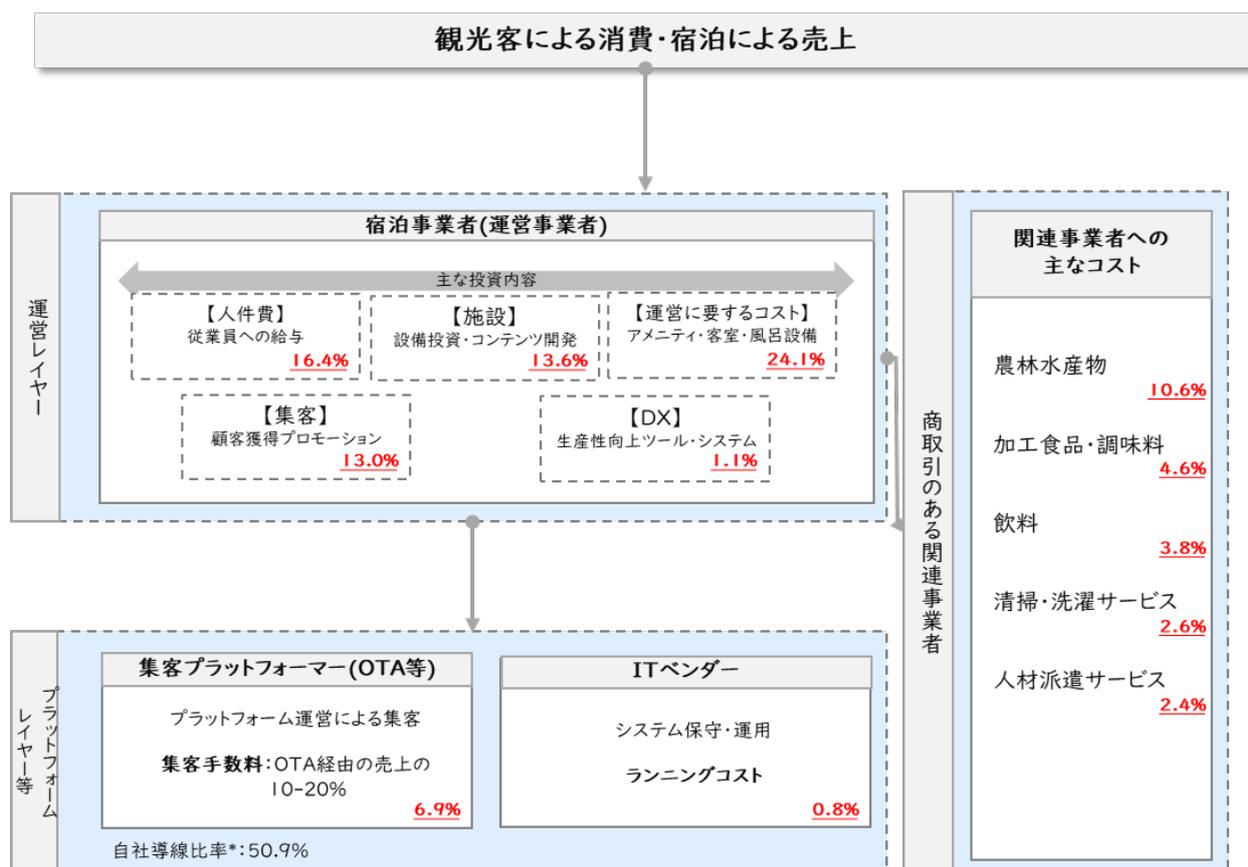


図14:Aホテルの全体商流

3.2. 生産性向上のための取組状況

3.2.1. 概要

【Aホテル】_生産性向上のための取り組み実施状況詳細

短期・長期的な視点での投資計画および振り返りや人を中心とした人的資本経営による業務改革、顧客に向き合い一連の顧客価値向上の取り組みを実施し、各種指標が高い水準で推移している非常に先進的な事例。

生産性向上のために取り組むべきことのStage	Aホテルの取り組み状況詳細
<p>①施設への投資</p>	<p>Stage3</p> <p>時価会計 B/Sによる投資計画 策定および投資結果の振り返り</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 施設の生産性向上には、時価会計したB/Sによる正確な経営状況を把握した上で、投資画策定および投資結果の振り返りが重要 Stage1: 各財務関連帳票の整理 Stage2: 投資計画の策定および投資結果の振り返り Stage3: 時価会計のB/SをベースとしたStage2の実施 <p>Stage3</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ コロナで赤字に落ち込むも直近は黒字経営 ✓ 資産の時価会計を実施し、施設・事業ごとの経営状況を正確に把握 ✓ 売上・コストの変化や投資回収の見直しを試算したうえで投資判断を実施 ✓ 他資産保有・地域内での影響度・地域価値を評価し、新館建替に約80億円投資し売上・純利益が増加
<p>②業務改革及び人的資本の蓄積</p>	<p>Stage3</p> <p>大企業水準の制度設計 高エンゲージメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務の生産性向上には、人的資本経営による高エンゲージメントで、人が中心の業務改革が重要 Stage1: 労務関連制度・システム基礎の整備 Stage2: 1部門のDX化・リーダーによる業務改革推進 Stage3: 人的資本経営による業務改革・マルチタスク化の継続的な推進・浸透、業務を主語としたDX化 <p>Stage3</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 若手からベテランまで高いエンゲージメントによる人的資本経営を実施 (エンゲージメントサーベイを10年以上前から実施) ✓ 業務オペレーション等の現場における変更はタイムリーに全社に共有し、共通化を実施 ✓ 部門ごとに職階・職務定義書を作成し、業務の定型化や均質化を実施 ✓ DX化においては導入に対する振り返り、効果を定期的に実施、実態に合わせた統廃合等の整理を推進
<p>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</p>	<p>Stage3</p> <p>ターゲットを10segで定義 一連の取り組みを継続実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客からの評価を高め、コンテンツ開発・プライシング・プロモーションの一連の取り組みを継続的に実施し、リピート率・自社導線化を高めることが重要 Stage1: リピート率・ADR・RevPAR・販売可能な客室あたりの年間売上額・ターゲット定義 Stage2: 一連の顧客価値向上の取組み実施・振り返り Stage3: 継続的に顧客価値向上に取り組み、常連管理によるリピート率向上・自社導線化 <p>Stage3</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 各種指標の10年前→現在の推移 <ul style="list-style-type: none"> - リピート率: 17%→30% - 自社導線比率: 40~45%→50%超 - 客室稼働率: 67%→82% - 平均客室単価: 12,100円→15,600円 ✓ 10セグメントでターゲットिंगし、顧客価値向上の一連の取り組みを実施 ✓ 過去の稼働率×単価・ベンチマーク10社の単価および地域/顧客価値をinputしてプライシング

Aホテルの特徴として、年間売上のうち約24%が関連する事業者への支出に充てられており、地域経済への寄与が顕著である点が挙げられる。また、自社導線比率を高めることでOTA経由の予約で発生するOTA手数料を売上比7%に留め、域外への収益流出を最小限に抑えている。同ホテルでは社員寮・託児所を整備し域外からの移住者雇用も積極的に行っており、これが域内での付加価値循環を支える重要な要素となっている。こうした取り組みは、地域とホテル双方の持続可能な発展に大きく貢献している。

また、Aホテルは宿泊業界において顕著な成果を上げている先進事例であり、①施設への投資、②業務改革及び人的資本の蓄積、③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上のすべての取り組みにおいてStage3の状態にある。以下では、各取り組みの特徴を具体的に解説する。

3.2.2. 施設への投資:精緻な投資判断と成果の継続的評価

Aホテルは、資産価値を正確に把握するために時価会計を導入し、B/Sに基づいて精緻な投資計画を策定している。このアプローチにより、投資対象の選別を的確に行い、投資効果を最大化している。たとえば、地域の価値向上を考慮しながら新館建設に数十億円を投資した結果、売上や純利益の増加を実現している。

さらに、投資実行後は、その成果を定期的に振り返り、収益が計画通りに達成されているかを確認するプロセスを確立している。過去の投資結果から得たデータを活用することで、次の投資計画の精度を向上させる循環型の仕組みを構築している。これにより、資産の効率的運用と高収益の維持を実現している点が特筆すべきポイントである。

3.2.3. 業務改革及び人的資本の蓄積: 人的資本経営と全社的な業務改革の推進

A ホテルは、人的資本経営を中核に据えた組織運営を行っており、従業員のエンゲージメント向上に注力している。エンゲージメントサーベイを10年以上前から導入し、その結果を基に従業員一人ひとりのモチベーションや働きがいを向上させる施策を実施している。具体的には、若手からベテランまでが働きやすい環境を整備し、職務定義書の作成を通じて業務の標準化と効率化を進めている。

さらに、部門横断的な業務改革を推進することで、全社的な効率向上を実現している。たとえば、DX（デジタルトランスフォーメーション）の一環として、予約管理システムやバックオフィスツールを導入し、それらの効果を定期的に検証している。このような取り組みにより、業務プロセスの透明化と持続的な改善を可能にしている。

3.2.4. 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: データ活用による収益最適化と顧客満足度の向上

A ホテルは、顧客がサービス等に対して感じる価値向上に向けた施策を継続的に進化させている。過去の稼働率や地域の競合他社のデータ、顧客満足度調査の結果を基に、ターゲット顧客を10セグメントに分類し、各セグメントに最適な価格設定やプロモーションを実施し、高い顧客満足度を維持している。

具体的な成果として、リピート率が10年間で17%から30%に向上しており、自社導線比率も50%を超える高水準を記録している。また、平均客室単価は12,100円から15,600円に増加しており、ターゲットセグメントに応じたブランディングやプロモーション戦略が効果を発揮していることが分かる。

さらに、自社会員制度を導入し常連顧客向けの特典（付帯レジャー施設無料利用券配布や利用金額に応じた優待クーポン発行等）を強化することで、ロイヤルカスタマーの育成にも成功している。このような取り組みによって、顧客満足度の向上と収益性の強化を両立している点が、A ホテルの際立った特徴である。

3.2.5. 地域との連携

A ホテルでは、森林の整備や廃屋の撤去等、周辺の景観維持について、財産区と地域のビジョンを共有しつつ、連携しながら取り組んでいる。

また、地域のスキーやスノーボードの競技経験者を業務委託の形で雇用し、コンテンツ提供やガイドとして活躍してもらうほか、彼らのライフスタイルを発信することで、顧客がサービス等に対して感じる価値の向上に貢献している。

更に、地域DMOと協力し、ふるさと納税等を活用した観光事業者と生産事業者のマッチングを推進するとともに、DMO内に地域商社を設立する計画も進めており、地域の観光価値向上に努めている。

3.3. まとめ

A ホテルは、資産運用の効率化、人的資本経営、そしてデータ活用に基づく顧客がサービス等に対して感じる価値向上を包括的に実践している。これにより、①施設への投資、②業務改革及び人的資本の蓄積、③顧客がサービス等に対して感じる価値及び経営者のプライシング能力の向上のすべての分野でStage3の状況にある。A ホテルの事例は、戦略的な投資、従業員の活性化、そして顧客満足度の追求が収益の持続的向上に寄与することを示している。