

旅館業の実態と 経営改善の方策

平成14年6月

厚生労働省健康局生活衛生課

は し め に

この度、各都道府県、政令市、特別区及び保健所の生活衛生関係営業の担当の方々並びに各営業施設の方々のご協力により、平成13年度生活衛生関係営業経営実態調査（旅館業）で実施した調査結果を基に「旅館業の実態と経営改善の方策」を作成いたしました。

本方策が旅館業をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

なお、ご多忙にもかかわらず、この執筆を担当していただいた高津政幸中小企業診断士に対し、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

平成14年6月

厚生労働省健康局生活衛生課長

清 水 美 智 夫

目 次

I. 「旅館業」業界の動向	1
1. 旅館業界の動向	1
(1) 業界の特性	1
(2) 施設数の推移	1
2. 国内観光の動向	1
(1) 国内観光市場の動向	1
(2) 低価格化傾向	2
(3) 海外旅行の動向	3
(4) 旅行ニーズの多様化	3
II. 経営実態調査に見る「旅館業（旅館・ホテル・簡易宿所）」の現況	4
1. 調査対象となった旅館業の特性	4
(1) 経営主体別構成割合	4
(2) 従業者数別構成割合	4
(3) 従業者数別営業許可の種類構成割合	5
(4) 経営者の年齢及び後継者の有無	5
(5) 生活衛生同業組合加入状況	6
2. 旅館業の営業	7
(1) 専業・兼業構成割合	7
(2) 宿泊申し込み方法の状況	7
(3) 宿泊と食事の分離状況	8
3. 旅館業の経営内容	9
(1) 営業収支	9
(2) 売上動向	11
(3) 客単価と平均利用客数	14
4. 旅館業の従業者と労働条件	15
(1) 1施設当り平均従業者数	15
(2) 常用労働者とパート・アルバイトの割合	15
(3) 常用労働者の平均労働時間	16
(4) 従業者の休日の取得状況	17
5. 施設・設備の整備状況	18
(1) 情報化の状況	18
(2) 土地・建物の状況	18
6. 旅館業の衛生水準の確保	19
(1) 従業者の健康診断	19
(2) 共同浴場の衛生管理の状況	19
(3) 客室の広さの状況	20
7. 旅館業の保健・福祉への取組み	21
(1) 福祉割引制度	21

(2) 高齢者向け食事メニュー-----	21
(3) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況-----	21
(4) 分煙の状況-----	22
8. 旅館業の経営上の問題点と対応策-----	23
(1) 経営上の問題点-----	23
(2) 今後の経営方針、当面の課題と長期的な対応策-----	24
Ⅲ. 旅館業（旅館・ホテル・簡易宿所）の経営改善方策-----	26
1. (参考) 旅館業に関する「振興指針」の概要-----	26
2. 旅館業経営改善のポイント(中小企業診断士 高津 政幸)-----	34

I. 「旅館業」業界の動向

1. 旅館業の動向

(1) 業界の特性

旅館などの宿泊施設はすべて旅館業法の適用を受け、その営業には都道府県知事の許可が必要である。同法の宿泊施設の分類は、旅館・ホテル・簡易宿所・下宿の4種類である。

業界の特性としては以下の点があげられる。

一般に資本集約型の装置産業として多額な設備投資が必要である。したがって、人件費などの固定費の比率が高くなっている。

また、需要に季節性があり、売上高が客室数により制限されていることで、弾力的な経営が出来にくくなっている。しかし、いったん好評価を得れば安定した収益が見こまれる。

(2) 施設数の推移

旅館営業の施設数の推移をみると、平成8年(平成8年12月末)で70,393軒であったが年々減少し、平成12年度末(平成13年3月末)には64,831軒となっており減少傾向に歯止めがかからない状況である。また、1旅館当りの客室数の推移を見ると規模の拡大が進んでいることがわかる。

ホテルでは、平成8年(平成8年12月末)で7,412軒であったが年々増加し、平成12年度末(平成13年3月末)には8,220軒となっており、旅館と対照的である。また、1旅館当りの客室数の推移を見ると規模の拡大が進んでいることがわかる。(表-1)

表-1 旅館・ホテル数、客室等の推移

	旅館営業			ホテル営業		
	施設数 (軒)	客室数 (室)	1軒当り平均客室数	施設数 (軒)	客室数 (室)	1軒当り平均客室数
8年	70,393	1,002,024	14.2	7,412	556,748	75.1
9年度	68,982	982,228	14.2	7,769	582,564	75.0
10年度	67,891	974,036	14.3	7,944	595,839	75.0
11年度	66,766	967,645	14.5	8,110	612,581	75.5
12年度	64,831	949,956	14.7	8,220	622,175	75.7

(資料：厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政業務報告」)

2. 国内観光の動向

(1) 国内観光市場の動向

国内の観光市場の動向を示したものが(図-1)である。

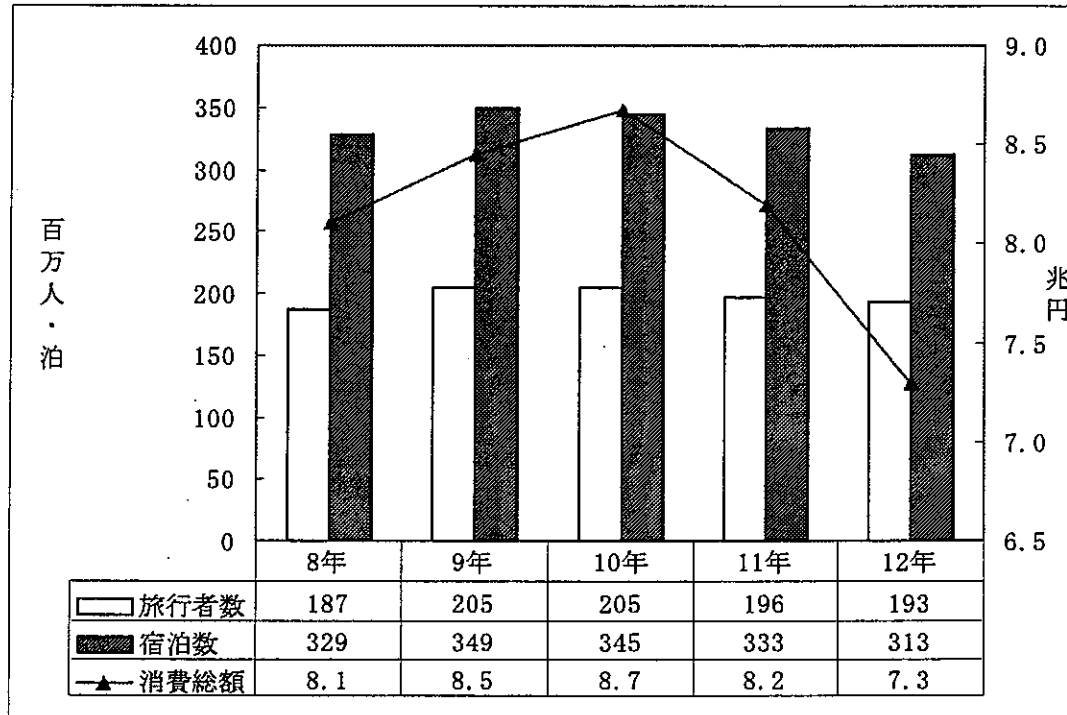
旅行者数(年間延べ)は平成8年の2億500万人をピークに年々減少しており平成12年度末では2億人を割り込み1億9千3百万人であった。

また、宿泊数の推移をみると、平成9年の年間349泊をピークに漸減しており平成12年度末では313泊であった。

従って、消費総額の推移ををみると平成12年度末で7兆3千億円とな

り過去 5 年間で 8 千億円の市場が消滅したことになる。

図－1 国内観光旅行市場の動向

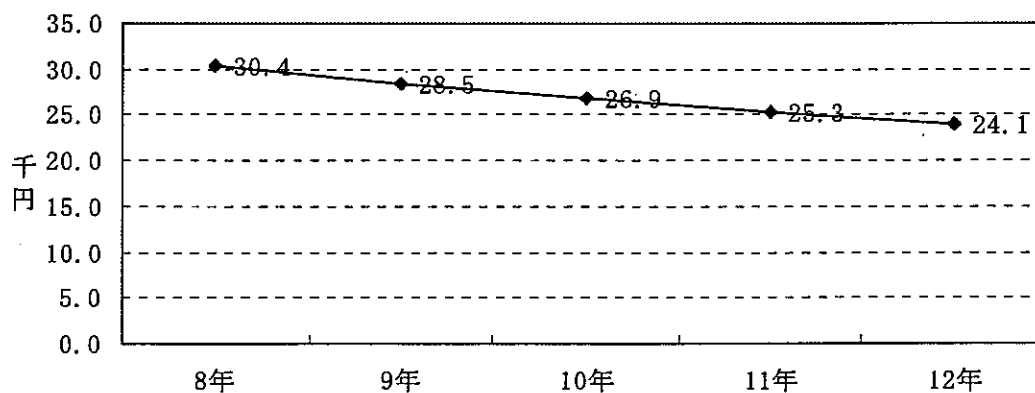


(資料：国土交通省 観光白書 13 年版)

(2) 低価格化傾向

国内観光旅行に対する支出額の減少の原因の一つは旅行商品の低価格化が進んでいることである。需要が減少していることで競争が激化し、旅行会社や旅館・ホテル等の業者が積極的に低価格商品を開発し、顧客の獲得を図っている。国内旅行ブランド商品の 1 人当り取扱高は、平成 8 年では 30,400 円であったが 5 年後には 24,100 円と 20.7%減少している。(図－2)

図－2 国内旅行ブランド商品の 1 人当り取扱金額 単位千円



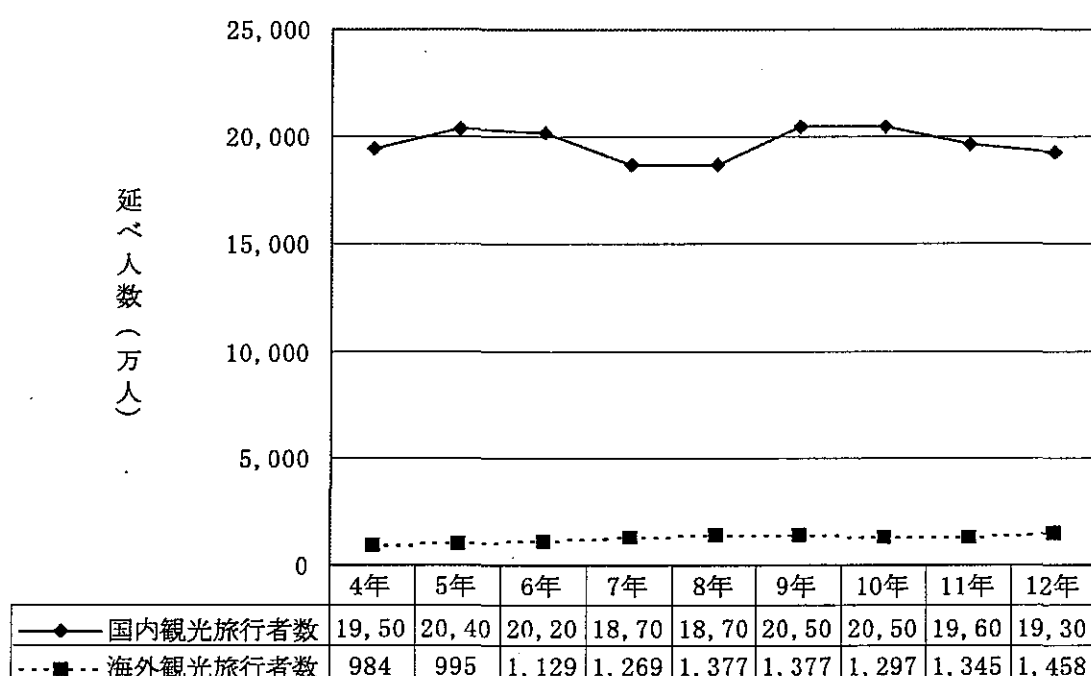
資料 国土交通省 「主要旅行会社 50 社の旅行取扱状況」

(3) 海外旅行の動向

国内観光の旅行者数が2億円前後で推移しているのに対し、海外旅行の旅行者数は増加傾向が続いている。(図-3 海外旅行者数の推移)

平成12年度の延べ海外旅行者数は1,468万人となり平成4年度の984万人と比較しても約1.5倍に伸びている。これらの理由としては、航空券の低価格化や円高による旅行価格の割安感が増しているためと考えられる。

図-3 海外旅行者数の推移 単位：万人



(4) 旅行ニーズの多様化

国内観光旅行のスタイルはかつての団体旅行から家族や友人とマイカーで近くの観光地に連休を利用して出かけるといったスタイルになって来ている。また、期間も長期周遊型から1泊2日を近隣の観光地で過ごすような短期滞在型に変ってきている。そして長期休暇を利用する旅行に関しては国内観光旅行よりも海外旅行を選択することも多くなっており、国内観光旅行は短期が主流の「安」(旅行商品の低価格化)・「近」(近距離)・「短」(短い日数)化している。

このように旅行が団体から夫婦・家族や小グループの個人にセグメント化することにより旅行に対するニーズも多様化している。また、近年は消費者が旅行経験も豊富になり旅行に関しての情報も容易に手に入れられるようになったことから、旅行に対する要望は非常に詳細かつ高度なものになっており、より一層の多様化が進んでいると考えられる。

Ⅱ. 経営実態調査に見る「旅館業（旅館・ホテル・簡易宿所）」の現況

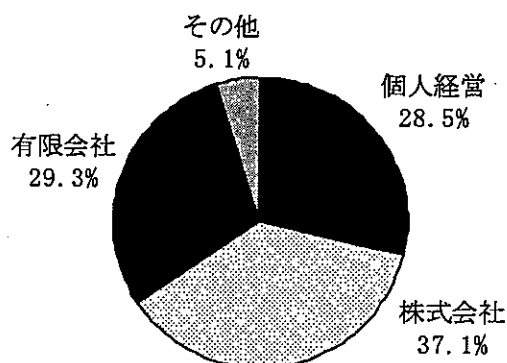
1. 調査対象となった旅館業の特性

平成 13 年度の調査対象となった旅館業の総施設数 1,462 施設について、特徴的事項を以下に述べる。

(1) 経営主体別構成割合

経営主体別では「株式会社」が 37.1%、「有限会社」が 29.3%と法人組織が 66.4%で過半数を占めている。(図-4)

図-4 経営主体別構成割合（総数）単位：％



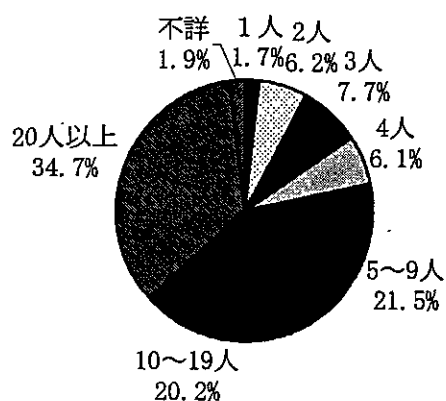
(2) 従業者数別構成割合

従業者数別の割合を見ると、「20人以上」が 34.7%と最も高く次いで「5～9人」21.5%、「10～19人」20.2%と 76.4%が 5人以上である。

(図-5)

図-5 従業者数階級別構成割合 単位％

階級	人数
1人	25
2人	90
3人	113
4人	89
5～9人	314
10～19人	295
20人以上	508
不詳	28
合計	1,462

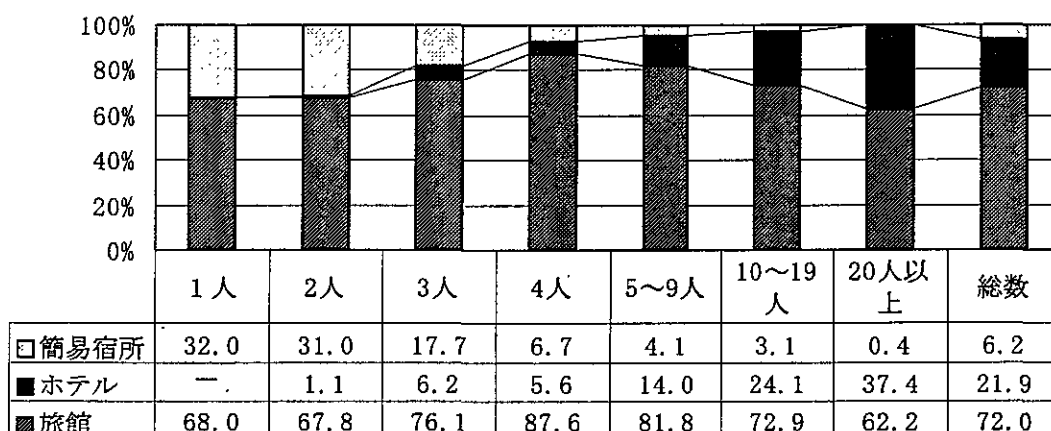


(3) 従業者数別営業許可の種類構成割合

従業者別営業許可種類の構成割合では、「簡易宿所」は規模が大きくなるにしたがって減少しており小規模である。「ホテル」は規模が大きくなるにしたがって高くなっており比較的規模が大きい。「旅館」は「4人」規模をピークに山形に分布しており、小規模から大規模まで混在している。

(図-6)

図-6 従業者数別営業許可の種類構成割合 単位%



(4) 経営者の年齢及び後継者の有無

経営者の年齢を示したものが図-7である。「60～69歳」が最も高く31.7%である。次に「50～59歳」31.4%、「70歳以上」20.4%が続いており過半数を超える52.1%が60歳以上であり高齢化が進んでいることがわかる。(図-7)

図-7 経営者の年齢

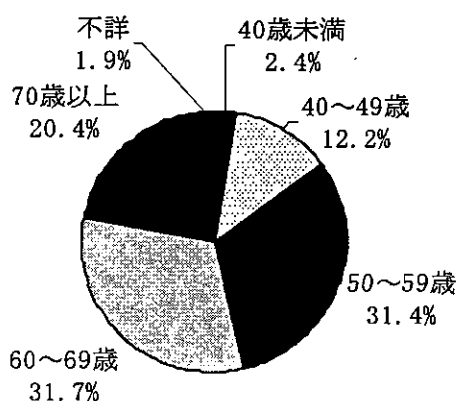


図-8 後継者の有無

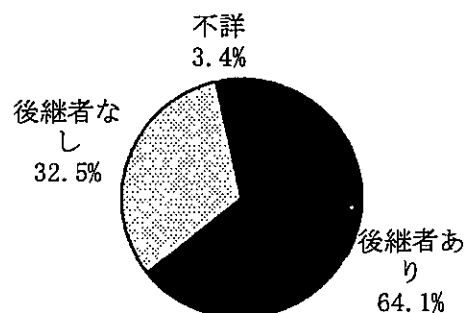


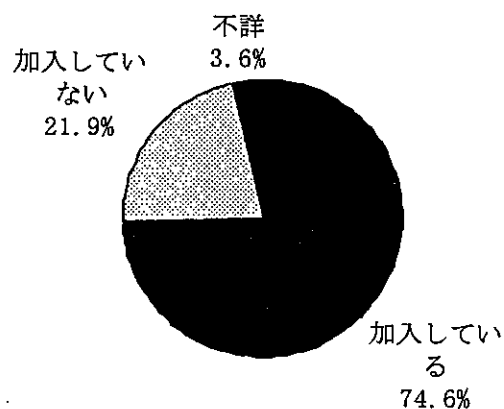
図-8は50歳以上の経営者に後継者の有無を調査し、その割合を示したグラフである。64.1%が「後継者あり」としている。

(5) 生活衛生同業組合加入状況

① 加入の有無

図-9 は生活衛生同業組合への加入状況を示したものである。総数での加入件数は 1,090 件で加入割合は 74.6%となっている。

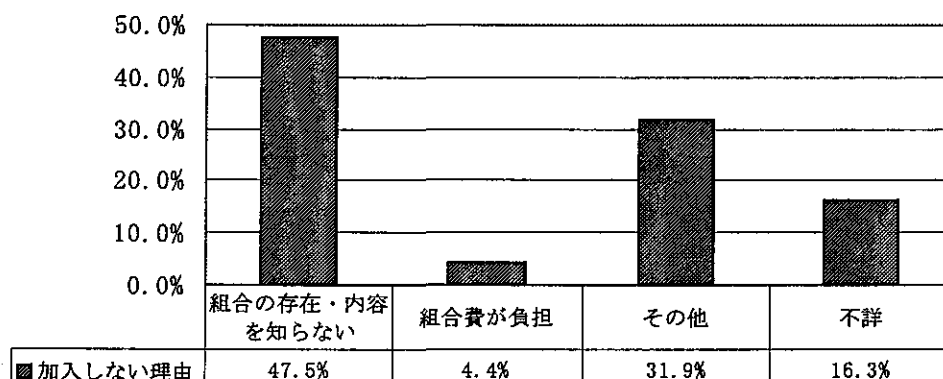
図-9 生活衛生同業組合加入状況 単位%



② 加入しない理由

加入していない割合は 21.9%であったが、加入していない理由を図-10 に示す。「組合の存在・内容を知らない」が最も高く 47.5%である。次に「その他」31.9%が続いている。

図-10 生活衛生同業組合へ加入していない理由 単位%



2. 旅館業の営業

(1) 専業・兼業構成割合

総数にて専業と兼業の割合を見たものが図-11である。
旅館業に専業している割合が高く 80.8%となっている。

図-11 専業・兼業構成割合 単位%

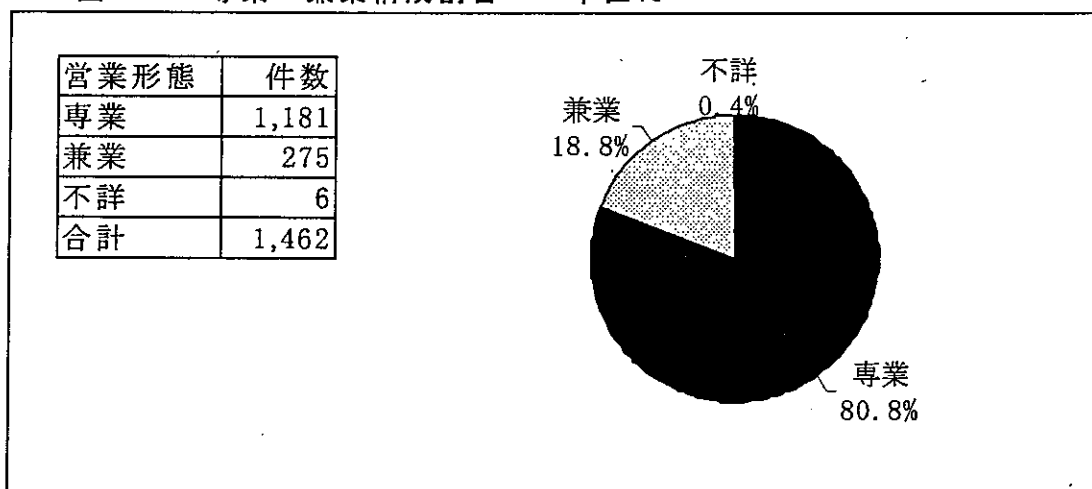
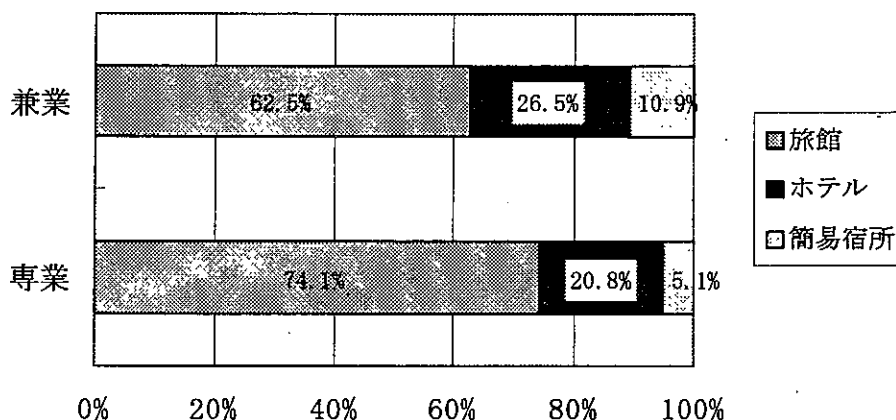


図-12は専業・兼業別の許可種類構成割合を示したものである。
専業では「旅館」が74.1%と最も高く、兼業でも「旅館」が62.5%と高いものの「ホテル」、「簡易宿所」は「旅館」と比較すると兼業割合が高い。

図-12 専業・兼業別の許可種類構成割合 単位%

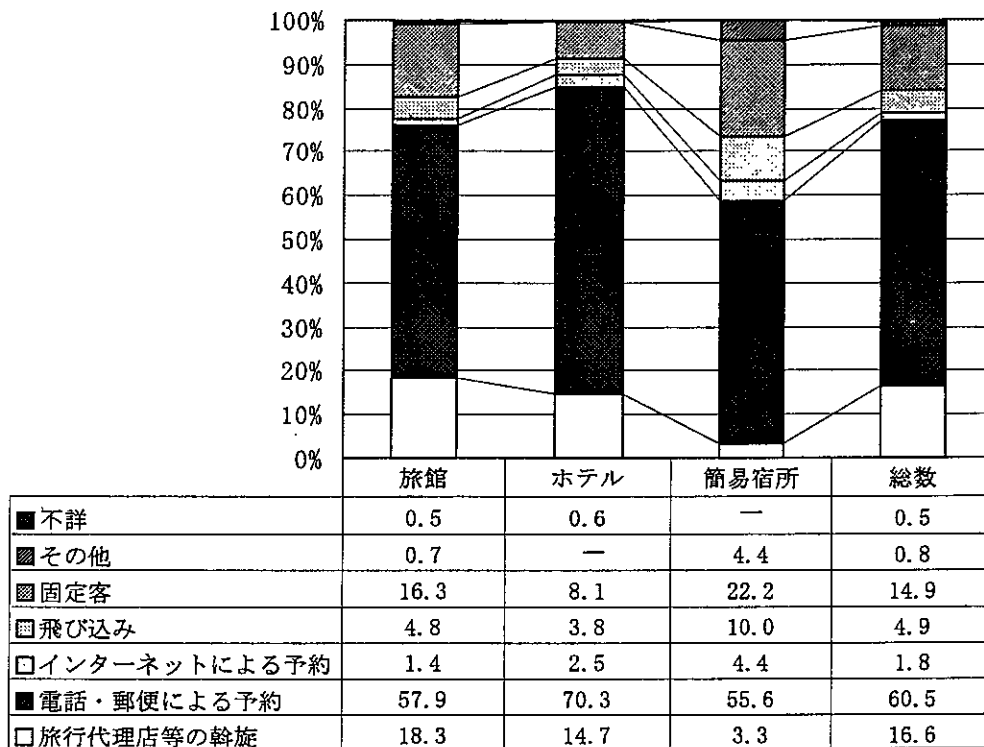


(2) 宿泊申し込み方法の状況

宿泊申込方法の状況を総数でグラフに表したものが図-13である。「旅館」、「ホテル」とも「電話・郵便による予約」がそれぞれ57.9%、70.3%と最も高く、「旅行代理店の斡旋」が続いている。一方、「簡易宿所」では「電話・郵便による予約」も55.6%と高いものの「固定客」が22.2%と2番目に高い。また、「簡易宿所」の「インターネットによる予約」4.4%は

注目したい。

図-13 営業許可業態別の宿泊申し込み方法の割合 単位%

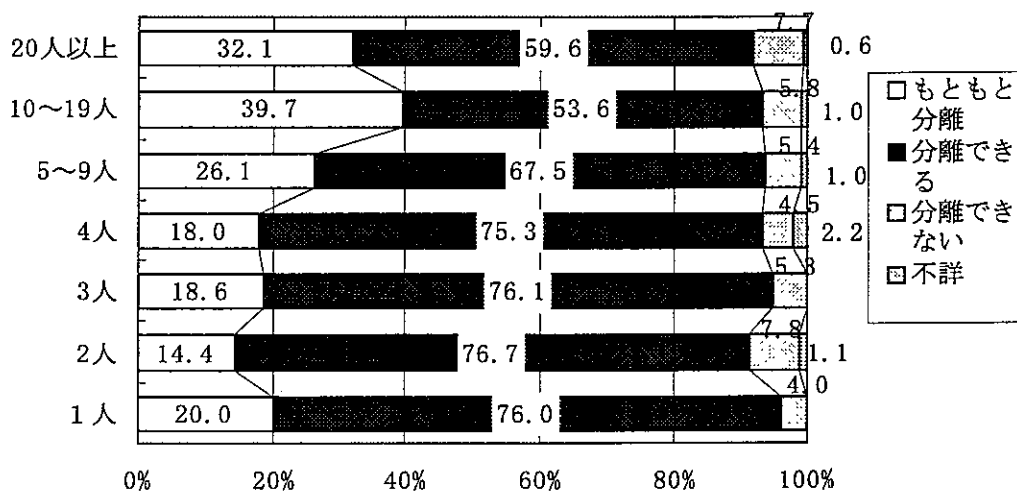


(3) 宿泊と食事の分離状況

宿泊と食事の分離状況では、「10～19人」規模で39.7%が最も高く、規模が大きくなるほど「もともと食事を分離している」割合が高い。

宿泊と食事はセットであるが、「分離もできる」割合では、「2人」が最も高く、5人未満全ての規模で70%を超えている。(図-14)

図-14 宿泊と食事の分離状況 単位%



3. 旅館業の経営内容

(1) 営業収支

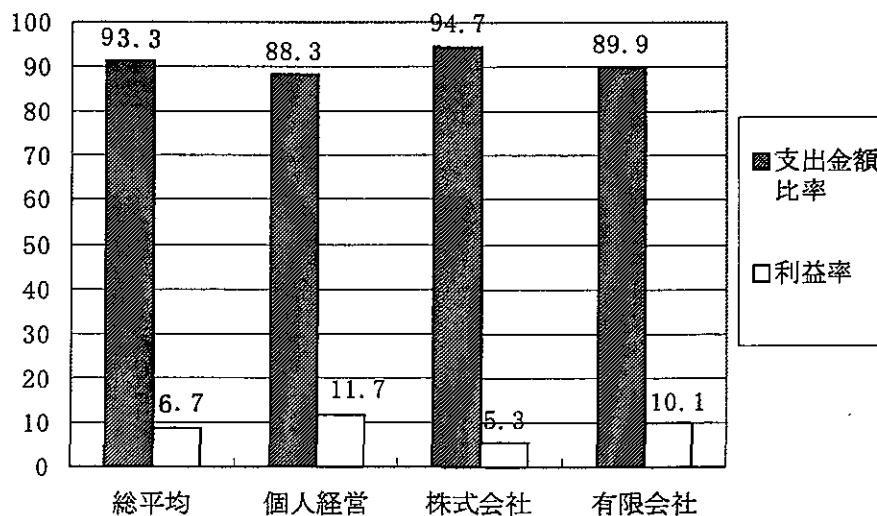
① 1施設当りの営業収支

平成13年度の1施設当りの平均年間売上高は34,073万円、年間支出額の平均は31,782万円で年間営業利益の平均は2,291万円となっている。1施設当りの営業収支を経営主体別にみると、「株式会社」が最も多く72,408万円で「個人経営」の19倍となっている。売上高営業利益率をみると「個人経営」11.7%、「有限会社」10.1%、「株式会社」5.3%の順となっている。1施設当たりの利益額をみると「株式会社」が最も多く「個人経営」の8.7倍となっている。(表-2)(図-15)

表-2 1施設当りの営業収支 単位万円

	総平均	構成比 (%)	個人経営	構成比 (%)	株式会社	構成比 (%)	有限会社	構成比 (%)
1施設当りの売上高	34,073	100.0	3,766	100.0	72,408	100.0	15,154	100.0
1施設当りの支出金額	31,782	93.3	3,326	88.3	68,566	94.7	13,628	89.9
1施設当りの営業利益額	2,291	6.7	440	11.7	3,842	5.3	1,526	10.1

図-15 1施設当りの営業収支 単位万円



② 従業者1人当りの営業収支

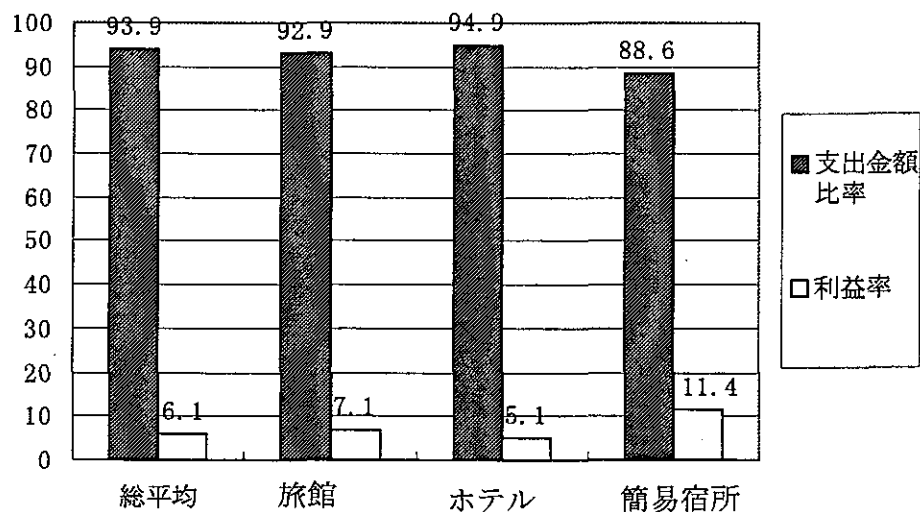
(表-3)(図-16)は経営主体別に従業者1人当りの営業収支を示したものである。

1人当り年間売上高については、「ホテル」が最も多く1,147万円であり、「簡易宿所」の2倍である。しかしながら1人当りの利益額をみると「旅館」の方が多く「ホテル」の1.2倍となっている。

表-3 従業者1人あたりの営業収支 単位%

	総平均	構成比 (%)	旅館	構成比 (%)	ホテル	構成比 (%)	簡易宿所	構成比 (%)
従業者1人当りの売上高	1,065	100.0	1,008	100.0	1,147	100.0	569	100.0
従業者1人当りの支出金額	1,000	93.9	936	92.9	1,089	94.9	504	88.6
従業者1人当り営業利益額	65	6.1	72	7.1	58	5.1	65	11.4

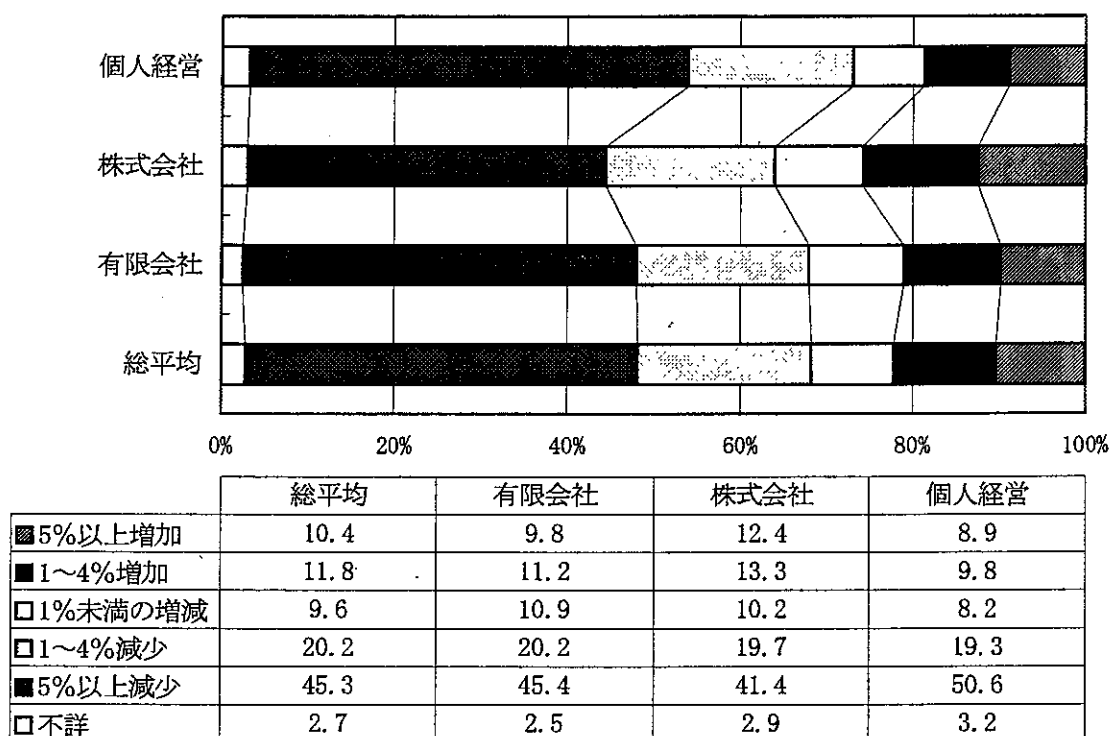
図-16 従業者1人あたりの営業収支 単位%



(2) 売上動向

① 前年度比売上高の動向

図-17 経営主体別・前年度比売上高の増減割合 単位%



イ. 総平均については、売上高増加グループ（5%以上の増加+1~4%増加）22.2%に対して、売上高減少グループ（1~4%減少+5%以上減少）65.5%であり、前者を大きく上回っている。

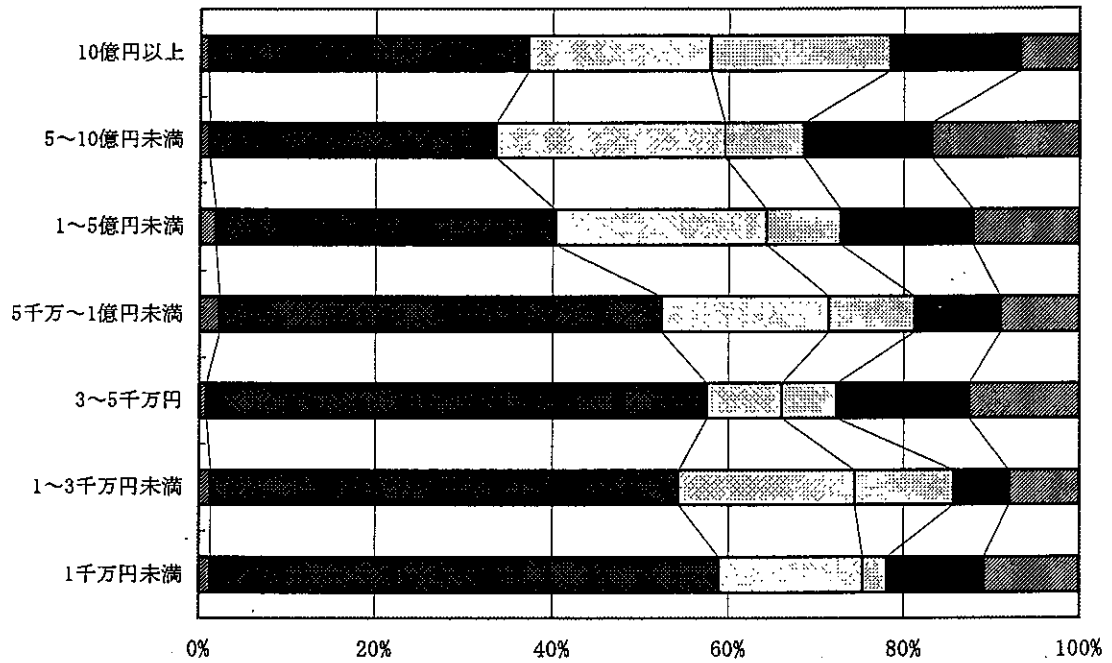
ロ. 経営主体別にみると、売上高増加グループでは「株式会社」が25.7%で高い割合を占め、次に「有限会社」21.0%が続いている。売上高減少グループでは「個人経営」が69.9%で最も高く苦戦を強いられている。つまり、法人組織の売上が増加している割合が高い。しかし、すべてにおいて売上高減少グループが売上高増加グループを上回っている。

ハ. 年間売上高別の売上高増減の割合をみたものが図-18である。

売上高が少ないクラスほど売上高の減少している割合が高い。

増加の割合では「5~10億円未満」が売上高増加グループ31.5%と高い割合である。また、売上高減少グループでは「1千万円未満」が73.9%と最も高い割合を示している。

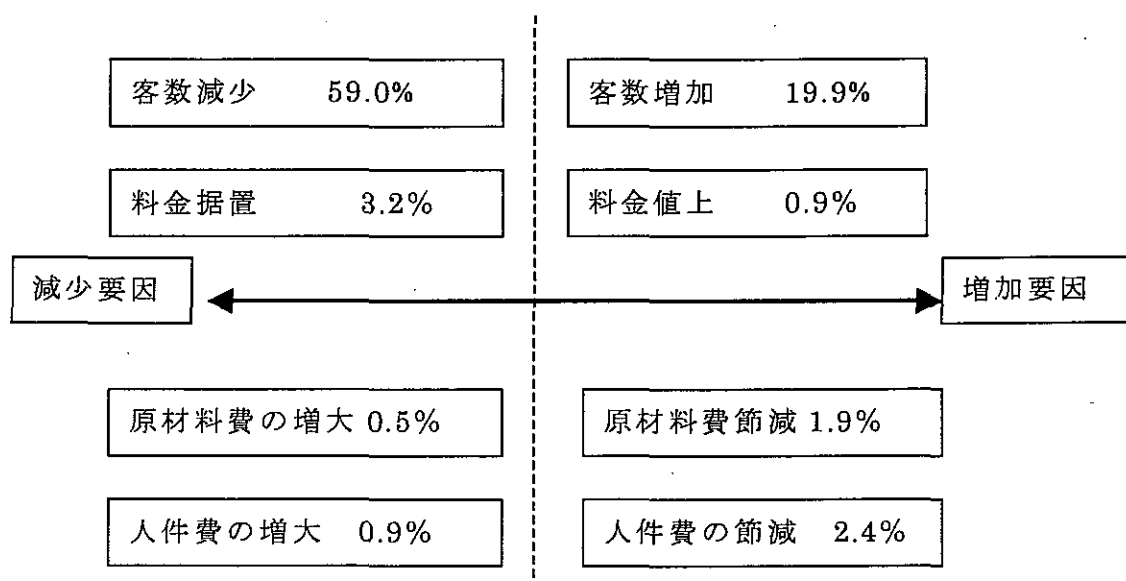
図－18 年間売上高別の売上高増減の割合 単位%



	1千万円 未満	1～3千万 円未満	3～5千万 円	5千万～1 億円未満	1～5億円 未満	5～10億 円未満	10億円以 上
■ 5%以上増加	11.0	8.1	12.6	9.1	12.2	16.9	6.9
■ 1～4%増加	11.0	6.3	15.0	9.7	14.9	14.6	14.7
□ 1%未満の増減	2.7	11.2	6.3	9.7	8.5	9.0	20.6
□ 1～4%減少	16.4	20.2	8.7	19.3	24.1	25.8	20.6
■ 5%以上減少	57.5	52.9	56.7	50.0	38.4	32.6	36.3
■ 不詳	1.4	1.3	0.8	2.3	1.8	1.1	1.0

② 前年度比売上高増減原因

対前年比売上高の主な要因について増加要因および減少要因に分類してみる。増加要因の中では「客数の増加」要因が 19.9%と高い。減少要因の中では「客数の減少」要因が最も高く 59.0%を占めている。いずれにしても客数の増減が売上高の増減に大きく影響を与えていることがわかる。



表－4は売上高の増減原因を前年度売上高比率のクラスに区分し、それぞれの割合を示したものである。

売上高増加グループ（5%以上の増加+1～4%増加）では、「客数の増加」が80%以上売上の増加に寄与している。一方、売上高減少グループ（1～4%減少+5%以上減少）では約80%の割合で「客数の減少」が売上高の減少に影響を与えていることがわかる。

また、「1%未満の増減」グループでは、「客数の減少」は38.1%であるが「料金の据置」13.3%、「人件費の節減」10.6%、「原材料費の節減」8.0%とすべてのクラスで高く、経費の削減で売上高を維持していることと推測される。

表－4 前年度比売上高増減原因 単位%

	客数		料金		原材料		人件費		
	客数の増加	客数の減少	料金の値上げ	料金の据置き	原材料費の節減	原材料費の増大	人件費の節減	人件費の増大	その他
5%以上増加	82.9	0.8	2.4	-	3.3	-	0.8	0.8	8.9
1～4%増加	84.2	-	2.2	2.2	2.9	0.7	3.6	-	4.3
1%未満の増減	8.0	38.1	1.8	13.3	8.0	-	10.6	-	20.4
1～4%減少	0.8	79.5	0.8	2.9	0.8	0.8	1.7	1.3	11.3
5%以上減少	0.6	85.4	0.2	2.4	0.6	0.6	1.1	1.3	7.9
総数	19.9	59.0	0.9	3.2	1.9	0.5	2.4	0.9	11.2

(3) 客単価と平均利用客数

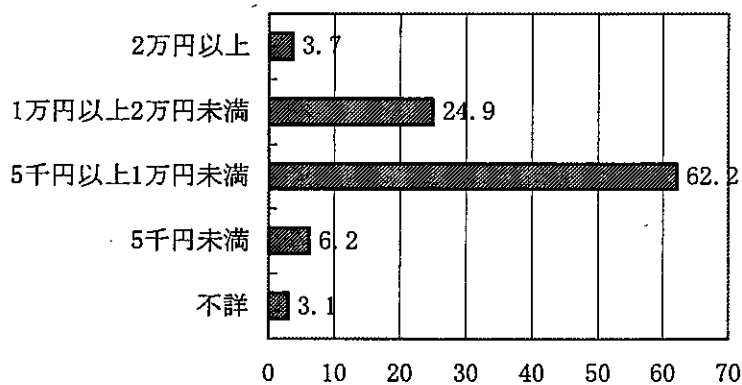
① 客単価

顧客 1 人当りの平均単価は 8,622 円となっている。

これを利用平均価格帯別に施設数を示したものが図-19 である。

客単価は「5 千円以上 1 万円未満」が 62.2%と最も多く、旅館業の平均価格帯であることを示している。次いで 2 番目が「1 万円以上 2 万円未満」である。

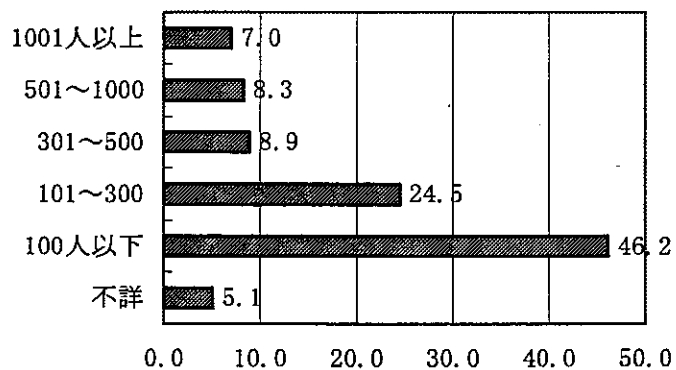
図-19 平均客単価 単位%



② 1 日 当り平均利用客数

旅館業の 1 日 当りの平均宿泊客数は総平均で 68,121 人である。また、施設当りの平均宿泊数では 344 人である。1 週間の宿泊者数の階級でその割合をみると 100 人以下の規模が 46.2%で最も高い。次は「101~300 人」が続いている (図-20)

図-20 1 週間当り平均利用客数 単位%



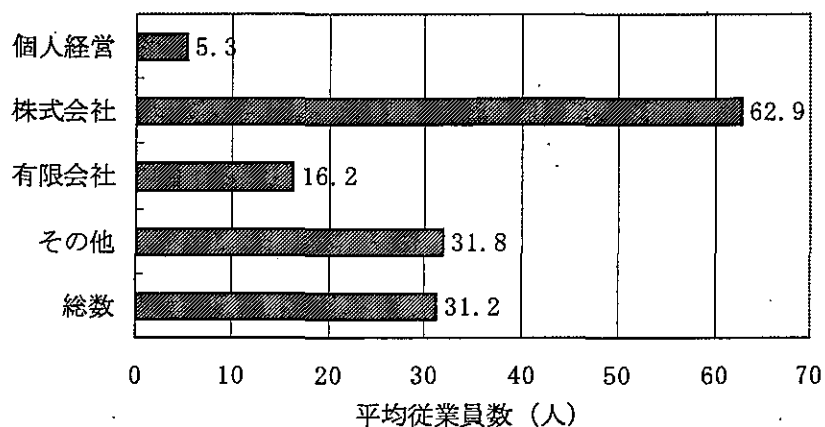
4. 旅館業の従業者と労働条件

(1) 1施設当り平均従業者数

図-21は、経営主体別に1施設当りの平均従業員数を示したものである。

「株式会社」が62.9人と突出して多い。「有限会社」は「個人経営」の約3倍、「株式会社」は「個人経営」の11.8倍となっている。

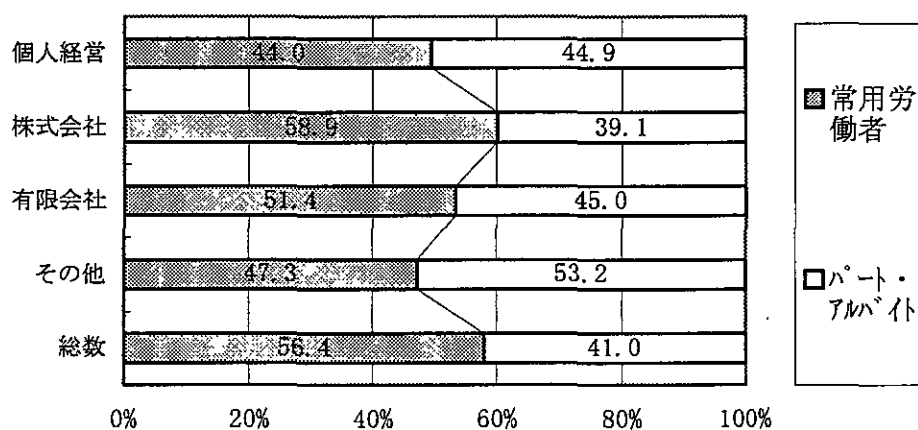
図-21 1店舗当り平均従業者数 単位人



(2) 常用労働者とパート・アルバイトの割合

図-22は経営主体別1施設当りの常用労働者とパート・アルバイトの割合を見たものである。総平均では「常用労働者」の割合が56.4%と「パート・アルバイト」41.0%より15.4ポイントほど高い。経営主体別では「株式会社」の「常用労働者」を雇用する割合が58.9%と最も高い。法人組織（株式会社、有限会社）が「個人経営」よりも割合が高い傾向である。

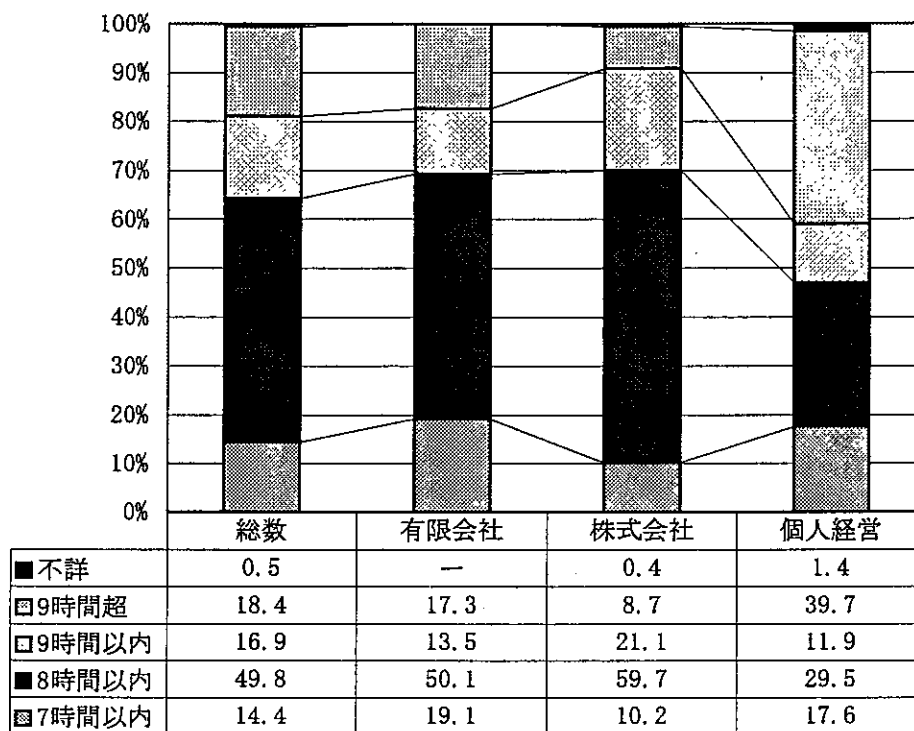
図-22 常用労働者とパート・アルバイトの割合 単位%



(3) 常用労働者の平均労働時間

常用労働者の平均労働時間を経営主体別にみたものが(図-23)である。総平均でみると「8時間以内」が49.8%で最も高く、次いで「9時間超」18.4%となっている。両者を合計すると68.2%を占めている。個人経営では「9時間超」が39.7%で最も高く、次いで「8時間以内」29.5%となっている。両者を合計すると69.2%となっている。株式会社では「8時間以内」が59.7%で最も高く、次いで「9時間以内」21.1%となっている。両者を合計すると80.8%となっている。有限会社では「8時間以内」が50.1%で最も高く、次いで「7時間以内」19.1%となっている。両者を合計すると69.2%となっている。

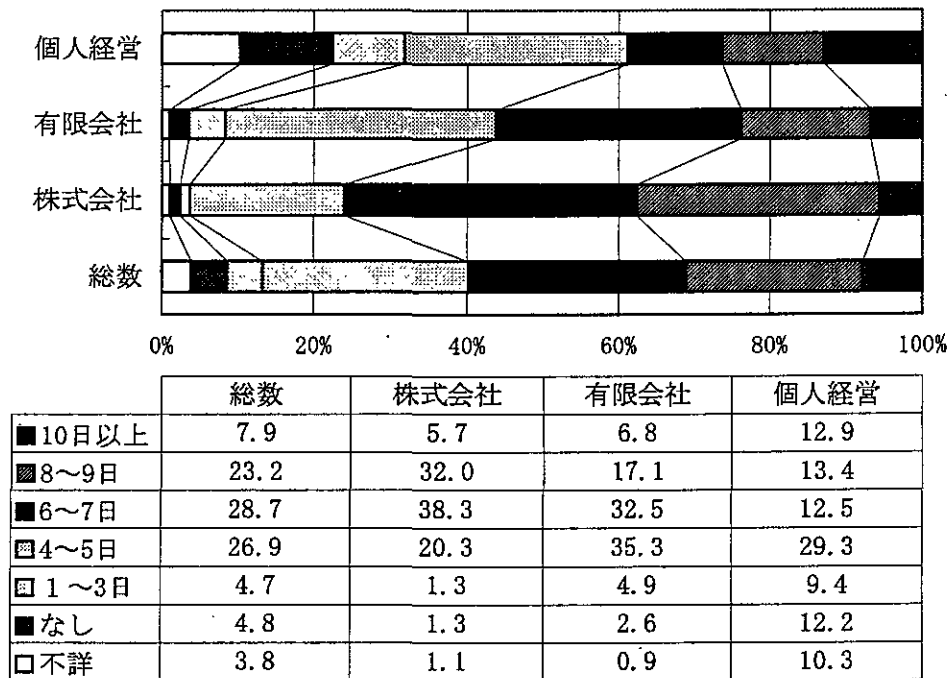
図-23 常用労働者の平均労働時間 単位%



(4) 従業員の休日の取得状況

常用労働者の月平均休日数を経営主体別にみたものが図-24である。個人経営では「4～5日」が29.3%、有限会社では「4～5日」が35.3%とそれぞれ最も高い割合となっている。株式会社では、同じく「6～7日」が38.3%と最も高い割合となっている。総数では「6～7日」が28.7%と最も高い割合である。

図-24 従業員の休日の取得状況 単位%



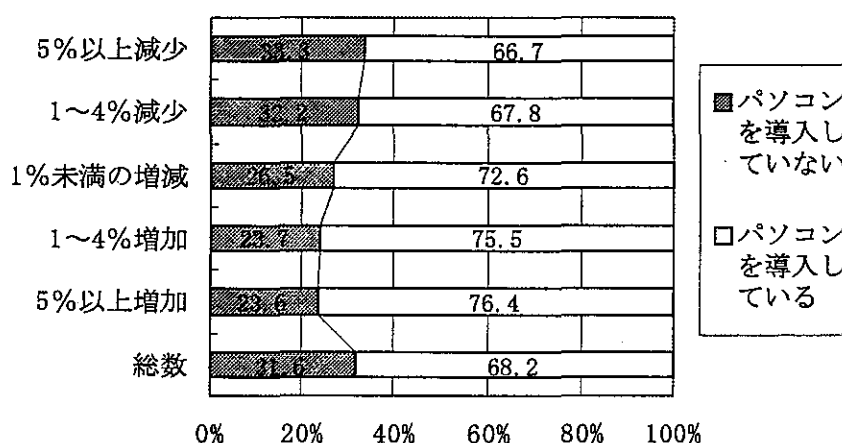
5. 施設・設備の整備状況

(1) 情報化の状況

パソコンの導入状況を指標にして、情報化の状況を調査した。

図-25は前年度売上高の増減グループごとのパソコン導入状況を見たものである。「パソコンを導入している」割合は、最も高いクラスが「5%以上増加」76.4%に対して、もっと低いクラスが「5%以上減少」66.7%であり9.7ポイントの格差が生じている。売上の増加幅が大きくなるほど「パソコンを導入している」割合が高い。

図-25 情報化の状況 単位%



(2) 土地・建物の状況

1施設当りの敷地面積は総平均で4,301㎡である。

経営主体別にみると個人経営が1,136㎡、株式会社が6,839㎡、有限会社が2,369㎡となっている。株式会社は個人経営の約6倍の敷地面積を持っている。また、土地の使用状況を総平均でみると「土地・建物所有」が最も高く71.0%となっている。個人経営が「土地・建物所有」比率が最も高く86.8%である。(表-5)

表-5 土地・建物の状況 単位%

	敷地面積 ㎡	土地・建物の所有状況(構成割合) %				
		土地・建物所有	土地のみ所有	建物のみ所有	土地建物借用	その他
総数	4,301	71.0	1.5	11.2	9.2	5.6
個人経営	1,136	86.8	0.2	8.6	1.0	2.4
株式会社	6,839	60.4	0.9	11.4	18.0	6.8
有限会社	2,369	75.0	3.0	12.9	4.9	3.3

6. 旅館業の衛生水準の確保

(1) 従業員の健康診断

従業員の健康診断の割合を経営主体別に見たものが(表-6)である。総平均では「従業員健康診断あり」が76.4%である。経営主体別では、株式会社が最も高く86.4%であり、低い数値の有限会社との差は22ポイントである。健康診断の回数では、総数で「年1回」が最も多く59.9%を占めている。「年1回」では株式会社が69.2%で最も高く、「年2回以上」では個人経営の10.8%が最も高い。

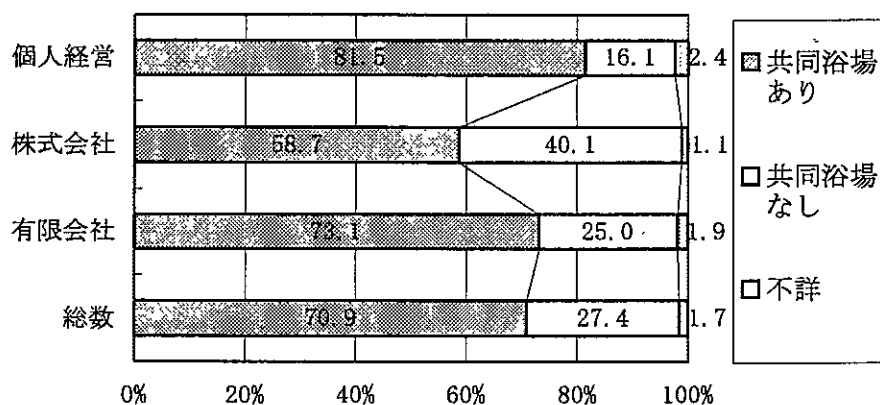
表-6 従業員の健康診断 単位%

	従業員健康診断あり						従業員健康診断なし	不詳
	年2回以上	年1回	2～3年に1回	その他	不詳			
個人経営	10.8	54.0	1.4	4.1	3.4	73.7	24.0	2.4
株式会社	10.1	69.2	3.9	2.8	0.4	86.4	13.4	0.2
有限会社	5.6	49.5	4.2	3.0	2.1	64.4	34.8	0.7
総数	8.5	59.9	3.1	3.1	1.8	76.4	22.6	1.0

(2) 共同浴場の衛生管理の状況

図-26は共同浴場の有無を経営主体別に見たものである。総平均では「共同浴場あり」が70.9%を占めている。個人経営が「共同浴場あり」と回答した割合が高く81.5%となっている。次に有限会社73.1%が続いている。株式会社は58.7%と最も低く、個人経営との差は22.8ポイントである。

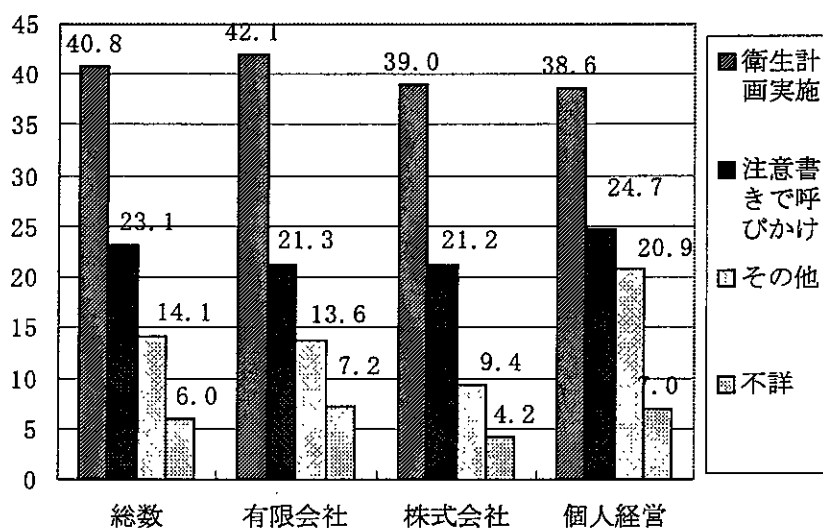
図-26 共同浴場の有無 単位%



共同浴場の管理方法は下記に示している通りである。
「衛生計画実施」＝衛生水準を保つため、管理計画を立てて実施している。
「注意書きで呼びかけ」＝汚染防止のため、注意書き等で入浴者への呼びかけを行なっている。

図－27 は、共同浴場の管理方法を経営主体別に見たものである。
 総平均では、「衛生計画実施」の割合が高く 40.8%である。
 有限会社 42.1%を最高に株式会社、個人経営の順で衛生計画の実施割合が高くなっている。

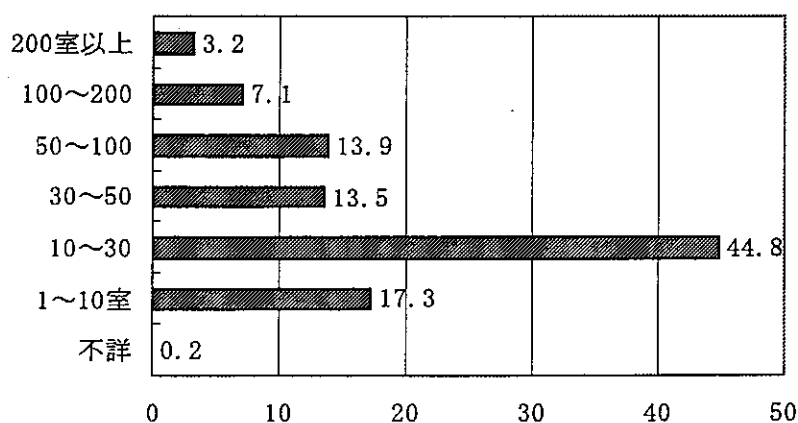
図－27 共同浴場の管理方法 単位%



(3) 客室の広さの状況

客室の広さの状況を示した総平均のグラフが図－28 である。
 「10～30 室」が最も高く 44.8%である。次は「1～10 室」17.3%が続いている。

図－28 客室数の割合 単位%



7. 旅館業の保健・福祉への取組み

(1) 福祉割引制度

福祉割引制度の状況について見たものが表－7である。
総平均でみると、「割引制度あり」が32.4%、「割引制度なし」が67.0%である。割引制度の状況については「高齢者」が5.8%、「身体障害者」4.0%であり、「その他」が最も高く26.4%である。経営主体別では株式会社が37.6%と「割引制度あり」の割合が最も高い。

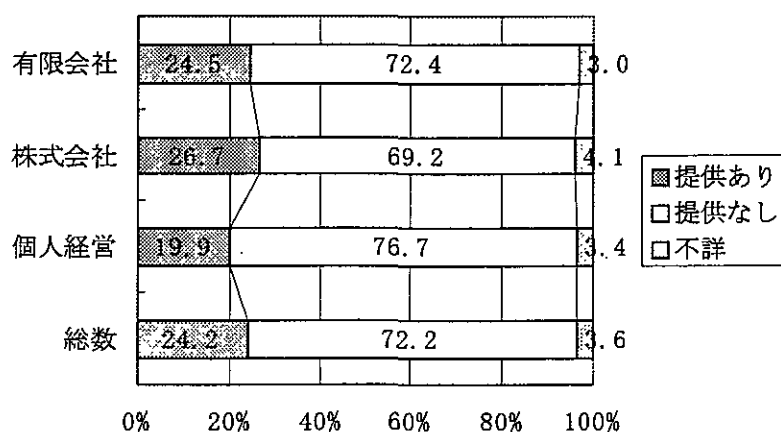
表－7 福祉割引制度の状況 単位%

経営主体	割引制度あり（重複回答）			割引制度あり	割引制度なし
	高齢者	身体不自由者	その他		
個人経営	3.6	3.1	23.0	26.9	72.2
株式会社	6.4	3.7	31.9	37.6	61.9
有限会社	4.7	4.0	21.5	27.3	72.4
総数	5.8	4.0	26.4	32.4	67.0

(2) 高齢者向け食事メニュー

図－29は高齢者向け食事メニューの提供割合を経営主体別に見たものである。総平均では72.2%が「提供あり」としている。経営主体別では株式会社の「提供あり」とする割合が高く26.7%である。次は有限会社の24.5%が続いている。個人経営では19.9%であり、法人組織の割合が高い。

図－29 高齢者向け食事メニュー 単位%



(3) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況

表－8は高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況を示したものである。総数では「なし」が59.4%、「あり」が40.2%である。株式会社は「あり」が57.3%、「なし」が42.0%と配慮している割合が高い。
設備の内容では総平均では、「階段に手摺設置」が最も高く26.6%、次は

「スロープ設置・段差解消」である。経営主体別では株式会社では「スロープ設置・段差解消」37.0%、有限会社「階段に手摺設置」21.7%、個人経営「階段に手摺設置」15.8%が高い割合である。

表－８ 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況 単位%

	内容（重複回答）					あり	なし	不詳
	スロープ設置・段差解消	階段に手摺設置	車椅子用トイレ設置	車椅子用駐車スペース	その他			
個人経営	5.5	15.8	2.2	3.6	1.9	17.5	82.3	0.2
株式会社	37.0	35.9	26.0	21.9	7.0	57.3	42.0	0.7
有限会社	19.9	21.7	10.3	11.2	5.8	35.3	64.5	0.2
総数	23.9	26.6	16.1	14.6	5.4	40.2	59.4	0.4

（４）分煙の状況

① 客室の分煙状況

表－９は売上高増減グループ別の分煙状況を示したものである。「していない」が総平均で89.4%を占めている。対前期売上高のグループ（5%以上増加＋1～4%増加）では客室の禁煙室と喫煙室を区分している割合が高い。

表－９ 客室の分煙状況 単位%

対前期売上高増減	客室の禁煙室と喫煙室との区分		
	している	していない	不詳
5%以上増加	13.8	85.4	0.8
1～4%増加	15.8	83.5	0.7
1%未満の増減	14.2	84.1	1.8
1～4%減少	7.9	91.6	0.4
5%以上減少	5.8	93.6	0.6
総数	9.6	89.4	1.0

② 食堂・レストランの分煙状況

表－10は食堂・レストランの分煙状況を経営主体別に見たものである。分煙されていない割合が83.9%である。分煙の内容では、「仕切なし」が7.7%で高い割合である。経営主体別では株式会社の分煙されている割合が高く17.0%である一方で個人経営は最も低く6.8%である。

表－10 分煙の状況 単位%

	食堂レストランが分煙されている				なし	不詳
	仕切あり	仕切なし	不詳	合計		
個人経営	0.5	3.4	2.9	6.8	85.9	7.4
株式会社	2.8	12.2	2.0	17.0	80.3	2.8
有限会社	1.9	4.4	2.1	8.4	87.1	4.4
総数	1.8	7.7	2.2	11.7	83.9	4.4

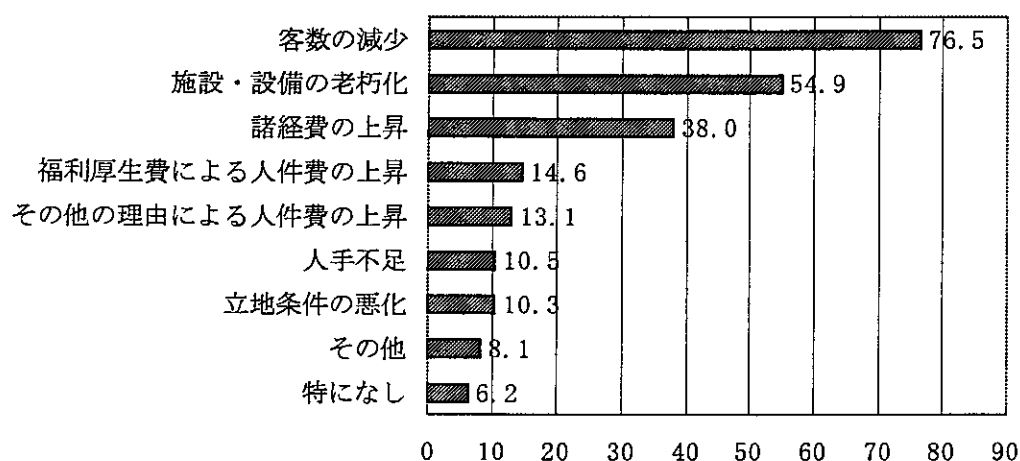
8. 旅館業の経営上の問題点と対応策

(1) 経営上の問題点

図－30 は経営上の問題点として複数回答した項目を割合の高い順に示したものである。

第1位「客数の減少」、第2位「施設・設備の老朽化」、第3位「諸経費の上昇」となっており、旅館業の経営上の最重要な問題点がほぼこの3項目に共通してみられることがわかる。

図－30 経営上の問題点（複数回答） 単位%



表－11 は経営上の問題点を対前年比売上高増減グループ別の割合で示したものである。

売上増加グループ（5%以上増加＋1～4%増加）では最重要な3点の中で「施設・設備の老朽化」の問題点の割合が高い。一方で、売上減少グループ（5%以上減少＋1～4%減少）では「客数の減少」が8割以上の割合を占めている。

表－11 前年比売上増減グループ別経営上の問題点（複数回答） 単位%

	5%以上増加	1～4%増加	1%未満の増減	1～4%減少	5%以上減少	総数
客数の減少	②41.5	②43.2	①68.1	①84.9	①91.6	①76.5
立地条件の悪化	7.3	7.9	10.6	6.7	11.2	10.3
人手不足	8.9	15.8	10.6	8.4	11.0	10.5
福利厚生費による人件費の上昇	14.6	12.9	17.7	13.0	14.4	14.6
その他の理由による人件費の上昇	17.9	15.8	14.2	8.4	12.1	13.1
施設・設備の老朽化	①48.0	①47.5	②53.1	②54.0	②60.6	②54.9
諸経費の上昇	③36.6	③38.8	③30.1	③38.1	③39.3	③38.0
その他	8.9	12.9	7.1	8.8	7.5	8.1
特になし	13.8	7.2	7.1	4.2	2.1	6.2

(2) 今後の経営方針、当面の課題と長期的な対応策

① 当面の対応策

図-31は当面の対応策として複数回答した9項目を割合の高い順に示したものである。第1位「食事メニューの工夫」、第2位「従業員教育、接客サービスの充実」、第3位「施設・設備の改装」、第4位「価格の適正化を図る」となっており、最重要問題点はこの4点に集約される。

図-31 当面の対応策（複数回答）単位%

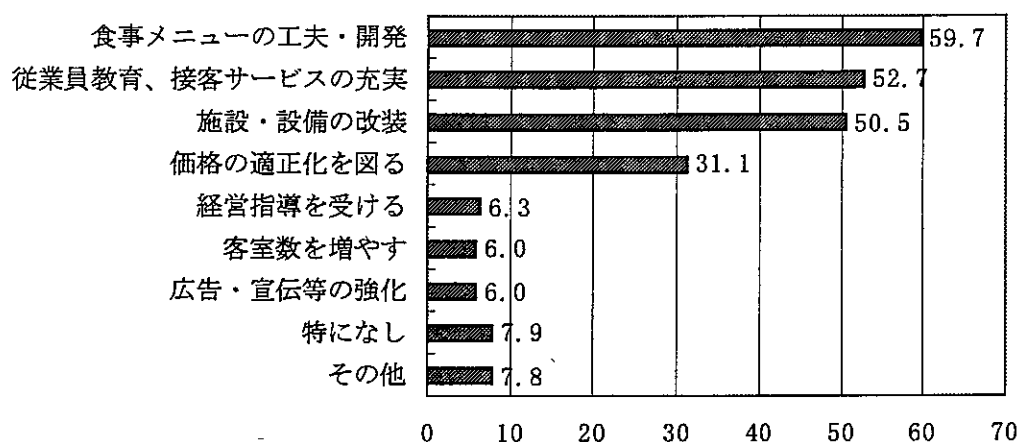


表-12は前年比売上増減グループ別に当面の対応策の割合を示したものである。共通して「食事メニューの工夫・開発」の割合が最も高い。「従業員教育、接客サービスの充実」では売上高増加グループほど当面の対応策としている割合が高いことが特徴である。

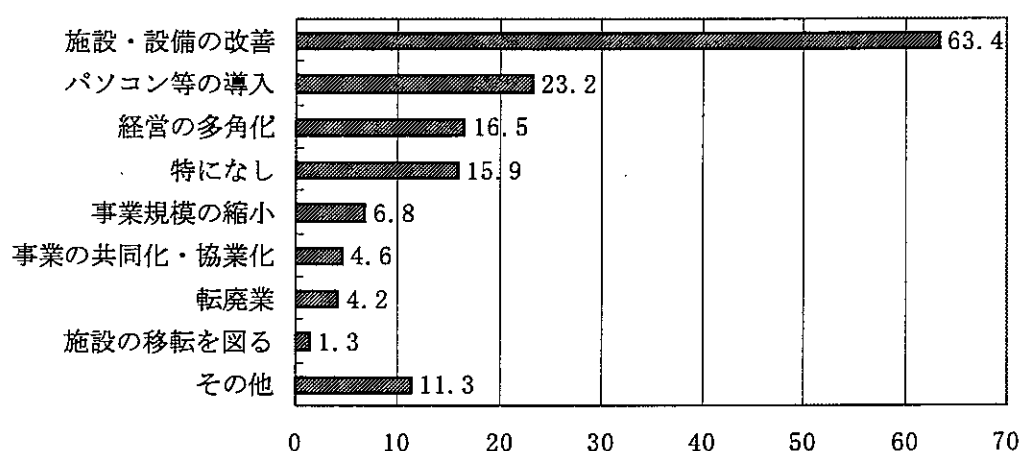
表-12 前年比売上増減グループ別当面の対応策（複数回答） 単位%

	5%以上 増加	1~4% 増加	1%未満 の増減	1~4% 減少	5%以上 減少	総数
経営指導を受ける	6.5	7.9	2.7	4.2	7.5	6.3
施設・設備の改装	③50.4	③55.4	②55.8	③51.5	③50.1	50.5
従業員教育、接客サービスの充実	②59.3	②56.8	③54.0	②55.6	②50.8	52.7
価格の適正化を図る	25.2	30.2	34.5	32.6	35.0	31.1
広告・宣伝等の強化	7.3	10.8	8.8	5.0	5.2	6.0
客室数を増やす	7.3	10.8	8.8	5.0	5.2	6.0
食事メニューの工夫・開発	①65.9	①58.3	①57.5	①63.6	①59.8	①59.7
その他	7.3	7.2	5.3	6.3	9.3	7.8
特になし	10.6	6.5	5.3	6.3	6.9	7.9

② 長期的な対応策

図－32 は長期的対応策として複数回答した 9 項目を割合の高い順に示したものである。第 1 位「施設・設備の改善」、第 2 位「パソコン等の導入」、第 3 位「経営の多角化」があげられている。これらの上位 3 項目が長期的対応策として重点が置かれていることを示している。特に「施設・設備の改善」は 63.4%と突出しており、問題点の深刻さが伺われる。

図－32 長期的な対応策（複数回答） 単位%



表－13 は前年比売上増減グループ別の長期的対応策を示したものである。「施設・設備の改善」では 1%未満の増減グループが最も高く 70.8%である。「パソコン等の導入」の割合を売上高減少グループと増加グループで比較した場合は、売上高減少グループの方が長期的対応とする割合が高い。

表－13 前年比売上増減グループ別の長期的対応策（複数回答） 単位%

	5%以上 増加	1～4% 増加	1%未満 の増減	1～4%減 少	5%以上 減少	総数
事業の共同化・協業化	4.1	3.6	5.3	5.0	4.7	4.6
経営の多角化	15.4	11.5	11.5	15.9	③14.2	③16.5
施設・設備の改善	①64.3	①66.9	①70.8	①66.9	①65.6	①63.4
パソコン等の導入	②21.0	②21.6	②23.0	②25.5	②26.7	②23.2
施設の移転を図る	1.6	0.7	2.7	0.4	1.7	1.3
事業規模の縮小	3.3	5.8	2.7	4.2	9.2	6.8
転廃業	1.6	2.9	1.8	1.7	6.5	4.2
その他	11.4	12.9	10.6	7.5	11.4	11.3
特になし	③17.9	③15.1	③16.8	③16.7	13.1	15.9

Ⅲ. 旅館業（旅館・ホテル・簡易宿所）の経営改善方策

1.（参考）旅館業に関する「振興指針」の概要

旅館業は、各地域に密着して国民の社会生活になくてはならない存在となっている。今後も、更に、良質で衛生的な商品やサービスを提供し、国民の日常生活の充実に一層貢献していくことが期待されている。したがって、旅館業が抱えている諸問題や課題を克服し、消費者ニーズの変化に的確に対応できる近代的な経営形態に脱皮できるよう、旅館業の振興を計画的に図ることを目的として、「振興指針」が定められている。

この振興指針は、昭和 32 年制定『環境衛生関係営業の運営の適正化に関する法律』の規定に基づき、旅館業の振興のために必要な指針として定められている。以下に振興指針の規定内容について、営業に必要とされる事項を紹介する。

《振 興 指 針》

（注）文中に使用される略号は次の通りである。

「環境衛生同業組合」⇒「組合」、「全国環境衛生同業組合連合会」⇒「連合会」

「都道府県環境衛生営業指導センター」⇒「都道府県指導センター」

「全国環境衛生営業指導センター」⇒「全国指導センター」

第 1 平成 16 年度末における経営振興の目標に関する事項

一. 需要・供給の見通し

平成 16 年度における旅館業の需要額を、売上額等の動向から以下のように見込み、これに対応した供給を目標とする。

◇旅館業 9 兆 8 0 0 億円

二. 産業としての旅館業の位置付け

商品及び情報提供システムの改善、情報収集力の強化、人材の育成等質的な経営資源を重視した総合的な経営力の強化が重要となっている。したがって、今後は、これらの質的な経営資源の充実に努めるとともに知識及び技能の高度化を図ることにより付加価値生産性の高い業態への移行を図ることを目標にする。

三. 提供する役務及び商品の内容

常にサービスの充実、サービスの質の向上を図ることによって、付加価値を高め、消費者の個々のニーズに的確に対応し、業種・業態に合った接客サービスの充実に努めること。

四. 経営規模、管理の目標

旅館業は、一般に、明確な経営方針が確立されないまま現状維持的な経営が行われ、経営の近代化が遅れているのが現状である。

現在置かれている経営環境を十分に考慮し、自店の経営能力や経営目標に適切に対応する経営方針を確立し、自店の経営能力に適合した経営規模を実現

することを目標とすること。加えて、財務内容の改善、経営管理の近代化を図ることを目標とすること。

五．経費の節減及び適正配分

旅館業の原価構成を見ると、原材料費及び人件費の占める割合が高い。したがって、食材の有効利用、食材等の共同購入、人材の活用等に努めるとともに、経営管理の適正化、設備の近代化、作業の効率化、省エネルギーの徹底、取引条件の改善等により、経費の節減や適正配分を図ることを目標とすること。ただし、商品やサービスの内容の低下をきたさない範囲で、実施することを原則とすべきこと。

六．施設・設備の近代化

高齢者や障害者等が利用し易い施設・設備の整備、また、作業能率の向上、省エネルギーの推進、従業員の労働安全衛生、福利厚生の実施等近代的経営に必要な施設・設備の整備に努めること。

七．公正競争の確保

営業者は利用者の要望に十分に答えられるため公正な競争の確保に努めるものとする。

八．衛生水準の向上及び衛生管理

旅館業は、消費者の安全衛生の確保に努めるとともに、食材の衛生的取扱い、調理器具・容器・食器等の清潔保持に留意すること。「旅館業における衛生等の管理要領」にもとづき的確な衛生管理、従業員の健康管理を十分行い、衛生設備の整備等により衛生水準の維持向上に努めること。

第2 経営振興の目的を達成するために必要な事項

一．経営管理の近代化、合理化

(1) 経営方針の確立

生活水準の向上による生活様式の変化、価値観の多様化、地域食生活の実態等の特性に基づく業態の多様化等に対応するために営業者は、客層の分析等を行い、どのような経営方式〔専門店、一般店等〕を選択するか等自店の経営方針を明確にし、それに適合した営業の推進を図ること。そのためには、ア．営業者は、積極的に研修会及び講習会等に参加して、新しい経営知識を摂取するなど常に自己啓発につとめること。

イ．営業者は、積極的に「都道府県指導センター」等経営指導機関の診断および指導を受け、立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等自店の経営上の特質を十分に把握して、経営方針を確立し、適切な経営管理を推進すること。このために、全国指導センターは経営の改善に役立つデータの整理及び提供に努めること。

ウ．組合等は、営業者を支援する事業を実施し、組合員に経営上必要な情報の提供、特に地域的な経営環境条件に関する情報や将来の展望に関するデータを収集整理し、組合員に速やかに提供すること。また、情報の収集分析のためにコンピュータ等の情報機器を導入し、業界の利用に適したソフト

トウェア類の開発を図ること。

(2) 経営の計画化

営業者は、経営規模、経営形態、季節別、曜日別、1日の時間帯別需要動向等に基づいて、適切な経営計画を定め、消費者の利便に対応した営業時間の設定、1日の時間の計画的な配分などを通じて、効率的な経営を行うよう努めること。

(3) 作業管理の近代化

生産性の向上、コストの低減や商品の品質維持管理を図るため、作業手順、作業方法や作業日程管理を行うよう努めること。

(4) 経理の改善

ア. 営業者は、家計と営業会計を分離し経理の適正化に努めるとともに、営業活動のための財務計画を作成し、財務内容の改善を図ること。

イ. このため、都道府県指導センター等は、営業者に対する経営改善のための相談・指導事業を強力に推進すること。

また、全国指導センター、連合会等は、共通伝票、統一した経理基準や原価計算基準の作成と普及により、経営改善に役立つデータの整備及び提供に努めること。

(5) 経費の節減及び適正配分

営業者は、経営管理の適正化、作業の標準化、省エネルギーの徹底、食材等の共同購入、正常な取引関係の確立等に努め、経費の配分を適正にすること。また、営業方針に応じた経費の適正な配分により、経営の合理化や個性化に努めること。

二. 施設・設備の整備

(1) 宿泊施設の立地等の適正化

ア. 立地の転換又は宿泊施設の建替え等が必要な場合には必要に応じ、他の宿泊施設等との共同化、宿泊施設街の改善、立地にかなった出店等を行ないその形態の近代化に努めるものとする。

イ. 営業者は必要に応じ他の営業者との宿泊施設等用地の交換、業態の転換施設・設備の仕様やデザインの変更等により適正化を図るものとする。

(2) 施設・設備の適正規模

営業者は宿泊施設の新增築、改築等を行なう場合は市場の状況を十分に参酌し、過剰なものとならないように適正な規模の施設・設備の整備を図るものとする。

(3) 宿泊施設街の整備

営業者は相協力して、長期的な展望等を十分に考慮し、宿泊サービス機能を総合的に整備するとともに地域住民の意向に配慮しつつ利用者の利便と快適性を確保するように努めるものとする。

(4) 省エネルギーの推進

省エネルギーの観点から、自店のガスや電気等の使用量を定期的に総点検し、効率的な省エネルギー化に努めること。また、必要に応じて、ソーラ・

システム等の設備を導入し、省エネルギーの推進に極力努めること。

(5) 宿泊施設形態及び内部構成の改善

今後、需要拡大に向けて取り組むべき若年層、女性客層等に配慮した施設・設備の整備を図り、消費者に対して、清潔で明るい好感のもてるイメージを与え、利便性と快適性が確保できるような店舗の構成に努めること。また、一層の高齢化・国際化の進展に対応して、高齢者や外国人の利用にも配慮した施設・設備の整備に努めること。

(6) 設備の整備

営業者は、衛生水準の向上を促進するために必要な設備や機器の整備を図ること。

組合、連合会等は、店舗の標準設計、設備の合理的配置、高齢者等に配慮した設備等の研究開発を行い、その普及を図ること。

三. 事業の共同化、協業化、連鎖化

(1) 共同化に努める事項

質的な経営資源の充実を図るために、経営近代化のための情報収集・管理・処理、加工・調理技術等の研究開発、従業者に対する教育・研修及び福利厚生、規模の利益が生ずる分野においては、商品等の購入及び保管、需要開拓（広告、催事、共通利用券の発行等）その他の業務の共同化を図ること。

(2) 協業化に努める事項

必要に応じ、冷凍倉庫、保管倉庫、教育研修施設（自動車を含む）、福利厚生施設等を共同で設置し、又は強い協業意識のもとに事業を協業化することにより、経営力の強化や従業者の福利の向上を図るよう努めること。

(3) 連鎖化事業（チェーン化）の推進に努める事項

営業者が、単独では高度の経営技術、商品開発機能や情報機能等を備えることが概して困難である。したがって、必要な場合には、適切な内容の連鎖化事業を共同で推進することにより、経営の近代化と営業力の強化に努めること。

(4) 組合等は、組合員の事業共同化、協業化、連鎖化を積極的に奨励し、これらの事業活動が円滑に推進されるよう適切な指導を行うこと。また必要に応じ、これらの事業を自ら企画、実施するよう努めること。

四. 役務及び商品の提供方法の改善

(1) 営業者は、接客マニュアルを作成し、これを従業者に周知徹底させ、消費者の信頼と好感の得られるサービスの提供に努めること。また、作業の標準化、専門化や能率化を進めるため作業マニュアルを作成し、従業者に周知させ、質の良い商品の提供に努めること。

(2) このため、組合、連合会は、営業者が自店の特質に応じて作成する接客マニュアル及び作業マニュアルの基本となるものを作成し、その普及に努めること。

(3) 営業者は、消費者の選択の利便を考慮して、分かりやすい商品メニューの表示や価格の適正化を図ることにより、消費者に納得と安心感を与えるサ

ービスの提供に努めること。

また、量の多寡など消費者個々のニーズに適応した商品メニューの多様化又は同一料金帯における選択の可能性の増大を図り、消費者の選択の利便を図るよう努めること。

五．新技術の開発等

- (1) 組合、連合会等は、消費者調査等を行うことにより消費者ニーズを的確に把握し、研究体制の整備等により新技術を開発し、その普及に努めること。
- (2) 組合、連合会等は、消費者の本物志向や食の多様化に対応するため、商品の品質の平均的水準を高めること。また、固有の風味を確保して、その品質を的確、かつ、容易に把握するための食材の基準の設定や技術の開発を行い、その普及を図ること。
- (3) 組合、連合会等は、外部の検査期間と連携して検査機能を充実し、設備の性能等の確保に努めること。

六．従業員の資質の向上

- (1) 旅館業の経営力強化を図るうえで、特に人材の育成は経営上の重要なポイントである。したがって、営業者は、自ら進んで情報の収集、調理技術の開発、接客技術の向上等自己研鑽に努め、職場内指導を充実することはもとより、従業員に対しては、組合等主催の研修会、講習会への参加や技能検定試験の受験等を行わせて、従業員の資質の向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めること。
- (2) 組合、連合会等は、調理等の基礎的技術を広く業界に確立するために技能審査制度の導入を図るとともに、研修会、講習会、技能コンテスト等を定期的に開催するなど教育・研修制度の充実強化に努め、従業員の資質の向上を図ること。

七．取引関係の改善

組合、連合会等は、旅行業界、機器業界、資材業界等関連業界の協力を得て、取引条件の合理的改善や組合員等の経済的地位の向上をはかること。また、関連業界との連携を深め、情報の収集や交換の機会の確保に努めること。

八．需要の拡大

- (1) 営業者は、需要の拡大を図るためのモニター制度、自店アンケートの実施、顧客リストの作成等により消費者ニーズを的確に把握し、営業時間・メニュー内容・料金設定、施設の形態や接客サービス等自店の営業のあり方について検討を加え、自店の特質を十分に生かして消費者に満足を与えること。
- (2) また、自店の明確な経営方針に基づき、消費者ニーズに適合した新業態への移行、新商品開発、接客技術の向上、外国人に伝統的な日本旅館の良さを訴えること等、消費者の多様なニーズに対応した営業を行うことにより新たな需要の開拓に努めること。
- (3) このため、営業者は、自店の工夫を凝らした広告・宣伝を的確に行うとともに、組合、連合会等は、消費者意識調査の実施、パンフレットの作成・配布等により、消費者に対して啓発活動を行うほか、催事の開催、共通利用券の

発行、宿泊施設に関する利用者への啓発活動、旅行案内所の設置等により、効果的な事業の実施をは図ること。

- (4) 組合及び連合会は、利用者の利便を図るため、インターネット等によるシステムの構築および活用のほか電子決済システムやデビットカードの普及にも努めるものとする。

第3 経営振興に際し配慮すべき事項

一. 従業者に対する労働条件の改善及び福利厚生の実施

- (1) 営業者は、従業者の確保、勤労意欲の増進を図るため、労働基準法を十分に理解し遵守することはもとより、適性な賃金水準の確保、休業日や年次有給休暇の増加等による労働時間の短縮等の労働条件について改善に努めること。また、必要に応じ、人手不足、コストの上昇等に対処するため、良質なパートタイマー等を確保し、その活用を図ること。
- (2) 従業者にとって働きやすい職場環境を形成するため、自ら又は他の営業者と共同して、福利厚生の実施に努めること。
- (3) 組合、連合会等は、必要に応じ、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施を図るとともに、共済制度（退職金、生命保険等）や年金基金等の整備、実施を図ること。

二. 衛生管理

- (1) 営業者及び食品衛生責任者は、食中毒等の発生防止及び衛生水準の維持向上を図るため、食品衛生に関する知識を深め、日頃から食材の衛生的取り扱いに留意し、施設・設備、調理器具、容器、食器等の衛生管理に努めるとともに、従業者の健康管理に十分留意すること。また、身体の清潔保持について率先垂範するとともに、従業者に対する衛生教育の徹底及び指導監督にあたること。
- (2) 組合、連合会等は、保険所等関係行政機関等との連携を密にし、衛生管理に関する研修会及び講習会の開催、営業者の衛生管理マニュアルの作成等、衛生思想の啓蒙普及及び自主的な衛生管理体制の整備、実施に努めること。

三. 従業者の安全衛生の確保

- (1) 営業者及び食品衛生責任者は、食品衛生法、労働安全衛生法等の関係法令を十分理解、遵守し、従業者の健康診断の実施や安全衛生教育の実施等必要な措置を講ずるよう努めること。
- (2) 組合等は、保険所等関係行政機関等との連携を密にし、組合等に安全衛生の管理指導に当たる者を置くように努め、健康診断の実施を促進するなど、組合員等の安全衛生のための自主管理体制が確立され、その効果的運用が図られるよう努めること。

四. 環境の保全

- (1) 営業者は、営業活動に伴って生じる廃棄物等の減少に努め、地域環境に悪影響を及ぼさないよう必要な措置を講じ、環境の保全に努めること。また、
- (2) 組合等は、環境保全に関する啓発普及活動を実施し、環境保全に努める

こと。

第4 消費者利益の増進に関する事項

一．啓発普及活動

- (1) 営業者は、消費者に対して宿泊施設の利用に関する知識の普及に努め、旅館業に関する消費者の理解を深めること。
- (2) 組合等は、消費者を対象とした宿泊施設の利用に対する啓発講座の実施、宿泊施設に関するパンフレットの作成、配布等により、正しい知識の啓発普及及び旅館業に対する理解と信頼の確保に努めること。

二．表示の適正化

- (1) 営業者は、消費者の選択の利便を図るため、消費者保護基本法や消費者保護条例等を十分斟酌し、商品の価格や内容について品目ごとに適正に表示すすとともに、会計の明朗化について一層努力すること。
- (2) 全国指導センターは、サービスと商品の内容、施設・設備の表示の適正化に関する事項等を内容とする飲食店及び喫茶店営業の標準営業約款を定め、営業者は、進んでこの約款に従って営業を行う旨の登録をし、標識及び当該登録に係る約款の要旨を掲示するよう努めること。

三．シルバースター登録制度等の推進

- (1) 営業者は、高齢者等が安心して利用できる施設の整備及びサービスの提供に努めるものとする。
- (2) 利用者の要望に対応した制度の改善
財団法人全国ホテル旅館振興センターは事業の改善，強化を積極的に図るものとする。
- (3) 老人福祉事業の推進
営業者は行政等との連携のもとに、老人デイサービスを実施するサテライト型デイサービスに参加するなど地域住民の福祉の向上に貢献することに努めるものとする。
- (4) 組合及び連合会は福祉事業の推進について組合員に対する指導を行なうものとする。

四．適正な競争条件の確保

- (1) 営業者は提供するサービス及び商品の品質の向上に努めるものとする。
- (2) 組合等は適正な競争条件の確保に努めるものとする。
- (3) 組合等は利用者利益の擁護の観点から営業者間の公正な競争条件の確保を図るとともに実質的効果のある組合事業活動を展開すること等により広く営業者を組織に加入させるよう努めるものとする。

五．消費者の信頼の確保

- (1) 営業者は、旅館業に係る消費者の意見や苦情に対しては、誠意をもって適切に対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めること。
- (2) 組合等は、消費者苦情相談窓口を開設するとともに、都道府県指導セン

ター等の設置する苦情処理機関の運営に協力するなど、苦情処理体制の整備を図ること。。

- (3) このため、連合会は、意見処理マニュアル、クレーム対応マニュアル及び損害賠償基準を策定し、その普及に努めること。

六．事故の防止

- (1) 営業者は、自己防止のため、常時、施設・設備の安全点検、防災訓練、利用者からの預かり物の確実な保管等に努めるとともに宿泊施設の利用上の注意事項等に関する表示を適切に行なうよう努めるものとする。

- (2) 組合等は関係機関と密接な連携を保ち、宿泊サービスを安全に提供できる宿泊施設の設備等の改善及び普及に努めるものとする。

七．その他利用者利益の擁護

組合等は、上記のほか、利用者の利益の擁護に資するものについて常時検討を加え、その実現に向け必要な措置を講ずること。

振興指針以上

2. 旅館業経営改善のポイント（中小企業診断士 高津 政幸）

長期消費不況が長引く中で、多くの旅館業の売上が減少し厳しい経営に直面している。特に国民の宿泊サービスへのニーズが多様化し、個性化、複雑・高度化も傾向が進む中でそれらへの対応が求められている。また、宿泊施設の多様化に伴う競争の激化、経営の前近代的な体質等改善する問題点は山積みである。前項で紹介した「振興指針」を踏まえ、以下に旅館業が経営改善を図っていくためのポイントとして私見を述べてみたい。

（1）経営上の問題点と課題

前年度対比売上高増減グループの経営上の問題点の上位3項目をみると、売上高増加グループの最大の問題点が「施設・設備の老朽化」であるのに対し、売上減少グループでは「客数の減少」となっている。特に売上高減少グループでは過半数以上が「客数の減少」と「施設・設備の老朽化」であり、売上高減少の1要因となっていると考えられる。（表－14）

表－14 経営上の問題点

	売上増加グループ		現状維持	売上減少グループ		総数
	5%以上増加	1～4%増加	1%未満の増減	1～4%減少	5%以上減少	
客数の減少	②41.5	②43.2	①68.1	①84.9	①91.6	①76.5
施設・設備の老朽化	①48.0	①47.5	②53.1	②54.0	②60.6	②54.9
諸経費の上昇	③36.6	③38.8	③30.1	③38.1	③39.3	③38.0

「客数×客単価＝売上」であるので、客数を増加させる方法と客単価を上げる努力の両立が求められる。それには、付加価値の高いサービスによりリピーター客を増やしていくことで顧客満足度を向上させることが最終目標となる。そのための具体的な課題としては以下の3点に集約される。

1. サービスの充実 2. 適正な価格設定 3. 施設の充実

そこで、これらの課題を遂行するために必要な対応策のフローを以下に示す。

対象となる顧客層の絞り込み



顧客ニーズの把握



旅館・ホテルのあり方、コンセプトの確立



コンセプトに合わせた営業体制づくり

<サービスの提供（イベント・料理・接客等）、価格、施設・設備>



顧客満足度の向上

上記フローの内容を（2）以下に述べる。

(2) 個人客の顧客層に絞りこみをする

観光白書でも指摘されている通り、国内観光旅行者は団体旅行から個人旅行にシフトしている。今後、引き続き個人旅行が主流となる中で、顧客の対象を個人客へ向けることが必須の課題となっている。しかし、個人宿泊客のニーズは多様化しており、全ての宿泊客を顧客とすることは不可能である。このため、ある程度顧客層を絞り込み、そのニーズに合わせた経営の仕方が求められる。

例えば、若い女性のグループ、家族客、地元客、秘湯愛好者など、個人客を対象とする中で顧客層をさらに絞り込むことが必要である。

(3) 顧客ニーズの把握

絞り込んだ顧客層に合わせた施設・サービスを展開するために、顧客ニーズの把握に努めることが求められる。

自店の顧客のニーズを把握するためには、直接顧客の声を聞く機会を設けなければならない。ニーズの変化も早く、細分化も進む中でリアルタイムに把握できる体制をつくるべきである。例えば、宿泊客への直接販売を行ったり、インターネットでホームページを開設して双方向の情報交換をすることや定期的に既存の顧客にイベント案内のDMを送り、反響を調査するなどの努力も必要であろう。

(4) 独自能力を生かしたコンセプトの確立

自店にあった顧客層を絞り込むにも現在の顧客層を分析し、現状を知ることが重要である。その上で独自のサービスや施設等を冷静に見つめ、顧客層の欲しているニーズとのギャップを分析することである。

宿泊客獲得競争が激しい中で、自店が持つ強みとなる独自のサービス・施設・立地条件などを核に独自性を打ち出し、他店との差別化を図ることで生き残りをかけることである。

(5) コンセプトに合った仕組みづくり

顧客対象層のニーズあるいは自店のコンセプトに合わせた施設、サービスの充実を図ることである。すなわち、どのような宿泊客を、どのような価格で、どのように接客するのかということを明確にした上で、それに向けた体制の整備を行なうことが求められる。

各旅館業のおかれている環境や独自能力により体制づくりが異なるが、以下に最近の消費者動向を勘案し、一般的な考え方を述べる。

① サービスの充実（イベント・料理・接客・情報提供・ネット購入等）

ポイントは「**旅先であることの演出**」である。

非日常的な時間を求めてやってくる宿泊客に対し、自店で様々なイベントを催したり、地元の観光名所を積極的に紹介するなどの取組みは有効な手段と考えられる。既存の観光資源に依存せず、新たな呼び物を企画していく姿勢も大切である。また、イベントとともに地元料理へのこだわりなど立地条件を生かしたサービスも求められる。

最近では外国人の国内旅行客が増加しており、海外の旅行代理店との提携に

より外国人の集客力を強化する方法も考えられる。

また、インターネットの普及により国内・国外問わず、ネットからの申込みも見込まれるため、利便性を考えるとホームページの開設は今後必須となるであろう。

② 価格の設定

ポイントは「**値ごろ感のある料金設定**」である。

国内旅行の料金は低価格競争により下落傾向が続いている。国内旅行は海外旅行に比べて割高感が出ており、ありきたりのものを提供したうえで割高の価格では集客はおぼつかない。対価以上のサービスの提供と低価格の設定に努め、客から「値ごろ感のある料金」と思われるような店づくりをすることが必要である。

ホテル等では、メンバーズカードやポイントカードを作成し、会員制組織を普及・充実することにより固定客の確保が可能となる。

③ 施設・設備の充実

ポイントは「**こだわりのある施設**」である。

非日常的な時間と空間を求めてやってくる顧客に対して、旅館業の施設は魅力あるものでなくてはならない。しかし、大型投資を極力控えた上で他店との差別化を図るには、当店のコンセプトに適した施設づくりに絞りこむ必要がある。つまり、いかに顧客のニーズと顧客層、当店のサービスに一致した施設を演出することができるかである。

具体的な施設整備の事例を以下に示す。

- ・女性向け設備の整備
- ・木造建築への統一
- ・大きくてくつろげる風呂
- ・高度情報機器の設置

また、従業員の福利厚生を考えて従業員が働きやすい環境や、従業員の意識が高まるような仕組みを整備することにより、従業員の接客態度の改善を図り、宿泊客にサービスの充実に結び付くことも考えられる。

(6) まとめ

旅行と同様に宿泊に対するニーズもさらに多様化すると見られ、旅館業にはより一層個人客のニーズに対応していく仕組みづくりが求められる。

したがって、顧客層を絞りこみ宿泊客に訴える明確な特徴を打ち出し、旅行ではその旅館に宿泊することが目的であるようにする仕組みをつくり、他店との差別化を図ることである。つまり、顧客満足度の向上することが顧客を獲得するための重要な要素となるのである。また、最近の顧客は、自分の納得するものに対しては、支出を惜しまない傾向である。旅館においても、宿泊客に価格以上の満足度を与えるような施設やサービスを提供することで、価格を維持することが十分に可能である。

最近では地元の旅館が共同して旅館街のイメージアップのため、イベントなどでまちおこしをするケースも見うけられる。1店舗がイメージアップをしても全体のイメージを向上させなければリピーターは増えないであろう。これらは、行政と旅館経営者との共同作業といえる。

