

旅館業の実態と 経営改善の方策

平成18年10月

は じ め に

本書は、厚生労働省から財団法人全国生活衛生営業指導センターへの委託により実施した「平成18年度生活衛生関係営業経営実態調査（旅館業）」の調査結果を中心に、旅館業の実態と経営改善の方策について、高津政幸中小企業診断士が執筆を担当しました。

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。

平成19年12月

厚生労働省健康局生活衛生課長

中 垣 英 明

問 い 合 わ せ

厚 生 労 働 省 健 康 局 生 活 衛 生 課 調 査 係

電 話 (03)5253-1111 内 線 2438

目 次

I. 「旅館業」業界の動向	1
1. 旅館業の動向	1
(1) 旅館業	1
(2) 業界の特性と動向	1
(3) 施設数の推移	1
2. 国内観光の動向	2
(1) 国内観光市場の動向	2
(2) 低価格化傾向	4
(3) 旅行ニーズの多様化	4
(4) 外国人観光客の増加	4
(5) インターネット旅行予約の市場	5
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	6
1. 調査対象となった旅館業の特性	6
(1) 経営主体別構成割合	6
(2) 従業者数別構成割合	6
(3) 従業者規模別経営主体の構成割合	7
(4) 立地条件別店舗数の割合	7
(5) 経営形態別立地条件の割合	8
(6) 立地条件別店舗形態の割合	8
(7) 地域ブロック別の割合	9
(8) 創業年別経営主体の割合	9
(9) 経営者の年齢及び後継者の有無	10
2. 旅館業の営業	11
(1) 専業・兼業構成割合	11
(2) 宿泊申込方法の状況	11
3. 旅館業の経営内容	13
(1) 売上動向	13
(2) 客単価と平均利用客数	14
(3) 本業当期利益の動向の主な要因	15
4. 旅館業の従業者と労働条件	16
(1) 1施設当たり平均従業者数	16
(2) 常用労働者とパート・アルバイトの割合	17
(3) 常時雇用者性別1施設当たり平均在勤年数	17

(4) 在籍常時雇用者年齢 -----	18
(5) 常用労働者の平均労働時間 -----	18
(6) 従業者の休日の取得状況 -----	19
(7) 労働時間短縮努力 -----	20
(8) 就業規則、国民年金基金、厚生年金基金の整備状況 -----	20
(9) 健康診断の実施状況 -----	21
5. 施設・設備の整備状況 -----	22
(1) 情報化の状況 -----	22
(2) 土地の面積及び建物の延床面積 -----	23
(3) 新築又は改築後の建物の年数 -----	23
(4) 保有施設の種類 -----	24
(5) 設備投資実績内容とその理由 -----	25
(6) 設備投資の予定内容とその理由 -----	26
6. 旅館業の衛生水準の確保 -----	28
(1) 共同浴場の衛生管理の状況 -----	28
(2) 客室の広さの状況 -----	30
(3) ゴミ減量・リサイクル状況 -----	30
7. 旅館業の保健・福祉・地域活動への取組 -----	31
(1) 高齢者向け食事メニュー -----	31
(2) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況 -----	32
(3) 分煙の状況 -----	32
(4) 地域活動への取組 -----	34
8. 旅館業の経営上の問題点と対応策 -----	35
(1) 経営上の問題点 -----	35
(2) 今後の経営方針、対応策 -----	36
 Ⅲ. 旅館業（旅館・ホテル・簡易宿所）の経営改善方策 -----	37
1. (参考) 旅館業に関する「振興指針」の概要 -----	37
2. 旅館業経営改善のポイント（中小企業診断士 高津 政幸）-----	46
(1) 経営上の問題点と課題 -----	46
(2) 宿泊観光旅行動向 -----	47
(3) 経営改善の方策 -----	47

I. 「旅館業」業界の動向

1. 旅館業の動向

(1) 旅館業

旅館業法では、旅館業は「宿泊料を受け入れて人を宿泊させる営業」と定義している。つまり、旅館業は「宿泊料を受け取ること」が必須条件となっており、宿泊料を徴収しない場合は、旅館業法の適用は受けない。宿泊料は名目にかかわらず、実質的に部屋や寝具の使用料とみなされるものは含まれる。例えば、休憩料、寝具賃貸料、寝具等のクリーニング代、光熱水道費、室内清掃費などは宿泊料とみなされる。

旅館業法によると、旅館業は「ホテル営業」「旅館営業」「簡易宿所営業」「下宿営業」の4種類に大別される。4つの業態の概要は、次の通とおりである。

- ・ホテル営業

洋式の構造・設備を主とする施設を設けて行う営業である

- ・旅館営業

和式の構造・設備を主とする施設を設けて行う営業である

- ・簡易宿所営業

宿泊する場所を多数の人で共用する構造・設備を設けて行う営業である

事例：カプセルホテル、ベッドハウス、ユースホステル、山小屋

- ・下宿営業

1月以上の期間を単位として宿泊させる営業である。

(2) 業界の特性と動向

ホテル・旅館の特性は以下の通りである。

- ①資本集約型の装置産業的性格を備え、多額な設備投資が必要であること。
- ②投下資本の回収が長期にわたること
- ③収入が客室数により制約を受けること
- ④人件費など固定費負担が大きいという価格と比較的硬直的で経営の弾力性に乏しいこと
- ⑤需要に季節性があること

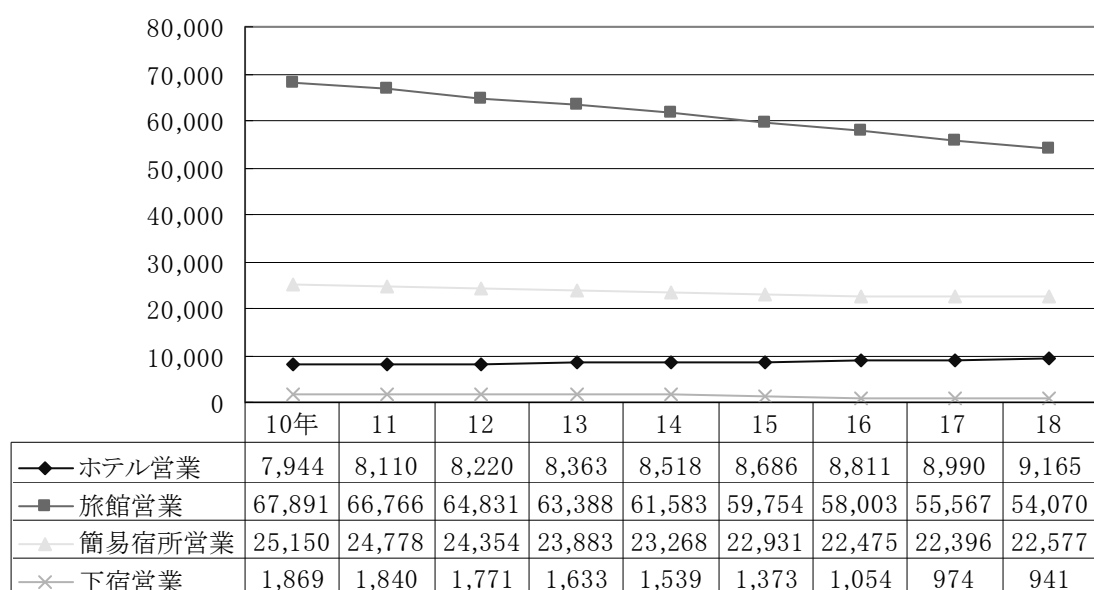
今後も大都市圏を中心にホテルの新規開業は続くと思われるが、供給過剰や消費者の消費抑制により事業環境はいつそう厳しくなると予想される。

(3) 施設数の推移

旅館業の施設数の推移をみると、ホテル営業を除く全ての業態で減少傾向を示している。

特に旅館営業は、平成10年 67,891が18年には 54,070と20.3%減少している。一方、ホテル営業は横ばいながら堅調に推移しており、平成10年 7,944が18年には 9,165と15.3%増加している。下宿営業の総数は、全国で941と平成10年の約半数に減少している。

図－1 旅館業の施設数推移



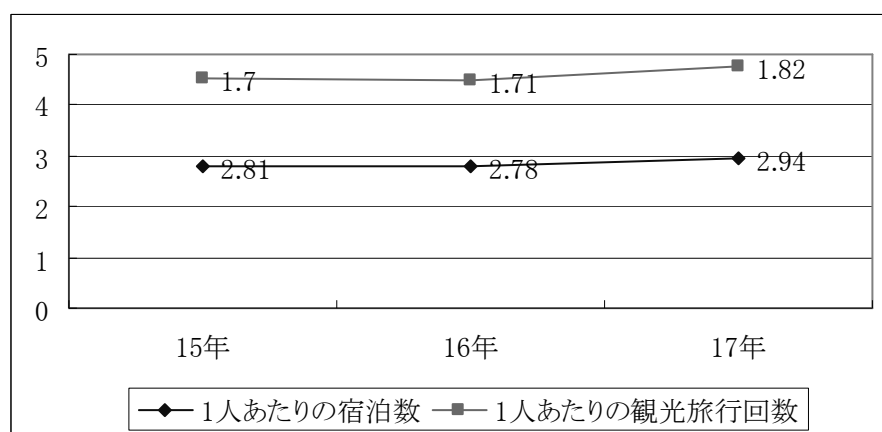
(資料:厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政業務報告」)

2. 国内観光の動向

(1) 国内観光市場の動向

平成 17 年における国民 1 人当たりの国内宿泊観光旅行回数は 1.82 回、同宿泊数は 2.94 泊と推測される。ともに前年より増加しており、国内宿泊観光旅行の需要が復活していると考えられる。

図－2 国内宿泊観光旅行回数、宿泊数



(資料:国土交通省 18 年度 観光白書)

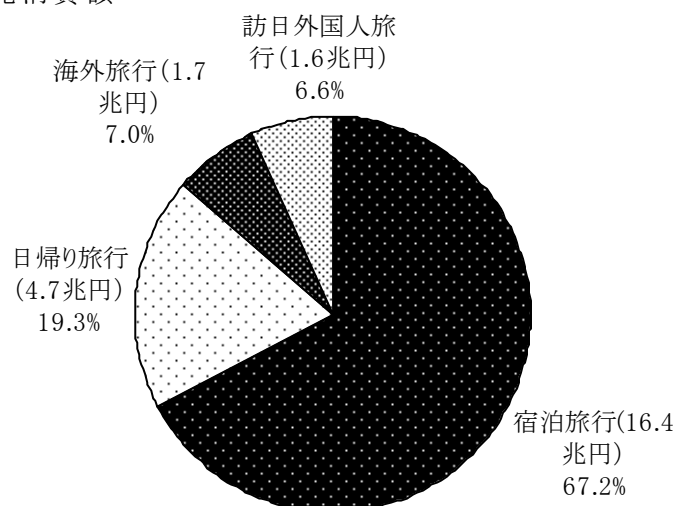
平成 17 年度における国民の国内での観光消費額は、宿泊旅行が 16 兆 4 百億円(対前年度比 1.4%減)、日帰り旅行が 4 兆 7 百億円(対前年度比 2.7%増)となっ

ており、愛知万博の開催等もあって日帰り旅行の消費額が前年度に比べ増加したものと推測される。

また、訪日外国人の我が国国内での観光消費額は、1兆6百億円(対前年度比3.9%増)であり、訪日外国人数の増加に伴い、前年度より増加した。

これらを合計した我が国の国内観光消費額は、前年度とほぼ同程度の24兆4百億円と推計される。

図－3 観光消費額



(資料：国土交通省「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究Ⅳ」)

余暇市場の推移から旅館業の市場規模をみると、「旅館」は平成17年で1兆9,700億円が18年は1兆9,110億円と590億円減少している。ホテルの市場規模は同じく310億円増加しており、施設数と傾向が一致している。(表－1)

表－1 観光市場の推移

(単位：億円、%)

観光・行楽	H14	H15	H16	H17	H18	18/17
1.国内観光・行楽	69,040	67,810	67,760	68,570	68,690	0.2
鉄道	13,930	14,060	13,750	13,860	13,580	-2.0
貸切バス	4,050	4,060	4,190	4,450	4,350	-2.2
国内航空	3,530	3,620	3,670	3,760	4,150	10.4
遊園地・レジャーランド	6,590	6,570	6,320	6,300	6,480	2.9
旅館	20,710	20,190	19,790	19,700	19,110	-3.0
ホテル	10,180	10,130	10,230	10,410	10,720	3.0
ペンション	230	180	180	180	180	0.0
民宿	1,010	780	780	790	770	-2.5
会員制リゾートクラブ	1,980	2,000	2,150	2,200	2,280	3.6
旅行業(手数料収入)	6,830	6,220	6,700	6,920	7,070	2.2
2.海外旅行(国内航空会社の国際線収入)	8,010	7,320	8,630	9,080	9,770	7.6

(資料：社会経済生産性本部 レジャー白書2007)

（２）低価格化傾向

消費者の旅行に対するニーズは低価格志向が強くなっていることに加えて、需要の落ち込みによる競争の激化により、旅行会社や旅館・ホテル等の業者が積極的に低価格商品の開発に取り組み顧客獲得を図っていることもあり、旅行商品の低価格化が続いている。

（３）旅行ニーズの多様化

今日の観光の中心は、少人数の家族、個人に変化している。そして、画一的な内容だった団体旅行が減り、個人旅行が増加しており、観光客のニーズは多様化している。同様に、ホテル・旅館においては、宿泊客のニーズが多様化している。

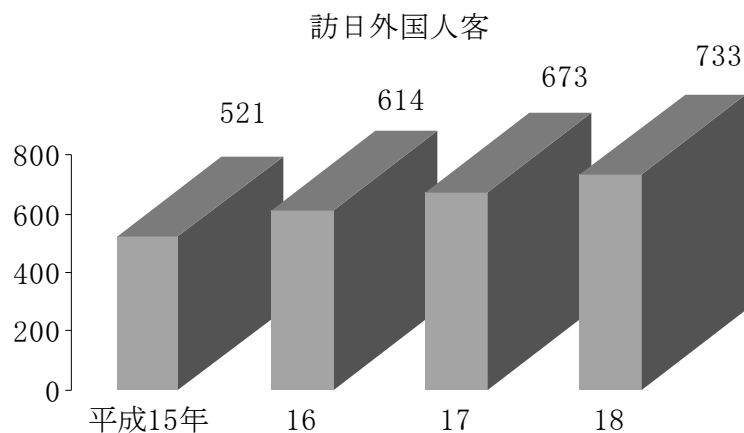
また、近年の情報化の進展に伴い、個別ニーズに対応できるホテル・旅館へのアクセスが容易になったことと、宿泊客の選択肢の拡大が、宿泊客ニーズの多様化を促進している。「宿泊客が情報を持つこと」が容易になり、宿泊施設やメディア等の発信情報だけでなく、宿泊客同士の口コミによって、宿泊客は、どのホテル・旅館がこういった個別のニーズに対応してくれたかという情報も容易に収集できるようになった。同時に、インターネットを介して宿泊客の選択肢は、宿泊先、サービス内容、食事の注文等の広い範囲で広がっている。

（４）外国人観光客の増加

JNTO（独立行政法人国際観光振興機構）の「JNTO 日本の国際観光統計（2006年）」によると、平成18年の訪日外国人旅行者数は、733万人(対前年比9.0%増)となり過去最高値を達成した。訪日観光客数の大幅増加はビジット・ジャパン・キャンペーンが功を奏したことが影響している。

図－４ 訪日外国人客の推移

（単位：万人）



（資料：JNTO 日本の国際観光統計 2006年）

(5) インターネット旅行予約の市場

近年は個人客増加に伴い、ネット予約サイトの人気が高まっており、今後の市場拡大も予想される。そして、平成 20 年には JTB 及び近畿日本ツーリストの大手旅行業者 2 社が直販仲介型サイトの新設を予定している。

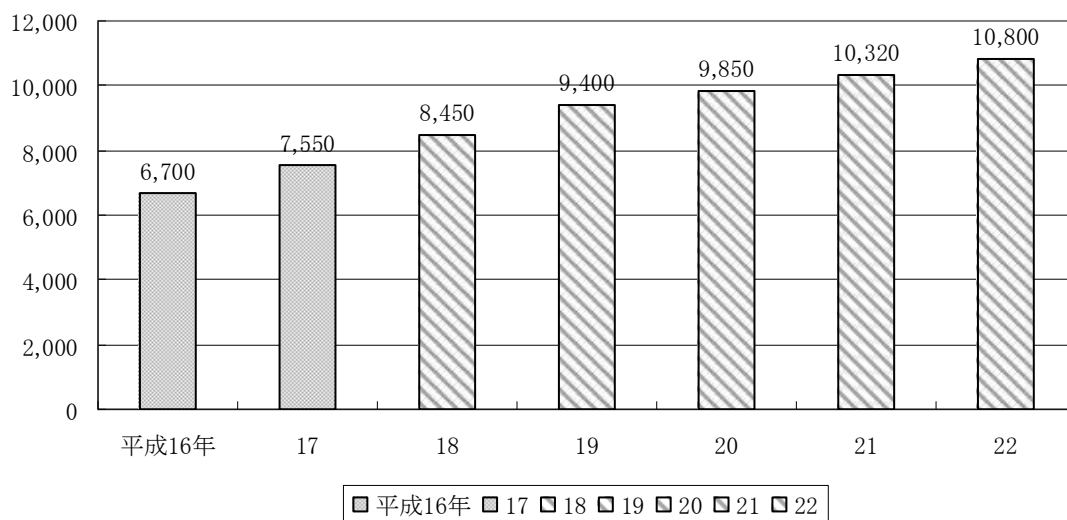
なお、ネット予約サイトの特徴として、①手数料率が 10－15%程度とされるエージェントに比べて低い、②価格設定を弾力的に見直せる、③空室・予約状況に応じて販売数を弾力的に見直せること等が挙げられる。

また、自社サイト経由の予約に対して、ポイントの付加（次回以降の宿泊割引等）や各種サービスの提供（ウェルカムドリンクなど）などにより、顧客の囲い込み・リピーター化を図る戦略が可能となることである。

一方、顧客側から見ると、ビジネス客や若年層を中心として、インターネットの利用環境が普及していることや自分の都合のよい時間に予約をすること、各ホテル・旅館間の比較や、ホテル・旅館内の宿泊プラン間の比較が容易である等のメリットがあることがある。

図－5 インターネット旅行予約の市場規模

（単位：億円）



* 国内外の宿泊、パッケージツアーを含む

（資料：株式会社富士キメラ総研 16～17 年は実績）

Ⅱ．経営実態調査に見る「旅館業（旅館・ホテル・簡易宿泊所）」の現況

１．調査対象となった旅館業の特性

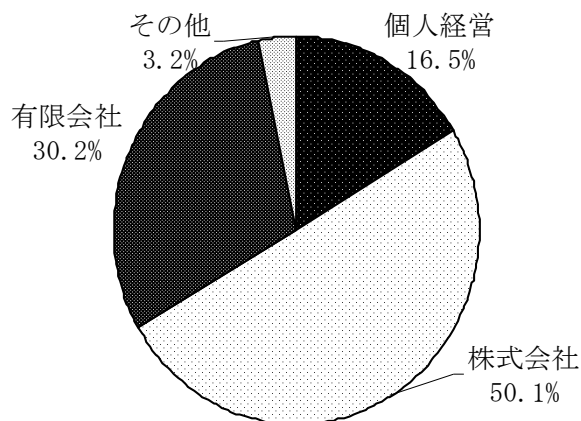
平成 18 年度の調査対象となった旅館業の総施設数 847 施設について、特徴的事項を以下に述べる。

（１）経営主体別構成割合

経営主体別では「個人経営」が 16.5%、「株式会社」が 50.1%、「有限会社」が 30.2%と、個人経営や有限会社など小規模事業所が過半数を占めている。

（図－6）

図－6 経営主体別構成割合 （単位：％）

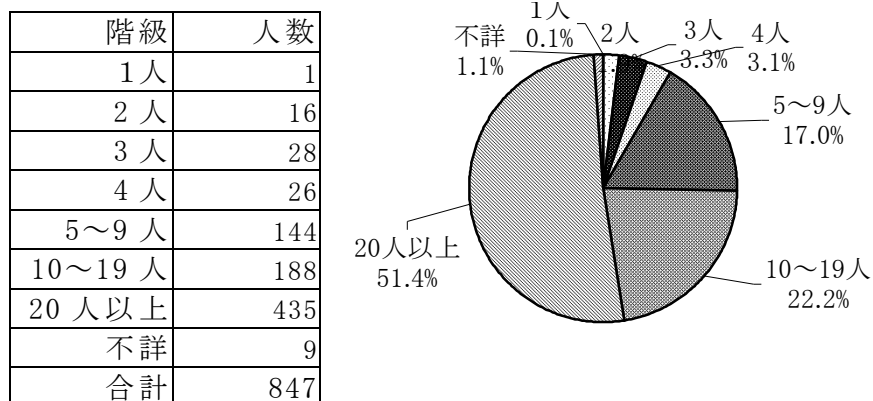


（２）従業者数別構成割合

従業者数別の割合を見ると、「20 人以上」が 51.4%と最も高く、次いで「10～19 人」22.2%、「5～9 人」17.0%と 7 割以上が 10 人以上である。

（図－7）

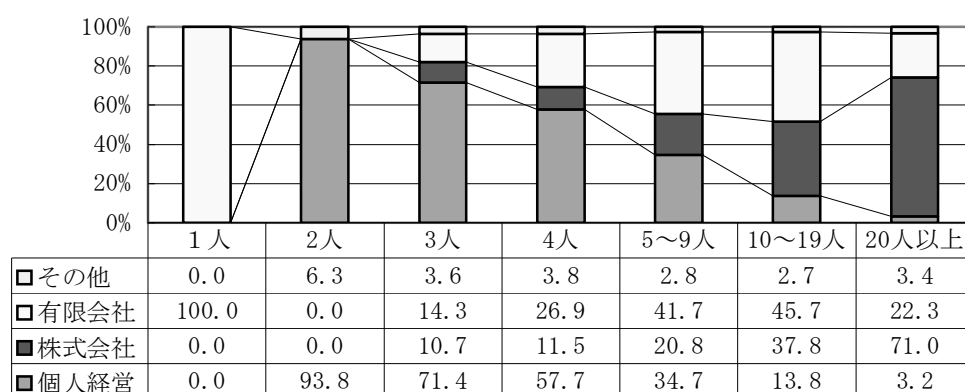
図－7 従業者数別構成割合 （単位：％）



（３）従業員規模別経営主体の構成割合

従業員規模別に経営主体の構成割合を見ると、個人経営が全般に高いものの、株式会社は「20人以上」規模が多く、71.0%を占め、「10～19人」が37.8%と続いている。個人経営が高いのは「2人」93.8%、「3人」71.4%と人数が少ないほど高い割合を示している。有限会社の割合は、「10人～19人」が45.7%と高く「5～9人」が41.7%と続いている。（図－8）

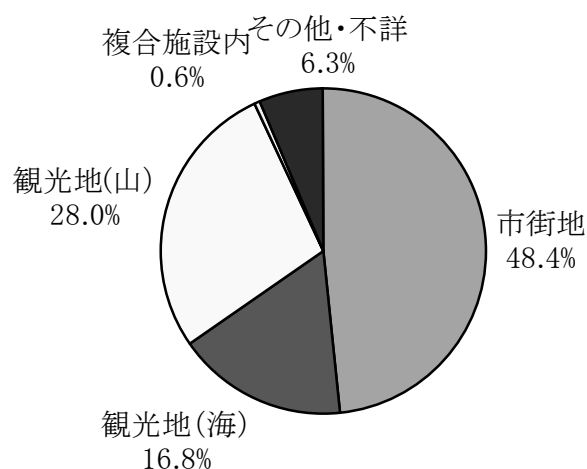
図－8 従業員規模別経営主体の割合 （単位：％）



（４）立地条件別店舗数の割合

立地条件別に店舗数の割合を見ると、「市街地」が48.4%と最も高く、次に「観光地（山）」28.0%、「観光地（海）」16.8%が続いている。「複合施設内」は0.6%と比較的低い割合であった。（図－9）

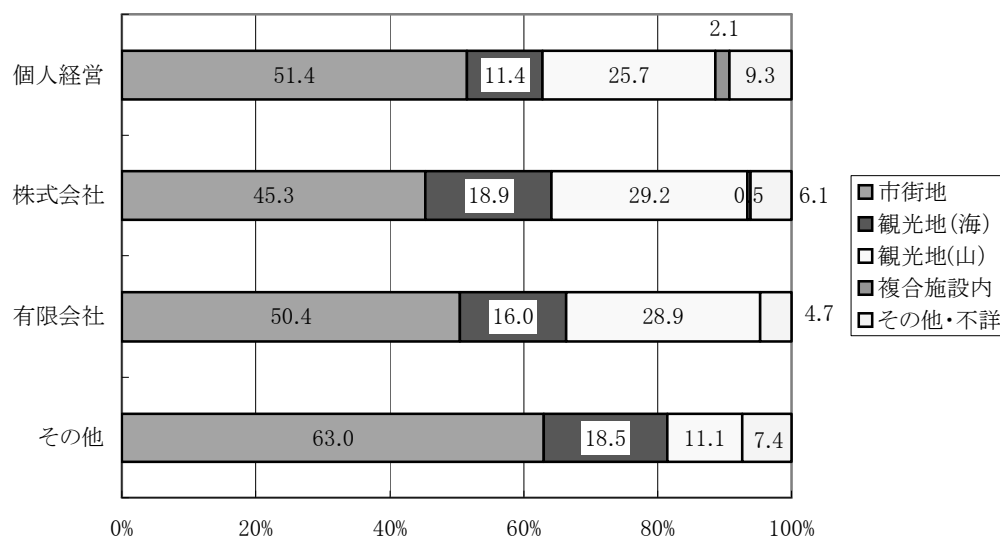
図－9 立地条件別店舗数の割合 （単位：％）



（５）経営形態別立地条件の割合

個人経営、有限会社は「市街地」の割合が 51.4%～50.4%と過半数を超えて高い。一方、株式会社は「観光地（海）」18.9%、「観光地（山）」29.2%と他の２つと比較して割合が高い。複合施設が高いのは個人経営であり、2.1%となっている。（図－10）

図－10 経営形態別立地条件の割合 （単位：％）



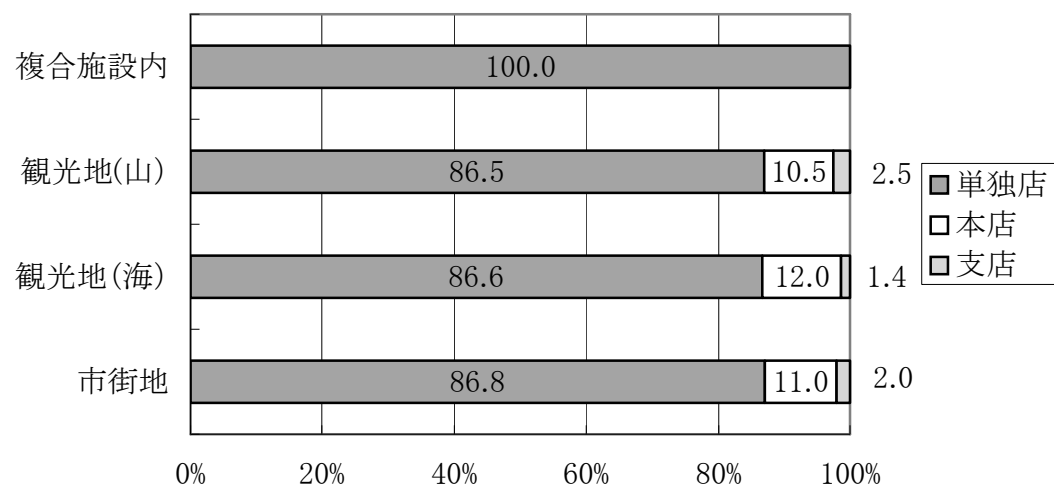
（６）立地条件別店舗形態の割合

立地条件別に店舗形態の状況をみると、どの立地でも、単独店が高い。

「複合施設内」では単独店の割合が高く 100.0%、「観光地（海）」や「市街地」では本店の割合が高く、それぞれ 12.0%、11.0%となっている。

また、「観光地（山）」や「市街地」では、支店の割合もそれぞれ 2.5%、2.0%となっている。（図－11）

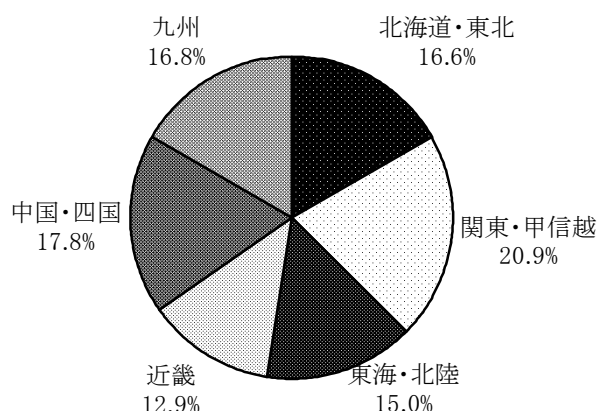
図－11 立地条件別店舗形態の割合 （単位：％）



(7) 地域ブロック別の割合

調査先を地域ブロック別にみると、ほぼ均等の割合である。「関東・甲信越」が 20.9%と高く、次に「中国・四国」17.8%、「九州」16.8%と続いている。
(図－12)

図－12 地域ブロック別の割合 (単位：%)

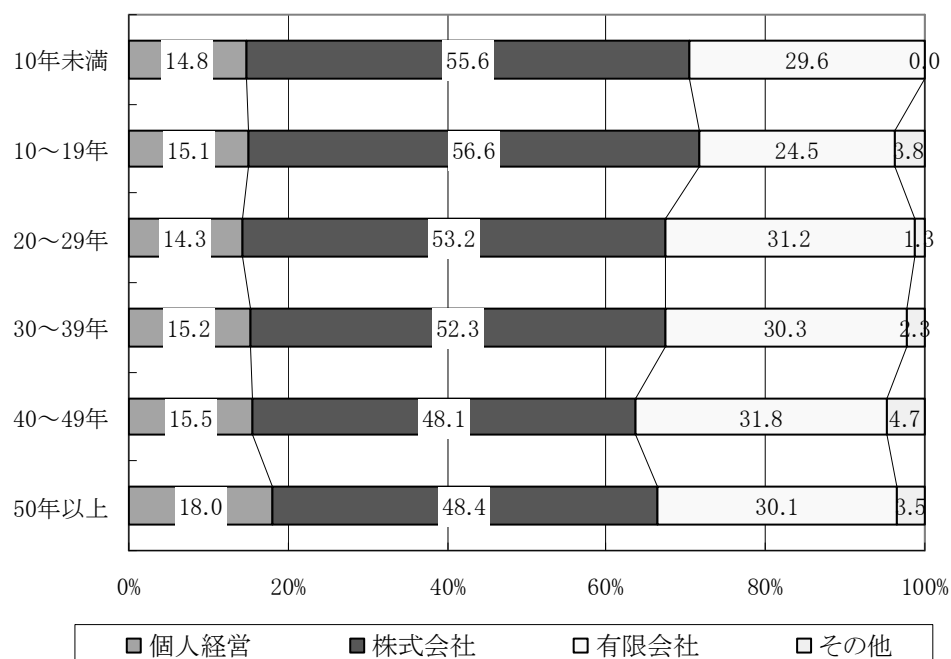


(8) 創業年別経営主体の割合

創業年別に経営主体の割合を見ると、50年以上は株式会社が 48.4%と高い割合であり、有限会社を加えた法人組織の割合が 78.5%を占めている。

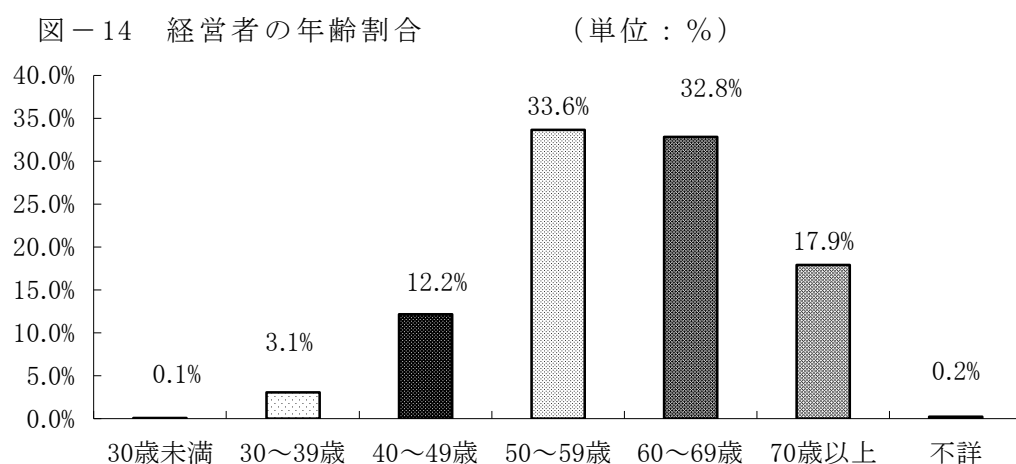
創業年数が若いほど、法人組織の割合が高くなっている。個人経営の割合が最も高いのは「50年以上」であり、18.0%である。(図－13)

図－13 創業年別経営主体の割合 (単位：%)



(9) 経営者の年齢及び後継者の有無

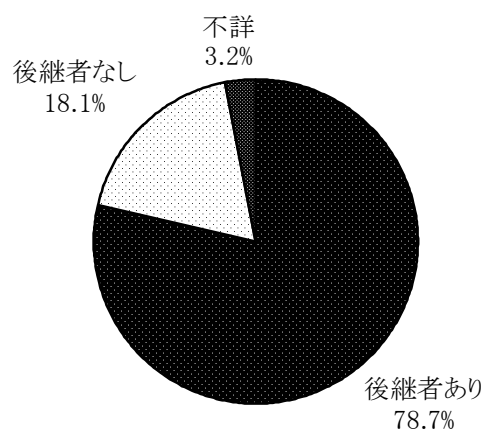
経営者の年齢を示したものが図－14 である。「50～59 歳」が最も高く 33.6%である。次に「60～69 歳」32.8%、「70 歳以上」17.9%が続いている。50～59 歳をピークにピラミッド構造となっているが、50.7%が 60 歳以上となっている。(図－14)



図－13 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。78.7%が「後継者あり」としている。

「後継者なし」も 18.1%となっているが、70 歳以上が 17.9%、50～59 歳が 33.6%を占めていることから、50 歳以上といえども、平均年齢が若く、まだ後継の必要性を感じていない経営者が多いと推察される。(図－15)

図－15 後継者の有無 (単位：%)

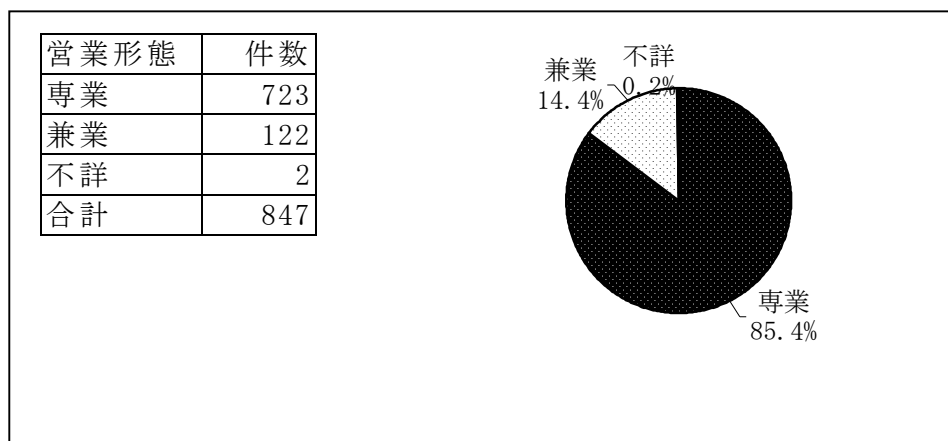


2. 旅館業の営業

(1) 専業・兼業構成割合

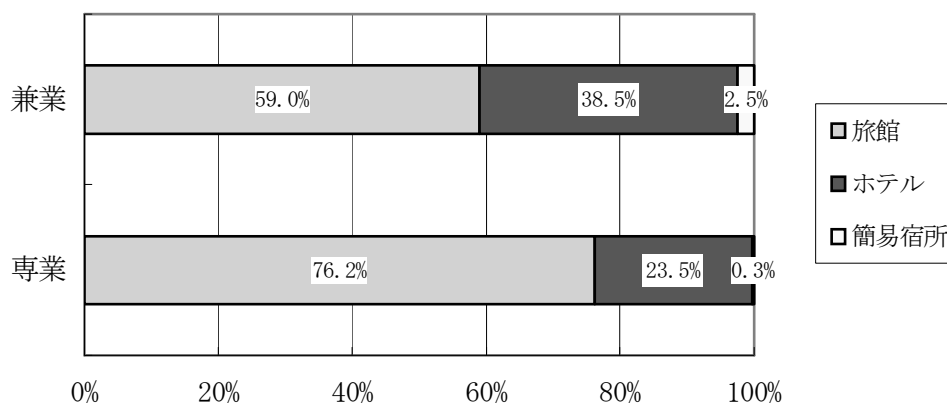
総数にて専業と兼業の割合を見たものが図－16 である。
旅館業に専業している割合が高く 85.4%となっている。

図－16 専業・兼業構成割合 単位%



図－17 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 76.2%と最も高く、兼業でも「旅館」が 59.0%と高い。
兼業では、「ホテル」が 38.5%と続き、専業も「ホテル」が 23.5%と続いて高い。

図－17 専業・兼業別の許可種類構成割合 単位%

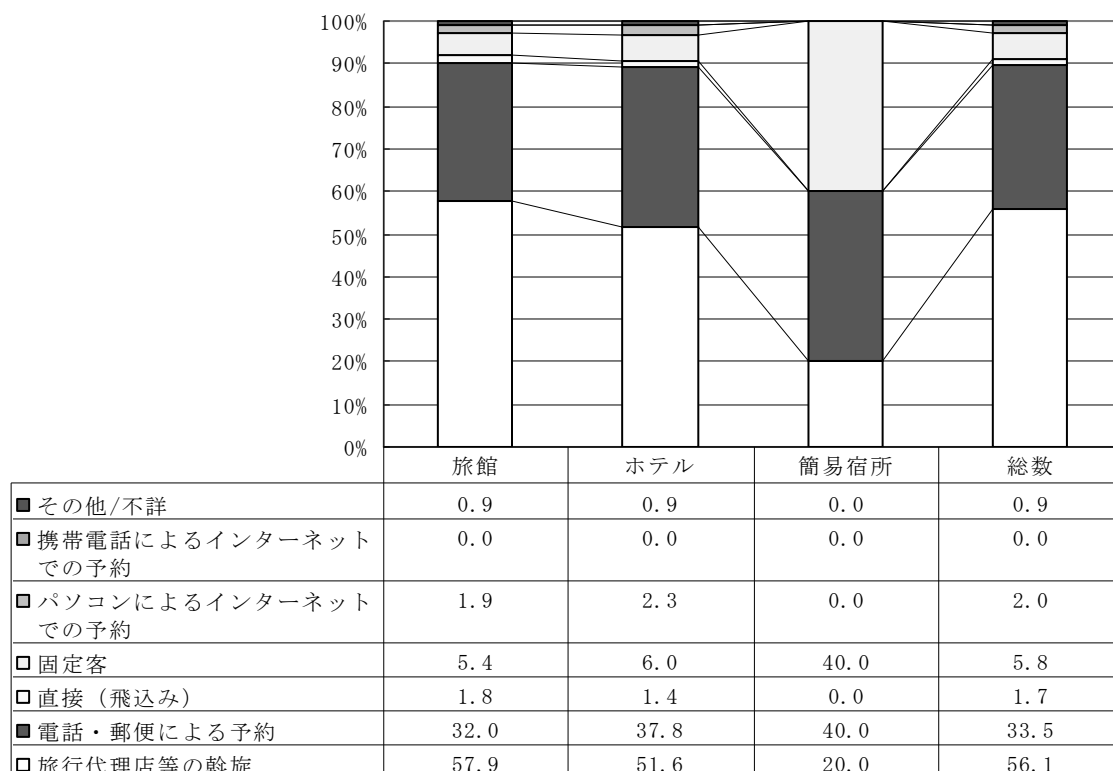


(2) 宿泊申し込み方法の状況

宿泊申込方法の状況を総数でグラフに表したものが図－18 である。「旅館」、「ホテル」とも「旅行代理店等の斡旋」がそれぞれ 57.9%、51.6%と最も高く、「電話・郵便による予約」が続いている。一方、「簡易宿所」では「電話・郵便による予約」が 40.0%と高いものの「固定客」も同じく

40.0%である。「インターネットによる予約」はホテルが 2.3%と高い。

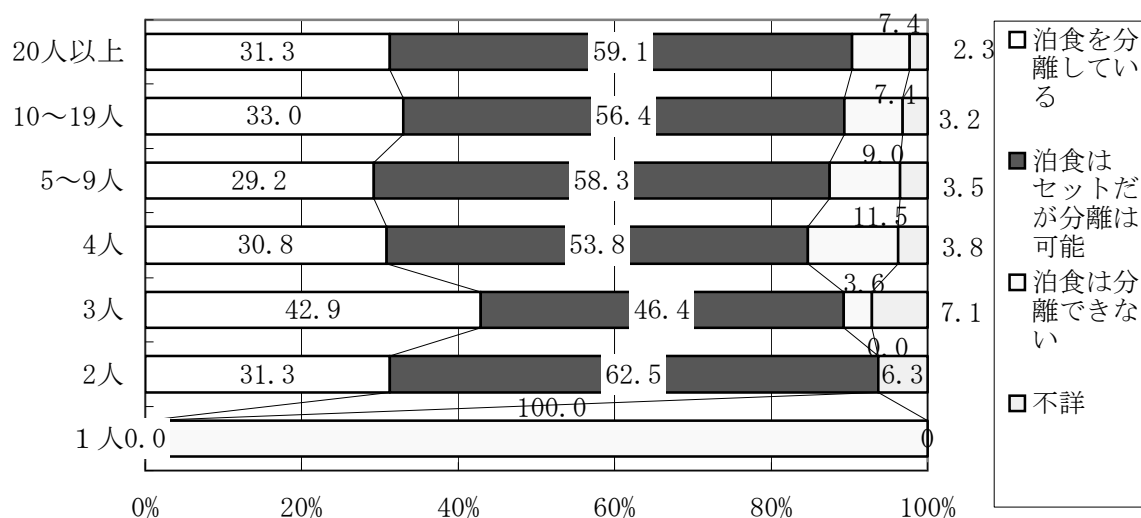
図－18 営業許可業態別の宿泊申し込み方法の割合 単位%



宿泊と食事の分離状況では、「2人」規模の「泊食はセットだが分離は可能」62.5%の割合が高い。「泊食を分離している」割合では、「3人」42.9%が最も高く、「泊食を分離できない」は「4人」が 11.5%と高くなっている。

(図－19)

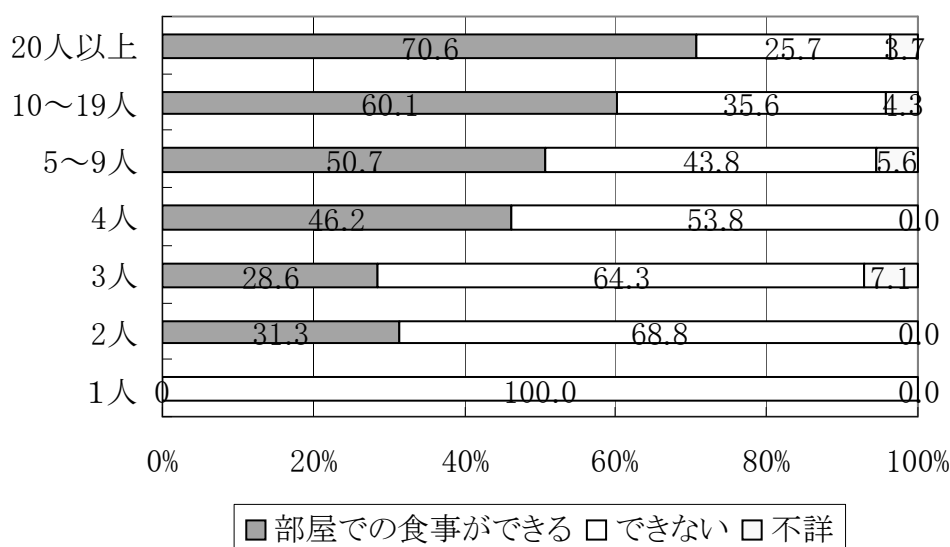
図－19 宿泊と食事の分離状況 単位%



②部屋食の状況

「部屋での食事ができる」割合は、規模が大きくなるにつれて割合が高くなり「20人以上」で70.6%、「1人」で0%と大きな開きがある。(図-20)

図-20 部屋食の状況 単位%



3. 旅館業の経営内容

(1) 売上動向

① 前年度比売上高の動向

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)36.4%に対して、売上高減少グループ(1～4%減少+5%以上減少)46.3%であり、前者を大きく上回っている。

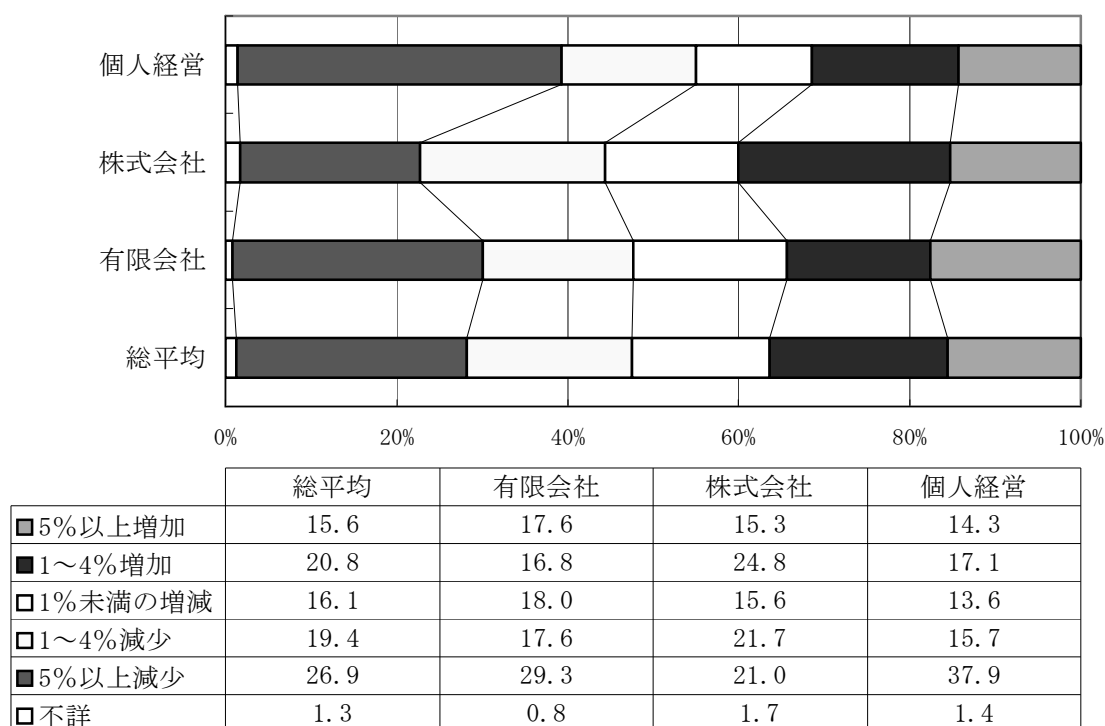
ロ. 経営主体別にみると、売上高増加グループでは「株式会社」が40.1%で高い割合を占め、次に「有限会社」34.4%が続いている。売上高減少グループでは「個人経営」が53.6%で最も高く苦戦を強いられている。つまり、法人組織の売上が増加している割合が高い。しかし、すべてにおいて売上高減少グループが売上高増加グループを上回っている。

ハ. 「有限会社」は、5%以上減少が29.3%と高く、次に1%未満の増減18.0%が続いている。

「株式会社」は、1～4%増加が24.8%と最も高く、1～4%減少21.7%が続いており、2極分化している。

「個人経営」は5%以上減少が37.9%と高く、次に1～4%増加17.1%となっている。(図-21)

図－21 経営主体別・前年度比売上高の増減割合 単位%



(2) 客単価と平均利用客数

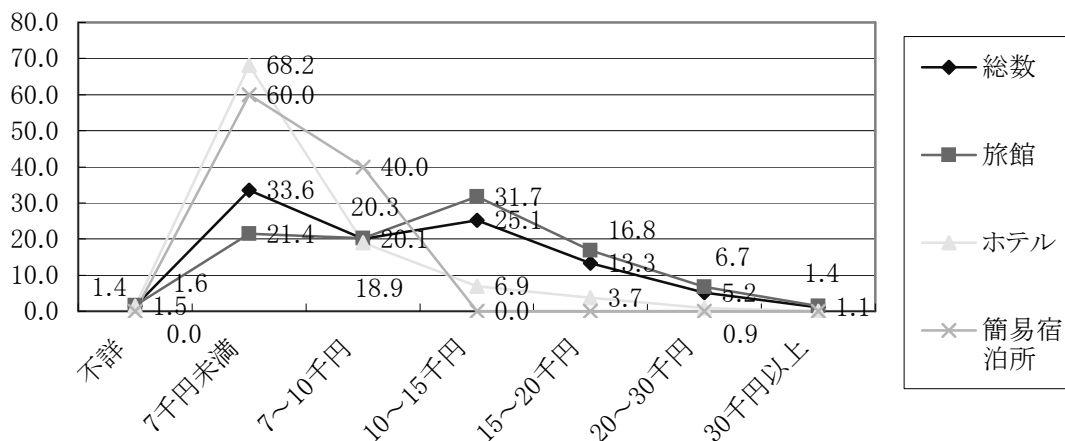
① 客単価

顧客1人当たりの平均単価は10,377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－22である。

総数では客単価は「7千円未満」が33.6%と最も多く、次いで2番目が「10～15千円」である。簡易宿所とホテルは「7千円未満」が高く、低価格傾向にあり、旅館は価格帯が高くなっている。

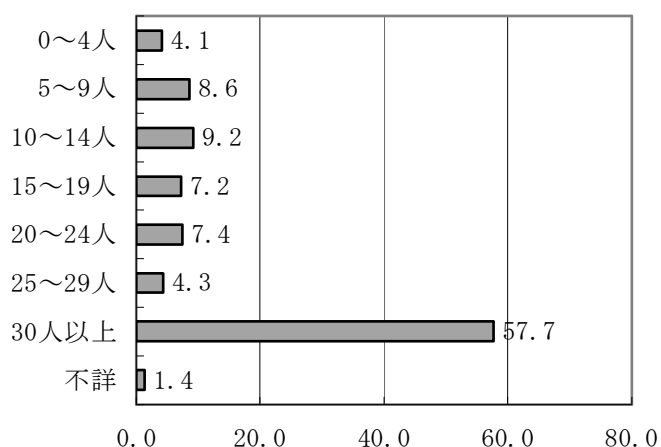
図－22 平均客単価 単位%



② 1日当たり平均利用客数

旅館業の1日当たり1施設当たりの平均宿泊数では90.1人である。1日の宿泊者数の階級でその割合をみると30人以上の規模が57.7%で最も高い。次は「10～14人」が9.2%と続いている（図－23）

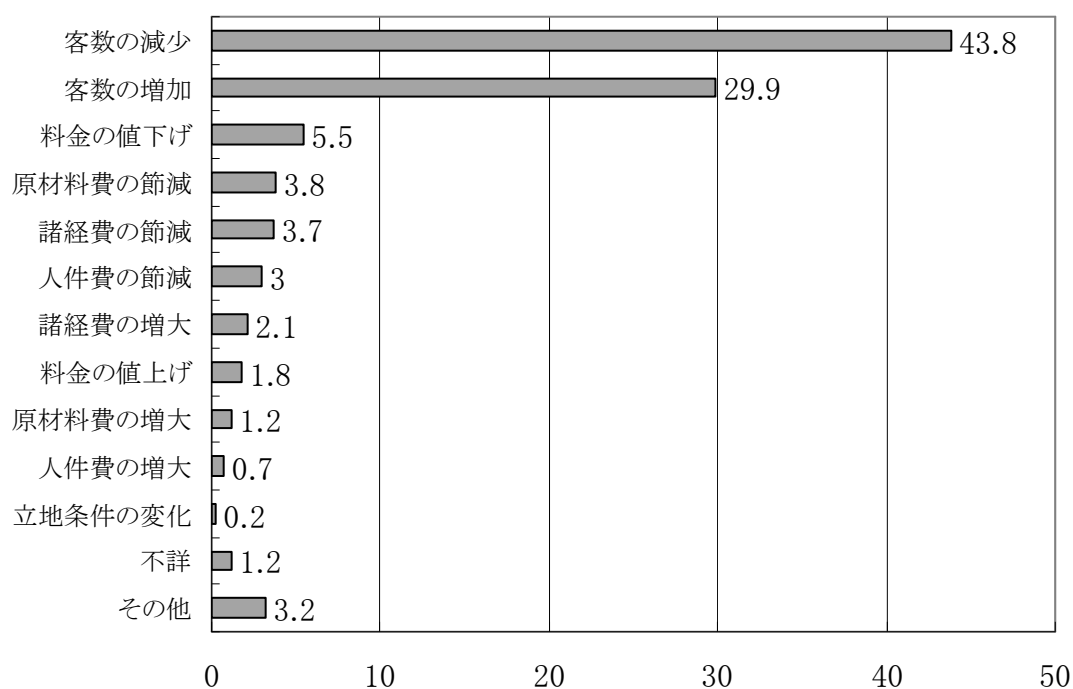
図－23 1日当たり平均利用客数 単位%



（3）本業当期利益の動向の主な要因

本業当期利益の動向の主な要因を総数でみると、「客数の減少」が43.8%と突出して高い。次に「客数の増加」29.9%、「料金の値下げ」5.5%が続いている。（図－24）

図－24 本業当期利益の動向の主な要因 （単位：%）



本業当期利益の動向の主な要因を規模別にみると、規模が小さいクラスほど客数の減少が高く「1人」100%、「2人」68.8%と続き、10人未満で過半数を占めている。「20人以上」も客数の減少が1番目にあがるものの、客数の増加が33.6%とクラスの中では高い割合である。(表－2)

表－2 同業者店舗数別の本業当期利益動向の主な要因 (単位：%)

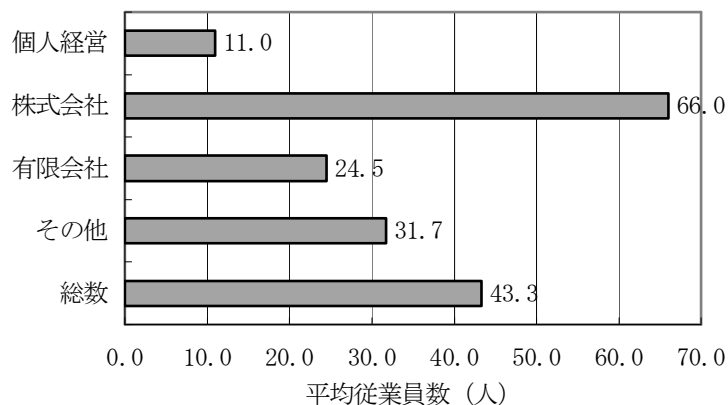
	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
客数の増加	-	18.8	32.1	23.1	27.1	24.5	33.6
客数の減少	100.0	68.8	60.7	57.7	52.8	46.8	36.8
料金の値上げ	-	6.3	3.6	3.8	-	1.1	2.3
料金の値下げ	-	-	3.6	7.7	7.6	4.3	5.7
原材料費の節減	-	-	-	-	2.1	3.2	5.3
原材料費の増大	-	-	-	-	-	1.6	1.6
人件費の節減	-	-	-	3.8	2.1	2.7	3.7
人件費の増大	-	-	-	-	-	2.1	0.5
諸経費の節減	-	6.3	-	-	2.8	6.4	3.2
諸経費の増大	-	-	-	3.8	2.8	1.1	2.5
立地条件の変化	-	-	-	-	0.7	0.5	-
その他	-	-	-	-	2.1	4.8	3.2
不詳	-	-	-	-	-	1.1	1.6

4. 旅館業の従業者と労働条件

(1) 1施設当たり平均従業者数

図－25は、経営主体別に1施設当たりの平均従業員数を示したものである。「株式会社」が66.0人と突出して多い。「有限会社」は「個人経営」の約2.2倍、「株式会社」は「個人経営」の6.0倍となっている。

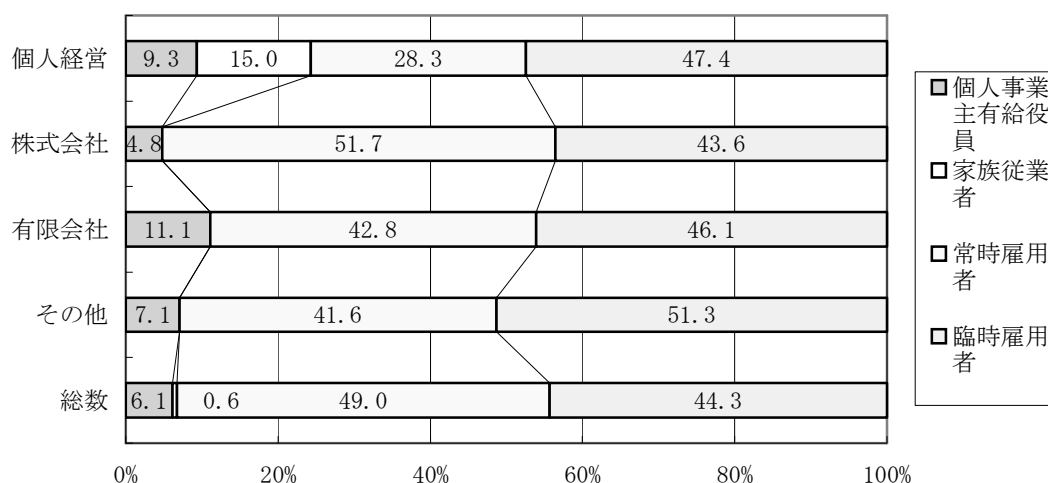
図－25 1店舗当たり平均従業者数 単位人



（２）常用労働者とパート・アルバイトの割合

図－26 は経営主体別 1 施設当た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 49.0%と「パート・アルバイト」44.3%より 4.7 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 51.7%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。

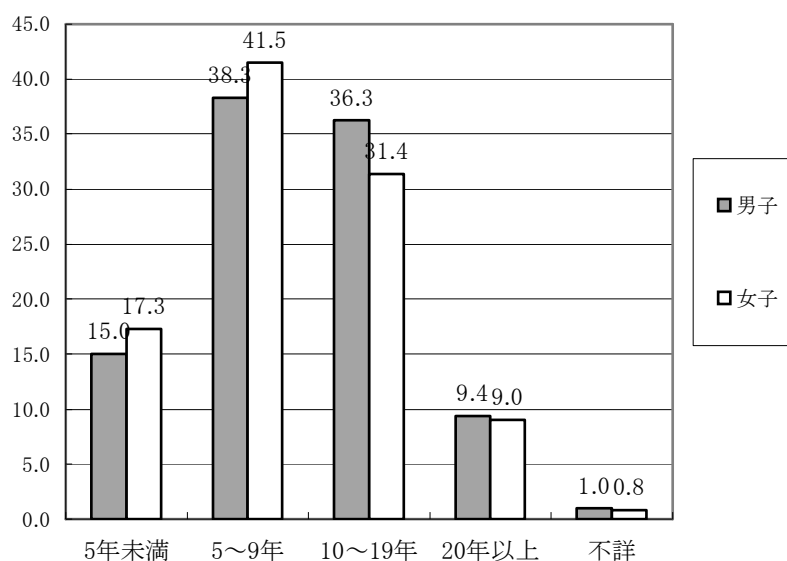
図－26 常用労働者とパート・アルバイトの割合 単位 %



（３）常時雇用者性別 1 施設当たり平均在勤年数

図－27 は男女別に常時雇用者の 1 店舗当たりの平均在勤年数割合を見たものである。「男子」は「5～9 年」が 38.3%と最も高く、20 年以上が 9.4%と低くなっている。「女子」も「5～9 年」41.5%が最も高く、以後年数を経るごとに割合が低下する。5 年未満では女子が男子よりも 2.3 ポイント高い。

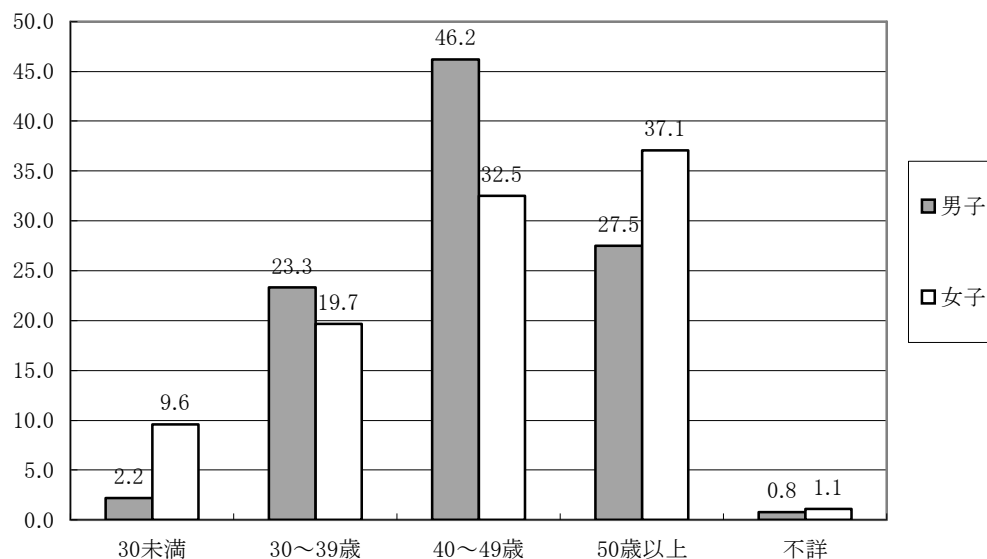
図－27 常時雇用者性別 1 施設当たり平均在勤年数 （単位：％）



(4) 在籍常時雇用者年齢

常時雇用者の在籍割合を男女別、年代別にみたものが(図-28)である。男子では最も高いのが「40～49歳」であり、46.2%である。女子は「50歳以上」が最も高く37.1%であり、男子より年齢が高くなっている。

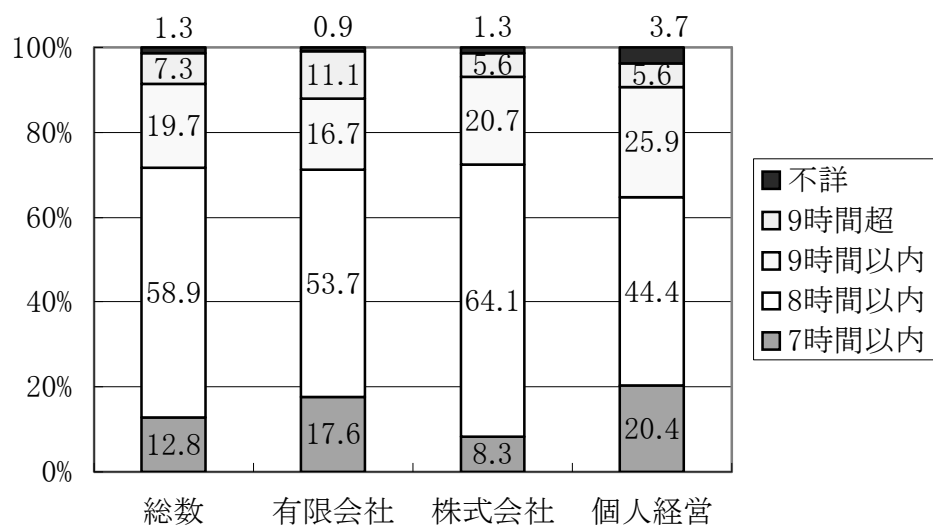
図-28 在籍常時雇用者年齢 (単位：%)



(5) 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-29)である。総平均でみると「8時間以内」が58.9%で最も高く、次いで「9時間以内」19.7%となっている。両者を合計すると78.6%を占めている。個人経営では「8時間以内」が44.4%で最も高く、次いで「9時間以内」25.9%となっている。両者を合計すると70.3%となっている。株式会社では「8時間以内」が64.1%で最も高く、次いで「9時間以内」20.7%となっている。両者を合計すると84.8%となっている。有限会社では「8時間以内」が53.7%で最も高く、次いで「7時間以内」17.6%となっている。両者を合計すると71.3%となっている。

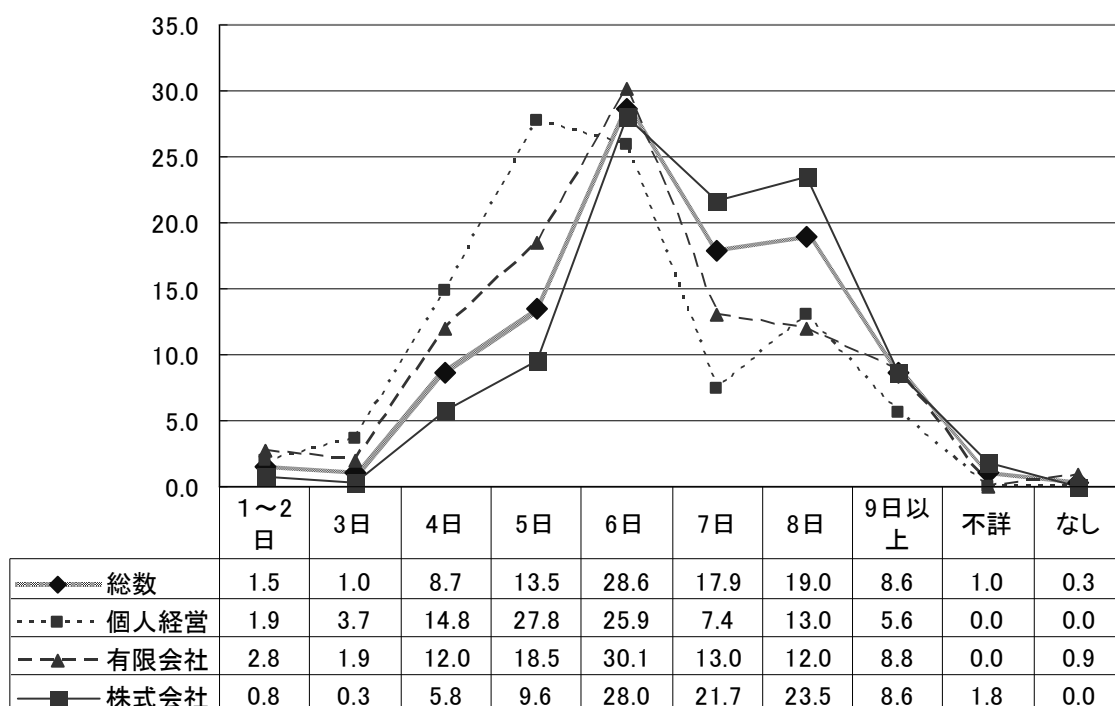
図－29 常用労働者の平均労働時間 単位%



(6) 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－30である。個人経営では「5日」が27.8%、株式会社では「6日」が28.0%とそれぞれ最も高い割合となっている、有限会社では、同じく「6日」が30.1%と最も高い割合となっている
総数では「6日」が28.6%と最も高い割合である。

図－30 従業員の休日の取得状況 単位%

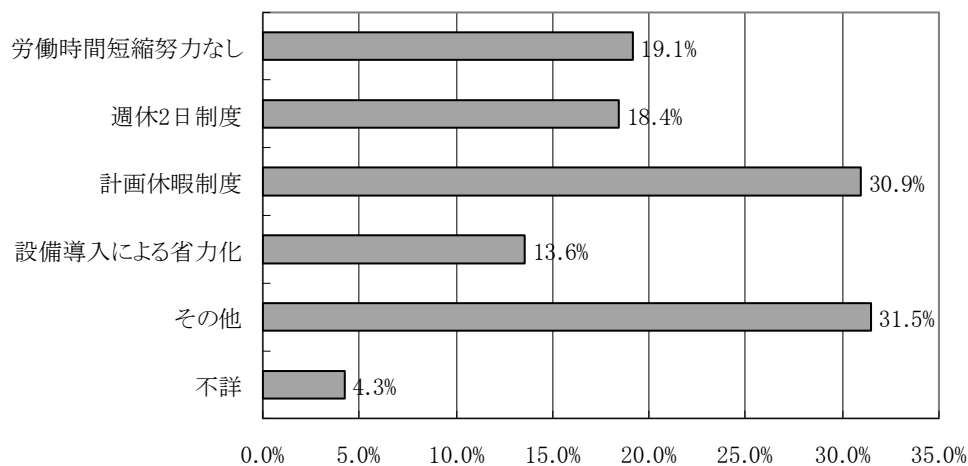


（７）労働時間短縮努力

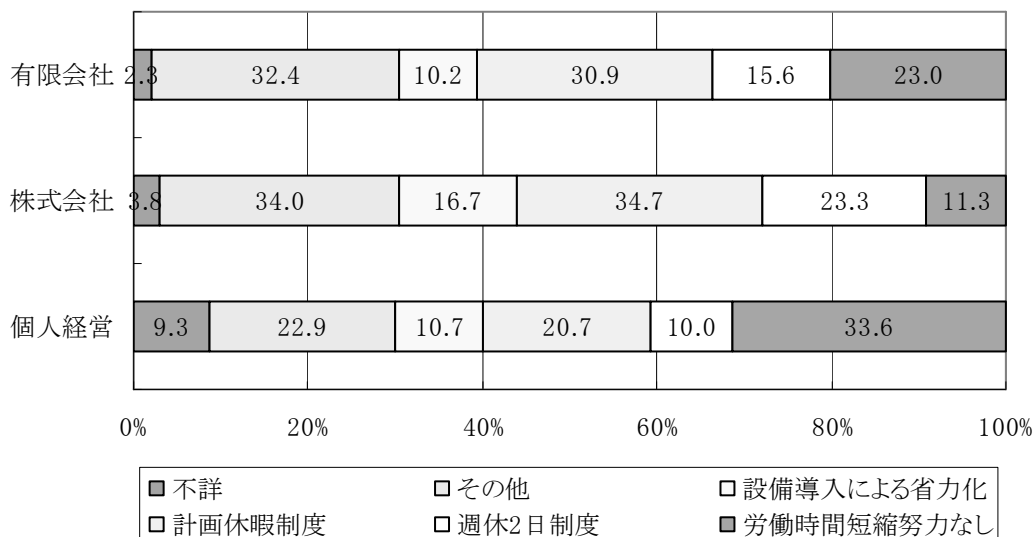
労働時間短縮の努力は「計画休暇制度」が最も高く 30.9%、続いて「短縮努力なし」が 19.1%と続いている。

経営主体別の労働時間短縮の努力は株式会社で「計画休暇制度」が高く、34.7%。次に「週休２日制度」23.3%が高く、有限会社も「計画休暇制度」が30.9%を占めている。一方、個人経営は「労働時間短縮努力なし」が33.6%と最も高くなっている。（図－31）（図－32）

図－31 労働時間短縮努力の内容（複数回答）（単位：％）



図－32 経営主体別の労働時間短縮努力の内容（単位：％）



（８）就業規則、国民年金基金、厚生年金基金の整備状況

① 就業規則の項目

就業規則の項目の内容は「賃金」74.1%、「休暇」58.2%、「退職手当」47.9%

が最も高く、賃金と休日のような従業員の身近な事項が多い。

② 国民年金基金、厚生年金基金の加入状況

国民年金基金と厚生年金基金の加入状況では国民年金基金が 14.0%、厚生年金基金が 53.6%と厚生年金基金のみ過半数を超えている。(表－3)

表－3 就業規則の項目と国民年金基金、厚生年金基金の加入状況

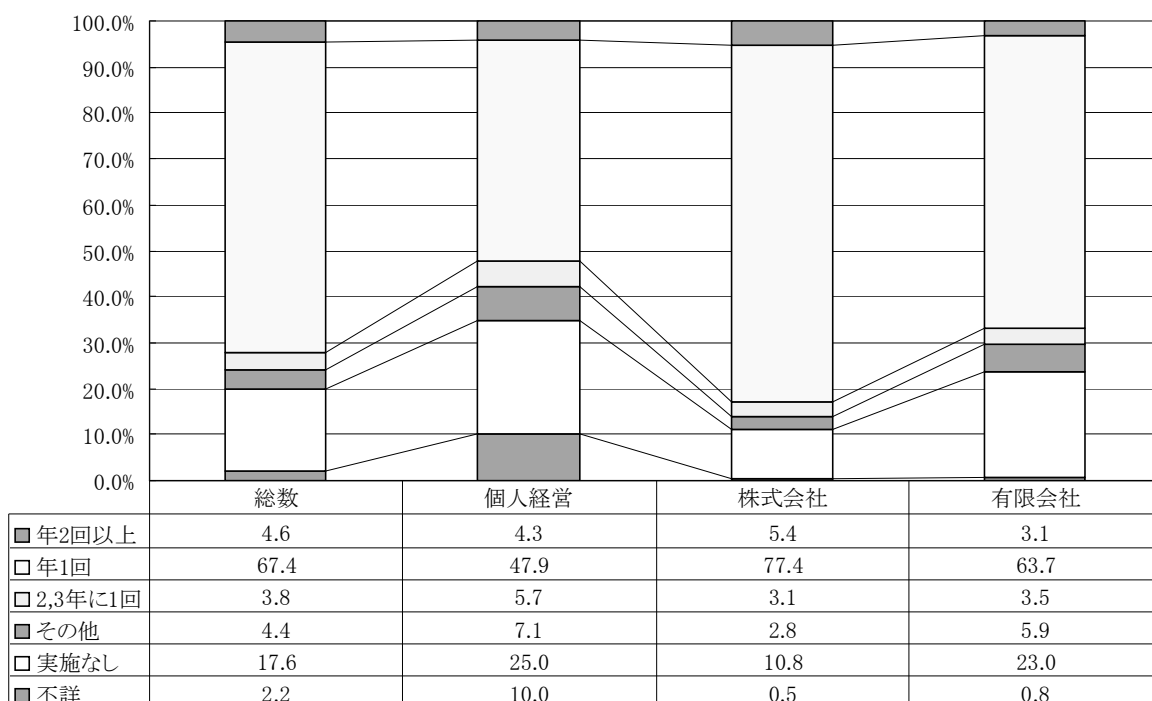
(複数回答) (単位：%)

MA	賃金	退職手当	休暇	職業訓練	その他	不詳
就業規則の項目	74.1	47.9	58.2	9.8	16.2	13.5
	有					
国民年金基金制度	14.0					
厚生年金基金制度	53.6					
不詳	32.3					

(9) 健康診断の実施状況

経営主体別に健康診断の実施状況を見ると、総数では年1回以上が 67.4%、次は「実施なし」17.6%と続いている。個人経営では「年1回以上」47.9%が高く、次に「実施なし」25.0%で株式会社では「年1回以上」が最も高く 77.4%である。同じく有限会社も「年1回以上」が最も高く 63.7%である。「年1回以上」の個人経営と株式会社の差は 29.5 ポイントであり、実施率では株式会社のほうが高い傾向にある。(図－33)

図－33 経営主体別の健康診断実施状況 (単位：%)



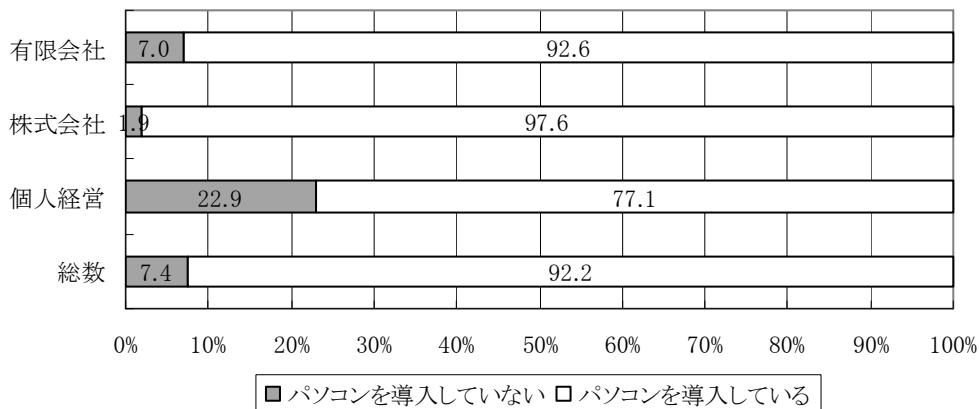
5. 施設・設備の整備状況

(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。

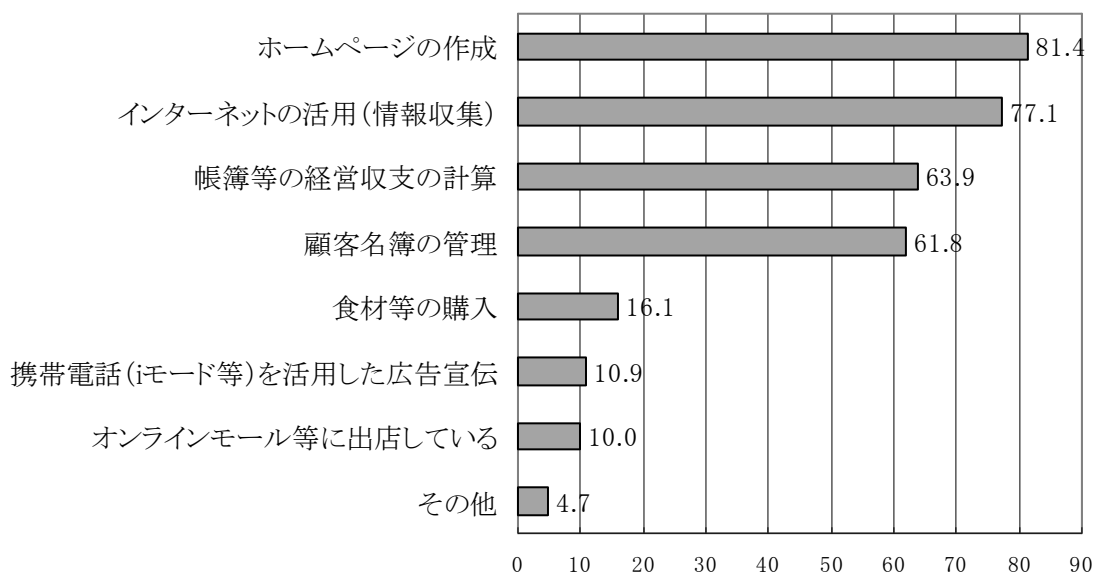
図－34 は経営主体ごとのパソコン導入状況を見たものである。「パソコンを導入している」割合は、「株式会社」が 97.6%に対して、最も割合が低いのが「個人経営」77.1%であり 20.5 ポイントの格差が生じている。法人組織では 90%以上がパソコンを導入しており、個人経営でも 8 割弱が導入していることから情報化は進んでいるといえる。

図－34 情報化の状況 単位%



活用方法を見ると、「ホームページの作成」81.4%が突出しており、次に「インターネットの活用」77.1%と続いている。一方、「携帯電話（i モード等）を活用した広告宣伝」や「オンラインモール等に出店している」は 10%程度であり、今後の普及が期待される。（図－35）

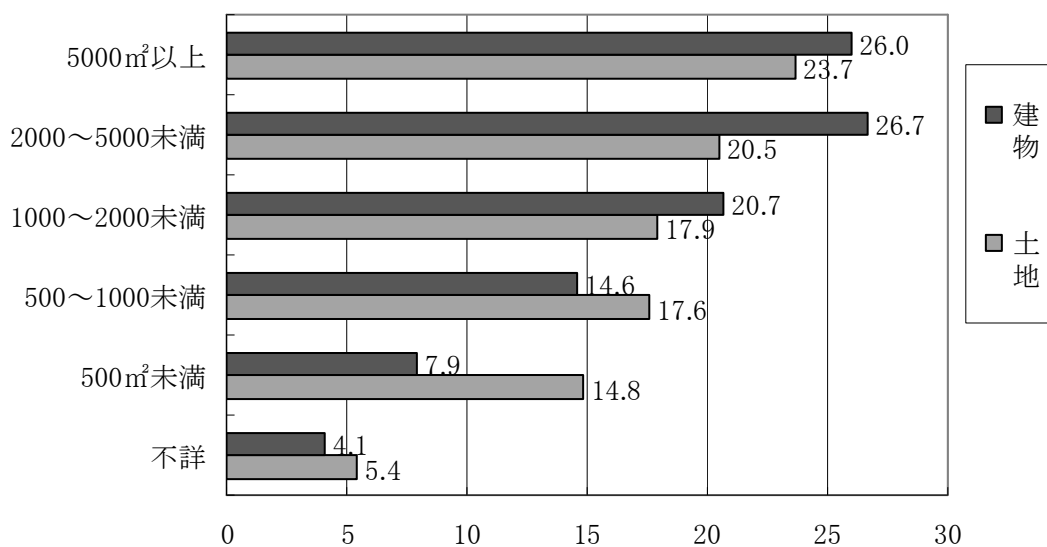
図－35 パソコンの活用方法 単位%



（２）土地の面積及び建物の延床面積

土地の面積及び建物の延床面積を総数で見たのが（図—36）である。
土地は「5000 m²以上」が 23.7%と最も高い割合である。次に「2000～5000 m²未満」20.5%、「1000～2000 m²未満」17.9%が続いている。同じく、建物の延べ床面積も「2000～5000 m²未満」26.7%が高く、次に「5000 m²以上」26.0%、「1000～2000 m²未満」20.7%が続いている。建物は 2000 m²以上、土地は 1000 m²以上が過半数を占めている。土地・建物とも m²数が小さくなるにつれてその割合も低い傾向にある。

図—36 土地の面積及び建物の延床面積 （単位：％）



（３）新築又は改築後の建物の年数

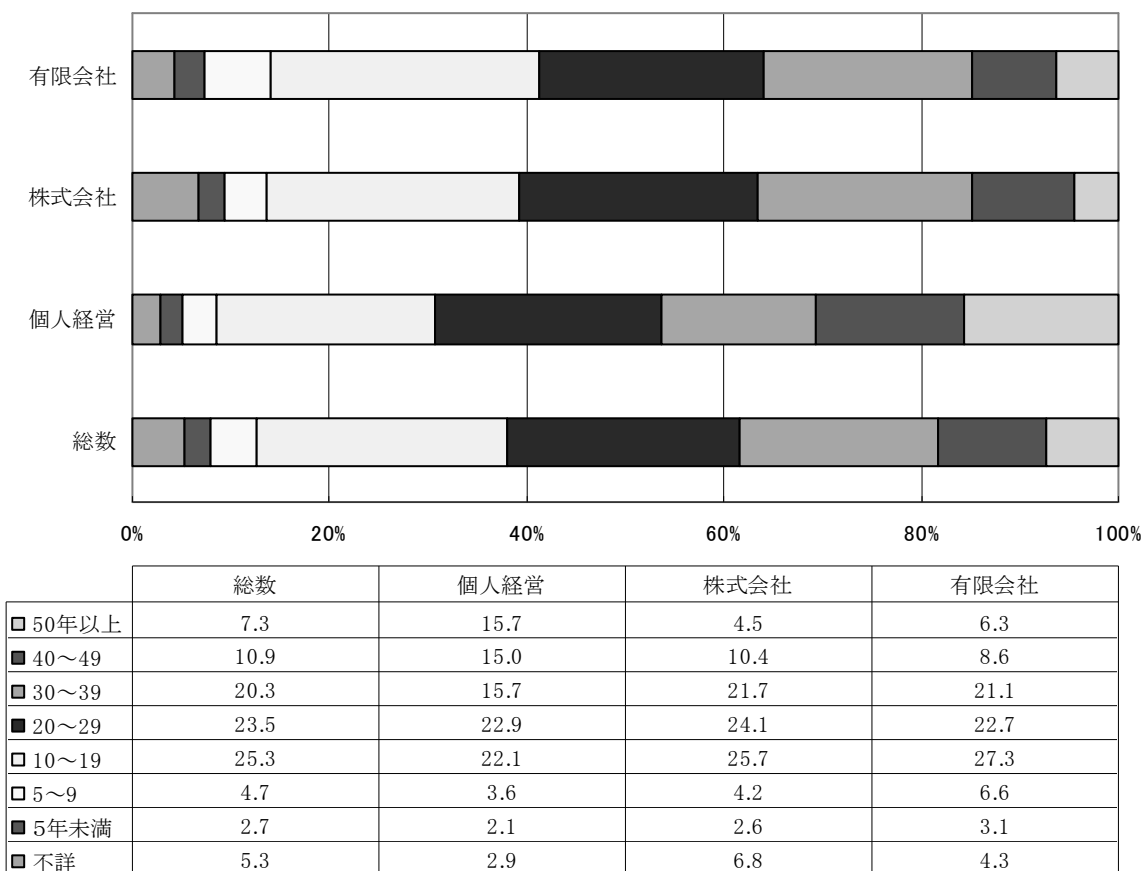
業種別に見ると、総数では「10～19 年」が 25.3%で第 1 位、次に「20～29 年」が 23.5%と続いている。

個人経営は「20～29 年」が 22.9%と高い。続いて「10～19 年」が 22.1%、「50 年以上」15.7%となっている。特に 30 年以上は経営主体のなかでは最も割合が高く、歴史のある店が多い。

株式会社は「10～19 年」、「20～29 年」25.7%、24.1%が高い。

有限会社も「10～19 年」が 27.3%と高い。続いて「20～29 年」が 22.7%となっている。（図—37）

図－37 経営主体別新築又は改築後の建物年数の割合 （単位：％）



（４）保有施設の種類の種類

保有設備の種類の有無の割合を従業員規模別で示したのが(表－4)である。総数では「駐車場」93.4%、「クレジットカードの取扱」77.4%、「情報化設備」44.0%の順番に高くなっている。

イ．従業員規模別を見ると、1人規模は「分煙設備」、「駐車場」、「コインランドリー等」すべて100.0%である。

ロ．10人以上ではすべての設備が整備されているのに対し、10人未満では整備されていない項目がある。

ハ．「分煙設備」「空気調和設備」「デビットカード関連機器」「クレジットカードの取扱」「情報化設備」はその割合が企業規模が大きくなるにつれて高くなる傾向である。

ニ．「クレジットカードの取扱」は2人12.5%、20人以上92.6%で80.1ポイント、「情報化設備」は同様に39.5ポイントの格差がある。

表一4 従業員規模別保有施設の種類（複数回答）（単位：％）

MA	総数	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
分煙設備	17.7	100.0	-	7.1	7.7	13.9	16.5	21.4
空気調和設備	35.8	-	12.5	14.3	19.2	29.2	34.0	42.3
駐車場	93.4	100-	93.8	85.7	100.0	90.3	92.0	95.4
乳幼児用の遊具	4.6	-	12.5	-	-	2.8	2.1	6.4
授乳室	1.2	-	-	-	-	-	0.5	1.8
コインランドリー等	26.2	100.0	18.8	42.9	34.6	34.0	28.7	21.6
デビットカード関連機器	41.9	-	-	3.6	11.5	17.4	34.6	58.9
クレジットカードの取扱	77.4	-	12.5	25.0	42.3	52.8	79.3	92.6
情報化設備	44.0	-	12.5	21.4	23.1	34.0	43.6	52.0
不詳	1.9	-	6.3	7.1	-	2.1	1.1	1.6

（５）設備投資実績内容とその理由

① 経営主体別資金調達方法の割合

過去３年間の設備投資実績及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を経営主体別にみたのが（表一５）である。

過去３年間の設備投資の実績ありは 847 件中 586 件（69.1％）である。

② 設備投資の主な理由

「店舗設備の老朽化」が最も高く、69.6％である。次は「経営改善策」18.6％となっている。経営主体別では、個人経営が「店舗の老朽化」63.2％、次に「経営改善策」が 14.9％と続き、株式会社も「店舗設備の老朽化」72.7％が総数の割合より高く、次に「経営改善策」20.0％となっている。

一方、有限会社も「店舗設備の老朽化」65.0％が総数の割合より高く、次に「経営改善策」19.6％となっている。（表一５）

③ 資金調達方法

総数では「自己資金と借入」が 41.4％、次に「借入」が 34.8％と借入金で資金調達をしている割合は比較的高くなっている。

経営主体別では、株式会社は「自己資金と借入」41.3％が高い。個人経営と有限会社も「自己資金と借入」がそれぞれ 41.4％、41.7％と高くなっている。個人経営では「自己資金」が 32.2％と平均以上である。（表一５）

表一5 経営主体別過去3年間の設備投資実績の内容 (単位:%)

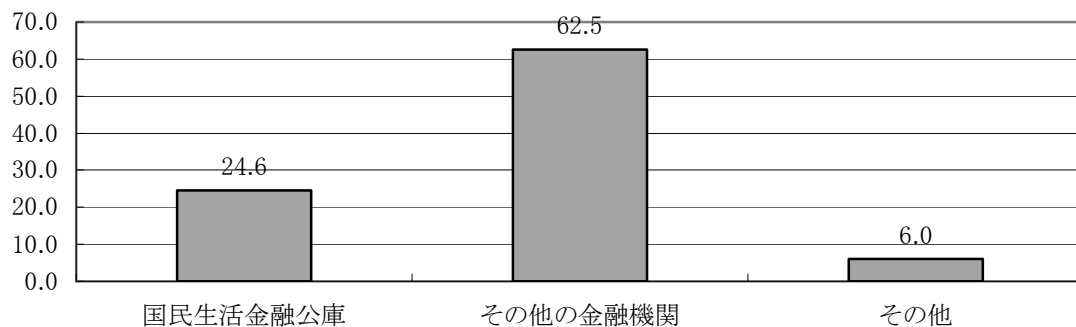
		総数	個人 経営	株式 会社	有限 会社
設備投資の主な理由	店舗設備の老朽化	69.6	63.2	72.7	65.0
	経営改善策	18.6	14.9	20.0	19.6
	利用客の要望	5.3	8.0	3.5	8.0
	経営者の交代	0.9	1.1	0.3	1.8
	その他	4.9	9.2	3.5	4.9
	不詳	0.7	3.4	-	0.6
	合計	100.0	99.8	100.0	99.9
資金調達方法(複数回答)	不詳	0.7	1.1	1.0	-
	借入	34.8	25.3	34.3	39.3
	自己資金と借入	41.4	41.4	41.3	41.7
	自己資金	23.4	32.2	23.5	19.0

④ 主な借入先

過去投資実績のある先のうち、主な借入先は「その他の金融機関」が62.5%、「国民生活金融公庫」24.6%と「その他の金融機関」の活用が37.9ポイント上回っている。

(図-38)

図-38 主な借入先(複数回答) (単位:%)



(6) 設備投資の予定内容とその理由

① 設備投資の予定内容とその理由

設備投資予定及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を経営主体別にみたのが(表-6)である。

投資予定を総数で見れば847件中539件(63.6%)が予定ありと回答し、実績の69.1%と比較して5.5ポイント低くなっている。

② 設備投資の主な予定内容

総数では「施設の改装」が最も高く、59.9%である。次に「店舗設備の新・改装」が19.7%となっている。個人経営は「施設の改装」63.4%、株式会社も「施設の改装」59.5%、有限会社も同様に「施設の改装」57.2%が第1位となっており、経営主体での変化はない。(表－6)

③ 資金調達方法

総数では「その他借入」が62.0%、「自己資金」が36.2%となっている。経営主体別では、株式会社の「その他借入」71.4%、が総数の割合を上回っている。個人経営は「国民生活金融公庫」47.6%、有限会社も「その他借入」54.5%が第1位である。(表－6)

表－6 経営主体別設備投資予定の内容

(単位: %)

向こう3年間に設備投資の予定有		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資の予定内容	店舗設備の新・改装	19.7	17.1	19.0	23.4
	施設の改装	59.9	63.4	59.5	57.2
	設備の新・増設、更新	16.7	13.4	19.7	13.8
	その他	3.0	3.7	1.4	5.5
	不詳	0.7	2.4	0.3	－
		100.0	100.0	99.9	99.9
資金調達方法 MA	自己資金	36.2	41.5	37.8	31.7
	国民生活金融公庫	26.5	47.6	16.7	34.5
	その他借入	62.0	39.0	71.4	54.5

④ 設備整備の理由及び設備予定内容

設備整備の理由及び設備予定内容の割合を比較したのが(表－7)である。

施設の新・改築では、理由として「店舗設備の老朽化」が64.2%、次に「経営改善策」が27.4%と続いており、「施設の改装」では「店舗設備の老朽化」が75.9%と最も高く、次に「経営改善策」が16.7%と続いている。

一方、「設備の新・増設、更新」でも、「店舗設備の老朽化」が最も高く67.8%、次に「経営改善策」が15.6%と続いている。

表－7 設備整備の理由及び設備予定内容 (単位：％)

理由	予定内容				総数
	施設の新・改築	施設の改裝	設備の新・増設、更新	その他	
店舗設備の老朽化	64.2	75.9	67.8	31.3	70.9
経営改善策	27.4	16.7	15.6	6.3	18.4
利用客の要望	6.6	6.2	12.2	－	7.1
経営者の交代	－	－	1.1	－	0.2
その他	1.9	0.9	2.2	62.5	3.2
不詳	－	0.3	1.1	－	0.4

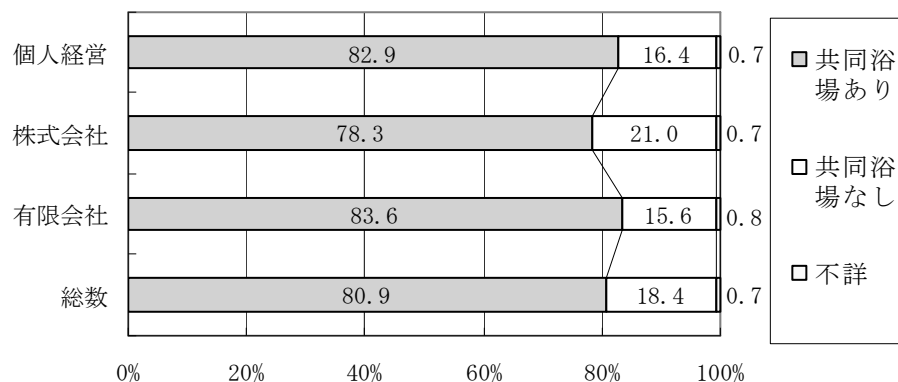
6. 旅館業の衛生水準の確保

(1) 共同浴場の衛生管理の状況

図－39 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 80.9%を占めている。有限会社が「共同浴場あり」と回答した割合が高く 83.6%となっている。次に個人経営 82.9%が続いている。株式会社は 78.3%と最も低く、有限会社との差は 5.3 ポイントである。

図－39 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。

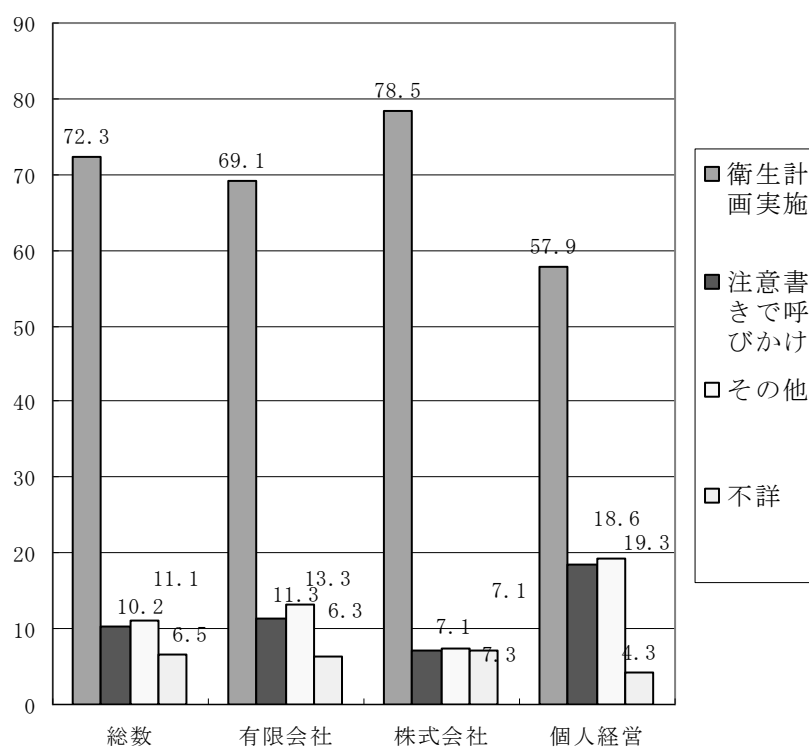
「注意書きで呼びかけ」＝汚染防止のため、注意書き等で入浴者への呼びかけを行なっている。

図－40 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 72.3%である。

株式会社 78.5%を最高に、有限会社、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－40 共同浴場の管理方法 単位％



- イ．お湯の種類は「温泉」49.2%が「水道水」42.5%と比べて 6.7 ポイント高い。
- ロ．給湯方法は「循環式」と「掛け流し」がそれぞれ 36.8%、37.0%とほぼ同じ割合である。
- ハ．貸切可能な家族風呂は「ない」の割合が 60.0%と過半数を超えている。（表－8）

表－8 お湯の種類等 単位％

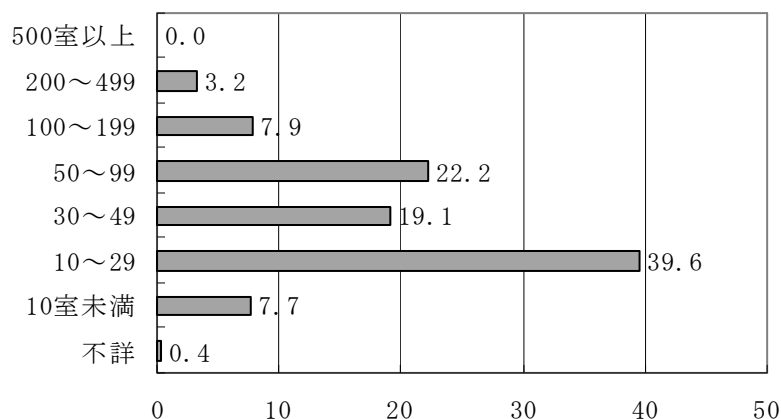
お湯の種類	温泉	49.2
	水道水	42.5
	その他	5.1
	不詳	3.2
給湯方法	掛け流し	37.0
	循環式	36.8
	掛け流しと循環式併用	20.5
	不詳	5.7
貸切可能な家族風呂	ある	35.4
	ない	60.0
	不詳	4.6

(2) 客室の広さの状況

① 客室数の状況

客室数の状況を示した総平均のグラフが図－41 である。「10～29 室」が最も高く 39.6%である。次は「50～99 室」22.2%が続いている。

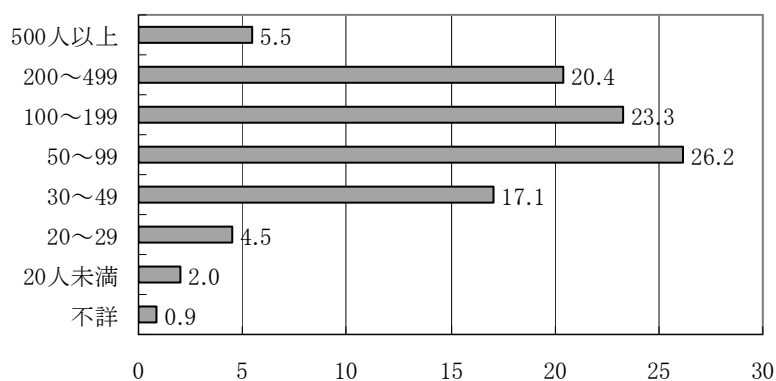
図－41 客室数の割合 単位%



② 宿泊定員数

宿泊定員数は、「50～99」が最も高く 26.2%である。次に「100～199」23.3%、「200～499」が 20.4%と続いている。50～499 が合計で 69.9%とこれらの宿泊定員数帯が多い。(図－42)

図－42 客室数の割合 単位%



(3) ゴミ減量・リサイクル状況

総数では「実施している」が 90.7%とほとんどが実施している。その内容は「ゴミの分別をしている」87.8%が最も高く、次に「食品等リサイクル業者と提携している」25.9%である。業態別では簡易宿所 100.0%、旅館 88.8%がゴミの分別をしている割合が高い。総数で「実施していない」は 7.9%であるがその理由としては「手間がかかる」40.3%である。ホテルが 57.0%と高い。旅館は「費用がかかる」「やり方がわからない」がそれぞれ 26.4%、

22.6%の割合である。（表―9）

表―9 ゴミ減量化、リサイクル状況 単位%

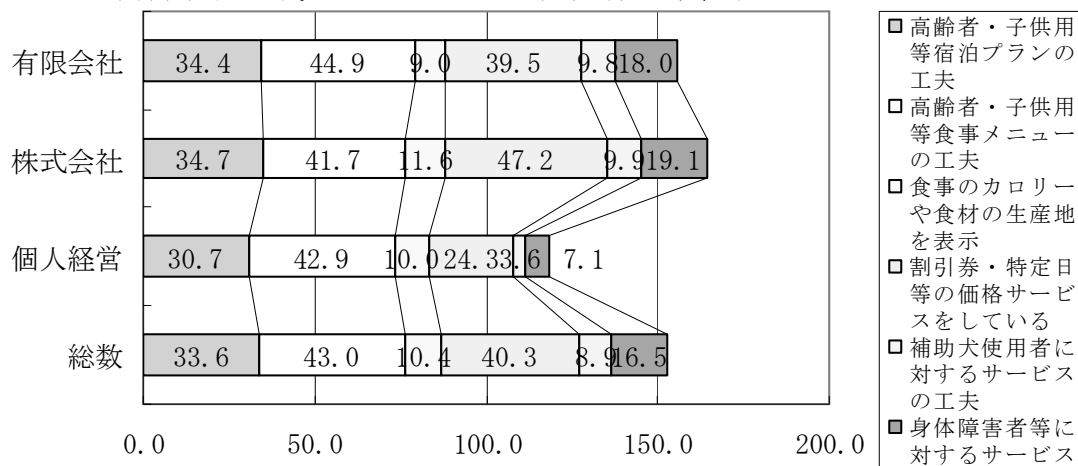
ゴミ減量化、リサイクル状況	総数	旅館	ホテル	簡易宿所
実施している	90.7	89.9	92.6	100.0
食品等リサイクル業者と提携している	25.9	23.8	32.3	
自店で生ゴミのリサイクルをしている	6.0	5.5	7.0	20.0
ゴミの分別をしている	87.8	88.8	84.6	100.0
箸や皿等の食器類は再利用できるものになっている	12.2	12.5	11.9	
その他	4.3	4.3	3.5	40.0
実施していない	7.9	8.5	6.5	－
手間がかかる	40.3	35.8	57.1	－
費用がかかる	25.4	26.4	21.4	－
やり方が分からない	19.4	22.6	7.1	－
その他	28.4	26.4	35.7	－
不詳	1.4	1.6	0.9	－

7. 旅館業の保健・福祉・地域活動への取り組み

（1）高齢者向け食事メニュー

図―43 は高齢者向け食事メニュー等の提供割合を経営主体別に見たものである。株式会社の「割引券・特定日等の価格サービスをしている」とする割合が高く 47.2%である。有限会社、個人経営は、「高齢者・子供用等食事メニューの工夫」がそれぞれ 44.9%、42.9%と高い。「高齢者・子供用宿泊プランの工夫」は有限会社、株式会社とも 34.4%、個人経営も 30.7%と約 3 社に 1 社の割合で実施している。

図―43 高齢者向け食事メニューの提供割合 単位%



(2) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況

表－10 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「あり」が 76.7%、「なし」が 22.0%である。

設備の内容では総平均では、「階段に手摺の設置」が最も高く 70.2%、次は「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」55.4%、「浴室に手摺の設置」44.9%である。経営主体別では株式会社では「階段に手摺の設置」67.5%、有限会社「階段に手摺設置」70.7%、個人経営「階段に手摺設置」81.8%が高い割合である。

表－10 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況 単位%

高齢者に配慮した設備あり	高齢者に配慮した設備なし	理由				
		手間がかかる	費用がかかる	やり方が分からない	その他	不詳
76.7	22.0	3.2	56.5	2.2	43.0	1.3

	内容（重複回答）			
	出入口や廊下にスロープの設置または段差の解消	階段に手摺の設置	トイレに手摺の設置	車いす用トイレの設置
個人経営	23.9	81.8	27.3	9.1
株式会社	64.4	67.5	35.6	39.8
有限会社	53.7	70.7	36.2	21.3
総数	55.4	70.2	34.5	29.7

	内容（重複回答）		
	浴室に手摺の設置	車椅子で利用しやすい駐車スペースの確保	その他の設備
個人経営	29.5	19.3	9.1
株式会社	47.7	35.6	3.4
有限会社	47.3	25.5	7.4
総数	44.9	30.3	5.5

(3) 分煙の状況

① 客室の分煙状況

表－11 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。「禁煙室を設けていない」が総平均で 74.4%を占めている。経営主体別を見ると客室の禁煙室と喫煙室を区分している割合が高いのは、株式会社 29.0%である。設けていない割合が高いのは個人経営 84.3%である。

表－11 客室の分煙状況 単位%

	客室の禁煙室と喫煙室との区分			
	禁煙室を設けている	禁煙室を設けていない	全面禁煙	不詳
個人経営	12.9	84.3	0.7	2.1
株式会社	29.0	67.7	1.2	2.1
有限会社	19.9	78.5	0.4	1.2
総数	23.0	74.4	0.8	1.8

② 食堂・レストランの分煙状況

表－12 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 58.4%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 21.2%である一方で、個人経営は最も低く 7.9%である。

表－12 食堂・レストランの分煙の状況 単位%

	食堂レストラン				
	禁煙席と喫煙席が分かれている	禁煙の時間帯を設けている	全面禁煙	分煙されていない	不詳
個人経営	7.9	2.1	10.0	73.6	6.4
株式会社	21.2	7.8	16.3	49.8	5.0
有限会社	12.1	5.5	12.9	63.6	6.3
総数	16.1	6.0	13.9	58.4	5.5

③ その他（ロビー等）

表－13 はロビー等の分煙状況を経営主体別に見たものである。総数で「分煙されていない」状況が 62.0%と最も高く、「仕切り等はないが分煙している」26.1%が続いている。株式会社は「仕切り等はないが分煙している」35.6%が高く、個人経営は「分煙されていない」76.4%となっている。

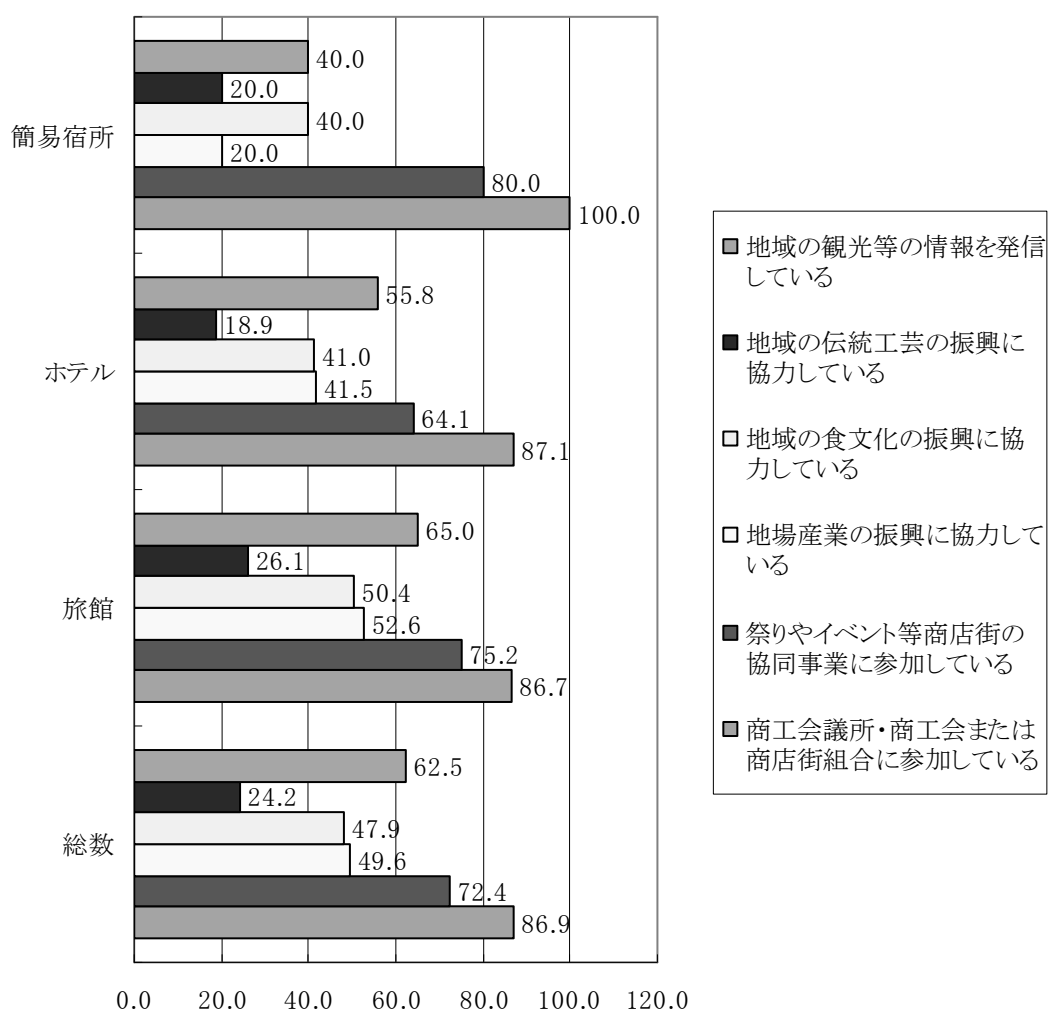
表－13 ロビー等の分煙の状況

	その他（ロビー等）					
	仕切り等はないが分煙している	仕切り等で分煙している	喫煙専用室により分煙している	全面禁煙	分煙されていない	不詳
個人経営	10.7	0.7	0.7	4.3	76.4	7.1
株式会社	35.6	1.7	2.8	3.8	51.9	4.2
有限会社	19.5	2.0	1.2	5.5	69.1	2.7
総数	26.1	1.5	1.9	4.3	62.0	4.3

(4) 地域活動への取組み

地域活動への取組状況は、総数で「商工会議所・商工会または商店街組合に参加している」86.9%と高く、次に「祭りやイベント等商店街の協同事業に参加している」72.4%と続いている。旅館では、「地域の伝統工芸の振興に協力している」26.1%以外は過半数を超え、地域活動への取組に積極的であることが分かる。(図－44)

図－44 地域活動への取組み 単位%



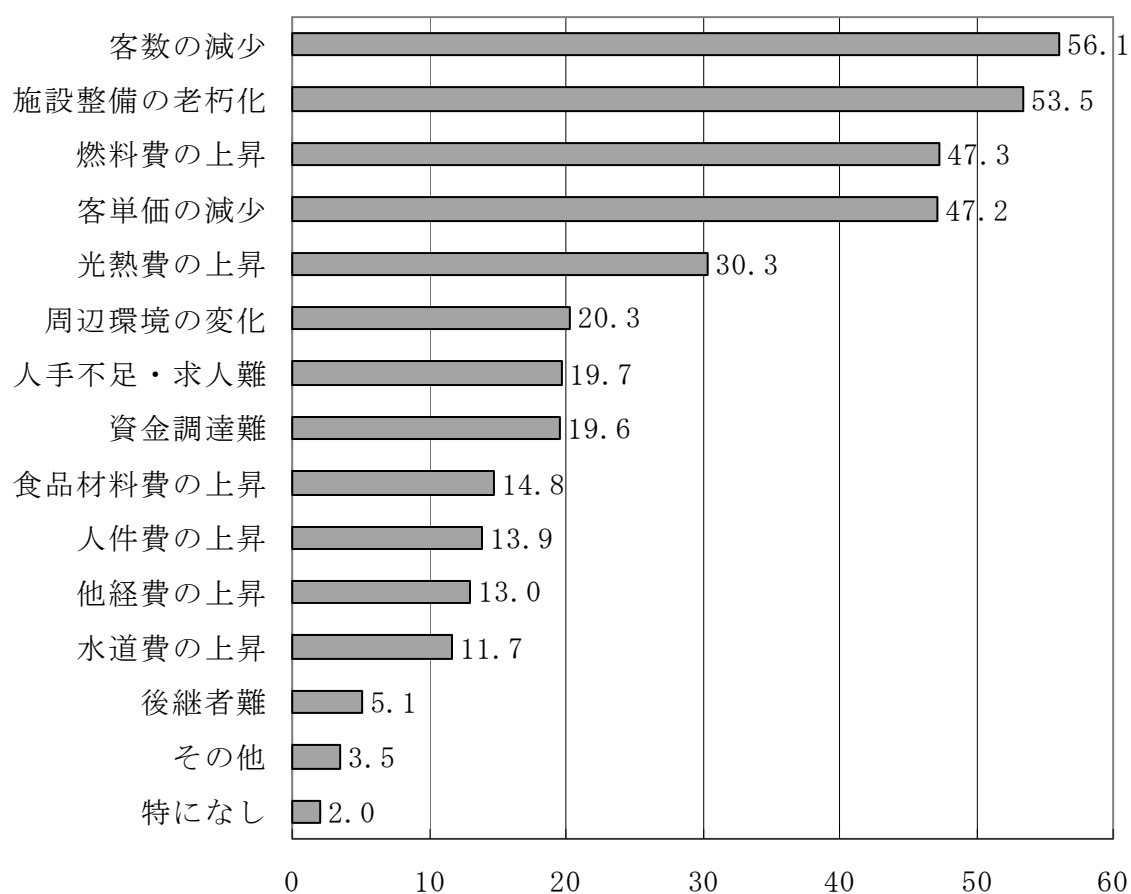
8. 旅館業の経営上の問題点と対応策

(1) 経営上の問題点

図－45 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」56.1%、第2位「施設・設備の老朽化」53.5%、第3位「燃料費の上昇」47.3%、第4位「客単価の減少」47.2%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4項目に共通してみられることがわかる。

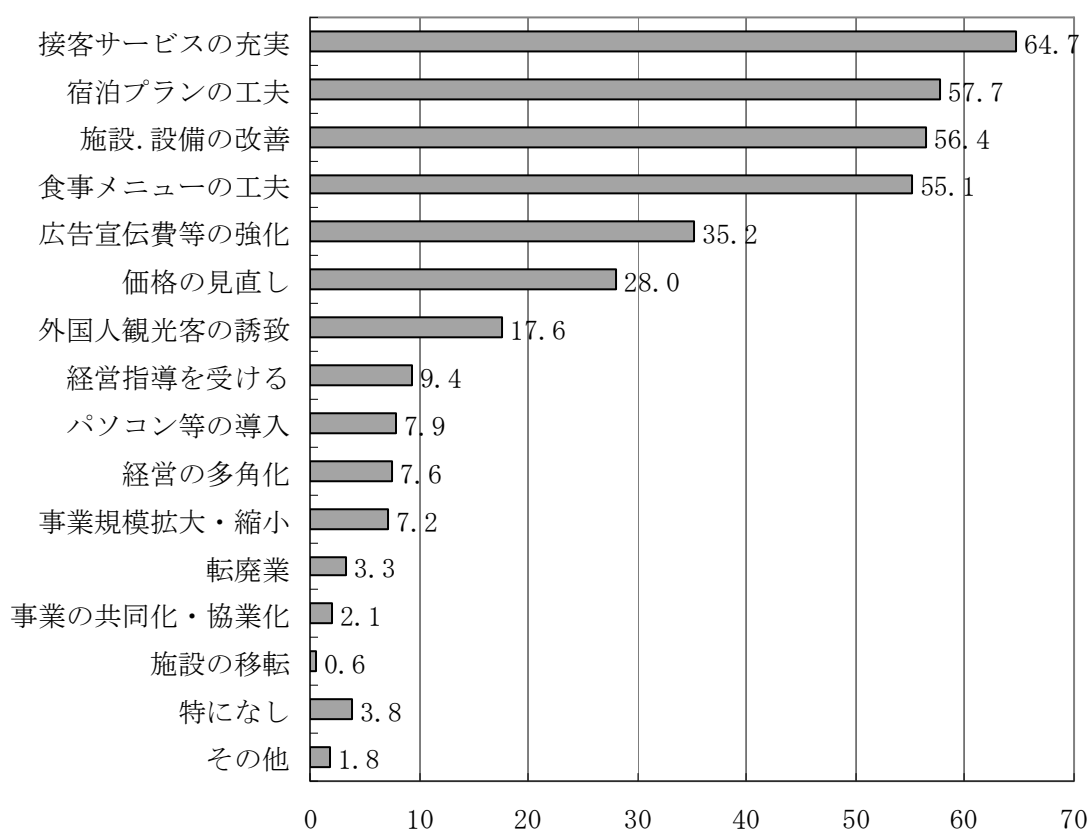
図－45 経営上の問題点(複数回答) 単位:%



(2) 今後の経営方針、対応策

図－46 は今後の経営方針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「接客サービスの工夫」64.7%、第2位「宿泊プランの工夫」57.7%、第3位「施設・設備の改装」56.4%、第4位「飲食メニューの工夫」55.1%となっており、最重要問題点はこの過半数を超える4点に集約される。

図－46 今後の経営方針(複数回答)単位%



Ⅲ．旅館業（旅館・ホテル・簡易宿泊所）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である。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経営形態になるよう、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。

以下に振興指針の規定内容について紹介する。

<旅館業の振興指針>

旅館業の営業者は、旅館業法（昭和２３年法律第１３８号）等を遵守しつつ、新たな衛生上の課題に対応するなど、常に衛生水準の向上を図らなければならない。また、より高い利用者の利便への対応等の経営上の課題への取組が求められている。しかしながら、個々の営業者による取組だけでは、必ずしも十分な対策を講じることができず、十分な成果を得るまでに時間を要する面がある。このため、生活衛生同業組合（以下「組合」という。）及び全国旅館生活衛生同業組合連合会（以下「連合会」という。）が実施する共同事業や研修事業、都道府県生活衛生営業指導センター（以下「都道府県指導センター」という。）等が実施する経営相談、国民生活金融公庫による融資等により、各営業者の自主的な取組を支援し、もって公衆衛生の向上の計画的な推進を図ることが必要である。

本指針は、現在、旅館業が抱えている諸問題を克服し、利用者の要望の変化に的確に対応できる経営形態に移行できるよう、営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と利用者の利益の擁護に資することを目的として定めるものである。営業者及び組合においては、本指針を踏まえ、行政等と連携を図りつつ、経営の改善等に積極的に取り組み、国民生活の向上に貢献することが期待される。

また、本指針は、旅館業が活力ある発展を遂げるための方策について取りまとめたものであり、本指針の積極的な活用により、真の豊かさを実感できる国民生活の実現、地域社会づくりへの貢献など、旅館業の役割を増大させ、新たな発展の可能性をもたらすものである。

第１ 営業の振興の目標に関する事項

１ 旅館業を取り巻く環境

旅館業は、国民に健全で、快適な宿泊サービスを提供することにより、国民

生活の充実に大いに寄与してきたところである。しかし、国内旅行の主流は、団体旅行から個人旅行や少人数のグループ旅行に移りつつあり、エコツーリズム等旅行形態の個性化も進みつつある。このことを反映するかのよう、低価格を売りに高稼働率を維持する宿泊特化型のホテルがある一方、数か月も前に予約が満杯となる高価格を設定した高級小規模旅館や外資系チェーンの高級都市型ホテルの開業が続くなど、利用者層の二極化が進む中で、施設及び設備の老朽化、サービスの質の低下、経営改善の遅れ等により、利用者の要望に十分対応できない体質となり、さらには、景気の低迷等社会的環境の変化を読み切れず、大型旅館や老舗旅館の廃業が加速している。

また、ハンセン病元患者や障害者に対する違法な宿泊拒否、補助犬を伴う障害者等への配慮など、人権擁護の問題も重要な経営課題となっている。このような環境の中で、旅館業の振興を図るためには、従来にも増して利用者の要望の変化に的確に対応できる経営形態に移行することが重要である。

2 今後5年間（平成21年度末まで）における営業の振興の目標

第一に、旅館業は、利用者を宿泊させて料理を提供する営業であり、安全上及び衛生上の問題に対して、特に注意が必要な業態である。火災や地震に対する備え、衛生的な寝具の提供、浴室等の施設及び設備の衛生管理、食品衛生については、食品の調理、保存等の衛生的な取扱いなど、利用者の安全衛生の確保に努めることは、営業者の責務である。

第二に、旅館業においては、全体としては明確な経営方針が確立され経営が改善されつつあるものの、一方では、いわゆる「バブル経済」時における過剰な設備投資等で過大な債務を負っており、バブル崩壊後十数年を経過した現在でも、過重債務や経営不振で困窮を極めている営業者も多い。したがって、債務の圧縮、経営改善等事業再生を念頭に置き、将来を見通した明確な経営方針を確立し、利用者の要望の変化に対応し得る供給能力の整備に努める必要がある。

また、商品及び情報供給システムの改善、情報収集力の強化、人材の育成等質的な経営資源の充実に努めるとともに、営業者等の知識及び技能の高度化を図ることにより付加価値の高い業態への移行を図ることが重要である。

第三に、家族的な雰囲気や心のこもった触れ合いを経営の基本とし、高齢者や障害者を含むすべての利用者や地域住民の人々が、安心して快適に利用するための配慮がなされた、人に優しい地域の宿づくりを目指す必要がある。

各営業者は、これらを十分に認識し、安全及び衛生水準の向上、付加価値を創出するための経営改善、高齢者等に配慮した施設及び設備の改善等に積極的に取り組むことにより、自己の経営能力に適合した経営規模又は営業形態を実現することを目標とすることが必要である。

第2 旅館業の振興の目標を達成するために必要な事項

1 営業者が取り組むべき事項

1 衛生水準の向上等に関する事項

営業者は、近年の「O157を含む腸管出血性大腸菌感染症」や、新たな感染症等の発生状況等に配慮しつつ、公衆衛生の見地から感染症対策の充実を図ることが要請されている。このため、自店の営業形態、施設及び設備等に応じた、快適な温度及び空気環境の確保、浴室及び浴槽等の清掃の徹底、衛生教育の充実による従業員の資質の向上、食品の衛生的な取扱いの徹底等衛生水準の維持向上のためのサービスの充実及び強化を図り、利用者が衛生的で快適な宿泊ができるよう衛生管理に努めるものとする。

また、営業者自ら従業員に対し衛生管理に関する模範を示すとともに、感染症の予防のために従業員の健康管理にも十分留意し、従業員に対する正確な衛生教育の徹底及び危機管理体制を整備することが必要である。

さらに、営業者は、消防法（昭和23年法律第186号）等の関係法令に基づき、非常口表示等の防火安全対策を講じるとともに、利用者に対しては安全配慮に関し適切な情報提供を行う必要がある。

2 経営課題への対処に関する事項

経営課題への対処については、営業者の自立的な取組が前提であるが、営業を通じて快適な余暇を提供し、国民生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、以下に掲げる事項を念頭に置き、経営の改善に積極的に取り組むことが期待される。

（1） 経営方針の明確化及び独自性の発揮

営業者は、自店の立地条件、客層、経営規模、営業形態等自店の経営上の特質を十分把握した上で、自店がどのような客層を対象にどのようなサービスを重点的に提供するのかという経営方針を明確化することが重要である。

過重債務等により自力での再生不能な場合には、経営力及び営業力のある第三者や新会社設立による営業譲渡、債権の売却等を行うことにより、新組織のもとで債務圧縮を図ることも必要である。この場合は、従来の経営者の経営責任を問われることとなるが、従来の経営者が支配人や新運営会社の代表となることも可能であり、再生チームの一員として経営の支援に徹する覚悟も必要となる。

また、既に地域に定着している店であっても、客層の変化、周囲の競合店の状況等の情報を収集し、自らの店が利用者に提供すべき付加価値を見直すなど、経営意識の改革に努めるとともに、経営方針について将来まで見据えた上で改めて検討する必要がある。

（２） サービスの見直し及びメニューの開発

営業者は、サービスの向上の意識を持ち、高齢化及び国際化の進展にも対応できる接客の手引を作成し、これを従業員に周知徹底させ、利用者の信頼及び好感が得られるよう、サービスの内容を見直し、付加価値を高めるよう努めることが必要である。例えば、対価以上と感じるサービスの提供や手ごろと感じさせる料金の設定、いわゆる「リピーター」の獲得を目的とした独自のポイントカードの発行、季節にあった地元の農水産物等の食材による料理の提供、利用者のし好の要望に柔軟に対応できる調理体制、食事と入浴をセットにした日帰りプラン、家族向け割引制度や連泊割引制度の導入、館内での各種イベントの企画、オリジナリティーのある土産物の販売、数種類の浴衣等を顧客に選択させることなど、新たなサービスの開発が期待される。

また、閑散期対策として、地元企業や市民を対象とした宴会又は会食の積極的な受入れ、キャンペーン等の期間限定割引、インターネット利用者割引等のメニューの開発も期待される。

さらに、「観光立国推進戦略会議報告書」（平成１６年１１月３０日付け観光立国戦略推進会議提言）を踏まえ、外国人旅行客の誘致のための看板やパンフレット等の作成、環境保全等に配慮したエコツーリズムなどの積極的な取組も必要である。

（３） 施設及び設備の改善

営業者は、特に今後の利用の増加が見込まれる高齢者等が安心して利用できるようにするため、安全衛生、利便性、快適性、災害に対する安全性、利用者の要望の充実等を確保し、バリアフリー化を念頭に置いた施設及び設備の適切な整備を図る必要がある。また、従業員の安全衛生の確保及び労働条件の改善並びに環境保全や省エネルギーの観点から、必要な施設及び設備の改善及び整備に努めることも必要である。

また、営業者は、清潔で衛生的な料理を調理し、保管し、又は飲食させるために必要な設備及び機器の整備を図るとともに、店内の分煙や禁煙等受動喫煙を防止するために必要な措置を講ずるように努めなければならない。

（４） 情報通信技術を活用した新規顧客の獲得や顧客の確保

旅館業は比較的、情報通信技術の導入が普及しているが、情報化についての認識が必ずしも十分とは言えない状況にある。営業者は、利用者の要望を把握するため、リアルタイムで直接利用者の声を聞く体制が重要であり、インターネット上でホームページを開設することによって双方向の情報交換を行うことや、定期的にイベント案内のメールを発信するなど、情報通信技術を新しい広告媒体として活用することが必要である。

また、宿ネット等の宿泊予約サイトを活用して客室稼働率を高めたり、外国語表示により伝統的な日本旅館等の良さを外国人旅行客に伝えたりすることにより、新たな利用者の拡大を図ることも必要である。

（５） 表示の適正化及び苦情の適切な処理

営業者が、料金表示を行う場合は、その表示の料金が実際に支払う金額と相違するかなのような印象を与え、利用者に誤解及び不信を招かぬよう分かりやすい料金表示に努めるとともに、それぞれの経営の特質に応じた料金の適正化を図ること等により、利用者に納得及び安心が得られるよう努めるものとする。また、温泉を使用している営業者にあつては、源泉及び浴槽の温泉の成分、循環ろ過や加水等の有無を表示するよう努めるものとする。営業者は、利用者から意見及び苦情に対して適切に対応することが、利用者の信頼の確保や利用者の要望の動向の把握に資することからも、宿泊サービスに係る利用者の意見及び苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円滑な解決に努めることが必要である。

（６） 従業者の資質の向上

旅館業の新たな発展を期するためには、接客技術力、調理技術力、情報収集力等の質的な経営資源を充実させ、経営力の強化を図る必要があるが、特に人材の育成は、経営力の強化の観点から重要である。

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さんに努め、職場内指導を充実するとともに、従業者に組合等の実施する研修会及び講習会への参加、技術検定試験の受験、外国人接客のための語学研修等を行わせ、従業者の資質の改善や向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めることが必要である。

さらに、従業者に意欲と働きがいを持たせるよう、適正な労働条件の確保に努めることも必要である。

（７） 経営診断の活用

営業者は、旅館業においては、経営者が変わることがほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、新たな経営課題が発生した場合に、経営の改善に取り組むことが難しい面がある。このため、このような営業者は、都道府県指導センター等の経営指導機関による経営診断や連合会が運営する経営改善金融委員会を積極的に活用することが望まれる。

（８） シルバースター登録制度の推進

シルバースター登録制度とは、高齢者等が快適に過ごせる利用しやすい宿泊施設の整備を図る必要から、設備、サービス及び料理面で一定の基準を充足する旅館を対象に、連合会が認定登録する制度である。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とともに、高齢者等に配慮した施設であることが利用者に容易に分かるようシルバースターの認定登録を受けるよう努めるものとする。

3 営業者に対する支援に関する事項

1 組合及び連合会による営業者の支援

組合及び連合会においては、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、以下に掲げのような事項についての取組を行うよう努めるものとする。

(1) 衛生水準の向上のための技術、知識及び意識の向上に関する事項

衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、営業者及び従業員の衛生管理の手引の作成等による普及啓発、衛生管理体制の整備充実

(2) 施設及び設備の改善に関する事項

衛生水準の向上、経営管理の近代化、利用者の利益の増進等に対応するための施設及び設備の改善の推進

(3) 利用者の利益の増進及び役務の提供方法に関する事項

サービスの適正表示や営業者が自店の特質に応じ作成する接客手引及び作業手引の基本となるマニュアルの作成、苦情相談窓口の開設及び苦情処理の対応に関するマニュアルの作成、宿泊施設に関する利用者への啓発活動、共通利用券の発行、旅行案内所の設置及び施設便覧等の作成シルバースター登録制度の普及活動や人に優しい地域の宿づくり賞（高齢者や障害者を含むすべての利用者や地域住民の人々が安心して快適に利用するための配慮がなされた施設等に贈る賞）等の顕彰制度の推進

(4) 経営管理の近代化及び合理化に関する事項

先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報、立地条件等経営環境に関する情報及び旅館業界の将来の展望に関するデータの収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報提供、情報通信技術による経営近代化システムの構築及び活用、電子決済システム及びデビットカードの推進、事業再生のための調査及び研究並びに経営オペレーター（事業再生を行うために、経営の専門的な支援に携わる人）養成の推進

(5) 営業者及び従業員の技能の改善向上に関する事項

接客、調理等の基礎的な技術の向上及び効果的な入浴方法の指導に資するための研修会及び講習会の開催、技能コンテストの開催及び技能評価制度の検討等教育制度の充実強化

(6) 事業の共同化及び協業化に関する事項

事業の共同化及び協業化の企画立案及び実施に係る指導

(7) 取引関係の改善に関する事項

旅行業界、機器業界等の関連業界との連携の強化及び共同購入等取引面の共同化の推進

(8) 従業員の福祉の充実に関する事項

従業員の労働条件の整備や健康管理の充実のための支援、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施並びに共済制度（生命保険等）の整備及び強化

(9) 事業の承継及び後継者支援に関する事項

事業の円滑な承継に関するケーススタディ等の経営知識の情報提供の促進

2 行政施策及び政策金融による営業者の支援、利用者の信頼性の向上

(1) 都道府県指導センターにおいては、組合との連携を密にし、営業者に対する経改善のための具体的指導及び助言等の支援を行うとともに、利用者からの苦情及び要望を組合を通じて個々の営業者に伝え、その営業に反映させるなど、利用者の信頼性の向上に積極的に取り組むものとする。また、保健所をはじめとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り、新規開業者等に対する組合加入促進策を講じるものとする。

(2) 全国生活衛生営業指導センターにおいては、これらの都道府県指導センターの取組を推進するため、利用者の意見も反映した営業者の経営改善の取組に役立つデータの収集や整備、営業者への当該情報の提供、苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。

(3) 国、都道府県等においては、営業の健全な振興を図る観点から、旅館業法等関係法令の施行業務等を通じ、営業者に対し、旅館業に関する監督指導、情報の提供その他支援措置に努めるものとする。

(4) 国民生活金融公庫においては、施設及び設備の改善等について、営業者等が利用しやすい生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

第3 営業の振興に際し配慮すべき事項

1 環境の保全及びリサイクル対策の推進

営業者は、営業活動に伴う水質汚濁、悪臭、騒音等の公害の発生の防止及び産業廃棄物の適正な処理のために、公害防止関係法令等を十分理解し、遵守するとともに、設備の改善等の必要な措置を講じ、環境の保全に積極的に努めるものとする。

なお、旅館業は宿泊客に対して食事を提供するため、食品廃棄物が発生しやすいが、食品廃棄物の量が多く、食品循環資源として分別するのに経費等がかかり、リサイクル対策が必ずしも十分でないため、組合等が積極的に支援する必要がある。また、これらの対策は、住民の生活環境に身近な問題であり、個々の営業者や組合だけでなく、地域の自治体や自治会が関与しながら、地域全体で取り組むことにより、効果的で効率的な取組が可能となる。このため、組合及び連合会においては、地域の自治体等と連携しながら、旅館業における食品資源等を再生利用するための体系を構築するとともに、業種を超えた組合間で相互に協力し、組合員以外の営業者にも参加を促す等の普及啓発を行い、旅館業の営業における環境の保全やリサイクル対策に関する取組を推進する。

これらの取組を通じて、旅館業の営業者においては、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成18年度までに20パーセントに向上させるよう、食品循環資源の再生利用並びに食品廃棄物の発生の抑制及び減量に努めるものとする。また、国民生活金融公庫においては、これらの営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

2 少子高齢社会への対応

営業者は、人に優しい地域の宿づくりを目指すために、足腰の弱い高齢者や障害者、幼児連れの家族等でも気軽に宿泊できるよう、バリアフリー対策に積極的に取り組むとともに、高齢者や幼児が食べやすい食材を使ったメニューの開発や聴覚障害者向けの振動で知らせる目覚まし時計、文字放送を放映できるテレビ、エレベーターの点字案内板等備品の整備など、少子高齢社会における幅広い取組が期待される。

また、高齢者等の健康増進や機能回復のためのリハビリ機能も取り入れるなど、高齢者等の健康に配慮した取組も期待される。その場合には、利用者に対する効果的な入浴方法の指導、健康管理のための専門医師との連携等管理できる体制を整えておくことが重要である。なお、営業者は、行政等との連携のもとに、生きがい対応型デイサービス事業（高齢者生きがい活動支援通所事業）に参加するなど、地域住民の福祉の向上に貢献するよう努めるものとする。

このため、組合及び連合会においては、地域の自治体等と連携しながら、生きがい対応型デイサービス事業を推進し、効果的な入浴法をアドバイスできる人材の養成等に積極的に取り組むとともに、高齢者等の利便性を考慮した施設の設計やサービスの提供の研究、健康志向に対応した新しいプログラムの開発等を行うことにより、営業者の取組を支援することが重要である。

国民生活金融公庫においては、これら営業者の取組に対して生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

3 地域との共生

旅館業の営業者は、地域にとって集客の促進に必要不可欠なサービスの身近な供給者であるとともに、商店街や温泉街の重要な構成員でもあり、地域社会の活性化に欠くことのできない存在である。

また、旅館業は、地域住民のつながりの場として期待される役割が大きいため、営業者においては、例えば、地域と旅館等が一体となったイベントの企画、旅館等施設でのコミュニティ機能を生かした街の情報発信及び収集の提供など、地域におけるまちづくりに積極的に参加するとともに、様々な地域社会活動の一翼を担うなど地域と共生していくことが期待される。

このため、組合及び連合会においても、業種を超えて相互に協力を推進し、地域における特色のある取組を支援することが期待される。特に、「観光立国行動計画」（平成15年7月31日付け観光立国関係閣僚会議決定）の一環である、「トラディショナル・ジャパン運動」（旅館業と地場産業等との連携により、宿泊客に対し、古き良き日本の伝統を衣食住のすべての面で体感してもらう運動）を円滑に展開するため、地場産業（商店街や伝統及び工芸産業）等と協力し、地域に潜在している食文化や伝統工芸等を発掘することや、その実体験を通じた地域の伝統文化との触れ合いの場を観光客に提供するために、地域自治体等と連携を図ることも必要である。また、温泉地にあつては、「温泉と観光」、「温泉と健康」、「温泉と美容」、「温泉と介護」等をテーマとした温泉再生フォーラムを開催することや、温泉の専門家を養成し、地元医療機関における人間ドックや「トラディショナル・ジャパン運動」とを組み合わせた特徴ある街づくりも期待される。

2. 旅館業経営改善のポイント（中小企業診断士 高津 政幸）

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

旅館業界は、団体客から個人客への移行といった旅行形態の変化、価格競争の激化、宿泊需要の減少などにさらされ、装置産業であるために過去の借入金も重く、経営面に問題を抱える旅館が少なくない。さらに地方金融機関の不良債権処理など、金融をめぐる環境の変化に設備投資もままならない状況がある。

多くの旅館が収益悪化や繁忙な資金繰りに直面している一方で、高収益を維持している旅館、業容拡大を続けている旅館もまた存在する。これらの旅館は、ホスピタリティ（おもてなし）をコンセプトに、新規設備投資を積極的に行うだけでなく、立地特性や環境の変化を意識した事業展開を志向している。

調査結果から経営上の問題点課題をみると、問題点としては、「客数の減少」が 56.1%、「施設整備の老朽化」が 53.5%と過半数を超えている。

一方、今後の方針は接客、宿泊、食事等サービス面での充実、施設・設備の改善をあげており、問題、課題は以下のようにまとめられる。

<経営上の問題点>

- ① 客数・客単価の減少、売上高の減少
- ② 施設の老朽化
- ③ 運営経費の上昇

<課題>

- ① 接客、宿泊、食事などサービスの充実
- ② 施設・設備の改善

表－１ 経営上の問題点 単位%

1	客数の減少	56.1
2	施設整備の老朽化	53.5
3	燃料費の上昇	47.3
4	客単価の減少	47.2
5	光熱費の上昇	30.3
6	周辺環境の変化	20.3
7	人手不足・求人難	19.7
8	資金調達難	19.6
9	食品材料費の上昇	14.8
10	人件費の上昇	13.9
11	他経費の上昇	13.0
12	水道費の上昇	11.7
13	後継者難	5.1
14	特になし	2.0
15	その他	3.5

表－２ 今後の経営方針 単位%

1	接客サービスの充実	64.7
2	宿泊プランの工夫	57.7
3	施設・設備の改善	56.4
4	食事メニューの工夫	55.1
5	広告宣伝費等の強化	35.2
6	価格の見直し	28.0
7	外国人観光客の誘致	17.6
8	経営指導を受ける	9.4
9	パソコン等の導入	7.9
10	経営の多角化	7.6
11	事業規模拡大・縮小	7.2
12	転廃業	3.3
13	事業の共同化・協業化	2.1
14	施設の移転	0.6
15	その他	1.8
16	特になし	3.8

（２）宿泊観光旅行動向

旅館業の経営に影響する宿泊観光の動向をみると、宿泊観光旅行の主な目的については、「自然・名所見物・行楽」「温泉・湯治」「スポーツ・レクリエーション」であった。

なお、宿泊観光旅行の行動(複数回答)では、「温泉浴」が 51.0%で最も多く、半数を超えている。温泉でゆっくり楽しむのは旅の必須条件となっている。

一方で、「スポーツ・レクリエーション」も 18.7%であり、活動的な志向も見られる。利用する交通機関については、自動車が高く、56.7%と旅行の必須機関となっている。家族・小グループ旅行が増えるなか自由度の高い自動車旅行は、今後も安定した人気を保つことが見込まれる。

表－３ 過去１年間の実態－宿泊観光レクリエーション 単位%

項目		宿泊観光レクリエーションの実態	
1)	主な目的	(1)見物・行楽	24.0%
		(2)温泉に入る・湯治	20.1%
		(3)スポーツ・レクリエーション	18.7%
2)	行動 (複数回答)	(1)温泉浴	51.0%
		(2)自然の風景を見る	43.2%
		(3)名所・旧跡を見る	25.0%
3)	同行者	(1)家族	45.3%
		(2)友人・知人	23.1%
		(3)家族と友人知人	14.6%
4)	同行人数	(1)2～3 人	32.8%
		(2)4～5 人	26.5%
5)	利用交通機関 (複数回答)	(1)自家用車	56.7%
		(2)JR 鉄道	20.4%
		(3)貸切バス	18.7%
		(4)飛行機	9.8%
6)	宿泊施設		
	ホテル	40.90%	
	旅館	31.90%	
7)	宿泊数	平均 1.60 泊	

(資料：社団法人日本観光協会 平成 18 年度版観光の実態と志向 第 25 回国民の観光に関する動向調査)

（３）経営改善の方策

① 観光資源の活用

温泉、名所旧跡など観光資源とその有効な活用が旅館の競争力を決定する大きな要素になりつつある。自社の立地している観光資源の取り込みによって、その地域・施設ならではの付加価値・満足度の向上を図るなど、観光資源の活用によって差別化を図り、競争力を高めることが必要である。

地域が一体となって観光資源を活用し、それに合わせた設備・サービスによ

ってその地域を訪れる観光客のニーズを充足できるかが重要である。

② 施設・設備の充実

a. 柔軟な設備投資

旅館業は、建物の償却に長期間を要する装置産業であるが、この間に自社がターゲットとする消費者のニーズと設備に差異が生じる可能性がある。

将来のニーズを的確に予測することはほとんど不可能なことであるが、老朽化に対応するだけでなく、変化していくニーズを積極的に取り込むための設備投資が不可欠である。

b. 変化が感じられる設備更新

設備投資による差別化は欠かせないが、設備投資の際に、宿泊客に対して「設備が変わった」と変化を示し、次に来たときは「また何か新しくなる」と未来への変化を期待させることがポイントである。

このような設備投資で生み出される変化が、宿泊客を飽きさせない工夫となり、新規客がリピーターになるのである。

③ マーケティング戦略

旅館業における宿泊客の主流は、家族等を主体とする少人数グループになりつつある。そのため、観光ホテル・旅館の1部屋当たりの宿泊人数が減少しており、客室稼働率は変わらなくても定員稼働率は低下し、収益の圧迫要因となっている。したがって、集客アップのためには、多様なニーズに対応できるサービスメニューの充実と顧客データの管理活用、情報発信やITの活用が求められる。

a. 多様なニーズに対応できるサービスメニューの充実

同じ地域の旅館が同様なコンセプトを掲げ、料金格差が少なく、セールスポイントも同じようなものであると、地域全体としての魅力は乏しく、これからの多様化した時代には集客も期待できないと考えられる。

地域の旅館が、同じタイプを目指すのではなく、施設規模や地域内での自らのポジショニングを認識した上で、個々に客層、サービス、料理、料金などに特色を出し地域全体として多様なニーズに対応できるようにする。

具体的には、今後より一層の増加が見込まれる家族、小グループ等に対しては、和室と洋室の選択、食事場所の選択、食事と宿泊の分離の選択、起床時間や食事時間の選択など「選択できるサービス」をどれだけ提供できるかである。

b. 顧客データの分析活用

「非日常空間」の提供や「おもてなし」といったコンセプトを再確認する上でも、顧客満足の定量評価やリピート客増に至る要因等を継続的に分析・解明することにより、サービスの質の向上を図ることが必要である。

具体体には、データベースによる住所、性別、年齢などのデータ管理だけで

はなく、むしろ顧客が「何がよくて、何が不足していたか」、「サービスにどう感じたか」等のニーズと宿泊後の評価データが重要である。それを客観的に分析評価し、その結果をサービスの改善に結びつけることでリピーターを増やし、集客につなげていくのである。

c. 情報発信

顧客が「予想していた施設・サービスより劣る」と考えるとクレームや不満になりやすく、当初の期待値とのギャップが大きいほど不満足度も高まる。

昨今は旅館が、ホームページを通じて積極的に自身の施設やサービスの正確な情報を発信し、また顧客自身に食事や部屋の多様な選択肢を与えることでこのようなクレームは解消されている。これとともに、予約サイト、情報誌及び旅行者間で交換される口コミ情報をニーズとして取り込むこともポイントである。

d. ITの活用による利便性の向上

ホームページを通じて施設・サービスなどの情報を積極的に顧客に発信するとともに、自ら予約できるシステムを構築することにより、ダイレクトに顧客に対してアクセスすることが可能となり利便性が高まる。また、携帯電話などのモバイル機器を活用し、観光施設やイベント情報等が容易に取得できる環境をつくることで観光資源の質の向上を図ることができる。

交通・宿泊・飲食・健康サービスなどの観光・集客交流サービスメニューを一度に提供できるようなシステムをつくることにより、多様な個人ニーズに応えることも可能であろう。

e. 外国人旅行客の積極的誘致

平成 18 年の訪日外国人旅行者数は、733 万人(対前年比 9.0%増)となり過去最高値を達成したことで、新しいマーケットの開拓である外国人の取り込みがポイントとなる。

外国人旅行客の増加は、諸外国に対して日本人の生活・文化・行動など我が国に対する理解を深めてもらう観点からも大いに意義があり、これまでも、国や関係機関を中心に様々な施策が展開されてきた。特に旅館業にとって、アジアは未開拓の市場であり、新しいマーケットが創出されると考えられる。

温泉は、外国旅行客に対しても満足を与えることができる貴重な資源である。こうした観光資源を上手く活用し、アジアを中心に集客を増やすためには、ハード面の整備、つまり中国語、ハングル語等の案内標識やガイドブック、列車・路線バス内における案内の充実、24 時間体制の医療施設の確保等、積極的な受け入れ体制を整えることが望まれる。

今後は外国人旅行客のニーズにより対応するため、外国人の特性に応じた客室リフォームも重要な方策である。

④ 人材の育成、活用

a. モチベーションの向上

従業員教育の徹底やモチベーションの向上により従業員のサービスの質と生産性を高め、より付加価値の高いサービス提供を図ることである。

「一人一人の資質をどう伸ばし、活かせるか」「優秀な従業員をどう確保、育成するかが重要」である。

具体的には、旅館業の場合は不規則勤務、遠方の勤務が多く、寮を確保することも必要であろう。そこで、寮をバス、トイレ、キッチン付等と充実させ、金銭的な待遇も厚くして人材の確保を図ることも考えられる。

モチベーションの向上の取り組みとしては、客数や売上推移など経営状況を示して意識付けをし、収益を従業員に還元する方針を示す、全館休業日の設定、仕事自体に変化をもたせる、及び風通しの良い雰囲気醸成、頑張った従業員には賞与・昇給で差をつけ、表彰する等が考えられる。

b. 人材活用によるサービスの高度化

旅館業は、日中の業務の繁閑があるので、複数の業務をこなせる多能化された従業員を増やすことで平準化できる。

それには、従業員が個々の感性を活かし、経営者に近い目線で行動できるように教育することが重要である。

c. 高度専門人材の育成

個々の旅館の経営力強化に加え、地域に存在する様々な資源をコーディネートし、地域全体の魅力を向上させる地域プロデューサーの育成が重要である。

⑤ 経営者の意識改革による経営革新

厳しい環境下で成長を続けている企業体としての強みは、環境の変化に対応した経営体制の変化と強化である。経営者の意識改革がイノベーションそのものといえる。旅館を取り巻く事業環境は時間がかかるものが多い。しかし、他の業種の中小企業と何ら変わることなく常に経営の革新を図る必要がある。そのためには、経営者も常に最先端の情報を収集し、事業計画をリニューアルして実行することが必要である。

I. 「旅館業」業界の動向

1. 旅館業の動向

(1) 旅館業

旅館業法では、旅館業は「宿泊料を受け入れて人を宿泊させる営業」と定義している。つまり、旅館業は「宿泊料を受け取ること」が必須条件となっており、宿泊料を徴収しない場合は、旅館業法の適用は受けない。宿泊料は名目にかかわらず、実質的に部屋や寝具の使用料とみなされるものは含まれる。例えば、休憩料、寝具賃貸料、寝具等のクリーニング代、光熱水道費、室内清掃費などは宿泊料とみなされる。

旅館業法によると、旅館業は「ホテル営業」「旅館営業」「簡易宿所営業」「下宿営業」の4種類に大別される。4つの業態の概要は、次の通とおりである。

- ・ホテル営業

洋式の構造・設備を主とする施設を設けて行う営業である

- ・旅館営業

和式の構造・設備を主とする施設を設けて行う営業である

- ・簡易宿所営業

宿泊する場所を多数の人で共用する構造・設備を設けて行う営業である

事例：カプセルホテル、ベッドハウス、ユースホステル、山小屋

- ・下宿営業

1月以上の期間を単位として宿泊させる営業である。

(2) 業界の特性と動向

ホテル・旅館の特性は以下の通りである。

- ①資本集約型の装置産業的性格を備え、多額な設備投資が必要であること。
- ②投下資本の回収が長期にわたること
- ③収入が客室数により制約を受けること
- ④人件費など固定費負担が大きいという価格と比較的硬直的で経営の弾力性に乏しいこと
- ⑤需要に季節性があること

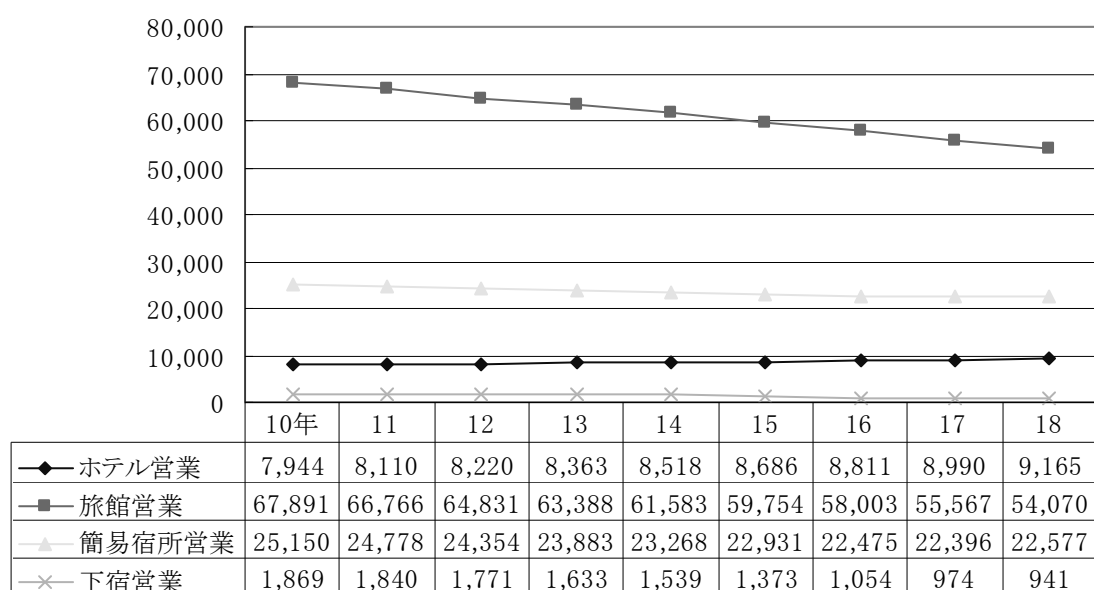
今後も大都市圏を中心にホテルの新規開業は続くと思われるが、供給過剰や消費者の消費抑制により事業環境はいつそう厳しくなると予想される。

(3) 施設数の推移

旅館業の施設数の推移をみると、ホテル営業を除く全ての業態で減少傾向を示している。

特に旅館営業は、平成10年 67,891が18年には 54,070と20.3%減少している。一方、ホテル営業は横ばいながら堅調に推移しており、平成10年 7,944が18年には 9,165と15.3%増加している。下宿営業の総数は、全国で941と平成10年の約半数に減少している。

図－１ 旅館業の施設数推移



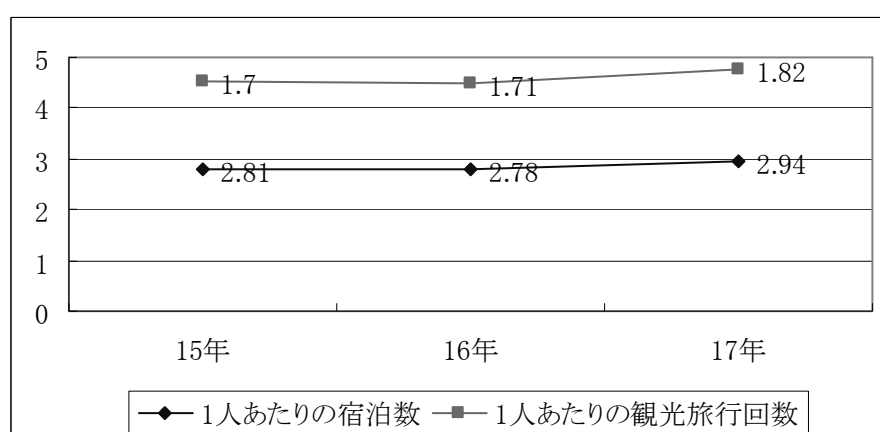
(資料:厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政業務報告」)

２．国内観光の動向

(１) 国内観光市場の動向

平成 17 年における国民 1 人当たりの国内宿泊観光旅行回数は 1.82 回、同宿泊数は 2.94 泊と推測される。ともに前年より増加しており、国内宿泊観光旅行の需要が復活していると考えられる。

図－２ 国内宿泊観光旅行回数、宿泊数



(資料：国土交通省 18 年度 観光白書)

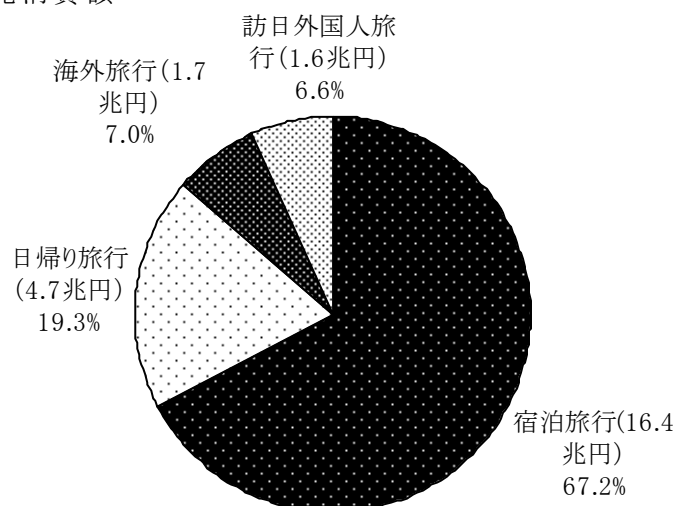
平成 17 年度における国民の国内での観光消費額は、宿泊旅行が 16 兆 4 百億円(対前年度比 1.4%減)、日帰り旅行が 4 兆 7 百億円(対前年度比 2.7%増)となっ

ており、愛知万博の開催等もあって日帰り旅行の消費額が前年度に比べ増加したものと推測される。

また、訪日外国人の我が国国内での観光消費額は、1兆6百億円(対前年度比3.9%増)であり、訪日外国人数の増加に伴い、前年度より増加した。

これらを合計した我が国の国内観光消費額は、前年度とほぼ同程度の24兆4百億円と推計される。

図－3 観光消費額



(資料：国土交通省「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究Ⅳ」)

余暇市場の推移から旅館業の市場規模をみると、「旅館」は平成17年で1兆9,700億円が18年は1兆9,110億円と590億円減少している。ホテルの市場規模は同じく310億円増加しており、施設数と傾向が一致している。(表－1)

表－1 観光市場の推移

(単位：億円、%)

観光・行楽	H14	H15	H16	H17	H18	18/17
1.国内観光・行楽	69,040	67,810	67,760	68,570	68,690	0.2
鉄道	13,930	14,060	13,750	13,860	13,580	-2.0
貸切バス	4,050	4,060	4,190	4,450	4,350	-2.2
国内航空	3,530	3,620	3,670	3,760	4,150	10.4
遊園地・レジャーランド	6,590	6,570	6,320	6,300	6,480	2.9
旅館	20,710	20,190	19,790	19,700	19,110	-3.0
ホテル	10,180	10,130	10,230	10,410	10,720	3.0
ペンション	230	180	180	180	180	0.0
民宿	1,010	780	780	790	770	-2.5
会員制リゾートクラブ	1,980	2,000	2,150	2,200	2,280	3.6
旅行業(手数料収入)	6,830	6,220	6,700	6,920	7,070	2.2
2.海外旅行(国内航空会社の国際線収入)	8,010	7,320	8,630	9,080	9,770	7.6

(資料：社会経済生産性本部 レジャー白書2007)

（２）低価格化傾向

消費者の旅行に対するニーズは低価格志向が強くなっていることに加えて、需要の落ち込みによる競争の激化により、旅行会社や旅館・ホテル等の業者が積極的に低価格商品の開発に取り組み顧客獲得を図っていることもあり、旅行商品の低価格化が続いている。

（３）旅行ニーズの多様化

今日の観光の中心は、少人数の家族、個人に変化している。そして、画一的な内容だった団体旅行が減り、個人旅行が増加しており、観光客のニーズは多様化している。同様に、ホテル・旅館においては、宿泊客のニーズが多様化している。

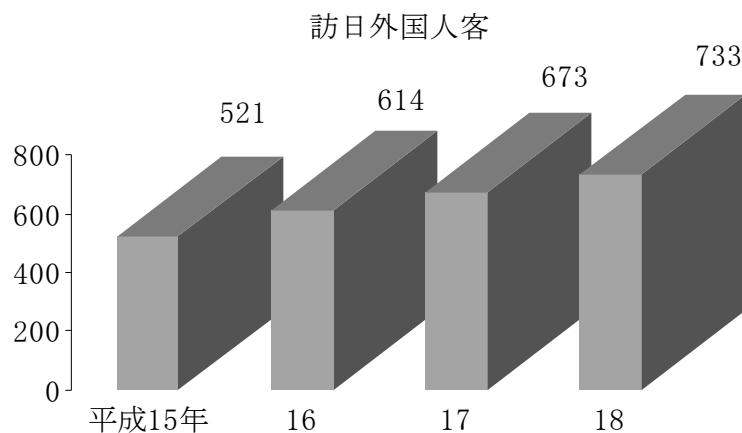
また、近年の情報化の進展に伴い、個別ニーズに対応できるホテル・旅館へのアクセスが容易になったことと、宿泊客の選択肢の拡大が、宿泊客ニーズの多様化を促進している。「宿泊客が情報を持つこと」が容易になり、宿泊施設やメディア等の発信情報だけでなく、宿泊客同士の口コミによって、宿泊客は、どのホテル・旅館がこういった個別のニーズに対応してくれたかという情報も容易に収集できるようになった。同時に、インターネットを介して宿泊客の選択肢は、宿泊先、サービス内容、食事の注文等の広い範囲で広がっている。

（４）外国人観光客の増加

JNTO（独立行政法人国際観光振興機構）の「JNTO 日本の国際観光統計（2006年）」によると、平成18年の訪日外国人旅行者数は、733万人(対前年比9.0%増)となり過去最高値を達成した。訪日観光客数の大幅増加はビジット・ジャパン・キャンペーンが功を奏したことが影響している。

図－４ 訪日外国人客の推移

（単位：万人）



（資料：JNTO 日本の国際観光統計 2006年）

（５）インターネット旅行予約の市場

近年は個人客増加に伴い、ネット予約サイトの人気が高まっており、今後の市場拡大も予想される。そして、平成 20 年には JTB 及び近畿日本ツーリストの大手旅行業者 2 社が直販仲介型サイトの新設を予定している。

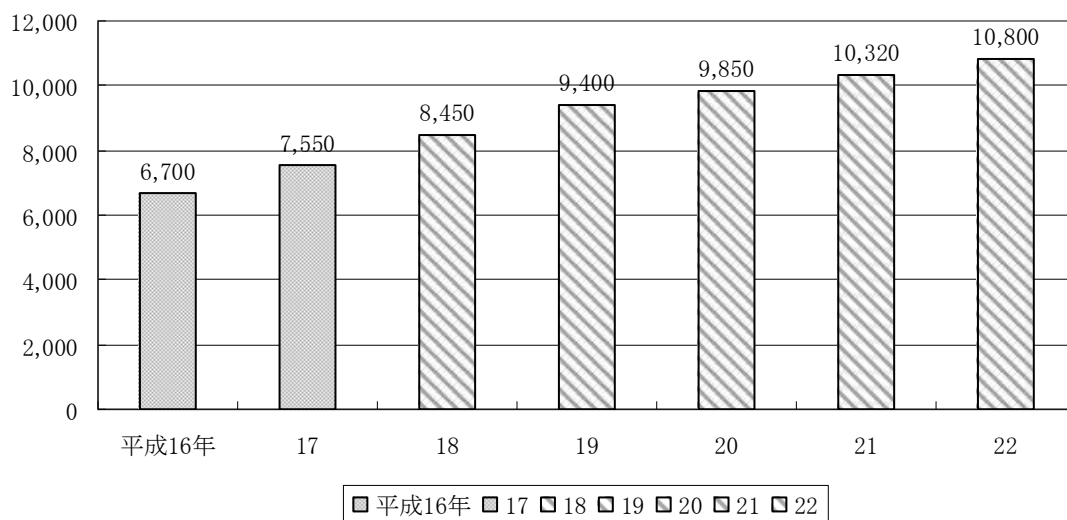
なお、ネット予約サイトの特徴として、①手数料率が 10－15％程度とされるエージェントに比べて低い、②価格設定を弾力的に見直せる、③空室・予約状況に応じて販売数を弾力的に見直せること等が挙げられる。

また、自社サイト経由の予約に対して、ポイントの付加（次回以降の宿泊割引等）や各種サービスの提供（ウェルカムドリンクなど）などにより、顧客の囲い込み・リピーター化を図る戦略が可能となることである。

一方、顧客側から見ると、ビジネス客や若年層を中心として、インターネットの利用環境が普及していることや自分の都合のよい時間に予約をすること、各ホテル・旅館間の比較や、ホテル・旅館内の宿泊プラン間の比較が容易である等のメリットがあることがある。

図－５ インターネット旅行予約の市場規模

（単位：億円）



* 国内外の宿泊、パッケージツアーを含む

（資料：株式会社富士キメラ総研 16～17 年は実績）

Ⅱ. 経営実態調査に見る「旅館業（旅館・ホテル・簡易宿泊所）」の現況

1. 調査対象となった旅館業の特性

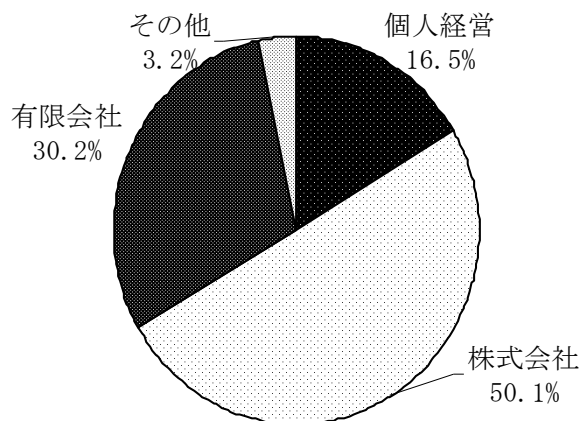
平成 18 年度の調査対象となった旅館業の総施設数 847 施設について、特徴的事項を以下に述べる。

（１）経営主体別構成割合

経営主体別では「個人経営」が 16.5%、「株式会社」が 50.1%、「有限会社」が 30.2%と、個人経営や有限会社など小規模事業所が過半数を占めている。

（図－6）

図－6 経営主体別構成割合 （単位：％）

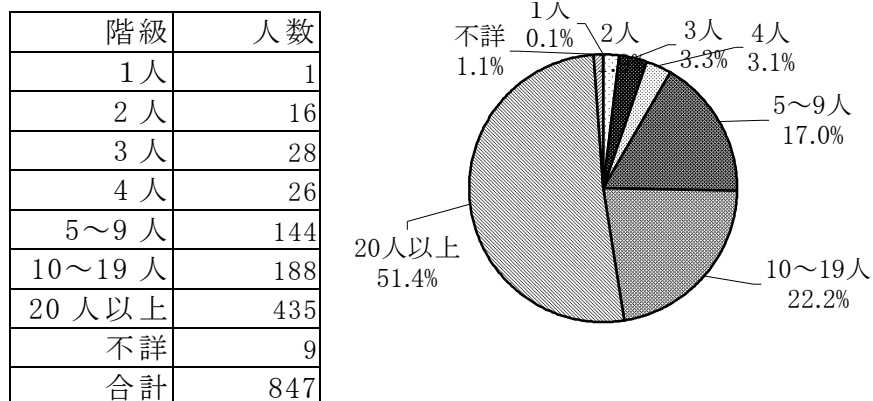


（２）従業者数別構成割合

従業者数別の割合を見ると、「20 人以上」が 51.4%と最も高く、次いで「10～19 人」22.2%、「5～9 人」17.0%と 7 割以上が 10 人以上である。

（図－7）

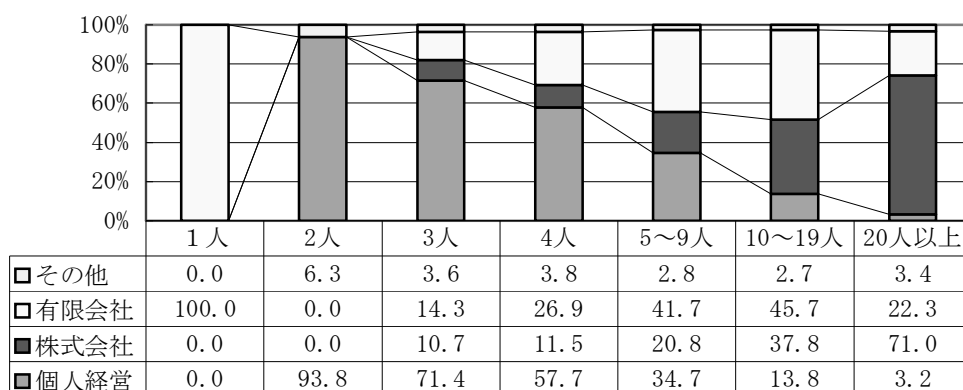
図－7 従業者数別構成割合 （単位：％）



(3) 従業者規模別経営主体の構成割合

従業者規模別に経営主体の構成割合を見ると、個人経営が全般に高いものの、株式会社は「20人以上」規模が多く、71.0%を占め、「10～19人」が37.8%と続いている。個人経営が高いのは「2人」93.8%、「3人」71.4%と人数が少ないほど高い割合を示している。有限会社の割合は、「10人～19人」が45.7%と高く「5～9人」が41.7%と続いている。(図－8)

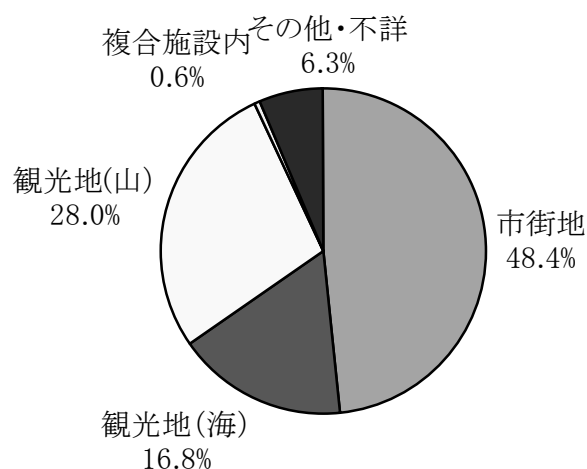
図－8 従業者規模別経営主体の割合 (単位：%)



(4) 立地条件別店舗数の割合

立地条件別に店舗数の割合を見ると、「市街地」が48.4%と最も高く、次に「観光地(山)」28.0%、「観光地(海)」16.8%が続いている。「複合施設内」は0.6%と比較的低い割合であった。(図－9)

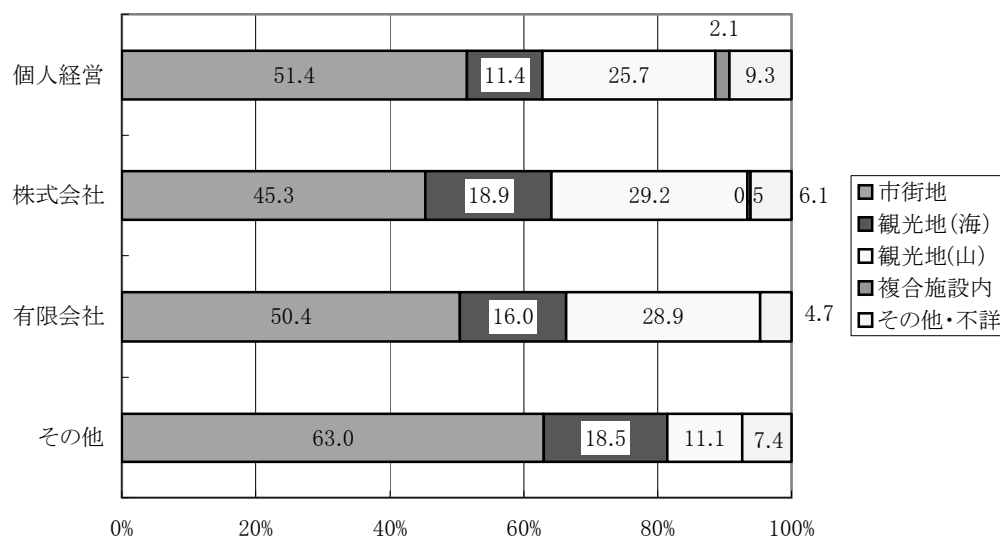
図－9 立地条件別店舗数の割合 (単位：%)



（５）経営形態別立地条件の割合

個人経営、有限会社は「市街地」の割合が 51.4%～50.4%と過半数を超えて高い。一方、株式会社は「観光地（海）」18.9%、「観光地（山）」29.2%と他の２つと比較して割合が高い。複合施設が高いのは個人経営であり、2.1%となっている。（図－10）

図－10 経営形態別立地条件の割合 （単位：％）



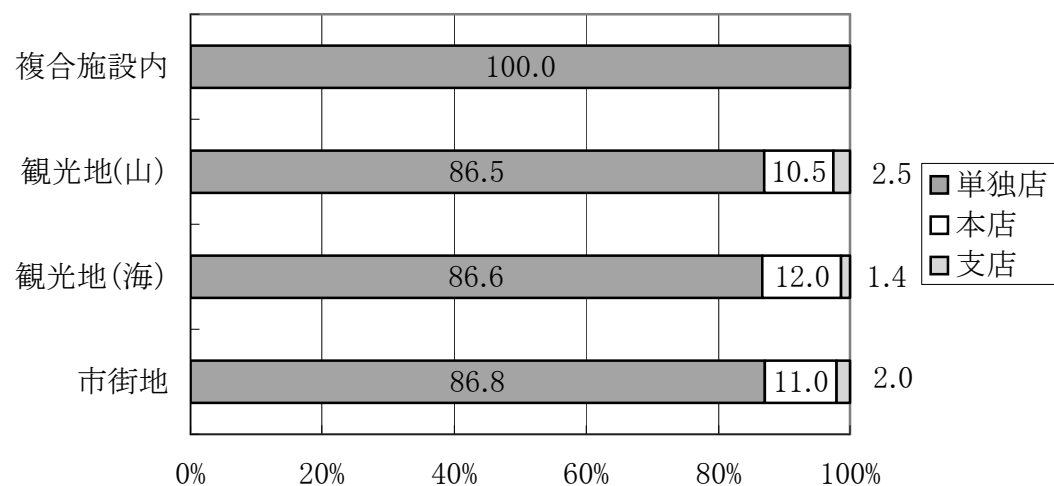
（６）立地条件別店舗形態の割合

立地条件別に店舗形態の状況をみると、どの立地でも、単独店が高い。

「複合施設内」では単独店の割合が高く 100.0%、「観光地（海）」や「市街地」では本店の割合が高く、それぞれ 12.0%、11.0%となっている。

また、「観光地（山）」や「市街地」では、支店の割合もそれぞれ 2.5%、2.0%となっている。（図－11）

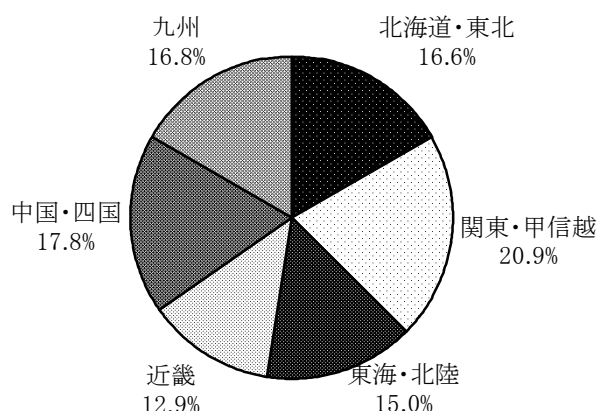
図－11 立地条件別店舗形態の割合 （単位：％）



(7) 地域ブロック別の割合

調査先を地域ブロック別にみると、ほぼ均等の割合である。「関東・甲信越」が 20.9%と高く、次に「中国・四国」17.8%、「九州」16.8%と続いている。
(図－12)

図－12 地域ブロック別の割合 (単位：%)

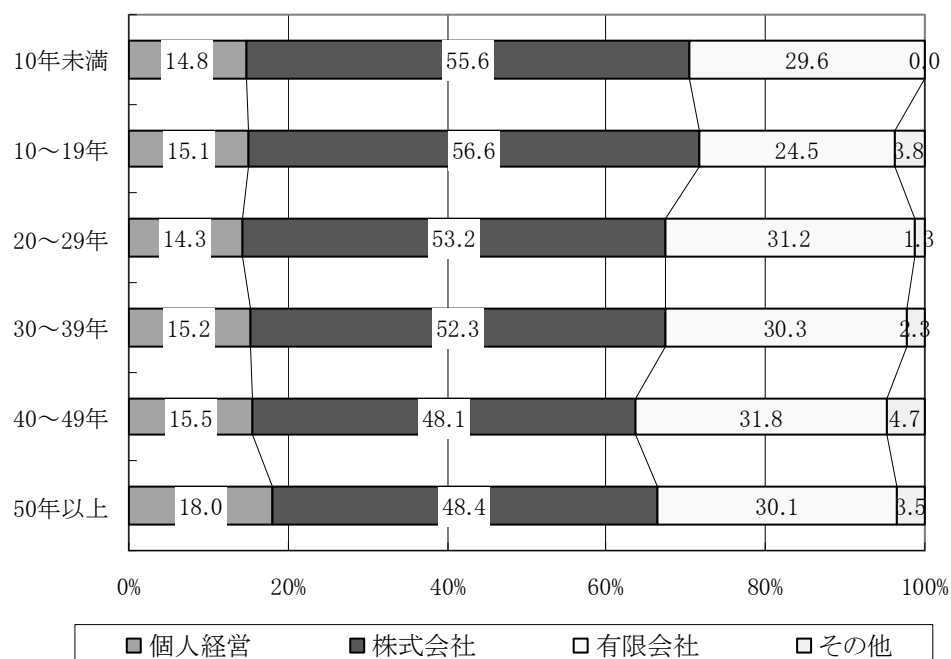


(8) 創業年別経営主体の割合

創業年別に経営主体の割合を見ると、50年以上は株式会社が48.4%と高い割合であり、有限会社を加えた法人組織の割合が78.5%を占めている。

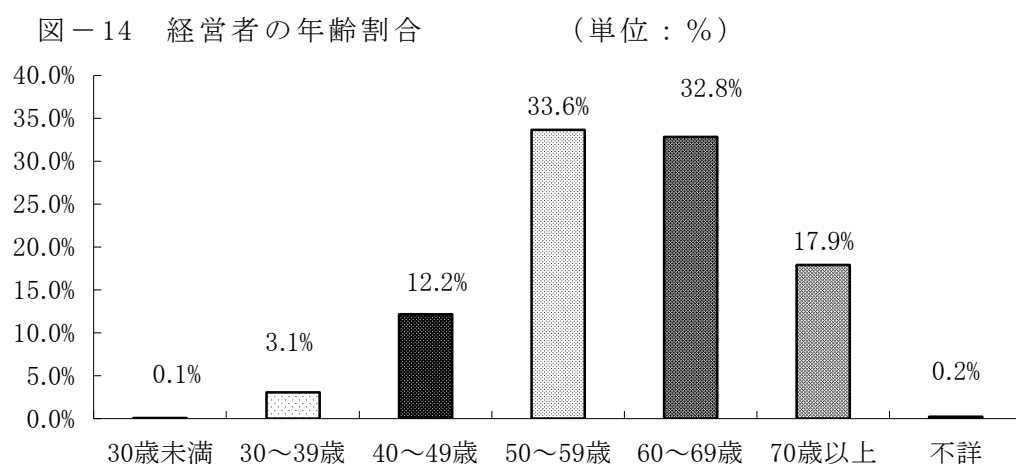
創業年数が若いほど、法人組織の割合が高くなっている。個人経営の割合が最も高いのは「50年以上」であり、18.0%である。(図－13)

図－13 創業年別経営主体の割合 (単位：%)



(9) 経営者の年齢及び後継者の有無

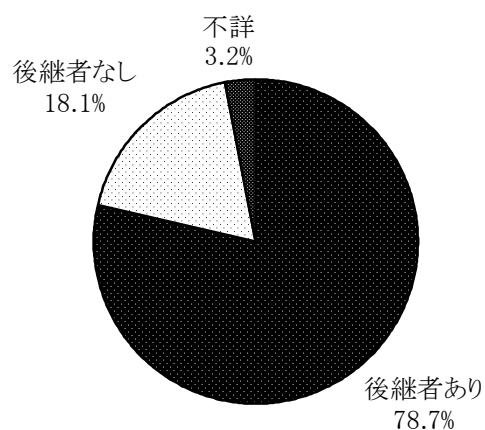
経営者の年齢を示したものが図－14 である。「50～59 歳」が最も高く 33.6%である。次に「60～69 歳」32.8%、「70 歳以上」17.9%が続いている。50～59 歳をピークにピラミッド構造となっているが、50.7%が 60 歳以上となっている。(図－14)



図－13 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。78.7%が「後継者あり」としている。

「後継者なし」も 18.1%となっているが、70 歳以上が 17.9%、50～59 歳が 33.6%を占めていることから、50 歳以上といえども、平均年齢が若く、まだ後継の必要性を感じていない経営者が多いと推察される。(図－15)

図－15 後継者の有無 (単位：%)

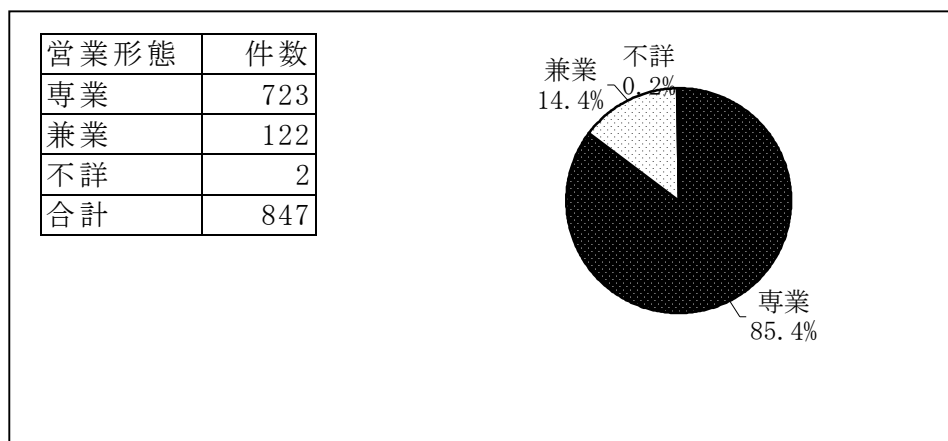


2. 旅館業の営業

(1) 専業・兼業構成割合

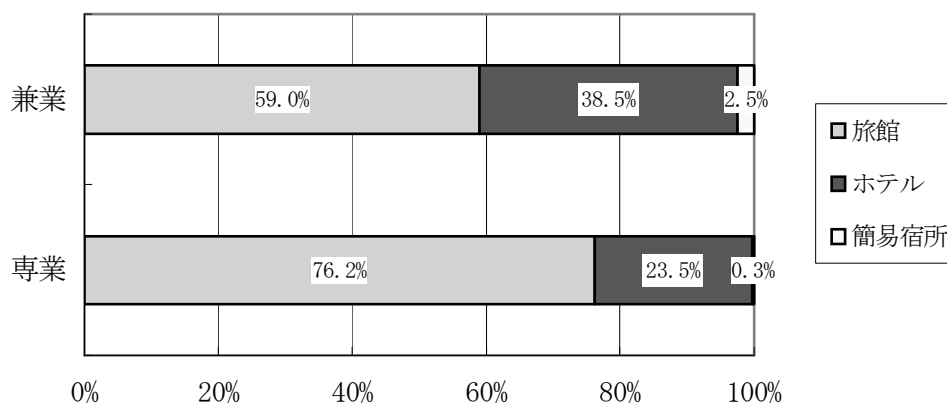
総数にて専業と兼業の割合を見たものが図－16 である。
旅館業に専業している割合が高く 85.4%となっている。

図－16 専業・兼業構成割合 単位%



図－17 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 76.2%と最も高く、兼業でも「旅館」が 59.0%と高い。
兼業では、「ホテル」が 38.5%と続き、専業も「ホテル」が 23.5%と続いて高い。

図－17 専業・兼業別の許可種類構成割合 単位%

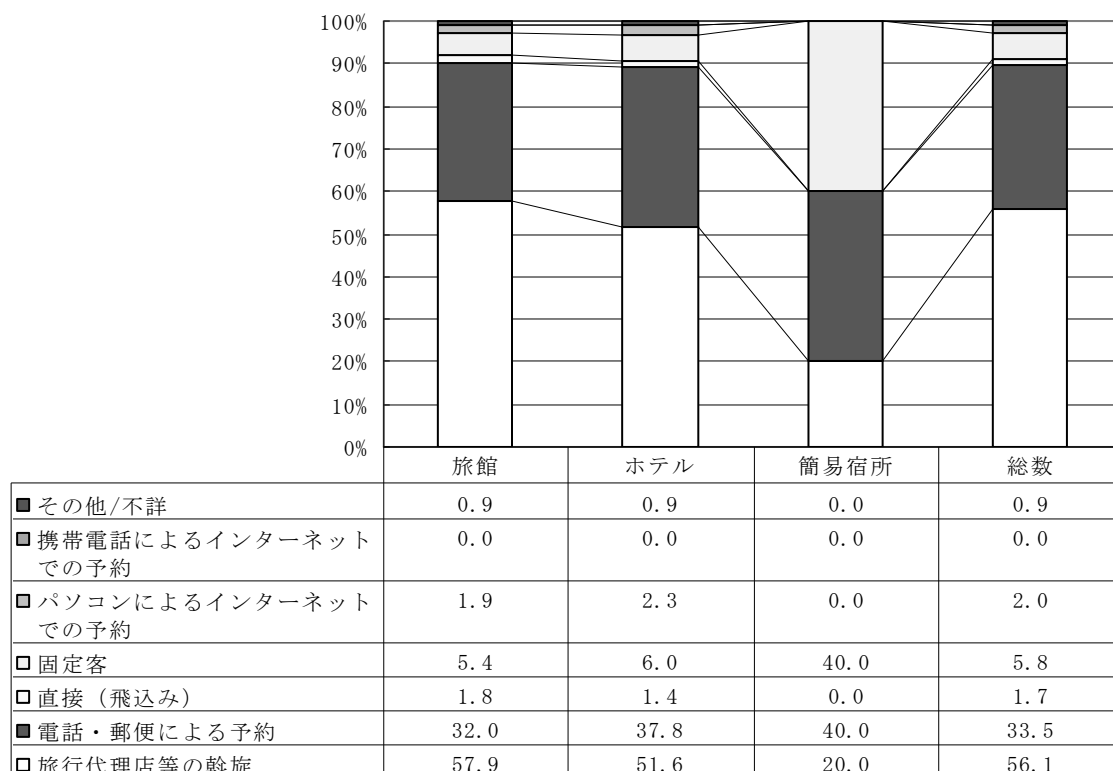


(2) 宿泊申し込み方法の状況

宿泊申込方法の状況を総数でグラフに表したものが図－18 である。「旅館」、「ホテル」とも「旅行代理店等の斡旋」がそれぞれ 57.9%、51.6%と最も高く、「電話・郵便による予約」が続いている。一方、「簡易宿所」では「電話・郵便による予約」が 40.0%と高いものの「固定客」も同じく

40.0%である。「インターネットによる予約」はホテルが 2.3%と高い。

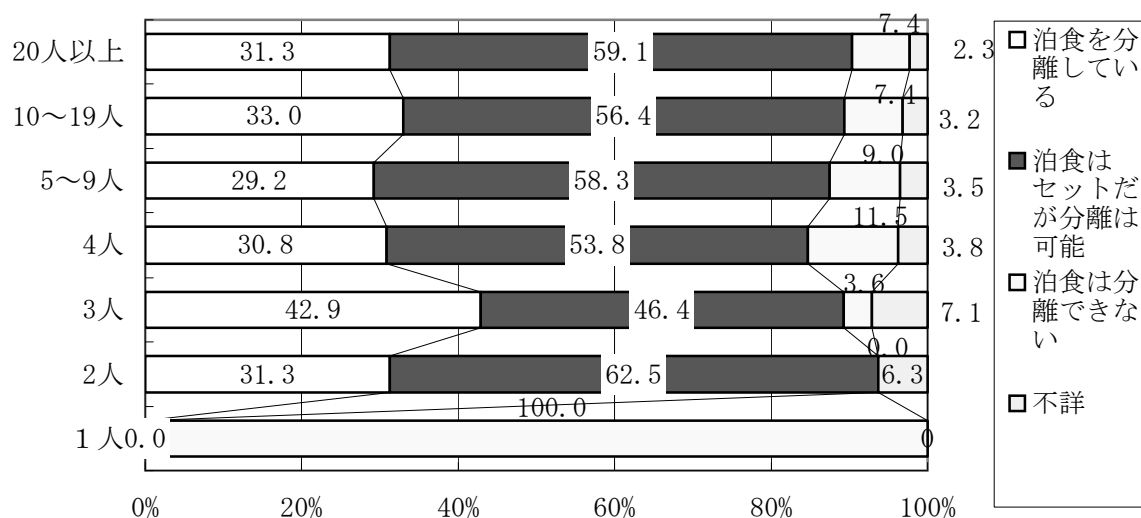
図－18 営業許可業態別の宿泊申し込み方法の割合 単位%



宿泊と食事の分離状況では、「2人」規模の「泊食はセットだが分離は可能」62.5%の割合が高い。「泊食を分離している」割合では、「3人」42.9%が最も高く、「泊食を分離できない」は「4人」が 11.5%と高くなっている。

(図－19)

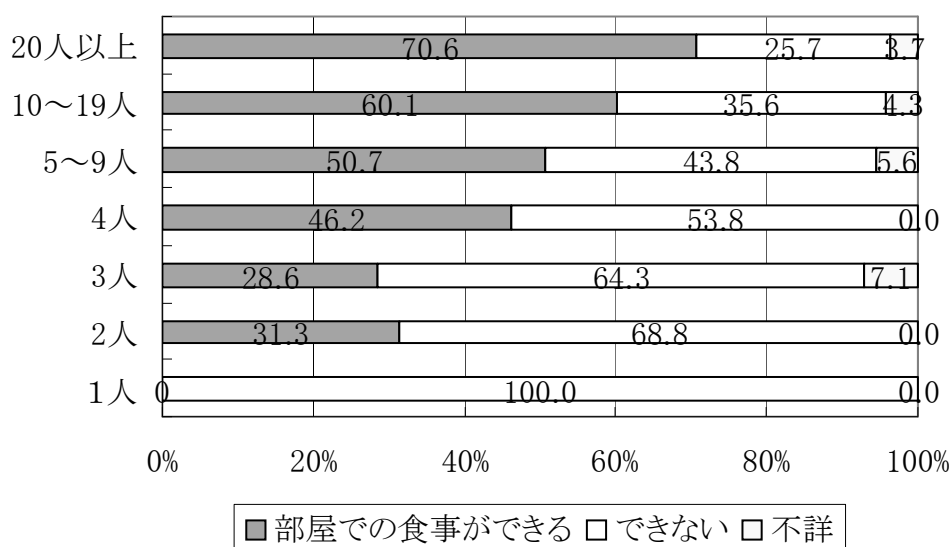
図－19 宿泊と食事の分離状況 単位%



②部屋食の状況

「部屋での食事ができる」割合は、規模が大きくなるにつれて割合が高くなり「20人以上」で70.6%、「1人」で0%と大きな開きがある。(図-20)

図-20 部屋食の状況 単位%



3. 旅館業の経営内容

(1) 売上動向

① 前年度比売上高の動向

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)36.4%に対して、売上高減少グループ(1～4%減少+5%以上減少)46.3%であり、前者を大きく上回っている。

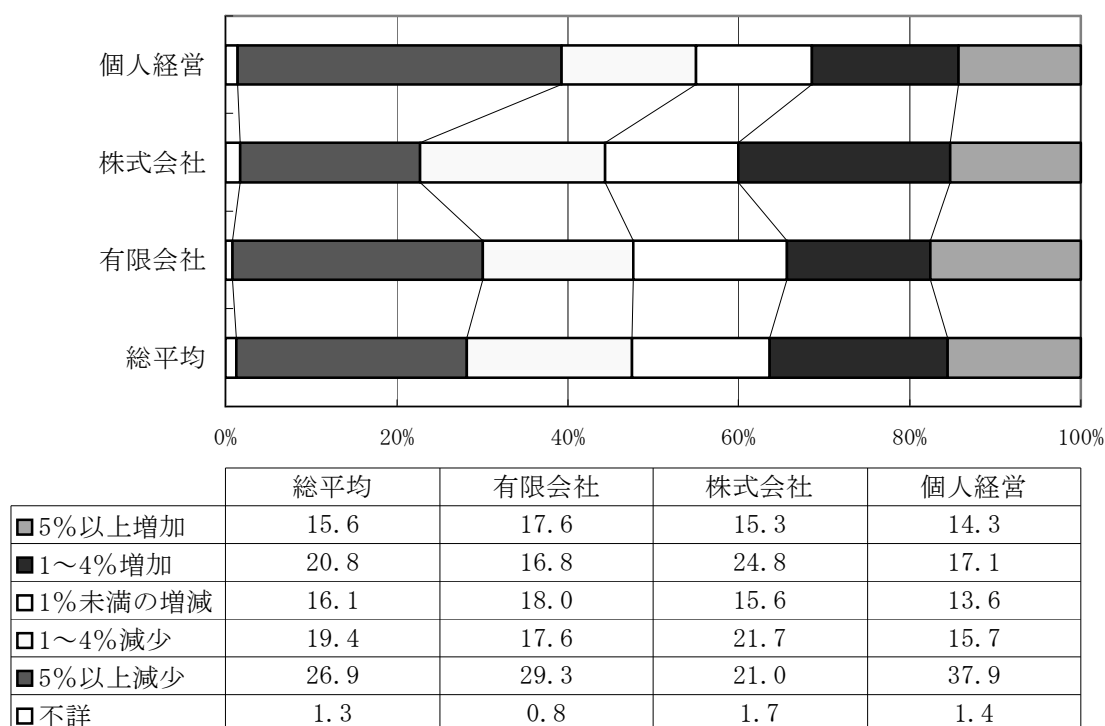
ロ. 経営主体別にみると、売上高増加グループでは「株式会社」が40.1%で高い割合を占め、次に「有限会社」34.4%が続いている。売上高減少グループでは「個人経営」が53.6%で最も高く苦戦を強いられている。つまり、法人組織の売上が増加している割合が高い。しかし、すべてにおいて売上高減少グループが売上高増加グループを上回っている。

ハ. 「有限会社」は、5%以上減少が29.3%と高く、次に1%未満の増減18.0%が続いている。

「株式会社」は、1～4%増加が24.8%と最も高く、1～4%減少21.7%が続いており、2極分化している。

「個人経営」は5%以上減少が37.9%と高く、次に1～4%増加17.1%となっている。(図-21)

図－21 経営主体別・前年度比売上高の増減割合 単位%



(2) 客単価と平均利用客数

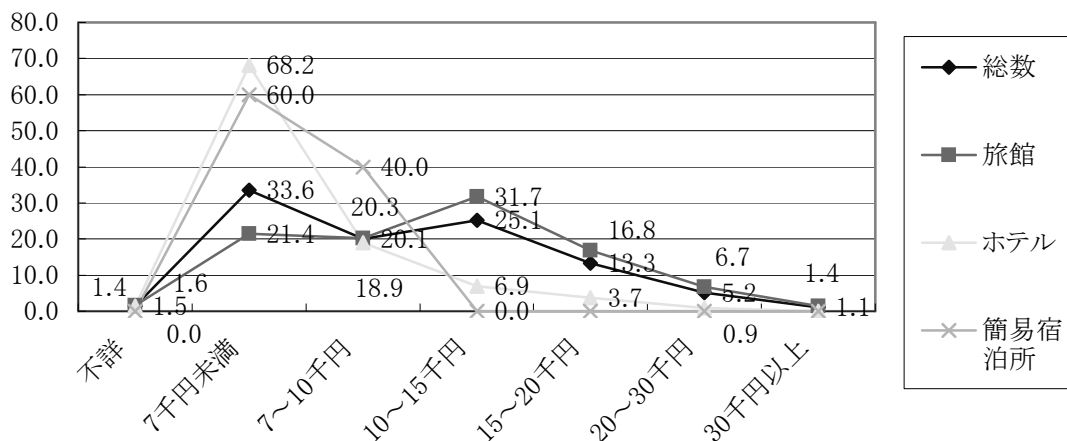
① 客単価

顧客1人当たりの平均単価は10,377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－22である。

総数では客単価は「7千円未満」が33.6%と最も多く、次いで2番目が「10~15千円」である。簡易宿所とホテルは「7千円未満」が高く、低価格傾向にあり、旅館は価格帯が高くなっている。

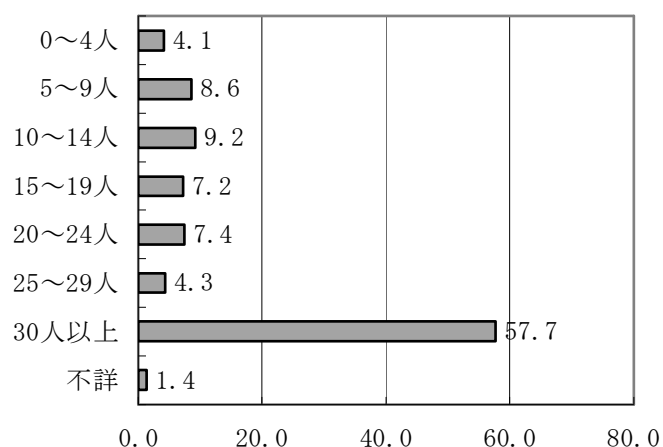
図－22 平均客単価 単位%



② 1日当たり平均利用客数

旅館業の1日当たり1施設当たりの平均宿泊数では90.1人である。1日の宿泊者数の階級でその割合をみると30人以上の規模が57.7%で最も高い。次は「10～14人」が9.2%と続いている（図－23）

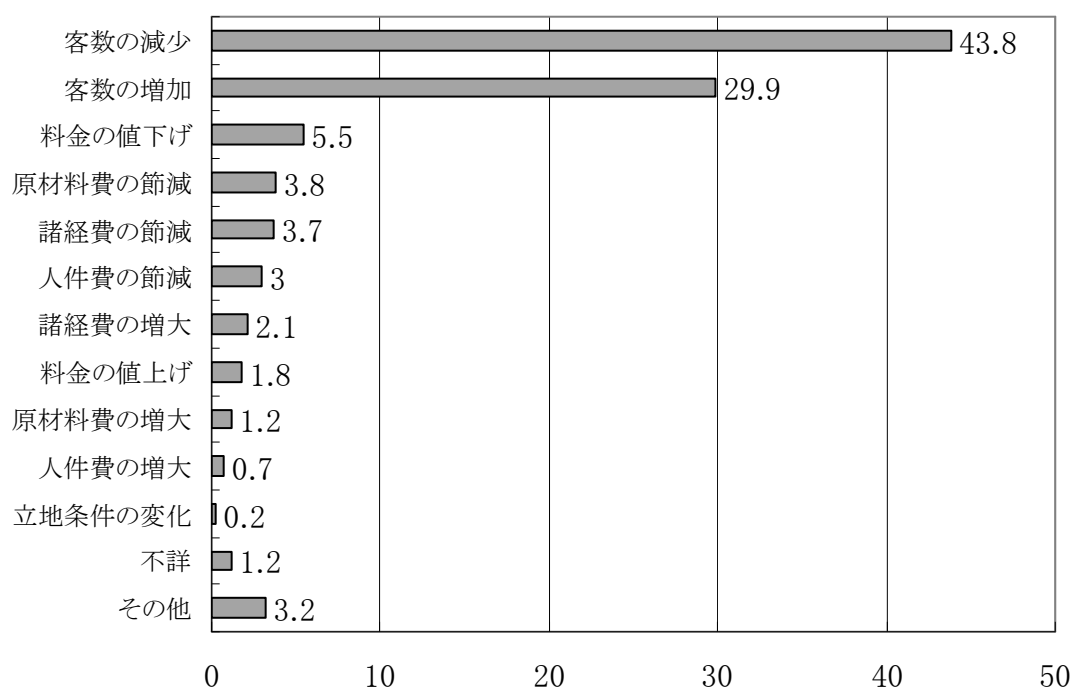
図－23 1日当たり平均利用客数 単位%



（３）本業当期利益の動向の主な要因

本業当期利益の動向の主な要因を総数でみると、「客数の減少」が43.8%と突出して高い。次に「客数の増加」29.9%、「料金の値下げ」5.5%が続いている。（図－24）

図－24 本業当期利益の動向の主な要因 （単位：%）



本業当期利益の動向の主な要因を規模別にみると、規模が小さいクラスほど客数の減少が高く「1人」100%、「2人」68.8%と続き、10人未満で過半数を占めている。「20人以上」も客数の減少が1番目にあがるものの、客数の増加が33.6%とクラスの中では高い割合である。(表－2)

表－2 同業者店舗数別の本業当期利益動向の主な要因 (単位：%)

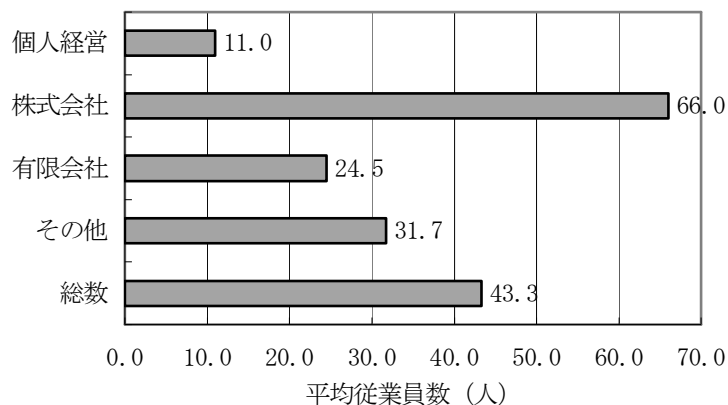
	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
客数の増加	-	18.8	32.1	23.1	27.1	24.5	33.6
客数の減少	100.0	68.8	60.7	57.7	52.8	46.8	36.8
料金の値上げ	-	6.3	3.6	3.8	-	1.1	2.3
料金の値下げ	-	-	3.6	7.7	7.6	4.3	5.7
原材料費の節減	-	-	-	-	2.1	3.2	5.3
原材料費の増大	-	-	-	-	-	1.6	1.6
人件費の節減	-	-	-	3.8	2.1	2.7	3.7
人件費の増大	-	-	-	-	-	2.1	0.5
諸経費の節減	-	6.3	-	-	2.8	6.4	3.2
諸経費の増大	-	-	-	3.8	2.8	1.1	2.5
立地条件の変化	-	-	-	-	0.7	0.5	-
その他	-	-	-	-	2.1	4.8	3.2
不詳	-	-	-	-	-	1.1	1.6

4. 旅館業の従業者と労働条件

(1) 1施設当たり平均従業者数

図－25は、経営主体別に1施設当たりの平均従業員数を示したものである。「株式会社」が66.0人と突出して多い。「有限会社」は「個人経営」の約2.2倍、「株式会社」は「個人経営」の6.0倍となっている。

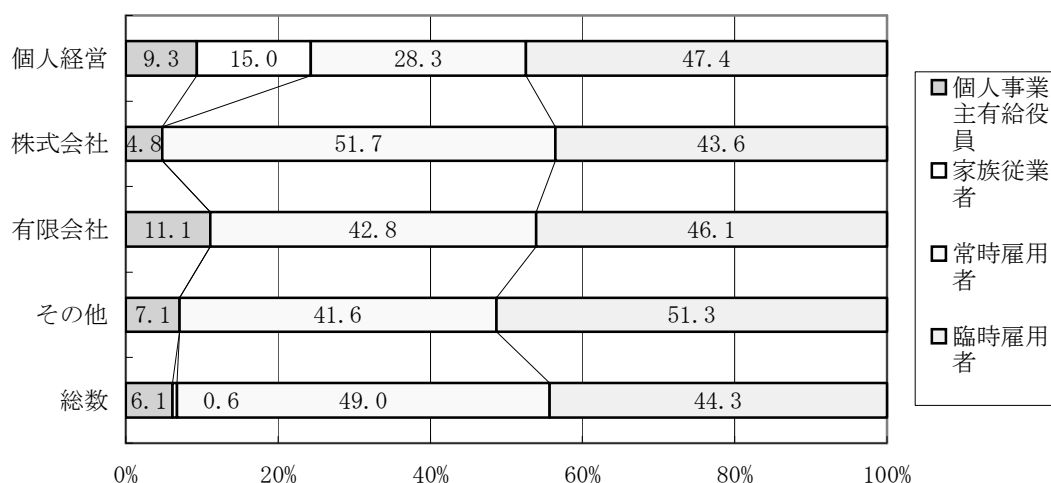
図－25 1店舗当たり平均従業者数 単位人



（２）常用労働者とパート・アルバイトの割合

図－26 は経営主体別 1 施設当た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 49.0%と「パート・アルバイト」44.3%より 4.7 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 51.7%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。

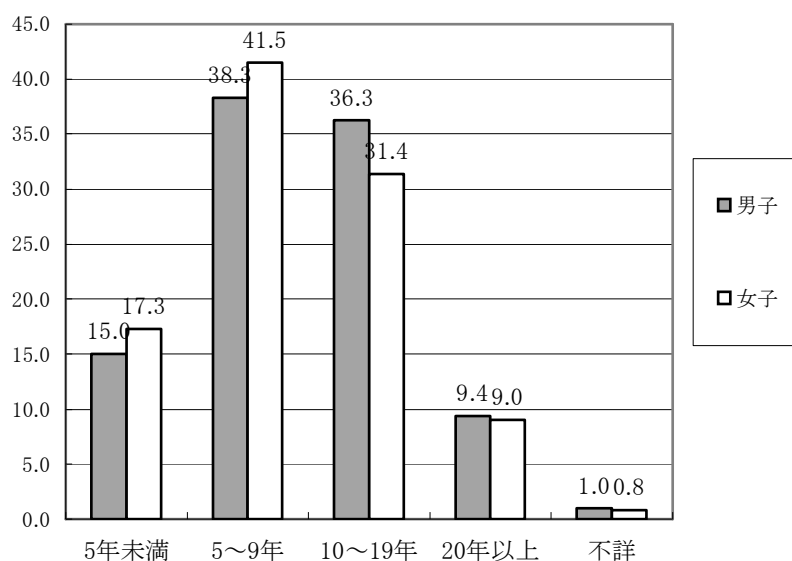
図－26 常用労働者とパート・アルバイトの割合 単位 %



（３）常時雇用者性別 1 施設当たり平均在勤年数

図－27 は男女別に常時雇用者の 1 店舗当たりの平均在勤年数割合を見たものである。「男子」は「5～9 年」が 38.3%と最も高く、20 年以上が 9.4%と低くなっている。「女子」も「5～9 年」41.5%が最も高く、以後年数を経るごとに割合が低下する。5 年未満では女子が男子よりも 2.3 ポイント高い。

図－27 常時雇用者性別 1 施設当たり平均在勤年数 （単位：％）

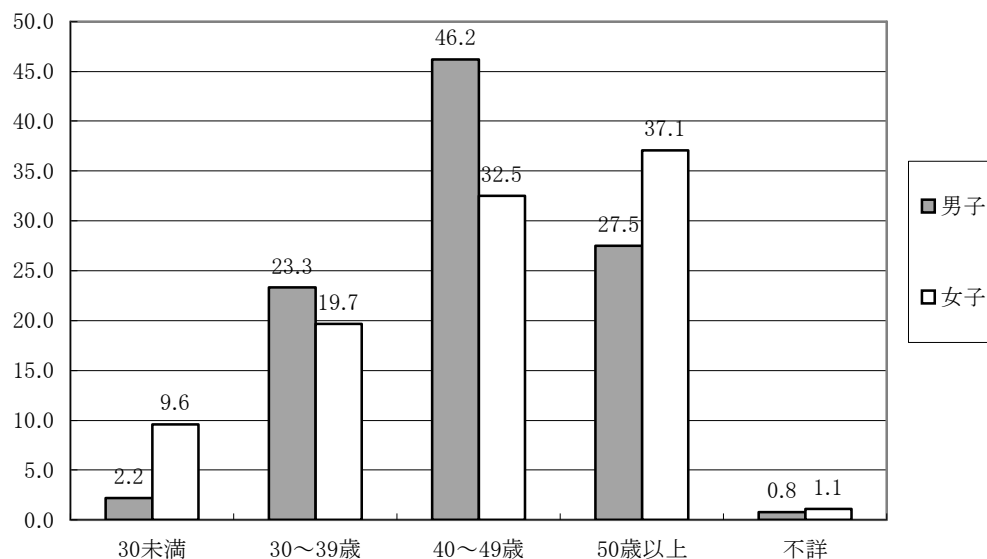


(4) 在籍常時雇用者年齢

常時雇用者の在籍割合を男女別、年代別にみたものが(図-28)である。男子では最も高いのが「40～49歳」であり、46.2%である。女子は「50歳以上」が最も高く37.1%であり、男子より年齢が高くなっている。

図-28 在籍常時雇用者年齢

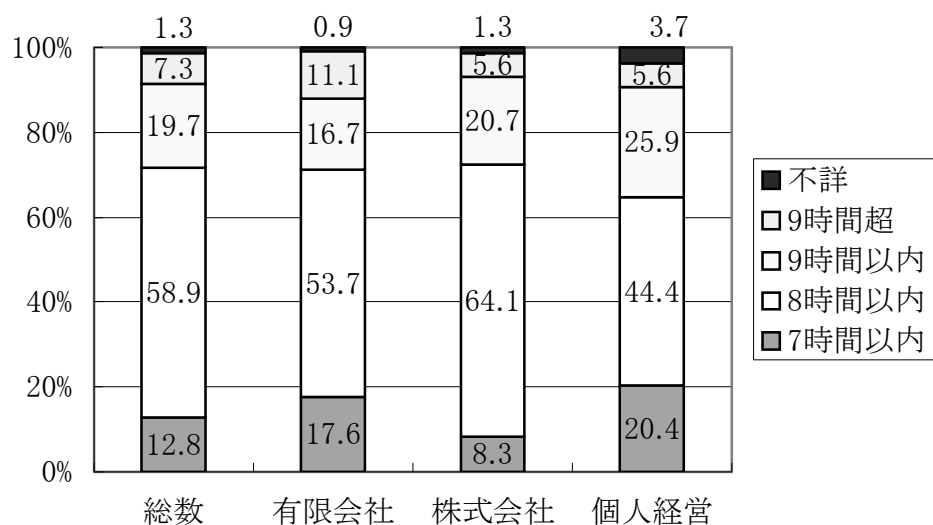
(単位：%)



(5) 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-29)である。総平均でみると「8時間以内」が58.9%で最も高く、次いで「9時間以内」19.7%となっている。両者を合計すると78.6%を占めている。個人経営では「8時間以内」が44.4%で最も高く、次いで「9時間以内」25.9%となっている。両者を合計すると70.3%となっている。株式会社では「8時間以内」が64.1%で最も高く、次いで「9時間以内」20.7%となっている。両者を合計すると84.8%となっている。有限会社では「8時間以内」が53.7%で最も高く、次いで「7時間以内」17.6%となっている。両者を合計すると71.3%となっている。

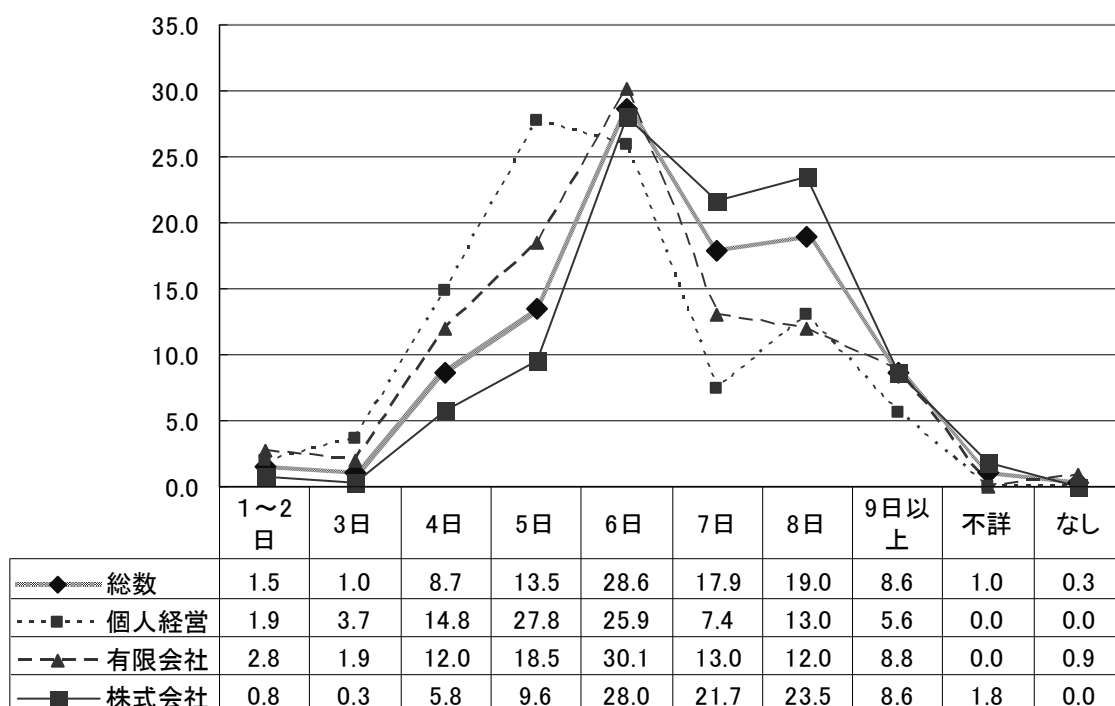
図－29 常用労働者の平均労働時間 単位%



(6) 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－30である。個人経営では「5日」が27.8%、株式会社では「6日」が28.0%とそれぞれ最も高い割合となっている、有限会社では、同じく「6日」が30.1%と最も高い割合となっている。総数では「6日」が28.6%と最も高い割合である。

図－30 従業員の休日の取得状況 単位%

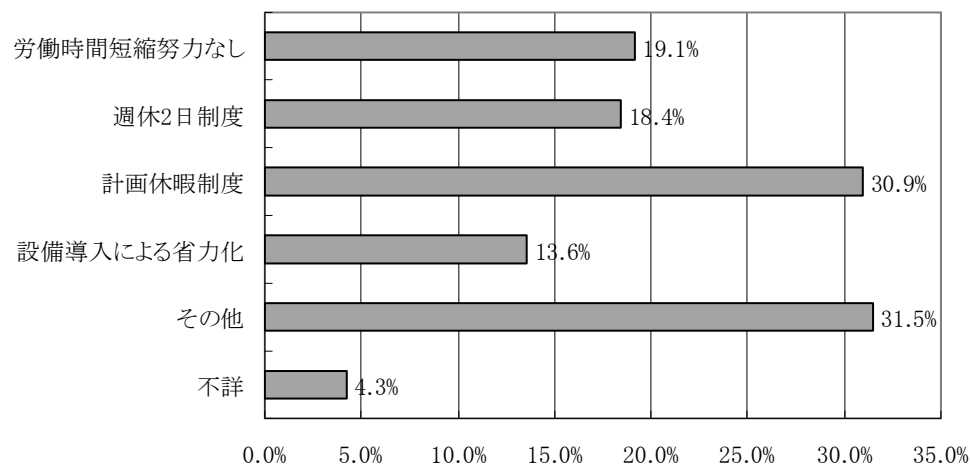


（７）労働時間短縮努力

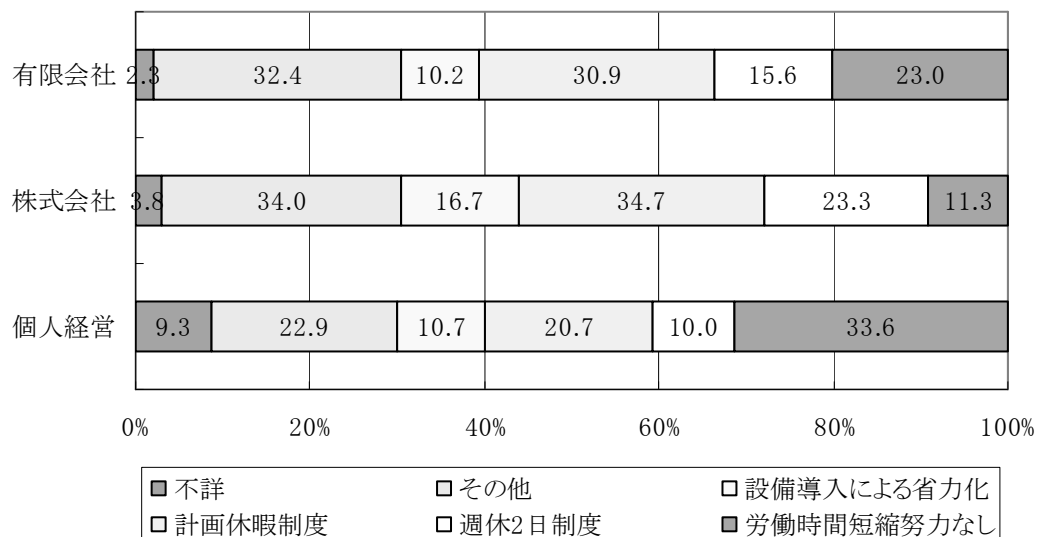
労働時間短縮の努力は「計画休暇制度」が最も高く 30.9%、続いて「短縮努力なし」が 19.1%と続いている。

経営主体別の労働時間短縮の努力は株式会社で「計画休暇制度」が高く、34.7%。次に「週休２日制度」23.3%が高く、有限会社も「計画休暇制度」が30.9%を占めている。一方、個人経営は「労働時間短縮努力なし」が33.6%と最も高くなっている。（図－31）（図－32）

図－31 労働時間短縮努力の内容（複数回答）（単位：％）



図－32 経営主体別の労働時間短縮努力の内容（単位：％）



（８）就業規則、国民年金基金、厚生年金基金の整備状況

① 就業規則の項目

就業規則の項目の内容は「賃金」74.1%、「休暇」58.2%、「退職手当」47.9%

が最も高く、賃金と休日のような従業員の身近な事項が多い。

② 国民年金基金、厚生年金基金の加入状況

国民年金基金と厚生年金基金の加入状況では国民年金基金が 14.0%、厚生年金基金が 53.6%と厚生年金基金のみ過半数を超えている。(表－3)

表－3 就業規則の項目と国民年金基金、厚生年金基金の加入状況

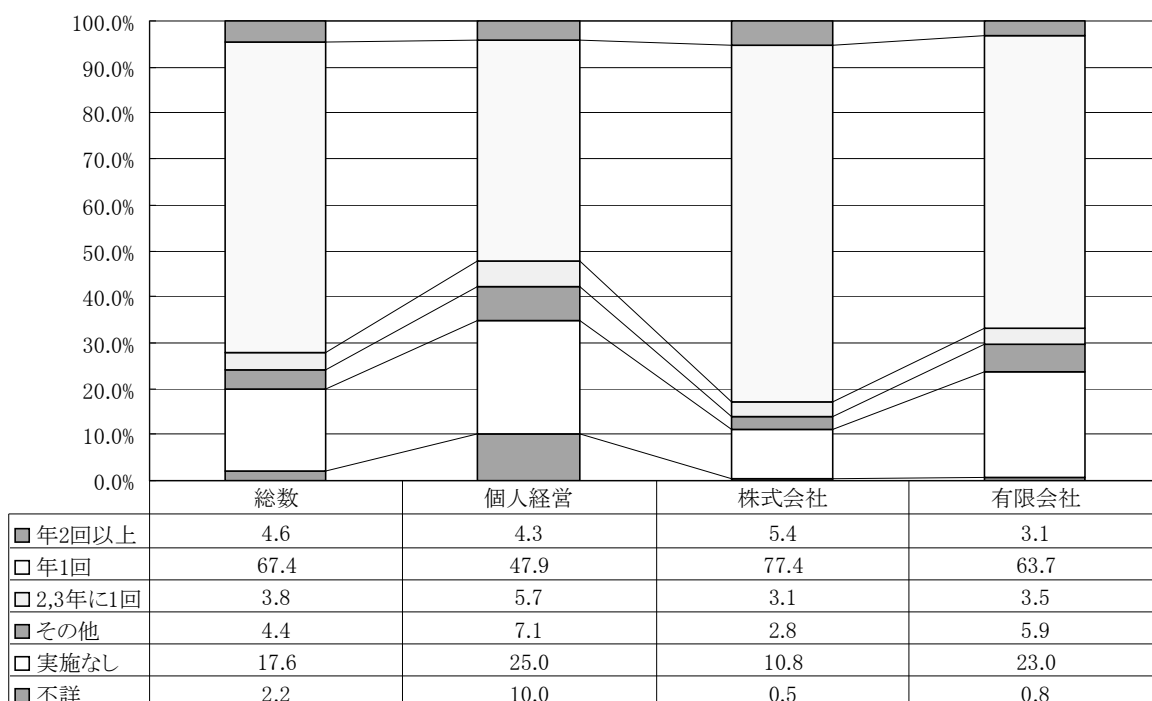
(複数回答) (単位：%)

MA	賃金	退職手当	休暇	職業訓練	その他	不詳
就業規則の項目	74.1	47.9	58.2	9.8	16.2	13.5
	有					
国民年金基金制度	14.0					
厚生年金基金制度	53.6					
不詳	32.3					

(9) 健康診断の実施状況

経営主体別に健康診断の実施状況を見ると、総数では年1回以上が 67.4%、次は「実施なし」17.6%と続いている。個人経営では「年1回以上」47.9%が高く、次に「実施なし」25.0%で株式会社では「年1回以上」が最も高く 77.4%である。同じく有限会社も「年1回以上」が最も高く 63.7%である。「年1回以上」の個人経営と株式会社の差は 29.5 ポイントであり、実施率では株式会社のほうが高い傾向にある。(図－33)

図－33 経営主体別の健康診断実施状況 (単位：%)



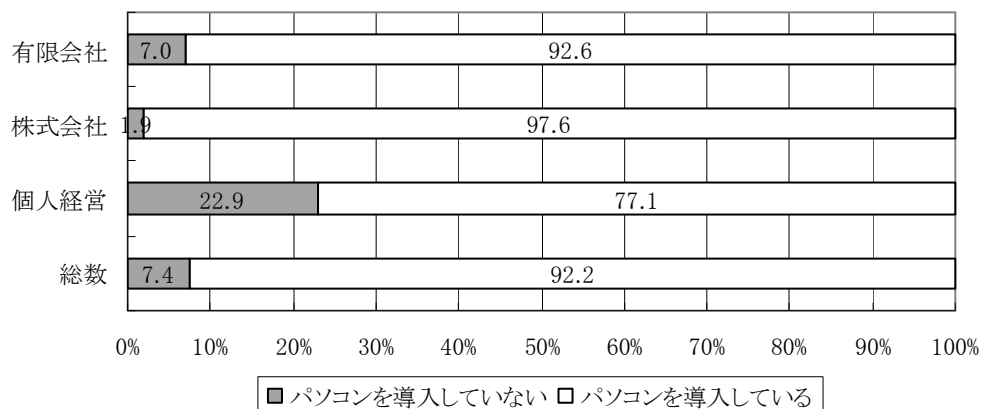
５．施設・設備の整備状況

（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。

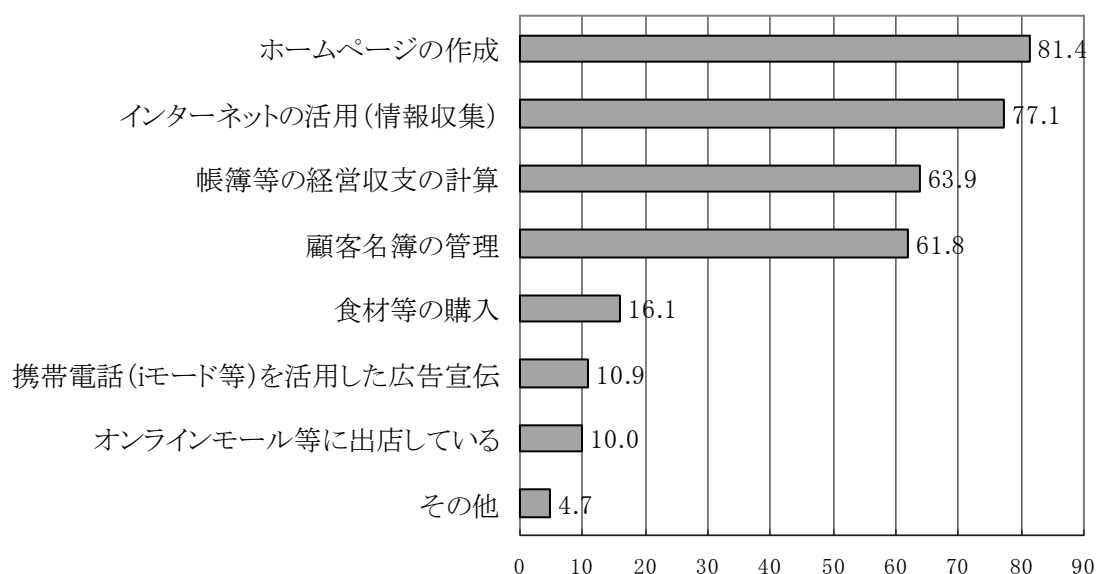
図－34 は経営主体ごとのパソコン導入状況を見たものである。「パソコンを導入している」割合は、「株式会社」が 97.6%に対して、最も割合が低いのが「個人経営」77.1%であり 20.5 ポイントの格差が生じている。法人組織では 90%以上がパソコンを導入しており、個人経営でも 8 割弱が導入していることから情報化は進んでいるといえる。

図－34 情報化の状況 単位%



活用方法を見ると、「ホームページの作成」81.4%が突出しており、次に「インターネットの活用」77.1%と続いている。一方、「携帯電話（i モード等）を活用した広告宣伝」や「オンラインモール等に出店している」は 10%程度であり、今後の普及が期待される。（図－35）

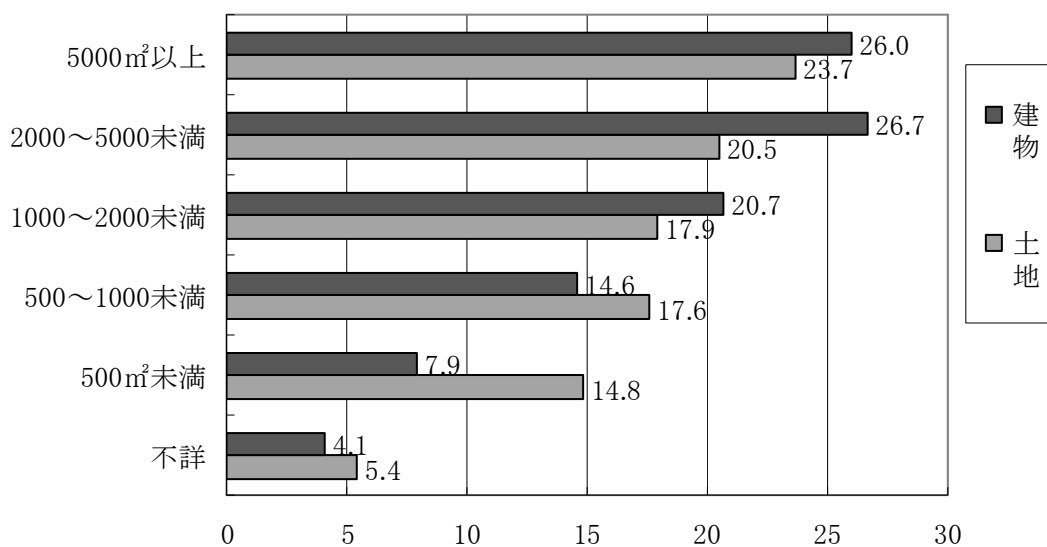
図－35 パソコンの活用方法 単位%



（２）土地の面積及び建物の延床面積

土地の面積及び建物の延床面積を総数で見たのが（図—36）である。
土地は「5000 m²以上」が 23.7%と最も高い割合である。次に「2000～5000 m²未満」20.5%、「1000～2000 m²未満」17.9%が続いている。同じく、建物の延べ床面積も「2000～5000 m²未満」26.7%が高く、次に「5000 m²以上」26.0%、「1000～2000 m²未満」20.7%が続いている。建物は 2000 m²以上、土地は 1000 m²以上が過半数を占めている。土地・建物ともm²数が小さくなるにつれてその割合も低い傾向にある。

図—36 土地の面積及び建物の延床面積 （単位：％）



（３）新築又は改築後の建物の年数

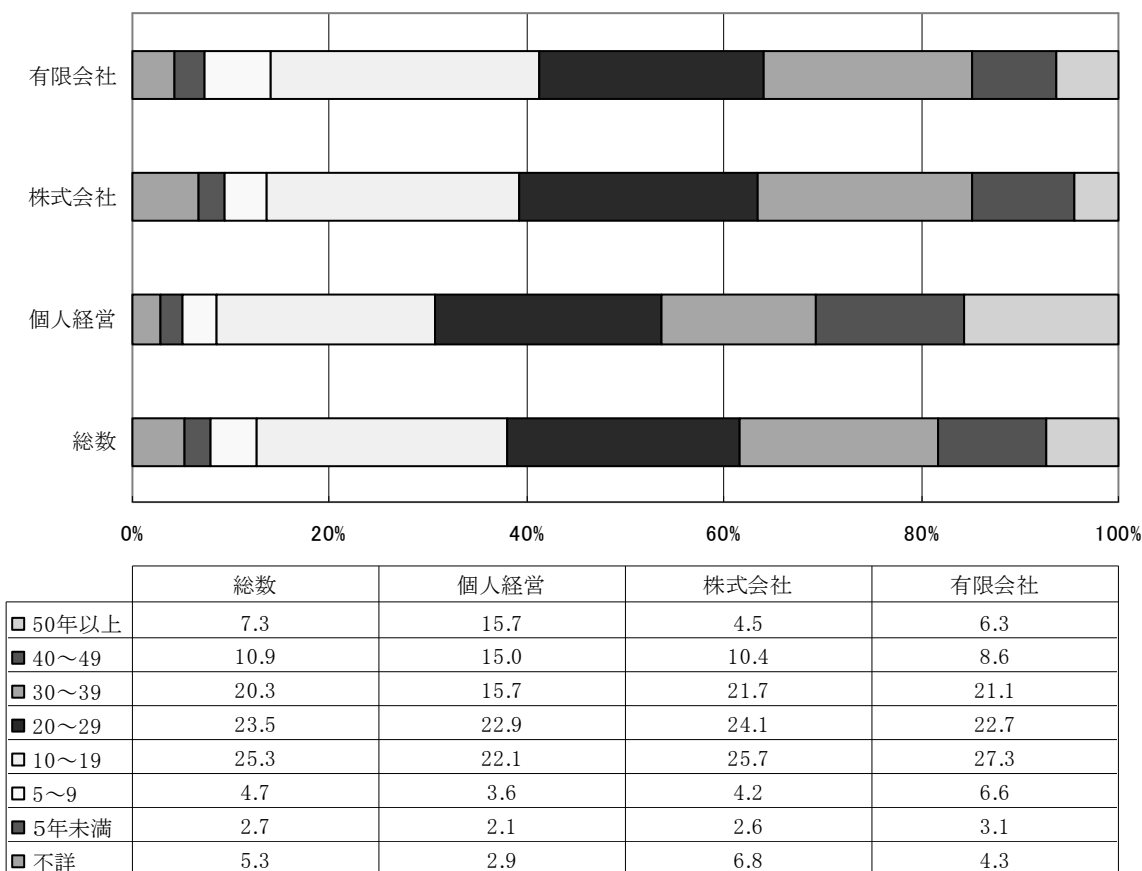
業種別に見ると、総数では「10～19 年」が 25.3%で第 1 位、次に「20～29 年」が 23.5%と続いている。

個人経営は「20～29 年」が 22.9%と高い。続いて「10～19 年」が 22.1%、「50 年以上」15.7%となっている。特に 30 年以上は経営主体のなかでは最も割合が高く、歴史のある店が多い。

株式会社は「10～19 年」、「20～29 年」25.7%、24.1%が高い。

有限会社も「10～19 年」が 27.3%と高い。続いて「20～29 年」が 22.7%となっている。（図—37）

図－37 経営主体別新築又は改築後の建物年数の割合 （単位：％）



（４）保有施設の種類の種類

保有設備の種類の有無の割合を従業員規模別で示したのが(表－4)である。総数では「駐車場」93.4%、「クレジットカードの取扱」77.4%、「情報化設備」44.0%の順番に高くなっている。

イ．従業員規模別を見ると、1人規模は「分煙設備」、「駐車場」、「コインランドリー等」すべて100.0%である。

ロ．10人以上ではすべての設備が整備されているのに対し、10人未満では整備されていない項目がある。

ハ．「分煙設備」「空気調和設備」「デビットカード関連機器」「クレジットカードの取扱」「情報化設備」はその割合が企業規模が大きくなるにつれて高くなる傾向である。

ニ．「クレジットカードの取扱」は2人12.5%、20人以上92.6%で80.1ポイント、「情報化設備」は同様に39.5ポイントの格差がある。

表一4 従業員規模別保有施設の種類（複数回答）（単位：％）

MA	総数	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
分煙設備	17.7	100.0	-	7.1	7.7	13.9	16.5	21.4
空気調和設備	35.8	-	12.5	14.3	19.2	29.2	34.0	42.3
駐車場	93.4	100-	93.8	85.7	100.0	90.3	92.0	95.4
乳幼児用の遊具	4.6	-	12.5	-	-	2.8	2.1	6.4
授乳室	1.2	-	-	-	-	-	0.5	1.8
コインランドリー等	26.2	100.0	18.8	42.9	34.6	34.0	28.7	21.6
デビットカード関連機器	41.9	-	-	3.6	11.5	17.4	34.6	58.9
クレジットカードの取扱	77.4	-	12.5	25.0	42.3	52.8	79.3	92.6
情報化設備	44.0	-	12.5	21.4	23.1	34.0	43.6	52.0
不詳	1.9	-	6.3	7.1	-	2.1	1.1	1.6

（５）設備投資実績内容とその理由

① 経営主体別資金調達方法の割合

過去３年間の設備投資実績及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を経営主体別にみたのが（表一５）である。

過去３年間の設備投資の実績ありは 847 件中 586 件（69.1％）である。

② 設備投資の主な理由

「店舗設備の老朽化」が最も高く、69.6％である。次は「経営改善策」18.6％となっている。経営主体別では、個人経営が「店舗の老朽化」63.2％、次に「経営改善策」が 14.9％と続き、株式会社も「店舗設備の老朽化」72.7％が総数の割合より高く、次に「経営改善策」20.0％となっている。

一方、有限会社も「店舗設備の老朽化」65.0％が総数の割合より高く、次に「経営改善策」19.6％となっている。（表一５）

③ 資金調達方法

総数では「自己資金と借入」が 41.4％、次に「借入」が 34.8％と借入金で資金調達をしている割合は比較的高くなっている。

経営主体別では、株式会社は「自己資金と借入」41.3％が高い。個人経営と有限会社も「自己資金と借入」がそれぞれ 41.4％、41.7％と高くなっている。個人経営では「自己資金」が 32.2％と平均以上である。（表一５）

表一5 経営主体別過去3年間の設備投資実績の内容 (単位:%)

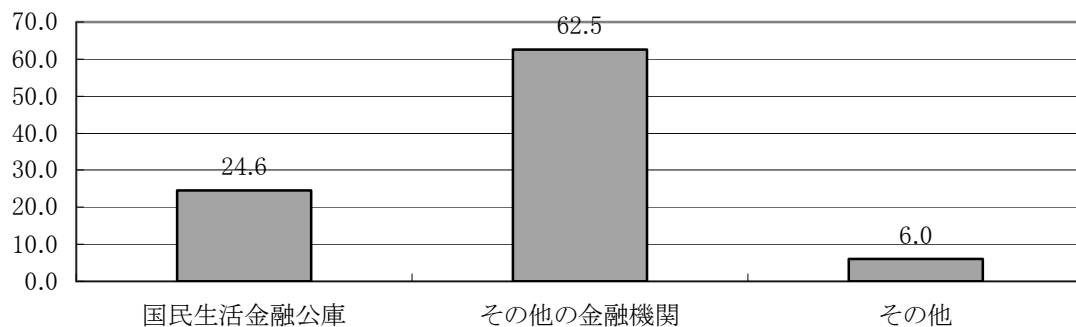
		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資の主な理由	店舗設備の老朽化	69.6	63.2	72.7	65.0
	経営改善策	18.6	14.9	20.0	19.6
	利用客の要望	5.3	8.0	3.5	8.0
	経営者の交代	0.9	1.1	0.3	1.8
	その他	4.9	9.2	3.5	4.9
	不詳	0.7	3.4	-	0.6
	合計	100.0	99.8	100.0	99.9
資金調達方法(複数回答)	不詳	0.7	1.1	1.0	-
	借入	34.8	25.3	34.3	39.3
	自己資金と借入	41.4	41.4	41.3	41.7
	自己資金	23.4	32.2	23.5	19.0

④ 主な借入先

過去投資実績のある先のうち、主な借入先は「その他の金融機関」が62.5%、「国民生活金融公庫」24.6%と「その他の金融機関」の活用が37.9ポイント上回っている。

(図-38)

図-38 主な借入先(複数回答) (単位:%)



(6) 設備投資の予定内容とその理由

① 設備投資の予定内容とその理由

設備投資予定及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を経営主体別にみたのが(表-6)である。

投資予定を総数で見れば847件中539件(63.6%)が予定ありと回答し、実績の69.1%と比較して5.5ポイント低くなっている。

② 設備投資の主な予定内容

総数では「施設の改装」が最も高く、59.9%である。次に「店舗設備の新・改装」が19.7%となっている。個人経営は「施設の改装」63.4%、株式会社も「施設の改装」59.5%、有限会社も同様に「施設の改装」57.2%が第1位となっており、経営主体での変化はない。(表－6)

③ 資金調達方法

総数では「その他借入」が62.0%、「自己資金」が36.2%となっている。経営主体別では、株式会社の「その他借入」71.4%、が総数の割合を上回っている。個人経営は「国民生活金融公庫」47.6%、有限会社も「その他借入」54.5%が第1位である。(表－6)

表－6 経営主体別設備投資予定の内容

(単位: %)

向こう3年間に設備投資の予定有		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資の予定内容	店舗設備の新・改装	19.7	17.1	19.0	23.4
	施設の改装	59.9	63.4	59.5	57.2
	設備の新・増設、更新	16.7	13.4	19.7	13.8
	その他	3.0	3.7	1.4	5.5
	不詳	0.7	2.4	0.3	－
		100.0	100.0	99.9	99.9
資金調達方法 MA	自己資金	36.2	41.5	37.8	31.7
	国民生活金融公庫	26.5	47.6	16.7	34.5
	その他借入	62.0	39.0	71.4	54.5

④ 設備整備の理由及び設備予定内容

設備整備の理由及び設備予定内容の割合を比較したのが(表－7)である。

施設の新・改築では、理由として「店舗設備の老朽化」が64.2%、次に「経営改善策」が27.4%と続いており、「施設の改装」では「店舗設備の老朽化」が75.9%と最も高く、次に「経営改善策」が16.7%と続いている。

一方、「設備の新・増設、更新」でも、「店舗設備の老朽化」が最も高く67.8%、次に「経営改善策」が15.6%と続いている。

表－7 設備整備の理由及び設備予定内容 (単位：％)

理由	予定内容				総数
	施設の新・改築	施設の改裝	設備の新・増設、更新	その他	
店舗設備の老朽化	64.2	75.9	67.8	31.3	70.9
経営改善策	27.4	16.7	15.6	6.3	18.4
利用客の要望	6.6	6.2	12.2	－	7.1
経営者の交代	－	－	1.1	－	0.2
その他	1.9	0.9	2.2	62.5	3.2
不詳	－	0.3	1.1	－	0.4

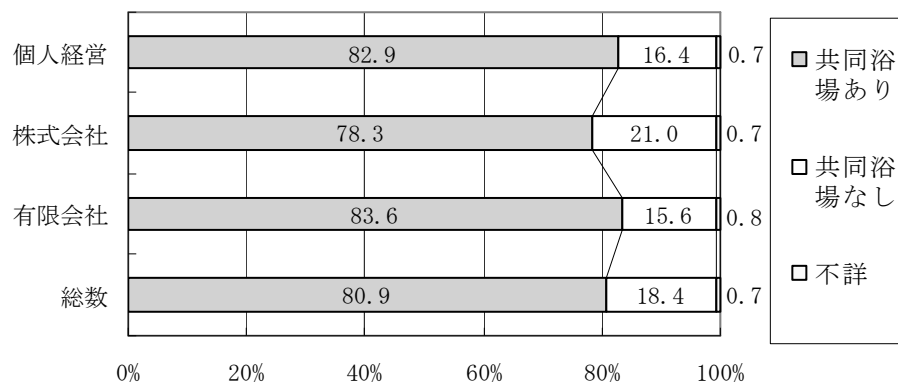
6. 旅館業の衛生水準の確保

(1) 共同浴場の衛生管理の状況

図－39 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 80.9%を占めている。有限会社が「共同浴場あり」と回答した割合が高く 83.6%となっている。次に個人経営 82.9%が続いている。株式会社は 78.3%と最も低く、有限会社との差は 5.3 ポイントである。

図－39 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。

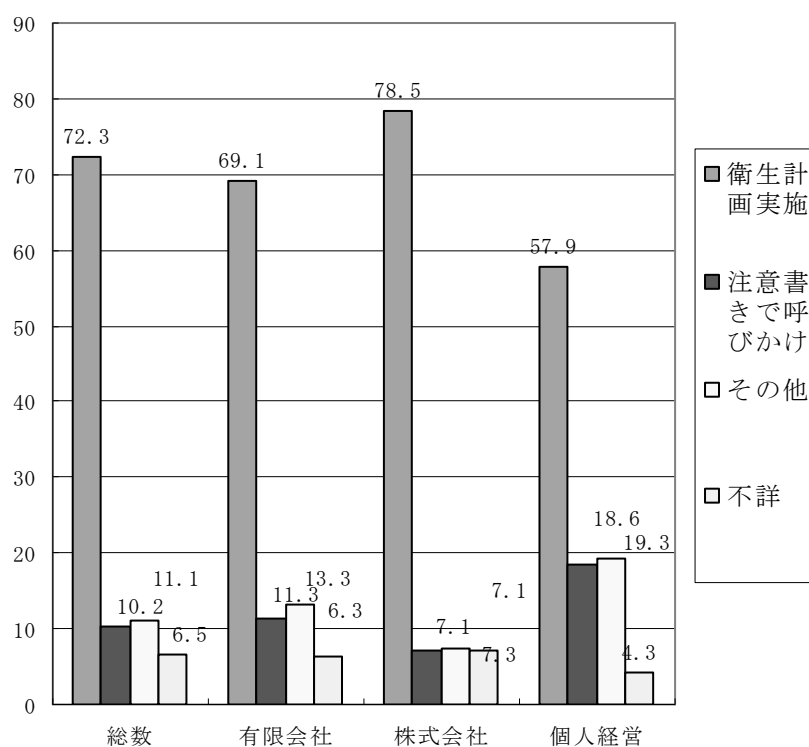
「注意書きで呼びかけ」＝汚染防止のため、注意書き等で入浴者への呼びかけを行なっている。

図－40 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 72.3%である。

株式会社 78.5%を最高に、有限会社、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－40 共同浴場の管理方法 単位％



- イ．お湯の種類は「温泉」49.2%が「水道水」42.5%と比べて 6.7 ポイント高い。
- ロ．給湯方法は「循環式」と「掛け流し」がそれぞれ 36.8%、37.0%とほぼ同じ割合である。
- ハ．貸切可能な家族風呂は「ない」の割合が 60.0%と過半数を超えている。（表－8）

表－8 お湯の種類等 単位％

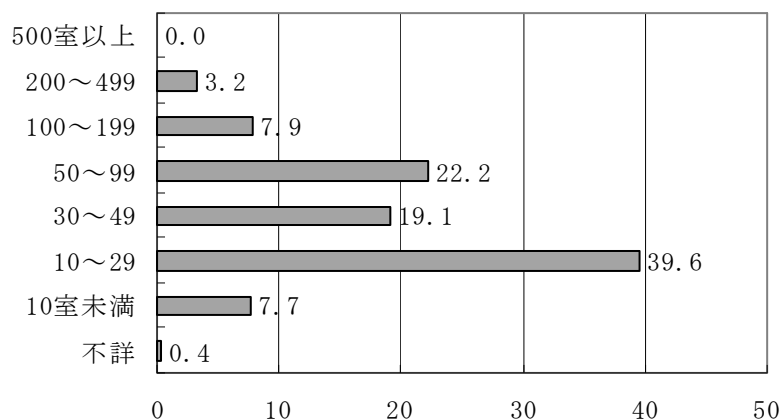
お湯の種類	温泉	49.2
	水道水	42.5
	その他	5.1
	不詳	3.2
給湯方法	掛け流し	37.0
	循環式	36.8
	掛け流しと循環式併用	20.5
	不詳	5.7
貸切可能な家族風呂	ある	35.4
	ない	60.0
	不詳	4.6

(2) 客室の広さの状況

① 客室数の状況

客室数の状況を示した総平均のグラフが図－41 である。「10～29 室」が最も高く 39.6%である。次は「50～99 室」22.2%が続いている。

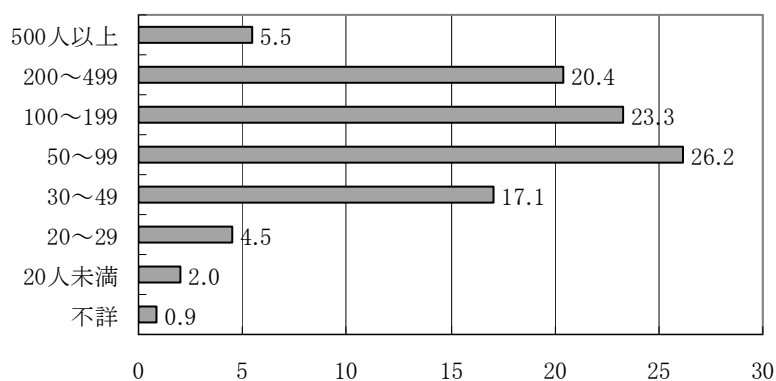
図－41 客室数の割合 単位%



② 宿泊定員数

宿泊定員数は、「50～99」が最も高く 26.2%である。次に「100～199」23.3%、「200～499」が 20.4%と続いている。50～499 が合計で 69.9%とこれらの宿泊定員数帯が多い。(図－42)

図－42 客室数の割合 単位%



(3) ゴミ減量・リサイクル状況

総数では「実施している」が 90.7%とほとんどが実施している。その内容は「ゴミの分別をしている」87.8%が最も高く、次に「食品等リサイクル業者と提携している」25.9%である。業態別では簡易宿所 100.0%、旅館 88.8%がゴミの分別をしている割合が高い。総数で「実施していない」は 7.9%であるがその理由としては「手間がかかる」40.3%である。ホテルが 57.0%と高い。旅館は「費用がかかる」「やり方がわからない」がそれぞれ 26.4%、

22.6%の割合である。（表―9）

表―9 ゴミ減量化、リサイクル状況 単位%

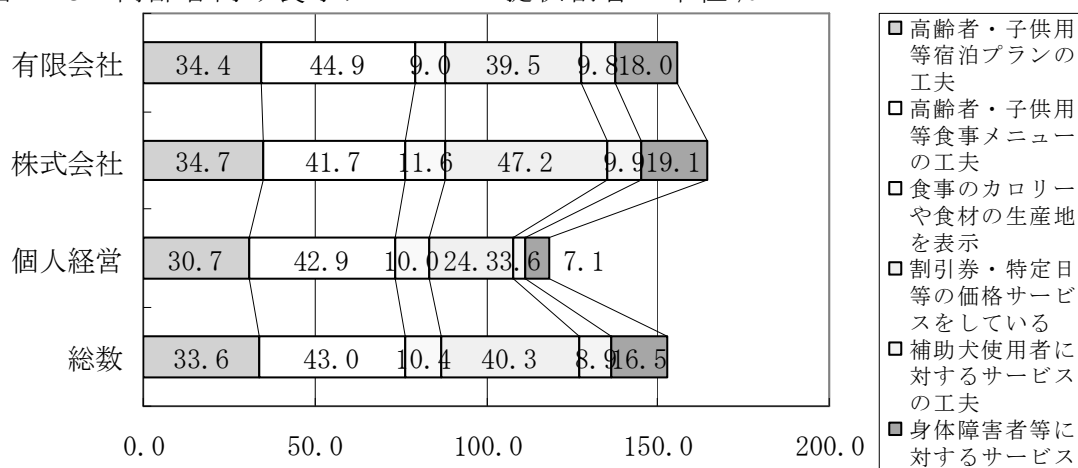
ゴミ減量化、リサイクル状況	総数	旅館	ホテル	簡易宿所
実施している	90.7	89.9	92.6	100.0
食品等リサイクル業者と提携している	25.9	23.8	32.3	
自店で生ゴミのリサイクルをしている	6.0	5.5	7.0	20.0
ゴミの分別をしている	87.8	88.8	84.6	100.0
箸や皿等の食器類は再利用できるものになっている	12.2	12.5	11.9	
その他	4.3	4.3	3.5	40.0
実施していない	7.9	8.5	6.5	－
手間がかかる	40.3	35.8	57.1	－
費用がかかる	25.4	26.4	21.4	－
やり方が分からない	19.4	22.6	7.1	－
その他	28.4	26.4	35.7	－
不詳	1.4	1.6	0.9	－

7. 旅館業の保健・福祉・地域活動への取り組み

（1）高齢者向け食事メニュー

図―43 は高齢者向け食事メニュー等の提供割合を経営主体別に見たものである。株式会社の「割引券・特定日等の価格サービスをしている」とする割合が高く 47.2%である。有限会社、個人経営は、「高齢者・子供用等食事メニューの工夫」がそれぞれ 44.9%、42.9%と高い。「高齢者・子供用宿泊プランの工夫」は有限会社、株式会社とも 34.4%、個人経営も 30.7%と約 3 社に 1 社の割合で実施している。

図―43 高齢者向け食事メニューの提供割合 単位%



(2) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況

表－10 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「あり」が 76.7%、「なし」が 22.0%である。

設備の内容では総平均では、「階段に手摺の設置」が最も高く 70.2%、次は「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」55.4%、「浴室に手摺の設置」44.9%である。経営主体別では株式会社では「階段に手摺の設置」67.5%、有限会社「階段に手摺設置」70.7%、個人経営「階段に手摺設置」81.8%が高い割合である。

表－10 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況 単位%

高齢者に配慮した設備あり	高齢者に配慮した設備なし	理由				
		手間がかかる	費用がかかる	やり方が分からない	その他	不詳
76.7	22.0	3.2	56.5	2.2	43.0	1.3

	内容（重複回答）			
	出入口や廊下にスロープの設置または段差の解消	階段に手摺の設置	トイレに手摺の設置	車いす用トイレの設置
個人経営	23.9	81.8	27.3	9.1
株式会社	64.4	67.5	35.6	39.8
有限会社	53.7	70.7	36.2	21.3
総数	55.4	70.2	34.5	29.7

	内容（重複回答）		
	浴室に手摺の設置	車椅子で利用しやすい駐車スペースの確保	その他の設備
個人経営	29.5	19.3	9.1
株式会社	47.7	35.6	3.4
有限会社	47.3	25.5	7.4
総数	44.9	30.3	5.5

(3) 分煙の状況

① 客室の分煙状況

表－11 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。「禁煙室を設けていない」が総平均で 74.4%を占めている。経営主体別を見ると客室の禁煙室と喫煙室を区分している割合が高いのは、株式会社 29.0%である。設けていない割合が高いのは個人経営 84.3%である。

表－11 客室の分煙状況 単位%

	客室の禁煙室と喫煙室との区分			
	禁煙室を設けている	禁煙室を設けていない	全面禁煙	不詳
個人経営	12.9	84.3	0.7	2.1
株式会社	29.0	67.7	1.2	2.1
有限会社	19.9	78.5	0.4	1.2
総数	23.0	74.4	0.8	1.8

② 食堂・レストランの分煙状況

表－12 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 58.4%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 21.2%である一方で、個人経営は最も低く 7.9%である。

表－12 食堂・レストランの分煙の状況 単位%

	食堂レストラン				
	禁煙席と喫煙席が分かれている	禁煙の時間帯を設けている	全面禁煙	分煙されていない	不詳
個人経営	7.9	2.1	10.0	73.6	6.4
株式会社	21.2	7.8	16.3	49.8	5.0
有限会社	12.1	5.5	12.9	63.6	6.3
総数	16.1	6.0	13.9	58.4	5.5

③ その他（ロビー等）

表－13 はロビー等の分煙状況を経営主体別に見たものである。総数で「分煙されていない」状況が 62.0%と最も高く、「仕切り等はないが分煙している」26.1%が続いている。株式会社は「仕切り等はないが分煙している」35.6%が高く、個人経営は「分煙されていない」76.4%となっている。

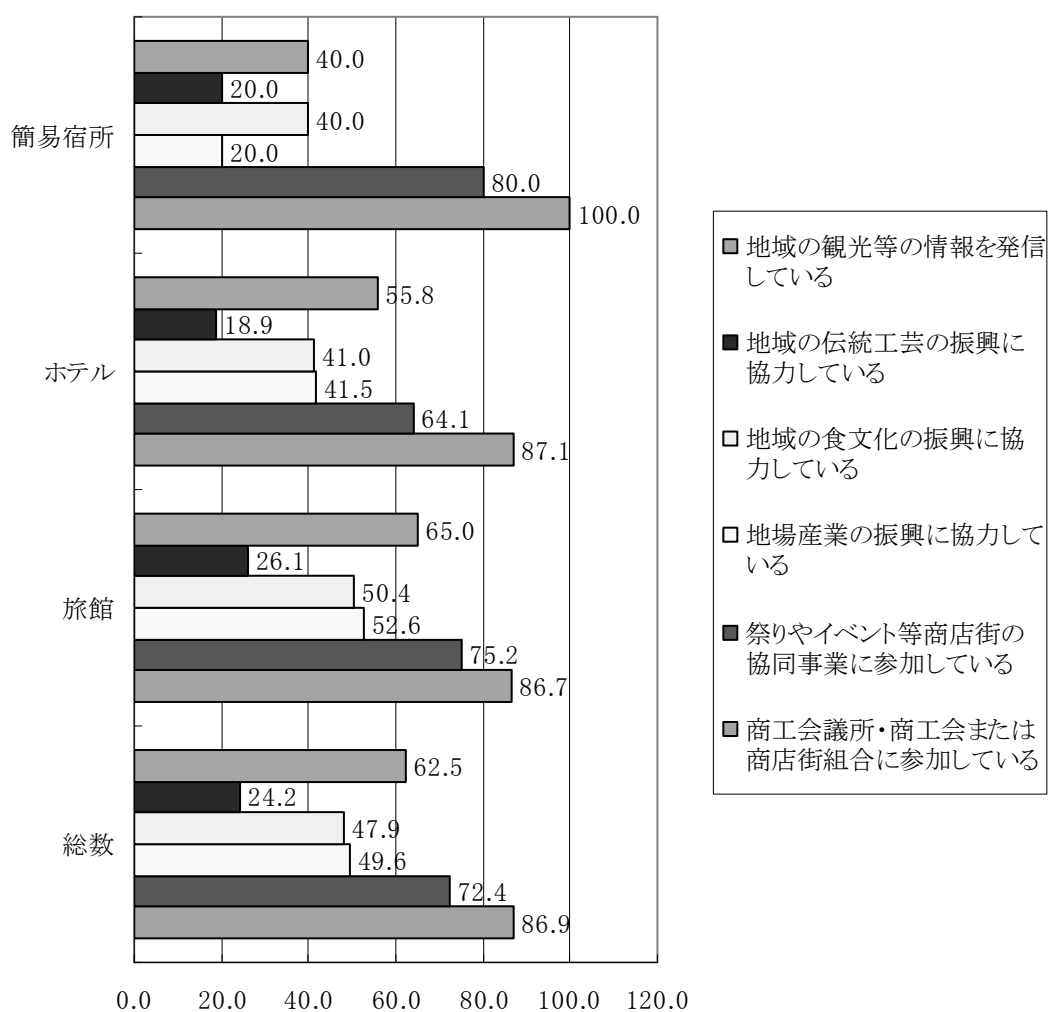
表－13 ロビー等の分煙の状況

	その他（ロビー等）					
	仕切り等はないが分煙している	仕切り等で分煙している	喫煙専用室により分煙している	全面禁煙	分煙されていない	不詳
個人経営	10.7	0.7	0.7	4.3	76.4	7.1
株式会社	35.6	1.7	2.8	3.8	51.9	4.2
有限会社	19.5	2.0	1.2	5.5	69.1	2.7
総数	26.1	1.5	1.9	4.3	62.0	4.3

(4) 地域活動への取組み

地域活動への取組状況は、総数で「商工会議所・商工会または商店街組合に参加している」86.9%と高く、次に「祭りやイベント等商店街の協同事業に参加している」72.4%と続いている。旅館では、「地域の伝統工芸の振興に協力している」26.1%以外は過半数を超え、地域活動への取組に積極的であることが分かる。(図-44)

図-44 地域活動への取組み 単位%



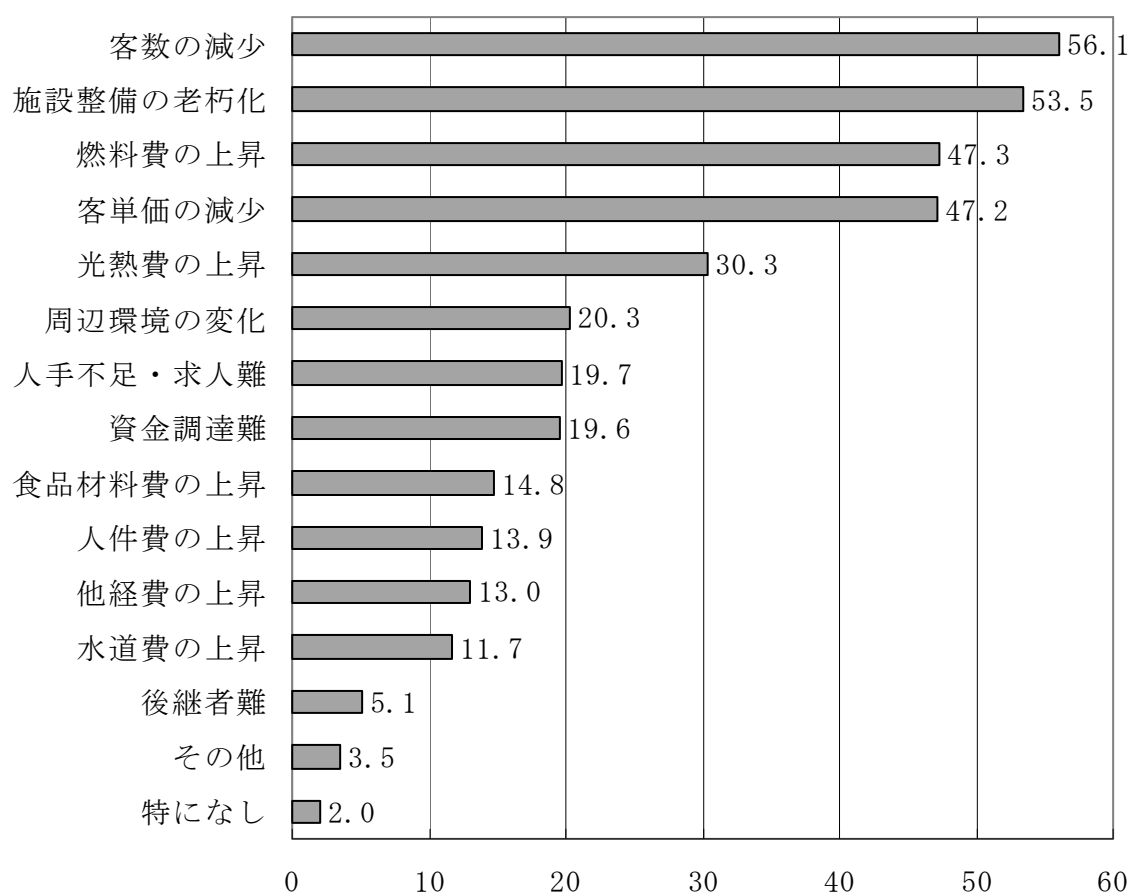
8. 旅館業の経営上の問題点と対応策

(1) 経営上の問題点

図－45 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」56.1%、第2位「施設・設備の老朽化」53.5%、第3位「燃料費の上昇」47.3%、第4位「客単価の減少」47.2%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4項目に共通してみられることがわかる。

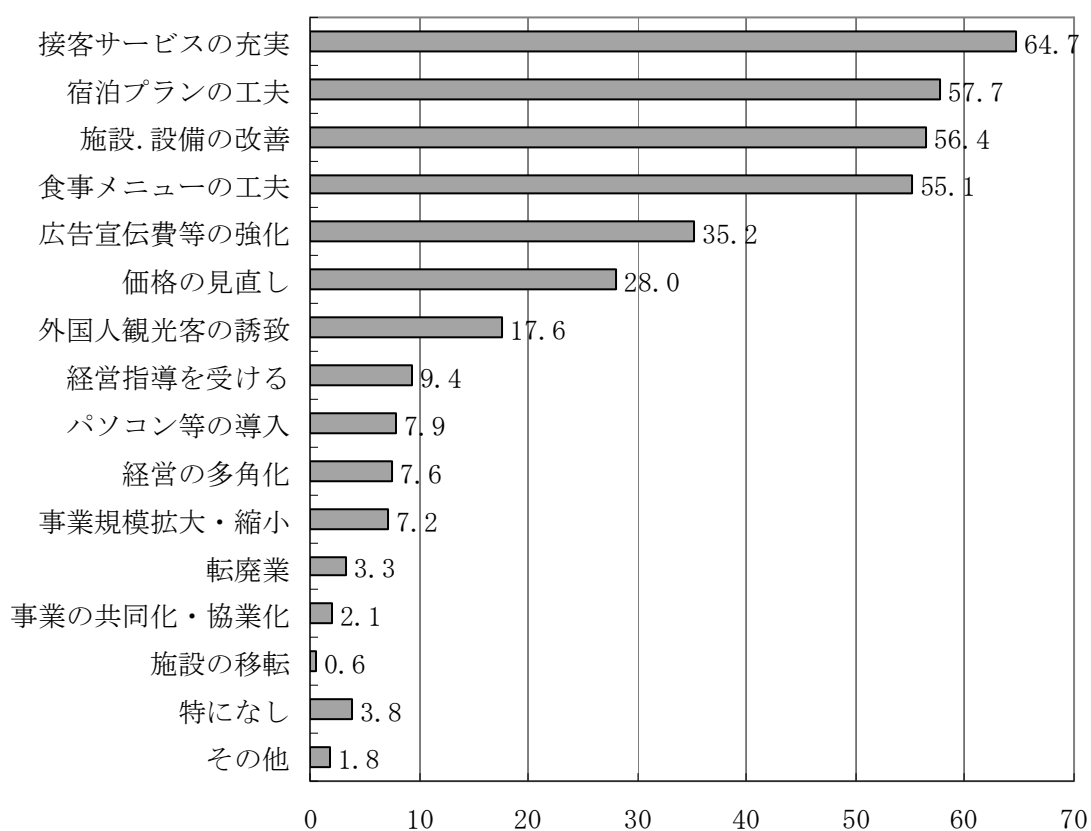
図－45 経営上の問題点(複数回答) 単位:%



(2) 今後の経営方針、対応策

図－46 は今後の経営方針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「接客サービスの工夫」64.7%、第2位「宿泊プランの工夫」57.7%、第3位「施設・設備の改装」56.4%、第4位「飲食メニューの工夫」55.1%となっており、最重要問題点はこの過半数を超える4点に集約される。

図－46 今後の経営方針(複数回答)単位%



Ⅲ．旅館業（旅館・ホテル・簡易宿泊所）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である。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経営形態になるよう、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。

以下に振興指針の規定内容について紹介する。

<旅館業の振興指針>

旅館業の営業者は、旅館業法（昭和23年法律第138号）等を遵守しつつ、新たな衛生上の課題に対応するなど、常に衛生水準の向上を図らなければならない。また、より高い利用者の利便への対応等の経営上の課題への取組が求められている。しかしながら、個々の営業者による取組だけでは、必ずしも十分な対策を講じることができず、十分な成果を得るまでに時間を要する面がある。このため、生活衛生同業組合（以下「組合」という。）及び全国旅館生活衛生同業組合連合会（以下「連合会」という。）が実施する共同事業や研修事業、都道府県生活衛生営業指導センター（以下「都道府県指導センター」という。）等が実施する経営相談、国民生活金融公庫による融資等により、各営業者の自主的な取組を支援し、もって公衆衛生の向上の計画的な推進を図ることが必要である。

本指針は、現在、旅館業が抱えている諸問題を克服し、利用者の要望の変化に的確に対応できる経営形態に移行できるよう、営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と利用者の利益の擁護に資することを目的として定めるものである。営業者及び組合においては、本指針を踏まえ、行政等と連携を図りつつ、経営の改善等に積極的に取り組み、国民生活の向上に貢献することが期待される。

また、本指針は、旅館業が活力ある発展を遂げるための方策について取りまとめたものであり、本指針の積極的な活用により、真の豊かさを実感できる国民生活の実現、地域社会づくりへの貢献など、旅館業の役割を増大させ、新たな発展の可能性をもたらすものである。

第1 営業の振興の目標に関する事項

1 旅館業を取り巻く環境

旅館業は、国民に健全で、快適な宿泊サービスを提供することにより、国民

生活の充実に大いに寄与してきたところである。しかし、国内旅行の主流は、団体旅行から個人旅行や少人数のグループ旅行に移りつつあり、エコツーリズム等旅行形態の個性化も進みつつある。このことを反映するかのよう、低価格を売りに高稼働率を維持する宿泊特化型のホテルがある一方、数か月も前に予約が満杯となる高価格を設定した高級小規模旅館や外資系チェーンの高級都市型ホテルの開業が続くなど、利用者層の二極化が進む中で、施設及び設備の老朽化、サービスの質の低下、経営改善の遅れ等により、利用者の要望に十分対応できない体質となり、さらには、景気の低迷等社会的環境の変化を読み切れず、大型旅館や老舗旅館の廃業が加速している。

また、ハンセン病元患者や障害者に対する違法な宿泊拒否、補助犬を伴う障害者等への配慮など、人権擁護の問題も重要な経営課題となっている。このような環境の中で、旅館業の振興を図るためには、従来にも増して利用者の要望の変化に的確に対応できる経営形態に移行することが重要である。

2 今後5年間（平成21年度末まで）における営業の振興の目標

第一に、旅館業は、利用者を宿泊させて料理を提供する営業であり、安全上及び衛生上の問題に対して、特に注意が必要な業態である。火災や地震に対する備え、衛生的な寝具の提供、浴室等の施設及び設備の衛生管理、食品衛生については、食品の調理、保存等の衛生的な取扱いなど、利用者の安全衛生の確保に努めることは、営業者の責務である。

第二に、旅館業においては、全体としては明確な経営方針が確立され経営が改善されつつあるものの、一方では、いわゆる「バブル経済」時における過剰な設備投資等で過大な債務を負っており、バブル崩壊後十数年を経過した現在でも、過重債務や経営不振で困窮を極めている営業者も多い。したがって、債務の圧縮、経営改善等事業再生を念頭に置き、将来を見通した明確な経営方針を確立し、利用者の要望の変化に対応し得る供給能力の整備に努める必要がある。

また、商品及び情報供給システムの改善、情報収集力の強化、人材の育成等質的な経営資源の充実に努めるとともに、営業者等の知識及び技能の高度化を図ることにより付加価値の高い業態への移行を図ることが重要である。

第三に、家族的な雰囲気や心のもった触れ合いを経営の基本とし、高齢者や障害者を含むすべての利用者や地域住民の人々が、安心して快適に利用するための配慮がなされた、人に優しい地域の宿づくりを目指す必要がある。

各営業者は、これらを十分に認識し、安全及び衛生水準の向上、付加価値を創出するための経営改善、高齢者等に配慮した施設及び設備の改善等に積極的に取り組むことにより、自己の経営能力に適合した経営規模又は営業形態を実現することを目標とすることが必要である。

第2 旅館業の振興の目標を達成するために必要な事項

1 営業者が取り組むべき事項

1 衛生水準の向上等に関する事項

営業者は、近年の「O157を含む腸管出血性大腸菌感染症」や、新たな感染症等の発生状況等に配慮しつつ、公衆衛生の見地から感染症対策の充実を図ることが要請されている。このため、自店の営業形態、施設及び設備等に応じた、快適な温度及び空気環境の確保、浴室及び浴槽等の清掃の徹底、衛生教育の充実による従業員の資質の向上、食品の衛生的な取扱いの徹底等衛生水準の維持向上のためのサービスの充実及び強化を図り、利用者が衛生的で快適な宿泊ができるよう衛生管理に努めるものとする。

また、営業者自ら従業員に対し衛生管理に関する模範を示すとともに、感染症の予防のために従業員の健康管理にも十分留意し、従業員に対する正確な衛生教育の徹底及び危機管理体制を整備することが必要である。

さらに、営業者は、消防法（昭和23年法律第186号）等の関係法令に基づき、非常口表示等の防火安全対策を講じるとともに、利用者に対しては安全配慮に関し適切な情報提供を行う必要がある。

2 経営課題への対処に関する事項

経営課題への対処については、営業者の自立的な取組が前提であるが、営業を通じて快適な余暇を提供し、国民生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、以下に掲げる事項を念頭に置き、経営の改善に積極的に取り組むことが期待される。

（1） 経営方針の明確化及び独自性の発揮

営業者は、自店の立地条件、客層、経営規模、営業形態等自店の経営上の特質を十分把握した上で、自店がどのような客層を対象にどのようなサービスを重点的に提供するのかという経営方針を明確化することが重要である。

過重債務等により自力での再生不能な場合には、経営力及び営業力のある第三者や新会社設立による営業譲渡、債権の売却等を行うことにより、新組織のもとで債務圧縮を図ることも必要である。この場合は、従来の経営者の経営責任を問われることとなるが、従来の経営者が支配人や新運営会社の代表となることも可能であり、再生チームの一員として経営の支援に徹する覚悟も必要となる。

また、既に地域に定着している店であっても、客層の変化、周囲の競合店の状況等の情報を収集し、自らの店が利用者に提供すべき付加価値を見直すなど、経営意識の改革に努めるとともに、経営方針について将来まで見据えた上で改めて検討する必要がある。

（２） サービスの見直し及びメニューの開発

営業者は、サービスの向上の意識を持ち、高齢化及び国際化の進展にも対応できる接客の手引を作成し、これを従業員に周知徹底させ、利用者の信頼及び好感が得られるよう、サービスの内容を見直し、付加価値を高めるよう努めることが必要である。例えば、対価以上と感じるサービスの提供や手ごろと感じさせる料金の設定、いわゆる「リピーター」の獲得を目的とした独自のポイントカードの発行、季節にあった地元の農水産物等の食材による料理の提供、利用者のし好の要望に柔軟に対応できる調理体制、食事と入浴をセットにした日帰りプラン、家族向け割引制度や連泊割引制度の導入、館内での各種イベントの企画、オリジナリティーのある土産物の販売、数種類の浴衣等を顧客に選択させることなど、新たなサービスの開発が期待される。

また、閑散期対策として、地元企業や市民を対象とした宴会又は会食の積極的な受入れ、キャンペーン等の期間限定割引、インターネット利用者割引等のメニューの開発も期待される。

さらに、「観光立国推進戦略会議報告書」（平成１６年１１月３０日付け観光立国戦略推進会議提言）を踏まえ、外国人旅行客の誘致のための看板やパンフレット等の作成、環境保全等に配慮したエコツーリズムなどの積極的な取組も必要である。

（３） 施設及び設備の改善

営業者は、特に今後の利用の増加が見込まれる高齢者等が安心して利用できるようにするため、安全衛生、利便性、快適性、災害に対する安全性、利用者の要望の充実等を確保し、バリアフリー化を念頭に置いた施設及び設備の適切な整備を図る必要がある。また、従業員の安全衛生の確保及び労働条件の改善並びに環境保全や省エネルギーの観点から、必要な施設及び設備の改善及び整備に努めることも必要である。

また、営業者は、清潔で衛生的な料理を調理し、保管し、又は飲食させるために必要な設備及び機器の整備を図るとともに、店内の分煙や禁煙等受動喫煙を防止するために必要な措置を講ずるように努めなければならない。

（４） 情報通信技術を活用した新規顧客の獲得や顧客の確保

旅館業は比較的、情報通信技術の導入が普及しているが、情報化についての認識が必ずしも十分とは言えない状況にある。営業者は、利用者の要望を把握するため、リアルタイムで直接利用者の声を聞く体制が重要であり、インターネット上でホームページを開設することによって双方向の情報交換を行うことや、定期的にイベント案内のメールを発信するなど、情報通信技術を新しい広告媒体として活用することが必要である。

また、宿ネット等の宿泊予約サイトを活用して客室稼働率を高めたり、外国語表示により伝統的な日本旅館等の良さを外国人旅行客に伝えたりすることにより、新たな利用者の拡大を図ることも必要である。

（５） 表示の適正化及び苦情の適切な処理

営業者が、料金表示を行う場合は、その表示の料金が実際に支払う金額と相違するかなのような印象を与え、利用者に誤解及び不信を招かぬよう分かりやすい料金表示に努めるとともに、それぞれの経営の特質に応じた料金の適正化を図ること等により、利用者に納得及び安心が得られるよう努めるものとする。また、温泉を使用している営業者にあつては、源泉及び浴槽の温泉の成分、循環ろ過や加水等の有無を表示するよう努めるものとする。営業者は、利用者から意見及び苦情に対して適切に対応することが、利用者の信頼の確保や利用者の要望の動向の把握に資することからも、宿泊サービスに係る利用者の意見及び苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円滑な解決に努めることが必要である。

（６） 従業者の資質の向上

旅館業の新たな発展を期するためには、接客技術力、調理技術力、情報収集力等の質的な経営資源を充実させ、経営力の強化を図る必要があるが、特に人材の育成は、経営力の強化の観点から重要である。

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さんに努め、職場内指導を充実するとともに、従業者に組合等の実施する研修会及び講習会への参加、技術検定試験の受験、外国人接客のための語学研修等を行わせ、従業者の資質の改善や向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めることが必要である。

さらに、従業者に意欲と働きがいを持たせるよう、適正な労働条件の確保に努めることも必要である。

（７） 経営診断の活用

営業者は、旅館業においては、経営者が変わることがほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、新たな経営課題が発生した場合に、経営の改善に取り組むことが難しい面がある。このため、このような営業者は、都道府県指導センター等の経営指導機関による経営診断や連合会が運営する経営改善金融委員会を積極的に活用することが望まれる。

（８） シルバースター登録制度の推進

シルバースター登録制度とは、高齢者等が快適に過ごせる利用しやすい宿泊施設の整備を図る必要から、設備、サービス及び料理面で一定の基準を充足する旅館を対象に、連合会が認定登録する制度である。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とともに、高齢者等に配慮した施設であることが利用者に容易に分かるようシルバースターの認定登録を受けるよう努めるものとする。

3 営業者に対する支援に関する事項

1 組合及び連合会による営業者の支援

組合及び連合会においては、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、以下に掲げのような事項についての取組を行うよう努めるものとする。

(1) 衛生水準の向上のための技術、知識及び意識の向上に関する事項

衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、営業者及び従業員の衛生管理の手引の作成等による普及啓発、衛生管理体制の整備充実

(2) 施設及び設備の改善に関する事項

衛生水準の向上、経営管理の近代化、利用者の利益の増進等に対応するための施設及び設備の改善の推進

(3) 利用者の利益の増進及び役務の提供方法に関する事項

サービスの適正表示や営業者が自店の特質に応じ作成する接客手引及び作業手引の基本となるマニュアルの作成、苦情相談窓口の開設及び苦情処理の対応に関するマニュアルの作成、宿泊施設に関する利用者への啓発活動、共通利用券の発行、旅行案内所の設置及び施設便覧等の作成シルバースター登録制度の普及活動や人に優しい地域の宿づくり賞（高齢者や障害者を含むすべての利用者や地域住民の人々が安心して快適に利用するための配慮がなされた施設等に贈る賞）等の顕彰制度の推進

(4) 経営管理の近代化及び合理化に関する事項

先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報、立地条件等経営環境に関する情報及び旅館業界の将来の展望に関するデータの収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報提供、情報通信技術による経営近代化システムの構築及び活用、電子決済システム及びデビットカードの推進、事業再生のための調査及び研究並びに経営オペレーター（事業再生を行うために、経営の専門的な支援に携わる人）養成の推進

(5) 営業者及び従業員の技能の改善向上に関する事項

接客、調理等の基礎的な技術の向上及び効果的な入浴方法の指導に資するための研修会及び講習会の開催、技能コンテストの開催及び技能評価制度の検討等教育制度の充実強化

(6) 事業の共同化及び協業化に関する事項

事業の共同化及び協業化の企画立案及び実施に係る指導

(7) 取引関係の改善に関する事項

旅行業界、機器業界等の関連業界との連携の強化及び共同購入等取引面の共同化の推進

(8) 従業員の福祉の充実に関する事項

従業員の労働条件の整備や健康管理の充実のための支援、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施並びに共済制度（生命保険等）の整備及び強化

(9) 事業の承継及び後継者支援に関する事項

事業の円滑な承継に関するケーススタディ等の経営知識の情報提供の促進

2 行政施策及び政策金融による営業者の支援、利用者の信頼性の向上

(1) 都道府県指導センターにおいては、組合との連携を密にし、営業者に対する経改善のための具体的指導及び助言等の支援を行うとともに、利用者からの苦情及び要望を組合を通じて個々の営業者に伝え、その営業に反映させるなど、利用者の信頼性の向上に積極的に取り組むものとする。また、保健所をはじめとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り、新規開業者等に対する組合加入促進策を講じるものとする。

(2) 全国生活衛生営業指導センターにおいては、これらの都道府県指導センターの取組を推進するため、利用者の意見も反映した営業者の経営改善の取組に役立つデータの収集や整備、営業者への当該情報の提供、苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。

(3) 国、都道府県等においては、営業の健全な振興を図る観点から、旅館業法等関係法令の施行業務等を通じ、営業者に対し、旅館業に関する監督指導、情報の提供その他支援措置に努めるものとする。

(4) 国民生活金融公庫においては、施設及び設備の改善等について、営業者等が利用しやすい生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

第3 営業の振興に際し配慮すべき事項

1 環境の保全及びリサイクル対策の推進

営業者は、営業活動に伴う水質汚濁、悪臭、騒音等の公害の発生の防止及び産業廃棄物の適正な処理のために、公害防止関係法令等を十分理解し、遵守するとともに、設備の改善等の必要な措置を講じ、環境の保全に積極的に努めるものとする。

なお、旅館業は宿泊客に対して食事を提供するため、食品廃棄物が発生しやすいが、食品廃棄物の量が多く、食品循環資源として分別するのに経費等がかかり、リサイクル対策が必ずしも十分でないため、組合等が積極的に支援する必要がある。また、これらの対策は、住民の生活環境に身近な問題であり、個々の営業者や組合だけでなく、地域の自治体や自治会が関与しながら、地域全体で取り組むことにより、効果的で効率的な取組が可能となる。このため、組合及び連合会においては、地域の自治体等と連携しながら、旅館業における食品資源等を再生利用するための体系を構築するとともに、業種を超えた組合間で相互に協力し、組合員以外の営業者にも参加を促す等の普及啓発を行い、旅館業の営業における環境の保全やリサイクル対策に関する取組を推進する。

これらの取組を通じて、旅館業の営業者においては、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成18年度までに20パーセントに向上させるよう、食品循環資源の再生利用並びに食品廃棄物の発生の抑制及び減量に努めるものとする。また、国民生活金融公庫においては、これらの営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

2 少子高齢社会への対応

営業者は、人に優しい地域の宿づくりを目指すために、足腰の弱い高齢者や障害者、幼児連れの家族等でも気軽に宿泊できるよう、バリアフリー対策に積極的に取り組むとともに、高齢者や幼児が食べやすい食材を使ったメニューの開発や聴覚障害者向けの振動で知らせる目覚まし時計、文字放送を放映できるテレビ、エレベーターの点字案内板等備品の整備など、少子高齢社会における幅広い取組が期待される。

また、高齢者等の健康増進や機能回復のためのリハビリ機能も取り入れるなど、高齢者等の健康に配慮した取組も期待される。その場合には、利用者に対する効果的な入浴方法の指導、健康管理のための専門医師との連携等管理できる体制を整えておくことが重要である。なお、営業者は、行政等との連携のもとに、生きがい対応型デイサービス事業（高齢者生きがい活動支援通所事業）に参加するなど、地域住民の福祉の向上に貢献するよう努めるものとする。

このため、組合及び連合会においては、地域の自治体等と連携しながら、生きがい対応型デイサービス事業を推進し、効果的な入浴法をアドバイスできる人材の養成等に積極的に取り組むとともに、高齢者等の利便性を考慮した施設の設計やサービスの提供の研究、健康志向に対応した新しいプログラムの開発等を行うことにより、営業者の取組を支援することが重要である。

国民生活金融公庫においては、これら営業者の取組に対して生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

3 地域との共生

旅館業の営業者は、地域にとって集客の促進に必要不可欠なサービスの身近な供給者であるとともに、商店街や温泉街の重要な構成員でもあり、地域社会の活性化に欠くことのできない存在である。

また、旅館業は、地域住民のつながりの場として期待される役割が大きいため、営業者においては、例えば、地域と旅館等が一体となったイベントの企画、旅館等施設でのコミュニティ機能を生かした街の情報発信及び収集の提供など、地域におけるまちづくりに積極的に参加するとともに、様々な地域社会活動の一翼を担うなど地域と共生していくことが期待される。

このため、組合及び連合会においても、業種を超えて相互に協力を推進し、地域における特色のある取組を支援することが期待される。特に、「観光立国行動計画」（平成15年7月31日付け観光立国関係閣僚会議決定）の一環である、「トラディショナル・ジャパン運動」（旅館業と地場産業等との連携により、宿泊客に対し、古き良き日本の伝統を衣食住のすべての面で体感してもらう運動）を円滑に展開するため、地場産業（商店街や伝統及び工芸産業）等と協力し、地域に潜在している食文化や伝統工芸等を発掘することや、その実体験を通じた地域の伝統文化との触れ合いの場を観光客に提供するために、地域自治体等と連携を図ることも必要である。また、温泉地にあつては、「温泉と観光」、「温泉と健康」、「温泉と美容」、「温泉と介護」等をテーマとした温泉再生フォーラムを開催することや、温泉の専門家を養成し、地元医療機関における人間ドックや「トラディショナル・ジャパン運動」とを組み合わせた特徴ある街づくりも期待される。

2. 旅館業経営改善のポイント（中小企業診断士 高津 政幸）

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

旅館業界は、団体客から個人客への移行といった旅行形態の変化、価格競争の激化、宿泊需要の減少などにさらされ、装置産業であるために過去の借入金も重く、経営面に問題を抱える旅館が少なくない。さらに地方金融機関の不良債権処理など、金融をめぐる環境の変化に設備投資もままならない状況がある。

多くの旅館が収益悪化や繁忙な資金繰りに直面している一方で、高収益を維持している旅館、業容拡大を続けている旅館もまた存在する。これらの旅館は、ホスピタリティ（おもてなし）をコンセプトに、新規設備投資を積極的に行うだけでなく、立地特性や環境の変化を意識した事業展開を志向している。

調査結果から経営上の問題点課題をみると、問題点としては、「客数の減少」が 56.1%、「施設整備の老朽化」が 53.5%と過半数を超えている。

一方、今後の方針は接客、宿泊、食事等サービス面での充実、施設・設備の改善をあげており、問題、課題は以下のようにまとめられる。

<経営上の問題点>

- ① 客数・客単価の減少、売上高の減少
- ② 施設の老朽化
- ③ 運営経費の上昇

<課題>

- ① 接客、宿泊、食事などサービスの充実
- ② 施設・設備の改善

表－1 経営上の問題点 単位%

1	客数の減少	56.1
2	施設整備の老朽化	53.5
3	燃料費の上昇	47.3
4	客単価の減少	47.2
5	光熱費の上昇	30.3
6	周辺環境の変化	20.3
7	人手不足・求人難	19.7
8	資金調達難	19.6
9	食品材料費の上昇	14.8
10	人件費の上昇	13.9
11	他経費の上昇	13.0
12	水道費の上昇	11.7
13	後継者難	5.1
14	特になし	2.0
15	その他	3.5

表－2 今後の経営方針 単位%

1	接客サービスの充実	64.7
2	宿泊プランの工夫	57.7
3	施設・設備の改善	56.4
4	食事メニューの工夫	55.1
5	広告宣伝費等の強化	35.2
6	価格の見直し	28.0
7	外国人観光客の誘致	17.6
8	経営指導を受ける	9.4
9	パソコン等の導入	7.9
10	経営の多角化	7.6
11	事業規模拡大・縮小	7.2
12	転廃業	3.3
13	事業の共同化・協業化	2.1
14	施設の移転	0.6
15	その他	1.8
16	特になし	3.8

（２）宿泊観光旅行動向

旅館業の経営に影響する宿泊観光の動向をみると、宿泊観光旅行の主な目的については、「自然・名所見物・行楽」「温泉・湯治」「スポーツ・レクリエーション」であった。

なお、宿泊観光旅行の行動(複数回答)では、「温泉浴」が 51.0%で最も多く、半数を超えている。温泉でゆっくり楽しむのは旅の必須条件となっている。

一方で、「スポーツ・レクリエーション」も 18.7%であり、活動的な志向も見られる。利用する交通機関については、自動車が高く、56.7%と旅行の必須機関となっている。家族・小グループ旅行が増えるなか自由度の高い自動車旅行は、今後も安定した人気を保つことが見込まれる。

表－３ 過去１年間の実態－宿泊観光レクリエーション 単位%

項目		宿泊観光レクリエーションの実態	
1)	主な目的	(1)見物・行楽	24.0%
		(2)温泉に入る・湯治	20.1%
		(3)スポーツ・レクリエーション	18.7%
2)	行動 (複数回答)	(1)温泉浴	51.0%
		(2)自然の風景を見る	43.2%
		(3)名所・旧跡を見る	25.0%
3)	同行者	(1)家族	45.3%
		(2)友人・知人	23.1%
		(3)家族と友人知人	14.6%
4)	同行人数	(1)2～3 人	32.8%
		(2)4～5 人	26.5%
5)	利用交通機関 (複数回答)	(1)自家用車	56.7%
		(2)JR 鉄道	20.4%
		(3)貸切バス	18.7%
		(4)飛行機	9.8%
6)	宿泊施設		
	ホテル	40.90%	
	旅館	31.90%	
7)	宿泊数	平均 1.60 泊	

(資料：社団法人日本観光協会 平成 18 年度版観光の実態と志向 第 25 回国民の観光に関する動向調査)

（３）経営改善の方策

① 観光資源の活用

温泉、名所旧跡など観光資源とその有効な活用が旅館の競争力を決定する大きな要素になりつつある。自社の立地している観光資源の取り込みによって、その地域・施設ならではの付加価値・満足度の向上を図るなど、観光資源の活用によって差別化を図り、競争力を高めることが必要である。

地域が一体となって観光資源を活用し、それに合わせた設備・サービスによ

ってその地域を訪れる観光客のニーズを充足できるかが重要である。

② 施設・設備の充実

a. 柔軟な設備投資

旅館業は、建物の償却に長期間を要する装置産業であるが、この間に自社がターゲットとする消費者のニーズと設備に差異が生じる可能性がある。

将来のニーズを的確に予測することはほとんど不可能なことであるが、老朽化に対応するだけでなく、変化していくニーズを積極的に取り込むための設備投資が不可欠である。

b. 変化が感じられる設備更新

設備投資による差別化は欠かせないが、設備投資の際に、宿泊客に対して「設備が変わった」と変化を示し、次に来たときは「また何か新しくなる」と未来への変化を期待させることがポイントである。

このような設備投資で生み出される変化が、宿泊客を飽きさせない工夫となり、新規客がリピーターになるのである。

③ マーケティング戦略

旅館業における宿泊客の主流は、家族等を主体とする少人数グループになりつつある。そのため、観光ホテル・旅館の1部屋当たりの宿泊人数が減少しており、客室稼働率は変わらなくても定員稼働率は低下し、収益の圧迫要因となっている。したがって、集客アップのためには、多様なニーズに対応できるサービスメニューの充実と顧客データの管理活用、情報発信やITの活用が求められる。

a. 多様なニーズに対応できるサービスメニューの充実

同じ地域の旅館が同様なコンセプトを掲げ、料金格差が少なく、セールスポイントも同じようなものであると、地域全体としての魅力は乏しく、これからの多様化した時代には集客も期待できないと考えられる。

地域の旅館が、同じタイプを目指すのではなく、施設規模や地域内での自らのポジショニングを認識した上で、個々に客層、サービス、料理、料金などに特色を出し地域全体として多様なニーズに対応できるようにする。

具体的には、今後より一層の増加が見込まれる家族、小グループ等に対しては、和室と洋室の選択、食事場所の選択、食事と宿泊の分離の選択、起床時間や食事時間の選択など「選択できるサービス」をどれだけ提供できるかである。

b. 顧客データの分析活用

「非日常空間」の提供や「おもてなし」といったコンセプトを再確認する上でも、顧客満足の定量評価やリピート客増に至る要因等を継続的に分析・解明することにより、サービスの質の向上を図ることが必要である。

具体体には、データベースによる住所、性別、年齢などのデータ管理だけで

はなく、むしろ顧客が「何がよくて、何が不足していたか」、「サービスにどう感じたか」等のニーズと宿泊後の評価データが重要である。それを客観的に分析評価し、その結果をサービスの改善に結びつけることでリピーターを増やし、集客につなげていくのである。

c. 情報発信

顧客が「予想していた施設・サービスより劣る」と考えるとクレームや不満になりやすく、当初の期待値とのギャップが大きいほど不満足度も高まる。

昨今は旅館が、ホームページを通じて積極的に自身の施設やサービスの正確な情報を発信し、また顧客自身に食事や部屋の多様な選択肢を与えることでこのようなクレームは解消されている。これとともに、予約サイト、情報誌及び旅行者間で交換される口コミ情報をニーズとして取り込むこともポイントである。

d. ITの活用による利便性の向上

ホームページを通じて施設・サービスなどの情報を積極的に顧客に発信するとともに、自ら予約できるシステムを構築することにより、ダイレクトに顧客に対してアクセスすることが可能となり利便性が高まる。また、携帯電話などのモバイル機器を活用し、観光施設やイベント情報等が容易に取得できる環境をつくることで観光資源の質の向上を図ることができる。

交通・宿泊・飲食・健康サービスなどの観光・集客交流サービスメニューを一度に提供できるようなシステムをつくることにより、多様な個人ニーズに応えることも可能であろう。

e. 外国人旅行客の積極的誘致

平成 18 年の訪日外国人旅行者数は、733 万人(対前年比 9.0%増)となり過去最高値を達成したことで、新しいマーケットの開拓である外国人の取り込みがポイントとなる。

外国人旅行客の増加は、諸外国に対して日本人の生活・文化・行動など我が国に対する理解を深めてもらう観点からも大いに意義があり、これまでも、国や関係機関を中心に様々な施策が展開されてきた。特に旅館業にとって、アジアは未開拓の市場であり、新しいマーケットが創出されると考えられる。

温泉は、外国旅行客に対しても満足を与えることができる貴重な資源である。こうした観光資源を上手く活用し、アジアを中心に集客を増やすためには、ハード面の整備、つまり中国語、ハングル語等の案内標識やガイドブック、列車・路線バス内における案内の充実、24 時間体制の医療施設の確保等、積極的な受け入れ体制を整えることが望まれる。

今後は外国人旅行客のニーズにより対応するため、外国人の特性に応じた客室リフォームも重要な方策である。

④ 人材の育成、活用

a. モチベーションの向上

従業員教育の徹底やモチベーションの向上により従業員のサービスの質と生産性を高め、より付加価値の高いサービス提供を図ることである。

「一人一人の資質をどう伸ばし、活かせるか」「優秀な従業員をどう確保、育成するかが重要」である。

具体的には、旅館業の場合は不規則勤務、遠方の勤務が多く、寮を確保することも必要であろう。そこで、寮をバス、トイレ、キッチン付等と充実させ、金銭的な待遇も厚くして人材の確保を図ることも考えられる。

モチベーションの向上の取り組みとしては、客数や売上推移など経営状況を示して意識付けをし、収益を従業員に還元する方針を示す、全館休業日の設定、仕事自体に変化をもたせる、及び風通しの良い雰囲気醸成、頑張った従業員には賞与・昇給で差をつけ、表彰する等が考えられる。

b. 人材活用によるサービスの高度化

旅館業は、日中の業務の繁閑があるので、複数の業務をこなせる多能化された従業員を増やすことで平準化できる。

それには、従業員が個々の感性を活かし、経営者に近い目線で行動できるように教育することが重要である。

c. 高度専門人材の育成

個々の旅館の経営力強化に加え、地域に存在する様々な資源をコーディネートし、地域全体の魅力を向上させる地域プロデューサーの育成が重要である。

⑤ 経営者の意識改革による経営革新

厳しい環境下で成長を続けている企業体としての強みは、環境の変化に対応した経営体制の変化と強化である。経営者の意識改革がイノベーションそのものといえる。旅館を取り巻く事業環境は時間がかかるものが多い。しかし、他の業種の中小企業と何ら変わることなく常に経営の革新を図る必要がある。そのためには、経営者も常に最先端の情報を収集し、事業計画をリニューアルして実行することが必要である。