

3つの観点で確認と実践！

# 生産性向上のための ハンドブック

- 宿泊事業者における経営改善マニュアル -



令和7年3月



国土交通省  
観光庁

# 目次

---

## 第1章 はじめに P.2~7

- 1-1 本マニュアルの目的・意義 P.3
- 1-2 本マニュアルの構成 P.5
- 1-3 本マニュアルの使い方 P.7

## 第2章 現状把握の方法 P.8~30

- 2-1 各観点の取り組むべき内容 P.9
- 2-2 各観点のステージ詳細 P.12
- 2-3 現状把握チェックシート P.25
- 2-4 優先度確認表 P.29

## 第3章 アクションプラン P.31~59

- 3-1 アクションプランの活用方法 P.32
- 3-2 施設の生産性向上 P.33
- 3-3 業務の生産性向上 P.41
- 3-4 顧客価値向上 P.51

## 第4章 事例紹介 P.60~79

- 4-1 経営改善事例のまとめ P.61
- 4-2 経営改善事例 P.62

## 巻末資料 P.80~84

- 1. 用語集(登場順) P.81
- 2. 相談窓口 P.84

# 第1章

## はじめに



## 第1章 はじめに

### 1-1 本マニュアルの目的・意義

本マニュアルは、観光庁が策定した「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」および「高付加価値経営旅館等登録規程」の趣旨に基づき、**宿泊事業者が持続的な成長と経営力強化を実現するための実践的な指針を示すことを目的**としています。

観光庁では、アフターコロナ時代における観光地の再生および観光産業全体の強化を目指し、令和3年11月から令和4年5月にかけて「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」を開催しました。その最終とりまとめを踏まえ、宿泊業の企業的経営への転換を促進するため、**「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」を策定**するとともに、ガイドラインに基づいた経営を実践する宿泊事業者を公的に認定する**「高付加価値経営旅館等登録規程」を創設**しました。



本マニュアルは、宿泊事業者が高付加価値経営を推進し、**生産性および収益力を向上させるための実用的なノウハウを提供**するものです。さらに、宿泊事業者がアフターコロナ時代の観光市場において競争力を高め、地域経済の活性化および観光産業全体の発展に貢献することを意図しています。宿泊業の持続的な成長を支援することにより、日本全国の観光地が新たな価値を創出し、多様な観光ニーズに応える基盤を築くことを目指します。

## 1-1 本マニュアルの目的・意義

---

こんな困りごとはありませんか・・・？

### 施設のこと

- 月次決算が遅く、状況が見えない
- 売上や費用の内訳が粗く、原因が不明
- 投資計画がなく、修繕ばかり
- 投資の効果を振り返っていない



### 日々の業務のこと

- 原価の目標が現場で設定されていない
- 発注が勘と経験まかせになっている
- 作業のやり方が人によって違う
- 忙しい時間に人手が足りない



### お客様に伝わる価値のこと

- 顧客満足の声を集めても活かしていない
- ターゲットが曖昧で、施策がバラバラ
- 価格に根拠がなく、決め方が不明確
- 販促をしても効果を確認していない
- 常連さんの情報が整理されていない



**本マニュアルを活用して解決しましょう！！**



## 1-2 本マニュアルの構成

本マニュアルでは、宿泊事業の生産性向上に向けて、3つの重要な観点で取り組むべきことを整理しています。

それぞれの観点は、下記の通りです。

- ・ **施設の生産性**：適切な投資を行い、施設から利益が生まれているか
- ・ **業務の生産性**：従業員の業務から利益が生まれているか
- ・ **顧客価値**：顧客に向き合い、利益が生まれているか

### 宿泊事業の生産性向上における3つの観点

#### 施設の生産性

- ・ 経営状況の正確な把握
- ・ 施設への適切な投資と振り返り

施設は収益を生む基盤です  
老朽化や運用効率の低下を放置すると  
収益性が損なわれるリスクがあります



#### 業務の生産性

- ・ 効率的に安定したサービス提供
- ・ 従業員のエンゲージメント\*1向上

宿泊事業は労働集約型産業であり、  
業務効率性が事業成否を左右します



#### 顧客価値

- ・ 顧客ニーズを捉えた価値提供
- ・ 適切な価格・販促設計と常連管理

顧客満足度の向上は、  
収益拡大に直結します

(集客/価格)



\*1 愛着や思い入れ等ポジティブな心理状態

## 1-2 本マニュアルの構成

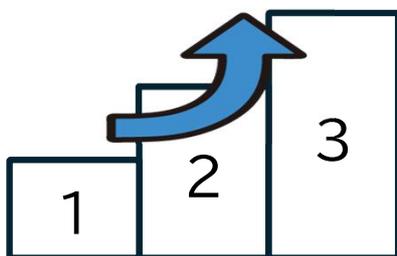
本マニュアルを通じて、多くの宿泊事業者の皆様が自社施設の現状を正確に把握し、効果的かつ実践的な生産性向上に取り組むことを期待しています。取り組みを推進するために、それぞれの宿泊事業者様が各観点において 現在どのステージであるかの把握方法 と、ステージアップに向けた具体的な取り組み方法 を記載しています。

### 自社施設のステージの把握方法



第2章のチェックシートで  
自社施設のステージを把握！

### ステージアップに向けた具体的な取り組み方法



第3章のアクションプランで  
ステージアップの方法を確認！



第4章の事例紹介の具体例で  
理解を深めましょう！

## 第1章 はじめに

# 1-3 本マニュアルの使い方

以下の順番で使用することで、効果的にマニュアルを活用することができます。

1

各観点の取り組む内容やステージ別の水準を理解

第2章:2-1の [各観点の取り組むべき内容](#)、2-2 [各観点のステージ詳細](#) を読み、理解しましょう。



2

現在の自社施設のステージを確認

第2章:2-3 [現状把握チェックシートを活用](#) して自社施設のステージを把握してみましょう。



3

取り組むべき内容の優先順位を確認

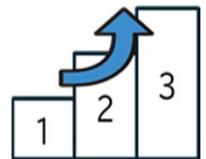
第2章:2-4 [優先順位表を活用](#) して取り組むべき優先順位を確認しましょう。



4

アクションプランを確認

優先順位に該当する、第3章の [アクションプランのページ](#) が記載されているので、何をすべきかを確認しましょう。



5

具体的な改善事例を確認

第4章の事例紹介では、[具体的な改善事例](#) を掲載していますので、ぜひ参考にしてみてください。



### 注意

- ステージを正しく判定し、取り組むべき内容を特定することが重要です。
- 自施設を第三者目線で客観的に評価することで、正確にステージを判定しましょう。

# 第2章

## 現状把握の方法



国土交通省  
観光庁

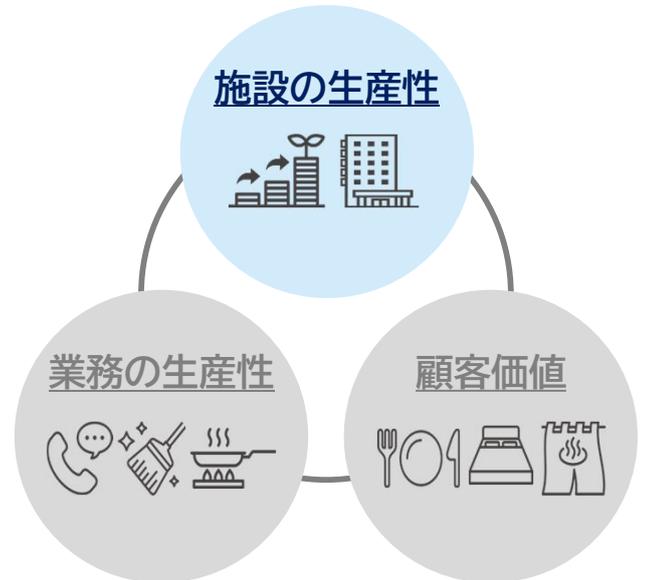
# 2-1 各観点の取り組むべき内容

### 施設の生産性とは

宿泊事業において顧客に対する価値提供の基盤となる客室・浴場・レストラン・その他付帯レジャー設備等の施設が **適切な投資** により、利益を生み出しているかということを意味します。

施設へ投資を行う際には、場当たりの投資ではなく、より大きな利益を生み出す施設 から **優先順位をつけて投資を行う** ことが必要です。

### 3つの観点



### 施設の生産性の取り組むべき内容

- 財務諸表(B/S\*1・P/L\*2・C/F\*3)の作成
- 経営状況の把握

- B/Sに基づいた投資計画の策定

- 収益向上が見込める施設・設備へ投資

- 投資結果に対する振り返り

- B/Sを時価会計\*4し、投資計画を精緻化

\*1 Balance Sheet(貸借対照表)の略。経営状態を示す表で、企業の資産や負債、純資産の状態を示す

\*2 Profit and Loss Statement(損益計算書)の略。財務諸表のひとつであり、企業の経営成績を表す書類で企業の損益計算書のことを指す

\*3 Cash Flow Statement(キャッシュフロー計算書)の略。企業の資金の流れを示す指標や書類を指す

\*4 資産を購入時の価格のまま計上し続けるのではなく、売上に応じて減損処理を行うこと

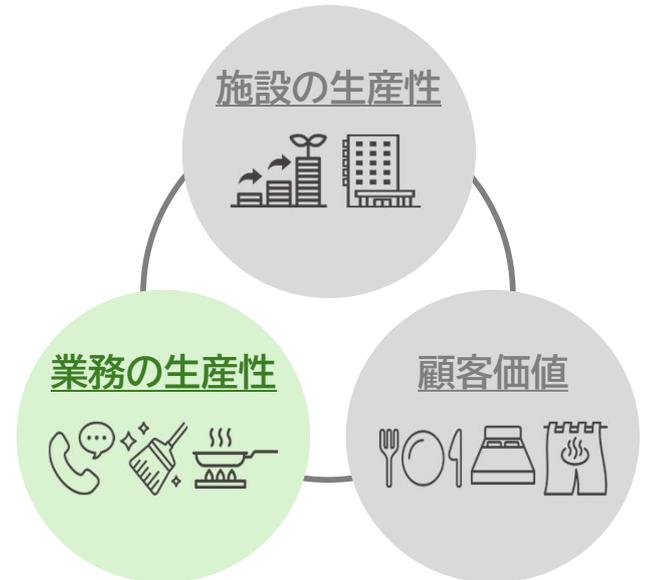
## 2-1 各観点の取り組むべき内容

### 業務の生産性とは

多くの従業員を抱える労働集約型産業の宿泊事業において、**効率的に安定した業務**によって利益を生み出しているかということの意味します。

そのために、**業務基盤の整備**を基礎とした**従業員のエンゲージメント**を強化した上で、**QSC\*1**や**CS\*2**視点で**従業員のシフト管理**と**原価管理\*3**を効果的に運用することが必要です。

### 3つの観点



### 業務の生産性の取り組むべき内容

シフト管理	・ QSC/CSの指標化	・ 想定予約に基づく必要な総生産性の可視化	・ 全体最適のためのDX*4化
		・ 従業員の総生産性の可視化(質×量の見える化)	
		・ 予測予約に対するシフト作成	
原価管理	・ エンゲージメント強化	・ 予約の変動に応じた緊急対応	
		・ 原価の再設計	
		・ 想定予約に対する発注量の可視化	
業務基盤		・ 予測予約に対する適正な発注	
		・ 各種規程・労務関連の従業員制度の拡充	
		・ 財務・管理会計、人事労務等のバックオフィス基盤の導入と活用	
		・ 予約・在庫管理、CRM*5等のフロント業務基盤の導入と活用	

\*1 Quality(品質)、Service(サービス)、Cleanliness(清潔さ)の3つのこと

\*2 Customer Satisfaction(顧客満足)のこと

\*3 料飲原価や客室アメニティ等の売上原価を管理すること

\*4 Digital Transformation(デジタルトランスフォーメーション)の略。デジタル技術で業務やビジネスを変革すること

\*5 Customer Relationship Managementの略。顧客関係を管理・改善し収益向上を目指す手法

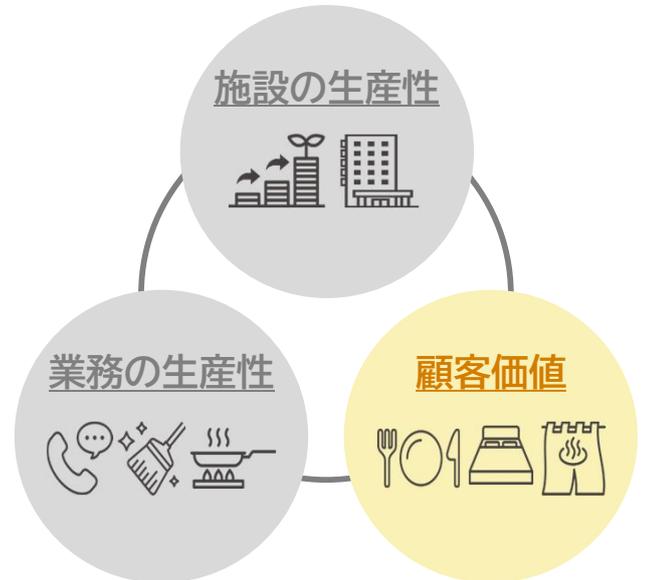
# 2-1 各観点の取り組むべき内容

### 顧客価値とは

地域の伝統・文化・歴史・場の雰囲気を活かし、**顧客満足度を高めること**によって利益を生み出しているかということの意味します。

**ターゲットに向き合い**、提供するサービスを磨き、ブランド力を高め、需給に応じた **自律的な価格設定** とターゲットに適切な **プロモーション\*1** を実施することが必要です。

### 3つの観点



### 顧客価値の取り組むべき内容

顧客満足度の評価

- 地域の中長期ビジョンを勘案した自社施設の価値向上計画
- ターゲットセグメント\*2の特定
- ターゲットに対するコンテンツ/ブランド力の磨きこみ
- 顧客価値や需給に基づく自律的なプライシング
- ターゲット特性に応じたプロモーション
- 既存顧客のロイヤル化に向けた常連管理

\*1 商品やサービスの認知度を高め、購買を促進するための宣伝活動や販売促進施策のこと

\*2 年齢や職業、ライフスタイルや購買行動等で顧客を特徴ごとに分けたターゲットのかたまりのこと

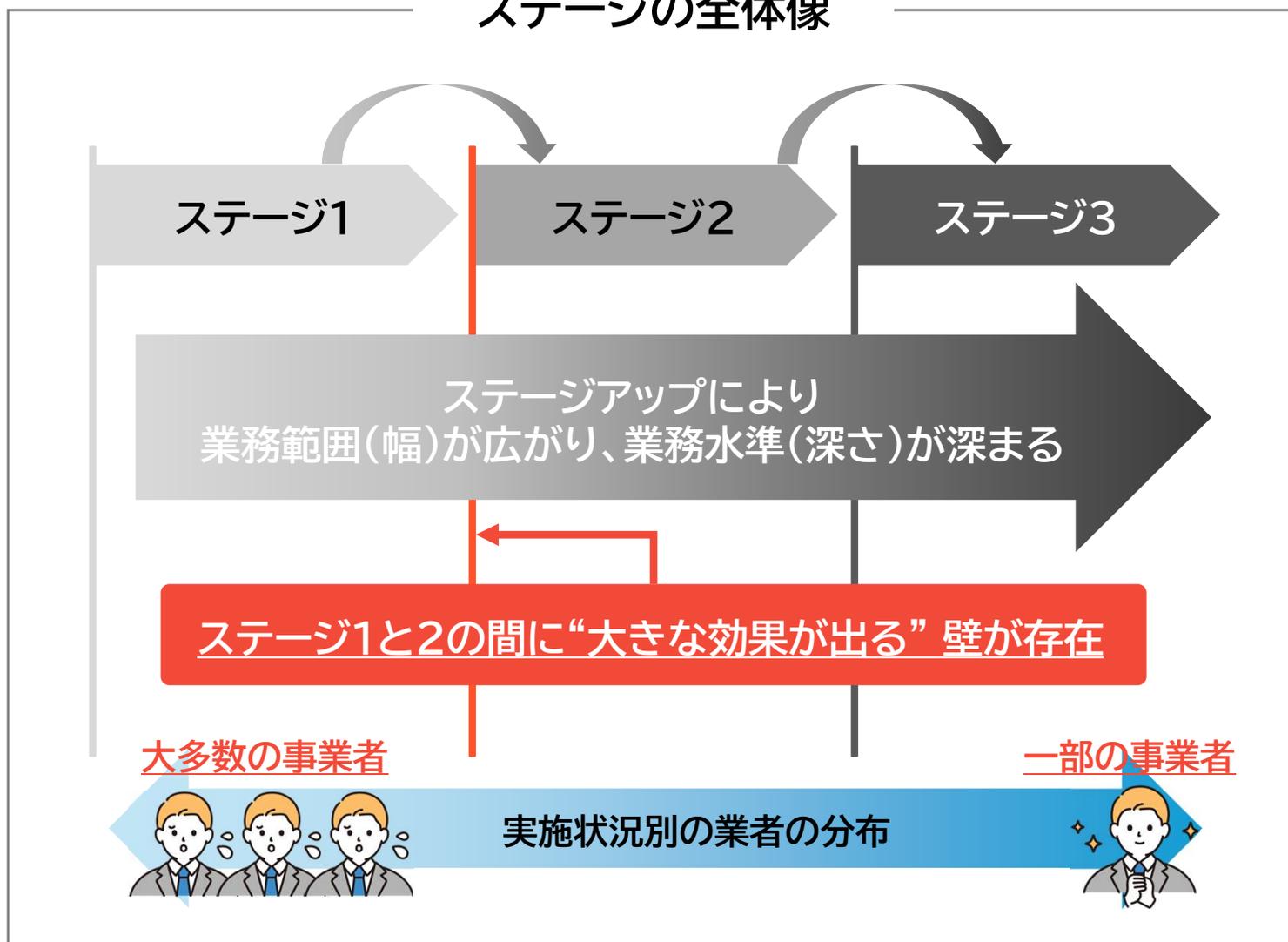
### 2-2 各観点のステージ詳細

#### ステージの考え方

各観点の取り組むべき内容を「どの業務範囲(幅)」を「どの業務水準(深さ)」で実施しているかによって、取り組みの状態をステージとして定義しています。

現在どのステージであるか把握し、ステージアップに向けた取り組みを計画することが重要です。まずは、大きな効果が出るステージ2から取り組み、ステージアップを目指しましょう。

#### ステージの全体像



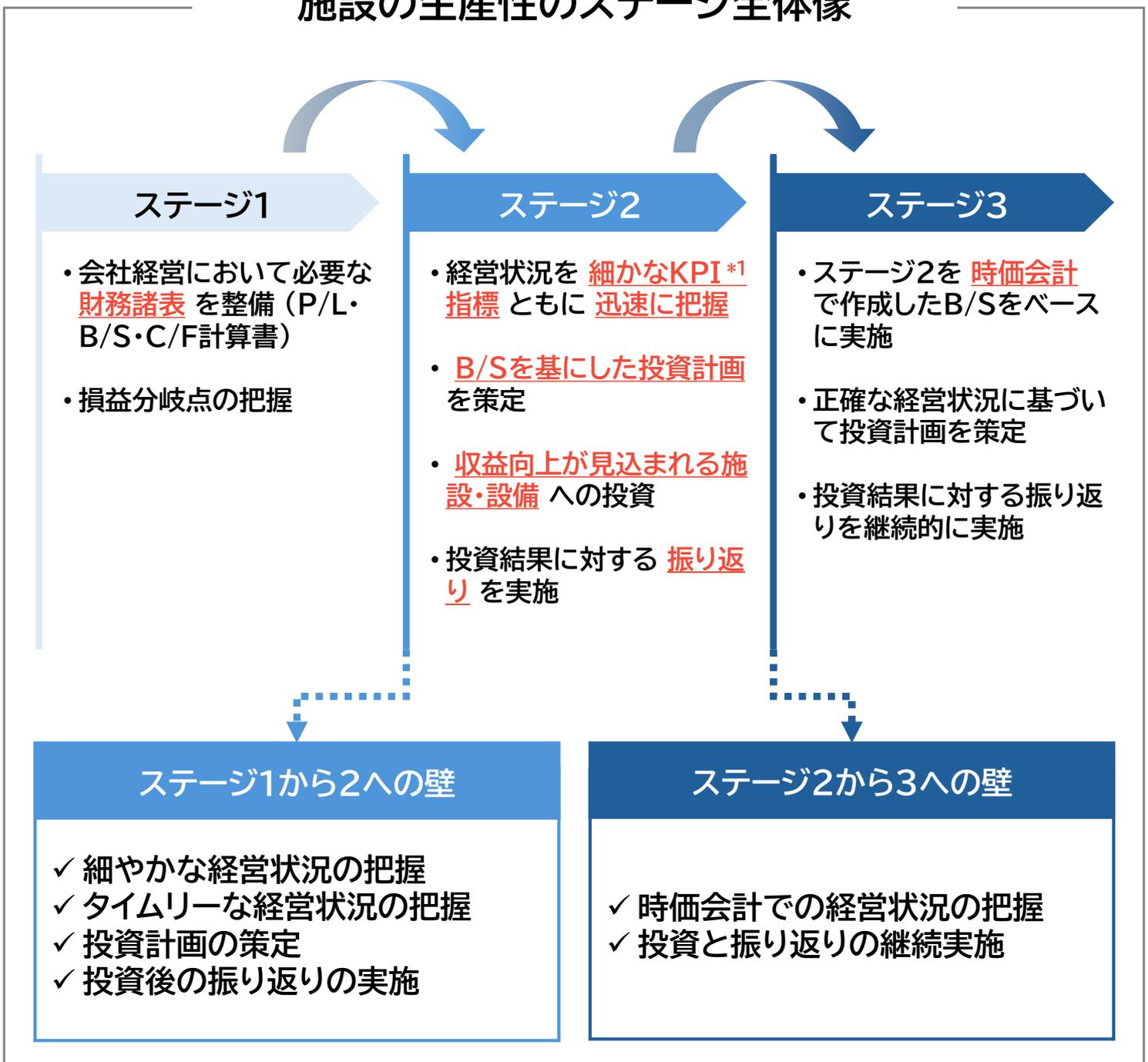


## 2-2 各観点のステージ詳細

### 施設の生産性のステージ

施設の生産性は、「**経営状況の把握**」と「**施設への適切な投資と振り返り**」の取り組み状況によってステージを定義しています。

#### 施設の生産性のステージ全体像



\*1 Key Performance Indicatorの略。ADR(平均客室単価)やRevPAR(販売可能客室あたりの収益)、客室稼働率等の重要業績評価指標のこと



# 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

### 経営状況の把握

月次財務情報の遅延とKPI未分解による不透明な経営状況の把握

ステージ1は、通常業務の繁忙や人手不足等の影響で会計処理が遅延し、財務諸表の作成が数カ月遅れになることが多いです。そのため、タイムリーに経営状況の把握ができていません。

また、売上・売上原価・粗利益・販売管理費・営業利益といった大きな勘定科目の塊で経営状況を把握しており、売上をKPIに分解したり、販売管理費を詳細な勘定科目別で経営状況の把握ができていません。

### 適切な投資と 振り返り

長期的な投資計画の不在による場当たりの投資判断と非効率な資金の活用

ステージ1は、長期的な投資計画を策定せず、目の前の業務や資金繰りを優先する傾向があります。そのため、設備投資の機会が生じた際に、その都度状況を確認しながら投資を検討することが多いです。その結果、適切な投資判断が難しく、非効率な投資となってしまうことも少なくありません。

## POINT

- ✓ 月次の財務関連帳票が数ヶ月遅れて作成
- ✓ 売上KPIや勘定科目別に経営状況を未把握
- ✓ 中長期の投資計画が未策定





# 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

## 経営状況の把握

タイムリーに作成された月次財務諸表と各種管理帳票をもとにした経営状況の詳細な把握

ステージ2は、タイムリーに月次財務諸表を作成し、KPI指標や詳細な勘定科目を管理帳票とともに把握することで経営状況を適切に把握しています。

経営状況のタイムリーな把握によって適切な施策や注力事業を選択し、施設の収益力を安定的に確保できています。

## 適切な投資と 振り返り

資産状況を踏まえた中長期的な投資計画の策定と投資後の振り返りの実施

ステージ2は、貸借対照表をもとに、企業の資産状況に応じた投資計画を策定しています。具体的には、自社の自己資本比率\*1や有利子負債比率\*2等の財務指標を参考に、中長期的な投資金額の総額を決定しています。また、投資対象については、事業継続に必要な修繕と、新たな顧客価値を創出する改修や新規設備への投資に優先順位を付けて計画を策定することで、効率的な投資を実施しています。

投資後は適切なタイミングで振り返りを行い、投資金額に見合った効果が得られているのかを検証しています。

## POINT

- ✓ 稼働率やADR等のKPI分析によって、経営状況を細かく可視化
- ✓ 自社の財務リスクに合った投資計画を策定
- ✓ 財務リスクの高い設備投資等は、費用対効果を慎重に判断
- ✓ 投資後に振り返りを行い、中長期的な投資計画の見直しを実施



\*1 自己資本の割合を示し、高いほど財務基盤が安定していることを示す。計算式は自己資本 ÷ 総資本 × 100(%)

\*2 負債依存度を示し、高いほど財務リスクが増大していることを示す。計算式は有利子負債 ÷ 自己資本 × 100(%)



# 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

## 経営状況の把握

施設特性に応じたKPI管理と適切な粒度での経営状況の把握

ステージ3は、施設の特性に応じて、部屋別や流入経路別等、さまざまな観点からKPIを管理し、経営状況をより詳細に把握しています。

また、継続的な改善活動と通して、細かく管理すること自体が目的ではなく、施設の特性に応じた適切な粒度で管理することを理解し、実践しています。

## 適切な投資と 振り返り

時価会計による資産評価\*1を活用した精緻な投資判断と収益性の継続的な評価

ステージ3は、時価会計を用いた貸借対照表に基づき、より精緻な投資計画を策定しています。簿価会計\*2が資産購入時の価格を基準に管理するのに対し、時価会計では、資産を取得時の価格のまま計上し続けるのではなく、収益動向に応じて減損等の会計処理を行い、時価を財務諸表に反映させます。このように、資産価値を時価で適正に把握することで、収益の向上が見込まれる施設や設備に的確な投資が可能となっています。また、投資後も継続的に収益性の評価を行い、計画の見直しを重ねることで、投資判断の精度を高めています。

## POINT

- ✓ 時価会計を用いて、資産価値を適正に評価
- ✓ 資産価値を正確に把握し、より精度の高い投資計画を策定
- ✓ 投資後の収益評価を継続的に実施し、計画を最適化



\*1 資産の価値を評価すること。時価評価や簿価評価がある

\*2 資産を取得時の価格で評価する方法で会計上の基準となる

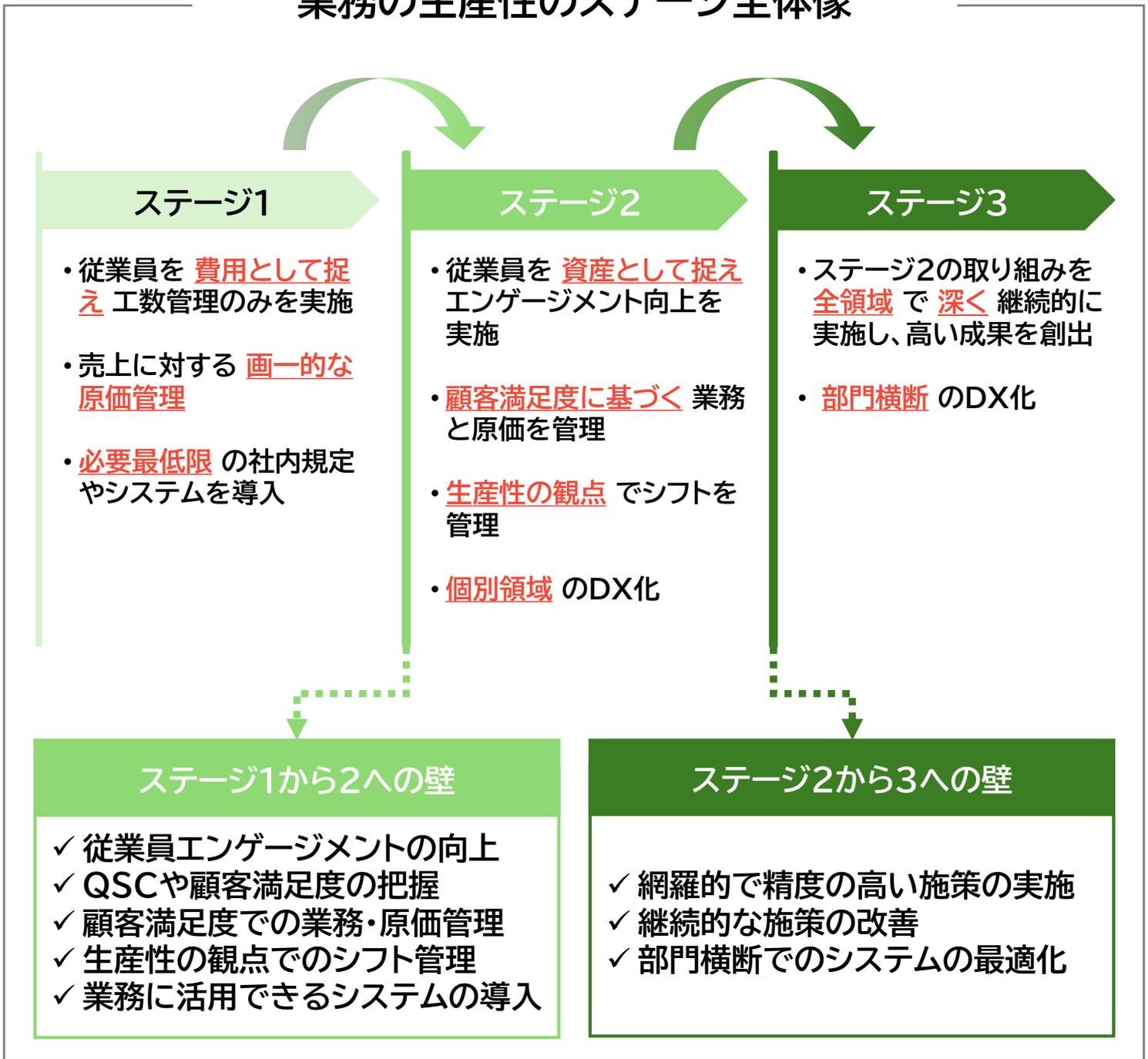


## 2-2 各観点のステージ詳細

### 業務の生産性のステージ

業務の生産性は、業務基盤整備に基づく「**従業員エンゲージメント向上**」、顧客満足度に基づく「**シフト管理**」と「**原価管理**」の取り組み状況によってステージを定義しています。

#### 業務の生産性のステージ全体像





## 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

### 従業員 エンゲージメント

#### 最低限の業務基盤による業務改革の停滞

ステージ1は、従業員エンゲージメントが把握されていない、もしくは低水準にとどまっております。業務の生産性向上に向けた改革が推進しづらい状態にあります。労務制度やシステム等の業務基盤は、必要最低限の整備となっています。

### シフト管理

#### 従業員を費用と捉えたシフト管理と断片的な業務改善

ステージ1は、従業員を人件費として捉え、従業員ごとの生産性のばらつきや予約数によって変動する業務量を十分に考慮せず、シフト管理を実施しています。また、顧客満足度の観点から業務を定義していないため、断片的な業務改善にとどまっています。

### 原価管理

#### 予測精度の低い原価管理による改善の停滞

ステージ1は、大まかな予約予測に基づいて発注を行っているため、月ごとに原価率のばらつきが生じた際に、その原因を特定できず放置されることがあります。また、顧客満足度の観点から原価を設計していないため、不要なコストが発生することがあります。

## POINT

- ✓ 最低限の業務基盤を整備
- ✓ 業務量と従業員ごとの生産性を考慮していないシフトを作成
- ✓ 精度の低い予約予測に基づいた発注および原価管理





## 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

### 従業員 エンゲージメント

#### 従業員を資産とした基盤整備と限定的な業務改革

ステージ2は、従業員を重要な資産として捉え、アンケート等を通じてエンゲージメントスコアを把握し、業務基盤を整備しています。ただし、部門や勤続年数別の詳細な分析には至っておらず、業務改革の推進効果が限定的になっています。

### シフト管理

#### 定量データによるシフト設計と業務改善体制の構築

ステージ2は、ブッキングカーブ\*1等の定量的な予約予測で業務量を予測し、従業員ごとの業務レベル(質×スピード×範囲)も考慮してシフト管理を実施しています。また、顧客満足度の観点から業務改善のPDCAサイクル\*2を構築しています。

### 原価管理

#### 定量予測に基づく発注と原価の安定管理

ステージ2は、ブッキングカーブ等の定量的な予約予測に基づいて発注を行い、発注実績をタイムリーに可視化することで、安定した原価管理をしています。また、顧客満足度の観点から、必要・不要を見極めたメニュー構成の見直しにも取り組んでいます。

## POINT

- ✓ エンゲージメントサーベイを実施し、組織の健康状態を可視化
- ✓ 顧客満足度に基づく業務改廃と生産性観点からシフトを作成
- ✓ 顧客満足度に基づく原価設計と発注実績を可視化



\*1 予約の推移を時系列で示した曲線。宿泊施設等が宿泊予定日までの客室予約数の推移や傾向を把握する際に利用する

\*2 Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)の4つのステップを繰り返し、改善する手法



## 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

### 従業員 エンゲージメント

#### 組織特性に応じた基盤整備と改革推進体制の構築

ステージ3は、エンゲージメントスコアを部門や勤続年数別に把握し、従業員の期待値に沿った業務基盤を整備しています。また、定期的な振り返りを実施することで、エンゲージメントが向上し、業務改革を推進できる組織体制が構築されています。

### シフト管理

#### 精緻なシフト設計と高度な業務改善体制の構築

ステージ3は、部屋別やプラン別の予約予測により、精度の高い業務量予測と、従業員ごとの業務レベルを業務別に考慮したシフト管理を実施しています。また、顧客満足度をより深く把握し、継続的に高い効果を生む業務改善のPDCAサイクルを構築しています。

### 原価管理

#### 精緻な予測と棚卸による徹底した原価管理体制の構築

ステージ3は、精度の高い予約予測に基づいて発注を行い、発注実績と棚卸在庫を考慮しながら漏れの無い原価管理体制を構築しています。また、顧客満足度をより深く把握し、メニューや食材の見直しを継続的に実施しています。

## POINT

- ✓ エンゲージメントに基づく継続的な改善で業務改革体制を構築
- ✓ より精緻な業務量予測と従業員生産性に基づきシフトを作成
- ✓ より精緻な予約予測と在庫棚卸により原価管理を徹底

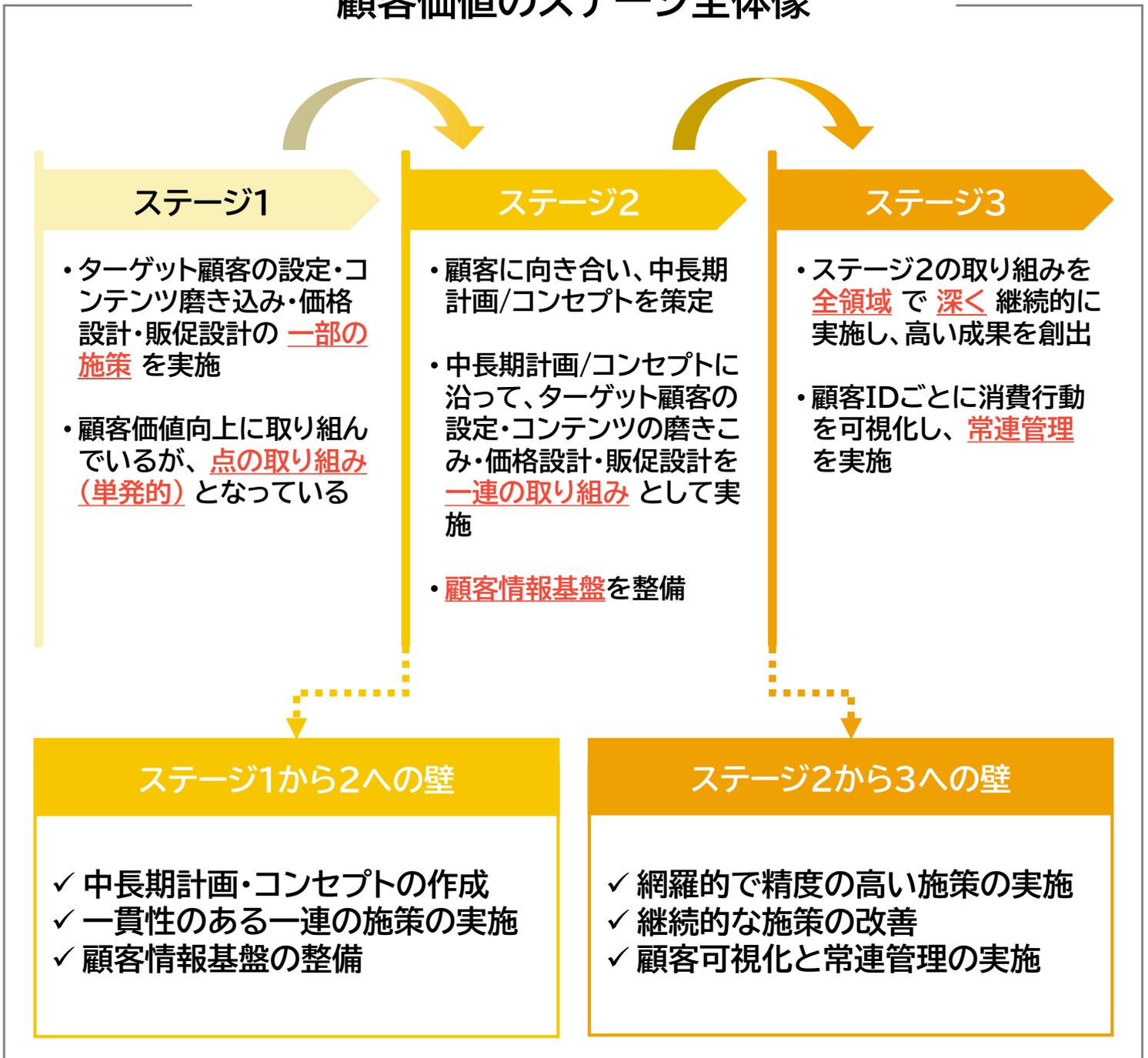


## 2-2 各観点のステージ詳細

### 顧客価値のステージ

顧客価値は、「ターゲット顧客の設定と施策の一貫性」と「顧客管理」の取り組み状況によってステージを定義しています。

### 顧客価値のステージ全体像





# 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

### ターゲット設定 施策の一貫性

ターゲットの不明確さによるコンセプト設計と  
施策の一貫性不足

ステージ1は、ターゲット顧客の設定が明確でないため、施設のコンセプトが設計が曖昧になっています。統一された方針がないため、コンテンツやサービスの形成、価格設定、販売促進が一貫した流れで実施されず、場当たりの対応にとどまっています。さらに、施策間の統一性が乏しいことから、どの顧客層に対して、どのような効果があるのかが把握しづらく、施策の評価や改善が進みにくい状況となっています。

### 顧客管理

顧客情報の未整備による属人的な顧客対応

ステージ1は、顧客情報の管理が十分に行われておらず、購入履歴や属性情報が蓄積されていない状況です。そのため、顧客対応が担当者の経験や勘に頼ることが多く、統一的なアプローチが取れていません。また、どの施策がどの顧客層に影響を与えているのかを把握できず、ターゲット顧客の設定が行えていません。結果として、施策の効果を十分に引き出せず、顧客満足度の向上にもつながりにくい状態となっています。

## POINT

- ✓ ターゲットやコンセプトが不明確
- ✓ 顧客情報を体系的に収集・管理できる仕組みが未整備





# 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

### ターゲット設定 施策の一貫性

#### ターゲットに基づく一貫した施策展開

ステージ2は、ターゲット顧客の定義が明確になっており、それに基づいて施設のコンセプトが設計されています。策定した方針に沿って、コンテンツやサービスの企画、価格設定や販売促進が一貫性を持って実施されています。

また、KPIを設定し、各施策の成果を定量的に測定することで、施策の効果を確認しています。

### 顧客管理

#### 顧客データの基盤整備とKPI活用による関係性の強化

ステージ2は、購入履歴や属性情報等の顧客データを収集・蓄積するための基盤を整備しています。ターゲット層ごとに、購入履歴や行動データを分析することで、大まかな傾向を把握しています。また、リピート率や常連比率等顧客管理に関するKPIを用いた管理により、データに基づいた意思決定が増え、効率的な顧客満足度の向上により、顧客との関係が徐々に強化されています。

## POINT

- ✓ ターゲット・コンセプトを策定し、それに沿ったサービス開発を実施
- ✓ KPIを設定し、データを活用して施策の効果を検証・改善
- ✓ 顧客データの基盤を整え、データに基づく判断を実施





# 2-2 各観点のステージ詳細

ステージ1

ステージ2

ステージ3

## ターゲット設定 施策の一貫性

### 継続的改善による顧客価値の最大化

ステージ3は、すべての施策がターゲット顧客に最適化されており、データに基づいて戦略的に実行されています。各施策は、相互に連携し、相乗効果を生み出しています。さらに、データ分析による継続的な改善により、施策の精度が高まり、顧客への提供価値も向上しています。コンセプトと施策が完全に一致し、顧客にとって魅力的なブランド体験を提供しています。

## 顧客管理

### 高度な顧客分析による満足度向上と持続的な収益確保

ステージ3は、購入履歴や属性情報等の顧客情報を顧客ごとに可視化し、一人ひとりに最適な施策を実行できる体制を整えています。高度なデータ分析を活用し、顧客ごとに最適なアプローチを取ることで、顧客満足度やリピート率の向上にもつながり、高いLTV\*1（顧客生涯価値）を実現しています。こうした個々の顧客との強固な関係により、事業の持続的な成長が可能になります。

## POINT

- ✓ 施策の継続的な改善による魅力的なブランド体験を提供
- ✓ 顧客データを活用した、顧客との中長期的な信頼関係を構築



\*1 Life Time Value(ライフタイムバリュー)の略。顧客が生涯を通じて企業にもたらす利益のこと

## 第2章 現状把握

### 2-3 現状把握チェックシート

現状把握チェックシートの各設問を確認し、**自社施設の状況と最も近いステージ**に「✓」をしましょう。



#### 現状把握チェックシート記入例

(1) 損益計算書(P/L)* <sup>1</sup> による経営状況の把握について		
ステージ1	月次の損益計算書の作成が数か月程度遅れている。施設全体の売上や費用の大きな推移を把握しているが、その内訳が不明確である。	<input checked="" type="checkbox"/>
ステージ2	月次の損益計算書をタイムリーに作成している。売上や費用を稼働率やADR等のKPI* <sup>2</sup> や勘定科目ごとに分解して把握している。	<input type="checkbox"/>
ステージ3	施設特性に応じて、部屋別・流入経路別などで売上や費用のKPIや勘定科目をさらに分解し、経営状況を詳細かつ戦略的に把握している。	<input type="checkbox"/>
(2) 貸借対照表(B/S)* <sup>3</sup> による経営状況の把握について		
ステージ1	月次の貸借対照表の作成が数か月程度遅れている。資産や負債は大きめに把握しており、短期的な資金繰りの状況を中心に把握している。	<input checked="" type="checkbox"/>
ステージ2	月次の貸借対照表をタイムリーに作成している。資産や負債を勘定科目別に把握し自己資本比率* <sup>4</sup> などの財務指標をもとに、財務の健全性を把握している。	<input type="checkbox"/>
ステージ3	資産を時価で評価* <sup>5</sup> し、実態に即した財務状況や将来的なリスクまで把握している。	<input type="checkbox"/>
(3) 投資計画の策定について		
ステージ1	長期的な投資計画がなく、過去の経験やその場の状況に応じた投資判断を実施している。	<input checked="" type="checkbox"/>
ステージ2	中長期的な視点から、資産状況に基づいて必要な修繕や価値向上の投資に優先順位をつけ、計画的に実施している。	<input type="checkbox"/>
ステージ3	時価評価に基づいて収益性や資産効率を考慮し、戦略的かつ継続的に投資計画を見直している。	<input type="checkbox"/>
(4) 過去の投資結果の振り返りについて		
ステージ1	投資の成果を定量的に振り返る仕組みがなく、実施後の効果を十分に検証できていない。	<input checked="" type="checkbox"/>
ステージ2	投資後に効果検証を行い、計画と実績の差を分析して、次回以降の投資判断に活用している。	<input type="checkbox"/>
ステージ3	投資後の効果検証を細かなKPIで継続的に行い、状況に応じて柔軟に見直しを行う仕組みが整っている。	<input type="checkbox"/>



## 2-3 現状把握チェックシート

**施設の生産性**に関する質問です。  
**自社施設の状況と最も近いステージ**に「✓」をしましょう。



### (1) 損益計算書(P/L)\*1による経営状況の把握について

ステージ1	月次の損益計算書の作成が数か月程度遅れている。施設全体の売上や費用の大きな推移を把握しているが、その内訳が不明確である。	
ステージ2	月次の損益計算書をタイムリーに作成している。売上や費用を稼働率やADR等のKPI*2や勘定科目ごとに分解して把握している。	
ステージ3	施設特性に応じて、部屋別・流入経路別などで売上や費用のKPIや勘定科目をさらに分解し、経営状況を詳細かつ戦略的に把握している。	

### (2) 貸借対照表(B/S)\*3による経営状況の把握について

ステージ1	月次の貸借対照表の作成が数か月程度遅れている。資産や負債は大まかに把握しており、短期的な資金繰りの状況を中心に把握している。	
ステージ2	月次の貸借対照表をタイムリーに作成している。資産や負債を勘定科目別に把握し、自己資本比率*4などの財務指標をもとに、財務の健全性を把握している。	
ステージ3	資産を時価で評価*5し、実態に即した財務状況や将来的なリスクまで把握している。	

### (3) 投資計画の策定について

ステージ1	長期的な投資計画がなく、過去の経験やその場の状況に応じた投資判断を実施している。	
ステージ2	中長期的な視点から、資産状況に基づいて必要な修繕や価値向上の投資に優先順位をつけ、計画的に実施している。	
ステージ3	時価評価に基づいて収益性や資産効率を考慮し、戦略的かつ継続的に投資計画を見直している。	

### (4) 過去の投資結果の振り返りについて

ステージ1	投資の成果を定量的に振り返る仕組みがなく、実施後の効果を十分に検証できていない。	
ステージ2	投資後に効果検証を行い、計画と実績の差を分析して、次回以降の投資判断に活用している。	
ステージ3	投資後の効果検証を細かなKPIで継続的に行い、状況に応じて柔軟に見直しを行う仕組みが整っている。	

\*1 Profit and Loss Statement(損益計算書)の略。財務諸表のひとつであり、企業の経営成績を表す書類で企業の損益計算書のことを指す

\*2 Key Performance Indicatorの略。ADR(平均客室単価)やRevPAR(販売可能客室あたりの収益)、客室稼働率等の重要業績評価指標のこと

\*3 Balance Sheet(貸借対照表)の略。経営状態を示す表で、企業の資産や負債、純資産の状態を示す

\*4 自己資本の割合を示し、高いほど財務基盤が安定していることを示す。計算式は自己資本 ÷ 総資本 × 100(%)

\*5 資産を購入時の価格のまま計上し続けるのではなく、売上に応じて減損処理を行うこと



## 2-3 現状把握チェックシート

**業務の生産性**に関する質問です。  
**自社施設の状況と最も近いステージ**に「✓」をしましょう。



### (1) 顧客満足度やQSC\*1(品質・サービス・清潔さ)に基づく業務改善について

ステージ1	QSCや顧客満足度の観点が業務に反映されておらず、断片的な改善にとどまっている。	
ステージ2	業務の質や顧客満足度を意識し、部門単位での改善やPDCA*2を実施しているが施設全体としては限定的な改善にとどまっている。	
ステージ3	施設全体でQSCと顧客満足度に基づいた業務改善を継続し、高いサービス品質を安定的に維持している。	

### (2) 業務量と従業員の業務レベル(質×スピード×範囲)に基づくシフト管理について

ステージ1	予約数や業務量の変動の予測や従業員の業務レベルの把握を感覚的に行い、属人的なシフト管理を実施している。	
ステージ2	ブッキングカーブ*3などの予約予測に基づき業務量を見積もり、従業員の業務レベル(質・スピード・範囲)を概ね把握しながら、効率的なシフト設計を実施している。	
ステージ3	部屋別・プラン別の予約動向を踏まえた精緻な業務量予測と、業務別に評価した従業員のレベルをもとに、最適な配置と高効率なシフト運用を実現している。	

### (3) 顧客満足度に基づく適切な原価管理について

ステージ1	予約予測を感覚的に行い、過剰な仕入れによるコストの無駄や原価率のばらつきが発生している。顧客満足度視点での原価の見直しがされていない。	
ステージ2	定量的な予約予測と発注実績の可視化によって安定した原価管理*4を実施している。顧客満足度視点での商品やサービスの見直しを進めている。	
ステージ3	精度の高い予約予測と棚卸により原価を徹底管理している。顧客満足度とコスト効率の両立を実現している。	

### (4) 従業員エンゲージメント\*5(やりがい等の従業員満足度)を高める取り組みについて

ステージ1	従業員のやりがいや満足度を把握しておらず、改善に向けた働きかけが実施されていない。	
ステージ2	アンケート等でエンゲージメントを把握し、業務環境や制度面の整備を進めている。	
ステージ3	部門・勤続年数別にエンゲージメントを把握し、働きがい向上に向けた改善を継続的に実施している。	

### (5) フロント・バックオフィス・人事労務基盤の整備について

ステージ1	業務ルールや手順が整備されておらず、PMS*6や労務システム等は導入済みだが活用に差があり、人事労務制度も最低限の運用にとどまっている。	
ステージ2	一部の業務で標準化が進み、PMSや労務管理システムを業務観点で活用。人事労務制度も基本的な整備が進み、多くの従業員に共通の仕組みとして機能している。	
ステージ3	全業務におけるルールや手順を整備し、システム間連携と部門横断的な活用が実現。人事労務制度も従業員の実態に即して整備・運用している。	

\*1 Quality(品質)、Service(サービス)、Cleanliness(清潔さ)の3つのこと

\*2 Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)の4つのステップを繰り返し、改善する手法

\*3 予約の推移を時系列で示した曲線。宿泊施設等が宿泊予定日までの客室予約数の推移や傾向を把握する際に利用する

\*4 料飲原価や客室アメニティ等の売上原価を管理すること

\*5 愛着や思い入れなどポジティブな心理状態

\*6 Property Management Systemの略。宿泊施設の予約・顧客・売上などを一元管理するシステムのこと



**顧客価値**に関する質問です。  
**自社施設の状況と最も近いステージ**に「✓」をしましょう。



**(1) 顧客満足度の活用について**

ステージ1	顧客満足度調査を実施していない、または実施していても、サービス改善に十分活用できていない。	
ステージ2	アンケートやレビューを通じて項目別に顧客満足度を把握し、サービス改善に活用している。	
ステージ3	顧客属性ごとに顧客満足度の変化を継続的に把握し、サービス改善に活用している。	

**(2) 計画策定(ターゲット・ブランド戦略)について**

ステージ1	ターゲット設定やコンセプトが曖昧であり、サービス・価格・販売促進などの施策を個別に計画している。	
ステージ2	明確なターゲット設計に基づきコンセプトを策定し、各施策が一貫性をもって計画している。	
ステージ3	ターゲットやコンセプトの見直しを継続的に行い、中長期のブランド戦略として計画している。	

**(3) プライシング(価格戦略)について**

ステージ1	価格設定が不定期かつ属人的に行われており、戦略的な価格設計ができていない。	
ステージ2	市場・競合動向や自社の過去実績、予約状況に基づいて、定期的に価格設定を実施している。	
ステージ3	ステージ2の判断材料を部屋別やプラン別に分解し、精度の高い予約予測に基づいて価格を設計することで、収益を最大化する戦略を実施している。	

**(4) プロモーション\*1(販売促進戦略)について**

ステージ1	ターゲットや施設の特徴を踏まえず、単発的な販売促進を実施している。	
ステージ2	設定したターゲットに向けてコンセプトを体現する販売促進を実施し、KPI*2による定量的な振り返りを実施している。	
ステージ3	ターゲットごとのデータ分析に基づき販促施策を実施し、継続的に成果向上を実現している。	

**(5) 常連顧客管理(リピーター施策)について**

ステージ1	顧客情報の蓄積や管理がされておらず、リピーター対応は属人的に実施している。	
ステージ2	顧客データを蓄積・分析し、リピート率や常連比率などのKPIに基づいた施策を実施している。	
ステージ3	顧客ごとの履歴や嗜好を分析し、顧客ごとに最適化された施策によりLTV*3の向上と関係性の深化を実現している。	

\*1 商品やサービスの認知度を高め、購買を促進するための宣伝活動や販売促進施策のこと  
 \*2 Key Performance Indicatorの略。ADR(平均客室単価)やRevPAR(販売可能客室あたりの収益)、客室稼働率等の重要業績評価指標のこと  
 \*3 Life Time Value(ライフタイムバリュー)の略。顧客が生涯を通じて企業にもたらす利益のこと

### 2-4 優先度確認表

#### 取り組む優先度の考え方

2-3 現状把握チェックシートで「**ステージ1**」に該当する項目がある場合は、そこから優先的に取り組みましょう。ステージ1の項目が複数ある場合は、次のページに記載した各観点の「**優先度:高→中→低**」の順に対応してください。ステージ1に該当項目がない場合は、ステージ2の項目から優先度順に取り組めます。なお、ステージ3に該当している項目については、今後も継続してその状態を維持できるよう努めましょう。

1

#### 現状把握チェックシートを用意

該当ステージをチェックした現状把握チェックシートを用意してください

2

#### 各観点のステージ1から取り組む

ステージ1のみの場合は、各観点のステージ1から取り組みましょう

3

#### ステージ1が複数ある場合は、優先度確認表をチェック

各観点のごとに次のページにある優先度確認表をチェックしましょう

4

#### ステージ1が無い場合、ステージ2から取り組む

ステージ2のみの場合は、各観点のステージ1から取り組みましょう

5

#### ステージ2が複数ある場合は、優先度確認表をチェック

各観点のごとに次のページにある優先度確認表をチェックしましょう

# 2-4 優先度確認表

現状把握チェックシートの結果をもとに、下記の**優先度確認表**を使って、取り組む優先度とアクションプランのページを確認しましょう。



優先度確認表

観点	ステージ状況		優先順位				
	はい	いいえ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
施設の生産性	ステージ1があるか	はい	高 P.33	高 P.35	中 P.37	低 P.39	
		いいえ					
	ステージ2があるか	はい	高 P.34	高 P.36	中 P.38	低 P.40	
		いいえ	業務の生産性・顧客価値を実施				
業務の生産性	ステージ1があるか	はい	高 P.41	中 P.43	中 P.45	中 P.47	低 P.49
		いいえ					
	ステージ2があるか	はい	高 P.42	中 P.44	中 P.46	中 P.48	低 P.50
		いいえ	施設の生産性・顧客価値を実施				
顧客価値	ステージ1があるか	はい	高 P.51	高 P.53	中 P.55	中 P.57	低 P.59
		いいえ					
	ステージ2があるか	はい	高 P.52	高 P.54	中 P.56	中 P.58	低 P.59
		いいえ	施設の生産性・業務の生産性を実施				

# 第3章

## アクションプラン



国土交通省  
観光庁

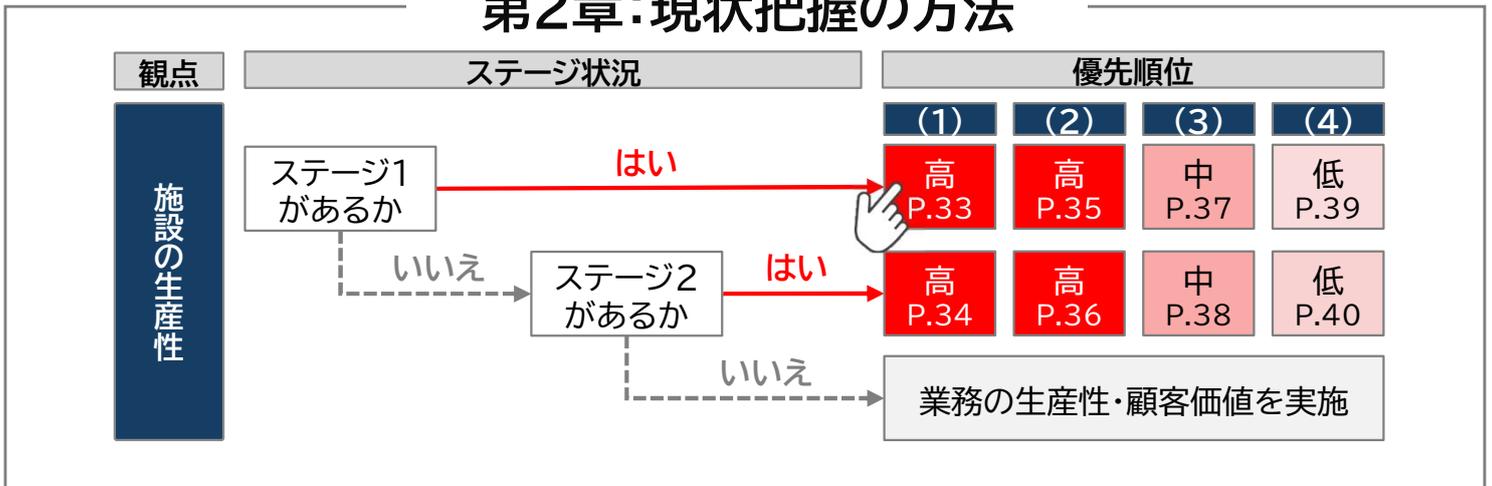
# 第3章 アクションプラン

## 3-1 アクションプランの活用方法

第3章では現状のステージから次のステージにステップアップするための **具体的なやるべきことを記載** しています。アクションプランの理解を深めるために、第4章の事例紹介も合わせて確認しましょう。



### 第2章:現状把握の方法



### 第3章 アクションプラン

#### (1) 損益計算書(P/L)による経営状況の把握について

ステージ1 月次の損益計算書の作成が数か月程度遅れている。施設全体の売上や費用の大きな推移を把握しているが、その内訳が不明確である。

<b>会計事務所との連携強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>タイムリーに月次の財務諸表を作成してもらったため、会計事務所に提出する資料と期限のすり合わせを実施</li> <li>求める期日に対して実施が難しい場合は、会計事務所の変更や新たな経理担当者の採用を検討</li> </ul>	<b>管理部門の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内で財務諸表の作成や会計事務所との連携を担う担当者を決定し、決算業務におけるやるべきタスクを期限とともに明確化</li> <li>フロント業務など、他の業務と兼任する場合は、既存業務の負担軽減と担当者への負荷を最小限に抑えるための配慮を実施</li> </ul>
<b>予算の精緻化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>過去の実績、市場の趨勢、実施施策による増分などの根拠に基づき、実現可能な売上・粗利・販管費・営業利益の予算を作成</li> <li>売上は、KPIとしてADRと稼働数に要素分解し、さらにADRは客室単価とDOR、稼働数は稼働率と提供部屋数に分解して策定</li> <li>費用は、固定費は過去実績を基に設定し、売上原価、人件費、水道光熱費、OTA手数料といった変動費は売上KPIに連動させて策定</li> </ul>	<b>予実確認とその後のアクション整理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上および費用の予算を実績と比較し、予算との差分を確認</li> <li>売上については、KPIごとの予算と実績の差分を踏まえ、今後のアクションとして、客室単価やDORを引き上げるのか、稼働率や提供部屋数を改善するのかといった、KPIの差分に対応した施策を適切に立案し、実行</li> <li>費用については、予算との比較に加えて、変動費が売上KPIの変動に応じて適切に増減しているかを確認</li> </ul>

ステージ2 月次の損益計算書をタイムリーに作成している。売上や費用を稼働率やADR等のKPIや勘定科目ごとに分解して把握している。

### 第4章 事例紹介

#### 第4章 事例紹介 4-2 経営改善事例1:ホテル甲子園

##### 損益計算書(P/L)による経営状況の把握について - 決算の早期化と詳細なKPI管理 -

**取り組み前の課題**

- 社内に経理担当者が不在であり、月次決算業務は会計事務所に委託していた。請求書は紙中心のやり取りであり、管理業務が煩雑になり、月次決算の確定が約4ヶ月遅延していた。
- 月次の売上実績はPMS等のシステムで確認していたが、稼働率やADR等のKPIに分解した目標は存在しておらず、予算未達時における具体的な改善策の検討が困難な状況であった。

**取り組みのポイントと成果**

- 新たにフロント業務を兼任する経理担当者を選任し、請求書管理を含む月初・月中・月末における業務内容を明確化。また、担当者のフロント業務を軽減し、業務量の調整を実施。
- 会計事務所とは、提出資料の連携方法について双方の課題を整理。その結果、紙で受け取っていた請求書をPDFで保管し、メールで会計事務所に共有する運用に変更。これにより、データ連携がタイムリーに行えるようになり、月次決算の確定が1カ月以内に短縮。
- さらに、週次で経営会議を実施し、KPI(稼働部屋数・稼働率・提供可能部屋数・ADR・客単価・DOR)ごとに予算を設定。予算と実績の差分を確認し、差分に応じた施策を実行することで、経営管理のPDCAサイクルを構築。
- これらの一連の取り組みにより、前年比で売上が20%増加。





## 3-2 施設の生産性向上

改善事例:P.63、P.76

### (1) 損益計算書(P/L)による経営状況の把握について

**ステージ1** 月次の損益計算書の作成が数か月程度遅れている。施設全体の売上や費用の大まかな推移を把握しているが、その内訳が不明確である。

#### 会計事務所との連携強化



- ▶ タイムリーに月次の財務諸表を作成してもらうため、会計事務所に提出する資料と期限のすり合わせを実施
- ▶ 求める期日に対して実施が難しい場合は、会計事務所の変更や新たな経理担当者の採用を検討

#### 管理部門の強化



- ▶ 社内で財務諸表の作成や会計事務所との連携を担う担当者を決定し、決算業務におけるやるべきタスクを期限とともに明確化
- ▶ フロント業務など、他の業務と兼任する場合は、既存業務の負担軽減と担当者への負荷を最小限に抑えるための配慮を実施

#### 予算の精緻化



- ▶ 過去の実績、市場の趨勢などの根拠に基づき、実現可能な売上・粗利・販管費・営業利益の予算を作成
- ▶ 売上は、KPIとしてADRと稼働数に要素分解し、さらにADRは客室単価とDOR、稼働数は稼働率と提供部屋数に分解して策定
- ▶ 費用は、固定費は過去実績を基に設定し、売上原価、人件費、水道光熱費、OTA手数料といった変動費は売上KPIに連動させて策定

#### 予実確認とその後のアクション整理



- ▶ 売上および費用の予算を実績と比較し、予算との差分を確認
- ▶ 売上については、KPIごとの予算と実績の差分を踏まえ、今後のアクションとして、客室単価やDORを引き上げるのか、稼働率や提供部屋数を改善するののかといった、KPIの差分に対応した施策を適切に立案し、実行
- ▶ 費用については、予算との比較に加えて、変動費が売上KPIの変動に応じて適切に増減しているかを確認

### ステージ2

月次の損益計算書をタイムリーに作成している。売上や費用を稼働率やADR等のKPIや勘定科目ごとに分解して把握している。



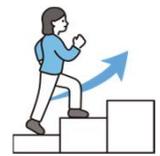
# 3-2 施設の生産性向上

## (1) 損益計算書(P/L)による経営状況の把握について

### ステージ2

月次の損益計算書をタイムリーに作成している。売上や費用を稼働率やADR等のKPIや勘定科目ごとに分解して把握している。

#### 予算の精緻化



- 過去の実績や市場の趨勢から導かれる「何も施策を行わなかった場合のベース予算」と、実施施策による増分を明確に区分し、実現可能な売上・粗利・販管費・営業利益の予算を作成。
- 売上は、ステージ2で分解した売上KPI(ADR:客室単価とDOR、稼働数:稼働率と提供部屋数)を、施設の特性に応じて、客室タイプ別や流入経路別(自社HP/OTAなど)にさらに細分化し、策定
- 費用は、固定費は過去実績を基に設定し、売上原価、人件費、水道光熱費、OTA手数料といった変動費は、施設の特性に応じて分解した売上KPIに連動させて策定

#### PDCAサイクルの仕組み化



- 予算策定時に想定した施策と連動した具体的なアクションを実施。
- 会計ソフトや予約管理システムと連携することで、予算と実績を確認する帳票の集計作業の負担を軽減し、売上および細分化したKPIの推移を週次でタイムリーに確認
- 週次で確認したKPIごとの予算と実績の差分に対応した施策を適切に立案し、実行
- 月次では、分解した勘定科目別に改善点を特定し、収益性の観点から販路やプランの改廃、単価や販促戦略の抜本的な見直しを実施
- 数値に基づいた経営会議での意思決定を行うとともに、その内容を現場メンバーに適切に共有し、施策実行までを仕組みとして確立

### ステージ3

施設特性に応じて、部屋別・流入経路別などで売上や費用のKPIや勘定科目をさらに分解し、経営状況を詳細かつ戦略的に把握できている。



## 3-2 施設の生産性向上

### (2) 貸借対照表(B/S)による経営状況の把握について

#### ステージ1

月次の貸借対照表の作成が数か月程度遅れている。資産や負債は大まかに把握しており、短期的な資金繰りの状況を中心に把握している。

#### 会計事務所との連携強化



- タイムリーに月次の財務諸表を作成してもらうため、会計事務所に提出する資料と期限のすり合わせを実施
- 求める期日に対して実施が難しい場合は、会計事務所の変更や新たな経理担当者の採用を検討

#### 管理部門の強化



- 社内で財務諸表の作成や会計事務所との連携を担う担当者を決定し、決算業務におけるやるべきタスクを期限とともに明確化
- フロント業務など、他の業務と兼任する場合は、既存業務の負担軽減と担当者への負荷を最小限に抑えるための配慮を実施

#### 資産・負債の棚卸し



- 資産と負債について、月次で確認
- 資産については、以下のポイントを確認
  - ✓ 現預金: 運転資金として十分か
  - ✓ 売掛金: 入金遅延がないか
  - ✓ 棚卸資産: 在庫の過不足がないか
  - ✓ 前払費用: 適正に期間按分されているか
  - ✓ 固定資産: 償却が適正に行われているか
- 負債については、以下のポイントを確認
  - ✓ 買掛金: 請求と支払いが一致しているか
  - ✓ 未払費用: 計上もれや過不足はないか
  - ✓ 借入金: 返済計画に遅れがないか

#### 財務健全性の確認



- 財務指標を通じて、安定運営状況を把握
- 主な指標
  - ✓ 自己資本比率: 倒産リスクに対する耐久力  
(自己資本 ÷ 総資本(負債 + 資本) × 100)
  - ✓ 流動比率: 短期的な支払能力(流動資産 ÷ 流動負債 × 100)
  - ✓ 当座比率: すぐに現金化できる資産での支払能力(当座資産(現金・預金など) ÷ 流動負債 × 100)
  - ✓ 有利子負債比率: 借入金への依存度(有利子負債 ÷ 自己資本 × 100)

#### ステージ2

月次の貸借対照表をタイムリーに作成している。資産や負債を勘定科目別に把握し、自己資本比率などの財務指標をもとに、財務の健全性を把握している。



## 3-2 施設の生産性向上

### (2) 貸借対照表(B/S)による経営状況の把握について

#### ステージ2

月次の貸借対照表をタイムリーに作成している。資産や負債を勘定科目別に把握し、自己資本比率などの財務指標をもとに、財務の健全性を把握している。

#### 時価会計すべき資産の洗い出し



- 建物・設備・什器などの老朽化資産、稼働していない遊休資産、長期滞留している棚卸資産や売掛金については、利用実態や収益性の観点から評価減の必要性を検討
- 時価と簿価の差が生じている可能性が高い資産を把握し、再評価が必要な資産を特定

#### 対象資産の現在価値の把握



- 洗い出した資産について、現在の価値を外部専門家の助言など活用して算定
- 各資産の現在価値の算定要素
  - ✓ 老朽化資産: 不動産鑑定や耐用年数
  - ✓ 遊休資産: 売却想定価格や撤去費用
  - ✓ 棚卸資産: 処分価格・再販売価格の見込み
  - ✓ 売掛金: 回収可能性

#### 将来的な資産劣化・負債リスクを見える化



- 建物・設備の老朽化状況を整理し、今後の修繕時期と費用を予測
- 借入返済スケジュールを可視化し、資金繰りへの影響を試算
- 税制や制度変更など、将来的なリスク要因を事前に洗い出しておく

#### 財務健全性の先読み



- 自己資本比率などの財務指標について、経営シナリオ別にシミュレーションを実施
- 投資や借入の計画に応じて、財務指標の将来推移を予測
- 同業他社との財務比較や、金融機関による格付けの想定なども参考にしながら、財務指標が一定の基準値を下回る場合に備えた対応ルールを事前に検討

#### ステージ3

資産を時価で評価し、実態に即した財務状況や将来的なリスクまで把握している。



## 3-2 施設の生産性向上

改善事例:P.71

### (3) 投資計画の策定について

#### ステージ1

長期的な投資計画がなく、過去の経験やその場の状況に応じた投資判断を実施している。

#### 事業継続に必要な投資項目の洗い出し



- 建物・設備の修繕等の事業継続に必要な投資について、コスト・工期・投資有無による営業への影響とともにリスト化

#### 顧客価値創出に必要な投資項目の洗い出し



- 建物改修や設備導入などの顧客価値創出に必要な投資について、コスト・工期・投資有無による営業への影響とともにリスト化

#### 投資可能金額の策定



- 財務状況に応じて、投資可能金額を策定
  - ✓ 余剰C/F\*1内かつ減価償却費内
  - ✓ 余剰C/F + 純資産×10～30%
  - ✓ EBITDA\*2倍率を基準に投資

#### 投資内容の優先順位付け



- 洗い出した事業継続および顧客価値創出に必要な投資項目を、収益改善・リスク回避・顧客満足度向上の観点から分類し、必要性および緊急性が高いもの、または費用対効果の高いものから優先順位を設定

#### 投資計画の策定



- 優先順位付けした投資内容について、具体的な実施スケジュールを設計
- 投資項目ごとにベンダーの選定や見積の取得を行い、内容を具体化
- 必要に応じて、補助金や助成金の活用も検討

#### ステージ2

中長期的な視点から、資産状況に基づいて必要な修繕や価値向上の投資に優先順位をつけ、計画的に実施している。

\*1 計算式は営業C/F(税引後営業利益+減価償却費±運転資本の増減) - 投資C/F(設備投資(CAPEX)+借入返済額 - 新規借入額)

\*2 税引前利益に支払利息や減価償却費を加えた利益のことで、企業の収益力を測る指標



## 3-2 施設の生産性向上

### (3) 投資計画の策定について

#### ステージ2

中長期的な視点から、資産状況に基づいて必要な修繕や価値向上の投資に優先順位をつけ、計画的に実施している。

#### 投資判断の精度向上



- 建物・設備などの資産について、時価で再評価を行い、簿価との差を可視化
- 減損リスクを含めた資産状況を正しく把握。精緻に把握した資産状況に応じて、保有・売却・再投資の選択肢を検討
- 複数のシナリオ(通常・悲観・楽観)でシミュレーションを実施し、経営判断の材料を多層的に整備
- 経営層や現場を含めた投資検討会議の運営ルールとして、定例会議の開催内容、提案・承認フロー、投資判断の評価軸を明文化し、意思決定の質を向上

#### 計画見直しの仕組み化



- 投資項目ごとに、事前に設定したKPI(売上高、稼働率、客単価等)や費用対効果を基に定量的に評価
- ROI(投資収益率:利益金額 ÷ 投資金額 × 100)などの指標により、投資効率を比較・判断できる仕組みを構築
- 投資効果の振り返りを定期的に行い、得られた改善点を次の計画に反映
- 事業環境の変化に応じて、投資の優先度や予算配分を柔軟に再調整

#### ステージ3

時価評価に基づいて収益性や資産効率を考慮し、戦略的かつ継続的に投資計画を見直している。



## 3-2 施設の生産性向上

### (4) 過去の投資結果の振り返りについて

#### ステージ1

投資の成果を定量的に振り返る仕組みがなく、実施後の効果を十分に検証できていない。

#### 成果指標の事前設定



- 投資の目的に応じて、売上増加率・稼働率・顧客満足度向上など、具体的かつ測定可能な成果指標であるKPI(売上、稼働率、客室単価、コスト)を設定し、投資効果を客観的に評価できる基盤を構築
- KPIの達成度を評価するため、投資後の評価時期(例:6ヶ月後、1年後など)を事前に設定し、適切なタイミングで効果検証とフォローアップを実施

#### 投資後の数値データの定期的な集計



- 投資後はKPIに関連するデータ(売上、稼働率、客室単価、コスト)を事前に設定した期間ごとに定期収集し、進捗状況を継続的にモニタリング
- 収集したデータを投資前の数値や目標値と比較可能な形式で整理し、グラフやチャートで可視化することで、関係者が状況を直感的に把握しやすい状態を整備

#### 計画と実績の差異確認と継続的な振り返りの実施



- 計画値と実績値の差を市場環境の変化、施策実行状況、内部プロセス上の課題など、具体的な要因を特定
- 分析結果を関係者間で共有し、必要に応じて改善策を検討・実施し、次回の投資判断や現行施策の見直しに活用し、組織全体のパフォーマンス向上を図る

#### ステージ2

投資後に効果検証を行い、計画と実績の差を分析して、次回以降の投資判断に活用している。



## 3-2 施設の生産性向上

### (4) 過去の投資結果の振り返りについて

#### ステージ2

投資後に効果検証を行い、計画と実績の差を分析して、次回以降の投資判断に活用している。

#### 成果指標の詳細化



- ステージ2の基本的なKPI(売上、稼働率、客室単価、コスト)に加え、部門別・投資対象別の指標や、顧客獲得コスト(CAC:顧客を1人獲得するのに費やした費用)、顧客生涯価値(LTV:顧客が生涯を通じて企業にもたらす利益)といった顧客指標も取り入れ、多面的な評価軸を設定
- ブランド認知度や顧客満足度など、数値化が難しい要素も定性的指標として評価に組み込み、投資の総合的な影響を把握

#### 継続的な効果検証体制の構築



- IoTデバイス\*1や高度な分析ツールを活用し、リアルタイムでのデータ収集と分析を実施。これにより、迅速かつ柔軟な意思決定を実現
- 投資の効果検証を行う担当者を決めて役割を明確化し、迅速に投資評価を各部門へフィードバックできる体制を構築
- 検証結果を経営陣や関係部門と共有し、次回の投資計画や経営戦略に反映し、組織全体での学習と改善を促進

#### 柔軟な投資計画の見直し



- 市場の変動や競合の動向も踏まえ、投資計画の適合性を定期的に確認し、状況に応じて柔軟に対応できる体制を整備
- 投資計画の見直し結果に基づき、予算を迅速に再配分できる仕組みを導入し、資源の最適化の実施

#### ステージ3

投資後の効果検証を細かなKPIで継続的に行い、状況に応じて柔軟に見直しを行う仕組みが整っている。

\*1 インターネットに接続することで他のデバイスと通信し、データを共有することができる機器や端末。スマートロック/スマートチェックイン端末や飲食・物販のセルフオーダーシステムなど



## 3-3 業務の生産性向上

改善事例:P.64

### (1)顧客満足度やQSC(品質・サービス・清潔さ)に基づく業務改善について

#### ステージ1

QSCや顧客満足度の観点が業務に反映されておらず、断片的な改善にとどまっている。

##### 顧客満足度の取得



- 予約、接客・サービス、施設設備、客室、浴場、食事など、施設特性に応じた観点で設問を設計し、顧客アンケートを作成
- デジタルフォームを活用し、館内POPやフロント案内などを通じて回答を呼びかけ
- SNSやOTAレビュー等の外部クチコミも定期的に収集・分類し、業務改善の素材として蓄積

##### 顧客満足視点での業務課題の可視化



- アンケート回答結果をExcel等で集計し、設問ごとに顧客満足度の高低を把握
- 顧客が期待する観点と満足度の相関を分析し、業務課題の優先順位を可視化

##### 顧客満足度に基づいた必要/不要業務の分類



- 顧客が期待する観点と顧客満足度の相関に基づき、不要な業務と継続すべき業務に分類
- 継続すべき業務のうち、満足度が低いものは、外部クチコミも踏まえて改善点を明確化し、具体的な改善策を検討

##### 業務改善の実施



- 不要な業務は廃止し、効率化を促進
- 顧客満足度に関するKPIやQSC基準を設定
- 改善が必要な業務については、顧客の声や満足度データとあわせて具体的な改善策を朝礼や掲示物などで現場に共有し、スタッフ全体が「何を、なぜ改善するのか」を理解できる状態を構築

#### ステージ2

業務の質や顧客満足度を意識し、部門単位での改善やPDCAを実施しているが施設全体としては限定的な改善にとどまっている。



# 3-3 業務の生産性向上

## (1)顧客満足度やQSC(品質・サービス・清潔さ)に基づく業務改善について

### ステージ2

業務の質や顧客満足度を意識し、部門単位での改善やPDCAを実施しているが施設全体としては限定的な改善にとどまっている。

#### 顧客満足度の詳細化



- 予約、接客・サービス、施設設備、客室、浴場、食事など、施設特性に応じた観点での設問設計に加え、NPS方式\*1による満足度評価を取り入れ、期待値と満足度の相関を定量的に把握できる構成で顧客アンケートを作成
- 部門ごとにアンケート結果をExcel等で集計し、各設問の顧客満足度の高低と、NPSスコアとの相関もあわせて可視化
- 得られたデータをもとに、顧客が重視する観点と満足度の関係を分析し、業務課題の優先順位を明確化

#### 継続的な業務改善の体制の構築



- 現場に改善リーダーを配置し、月次で業務改善の進捗確認と課題報告を行う体制を整備し、改善の「やりっぱなし」を防止
- 改善事例や成果を定期的に全社で共有する仕組みを構築し、成功事例の横展開を推進
- QSCや顧客満足に関する社内研修やロールプレイングを継続的に実施し、スタッフ全体の意識と行動水準を底上げ
- スタッフが日常の気づきを投稿できる仕組み(意見箱、社内SNS、共有ボードなど)を整備し、改善提案のボトムアップを促進

### ステージ3

施設全体でQSCと顧客満足度に基づいた業務改善を継続し、高いサービス品質を安定的に維持している。

\*1 顧客に「当館を親しい方にどの程度おすすめしますか」という内容を0～10の11段階で問い、推奨者(9,10)の割合から批判者(0～6)の割合を引いて算出するもの



## 3-3 業務の生産性向上

### (2) 業務量と従業員の業務レベルに基づくシフト管理について

#### ステージ1

予約数や業務量の変動の予測や従業員の業務レベルの把握を感覚的に行い、属人的なシフト管理を実施している。

#### 業務の棚卸



- 顧客に対し担保すべきサービス品質を踏まえ、受付、客室清掃、料理提供、接客など、業務ごとに必要なスキルを一覧化
- 予約組数や客数によって業務量の変動する業務／変動しない業務に分類
- 変動する業務については、予約数別の業務量を可視化し、必要人員や作業時間を把握

#### 必要な業務量の予測



- 過去の予約データを曜日・時間帯別に集計し、ブッキングカーブ等を用いて予約数を予測
- 予測した予約数と予約数別に可視化した業務量を掛け合わせることで、1か月単位で必要な業務量をだまかに予測

#### 従業員の業務レベルの把握



- 従業員ごとの業務レベルを「質・スピード・範囲」の観点から、上司評価や自己申告をもとに整理
- 業務レベルの一覧を作成し、誰がどの業務をどの程度実施できるかを可視化

#### 業務量と業務レベルを考慮したシフト作成



- 予測した業務量に対して、従業員の業務レベルを考慮し、過不足のないシフトを作成
- 直前の予約増加に備え、スポット外注サービスや他部署からのヘルプ対応など、人員補填体制を構築

#### ステージ2

ブッキングカーブなどの予約予測に基づき業務量を見積もり、従業員の業務レベル(質・スピード・範囲)を概ね把握しながら、効率的なシフト設計を実施している。



## 3-3 業務の生産性向上

### (2) 業務量と従業員の業務レベルに基づくシフト管理について

#### ステージ2

ブッキングカーブなどの予約予測に基づき業務量を見積もり、従業員の業務レベル(質・スピード・範囲)を概ね把握しながら、効率的なシフト設計を実施している。

#### 必要な業務量の 予測精度向上



- 過去の予約データを施設の特性に応じて、客室タイプ別や流入経路別(自社HP/OTAなど)、曜日・時間帯別に集計し、ブッキングカーブ等を活用して精緻な予約予測を継続的に実施
- 予測した予約数と予約数別に可視化した業務量を掛け合わせることで、必要な業務量をより高精度に予測

#### 従業員の業務レベルの 精緻な把握



- 従業員ごとの業務レベルを「質・スピード・範囲」の観点から、上司評価や自己申告をもとに定量的に評価する仕組みを構築
- 継続的な評価により、業務レベルを正しく把握・反映できるプロセスを整備
- 誰がどの業務をどの程度こなせるかを定量的に可視化するとともに、マネジメント業務の実行可否や従業員間の相性など、定性的な情報も併せて把握

#### 業務量と業務レベルを考慮したシフト作成と 継続的な改善の実施



- 精緻に予測した業務量に対し、従業員の業務レベルをもとに、過不足を定量的にチェックできるツールを導入し、シフト作成時に「誰を・どこに・何時間」配置すべきかを業務単位で検討
- 予約の急変や欠勤に備え、業務単位での外注活用や他部署からの支援体制を整備し、機動的な人員調整が可能な体制を構築
- 作成したシフトに対し、実際の人員過不足を定量的に確認し、結果に基づいて改善施策を検討

#### ステージ3

部屋別・プラン別の予約動向を踏まえた精緻な業務量予測と、業務別に評価した従業員のレベルをもとに、最適な配置と高効率なシフト運用を実現している。



## 3-3 業務の生産性向上

改善事例:P.65、P.68

### (3)顧客満足度に基づく適切な原価管理について

#### ステージ1

予約予測を感覚的に行い、過剰な仕入れによるコストの無駄や原価率のばらつきが発生している。顧客満足度視点での原価の見直しがされていない。

#### 顧客満足度を満たす 原価基準の設計



- 施設特性や利益構造を踏まえ、目標とすべき原価率を設定
- 目標原価率に収めるため、顧客アンケートやクチコミをもとに、満足度が低い商品・飲料メニューや、コストに対して評価が低いものを整理し、改善または削除を検討
- 予約数に応じて変動する仕入量を可視化

#### 必要な仕入量の予測



- 過去の予約データを曜日・時間帯別に集計し、ブッキングカーブ等を用いて予約数を予測
- 予測した予約数と予約数別に可視化した必要な原材料を掛け合わせることで、向こう1～2週間の必要な仕入量をだまかに予測

#### 予約予測に基づく 仕入の実施



- 予測した必要な仕入量に基づき、必要な内容と量の仕入を実施
- 「いつ・何を・どれだけ」発注したかを記録し、期中でも原価管理ができる体制を整備

#### 仕入実績に基づく 原価管理



- 仕入実績に基づいて、原価率を確認
- 目標原価率に対して、仕入実績から算出した原価率が超過していないかを週次で確認

#### ステージ2

定量的な予約予測と発注実績の可視化によって安定した原価管理を実施している。顧客満足度視点での商品やサービスの見直しを進めている。



## 3-3 業務の生産性向上

### (3)顧客満足度に基づく適切な原価管理について

#### ステージ2

定量的な予約予測と発注実績の可視化によって安定した原価管理を実施している。顧客満足度視点での商品やサービスの見直しを進めている。

#### 必要な仕入量の予測精度の向上



- 過去の予約データを施設の特性に応じて、客室タイプ別や流入経路別(自社HP/OTAなど)、曜日・時間帯別に集計し、ブッキングカーブ等を活用して精緻な予約予測を継続的に実施
- 予測した予約数と予約数別に可視化した必要な原材料を掛け合わせることで、向こう1~2週間の必要な仕入量をより高精度に予測

#### 予約予測に基づく仕入の実施



- 精緻に予測した必要な仕入量に基づき、必要な内容と量の仕入を実施
- 「いつ・何を・どれだけ」発注したかを記録し、期中でも原価管理ができる体制を整備
- 定期的に棚卸を実施し、発注実績と照合することで、廃棄ロスや過剰在庫の発生状況を定量的に把握

#### 棚卸在庫に基づく原価管理と継続的な改善の実施



- 仕入実績だけでなく棚卸在庫に基づいて、原価率を確認
- 目標原価率に対して、仕入実績や棚卸在庫から算出した原価率が超過していないかを週次で確認
- 各メニューやサービスを顧客満足度と原価率の観点から評価し、コストをかける価値のあるものと、削減すべき非効率なものを分類し、改善や削除を継続的に行う体制を構築

#### ステージ3

精度の高い予約予測と棚卸により原価を徹底管理している。顧客満足度とコスト効率の両立を実現している。



### (4) 従業員エンゲージメントを高める取り組みについて

#### ステージ1

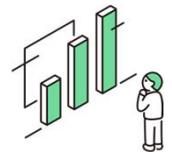
従業員のやりがいや満足度を把握しておらず、改善に向けた働きかけが行われていない。

#### 従業員アンケートの実施



- 「経営に対する信頼」「社内のコミュニケーション」「業務改革の基盤」「報酬・褒賞の制度」の4つのカテゴリにおいて、施設の特性に応じた従業員アンケート項目を設計
- 施設の特性に応じた従業員アンケート項目に加え、NPS方式による満足度評価を取り入れ、従業員の期待値と満足度の相関を定量的に把握できる構成でアンケートを作成
- デジタルフォームを活用し、従業員アンケートを半年～1年の頻度で定期的に実施

#### 従業員エンゲージメントの把握



- アンケート回答結果を回収し、設問ごとの従業員エンゲージメントスコアをExcel等で集計
- 各カテゴリのスコアや、従業員が期待する観点と満足度の相関を分析し、課題の優先順位を可視化

#### エンゲージメントスコア向上施策の実施



- 可視化された課題の優先順位に従い、全社的にエンゲージメント向上に向けた施策を実施
  - ✓ 経営に対する信頼: 経営ビジョンの定期的な発信・現場訪問やトップとの対話の機会創出
  - ✓ 社内のコミュニケーション: 部門横断の交流イベントの実施・社内報や社内SNSツールの活用
  - ✓ 業務改革の基盤整備: 業務効率化に向けたデジタルツールの導入と操作研修
  - ✓ 報酬・褒賞の制度: キャリアに応じた報酬体系の整備・公正な評価制度とインセンティブ(報奨金・成果報酬)制度の導入

#### ステージ2

アンケート等でエンゲージメントを把握し、業務環境や制度面の整備を進めている。



### (4) 従業員エンゲージメントを高める取り組みについて

#### ステージ2

アンケート等でエンゲージメントを把握し、業務環境や制度面の整備を進めている。

##### 従業員アンケートの実施



- 「経営に対する信頼」「社内のコミュニケーション」「業務改革の基盤」「報酬・褒賞の制度」の4つのカテゴリにおいて、施設の特性に応じた従業員アンケート項目を設計
- 施設の特性に応じた従業員アンケート項目に加え、NPS方式による満足度評価を取り入れ、従業員の期待値と満足度の相関を定量的に把握できる構成でアンケートを作成
- デジタルフォームを活用し、従業員アンケートを半年～1年の頻度で定期的に実施

##### 従業員エンゲージメントの詳細な把握



- アンケート回答結果を回収し、設問ごとの従業員エンゲージメントスコアを従業員全体だけでなく、部門別や勤続年数別等のセグメントごとにExcel等で集計
- 各カテゴリのスコアや、従業員が期待する観点と満足度の相関を分析し、部門や勤続年数別等のセグメントごとに課題の優先順位を可視化

##### エンゲージメントスコア向上施策の実施と継続的な改善の実施



- 可視化された課題の優先順位に従い、部門や勤続年数別のセグメントごとにエンゲージメント向上に向けた施策を実施
- 半年～1年の頻度でアンケートを実施し、セグメントごとのエンゲージメントスコアの変化を可視化
- スコアの変化に基づき、実施した施策の効果を評価し、継続的な改善を実施

#### ステージ3

部門・勤続年数別にエンゲージメントを把握し、働きがい向上に向けた改善を継続的に実施している。



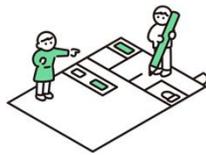
## 3-3 業務の生産性向上

### (5) フロント・バックオフィス・人事労務基盤の整備について

#### ステージ1

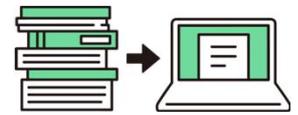
業務ルールや手順が整備されておらず、PMSや労務システム等は導入済みだが活用に差があり、人事労務制度も最低限の運用にとどまっている。

#### 業務フローの整備



- フロント・清掃・予約管理などの業務ごとに、現場ヒアリングを通じて業務フローを可視化
- 顧客満足度の観点から、属人化している業務を整理し、標準化された手順書(マニュアル)を作成

#### システム導入と基本機能の活用



- 現場業務に合わせて、PMS(予約・客室・顧客情報管理)、サイトコントローラー、会計システムなど、事業運営に必要な基本的なシステムを導入
- 各システムの基本機能を活用できるよう、マニュアルを整備し、操作教育を実施
- 現場リーダー層への重点説明とサポートにより、現場への定着を促進
- 従業員アンケートや意見箱を設置し、システム運用に関するフィードバックを収集・改善に活用する仕組みを構築

#### 人事労務制度の整備と現場での運用促進



- 勤務時間、休憩、遅刻・早退などの就業ルールや、基本給・手当を含む給与制度、社会保険などの必要最低限の人事労務制度を整備
- 各制度は社内ポータルや掲示での明文化、相談対応窓口の設置、現場リーダー層への重点説明・サポートを通じて、各制度の現場での運用を促進

#### ステージ2

一部の業務で標準化が進み、PMSや労務管理システムを業務観点で活用。人事労務制度も基本的な整備が進み、多くの従業員に共通の仕組みとして機能している。



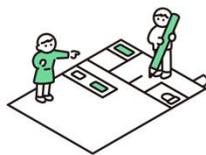
## 3-3 業務の生産性向上

### (5) フロント・バックオフィス・人事労務基盤の整備について

#### ステージ2

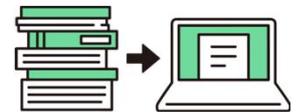
一部の業務で標準化が進み、PMSや労務管理システムを業務観点で活用。人事労務制度も基本的な整備が進み、多くの従業員に共通の仕組みとして機能している。

#### 業務フローの整備と継続的な改善の実施



- 部署・拠点・シフトに関係なく同一水準の対応ができるよう、全業務に対する手順書・マニュアルを整備
- 実務で手順書を試し、現場からのフィードバックをもとに継続的に改善・更新

#### 部署横断でのシステム導入



- PMS・会計・予約・労務・勤怠などの各種システムを連携、または横断的なシステムを導入することで、入力・集計の二重作業を削減し、リアルタイムな業績把握を実現
- 複数部署で活用できる共通データベースや情報共有ツールを導入し、属人化を排除した業務運用フローを構築
- 各システムの応用機能まで活用できるように、マニュアル整備と操作教育を徹底し、現場での定着を促進

#### 人事労務制度の拡充と継続的な改善の実施



- 従業員エンゲージメントに応じて、必要最低限の人事労務制度に加え、多様な働き方に対応した制度を導入
- 年1~2回の従業員アンケートやヒアリングを通じて、制度ごとの制度満足度や改善点を可視化し、実態に即したアップデートを継続的に実施
- 制度改定の内容はタイムリーに社内に周知し、全従業員が制度を運用できる状態を構築

#### ステージ3

全業務におけるルールや手順を整備し、システム間連携と部門横断的な活用が実現。人事労務制度も従業員の実態に即して整備・運用している。



### (1) 顧客満足度について

#### ステージ1

顧客満足度調査を実施していない、または実施していても、サービス改善に十分活用できていない。

#### 顧客満足度の取得



- 予約、接客・サービス、施設設備、客室、浴場、食事など、施設特性に応じた観点で設問を設計し、顧客アンケートを作成
- デジタルフォームを活用し、館内POPやフロント案内などを通じて回答を呼びかけ
- SNSやOTAレビュー等の外部クチコミも定期的に収集・分類し、業務改善の素材として蓄積

#### 顧客満足視点での業務課題の可視化



- アンケート回答結果をExcel等で集計し、設問ごとに顧客満足度の高低を把握
- 顧客が期待する観点と満足度の相関を分析し、業務課題の優先順位を可視化

#### 顧客満足度に基づいた必要/不要業務の分類



- 顧客が期待する観点と顧客満足度の相関に基づき、不要な業務と継続すべき業務に分類
- 継続すべき業務のうち、満足度が低いものは、外部クチコミも踏まえて改善点を明確化し、具体的な改善策を検討

#### 業務改善の実施



- 不要な業務は廃止し、効率化を促進
- 顧客満足度に関するKPIやQSC基準を設定
- 改善が必要な業務については、顧客の声や満足度データとあわせて具体的な改善策を朝礼や掲示物などで現場に共有し、スタッフ全体が「何を、なぜ改善するのか」を理解できる状態を構築

#### ステージ2

アンケートやクチコミ・レビューを通じて項目別に顧客満足度を把握し、サービス改善に活用している。



# 3-4 顧客価値向上

## (1) 顧客満足度について

### ステージ2

アンケートやクチコミ・レビューを通じて項目別に顧客満足度を把握し、サービス改善に活用している。

#### 顧客満足度の詳細化



- 予約、接客・サービス、施設設備、客室、浴場、食事など、施設特性に応じた観点での設問設計に加え、NPS方式\*1による満足度評価を取り入れ、期待値と満足度の相関を定量的に把握できる構成で顧客アンケートを作成
- 部門ごとにアンケート結果をExcel等で集計し、各設問の顧客満足度の高低と、NPSスコアとの相関もあわせて可視化
- 得られたデータをもとに、顧客が重視する観点と満足度の関係を分析し、業務課題の優先順位を明確化

#### 継続的な業務改善の体制の構築



- 現場に改善リーダーを配置し、月次で業務改善の進捗確認と課題報告を行う体制を整備し、改善の「やりっぱなし」を防止
- 改善事例や成果を定期的に全社で共有する仕組みを構築し、成功事例の横展開を推進
- QSCや顧客満足に関する社内研修やロールプレイングを継続的に実施し、スタッフ全体の意識と行動水準を底上げ
- スタッフが日常の気づきを投稿できる仕組み(意見箱、社内SNS、共有ボードなど)を整備し、改善提案のボトムアップを促進

### ステージ3

顧客属性ごとに顧客満足度の変化を継続的に把握し、サービス改善に活用している。

\*1 顧客に「当館を親しい方にどの程度おすすめしますか」という内容を0～10の11段階で問い、推奨者(9,10)の割合から批判者(0～6)の割合を引いて算出するもの



## 3-4 顧客価値向上

改善事例:P.74、P77

### (2) 計画作成について

#### ステージ1

ターゲット設定やコンセプトが曖昧であり、サービス・価格・販売促進などの施策を個別に計画している。

#### 3C分析\*1による狙うべき市場機会の特定



- 3C分析により、顧客ニーズを満たし、競合が参入できない領域を見極め、自社の優位性を発揮できる市場機会を特定
  - ✓ 市場・顧客分析:市場規模や成長性、その市場における顧客のニーズを把握
  - ✓ 競合分析:定義した市場の競合の強み・弱みを提供サービス、価格帯などで把握
  - ✓ 自社分析:競合との比較を通じて、自社の強み・弱みを整理

#### ターゲットの特定とペルソナ\*2の設計



- 以下の変数に基づいて顧客をセグメント化し、最も収益性の高いターゲットに絞り込む
  - ✓ 地理的変数:国、都道府県
  - ✓ 人口動態変数:年齢、性別、家族構成、年収
  - ✓ 心理的変数:ライフスタイル、価値観
  - ✓ 行動変数:旅行頻度、利用目的
- ターゲットを生身の人間として捉え、心理特性や行動特性を、人生体験や今後の理想像を通して具体化するペルソナ設計を実施

#### ポジショニングと提供価値の整理



- 競合と比較されず、顧客にとって代替不可な存在となるために、消費者から見た役割(性質・特徴・提供価値・個性・時間・空間・プロセスなど)で自施設のポジションを整理
- ポジショニングに基づき、提供価値を整理

#### コンセプトに沿った具体的な4Pの定義



- Product(商品・サービス):宿泊プラン・客室やロビーなどの設備・食事内容を設計
- Price(価格):提供価値や競合価格を踏まえた納得感のある価格帯を設定
- Place(流通チャネル\*3):主要OTA・自社サイト・SNSなどにおける予約ページを設計
- Promotion(販売促進)を具体化:画像や文言の作成と広告などの販促方法を選定

#### ステージ2

明確なターゲット設計に基づきコンセプトを策定し、各施策が一貫性をもって計画している。

\*1 市場・顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)の3つの観点から事業環境を分析するフレームワークで市場特性、顧客ニーズ、競合および自社の強みや弱みなどを明確化し、効果的な戦略を立案する際に用いられる

\*2 自社の商品やサービスの利用者像を具体的に設定した架空の人物像のこと

\*3 集客するための媒体、経路のこと



## 3-4 顧客価値向上

### (2) 計画作成について

#### ステージ2

明確なターゲット設計に基づきコンセプトを策定し、各施策が一貫性をもって計画している。

#### コンセプトの定期的な見直し



- 年1~2回、顧客データやクチコミ分析を通じてターゲット像やニーズの変化を確認
- 競合や市場トレンドに加え、現場スタッフの声や顧客対応から得られるリアルな情報を踏まえ、机上の検討だけにとどまらないコンセプトの再評価を実施

#### 変化に対応する柔軟な4Pの調整



- ターゲットやニーズ、競合の変化に応じた商品・価格・流通・販売促進の見直し基準をルール化
- 新たな顧客層を見据えたテストプランの設計や販売促進施策を実施
- 複数ターゲットに対応する際は、それぞれの4Pを整理した上で、施設全体として一貫性が保たれているかを確認

#### 中長期ブランド戦略の策定



- 今後1~3年で目指す施設像・顧客像を整理し、段階的に強化すべき項目を明確化
- 新プランの投入、館内のリニューアル、ブランドメッセージの刷新などを具体的なスケジュールとともに計画に落とし込む
- 商品・サービス、価格、流通、販促の4Pが目指すべき理想像と乖離していないかを確認し、継続的な修正を実施

#### ステージ3

ターゲットやコンセプトの見直しを継続的に行い、中長期のブランド戦略として計画している。



## 3-4 顧客価値向上

改善事例:P.69、P.78

### (3) プライシング(価格戦略)について

#### ステージ1

価格設定が不定期かつ属人的に行われており、戦略的な価格設計ができていない。

#### 価格と稼働率の可視化



- 過去の設定価格と稼働率を時系列で整理し、季節・曜日別の推移を可視化
- 過去実績に加え、現時点の月次・日次予約状況を可視化
- 必要に応じて、予約部屋数・稼働率などの基本指標をタイムリーに確認するための予約可視化ツール(予約システム・簡易ダッシュボード等)を導入

#### 競合価格の定期チェック



- 同価格帯・同ターゲットの競合施設の選定と、価格の定点観測を実施
- 季節・曜日別における競合価格動向の可視化と、自施設価格との差を把握

#### 価格設定のタイミングと手順の標準化



- 過去実績・現時点の予約状況・競合価格に基づいて、価格設定のタイミングを設定
- 特定の担当者に依存しない、複数人による価格判断のチェック体制および報告ルールを整備
- 価格設定後における、価格および稼働率の変化のモニタリングを実施

#### ステージ2

市場・競合動向や自社の過去実績、予約状況に基づいて、定期的に価格設定を実施している。



## 3-4 顧客価値向上

### (3) プライシング(価格戦略)について

#### ステージ2

市場・競合動向や自社の過去実績、予約状況に基づいて、定期的に価格設定を実施している。

#### 価格と稼働率の 部屋タイプ別の可視化



- 過去の設定価格と稼働率を、部屋タイプ・プラン別に時系列で整理し、季節・曜日別の推移を可視化
- 過去実績に加え、現時点の月次・日次予約状況を部屋タイプ・プラン別に可視化。

#### 精度の高い 予約予測モデルの構築



- 過去のブッキングカーブに加え、外部要因(祝日・天候・地域イベント・交通アクセスなど)と内部要因(キャンペーン・販促など)を洗い出し、各要因が予約数に与える影響を分析
- 過去のブッキングカーブと現在の予約状況を照合し、類似する過去実績との比較による今後の予測を調整

#### ダイナミックプライシング\*1の 仕組みを導入・運用



- 部屋タイプごとに、過去実績・現時点の予約状況・競合価格に基づく、需給バランスに応じた価格の自動または半自動での調整
- 部屋タイプごとの価格設定後における、価格および稼働率の変化のモニタリングを実施
- 利益最大化を目的とした、最も売上が高まる稼働率と価格の見極めによる価格戦略を実施

#### ステージ3

ステージ2の判断材料を部屋別やプラン別に分解し、精度の高い予約予測に基づいて価格を設計することで、収益を最大化する戦略を実施している。

\*1 需要と供給に応じて価格を自動的に調整する価格戦略のこと。マーケティングにおいて収益の最大化を図るために用いられる



## 3-4 顧客価値向上

改善事例:P.66

### (4) プロモーション(販促戦略)について

#### ステージ1

ターゲットや施設の特徴を踏まえず、単発的な販売促進を実施している。

#### ターゲット特性の把握



- 顧客アンケート、予約情報、現場ヒアリングなどを通じた、年代・性別・来訪目的などのターゲット属性を整理
- ターゲットごとの宿泊・旅行における重視点(写真映え重視、コスパ重視、癒し重視など)を可視化

#### ターゲットに適した媒体・チャネルの把握



- ターゲットごとの情報接点を整理
- 競合施設の販売促進手法の調査し、自社施設の差別化ポイントを整理
- ターゲットに適した媒体(SNS・Web・紙媒体など)を選定

#### ターゲットに合った情報の発信



- ターゲットの特性に応じた、プラン名・画像・キャッチコピー・キャンペーン文面などの販促物を作成
- 施設コンセプトに沿った内容へ統一し、販売促進施策を実施

#### 効果測定と改善サイクルの導入



- コンテンツ配信終了後、ツールや管理画面を活用し、予約数・閲覧数などのKPIを月次・週次で集計
- コンテンツ内容に応じた効果の分析し、次回販売促進方法の改善案を実施

#### ステージ2

設定したターゲットに向けてコンセプトを体現する販売促進を実施し、KPIによる定量的な振り返りを実施している。



# 3-4 顧客価値向上

## (4) プロモーション(販促戦略)について

### ステージ2

設定したターゲットに向けてコンセプトを体現する販売促進を実施し、KPIによる定量的な振り返りを実施している。

#### データに基づく施策の最適化



- 広告管理ツールを活用した、ターゲット別施策ごとの予約数・閲覧数などのKPIおよび販売促進の費用対効果(ROI)をモニタリング
- プラン名・画像・キャッチコピー・キャンペーン文面などの適宜調整による、効果的なパターンを検証
- 効果の低い施策から高い施策への広告宣伝費の再分配により販売促進施策を最適化
- 予約数・閲覧数など短期的な成果に加え、顧客獲得単価やLTVなど中長期的なKPIを集計

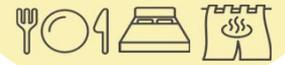
#### 販売促進戦略の継続的な改善の実施



- 施設特性(繁忙・閑散)に応じて、短期的・中長期的施策効果のバランスを考慮して、広告宣伝費の年間・月次予算を作成
- ターゲットごとに有効だったメッセージ・ビジュアル・タイミング・チャネルの傾向を抽出
- 成果の高い施策事例の共有により、販売促進の再現性を向上
- ターゲットごとの施策結果に応じた販売促進戦略を更新し、継続的な改善を可能とする運用体制を整備

### ステージ3

ターゲットごとのデータ分析に基づき販促施策を実施し、継続的に成果向上を実現している。



## 3-4 顧客価値向上

改善事例:P.79

### (5) 常連顧客管理(リピーター施策)について

#### ステージ1

顧客情報の蓄積や管理がされておらず、リピーター対応は属人的に実施している。

##### 顧客情報を収集・管理する仕組みの整備



- 顧客別の住所・年齢などの属性情報と、訪問回数・利用プランなどの来訪履歴を管理する仕組みを整備
- 予約時にメールアドレスやSNS登録を促すことで、顧客接点を確保
- リピート率などのKPIの集計によって、売上を構成している主要顧客属性を把握

##### 顧客属性別の定期的な情報の提供



- 主要顧客属性に対し、メールマガジンやSNS配信の活用によって、季節ごとの特別プランやイベント情報を提供
- 顧客別の誕生日や記念日に合わせた特別クーポンやメッセージの送付によって、再来訪を促進

#### ステージ2

顧客データを蓄積・分析し、リピート率や常連比率などのKPIに基づいた施策を実施している。

##### 顧客データの分析とターゲット別の施策強化



- 来訪履歴を分析し、リピート化や離反しやすい顧客属性の特徴や来訪履歴パターンを特定
- 顧客別に、属性や来訪履歴のデータを基に、リピート化や離反防止といった販売促進を実施

##### 会員制度の導入と強固な関係性の構築



- SNSや公式HP上での自社会員制度の構築により、限定プランなどの会員特典を提供
- 施設特性に応じて、来訪回数によるランクアップ制度や顧客の趣味嗜好に応じたカスタマイズプランの実施により、顧客との長期的な関係性を構築

#### ステージ3

顧客ごとの履歴や嗜好を分析し、顧客ごとに最適化された施策によりLTVの向上と関係性の深化を実現している。

# 第4章

## 事例紹介



国土交通省  
観光庁

## 第4章 事例紹介

### 4-1 経営改善事例のまとめ

事業者名	記載事例		
1. 銘庭の宿 ホテル甲子園	施設の生産性	(1) 損益計算書(P/L)による経営状況の把握	P.63
	業務の生産性	(1) 顧客満足度やQSCに基づく業務改善 (3) 顧客満足度に基づく適切な原価管理	P.64 P.65
	顧客価値	(4) プロモーション(販促戦略)	P.66
2. 碧の美 ゆゆ	施設の生産性	-	-
	業務の生産性	(3) 顧客満足度に基づく適切な原価管理	P.68
	顧客価値	(3) プライシング(価格戦略)	P.69
3. 益子館 里山リゾート ホテル	施設の生産性	(3) 投資計画の策定	P.71
	業務の生産性	(4) 従業員エンゲージメントを高める取り組み	P.72
	顧客価値	(1) 顧客満足度 (2) 計画作成	P.73 P.74
4. 高山荘 華野	施設の生産性	(1) 損益計算書(P/L)による経営状況の把握	P.76
	業務の生産性	-	-
	顧客価値	(2) 計画作成 (3) プライシング(価格戦略) (5) 常連顧客管理(リピーター施策)	P.77 P.78 P.79

## 4-2 経営改善事例1

### 銘庭の宿 ホテル甲子園

所在地

山梨県笛吹市

総客室数

17部屋

従業員数

約50名



観点

記載事例

施設の生産性



(1) 損益計算書(P/L)による経営状況の把握について

業務の生産性



(1) 顧客満足度やQSC(品質・サービス・清潔さ)に基づく業務改善について  
(3) 顧客満足度に基づく適切な原価管理について

顧客価値



(4) プロモーション(販促戦略)について



## 4-2 経営改善事例1:ホテル甲子園

### 損益計算書 (P/L) による経営状況の把握について

#### - 決算の早期化と詳細なKPI管理 -

### 取り組み前の課題

- 社内に経理担当者が不在であり、月次決算業務は会計事務所に委託していた。請求書は紙中心のやり取りであり、管理業務が煩雑になり、月次決算の確定が約4ヶ月遅延していた。
- 月次の売上実績はPMS等のシステムで確認していたが、稼働率やADR等のKPIに分解した目標は存在しておらず、予算未達時における具体的な改善策の検討が困難な状況であった。

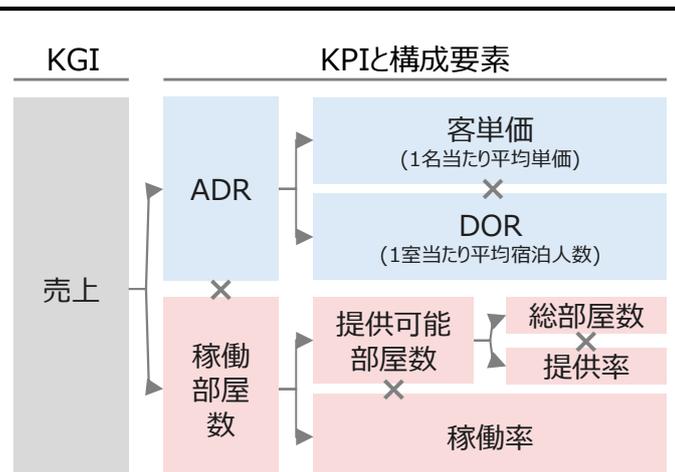
### 取り組みのポイントと成果

- 新たにフロント業務を兼任する経理担当者を選任し、請求書管理を含む月初・月中・月末における業務内容を明確化。また、担当者のフロント業務を軽減し、業務量の調整を実施。
- 会計事務所とは、提出資料の連携方法について双方の課題を整理。その結果、紙で受け取っていた請求書をPDFで保管し、メールで会計事務所に共有する運用に変更。これにより、データ連携がタイムリーに行えるようになり、月次決算の確定が1カ月以内に短縮。
- さらに、週次で経営会議を実施し、KPI(稼働部屋数・稼働率・提供可能部屋数・ADR・客単価・DOR)ごとに予算を設定。予算と実績の差分を確認し、差分に応じた施策を実行することで、経営管理のPDCAサイクルを構築。
- これらの一連の取り組みにより、前年比で売上が20%増加。

#### 決算の早期化の課題整理

決算業務	1週目	2~3週目	最終週
現金管理 (毎日)	・会計帳に毎日の現金の流れを記入 ・記入内容は①現金売上②現金支払いの詳細		
請求書確認 (適宜)	・5営業日以内に請求書入手 ・届いた請求書の金額・内訳が正しいか、必要に応じて納品書を確認しながらチェック ・請求内容が正しい場合は <b>支払いチェックシート</b> に請求額を記載する。		
通帳支払い・確認	・振込・入金内容を確認 (OTA手数料やクレカ情報は入金・出金の詳細情報として連携)		・25日ごろまでに請求書データを参考に支払い先に振込
OTA手数料出力	・支払or入金があったOTAの明細をOTAの管理画面から出力する		
クレカ内訳確認	・支払い・入金の明細を各サイトから出力 ・不明な支払項目を経営陣に確認しPDF上に内容を記載		
会計事務所連携	会計事務所連携のチェックシートを基に会計帳・通帳・請求書・OTA・クレカ情報を <b>10日頃</b> までに会計事務所に連携を目指す		

#### 分解したKPI





## 4-2 経営改善事例1:ホテル甲子園

### 顧客満足度やQSCに基づく業務改善について - 顧客アンケートから接客業務を再定義 -

#### 取り組み前の課題

- 顧客満足度はクチコミやスタッフを通じて感覚的に把握している状況であり、定量的に把握できていなかったため、サービス改善の方向性を客観的に評価することが困難であった。
- 人手不足の影響によりフロント業務が逼迫し、チェックイン対応や電話対応が大きな負担となっており、顧客満足度の質を維持しながら、業務全体の効率化が強く求められていた。
- 業務が慣習的に行われ、業務の必要性や効率性について見直す機会が乏しかった。

#### 取り組みのポイントと成果

- オンラインフォームで顧客アンケートを作成し、予約、接客、設備、客室、浴場、食事の6つの観点で顧客満足度を可視化。チェックアウト時に回答者にはお菓子をお渡しするとお声がけすることで回収率は約3割に達し、2カ月で約100組から回答を取得。
- アンケートの結果を分析し、お客様の満足度を棄損しない範囲で以下の業務を変更。
  - ✓ **チェックインの案内時間の短縮**: アメニティや浴衣の詳細説明等をQRコードやタブレット端末を用いたデジタル案内で補完することで短縮化し、説明時間を5分から2分に削減。
  - ✓ **貸切利用案内のデジタル化**: 予約方法や施設の利用案内をQRコードで提供し、顧客自身で確認できるよう運用を変更。フロント対応時間を削減し、利便性を向上。
  - ✓ **予約確認電話の廃止**: 長年の慣習であった予約確認の電話を見直し、予約確認メールに必要情報を記載する運用に変更。キャンセルなどの影響は無く、非効率業務の削減を実現。

#### 顧客アンケート



#### 可視化した顧客満足度



#### 貸切施設の案内





## 4-2 経営改善事例1:ホテル甲子園

### 顧客満足度に基づく適切な原価管理について

#### - 料理の提供方法・種類の変更 -

#### 取り組み前の課題

- これまで目標原価率の見直しや一部メニューの変更等の対策を講じてきたものの、食材費の高騰に対応しきれず、目標としていた料飲原価率を3%程度上回る月が継続していた。
- 部屋数が少ないため、予約状況に応じた細やかな発注管理を行っており、食材ロスはほとんど発生していなかった。一方で、料理の提供量や内容の顧客満足度については、不明確であったため、具体的な施策の検討が難しい状況であった。

#### 取り組みのポイントと成果

- 顧客アンケートで朝食・夕食の量と味の満足度を調査し、量に満足もしくは少し多いと回答している人が多いことを把握。
- 1カ月間、食事後の残飯の品目を調査を実施。夕食の釜めし・前菜、朝食の温泉卵・デザート  
の残飯が多く見られたことから、以下の通り料理のメニュー・提供方法の見直しを実施。
  - ✓ **朝食**:個別に提供していた温泉卵とデザートをセルフサービス化し、必要なお客様がご自身で取る方法に変更。
  - ✓ **夕食**:前菜の品数を6種から4種への削減と釜飯の具材の見直しによる食材適正化を実施。
- 料理長と経営陣の打合せを月1回設定し、原価率のモニタリングを強化。
- これら一連の取り組みにより、当初より原価率は約3%削減。

#### 朝食



#### 夕食





## 4-2 経営改善事例1:ホテル甲子園

### プロモーション（販促戦略）について - 適切な広告選択と予算分配 -

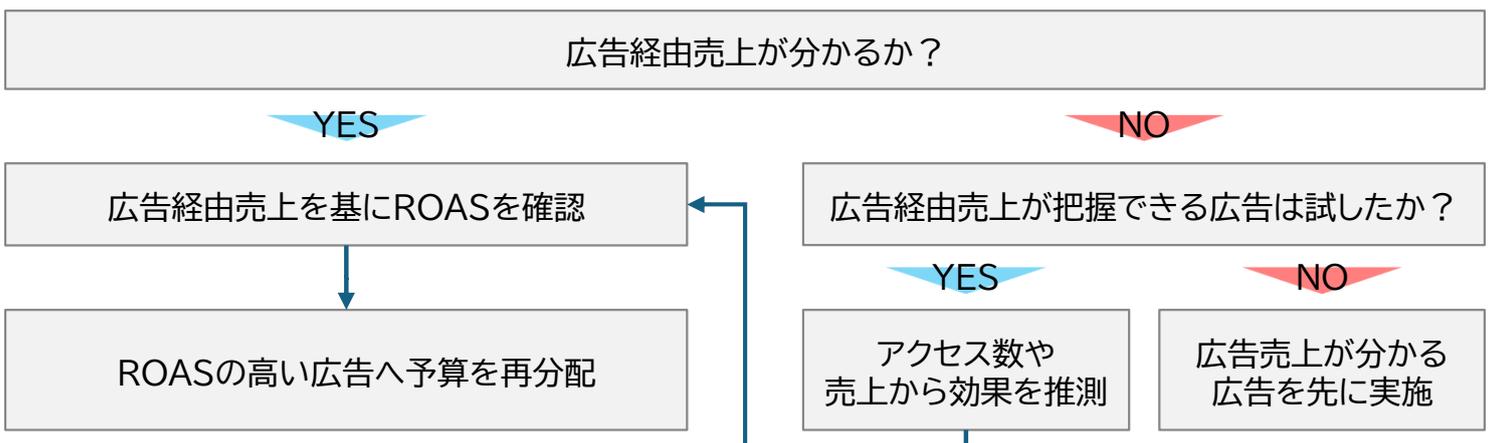
#### 取り組み前の課題

- これまで広告宣伝費の使用は限定的で、閑散期にOTAのクーポンを活用する程度にとどまっていた。クーポン以外の販促施策は未実施で、積極的な訴求活動は行われていなかった。
- また、クーポンを利用した際の効果検証も実施しておらず、OTAのクーポンが実際に売上にどの程度寄与しているのかを把握できていない状況であった。

#### 取り組みのポイントと成果

- 「効果検証ができない広告は実施しない」という方針を徹底し、すべての広告においてROAS（ロアス）\*1を測定。
- 主要OTAにおいては、リスティング（上位検索）、クーポン、バナー広告を実施し、OTA以外では、Googleのリスティング広告を実施。それぞれ5～10万円程度の広告費を試験投入し、各予約チャネルごとに予約増数（CV数）や広告経由売上を基にした費用対効果を検証。
- 試験投入の結果に基づき、費用対効果の高い広告に予算を再分配し、無駄なコストを削減と集客力の最大化を実施。継続して、1か月ごとの広告費をモニタリングし、予算配分の最適化と効果的な広告運用を実施。
- これら一連の取り組みにより、当初のROASから+280%増加。

#### 広告実施の考え方



\*1 Return on Advertising Spendの略。広告の費用対効果のことで、(広告経由売上-広告費)÷広告費×100(%)で算出。計算例:50万円の広告費で100万円の広告経由売上ならROASは(100-50)÷50×100で100%となる

## 4-2 経営改善事例2:碧の美 ゆゆ

### 碧の美 ゆゆ

所在地

北海道上川郡美瑛町

総客室数

49部屋

従業員数

約20名



観点

記載事例

施設の生産性



業務の生産性



顧客価値



(3)顧客満足度に基づく適切な原価管理について

(3)プライシング(価格戦略)について

## 4-2 経営改善事例2:碧の美 ゆゆ

### 顧客満足度に基づく適切な原価管理について - 現場運用に足りうる目標設定と管理体制 -

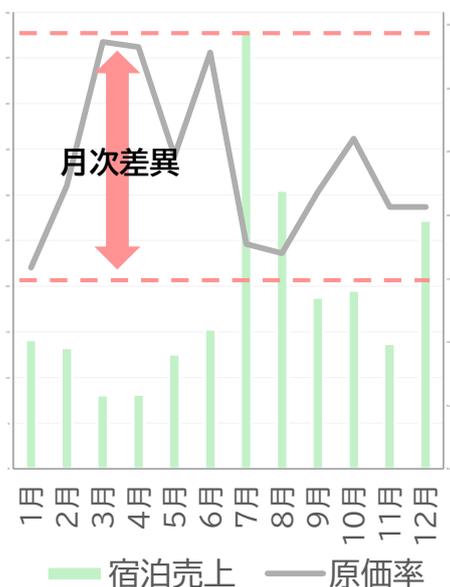
#### 取り組み前の課題

- 予算に基づき原価率目標を設定していたが、現場業務への落とし込みが不十分であり、発注管理や原価率管理が実施できていなかった。
- その結果、月ごとの原価率に“ばらつき”が発生していたが、顧客アンケートやクチコミにおいて料理の評価は高かったため、原価超過の状況が黙認される状態となっていた。

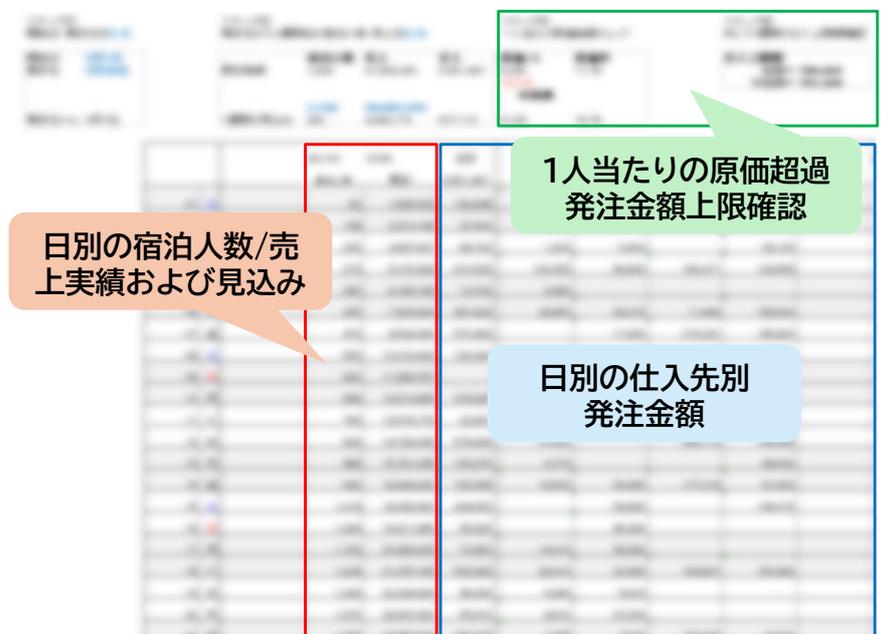
#### 取り組みのポイントと成果

- 一人当たり原価額を原価目標として新たに設定し、1週間先の予約予測の情報共有を日次で実施することで、原価目標を意識したうえでの予約人数に応じた発注体制を構築。
- また、月の累計発注額・売上・宿泊者数を日次で管理する体制を整備し、原価率のモニタリングを強化。
- これら一連の取り組みにより、平均原価率を5%削減。

#### 当初発生していた原価率差異



#### 具体的な目標設定と日次の業務管理



## 4-2 経営改善事例2: 碧の美 ゆゆ

### プライシング（価格戦略）について - 価格調整とKPI管理の強化 -

#### 取り組み前の課題

- 過去の実績に基づいて、月別・部屋タイプ別に紙ベースで単価を設計し、担当者はサイトコントローラーではなく、サイトごとに時間を掛けて、単価を入力・更新していた。
- また、入力・更新に時間が掛かるため、稼働率に応じた週単位や日単位での柔軟な価格調整は行っていなかった。
- 価格調整業務のフローおよび業務基盤が整備されておらず、タイムリーかつ包括的な価格調整が不可能な構造となっていた。

#### 取り組みのポイントと成果

- 価格調整のためのプロセスとして、KPI進捗により、Excelで価格テーブルを管理し、サイトコントローラーで一括更新する方法を構築。
- 特に閑散期における低稼働日は1~2か月前から価格調整を実施し、日次・週次で稼働率やADR等のKPI進捗を確認し、調整効果の振り返りを実施。
- これら一連の取り組みにより、平均稼働率は昨対同月比で160%改善。

##### 当初の価格管理

紙をベースに各サイトを入力・更新

##### 調整可能な価格管理体制の構築

価格テーブルをExcelで管理  
サイトコントローラーへ貼付け・一括更新

KPI進捗を確認し、調整効果を振り返り

曜日	月	1月1日	1月8日	1月15日	1月22日	1月29日
日	1月7日	1月14日	1月21日	1月28日	2月4日	
		w1	w2	w3	w4	w5

売上  
ADR  
客単価  
DOR  
稼働部屋数  
販売可能部屋数  
稼働率 (販売可能部屋における稼働率)  
総部屋数  
部屋数  
日数  
OCC (総部屋における稼働率)  
宿泊人数  
RevPAR

## 4-2 経営改善事例3

### 益子館 里山リゾートホテル

所在地

栃木県芳賀郡益子町

総客室数

58部屋

従業員数

約70名



観点

記載事例

施設の生産性



(3)投資計画の策定について

業務の生産性



(4)従業員エンゲージメントを高める取り組みについて

顧客価値



(1)顧客満足度について  
(2)計画作成について



## 4-2 経営改善事例3: 益子館 里山リゾートホテル

### 投資計画の策定について

#### - 投資総枠と投資内容の設計 -

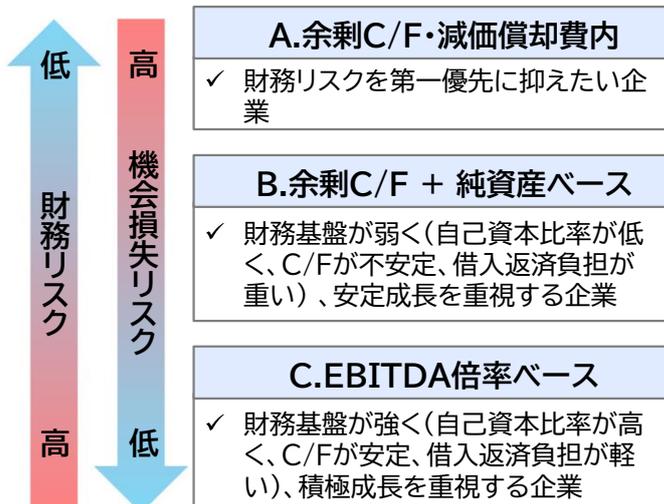
### 取り組み前の課題

- 損益計算書(P/L)や貸借対照表(B/S)の活用が不十分であり、中長期にわたる投資総枠の設計が行われていなかった。
- また、目指すべき理想像が曖昧で、事業継続に必要な修繕と付加価値を生み出す設備投資やコンテンツ刷新の優先順位が不明確な状況であった。
- その結果、投資は単年度内で実施したいことの積み上げや修繕対応が中心となり、資金を戦略的かつ効率的に活用することができていなかった。

### 取り組みのポイントと成果

- 財務状況に基づき、複数のパターンから年間投資枠を設計。
- 理想の顧客価値を定義することで、理想と現状の差分を把握。
- 事業継続に必要な投資と付加価値を生み出しROI\*1を取れる投資別に、設備投資・人的投資・IT投資の観点で、投資の優先順位を整理。
- 財務健全化および中長期的な収益の向上に向けた投資計画の策定をより現実的かつ戦略的に実施。

#### 経営状況に基づく投資枠の設計



#### 投資計画の全体像



\*1 Return On Investmentの略。投資金額に対して、どれだけの利益を上げられたかを示す指標



## 4-2 経営改善事例3: 益子館 里山リゾートホテル

# 従業員エンゲージメントを高める取り組みについて - 従業員の資産としての向き合い方 -

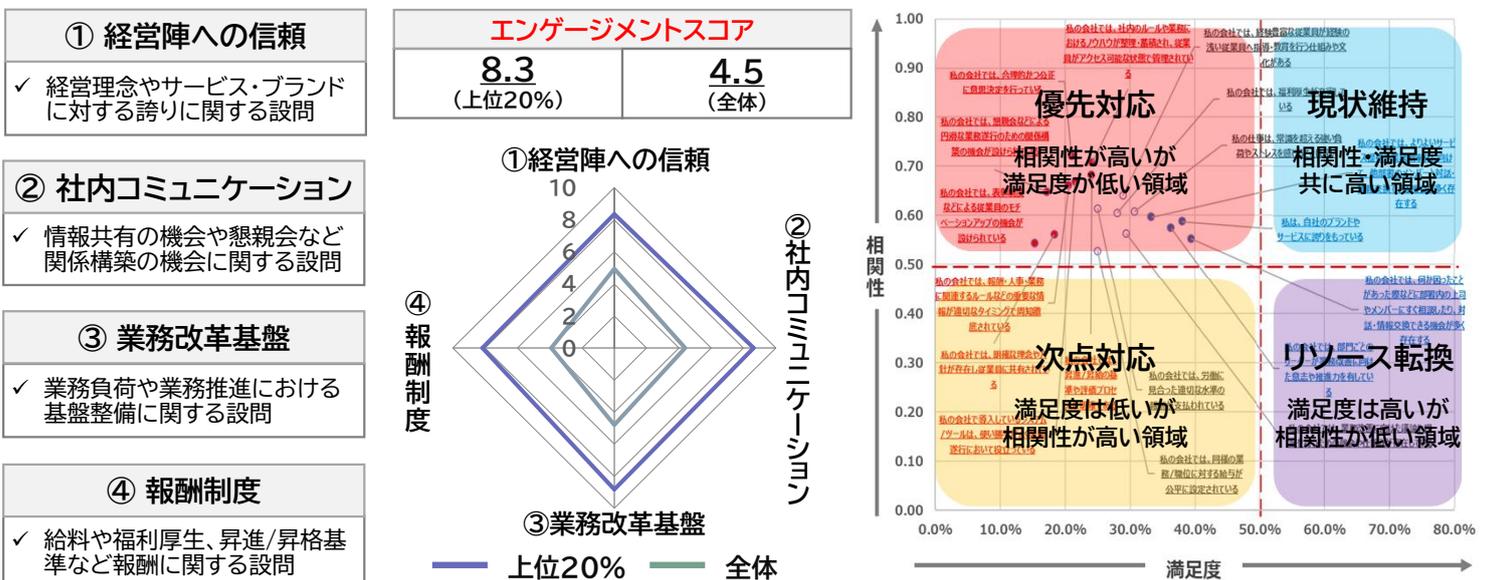
### 取り組み前の課題

- これまで従業員アンケートは実施されておらず、従業員満足度や業務基盤への期待値が定量的に把握できていない状況であった。
- そのため、従業員の教育に力を注ぎたいという意思はあったものの、人事制度など業務基盤の改善を進めるにあたり、どの領域から着手すべきかの判断が難しく、施策の優先順位を明確に定めることができなかった。

### 取り組みのポイントと成果

- NPS(Net Promoter Score)方式を用いたエンゲージメント調査を実施し、従業員の期待値と満足度の相関を可視化。
- この調査では、経営陣への信頼・社内コミュニケーション・業務改革基盤・報酬制度のカテゴリごとに評価を行い、従業員がどの分野に期待していて、満足度の高低があるかを可視化し、課題を把握。
- 人的資本経営に向けて、施設特性に合わせた、従業員が求める制度設計を実施。

### エンゲージメント調査





## 4-2 経営改善事例3:益子館 里山リゾートホテル

### 顧客満足度について

#### - お客様の期待先と満足度の相関性 -

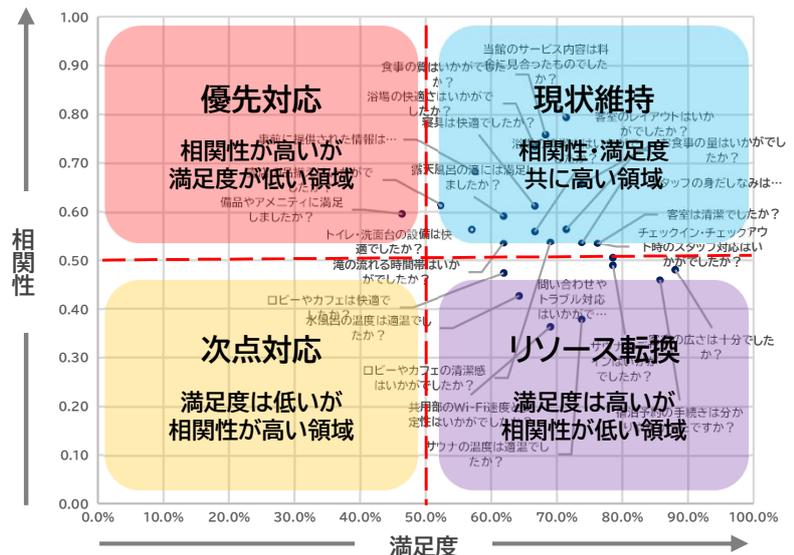
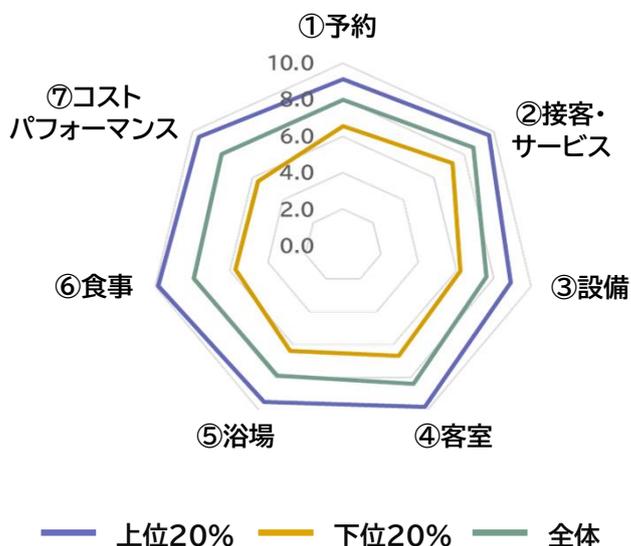
### 取り組み前の課題

- 顧客アンケートは実施していたものの、顧客の期待値と満足度の相関を把握することができず、個別の改善にとどまり、深い示唆を得るまでに至っていなかった。
- また、ターゲットやあるべき理想像を定義しきれていなかったため、ターゲット別の提供価値の振り返りなどサービスの改善が困難な状況であった。

### 取り組みのポイントと成果

- NPS(Net Promoter Score)方式を用いた顧客満足度調査を実施し、顧客の期待値と満足度の相関を可視化。
- この調査では、予約・接客/サービス・施設設備・客室・浴場・食事・コストパフォーマンスのカテゴリごとに評価を行い、顧客がどの分野に期待していて、満足度の高低があるかを可視化し、課題を把握。
- また、顧客志向性の設問も加えることで、ターゲット別の傾向把握と分析を強化。
- この調査を通じて、ターゲット別に施設のサービス内容や提供方法に対する評価を可視化し、具体的な改善点を特定。

#### 顧客満足度調査





## 4-2 経営改善事例3: 益子館 里山リゾートホテル

### 計画作成について

#### - 狙うべき市場の特定の重要性 -

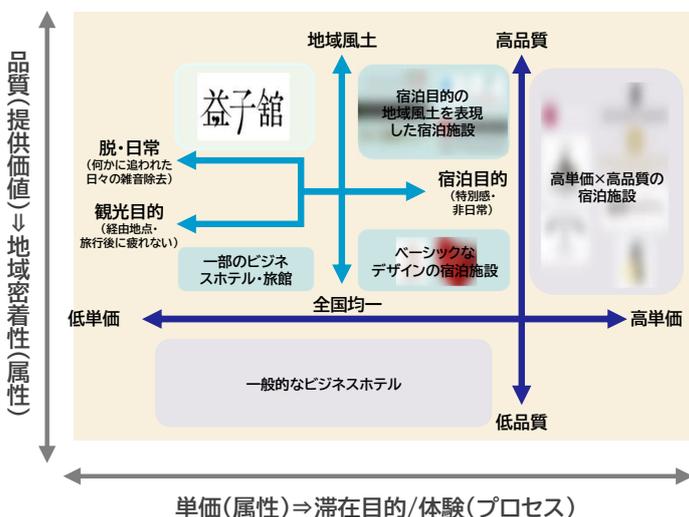
### 取り組み前の課題

- 施設のターゲット層や市場におけるポジショニングが不明確であったため、サービスの改廃や投資内容の判断において中長期的な視点が欠け、単年度内で実施したいことの積み重ねや修繕対応が中心となっていた。
- また、施設全体のコンセプトが明確に言語化されておらず、個別の改修をその都度進めてきた結果、サービスや設備に一貫性を欠く部分が見られ、改善の余地があった。
- そのため、顧客ニーズに即したコンテンツやサービスによる高付加価値化が十分に図れず、収益最大化に向けた単価の引き上げが難しい状況となっていた。

### 取り組みのポイントと成果

- 3C分析に基づき、狙うべき市場機会・ターゲット・ポジショニングを確立し、施設のコンセプトを新たに設計。
- コンセプトと現行施設の実態を顧客視点で全館を見て回ることで、差分として改善点を把握。
- あるべき理想像および理想と現状の差分を共有することで、投資項目の優先順位を整理し、一貫性のある価値提供を実現するための投資計画を策定。

#### ポジショニング



#### コンセプトの表現(キーカラー設定・施設表現)

ベース	陶器の素地の柔らかさ	
	下部の土台部分の茶色	
	深い緑の釉薬部分	
アクセント	温かみのある陶器	さわやかな益子焼の青釉薬
ニュートラル	木材の柔らかさ	陶器が映える素朴さ

平安	醍醐	光	楽	滴	凛
並白釉	黒釉	鉛釉	柿赤釉	青磁釉	灰釉

## 4-2 経営改善事例4

### 高山荘 華野

所在地

兵庫県神戸市

総客室数

15部屋

従業員数

約40名



観点

記載事例

施設の生産性



(1)損益計算書(P/L)による経営状況の把握について

業務の生産性



-

顧客価値



(2)計画作成について  
(3)プライシング(価格戦略)について  
(5)常連顧客管理(リピーター施策)について



## 4-2 経営改善事例4:高山荘 華野

### 損益計算書（P/L）による経営状況の把握について - 予実管理体制の強化と詳細なKPI管理 -

#### 取り組み前の課題

- 売上予算は外部向けとして作成されており、社内の経営管理を目的としたものになっていなかった。また、予算はKPIに分解されておらず、その根拠や達成可能性が不明瞭であった。
- その結果、予算と実績の確認がタイムリーに行われず、経営状況の把握が後手に回っていた。さらに、KPIの設定がなされていなかったことで、予算未達の原因把握が困難であり、改善に向けた具体的な対策も講じにくい状況であった。

#### 取り組みのポイントと成果

- 月次予算を部屋タイプ別に、稼働率・ADR・RevPAR・DORなどの売上KPIに分解して策定。
- 週次で売上KPIを確認し、予算との差分を正確に把握する帳票を整備。
- さらに、過去の実績データから売上予測を算出することで、経営状況を早期に把握。
- これらの取り組みにより、経営会議ではデータに基づいた意思決定が可能となり、後手に回ることのない収益向上施策の実施を実現。

部屋タイプ別の月次予実KPI帳票

部屋種別	売上指標	実績			予算		
		2025年2月	2025年3月	2025年4月	2025年2月	2025年3月	2025年4月
通常	宿泊売上						
通常	ADR						
通常	客単価						
通常	DOR						
通常	稼働部屋数						
通常	販売可能部屋数						
通常	稼働率(販売可能部屋における稼働率)						
通常	営業日数						
通常	総部屋数						
通常	部屋数						
通常	日数						
通常	OCC(総部屋における稼働率)						
通常	宿泊人数						
通常	RevPAR						

各種売上KPIの  
実績と集計

各種売上KPIを  
予算と比較



# 4-2 経営改善事例4:高山荘 華野

## 計画作成について

### - ブランドコンセプト策定とSNSの活用 -

### 取り組み前の課題

- コンセプトは存在していたものの、3C分析に基づくターゲットやポジショニングなどの詳細が明確に定義されておらず、戦略設計に必要な土台が不十分であった
- そのため、サービス開発や集客施策において属人的な判断がなされ、提供価値に一貫性を欠く結果となり、施設の魅力を十分に訴求することができていなかった。
- また、客の声を体系的に収集・分析・反映する仕組みが整備されておらず、顧客満足度に基づいた改善が困難な状態であった。

### 取り組みのポイントと成果

- 3C分析を行い、施設の強みや地域の伝統・文化を最大限に活かした、独自のターゲット設定やポジショニングを含むコンセプトを策定。
- また、コンセプトを具体化し、顧客体験を表現する仕掛けとして、年に1度の投稿と活用が限定的であったSNSでの情報発信を強化ポイントとして整理。
- SNS担当者の新たな選任など、本格的な運用体制を構築し、投稿内容の統一と定期的な投稿を通じて、ブランド認知度の向上と顧客導線を確立。
- さらに、顧客アンケートを実施することで、策定したコンセプトが顧客ニーズと一致しているかを継続的に検証できる体制を整備。

#### ターゲットの設定



- 氏名: 佐藤 美月(さとう みつき)
- 性別: 女性
- 年齢: 27歳
- 職業: 事務職
- 年収帯: 400~500万
- 家族構成: 独身(父・母・兄)
- 住居形態: 一人暮らし/パートナーあり
- 居住地: 大阪
- 個性: 好奇心旺盛 / 柔軟性
- 性格: 社交的で頼みやすい / 感受性が強い
- 価値観: 自己表現の自由 / 人とのつながりを重視
- コミュニティ: こだわりトレンド / 食文化
- 関心: SNSでの発信力 / 多様な文化への興味
- 自負: 独自の視点 / SNSでの影響力
- 不安: 不満・経済的な制約 / 社会的な評価の偏り

ライフスタイルや価値観などを丁寧に描写

※仮想で設計した人物像であり、実在する人物ではございません

#### SNSの投稿方針

	1枚目	2枚目	3枚目	4枚目	
顧客体験	タビマエの想像以上の体験による、もう一度来たいと思う感動体験				
仕掛け	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ チェックイン時にラウンジで生け花体験を行えることを伝える</li> <li>✓ 花器とお花は様々な種類や色を用意し、その中から好きな組み合わせで生けてもらう</li> <li>✓ 生けたお花は自室に持っていくことができ、帰りにはお花のお持ち帰りも可能</li> <li>✓ お持ち帰り用にお花を入れる用の袋等を用意し、体験終了後にお渡し</li> </ul>	<p>お部屋に飾ってお花の画像</p>	<p>お客様がお花を選んでいる様子</p>	<p>様々なお花の中から選べる様子</p>	<p>宿側が最終調整している様子</p>
	お持ち帰り用の袋イメージ				



# 4-2 経営改善事例4:高山荘 華野

## プライシング（価格戦略）について - 価格調整とKPI管理の強化 -

### 取り組み前の課題

- 価格調整は不定期に実施されており、さらに、予約状況や売上KPIなどの判断材料が不十分なまま運用されていた。
- また、価格調整後の効果検証は行われておらず、適正価格の把握が困難な状況であった。
- その結果、価格戦略を通じて収益を最大化することができていなかった。

### 取り組みのポイントと成果

- 週次の経営会議にて、部屋タイプごとに売上KPIを昨対比・予算比で確認し、予約状況に応じた価格調整を行う体制を構築。
- さらに、価格調整後の効果を「価格を変更しなかった場合の売上予測」と比較することで、施策の効果を可視化。
- 継続的にPDCAサイクルを回すことで、収益最大化に向けた価格戦略の最適化を推進。
- これら一連の取り組みにより、売上が昨対比で30%増加。

#### 部屋タイプ別の価格調整前後の比較

部屋タイプ	予約部屋数	宿泊人数	売上金額	ADR	客単価	DOR
合計						
通常 スイート① スイート②						

価格を変更しなかった場合の売上予測

部屋タイプ	予約部屋数	宿泊人数	売上金額	ADR	客単価	DOR
合計						
通常 スイート① スイート②						

価格を調整後の売上実績

部屋タイプ	予約部屋数	宿泊人数	売上金額	ADR	客単価	DOR
合計						
通常 スイート① スイート②						

価格を調整効果の可視化



常連顧客管理（リピーター施策）について  
- 顧客データの整備とデータの可視化 -

取り組み前の課題

- 顧客データを活用した取り組みはこれまで実施されておらず、出力可能な顧客データにも利用履歴などの情報が含まれていなかった。
- 結果として、常連顧客の抽出や顧客行動パターンなど、顧客実態を定量的に把握できず、効果的なサービス開発や販売促進を展開するための基盤が欠如していた。

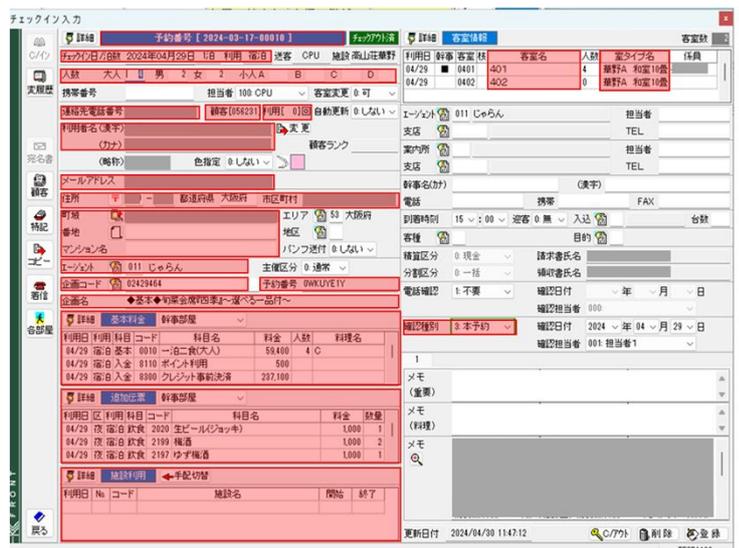
取り組みのポイントと成果

- 取得可能な顧客別の利用情報を整理し、どのデータをどの形式で出力すべきかを定義。
- システム会社と連携し、必要なデータ出力機能を備えたシステムを構築。
- これにより、顧客ごとの利用状況を出力し、常連化につながる行動パターンや、離反につながる傾向を可視化。
- さらに、新規顧客とリピーターを識別し、それぞれに最適な販売促進施策の実施を可能とするCRM帳票を整備。
- これら一連の取り組みにより、サービス改善においてデータに基づいて、意思決定ができる体制を整備。

出力データ要件

分類	番号	出力項目
予約管理情報	1	予約日
	2	予約番号
顧客情報	3	顧客番号
	4	顧客(漢字)
	5	顧客(カナ)
	6	連絡先電話番号
	7	郵便番号
	8	住所
	9	生年月日
	10	メールアドレス
	11	利用回数
利用情報	12	行コード
	13	チェックイン日
	14	チェックアウト日
	15	宿泊数
	16	利用区分
	17	利用人数
	18	大人
	19	男(大人)
	20	女(大人)

分類	番号	出力項目
利用情報	21	小人
	22	A
	23	B
	24	C
	25	D
	26	部屋名
	27	室タイプ名
	28	科目
	29	科目コード
	30	利用科目
	31	料金
	32	人数/数量
	33	料理名
	34	エージェントコード
	35	エージェント名
	36	予約番号
	37	企画コード
	38	企画名
	39	確認種別



# 卷末資料



# 1. 用語集(登場順)

---

エンゲージメント	愛着や思い出などポジティブな心理状態
B/S	Balance Sheet(貸借対照表)の略。経営状態を示す表で、企業の資産や負債、純資産の状態を示す
P/L	Profit and Loss Statement(損益計算書)の略。財務諸表のひとつであり、企業の経営成績を表す書類で企業の損益計算書のことを指す
C/F	Cash Flow Statement(キャッシュフロー計算書)の略。企業の資金の流れを示す指標や書類を指す
時価会計	資産を購入時の価格のまま計上し続けるのではなく、売上に応じて減損処理を行うこと
原価管理	料飲原価や客室アメニティ等の売上原価を管理すること
QSC	Quality(品質)、Service(サービス)、Cleanliness(清潔さ)の3つのこと
CS	Customer Satisfaction(顧客満足)のこと
DX化	Digital Transformation(デジタルトランスフォーメーション)の略。デジタル技術で業務やビジネスを変革すること
CRM	Customer Relationship Managementの略。顧客関係を管理・改善し収益向上を目指す手法
プロモーション	商品やサービスの認知度を高め、購買を促進するための宣伝活動や販売促進施策のこと
セグメント	年齢や職業、ライフスタイルや購買行動などで顧客を特徴ごとに分けたターゲットのかたまりのこと

# 1. 用語集(登場順)

KPI	Key Performance Indicatorの略。ADR(平均客室単価)やRevPAR(販売可能客室あたりの収益)、客室稼働率等の重要業績評価指標のこと
自己資本比率	自己資本の割合を示し、高いほど財務基盤が安定していることを示す。計算式は自己資本 ÷ 総資本 × 100(%)
利子負債比率	負債依存度を示し、高いほど財務リスクが増大していることを示す。計算式は有利子負債 ÷ 自己資本 × 100(%)
資産評価	資産の価値を評価すること。時価評価や簿価評価がある
簿価評価	資産を取得時の価格で評価する方法で会計上の基準となる
ブッキングカーブ	予約の推移を時系列で示した曲線。宿泊施設等が宿泊予定日までの客室予約数の推移や傾向を把握する際に利用する
PDCAサイクル	Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)の4つのステップを繰り返し、改善する手法
LTV	Life Time Value(ライフタイムバリュー)の略。顧客が生涯を通じて企業にもたらす利益のこと
PMS	Property Management Systemの略。宿泊施設の予約・顧客・売上などを一元管理するシステムのこと
余剰C/F	計算式は営業C/F(税引後営業利益+減価償却費±運転資本の増減)－投資C/F(設備投資(CAPEX)+借入返済額－新規借入額)
EBITDA	税引前利益に支払利息や減価償却費を加えた利益のことで、企業の収益力を測る指標
IoTデバイス	インターネットに接続することで他のデバイスと通信し、データを共有することができる機器や端末。スマートロック/スマートチェックイン端末や飲食・物販のセルフオーダーシステムなど

# 1. 用語集(登場順)

---

NPS方式	顧客に「当館を親しい方にどの程度おすすめしますか」という内容を0～10の11段階で問い、推奨者(9,10)の割合から批判者(0～6)の割合を引いて算出するもの
3C分析	市場・顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)の3つの観点から事業環境を分析するフレームワークで市場特性、顧客ニーズ、競合および自社の強みや弱みなどを明確化し、効果的な戦略を立案する際に用いられる
ペルソナ	自社の商品やサービスの利用者像を具体的に設定した架空の人物像のこと
チャンネル	集客するための媒体、経路のこと
ダイナミックプライシング	需要と供給に応じて価格を自動的に調整する価格戦略のこと。マーケティングにおいて収益の最大化を図るために用いられる
ROAS	Return on Advertising Spendの略。広告の費用対効果のことで、 $(\text{広告経由売上} - \text{広告費}) \div \text{広告費} \times 100(\%)$ で算出
ROI	Return On Investmentの略。投資金額に対して、どれだけの利益を上げられたかを示す指標

## 2. 相談窓口

---

マニュアルに関するご質問・ご相談は  
以下相談窓口までご連絡ください。

### 相談窓口

☎ 03-5253-8111

観光庁 観光産業課

東京都千代田区霞が関2-1-2

