

事業再生の考え方が分かる！

財務状況に応じた 事業再生の手引き

- 宿泊事業者のための事業再生実務ガイド -



令和8年3月



国土交通省
観光庁

目次

第1章 はじめに	P.2
第2章 事業再生において向き合うべき視点	P.7
ステップ1:財務診断	P.9
ステップ2・3:事業診断・改善余地特定	P.13
ステップ4:打ち手検討	P.27
第3章 事業再生の事例	P.28
第4章 外部機関との連携	P.36
巻末資料	P.41

第1章

はじめに



国土交通省
観光庁

第1章 はじめに

本手引きの目的・意義

本手引きは、経営や財務に課題を抱える宿泊事業者が事業の立て直しに取り組む際に必要となる考え方と進め方を整理し、宿泊事業者のみならず、金融機関や公的支援機関等の関係者が共通の視点で再生に取り組むための実務的な指針を示すことを目的として策定したものです。

我が国の宿泊業は、地域観光を支える重要な産業である一方、近年の経営環境の変化により、収益力の強化や経営体制の見直しを求められる場面が増えています。こうした状況を踏まえ、観光庁では生産性向上や経営の高度化に向けた取組を継続して進めてきました。

令和7年3月に公表した「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-」もその取組の一つであり、日常的な経営改善を通じて生産性や収益力を高めていくための考え方を示しています。

これに対し、本手引きでは、経営状況が厳しく、抜本的な立て直しが必要となる局面を想定し、現状把握、改善余地特定、打ち手検討、実行に至るまでの考え方と手法を体系的に整理しています。また、財務面だけでなく、現場運営や経営管理の実態にも目を向けることで、事業の実態に即した実効性の高い手引きとなることを目指しています。

本手引きが、宿泊事業者、金融機関、公的支援機関等がそれぞれの立場から連携し、事業再生に取り組む際の共通の指針として活用されることを期待しています。



参照先：
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001884635.pdf>

こんな困りごとはありませんか・・・？

宿泊事業者のみなさま

- 資金繰りや借入金返済への不安がある
 - 何を、どのように分析すれば良いのか分からない
 - 金融機関や公的支援機関等の巻き込み方が分からない
- 自施設の現状・改善余地の整理、金融機関向け資料作成に活用

金融機関のみなさま

- 宿泊業特有の収益構造の評価方法が分かりづらい
 - 財務数値に結び付く事業実態の確認方法に悩んでいる
 - 再生計画・返済計画の妥当性の判断に迷っている
- 宿泊業特有の収益構造を踏まえた論点整理に活用

公的支援機関のみなさま

- 宿泊業特有のKPI*1整理をどの粒度まで見るべきか不明瞭
 - 財務数値の要因特定が不十分な場面がある
 - 共通言語がなく事業者と同じ目線で議論がしにくい
- 財務・事業両面の診断方法や関係者間の認識共有に活用

本手引きを活用して解決しましょう！！



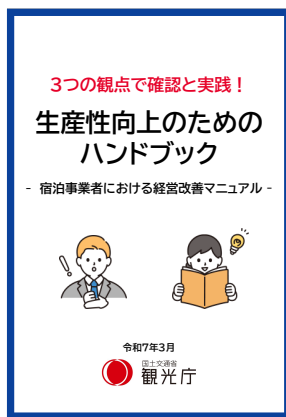
*1 Key Performance Indicatorの略。ADR(平均客室単価)やRevPAR(販売可能客室あたりの収益)、客室稼働率等の重要業績評価指標のこと

第1章 はじめに

生産性向上のためのハンドブックと本手引きの関係性

「生産性向上のためのハンドブック」は、経営や資金繰りが比較的安定している宿泊事業者が、日常的な経営改善を通じて生産性や収益力の向上を図るための考え方と手法を示したものです。一方、「財務状況に応じた事業再生の手引き」は、財務状況が厳しく、事業の抜本的な立て直しが必要な場合に、事業再生の進め方や具体的な再生手法を示したものです。

両者は独立したものではなく、宿泊事業者の経営状況に応じて使い分け、また必要に応じて併用することで、経営改善から事業再生までの取組を一体的に進めることを想定しています。



経営改善	目的	事業再生
経営改善の考え方 具体的な改善手法	内容	事業再生の考え方 具体的な再生手法
宿泊事業者	想定読者	宿泊事業者 金融機関・公的支援機関
経営が比較的安定 資金繰りが安定	活用 タイミング	経営が不安定 資金繰りが不安
自社内での経営改善	活用シーン	自社内での事業再生 自社外の金融交渉や支援

第1章 はじめに

各章の役割

本手引きは、事業再生に取り組む際に必要となる考え方や進め方を、段階的に理解できるよう構成しています。

第2章では、事業再生に取り組む際の基本的な視点や考え方を整理しており、何に注目して、どのような観点で現状を把握するべきかを確認します。

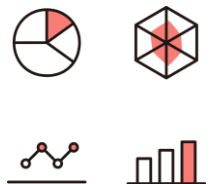
第3章では、実際の宿泊事業者の再生事例を通じて、事業再生の取組の進め方を具体的に理解できるようにしています。

第4章では、金融機関や公的支援機関などの外部機関との連携方法など、事業再生を進める際に活用できる支援制度や支援機関の役割を把握することができます。

最後に巻末資料として本手引きで使用する主な用語の解説と、別添資料として改善余地に対する打ち手の効果試算用のセルフチェックシートを用意しています。自社の状況を整理する際の参考資料として活用してください。

第2章

事業再生において向き合うべき視点
事業再生の考え方や手法を確認しましょう！



第3章

事業再生の事例
実際の再生事例を学び、理解を深めましょう！



第4章

外部機関との連携
公的支援機関と支援内容を把握しましょう！



巻末資料

本手引きに登場する用語や
セルフチェックシートを活用しましょう！



第2章

事業再生において 向き合うべき視点



国土交通省
観光庁

第2章 事業再生において向き合うべき視点

本章の位置づけ

本章では、事業再生に取り組む際に向き合うべき視点を、必要な考え方とともに4つのステップで整理しています。それぞれのステップとそのつながりを理解しながら順を追って進めることで、事業の本質的な課題を明確にし、取るべきアクションの方向性を整理することができます。

ステップ1 財務診断

財務の現状把握

財務三表(P/L^{*1}・B/S^{*2}・C/F^{*3})を用いて、自施設の財務状態を客観的に数値で把握します

ステップ2 事業診断

事業・現場で起きていることの現状把握

財務数値の背景にある事業構造・運営体制など現場の実態とともに事業状態を確認します

ステップ3 改善余地特定

改善余地の特定

事業診断に基づき、「どこに」「どの程度」の改善余地があるかを特定します

ステップ4 打ち手検討

打ち手および優先順位の検討

改善余地に対する具体的な打ち手を検討し、利益効果・実行難易度の観点から優先順位を決めます
また、営業利益が目標水準に到達可能かを試算します

^{*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} 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

^{*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

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ1：財務診断の考え方

財務診断では、損益計算書(P/L)、貸借対照表(B/S)、キャッシュフロー計算書(C/F)の3つの財務諸表を一体として確認し、事業再生に向けてどの領域に課題があるのかを把握します。単に数値の良し悪しを見るのではなく、収益構造、資本構造、資金繰りの3つの観点から健全性を確認し、改善の必要性とその強度を見極めることが重要です。

財務三表別の主な診断項目

損益計算書(P/L) 収益構造の改善要否と必要な強度

- 稼ぐ力・収益構造の健全性
 - ✓ 売上に対して十分な利益が出ているか(売上・営業利益率)
 - ✓ 利益を圧迫している要因は何か(原価率・販売管理費率)
 - ✓ 利益変動は一時的要因か構造要因か(利益率推移)

貸借対照表(B/S) 資本構造の再構築要否と必要な強度

- 資本構造の健全性
 - ✓ 自己資金があり財務余力を保っているか(純資産・自己資本比率*1)
 - ✓ 借入は返済可能な水準か(借入残高・返済額)
 - ✓ 追加投資できる余力があるか(現預金・固定資産)

キャッシュフロー計算書(C/F) 資金繰りの改善要否と必要な強度

- 事業持続性・資金循環の健全性
 - ✓ 本業で現金を生み出せているか(営業C/F)
 - ✓ 投資規模は本業の資金創出力に対して、過大になっていないか(投資C/F)
 - ✓ 当面の支払いや返済に対応できるか(現預金・返済予定・財務C/F)

*1 企業の財務的な安定性を示す指標。総資産のうち、返済不要な自己資本が占める割合

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ1：財務診断の位置づけ

財務診断は、事業再生に向けた議論を行うための前提となるプロセスです。その目的は、いきなり再生の可否を判断することではなく、財務数値を通して事業の現状を正しく理解することにあります。重要なのは、単年度の数値など「点」での良し悪しだけを評価することではありません。

売上や利益、資産や負債、資金の流れを時系列や要因の関係から構造的に捉えることによって、「なぜその数値になっているのか」を理解することが重要です。こうした構造的な数値理解を行うことで、事業の本質的な課題を把握し、事業再生に向けた大きな方向性を見極めることができます。

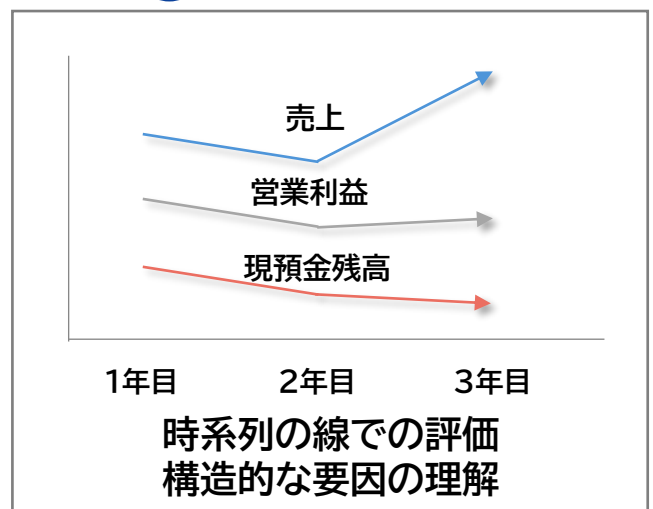
財務診断の目的

- **現状理解と認識共有**
 - ✓ 再生可否を即断するのではなく、財務数値を通して現状を正しく理解し、必要に応じて債権者や公的支援機関と認識を共有すること
- **構造的な要因の把握**
 - ✓ 数値の良し悪しだけを見るのではなく、一過性要因と構造要因を切り分け、なぜその数値になっているのかを構造的に理解すること
- **再生の方向性を見極め**
 - ✓ 構造的な数値理解に基づき、事業再生に向けた方向性を見極めること

✕ よくある間違い



○ あるべき姿

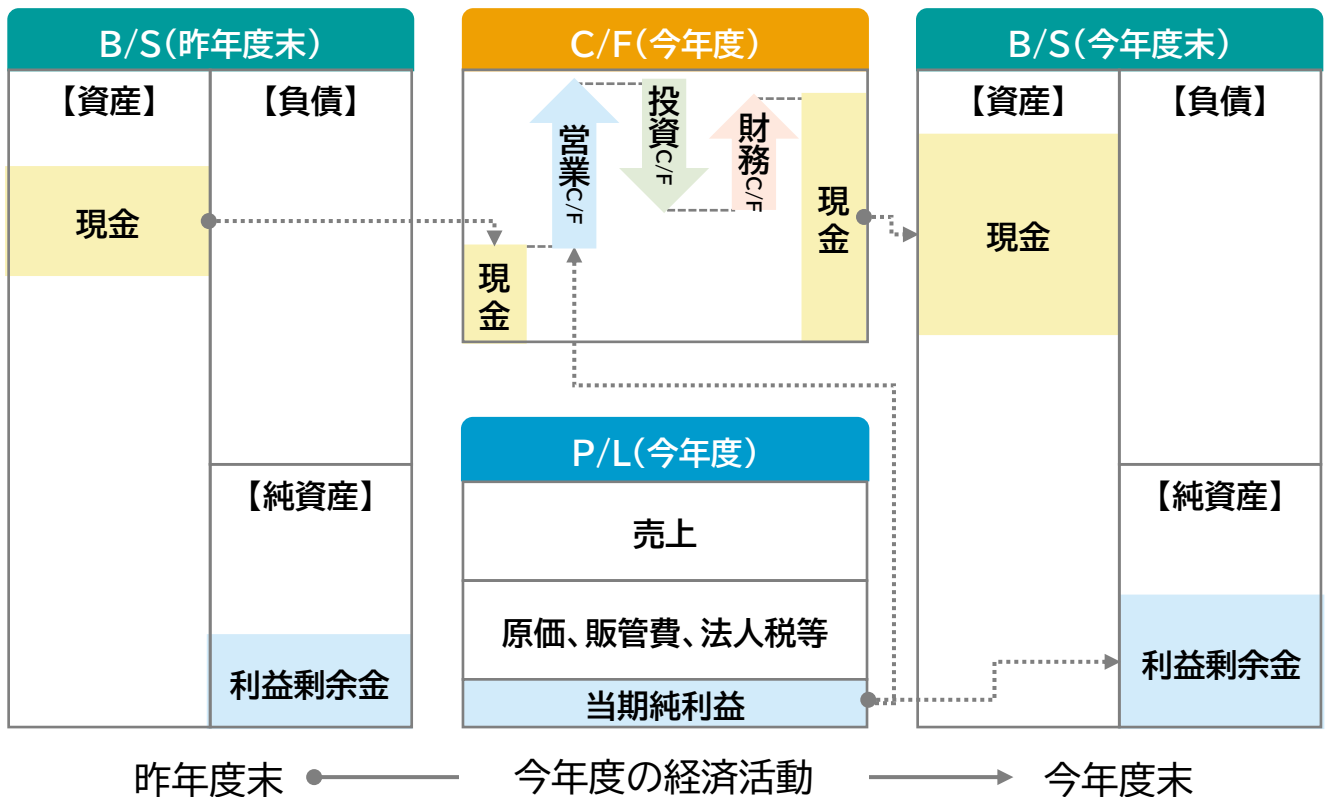


第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ1：財務三表の連動とは

財務三表はそれぞれが独立しているわけではなく相互に連動しています。財務状態を正しく理解するためには、単体だけでなく組み合わせて見るのが重要です。

財務三表の連動イメージ



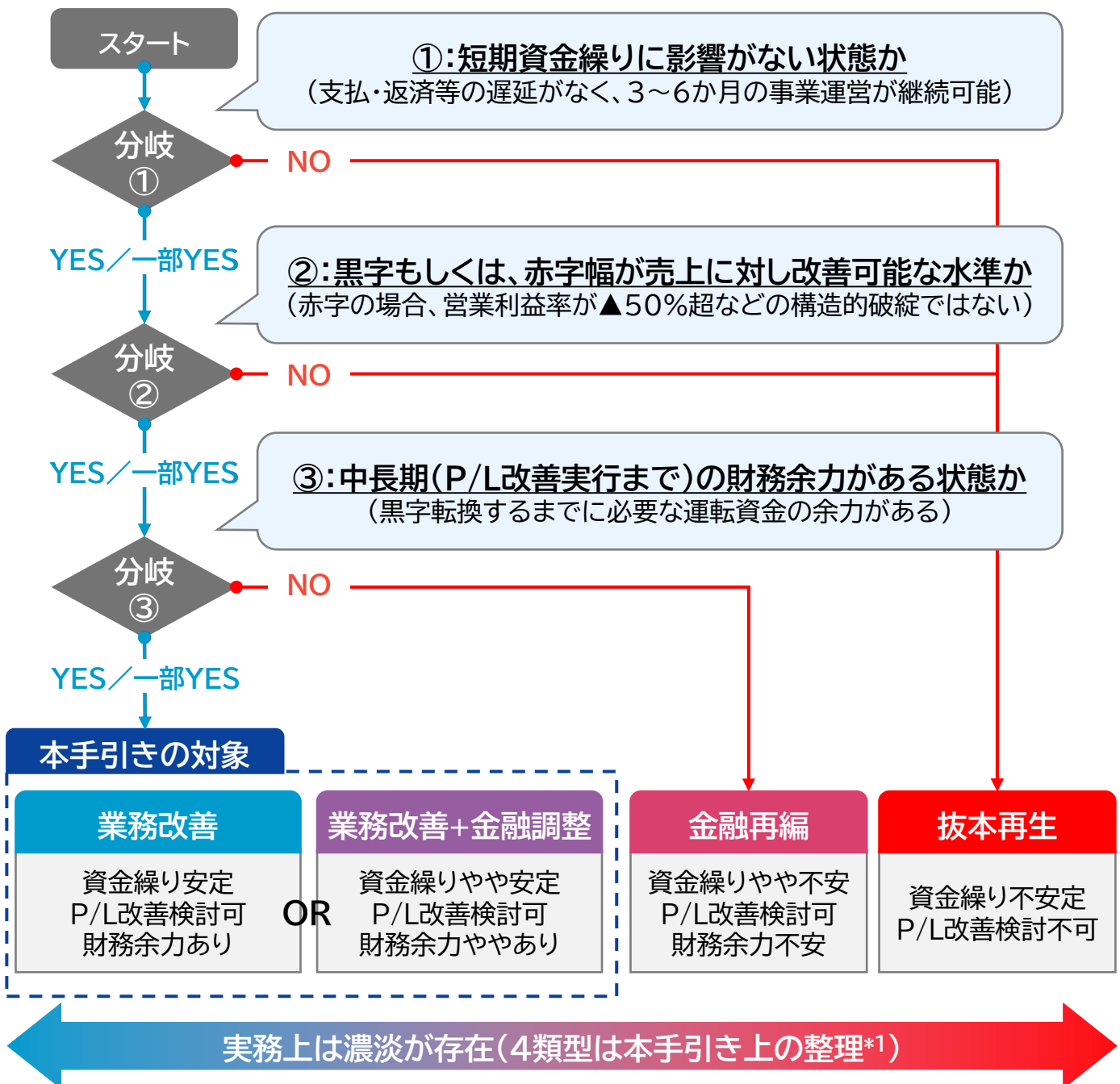
- B/S(昨年度末)→P/L(今年度)・C/F(今年度)
 - ✓ 期首の純資産・有利子負債・年間返済額が、当期に投下可能な運転資金・投資余力を定め、結果として売上および営業C/F創出力に影響します
- P/L(今年度)→B/S(今年度末)
 - ✓ 当期純利益は利益剰余金として純資産に反映されます
- P/L(今年度)→C/F(今年度)
 - ✓ 当期純利益に、減価償却費等の非資金費用調整を加えて営業C/Fが形成されます
- C/F(今年度)→B/S(今年度末)
 - ✓ 営業・投資・財務C/Fの合計による現金増減がB/Sの現預金残高に反映され、投資や借入返済を通じて資産・負債構成が変化します

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ1：財務診断別の意味合い

ステップ1の財務診断では、財務三表を通じて短期資金繰りの安定性、P/L改善の可否、中長期の財務余力から、業務改善中心の再生議論に進める状態かを見極めます。資金繰り懸念や過大債務への対応が向き合うべき課題となる場合は、本手引きの対象外とします。

財務診断のイメージ



*1 本整理はあくまで観光庁としての見解であり、他機関・団体の見解と必ずしも一致するものではありません

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断・改善余地特定のお考え方

ステップ2では、事業診断を通じて、売上構造やコスト構造のどの領域に課題があるのかを把握します。続くステップ3では、その診断結果を踏まえ、各領域にどの程度の改善余地があるのかを特定します。

これらのステップは、改善領域と改善メニューごとに、「事業診断(ステップ2)」と「改善余地特定(ステップ3)」をセットで整理しながら進めます。まず現状を診断し、そのうえで改善余地を明確にすることで、どの領域に優先的に取り組むべきかを整理することができます。

次頁以降では、売上構築およびコスト最適化の領域について、主要な改善メニューごとに診断の視点と改善余地のお考え方を整理しています。

領域	主要改善メニュー	参照ページ
売上構築	①単価・在庫管理	P.15
	②コンテンツ強化	P.16
	③付帯売上強化	P.17
	④営業強化	P.18
	⑤販促・広告管理	P.19
コスト最適化	⑥発注管理	P.20
	⑦料理メニュー管理	P.21
	⑧シフト管理	P.22
	⑨マルチタスク強化	P.23
	⑩業者・契約管理	P.24
	⑪集客導線管理	P.25
	⑫諸費用管理	P.26

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定フレーム見本

領域

改善メニュー

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 売上・利益など成果指標	● 目標値・業界水準・過去実績などの「構造変化」を確認できる対象と時系列推移
	構造指標	● 成果を左右する主要KPI	● 「結果指標の変化要因」を把握できる対象と時系列推移
<p>💡 診断時のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 成果数値の水準・推移から「構造的な課題」を特定 ✓ 成果指標と構造指標の関係から「成果を左右している要因」を把握 ✓ 「一過性の変動」と「構造的な課題」を切り分けて理解 			

定性	Plan (計画)	● 各指標の目標設定や経営計画の粒度 ● 上記の算定根拠と妥当性
	Do (実行)	● 現場での具体的な運用方法の実態（実行頻度・人員配置・業務精度）
	Check・Action (改善)	● 成果指標や構造指標のモニタリング頻度や方法 ● 改善に向けた分析・意思決定・改善実行の実施状況
<p>💡 診断時のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 数値の背景にある「運用・管理上の課題」を特定 ✓ 各業務の点ではなく、計画・実行・改善のサイクルが機能しているかを把握 ✓ 数値の悪化の原因が「収益構造の問題」か「運用・管理の問題」かを切り分けて理解 		

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

定量分析(構造課題)と定性分析(運用課題)を踏まえ、改善可能領域を整理
改善余地の大きさをベンチマークや過去実績および現状との差分から定量的に試算

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定フレーム

売上構築

①単価・在庫管理

稼働に応じた単価設計により売上を最大化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 宿泊売上	● 年別・月別
	構造指標	● 前年実績	● 前年同月実績
		● ADR*1 ● 稼働部屋数・稼働率	● 月別
	● ブッキングカーブ*2	● 利用月別	● 同条件月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 宿泊売上を ADR × 稼働部屋数 に分解し、売上変動の要因を確認
- ✓ 部屋タイプ別にブッキングカーブを確認し、価格見直しが可能な期間を特定
- ✓ 稼働が高い期間での単価上昇余地、稼働が低い期間での稼働改善余地を特定

定性	Plan (計画)	<ul style="list-style-type: none"> ● 稼働とADRの実績に基づき、価格の基準と調整幅を設定しているか ● 同条件月のブッキングカーブに基づき、「何日前・稼働率が何%」で価格調整をするかを定めているか
	Do (実行)	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画した月別・部屋タイプ別の価格を正しく反映しているか ● ブッキングカーブを日次・週次の頻度で確認し、価格を調整しているか ● 異なる担当者でも同じ価格判断になる仕組みで運用しているか
	Check・Action (改善)	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果指標・構造指標を週次で確認しているか ● 売上変動の要因を各構造指標の観点で分析しているか ● 分析結果を価格設定・価格変更の条件へ反映しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 価格の「設計→変更→検証→見直し」のサイクルが継続的に行われているかを確認
- ✓ 結果指標・構造指標の変動要因が価格自体か運用方法かに切り分けて確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

値上げ余地 + 稼働向上余地

- ✓ 値上げ余地:各月{(値上げ価格 - 基準価格) × 稼働部屋数実績 }の合計
- ✓ 稼働向上余地:各月{(稼働部屋数目標 × 値下げ価格) - (稼働部屋数実績 × 基準価格)}の合計
- ✓ 稼働部屋数目標:前年同じ価格設定だった月の実績稼働部屋数またはその周辺の稼働部屋数を設定

*1 Average Daily Rateの略。客室一室あたりの平均販売単価

*2 宿泊予約が宿泊日に向けてどのように積み上がっていくかを時系列で示した曲線

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定フレーム

売上構築

②コンテンツ強化

ターゲットに合わせたコンテンツの設計により売上を最大化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象	
定量	成果指標	● プラン別・顧客属性別売上	● 年別・月別	● 前年実績
	構造指標	● プラン別・顧客属性別売上	● 月別	● 前年同月実績 ● 同年他月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 売上をプラン別・顧客属性別に分解し、売上変動の要因を確認し、見直しが可能なコンテンツを特定
- ✓ 取り込み不足の顧客層や未活用の需要機会がないかを確認

定性	Plan (計画)	● 市場のニーズ、自社のプラン別や顧客属性別の売上実績、競合のコンテンツ提供状況に基づき、ターゲットやそのニーズが明確に設定できているか
	Do (実行)	● ニーズに対して、適切なコンテンツを適正な価格で提供できているか ● ターゲットに対して、適切な時期・手段でコンテンツを訴求しているか
	Check・Action (改善)	● 自社のコンテンツ別の売上構成やターゲット別の利用状況、アンケート・ヒアリングを用いたコンテンツ品質や競合の状況を確認しているか ● 上記を踏まえてターゲットやコンテンツの見直しを実施しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 施設やエリアの特性を踏まえ、ターゲットが明確に設定されているかを確認
- ✓ ターゲットに対して、コンテンツや価格が一体として設計されているかを確認
- ✓ ターゲットやコンテンツを見直すサイクルが継続的に行われているかを確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

プラン別・顧客属性別の (ADR目標 × 稼働部屋数目標) - (ADR実績 × 稼働部屋数実績)

- ✓ ADR目標: 前年同月実績を基準に設定、シーズンごとの顧客属性動向や新規プラン効果を考慮
- ✓ 稼働部屋数目標: 前年同月実績を基準に設定し、ターゲット顧客の需要取り込みを加味

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定のフレーム

売上構築

③付帯売上強化

ターゲットに合わせた付帯サービスの設計により売上を最大化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 付帯売上*1	● 年別・月別 ● 前年実績
	構造指標	● 購買件数・購買率 ● 購買単価	● 月別 ● 前年同月実績 ● 同年他月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 付帯売上を購買件数・購買単価に分解し、売上変動の要因を確認
- ✓ 部門別に購買率を確認し、見直し可能な部門がどこかを特定
- ✓ 併せて、商品や顧客属性の売上構成を把握することで、具体的な改善対象を特定

定性	Plan (計画)	<ul style="list-style-type: none">● 過去実績に基づき、部門別の購買率や購買単価目標を設定しているか● 市場のニーズ、自社の部門別や顧客属性別の付帯売上実績、競合の提供状況に基づき、ターゲットやそのニーズが明確に設定できているか
	Do (実行)	<ul style="list-style-type: none">● ニーズに対して、適切な付帯サービスを適正な価格で提供できているか● ターゲットに対して、適切な手段で購買促進を訴求しているか● 異なる担当者でも同じサービスや訴求になる仕組みで運用しているか
	Check・Action (改善)	<ul style="list-style-type: none">● 成果指標・構造指標を月次・週次で確認しているか● 売上変動の要因を各構造指標の観点で分析しているか● 分析結果をサービス内容・価格変更へ反映しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 施設やエリアの特性を踏まえ、ターゲットが明確に設定されているかを確認
- ✓ ターゲットに対して、付帯サービスや価格が一体として設計されているかを確認
- ✓ ターゲットや付帯サービスを見直すサイクルが継続的に行われているかを確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

購買率改善余地 + 購買単価改善余地

- ✓ 購買率改善余地:各月{(目標購買率 - 実績購買率) × 宿泊組数 × 実績購買単価 }の合計
- ✓ 購買単価改善余地:各月{(目標購買単価 - 実績購買単価) × 宿泊組数 × 実績購買率 }の合計

*1 宿泊代金以外に、売店、飲料などの付随するサービスから得られる売上

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定のフレーム

売上構築

④営業強化

旅行代理店や団体への営業活動により売上を最大化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 代理店・団体別売上	● 年別 ● 前年実績
	構造指標	● 代理店・団体別予約実績 ● 代理店・団体別営業実績	● 月別 ● 前年同月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 売上を代理店・団体別に分解し、どの代理店・団体が売上を構成しているかを確認
- ✓ 代理店・団体別に営業実績と予約実績を確認し、営業効率を整理し、営業対象の見直し余地を特定

定性	Plan (計画)	<ul style="list-style-type: none">● 過去実績に基づき、代理店・団体別の営業・予約目標を設定しているか● 代理店・団体別の売上構成や営業効率を踏まえて、営業で注力すべき代理店・団体客を特定しているか
	Do (実行)	<ul style="list-style-type: none">● 代理店・団体に応じた提案内容や営業資材を準備して営業しているか● 代理店・団体別の目標に対する適正な活動量で営業しているか
	Check・Action (改善)	<ul style="list-style-type: none">● 営業実績と予約実績を踏まえて営業効率を確認し、営業先の選定や割くべき営業リソースを見直しているか● 営業先の反応や代理店・団体の予約実績を振り返り、提案内容や営業資材の見直しを実施しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 営業活動の「注力先選定→事前準備→営業→営業先の選択と集中→提案内容の見直し」のサイクルが継続的に行われているかを確認
- ✓ 上記のサイクルが、属人的な判断ではなく、数値に基づいて行われているかを確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

(代理店・団体客別の稼働部屋数目標 - 稼働部屋数実績) × 実績ADR

✓ 代理店・団体客別の稼働部屋数目標: 昨年の代理店・団体客別の稼働部屋数を基準に設定

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定フレーム

売上構築

⑤販促・広告管理

広告宣伝費の最適配分により売上を最大化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 広告経由売上	● 年別・月別
	構造指標	● ROAS*1 (広告経由売上/広告費) ● 稼働部屋数・稼働率	● 前年実績 ● 月別 ● 同期間別
<p>💡 診断時のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ OTA*2別や広告媒体別のROASを確認し、広告費配分の見直し余地を特定 ✓ 月別の稼働率の繁忙・閑散差を確認し、広告投下における稼働率の上昇余地を確認 			

定性	Plan (計画)	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標稼働部屋数に対する不足部屋数と想定ROASに基づき、月別の広告費予算を設定しているか ● 上記をOTA別や広告媒体別に設定しているか
	Do (実行)	<ul style="list-style-type: none"> ● OTA別や広告媒体別の予算の広告金額を投下しているか ● 各ターゲットに応じた広告を実施しているか
	Check・Action (改善)	<ul style="list-style-type: none"> ● 週次で広告費・ROAS・稼働部屋数の実績を確認しているか ● 各広告の実績を踏まえ、各広告費の配分変更を実施しているか ● 前月実績を踏まえ、以降のOTA・広告媒体別の予算を見直しているか
<p>💡 診断時のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 広告の「予算策定→実施→実績確認→再配分→予算見直し」のサイクルが継続的に行われているかを確認 		

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

各月の{(稼働部屋数目標 - 各月の稼働部屋数実績) × 各月のADR}の合計

✓ 各月の稼働部屋数目標: 昨年の高稼働月の実績を基準に、月ごとの繁閑を踏まえて設定

*1 Return on Advertising Spendの略。広告の費用対効果のことで、 $\text{広告経由売上} \div \text{広告費} \times 100(\%)$ で算出
*2 Online Travel Agentの略。店舗を持たずネット上で予約・決済が完結する旅行サービスのこと

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定のフレーム

コスト
最適化

⑥発注管理

発注における量と単価の設計により原価を最適化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 料飲原価率	● 年別・月別
	構造指標	● 食事利用客数 ● 主要食材単価 ● 顧客満足度	● 週別・月別 ● 前年実績 ● 前年同月実績 ● 同条件月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 料飲原価率の変動を、発注量要因と食材単価要因に分解して確認
- ✓ 食事利用客数に対する発注金額の過不足を確認し、発注量の見直し余地を特定
- ✓ 食材単価と顧客満足度を確認し、品質を維持しつつ見直し可能な仕入余地を特定

定性	Plan (計画)	● 原価率実績や顧客満足度に基づき、料飲原価率目標を設定しているか ● 食事利用客数に基づいて、発注量が設定される計画になっているか
	Do (実行)	● 発注時に最新の食事利用客数の予測を反映し、予測数の変動に応じた発注をしているか ● 食材の特性を踏まえ、廃棄が発生しない頻度で発注をしているか
	Check・Action (改善)	● 週次で料飲原価率と発注金額・食事利用客数の推移を確認しているか ● 料飲原価率の変動要因を発注量と食材単価で分けて分析しているか ● 分析結果を踏まえ、過大発注は発注方法を見直し、単価上昇は仕入先や仕入条件を見直しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 発注量が食事利用客数に基づいているかを確認し、担当者間で属人的な運用になっていないかを確認
- ✓ 原価率の変動を発注要因と単価要因に分けて確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

(料飲原価率実績 - 料飲原価率基準) × 料飲売上

✓ 料飲原価率基準:直近1年以内での食事利用客数に対して発注量が適正であった月の原価率

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定のフレーム

コスト
最適化

⑦料理メニュー管理

原価単価と顧客評価の設計によりメニューを最適化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象	
定量	成果指標	● 1食当たりの原価単価	● 年別・月別	● 前年実績
	構造指標	● プラン別原価 ● プラン別販売構成比 ● 顧客満足度	● 月別	● 前年同月実績 ● 同条件月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 1食の原価単価をプラン別の原価と販売構成比に分解し、原価変動の要因を確認
- ✓ プラン別の原価と顧客満足度を確認し、見直し可能な料理プラン・メニューを特定

定性	Plan (計画)	● 原価実績と顧客満足度に基づき、プラン別に原価単価を設定しているか
	Do (実行)	● 設計した原価単価に基づき、メニューが構成されているか
	Check・Action (改善)	● 月次で成果指標・構造指標を確認しているか ● 原価変動要因をプラン別の原価と販売構成比で分けて分析しているか ● 分析結果を、プランやメニュー内容の見直しに反映しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 「プラン設計→提供→検証→設計見直し」のサイクルが継続的に行われているか確認
- ✓ 原価の変動原因をプラン別の原価要因と販売構成比要因に分けて把握

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

各月の{ (1食当たりの原価単価実績 - 1食当たりの原価目標) × 食事利用客数 }の合計

✓ 1食当たりの原価目標:過去実績のうち、顧客評価を維持していた月の1食当たりの原価単価

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定のフレーム

コスト
最適化

⑧シフト管理

客数・組数に対する適切な人員配置の設計によりシフトを最適化する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 年別・月別	● 前年実績
	構造指標	● 月別	● 前年同月実績 ● 同条件月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 人件費を、稼働人数と人件費単価に分解し、人件費変動の要因を確認
- ✓ 宿泊人数・組数に対する稼働人員の過不足を確認し、シフトの見直し余地を特定

定性	Plan (計画)	● 宿泊人数・組数別に部署ごとの必要な稼働人員が整理されているか
	Do (実行)	● 宿泊人数・組数に基づき、必要な稼働人数でシフトが組まれているか ● 予約の増減に応じて、出勤人数の調整をしているか
	Check・Action (改善)	● 月次で成果指標・構造指標を確認しているか ● 実績を踏まえ、宿泊人数・組数別に部署ごとの必要な稼働人員の見直しをしているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 宿泊人数・組数別に部署ごとに必要な稼働人数が明確になっているかを確認
- ✓ 上記を前提として、宿泊人数・組数に対し、必要な稼働人数となっているかを確認
- ✓ 「必要人員設計→稼働→検証→見直し」のサイクルが継続的に行われているか確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

各月の{(稼働人数 - 必要人数) × 平均人件費単価}の合計

✓ 平均人件費単価 = 当月の人件費 ÷ 当月の稼働人数

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定フレーム

コスト
最適化

⑨マルチタスク*1強化

部門・担当別の業務の全体最適化設計により一人当たりの生産性を高める

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象	
定量	成果指標	● 人件費・売上人件費率	● 年別・月別	● 前年実績
	構造指標	● 宿泊人数・組数 ● 従業員の稼働時間	● 月別・日別	● 同年他月実績 ● 同月他日実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 月別の売上人件費率と宿泊人数・組数を比較し、人件費の削減余地を特定
- ✓ 日別の労働時間と宿泊人数・稼働部屋数を比較し、人員配置の削減余地を特定
- ✓ 宿泊人数に対する部署別の稼働時間を確認し、マルチタスク化の余地を特定

定性	Plan (計画)	<ul style="list-style-type: none">● 宿泊人数・組数別に部署ごとの必要な稼働人員が整理されているか● 時間帯別に部署間の業務量に応じたシフトパターンを設定しているか● 業務の平準化に向けて、マニュアルや研修を整備しているか
	Do (実行)	<ul style="list-style-type: none">● 宿泊人数・組数に基づき、必要な稼働人数でシフトが組まれているか● スタッフのスキルに応じて配置や人数を調整しているか● マニュアルや研修を活用し、従業員のマルチタスク化が浸透しているか
	Check・Action (改善)	<ul style="list-style-type: none">● 必要だった人数と配置した人数から、シフトパターンを見直しているか● スタッフごとの業務スキルを定期的を確認しているか● 業務内容の変化に応じて、マニュアルや研修を更新しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 部署別の宿泊客数や組数のパターン別に、必要な業務量を把握しているかを確認
- ✓ スタッフごとのスキル把握やマニュアル・研修による業務の平準化などマルチタスク化を推進する体制になっているかを確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

各月の{(人件費率目標 - 人件費率実績) × 予測売上}の合計

- ✓ 人件費率目標:直近1年以内での宿泊客数・組数に対して、稼働人数が適正であった月の人件費率
- ✓ 予測売上:他施策も加味した予測の売上

*1 1人のスタッフが複数の異なる業務(フロントと食事提供など)を兼務すること

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定フレーム

コスト
最適化

⑩業者・契約管理

契約内容の見直しにより業務委託費・諸会費等を削減する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 年別	● 前年実績
	構造指標	● 年別・月別	● 前年実績 ● 前年同月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 費用を業者別・所属団体別に分解し、費用構成を整理
- ✓ 費用対効果が低い業務委託費や諸会費、慣習的に継続している契約の有無を確認
- ✓ 業務内容・契約条件・金額を比較し、見直し余地のある契約を特定

定性	Plan (計画)	● 業務委託や団体所属の目的、委託内容や期待する成果、金額の妥当性に基づき、年間の契約計画を作成しているか
	Do (実行)	● 目的に応じて適切な業者を選定し、適正な価格で契約しているか ● 委託業務の実施状況や成果を確認できる管理体制になっているか
	Check・Action (改善)	● 月次で業者別の費用対効果や業務品質を確認しているか ● 不要契約の解約、業務の簡素化・内製化、業者見直しを実施しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 契約内容や業務の遂行状況を把握できる管理体制になっているかを確認
- ✓ 契約時・入会時の判断だけでなく、定期的に必要性や費用対効果を検証し、見直しサイクルが継続的に行われているかを確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

年間の不要な業務委託費・諸会費

- ✓ 年間の不要な業務委託費・諸会費:契約内容の棚卸から削減可能な額

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定フレーム

コスト
最適化

⑪集客導線管理

リピーターを中心に自社導線へ誘導する設計により送客手数料を削減する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 導線別手数料	● 年別 ● 前年実績
	構造指標	● 導線別宿泊売上(自社導線比率) ● リピーター/新規顧客別宿泊売上	● 月別 ● 前年同月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 導線別宿泊売上を整理し、手数料負担の大きい導線への依存度を確認
- ✓ リピーター/新規顧客別に導線別宿泊売上を確認し、自社導線へ移行可能な改善余地を特定

定性	Plan (計画)	● 導線別にリピーター/新規顧客別の宿泊売上を把握しているか ● リピーターを中心とする自社導線へ誘導すべきターゲットの属性やニーズを整理しているか
	Do (実行)	● ターゲットに対して、適切なタイミング(フロントでの案内・メール・SNS等)で自社導線を訴求しているか ● 最安値保証や会員特典など、自社導線の優位性を確保しているか
	Check・Action (改善)	● 各指標や自社誘導施策の費用対効果を定期的に確認しているか ● 上記を踏まえ、販促手法やターゲット設定の見直しを実施しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 集客における導線別の依存度を確認し、他社導線におけるリピーターの宿泊売上規模を確認
- ✓ 現場での案内不足や価格設定など、自社導線化が進まない要因を確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

各月の(リピーターOTA経由売上 × 自社導線への移行比率目標 × OTA手数料)の合計

- ✓ 自社導線への移行比率目標: 昨年同月のリピーターの導線比率実績を基準に設定
- ✓ OTA手数料率: 利用頻度の高いOTAの手数料率を基に設定

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ2・3：事業診断と改善余地特定のフレーム

コスト
最適化

⑫諸費用管理

消耗品等の購買承認フローの設計により無駄な発注を削減する

ステップ2:事業診断

	項目	期間	比較対象	
定量	成果指標	● 消耗品等の諸費用	● 年別	● 前年実績
	構造指標	● 品目別の諸費用 ● 宿泊人数・組数	● 月別	● 前年同月実績

💡 診断時のポイント

- ✓ 諸費用を品目別・月別に分解し、費用増の要因や一過性の変動を確認し、削減可能な対象を特定
- ✓ 品目別の諸費用と宿泊人数・組数の関係を確認し、無駄な発注や過剰在庫を特定

定性	Plan (計画)	● 過去実績や客数等の稼働状況に基づき、品目ごとに月別の適正な予算(目標額)や、明確な稟議・発注ルールが設定されているか
	Do (実行)	● 発注ルールに則った業務フロー(事前の稟議、目的・金額の記録等)が運用されているか ● 発注者が独自判断で購買せず、適正な量や価格で購買しているか
	Check・Action (改善)	● 予算と実績の差異や、稟議外発注の有無を定期的に確認しているか ● 上記を踏まえ、発注ルールの見直しや、代替品への切り替え等のコスト削減を実施しているか

💡 診断時のポイント

- ✓ 属人的な発注や承認フローの形骸化など、不要発注を生む管理上の課題を確認
- ✓ ルール策定に留まらず、経営管理のもとで改善のサイクルが機能しているかを確認

ステップ3:改善余地特定(どこに・どれくらい)

年間の不要な品目別諸費用額

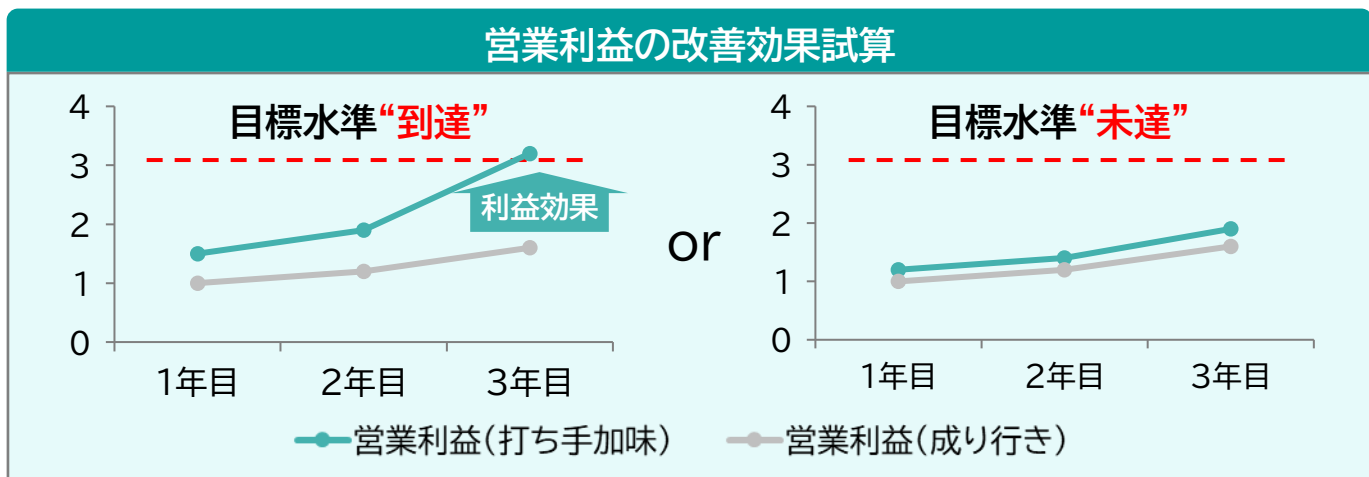
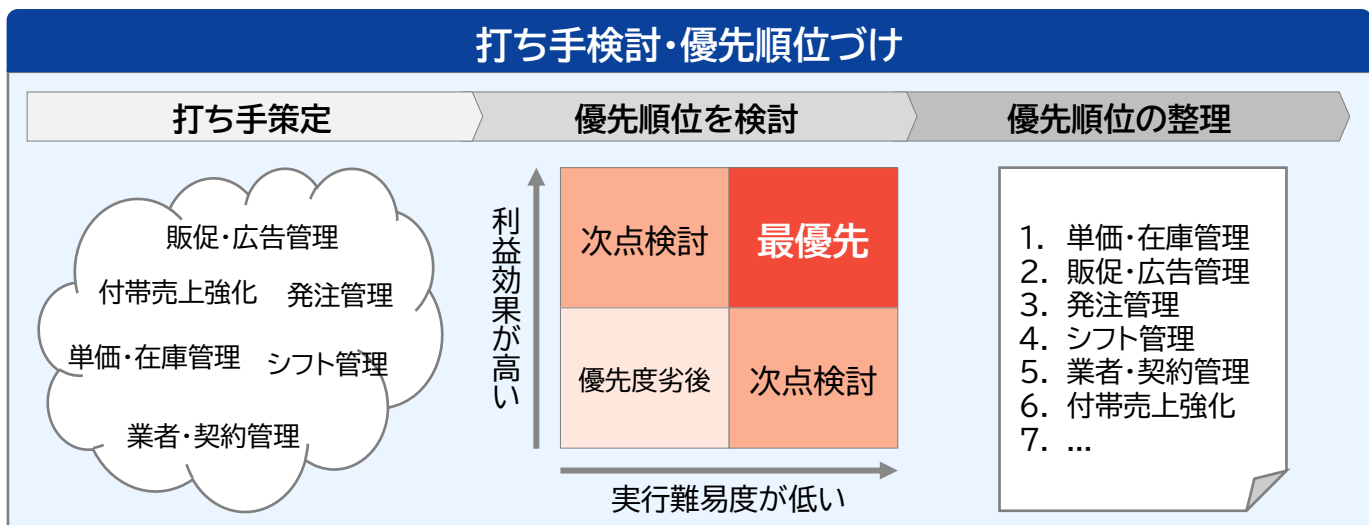
- ✓ 年間の不要な品目別諸費用目標額:前年同月実績を基準に設定し、品目ごとの特性(客数によって連動する等)や、承認フロー厳格化による削減可能な額

第2章 事業再生において向き合うべき視点

ステップ4：打ち手および優先順位の検討

ステップ4では、改善余地に対する打ち手と、打ち手の優先順位づけを行います。優先順位は、「利益の改善効果」と「実行難易度」で評価します。利益への効果が高く、実行難易度が低い打ち手を優先的に実施し、利益効果が小さい、または実行難易度が高い打ち手は次点で対応とします。

その上で、打ち手の実行による営業利益の改善効果を試算し、目標の営業利益水準に到達しているかを確認し、未達の場合は、追加の打ち手を検討します。



第3章

事業再生の事例



国土交通省
観光庁

第3章 事業再生の事例

本章の位置づけ

本章では、第2章で解説したステップ1～4の進め方に沿って、実際の宿泊施設に対する伴走支援の中で実施した改善メニューの事例を紹介します。

各事例では、まず財務診断(ステップ1)を通じて再生の方向性を整理し、そのうえで売上構築やコスト最適化の観点から事業診断および改善余地特定(ステップ2・3)をどのように行ったのかを示しています。さらに、実際に実施した改善施策(ステップ4)と、それによって得られた成果を整理しています。また、施策の実行によってどのような経営効果が得られたのかに加え、実行過程での気づきや他施設への応用可能性についても紹介しています。

これらの事例を通じて、事業再生の進め方や改善施策の具体像について理解を深めていただくことを目的としています。

事例番号	領域	改善メニュー	参照ページ
事例1 長野県東部の旅館	売上構築	● 単価・在庫管理	P.31
	コスト最適化	● シフト管理	
事例2 広島県西部の旅館	売上構築	● 販促・広告管理	P.32
	コスト最適化	● 集客導線管理	
事例3 福岡県南部の旅館	売上構築	● 単価・在庫管理	P.33
	コスト最適化	● 諸費用管理	
事例4 熊本県西部のホテル	売上構築	● 営業強化	P.34
	コスト最適化	● 業者・契約管理	
事例5 熊本県南部の旅館	売上構築	● コンテンツ強化	P.35
	コスト最適化	● マルチタスク強化	

第3章 事業再生の事例

事例見本(読み方)

施設概要

所在地・客室数

売上・営業利益(率)

稼働率・ADR

※個別施設の特定を避けるため、所在地や数値は概数化しています。
施設概要は事例のイメージを示すための参考情報です。

実施内容(抜粋)

ステップ
1

- P/L:十分な利益が出ているか、利益を圧迫している要因は何か
- B/S:事業改善までの財務余力が確保できる状態か
- C/F:短期の資金繰り懸念は顕在化しているか
- ◆ 統合判断:再生の方向性として、どの強度でどのような改善が必要か

ステップ
2・3

売上構築(例)

- 単価・稼働率などの数値からどのように売上構造を把握したか
- 管理実態も踏まえ、どのように改善余地を特定したか

コスト最適化(例)

- 原価・販売管理費の数値からどのようにコスト構造を把握したか
- 管理実態も踏まえ、どのように改善余地を特定したか

ステップ
4

- 具体的な打ち手をどのように実施したか

- 具体的な打ち手をどのように実施したか

施策
効果
(年換算)

- 打ち手に対する主要KPIおよび売上効果

- 打ち手に対する主要KPIおよびコスト最適化効果

施策全体による経営効果(年換算)

売上

- 実施した全施策によって得られた売上効果の年換算

営業
利益
(率)

- 実施した全施策によって得られた営業利益効果の年換算

実施における気づきの声

- 実行過程での難所や成功要因や他施設へ適用可能な示唆

第3章 事業再生の事例

事例1:長野県東部の旅館

施設概要

所在地・客室数

長野県東部・約10部屋

売上・営業利益(率)

220百万円・▲9百万円(▲4.3%)

稼働率・ADR

約83%・約78,000円

実施内容(抜粋)

ステップ
1

- P/L:リニューアルに伴う休館により一時的に赤字だが、黒字化が十分可能な状態
- B/S:過剰負債は見られず、中期的に見ても財務リスクは小さい状態
- C/F:本業での資金創出が一定あり、短期的な資金繰りのリスクは小さい状態
- ◆ 統合判断:追加借入や設備投資等を最小限に留め、本業の収益力強化が必要

ステップ
2・3

売上構築(例):単価・在庫管理

- 繁忙期稼働率97%、閑散期70%と大きな稼働差に対し、客単価は約2,000円の差異
- 閑散期に対し、繁忙期の直前2週間の予約伸長率は+10ptの高水準
- 繁忙期は在庫切れによる機会損失
- 繁忙期需要を踏まえた価格運用不足による単価上昇機会の逸失

- 前年同条件月のブッキングカーブの週次確認と予約進捗と単価のモニタリング
- 繁忙期需要進捗に応じた段階的価格調整と予約進捗下振れ時の基準価格への戻し運用

- 売上:215百万円 → 230百万円 (+15百万円)
- -ADR:約78,000円 → 約80,000円 (+2,000円)
- -稼働率:約83% → 約86%(+3pt)

コスト最適化(例):シフト管理

- 需要予測未実施による必要人数未算定
- 売上増減と連動しない人件費
- 需要連動型人員配置の未整備
- 繁忙差に応じた必要人数算定ルールの不在
- 過剰人員配置の発生

- 予約状況に基づく需要予測
- 必要人数の算定
- 日次予約動向に応じたシフト作成

- 人件費額:92百万円 → 85百万円 (▲7百万円)

ステップ
4

施策
効果
(年換算)

施策全体による経営効果(年換算)

売上

220百万円→270百万円
(+50百万)

営業
利益
(率)

▲9百万円→35百万円 (+44百万)
▲4.3%→13.0% (+17.3pt)

実施における気づきの声

- 日別のブッキングカーブを週次でモニタリングし、単価調整のルールを明確にすることで設定価格に迷うことが無くなった。結果として、単価が向上し、少ない客室でも最大限売上を創出することに繋がった。
- 需要予測を精緻化することでシフト作成がスムーズになりコスト最適化に繋がった。

第3章 事業再生の事例

事例2: 広島県西部の旅館

施設概要

所在地・客室数	広島県西部・約50部屋
売上・営業利益(率)	1,048百万円・▲32百万円(▲3.1%)
稼働率・ADR	約68%・約83,000円

実施内容(抜粋)

ステップ 1	<ul style="list-style-type: none">• P/L:売上に対して販売管理の負担が重いため、利益を確保できず、本業の収益力が低い状態• B/S:借入依存度が高く、債務超過*1状態にあり、中期的な財務リスクを抱える状態• C/F:本業での資金創出が不十分ではあるが、短期的な資金繰りリスクは小さい状態◆ 統合判断:追加借入や設備投資等を最小限に留め、本業の収益力強化が必要	
ステップ 2・3	<h4>売上構築(例):販促・広告管理</h4> <ul style="list-style-type: none">• 継続的なりニューアルによりADRは6.1万円から8.3万円へ上昇• 年間稼働率68%(繁忙期79%/閑散期46%)で稼働向上余地• 各OTAで幅広く施策実施も、広告効果の明確な判断基準の欠如• 広告継続や停止判断の基準不明確• 広告投資意思決定プロセスの未整備	<h4>コスト最適化(例):集客導線管理</h4> <ul style="list-style-type: none">• 集客導線売上の31%が海外OTA、うち24%がBooking.com経由• 自社HPの英語サイトがBooking.com予約画面に接続し、自社HP予約でもOTA送客手数料(16%)が発生• 海外顧客の高単価客室予約比率(国内客比+10pt)• 自社導線化によるコスト削減余地
ステップ 4	<ul style="list-style-type: none">• 限界利益率*2を用いた広告における必要最低ROASの設定• 広告成果の週次モニタリング• 効果の高い広告への再配分	<ul style="list-style-type: none">• 英語版自社HPの予約導線をBooking.comから自社予約エンジンへ切り替え、予約導線を完全内製化• 自社導線比率向上による送客手数料削減
施策 効果 (年換算)	<ul style="list-style-type: none">• 売上:1,048百万円 → 1,067百万円(+19百万円)• 稼働率:約68% → 約70%(+2pt)• ADR:約83,000円 → 約83,700円(+700円)	<ul style="list-style-type: none">• 送客手数料:153百万円 → 144百万円(▲9百万円)

施策全体による経営効果(年換算)

売上	1,048百万円→1,205百万円(+158百万)	営業利益(率)	▲32百万円→86百万円(+118百万) ▲3.1%→7.1%(+10.2pt)
----	---------------------------	---------	---

実施における気づきの声

- 広告・販促施策の実施判断をOTA担当者に一任せず自社で内容・結果を精査し、広告成果管理の判断基準を明確にしたことで、施策継続/停止の判断を能動的かつ短いサイクルで行うことができるようになった。

*1 負債の総額が資産の総額を上回っている状態

*2 売上高に対する、売上に連動して増減する費用(変動費)を引いた利益の割合

第3章 事業再生の事例

事例3:福岡県南部の旅館

施設概要

所在地・客室数

福岡県南部・約70部屋

売上・営業利益(率)

541百万円・▲66百万円

稼働率・ADR

約40%・約42,000円

実施内容(抜粋)

ステップ
1

- P/L:稼働率が低く固定費負担が重いため、利益を確保できず、本業の収益力が低い状態
- B/S:借入依存度が高く、債務超過状態にあり、中期的な財務リスクを抱える状態
- C/F:本業での資金創出が不十分のなか、融資の返済開始に伴い、資金管理の精緻化が必要
- ◆ 統合判断:本業の収益力強化と慎重な資金繰りが必要

ステップ
2・3

売上構築(例):単価・在庫管理

- 営業日数増加による稼働率上昇も、年間稼働率は約39%の低水準
- 繁忙期と閑散期の稼働率差:約25pt
- 客単価約1,500円と低水準、需要に応じた価格調整不足
- 単価調整頻度は月1回程度、需要変動に応じた機動的価格運用の不足
- 単価調整頻度と精度の見直しによる売上拡大余地

ステップ
4

- 週次での部屋別稼働状況の確認
- 価格調整が必要な場合、2日以内の新プラン作成と販売開始
- 販売後の予約伸長と単価の確認
- 価格調整頻度の向上と需要追従型価格の運用

施策
効果
(年換算)

- 宿泊売上:422百万円 → 468百万円 (+45百万円)
- 稼働率:約40% → 約46%(+6pt)
- ADR:約42,000円 → 約41,000円 (▲1,000円)

コスト最適化(例):諸費用管理

- 変動費の8割は支払手数料、水道光熱費、消耗品費、管理諸費等
- 管理諸費は長年契約の見直しを未実施
- 不要または過大な契約の存在
- 契約精査によるコスト削減余地

- 全ての月次契約と年次契約の内容精査
- 不要契約の即時解約
- 契約更新時の価格および契約内容の見直し

- 管理諸費+新聞図書費:18百万円 → 17百万円(▲1百万円)
- 支払手数料:63百万円 → 58百万円 (▲5百万円)

施策全体による経営効果(年換算)

売上

541百万円→664百万円
(+123百万)

営業
利益
(率)

▲66百万円→25百万円(+91百万)
▲12.2%→3.8%(+16.0pt)

実施における気づきの声

- 予約状況を「利用日別×部屋別」といった最小粒度で週次確認することで、価格の意思決定が迅速になり、即時に打ち手を講じることが可能になった。この結果、売上の底上げと機会損失防止に繋がった。

第3章 事業再生の事例

事例4:熊本県西部のホテル

施設概要

所在地・客室数

熊本県西部・約30部屋

売上・営業利益(率)

172百万円・▲1百万円(▲0.6%)

稼働率・ADR

約70%・約13,000円

実施内容(抜粋)

ステップ
1

- P/L:売上に対して固定費負担が重いため、利益を確保できず、本業の収益力が低い状態
- B/S:借入依存度が高く、債務超過状態にあり、中期的な財務リスクを抱える状態
- C/F:本業での資金創出が不十分で、1年以内に現預金がショートする可能性がある状態
- ◆ 統合判断:本業の収益力強化と慎重な資金繰りが必要

ステップ
2・3

売上構築(例):営業強化

- 宴会売上が総売上の約4割を占める重要収益源(コロナ禍からの回復途上)
- 宴会における営業活動の中心が地元企業・団体向け
- 問い合わせ対応中心の受動的体制による宴会利用実績顧客への営業活動不足
- 宴会営業の拡張余地

コスト最適化(例):業者・契約管理

- OTA管理画面・サイトコントローラー・自社HP等のサポート費用として年間数百万円の支出
- 委託業務(難易度・専門性)と費用対効果の乖離
- 委託業務内容に対して過大な支出(約5百万円)

ステップ
4

- 宴会利用実績の棚卸しと既存顧客営業リストの作成
- 予約状況の週次モニタリング
- 空き日程への能動的営業活動の実施

- 委託先業者の業務内容の棚卸し
- 必要業務と不要業務の整理
- 業務の簡略化と不要業務の削減
- 契約内容(業務範囲・費用)の見直し・社員による内製化

施策
効果
(年換算)

• 宴会売上:64百万円 → 81百万円
(+17百万円)

• 業務委託費(A社分):5百万円 → 0百万円(▲5百万円)

施策全体による経営効果(年換算)

売上

172百万円→206百万円
(+34百万)

営業
利益
(率)

▲1百万円→14百万円(+15百万)
▲0.6%→6.8%(+7.4pt)

実施における気づきの声

- 宿泊売上だけでなく宴会売上が大きい当館においては両方の強化が重要だった。
- 販管費の中でも大きかった業務委託費については、不透明だった委託業務を再整理したことで、簡略化と内製化を進めることができた。

第3章 事業再生の事例

事例5:熊本県南部の旅館

施設概要

所在地・客室数

熊本県南部・約50部屋

売上・営業利益(率)

290百万円・▲34百万円(▲11.8%)

稼働率・ADR

約35%・約39,000円

実施内容(抜粋)

ステップ
1

- P/L:稼働率が低く固定費負担が重い、利益を確保できず、本業の収益力が低い状態
- B/S:借入依存度が高く、債務超過状態にあり、中期的な財務リスクを抱える状態
- C/F:本業での資金創出が不十分で、1年以内に現預金がショートする可能性がある状態
- ◆ 統合判断:本業の収益力強化と慎重な資金繰りが必要

ステップ
2・3

売上構築(例):コンテンツ強化・単価調整

- 稼働率は年平均35%(繁忙期45%、閑散期29%)と低水準、特に閑散期の集客力が不足
- 月別部屋別の稼働率に大きなばらつきが発生(1~70%超)
- 不明確なターゲット設定により、コンテンツの統一感欠如と集客力不足が発生
- 閑散期の稼働率向上を目的とした値下げによるADR・単価下落

コスト最適化(例):マルチタスク強化

- 売上に対する人件費率40%超の高止まり(正社員・パートともに固定化)
- 客数・組数の稼働状況に応じたシフトコントロール不足
- 部署縦割り(フロント・料飲・管理・厨房・清掃)による柔軟な業務配置不足
- 稼働状況に応じた業務量・スタッフスキルの可視化不足

ステップ
4

- シーズン別にターゲットを設定
- ターゲットニーズに対するコンテンツ開発・プラン作成・プロモーションの実施
- ブッキングカーブのモニタリングによる、価格最適化とRevPAR^{*1}最大化

- マネジメント・組織体制の抜本見直し
- 人事制度(等級・評価・報酬)の整備
- 稼働状況に応じた時間帯別業務内容とスタッフ別スキルマップの可視化
- マルチタスクシフトの作成と調整

施策
効果
(年換算)

- 宿泊売上:232百万円 → 248百万円(+16百万円)
- ADR:約39,000円 → 約40,000~43,000円(+1,000~4,000円)
- 稼働率:約35% → 約37%(+2pt)

- 人件費:127百万円 → 109百万円(▲18百万円)
- 人件費率:44% → 37%(▲7%)

施策全体による経営効果(年換算)

売上

290百万円 → 292百万円*2
(+2百万)

営業
利益
(率)

▲34百万円 → ▲2百万円(+32百万)
▲11.8% → ▲0.6% (+11.2pt)

実施における気づきの声

- コンテンツ強化は、ターゲットを明確に設定することで統一感のある施策を打てるようになった。
- 稼働状況によって変動する/しない業務とスタッフの領域別のスキルを可視化することがマルチタスク化を推進するために重要だった。

*1 Revenue Per Available Roomの略。販売可能客室1室あたりの売上のこと

*2 (宿泊売上:232百万円・その他売上:57百万円) → (宿泊売上:248百万円・その他売上:44百万円)

第4章

外部機関との連携



国土交通省
観光庁

第4章 外部機関との連携

本章の位置づけ

経営状況が厳しく抜本的な立て直しが必要な局面においては、自助努力での再生が困難な場合も存在するため、適切な支援機関へ相談することが不可欠です。本章では、事業再生に係る主な公的支援機関を整理しつつ、中小企業における再生支援の一次窓口として門戸が広く、金融調整にも強みを持つ中小企業活性化協議会に焦点を当てて紹介します。

支援機関	支援メニュー					備考
	計画策定支援	経営改善支援	再生支援	金融支援	承継支援	
よろず支援拠点	◎ 計画策定 助言	◎ 改善助言・ 補助金活用	○ 再生助言	○ 資金繰り 助言	○ 承継助言	経営改善特化
商工会	◎ 改善計画 策定	◎ 改善助言・ 補助金活用	○ 軽度 再生支援	◎ 融資支援	○ 簡易 承継支援	改善中心 再生～承継支援は 初期整理～専門機関 引き渡し为中心
商工会議所	◎ 改善計画 策定	◎ 改善助言・ 補助金活用	○ 軽度 再生支援	◎ 融資支援	○ 簡易 承継支援	改善中心 再生～承継支援は 初期整理～専門機関 引き渡し为中心
次頁以降で詳細説明						
中小企業 活性化協議会	◎ 改善・再生 計画策定	○ 改善支援	◎ 財務再構築・ 再生支援	◎ 金融調整 支援	○ 承継に伴う 金融調整 支援	改善～再生まで 幅広く対応 金融調整に強み
REVIC	◎ 再生計画 策定	◎ ハンズオン 支援	◎ 財務再構築・ 再生支援	◎ 金融調整・ 出融資支援	-	再生支援基準等を 満たす案件に 限定して関与
事業承継・ 引継ぎセンター	◎ 承継計画 策定	-	-	-	◎ 承継・ M&A支援	承継特化 再生後の出口戦略

【凡例】

- ◎: 支援の枠組みが存在し、かつ他の支援機関と比較しても手厚い支援を実施している
- : 支援の枠組みが存在する
- : 支援の枠組みは存在しない

中小企業活性化協議会とは

中小企業活性化協議会は、借入金返済等の課題を抱えた中小企業の経営再建に向けた取組を支援するため、国が各都道府県に設置する公正中立な機関です。

地銀等の金融機関出身者や公認会計士、税理士、弁護士等の各種専門家が在籍しており、地域の金融機関や外部専門家と密に連携し、相談企業の経営状態に応じて収益力改善・経営改善、事業再生、再チャレンジ(円滑な廃業)支援を行っています。

中小企業の 事業・財務の 課題解決を支援



中小企業活性化協議会

三つの特徴



専門家による支援

各分野の専門家が収益改善から再生計画策定、再チャレンジ(廃業)まで支援します

金融調整機能

公正中立な立場で複数の金融機関との利害を調整し、計画への合意形成を推進します

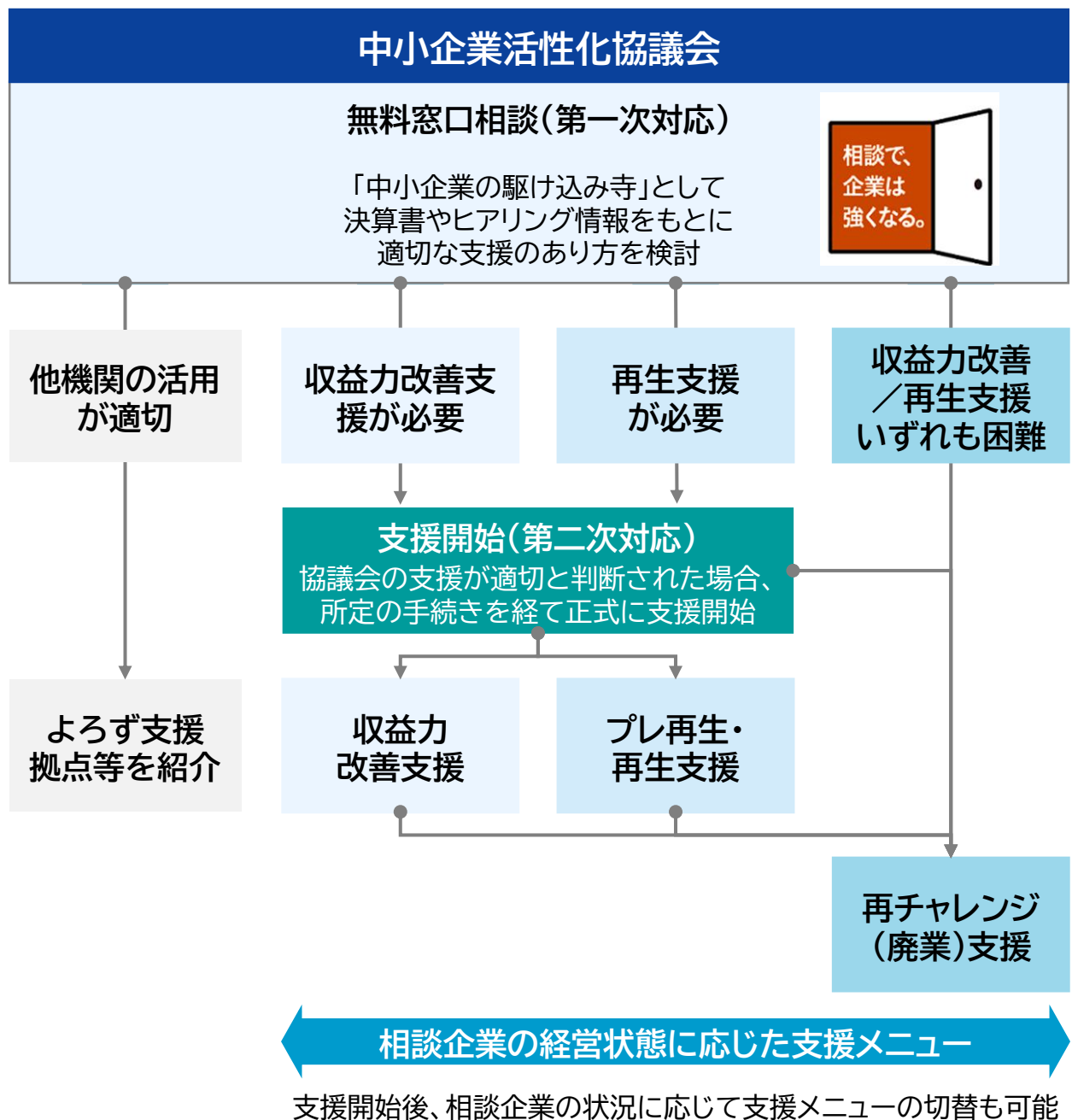
守秘義務の遵守

相談企業の秘密を厳守し、取引先に知られることなく金融調整が可能です

第4章 外部機関との連携

中小企業活性化協議会の支援メニュー

中小企業活性化協議会の支援は大きく三つのメニューに分かれています。相談企業の経営状態を踏まえ、協議会内の支援に留まらず、外部専門家による支援や、他の公的支援機関(よろず支援拠点等)への紹介も行うため、駆け込み寺としての利用が可能です。



支援に関する最新情報やより詳細な内容は
下記公式HP等も併せてご参照ください。

各種参照先

中小企業活性化協議会(収益力改善・再生支援・再チャレンジ支援)
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>

中小企業活性化協議会パンフレット
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/pamphlet/kyogikai_pamphlet.pdf

中小企業活性化協議会事業のご案内(都道府県別問い合わせ先)
https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/national_headquarters/fbrion0000004azg-att/a19vbo000000dg0m.pdf

卷末資料



国土交通省
観光庁

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
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
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
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
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(%)
ADR (平均客室単価)	Average Daily Rateの略。客室一室あたりの平均販売単価
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
付帯売上	宿泊代金以外に、売店、飲料、エステなどの付随するサービスから得られる売上
ROAS	Return on Advertising Spendの略。広告の費用対効果のことで、 $\text{広告経由売上} \div \text{広告費} \times 100(\%)$ で算出
OTA	Online Travel Agentの略。店舗を持たずネット上で予約・決済が完結する旅行サービスのこと
マルチタスク	1人のスタッフが複数の異なる業務(フロントと食事提供など)を兼務すること
債務超過	負債の総額が資産の総額を上回っている状態
限界利益率	売上高に対する、売上に連動して増減する費用(変動費)を引いた利益の割合
RevPAR	Revenue Per Available Roomの略。販売可能客室1室あたりの売上のこと

本手引きに関するご質問・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

