

～ 観光庁 令和7年度 調査事業 ～

宿泊事業者の事業再生に関するセミナー

<開催日時>

令和8年3月16日 12:30～13:30

<次第>

- 1.開会挨拶
- 2.事業再生において向き合うべき視点と考え方
- 3.事例紹介
- 4.質疑応答
- 5.おわりに



本日はお話しすること

1. 開会挨拶

2. 事業再生において向き合うべき視点と考え方

3. 事例紹介

4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります

5. おわりに



宿泊業における事業再生調査事業の目的と概要

宿泊業における事業再生調査事業

目的

- 本事業では、再生能力があると見込まれる宿泊事業者の再生支援を行い、**具体的な再生プロセスおよび効果を検証**することを目的とする

実施内容

- **候補施設の選定**：全国から候補施設を公募し、一次・二次審査を経て支援施設の選定を行う
- **事業再生に係る伴走支援業務**：アドバイザーを各施設へ派遣し、アクションプランの策定および各施設の課題に応じた事業再生の伴走支援を行う
- **効果検証の実施**：支援前後の効果検証を行う
- **再生の手引きの作成**：伴走支援により得られたノウハウを集約し、事業者向けに展開可能な手引きとして取りまとめを行う
- **報告書の作成**：上記内容をとりまとめた報告書の作成を行う

実施施設

- **旅館（4施設）**：長野県東部・広島県西部・福岡県南部・熊本県南部
- **ホテル（1施設）**：熊本県西部



本日のご紹介内容

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

宿泊業における事業再生を行う際に

必要な視点と考え方、すなわち

現状把握として「何を」「どの深さ」で見て、

「どこに」「どの程度」の改善余地があるかを特定し、

「どのように」打ち手を推進していくのかを

事例とともにご紹介します。



本日はお話しすること

1. 開会挨拶

2. 事業再生において向き合うべき視点と考え方

3. 事例紹介

4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります

5. おわりに



(株)リヴァンプとは

会社概要

商号 株式会社リヴァンプ
(英文名称: Revamp Corporation)

設立日 2005年9月

所在地 東京都港区北青山2丁目12番16号
北青山吉川ビル3階

代表者 代表取締役社長 湯浅 智之

従業員数 335名 (2026年1月末時点)

経営マーケティング事業部:	96名
DX事業部:	200名
管理部:	37名
内部監査室:	1名
コンプライアンス室:	1名

事業内容 1.経営実務/CxO支援/経営企画業務
2.マーケティング戦略・クリエイティブ実行支援
3.経営/戦略/業務/コンサルティング
4.デジタル&ITソリューション
5.事業会社運営、エクイティ投資

理念

- ① 企業の現場で働く人達の心に火をつけ、**企業を芯から元気にする**
- ② 企業を芯から元気にするための『技術』を研磨し続ける事で結果として人材が成長する
- ③ この2つの達成を通じ社会に貢献する

特長

一般的なアプローチ

弊社のアプローチ

役割

アドバイザー

事業の伴走役
(徹底的な汗かき役)

特徴

1. 課題特定や計画策定に時間をかける
2. PMは、事務局機能(進捗の可視化)が中心
3. レポートの品質を重視



1. 課題特定や計画策定は最小限で、**実際に業務を回しながら** 都度修正
2. PMは、**共に課題を解決し、一緒に実務推進** することが中心
3. **企業改革・業務改善の実現** を重視



Gong cha

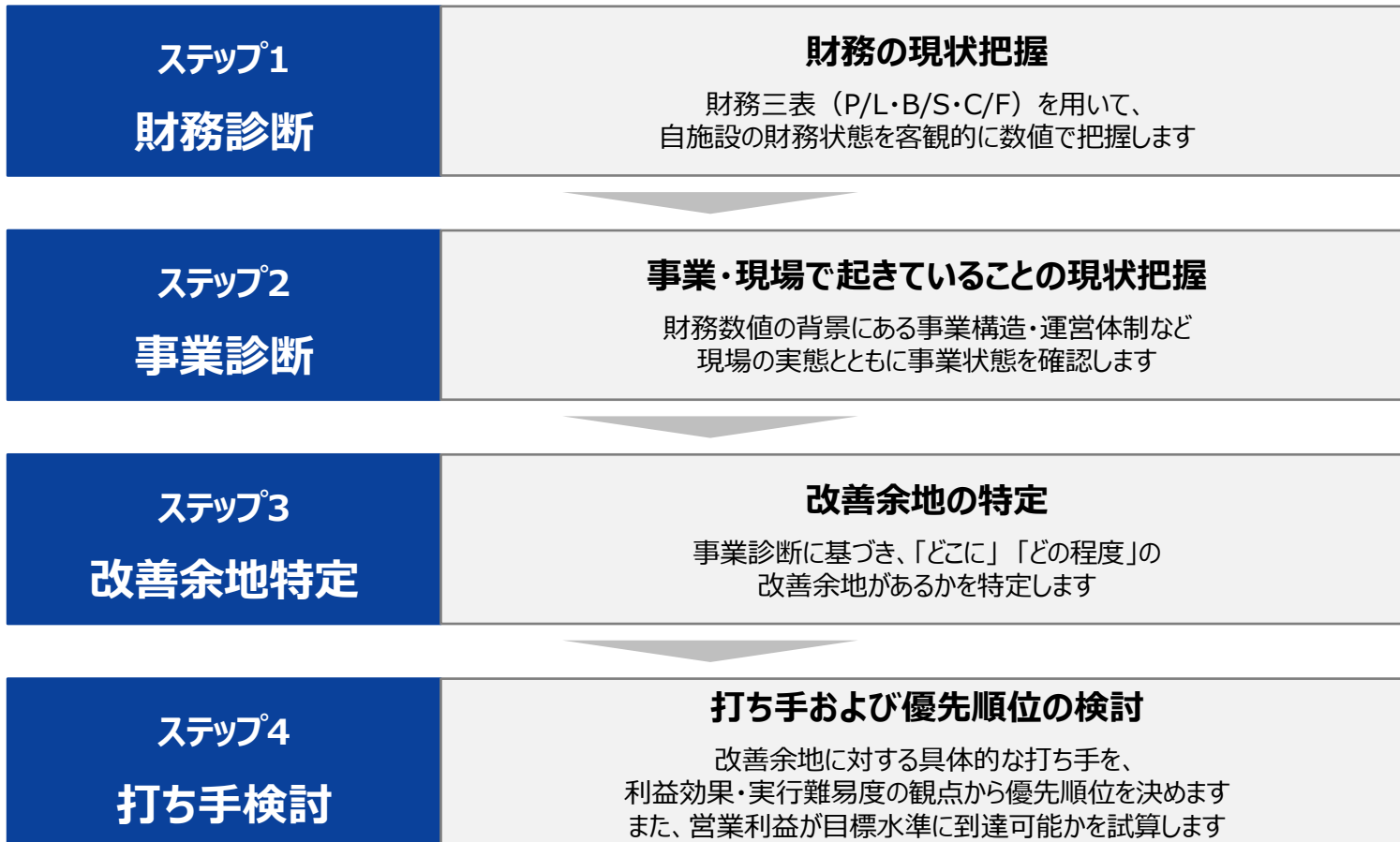


HITOWA ホールディングス 株式会社



事業再生のステップ

- 事業再生では、**“財務診断から打ち手検討までを大きく4つのステップ”**に分けて実施します。それぞれのステップおよびステップ間のつながりを理解し、順を追って進めることで本質的な課題が明確になり、取るべきアクションの方向性が定まります。



ステップ1：財務診断の考え方

- ステップ1では、“**財務三表を用いて財務診断**”を行います。P/Lからは収益構造の改善要否と強度、B/Sからは資本構造の再構築要否と強度、C/Fからは資金繰りの改善要否と強度を見極めます。

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・販管費率）
- ✓ 利益変動は一時的要因か構造的要因か（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）
- ✓ 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）



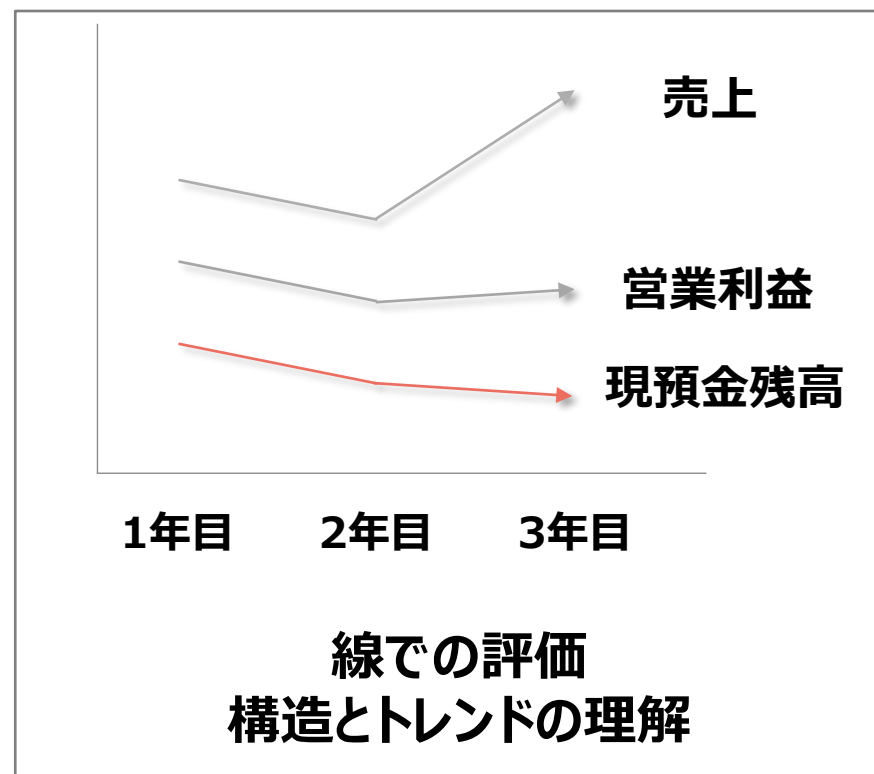
ステップ1：財務診断の位置づけ

- 財務診断は、再生可否を即断するためのものではなく、財務数値を通じて現状を正しく理解し、**“再生の方向性を見極めるための出発点”**です。
- 数値は点の良し悪しではなく、**“どのような構造と推移”**になっているかを理解することが重要です。

✕ よくある間違い



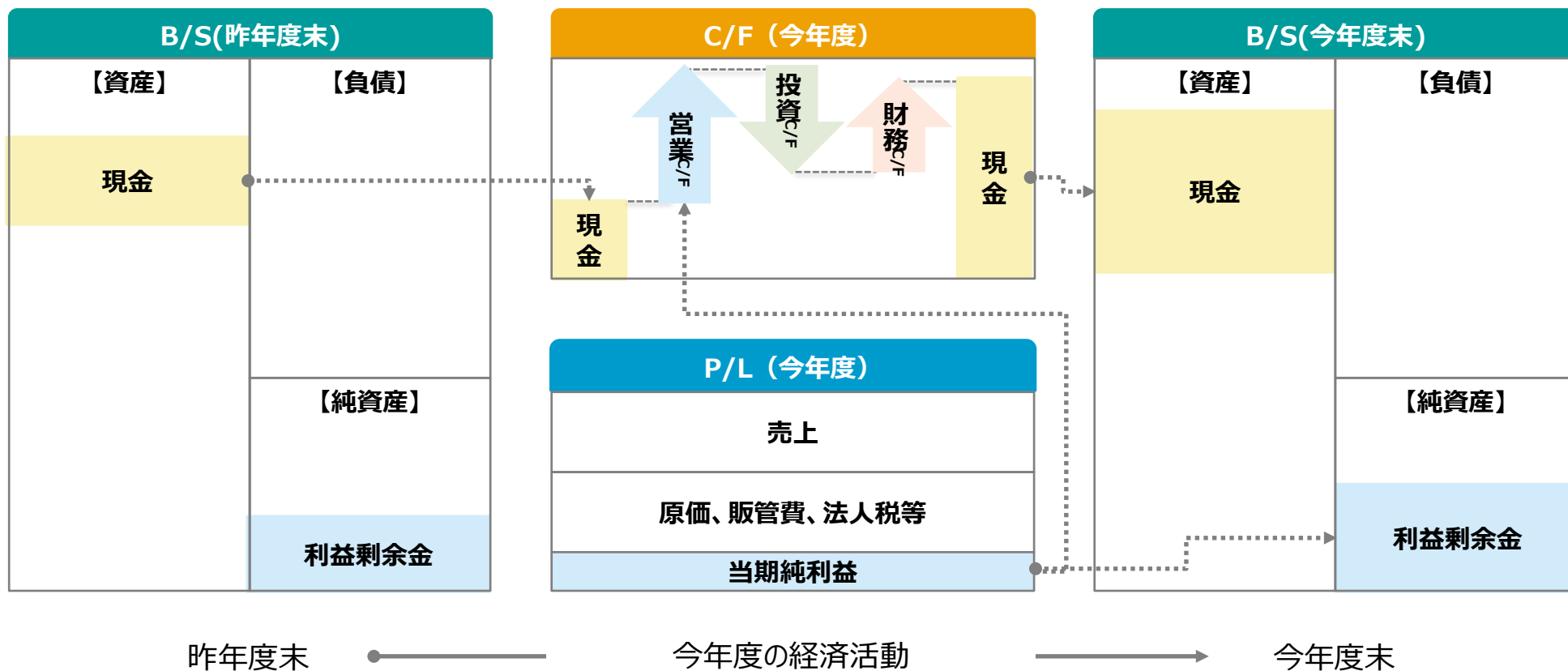
○ あるべき姿



ステップ1：財務三表の連動

- 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。

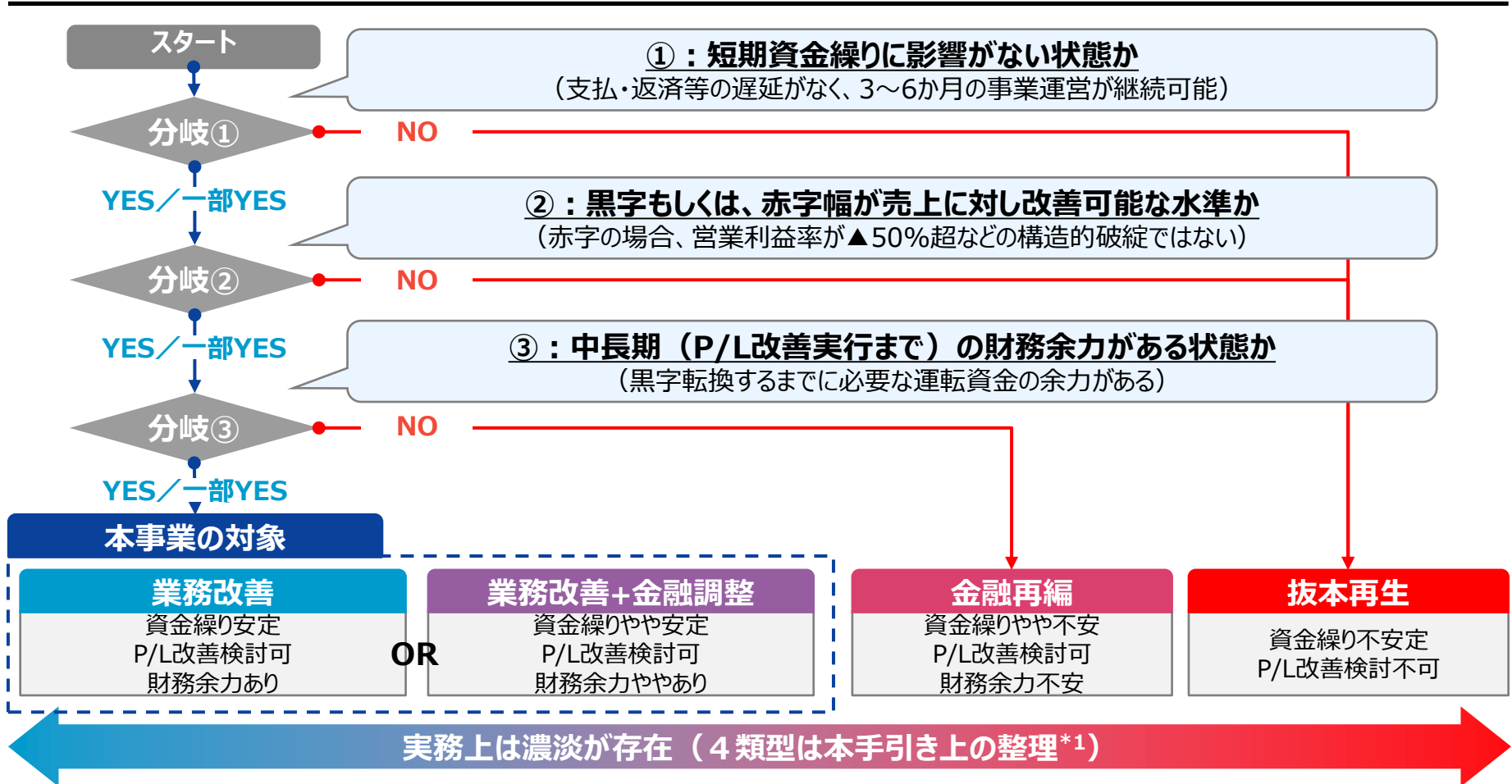
財務三表の連動イメージ



ステップ1：財務診断から導出される示唆

- 財務診断では、財務三表を通じて“**①短期資金繰りの安定性**”、“**②P/L改善の可否**”、“**③中長期の財務余力**”を整理し、最終的に業務改善中心の再生議論に進める状態かを見極めます。

財務診断のイメージ



ステップ2・3 : 事業診断・改善余地領域マップ

- ステップ2とステップ3の事業診断・改善余地特定では、定量と定性の両面から事業診断を行い、売上構造やコスト構造の領域ごとに改善余地を導き出します。

本ご紹介メニュー

ステップ2 : 事業診断

領域・改善メニュー

	項目	期間	比較対象
定量	成果指標	● 売上・利益など	● 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
	⚡ 診断時のポイント <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 		

売上構築
● 単価・在庫管理
● コンテンツ強化
● 付帯売上強化
● 営業強化
● 販促・広告管理

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
	⚡ 診断時のポイント <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」が「運用・管理の問題」かを切り分けて理解 	

コスト最適化
● 発注管理
● 料理メニュー管理
● シフト管理
● マルチタスク強化
● 業者・契約管理
● 集客導線管理
● 諸費用管理

ステップ3 : 改善余地 (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のフレーム (売上構築)

売上構築

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

定量

	項目	期間	比較対象
成果指標	● 宿泊売上	● 年別・月別	● 前年実績
構造指標	● ADR ● 稼働部屋数・稼働率	● 月別	● 前年同月実績 ● 同年他月実績
	● ブッキングカーブ	● 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**価格自体が運用方法かに切り分けて**確認

値上げ余地*1 + 稼働向上余地*2

*1 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

*2 稼働向上余地：各月 { (稼働部屋数目標*3 × 値下げ価格) - (稼働部屋数実績 × 基準価格) } の合計

*3 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



ステップ2・3 : 事業診断と改善余地のフレーム (コスト最適化)

コスト最適化

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

定量

	項目	期間	比較対象
成果指標	● 料飲原価率	● 年別・月別	● 前年実績
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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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

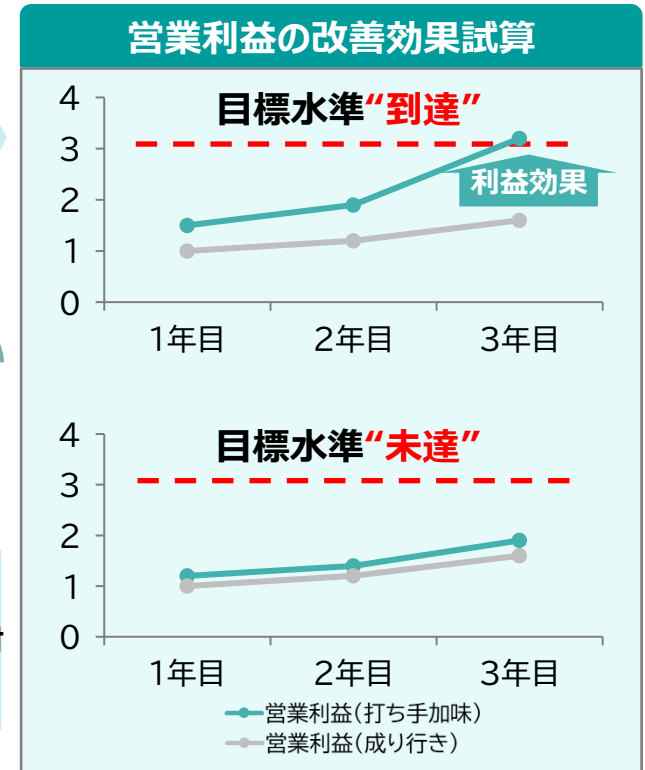
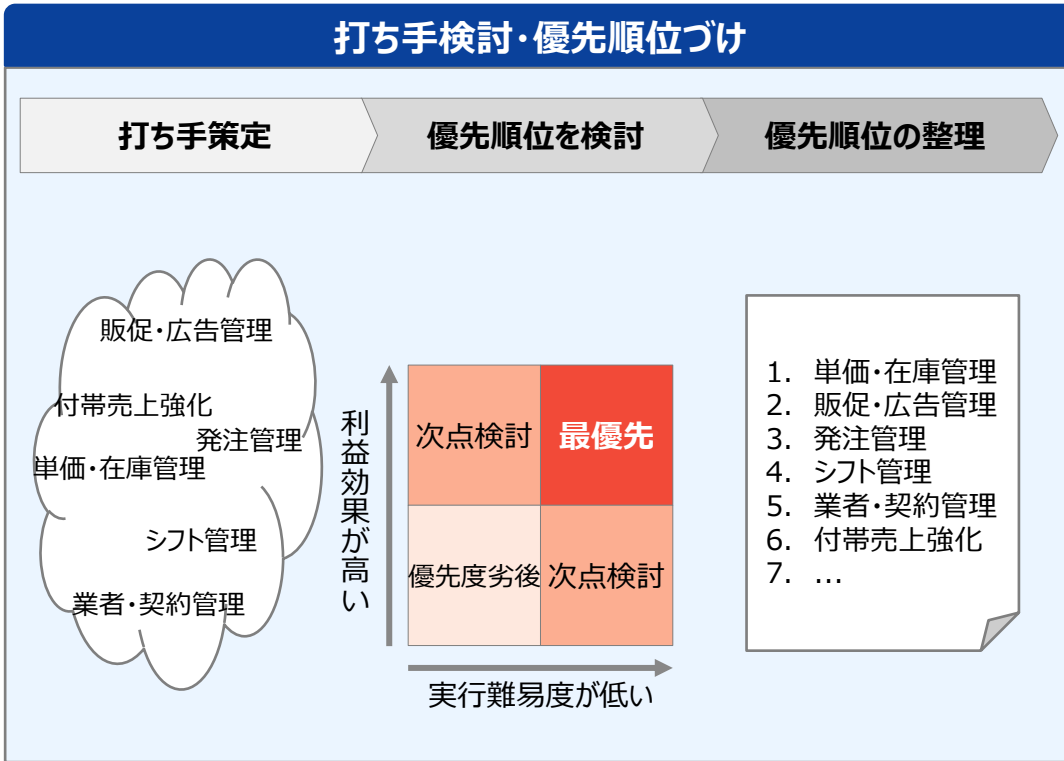
(料飲原価率実績 - 料飲原価率基準*1) × 料飲売上

*1 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



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、ステップ2・3で抽出した改善余地に対する“**打ち手を整理し、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。
- その上で、打ち手実行により得られる営業利益効果を試算し、“**目標水準に到達するかどうか**”を確認、到達しない場合は“**打ち手の追加検討**”を行います。



本日本話すること

1. 開会挨拶

2. 事業再生において向き合うべき視点と考え方

3. 事例紹介

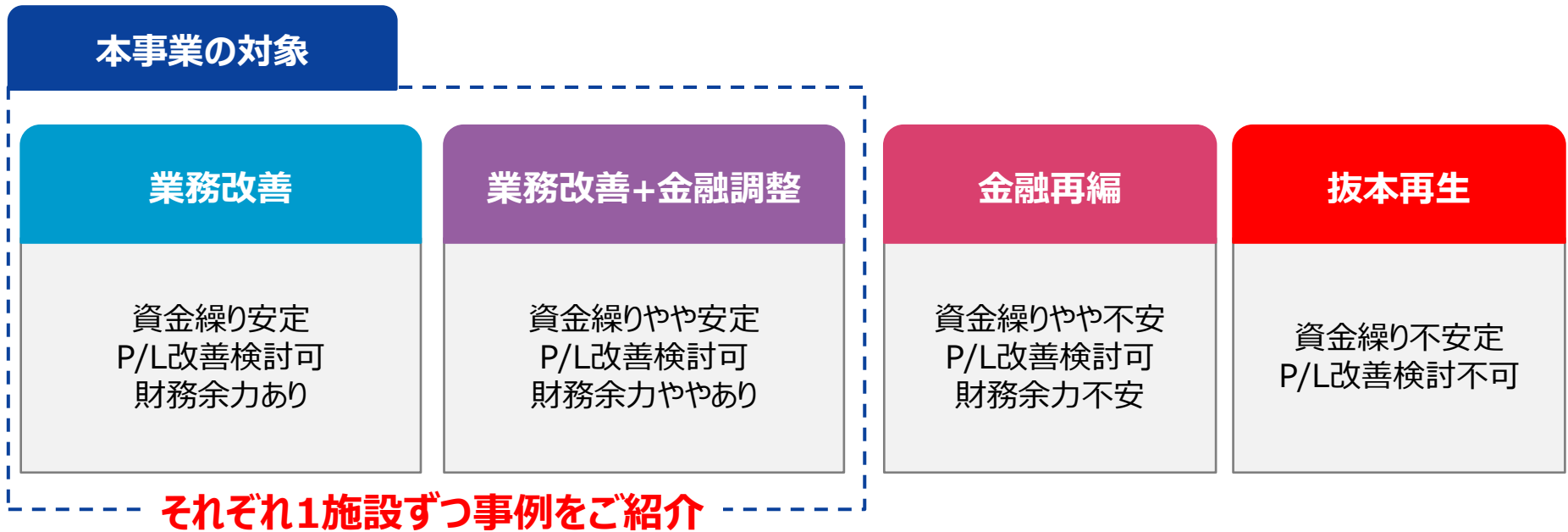
4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります

5. おわりに



事例紹介

- 伴走支援を行った5施設のうち、「業務改善」と「業務改善+金融調整」で支援を行った事例を1施設ずつピックアップしてご紹介します。



事例1：「業務改善」による再生事例

施設概要(各数値は24年度実績)

所在地・客室数

福岡県南部・約70部屋

売上高

541百万円

営業利益
営業利益率

▲66百万円・▲12.2%

稼働率

約40%

ADR

約42,000円



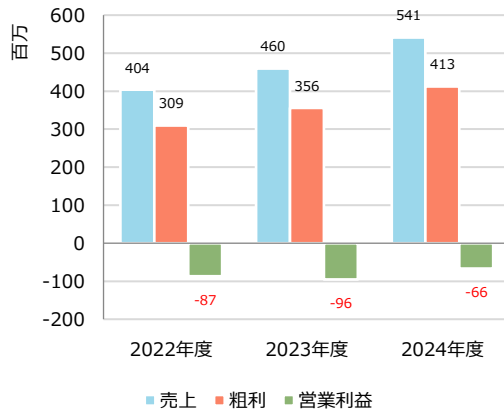
導出内容

財務状態 (抜粋)

診断結果

P/L

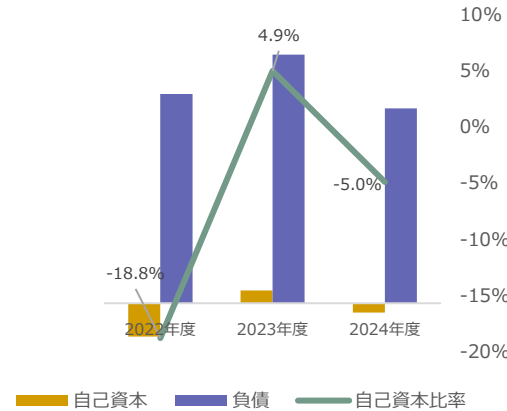
収益構造の修復可否と強度



※2023年度の黒字化は災害保険金収入によるもの

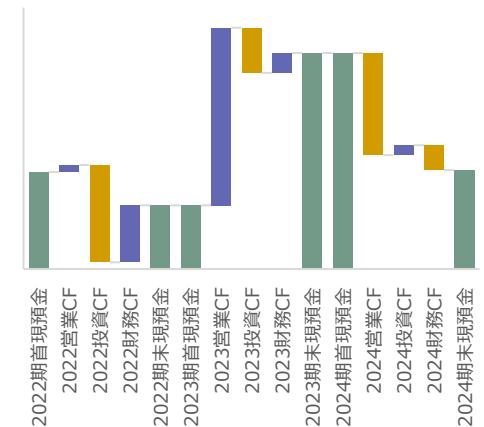
B/S

資本構造の再構築要否と強度



C/F

資金繰りの改善要否と強度



- 継続的な**営業赤字**
- 本業で利益を出せる構造には至っておらず、**販管費過多の是正**が必須

- **債務超過**
- 借入依存度が高く、中期的な財務リスクを抱える状態

- 営業C/Fが安定していないため、本業のキャッシュ創出力に波がある
- 借入返済が始まりつつあるため、**キャッシュ管理の精緻化**が急務

構造改革による本業の収益力強化×緻密なキャッシュ管理が必要

売上構築(例)：単価・在庫管理(1/2)

- 売上構築における一連のステップを「単価・在庫管理」の取り組みを例に紹介します。

事業再生のステップ

ステップ 2
事業診断

ステップ 3
改善余地特定

ステップ 4
打ち手検討

取り組み内容詳細

定量

- 営業日数増加による稼働率上昇も、年間稼働率は約40%の低水準。
- 繁忙期と閑散期の稼働率差は約25pt、客単価約1,500円と低水準



定性

Plan
(計画)

- 繁閑に応じた価格設計が不十分
- 単価調整ルール未整備

Do
(実行)

- 週次での予約進捗確認および稼働に応じた単価調整未実施

Check・Action
(改善)

- 単価調整効果の振り返り未実施

- 需要変化に応じた機動的な価格運用体制の見直しによる売上最大化

- 週次で予約状況および部屋別稼働を確認し、価格調整頻度を高め需要差に対応



売上構築(例)：単価・在庫管理(2/2)

- 売上構築における施策の詳細な進め方と効果について紹介します。

施策の詳細な進め方

部署	部署タイプ	売上KPI	対前月				対前年				
			実績	予算	実績vs予算	実績vs昨年	実績	予算	実績vs予算	実績vs昨年	
和室9畳	一般客室	宿泊売上	27,025,838	4,959,438	7,612,207	141%	52%	27,380,182	49,795,570	91,741,503	33%
		Rev.PAR (総部屋数に対する客室単価)	15,111	10,751	16,372	141%	92%	5,001	9,458	17,425	53%
		ADR (稼働した客室単価)	31,370	31,534	32,395	99%	97%	42,188	32,548	32,066	130%
		客単価	14,026	13,301	13,427	105%	104%	16,787	14,160	13,721	119%
		DOR	2.24	2.37	2.41	94%	93%	2.51	2.30	2.34	109%
和室10畳	一般客室	宿泊売上	8,101,499	6,493,610	7,802,329	125%	104%	30,715,626	65,164,906	82,418,484	47%
		Rev.PAR (総部屋数に対する客室単価)	23,758	19,043	19,361	125%	123%	7,650	16,878	21,346	45%
		ADR (稼働した客室単価)	41,124	47,400	45,362	87%	91%	37,322	49,057	43,424	76%
		客単価	13,088	13,148	12,875	100%	102%	11,896	14,051	13,310	85%
		DOR	3.14	3.61	3.52	87%	89%	3.14	3.49	3.28	90%
和室12畳	一般客室	宿泊売上	1,411,304	7,233,271	42,733	145%	120%	27,382	23,583	23,058	117%
		Rev.PAR (総部屋数に対する客室単価)	11,381	22,598	23,304	115%	114%	27,382	23,583	23,058	117%
		ADR (稼働した客室単価)	2,628	2,75	2,80	105%	105%	2,42	2,42	2,42	105%
		客単価	9,666	8,059	8,059	84%	84%	9,545	9,545	9,545	101%
		DOR	42.7%	30.0%	33.3%	124%	120%	9.0%	26.4%	51.6%	34%
和室15畳	一般客室	宿泊売上	0	0	36,274	#DIV/0!	0%	0	0	68,769	#DIV/0!
		Rev.PAR (総部屋数に対する客室単価)	0	0	1,170	#DIV/0!	0%	0	0	1,967	#DIV/0!
		ADR (稼働した客室単価)	0	0	36,274	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	34,385	#DIV/0!
		客単価	0	0	12,991	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	11,462	#DIV/0!
		DOR	0.0%	0.0%	3.0%	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	3.0%	#DIV/0!
低層部(和室)TW	一般客室	宿泊売上	2,180,907	531,404	2,861,248	410%	76%	16,224,297	5,318,217	45,863,222	305%
		Rev.PAR (総部屋数に対する客室単価)	14,070	3,428	18,460	410%	76%	8,890	3,030	26,133	293%
		ADR (稼働した客室単価)	26,596	23,219	29,497	115%	90%	25,631	23,782	26,133	108%
		客単価	13,980	14,335	15,139	98%	92%	10,535	15,177	11,529	69%
		DOR	1.90	1.62	1.95	117%	98%	2.43	1.57	2.27	153%

月次の部屋別の予算進捗を
週次でモニタリング

		2/19(木)	2/20(金)	2/21(土)	2/22(日)	2/23(月)	2/24(火)	2/25(水)	2/26(木)	2/27(金)	2/28(土)
販売可能室数	部屋数	34	29	13	17	32	40	21	43	28	17
■ 施策実施後	部屋数	33	25	15	20	31	35	18	37	24	24
■ 施策実施前	部屋数	2/19(木)	2/20(金)	2/21(土)	2/22(日)	2/23(月)	2/24(火)	2/25(水)	2/26(木)	2/27(金)	2/28(土)
差	部屋数	-1	-4	2	3	-1	-5	-3	-6	-4	2
前	12	8	15	-3	0	0	1	-2	-1	-5	-2
J	低T1	10	12	0	1	0	-1	-1	0	0	0
4	紅鷹	12	3	0	2	1	-2	0	-3	0	2
3	好E	低TW	5	0	-1	0	0	0	-1	-2	-1
TW	4BE	紅鷹床	3	0	0	1	0	0	2	1	1
	3BE	好D	1	0	0	0	0	0	-1	0	0
TW	TW+1	4BED	2	0	0	0	0	0	0	0	0
和	TW	TW	2	0	0	0	0	0	0	0	0
和	TW+1	TW+10畳	2	0	0	0	0	0	0	0	0
和	和T	TW	2	0	-1	0	0	0	0	0	0
和	和T	TW+8畳	3	0	0	0	0	0	0	0	0
TW	和T	和TW	4	0	0	0	0	0	0	0	0
和	和T	和T	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1
和	和T	和T	4	0	0	0	0	-1	0	0	0
TW	和T	和T	3	0	-1	0	0	0	0	-1	0
SB	12	3	2	0	1	1	1	0	1	0	3
	15	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	3	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0

日別の稼働部屋数/稼働率を
週次でモニタリング

施策効果(24年度→25年度) ※施策効果を年間換算

宿泊売上：422百万円 → 468百万円(+45百万円)

ADR：約42,000円 → 約41,000円(▲1,000円)、稼働率：約40% → 約46%(+6pt)

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つながった。



コスト最適化(例)：諸費用管理(1/2)

- コスト最適化における一連のステップを「諸費用管理」の取り組みを例に紹介します。

事業再生のステップ

ステップ 2
事業診断

ステップ 3
改善余地特定

ステップ 4
打ち手検討

取り組み内容詳細

定量

取引先×月次支払費用

取引内容×月次支払費用

定性

Plan
(計画)

- 備品発注ルール未整備
- 品目ごとの購入金額等未把握
- 長年契約の見直しを未実施

Do
(実行)

- 発注ルールに基づいた発注は未実施

Check・Action
(改善)

- 品目ごとの総額や圧縮余地の振り返り未実施

- **管理諸費は長年契約見直しが行われておらず、不要または過大な契約の存在によって、契約精査によるコスト最適化余地あり**

- 月次および年次契約を数万円単位まで精査
- 不要契約は即時解約



コスト最適化(例)：諸費用管理(2/2)

- コスト最適化における施策の詳細な進め方と効果について紹介します。

施策の詳細な進め方



仕訳帳から取得可能なすべての取引について、取引先・取引内容・取引頻度・取引金額を確認



施策効果(24年度→25年度) ※施策効果を年間換算

管理諸費他：81百万円 → 75百万円(▲6百万円)

実施における気づき

- 過去、**付き合いなどで契約**していたが、直近数年間1度もやり取りのない取引先などに対しても支払いが行われている可能性などがあるため、過去に取引のある取引内容はすべて可視化し、**支払内容の妥当性を確認**することが重要。



実施した施策の一覧

- 経営基盤強化(KPI数値モニタリング/組織基盤強化)をベースに、売上構築およびコスト最適化を全方位的に実施。

カテゴリ		施策メニュー	施策進捗状況
経営基盤強化	経営数値管理	売上KPI管理	売上KPI管理帳票にて週次経営会議でモニタリング実施
		コスト管理	金額に応じた決裁フロー修正・月次モニタリング
	組織体制・従業員	組織体制の見直し	一部外注化の検討
		エンゲージメント向上	エンゲージメントサーベイ実施、従業員食堂・休憩所の見直し
業務改革	売上構築	単価調整	部屋タイプ別モニタリングによる価格最適化
		代理店営業強化	営業担当の外回り強化
		高単価部屋の販促強化	法人向け集客実施
	コスト最適化	コンテンツ開発	大浴場の改修・高付加価値化の方針策定 その他攻めの投資内容の設計（キッズコーナー拡充など）
		人件費管理	業務工数高×低顧客価値業務の廃止、重複業務の見直し(PMSの入れ替え検討)
		水光熱費管理	ベンダー切替検討、省エネ対策検討
	その他販管費見直し	管理諸費、支払手数料等の大幅圧縮	

一連の施策実施で以下の効果を創出(24年度→25年度)

※全施策の効果を年間換算

売上高

541百万円 → 636百万円(+95百万円)

営業利益

▲66百万円 → 6百万円(+72百万円)

営業利益率

▲12.2% → 0.9% (+13.1pt)

事例2：「業務改善+金融調整」による再生事例

施設概要(各数値は24年度実績)

※事業開始時点で既に金融調整実施中

所在地・客室数

熊本県南部・約50部屋

売上高

290百万円

営業利益
営業利益率

▲34百万円・▲11.8%

稼働率

約35%

ADR

約39,000円



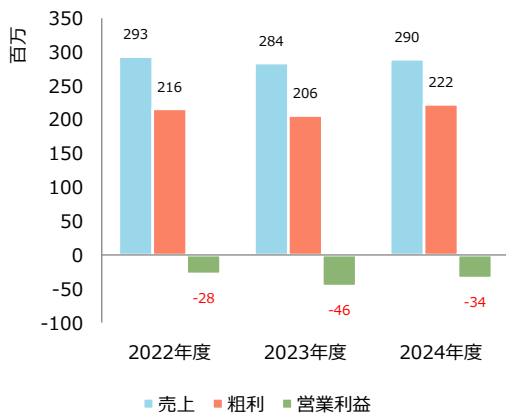
導出内容

財務状態 (抜粋)

診断結果

P/L

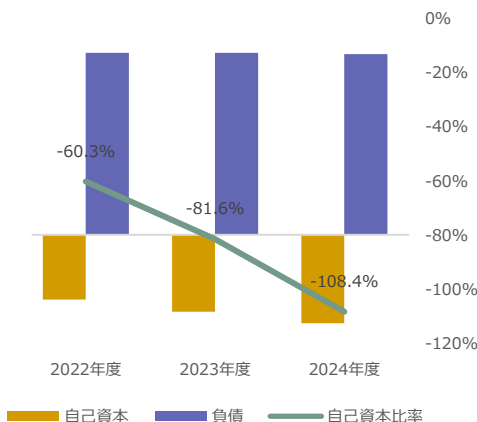
収益構造の修復可否と強度



※売上は宿泊以外も含む

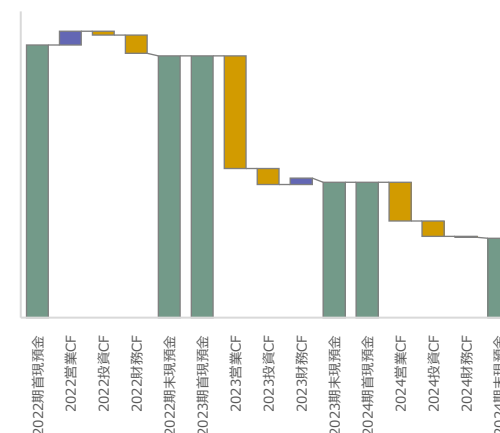
B/S

資本構造の再構築要否と強度



C/F

資金繰りの改善要否と強度



- 直近3期連続で**営業赤字**
- 販管費(特に固定費)の逼迫**が大きく、収益構造の抜本的な修復が必要

- 借入金依存度が高く、自己資本比率が直近数年で大幅に悪化
- 中期的な財務リスクを抱えており、資本構造の再構築が必要

- 本業での資金創出が不十分で、**1年以内に現預金ショートの可能性もあり**
- 慎重な資金繰りの改善が必要

構造改革による本業の収益力強化×緻密なキャッシュ管理が必要

売上構築(例) : コンテンツ強化・単価調整(1/2)

- 売上構築における一連のステップを「コンテンツ強化・単価調整」の取り組みを例に紹介します。

事業再生のステップ

ステップ 2 事業診断

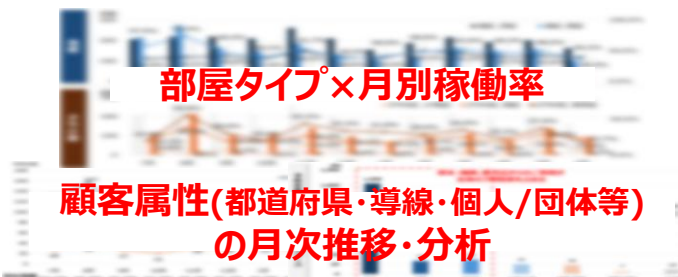
ステップ 3 改善余地特定

ステップ 4 打ち手検討

取り組み内容詳細

定量

- 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)



定性

Plan (計画)

- 繁忙/閑散別顧客属性は未把握
- プラン間の価格設定に不整合が発生
- 価格設定はベンダー初期設定のまま

Do (実行)

- 予約状況にあわせた価格調整未実施
- コンテンツアップデートや優先順位つけをその場その場で判断

Check・Action (改善)

- コンテンツに応じた価格設定/属性別/月別のKPI・満足度に応じた振り返りも未実施

- 価格最適化による繁忙/閑散期別のADR×稼働率の最大化余地
- プラン間の価格整合およびコンテンツにあわせたプラン作成による稼働率向上

- ブッキングカーブに基づいた価格最適化
- シーズン別顧客属性を考慮したコンテンツ開発・プラン作成・プロモーション実施



売上構築(例) : コンテンツ強化・単価調整(2/2)

- 売上構築における施策の詳細な進め方と効果について紹介します。

施策の詳細な進め方

高単価プラン

リーズナブルプラン

地域限定プラン

既存アセットを活用し、繁忙/閑散のニーズに合わせたプランを作成

	稼働部屋数			稼働率			設定価格			備考	競合価格(2名)			
	2/4	2/10	2/24	2/4	2/10	2/24	1/20	1/28	2/4					
2/1 日														
2/2 月														
2/3 火														
2/4 水														
2/5 木														
2/6 金														
2/7 土														
2/8 日														
2/9 月														
2/10 火														
2/11 水														
2/12 木														
2/13 金														
2/14 土														
2/15 日														
2/16 月														
2/17 火														
2/18 水														
2/19 木														
2/20 金														
2/21 土														
2/22 日														
2/23 月														
2/24 火	5	5	5	10%	10%	10%	21,945	21,945	17万円引	18,150	0	0	18,000	
2/25 水														
2/26 木	9	15	15	17%	29%	29%	21,945	21,945	21,945	0	15,900	0	0	
2/27 金														
2/28 土														

日別の稼働部屋数/稼働率を週次でモニタリング

日別価格設定を週次で変更

競合価格をモニタリング

施策効果(24年度→25年度) ※施策効果を年間換算

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)

実施における気づきの声

- 日別予約状況を週次でモニタリングし、競合のレバニュー状況をモニタリングすることで最適価格設定を実施できるようになった
- ターゲットを明確にすることで、新規コンテンツ開発/既存コンテンツのアップデートにおいてブレが生じにくくなった



コスト最適化(例) : マルチタスク化(1/2)

- コスト最適化における一連のステップを「マルチタスク化」の取り組みを例に紹介します。

事業再生のステップ

ステップ 2
事業診断

ステップ 3
改善余地特定

ステップ 4
打ち手検討

取り組み内容詳細

定量

- 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

月別人件費詳細分析
(正社員給与・パート給与)

稼働状況(部屋数/客数)
×
部署別の業務可視化

定性

Plan
(計画)

- 客数別×時間帯別業務量未把握
- スタッフ別の業務スキル未把握
- 役職別目指す姿が曖昧

Do
(実行)

- 領域細分化によるシフトが固定化され、重なり・ムダの発生
- 繁忙に応じたシフト調整未実施

Check・Action
(改善)

- 人件費のモニタリングは日次で実施するも打ち手への繋がりが欠如
- シフト配置への反映が未実施

パートの人件費固定化に伴う人件費圧縮余地

- 人事制度の見直し・整備
- 稼働状況(客数・組数)に応じた時間帯別の業務内容とスタッフスキルマップ可視化
- マルチタスクシフト作成

コスト最適化(例) : マルチタスク化(2/2)

- コスト最適化における施策の詳細な進め方と効果について紹介します。

施策の詳細な進め方

① 等級制度

人事制度の見直し・整備

② 評価制度

③ 報酬制度

マルチタスクメンバー										ナイト		パートメンバー		
名前	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Fさん	Gさん	Hさん	Iさん	Jさん	Kさん	Lさん	Mさん	Nさん
所属責任者														
シフトパターン				日勤B		夜勤A	早番B		日勤C	ナイト	パートC	パートB		
6:00														
7:00														
17:00	予約	料数			フロント				清掃			料数		
18:00	布戻数	料数			フロント				布戻数			料数		
19:00					フロント									
20:00					フロント									
21:00					フロント									
22:00					フロント					ナイト				

稼働状況に応じた時間帯別の業務量を整理

2026年2月

	1日	2月	3火	4水	5木	6金	7土	8日	9月	10火
予約総数	9	10	0	0	6	10	26	12	0	2
宿泊人数	6	13	0	0	12	21	22	23	10	5
平均客1.00										

スタッフ別スキルマップにあわせてマルチタスク化シフトを作成

Eさん	休	夜勤B	早番B	休	日勤C	早番B	日勤A	休	夜勤A	早番B
Fさん	夜勤A	夜勤A	日勤C	休	夜勤B	早番A	早番A	夜勤A	夜勤A	夜勤A
Gさん	早番B	休	夜勤A	休	夜勤A	夜勤B	夜勤A	夜勤A	休	休
Hさん	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iさん	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jさん	休	休	休	休	夜勤B	夜勤B	夜勤B	夜勤B	夜勤B	夜勤B
Kさん	日勤C	早番A	休	休	休	日勤C	夜勤B	日勤C	日勤C	日勤C
Lさん	休	日勤B	休	休	日勤B	日勤B	日勤B	休	日勤A	日勤A

施策効果(24年度→25年度) ※施策効果を年間換算

人件費 : 127百万円 → 109百万円(▲18百万円)

人件費率 : 約44% → 約37% (▲7pt)

実施における気づきの声

- 稼働状況によって変動する/しない業務と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。



実施した施策の一覧

- 経営基盤強化(KPI数値モニタリング/組織基盤強化)をベースに売上構築およびコスト最適化を全方位的に実施。

カテゴリ		施策メニュー	施策進捗状況
経営基盤強化	経営数値管理	売上KPI管理	売上KPI管理帳票にて週次経営会議でモニタリング実施
		コスト管理	金額に応じた決裁フロー修正・月次モニタリング
	組織体制・従業員	組織体制の見直し	人事制度の抜本的見直し
		エンゲージメント向上	エンゲージメントサーベイ実施・評価制度/目標管理実施
業務改革	売上構築	広告管理・単価調整	日次予約状況を確認しながら単価調整 OTA広告整理・新聞広告効果検証
		代理店営業強化	大手代理店の契約見直し 地元企業への営業強化(日帰りプラン・地元プラン)
		法人営業強化	法人向け集客実施
		コンテンツ開発 (子連れ・ファミリー層開拓)	客室風呂改修 ファミリー向けコンテンツ開発 コンテンツにあわせたプラン販売
		営業日拡大	予約状況に応じて検討実施
		顧客管理	SNS活用・リピート獲得
		原価管理	管理方法見直し検討
	コスト最適化	人件費管理	マルチタスク化推進 清掃業務効率化(備品在庫整理、マニュアル作成)
		水光熱費管理	ベンダー切替検討
		その他販管費見直し	業務委託・雑費・部門費・会費等の削減
		集客導線管理	顧客管理とあわせて検討

一連の施策実施で以下の効果を創出(24年度→25年度)

※全施策の効果を年間換算

売上高

290百万円 → 292百万円(+2百万円)

※宿泊売上のみ効果：232百万円→248百万円(+16百万円)

営業利益

▲34百万円 → ▲2百万円(+32百万円)

営業利益率

▲11.8% → ▲0.6%(+11.2pt)

本日はお話しすること

1. 開会挨拶
2. 事業再生において向き合うべき視点と考え方
3. 事例紹介
4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります
5. おわりに



事前にいただいたご質問に回答させていただきます。

質疑応答1：宿泊業の事業再生の進め方

- **宿泊施設の事業再生を進める際の基本的なステップや分析の着眼点は何でしょうか。**

質疑応答1：宿泊業の事業再生の進め方

- まず最初に、**“自施設が現在どの再生段階・水準にあるのか”**を把握するための財務診断を行います。具体的には、P/L（損益）、B/S（財務状態）、C/F（資金繰り）の観点から、事業の収益力や財務リスクの状況を整理します。
- そのうえで、業務改革による再生が可能なケースでは、どこに改善余地があるのかを分析します。**“経営改善メニューごとに定量面・定性面の両方から改善余地を特定”**します。
- そして、その改善余地に対して具体的な施策を設定し、**“優先順位の高い施策から施策効果を積み上げた結果”**、どの程度収益が改善するのかを試算します。

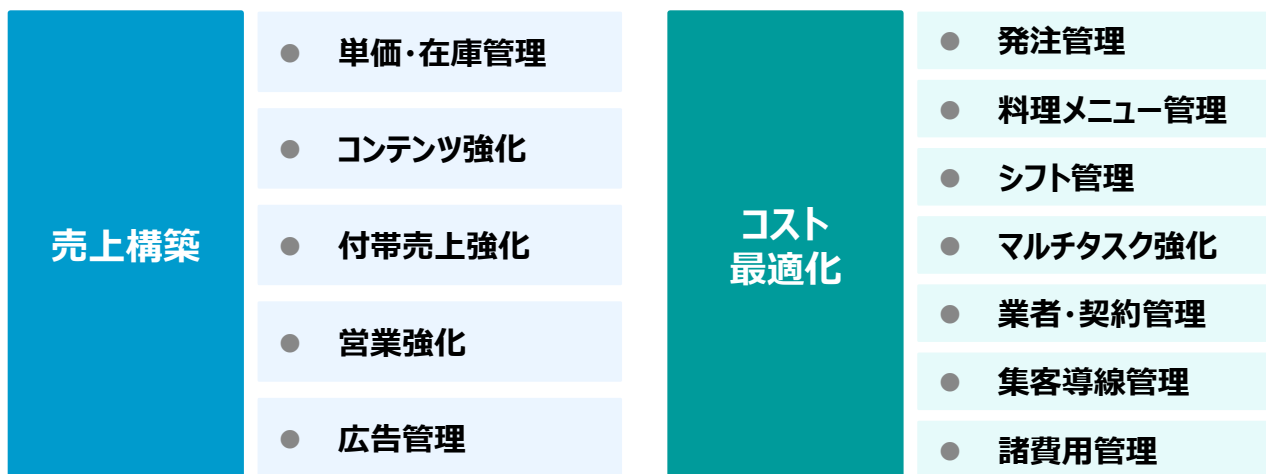


質疑応答2：小規模宿泊施設の経営改善の進め方

- **小規模の宿泊施設が事業改善を進める際の「最初の一歩」となる取り組みは何でしょうか。**

質疑応答2：小規模宿泊施設の経営改善の進め方

- 基本的には、施設規模の大小に関わらず**“進め方は共通”**です。まずは、売上構造とコスト構造の両面から、**“どこに改善余地があるのかを把握すること”**です。
- ただし、小規模宿泊施設の場合は、売上規模が小さいため、**“売上に占める固定費の割合が高くなりやすい”**という特徴があります。そのため、一定水準以上の**“売上を確保すること”**が黒字化の重要な条件となり、客室単価や販売チャネルの見直しなど、**“売上構築領域の改善メニューを優先的に推進すること”**が有効です。
- 一方で、稼働率がすでに高い水準にあるにもかかわらず営業赤字となっている施設については、販売管理費や人件費などの**“コスト構造に課題がある”**可能性があります。その場合は、需要に応じたシフト管理や業務効率化など、コスト最適化に関する改善メニューを重点的に進めることが黒字化への有効なアプローチとなります。



質疑応答3：宿泊施設のコスト構造

- **宿泊事業者の平均的な原価や販管費はどのような構造になっているのでしょうか。**

質疑応答3：宿泊施設のコスト構造

- 宿泊施設の一般的なコスト構造は、概ね以下のようなイメージになります。
- 施設の規模や業態（旅館・ホテル・食事提供の有無など）によって差はありますが、売上に対する総コストは70～90%程度になるケースが多いです。特に重要な改善ポイントとなるのは、“**①人件費、②食材原価、③OTA手数料**”です。これらは売上に対する比率が高く、運営方法や販売戦略の見直しによって改善余地が生まれやすい領域です。
- また、宿泊業は人件費などの固定費の割合が高いビジネスであるため、“**売上、特に稼働率の改善によって利益が大きく変化する**”特徴があります。そのため、コスト削減だけでなく、客室単価や稼働率を高める売上改善施策と合わせて取り組むことが、事業再生を進めるうえで重要になります。

項目	売上比率
人件費	30～40%
食材原価	10～20%
OTA手数料	10～15%
光熱費	5～10%
清掃・リネン	5～8%
修繕・備品	3～5%
その他販管費	10～15%

質疑応答4：人材・組織について

- **宿泊業では人材不足や従業員の高齢化が進む一方、小規模施設では分業が難しく、マルチタスク人材の育成が求められます。**
- **こうした状況の中で、人材確保・育成、バックオフィス機能の強化など旧来の旅館体質からの組織改革をどのように進めるべきでしょうか。**

質疑応答4：人材・組織について

- 宿泊業における人材課題は、突き詰めると“**限られた人材でいかに生産性を高めるか**”という点にあります。そのための重要なポイントは、“**業務自体の設計**”と“**従業員エンゲージメント**”の2つです。
- 多くの宿泊施設では、多かれ少なかれ業務が属人化しているため、まずは業務内容を整理することが人材育成の前提となります。そのうえで、整理された業務を基盤としてマルチタスク化を進めることが重要です。
- また、マルチタスク化を円滑に進めるためには、従業員が主体的に関わろうとする意欲も不可欠であるため、“**会社への前向きな想い（エンゲージメント）**”を高める取り組みも併せて進める必要があります。
- なお、詳細の人材活用に関する具体的な考え方や進め方については、本事業と併せて公開されている手引きも参考にしてください。

本日はお話しすること

1. 開会挨拶
2. 事業再生において向き合うべき視点と考え方
3. 事例紹介
4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります
5. おわりに



**今回の内容をより詳しく記載した手引きを
観光庁HPにて公開しておりますので、
是非ご一読いただけますと幸いです。**

**本日の内容についてご不明点がございましたら、
観光庁 観光産業課までお気軽にご連絡ください。**

ご清聴ありがとうございました。

おわりに

以下のQRからアンケートのご協力をお願い致します。

