

中小旅館業の経営実態調査

2017年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

はじめに

日本文化を継承し、現代に伝える旅館。明治に入って近代化とともに登場したホテル。いずれも私たちの暮らしを豊かにしてくれる大切な存在です。また、地域の観光、雇用を支え、国の重点政策である地方創生や観光立国の推進にとっても重要な役割を担っています。一方で、人口が減少し人手不足が深刻さを増す中で、GDPの約7割を占めるサービス業の生産性向上が国の重点目標となっており、宿泊業の生産性向上も喫緊の課題となっています。そこで、旅館、ホテルの経営実態を明らかにし、生産性向上の成功要因を分析することで、今後の支援に役立てたいと考え、本調査を実施いたしました。

バブル経済崩壊後、宿泊市場は長い停滞期に入り、多くの施設がバブル期の過剰投資や旅行スタイルの変化に苦しみ、厳しい経営を強いられてきました。しかし、ここ数年は外国人旅行者の急増もあって拡大に転じつつあります。一方、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控えてホテルの建設ラッシュが続き、それに加えて民泊といった新たなサービスも登場し、競争も激しくなっています。

その中で、一口に旅館、ホテルといっても、それぞれ異なる歴史を有し、対象とする顧客も様々です。規模や設備も異なり、所在する地域の状況にも差があります。厳しい経営環境を経て、すでに改善活動に取り組んでいる企業もあれば、なかなか手が回っていない企業もあります。それゆえにすべてに万能な処方箋というもの存在せず、個々の旅館、ホテルがそれぞれ個性を発揮し、それぞれにあったやり方で「おもてなし」の力を磨くことこそが、日本全体としての旅館、ホテルの付加価値を高めるために有効であると考えています。そこで、経営者の皆様が本報告書の調査結果や事例などを参考にして、それぞれ自社に合ったやり方で改善活動に取り組んでくださることを期待しています。

最後に、貴重な時間を割いてアンケート調査にご協力くださいました全国の旅館、ホテルの皆様、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会及び一般社団法人日本旅館協会の関係者の皆様、日々の努力によって得られた貴重な知見を惜しみなく披露してくださいましたインタビュー先の旅館、ホテルの皆様、数多くの有益な助言をくださいました検討会委員の皆様にこの場をお借りして厚くお礼申し上げます。

2017年3月

独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

目 次

はじめに

調査概要	1
1. 調査の目的と背景	1
2. 調査方法	1
3. 調査体制	2
第1章 旅館・ホテルの経営環境と業界の特徴	3
1. 旅館・ホテルの市場動向	3
2. 旅館・ホテルの経営環境	4
3. 旅館・ホテルの業界の特徴	10
4. 旅館・ホテルに対するニーズの変化	13
第2章 アンケート調査結果	17
1. 調査結果の概況	17
2. 旅館・ホテルの規模別集計結果	37
3. 旅館・ホテルの立地別集計結果	62
4. 立地別・規模別集計結果	85
5. その他のクロス集計	108
第3章 経営指標の抽出・分析	129
1. 旅館・ホテルの規模別経営指標	129
2. 旅館・ホテルの立地別経営指標	135
3. 立地別・規模別経営指標	141
第4章 インタビュー調査結果	149
(1) 日本料理 島宿真里 (香川県小豆島町)	150
(2) 角館山荘 侘桜 (秋田県仙北市)	153
(3) HATAGO 井仙 (新潟県湯沢町)	156
(4) 鶴巻温泉 元湯陣屋 (神奈川県秦野市)	159
(5) 塔ノ沢 一の湯本館 (神奈川県箱根町)	162
(6) 飛騨牛専門 旅館清龍 (岐阜県高山市)	165
(7) 大和屋本店 (大阪府中央区)	168
(8) 温泉ホテル 中原別荘 (鹿児島県鹿児島市)	171
(9) ホテルクエスト清水 (静岡県清水区)	174
(10) 城崎温泉 西村屋ホテル招月庭 (兵庫県豊岡市)	177
(11) つなぎ温泉 愛真館 (岩手県盛岡市)	180
(12) 豊田プレステージホテル (愛知県豊田市)	183
第5章 生産性向上のための取組	187
1. 経営管理の強化について	187
2. 人材の確保・育成について	189
3. 売上拡大について	192

4. コスト削減について	202
5. ターゲットに合わせた対応	207
6. 地域との共存共栄	210
巻末資料	211
1. アンケート調査票	211
2. アンケート調査結果	223
(1) 単純集計表	223
(2) 旅館・ホテルの規模別クロス集計表	253
(3) 旅館・ホテルの立地別クロス集計表	259
(4) 立地別・規模別クロス集計表	265
(5) その他のクロス集計表	272
3. お役立ち情報（施策情報）	313

調査概要

1. 調査の目的と背景

少子高齢化に伴う需要の収縮やライフスタイルの変化、グローバル競争の激化や人口減少に伴う労働力人口の不足など、企業を取り巻く経営環境が大きく変化する中で、雇用やGDPの約7割を占めるサービス業の生産性を上げることは、日本経済回復の大きなカギの1つとされている。本調査では、サービス産業チャレンジプログラム（平成27年4月/日本経済再生本部）においても取り上げられている旅館業に焦点を当て、その経営実態を把握し、さらに自社の経営戦略に合わせて様々な取り組みを行い成功している企業を抽出して、その成功要因を分析することで、中小旅館業の生産性向上の取組につながる情報を広く普及することを目的とする。

2. 調査方法

(1) アンケート調査

①調査方法

郵送自記入方式

②調査期間

2016年10月7日～10月28日

③調査対象

信用調査会社保有のデータの中から下記の条件で抽出

- ・法人格：株式会社、有限会社、合資会社、合名会社、個人営業のいずれかに該当
- ・業種：業種1もしくは業種2が「旅館」に該当
- ・資本金：5,000万円以下

④発送数

7,881社

⑤有効回答数（有効回答率）

1,602社（20.3%） ※実数での回答については設問ごとに回答数が異なる

(2) インタビュー調査

①実施期間

2016年10月～2017年1月

②調査対象

生産性向上のために積極的な取組を行い、成果を上げている旅館・ホテル

（アンケート調査回答企業の中から抽出、検討委員推薦の2つの方法により選考）

【訪問先】12社

日本料理 島宿真里（有限会社真里）
角館山荘 侘桜（株式会社日本ふるさと計画）
HATAGO 井仙（株式会社いせん）
鶴巻温泉 元湯陣屋（株式会社陣屋）
塔ノ沢 一の湯本館（株式会社一の湯）
飛騨牛専門 旅館清龍（株式会社旅館清龍）
大和屋本店（株式会社大和屋本店）
温泉ホテル 中原別荘（株式会社ホテル中原別荘）
ホテルクエスト清水（株式会社竹屋旅館）
城崎温泉 西村屋ホテル招月庭（株式会社西村屋）
つなぎ温泉 愛真館（株式会社愛真館）
豊田プレステージホテル（有限会社長生軒）

（客室数順）

3. 調査体制

<検討会委員>

井門 隆夫 株式会社 井門観光研究所 代表取締役
工藤 哲夫 株式会社 上総屋旅館（ホテルかずさや）代表取締役社長
丁野 朗 公益社団法人 日本観光振興協会 総合調査研究所長
鶴田 浩一郎 株式会社 鶴田ホテル 代表取締役社長
松坂 健 跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 観光デザイン学科 教授
吉永 憲 共同ピーアール株式会社 PR アカウント本部 営業戦略室 室長

（五十音順・敬称略）

<事務局>

小川 恒正 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター センター長
宮下 典子 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター 参事
橋本 亜希子 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター 副参事

<調査協力>

全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会
一般社団法人日本旅館協会
経済産業省中小企業庁企画課調査室
経済産業省商務情報政策局サービス政策課
経済産業省商務情報政策局クリエイティブ産業課

<調査実施機関>

株式会社 日本アプライドリサーチ研究所

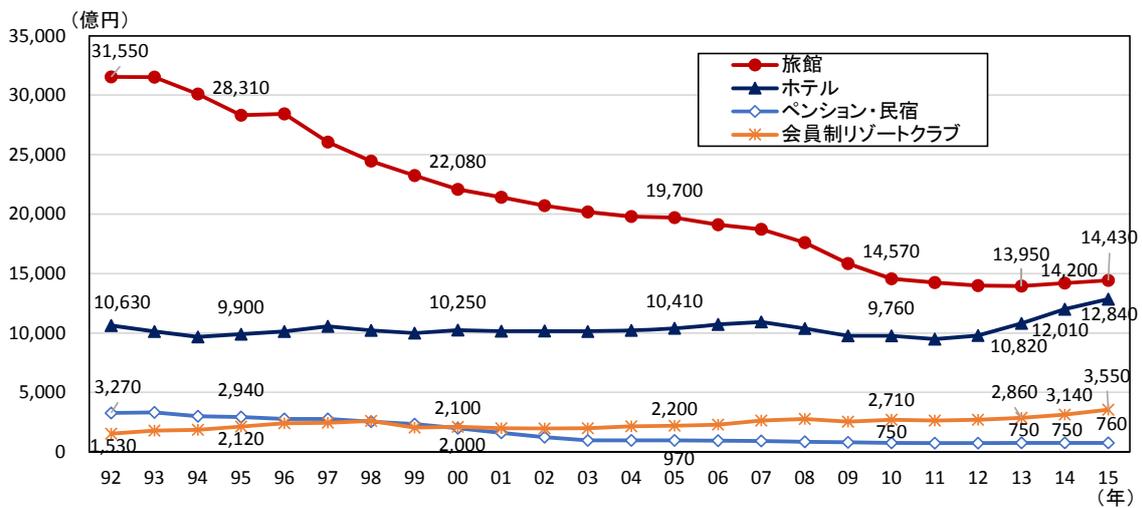
第1章 旅館・ホテルの経営環境と業界の特徴

第1章では、旅館・ホテルが生産性向上の取組を行っていくうえで必要となる基本情報を押さえるために、旅館・ホテルを取り巻く経営環境の変化や旅館・ホテルの業界の特徴を概観していく。

1. 旅館・ホテルの市場動向

まず市場規模をみると、旅館の市場規模はバブル経済崩壊後減少を続けていたが、2014年以降、インバウンドの増加などもあり、上昇の兆しを見せている。ホテルについてもほぼ横ばいの状態が続いていたが、2012年以降4年連続して上昇している。

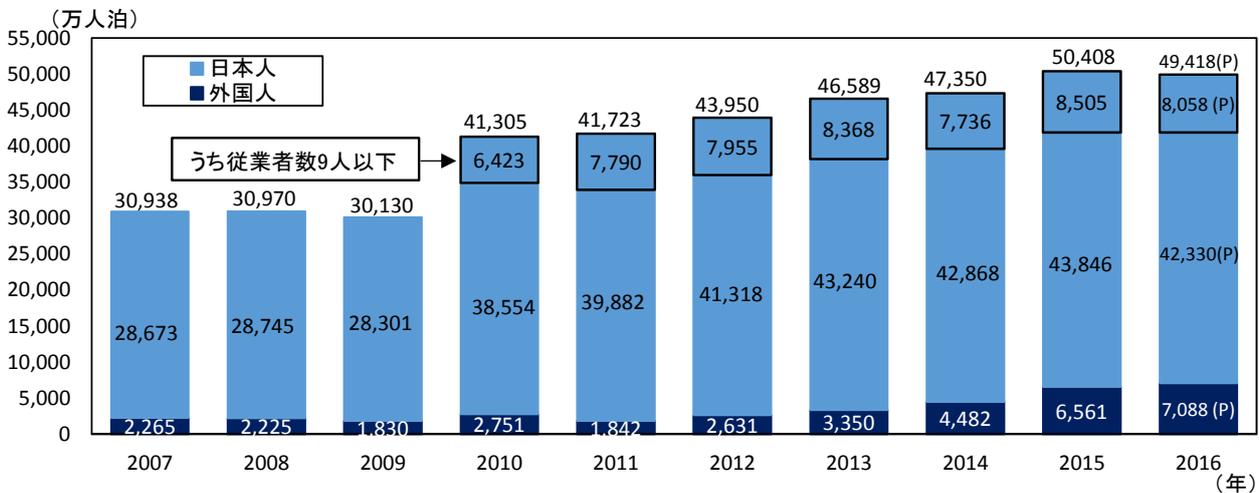
図表1-1 余暇市場の推移



出所：公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書2016」、「レジャー白書2015」

続いて宿泊者数の動向をみると、2012年以降、外国人旅行者の効果などで増加傾向にあり、直近は大型連休の並びの悪さと地震などで減少したものの、2015年には延べ宿泊者数が5億万人泊を超えている。

図表1-2 延べ宿泊者数の推移



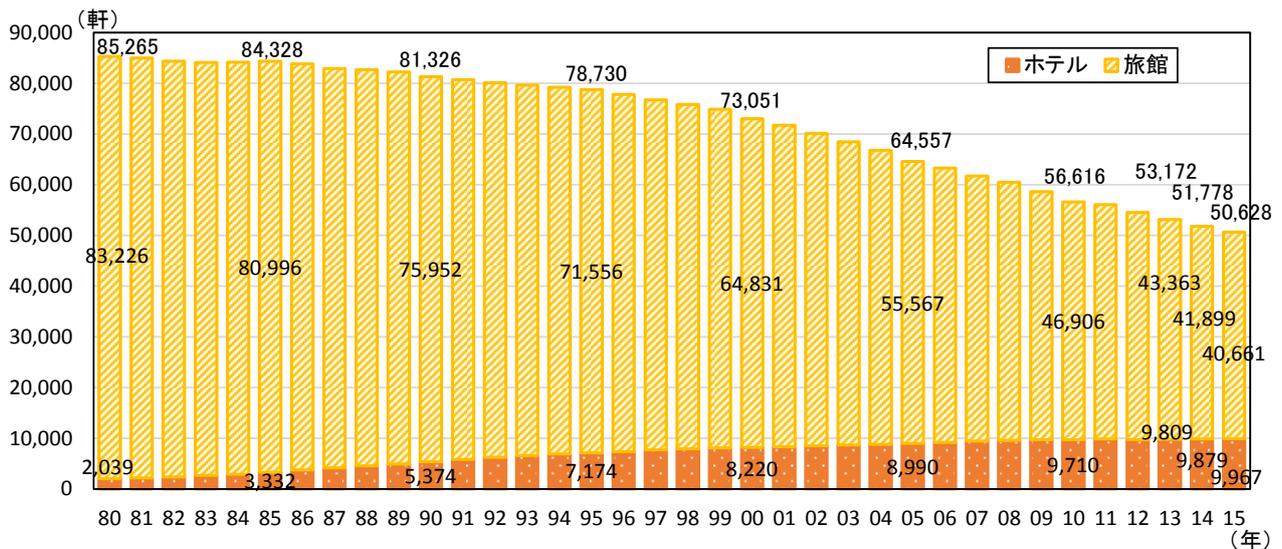
出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」注：2010年4-6月期より調査対象を従業員数9人以下に拡充。2016年は速報値。

2. 旅館・ホテルの経営環境

ここでは長引く停滞期を乗り越え、需要が回復に転じている中で、旅館・ホテルの経営環境がどのようになっているのかをみていく。

まず全国の旅館・ホテルの施設数をみると、旅館は1980年をピークに減少を続けており、2015年には1980年の半分以下の水準にまで減少している。一方でホテルは増加を続けており、1980年には旅館・ホテルの合計の2.4%にすぎなかったものが、2015年には19.7%と2割程度を占めるまでになっている。全体的には旅館の減少幅が大きいいため、施設数は一貫して減少となっている。

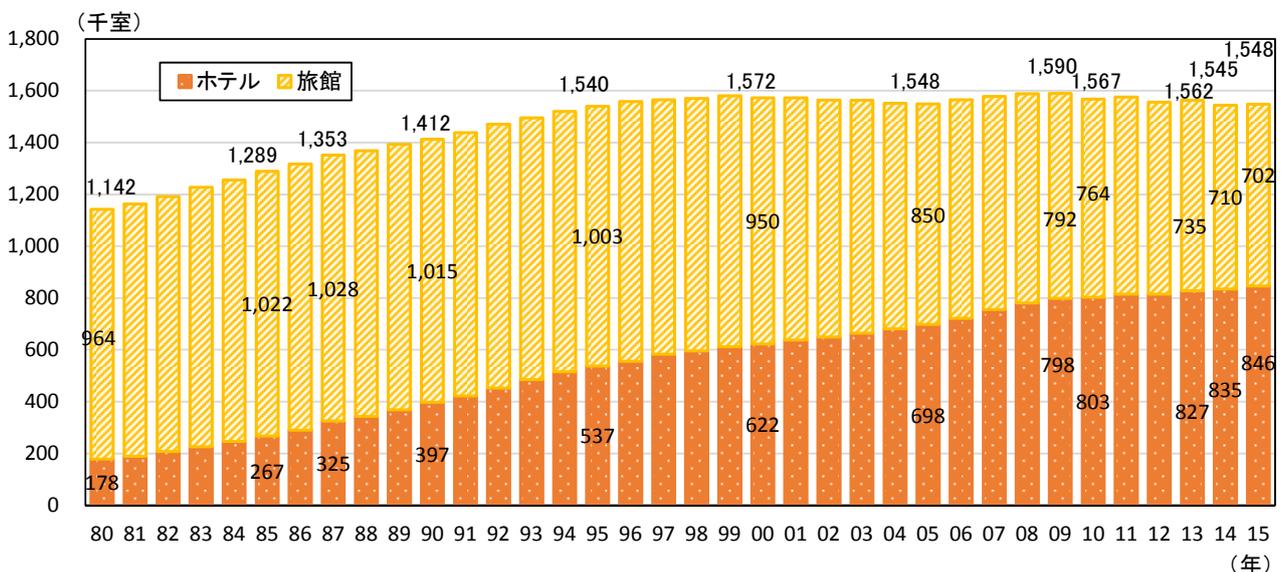
図表1-3 旅館・ホテルの施設数の推移



出所：厚生労働省「衛生行政報告例」 注：1996年までは暦年、1997年以降は年度の実績。

客室数でみると、旅館は1987年をピークに減少しているが、ホテルは増加を続けているため、2009年にはホテルの客室数が旅館を逆転している。旅館・ホテルの合計では2009年をピークにやや減少傾向が続いている。

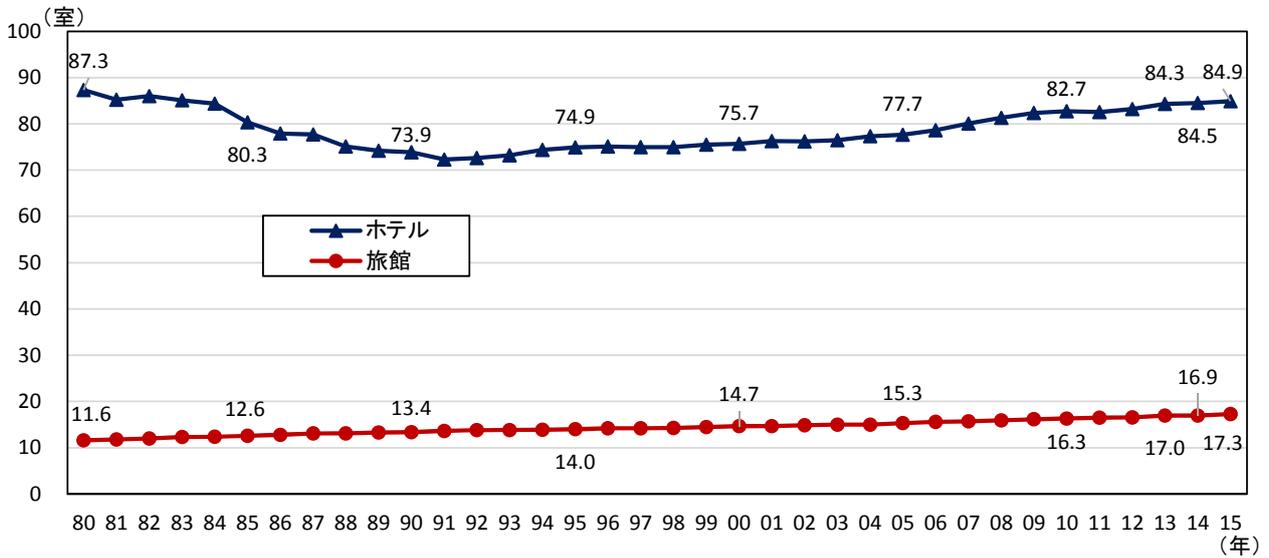
図表1-4 旅館・ホテルの客室数の推移



出所：厚生労働省「衛生行政報告例」 注：1996年までは暦年、1997年以降は年度の実績。

1施設あたりの客室数をみると、旅館の規模は一貫して大型化しており、ホテルもバブル期にいったん小さくなったものの、1992年以降規模が拡大している。

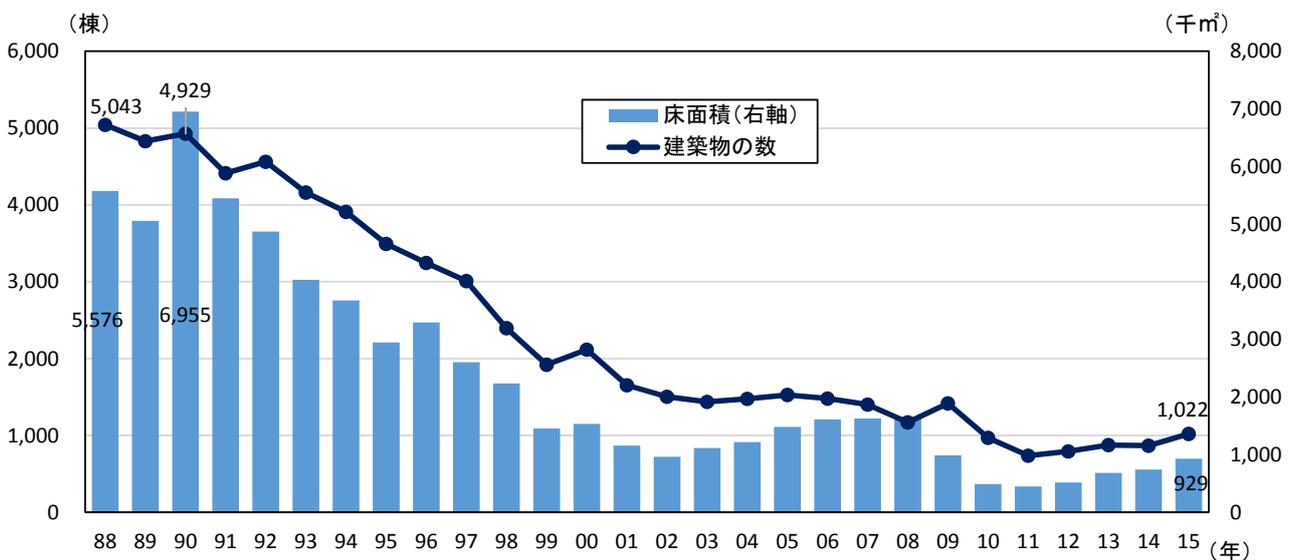
図表1-5 旅館・ホテルの1施設あたりの客室数の推移



出所：厚生労働省「衛生行政報告例」 注：1996年までは暦年、1997年以降は年度の実績。

次に、施設数が減少する中で、新規の着工数がどのようになっているのかをみていく。宿泊業用建築物はバブル期に年間4,000～5,000棟程度の着工数があったが、それ以降は減少傾向が続いている。しかし、2012年以降は市場の回復などもあって増加傾向に転じている。

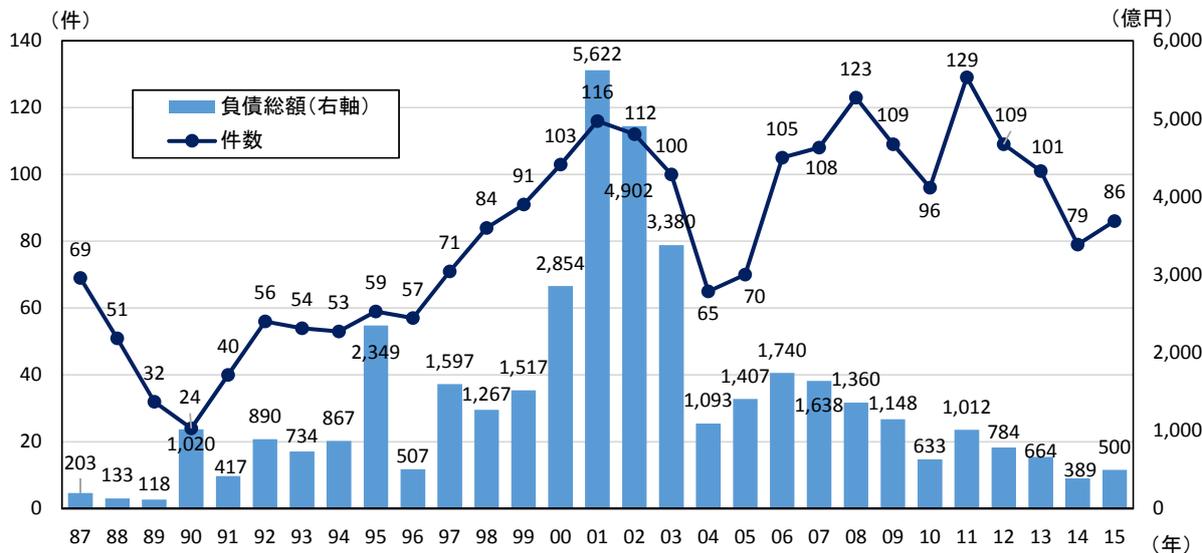
図表1-6 宿泊業用建築物の着工数と着工床面積



出所：国土交通省「建築着工統計調査」

旅館・ホテルの倒産件数をみると、バブル期に実施した過大な設備投資などが重荷になり、1990年代後半から2000年代の初頭にかけて件数、負債総額ともに増加した。その後、件数的にみるとリーマンショック、東日本大震災などの影響で2度のピークがみられるものの、負債総額でみると比較的低位水準で推移してきたが、2015年には再び増加に転じている。しかし、施設数の減少に比べると倒産件数は少なくなっており、廃業や統計が補足しない負債額1,000万円未満の小口倒産が多いと考えられる。

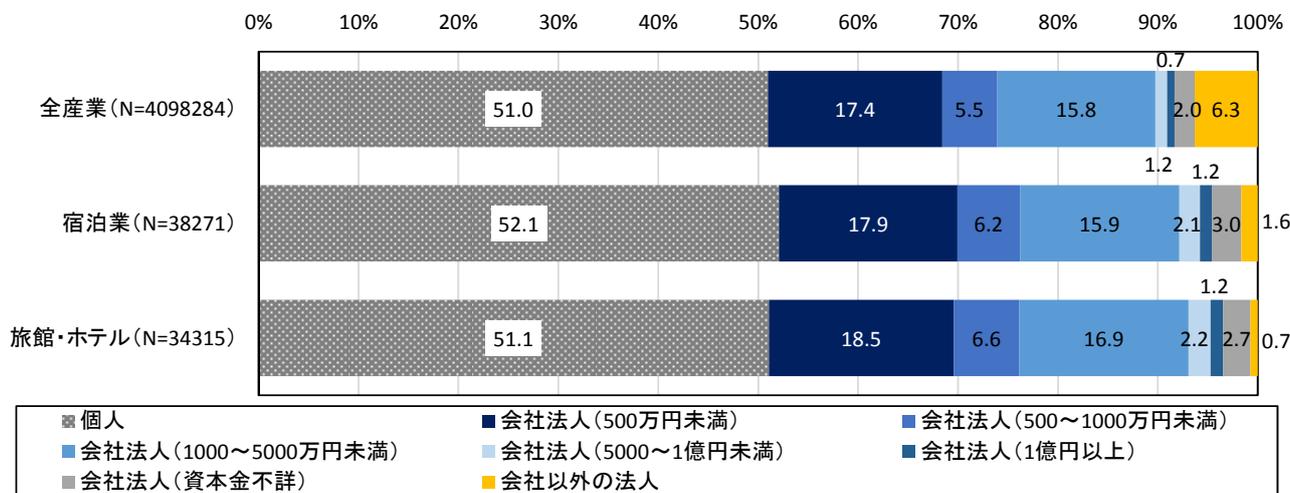
図表1-7 旅館・ホテルの倒産実態



出所：帝国データバンク「旅館・ホテルの倒産実態調査（広報資料）」等より作成
注：負債額1,000万円以上、法的整理のみを対象。

次に旅館・ホテルの組織と会社法人の資本金規模をみると、個人経営が約5割を占めており、資本金5,000万円未満の区分と合わせて93.1%が中小企業となっている。ただし全産業と比較すると、旅館・ホテルは施設・設備を保有する必要があることから、若干ではあるが、資本金の大きな企業の割合が多くなっている。

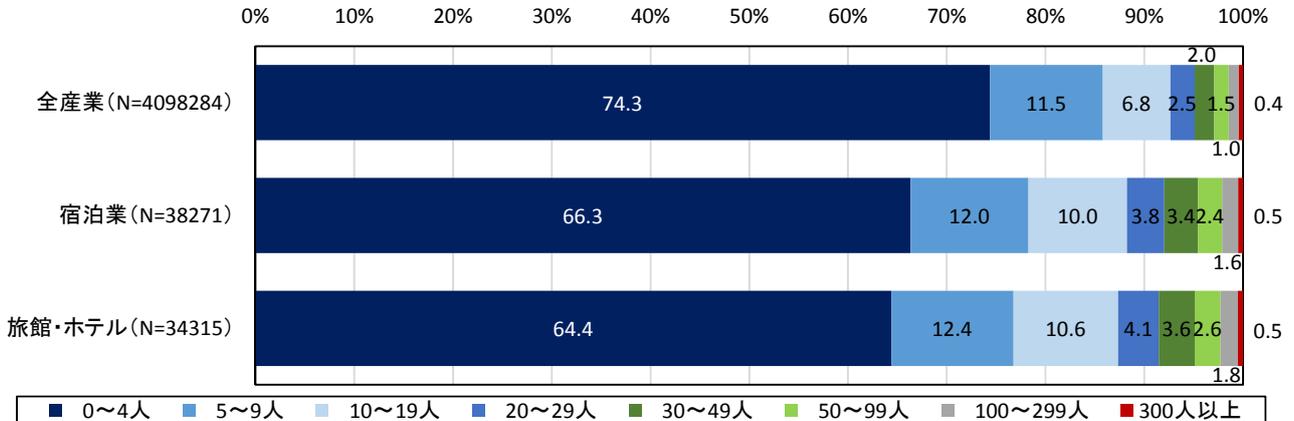
図表1-8 経営組織・資本金規模別企業等数の割合（全産業と宿泊業の比較）



出所：総務省・経済産業省「平成26年経済センサス - 基礎調査」

従業員数規模別にみると、「4人以下」が64.4%となっており、「29人以下」で全体の91.5%を占めている。ただし全産業と比較すると、旅館・ホテルは比較的多くの人手を必要とすることから、やはりやや規模が大きくなっている。

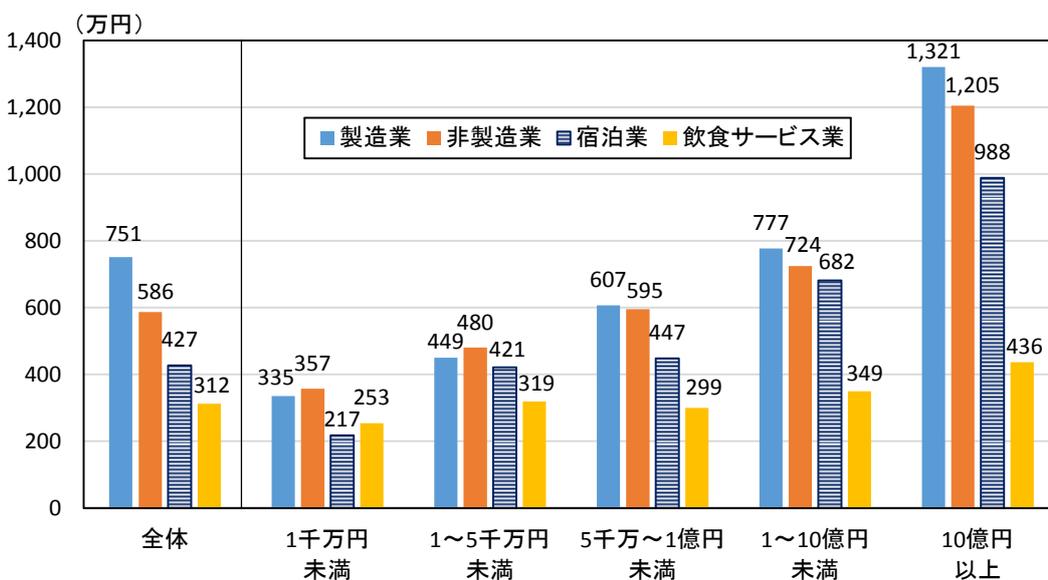
図表1-9 常用雇用者規模別企業等数の割合（全産業と宿泊業の比較）



出所：総務省・経済産業省「平成26年経済センサス - 基礎調査」 注：常用雇用者数には海外を含む。

続いて、労働生産性を資本金規模別に比較してみると、製造業と比較して非製造業（広義のサービス産業）は生産性が低くなっており、中でも宿泊業は低い水準となっている。特に多数を占める資本金1億円未満の階層で低くなっており、一方で規模の大きな企業では比較的高い水準を達成している。なお、旅館と同じく飲食を提供する飲食サービス業はそれ以上に生産性が低くなっており、宿泊業の生産性が低い理由の一端をうかがうことができる。

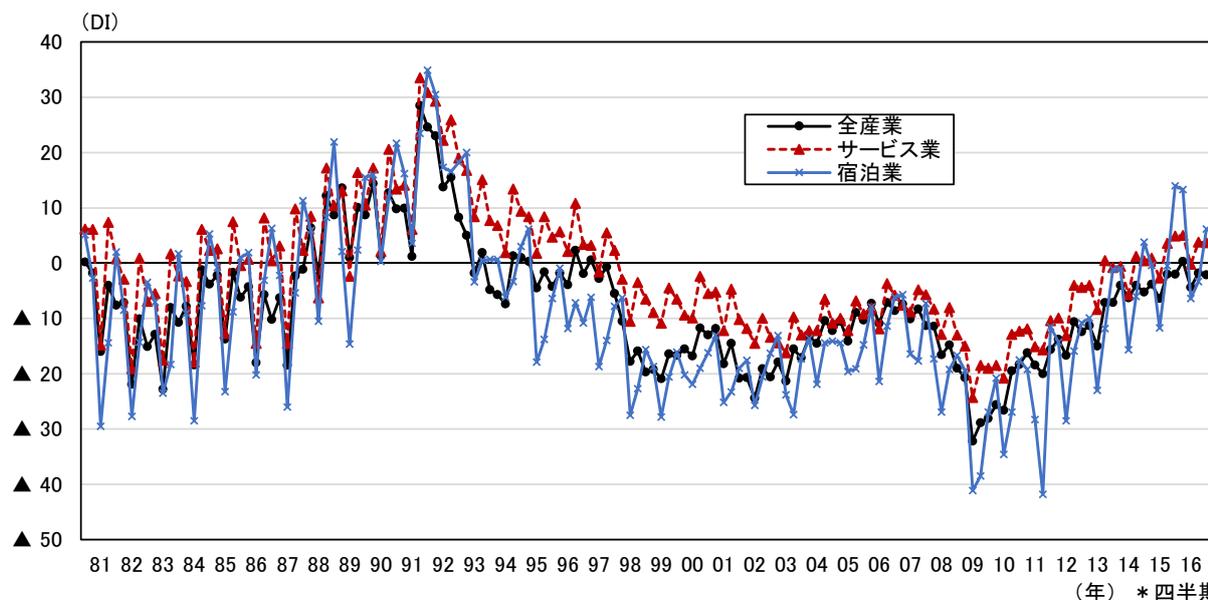
図表1-10 資本金規模別労働生産性（宿泊業と他業種の比較）



出所：財務省「平成26年度法人企業統計年報」 * 旅館・ホテルの分類がないため宿泊業で分析
 注：労働生産性＝付加価値額（営業純益＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課）÷ 役員数＋従業員数

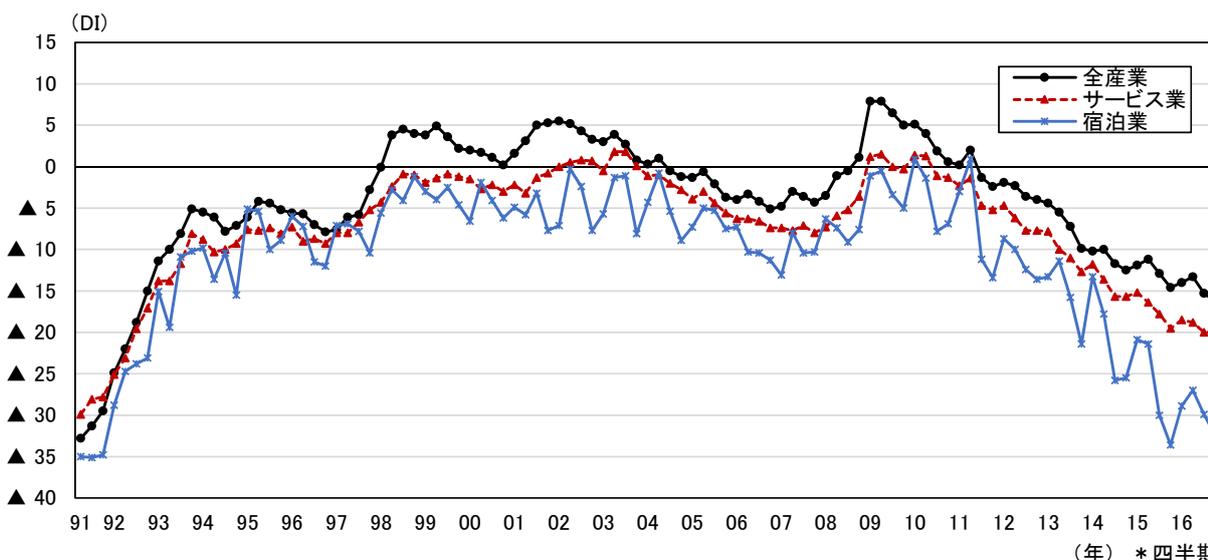
最後に、中小機構の中小企業景況調査の結果から収益の状況と従業員数過不足の状況をみていく。まず宿泊業の収支は、四半期ごとの季節変動が大きいという特徴がみられる（全産業に比べてサンプル数が少ないため変動が大きいという要因もある）。バブル期には黒字企業の数が大幅に赤字企業の数を上回っていたが、バブル崩壊後は赤字超の状態が続いていた。また、概ね全産業やサービス業と比較して黒字企業の割合が少ない傾向にあったが、ここにきて、大幅に収益が改善し、黒字企業の割合が増えてきている。その反面、従業員不足が深刻になっており、おおいに懸念されるところである。

図表 1-11 中小企業の経常利益DIの推移（全産業と宿泊業の比較）



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」 * 全国の中小企業約 19,000 社を対象に実施
注：経常利益DI = 「黒字企業の割合」 - 「赤字企業の割合」
* 今期の経常利益の水準を「黒字」「収支トントン」「赤字」の3択で質問。

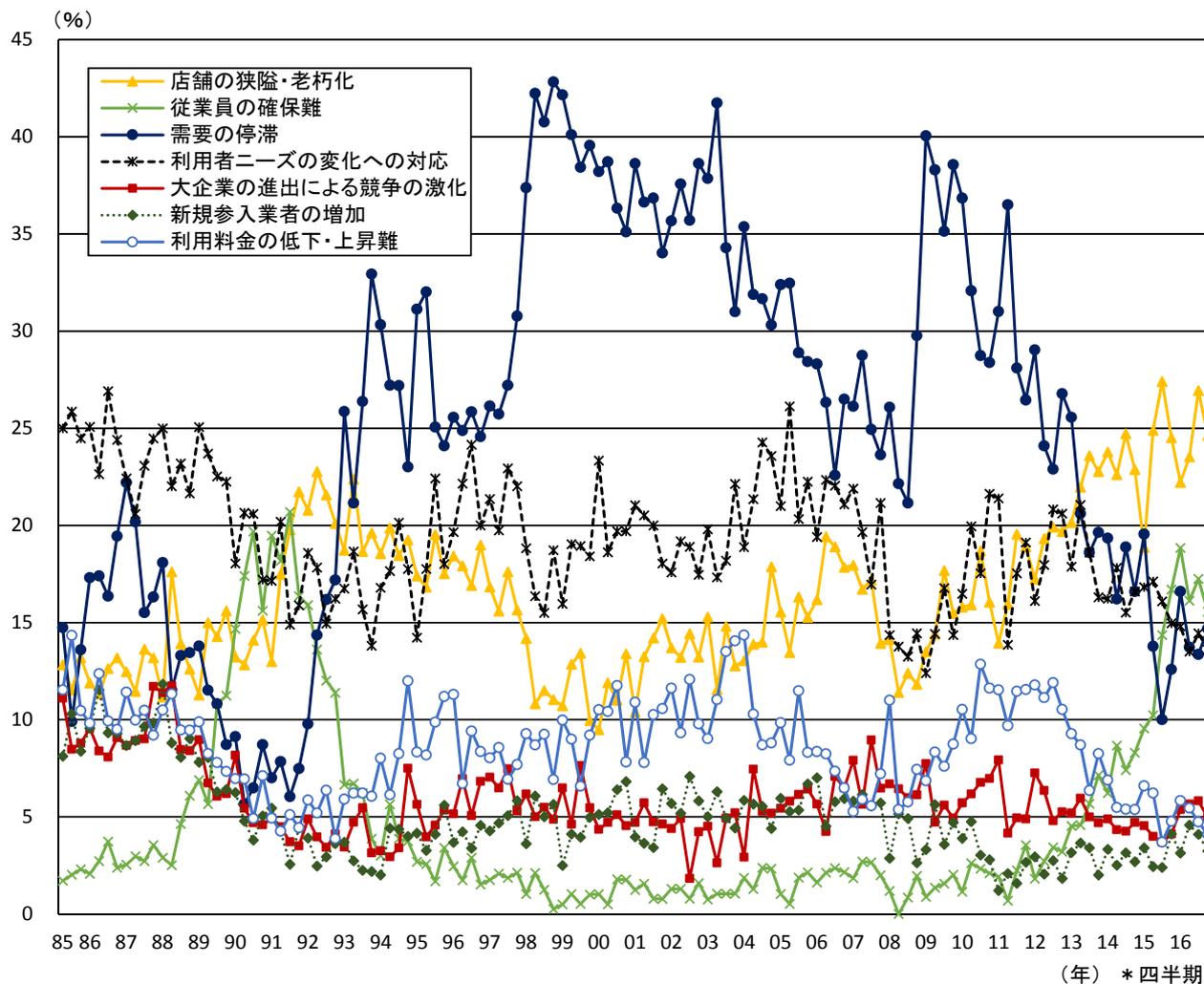
図表 1-12 中小企業の従業員数過不足DIの推移（宿泊業と他業種の比較）



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」 * 全国の中小企業約 19,000 社を対象に実施
注：従業員数過不足DI = 「過剰企業の割合」 - 「不足赤字企業の割合」
* 今期の従業員（含む臨時・パート）の水準を「過剰」「適正」「不足」の3択で質問。

また、経営上の課題の変遷をみると、バブル期には「利用者ニーズの変化への対応」を1位の課題に挙げる企業が多かったが、バブル崩壊後から2013年頃までは「需要の停滞」が多くなっている。2013年以降は、「従業員の確保難」や「店舗の狭隘・老朽化」が高くなっており、ここでもせつかく需要が回復しつつある中で、人材不足と設備問題が足かせになっている様子がみられる。

図表1-13 中小企業の経営上の問題点の推移（宿泊業）



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」* 全国の中小企業約19,000社を対象に実施
 注：「今期直面している経営上の課題」として14の選択肢の中から1位から3位まで選定してもらったうちの1位に上げた割合。過去平均して数値の高かった7項目を抜粋している。

3. 旅館・ホテルの業界の特徴

ここでは旅館・ホテルの労働生産性が低い要因を考えながら、業界の特徴をみていく。まず、サービス業の生産性の低さの要因として、下記に示すようなサービスの特性が挙げられることが多い。その上で、宿泊業のような施設利用型、長時間滞在型のサービス業の場合には、宿泊業特有の制約を受けることになるため、旅館・ホテルの経営を考える上では考慮すべき事項が多くなっている。

図表 1-14 サービスの特性

無形性／非接触性	利用者は事前にサービスを見たり、触ったりすることができない。
非均一性／変動性	誰が誰に、いつどこで、どのタイミングで提供するかによって、品質が変わる。
同時性／不可分性	生産と消費が同時に発生する。提供者と利用者が揃わなければ提供できない。
消滅性	サービスを在庫しておくことができない。

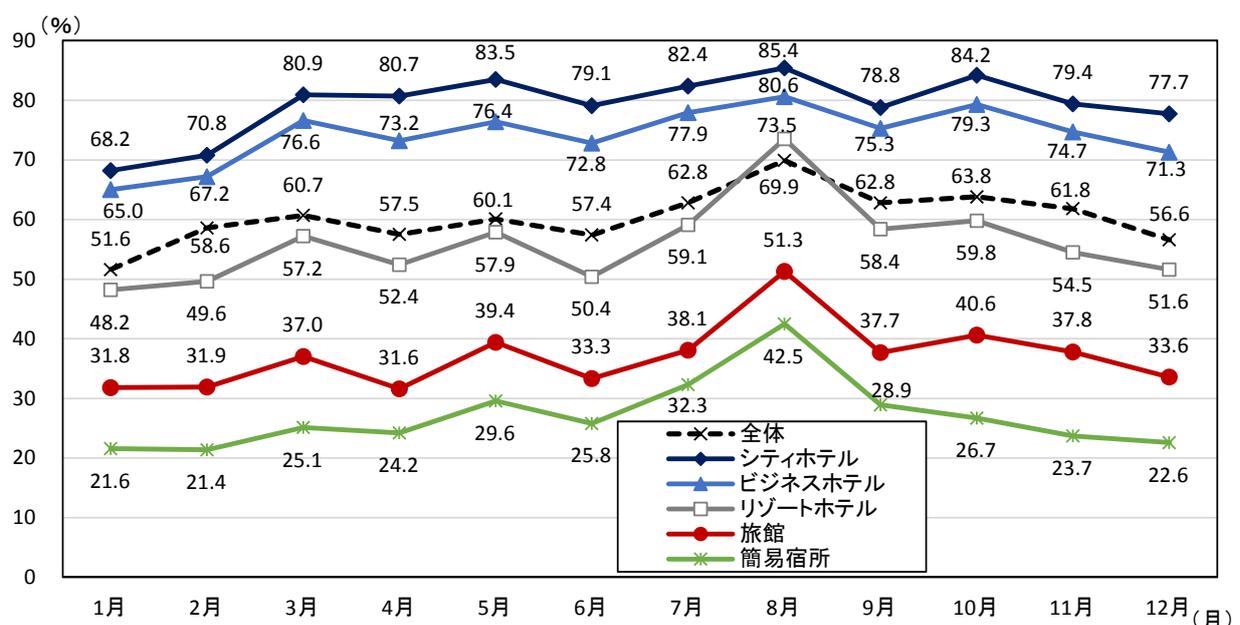
参考資料：独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と生産性向上、新産業創造に向けて（2008年9月）P.7」を参考に作成

図表 1-15 宿泊業の特性

施設利用産業	売上が、収容人数の制約を受ける。多額の設備投資が必要となる。
立地産業	売上が、地域としての集客力に左右されやすい。
長時間営業	早朝から夜間まで対応せざるを得ないため、労働時間が長くなりやすい。

こうしたサービスの特性の「同時性」などから、旅館・ホテルではピークとオフの繁閑の差が生じることが、生産性を低くする要因の一つと考えられる。以下の図は、月毎の稼働率を宿泊施設のタイプ別にみたものであるが、特に旅館やリゾートホテルでは夏休み期間である8月と1月や4月とでは、稼働率に20%以上の開きが出ている。繁閑の差は、曜日毎や1日の間の時間毎にも存在する一方で、同じくサービスの特性である「消滅性」からサービスは在庫することができないことから、旅館・ホテルの経営では、いかにこの繁閑の差をなくすか、あるいは繁閑の差に上手く対応するかが生産性を上げる鍵となる。

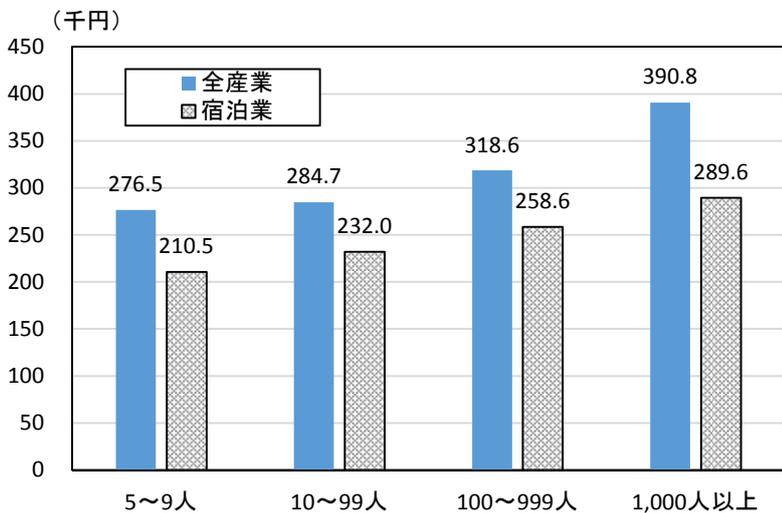
図表 1-16 宿泊施設タイプ別・月別客室稼働率



出所：観光庁「宿泊旅行統計調査（2015年）」

次に宿泊業の労働環境をみていく。サービス業の特性である「非均一性」にあるように、サービスの質はサービスの提供者である人に左右されるため、サービス業の経営において、労働者は非常に重要な要素を占めている。しかし、宿泊業は労働生産性が低いこともあり、全産業と比較すると、一般労働者のきまって支給する現金給与額が、2割程度低くなっている。

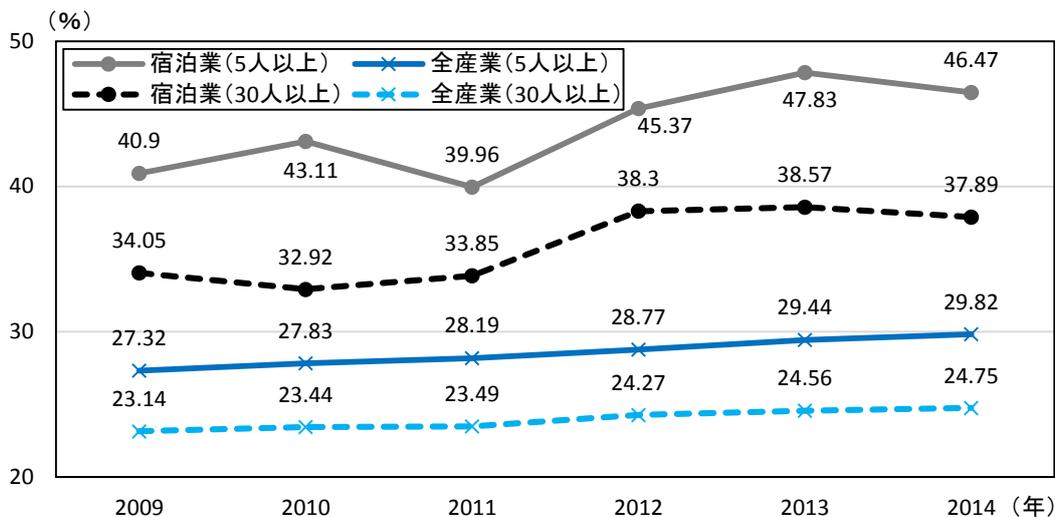
図表 1-17 企業規模別一般労働者のきまって支給する現金給与額(全産業と宿泊業の比較)



出所：厚生労働省「平成 27 年賃金構造基本統計調査」 注：一般労働者＝正社員以外も含む・男女計・学歴計

繁閑の差に加え、旅館・ホテル特有の長時間営業や休業の少なさに対応するため、宿泊業ではパートタイム労働者の割合も高くなっている。特に、労働者数が 5 人以上 30 人未満を含む事業所では、半数近くがパートタイム労働者となっており、このことが生産性を上げる上での一つの阻害要因となっていることが考えられる。

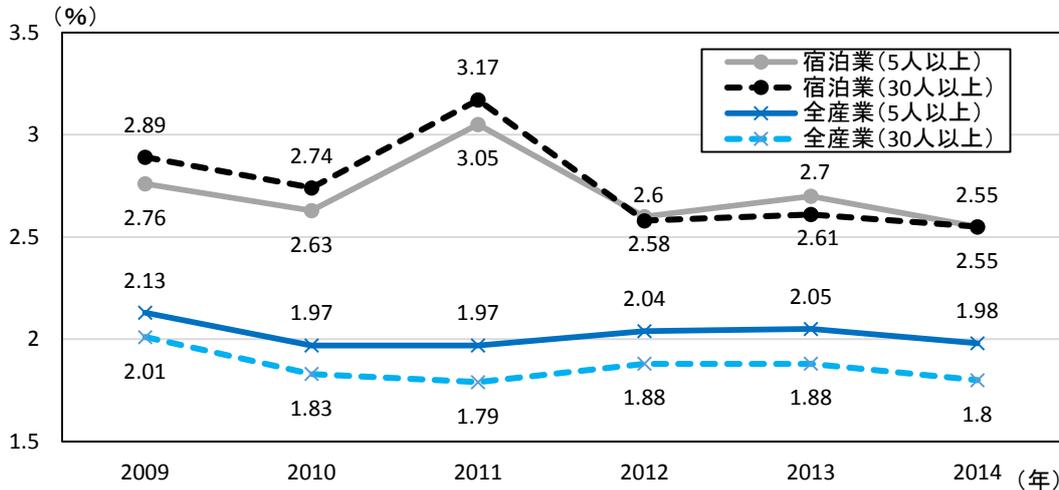
図表 1-18 事業所規模別パートタイム労働者比率の推移(全産業平均と宿泊業の比較)



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査(2014年報)」

低賃金、長時間労働といった労働条件の低さから、宿泊業では、離職率も高く推移している。離職率の高さは、労働者の技能の習熟を阻害するため、生産性を低くする結果ともなり、悪循環を招いている。人口減少社会に突入し、労働人口の不足が深刻になりつつある中で、労働者が確保できないと営業を続けることも難しくなるため、今後はよりいっそう人手不足が深刻な課題となると考えられる。

図表 1-19 事業所規模別離職率の推移(全産業平均と宿泊業の比較)

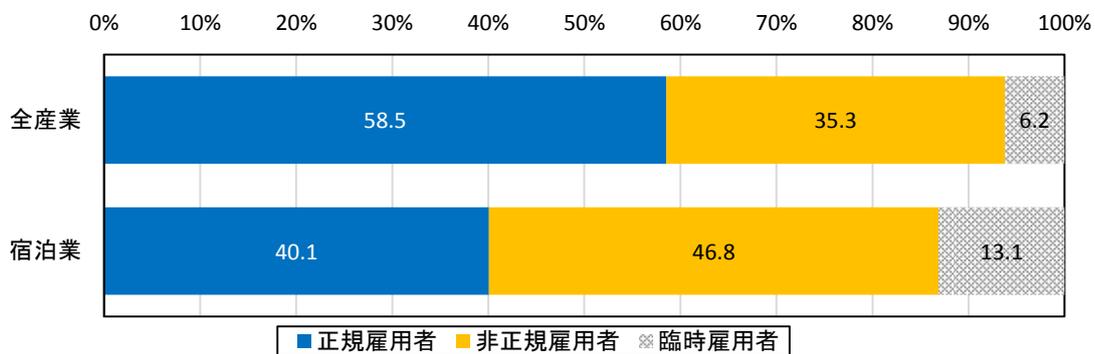


出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査（2014年報）」

注：離職率＝(月間の減少労働者数÷前月末労働者数)×100 * 同一企業内の転勤者も含む。

さらに雇用形態をみると、宿泊業では非正規雇用者と臨時雇用者の割合が全産業に比べて大きくなっている。繁閑の差に対応するために不可欠な面もあるが、こうした正規雇用者の割合が少ないことが、離職率の高さの要因ともなっているため、上述のように今後ますます進む人手不足に対応していくためには、正規雇用者の割合を増やしていく必要が考えられる。実際、一部の大手小売店や外食チェーンなどでは、労働者確保のために正社員化を進めており、旅館・ホテルにとっても同様の対応を検討していくことが求められている。

図表 1-20 正規雇用者・非正規雇用者・臨時雇用者の割合(全産業平均と宿泊業の比較)

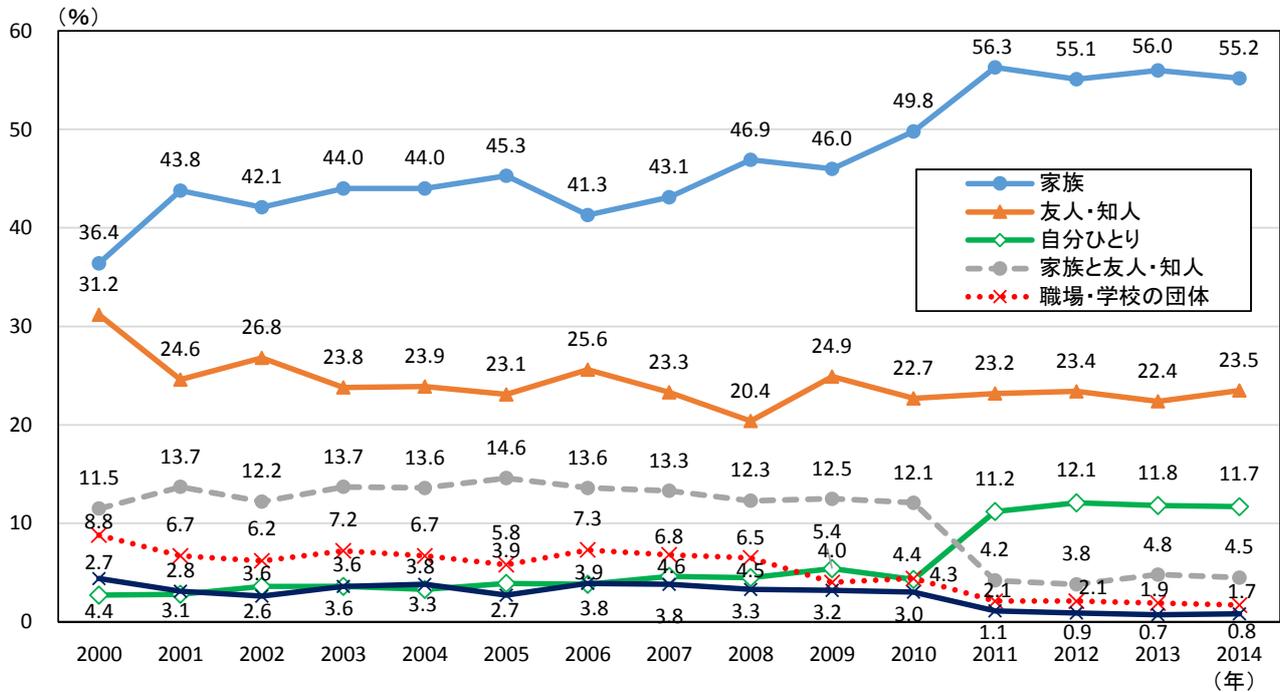


出所：総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス - 活動調査」

4. 旅館・ホテルに対するニーズの変化

ここでは、旅館・ホテルに対するニーズの変化をみていく。昭和の時代を象徴するような宴会をとまなう団体旅行はバブル経済崩壊後に減少し、少人数の個人旅行へと変わってきた。特に最近では、一人旅が増えてきており、こうしたニーズの変化への対応が大きな経営課題となっている。

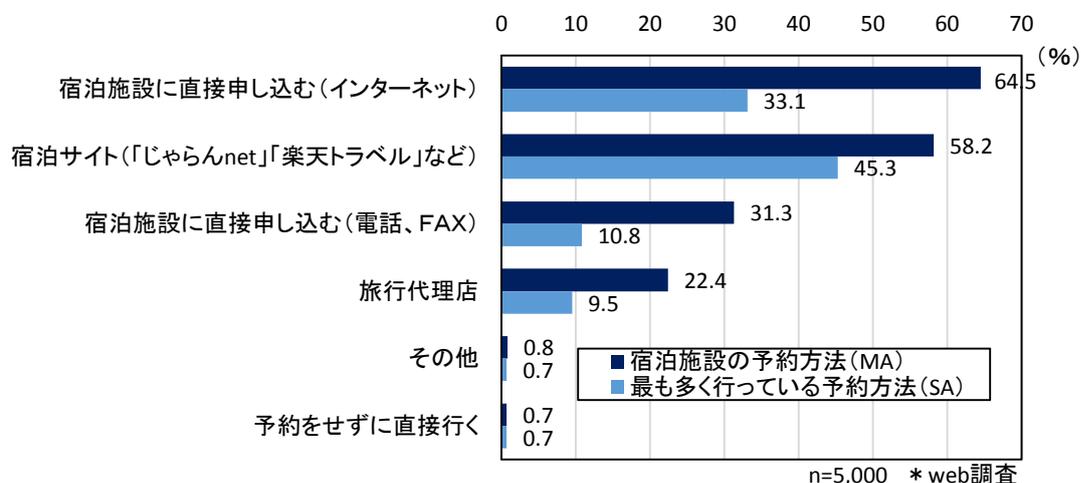
図表 1-21 宿泊観光旅行の同行者



出所：一般社団法人日本旅行業協会「数字が語る旅行業」
 原出所：公益社団法人日本観光振興協会「観光の実態と志向」

続いて、情報化時代の到来によって、宿泊施設の予約は、宿泊サイトや旅館・ホテルのホームページから行うことが主流となっている。特にスマートフォンの急速な普及によって、世代や性別を問わずインターネットでの予約が進んでおり、旅館・ホテルも対応が不可欠になっている。

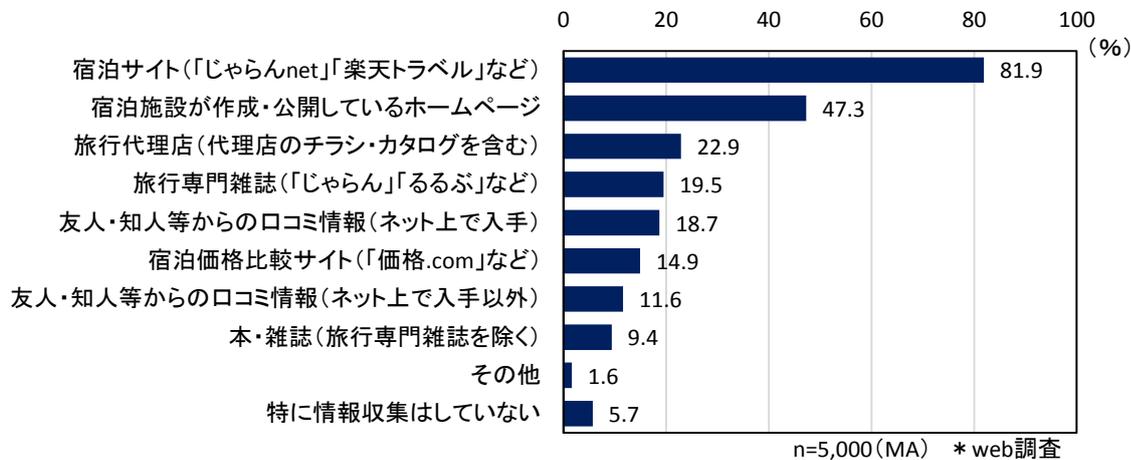
図表 1-22 宿泊施設の予約方法・最も多く行っている予約方法



出所：日本政策金融公庫「国内宿泊施設の利用に関する消費者意識と旅館業の経営実態調査(2013年2月)」

宿泊施設の検索もネット上で行われることが多い。サービスは「無形性」を持ち、利用者が事前にサービスを見たり触ったりすることができないため、施設側による情報発信が重要となる。一方で、SNSなどの普及によって、利用者による情報発信も進んでおり、こうした点への対応も課題となっている。

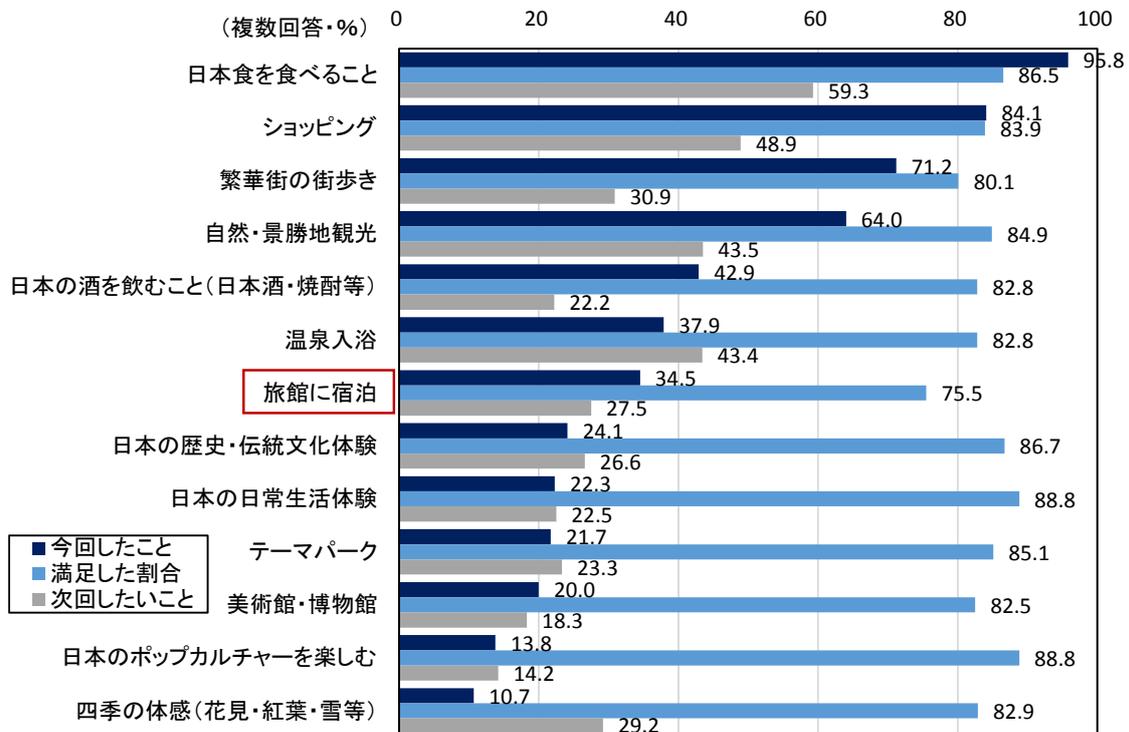
図表 1-23 宿泊施設の検索方法



出所：日本政策金融公庫「国内宿泊施設の利用に関する消費者意識と旅館業の経営実態調査（2013年2月）」

訪日外国人旅行者数は2016年に2,000万人を超え、今後も伸びが期待されており、旅館・ホテルもインバウンドの増加への対応が必要となっている。旅行者のニーズも消費から体験へ変化していると言われており、今後、リピーターが増えるに従いこの傾向が強まると考えられる。実際、旅館の宿泊ニーズも一定数存在するが、比較的満足度が低くなっており、満足度を上げる取組が求められている。

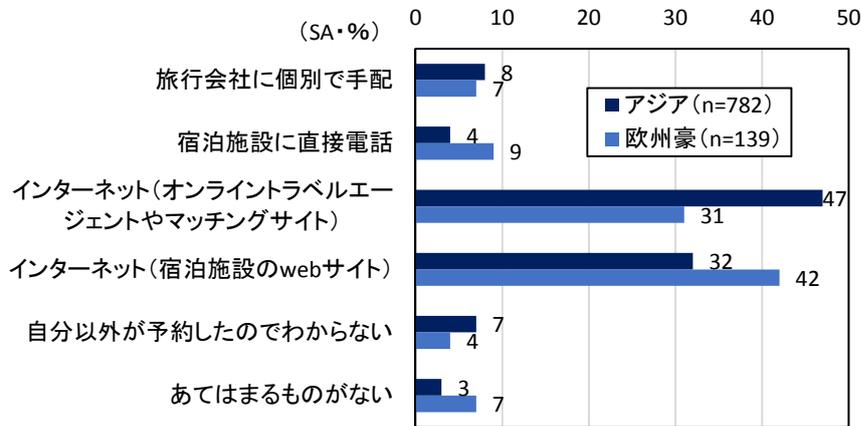
図表 1-24 訪日外国人の日本滞在中の行動



出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成27年暦年）」から抜粋

インターネットを利用した予約は、海外からの旅行者ではより一般的になっているが、国によって利用する予約サイトも異なるため、さらにきめ細かな対応が必要となる。また、SNSへの投稿やそれを参考にするユーザーも多いため、実際に宿泊した外国人に感動を与え、投稿を活発にしてもらう取組や、言葉が必要としない写真、動画の投稿もより一層重要性を増している。

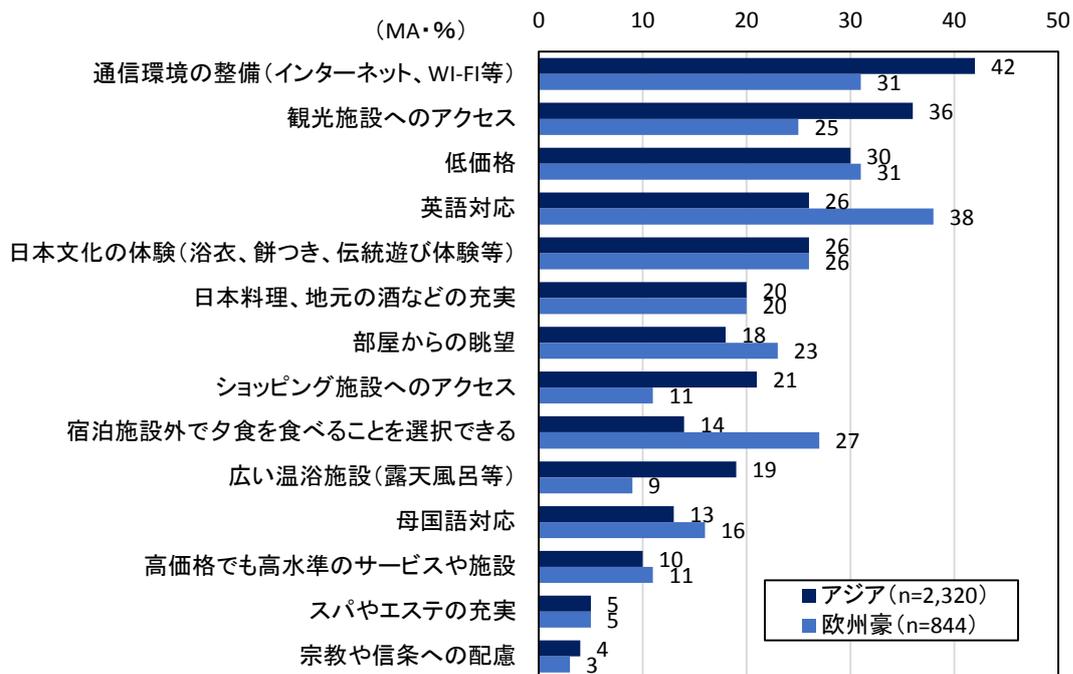
図表 1-25 訪日外国人旅行者の宿泊施設の手配方法(パック旅行以外での訪日客)



出所：DBJ・JTBF「アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（平成 28 年版）」

一方、訪日外国人の宿泊施設に対するニーズは、概ね、通信環境の整備、交通アクセス、多言語への対応といったものが高くなっている。その上で、日本の伝統文化などの体験にも高い関心を持っているほか、一定の割合ずつ、広く様々な事項に関心を持っていることがわかる。また、ニーズは国や地域によっても異なる。したがって、外国人の宿泊客を増やすためには、自らターゲットを絞り込み、そのターゲットに合わせた対応を考えていく必要がある。

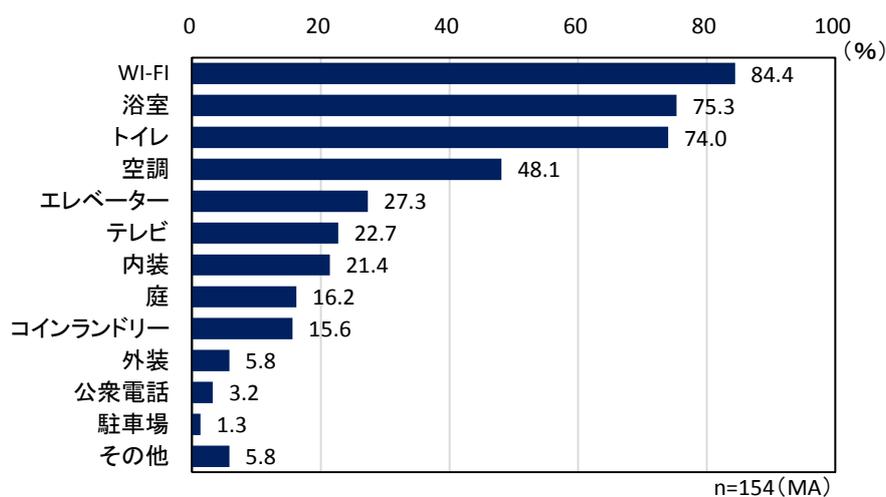
図表 1-26 訪日外国人旅行者が日本の宿泊施設に求めること



出所：DBJ・JTBF「アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（平成 28 年版）」より抜粋

別の調査結果から訪日外国人旅行者が何を重視しているのかをみると、ここでも Wi-Fi に対するニーズは高く、宿泊施設に限らず決済方法の商習慣の違いで課題とされているクレジットカードへの対応と合わせて、設備面での課題といえる。また、浴室やトイレ、空調といった基本設備も重視する傾向があるが、日本の旅館・ホテルはすでにこうした基本的な設備は、一部の旅館における洋式トイレを除いて整備されているところが多いため、逆に設備の良さを積極的にホームページ等でPRしていく必要もある。

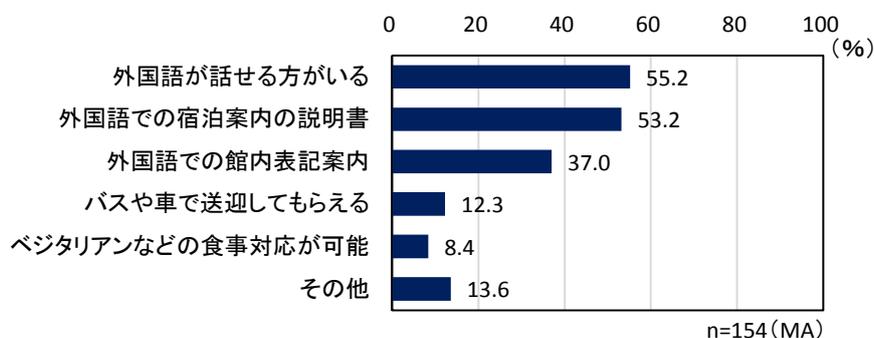
図表 1-27 訪日外国人旅行者が宿泊施設で重視する設備



出所：TOTTO 株式会社「訪日外国人の宿泊施設へのニーズ調査（2016年2月）」*30カ国地域の観光客を対象

さらに、多言語対応であるが、確かに言葉が話せるスタッフへの期待も大きい。外国語での説明書や館内表記に対するニーズも同様に高い。スタッフの教育や外国人スタッフの採用という時間のかかる対応ではなく、こうした点への配慮で、比較的短期間で対応ができる場合もあり、対応が急がれるところである。ちなみに、ガイドブックや館内表記に関しては、業界団体や都道府県指導センターのホームページ等に対応マニュアルが記載されており、中には言語を変換するツールやピクトグラム（絵文字）の用意もあるため、こうしたサイトを利用することで、比較的容易に対応することが可能である。

図表 1-28 訪日外国人旅行者が宿泊施設に求めるサービス



出所：TOTTO 株式会社「訪日外国人の宿泊施設へのニーズ調査（2016年2月）」*30カ国地域の観光客を対象

第2章 アンケート調査結果

本章では、全国の中小旅館業に対して実施したアンケート調査結果を紹介していく。

なお、営業登録区分、規模、立地によって特性が異なるため、2節以降では【営業登録区分×規模】【営業登録区分×立地】【規模×立地】の3つのタイプ分けを行って分析している。なお、タイプ分けにあたり、回答数（サンプル数）の少ない区分（営業登録区分の「その他」、立地の一部）については対象から外していることをご了承いただきたい。

1. 調査結果の概況

まずは、アンケート調査に回答いただいた企業 1,602 社の属性をみていく。

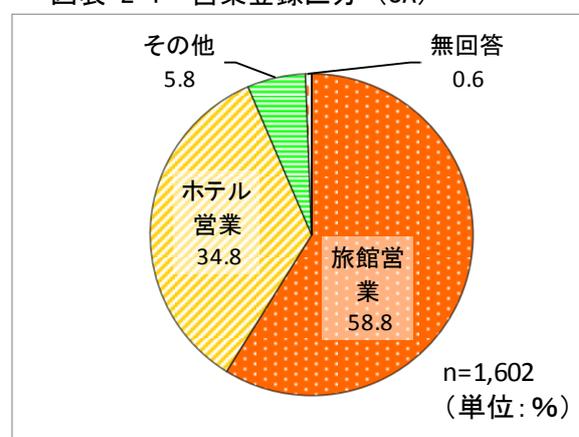
(1) 営業登録区分

図表 2-1 は、旅館業法における営業登録区分の構成割合をみたものである。

営業登録区分では、「旅館営業」が 58.8%、「ホテル営業」が 34.8%であった。

実際の旅館・ホテルの分布よりもホテルの割合が多くなっている。

図表 2-1 営業登録区分 (SA)

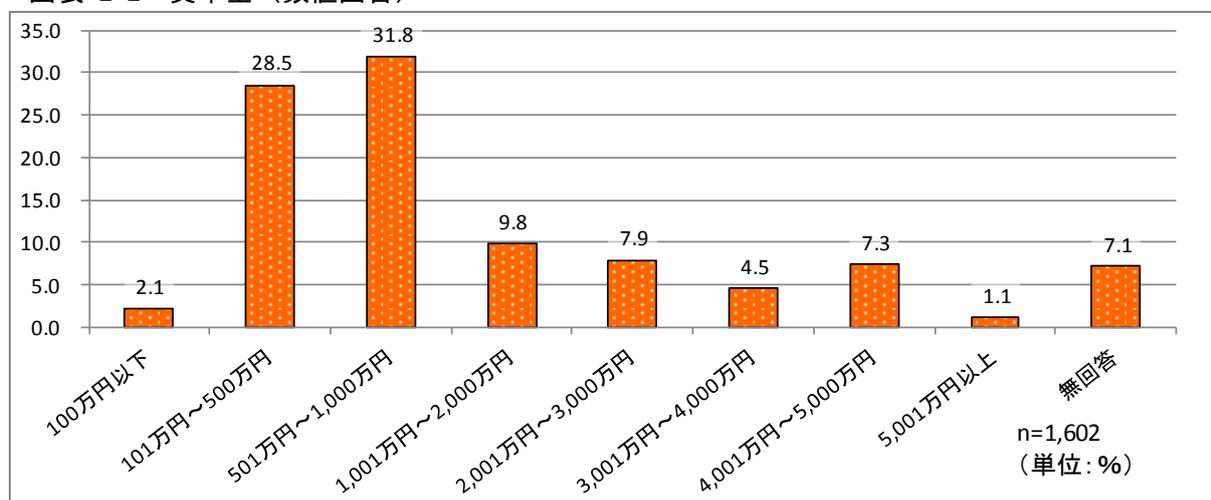


(2) 資本金

図表 2-2 は、資本金の構成割合をみたものである。

「501万円～1,000万円 (31.8%)」が最も多く、次いで「101万円～500万円 (28.5%)」であった。

図表 2-2 資本金 (数値回答)



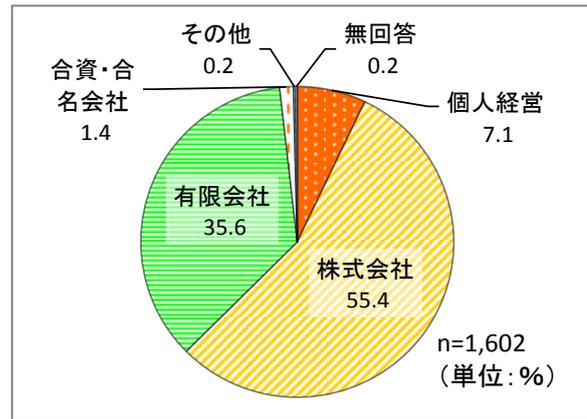
(3) 経営形態

図表 2-3 は、経営形態の構成割合をみたものである。

「株式会社」が 55.4%、「有限会社」が 35.6%、「個人経営」が 7.1%であった。

総務省・経済産業省の「平成 26 年経済センサス基礎調査」では個人が約 5 割となっており、実際の分布よりも法人の割合が多くなっている。

図表 2-3 経営形態 (SA)

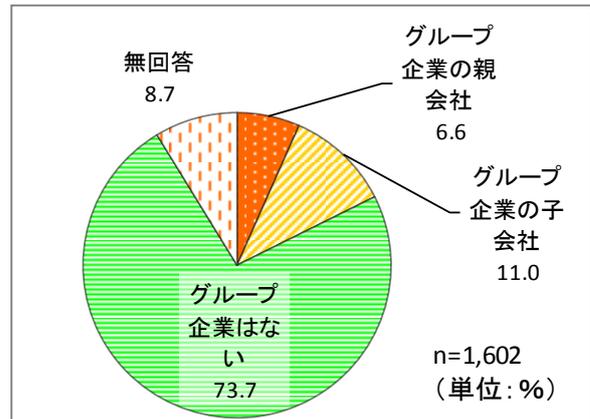


(4) グループ経営の状況

図表 2-4 は、グループ経営の状況をみたものである。

「グループ企業の親会社」が 6.6%、「グループ企業の子会社」が 11.0%、「グループ企業はない」が 73.7%であった。7 割を超える企業はグループ企業はなく単独で運営している。

図表 2-4 グループ経営の状況 (SA)

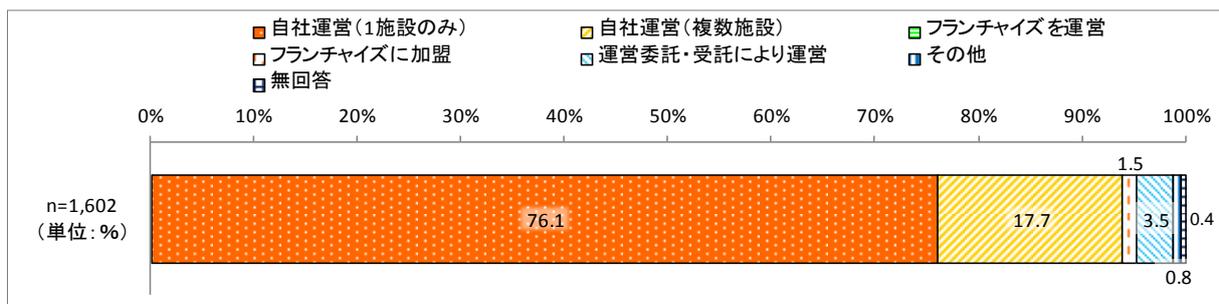


(5) 運営形態

図表 2-5 は、運営形態をみたものである。

「自社運営 (1施設のみ)」が 76.1%で最も多く、次いで「自社運営 (複数施設)」が 17.7%であった。9 割を超える企業が自社運営をおこなっている。

図表 2-5 運営形態 (SA)

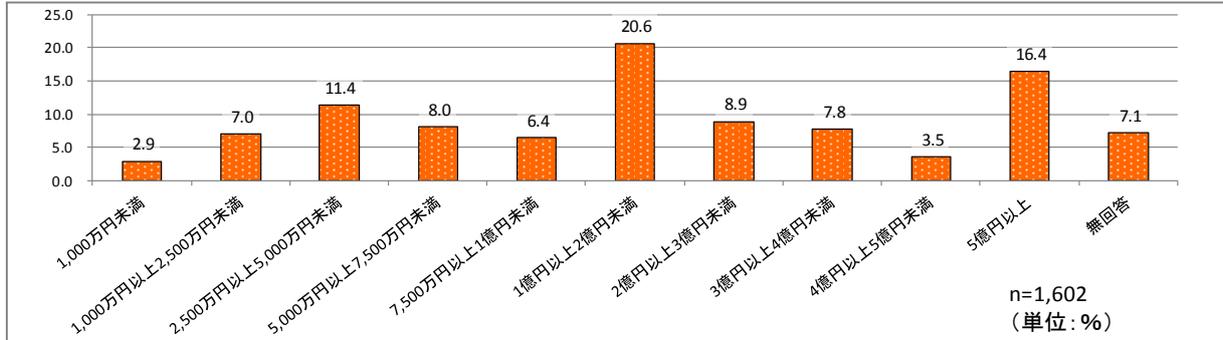


(6) 年間売上高

図表 2-6 は、会社全体の年間売上高をみたものである。

「1 億円以上 2 億円未満」が 20.6%と最も高い一方で、「5 億円以上」が 16.4%、「2,500 万円以上 5,000 万円未満」が 11.4%など、分布にばらつきがある。

図表 2-6 年間売上高 (数値回答)

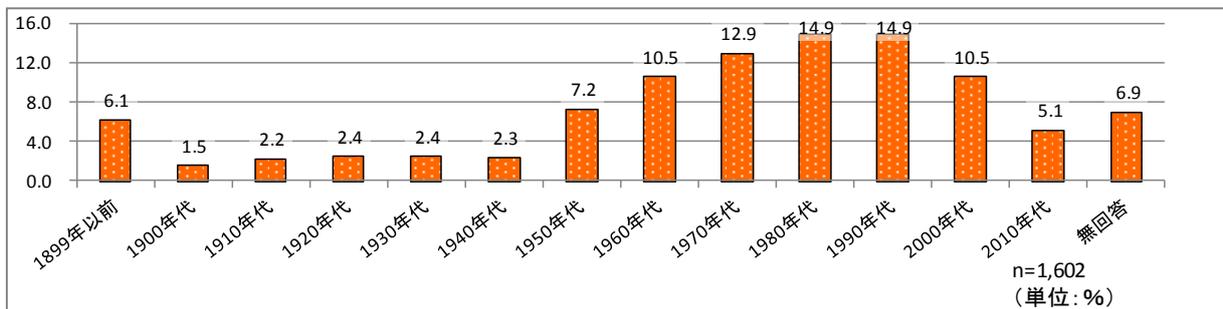


(7) 営業開始時期

図表 2-7 は、旅館・ホテルの営業開始時期をみたものである。

「1980 年代 (14.9%)」と「1990 年代 (14.9%)」がほぼ同数であり、バブル期前後に多くの企業が営業を開始したのがみてとれる。一方で、「1910 年代」より前から営業を開始している企業も約 1 割存在している。

図表 2-7 営業開始時期 (数値回答)

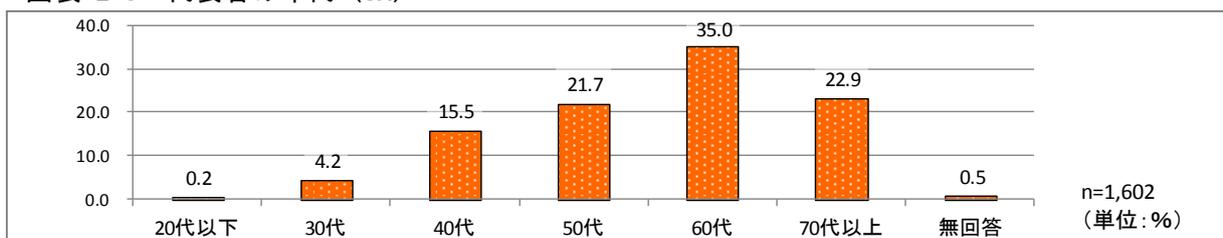


(8) 代表者の年代

図表 2-8 は、代表者の年代をみたものである。

「60 代 (35.0%)」が最も多く、次いで「70 代以上 (22.9%)」となっており、代替わりがあまり進んでいない状況がみてとれる。

図表 2-8 代表者の年代 (SA)

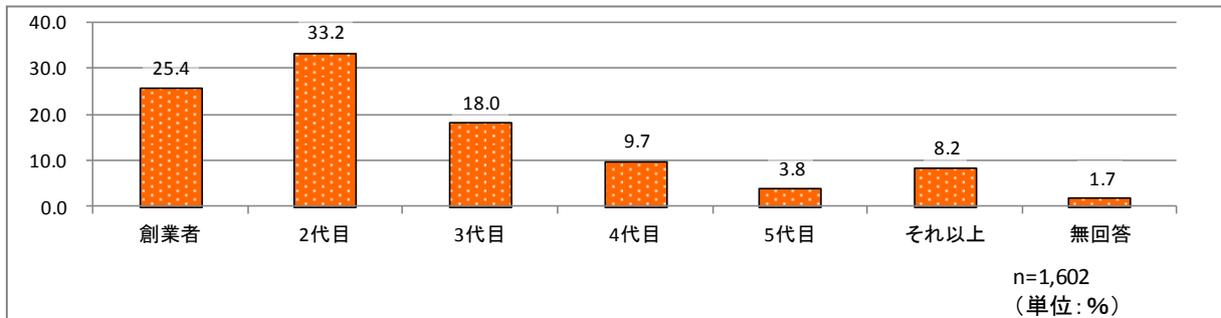


(9) 創業から何代目

図表 2-9 は、創業者の世代をみたものである。

「2代目 (33.2%)」が最も多く、ついで「創業者 (25.4%)」となっている。一方、5代目以上も 12.0%存在している。

図表 2-9 創業から何代目 (SA)

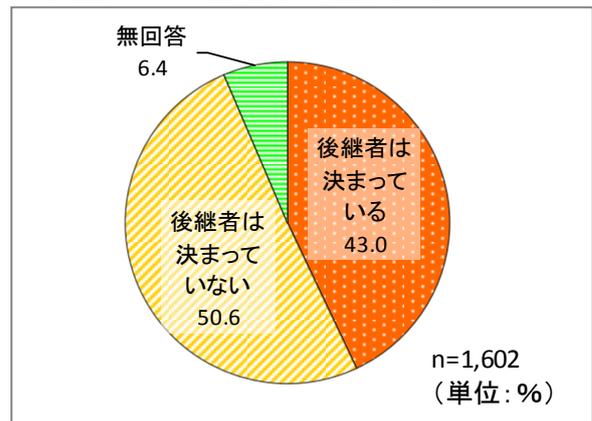


(10) 後継者の有無

図表 2-10 は、後継者の有無をみたものである。

「後継者は決まっている」が 43.0%であり、一方の「後継者は決まっていない」は 50.6%であった。

図表 2-10 後継者の有無 (SA)

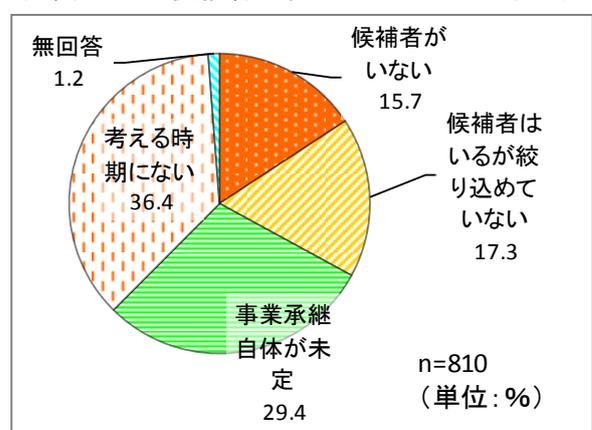


(11) 後継者が決まっていない理由

図表 2-11 は、後継者が決まっていない場合の理由を聞いたものである。

「考える時期にない」が最も多く 36.4%であり、「事業承継自体が未定」が 29.4%となっている。一方で、事業承継を考えているにもかかわらず後継者が決まっていない場合には、「候補者がいない」と「候補者はいるが絞り込めていない」がほぼ近い割合となっている。

図表 2-11 後継者が決まっていない理由 (SA)



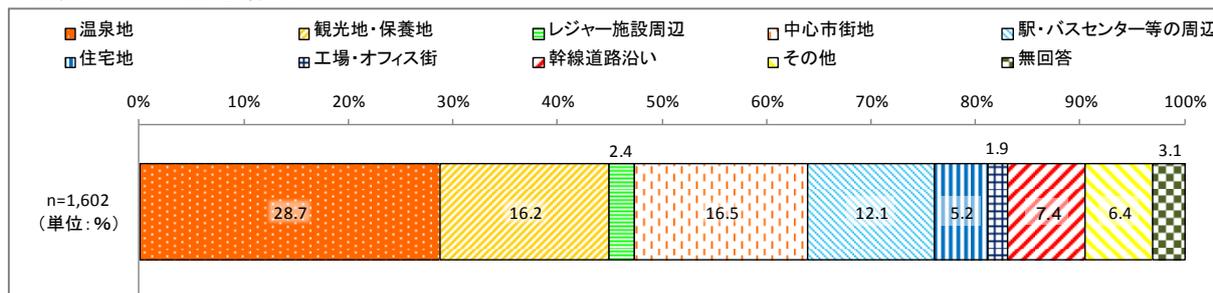
以降では、運営している旅館・ホテル等施設の状況についてみていく。なお、複数施設運営している場合には、最も主力となっている施設について回答している。

(12) 立地場所

図表 2-12 は、施設の立地場所について聞いたものである。

「温泉地 (28.7%)」や「観光地・保養地 (16.2%)」のような観光地に立地している場合が最も多く、次いで「中心市街地 (16.5%)」や「駅・バスセンター等の周辺 (12.1%)」のような街の中心に立地していることが多くなっている。

図表 2-12 立地場所 (SA)

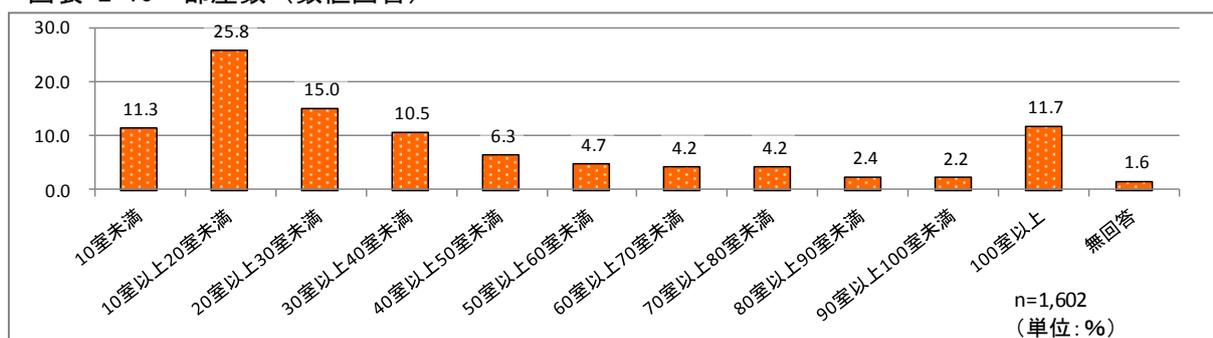


(13) 規模

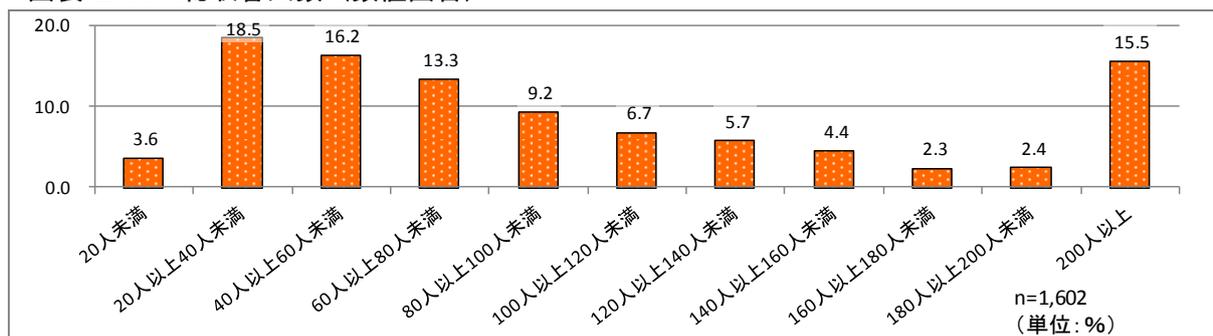
図表 2-13 では施設の部屋数を、図表 2-14 では施設の総収容人数をみていく。

部屋数では「10室以上20室未満 (25.8%)」、総収容人数では「20人以上40人未満 (18.5%)」が最も多くなっており、そこからなだらかに減っている。一方で、部屋数が「100室以上 (11.7%)」や総収容人数が「200人以上 (15.5%)」のような比較的規模の大きな旅館・ホテルの割合も高くなっている。

図表 2-13 部屋数 (数値回答)



図表 2-14 総収容人数 (数値回答)



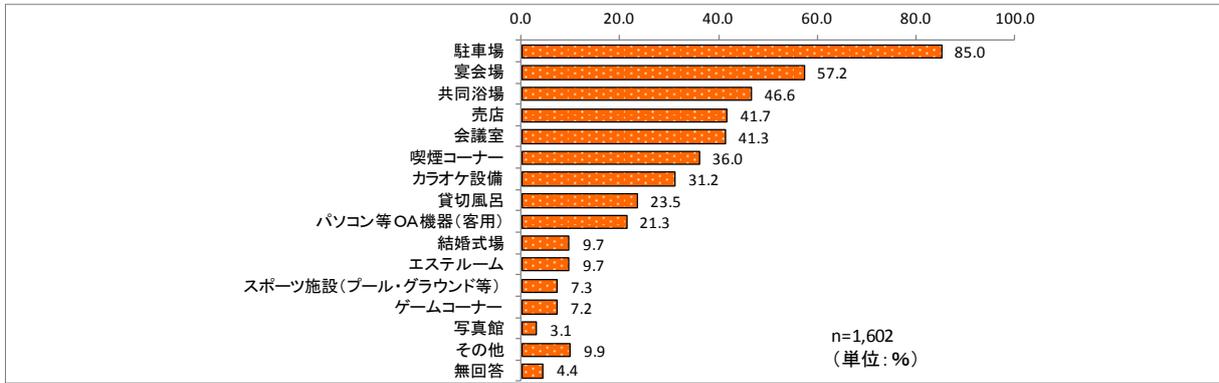
(14) 保有設備

図表 2-15 では宿泊施設の保有設備をみていく。

「駐車場」の85.0%が最も高く、次いで「宴会場」の57.2%、「共同浴場」の46.6%となっている。

「その他」の自由記述では、「コインランドリー」、「レストラン」等があげられていた。

図表 2-15 宿泊施設の保有設備 (MA)



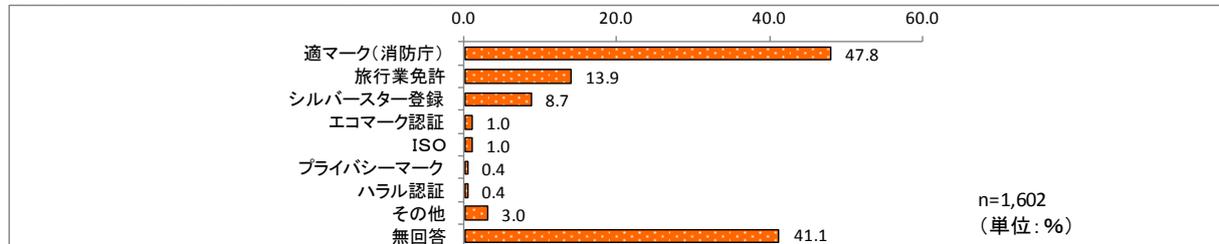
(15) 取得している資格や認証

図表 2-16 では取得している資格や認証をみていく。

「適マーク (消防庁)」が47.8%であり、次点の「旅行業免許」が13.9%と大きな差が開いている。

「その他」の回答では、「政府登録ホテル」、「飲食店営業許可」などがあげられていた。

図表 2-16 取得している資格や認証 (MA)

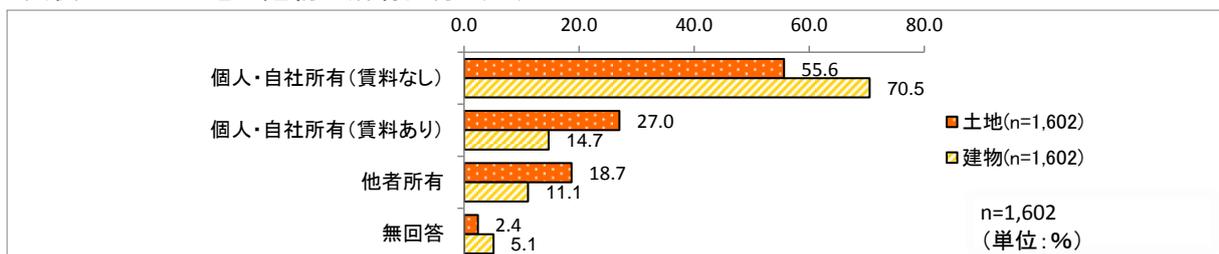


(16) 土地・建物の所有区分

図表 2-17 では土地・建物の所有区分をみていく。

土地・建物共に、所有区分はどちらも「個人・自社所有 (賃料なし)」が過半数なもの、土地の「個人・自社所有 (賃料あり) (27.0%)」「他者所有 (18.7%)」の割合は、建物に比べて高くなっている。

図表 2-17 土地・建物の所有区分 (MA)

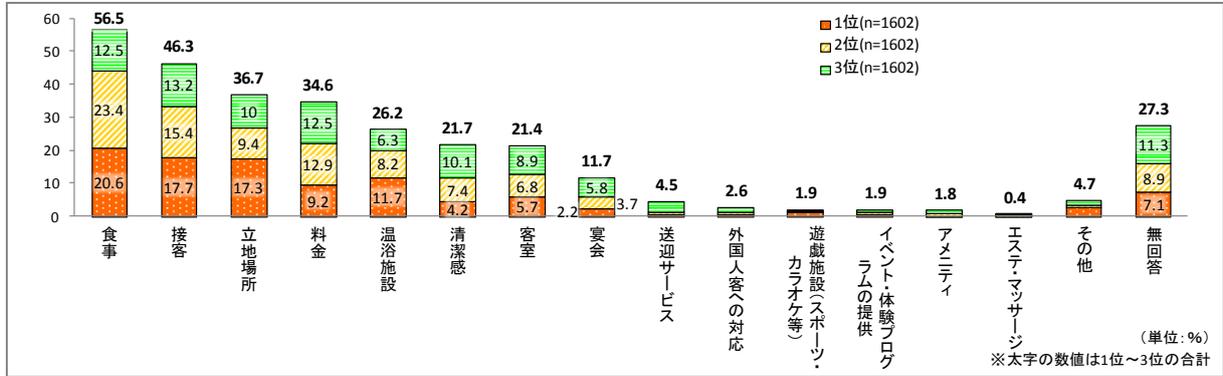


(17) 旅館・ホテルの強み

図表 2-18 は、旅館・ホテルの強みを 1 位から 3 位の順位回答形式で聞いた結果である。

強みとして「食事」をあげている旅館・ホテルが最も多く、次いで「接客」「立地場所」と続いている。特に「食事」を強みの 1 位と 2 位にあげている割合が最も高かった。

図表 2-18 旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に 3 つ選択）

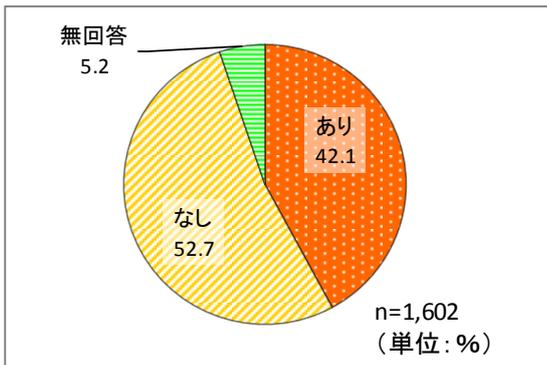


(18) 営業日・年間稼働日数

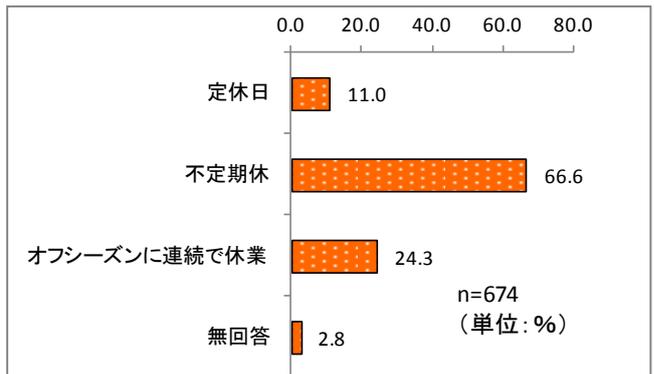
図表 2-19 では休日の有無を、さらに図表 2-20 では休日が「あり」と回答した場合の休日の取り方を、図表 2-21 では年間稼働日数をみていく。

休日が「あり」と回答した旅館・ホテルは 42.1%であった。休日の取り方は「不定期休 (66.6%)」が最も多く「定休日」を設けている旅館・ホテルは 11.0%であった。休日が「なし」は 52.7%にもかかわらず、年間稼働日数で「365 日」が 28.4%であるのは、休日は設定していないものの宿泊客がいない場合には旅館・ホテルは稼働させないというものが半数近くあることが考えられる。

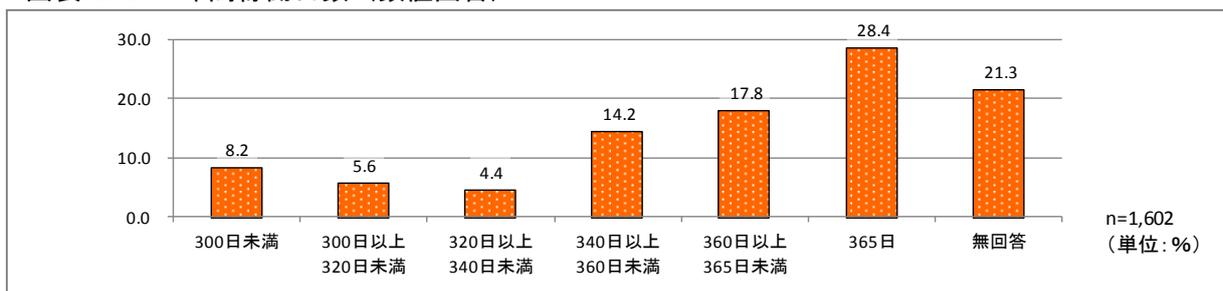
図表 2-19 休日の有無 (SA)



図表 2-20 休日の取り方 (MA)



図表 2-21 年間稼働日数 (数値回答)

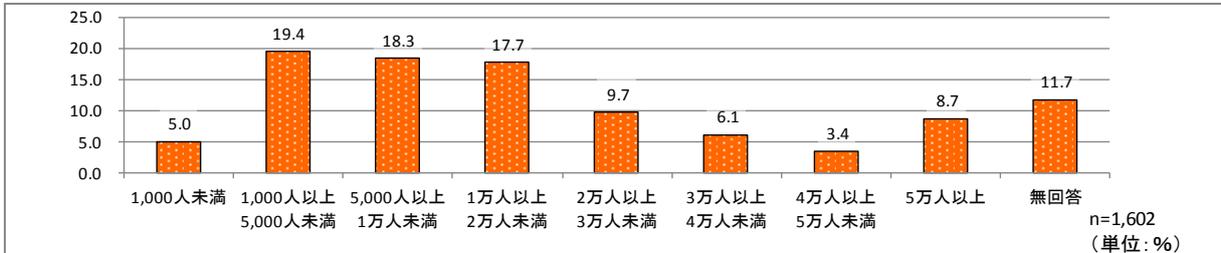


(19) 年間延べ宿泊者・販売客室数

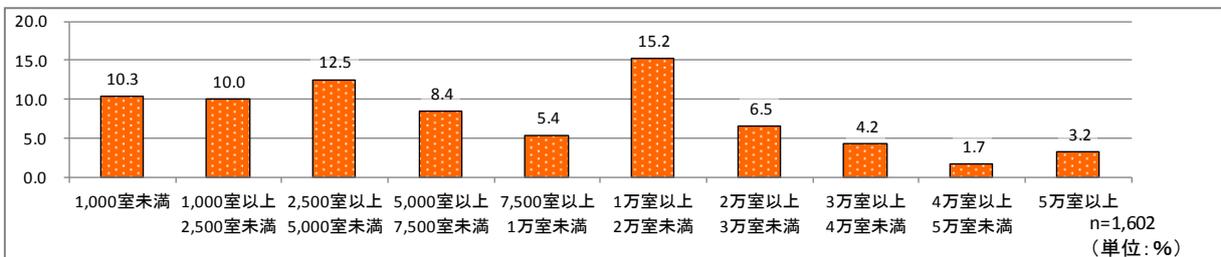
図表 2-22 では年間の延べ宿泊者数を、図表 2-23 では販売客室数をみていく。

宿泊者数は「1,000人以上2万人未満」がボリュームゾーンとなっている一方で、販売客室数では「1万室以上2万室未満(15.2%)」と「2,500室以上5,000室未満(12.5%)」の割合が高く、1室当たりの宿泊人数に開きがあるのがみてとれる。

図表 2-22 年間延べ宿泊者数(数値回答)



図表 2-23 年間延べ販売客室数(数値回答)

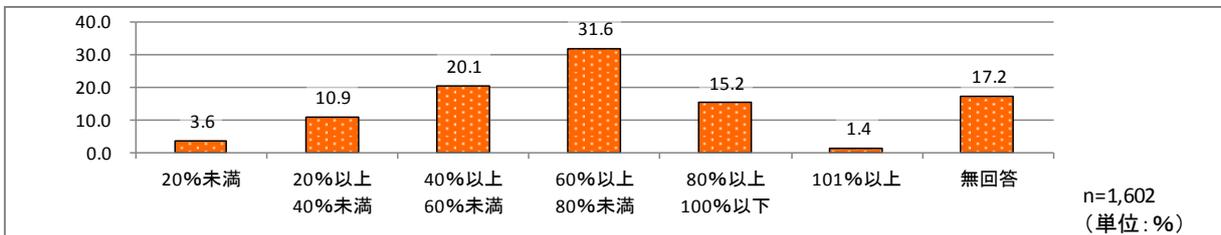


(20) 稼働率

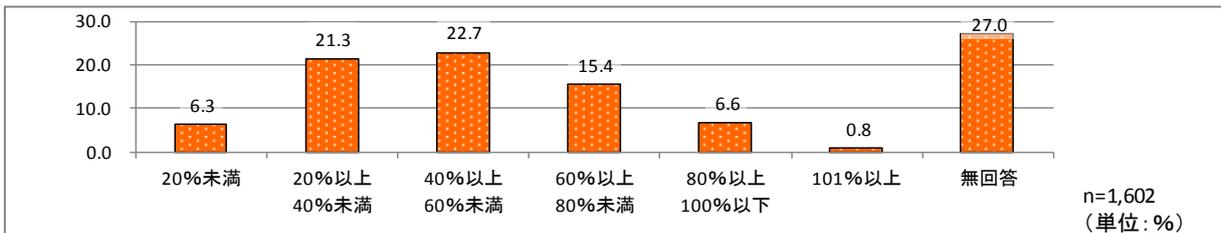
図表 2-24 では客室稼働率を、図表 2-25 では定員稼働率をみていく。

客室稼働率は「60%以上 80%未満(31.6%)」が最も高い一方で、定員稼働率では「20%以上 40%未満(21.3%)」と「40%以上 60%未満(22.7%)」がほぼ同数であった。想定している客室の収容人数よりも少ない人数で客室の稼働率を上げていることがうかがわれる。

図表 2-24 客室稼働率(数値回答)



図表 2-25 定員稼働率(数値回答)

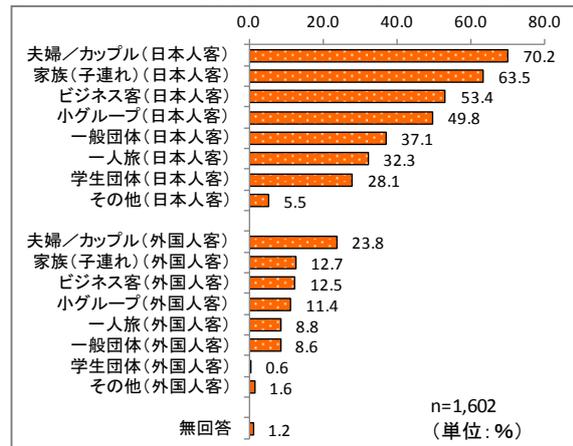


(21) 主な客層の区分

図表 2-26 では、主な客層の区分をみていく。

日本人客と外国人客の客層の様相はほぼ同じであり、「夫婦／カップル」が最も多く、次いで「家族（子連れ）」、「ビジネス客」となっている。

図表 2-26 主な客層の区分（最大5つ選択）

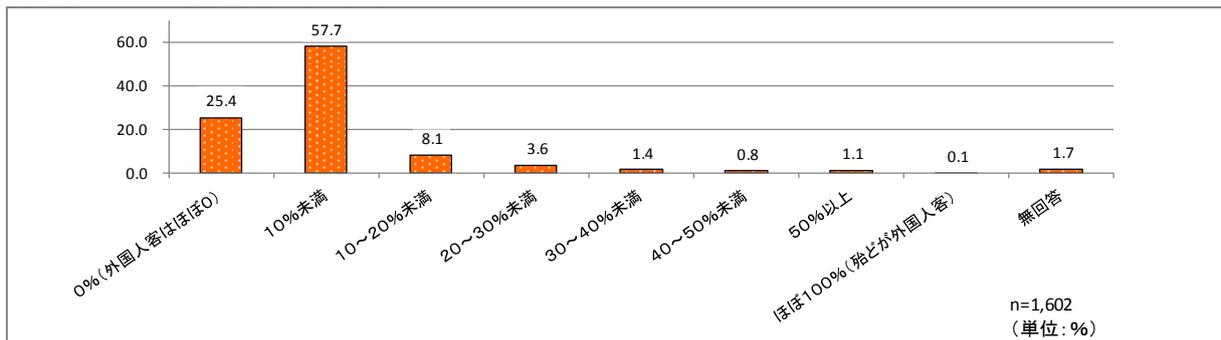


(22) 外国人比率

図表 2-27 では、宿泊者の外国人比率をみていく。

「10%未満（57.7%）」と「0%（外国人客はほぼ0）（25.4%）」の割合が高い。

図表 2-27 外国人比率 (SA)

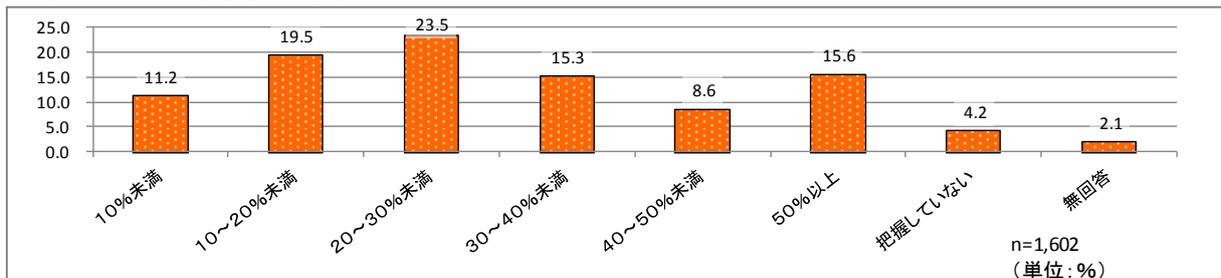


(23) 固定客の割合

図表 2-28 では、宿泊者の中での固定客の割合をみていく。

固定客の割合では、「20~30%未満」が最も高く 23.5%、次いで「10~20%未満」が 19.5%となっている。一方で、「50%以上」も 15.6%と多くなっている。

図表 2-28 固定客の割合 (SA)

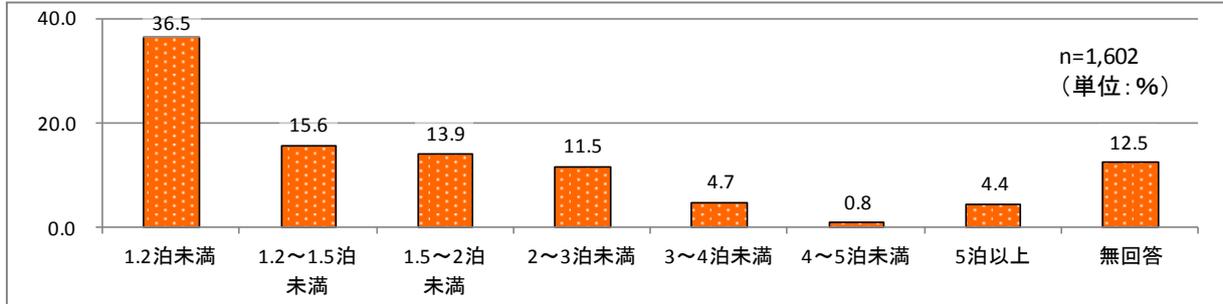


(24) 平均宿泊数

図表 2-29 では、宿泊客の平均宿泊数をみていく。

「1.2泊未満」が最も高く 36.5%、次いで「1.2～1.5泊未満」が 15.6%、「1.5～2泊未満」が 13.9%となっている。

図表 2-29 宿泊客の平均宿泊数（数値回答）

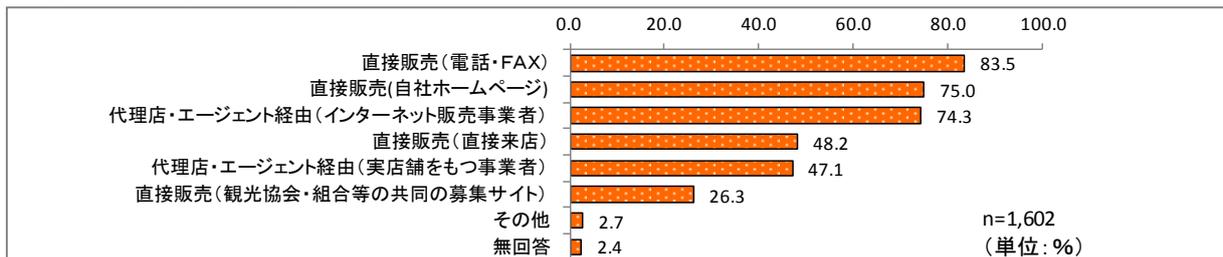


(25) 募集・販売方法

図表 2-30 では、宿泊客への募集や販売の方法についてみていく。

「直接販売（電話・FAX）（83.5%）」「直接販売（自社ホームページ）（75.0%）」「代理店・エージェント経由（インターネット販売事業者）（74.3%）」が他の募集方法よりも高い割合となっている。

図表 2-30 募集・販売方法（MA）

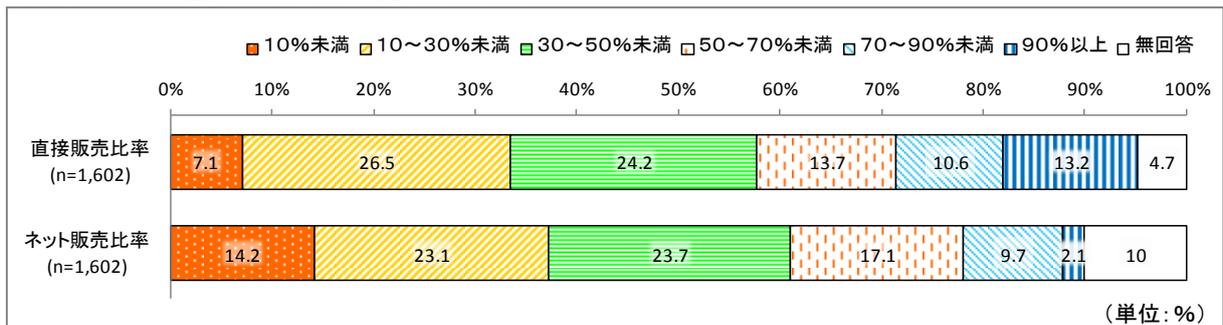


(26) 直接・ネット販売比率

図表 2-31 では直接販売とネット販売の比率をみていく。

直接販売比率、ネット販売比率共に「10%～50%未満」の割合が高くなっている。一方で、直接販売比率では「90%以上（13.2%）」、ネット販売比率では「10%未満（14.2%）」の割合が高くなっている。

図表 2-31 直接・ネット販売比率（SA）

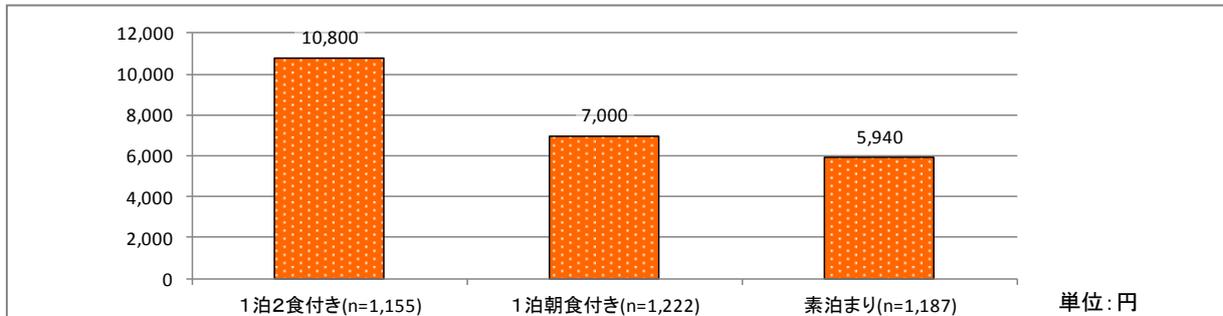


(27) 宿泊料金

図表 2-32 では、標準的な宿泊料金の中央値をみていく。

「1泊2食付き」が10,800円、「1泊朝食付き」が7,000円、「素泊まり」が5,940円であった。ここから、部屋代が約6,000円、夕食が約4,000円、朝食が約1,000円という内訳になっていることが想定できる。

図表 2-32 宿泊料金 (数値回答)



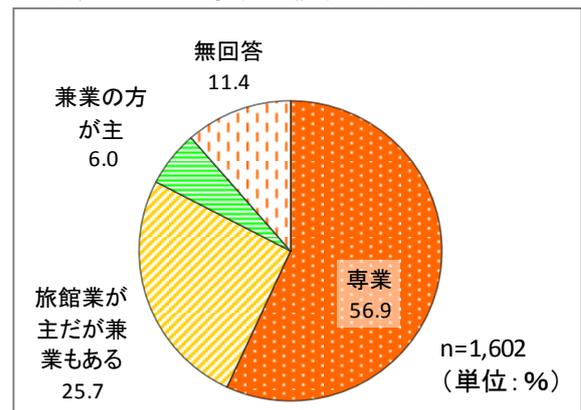
(28) 専業・兼業の状況

図表 2-33 では専業・兼業の状況を、図表 2-34 では兼業ありの場合の事業内容をみていく。

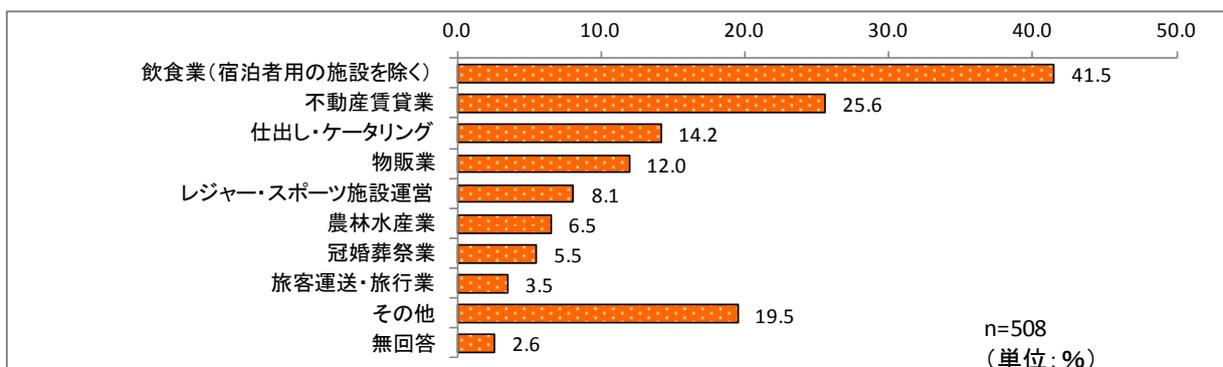
専業・兼業の状況では、「専業」が56.9%であり、一方の「兼業」は31.7%であった。また兼業の事業内容は、「飲食業（宿泊者用の施設を除く）」が最も高く41.5%、次いで「不動産賃貸業」が25.6%であった。

兼業の事業内容の「その他」自由記述では、「建設業」が最も多くあがっていた。

図表 2-33 専業・兼業の状況 (SA)



図表 2-34 兼業ありの事業内容 (MA)



(29) 売上・経費の構成

図表 2-35 では、売上高と経費の構成の中央値をみていく。

売上は 1 億 2,000 万円となり、その内の 4,767 万円 (39.7%) が経費となった。材料費は売上の 16.7%、次いで水道光熱費の 8.3%であった。

図表 2-35 売上・経費の構成 (数値回答)

	回答件数	中央値 単位: 万円	対売上構成 比率
直近1年間の売上高	1,454	12,000	100%
経費全体	-	4,767	39.7%
材料費、仕入原価	1,022	2,000	16.7%
外注費	921	490	4.1%
修繕費	1,021	350	2.9%
送客手数料	923	500	4.2%
広告宣伝費	996	100	0.8%
消耗品費	982	327	2.7%
水道光熱費	1,057	1,000	8.3%

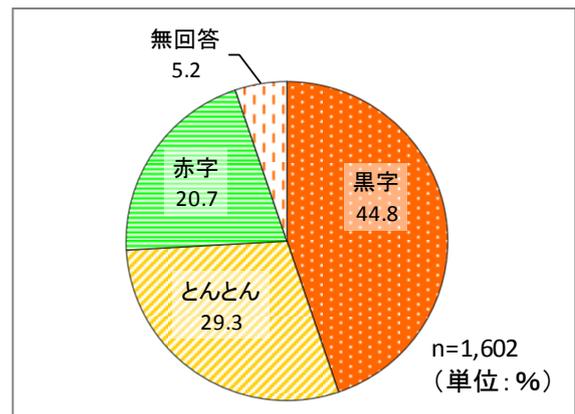
※「経費全体」は、各経費項目で中央値を取った値の合計である。

(30) 償却前利益の概況

図表 2-36 では、償却前利益の概況の構成割合をみていく。

償却前利益の概況では、44.8%の旅館・ホテルが「黒字」であり、20.7%が「赤字」であった。

図表 2-36 償却前利益の概況 (SA)

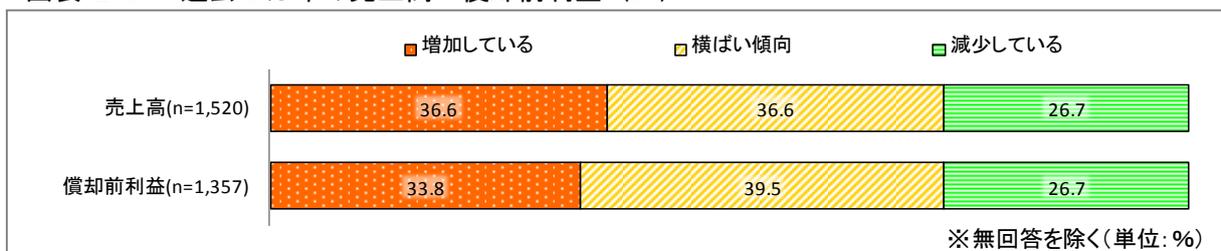


(31) 過去3カ年の売上高・償却前利益

図表 2-37 では、過去3カ年の売上高及び償却前利益の構成割合をみていく。

過去3カ年では売上・経費共に同じような傾向であるが、売上高の方が「増加している」割合がやや高くなっている。

図表 2-37 過去3カ年の売上高・償却前利益 (SA)



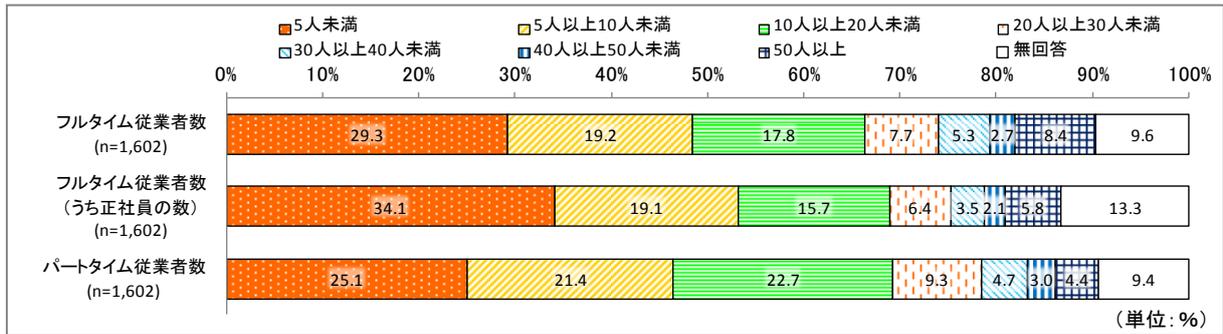
(32) 従業者数

図表 2-38 では、フルタイム従業者数、フルタイム従業者数のうち正社員の数、パートタイム従業者数をみていく。

フルタイム従業者と正社員は「5人未満」が最も多くなっている一方で、パートタイム従業者は「5人未満」から「10人以上20人未満」がほぼ同数となっている。

また中央値をとったところ、フルタイム従業者9人、うち正社員7人、パートタイム従業者10人であった。

図表 2-38 従業者数 (数値回答)

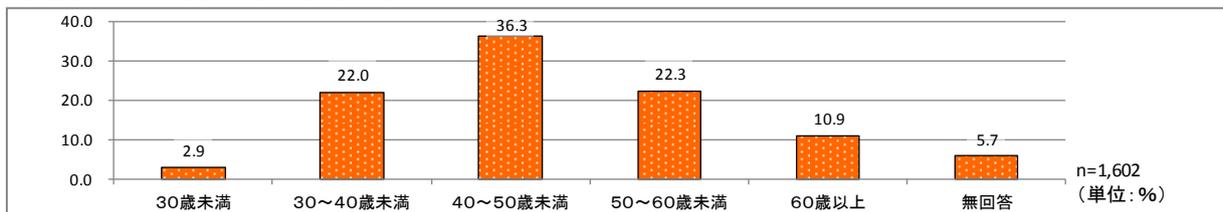


(33) 従業者の平均年齢

図表 2-39 では、フルタイム従業者の平均年齢をみていく。

従業者の平均年齢は、「40～50歳未満 (36.3%)」が最も高く、次いで「50～60歳未満 (22.3%)」となっている。「60歳以上 (10.9%)」の方が「30歳未満 (2.9%)」よりも高くなっている。

図表 2-39 従業者の平均年齢 (SA)

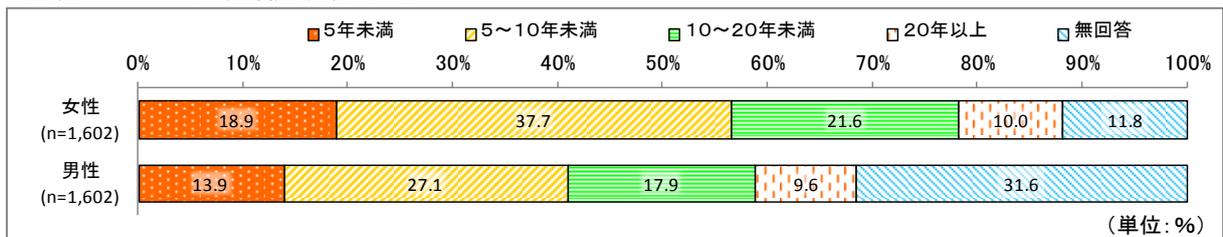


(34) 平均勤続年数

図表 2-40 では、フルタイム従業者の男女別平均勤続年数をみていく。

平均勤続年数は、男女共に「5～10年未満」が最も高くなっており、次いで「10年～20年未満」となっている。

図表 2-40 平均勤続年数 (SA)

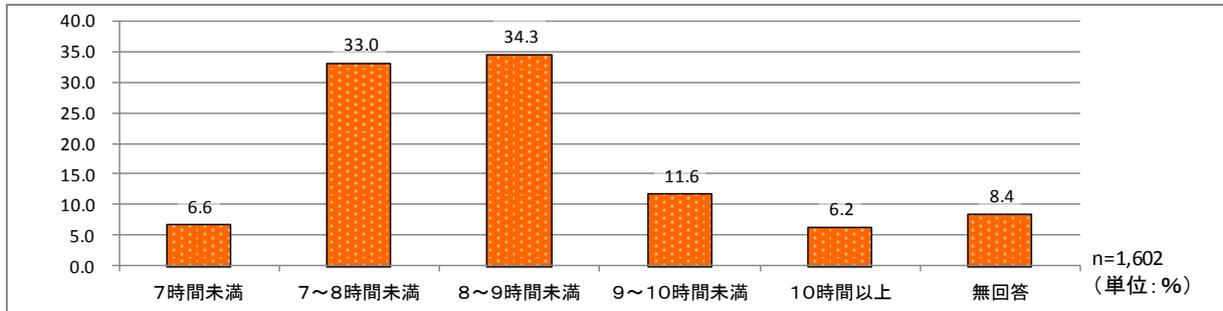


(35) 勤務時間

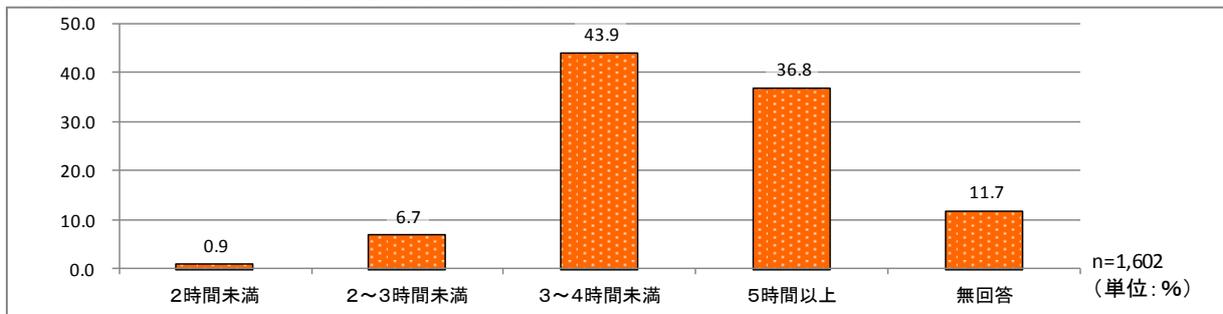
図表 2-41 ではフルタイム従業員の、図表 2-42 ではパートタイム従業員の勤務時間をみていく。

勤務時間では、フルタイム従業員は「7～8 時間未満 (33.0%)」と「8～9 時間未満 (34.3%)」が同程度であり、パートタイム従業員は「3～4 時間未満 (43.9%)」が最も高く、次いで「5 時間以上 (36.8%)」となっている。

図表 2-41 フルタイム従業員の勤務時間 (SA)



図表 2-42 パートタイム従業員の勤務時間 (SA)

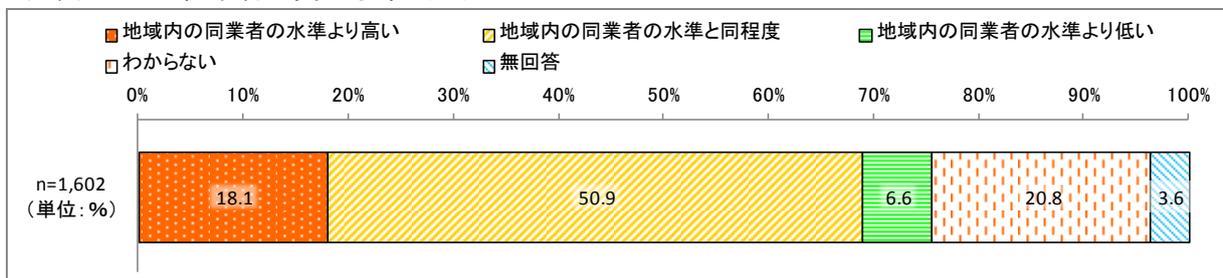


(36) 従業員の賃金水準

図表 2-43 では、地域内の同業者と比べた場合の従業員の賃金水準についてみていく。

従業員の賃金水準は、「地域内の同業者の水準と同程度」が 50.9%であり、「地域内の同業者の水準より高い」が 18.1%であった。

図表 2-43 従業員の賃金水準 (SA)

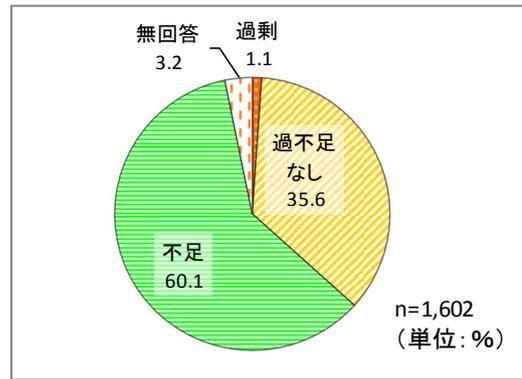


(37) 人材過不足の状況

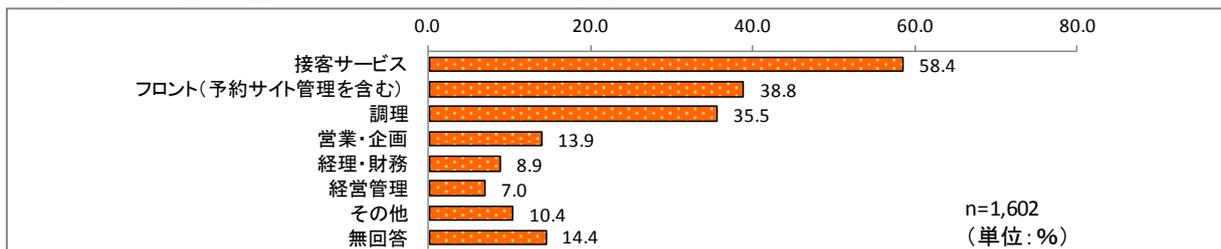
図表 2-44 では現在の人材の過不足の状況を、図表 2-45 では採用を強化している(したい)職種をみていく。

人材過不足の状況では「不足(60.1%)」の割合が最も高い。採用を強化している(したい)職種は「接客サービス(58.4%)」が最も高く、次いで「フロント(38.8%)」「調理(35.5%)」の順であった。「その他」の自由記述では、「清掃」が最も多くあげられていた。

図表 2-44 人材の過不足 (SA)



図表 2-45 採用を強化している(したい)職種 (MA)

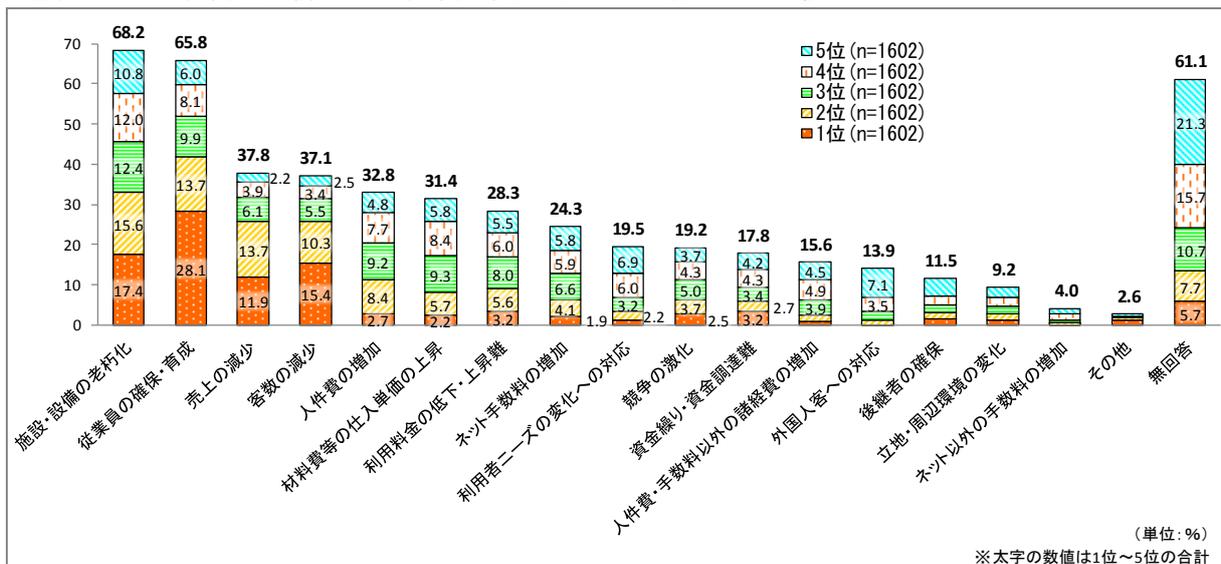


(38) 経営上の課題

図表 2-46 では、経営上の課題をみていく。なお、経営上の課題は重要度の高いものから順に1位から5位までの順位回答形式で聞いている。

1位から5位を合計すると「施設・設備の老朽化」と「従業員の確保・育成」が多くなっている。最も重要な課題(1位)では「従業員の確保・育成」が多くなっており、人材過不足の状況と併せてみると、旅館・ホテルにとって人材不足は深刻な課題となっているのがうかがえる。

図表 2-46 経営上の課題 (重要度の高いものから順に5つ選択)



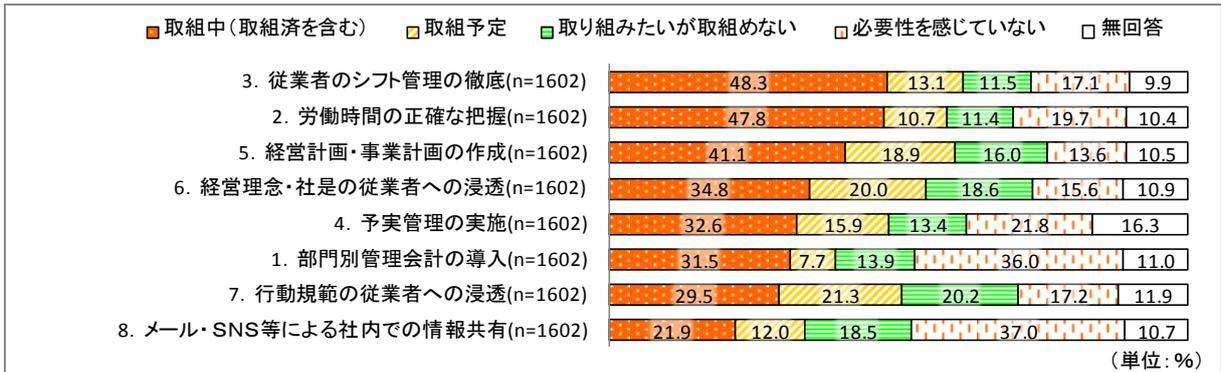
(39) 経営課題への取組状況

図表 2-47 では、経営管理の強化に関する取組状況をみていく。

「従業員のシフト管理の徹底 (48.3%)」「労働時間の正確な把握 (47.8%)」「経営計画・事業計画の作成 (41.1%)」が高い取組率となっている。

一方で、「メール・SNS等による社内での情報共有 (37.0%)」「部門別管理会計の導入 (36.0%)」の必要性を感じていないという回答も目立っている。

図表 2-47 経営課題への取組状況 (経営管理の強化) (SA)

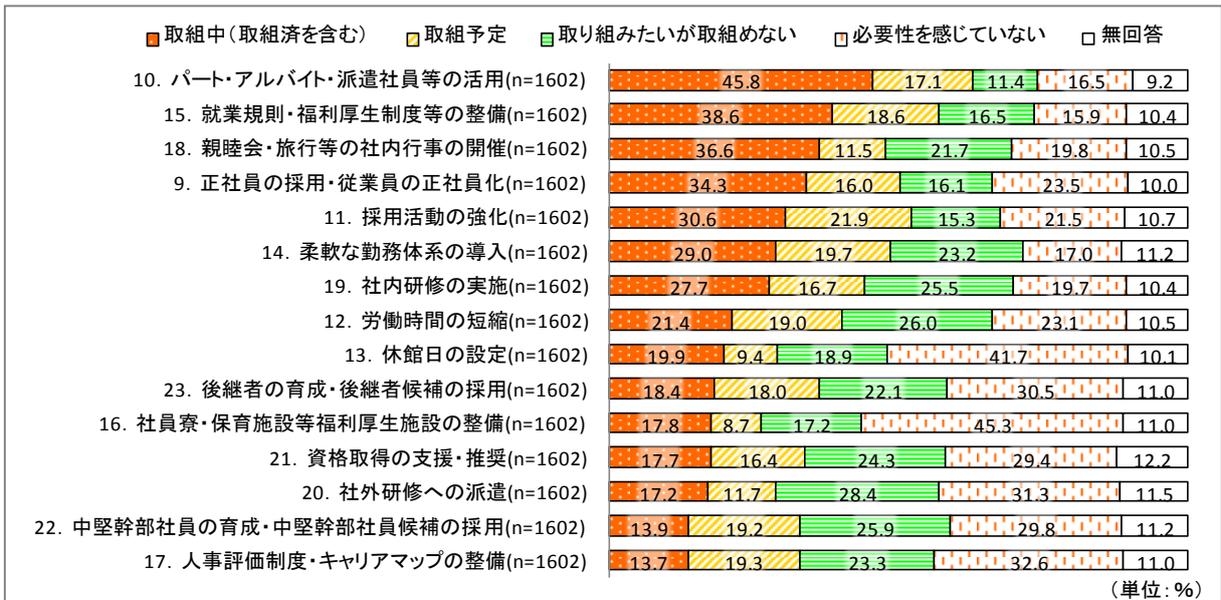


図表 2-48 では、人材の確保・育成に関する取組状況をみていく。

「パート・アルバイト・派遣社員等の活用」が最も取組率が高く 45.8%であった。次いで、「就業規則・福利厚生制度等の整備 (38.6%)」「親睦会・旅行等の社内行事の開催 (36.6%)」「正社員の採用・従業員の正社員化 (34.3%)」など、福利厚生部分で力を入れている取組も目立つ。

また、本分野は他の分野に比べて「取り組みたいが取組めない」と回答している割合が高くなっている。

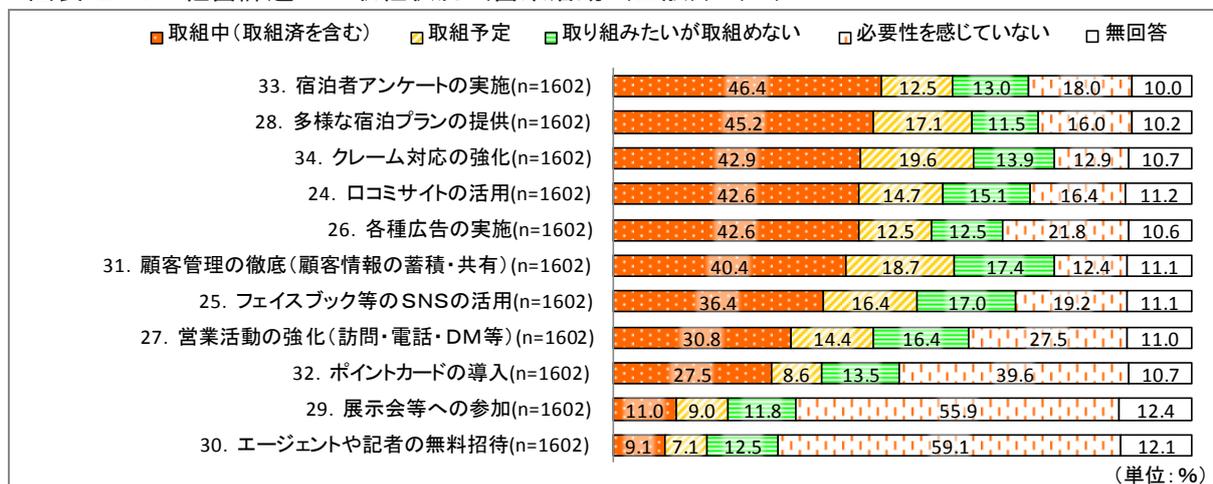
図表 2-48 経営課題への取組状況 (人材の確保・育成) (SA)



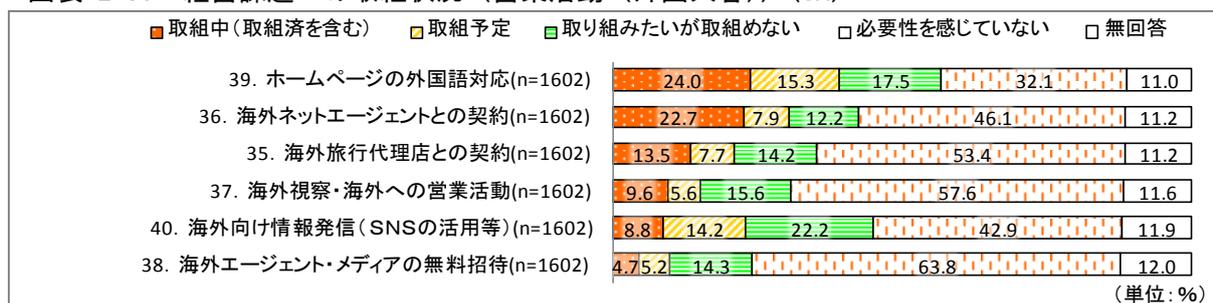
図表 2-49 は営業活動（全般）の、図表 2-50 は外国人客への営業活動の取組状況をみていく。
 営業活動（全般）では、「宿泊者アンケートの実施(46.4%)」「多様な宿泊プランの提供(45.2%)」
 のように、宿泊者のニーズに対応する取組が目立って取組まれている。

営業活動（外国人客）では、「ホームページの外国語対応（24.0%）」や「海外ネットエージェントとの契約（22.7%）」など受入のための窓口を広げる取組が目立っている

図表 2-49 経営課題への取組状況（営業活動（全般））(SA)



図表 2-50 経営課題への取組状況（営業活動（外国人客））(SA)

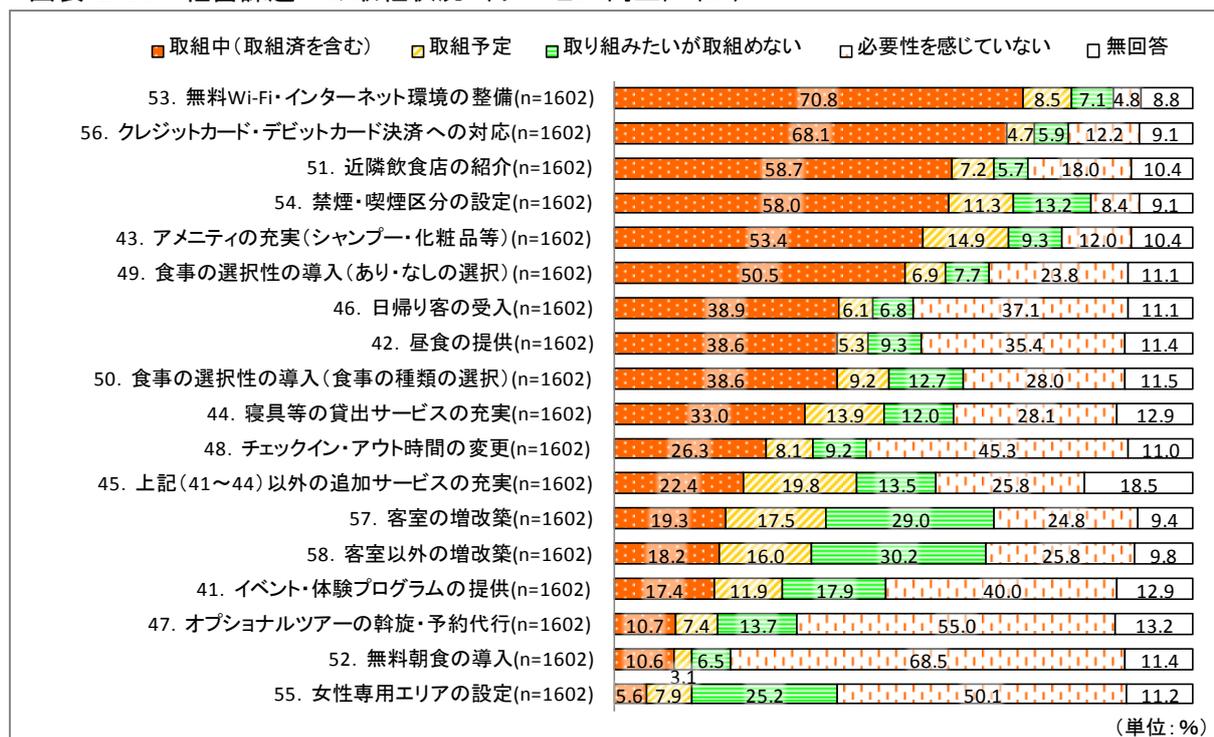


図表 2-51 では、サービス向上に関する取組状況についてみていく。

サービス向上では、全体的に取組率が高く、特に「無料 Wi-Fi・インターネット環境の整備 (70.8%)」や「クレジットカード・デビットカード決済への対応 (68.1%)」などの宿泊者の利便性を上げる取組が目立っている。

「取り組みたいが取組めない」では、「客室以外の増改築 (30.2%)」「客室の増改築 (29.0%)」が高くなっており、経営上の課題で指摘されるようにハード部分への投資が課題の一つとなっている。

図表 2-51 経営課題への取組状況 (サービス向上) (SA)

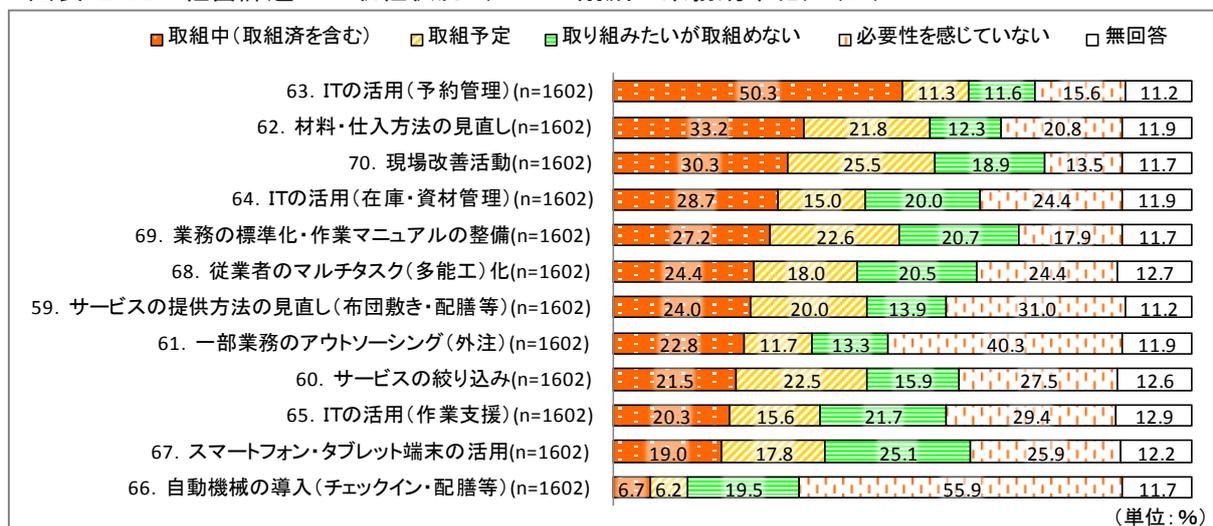


図表 2-52 では、コスト削減や業務効率化に関する取組状況をみていく。

コスト削減・業務効率化では、「ITの活用（予約管理）（50.3%）」の取組率が非常に高くなっている。

「必要性を感じていない」項目では「自動機械の導入（チェックイン・配膳等）（55.9%）」「一部業務のアウトソーシング（外注）（40.3%）」が高くなっている。

図表 2-52 経営課題への取組状況（コスト削減・業務効率化）（SA）

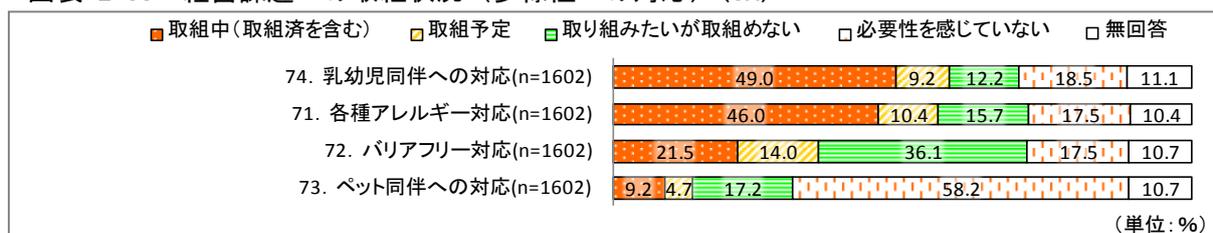


図表 2-53 では多様性への対応、図表 2-54 では外国人客への対応の取組状況をみていく。

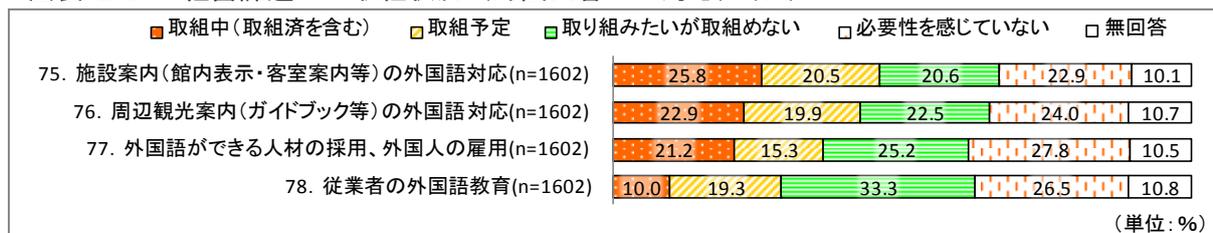
多様性への対応では、「乳幼児同伴への対応（49.0%）」や「各種アレルギー対応（46.0%）」の取組率が高くなっている。また「バリアフリー対応」は「取り組みたいが取組めない」の割合が36.1%であった。

また、外国人客への対応は「取組中」の割合は他の分野と比べて低いものの、「取り組みたいが取組めない」の割合は高く、外国人宿泊客への対応は充実させたいという意識がうかがえる。

図表 2-53 経営課題への取組状況（多様性への対応）（SA）



図表 2-54 経営課題への取組状況（外国人客への対応）（SA）

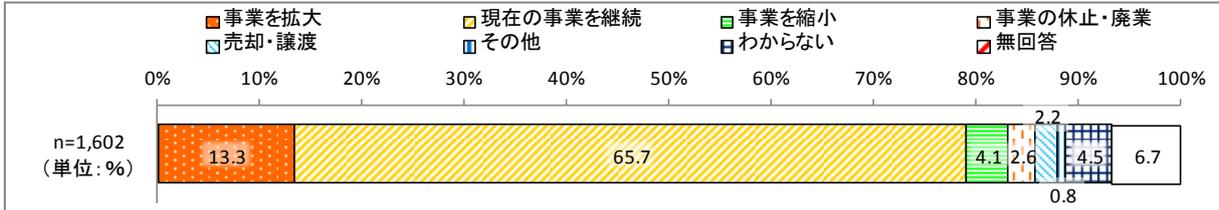


(40) 今後の事業方針

図表 2-55 では、回答旅館・ホテルの今後の事業方針についてみていく。

「現在の事業を継続」が最も高く 65.7%となっており、次いで「事業を拡大」が 13.3%となっている。

図表 2-55 今後の事業方針 (SA)



(41) 地域との連携

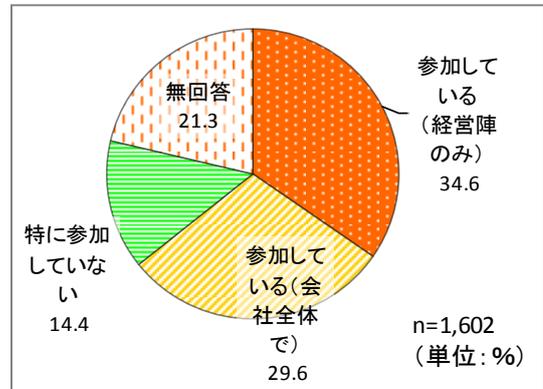
図表 2-56 では地元と連携した事業や活動への参加状況を、図表 2-57 では参加している場合の連携相手を、図表 2-58 では連携の具体的な内容をみていく。

地域連携への参加状況では、「参加している（経営陣のみ）」と「参加している（会社全体で）」の併せて 64.2%の旅館・ホテルが地域と連携した事業に参加している。

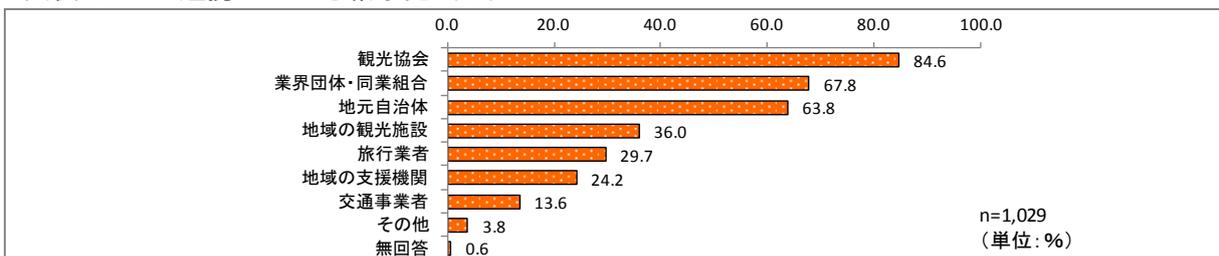
連携している相手先では、「観光協会」が最も多く 84.6%であり、次いで「業界団体・同業組合 (67.8%)」「地元自治体 (63.8%)」となっている。

また、具体的な取組内容は、「地元のイベント・祭りの企画、参加 (80.9%)」「地元飲食店の紹介 (58.9%)」「地元観光施設、事業者の紹介 (57.2%)」「地元食材の利用 (56.7%)」となっている。

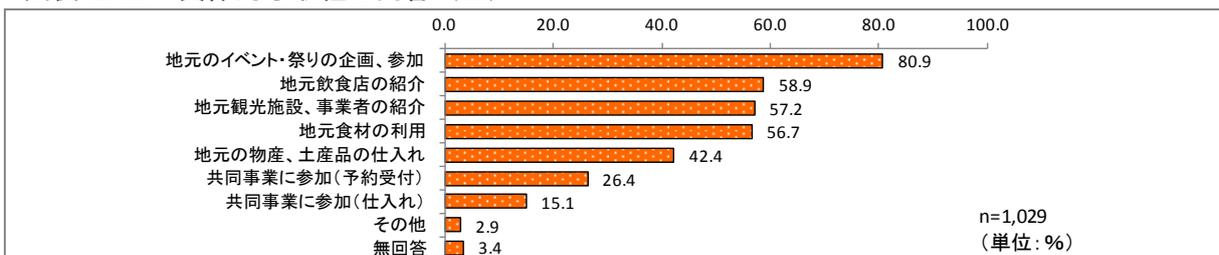
図表 2-56 地元と連携した事業や活動への参加状況 (SA)



図表 2-57 連携している相手先 (MA)



図表 2-58 具体的な取組の内容 (MA)



第2章 アンケート調査結果

本章では、全国の中小旅館業に対して実施したアンケート調査結果を紹介していく。

なお、営業登録区分、規模、立地によって特性が異なるため、2節以降では【営業登録区分×規模】【営業登録区分×立地】【規模×立地】の3つのタイプ分けを行って分析している。なお、タイプ分けにあたり、回答数（サンプル数）の少ない区分（営業登録区分の「その他」、立地の一部）については対象から外していることをご了承いただきたい。

2. 旅館・ホテルの規模別集計結果

ここでは問1の「営業登録区分」における「旅館」と「ホテル」について、問11(1)の「部屋数」の規模別に主な設問のクロス集計結果をみていく。

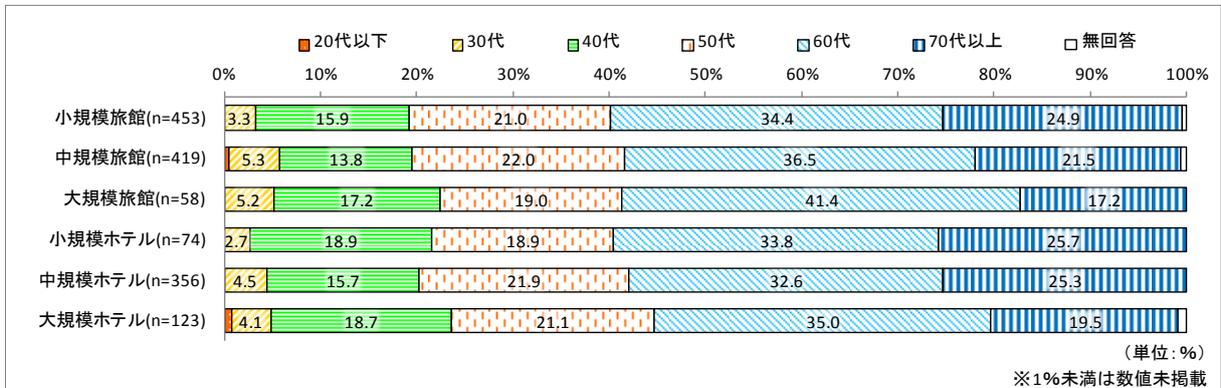
なお、規模については、【小規模（20室未満）】【中規模（20室以上100室未満）】【大規模（100室以上）】の3区分に分類して集計している。

(1) 代表者について

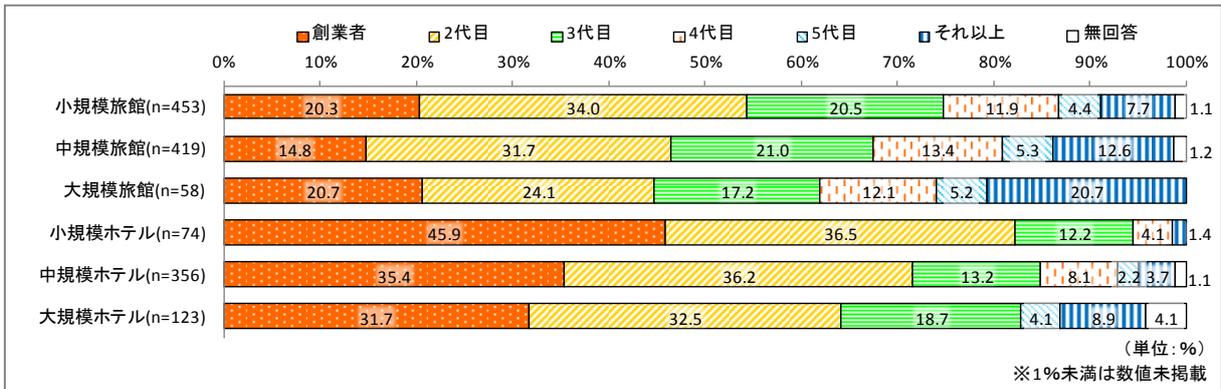
図表2-59では代表者の年代を、図表2-60では現代表者が創業から何代目かをみていく。

代表者の年代では、営業区分や規模に関わらず「60代」や「70代以上」の代表者が過半数となっている。一方で、創業からの世代では、旅館・ホテル共に規模が大きくなるほど代を重ねていく傾向にある。

図表 2-59 代表者の年代 (SA)



図表 2-60 創業から何代目 (SA)



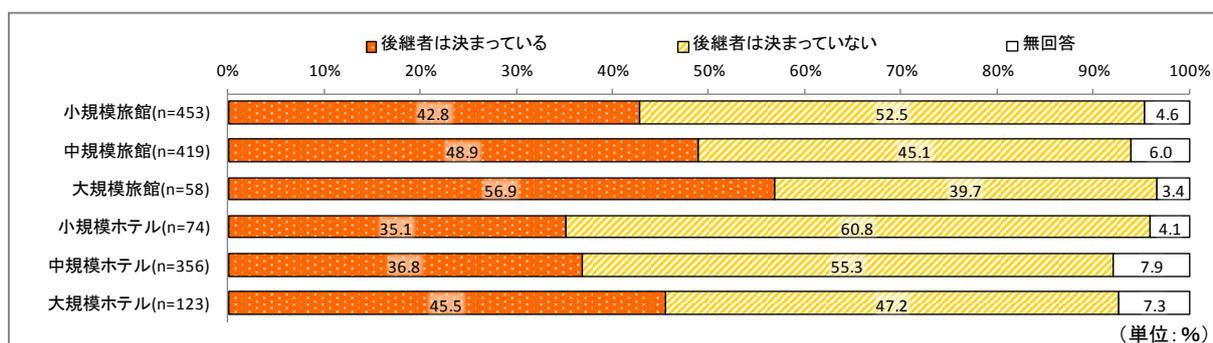
(2) 後継者について

図表 2-61 では後継者の有無を、図表 2-62 では後継者がいない場合の決まっていない理由を、図表 2-63 では旅館・ホテル営業の営業開始時期をみていく。

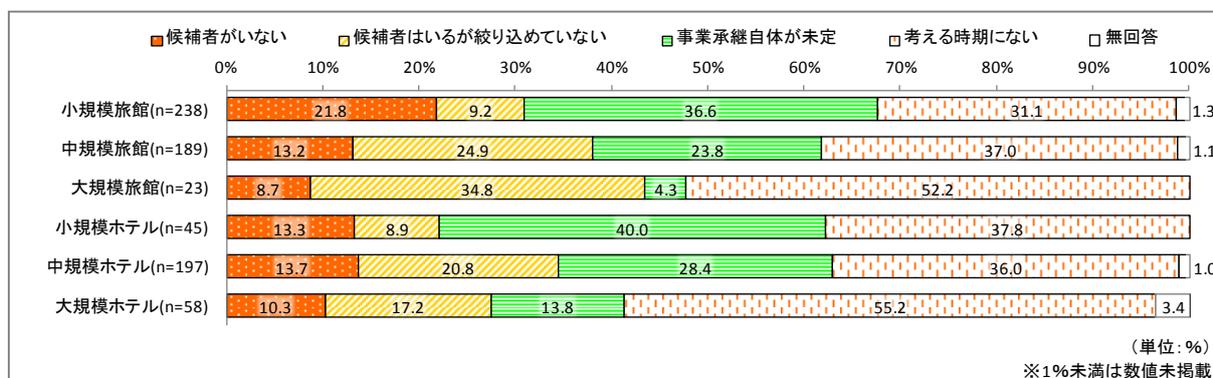
規模が大きくなるほど「後継者が決まっている」割合が高くなっており、またホテルよりも旅館の方が後継者が決まっている割合が高くなっている。

後継者が決まっていない理由は、旅館では小規模になるほど「候補者がいない」割合が高くなっている。一方で、大規模になるほど「候補者はいるが絞り込めていない」割合が高くなっている。

図表 2-61 後継者の有無 (SA)



図表 2-62 後継者が決まっていない理由 (SA)



図表 2-63 営業開始時期 (数値回答)

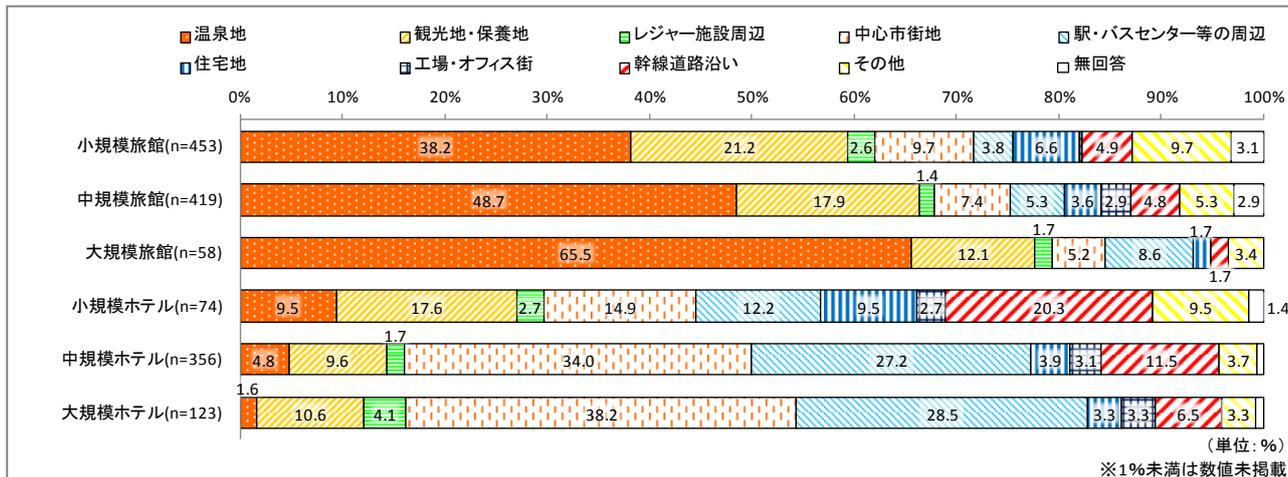
単位: 年	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
営業開始時期 中央値	1970	1965	1966	1991	1988	1995

(3) 立地場所と主な客層の区分

図表 2-64 では施設の立地を、図表 2-65 では主な客層の区分をみていく。

規模が大きくなる程、旅館では「温泉地」の割合が高くなり、ホテルでは「中心市街地」や「駅・バスセンター等の周辺」の割合が高くなっている。これは旅館が「家族（子連れ）」や「夫婦／カップル」など観光客を受け入れることが多く、ホテルは「ビジネス客」を多く受け入れていることから、主要顧客が多く訪れる場所では大規模化しやすくなるのではないかと考えられる。

図表 2-64 立地場所 (SA)



図表 2-65 主な客層の区分 (最大5つ選択)

上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
	合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
全体	1602	453	419	58	74	356	123	119
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
ビジネス客(日本人客)	856	189	161	24	26	301	107	48
	53.4	41.7	38.4	41.4	35.1	84.6	87.0	40.3
一人旅(日本人客)	518	166	107	14	27	127	39	38
	32.3	36.6	25.5	24.1	36.5	35.7	31.7	31.9
家族(子連れ)(日本人客)	1018	316	321	52	29	185	63	52
	63.5	69.8	76.6	89.7	39.2	52.0	51.2	43.7
夫婦／カップル(日本人客)	1124	343	329	51	62	204	66	69
	70.2	75.7	78.5	87.9	83.8	57.3	53.7	58.0
小グループ(日本人客)	798	254	263	41	20	121	55	44
	49.8	56.1	62.8	70.7	27.0	34.0	44.7	37.0
一般団体(日本人客)	595	115	208	49	13	123	62	25
	37.1	25.4	49.6	84.5	17.6	34.6	50.4	21.0
学生団体(日本人客)	450	120	128	17	4	114	45	22
	28.1	26.5	30.5	29.3	5.4	32.0	36.6	18.5
その他(日本人客)	88	27	18	1	10	20	3	9
	5.5	6.0	4.3	1.7	13.5	5.6	2.4	7.6
ビジネス客(外国人客)	201	23	30	5	3	91	37	12
	12.5	5.1	7.2	8.6	4.1	25.6	30.1	10.1
一人旅(外国人客)	141	36	34	4	5	43	11	8
	8.8	7.9	8.1	6.9	6.8	12.1	8.9	6.7
家族(子連れ)(外国人客)	203	65	65	7	6	31	17	12
	12.7	14.3	15.5	12.1	8.1	8.7	13.8	10.1
夫婦／カップル(外国人客)	382	139	125	9	20	57	15	17
	23.8	30.7	29.8	15.5	27.0	16.0	12.2	14.3
小グループ(外国人客)	183	52	53	9	4	36	20	9
	11.4	11.5	12.6	15.5	5.4	10.1	16.3	7.6
一般団体(外国人客)	137	8	41	21	1	23	37	6
	8.6	1.8	9.8	36.2	1.4	6.5	30.1	5.0
学生団体(外国人客)	9	4	2	-	-	2	1	-
	0.6	0.9	0.5	-	-	0.6	0.8	-
その他(外国人客)	26	6	4	1	2	9	3	1
	1.6	1.3	1.0	1.7	2.7	2.5	2.4	0.8
無回答	20	2	2	-	2	1	1	12
	1.2	0.4	0.5	-	2.7	0.3	0.8	10.1

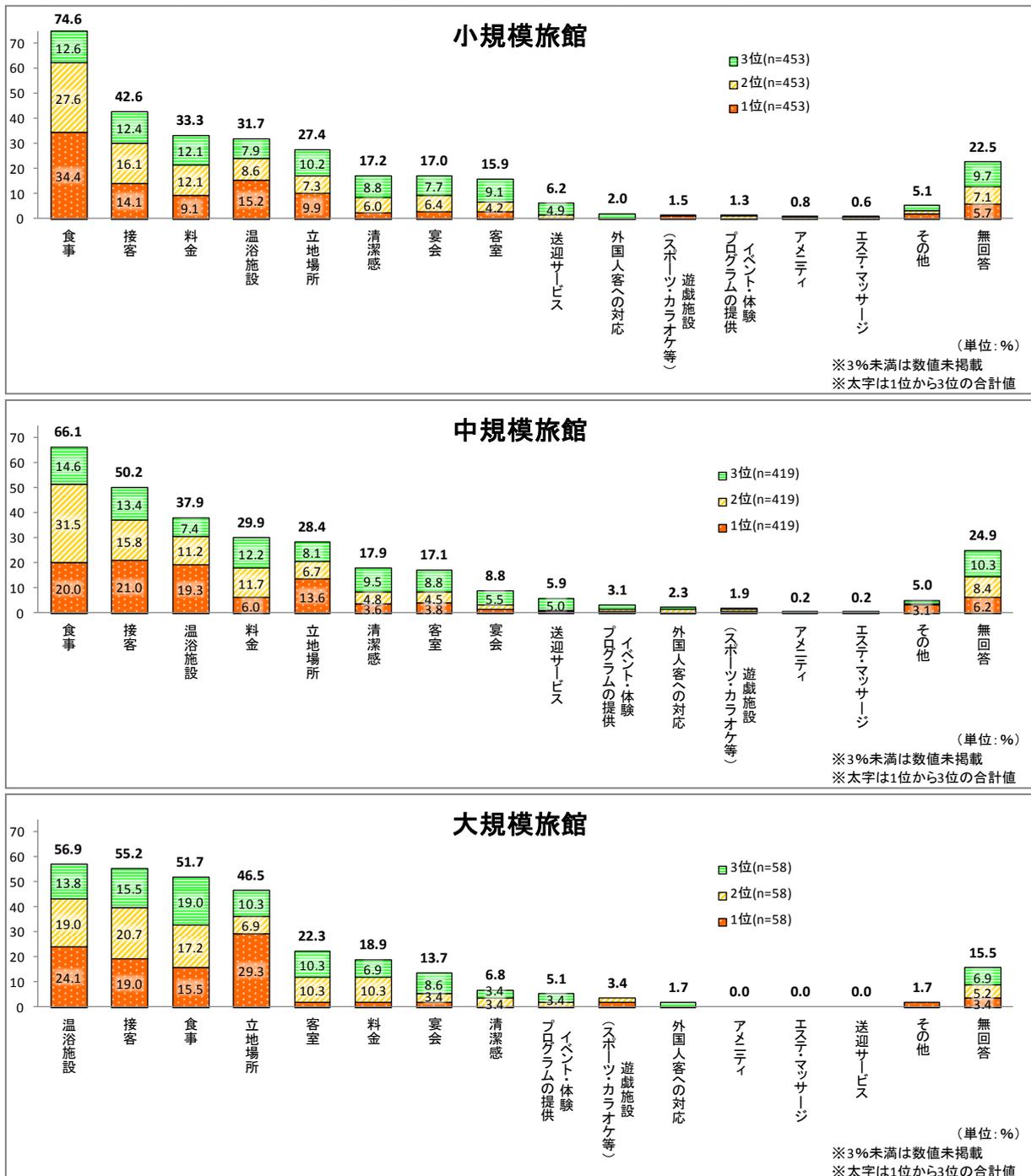
(4) 旅館・ホテルの強み

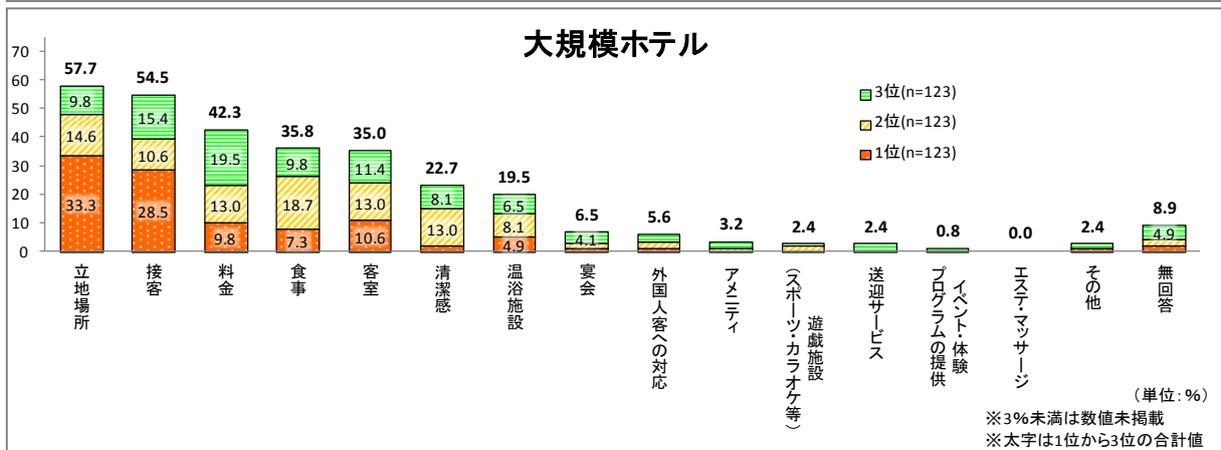
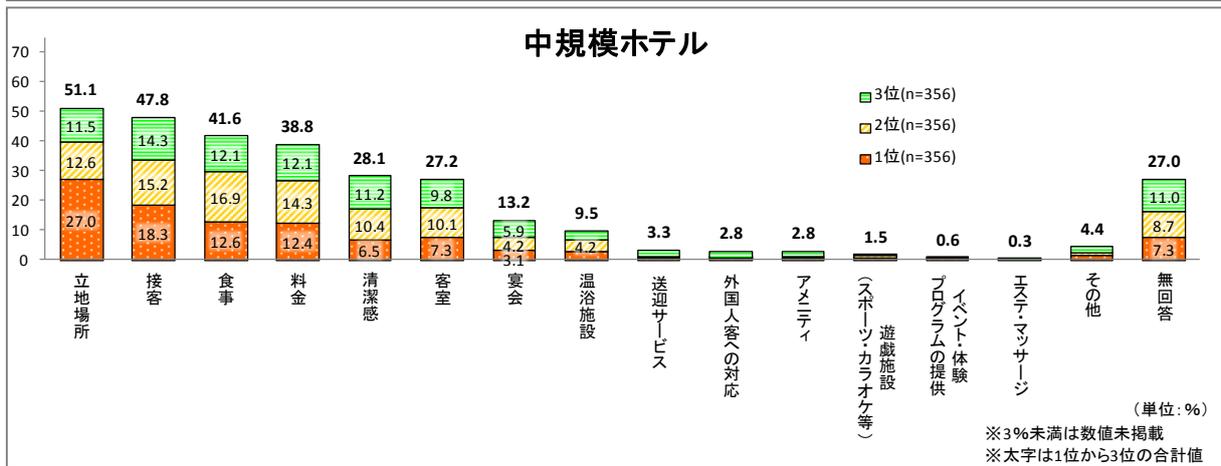
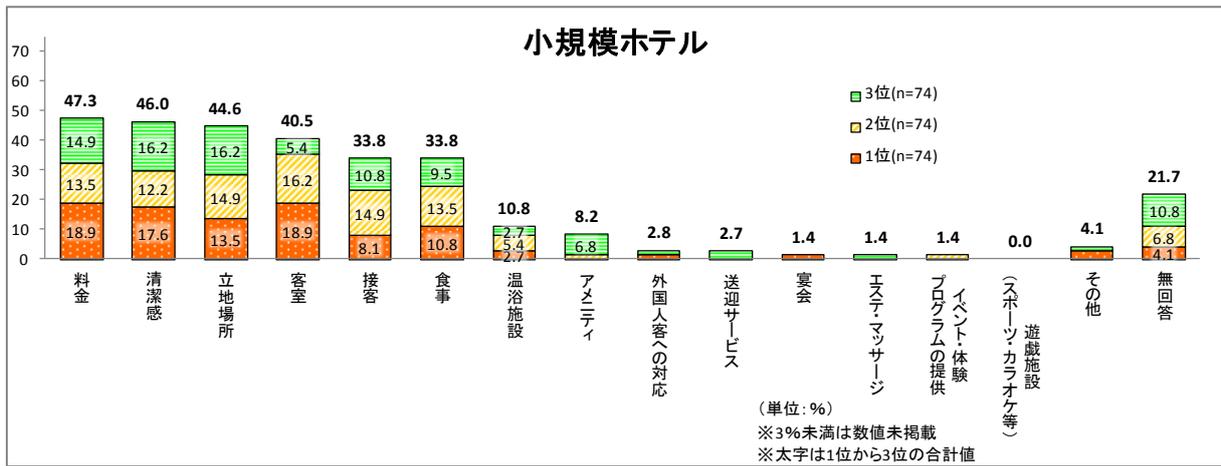
図表 2-66 では旅館・ホテルの強みをみていく。

旅館・ホテル共に大規模になればなるほど「立地場所」を強みの「1位」にあげている。これは、ある程度集客が望める立地だからこそ、大規模化できたとも考えられる。

また、小規模旅館では「食事」を強みにあげている割合が高くなっているものの、大規模旅館では食事以外の「温浴施設」「接客」「立地場所」も高くなっており、規模が大きくなることで強みが分散されている様子がみられる。ホテルでは、小規模ホテルの強みは多様である一方で、中規模ホテル、大規模ホテルと規模が大きくなるにつれて「立地場所」と「接客」に集約されている。

図表 2-66 旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）



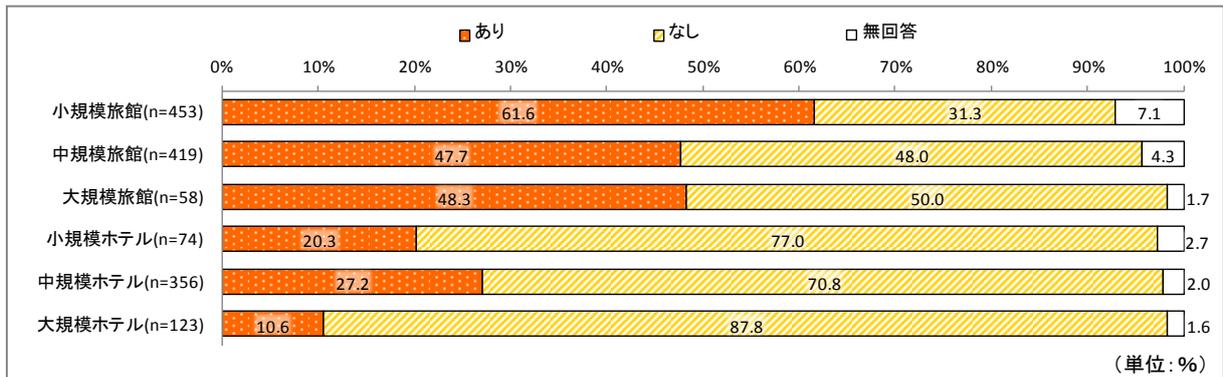


(5) 休日について

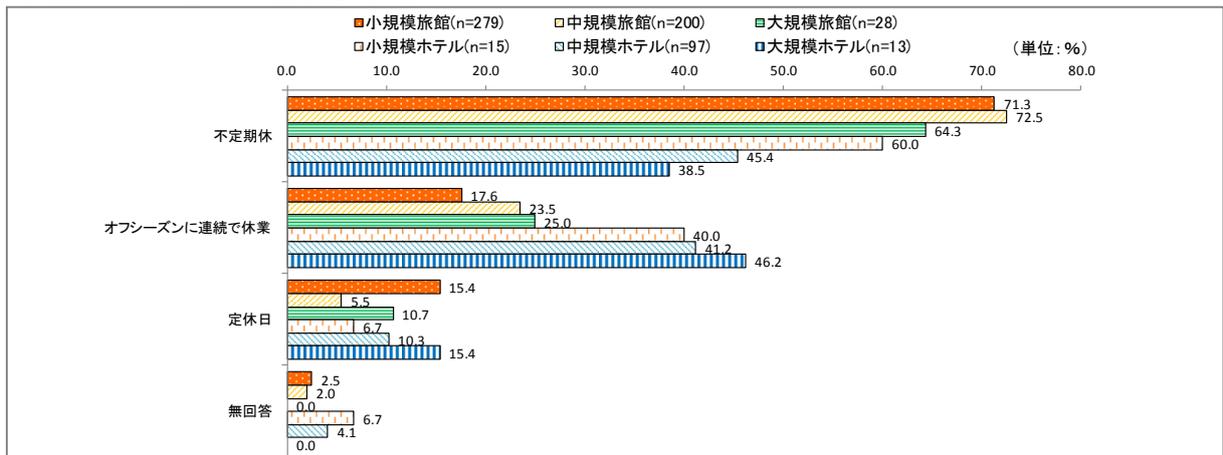
図表 2-67 では休日の有無を、図表 2-68 では休日がある場合の休日の取り方を、図表 2-69 では年間の稼働日数をみていく。

ホテルよりも旅館の方が、大規模よりも小規模の方が、休日「あり」と回答した割合が高くなっている。また「不定期休」の割合が高く、一方で「オフシーズンに連続で休業」の割合は低くなっており、年間稼働日数も低くなっている。

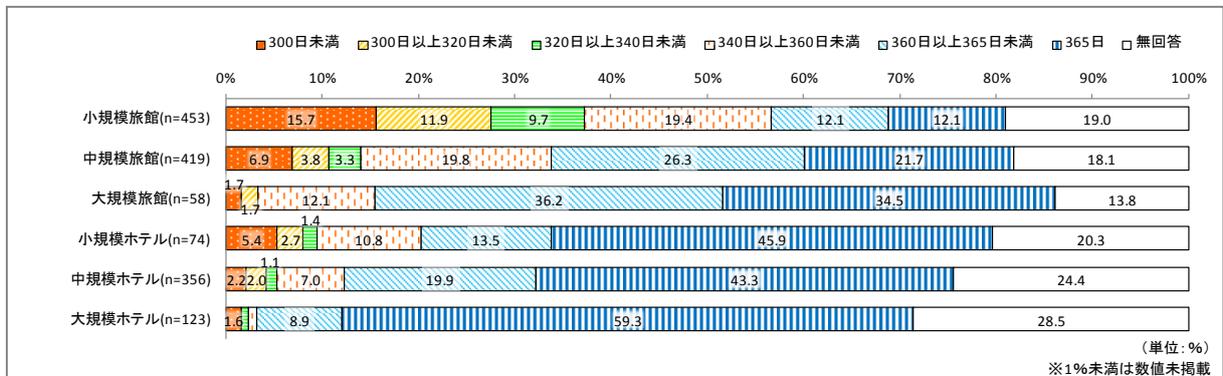
図表 2-67 休日の有無 (SA)



図表 2-68 休日の取り方 (MA)



図表 2-69 年間稼働日数 (数値回答)

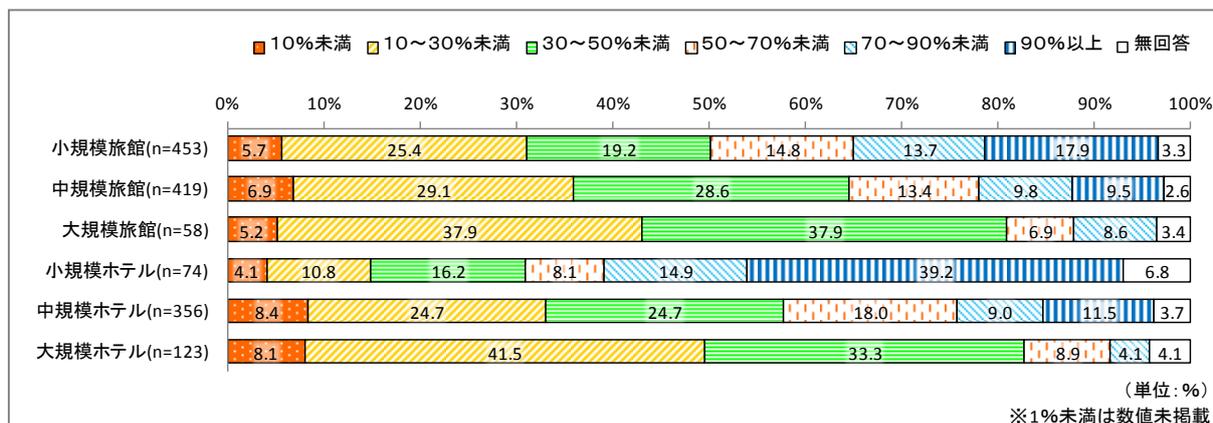


(6) 直接・ネット販売比率

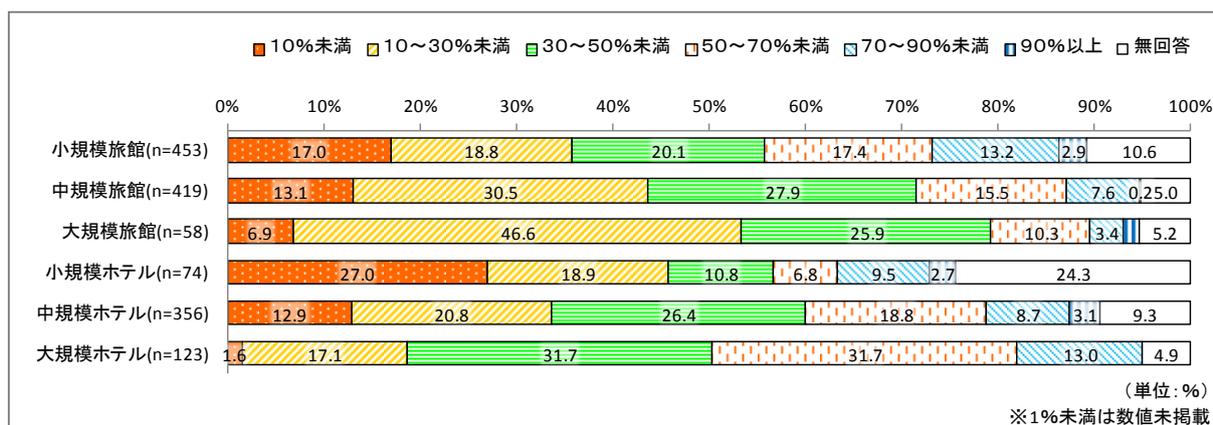
図表 2-70 では直接販売比率を、図表 2-71 ではネット販売比率をみていく。

直接販売比率は旅館・ホテルのいずれにおいても規模が大きくなるにつれて低くなっている。ネット販売比率は、旅館では比較的ネット販売比率が低く、特に規模が大きいほどネット販売比率が低くなっている。一方のホテルは、規模が大きいほどネット販売比率が高くなっている。

図表 2-70 直接販売比率 (SA)



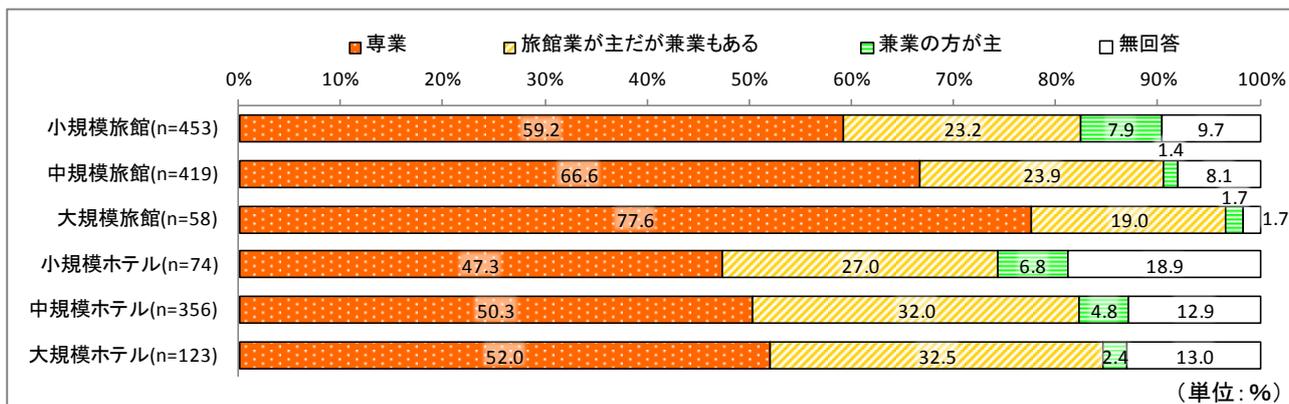
図表 2-71 ネット販売比率 (SA)



(7) 専業・兼業の状況

図表 2-72 では専業・兼業の状況を、図表 2-73 では兼業の場合の事業内容についてみていく。
規模が大きくなるにつれて「専業」の割合が高くなっている。また兼業の内容では、旅館では「飲食業（宿泊者用の施設を除く）」の割合が比較的高く、ホテルでは「不動産賃貸業」が高くなっている。

図表 2-72 専業・兼業の状況 (SA)



図表 2-73 兼業ありの事業内容 (MA)

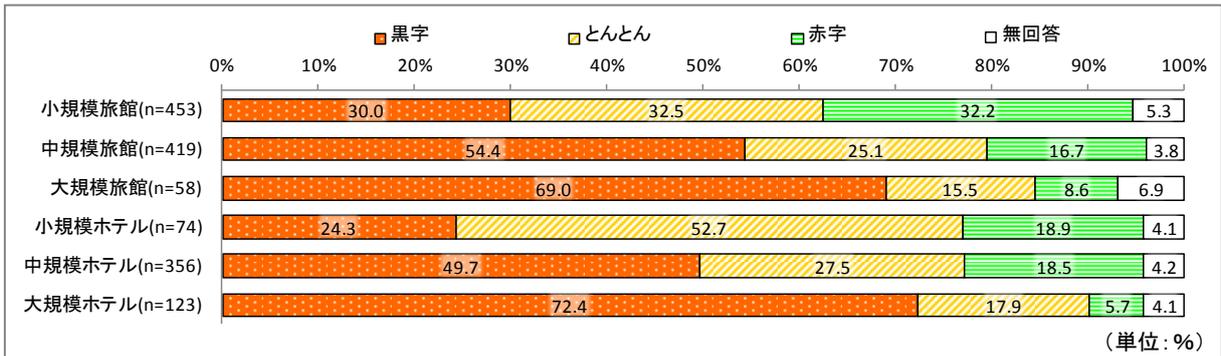
上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
	合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
全体	508 100.0	141 100.0	106 100.0	12 100.0	25 100.0	131 100.0	43 100.0	50 100.0
飲食業(宿泊者用の施設を除く)	211 41.5	67 47.5	40 37.7	5 41.7	4 16.0	57 43.5	16 37.2	22 44.0
仕出し・ケータリング	72 14.2	23 16.3	12 11.3	2 16.7	3 12.0	15 11.5	7 16.3	10 20.0
物販業	61 12.0	16 11.3	21 19.8	1 8.3	1 4.0	12 9.2	3 7.0	7 14.0
レジャー・スポーツ施設運営	41 8.1	10 7.1	7 6.6	2 16.7	3 12.0	11 8.4	2 4.7	6 12.0
不動産賃貸業	130 25.6	13 9.2	32 30.2	2 16.7	14 56.0	42 32.1	22 51.2	5 10.0
冠婚葬祭業	28 5.5	4 2.8	6 5.7	-	2 8.0	12 9.2	3 7.0	1 2.0
農林水産業	33 6.5	18 12.8	6 5.7	-	-	-	1 2.3	8 16.0
旅客運送・旅行業	18 3.5	4 2.8	9 8.5	1 8.3	-	1 0.8	2 4.7	1 2.0
その他	99 19.5	30 21.3	15 14.2	2 16.7	6 24.0	25 19.1	9 20.9	12 24.0
無回答	13 2.6	5 3.5	3 2.8	-	-	1 0.8	-	4 8.0

(8) 償却前利益と売上高の状況

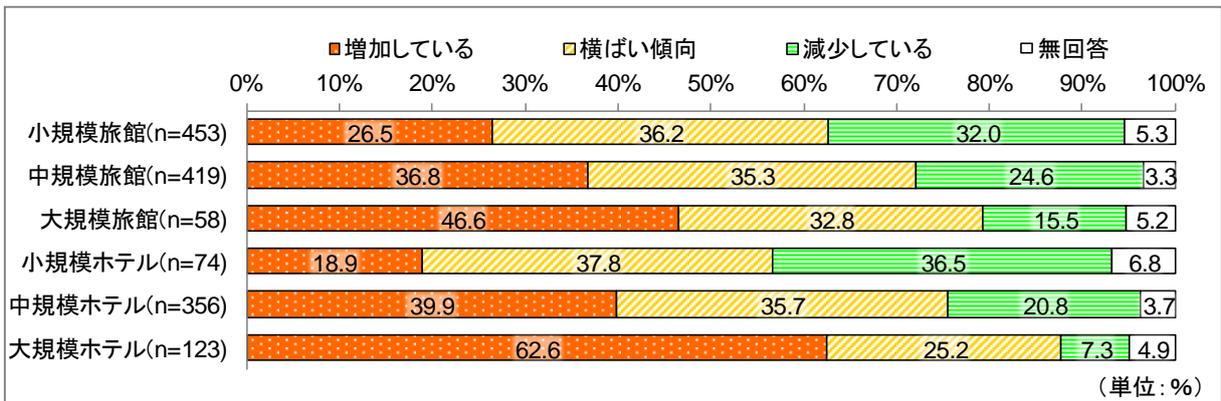
図表 2-74 では償却前利益の概況を、図表 2-75 では過去 3 年間の売上高の傾向を、図表 2-76 では過去 3 年間の償却前利益の傾向をみていく。

償却前利益や売上高は規模によって大きく影響を受けている。「赤字」の割合でみると小規模の旅館が高くなっている一方で、大規模になると旅館もホテルも関係なく「黒字」の割合が高くなっている。

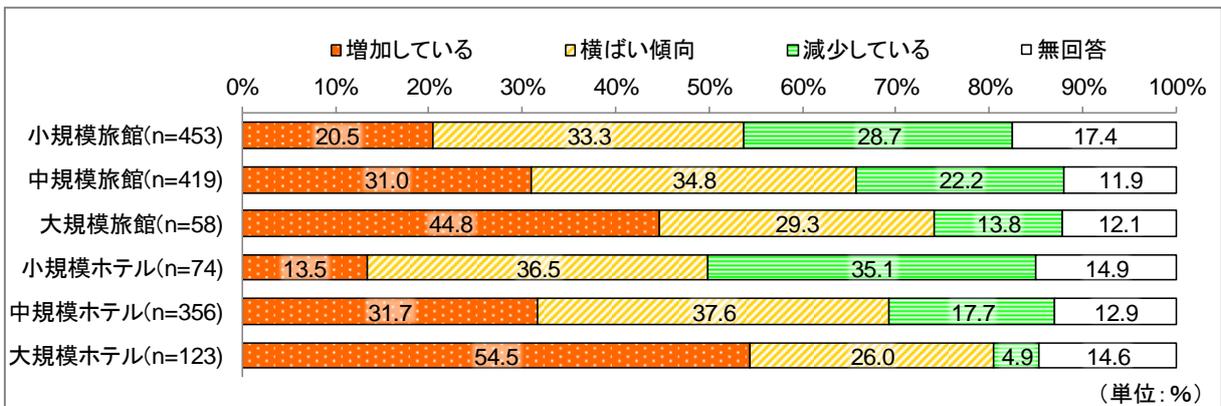
図表 2-74 償却前利益の概況 (SA)



図表 2-75 過去 3 年間の売上高 (SA)



図表 2-76 過去 3 年間の償却前利益 (SA)

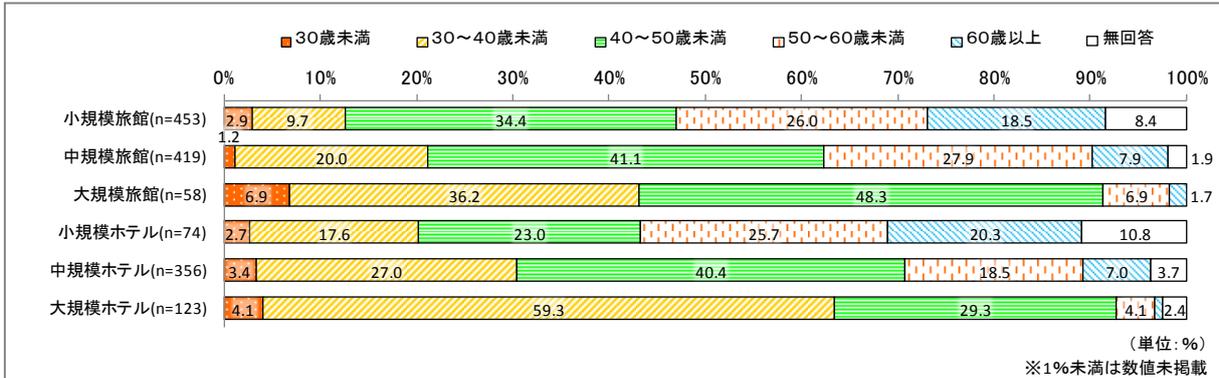


(9) 従業者について

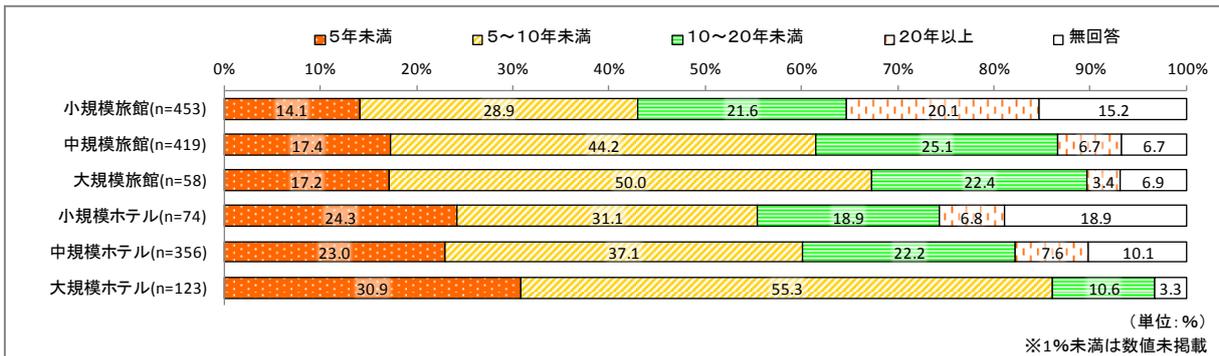
図表 2-77 では従業者の平均年齢を、図表 2-78 では女性の平均勤続年数を、図表 2-79 では男性の平均勤続年数をみていく。

規模が大きくなるにつれて従業者の平均年齢が低くなるのは旅館・ホテル同様である。一方で、勤続年数では、旅館の方が全体的にホテルよりも長い傾向にあることがみてとれる。

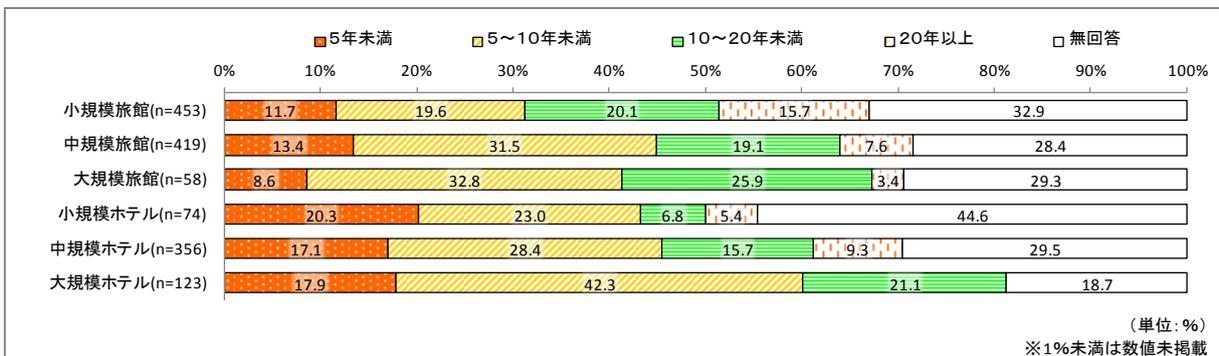
図表 2-77 従業者の平均年齢 (SA)



図表 2-78 女性の平均勤続年数 (SA)



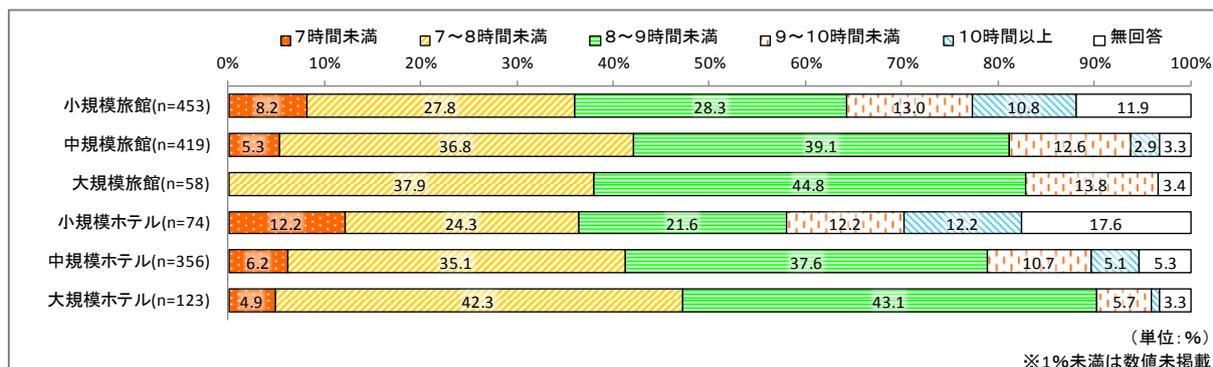
図表 2-79 男性の平均勤続年数 (SA)



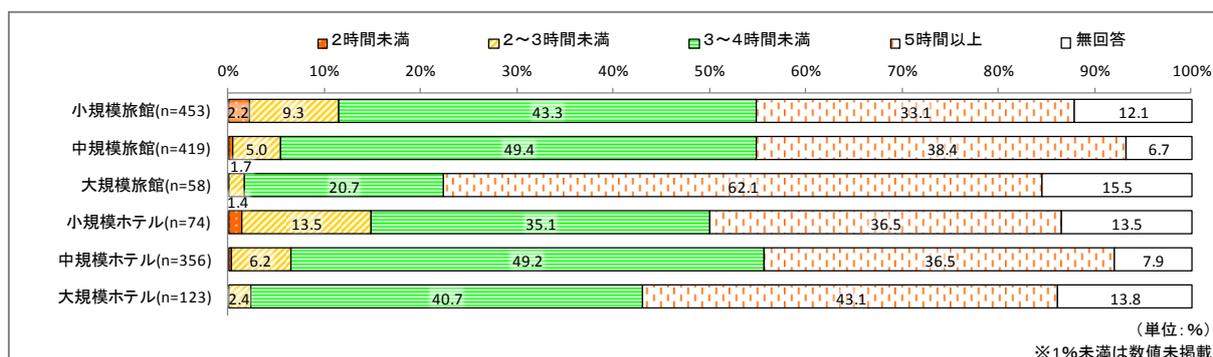
図表 2-80 ではフルタイム従業員の勤務時間を、図表 2-81 ではパートタイム従業員の勤務時間をみていく。

フルタイム従業員では、旅館・ホテルのどちらにおいても、規模が小さいほど「10 時間以上」勤務の割合が高くなっている。また、小規模では「無回答」も多くなっており、勤務時間を正確に把握できていない可能性も考えられる。一方、パートタイム従業員では規模が大きいほど、勤務時間が長くなる傾向にある。

図表 2-80 フルタイム従業員の勤務時間 (SA)



図表 2-81 パートタイム従業員の勤務時間 (SA)



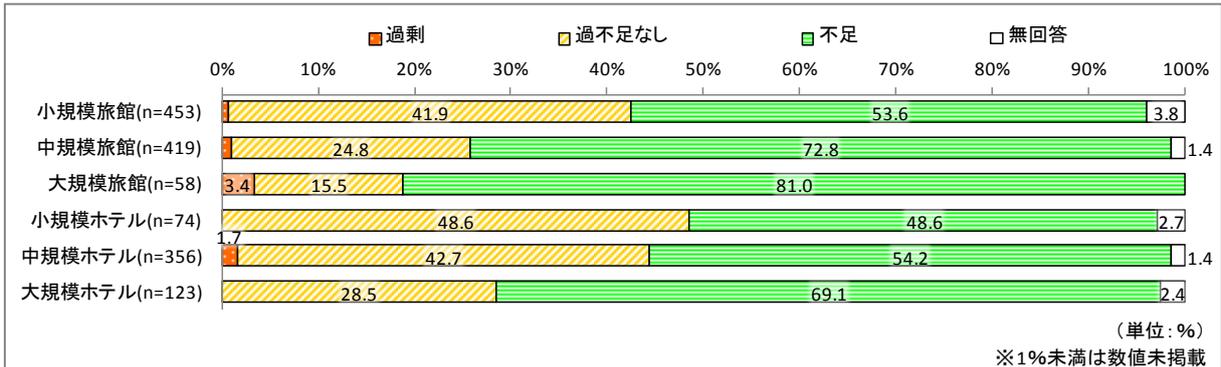
(10) 人材過不足の状況

図表 2-82 では人材の過不足の状況を、図表 2-83 では採用を強化している（したい）職種をみていく。

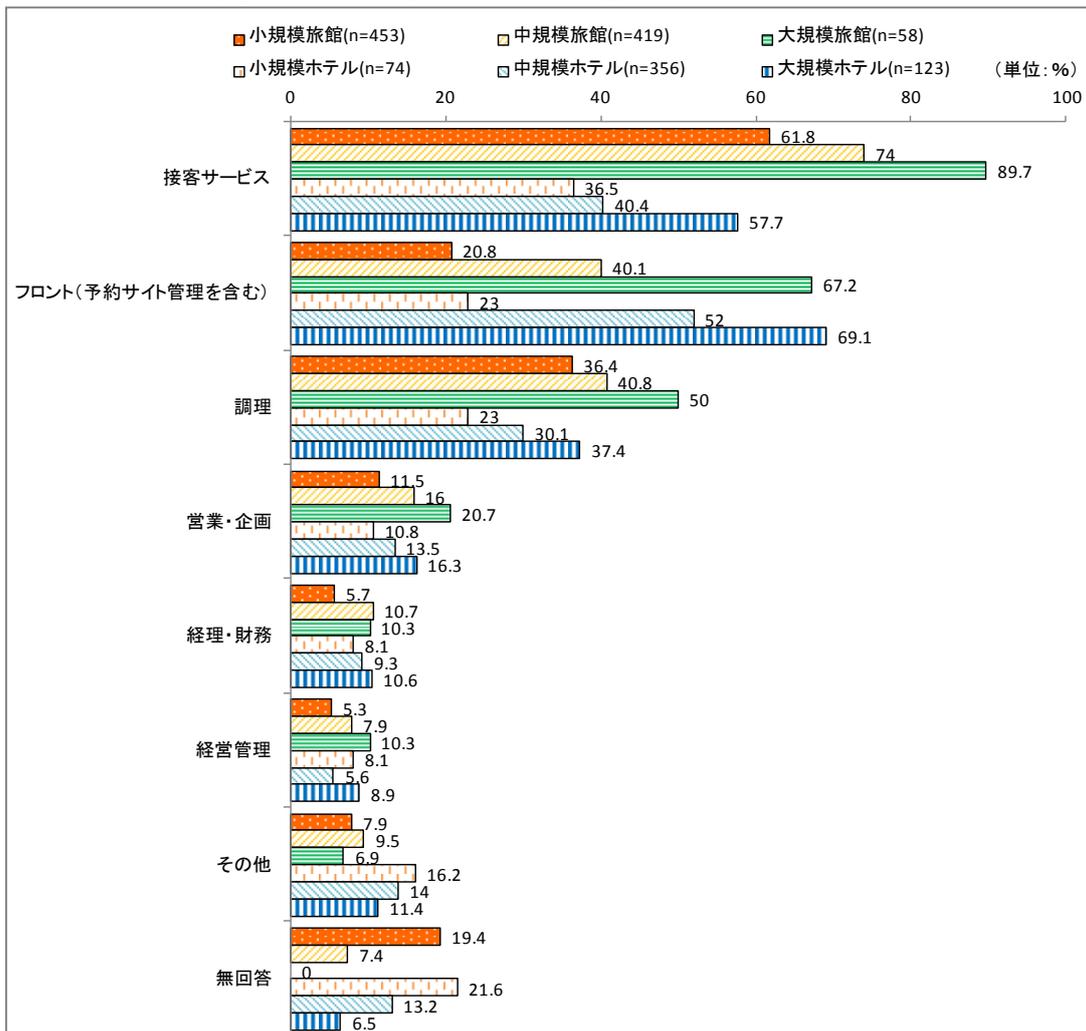
規模が大きくなるにつれて人材の不足感は増しており、特にホテルに比べて旅館の方が人材の不足感が強くなっている。

また、採用を強化している（したい）職種では、旅館では「調理」及び「接客サービス」の割合が高く、さらに、大規模旅館・ホテルでは「フロント（予約サイト管理を含む）」を求める割合も高くなっている。

図表 2-82 人材の過不足 (SA)



図表 2-83 採用を強化している（したい）職種 (MA)



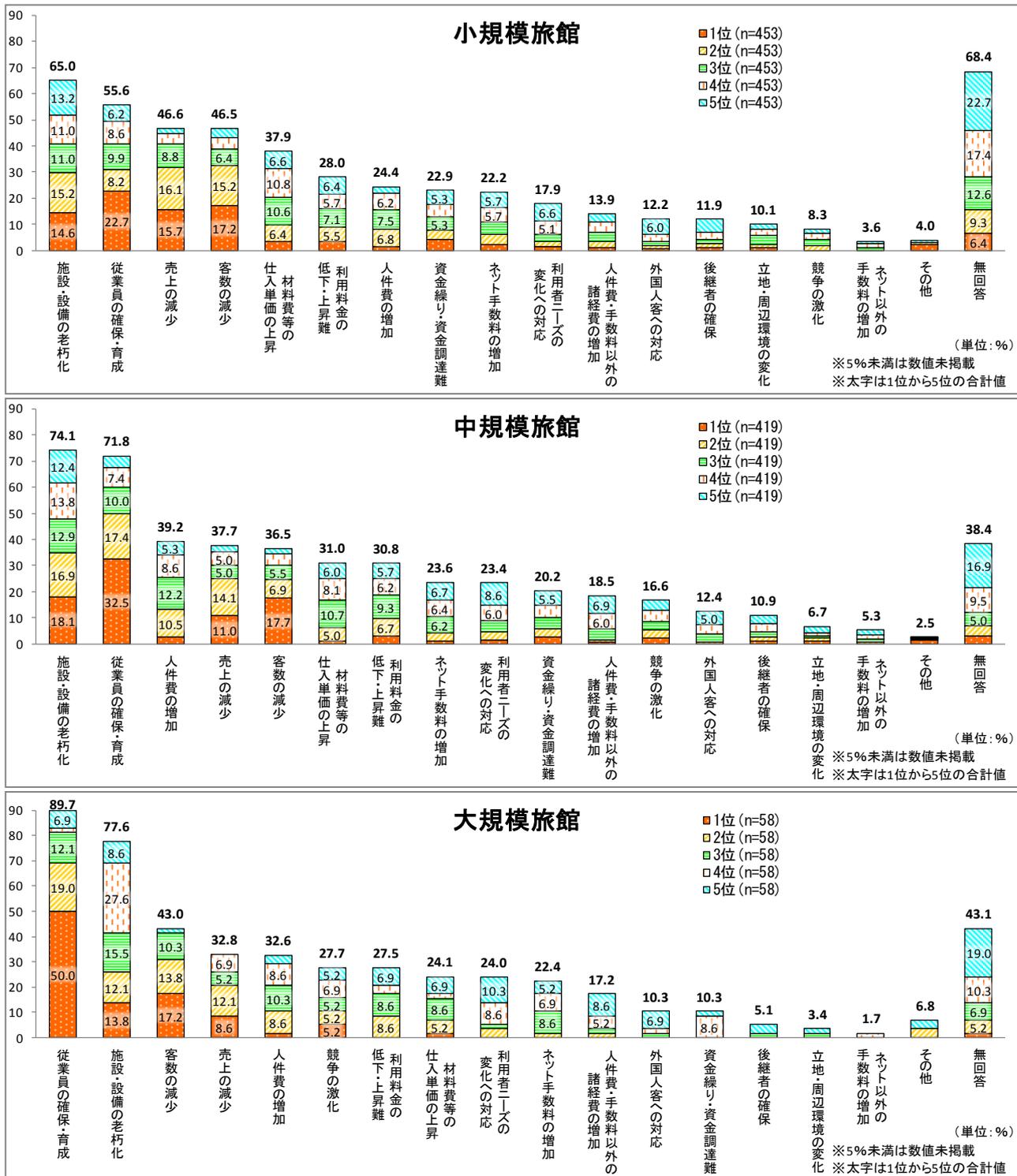
(11) 経営上の課題

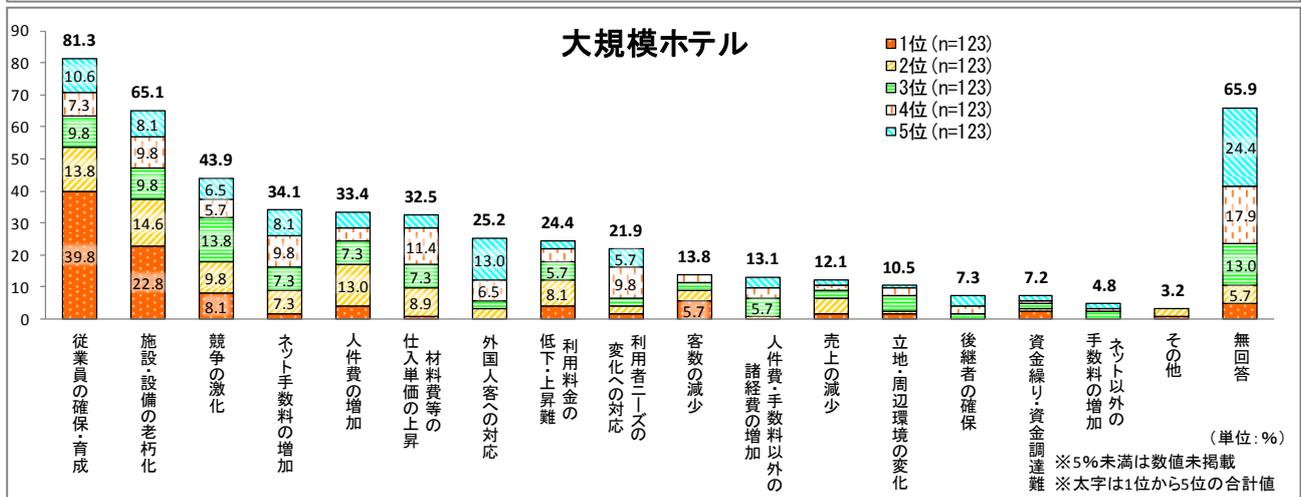
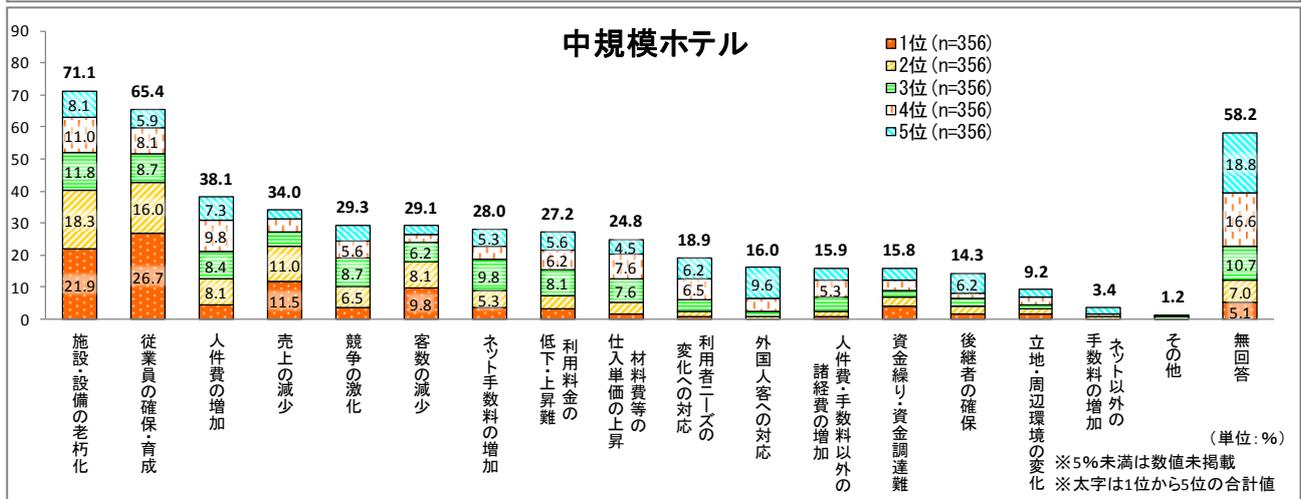
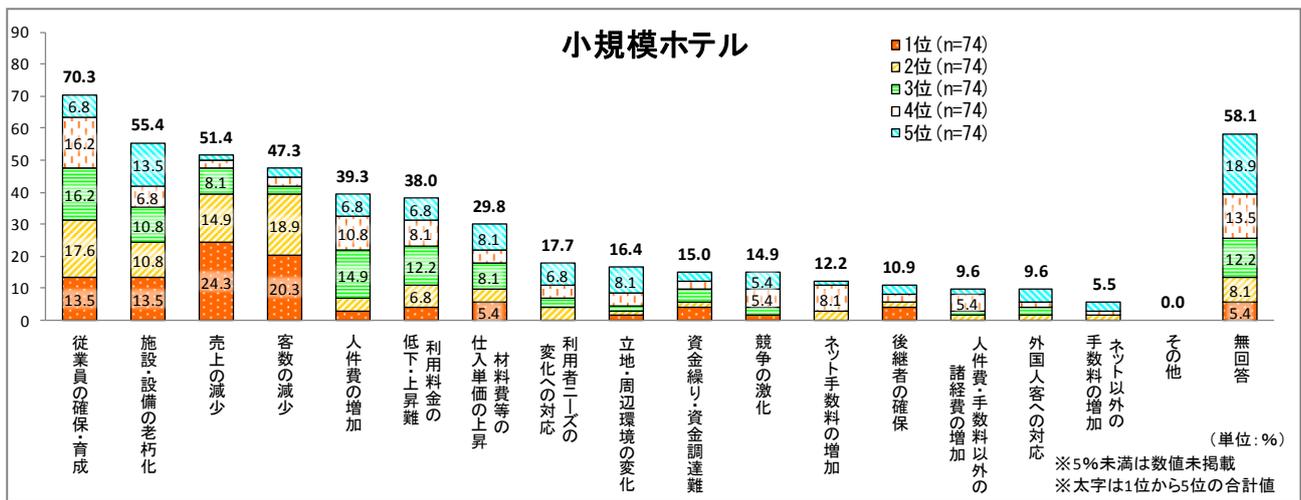
図表 2-84 では、経営上の課題をみていく。

1位から5位を合計すると、すべての区分で「施設・設備の老朽化」と「従業員の確保・育成」の割合が高くなっている。特に規模が大きくなるにつれて合計の数字が大きくなっている。

また、両者を比較すると、規模が小さい場合は「施設・設備の老朽化」が、規模が大きい場合は「従業員の確保・育成」の割合が高くなっている。

図表 2-84 経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）





(12) 経営課題への取組状況

経営管理の強化に関して、図表 2-85 では取組状況を、図表 2-86 では取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

多くの項目で旅館よりもホテルの取組状況が良くなっており、特に「部門別管理会計の導入」や「従業員のシフト管理の徹底」、「メール・SNS等による社内での情報共有」は全般にホテルで積極的に取り組まれている。

旅館全体では「行動規範の従業員への浸透」、中規模旅館では「経営理念・社是の従業員への浸透」、小規模旅館では「経営理念・社是の従業員への浸透」「経営計画・事業計画の作成」が取組めておらず、経営・行動指針の作成に取り組めていない傾向にある。

図表 2-85 経営管理の強化（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
1. 部門別管理会計の導入	113 24.9	126 30.1	21 36.2	12 16.2	130 36.5	67 54.5
2. 労働時間の正確な把握	167 36.9	210 50.1	36 62.1	33 44.6	193 54.2	83 67.5
3. 従業員のシフト管理の徹底	170 37.5	211 50.4	33 56.9	36 48.6	198 55.6	84 68.3
4. 予実管理の実施	97 21.4	147 35.1	33 56.9	19 25.7	129 36.2	70 56.9
5. 経営計画・事業計画の作成	134 29.6	210 50.1	36 62.1	20 27.0	150 42.1	73 59.3
6. 経営理念・社是の従業員への浸透	112 24.7	161 38.4	34 58.6	23 31.1	129 36.2	69 56.1
7. 行動規範の従業員への浸透	93 20.5	125 29.8	27 46.6	17 23.0	115 32.3	66 53.7
8. メール・SNS等による社内での情報共有	62 13.7	85 20.3	18 31.0	14 18.9	90 25.3	60 48.8

図表 2-86 経営管理の強化（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
1. 部門別管理会計の導入	69 15.2	71 16.9	14 24.1	10 13.5	41 11.5	11 8.9
2. 労働時間の正確な把握	71 15.7	53 12.6	3 5.2	6 8.1	28 7.9	9 7.3
3. 従業員のシフト管理の徹底	65 14.3	57 13.6	4 6.9	4 5.4	34 9.6	6 4.9
4. 予実管理の実施	66 14.6	64 15.3	7 12.1	6 8.1	47 13.2	10 8.1
5. 経営計画・事業計画の作成	95 21.0	60 14.3	6 10.3	15 20.3	54 15.2	12 9.8
6. 経営理念・社是の従業員への浸透	102 22.5	84 20.0	7 12.1	11 14.9	62 17.4	13 10.6
7. 行動規範の従業員への浸透	103 22.7	94 22.4	12 20.7	8 10.8	70 19.7	17 13.8
8. メール・SNS等による社内での情報共有	92 20.3	89 21.2	8 13.8	10 13.5	63 17.7	20 16.3

図表 2-87 では、人材の確保・育成に関する取組状況についてみていく。

多くの項目でホテルより旅館の方で取り組まれている割合が高い。特に、「休館日の設定」や「社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備」は旅館で積極的に取り組まれている。ホテルが多く立地している中心市街地や駅周辺に比べて、旅館が多く立地している温泉地ではアクセスの利便性が大きく違ってくることが、旅館で「社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備」の取組割合が高い一因となっていると思われる。

また、旅館・ホテル共に、いずれの規模においても「パート・アルバイト・派遣社員等の活用」の取組の割合が高くなっている。規模が大きくなるにつれて取組の割合が高くなる傾向にあるものの「休館日の設定」は、ホテルの取組割合が低くなっている。

図表 2-87 人材の確保・育成（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
9. 正社員の採用・従業員の正社員化	93 20.5	173 41.3	40 69.0	13 17.6	125 35.1	82 66.7
10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	157 34.7	230 54.9	42 72.4	26 35.1	168 47.2	75 61.0
11. 採用活動の強化	85 18.8	167 39.9	38 65.5	13 17.6	100 28.1	64 52.0
12. 労働時間の短縮	76 16.8	118 28.2	17 29.3	8 10.8	71 19.9	37 30.1
13. 休館日の設定	110 24.3	112 26.7	21 36.2	6 8.1	45 12.6	8 6.5
14. 柔軟な勤務体系の導入	114 25.2	132 31.5	24 41.4	22 29.7	99 27.8	47 38.2
15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	122 26.9	197 47.0	40 69.0	12 16.2	148 41.6	69 56.1
16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	62 13.7	133 31.7	32 55.2	4 5.4	32 9.0	9 7.3
17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	32 7.1	61 14.6	17 29.3	3 4.1	59 16.6	39 31.7
18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	147 32.5	185 44.2	33 56.9	19 25.7	110 30.9	56 45.5
19. 社内研修の実施	89 19.6	145 34.6	35 60.3	9 12.2	82 23.0	60 48.8
20. 社外研修への派遣	49 10.8	84 20.0	27 46.6	7 9.5	56 15.7	40 32.5
21. 資格取得の支援・推奨	49 10.8	88 21.0	20 34.5	4 5.4	65 18.3	40 32.5
22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	28 6.2	67 16.0	24 41.4	6 8.1	51 14.3	33 26.8
23. 後継者の育成・後継者候補の採用	57 12.6	99 23.6	23 39.7	11 14.9	65 18.3	24 19.5

図表 2-88 では人材の確保・育成に関して取り組みたいが取組めない項目をみていく。

旅館・ホテル、規模を問わず「人事評価制度・キャリアマップの整備」「社内研修の実施」「社外研修への派遣」「資格取得の支援・推奨」の割合が高くなっており、宿泊業全体で人材育成が課題となっている。また、「労働時間の短縮」や「中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用」も高くなっており、人材の確保や育成、そして労働環境整備など、人材面の取組まで手が行き届いていないことがみてとれる。

図表 2-88 人材の確保・育成（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
9. 正社員の採用・従業員の正社員化	95 21.0	71 16.9	4 6.9	11 14.9	50 14.0	8 6.5
10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	70 15.5	47 11.2	1 1.7	7 9.5	38 10.7	6 4.9
11. 採用活動の強化	79 17.4	70 16.7	2 3.4	10 13.5	55 15.4	12 9.8
12. 労働時間の短縮	118 26.0	116 27.7	17 29.3	19 25.7	89 25.0	24 19.5
13. 休館日の設定	86 19.0	98 23.4	6 10.3	10 13.5	70 19.7	12 9.8
14. 柔軟な勤務体系の導入	106 23.4	101 24.1	11 19.0	15 20.3	94 26.4	23 18.7
15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	84 18.5	71 16.9	3 5.2	10 13.5	61 17.1	13 10.6
16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	77 17.0	90 21.5	8 13.8	9 12.2	55 15.4	28 22.8
17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	98 21.6	114 27.2	18 31.0	16 21.6	84 23.6	28 22.8
18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	75 16.6	97 23.2	10 17.2	14 18.9	102 28.7	28 22.8
19. 社内研修の実施	118 26.0	112 26.7	10 17.2	13 17.6	109 30.6	25 20.3
20. 社外研修への派遣	118 26.0	137 32.7	16 27.6	13 17.6	117 32.9	33 26.8
21. 資格取得の支援・推奨	103 22.7	109 26.0	15 25.9	11 14.9	102 28.7	30 24.4
22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	115 25.4	132 31.5	10 17.2	7 9.5	99 27.8	32 26.0
23. 後継者の育成・後継者候補の採用	88 19.4	106 25.3	10 17.2	13 17.6	91 25.6	25 20.3

図表 2-89 では、営業活動（全般）に関する取組状況についてみていく。

全体的に旅館・ホテルは同様の傾向であるが、大規模になるほど、「宿泊者アンケートの実施」「多様な宿泊プランの提供」「クレーム対応の強化」に取り組んでいる。

また、ホテルと比べて旅館のほうが、規模に関わらず「各種広告の実施」に取り組んでいる。

図表 2-89 営業活動（全般）（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
24. 口コミサイトの活用	147 32.5	212 50.6	39 67.2	20 27.0	152 42.7	74 60.2
25. フェイスブック等のSNSの活用	135 29.8	181 43.2	30 51.7	15 20.3	126 35.4	62 50.4
26. 各種広告の実施	150 33.1	220 52.5	40 69.0	23 31.1	137 38.5	76 61.8
27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	97 21.4	166 39.6	41 70.7	6 8.1	106 29.8	55 44.7
28. 多様な宿泊プランの提供	151 33.3	234 55.8	44 75.9	17 23.0	160 44.9	89 72.4
29. 展示会等への参加	25 5.5	58 13.8	22 37.9	3 4.1	38 10.7	25 20.3
30. エージェントや記者の無料招待	24 5.3	56 13.4	17 29.3	1 1.4	25 7.0	18 14.6
31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	149 32.9	188 44.9	34 58.6	19 25.7	145 40.7	82 66.7
32. ポイントカードの導入	61 13.5	90 21.5	21 36.2	29 39.2	136 38.2	82 66.7
33. 宿泊者アンケートの実施	142 31.3	243 58.0	46 79.3	33 44.6	153 43.0	89 72.4
34. クレーム対応の強化	142 31.3	209 49.9	39 67.2	27 36.5	160 44.9	79 64.2

図表 2-90 では、営業活動全般に関して取り組みたいが取組めない項目をみていく。

他の分野と比較すると、全体的に割合が低い傾向にある。その中で、「口コミサイトの活用」や「フェイスブック等のSNSの活用」など、インターネットを利用した顧客への営業や「営業活動の強化（訪問・電話・DM等）」に取り組みたいと考えている割合は比較的多くなっている。

図表 2-90 営業活動（全般）（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
24. 口コミサイトの活用	73 16.1	54 12.9	7 12.1	13 17.6	69 19.4	9 7.3
25. フェイスブック等のSNSの活用	87 19.2	69 16.5	9 15.5	9 12.2	65 18.3	15 12.2
26. 各種広告の実施	69 15.2	41 9.8	5 8.6	10 13.5	60 16.9	5 4.1
27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	84 18.5	60 14.3	6 10.3	12 16.2	72 20.2	15 12.2
28. 多様な宿泊プランの提供	70 15.5	37 8.8	2 3.4	10 13.5	43 12.1	6 4.9
29. 展示会等への参加	53 11.7	58 13.8	3 5.2	9 12.2	45 12.6	10 8.1
30. エージェントや記者の無料招待	56 12.4	49 11.7	6 10.3	10 13.5	52 14.6	12 9.8
31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	81 17.9	73 17.4	9 15.5	9 12.2	68 19.1	18 14.6
32. ポイントカードの導入	65 14.3	68 16.2	10 17.2	6 8.1	47 13.2	8 6.5
33. 宿泊者アンケートの実施	68 15.0	55 13.1	3 5.2	9 12.2	52 14.6	7 5.7
34. クレーム対応の強化	71 15.7	50 11.9	2 3.4	12 16.2	57 16.0	14 11.4

図表 2-91 では外国人客への営業活動の取組状況を、図表 2-92 では外国人客への営業活動に関して取り組みたいが取組めない項目をみていく。

取組中もしくは取組済みの項目では、「海外視察・海外への営業活動」や「海外エージェント・メディアの無料招待」、「ホームページの外国語対応」が特に大規模旅館で目立っている。

「海外向け情報発信（SNSの活用等）」は取り組んでいる旅館・ホテルは少ない一方で、取り組みたいが取組めていない旅館・ホテルは多くなっており、課題意識はあるものの取組めていないことがうかがえる。

図表 2-91 営業活動（外国人客）（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
35. 海外旅行代理店との契約	28 6.2	73 17.4	22 37.9	1 1.4	43 12.1	43 35.0
36. 海外ネットエージェントとの契約	60 13.2	129 30.8	22 37.9	6 8.1	78 21.9	53 43.1
37. 海外視察・海外への営業活動	21 4.6	60 14.3	22 37.9	- -	24 6.7	23 18.7
38. 海外エージェント・メディアの無料招待	11 2.4	25 6.0	13 22.4	- -	10 2.8	14 11.4
39. ホームページの外国語対応	81 17.9	129 30.8	33 56.9	2 2.7	77 21.6	51 41.5
40. 海外向け情報発信(SNSの活用等)	35 7.7	49 11.7	7 12.1	3 4.1	20 5.6	20 16.3

図表 2-92 営業活動（外国人客）（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
35. 海外旅行代理店との契約	62 13.7	69 16.5	10 17.2	6 8.1	56 15.7	13 10.6
36. 海外ネットエージェントとの契約	53 11.7	58 13.8	10 17.2	5 6.8	48 13.5	13 10.6
37. 海外視察・海外への営業活動	65 14.3	81 19.3	10 17.2	5 6.8	65 18.3	15 12.2
38. 海外エージェント・メディアの無料招待	59 13.0	70 16.7	10 17.2	4 5.4	62 17.4	14 11.4
39. ホームページの外国語対応	75 16.6	78 18.6	7 12.1	10 13.5	75 21.1	19 15.4
40. 海外向け情報発信(SNSの活用等)	87 19.2	112 26.7	15 25.9	9 12.2	94 26.4	24 19.5

図表 2-93 では、サービス向上に関する取組状況についてみていく。

旅館では「昼食の提供」や「日帰り客の受入」など顧客との接点を増やす取組が目立っている一方で、ホテルでは「食事の選択性の導入（あり・なしの選択）」や「近隣飲食店の紹介」「禁煙・喫煙区分の設定」など宿泊客の選択肢を増やす取組が目立っている。

図表 2-93 サービス向上（取組中(取組済を含む)）(SA)

上段:度数 下段:%	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
41. イベント・体験プログラムの提供	63 13.9	93 22.2	21 36.2	11 14.9	47 13.2	27 22.0
42. 昼食の提供	177 39.1	205 48.9	40 69.0	21 28.4	97 27.2	45 36.6
43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	214 47.2	240 57.3	42 72.4	39 52.7	191 53.7	79 64.2
44. 寝具等の貸出サービスの充実	120 26.5	146 34.8	25 43.1	22 29.7	126 35.4	61 49.6
45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	86 19.0	105 25.1	21 36.2	11 14.9	82 23.0	38 30.9
46. 日帰り客の受入	179 39.5	225 53.7	39 67.2	24 32.4	77 21.6	45 36.6
47. オブショナルツアーの斡旋・予約代行	43 9.5	68 16.2	14 24.1	4 5.4	21 5.9	13 10.6
48. チェックイン・アウト時間の変更	116 25.6	124 29.6	25 43.1	11 14.9	73 20.5	48 39.0
49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	202 44.6	231 55.1	30 51.7	29 39.2	194 54.5	81 65.9
50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	158 34.9	183 43.7	27 46.6	17 23.0	140 39.3	56 45.5
51. 近隣飲食店の紹介	227 50.1	262 62.5	33 56.9	27 36.5	243 68.3	100 81.3
52. 無料朝食の導入	18 4.0	21 5.0	4 6.9	18 24.3	63 17.7	30 24.4
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	264 58.3	322 76.8	48 82.8	38 51.4	291 81.7	112 91.1
54. 禁煙・喫煙区分の設定	201 44.4	231 55.1	42 72.4	29 39.2	260 73.0	109 88.6
55. 女性専用エリアの設定	17 3.8	16 3.8	1 1.7	- -	25 7.0	23 18.7
56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	215 47.5	322 76.8	53 91.4	44 59.5	295 82.9	111 90.2
57. 客室の増改築	47 10.4	101 24.1	21 36.2	6 8.1	76 21.3	37 30.1
58. 客室以外の増改築	49 10.8	100 23.9	26 44.8	5 6.8	62 17.4	34 27.6

図表 2-94 では、サービス向上に関して取り組みたいが取組めない項目をみていく。

規模が小さくなるにつれて「客室の増改築」や「客室以外の増改築」の割合が高くなっている。投資が必要となるハード面では取組が難しくなっていることがうかがえる。

また、「女性専用エリアの設定」では規模が大きくなるにつれて割合が高くなっている。

図表 2-94 サービス向上（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
41. イベント・体験プログラムの提供	74 16.3	87 20.8	9 15.5	10 13.5	72 20.2	23 18.7
42. 昼食の提供	44 9.7	35 8.4	2 3.4	5 6.8	45 12.6	10 8.1
43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	39 8.6	39 9.3	1 1.7	8 10.8	45 12.6	9 7.3
44. 寝具等の貸出サービスの充実	42 9.3	57 13.6	10 17.2	3 4.1	58 16.3	17 13.8
45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	59 13.0	57 13.6	9 15.5	7 9.5	59 16.6	15 12.2
46. 日帰り客の受入	34 7.5	24 5.7	2 3.4	3 4.1	32 9.0	7 5.7
47. オブショナルツアーの斡旋・予約代行	56 12.4	78 18.6	10 17.2	6 8.1	49 13.8	13 10.6
48. チェックイン・アウト時間の変更	44 9.7	55 13.1	3 5.2	4 5.4	31 8.7	4 3.3
49. 食事の選択性の導入(ありなしの選択)	38 8.4	44 10.5	4 6.9	5 6.8	20 5.6	4 3.3
50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	56 12.4	65 15.5	5 8.6	8 10.8	46 12.9	14 11.4
51. 近隣飲食店の紹介	24 5.3	34 8.1	4 6.9	2 2.7	19 5.3	2 1.6
52. 無料朝食の導入	26 5.7	27 6.4	2 3.4	5 6.8	37 10.4	4 3.3
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	48 10.6	29 6.9	3 5.2	12 16.2	12 3.4	- -
54. 禁煙・喫煙区分の設定	85 18.8	67 16.0	8 13.8	11 14.9	30 8.4	2 1.6
55. 女性専用エリアの設定	103 22.7	128 30.5	17 29.3	10 13.5	89 25.0	35 28.5
56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	48 10.6	18 4.3	- -	7 9.5	12 3.4	- -
57. 客室の増改築	161 35.5	128 30.5	14 24.1	22 29.7	96 27.0	17 13.8
58. 客室以外の増改築	167 36.9	137 32.7	11 19.0	22 29.7	91 25.6	23 18.7

図表 2-95 では、コスト削減・業務効率化に関する取組状況についてみていく。

旅館では人手不足もあり、「サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）」や「サービスの絞り込み」、「一部業務のアウトソーシング（外注）」が積極的に取り組まれている。

図表 2-95 コスト削減・業務効率化（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
59. サービスの提供方法の見直し (布団敷き・配膳等)	110 24.3	126 30.1	27 46.6	13 17.6	69 19.4	23 18.7
60. サービスの絞り込み	82 18.1	111 26.5	22 37.9	13 17.6	72 20.2	27 22.0
61. 一部業務のアウトソーシング (外注)	74 16.3	111 26.5	30 51.7	8 10.8	86 24.2	41 33.3
62. 材料・仕入方法の見直し	119 26.3	171 40.8	31 53.4	14 18.9	105 29.5	59 48.0
63. ITの活用(予約管理)	171 37.7	232 55.4	45 77.6	21 28.4	201 56.5	96 78.0
64. ITの活用(在庫・資材管理)	95 21.0	120 28.6	27 46.6	18 24.3	108 30.3	63 51.2
65. ITの活用(作業支援)	64 14.1	80 19.1	16 27.6	7 9.5	85 23.9	49 39.8
66. 自動機械の導入(チェックイン・ 配膳等)	13 2.9	23 5.5	2 3.4	18 24.3	29 8.1	12 9.8
67. スマートフォン・タブレット端末 の活用	66 14.6	75 17.9	16 27.6	15 20.3	72 20.2	37 30.1
68. 従業者のマルチタスク(多能 工)化	96 21.2	118 28.2	29 50.0	9 12.2	83 23.3	42 34.1
69. 業務の標準化・作業マニユア ルの整備	81 17.9	116 27.7	25 43.1	20 27.0	110 30.9	55 44.7
70. 現場改善活動	95 21.0	136 32.5	30 51.7	21 28.4	121 34.0	61 49.6

図表 2-96 では、コスト削減・業務効率化に関して取り組みたいが取組めない項目をみていく。

「ITの活用（在庫・資材管理）」「ITの活用（作業支援）」「自動機械の導入（チェックイン・配膳等）」「スマートフォン・タブレット端末の活用」が旅館において特にあげられており、業務を支援するためのツールを導入したいが取組めていない現状がみてとれる。

また、「従業員のマルチタスク（多能工）化」や「業務の標準化・作業マニュアルの整備」なども全体的に高い割合となっている。

図表 2-96 コスト削減・業務効率化（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
59. サービスの提供方法の見直し (布団敷き・配膳等)	69 15.2	69 16.5	5 8.6	10 13.5	42 11.8	14 11.4
60. サービスの絞り込み	78 17.2	79 18.9	10 17.2	8 10.8	53 14.9	14 11.4
61. 一部業務のアウトソーシング (外注)	60 13.2	65 15.5	7 12.1	6 8.1	46 12.9	17 13.8
62. 材料・仕入方法の見直し	58 12.8	45 10.7	6 10.3	10 13.5	55 15.4	11 8.9
63. ITの活用(予約管理)	65 14.3	49 11.7	6 10.3	4 5.4	43 12.1	6 4.9
64. ITの活用(在庫・資材管理)	94 20.8	91 21.7	17 29.3	7 9.5	75 21.1	19 15.4
65. ITの活用(作業支援)	102 22.5	107 25.5	18 31.0	10 13.5	74 20.8	19 15.4
66. 自動機械の導入(チェックイン・ 配膳等)	70 15.5	107 25.5	16 27.6	5 6.8	81 22.8	24 19.5
67. スマートフォン・タブレット端末 の活用	114 25.2	125 29.8	18 31.0	11 14.9	92 25.8	26 21.1
68. 従業員のマルチタスク(多能 工)化	82 18.1	97 23.2	9 15.5	11 14.9	82 23.0	27 22.0
69. 業務の標準化・作業マニ ュアルの整備	95 21.0	99 23.6	12 20.7	12 16.2	74 20.8	20 16.3
70. 現場改善活動	100 22.1	83 19.8	7 12.1	9 12.2	68 19.1	14 11.4

図表 2-97 では、多様性への対応に関する取組状況についてみていく。

旅館では「各種アレルギー対応」や「ペット同伴への対応」、「乳幼児同伴への対応」など、家族連れでも来館しやすいような取組が目立っている。

図表 2-97 多様性への対応（取組中(取組済を含む)）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
71. 各種アレルギー対応	218 48.1	253 60.4	44 75.9	19 25.7	122 34.3	47 38.2
72. バリアフリー対応	61 13.5	120 28.6	24 41.4	7 9.5	73 20.5	44 35.8
73. ペット同伴への対応	34 7.5	46 11.0	11 19.0	5 6.8	28 7.9	12 9.8
74. 乳幼児同伴への対応	223 49.2	245 58.5	37 63.8	19 25.7	161 45.2	64 52.0

図表 2-98 では、多様性への対応に関して取り組みたいが取組めない項目をみていく。

いずれの規模においても「バリアフリー対応」が高くなっている。また、中規模ホテルや大規模ホテルでは「各種アレルギー対応」や「ペット同伴への対応」の割合も高くなっている。

図表 2-98 多様性への対応（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
71. 各種アレルギー対応	61 13.5	52 12.4	3 5.2	9 12.2	82 23.0	28 22.8
72. バリアフリー対応	189 41.7	139 33.2	18 31.0	19 25.7	146 41.0	32 26.0
73. ペット同伴への対応	69 15.2	76 18.1	8 13.8	8 10.8	77 21.6	23 18.7
74. 乳幼児同伴への対応	51 11.3	38 9.1	5 8.6	6 8.1	68 19.1	16 13.0

図表 2-99 では外国人客への対応の取組状況を、図表 2-100 では外国人客の対応に取り組みたいが取組めない項目をみていく。

外国人客への対応では、全体的に旅館・ホテルで同じ傾向である。大規模旅館では「従業員の外国語教育」が他よりも高くなっているものの、他の規模の旅館・ホテルでは取組割合が低くなっており、取り組みたいが取組めていないというのが現状となっている。

また、小規模旅館や中規模ホテルでは、すべての項目で取組めていない割合が比較的高くなっている。

図表 2-99 外国人客への対応（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
75. 施設案内（館内表示・客室案内等）の外国語対応	71 15.7	125 29.8	33 56.9	11 14.9	97 27.2	64 52.0
76. 周辺観光案内（ガイドブック等）の外国語対応	67 14.8	111 26.5	25 43.1	9 12.2	84 23.6	58 47.2
77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	54 11.9	114 27.2	27 46.6	10 13.5	67 18.8	58 47.2
78. 従業員の外国語教育	32 7.1	40 9.5	19 32.8	6 8.1	35 9.8	23 18.7

図表 2-100 外国人客への対応（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	小規模旅館 (n=453)	中規模旅館 (n=419)	大規模旅館 (n=58)	小規模ホテル (n=74)	中規模ホテル (n=356)	大規模ホテル (n=123)
75. 施設案内（館内表示・客室案内等）の外国語対応	100 22.1	83 19.8	8 13.8	12 16.2	95 26.7	13 10.6
76. 周辺観光案内（ガイドブック等）の外国語対応	112 24.7	91 21.7	11 19.0	10 13.5	104 29.2	17 13.8
77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	114 25.2	106 25.3	11 19.0	13 17.6	116 32.6	28 22.8
78. 従業員の外国語教育	133 29.4	147 35.1	19 32.8	18 24.3	151 42.4	43 35.0

第2章 アンケート調査結果

本章では、全国の中小旅館業に対して実施したアンケート調査結果を紹介していく。

なお、営業登録区分、規模、立地によって特性が異なるため、2節以降では【営業登録区分×規模】【営業登録区分×立地】【規模×立地】の3つのタイプ分けを行って分析している。なお、タイプ分けにあたり、回答数（サンプル数）の少ない区分（営業登録区分の「その他」、立地の一部）については対象から外していることをご了承いただきたい。

3. 旅館・ホテルの立地別集計結果

ここでは問1の「営業登録区分」における「旅館」と「ホテル」について、問10の立地場所別に主な設問のクロス集計結果をみていく。

なお、立地場所については、問10の「立地場所」における全選択肢（9区分）を3分類に再整理しており、各内訳は以下のとおりである。

図表 2-101 立地3分類の内訳

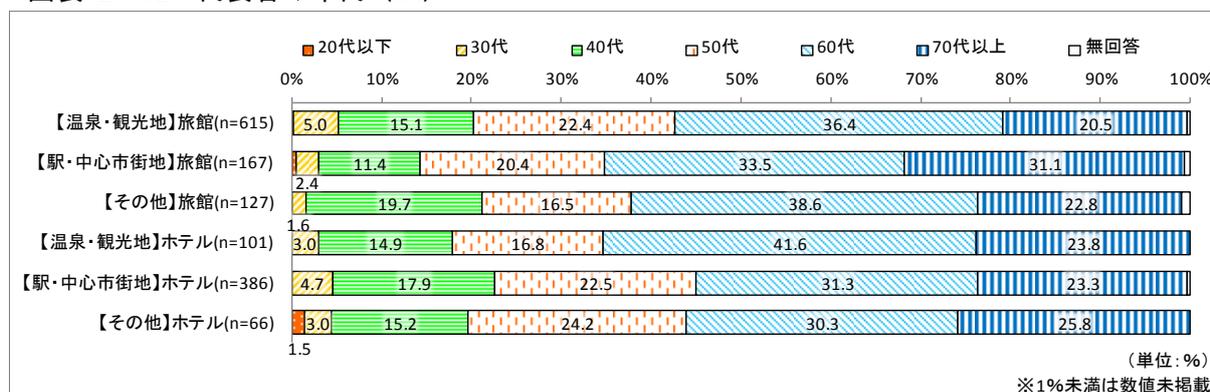
No	問10. 立地場所	3分類
1	温泉地	温泉・観光地
2	観光地・保養地	
3	レジャー施設周辺	
4	中心市街地	駅・中心市街地
5	駅・バスセンター等の周辺	
8	幹線道路沿い	
6	住宅地	その他
7	工場・オフィス街	
9	その他	

(1) 代表者について

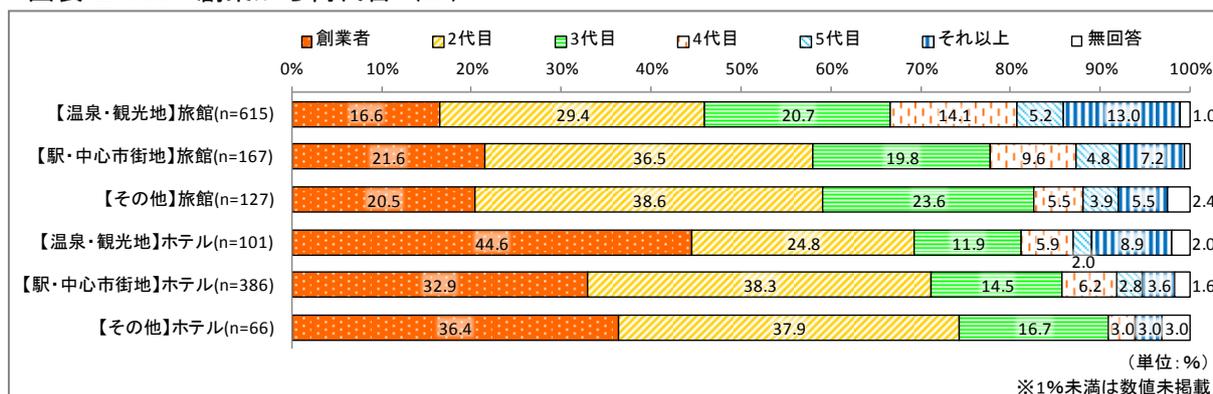
図表 2-102 では代表者の年代を、図表 2-103 では現代表者が創業から何代目かについてみていく。

代表者の年代は「【駅・中心市街地】旅館」の70代以上の割合が他の分類に比べてわずかながら高くなっている。創業からの世代に関しては、「【温泉・観光地】旅館」が創業からの代数が最も多い一方で「【温泉・観光地】ホテル」では「創業者」が最も多くなっている。

図表 2-102 代表者の年代 (SA)



図表 2-103 創業から何代目 (SA)



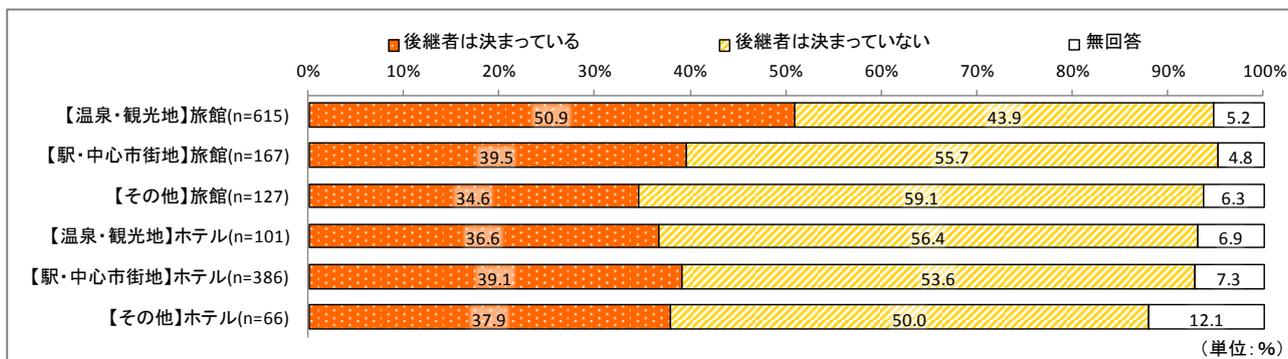
(2) 後継者について

図表 2-104 では後継者の有無を、図表 2-105 では後継者が決まっていない場合の理由についてみていく。

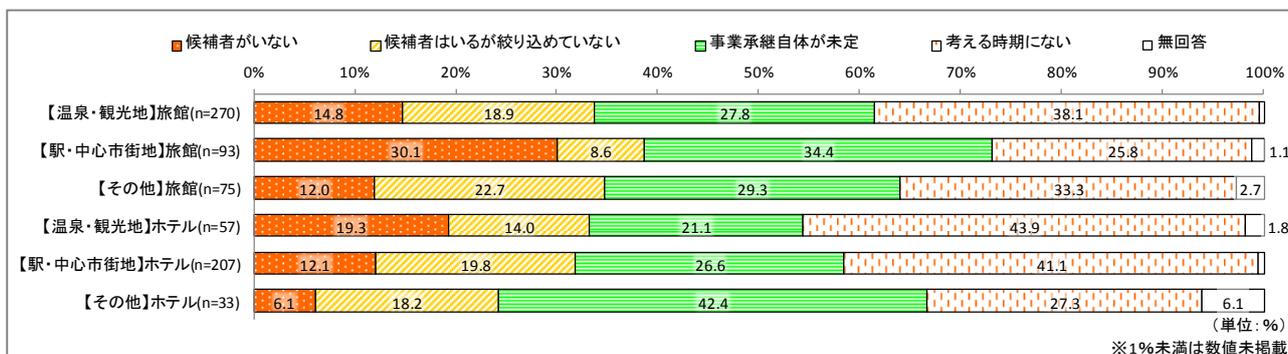
「【温泉・観光地】旅館」で「後継者は決まっている」割合が最も高く、創業からの代数も多いことから代々の世代交代が根付いていることが考えられる。

「後継者が決まっていない理由」では、「【駅・中心市街地】旅館」の3割が「候補者がいない」と回答しており、代表者の高齢化も進んでいることとあわせて考えると、事業承継が一つの大きな課題となっていると考えられる。

図表 2-104 後継者の有無 (SA)



図表 2-105 後継者が決まっていない理由 (SA)



(3) 保有設備

図表 2-106 では、宿泊施設の保有設備についてみていく。

旅館・ホテルで大きな傾向の違いはみられないものの、【駅・中心市街地】に比べて【温泉・観光地】に立地している旅館・ホテルは保有設備が多い傾向にある。これは【駅・中心市街地】は宿泊機能に特化する傾向にあり、【温泉・観光地】では宿泊機能のみならず娯楽機能も持ち合わせることによって宿泊客の満足度を上げるための取組であると考えられる。

また「【駅・中心市街地】ホテル」では、「会議室」や「パソコン等OA機器（客用）」の保有率が高く、ビジネスユースに対応できるように設備投資をしているのがみてとれる。

図表 2-106 宿泊施設の保有設備 (MA)

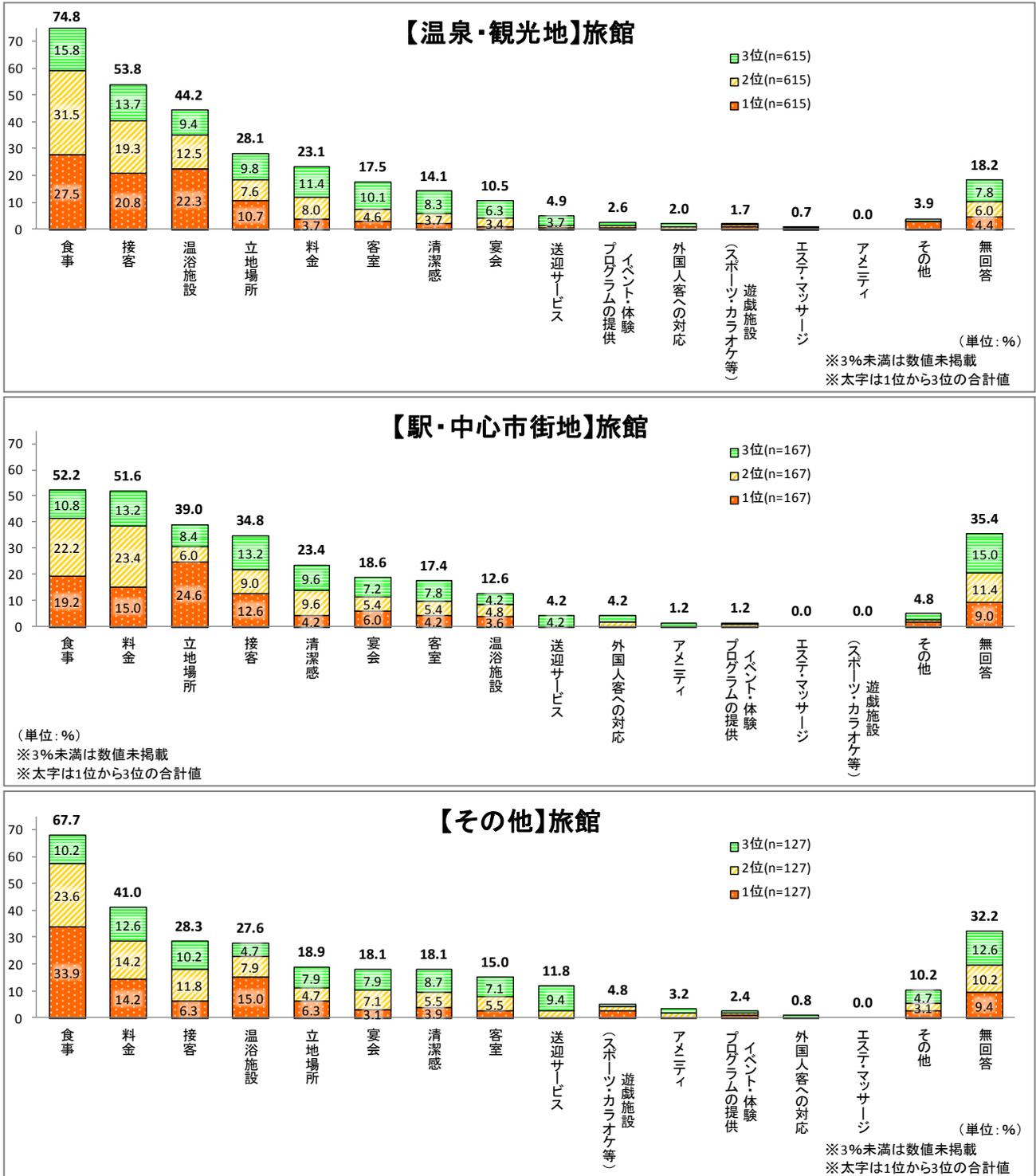
上段:度数 下段:%	営業登録区分+立地							
	合計	【温泉・観光地】旅館	【駅・中心市街地】旅館	【その他】旅館	【温泉・観光地】ホテル	【駅・中心市街地】ホテル	【その他】ホテル	無回答
全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
会議室	661 41.3	271 44.1	55 32.9	41 32.3	53 52.5	191 49.5	24 36.4	26 18.6
宴会場	916 57.2	486 79.0	77 46.1	79 62.2	65 64.4	132 34.2	24 36.4	53 37.9
結婚式場	156 9.7	62 10.1	14 8.4	8 6.3	15 14.9	47 12.2	5 7.6	5 3.6
写真館	50 3.1	10 1.6	4 2.4	3 2.4	6 5.9	25 6.5	2 3.0	- -
共同浴場	747 46.6	400 65.0	76 45.5	76 59.8	59 58.4	71 18.4	18 27.3	47 33.6
貸切風呂	377 23.5	274 44.6	20 12.0	22 17.3	23 22.8	12 3.1	3 4.5	23 16.4
駐車場	1362 85.0	567 92.2	135 80.8	111 87.4	89 88.1	315 81.6	54 81.8	91 65.0
売店	668 41.7	444 72.2	26 15.6	51 40.2	60 59.4	42 10.9	17 25.8	28 20.0
エステルーム	156 9.7	110 17.9	2 1.2	9 7.1	16 15.8	12 3.1	1 1.5	6 4.3
ゲームコーナー	115 7.2	76 12.4	4 2.4	5 3.9	20 19.8	4 1.0	1 1.5	5 3.6
スポーツ施設(プール・グラウンド等)	117 7.3	71 11.5	- -	8 6.3	24 23.8	4 1.0	4 6.1	6 4.3
カラオケ設備	500 31.2	282 45.9	30 18.0	52 40.9	38 37.6	48 12.4	24 36.4	26 18.6
喫煙コーナー	576 36.0	273 44.4	40 24.0	39 30.7	43 42.6	128 33.2	21 31.8	32 22.9
パソコン等OA機器(客用)	342 21.3	98 15.9	29 17.4	12 9.4	22 21.8	148 38.3	16 24.2	17 12.1
その他	158 9.9	56 9.1	15 9.0	11 8.7	14 13.9	33 8.5	10 15.2	19 13.6
無回答	70 4.4	5 0.8	10 6.0	2 1.6	1 1.0	20 5.2	4 6.1	28 20.0

(4) 旅館・ホテルの強み

図表 2-107 では、旅館の強みについてみていく。

旅館では立地に関係なく「食事」を強みとしている割合が最も高い。これに加え、【温泉・観光地】では「接客」や「温浴施設」を強みとして考えている割合が高い。【駅・中心市街地】では「料金」や「立地場所」が上位に来ているが、「宴会」も他の分類と比較して高い割合を示している。

図表 2-107 旅館の強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

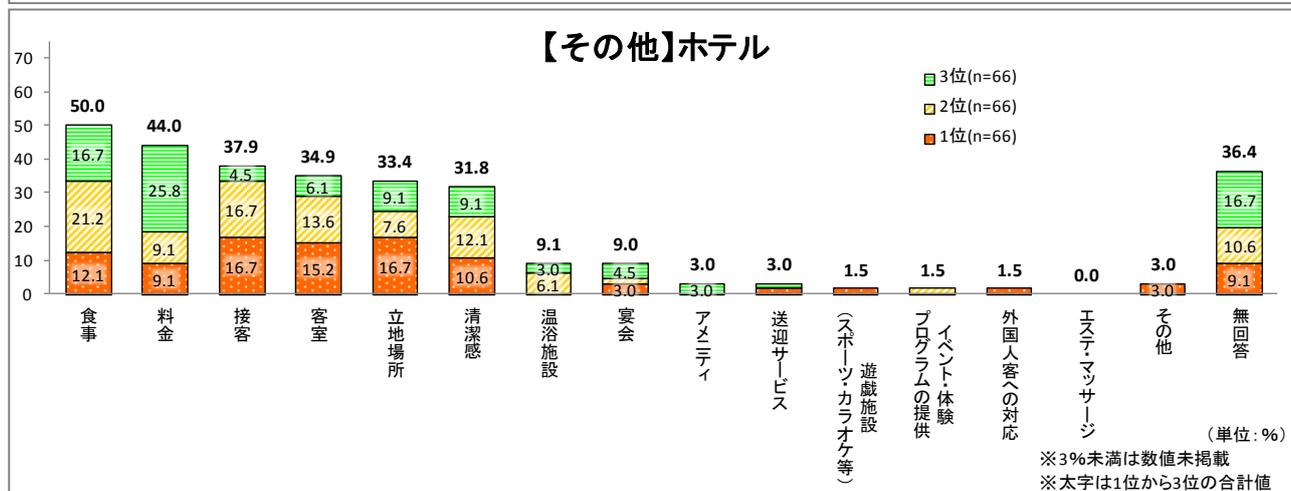
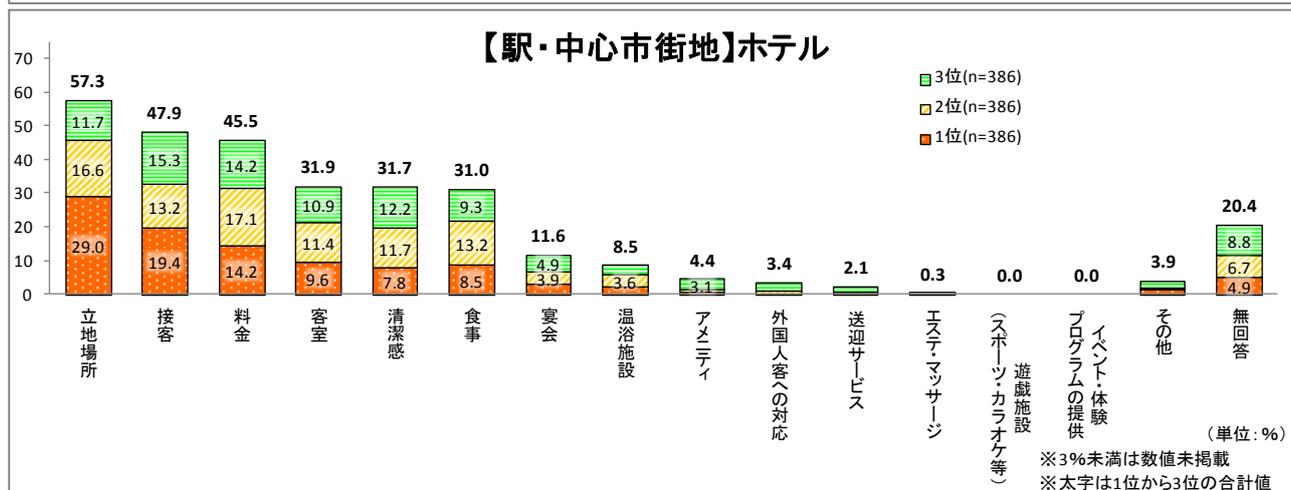
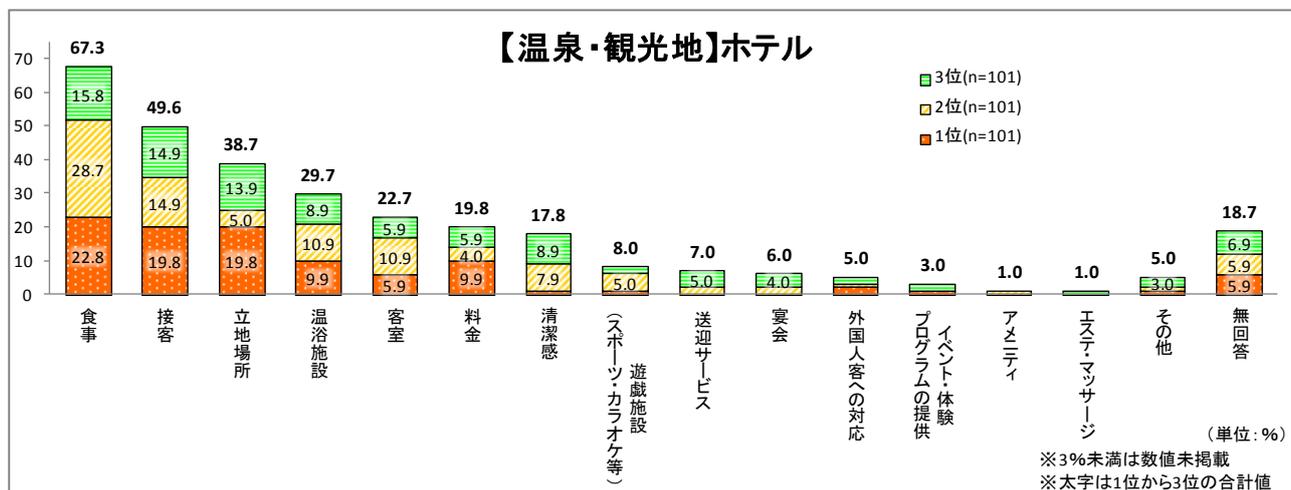


図表 2-108 では、ホテルの強みについてみていく。

ホテルでは立地によって強みとする部分が大きく変わっており、【温泉・観光地】では「食事」を強みとしている割合が高く、次いで「接客」となっており、旅館に似た構成となっている。

他方の【駅・中心市街地】では、最も強みとしてあげられているのが「立地場所」であり、次いで「接客」と「料金」が同程度となっている。

図表 2-108 ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

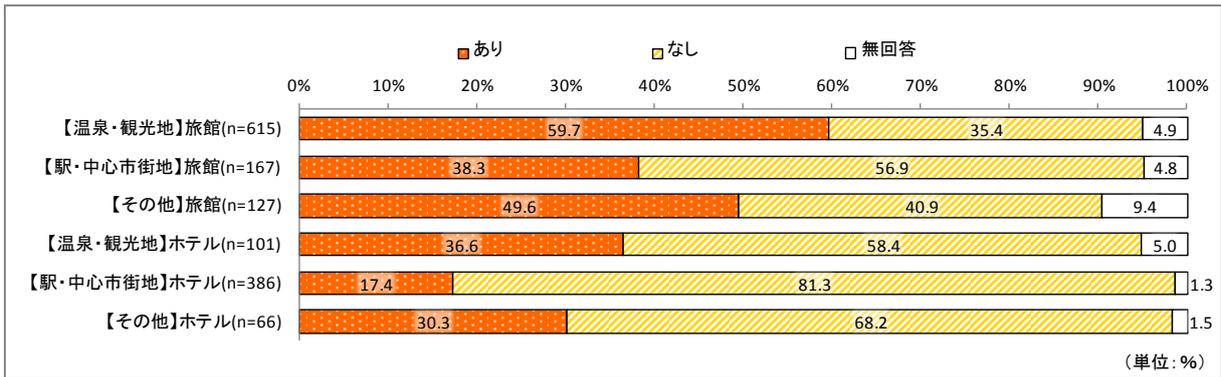


(5) 休日について

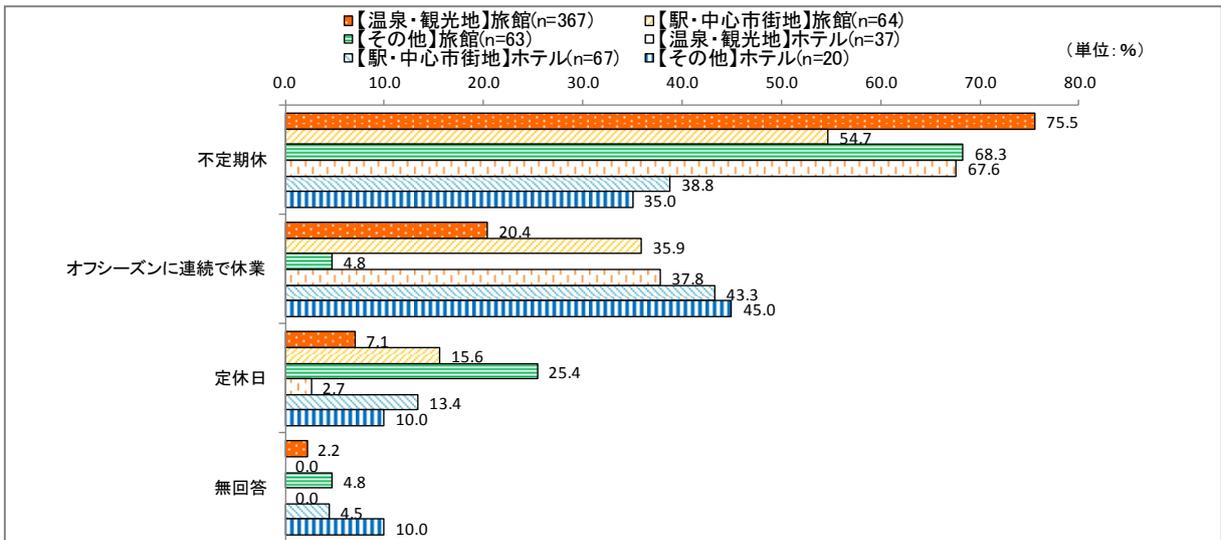
図表 2-109 では休日の有無を、図表 2-110 では休日がある場合の休日の取り方を、図表 2-111 では年間稼働日数についてみていく。

休日「あり」と回答した割合は旅館の方が高く、特に「【温泉・観光地】旅館」は約6割が休日「あり」と回答している。休日の設定方法は【温泉・観光地】では「不定期休」が多く、「ホテル」では「オフシーズンに連続で休業」が多くなっている。年間稼働日数では、「【駅・中心市街地】ホテル」が「365日」稼働している割合が過半数となっている。

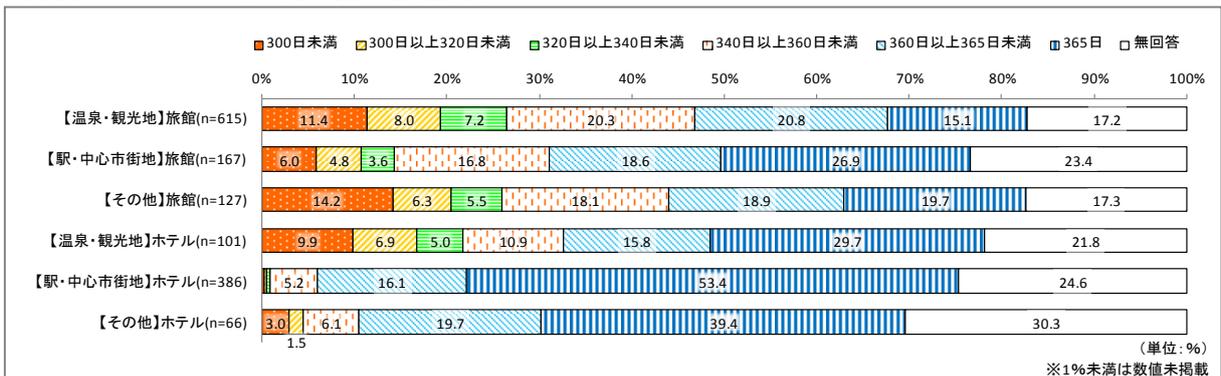
図表 2-109 休日の有無 (SA)



図表 2-110 休日の取り方 (MA)



図表 2-111 年間稼働日数 (数値回答)



(6) 主な客層の区分

図表 2-112 では、主な客層についてみていく。

立地場所によって大きな影響を受けており、旅館・ホテルに関係なく【温泉・観光地】は「家族（子連れ）」や「夫婦／カップル」が多く、【駅・中心市街地】は「ビジネス客」が多くなっている。

外国人客の場合は、「夫婦／カップル」の場合はわずかながら旅館の割合が高く、「家族（子連れ）」や「一般団体」の場合はホテルの割合が高くなっている。

図表 2-112 主な客層の区分（最大5つ選択）

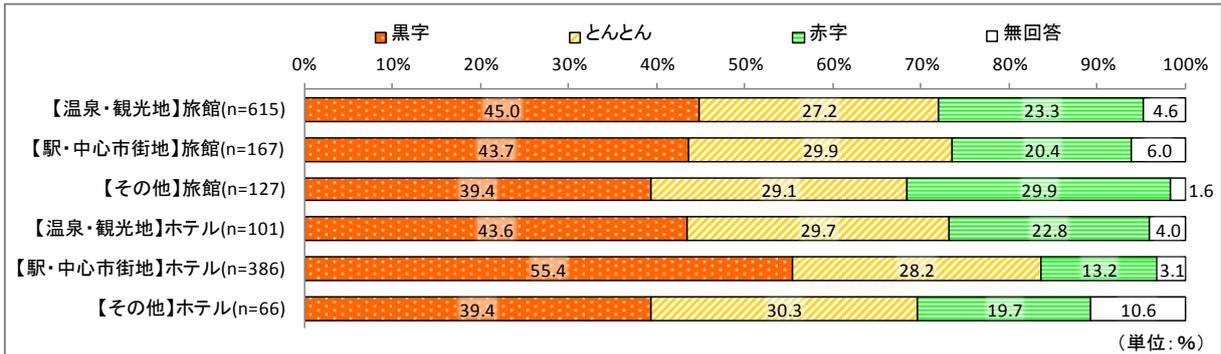
上段:度数 下段:%	営業登録区分+立地							
	合計	【温泉・観光地】旅館	【駅・中心市街地】旅館	【その他】旅館	【温泉・観光地】ホテル	【駅・中心市街地】ホテル	【その他】ホテル	無回答
全体	1602	615	167	127	101	386	66	140
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
ビジネス客(日本人客)	856	166	129	70	44	347	42	58
	53.4	27.0	77.2	55.1	43.6	89.9	63.6	41.4
一人旅(日本人客)	518	193	58	29	33	145	13	47
	32.3	31.4	34.7	22.8	32.7	37.6	19.7	33.6
家族(子連れ)(日本人客)	1018	516	86	74	76	170	30	66
	63.5	83.9	51.5	58.3	75.2	44.0	45.5	47.1
夫婦／カップル(日本人客)	1124	539	87	83	78	214	39	84
	70.2	87.6	52.1	65.4	77.2	55.4	59.1	60.0
小グループ(日本人客)	798	424	59	59	47	133	17	59
	49.8	68.9	35.3	46.5	46.5	34.5	25.8	42.1
一般団体(日本人客)	595	276	44	44	55	127	18	31
	37.1	44.9	26.3	34.6	54.5	32.9	27.3	22.1
学生団体(日本人客)	450	148	70	39	27	115	22	29
	28.1	24.1	41.9	30.7	26.7	29.8	33.3	20.7
その他(日本人客)	88	22	14	7	5	21	6	13
	5.5	3.6	8.4	5.5	5.0	5.4	9.1	9.3
ビジネス客(外国人客)	201	19	29	10	8	106	16	13
	12.5	3.1	17.4	7.9	7.9	27.5	24.2	9.3
一人旅(外国人客)	141	44	25	4	11	45	3	9
	8.8	7.2	15.0	3.1	10.9	11.7	4.5	6.4
家族(子連れ)(外国人客)	203	114	11	11	24	25	5	13
	12.7	18.5	6.6	8.7	23.8	6.5	7.6	9.3
夫婦／カップル(外国人客)	382	224	27	20	26	53	13	19
	23.8	36.4	16.2	15.7	25.7	13.7	19.7	13.6
小グループ(外国人客)	183	85	16	10	13	42	4	13
	11.4	13.8	9.6	7.9	12.9	10.9	6.1	9.3
一般団体(外国人客)	137	57	10	3	16	40	5	6
	8.6	9.3	6.0	2.4	15.8	10.4	7.6	4.3
学生団体(外国人客)	9	1	5	-	-	2	1	-
	0.6	0.2	3.0	-	-	0.5	1.5	-
その他(外国人客)	26	7	1	3	1	11	2	1
	1.6	1.1	0.6	2.4	1.0	2.8	3.0	0.7
無回答	20	3	2	-	-	1	3	11
	1.2	0.5	1.2	-	-	0.3	4.5	7.9

(7) 償却前利益と売上高の状況

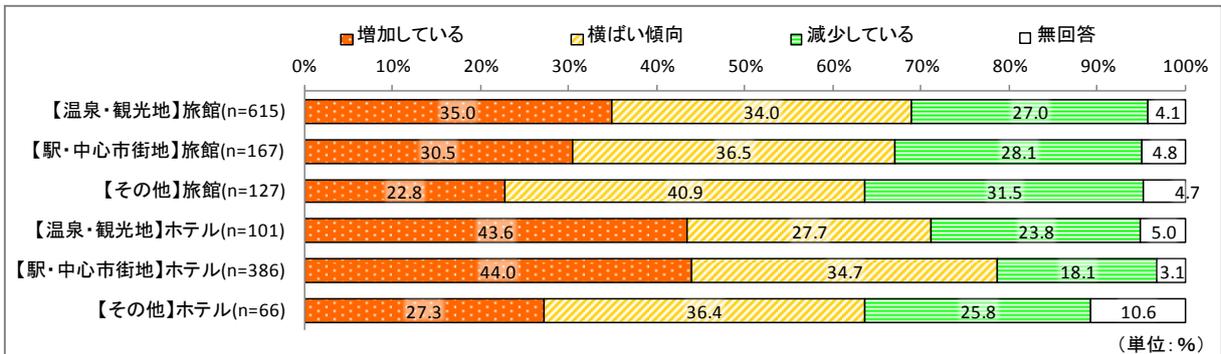
図表 2-113 では直近 1 年間の償却前利益の概況を、図表 2-114 では過去 3 カ年の売上高の傾向を、図表 2-115 では過去 3 カ年の償却前利益の傾向についてみていく。

「黒字」「赤字」の割合は立地によって大きな傾向の違いはみられなかった。しかしながら「【駅・中心市街地】ホテル」の黒字の割合は高くなっている。また、過去 3 カ年の傾向をみると、ホテルでは【温泉・観光地】【駅・中心市街地】共に売上高・償却前利益が増加傾向となっており、ホテル経営が比較的好調であるのがみてとれる。

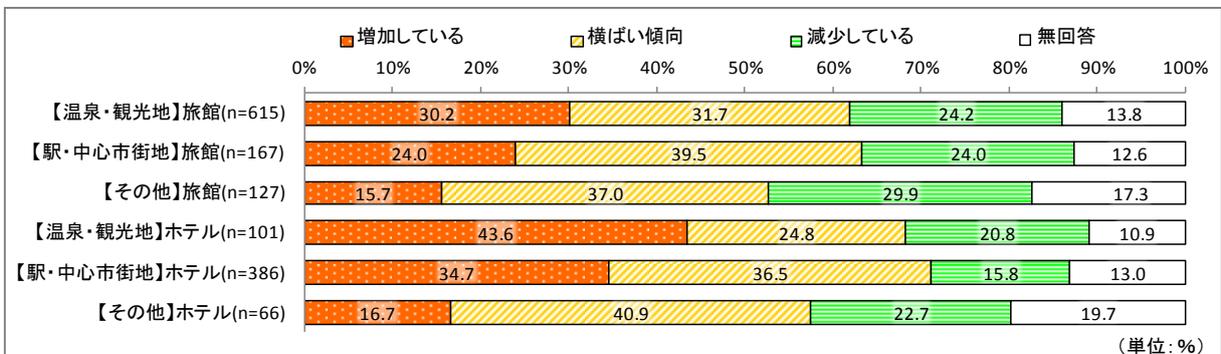
図表 2-113 償却前利益の概況 (SA)



図表 2-114 過去 3 カ年の売上高 (SA)



図表 2-115 過去 3 カ年の償却前利益 (SA)

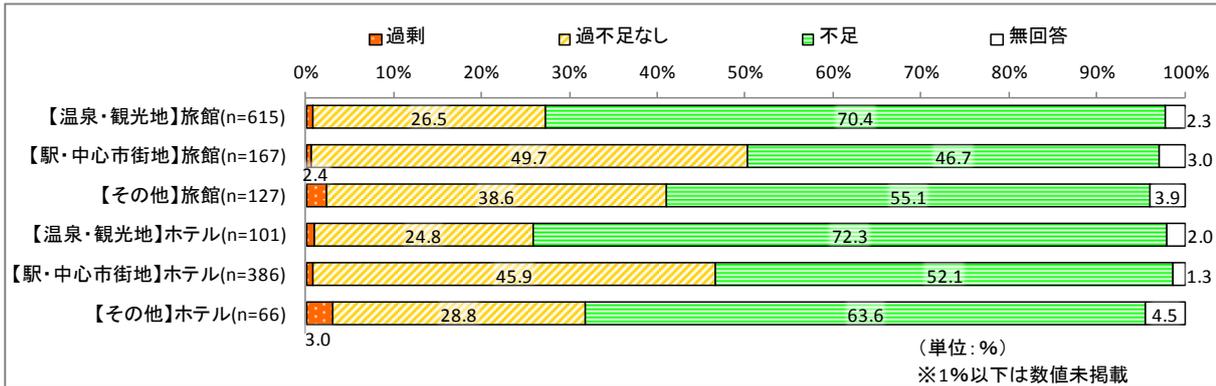


(8) 人材過不足の状況

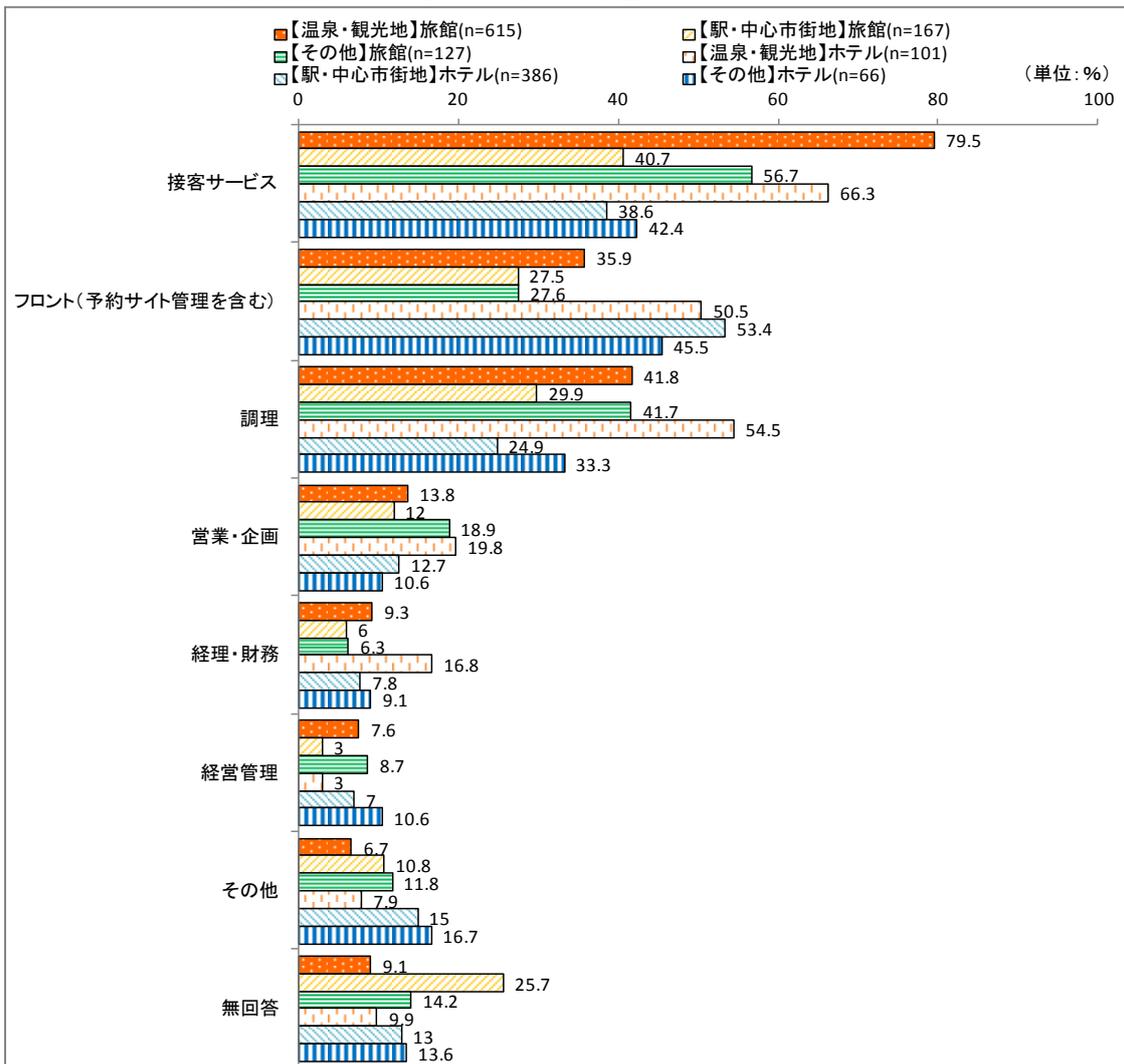
図表 2-116 では人材の過不足の状況を、図表 2-117 では採用を強化している（したい）職種についてみていく。

人材の過不足の状況では、立地が人材の過不足に影響を与えているのがみてとれる。また採用を強化したい職種は、【温泉・観光地】では「接客サービス」、「ホテル」では「フロント（予約サイト管理を含む）」の割合が高くなっている。「【温泉・観光地】ホテル」ではそれに加えて「調理」の割合も高く、全体的に人材が不足しているのがみてとれる。

図表 2-116 人材の過不足の状況 (SA)



図表 2-117 採用を強化している（したい）職種 (MA)

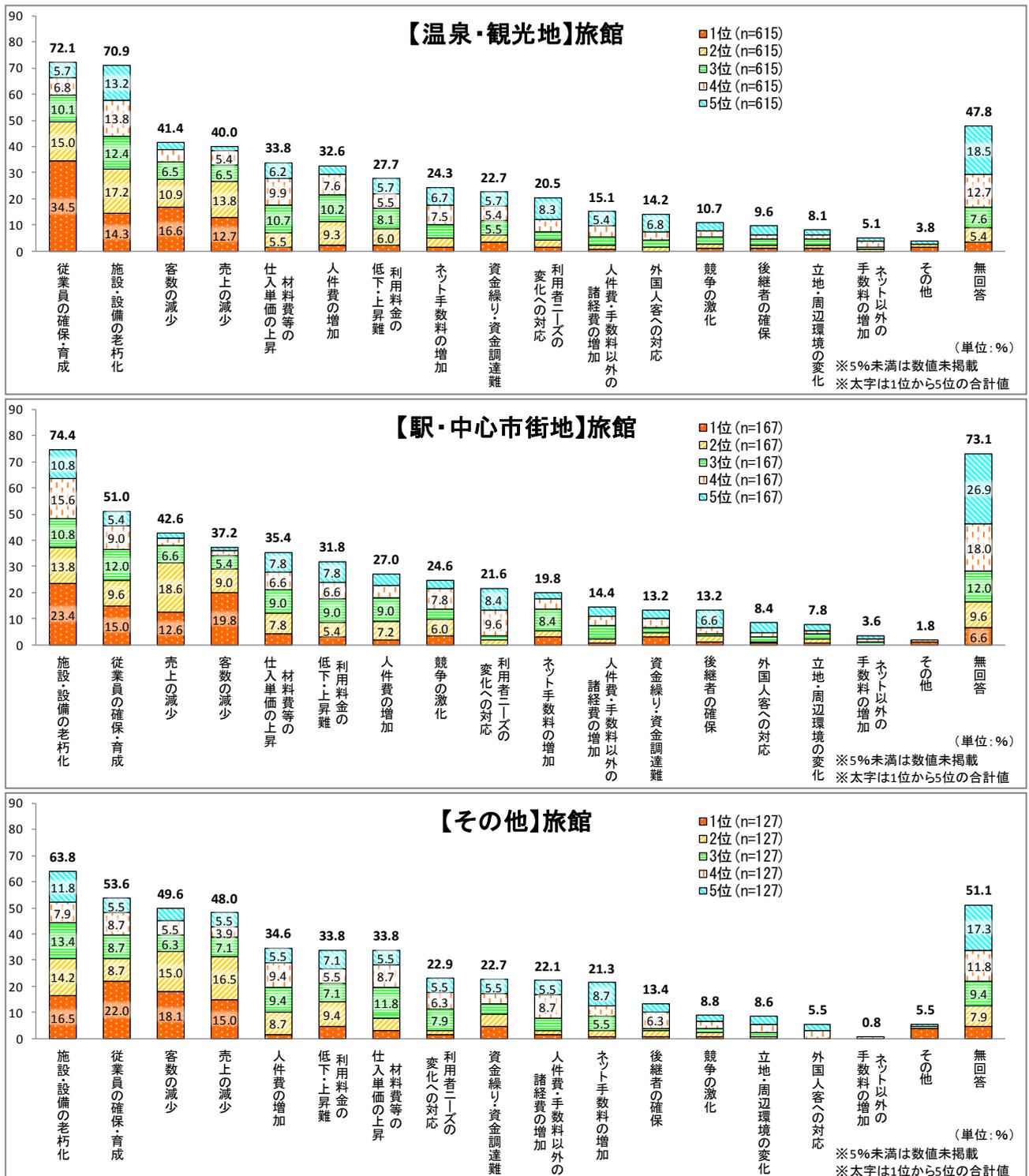


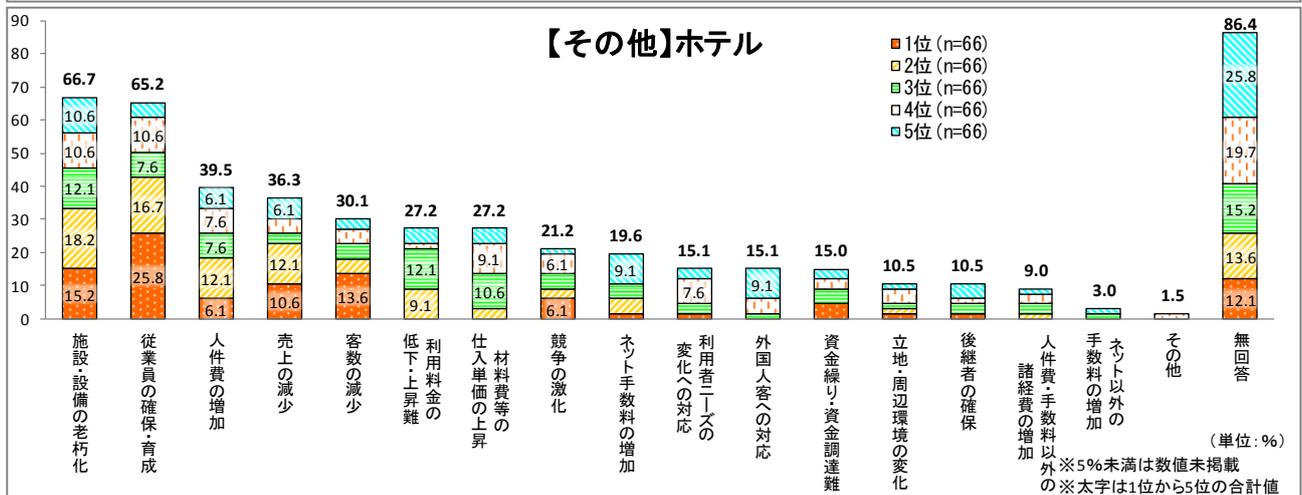
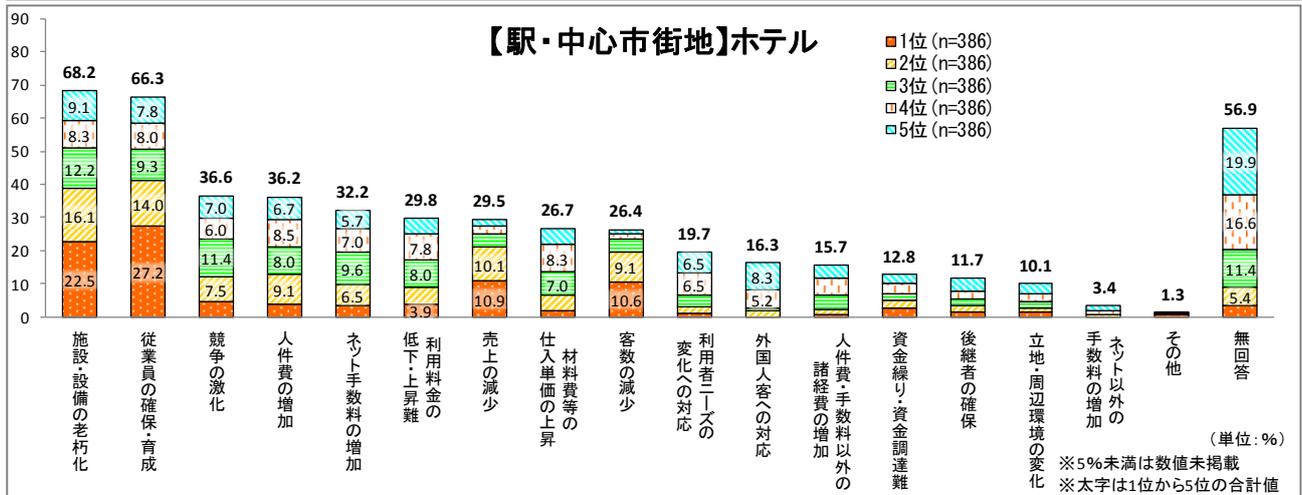
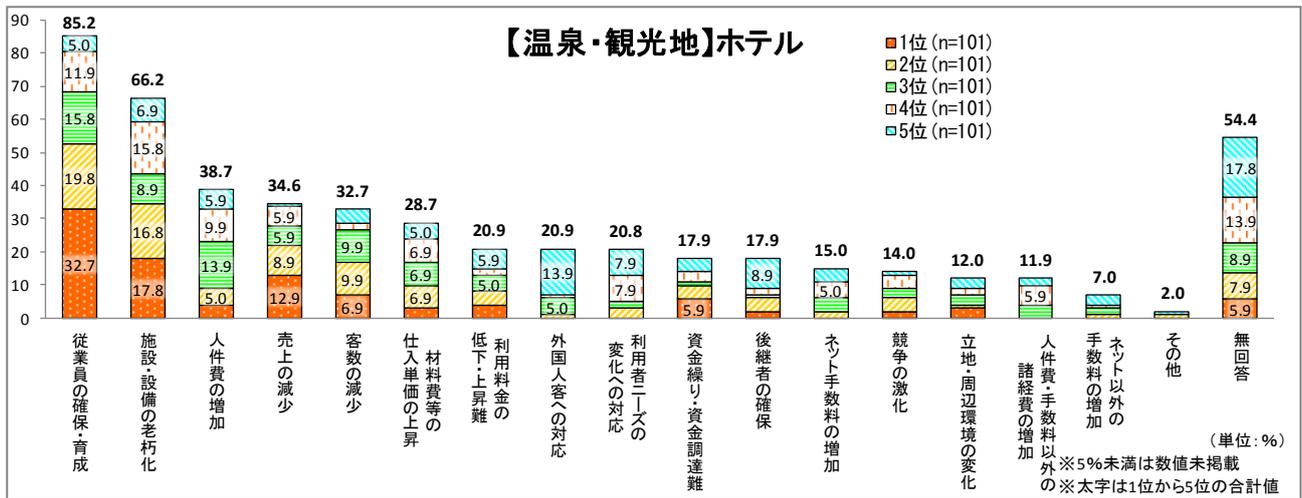
(9) 経営上の課題

図表 2-118 では、経営上の課題をみていく。

各立地とも「従業員の確保・育成」と「施設・設備の老朽化」が共通した課題である。特に、人手不足感が強かった【温泉・観光地】では、旅館・ホテル共に最も重要な課題（1位）としてあげている割合が3割を超えており、「従業員の確保・育成」に関する課題が深刻であることがうかがわれる。

図表 2-118 経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）





(10) 経営課題への取組状況

図表 2-119 では経営管理の強化に関する取組状況を、図表 2-120 では取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

全体的にホテルの取組割合が高くなっている。しかしながら、「経営計画・事業計画の作成」や「経営理念・社是の従業員への浸透」「行動規範の従業員への浸透」では「【温泉・観光地】旅館」の取組割合がホテルと同等に高くなっている。

一方、取り組みたいが取組めない項目では、旅館では「経営理念・社是の従業員への浸透」が高くなっており、温泉・観光地では「行動規範の従業員への浸透」が高くなっている。

図表 2-119 経営管理の強化（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 1. 部門別管理会計の導入	188 30.6	41 24.6	30 23.6	41 40.6	148 38.3	23 34.8
問38. 2. 労働時間の正確な把握	283 46.0	73 43.7	54 42.5	58 57.4	217 56.2	36 54.5
問38. 3. 従業員のシフト管理の徹底	283 46.0	71 42.5	54 42.5	61 60.4	222 57.5	39 59.1
問38. 4. 予実管理の実施	216 35.1	29 17.4	30 23.6	50 49.5	147 38.1	23 34.8
問38. 5. 経営計画・事業計画の作成	293 47.6	44 26.3	38 29.9	56 55.4	163 42.2	26 39.4
問38. 6. 経営理念・社是の従業員への浸透	241 39.2	34 20.4	27 21.3	41 40.6	160 41.5	21 31.8
問38. 7. 行動規範の従業員への浸透	184 29.9	34 20.4	24 18.9	36 35.6	149 38.6	14 21.2
問38. 8. メール・SNS等による社内での情報共有	119 19.3	16 9.6	26 20.5	36 35.6	111 28.8	19 28.8

図表 2-120 経営管理の強化（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 1. 部門別管理会計の導入	107 17.4	19 11.4	24 18.9	15 14.9	33 8.5	12 18.2
問38. 2. 労働時間の正確な把握	94 15.3	13 7.8	14 11.0	11 10.9	22 5.7	10 15.2
問38. 3. 従業員のシフト管理の徹底	85 13.8	14 8.4	20 15.7	9 8.9	29 7.5	6 9.1
問38. 4. 予実管理の実施	95 15.4	20 12.0	16 12.6	13 12.9	38 9.8	12 18.2
問38. 5. 経営計画・事業計画の作成	99 16.1	27 16.2	28 22.0	13 12.9	58 15.0	10 15.2
問38. 6. 経営理念・社是の従業員への浸透	123 20.0	34 20.4	29 22.8	18 17.8	55 14.2	13 19.7
問38. 7. 行動規範の従業員への浸透	138 22.4	32 19.2	30 23.6	25 24.8	59 15.3	10 15.2
問38. 8. メール・SNS等による社内での情報共有	137 22.3	25 15.0	22 17.3	22 21.8	64 16.6	7 10.6

図表 2-121 では、人材の確保・育成に関する取組状況についてみていく。

【温泉・観光地】の旅館・ホテルで特に積極的に取り組まれている。これは図表 2-116 でもみたように、他の立地と比べて人材の不足がより深刻であることにも関連するものと考えられる。

人材の確保に関しては、正社員よりも「パート・アルバイト・派遣社員等の活用」の取組割合が高くなっており、定着率向上の取組では「就業規則・福利厚生制度等の整備」が高くなっている。

図表 2-121 人材の確保・育成（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 9. 正社員の採用・従業員の正社員化	234 38.0	40 24.0	30 23.6	42 41.6	158 40.9	22 33.3
問38. 10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	310 50.4	68 40.7	46 36.2	52 51.5	185 47.9	33 50.0
問38. 11. 採用活動の強化	220 35.8	33 19.8	34 26.8	40 39.6	119 30.8	18 27.3
問38. 12. 労働時間の短縮	152 24.7	25 15.0	28 22.0	18 17.8	87 22.5	11 16.7
問38. 13. 休館日の設定	190 30.9	24 14.4	26 20.5	23 22.8	30 7.8	7 10.6
問38. 14. 柔軟な勤務体系の導入	190 30.9	41 24.6	37 29.1	36 35.6	113 29.3	19 28.8
問38. 15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	271 44.1	50 29.9	34 26.8	44 43.6	164 42.5	22 33.3
問38. 16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	196 31.9	15 9.0	14 11.0	21 20.8	21 5.4	4 6.1
問38. 17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	88 14.3	10 6.0	10 7.9	18 17.8	73 18.9	10 15.2
問38. 18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	278 45.2	44 26.3	34 26.8	43 42.6	125 32.4	19 28.8
問38. 19. 社内研修の実施	214 34.8	28 16.8	25 19.7	26 25.7	112 29.0	15 22.7
問38. 20. 社外研修への派遣	128 20.8	18 10.8	13 10.2	19 18.8	77 19.9	8 12.1
問38. 21. 資格取得の支援・推奨	124 20.2	17 10.2	15 11.8	28 27.7	75 19.4	8 12.1
問38. 22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	92 15.0	14 8.4	11 8.7	15 14.9	66 17.1	10 15.2
問38. 23. 後継者の育成・後継者候補の採用	141 22.9	21 12.6	14 11.0	19 18.8	70 18.1	10 15.2

図表 2-122 では、人材の確保・育成に関して取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

「社内研修の実施」「社外研修への派遣」「資格取得の支援・推奨」「中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用」は旅館・ホテル全体で取り組みたいという意識が高く、従業者全体のスキルアップは重要な課題となっている。

【温泉・観光地】では「労働時間の短縮」「柔軟な勤務体系の導入」「社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備」などの労働環境整備が課題としてあげられており、定着率の向上や多様な人材を確保するための取組をしたいと考えている。「人事評価制度・キャリアマップの整備」の割合が高くなっているのも定着率向上の一環と考えられ、長期的に就業してもらうために従業者が旅館・ホテルでキャリアプランを立てるための仕組を整備したいと考えているものとみられる。

図表 2-122 人材の確保・育成（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 9. 正社員の採用・従業員の正社員化	114 18.5	27 16.2	21 16.5	21 20.8	41 10.6	9 13.6
問38. 10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	82 13.3	15 9.0	16 12.6	12 11.9	30 7.8	9 13.6
問38. 11. 採用活動の強化	102 16.6	23 13.8	23 18.1	14 13.9	52 13.5	11 16.7
問38. 12. 労働時間の短縮	181 29.4	33 19.8	34 26.8	33 32.7	83 21.5	18 27.3
問38. 13. 休館日の設定	131 21.3	32 19.2	23 18.1	17 16.8	62 16.1	15 22.7
問38. 14. 柔軟な勤務体系の導入	151 24.6	34 20.4	27 21.3	25 24.8	89 23.1	20 30.3
問38. 15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	112 18.2	19 11.4	22 17.3	16 15.8	60 15.5	11 16.7
問38. 16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	134 21.8	16 9.6	20 15.7	25 24.8	52 13.5	15 22.7
問38. 17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	176 28.6	27 16.2	23 18.1	35 34.7	74 19.2	20 30.3
問38. 18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	106 17.2	36 21.6	36 28.3	24 23.8	101 26.2	21 31.8
問38. 19. 社内研修の実施	147 23.9	39 23.4	44 34.6	28 27.7	101 26.2	18 27.3
問38. 20. 社外研修への派遣	169 27.5	47 28.1	45 35.4	35 34.7	115 29.8	16 24.2
問38. 21. 資格取得の支援・推奨	153 24.9	32 19.2	33 26.0	27 26.7	99 25.6	18 27.3
問38. 22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	171 27.8	42 25.1	36 28.3	34 33.7	91 23.6	15 22.7
問38. 23. 後継者の育成・後継者候補の採用	128 20.8	34 20.4	33 26.0	34 33.7	81 21.0	16 24.2

図表 2-123 では、営業活動（全般）の取組状況についてみていく。

【温泉・観光地】は旅館・ホテル共に多方面の営業活動に積極的に取り組んでいる。一方で、「【駅・中心市街地】ホテル」では「顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）」「ポイントカードの導入」が比較的高い割合で取り組まれており、リピーター対策に力を入れていることが分かる。

一方の【温泉・観光地】では、「温浴施設」や「食事」など旅館・ホテルが提供する観光地としての体験を強みとしており、営業活動に関しても旅の目的地の一つとして選ばれるために多方面での営業活動を行っていると考えられる。

図表 2-123 営業活動（全般）（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 24. 口コミサイトの活用	315 51.2	42 25.1	35 27.6	52 51.5	168 43.5	27 40.9
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	266 43.3	36 21.6	38 29.9	55 54.5	133 34.5	16 24.2
問38. 26. 各種広告の実施	313 50.9	45 26.9	45 35.4	56 55.4	158 40.9	24 36.4
問38. 27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	246 40.0	23 13.8	30 23.6	44 43.6	108 28.0	16 24.2
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	333 54.1	50 29.9	40 31.5	56 55.4	181 46.9	28 42.4
問38. 29. 展示会等への参加	82 13.3	11 6.6	11 8.7	17 16.8	42 10.9	8 12.1
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	86 14.0	7 4.2	2 1.6	19 18.8	20 5.2	5 7.6
問38. 31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	270 43.9	55 32.9	41 32.3	42 41.6	178 46.1	26 39.4
問38. 32. ポイントカードの導入	113 18.4	29 17.4	30 23.6	27 26.7	197 51.0	23 34.8
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	344 55.9	41 24.6	40 31.5	62 61.4	183 47.4	32 48.5
問38. 34. クレーム対応の強化	298 48.5	52 31.1	36 28.3	58 57.4	183 47.4	26 39.4

図表 2-124 では、営業活動（全般）に関して取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

「【駅・中心市街地】旅館」では「ロコサイトの活用」や「フェイスブック等のSNSの活用」が他の分類よりも高くなっており、「【温泉・観光地】ホテル」では「展示会等への参加」や「エージェントや記者の無料招待」が高くなっている。

図表 2-124 営業活動（全般）（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 24. ロコサイトの活用	78 12.7	34 20.4	20 15.7	12 11.9	69 17.9	11 16.7
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	104 16.9	38 22.8	21 16.5	11 10.9	67 17.4	12 18.2
問38. 26. 各種広告の実施	78 12.7	20 12.0	15 11.8	14 13.9	55 14.2	7 10.6
問38. 27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	92 15.0	29 17.4	25 19.7	14 13.9	75 19.4	10 15.2
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	64 10.4	25 15.0	17 13.4	9 8.9	47 12.2	4 6.1
問38. 29. 展示会等への参加	81 13.2	17 10.2	14 11.0	21 20.8	38 9.8	6 9.1
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	79 12.8	18 10.8	12 9.4	27 26.7	45 11.7	4 6.1
問38. 31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	105 17.1	30 18.0	21 16.5	22 21.8	65 16.8	8 12.1
問38. 32. ポイントカードの導入	107 17.4	17 10.2	13 10.2	20 19.8	31 8.0	10 15.2
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	73 11.9	30 18.0	18 14.2	13 12.9	47 12.2	6 9.1
問38. 34. クレーム対応の強化	78 12.7	23 13.8	14 11.0	11 10.9	60 15.5	11 16.7

図表 2-125 では、外国人客への営業活動の取組状況を、図表 2-126 で外国人客への営業活動で取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

【温泉・観光地】の取組割合の高さが目立っており、特に「【温泉・観光地】ホテル」は外国人客の取込に対して積極的である状況がみられる。外国人客にとっては日本特有の旅館よりも、慣れ親しんだホテル形式の宿泊を選ぶ傾向があり、「【温泉・観光地】ホテル」はその強みを活かして積極的に外国人客を取り込もうとしているのがみてとれる。

「海外向け情報発信（SNSの活用等）」はすべての立地において、取り組みたいが取組めないと回答している。また、温泉・観光地では「海外視察・海外への営業活動」や「海外エージェント・メディアの無料招待」のように積極的に海外へアクションをかけたいと考えているものの、取組めていないのが現状である。

図表 2-125 営業活動（外国人客）（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館(n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル(n=66)
問38. 35. 海外旅行代理店との契約	106 17.2	14 8.4	3 2.4	24 23.8	54 14.0	9 13.6
問38. 36. 海外ネットエージェントとの契約	176 28.6	26 15.6	6 4.7	35 34.7	92 23.8	10 15.2
問38. 37. 海外視察・海外への営業活動	92 15.0	5 3.0	5 3.9	15 14.9	27 7.0	5 7.6
問38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待	44 7.2	2 1.2	1 0.8	10 9.9	11 2.8	3 4.5
問38. 39. ホームページの外国語対応	192 31.2	33 19.8	16 12.6	35 34.7	88 22.8	7 10.6
問38. 40. 海外向け情報発信(SNSの活用等)	72 11.7	13 7.8	5 3.9	17 16.8	23 6.0	3 4.5

図表 2-126 営業活動（外国人客）（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館(n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル(n=66)
問38. 35. 海外旅行代理店との契約	107 17.4	15 9.0	16 12.6	17 16.8	48 12.4	11 16.7
問38. 36. 海外ネットエージェントとの契約	89 14.5	15 9.0	15 11.8	13 12.9	45 11.7	9 13.6
問38. 37. 海外視察・海外への営業活動	121 19.7	15 9.0	19 15.0	23 22.8	55 14.2	8 12.1
問38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待	108 17.6	10 6.0	20 15.7	23 22.8	49 12.7	9 13.6
問38. 39. ホームページの外国語対応	120 19.5	19 11.4	19 15.0	17 16.8	77 19.9	13 19.7
問38. 40. 海外向け情報発信(SNSの活用等)	162 26.3	22 13.2	26 20.5	26 25.7	87 22.5	15 22.7

図表 2-127 では、サービス向上に関する取組状況についてみていく。

【温泉・観光地】では「イベント・体験プログラムの提供」や「昼食の対応」などの取組割合が他項目より高く、「【温泉・観光地】旅館」では「日帰り客の受入」が積極的に行われている。「家族連れ」や「夫婦／カップル」が主な客層である【温泉・観光地】では、多様なニーズに対応するためにも多くのサービスを提供する必要がある、多くの項目で【駅・中心市街地】よりも取組割合が高くなっている。

図表 2-127 サービス向上（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	138 22.4	20 12.0	15 11.8	31 30.7	40 10.4	15 22.7
問38. 42. 昼食の提供	315 51.2	48 28.7	51 40.2	50 49.5	95 24.6	20 30.3
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	349 56.7	80 47.9	58 45.7	61 60.4	213 55.2	36 54.5
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	207 33.7	47 28.1	31 24.4	32 31.7	152 39.4	26 39.4
問38. 45. 上記(41～44)以外の追加サービスの充実	157 25.5	32 19.2	22 17.3	23 22.8	98 25.4	10 15.2
問38. 46. 日帰り客の受入	343 55.8	42 25.1	51 40.2	37 36.6	89 23.1	21 31.8
問38. 47. オプションツアーの斡旋・予約代行	102 16.6	12 7.2	9 7.1	20 19.8	16 4.1	2 3.0
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	193 31.4	37 22.2	28 22.0	30 29.7	90 23.3	11 16.7
問38. 49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	315 51.2	74 44.3	63 49.6	66 65.3	203 52.6	35 53.0
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	264 42.9	50 29.9	46 36.2	49 48.5	142 36.8	24 36.4
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	359 58.4	97 58.1	58 45.7	63 62.4	273 70.7	35 53.0
問38. 52. 無料朝食の導入	18 2.9	15 9.0	10 7.9	5 5.0	86 22.3	21 31.8
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	427 69.4	112 67.1	83 65.4	76 75.2	318 82.4	47 71.2
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	322 52.4	81 48.5	61 48.0	81 80.2	287 74.4	31 47.0
問38. 55. 女性専用エリアの設定	16 2.6	11 6.6	6 4.7	3 3.0	42 10.9	3 4.5
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	428 69.6	87 52.1	66 52.0	87 86.1	316 81.9	47 71.2
問38. 57. 客室の増改築	127 20.7	27 16.2	14 11.0	22 21.8	87 22.5	10 15.2
問38. 58. 客室以外の増改築	137 22.3	26 15.6	13 10.2	17 16.8	79 20.5	6 9.1

図表 2-128 では、サービス向上に関して取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

「客室の増改築」と「客室以外の増改築」が規模別同様に高くなっており、特に旅館ではどの立地においても3割以上が「取り組みたいが取組めない」と回答している。また、「女性専用エリアの設定」では「【温泉・観光地】旅館」や「【駅・中心市街地】ホテル」でやや高い割合となっている。

図表 2-128 サービス向上（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	119 19.3	21 12.6	26 20.5	21 20.8	75 19.4	9 13.6
問38. 42. 昼食の提供	58 9.4	14 8.4	8 6.3	17 16.8	39 10.1	5 7.6
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	50 8.1	14 8.4	14 11.0	8 7.9	49 12.7	5 7.6
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	72 11.7	16 9.6	19 15.0	17 16.8	54 14.0	8 12.1
問38. 45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	81 13.2	21 12.6	18 14.2	21 20.8	51 13.2	10 15.2
問38. 46. 日帰り客の受入	44 7.2	5 3.0	9 7.1	11 10.9	30 7.8	2 3.0
問38. 47. オプションツアーの斡旋・予約代行	105 17.1	12 7.2	23 18.1	21 20.8	38 9.8	9 13.6
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	72 11.7	11 6.6	17 13.4	5 5.0	28 7.3	6 9.1
問38. 49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	67 10.9	7 4.2	9 7.1	9 8.9	18 4.7	2 3.0
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	86 14.0	18 10.8	18 14.2	16 15.8	42 10.9	10 15.2
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	42 6.8	6 3.6	10 7.9	8 7.9	14 3.6	2 3.0
問38. 52. 無料朝食の導入	31 5.0	12 7.2	9 7.1	6 5.9	35 9.1	6 9.1
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	58 9.4	8 4.8	10 7.9	9 8.9	14 3.6	2 3.0
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	105 17.1	30 18.0	21 16.5	7 6.9	30 7.8	7 10.6
問38. 55. 女性専用エリアの設定	177 28.8	39 23.4	26 20.5	20 19.8	101 26.2	15 22.7
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	39 6.3	15 9.0	10 7.9	3 3.0	16 4.1	2 3.0
問38. 57. 客室の増改築	193 31.4	53 31.7	47 37.0	27 26.7	92 23.8	18 27.3
問38. 58. 客室以外の増改築	205 33.3	51 30.5	48 37.8	35 34.7	86 22.3	17 25.8

図表 2-129 では、コスト削減・業務効率化に関する取組状況についてみていく。

「サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）」や「サービスの絞り込み」は「【温泉・観光地】旅館」が積極的に取り組んでおり、ITの活用は「【温泉・観光地】旅館」「【温泉・観光地】ホテル」「【駅・中心市街地】ホテル」が積極的に取り組んでいる。また人材不足が深刻であった「【温泉・観光地】ホテル」では、他に比べて「従業員のマルチタスク（多能工）化」が積極的に取り組まれている。

【温泉・観光地】では他の立地と比べて多くのコスト削減・業務効率化に関する取組が行われている。これは宿泊に特化する傾向の高い「【駅・中心市街地】ホテル」と異なり、食事を含めた各種サービスの充実に対し人手不足がより深刻であるということもあり、業務の選択と集中が必要になっているからであると考えられる。

図表 2-129 コスト削減・業務効率化（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 59. サービスの提供方法の見直し(布団敷き・配膳等)	199 32.4	29 17.4	28 22.0	23 22.8	69 17.9	13 19.7
問38. 60. サービスの絞り込み	161 26.2	28 16.8	22 17.3	19 18.8	80 20.7	13 19.7
問38. 61. 一部業務のアウトソーシング(外注)	164 26.7	33 19.8	15 11.8	25 24.8	99 25.6	10 15.2
問38. 62. 材料・仕入方法の見直し	239 38.9	53 31.7	25 19.7	34 33.7	128 33.2	17 25.8
問38. 63. ITの活用(予約管理)	350 56.9	55 32.9	38 29.9	66 65.3	225 58.3	26 39.4
問38. 64. ITの活用(在庫・資材管理)	184 29.9	38 22.8	16 12.6	37 36.6	132 34.2	19 28.8
問38. 65. ITの活用(作業支援)	123 20.0	24 14.4	11 8.7	26 25.7	99 25.6	16 24.2
問38. 66. 自動機械の導入(チェックイン・配膳等)	20 3.3	10 6.0	7 5.5	9 8.9	35 9.1	15 22.7
問38. 67. スマートフォン・タブレット端末の活用	117 19.0	26 15.6	15 11.8	24 23.8	82 21.2	20 30.3
問38. 68. 従業員のマルチタスク(多能工)化	184 29.9	31 18.6	25 19.7	36 35.6	84 21.8	13 19.7
問38. 69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	165 26.8	36 21.6	22 17.3	30 29.7	133 34.5	24 36.4
問38. 70. 現場改善活動	196 31.9	37 22.2	25 19.7	34 33.7	146 37.8	24 36.4

図表 2-130 では、コスト削減・業務効率化に関して取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

いずれの立地においても「スマートフォン・タブレット端末の活用」が最も高い割合となっている。また、【温泉・観光地】においては、旅館・ホテル共に「ITの活用（在庫・資材管理）」「ITの活用（作業支援）」「従業員のマルチタスク（多能工）化」「業務の標準化・作業マニュアルの整備」の項目で高くなっている。また、旅館と比較してホテルのほうが、「従業員のマルチタスク（多能工）化」に取り組みたいが取組めない割合が高いことがうかがえる。

図表 2-130 コスト削減・業務効率化（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 59. サービスの提供方法の見直し(布団敷き・配膳等)	101 16.4	16 9.6	20 15.7	14 13.9	41 10.6	12 18.2
問38. 60. サービスの絞り込み	114 18.5	18 10.8	29 22.8	22 21.8	44 11.4	10 15.2
問38. 61. 一部業務のアウトソーシング(外注)	93 15.1	21 12.6	17 13.4	18 17.8	44 11.4	8 12.1
問38. 62. 材料・仕入方法の見直し	73 11.9	16 9.6	15 11.8	13 12.9	51 13.2	12 18.2
問38. 63. ITの活用(予約管理)	70 11.4	21 12.6	24 18.9	11 10.9	37 9.6	7 10.6
問38. 64. ITの活用(在庫・資材管理)	139 22.6	22 13.2	33 26.0	25 24.8	64 16.6	14 21.2
問38. 65. ITの活用(作業支援)	163 26.5	25 15.0	31 24.4	30 29.7	64 16.6	11 16.7
問38. 66. 自動機械の導入(チェックイン・配膳等)	138 22.4	29 17.4	21 16.5	22 21.8	76 19.7	13 19.7
問38. 67. スマートフォン・タブレット端末の活用	174 28.3	37 22.2	38 29.9	27 26.7	86 22.3	17 25.8
問38. 68. 従業員のマルチタスク(多能工)化	128 20.8	30 18.0	26 20.5	26 25.7	80 20.7	15 22.7
問38. 69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	145 23.6	29 17.4	24 18.9	27 26.7	67 17.4	12 18.2
問38. 70. 現場改善活動	123 20.0	31 18.6	30 23.6	21 20.8	55 14.2	15 22.7

多様性への取組に関して、図表 2-131 では取組状況を、図表 2-132 では取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

【温泉・観光地】に立地している旅館・ホテルでは、「各種アレルギー対応」への取組割合が高く、「乳児同伴への対応」は特に「【温泉・観光地】旅館」の取組割合の高さが目立つ。一方で、取り組みたいが取組めない項目では、「バリアフリー対応」が高くなっている。

図表 2-131 多様性への対応（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 71. 各種アレルギー対応	404 65.7	52 31.1	52 40.9	67 66.3	101 26.2	22 33.3
問38. 72. バリアフリー対応	158 25.7	23 13.8	21 16.5	33 32.7	79 20.5	13 19.7
問38. 73. ペット同伴への対応	65 10.6	16 9.6	7 5.5	16 15.8	25 6.5	4 6.1
問38. 74. 乳幼児同伴への対応	380 61.8	62 37.1	55 43.3	51 50.5	170 44.0	24 36.4

図表 2-132 多様性への対応（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 71. 各種アレルギー対応	62 10.1	33 19.8	19 15.0	12 11.9	94 24.4	13 19.7
問38. 72. バリアフリー対応	234 38.0	57 34.1	49 38.6	40 39.6	138 35.8	19 28.8
問38. 73. ペット同伴への対応	98 15.9	27 16.2	25 19.7	19 18.8	81 21.0	8 12.1
問38. 74. 乳幼児同伴への対応	55 8.9	20 12.0	18 14.2	19 18.8	64 16.6	7 10.6

外国人客への対応について、図表 2-133 では取組状況を、図表 2-134 では取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

外国人客への対応では、全体的に「【温泉・観光地】ホテル」の取組割合が高く、外国人客への営業同様、インバウンド対応への積極性がみてとれる。

取り組みたいが取組めない項目でも「【温泉・観光地】ホテル」の問題意識は高く、「外国語ができる人材の採用、外国人の雇用」や「従業員の外国語教育」を積極的に取り組みたいと考えている。

図表 2-133 外国人客への対応（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応	183 29.8	34 20.4	11 8.7	40 39.6	117 30.3	16 24.2
問38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応	169 27.5	28 16.8	7 5.5	34 33.7	103 26.7	15 22.7
問38. 77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	160 26.0	24 14.4	10 7.9	36 35.6	87 22.5	12 18.2
問38. 78. 従業員の外国語教育	71 11.5	15 9.0	4 3.1	17 16.8	44 11.4	3 4.5

図表 2-134 外国人客への対応（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】旅館 (n=615)	【駅・中心市街地】旅館 (n=167)	【その他】旅館 (n=127)	【温泉・観光地】ホテル (n=101)	【駅・中心市街地】ホテル (n=386)	【その他】ホテル (n=66)
問38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応	131 21.3	27 16.2	27 21.3	23 22.8	79 20.5	18 27.3
問38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応	152 24.7	27 16.2	28 22.0	30 29.7	86 22.3	15 22.7
問38. 77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	156 25.4	31 18.6	38 29.9	33 32.7	113 29.3	13 19.7
問38. 78. 従業員の外国語教育	220 35.8	34 20.4	37 29.1	44 43.6	148 38.3	22 33.3

第2章 アンケート調査結果

本章では、全国の中小旅館業に対して実施したアンケート調査結果を紹介していく。

なお、営業登録区分、規模、立地によって特性が異なるため、2節以降では【営業登録区分×規模】【営業登録区分×立地】【規模×立地】の3つのタイプ分けを行って分析している。なお、タイプ分けにあたり、回答数（サンプル数）の少ない区分（営業登録区分の「その他」、立地の一部）については対象から外していることをご了承いただきたい。

4. 立地別・規模別集計結果

ここでは立地区分が【温泉・観光地】及び【駅・中心市街地】であるものについて、さらに規模別に分けた計6分類で集計した主な設問の集計結果についてみていく。

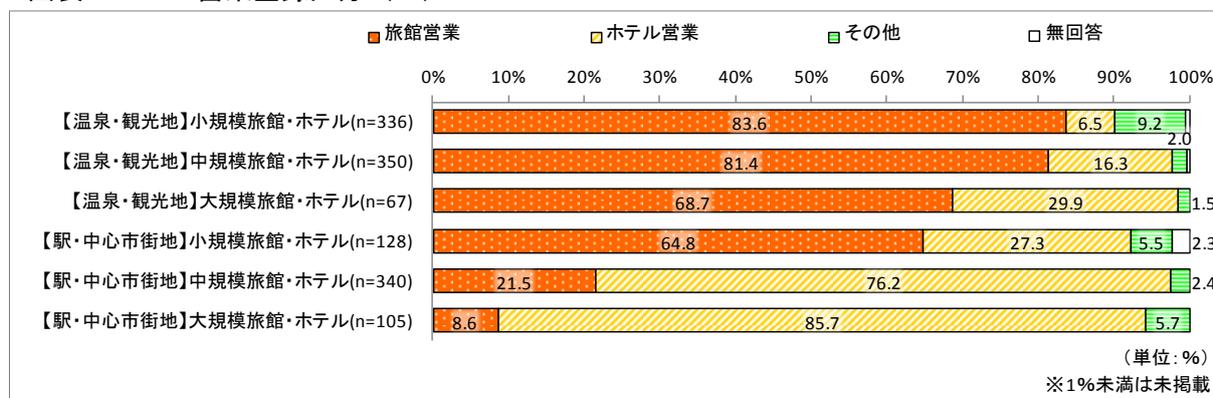
(1) 営業登録区分

図表 2-135 では、営業登録区分についてみていく。

「【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル」では「旅館営業」が多くなっているものの、規模が大きくなるにつれて「ホテル営業」の割合が多くなっており、「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」では約3割が「ホテル営業」となっている。

一方の【駅・中心市街地】では、「小規模旅館・ホテル」では6割以上が「旅館営業」となっているが、中規模以上では大半が「ホテル営業」となっている。

図表 2-135 営業登録区分 (SA)



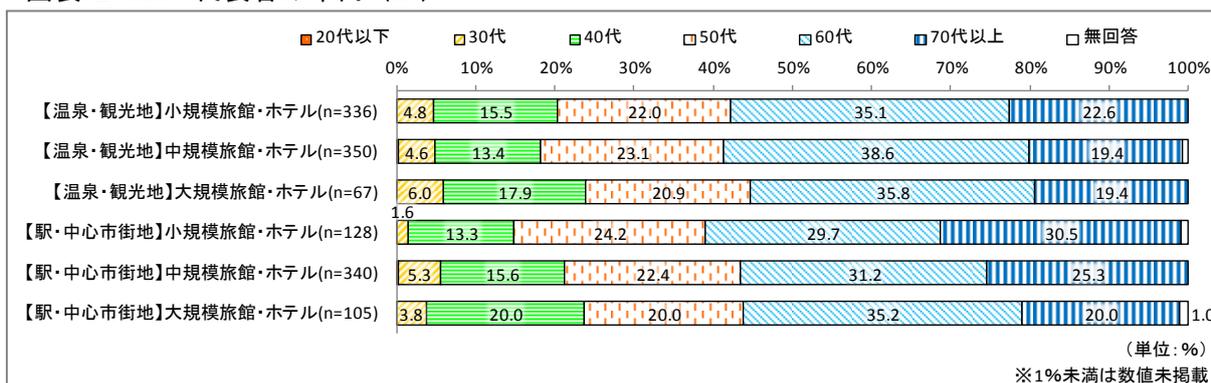
(2) 代表者について

図表 2-136 では代表者の年代を、図表 2-137 では現代表者が創業から何代目かについてみていく。

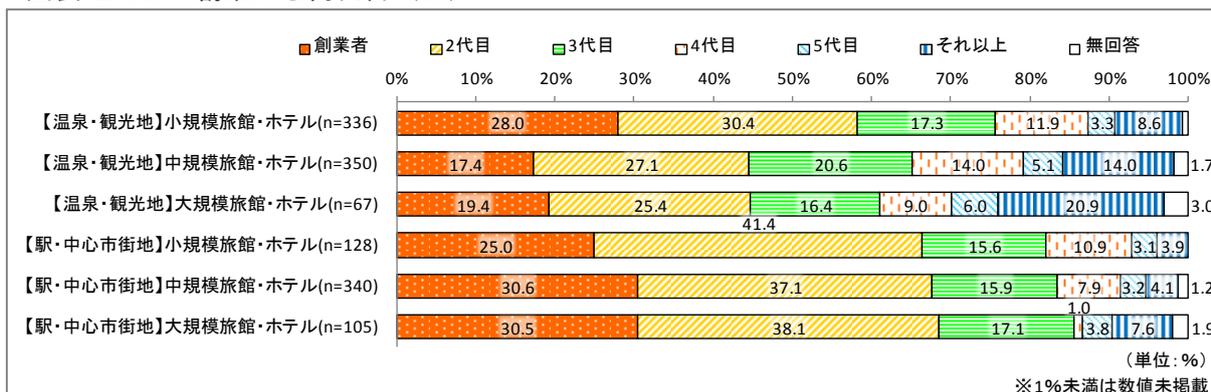
代表者の年代では立地・規模問わず「60代」が多くなっているものの、「【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル」では「70代以上」が約3割であり、他の区分に比べて年齢が高くなっている。

創業から何代目かについてみると、【駅・中心市街地】では「創業者」や「2代目」が多くなっている。【温泉・観光地】の「中規模旅館・ホテル」「大規模旅館・ホテル」では創業からの代数が多くなっており、特に大規模では「それ以上(6代目以上)」の割合が約2割となっている。

図表 2-136 代表者の年代 (SA)



図表 2-137 創業から何代目 (SA)



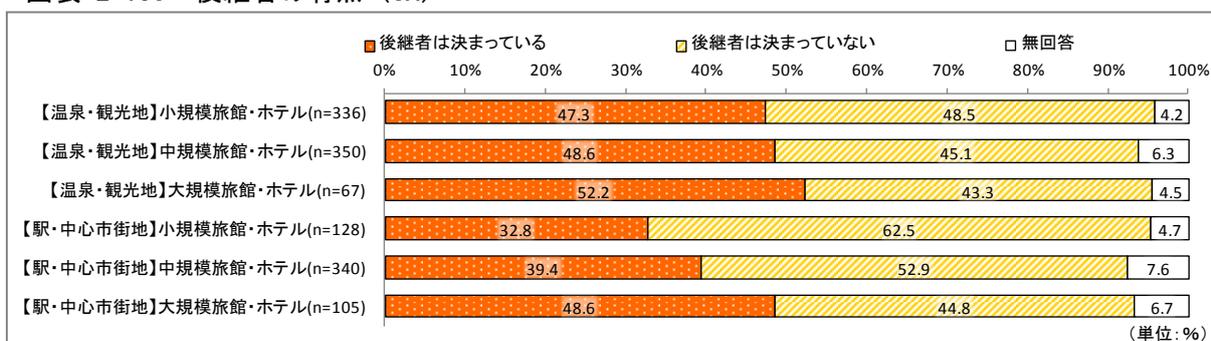
(3) 後継者について

図表 2-138 では後継者の有無を、図表 2-139 では後継者が決まっていない場合の理由についてみていく。

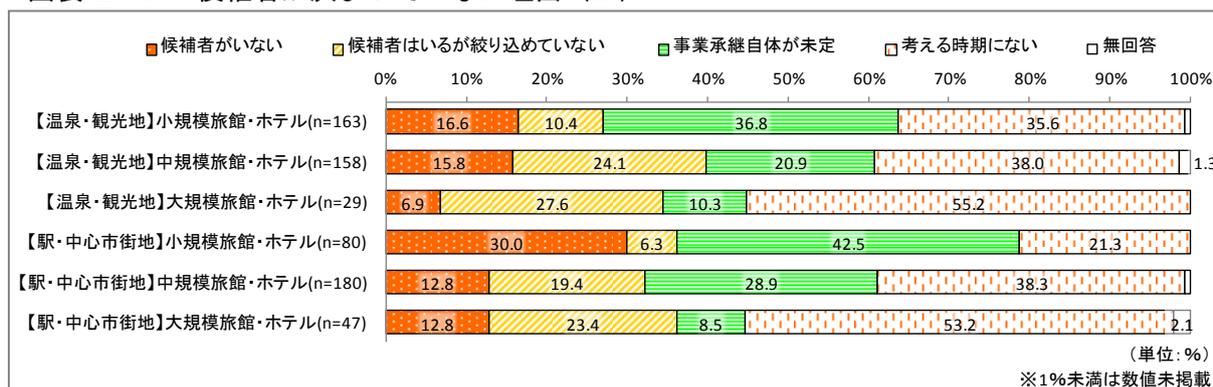
後継者の有無は、【温泉・観光地】では半数近くが「後継者は決まっている」と回答している一方で、【駅・中心市街地】では規模が小さいほど「後継者は決まっていない」割合が高くなっている。

後継者が決まっていない理由は、いずれの立地においても「大規模旅館・ホテル」では「考える時期にない」が過半数となっており、一方の「小規模旅館・ホテル」では「事業承継自体が未定」の割合が高くなっている。特に「【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル」では「候補者がいない」割合も高く、後継者探しが一つの課題となっているのがみてとれる。

図表 2-138 後継者の有無 (SA)



図表 2-139 後継者が決まっていない理由 (SA)



(4) 保有設備

図表 2-140 では、宿泊施設の保有設備についてみていく。

「会議室」「結婚式場」「写真館」「喫煙コーナー」「パソコン等OA機器(客用)」は、立地を問わず規模が大きくなるにつれて保有割合が高くなっている。大規模旅館・ホテルでは、顧客ニーズの多様性に対応するために保有する設備も多くなっていると想定される。

また、【温泉・観光地】では「宴会場」「売店」「エステルーム」「ゲームコーナー」「カラオケ設備」など、多くの娯楽設備を保有している割合が高くなっている。

図表 2-140 宿泊施設の保有設備 (MA)

上段:度数 下段:%	立地×規模							
	合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
会議室	661 41.3	72 21.4	198 56.6	58 86.6	25 19.5	155 45.6	69 65.7	84 30.4
宴会場	916 57.2	208 61.9	295 84.3	59 88.1	46 35.9	127 37.4	40 38.1	141 51.1
結婚式場	156 9.7	12 3.6	44 12.6	22 32.8	7 5.5	37 10.9	18 17.1	16 5.8
写真館	50 3.1	1 0.3	7 2.0	8 11.9	-	17 5.0	12 11.4	5 1.8
共同浴場	747 46.6	170 50.6	251 71.7	51 76.1	46 35.9	80 23.5	23 21.9	126 45.7
貸切風呂	377 23.5	119 35.4	159 45.4	29 43.3	15 11.7	12 3.5	5 4.8	38 13.8
駐車場	1362 85.0	297 88.4	326 93.1	62 92.5	104 81.3	275 80.9	85 81.0	213 77.2
売店	668 41.7	153 45.5	299 85.4	60 89.6	11 8.6	36 10.6	23 21.9	86 31.2
エステルーム	156 9.7	22 6.5	73 20.9	33 49.3	1 0.8	6 1.8	7 6.7	14 5.1
ゲームコーナー	115 7.2	11 3.3	55 15.7	29 43.3	3 2.3	5 1.5	1 1.0	11 4.0
スポーツ施設(プール・グラウンド等)	117 7.3	16 4.8	55 15.7	27 40.3	-	4 1.2	-	15 5.4
カラオケ設備	500 31.2	78 23.2	199 56.9	49 73.1	29 22.7	37 10.9	16 15.2	92 33.3
喫煙コーナー	576 36.0	98 29.2	181 51.7	49 73.1	18 14.1	106 31.2	48 45.7	76 27.5
パソコン等OA機器(客用)	342 21.3	21 6.3	72 20.6	30 44.8	11 8.6	111 32.6	59 56.2	38 13.8
その他	158 9.9	31 9.2	32 9.1	12 17.9	13 10.2	26 7.6	15 14.3	29 10.5
無回答	70 4.4	5 1.5	2 0.6	-	10 7.8	20 5.9	3 2.9	30 10.9

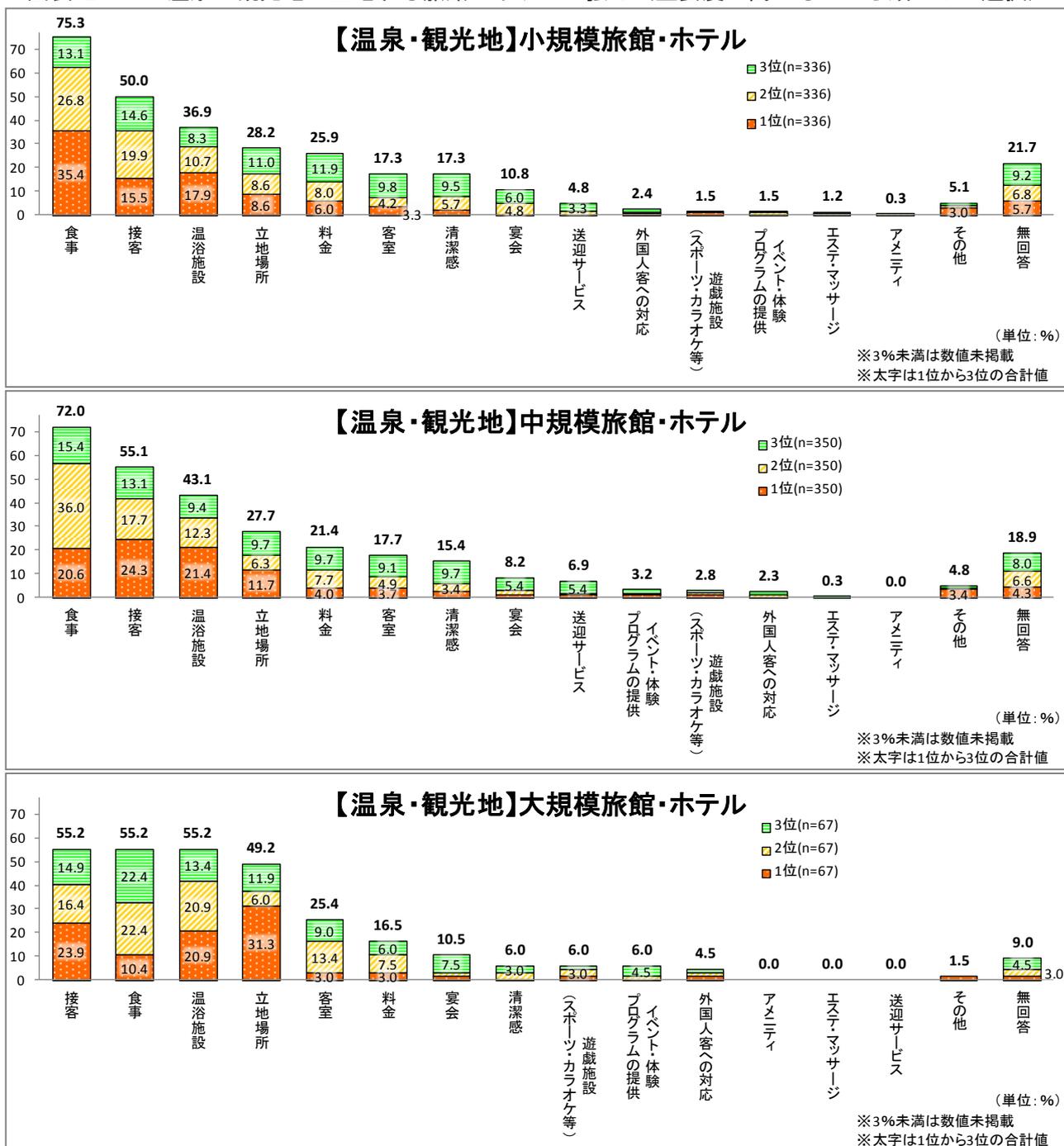
(5) 旅館・ホテルの強み

図表 2-141 では、温泉・観光地に立地する旅館・ホテルの強みについてみていく。

温泉・観光地の「小規模旅館・ホテル」「中規模旅館・ホテル」では、「食事」「接客」「温浴施設」を強みとしている割合が強くなっている。「小規模旅館・ホテル」では1位に「食事」をあげている割合が高く、「中規模旅館・ホテル」では「接客」を1位にあげている割合が高い。

「大規模旅館・ホテル」も「接客」「食事」「温浴施設」を強みとしている割合が高いものの、一方で、1位に「立地場所」をあげている割合が3割を超えている。

図表 2-141 温泉・観光地に立地する旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

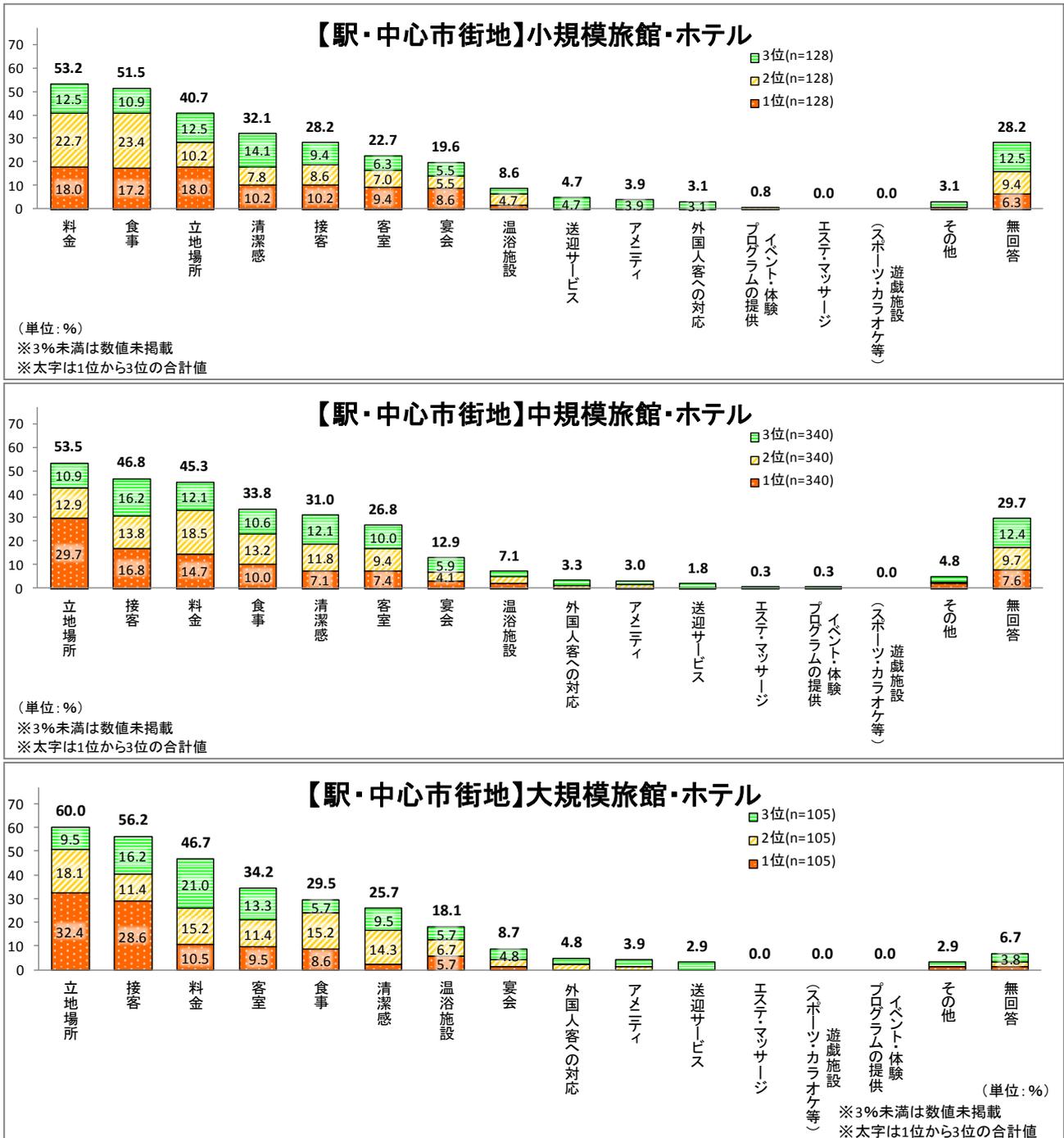


図表 2-142 では、駅・中心市街地に立地する旅館・ホテルの強みについてみていく。

駅・中心市街地の「中規模旅館・ホテル」や「大規模旅館・ホテル」では、「立地場所」が最も重視されており、次いで「接客」「料金」と続いている。特に「大規模旅館・ホテル」ではそれが顕著となっており、「立地場所」を1位にあげている割合が3割を超えている。これは【温泉・観光地】も同様で、大規模になるとある程度集客が望める立地が必要と考えられる。

「小規模旅館・ホテル」では「料金」や「食事」が重視されている。「中規模旅館・ホテル」や「大規模旅館・ホテル」では、宿泊特化型のホテルが多いということや、「小規模旅館・ホテル」では旅館営業が多いということもあり、宿泊特化型のホテルと差別化するために食事を出しつつも料金を低く設定する傾向にあるのではないかと推察される。

図表 2-142 駅・中心市街地に立地する旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）



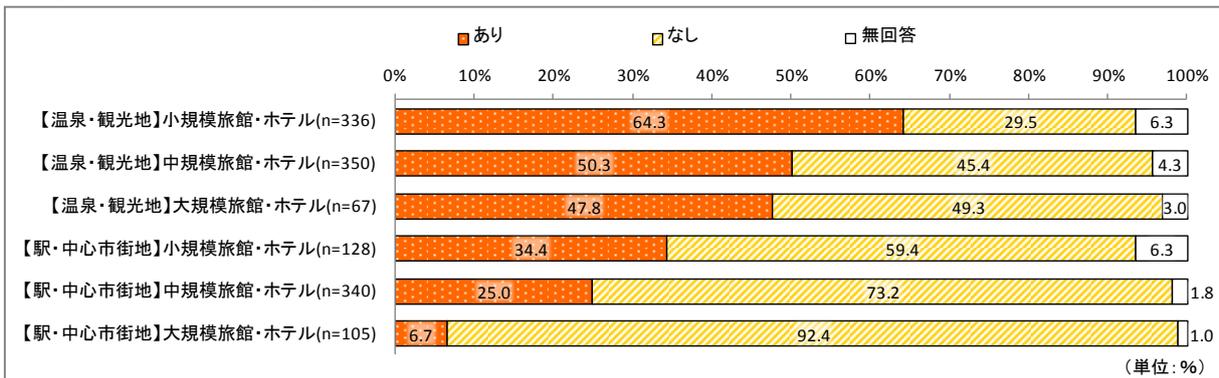
(6) 休日について

図表 2-143 では休日の有無を、図表 2-144 では休日がある場合の取り方を、図表 2-145 では年間稼働日数についてみていく。

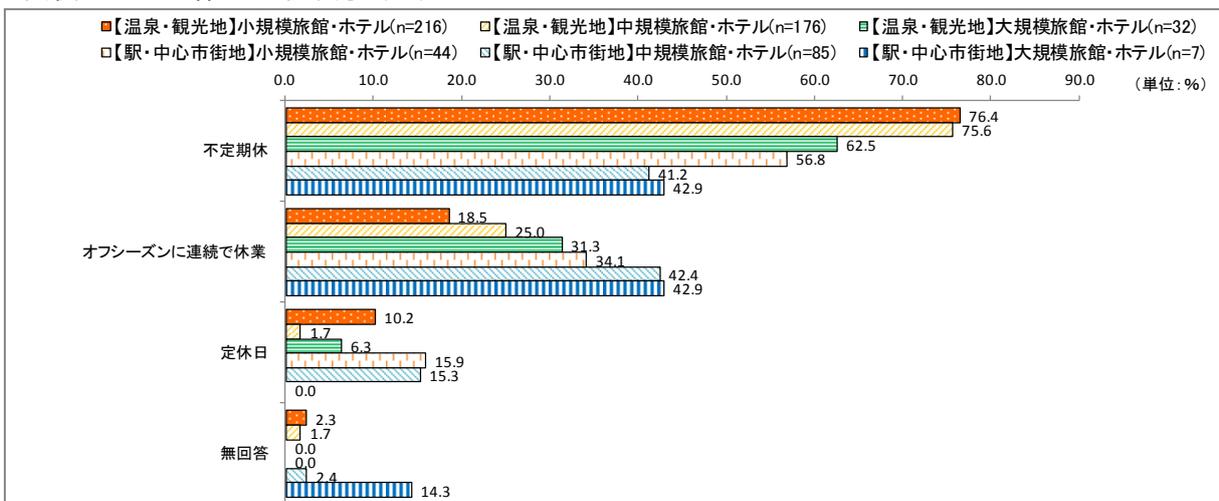
【駅・中心市街地】よりも【温泉・観光地】の方が、休日「あり」の割合が高くなっている。また、いずれの立地においても規模が小さいほうが、休日「あり」の割合が高い。年間稼働日数も同様の傾向となっている。

休日の設定方法では、【温泉・観光地】や「【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル」では「不定期休」の割合が高くなっている。一方、「【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル」や「【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル」では「オフシーズンに連続で休業」の割合が高くなっている。

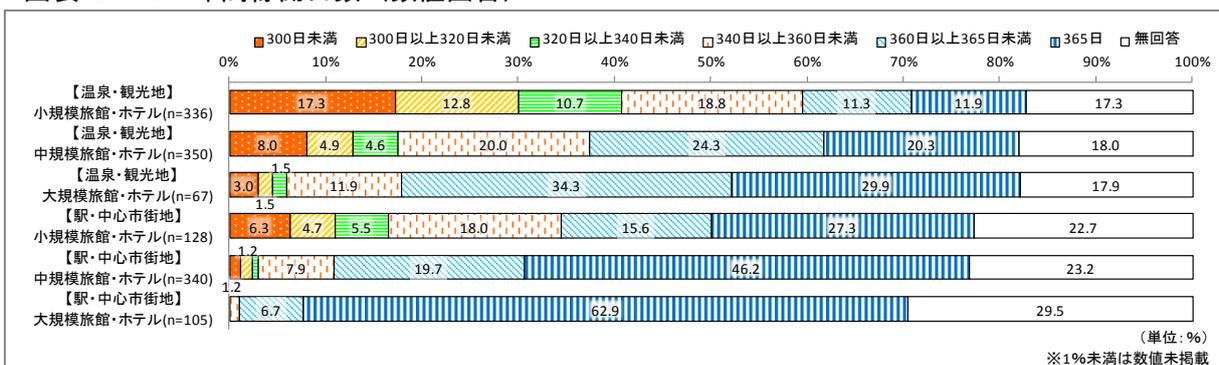
図表 2-143 休日の有無 (SA)



図表 2-144 休日の取り方 (MA)



図表 2-145 年間稼働日数 (数値回答)

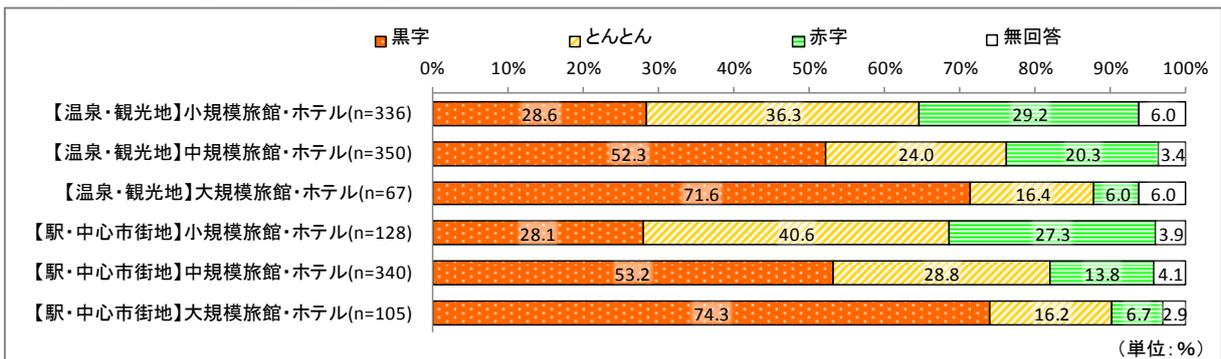


(7) 償却前利益と売上高の状況

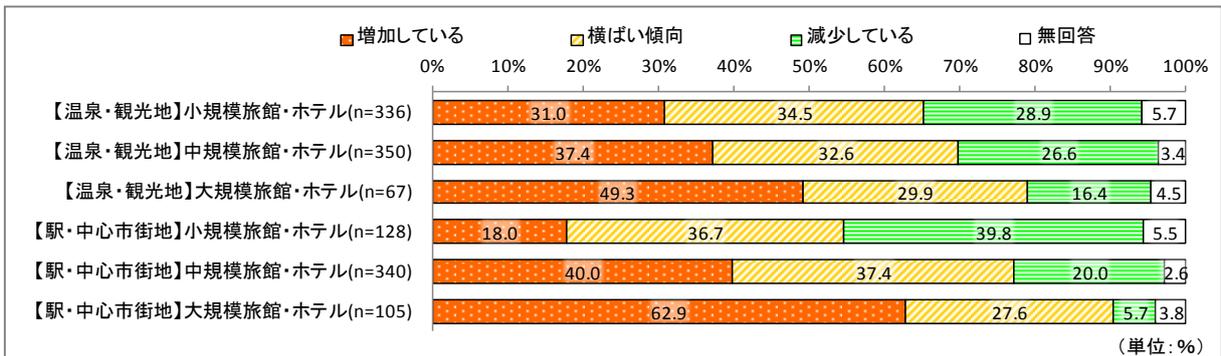
図表 2-146 では償却前利益の概況について、図表 2-147 では過去 3 年間の売上高の傾向について、図表 2-148 では過去 3 年間の償却前利益の傾向についてみていく。

「黒字」「赤字」の割合については、立地による影響はみられず、規模による影響が大きくなっている。一方で、過去 3 年間の傾向をみると、【温泉・観光地】は規模による差が【駅・中心市街地】に比べ緩やかなものの、【駅・中心市街地】では「小規模旅館・ホテル」の過去 3 年間の売上高と同じく償却前利益で「増加している」割合は【温泉・観光地】よりも低くなっている。また、「大規模旅館・ホテル」の過去 3 年間の売上高では【温泉・観光地】よりも高くなっている。

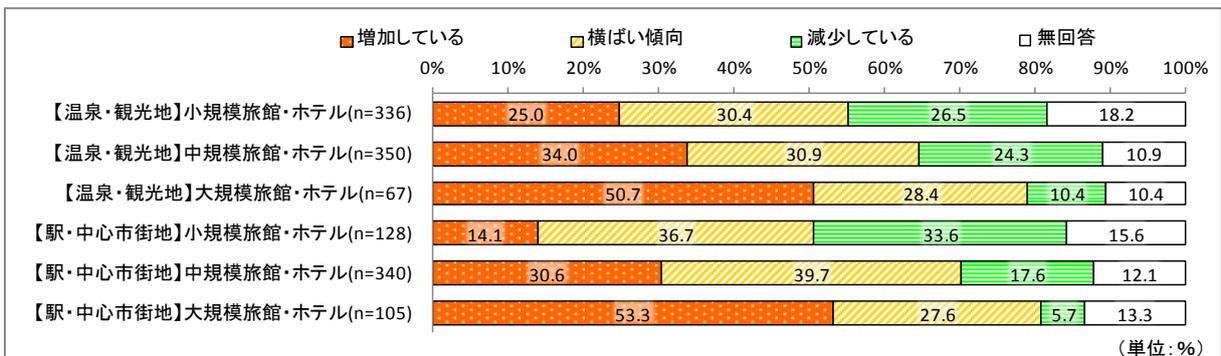
図表 2-146 償却前利益の概況 (SA)



図表 2-147 過去 3 年間の売上高 (SA)



図表 2-148 過去 3 年間の償却前利益 (SA)



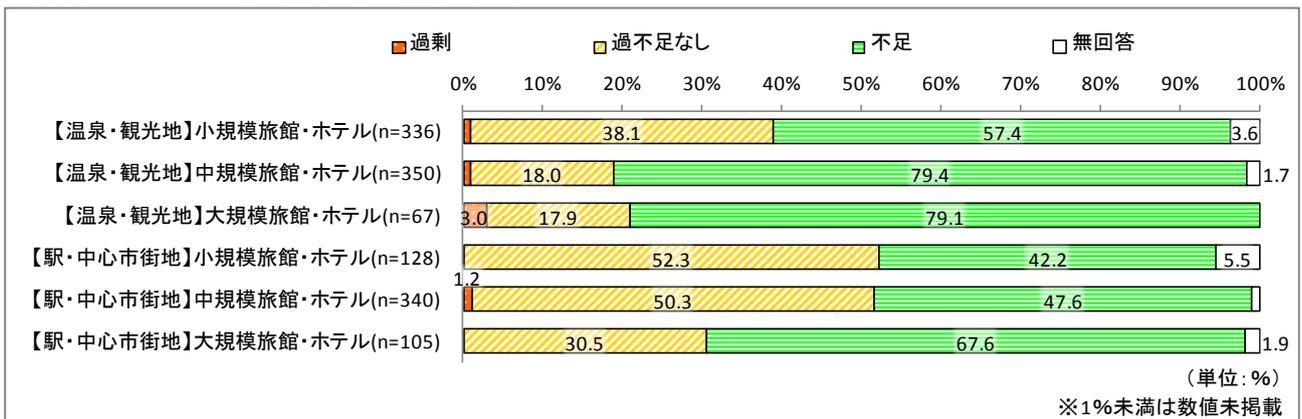
(8) 人材過不足の状況

図表 2-149 では人材の過不足の状況を、図表 2-150 では採用を強化している（したい）職種についてみていく。

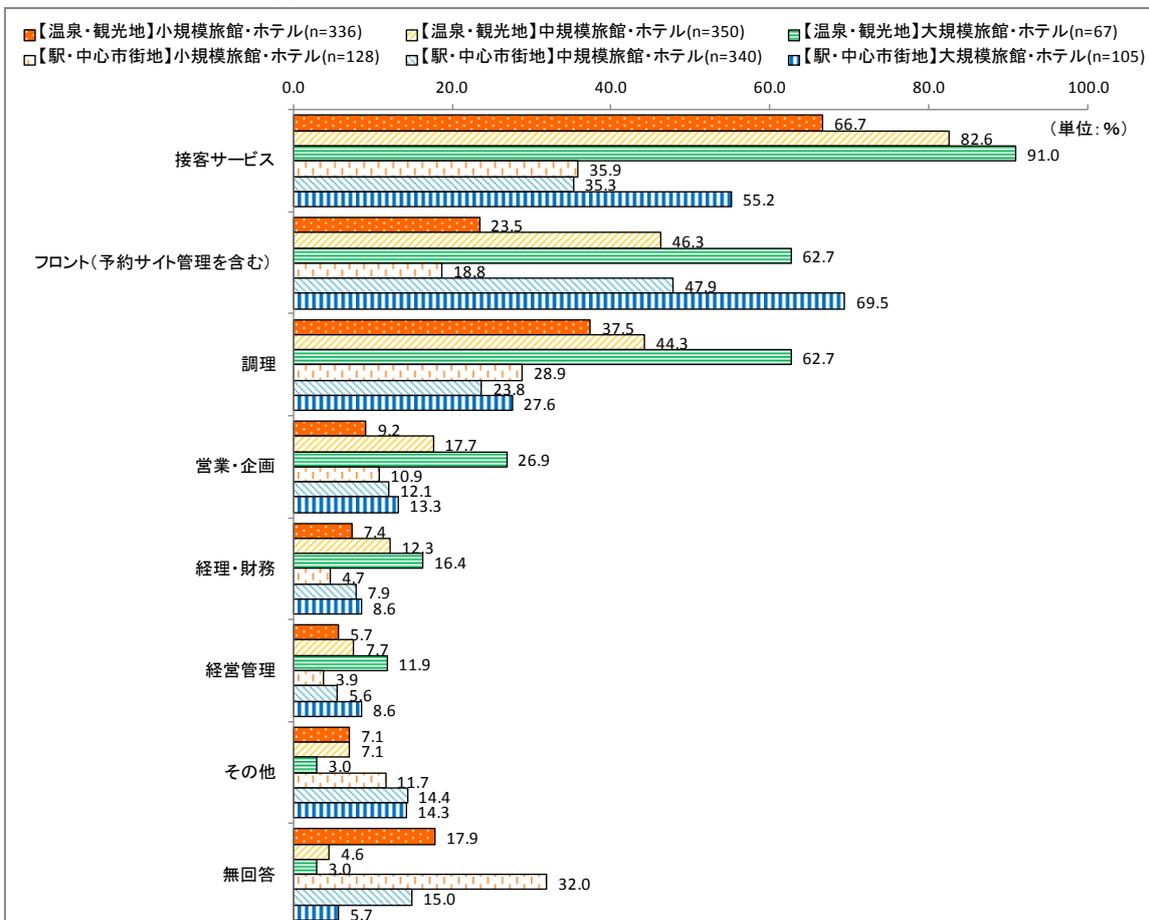
人材の過不足の状況では、【温泉・観光地】では「中規模」や「大規模」の旅館・ホテルが、【駅・中心市街地】では「大規模」の旅館・ホテルの不足感が強くなっている。また、全般的に【駅・中心市街地】よりも【温泉・観光地】の方が不足と感じている割合が高い傾向がみられる。

採用を強化したい職種では、【温泉・観光地】では特に「接客サービス」や「調理」が高くなっている。また「フロント（予約サイト管理を含む）」は立地に関係なく、規模による影響が大きい。

図表 2-149 人材の過不足の状況 (SA)



図表 2-150 採用を強化している（したい）職種 (MA)



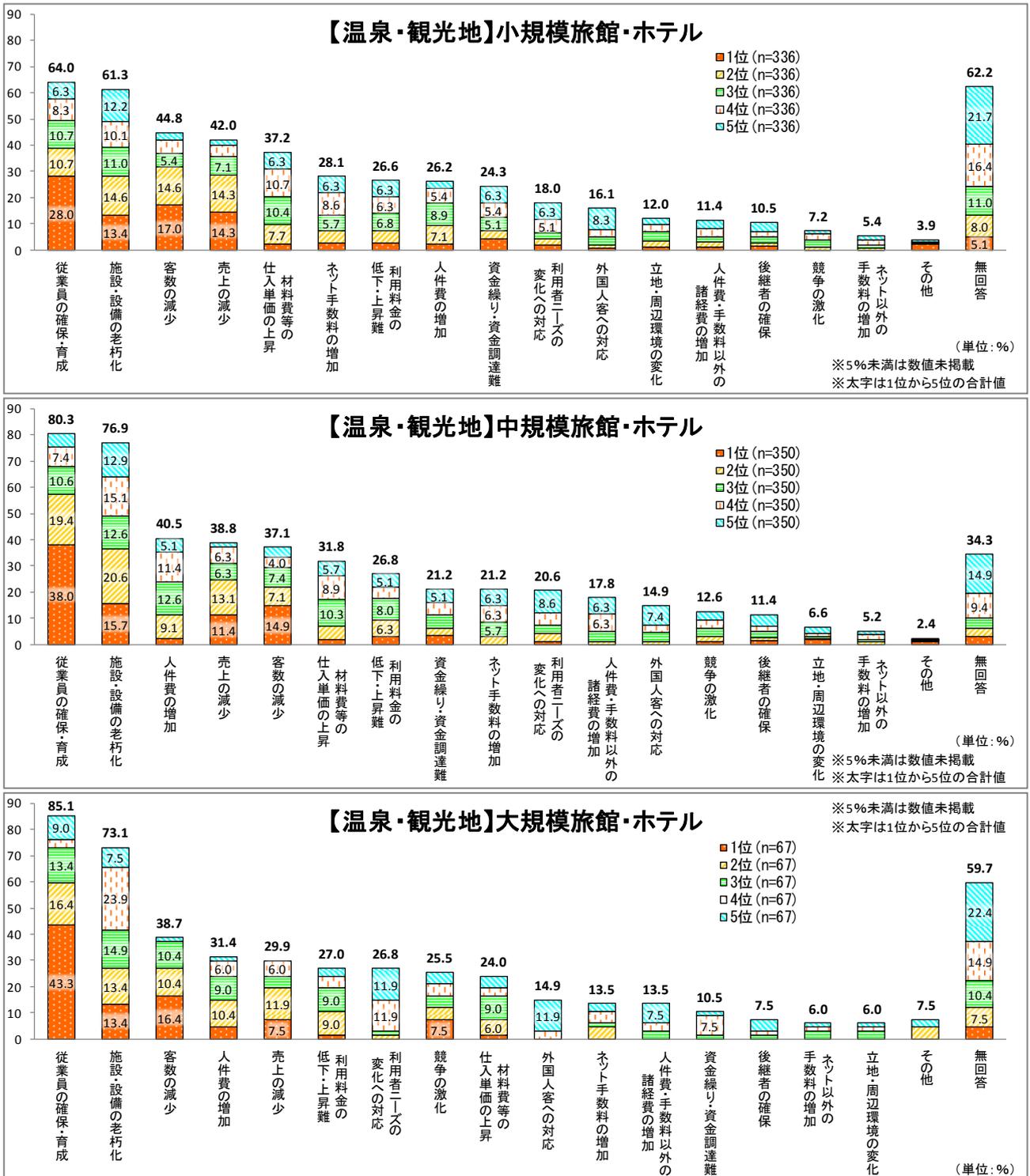
(9) 経営上の課題

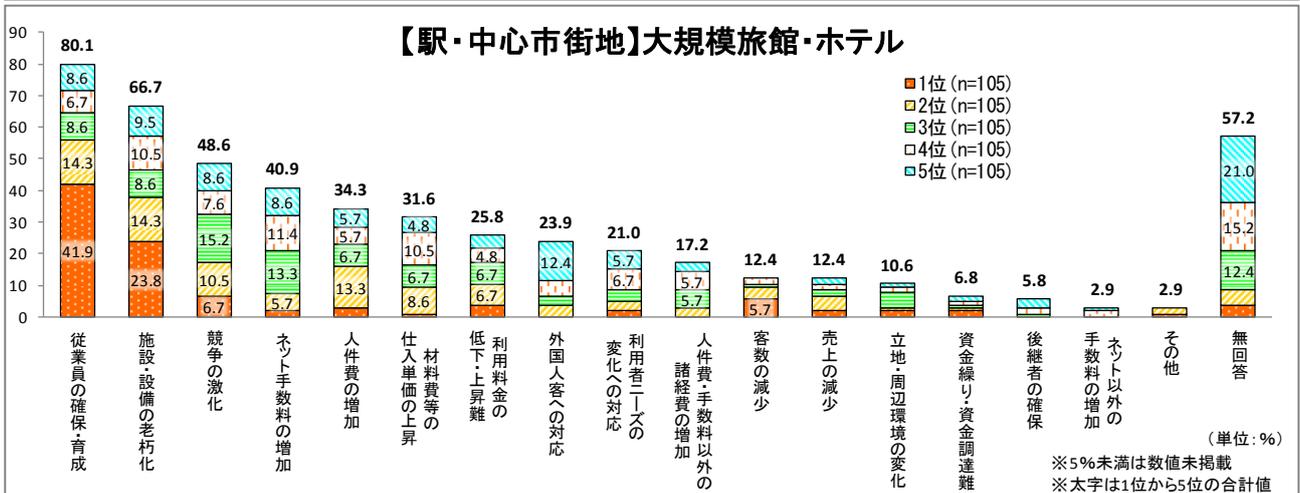
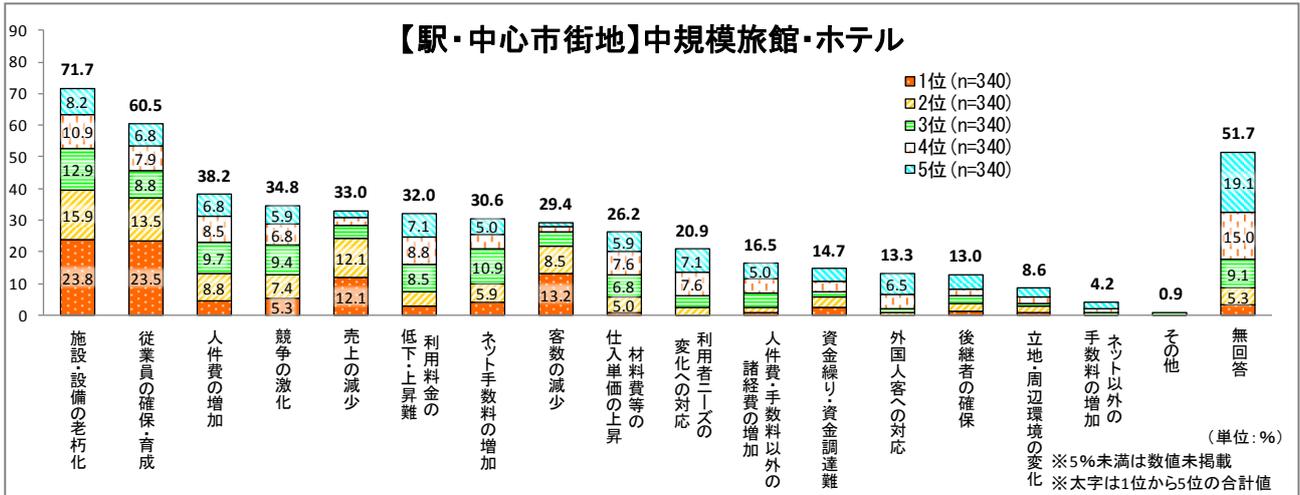
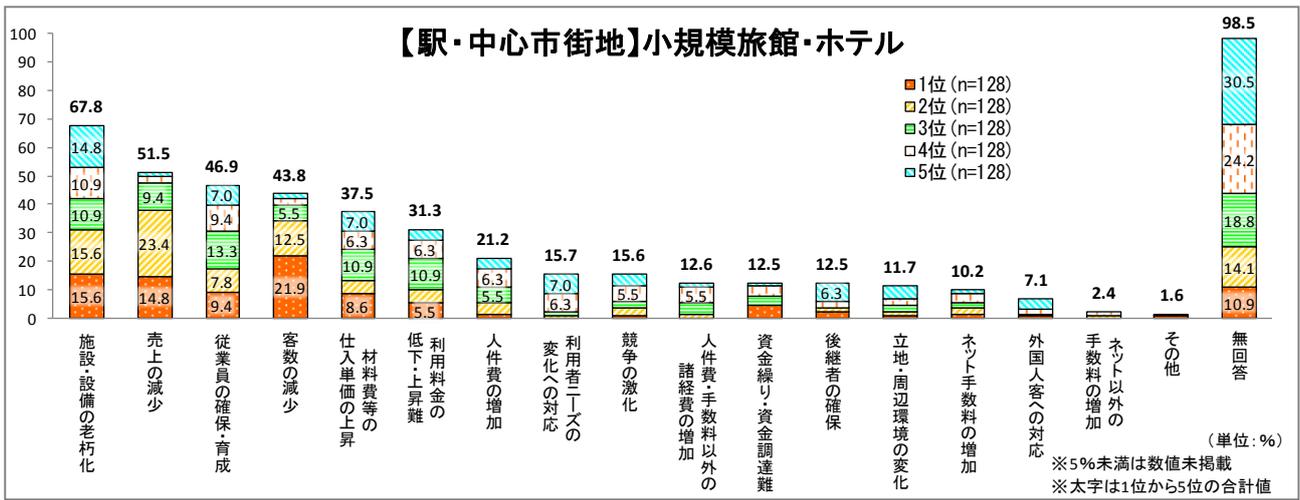
図表 2-151 では、経営上の課題についてみていく。

すべての分類で「従業員の確保・育成」が大きな課題であることに変わりはなく、特に 1 位にあげている割合は規模が大きくなるにつれて高くなっている。

「【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル」では「客数の減少」が、課題の 1 位にあげられている割合が最も高いものの、「中規模旅館・ホテル」以上になると、「従業員の確保・育成」や「施設・設備の老朽化」の割合が高くなっている。

図表 2-151 経営上の課題（重要度の高いものから順に 5 つ選択）





(10) 経営課題への取組状況

図表 2-152 では、経営管理の強化に関する取組状況についてみていく。

「予実管理の実施」「経営計画・事業計画の作成」「経営理念・社是の従業員への浸透」など、経営戦略の部分では【温泉・観光地】の「中規模旅館・ホテル」や「大規模旅館・ホテル」と「【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル」で取組割合が高くなっている。

また、「部門別管理会計の導入」「従業員のシフト管理の徹底」「メール・SNS等による社内での情報共有」などは、「大規模旅館・ホテル」では【駅・中心市街地】の方が取組割合が高いものの、「小規模旅館・ホテル」では【温泉・観光地】の方が取組割合が全般的に高くなっている。

図表 2-152 経営管理の強化（取組中（取組済みを含む））(SA)

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 1. 部門別管理会計の導入	95 28.3	119 34.0	27 40.3	18 14.1	117 34.4	60 57.1
問38. 2. 労働時間の正確な把握	132 39.3	185 52.9	42 62.7	44 34.4	181 53.2	72 68.6
問38. 3. 従業員のシフト管理の徹底	131 39.0	186 53.1	39 58.2	46 35.9	182 53.5	73 69.5
問38. 4. 予実管理の実施	86 25.6	147 42.0	46 68.7	21 16.4	103 30.3	56 53.3
問38. 5. 経営計画・事業計画の作成	111 33.0	201 57.4	48 71.6	26 20.3	131 38.5	58 55.2
問38. 6. 経営理念・社是の従業員への浸透	101 30.1	149 42.6	43 64.2	24 18.8	121 35.6	55 52.4
問38. 7. 行動規範の従業員への浸透	77 22.9	115 32.9	38 56.7	27 21.1	112 32.9	52 49.5
問38. 8. メール・SNS等による社内での情報共有	53 15.8	86 24.6	26 38.8	10 7.8	71 20.9	48 45.7

図表 2-153 では、経営管理の強化について取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

総じて規模が小さいほど高くなっているが、「部門別管理会計の導入」では「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」が比較的高くなっている。

【温泉・観光地】では、「経営計画・事業計画の作成」「経営理念・社是の従業員への浸透」「行動規範の従業員への浸透」が小規模及び中規模で高くなっている。特にこれらの取組は「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」での取組割合が高く、経営戦略等で必要なのは理解しているものの、中小規模旅館は取組めていない現状がみてとれる。

図表 2-153 経営管理の強化（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 1. 部門別管理会計の導入	50 14.9	63 18.0	14 20.9	17 13.3	27 7.9	9 8.6
問38. 2. 労働時間の正確な把握	57 17.0	51 14.6	4 6.0	12 9.4	19 5.6	6 5.7
問38. 3. 従業員のシフト管理の徹底	54 16.1	44 12.6	5 7.5	12 9.4	32 9.4	4 3.8
問38. 4. 予実管理の実施	52 15.5	56 16.0	4 6.0	12 9.4	42 12.4	11 10.5
問38. 5. 経営計画・事業計画の作成	70 20.8	44 12.6	4 6.0	24 18.8	52 15.3	12 11.4
問38. 6. 経営理念・社是の従業員への浸透	79 23.5	66 18.9	6 9.0	21 16.4	59 17.4	13 12.4
問38. 7. 行動規範の従業員への浸透	79 23.5	83 23.7	11 16.4	18 14.1	62 18.2	15 14.3
問38. 8. メール・SNS等による社内での情報共有	82 24.4	75 21.4	11 16.4	16 12.5	64 18.8	14 13.3

図表 2-154 では、人材の確保・育成の取組状況についてみていく。

多くの項目で【温泉・観光地】が積極的に取り組んでいる。立地の特性上、人材の不足感が強くなっており、人材の確保・育成に対応することが求められているのがうかがえる。「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」では、他の分類よりも「中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用」の取組割合が高くなっており、力を入れていることがみてとれる。

図表 2-154 人材の確保・育成（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 9. 正社員の採用・従業員の正社員化	79 23.5	161 46.0	45 67.2	17 13.3	112 32.9	70 66.7
問38. 10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	123 36.6	202 57.7	52 77.6	39 30.5	158 46.5	59 56.2
問38. 11. 採用活動の強化	68 20.2	155 44.3	45 67.2	19 14.8	84 24.7	53 50.5
問38. 12. 労働時間の短縮	59 17.6	96 27.4	21 31.3	15 11.7	69 20.3	31 29.5
問38. 13. 休館日の設定	90 26.8	104 29.7	25 37.3	13 10.2	38 11.2	4 3.8
問38. 14. 柔軟な勤務体系の導入	96 28.6	110 31.4	32 47.8	24 18.8	97 28.5	38 36.2
問38. 15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	100 29.8	183 52.3	45 67.2	26 20.3	139 40.9	58 55.2
問38. 16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	56 16.7	131 37.4	34 50.7	5 3.9	26 7.6	5 4.8
問38. 17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	25 7.4	63 18.0	22 32.8	4 3.1	49 14.4	33 31.4
問38. 18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	126 37.5	169 48.3	39 58.2	23 18.0	99 29.1	53 50.5
問38. 19. 社内研修の実施	70 20.8	137 39.1	41 61.2	14 10.9	76 22.4	54 51.4
問38. 20. 社外研修への派遣	40 11.9	79 22.6	30 44.8	8 6.3	52 15.3	37 35.2
問38. 21. 資格取得の支援・推奨	42 12.5	91 26.0	25 37.3	9 7.0	49 14.4	35 33.3
問38. 22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	24 7.1	61 17.4	27 40.3	6 4.7	46 13.5	30 28.6
問38. 23. 後継者の育成・後継者候補の採用	53 15.8	91 26.0	23 34.3	11 8.6	60 17.6	25 23.8

図表 2-155 では、人材の確保・育成に関して取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

多くの項目で【温泉・観光地】の割合が高くなっている。特に「【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル」では、「中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用」や「後継者の育成・後継者候補の採用」など、経営の中核人材の確保に取り組めていない。

また、「【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル」は「社内研修の実施」「社外研修への派遣」「資格取得の支援・推奨」といった人材育成部分で課題を抱える傾向にあることがみてとれる。

図表 2-155 人材の確保・育成（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 9. 正社員の採用・従業員の正社員化	76 22.6	59 16.9	7 10.4	20 15.6	48 14.1	6 5.7
問38. 10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	59 17.6	39 11.1	1 1.5	12 9.4	32 9.4	4 3.8
問38. 11. 採用活動の強化	65 19.3	55 15.7	2 3.0	14 10.9	55 16.2	10 9.5
問38. 12. 労働時間の短縮	99 29.5	111 31.7	18 26.9	28 21.9	75 22.1	21 20.0
問38. 13. 休館日の設定	69 20.5	79 22.6	7 10.4	20 15.6	67 19.7	10 9.5
問38. 14. 柔軟な勤務体系の導入	78 23.2	96 27.4	12 17.9	29 22.7	80 23.5	18 17.1
問38. 15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	77 22.9	57 16.3	5 7.5	13 10.2	59 17.4	9 8.6
問38. 16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	66 19.6	85 24.3	14 20.9	11 8.6	41 12.1	18 17.1
問38. 17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	92 27.4	107 30.6	20 29.9	14 10.9	68 20.0	21 20.0
問38. 18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	52 15.5	72 20.6	11 16.4	20 15.6	98 28.8	23 21.9
問38. 19. 社内研修の実施	88 26.2	82 23.4	12 17.9	24 18.8	102 30.0	18 17.1
問38. 20. 社外研修への派遣	88 26.2	104 29.7	19 28.4	29 22.7	110 32.4	25 23.8
問38. 21. 資格取得の支援・推奨	87 25.9	84 24.0	19 28.4	21 16.4	93 27.4	21 20.0
問38. 22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	92 27.4	108 30.9	13 19.4	22 17.2	90 26.5	24 22.9
問38. 23. 後継者の育成・後継者候補の採用	62 18.5	91 26.0	13 19.4	21 16.4	78 22.9	20 19.0

図表 2-156 では、営業活動（全般）の取組状況についてみていく。

営業活動（全般）に関しても、【温泉・観光地】は積極的に取り組んでいる。一方で、【駅・中心市街地】では「顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）」「ポイントカードの導入」が比較的高い割合で取り組まれており、リピーター対策に力を入れていることが分かる。

特に、「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」は「営業活動の強化（訪問・電話・DM等）」「展示会等への参加」「エージェントや記者の無料招待」が他の区分と比べて高く、多くの手段を活用して営業を行っていることがみてとれる。

図表 2-156 営業活動（全般）（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 24. 口コミサイトの活用	127 37.8	208 59.4	47 70.1	23 18.0	131 38.5	63 60.0
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	114 33.9	181 51.7	38 56.7	21 16.4	101 29.7	53 50.5
問38. 26. 各種広告の実施	120 35.7	216 61.7	48 71.6	32 25.0	111 32.6	64 61.0
問38. 27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	76 22.6	175 50.0	46 68.7	14 10.9	73 21.5	49 46.7
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	124 36.9	225 64.3	52 77.6	23 18.0	137 40.3	75 71.4
問38. 29. 展示会等への参加	19 5.7	52 14.9	30 44.8	4 3.1	33 9.7	15 14.3
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	23 6.8	61 17.4	25 37.3	2 1.6	17 5.0	9 8.6
問38. 31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	120 35.7	163 46.6	39 58.2	28 21.9	142 41.8	72 68.6
問38. 32. ポイントカードの導入	38 11.3	77 22.0	27 40.3	34 26.6	128 37.6	73 69.5
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	120 35.7	234 66.9	58 86.6	35 27.3	126 37.1	73 69.5
問38. 34. クレーム対応の強化	119 35.4	196 56.0	51 76.1	37 28.9	143 42.1	63 60.0

図表 2-157 では、営業活動（全般）について取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

「【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル」が「ロコミサイトの活用」や「フェイスブック等の SNS の活用」のような無料で情報発信できる媒体を取り入れたいと考えている割合が高くなっている。また、全体的に規模が小さくなるにつれて取組めないと答える割合が高くなるものの、「顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）」は「【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル」と「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」がほぼ同数であり、大規模でもなお課題としている割合が高い。

図表 2-157 営業活動（全般）（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 24. ロコミサイトの活用	51 15.2	39 11.1	7 10.4	27 21.1	68 20.0	9 8.6
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	62 18.5	51 14.6	9 13.4	27 21.1	65 19.1	14 13.3
問38. 26. 各種広告の実施	54 16.1	37 10.6	4 6.0	15 11.7	56 16.5	6 5.7
問38. 27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	66 19.6	42 12.0	5 7.5	19 14.8	73 21.5	14 13.3
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	55 16.4	23 6.6	3 4.5	20 15.6	49 14.4	5 4.8
問38. 29. 展示会等への参加	47 14.0	53 15.1	6 9.0	13 10.2	38 11.2	6 5.7
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	51 15.2	53 15.1	8 11.9	14 10.9	41 12.1	10 9.5
問38. 31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	64 19.0	61 17.4	14 20.9	23 18.0	62 18.2	12 11.4
問38. 32. ポイントカードの導入	57 17.0	64 18.3	13 19.4	9 7.0	39 11.5	3 2.9
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	55 16.4	38 10.9	3 4.5	18 14.1	56 16.5	5 4.8
問38. 34. クレーム対応の強化	59 17.6	34 9.7	5 7.5	17 13.3	61 17.9	10 9.5

外国人客への営業活動について、図表 2-158 では取組状況を、図表 2-159 では取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」の取組状況が、他の分類よりもすべての項目において高い割合を示している。また、「【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル」や「【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル」では「海外ネットエージェントとの契約」「ホームページの外国語対応」への取組割合が高くなっている。

一方、取組めていない項目では、「【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル」の割合がすべての項目において高くなっている。とりわけ「海外向け情報発信（SNSの活用等）」が高くなっており、ホームページ以外にも情報発信をする手段を取り入れたいと考えていることがみてとれる。

図表 2-158 営業活動（外国人客）（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 35. 海外旅行代理店との契約	26 7.7	77 22.0	28 41.8	3 2.3	31 9.1	37 35.2
問38. 36. 海外ネットエージェントとの契約	61 18.2	126 36.0	30 44.8	6 4.7	69 20.3	45 42.9
問38. 37. 海外視察・海外への営業活動	19 5.7	60 17.1	29 43.3	1 0.8	18 5.3	14 13.3
問38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待	10 3.0	26 7.4	19 28.4	1 0.8	5 1.5	8 7.6
問38. 39. ホームページの外国語対応	69 20.5	122 34.9	38 56.7	12 9.4	67 19.7	45 42.9
問38. 40. 海外向け情報発信（SNSの活用等）	30 8.9	48 13.7	14 20.9	7 5.5	18 5.3	13 12.4

図表 2-159 営業活動（外国人客）（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 35. 海外旅行代理店との契約	49 14.6	72 20.6	8 11.9	12 9.4	40 11.8	13 12.4
問38. 36. 海外ネットエージェントとの契約	38 11.3	60 17.1	8 11.9	13 10.2	36 10.6	13 12.4
問38. 37. 海外視察・海外への営業活動	52 15.5	83 23.7	11 16.4	12 9.4	46 13.5	14 13.3
問38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待	47 14.0	75 21.4	11 16.4	7 5.5	41 12.1	13 12.4
問38. 39. ホームページの外国語対応	60 17.9	76 21.7	7 10.4	14 10.9	68 20.0	17 16.2
問38. 40. 海外向け情報発信（SNSの活用等）	68 20.2	110 31.4	14 20.9	17 13.3	75 22.1	22 21.0

図表 2-160 では、サービス向上に関する取組状況についてみていく。

【温泉・観光地】では【駅・中心市街地】の旅館・ホテルに比べ、「イベント・体験プログラムの提供」「昼食の提供」「日帰り客の受入」の取組割合が高くなっている。一方【駅・中心市街地】では、「近隣飲食店の紹介」「無料朝食の導入」の割合が高くなっている。

図表 2-160 サービス向上（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	57 17.0	92 26.3	29 43.3	10 7.8	34 10.0	17 16.2
問38. 42. 昼食の提供	139 41.4	188 53.7	49 73.1	32 25.0	84 24.7	33 31.4
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	169 50.3	208 59.4	51 76.1	62 48.4	175 51.5	69 65.7
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	98 29.2	121 34.6	29 43.3	31 24.2	121 35.6	56 53.3
問38. 45. 上記(41～44)以外の追加サービスの充実	65 19.3	97 27.7	24 35.8	22 17.2	77 22.6	34 32.4
問38. 46. 日帰り客の受入	139 41.4	204 58.3	47 70.1	33 25.8	71 20.9	33 31.4
問38. 47. オptionalツアーの斡旋・予約代行	39 11.6	65 18.6	21 31.3	6 4.7	17 5.0	6 5.7
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	89 26.5	107 30.6	34 50.7	23 18.0	75 22.1	38 36.2
問38. 49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	155 46.1	203 58.0	38 56.7	44 34.4	172 50.6	68 64.8
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	125 37.2	166 47.4	34 50.7	28 21.9	124 36.5	46 43.8
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	179 53.3	222 63.4	39 58.2	56 43.8	233 68.5	90 85.7
問38. 52. 無料朝食の導入	14 4.2	9 2.6	5 7.5	17 13.3	63 18.5	27 25.7
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	199 59.2	270 77.1	56 83.6	70 54.7	277 81.5	96 91.4
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	169 50.3	207 59.1	49 73.1	45 35.2	239 70.3	94 89.5
問38. 55. 女性専用エリアの設定	10 3.0	11 3.1	1 1.5	5 3.9	26 7.6	23 21.9
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	186 55.4	284 81.1	62 92.5	52 40.6	268 78.8	95 90.5
問38. 57. 客室の増改築	35 10.4	90 25.7	28 41.8	17 13.3	70 20.6	33 31.4
問38. 58. 客室以外の増改築	39 11.6	90 25.7	27 40.3	13 10.2	60 17.6	34 32.4

図表 2-161 では、サービス向上に関して取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

全区分で「女性専用エリアの設定」の割合が高くなっている。特に、【温泉・観光地】の「中規模旅館・ホテル」や「大規模旅館・ホテル」で取り組みたいが取組めないと回答している。

また、「小規模旅館・ホテル」は、いずれの立地においても「客室の増改築」や「客室以外の増改築」に取り組みたいが取組めないと回答している割合が高くなっている。

図表 2-161 サービス向上（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	56 16.7	78 22.3	11 16.4	17 13.3	61 17.9	20 19.0
問38. 42. 昼食の提供	39 11.6	38 10.9	3 4.5	10 7.8	35 10.3	8 7.6
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	25 7.4	32 9.1	2 3.0	13 10.2	44 12.9	7 6.7
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	26 7.7	51 14.6	13 19.4	8 6.3	52 15.3	11 10.5
問38. 45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	44 13.1	51 14.6	12 17.9	14 10.9	51 15.0	10 9.5
問38. 46. 日帰り客の受入	28 8.3	28 8.0	3 4.5	5 3.9	25 7.4	5 4.8
問38. 47. オプションツアーの斡旋・予約代行	43 12.8	74 21.1	13 19.4	9 7.0	34 10.0	10 9.5
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	36 10.7	43 12.3	4 6.0	6 4.7	31 9.1	3 2.9
問38. 49. 食事の選択性の導入(ありなしの選択)	34 10.1	41 11.7	6 9.0	7 5.5	17 5.0	3 2.9
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	42 12.5	57 16.3	8 11.9	12 9.4	40 11.8	9 8.6
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	16 4.8	30 8.6	5 7.5	4 3.1	16 4.7	1 1.0
問38. 52. 無料朝食の導入	16 4.8	19 5.4	2 3.0	7 5.5	36 10.6	4 3.8
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	41 12.2	27 7.7	3 4.5	12 9.4	10 2.9	- -
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	56 16.7	53 15.1	8 11.9	29 22.7	30 8.8	2 1.9
問38. 55. 女性専用エリアの設定	70 20.8	109 31.1	23 34.3	29 22.7	92 27.1	25 23.8
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	30 8.9	16 4.6	- -	18 14.1	13 3.8	- -
問38. 57. 客室の増改築	119 35.4	102 29.1	13 19.4	42 32.8	90 26.5	16 15.2
問38. 58. 客室以外の増改築	125 37.2	117 33.4	12 17.9	42 32.8	79 23.2	21 20.0

図表 2-162 では、コスト削減・業務効率化に関する取組状況についてみていく。

総じて【温泉・観光地】の取組割合が高く、特に「サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）」や「従業員のマルチタスク（多能工）化」が【温泉・観光地】で積極的に取り組まれている。また、「【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル」では、取組割合が総じて低くなっている。

図表 2-162 コスト削減・業務効率化（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 59. サービスの提供方法の見直し (布団敷き・配膳等)	90 26.8	112 32.0	26 38.8	20 15.6	58 17.1	21 20.0
問38. 60. サービスの絞り込み	72 21.4	93 26.6	22 32.8	13 10.2	69 20.3	28 26.7
問38. 61. 一部業務のアウトソーシング (外注)	59 17.6	102 29.1	31 46.3	18 14.1	79 23.2	39 37.1
問38. 62. 材料・仕入方法の見直し	98 29.2	152 43.4	36 53.7	31 24.2	103 30.3	52 49.5
問38. 63. ITの活用(予約管理)	150 44.6	226 64.6	54 80.6	31 24.2	173 50.9	83 79.0
問38. 64. ITの活用(在庫・資材管理)	91 27.1	111 31.7	33 49.3	21 16.4	99 29.1	54 51.4
問38. 65. ITの活用(作業支援)	62 18.5	79 22.6	21 31.3	14 10.9	72 21.2	41 39.0
問38. 66. 自動機械の導入(チェックイン・ 配膳等)	8 2.4	15 4.3	7 10.4	13 10.2	26 7.6	10 9.5
問38. 67. スマートフォン・タブレット端末 の活用	61 18.2	69 19.7	21 31.3	16 12.5	60 17.6	34 32.4
問38. 68. 従業員のマルチタスク(多能 工)化	79 23.5	114 32.6	35 52.2	16 12.5	70 20.6	32 30.5
問38. 69. 業務の標準化・作業マニュアル の整備	68 20.2	105 30.0	31 46.3	23 18.0	105 30.9	46 43.8
問38. 70. 現場改善活動	76 22.6	129 36.9	36 53.7	27 21.1	107 31.5	51 48.6

図表 2-163 では、コスト削減・業務効率化で取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

【温泉・観光地】で「ITの活用（在庫・資材管理）」「ITの活用（作業支援）」「自動機械の導入（チェックイン・配膳等）」「スマートフォン・タブレット端末の活用」のようなITを利用した業務効率化の取組割合が低くなっている。

図表 2-163 コスト削減・業務効率化（取り組みたいが取組めない）(SA)

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 59. サービスの提供方法の見直し (布団敷き・配膳等)	55 16.4	57 16.3	8 11.9	14 10.9	36 10.6	9 8.6
問38. 60. サービスの絞り込み	59 17.6	70 20.0	12 17.9	14 10.9	41 12.1	9 8.6
問38. 61. 一部業務のアウトソーシング (外注)	45 13.4	62 17.7	9 13.4	15 11.7	39 11.5	14 13.3
問38. 62. 材料・仕入方法の見直し	48 14.3	38 10.9	6 9.0	12 9.4	48 14.1	10 9.5
問38. 63. ITの活用(予約管理)	48 14.3	31 8.9	7 10.4	12 9.4	46 13.5	3 2.9
問38. 64. ITの活用(在庫・資材管理)	71 21.1	79 22.6	20 29.9	13 10.2	62 18.2	15 14.3
問38. 65. ITの活用(作業支援)	81 24.1	98 28.0	21 31.3	13 10.2	65 19.1	15 14.3
問38. 66. 自動機械の導入(チェックイン・ 配膳等)	52 15.5	92 26.3	20 29.9	16 12.5	74 21.8	17 16.2
問38. 67. スマートフォン・タブレット端末 の活用	83 24.7	104 29.7	20 29.9	20 15.6	86 25.3	20 19.0
問38. 68. 従業員のマルチタスク(多能 工)化	64 19.0	83 23.7	10 14.9	15 11.7	77 22.6	22 21.0
問38. 69. 業務の標準化・作業マニュアル の整備	80 23.8	87 24.9	13 19.4	16 12.5	65 19.1	17 16.2
問38. 70. 現場改善活動	78 23.2	64 18.3	9 13.4	16 12.5	65 19.1	9 8.6

多様性への対応について、図表 2-164 では取組状況を、図表 2-165 では取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

多様性への対応は、【温泉・観光地】では「各種アレルギー対応」や「乳幼児同伴への対応」の取組割合が高くなっている。また、「バリアフリー対応」や「ペット同伴への対応」も【駅・中心市街地】に比べると取組割合が高くなっている。

取り組みたいが取組めない項目では、全体的に【駅・中心市街地】の割合が高くなっており、必要性は感じているものの、なかなか取り組むことができていない様子がみえてくる。特にすべての区分において「バリアフリー対応」は課題となっており、ハード面での取組のハードルの高さがみえてくる。

図表 2-164 多様性への対応（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 71. 各種アレルギー対応	184 54.8	249 71.1	51 76.1	31 24.2	86 25.3	38 36.2
問38. 72. バリアフリー対応	50 14.9	114 32.6	29 43.3	7 5.5	63 18.5	36 34.3
問38. 73. ペット同伴への対応	30 8.9	45 12.9	13 19.4	11 8.6	22 6.5	8 7.6
問38. 74. 乳幼児同伴への対応	175 52.1	225 64.3	44 65.7	40 31.3	143 42.1	54 51.4

図表 2-165 多様性への対応（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 71. 各種アレルギー対応	37 11.0	35 10.0	4 6.0	24 18.8	85 25.0	24 22.9
問38. 72. バリアフリー対応	148 44.0	122 34.9	21 31.3	40 31.3	134 39.4	28 26.7
問38. 73. ペット同伴への対応	53 15.8	60 17.1	10 14.9	16 12.5	74 21.8	21 20.0
問38. 74. 乳幼児同伴への対応	37 11.0	35 10.0	6 9.0	14 10.9	57 16.8	14 13.3

外国人客への対応に関して、図表 2-166 では取組状況を、図表 2-167 では取り組みたいが取組めない項目についてみていく。

外国人客への対応は、「【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル」の取組割合が全般的に高くなっている一方で、立地を問わず「小規模旅館・ホテル」での取組割合は低くなっている。

取り組みたいが取組めない項目では、総じて多くの項目で高い割合となっており、特に「従業員の外国語教育」が高くなっている。「大規模旅館・ホテル」では外国語対応のための人材は「外国語ができる人材の採用、外国人の雇用」で対応しているものの、旅館・ホテル全体で外国語に対応するためにも、既存の人材を外国語に対応させることが一つの課題となっている。

図表 2-166 外国人客への対応（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応	67 19.9	117 33.4	41 61.2	13 10.2	86 25.3	53 50.5
問38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応	63 18.8	109 31.1	33 49.3	12 9.4	72 21.2	48 45.7
問38. 77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	52 15.5	107 30.6	38 56.7	11 8.6	57 16.8	45 42.9
問38. 78. 従業員の外国語教育	30 8.9	41 11.7	20 29.9	6 4.7	33 9.7	22 21.0

図表 2-167 外国人客への対応（取り組みたいが取組めない）（SA）

上段:度数 下段: %	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル (n=336)	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル (n=350)	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル (n=67)	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル (n=128)	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル (n=340)	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル (n=105)
問38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応	81 24.1	75 21.4	9 13.4	22 17.2	79 23.2	9 8.6
問38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応	93 27.7	86 24.6	14 20.9	19 14.8	85 25.0	11 10.5
問38. 77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	88 26.2	98 28.0	12 17.9	22 17.2	98 28.8	25 23.8
問38. 78. 従業員の外国語教育	114 33.9	136 38.9	24 35.8	24 18.8	130 38.2	34 32.4

第2章 アンケート調査結果

本章では、全国の中小旅館業に対して実施したアンケート調査結果を紹介していく。

なお、営業登録区分、規模、立地によって特性が異なるため、2節以降では【営業登録区分×規模】【営業登録区分×立地】【規模×立地】の3つのタイプ分けを行って分析している。なお、タイプ分けにあたり、回答数（サンプル数）の少ない区分（営業登録区分の「その他」、立地の一部）については対象から外していることをご了承いただきたい。

5. その他のクロス集計

ここでは問1の「営業登録区分」における「旅館」と「ホテル」について、問30の「償却前利益」の3区分別に主な設問のクロス集計結果についてみていく。

また、あわせて客室稼働率等の指標による「償却前利益」や「経営課題への取組状況」の違いについてみていく。

(1) 償却前利益と経営課題への取組の関係

図表 2-168 では、経営管理の強化の取組についてみていく。

経営管理の強化では、全体的にホテルの方で取組割合が高くなっている。特に「部門別管理会計の導入」や「労働時間の正確な把握」、「メール・SNS等による社内での情報共有」は「黒字ホテル」で積極的に取り組まれている。

一方「黒字旅館」では、「経営計画・事業計画の作成」や「従業員のシフト管理の徹底」の取組割合が高くなっている。

図表 2-168 経営管理の強化への取組状況（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
1. 部門別管理会計の導入	139 34.1	58 22.1	58 26.0	129 45.4	49 30.1	28 31.8
2. 労働時間の正確な把握	224 54.9	90 34.4	88 39.5	179 63.0	83 50.9	46 52.3
3. 従業員のシフト管理の徹底	225 55.1	93 35.5	87 39.0	179 63.0	85 52.1	51 58.0
4. 予実管理の実施	165 40.4	57 21.8	51 22.9	124 43.7	59 36.2	34 38.6
5. 経営計画・事業計画の作成	227 55.6	83 31.7	63 28.3	145 51.1	61 37.4	33 37.5
6. 経営理念・社是の従業員への浸透	183 44.9	66 25.2	51 22.9	137 48.2	54 33.1	27 30.7
7. 行動規範の従業員への浸透	149 36.5	52 19.8	39 17.5	127 44.7	44 27.0	24 27.3
8. メール・SNS等による社内での情報共有	101 24.8	36 13.7	23 10.3	105 37.0	37 22.7	20 22.7

図表 2-169 では、人材の確保・育成の取組についてみていく。

人材の確保・育成では総じてホテルよりも旅館の方が、取組割合が高くなっている。特に「黒字旅館」では、「労働時間の短縮」「休館日の設定」「社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備」「親睦会・旅行等の社内行事の開催」が「黒字ホテル」に比べて10ポイント以上高くなっており、労働環境を整える取組が積極的に行われている。

一方「黒字ホテル」では「人事評価制度・キャリアマップの整備」の取組割合が高くなっている。

図表 2-169 人材の確保・育成への取組状況（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
9. 正社員の採用・従業員の正社員化	191 46.8	61 23.3	48 21.5	134 47.2	53 32.5	28 31.8
10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	248 60.8	94 35.9	77 34.5	154 54.2	71 43.6	41 46.6
11. 採用活動の強化	182 44.6	59 22.5	41 18.4	104 36.6	43 26.4	26 29.5
12. 労働時間の短縮	133 32.6	37 14.1	34 15.2	61 21.5	33 20.2	21 23.9
13. 休館日の設定	136 33.3	61 23.3	43 19.3	28 9.9	18 11.0	14 15.9
14. 柔軟な勤務体系の導入	158 38.7	59 22.5	48 21.5	91 32.0	48 29.4	23 26.1
15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	218 53.4	75 28.6	60 26.9	140 49.3	54 33.1	31 35.2
16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	147 36.0	45 17.2	30 13.5	24 8.5	12 7.4	9 10.2
17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	77 18.9	15 5.7	17 7.6	67 23.6	21 12.9	9 10.2
18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	215 52.7	84 32.1	57 25.6	116 40.8	37 22.7	26 29.5
19. 社内研修の実施	162 39.7	59 22.5	43 19.3	103 36.3	31 19.0	16 18.2
20. 社外研修への派遣	118 28.9	23 8.8	16 7.2	68 23.9	20 12.3	14 15.9
21. 資格取得の支援・推奨	97 23.8	31 11.8	27 12.1	68 23.9	22 13.5	16 18.2
22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	76 18.6	22 8.4	19 8.5	54 19.0	23 14.1	11 12.5
23. 後継者の育成・後継者候補の採用	104 25.5	39 14.9	27 12.1	57 20.1	26 16.0	14 15.9

図表 2-170 では、営業活動（全般）についてみていく。

「黒字旅館」や「黒字ホテル」では「多様な宿泊プランの提供」「顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）」「宿泊者アンケートの実施」「クレーム対応の強化」の取組割合が高くなっている。宿泊者のニーズを捉え、さらに顧客満足度を測定して経営改善につなげていくことが、他館との差別化にもつながっているのではないかと考えられる。

さらに、「黒字ホテル」では「ポイントカードの導入」が積極的に取り組まれている。ホテルはビジネス客も多く宿泊することから、ポイントカードが再来訪の動機づけになっているものと推察される。

図表 2-170 営業活動（全般）への取組状況（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
24. 口コミサイトの活用	225 55.1	95 36.3	70 31.4	145 51.1	62 38.0	35 39.8
25. フェイスブック等のSNSの活用	198 48.5	70 26.7	65 29.1	108 38.0	57 35.0	35 39.8
26. 各種広告の実施	231 56.6	97 37.0	75 33.6	136 47.9	65 39.9	33 37.5
27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	165 40.4	72 27.5	60 26.9	92 32.4	45 27.6	26 29.5
28. 多様な宿泊プランの提供	245 60.0	101 38.5	77 34.5	163 57.4	61 37.4	37 42.0
29. 展示会等への参加	61 15.0	27 10.3	13 5.8	38 13.4	18 11.0	10 11.4
30. エージェントや記者の無料招待	54 13.2	19 7.3	21 9.4	21 7.4	12 7.4	10 11.4
31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	208 51.0	81 30.9	72 32.3	151 53.2	63 38.7	27 30.7
32. ポイントカードの導入	93 22.8	48 18.3	30 13.5	150 52.8	63 38.7	32 36.4
33. 宿泊者アンケートの実施	263 64.5	88 33.6	72 32.3	153 53.9	74 45.4	46 52.3
34. クレーム対応の強化	237 58.1	76 29.0	68 30.5	158 55.6	64 39.3	41 46.6

図表 2-171 では、外国人客への営業活動についてみていく。

外国人客への営業活動でも「黒字旅館」の取組割合は他の区分の旅館・ホテルよりも高く、特に「ホームページの外国語対応」は「黒字ホテル」よりも 10 ポイント以上高くなっている。

「黒字旅館」では、「フェイスブック等の SNS の活用」や「ホームページの外国語対応」のように、情報発信手段への取組割合が高くなっている。

図表 2-171 営業活動（外国人客）への取組状況（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
35. 海外旅行代理店との契約	87 21.3	15 5.7	18 8.1	59 20.8	15 9.2	9 10.2
36. 海外ネットエージェントとの契約	148 36.3	34 13.0	27 12.1	94 33.1	21 12.9	19 21.6
37. 海外視察・海外への営業活動	75 18.4	19 7.3	6 2.7	31 10.9	10 6.1	6 6.8
38. 海外エージェント・メディアの無料招待	34 8.3	8 3.1	6 2.7	16 5.6	6 3.7	1 1.1
39. ホームページの外国語対応	169 41.4	41 15.6	26 11.7	85 29.9	25 15.3	17 19.3
40. 海外向け情報発信(SNSの活用等)	63 15.4	13 5.0	11 4.9	29 10.2	9 5.5	3 3.4

図表 2-172 では、サービス向上の取組についてみていく。

「黒字旅館」「黒字ホテル」は共に「無料Wi-Fi・インターネット環境の整備」「クレジットカード・デビットカード決済への対応」「近隣飲食店の紹介」「アメニティの充実（シャンプー・化粧品等）」の取組割合が高くなっている。

また、「黒字旅館」では「食事の選択性の導入（あり・なしの選択）」に取り組んでいる割合が高く、「黒字ホテル」は「寝具等の貸出サービスの充実」や「禁煙・喫煙区分の設定」などにも取り組んでいる。

図表 2-172 サービス向上への取組状況（取組中(取組済を含む)）(SA)

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
41. イベント・体験プログラムの提供	105 25.7	34 13.0	33 14.8	46 16.2	26 16.0	10 11.4
42. 屋食の提供	206 50.5	106 40.5	98 43.9	80 28.2	50 30.7	31 35.2
43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	273 66.9	118 45.0	96 43.0	172 60.6	84 51.5	44 50.0
44. 寝具等の貸出サービスの充実	161 39.5	69 26.3	51 22.9	124 43.7	54 33.1	24 27.3
45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	127 31.1	40 15.3	38 17.0	79 27.8	36 22.1	14 15.9
46. 日帰り客の受入	229 56.1	102 38.9	103 46.2	77 27.1	42 25.8	26 29.5
47. オプショナルツアーの斡旋・予約代行	74 18.1	20 7.6	28 12.6	20 7.0	11 6.7	5 5.7
48. チェックイン・アウト時間の変更	134 32.8	58 22.1	62 27.8	79 27.8	29 17.8	19 21.6
49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	242 59.3	108 41.2	103 46.2	163 57.4	82 50.3	54 61.4
50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	200 49.0	89 34.0	74 33.2	114 40.1	60 36.8	35 39.8
51. 近隣飲食店の紹介	274 67.2	123 46.9	113 50.7	215 75.7	96 58.9	52 59.1
52. 無料朝食の導入	25 6.1	11 4.2	7 3.1	65 22.9	34 20.9	13 14.8
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	340 83.3	164 62.6	117 52.5	247 87.0	121 74.2	64 72.7
54. 禁煙・喫煙区分の設定	249 61.0	126 48.1	85 38.1	232 81.7	104 63.8	54 61.4
55. 女性専用エリアの設定	19 4.7	6 2.3	9 4.0	30 10.6	12 7.4	5 5.7
56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	327 80.1	140 53.4	115 51.6	246 86.6	124 76.1	72 81.8
57. 客室の増改築	125 30.6	24 9.2	19 8.5	75 26.4	28 17.2	13 14.8
58. 客室以外の増改築	130 31.9	25 9.5	18 8.1	64 22.5	24 14.7	12 13.6

図表 2-173 では、コスト削減・業務効率化の取組についてみていく。

「サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）」や「サービスの絞り込み」では「黒字旅館」の取組割合が高くなっており、特に「サービスの絞り込み」は他区分の旅館・ホテルがほぼ同数程度なのに比べて取組割合が高くなっている。

取組割合の高さをみると「黒字」>「赤字」>「とんとん」となっている項目が多数あるが、特にこの「コスト削減・業務改善」に関する項目で顕著となっている。

図表 2-173 コスト削減・業務効率化への取組状況（取組中(取組済を含む)）(SA)

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
59. サービスの提供方法の見直し(布団敷き・配膳等)	144 35.3	58 22.1	53 23.8	55 19.4	26 16.0	21 23.9
60. サービスの絞り込み	130 31.9	38 14.5	44 19.7	57 20.1	33 20.2	19 21.6
61. 一部業務のアウトソーシング(外注)	127 31.1	43 16.4	40 17.9	83 29.2	36 22.1	13 14.8
62. 材料・仕入方法の見直し	172 42.2	69 26.3	75 33.6	103 36.3	47 28.8	27 30.7
63. ITの活用(予約管理)	266 65.2	99 37.8	74 33.2	189 66.5	80 49.1	42 47.7
64. ITの活用(在庫・資材管理)	144 35.3	54 20.6	41 18.4	108 38.0	57 35.0	22 25.0
65. ITの活用(作業支援)	92 22.5	36 13.7	31 13.9	83 29.2	39 23.9	18 20.5
66. 自動機械の導入(チェックイン・配膳等)	20 4.9	10 3.8	7 3.1	35 12.3	17 10.4	7 8.0
67. スマートフォン・タブレット端末の活用	89 21.8	37 14.1	31 13.9	73 25.7	36 22.1	15 17.0
68. 従業者のマルチタスク(多能工)化	145 35.5	47 17.9	45 20.2	77 27.1	36 22.1	17 19.3
69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	142 34.8	36 13.7	40 17.9	112 39.4	50 30.7	20 22.7
70. 現場改善活動	160 39.2	47 17.9	43 19.3	119 41.9	55 33.7	26 29.5

図表 2-174 では多様性への対応を、図表 2-175 では外国人客への対応についてみていく。

多様性への対応では、「各種アレルギー対応」や「乳幼児同伴への対応」は旅館全体で高く、「黒字旅館」ではさらに高くなっている。

外国人客への対応では、「黒字」の旅館・ホテル共に高く、インバウンドへの対応を積極的に行っているのがみてとれる。

図表 2-174 多様性への対応への取組状況（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
71. 各種アレルギー対応	272 66.7	136 51.9	96 43.0	94 33.1	51 31.3	36 40.9
72. バリアフリー対応	127 31.1	33 12.6	43 19.3	77 27.1	29 17.8	16 18.2
73. ペット同伴への対応	38 9.3	30 11.5	24 10.8	21 7.4	13 8.0	10 11.4
74. 乳幼児同伴への対応	256 62.7	123 46.9	113 50.7	137 48.2	68 41.7	33 37.5

図表 2-175 外国人客への対応への取組状況（取組中（取組済を含む））（SA）

上段:度数 下段: %	黒字旅館 (n=408)	とんとん旅館 (n=262)	赤字旅館 (n=223)	黒字ホテル (n=284)	とんとんホテル (n=163)	赤字ホテル (n=88)
75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応	145 35.5	43 16.4	37 16.6	110 38.7	34 20.9	21 23.9
76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応	142 34.8	33 12.6	27 12.1	100 35.2	27 16.6	18 20.5
77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	136 33.3	28 10.7	25 11.2	83 29.2	26 16.0	18 20.5
78. 従業員の外国語教育	57 14.0	19 7.3	10 4.5	41 14.4	11 6.7	8 9.1

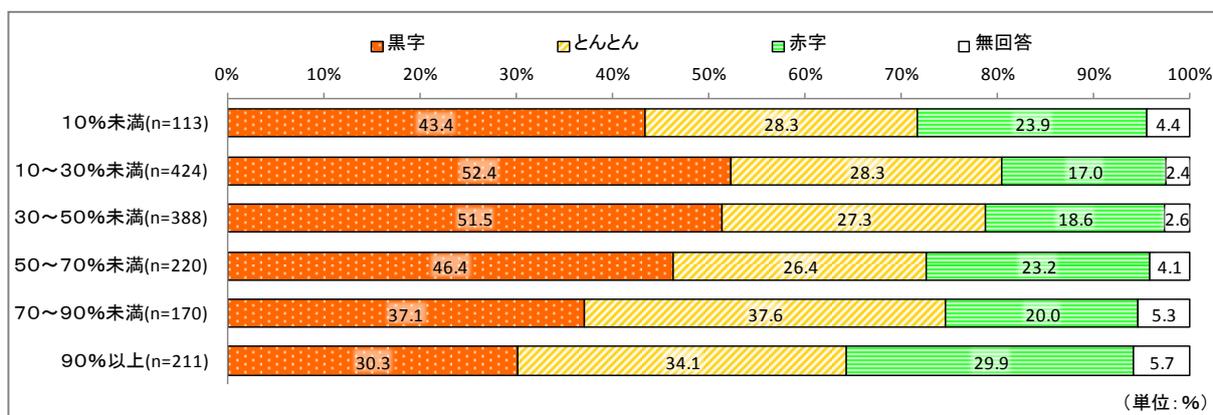
以降では各種比率と償却前利益区分の関係をみた上で、各比率の施設でどのような取組をしているのかを分析し、各種比率を向上させるための取組を探っていく。

(2) 販売比率と償却前利益の関係

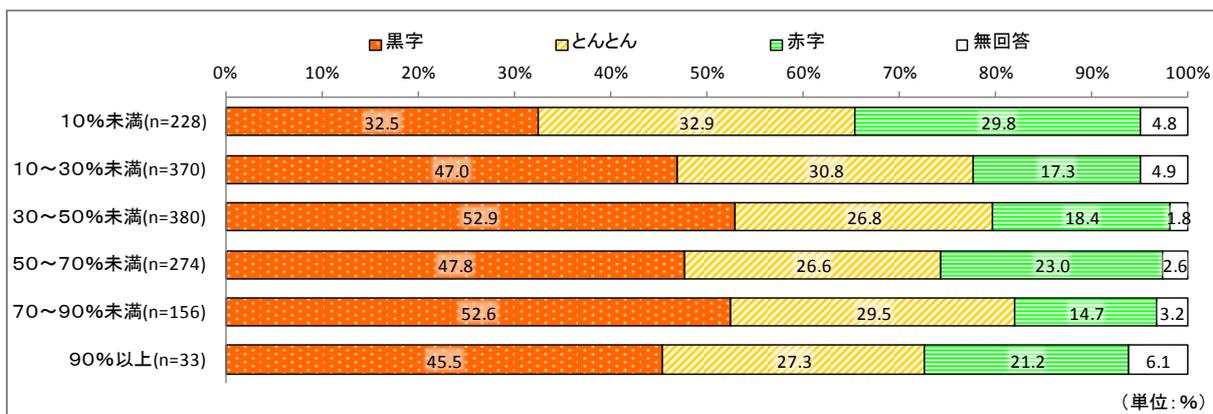
図表 2-176 では直接販売比率を、図表 2-177 ではネット販売比率についてみていく。

直接販売比率でみると、「10～30%未満」と「30～50%未満」の黒字割合が最も高く、代理店等との取引によって直接販売以外の予約経路を確保することは一定の効果があると考えられる。一方、ネット販売比率でみると、比率が高いほど黒字の割合が高くなる傾向が強くなっており、ネット予約への対応が重要であると考えられる。

図表 2-176 直接販売比率と償却前利益 (SA)



図表 2-177 ネット販売比率と償却前利益 (SA)



(3) 直接販売比率と営業活動に関する取組の関係

図表 2-178 では、直接販売比率と営業活動に関する取組の関係についてみていく。

「10～30%未満」と「30～50%未満」の黒字割合が最も高く、この比率の施設をみると、「口コミサイトの活用」「多様な宿泊プランの提供」「宿泊者アンケートの実施」が高い取組割合となっている。

図表 2-178 直接販売比率と営業活動に関する取組状況（取組中（取組済みを含む））（SA）

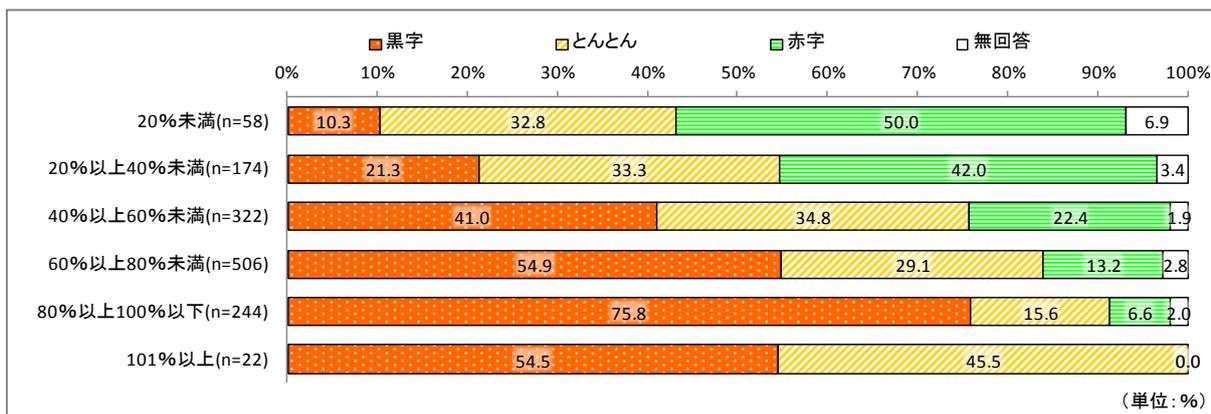
上段:度数 下段: %	10%未満 (n=113)	10～30%未 満(n=424)	30～50%未 満(n=388)	50～70%未 満(n=220)	70～90%未 満(n=170)	90%以上 (n=211)
問38. 24. 口コミサイトの活用	48 42.5	224 52.8	205 52.8	101 45.9	52 30.6	39 18.5
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	34 30.1	192 45.3	167 43.0	88 40.0	54 31.8	36 17.1
問38. 26. 各種広告の実施	38 33.6	210 49.5	190 49.0	99 45.0	76 44.7	57 27.0
問38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	28 24.8	156 36.8	144 37.1	73 33.2	58 34.1	21 10.0
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	46 40.7	253 59.7	225 58.0	104 47.3	56 32.9	28 13.3
問38. 29. 展示会等への参加	12 10.6	63 14.9	47 12.1	24 10.9	16 9.4	12 5.7
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	12 10.6	56 13.2	46 11.9	15 6.8	12 7.1	2 0.9
問38. 31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有)	33 29.2	192 45.3	190 49.0	98 44.5	73 42.9	50 23.7
問38. 32. ポイントカードの導入	18 15.9	115 27.1	116 29.9	65 29.5	48 28.2	63 29.9
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	45 39.8	236 55.7	209 53.9	108 49.1	70 41.2	56 26.5
問38. 34. クレーム対応の強化	34 30.1	212 50.0	203 52.3	103 46.8	57 33.5	58 27.5

(4) 稼働率と償却前利益の関係

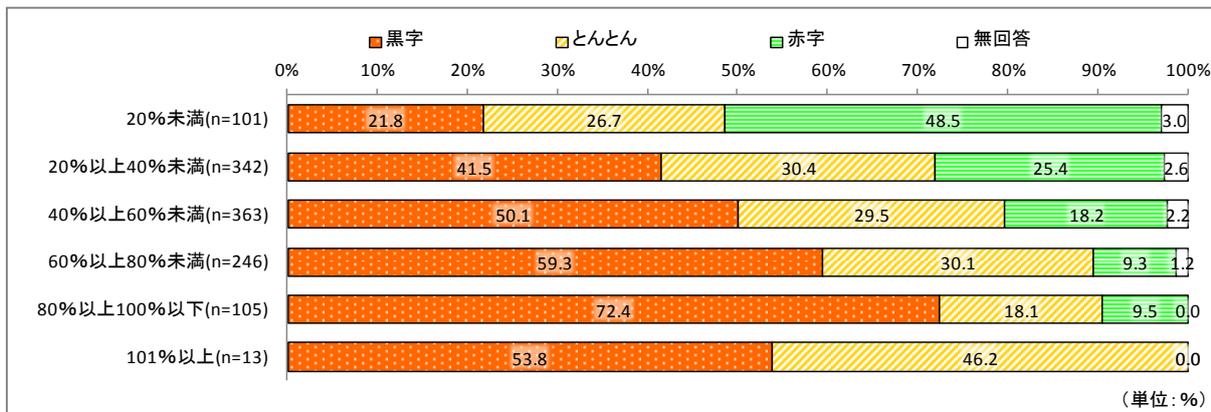
図表 2-179 では客室稼働率と、図表 2-180 では定員稼働率と償却前利益の関係についてみていく。

客室稼働率も定員稼働率も償却前利益への影響は同じであり、稼働率が上がるほど黒字の割合は高くなっている。客室稼働率は「60%以上 80%未満」、定員稼働率は「40%以上 60%未満」で黒字の割合が過半数となっている。

図表 2-179 客室稼働率と償却前利益 (SA)



図表 2-180 定員稼働率と償却前利益 (SA)



(5) 客室稼働率と営業活動に関する取組の関係

図表 2-181 では、客室稼働率と営業活動全般に関する取組との関係についてみていく。

客室稼働率と営業活動に関する取組の関係では、「口コミサイトの活用」「各種広告の実施」「多様な宿泊プランの提供」「顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）」「ポイントカードの導入」「宿泊者アンケートの実施」「クレーム対応の強化」は稼働率が上がるにつれて取組割合も上がっている。すべて網羅している旅館・ホテルは少ないと思われるが、稼働率を上げるために複合的に取り組んでいる旅館・ホテルが多いと考えられる。

図表 2-181 客室稼働率と営業活動に関する取組状況（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	20%未満 (n=58)	20%以上 40%未満 (n=174)	40%以上 60%未満 (n=322)	60%以上 80%未満 (n=506)	80%以上 100%以下 (n=244)	101%以上 (n=22)
問38. 24. 口コミサイトの活用	13 22.4	62 35.6	145 45.0	248 49.0	139 57.0	4 18.2
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	10 17.2	56 32.2	129 40.1	213 42.1	101 41.4	1 4.5
問38. 26. 各種広告の実施	12 20.7	55 31.6	156 48.4	255 50.4	128 52.5	11 50.0
問38. 27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	9 15.5	38 21.8	128 39.8	191 37.7	85 34.8	1 4.5
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	11 19.0	61 35.1	164 50.9	270 53.4	146 59.8	9 40.9
問38. 29. 展示会等への参加	4 6.9	8 4.6	40 12.4	73 14.4	37 15.2	3 13.6
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	2 3.4	12 6.9	34 10.6	64 12.6	25 10.2	- -
問38. 31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	13 22.4	48 27.6	134 41.6	235 46.4	138 56.6	6 27.3
問38. 32. ポイントカードの導入	7 12.1	18 10.3	67 20.8	172 34.0	115 47.1	15 68.2
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	8 13.8	49 28.2	165 51.2	294 58.1	143 58.6	11 50.0
問38. 34. クレーム対応の強化	13 22.4	48 27.6	145 45.0	262 51.8	142 58.2	10 45.5

(6) 客室稼働率とサービス向上に関する取組の関係

図表 2-182 では、客室稼働率とサービス向上に関する取組の関係についてみていく。

「アメニティの充実（シャンプー・化粧品等）」「寝具等の貸出サービスの充実」「無料 Wi-Fi・インターネット環境の整備」「禁煙・喫煙区分の設定」「クレジットカード・デビットカード決済への対応」のように、快適性や利便性を上げる取組では稼働率が上がるにつれて取組割合が高くなっている。

また、「食事の選択性の導入（食事の種類を選択）」や「近隣飲食店の紹介」など、宿泊者に合わせた取組割合が高くなっている。

図表 2-182 客室稼働率とサービス向上に関する取組状況（取組中（取組済みを含む））（SA）

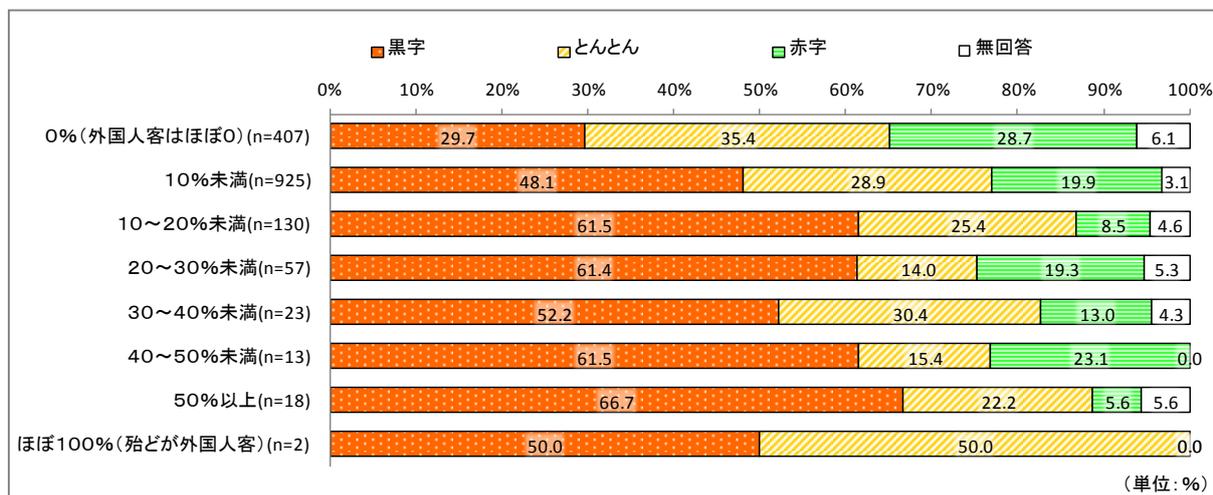
上段:度数 下段: %	20%未満 (n=58)	20%以上 40%未満 (n=174)	40%以上 60%未満 (n=322)	60%以上 80%未満 (n=506)	80%以上 100%以下 (n=244)	101%以上 (n=22)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	8 13.8	29 16.7	62 19.3	104 20.6	45 18.4	1 4.5
問38. 42. 屋食の提供	18 31.0	78 44.8	131 40.7	217 42.9	81 33.2	8 36.4
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	21 36.2	80 46.0	180 55.9	304 60.1	157 64.3	14 63.6
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	13 22.4	46 26.4	105 32.6	188 37.2	111 45.5	8 36.4
問38. 45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	4 6.9	26 14.9	80 24.8	132 26.1	77 31.6	7 31.8
問38. 46. 日帰り客の受入	18 31.0	78 44.8	142 44.1	198 39.1	86 35.2	16 72.7
問38. 47. オプショナルツアーの斡旋・予約代行	1 1.7	16 9.2	49 15.2	59 11.7	26 10.7	- -
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	6 10.3	49 28.2	78 24.2	150 29.6	79 32.4	8 36.4
問38. 49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	18 31.0	86 49.4	183 56.8	281 55.5	130 53.3	10 45.5
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	16 27.6	60 34.5	131 40.7	218 43.1	114 46.7	11 50.0
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	16 27.6	90 51.7	204 63.4	339 67.0	183 75.0	4 18.2
問38. 52. 無料朝食の導入	1 1.7	6 3.4	26 8.1	56 11.1	50 20.5	10 45.5
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	24 41.4	106 60.9	241 74.8	418 82.6	210 86.1	15 68.2
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	19 32.8	91 52.3	193 59.9	350 69.2	177 72.5	3 13.6
問38. 55. 女性専用エリアの設定	4 6.9	6 3.4	15 4.7	36 7.1	21 8.6	- -
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	22 37.9	89 51.1	244 75.8	397 78.5	203 83.2	13 59.1
問38. 57. 客室の増改築	4 6.9	10 5.7	53 16.5	124 24.5	78 32.0	6 27.3
問38. 58. 客室以外の増改築	5 8.6	10 5.7	53 16.5	115 22.7	73 29.9	4 18.2

(7) 外国人比率と償却前利益の関係

図表 2-183 では、宿泊者の外国人比率と償却前利益との関係についてみていく。

宿泊者の外国人比率と償却前利益の関係は、多少の前後はあるものの、「10～20%未満」を境界に黒字の割合が高くなっている。

図表 2-183 外国人比率と償却前利益 (SA)



(8) 外国人比率と営業活動に関する取組の関係

図表 2-184 では、宿泊者の外国人比率と外国人客対応のための営業活動に関する取組の関係についてみていく。

外国人客対応のための営業活動は、「海外旅行代理店との契約」「海外ネットエージェントとの契約」「ホームページの外国語対応」の取組割合が非常に高くなっており、インバウンドを取り込むためには外国人に対応したチャネルを用意することが重要と考えられる。

図表 2-184 外国人比率と営業活動に関する取組状況 (取組中 (取組済みを含む)) (SA)

上段:度数 下段: %	0% (外国人客はほぼ0) (n=407)	10%未満 (n=925)	10～20%未満 (n=130)	20～30%未満 (n=57)	30～40%未満 (n=23)	40～50%未満 (n=13)	50%以上 (n=18)	ほぼ100% (殆どが外国人客) (n=2)
問38. 35. 海外旅行代理店との契約	5 1.2	111 12.0	49 37.7	22 38.6	12 52.2	8 61.5	7 38.9	1 50.0
問38. 36. 海外ネットエージェントとの契約	9 2.2	217 23.5	68 52.3	26 45.6	20 87.0	11 84.6	10 55.6	1 50.0
問38. 37. 海外視察・海外への営業活動	1 0.2	92 9.9	34 26.2	10 17.5	7 30.4	4 30.8	5 27.8	-
問38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待	- -	42 4.5	17 13.1	7 12.3	3 13.0	4 30.8	2 11.1	-
問38. 39. ホームページの外国語対応	22 5.4	234 25.3	55 42.3	30 52.6	16 69.6	11 84.6	12 66.7	2 100.0
問38. 40. 海外向け情報発信 (SNSの活用等)	4 1.0	77 8.3	26 20.0	15 26.3	6 26.1	6 46.2	6 33.3	1 50.0

(9) 外国人比率とサービス向上に関する取組の関係

図表 2-185 では、宿泊者の外国人比率とサービス向上に関する取組の関係性についてみていく。

外国人比率が高い施設ほど「無料Wi-Fi・インターネット環境の整備」「禁煙・喫煙区分の設定」「クレジットカード・デビットカード決済への対応」への取組割合が高くなっている。

図表 2-185 外国人比率とサービス向上に関する取組状況（取組中（取組済みを含む））（SA）

上段:度数 下段: %	0%(外国人客はほぼ0) (n=407)	10%未満 (n=925)	10~20% 未満(n=130)	20~30% 未満(n=57)	30~40% 未満(n=23)	40~50% 未満(n=13)	50%以上 (n=18)	ほぼ100% (殆どが外国人客)(n=2)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	50 12.3	168 18.2	33 25.4	15 26.3	4 17.4	1 7.7	5 27.8	-
問38. 42. 昼食の提供	136 33.4	384 41.5	58 44.6	19 33.3	9 39.1	4 30.8	4 22.2	-
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	184 45.2	519 56.1	82 63.1	37 64.9	13 56.5	9 69.2	8 44.4	1 50.0
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	109 26.8	326 35.2	49 37.7	20 35.1	9 39.1	7 53.8	5 27.8	1 50.0
問38. 45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	69 17.0	222 24.0	32 24.6	17 29.8	7 30.4	5 38.5	4 22.2	1 50.0
問38. 46. 日帰り客の受入	149 36.6	386 41.7	56 43.1	18 31.6	7 30.4	4 30.8	1 5.6	-
問38. 47. オプションツアーの斡旋・予約代行	19 4.7	110 11.9	24 18.5	8 14.0	5 21.7	-	4 22.2	-
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	95 23.3	250 27.0	42 32.3	21 36.8	4 17.4	5 38.5	3 16.7	-
問38. 49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	158 38.8	504 54.5	81 62.3	34 59.6	12 52.2	9 69.2	7 38.9	1 50.0
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	114 28.0	389 42.1	66 50.8	27 47.4	7 30.4	6 46.2	6 33.3	1 50.0
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	172 42.3	593 64.1	92 70.8	37 64.9	17 73.9	11 84.6	14 77.8	1 50.0
問38. 52. 無料朝食の導入	45 11.1	103 11.1	12 9.2	5 8.8	2 8.7	1 7.7	2 11.1	-
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	216 53.1	704 76.1	109 83.8	50 87.7	22 95.7	13 100.0	14 77.8	2 100.0
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	154 37.8	588 63.6	96 73.8	44 77.2	17 73.9	12 92.3	11 61.1	2 100.0
問38. 55. 女性専用エリアの設定	14 3.4	55 5.9	14 10.8	3 5.3	1 4.3	-	1 5.6	-
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	175 43.0	705 76.2	110 84.6	48 84.2	21 91.3	13 100.0	14 77.8	1 50.0
問38. 57. 客室の増改築	47 11.5	195 21.1	31 23.8	19 33.3	6 26.1	4 30.8	3 16.7	1 50.0
問38. 58. 客室以外の増改築	46 11.3	186 20.1	26 20.0	20 35.1	6 26.1	3 23.1	2 11.1	-

(10) 外国人比率と外国人客への対応に関する取組の関係

図表 2-186 では、外国人比率と外国人客への対応に関する取組状況の関係についてみていく。
どの取組も外国人客比率と関係があり、インバウンドには重要な取組であることがうかがえる。

図表 2-186 外国人比率と外国人客への対応に関する取組状況（取組中（取組済みを含む））（SA）

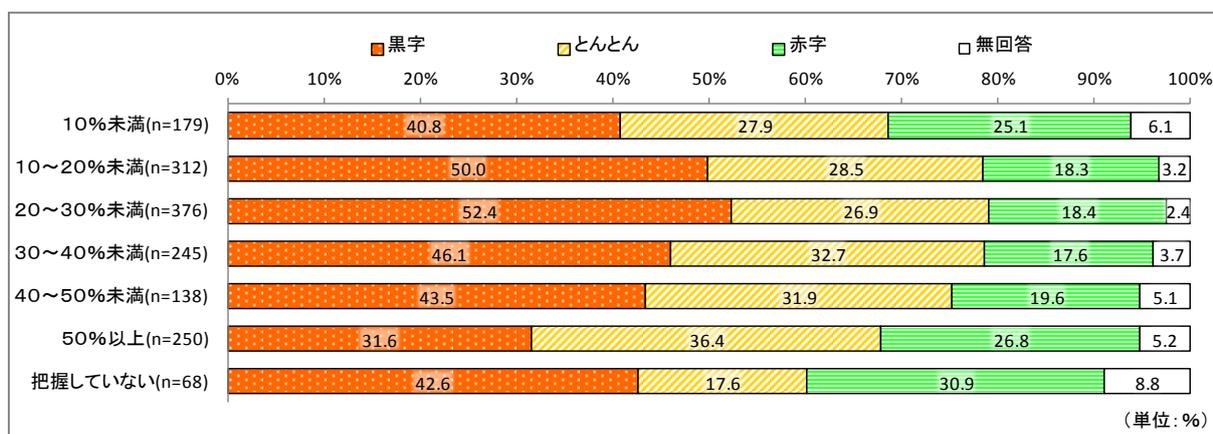
上段:度数 下段: %	0%(外国人客はほぼ0) (n=407)	10%未満 (n=925)	10~20% 未満(n=130)	20~30% 未満(n=57)	30~40% 未満(n=23)	40~50% 未満(n=13)	50%以上 (n=18)	ほぼ100% (殆どが外国人客)(n=2)
問38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応	21 5.2	250 27.0	71 54.6	34 59.6	14 60.9	10 76.9	10 55.6	2 100.0
問38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応	18 4.4	203 21.9	72 55.4	33 57.9	14 60.9	9 69.2	13 72.2	2 100.0
問38. 77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	13 3.2	190 20.5	71 54.6	29 50.9	14 60.9	10 76.9	8 44.4	2 100.0
問38. 78. 従業員の外国語教育	8 2.0	84 9.1	34 26.2	11 19.3	9 39.1	6 46.2	5 27.8	2 100.0

(11) 固定客比率と償却前利益の関係

図表 2-187 では、固定客の比率と償却前利益の関係についてみていく。

「10~20%未満」と「20~30%未満」で黒字が過半数に達している。一方で、「50%以上」の場合では黒字の割合が3割程度となっており、固定客に頼りすぎず新規顧客の獲得も重要であると考えられる。

図表 2-187 固定客比率と償却前利益（SA）



(12) 固定客比率と営業活動に関する取組の関係

図表 2-188 では、固定客比率と営業活動全般に関する取組との関係についてみていく。

全体的に、黒字の割合が高かった固定客比率が「10～20%未満」と「20～30%未満」の施設で取組割合が高くなっている。特に、「宿泊者アンケートの実施」「多様な宿泊プランの提供」「各種広告の実施」「顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）」については、固定客比率が「10～20%未満」の施設で取組割合が高くなっている。

図表 2-188 固定客比率と営業活動に関する取組状況（取組中（取組済みを含む））(SA)

上段:度数 下段: %	10%未満 (n=179)	10～20% 未満 (n=312)	20～30% 未満 (n=376)	30～40% 未満 (n=245)	40～50% 未満 (n=138)	50%以上 (n=250)	把握してい ない(n=68)
問38. 24. 口コミサイトの活用	79 44.1	153 49.0	188 50.0	117 47.8	51 37.0	65 26.0	18 26.5
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	64 35.8	128 41.0	155 41.2	93 38.0	47 34.1	72 28.8	15 22.1
問38. 26. 各種広告の実施	76 42.5	157 50.3	182 48.4	109 44.5	56 40.6	75 30.0	21 30.9
問38. 27. 営業活動の強化 (訪問・電話・DM等)	54 30.2	119 38.1	135 35.9	76 31.0	36 26.1	53 21.2	16 23.5
問38. 28. 多様な宿泊プランの 提供	88 49.2	177 56.7	199 52.9	118 48.2	46 33.3	69 27.6	18 26.5
問38. 29. 展示会等への参加	18 10.1	43 13.8	56 14.9	30 12.2	10 7.2	12 4.8	5 7.4
問38. 30. エージェントや記者 の無料招待	23 12.8	41 13.1	38 10.1	26 10.6	9 6.5	5 2.0	3 4.4
問38. 31. 顧客管理の徹底 (顧客情報の蓄積・共有)	56 31.3	130 41.7	178 47.3	110 44.9	59 42.8	90 36.0	16 23.5
問38. 32. ポイントカードの導 入	21 11.7	79 25.3	114 30.3	96 39.2	46 33.3	64 25.6	15 22.1
問38. 33. 宿泊者アンケートの 実施	85 47.5	183 58.7	198 52.7	124 50.6	49 35.5	66 26.4	24 35.3
問38. 34. クレーム対応の強 化	71 39.7	153 49.0	187 49.7	119 48.6	52 37.7	74 29.6	16 23.5

(13) 固定客比率とサービス向上の取組との関係

図表 2-189 では、宿泊客の固定客の比率とサービス向上に関する取組の関係についてみていく。

「昼食の提供」や「アメニティの充実（シャンプー・化粧品等）」のような、宿泊者の快適性を上げる取組が「10～20%未満」と「20～30%未満」の施設で高くなっている。

図表 2-189 固定客比率とサービス向上の取組との関係（取組中（取組済み））（SA）

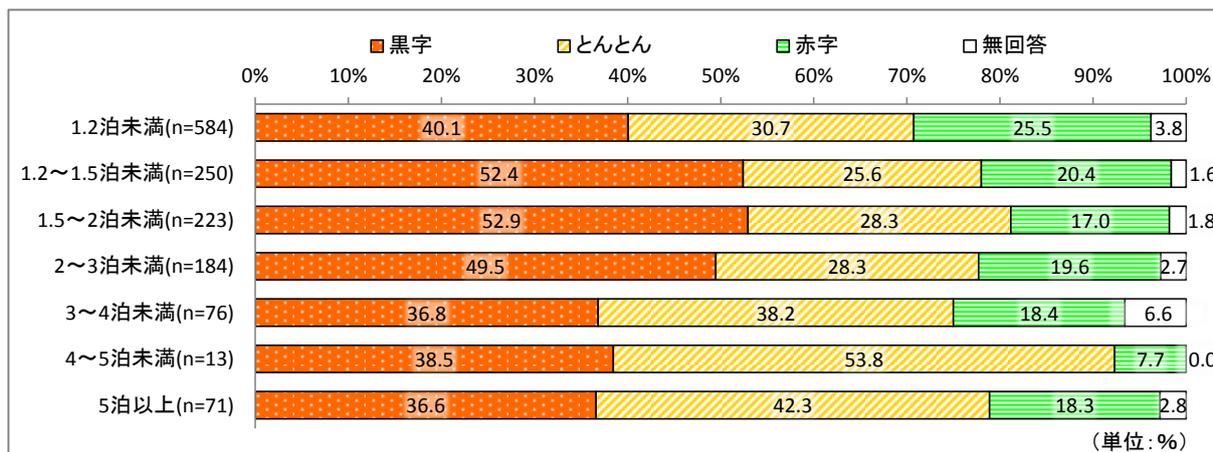
上段:度数 下段: %	10%未満 (n=179)	10～20% 未満(n=312)	20～30% 未満(n=376)	30～40% 未満(n=245)	40～50% 未満(n=138)	50%以上 (n=250)	把握してい ない(n=68)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	22 12.3	69 22.1	75 19.9	46 18.8	22 15.9	34 13.6	8 11.8
問38. 42. 昼食の提供	72 40.2	135 43.3	157 41.8	95 38.8	46 33.3	86 34.4	19 27.9
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	91 50.8	159 51.0	227 60.4	149 60.8	78 56.5	115 46.0	22 32.4
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	51 28.5	93 29.8	139 37.0	98 40.0	53 38.4	69 27.6	18 26.5
問38. 45. 上記(41～44)以外の追加サービスの充実	36 20.1	63 20.2	100 26.6	68 27.8	36 26.1	37 14.8	12 17.6
問38. 46. 日帰り客の受入	72 40.2	145 46.5	169 44.9	86 35.1	50 36.2	71 28.4	20 29.4
問38. 47. オプションツアーの斡旋・予約代行	18 10.1	44 14.1	54 14.4	26 10.6	11 8.0	12 4.8	4 5.9
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	47 26.3	80 25.6	105 27.9	89 36.3	34 24.6	44 17.6	17 25.0
問38. 49. 食事の選択性の導入(ありなしの選択)	96 53.6	164 52.6	195 51.9	128 52.2	69 50.0	115 46.0	31 45.6
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	74 41.3	129 41.3	153 40.7	102 41.6	53 38.4	80 32.0	22 32.4
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	106 59.2	199 63.8	223 59.3	147 60.0	86 62.3	136 54.4	31 45.6
問38. 52. 無料朝食の導入	10 5.6	19 6.1	47 12.5	39 15.9	19 13.8	28 11.2	6 8.8
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	124 69.3	235 75.3	285 75.8	180 73.5	97 70.3	165 66.0	35 51.5
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	94 52.5	193 61.9	234 62.2	149 60.8	90 65.2	125 50.0	30 44.1
問38. 55. 女性専用エリアの設定	12 6.7	16 5.1	27 7.2	14 5.7	11 8.0	7 2.8	-
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	128 71.5	233 74.7	276 73.4	170 69.4	91 65.9	138 55.2	38 55.9
問38. 57. 客室の増改築	33 18.4	63 20.2	83 22.1	53 21.6	25 18.1	36 14.4	9 13.2
問38. 58. 客室以外の増改築	27 15.1	63 20.2	82 21.8	53 21.6	25 18.1	29 11.6	7 10.3

(14) 平均宿泊日数と償却前利益の関係

図表 2-190 では、平均宿泊日数の比率と償却前利益の関係についてみていく。

「1.2～1.5泊未満」と「1.5～2泊未満」で黒字が過半数に達している。一方で、3泊以上は黒字の割合が低くなっている。

図表 2-190 平均宿泊日数と償却前利益 (SA)



(15) 平均宿泊日数と営業活動に関する取組の関係

図表 2-191 では、平均宿泊日数と営業活動全般に関する取組との関係についてみていく。

平均宿泊日数が「1.2~1.5泊未満」「1.5~2泊未満」では、全体的に取組割合が高くなっているが、それ以上の宿泊日数では取組割合が低くなっている。特に「1.2~1.5泊未満」で、「多様な宿泊プランの提供」「宿泊者アンケートの実施」「各種広告の実施」「口コミサイトの活用」の取組割合が高くなっている。

図表 2-191 平均宿泊日数と営業活動に関する取組状況 (取組中 (取組済みを含む)) (SA)

上段:度数 下段: %	1.2泊未満 (n=584)	1.2~1.5泊未満 (n=250)	1.5~2泊未満 (n=223)	2~3泊未満 (n=184)	3~4泊未満 (n=76)	4~5泊未満 (n=13)	5泊以上 (n=71)
問38. 24. 口コミサイトの活用	252 43.2	144 57.6	100 44.8	72 39.1	25 32.9	4 30.8	20 28.2
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	200 34.2	129 51.6	96 43.0	61 33.2	20 26.3	2 15.4	11 15.5
問38. 26. 各種広告の実施	262 44.9	153 61.2	93 41.7	65 35.3	23 30.3	1 7.7	22 31.0
問38. 27. 営業活動の強化 (訪問・電話・DM等)	188 32.2	122 48.8	76 34.1	40 21.7	13 17.1	2 15.4	6 8.5
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	265 45.4	165 66.0	113 50.7	66 35.9	24 31.6	5 38.5	16 22.5
問38. 29. 展示会等への参加	70 12.0	42 16.8	26 11.7	10 5.4	7 9.2	1 7.7	4 5.6
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	63 10.8	36 14.4	17 7.6	11 6.0	3 3.9	1 7.7	2 2.8
問38. 31. 顧客管理の徹底 (顧客情報の蓄積・共有)	220 37.7	137 54.8	99 44.4	69 37.5	26 34.2	5 38.5	21 29.6
問38. 32. ポイントカードの導入	141 24.1	75 30.0	77 34.5	58 31.5	20 26.3	4 30.8	17 23.9
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	291 49.8	163 65.2	112 50.2	64 34.8	21 27.6	4 30.8	16 22.5
問38. 34. クレーム対応の強化	259 44.3	147 58.8	96 43.0	72 39.1	25 32.9	3 23.1	19 26.8

(16) 平均宿泊日数とサービス向上の取組との関係

図表 2-192 では、平均宿泊日数とサービス向上に関する取組の関係についてみていく。

「アメニティの充実 (シャンプー・化粧品等)」「食事の選択性の導入 (あり・なしの選択)」「昼食の提供」のような、宿泊者の快適性を上げる取組が「1.2~1.5泊未満」と「1.5~2泊未満」で高くなっている。

図表 2-192 平均宿泊日数とサービス向上の取組との関係 (取組中 (取組済み)) (SA)

上段:度数 下段: %	1.2泊未満 (n=584)	1.2~1.5泊 未満 (n=250)	1.5~2泊未 満(n=223)	2~3泊未 満(n=184)	3~4泊未 満 (n=76)	4~5泊未 満 (n=13)	5泊以上 (n=71)
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	112 19.2	60 24.0	44 19.7	21 11.4	10 13.2	1 7.7	7 9.9
問38. 42. 昼食の提供	260 44.5	130 52.0	82 36.8	54 29.3	16 21.1	2 15.4	17 23.9
問38. 43. アメニティの充実 (シャンプー・化粧品等)	322 55.1	158 63.2	125 56.1	96 52.2	38 50.0	6 46.2	31 43.7
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	182 31.2	96 38.4	83 37.2	64 34.8	20 26.3	3 23.1	23 32.4
問38. 45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	127 21.7	80 32.0	57 25.6	40 21.7	11 14.5	1 7.7	12 16.9
問38. 46. 日帰り客の受入	302 51.7	124 49.6	79 35.4	40 21.7	10 13.2	3 23.1	14 19.7
問38. 47. オptionalツアーの斡旋・予約代行	70 12.0	30 12.0	24 10.8	19 10.3	3 3.9	1 7.7	2 2.8
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	157 26.9	83 33.2	66 29.6	49 26.6	11 14.5	3 23.1	15 21.1
問38. 49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	278 47.6	157 62.8	129 57.8	96 52.2	36 47.4	9 69.2	31 43.7
問38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	234 40.1	122 48.8	105 47.1	64 34.8	24 31.6	4 30.8	18 25.4
問38. 51. 近隣飲食店の紹介	291 49.8	184 73.6	152 68.2	127 69.0	44 57.9	10 76.9	35 49.3
問38. 52. 無料朝食の導入	47 8.0	27 10.8	26 11.7	23 12.5	12 15.8	2 15.4	13 18.3
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	368 63.0	215 86.0	172 77.1	145 78.8	55 72.4	12 92.3	48 67.6
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	295 50.5	170 68.0	159 71.3	129 70.1	42 55.3	10 76.9	29 40.8
問38. 55. 女性専用エリアの設定	28 4.8	12 4.8	17 7.6	13 7.1	5 6.6	-	3 4.2
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	379 64.9	215 86.0	166 74.4	132 71.7	46 60.5	10 76.9	30 42.3
問38. 57. 客室の増改築	109 18.7	61 24.4	49 22.0	36 19.6	5 6.6	1 7.7	12 16.9
問38. 58. 客室以外の増改築	112 19.2	57 22.8	38 17.0	33 17.9	6 7.9	-	11 15.5

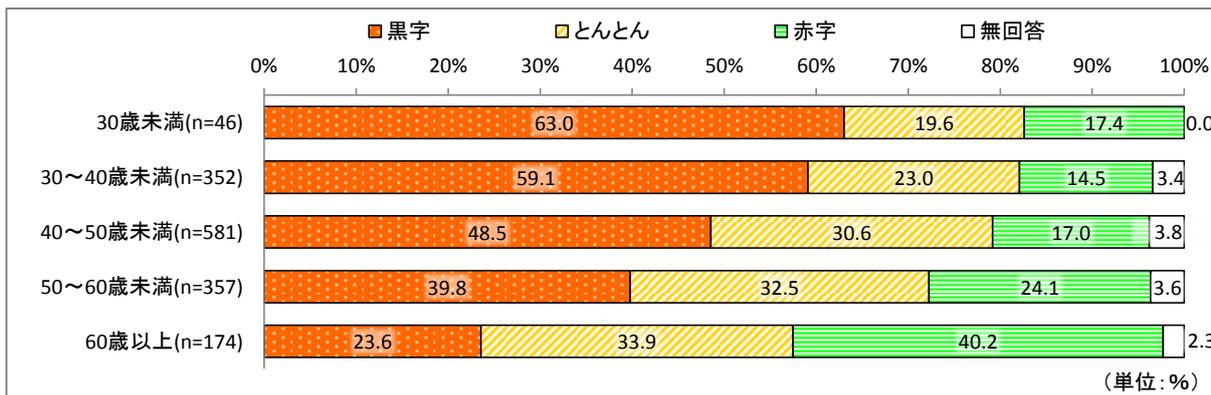
最後に参考として、従業者に関する各種項目と償却前利益区分の関係をみていく。

(17) 平均年齢・平均勤続年数と償却前利益の関係

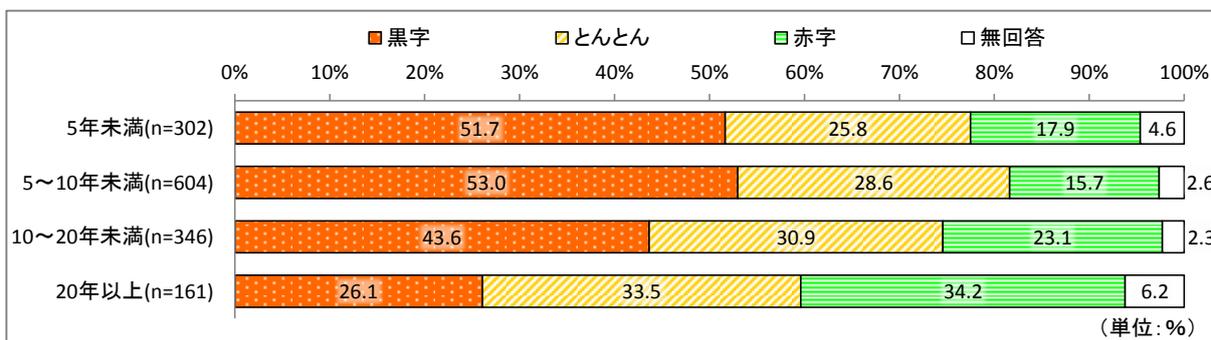
図表 2-193 では平均年齢を、図表 2-194、2-195 では平均勤続年数についてみていく。

平均年齢は「30 歳未満」「30～40 歳未満」で黒字が過半数に達している。また、平均勤続年数は、いずれも「5～10 年未満」で黒字の割合が高くなっている。

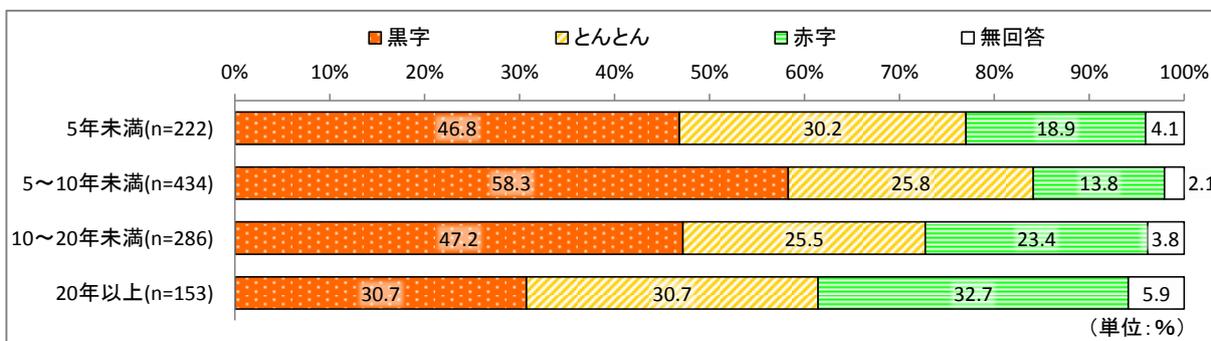
図表 2-193 平均年齢と償却前利益 (SA)



図表 2-194 平均勤続年数 (女性) と償却前利益 (SA)



図表 2-195 平均勤続年数 (男性) と償却前利益 (SA)



第3章 経営指標の抽出・分析

本章では、アンケート調査の数量回答項目を利用して、生産性向上に向けた取組で使用するための経営指標の抽出と分析を試みている。また、2章と同様、【営業登録区分×規模】【営業登録区分×立地】【規模×立地】の3つの区分を使用して集計を行っている。

なお、本章では集計に際して代表値として中央値（データを小さいものから順番に並べた場合に中央に位置する値）を採用しているため、突出した値については捨象されてしまうことに注意されたい。また、各指標の回答数（サンプル数）も表示している。回答数が少ない指標は有意性が低いと考えられるが、明らかな異常値と想定されたもの以外は掲載しているので、その点もご注意いただきたい。

1. 旅館・ホテルの規模別経営指標

(1) 部屋数と収容人数

図表 3-1 は、部屋数と総収容人数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

部屋数と総収容人数のいずれにおいても、規模の分類に部屋数を使用しているため、規模が大きいくほど、どちらの値も大きくなっている。なお、1部屋当たりの収容人数をみてみると、旅館は1部屋3.5人程度、ホテルは1部屋1.6人程度となっている。

図表 3-1 部屋数と総収容人数

		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
部屋数(単位:部屋)	黒字	13	38	130	15	53	144
	とんとん	11	32	148	15	43	142
	赤字	12	28	132	14	37	115
総収容人数(単位:人)	黒字	40	140	526	32	84	210
	とんとん	40	100	400	30	74	237
	赤字	40	100	500	28	73	141
回答数		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
部屋数	黒字	136	228	40	18	177	89
	とんとん	147	105	9	39	98	22
	赤字	146	70	5	14	66	7
総収容人数	黒字	136	228	39	18	175	88
	とんとん	146	104	9	39	98	22
	赤字	146	70	5	13	66	7

(2) 年間稼働日数

図表 3-2 は、年間稼働日数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

中央値をとっているため、旅館は規模が大きくなるにつれて稼働日数が増えているが、ホテルは規模を問わず365日営業が多くなっている。

図表 3-2 年間稼働日数

単位:日		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
年間稼働日数	黒字	350	360	364	365	365	365
	とんとん	333	360	365	365	363	365
	赤字	335	350	365	362	365	365
回答数		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
年間稼働日数	黒字	117	190	35	16	138	67
	とんとん	118	90	8	32	72	15
	赤字	117	55	4	8	49	4

(3) 稼働状況

図表 3-3 は、年間延べ宿泊者数及び販売客室数の中央値を、図表 3-4 は、稼働率の中央値を、それぞれ償却前利益区分ごとに抽出したものである。

宿泊者数と販売客室数を比べると、大規模旅館では、販売客室数が「黒字」と「とんとん」でそれほど差がないのに対し、宿泊者数では倍近くの差が開いており、宿泊者数が利益に影響している様子がみられる。

稼働率は、旅館では規模が大きくなるにつれて客室稼働率が高くなる傾向があるが、定員稼働率は、ほぼ横ばいとなっている。

図表 3-3 宿泊者・販売客室数

		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
年間延べ宿泊者数(単位:人)	黒字	5,068	20,000	80,068	5,169	17,950	50,000
	とんとん	3,000	12,500	40,000	4,248	12,000	53,000
	赤字	2,600	10,000	65,000	4,988	10,899	35,784
年間延べ販売客室数(単位:部屋)	黒字	2,370	8,651	32,168	2,850	14,318	40,000
	とんとん	1,500	6,125	34,800	3,045	9,000	33,412
	赤字	1,000	4,799	24,000	4,746	7,800	33,626
回答数		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
年間延べ宿泊者数	黒字	120	218	40	14	170	84
	とんとん	131	93	9	34	89	19
	赤字	118	61	5	10	60	7
年間延べ販売客室数	黒字	101	202	38	15	159	85
	とんとん	107	78	9	32	81	20
	赤字	89	45	5	8	55	7

図表 3-4 稼働率

単位: %		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
客室稼働率	黒字	58	65	72	70	75	80
	とんとん	45	55	60	63	61	70
	赤字	30	44	55	60	60	71
定員稼働率	黒字	40	41	43	53	65	72
	とんとん	35	38	45	60	53	58
	赤字	25	30	32	53	48	56
回答数		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
客室稼働率	黒字	113	211	40	13	164	85
	とんとん	117	84	9	29	89	20
	赤字	99	58	5	9	62	7
定員稼働率	黒字	100	191	35	10	143	75
	とんとん	109	73	6	26	80	16
	赤字	91	52	5	9	54	7

(4) 価格設定

図表 3-5 は、各種宿泊料金の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

1泊2食と1泊朝食付きの価格差を夕食料金、1泊朝食付きと素泊まりの価格差を朝食と考えると、旅館では、規模の大小にかかわらず、概ね夕食が5,000円、朝食が1,500円程度となっている。ホテルでは、小規模ホテルでは比較的旅館に近い価格設定となっているが、中規模以上では食事の価格が安くなっている。旅館や小規模ホテルは食事を強みとしている施設が多いことから、食事が高い価格設定となっている様子がみられる。

図表 3-5 宿泊料金

単位:円		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
黒字	1泊2食付き	12,690	14,000	14,040	12,000	8,090	9,000
	1泊朝食付き	7,000	9,000	9,750	7,240	6,500	7,000
	素泊まり	5,500	7,000	8,000	5,585	6,000	6,100
とんとん	1泊2食付き	10,800	10,950	10,940	10,062	8,424	11,000
	1泊朝食付き	6,500	7,000	7,600	6,000	6,500	7,450
	素泊まり	5,400	6,000	6,480	5,870	5,600	6,000
赤字	1泊2食付き	10,500	10,000	14,000	10,530	8,600	8,330
	1泊朝食付き	6,500	7,000	10,000	6,530	6,800	6,810
	素泊まり	5,400	5,940	8,000	6,680	5,920	5,940
回答数		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
黒字	1泊2食付き	122	200	33	8	80	37
	1泊朝食付き	96	179	30	10	142	82
	素泊まり	85	157	23	14	147	76
とんとん	1泊2食付き	135	93	8	10	57	9
	1泊朝食付き	118	85	8	17	81	18
	素泊まり	108	80	7	32	84	16
赤字	1泊2食付き	135	64	5	6	42	4
	1泊朝食付き	120	58	5	6	55	6
	素泊まり	115	52	3	11	58	7

(5) 売上高と経費

図表 3-6 は、売上高と各種経費の中央値を償却前利益区分ごとに抽出した上で、売上高に占める割合を算出したものである。

旅館では、食事を強みとしていることもあり、「材料費、仕入原価」の割合が高くなっている。また、「送客手数料」についてみると、小規模では比較的割合が低いものの、規模が大きくなるにつれて割合が高くなっている。大規模旅館においては、多くの利用者を集める必要があることから、必然的に代理店に支払う手数料も多くなっていると考えられる。

ホテルでは、全体的に「外注費」を除いて各種経費の割合が少なく、結果として付加価値額（売上一経費の総計）の割合が高くなっている。特に、中規模と大規模の「黒字」ホテルでは、「材料費、仕入原価」が10%未満となっており、夕食を提供していないことが要因として考えられる。一方、大規模ホテルの「とんとん」「赤字」では「材料費、仕入原価」が旅館と同程度になっており、大規模ホテルの「黒字」は、駅・中心市街地に立地している宿泊特化型の施設が多く含まれており、その他のホテルは夕食を提供する施設が多く含まれているためと考えられる。このように区分によって、宿泊特化型と1泊2食提供型の間でサンプルの分布にばらつきが生じており、一概に比較できない状態となっているので、注意して参照いただきたい。

図表 3-6 売上高と経費

単位: 万円		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
黒字	直近1年間の売上高	10,000	33,437	146,200	4,050	14,000	38,441
	材料費、仕入原価	2,132	8,030	32,000	445	893	3,000
	外注費	210	662	5,500	300	712	2,722
	修繕費	252	750	3,886	100	383	1,000
	送客手数料	200	2,500	12,285	70	480	2,000
	広告宣伝費	90	365	1,300	15	100	350
	消耗品費	300	925	4,000	110	255	900
	水道光熱費	690	1,852	8,381	320	950	3,200
とんとん	直近1年間の売上高	5,000	15,500	55,147	4,000	10,000	50,000
	材料費、仕入原価	1,200	3,270	15,000	275	625	12,000
	外注費	163	480	4,000	280	490	2,200
	修繕費	150	400	1,812	114	300	1,000
	送客手数料	115	500	1,170	44	300	2,608
	広告宣伝費	60	107	360	20	97	237
	消耗品費	110	400	900	100	150	1,167
	水道光熱費	390	1,157	5,000	345	840	5,868
赤字	直近1年間の売上高	4,000	11,900	88,000	3,030	12,000	55,000
	材料費、仕入原価	684	3,300	23,200	130	1,140	16,300
	外注費	120	245	4,668	218	500	6,395
	修繕費	100	300	1,010	120	312	400
	送客手数料	60	460	8,100	41	290	1,925
	広告宣伝費	30	75	815	26	77	245
	消耗品費	85	260	1,200	120	200	1,797
	水道光熱費	400	1,000	7,300	612	906	2,888

対売上高比率		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
黒字	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	21.3%	24.0%	21.9%	11.0%	6.4%	7.8%
	外注費	2.1%	2.0%	3.8%	7.4%	5.1%	7.1%
	修繕費	2.5%	2.2%	2.7%	2.5%	2.7%	2.6%
	送客手数料	2.0%	7.5%	8.4%	1.7%	3.4%	5.2%
	広告宣伝費	0.9%	1.1%	0.9%	0.4%	0.7%	0.9%
	消耗品費	3.0%	2.8%	2.7%	2.7%	1.8%	2.3%
	水道光熱費	6.9%	5.5%	5.7%	7.9%	6.8%	8.3%
とんとん	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	24.0%	21.1%	27.2%	6.9%	6.3%	24.0%
	外注費	3.3%	3.1%	7.3%	7.0%	4.9%	4.4%
	修繕費	3.0%	2.6%	3.3%	2.8%	3.0%	2.0%
	送客手数料	2.3%	3.2%	2.1%	1.1%	3.0%	5.2%
	広告宣伝費	1.2%	0.7%	0.7%	0.5%	1.0%	0.5%
	消耗品費	2.2%	2.6%	1.6%	2.5%	1.5%	2.3%
	水道光熱費	7.8%	7.5%	9.1%	8.6%	8.4%	11.7%
赤字	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	17.1%	27.7%	26.4%	4.3%	9.5%	29.6%
	外注費	3.0%	2.1%	5.3%	7.2%	4.2%	11.6%
	修繕費	2.5%	2.5%	1.1%	4.0%	2.6%	0.7%
	送客手数料	1.5%	3.9%	9.2%	1.4%	2.4%	3.5%
	広告宣伝費	0.8%	0.6%	0.9%	0.9%	0.6%	0.4%
	消耗品費	2.1%	2.2%	1.4%	4.0%	1.7%	3.3%
	水道光熱費	10.0%	8.4%	8.3%	20.2%	7.6%	5.3%

回答数		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
黒字	直近1年間の売上高	128	219	38	18	169	84
	材料費、仕入原価	99	172	31	13	129	65
	外注費	78	159	29	13	123	65
	修繕費	92	178	31	13	127	61
	送客手数料	87	164	31	12	117	61
	広告宣伝費	93	172	31	15	126	67
	消耗品費	91	173	31	12	122	65
	水道光熱費	96	178	31	15	133	69
とんとん	直近1年間の売上高	135	96	9	36	90	16
	材料費、仕入原価	95	61	7	24	54	15
	外注費	72	52	7	26	58	15
	修繕費	93	56	8	26	60	15
	送客手数料	78	49	8	18	58	14
	広告宣伝費	89	54	7	22	56	15
	消耗品費	86	53	7	26	55	16
	水道光熱費	96	58	7	27	61	16
赤字	直近1年間の売上高	127	66	3	12	61	7
	材料費、仕入原価	80	47	3	10	44	3
	外注費	69	38	2	11	40	3
	修繕費	82	48	3	11	42	3
	送客手数料	69	44	3	10	39	3
	広告宣伝費	78	48	3	10	40	3
	消耗品費	75	43	3	11	43	3
	水道光熱費	83	49	3	12	45	3

(6) 従業者数

図表 3-7 は、従業者数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

接客時間の長さから、旅館はホテルに比べて「フルタイム従業者数」が多くなっており、特に大規模旅館の多さが目立つ。

図表 3-7 従業者数

単位: 人		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
黒字	フルタイム従業者数	6	21	74	4	7	20
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	5	18	67	4	5	16
	パートタイム従業者数	6	15	31	10	10	20
とんとん	フルタイム従業者数	4	10	50	3	7	24
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	4	9	26	3	5	16
	パートタイム従業者数	5	10	38	6	8	19
赤字	フルタイム従業者数	4	12	83	2	10	40
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	3	6	61	2	5	40
	パートタイム従業者数	4	6	40	6	11	12

回答数		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
黒字	フルタイム従業者数	128	219	40	13	172	87
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	122	216	38	10	169	88
	パートタイム従業者数	130	221	38	16	166	87
とんとん	フルタイム従業者数	132	99	9	32	93	20
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	120	95	9	27	91	21
	パートタイム従業者数	129	99	8	37	92	19
赤字	フルタイム従業者数	130	66	5	12	62	7
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	125	64	5	11	62	7
	パートタイム従業者数	136	62	5	12	63	7

(7) 生産性指標

図表 3-8 は、従業者一人当たりの年間付加価値額を、図表 3-9 は、売上高からみた人時生産性を、図表 3-10 は、付加価値額からみた人時生産性を算出したものである。なお、この場合の付加価値額とは、「売上高」から各種経費（「材料費、仕入原価」、「外注費」、「修繕費」、「送客手数料」、「広告宣伝費」、「消耗品費」、「水道光熱費」）を引いたものである。

なお、従業者一人当たりの年間付加価値額を算出する際は、パートタイム従業者 3 人でフルタイム従業者 1 人分と仮定して計算している（パートタイム従業者は 3 分の 1 カウント）。

また、人時生産性を算出する際は、日数は「年間稼働日数」をあてはめ、時間数は毎日 8 時間勤務と仮定して計算している。従業者数のシフトによる変動、繁閑への対応等の変動要因を加味していないため、あくまで参考値であることに注意されたい。

一人当たりの年間付加価値額は、「赤字」の施設では規模や営業形態に関わらず低い数字となっており、付加価値額の低さが「赤字」に直結する様子がみてとれる。

人時生産性は、売上高ベースでみると、旅館とホテルでそれほど大きな差がみられないが、付加価値額ベースでみると差が開いており、経費の差が大きいことがみてとれる。

図表 3-8 一人当たりの年間付加価値額

単位:万円		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
一人当たりの年間付加価値額	黒字	766	706	937	-	990	948
	とんとん	496	689	429	565	745	822
	赤字	473	470	433	460	651	569

※サンプル数が少なく、異常値を算出した項目に関しては「-」と表示している。

※一人当たりの年間付加価値額 = (売上高 - 経費総額) / (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3))

図表 3-9 人時生産性（売上高ベース）

単位:円		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
人時生産性(売上高ベース)	黒字	4,464	4,465	5,965	-	4,640	4,937
	とんとん	3,317	4,036	3,014	2,740	3,562	5,645
	赤字	2,799	3,188	3,128	2,733	3,121	4,281

※サンプル数が少なく、異常値を算出した項目に関しては「-」と表示している。

※人時生産性(売上高ベース) =

売上高 / { (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3)) × 年間稼働日数 × 8 }

図表 3-10 人時生産性（付加価値額ベース）

単位:円		小規模 旅館	中規模 旅館	大規模 旅館	小規模 ホテル	中規模 ホテル	大規模 ホテル
人時生産性(付加価値額ベース)	黒字	2,735	2,451	3,217	-	3,389	3,245
	とんとん	1,866	2,392	1,470	1,934	2,564	2,814
	赤字	1,764	1,677	1,483	1,590	2,231	1,950

※サンプル数が少なく、異常値を算出した項目に関しては「-」と表示している。

※人時生産性(付加価値額ベース) =

(売上高 - 経費総額) / { (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3)) × 年間稼働日数 × 8 }

2. 旅館・ホテルの立地別経営指標

(1) 部屋数と収容人数

図表 3-11 は、部屋数と総収容人数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

旅館では、部屋数では温泉・観光地と駅・中心市街地で差がないものの、総収容人数では差がみられ、温泉観光地では1部屋当たり4人程度、駅・中心市街地では1部屋当たり2.5人程度となっている。

ホテルでは、部屋数では駅・中心市街地の方が多くなっているものの、収容人数では温泉・観光地の方が多くなっており、温泉・観光地では1部屋当たり2.1人程度、駅・中心市街地では1部屋当たり1.5人程度となっている。

図表 3-11 部屋数と総収容人数

		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
部屋数(単位:部屋)	黒字	31	27	20	58	70	59
	とんとん	17	18	16	25	40	26
	赤字	16	13	14	34	39	26
総収容人数(単位:人)	黒字	120	54	64	149	100	100
	とんとん	65	49	45	98	60	38
	赤字	70	44	51	100	70	59
回答数		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
部屋数	黒字	275	71	50	44	214	26
	とんとん	167	50	37	29	107	20
	赤字	142	34	38	22	51	13
総収容人数	黒字	274	72	50	44	211	26
	とんとん	165	50	37	29	107	20
	赤字	143	34	38	22	50	13

(2) 年間稼働日数

図表 3-12 は、年間稼働日数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

旅館では、立地に関係なく休業日がある場合が多い。

ホテルでは、駅・中心市街地では365日営業のホテルが多いのに対して、温泉・観光地では若干の休業日がみられる。

図表 3-12 年間稼働日数

単位:日		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
年間稼働日数	黒字	360	361	358	362	365	365
	とんとん	350	360	350	360	365	365
	赤字	330	355	360	360	365	365
回答数		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
年間稼働日数	黒字	241	56	40	31	168	22
	とんとん	137	41	33	25	80	13
	赤字	114	25	31	19	35	8

(3) 稼働状況

図表 3-13 は、年間延べ宿泊者数及び販売客室数の中央値を、図表 3-14 は、稼働率の中央値を、それぞれ償却前利益区分ごとに抽出したものである。

販売客室数と宿泊者数では、駅・中心市街地では、販売客室数と宿泊者数の値が近くなっており、一人旅が多い様子がみられる。

稼働率では、駅・中心市街地では、温泉・観光地よりも客室稼働率、定員稼働率ともに高くなっている。

図表 3-13 宿泊者・販売客室数

		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
年間延べ宿泊者数(単位:人)	黒字	17,750	12,000	7,550	30,000	22,000	22,750
	とんとん	6,500	3,300	5,170	11,547	10,305	11,673
	赤字	5,350	2,600	3,000	8,250	12,000	8,600
年間延べ販売客室数(単位:部屋)	黒字	7,405	7,015	3,200	16,000	20,000	18,000
	とんとん	3,000	3,000	2,557	7,397	9,542	9,360
	赤字	2,156	1,690	2,000	5,430	10,995	6,920

回答数		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
年間延べ宿泊者数	黒字	258	66	48	42	202	24
	とんとん	151	44	32	26	97	18
	赤字	120	27	31	20	45	12
年間延べ販売客室数	黒字	238	61	38	38	197	24
	とんとん	126	37	27	24	92	17
	赤字	91	16	27	17	42	12

図表 3-14 稼働率

単位:%		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
客室稼働率	黒字	64	70	60	69	78	75
	とんとん	48	65	51	50	65	70
	赤字	37	41	40	40	65	63
定員稼働率	黒字	40	58	40	51	70	62
	とんとん	31	50	35	44	59	60
	赤字	26	31	30	35	54	52

回答数		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
客室稼働率	黒字	253	66	41	40	199	23
	とんとん	137	39	28	24	100	14
	赤字	108	18	31	19	47	12
定員稼働率	黒字	227	62	35	32	177	19
	とんとん	123	35	25	23	86	13
	赤字	98	18	27	19	42	10

(4) 価格設定

図表 3-15 は、各種宿泊料金の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

立地別にみると、「温泉・観光地」の方が「駅・中心市街地」よりも高くなっており、特に夕食料金の差が大きくなっている。

旅館かホテルかで比べると、1泊2食付きでは「旅館」の方が「ホテル」よりも高くなっているが、1泊朝食付きと素泊まりではそれほど大きな差はみられない。

図表 3-15 宿泊料金

単位:円		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
黒字	1泊2食付き	14,904	8,850	9,000	13,000	8,000	7,400
	1泊朝食付き	9,000	6,565	6,800	9,000	6,500	6,078
	素泊まり	7,000	5,500	5,400	7,500	6,000	5,530
とんとん	1泊2食付き	11,300	7,340	9,720	11,062	7,500	9,612
	1泊朝食付き	7,150	5,554	6,500	7,100	6,000	7,300
	素泊まり	6,000	4,900	5,400	6,000	5,400	6,000
赤字	1泊2食付き	11,000	7,250	8,500	12,000	8,400	8,400
	1泊朝食付き	7,500	5,500	6,300	7,560	6,700	6,590
	素泊まり	6,090	4,750	5,000	6,000	5,920	5,970

回答数		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
黒字	1泊2食付き	263	46	41	33	79	13
	1泊朝食付き	209	54	37	37	177	20
	素泊まり	168	63	31	36	185	16
とんとん	1泊2食付き	163	35	31	26	45	7
	1泊朝食付き	133	38	33	23	82	11
	素泊まり	116	43	32	21	95	16
赤字	1泊2食付き	133	30	37	21	25	6
	1泊朝食付き	112	32	35	21	39	7
	素泊まり	99	32	33	20	46	10

(5) 売上高と経費

図表 3-16 は、売上高と各種経費の中央値を償却前利益区分ごとに抽出した上で、売上高に占める割合を算出したものである。

温泉・観光地においては夕食を提供する施設が多く含まれているため、「材料費、仕入原価」の割合が旅館かホテルかにかかわらず高くなっている。また、温泉・観光地の旅館では、送客手数料の割合が高くなっている。売上規模は、立地による違いが大きく、立地が同じならば旅館とホテルで同程度の数字となっている。

図表 3-16 売上高と経費

単位: 万円		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
黒字	直近1年間の売上高	33,400	12,000	14,500	34,000	16,578	16,200
	材料費、仕入原価	7,590	1,300	1,575	8,088	1,000	1,500
	外注費	800	587	350	1,392	973	1,013
	修繕費	730	340	320	631	442	350
	送客手数料	2,405	150	150	1,138	540	600
	広告宣伝費	430	50	90	150	103	110
	消耗品費	1,000	360	348	862	305	300
水道光熱費	2,000	815	1,002	2,850	1,200	1,362	
とんとん	直近1年間の売上高	10,000	4,200	8,200	16,200	8,500	7,601
	材料費、仕入原価	2,250	675	685	3,350	500	540
	外注費	300	235	148	500	500	335
	修繕費	300	200	300	300	300	150
	送客手数料	473	40	135	1,037	300	100
	広告宣伝費	100	10	90	110	80	70
	消耗品費	225	130	100	339	140	280
水道光熱費	600	602	451	1,680	805	850	
赤字	直近1年間の売上高	7,000	2,700	5,800	11,850	10,333	11,650
	材料費、仕入原価	1,600	357	699	2,925	571	300
	外注費	193	97	100	500	500	706
	修繕費	200	53	100	200	340	181
	送客手数料	242	14	29	290	270	282
	広告宣伝費	73	9	20	100	60	66
	消耗品費	179	50	77	200	150	480
水道光熱費	700	226	416	972	795	1,165	
対売上高比率		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
黒字	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	22.7%	10.8%	10.9%	23.8%	6.0%	9.3%
	外注費	2.4%	4.9%	2.4%	4.1%	5.9%	6.3%
	修繕費	2.2%	2.8%	2.2%	1.9%	2.7%	2.2%
	送客手数料	7.2%	1.3%	1.0%	3.3%	3.3%	3.7%
	広告宣伝費	1.3%	0.4%	0.6%	0.4%	0.6%	0.7%
	消耗品費	3.0%	3.0%	2.4%	2.5%	1.8%	1.9%
水道光熱費	6.0%	6.8%	6.9%	8.4%	7.2%	8.4%	
とんとん	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	22.5%	16.1%	8.4%	20.7%	5.9%	7.1%
	外注費	3.0%	5.6%	1.8%	3.1%	5.9%	4.4%
	修繕費	3.0%	4.8%	3.7%	1.9%	3.5%	2.0%
	送客手数料	4.7%	1.0%	1.6%	6.4%	3.5%	1.3%
	広告宣伝費	1.0%	0.2%	1.1%	0.7%	0.9%	0.9%
	消耗品費	2.2%	3.1%	1.2%	2.1%	1.6%	3.7%
水道光熱費	6.0%	14.3%	5.5%	10.4%	9.5%	11.2%	
赤字	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	22.9%	13.2%	12.1%	24.7%	5.5%	2.6%
	外注費	2.8%	3.6%	1.7%	4.2%	4.8%	6.1%
	修繕費	2.9%	1.9%	1.7%	1.7%	3.3%	1.6%
	送客手数料	3.5%	0.5%	0.5%	2.4%	2.6%	2.4%
	広告宣伝費	1.0%	0.3%	0.3%	0.8%	0.6%	0.6%
	消耗品費	2.6%	1.9%	1.3%	1.7%	1.5%	4.1%
水道光熱費	10.0%	8.4%	7.2%	8.2%	7.7%	10.0%	

回答数		【温泉・観 光地】 旅館	【駅・中心 市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観 光地】 ホテル	【駅・中心 市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
黒字	直近1年間の売上高	267	71	43	39	207	25
	材料費、仕入原価	219	49	32	32	156	19
	外注費	189	47	29	30	153	18
	修繕費	215	51	34	31	153	17
	送客手数料	208	47	27	32	143	15
	広告宣伝費	215	50	31	33	159	16
	消耗品費	210	53	31	30	152	17
水道光熱費	218	52	34	32	165	20	
とんとん	直近1年間の売上高	151	45	37	26	100	16
	材料費、仕入原価	106	28	26	20	63	11
	外注費	84	24	20	21	66	12
	修繕費	104	27	23	21	70	10
	送客手数料	96	20	18	19	63	9
	広告宣伝費	100	23	24	20	64	9
	消耗品費	94	29	20	20	67	11
水道光熱費	103	30	25	21	72	11	
赤字	直近1年間の売上高	128	29	33	20	49	12
	材料費、仕入原価	87	13	25	14	36	7
	外注費	74	11	21	14	35	5
	修繕費	90	14	25	11	37	8
	送客手数料	80	10	22	14	32	6
	広告宣伝費	86	14	24	13	33	7
	消耗品費	81	11	25	14	35	8
水道光熱費	91	14	26	14	38	8	

(6) 従業者数

図表 3-17 は、従業者数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

売上高規模同様、従業者数も立地によって大きな違いがみられる。ホテルは、規模別にみた場合は「フルタイム従業者」の比率が低かったものの、立地場所が温泉・観光地の場合は「フルタイム従業者」と「パートタイム従業者」の割合が等しくなっている。

旅館でも、規模別にみると「フルタイム従業者」の比率が高かったが、立地場所が駅・中心市街地の場合には「パートタイム従業者」の比率が高くなっている。

図表 3-17 従業者数

単位:人		【温泉・観 光地】 旅館	【駅・中心 市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観 光地】 ホテル	【駅・中心 市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
黒字	フルタイム従業者数	21	7	7	19	9	7
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	18	5	6	14	7	7
	パートタイム従業者数	15	10	10	19	10	13
とんとん	フルタイム従業者数	7	3	4	15	6	8
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	6	3	5	7	5	4
	パートタイム従業者数	8	7	7	10	8	8
赤字	フルタイム従業者数	6	3	5	9	8	10
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	5	3	4	3	5	6
	パートタイム従業者数	5	4	5	10	10	11
回答数		【温泉・観 光地】 旅館	【駅・中心 市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観 光地】 ホテル	【駅・中心 市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
黒字	フルタイム従業者数	268	68	47	39	210	23
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	260	68	43	41	202	24
	パートタイム従業者数	266	71	47	41	203	25
とんとん	フルタイム従業者数	154	44	35	26	104	16
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	147	39	31	26	99	15
	パートタイム従業者数	152	42	35	28	102	18
赤字	フルタイム従業者数	131	31	34	22	49	11
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	127	26	34	22	47	11
	パートタイム従業者数	130	31	36	21	50	11

(7) 生産性指標

図表 3-18 は、従業者一人当たりの年間付加価値額を、図表 3-19 は、売上高からみた人時生産性を、図表 3-20 は、付加価値額からみた人時生産性を算出したものである。

一人当たりの付加価値額では、旅館かホテルかに関係なく、温泉・観光地よりも駅・中心市街地の方が高くなっており、この傾向は付加価値額ベースの人時生産性でも同様となっている。しかし、売上高ベースの人時生産性では、旅館に関しては温泉・観光地の方が高くなっており、ホテルに関しては立地に関係なく同程度の値となっている。

図表 3-18 一人当たりの年間付加価値額

単位:万円		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
一人当たりの年間付加価値額	黒字	709	813	1,032	746	974	968
	とんとん	595	433	993	485	678	495
	赤字	497	437	654	540	675	620

※一人当たりの年間付加価値額 = (売上高 - 経費総額) / (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3))

図表 3-19 人時生産性 (売上高ベース)

単位:円		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
人時生産性(売上高ベース)	黒字	4,460	4,021	4,900	4,634	4,603	4,895
	とんとん	3,695	2,734	4,624	3,068	3,359	2,440
	赤字	3,458	2,194	3,021	3,336	3,122	2,919

※人時生産性 (売上高ベース) = 売上高 / { (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3)) × 年間稼働日数 × 8 }

図表 3-20 人時生産性 (付加価値額ベース)

単位:円		【温泉・観光地】 旅館	【駅・中心市街地】 旅館	【その他】 旅館	【温泉・観光地】 ホテル	【駅・中心市街地】 ホテル	【その他】 ホテル
人時生産性(付加価値額ベース)	黒字	2,463	2,814	3,604	2,575	3,336	3,313
	とんとん	2,125	1,503	3,548	1,683	2,322	1,694
	赤字	1,884	1,539	2,270	1,876	2,311	2,122

※人時生産性 (付加価値額ベース) = (売上高 - 経費総額) / { (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3)) × 年間稼働日数 × 8 }

3. 立地別・規模別経営指標

(1) 部屋数と収容人数

図表 3-21 は、部屋数と総収容人数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

部屋数では立地場所によって大きな違いはみられないものの、総収容人数は「温泉・観光地」の方が多くなっており、1部屋当たりの収容人数をみると、「温泉・観光地」では、1部屋当たり 3.5～4 人程度、「駅・中心市街地」では1部屋当たり 1.4～2.3 人程度となっている。

図表 3-21 部屋数と総収容人数

		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
部屋数(単位:部屋)	黒字	13	40	134	14	50	153
	とんとん	11	34	158	14	40	119
	赤字	12	30	117	12	38	122
総収容人数(単位:人)	黒字	45	170	536	31	78	218
	とんとん	40	131	450	30	60	153
	赤字	40	110	574	32	70	164
回答数		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
部屋数	黒字	96	183	48	36	181	78
	とんとん	122	84	11	52	98	17
	赤字	98	71	4	35	47	7
総収容人数	黒字	96	183	47	36	179	77
	とんとん	121	83	11	52	98	17
	赤字	98	71	4	34	47	7

(2) 年間稼働日数

図表 3-22 は、年間稼働日数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

若干ではあるが規模によって違いがみられ、小規模よりも大規模の方が、稼働日数が多くなっている。立地場所でみると、「駅・中心市街地」では中規模と大規模において半数以上が 365 日営業であるのに対して、「温泉・観光地」では大規模であっても休業日を設けている場合が増えている。

図表 3-22 年間稼働日数

単位:日		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
年間稼働日数	黒字	350	360	362	360	365	365
	とんとん	330	359	365	360	365	365
	赤字	330	348	365	355	365	365
回答数		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
年間稼働日数	黒字	84	153	40	29	142	58
	とんとん	99	71	9	40	76	11
	赤字	81	56	3	26	34	4

(3) 稼働状況

図表 3-23 は、年間延べ宿泊者数及び販売客室数の中央値を、図表 3-24 は、稼働率の中央値を、それぞれ償却前利益区分ごとに抽出したものである。

「駅・中心市街地」の方が「温泉・観光地」に比べて販売客室数は多くなっているものの、宿泊者数は少なくなっている。

稼働率をみると、「駅・中心市街地」では、規模が大きいほど客室稼働率、定員稼働率ともに高くなっているものの、「温泉・観光地」では、客室稼働率は高くなっているものの、定員稼働率は横ばいとなっている。

図表 3-23 宿泊者・販売客室数

		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
年間延べ宿泊者数(単位:人)	黒字	5,816	24,000	87,000	3,700	17,132	50,000
	とんとん	3,000	15,091	71,250	3,200	10,000	40,000
	赤字	2,500	10,000	62,500	2,340	11,000	42,080
年間延べ販売客室数(単位:部屋)	黒字	2,340	9,000	34,941	2,873	14,000	40,000
	とんとん	1,200	7,400	33,800	3,000	8,730	34,770
	赤字	1,370	4,800	22,000	1,035	8,400	34,793
回答数		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
年間延べ宿泊者数	黒字	84	177	47	31	170	74
	とんとん	111	76	10	45	88	15
	赤字	79	64	4	26	43	7
年間延べ販売客室数	黒字	75	164	45	26	164	75
	とんとん	89	65	10	41	78	16
	赤字	61	47	4	14	40	7

図表 3-24 稼働率

単位:%		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
客室稼働率	黒字	52	65	72	69	75	80
	とんとん	45	55	53	65	63	73
	赤字	30	42	54	40	65	71
定員稼働率	黒字	40	40	42	50	68	73
	とんとん	30	36	39	51	57	65
	赤字	25	30	31	30	50	58
回答数		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
客室稼働率	黒字	83	171	47	27	168	76
	とんとん	97	70	10	42	87	16
	赤字	67	60	4	16	45	7
定員稼働率	黒字	74	152	40	25	150	69
	とんとん	87	63	8	39	77	11
	赤字	62	55	4	16	40	7

(4) 価格設定

図表 3-25 は、各種宿泊料金の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

「温泉・観光地」では、規模が大きいほど素泊まりの料金は高くなっているが、1泊2食付きの料金は、「黒字」の場合だけみると、いずれも 14,000 円台となっている。「駅・中心市街地」では、規模による価格の違いはあまりみられない。

図表 3-25 宿泊料金

単位:円		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
黒字	1泊2食付き	14,904	14,040	14,500	8,350	8,000	8,570
	1泊朝食付き	8,150	9,000	10,000	6,000	6,500	6,850
	素泊まり	6,000	7,000	8,000	5,000	6,000	6,000
とんとん	1泊2食付き	10,800	12,000	11,940	7,530	7,128	10,000
	1泊朝食付き	6,750	8,000	8,640	5,950	5,800	6,875
	素泊まり	5,400	6,480	6,480	5,000	5,050	6,000
赤字	1泊2食付き	11,000	10,950	14,500	7,500	8,000	8,330
	1泊朝食付き	7,500	7,500	10,000	5,500	6,550	6,810
	素泊まり	6,426	6,000	8,000	4,700	5,880	5,940

回答数		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
黒字	1泊2食付き	87	173	39	20	77	28
	1泊朝食付き	64	146	37	23	141	72
	素泊まり	52	123	30	29	156	68
とんとん	1泊2食付き	113	81	10	26	52	5
	1泊朝食付き	94	67	9	33	77	14
	素泊まり	85	59	7	43	84	13
赤字	1泊2食付き	89	65	4	27	26	4
	1泊朝食付き	76	58	4	27	40	6
	素泊まり	71	51	2	31	44	7

(5) 売上高と経費

図表 3-26 は、売上高と各種経費の中央値を償却前利益区分ごとに抽出した上で、売上高に占める割合を算出したものである。

売上高をみると、「温泉・観光地」では、夕食を提供する施設が多く含まれているため、全体的に売上高規模が大きくなっている。

経費の割合をみると、「温泉・観光地」では、やはり夕食の影響で「材料費、仕入原価」の割合が高くなっている。また、小規模の旅館・ホテルでは、「送客手数料」の割合が他の区分よりも低くなっている。

「駅・中心市街地」では、「外注費」を除いて全体的に経費の割合が低くなっており、特に「材料費、仕入原価」の割合が低くなっている。

図表 3-26 売上高と経費

単位: 万円		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
黒字	直近1年間の売上高	10,111	39,600	139,000	3,500	13,500	39,000
	材料費、仕入原価	2,200	10,000	30,906	403	800	3,200
	外注費	300	910	4,882	120	600	2,861
	修繕費	254	930	3,470	140	345	1,025
	送客手数料	380	2,950	11,069	60	322	2,037
	広告宣伝費	88	526	1,360	15	50	392
	消耗品費	300	1,098	3,477	109	237	825
	水道光熱費	750	2,450	7,270	310	928	3,235
とんとん	直近1年間の売上高	5,000	20,170	84,057	3,250	8,000	25,000
	材料費、仕入原価	1,100	5,378	15,870	400	500	2,300
	外注費	200	527	3,000	180	400	2,200
	修繕費	149	450	2,000	100	237	1,000
	送客手数料	180	1,135	6,500	30	250	1,590
	広告宣伝費	66	213	430	10	50	237
	消耗品費	146	505	1,854	100	136	1,087
	水道光熱費	359	1,518	5,700	345	720	4,630
赤字	直近1年間の売上高	4,300	12,400	88,000	2,200	8,500	64,313
	材料費、仕入原価	900	3,350	23,200	205	940	16,300
	外注費	140	343	4,668	100	490	6,395
	修繕費	110	300	1,010	55	340	400
	送客手数料	89	480	8,100	3	250	1,925
	広告宣伝費	38	102	815	9	60	245
	消耗品費	120	318	1,200	40	150	1,797
	水道光熱費	520	1,000	7,300	231	840	2,888

対売上高比率		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
黒字	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	21.8%	25.3%	22.2%	11.5%	5.9%	8.2%
	外注費	3.0%	2.3%	3.5%	3.4%	4.4%	7.3%
	修繕費	2.5%	2.3%	2.5%	4.0%	2.6%	2.6%
	送客手数料	3.8%	7.4%	8.0%	1.7%	2.4%	5.2%
	広告宣伝費	0.9%	1.3%	1.0%	0.4%	0.4%	1.0%
	消耗品費	3.0%	2.8%	2.5%	3.1%	1.8%	2.1%
	水道光熱費	7.4%	6.2%	5.2%	8.9%	6.9%	8.3%
とんとん	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	22.0%	26.7%	18.9%	12.3%	6.3%	9.2%
	外注費	4.0%	2.6%	3.6%	5.5%	5.0%	8.8%
	修繕費	3.0%	2.2%	2.4%	3.1%	3.0%	4.0%
	送客手数料	3.6%	5.6%	7.7%	0.9%	3.1%	6.4%
	広告宣伝費	1.3%	1.1%	0.5%	0.3%	0.6%	0.9%
	消耗品費	2.9%	2.5%	2.2%	3.1%	1.7%	4.3%
	水道光熱費	7.2%	7.5%	6.8%	10.6%	9.0%	18.5%
赤字	直近1年間の売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	材料費、仕入原価	20.9%	27.0%	26.4%	9.3%	11.1%	25.3%
	外注費	3.3%	2.8%	5.3%	4.5%	5.8%	9.9%
	修繕費	2.6%	2.4%	1.1%	2.5%	4.0%	0.6%
	送客手数料	2.1%	3.9%	9.2%	0.1%	2.9%	3.0%
	広告宣伝費	0.9%	0.8%	0.9%	0.4%	0.7%	0.4%
	消耗品費	2.8%	2.6%	1.4%	1.8%	1.8%	2.8%
	水道光熱費	12.1%	8.1%	8.3%	10.5%	9.9%	4.5%

回答数		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
黒字	直近1年間の売上高	94	172	45	34	177	75
	材料費、仕入原価	72	144	37	24	131	58
	外注費	58	129	35	22	127	58
	修繕費	67	146	36	23	132	56
	送客手数料	64	142	37	21	116	56
	広告宣伝費	69	145	37	24	131	61
	消耗品費	65	142	37	24	128	60
	水道光熱費	69	147	37	26	136	62
とんとん	直近1年間の売上高	112	75	9	46	92	14
	材料費、仕入原価	75	54	8	29	54	11
	外注費	61	46	8	23	57	11
	修繕費	78	50	9	30	59	11
	送客手数料	68	49	9	21	53	10
	広告宣伝費	74	49	8	24	55	11
	消耗品費	72	46	8	31	56	12
	水道光熱費	78	50	8	33	61	12
赤字	直近1年間の売上高	85	67	3	31	45	6
	材料費、仕入原価	53	49	3	16	32	3
	外注費	48	42	2	17	28	3
	修繕費	55	47	3	17	33	3
	送客手数料	49	45	3	11	29	3
	広告宣伝費	53	48	3	16	30	3
	消耗品費	52	45	3	14	31	3
	水道光熱費	55	51	3	19	33	3

(6) 従業者数

図表 3-27 は、従業者数の中央値を償却前利益区分ごとに抽出したものである。

売上高規模同様、従業者数も立地によって大きな違いがみられ、「温泉・観光地」では、「フルタイム従業者」の数が多くなっている。「駅・中心市街地」では、同じ規模の「温泉・観光地」の旅館・ホテルに比べて全体的に従業者の数が少なく、小規模・中規模では「パートタイム従業者」の方が、大規模では「フルタイム従業者」の方が多くなっている。

図表 3-27 従業者数

単位: 人		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
黒字	フルタイム従業者数	7	26	77	3	7	20
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	6	20	60	3	5	18
	パートタイム従業者数	5	18	33	7	10	15
とんとん	フルタイム従業者数	4	16	89	2	5	12
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	4	11	60	3	4	10
	パートタイム従業者数	5	11	38	5	8	16
赤字	フルタイム従業者数	4	12	89	2	7	44
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	4	6	71	2	5	40
	パートタイム従業者数	5	5	44	4	11	10

回答数		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
黒字	フルタイム従業者数	92	176	46	31	177	78
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	84	176	47	30	171	77
	パートタイム従業者数	91	177	46	34	171	77
とんとん	フルタイム従業者数	109	79	10	45	90	16
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	99	78	10	37	87	17
	パートタイム従業者数	111	78	10	42	94	14
赤字	フルタイム従業者数	89	66	4	30	46	7
	フルタイム従業者数(うち正社員の数)	86	65	4	24	45	7
	パートタイム従業者数	86	63	4	31	46	7

(7) 生産性指標

図表 3-28 は、従業者一人当たりの年間付加価値額を、図表 3-29 は、売上高からみた人時生産性を、図表 3-30 は、付加価値額からみた人時生産性を算出したものである。

一人当たりの付加価値額をみると、「温泉・観光地」よりも「駅・中心市街地」の方が高くなっている。規模別にみると、概ね小規模の旅館・ホテルよりも大規模の旅館・ホテルの方が高くなっており、この傾向は付加価値額ベースの人時生産性でも同様である。

一方で、売上高ベースの人時生産性をみると、立地による違いはあまりみられず、規模による違いの方が大きくみられる。

図表 3-28 一人当たりの年間付加価値額

単位: 万円		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
一人当たりの年間付加価値額	黒字	674	648	870	-	989	1,017
	とんとん	494	531	479	569	744	690
	赤字	421	476	402	467	509	726

※サンプル数が少なく、異常値を算出した項目に関しては「-」と表示している。

※一人当たりの年間付加価値額 = (売上高 - 経費総額) / (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3))

図表 3-29 人時生産性 (売上高ベース)

単位: 円		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
人時生産性(売上高ベース)	黒字	4,167	4,297	5,454	-	4,474	5,342
	とんとん	3,342	3,571	2,831	3,078	3,574	4,939
	赤字	2,874	3,259	2,907	2,324	2,729	4,653

※サンプル数が少なく、異常値を算出した項目に関しては「-」と表示している。

※人時生産性 (売上高ベース) =

売上高 / { (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3)) × 年間稼働日数 × 8 }

図表 3-30 人時生産性 (付加価値額ベース)

単位: 円		【温泉・観光地】 小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】 大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】 大規模旅館・ホテル
人時生産性(付加価値額ベース)	黒字	2,406	2,250	3,004	-	3,386	3,483
	とんとん	1,872	1,849	1,641	1,974	2,549	2,362
	赤字	1,593	1,710	1,378	1,645	1,743	2,486

※サンプル数が少なく、異常値を算出した項目に関しては「-」と表示している。

※人時生産性 (付加価値額ベース) =

(売上高 - 経費総額) / { (フルタイム従業者数 + (パートタイム従業者数 / 3)) × 年間稼働日数 × 8 }

第4章 インタビュー調査結果

この章は、全国の旅館・ホテルの経営者に対してインタビュー調査を実施させていただき、その内容について、生産性向上のための具体的な取組内容や取組のプロセスを中心にまとめたものである。できるだけ多くの施設の参考になるように、【営業形態】【規模】【立地】【ターゲット】などに偏りがないうように留意して12企業を選定している。生産性向上の取組の際の参考にしていただきたい。

■インタビュー先一覧（客室数順）

施設名	旅館・ホテル経営の特徴							
	所在地	立地場所	営業形態	客室数	収容客数	従業員数 (含パート)	標準的な価格帯(円)	
							1泊2食付	1泊朝食付
①日本料理 島宿真里	ひしお(醬)を使ったこだわり料理とおもてなしで、高い稼働率を実現							
	香川県 小豆島町	観光地	旅館	7	29	24	30,000	20,000
②角館山荘 侘桜	人里離れた山荘での心ゆくまでのおもてなしで、日常を忘れてゆったりと角館の四季を満喫してもらう							
	秋田県 仙北市	観光地	旅館	10	40	30	40,000	—
③HATAGO 井仙	旅なれた旅行者に気軽に泊まってもらえる旅館へ、稼働率を追わずにリピート率を重視							
	新潟県 湯沢町	温泉地	旅館	16	55	32	17,820	12,474
④鶴巻温泉 元湯陣屋	ITの導入による経営革新で家業を再生、旅館を憧れの職業に							
	神奈川県 秦野市	温泉地	旅館	20	120	40	48,000	—
⑤塔ノ沢 一の湯本館	人時生産性を指標にした業務の合理化と多店舗展開で、リーズナブルで良質なおもてなしの提供を実現							
	神奈川県 箱根町	温泉地	旅館	22	100	113 (会社全体)	10,000	8,000
⑥飛騨牛専門 旅館清龍	飛騨牛専門と部屋食を売りに、建物の古さや客室の狭さをカバー							
	岐阜県 高山市	観光地	旅館	24	72	96 (アルピナ含)	14,000	9,100
⑦大和屋本店	泊食分離で宴会・会食需要を掘り起こし、遊休客室の多目的活用で売上を確保							
	大阪市 中央区	市街地	旅館	39	178	40数	13,500～	8,500～
⑧温泉ホテル 中原別荘	エージェントの積極活用と教育旅行需要の取り込みで、高い定員稼働率を確保							
	鹿児島県 鹿児島市	市街地	ホテル	57	250	50	12,000～	—
⑨ホテル クエスト清水	地域と連携して開発した「健康食」を強みに、近隣のビジネスホテルと差別化							
	静岡県 清水区	市街地	ホテル	77	120	35	11,000～	7,000～
⑩城崎温泉 西村屋ホテル 招月庭	業績が回復する中、人手不足をIT活用で解消、将来を見越して人材の確保・育成に尽力							
	兵庫県 豊岡市	温泉地	ホテル	98	524	190	28,000	20,000
⑪つなぎ温泉 愛真館	多彩な宿泊プランで施設稼働率を確保、低額な宿泊料金を集客力でカバー							
	岩手県 盛岡市	温泉地	旅館	111	526	122	10,500	—
⑫豊田プレステ ージホテル	リーズナブルな価格と旅館時代からのおもてなしの心で、平日に高い客室稼働率を実現							
	愛知県 豊田市	市街地	ホテル	115	140	39	8,000	7,680

(1) 日本料理 島宿真里 (香川県小豆島町)

ひしお (醬) を使ったこだわり料理とおもてなしで
高い稼働率を実現

■施設概要

施設名	日本料理 島宿真里
客室数/収容人数	7室/29人
付帯施設	宴会場、貸切風呂、売店、エステルーム
立地	観光地、保養地
主な顧客層	主に島外の女性観光客 (夫婦・カップル、小グループ)
価格帯	1泊2食付き 30,000円、1泊朝食付き 20,000円

1. 事業の概要と経緯

小豆島は、香川県の北東、瀬戸内海に浮かぶ人口3万人弱の島である。島宿真里は、小豆島の南東部、坂手港に程近い場所にあり、島の主要産業の一つである醤油蔵が集まる「醤油蔵通り」を抜けたところにひっそりと佇んでいる。現社長の母親が1968年に始めた民宿が前身。1987年、26歳の時に調理師の修行から島に戻り、宴会料理や弁当の仕出の注文をとりながら開業資金を貯め、1991年に社長に就任、1992年に日本料理店、日本料理真里を開業した。そして2000年に念願だった旅館に転じ、現在の島宿真里となった。先祖から代々受け継いできた建物を2000年、03年、07年、10年と少しずつ改装しながら残しており、母屋と蔵を改造した離れは国の登録有形文化財にも指定されている。天然温泉を自前で備え、小豆島名産のオリーブオイルをつかった「島宿エステ」も提供。「ひしお (醬) でもてなす」をコンセプトに、地元の食材を使用した醤油会席を特徴としている。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 趣向を凝らした建物とおもてなしで高い稼働率を維持

地下1階、地上2階建ての離れを丸ごと使用した特別室をはじめ、7つの部屋は和室(2部屋)と和洋室(5部屋)で構成され、それぞれ趣向を凝らした作りになっている。温泉施設は、大浴場として、独立した建物内に二つの内湯と露天湯があり、貸切で利用できる。自家源泉の湯は各部屋でも楽しめる。に力を入れている食事では、夕食は、小豆島や瀬戸内海でとれる新鮮な食材や地元名産のそうめんなどを使用して「自家製調味料」で味付けた会食料理を登録有形文化財の食事処・母屋にて提供。朝食は母屋の個室で同じく「自家製調味料」で味付けた料理を提供している。その他、手作りのお菓子のついたウエルカムドリンクや囲炉裏での自家製果実酒サービスなどの気配りで、常に高い稼働率を維持している。宿泊客の95%は島外の観光客であり、全体の8割が女性で、夫婦・カップルも多い。素泊まり、1泊朝食付きなどの設定もあるが、宿泊客のほとんどが1人3万円の1泊2食コースを利用している。関東からの利用も多く、固定客が2~3割ほどを占めている。

(2) 売上を増やすための取組

食事処では、予約制で昼の会食を行っている。地元の家族や会合での利用が多いため、オフシーズンの売上確保につながっている。そのために島外の利用客向けと地元の食事客向けでメニューを変えており、地元向けには、地元で馴染みの食材を使ってメニューは島外のものになっている。また、宿泊

以外の売上を増やすための取組として、料理で使用している「ひしお調味料」である醤油、たれ、つゆ、味噌などを商品化し、施設内の売店で販売している。さらに、日本料理店時代に行っていた仕出についても復活させている。宿泊日数は平均すると1.2泊程度で、圧倒的に1泊が多いが、2泊目には料理に対するリクエストを受付、3泊目には予算の範囲内で近隣の飲食店に送迎するなど、島をより満喫していただくという試みを行っており、次第に利用が増えてきている。

(3) ホームページを充実させ直接販売を強化

集客コストを減らすため、ホームページの作成に力を入れており、7部屋の趣向の違いや利用の仕方を丹念に説明し、予約状況も部屋毎に見られるようにしている。また、施設や料理の案内に加え、周辺の観光案内などのコンテンツも充実させている。その成果もあり、電話予約と合わせて、全体の9割が直接販売になっている。ネットエージェントとの契約は、「一休.com」に限定し、今後も直接販売を強化し、ネットエージェント経由は1割以下に抑えていくつもりである。また、固定客を増やすための対策の一つとして、会員制度を設けており、通常の予約は6月先まで予約可能としているが、会員は半月早く予約できるようにしている。海外からの電話や電子メールでの問合せには、英語ができる複数のスタッフが対応している。宿泊数は台湾、香港、シンガポール、欧米の順になっており、口コミで同じ会社の人や親戚が次のシーズンに予約してくるなどリピート率が高く、特に高松空港への直行便のある台湾からの申込が増えている。ただし、部屋数が少なく固定客の申込を受けられなくなってしまうため、団体利用を受け付けず、全体の割合は1割以下になっている。

(4) 社員満足度の向上が顧客満足度の向上につながる

価格競争に陥らないようにするために、接客にも力を入れている。顧客満足度を上げようとして過剰なサービスを用意するよりも、社員が自発的に自然に行う接客こそが真に良質な接客サービスであると考え、社員満足度の向上を第一に考えている。社員が働きがいを持ち、仕事や職場に満足していることが、結果として、顧客満足度の向上につながるという考え方である。また、社員の満足度と顧客満足度の2つを両立させるためには、そもそも会社が利益を出していることが前提となり、そのために重要なことは、継続して利益をあげられることである。そのための経営方針を考えることが経営者の仕事だと考えている。そして、社会に受け入れられる会社、社員が満足して働ける会社が継続していける会社だと考えている。

(5) 理念をまとめて組織に浸透させる

職場の人間関係などで中途採用者の離職率が高いことが課題となっていた。そのために新卒採用を増やし、採用時から真里の社風を身につけてもらおうと決意した。そして、社員に長く働いてもらうために、真里の社風から見直すことにした。「社員にとって働きやすい会社がいい会社」というものを経営理念にすえて、真里で働く人に向けた「真里イズム」をまとめた。具体的には、何のために真里で働くか(ミッション)、真里で働く人が大切にすること(ビジョン)、真里で働く人の行動指針(カルチャー)という内容になっており、ホームページや採用案内のサイト上でも公開している。そのため、採用活動においても、ホームページや「真里イズム」を見て、社風に合った人材からの応募が増えるといった効果が表れている。

(6)連続休業期間を社員の連続休暇と施設の集中改修に

市場の休場日に合わせ、月1回、原則水曜日を休業日にしている。この休業日を使い、講師を招き、パート従業員も含め全員参加の研修を行っている。また、毎年1月下旬から2月にかけての閑散期に、連続で20日程度休業し、施設の改修を集中的に行う時期にあてている。連続休業に入る前に大掃除と新年会を行い、休業明けの前日に研修会を実施。休業期間中は、従業員も休日になるが、パート従業員は制度上この間の給料が減ることになる。そのためパート従業員には、本人の希望を聞いて必要に応じて休業期間も働けるように仕事を用意している。

3. 今後の課題

創業50年を迎え、これまでの経験と実績を活かして新たに2つのプロジェクトに取り組んでいる。その1つは、築70年の古民家を改修した「SIMAWO FACTORY」の開設で、醤油醸造会社、オリーブを使った食品加工会社、飲食店、そうめん製造業者などの地元企業と協同し、ユーザーの声をフィードバックしながら小豆島の魅力を集結させる、ものづくりの拠点となる予定である。2つ目は、滞在型宿泊施設「別邸 海のしじま」で、2017年秋頃の開業を目指している。その実現のために担い手となる若い世代の育成に取り組んでおり、将来は、新しい事業を分社化して任せることも考えている。

■運営会社概要

会社名	有限会社真里
住所	〒761-4421 香川県小豆郡小豆島町苗羽甲 2011
URL	http://www.mari.co.jp/
代表者	代表取締役社長 眞渡 康之
資本金	1,000万円
従業員数	24名（パート含む）
設立	1991年（平成3年）
施設数	1施設
直近売上高	1億6,000万円（平成28年1月期）



「真里」の外観



手入れの行き届いた玄関



真里の特産品とゆかりの品を展示



趣向を凝らした客室



囲炉裏



ひしお料理が名器で供される

(2) 角館山荘 侘桜 (秋田県仙北市)

人里離れた山荘での心ゆくまでのおもてなしで
日常を忘れてゆったりと角館の四季を満喫してもらう

■施設概要

施設名	角館山荘 侘桜
客室数/収容人数	和室 10 室/40 人
付帯施設	貸切風呂、売店、喫煙コーナー、駐車場
立地	観光地 (山林の中)
主な対象顧客	日常を忘れ、ゆったりと過ごしたい中高年 (一人旅、家族、カップル)
価格帯	1泊2食付: 40,000 円

1. 事業の概要と経緯

角館は古くから、みちのくの小京都といわれる城下町で、約 400 年前からの武家屋敷が多く立ち並ぶ街である。武家屋敷の 1 つに有数の敷地面積を誇る「青柳家」があり、現社長の父親が、青柳家最後の女性当主に敷地と建物、所蔵物の維持管理を任されたことから「青柳家」との関わりが始まった。維持管理するだけでも莫大な費用がかかる武家屋敷を守るため、従来は非公開だった屋敷を展示館として一般公開するようになり、さらなる観光客の誘致を目指して角館の歴史を伝える資料館を建てようと考えた。

ところが、古い歴史を持つ西木町門屋地区の山城跡を購入して設立に向けた調査を進める中で、資料館だけでは採算が取れないことが分かった。そこでこの土地の新たな活用策として、角館には従来少なかった宿泊施設を建てることとし、2006 年 11 月、「角館武家屋敷の奥に咲く 茅葺き古民家と天然温泉の宿」をキャッチコピーとした「角館山荘 侘桜」を創業した。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 非日常の贅沢をコンセプトにした空間づくり

旅館を設立するにあたり、現社長は実家が自営業であり家族旅行ができなかった記憶から、自分の母親を連れて行きたくなるような旅館を建てたいと考えた。同館が立地する西木町門屋地区の周囲は笹山で道路には信号機もない。その何もない中にひっそりと佇み、足を踏み入れたら心ゆくまでおもてなしを受けられる「非日常の贅沢」を味わうための空間を作ろうと考えた。

銀行からの融資の条件の 1 つに温泉が出る事が挙げられていたため、自己資金で約 1 億円をかけて掘削し、地下 980m 付近で非常に良い泉質のアルカリ源泉を掘り当てた。また、母屋は角館の歴史ストーリーをイメージさせるものにするため、雫石から築 200 年の茅葺き屋根の古民家を移築した。

客室は全室離れの 10 室を新築し、それぞれに源泉掛け流しの半露天風呂を設置、施設内は、誰にも邪魔をされずに自分の時間を過ごしたいという人のニーズを叶えるためプライバシーを重視した造りになっており、施設内で極力客同士が擦れ違わないような配慮がなされている。また、駅への送迎サービスも、客同士が同じ車に乗り合わせることがないように留意している。

(2) 調度品やアメニティ、食事にもこだわり差別化を図る

客室の壁や床の間の飾り、柱、ランプ、茶筒、草履などの調度品は、地元角館の伝統工芸品である

樺細工を多く使用している。樺細工は江戸時代から続く桜の木の皮を使った工芸品で、元々は武士の内職として広まったものである。今では扱うことのできる職人も少ないが、武家屋敷の街ならではの雰囲気を出すために採用した。また、提供するアメニティはすべて侘桜オリジナルのものを使用している。特に、バスタオル・ローブ・マットなどのタオル類は、高級メーカーであるホットマンとのコラボレーションにより開発したものとなっており、こだわりを感じられる。

食事は、東京南麻布のミシュラン2つ星の料亭「分とく山」の総料理長・野崎洋光氏の監修となっており、板前も同店から派遣してもらっている。侘桜の宿泊プランはすべて食事付きの1泊2食付きプランだが、食事も一流のものを提供することで旅館の価値を上げている。食材は地元秋田のものを基本とし、一部東京の築地から仕入れているが、原価率は極力30%以内に収まるように心がけている。

(3) 未経験者を採用して人材を育成

スタッフはパートを含めて19名おり、板場を除きすべて地元から採用した。当初、旅館業の経験者はほとんどいなかったが、四半期に1回の割合で、大手航空会社に従事していた講師に来てもらい、サービスやマナーについて継続的に教育してもらっている。また、スタッフの中にリーダー格が3名おり、彼らに一定の権限を委譲し、部門を定めずに全体を見てもらっている。企業理念や社長の想いをブレイクダウンして全スタッフに浸透させると同時に、旅館内で何か問題が起こった時に、その問題を吸い上げる機能を果たしてくれている。

侘桜では、おもてなしに力を入れるため、マニュアルはあえて作成していない。先輩スタッフが後輩に業務を教え込んでいくやり方を取ることで、マニュアルによる画一的な接客になることを防いでいる。創業後3年ほどは離職率も高かったが、現在は板場も落ち着き、スタッフ間のコミュニケーションも良くなったことで、安定した定着率となっている。

(4) 宿泊客に関する情報を共有して適切なサービスにつなげる

宿泊客に応じたきめ細やかなサービスを提供するため、宿泊客に関する情報の把握に力を入れている。旅行の目的や形態、年齢層のほか、何回目の来訪であるか、アレルギーの有無や苦手な食材はあるか、利き手はどちらかなど、事前の確認やチェックイン時の宿泊客との会話の中などから把握し、情報を共有することで、スタッフ全員がそれに応じたサービスの提供ができるようになっている。

食物アレルギーについては特に注意し、食事前には必ず簡単なミーティングを行い、料理に関する素材や産地の説明ができるように確認を徹底している。

(5) 旅館としての質を維持するため、あえて広告宣伝をしない

侘桜では広告宣伝は行わず、自社以外の宿泊予約サイトは一休.comのみの利用となっている。温泉が好きでこだわりのある人は、自ら温泉旅館を探す傾向が強い。そこであえて情報を露出させず、隠れ家的な存在であることで、その希少価値を高めている。

数ある旅館の中から、侘桜を見つけ出して予約して来てくれた人には、できる限りのおもてなしを行う。そして顧客満足度を高めることで、リピーターになってもらったり、口コミなどを通じて新たなお客様を獲得している。短期的な稼働率や利益を追い求めるのではなく、旅館としての質を維持することで、その価値に共感してくれる人をお客様として呼び込むことに繋がっている。

(6)外国人客への対応には翻訳機を活用

外国人観光客は現在、全体の10~20%程度で、台湾からの宿泊者が多い。館内表示や食事メニューの英語化などはすでに行っているが、英語が話せるスタッフがまだ一部のため、翻訳機の活用を進めている。

3. 今後の課題

ストーリーがきちんと成立しているものには強みがあると考えており、侘桜を創業する際もストーリー作りを何より重視した。今後は、旅館の閑散期にいかにお客様を呼び込んでいくかが課題であり、新たなストーリー作りを考えていきたい。

■運営会社概要

会社名	株式会社日本ふるさと計画
住所	〒014-0325 秋田県仙北市角館町東勝楽丁 26-1
URL	http://wabizakura.com/
代表者	代表取締役 高橋 佐知
資本金	5,400 万円
従業員数	30 名 (パート含む)
創業	2011 年 (平成 23 年)
施設数	1 施設
売上高	2 億円 (平成 28 年 7 月期)



山城跡に建てられた
角館山荘 侘桜



全室に天然の源泉掛け流し
半露天風呂を設置



土間つづきの囲炉裏ラウンジ
吹き抜けの奥には大広間がある



全室離れの客室



食事は料亭の「分とく山」監修で
板前も同店から派遣



売店には角館の名産品である
榿細工などを置いている

(3) HATAGO 井仙（新潟県湯沢町）

旅なれた旅行者に気軽に泊まってもらえる旅館へ稼働率を追わずにリピート率を重視

■施設概要

施設名	HATAGO 井仙
客室数／収容人数	和室 16 室／55 人
付帯施設	会議室、宴会場、共同浴場、貸切風呂、カフェ、飲食店、売店、ギャラリー
立地	温泉地
主な対象顧客	旅慣れた 30・40 歳代の女性の一人旅、カップル、小グループ
価格帯	1泊2食付：17,820 円／1泊朝食付き：12,474 円／素泊まりなし

1. 事業の概要と経緯

上越線開業後の 1932 年に越後湯沢駅の駅前に開いた飲食店が前身である。1952 年に駅裏に場所を移し、小さな温泉旅館として開業。1982 年に上越新幹線が開業すると、越後湯沢が都心から近いスキーリゾートとして脚光を浴びるようになったため、現社長の両親がその流れに乗って 1985 年に鉄筋造りのスキー客向けの旅館に建て替え、屋号も「湯沢ビューホテルいせん」に変更した。現社長は 4 代目で、アメリカの大学を卒業後、1995 年に帰国して経営に参画。バブル崩壊後に低迷していた業績を、幹事業務代行サービスをつけた 1泊朝食・宴会付の「同窓会プラン」で立て直しに成功。2005 年には、現代の旅行者のニーズに合った新しいスタイルの旅館をコンセプトに、躯体を残して全面リニューアルを行い、屋号も現在のものに変更。同時に社長に就任した。

旅館以外にも複数の事業を運営しており、旅館の 1 階には土産物店と喫茶店を併設。そのほか、越後湯沢駅構内でイタリア料理店とカフェを併設した洋菓子店を運営し、同業者数名で設立した別法人で道の駅でも飲食店を経営している。また現社長は、地域活性化にも力を入れており、越後湯沢周辺の 3 県 7 市町村からなる地域を「雪国観光圏」と銘打ち、単一の観光圏としてブランド化を目指しており、その中心的役割を担っている。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 宿屋としての原点に戻る

旅館の固定概念を一から見直し、旅なれた旅行者に気軽に泊まってもらえる旅館を目指した。そこで、価格根拠が不明瞭だった 1泊2食の料金体系を止め、部屋食も廃止。朝食付きを基本とし、夕食を複数のプランから選ぶ選択性に変えた。宿泊客は外の飲食店を利用することも可能であり、逆に宿泊客以外も旅館のレストランを利用できるようにしている。また、食事内容も、京都の懐石料理を真似するのではなく、地元のものをお裾分けするというおもてなしの基本に立ち戻り、地元の食材を使ったコース料理を提供している。その他にも下足番、布団敷きという従来のサービスを見直し、セルフ式の下駄箱を設置したり、廊下に畳を敷いてスリッパをなくしたり、和室にベッドを導入したりするなど、大胆な変更を加えている。

(2) 経営理念の浸透を重視

リニューアル直後に従業員の離職が相次いだ原因が、経営理念が浸透していないため従業員同士の考

え方がずれてしまっていることにあると考え、「お客さまに心から満足いただく」「社員が生きがいを持って働ける職場を築く」「関わる人と地域が発展する」という 3 つの輪が和を保ちながら互いに発展を続けていくという企業理念「旅籠三輪書」を考案し、朝礼で全員が唱和するなど徹底させている。さらに、これに沿って就業規則を定め、人事考課も行い、経営者自身も経営理念と日ごろの言動がぶれないように留意している。

(3) 従業員のマルチタスク化

地方ではアルバイト人材が不足しているため、正社員で業務を回していくことが必要であると考えている。そのために、従業員が複数の業務をこなすマルチタスク化を基本に置いており、その上で、旅館業務の暇な時間帯に洋菓子店や土産物店で販売する商品の加工を行ったり、駅構内のレストランの忙しい昼食時間帯にサポートで入ったりするなど、複数の事業間で繁閑の標準化を図るように工夫している。また、シフト管理を徹底しており、売上予測に合わせてシフトを組み、業務のピーク時間とシフトの差が出ないように管理して、コスト削減に努めている。

(4) 基準書の作成と人材育成

マルチタスク化を可能にするために、具体的な行動やその背景にある考え方で記載した基準書の作成に取り組んでいる。また、人材育成に関しては、現場でのスキル向上のための研修に加え、従業員が自ら考えて動けるようにマネジメント研修も取り入れており、外部から講師を招聘し、幹部を集めて定期的に研修を実施している。そのほか、日報、社内報、気づきノートなどの仕組みがあり、気づきノートに良い内容をたくさん書いた従業員を表彰する制度、プロジェクトチーム制度なども実施している。

(5) 部門別管理を徹底

旅館は宿泊と飲食という二つの性質の異なる事業から構成されると考えている。宿泊では単位面積あたりの売上最大化が目標であり、旅館としての付加価値を高めていく必要がある。飲食では売上に合わせて食材や人件費といった経費をコントロールし続けていかなければならない。そのため両者を完全に切り離し、部門毎に管理している。

(6) 稼働率を追わずにリピート率を重視

現在の稼働率は 70%程度となっているが、これ以上の稼働率を追い求めると従業員が疲弊してしまうと考え、40%でも利益が出るような仕組み作りを心がけている。また、売上を増やすのは経営者の役割で、従業員にそれを求めると不必要な商品やサービスを押し付けてしまい、おもてなしの質が落ちると考え、従業員には再来館につなげることだけを意識するように伝えている。具体的な目標としては、「お客様にすみませんと言われない」というものを掲げており、顧客から声をかけられる前に察知して動くことと顧客との積極的な会話を推奨している。こうした顧客との積極的なコミュニケーションの効果で、部屋に置いてあるお客様アンケートの回答数が 4 倍になり、顧客のニーズに合ったきめ細かなおもてなしにつながっている。

(7) 地域資源を活用

「旅館は地域のショールームである」という考えのもと、旅館の調度品として地域の産品を置き、レストランでも地域の新鮮な食材を利用するように心がけている。さらに、地域内の有名な酒蔵や食

品加工会社などと連携し、地域資源を使った商品を開発。飲食部門で利用するほか、土産物店でも販売している。また、地域資源を使った体験プログラムも開発し、提供している。

3. 今後の課題

旅館経営を長期的に安定させるためには立地する地域のブランド化が不可欠であると考え、将来への投資の意味も込めて、地域活性化に取り組んでいる。地域づくりは経営と異なり、部下に命令を出すようなわけにはいかず難しい面も多いが、逆に対等な関係で様々な立場の人の意見を聞くことができるため、視野が広がり旅館経営へのフィードバックもあると考えている。地域づくりには時間がかかるため、今後も長期的な視野で取り組んでいくつもりである。また、旅館経営においては、現在紙ベースで行っている情報共有や実績管理の仕組みが整ってきたら、クラウド型の IT システムを導入したいと考えている。

■運営会社概要

会社名	株式会社いせん
住所	〒949-6101 新潟県南魚沼郡湯沢町湯沢 2455
URL	http://hatago-isen.jp/
代表者	代表取締役 井口 智裕
資本金	1,000 万円
従業員数	32 名 (パート含む)
創業	1952 年 (昭和 27 年)
施設数	1 施設
売上	3 億 6,000 万円 (平成 28 年度 9 月末日)



JR 越後湯沢駅正面に位置する、HATAGO 井仙



越後湯沢の温泉は、800 年の歴史を有する



フロントの横には、囲炉裏が設置されている



旅館の 1 階のお土産店「んまや」地域の産品が並ぶ



旅館 1 階の温泉珈琲「水屋」水出し珈琲が名物



旅館 2 階には、「魚沼キューズ魚料理むらんごっつお」がある

(4) 鶴巻温泉 元湯陣屋 (神奈川県秦野市)

ITの導入による経営革新で家業を再生
旅館を憧れの職業に

■施設概要

施設名	鶴巻温泉 元湯陣屋
客室数/収容人数	20室/120人
付帯施設	会議室、宴会場、共同浴場、貸切風呂、売店、駐車場
立地	温泉地
主な対象顧客	首都圏の富裕層を中心とした家族、カップル、小グループ
価格帯	1泊2食付：48,000円

1. 事業の概要と経緯

新宿から小田急線の特急で1時間ほどの神奈川県鶴巻温泉にある小規模旅館。鎌倉武将の陣地であった広大な土地に、大磯にあった黒田藩が天皇をもてなすために立てた建物を移築してつくられた、三井財閥の御寮「平塚園」が起源となっている。現社長の祖父が療養のために購入し、一族で経営していた自動車部品会社のおもてなしの場として利用していたものを旅館に転じた。バブル経済崩壊後に団体客の減少から価格競争に陥り、赤字経営が続いていたところに父親が急逝。売却先を探したが条件面で折り合わず、2009年に勤めていた大手自動車メーカーを退職し、女将であった母親から経営を引き継いだのが4代目である現社長である。これまでは女将が経営者もかねていたが、社長就任後は、経営のみに集中し、現場の管理は妻である新女将が行う分業体制に移行した。また、元エンジニアとしての能力を活かして、タブレット端末で操作できるクラウド型のITシステムを導入。この自社開発したシステムを販売するために別会社「陣屋コネクト」を設立し、他の旅館やホテルへの普及を図っている。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 食事料金の値上げ

1万坪の広大な敷地の維持に管理費がかかるため、高級路線を目指した。鶴巻温泉は温泉地として有名ではないうえにお湯の温度が低いためにかけ流しにできず、建物も老朽化していたため、他に選択肢がなく、食事の単価を上げることに決めた。そこで、料理人の人数を増やし、高級料亭を参考に食材から料理の提供方法まで見直すなどで、夕食代金を6,000円から2万5,000円まで上げることに成功した。現在は、主に都内の富裕層が来館するようになっている。

(2) おもてなしの向上

料金体系を引き上げると、サービスもこれまでとは違った質と量が必要となり、お客様からの要望も多く出されるようになった。そこで、それに応える形で、大浴場にタオルを置くなど、サービスを追加していった。また、質の改善はなかなか難しかったため、将棋の対局にのみ使われていた有名な「松風の間」を貴賓室として一般開放していたものを、その部屋から集中してサービスを改善し、軌道に乗ったらそのサービスを全面展開するといった流れで旅館全体の改善に取り組んでいった。最近では、都内在住者を対象としたリムジンによる送迎サービスをつけた特別プランを作ったところ、両

親へのプレゼント利用などで予約が増えている。

(3) ブライダル事業の開始

単価の向上と同時に、宿泊以外の売上確保を目指して、ブライダル事業を開始した。事業の開始にあたっては、金融機関から既存の設備の改修資金しか借りられなかったため、料理が冷めてしまうなどの問題のあった部屋食を廃止することにして、施設内に宿泊者向けのレストランを作り、レストランを式場として利用することにした。そこで、外部向けに炭火焼レストランとして使用していた建物を宿泊客向けのレストランに改装する名目で、資金調達に成功した。現在は、館内の4つの客室と宴会場を披露宴に利用でき、神前・人前・キリストの3つのタイプの挙式も行えるようになっている。

顧客の獲得については、はじめのうちは、雑誌などに広告を打ったがなかなか効果がなく苦戦した。しかし、宿泊客にチラシを配るなどの地道な営業活動で徐々に増え、売上確保に役立っている。さらにレストランを利用したランチ営業では地元客の獲得にも成功し、売上の幅を広げている。

(4) IT活用による経営管理

紙の予約台帳をなくす目的で予約・顧客管理から導入を開始。現在は主要業務をすべてIT化し、原価率などの各種指標を部門別に計測し、業務の効率化とサービスの向上に活用している。導入にあたって高齢の従業員の参画が課題となったが、勤怠管理を連動させ、重要な情報をシステムからしか見られないように工夫することで全員参加を実現させた。また、自動車ナンバーの自動読み取りや、センサーを使った浴室の利用者数の把握など先端技術を積極的に導入し、システムの改良を続けている。

(5) 情報共有とマルチタスク化

重要な情報が女将や一部の古参の従業員の頭の中だけにあり、意思決定も限られたものだけで行っていたため、伝達漏れなどのミスが多く、作業も非効率であった。そこで、従業員にタブレット端末を配布し社内SNSを設け、情報共有を図るとともに、従業員が自分で意思決定できるように仕組みを変えた。同時に、それまでは下足番、炭起こしなど様々な職種ごとに完全分業制であったものを、フロント業務から客室清掃、接客まで一人で行うマルチタスク化に切り替えた。さらに経営管理の数値もオープンにしており、従業員のモチベーション向上につながっている。

(6) 週3日の休館日の導入と人材育成

従業員の定着率を上げるため、月・火・水を休館日として、月曜のランチ営業後から従業員を休みにして、休み明けの木曜日の午前中を業務改善と教育の時間にあてている。まず1人3分間ずつ1週間の改善活動の進捗報告を行った後、接客担当は社内講師によるサービス研修会を行っている。休館日には設備のメンテナンスもできる上、料理人が他の旅館に出張サービスに行くこともでき、経営面でも良い影響が出ている。休館日を設けて売上はやや下がったものの、その分、効率が良くなったため、利益は下がることなく安定している。一方で従業員の離職率が劇的に下がり、おもてなしの向上につながっている。

(7) 代理店の見直し

団体客が中心であった時代は旅行代理店からの集客に頼っていたが、個人客主体に変わってからは、少しずつ販売委託する部屋数を減らし、現在は契約をやめている。その分、自社のホームページを立ち上げ、ネット販売を増やしていった。ネットエージェントについても最初は複数と契約をしていた

が、鶴巻温泉は通常のエリア検索でヒットしづらいため、現在はエリア範囲が広い一休プラスのみに絞っている。

3. 今後の課題

施設をこれ以上増やす考えはなく、他の旅館が生産性を向上させて持続的な経営を行えるように、基盤づくりのお手伝いをしていきたいと考えている。調理人が不足して困った経験から、他の旅館に調理人を派遣するなどのサービスを行っているが、派遣した調理人自身の成長にもつながっている。こうしたことから、旅館同士の交流も促進していきたいと考えている。また、元湯陣屋・陣屋コネクト共通のビジョンを「旅館をあこがれの職業に」としており、従業員が夢を持てるように、何かひとつでも世界一になることを目指している。

■運営会社概要

会社名	株式会社陣屋
住所	〒257-0001 神奈川県秦野市鶴巻北 2-8-24
URL	http://www.jinya-inn.com/
代表者	代表取締役社長 宮崎 富夫
資本金	4,140 万円
従業員数	40 名 (パート含む)
創業	1948 年 (昭和 23 年)
施設数	1 施設
売上	4 億 4,860 万円 (平成 28 年 8 月期)



1 万坪の広大な敷地を有する元湯陣屋旅館の入口



中庭にはトトロの木のモデルとなった楠木の古木がある



数々の囲碁将棋の名勝負が繰り広げられた「松風の間」



それぞれ個性のある露天風呂



披露宴も行われるモダンな宴会場



旬の素材を使い、見た目にも鮮やかな食事

(5) 塔ノ沢 一の湯本館 (神奈川県箱根町)

人時生産性を指標にした業務の合理化と多店舗展開で
リーズナブルで良質なおもてなしの提供を実現

■施設概要

施設名	塔ノ沢 一の湯本館
客室数/収容人数	22室/100人
付帯施設	会議室、宴会場、共同浴場、貸切風呂、売店、カラオケ設備、駐車場
立地	温泉観光地
主な対象顧客	夫婦、家族、小グループ
価格帯	1泊2食付：10,000円、1泊朝食付：8,000円

1. 事業の概要と経緯

1630年(寛永7年)創業。箱根七湯(しちとう)の麓から数えて二番目にあたる塔ノ沢にあり、1626年に箱根に閑所ができた後に開業した老舗旅館のうちの一軒である。大正時代に建てられた木造4層建て数寄屋造りの施設は、登録有形文化財にも指定されている。

「いい湯、いい味、いい旅をもっと身近に」というコンセプトで、箱根にありながら、1泊2食付のプランを、平日なら1万円以内のリーズナブルな価格帯で提供している。

1974年に先代が近隣に地所を購入し、ホテルを開業したところ、慣れないホテル経営で急速に業績が悪化。バブル期に箱根全体が活況を呈する中でも厳しい経営が続いた。1986年に社長に就任した現社長は、人時生産性の管理をベースにした合理化によって約20年をかけて黒字化に成功。また、チェーンストア理論をもとに多店舗展開を図っており、現在は箱根一体で7店舗を運営。2017年7月には8店舗目を同じ箱根に開業予定である。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 人時生産性と労働分配率のコントロールによる原価管理

赤字経営を立て直すため、試行錯誤の結果、師事していたコンサルタントの指導もあって人時生産性を管理指標に設定し、改善活動を始めた。人時生産性の計算は難しかったが、最初は労働時間の正確な計測から着手した。タイムカードを導入し、タイムカードの情報から休憩時間を引くことで労働時間を計測したところ、残業時間も正確にわかるようになり、1分単位ですべて支払う決断も必要だった。分子の粗利益も、最初は簡単な計算で出せるように、売上から食材の購入費用のみを引いて算出することにした。ここでも仕入金額の積算は難しく、正確な数字は請求書が来ないと把握できないため、とりあえずノートに金額をつけてもらい、それをエクセルに入力して計算した。その結果、1時間あたりの総利益が1,700円という結果になり、ファミリーレストランの半分程度にしかならないことが判明。そこで、とりあえず倍の3,400円を当面の目標に定めた。ちなみに現在は、5,000円を維持するようにしている。同時に、実際の担い手である従業員のモチベーションを考慮し、労使間で労働分配率を37%に維持することを約束。このことを忘れないように、賞与を説明する場と、昇給の時の年に3回、自身を戒める意味も込めて、全員の前で説明している。

(2) 1週間単位・店舗単位の改善活動

紆余曲折を経て、現在は1週間を単位として、店舗毎に人時生産性を計測することになっている。1週間で粗利を計算するのは難しいが、土曜日の数が変わると数字が比較しにくいいため、1週間に落ち着いてきた。木曜日からはじまって水曜日に数字を締め、週間コントロール表と呼ぶ表を作成。それをもとに毎週月曜日に店舗毎に3~5名程が集まってミーティングを行っている。比較する数値は、最初は前の週と比較するしかなかったが、1年経ったら前年同期と比較できるようになり、現在では標準値が出来ているので、それと一致するようにコントロールしている。

(3) サービスの絞込みによる労働時間の短縮

はじめのうちは作業改善によって労働時間を減らすことができたが、やがて限界に達した。そこで、簡単に布団が敷けるシーツなどを工夫して、布団敷きをセルフサービスにしたり、部屋食を廃止したりするなどサービスの絞込みを開始した。こうしたコストがかからない取り組みについては、権限を店舗に渡し、とりあえず廃止してみて、クレームが出たり、売上に影響が出たりしたら元に戻すというルールにしている。さらに最初の店舗で成果が出たら、社長判断で他の店舗にも展開することになっている。また、サービスを絞り込む一方で、お客様から要望があった場合には、原則すべて対応するよう従業員に伝えている。

(4) 本部機能の集約によって店舗の負担を軽減

20~40室規模の旅館を箱根に集中して展開している。多店舗運営の最大の目的は、お客様の数を増やすことであるが、重複する業務を集約させ専門化することで、店舗の負担を軽くすることにもつながると考えている。そこで、人事・総務や営業を本部に集約、さらに人手のかかる受付業務を予約センターに一括、調理部門もセントラルキッチンを作って、各店舗で最終工程だけ行ってお客様に提供している。食材や備品の調達においてもスケールメリットが生じ、さらなるコスト削減にもつながっている。

(5) 新卒採用と定期異動を実施

毎年新卒採用を実施。専門職ではなく総合職として採用し、原則1年半毎に配置換えを行い、すべての業務を経験してもらうようにしている。また、店舗に配属されると旅館のすべての仕事を体験してもらう。こうして配置換えによって異なる業務を経験することで、個人の成長につながると考えている。

(6) 3種類の労働シフト表を用意

全館満員の日はA、半分ぐらいの日はB、少ない日はCという3つのパターンの労働シフト表を用意しており、予約状況に応じて1週間前に支配人がどのシフト表にするかを決め、従業員を貼り付けている。それでも足りない時は、店舗内から手のあいている人を貼り付けたり、他の店舗から応援に行ったりすることになっている。時には本部の人間が応援に行くこともある。

(7) リーズナブルな価格で稼働率を上げ、現在は営業活動にも注力

ターゲットをあえて絞りこまず、リーズナブルな価格で多くの人に気軽に利用してもらうことを優先させている。その分、集客手数料などを低くおさえる必要があるため、いち早くホームページを立ち上げ、ネット予約を増やしてきた。その他、集客のために、友の会制度、ポイント制、芸者プラン

などの様々な取り組みを実施している。こうしたアイデアも現場から生まれており、生産性向上によって従業員に余裕が生まれた成果だと考えている。

3. 今後の課題

人材確保が難しくなっており、人材育成に力を入れていきたいと考えている。そのため、教育担当マネージャーを育て、キャリアパスも提示していきたいと考えている。また、長期の事業計画の策定にも取り組んでいきたい。

■運営会社概要

会社名	株式会社一の湯
住所	〒250-0315 神奈川県足柄下郡箱根町塔ノ沢 90
URL	http://www.ichinoyu.co.jp/
代表者	代表取締役社長 小川 晴也
資本金	1,100 万円
従業員数	113 名 (パート含む)
創業/設立	創業 1630 年 (寛永 7 年) / 設立 1950 年 (昭和 25 年)
施設数	7 施設
直近売上高	14 億 9100 万円 (平成 28 年 12 月期)



登録有形文化財に指定された一の湯本館



国道 1 号線に面した玄関口



温泉情緒を感じる浴場



清潔感あふれる客室



歴史を感じさせる食堂



趣向を凝らした鍋が人気の料理

(6) 飛騨牛専門 旅館清龍 (岐阜県高山市)

飛騨牛専門と部屋食を売りに
建物の古さや客室の狭さをカバー

■施設概要

施設名	飛騨牛専門 旅館清龍
客室数／収容人数	24 部屋／72 人
付帯施設	宴会場、共同浴場、売店、喫煙コーナー、駐車場
立地	観光地・保養地
主な対象顧客層	日本人観光客 (家族、夫婦／カップル)
価格帯(税込み)	1泊2食付：14,000 円、1泊朝食付：9,100 円 素泊まり：8,100 円

1. 事業の概要と経緯

飛騨の小京都と呼ばれる飛騨高山は、バリアフリーを意識した街づくりとミシュランガイドで3つ星の評価を受けたことなどの効果で、国内外から多くの観光客を集めている。清龍は、JR高山駅から徒歩7分、古い町並み、宮川朝市、高山陣屋などといった人気スポットからも徒歩圏内に立地している。1970年開業の全24室の旅館を現社長の父親が購入し、1982年に旅館清龍として営業を開始。現社長は大学を卒業した1989年に入社、2007年に社長に就任した。翌年の2008年9月には、清龍から徒歩5分のところにスパホテルアルピナ飛騨高山を開業。アルピナは、JR高山駅から徒歩3分、全119室で、最上階の9階に展望大浴場を備えている。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 飛騨牛の宿というコンセプトを打ち出す

飛騨高山は、観光地としての知名度も高く、多くの観光客が訪れているが、その分宿泊施設の数も多く、近隣には奥飛騨温泉郷や下呂温泉といった有名温泉地もあるため、競合が激しくなっている。6畳～12畳の和室、6畳にベッド2台を備えた和洋室の5タイプのみで、築年数が47年と古いため、客室で勝負することは難しい。また、2階の食事処が狭いため、夕食も必然的に部屋での提供となっている。そこで、全国的に有名な飛騨牛を名称に加え、「飛騨牛専門」の料理旅館という特徴を出すことで、集客につなげようと考えた。オリジナル会席料理、しゃぶしゃぶ鍋、ステーキ、1日3組限定のフルコースといった複数の料理プランを用意し、若者からシニアまで幅広い層の支持を集めることに成功。その他、ロビーに無料コーヒーを準備したり、おしゃれな浴衣の貸出サービスを実施したり、一人旅プラン、妊婦さん安心プランなどの複数のターゲットに向けたプランを用意するなど様々な試みを行っている。また、2014年2月から全館禁煙にし、1階ロビーに喫煙ブースを設置している。

(2) 姉妹館アルピナとの連携

旅館清龍の温浴施設は小さいため、宿泊客にはアルピナの4種類の温泉も利用できる「アルピナ手形」を渡している。アルピナは自家掘削により地下1,007mから天然温泉が湧出しており、この温泉を利用することも清龍の強みとなっている。1泊2食の旅館を好む観光客は旅館清龍を、ビジネス客や夕食は市内の飲食店を利用したい観光客はアルピナを利用してもらうように棲み分けを行っている。

(3) インターネットをフル活用

おいしい料理、丁寧な接客と部屋食といった内容を直接利用客に訴えるために、インターネットの利用が重要と考え、インターネットマーケティングを勉強し、2001年に自社のホームページを立ち上げた。10年くらい前からは、ネットエージェント経由の予約が増加したため、サイトコントローラーを導入し、サイト間での予約の重複やキャンセル管理など総合的な予約管理を行っている。こうした効果で現在はほとんどがネット経由での予約になっている。ネットエージェントの利用には手数料が10%程度かかるが、予約により稼働率が上がればその負担はむしろ安いと考えている。また、予約が成立した時点で手数料が発生する仕組みなので、1人当たりの集客単価で見れば割安だと考えている。さらにインターネットは、料金を自分で自由に決めることができ、シーズンにより、稼働率重視で価格を下げる時期と、価格を維持する時期を柔軟に使い分けることができる点もメリットであると考えている。

(4) 外国人より日本人、リピーターよりも知人への SNS による紹介効果を期待

飛騨高山には欧米人を中心に多くの外国人観光客が訪れているが、自然災害等による風評被害で来訪者が激減してしまうリスクが懸念されるため、国内の宿泊客をメインターゲットにしている。また、観光客は、次回は宿を変えたいという志向が強いため、初回客の獲得が重要だと考えており、リピーターではなく友人、知人への紹介につながる SNS での情報発信に期待している。

(5) 人材育成を強化して接客を磨く

部屋食を提供することで接客時間が長い。このことが旅館の強みの1つとなっており、接客サービスをさらに磨くために、接客講習会を定期的で開催している。東京から年4回講師を招き、午前10時から18時までの昼間の時間帯に、その日を1日休業にして社員、主要なパート社員が全員参加で、食事付きで実施している。また先進地視察として、北海道に社員を派遣している。

(6) 経営計画の策定と7連休制度を導入

社長就任前は3年連続赤字の状況であったが、ここ10年間で売上が順調に伸び、経常利益もここ3年ほど安定している。これまでは、売上や利益確保に注力してきたが、これからは経営の質の向上が重要と考え、従業員の働きやすい組織づくりに取り組んでいる。その一環として、スタッフと協議の上、連続して年に一度7連休を取得できる制度の導入を予定している。また、これまでの旅館経営の経験などから、経営者は従業員満足度を上げるため、従業員は顧客満足度を上げるためにそれぞれ努力することが重要であると考えようになってきた。こうした考え方を経営方針に定め、2017年から積極的に取り組むことにしている。2017年の年頭に会社経営説明会を開催、会社のグランドデザインを社員に説明して実現を約束したところである。

(7) IT化による人時生産性の向上

2017年6月頃に約1か月間休業し、改装を実施する予定である。第1に考えているのが社内連絡のペーパーレス化である。手動での書き直しや入れ替えは時間が掛かるのでペーパーレスでモニター化を図りたいと考えている。さらに客室にタブレット端末を設置し、従業員にも同じくタブレットを支給予定である。現在の部屋食の追加注文は、フロントが電話で受けて厨房に連絡、配膳する方式だが、これを宿泊客がタブレットを使って注文できるようにすることで、注文受付や請求等の業務の軽減を目指している。また、従業員がタブレット端末を持つことで、宿泊客の予約状況や業務分担、スケジ

ルールが共有できるようになり、作業の指標となる人時生産性の向上にもつながると考えている。人時生産性が上がって空いた時間をサービスの向上にあてることで顧客満足度も上がり、感謝されることで従業員のモチベーションも上がるという好循環につながる効果も期待できる。さらにタブレット端末を海外客への館内案内や通訳機能等にも活用したいと考えている。

3. 今後の課題

特に接客サービスを行うスタッフや、清掃や洗い場のスタッフが不足している。高山地域はもともと人口が少ないところに高齢化が進んでいるため、今後も地元での人材確保は難しい。そうした観点から、中国、ベトナム、ミャンマーといった海外からの研修人材の活用が必要と考えている。現在、地元の宿泊業、観光事業者等数社で事業協同組合を立ち上げ、共同購入事業を開始する予定となっており、将来的には、外国人研修生の受入につなげていきたいと考えている。

■ 運営会社概要

会社名	株式会社旅館清龍
住所	〒506-0015 岐阜県高山市花川町 6 番地
URL	http://www.ryokan-seiryu.co.jp
代表者	代表取締役社長 村井 繁喜
資本金	1,000 万円
従業員数	96 名（清龍とアルピナの合計、パート含む）
創業	1981 年（昭和 56 年）
施設数	2 施設
直近売上高	7 億 1,000 万円（全体）／旅館単体：2 億 4,000 万円



旅館の外観



喫煙ブースや無料コーヒーのあるロビー



温泉浴場『すずめの湯』



2 階の食事処で朝食を提供



12 畳タイプの和室



飛騨牛の素材にまでこだわった料理

(7) 大和屋本店（大阪市中央区）

泊食分離で宴会・会食需要を掘り起こし
遊休客室の多目的活用で売上を確保

■施設概要

施設名	大和屋本店
客室数／収容人数	39室／178人
付帯施設	宴会場、大浴場、喫茶コーナー、売店
立地	中心市街地
主な対象顧客	国内観光客、外国人観光客（30%強）、地元大小グループ（宴会・会食客）
価格帯	宿泊：7,000円～／朝食：1,500～2,000円／昼食：1,500～5,000円／ 夕食（宴会）：5,000～11,000円

1. 事業の概要と経緯

大和屋本店は、大阪ミナミの繁華街、日本橋の道頓堀川沿いに位置し、明治の初めより100年余りにわたり、市内では数少ない旅館として営業してきた。客室は39室、6つの宴会場を持ち、日本全国からのみならず、最近では世界中からお客様を受け入れている。現社長は5代目で、大学卒業後に大手旅行代理店やホテル勤務等を経て、経営に参画した。

バブル経済下の1990年頃、先代社長が銀行から多額の借入を行い隣地を購入し、別館の新築と本館の改装を行ったことが大きな負担となり経営が悪化していた。しかし、その当時においても旅館業本体の収益は確保されていた。そして、現社長の経営の下、2001年に民事再生法の適用を受け、金融機関の支援を受けて再生の道を目指すことになった。

その後、2001年のUSJ開園の特需や2009年の鳥インフルエンザ等の風評被害など様々な外的要因の中、それまでの1泊2食付中心の旅館のスタンダードな宿泊形態を改め、1泊朝食付や素泊まりを基本としながら、地元の食事客需要を掘り起こすなど、好不調の波を乗り越え業績を向上させていった。そして、近年の外国人、特にアジア系観光客の増加を契機に、2015年度からは売上が急増、現在は借入の返済も終わり、経営の再建を果たしている。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 商品としての泊食分離

バブル期までは団体による宴会付の宿泊プランが人気で、1泊2食付のプランが主流であった。飲食における客単価も高く、十分な収益を上げることができていた。しかしバブル崩壊後は企業の社員旅行等の宴会付宿泊需要が低迷したことで売上が大きく減少していった。そこで大和屋本店では、宿泊と食事を切り分けた泊食分離での販売を取り入れることにした。従来の1泊2食付販売だけでなく1泊朝食や素泊まりなどを取り入れ、多様な食事メニュー開発することで、宿泊客が自分のニーズに合わせて宿泊プランを組み立てられるようにした。これにより全体の売上が増加し、原価の把握も容易になった。

(2) 遊休客室の有効活用

予約の入っていない空室やチェックインまでの間の日中の客室、宿泊客の利用が予定されていない日の宴会場を活用して、宿泊を伴わない宴会や会食需要を受け入れるようになった。その結果、宿泊

のみに頼ることなく全体の売上を向上させることが可能となっており、大幅な売上増につながっている。

(3) 会食コースメニューの開発

会食需要を増やすため、コースメニューの開発にも力を入れている。開発に当たっては、社長自らが京都等の料亭に赴き、味や彩、盛り付け、接客サービスを視察し、調理スタッフと協議の上、メニューを増やしていった。また広告宣伝では、「美味しい料理」「美味しいお店」などありきたりの言葉ではなく、お客様が食べたい「食材」を全面に押し出し、顧客の目を引きやすいように、「神戸牛」や「フグ」、「カニ」、「クエ」「ハモ」など、高級食材を冠したコースメニューを取り揃えた。また、旅館サイトとは別に料亭サイトをネット上に立ち上げ、宿泊集客向けとは別のプロモーションを行っている。

(4) コストの見える化と徹底管理

先代から事業を引き継いだ当初は、経営数値の把握と管理が不十分であったため、社長自らがパソコンを学んで、数値管理を徹底してきた。開始当初は周辺の旅館の経営数値と自館とを比較して、コスト削減の目標値を設定していった。現在は商品・サービスごとの原価の数値化と目標原価率の設定を行い、毎月末には在庫の棚卸の管理を社長自らが実施することで、仕入単価のチェックも厳格化している。また、当旅館が提供する食事の原価率を30%以下に設定し、それを維持するために食材の現地仕入れなどを社長自らが交渉している。その結果、高い営業利益率を維持できるようになっている。

(5) 外国人観光客の積極的な受入

外国人観光客を受け入れるため、ホームページは12か国語の多言語対応を行っている。また、キャンセルされた時でも、キャンセル料の引き落としを可能とするため、外国人観光客の決済は、クレジットカード登録を必須として与信管理をしている。外国人観光客は、複雑な宿泊プランを提示すると内容が良く理解できず、かえって不安感を持つため、素泊まり中心でシンプルなプランを提案するようにしている。傾向として、外国人観光客は地域観光目的での連泊が多く、ほとんどは外食であるが、連泊中に食事を勧めることで1回は利用してくれることも多くなっている。

接客については、外国人観光客のほとんどが英語を理解するので、フロントの言語対応は通常英語で行っている。従業員は英語がそれほど堪能なわけではないが、フロント業務としては十分に機能している。また、女性従業員が中心になって、毎月館内で着付けや書道、七夕などの体験型イベントを開催しており、外国人観光客などが参加している。体験した宿泊客がイベントをSNSに投稿することで、良いPR効果を生んでおり、現在宿泊売上の約3割が外国人客となっている。

(6) 従業員のモチベーションを向上

従業員のモチベーションを向上させるために、「年度末賞与」など業績と連動した報奨制度を実施している。また従業員相互の信頼と連携強化の為に社員同士が感謝の気持ちを表す「ありがとうカード」を出すと1枚につき100円支給、業務改善に対するアイデアカードは1枚につき最低200円（内容により5段階、最高額は10万円）支給している。また、社員には年間目標を申告させ、年度末に「最優秀社員」「最優秀パート」「最優秀アイデアカード」などの報奨金制度などを実施している。

3. 今後の課題

客室稼働率がすでに9割を超えており、現在の設備を活用した事業の拡大は限界に近いと考えている。そろそろ多店舗化や多角化を模索する時期になっていると感じている。

■運営会社概要

会社名	株式会社大和屋本店
住所	〒542-0082 大阪府大阪市中央区島之内 2-17-4
URL	http://www.yamatoyahonten.co.jp/
代表者	代表取締役 石橋 政治郎
資本金	1,000 万円
従業員数	40 数名 (パート含む)
創業/設立	創業：1896 年 (明治 29 年) / 設立：1954 年 (昭和 28 年)
施設数	1 施設
売上	5 億 3,270 万円 (平成 28 年 8 月期)



道頓堀川畔に位置する
大和屋本店



ゆったりとしたロビーでは、
定期的にイベントも開催される



和室が中心の客室は、小グループ
の会食としても活用される



100 名まで収容可能な宴会場が
集客の強みとなっている



ランチメニュー華かご御膳「楽」



神戸牛会席「極」

(8) 温泉ホテル 中原別荘 (鹿児島県鹿児島市)

エージェントの積極活用と教育旅行需要の取り込みで
高い定員稼働率を確保

■施設概要

施設名	温泉ホテル 中原別荘
客室数/収容人数	57室/250人
付帯施設	宴会場、会議室、共同浴場、喫煙コーナー、売店、ギャラリー、駐車場
立地	市街地、観光地、温泉地
主な対象顧客	国内観光客、修学旅行、地元小グループ(宴会客)
価格帯	1泊2食付(一般): 12,000~15,000円

1. 事業の概要と経緯

「温泉ホテル中原別荘」は、鹿児島市の中心部である天文館に位置し、市街地にあると同時に観光施設にも隣接する温泉旅館である。1904年に中原旅館として創業し、1967年に法人化。本館の業績が好調であったことから、1972年に今の場所で中原別荘として営業を開始した。その後、元の本館が火事で焼失し、別荘のみの営業となった。すでに中原別荘の名前が定着していたことから、名前は変えずに現在も「温泉ホテル中原別荘」として営業している。現社長は4代目で、大手旅行会社での勤務を経て家業である中原別荘に入社し、2016年2月に社長に就任した。

現在の建物は、1963年築の4階建て、1967年築の6階建て、1972年築の7階建て、2階建てレストランの4棟が連なる構成となっている。客室数は57室で、館内には180名収容の大広間のほか、中広間、小広間、ホールなどがあり、全室冷暖房完備で、バリアフリーにも対応している。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 施設の老朽化対策と耐震改修を同時に実施

同旅館は従来から教育旅行に力を入れており、鹿児島県内外から年間1万人を超える児童・生徒様を受け入れていた。しかし、2013年に鹿児島市が募集していた津波非難ビルの指定を受けようとしたところ、施設が耐震基準を満たしていないということが分かった。修学旅行を主力として生徒様を預かっているにも関わらず、建物の老朽化が進んでいることを認識し、老朽化対策を真剣に考えた。そんな中、2014年11月に「改正耐震改修促進法」が施行され、2015年4月には消防の「表示マーク制度」が改正された。そこでこれら両方に対応した施設の大規模改修工事をおこなうことを決意。全国の旅館・ホテルに先駆け、2015年5月から約3か月間かけて全館休業し、施設の老朽化対策と耐震改修を実施した。また改修を機に、受動喫煙の観点から客室・宴会場及びパブリックスペースを全面的に禁煙に踏み切った。

実施にあたっては、一部国からの補助金を活用した。旅館の休業期間中は社員の解雇はせず、同業者への仕事の斡旋と6割の休業保障をおこなった。その結果、耐震改修が終わった後も1人の退職者も出ることなく営業を再開することができた。

(2) 耐震改修で修学旅行客は4割増に

大規模改修工事を契機に教育旅行のマーケットにおいて、「生徒様の安全、保護者様の安心、学校様

の責任」というコンセプトを打ち出したことで、安全基準を満たす旅館としての評価が高まり、これまで以上に問合せが増えている。旅行会社経由での申し込みに加えて、現在は学校側から直接旅館に連絡が来て、先に予約するケースも出ている。

教育旅行の中で規模の大きいものが修学旅行であるが、毎年定期的に利用してもらえるため、同旅館にとっては経営に欠かせないマーケットとなっている。概ね1年以上前に宿泊の日程が決まり、早い段階で、効率的に多人数の宿泊者を見込むことができる。また、一般客の利用が少ない平日の利用者を確保することができ、週間の客数の平準化が図れる利点がある。耐震改修後の2年間で修学旅行客は約4割増えた。予約を受けたら先に修学旅行客の部屋を確保し、人数が少ない場合はフロア貸しにする。空いたフロアについては、他校を受け入れたり、一般客の予約を受け付けるという方法を取っている。

現状、中原別荘においては、教育旅行で利用される生徒様には、客室への案内や布団敷きをしていない。また浴衣や歯ブラシなどはつけていない。修学旅行は行程もあらかじめ決まっているため、スタッフの行動計画が立てやすく、一般客に比べて宿泊料を抑えたとしても、上記のような点から総じて生産性が高くなっている。

(3) 一般客の集客は大手旅行会社や信用力のあるエージェントを活用

同旅館における一般客の集客は、現在その約8割がエージェント経由になっている。原則として大手旅行会社か、全旅クーポンを発行できるエージェントか、もしくは前振込みができる場所を活用するようにしている。手数料はかかるものの、大手旅行会社のパンフレットに掲載してもらえることは、情報発信力という面で強みがあると感じている。特に高齢のお客様は旅行会社のパンフレットを見て予約することが多く、重要な販売ルートになっている。

(4) サービス内容の見直しや宿泊以外の会食需要への対応

旅館だからこうしなければならないという概念を見直し、従来客室でおこなっていたお茶だしを止め、冷蔵庫も空にした。食事も1泊2食プラン以外に、すでにネットエージェントで実施していた1泊朝食付きプランを設定し、必要に応じて近隣飲食店の紹介をおこなっている。夕食付きプランでは食材の材料費や接客に伴う人件費がかかるのに対し、1泊朝食付きはその負担が少なく、結果的に粗利率は高くなっている。都市型旅館の特徴でもあるが、現在、宿泊者の約7割が1泊朝食付きプランを選択するようになっている。

また、宿泊者以外にも団体客の朝食利用、昼食利用、お宮詣りや七五三時の会食等も受け入れている。朝晩だけでなく昼間もこうした利用を受け入れることで、3食営業ができるため、食材の廃棄ロスも少なくなっている。

(5) 自由に勤務シフトを組めるようにして社員の働きやすさを確保

社員数はパートタイマーを含めて約70名。この他に地元の女性にあらかじめ登録をしてもらい、繁忙期に手伝ってもらっている。総体的に人材不足を感じているが、特に仲居の不足が深刻で、最近では男性の仲居も増やしている。また、少しでも働きやすくすることが離職防止につながるため、ある程度自分の意向に合わせて自由に勤務シフトを組めるようにしている。

また、スタッフの労働時間を細かく管理しており、中抜き時間がないようにしている。また手が空いた時にはすぐに別部署とコミュニケーションを取り、応援に入れるような体制を取っている。

人材育成に関しては、地元支援機関等が開催する講習会や研修会に社員を派遣している。

(6) 予約会計システム等のIT導入でフロント業務を効率化

宿泊の予約管理と部屋割、領収書の発行は、温泉旅館向けの予約会計システムを導入している。このため、チェックイン、チェックアウト時で、フロントが混雑する時間帯においても、少人数のスタッフでの対応が可能となっている。

3. 今後の課題

季節変動を極力減らすように努めているが、どうしても繁閑の差は出てくる。学校への働きかけを通じて、いかに閑散期に教育旅行を持ってこられるかが課題である。

また、日頃から地域全体を1つの施設として考え、地元との連携に力を入れている。2018年にNHKの大河ドラマで鹿児島県出身の西郷隆盛が主人公として取り上げられることから、今後はより一層、地元と協力して、観光客の誘致に取り組んでいきたい。

■運営会社概要

会社名	株式会社ホテル中原別荘
住所	〒892-0841 鹿児島県鹿児島市照国町 15-19
URL	http://nakahara-bessou.co.jp/
代表者	代表取締役社長 中原 明男
資本金	1,000 万円
従業員数	50 名 (パート含む)
創業/設立	創業 1904 年(明治 37 年) / 設立 1967 年(昭和 42 年)
施設数	1 施設
直近売上高	4 億 2,000 万円 (平成 27 年 11 月期)



耐震改修のフレームをデザイン化したホテル正面



大きな窓があり明るいロビー



源泉掛け流しの温泉



会議にも対応可能な大広間



標準的な和室の様子



精進会席料理

(9) ホテルクエスト清水（静岡市清水区）

地域と連携して開発した「健康食」を強みに
近隣のビジネスホテルと差別化

■施設概要

施設名	ホテルクエスト清水
客室数／収容人数	77室／120人
付帯施設	会議室、宴会場、喫煙コーナー、レストラン、駐車場、
立地	市街地（駅・バスセンター等の周辺）
主な対象顧客	国内観光客、修学旅行、地元小グループ（宴会客）
価格帯	1泊2食付き 11,000円～、1泊朝食付き 7,000円～ 素泊まり 6,000円～

1. 事業の概要と経緯

ホテルクエスト清水は、JR清水駅から徒歩1分の駅前に立地し、多くのビジネス客や観光客で賑わうシティホテルである。清水地域は古来より天然の良港・駿河湾を持つ港町として栄え、東海道の宿場がおかれて宿場町としても発展、同ホテルの前身である「竹屋旅館」も戦前から海の家として営業していた。1948年に法人化し、さらに1994年には鉄筋9階建てに全面改装して「ホテルクエスト清水」として開業し、現在に至る。

現社長は34歳の若手経営者で4代目。子どものころからホテル経営を継ぐことを念頭に、銀行勤務を経て2007年に竹屋旅館に入社、2015年に社長に就任した。創業者である祖母の竹内ぎん氏の言葉「観光業はその地と共に育つ」の教えに強く影響を受け、地域の魅力を引き出し、清水を代表するホテルを目指した挑戦を続けている。こうした取組が、楽天トラベルアワード受賞を初め、経営革新計画の認定（朝カレー、駿河湾レシピへの取組）、がんばる中小企業・小規模事業者300選、ジャパンヘルスケアビジネスコンテスト優秀賞など、多数の表彰につながっている。客室数は77室、保有施設に大中小3つの宴会場とレストランなどがある。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 行動目標の設定と従業員への浸透

同ホテルの行動目標は、「他楽の精神と進取の精神」である。他楽とは他の人を楽な気持ちにさせることであり、その対象は、お客様はもちろん、そこで働くスタッフやその家族、業者、地域の人すべてである。その行動目標を従業員に浸透させるため、毎日朝礼で唱和させている。その精神は、実際に仕事にも活かされており、レストランが忙しい時間にはフロントスタッフがサポートに入ったり、社長や支配人も、必要に応じてサポートに入るなど、部署にとらわれることなく柔軟な働き方につながっている。

(2) 地域との連携と健康食レシピの開発

静岡県内のチェーンホテルとの差別化を図るため、「健康食」の開発に力を入れている。まず、2007年頃に始めた「朝カレー」だが、終日宿泊者を観察する中で、朝が楽しみになるような何かを提供できないか社員と共に考え、「二日酔いでも食べたくなる、お腹に優しいカレー」をコンセプトに、通常の3倍量の野菜を用いたカレーを開発。また、2010年には地元の総合病院と共同で、生活習慣病や糖

尿病の方が安心して食べられる低糖・低カロリーメニューの「駿河湾レシピ」を開発した。レシピの開発に当たっては、地元病院の管理栄養士や大学の研究室、機能性食品メーカーなどからアドバイスをもらい、食材は地元の農家や生産者に協力してもらいながら、糖度の低い野菜や低カロリーな食肉を調達した。調理技術や食材などで、血糖値を抑える組合せを探り、約2年をかけて開発したレシピは、フルコースながらも一食700キロカロリー以下、糖質40グラム以下、塩分3グラム以下のヘルシーなメニューになっている。地元の館内レストランの利用者を始め、生活習慣病や糖尿病を抱える宿泊者から好評を得ており、これを目当てとする会食や宿泊利用者も増えている。

(3) ITを活用した顧客管理によるリピーター戦略

地元の大手企業や水産関連会社などのビジネス客のリピーター率が高いことから、それを維持・向上させるため、ITを活用した顧客管理に力を入れている。宿泊者との会話や問合せからニーズや嗜好を汲み取り、例えば部屋に加湿器を事前に置いたり、朝食の卵の調理法を変えたりするなど、コストをかけずに、ちょっとした心配りでできるおもてなしをおこなうことで、顧客満足度を上げる工夫をしている。

(4) 人材の確保・育成と動画マニュアルの導入

人材確保のための取組として、地元静岡の学校から、インターンシップの受け入れを行っている。ホテル業の華やかな部分だけでなく、大変な部分も一緒に体験してもらうことで、入社後の離職を防いでいる。

人材育成については、それぞれの階層・段階別に、キャリアプランを示しており、各部門の先輩によるOJTのほか、各種セミナーや勉強会への参加、ソムリエによるワイン勉強会なども開催している。

また、2016年度より、新たにスマートフォンやタブレットを活用した動画マニュアルソフト Teach me を導入した。動画マニュアルは文書よりも分かりやすく、実践的で、また作成も現場で簡単に登録・更新できるというメリットがある。社員教育はもちろん、アルバイトやパートタイムの教育にも活用することで、スタッフの戦力化が早くなったと感じている。

(5) 外国人客への対応

清水地区には国際的な港湾や大手企業の事業所があり、外国人ビジネス客が多く訪れる立地にあることから、外国人客への対応に力を入れている。地元にある留学生向けの日本語学校の生徒をインターンシップで受け入れ、外国人の目線で顧客サービスを見直したり、充実を図ったりしている。

また、増加するイスラム教徒（ムスリム）への対応にも力を入れており、フロントでのチェックイン時に、英語表記のおもてなしチェックシートを手渡し、ハラルへの対応や礼拝時の対応などで、同ホテルができることとできないことを明示するようにしている。

3. 今後の課題

今後は、健康食の事業モデルを核とした事業規模の拡大、例えば施設・組織や運営店舗の拡大といった攻めの経営に取り組みたいと考えている。そのため、人材の確保・育成が重要な課題と認識している。

■運営会社概要

会社名	株式会社竹屋旅館
住所	〒424-0816 静岡県静岡市清水区真砂町 3-27
URL	http://www.hotelquest.co.jp/
代表者	代表取締役 竹内 佑騎
資本金	1,000 万円
従業員数	35 名（うちパートタイム 20 名）
設立	1948 年（昭和 24 年）
施設数	1 施設
直近売上高	2 億 8,500 万円（平成 28 年 5 月期）



清水駅前に位置する
ホテルクエスト清水



最上階にあるラウンジルーム



清潔感のある客室



イタリアンレストラン
「クオモ」



開発した健康食フルコース
「駿河湾レシピ」



名物となった「朝カレー」

(10) 城崎温泉 西村屋ホテル招月庭 (兵庫県豊岡市)

業績が回復する中、人手不足を IT 活用で解消
将来を見越して人材の確保・育成に尽力

■施設概要

施設名	城崎温泉 西村屋ホテル招月庭
客室数/収容人数	98 室/524 人
付帯施設	会議室、宴会場、共同浴場、貸切風呂、エステルーム、スポーツ施設、カラオケ設備、喫煙コーナー、パソコン機器、売店、駐車場
立地	温泉地
主な対象顧客	国内観光客 (団体、小グループ)
価格帯	1泊2食付: 28,000 円/1泊朝食付: 20,000 円/素泊まりなし

1. 事業の概要と経緯

開湯 1300 年の歴史を持つ城崎温泉は、古くより多くの旅人や文人墨客に愛されてきた。

その地に建てられた創業 150 年余りの歴史を誇る老舗旅館西村屋本館の別館が「城崎温泉 西村屋ホテル招月庭」である。

同ホテルは、先々代が新しい時代を見越して、高度経済成長期の 1970 年に建てた「西村屋城崎グランドホテル」が前身で、純日本旅館である西村屋本館の伝統を受け継ぎつつ、機能性に富んだ新しいスタイルのホテルとして、1994 年に全館改装して建てられた。2011 年には「Natural&Comfort」をテーマとして新たな洋室をデザインし、増加する海外からの旅行者やベッドタイプの客室を望む宿泊客のニーズに応じている。

客室は 98 室、保有施設には約 5 万坪の森林庭園やチャペル、大小さまざまな宴会場、プール、レストランなどがあり、城崎温泉を代表する総合リゾートホテルである。

現社長は 7 代目で 2011 年に社長に就任。現在、全国旅館生活衛生同業組合連合会の青年部長も務める。グループ会社には、郷土料理や懐石料理などを食事処やケータリングサービスで提供する「株式会社西村屋フーズコム」などがある。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 地域と一体となった取組に力を入れる

城崎町長も務めていた 4 代目社長が残した言葉「町全体を一つの宿だと考え、駅、通り、旅館、外湯など、城崎に住むものは、皆同じ旅館の従業員」という理念のもと、地域の繁栄が西村屋の発展にもつながるとの考えから、地域と一体となった取組に力を入れている。

城崎温泉には 7 つの外湯があり、城崎に宿泊するお客様全員から外湯の利用があるなしに関わらず、宿泊料と合わせて入浴料と入湯税を徴収している。その代わりに宿泊中は各旅館で発行される外湯利用券を持参することで、外湯が入り放題になる仕組みを設けており、これが城崎温泉の強みにもつながっている。また、閑散期には地域で協力して縁日や花火イベントを開催するなどの誘客活動を行っている。招月庭では、こうした外湯巡りや花火鑑賞に出掛ける宿泊者のために、ホテルから城崎温泉駅間を往復運行する専用シャトルバスを運行している。

(2) 急増する外国人客への対応

城崎温泉では海外からのお客様が増えており、西村屋本館及び西村屋ホテル招月庭でも前年比200%のペースで外国人客が増加している。これに対応するため、外国人スタッフの採用を強化するとともに、海外旅行展示会へ参加している。スタッフの英語力向上にも力を入れており、オリジナル英会話CDの作成・配布、英語のレッスンなども行っている。

接客においては、日本人では日常的なことでも、外国人にとっては分からないことが数多くあることから、極力丁寧に説明をして不安を取り除くようにしている。例えば、日本人には刺身に醤油をつけて食べるのは一般的なことでも、初めて食べる外国人には分からない。そこでお客様に合わせて、臨機応変に説明を補足するなどの接客を心がけている。

(3) 代理店との連携を強化

代理店経由の販売が減ってきていたため、代理店に提供する部屋数を減らして直接販売を強化してきた。しかし、今後さらなる売上の増加を達成するためには、大手旅行代理店との連携は必要と考え、旅行代理店に集まってもらい、自社の現状や目標を説明した上で、対応方法を提案してもらった取組を始めている。

(4) 大卒人材の積極的な採用

企業を支える人材として、大卒者の積極的な採用を行っている。以前は、関西の大学や地元の高校を回って20名ほどの就職希望者と面接を行っていたが、2013年頃からは、より一層大卒人材の確保に力を入れるためコンサルタントと契約し、人材採用プログラムを開発し、採用に関するパンフレットを作成した。それを用いた企業セミナーでは、約250名の参加者に業界や地域、事業内容を説明し、さらに就活生を対象にした無料のバスツアーを企画して現地視察も実施した。こうして、留学経験がある英語堪能な人材を採用することができた。今後も継続的に年15名程度を採用していく計画で、将来的には従業員の3割程度を大卒者にしていきたいと考えている。

(5) 人材定着を目的に充実した福利厚生を用意

社員に長く働いてもらいたいことから、働きやすい環境づくりに力を入れている。男女の社員寮を設置し、また、子どもが学校へ徒歩通学できる場所に世帯用の社宅も整備している。また、従業員向けに社員食堂を完備し、1食あたり200円で提供している。

社員同士の交流にも力を入れており、年1回の国内・国外旅行のほか、4月の新入社員歓迎シーズンと9月の夏休み終了後の年2回、バーベキュー大会も開催している。また、従業員の人材育成も兼ねて、お茶、お花、着付け、お作法などの研修も行っている。

(6) 中・小型犬専用のペットハウスを完備

宿泊者の大切な家族である中・小型犬専用のペットハウス「わんワンハウス ペッドリーム」を用意し、犬を連れて旅行がしたいという要望に応えている。マイナスイオンとオゾン発生装置が付いた冷暖房完備のハウス内は、監視カメラによって監視されており、利用時間内であれば、自由に散歩に連れて行けるほか、フロントカウンターにあるモニターでいつでも様子を確認できるようになっている。

3. 今後の課題

現社長は、旅館業の平均年収が業界全体年収よりも 2 割程度低いことから、「売上を伸ばさなければ従業員の幸せは無い」と考えている。そのため、リーマンショック時の売上から、2016 年までに 20% の売上増を達成し、さらに 2020 年までに 10% の売上増加を目標として、収益の確保に取り組んでいる。

また、IC カードを活用した宿泊者の館内利用情報の蓄積により、顧客へのよりよいサービスの提供、従業員のシフトの最適化や接客ノウハウの共有化を目指している。

■運営会社概要

会社名	株式会社西村屋
住所	〒669-6101 兵庫県豊岡市城崎町湯島 1016-2
URL	http://www.nishimuraya.ne.jp/
代表者	代表取締役 西村 総一郎
資本金	2,000 万円
従業員数	西村屋本館 80 名、西村屋ホテル招月庭 190 名（それぞれパートを含む）
創業	1860 年（安政 7 年）
施設数	2 施設
売上	35 億 8,000 万円（平成 28 年 8 月期）



城崎温泉は谷あいの狭い地域
観光客が街を回遊して楽しむ



5 万坪の大庭園を有する
招月庭の外観



広々としたロビー



客室は 6 タイプ
それぞれ個性あるお部屋をご用意



四季折々の景色が楽しめる
大浴場



大庭園の一角には
プールがあり宿泊者で賑わう

(11) つなぎ温泉 愛真館 (岩手県盛岡市)

多彩な宿泊プランで施設稼働率を確保
低額な宿泊料金を集客力でカバー

施設名	つなぎ温泉 愛真館
客室数/収容人数	111室/526人
付帯施設	会議室、宴会場、大浴場、縄文風呂、貸切風呂、売店、エステルーム、ゲームコーナー、カラオケコーナー、喫煙コーナー、そば処、駐車場
立地	温泉地
主な対象顧客	観光旅行団体、盛岡市内の個人及び団体、女性の小グループ、家族連れ
価格帯	1泊2食付：10,500円

1. 事業の概要と経緯

つなぎ温泉は盛岡駅から西へ14km、車で約20分の場所に位置しており、10軒ほどの旅館が立ち並ぶ温泉街である。東北自動車道盛岡ICから10km、車で約15分と交通のアクセスが便利なことから、平泉、十和田湖、八幡平方面への観光拠点として利用されるほか、近隣には「小岩井農場」や「雫石スキー場」、「盛岡手づくり村」などがあり、家族連れ、観光客、盛岡市民で賑わう「盛岡の奥座敷」である。

「愛真館」は、このつなぎ温泉で1938年に創業された旅館で、代々親族による経営が行われてきた。現社長は5代目となる。創業当初は木造の建物であったが、1976年に5階建て40室の鉄筋コンクリートに建て替えた。その後1988年に11階建て60室の別館をオープンさせ、2005年には隣接する旅館を改装して西館とした。現在、客室は111室あり、館内には大中小の3つの宴会場の他、コンベンションホールがある。グループ会社として、同じつなぎ温泉地区に姉妹館の「ホテル紫苑」を、盛岡市内に「日本料理 茶寮山里」を営業している。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) グループ経営による効率化

姉妹館の「ホテル紫苑」と共同で、盛岡駅から旅館まで、毎日送迎バスを運行している。また、双方の旅館の宿泊者は、両施設の湯巡りが楽しめるようになっている。食材の共同仕入れは行っていないものの、請求伝票類は一箇所に集約して処理しているため、それぞれの旅館における仕入額を比較することができる。「ホテル紫苑」は、つなぎ温泉の中で最もロケーションが良く、施設も贅沢な造りとなっているため、つなぎ温泉地区におけるプライスリーダー的な存在となっている。「愛真館」もその値段を意識しつつ、ターゲットとする客層を変え、それぞれの特性に応じて棲み分けした営業戦略を取っている。

(2) 多彩な宿泊プランの提供

客室数が多いことから、観光客だけでなく地元客の獲得も目指し、多彩な宿泊プランを設けて稼働率を上げる努力をしている。盛岡市街地から車で30分程度であるという利点を生かし、昼間は日帰り客を受け入れているほか、夜は宴会需要や仕事帰りの人たちを狙ったプランを提供している。一例として、以下に代表的なプランを挙げる。

①「チェックインから飲み放題プラン」

フロントでのチェックイン後は、特設コーナー、宴会時、部屋の冷蔵庫に入っているお酒・ドリンク類がすべて無料で飲み放題となっているプランである。盛岡市内で宴会をするよりもトータルで見るとお得なプランとなっており、宴会需要のお客様の獲得につなげている。

②「同級会・同窓会プラン」

同級会・同窓会を目的とした15名以上の団体向けプランで、案内状の印刷・発送、送迎バス、宴会場の看板作成、宴会時の飲み放題、集合写真、恩師宿泊料金無料、カラオケサービスなどがすべてパックになっている。面倒な作業を代行することで、団体客の獲得につながっている。

③「自分時間プラン」

お客様のプライベートな時間を満喫してもらうプランで、布団はチェックイン前からあらかじめ3つ折にして部屋に置いておき、夕食はお弁当タイプのもを指定された時間に客室の入口で手渡すものである。宿泊客は時間に縛られることなく好きな時間に夕食を食べることができ、仕事帰りの遅い時間でも料理と温泉の両方を楽しむことができることから、日中市内で働く人たちの需要獲得につながっている。なお、自分時間プランでは、チェックイン後の宿泊客との接点が夕食の配達時のみとなり、客室内での接客が不要なため、客室係以外の者が夕食の配達を担当することも可能となっており、業務の効率化にもつながっている。

(3) サービスのオプション化

客室の1室1名利用や貸切風呂の利用、1品料理の提供や会議室の貸出など、宿泊者のニーズに応じてオプションでサービスを追加できるようにしている。また、団体客が宿泊する際にチェックインの段階でカラオケボックスが空いている場合などは、積極的にアプローチをして利用を促すなどしており、いかに通常のプランに有料サービスを付加してもらえるかに力を入れている。

(4) 定期的な新卒採用の実施と人材の育成

スタッフは現在約60名おり、さらにパート従業員が60~70名働いている。毎年、新卒を定期採用しており、独身寮も完備している。人材の育成に関しては、社員ハンドブックとして、組織や会社の成り立ち、社是、主な歴史、組織図のほか、施設の名前や言葉の使い方、チェックインからチェックアウトまでのお客様の動きや温泉の仕組みなどについて整理したものを配布し、3日間程度の全体研修をおこなった後、各部門にてOJTによって業務を教えている。

(5) 閑散期の対応として前売宿泊券を販売

年間で使える日を限定した前売宿泊券「愛真友の会」を、毎年一定数のみ限定販売している。広告類を一切打たず、社員を介して家族や知り合いなどに販売してもらうもので、同旅館における最安値の価格設定となっている。これにより閑散期の客室稼働率を上げるとともに、リピーター客の増加にもつながっている。また、事前に前金で入金されることから資金繰りにも良い影響が出ている。

(6) 空いたスペースをデイサービス運営会社に場所貸し

日中の利用が少ない設備（西館の一部）をデイサービス運営会社に場所貸ししている。西館は独立した玄関を持っており一般のお客様と交わることがない。厨房もお昼は空いており、また夜は貸切風呂として使用している西館の大浴場を日中デイサービス用に利用すれば、空いた設備の有効活用ができる。当初は自前でのデイサービスの運営も検討したが、ノウハウがなく運営面での不安もあったた

め、場所の貸出のみとした。一方、名前を「愛真館夢プラザ」としてもらったことで、デイサービスの営業車が市内を走るたびに、旅館の宣伝となりイメージアップにつながっている。

3. 今後の課題

宿泊者の管理は、従来紙ベースの宿泊台帳で行っていたことから、手作業で何度も転記をする必要があるなど、非常に苦勞していた。そこで4月から新たに温泉旅館用の予約会計システムを導入することに決めた。これにより予約状況の管理や顧客管理がシステムによって一元化できるため、業務の効率化が図れると期待している。今後は、このシステムを活用し、既存顧客への営業にもさらに力を入れていきたいと考えている。

■運営会社概要

会社名	株式会社愛真館
住所	〒020-0055 岩手県盛岡市繫字塗沢 40-4
URL	http://www.aishinkan.co.jp/
代表者	代表取締役 菊地 善雄
資本金	4,200 万円
従業員数	122 名 (パート含む)
創業	1938 年 (昭和 13 年)
施設数	1 施設
売上	9 億 5,600 万円 (平成 28 年 3 月期)



盛岡市街地に近い御所湖のほとり 18 趣の湯めぐりが楽しめる浴場
つなぎ温泉 愛真館



客室は、団体客にも対応が可能な和室が中心



ゆったりとしたスペースの
エントランス



食事は地元素材を使い
旬の素材で供される



部屋食、遅い到着客のために、
「お宿弁当」も用意されている

(12) 豊田プレステージホテル（愛知県豊田市）

リーズナブルな価格と旅館時代からのおもてなしの心で
平日に高い客室稼働率を実現

■施設概要

施設名	豊田プレステージホテル
客室数／収容人数	115室／140人
付帯施設	宴会場、会議室、売店、喫煙コーナー、OA設備、駐車場
立地	市街地
主な対象顧客	ビジネス客が中心
価格帯	1泊2食付：8,000円、1泊朝食付：7,680円、素泊まり：6,800円

1. 事業の概要と経緯

トヨタ自動車の本社があり、企業城下町として知られる愛知県豊田市の中心部に立地している。名古屋鉄道三河線の豊田市駅から徒歩4分、名古屋グランパスのホームスタジアムの一つである豊田スタジアムやスカイホール豊田（豊田市総合体育館）からも徒歩圏内にある。明治中期には現在の場所で材木屋を営んでいたが、いくつかの商売を経て、1908年に現社長の祖父が建物に手を入れ、中庭の日本庭園を整備し、料理屋を始めた。書院造りで黒檀の床や水琴窟を設えた本格的な施設であった。第二次世界大戦中には一部を現在のトヨタ自動車の福利厚生施設として貸し出したこともある。その後、1959年に祖母と母親が長生軒旅館として宿泊業を開始、現社長が1980年に引き継いだ。高度経済成長とともに順調に経営を行っていたが、都市化の波で時代に合わなくなったことから築100年の建物を解体し、1年間の工期を経て、1991年3月に現在のビジネスホテルをオープン。50室から開始したが、3期に分けて改装・増床し、2005年以降は西館、東館の2館からなる115室となっている。朝食を提供するレストランのほか、館内に飲食店がテナントとして3店入居。現在の経営者は旅館の開業から3代目にあたり、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会女性経営者の会を設立、会長を務めたこともある。

2. 生産性向上に向けた取組の概要

(1) 立地に合わせた事業コンセプト

近隣に自動車関連の企業が多く立地しており、ビジネス客が多い。また、豊田スタジアムなどもあるため、サッカーを中心にスポーツ関連の団体、サポーターなど幅広い利用がある。さらに駅や官公庁にも近いため、百貨店の催事関係者の出展期間中の宿泊や地元の業界団体の会合後の宿泊などの利用もある。立地としては恵まれているが、その反面、周辺の宿泊施設との競合も激しい。そのため、近隣のシティーホテルやビジネスホテルと比べて割安感のある価格設定と差別化したサービスの提供が必要と考えている。そこで、原則として、素泊まり、1泊朝食付きのプランのみにしており、原価率が高くなる夕食については、過去からの得意先であるスポーツ関連等の10名以上の団体に限って提供している。一方で、ビジネス客に満足していただくため、朝食についても力を入れており、料理屋、旅館時代の味を継承したバイキング方式の手造り料理を特徴にしている。

(2) 顧客情報を活用したきめ細かなサービスでリピーターを確保

旅館からホテルに形は変わっても、旅館時代の「おもてなしの心」は変えないように心がけてきた。ビジネス客に対しては「秘書としてのサポート」、スポーツ団体客に対しては「チームのためのサポート」、観光客に対しては「良き思い出づくりのサポート」を掲げている。そこで、予約時に収集した顧客情報をもとに客室の備品の設定やきめ細かなサービスの提供に心がけている。その他、少しでも安く快適な宿泊を提供するため、下記のようなサービス提供を行っている（一例のみ）。

- ・アメニティや飲み物をフロントに置き、セルフピックアップ制にしている
- ・寝具、リネン類は希望があれば1枚追加可能、枕も自由に選べるようにしている
- ・客室に空気清浄機を完備、アイロンや電子レンジなどの貸出も行っている

さらに、「連泊エコプラン」として、清掃不要な場合に割り引く宿泊プランも実施している。

(3) 自社のHPを充実させ積極的に情報発信を行う

個人客の予約は、自社のホームページとネットエージェントからのインターネット経由がほとんどとなっている。一方で、スポーツ関連を中心にした団体客の予約は電話が多い。自社ホームページからの予約を増やすため、ホームページの作成に力を入れており、客層別に宿泊メニューを紹介するなど、わかりやすく、丁寧な情報提供に心がけている。さらに「ベストレート（同一条件での宿泊予約の場合、最安値である事）保証」も掲示している。その他、社長自らブログを書くなど、SNSを使って積極的に情報発信も行っている。また、企業の研修参加者を中心に、外国人宿泊客も多いため、英語、中国語、タイ語のページも設けており、海外のネットエージェントとも契約している。

(4) 清掃作業の効率化

従業員は、フルタイム従業員が12名のうち8名が正社員である。その他パート従業員が20人ほどおり、主に清掃を担当している。そのうちの約半数はフィリピン出身者となっている。清掃業務の人手不足が課題となっており、清業務の効率化のために、スタッフを2手に分けて、早く終わった方が応援するような体制にしている。それでも人手が足りない時は、フロント担当の社員がシーツはがしなどを手伝い、マルチタスクも行っている。社員同士で仕事をやりくりすることで、助け合いの意識ができています。

また、社員同士の助け合いと並行して、清掃作業を対象に、定量的な業務時間管理を行っている。清掃作業に要する労務時間と労務単価から1室あたりの清掃費を試算し、その結果を社長と清掃担当リーダーが持ち寄り、清掃費単価の変動の原因や対処方法を一緒に検討することで、清掃作業の効率化に取り組んでいる。さらに館内の清掃管理をフロント会計機と連動させ、チェックアウト時の鍵の返却情報をリアルタイムでスタッフのタブレット端末に送り、清掃可能な部屋を効率的に回することで時間の短縮につなげている。

(5) 経営理念・経営方針の社内外への周知と経営計画の共有

経営改善や業務の効率化には、明確な経営理念と経営方針、経営計画による目標管理が欠かせないと考えている。そのため、1年に1回、新年の仕事始めに、正社員に加え、外部からも金融機関、税理士、社労士などを招いて、経営計画発表会を開催。経営方針や経営計画を発表し、経営への理解と協力を得るようにしている。また、毎日の業務開始前に、参加可能な社員が自主的に、経営理念、セクションの目標、ビジネスドメインの唱和を行い、会社の存在価値やお客様への姿勢を心にとめるよ

うにしている。さらに、月に1回、社員ミーティングを行い、経営計画の進捗状況の確認や外部研修の参加報告などを行っている。

3. 今後の課題

今後も現在の場所で事業を継続、拡大していきたいと考えている。そのための方策として、使用のない日の会議室やその他の施設の昼間の空き時間帯の有効活用を考えており、朝食に使用しているレストランを活用したランチ営業なども検討している。さらに売上規模を拡大するために、施設の増床も検討している。

また、豊田市は、自動車産業の集積地という恵まれた環境にあるため、周辺施設も含めて、平日に限ればビジネス客によって高い稼働率になっているが、土曜祝日の稼働率向上が課題となっている。こうした認識のもと、地元の業界団体等と連携し、地域の観光資源を活かし、国内外から観光客を呼び込む努力を行うことで、さらに観光客を増やしたいと考えている。

■運営会社概要

会社名	有限会社長生軒
住所	〒471-0027 愛知県豊田市喜多町4丁目28
URL	http://www.prestige-hotel.com/
代表者	代表取締役社長 稲熊 真佐子
資本金	1,000 万円
従業員数	39 名（うちパートタイム 19 名）
設立	1959 年（昭和 34 年）
施設数	1 施設
直近売上高	2 億 4,000 万円（平成 28 年 12 月期）



ホテル正面



明るく清潔感のあるロビー



設備の整った会議室



標準的なシングルルーム



朝食のレストラン



和洋の手作り惣菜が供される

第5章 生産性向上のための取組

経営環境の変化に対応しながら持続的に成長していくためには、生産性向上のための取組が不可欠です。この章では、1～4章の情報を整理し、生産性向上のための取組の着眼点などを解説します。

1. 経営管理の強化について

(1) アンケート調査結果から見た実態

生産性向上の取組を効果的に実施していくためには、その土台となる経営管理面の強化が必要です。特に、規模が大きくなればなるほど高い経営管理の水準が求められます。実際にアンケート調査結果を見ても、多くの項目において、すでに5割以上の大規模施設が取り組んでいます。また、「赤字」施設よりも「黒字」施設の方が、いずれの項目においても取り組んでいる割合が高くなっています。

詳しい結果は2章(P.17～)に掲載していますので参照いただきたいと思います。こうした一方で、「部門別管理会計の導入」と「メール・SNS等による社内での情報共有」では、「必要性を感じていない」という回答も多く見られました。生産性向上に向けてはどちらも重要な項目ですので、すぐに取り組むことは難しいと思いますが、少しずつ、できることから導入する姿勢が大切です。

表 5-1 経営課題に対する取組状況（経営管理の強化） ※網掛け=50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	小規模 n=453	中規模 n=419	大規模 n=58	小規模 n=74	中規模 n=356	大規模 n=123
1. 部門別管理会計の導入	24.9	30.1	36.2	16.2	36.5	54.5
2. 労働時間の正確な把握	36.9	50.1	62.1	44.6	54.2	67.5
3. 従業員のシフト管理の徹底	37.5	50.4	56.9	48.6	55.6	68.3
4. 予実管理の実施	21.4	35.1	56.9	25.7	36.2	56.9
5. 経営計画・事業計画の作成	29.6	50.1	62.1	27.0	42.1	59.3
6. 経営理念・社是の従業員への浸透	24.7	38.4	58.6	31.1	36.2	56.1
7. 行動規範の従業員への浸透	20.5	29.8	46.6	23.0	32.3	53.7
8. メール・SNS等による社内での情報共有	13.7	20.3	31.0	18.9	25.3	48.8

※【小規模（20室未満）】【中規模（20～100室未満）】【大規模（100室以上）】で分類。以下同様。

(単位：%)	旅館			ホテル		
	黒字 n=408	とんどん n=262	赤字 n=223	黒字 n=284	とんどん n=163	赤字 n=88
1. 部門別管理会計の導入	34.1	22.1	26.0	45.4	30.1	31.8
2. 労働時間の正確な把握	54.9	34.4	39.5	63.0	50.9	52.3
3. 従業員のシフト管理の徹底	55.1	35.5	39.0	63.0	52.1	58.0
4. 予実管理の実施	40.4	21.8	22.9	43.7	36.2	38.6
5. 経営計画・事業計画の作成	55.6	31.7	28.3	51.1	37.4	37.5
6. 経営理念・社是の従業員への浸透	44.9	25.2	22.9	48.2	33.1	30.7
7. 行動規範の従業員への浸透	36.5	19.8	17.5	44.7	27.0	27.3
8. メール・SNS等による社内での情報共有	24.8	13.7	10.3	37.0	22.7	22.7

(2) 取り組む上でのポイント

①経営理念の組織への浸透

経営理念、社是、行動規範といったものは、「何のための施設なのか」という基本的な考え方を示した重要なものです。経営資源には限りがありますので、何事にも優先順位をつけて取り組んでいかなければなりません。その判断基準となるのも経営理念です。こうした経営理念とビジョン（目標）を明確

にして、周囲の人間に伝えていくことが経営者の重要な役割です。また、生産性向上の取組を進めていくうえでも、経営理念はすべての行動のよりどころとなりますので、組織に浸透させる努力が必要です。

事例（HATAGO 井仙）－「旅籠三輪書」を浸透させる

リニューアル直後に離職が相次ぎ、その原因は、経営理念が浸透していないため、従業員同士の考え方がずれてしまっていることだと考えた。そこで、「お客さまに心から満足いただく」「社員が生きがいを持って働ける職場を築く」「関わる人と地域が発展する」という3つの輪が和を保ちながら互いに発展を続けていくという企業理念「旅籠三輪書」を考案し、朝礼で唱和するなど浸透に努めている。また、経営者としても日頃の言動と理念がぶれないように常に心がけている。

②経営計画の策定

経営理念やビジョンを達成するためには、その具体的な方法をまとめた経営計画の策定も重要です。経営理念やビジョンは原則として常に変わらない普遍的なものですが、経営戦略は環境の変化に合わせて変えていかなければなりません。多くの施設の中から選ばれるためには、それぞれの旅館・ホテルが自らの強みを再確認し、外部環境の変化に合わせて、「誰に、どんな価値を、どうやって提供していくのか」という事業コンセプトを明確にしていく必要があり、それを形にしたものが経営計画となります。また、具体的な目標を立てることがすべての取組の第一歩となります。なお、目標を達成することも重要ですが、計画の立案から評価に至るまでの一連のプロセスも重要です。成果を上げるためには働く人、一人一人の能力を最大限引き出すことが重要であり、そのために経営者は、従業員が自発的に動けるような環境を整備することも大切です。

事例（豊田プレステージホテル）－様々な仕組みで経営計画を共有

年に1回仕事始めに、全正社員を対象に、金融機関、税理士なども招いて、経営計画発表会を開催し、経営に対する理解と協力を得るようにしている。また、毎日、業務開始前に参加可能な社員が自主的に、経営理念、部門目標などの唱和を行い、会社の存在価値やお客様への姿勢を心にとめるようにしている。さらに、月に1回の社員ミーティングでは、経営計画の進捗状況確認や外部研修への参加報告などを行っている。

③部門別管理会計とシフト管理

旅館・ホテルには、宿泊、飲食、物販という異なる性質の事業が複数含まれていることから、部門別に損益を管理し、数字を見ながら計画的に生産性向上に取り組んでいくことが重要です¹。また、宿泊業では、繁閑の差のある予約状況に合わせて従業員のシフトを組むことが重要であるため、その基礎となる労働時間の計測が重要です。多忙な業務の中で取り組む難しさはありますが、簡単な方法でも良いので、まずははじめてみるのが重要です。

●労働時間の計測、部門別管理会計のポイント

- ・簡単に計測できる方法を考える（簡単な数式にする、概算で配分する、対象を絞り込む、等）
- ・集計単位をできるだけ細分化する（週単位、部門別、顧客別、代理店別、等）
- ・目標数値の精度を段階的に上げる（概算目標→自社比較・他社比較→標準目標の設定）

¹観光庁が旅館管理会計システムをWeb上で提供しています（http://www.mlit.go.jp/kankocho/news06_000203.html）。

事例（HATAGO 井仙）－部門別管理会計の徹底

旅館は、宿泊と飲食という二つの異なる事業から構成されると考えており、宿泊では面積あたりの売上最大化を、飲食では売上に合わせて食材や人件費をコントロールすることを意識している。そのため両者を切り離し、部門毎に管理している。

事例（大和屋本店）－食事の切り離しによる会食需要の取り込み

宿泊と食事を切り分けた泊食分離での販売を取り入れた。従来の1泊2食付販売だけでなく1泊朝食や素泊まりなどを取り入れ、多様な食事メニュー開発することで宿泊客が自分のニーズに合わせて宿泊プランを組み立てられるようにした。これにより全体の売上が増加し原価の把握も容易になった。

事例（塔ノ沢 一の湯本館）－柔軟なシフト体制

人時生産性向上を目指した際、労働時間の正確な計測から着手し、タイムカードを導入した。現在のシフトは、全館満員の日はA、半分ぐらいの日はB、少ない日はCという3つのパターンを用意しており、予約状況に応じて1週間前に支配人がどのシフト表にするかを決め、従業員を貼り付けている。

2. 人材の確保・育成について

（1）アンケート調査結果から見た実態

人手不足が社会問題になっていますが、アンケート調査においても多くの施設において、「従業員の確保・育成」が経営課題の上位になっています。特に温泉地・観光地に立地する施設や接客を重視している旅館などでは、1位にあげる割合が最も高くなっており、深刻な課題といえます。そうした背景もあり、人材の確保・育成についての取組状況を見てみると、大規模施設では、すでに半数近い項目で5割以上が取組を行っています。また、比較的人が集まりやすい「駅・中心市街地」より「温泉・観光地」の方が高く、「赤字」施設より「黒字」施設の方が高くなっています。中でも、「黒字旅館」の取組割合が高くなっており、努力している姿が見られます。人手不足は今後も進んでいくことが予想されますので、規模の大小に関わらず、経営者として避けて通ることのできない重要な課題となっています。取り組めていない施設においては、売上一時的に減るリスクがあっても、何らかの対応が必要です。

表 5-2 経営課題に対する取組状況（人材の確保・育成） ※網掛け=50%以上

(単位：%)	温泉・観光地			駅・中心市街地		
	小規模 n=336	中規模 n=350	大規模 n=67	小規模 n=128	中規模 n=340	大規模 n=105
9. 正社員の採用・従業員の正社員化	23.5	46.0	67.2	13.3	32.9	66.7
10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	36.6	57.7	77.6	30.5	46.5	56.2
11. 採用活動の強化	20.2	44.3	67.2	14.8	24.7	50.5
12. 労働時間の短縮	17.6	27.4	31.3	11.7	20.3	29.5
13. 休館日の設定	26.8	29.7	37.3	10.2	11.2	3.8
14. 柔軟な勤務体系の導入	28.6	31.4	47.8	18.8	28.5	36.2
15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	29.8	52.3	67.2	20.3	40.9	55.2
16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	16.7	37.4	50.7	3.9	7.6	4.8
17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	7.4	18.0	32.8	3.1	14.4	31.4
18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	37.5	48.3	58.2	18.0	29.1	50.5
19. 社内研修の実施	20.8	39.1	61.2	10.9	22.4	51.4
20. 社外研修への派遣	11.9	22.6	44.8	6.3	15.3	35.2
21. 資格取得の支援・推奨	12.5	26.0	37.3	7.0	14.4	33.3
22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	7.1	17.4	40.3	4.7	13.5	28.6
23. 後継者の育成・後継者候補の採用	15.8	26.0	34.3	8.6	17.6	23.8

表 5-2 経営課題に対する取組状況（人材の確保・育成）＜続き＞ ※網掛け=50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	黒字	とんとん	赤字	黒字	とんとん	赤字
9. 正社員の採用・従業員の正社員化	46.8	23.3	21.5	47.2	32.5	31.8
10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	60.8	35.9	34.5	54.2	43.6	46.6
11. 採用活動の強化	44.6	22.5	18.4	36.6	26.4	29.5
12. 労働時間の短縮	32.6	14.1	15.2	21.5	20.2	23.9
13. 休館日の設定	33.3	23.3	19.3	9.9	11.0	15.9
14. 柔軟な勤務体系の導入	38.7	22.5	21.5	32.0	29.4	26.1
15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	53.4	28.6	26.9	49.3	33.1	35.2
16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	36.0	17.2	13.5	8.5	7.4	10.2
17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	18.9	5.7	7.6	23.6	12.9	10.2
18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	52.7	32.1	25.6	40.8	22.7	29.5
19. 社内研修の実施	39.7	22.5	19.3	36.3	19.0	18.2
20. 社外研修への派遣	28.9	8.8	7.2	23.9	12.3	15.9
21. 資格取得の支援・推奨	23.8	11.8	12.1	23.9	13.5	18.2
22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	18.6	8.4	8.5	19.0	14.1	12.5
23. 後継者の育成・後継者候補の採用	25.5	14.9	12.1	20.1	16.0	15.9

(2) 取り組む上でのポイント

①労働環境の整備

宿泊業は、拘束時間が長く生活が不規則になりがちなうえ、土日・祝日やお盆・年末年始なども勤務せざるを得ないなど、労働環境が厳しいイメージが強くなります。こうしたことから採用が難しく、離職率の高さも課題となっており、従業員が働きやすい環境を整備することは、喫緊の課題といえます。

働く人の都合を考えた勤務体系にしたり、安心して働けるように就業規則を整備したりといったことも重要ですが、働く人の負担軽減を意識することも重要です。思い切って休館日を設け、休日を増やすといった取組も検討してみる必要があります。

事例（温泉ホテル 中原別荘）－勤務シフトを従業員が選択

仲居の離職率が高かったため、勤務時間を朝食からチェックアウトまでの朝の時間帯とチェックインから夕食までの夕方の時間帯に区分し、シフト選択の自由度を上げることで、それぞれの都合に合わせた働き方ができるように変更した。今後は調理師にもこの制度を拡げることになっている。

事例（島宿真里）－月1回の休業日と冬場に20日程度の連続休業を実施

月1回の休業日とオフシーズンに20日間程度の連続休業を設けている。毎月の休業日は研修にあて、連続休暇期間は従業員も原則休みとして、建物や設備の集中修繕を行っている。

事例（鶴巻温泉 元湯陣屋）－月・火・水を休館日に

毎週、月・火・水を宿泊施設の休館日にしており、月曜のランチ営業までで全営業を終了、午後は事務作業を行って、火・水を従業員の休日としている。また、木曜日の午前は、1時間程度でPDCA報告会を行い、その後に部門毎に勉強会を行った後、午後から営業を再開している。

事例（西村屋ホテル招月庭）－福利厚生を充実

長く働いてもらうため、働きやすい環境づくりに力を入れている。男女の独身寮のほか、子供が徒歩で学校に通える場所に世帯用の社宅を整備、社員食堂も完備し、1食200円で提供している。

②モチベーションの向上

組織が成立するためには、共通の目的、協働（貢献）意欲が必要であると言われています。そしてそれらをつなぐ役割を果たすのがコミュニケーションです。その意味でも経営者が経営理念を明確にして、組織に浸透させることは重要です。そして日頃から面談を行う、親睦会や旅行の機会を設けるなど、従業員と経営者、従業員同士の交流を活発にしていくことも大切です。また、情報共有にも重要な意味があります。現状を正確に知ることで、どう改善に取り組むべきかを考える土台となりますし、組織の一体感も生まれます。組織が小さくお互いの姿が見えればよいですが、少しでも距離を感じたら、何らかの対応が必要です。さらに正社員同様、パートやアルバイトの活用も重要です。会社からの期待を感じたり、当事者意識を持てるように、研修に参加させたり、情報をオープンにするなどの対応が必要です。

事例（鶴巻温泉 元湯陣屋）－情報共有によるモチベーションの向上

従業員にタブレット端末を配布し社内SNSを設け、情報共有を図るとともに従業員が自分で意思決定できるように仕組みを変えた。さらに社内のネットワーク上で経営管理の数値もオープンにしておき、従業員のモチベーション向上につなげている。

事例（大和屋本店）－業績と連動した報奨制度

モチベーションを向上させるために、「年度末賞与」など業績と連動した報奨制度を実施している。また従業員相互の信頼と連携強化の為に社員同士が感謝の気持ちを表す「ありがとうカード」を出すと1枚につき100円支給、業務改善に対するアイデアカードは1枚につき最低200円（内容により5段階、最高額は10万円）支給している。また、社員には年間目標を申告させ、年度末に「最優秀社員」「最優秀パート」「最優秀アイデアカード」などの報奨金制度などを実施している。

③採用活動

今回のインタビュー調査では、新卒採用を実施している施設が多く見られました。アンケート調査の結果を見ても、平均年齢が40歳未満の施設で「黒字」の割合が最も高くなっており、従業員が若い施設ほど収支が良いという結果も出ています。人手不足が深刻になっていることから、採用活動の重要性は増しており、地元の学校との連携、求人サイトの活用、インターンシップの受入といった取組が重要となっています。また、コンセプトや特徴を発信できると、共感する人材を集めることができ、離職防止につながることもありますので、こうした取組も有効です。

事例（西村屋ホテル招月庭）－採用プログラムを開発

関西の大学や地元の高校を回り、就職希望者と面接を行って採用活動を行っていた。しかし、3～4年程前、若年層の人口減少から人材確保に危機感を覚え、採用専門のコンサルタントと契約して、採用プログラムと募集用パンフレットを開発した。企業セミナーを開催し、業界、地域、事業内容を詳しく説明。さらに無料の城崎バスツアーを企画し、現場体験をしてもらっている。

事例（島宿真里）－理念に共感する人材集めに成功

中途採用者の定着が経営課題となっていたため、新卒採用を増やし、採用時から真里の社風を身につけてもらおうと決意した。長く働いてもらうためにも理念から見直すことにして「真里イズム」をまとめ、採用案内のホームページでも公開することで、社風に合った人材の応募が増えるといった効果が表れている。

④人材育成

サービスの質が個人の能力に依存する宿泊業においては、おもてなしの質を高めるため、人材育成は欠かせません。接客、フロントなどの部門毎に必要なスキルの習得に加え、伝統的な旅館においては日本文化を学ぶことも大切です。また、正社員やアルバイトなど様々な属性の従業員をまとめていくためには、リーダーや管理者の育成も必要です。外部の研修などを上手く活用しながらマネジメント教育にも取り組んでいただきたいと思います。さらに人材育成は、定着率を上げる意味でも重要です。従業員が長く働くためには、成長を実感でき、将来に希望が持てることが大切です。計画的な人材育成とキャリアパスの提示にも心がけていただきたいと思います。

事例（飛騨牛専門 旅館清龍）－接客を磨くために定期講習会を開催

部屋食の提供などでお客様に接する時間が長いため、接客講習会を定期的で開催している。東京から年4回講師を招き、全社員と主要なパート社員が参加。その日は休業にして午前10時から18時まで、食事付きで実施している。また先進地の視察として北海道にも社員を派遣している。

事例（西村屋ホテル招月庭）－充実した教育研修制度

通常の技能研修に加え、華道や茶道研修、オリジナルの教材を使用した英会話研修も実施している。また、調理師学校の学費サポート、外国人スタッフの研修なども導入している。

事例（塔ノ沢 一の湯本館）－定期異動を使った人材育成

原則1年半毎に配置換えを行い、すべての業務を経験してもらうようにしている。また、店舗に配属されると旅館のすべての仕事を経験してもらうことになっている。こうした配置換えで異なる業務を経験することが、従業員の成長につながっている。

3. 売上拡大について

（1）アンケート調査結果から見た実態

生産性向上の要素の一つである売上拡大のための方策として、営業活動とサービス向上について見ていきます。その前に「強み」を見ると、「温泉・観光地」では「食事」「接客」「温浴施設」が、「駅・中心市街地」では「立地場所」「料金」が上位にきます。収支だけで比較すると、いずれも「食事」が上位に来ていますが、1位にあげた割合で見ると、「黒字」施設では「接客」が1位になっています。一部の宿泊特化型施設を例外として、集客の手段として「食事」を重視する施設が多くなっていますが、「食事」は他の飲食店も競合相手となりますし、コンビニエンスストアなども広い目で見れば競合です。周囲と同じような「食事」になってしまうと、今度は「料金」で勝負せざるを得なくなり、収支の悪化につながるため、徹底的に差別化を図るか、「接客」などの追加の強みを磨くかといった取組が大切です。

表 5-3 旅館・ホテルの強み ※「食事」に網掛け

位	1~3位にあげたもの合計（単位：％）											
	温泉・観光地						駅・中心市街地					
	小規模		中規模		大規模		小規模		中規模		大規模	
1	食事	75.3	食事	72.0	接客	55.2	料金	53.2	立地場所	53.5	立地場所	60.0
2	接客	50.0	接客	55.1	食事	55.2	食事	51.5	接客	46.8	接客	56.2
3	温浴施設	36.9	温浴施設	43.1	温浴施設	55.2	立地場所	40.7	料金	45.3	料金	46.7
4	立地場所	28.2	立地場所	27.7	立地場所	49.2	清潔感	32.1	食事	33.8	客室	34.2
5	料金	25.9	料金	21.4	客室	25.4	接客	28.2	清潔感	31.0	食事	29.5

表 5-3 旅館・ホテルの強み<続き> ※「食事」に網掛け

位	1位にあげたもの(単位:%)											
	温泉・観光地						駅・中心市街地					
	小規模		中規模		大規模		小規模		中規模		大規模	
1	食事	35.4	接客	24.3	立地場所	31.3	料金	18.0	立地場所	29.7	立地場所	32.4
2	温浴施設	17.9	温浴施設	21.4	接客	23.9	立地場所	18.0	接客	16.8	接客	28.6
3	接客	15.5	食事	20.6	温浴施設	20.9	食事	17.2	料金	14.7	料金	10.5
4	立地場所	8.6	立地場所	11.7	食事	10.4	清潔感	10.2	食事	10.0	客室	9.5
5	料金	6.0	料金	4.0	客室	3.0	接客	10.2	客室	7.4	食事	8.6

位	1~3位にあげたもの合計(単位:%)						1位にあげたもの(単位:%)					
	黒字		とんとん		赤字		黒字		とんとん		赤字	
1	食事	54.3	食事	58.2	食事	60.9	接客	22.3	食事	24.1	食事	25.0
2	接客	51.4	接客	42.9	接客	41.6	立地場所	21.9	立地場所	15.6	温浴施設	17.5
3	立地場所	41.2	料金	40.1	料金	34.4	食事	15.9	接客	13.9	接客	13.9
4	料金	32.6	立地場所	37.2	温浴施設	31.6	温浴施設	10.6	料金	12.6	立地場所	12.7
5	温浴施設	25.5	清潔感	24.5	立地場所	31.6	料金	7.8	温浴施設	10.0	料金	7.8

営業活動の取組状況を見ると、他の分野同様、規模の大きな施設ほど、「黒字」施設ほど、いずれの項目においても取り組む割合が高くなっています。大規模な施設では、多くの宿泊者を集める必要があることから、5割を超える項目が多くなっています。展示会などの手間のかかる活動においても、実に4割近くが取り組んでおり、努力が感じられます。こうした地道な活動が施設の維持にはとても重要なことであると言えます。

表 5-4 経営課題に対する取組状況(営業活動全般) ※網掛け=50%以上

(単位:%)	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
24. 口コミサイトの活用	32.5	50.6	67.2	27.0	42.7	60.2
25. フェイスブック等のSNSの活用	29.8	43.2	51.7	20.3	35.4	50.4
26. 各種広告の実施	33.1	52.5	69.0	31.1	38.5	61.8
27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	21.4	39.6	70.7	8.1	29.8	44.7
28. 多様な宿泊プランの提供	33.3	55.8	75.9	23.0	44.9	72.4
29. 展示会等への参加	5.5	13.8	37.9	4.1	10.7	20.3
30. エージェントや記者の無料招待	5.3	13.4	29.3	1.4	7.0	14.6
31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有)	32.9	44.9	58.6	25.7	40.7	66.7
32. ポイントカードの導入	13.5	21.5	36.2	39.2	38.2	66.7
33. 宿泊者アンケートの実施	31.3	58.0	79.3	44.6	43.0	72.4
34. クレーム対応の強化	31.3	49.9	67.2	36.5	44.9	64.2

(単位:%)	旅館			ホテル		
	黒字	とんとん	赤字	黒字	とんとん	赤字
24. 口コミサイトの活用	55.1	36.3	31.4	51.1	38.0	39.8
25. フェイスブック等のSNSの活用	48.5	26.7	29.1	38.0	35.0	39.8
26. 各種広告の実施	56.6	37.0	33.6	47.9	39.9	37.5
27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	40.4	27.5	26.9	32.4	27.6	29.5
28. 多様な宿泊プランの提供	60.0	38.5	34.5	57.4	37.4	42.0
29. 展示会等への参加	15.0	10.3	5.8	13.4	11.0	11.4
30. エージェントや記者の無料招待	13.2	7.3	9.4	7.4	7.4	11.4
31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有)	51.0	30.9	32.3	53.2	38.7	30.7
32. ポイントカードの導入	22.8	18.3	13.5	52.8	38.7	36.4
33. 宿泊者アンケートの実施	64.5	33.6	32.3	53.9	45.4	52.3
34. クレーム対応の強化	58.1	29.0	30.5	55.6	39.3	46.6

続いて、サービス向上のための取組を見ていきます。ここでも規模が大きい施設ほど取り組む割合が高く、「黒字」施設ほど取り組む割合が高いという傾向は同じですが、「旅館」「ホテル」という区分で見ると、取り組む割合は項目毎に変わっています。また、立地場所の違いも強く現れており、「温泉・観光地」では、立地上の不利な状況をサービスの強化で埋めようとする努力が見られます。また一方で、「駅・中心市街地」の大規模施設では、「無料朝食の導入」や「女性専用エリアの設定」などの他の区分では見られない項目に取り組む割合が比較的高くなっており、いわゆる「宿泊特化型」の施設においても、差別化を図る取組が見られます。

表 5-5 経営課題に対する取組状況（サービス向上） ※網掛け=50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
41. イベント・体験プログラムの提供	13.9	22.2	36.2	14.9	13.2	22.0
42. 昼食の提供	39.1	48.9	69.0	28.4	27.2	36.6
43. アメニティの充実（シャンプー・化粧品等）	47.2	57.3	72.4	52.7	53.7	64.2
44. 寝具等の貸出サービスの充実	26.5	34.8	43.1	29.7	35.4	49.6
45. 上記（41～44）以外の追加サービスの充実	19.0	25.1	36.2	14.9	23.0	30.9
46. 日帰り客の受入	39.5	53.7	67.2	32.4	21.6	36.6
47. オプションツアーの斡旋・予約代行	9.5	16.2	24.1	5.4	5.9	10.6
48. チェックイン・アウト時間の変更	25.6	29.6	43.1	14.9	20.5	39.0
49. 食事の選択性の導入（あり・なしの選択）	44.6	55.1	51.7	39.2	54.5	65.9
50. 食事の選択性の導入（食事の種類を選択）	34.9	43.7	46.6	23.0	39.3	45.5
51. 近隣飲食店の紹介	50.1	62.5	56.9	36.5	68.3	81.3
52. 無料朝食の導入	4.0	5.0	6.9	24.3	17.7	24.4
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	58.3	76.8	82.8	51.4	81.7	91.1
54. 禁煙・喫煙区分の設定	44.4	55.1	72.4	39.2	73.0	88.6
55. 女性専用エリアの設定	3.8	3.8	1.7	-	7.0	18.7
56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	47.5	76.8	91.4	59.5	82.9	90.2
57. 客室の増改築	10.4	24.1	36.2	8.1	21.3	30.1
58. 客室以外の増改築	10.8	23.9	44.8	6.8	17.4	27.6

(単位：%)	温泉・観光地			駅・中心市街地		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
41. イベント・体験プログラムの提供	17.0	26.3	43.3	7.8	10.0	16.2
42. 昼食の提供	41.4	53.7	73.1	25.0	24.7	31.4
43. アメニティの充実（シャンプー・化粧品等）	50.3	59.4	76.1	48.4	51.5	65.7
44. 寝具等の貸出サービスの充実	29.2	34.6	43.3	24.2	35.6	53.3
45. 上記（41～44）以外の追加サービスの充実	19.3	27.7	35.8	17.2	22.6	32.4
46. 日帰り客の受入	41.4	58.3	70.1	25.8	20.9	31.4
47. オプションツアーの斡旋・予約代行	11.6	18.6	31.3	4.7	5.0	5.7
48. チェックイン・アウト時間の変更	26.5	30.6	50.7	18.0	22.1	36.2
49. 食事の選択性の導入（あり・なしの選択）	46.1	58.0	56.7	34.4	50.6	64.8
50. 食事の選択性の導入（食事の種類を選択）	37.2	47.4	50.7	21.9	36.5	43.8
51. 近隣飲食店の紹介	53.3	63.4	58.2	43.8	68.5	85.7
52. 無料朝食の導入	4.2	2.6	7.5	13.3	18.5	25.7
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	59.2	77.1	83.6	54.7	81.5	91.4
54. 禁煙・喫煙区分の設定	50.3	59.1	73.1	35.2	70.3	89.5
55. 女性専用エリアの設定	3.0	3.1	1.5	3.9	7.6	21.9
56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	55.4	81.1	92.5	40.6	78.8	90.5
57. 客室の増改築	10.4	25.7	41.8	13.3	20.6	31.4
58. 客室以外の増改築	11.6	25.7	40.3	10.2	17.6	32.4

表 5-5 経営課題に対する取組状況（サービス向上）＜続き＞ ※網掛け=50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	黒字	とんとん	赤字	黒字	とんとん	赤字
41. イベント・体験プログラムの提供	25.7	13.0	14.8	16.2	16.0	11.4
42. 昼食の提供	50.5	40.5	43.9	28.2	30.7	35.2
43. アメニティの充実（シャンプー・化粧品等）	66.9	45.0	43.0	60.6	51.5	50.0
44. 寝具等の貸出サービスの充実	39.5	26.3	22.9	43.7	33.1	27.3
45. 上記（41～44）以外の追加サービスの充実	31.1	15.3	17.0	27.8	22.1	15.9
46. 日帰り客の受入	56.1	38.9	46.2	27.1	25.8	29.5
47. オプションツアーの斡旋・予約代行	18.1	7.6	12.6	7.0	6.7	5.7
48. チェックイン・アウト時間の変更	32.8	22.1	27.8	27.8	17.8	21.6
49. 食事の選択性の導入（あり・なしの選択）	59.3	41.2	46.2	57.4	50.3	61.4
50. 食事の選択性の導入（食事の種類の選択）	49.0	34.0	33.2	40.1	36.8	39.8
51. 近隣飲食店の紹介	67.2	46.9	50.7	75.7	58.9	59.1
52. 無料朝食の導入	6.1	4.2	3.1	22.9	20.9	14.8
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	83.3	62.6	52.5	87.0	74.2	72.7
54. 禁煙・喫煙区分の設定	61.0	48.1	38.1	81.7	63.8	61.4
55. 女性専用エリアの設定	4.7	2.3	4.0	10.6	7.4	5.7
56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	80.1	53.4	51.6	86.6	76.1	81.8
57. 客室の増改築	30.6	9.2	8.5	26.4	17.2	14.8
58. 客室以外の増改築	31.9	9.5	8.1	22.5	14.7	13.6

（２）取り組む上でのポイント

①コンセプトの明確化

多くの施設の中から宿泊客に選ばれるためには、他の施設と差別化を図る、ターゲットを絞り込み顧客のニーズに合ったサービスを提供していく、あるいはコストを重視して幅広い顧客に訴求していくといった戦略を考える必要があります。また、ここでも「誰に、どんな価値を、どうやって」提供するのといったコンセプトを明確にし、個性や独自性を強く発揮していく姿勢が必要です。

事例（角館山荘 侘桜）－隠れ家的な高級宿

角館の歴史ストーリーを伝えたいという想いから開業。山城の跡地に茅葺古民家を移築・再生。角館ゆかりの調度品をあつらえ、アメニティにも地元の工芸品を使用。敷地内を掘削して客室内に源泉かけ流し温泉を用意したり、ミシュラン二つ星の料亭から料理人を派遣してもらったり、施設内で客同士がすれ違わないように動線を区切ったりするなど、おもてなしの強化に徹底してこだわっている。

事例（温泉ホテル 中原別荘）－教育旅行を重視

学生をターゲットにしており、修学旅行だけではなく、受験生、スポーツ大会参加者など幅広い目的での学生の宿泊を受け入れている。そのためいち早く耐震改修を行い、同時に全館禁煙にするなど、安心安全な旅館をアピールしている。

事例（塔ノ沢 一の湯本館）－リーズナブルな価格で顧客層を広げる

「安くてよいサービスを提供することでお客様の数を増やす」というコンセプトのもと、サービスの提供方法の見直しと人時生産性の管理によるコスト削減により、箱根で1泊2食1万円というリーズナブルな価格を実現。価格を引き下げることで幅広い層の顧客に訴求することが可能となり、高い稼働率を維持している。

事例（ホテルクエスト清水）－ 一流シェフの食事を強みに競合と差別化
一流シェフによる食事をリーズナブルな価格で提供することで近隣のビジネスホテルとの差別化を図っている。朝食専門のシェフを配置、出張で利用するビジネス客向けに開発した「朝カレー」が人気メニューになっている。

事例（飛騨牛専門 旅館清龍）－ 飛騨牛専門の料理旅館
部屋食によるゆったりとした食事を強みにしている。さらに全国的に有名な飛騨牛を旅館の名称に加え、「飛騨牛専門」料理旅館を強調することで、独自性を出している。

事例（豊田プレステージホテル）－ 地元の大企業への出張客とサッカー場の利用者をターゲットに
ビジネス客やスポーツ関連の団体やグループがターゲットになっている。宿泊に特化し、リーズナブルな価格と、健康志向のこだわりの朝食で、徹底したリピーター戦略をとることで、高い稼働率を維持している。

②目標の設定

売上を増やすためには、何を目標に定めるかが重要です。なお、売上増のためには、客数を増やす、単価を上げるといった大きく二つの方法があります。客数を増やすためには、施設に制約のある宿泊業の場合は、稼働率を上げることが重要となります。また稼働率を上げる方法には、新規顧客を開拓する方法に加え、固定客（リピーター）の割合を増やす方法や、平均宿泊日数を増やすなどの方法があります。これらの項目について、数値が高い施設と低い施設を比べたものが次の表となりますので、参考にしてください。

表 5-6 各種指標別にみた経営課題に対する取組状況（営業活動全般）

※網掛けは指標毎に指標の数値が高いほど取組割合が高いもの

(単位：%)	客室稼働率		固定客割合		平均宿泊日数	
	20~40% 未満 n=174	60~80% 未満 n=506	10% 未満 n=179	20~30% 未満 n=376	1.2泊 未満 n=584	1.5~2泊 未満 n=223
※黒字の割合	21.3	54.9	40.8	52.4	40.1	52.9
24. 口コミサイトの活用	35.6	49.0	44.1	50.0	43.2	44.8
25. フェイスブック等のSNSの活用	32.2	42.1	35.8	41.2	34.2	43.0
26. 各種広告の実施	31.6	50.4	42.5	48.4	44.9	41.7
27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）	21.8	37.7	30.2	35.9	32.2	34.1
28. 多様な宿泊プランの提供	35.1	53.4	49.2	52.9	45.4	50.7
29. 展示会等への参加	4.6	14.4	10.1	14.9	12.0	11.7
30. エージェントや記者の無料招待	6.9	12.6	12.8	10.1	10.8	7.6
31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	27.6	46.4	31.3	47.3	37.7	44.4
32. ポイントカードの導入	10.3	34.0	11.7	30.3	24.1	34.5
33. 宿泊者アンケートの実施	28.2	58.1	47.5	52.7	49.8	50.2
34. クレーム対応の強化	27.6	51.8	39.7	49.7	44.3	43.0

表 5-7 各種指標別にみた経営課題に対する取組状況（サービス向上）

※網掛けは指標毎に指標の数値が高いほど取組割合が高いもの

(単位：%)	客室稼働率		固定客割合		平均宿泊日数	
	20~40% 未満	60~80% 未満	10% 未満	20~30% 未満	1.2泊 未満	1.5~2 泊未満
41. イベント・体験プログラムの提供	16.7	20.6	12.3	19.9	19.2	19.7
42. 昼食の提供	44.8	42.9	40.2	41.8	44.5	36.8
43. アメニティの充実（シャンプー・化粧品等）	46.0	60.1	50.8	60.4	55.1	56.1
44. 寝具等の貸出サービスの充実	26.4	37.2	28.5	37.0	31.2	37.2
45. 上記（41~44）以外の追加サービスの充実	14.9	26.1	20.1	26.6	21.7	25.6
46. 日帰り客の受入	44.8	39.1	40.2	44.9	51.7	35.4
47. オプションツアーの斡旋・予約代行	9.2	11.7	10.1	14.4	12.0	10.8
48. チェックイン・アウト時間の変更	28.2	29.6	26.3	27.9	26.9	29.6
49. 食事の選択性の導入（あり・なしの選択）	49.4	55.5	53.6	51.9	47.6	57.8
50. 食事の選択性の導入（食事の種類を選択）	34.5	43.1	41.3	40.7	40.1	47.1
51. 近隣飲食店の紹介	51.7	67.0	59.2	59.3	49.8	68.2
52. 無料朝食の導入	3.4	11.1	5.6	12.5	8.0	11.7
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	60.9	82.6	69.3	75.8	63.0	77.1
54. 禁煙・喫煙区分の設定	52.3	69.2	52.5	62.2	50.5	71.3
55. 女性専用エリアの設定	3.4	7.1	6.7	7.2	4.8	7.6
56. クレジット・デビットカード決済への対応	51.1	78.5	71.5	73.4	64.9	74.4
57. 客室の増改築	5.7	24.5	18.4	22.1	18.7	22.0
58. 客室以外の増改築	5.7	22.7	15.1	21.8	19.2	17.0

また、アンケート調査結果から、黒字施設の具体的な数値（中央値）を算出していますので、目標の設定の際などに参考にさせていただきたいと思います。詳細は3章（P.127~）に掲載していますが、売上拡大に直結する、稼働率と単価について紹介します。なお、目標はコンセプトに合わせて設定する必要があるため、必ずしもすべての数値を良い数値にする必要はありません。例えば、稼働率が中央値より低くても高い料金設定により利益率が高ければ問題ありませんし、コスト削減の仕組みができていれば利益を出すこともできます。あくまでも目安ですので、自館との比較や目標設定の参考にしてください。

表 5-8 黒字施設の客室稼働率（%）

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
58	65	72	70	75	80	52	65	72	69	75	80

表 5-9 黒字施設の宿泊料金（円）

■ 1泊2食付き

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
12,690	14,000	14,040	12,000	8,090	9,000	14,904	14,040	14,500	8,350	8,000	8,570

■ 1泊朝食付き

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
7,000	9,000	9,750	7,240	6,500	7,000	8,150	9,000	10,000	6,000	6,500	6,850

■ 素泊まり

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
5,500	7,000	8,000	5,585	6,000	6,100	6,000	7,000	8,000	5,000	6,000	6,000

③リピーター数を増やすための取組

新規顧客を開拓するよりもリピーター率を高めるほうがコストの面では効率的です。一方で、固定客に頼りすぎると環境変化に対応できず、急激な売上の減少に直面する場合がありますので、新規顧客の開拓とバランスをとっていくことも必要です。実際、アンケート調査結果でも30%まではリピーター率が上がるほど黒字の割合も高くなりますが、それを超えると逆に赤字が増えており、頼りすぎてもいけないこととなります。なお、リピーターを増やすためには、顧客満足度や顧客ロイヤリティを高めて、いかに再来訪につなげるか、いかに顧客の生涯を通じての売上を増やすかといった視点が重要です。顧客ロイヤリティが高まると、宿泊客が積極的に周囲に勧めてくれるようにもなりますので、新規顧客の獲得にもつながります。一方で、特に近年、SNSで情報が世界中に発信されるようになってきているので、トラブルやクレームが発生した際の対応なども重要になっています。

事例（角館山荘 侘桜）－顧客の細かな特徴まで収集

宿泊客に応じたきめ細かなサービスを提供するため、宿泊客に関する情報の把握に力を入れている。顧客情報の事前の確認やチェックイン時の宿泊客との会話の中などから特性を把握し、カルテに記入することで、スタッフ全員がそれに応じたサービスの提供ができるようになっている。

事例（HATAGO 井仙）－積極的なコミュニケーションによる情報収集

顧客から声をかけられる前に察知して動くことと顧客との積極的な会話を推奨している。こうした顧客との積極的なコミュニケーションの効果で、部屋においてあるお客様アンケートの回答数が4倍になり、顧客のニーズに合ったきめ細かなおもてなしにつながっている。

●その他のアイデア例

- ・ポイントカードの提供
- ・来訪者に割引券をプレゼント
- ・2回目以降の予約を簡略化
- ・顧客情報を収集し、DMで誕生日や記念日にお祝いの会を提案
- ・顧客情報を分析し、部屋割りや提供するサービスに活用する

④宿泊日数を増やすための取組

リピーター同様、宿泊者数を増やすよりも滞在日数を増やすほうが効率的です。ただし、リピーター同様、長期滞在客に頼りすぎるとリスクを伴いますし、安易にサービスを増やしてしまうとコストの増大につながります。実際に、アンケート調査結果でも、2泊までは黒字が増え、それ以上は逆に赤字が増える結果になっています。ただし、1泊から2泊に増える効果は大きいので、効果を測定しながら意識して取り組んでいくことも重要です。

事例（島宿真里）－2泊目以降の食事はリクエストが可能に

1泊目の夕食は、地元の食材を使ったシェフのお薦め料理を提供しているが、2泊目は、宿泊者のリクエストに応じて料理や調理方法を選ぶことにしており、さらに3泊目は、料金の範囲で地元の飲食店に招待するなど、島の料理を満喫してもらう取組を行っている。

⑤ネット予約への対応

スマートフォンの普及などでネット予約の流れが急速に進んでおり、旅館・ホテルにおいても対応が必要となっています。さらに、現在、旅行者の多くが宿泊専用の予約サイトを利用しており、こうしたネットエージェントとの契約も重要となってきています。代理店経由の場合には手数料がかかるため、予約機能のついた自社のwebサイトを立ち上げることも効果的です。サービスは目に見えないため、相手に価値を伝えることが難しく、どうやってお客様にアピールするかが課題となりますが、その意味でも、コンセプトを発信できる自社サイトは重要です。ただし、特に小規模施設の場合は、ITスキルを持つ人材の確保が難しいうえに、自社サイトの運営には管理コストもかかりますので、取り組みたいと思っても取り組めない企業が多いのも実情です。そこで、既存のサービスを利用して比較的安価な導入を模索したり、業界団体などのサービスを上手に活用したりするなど、できることから取り組んでいくことが必要です。また、自社サイト作成の際に使える補助金などもありますので、こうした制度の利用も効果的です。なお、文字よりも写真や動画の方が相手に伝わる情報が多く、与えるインパクトも強いいため、自社サイトを構築する際には、こうした点への意識も重要です。ただし一方で、実物と乖離した写真を掲載するとクレームのもとになりかねませんので、注意が必要です。

事例（角館山荘 侘桜）－ 予約経路を限定

温泉が好きでこだわりのある人は、自分で旅館を探そうとする傾向が強いため、情報を極力露出させず、隠れ家的な存在であることで価値を高めようと考えている。そのため、あえて広告宣伝は行わず、ネット予約に関しては、自社サイトと宿泊予約サイト「一休Plus+」のみに絞っている。

事例（飛騨牛専門 旅館清龍）－ ネットエージェントの利点を活用

ネットエージェントの利用には手数料がかかるが、稼働率が上がればむしろ安いと考えている。また、予約が成立した時点で手数料が発生する仕組みなので、1人当たりの集客コストは割安だと判断している。さらに料金を自分で自由に決められることができるので、シーズンにより、稼働率重視で価格を下げる時期と、価格を維持する時期を柔軟に使い分けることができている。

⑥代理店取引の見直し

手数料のかかる旅行代理店との契約については、常に見直しを行っていく必要があります。店舗を持つ代理店との取引では、一定の部屋数を2週間程前までブロックされることもありますので、販売ロスにつながる可能性もあります。そこで、実際の予約経路を分析したうえで、費用対効果の低い代理店との取引については見直しを行い、少しでも手数料支出を減らす取組が必要です。ただし、予約経路を減らすと機会損失につながるため、結果として必要な売上を確保できずに収益の悪化につながるリスクもあります。実際、アンケート結果でも、直接販売率は5割までは黒字施設の割合が高くなっていますが、それを超えた施設では逆に赤字の割合が高くなっています。一方で、ネット販売比率は、3～5割、7～9割の2つの層の施設で黒字の割合が高くなっており、こちらの方が収支との相関は高くなっています。どのような場合でも効果を測定しながら試行錯誤していくことが重要です。

表 5-10 黒字施設の送客手数料の売上に占める割合（％）

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
2.0	7.5	8.4	1.7	3.4	5.2	3.8	7.4	8.0	1.7	2.4	5.2

表 5-11 黒字施設の広告宣伝費の売上に占める割合（％）

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
0.9	1.1	0.9	0.4	0.7	0.9	0.9	1.3	1.0	0.4	0.4	1.0

事例（鶴巻温泉 元湯陣屋）－代理店をネットエージェント1社に絞る

団体客から個人客へとシフトしたため、店舗を持つ代理店との契約を段階的になくし、その分、自社のホームページを立ち上げ、ネット販売を増やしていった。さらにネットエージェントについても最初は複数と契約をしていたが、鶴巻温泉は通常のエリア検索でヒットしづらいため、現在はエリア範囲が広い「一休 Plus+」のみに絞っている。

事例（西村屋ホテル招月庭）－代理店との連携を強化

代理店経由の販売が減ってきていたため、提供する部屋数を減らし、直接販売を強化してきた。しかし、今後、さらなる売上の増加を達成するためには大手旅行代理店との連携が必要と考え、旅行代理店に集まってもらい、自社の現状や目標を説明した後で、対応方法を提案してもらうといった取組を始めている。

⑦泊食分離の取組

1泊2食の一律の料金体系ではなく、夕食を選択性にする泊食分離の取組は、アンケート調査結果を見ると、すでに黒字旅館の半数以上が取り組んでいます。情報技術の発展で、旅行においてもネット予約で交通手段や宿泊施設などを自由に選べるダイナミックパッケージが登場していますが、宿泊と食事をそれぞれ自由に選択したいニーズも増えてきています。食事を選択性になると外部の飲食店などに流れてしまい、売上が減るリスクもありますが、料理の質を高めることで、押し付けではなく選んでもらえるように努力することが大切です。一方で、統一パック料金を、選ぶ手間が省けて便利だと考える人もいます。2泊目以降から自由にするなど、自館のコンセプトに合った、段階に応じた対応を検討する必要があります。

事例（HATAGO 井仙）－泊食分離と宿泊客以外の集客

1泊2食の一律の料金体系は利用者にとって価格根拠が不明瞭であり、利用者の使い勝手も悪いと考え、1泊朝食付きの基本料金と夕食料金にわかれた料金体系に変更。夕食を選択性にして外部で取ることも可能にし、施設内のレストランを宿泊者以外にも開放している。

事例（温泉ホテル 中原別荘）－泊食分離による粗利の向上

1泊2食プラン以外に1泊朝食付きプランを設定し、必要に応じて近隣飲食店の紹介をおこなっている。夕食付きプランでは食材の材料費や接客に伴う人件費がかかるのに対し、1泊朝食付きはその負担が少ないため、結果的に粗利益率は高くなっている。

⑧施設の有効利用

団体客による宴会需要が少なくなるなど宿泊客のニーズが変化しており、施設の有効活用が課題となっています。そこで、使われなくなった施設をターゲット顧客のニーズに合った施設に改修することも必要です。ただし、今回の調査で、取り組みたいが取り組めないと回答する割合が多かったのも、設備投資に関する項目です。設備投資を行うと回収にも時間を要し、収益の悪化にもつながりかねませんので、できることから少しずつ実施していく必要があります。一方で、こうした各種施設は宿泊客への価値や利便性を高めるだけでなく、宿泊客以外からの売上を得る大切な手段でもあり、安定した売上の確保には欠かせないものです。資金を少しずつ貯めて計画的に改修を行い、不動産としての価値を維持していくとともに、こうした資産を活かして売上を伸ばす取組が大切です。

事例（温泉ホテル 中原別荘）－宿泊者以外の利用によるメリット

宿泊者以外にも団体客の朝食利用、昼食利用、お宮詣りや七五三時の会食も受け入れている。朝晩だけでなく昼間もこういった利用を受け入れることで、3食営業ができるため、食材の廃棄ロスも少なくなっている。

事例（鶴巻温泉 元湯陣屋）－施設を複数目的で利用

ブライダル事業を開始するため、同時に部屋食を廃止して、施設内に宿泊者向けのレストランを作り、結婚式場としても利用することにした。さらに同レストランを利用したランチ営業では地元客の獲得にも成功し、売上の幅を広げている。

事例（大和屋本店）－客室や宴会場を宿泊客以外の宴会場として活用

空室やチェックインまでの間の日中の客室、宿泊客による利用のない日の宴会場を活用して、食事客を受け入れることにした。このように、宴会場や客室を宿泊客以外の会食に活用することで、宿泊のみに頼らずに全体の売上を向上させることが可能となった。

事例（愛真館）－昼間の温泉施設をデイサービスに活用

日中の利用が少ない西館の一部をデイサービス運営会社に賃貸している。名前を「愛真館夢プラザ」としてもらったことで、デイサービスの営業車が市内を走るたびに、旅館の宣伝とイメージアップにも繋がっている。

⑨繁閑への対応

旅館やホテルでは最大収容人数が決まっているため、繁忙期には申込を断らざるを得ない状況が生じる一方で、立地やターゲット顧客の特性に応じて、稼働率が低くなる曜日や季節が発生します。こうした繁閑の差に対応するために、繁閑に応じて価格を変える、予約経路をコントロールするなどの対応や、閑散期の売上を増やすための取組が必要です。

なお、こうした取組の前提となるのが、需要の正確な予測となります。日頃から実績管理を曜日毎や予約経路毎などに分けて細かく行うとともに、地域のイベントなどの情報収集も怠らないようにしなければなりません。

事例（愛真館）－前売券の販売

閑散期の客室稼働率の向上とリピーター客の増加を狙って、トップシーズン以外に使える割安な前売券を一定数に限って販売している。広告類を一切打たず、社員を介して家族や知り合いなどに販売している。

事例（愛真館）－地元客の集客を目指す

客室数が多いことから、観光客だけでなく地元客の獲得も目指し、多彩な宿泊プランを設けて稼働率を上げる努力をしている。盛岡市街地から車で 30 分程度であるという利点を生かし、昼間は日帰り客を受け入れているほか、夜は宴会需要や仕事帰りの人たちを狙ったプランを提供している。

事例（島宿真里）－地元客向けのメニューを用意

オフシーズンの売上確保のために日帰り客の受入や、宿泊客以外への昼食と夕食の提供を行っている。そのため、地元客向けに、地元で馴染みの食材を使った郷土料理以外のメニューも用意している。

4. コスト削減について

（1）アンケート調査結果から見た実態

生産性向上のもう一つの重要な要素であるコスト削減の取組について見ていきます。ここでも規模が大きいほど、「黒字」施設ほど、取り組む割合が高いという傾向は同じですが、一部の項目を除いて取り組む割合が低くなっています。特に小規模施設においては、取り組めていない項目が多くなっているのが気になります。コスト削減はおもてなしの質の低下につながる部分もあるため、慎重な対応が必要ですが、コストを適正に保つことは安定した経営を行っていくうえで不可欠です。ぜひできることから取り組んでいただきたいと思います。

表 5-12 経営課題に対する取組状況（コスト削減・業務効率化） ※網掛け=50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
59. サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）	24.3	30.1	46.6	17.6	19.4	18.7
60. サービスの絞り込み	18.1	26.5	37.9	17.6	20.2	22.0
61. 一部業務のアウトソーシング（外注）	16.3	26.5	51.7	10.8	24.2	33.3
62. 材料・仕入方法の見直し	26.3	40.8	53.4	18.9	29.5	48.0
63. ITの活用（予約管理）	37.7	55.4	77.6	28.4	56.5	78.0
64. ITの活用（在庫・資材管理）	21.0	28.6	46.6	24.3	30.3	51.2
65. ITの活用（作業支援）	14.1	19.1	27.6	9.5	23.9	39.8
66. 自動機械の導入（チェックイン・配膳等）	2.9	5.5	3.4	24.3	8.1	9.8
67. スマートフォン・タブレット端末の活用	14.6	17.9	27.6	20.3	20.2	30.1
68. 従業員のマルチタスク（多能工）化	21.2	28.2	50.0	12.2	23.3	34.1
69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	17.9	27.7	43.1	27.0	30.9	44.7
70. 現場改善活動	21.0	32.5	51.7	28.4	34.0	49.6

表 5-12 経営課題に対する取組状況（コスト削減・業務効率化）＜続き＞ ※網掛け=50%以上

(単位：%)	温泉・観光地			駅・中心市街地		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
59. サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）	26.8	32.0	38.8	15.6	17.1	20.0
60. サービスの絞り込み	21.4	26.6	32.8	10.2	20.3	26.7
61. 一部業務のアウトソーシング（外注）	17.6	29.1	46.3	14.1	23.2	37.1
62. 材料・仕入方法の見直し	29.2	43.4	53.7	24.2	30.3	49.5
63. ITの活用（予約管理）	44.6	64.6	80.6	24.2	50.9	79.0
64. ITの活用（在庫・資材管理）	27.1	31.7	49.3	16.4	29.1	51.4
65. ITの活用（作業支援）	18.5	22.6	31.3	10.9	21.2	39.0
66. 自動機械の導入（チェックイン・配膳等）	2.4	4.3	10.4	10.2	7.6	9.5
67. スマートフォン・タブレット端末の活用	18.2	19.7	31.3	12.5	17.6	32.4
68. 従業員のマルチタスク（多能工）化	23.5	32.6	52.2	12.5	20.6	30.5
69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	20.2	30.0	46.3	18.0	30.9	43.8
70. 現場改善活動	22.6	36.9	53.7	21.1	31.5	48.6

(単位：%)	旅館			ホテル		
	黒字	とんとん	赤字	黒字	とんとん	赤字
59. サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）	35.3	22.1	23.8	19.4	16.0	23.9
60. サービスの絞り込み	31.9	14.5	19.7	20.1	20.2	21.6
61. 一部業務のアウトソーシング（外注）	31.1	16.4	17.9	29.2	22.1	14.8
62. 材料・仕入方法の見直し	42.2	26.3	33.6	36.3	28.8	30.7
63. ITの活用（予約管理）	65.2	37.8	33.2	66.5	49.1	47.7
64. ITの活用（在庫・資材管理）	35.3	20.6	18.4	38.0	35.0	25.0
65. ITの活用（作業支援）	22.5	13.7	13.9	29.2	23.9	20.5
66. 自動機械の導入（チェックイン・配膳等）	4.9	3.8	3.1	12.3	10.4	8.0
67. スマートフォン・タブレット端末の活用	21.8	14.1	13.9	25.7	22.1	17.0
68. 従業員のマルチタスク（多能工）化	35.5	17.9	20.2	27.1	22.1	19.3
69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	34.8	13.7	17.9	39.4	30.7	22.7
70. 現場改善活動	39.2	17.9	19.3	41.9	33.7	29.5

コスト削減の目標設定のため、黒字施設の経費の割合を紹介します。特に夕食を提供している施設においては、食材原価率をコントロールすることは非常に重要です。また、水道光熱費などは、見落とされやすいですが、重要な削減ポイントです。なお、今回の調査では指標をとっていませんが、人件費は非常に重要な経費です。削減するのではなく、適正に支払うように意識していかなければなりません。

表 5-13 黒字施設の材料費、仕入原価の売上に占める割合（%）

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
21.3	24.0	21.9	11.0	6.4	7.8	21.8	25.3	22.2	11.5	5.9	8.2

表 5-14 黒字施設の外注費の売上に占める割合（%）

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
2.1	2.0	3.8	7.4	5.1	7.1	3.0	2.3	3.5	3.4	4.4	7.3

表 5-15 黒字施設の水道光熱の売上に占める割合（%）

旅館			ホテル			温泉・観光地			駅・中心市街地		
小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
6.9	5.5	5.7	7.9	6.8	8.3	7.4	6.2	5.2	8.9	6.9	8.3

(2) 取り組む上でのポイント

①旅館特有のサービスの見直し

1泊2食、部屋食、布団の上げ下げなどの旅館の伝統的なサービスは、日本のおもてなしの象徴であり、大切な文化です。しかし、時代の変化によって、サービスに疑問を感じる人もいます。そこで、自館のおもてなしの定義をきちんと整理したうえで、必要に応じてサービスの提供方法を見直す必要があります。また、コストのかかるサービスについては、一律に提供するのではなく、希望者のみのサービスに変更したり、オプションサービスとして有料化したりする方法も効果的です。そして外国人旅行者をはじめとして、旅館の風習に不案内な宿泊者に対しては、食事の提供時間、布団敷きのタイミング、温泉への入り方などの旅館の決まりごとをきちんと説明する取組も重要です。

事例（塔ノ沢 一の湯本館）－下足番、布団の上げ下げ、部屋食を廃止

サービスの提供方法を見直し、クレームが出ない範囲でやめていった。例えば、鍵のかかる下駄箱を設置、布団の上げ下げを専用のシーツを開発してセルフサービス化、食事を食堂での提供方法に変えた。ただし、お客様から要望があった場合には可能な範囲で対応するようスタッフに徹底している。

事例（愛真館）－「自分時間プラン」の開発

布団はチェックイン前からあらかじめ3つ折にして部屋に置いておき、夕食はお弁当タイプのものを指定された時間に客室の入口で手渡すという、プライベートな時間を満喫したい宿泊者向けのプランを開発した。これにより客室系の負担を減らすことにもつながっている。

②現場改善活動

仕入や作業にムリ・ムダ・ムラはないか、食材のロスが発生していないかなど、現場には改善の種がたくさんあります。こうした改善活動では、製造業における工場管理の考え方も参考になります。例えば、厨房や資材置場の整理整頓、厨房のレイアウト変更、従業員の動線や作業方法の見直しなど、工場における現場改善が応用できます。また、ホワイトボードを使った工程の見える化などは厨房や客室清掃においても有効です。ここで重要なのは、現場改善は、コスト削減だけではなく、ミスをなくしたり、従業員の負担を軽減したりする面でも効果的であるということです。例えば、掃除道具がいつも決まった場所に置かれていれば、探すムダがなくなり、従業員の歩く距離も少なくて済みます。誰が持ち出したかがわかるようにしておけば、さらに効果的です。また、資材も一箇所にまとめて置いておけば、残量が一目でわかるので、過剰在庫や在庫切れが防げます。そこに発注するルールを作っておけば、より効果的です。工場管理にはたくさんの参考書がありますので、参考にしながらぜひ導入してみてくださいと思います。

事例（豊田プレステージホテル）－清掃部門の改善活動

清掃作業を対象に業務時間管理を行い、1室あたりの清掃費を試算している。清掃担当リーダーと清掃費単価の変動の原因や対処方法を一緒に検討することで、清掃作業の効率化に取り組んでいる。

事例（大和屋本店）－原価管理の徹底

周辺の旅館の経営数値と自館とを比較して、コスト削減の目標値を設定していった。現在では、商品・サービスごとに原価の数値化と目標原価率の設定を行い、毎月末には在庫の棚卸の管理を社長自らが実施することで、仕入単価のチェックを厳格化している。

③標準化とマニュアル作り

サービスの質は、提供者の技能によって制約を受けます。そこでサービスの質をできるだけ均一化するために作業の標準化とそれをまとめたマニュアル作りが必要となります。作業を標準化することでムダがなくなり、コスト削減につながりますし、作業者の負担軽減にもつながります。しかし、おもてなしという目に見えないものは、本来、言葉では伝えることが難しく、マニュアル化によっておもてなしの良さが失われてしまう危険性もあります。ここでも自社のおもてなしの源泉となるものが何かを考えた上で、コンセプトに合ったマニュアル作成を心がける必要があります。

事例（ホテルクエスト清水）－ 動画マニュアル

接客や清掃等の作業内容の説明や指示に動画マニュアルを導入し、随時内容を更新している。社員やアルバイトの教育だけでなく、採用の際の業務説明にも活用している。

事例（角館山荘 侘桜）－ おもてなしの画一化を防ぐためマニュアルをあえて作成しない

おもてなしに力を入れるため、マニュアルはあえて作成していない。先輩スタッフが後輩に業務を教え込んでいくやり方を取ることで、マニュアルによる画一的な接客になることを防いでいる。

④サービスの絞込みと外注等の活用

現在のやり方でこれ以上生産性を上げることが難しい場合には、違った視点でコスト削減方法を検討する必要があります。現在のサービスの中からやめられるものは何か、外部のリソースを活用できるものはないかといった点です。しかし、こうした取組には必ずマイナスの面も発生します。自館の強みを失うことのないように、十分注意する必要があります。また、ここでも必ず効果を測定し、効果がなければ業者を変えたり、元に戻したりするなどの慎重な対応が必要です。

⑤繁閑の差を意識した取組

旅館、ホテルの業務には、時間、曜日、季節によって繁閑が生じます。こうした繁閑の差への対応では、以下の視点が重要です。

●繁閑の差への対応の考え方

- ・ピーク時の人員を増やしすぎない（ピーク時に少ない人数で対応できる方法を考える）
- ・ピーク時の作業改善を優先的に行う（サービスの質を落とさないように注意する）
- ・ピーク時の作業で前後にずらせる作業は前後にずらす
- ・オフの時間帯や季節にできる作業を考える（DMの発送、商品開発、等）

事例（HATAGO 井仙）－シフト管理の徹底と他事業を利用した業務量の平準化

旅館業務の暇な時間帯に同社が経営している別事業にサポートで入ったりするなど、複数の事業間で繁閑の標準化を図るように工夫している。また、シフト管理を徹底しており、売上予測に合わせてシフトを組み、業務のピーク時間とシフトの差が出ないように管理して、コスト削減に努めている。

事例（豊田プレステージホテル）－ 従業員の連携による対応

2館あるため、スタッフを2つに分けて、早く終わった方が応援するような体制にしている。それでも人手が足りない時は、フロント担当の社員がシーツはぎなどを手伝うなど、応援体制を敷いている。

⑥従業員への配慮

コスト削減に取り組む際には、取組の中心となる従業員への配慮が大切です。コスト削減の必要性を伝えて納得してもらい、数値をすべて公開し自主的に取り組めるように促すなど、仕組を整えた上で改善活動に取り組んでもらうことが重要です。また、旅館・ホテル特有の時間、季節毎の繁閑の差に対応するための有力な手段として、一人で複数の業務をこなすマルチタスク（多能工）化が有効とされていますが、導入する際には注意が必要です。業務時間が長くなるなど労働環境の悪化にもつながりやすいため、やり方を間違えると従業員の離職につながりかねません。ただでさえ労働環境が厳しいと思われる宿泊業界のイメージをさらに悪化させることにもつながりますので、人材育成をあわせて行う、責任と権限を明確にする、従業員の負担を軽くするなどの取組を同時に行うといった対応が必要です。

事例（塔ノ沢 一の湯本館）－一人時生産性向上の取組に合わせて労働分配率を約束

人時生産性を上げるためには労働時間の計測が必要であったが、そのために残業時間も正確にわかるようになったため、1分単位で支払うように決断した。また、労働分配率を労使間で約束し、常に一定の数字になるようにコントロールしている。

⑦ITの活用

ITは業務の効率化だけではなく、お客様とのコミュニケーション、効果的な営業活動など売上の拡大にもつながる重要な手段です。また、自動機械の導入とあわせて、従業員の負担軽減にもつながりますので、導入を検討していく必要があります。ここで重要なことは、ITは目的ではなく手段・道具であるということです。まず何をしたいのかを明確にした上で、できることから取り入れていくという考え方が重要です。

事例（豊田プレステージホテル）－フロントと清掃の情報共有による業務の最適化

チェックアウト情報がリアルタイムで清掃スタッフのタブレットに送られるため、清掃可能な部屋がわかり、清掃作業が効率的に実施されるようになっている。

事例（鶴巻温泉 元湯陣屋）－業務をITで集約

主要業務をすべてIT化し、原価率などの各種指標を部門別に計測し、業務の効率化とサービスの向上に活用している。導入にあたって高齢の従業員の参画が課題となったが、勤怠管理を連動させ、重要な情報をシステムからしか見られないように工夫することで全員参加を実現させた。

事例（西村屋ホテル招月庭）－ITを利用した客室在庫の適正化

旅行代理店向けのブッキング状況やネットエージェント、自社サイトでの予約状況に応じて客室在庫を最適に割り振る必要があるが、客室数が多いことから、人による管理では機会ロスが発生する。そこで、独自のソフトウェアを開発して自動化している。

事例（飛騨牛専門 旅館清龍）－客室と従業員にタブレット端末を導入

客室にタブレット端末を置き、部屋食での追加注文が直接厨房に届くようにする予定である。これによってフロントの手間が省略でき、請求業務も合理化できる。さらにスタッフにも配布し、情報共有と業務の効率化に利用する予定である。将来的には外国人への対応にも利用したいと考えている。

5. ターゲットに合わせた対応

(1) アンケート調査結果から見た実態

近年、宿泊客のニーズは多様化しているため、まずはコンセプトに合わせてターゲットを絞り込んだ上で、ターゲット毎の細かなニーズに対応していくことが重要です。アンケート結果における多様性への対応を見ると、規模が大きいほど、黒字ほど、取組割合が大きいという傾向は同じですが、観光客が主な対象である「温泉・観光地」や「旅館」での取組割合が大きくなっています。ここに日本の旅館のおもてなしの精神を感じます。ただし、いずれもコストの増大につながりますので、すべての人に対応するという考えではなく、やはりターゲットを絞った対応が必要です。

表 5-16 経営課題に対する取組状況（多様化への対応） ※網掛け=50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
71. 各種アレルギー対応	48.1	60.4	75.9	25.7	34.3	38.2
72. バリアフリー対応	13.5	28.6	41.4	9.5	20.5	35.8
73. ペット同伴への対応	7.5	11.0	19.0	6.8	7.9	9.8
74. 乳幼児同伴への対応	49.2	58.5	63.8	25.7	45.2	52.0

(単位：%)	温泉・観光地			駅・中心市街地		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
71. 各種アレルギー対応	54.8	71.1	76.1	24.2	25.3	36.2
72. バリアフリー対応	14.9	32.6	43.3	5.5	18.5	34.3
73. ペット同伴への対応	8.9	12.9	19.4	8.6	6.5	7.6
74. 乳幼児同伴への対応	52.1	64.3	65.7	31.3	42.1	51.4

(単位：%)	旅館			ホテル		
	黒字	とんとん	赤字	黒字	とんとん	赤字
71. 各種アレルギー対応	66.7	51.9	43.0	33.1	31.3	40.9
72. バリアフリー対応	31.1	12.6	19.3	27.1	17.8	18.2
73. ペット同伴への対応	9.3	11.5	10.8	7.4	8.0	11.4
74. 乳幼児同伴への対応	62.7	46.9	50.7	48.2	41.7	37.5

訪日外国人旅行者は増え続けており、この流れは今後も続く予想されています。その中で、実際を取組状況を見ると、営業活動においては、ホームページの外国語対応は、大規模旅館、温泉・観光地の大規模施設では5割を超えていますが、それ以外はまだ未対応のものが多くなっています。また、外国人に対する対応を見ても、その他の取組に比べると取り組む割合が低くなっています。一方で、「温泉・観光地」の大規模施設では、「外国語ができる人材の採用、外国人の雇用」が5割を超えており、積極的な姿勢も見られます。

表 5-17 経営課題に対する取組状況（外国人対応・営業） ※網掛け=50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
35. 海外旅行代理店との契約	6.2	17.4	37.9	1.4	12.1	35.0
36. 海外ネットエージェントとの契約	13.2	30.8	37.9	8.1	21.9	43.1
37. 海外視察・海外への営業活動	4.6	14.3	37.9	-	6.7	18.7
38. 海外エージェント・メディアの無料招待	2.4	6.0	22.4	-	2.8	11.4
39. ホームページの外国語対応	17.9	30.8	56.9	2.7	21.6	41.5
40. 海外向け情報発信（SNSの活用等）	7.7	11.7	12.1	4.1	5.6	16.3

表 5-17 経営課題に対する取組状況（外国人対応・営業）＜続き＞ ※網掛け＝50%以上

(単位：%)	温泉・観光地			駅・中心市街地		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
35. 海外旅行代理店との契約	7.7	22.0	41.8	2.3	9.1	35.2
36. 海外ネットエージェントとの契約	18.2	36.0	44.8	4.7	20.3	42.9
37. 海外視察・海外への営業活動	5.7	17.1	43.3	0.8	5.3	13.3
38. 海外エージェント・メディアの無料招待	3.0	7.4	28.4	0.8	1.5	7.6
39. ホームページの外国語対応	20.5	34.9	56.7	9.4	19.7	42.9
40. 海外向け情報発信（SNSの活用等）	8.9	13.7	20.9	5.5	5.3	12.4

(単位：%)	旅館			ホテル		
	黒字	とんとん	赤字	黒字	とんとん	赤字
35. 海外旅行代理店との契約	21.3	5.7	8.1	20.8	9.2	10.2
36. 海外ネットエージェントとの契約	36.3	13.0	12.1	33.1	12.9	21.6
37. 海外視察・海外への営業活動	18.4	7.3	2.7	10.9	6.1	6.8
38. 海外エージェント・メディアの無料招待	8.3	3.1	2.7	5.6	3.7	1.1
39. ホームページの外国語対応	41.4	15.6	11.7	29.9	15.3	19.3
40. 海外向け情報発信（SNSの活用等）	15.4	5.0	4.9	10.2	5.5	3.4

表 5-18 経営課題に対する取組状況（外国人対応） ※網掛け＝50%以上

(単位：%)	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
75. 施設案内（館内表示・客室案内等）の外国語対応	15.7	29.8	56.9	14.9	27.2	52.0
76. 周辺観光案内（ガイドブック等）の外国語対応	14.8	26.5	43.1	12.2	23.6	47.2
77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	11.9	27.2	46.6	13.5	18.8	47.2
78. 従業員の外国語教育	7.1	9.5	32.8	8.1	9.8	18.7

(単位：%)	温泉・観光地			駅・中心市街地		
	小規模	中規模	大規模	小規模	小規模	大規模
75. 施設案内（館内表示・客室案内等）の外国語対応	19.9	33.4	61.2	10.2	25.3	50.5
76. 周辺観光案内（ガイドブック等）の外国語対応	18.8	31.1	49.3	9.4	21.2	45.7
77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	15.5	30.6	56.7	8.6	16.8	42.9
78. 従業員の外国語教育	8.9	11.7	29.9	4.7	9.7	21.0

(単位：%)	旅館			ホテル		
	黒字	とんとん	赤字	黒字	とんとん	赤字
75. 施設案内（館内表示・客室案内等）の外国語対応	35.5	16.4	16.6	38.7	20.9	23.9
76. 周辺観光案内（ガイドブック等）の外国語対応	34.8	12.6	12.1	35.2	16.6	20.5
77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	33.3	10.7	11.2	29.2	16.0	20.5
78. 従業員の外国語教育	14.0	7.3	4.5	14.4	6.7	9.1

なお、外国人比率が1割以上ある施設の方が、1割未満の施設より「黒字」の割合が高くなっており、実際に収支の面でも外国人旅行者の効果はある程度は出ていると考えられます。また、外国人比率が高い施設ほど、当然、営業活動や外国人対応は進んでいますが、サービス向上のための取組でも、「近隣飲食店の紹介」「無料Wi-Fi・インターネット環境の整備」「禁煙・喫煙区分の設定」「クレジットカード・デビットカード決済への対応」などの割合が高くなっており、こうした取組も効果があると考えられます。

表 5-19 経営課題に対する取組状況（外国人対応・営業）※網掛けは外国人比率が高いほど取組割合が高いもの

(単位：%)	外国人比率		
	1割未満 n=1,332	1～3割未満 n=187	3割以上 n=56
※黒字の割合	42.5	61.5	58.9
35. 海外旅行代理店との契約	8.7	38.0	50.0
36. 海外ネットエージェントとの契約	17.0	50.3	75.0
37. 海外視察・海外への営業活動	7.0	23.5	28.6
38. 海外エージェント・メディアの無料招待	3.2	12.8	16.1
39. ホームページの外国語対応	19.2	45.5	73.2
40. 海外向け情報発信（SNSの活用等）	6.1	21.9	33.9

表 5-20 経営課題に対する取組状況（外国人対応）※網掛けは外国人比率が高いほど取組割合が高いもの

(単位：%)	外国人比率		
	1割未満	1～3割未満	3割以上
75. 施設案内（館内表示・客室案内等）の外国語対応	20.3	56.1	64.3
76. 周辺観光案内（ガイドブック等）の外国語対応	16.6	56.1	67.9
77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	15.2	53.5	60.7
78. 従業員の外国語教育	6.9	24.1	39.3

表 5-21 経営課題に対する取組状況（サービス向上）※網掛けは外国人比率が高いほど取組割合が高いもの

(単位：%)	外国人比率		
	1割未満	1～3割未満	3割以上
41. イベント・体験プログラムの提供	16.4	25.7	17.9
47. オptionalツアーの斡旋・予約代行	9.7	17.1	16.1
49. 食事の選択性の導入（あり・なしの選択）	49.7	61.5	51.8
50. 食事の選択性の導入（食事の種類を選択）	37.8	49.7	35.7
51. 近隣飲食店の紹介	57.4	69.0	76.8
53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	69.1	85.0	91.1
54. 禁煙・喫煙区分の設定	55.7	74.9	75.0
56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	66.1	84.5	87.5
57. 客室の増改築	18.2	26.7	25.0
58. 客室以外の増改築	17.4	24.6	19.6

（２）取り組む上でのポイント

①ターゲットの絞込み

ターゲットを絞り込む際には、まずは、実際に来ているお客様はどんな方か、何を評価しているのかといった情報を集めることが必要です。必ずしも一人の意見に一喜一憂しすぎる必要はありませんが、お客様アンケートや口コミサイトに書かれていることを定期的にチェックしていくことが大切です。一方で、社会がどのように変化しているのか、常にアンテナを張っていくことも必要です。そのために、競合先を視察したり、地域や同業者と交流を持ったりすることも大切です。そしてここでもやはり自社の強み、個性は何かということを考えなければなりません。その上で、ターゲットを決める際には、年齢、性別、独身か既婚か、家族構成、職業、年収、居住場所、といった属性だけではなく、価値観、趣味、ライフスタイルなど、できるだけ具体的に顧客像を描くことが必要です。こうしてターゲットが定まったら、ターゲットに合わせて、どんな価値を提供し、どうやって情報を届けていくかを考えながら、おもてなしの質を高めていくことが重要です。

事例（ホテルクエスト清水）－生活習慣病や糖尿病患者への対応

地元の総合病院から生活習慣病や糖尿病患者向けの食事会を開きたいとの依頼が入ったことをきっかけに、専門医、機能性食品メーカー、大学、地元の農家などと連携して、美味しく食べられて健康になるフルコースの「駿河湾レシピ」を開発。糖尿病患者などの食事に制限のある人やその家族、カロリーを気にする人などに向けて館内のレストランで提供している。

②外国人旅行者への対応

外国人旅行者は日本の観光客とは異なる曜日やシーズンの集客が見込まれるため、繁閑の差をなくすうえでも望ましいターゲットと言えます。また、比較的長い日数宿泊してくれるもの魅力的です。ただし、外国人旅行者が増えることで、既存のお得意様への悪影響を指摘する声もあります。自社にとってのメリットとデメリットを考慮したうえで、今後の取組を決める必要があります。

また、一口に外国人旅行者といっても、国・地域や旅行目的によって取るべき対応は異なります。地元どんな国・地域から何を目的に来訪しているのか、どんな国・地域の人が自社のコンセプトに合致しやすいのかを見定めて、その国・地域にあった対応を考えていく必要があります。外国人への対応においては、言葉の問題を懸念する声は良く聞かれますが、おもてなしは世界共通のものであり、意外と外国人を受け入れてみれば、対応できてしまうこともあります。また、外国人の採用や従業員の語学研修などの時間を要するものは長期的な視点で対応を検討し、館内案内や利用ガイドを外国語表記にする、スマートフォンの翻訳アプリを利用するなど、できることから少しずつ取り組んでいく姿勢が重要です。

事例（大和屋本店）－外国人客への対応

外国人観光客向けに、ホームページを12ヶ国の多言語対応にしている。また、キャンセルされた時にクレジットカードであればキャンセル料の引き落としが可能であるため、外国人観光客の決済では、クレジットカード登録を必須にしている。

6. 地域との共存共栄

地域活性化において、旅館・ホテルは観光客を集める有力な手段であり、雇用の受け皿であるため重要な役割を持ちますが、旅館・ホテルにとっても地域の発展が集客に大きな影響力を持ちます。アンケート調査結果でも6割を超える施設が地元と連携した事業や活動に「参加している」と回答しており、インタビュー調査でも、地域活性化に積極的に取り組んでいる姿が見られました。地域づくりには時間がかかり、すぐには経営に直結しませんが、地域の発展が自らのブランド価値を高めるとともに、働き手を増やしてくれることを忘れずに、常に共存共栄を心がけていく必要があります。

事例（ホテルクエスト清水）－地域の食材にこだわる

創業者である祖母の「観光業はその地と共に育つ」という言葉を守り、地域の魅力を引き出したホテルづくりを目指している。地域の素材に目を向け、施設の改装時には静岡のお茶、社名の竹屋旅館の竹をイメージした緑、みかん、清水エスパルスをイメージしたオレンジをテーマカラーに取り入れた。

事例（島宿真里）－築70年の古民家を改修した「SIMAWO FACTORY」の開設

地域の醤油醸造会社、オリーブを使った食品加工会社、飲食店、そうめん製造業者などと協同し、ユーザーの声をフィードバックしながらものづくりを行う拠点を建設予定である。

巻末資料

1. アンケート調査票

アンケート調査票（旅館・ホテルの経営実態調査）

実施主体：独立行政法人 中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

我が国の旅館・ホテルの発展のために、何卒ご協力をお願いいたします。

～ご記入にあたってのお願い～

- ご回答者：経営者もしくは経営企画に関わっていらっしゃる方が回答してください。
- 調査票構成：
設問Ⅰは、施設・事務所単位ではなく、会社全体で回答してください。
設問Ⅱ～Ⅵは、複数の施設を運営している場合、最も主要な施設について回答してください。
- 回答方法：
 - ・ 選択式の場合、選択肢の番号に「○」をつけてください。
 - ・ 数字を記入する場合、下線の範囲内に記入してください。
 - ・ 「その他」の後に括弧があるものは括弧内に具体的な内容を記入してください。
 - ・ 正確な数値が不明な場合でも、おおよそで結構ですので、すべての設問に回答してください。

- ※ 本調査は、全国の資本金5,000万円以下の旅館・ホテル事業者の中から無作為に抽出して送付しております。
- ※ 本調査におきましては機密を厳守し、調査結果の公表に際しては、統計的に処理し、個社の情報を公表することはありません。

- 本調査に関するお問合せ先（調査実施機関）
株式会社日本アプライドリサーチ研究所 研究調査部

お手数ですが、同封の返信用封筒（切手不要）にて

10月28日（金）までにご投函くださいますようお願い申し上げます。

ご回答者の情報

差支えない範囲で、ご回答いただく方のお名前と連絡先をご記入ください。
記入いただいた方には、「調査結果（概要版）」のご送付を予定しています。

会社名（事業所名）			
ご所属		役職	
お名前			
電話番号		FAX	
住所			
電子メール	@	URL	

I. 会社全体の概要について伺います。

問1. 営業登録区分について伺います。（〇は1つ）

1. 旅館営業	2. ホテル営業	3. その他（ ）
---------	----------	--------------------------------

問2. 資本金について伺います。（数字を記入）

_____億_____万円

問3. 貴社の経営形態とグループ経営の状況について伺います。（〇はそれぞれ1つ）

（経営形態）

1. 個人経営	2. 株式会社	3. 有限会社	4. 合資・合名会社	5. その他
---------	---------	---------	------------	--------

（グループ経営の状況）

1. グループ企業の親会社	2. グループ企業の子会社	3. グループ企業はない
---------------	---------------	--------------

問4. 貴社の旅館・ホテルの運営形態について伺います。（〇は1つ）

1. 自社運営（1施設のみ）	2. 自社運営（複数施設）	3. フランチャイズを運営
4. フランチャイズに加盟	5. 運営委託・受託により運営	
6. その他（具体的に ）		

問5. 貴社の直近の年間売上高について伺います。(数字を記入)

約 _____ 億 _____ 万円

問6. 貴社の旅館・ホテルの営業開始時期について伺います。(数字を記入)

西暦 _____ 年

問7. 代表者の年代を伺います。(〇は1つ)

1. 20代以下	2. 30代	3. 40代	4. 50代
5. 60代	6. 70代以上		

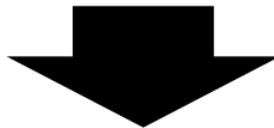
問8. 現在の代表者は創業から何代目ですか。(〇は1つ)

1. 創業者	2. 2代目	3. 3代目	4. 4代目	5. 5代目	6. それ以上
--------	--------	--------	--------	--------	---------

問9. 貴社の後継者について伺います。後継者が決まっていない場合は、その理由を教えてください。(〇は1つ)

後継者の有無 (〇は1つ):	1. 後継者は決まっている	2. 後継者は決まっていない
⇒ 後継者が決まっていない理由 (〇は1つ):		
1. 候補者がいない	2. 候補者はいるが絞り込めていない	
3. 事業承継自体が未定	4. 考える時期にない	

以降の質問については、貴社が複数施設を運営している場合には、最も主力となっている施設についてご回答してください



II. 貴館の施設・設備について伺います。

問10. 貴館の立地場所について伺います。お考えに近いものを1つお選びください。(〇は1つ)

1. 温泉地	2. 観光地・保養地	3. レジャー施設周辺	4. 中心市街地
5. 駅・バスセンター等の周辺	6. 住宅地	7. 工場・オフィス街	
8. 幹線道路沿い	9. その他 (具体的に _____)		

問11. 貴館の宿泊施設の部屋数、収容人数について伺います。(数字を記入)

(1) 部屋数	:	_____	部屋
(2) 総収容人数	:	_____	人

問12. 貴館の宿泊施設の保有設備について伺います。(該当すべてに○)

1. 会議室	2. 宴会場	3. 結婚式場	4. 写真館	5. 共同浴場
6. 貸切風呂	7. 駐車場	8. 売店	9. エステルーム	10. ゲームコーナー
11. スポーツ施設 (プール・グラウンド等)		12. カラオケ設備		13. 喫煙コーナー
14. パソコン等OA機器 (客用)		15. その他 (具体的に _____)		

問13. 貴館が取得している資格や認証について伺います。(該当すべてに○)

1. エコマーク認証	2. ISO	3. シルバースター登録	4. プライバシーマーク
5. 適マーク (消防庁)	6. ハラル認証	7. 旅行業免許	
8. その他 (具体的に _____)			

問14. 貴館の土地・建物の所有区分について伺います。(該当すべてに○)

(1) 土地	:			
1. 個人・自社所有 (賃料なし)	2. 個人・自社所有 (賃料あり)	3. 他者所有		
(2) 建物	:			
1. 個人・自社所有 (賃料なし)	2. 個人・自社所有 (賃料あり)	3. 他者所有		

問15. 貴館の強みについて伺います。重要度の高いものから順に3つ選んで回答欄に記入して下さい。

1. 接客	2. 食事	3. 宴会	4. 客室	5. 料金
6. 清潔感	7. アメニティ	8. 温浴施設	9. エステ・マッサージ	
10. 遊戯施設 (スポーツ・カラオケ等)		11. 立地場所		
12. イベント・体験プログラムの提供		13. 送迎サービス	14. 外国人客への対応	
15. その他 (具体的に _____)				

↓ (上記より重要度順に番号を選んでください)

重要度順	1位:	2位:	3位:
-------------	------------	------------	------------

Ⅲ. 貴館の営業状況について伺います。

問16. 貴館の営業日、年間稼働日数を伺います。

(1) 休日の有無 (○は1つ) : 1. <u>あり</u> 2. なし (年中無休)
↓
⇒ 休日ありの場合 (該当すべてに○) :
1. 定休日 2. 不定期休 3. オフシーズンに連続で休業
(2) 年間稼働日数 (約 _____ 日) (数字を記入)

問17. 貴館における直近の年間延べ宿泊者数を伺います。(数字を記入)

年間延べ宿泊者数 約 _____ 人

問18. 貴館における直近の年間延べ販売客室数を伺います。(数字を記入)

年間延べ販売客室数 約 _____ 室

問19. 貴館の客室、及び定員の稼働率について伺います。(数字を記入)

(1) 客室稼働率 : 約 _____ %
(2) 定員稼働率 : 約 _____ %

問20. 貴館の現在の主な客層の区分を最大5つまで選んでください。(○は5つまで)

日本人客 :	1. ビジネス客	2. 一人旅	3. 家族 (子連れ)	4. 夫婦/カップル
	5. 小グループ	6. 一般団体	7. 学生団体	8. その他
外国人客 :	9. ビジネス客	10. 一人旅	11. 家族 (子連れ)	12. 夫婦/カップル
	13. 小グループ	14. 一般団体	15. 学生団体	16. その他

問21. 貴館の宿泊者の外国人比率を伺います。(○は1つ)

1. 0% (外国人客はほぼ0)	2. 10%未満	3. 10~20%未満
4. 20~30%未満	5. 30~40%未満	6. 40~50%未満
7. 50%以上	8. ほぼ100% (殆どが外国人客)	

問22. 貴館の宿泊客のうち固定客の割合 (おおよそのリピーター率) を伺います。(○は1つ)

1. 10%未満	2. 10~20%未満	3. 20~30%未満	4. 30~40%未満
5. 40~50%未満	6. 50%以上	7. 把握していない	

問23. 貴館の宿泊客のおおよその平均宿泊数を伺います。(数字を記入)

平均宿泊数 約 _____ . _____ 泊

問24. 貴館の宿泊客の募集・販売方法について伺います。(該当すべてに○)

1. 直接販売 (電話・FAX) 2. 直接販売 (直接来店) 3. 直接販売 (自社ホームページ)
4. 直接販売 (観光協会・組合等の共同の募集サイト)
5. 代理店・エージェント経由 (実店舗をもつ事業者)
6. 代理店・エージェント経由 (インターネット販売事業者)
7. その他 (具体的に _____)

問25. 貴館の直接販売の比率とネット販売の比率を伺います。(○はそれぞれ1つ)

(1) 直接販売比率 :
1. 10%未満 2. 10～30%未満 3. 30～50%未満
4. 50～70%未満 5. 70～90%未満 6. 90%以上
(2) ネット販売比率 :
1. 10%未満 2. 10～30%未満 3. 30～50%未満
4. 50～70%未満 5. 70～90%未満 6. 90%以上

問26. 貴館の標準的な宿泊料金を伺います。サービスがある場合は宿泊料金をご記入ください。(数字を記入)
該当サービスを提供していない場合は「該当なし」に○を付けてください。

(1) 1泊2食付き 約 _____ 円 (税込) ・ 該当なし
(2) 1泊朝食付き 約 _____ 円 (税込) ・ 該当なし
(3) 素泊まり 約 _____ 円 (税込) ・ 該当なし

問27. 貴館の専業・兼業の状況について伺います。兼業がある場合はその内容を教えてください。
※兼業とは、宿泊者以外を対象として事業の柱の一つとなり得る事業のことです。

専業・兼業の状況 (1つに○) :
1. 専業 2. 旅館業が主だが兼業もある 3. 兼業の方が主
↓
「兼業あり」の事業内容 (該当すべてに○) :
1. 飲食業 (宿泊者用の施設を除く) 2. 仕出し・ケータリング 3. 物販業
4. レジャー・スポーツ施設運営 5. 不動産賃貸業 6. 冠婚葬祭業
7. 農林水産業 8. 旅客運送・旅行業
9. その他 (具体的に _____)

IV. 貴館の経営全般について伺います。

問28. 貴館の直近1年間の売上高について伺います。(数字を記入)

売上高 _____ 万円

問29. 貴館の直近1年間の経費について伺います。わかる範囲でお答えください。(数字を記入)

材料費、仕入原価(飲料・売店等仕入) _____ 万円
外注費(清掃・リネンサプライ等の外部委託費) ※人材派遣費は除く _____ 万円
修繕費(建物・設備・営業用車両等の修繕費) _____ 万円
送客手数料(代理店等に支払う送客手数料) _____ 万円
広告宣伝費 _____ 万円
消耗品費(アメニティ等費用) _____ 万円
水道光熱費 _____ 万円

問30. 貴館の償却前利益の概況について伺います。(○は1つ)

1. 黒字	2. とんとん	3. 赤字
-------	---------	-------

問31. 貴館の過去3カ年の売上高及び償却前利益の推移について伺います。(○はそれぞれ1つ)

(1) 売上高	:	1. 増加している	2. 横ばい傾向	3. 減少している
(2) 償却前利益	:	1. 増加している	2. 横ばい傾向	3. 減少している

問32. 貴館の従業者数について伺います。事業主、役員、家族従業者、派遣社員、契約社員、パートタイマー、アルバイト等全て含めて回答してください。(数字を記入)

(1) フルタイム従業者数: _____ 人 [うち正社員の数 _____ 人]
(2) パートタイム従業者数: _____ 人

(備考)フルタイム従業者: 正規、非正規にかかわらず所定労働時間を勤務する者

パートタイム従業者: フルタイムの正社員等と比べ、1週間の所定労働時間(日数)が少ない者

問33. 貴館のフルタイムで働いている方について伺います。

(1) 平均年齢 (○は1つ) :

1. 30歳未満 2. 30～40歳未満 3. 40～50歳未満
4. 50～60歳未満 5. 60歳以上

(2) 平均勤続年数 (○はそれぞれ1つ)

- 女性 : 1. 5年未満 2. 5～10年未満 3. 10～20年未満 4. 20年以上
男性 : 1. 5年未満 2. 5～10年未満 3. 10～20年未満 4. 20年以上

問34. 貴館の従業者の方の平均的な勤務時間について伺います。(○はそれぞれ1つ)

(1) フルタイム従業者 :

1. 7時間未満 2. 7～8時間未満 3. 8～9時間未満 4. 9～10時間未満
5. 10時間以上

(2) パートタイム従業者 :

1. 2時間未満 2. 2～3時間未満 3. 3～4時間未満 4. 5時間以上

問35. 貴館の従業者の方の賃金水準について伺います。(○は1つ)

1. 地域内の同業者の水準より高い 2. 地域内の同業者の水準と同程度
3. 地域内の同業者の水準より低い 4. わからない

問36. 貴館の人材の過不足の状況について、お考えに近いものをお教えてください。

(1) 人材の過不足 (○は1つ) :

1. 過剰 2. 過不足なし 3. 不足

(2) 採用を強化している (したい) 職種 (該当すべてに○) :

1. 経営管理 2. 経理・財務 3. 営業・企画 4. 調理
5. 接客サービス 6. フロント (予約サイト管理を含む)
7. その他 (具体的に)

V. 貴館の経営上の課題について伺います。

問37. 貴館で経営上の課題とされていること、困っていることについて伺います。重要度の高いものから順に5つ選んで回答欄に記入してください。

1. 客数の減少	2. 売上の減少	3. 利用料金の低下・上昇難	4. 従業員の確保・育成
5. 人件費の増加	6. 材料費等の仕入単価の上昇	7. ネット手数料の増加	
8. ネット以外の手数料の増加	9. 人件費・手数料以外の諸経費の増加	10. 競争の激化	
11. 立地・周辺環境の変化	12. 資金繰り・資金調達難	13. 施設・設備の老朽化	
14. 利用者ニーズの変化への対応	15. 外国人客への対応	16. 後継者の確保	
17. その他（具体的に)		

↓（上記より重要度の高い順に番号を選んでください）

重要度順	1位：	2位：	3位：	4位：	5位：
------	-----	-----	-----	-----	-----

問38. 貴館の経営課題への取組状況について伺います。（1～4の中から最もあてはまるものにそれぞれ○）

分野	取組内容	取組中 (取組済 を含む)	取組予定	取り組み たいが取 組めない	必要性を 感じてい ない
経営管理の強化	1. 部門別管理会計の導入	1	2	3	4
	2. 労働時間の正確な把握	1	2	3	4
	3. 従業員のシフト管理の徹底	1	2	3	4
	4. 予実管理の実施	1	2	3	4
	5. 経営計画・事業計画の作成	1	2	3	4
	6. 経営理念・社是の従業員への浸透	1	2	3	4
	7. 行動規範の従業員への浸透	1	2	3	4
	8. メール・SNS等による社内での情報共有	1	2	3	4
人材の確保・育成	9. 正社員の採用・従業員の正社員化	1	2	3	4
	10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	1	2	3	4
	11. 採用活動の強化	1	2	3	4
	12. 労働時間の短縮	1	2	3	4
	13. 休館日の設定	1	2	3	4
	14. 柔軟な勤務体系の導入	1	2	3	4
	15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	1	2	3	4
	16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	1	2	3	4
	17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	1	2	3	4

分野	取組内容	取組中 (取組済を含む)	取組予定	取り組みたいが取組めない	必要性を感じていない
人材の確保・育成	18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	1	2	3	4
	19. 社内研修の実施	1	2	3	4
	20. 社外研修への派遣	1	2	3	4
	21. 資格取得の支援・推奨	1	2	3	4
	22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	1	2	3	4
	23. 後継者の育成・後継者候補の採用	1	2	3	4
営業活動(全般)	24. 口コミサイトの活用	1	2	3	4
	25. フェイスブック等のSNSの活用	1	2	3	4
	26. 各種広告の実施	1	2	3	4
	27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	1	2	3	4
	28. 多様な宿泊プランの提供	1	2	3	4
	29. 展示会等への参加	1	2	3	4
	30. エージェントや記者の無料招待	1	2	3	4
	31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有)	1	2	3	4
	32. ポイントカードの導入	1	2	3	4
	33. 宿泊者アンケートの実施	1	2	3	4
	34. クレーム対応の強化	1	2	3	4
営業活動(外国人客)	35. 海外旅行代理店との契約	1	2	3	4
	36. 海外ネットエージェントとの契約	1	2	3	4
	37. 海外視察・海外への営業活動	1	2	3	4
	38. 海外エージェント・メディアの無料招待	1	2	3	4
	39. ホームページの外国語対応	1	2	3	4
	40. 海外向け情報発信(SNSの活用等)	1	2	3	4
サービス向上	41. イベント・体験プログラムの提供	1	2	3	4
	42. 昼食の提供	1	2	3	4
	43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	1	2	3	4
	44. 寝具等の貸出サービスの充実	1	2	3	4
	45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	1	2	3	4
	46. 日帰り客の受入	1	2	3	4
	47. オプションツアーの斡旋・予約代行	1	2	3	4
	48. チェックイン・アウト時間の変更	1	2	3	4
	49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	1	2	3	4
	50. 食事の選択性の導入(食事の種類の選択)	1	2	3	4
	51. 近隣飲食店の紹介	1	2	3	4
	52. 無料朝食の導入	1	2	3	4

分野	取組内容	取組中 (取組済 を含む)	取組予定	取り組み たいが取 組めない	必要性を 感じてい ない
サービス向上	53. 無料 Wi-Fi・インターネット環境の整備	1	2	3	4
	54. 禁煙・喫煙区分の設定	1	2	3	4
	55. 女性専用エリアの設定	1	2	3	4
	56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	1	2	3	4
	57. 客室の増改築	1	2	3	4
	58. 客室以外の増改築	1	2	3	4
コスト削減・業務効率化	59. サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）	1	2	3	4
	60. サービスの絞り込み	1	2	3	4
	61. 一部業務のアウトソーシング（外注）	1	2	3	4
	62. 材料・仕入方法の見直し	1	2	3	4
	63. ITの活用（予約管理）	1	2	3	4
	64. ITの活用（在庫・資材管理）	1	2	3	4
	65. ITの活用（作業支援）	1	2	3	4
	66. 自動機械の導入（チェックイン・配膳等）	1	2	3	4
	67. スマートフォン・タブレット端末の活用	1	2	3	4
	68. 従業員のマルチタスク（多能工）化	1	2	3	4
69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	1	2	3	4	
70. 現場改善活動	1	2	3	4	
多様性への対応	71. 各種アレルギー対応	1	2	3	4
	72. バリアフリー対応	1	2	3	4
	73. ペット同伴への対応	1	2	3	4
	74. 乳幼児同伴への対応	1	2	3	4
外国人客への対応	75. 施設案内（館内表示・客室案内等）の外国語対応	1	2	3	4
	76. 周辺観光案内（ガイドブック等）の外国語対応	1	2	3	4
	77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用	1	2	3	4
	78. 従業員の外国語教育	1	2	3	4

問39. 貴館の経営課題に対する具体的な取組みを教えてください。

問40. 今後の貴館の事業方針について伺います。(○は1つ)

- | | | | |
|----------|-------------|----------|-------------|
| 1. 事業を拡大 | 2. 現在の事業を継続 | 3. 事業を縮小 | 4. 事業の休止・廃業 |
| 5. 売却・譲渡 | 6. その他(具体的に |) | 7. わからない |

VI. 貴館の地域との連携・事業等への参加について伺います。

問41. 貴館の地域との連携、つながりについて伺います。

地元と連携した事業や活動への参加(○は1つ):			
1. 参加している(経営陣のみ)	2. 参加している(会社全体で)	3. 特に参加していない	
↓			
連携している場合の相手先(該当すべてに○):			
1. 地元自治体	2. 観光協会	3. 業界団体・同業組合	4. 地域の支援機関
5. 地域の観光施設	6. 旅行者	7. 交通事業者	8. その他
↓			
具体的な取組の内容(該当すべてに○):			
1. 地元のイベント・祭りの企画、参加	2. 共同事業に参加(予約受付)		
3. 共同事業に参加(仕入れ)	4. 地元食材の利用		
5. 地元の物産、土産品の仕入れ	6. 地元飲食店の紹介		
7. 地元観光施設、事業者の紹介	8. その他(具体的に)		

ご意見・ご要望(自由回答)

旅館・ホテルに対する公的支援、業界の活性化に向けた取組、国等の施策など

質問は以上です。
ご協力、誠にありがとうございました。

2. アンケート調査結果

(1) 単純集計表

問 1. 営業登録区分 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	旅館営業	942	58.8	59.1
2	ホテル営業	558	34.8	35.0
3	その他	93	5.8	5.8
	無回答	9	0.6	
	N (%ベース)	1602	100	1593

問 2. 資本金 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円以下	33	2.1	2.2
2	101万円～500万円	457	28.5	30.7
3	501万円～1,000万円	510	31.8	34.3
4	1,001万円～2,000万円	157	9.8	10.5
5	2,001万円～3,000万円	126	7.9	8.5
6	3,001万円～4,000万円	72	4.5	4.8
7	4,001万円～5,000万円	117	7.3	7.9
8	5,001万円以上	17	1.1	1.1
	無回答	113	7.1	
	N (%ベース)	1602	100	1489

問 3. 経営形態 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	個人経営	113	7.1	7.1
2	株式会社	888	55.4	55.6
3	有限会社	571	35.6	35.7
4	合資・合名会社	22	1.4	1.4
5	その他	4	0.2	0.3
	無回答	4	0.2	
	N (%ベース)	1602	100	1598

問 3. グループ経営の状況 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	グループ企業の親会社	105	6.6	7.2
2	グループ企業の子会社	177	11.0	12.1
3	グループ企業はない	1181	73.7	80.7
	無回答	139	8.7	
	N (%ベース)	1602	100	1463

問 4. 運営形態 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	自社運営(1施設のみ)	1219	76.1	76.4
2	自社運営(複数施設)	283	17.7	17.7
3	フランチャイズを運営	0	0.0	0.0
4	フランチャイズに加盟	24	1.5	1.5
5	運営委託・受託により運営	56	3.5	3.5
6	その他	13	0.8	0.8
	無回答	7	0.4	
	N (%ベース)	1602	100	1595

問 5. 年間売上高（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	1,000万円未満	47	2.9	3.2
2	1,000万円以上2,500万円未満	112	7.0	7.5
3	2,500万円以上5,000万円未満	182	11.4	12.2
4	5,000万円以上7,500万円未満	128	8.0	8.6
5	7,500万円以上1億円未満	103	6.4	6.9
6	1億円以上2億円未満	330	20.6	22.2
7	2億円以上3億円未満	142	8.9	9.5
8	3億円以上4億円未満	125	7.8	8.4
9	4億円以上5億円未満	56	3.5	3.8
10	5億円以上	263	16.4	17.7
	無回答	114	7.1	
	N (%ベース)	1602	100	1488

問 6. 営業開始時期（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	1899年以前	98	6.1	6.6
2	1900年代	24	1.5	1.6
3	1910年代	35	2.2	2.3
4	1920年代	39	2.4	2.6
5	1930年代	39	2.4	2.6
6	1940年代	37	2.3	2.5
7	1950年代	116	7.2	7.8
8	1960年代	168	10.5	11.3
9	1970年代	207	12.9	13.9
10	1980年代	238	14.9	16.0
11	1990年代	239	14.9	16.0
12	2000年代	169	10.5	11.3
13	2010年代	82	5.1	5.5
	無回答	111	6.9	
	N (%ベース)	1602	100	1491

問 7. 代表者の年代（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	20代以下	3	0.2	0.2
2	30代	68	4.2	4.3
3	40代	249	15.5	15.6
4	50代	347	21.7	21.8
5	60代	560	35.0	35.1
6	70代以上	367	22.9	23.0
	無回答	8	0.5	
	N (%ベース)	1602	100	1594

問 8. 創業から何代目（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	創業者	407	25.4	25.8
2	2代目	532	33.2	33.8
3	3代目	288	18.0	18.3
4	4代目	155	9.7	9.8
5	5代目	61	3.8	3.9
6	それ以上	132	8.2	8.4
	無回答	27	1.7	
	N (%ベース)	1602	100	1575

問 9. 後継者の有無 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	後継者は決まっている	689	43.0	46.0
2	後継者は決まっていない	810	50.6	54.0
	無回答	103	6.4	
	N (%ベース)	1602	100	1499

問 9. 後継者が決まっていない理由 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	候補者がいない	127	15.7	15.9
2	候補者はいるが絞り込めていない	140	17.3	17.5
3	事業承継自体が未定	238	29.4	29.8
4	考える時期にない	295	36.4	36.9
	無回答	10	1.2	
	N (%ベース)	810	100	800

問 10. 立地場所 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	温泉地	459	28.7	29.6
2	観光地・保養地	260	16.2	16.8
3	レジャー施設周辺	39	2.4	2.5
4	中心市街地	265	16.5	17.1
5	駅・バスセンター等の周辺	194	12.1	12.5
6	住宅地	83	5.2	5.3
7	工場・オフィス街	31	1.9	2.0
8	幹線道路沿い	119	7.4	7.7
9	その他	102	6.4	6.6
	無回答	50	3.1	
	N (%ベース)	1602	100	1552

問 11. (1) 部屋数 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	10室未満	181	11.3	11.5
2	10室以上20室未満	413	25.8	26.2
3	20室以上30室未満	241	15.0	15.3
4	30室以上40室未満	169	10.5	10.7
5	40室以上50室未満	101	6.3	6.4
6	50室以上60室未満	75	4.7	4.8
7	60室以上70室未満	68	4.2	4.3
8	70室以上80室未満	68	4.2	4.3
9	80室以上90室未満	38	2.4	2.4
10	90室以上100室未満	35	2.2	2.2
11	100室以上	188	11.7	11.9
	無回答	25	1.6	
	N (%ベース)	1602	100	1577

問 11. (2) 総収容人数 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	20人未満	58	3.6	3.7
2	20人以上40人未満	297	18.5	18.9
3	40人以上60人未満	260	16.2	16.5
4	60人以上80人未満	213	13.3	13.6
5	80人以上100人未満	147	9.2	9.4
6	100人以上120人未満	108	6.7	6.9
7	120人以上140人未満	92	5.7	5.9
8	140人以上160人未満	71	4.4	4.5
9	160人以上180人未満	37	2.3	2.4
10	180人以上200人未満	39	2.4	2.5
11	200人以上	249	15.5	15.8
	無回答	31	1.9	
	N (%ベース)	1602	100	1571

問 12. 宿泊施設の保有設備 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	会議室	661	41.3	43.1
2	宴会場	916	57.2	59.8
3	結婚式場	156	9.7	10.2
4	写真館	50	3.1	3.3
5	共同浴場	747	46.6	48.8
6	貸切風呂	377	23.5	24.6
7	駐車場	1362	85.0	88.9
8	売店	668	41.7	43.6
9	エステルーム	156	9.7	10.2
10	ゲームコーナー	115	7.2	7.5
11	スポーツ施設(プール・グラウンド等)	117	7.3	7.6
12	カラオケ設備	500	31.2	32.6
13	喫煙コーナー	576	36.0	37.6
14	パソコン等OA機器(客用)	342	21.3	22.3
15	その他	158	9.9	10.3
	無回答	70	4.4	
	N (%ベース)	1602	100	1532

問 13. 取得している資格や認証 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	エコマーク認証	16	1.0	1.7
2	ISO	16	1.0	1.7
3	シルバースター登録	139	8.7	14.7
4	プライバシーマーク	6	0.4	0.6
5	適マーク(消防庁)	765	47.8	81.0
6	ハラル認証	6	0.4	0.6
7	旅行業免許	223	13.9	23.6
8	その他	48	3.0	5.1
	無回答	658	41.1	
	N (%ベース)	1602	100	944

問 14. (1) 土地 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	個人・自社所有(賃料なし)	890	55.6	56.9
2	個人・自社所有(賃料あり)	432	27.0	27.6
3	他者所有	300	18.7	19.2
	無回答	39	2.4	
	N (%ベース)	1602	100	1563

問 14. (2) 建物 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	個人・自社所有(賃料なし)	1129	70.5	74.3
2	個人・自社所有(賃料あり)	236	14.7	15.5
3	他者所有	178	11.1	11.7
	無回答	82	5.1	
	N (%ベース)	1602	100	1520

問 15. 【1位】旅館・ホテルの強み (重要度の高いものから順に3つ選択)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	接客	284	17.7	19.1
2	食事	330	20.6	22.2
3	宴会	35	2.2	2.4
4	客室	91	5.7	6.1
5	料金	147	9.2	9.9
6	清潔感	68	4.2	4.6
7	アメニティ	1	0.1	0.1
8	温浴施設	188	11.7	12.6
9	エステ・マッサージ	1	0.1	0.1
10	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	14	0.9	0.9
11	立地場所	277	17.3	18.6
12	イベント・体験プログラムの提供	5	0.3	0.3
13	送迎サービス	5	0.3	0.3
14	外国人客への対応	5	0.3	0.3
15	その他	38	2.4	2.6
	無回答	113	7.1	
	N (%ベース)	1602	100	1489

問 15. 【2位】旅館・ホテルの強み (重要度の高いものから順に3つ選択)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	接客	246	15.4	16.8
2	食事	375	23.4	25.7
3	宴会	59	3.7	4.0
4	客室	109	6.8	7.5
5	料金	206	12.9	14.1
6	清潔感	118	7.4	8.1
7	アメニティ	8	0.5	0.5
8	温浴施設	132	8.2	9.0
9	エステ・マッサージ	1	0.1	0.1
10	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	11	0.7	0.8
11	立地場所	151	9.4	10.3
12	イベント・体験プログラムの提供	11	0.7	0.8
13	送迎サービス	10	0.6	0.7
14	外国人客への対応	12	0.7	0.8
15	その他	11	0.7	0.8
	無回答	142	8.9	
	N (%ベース)	1602	100	1460

問 15. 【3位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	接客	211	13.2	14.8
2	食事	200	12.5	14.1
3	宴会	93	5.8	6.5
4	客室	142	8.9	10.0
5	料金	200	12.5	14.1
6	清潔感	162	10.1	11.4
7	アメニティ	19	1.2	1.3
8	温浴施設	101	6.3	7.1
9	エステ・マッサージ	4	0.2	0.3
10	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	5	0.3	0.4
11	立地場所	161	10.0	11.3
12	イベント・体験プログラムの提供	14	0.9	1.0
13	送迎サービス	58	3.6	4.1
14	外国人客への対応	25	1.6	1.8
15	その他	26	1.6	1.8
	無回答	181	11.3	
	N (%ベース)	1602	100	1421

問 16. (1) 休日の有無 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	あり	674	42.1	44.4
2	なし	845	52.7	55.6
	無回答	83	5.2	
	N (%ベース)	1602	100	1519

問 16. (1) 休日ありの場合 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	定休日	74	11.0	11.3
2	不定期休	449	66.6	68.5
3	オフシーズンに連続で休業	164	24.3	25.0
	無回答	19	2.8	
	N (%ベース)	674	100	655

問 16. (2) 年間稼働日数 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	300日未満	132	8.2	10.5
2	300日以上320日未満	90	5.6	7.1
3	320日以上340日未満	71	4.4	5.6
4	340日以上360日未満	227	14.2	18.0
5	360日以上365日未満	285	17.8	22.6
6	365日	455	28.4	36.1
	無回答	342	21.3	
	N (%ベース)	1602	100	1260

問 17. 年間延べ宿泊者数 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	1,000人未満	80	5.0	5.7
2	1,000人以上5,000人未満	311	19.4	22.0
3	5,000人以上1万人未満	293	18.3	20.7
4	1万人以上2万人未満	284	17.7	20.1
5	2万人以上3万人未満	155	9.7	11.0
6	3万人以上4万人未満	97	6.1	6.9
7	4万人以上5万人未満	55	3.4	3.9
8	5万人以上	139	8.7	9.8
	無回答	188	11.7	
	N (%ベース)	1602	100	1414

問 18. 年間延べ販売客室数（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	1,000室未満	165	10.3	13.3
2	1,000室以上2,500室未満	160	10.0	12.9
3	2,500室以上5,000室未満	200	12.5	16.1
4	5,000室以上7,500室未満	134	8.4	10.8
5	7,500室以上1万室未満	86	5.4	6.9
6	1万室以上2万室未満	244	15.2	19.7
7	2万室以上3万室未満	104	6.5	8.4
8	3万室以上4万室未満	68	4.2	5.5
9	4万室以上5万室未満	27	1.7	2.2
10	5万室以上	51	3.2	4.1
	無回答	363	22.7	
	N (%ベース)	1602	100	1239

問 19. (1) 客室稼働率（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	20%未満	58	3.6	4.4
2	20%以上40%未満	174	10.9	13.1
3	40%以上60%未満	322	20.1	24.3
4	60%以上80%未満	506	31.6	38.2
5	80%以上100%以下	244	15.2	18.4
6	101%以上	22	1.4	1.7
	無回答	276	17.2	
	N (%ベース)	1602	100	1326

問 19. (2) 定員稼働率（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	20%未満	101	6.3	8.6
2	20%以上40%未満	342	21.3	29.2
3	40%以上60%未満	363	22.7	31.0
4	60%以上80%未満	246	15.4	21.0
5	80%以上100%以下	105	6.6	9.0
6	101%以上	13	0.8	1.1
	無回答	432	27.0	
	N (%ベース)	1602	100	1170

問 20. 主な客層の区分（最大5つ選択）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	ビジネス客(日本人客)	856	53.4	54.1
2	一人旅(日本人客)	518	32.3	32.7
3	家族(子連れ)(日本人客)	1018	63.5	64.3
4	夫婦/カップル(日本人客)	1124	70.2	71.0
5	小グループ(日本人客)	798	49.8	50.4
6	一般団体(日本人客)	595	37.1	37.6
7	学生団体(日本人客)	450	28.1	28.4
8	その他(日本人客)	88	5.5	5.6
9	ビジネス客(外国人客)	201	12.5	12.7
10	一人旅(外国人客)	141	8.8	8.9
11	家族(子連れ)(外国人客)	203	12.7	12.8
12	夫婦/カップル(外国人客)	382	23.8	24.1
13	小グループ(外国人客)	183	11.4	11.6
14	一般団体(外国人客)	137	8.6	8.7
15	学生団体(外国人客)	9	0.6	0.6
16	その他(外国人客)	26	1.6	1.6
	無回答	20	1.2	
	N (%ベース)	1602	100	1582

問 21. 外国人比率 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	0%(外国人客はほぼ0)	407	25.4	25.8
2	10%未満	925	57.7	58.7
3	10~20%未満	130	8.1	8.3
4	20~30%未満	57	3.6	3.6
5	30~40%未満	23	1.4	1.5
6	40~50%未満	13	0.8	0.8
7	50%以上	18	1.1	1.1
8	ほぼ100%(殆どが外国人客)	2	0.1	0.1
	無回答	27	1.7	
	N (%ベース)	1602	100	1575

問 22. 固定客の割合 (おおよそのリピーター率) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	10%未満	179	11.2	11.4
2	10~20%未満	312	19.5	19.9
3	20~30%未満	376	23.5	24.0
4	30~40%未満	245	15.3	15.6
5	40~50%未満	138	8.6	8.8
6	50%以上	250	15.6	15.9
7	把握していない	68	4.2	4.3
	無回答	34	2.1	
	N (%ベース)	1602	100	1568

問 23. 宿泊客の平均宿泊数 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	1.2泊未満	584	36.5	41.7
2	1.2泊~1.5泊未満	250	15.6	17.8
3	1.5泊~2泊未満	223	13.9	15.9
4	2泊~3泊未満	184	11.5	13.1
5	3泊~4泊未満	76	4.7	5.4
6	4泊~5泊未満	13	0.8	0.9
7	5泊以上	71	4.4	5.1
	無回答	201	12.5	
	N (%ベース)	1602	100	1401

問 24. 宿泊客の募集・販売方法 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	直接販売(電話・FAX)	1337	83.5	85.5
2	直接販売(直接来店)	772	48.2	49.4
3	直接販売(自社ホームページ)	1202	75.0	76.9
4	直接販売(観光協会・組合等の共同の募集サイト)	422	26.3	27.0
5	代理店・エージェンツ経由(実店舗をもつ事業者)	754	47.1	48.2
6	代理店・エージェンツ経由(インターネット販売事業者)	1191	74.3	76.2
7	その他	43	2.7	2.7
	無回答	38	2.4	
	N (%ベース)	1602	100	1564

問 25. (1) 直接販売比率 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	10%未満	113	7.1	7.4
2	10~30%未満	424	26.5	27.8
3	30~50%未満	388	24.2	25.4
4	50~70%未満	220	13.7	14.4
5	70~90%未満	170	10.6	11.1
6	90%以上	211	13.2	13.8
	無回答	76	4.7	
	N (%ベース)	1602	100	1526

問 25. (2) ネット販売比率 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	10%未満	228	14.2	15.8
2	10~30%未満	370	23.1	25.7
3	30~50%未満	380	23.7	26.4
4	50~70%未満	274	17.1	19.0
5	70~90%未満	156	9.7	10.8
6	90%以上	33	2.1	2.3
	無回答	161	10.0	
	N (%ベース)	1602	100	1441

問 26. (1) 1泊2食付き (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5,000円未満	12	0.7	1.0
2	5,000円以上10,000円未満	472	29.5	40.9
3	10,000円以上15,000円未満	382	23.8	33.1
4	15,000円以上20,000円未満	189	11.8	16.4
5	20,000円以上	100	6.2	8.7
	無回答	447	27.9	
	N (%ベース)	1602	100	1155

問 26. (2) 1泊朝食付き (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5,000円未満	96	6.0	7.9
2	5,000円以上10,000円未満	899	56.1	73.6
3	10,000円以上15,000円未満	184	11.5	15.1
4	15,000円以上20,000円未満	26	1.6	2.1
5	20,000円以上	17	1.1	1.4
	無回答	380	23.7	
	N (%ベース)	1602	100	1222

問 26. (3) 素泊まり (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5,000円未満	287	17.9	24.2
2	5,000円以上10,000円未満	807	50.4	68.0
3	10,000円以上15,000円未満	66	4.1	5.6
4	15,000円以上20,000円未満	16	1.0	1.3
5	20,000円以上	11	0.7	0.9
	無回答	415	25.9	
	N (%ベース)	1602	100	1187

問 27. 専業・兼業の状況 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	専業	911	56.9	64.2
2	旅館業が主だが兼業もある	412	25.7	29.0
3	兼業の方が主	96	6.0	6.8
	無回答	183	11.4	
	N (%ベース)	1602	100	1419

問 27. 「兼業あり」の事業内容 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	飲食業(宿泊者用の施設を除く)	211	41.5	42.6
2	仕出し・ケータリング	72	14.2	14.5
3	物販業	61	12.0	12.3
4	レジャー・スポーツ施設運営	41	8.1	8.3
5	不動産賃貸業	130	25.6	26.3
6	冠婚葬祭業	28	5.5	5.7
7	農林水産業	33	6.5	6.7
8	旅客運送・旅行業	18	3.5	3.6
9	その他	99	19.5	20.0
	無回答	13	2.6	
	N (%ベース)	508	100	495

問 28. 直近1年間の売上高 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	1,000万円未満	51	3.2	3.5
2	1,000万円以上5,000万円未満	314	19.6	21.6
3	5,000万円以上1億円未満	250	15.6	17.2
4	1億円以上2億円未満	325	20.3	22.4
5	2億円以上3億円未満	138	8.6	9.5
6	3億円以上4億円未満	103	6.4	7.1
7	4億円以上5億円未満	50	3.1	3.4
8	5億円以上	223	13.9	15.3
	無回答	148	9.2	
	N (%ベース)	1602	100	1454

問 29. 材料費、仕入原価 (飲料・売店等仕入) (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円未満	78	4.9	7.6
2	100万円以上500万円未満	176	11.0	17.2
3	500万円以上1,000万円未満	123	7.7	12.0
4	1,000万円以上5,000万円未満	339	21.2	33.2
5	5,000万円以上1億円未満	121	7.6	11.8
6	1億円以上	185	11.5	18.1
	無回答	580	36.2	
	N (%ベース)	1602	100	1022

問 29. 外注費 (清掃・リネンサプライ等の外部委託費) (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円未満	175	10.9	19.0
2	100万円以上500万円未満	286	17.9	31.1
3	500万円以上1,000万円未満	161	10.0	17.5
4	1,000万円以上5,000万円未満	224	14.0	24.3
5	5,000万円以上1億円未満	45	2.8	4.9
6	1億円以上	30	1.9	3.3
	無回答	681	42.5	
	N (%ベース)	1602	100	921

問 29. 修繕費 (建物・設備・営業用車両等の修繕費) (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円未満	173	10.8	16.9
2	100万円以上500万円未満	418	26.1	40.9
3	500万円以上1,000万円未満	181	11.3	17.7
4	1,000万円以上5,000万円未満	214	13.4	21.0
5	5,000万円以上1億円未満	26	1.6	2.5
6	1億円以上	9	0.6	0.9
	無回答	581	36.3	
	N (%ベース)	1602	100	1021

問 29. 送客手数料（代理店等に支払う送客手数料）（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円未満	241	15.0	26.1
2	100万円以上500万円未満	218	13.6	23.6
3	500万円以上1,000万円未満	127	7.9	13.8
4	1,000万円以上5,000万円未満	232	14.5	25.1
5	5,000万円以上1億円未満	65	4.1	7.0
6	1億円以上	40	2.5	4.3
	無回答	679	42.4	
	N (%ベース)	1602	100	923

問 29. 広告宣伝費（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円未満	454	28.3	45.6
2	100万円以上500万円未満	325	20.3	32.6
3	500万円以上1,000万円未満	112	7.0	11.2
4	1,000万円以上5,000万円未満	99	6.2	9.9
5	5,000万円以上1億円未満	4	0.2	0.4
6	1億円以上	2	0.1	0.2
	無回答	606	37.8	
	N (%ベース)	1602	100	996

問 29. 消耗品費（アメニティ等費用）（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円未満	219	13.7	22.3
2	100万円以上500万円未満	362	22.6	36.9
3	500万円以上1,000万円未満	168	10.5	17.1
4	1,000万円以上5,000万円未満	205	12.8	20.9
5	5,000万円以上1億円未満	17	1.1	1.7
6	1億円以上	11	0.7	1.1
	無回答	620	38.7	
	N (%ベース)	1602	100	982

問 29. 水道光熱費（数値回答）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100万円未満	33	2.1	3.1
2	100万円以上500万円未満	258	16.1	24.4
3	500万円以上1,000万円未満	232	14.5	21.9
4	1,000万円以上5,000万円未満	420	26.2	39.7
5	5,000万円以上1億円未満	82	5.1	7.8
6	1億円以上	32	2.0	3.0
	無回答	545	34.0	
	N (%ベース)	1602	100	1057

問 30. 償却前利益の概況（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	黒字	718	44.8	47.3
2	とんとん	469	29.3	30.9
3	赤字	332	20.7	21.9
	無回答	83	5.2	
	N (%ベース)	1602	100	1519

問 31. 過去3カ年の売上高（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	増加している	557	34.8	36.6
2	横ばい傾向	557	34.8	36.6
3	減少している	406	25.3	26.7
	無回答	82	5.1	
	N (%ベース)	1602	100	1520

問 31. 過去3カ年の償却前利益 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	増加している	459	28.7	33.8
2	横ばい傾向	536	33.5	39.5
3	減少している	362	22.6	26.7
	無回答	245	15.3	
	N (%ベース)	1602	100	1357

問 32. (1) フルタイム従業者数 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5人未満	469	29.3	32.4
2	5人以上10人未満	307	19.2	21.2
3	10人以上20人未満	285	17.8	19.7
4	20人以上30人未満	124	7.7	8.6
5	30人以上40人未満	85	5.3	5.9
6	40人以上50人未満	44	2.7	3.0
7	50人以上	135	8.4	9.3
	無回答	153	9.6	
	N (%ベース)	1602	100	1449

問 32. (1) フルタイム従業者数 (うち正社員の数) (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5人未満	546	34.1	39.3
2	5人以上10人未満	306	19.1	22.0
3	10人以上20人未満	252	15.7	18.1
4	20人以上30人未満	102	6.4	7.3
5	30人以上40人未満	56	3.5	4.0
6	40人以上50人未満	34	2.1	2.4
7	50人以上	93	5.8	6.7
	無回答	213	13.3	
	N (%ベース)	1602	100	1389

問 32. (2) パートタイム従業者数 (数値回答)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5人未満	402	25.1	27.7
2	5人以上10人未満	343	21.4	23.6
3	10人以上20人未満	363	22.7	25.0
4	20人以上30人未満	149	9.3	10.3
5	30人以上40人未満	76	4.7	5.2
6	40人以上50人未満	48	3.0	3.3
7	50人以上	71	4.4	4.9
	無回答	150	9.4	
	N (%ベース)	1602	100	1452

問 33. (1) 従業者の平均年齢 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	30歳未満	46	2.9	3.0
2	30~40歳未満	352	22.0	23.3
3	40~50歳未満	581	36.3	38.5
4	50~60歳未満	357	22.3	23.6
5	60歳以上	174	10.9	11.5
	無回答	92	5.7	
	N (%ベース)	1602	100	1510

問 33. (2) 平均勤続年数 (女性) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5年未満	302	18.9	21.4
2	5～10年未満	604	37.7	42.7
3	10～20年未満	346	21.6	24.5
4	20年以上	161	10.0	11.4
	無回答	189	11.8	
	N (%ベース)	1602	100	1413

問 33. (2) 平均勤続年数 (男性) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5年未満	222	13.9	20.3
2	5～10年未満	434	27.1	39.6
3	10～20年未満	286	17.9	26.1
4	20年以上	153	9.6	14.0
	無回答	507	31.6	
	N (%ベース)	1602	100	1095

問 34. (1) フルタイム従業員の勤務時間 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	7時間未満	105	6.6	7.2
2	7～8時間未満	529	33.0	36.0
3	8～9時間未満	549	34.3	37.4
4	9～10時間未満	186	11.6	12.7
5	10時間以上	99	6.2	6.7
	無回答	134	8.4	
	N (%ベース)	1602	100	1468

問 34. (2) パートタイム従業員の勤務時間 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	2時間未満	14	0.9	1.0
2	2～3時間未満	107	6.7	7.6
3	3～4時間未満	703	43.9	49.7
4	5時間以上	590	36.8	41.7
	無回答	188	11.7	
	N (%ベース)	1602	100	1414

問 35. 従業員の賃金水準 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	地域内の同業者の水準より高い	290	18.1	18.8
2	地域内の同業者の水準と同程度	816	50.9	52.8
3	地域内の同業者の水準より低い	105	6.6	6.8
4	わからない	333	20.8	21.6
	無回答	58	3.6	
	N (%ベース)	1602	100	1544

問 36. (1) 人材の過不足 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	過剰	17	1.1	1.1
2	過不足なし	570	35.6	36.8
3	不足	963	60.1	62.1
	無回答	52	3.2	
	N (%ベース)	1602	100	1550

問 36. (2) 採用を強化している(したい)職種 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	経営管理	112	7.0	8.2
2	経理・財務	143	8.9	10.4
3	営業・企画	222	13.9	16.2
4	調理	569	35.5	41.5
5	接客サービス	935	58.4	68.1
6	フロント(予約サイト管理を含む)	622	38.8	45.3
7	その他	166	10.4	12.1
	無回答	230	14.4	
	N (%ベース)	1602	100	1372

問 37. 【1位】経営上の課題 (重要度の高いものから5つ選択)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	客数の減少	247	15.4	16.3
2	売上の減少	191	11.9	12.6
3	利用料金の低下・上昇難	51	3.2	3.4
4	従業員の確保・育成	450	28.1	29.8
5	人件費の増加	44	2.7	2.9
6	材料費等の仕入単価の上昇	36	2.2	2.4
7	ネット手数料の増加	30	1.9	2.0
8	ネット以外の手数料の増加	1	0.1	0.1
9	人件費・手数料以外の諸経費の増加	11	0.7	0.7
10	競争の激化	40	2.5	2.6
11	立地・周辺環境の変化	17	1.1	1.1
12	資金繰り・資金調達難	52	3.2	3.4
13	施設・設備の老朽化	279	17.4	18.5
14	利用者ニーズの変化への対応	19	1.2	1.3
15	外国人客への対応	3	0.2	0.2
16	後継者の確保	21	1.3	1.4
17	その他	19	1.2	1.3
	無回答	91	5.7	
	N (%ベース)	1602	100	1511

問 37. 【2位】経営上の課題 (重要度の高いものから5つ選択)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	客数の減少	165	10.3	11.2
2	売上の減少	219	13.7	14.8
3	利用料金の低下・上昇難	90	5.6	6.1
4	従業員の確保・育成	219	13.7	14.8
5	人件費の増加	135	8.4	9.1
6	材料費等の仕入単価の上昇	91	5.7	6.2
7	ネット手数料の増加	65	4.1	4.4
8	ネット以外の手数料の増加	7	0.4	0.5
9	人件費・手数料以外の諸経費の増加	26	1.6	1.8
10	競争の激化	59	3.7	4.0
11	立地・周辺環境の変化	22	1.4	1.5
12	資金繰り・資金調達難	43	2.7	2.9
13	施設・設備の老朽化	250	15.6	16.9
14	利用者ニーズの変化への対応	36	2.2	2.4
15	外国人客への対応	16	1.0	1.1
16	後継者の確保	26	1.6	1.8
17	その他	10	0.6	0.7
	無回答	123	7.7	
	N (%ベース)	1602	100	1479

問 37. 【3位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	客数の減少	88	5.5	6.2
2	売上の減少	97	6.1	6.8
3	利用料金の低下・上昇難	128	8.0	9.0
4	従業員の確保・育成	158	9.9	11.0
5	人件費の増加	148	9.2	10.3
6	材料費等の仕入単価の上昇	149	9.3	10.4
7	ネット手数料の増加	106	6.6	7.4
8	ネット以外の手数料の増加	12	0.7	0.8
9	人件費・手数料以外の諸経費の増加	62	3.9	4.3
10	競争の激化	80	5.0	5.6
11	立地・周辺環境の変化	33	2.1	2.3
12	資金繰り・資金調達難	55	3.4	3.8
13	施設・設備の老朽化	198	12.4	13.8
14	利用者ニーズの変化への対応	51	3.2	3.6
15	外国人客への対応	33	2.1	2.3
16	後継者の確保	30	1.9	2.1
17	その他	2	0.1	0.1
	無回答	172	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1430

問 37. 【4位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	客数の減少	55	3.4	4.1
2	売上の減少	63	3.9	4.7
3	利用料金の低下・上昇難	96	6.0	7.1
4	従業員の確保・育成	129	8.1	9.5
5	人件費の増加	124	7.7	9.2
6	材料費等の仕入単価の上昇	134	8.4	9.9
7	ネット手数料の増加	94	5.9	7.0
8	ネット以外の手数料の増加	24	1.5	1.8
9	人件費・手数料以外の諸経費の増加	78	4.9	5.8
10	競争の激化	69	4.3	5.1
11	立地・周辺環境の変化	34	2.1	2.5
12	資金繰り・資金調達難	69	4.3	5.1
13	施設・設備の老朽化	192	12.0	14.2
14	利用者ニーズの変化への対応	96	6.0	7.1
15	外国人客への対応	56	3.5	4.1
16	後継者の確保	35	2.2	2.6
17	その他	3	0.2	0.2
	無回答	251	15.7	
	N (%ベース)	1602	100	1351

問 37. 【5 位】経営上の課題（重要度の高いものから 5 つ選択）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	客数の減少	40	2.5	3.2
2	売上の減少	36	2.2	2.9
3	利用料金の低下・上昇難	88	5.5	7.0
4	従業員の確保・育成	96	6.0	7.6
5	人件費の増加	77	4.8	6.1
6	材料費等の仕入単価の上昇	93	5.8	7.4
7	ネット手数料の増加	93	5.8	7.4
8	ネット以外の手数料の増加	21	1.3	1.7
9	人件費・手数料以外の諸経費の増加	72	4.5	5.7
10	競争の激化	60	3.7	4.8
11	立地・周辺環境の変化	40	2.5	3.2
12	資金繰り・資金調達難	67	4.2	5.3
13	施設・設備の老朽化	173	10.8	13.7
14	利用者ニーズの変化への対応	111	6.9	8.8
15	外国人客への対応	114	7.1	9.0
16	後継者の確保	72	4.5	5.7
17	その他	8	0.5	0.6
	無回答	341	21.3	
	N (%ベース)	1602	100	1261

問 38. 1. 部門別管理会計の導入 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	504	31.5	35.3
2	取組予定	124	7.7	8.7
3	取り組みたいが取組めない	222	13.9	15.6
4	必要性を感じていない	576	36.0	40.4
	無回答	176	11.0	
	N (%ベース)	1602	100	1426

問 38. 2. 労働時間の正確な把握 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	766	47.8	53.3
2	取組予定	172	10.7	12.0
3	取り組みたいが取組めない	182	11.4	12.7
4	必要性を感じていない	316	19.7	22.0
	無回答	166	10.4	
	N (%ベース)	1602	100	1436

問 38. 3. 従業員のシフト管理の徹底 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	774	48.3	53.6
2	取組予定	210	13.1	14.6
3	取り組みたいが取組めない	185	11.5	12.8
4	必要性を感じていない	274	17.1	19.0
	無回答	159	9.9	
	N (%ベース)	1602	100	1443

問 38. 4. 予実管理の実施 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	523	32.6	39.0
2	取組予定	254	15.9	18.9
3	取り組みたいが取組めない	214	13.4	16.0
4	必要性を感じていない	350	21.8	26.1
	無回答	261	16.3	
	N (%ベース)	1602	100	1341

問 38. 5. 経営計画・事業計画の作成 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	658	41.1	45.9
2	取組予定	302	18.9	21.1
3	取り組みたいが取組めない	256	16.0	17.9
4	必要性を感じていない	218	13.6	15.2
	無回答	168	10.5	
	N (%ベース)	1602	100	1434

問 38. 6. 経営理念・社是の従業員への浸透 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	558	34.8	39.1
2	取組予定	321	20.0	22.5
3	取り組みたいが取組めない	298	18.6	20.9
4	必要性を感じていない	250	15.6	17.5
	無回答	175	10.9	
	N (%ベース)	1602	100	1427

問 38. 7. 行動規範の従業員への浸透 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	472	29.5	33.4
2	取組予定	341	21.3	24.2
3	取り組みたいが取組めない	323	20.2	22.9
4	必要性を感じていない	276	17.2	19.5
	無回答	190	11.9	
	N (%ベース)	1602	100	1412

問 38. 8. メール・SNS等による社内での情報共有 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	351	21.9	24.5
2	取組予定	192	12.0	13.4
3	取り組みたいが取組めない	296	18.5	20.7
4	必要性を感じていない	592	37.0	41.4
	無回答	171	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1431

問 38. 9. 正社員の採用・従業員の正社員化 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	550	34.3	38.1
2	取組予定	257	16.0	17.8
3	取り組みたいが取組めない	258	16.1	17.9
4	必要性を感じていない	377	23.5	26.1
	無回答	160	10.0	
	N (%ベース)	1602	100	1442

問 38. 10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	733	45.8	50.4
2	取組予定	274	17.1	18.8
3	取り組みたいが取組めない	182	11.4	12.5
4	必要性を感じていない	265	16.5	18.2
	無回答	148	9.2	
	N (%ベース)	1602	100	1454

問 38. 11. 採用活動の強化 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	490	30.6	34.2
2	取組予定	351	21.9	24.5
3	取り組みたいが取組めない	245	15.3	17.1
4	必要性を感じていない	345	21.5	24.1
	無回答	171	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1431

問 38. 12. 労働時間の短縮 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	343	21.4	23.9
2	取組予定	304	19.0	21.2
3	取り組みたいが取組めない	416	26.0	29.0
4	必要性を感じていない	370	23.1	25.8
	無回答	169	10.5	
	N (%ベース)	1602	100	1433

問 38. 13. 休館日の設定 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	319	19.9	22.2
2	取組予定	150	9.4	10.4
3	取り組みたいが取組めない	303	18.9	21.0
4	必要性を感じていない	668	41.7	46.4
	無回答	162	10.1	
	N (%ベース)	1602	100	1440

問 38. 14. 柔軟な勤務体系の導入 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	464	29.0	32.6
2	取組予定	315	19.7	22.1
3	取り組みたいが取組めない	371	23.2	26.1
4	必要性を感じていない	273	17.0	19.2
	無回答	179	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1423

問 38. 15. 就業規則・福利厚生制度等の整備 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	619	38.6	43.1
2	取組予定	298	18.6	20.8
3	取り組みたいが取組めない	264	16.5	18.4
4	必要性を感じていない	254	15.9	17.7
	無回答	167	10.4	
	N (%ベース)	1602	100	1435

問 38. 16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	285	17.8	20.0
2	取組予定	140	8.7	9.8
3	取り組みたいが取組めない	275	17.2	19.3
4	必要性を感じていない	725	45.3	50.9
	無回答	177	11.0	
	N (%ベース)	1602	100	1425

問 38. 17. 人事評価制度・キャリアマップの整備 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	219	13.7	15.4
2	取組予定	309	19.3	21.7
3	取り組みたいが取組めない	374	23.3	26.2
4	必要性を感じていない	523	32.6	36.7
	無回答	177	11.0	
	N (%ベース)	1602	100	1425

問 38. 18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	586	36.6	40.9
2	取組予定	184	11.5	12.8
3	取り組みたいが取組めない	347	21.7	24.2
4	必要性を感じていない	317	19.8	22.1
	無回答	168	10.5	
	N (%ベース)	1602	100	1434

問 38. 19. 社内研修の実施 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	444	27.7	30.9
2	取組予定	268	16.7	18.7
3	取り組みたいが取組めない	408	25.5	28.4
4	必要性を感じていない	315	19.7	22.0
	無回答	167	10.4	
	N (%ベース)	1602	100	1435

問 38. 20. 社外研修への派遣 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	275	17.2	19.4
2	取組予定	187	11.7	13.2
3	取り組みたいが取組めない	455	28.4	32.1
4	必要性を感じていない	501	31.3	35.3
	無回答	184	11.5	
	N (%ベース)	1602	100	1418

問 38. 21. 資格取得の支援・推奨 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	283	17.7	20.1
2	取組予定	262	16.4	18.6
3	取り組みたいが取組めない	390	24.3	27.7
4	必要性を感じていない	471	29.4	33.5
	無回答	196	12.2	
	N (%ベース)	1602	100	1406

問 38. 22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	223	13.9	15.7
2	取組予定	307	19.2	21.6
3	取り組みたいが取組めない	415	25.9	29.2
4	必要性を感じていない	477	29.8	33.5
	無回答	180	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1422

問 38. 23. 後継者の育成・後継者候補の採用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	295	18.4	20.7
2	取組予定	289	18.0	20.3
3	取り組みたいが取組めない	354	22.1	24.8
4	必要性を感じていない	488	30.5	34.2
	無回答	176	11.0	
	N (%ベース)	1602	100	1426

問 38. 24. 口コミサイトの活用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	683	42.6	48.0
2	取組予定	236	14.7	16.6
3	取り組みたいが取組めない	242	15.1	17.0
4	必要性を感じていない	262	16.4	18.4
	無回答	179	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1423

問 38. 25. フェイスブック等のSNSの活用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	583	36.4	40.9
2	取組予定	262	16.4	18.4
3	取り組みたいが取組めない	272	17.0	19.1
4	必要性を感じていない	307	19.2	21.6
	無回答	178	11.1	
	N (%ベース)	1602	100	1424

問 38. 26. 各種広告の実施 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	682	42.6	47.6
2	取組予定	200	12.5	14.0
3	取り組みたいが取組めない	201	12.5	14.0
4	必要性を感じていない	349	21.8	24.4
	無回答	170	10.6	
	N (%ベース)	1602	100	1432

問 38. 27. 営業活動の強化 (訪問・電話・DM等) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	493	30.8	34.6
2	取組予定	230	14.4	16.1
3	取り組みたいが取組めない	263	16.4	18.4
4	必要性を感じていない	440	27.5	30.9
	無回答	176	11.0	
	N (%ベース)	1602	100	1426

問 38. 28. 多様な宿泊プランの提供 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	724	45.2	50.3
2	取組予定	274	17.1	19.1
3	取り組みたいが取組めない	184	11.5	12.8
4	必要性を感じていない	256	16.0	17.8
	無回答	164	10.2	
	N (%ベース)	1602	100	1438

問 38. 29. 展示会等への参加 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	176	11.0	12.5
2	取組予定	144	9.0	10.3
3	取り組みたいが取組めない	189	11.8	13.5
4	必要性を感じていない	895	55.9	63.7
	無回答	198	12.4	
	N (%ベース)	1602	100	1404

問 38. 30. エージェントや記者の無料招待 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	146	9.1	10.4
2	取組予定	114	7.1	8.1
3	取り組みたいが取組めない	201	12.5	14.3
4	必要性を感じていない	947	59.1	67.3
	無回答	194	12.1	
	N (%ベース)	1602	100	1408

問 38. 31. 顧客管理の徹底 (顧客情報の蓄積・共有) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	647	40.4	45.4
2	取組予定	300	18.7	21.1
3	取り組みたいが取組めない	279	17.4	19.6
4	必要性を感じていない	198	12.4	13.9
	無回答	178	11.1	
	N (%ベース)	1602	100	1424

問 38. 32. ポイントカードの導入 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	441	27.5	30.8
2	取組予定	137	8.6	9.6
3	取り組みたいが取組めない	217	13.5	15.2
4	必要性を感じていない	635	39.6	44.4
	無回答	172	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1430

問 38. 33. 宿泊者アンケートの実施 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	743	46.4	51.6
2	取組予定	201	12.5	13.9
3	取り組みたいが取組めない	209	13.0	14.5
4	必要性を感じていない	288	18.0	20.0
	無回答	161	10.0	
	N (%ベース)	1602	100	1441

問 38. 34. クレーム対応の強化 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	687	42.9	48.0
2	取組予定	314	19.6	22.0
3	取り組みたいが取組めない	223	13.9	15.6
4	必要性を感じていない	206	12.9	14.4
	無回答	172	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1430

問 38. 35. 海外旅行代理店との契約 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	217	13.5	15.2
2	取組予定	124	7.7	8.7
3	取り組みたいが取組めない	227	14.2	16.0
4	必要性を感じていない	855	53.4	60.1
	無回答	179	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1423

問 38. 36. 海外ネットエージェントとの契約 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	363	22.7	25.5
2	取組予定	126	7.9	8.9
3	取り組みたいが取組めない	195	12.2	13.7
4	必要性を感じていない	738	46.1	51.9
	無回答	180	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1422

問 38. 37. 海外視察・海外への営業活動 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	154	9.6	10.9
2	取組予定	89	5.6	6.3
3	取り組みたいが取組めない	250	15.6	17.7
4	必要性を感じていない	923	57.6	65.2
	無回答	186	11.6	
	N (%ベース)	1602	100	1416

問 38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	75	4.7	5.3
2	取組予定	83	5.2	5.9
3	取り組みたいが取組めない	229	14.3	16.3
4	必要性を感じていない	1022	63.8	72.5
	無回答	193	12.0	
	N (%ベース)	1602	100	1409

問 38. 39. ホームページの外国語対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	385	24.0	27.0
2	取組予定	245	15.3	17.2
3	取り組みたいが取組めない	280	17.5	19.6
4	必要性を感じていない	515	32.1	36.1
	無回答	177	11.0	
	N (%ベース)	1602	100	1425

問 38. 40. 海外向け情報発信 (SNSの活用等) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	141	8.8	10.0
2	取組予定	228	14.2	16.1
3	取り組みたいが取組めない	355	22.2	25.1
4	必要性を感じていない	688	42.9	48.7
	無回答	190	11.9	
	N (%ベース)	1602	100	1412

問 38. 41. イベント・体験プログラムの提供 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	278	17.4	19.9
2	取組予定	190	11.9	13.6
3	取り組みたいが取組めない	287	17.9	20.6
4	必要性を感じていない	641	40.0	45.9
	無回答	206	12.9	
	N (%ベース)	1602	100	1396

問 38. 42. 昼食の提供 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	618	38.6	43.6
2	取組予定	85	5.3	6.0
3	取り組みたいが取組めない	149	9.3	10.5
4	必要性を感じていない	567	35.4	40.0
	無回答	183	11.4	
	N (%ベース)	1602	100	1419

問 38. 43. アメニティの充実 (シャンプー・化粧品等) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	856	53.4	59.6
2	取組予定	238	14.9	16.6
3	取り組みたいが取組めない	149	9.3	10.4
4	必要性を感じていない	193	12.0	13.4
	無回答	166	10.4	
	N (%ベース)	1602	100	1436

問 38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	529	33.0	37.9
2	取組予定	223	13.9	16.0
3	取り組みたいが取組めない	193	12.0	13.8
4	必要性を感じていない	450	28.1	32.3
	無回答	207	12.9	
	N (%ベース)	1602	100	1395

問 38. 45. 上記 (41~44) 以外の追加サービスの充実 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	359	22.4	27.5
2	取組予定	317	19.8	24.3
3	取り組みたいが取組めない	217	13.5	16.6
4	必要性を感じていない	413	25.8	31.6
	無回答	296	18.5	
	N (%ベース)	1602	100	1306

問 38. 46. 日帰り客の受入 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	623	38.9	43.8
2	取組予定	97	6.1	6.8
3	取り組みたいが取組めない	109	6.8	7.7
4	必要性を感じていない	595	37.1	41.8
	無回答	178	11.1	
	N (%ベース)	1602	100	1424

問 38. 47. オptionalツアーの斡旋・予約代行 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	171	10.7	12.3
2	取組予定	119	7.4	8.6
3	取り組みたいが取組めない	220	13.7	15.8
4	必要性を感じていない	881	55.0	63.3
	無回答	211	13.2	
	N (%ベース)	1602	100	1391

問 38. 48. チェックイン・アウト時間の変更 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	422	26.3	29.6
2	取組予定	130	8.1	9.1
3	取り組みたいが取組めない	148	9.2	10.4
4	必要性を感じていない	725	45.3	50.9
	無回答	177	11.0	
	N (%ベース)	1602	100	1425

問 38. 49. 食事の選択性の導入 (あり・なしの選択) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	809	50.5	56.8
2	取組予定	111	6.9	7.8
3	取り組みたいが取組めない	123	7.7	8.6
4	必要性を感じていない	381	23.8	26.8
	無回答	178	11.1	
	N (%ベース)	1602	100	1424

問 38. 50. 食事の選択性の導入 (食事の種類を選択) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	619	38.6	43.7
2	取組予定	147	9.2	10.4
3	取り組みたいが取組めない	203	12.7	14.3
4	必要性を感じていない	448	28.0	31.6
	無回答	185	11.5	
	N (%ベース)	1602	100	1417

問 38. 51. 近隣飲食店の紹介 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	941	58.7	65.5
2	取組予定	115	7.2	8.0
3	取り組みたいが取組めない	92	5.7	6.4
4	必要性を感じていない	288	18.0	20.1
	無回答	166	10.4	
	N (%ベース)	1602	100	1436

問 38. 52. 無料朝食の導入 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	170	10.6	12.0
2	取組予定	49	3.1	3.5
3	取り組みたいが取組めない	104	6.5	7.3
4	必要性を感じていない	1097	68.5	77.3
	無回答	182	11.4	
	N (%ベース)	1602	100	1420

問 38. 53. 無料 Wi-Fi・インターネット環境の整備 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	1134	70.8	77.6
2	取組予定	136	8.5	9.3
3	取り組みたいが取組めない	114	7.1	7.8
4	必要性を感じていない	77	4.8	5.3
	無回答	141	8.8	
	N (%ベース)	1602	100	1461

問 38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	929	58.0	63.8
2	取組予定	181	11.3	12.4
3	取り組みたいが取組めない	212	13.2	14.6
4	必要性を感じていない	134	8.4	9.2
	無回答	146	9.1	
	N (%ベース)	1602	100	1456

問 38. 55. 女性専用エリアの設定 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	89	5.6	6.3
2	取組予定	127	7.9	8.9
3	取り組みたいが取組めない	404	25.2	28.4
4	必要性を感じていない	802	50.1	56.4
	無回答	180	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1422

問 38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	1091	68.1	74.9
2	取組予定	76	4.7	5.2
3	取り組みたいが取組めない	95	5.9	6.5
4	必要性を感じていない	195	12.2	13.4
	無回答	145	9.1	
	N (%ベース)	1602	100	1457

問 38. 57. 客室の増改築 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	309	19.3	21.3
2	取組予定	281	17.5	19.4
3	取り組みたいが取組めない	465	29.0	32.0
4	必要性を感じていない	397	24.8	27.3
	無回答	150	9.4	
	N (%ベース)	1602	100	1452

問 38. 58. 客室以外の増改築 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	291	18.2	20.1
2	取組予定	257	16.0	17.8
3	取り組みたいが取組めない	484	30.2	33.5
4	必要性を感じていない	413	25.8	28.6
	無回答	157	9.8	
	N (%ベース)	1602	100	1445

問 38. 59. サービスの提供方法の見直し（布団敷き・配膳等）（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	384	24.0	27.0
2	取組予定	320	20.0	22.5
3	取り組みたいが取組めない	222	13.9	15.6
4	必要性を感じていない	497	31.0	34.9
	無回答	179	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1423

問 38. 60. サービスの絞り込み（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	344	21.5	24.6
2	取組予定	360	22.5	25.7
3	取り組みたいが取組めない	255	15.9	18.2
4	必要性を感じていない	441	27.5	31.5
	無回答	202	12.6	
	N (%ベース)	1602	100	1400

問 38. 61. 一部業務のアウトソーシング（外注）（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	365	22.8	25.8
2	取組予定	188	11.7	13.3
3	取り組みたいが取組めない	213	13.3	15.1
4	必要性を感じていない	646	40.3	45.8
	無回答	190	11.9	
	N (%ベース)	1602	100	1412

問 38. 62. 材料・仕入方法の見直し（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	532	33.2	37.7
2	取組予定	349	21.8	24.7
3	取り組みたいが取組めない	197	12.3	14.0
4	必要性を感じていない	333	20.8	23.6
	無回答	191	11.9	
	N (%ベース)	1602	100	1411

問 38. 63. ITの活用（予約管理）（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	806	50.3	56.6
2	取組予定	181	11.3	12.7
3	取り組みたいが取組めない	186	11.6	13.1
4	必要性を感じていない	250	15.6	17.6
	無回答	179	11.2	
	N (%ベース)	1602	100	1423

問 38. 64. ITの活用（在庫・資材管理）（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	460	28.7	32.6
2	取組予定	241	15.0	17.1
3	取り組みたいが取組めない	320	20.0	22.7
4	必要性を感じていない	391	24.4	27.7
	無回答	190	11.9	
	N (%ベース)	1602	100	1412

問 38. 65. ITの活用（作業支援）（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	326	20.3	23.4
2	取組予定	250	15.6	17.9
3	取り組みたいが取組めない	348	21.7	24.9
4	必要性を感じていない	471	29.4	33.8
	無回答	207	12.9	
	N (%ベース)	1602	100	1395

問 38. 66. 自動機械の導入（チェックイン・配膳等）（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	107	6.7	7.6
2	取組予定	100	6.2	7.1
3	取り組みたいが取組めない	312	19.5	22.1
4	必要性を感じていない	895	55.9	63.3
	無回答	188	11.7	
	N (%ベース)	1602	100	1414

問 38. 67. スマートフォン・タブレット端末の活用（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	305	19.0	21.7
2	取組予定	285	17.8	20.3
3	取り組みたいが取組めない	402	25.1	28.6
4	必要性を感じていない	415	25.9	29.5
	無回答	195	12.2	
	N (%ベース)	1602	100	1407

問 38. 68. 従業員のマルチタスク（多能工）化（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	391	24.4	27.9
2	取組予定	289	18.0	20.7
3	取り組みたいが取組めない	328	20.5	23.4
4	必要性を感じていない	391	24.4	27.9
	無回答	203	12.7	
	N (%ベース)	1602	100	1399

問 38. 69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	435	27.2	30.7
2	取組予定	362	22.6	25.6
3	取り組みたいが取組めない	331	20.7	23.4
4	必要性を感じていない	287	17.9	20.3
	無回答	187	11.7	
	N (%ベース)	1602	100	1415

問 38. 70. 現場改善活動（SA）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	486	30.3	34.4
2	取組予定	408	25.5	28.9
3	取り組みたいが取組めない	303	18.9	21.4
4	必要性を感じていない	217	13.5	15.3
	無回答	188	11.7	
	N (%ベース)	1602	100	1414

問 38. 71. 各種アレルギー対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	737	46.0	51.4
2	取組予定	167	10.4	11.6
3	取り組みたいが取組めない	251	15.7	17.5
4	必要性を感じていない	280	17.5	19.5
	無回答	167	10.4	
	N (%ベース)	1602	100	1435

問 38. 72. バリアフリー対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	345	21.5	24.1
2	取組予定	225	14.0	15.7
3	取り組みたいが取組めない	579	36.1	40.5
4	必要性を感じていない	281	17.5	19.7
	無回答	172	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1430

問 38. 73. ペット同伴への対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	148	9.2	10.3
2	取組予定	75	4.7	5.2
3	取り組みたいが取組めない	275	17.2	19.2
4	必要性を感じていない	933	58.2	65.2
	無回答	171	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1431

問 38. 74. 乳幼児同伴への対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	785	49.0	55.1
2	取組予定	147	9.2	10.3
3	取り組みたいが取組めない	195	12.2	13.7
4	必要性を感じていない	297	18.5	20.9
	無回答	178	11.1	
	N (%ベース)	1602	100	1424

問 38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	414	25.8	28.8
2	取組予定	329	20.5	22.8
3	取り組みたいが取組めない	330	20.6	22.9
4	必要性を感じていない	367	22.9	25.5
	無回答	162	10.1	
	N (%ベース)	1602	100	1440

問 38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	367	22.9	25.6
2	取組予定	318	19.9	22.2
3	取り組みたいが取組めない	361	22.5	25.2
4	必要性を感じていない	385	24.0	26.9
	無回答	171	10.7	
	N (%ベース)	1602	100	1431

問 38. 77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	340	21.2	23.7
2	取組予定	245	15.3	17.1
3	取り組みたいが取組めない	404	25.2	28.2
4	必要性を感じていない	445	27.8	31.0
	無回答	168	10.5	
	N (%ベース)	1602	100	1434

問 38. 78. 従業員の外国語教育 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	取組中(取組済を含む)	161	10.0	11.3
2	取組予定	309	19.3	21.6
3	取り組みたいが取組めない	534	33.3	37.4
4	必要性を感じていない	425	26.5	29.7
	無回答	173	10.8	
	N (%ベース)	1602	100	1429

問 40. 今後の貴館の事業方針 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	事業を拡大	213	13.3	14.3
2	現在の事業を継続	1053	65.7	70.5
3	事業を縮小	66	4.1	4.4
4	事業の休止・廃業	42	2.6	2.8
5	売却・譲渡	35	2.2	2.3
6	その他	13	0.8	0.9
7	わからない	72	4.5	4.8
	無回答	108	6.7	
	N (%ベース)	1602	100	1494

問 41. 地元と連携した事業や活動への参加 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	参加している(経営陣のみ)	555	34.6	44.0
2	参加している(会社全体で)	474	29.6	37.6
3	特に参加していない	231	14.4	18.3
	無回答	342	21.3	
	N (%ベース)	1602	100	1260

問 41. 連携している場合の相手先 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	地元自治体	656	63.8	64.1
2	観光協会	871	84.6	85.1
3	業界団体・同業組合	698	67.8	68.2
4	地域の支援機関	249	24.2	24.3
5	地域の観光施設	370	36.0	36.2
6	旅行業者	306	29.7	29.9
7	交通事業者	140	13.6	13.7
8	その他	39	3.8	3.8
	無回答	6	0.6	
	N (%ベース)	1029	100	1023

問 41. 具体的な取組の内容 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	地元のイベント・祭りの企画、参加	832	80.9	83.7
2	共同事業に参加(予約受付)	272	26.4	27.4
3	共同事業に参加(仕入れ)	155	15.1	15.6
4	地元食材の利用	583	56.7	58.7
5	地元の物産、土産品の仕入れ	436	42.4	43.9
6	地元飲食店の紹介	606	58.9	61.0
7	地元観光施設、事業者の紹介	589	57.2	59.3
8	その他	30	2.9	3.0
	無回答	35	3.4	
	N (%ベース)	1029	100	994

(2) 旅館・ホテルの規模別クロス集計表

問2. 資本金（数値回答）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問2. 資本金	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	100万円以下	33 2.1	9 2.0	9 2.1	-	1 1.4	7 2.0	4 3.3	3 2.5
	101万円～500万円	457 28.5	190 41.9	102 24.3	4 6.9	32 43.2	72 20.2	10 8.1	47 39.5
	501万円～1,000万円	510 31.8	118 26.0	152 36.3	16 27.6	22 29.7	131 36.8	41 33.3	30 25.2
	1,001万円～2,000万円	157 9.8	29 6.4	50 11.9	7 12.1	5 6.8	41 11.5	18 14.6	7 5.9
	2,001万円～3,000万円	126 7.9	27 6.0	44 10.5	5 8.6	2 2.7	26 7.3	17 13.8	5 4.2
	3,001万円～4,000万円	72 4.5	10 2.2	20 4.8	7 12.1	2 2.7	18 5.1	11 8.9	4 3.4
	4,001万円～5,000万円	117 7.3	11 2.4	26 6.2	18 31.0	5 6.8	32 9.0	17 13.8	8 6.7
	5,001万円以上	17 1.1	5 1.1	4 1.0	-	1 1.4	4 1.1	3 2.4	-
	無回答	113 7.1	54 11.9	12 2.9	1 1.7	4 5.4	25 7.0	2 1.6	15 12.6

問15. 【1位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問15. 【1位】旅館・ホテルの強み	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	接客	284 17.7	64 14.1	88 21.0	11 19.0	6 8.1	65 18.3	35 28.5	15 12.6
	食事	330 20.6	156 34.4	84 20.0	9 15.5	8 10.8	45 12.6	9 7.3	19 16.0
	宴会	35 2.2	13 2.9	5 1.2	1 1.7	1 1.4	11 3.1	1 0.8	3 2.5
	客室	91 5.7	12 2.6	16 3.8	1 1.7	14 18.9	26 7.3	13 10.6	9 7.6
	料金	147 9.2	41 9.1	25 6.0	1 1.7	14 18.9	44 12.4	12 9.8	10 8.4
	清潔感	68 4.2	11 2.4	15 3.6	-	13 17.6	23 6.5	2 1.6	4 3.4
	アメニティ	1 0.1	-	-	-	-	1 0.3	-	-
	温浴施設	188 11.7	69 15.2	81 19.3	14 24.1	2 2.7	9 2.5	6 4.9	7 5.9
	エステ・マッサージ	1 0.1	1 0.2	-	-	-	-	-	-
	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	14 0.9	5 1.1	3 0.7	1 1.7	-	2 0.6	-	3 2.5
	立地場所	277 17.3	45 9.9	57 13.6	17 29.3	10 13.5	96 27.0	41 33.3	11 9.2
	イベント・体験プログラム提供	5 0.3	1 0.2	2 0.5	-	-	1 0.3	-	1 0.8
	送迎サービス	5 0.3	-	3 0.7	-	-	1 0.3	-	1 0.8
	外国人客への対応	5 0.3	-	1 0.2	-	1 1.4	1 0.3	1 0.8	1 0.8
	その他	38 2.4	9 2.0	13 3.1	1 1.7	2 2.7	5 1.4	1 0.8	7 5.9
	無回答	113 7.1	26 5.7	26 6.2	2 3.4	3 4.1	26 7.3	2 1.6	28 23.5

問 15. 【2位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							無回答
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	
問15.【2位】旅館・ホテルの強み	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	接客	246 15.4	73 16.1	66 15.8	12 20.7	11 14.9	54 15.2	13 10.6	17 14.3
	食事	375 23.4	125 27.6	132 31.5	10 17.2	10 13.5	60 16.9	23 18.7	15 12.6
	宴会	59 3.7	29 6.4	9 2.1	2 3.4	- -	15 4.2	2 1.6	2 1.7
	客室	109 6.8	19 4.2	19 4.5	6 10.3	12 16.2	36 10.1	16 13.0	1 0.8
	料金	206 12.9	55 12.1	49 11.7	6 10.3	10 13.5	51 14.3	16 13.0	19 16.0
	清潔感	118 7.4	27 6.0	20 4.8	2 3.4	9 12.2	37 10.4	16 13.0	7 5.9
	アメニティ	8 0.5	2 0.4	- -	- -	1 1.4	3 0.8	1 0.8	1 0.8
	温浴施設	132 8.2	39 8.6	47 11.2	11 19.0	4 5.4	15 4.2	10 8.1	6 5.0
	エステ・マッサージ	1 0.1	1 0.2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	11 0.7	2 0.4	2 0.5	1 1.7	- -	2 0.6	2 1.6	2 1.7
	立地場所	151 9.4	33 7.3	28 6.7	4 6.9	11 14.9	45 12.6	18 14.6	12 10.1
	イベント・体験プログラム の提供	11 0.7	4 0.9	3 0.7	1 1.7	1 1.4	- -	- -	2 1.7
	送迎サービス	10 0.6	6 1.3	1 0.2	- -	- -	3 0.8	- -	- -
	外国人客への対応	12 0.7	1 0.2	6 1.4	- -	- -	1 0.3	3 2.4	1 0.8
	その他	11 0.7	5 1.1	2 0.5	- -	- -	3 0.8	- -	1 0.8
	無回答	142 8.9	32 7.1	35 8.4	3 5.2	5 6.8	31 8.7	3 2.4	33 27.7

問 15. 【3位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							無回答
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	
問15.【3位】旅館・ホテルの強み	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	接客	211 13.2	56 12.4	56 13.4	9 15.5	8 10.8	51 14.3	19 15.4	12 10.1
	食事	200 12.5	57 12.6	61 14.6	11 19.0	7 9.5	43 12.1	12 9.8	9 7.6
	宴会	93 5.8	35 7.7	23 5.5	5 8.6	- -	21 5.9	5 4.1	4 3.4
	客室	142 8.9	41 9.1	37 8.8	6 10.3	4 5.4	35 9.8	14 11.4	5 4.2
	料金	200 12.5	55 12.1	51 12.2	4 6.9	11 14.9	43 12.1	24 19.5	12 10.1
	清潔感	162 10.1	40 8.8	40 9.5	2 3.4	12 16.2	40 11.2	10 8.1	18 15.1
	アメニティ	19 1.2	2 0.4	1 0.2	- -	5 6.8	6 1.7	3 2.4	2 1.7
	温浴施設	101 6.3	36 7.9	31 7.4	8 13.8	2 2.7	10 2.8	8 6.5	6 5.0
	エステ・マッサージ	4 0.2	1 0.2	1 0.2	- -	1 1.4	1 0.3	- -	- -
	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	5 0.3	- -	3 0.7	- -	- -	1 0.3	1 0.8	- -
	立地場所	161 10.0	46 10.2	34 8.1	6 10.3	12 16.2	41 11.5	12 9.8	10 8.4
	イベント・体験プログラム の提供	14 0.9	1 0.2	8 1.9	2 3.4	- -	1 0.3	1 0.8	1 0.8
	送迎サービス	58 3.6	22 4.9	21 5.0	- -	2 2.7	8 2.2	3 2.4	2 1.7
	外国人客への対応	25 1.6	8 1.8	3 0.7	1 1.7	1 1.4	8 2.2	3 2.4	1 0.8
	その他	26 1.6	9 2.0	6 1.4	- -	1 1.4	8 2.2	2 1.6	- -
	無回答	181 11.3	44 9.7	43 10.3	4 6.9	8 10.8	39 11.0	6 4.9	37 31.1

問 16. (2) 年間稼働日数 (数値回答)

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問16.(2)年間稼働日数	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	300日未満	132 8.2	71 15.7	29 6.9	1 1.7	4 5.4	8 2.2	2 1.6	17 14.3
	300日以上320日未満	90 5.6	54 11.9	16 3.8	1 1.7	2 2.7	7 2.0	-	10 8.4
	320日以上340日未満	71 4.4	44 9.7	14 3.3	-	1 1.4	4 1.1	1 0.8	7 5.9
	340日以上360日未満	227 14.2	88 19.4	83 19.8	7 12.1	8 10.8	25 7.0	1 0.8	15 12.6
	360日以上365日未満	285 17.8	55 12.1	110 26.3	21 36.2	10 13.5	71 19.9	11 8.9	7 5.9
	365日	455 28.4	55 12.1	91 21.7	20 34.5	34 45.9	154 43.3	73 59.3	28 23.5
	無回答	342 21.3	86 19.0	76 18.1	8 13.8	15 20.3	87 24.4	35 28.5	35 29.4

問 25. (1) 直接販売比率 (SA)

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問25.(1)直接販売比率	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	10%未満	113 7.1	26 5.7	29 6.9	3 5.2	3 4.1	30 8.4	10 8.1	12 10.1
	10~30%未満	424 26.5	115 25.4	122 29.1	22 37.9	8 10.8	88 24.7	51 41.5	18 15.1
	30~50%未満	388 24.2	87 19.2	120 28.6	22 37.9	12 16.2	88 24.7	41 33.3	18 15.1
	50~70%未満	220 13.7	67 14.8	56 13.4	4 6.9	6 8.1	64 18.0	11 8.9	12 10.1
	70~90%未満	170 10.6	62 13.7	41 9.8	5 8.6	11 14.9	32 9.0	5 4.1	14 11.8
	90%以上	211 13.2	81 17.9	40 9.5	-	29 39.2	41 11.5	-	20 16.8
	無回答	76 4.7	15 3.3	11 2.6	2 3.4	5 6.8	13 3.7	5 4.1	25 21.0

問 25. (2) ネット販売比率 (SA)

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問25.(2)ネット販売比率	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	10%未満	228 14.2	77 17.0	55 13.1	4 6.9	20 27.0	46 12.9	2 1.6	24 20.2
	10~30%未満	370 23.1	85 18.8	128 30.5	27 46.6	14 18.9	74 20.8	21 17.1	21 17.6
	30~50%未満	380 23.7	91 20.1	117 27.9	15 25.9	8 10.8	94 26.4	39 31.7	16 13.4
	50~70%未満	274 17.1	79 17.4	65 15.5	6 10.3	5 6.8	67 18.8	39 31.7	13 10.9
	70~90%未満	156 9.7	60 13.2	32 7.6	2 3.4	7 9.5	31 8.7	16 13.0	8 6.7
	90%以上	33 2.1	13 2.9	1 0.2	1 1.7	2 2.7	11 3.1	-	5 4.2
	無回答	161 10.0	48 10.6	21 5.0	3 5.2	18 24.3	33 9.3	6 4.9	32 26.9

問 36. (1) 人材の過不足 (SA)

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問36.(1)人材の過不足	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	過剰	17 1.1	3 0.7	4 1.0	2 3.4	-	6 1.7	-	2 1.7
	過不足なし	570 35.6	190 41.9	104 24.8	9 15.5	36 48.6	152 42.7	35 28.5	44 37.0
	不足	963 60.1	243 53.6	305 72.8	47 81.0	36 48.6	193 54.2	85 69.1	54 45.4
	無回答	52 3.2	17 3.8	6 1.4	-	2 2.7	5 1.4	3 2.4	19 16.0

問 37. 【1位】経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）

上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
	合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
客数の減少	247 15.4	78 17.2	74 17.7	10 17.2	15 20.3	35 9.8	7 5.7	28 23.5
売上の減少	191 11.9	71 15.7	46 11.0	5 8.6	18 24.3	41 11.5	2 1.6	8 6.7
利用料金の低下・ 上昇難	51 3.2	15 3.3	12 2.9	-	3 4.1	11 3.1	5 4.1	5 4.2
従業員の確保・育 成	450 28.1	103 22.7	136 32.5	29 50.0	10 13.5	95 26.7	49 39.8	28 23.5
人件費の増加	44 2.7	6 1.3	11 2.6	1 1.7	2 2.7	16 4.5	5 4.1	3 2.5
材料費等の仕入単 価の上昇	36 2.2	16 3.5	5 1.2	1 1.7	4 5.4	5 1.4	1 0.8	4 3.4
ネット手数料の増 加	30 1.9	11 2.4	4 1.0	-	-	12 3.4	2 1.6	1 0.8
ネット以外の手数 料の増加	1 0.1	1 0.2	-	-	-	-	-	-
人件費・手数料以 外の諸経費の増加	11 0.7	5 1.1	2 0.5	-	-	3 0.8	-	1 0.8
競争の激化	40 2.5	2 0.4	9 2.1	3 5.2	1 1.4	13 3.7	10 8.1	2 1.7
立地・周辺環境の 変化	17 1.1	4 0.9	4 1.0	-	1 1.4	6 1.7	2 1.6	-
資金繰り・資金調 達難	52 3.2	20 4.4	11 2.6	-	3 4.1	14 3.9	3 2.4	1 0.8
施設・設備の老朽 化	279 17.4	66 14.6	76 18.1	8 13.8	10 13.5	78 21.9	28 22.8	13 10.9
利用者ニーズの変 化への対応	19 1.2	7 1.5	6 1.4	-	-	3 0.8	2 1.6	1 0.8
外国人客への対応	3 0.2	3 0.7	-	-	-	-	-	-
後継者の確保	21 1.3	5 1.1	5 1.2	-	3 4.1	5 1.4	-	3 2.5
その他	19 1.2	11 2.4	6 1.4	-	-	1 0.3	1 0.8	-
無回答	91 5.7	29 6.4	12 2.9	1 1.7	4 5.4	18 5.1	6 4.9	21 17.6

問 37. 【2位】経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）

上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの規模別							
	合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
客数の減少	165 10.3	69 15.2	29 6.9	8 13.8	14 18.9	29 8.1	4 3.3	12 10.1
売上の減少	219 13.7	73 16.1	59 14.1	7 12.1	11 14.9	39 11.0	6 4.9	24 20.2
利用料金の低下・ 上昇難	90 5.6	25 5.5	28 6.7	5 8.6	5 6.8	15 4.2	10 8.1	2 1.7
従業員の確保・育 成	219 13.7	37 8.2	73 17.4	11 19.0	13 17.6	57 16.0	17 13.8	11 9.2
人件費の増加	135 8.4	31 6.8	44 10.5	5 8.6	3 4.1	29 8.1	16 13.0	7 5.9
材料費等の仕入単 価の上昇	91 5.7	29 6.4	21 5.0	3 5.2	3 4.1	13 3.7	11 8.9	11 9.2
ネット手数料の増 加	65 4.1	17 3.8	14 3.3	1 1.7	2 2.7	19 5.3	9 7.3	3 2.5
ネット以外の手数 料の増加	7 0.4	-	2 0.5	-	1 1.4	2 0.6	-	2 1.7
人件費・手数料以 外の諸経費の増加	26 1.6	10 2.2	4 1.0	1 1.7	1 1.4	6 1.7	1 0.8	3 2.5
競争の激化	59 3.7	6 1.3	14 3.3	3 5.2	-	23 6.5	12 9.8	1 0.8
立地・周辺環境の 変化	22 1.4	7 1.5	5 1.2	-	1 1.4	5 1.4	1 0.8	3 2.5
資金繰り・資金調 達難	43 2.7	15 3.3	13 3.1	-	1 1.4	11 3.1	1 0.8	2 1.7
施設・設備の老朽 化	250 15.6	69 15.2	71 16.9	7 12.1	8 10.8	65 18.3	18 14.6	12 10.1
利用者ニーズの変 化への対応	36 2.2	8 1.8	14 3.3	2 3.4	3 4.1	6 1.7	3 2.4	-
外国人客への対応	16 1.0	5 1.1	3 0.7	-	1 1.4	3 0.8	4 3.3	-
後継者の確保	26 1.6	7 1.5	6 1.4	-	1 1.4	9 2.5	-	3 2.5
その他	10 0.6	3 0.7	2 0.5	2 3.4	-	-	3 2.4	-
無回答	123 7.7	42 9.3	17 4.1	3 5.2	6 8.1	25 7.0	7 5.7	23 19.3

問37. 【3位】経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）

上段:度数 下段:%		旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問37.【3位】経営上の課題	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	客数の減少	88 5.5	29 6.4	23 5.5	6 10.3	2 2.7	22 6.2	3 2.4	3 2.5
	売上の減少	97 6.1	40 8.8	21 5.0	3 5.2	6 8.1	17 4.8	3 2.4	7 5.9
	利用料金の低下・上昇難	128 8.0	32 7.1	39 9.3	5 8.6	9 12.2	29 8.1	7 5.7	7 5.9
	従業員の確保・育成	158 9.9	45 9.9	42 10.0	7 12.1	12 16.2	31 8.7	12 9.8	9 7.6
	人件費の増加	148 9.2	34 7.5	51 12.2	6 10.3	11 14.9	30 8.4	9 7.3	7 5.9
	材料費等の仕入単価の上昇	149 9.3	48 10.6	45 10.7	5 8.6	6 8.1	27 7.6	9 7.3	9 7.6
	ネット手数料の増加	106 6.6	21 4.6	26 6.2	5 8.6	-	35 9.8	9 7.3	10 8.4
	ネット以外の手数料の増加	12 0.7	3 0.7	5 1.2	-	-	-	3 2.4	1 0.8
	人件費・手数料以外の諸経費の増加	62 3.9	16 3.5	17 4.1	1 1.7	1 1.4	15 4.2	7 5.7	5 4.2
	競争の激化	80 5.0	11 2.4	13 3.1	3 5.2	2 2.7	31 8.7	17 13.8	3 2.5
	立地・周辺環境の変化	33 2.1	15 3.3	3 0.7	1 1.7	1 1.4	5 1.4	6 4.9	2 1.7
	資金繰り・資金調達難	55 3.4	24 5.3	19 4.5	-	3 4.1	6 1.7	2 1.6	1 0.8
	施設・設備の老朽化	198 12.4	50 11.0	54 12.9	9 15.5	8 10.8	42 11.8	12 9.8	23 19.3
	利用者ニーズの変化への対応	51 3.2	13 2.9	17 4.1	1 1.7	2 2.7	13 3.7	3 2.4	2 1.7
	外国人客への対応	33 2.1	7 1.5	13 3.1	1 1.7	2 2.7	5 1.4	3 2.4	2 1.7
	後継者の確保	30 1.9	8 1.8	9 2.1	1 1.7	-	9 2.5	2 1.6	1 0.8
	その他	2 0.1	-	1 0.2	-	-	1 0.3	-	-
	無回答	172 10.7	57 12.6	21 5.0	4 6.9	9 12.2	38 10.7	16 13.0	27 22.7

問37. 【4位】経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）

上段:度数 下段:%		旅館・ホテルの規模別							
		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問37.【4位】経営上の課題	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	客数の減少	55 3.4	20 4.4	18 4.3	-	2 2.7	8 2.2	3 2.4	4 3.4
	売上の減少	63 3.9	18 4.0	21 5.0	4 6.9	2 2.7	14 3.9	2 1.6	2 1.7
	利用料金の低下・上昇難	96 6.0	26 5.7	26 6.2	2 3.4	6 8.1	22 6.2	5 4.1	9 7.6
	従業員の確保・育成	129 8.1	39 8.6	31 7.4	1 1.7	12 16.2	29 8.1	9 7.3	8 6.7
	人件費の増加	124 7.7	28 6.2	36 8.6	5 8.6	8 10.8	35 9.8	5 4.1	7 5.9
	材料費等の仕入単価の上昇	134 8.4	49 10.8	34 8.1	1 1.7	3 4.1	27 7.6	14 11.4	6 5.0
	ネット手数料の増加	94 5.9	26 5.7	27 6.4	4 6.9	6 8.1	15 4.2	12 9.8	4 3.4
	ネット以外の手数料の増加	24 1.5	8 1.8	8 1.9	1 1.7	1 1.4	4 1.1	1 0.8	1 0.8
	人件費・手数料以外の諸経費の増加	78 4.9	18 4.0	25 6.0	3 5.2	4 5.4	19 5.3	4 3.3	5 4.2
	競争の激化	69 4.3	11 2.4	18 4.3	4 6.9	4 5.4	20 5.6	7 5.7	5 4.2
	立地・周辺環境の変化	34 2.1	12 2.6	5 1.2	-	3 4.1	8 2.2	3 2.4	3 2.5
	資金繰り・資金調達難	69 4.3	21 4.6	19 4.5	5 8.6	2 2.7	12 3.4	1 0.8	9 7.6
	施設・設備の老朽化	192 12.0	50 11.0	58 13.8	16 27.6	5 6.8	39 11.0	12 9.8	12 10.1
	利用者ニーズの変化への対応	96 6.0	23 5.1	25 6.0	5 8.6	3 4.1	23 6.5	12 9.8	5 4.2
	外国人客への対応	56 3.5	13 2.9	15 3.6	1 1.7	1 1.4	15 4.2	8 6.5	3 2.5
	後継者の確保	35 2.2	12 2.6	12 2.9	-	2 2.7	6 1.7	3 2.4	-
	その他	3 0.2	-	1 0.2	-	-	1 0.3	-	1 0.8
	無回答	251 15.7	79 17.4	40 9.5	6 10.3	10 13.5	59 16.6	22 17.9	35 29.4

問 37. 【5位】経営上の課題（重要度の高いものから順に5つ選択）

上段:度数		旅館・ホテルの規模別							
下段:%		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問37.【5位】経営上の課題	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	客数の減少	40 2.5	15 3.3	9 2.1	1 1.7	2 2.7	10 2.8	-	3 2.5
	売上の減少	36 2.2	9 2.0	11 2.6	-	1 1.4	10 2.8	2 1.6	3 2.5
	利用料金の低下・上昇難	88 5.5	29 6.4	24 5.7	4 6.9	5 6.8	20 5.6	3 2.4	3 2.5
	従業員の確保・育成	96 6.0	28 6.2	19 4.5	4 6.9	5 6.8	21 5.9	13 10.6	6 5.0
	人件費の増加	77 4.8	12 2.6	22 5.3	2 3.4	5 6.8	26 7.3	6 4.9	4 3.4
	材料費等の仕入単価の上昇	93 5.8	30 6.6	25 6.0	4 6.9	6 8.1	16 4.5	5 4.1	7 5.9
	ネット手数料の増加	93 5.8	26 5.7	28 6.7	3 5.2	1 1.4	19 5.3	10 8.1	6 5.0
	ネット以外の手数料の増加	21 1.3	4 0.9	7 1.7	-	2 2.7	6 1.7	2 1.6	-
	人件費・手数料以外の諸経費の増加	72 4.5	14 3.1	29 6.9	5 8.6	1 1.4	14 3.9	4 3.3	5 4.2
	競争の激化	60 3.7	8 1.8	16 3.8	3 5.2	4 5.4	17 4.8	8 6.5	4 3.4
	立地・周辺環境の変化	40 2.5	8 1.8	11 2.6	1 1.7	6 8.1	9 2.5	1 0.8	4 3.4
	資金繰り・資金調達難	67 4.2	24 5.3	23 5.5	1 1.7	2 2.7	13 3.7	2 1.6	2 1.7
	施設・設備の老朽化	173 10.8	60 13.2	52 12.4	5 8.6	10 13.5	29 8.1	10 8.1	7 5.9
	利用者ニーズの変化への対応	111 6.9	30 6.6	36 8.6	6 10.3	5 6.8	22 6.2	7 5.7	5 4.2
	外国人客への対応	114 7.1	27 6.0	21 5.0	4 6.9	3 4.1	34 9.6	16 13.0	9 7.6
	後継者の確保	72 4.5	22 4.9	14 3.3	2 3.4	2 2.7	22 6.2	4 3.3	6 5.0
	その他	8 0.5	4 0.9	1 0.2	2 3.4	-	1 0.3	-	-
	無回答	341 21.3	103 22.7	71 16.9	11 19.0	14 18.9	67 18.8	30 24.4	45 37.8

問 41. 地元と連携した事業や活動への参加（SA）

上段:度数		旅館・ホテルの規模別							
下段:%		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問41. 地元と連携した事業や活動への参加	全体	1602 100.0	453 100.0	419 100.0	58 100.0	74 100.0	356 100.0	123 100.0	119 100.0
	参加している(経営陣のみ)	555 34.6	193 42.6	167 39.9	15 25.9	17 23.0	109 30.6	28 22.8	26 21.8
	参加している(会社全体で)	474 29.6	112 24.7	125 29.8	27 46.6	13 17.6	106 29.8	61 49.6	30 25.2
	特に参加していない	231 14.4	47 10.4	35 8.4	5 8.6	28 37.8	73 20.5	15 12.2	28 23.5
	無回答	342 21.3	101 22.3	92 22.0	11 19.0	16 21.6	68 19.1	19 15.4	35 29.4

問 41. 具体的な取組の内容（MA）

上段:度数		旅館・ホテルの規模別							
下段:%		合計	小規模旅館	中規模旅館	大規模旅館	小規模ホテル	中規模ホテル	大規模ホテル	無回答
問41. 具体的な取組の内容	全体	1029 100.0	305 100.0	292 100.0	42 100.0	30 100.0	215 100.0	89 100.0	56 100.0
	地元のイベント・祭りの企画、参加	832 80.9	249 81.6	254 87.0	41 97.6	16 53.3	163 75.8	63 70.8	46 82.1
	共同事業に参加(予約受付)	272 26.4	82 26.9	82 28.1	15 35.7	3 10.0	53 24.7	19 21.3	18 32.1
	共同事業に参加(仕入れ)	155 15.1	50 16.4	52 17.8	8 19.0	-	25 11.6	10 11.2	10 17.9
	地元食材の利用	583 56.7	188 61.6	180 61.6	25 59.5	11 36.7	105 48.8	42 47.2	32 57.1
	地元の物産、土産品の仕入れ	436 42.4	134 43.9	153 52.4	27 64.3	8 26.7	60 27.9	31 34.8	23 41.1
	地元飲食店の紹介	606 58.9	181 59.3	180 61.6	24 57.1	10 33.3	127 59.1	58 65.2	26 46.4
	地元観光施設、事業者の紹介	589 57.2	168 55.1	176 60.3	34 81.0	12 40.0	118 54.9	52 58.4	29 51.8
	その他	30 2.9	8 2.6	6 2.1	1 2.4	4 13.3	3 1.4	4 4.5	4 7.1
	無回答	35 3.4	11 3.6	4 1.4	1 2.4	5 16.7	10 4.7	3 3.4	1 1.8

(3) 旅館・ホテルの立地別クロス集計表

問2. 資本金（数値回答）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							無回答
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	
問2. 資本金	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	100万円以下	33 2.1	14 2.3	1 0.6	2 1.6	3 3.0	8 2.1	1 1.5	4 2.9
	101万円～500万円	457 28.5	187 30.4	61 36.5	43 33.9	14 13.9	78 20.2	23 34.8	51 36.4
	501万円～1,000万円	510 31.8	191 31.1	59 35.3	31 24.4	30 29.7	143 37.0	22 33.3	34 24.3
	1,001万円～2,000万 円	157 9.8	68 11.1	9 5.4	8 6.3	12 11.9	47 12.2	5 7.6	8 5.7
	2,001万円～3,000万 円	126 7.9	53 8.6	13 7.8	9 7.1	8 7.9	33 8.5	3 4.5	7 5.0
	3,001万円～4,000万 円	72 4.5	27 4.4	2 1.2	7 5.5	6 5.9	23 6.0	3 4.5	4 2.9
	4,001万円～5,000万 円	117 7.3	43 7.0	6 3.6	5 3.9	17 16.8	30 7.8	7 10.6	9 6.4
	5,001万円以上	17 1.1	3 0.5	-	5 3.9	3 3.0	4 1.0	1 1.5	1 0.7
	無回答	113 7.1	29 4.7	16 9.6	17 13.4	8 7.9	20 5.2	1 1.5	22 15.7

問15. 【1位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							無回答
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	
問15. 【1位】旅館・ ホテルの強み	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	接客	284 17.7	128 20.8	21 12.6	8 6.3	20 19.8	75 19.4	11 16.7	21 15.0
	食事	330 20.6	169 27.5	32 19.2	43 33.9	23 22.8	33 8.5	8 12.1	22 15.7
	宴会	35 2.2	5 0.8	10 6.0	4 3.1	-	11 2.8	2 3.0	3 2.1
	客室	91 5.7	17 2.8	7 4.2	3 2.4	6 5.9	37 9.6	10 15.2	11 7.9
	料金	147 9.2	23 3.7	25 15.0	18 14.2	10 9.9	55 14.2	6 9.1	10 7.1
	清潔感	68 4.2	13 2.1	7 4.2	5 3.9	1 1.0	30 7.8	7 10.6	5 3.6
	アメニティ	1 0.1	-	-	-	-	1 0.3	-	-
	温浴施設	188 11.7	137 22.3	6 3.6	19 15.0	10 9.9	8 2.1	-	8 5.7
	エステ・マッサージ	1 0.1	1 0.2	-	-	-	-	-	-
	遊戯施設(スポーツ・ カラオケ等)	14 0.9	6 1.0	-	3 2.4	1 1.0	-	1 1.5	3 2.1
	立地場所	277 17.3	66 10.7	41 24.6	8 6.3	20 19.8	112 29.0	11 16.7	19 13.6
	イベント・体験プロゲ ラムの提供	5 0.3	2 0.3	-	1 0.8	1 1.0	-	-	1 0.7
	送迎サービス	5 0.3	3 0.5	-	-	-	-	1 1.5	1 0.7
	外国人客への対応	5 0.3	1 0.2	-	-	2 2.0	-	1 1.5	1 0.7
	その他	38 2.4	17 2.8	3 1.8	3 2.4	1 1.0	5 1.3	2 3.0	7 5.0
	無回答	113 7.1	27 4.4	15 9.0	12 9.4	6 5.9	19 4.9	6 9.1	28 20.0

問 15. 【2位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							無回答
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	
問15.【2位】旅館・ ホテルの強み	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	接客	246 15.4	119 19.3	15 9.0	15 11.8	15 14.9	51 13.2	11 16.7	20 14.3
	食事	375 23.4	194 31.5	37 22.2	30 23.6	29 28.7	51 13.2	14 21.2	20 14.3
	宴会	59 3.7	21 3.4	9 5.4	9 7.1	2 2.0	15 3.9	1 1.5	2 1.4
	客室	109 6.8	28 4.6	9 5.4	7 5.5	11 10.9	44 11.4	9 13.6	1 0.7
	料金	206 12.9	49 8.0	39 23.4	18 14.2	4 4.0	66 17.1	6 9.1	24 17.1
	清潔感	118 7.4	23 3.7	16 9.6	7 5.5	8 7.9	45 11.7	8 12.1	11 7.9
	アメニティ	8 0.5	- -	- -	2 1.6	1 1.0	4 1.0	- -	1 0.7
	温浴施設	132 8.2	77 12.5	8 4.8	10 7.9	11 10.9	14 3.6	4 6.1	8 5.7
	エステ・マッサージ	1 0.1	1 0.2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	遊戯施設(スポーツ・ カラオケ等)	11 0.7	3 0.5	- -	2 1.6	5 5.0	- -	- -	1 0.7
	立地場所	151 9.4	47 7.6	10 6.0	6 4.7	5 5.0	64 16.6	5 7.6	14 10.0
	イベント・体験プロゲ ラムの提供	11 0.7	6 1.0	1 0.6	1 0.8	- -	- -	1 1.5	2 1.4
	送迎サービス	10 0.6	4 0.7	- -	3 2.4	2 2.0	1 0.3	- -	- -
	外国人客への対応	12 0.7	4 0.7	3 1.8	- -	1 1.0	3 0.8	- -	1 0.7
	その他	11 0.7	2 0.3	1 0.6	4 3.1	1 1.0	2 0.5	- -	1 0.7
	無回答	142 8.9	37 6.0	19 11.4	13 10.2	6 5.9	26 6.7	7 10.6	34 24.3

問 15. 【3位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							無回答
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	
問15.【3位】旅館・ ホテルの強み	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	接客	211 13.2	84 13.7	22 13.2	13 10.2	15 14.9	59 15.3	3 4.5	15 10.7
	食事	200 12.5	97 15.8	18 10.8	13 10.2	16 15.8	36 9.3	11 16.7	9 6.4
	宴会	93 5.8	39 6.3	12 7.2	10 7.9	4 4.0	19 4.9	3 4.5	6 4.3
	客室	142 8.9	62 10.1	13 7.8	9 7.1	6 5.9	42 10.9	4 6.1	6 4.3
	料金	200 12.5	70 11.4	22 13.2	16 12.6	6 5.9	55 14.2	17 25.8	14 10.0
	清潔感	162 10.1	51 8.3	16 9.6	11 8.7	9 8.9	47 12.2	6 9.1	22 15.7
	アメニティ	19 1.2	- -	2 1.2	2 1.6	- -	12 3.1	2 3.0	1 0.7
	温浴施設	101 6.3	58 9.4	7 4.2	6 4.7	9 8.9	11 2.8	2 3.0	8 5.7
	エステ・マッサージ	4 0.2	2 0.3	- -	- -	1 1.0	1 0.3	- -	- -
	遊戯施設(スポーツ・ カラオケ等)	5 0.3	1 0.2	- -	1 0.8	2 2.0	- -	- -	1 0.7
	立地場所	161 10.0	60 9.8	14 8.4	10 7.9	14 13.9	45 11.7	6 9.1	12 8.6
	イベント・体験プロゲ ラムの提供	14 0.9	8 1.3	1 0.6	1 0.8	2 2.0	- -	- -	2 1.4
	送迎サービス	58 3.6	23 3.7	7 4.2	12 9.4	5 5.0	7 1.8	1 1.5	3 2.1
	外国人客への対応	25 1.6	7 1.1	4 2.4	1 0.8	2 2.0	10 2.6	- -	1 0.7
	その他	26 1.6	5 0.8	4 2.4	6 4.7	3 3.0	8 2.1	- -	- -
	無回答	181 11.3	48 7.8	25 15.0	16 12.6	7 6.9	34 8.8	11 16.7	40 28.6

問 25. (1) 直接販売比率 (SA)

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							無回答
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	
問25.(1)直接販 売比率	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	10%未満	113 7.1	42 6.8	11 6.6	4 3.1	16 15.8	23 6.0	4 6.1	13 9.3
	10~30%未満	424 26.5	205 33.3	30 18.0	20 15.7	35 34.7	102 26.4	10 15.2	22 15.7
	30~50%未満	388 24.2	178 28.9	34 20.4	15 11.8	16 15.8	108 28.0	14 21.2	23 16.4
	50~70%未満	220 13.7	81 13.2	22 13.2	16 12.6	11 10.9	57 14.8	12 18.2	21 15.0
	70~90%未満	170 10.6	50 8.1	27 16.2	29 22.8	13 12.9	33 8.5	5 7.6	13 9.3
	90%以上	211 13.2	43 7.0	37 22.2	38 29.9	5 5.0	52 13.5	14 21.2	22 15.7
	無回答	76 4.7	16 2.6	6 3.6	5 3.9	5 5.0	11 2.8	7 10.6	26 18.6

問 25. (2) ネット販売比率 (SA)

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							無回答
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	
問25.(2)ネット販 売比率	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	10%未満	228 14.2	57 9.3	35 21.0	42 33.1	10 9.9	48 12.4	11 16.7	25 17.9
	10~30%未満	370 23.1	163 26.5	43 25.7	29 22.8	32 31.7	60 15.5	19 28.8	24 17.1
	30~50%未満	380 23.7	171 27.8	28 16.8	18 14.2	21 20.8	109 28.2	9 13.6	24 17.1
	50~70%未満	274 17.1	103 16.7	24 14.4	19 15.0	15 14.9	86 22.3	9 13.6	18 12.9
	70~90%未満	156 9.7	76 12.4	11 6.6	5 3.9	11 10.9	40 10.4	3 4.5	10 7.1
	90%以上	33 2.1	10 1.6	3 1.8	2 1.6	5 5.0	8 2.1	-	5 3.6
	無回答	161 10.0	35 5.7	23 13.8	12 9.4	7 6.9	35 9.1	15 22.7	34 24.3

問 36. (1) 人材の過不足 (SA)

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							無回答
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	
問36.(1)人材の 過不足	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	過剰	17 1.1	5 0.8	1 0.6	3 2.4	1 1.0	3 0.8	2 3.0	2 1.4
	過不足なし	570 35.6	163 26.5	83 49.7	49 38.6	25 24.8	177 45.9	19 28.8	54 38.6
	不足	963 60.1	433 70.4	78 46.7	70 55.1	73 72.3	201 52.1	42 63.6	66 47.1
	無回答	52 3.2	14 2.3	5 3.0	5 3.9	2 2.0	5 1.3	3 4.5	18 12.9

問 37. 【1位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							
	合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	無回答
全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
客数の減少	247 15.4	102 16.6	33 19.8	23 18.1	7 6.9	41 10.6	9 13.6	32 22.9
売上の減少	191 11.9	78 12.7	21 12.6	19 15.0	13 12.9	42 10.9	7 10.6	11 7.9
利用料金の低下・ 上昇難	51 3.2	15 2.4	5 3.0	6 4.7	4 4.0	15 3.9	- -	6 4.3
従業員の確保・育 成	450 28.1	212 34.5	25 15.0	28 22.0	33 32.7	105 27.2	17 25.8	30 21.4
人件費の増加	44 2.7	13 2.1	3 1.8	2 1.6	4 4.0	15 3.9	4 6.1	3 2.1
材料費等の仕入単 価の上昇	36 2.2	9 1.5	7 4.2	4 3.1	3 3.0	7 1.8	- -	6 4.3
ネット手数料の増 加	30 1.9	9 1.5	5 3.0	1 0.8	- -	13 3.4	1 1.5	1 0.7
ネット以外の手 料の増加	1 0.1	1 0.2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
人件費・手数料以 外の諸経費の増加	11 0.7	4 0.7	1 0.6	2 1.6	- -	2 0.5	- -	2 1.4
競争の激化	40 2.5	7 1.1	6 3.6	1 0.8	2 2.0	18 4.7	4 6.1	2 1.4
立地・周辺環境の 変化	17 1.1	7 1.1	1 0.6	- -	3 3.0	5 1.3	1 1.5	- -
資金繰り・資金調 達難	52 3.2	20 3.3	5 3.0	6 4.7	6 5.9	11 2.8	3 4.5	1 0.7
施設・設備の老朽 化	279 17.4	88 14.3	39 23.4	21 16.5	18 17.8	87 22.5	10 15.2	16 11.4
利用者ニーズの変 化への対応	19 1.2	9 1.5	- -	2 1.6	- -	4 1.0	1 1.5	3 2.1
外国人客への対応	3 0.2	2 0.3	1 0.6	- -	- -	- -	- -	- -
後継者の確保	21 1.3	7 1.1	2 1.2	1 0.8	2 2.0	5 1.3	1 1.5	3 2.1
その他	19 1.2	10 1.6	2 1.2	5 3.9	- -	2 0.5	- -	- -
無回答	91 5.7	22 3.6	11 6.6	6 4.7	6 5.9	14 3.6	8 12.1	24 17.1

問 37. 【2位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							
	合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	無回答
全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
客数の減少	165 10.3	67 10.9	15 9.0	19 15.0	10 9.9	35 9.1	3 4.5	16 11.4
売上の減少	219 13.7	85 13.8	31 18.6	21 16.5	9 8.9	39 10.1	8 12.1	26 18.6
利用料金の低下・ 上昇難	90 5.6	37 6.0	9 5.4	12 9.4	4 4.0	20 5.2	6 9.1	2 1.4
従業員の確保・育 成	219 13.7	92 15.0	16 9.6	11 8.7	20 19.8	54 14.0	11 16.7	15 10.7
人件費の増加	135 8.4	57 9.3	12 7.2	11 8.7	5 5.0	35 9.1	8 12.1	7 5.0
材料費等の仕入単 価の上昇	91 5.7	34 5.5	13 7.8	6 4.7	7 6.9	18 4.7	2 3.0	11 7.9
ネット手数料の増 加	65 4.1	23 3.7	4 2.4	3 2.4	2 2.0	25 6.5	3 4.5	5 3.6
ネット以外の手 料の増加	7 0.4	2 0.3	- -	- -	1 1.0	2 0.5	- -	2 1.4
人件費・手数料以 外の諸経費の増加	26 1.6	9 1.5	3 1.8	2 1.6	- -	7 1.8	1 1.5	4 2.9
競争の激化	59 3.7	9 1.5	10 6.0	2 1.6	4 4.0	29 7.5	2 3.0	3 2.1
立地・周辺環境の 変化	22 1.4	8 1.3	3 1.8	1 0.8	1 1.0	5 1.3	1 1.5	3 2.1
資金繰り・資金調 達難	43 2.7	17 2.8	3 1.8	6 4.7	4 4.0	9 2.3	- -	4 2.9
施設・設備の老朽 化	250 15.6	106 17.2	23 13.8	18 14.2	17 16.8	62 16.1	12 18.2	12 8.6
利用者ニーズの変 化への対応	36 2.2	18 2.9	3 1.8	2 1.6	3 3.0	8 2.1	- -	2 1.4
外国人客への対応	16 1.0	6 1.0	1 0.6	- -	1 1.0	7 1.8	- -	1 0.7
後継者の確保	26 1.6	6 1.0	4 2.4	3 2.4	4 4.0	8 2.1	- -	1 0.7
その他	10 0.6	6 1.0	1 0.6	- -	1 1.0	2 0.5	- -	- -
無回答	123 7.7	33 5.4	16 9.6	10 7.9	8 7.9	21 5.4	9 13.6	26 18.6

問 37. 【3位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別								無回答
	合計	【温泉・観光地】旅館	【駅・中心市街地】旅館	【その他】旅館	【温泉・観光地】ホテル	【駅・中心市街地】ホテル	【その他】ホテル		
全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0	
客数の減少	88 5.5	40 6.5	9 5.4	8 6.3	10 9.9	14 3.6	3 4.5	4 2.9	
売上の減少	97 6.1	40 6.5	11 6.6	9 7.1	6 5.9	16 4.1	2 3.0	13 9.3	
利用料金の低下・上昇難	128 8.0	50 8.1	15 9.0	9 7.1	5 5.0	31 8.0	8 12.1	10 7.1	
従業員の確保・育成	158 9.9	62 10.1	20 12.0	11 8.7	16 15.8	36 9.3	5 7.6	8 5.7	
人件費の増加	148 9.2	63 10.2	15 9.0	12 9.4	14 13.9	31 8.0	5 7.6	8 5.7	
材料費等の仕入単価の上昇	149 9.3	66 10.7	15 9.0	15 11.8	7 6.9	27 7.0	7 10.6	12 8.6	
ネット手数料の増加	106 6.6	30 4.9	14 8.4	7 5.5	4 4.0	37 9.6	3 4.5	11 7.9	
ネット以外の手数料の増加	12 0.7	6 1.0	2 1.2	-	2 2.0	-	1 1.5	1 0.7	
人件費・手数料以外の諸経費の増加	62 3.9	19 3.1	8 4.8	6 4.7	4 4.0	17 4.4	2 3.0	6 4.3	
競争の激化	80 5.0	18 2.9	7 4.2	2 1.6	3 3.0	44 11.4	3 4.5	3 2.1	
立地・周辺環境の変化	33 2.1	13 2.1	3 1.8	2 1.6	3 3.0	8 2.1	1 1.5	3 2.1	
資金繰り・資金調達難	55 3.4	34 5.5	3 1.8	5 3.9	1 1.0	7 1.8	3 4.5	2 1.4	
施設・設備の老朽化	198 12.4	76 12.4	18 10.8	17 13.4	9 8.9	47 12.2	8 12.1	23 16.4	
利用者ニーズの変化への対応	51 3.2	19 3.1	3 1.8	10 7.9	2 2.0	14 3.6	2 3.0	1 0.7	
外国人客への対応	33 2.1	17 2.8	3 1.8	-	5 5.0	4 1.0	1 1.5	3 2.1	
後継者の確保	30 1.9	15 2.4	1 0.6	1 0.8	1 1.0	8 2.1	2 3.0	2 1.4	
その他	2 0.1	-	-	1 0.8	-	1 0.3	-	-	
無回答	172 10.7	47 7.6	20 12.0	12 9.4	9 8.9	44 11.4	10 15.2	30 21.4	

問 37. 【4位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別								無回答
	合計	【温泉・観光地】旅館	【駅・中心市街地】旅館	【その他】旅館	【温泉・観光地】ホテル	【駅・中心市街地】ホテル	【その他】ホテル		
全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0	
客数の減少	55 3.4	28 4.6	3 1.8	7 5.5	2 2.0	7 1.8	3 4.5	5 3.6	
売上の減少	63 3.9	33 5.4	5 3.0	5 3.9	6 5.9	9 2.3	3 4.5	2 1.4	
利用料金の低下・上昇難	96 6.0	34 5.5	11 6.6	7 5.5	2 2.0	30 7.8	1 1.5	11 7.9	
従業員の確保・育成	129 8.1	42 6.8	15 9.0	11 8.7	12 11.9	31 8.0	7 10.6	11 7.9	
人件費の増加	124 7.7	47 7.6	8 4.8	12 9.4	10 9.9	33 8.5	5 7.6	9 6.4	
材料費等の仕入単価の上昇	134 8.4	61 9.9	11 6.6	11 8.7	7 6.9	32 8.3	6 9.1	6 4.3	
ネット手数料の増加	94 5.9	46 7.5	6 3.6	5 3.9	5 5.0	27 7.0	-	5 3.6	
ネット以外の手数料の増加	24 1.5	14 2.3	2 1.2	1 0.8	1 1.0	5 1.3	-	1 0.7	
人件費・手数料以外の諸経費の増加	78 4.9	27 4.4	6 3.6	11 8.7	6 5.9	19 4.9	2 3.0	7 5.0	
競争の激化	69 4.3	15 2.4	13 7.8	3 2.4	4 4.0	23 6.0	4 6.1	7 5.0	
立地・周辺環境の変化	34 2.1	11 1.8	2 1.2	4 3.1	2 2.0	9 2.3	3 4.5	3 2.1	
資金繰り・資金調達難	69 4.3	33 5.4	6 3.6	5 3.9	3 3.0	12 3.1	2 3.0	8 5.7	
施設・設備の老朽化	192 12.0	85 13.8	26 15.6	10 7.9	16 15.8	32 8.3	7 10.6	16 11.4	
利用者ニーズの変化への対応	96 6.0	29 4.7	16 9.6	8 6.3	8 7.9	25 6.5	5 7.6	5 3.6	
外国人客への対応	56 3.5	20 3.3	3 1.8	4 3.1	1 1.0	20 5.2	3 4.5	5 3.6	
後継者の確保	35 2.2	11 1.8	4 2.4	8 6.3	2 2.0	8 2.1	1 1.5	1 0.7	
その他	3 0.2	1 0.2	-	-	-	-	1 1.5	1 0.7	
無回答	251 15.7	78 12.7	30 18.0	15 11.8	14 13.9	64 16.6	13 19.7	37 26.4	

問 37. 【5位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	無回答
問37.【5位】経営上の課題	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	客数の減少	40 2.5	17 2.8	2 1.2	6 4.7	4 4.0	5 1.3	2 3.0	4 2.9
	売上の減少	36 2.2	10 1.6	3 1.8	7 5.5	1 1.0	8 2.1	4 6.1	3 2.1
	利用料金の低下・ 上昇難	88 5.5	35 5.7	13 7.8	9 7.1	6 5.9	19 4.9	3 4.5	3 2.1
	従業員の確保・育 成	96 6.0	35 5.7	9 5.4	7 5.5	5 5.0	30 7.8	3 4.5	7 5.0
	人件費の増加	77 4.8	21 3.4	7 4.2	7 5.5	6 5.9	26 6.7	4 6.1	6 4.3
	材料費等の仕入単 価の上昇	93 5.8	38 6.2	13 7.8	7 5.5	5 5.0	19 4.9	3 4.5	8 5.7
	ネット手数料の増 加	93 5.8	41 6.7	4 2.4	11 8.7	4 4.0	22 5.7	6 9.1	5 3.6
	ネット以外の手 料の増加	21 1.3	8 1.3	2 1.2	- -	3 3.0	6 1.6	1 1.5	1 0.7
	人件費・手数料以 外の諸経費の増加	72 4.5	33 5.4	6 3.6	7 5.5	2 2.0	16 4.1	1 1.5	7 5.0
	競争の激化	60 3.7	17 2.8	5 3.0	3 2.4	1 1.0	27 7.0	1 1.5	6 4.3
	立地・周辺環境の 変化	40 2.5	11 1.8	4 2.4	4 3.1	3 3.0	12 3.1	1 1.5	5 3.6
	資金繰り・資金調 達難	67 4.2	35 5.7	5 3.0	7 5.5	4 4.0	11 2.8	2 3.0	3 2.1
	施設・設備の老朽 化	173 10.8	81 13.2	18 10.8	15 11.8	7 6.9	35 9.1	7 10.6	10 7.1
	利用者ニーズの変 化への対応	111 6.9	51 8.3	14 8.4	7 5.5	8 7.9	25 6.5	2 3.0	4 2.9
	外国人客への対応	114 7.1	42 6.8	6 3.6	3 2.4	14 13.9	32 8.3	6 9.1	11 7.9
	後継者の確保	72 4.5	20 3.3	11 6.6	4 3.1	9 8.9	16 4.1	3 4.5	9 6.4
	その他	8 0.5	6 1.0	- -	1 0.8	1 1.0	- -	- -	- -
	無回答	341 21.3	114 18.5	45 26.9	22 17.3	18 17.8	77 19.9	17 25.8	48 34.3

問 41. 地元と連携した事業や活動への参加（SA）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	無回答
問41. 地元と連携した事業や活動への参加	全体	1602 100.0	615 100.0	167 100.0	127 100.0	101 100.0	386 100.0	66 100.0	140 100.0
	参加している(経営 陣のみ)	555 34.6	263 42.8	54 32.3	48 37.8	29 28.7	109 28.2	15 22.7	37 26.4
	参加している(会社 全体で)	474 29.6	189 30.7	38 22.8	37 29.1	43 42.6	122 31.6	18 27.3	27 19.3
	特に参加してい ない	231 14.4	26 4.2	34 20.4	22 17.3	12 11.9	85 22.0	17 25.8	35 25.0
	無回答	342 21.3	137 22.3	41 24.6	20 15.7	17 16.8	70 18.1	16 24.2	41 29.3

問 41. 具体的な取組の内容（MA）

	上段:度数 下段:%	旅館・ホテルの立地別							
		合計	【温泉・観光 地】旅館	【駅・中心市 街地】旅館	【その他】旅 館	【温泉・観光 地】ホテル	【駅・中心市 街地】ホテル	【その他】ホ テル	無回答
問41. 具体的な取組の内容	全体	1029 100.0	452 100.0	92 100.0	85 100.0	72 100.0	231 100.0	33 100.0	64 100.0
	地元のイベント・祭 りの企画、参加	832 80.9	399 88.3	69 75.0	67 78.8	55 76.4	164 71.0	24 72.7	54 84.4
	共同事業に参加 (予約受付)	272 26.4	137 30.3	25 27.2	14 16.5	19 26.4	51 22.1	7 21.2	19 29.7
	共同事業に参加 (仕入れ)	155 15.1	90 19.9	9 9.8	7 8.2	10 13.9	23 10.0	3 9.1	13 20.3
	地元食材の利用	583 56.7	299 66.2	39 42.4	46 54.1	42 58.3	100 43.3	18 54.5	39 60.9
	地元の物産、土産 品の仕入れ	436 42.4	244 54.0	27 29.3	36 42.4	36 50.0	56 24.2	9 27.3	28 43.8
	地元飲食店の紹介	606 58.9	287 63.5	53 57.6	37 43.5	35 48.6	146 63.2	17 51.5	31 48.4
	地元観光施設、事 業者の紹介	589 57.2	297 65.7	37 40.2	39 45.9	40 55.6	130 56.3	14 42.4	32 50.0
	その他	30 2.9	9 2.0	5 5.4	- -	4 5.6	6 2.6	1 3.0	5 7.8
	無回答	35 3.4	8 1.8	5 5.4	3 3.5	4 5.6	12 5.2	2 6.1	1 1.6

(4) 立地別・規模別クロス集計表

問1. 営業登録区分 (SA)

上段度数		立地×規模							
下段:%	合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答	
問1. 営業登録区分	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	旅館営業	942 58.8	281 83.6	285 81.4	46 68.7	83 64.8	73 21.5	9 8.6	165 59.8
	ホテル営業	558 34.8	22 6.5	57 16.3	20 29.9	35 27.3	259 76.2	90 85.7	75 27.2
	その他	93 5.8	31 9.2	7 2.0	1 1.5	7 5.5	8 2.4	6 5.7	33 12.0
	無回答	9 0.6	2 0.6	1 0.3	-	3 2.3	-	-	3 1.1

問2. 資本金 (数値回答)

上段度数		立地×規模							
下段:%	合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答	
問2. 資本金	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	100万円以下	33 2.1	9 2.7	9 2.6	1 1.5	2 1.6	5 1.5	3 2.9	4 1.4
	101万円～500万円	457 28.5	144 42.9	72 20.6	2 3.0	61 47.7	75 22.1	11 10.5	92 33.3
	501万円～1,000万円	510 31.8	94 28.0	117 33.4	19 28.4	34 26.6	134 39.4	38 36.2	74 26.8
	1,001万円～2,000万円	157 9.8	22 6.5	53 15.1	7 10.4	5 3.9	34 10.0	19 18.1	17 6.2
	2,001万円～3,000万円	126 7.9	20 6.0	34 9.7	8 11.9	5 3.9	31 9.1	12 11.4	16 5.8
	3,001万円～4,000万円	72 4.5	7 2.1	20 5.7	6 9.0	-	15 4.4	10 9.5	14 5.1
	4,001万円～5,000万円	117 7.3	13 3.9	28 8.0	22 32.8	4 3.1	24 7.1	10 9.5	16 5.8
	5,001万円以上	17 1.1	1 0.3	4 1.1	1 1.5	1 0.8	1 0.3	2 1.9	7 2.5
	無回答	113 7.1	26 7.7	13 3.7	1 1.5	16 12.5	21 6.2	-	36 13.0

問5. 年間売上高 (数値回答)

上段度数		立地×規模							
下段:%	合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答	
問5. 年間売上高	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	1,000万円未満	47 2.9	15 4.5	2 0.6	-	9 7.0	2 0.6	-	19 6.9
	1,000万円以上2,500万円未満	112 7.0	43 12.8	5 1.4	-	29 22.7	12 3.5	-	23 8.3
	2,500万円以上5,000万円未満	182 11.4	52 15.5	15 4.3	-	36 28.1	37 10.9	1 1.0	41 14.9
	5,000万円以上7,500万円未満	128 8.0	42 12.5	15 4.3	-	10 7.8	38 11.2	1 1.0	22 8.0
	7,500万円以上1億円未満	103 6.4	31 9.2	17 4.9	-	4 3.1	30 8.8	1 1.0	20 7.2
	1億円以上2億円未満	330 20.6	76 22.6	66 18.9	1 1.5	19 14.8	98 28.8	11 10.5	59 21.4
	2億円以上3億円未満	142 8.9	22 6.5	44 12.6	5 7.5	3 2.3	36 10.6	16 15.2	16 5.8
	3億円以上4億円未満	125 7.8	13 3.9	51 14.6	2 3.0	1 0.8	28 8.2	13 12.4	17 6.2
	4億円以上5億円未満	56 3.5	4 1.2	22 6.3	-	3 2.3	8 2.4	8 7.6	11 4.0
	5億円以上	263 16.4	6 1.8	98 28.0	54 80.6	2 1.6	33 9.7	48 45.7	22 8.0
	無回答	114 7.1	32 9.5	15 4.3	5 7.5	12 9.4	18 5.3	6 5.7	26 9.4

問 15. 【1位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問15.【1位】旅館・ホテルの強み	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	接客	284 17.7	52 15.5	85 24.3	16 23.9	13 10.2	57 16.8	30 28.6	31 11.2
	食事	330 20.6	119 35.4	72 20.6	7 10.4	22 17.2	34 10.0	9 8.6	67 24.3
	宴会	35 2.2	-	4 1.1	1 1.5	11 8.6	10 2.9	1 1.0	8 2.9
	客室	91 5.7	11 3.3	13 3.7	2 3.0	12 9.4	25 7.4	10 9.5	18 6.5
	料金	147 9.2	20 6.0	14 4.0	2 3.0	23 18.0	50 14.7	11 10.5	27 9.8
	清潔感	68 4.2	7 2.1	8 2.3	-	13 10.2	24 7.1	2 1.9	14 5.1
	アメニティ	1 0.1	-	-	-	-	1 0.3	-	-
	温浴施設	188 11.7	60 17.9	75 21.4	14 20.9	2 1.6	6 1.8	6 5.7	25 9.1
	エステ・マッサージ	1 0.1	1 0.3	-	-	-	-	-	-
	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	14 0.9	4 1.2	4 1.1	1 1.5	-	-	-	5 1.8
	立地場所	277 17.3	29 8.6	41 11.7	21 31.3	23 18.0	101 29.7	34 32.4	28 10.1
	イベント・体験プログラムの提供	5 0.3	1 0.3	3 0.9	-	-	-	-	1 0.4
	送迎サービス	5 0.3	1 0.3	3 0.9	-	-	-	-	1 0.4
	外国人客への対応	5 0.3	2 0.6	1 0.3	1 1.5	-	-	-	1 0.4
	その他	38 2.4	10 3.0	12 3.4	1 1.5	1 0.8	6 1.8	1 1.0	7 2.5
	無回答	113 7.1	19 5.7	15 4.3	1 1.5	8 6.3	26 7.6	1 1.0	43 15.6

問 15. 【2位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問15.【2位】旅館・ホテルの強み	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	接客	246 15.4	67 19.9	62 17.7	11 16.4	11 8.6	47 13.8	12 11.4	36 13.0
	食事	375 23.4	90 26.8	126 36.0	15 22.4	30 23.4	45 13.2	16 15.2	53 19.2
	宴会	59 3.7	16 4.8	6 1.7	1 1.5	7 5.5	14 4.1	3 2.9	12 4.3
	客室	109 6.8	14 4.2	17 4.9	9 13.4	9 7.0	32 9.4	12 11.4	16 5.8
	料金	206 12.9	27 8.0	27 7.7	5 7.5	29 22.7	63 18.5	16 15.2	39 14.1
	清潔感	118 7.4	19 5.7	12 3.4	2 3.0	10 7.8	40 11.8	15 14.3	20 7.2
	アメニティ	8 0.5	1 0.3	-	-	-	4 1.2	1 1.0	2 0.7
	温浴施設	132 8.2	36 10.7	43 12.3	14 20.9	6 4.7	10 2.9	7 6.7	16 5.8
	エステ・マッサージ	1 0.1	1 0.3	-	-	-	-	-	-
	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	11 0.7	1 0.3	4 1.1	2 3.0	-	-	-	4 1.4
	立地場所	151 9.4	29 8.6	22 6.3	4 6.0	13 10.2	44 12.9	19 18.1	20 7.2
	イベント・体験プログラムの提供	11 0.7	3 0.9	2 0.6	1 1.5	1 0.8	-	-	4 1.4
	送迎サービス	10 0.6	4 1.2	2 0.6	-	-	1 0.3	-	3 1.1
	外国人客への対応	12 0.7	2 0.6	3 0.9	1 1.5	-	4 1.2	2 1.9	-
	その他	11 0.7	3 0.9	1 0.3	-	-	3 0.9	-	4 1.4
	無回答	142 8.9	23 6.8	23 6.6	2 3.0	12 9.4	33 9.7	2 1.9	47 17.0

問 15. 【3位】旅館・ホテルの強み（重要度の高いものから順に3つ選択）

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問15.【3位】旅館・ホテルの強み	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	接客	211 13.2	49 14.6	46 13.1	10 14.9	12 9.4	55 16.2	17 16.2	22 8.0
	食事	200 12.5	44 13.1	54 15.4	15 22.4	14 10.9	36 10.6	6 5.7	31 11.2
	宴会	93 5.8	20 6.0	19 5.4	5 7.5	7 5.5	20 5.9	5 4.8	17 6.2
	客室	142 8.9	33 9.8	32 9.1	6 9.0	8 6.3	34 10.0	14 13.3	15 5.4
	料金	200 12.5	40 11.9	34 9.7	4 6.0	16 12.5	41 12.1	22 21.0	43 15.6
	清潔感	162 10.1	32 9.5	34 9.7	2 3.0	18 14.1	41 12.1	10 9.5	25 9.1
	アメニティ	19 1.2	- -	- -	- -	5 3.9	5 1.5	3 2.9	6 2.2
	温浴施設	101 6.3	28 8.3	33 9.4	9 13.4	3 2.3	8 2.4	6 5.7	14 5.1
	エステ・マッサージ	4 0.2	2 0.6	1 0.3	- -	- -	1 0.3	- -	- -
	遊戯施設(スポーツ・カラオケ等)	5 0.3	- -	2 0.6	1 1.5	- -	- -	- -	2 0.7
	立地場所	161 10.0	37 11.0	34 9.7	8 11.9	16 12.5	37 10.9	10 9.5	19 6.9
	イベント・体験プログラムの提供	14 0.9	1 0.3	6 1.7	3 4.5	- -	1 0.3	- -	3 1.1
	送迎サービス	58 3.6	11 3.3	19 5.4	- -	6 4.7	5 1.5	3 2.9	14 5.1
	外国人客への対応	25 1.6	4 1.2	4 1.1	1 1.5	4 3.1	7 2.1	3 2.9	2 0.7
	その他	26 1.6	4 1.2	4 1.1	- -	3 2.3	7 2.1	2 1.9	6 2.2
	無回答	181 11.3	31 9.2	28 8.0	3 4.5	16 12.5	42 12.4	4 3.8	57 20.7

問 25. (1) 直接販売比率 (SA)

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問25.(1)直接販売比率	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	10%未満	113 7.1	26 7.7	29 8.3	6 9.0	5 3.9	24 7.1	5 4.8	18 6.5
	10~30%未満	424 26.5	99 29.5	120 34.3	30 44.8	19 14.8	74 21.8	42 40.0	40 14.5
	30~50%未満	388 24.2	79 23.5	106 30.3	18 26.9	17 13.3	90 26.5	39 37.1	39 14.1
	50~70%未満	220 13.7	46 13.7	48 13.7	3 4.5	14 10.9	59 17.4	12 11.4	38 13.8
	70~90%未満	170 10.6	37 11.0	21 6.0	7 10.4	22 17.2	35 10.3	3 2.9	45 16.3
	90%以上	211 13.2	38 11.3	16 4.6	1 1.5	42 32.8	50 14.7	1 1.0	63 22.8
	無回答	76 4.7	11 3.3	10 2.9	2 3.0	9 7.0	8 2.4	3 2.9	33 12.0

問 25. (2) ネット販売比率 (SA)

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問25.(2)ネット販売比率	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	10%未満	228 14.2	38 11.3	28 8.0	6 9.0	32 25.0	56 16.5	2 1.9	66 23.9
	10~30%未満	370 23.1	59 17.6	109 31.1	35 52.2	26 20.3	69 20.3	9 8.6	63 22.8
	30~50%未満	380 23.7	70 20.8	108 30.9	18 26.9	17 13.3	89 26.2	37 35.2	41 14.9
	50~70%未満	274 17.1	70 20.8	52 14.9	3 4.5	11 8.6	64 18.8	38 36.2	36 13.0
	70~90%未満	156 9.7	60 17.9	29 8.3	3 4.5	7 5.5	30 8.8	14 13.3	13 4.7
	90%以上	33 2.1	14 4.2	5 1.4	-	3 2.3	7 2.1	1 1.0	3 1.1
	無回答	161 10.0	25 7.4	19 5.4	2 3.0	32 25.0	25 7.4	4 3.8	54 19.6

問 36. (1) 人材の過不足 (SA)

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問36.(1)人材の過不足	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	過剰	17 1.1	3 0.9	3 0.9	2 3.0	-	4 1.2	-	5 1.8
	過不足なし	570 35.6	128 38.1	63 18.0	12 17.9	67 52.3	171 50.3	32 30.5	97 35.1
	不足	963 60.1	193 57.4	278 79.4	53 79.1	54 42.2	162 47.6	71 67.6	152 55.1
	無回答	52 3.2	12 3.6	6 1.7	-	7 5.5	3 0.9	2 1.9	22 8.0

問 37. 【1位】経営上の課題 (重要度の高いものから5つ選択)

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問37.【1位】経営上の課題	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	客数の減少	247 15.4	57 17.0	52 14.9	11 16.4	28 21.9	45 13.2	6 5.7	48 17.4
	売上の減少	191 11.9	48 14.3	40 11.4	5 7.5	19 14.8	41 12.1	2 1.9	36 13.0
	利用料金の低下・上昇難	51 3.2	9 2.7	11 3.1	1 1.5	7 5.5	10 2.9	4 3.8	9 3.3
	従業員の確保・育成	450 28.1	94 28.0	133 38.0	29 43.3	12 9.4	80 23.5	44 41.9	58 21.0
	人件費の増加	44 2.7	7 2.1	8 2.3	3 4.5	2 1.6	15 4.4	3 2.9	6 2.2
	材料費等の仕入単価の上昇	36 2.2	7 2.1	7 2.0	1 1.5	11 8.6	3 0.9	1 1.0	6 2.2
	ネット手数料の増加	30 1.9	9 2.7	1 0.3	-	2 1.6	14 4.1	2 1.9	2 0.7
	ネット以外の手数料の増加	1 0.1	1 0.3	-	-	-	-	-	-
	人件費・手数料以外の諸経費の増加	11 0.7	3 0.9	1 0.3	-	-	3 0.9	-	4 1.4
	競争の激化	40 2.5	1 0.3	3 0.9	5 7.5	1 0.8	18 5.3	7 6.7	5 1.8
	立地・周辺環境の変化	17 1.1	4 1.2	6 1.7	-	1 0.8	3 0.9	2 1.9	1 0.4
	資金繰り・資金調達難	52 3.2	14 4.2	12 3.4	-	6 4.7	8 2.4	2 1.9	10 3.6
	施設・設備の老朽化	279 17.4	45 13.4	55 15.7	9 13.4	20 15.6	81 23.8	25 23.8	44 15.9
	利用者ニーズの変化への対応	19 1.2	6 1.8	3 0.9	-	-	2 0.6	2 1.9	6 2.2
	外国人客への対応	3 0.2	2 0.6	-	-	1 0.8	-	-	-
	後継者の確保	21 1.3	5 1.5	5 1.4	-	3 2.3	4 1.2	-	4 1.4
	その他	19 1.2	7 2.1	3 0.9	-	1 0.8	2 0.6	1 1.0	5 1.8
	無回答	91 5.7	17 5.1	10 2.9	3 4.5	14 10.9	11 3.2	4 3.8	32 11.6

問 37. 【2位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数	立地×規模							
	下段:%	合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル
全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
客数の減少	165 10.3	49 14.6	25 7.1	7 10.4	16 12.5	29 8.5	4 3.8	35 12.7
売上の減少	219 13.7	48 14.3	46 13.1	8 11.9	30 23.4	41 12.1	5 4.8	41 14.9
利用料金の低下・上昇難	90 5.6	15 4.5	22 6.3	6 9.0	6 4.7	16 4.7	7 6.7	18 6.5
従業員の確保・育成	219 13.7	36 10.7	68 19.4	11 16.4	10 7.8	46 13.5	15 14.3	33 12.0
人件費の増加	135 8.4	24 7.1	32 9.1	7 10.4	5 3.9	30 8.8	14 13.3	23 8.3
材料費等の仕入単価の上昇	91 5.7	26 7.7	17 4.9	4 6.0	6 4.7	17 5.0	9 8.6	12 4.3
ネット手数料の増加	65 4.1	16 4.8	9 2.6	3 4.5	3 2.3	20 5.9	6 5.7	8 2.9
ネット以外の手数料の増加	7 0.4	1 0.3	3 0.9	-	1 0.8	1 0.3	-	1 0.4
人件費・手数料以外の諸経費の増加	26 1.6	7 2.1	3 0.9	-	2 1.6	6 1.8	3 2.9	5 1.8
競争の激化	59 3.7	2 0.6	8 2.3	3 4.5	4 3.1	25 7.4	11 10.5	6 2.2
立地・周辺環境の変化	22 1.4	7 2.1	2 0.6	-	2 1.6	7 2.1	1 1.0	3 1.1
資金繰り・資金調達難	43 2.7	11 3.3	10 2.9	-	-	11 3.2	1 1.0	10 3.6
施設・設備の老朽化	250 15.6	49 14.6	72 20.6	9 13.4	20 15.6	54 15.9	15 14.3	31 11.2
利用者ニーズの変化への対応	36 2.2	8 2.4	12 3.4	1 1.5	1 0.8	7 2.1	3 2.9	4 1.4
外国人客への対応	16 1.0	4 1.2	3 0.9	-	1 0.8	3 0.9	4 3.8	1 0.4
後継者の確保	26 1.6	4 1.2	5 1.4	-	2 1.6	9 2.6	-	6 2.2
その他	10 0.6	2 0.6	2 0.6	3 4.5	1 0.8	-	2 1.9	-
無回答	123 7.7	27 8.0	11 3.1	5 7.5	18 14.1	5 5.3	18 4.8	39 14.1

問 37. 【3位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数	立地×規模							
	下段:%	合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル
全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
客数の減少	88 5.5	18 5.4	26 7.4	7 10.4	7 5.5	16 4.7	1 1.0	13 4.7
売上の減少	97 6.1	24 7.1	22 6.3	3 4.5	12 9.4	14 4.1	2 1.9	20 7.2
利用料金の低下・上昇難	128 8.0	23 6.8	28 8.0	6 9.0	14 10.9	29 8.5	7 6.7	21 7.6
従業員の確保・育成	158 9.9	36 10.7	37 10.6	9 13.4	17 13.3	30 8.8	9 8.6	20 7.2
人件費の増加	148 9.2	30 8.9	44 12.6	6 9.0	7 5.5	33 9.7	7 6.7	21 7.6
材料費等の仕入単価の上昇	149 9.3	35 10.4	36 10.3	6 9.0	14 10.9	23 6.8	7 6.7	28 10.1
ネット手数料の増加	106 6.6	19 5.7	20 5.7	1 1.5	2 1.6	37 10.9	14 13.3	13 4.7
ネット以外の手数料の増加	12 0.7	4 1.2	3 0.9	2 3.0	-	2 0.6	-	1 0.4
人件費・手数料以外の諸経費の増加	62 3.9	7 2.1	14 4.0	2 3.0	5 3.9	15 4.4	6 5.7	13 4.7
競争の激化	80 5.0	10 3.0	10 2.9	3 4.5	3 2.3	32 9.4	16 15.2	6 2.2
立地・周辺環境の変化	33 2.1	12 3.6	3 0.9	2 3.0	3 2.3	3 0.9	5 4.8	5 1.8
資金繰り・資金調達難	55 3.4	17 5.1	17 4.9	1 1.5	4 3.1	6 1.8	1 1.0	9 3.3
施設・設備の老朽化	198 12.4	37 11.0	44 12.6	10 14.9	14 10.9	44 12.9	9 8.6	40 14.5
利用者ニーズの変化への対応	51 3.2	8 2.4	11 3.1	1 1.5	2 1.6	12 3.5	4 3.8	13 4.7
外国人客への対応	33 2.1	11 3.3	13 3.7	-	-	4 1.2	3 2.9	2 0.7
後継者の確保	30 1.9	8 2.4	8 2.3	1 1.5	-	8 2.4	1 1.0	4 1.4
その他	2 0.1	-	-	-	-	1 0.3	-	1 0.4
無回答	172 10.7	37 11.0	14 4.0	7 10.4	24 18.8	31 9.1	13 12.4	46 16.7

問37. 【4位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数	下段:%	立地×規模							
		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	客数の減少	55 3.4	16 4.8	14 4.0	-	3 2.3	5 1.5	2 1.9	15 5.4
	売上の減少	63 3.9	14 4.2	22 6.3	4 6.0	3 2.3	9 2.6	2 1.9	9 3.3
	利用料金の低下・上昇難	96 6.0	21 6.3	15 4.3	3 4.5	8 6.3	30 8.8	5 4.8	14 5.1
	従業員の確保・育成	129 8.1	28 8.3	26 7.4	2 3.0	12 9.4	27 7.9	7 6.7	27 9.8
	人件費の増加	124 7.7	18 5.4	40 11.4	4 6.0	8 6.3	29 8.5	6 5.7	19 6.9
	材料費等の仕入単価の上昇	134 8.4	36 10.7	31 8.9	2 3.0	8 6.3	26 7.6	11 10.5	20 7.2
	ネット手数料の増加	94 5.9	29 8.6	22 6.3	3 4.5	4 3.1	16 4.7	12 11.4	8 2.9
	ネット以外の手数料の増加	24 1.5	7 2.1	7 2.0	1 1.5	2 1.6	4 1.2	2 1.9	1 0.4
	人件費・手数料以外の諸経費の増加	78 4.9	10 3.0	22 6.3	2 3.0	7 5.5	15 4.4	6 5.7	16 5.8
	競争の激化	69 4.3	7 2.1	11 3.1	3 4.5	7 5.5	23 6.8	8 7.6	10 3.6
	立地・周辺環境の変化	34 2.1	10 3.0	4 1.1	1 1.5	3 2.3	7 2.1	2 1.9	7 2.5
	資金繰り・資金調達難	69 4.3	18 5.4	17 4.9	5 7.5	5 3.9	12 3.5	1 1.0	11 4.0
	施設・設備の老朽化	192 12.0	34 10.1	53 15.1	16 23.9	14 10.9	37 10.9	11 10.5	27 9.8
	利用者ニーズの変化への対応	96 6.0	17 5.1	16 4.6	8 11.9	8 6.3	26 7.6	7 6.7	14 5.1
	外国人客への対応	56 3.5	9 2.7	10 2.9	2 3.0	2 1.6	16 4.7	5 4.8	12 4.3
	後継者の確保	35 2.2	6 1.8	6 1.7	1 1.5	3 2.3	7 2.1	2 1.9	10 3.6
	その他	3 0.2	1 0.3	1 0.3	-	-	-	-	1 0.4
	無回答	251 15.7	55 16.4	33 9.4	10 14.9	31 24.2	51 15.0	16 15.2	55 19.9

問 37. 【5位】経営上の課題（重要度の高いものから5つ選択）

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問37.【5位】経営上の課題	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	客数の減少	40 2.5	10 3.0	13 3.7	1 1.5	2 1.6	5 1.5	-	9 3.3
	売上の減少	36 2.2	7 2.1	6 1.7	-	2 1.6	7 2.1	2 1.9	12 4.3
	利用料金の低下・上昇難	88 5.5	21 6.3	18 5.1	2 3.0	5 3.9	24 7.1	4 3.8	14 5.1
	従業員の確保・育成	96 6.0	21 6.3	17 4.9	6 9.0	9 7.0	23 6.8	9 8.6	11 4.0
	人件費の増加	77 4.8	9 2.7	18 5.1	1 1.5	5 3.9	23 6.8	6 5.7	15 5.4
	材料費等の仕入単価の上昇	93 5.8	21 6.3	20 5.7	3 4.5	9 7.0	20 5.9	5 4.8	15 5.4
	ネット手数料の増加	93 5.8	21 6.3	22 6.3	2 3.0	2 1.6	17 5.0	9 8.6	20 7.2
	ネット以外の手数料の増加	21 1.3	5 1.5	5 1.4	1 1.5	-	7 2.1	1 1.0	2 0.7
	人件費・手数料以外の諸経費の増加	72 4.5	11 3.3	22 6.3	5 7.5	2 1.6	17 5.0	3 2.9	12 4.3
	競争の激化	60 3.7	4 1.2	12 3.4	3 4.5	5 3.9	20 5.9	9 8.6	7 2.5
	立地・周辺環境の変化	40 2.5	7 2.1	8 2.3	1 1.5	6 4.7	9 2.6	1 1.0	8 2.9
	資金繰り・資金調達難	67 4.2	21 6.3	18 5.1	1 1.5	1 0.8	13 3.8	2 1.9	11 4.0
	施設・設備の老朽化	173 10.8	41 12.2	45 12.9	5 7.5	19 14.8	28 8.2	10 9.5	25 9.1
	利用者ニーズの変化への対応	111 6.9	21 6.3	30 8.6	8 11.9	9 7.0	24 7.1	6 5.7	13 4.7
	外国人客への対応	114 7.1	28 8.3	26 7.4	8 11.9	5 3.9	22 6.5	13 12.4	12 4.3
	後継者の確保	72 4.5	12 3.6	16 4.6	3 4.5	8 6.3	16 4.7	3 2.9	14 5.1
	その他	8 0.5	3 0.9	2 0.6	2 3.0	-	-	-	1 0.4
	無回答	341 21.3	73 21.7	52 14.9	15 22.4	39 30.5	65 19.1	22 21.0	75 27.2

問 41. 地元と連携した事業や活動への参加（SA）

上段:度数		立地×規模							
下段:%		合計	【温泉・観光地】小規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】中規模旅館・ホテル	【温泉・観光地】大規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】小規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】中規模旅館・ホテル	【駅・中心市街地】大規模旅館・ホテル	無回答
問41. 地元と連携した事業や活動への参加	全体	1602 100.0	336 100.0	350 100.0	67 100.0	128 100.0	340 100.0	105 100.0	276 100.0
	参加している(経営陣のみ)	555 34.6	153 45.5	132 37.7	20 29.9	33 25.8	110 32.4	24 22.9	83 30.1
	参加している(会社全体で)	474 29.6	86 25.6	119 34.0	33 49.3	23 18.0	92 27.1	48 45.7	73 26.4
	特に参加していない	231 14.4	26 7.7	17 4.9	5 7.5	38 29.7	74 21.8	15 14.3	56 20.3
	無回答	342 21.3	71 21.1	82 23.4	9 13.4	34 26.6	64 18.8	18 17.1	64 23.2

(5) その他のクロス集計表

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 1. 部門別管理会計の導入 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38.1. 部門別管理会計の導入	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	504	139	58	58	129	49	28	43
		31.5	34.1	22.1	26.0	45.4	30.1	31.8	24.7
	取組予定	124	40	20	14	20	14	9	7
		7.7	9.8	7.6	6.3	7.0	8.6	10.2	4.0
	取り組みたいが取組めない	222	71	39	40	25	17	16	14
	13.9	17.4	14.9	17.9	8.8	10.4	18.2	8.0	
必要性を感じていない	576	131	112	86	91	70	28	58	
	36.0	32.1	42.7	38.6	32.0	42.9	31.8	33.3	
無回答	176	27	33	25	19	13	7	52	
	11.0	6.6	12.6	11.2	6.7	8.0	8.0	29.9	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 2. 労働時間の正確な把握 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38.2. 労働時間の正確な把握	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	766	224	90	88	179	83	46	56
		47.8	54.9	34.4	39.5	63.0	50.9	52.3	32.2
	取組予定	172	55	32	23	29	14	9	10
		10.7	13.5	12.2	10.3	10.2	8.6	10.2	5.7
	取り組みたいが取組めない	182	45	43	37	14	11	13	19
	11.4	11.0	16.4	16.6	4.9	6.7	14.8	10.9	
必要性を感じていない	316	61	67	53	46	40	13	36	
	19.7	15.0	25.6	23.8	16.2	24.5	14.8	20.7	
無回答	166	23	30	22	16	15	7	53	
	10.4	5.6	11.5	9.9	5.6	9.2	8.0	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 3. 従業員のシフト管理の徹底 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38.3. 従業員のシフト管理の徹底	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	774	225	93	87	179	85	51	54
		48.3	55.1	35.5	39.0	63.0	52.1	58.0	31.0
	取組予定	210	73	44	25	31	13	8	16
		13.1	17.9	16.8	11.2	10.9	8.0	9.1	9.2
	取り組みたいが取組めない	185	48	33	44	16	15	12	17
	11.5	11.8	12.6	19.7	5.6	9.2	13.6	9.8	
必要性を感じていない	274	42	63	45	42	36	11	35	
	17.1	10.3	24.0	20.2	14.8	22.1	12.5	20.1	
無回答	159	20	29	22	16	14	6	52	
	9.9	4.9	11.1	9.9	5.6	8.6	6.8	29.9	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 4. 予実管理の実施 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38.4. 予実管理の実施	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	523	165	57	51	124	59	34	33
		32.6	40.4	21.8	22.9	43.7	36.2	38.6	19.0
	取組予定	254	80	43	28	40	27	13	23
		15.9	19.6	16.4	12.6	14.1	16.6	14.8	13.2
	取り組みたいが取組めない	214	54	40	40	33	10	17	20
	13.4	13.2	15.3	17.9	11.6	6.1	19.3	11.5	
必要性を感じていない	350	66	66	63	61	39	14	41	
	21.8	16.2	25.2	28.3	21.5	23.9	15.9	23.6	
無回答	261	43	56	41	26	28	10	57	
	16.3	10.5	21.4	18.4	9.2	17.2	11.4	32.8	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 5. 経営計画・事業計画の作成 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 5. 経営計画・事業計画の作成	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	658	227	83	63	145	61	33	46
		41.1	55.6	31.7	28.3	51.1	37.4	37.5	26.4
	取組予定	302	80	54	41	47	34	20	26
		18.9	19.6	20.6	18.4	16.5	20.9	22.7	14.9
	取り組みたいが取組めない	256	47	46	64	38	21	18	22
		16.0	11.5	17.6	28.7	13.4	12.9	20.5	12.6
必要性を感じていない	218	32	44	31	39	31	10	31	
	13.6	7.8	16.8	13.9	13.7	19.0	11.4	17.8	
無回答	168	22	35	24	15	16	7	49	
	10.5	5.4	13.4	10.8	5.3	9.8	8.0	28.2	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 6. 経営理念・社是の従業員への浸透 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 6. 経営理念・社是の従業員への浸透	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	558	183	66	51	137	54	27	40
		34.8	44.9	25.2	22.9	48.2	33.1	30.7	23.0
	取組予定	321	97	50	43	54	40	19	18
		20.0	23.8	19.1	19.3	19.0	24.5	21.6	10.3
	取り組みたいが取組めない	298	62	60	63	44	23	18	28
		18.6	15.2	22.9	28.3	15.5	14.1	20.5	16.1
必要性を感じていない	250	45	52	38	31	31	18	35	
	15.6	11.0	19.8	17.0	10.9	19.0	20.5	20.1	
無回答	175	21	34	28	18	15	6	53	
	10.9	5.1	13.0	12.6	6.3	9.2	6.8	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 7. 行動規範の従業員への浸透 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 7. 行動規範の従業員への浸透	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	472	149	52	39	127	44	24	37
		29.5	36.5	19.8	17.5	44.7	27.0	27.3	21.3
	取組予定	341	105	51	51	53	43	20	18
		21.3	25.7	19.5	22.9	18.7	26.4	22.7	10.3
	取り組みたいが取組めない	323	79	64	60	50	21	22	27
		20.2	19.4	24.4	26.9	17.6	12.9	25.0	15.5
必要性を感じていない	276	51	58	44	37	36	15	35	
	17.2	12.5	22.1	19.7	13.0	22.1	17.0	20.1	
無回答	190	24	37	29	17	19	7	57	
	11.9	5.9	14.1	13.0	6.0	11.7	8.0	32.8	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 8. メール・SNS等による社内での情報共有 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 8. メール・SNS等による社内での情報共有	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	351	101	36	23	105	37	20	29
		21.9	24.8	13.7	10.3	37.0	22.7	22.7	16.7
	取組予定	192	62	26	20	40	22	13	9
		12.0	15.2	9.9	9.0	14.1	13.5	14.8	5.2
	取り組みたいが取組めない	296	86	55	45	45	26	21	18
		18.5	21.1	21.0	20.2	15.8	16.0	23.9	10.3
必要性を感じていない	592	139	109	109	78	64	28	65	
	37.0	34.1	41.6	48.9	27.5	39.3	31.8	37.4	
無回答	171	20	36	26	16	14	6	53	
	10.7	4.9	13.7	11.7	5.6	8.6	6.8	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 9. 正社員の採用・従業員の正社員化 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 9. 正社員の採用・従業員の正社員化	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	550	191	61	48	134	53	28	35
		34.3	46.8	23.3	21.5	47.2	32.5	31.8	20.1
	取組予定	257	76	43	24	51	29	17	17
		16.0	18.6	16.4	10.8	18.0	17.8	19.3	9.8
	取り組みたいが取組めない	258	55	61	50	27	25	17	23
		16.1	13.5	23.3	22.4	9.5	15.3	19.3	13.2
必要性を感じていない	377	65	67	77	56	45	19	48	
	23.5	15.9	25.6	34.5	19.7	27.6	21.6	27.6	
無回答	160	21	30	24	16	11	7	51	
	10.0	5.1	11.5	10.8	5.6	6.7	8.0	29.3	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 10. パート・アルバイト・派遣社員等の活用	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	733	248	94	77	154	71	41	48
		45.8	60.8	35.9	34.5	54.2	43.6	46.6	27.6
	取組予定	274	84	43	30	47	34	14	22
		17.1	20.6	16.4	13.5	16.5	20.9	15.9	12.6
	取り組みたいが取組めない	182	28	43	45	19	17	13	17
		11.4	6.9	16.4	20.2	6.7	10.4	14.8	9.8
必要性を感じていない	265	30	52	48	49	30	13	43	
	16.5	7.4	19.8	21.5	17.3	18.4	14.8	24.7	
無回答	148	18	30	23	15	11	7	44	
	9.2	4.4	11.5	10.3	5.3	6.7	8.0	25.3	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 11. 採用活動の強化 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 11. 採用活動の強化	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	490	182	59	41	104	43	26	35
		30.6	44.6	22.5	18.4	36.6	26.4	29.5	20.1
	取組予定	351	100	52	41	65	47	21	25
		21.9	24.5	19.8	18.4	22.9	28.8	23.9	14.4
	取り組みたいが取組めない	245	52	49	48	37	19	19	21
		15.3	12.7	18.7	21.5	13.0	11.7	21.6	12.1
必要性を感じていない	345	48	72	66	63	39	15	42	
	21.5	11.8	27.5	29.6	22.2	23.9	17.0	24.1	
無回答	171	26	30	27	15	15	7	51	
	10.7	6.4	11.5	12.1	5.3	9.2	8.0	29.3	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 12. 労働時間の短縮 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 12. 労働時間の短縮	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	343	133	37	34	61	33	21	24
		21.4	32.6	14.1	15.2	21.5	20.2	23.9	13.8
	取組予定	304	96	58	32	54	31	12	21
		19.0	23.5	22.1	14.3	19.0	19.0	13.6	12.1
	取り組みたいが取組めない	416	101	75	72	67	36	27	38
		26.0	24.8	28.6	32.3	23.6	22.1	30.7	21.8
必要性を感じていない	370	54	63	57	87	47	22	40	
	23.1	13.2	24.0	25.6	30.6	28.8	25.0	23.0	
無回答	169	24	29	28	15	16	6	51	
	10.5	5.9	11.1	12.6	5.3	9.8	6.8	29.3	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 13. 休館日の設定 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 13. 休館日の設定	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	319 19.9	136 33.3	61 23.3	43 19.3	28 9.9	18 11.0	14 15.9	19 10.9
	取組予定	150 9.4	56 13.7	23 8.8	22 9.9	21 7.4	13 8.0	5 5.7	10 5.7
	取り組みたいが取組めない	303 18.9	77 18.9	52 19.8	56 25.1	38 13.4	33 20.2	19 21.6	28 16.1
	必要性を感じていない	668 41.7	119 29.2	94 35.9	77 34.5	182 64.1	85 52.1	44 50.0	67 38.5
	無回答	162 10.1	20 4.9	32 12.2	25 11.2	15 5.3	14 8.6	6 6.8	50 28.7

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 14. 柔軟な勤務体系の導入 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 14. 柔軟な勤務体系の導入	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	464 29.0	158 38.7	59 22.5	48 21.5	91 32.0	48 29.4	23 26.1	37 21.3
	取組予定	315 19.7	107 26.2	50 19.1	29 13.0	64 22.5	30 18.4	11 12.5	24 13.8
	取り組みたいが取組めない	371 23.2	76 18.6	71 27.1	68 30.5	57 20.1	38 23.3	36 40.9	25 14.4
	必要性を感じていない	273 17.0	44 10.8	47 17.9	48 21.5	56 19.7	33 20.2	12 13.6	33 19.0
	無回答	179 11.2	23 5.6	35 13.4	30 13.5	16 5.6	14 8.6	6 6.8	55 31.6

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 15. 就業規則・福利厚生制度等の整備 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 15. 就業規則・福利厚生制度等の整備	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	619 38.6	218 53.4	75 28.6	60 26.9	140 49.3	54 33.1	31 35.2	41 23.6
	取組予定	298 18.6	77 18.9	52 19.8	41 18.4	53 18.7	39 23.9	14 15.9	22 12.6
	取り組みたいが取組めない	264 16.5	53 13.0	55 21.0	45 20.2	37 13.0	23 14.1	23 26.1	28 16.1
	必要性を感じていない	254 15.9	39 9.6	47 17.9	51 22.9	38 13.4	33 20.2	14 15.9	32 18.4
	無回答	167 10.4	21 5.1	33 12.6	26 11.7	16 5.6	14 8.6	6 6.8	51 29.3

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 16. 社員寮・保育施設等福利厚生施設の整備	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	285 17.8	147 36.0	45 17.2	30 13.5	24 8.5	12 7.4	9 10.2	18 10.3
	取組予定	140 8.7	54 13.2	19 7.3	14 6.3	20 7.0	16 9.8	9 10.2	8 4.6
	取り組みたいが取組めない	275 17.2	69 16.9	56 21.4	46 20.6	46 16.2	22 13.5	23 26.1	13 7.5
	必要性を感じていない	725 45.3	110 27.0	109 41.6	109 48.9	175 61.6	97 59.5	40 45.5	85 48.9
	無回答	177 11.0	28 6.9	33 12.6	24 10.8	19 6.7	16 9.8	7 8.0	50 28.7

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 17. 人事評価制度・キャリアマップの整備 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 17. 人事評価制度・キャリアマップの整備	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	219	77	15	17	67	21	9	13
		13.7	18.9	5.7	7.6	23.6	12.9	10.2	7.5
	取組予定	309	109	37	27	61	37	16	22
		19.3	26.7	14.1	12.1	21.5	22.7	18.2	12.6
	取り組みたいが取組めない	374	105	66	54	58	34	34	23
		23.3	25.7	25.2	24.2	20.4	20.9	38.6	13.2
必要性を感じていない	523	90	108	99	83	57	23	63	
	32.6	22.1	41.2	44.4	29.2	35.0	26.1	36.2	
無回答	177	27	36	26	15	14	6	53	
	11.0	6.6	13.7	11.7	5.3	8.6	6.8	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 18. 親睦会・旅行等の社内行事の開催	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	586	215	84	57	116	37	26	51
		36.6	52.7	32.1	25.6	40.8	22.7	29.5	29.3
	取組予定	184	50	39	29	27	22	5	12
		11.5	12.3	14.9	13.0	9.5	13.5	5.7	6.9
	取り組みたいが取組めない	347	65	58	57	62	50	31	24
		21.7	15.9	22.1	25.6	21.8	30.7	35.2	13.8
必要性を感じていない	317	58	49	54	62	39	19	36	
	19.8	14.2	18.7	24.2	21.8	23.9	21.6	20.7	
無回答	168	20	32	26	17	15	7	51	
	10.5	4.9	12.2	11.7	6.0	9.2	8.0	29.3	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 19. 社内研修の実施 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 19. 社内研修の実施	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	444	162	59	43	103	31	16	30
		27.7	39.7	22.5	19.3	36.3	19.0	18.2	17.2
	取組予定	268	79	36	33	51	36	15	18
		16.7	19.4	13.7	14.8	18.0	22.1	17.0	10.3
	取り組みたいが取組めない	408	93	75	71	65	44	31	29
		25.5	22.8	28.6	31.8	22.9	27.0	35.2	16.7
必要性を感じていない	315	53	58	53	48	39	18	46	
	19.7	13.0	22.1	23.8	16.9	23.9	20.5	26.4	
無回答	167	21	34	23	17	13	8	51	
	10.4	5.1	13.0	10.3	6.0	8.0	9.1	29.3	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 20. 社外研修への派遣 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 20. 社外研修への派遣	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	275	118	23	16	68	20	14	16
		17.2	28.9	8.8	7.2	23.9	12.3	15.9	9.2
	取組予定	187	61	32	15	34	17	12	16
		11.7	15.0	12.2	6.7	12.0	10.4	13.6	9.2
	取り組みたいが取組めない	455	109	79	78	76	55	29	29
		28.4	26.7	30.2	35.0	26.8	33.7	33.0	16.7
必要性を感じていない	501	97	91	85	90	55	25	58	
	31.3	23.8	34.7	38.1	31.7	33.7	28.4	33.3	
無回答	184	23	37	29	16	16	8	55	
	11.5	5.6	14.1	13.0	5.6	9.8	9.1	31.6	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 21. 資格取得の支援・推奨 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 21. 資格取得の支援・推奨	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	283 17.7	97 23.8	31 11.8	27 12.1	68 23.9	22 13.5	16 18.2	22 12.6
	取組予定	262 16.4	89 21.8	41 15.6	28 12.6	46 16.2	30 18.4	12 13.6	16 9.2
	取り組みたいが取組めない	390 24.3	91 22.3	70 26.7	60 26.9	68 23.9	44 27.0	28 31.8	29 16.7
	必要性を感じていない	471 29.4	102 25.0	82 31.3	79 35.4	81 28.5	52 31.9	24 27.3	51 29.3
	無回答	196 12.2	29 7.1	38 14.5	29 13.0	21 7.4	15 9.2	8 9.1	56 32.2

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 22. 中堅幹部社員の育成・中堅幹部社員候補の採用	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	223 13.9	76 18.6	22 8.4	19 8.5	54 19.0	23 14.1	11 12.5	18 10.3
	取組予定	307 19.2	103 25.2	41 15.6	22 9.9	71 25.0	39 23.9	14 15.9	17 9.8
	取り組みたいが取組めない	415 25.9	116 28.4	75 28.6	62 27.8	68 23.9	36 22.1	31 35.2	27 15.5
	必要性を感じていない	477 29.8	89 21.8	87 33.2	94 42.2	74 26.1	52 31.9	24 27.3	57 32.8
	無回答	180 11.2	24 5.9	37 14.1	26 11.7	17 6.0	13 8.0	8 9.1	55 31.6

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 23. 後継者の育成・後継者候補の採用 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 23. 後継者の育成・後継者候補の採用	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	295 18.4	104 25.5	39 14.9	27 12.1	57 20.1	26 16.0	14 15.9	28 16.1
	取組予定	289 18.0	93 22.8	41 15.6	34 15.2	53 18.7	33 20.2	18 20.5	17 9.8
	取り組みたいが取組めない	354 22.1	80 19.6	66 25.2	54 24.2	60 21.1	35 21.5	30 34.1	29 16.7
	必要性を感じていない	488 30.5	112 27.5	79 30.2	83 37.2	96 33.8	55 33.7	17 19.3	46 26.4
	無回答	176 11.0	19 4.7	37 14.1	25 11.2	18 6.3	14 8.6	9 10.2	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 24. 口コミサイトの活用 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 24. 口コミサイトの活用	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	683 42.6	225 55.1	95 36.3	70 31.4	145 51.1	62 38.0	35 39.8	51 29.3
	取組予定	236 14.7	58 14.2	35 13.4	46 20.6	42 14.8	26 16.0	9 10.2	20 11.5
	取り組みたいが取組めない	242 15.1	45 11.0	44 16.8	40 17.9	38 13.4	30 18.4	22 25.0	23 13.2
	必要性を感じていない	262 16.4	58 14.2	53 20.2	43 19.3	39 13.7	28 17.2	13 14.8	28 16.1
	無回答	179 11.2	22 5.4	35 13.4	24 10.8	20 7.0	17 10.4	9 10.2	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 25. フェイスブック等のSNSの活用 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	583 36.4	198 48.5	70 26.7	65 29.1	108 38.0	57 35.0	35 39.8	50 28.7
	取組予定	262 16.4	69 16.9	43 16.4	40 17.9	54 19.0	31 19.0	10 11.4	15 8.6
	取り組みたいが取組めない	272 17.0	57 14.0	56 21.4	48 21.5	44 15.5	23 14.1	21 23.9	23 13.2
	必要性を感じていない	307 19.2	64 15.7	56 21.4	44 19.7	59 20.8	35 21.5	15 17.0	34 19.5
	無回答	178 11.1	20 4.9	37 14.1	26 11.7	19 6.7	17 10.4	7 8.0	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 26. 各種広告の実施 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 26. 各種広告の実施	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	682 42.6	231 56.6	97 37.0	75 33.6	136 47.9	65 39.9	33 37.5	45 25.9
	取組予定	200 12.5	47 11.5	34 13.0	24 10.8	32 11.3	24 14.7	14 15.9	25 14.4
	取り組みたいが取組めない	201 12.5	29 7.1	37 14.1	46 20.6	30 10.6	26 16.0	19 21.6	14 8.0
	必要性を感じていない	349 21.8	78 19.1	61 23.3	53 23.8	69 24.3	37 22.7	15 17.0	36 20.7
	無回答	170 10.6	23 5.6	33 12.6	25 11.2	17 6.0	11 6.7	7 8.0	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等) (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	493 30.8	165 40.4	72 27.5	60 26.9	92 32.4	45 27.6	26 29.5	33 19.0
	取組予定	230 14.4	66 16.2	39 14.9	28 12.6	41 14.4	22 13.5	16 18.2	18 10.3
	取り組みたいが取組めない	263 16.4	45 11.0	42 16.0	59 26.5	48 16.9	30 18.4	19 21.6	20 11.5
	必要性を感じていない	440 27.5	109 26.7	74 28.2	52 23.3	82 28.9	53 32.5	19 21.6	51 29.3
	無回答	176 11.0	23 5.6	35 13.4	24 10.8	21 7.4	13 8.0	8 9.1	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 28. 多様な宿泊プランの提供 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	724 45.2	245 60.0	101 38.5	77 34.5	163 57.4	61 37.4	37 42.0	40 23.0
	取組予定	274 17.1	61 15.0	49 18.7	40 17.9	37 13.0	37 22.7	19 21.6	31 17.8
	取り組みたいが取組めない	184 11.5	25 6.1	35 13.4	48 21.5	29 10.2	20 12.3	11 12.5	16 9.2
	必要性を感じていない	256 16.0	59 14.5	45 17.2	34 15.2	39 13.7	30 18.4	14 15.9	35 20.1
	無回答	164 10.2	18 4.4	32 12.2	24 10.8	16 5.6	15 9.2	7 8.0	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 29. 展示会等への参加 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 29. 展示会等への参加	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	176 11.0	61 15.0	27 10.3	13 5.8	38 13.4	18 11.0	10 11.4	9 5.2
	取組予定	144 9.0	40 9.8	24 9.2	23 10.3	23 8.1	18 11.0	7 8.0	9 5.2
	取り組みたいが取組めない	189 11.8	36 8.8	35 13.4	40 17.9	27 9.5	18 11.0	18 20.5	15 8.6
	必要性を感じていない	895 55.9	242 59.3	139 53.1	115 51.6	176 62.0	93 57.1	45 51.1	85 48.9
	無回答	198 12.4	29 7.1	37 14.1	32 14.3	20 7.0	16 9.8	8 9.1	56 32.2

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 30. エージェントや記者の無料招待 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 30. エージェントや記者の無料招待	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	146 9.1	54 13.2	19 7.3	21 9.4	21 7.4	12 7.4	10 11.4	9 5.2
	取組予定	114 7.1	41 10.0	18 6.9	16 7.2	15 5.3	11 6.7	5 5.7	8 4.6
	取り組みたいが取組めない	201 12.5	41 10.0	30 11.5	36 16.1	36 12.7	19 11.7	20 22.7	19 10.9
	必要性を感じていない	947 59.1	244 59.8	155 59.2	123 55.2	191 67.3	107 65.6	46 52.3	81 46.6
	無回答	194 12.1	28 6.9	40 15.3	27 12.1	21 7.4	14 8.6	7 8.0	57 32.8

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有) (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	647 40.4	208 51.0	81 30.9	72 32.3	151 53.2	63 38.7	27 30.7	45 25.9
	取組予定	300 18.7	84 20.6	60 22.9	40 17.9	48 16.9	31 19.0	16 18.2	21 12.1
	取り組みたいが取組めない	279 17.4	66 16.2	48 18.3	45 20.2	41 14.4	31 19.0	23 26.1	25 14.4
	必要性を感じていない	198 12.4	30 7.4	39 14.9	35 15.7	26 9.2	25 15.3	14 15.9	29 16.7
	無回答	178 11.1	20 4.9	34 13.0	31 13.9	18 6.3	13 8.0	8 9.1	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 32. ポイントカードの導入 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 32. ポイントカードの導入	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	441 27.5	93 22.8	48 18.3	30 13.5	150 52.8	63 38.7	32 36.4	25 14.4
	取組予定	137 8.6	39 9.6	19 7.3	19 8.5	18 6.3	15 9.2	11 12.5	16 9.2
	取り組みたいが取組めない	217 13.5	57 14.0	40 15.3	45 20.2	27 9.5	17 10.4	15 17.0	16 9.2
	必要性を感じていない	635 39.6	194 47.5	120 45.8	102 45.7	75 26.4	56 34.4	24 27.3	64 36.8
	無回答	172 10.7	25 6.1	35 13.4	27 12.1	14 4.9	12 7.4	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 33. 宿泊者アンケートの実施 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 33. 宿泊者アンケートの実施	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	743 46.4	263 64.5	88 33.6	72 32.3	153 53.9	74 45.4	46 52.3	47 27.0
	取組予定	201 12.5	36 8.8	40 15.3	31 13.9	37 13.0	29 17.8	11 12.5	17 9.8
	取り組みたいが取組めない	209 13.0	43 10.5	44 16.8	36 16.1	34 12.0	17 10.4	15 17.0	20 11.5
	必要性を感じていない	288 18.0	49 12.0	57 21.8	58 26.0	44 15.5	32 19.6	10 11.4	38 21.8
	無回答	161 10.0	17 4.2	33 12.6	26 11.7	16 5.6	11 6.7	6 6.8	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 34. クレーム対応の強化 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 34. クレーム対応の強化	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	687 42.9	237 58.1	76 29.0	68 30.5	158 55.6	64 39.3	41 46.6	43 24.7
	取組予定	314 19.6	73 17.9	55 21.0	43 19.3	51 18.0	42 25.8	18 20.5	32 18.4
	取り組みたいが取組めない	223 13.9	33 8.1	49 18.7	39 17.5	42 14.8	22 13.5	15 17.0	23 13.2
	必要性を感じていない	206 12.9	45 11.0	46 17.6	45 20.2	18 6.3	22 13.5	7 8.0	23 13.2
	無回答	172 10.7	20 4.9	36 13.7	28 12.6	15 5.3	13 8.0	7 8.0	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 35. 海外旅行代理店との契約 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 35. 海外旅行代理店との契約	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	217 13.5	87 21.3	15 5.7	18 8.1	59 20.8	15 9.2	9 10.2	14 8.0
	取組予定	124 7.7	42 10.3	23 8.8	13 5.8	21 7.4	14 8.6	7 8.0	4 2.3
	取り組みたいが取組めない	227 14.2	55 13.5	47 17.9	38 17.0	37 13.0	21 12.9	16 18.2	13 7.5
	必要性を感じていない	855 53.4	199 48.8	141 53.8	126 56.5	150 52.8	99 60.7	50 56.8	90 51.7
	無回答	179 11.2	25 6.1	36 13.7	28 12.6	17 6.0	14 8.6	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 36. 海外ネットエージェントとの契約 (SA)

上段:度数 下段:%		営業区分別償却前利益							
		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 36. 海外ネットエージェントとの契約	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	363 22.7	148 36.3	34 13.0	27 12.1	94 33.1	21 12.9	19 21.6	20 11.5
	取組予定	126 7.9	41 10.0	20 7.6	20 9.0	19 6.7	13 8.0	10 11.4	3 1.7
	取り組みたいが取組めない	195 12.2	44 10.8	44 16.8	31 13.9	33 11.6	19 11.7	12 13.6	12 6.9
	必要性を感じていない	738 46.1	150 36.8	127 48.5	117 52.5	122 43.0	96 58.9	41 46.6	85 48.9
	無回答	180 11.2	25 6.1	37 14.1	28 12.6	16 5.6	14 8.6	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 37. 海外視察・海外への営業活動 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 37. 海外視察・海外への営業活動	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	154 9.6	75 18.4	19 7.3	6 2.7	31 10.9	10 6.1	6 6.8	7 4.0
	取組予定	89 5.6	37 9.1	12 4.6	11 4.9	11 3.9	8 4.9	3 3.4	7 4.0
	取り組みたいが取組めない	250 15.6	62 15.2	48 18.3	44 19.7	48 16.9	16 9.8	20 22.7	12 6.9
	必要性を感じていない	923 57.6	208 51.0	146 55.7	134 60.1	174 61.3	114 69.9	53 60.2	94 54.0
	無回答	186 11.6	26 6.4	37 14.1	28 12.6	20 7.0	15 9.2	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 38. 海外エージェント・メディアの無料招待	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	75 4.7	34 8.3	8 3.1	6 2.7	16 5.6	6 3.7	1 1.1	4 2.3
	取組予定	83 5.2	41 10.0	9 3.4	8 3.6	9 3.2	6 3.7	5 5.7	5 2.9
	取り組みたいが取組めない	229 14.3	57 14.0	43 16.4	37 16.6	43 15.1	16 9.8	20 22.7	13 7.5
	必要性を感じていない	1022 63.8	247 60.5	164 62.6	143 64.1	196 69.0	120 73.6	55 62.5	97 55.7
	無回答	193 12.0	29 7.1	38 14.5	29 13.0	20 7.0	15 9.2	7 8.0	55 31.6

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 39. ホームページの外国語対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 39. ホームページの外国語対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	385 24.0	169 41.4	41 15.6	26 11.7	85 29.9	25 15.3	17 19.3	22 12.6
	取組予定	245 15.3	78 19.1	40 15.3	31 13.9	49 17.3	26 16.0	9 10.2	12 6.9
	取り組みたいが取組めない	280 17.5	54 13.2	54 20.6	49 22.0	47 16.5	34 20.9	23 26.1	19 10.9
	必要性を感じていない	515 32.1	85 20.8	89 34.0	89 39.9	86 30.3	65 39.9	33 37.5	68 39.1
	無回答	177 11.0	22 5.4	38 14.5	28 12.6	17 6.0	13 8.0	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 40. 海外向け情報発信 (SNSの活用等) (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 40. 海外向け情報発信(SNSの活用等)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	141 8.8	63 15.4	13 5.0	11 4.9	29 10.2	9 5.5	3 3.4	13 7.5
	取組予定	228 14.2	87 21.3	31 11.8	24 10.8	50 17.6	19 11.7	7 8.0	10 5.7
	取り組みたいが取組めない	355 22.2	90 22.1	64 24.4	58 26.0	62 21.8	34 20.9	29 33.0	18 10.3
	必要性を感じていない	688 42.9	138 33.8	115 43.9	102 45.7	124 43.7	87 53.4	43 48.9	79 45.4
	無回答	190 11.9	30 7.4	39 14.9	28 12.6	19 6.7	14 8.6	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 41. イベント・体験プログラムの提供 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 41. イベント・体験プログラムの提供	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	278 17.4	105 25.7	34 13.0	33 14.8	46 16.2	26 16.0	10 11.4	24 13.8
	取組予定	190 11.9	63 15.4	33 12.6	34 15.2	22 7.7	11 6.7	14 15.9	13 7.5
	取り組みたいが取組めない	287 17.9	68 16.7	57 21.8	42 18.8	56 19.7	24 14.7	23 26.1	17 9.8
	必要性を感じていない	641 40.0	137 33.6	99 37.8	84 37.7	137 48.2	83 50.9	35 39.8	66 37.9
	無回答	206 12.9	35 8.6	39 14.9	30 13.5	23 8.1	19 11.7	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 42. 昼食の提供 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 42. 昼食の提供	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	618 38.6	206 50.5	106 40.5	98 43.9	80 28.2	50 30.7	31 35.2	47 27.0
	取組予定	85 5.3	23 5.6	17 6.5	16 7.2	12 4.2	7 4.3	4 4.5	6 3.4
	取り組みたいが取組めない	149 9.3	27 6.6	22 8.4	29 13.0	32 11.3	10 6.1	16 18.2	13 7.5
	必要性を感じていない	567 35.4	126 30.9	85 32.4	53 23.8	135 47.5	82 50.3	31 35.2	55 31.6
	無回答	183 11.4	26 6.4	32 12.2	27 12.1	25 8.8	14 8.6	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等) (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	856 53.4	273 66.9	118 45.0	96 43.0	172 60.6	84 51.5	44 50.0	69 39.7
	取組予定	238 14.9	55 13.5	41 15.6	37 16.6	38 13.4	35 21.5	15 17.0	17 9.8
	取り組みたいが取組めない	149 9.3	20 4.9	32 12.2	23 10.3	34 12.0	15 9.2	12 13.6	13 7.5
	必要性を感じていない	193 12.0	39 9.6	41 15.6	39 17.5	23 8.1	17 10.4	11 12.5	23 13.2
	無回答	166 10.4	21 5.1	30 11.5	28 12.6	17 6.0	12 7.4	6 6.8	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	529 33.0	161 39.5	69 26.3	51 22.9	124 43.7	54 33.1	24 27.3	46 26.4
	取組予定	223 13.9	63 15.4	27 10.3	29 13.0	43 15.1	25 15.3	17 19.3	19 10.9
	取り組みたいが取組めない	193 12.0	45 11.0	40 15.3	22 9.9	40 14.1	20 12.3	16 18.2	10 5.7
	必要性を感じていない	450 28.1	105 25.7	87 33.2	86 38.6	57 20.1	49 30.1	25 28.4	41 23.6
	無回答	207 12.9	34 8.3	39 14.9	35 15.7	20 7.0	15 9.2	6 6.8	58 33.3

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 45. 上記（41～44）以外の追加サービスの充実（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 45. 上記(41～44)以外の追加サービスの充実	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	359 22.4	127 31.1	40 15.3	38 17.0	79 27.8	36 22.1	14 15.9	25 14.4
	取組予定	317 19.8	94 23.0	48 18.3	40 17.9	52 18.3	40 24.5	17 19.3	26 14.9
	取り組みたいが取組めない	217 13.5	42 10.3	47 17.9	33 14.8	39 13.7	20 12.3	20 22.7	16 9.2
	必要性を感じていない	413 25.8	88 21.6	70 26.7	67 30.0	75 26.4	44 27.0	25 28.4	44 25.3
	無回答	296 18.5	57 14.0	57 21.8	45 20.2	39 13.7	23 14.1	12 13.6	63 36.2

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 46. 日帰り客の受入（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 46. 日帰り客の受入	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	623 38.9	229 56.1	102 38.9	103 46.2	77 27.1	42 25.8	26 29.5	44 25.3
	取組予定	97 6.1	21 5.1	28 10.7	13 5.8	12 4.2	12 7.4	5 5.7	6 3.4
	取り組みたいが取組めない	109 6.8	23 5.6	17 6.5	17 7.6	25 8.8	9 5.5	7 8.0	11 6.3
	必要性を感じていない	595 37.1	112 27.5	82 31.3	64 28.7	149 52.5	85 52.1	44 50.0	59 33.9
	無回答	178 11.1	23 5.6	33 12.6	26 11.7	21 7.4	15 9.2	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 47. オプショナルツアーの斡旋・予約代行（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 47. オプショナルツアーの斡旋・予約代行	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	171 10.7	74 18.1	20 7.6	28 12.6	20 7.0	11 6.7	5 5.7	13 7.5
	取組予定	119 7.4	47 11.5	15 5.7	17 7.6	14 4.9	9 5.5	7 8.0	10 5.7
	取り組みたいが取組めない	220 13.7	65 15.9	39 14.9	37 16.6	41 14.4	11 6.7	14 15.9	13 7.5
	必要性を感じていない	881 55.0	187 45.8	146 55.7	114 51.1	181 63.7	114 69.9	55 62.5	84 48.3
	無回答	211 13.2	35 8.6	42 16.0	27 12.1	28 9.9	18 11.0	7 8.0	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 48. チェックイン・アウト時間の変更（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 48. チェックイン・アウト時間の変更	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	422 26.3	134 32.8	58 22.1	62 27.8	79 27.8	29 17.8	19 21.6	41 23.6
	取組予定	130 8.1	39 9.6	25 9.5	16 7.2	11 3.9	20 12.3	11 12.5	8 4.6
	取り組みたいが取組めない	148 9.2	49 12.0	28 10.7	25 11.2	19 6.7	10 6.1	8 9.1	9 5.2
	必要性を感じていない	725 45.3	162 39.7	119 45.4	94 42.2	154 54.2	91 55.8	44 50.0	61 35.1
	無回答	177 11.0	24 5.9	32 12.2	26 11.7	21 7.4	13 8.0	6 6.8	55 31.6

営業区別償却前利益別にみた問 38. 49. 食事の選択性の導入（あり・なしの選択）（SA）

上段:度数		営業区別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 49. 食事の 選択性の導入（あ り・なしの選択）	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中（取組済を 含む）	809 50.5	242 59.3	108 41.2	103 46.2	163 57.4	82 50.3	54 61.4	57 32.8
	取組予定	111 6.9	35 8.6	19 7.3	16 7.2	15 5.3	14 8.6	5 5.7	7 4.0
	取り組みたいが取 組めない	123 7.7	33 8.1	29 11.1	23 10.3	14 4.9	6 3.7	7 8.0	11 6.3
	必要性を感じてい ない	381 23.8	76 18.6	71 27.1	53 23.8	72 25.4	47 28.8	16 18.2	46 26.4
	無回答	178 11.1	22 5.4	35 13.4	28 12.6	20 7.0	14 8.6	6 6.8	53 30.5

営業区別償却前利益別にみた問 38. 50. 食事の選択性の導入（食事の種類を選択）（SA）

上段:度数		営業区別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 50. 食事の 選択性の導入（食 事の種類を選択）	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中（取組済を 含む）	619 38.6	200 49.0	89 34.0	74 33.2	114 40.1	60 36.8	35 39.8	47 27.0
	取組予定	147 9.2	45 11.0	29 11.1	24 10.8	16 5.6	19 11.7	7 8.0	7 4.0
	取り組みたいが取 組めない	203 12.7	49 12.0	36 13.7	38 17.0	33 11.6	16 9.8	14 15.9	17 9.8
	必要性を感じてい ない	448 28.0	91 22.3	72 27.5	59 26.5	97 34.2	54 33.1	25 28.4	50 28.7
	無回答	185 11.5	23 5.6	36 13.7	28 12.6	24 8.5	14 8.6	7 8.0	53 30.5

営業区別償却前利益別にみた問 38. 51. 近隣飲食店の紹介（SA）

上段:度数		営業区別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 51. 近隣飲 食店の紹介	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中（取組済を 含む）	941 58.7	274 67.2	123 46.9	113 50.7	215 75.7	96 58.9	52 59.1	68 39.1
	取組予定	115 7.2	29 7.1	27 10.3	9 4.0	14 4.9	14 8.6	9 10.2	13 7.5
	取り組みたいが取 組めない	92 5.7	19 4.7	21 8.0	22 9.9	7 2.5	11 6.7	5 5.7	7 4.0
	必要性を感じてい ない	288 18.0	65 15.9	58 22.1	54 24.2	30 10.6	30 18.4	16 18.2	35 20.1
	無回答	166 10.4	21 5.1	33 12.6	25 11.2	18 6.3	12 7.4	6 6.8	51 29.3

営業区別償却前利益別にみた問 38. 52. 無料朝食の導入（SA）

上段:度数		営業区別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 52. 無料朝 食の導入	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中（取組済を 含む）	170 10.6	25 6.1	11 4.2	7 3.1	65 22.9	34 20.9	13 14.8	15 8.6
	取組予定	49 3.1	14 3.4	7 2.7	5 2.2	9 3.2	9 5.5	2 2.3	3 1.7
	取り組みたいが取 組めない	104 6.5	14 3.4	18 6.9	21 9.4	20 7.0	15 9.2	7 8.0	9 5.2
	必要性を感じてい ない	1097 68.5	332 81.4	189 72.1	163 73.1	168 59.2	91 55.8	60 68.2	94 54.0
	無回答	182 11.4	23 5.6	37 14.1	27 12.1	22 7.7	14 8.6	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	1134 70.8	340 83.3	164 62.6	117 52.5	247 87.0	121 74.2	64 72.7	81 46.6
	取組予定	136 8.5	29 7.1	26 9.9	33 14.8	11 3.9	18 11.0	6 6.8	13 7.5
	取り組みたいが取組めない	114 7.1	17 4.2	26 9.9	35 15.7	4 1.4	10 6.1	9 10.2	13 7.5
	必要性を感じていない	77 4.8	8 2.0	17 6.5	17 7.6	12 4.2	5 3.1	2 2.3	16 9.2
	無回答	141 8.8	14 3.4	29 11.1	21 9.4	10 3.5	9 5.5	7 8.0	51 29.3

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	929 58.0	249 61.0	126 48.1	85 38.1	232 81.7	104 63.8	54 61.4	79 45.4
	取組予定	181 11.3	64 15.7	33 12.6	39 17.5	14 4.9	17 10.4	7 8.0	7 4.0
	取り組みたいが取組めない	212 13.2	61 15.0	52 19.8	44 19.7	13 4.6	15 9.2	14 15.9	13 7.5
	必要性を感じていない	134 8.4	20 4.9	23 8.8	33 14.8	14 4.9	15 9.2	7 8.0	22 12.6
	無回答	146 9.1	14 3.4	28 10.7	22 9.9	11 3.9	12 7.4	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 55. 女性専用エリアの設定 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 55. 女性専用エリアの設定	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	89 5.6	19 4.7	6 2.3	9 4.0	30 10.6	12 7.4	5 5.7	8 4.6
	取組予定	127 7.9	34 8.3	13 5.0	12 5.4	27 9.5	20 12.3	11 12.5	10 5.7
	取り組みたいが取組めない	404 25.2	107 26.2	74 28.2	64 28.7	74 26.1	34 20.9	23 26.1	28 16.1
	必要性を感じていない	802 50.1	227 55.6	132 50.4	110 49.3	135 47.5	83 50.9	42 47.7	73 42.0
	無回答	180 11.2	21 5.1	37 14.1	28 12.6	18 6.3	14 8.6	7 8.0	55 31.6

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	1091 68.1	327 80.1	140 53.4	115 51.6	246 86.6	124 76.1	72 81.8	67 38.5
	取組予定	76 4.7	17 4.2	21 8.0	12 5.4	7 2.5	9 5.5	1 1.1	9 5.2
	取り組みたいが取組めない	95 5.9	13 3.2	28 10.7	24 10.8	9 3.2	7 4.3	3 3.4	11 6.3
	必要性を感じていない	195 12.2	36 8.8	46 17.6	50 22.4	11 3.9	12 7.4	5 5.7	35 20.1
	無回答	145 9.1	15 3.7	27 10.3	22 9.9	11 3.9	11 6.7	7 8.0	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 57. 客室の増改築 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 57. 客室の増改築	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	309	125	24	19	75	28	13	25
		19.3	30.6	9.2	8.5	26.4	17.2	14.8	14.4
	取組予定	281	90	36	31	61	34	13	16
		17.5	22.1	13.7	13.9	21.5	20.9	14.8	9.2
	取り組みたいが取組めない	465	98	102	92	56	45	31	41
		29.0	24.0	38.9	41.3	19.7	27.6	35.2	23.6
必要性を感じていない	397	82	69	60	76	46	25	39	
	24.8	20.1	26.3	26.9	26.8	28.2	28.4	22.4	
無回答	150	13	31	21	16	10	6	53	
	9.4	3.2	11.8	9.4	5.6	6.1	6.8	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 58. 客室以外の増改築 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 58. 客室以外の増改築	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	291	130	25	18	64	24	12	18
		18.2	31.9	9.5	8.1	22.5	14.7	13.6	10.3
	取組予定	257	88	35	28	48	28	11	19
		16.0	21.6	13.4	12.6	16.9	17.2	12.5	10.9
	取り組みたいが取組めない	484	106	106	95	65	37	32	43
		30.2	26.0	40.5	42.6	22.9	22.7	36.4	24.7
必要性を感じていない	413	70	65	61	89	61	26	41	
	25.8	17.2	24.8	27.4	31.3	37.4	29.5	23.6	
無回答	157	14	31	21	18	13	7	53	
	9.8	3.4	11.8	9.4	6.3	8.0	8.0	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 59. サービスの提供方法の見直し(布団敷き・配膳等) (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 59. サービスの提供方法の見直し(布団敷き・配膳等)	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	384	144	58	53	55	26	21	27
		24.0	35.3	22.1	23.8	19.4	16.0	23.9	15.5
	取組予定	320	104	53	51	45	29	13	25
		20.0	25.5	20.2	22.9	15.8	17.8	14.8	14.4
	取り組みたいが取組めない	222	57	49	33	25	24	18	16
		13.9	14.0	18.7	14.8	8.8	14.7	20.5	9.2
必要性を感じていない	497	82	67	60	135	70	30	53	
	31.0	20.1	25.6	26.9	47.5	42.9	34.1	30.5	
無回答	179	21	35	26	24	14	6	53	
	11.2	5.1	13.4	11.7	8.5	8.6	6.8	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 60. サービスの絞り込み (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 60. サービスの絞り込み	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	344	130	38	44	57	33	19	23
		21.5	31.9	14.5	19.7	20.1	20.2	21.6	13.2
	取組予定	360	91	67	48	67	39	18	30
		22.5	22.3	25.6	21.5	23.6	23.9	20.5	17.2
	取り組みたいが取組めない	255	70	54	39	31	23	20	18
		15.9	17.2	20.6	17.5	10.9	14.1	22.7	10.3
必要性を感じていない	441	86	63	63	104	52	25	48	
	27.5	21.1	24.0	28.3	36.6	31.9	28.4	27.6	
無回答	202	31	40	29	25	16	6	55	
	12.6	7.6	15.3	13.0	8.8	9.8	6.8	31.6	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 61. 一部業務のアウトソーシング（外注）（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 61. 一部業務のアウトソーシング(外注)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	365 22.8	127 31.1	43 16.4	40 17.9	83 29.2	36 22.1	13 14.8	23 13.2
	取組予定	188 11.7	59 14.5	30 11.5	20 9.0	28 9.9	27 16.6	9 10.2	15 8.6
	取り組みたいが取組めない	213 13.3	61 15.0	40 15.3	32 14.3	34 12.0	12 7.4	21 23.9	13 7.5
	必要性を感じていない	646 40.3	139 34.1	110 42.0	99 44.4	117 41.2	73 44.8	39 44.3	69 39.7
	無回答	190 11.9	22 5.4	39 14.9	32 14.3	22 7.7	15 9.2	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 62. 材料・仕入方法の見直し（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 62. 材料・仕入方法の見直し	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	532 33.2	172 42.2	69 26.3	75 33.6	103 36.3	47 28.8	27 30.7	39 22.4
	取組予定	349 21.8	90 22.1	69 26.3	55 24.7	54 19.0	34 20.9	20 22.7	27 15.5
	取り組みたいが取組めない	197 12.3	43 10.5	34 13.0	30 13.5	31 10.9	23 14.1	19 21.6	17 9.8
	必要性を感じていない	333 20.8	78 19.1	52 19.8	37 16.6	73 25.7	42 25.8	15 17.0	36 20.7
	無回答	191 11.9	25 6.1	38 14.5	26 11.7	23 8.1	17 10.4	7 8.0	55 31.6

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 63. ITの活用（予約管理）（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 63. ITの活用(予約管理)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	806 50.3	266 65.2	99 37.8	74 33.2	189 66.5	80 49.1	42 47.7	56 32.2
	取組予定	181 11.3	39 9.6	31 11.8	37 16.6	21 7.4	24 14.7	11 12.5	18 10.3
	取り組みたいが取組めない	186 11.6	38 9.3	43 16.4	37 16.6	17 6.0	18 11.0	18 20.5	15 8.6
	必要性を感じていない	250 15.6	42 10.3	53 20.2	46 20.6	37 13.0	29 17.8	11 12.5	32 18.4
	無回答	179 11.2	23 5.6	36 13.7	29 13.0	20 7.0	12 7.4	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 64. ITの活用（在庫・資材管理）（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 64. ITの活用(在庫・資材管理)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	460 28.7	144 35.3	54 20.6	41 18.4	108 38.0	57 35.0	22 25.0	34 19.5
	取組予定	241 15.0	86 21.1	34 13.0	28 12.6	29 10.2	26 16.0	15 17.0	23 13.2
	取り組みたいが取組めない	320 20.0	78 19.1	67 25.6	52 23.3	47 16.5	26 16.0	26 29.5	24 13.8
	必要性を感じていない	391 24.4	75 18.4	68 26.0	71 31.8	79 27.8	40 24.5	19 21.6	39 22.4
	無回答	190 11.9	25 6.1	39 14.9	31 13.9	21 7.4	14 8.6	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 65. ITの活用（作業支援）（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 65. ITの活用 (作業支援)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	326 20.3	92 22.5	36 13.7	31 13.9	83 29.2	39 23.9	18 20.5	27 15.5
	取組予定	250 15.6	92 22.5	34 13.0	26 11.7	38 13.4	29 17.8	13 14.8	18 10.3
	取り組みたいが取組めない	348 21.7	95 23.3	74 28.2	53 23.8	44 15.5	28 17.2	28 31.8	26 14.9
	必要性を感じていない	471 29.4	98 24.0	75 28.6	81 36.3	93 32.7	52 31.9	23 26.1	49 28.2
	無回答	207 12.9	31 7.6	43 16.4	32 14.3	26 9.2	15 9.2	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 66. 自動機械の導入（チェックイン・配膳等）（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 66. 自動機械の導入 (チェックイン・配膳等)	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	107 6.7	20 4.9	10 3.8	7 3.1	35 12.3	17 10.4	7 8.0	11 6.3
	取組予定	100 6.2	40 9.8	9 3.4	9 4.0	17 6.0	13 8.0	4 4.5	8 4.6
	取り組みたいが取組めない	312 19.5	97 23.8	52 19.8	41 18.4	58 20.4	25 15.3	24 27.3	15 8.6
	必要性を感じていない	895 55.9	226 55.4	150 57.3	140 62.8	153 53.9	94 57.7	46 52.3	86 49.4
	無回答	188 11.7	25 6.1	41 15.6	26 11.7	21 7.4	14 8.6	7 8.0	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 67. スマートフォン・タブレット端末の活用（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 67. スマートフォン・ タブレット端末の活用	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	305 19.0	89 21.8	37 14.1	31 13.9	73 25.7	36 22.1	15 17.0	24 13.8
	取組予定	285 17.8	93 22.8	44 16.8	30 13.5	59 20.8	31 19.0	9 10.2	19 10.9
	取り組みたいが取組めない	402 25.1	113 27.7	72 27.5	63 28.3	59 20.8	32 19.6	35 39.8	28 16.1
	必要性を感じていない	415 25.9	88 21.6	70 26.7	70 31.4	69 24.3	48 29.4	21 23.9	49 28.2
	無回答	195 12.2	25 6.1	39 14.9	29 13.0	24 8.5	16 9.8	8 9.1	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 68. 従業員のマルチタスク（多能工）化（SA）

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 68. 従業員のマルチタスク (多能工)化	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	391 24.4	145 35.5	47 17.9	45 20.2	77 27.1	36 22.1	17 19.3	24 13.8
	取組予定	289 18.0	91 22.3	44 16.8	23 10.3	53 18.7	38 23.3	21 23.9	19 10.9
	取り組みたいが取組めない	328 20.5	79 19.4	58 22.1	50 22.4	61 21.5	30 18.4	27 30.7	23 13.2
	必要性を感じていない	391 24.4	66 16.2	68 26.0	75 33.6	69 24.3	43 26.4	17 19.3	53 30.5
	無回答	203 12.7	27 6.6	45 17.2	30 13.5	24 8.5	16 9.8	6 6.8	55 31.6

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 69. 業務の標準化・作業マニュアルの整備	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	435 27.2	142 34.8	36 13.7	40 17.9	112 39.4	50 30.7	20 22.7	35 20.1
	取組予定	362 22.6	107 26.2	64 24.4	41 18.4	64 22.5	42 25.8	21 23.9	23 13.2
	取り組みたいが取組めない	331 20.7	86 21.1	64 24.4	51 22.9	46 16.2	31 19.0	27 30.7	26 14.9
	必要性を感じていない	287 17.9	48 11.8	59 22.5	62 27.8	42 14.8	28 17.2	14 15.9	34 19.5
	無回答	187 11.7	25 6.1	39 14.9	29 13.0	20 7.0	12 7.4	6 6.8	56 32.2

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 70. 現場改善活動 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 70. 現場改善活動	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	486 30.3	160 39.2	47 17.9	43 19.3	119 41.9	55 33.7	26 29.5	36 20.7
	取組予定	408 25.5	113 27.7	73 27.9	55 24.7	73 25.7	39 23.9	24 27.3	31 17.8
	取り組みたいが取組めない	303 18.9	80 19.6	61 23.3	47 21.1	43 15.1	24 14.7	22 25.0	26 14.9
	必要性を感じていない	217 13.5	30 7.4	43 16.4	49 22.0	30 10.6	27 16.6	10 11.4	28 16.1
	無回答	188 11.7	25 6.1	38 14.5	29 13.0	19 6.7	18 11.0	6 6.8	53 30.5

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 71. 各種アレルギー対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 71. 各種アレルギー対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	737 46.0	272 66.7	136 51.9	96 43.0	94 33.1	51 31.3	36 40.9	52 29.9
	取組予定	167 10.4	36 8.8	21 8.0	31 13.9	37 13.0	20 12.3	9 10.2	13 7.5
	取り組みたいが取組めない	251 15.7	35 8.6	42 16.0	39 17.5	63 22.2	33 20.2	20 22.7	19 10.9
	必要性を感じていない	280 17.5	46 11.3	30 11.5	32 14.3	72 25.4	45 27.6	17 19.3	38 21.8
	無回答	167 10.4	19 4.7	33 12.6	25 11.2	18 6.3	14 8.6	6 6.8	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 72. バリアフリー対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 72. バリアフリー対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	345 21.5	127 31.1	33 12.6	43 19.3	77 27.1	29 17.8	16 18.2	20 11.5
	取組予定	225 14.0	68 16.7	38 14.5	31 13.9	39 13.7	21 12.9	10 11.4	18 10.3
	取り組みたいが取組めない	579 36.1	131 32.1	118 45.0	89 39.9	98 34.5	55 33.7	38 43.2	50 28.7
	必要性を感じていない	281 17.5	59 14.5	38 14.5	40 17.9	52 18.3	44 27.0	18 20.5	30 17.2
	無回答	172 10.7	23 5.6	35 13.4	20 9.0	18 6.3	14 8.6	6 6.8	56 32.2

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 73. ペット同伴への対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 73. ペット同伴への対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	148 9.2	38 9.3	30 11.5	24 10.8	21 7.4	13 8.0	10 11.4	12 6.9
	取組予定	75 4.7	21 5.1	11 4.2	13 5.8	10 3.5	11 6.7	4 4.5	5 2.9
	取り組みたいが取組めない	275 17.2	63 15.4	46 17.6	42 18.8	57 20.1	29 17.8	21 23.9	17 9.8
	必要性を感じていない	933 58.2	264 64.7	142 54.2	118 52.9	179 63.0	97 59.5	47 53.4	86 49.4
	無回答	171 10.7	22 5.4	33 12.6	26 11.7	17 6.0	13 8.0	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 74. 乳幼児同伴への対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 74. 乳幼児同伴への対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	785 49.0	256 62.7	123 46.9	113 50.7	137 48.2	68 41.7	33 37.5	55 31.6
	取組予定	147 9.2	35 8.6	28 10.7	21 9.4	33 11.6	17 10.4	5 5.7	8 4.6
	取り組みたいが取組めない	195 12.2	27 6.6	37 14.1	29 13.0	43 15.1	25 15.3	20 22.7	14 8.0
	必要性を感じていない	297 18.5	66 16.2	39 14.9	34 15.2	51 18.0	40 24.5	24 27.3	43 24.7
	無回答	178 11.1	24 5.9	35 13.4	26 11.7	20 7.0	13 8.0	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 75. 施設案内(館内表示・客室案内等)の外国語対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	414 25.8	145 35.5	43 16.4	37 16.6	110 38.7	34 20.9	21 23.9	24 13.8
	取組予定	329 20.5	105 25.7	54 20.6	40 17.9	58 20.4	38 23.3	13 14.8	21 12.1
	取り組みたいが取組めない	330 20.6	67 16.4	65 24.8	55 24.7	47 16.5	40 24.5	28 31.8	28 16.1
	必要性を感じていない	367 22.9	73 17.9	66 25.2	69 30.9	53 18.7	37 22.7	20 22.7	49 28.2
	無回答	162 10.1	18 4.4	34 13.0	22 9.9	16 5.6	14 8.6	6 6.8	52 29.9

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 76. 周辺観光案内(ガイドブック等)の外国語対応	全体	1602 100.0	408 100.0	262 100.0	223 100.0	284 100.0	163 100.0	88 100.0	174 100.0
	取組中(取組済を含む)	367 22.9	142 34.8	33 12.6	27 12.1	100 35.2	27 16.6	18 20.5	20 11.5
	取組予定	318 19.9	96 23.5	48 18.3	42 18.8	60 21.1	37 22.7	11 12.5	24 13.8
	取り組みたいが取組めない	361 22.5	72 17.6	77 29.4	61 27.4	52 18.3	43 26.4	31 35.2	25 14.4
	必要性を感じていない	385 24.0	76 18.6	68 26.0	71 31.8	55 19.4	42 25.8	22 25.0	51 29.3
	無回答	171 10.7	22 5.4	36 13.7	22 9.9	17 6.0	14 8.6	6 6.8	54 31.0

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 77. 外国語ができる人材の採用、外国人の雇用 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 77. 外国語 ができる人材の採用、 外国人の雇用	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	340	136	28	25	83	26	18	24
		21.2	33.3	10.7	11.2	29.2	16.0	20.5	13.8
	取組予定	245	80	39	31	43	26	10	16
		15.3	19.6	14.9	13.9	15.1	16.0	11.4	9.2
	取り組みたいが取組めない	404	90	79	57	72	54	30	22
		25.2	22.1	30.2	25.6	25.4	33.1	34.1	12.6
必要性を感じていない	445	82	81	87	67	44	25	59	
	27.8	20.1	30.9	39.0	23.6	27.0	28.4	33.9	
無回答	168	20	35	23	19	13	5	53	
	10.5	4.9	13.4	10.3	6.7	8.0	5.7	30.5	

営業区分別償却前利益別にみた問 38. 78. 従業員の外国語教育 (SA)

上段:度数		営業区分別償却前利益							
下段:%		合計	黒字旅館	とんとん旅館	赤字旅館	黒字ホテル	とんとんホテル	赤字ホテル	無回答
問38. 78. 従業員 の外国語教育	全体	1602	408	262	223	284	163	88	174
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	161	57	19	10	41	11	8	15
		10.0	14.0	7.3	4.5	14.4	6.7	9.1	8.6
	取組予定	309	120	36	38	62	22	13	18
		19.3	29.4	13.7	17.0	21.8	13.5	14.8	10.3
	取り組みたいが取組めない	534	134	91	71	100	71	36	31
		33.3	32.8	34.7	31.8	35.2	43.6	40.9	17.8
必要性を感じていない	425	76	81	80	61	45	25	57	
	26.5	18.6	30.9	35.9	21.5	27.6	28.4	32.8	
無回答	173	21	35	24	20	14	6	53	
	10.8	5.1	13.4	10.8	7.0	8.6	6.8	30.5	

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 30. 償却前利益の概況 (SA)

上段:度数		問19. (1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問30. 償却前利益 の概況	全体	1602	58	174	322	506	244	22	276
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	黒字	718	6	37	132	278	185	12	68
		44.8	10.3	21.3	41.0	54.9	75.8	54.5	24.6
	とんとん	469	19	58	112	147	38	10	85
		29.3	32.8	33.3	34.8	29.1	15.6	45.5	30.8
	赤字	332	29	73	72	67	16	-	75
		20.7	50.0	42.0	22.4	13.2	6.6	-	27.2
無回答	83	4	6	6	14	5	-	48	
	5.2	6.9	3.4	1.9	2.8	2.0	-	17.4	

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 24. 口コミサイトの活用 (SA)

上段:度数		問19. (1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 24. 口コミ サイトの活用	全体	1602	58	174	322	506	244	22	276
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	683	13	62	145	248	139	4	72
		42.6	22.4	35.6	45.0	49.0	57.0	18.2	26.1
	取組予定	236	13	26	59	74	30	4	30
		14.7	22.4	14.9	18.3	14.6	12.3	18.2	10.9
	取り組みたいが取組めない	242	11	40	41	75	19	9	47
		15.1	19.0	23.0	12.7	14.8	7.8	40.9	17.0
必要性を感じていない	262	10	33	53	73	36	5	52	
	16.4	17.2	19.0	16.5	14.4	14.8	22.7	18.8	
無回答	179	11	13	24	36	20	-	75	
	11.2	19.0	7.5	7.5	7.1	8.2	-	27.2	

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 25. フェイスブック等のSNSの活用 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	583 36.4	10 17.2	56 32.2	129 40.1	213 42.1	101 41.4	1 4.5	73 26.4
	取組予定	262 16.4	12 20.7	32 18.4	61 18.9	83 16.4	42 17.2	7 31.8	25 9.1
	取り組みたいが取組めない	272 17.0	13 22.4	35 20.1	49 15.2	89 17.6	33 13.5	6 27.3	47 17.0
	必要性を感じていない	307 19.2	13 22.4	38 21.8	60 18.6	89 17.6	48 19.7	8 36.4	51 18.5
	無回答	178 11.1	10 17.2	13 7.5	23 7.1	32 6.3	20 8.2	-	80 29.0

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 26. 各種広告の実施 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 26. 各種広告の実施	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	682 42.6	12 20.7	55 31.6	156 48.4	255 50.4	128 52.5	11 50.0	65 23.6
	取組予定	200 12.5	7 12.1	25 14.4	44 13.7	57 11.3	29 11.9	4 18.2	34 12.3
	取り組みたいが取組めない	201 12.5	15 25.9	37 21.3	38 11.8	60 11.9	16 6.6	2 9.1	33 12.0
	必要性を感じていない	349 21.8	14 24.1	44 25.3	63 19.6	104 20.6	53 21.7	5 22.7	66 23.9
	無回答	170 10.6	10 17.2	13 7.5	21 6.5	30 5.9	18 7.4	-	78 28.3

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等) (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	493 30.8	9 15.5	38 21.8	128 39.8	191 37.7	85 34.8	1 4.5	41 14.9
	取組予定	230 14.4	13 22.4	28 16.1	47 14.6	74 14.6	34 13.9	5 22.7	29 10.5
	取り組みたいが取組めない	263 16.4	11 19.0	42 24.1	45 14.0	85 16.8	31 12.7	5 22.7	44 15.9
	必要性を感じていない	440 27.5	15 25.9	53 30.5	81 25.2	122 24.1	76 31.1	11 50.0	82 29.7
	無回答	176 11.0	10 17.2	13 7.5	21 6.5	34 6.7	18 7.4	-	80 29.0

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 28. 多様な宿泊プランの提供 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	724 45.2	11 19.0	61 35.1	164 50.9	270 53.4	146 59.8	9 40.9	63 22.8
	取組予定	274 17.1	12 20.7	36 20.7	54 16.8	84 16.6	33 13.5	6 27.3	49 17.8
	取り組みたいが取組めない	184 11.5	13 22.4	34 19.5	32 9.9	54 10.7	12 4.9	1 4.5	38 13.8
	必要性を感じていない	256 16.0	12 20.7	31 17.8	52 16.1	67 13.2	37 15.2	6 27.3	51 18.5
	無回答	164 10.2	10 17.2	12 6.9	20 6.2	31 6.1	16 6.6	-	75 27.2

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 29. 展示会等への参加 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 29. 展示会 等への参加	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	176 11.0	4 6.9	8 4.6	40 12.4	73 14.4	37 15.2	3 13.6	11 4.0
	取組予定	144 9.0	5 8.6	15 8.6	32 9.9	55 10.9	19 7.8	3 13.6	15 5.4
	取り組みたいが取 組めない	189 11.8	7 12.1	25 14.4	42 13.0	56 11.1	22 9.0	3 13.6	34 12.3
	必要性を感じてい ない	895 55.9	31 53.4	109 62.6	182 56.5	283 55.9	146 59.8	13 59.1	131 47.5
	無回答	198 12.4	11 19.0	17 9.8	26 8.1	39 7.7	20 8.2	-	85 30.8

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 30. エージェントや記者の無料招待 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 30. エーजे ントや記者の無料 招待	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	146 9.1	2 3.4	12 6.9	34 10.6	64 12.6	25 10.2	-	9 3.3
	取組予定	114 7.1	5 8.6	8 4.6	32 9.9	42 8.3	13 5.3	1 4.5	13 4.7
	取り組みたいが取 組めない	201 12.5	10 17.2	25 14.4	46 14.3	64 12.6	20 8.2	6 27.3	30 10.9
	必要性を感じてい ない	947 59.1	28 48.3	111 63.8	186 57.8	300 59.3	165 67.6	15 68.2	142 51.4
	無回答	194 12.1	13 22.4	18 10.3	24 7.5	36 7.1	21 8.6	-	82 29.7

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有) (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 31. 顧客管 理の徹底(顧客情 報の蓄積・共有)	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	647 40.4	13 22.4	48 27.6	134 41.6	235 46.4	138 56.6	6 27.3	73 26.4
	取組予定	300 18.7	11 19.0	45 25.9	68 21.1	108 21.3	40 16.4	4 18.2	24 8.7
	取り組みたいが取 組めない	279 17.4	14 24.1	36 20.7	56 17.4	90 17.8	28 11.5	6 27.3	49 17.8
	必要性を感じてい ない	198 12.4	8 13.8	33 19.0	42 13.0	41 8.1	20 8.2	5 22.7	49 17.8
	無回答	178 11.1	12 20.7	12 6.9	22 6.8	32 6.3	18 7.4	1 4.5	81 29.3

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 32. ポイントカードの導入 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 32. ポイント カードの導入	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	441 27.5	7 12.1	18 10.3	67 20.8	172 34.0	115 47.1	15 68.2	47 17.0
	取組予定	137 8.6	7 12.1	16 9.2	29 9.0	49 9.7	19 7.8	-	17 6.2
	取り組みたいが取 組めない	217 13.5	7 12.1	25 14.4	55 17.1	65 12.8	24 9.8	3 13.6	38 13.8
	必要性を感じてい ない	635 39.6	26 44.8	102 58.6	148 46.0	187 37.0	71 29.1	4 18.2	97 35.1
	無回答	172 10.7	11 19.0	13 7.5	23 7.1	33 6.5	15 6.1	-	77 27.9

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 33. 宿泊者アンケートの実施 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.33. 宿泊者 アンケートの実施	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	743 46.4	8 13.8	49 28.2	165 51.2	294 58.1	143 58.6	11 50.0	73 26.4
	取組予定	201 12.5	10 17.2	29 16.7	37 11.5	57 11.3	34 13.9	4 18.2	30 10.9
	取り組みたいが取 組めない	209 13.0	13 22.4	35 20.1	37 11.5	58 11.5	24 9.8	2 9.1	40 14.5
	必要性を感じてい ない	288 18.0	16 27.6	49 28.2	67 20.8	68 13.4	28 11.5	5 22.7	55 19.9
	無回答	161 10.0	11 19.0	12 6.9	16 5.0	29 5.7	15 6.1	-	78 28.3

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 34. クレーム対応の強化 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.34. クレーム 対応の強化	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	687 42.9	13 22.4	48 27.6	145 45.0	262 51.8	142 58.2	10 45.5	67 24.3
	取組予定	314 19.6	10 17.2	37 21.3	63 19.6	107 21.1	47 19.3	7 31.8	43 15.6
	取り組みたいが取 組めない	223 13.9	16 27.6	32 18.4	40 12.4	65 12.8	23 9.4	3 13.6	44 15.9
	必要性を感じてい ない	206 12.9	8 13.8	42 24.1	56 17.4	39 7.7	16 6.6	2 9.1	43 15.6
	無回答	172 10.7	11 19.0	15 8.6	18 5.6	33 6.5	16 6.6	-	79 28.6

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 41. イベント・体験プログラムの提供 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.41. イベント・ 体験プログラムの 提供	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	278 17.4	8 13.8	29 16.7	62 19.3	104 20.6	45 18.4	1 4.5	29 10.5
	取組予定	190 11.9	6 10.3	28 16.1	47 14.6	58 11.5	27 11.1	3 13.6	21 7.6
	取り組みたいが取 組めない	287 17.9	7 12.1	37 21.3	67 20.8	93 18.4	38 15.6	6 27.3	39 14.1
	必要性を感じてい ない	641 40.0	25 43.1	66 37.9	112 34.8	213 42.1	109 44.7	11 50.0	105 38.0
	無回答	206 12.9	12 20.7	14 8.0	34 10.6	38 7.5	25 10.2	1 4.5	82 29.7

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 42. 昼食の提供 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.42. 昼食の 提供	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	618 38.6	18 31.0	78 44.8	131 40.7	217 42.9	81 33.2	8 36.4	85 30.8
	取組予定	85 5.3	3 5.2	7 4.0	28 8.7	22 4.3	9 3.7	1 4.5	15 5.4
	取り組みたいが取 組めない	149 9.3	7 12.1	17 9.8	37 11.5	45 8.9	21 8.6	4 18.2	18 6.5
	必要性を感じてい ない	567 35.4	19 32.8	59 33.9	102 31.7	188 37.2	111 45.5	8 36.4	80 29.0
	無回答	183 11.4	11 19.0	13 7.5	24 7.5	34 6.7	22 9.0	1 4.5	78 28.3

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等)(SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.43. アメニ ティの充実(シャン プー・化粧品等)	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	856 53.4	21 36.2	80 46.0	180 55.9	304 60.1	157 64.3	14 63.6	100 36.2
	取組予定	238 14.9	10 17.2	26 14.9	52 16.1	79 15.6	33 13.5	3 13.6	35 12.7
	取り組みたいが取 組めない	149 9.3	7 12.1	22 12.6	35 10.9	40 7.9	18 7.4	4 18.2	23 8.3
	必要性を感じてい ない	193 12.0	9 15.5	34 19.5	33 10.2	53 10.5	21 8.6	1 4.5	42 15.2
	無回答	166 10.4	11 19.0	12 6.9	22 6.8	30 5.9	15 6.1	-	76 27.5

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実(SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.44. 寝具等 の貸出サービスの 充実	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	529 33.0	13 22.4	46 26.4	105 32.6	188 37.2	111 45.5	8 36.4	58 21.0
	取組予定	223 13.9	6 10.3	24 13.8	41 12.7	84 16.6	36 14.8	5 22.7	27 9.8
	取り組みたいが取 組めない	193 12.0	8 13.8	16 9.2	49 15.2	60 11.9	30 12.3	4 18.2	26 9.4
	必要性を感じてい ない	450 28.1	20 34.5	70 40.2	96 29.8	133 26.3	48 19.7	5 22.7	78 28.3
	無回答	207 12.9	11 19.0	18 10.3	31 9.6	41 8.1	19 7.8	-	87 31.5

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実(SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.45. 上記(41 ~44)以外の追加 サービスの充実	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	359 22.4	4 6.9	26 14.9	80 24.8	132 26.1	77 31.6	7 31.8	33 12.0
	取組予定	317 19.8	11 19.0	37 21.3	65 20.2	118 23.3	46 18.9	5 22.7	35 12.7
	取り組みたいが取 組めない	217 13.5	10 17.2	29 16.7	51 15.8	71 14.0	25 10.2	4 18.2	27 9.8
	必要性を感じてい ない	413 25.8	19 32.8	56 32.2	78 24.2	119 23.5	60 24.6	5 22.7	76 27.5
	無回答	296 18.5	14 24.1	26 14.9	48 14.9	66 13.0	36 14.8	1 4.5	105 38.0

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 46. 日帰り客の受入(SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.46. 日帰り客 の受入	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	623 38.9	18 31.0	78 44.8	142 44.1	198 39.1	86 35.2	16 72.7	85 30.8
	取組予定	97 6.1	3 5.2	11 6.3	25 7.8	30 5.9	12 4.9	2 9.1	14 5.1
	取り組みたいが取 組めない	109 6.8	7 12.1	12 6.9	24 7.5	33 6.5	18 7.4	2 9.1	13 4.7
	必要性を感じてい ない	595 37.1	19 32.8	59 33.9	108 33.5	209 41.3	109 44.7	2 9.1	89 32.2
	無回答	178 11.1	11 19.0	14 8.0	23 7.1	36 7.1	19 7.8	-	75 27.2

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 47. オプションツアーの斡旋・予約代行 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.47. オプションツアーの斡旋・予約代行	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	171 10.7	1 1.7	16 9.2	49 15.2	59 11.7	26 10.7	-	20 7.2
	取組予定	119 7.4	5 8.6	9 5.2	28 8.7	46 9.1	19 7.8	2 9.1	10 3.6
	取り組みたいが取組めない	220 13.7	7 12.1	35 20.1	53 16.5	71 14.0	27 11.1	4 18.2	23 8.3
	必要性を感じていない	881 55.0	34 58.6	96 55.2	161 50.0	285 56.3	148 60.7	16 72.7	141 51.1
	無回答	211 13.2	11 19.0	18 10.3	31 9.6	45 8.9	24 9.8	-	82 29.7

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 48. チェックイン・アウト時間の変更 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.48. チェックイン・アウト時間の変更	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	422 26.3	6 10.3	49 28.2	78 24.2	150 29.6	79 32.4	8 36.4	52 18.8
	取組予定	130 8.1	4 6.9	11 6.3	31 9.6	44 8.7	14 5.7	5 22.7	21 7.6
	取り組みたいが取組めない	148 9.2	9 15.5	19 10.9	37 11.5	55 10.9	15 6.1	2 9.1	11 4.0
	必要性を感じていない	725 45.3	28 48.3	82 47.1	154 47.8	222 43.9	115 47.1	7 31.8	117 42.4
	無回答	177 11.0	11 19.0	13 7.5	22 6.8	35 6.9	21 8.6	-	75 27.2

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択) (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.49. 食事の選択性の導入(あり・なしの選択)	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	809 50.5	18 31.0	86 49.4	183 56.8	281 55.5	130 53.3	10 45.5	101 36.6
	取組予定	111 6.9	3 5.2	10 5.7	30 9.3	39 7.7	20 8.2	1 4.5	8 2.9
	取り組みたいが取組めない	123 7.7	7 12.1	15 8.6	24 7.5	41 8.1	11 4.5	1 4.5	24 8.7
	必要性を感じていない	381 23.8	20 34.5	49 28.2	64 19.9	112 22.1	61 25.0	10 45.5	65 23.6
	無回答	178 11.1	10 17.2	14 8.0	21 6.5	33 6.5	22 9.0	-	78 28.3

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択) (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(1)客室稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.50. 食事の選択性の導入(食事の種類を選択)	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を含む)	619 38.6	16 27.6	60 34.5	131 40.7	218 43.1	114 46.7	11 50.0	69 25.0
	取組予定	147 9.2	2 3.4	19 10.9	34 10.6	56 11.1	19 7.8	2 9.1	15 5.4
	取り組みたいが取組めない	203 12.7	7 12.1	34 19.5	50 15.5	57 11.3	18 7.4	1 4.5	36 13.0
	必要性を感じていない	448 28.0	21 36.2	48 27.6	86 26.7	140 27.7	69 28.3	8 36.4	76 27.5
	無回答	185 11.5	12 20.7	13 7.5	21 6.5	35 6.9	24 9.8	-	80 29.0

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 51. 近隣飲食店の紹介 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.51. 近隣飲食店の紹介	全体	1602	58	174	322	506	244	22	276
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	941	16	90	204	339	183	4	105
		58.7	27.6	51.7	63.4	67.0	75.0	18.2	38.0
	取組予定	115	9	13	26	39	8	3	17
		7.2	15.5	7.5	8.1	7.7	3.3	13.6	6.2
	取り組みたいが取組めない	92	6	16	20	28	6	3	13
	5.7	10.3	9.2	6.2	5.5	2.5	13.6	4.7	
必要性を感じていない	288	16	42	53	67	30	12	68	
	18.0	27.6	24.1	16.5	13.2	12.3	54.5	24.6	
無回答	166	11	13	19	33	17	-	73	
	10.4	19.0	7.5	5.9	6.5	7.0	-	26.4	

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 52. 無料朝食の導入 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.52. 無料朝食の導入	全体	1602	58	174	322	506	244	22	276
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	170	1	6	26	56	50	10	21
		10.6	1.7	3.4	8.1	11.1	20.5	45.5	7.6
	取組予定	49	2	4	9	21	6	-	7
		3.1	3.4	2.3	2.8	4.2	2.5	-	2.5
	取り組みたいが取組めない	104	6	11	24	28	14	4	17
	6.5	10.3	6.3	7.5	5.5	5.7	18.2	6.2	
必要性を感じていない	1097	38	140	238	364	154	8	155	
	68.5	65.5	80.5	73.9	71.9	63.1	36.4	56.2	
無回答	182	11	13	25	37	20	-	76	
	11.4	19.0	7.5	7.8	7.3	8.2	-	27.5	

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	全体	1602	58	174	322	506	244	22	276
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	1134	24	106	241	418	210	15	120
		70.8	41.4	60.9	74.8	82.6	86.1	68.2	43.5
	取組予定	136	8	23	29	30	12	5	29
		8.5	13.8	13.2	9.0	5.9	4.9	22.7	10.5
	取り組みたいが取組めない	114	14	17	22	25	6	1	29
	7.1	24.1	9.8	6.8	4.9	2.5	4.5	10.5	
必要性を感じていない	77	2	16	15	11	5	1	27	
	4.8	3.4	9.2	4.7	2.2	2.0	4.5	9.8	
無回答	141	10	12	15	22	11	-	71	
	8.8	17.2	6.9	4.7	4.3	4.5	-	25.7	

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.54. 禁煙・喫煙区分の設定	全体	1602	58	174	322	506	244	22	276
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	取組中(取組済を含む)	929	19	91	193	350	177	3	96
		58.0	32.8	52.3	59.9	69.2	72.5	13.6	34.8
	取組予定	181	9	26	41	57	23	2	23
		11.3	15.5	14.9	12.7	11.3	9.4	9.1	8.3
	取り組みたいが取組めない	212	10	23	51	56	22	8	42
	13.2	17.2	13.2	15.8	11.1	9.0	36.4	15.2	
必要性を感じていない	134	8	23	20	20	10	9	44	
	8.4	13.8	13.2	6.2	4.0	4.1	40.9	15.9	
無回答	146	12	11	17	23	12	-	71	
	9.1	20.7	6.3	5.3	4.5	4.9	-	25.7	

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 55. 女性専用エリアの設定 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.55.女性専用 エリアの設定	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	89 5.6	4 6.9	6 3.4	15 4.7	36 7.1	21 8.6	-	7 2.5
	取組予定	127 7.9	3 5.2	13 7.5	26 8.1	53 10.5	25 10.2	2 9.1	5 1.8
	取り組みたいが取 組めない	404 25.2	18 31.0	39 22.4	90 28.0	142 28.1	63 25.8	6 27.3	46 16.7
	必要性を感じてい ない	802 50.1	21 36.2	99 56.9	169 52.5	243 48.0	117 48.0	14 63.6	139 50.4
	無回答	180 11.2	12 20.7	17 9.8	22 6.8	32 6.3	18 7.4	-	79 28.6

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.56.クレジ ットカード・デビ ットカード決済への 対応	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	1091 68.1	22 37.9	89 51.1	244 75.8	397 78.5	203 83.2	13 59.1	123 44.6
	取組予定	76 4.7	1 1.7	20 11.5	9 2.8	29 5.7	3 1.2	2 9.1	12 4.3
	取り組みたいが取 組めない	95 5.9	10 17.2	17 9.8	19 5.9	16 3.2	5 2.0	4 18.2	24 8.7
	必要性を感じてい ない	195 12.2	14 24.1	37 21.3	32 9.9	40 7.9	21 8.6	3 13.6	48 17.4
	無回答	145 9.1	11 19.0	11 6.3	18 5.6	24 4.7	12 4.9	-	69 25.0

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 57. 客室の増改築 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.57.客室の 増改築	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	309 19.3	4 6.9	10 5.7	53 16.5	124 24.5	78 32.0	6 27.3	34 12.3
	取組予定	281 17.5	7 12.1	28 16.1	45 14.0	124 24.5	51 20.9	3 13.6	23 8.3
	取り組みたいが取 組めない	465 29.0	15 25.9	59 33.9	112 34.8	133 26.3	54 22.1	8 36.4	84 30.4
	必要性を感じてい ない	397 24.8	21 36.2	63 36.2	93 28.9	101 20.0	49 20.1	5 22.7	65 23.6
	無回答	150 9.4	11 19.0	14 8.0	19 5.9	24 4.7	12 4.9	-	70 25.4

問 19. (1) 客室稼働率別にみた問 38. 58. 客室以外の増改築 (SA)

上段:度数		問19.(1)客室稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.58.客室以 外の増改築	全体	1602 100.0	58 100.0	174 100.0	322 100.0	506 100.0	244 100.0	22 100.0	276 100.0
	取組中(取組済を 含む)	291 18.2	5 8.6	10 5.7	53 16.5	115 22.7	73 29.9	4 18.2	31 11.2
	取組予定	257 16.0	6 10.3	29 16.7	41 12.7	118 23.3	38 15.6	1 4.5	24 8.7
	取り組みたいが取 組めない	484 30.2	19 32.8	66 37.9	125 38.8	130 25.7	58 23.8	9 40.9	77 27.9
	必要性を感じてい ない	413 25.8	17 29.3	56 32.2	84 26.1	115 22.7	59 24.2	8 36.4	74 26.8
	無回答	157 9.8	11 19.0	13 7.5	19 5.9	28 5.5	16 6.6	-	70 25.4

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 30. 償却前利益の概況 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問30. 償却前利益 の概況	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	黒字	718 44.8	22 21.8	142 41.5	182 50.1	146 59.3	76 72.4	7 53.8	143 33.1
	とんとん	469 29.3	27 26.7	104 30.4	107 29.5	74 30.1	19 18.1	6 46.2	132 30.6
	赤字	332 20.7	49 48.5	87 25.4	66 18.2	23 9.3	10 9.5	-	97 22.5
	無回答	83 5.2	3 3.0	9 2.6	8 2.2	3 1.2	-	-	60 13.9

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 24. ロコミサイトの活用 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 24. ロコミサ イトの活用	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	683 42.6	30 29.7	169 49.4	175 48.2	121 49.2	50 47.6	3 23.1	135 31.3
	取組予定	236 14.7	22 21.8	48 14.0	63 17.4	35 14.2	15 14.3	2 15.4	51 11.8
	取り組みたいが取 組めない	242 15.1	21 20.8	56 16.4	42 11.6	30 12.2	15 14.3	6 46.2	72 16.7
	必要性を感じてい ない	262 16.4	15 14.9	52 15.2	60 16.5	37 15.0	19 18.1	2 15.4	77 17.8
	無回答	179 11.2	13 12.9	17 5.0	23 6.3	23 9.3	6 5.7	-	97 22.5

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 25. フェイスブック等のSNSの活用 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 25. フェイス ブック等のSNSの 活用	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	583 36.4	28 27.7	145 42.4	151 41.6	95 38.6	38 36.2	-	126 29.2
	取組予定	262 16.4	18 17.8	59 17.3	71 19.6	39 15.9	18 17.1	4 30.8	53 12.3
	取り組みたいが取 組めない	272 17.0	22 21.8	64 18.7	58 16.0	37 15.0	19 18.1	4 30.8	68 15.7
	必要性を感じてい ない	307 19.2	22 21.8	56 16.4	65 17.9	53 21.5	23 21.9	5 38.5	83 19.2
	無回答	178 11.1	11 10.9	18 5.3	18 5.0	22 8.9	7 6.7	-	102 23.6

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 26. 各種広告の実施 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 26. 各種廣 告の実施	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	682 42.6	33 32.7	171 50.0	185 51.0	111 45.1	42 40.0	6 46.2	134 31.0
	取組予定	200 12.5	7 6.9	43 12.6	48 13.2	33 13.4	13 12.4	3 23.1	53 12.3
	取り組みたいが取 組めない	201 12.5	21 20.8	54 15.8	46 12.7	24 9.8	8 7.6	1 7.7	47 10.9
	必要性を感じてい ない	349 21.8	28 27.7	61 17.8	64 17.6	60 24.4	35 33.3	3 23.1	98 22.7
	無回答	170 10.6	12 11.9	13 3.8	20 5.5	18 7.3	7 6.7	-	100 23.1

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 27. 営業活動の強化（訪問・電話・DM等）（SA）

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	493 30.8	21 20.8	147 43.0	127 35.0	88 35.8	25 23.8	-	85 19.7
	取組予定	230 14.4	18 17.8	43 12.6	66 18.2	29 11.8	17 16.2	3 23.1	54 12.5
	取り組みたいが取組めない	263 16.4	27 26.7	60 17.5	54 14.9	34 13.8	16 15.2	2 15.4	70 16.2
	必要性を感じていない	440 27.5	24 23.8	79 23.1	95 26.2	74 30.1	40 38.1	8 61.5	120 27.8
	無回答	176 11.0	11 10.9	13 3.8	21 5.8	21 8.5	7 6.7	-	103 23.8

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 28. 多様な宿泊プランの提供（SA）

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.28. 多様な宿泊プランの提供	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	724 45.2	26 25.7	191 55.8	182 50.1	124 50.4	55 52.4	5 38.5	141 32.6
	取組予定	274 17.1	24 23.8	50 14.6	71 19.6	43 17.5	14 13.3	4 30.8	68 15.7
	取り組みたいが取組めない	184 11.5	21 20.8	42 12.3	42 11.6	19 7.7	8 7.6	-	52 12.0
	必要性を感じていない	256 16.0	17 16.8	47 13.7	49 13.5	40 16.3	23 21.9	4 30.8	76 17.6
	無回答	164 10.2	13 12.9	12 3.5	19 5.2	20 8.1	5 4.8	-	95 22.0

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 29. 展示会等への参加（SA）

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.29. 展示会等への参加	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	176 11.0	7 6.9	48 14.0	47 12.9	31 12.6	13 12.4	1 7.7	29 6.7
	取組予定	144 9.0	9 8.9	29 8.5	47 12.9	22 8.9	8 7.6	2 15.4	27 6.3
	取り組みたいが取組めない	189 11.8	14 13.9	54 15.8	44 12.1	20 8.1	10 9.5	2 15.4	45 10.4
	必要性を感じていない	895 55.9	56 55.4	193 56.4	197 54.3	149 60.6	68 64.8	8 61.5	224 51.9
	無回答	198 12.4	15 14.9	18 5.3	28 7.7	24 9.8	6 5.7	-	107 24.8

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 30. エージェントや記者の無料招待（SA）

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.30. エージェントや記者の無料招待	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	146 9.1	5 5.0	50 14.6	36 9.9	24 9.8	8 7.6	-	23 5.3
	取組予定	114 7.1	8 7.9	27 7.9	34 9.4	17 6.9	4 3.8	-	24 5.6
	取り組みたいが取組めない	201 12.5	19 18.8	46 13.5	57 15.7	19 7.7	10 9.5	3 23.1	47 10.9
	必要性を感じていない	947 59.1	53 52.5	202 59.1	208 57.3	162 65.9	77 73.3	10 76.9	235 54.4
	無回答	194 12.1	16 15.8	17 5.0	28 7.7	24 9.8	6 5.7	-	103 23.8

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）（SA）

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.31. 顧客管理の徹底（顧客情報の蓄積・共有）	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中（取組済を含む）	647 40.4	28 27.7	149 43.6	155 42.7	127 51.6	52 49.5	3 23.1	133 30.8
	取組予定	300 18.7	21 20.8	82 24.0	83 22.9	39 15.9	17 16.2	3 23.1	55 12.7
	取り組みたいが取組めない	279 17.4	25 24.8	59 17.3	66 18.2	38 15.4	16 15.2	4 30.8	71 16.4
	必要性を感じていない	198 12.4	14 13.9	39 11.4	37 10.2	22 8.9	13 12.4	3 23.1	70 16.2
	無回答	178 11.1	13 12.9	13 3.8	22 6.1	20 8.1	7 6.7	-	103 23.8

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 32. ポイントカードの導入（SA）

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.32. ポイントカードの導入	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中（取組済を含む）	441 27.5	15 14.9	77 22.5	86 23.7	106 43.1	55 52.4	10 76.9	92 21.3
	取組予定	137 8.6	9 8.9	32 9.4	43 11.8	19 7.7	7 6.7	-	27 6.3
	取り組みたいが取組めない	217 13.5	16 15.8	60 17.5	50 13.8	31 12.6	7 6.7	1 7.7	52 12.0
	必要性を感じていない	635 39.6	47 46.5	160 46.8	159 43.8	71 28.9	32 30.5	2 15.4	164 38.0
	無回答	172 10.7	14 13.9	13 3.8	25 6.9	19 7.7	4 3.8	-	97 22.5

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 33. 宿泊者アンケートの実施（SA）

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.33. 宿泊者アンケートの実施	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中（取組済を含む）	743 46.4	31 30.7	190 55.6	198 54.5	117 47.6	56 53.3	5 38.5	146 33.8
	取組予定	201 12.5	12 11.9	32 9.4	53 14.6	32 13.0	16 15.2	4 30.8	52 12.0
	取り組みたいが取組めない	209 13.0	20 19.8	47 13.7	37 10.2	39 15.9	11 10.5	1 7.7	54 12.5
	必要性を感じていない	288 18.0	25 24.8	61 17.8	57 15.7	41 16.7	16 15.2	3 23.1	85 19.7
	無回答	161 10.0	13 12.9	12 3.5	18 5.0	17 6.9	6 5.7	-	95 22.0

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 34. クレーム対応の強化（SA）

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.34. クレーム対応の強化	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中（取組済を含む）	687 42.9	28 27.7	173 50.6	180 49.6	111 45.1	55 52.4	5 38.5	135 31.3
	取組予定	314 19.6	18 17.8	69 20.2	73 20.1	57 23.2	23 21.9	5 38.5	69 16.0
	取り組みたいが取組めない	223 13.9	19 18.8	45 13.2	41 11.3	37 15.0	12 11.4	2 15.4	67 15.5
	必要性を感じていない	206 12.9	22 21.8	41 12.0	45 12.4	23 9.3	10 9.5	1 7.7	64 14.8
	無回答	172 10.7	14 13.9	14 4.1	24 6.6	18 7.3	5 4.8	-	97 22.5

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 41. イベント・体験プログラムの提供 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.41. イベント・ 体験プログラムの 提供	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	278 17.4	18 17.8	82 24.0	76 20.9	42 17.1	12 11.4	-	48 11.1
	取組予定	190 11.9	13 12.9	54 15.8	50 13.8	24 9.8	10 9.5	2 15.4	37 8.6
	取り組みたいが取 組めない	287 17.9	19 18.8	73 21.3	72 19.8	37 15.0	18 17.1	3 23.1	65 15.0
	必要性を感じてい ない	641 40.0	37 36.6	112 32.7	131 36.1	119 48.4	57 54.3	8 61.5	177 41.0
	無回答	206 12.9	14 13.9	21 6.1	34 9.4	24 9.8	8 7.6	-	105 24.3

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 42. 昼食の提供 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.42. 昼食の 提供	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	618 38.6	49 48.5	176 51.5	142 39.1	87 35.4	24 22.9	5 38.5	135 31.3
	取組予定	85 5.3	2 2.0	17 5.0	29 8.0	9 3.7	6 5.7	-	22 5.1
	取り組みたいが取 組めない	149 9.3	12 11.9	32 9.4	39 10.7	19 7.7	10 9.5	2 15.4	35 8.1
	必要性を感じてい ない	567 35.4	25 24.8	102 29.8	126 34.7	112 45.5	57 54.3	6 46.2	139 32.2
	無回答	183 11.4	13 12.9	15 4.4	27 7.4	19 7.7	8 7.6	-	101 23.4

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 43. アメニティの充実(シャンプー・化粧品等) (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.43. アメニ ティの充実(シャン プー・化粧品等)	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	856 53.4	41 40.6	200 58.5	208 57.3	154 62.6	65 61.9	8 61.5	180 41.7
	取組予定	238 14.9	17 16.8	47 13.7	68 18.7	30 12.2	17 16.2	-	59 13.7
	取り組みたいが取 組めない	149 9.3	14 13.9	38 11.1	29 8.0	20 8.1	7 6.7	3 23.1	38 8.8
	必要性を感じてい ない	193 12.0	16 15.8	44 12.9	36 9.9	26 10.6	11 10.5	2 15.4	58 13.4
	無回答	166 10.4	13 12.9	13 3.8	22 6.1	16 6.5	5 4.8	-	97 22.5

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 44. 寝具等の貸出サービスの充実 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.44. 寝具等 の貸出サービスの 充実	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	529 33.0	24 23.8	119 34.8	130 35.8	91 37.0	51 48.6	3 23.1	111 25.7
	取組予定	223 13.9	14 13.9	49 14.3	60 16.5	39 15.9	13 12.4	2 15.4	46 10.6
	取り組みたいが取 組めない	193 12.0	14 13.9	42 12.3	45 12.4	33 13.4	12 11.4	3 23.1	44 10.2
	必要性を感じてい ない	450 28.1	35 34.7	107 31.3	98 27.0	63 25.6	22 21.0	5 38.5	120 27.8
	無回答	207 12.9	14 13.9	25 7.3	30 8.3	20 8.1	7 6.7	-	111 25.7

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.45. 上記(41~44)以外の追加サービスの充実	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	359 22.4	13 12.9	88 25.7	95 26.2	58 23.6	37 35.2	3 23.1	65 15.0
	取組予定	317 19.8	21 20.8	73 21.3	84 23.1	47 19.1	22 21.0	2 15.4	68 15.7
	取り組みたいが取組めない	217 13.5	20 19.8	55 16.1	51 14.0	35 14.2	6 5.7	3 23.1	47 10.9
	必要性を感じていない	413 25.8	30 29.7	84 24.6	83 22.9	65 26.4	27 25.7	4 30.8	120 27.8
	無回答	296 18.5	17 16.8	42 12.3	50 13.8	41 16.7	13 12.4	1 7.7	132 30.6

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 46. 日帰り客の受入 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.46. 日帰り客の受入	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	623 38.9	39 38.6	193 56.4	133 36.6	84 34.1	29 27.6	10 76.9	135 31.3
	取組予定	97 6.1	4 4.0	18 5.3	30 8.3	14 5.7	7 6.7	1 7.7	23 5.3
	取り組みたいが取組めない	109 6.8	9 8.9	20 5.8	31 8.5	13 5.3	10 9.5	1 7.7	25 5.8
	必要性を感じていない	595 37.1	36 35.6	95 27.8	145 39.9	116 47.2	53 50.5	1 7.7	149 34.5
	無回答	178 11.1	13 12.9	16 4.7	24 6.6	19 7.7	6 5.7	-	100 23.1

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 47. オプションツアーの斡旋・予約代行 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.47. オプションツアーの斡旋・予約代行	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	171 10.7	8 7.9	58 17.0	35 9.6	28 11.4	9 8.6	-	33 7.6
	取組予定	119 7.4	5 5.0	34 9.9	37 10.2	12 4.9	7 6.7	1 7.7	23 5.3
	取り組みたいが取組めない	220 13.7	17 16.8	70 20.5	54 14.9	21 8.5	10 9.5	2 15.4	46 10.6
	必要性を感じていない	881 55.0	57 56.4	158 46.2	202 55.6	161 65.4	71 67.6	10 76.9	222 51.4
	無回答	211 13.2	14 13.9	22 6.4	35 9.6	24 9.8	8 7.6	-	108 25.0

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 48. チェックイン・アウト時間の変更 (SA)

上段:度数 下段:%		問19.(2)定員稼働率							
		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.48. チェックイン・アウト時間の変更	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	422 26.3	16 15.8	101 29.5	111 30.6	66 26.8	30 28.6	5 38.5	93 21.5
	取組予定	130 8.1	11 10.9	22 6.4	41 11.3	16 6.5	9 8.6	2 15.4	29 6.7
	取り組みたいが取組めない	148 9.2	13 12.9	51 14.9	27 7.4	22 8.9	5 4.8	1 7.7	29 6.7
	必要性を感じていない	725 45.3	48 47.5	156 45.6	156 43.0	125 50.8	53 50.5	5 38.5	182 42.1
	無回答	177 11.0	13 12.9	12 3.5	28 7.7	17 6.9	8 7.6	-	99 22.9

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 49. 食事の選択性の導入 (あり・なしの選択) (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 49. 食事の 選択性の導入(あ り・なしの選択)	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	809 50.5	45 44.6	190 55.6	209 57.6	139 56.5	50 47.6	6 46.2	170 39.4
	取組予定	111 6.9	4 4.0	22 6.4	44 12.1	17 6.9	6 5.7	-	18 4.2
	取り組みたいが取 組めない	123 7.7	11 10.9	32 9.4	24 6.6	12 4.9	6 5.7	-	38 8.8
	必要性を感じてい ない	381 23.8	28 27.7	82 24.0	62 17.1	60 24.4	36 34.3	7 53.8	106 24.5
	無回答	178 11.1	13 12.9	16 4.7	24 6.6	18 7.3	7 6.7	-	100 23.1

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 50. 食事の選択性の導入 (食事の種類を選択) (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 50. 食事の 選択性の導入(食 事の種類を選択)	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	619 38.6	32 31.7	156 45.6	166 45.7	104 42.3	42 40.0	7 53.8	112 25.9
	取組予定	147 9.2	5 5.0	34 9.9	50 13.8	20 8.1	7 6.7	-	31 7.2
	取り組みたいが取 組めない	203 12.7	22 21.8	53 15.5	39 10.7	22 8.9	10 9.5	-	57 13.2
	必要性を感じてい ない	448 28.0	29 28.7	84 24.6	82 22.6	81 32.9	39 37.1	6 46.2	127 29.4
	無回答	185 11.5	13 12.9	15 4.4	26 7.2	19 7.7	7 6.7	-	105 24.3

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 51. 近隣飲食店の紹介 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 51. 近隣飲 食店の紹介	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	941 58.7	40 39.6	217 63.5	241 66.4	175 71.1	70 66.7	3 23.1	195 45.1
	取組予定	115 7.2	8 7.9	28 8.2	31 8.5	12 4.9	8 7.6	-	28 6.5
	取り組みたいが取 組めない	92 5.7	12 11.9	27 7.9	19 5.2	8 3.3	2 1.9	1 7.7	23 5.3
	必要性を感じてい ない	288 18.0	28 27.7	57 16.7	46 12.7	35 14.2	20 19.0	9 69.2	93 21.5
	無回答	166 10.4	13 12.9	13 3.8	26 7.2	16 6.5	5 4.8	-	93 21.5

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 52. 無料朝食の導入 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 52. 無料朝 食の導入	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	170 10.6	2 2.0	15 4.4	40 11.0	40 16.3	24 22.9	5 38.5	44 10.2
	取組予定	49 3.1	4 4.0	6 1.8	15 4.1	13 5.3	2 1.9	-	9 2.1
	取り組みたいが取 組めない	104 6.5	9 8.9	19 5.6	28 7.7	14 5.7	4 3.8	3 23.1	27 6.3
	必要性を感じてい ない	1097 68.5	73 72.3	287 83.9	253 69.7	160 65.0	66 62.9	5 38.5	253 58.6
	無回答	182 11.4	13 12.9	15 4.4	27 7.4	19 7.7	9 8.6	-	99 22.9

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 53. 無料Wi-Fi・インターネット環境の整備	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	1134 70.8	52 51.5	258 75.4	292 80.4	200 81.3	87 82.9	9 69.2	236 54.6
	取組予定	136 8.5	13 12.9	36 10.5	29 8.0	15 6.1	4 3.8	3 23.1	36 8.3
	取り組みたいが取組めない	114 7.1	18 17.8	25 7.3	19 5.2	9 3.7	5 4.8	-	38 8.8
	必要性を感じていない	77 4.8	6 5.9	14 4.1	8 2.2	8 3.3	5 4.8	1 7.7	35 8.1
	無回答	141 8.8	12 11.9	9 2.6	15 4.1	14 5.7	4 3.8	-	87 20.1

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 54. 禁煙・喫煙区分の設定	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	929 58.0	41 40.6	196 57.3	242 66.7	184 74.8	69 65.7	1 7.7	196 45.4
	取組予定	181 11.3	15 14.9	55 16.1	47 12.9	20 8.1	12 11.4	-	32 7.4
	取り組みたいが取組めない	212 13.2	17 16.8	60 17.5	44 12.1	16 6.5	11 10.5	4 30.8	60 13.9
	必要性を感じていない	134 8.4	14 13.9	22 6.4	13 3.6	13 5.3	9 8.6	8 61.5	55 12.7
	無回答	146 9.1	14 13.9	9 2.6	17 4.7	13 5.3	4 3.8	-	89 20.6

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 55. 女性専用エリアの設定 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 55. 女性専用エリアの設定	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	89 5.6	3 3.0	10 2.9	22 6.1	21 8.5	13 12.4	-	20 4.6
	取組予定	127 7.9	5 5.0	24 7.0	36 9.9	40 16.3	11 10.5	-	11 2.5
	取り組みたいが取組めない	404 25.2	28 27.7	107 31.3	96 26.4	61 24.8	25 23.8	3 23.1	84 19.4
	必要性を感じていない	802 50.1	49 48.5	186 54.4	184 50.7	108 43.9	49 46.7	10 76.9	216 50.0
	無回答	180 11.2	16 15.8	15 4.4	25 6.9	16 6.5	7 6.7	-	101 23.4

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38. 56. クレジットカード・デビットカード決済への対応	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を含む)	1091 68.1	48 47.5	253 74.0	280 77.1	184 74.8	83 79.0	7 53.8	236 54.6
	取組予定	76 4.7	7 6.9	21 6.1	16 4.4	15 6.1	1 1.0	1 7.7	15 3.5
	取り組みたいが取組めない	95 5.9	14 13.9	19 5.6	16 4.4	9 3.7	5 4.8	2 15.4	30 6.9
	必要性を感じていない	195 12.2	20 19.8	39 11.4	32 8.8	23 9.3	13 12.4	3 23.1	65 15.0
	無回答	145 9.1	12 11.9	10 2.9	19 5.2	15 6.1	3 2.9	-	86 19.9

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 57. 客室の増改築 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.57.客室の 増改築	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	309 19.3	8 7.9	61 17.8	81 22.3	60 24.4	29 27.6	3 23.1	67 15.5
	取組予定	281 17.5	11 10.9	68 19.9	72 19.8	57 23.2	27 25.7	3 23.1	43 10.0
	取り組みたいが取 組めない	465 29.0	32 31.7	121 35.4	99 27.3	60 24.4	24 22.9	4 30.8	125 28.9
	必要性を感じてい ない	397 24.8	36 35.6	81 23.7	91 25.1	57 23.2	21 20.0	3 23.1	108 25.0
	無回答	150 9.4	14 13.9	11 3.2	20 5.5	12 4.9	4 3.8	-	89 20.6

問 19. (2) 定員稼働率別にみた問 38. 58. 客室以外の増改築 (SA)

上段:度数		問19.(2)定員稼働率							
下段:%		合計	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%以下	101%以上	無回答
問38.58.客室以 外の増改築	全体	1602 100.0	101 100.0	342 100.0	363 100.0	246 100.0	105 100.0	13 100.0	432 100.0
	取組中(取組済を 含む)	291 18.2	10 9.9	60 17.5	79 21.8	56 22.8	27 25.7	1 7.7	58 13.4
	取組予定	257 16.0	10 9.9	65 19.0	65 17.9	49 19.9	21 20.0	1 7.7	46 10.6
	取り組みたいが取 組めない	484 30.2	39 38.6	124 36.3	111 30.6	54 22.0	27 25.7	5 38.5	124 28.7
	必要性を感じてい ない	413 25.8	28 27.7	82 24.0	86 23.7	73 29.7	26 24.8	6 46.2	112 25.9
	無回答	157 9.8	14 13.9	11 3.2	22 6.1	14 5.7	4 3.8	-	92 21.3

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 30. 償却前利益の概況 (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問30.償却前利益 の概況	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	黒字	718 44.8	49 43.4	222 52.4	200 51.5	102 46.4	63 37.1	64 30.3	18 23.7
	とんとん	469 29.3	32 28.3	120 28.3	106 27.3	58 26.4	64 37.6	72 34.1	17 22.4
	赤字	332 20.7	27 23.9	72 17.0	72 18.6	51 23.2	34 20.0	63 29.9	13 17.1
	無回答	83 5.2	5 4.4	10 2.4	10 2.6	9 4.1	9 5.3	12 5.7	28 36.8

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 24. ロコミサイトの活用 (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38.24.ロコミサ イトの活用	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を 含む)	683 42.6	48 42.5	224 52.8	205 52.8	101 45.9	52 30.6	39 18.5	14 18.4
	取組予定	236 14.7	15 13.3	58 13.7	65 16.8	34 15.5	29 17.1	32 15.2	3 3.9
	取り組みたいが取 組めない	242 15.1	17 15.0	63 14.9	45 11.6	30 13.6	32 18.8	44 20.9	11 14.5
	必要性を感じてい ない	262 16.4	17 15.0	50 11.8	48 12.4	35 15.9	40 23.5	61 28.9	11 14.5
	無回答	179 11.2	16 14.2	29 6.8	25 6.4	20 9.1	17 10.0	35 16.6	37 48.7

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 25. フェイスブック等のSNSの活用 (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 25. フェイスブック等のSNSの活用	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を含む)	583 36.4	34 30.1	192 45.3	167 43.0	88 40.0	54 31.8	36 17.1	12 15.8
	取組予定	262 16.4	16 14.2	68 16.0	75 19.3	46 20.9	24 14.1	28 13.3	5 6.6
	取り組みたいが取組めない	272 17.0	21 18.6	74 17.5	59 15.2	33 15.0	39 22.9	37 17.5	9 11.8
	必要性を感じていない	307 19.2	26 23.0	61 14.4	61 15.7	33 15.0	36 21.2	76 36.0	14 18.4
	無回答	178 11.1	16 14.2	29 6.8	26 6.7	20 9.1	17 10.0	34 16.1	36 47.4

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 26. 各種広告の実施 (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 26. 各種広告の実施	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を含む)	682 42.6	38 33.6	210 49.5	190 49.0	99 45.0	76 44.7	57 27.0	12 15.8
	取組予定	200 12.5	11 9.7	53 12.5	52 13.4	33 15.0	16 9.4	28 13.3	7 9.2
	取り組みたいが取組めない	201 12.5	18 15.9	56 13.2	40 10.3	31 14.1	22 12.9	27 12.8	7 9.2
	必要性を感じていない	349 21.8	31 27.4	79 18.6	80 20.6	40 18.2	39 22.9	66 31.3	14 18.4
	無回答	170 10.6	15 13.3	26 6.1	26 6.7	17 7.7	17 10.0	33 15.6	36 47.4

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等) (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を含む)	493 30.8	28 24.8	156 36.8	144 37.1	73 33.2	58 34.1	21 10.0	13 17.1
	取組予定	230 14.4	21 18.6	67 15.8	59 15.2	35 15.9	20 11.8	25 11.8	3 3.9
	取り組みたいが取組めない	263 16.4	15 13.3	69 16.3	64 16.5	40 18.2	34 20.0	31 14.7	10 13.2
	必要性を感じていない	440 27.5	34 30.1	104 24.5	94 24.2	54 24.5	41 24.1	99 46.9	14 18.4
	無回答	176 11.0	15 13.3	28 6.6	27 7.0	18 8.2	17 10.0	35 16.6	36 47.4

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 28. 多様な宿泊プランの提供 (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 28. 多様な宿泊プランの提供	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を含む)	724 45.2	46 40.7	253 59.7	225 58.0	104 47.3	56 32.9	28 13.3	12 15.8
	取組予定	274 17.1	17 15.0	55 13.0	70 18.0	46 20.9	35 20.6	42 19.9	9 11.8
	取り組みたいが取組めない	184 11.5	13 11.5	48 11.3	32 8.2	22 10.0	27 15.9	36 17.1	6 7.9
	必要性を感じていない	256 16.0	21 18.6	46 10.8	37 9.5	30 13.6	38 22.4	71 33.6	13 17.1
	無回答	164 10.2	16 14.2	22 5.2	24 6.2	18 8.2	14 8.2	34 16.1	36 47.4

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 29. 展示会等への参加 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(1)直接販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 29. 展示会 等への参加	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を 含む)	176 11.0	12 10.6	63 14.9	47 12.1	24 10.9	16 9.4	12 5.7	2 2.6
	取組予定	144 9.0	16 14.2	41 9.7	28 7.2	24 10.9	15 8.8	16 7.6	4 5.3
	取り組みたいが取 組めない	189 11.8	11 9.7	51 12.0	48 12.4	26 11.8	29 17.1	17 8.1	7 9.2
	必要性を感じてい ない	895 55.9	57 50.4	241 56.8	229 59.0	124 56.4	91 53.5	127 60.2	26 34.2
	無回答	198 12.4	17 15.0	28 6.6	36 9.3	22 10.0	19 11.2	39 18.5	37 48.7

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 30. エージェントや記者の無料招待 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(1)直接販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 30. エーजे ントや記者の無料 招待	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を 含む)	146 9.1	12 10.6	56 13.2	46 11.9	15 6.8	12 7.1	2 0.9	3 3.9
	取組予定	114 7.1	10 8.8	27 6.4	35 9.0	23 10.5	9 5.3	9 4.3	1 1.3
	取り組みたいが取 組めない	201 12.5	18 15.9	63 14.9	39 10.1	31 14.1	23 13.5	20 9.5	7 9.2
	必要性を感じてい ない	947 59.1	58 51.3	246 58.0	237 61.1	129 58.6	109 64.1	141 66.8	27 35.5
	無回答	194 12.1	15 13.3	32 7.5	31 8.0	22 10.0	17 10.0	39 18.5	38 50.0

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有) (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(1)直接販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 31. 顧客管 理の徹底(顧客情 報の蓄積・共有)	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を 含む)	647 40.4	33 29.2	192 45.3	190 49.0	98 44.5	73 42.9	50 23.7	11 14.5
	取組予定	300 18.7	24 21.2	87 20.5	74 19.1	44 20.0	36 21.2	28 13.3	7 9.2
	取り組みたいが取 組めない	279 17.4	21 18.6	89 21.0	61 15.7	36 16.4	29 17.1	36 17.1	7 9.2
	必要性を感じてい ない	198 12.4	18 15.9	30 7.1	38 9.8	23 10.5	17 10.0	58 27.5	14 18.4
	無回答	178 11.1	17 15.0	26 6.1	25 6.4	19 8.6	15 8.8	39 18.5	37 48.7

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 32. ポイントカードの導入 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(1)直接販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 32. ポイント カードの導入	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を 含む)	441 27.5	18 15.9	115 27.1	116 29.9	65 29.5	48 28.2	63 29.9	16 21.1
	取組予定	137 8.6	7 6.2	45 10.6	34 8.8	21 9.5	15 8.8	12 5.7	3 3.9
	取り組みたいが取 組めない	217 13.5	18 15.9	66 15.6	48 12.4	40 18.2	22 12.9	18 8.5	5 6.6
	必要性を感じてい ない	635 39.6	54 47.8	172 40.6	161 41.5	77 35.0	69 40.6	85 40.3	17 22.4
	無回答	172 10.7	16 14.2	26 6.1	29 7.5	17 7.7	16 9.4	33 15.6	35 46.1

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 33. 宿泊者アンケートの実施 (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 33. 宿泊者 アンケートの実施	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を 含む)	743 46.4	45 39.8	236 55.7	209 53.9	108 49.1	70 41.2	56 26.5	19 25.0
	取組予定	201 12.5	15 13.3	44 10.4	45 11.6	36 16.4	24 14.1	30 14.2	7 9.2
	取り組みたいが取 組めない	209 13.0	17 15.0	60 14.2	46 11.9	29 13.2	25 14.7	28 13.3	4 5.3
	必要性を感じてい ない	288 18.0	21 18.6	61 14.4	66 17.0	30 13.6	34 20.0	66 31.3	10 13.2
	無回答	161 10.0	15 13.3	23 5.4	22 5.7	17 7.7	17 10.0	31 14.7	36 47.4

問 25. (1) 直接販売比率別にみた問 38. 34. クレーム対応の強化 (SA)

上段:度数		問25.(1)直接販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 34. クレーム 対応の強化	全体	1602 100.0	113 100.0	424 100.0	388 100.0	220 100.0	170 100.0	211 100.0	76 100.0
	取組中(取組済を 含む)	687 42.9	34 30.1	212 50.0	203 52.3	103 46.8	57 33.5	58 27.5	20 26.3
	取組予定	314 19.6	25 22.1	77 18.2	77 19.8	49 22.3	44 25.9	37 17.5	5 6.6
	取り組みたいが取 組めない	223 13.9	14 12.4	64 15.1	52 13.4	31 14.1	23 13.5	32 15.2	7 9.2
	必要性を感じてい ない	206 12.9	23 20.4	46 10.8	30 7.7	22 10.0	29 17.1	48 22.7	8 10.5
	無回答	172 10.7	17 15.0	25 5.9	26 6.7	15 6.8	17 10.0	36 17.1	36 47.4

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 30. 償却前利益の概況 (SA)

上段:度数		問25.(2)ネット販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問30. 償却前利益 の概況	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	黒字	718 44.8	74 32.5	174 47.0	201 52.9	131 47.8	82 52.6	15 45.5	41 25.5
	とんとん	469 29.3	75 32.9	114 30.8	102 26.8	73 26.6	46 29.5	9 27.3	50 31.1
	赤字	332 20.7	68 29.8	64 17.3	70 18.4	63 23.0	23 14.7	7 21.2	37 23.0
	無回答	83 5.2	11 4.8	18 4.9	7 1.8	7 2.6	5 3.2	2 6.1	33 20.5

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 24. 口コミサイトの活用 (SA)

上段:度数		問25.(2)ネット販売比率							
下段:%		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 24. 口コミサ イトの活用	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を 含む)	683 42.6	42 18.4	169 45.7	201 52.9	148 54.0	82 52.6	16 48.5	25 15.5
	取組予定	236 14.7	40 17.5	48 13.0	61 16.1	52 19.0	13 8.3	6 18.2	16 9.9
	取り組みたいが取 組めない	242 15.1	49 21.5	72 19.5	35 9.2	37 13.5	25 16.0	2 6.1	22 13.7
	必要性を感じてい ない	262 16.4	61 26.8	55 14.9	54 14.2	25 9.1	27 17.3	5 15.2	35 21.7
	無回答	179 11.2	36 15.8	26 7.0	29 7.6	12 4.4	9 5.8	4 12.1	63 39.1

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 25. フェイスブック等のSNSの活用 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38.25. フェイスブック等のSNSの活用	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を含む)	583 36.4	39 17.1	142 38.4	163 42.9	129 47.1	74 47.4	12 36.4	24 14.9
	取組予定	262 16.4	29 12.7	57 15.4	86 22.6	48 17.5	17 10.9	7 21.2	18 11.2
	取り組みたいが取組めない	272 17.0	48 21.1	81 21.9	42 11.1	49 17.9	28 17.9	3 9.1	21 13.0
	必要性を感じていない	307 19.2	78 34.2	65 17.6	60 15.8	34 12.4	25 16.0	7 21.2	38 23.6
	無回答	178 11.1	34 14.9	25 6.8	29 7.6	14 5.1	12 7.7	4 12.1	60 37.3

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 26. 各種広告の実施 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38.26. 各種広告の実施	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を含む)	682 42.6	57 25.0	195 52.7	195 51.3	123 44.9	69 44.2	12 36.4	31 19.3
	取組予定	200 12.5	31 13.6	38 10.3	56 14.7	38 13.9	18 11.5	1 3.0	18 11.2
	取り組みたいが取組めない	201 12.5	33 14.5	47 12.7	38 10.0	41 15.0	21 13.5	3 9.1	18 11.2
	必要性を感じていない	349 21.8	71 31.1	66 17.8	65 17.1	60 21.9	37 23.7	12 36.4	38 23.6
	無回答	170 10.6	36 15.8	24 6.5	26 6.8	12 4.4	11 7.1	5 15.2	56 34.8

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等) (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38.27. 営業活動の強化(訪問・電話・DM等)	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を含む)	493 30.8	30 13.2	163 44.1	149 39.2	92 33.6	35 22.4	6 18.2	18 11.2
	取組予定	230 14.4	27 11.8	48 13.0	73 19.2	45 16.4	17 10.9	4 12.1	16 9.9
	取り組みたいが取組めない	263 16.4	41 18.0	62 16.8	53 13.9	53 19.3	30 19.2	4 12.1	20 12.4
	必要性を感じていない	440 27.5	94 41.2	74 20.0	77 20.3	72 26.3	63 40.4	14 42.4	46 28.6
	無回答	176 11.0	36 15.8	23 6.2	28 7.4	12 4.4	11 7.1	5 15.2	61 37.9

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 28. 多様な宿泊プランの提供 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38.28. 多様な宿泊プランの提供	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を含む)	724 45.2	33 14.5	179 48.4	227 59.7	159 58.0	86 55.1	14 42.4	26 16.1
	取組予定	274 17.1	47 20.6	66 17.8	63 16.6	49 17.9	21 13.5	6 18.2	22 13.7
	取り組みたいが取組めない	184 11.5	43 18.9	43 11.6	24 6.3	27 9.9	22 14.1	5 15.2	20 12.4
	必要性を感じていない	256 16.0	71 31.1	62 16.8	39 10.3	27 9.9	19 12.2	4 12.1	34 21.1
	無回答	164 10.2	34 14.9	20 5.4	27 7.1	12 4.4	8 5.1	4 12.1	59 36.6

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 29. 展示会等への参加 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 29. 展示会 等への参加	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を 含む)	176 11.0	16 7.0	55 14.9	49 12.9	27 9.9	19 12.2	4 12.1	6 3.7
	取組予定	144 9.0	20 8.8	36 9.7	42 11.1	22 8.0	13 8.3	2 6.1	9 5.6
	取り組みたいが取 組めない	189 11.8	21 9.2	56 15.1	43 11.3	40 14.6	16 10.3	1 3.0	12 7.5
	必要性を感じてい ない	895 55.9	134 58.8	199 53.8	210 55.3	167 60.9	96 61.5	20 60.6	69 42.9
	無回答	198 12.4	37 16.2	24 6.5	36 9.5	18 6.6	12 7.7	6 18.2	65 40.4

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 30. エージェントや記者の無料招待 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 30. エーजे ントや記者の無料 招待	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を 含む)	146 9.1	8 3.5	58 15.7	45 11.8	20 7.3	11 7.1	1 3.0	3 1.9
	取組予定	114 7.1	11 4.8	29 7.8	32 8.4	29 10.6	5 3.2	2 6.1	6 3.7
	取り組みたいが取 組めない	201 12.5	26 11.4	58 15.7	49 12.9	33 12.0	21 13.5	3 9.1	11 6.8
	必要性を感じてい ない	947 59.1	146 64.0	203 54.9	219 57.6	174 63.5	106 67.9	21 63.6	78 48.4
	無回答	194 12.1	37 16.2	22 5.9	35 9.2	18 6.6	13 8.3	6 18.2	63 39.1

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 31. 顧客管理の徹底(顧客情報の蓄積・共有) (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 31. 顧客管 理の徹底(顧客情 報の蓄積・共有)	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を 含む)	647 40.4	52 22.8	166 44.9	190 50.0	128 46.7	68 43.6	14 42.4	29 18.0
	取組予定	300 18.7	37 16.2	79 21.4	76 20.0	62 22.6	25 16.0	3 9.1	18 11.2
	取り組みたいが取 組めない	279 17.4	45 19.7	76 20.5	58 15.3	48 17.5	34 21.8	1 3.0	17 10.6
	必要性を感じてい ない	198 12.4	56 24.6	29 7.8	27 7.1	23 8.4	18 11.5	10 30.3	35 21.7
	無回答	178 11.1	38 16.7	20 5.4	29 7.6	13 4.7	11 7.1	5 15.2	62 38.5

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 32. ポイントカードの導入 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 32. ポイント カードの導入	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を 含む)	441 27.5	63 27.6	104 28.1	113 29.7	83 30.3	39 25.0	4 12.1	35 21.7
	取組予定	137 8.6	13 5.7	36 9.7	39 10.3	26 9.5	12 7.7	2 6.1	9 5.6
	取り組みたいが取 組めない	217 13.5	24 10.5	64 17.3	51 13.4	39 14.2	26 16.7	3 9.1	10 6.2
	必要性を感じてい ない	635 39.6	93 40.8	147 39.7	147 38.7	110 40.1	69 44.2	18 54.5	51 31.7
	無回答	172 10.7	35 15.4	19 5.1	30 7.9	16 5.8	10 6.4	6 18.2	56 34.8

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 33. 宿泊者アンケートの実施 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 33. 宿泊者 アンケートの実施	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を 含む)	743 46.4	62 27.2	210 56.8	207 54.5	143 52.2	68 43.6	13 39.4	40 24.8
	取組予定	201 12.5	32 14.0	38 10.3	49 12.9	38 13.9	21 13.5	4 12.1	19 11.8
	取り組みたいが取 組めない	209 13.0	38 16.7	48 13.0	46 12.1	36 13.1	30 19.2	1 3.0	10 6.2
	必要性を感じてい ない	288 18.0	65 28.5	55 14.9	50 13.2	45 16.4	28 17.9	10 30.3	35 21.7
	無回答	161 10.0	31 13.6	19 5.1	28 7.4	12 4.4	9 5.8	5 15.2	57 35.4

問 25. (2) ネット販売比率別にみた問 38. 34. クレーム対応の強化 (SA)

上段:度数 下段:%		問25.(2)ネット販売比率							
		合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上	無回答
問38. 34. クレーム 対応の強化	全体	1602 100.0	228 100.0	370 100.0	380 100.0	274 100.0	156 100.0	33 100.0	161 100.0
	取組中(取組済を 含む)	687 42.9	58 25.4	175 47.3	204 53.7	129 47.1	71 45.5	12 36.4	38 23.6
	取組予定	314 19.6	43 18.9	84 22.7	72 18.9	62 22.6	26 16.7	8 24.2	19 11.8
	取り組みたいが取 組めない	223 13.9	39 17.1	49 13.2	41 10.8	43 15.7	32 20.5	1 3.0	18 11.2
	必要性を感じてい ない	206 12.9	54 23.7	41 11.1	37 9.7	24 8.8	19 12.2	6 18.2	25 15.5
	無回答	172 10.7	34 14.9	21 5.7	26 6.8	16 5.8	8 5.1	6 18.2	61 37.9

3. お役立ち情報（施策情報）

生産性向上の取組の際に活用できる情報や支援制度が掲載されている web サイトの一部を掲載しますので、参考にしてください。

【中小機構提供】

■中小機構 web サイト

<http://www.smrj.go.jp/index.html>

■J-Net21（中小企業ビジネス支援サイト）

<http://j-net21.smrj.go.jp/index.html>

公的機関の支援情報を中心に、経営に関する Q&A、成功事例など、コンテンツが豊富です。

■経営計画つくるくん（経営計画作成アプリ）

<http://tsukurukun.smrj.go.jp/>

経営計画を最短わずか 30 分で作成できます。

■中小企業大学校（全国 9 か所に設置／宿泊施設も完備）

<http://www.smrj.go.jp/institute/index.html>

中小企業の役職員の方を対象にした研修機関です。階層別・分野別に実践的な研修を行っています。

■ちょこっとゼミナール

<http://chokozemi.smrj.go.jp/>

小規模事業を営む方等を対象とした講座です。YouTube に公開しており、無料でご覧いただけます。

■経営相談

<http://www.smrj.go.jp/consulting/index.html>

電話で、インターネットで、全国 9 か所にある地域本部の相談窓口で、多様な相談窓口を通じたアドバイスによって、様々な経営課題の解決に向けた支援を実施しています。

■よろず支援拠点

<http://www.smrj.go.jp/yorozu/>

全国 47 か所のよろず支援拠点では、中小企業・小規模事業者の皆様の経営課題の相談を受け付けています。

■事業承継ポータルサイト（事業承継引継ぎ支援センター）

<http://shoukei.smrj.go.jp/>

全国 47 か所に事業承継引継ぎ支援センターが設けられており、事業承継に関連した幅広い相談を受け付けています。

■ebiz アカデミー

<http://ec.smrj.go.jp/online/>

完全無料！中小企業のための本気の EC 講座です。

【他機関提供】

1. 管理会計の導入

■旅館管理会計システム／旅館経営管理マニュアル（観光庁）

http://www.mlit.go.jp/kankocho/news06_000203.html

システムとマニュアルを web 上でダウンロードできます。システムは Excel 形式になっています。

2. 生産性向上の取組

■中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン（経済産業省）

<http://www.meti.go.jp/press/2014/02/20150204001/20150204001.html>

経済産業省がまとめたガイドラインです。事例も豊富に掲載されています。

■サービス産業生産性向上の WEB サイト（株式会社日本能率協会コンサルティング）

<http://www.jmac.co.jp/ss/index.html>

<http://www.jmac.co.jp/ss/download/download.html>（改善マニュアル）

サービス産業の生産性向上に役立つ情報が載っています。改善マニュアルなどが勉強になります。

※サービスを受けると有料ですのでご注意ください。

3. 外国人対応

■多様な食文化・食習慣を有する外国人客への対応マニュアル（観光庁）

http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/taiou_manual.html

外国人に食事を提供する施設向けのマニュアルです。情報量が豊富です。

※このほかにも、全国各地の自治体や公的機関などがマニュアルを作成していたり、「ピクトグラム」や「指差し会話シート」などのダウンロードサービスを提供したりしています。ぜひ web 上で検索して探してみてください。

4. 人材育成

■オンライン講座「旅館経営教室」（観光庁）

<http://gacco.org/kankocho/>

観光庁が開講しているオンライン講座です。無料で閲覧できます。

■宿泊業経営者のための「生産性向上ワークショップ」（観光庁）

http://www.mlit.go.jp/kankocho/news06_000270.html

2016年に全国20か所で実施したワークショップです。

※2017年も実施予定となっていますので、観光庁の web サイトで確認してください。

5. 財務データ

■平成28年度版（平成27年度財務諸表より）営業状況等統計調査（一般社団法人日本旅館協会）

<http://www.ryokan.or.jp/top/news/detail/57>

毎年実施している調査です。財務データが豊富に掲載されています。

■小企業の経営指標調査

https://www.jfc.go.jp/n/findings/sme_findings2.html（株式会社日本政策金融公庫）

毎年実施している調査です。小企業の経営指標が業種毎に掲載されています。

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。

転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。

この報告書の著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に属します。

