

報告書

～日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の加速に向けて～

令和 2 年 1 月

日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速する
ための新たなビジネスモデルのあり方等に関する検討会

はじめに

「明日の日本を支える観光ビジョン」（平成 28 年 3 月 30 日）においては、観光を我が国の基幹産業へと成長させ、「観光先進国」の実現に取り組む必要があるとされており、2020 年には訪日外国人旅行者数を 4,000 万人、訪日外国人旅行消費額を 8 兆円に、2030 年にはそれぞれを 6,000 万人、15 兆円にすること等を目標に、政府一丸、官民を挙げて取り組んでいくこととされている。また、その実現のために、観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業とすることとされている。

明日の日本を支える観光ビジョン 目標値と進捗状況

戦略的なビザ緩和、免税制度の拡充、出入国管理体制の充実、航空ネットワークの拡大など、**大胆な「改革」**を断行。

	(2012年)	(2019年) ※3
・訪日外国人旅行者数は、約 3.8倍増 の 3,188万人 に	836万人	⇒ 3,188万人
・訪日外国人旅行消費額は、約 4.4倍増 の 4.8兆円 に	1兆846億円	⇒ 4兆8,113億円

観光ビジョンで掲げた目標の達成に向けては施策の一層の推進が不可欠

訪日外国人旅行者数	2012年: 836万人	2019年: 3,188万人 ※3	2020年: 4,000万人 (2015年の約2倍)※1	2030年: 6,000万人 (2015年の約3倍)※1
訪日外国人旅行消費額	2012年: 1.1兆円	2019年: 4.8兆円 ※3	2020年: 8兆円 (2015年の2倍弱)※1	2030年: 15兆円 (2015年の4倍弱)※1
地方部での外国人延べ宿泊者数	2012年: 855万人泊	2018年: 3,848万人泊 ※2	2020年: 7,000万人泊 (2015年の3倍弱)※1	2030年: 1億3,000万人泊 (2015年の5倍弱)※1
外国人リピーター数	2012年: 528万人	2019年: 2,048万人 ※3	2020年: 2,400万人 (2015年の約2倍)※1	2030年: 3,600万人 (2015年の約3倍)※1
日本人国内旅行消費額	2012年: 19.4兆円	2018年: 20.5兆円 ※2	2020年: 21兆円 (最近5年間の平均から約10%増)※1	2030年: 22兆円 (最近5年間の平均から約10%増)※1

※1 ()内は観光ビジョン策定時である2015年時点との比較
 ※2 2019年の数値については集計中
 ※3 2019年の数値については推計値あるいは速報値

観光産業の革新に当たっては、特に観光コミュニティの中で重要な役割を果たす宿泊業の改革をまず第一に行うべきであり、平成 29 年（2017 年）には、観光庁において「観光産業革新検討会」が設置され、宿泊業の競争力強化や地域の活性化策のあり方等について検討がされたところであるが、特に宿泊業の競争力強化については、関係者と連携して、新たなビジネスモデルを確立していくことの必要性が示されている。

宿泊業以外の観光産業の関係者としては、旅行業や交通・飲食・物販・伝統工芸等の産業だけでなく、政府系金融機関や官民ファンド、地域の金融機関など幅広く多岐にわたっており、新たなビジネスモデルの確立及びその実施に当たっては、これらの関係者との協力や理解を得ることが不可欠である。

このような観点から、本検討会においては、宿泊業、旅行業、地方自治体、地域の金融機関、政府系金融機関など様々なバックグラウンドを有する有識者により、日本旅館の新たなビジネスモデルのあり方等について検討を行ってきたところである。

外国人旅行者の増加や人手不足など、宿泊業を取り巻く環境が変化してきている中、インバウンド対応や生産性向上などについて優れた取組を行っている宿泊施設の事例は少なくないが、十分な広がりを見せるには至っていない。こうした取組を一層多くの宿泊施設が実行できるような環境整備を進めていくため、これまで以上に関係者が連携を密に取りつつ、環境整備を推進していかなければならない。

1. 観光産業及び宿泊業における日本旅館の位置付け

令和元年（2019年）の訪日外国人旅行者数は3,188万人と2年連続で3,000万人を突破し過去最高を記録したものの、訪日外国人旅行消費額は4.8兆円（速報値）にとどまっており、一人当たり平均旅行消費額も15.1万円にとどまっている。他方、観光庁「訪日外国人消費動向調査」によれば、訪日外国人の旅行消費額のうち、約3割を宿泊費が占めている。



訪日外国人旅行消費額の推移・消費目的別内訳

訪日外国人旅行消費額の推移

年	訪日外国人旅行消費額
2012年 (平成24年)	1兆846億円
2013年 (平成25年)	1兆4,167億円
2014年 (平成26年)	2兆278億円
2015年 (平成27年)	3兆4,771億円
2016年 (平成28年)	3兆7,476億円
2017年 (平成29年)	4兆4,162億円
2018年 (平成30年)	4兆5,189億円
2019年 (令和元年)	4兆8,113億円

注1) 2017年までは空港を利用する旅客を中心に調査を行っていたが、短期滞在の割合があるクルーズ客の急増を踏まえ、2018年からこうした旅客を対象とした調査も行った。調査結果に反映したため、2018年以降と2017年以前の数値との比較には留意が必要である。
注2) 2018年は速報値であるため、今後改訂される可能性がある。

訪日外国人費目別旅行消費額 2019年 (速報)



※平均泊数は入国日と出国日から算出している。クルーズ客の泊数には入国後の船中泊が含まれる。
出典:観光庁「訪日外国人消費動向調査」

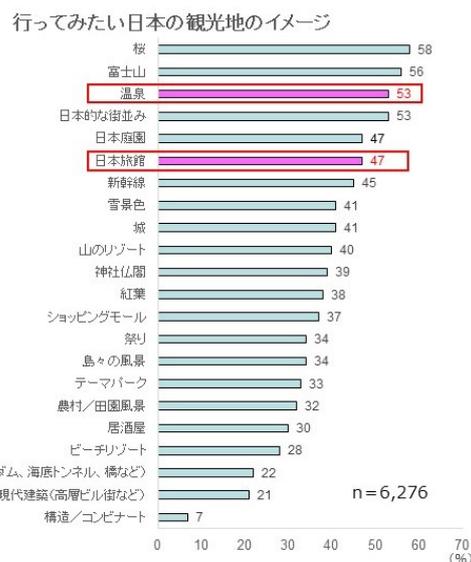
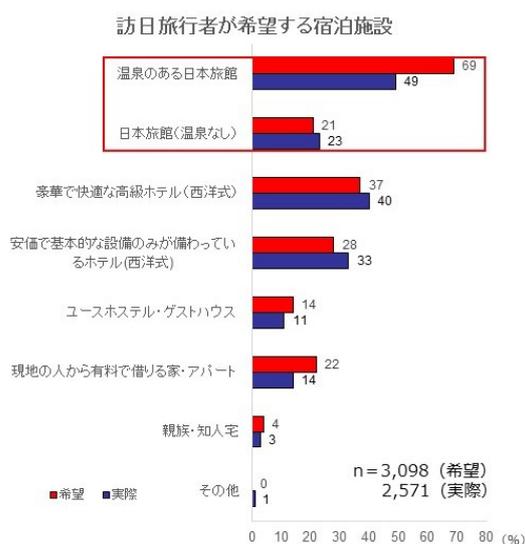
観光産業の裾野は極めて広く、大きな経済波及効果を有する総合産業と
 言えるものであるが、このように、訪日外国人目標数（2020年4,000万人、2030
 年6,000万人）や訪日外国人消費額（2020年8兆円、2030年15兆円）の目標達
 成のためには、観光産業の中でも宿泊業が果たす役割が重要となってくる。

また、宿泊業と一口に言っても、旅館・ビジネスホテル・リゾートホテル・簡
 易宿所等と宿泊施設の種別は多岐にわたり、近年は宿泊ニーズの多様化により
 民泊サービスといった新たな宿泊形態も登場してきた。

このように多様な宿泊形態が存在する中、日本旅館は、有形文化財として登録
 された施設が300件程度あるなど伝統建築物の建物も多く、畳敷きの部屋や居
 間など我が国独特の客室空間や、温泉や露天風呂など我が国独特の入浴設備を
 有し、日本の伝統と文化を守り伝えるものとして重要な役割を有している。

訪日外国人に対するアンケート調査においても、「アジア・欧米豪訪日外国人
 旅行者の意向調査（2019年度版）」（DBJ・JTBF）によれば、日本で希望する宿泊
 施設として「温泉のある日本旅館」が約70%を占め1位となっているほか、行
 ってみたい日本の観光地のイメージとして「温泉」（53%）や「日本旅館」（47%）
 が上位に位置付けられており、訪日外国人からも「日本ならではの体験」が可能
 となる日本旅館への宿泊を希望する声は大きい。まさしく、旅館は単なる宿泊施
 設だけでなく我が国の観光資源の一つであり、我が国観光の国際競争力という
 観点からも、日本固有の文化を体感できる宿泊施設として、日本旅館の一層の発
 展が期待されている。

訪日旅行希望者が訪日旅行で体験したいこと



出典:「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査(2019年度版)」(DBJ・JTBF)を元に観光庁作成

こうした我が国特有の宿泊施設である日本旅館を一つの観光資源として磨き上げ、高付加価値化を図っていくことが、訪日外国人旅行者や訪日外国人消費額を増加させる上でも重要な課題と言える。

2. 日本旅館の現状及び経営環境の変化

2-1. 日本旅館の現状

これまで見たように、日本旅館は「日本ならではの体験」が可能となる宿泊施設であり、重要な観光資源でもあるが、旅館の施設数も減少傾向が続いており、厳しい状況が続いている。

「平成29年度衛生行政報告例」(厚生労働省)によれば、平成30年(2018年)3月時点において旅館業法の営業許可を取得した宿泊施設は82,150施設存在するが、そのうち「旅館営業」の許可を取得した施設は38,622施設と、全体の約半数(47%)を占めている。他方、経年で比較すると、この10年間で比較しても、平成20年(2008年)時の50,846施設と比べ、24%減少している。



この減少の理由としては、利用者ニーズの変化等に対応できずに経営難に陥って倒産する事例に加え、後継者不足や従業員不足により廃業する事例なども発生していると考えられるほか、地域金融機関の経営環境の変化に伴い、融資の積増しやリスクスケジュール等に対して事業性を重視する傾向が強くなっており、宿泊業の事業の継続が困難になっていることも一因と考えられる。

特に、地方部の旅館の経営環境は厳しさを増している。(一社)日本旅館協会の「営業状況等統計調査(平成30年度)」によれば、借入金依存度は、東京や大阪が所在する関東・関西に比べ、東北・北陸信越・中部・中国などが高くなって

いるほか、資金回収年数についても、関東・関西に比べ、東北・北陸信越・中部・中国などが長くなっている。

平成30年度 旅館における資本の状況（地域別）

	借入金依存度			資金回収年数 (年)
	(%)	短期借入金 (%)	長期借入金 (%)	
全国平均	65.2	9.2	56.0	12.3
北海道	66.5	3.4	63.2	9.4
東北	81.3	5.9	75.4	17.6
関東	55.7	9.7	46.0	6.0
北陸信越	71.1	14.8	56.4	16.4
中部	83.8	6.7	77.1	24.7
関西	55.1	3.9	51.1	8.5
中国	77.5	30.6	46.8	30.7
四国	57.4	6.1	51.3	5.4
九州	44.6	9.9	34.7	15.6

(注) 貸借対照表に記入のある回答のみで集計

(出典) (一社) 日本旅館協会「営業状況等統計調査」

さらに、近年の訪日外国人旅行者の急増等に伴い、都市部を中心に、ホテルの客室稼働率は高水準で推移しているが、旅館の客室稼働率は、ホテルと比較して低い水準で推移しており、経営安定のためには、平日や閑散期の宿泊者確保が特に重要な課題となっている。



ホテル／旅館の客室稼働率の推移(全国／平成30年)

	最高	最低	差
ホテル	81.6%(8月)	66.2%(1月)	15.1%
旅館	50.7%(8月)	32.8%(1月)	18.0%

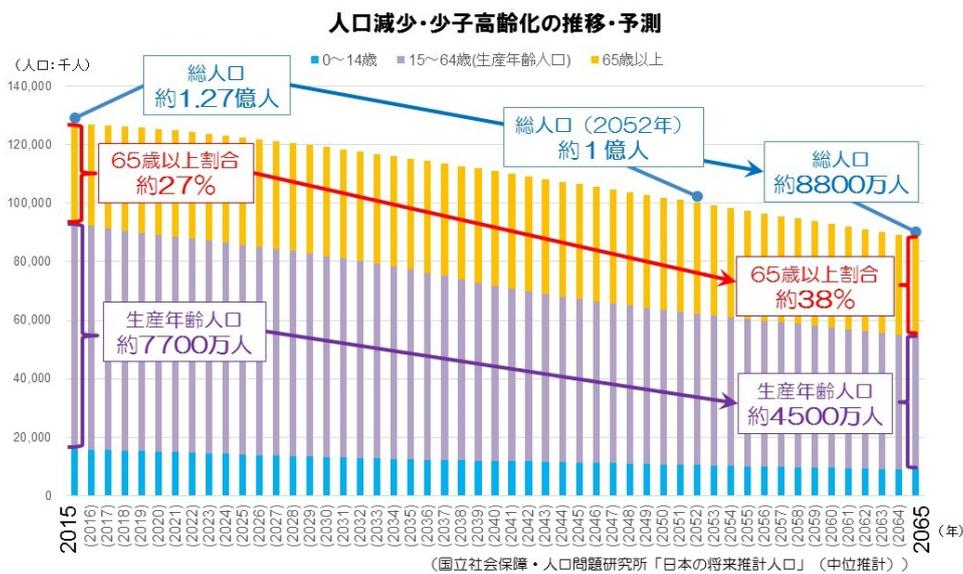
出典: 観光庁宿泊旅行統計調査 第8表(ホテルはビジネスホテル・シティホテルの実績)

2-2. 日本旅館を取り巻く経営環境の変化

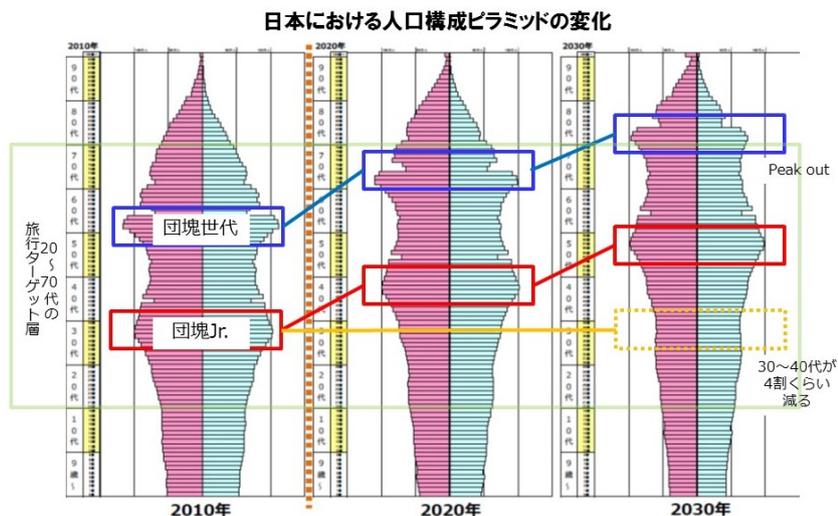
(1) マーケット・宿泊者ニーズの変化

・人口減少・少子高齢化

平成 31 年 4 月現在の我が国の総人口は 1 億 2,623 万人であるが、「日本の将来人口推計」(国立社会保障・人口問題研究所)によれば、出生中位・死亡中位の場合の我が国の人口は、2053 年に 1 億人を割るとされており、2063 年には 9,000 万人を割るとされている。



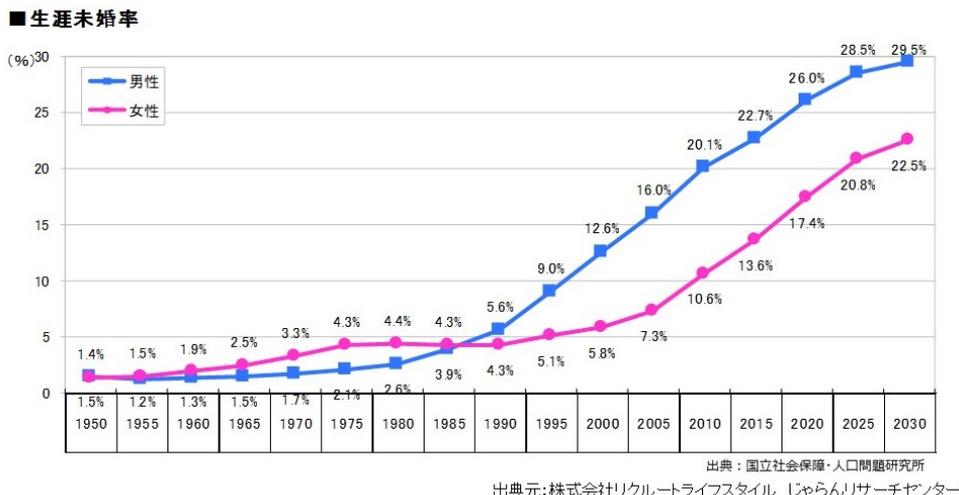
人口構成も、2010年には60歳代と30歳代がボリュームを占めていたが、2030年には人口の3分の1近くが65歳以上となり、50歳代が人口のボリュームゾーンを占めることとなる。また、2053年には人口の4割を65歳以上が占めることとなる。



出典:「持続可能な宿経営実現のためのプログラム研究」
(株式会社ノルトライフスタイルジャーナルリサーチセンター)

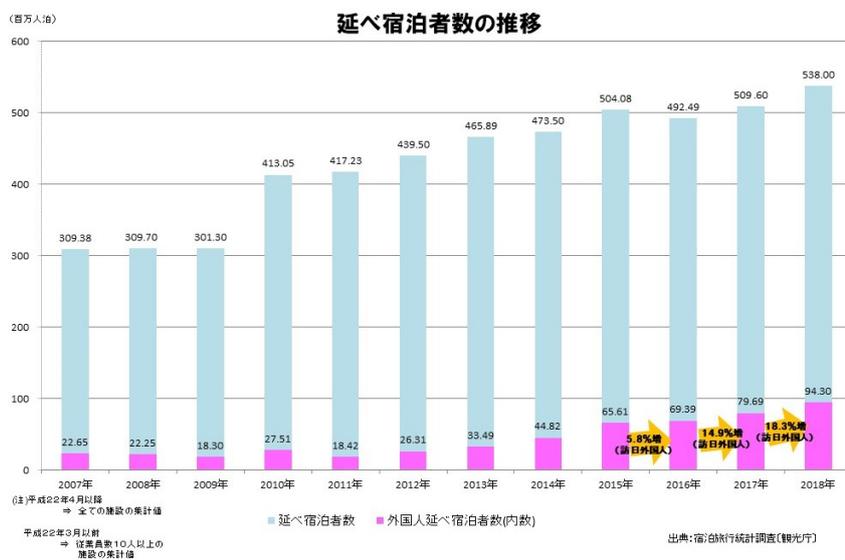
さらに、生涯未婚率も 2010 年には男性が 2 割、女性が 1 割程度であったところ、2030 年には男性の 3 割、女性の 2 割を占めることになる。

【日本人】「生涯未婚率」の推移



・旅行動態の変化

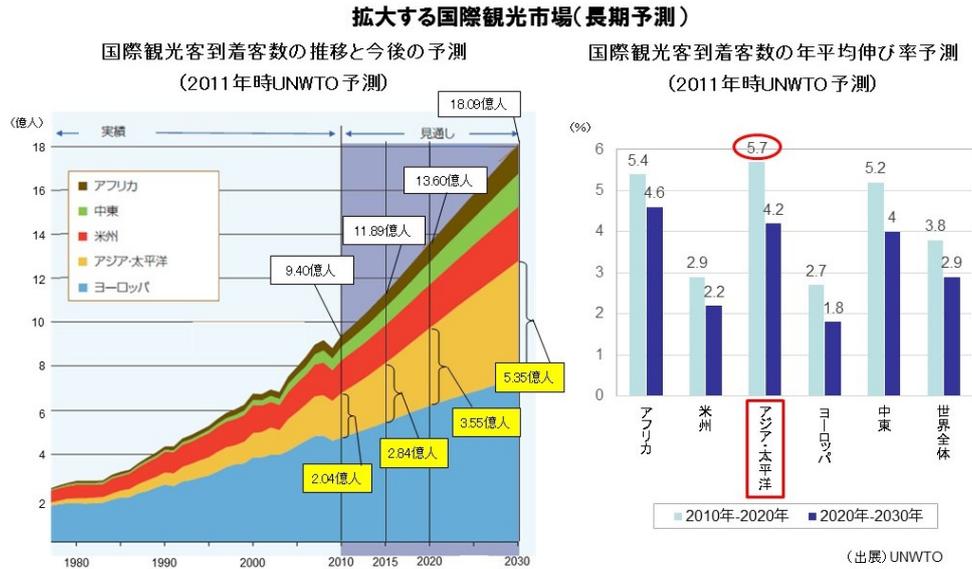
平成 30 年の延べ宿泊者数は、外国人が約 9,430 万人泊、日本人が約 4 億 4,370 万人泊となっており、日本人の宿泊需要が依然として多い。しかしながら、人口減少・高齢化によって、旅行が可能な層は減少していくことが見込まれるほか、旅行が可能な層のボリュームゾーンが 50 歳代となる。



また、生涯未婚率が増加することから、家族旅行が減少し、一人旅行が増加することが見込まれる。

他方、インバウンドについては、国連世界観光機関（UNWTO）の 2010 年時の推計によれば、世界の国際観光客到達客数は 2010 年には約 9 億人であつ

たところ、2020年には約14億人に、2030年には約18億人に到達するものと予測されている。さらに、本年1月のUNWTOによる発表によれば、2010年の予測時より2年早く、2018年に国際観光客到達客数が14億人に到達したとされており、世界のインバウンドマーケットは加速化している。近い将来、国内旅行者の宿泊数を訪日外国人旅行者の宿泊数が上回るとの民間会社の予測もされている。



また、昨今では、インバウンドのリピーター化の進展、地方での宿泊の増大も顕著であり、今後もこの傾向は続くものと考えられる。



(2) サプライサイド・競争環境の変化

・人手不足の深刻化

「職業安定業務統計」(厚生労働省)によれば、平成29年度の全業種の平均有効求人倍率は1.38倍である一方で、「旅館・ホテル支配人」は2.26倍、「飲食物給仕係」は7.16倍、「旅館・ホテル・乗物接客員」は4.01倍となっており、これら宿泊業関係の平均有効求人倍率は6.15倍と、全業種平均の約5倍となっている。

宿泊分野における有効求人倍率(平成29年度)

(単位:人、倍)

職業分類(小分類)	有効求人数	有効求職者数	有効求人倍率 (求人/求職)
旅館・ホテル支配人	6,311	2,794	2.26
飲食物給仕係	924,027	128,972	7.16
旅館・ホテル・乗物接客員	223,721	55,859	4.01
合計	1,154,059	187,625	6.15
(参考)職業計	28,997,798	20,982,347	1.38

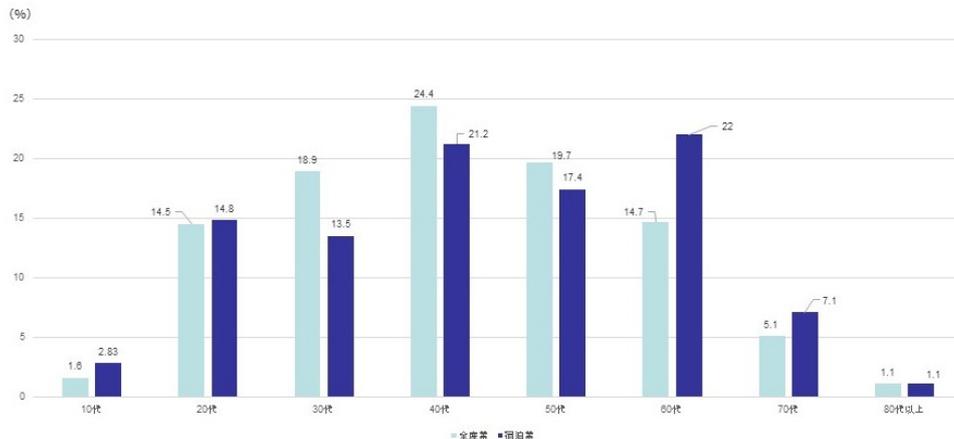
(出典)厚生労働省「職業安定業務統計」

(注) 数値は全て常用(パート含む)、原数値。

「常用」とは、雇用契約において、雇用期間の定めがない又は4か月以上の雇用期間が定められているものをいう。

また、「就業構造基本調査」(総務省)によれば、宿泊業における就業者の年齢別構成では60代以上が約3割を占めており、全産業における60代以上の就業者割合(約2割)を上回っている。こうした就業者層の大量退職によって、人手不足がより深刻化する恐れがある。

宿泊業における就業者の年齢別構成割合(平成29年)



総務省 平成29年「就業構造基本調査」より

・労働生産性の向上の必要性

「法人企業統計調査」(財務省)によれば、平成28年度(2016年度)の宿泊業の労働生産性は約480万円となっており、金融保険業を除く全産業の約730万円と比べ大幅に低い水準となっている。一方、過去5年間の平均伸び率で比較すると、宿泊業は2.8%増加となっており、金融保険業を除く全産業の1.7%と比べても高い伸びを示している。

労働生産性の推移(全産業、宿泊業)

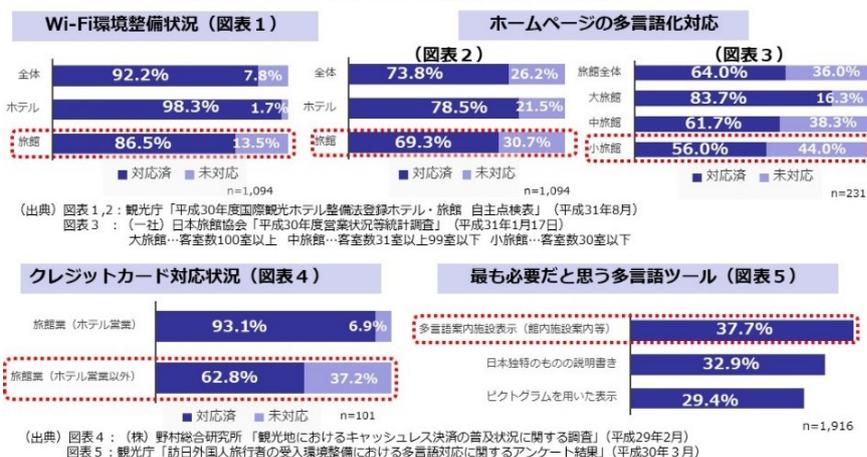


また、労働生産性を向上するためには、マルチタスク化やIoTの導入等により、サービスの供給に必要なコストの引き下げだけでなく、他の宿泊施設との差別化を図りながら、高付加価値化を追求することも必要となる。

・インバウンドへの対応

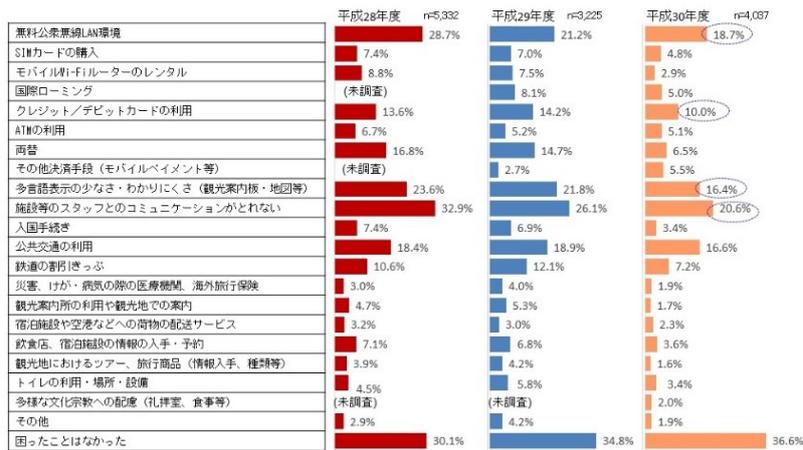
令和元年に観光庁が国際観光ホテル整備法に基づく登録ホテル・旅館に対して調査を行ったところ、Wi-Fi整備を行っている旅館は87%であり、ホテルの98%に比べ低い水準となっている。また、ホームページの多言語化対応を行っている旅館は69%であり、こちらもホテル(79%)に比べ低い水準となっている。

旅館・ホテルにおけるWi-Fi環境等の整備状況について



観光庁が平成 31 年 3 月に実施した「訪日外国人旅行者の受入環境整備における国内の多言語対応に関するアンケート」によれば、訪日外国人が旅行中困ったこととして「多言語表示の少なさ、わかりにくさ」や「無料公衆無線 LAN 環境」が上位に挙げられており、宿泊施設における Wi-Fi 整備やホームページをはじめとした多言語化は、インバウンドを受け入れる上で必要不可欠な対応となっている。

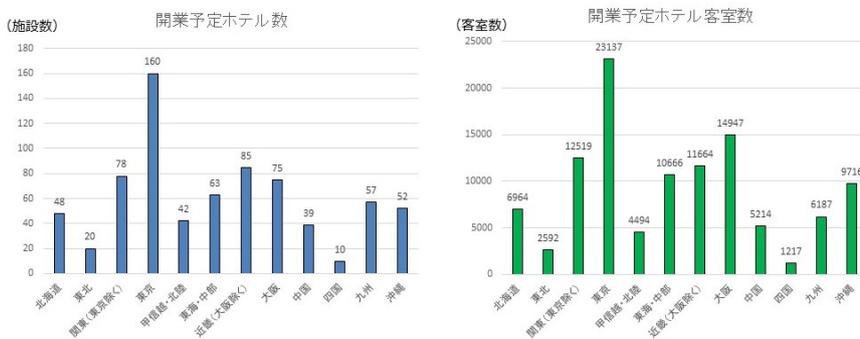
「訪日外国人旅行者の国内における受入環境整備に関するアンケート」調査結果 旅行中に困ったこと



・ホテルの増加及び地方部への進出

「平成 29 年度衛生行政報告例」によれば、平成 30 年 3 月時点において旅館業法上の「ホテル営業」の許可を取得した施設は 10,402 施設であり、施設数は「旅館営業」に比べ少ないものの、客室数で見れば約 90 万室と、「旅館営業」の約 69 万室を上回っている。また、この 10 年で比較すると、平成 20 年時の 9,603 施設に比べ、約 8 % 増加しているほか、民間調査（『週刊ホテルレストラン』（平成 30 年 12 月 7 日号））によれば、平成 30 年 12 月 8 日以降、全国で 729 施設の開業が予定されており、引き続き増加が見込まれる。

2018年12月8日以降における開業予定ホテル数、客室数
(全国で729施設、109,317室)



出典：『週刊ホテルレストラン』（2018年12月7日号）に基づき観光庁作成

注：各地域の構成
 関東：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、神奈川
 甲信越・北陸：新潟、富山、石川、福井、山梨、長野
 東海・中部：岐阜、静岡、愛知、三重
 近畿：滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山

加えて、近年は地方部におけるホテル数の増加も顕著となっている。「衛生行政報告例」によれば、3大都市圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県）以外のホテル施設数の増加率は、平成24年から27年までの4年間で0.07%であったところ、平成27年から30年までの4年間で3.45%となっており、地方部におけるホテルの増加が拡大している。3大都市圏以外における旅館の割合は82%と、多くの旅館は地方部に所在していることから、今後はホテルとの競合がより激しくなることが想定される。



3. 今後の経営改革に取り組む上での課題の整理

近年の訪日外国人旅行者の増加は、日本旅館にとっても大きなビジネスチャンスと言えるが、2. のような状況の変化の中で、様々な課題に対応する必要性が生じている。

日本旅館についても、すでに様々な経営改革の取り組みが行われており、優良な経営を実現出来ている施設も少なからず存在しているが、他方、日本旅館に関しては、

- 訪日外国人旅行者や個人旅行の増加等に対応した多様なサービスの提供、
 - 施設の老朽化に対応した新たな設備投資、
 - 従業員の処遇改善等による人手不足への対応、
- といった新たな取り組みの必要性が認識されているにもかかわらず、
- 平日・休日、または季節ごとの繁閑の差が大きく、客室稼働率も低水準となっている、
 - 価格競争に陥っており高付加価値化が進まない、
- といった理由から、新たな取り組みに必要な原資や人材を確保できずに、経営悪化の悪循環から脱却できないケースも少なくないと考えられる。

このような悪循環から脱するためには、拡大する訪日外国人旅行者への対応

や高付加価値化、生産性の向上、従業員の処遇改善といった様々な経営課題に対し、並行して解決を図っていくことが必要不可欠であり、そのためには、まず、その地域に訪れている宿泊者の動向等を元に、どのような層に対して、どのようなサービスを、どのような方法により提供すべきかを総合的に検討する必要がある。また、その検討に当たっては、昨今の人手不足の状況等も踏まえて、持続可能で、実行的な方策を検討しなければならない。

また、各旅館が独力で経営改革を実行することは、容易でない場合が多いと見込まれる。行政、地域、関係企業が連携して、これを支援することもあわせて検討する必要がある。さらに、支援にあたっては、観光活性化に期待される効果も踏まえ、重点的な取り組みを行うことが効率的と考えられる。

特に、今後のマーケットの状況を踏まえれば、インバウンド対応については、多くの日本旅館において、重点的に取り組むべき課題と考えられる。

このような点を踏まえ、今後の取り組みについての検討を深めるため、まず、以下の項目ごとに、関係する課題を整理する。

- 地域の来訪者やマーケットの動向、人手不足等を踏まえた複眼的な経営計画の策定
- 経営計画の着実な実行
- 増加が見込まれるインバウンド受入れの実践

3-1. 地域の来訪者やマーケットの動向、人手不足等を踏まえた複眼的な経営計画の策定

多様化する旅行者のニーズに適切に対応するとともに、資金調達をはじめとした多岐にわたる課題に並行して対応していくためには、旅館だけでなく飲食店や商工会等の地域の関係者が連携の上、地域ぐるみで地域の来訪者の状況や将来のマーケットの動向等を把握・分析し、目指すべき方向性・ビジョンを示すことがまず必要である。また、その上で、各旅館において、人材不足等の状況も踏まえた、複眼的な経営計画を策定することが必要であるが、その実行のためには、以下のような課題が存在している。

<ニーズ把握ができておらず、経営計画が立てられない>

自らの宿泊施設に対する利用者の評価や、当該地域にどのような宿泊客が来ているのか、どのように予約手段や交通機関を利用しているのか等について把握・分析できておらず、旅行市場の変化に応じたマーケティング等の経営計画が立てられていない旅館が少なくない。利用者のニーズを的確に把握するためには、地域単位、又は類似の宿泊施設が一定の規模で協力して、マーケティングの共同化に取り組む必要があるが、その前提となる、宿泊施設

間において情報共有が進んでおらず、地域又は一定のグループとして来訪者の動向を把握することが困難となっているケースが多い。

また、経営計画を立てていたとしても、金融機関やコンサルティングからのアドバイスのままに計画を策定し、経営者自身の意志や覚悟が反映されておらず、結果として絵に描いた餅になってしまっているケースも散見される。

<旅行会社や一過性のイベント任せの集客となっている>

経営計画が立てられていないが故に、旅行会社による送客やドラマのロケ地などの一過性のブームに頼った集客となっしまい、自律的な集客が出来ていない。この結果として、繁忙期と閑散期の差を小さくする効果的な営業もできず、労働力確保の面でも支障となっている。

<競合する宿泊形態との差別化が図られていない>

近年、宿泊特化型の宿泊施設が地方部に進出しているほか、民泊など新たな宿泊形態が増えている。このような競合する宿泊形態に対し、自らの宿泊施設は何を売りにするのか、差別化や情報発信が出来ていない。また、中長期的な視点からの、地域としてのブランディングについても十分でない。

<人材不足も踏まえた経営改革の実行が不可欠となっている>

人材不足が深刻化する中で、業務の効率化と高付加価値化を両立する必要が高まるとともに、人材の定着を促進する観点から、労働条件の改善に加えて、社員の継続的な技能向上への配慮も重要な課題となっている。このような問題は、その場その場での対処療法的な取り組みでは限界があるため、CS、ES、業務効率化といった複眼的な視点を持ちつつ、経営レベルで今後取り組むべき経営計画を策定する必要性が一層高まっている。

3-2. 経営計画の着実な実行

単独の旅館では、このような計画を策定し、実行していくことは容易ではなく、また、各施設の経営者の自主的な取り組みに委ねるのみでは現状以上の取り組みの加速は期待できないと考えられるため、行政や業界団体等の関係者が経営計画の策定・実行を促進し、必要な支援を行うことが重要となるものと考えられる。

それぞれの旅館の経営改革は、当然、それぞれの旅館自身が取り組むべき課題であるが、その前提となる来訪者の属性、動向等の分析や、サービスの提供やその高質化、さらには観光地としてのブランド維持・向上のためには、各施設間の「競争」だけでなく、「協働」についても、これまで以上に積極的かつ

持続的に取り組むことが必要であり、今後の促進方策を検討する上でも、「協働」の必要性についても理解している地域・施設について、より重点的な支援策を検討し、さらには、成果を上げられはじめている地域・施設について、さらに重点的に支援していくという視点が重要と考えられる。

＜様々な優良事例が蓄積されているにもかかわらず、その普及が、一部の旅館・地域にとどまっている＞

行政、宿泊関係団体等により、旅館の生産性向上等のための様々なモデル事業や優良事例の横展開等に取り組まれている。

他方、中小旅館を中心に、新たな取り組みを実行するための人材が不足している、そもそも関心が高まらない、などといった改革の入り口に立てないというケースも少なくない。

このため、このような問題点も十分踏まえて、その普及拡大方策について、これまで以上に関係者が緊密に連携・協力して、地域ぐるみ、又はグループ単位での共同の取り組みの促進や、段階的な経営改革を促進するための取り組みを強化する必要がある。

＜地域内の観光関係者間の役割分担・協力関係の構築が出来ていない＞

自治体や行政が取り組むべきことと民間が取り組むべきことの役割分担や、民間の中でも宿泊業や他の観光関係事業者の役割分担、宿泊業の中でも各旅館が競争すべきことと、協力すべきことの役割分担が、適切になされていない。

＜日本旅館に対する金融環境が厳しさを増している＞

深刻化する人材不足のほか、事業を承継すべき後継者が見つからない、地方金融機関の経営厳格化に伴い融資の積増しやリスケジュール等が難しくなっているといった、様々な問題が顕在化している。

これらの問題についても十分に考慮の上、各宿泊施設が将来の経営の方向性について判断をした上で、経営計画の実現のために、関係機関が連携して必要な支援に取り組む必要がある。

3-3. 増加が見込まれるインバウンド受入れの実践

特に、今後も増加が見込まれるインバウンドというマーケットについては、各施設の状況に応じた個別判断は当然あるものの、将来の持続的な成長を狙うためには、基本的には受入れを進めざるを得ないとの認識を持つことが必要であり、官民・地域をあげて、これを促進し、必要な支援を行うことが重要と考えられる。

<インバウンド受入れの決断が先延ばしされている>

インバウンドの受入れのためには、外国語への対応のほか、Wi-Fi 対応やキャッシュレス対応等が必要となるほか、国内客に対する悪影響の心配等により、インバウンド客の持続的な増加が見込まれている状況であるにもかかわらず、受け入れを行っていない旅館も少なくない。

しかしながら、例えば、「外国語対応については、A 4一枚程度の定例表現集や自動翻訳機を活用することで、何とか対応できる」、「国内客への配慮を講じつつインバウンドを取り込むマネジメントも可能」といった意見もあり、経営者の意欲と関係機関・事業者の協力があれば、基本的には、十分に実行可能と考えられる。

<外国人旅行者が求めるサービスへの対応が十分でない>

外国人旅行者は、旅館を単なる「宿泊施設」ではなく「体験素材」として魅力を感じている一方で、実際に宿泊するためには、外国人でも安心して宿泊できるような事前の情報提供やサービス提供等を行う必要がある。

Wi-Fi やキャッシュレス対応、トイレの洋式化等の必要最低限のサービスに加え、外国人旅行者に評価されるためには、ベッド・布団の選択肢の用意（又は事前の情報提供）、食事の選択肢の用意、アレルギーへの対応、禁煙ルームの用意等が必要となる。

昨今では、OTA の普及等に伴い泊食分離が進み、食事の有無の選択が可能となっている旅館も相当程度増加しているが、他方、地域と連携した食の情報発信が無い、料理の素材、背景となる食文化等についての説明が不足しているなど、泊食分離が進む一方で外国人旅行者の評価を得られるような取組みが進んでいないとの課題も指摘されている。特に、訪日外国人旅行者の消費拡大を推進する観点からも、これらのサービスの実施による高付加価値化を図る必要性が高まっている。

<外国人旅行者が求める情報発信が不足している>

料金体系（人数単位・食事込みの料金設定、大人料金・子供料金、サービス料等）がよく分からない、日本旅館特有のサービスを理解できない、といった問題点も指摘されており、これらの点についての情報提供も必要となっている。また、民間の格付け機関や口コミサイト等で、各施設のサービスレベルについての情報発信もなされているが、このような面での情報提供についても、十分でないとの指摘もある。

＜外国人旅行者の利用促進を図るため商習慣を見直す必要が生じている＞

欧米豪市場の旅行者は、旅行計画時期の1年以上前から宿泊施設を予約し始める一方で、多くの日本の宿泊施設は、半年前から宿泊施設の予約が可能となることが多く、特に欧米豪市場のインバウンド客を取りこぼしている可能性があると考えられる。

また、宿泊者が世界に広がり、また、予約時期が早くなれば、相対的にキャンセルが増加するものと考えられるが、1ヶ月前までキャンセル料を取っていない宿泊施設も多く、ノーショーの場合の損害も無視できないボリュームとなっている。このため、キャンセル料を実効的に徴収できる仕組みを構築し、予約数への影響等も見ながら各施設が適切な選択を行えるようにしていく必要がある。

4. 課題解決のための今後の取組みについて

3.において、今後、日本旅館が取り組むべき大きな方向性として3点を示し、これらに取り組む上での課題を整理したが、これを基に、今後取り組むべき事項を以下の通り整理した。

その整理にあたっては、単独の施設ごとに、現在の経営体制を前提に、マルチタスク化やIoTの活用等により個々のオペレーションを改善するだけでは、抜本的な経営改革を実行できないケースも多いと考えられることから、複数の宿泊施設、特に地域ぐるみでの共同事業や他の関係企業の活用等をより積極的に検討すべきとの視点を中心に据えた。

なお、一口に日本旅館と言っても、施設規模や所在地域等、それぞれ置かれている状況によって、課題や取り組むべき事項は異なってくるのが当然である。例えば、4-1.のとおり、実効的かつ現実的な経営計画を策定した結果、4-3.に記載したインバウンド受入に重点を置くのではなく、国内旅行者を重点に置いた戦略を選択する、という宿泊施設が個別に存在したとしても、不思議ではない。このため、各宿泊施設においては、以下に示した方向性を参考にしつつも、置かれた状況をしっかりと把握した上で、課題解決に取り組んでいく必要がある。

4-1. 地域の来訪者やマーケットの動向、人手不足等を踏まえた複合的な経営計画の策定に向けて

＜旅行者ニーズ等の適切な把握・分析＞

団体旅行から個人旅行への変化、家族旅行から一人旅行への変化等、旅行市場は急速に変化していく。また、個別の地域を見ても、どのような形態の

旅行者が多く来ているのか、旅行者が多く訪れる時期はいつか、どのような交通手段により訪問しているのか等の旅行の動態は急速に変化していく。

こうした中で全国の宿泊施設が生き残っていくためには、宿泊施設だけでなく飲食店や商工会等の地域の関係者が連携し、地域における旅行市場の変化や旅行者のニーズを適切に把握し、地域としての中長期的なビジョンを示すことが大前提となる。その上で、各宿泊施設が単独で、又は複数の宿泊施設と共同で、強い意志・覚悟の下、それぞれの施設の特色・強みを活かし、どのような宿泊客をターゲットにプロモーションを行い、繁閑の差を縮小し持続的な経営を実現していくのか等について実効的かつ現実的な経営計画を策定し、マネジメントを行っていく必要がある。宿泊施設においては、これまで、各施設の宿泊者の属性、動向等の情報を共有することを嫌う風潮があるとの指摘もあるが、自治体や観光地域づくり法人（DMO）等が間に入ってこれをデータ化し、地域の宿泊者の動向をまず把握できるようにすることが、改革の出発点になるものと考えられる。また、一定の宿泊施設がグループを形成し、共同でマーケティングを行うことも考えられる。

なお、各施設が独力で経営計画を策定することには限界があることから、地域の観光振興の核となりうる人物や地域の金融機関、宿泊関係団体等が中心となり、各施設における経営計画策定を進めていく必要がある。行政や地域においても、そのような人材を発掘するためのサポート体制の構築を検討していくことが望まれる。また、各施設が経営計画を策定する際には、競合他社との差別化も重要な要素となる。近隣の旅館だけでなく、今後さらに増加が見込まれる宿泊特化型のビジネスホテル等との棲み分けも意識しながら、可能な限り高付加価値化を追求し、「稼ぐ」旅館を実現していく必要がある。

既に複数の地域においては、地域内の宿泊施設間が宿泊データを共有し、観光地域づくり法人（DMO）による分析やエリアとしてのブランディングを行った上で、各宿泊施設がターゲットングを行うという取組がなされている。国としても、こうした取組を全国に普及させていくため、地域の行政や関係団体等と連携して、地域ぐるみでニーズ分析に取り組む地域を増やしていくとともに、ITを活用しシステム化・省力も図ることが必要である。

また、そもそも経営計画を策定し、経営改善を図る意欲のない宿泊施設も一定程度存在するものと思われる。そのような宿泊施設に対して、観光地域づくり法人（DMO）や旅館組合等が、地域における旅行者動態の変化について情報共有を行ったり、業務改善アプリ等 IT 技術の活用方法等について情報提供を行うなどにより、経営者の意識を変えていく必要がある。

<CS、ES、業務効率化といった視点を踏まえた複眼的な経営計画の策定>

上記のようなマーケット側の状況への対応も重要な視点であるが、他方、現下の人手不足の状況など、これを実現するためには、供給側として実行できるものでなければならない。

上述のとおり、まずは経営者が、経営計画を策定の上、自身の宿泊施設が守るべき理念や今後目指していくべき方向性・ビジョンを示す必要がある。そうした基本的価値観をしっかりと伝えることにより、価値観に共感する者の新規雇用や、既存の従業員の意識改革などが可能となる。

また、人手不足や従業員の処遇改善を重視すれば、必要に応じて、収容可能人数の規模等の縮小も検討しながら、高付加価値化・客単価の向上に取り組んでいくことがまず考えられるが、その旅館を取り巻く環境や宿泊者の属性、当該旅館の強み等も踏まえて、将来のビジョンも見据えながら、計画的にマネジメントに取り組むことが必要となる。

さらに、和風建築物を活用したブライダルや地酒の製造・販売など、宿泊業にとどまらず、既存の経営資源を有効に活用して「稼ぐ」能力を高めることが可能と考えられるようなケースについては、多角化についても幅広く検討することが望ましい。

加えて、例えば、浴衣を宿泊者がロビー等で選べるようにする、閑散期に計画的な休館日を設定するといったような、宿泊者の満足度向上、業務の効率化や従業員の処遇改善を両立できるような様々な工夫が広がっているが、このようなソフト面での工夫についても、全国の先行事例を参考に、積極的に取り入れる必要がある。

このような計画の策定についても、各旅館での検討を支援するため、地域の行政や宿泊関係団体等と連携して、地域ぐるみでの取組みを推進する必要がある。

4-2. 経営計画の着実な実行に向けて

<先進事例等に関する情報共有と地域共同での実践活動の推進>

先に述べたとおり、行政、宿泊業界団体等により、旅館の生産性向上等のための様々なモデル事業や優良事例の横展開等に取り組まれているが、このような取組みをさらに深度化し、より有効なものにレベルアップしていくとともに、類似の取組みが各地域で実践されるよう、官民が連携して、地域ぐるみで共同し粘り強く取り組むことが、まず必要となる。

また、生産性向上等に関する優れた取組みは、自動車産業などの他産業でも存在しており、これらを取り入れていくことについても、積極的に検討していく必要がある。

また、これらの取組みを支援するにあたっては、個々の施設の努力だけでな

く、地域としての情報共有等の協働の取組みへの評価、段階的なレベルアップを支援するための方策など、持続的な発展・成長を可能とするための仕組みを検討していく必要がある。

<地域の観光関係者と連携した取組みの推進>

地域内には、旅行会社や金融機関、農家や物販店など観光に関連したプレーヤーが多岐にわたっており、これらと連携した取組も重要である。既に、宿泊施設と地域の旅行会社が連携し、着地型の旅行商品造成に取り組んだり、観光地域づくり法人（DMO）や自治体と連携しサイクリング設備を整備するなど滞在コンテンツの充実に取り組んでいる事例もあるが、自治体や観光地域づくり法人（DMO）、旅行会社等と連携して、さらに、これらの取組みを強化していく必要がある。

また、多様な宿泊ニーズへの対応や宿泊者の満足度向上、滞在環境づくりのため、旅行会社を中心として、地域の旅館とその他宿泊施設との連携を図り、例えば1泊目は旅館に宿泊し、2泊目はリゾートホテルに宿泊するなど、複数施設における宿泊パッケージの構築に取り組むことも考えられる。

さらに、従業員のスキルアップを図るため、宿泊施設向け IT ネットワークなども活用し、地域の旅行会社や自治体、さらには、他の地域の宿泊施設との人事交流などを進めることも重要であるほか、教育機関とも連携し、宿泊業だけでなく旅行業や地方活性化など幅広く観光産業に携わる人材の育成にも取り組む必要がある。

<IoT の積極的な活用推進>

既に、旅館向けにも様々な IoT を活用したサービスが展開されており、こうしたサービスを活用し、生産性向上や従業員教育等に取り組んでいる旅館は数多いが、他方で、そのような取組みを実行できていない旅館も多い。

このため、観光庁において作成した「宿泊業の生産性向上事例集」等を活用し、IoT を活用した生産性向上等の好事例についての周知を図るとともに、必ずしも十分な IT リテラシーを持っていない旅館も存在していること等も踏まえ、地域ごとに一定の数の旅館が共同で取り組むよう宿泊関連団体とも連携して促していくことなどにより、底上げを図っていく必要がある。

さらには、観光 Maas 等の新たなサービスも全国各地で検討されているが、大手旅行業者や IT 関係企業、加えて、観光情報プラットフォームを保有している日本観光振興機構等の関係機関と連携し、旅館経営者が活用できるマーケット分析や経営状況把握等のための IoT サービスの更なるレベルアップと普及拡大に取り組む必要がある。

<日本旅館を支える関係産業の取組みの充実強化>

従来から、大手旅行会社は全国各地の旅館に送客を行うとともに、いわゆる「旅連活動」等を通して、宿泊者からの評価を伝え、サービスの改善等を提案してきたが、最近では、さらに、旅行会社と宿泊施設が連携して、フリーラゲージトラベル等のストレスフリーな旅行を実現するための環境整備に取り組むなど、新しい取組みも見られる。大手旅行会社は全国各地に営業基盤を有し、また、観光に関する様々な情報、ネットワーク等の強みを有していることから、行政等とも連携して、旅館の経営改革を促進するための役割を強化することが期待される。

また、政府系金融機関や地域の金融機関も旅館と密接な関係を構築しており、両者が連携して、宿泊施設や地域の観光サービスの高付加価値化や事業再生を推進することも重要である。(株)地域経済活性化支援機構(以下「REVIC」という。)においては、本年6月に観光遺産産業化ファンドを新たに組成し、全国各地の文化遺産や国立公園等を核とした観光地域再生等に取り組むことを表明しているが、このような取組みを関係機関が一体となって推進していく必要がある。

このほか、後継者不足等による廃業事例も生じていると指摘されているが、適切な経営を行う人材が確保できない場合には、所有と経営の分離や事業承継等により外部組織を活用した経営効率化にも、これまで以上に柔軟に取り組む必要がある。

4-3. インバウンド受入れの実践に向けて

<インバウンド受入れ施設の普及拡大>

インバウンドの受入れ施設環境を整備するため、観光庁においては、従来より Wi-Fi 対応や多言語化等の基礎的な設備整備に対し支援を行うとともに、宿泊関係団体等においても、様々な勉強会、参考となるマニュアルの作成等に取り組んできたところであるが、さらにその裾野を広げる観点から、例えば、接客の現場において、外国語が出来ない従業員でもインバウンド対応が可能となるよう、JNTO が作成した旅行者向けの会話筆談集の活用を検討するとともに、旅行会社等の協力を得て、新たに宿泊施設の従業員向けの簡単な Q & A 集を英語、中国語(簡体字・繁体字)、韓国語等の多言語で作成し宿泊施設に配布することなど、実践的な普及拡大策を実施する必要がある。

また、インバウンド受入れ施設拡大のための支援についても、個々の施設の努力だけでなく、地域としての情報共有等の協働の取組みへの評価、段階的なレベルアップを支援するための支援など、持続的な発展・成長を可能とするた

めの仕組みを検討していく必要がある。さらには、国立公園や文化財を活用した地域の取組み等との効果的な連携についても、検討する必要がある。

加えて、個々の宿泊施設における取組も重要になる。例えば、これまでは国内の団体旅行客しか受け入れていなかった宿泊施設が、4-1. の取組の実行により地域における宿泊者動向を把握し、地域において増加するインバウンドの受入のために OTA と契約することで経営状況が安定するなどの事例もあり、従来の経営方針の見直しや視点の切り替えも必要となる。

<「旅館サービス」に関する情報収集・情報発信>

宿泊施設が訪日外国人の動向やニーズを正確に把握するため、JNTO と宿泊施設の連携を促し、JNTO が提供している国・地域別の訪日外国人データの活用を促進していく必要がある。

また、日本旅館特有のサービスを外国人に理解してもらうとともに、泊食分離やインバウンド対応の取組を進めている旅館の情報を理解してもらうため、宿泊業界団体や旅行会社との連携の下、多言語にて情報発信を行うことが必要である。

<インバウンド利用を促進するための商習慣の改革>

宿泊日の半年前頃から予約受付を開始する旅館が多いが、欧米等では半年以上前から旅行計画を作成し、予約を行う旅行者も少なくないことから、半年以上前から宿泊予約が可能となるよう、旅行業界や宿泊業界と連携して、その働きかけを行っていく必要がある。また、あわせて、直前のキャンセルやノーショーへの対策としての事前決済やデポジット制度の導入について、観光庁や関係業界等が連携して検討を行う必要がある。

<交通機関等を含めた事前予約環境の整備>

宿泊施設のみならず、交通機関やアクティビティ等のチケットを事前に海外において予約できる環境を整備し、インバウンドの地方誘客の促進等を図るため、交通機関の予約システムのグローバルスタンダードシステムへのつなぎ込みや、いわゆる観光 Maas の設立等に関して関係者により検討が進められているところである。今後は、モデル地域を選定した上で観光 Maas の実証実験の実施を検討するなど、官民の関係者が連携して、より実効的な取組みを推進する必要がある。

5. 最後に

日本の宿泊施設を概観すれば、ホテルの増加が進む一方で、日本人団体客の減少等に伴い、旅館については減少が続いている。

他方、旅客に宿泊するインバウンドは増加傾向にあるが、様々な理由から、インバウンド受入れ対応を行っていない旅館も少なくない。我が国を訪れるインバウンドは今後も増加が続くものと見込まれており、また、日本ならではの体験をしたいという視点から、日本旅館への関心は高まっていること等から、全体として考えれば、インバウンドを受け入れ、また、高い評価を得られるサービスを提供できる旅館を増加させていくことが望ましい。

また、団体客の減少や人手不足、地方金融機関の融資厳格化、ホテルとの競争激化など、インバウンドという新たなマーケットが急速に拡大しているという好機である一方で、旅館が対応すべき課題は複雑さを増しており、これらの課題を並行して解決し持続的に成長していくためには、その経営を高度化する必要がある。少ない人手で、可能な限り高付加価値化を実現することが求められている。

本検討会では、このような基本認識の下、マーケットの動向や人手不足の状況、競合他社との差別化の必要性など、旅館を取り巻く環境を客観的に分析した上で、複眼的な経営計画を策定し、これを着実に実行することを各旅館に求めるとともに、行政、宿泊関係団体、観光地域づくり法人（DMO）等の関係者が連携して、単独で経営改革を実行することが難しい中小旅館等を支援しながら、地域ぐるみでの取組みを強化することが重要である旨を、提言した。

本報告書にて提言した実効策については、観光庁においてもモデル事業として実施し、その成果や課題を検証することが望まれるほか、関係団体や観光産業関連事業者においても、観光地域づくり法人（DMO）や地域金融機関等と連携の下、実践に取り組むことが望まれる。

なお、本報告書においては、既存の経営者の下で、旅館の生産性向上・インバウンド対応の加速化を進めていくための実効策について提言を行ったが、本検討会においては、その他の手法として、M&Aや事業承継等により、経営者の変更や「明るい廃業」を行うことも重要であるとの意見も、複数の委員からなされたところであり、このような視点にも留意する必要がある。

旅館のようなホスピタリティ産業の特性として、

- ・ 個々の施設が切磋琢磨し、各施設がより高収益を得るための「競争」と、
 - ・ マーケットの動向を適切に理解した上で、利用者の嗜好に応じた多様なサービスが、基礎的な水準を保ちつつ提供されるための関係者間の「協働」の、
- 両面が適正に機能することで、持続的な成長を可能とするものと考えられる。関係者の支援にもかかわらず、求められる水準の経営を行うことが困難な場合に

は、他者に事業を承継していくことを含め、関係者が適切な競争と協働の相互作用を通じて、我が国固有の文化を体現する日本旅館が、観光産業の成長の核となることを期待したい。