

○厚生労働省  
国土交通省告示第二号

中小企業等経営強化法（平成十一年法律第十八号）第十二条第一項の規定に基づき、旅館業に係る事業分野別指針を次のように定めたので、同条第五項の規定に基づき公表する。

平成二十八年七月一日

厚生労働大臣 塩崎 恭久

国土交通大臣 石井 啓一

旅館業に係る事業分野別指針

第1 現状認識

平成28年3月、政府は「明日の日本を支える観光ビジョン」（平成28年3月30日明日の日本を支える観光ビジョン構想会議決定）の中で「観光先進国」という新たな挑戦に踏み切った。このビジョンでは、2020年に、訪日外国人旅行者数4000万人、訪日外国人旅行消費額8兆円、日本人国内旅行消費額21兆円等の目標を掲げている。また、観光の力で、地域に雇用を生み出し、人を育て、国際競争力のある生産性の高い観光産業へと変革する必要があるとしている。これを踏まえ、旅館業の分野でも、多くの訪日外国人旅行者を万全の体制で迎え入れる環境整備を行うと同時に、付加価値向上による客単価の向上、安定的な人材の確保等の課題を念頭に経営力向上を行

うことで、国内需要の創造及びインバウンドの取り込みを目指す必要がある。

## 1 市場動向

平成26年の延べ宿泊者数は約4億7,350万人泊であり、平成22年の延べ宿泊者数約4億1,305万人泊と比べて14.6%増加している（観光庁「宿泊旅行統計調査」）。

また、平成26年の訪日外国人旅行者数は、約1,341万人（平成22年比+55.8%）（日本政府観光局（JNTO）統計データ）、平成26年の訪日外国人旅行消費額は、推計2兆278億円（平成22年比+76.5%）（観光庁「訪日外国人消費動向調査」）と、近年大幅に増加しており、日本の旅館業にとって訪日外国人旅行者の取り込みがますます重要になっている。また、平成26年の外国人延べ宿泊者数は約4,482万人泊（平成22年比+62.9%）で、延べ宿泊者数全体に占める外国人宿泊者数の割合は9.5%（平成22年比+2.8ポイント）となり、平成23年から増加傾向にある（観光庁「宿泊旅行統計調査」）。

一方、平成26年の日本人延べ宿泊者数は約4億2,868万人泊であり、平成22年の日本人延べ宿泊者数3億8,554万人泊と比べて11.2%増と、数の面では増加している（観光庁「宿泊旅行統計調査」）。しかし、平成26年の国内旅行消費額は約18兆4,204億円（平成22年比-9.9%）であり、そのうち宿泊旅行消費額が約13兆8,909億円（平成22年比-9.6%）、日帰り旅行消費額は約4兆5,295億円（平成22年比-10.5%）と減少傾向にある。（観光庁「旅行・観光消費動向調査」）。

## 2 産業構造・業態の特徴

旅館業法（昭和23年法律第138号）では、旅館業を「ホテル営業」、「旅館営業」、「簡易宿所営業」及び「下宿営業」の4種類に大別している。

旅館業の施設数は、平成26年度末で78,898施設であり、平成21年度末の82,952施設に比べて4.9%減少している。

旅館業のうちホテル営業の施設数は、平成26年度末で9,879施設（平成21年度比+2.0%）、旅館営業の施設数は41,899施設（平成21年度比-14.4%）であった。また、総客室数で見ると、ホテル営業は平成26年度末で834,588室（平成21年度比+4.6%）、旅館営業は710,019室（平成21年度比-10.3%）となっている（厚生労働省「衛生行政報告例」）。ホテル営業の施設数及び客室数が増加する傾向にある一方で、旅館営業の施設数及び客室数は毎年減少している。

また、簡易宿所営業の施設数は、平成26年度末で26,349施設（平成21年度比+12.5%）、下宿営業の施設数は771施設（平成21年度比-11.3%）となっている。簡易宿所営業の施設数が毎年増加している一方で、下宿営業の施設数は、減少する傾向にある。

## 3 経営の特徴

### 一 人材の確保

旅館業の常用雇用者に占める正社員・正職員以外の雇用者数の割合は、55%と他産業に比べ

て高い水準にある（総務省「平成26年経済センサス・基礎調査」）。

また、労働時間が長く、賃金が低いことなどから、従業員の定着率が低い。今後は、さらなる少子高齢化の進展により、若年層の人口が一層減少することから、いかにして安定的に人材を確保するかが課題である。

## 二 旅行形態の変化

旅行形態が「団体から個人へ」と変化しているが、団体から個人へシフトすると、定員稼働率の低下や、宴会等の付帯売上が減少する傾向にあり、この変化に対応できない事業者にとっては、売上効率の低下や販売面での苦戦につながっている。

多様化する宿泊に対する利用者のニーズに的確に対応するため、事業者ごとの独自の経営方針の下、他の事業者との「違い」をアピールし、利用者のリピート率を高める必要がある。また、これまで観光資源としては気付かれていなかった地域固有の資源を新たに活用し、エコツーリズム、グリーンツーリズム、ヘルスツーリズム、ユニバーサルツーリズム及び産業観光等の取組を進めるとともに、地域の飲食店等と連携した取組を行うなど、地域活性化につながる新しい旅行の仕組みに対応することが望まれる。

## 三 売上構造

売上構造は、一般的に、「宿泊客数×客単価（総消費単価）」で決まる。売上拡大のために

は、客数を増やすか、客単価を向上させるか、あるいはその双方が必要である。

#### 四 資産・負債状況

旅館業は装置産業であり、投資負担が重い。貸借対照表上、資産の多くは旅館の土地・建物が占め、負債の多くは設備投資時の借入金である（日本政策投資銀行「宿泊旅行を中心とした観光の課題と展望」）。

#### 五 適切な衛生・品質管理

旅館業の事業者には、食品に加え、寝具、空調設備及び入浴設備等の的確な衛生管理が求められる。これを軽視すると、食中毒やレジオネラ症の発生等の原因となるため、衛生的な施設の環境を整え、衛生・品質管理を行っていくことが必要である。

### 第2 経営力向上の実施方法に関する事項

旅館業は、資本集約型産業であり、需要量に応じて事業の縮小・拡大を行うことが簡単にはできないため、稼働率及び付加価値の向上による客単価の改善を図っていくことが事業の大きな要素となる。また、その一方で、労働者が不足していると判断する事業者が多い。そこで、労働者1人当たりの生産性の向上を図る観点や、賃金上昇を維持する観点から、労働生産性（営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数×一人当たり年間就業時間）で除したもの。以下同じ。）を指標として経営力向上を実施することが望ましい。経済や雇用への影響や

人手不足の現況を踏まえると、分母となる労働投入量を維持した上で生産性向上を実現することが重要である。加えて、分子となる付加価値の増大にはサービス品質を高めることが重要であることから、勤怠管理、会計管理等のサービス提供に間接的に関わる業務の労働投入量を減らしながらサービス品質の向上に注力することを目指すことが望ましい。また、労働生産性を精緻に把握するためには、各従業員の正確な労働時間を把握・管理していくことが重要である。

以上の点を踏まえ、事業者の提出する経営力向上計画（中小企業等経営強化法（平成11年法律第18号。以下「法」という。）第13条第1項に規定する経営力向上計画をいう。以下同じ。）においては、計画期間が5年間である場合には、5年後までに労働生産性を計画策定の前年と比較して2%以上向上させることを目標として設定しなければならない。なお、計画期間が3年間の場合は1%以上向上させることを、4年間の場合は1.5%以上向上させることを目標として設定しなければならない。

### 第3 経営力向上の内容に関する事項

#### 1 経営力向上の取組に当たって留意すべき点

旅館業において経営力を向上するためには、第2のとおり、労働生産性の向上が重要であり、これを実現するためには、事業者自身の強みや環境に立脚し、他とは差別化されたビジネスモデルを構築することが重要である。付加価値を創出するため、事業者自身にしかできないことに経

営資本を集中し、それ以外については、情報通信技術（ICT）や外部リソースを利活用することが有効である。

具体的には、市場や競争環境の変化を踏まえ、環境を把握し、強み・弱みを認識した上で、資産や従業員を付加価値創出に活用するため、営業活動・人材育成の強化を行うことが必要である。その際、情報通信技術（ICT）等の利活用を通じて得られたデータを、顧客のニーズ把握や適時適切な商品・サービス提供に活用することも有効である。

また、こうした付加価値の創出に必要な資産や従業員を確保するため、必要な作業内容及びその手法を精査するとともに、受発注管理、勤怠管理、会計管理等のICT化等を通じた業務効率化を進めることも重要となる。

経営力向上に取り組むに当たって特に留意すべきは、サービスの品質を向上させ、雇用を維持しながら、労働生産性の向上を実現することである。単純に労働投入量を減らすだけでは、サービスの品質が低下し、集客・売上の減少につながり、結果として労働生産性が低下することとなる。

さらに、利用者に対し、安全で信頼されるサービスを提供するため、適切な衛生・品質管理体制を整備し、これが形骸化しないよう改善に努めるとともに、利用者の信頼及び満足感を確保するため、事業者－利用者間で、双方向の的確なコミュニケーションを行うことが必要である。

## 2 経営力向上の取組内容に関する事項

### 一 旅館業における事業者の規模の分類

旅館業における事業者の規模の分類は、下記の通りとする。

- イ 中堅事業者 資本金等（資本金又は出資金をいう。以下同じ。）が5000万円超10億円以下かつ常時使用する従業員が201人以上2000人以下
- ロ 中規模事業者 資本金等が5000万円以下又は常時使用する従業員が6人以上200人以下
- ハ 小規模事業者 常時使用する従業員が5人以下

### 二 経営力向上に関する取組内容

経営力向上計画の作成に当たって、中堅事業者はイ①からホ⑪までの事項から3つ以上、中規模事業者はイ①からホ⑪までの事項から2つ以上、小規模事業者はイ①からホ⑪までの事項から1つ以上の事項を選んで実施しなければならない。なお、※は小規模事業者に特に推奨される取組を示す。

#### イ 営業活動に関する事項

- ① サービスを提供するターゲット層の明確化※
- ② 施設のコンセプトの明確化※
- ③ 商圈分析や競合分析※



- ④ 商圏や競合環境を踏まえた独自の付加価値を生み出すサービスの工夫
- ⑤ インターネット等の情報通信技術（ICT）を効果的に活用した割引サービスの実施、インターネット予約・注文の導入
- ⑥ クレジットカードや電子決済の環境整備※
- ⑦ 新しい旅行形態（エコツーリズム、グリーンツーリズム、ヘルスツーリズム、ユニバーサルツーリズム、産業観光等）への対応※
- ⑧ 訪日外国人旅行者に対する情報発信や受入体制の整備（外国語表示、ピクトグラム等を用いたサイン表示、接客のための支援ツールの導入、泊食分離等）※
- ⑨ 資本力及び経営能力等の経営上の特質の把握※

ロ コストの把握・効率化に関する事項

- ① 管理会計等の導入による自社の財務状況の把握※
- ② 売上状況を踏まえた仕入れの管理※

ハ マネジメントに関する事項

- ① 中長期的な経営計画の策定又は改訂を通じたマーケティングや商品・サービス開発、人材育成、店舗展開等の経営戦略の検討
- ② 従業員の勤務管理のシステム化（勤怠管理システム・アプリ等）

③ 食中毒やレジオネラ症の発生等の防止を図るための衛生・品質管理の徹底※

## ニ 人材に関する事項

① 従業員の労働条件、作業環境及び健康管理の整備・改善※

② 消費者に対するおもてなしを心がけるなどサービスの充実に努め、消費者との信頼関係を高める人材を養成するスキームづくり※

③ 女性や高齢者等の多様な労働力の活用

④ 次世代経営者の育成

⑤ 従業員のマルチタスク化

⑥ アルバイトやパートの職員に対する、その業務内容・成果や適性に応じた正社員と同等の判断・運用権限の付与

⑦ 人手不足の緩和や経営力の向上につながる社内のICT人材の育成又は外部の専門家の活用

## ホ ICT投資・設備投資・省エネルギー投資に関する事項

① 受発注管理、顧客管理、勤怠管理、会計管理等のサービス提供に間接的に関わる業務のICT化

② タブレット等を用いた簡易会計管理アプリ等の導入※

- ③ ICTを活用したサービスの向上、情報発信方法の工夫
- ④ ICT利活用に当たってのセキュリティ対策の確保
- ⑤ エネルギー管理体制の構築
- ⑥ 設備・機器の切替えによる労働環境や作業効率、エネルギー効率等の改善※
- ⑦ 定点でのエネルギー使用量調査
- ⑧ 省エネルギー診断の活用
- ⑨ ロボットの導入を通じた、労働投入量の低減、メニュー・サービスの量や質等の向上
- ⑩ 親子連れや障害者、高齢者等にも利用しやすいバリアフリー対応等の工夫、定期的な安全点検の実施や必要に応じた設備の改修
- ⑪ 分煙、禁煙対応等のサービスの提供に当たり環境、顧客の健康等に配慮する工夫※

#### 第4 海外において経営力向上のための事業が行われる場合における国内の事業基盤の維持その他経営力向上の促進に当たって配慮すべき事項

##### 1 国内の事業基盤の維持

国は、海外における経営力向上のための事業が行いやすい事業環境の整備を行うとともに、中小企業等が国内において本社の維持等に努めるよう促す。

##### 2 雇用への配慮

国は、人員削減を目的とした取組を計画認定の対象としない等、雇用の安定に配慮するものとする。

### 3 計画進捗状況についての調査

国は、経営力向上計画の進捗状況を調査し、把握する。また、経営力向上計画の進捗状況を事業者自ら定期的に把握することを推奨し、事業者の行った自己評価の実施状況を把握する。

### 4 外部専門家の活用

国は、経営力向上計画の認定、計画進捗状況の調査、指導・助言に際しては、その事業内容、経営目標が適切か否かを判断するに当たって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

### 5 信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

国は、中小企業に会計の定着を図り、会計の活用を通じた経営力の向上を図ることに加え、中小企業が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力を向上させ、中小企業の財務経営力の強化を図ることが、経営力向上の促進のために重要であるとの観点から、中小企業に対し、「中小企業の会計に関する基本要領（平成24年2月1日中小企業の会計に関する検討会）」又は「中小企業の会計に関する指針（平成17年8月1日日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、日本商工会議所、企業会計基準委員会）」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推

奨する。

#### 6 中小企業等の規模に応じた計画認定

国は、中小企業等による幅広い取組を促すため、中小企業等の規模に応じて柔軟に経営力向上計画の認定を行うものとする。

#### 7 中小企業等の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、中小企業等が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行えるよう、中小企業等が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備するものとする。

### 第5 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

旅館業の分野について、法第26条第1項の認定の申請をした者が、事業分野別指針に適合すると認められるための要件は、1及び2に掲げるとおりとする。

#### 1 事業分野別経営力向上推進業務の内容に関する事項

##### 一 普及啓発及び研修等

企業経営や実務担当者に有益な研修事業等を年に1回以上行っていること。これらの成果について、セミナーや会報、Webサイトによる情報の発信等を図ること。

##### 二 経営力向上に関する最新の知見に関する情報の収集、整理及び分析並びに調査研究等

売上高等の業界の動向に関する調査、消費者の意識に関する調査又は経営力向上に必要な知

識の習得に関する活動等を、年1回以上行っていること。

## 2 事業分野別経営力向上推進業務の実施体制に関する事項

### 一 組織体制

イ 窓口となる拠点を有していること。

ロ 役員（会長、副会長等）がおり、かつ、常勤職員が2人以上いること。

ハ 事業者団体の運営や業界振興に係る定期的な会合を年1回以上開催していること。

ニ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る1年以上の実務経験を含む3年以上の普及啓発及び研修等又は調査研究に係る実務経験を有している者により、1に掲げる事項を行うこと。

ホ 事業分野別経営力向上推進業務を行う者が中核となり、適切な人材管理を行うとともに、下部組織等を活用して、事業分野別経営力向上推進業務を実施する体制を有していること。

### 二 事業基盤

イ 参加事業者数が20以上であること、参加事業者の名簿・連絡先を持っていること。

ロ 会員からの会費収入、自主事業による収入又は自治体からの財政的支援等、適切な収入基盤を有すること。

ハ 決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

### 3 事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって配慮すべき事項

#### 一 国が配慮すべき事項

イ 国は、地域における中小企業者等の支援の担い手を多様化・活性化し、中小企業者等に対して専門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図るものとする。

ロ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努めるものとする。

ハ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努めるものとする。

ニ 国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対して、政策評価の観点から、定期的に事業分野別経営力向上推進業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施するものとする。

ホ 国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対する任意の調査等の結果、個々の認定事業分野別経営力向上推進機関の特性等を踏まえ、必要に応じ、当該認定事業分野別経営力向上推進機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該認定事業分野別経営力向上推進機関による支援体制の状況等を把握するものとする。

#### 二 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって

、合理的な理由なく、特定の中小企業を支援対象から外すことのないようにすること。

ロ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図ること。

## 第6 適用範囲

本指針の適用範囲は、旅館業法第3条第1項の許可を受けて営む営業とする。