

宿泊業の 高付加価値化のための 経営ガイドライン



目次

第1章	はじめに	2
第2章	宿泊業の高付加価値化に向けた 経営の重要性	4
	1. 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の重要性	5
	2. 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の実現のために必要な視点	6
	(1) 会計の視点	6
	(2) 持続可能性の視点	7
	(3) 労働環境改善の視点	8
	(4) IT 導入の視点	9
第3章	宿泊業の高付加価値化に向けた 経営を行う上で必要な取組事項	10
	1. 必要な取組の全体像	11
	2. 高付加価値経営旅館等登録規程に基づく登録要件との関係	12
	3. 視点ごとの取組事項	13
	(1) 会計の視点	14
	(2) 持続可能性の視点	27
	(3) 労働環境改善の視点	31
	(4) IT 導入の視点	39
参考	： 関連用語集	48

第1章 はじめに



第1章 はじめに

観光は我が国の成長戦略の柱、地域活性化の切り札であり、観光によって生み出される交流人口の増大とそれに伴う旅行消費は地域経済に大きな効果をもたらしている。中でも、観光地の中核を担う宿泊業は、旅行消費全体の中で大きな割合を占めており¹、地域において他業種と比較しても大きな経済波及効果をもたらしている²など、地域経済の重要な担い手となっている。

一方で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、観光需要は大きく落ち込み、収入の激減や債務の増加等、全国の観光地・産業が厳しい状況に置かれている。

こうしたコロナ禍における現状から地方の経済が力強く立ち直り、成長と分配の好循環を実現するためには、地域活性化の牽引役となる観光と、その中核を担う宿泊業をはじめとする観光産業がその役割を十分に果たすことが必要不可欠である。

このような課題認識の下、観光庁は「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会³」を設置し、令和3年11月から令和4年5月にかけて、観光を通じた地域活性化を実現するために観光地・観光産業の目指すべき方向性等について検討を行った。そして、同検討会での議論を踏まえて、地域に多く存在する中小規模の宿泊事業者においては、宿泊業の経営力・収益力の向上を図るため、長年培った地縁・人脈といった家業としての強みは活かしつつ、家業的な経営形態からの脱却を促し、適切な事業計画の策定とデータや財務諸表、情報技術等の活用により、収益の確保、借入金依存からの転換、適切な投資の継続等が可能となる、いわゆる企業的経営の促進を図るべきであるとの提言⁴がなされた。

本ガイドラインは同提言を踏まえて、家業的な経営形態からの脱却や更なる経営力・収益力の向上を目指す全ての宿泊事業者を対象に、宿泊業の高付加価値化に向けた経営を行っていく上での指針として、具体的な取組事項やその目的、経営上のメリット等について分かりやすく示すことを目的としている。

なお、宿泊業の高付加価値化に向けた経営を促進するため、高付加価値経営旅館等登録規程（令和五年観光庁告示第三号）に基づき、本ガイドラインに則った経営を行う宿泊事業者が経営する宿泊施設について、観光庁長官による登録を行うこととしており、本ガイドラインは同登録を受けるための要件についても定めるものである。

本ガイドラインの活用により、本ガイドラインに示す取組事項等に照らして自らの経営状況をチェックするとともに、必要に応じて、その見直し・改善を行うことを通じて、多くの宿泊事業者が経営力の更なる強化に積極的に取り組み、ひいては宿泊業界全体の高付加価値化につながることを期待したい。

1. 観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」（2021年3月）p.309によると、2019年の旅行・観光消費29.2兆円のうち、宿泊業は5.5兆円の消費を生み出しており、飲食サービス業や鉄道旅客輸送等、分析で用いられた64部門の中で最も額が大きかった。

2. 観光庁「観光地域経済調査の結果」（2015年7月）p.11によると、仕入・材料費、外注費の支払先が市区町村内である割合が、観光産業に関わる法人全体は19.4%であるのに対して、宿泊事業を主とする法人は51.7%である。

3. 観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」
https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/after_corona_kankosangyo.html

4. 観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」最終とりまとめ「Ⅲ. 今後の取組の方向性と取り組むべき国の主な施策」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001483896.pdf>

第2章

宿泊業の 高付加価値化に向けた 経営の重要性



1. 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の重要性
2. 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の実現のために必要な視点
 - (1) 会計の視点
 - (2) 持続可能性の視点
 - (3) 労働環境改善の視点
 - (4) IT 導入の視点

第2章 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の重要性

1. 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の重要性

現在、我が国における宿泊事業者の6割以上は資本金1千万円未満の小規模事業者であり⁵、これらの小規模事業者をはじめとした宿泊事業者の中には家業として経営をしている事業者が少なくない。このような家業的な経営形態をとる事業者においては、各種財務諸表が未整備であり、財務数値に基づく経営手法が未実施であることが多いほか、経営の持続性を積極的に向上させる意識が低い傾向にある。また、「中抜け」に代表されるように特徴的な労働形態が残り、従業員の労働環境に改善の余地が見られるほか、紙台帳による予約管理等、業務の効率化のためのデジタル手段（IT）の導入が進んでいないなどの課題を抱えている。規模が大きな宿泊事業者であっても、これらの課題が未解決のままである事業者は相当数存在すると考えられ、結果として、従業員の賃金水準も低い傾向にある⁶。

こうした課題が未解決状態で続くと、売上低下や担い手不足が深刻化し、ひいては経営そのものが立ち行かなくなるおそれがある。また、観光地域の中核を担う宿泊事業者の経営が持続性を欠くものとなることで、観光地としての魅力の低下を引き起こし、それが宿泊施設の経営環境のさらなる悪化を招き、観光地域全体の衰退につながることも考えられる。したがって、宿泊事業者として持続的に存続していくためには、各事業者が家業的な経営形態から脱却し、高付加価値化に向けた経営への転換を図る必要がある。

宿泊業の高付加価値化に向けた経営を促進することで、生産性・収益力の向上、従業員の待遇改善を推進し、その結果、滞在価値向上による消費額増加・再訪促進の実現、ひいては「持続可能な稼げる産業」への変革にもつながる。

本ガイドラインでは、宿泊事業者が高付加価値化に向けて取り組むべき事項について「経営状況」「人事・労働環境」「IT活用状況」の3つの分野で整理を行った。さらに3つの分野に対して、どのような切り口で取り組むかという視点の設定を行った。実施すべき事項については、企業視点で経営を行う上で取り組むべき「必須事項」と、さらに高付加価値化に資するために取り組むことが望ましい「努力事項」に分けて、整理を行った。

表1 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の取組の方向性の整理

分野	視点	ねらい
 経営状況	会計の視点	経営力向上 収益力向上
	持続可能性の視点	生産性向上
 人事・労働環境	労働環境改善の視点	労働環境の改善
 IT活用状況	IT導入の視点	業務効率化

5. 出典：財務総合政策研究所「法人企業統計調査」（令和3年度）

6. 厚生労働省「令和3年 賃金構造基本統計調査」によると、2021年度の一般労働者に対して決まって支給する現金給与額（1ヶ月）が、産業計が31万円であったのに対して、宿泊業は26万円であった。

2. 宿泊業の高付加価値化に向けた経営の実現のために必要な視点

(1) 会計の視点



宿泊業における現状

宿泊業においては、各種財務指標を算出している企業の割合が低いなど⁷、長年の勘や経験に依存した経営手法が残る宿泊事業者も多く、企業活動を定量的に把握・分析し、分析結果に基づいた経営を行う手法の導入が十分に進んでいない。いわゆる家業的経営の延長として事業活動が行われており、KPI（重要業績評価指標、Key Performance Indicator）達成に向けた事業計画が未策定であったり、コスト意識が希薄な購買行動や採算度外視の料金設定を行う宿泊施設が存在すること等から、コロナ禍以前から他の業種と比べて利益率が低く⁸、業界全体として低収益な事業体質となっている。また、従業員の労働生産性の向上に向けては、業務効率化や勤務時間の短縮等の取組が中心で、付加価値の増加に資する取組への意識が低い傾向にある。



「会計の視点」において必要な取組

「会計の視点」では、宿泊事業者は、低収益な事業体質からの脱却を図る上での第一歩として、各種財務諸表の作成に取り組み、自らの企業活動を定量的に把握することが必要である。

また、収集されたデータの分析に基づき、OCC（客室稼働率、Occupancy Rate）やADR（客室平均単価、Average Daily Rate）、RevPAR（販売可能な客室1室あたりの売上、Revenue Per Available Room）、損益分岐点比率等の各種財務指標を目標（KPI）として適切に設定した上で、目標達成のために、売上や利益増加のための宿泊施設の高付加価値化、コスト削減・効率化のための原価管理等に取り組むことが必要である。



本視点の取組を行うことにより期待できること

- ✓ 各種財務諸表の作成により、宿泊事業者の企業活動を定量的に把握することが期待できる。
- ✓ 把握した数値を分析することにより、宿泊事業者の経営上の課題等を特定するとともに、各種財務指標の目標（KPI）設定、目標達成のための経営指針および具体的事業活動の決定・実行等が期待できる。

7. 株式会社東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」および観光庁がアフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会で用いた「関連データ・資料集」p.39によると、売上高経常利益率や損益分岐点売上高等の財務指標を計算している企業の割合は、産業全体の割合に対して宿泊業の割合の方が低い。

8. 財務総合政策研究所「法人企業統計調査」（令和3年度）によると、宿泊業の売上高営業利益率は、全産業の同利益率より低い。2018年度の全産業の売上高営業利益率は4.4%であるのに対して、宿泊業は3.7%である。

(2) 持続可能性の視点



宿泊業における現状

宿泊業においては、経営の持続性を十分確保できていない宿泊事業者や、多様な顧客の受入および旅行に関するトレンドの適切な取り込みを満足に実施できていない宿泊事業者が存在する。まず、経営の持続性の確保に関しては、災害等不測事態における宿泊施設の事業継続に向けた取組や観光地としての地域の持続性を確保するための地域一体となった取組が不足している傾向にある。また、多様な顧客の受入に関しては、一部の宿泊事業者が経営する宿泊施設においてバリアフリーへの対応を十分行っていない状況にある。加えて、旅行に関するトレンドに変化が生じており、レスポンスブル・ツーリズムやサステナビリティの考えを重視する旅行者がインバウンドを中心に広がり、旅行先選定に関しても、旅行先に与える外部不経済的要因等を意識し、その旅行が持続可能な観光であるかが大きな要因となりつつある。こうしたトレンドを経営する宿泊施設や宿泊事業に十分反映できていない宿泊事業者が多く存在する。



「持続可能性の視点」において必要な取組

「持続可能性の視点」では、経営の持続性を確保するために、宿泊事業者は、BCP（事業継続計画、Business Continuity Planning）の策定を通じて、災害等の不測事態における宿泊施設の事業継続性を確保することが必要である。加えて、宿泊施設が関わる観光地域やそのサプライチェーンの持続性確保に取り組むために、宿泊事業者と地域が連携して持続的な観光に向けて取り組む必要がある。例えば、地域の社会経済や自然環境に配慮したサービス提供やDMO（観光地域づくり法人（Destination Management / Marketing Organization））に代表される地域団体への積極的な協力等が具体的な取組としてあげられる。また、多様な顧客の受入については、高齢者や障がいを持つ方の受入環境整備を進めることが必要である。加えて、旅行に関するトレンドの変化に対応するために、持続可能な観光に貢献する旅行体験の開発に地域一体となって取り組むことが必要である。



本視点の取組を行うことにより期待できること

- ✓ 災害等不測事態時の宿泊施設の事業継続性や、宿泊施設が関わる地域の持続性向上に取り組むことで、経営の安定化が期待できる。
- ✓ 地域の観光産業の主要施設である宿泊施設が中心となることで、地域のサプライチェーン全体のサステナビリティ向上に取り組むことができ、地域への波及効果が期待できる。
- ✓ 宿泊施設を中心に地域一体となり、宿泊客の旅行体験を持続可能なものにするにより、旅行に関するトレンドの変化に対応することが期待できる。

(3) 労働環境改善の視点



宿泊業における現状

宿泊業においては、離職率が全業種平均を大きく上回るとともに⁹、就業者の年齢別構成割合については、60代以上の高齢者が3割を占める一方で、特に30代の子育て世代が他の年齢層と比較して少ない状況にある¹⁰など、宿泊業全体における人手不足が深刻化している。この背景として、賃金が他産業と比較して低水準にとどまるとともに、一般的に、業務時間が長いことによる特徴的かつ変則的な勤務形態が取られており、有給休暇の取得率も低いなど、厳しい労働環境が挙げられる。また、従業員の能力評価を適正に行い、能力に見合った待遇を与えるなど、従業員のインセンティブを高める人への投資が重要であるが、そうした取組は十分に行われていない。このような労働環境では従業員の定着につながりにくいため、宿泊事業者は従業員の労働環境改善に取り組む必要がある。



「労働環境改善の視点」において必要な取組

「労働環境改善の視点」では、宿泊事業者は、従業員が安心して働ける環境を構築するために、就業規則や36協定等の作成・締結により、従業員の労働条件やルールを従業員と合意し、明確化する必要がある。次に、従業員の定着を図るために、能力評価制度や退職金制度、休暇制度をはじめとするインセンティブや福利厚生を充実させ、従業員が働き続けたいと思える職場環境を整備することが必要である。なお、中長期的には従業員に対する研修の実施等、従業員の教育環境の充実や外国人や障がい者の雇用を通じた職場の多様性の確保といった取組も視野に入れる必要がある。



本視点の取組を行うことにより期待できること

- ✓ 労働条件を明確にし、従業員と合意を図ることで、雇用の安定化につながり、従業員の定着や新規採用者の確保につながることが期待できる。
- ✓ 従業員へのインセンティブや福利厚生を充実させ、離職率の低下や従業員の待遇改善を図ることで、従業員の士気が向上し、生産性向上につながることが期待できる。

9.厚生労働省「令和3年 雇用動向調査」によると、2021年度の全産業での離職率は13.9%であるのに対して、宿泊業・飲食サービス業の離職率は25.6%である。

10.出典：総務省「労働力調査」（令和3年度）

(4) IT導入の視点



宿泊業における現状

宿泊業においては、紙台帳による予約管理や取引先とのFAXによる情報伝達等のアナログな業務慣行がみられるほか、インターネットを利用したオンライン宿泊予約の増加に対応できず、旅行代理店からの送客に過度に依存している宿泊施設がみられる。アナログな業務慣行が継続すると、必要なデータの蓄積が進まず、データ分析に基づく科学的な経営が導入されないほか、紙情報を用いることによる改竄リスクや遺失リスクを解消できないことが懸念される。このように宿泊施設においては、ITツールによる効率的なコミュニケーション、需要データに基づいた主体的な価格設定、販売チャネルの最適化が進んでおらず、宿泊業の収益性や業務の効率性が低い一因となっていることから、業務へのIT活用を進める必要がある。



「IT導入の視点」において必要な取組

「IT導入の視点」では、宿泊事業者は、IT活用による業務効率化が目的であることを踏まえ、宿泊施設のデジタル化を進めるツールの整備として、まず取引先との連絡手段や顧客への情報発信手段の電子化に取り組む必要がある。次に、経営する宿泊施設の業務を整理した上で、導入すべきシステムの優先度を検討し、自社サイト等での直販やバックオフィス業務へのIT活用等に取り組む必要がある。これらにより、宿泊施設の業務効率化を進めるとともに、蓄積したデータ分析に基づく科学的な経営への転換が必要である。



本視点の取組を行うことにより期待できること

- ✓ IT活用を契機として、宿泊施設における業務のあり方の見直しにつながり、業務効率化に向けての改善策を講じることが期待できる。
- ✓ 業務をデジタル化することで、予約・販売や勤怠等のデータが蓄積され、業務の可視化が期待できる。
- ✓ 蓄積されたデータを分析し、データに基づく科学的な経営手法導入に繋がることを期待できる。

第3章

宿泊業の 高付加価値化に向けた 経営を行う上で 必要な取組事項



1. 必要な取組の全体像
2. 高付加価値経営旅館等登録規程に基づく
登録要件との関係
3. 視点ごとの取組事項
 - (1) 会計の視点
 - (2) 持続可能性の視点
 - (3) 労働環境改善の視点
 - (4) IT 導入の視点

第3章 宿泊業の高付加価値化に向けた経営を行う上で必要な取組事項

1. 必要な取組の全体像

本ガイドラインでは、宿泊事業者が高付加価値化に向けた経営を行う際の必要な取組を、前述した3つの分野と4つの視点ごとに必須事項と努力事項に分けて整理した。

必須事項とは、企業的視点で経営を行う上で取り組むべき基本的な取組事項を指す。宿泊事業者は、必須事項の実施を通じて、宿泊施設の高付加価値化を図るための基盤を整えることができる。努力事項とは、さらなる高付加価値化に資する発展的な取組事項を指す。宿泊事業者は、経営する個々の宿泊施設の状況を踏まえ、必要な努力事項の実施を通じて、宿泊施設の高付加価値化をより一層に推進することができる。

第3章では、視点ごとの取組事項について、解説を行う。

また、宿泊事業者の高付加価値化に向けた経営への転換を促進するため、高付加価値経営旅館等登録規程（令和五年観光庁告示第三号）に基づき、本ガイドラインに則った経営を行う事業者について、観光庁長官による登録を行うこととしており、本章において示す必須事項、努力事項の遵守は、同登録を受けるための要件となる。必須事項、努力事項と登録の要件との関係については次頁「2. 高付加価値経営旅館等登録規定に基づく登録要件との関係」を参照されたい。

表2 宿泊業の高付加価値化に向けた経営を行う上で必要な取組事項

視点	取組事項	
	必須事項	努力事項
会計の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・貸借対照表の作成 P.14 ・損益計算書の作成 P.15 ・売上計画書の作成 P.16 ・返済予定表の作成 P.17 ・労働生産性の算出 P.18 ・従業員平均給与の算出 P.19 ・ADR（エー・ディー・アール）の算出 ... P.20 ・RevPAR（レブパー）の算出 P.21 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー計算書の作成 P.22 ・損益分岐点比率の算出 P.23 ・償却前営業利益の算出 P.24 ・自己資本比率の算出 P.25 ・管理表（部門別の管理会計）の作成 P.26
持続可能性の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・観光施設における心のバリアフリー認定制度の取得 P.27 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティに関する取組の認知・発信 P.28 ・サステナビリティに関する取組の第三者認証の取得 ... P.29 ・BCP（ビー・シー・ピー）の作成 P.30
労働環境改善の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・労働関係法令の遵守・掲示 P.31 ・就業規則の作成・届出・周知 P.32 ・36協定の締結・届出・周知 P.33 ・変形労働時間制の作成・届出・周知 ... P.34 	<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇の計画的付与制度の導入 P.35 ・法定外休暇制度の導入 P.36 ・退職金制度の導入 P.37 ・能力評価制度の導入 P.38
IT導入の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・連絡手段の電子化（メール） P.39 ・情報発信手段の電子化（自社サイト等） P.40 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社サイトでの直販チャネルの構築 P.41 ・面的DX推進も見据えた宿泊予約管理システム（PMS（ピー・エム・エス））の導入 P.42 ・キャッシュレス決済の導入 P.43 ・レベニューマネジメントシステムの導入 P.44 ・デジタルマーケティングの導入 P.45 ・人事・給与管理システムの導入 P.46 ・会計（仕訳・出納・帳簿管理等）管理システムの導入 ... P.47

2. 高付加価値経営旅館等登録規程に基づく登録要件との関係

高付加価値経営旅館等登録規程に基づき、宿泊施設の高付加価値化に向けた経営を行う上で取り組むべき基本的な取組事項が実施され、かつ、高付加価値化に資する発展的な取組事項が実施されていると認められる宿泊施設を「高付加価値経営旅館等」として、宿泊施設の高付加価値化に向けた経営を行う上で取り組むべき基本的な取組事項が実施されていると認められる宿泊施設を「準高付加価値経営旅館等」として、それぞれ観光庁長官による登録を行うこととしている。高付加価値経営旅館等、準高付加価値経営旅館等の登録要件については、それぞれ次に示す通りである。

■高付加価値経営旅館等の登録の要件

高付加価値経営旅館等登録規程第五条の観光庁長官が別に定める要件は、【1】のいずれの要件も満たし、かつ、【2】の全ての視点について、それぞれに掲げる要件の半数以上を満たしていることとする。

■準高付加価値経営旅館等の登録の要件

高付加価値経営旅館等登録規程第十七条第二項の規定により準用する同規程第五条の観光庁長官が別に定める要件は、【1】のいずれの要件も満たすこととする。

【1】

視点	番号	要件
会計の視点		
	a-1	直近1事業年度の貸借対照表を作成していること
	a-2	直近1事業年度の損益計算書を作成していること
	a-3	登録申請日の属する事業年度以降3事業年度の売上計画書を作成していること
	a-4	既存借入金の返済予定表を作成していること
	a-5	直近1事業年度の労働生産性を算出すること
	a-6	前年の従業員平均給与を算出すること
	a-7	直近1事業年度のADRを算出すること
	a-8	直近1事業年度のRevPARを算出すること
持続可能性の視点		
	a-9	「観光施設における心のバリアフリー認定制度」の認定を受けていること又は受ける予定であること
労働環境改善の視点		
	a-10	労働基準法その他の労働関係法令の遵守について自認を行い、かつ自認書について掲示を行っていること
	a-11	就業規則を作成し、これを労働基準監督署に届け出、及び従業員への周知を行っていること
	a-12	36協定届を作成し、これを労働基準監督署に届け出、及び従業員への周知を行っていること
	a-13	変形労働時間制に係る協定届を作成し、これを労働基準監督署に届け出、及び従業員への周知を行っていること
IT導入の視点		
	a-14	取引先との連絡手段として電子メールを利用していること
	a-15	自社サイト等で情報発信を行っていること

【2】

視点	番号	要件
会計の視点		
	b-1	直近1事業年度のキャッシュフロー計算書を作成していること
	b-2	直近1事業年度の損益分岐点比率を算出すること
	b-3	直近1事業年度の償却前営業利益を算出すること
	b-4	直近1事業年度の自己資本比率を算出すること
	b-5	直近1事業年度の管理表（部門別の管理会計）を作成していること
持続可能性の視点		
	b-6	サステナビリティに関する取組のセルフチェックを行い、かつ実践している取組を自社サイト等において発信していること
	b-7	GSTC 認定の第三者認証機関からの認証又は GSTC 基準の承認を受けた認証を取得していること
	b-8	「中小企業 BCP 策定運用指針」に則った BCP 又はこれに準ずるものを作成していること
労働環境改善の視点		
	b-9	有給休暇計画的付与制度を導入していること
	b-10	法定外休暇制度を導入していること
	b-11	退職金制度を導入していること
	b-12	能力評価制度を導入していること
IT 導入の視点		
	b-13	自社サイトで予約ができること
	b-14	宿泊予約管理システムを導入していること
	b-15	キャッシュレス決済を導入していること
	b-16	レベニューマネジメントシステムを導入していること
	b-17	デジタルマーケティングシステムを導入していること
	b-18	人事・給与管理システムを導入していること
	b-19	会計（仕訳・出納・帳簿管理等）管理システムを導入していること

3. 視点ごとの取組事項

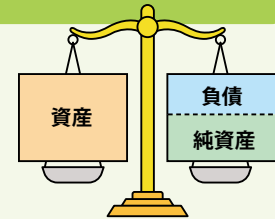
(1) 会計の視点

■ 貸借対照表の作成 | a-1

必須事項

取組事項

日々の仕訳を元に、決算日当日における会社の資産状況を表形式で整理した書類を作成する。表の左側に資金の保有・運用方法（現預金、設備、不動産等）を示し、右側に資金の調達方法（借入金、資本金等）を示す。



取組の目的

- ある時点における自社の財務状況（現預金等資産がどの程度あるか）や返済が不要で自由に使える資金額を正確に把握するため。
- 資産や負債、純資産の内訳・比率をもとにして、自社における経営の効率性や安全性を把握するため。
- 健全性に配慮した投資や安全性を踏まえた資金調達の判断をするため。

経営上のメリット

- 金融機関や公的機関、取引先等に対して資産状況を説明し、支援や取引を行うための判断
- ① 材料となる書類として活用できる。
（例）融資や公的補助金制度を受ける際の添付書類、青色申告時の必要書類

取組の参考情報

<取組時の補助>

中小企業庁のサイトで、貸借対照表を作成するためのツール（「中小企業の会計」ツール集）をダウンロードすることができる。

中小企業庁「『中小企業の会計』ツール集」

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/tools/2009.htm>

国税庁のサイトで、青色申告を行う場合、必要事項を入力することで貸借対照表を作成することができる。なお、貸借対照表の作成方法は下記「ご利用ガイド」で確認することができる。

国税庁「【確定申告書等作成コーナー】-作成コーナートップ」

<https://www.keisan.nta.go.jp/kyoutu/ky/sm/top#bsctrl>

国税庁「【確定申告書等作成コーナー】-ご利用ガイド-ご利用方法」

<https://www.keisan.nta.go.jp/kyoutu/ky/st/guide/use>

損益計算書の作成 | a-2

必須事項

取組事項

日々の仕訳を元に、一定期間における会社の収支状況を表形式で整理した書類を作成する。表では、一定期間の収益、費用、利益を一覧にして示す。

費用	収益
利益	

取組の目的

- ある期間における自社の営業成績（売上や費用等）を正確に把握するため。
- 収入や支出の内訳・比率をもとにして、自社の収益性やコスト構造を把握するため。
- 他社との比較を通じて、自社の収益性やコスト構造に関する強み・弱みを把握し、それらを踏まえた経営判断を行うため。

経営上のメリット

- 金融機関や公的機関、取引先等に対して資産状況を説明し、支援や取引を行うための判断
- ① 材料となる書類として活用できる。
（例）融資や公的補助金制度を受ける際の添付書類、青色申告時の必要書類

取組の参考情報

<取組時の補助>

中小企業庁のサイトで、損益計算書を作成するためのツール（「中小企業の会計」ツール集）をダウンロードすることができる。

中小企業庁「『中小企業の会計』ツール集」

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/tools/2009.htm>

国税庁のサイトで、青色申告を行う場合、必要事項を入力することで損益計算書を作成することができる。なお、損益計算書の作成方法は下記「ご利用ガイド」で確認することができる。

国税庁「【確定申告書等作成コーナー】-作成コーナートップ」

<https://www.keisan.nta.go.jp/kyoutu/ky/sm/top#bsctrl>

国税庁「【確定申告書等作成コーナー】-ご利用ガイド-ご利用方法」

<https://www.keisan.nta.go.jp/kyoutu/ky/st/guide/use>

売上計画書の作成 | a-3

必須事項

取組事項

年別もしくは月別で、自社が提供する商品やサービスの売上計画を示す書類を作成する。売上計画書に記載する売上の計画値は、客室タイプや料飲施設等のセグメント毎に「年間客数（または月間客数）×客単価」といった式で算出する。



取組の目的

- サービスや顧客毎の売上を確認し、売上目標を検討するため。
- 売上目標を元に、事業戦略や基本となる売上計画等を定めるため。
- 売上計画と実績を比較して、業務管理や業績評価を行い、早期の課題発見や修正を行うため。

経営上のメリット

- ① 金融機関や公的機関、取引先等に対して、売上計画を説明し、支援や取引を行うための判断材料となる資料として活用できる。
（例）融資や公的補助金制度を受ける際の添付書類、事業計画を作成する際の参考資料

取組の参考情報

<取組方法の紹介>

中小企業基盤整備機構のサイト（J-Net21）で紹介されている売上の積算方法を、売上計画書作成の参考とすることができる。また、同サイトで売上計画書の例である「売上想定シート」をダウンロードすることができる。

J-Net21「販売・仕入計画の書き方 | 企業マニュアル」

<https://jnet21.smrj.go.jp/startup/manual/list5/5-2-5.html>

J-Net21「各種書式ダウンロード」

<https://jnet21.smrj.go.jp/startup/download/index.html>

返済予定表の作成 | a-4

必須事項

取組事項

金銭債務に関して、金融機関やローン毎に、借入金額、毎月の返済額、借入日、返済回数、返済開始日、年利率等を整理した書類を作成する。



取組の目的

- 毎月の返済総額を明確にし、返済資金が不足する状況避けるため。
- 返済予定を元に、健全かつ長期的な目線での資金調達・投資計画を立案するため。
- 売上目標や利益目標を定める際の参考にするため。

経営上のメリット

- 金融機関や公的機関、取引先等に対して返済予定を説明し、支援や取引を行うための判断
- ① 材料となる書類として活用できる。
(例) 融資や公的補助金制度を受ける際の添付書類

取組の参考情報

<取組時の補助>

日本政策金融公庫のサイトで、借入金や返済条件等を元に返済金額等をシミュレーションすることができる。

日本政策金融公庫「事業資金用 返済シミュレーション」

<https://www.jfc.go.jp/n/finance/simulation.html>

■ 労働生産性の算出 | a-5

必須事項

取組事項

損益計算書等をもとに、生産性に関する指標の一種である労働生産性を算出する。具体的には、付加価値額（営業利益、人件費、減価償却費の和）を従業員数で除し、従業員1人当たりの付加価値額を算出する。



取組の目的

- 企業活動における従業員の生産性やその課題を把握するため。
- 従業員の生産性を測るKPIとして労働生産性を活用し、業務効率化や従業員教育に対する投資等に関する経営判断を行うため。

経営上のメリット

- ① 労働生産性の向上を目指すことで、業務を効率化するための作業フローの見直しやIT導入等の検討につながる。
- ② 労働生産性の向上を目指すことで、従業員を育成するための社内研修の実施等の検討につながる。

取組の参考情報

<統計情報等>

観光庁『令和4年版 観光白書』で、全産業と宿泊業の労働生産性の推移を確認することができる（図表II-82, p.117）。

※ただし、付加価値額の定義が、本登録制度と異なるため、比較等を行う場合は注意が必要である。

観光庁「令和4年版 観光白書」

<https://www.mlit.go.jp/statistics/content/001512920.pdf>

従業員平均給与の算出 | a-6

必須事項

取組事項

生産性・効率性に関する指標の一種である従業員平均給与を算出する。具体的には、従業員（正規社員、非正規社員）に対する1年間の給与支給総額を従業員数で除して算出する。



取組の目的

- 従業員に対する給料や賞与等の1年間の平均支給額を把握するため。
- 業界平均や他宿泊施設の数値と比較することで、採用活動において競争力のある適切な給与や賞与を設定するため。

経営上のメリット

- ① 従業員一人当たりの生産性・効率性を高めるために従業員教育を実施するなど、従業員平均給与を高める取組の検討につながる。
- ② 適切な給料や賞与等を支給することで、効率的な人材獲得や離職率の低減が期待できる。

取組の参考情報

<統計情報等>

国税庁『民間給与実態統計調査』で、企業規模や業種別の給与額を参考にすることができる。

国税庁「令和2年 民間給与実態統計調査」

<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2020/minkan.htm>

ADR (Average Daily Rate、客室平均単価) の算出

エー・ディー・アール

a-7

必須事項

取組事項

損益計算書等を元に、宿泊業で用いられる指標の一種であるADR (客室平均単価) を算出する。具体的には、1日の売上高を同日の販売客室数 (宿泊利用された客室数) で除することで算出する。なお、ADRは日次や週次、月次等で算出し、目標設定・管理に活用することが望ましい。



取組の目的

- 宿泊利用された客室1室あたりの売上を把握するため。
- ADRを用いた競合との比較や経年での比較を参考にして、客室単価の設定を行うため。

経営上のメリット

- ① ADRを用いた目標設定・管理を通じて、客室平均単価の見直しやサービス品質向上に向けた検討を行うことができ、売上向上が期待できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

JTB総合研究所のサイトで、ADRの概要を確認することができる。

JTB総合研究所「ADRとは・観光用語集」

<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/average-daily-rate/>

<統計情報等>

日本旅館協会による「【資料編】令和3年度 営業状況等統計調査」では、ADRの規模別、地域別、損益 (黒字/赤字) 別の平均を確認することができる (表3-3, p.11)。

日本旅館協会「【結果公表!】令和3年度 営業状況等統計調査 (令和2年度財務諸表より)」

<https://www.ryokan.or.jp/top/news/detail/445>

■ RevPAR (Revenue Per Available Room、販売可能な客室1室あたりの売上) の算出

a-8

必須事項

取組事項

損益計算書等を元に、宿泊業で用いられる指標の一種であるRevPAR（販売可能な客室1室あたりの売上）を算出する。具体的には、ADR（客室平均単価）にOCC（客室稼働率）を掛けることで算出する。なお、RevPARは日次や週次、月次等で算出し、目標設定・管理に活用することが望ましい。



取組の目的

- 販売可能な客室1室あたりの売上を把握するため。
- 限られた客室在庫数のもとで客室売上の最大化が図られているかを把握するため。

経営上のメリット

- 1 RevPARを用いた目標設定・管理を通じて、客室平均単価と客室稼働率のバランスを考慮した価格設定やサービスの検討を行うことができ、稼働率をおさえても客室平均単価を上げる（付加価値向上）ことができれば、売上向上が期待できることが分かる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

JTB総合研究所のサイトで、RevPARの概要を確認することができる。

JTB総合研究所「RevPARとは・観光用語集」

<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/revenue-per-available-rooms/>

<統計情報等>

日本旅館協会による「【資料編】令和3年度 営業状況等統計調査」では、RevPARの規模別、地域別、損益（黒字/赤字）別の平均を確認することができる（表3-3, p.11）。

日本旅館協会「【結果公表！】令和3年度 営業状況等統計調査（令和2年度財務諸表より）」

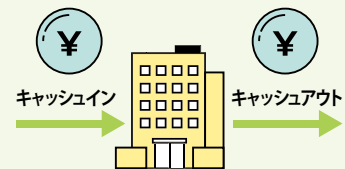
<https://www.ryokan.or.jp/top/news/detail/445>

■ キャッシュフロー計算書の作成 | b-1

努力事項

取組事項

日々の仕訳や損益計算書と貸借対照表を元に、一定期間における現金の流入と流出、及びその差額を表形式で整理した書類を作成する。現金の流入と流出は、営業活動（仕入、販売）・投資活動（設備投資、売却）・財務活動（借入、返済）の観点で整理される。



取組の目的

- 企業活動全体で資金不足に陥っていないかを把握するため。
- 資金獲得や債務返済、設備投資の状況や課題を把握するため。

経営上のメリット

- ① 金融機関や公的機関、取引先等に対して、資金繰りの状況を説明し、支援や取引を行うための判断材料となる資料として活用できる。
（例）融資や公的補助金制度を受ける際の添付書類、事業計画を作成する際の参考資料

取組の参考情報

<取組時の補助>

中小企業庁のサイトで、キャッシュフローを自動計算するツール（「中小企業の会計」ツール集）をダウンロードすることができる。

中小企業庁「『中小企業の会計』ツール集」

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/tools/2009.htm>

損益分岐点比率の算出 | b-2

努力事項

取組事項

損益計算書を元に、収益性または安全性に関する指標の一種である損益分岐点比率を算出する。具体的には、売上高と費用が等しくなる費用の水準（損益分岐点売上高、収支がゼロとなる売上高）を計算し、実際の売上高に対する損益分岐点売上高の割合を計算する。なお、損益分岐点比率が100%未満の場合は黒字を意味し、同比率は低い方が好ましい。



取組の目的

- 自社の収益性または安全性を測るKPIとして損益分岐点比率を活用し、売上向上や費用削減に関する経営判断を行うため。
- 損益分岐点売上高や変動費率（売上に対する変動費の比率）等の基本的な財務指標を把握するため。
- 売上高減少時に赤字となるリスクの大きさを把握するため。

経営上のメリット

- 1 自社の収益性を高める取組を検討し、例えば、固定費削減や変動比率低減を実現することで、コストの見直し等の検討につながる。
- 2 金融機関や公的機関、取引先等に対して収益性や安全性を説明する際の根拠として活用できる。

取組の参考情報

<取組方法の紹介>

中小企業基盤整備機構のサイト（J-Net21）で、損益分岐点の計算方法や、損益分岐点を使った目標売上高の設定方法を学ぶことができる。

J-Net21「損益分岐点の計算方法と経営改善に向けた活用方法を教えてください。| ビジネスQ&A」

<https://j-net21.smrj.go.jp/qa/financial/Q0240.html>

J-Net21「損益分岐点を使った目標売上高 | 起業マニュアル」

<https://j-net21.smrj.go.jp/startup/manual/list5/5-2-9.html>

<統計情報等>

観光庁『令和3年版 観光白書』で、宿泊業含む産業別の損益分岐点比率の推移を確認することができる（図表II-65, p.93）。

観光庁「令和3年版 観光白書」

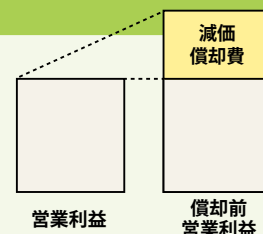
<https://www.mlit.go.jp/statistics/content/001408960.pdf>

償却前営業利益の算出 | b-3

努力事項

取組事項

損益計算書をもとに、利益の一種である償却前営業利益を算出する。具体的には、営業利益（売上高から売上原価と販売費・一般管理費を引いた利益）と減価償却費（固定資産等の費用を複数年にわたって分割して計上する費用）を合算して算出する。または、税引前当期純利益、支払利息及び減価償却費を合算して算出する。



取組の目的

- 設備投資、借入金及び税金の多寡による影響を排除した、キャッシュ（現金）ベースでの自社の収益力を把握するため。
- 債務残高との比較、自社の経年比較及び他社との比較をもとに、自社の相対的な損益状況を把握し、適切な経営判断を行うため。

経営上のメリット

- ① 設備投資、借入金及び税金の多寡による影響を排除した指標であるため、比較的等しい条件で経年比較や海外企業を含む他社との比較ができる。
- ② 金融機関や公的機関、取引先等に対して経営状況を説明する際の根拠として活用できる。

取組の参考情報

<統計情報等>

日本旅館協会による「【資料編】令和3年度 営業状況等統計調査」では、宿泊施設の規模別の償却前営業利益（GOP）平均を損益別や地域別で確認することができる（表2-1~2-6, pp.4-9）。なお、「【解説編】令和3年度 営業状況等統計調査」では、宿泊施設の総売上に対する償却前営業利益の割合（GOP率）を確認することができる（p.14）。

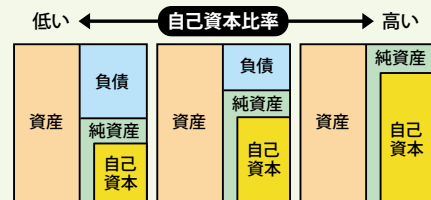
日本旅館協会「【結果公表！】令和3年度 営業状況等統計調査（令和2年度財務諸表より）」
<https://www.ryokan.or.jp/top/news/detail/445>

■ 自己資本比率の算出 | b-4

努力事項

取組事項

貸借対照表を元に、安全性の指標の一種である自己資本比率を算出する。具体的には、総資本に対する自己資本の割合を計算する。なお、自己資本比率が100%の場合は無借金経営を意味し、同比率が10%を切ると借入余力が乏しいとみなされやすい。



取組の目的

- 会社経営の健全性や課題を把握するため。
- 会社経営の安定性を測るKPIとして自己資本比率を活用し、資金調達や投資の判断を行うため。

経営上のメリット

- 1 自己資本比率を高め、会社経営を安定させるための検討を行うことができる。
- 2 金融機関や公的機関、取引先等に対して経営の健全性を説明する際の根拠として活用できる。

取組の参考情報

＜取組事項の詳細＞

中小企業庁のサイトで、自己資本や自己資本比率について学ぶことができる。

中小企業庁「上手に使おう 中小企業税制 50 問 50 答」

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/faq50/zeisei03.html>

＜統計情報等＞

中小企業庁による「2021年版 中小企業白書」では、宿泊業、飲食サービス業含む業種別の自己資本比率やその分布を確認することができる（第2-1-7図、第2-1-8図）。

中小企業庁「2021年版『中小企業白書』第1節」

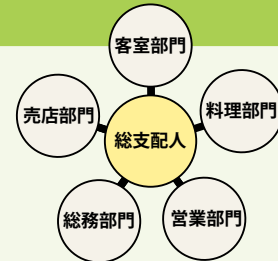
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoyo/2021/chusho/b2_1_1.html

■ 管理表（部門別の管理会計）の作成 | b-5

努力事項

取組事項

日々の仕訳や損益計算書を元に、部門別の売上や費用、損益を整理した表を作成する。表では、原価管理を行うために、直接費/間接費、固定費/変動費、または独自の区分を用いて費用を整理する。



取組の目的

- 部門別の損益状況やコスト構造を把握するため。
- 部門別の課題を特定し、コストの削減や適切な価格設定等の対応策を検討するため。

経営上のメリット

- ① 部門別に経営管理を実施することにより、例えば部門別に適切な目標設定を行うなど、各部門における効率的な業務改善・業績向上が期待でき、総利益の向上が期待できる。

取組の参考情報

<取組時の補助>

観光庁のサイトで、部門別の損益管理を行うためのツール（旅館管理会計システム）をダウンロードすることができる。また、ツールに関するマニュアルを閲覧することができ、ツールを使用しない場合も管理会計を行う際の参考にすることができる。

観光庁「旅館向け経営管理支援ツールを策定しました」

https://www.mlit.go.jp/kankocho/news06_000203.html

観光庁「旅館経営管理マニュアル」

<https://www.mlit.go.jp/common/001032228.pdf>

(2) 持続可能性の視点

観光施設における心のバリアフリー認定制度の取得 | a-9

必須事項

取組事項

バリアフリー対応や情報発信に積極的に取り組む宿泊施設を含む観光施設を対象に、観光庁が創設した登録制度の認定を取得する。なお、認定施設として登録されると、認定された観光施設は、観光庁が定める認定マークを使用することができる。



取組の目的

- 観光施設における心のバリアフリー認定の取得を通じて、筆談対応等のソフト対応と従業員教育を進め、宿泊施設のバリアフリー対応の改善を図るため。
- バリアフリー対応に取り組む施設としての情報発信を図るため。

経営上のメリット

- ① 認定を受けると公式認定マークの使用や観光庁ウェブサイトでの施設紹介等、バリアフリー対応に取り組む宿泊施設としてのPR効果が期待できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

観光庁のサイトで、認定制度の概要や登録の申請方法、登録施設を確認することができる。

観光庁「観光施設における心のバリアフリー認定制度」

https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/innovation_00001.html

■ サステナビリティに関する取組の認知・発信

b-6

努力事項

取組事項

チェックリスト^{II}を用い、サステナビリティに関して宿泊事業者が行うべき取組内容を確認する。実施したサステナビリティに関する取組は、観光客や地域に対して発信する。



取組の目的

- サステナビリティに関する自社の取組状況を可視化し、不足している取組を把握するため。
- サステナビリティに関する取組の実施状況を発信することで、地域に対する社会的責任を果たし、地域全体の持続性向上に貢献していることを示すため。
- サステナビリティに関する取組の実施状況を発信することで、旅行による環境への負担軽減や地域の持続性向上に関心を持つ顧客のニーズを取り込むため。

経営上のメリット

- 1 取組の実施状況を従業員に共有することで、自社内の持続性向上に向けた意識が高まる。
- 2 サステナビリティに関する取組を実施することで、地域コミュニティや利害関係者との信頼関係醸成や、自社のサプライチェーン見直しにより、地域全体の持続性向上につながる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

GSTCのサイトで、GSTCの組織概要とGSTC-Iの基準を詳しく確認することができる。

GSTC「グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会（GSTC）について」

<https://www.gstcouncil.org/about/?lang=ja>

GSTC「GSTC観光産業向け基準」

https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-I-Criteria-Only-v3Dec2016_Japanese.pdf

<取組の他事例>

以下のサイトで、観光業界における持続性向上につながる取組の世界的な先進事例や、OTA等における発信方法を確認することができる。

国土交通省「持続可能な観光の実現に向けた先進事例集 2020」

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001395438.pdf>

楽天トラベル「楽天トラベルと始める『旅行×サステナビリティ』」

<https://travel.rakuten.co.jp/special/sustainability/>

Booking.com「『サステナブル・トラベル』ハンドブック」

<https://partner.booking.com/ja/help/guides/sustainability-hospitality-handbook>

Google「サステナビリティに関する取り組みを追加する - Hotel Center ヘルプ」

<https://support.google.com/hotelprices/answer/11044341?hl=JA>

II. 確認に使用するチェックリストは、持続可能な観光分野の世界的な基準を作成・管理するグローバル・サステナブル・ツーリズム協議会（GSTC）による観光産業向けの基準（GSTC-I）を踏まえた第三者認証基準や、OTA等のチェック項目等を参考に、観光庁が有識者の監修のもと作成したものである。

■ サステナビリティに関する取組の第三者認証の取得 | b-7

努力事項

取組事項

宿泊事業者や地域は、サステナビリティに関する取組の実践・発信等を整理し、GSTC認定の第三者認証機関からの認証、またはGSTC基準の承認を受けた認証を取得する。



取組の目的

- 第三者認証は、宿泊施設におけるサステナビリティに関する取組やその情報発信の明確なエビデンスとなるため。
- 地域単位で取得する場合、第三者認証の取得を目指すことで、持続性向上に向けた地域内での合意形成を図り、関係者との関係性を強化するため。

経営上のメリット

- 1 第三者認証の取得を通じて、地域の持続性を重視する事業関係者との関係構築・強化につながる。
- 2 第三者認証の取得にすることで、旅行による環境への負荷を重視する観光客の認知・関心の向上につながり、宿泊客増加が期待できる。
- 3 第三者認証を取得することで、宿泊施設や地域が行うサステナビリティに関する情報発信がより訴求力を高め、旅行による環境への負担軽減や地域の持続性向上に関心を持つ顧客の増加につながることを期待できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

以下のサイトで、第三者認証の具体例を確認することができる。

サクラクオリティ「サクラクオリティ品質認証制度のご案内」

<https://www.sakuraquality.com/wp/wp-content/uploads/2022/10/f1beae667134c1451688f739aa78aa25.pdf>

Green Key（英語）「Green key ecolabel criteria」

<https://www.greenkey.global/criteria>

観光庁の公開資料で、GSTCの国際基準に準拠しているラベルを含む、持続可能な観光に関する認証ラベルを確認することができる。

観光庁「持続可能な観光にかかる旅行商品の造成に向けたラベルインデックス」

https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics06_000359.html

BCPの作成

ビー・シー・ピー

b-8

努力事項

取組事項

災害や事故等の不足事態が発生した状況においても、宿泊施設として必要な機能を維持し、事業継続を図るための計画（BCP）を作成する。



取組の目的

- 災害発生による影響等を事前に想定して、どのように対応するかを決めておくことで、災害等不測事態時の宿泊施設の存続を図り、短期間での営業再開等をスムーズに進めるため。

経営上のメリット

- 1 災害等不測事態時の対応を事前に決定しておくことで、災害等不測事態時に宿泊客の安全を確保し、宿泊施設として最低限必要な機能を維持できる。
- 2 災害等による事業中断から早期に立ち直り、企業経営を継続し、従業員の雇用を維持できる。
- 3 災害等による観光客の減少を緩やかにし、地域の観光産業の復旧に貢献できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

中小企業庁のサイトで、BCPで策定する内容や取組事例を確認することができる。

中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

中小企業庁「BCP等の取組事例集」

<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/2018/180420BCPshiryo2.pdf>

中小企業庁「事業継続計画 飲食・宿泊業記入例」

https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcppdf/bcpguide_sample4.pdf

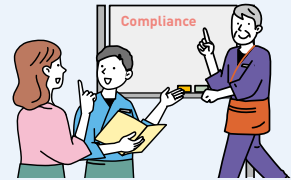
(3) 労働環境改善の視点

■ 労働関係法令の遵守・掲示 | a-10

必須事項

取組事項

労働基準法その他の労働関係法令に違反する行為をしておらず、従業員保護を図るための措置（就業規則の制定や36協定の遵守等）が適切に行われていることを確認する。



取組の目的

- 労働環境の整備において、就業規則の制定や36協定の締結等、実施するべき取組を認知し、現状の労働環境や不足している取組を把握するため。
- 不足している取組を意識的に実施し、従業員保護に資する労働環境を構築するため。

経営上のメリット

- ① 従業員保護に即した労働環境が整備されることで、雇用関係の安定化が期待できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

東京労働局のサイトで、労働基準法等で定められている内容をパンフレットで確認することができる。なお、下記「労基法パンフレット」ページでは、労働管理に関連するパンフレットを閲覧することができる。

東京労働局 「働き方のルール～労働基準法のあらまし～」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000626474.pdf>

東京労働局 「やさしい労務管理」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000501900.pdf>

東京労働局 「労基法パンフレット」

https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/newpage_00379.html

就業規則の作成・届出・周知 | a-11

必須事項

取組事項

労働基準法に基づき¹²、労働時間・賃金といった労働条件や職場の服務規律等を定めて書面にする。その後、労働者代表から意見を聴取し、意見書を付して所轄の労働基準監督署長へ届出をする。最後に従業員へ作成した内容を周知する。なお、就業規則を変更する場合は、再度意見の聴取、届出及び周知をする必要がある。



取組の目的

- 職場の労働条件や規律を明確にし、就業規則に基づいて従業員保護を図るため。
- 職場の労働条件を明確にし、従業員の不安感を低減し、待遇等に対する納得感や安心感を醸成するため。

経営上のメリット

- 1 明確な労働条件の下で従業員が安心して働けるため、従業員の離職防止が期待できる。
- 2 賃金制度を明示することにより、支給額に関するトラブル防止や従業員のモチベーション向上が期待できる。
- 3 基準の明確化に伴う、労務管理コストの削減が期待できる。

取組の参考情報

<取組方法の詳細>

東京労働局および厚生労働省のサイトを、就業規則作成の参考にすることができる。

東京労働局「就業規則作成の手引き」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000501888.pdf>

厚生労働省「モデル就業規則について」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html

<取組時の補助>

厚生労働省のサイトで、必要事項を入力することで、就業規則を作成することができる。

厚生労働省「スタートアップ労働条件」

https://www.startup-roudou.mhlw.go.jp/support_regulation.html

12. 従業員10人未満の事業場においては、就業規則を作成する義務はないが、作成することが望ましい。

36 協定届の締結・届出・周知 | a-12

必須事項

取組事項

労働基準法に基づき、法定労働時間（1日8時間、週40時間以内）を超えて従業員に残業（時間外労働）および休日労働をさせることができる協定を労使間で締結する。協定の締結後は、所轄の労働基準監督署長への届出を行い、従業員に協定を周知する。なお、残業及び休日労働を従業員に命じるには、その旨を労働契約または就業規則に明示する必要がある。



取組の目的

- 従業員の残業時間の上限を明確にし、従業員保護を図るため。
- 従業員の残業時間の上限を明確にし、業務に対する従業員の不安を低減し、納得感や安心感を醸成するため。

経営上のメリット

- 1 労使間で合意した範囲で従業員に残業や休日労働させることができる。
- 2 36協定で定めた残業時間の上限が決められるため、業務の効率化に向けた意識が高まり、生産性を向上させる取組の検討に繋がるとともに、従業員保護が図られる。

取組の参考情報

<取組方法の紹介>

東京労働局のサイトを、36 協定を締結する際の参考にすることができる。

東京労働局「時間外労働の上限規制」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000910717.pdf>

東京労働局「36 協定の締結当事者の要件」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000501887.pdf>

<取組時の補助>

厚生労働省のサイトで、必要事項を入力することで、36 協定届を作成することができる。

厚生労働省「スタートアップ労働条件」

https://www.startup-roudou.mhlw.go.jp/support_1.html

東京労働局のサイトで、36 協定届の様式をダウンロードし、記載例を確認することができる。

東京労働局「時間外・休日労働に関する協定届 (36 協定届)」

https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/36_kyoutei.html

変形労働時間制の作成・届出・周知 | a-13

必須事項

取組事項

労働基準法に基づき、月単位や年単位で労働時間を調整することで、法定労働時間を超えて従業員を労働させることができる協定を、労使間で締結する。(具体的には、従業員の閑散期の労働時間を減らし、その分繁忙期の労働時間を増やすことができる。)協定の締結後は、所轄の労働基準監督署長への届出を行い、従業員に協定を周知する。また、変形労働時間制に関して就業規則に明記する。



取組の目的

- 宿泊施設の繁忙期・閑散期に応じた従業員の労働時間を事前に労使間で合意し、従業員保護を図るため。
- 閑散期の休暇取得等を通じて、従業員がワークライフバランスを実現しやすい環境を構築し、従業員満足度の向上を図るため。

経営上のメリット

- 1 時季的な業務の忙しさ等、従業員の労働時間の実態を把握した上で、適切な従業員の労働時間を設定することができるため、需要に則した人員配置が可能になる。
- 2 繁忙期には、法定労働時間を超えて、閑散期には業務時間を減らすことで、従業員にメリハリをもって働いてもらう環境を作ることができる。
- 3 閑散期には、業務外の時間が増えるため、従業員がワークライフバランスを実現しやすくなる。

取組の参考情報

<取組方法の紹介>

東京労働局のサイトを、変形労働時間制を導入する際の参考にすることができる。

東京労働局「1年単位の変形労働時間制導入の手引」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000501874.pdf>

<取組時の補助>

厚生労働省のサイトで、必要事項を入力することで、変形労働時間制に関する協定届を作成することができる。

厚生労働省「スタートアップ労働条件」

https://www.startup-roudou.mhlw.go.jp/support_1.html

厚生労働省のサイトで、協定届(1年単位の変形労働時間制に関する協定届)の様式をダウンロードすることができる。

厚生労働省「主要様式ダウンロードコーナー」

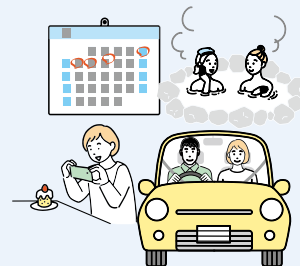
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoujouken01/>

有給休暇の計画的付与制度の導入 | b-9

努力事項

取組事項

年次有給休暇の付与日数のうち、5日を除いた残りの日数に関して、労使協定等を通じて休暇取得日を計画的に割り振る制度を導入し、就業規則に明記する。加えて、年次有給休暇の計画的付与に関する協定を労使間で締結する。ただし、同協定は所轄の労働基準監督署長への届出を行う必要はない。使用者は、「使用者による時季指定」、「労働者自らの請求・取得」、「計画的付与」のいずれかの方法で労働者に年5日の年次有給休暇を取得させる必要¹³がある。



取組の目的

- 休暇取得日を計画的に割り振ることで、従業員が遠慮せずに、年次有給休暇を取得しやすくするため。
- 従業員がワークライフバランスを実現しやすくし、従業員満足度の向上を図るため。

経営上のメリット

- 1 従業員の有給休暇取得時期を前もって調整することで、従業員の年次有給休暇の取得状況を管理するコストの削減が期待できる。
- 2 休暇取得により、従業員の生産性やモチベーションの向上により会社全体の業績向上が期待できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

厚生労働省のサイトで、年次有給休暇の計画的付与制度の概要について確認することができる。

厚生労働省「有給休暇ハンドブック」

<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/040324-17a.pdf>

厚生労働省および東京労働局のサイトで、年次有給休暇の概要や事業者の義務について確認することができる。

厚生労働省「年次有給休暇取得促進特設サイト」

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/kyuuka-sokushin/jigyousya.html>

東京労働局「年5日の年次有給休暇の確実な取得」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000501911.pdf>

<取組時の補助>

北海道労働局のサイトで、年次有給休暇の管理等に有用なツール(年次有給休暇表等)をダウンロードすることができる。

北海道労働局「年次有給休暇を適正に付与・管理していますか」

https://jsite.mhlw.go.jp/hokkaido-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku02/kantokuka_hourei_02/_120092.html

13. 計画的付与制度の導入は法的義務ではないが、年5日の年次有給休暇を労働者に取得させることは使用者の義務である。

法定外休暇制度の導入 | b-10

努力事項

取組事項

法律で定められた休暇以外に、就業規則で会社独自の休暇を定め、就業規則に明記する。具体例として、リフレッシュ休暇、誕生日休暇、結婚休暇、慶弔休暇等がある。



取組の目的

- 従業員が休暇を取得する機会を確保し、従業員の福利厚生を充実させるため。
- 従業員がワークライフバランスを実現しやすくし、従業員満足度の向上を図るため。
- 新入社員や中途社員を採用する際のアピールポイントとし、効率的に人材を獲得するため。

経営上のメリット

- 1 法定外休暇の取得を通じ、従業員がリフレッシュして、健康状態を維持することで、仕事に関するモチベーション向上や離職防止が期待できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

厚生労働省のサイトで、法定外休暇制度の概要や具体例を確認することができる。

厚生労働省「特別な休暇制度とは | 働き方・休み方改善ポータルサイト」

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/kyukaseido/>

厚生労働省「特別休暇制度導入事例集 2021」

https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category4/20220114_1.pdf

退職金制度の導入 | b-11

努力事項

取組事項

一定期間在籍した従業員に対して、退職時に退職金を支払う制度を導入し、就業規則に明記する。退職金の支給方法としては、一時金として支給する方法と一定期間支給する方法がある。なお、単独で退職金制度を導入することが困難な場合は、国の「中小企業退職金共済制度」を活用することで退職金制度を導入することができる。



取組の目的

- 退職時に退職金を支給することで、従業員の勤続意欲向上を図るため。
- 長期に亘って勤務する意欲のある新入社員や中途社員を募集する際のアピールポイントとし、効率的に人材を獲得するため。

経営上のメリット

- ① 従業員の勤続年数長期化が促進され、従業員の熟練度向上や人材育成コストの削減に繋がる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

以下のサイトで、単独では退職金制度を設けることが難しい中小企業向けの国の退職金制度を確認することができる。

厚生労働省「中小企業退職金共済制度」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000113598.html>

中小企業退職金共済事業本部「よくわかる中退共制度 ダイジェスト版」

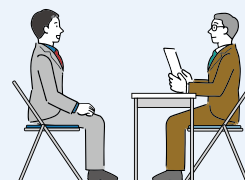
<https://chutaikyotaisyokukin.go.jp/download/pdf/digest.pdf>

能力評価制度の導入 | b-12

努力事項

取組事項

従業員が保有している能力や実績を、評価する制度を導入し、就業規則に明記する。なお、制度の導入にあたって、透明性・納得性・公平性のある評価項目、評価基準、評価尺度を明確にする必要がある。



取組の目的

- 従業員の能力を正確に把握できるようにし、最適な人員配置を実施するため。
- 最適な人員配置による従業員のモチベーション向上や離職防止を図るため。
- 評価基準を明確にすることで、効率的な人材育成や従業員への動機付けを行うため。

経営上のメリット

- 1 離職防止に伴う、従業員の熟練度向上が期待できる。
- 2 最適な人員配置が促進され、組織全体の生産性向上が期待できる。
- 3 評価基準が変更されることで、従業員のスキルアップを促進し、生産性向上が期待できる。

取組の参考情報

<取組方法の紹介>

厚生労働省のサイトで、職業能力評価基準の概要や、旅館業またはホテル業に特化した能力評価基準について確認することができる。

厚生労働「職業能力評価基準について」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaiatsu/ability_skill/syokunou/index.html

厚生労働省「職業能力評価基準について、43_旅館業」

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09879.html

厚生労働省「職業能力評価基準について、02_ホテル業」

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08522.html

(4) IT導入の視点

■ 連絡手段の電子化（メール） | a-14

必須事項

取組事項

取引先等との日常的な連絡手段として、電子メールを使用する。



取組の目的

- 電子メールを取引先等との日常的な連絡手段として使用することで、経営のペーパーレス化を進めるため。
- 連絡手段のデジタル化を進めることで業務全体を見直し、宿泊施設のDX推進の端緒とするため。

経営上のメリット

- 1 FAX送り状作成や送受信の確認といった業務が不要となり、従業員の業務負担を抑えることができる。
- 2 ペーパーレス化が進み、用紙やインク等の消耗品にかかる費用や資料保管スペースを削減できる。
- 3 連絡手段の電子化が進むことにより、リモートワークが実施しやすくなり、従業員がフレキシブルな働き方をすることができる。

取組の参考情報

＜取組時の補助＞

中小企業庁のサイトでは、メール使用に必要なツール（PC、タブレット等）を導入する際に活用できる補助金を確認することができる。

中小企業庁「IT導入補助金2022」

<https://www.it-hojo.jp/multiple-type/>

■ 情報発信手段の電子化（自社サイト等） | a-15

必須事項

取組事項

集客拡大に向け、自社サイトやソーシャルメディア（SNS）等のデジタル媒体を使い、宿泊施設に関する情報を顧客に向けて発信する。



取組の目的

- デジタル媒体での情報発信により、多くの人々に対し、自社の宿泊施設に関する情報を届け、集客拡大につなげるため。
- デジタル媒体での情報発信により、デジタル活用の親和性を高め、宿泊施設のDX推進の端緒とするため。

経営上のメリット

- 1 文章に加え、画像や動画等、様々な手段を組み合わせることで情報を伝えることができる。
- 2 情報更新を容易に行うことができ、顧客に対してリアルタイムな宿泊施設に関する情報を伝えることができる。
- 3 情報発信に対する反応や効果を分析することで、分析結果を反映した情報発信やサービスを検討することができる。

取組の参考情報

＜取組時の補助＞

中小企業庁のサイトでは、情報発信に必要なツール（PC、タブレット等）を導入する際に活用できる補助金を確認することができる。

中小企業庁「IT導入補助金2022」

<https://www.it-hojo.jp/multiple-type/>

■ 自社サイトでの直販チャネルの構築 | b-13

努力事項

取組事項

経営する宿泊施設の自社サイトから宿泊プランを予約することができるシステムを導入することで、自社サイトでの直販による販売チャネルを構築する。



取組の目的

- 自社サイトでの直販により、自社で直接顧客管理を行うチャネルも確立し、自立的な経営を行うため。

経営上のメリット

- ① 直接顧客管理を行うことで、顧客満足度向上や集客拡大が期待できる。例えば、経営する宿泊施設に関する豊富な情報や最低価格保証、自社サイト専用プラン等のサービスを、直販チャネルを通じて顧客に提供することで、顧客満足度の向上やリピーター獲得につながる。

取組の参考情報

<取組時の補助>

中小企業基盤整備機構によるサイト（ここからアプリ）で、宿泊予約システムを導入する際の参考にすることができる。

ここからアプリ「宿泊業のここからチェック」

<https://ittools.smrj.go.jp/check/accommodations.html>

面的DX推進も見据えた宿泊予約管理システム（PMS）の導入

ピー・एम・エス

b-14

努力事項

取組事項

宿泊部門に関する情報（宿泊予約やチェックイン・チェックアウト情報等）を一元的に管理し、関連する業務を正確かつ効率的に実施する。なお、導入するPMSは、各種システム等とデータ連携可能な、互換性のあるPMSが望ましい。



取組の目的

- 予約管理や客室管理等を一元的に管理し、フロント業務を効率化するため。
- 情報を一元的に管理することで、経営に必要なデータを可視化するため。

経営上のメリット

- ① 予約やキャンセルに関する情報を宿台帳へスムーズに反映し、経営に必要なデータを蓄積・可視化し、経営戦略の修正等に役立てることができる。
- ② 利用客の情報を一元的に管理・共有することで、アレルギー情報等をスタッフ間で共有し、サービスの質向上につなげることができる。
- ③ 同一観光地内でPMS情報が共有される環境を整えることで、今まで経験や勘で設定していた価格について、比較できる情報を参考に、自社施設の稼働率等を見ながら納得性のある価格設定が可能になる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

中小企業基盤整備機構によるサイト（ここからアプリ）で、PMSの概要を確認し、PMSを導入する際の参考にすることができる。

ここからアプリ「ホテルの直販拡大の鍵は？有効策の1つに市場ごとの料金設定」

<https://ittools.smrj.go.jp/info/feature/cp577f00000014yp.php>

ここからアプリ「宿泊業のここからチェック」

<https://ittools.smrj.go.jp/check/accommodations.html>

■ キャッシュレス決済の導入 | b-15

努力事項

取組事項

クレジットカードやQRコード決済等、現金決済以外の決済方法を宿泊施設に導入し、宿泊施設のフロントや売店において、宿泊客がキャッシュレスで決済可能な環境を整える。



取組の目的

- 宿泊客の支払い方法の選択肢の幅を広げるとともに、宿泊客の手持ちの現金がないことによる土産品等の販売機会の損失を防ぐため。
- 特にキャッシュレス決済を行う傾向にあるインバウンド客への販売機会の損失を防ぐため。

経営上のメリット

- ① インバウンド客も含め、現金を持たない宿泊客の消費ニーズに対応できる。
- ② 現金取り扱いが減ることで、ヒューマンエラーの減少や違算金確認の負担軽減等といった経理事務の効率化が見込める。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

経済産業省のサイトを、キャッシュレス決済を導入する際の参考にできる。

経済産業省「キャッシュレスに関する説明資料等」

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/cashless/cashless_documents/index.html

<取組時の補助>

中小企業基盤整備機構によるサイト（ここからアプリ）を、キャッシュレス決済を導入する際の参考にすることができる。

ここからアプリ「宿泊業のここからチェック」

<https://ittools.smrj.go.jp/check/accommodations.html>

レベニューマネジメントシステムの導入 | b-16

努力事項

取組事項

過去の予約等のデータを元に需要を予測し、競合の単価及び販売状況も踏まえて、客室単価や販売方法の決定（レベニューマネジメント）を支援するシステムを導入し、そのシステムが提示するデータに基づいて販売している客室の単価や販売チャネルを変更する。



取組の目的

- 客室在庫数が限られている宿泊施設において、システムが提示するデータに基づいて客室単価を設定し、宿泊施設トータルでの売上最大化を目指すため。
- 客室単価の設定を効率的に行い、従業員の業務負担を軽減するため。

経営上のメリット

- ① システムが提示するデータに基づき、より適切な客室単価を設定することができるため、売上の最大化が期待できる。
- ② 従業員の業務負担が軽減されるため、手が空いた人材を発展的な業務や別業務へ有効活用することが期待できる。

取組の参考情報

<取組事項の詳細>

朝日新聞社が運営するサイト（ツギノジダイ）では、レベニューマネジメントの概要や関連システムについて確認することができる。

ツギノジダイ「レベニューマネジメントとは？事例や進め方、導入支援ツールを紹介」

<https://smbiz.asahi.com/article/14586276>

デジタルマーケティングの導入 | b-17

努力事項

取組事項

インターネットやITといったデジタル技術を駆使して、自社のサービスを顧客に訴求する。具体的には、自社サイトやソーシャルメディア（SNS）において、訪問者の分析、ターゲットに合わせた運用、顧客対応等のマーケティング業務をデジタルツールやシステムを用いて実施する。



取組の目的

- 自社WebサイトやSNSへのアクセス分析等を行うことで顧客の属性や関心等を理解し、販売方法や宿泊プラン等に反映させるため。
- マーケティングの効果を収集データによって可視化し、データに基づいた適切な経営判断を行うため。
- ツールを導入することで顧客管理やWebサイト・ソーシャルメディア（SNS）運用等のマーケティング業務を効率化・自動化し、従業員の業務負担を軽減するため。

経営上のメリット

- ① アクセス分析等を通じて顧客に合ったサービスを提供することで、集客の拡大や売上の向上が期待できる。
- ② ツールを用いてマーケティング業務を効率化・自動化することで、従業員の業務負担が軽減され、空いた時間で人材を発展的な業務や別業務に振り分けることが期待できる。

取組の参考情報

<取組方法の紹介>

経済産業省のサイトで、デジタルマーケティングの実施方法や Google Analytics の使い方、入力フォームの改善方法を動画で学ぶことができる。

経済産業省「講座情報詳細 | はじめてのデジタルマーケティング」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/sugomori/002.html

経済産業省「講座情報詳細 | Google Analytics を使いこなす！

これからサイト内分析をはじめの入門講座」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/sugomori/016.html

経済産業省「講座情報詳細 | EFO で実現させるサイト内の離脱改善事例 3 選」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/sugomori/017.html

■ 人事・給与管理システムの導入 | b-18

努力事項

取組事項

従業員に関する情報を管理し、人事業務を効率化できるシステムを導入し、給与の計算や勤怠・休暇取得の管理、入退社手続き等の人事業務を確実に円滑に実施する。



取組の目的

- 勤務時間や有給休暇の取得状況、入退社の管理等の人事業務を、適切に実施するため。
- 給与処理や年末処理、書類手続き等の人事業務を効率化・自動化し、従業員の負担を軽減するため。
- 人員配置が把握しやすくなり、配置転換や人材採用等の適切な意思決定を行うため。

経営上のメリット

- ① 勤務時間や有給休暇の取得状況を把握しやすいため、従業員保護を図りやすくなる。
- ② 人事業務の負担軽減により、生じた時間を別業務に振り分けることが期待できる。

取組の参考情報

<取組時の補助>

一般社団法人日本クラウド産業協会によるサイト（アスピック）を、人事・給与管理システムを導入する際の参考にできる。

アスピック「給与計算ソフトの比較 14 選。タイプ・規模別の選び方

<https://www.aspicjapan.org/asu/article/5353>

アスピック「勤怠管理システムの導入で実感する 5 つのメリット」

<https://www.aspicjapan.org/asu/article/1237>

アスピック「労務管理システム比較 13 選! 機能一覧・メリット・選び方まで」

<https://www.aspicjapan.org/asu/article/338>

中小企業基盤整備機構によるサイト（ここからアプリ）を、人事・給与管理システムを導入する際の参考にすることができる。

ここからアプリ「宿泊業のここからチェック」

<https://ittools.smrj.go.jp/check/accommodations.html>

■ 会計管理（仕訳・出納・帳簿管理等）システムの導入 | b-19

努力事項

取組事項

領収書や請求書、帳簿等を適切に保存・管理した上で、会計業務を自動化・省力化するシステムを導入し、仕訳作業、経費精算、総勘定元帳等の帳簿作成、損益計算書等の決算書作成といった会計業務を確実かつ円滑に実施する。



取組の目的

- 総勘定元帳や損益計算書、貸借対照表の作成等の会計業務を、適切に実施するため。
- 仕訳や経費精算、出納管理等の会計業務を効率化・自動化し、従業員の業務負担を軽減するため。
- システムに基づいてリアルタイムで経営状況を把握することで、迅速な経営判断を行うため。

経営上のメリット

- ① 会計業務の負担軽減により生じた時間を、別業務に振り分けることが期待できる。
- ② 販売管理システムや給与計算システムと連携することで、バックオフィス業務全体の効率化を図ることが期待できる。

取組の参考情報

<取組時の補助>

一般社団法人日本クラウド産業協会によるサイト（アスピック）を、会計管理システムを導入する際の参考にできる。

アスピック「会計システムの比較 13 選。自社に合った選び方」

<https://www.aspicjapan.org/asu/article/5983>

中小企業基盤整備機構によるサイト（ここからアプリ）を、会計管理システムを導入する際の参考にすることができる。

ここからアプリ「宿泊業のここからチェック」

<https://ittools.smrj.go.jp/check/accommodations.html>

参考

関連用語集



参考：関連用語集

番号	関連用語	説明
1	インセンティブ	インセンティブとは、モチベーション（勤労意欲）を維持・増幅させるための外的刺激のこと。業績に応じて支払われる報奨金の様に金銭によるものもあれば、表彰制度や休暇制度など金銭によらないものがある。
2	営業利益	営業利益とは、売上高から売上原価と販売費・一般管理費を引いた利益のこと。企業の本来の営業活動から生じた利益を示す。なお、販売費・一般管理費には、従業員給与や旅費交通費等が含まれる。
3	外部不経済	外部不経済とは、ある取引当事者間での経済活動が第三者に対して、環境問題や健康被害など悪影響を及ぼすこと。
4	原価	原価とは「製品やサービスを顧客に提供するまでにかかる費用」のこと。原価を構成する3要素として「材料費」、人件費を指す「労務費」、それ以外の費用の「経費」がある。
5	原価管理	原価管理とは、基準となる原価（標準原価）を設定し、実際の原価（実際原価）を把握して両者の差異を分析し、差異について改善活動を行うこと。
6	減価償却費	減価償却費とは、建物、機械装置、車両運搬具等の時の経過等によって価値が減少する資産（減価償却資産）の取得に要した金額を、その資産の使用可能期間（耐用年数）の全期間に亘って必要経費として分割し、各年で配分された費用のこと。
7	心のバリアフリー	心のバリアフリーとは、様々な心身の特性や考え方を持つすべての人々が、相互に理解を深めようとコミュニケーションをとり、支え合うこと。
8	固定費 / 変動費	変動費とは、売上規模（販売量）に応じて金額が増減する費用のこと。また、固定費とは、売上規模に関係なく一定金額が発生する費用を指す。変動費の例としては材料費が挙げられ、固定費の例としては人件費や広告宣伝費費があげられる。
9	財務指標	財務指標とは、会社の業績や財政状態を評価する際に用いる指標のこと。損益計算書の利益や売上高、貸借対照表の総資産、純資産などの財務諸表の数字を使った計算により比率（%）、回数、倍率などの単位で表され、事業規模の異なる会社間での業績比較等を可能にする。

番号	関連用語	説明
10	財務諸表	財務諸表とは、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、キャッシュフロー計算書および附属明細表のこと（財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則（昭和38年大蔵省令第59号）第1条）。なお、会社法においては、株式会社は計算書類の作成が義務付けられており、計算書類は、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表から成る（会社法（平成17年法律第86号）第435条第2項、会社計算規則（平成18年法務省令第13号）第59条第1項）。
11	財務分析 （収益性 / 安全性 / 生産性分析）	財務分析とは、財務諸表等の数値を元にして行う、会社の全体像や問題点等の把握を可能にする分析のこと。主な財務分析手法として、収益性分析、安全性分析、生産性分析がある。収益性分析とは、企業がどのぐらい利益を生む力を持っているのかを調べる分析であり、ROA（総資本利益率）や売上高営業利益率等がある。安全性分析とは、自社の財務的リスクの度合いを調べる分析であり、流動比率や固定比率等がある。生産性分析は、いかに効率的に利益を生み出しているかを調べる分析であり、総資本回転率や売上債権回転率等がある。
12	サステナビリティ	サステナビリティとは、持続可能性とも言い換えられ、自然環境や社会、経済活動等が、将来にわたって機能を失わずに良好な状態を維持することや、同状態を維持することが可能なシステムやプロセスを指す。
13	サプライチェーン	サプライチェーンとは、サービスや商品の原材料の調達から販売、顧客への提供に至るまでの一連の流れのこと。
14	自己資本	自己資本とは、株主から集めた資本金や、企業の営業活動により獲得した利益（剰余金）等で構成されており、返済する必要がない資本のこと。
15	人件費	人件費とは、企業が従業員の勤務に対して負担する費用のこと。具体的には、給与手当、賞与、役員報酬、法定福利費等がこれにあたる。
16	制度会計 / 管理会計	制度会計とは、株主や銀行、税務署などに提出する決算書を作成するための会計制度のこと。制度会計の目的は、会社の1年間の業績や財政状態を外部の第三者に報告することであり、法令等でルールが定められている。また、管理会計とは、経営者による経営判断への活用や会社全体または組織単位の業績把握を目的とした会計情報を提供する会計制度のことを指す。管理会計の目的は、会社の経営状態を内部の人が把握することであり、会社で独自にルールを定めてよい。
17	総勘定元帳	総勘定元帳とは、全ての取引を勘定科目の種類別に分類して整理及び計算する帳簿のこと。総勘定元帳には、勘定科目ごとに取引の年月日、相手勘定科目及び金額を記載する。
18	総資本	総資本とは、買掛金や借入金といった他人資本（負債）と、資本金や資本剰余金といった自己資本（資本）の和のこと。

番号	関連用語	説明
19	損益分岐点売上高	損益分岐点売上高とは、利益がプラスでもマイナスでもない0（トントン）のときの売上高のこと。
20	中小企業退職金共済制度	中小企業退職金共済制度とは、独力では退職金制度を設けることが難しい中小企業について、事業主の相互共済の仕組みと国の援助によって退職金制度を設け、中小企業で働く方々の福祉の増進を図り、中小企業の進行に寄与することを目的とした制度である。
21	直接費 / 間接費	直接費 / 間接費とは、費用の分け方の一種である。直接費は特定の製品やサービスにかかった直接的な原価のことを指し、間接費は特定の製品やサービスに間接的にかかった原価のこと。原価の3要素もそれぞれ、直接材料費 / 間接材料費のように分けることができる。
22	能力評価	能力評価とは、業務上求められるスキルや知識等で従業員を評価すること。
23	付加価値額	付加価値額とは、企業の生産活動によって新たに生み出された価値のこと。なお、付加価値額の計算方法は複数あるが、本ガイドラインにおいては、中小企業庁の中小企業等経営強化法における基本方針に基づいて、営業利益、人件費および減価償却費の和としている。
24	変動費率 (変動費比率)	変動費率とは、売上高の中で、変動費が占める割合のこと。
25	レスポンスブル・ツーリズム	レスポンスブル・ツーリズムとは、旅行者が主体性や責任意識を持って行動する観光のこと。旅行者が訪問先の自然や文化、行動を共有し尊重する責任があるという考え方であり、地域住民と旅行者との新たな関係性を築くものとして注目されている。
26	ワークライフバランス	ワークライフバランスとは、仕事と生活の調和と同義であり、ワークライフバランスが実現されることは、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できることを意味する。
27	DMO (観光地域づくり法人 (Destination Management / Marketing Organization))	DMOとは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人のことである。また、地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる法人のことでもある。

番号	関連用語	説明
28	GSTC (グローバル・サステイナブル・ツーリズム協議会 (Global Sustainable Tourism Council))	GSTC とは、持続可能な旅行と観光のためのグローバルな基準を設定・管理し、認証団体の認定や教育・トレーニングを行っている組織である。国際基準としては、観光産業向けの基準 (GSTC-I) と観光地域向けの基準 (GSTC-D) の二つがある。
29	GSTC-I (GSTC 観光産業向け基準 (Industry Criteria for Hotels & Tour Operators))	GSTC-I とは、あらゆる観光事業者 (宿泊施設 / ツアーオペレーター) が到達を目指すべき最低限の基準のこと。持続可能なマネジメント、社会経済的影響、文化的影響、環境への影響の主要 4 分野、全 26 基準からなる。
30	KPI (重要業績評価指標 (Key Performance Indicator))	KPI とは、組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標のこと。達成状況を定点観測することで、目標達成に向けた組織のパフォーマンスの動向を把握できるようになる。
31	OCC (客室稼働率 (Occupancy Rate))	OCC とは、ホテルや旅館などの宿泊施設における客室や宴会場の稼働率のこと。具体的には、宿泊利用された客室数を総客室数に対する宿泊利用された客室数の割合である。
32	OTA (オンライン・トラベル・エージェント (Online Travel Agent))	OTA とは、インターネット上で取引を行う旅行会社のこと。



観光庁
Japan Tourism Agency

2023年1月20日 観光庁観光産業課