

宿泊業の生産性向上の進め方

基幹産業たる「観光」を担う宿泊業の持続的な経営基盤の強化に向けて

公益財団法人日本生産性本部

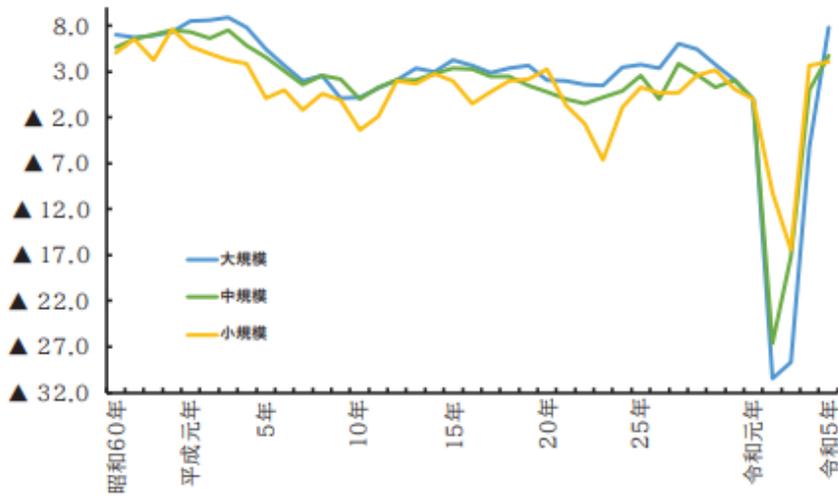
2026年1月23日



宿泊業の景気動向①

- 各種調査によれば、宿泊業は、コロナ禍から脱却し、好調に転じている
- 円安の影響もありインバウンドの大幅な増加が追い風となっている

図4 営業利益率の推移(%)



2024年 月別訪日外客数および出国日本人数

	訪日外客数 (人)		伸率(%) 2024年
	2023年	2024年	
1月	1,497,472	2,688,478 *	79.5 *
2月	1,475,455	2,788,224 *	89.0 *
3月	1,817,616	3,081,781 *	69.6 *
4月	1,949,236	3,043,003 *	56.1 *
5月	1,899,176	3,040,294 *	60.1 *
6月	2,073,441	3,140,642 *	51.5 *
7月	2,320,694	3,292,602 *	41.9 *
8月	2,157,190	2,933,381 *	36.0 *
9月	2,184,442	2,872,487 *	31.5 *
10月	2,516,623	3,312,193 *	31.6 *
11月	2,440,890	3,187,000 **	30.6 **
12月	2,734,115	3,489,800 **	27.6 **
1月-12月	25,066,350	36,869,900 *	47.1

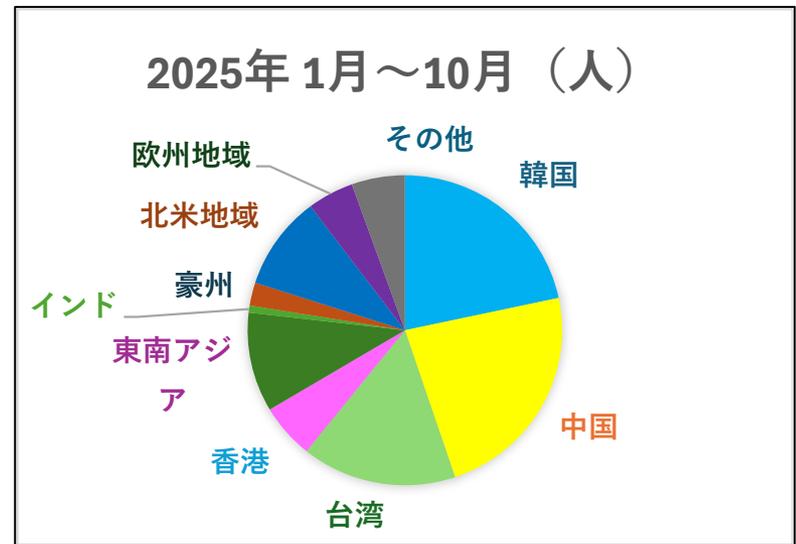
出典：一般社団法人日本旅館協会
「令和6年度営業状況等統計調査」

出典：日本政府観光局(JNTO)
[データ一覧 | 日本の観光統計データ](#)

宿泊業の景気動向②

- 2025年は最速の9月でインバウンドが3千万人を突破
- 一方で、中国の渡航制限や国内では東北地方を中心に熊被害などによる業績下押し圧力もある
- 生産性向上で付加価値を高めて、下押し圧力に負けない経営が重要

国・地域	2024年 1月 ～10月(人)	2025年 1月 ～10月(人)	2024年から 2025年増加 率	2025年構成 比率
韓国	7,200,882	7,660,800	6.4%	21.7%
中国	5,830,710	8,203,100	40.7%	23.2%
台湾	5,064,792	5,632,600	11.2%	15.9%
香港	2,170,776	2,018,600	-7.0%	5.7%
東南アジア	3,264,336	3,665,700	12.3%	10.4%
インド	192,518	262,800	36.5%	0.7%
豪州	727,430	851,500	17.1%	2.4%
北米地域	2,848,729	3,464,400	21.6%	9.8%
欧州地域	1,462,567	1,685,600	15.2%	4.8%
その他	1,430,345	1,938,200	35.5%	5.5%
総数	30,193,085	35,383,300	17.2%	100.0%



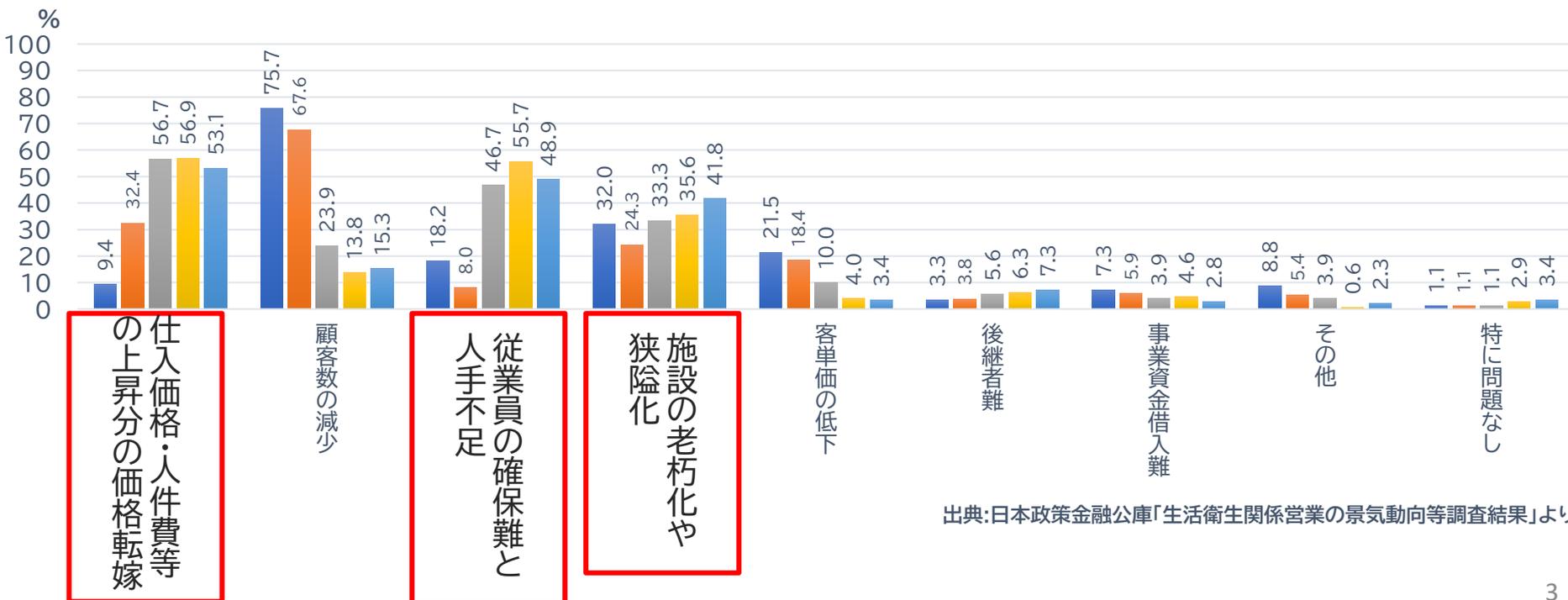
出典: 日本政府観光局(JNTO)
[データ一覧 | 日本の観光統計データ](#)

コロナ禍後の宿泊業の経営問題の傾向

- コロナ禍後の宿泊業の経営課題は、大きく3つある
- 1つめはコストアップ分の価格転嫁すなわち値上げ、2つめは人手不足対策、3つめが施設の老朽化対策である

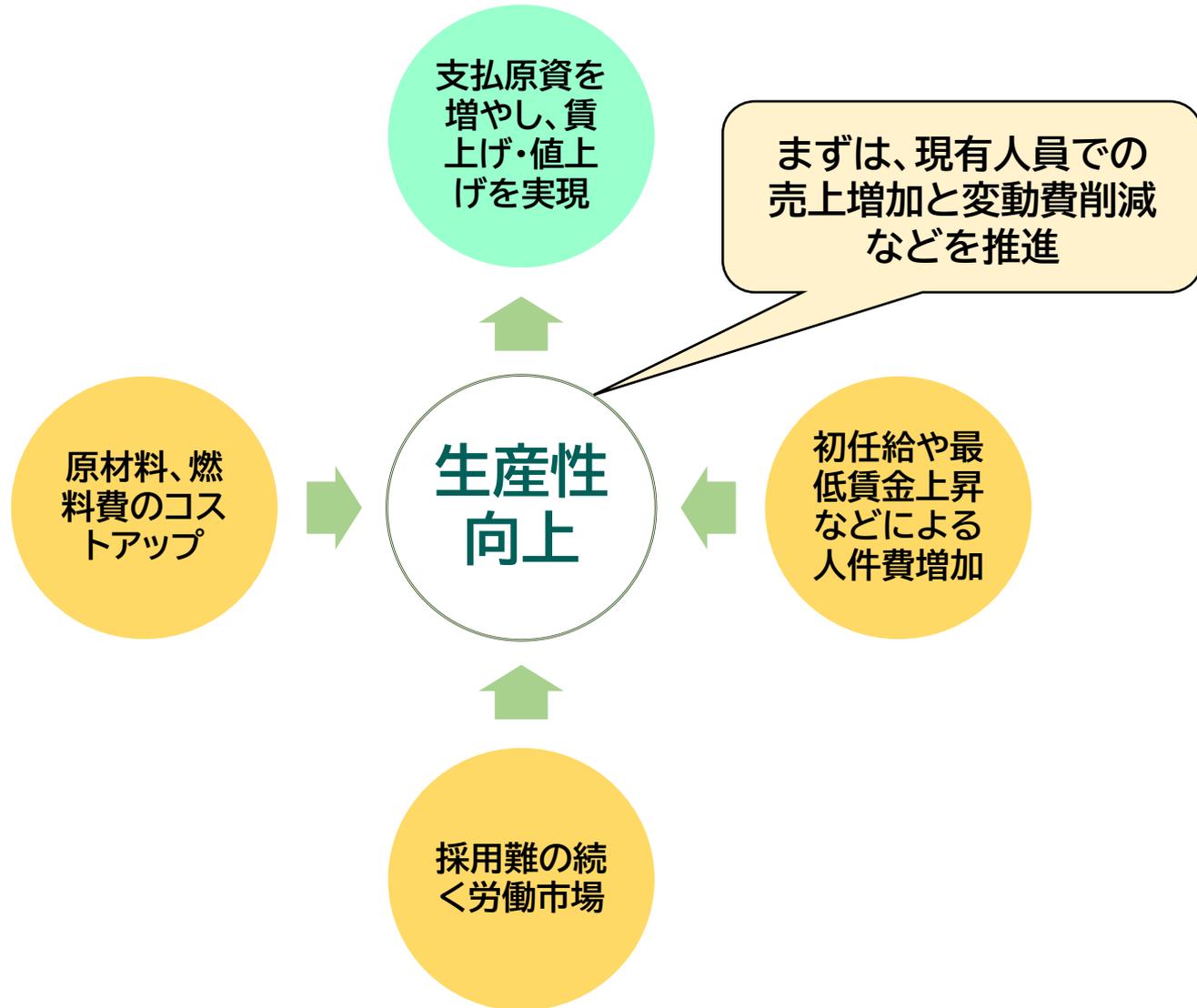
ホテル・旅館の主な経営上の問題点

■ 2020年10月～12月(n=181) ■ 2021年10月～12月(n=185) ■ 2022年10月～12月(n=180) ■ 2023年10月～12月(n=174) ■ 2024年10月～12月(n=177)



出典:日本政策金融公庫「生活衛生関係営業の景気動向等調査結果」より作成

喫緊の課題は賃上げと値上げのできる生産性向上

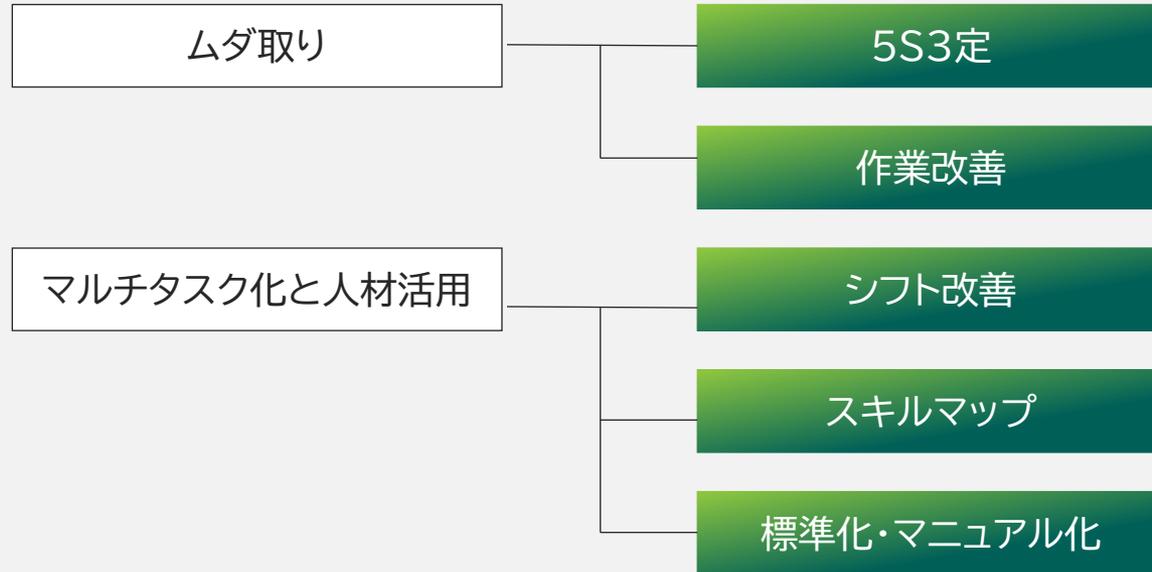


- 生産性とは、企業活動の成果であるアウトプット(売上高や粗利益)に対して従業員数や労働時間などを、どの程度インプット(投入)したのかを示す「相対的な割合」

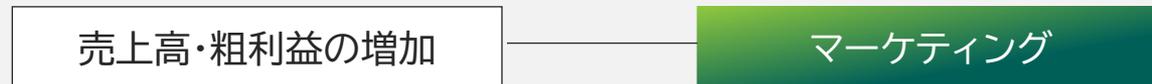
$$\text{生産性} = \frac{\text{アウトプット (売上高や粗利益など)}}{\text{インプット (従業員・労働時間など)}}$$

④ 財務戦略に基づいた意思決定と
中長期的視点に基づく設備投資

① インプットの削減



② アウトプットの増加



③ DXやAIの活用

作り出したいのは生産性向上による「好循環」



宿泊業の生産性向上に関する日本生産性本部の取組

2016～2020年度

観光庁 宿泊業の生産性向上推進事業

コンサルティングと全国のワークショップ開催を通じて、生産性向上のモデル事例創出を目指した。多数の事例が創出・公開され、その集大成として宿泊業の生産性向上ガイドラインが編纂された

事例、事例動画、ガイドライン掲載場所

ホテル旅館”カイゼン”で人手不足解消！宿泊業の生産性向上事例集 | 観光庁HP

2022～2023年度

岐阜県 宿泊施設の業務効率化・専門家派遣事業 生産性向上に向けた

12 箇所の宿泊施設を対象に、コンサルティングを通じて、マニュアル化やDX活用による業務効率化・生産性向上を実施。そして、県内各地において改善ノウハウの共有が行われた

事例掲載場所

宿泊業の業務効率化・生産性向上に向けて - 岐阜県HP

2024年度

長野県 宿泊業の人材確保・業務効率化モデル事業

ワークショップ開催を通じて、業務効率化のモデル事例の創出を目指し、多数の業務効率化の事例が創出された

事例掲載場所

宿泊業の人材確保・業務効率化モデル事業 / 長野県HP



2016年度



2018年度



2019年度



2020年度



2023年度

今次応募
の取組み
(2022年4月～
2025年3月)

1. インプットの削減

(ムダ取り、マルチタスク化と人材活用)



① ムダ取り 5S3定＝ムダのない職場環境づくり

職場の様々なムダを省き、作業改善を促進する職場環境づくり

ムリ・ムダ・ムラがなく、高い生産性がある職場環境



01 整理

要るものと要らないものを
区分して、要らないものを処分する

02 整頓

必要なものが必要な時にすぐにとり出せるよう、
3定【定位(どこに)・定品(何を)・定量(いくつ)】を管理する

03 清掃

掃除をしてきれいな状態にすると同時に、
不具合な箇所の点検・整備を行う

04 清潔

整頓され、かつきれいな
状態を維持する

05 しつけ

決められたことを決められたとおりに
実行できるよう習慣づける

①ムダ取り(作業改善の4原則)

排除

なくせないか

本当に必要な作業かを見直し、付加価値の低い業務を削る

二重チェックや重複工程があれば思い切って排除する

結合

組み合わせられないか

同種の作業や関連業務をまとめて効率化

部署間・システム間の連携を強化し、無駄なやり取りを削減

交換

順番を変えられないか

現状の手順を再検討し、並行処理できる部分や動線を見直す

作業フローを組み替えることで重複や待ち時間を減らす

簡素化

単純にできないか

手順・書式・ルールを標準化し、誰がやってもスムーズに進むようにする

デジタル化や自動化などのツール活用で手間を大幅に削減する

① ムダ取り事例 料理旅館 吉村屋の作業改善の取り組み

料理旅館 吉村屋（岐阜県、料理旅館、5室）



改善テーマ : 販売可能客室数の増加と売上増加

改善前 : 従業員の高齢化・人手不足により販売可能な客室数が減少

改善ポイント : 5S3定とECRSを実施

業務入替、リネンの外注化、保管場所の変更、台車・ロボットによる作業簡素化

改善効果 : 販売可能な客室数の増加により、売上10%増

5S3定 (保管場所・導線改善)



業務入替・シフト改善 (少人数化・省力化)

時刻	内容	担当	備考
6:00	起床準備		
6:30	朝食準備		
7:00	朝食提供		
7:30	朝食片付け		
8:00	朝食片付け完了		
8:30	朝食片付け完了		
9:00	朝食片付け完了		
9:30	朝食片付け完了		
10:00	朝食片付け完了		
10:30	朝食片付け完了		
11:00	朝食片付け完了		
11:30	朝食片付け完了		
12:00	朝食片付け完了		
12:30	朝食片付け完了		
13:00	朝食片付け完了		
13:30	朝食片付け完了		
14:00	朝食片付け完了		
14:30	朝食片付け完了		
15:00	朝食片付け完了		
15:30	朝食片付け完了		
16:00	朝食片付け完了		
16:30	朝食片付け完了		
17:00	朝食片付け完了		
17:30	朝食片付け完了		
18:00	朝食片付け完了		

リネンの外注化 (省力化)



台車・清掃ロボット導入 (作業簡素化)



販売可能な客室数の増加 → 売上10%増

② マルチタスク化と人材活用

マルチタスク化とは
「従業員が多様な業務を担当することで、
お客様の動きに応じて柔軟に配置・活躍ができる仕組み」のこと

シングルタスクの状態



マルチタスク化した状態



効果	内容
効果1 人手不足対策	お客様の動きや業務の繁閑に合わせて人員を柔軟に配置できるため、施設運営に必要な人員を最小化することができる
効果2 採用の幅が広がり、定着率も向上	段階的なマルチタスク化であれば、「中抜けで専門職として働きたい」、「マルチタスクで通し勤務で働きたい」、「パートとして短時間勤務で働きたい」など、様々な働き方のニーズに対応できるため、採用の幅が広がり、定着率も向上する
効果3 顧客満足度の向上	職場の繁忙時間に人員を適切に配置することで、サービス品質を維持・向上でき、顧客満足度向上につなげられる

※ 職場の繁閑に合わせて、時間ごとに従業員配置を変更する
 ※ 導入に際しては、全員一律のマルチタスク化ではなく、
 シングルタスク志向の強いベテランに配慮した、段階的な
 導入が望ましい

マルチタスク化を進め、人材活用を進める3つの仕組み



シフト改善

業務の作業時間を把握し、適正な人員の配置を考えたシフトへの改善
労働時間の適正化、時間帯によって変動する作業量への対応力向上の
両立を図ることで、従業員の効率化働きがいを生み出すことができる



スキルマップ

職場運営に必要な作業と、従業員の作業の習得状況を整理した一覧表
従業員一人ひとりの得意分野／不得意分野を明らかにすることで、本
人の能力開発目標設定や育成・配置を適切に行うことができる



標準化・マニュアル化

作業の最適な手順・方法を標準として定め、組織全体で実施できるように
するためのツール。サービス品質の安定による顧客満足度の維持・向上と
同時に、業務効率も向上することができる。

② マルチタスク化と人材育成 事例 本陣平野屋 花兆庵の取り組み

本陣平野屋 花兆庵、別館（岐阜県高山市、花兆庵 26室 別館 22室）

- 改善テーマ : フロント、お客様係、売店、設備管理の4部門を横断するマルチタスク化の仕組み作りと運用体制の確立
- 改善前 : フロント、お客様係、売店、設備管理の4部門が、独立した係として運営され、幹部の指示や他部門からの強い要望以外では、他部門支援を行うことはなかったため、派遣従業員を使用してもなお人手不足の状態であった
コロナ前の繁忙期は派遣社員で乗り切っていたが、派遣料金も高騰し、人数確保も困難となった
- 改善ポイント : フロント、お客様係、売店、設備管理の四部門を統合した「サービス部」を発足「おもいやり、助け合いプロジェクト」を立ち上げ、仕事の助け合いを習慣化
マルチタスク化の仕組み作りと運用体制の確立
①シフトの見直し②スキルマップの導入③スキルマップに対応した動画マニュアルの作成
- 改善効果 : 業務効率が向上。コロナ前の水準まで売上回復した時点でも、既存従業員のみで運営可能となった。コロナ前は年間2千万円以上あった派遣人件費がゼロとなり、社員への賞与や設備投資に用いられた。

② マルチタスク化と人材育成 事例一業務棚卸とシフト再編成

部署ごとの担当業務

時間帯	朝食準備	朝食係	フロント	フロント	フロント	売店	お客様係	施設管理
0	・お湯沸かす ・ダスター準備する ・ジヤム/パター準備 ・水水・薬水の準備 ・ミルク・マスタード・はちみつ用意 ・つまようじ確認 ・席の確認 ・コーヒー・紅茶入れる ・えごまドレッシング	・ジュース準備 ・廊下・お手洗いの点検 ・6:30前礼 ・ジュースを並べてカウンターを準備 ・サラダをつける ・料亭案内 ・朝食提供 ・席の巻き替え	・レジ在庫確認 ・料亭案内 (朝食提供サポート) ・大浴場・トイレ点検 ・ロビー玄関清掃 ・洗濯 ・日傘・浴巾・タオルの用意 ・下駄・履物・スリッパ対応 ・チェックアウト対応 (会計書印刷) ・エスチ・OP売上計上 ・荷物ピックアップ (CO) ・荷物預かり (CO) ・回収 (CO) ・駅送り (CO) ・冷蔵庫補充指示書作成 ・チェックイン準備 ・経理へ行く前の商品補充チェック ・特典確認(チェックイン) ・洗剤準備 ・売店サポート ・翌日分の予定表チェック ・食事集計表の敷合わせ(1週間分) ・7日後の予定表作成 ・到着が早い方々の荷物・準備かりの対応	・レジ在庫確認 ・料亭案内 (朝食提供サポート) ・大浴場・トイレ点検 ・ロビー玄関清掃 ・洗濯 ・日傘・浴巾・タオルの用意 ・下駄・履物・スリッパ対応 ・チェックアウト対応 (会計書印刷) ・エスチ・OP売上計上 ・荷物ピックアップ (CO) ・荷物預かり (CO) ・回収 (CO) ・駅送り (CO) ・冷蔵庫補充指示書作成 ・チェックイン準備 ・経理へ行く前の商品補充チェック ・特典確認(チェックイン) ・洗剤準備 ・売店サポート ・翌日分の予定表チェック ・食事集計表の敷合わせ(1週間分) ・7日後の予定表作成 ・到着が早い方々の荷物・準備かりの対応	・チェックアウト対応 (会計書印刷) ・エスチ・OP売上計上 ・荷物ピックアップ (CO) ・荷物預かり (CO) ・回収 (CO) ・駅送り (CO) ・2階へ必要特典・商品等をあげる ・上げた商品を各物ごとに仕分け ・売店サポート ・駅送り(C前) ・荷物預かり(C前) ・駅送り(C前) ・駐車場案内(C前) ・荷物入れ(C前) ・昼食提供サポート ・大浴場電気つける ・団体昼食がある時はバス対応 ・昼食提供サポート ・大浴場電気つける	・売店掃除 ・大浴場点検 ・備品注文・相手入れ ・入荷品納入 ・特典等の準備 ・朝食提供サポート ・花見乗フロントサポート ・チェックアウト精算 ・荷物預り ・駐車場案内 ・お客様の予定確認 ・別館フロントサポート ・チェックアウト精算 ・荷物預り ・駐車場案内 ・お客様の予定確認 ・ロビーの花入れ替え ・レジ精算 ・色浴衣の帯などの整理 ・靴整理 (化粧箱・タオル等) ・ヤフー郵便 ・ある時は出荷局へ ・インフォ	・布団上げ ・大浴場タオルたたむ ・び下膳 ・部屋のゴミ出し ・浴衣出し	・広間セッティング ・クリソサポート ・ゴミ出しはたき・ベッドセッティング・掃除機 ・クリーニングシートモップ ・部屋食セッティング ・設備箇所チェック ・破損箇所修繕 ・大浴場清掃 ・大浴場消耗品 ・タオル補充 ・ゴミ処理 ・料亭準備 ・小皿の準備 ・備品を配る ・備品を取りに行く ・足布・塩・味噌つける

- サービス部として業務の棚卸を行い、シフトを再編成した
- シフト再編成に関しては、マルチタスク化と併せることで4週8休を実現
- 例えばフロント係は4名体制であるが、シフト表は毎日だれか1名が休暇であることを前提に3人体制を基本とし、お客様の動きに合わせた「ずれ勤務」にして、フロントが手すきになる時間帯に接客などへの応援作業を組み込む

② マルチタスク化と人材育成 事例—スキルマップ

サービス部 スキルマップ(職場スキル管理用)

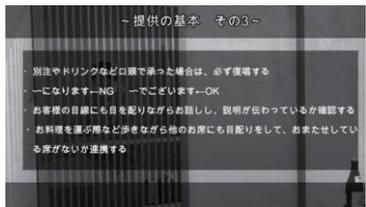
習得点数	水準判定の基準	水準に対する管理者の評価	氏名	A	B	C	D
4	指導ができる	作業は安心して任せられ、指導もできる。作業ではなく平野屋らしさを体现できる					
3	臨機応変に対応できる	イレギュラー対応含めて作業は安心して任せられる。					
2	自立してでできる	作業を任せられる。					
1	支援があればできる	作業に不安はあるが、少しづつ任せる。					
0	未経験である	指導開始を検討する。					
-	不明	把握が必要である。					
0 サービス部としての評価			個人別スキル習得率	25.0%	50.0%	75.0%	100.0%
I. フロントの評価			個人別スキル点数	63	126	189	252
中項目	No	小項目	個人別スキル習得率	25.0%	50.0%	75.0%	100.0%
			個人別スキル点数	18	36	54	72
1	チェックイン	1 玄関出迎えがひとりで出来る(案内の説明が出来る・太鼓・スリッパ・履き物)		2	3	4	
		2 手続きができる	1	2	3	4	
		3 お客様の荷物を部屋に運び入れる	1	2	3	4	
		4 担当の係を手配する	1	2	3	4	
		5 新規対応が出来る(部屋の手配・料亭手配)	1	2	3	4	
		6 内線対応(予約・外線・お客様)	1	2	3	4	
2	チェックアウト	1 当日の準備が出来る(予定表コピー・テレビ欄・ロビー玄関清掃)	1	2	3	4	
		2 精算が出来る人(会計書が出せる・現金の授受・クレジットカード)	1	2	3	4	
		3 締め処理が出来る(コンセイルの入力が出来る・経理までの精算・両替)	1	2	3	4	
		4 チェックアウトにかかる案内が出来る(車に荷物案内/出発の確認/送り(時間の手配ができる))					
		5 玄関送りがひとりで出来る(履物・おもてなし動けるか)・お客様を待たせない		2	3	4	
3	事務	1 献立作成	1	2	3	4	
		2 予定表作成	1	2	3	4	
		3 当日必要な特典・備品を準備して、2Fへ上げる	1	2	3	4	
		4 お客様情報・売上をコンセイルに入力する	1	2	3	4	

- 業務棚卸に対応してサービス部としてのスキルマップを作製
- 「誰がどの作業をどの程度できるのか」を定量化、可視化
- 作業ごとの習得度合いを踏まえて、シフト編成と人材育成を行う

② マルチタスク化と人材育成 事例一動画マニュアル

➤ シフト見直しやスキルマップに対応した形で重要業務から順次に動画マニュアルを整備

サービス部として業務棚卸し実施後の花兆庵のシフトに対応した動画マニュアル例

 <h3>夕食提供</h3>	 <h3>フロントお迎え</h3>	 <h3>蔵の準備 (風呂場)</h3>	 <h3>色浴衣</h3>
 <p>1) お客様着席</p> <p>台車と自分の履物がお客様の邪魔にならないよう、通路の端に寄せる</p>	 <p>(2) 予約確認</p> <p>フルネームで確認すること(同姓の間違いを防ぐ)</p>	 <p>ペットボトルの予備はバントリー前にある</p>	 <p>800枚の中からお客様に選んでもらいましょう</p>
 <p>(3) ファーストドリンクとタブレット・呼び鈴の説明</p> <p>ビールは銘柄が上になるように注ぐ。置く時はお客様に説明を向ける</p>	 <p>(8) 履物を預かる</p> <p>「上がりやすい所からお上がりくださいませ、お履き物は私どもが玄関で預かります」</p>	 <p>洗面所全体の並びを写真のようにする 残り半分になったら綿棒、コットンの補充をする</p>	 <p>背線がまっすぐになっているか確認</p>
 <p>～提供の基本 その3～</p> <p>別注やドリンクなど口頭で承った場合は、必ず復唱する 一になります—NG 一でございます—OK お客様の視線にも目を配りながらお話しし、説明が伝わっているか確認する お料理を運ぶ際など歩きながら他のお客様にも目配りをして、おまたせしている席がないか確認する</p>	 <p>(9) 太鼓をたたく</p> <p>「〇〇様、歓迎の太鼓でございます」と一声かける</p>	 <p>鉄瓶の湯量を常に1/3入れておく。 補充する時はバントリーの蛇口の熱湯を入れる</p>	 <p>point</p> <p>取元が見えるくらい。あけ過ぎはNG</p>

2. 売上高・粗利益の向上

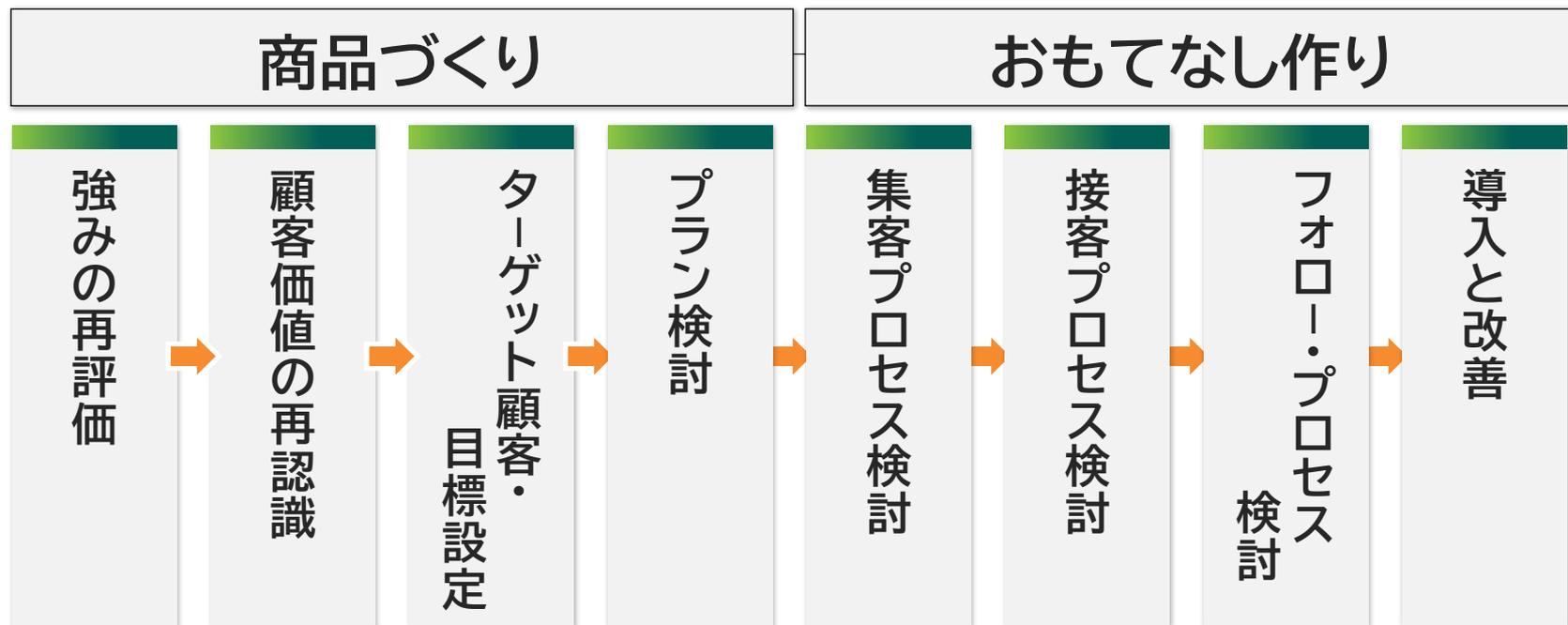
(マーケティング)



現場改善だけでは利益は頭打ち
売上・粗利を伸ばすには付加価値向上が不可欠

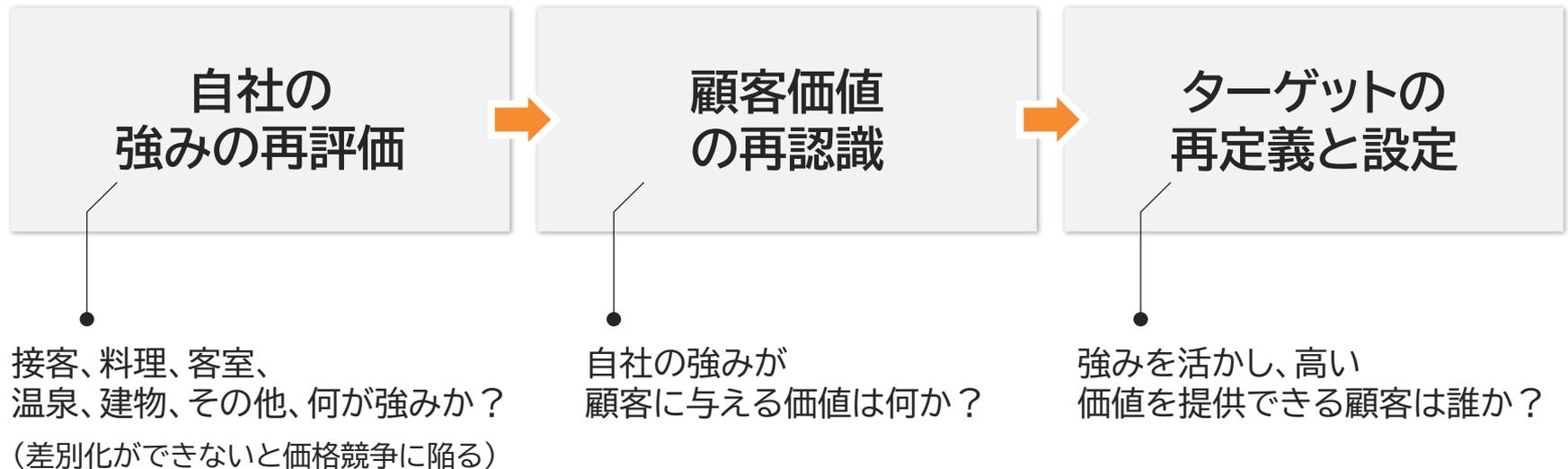
付加価値向上 単価Up! 客数Up! の取組みへ

「商品づくり」と「おもてなしづくり」による付加価値向上の取組みステップ



自社の強みの理解と、ターゲットの再定義

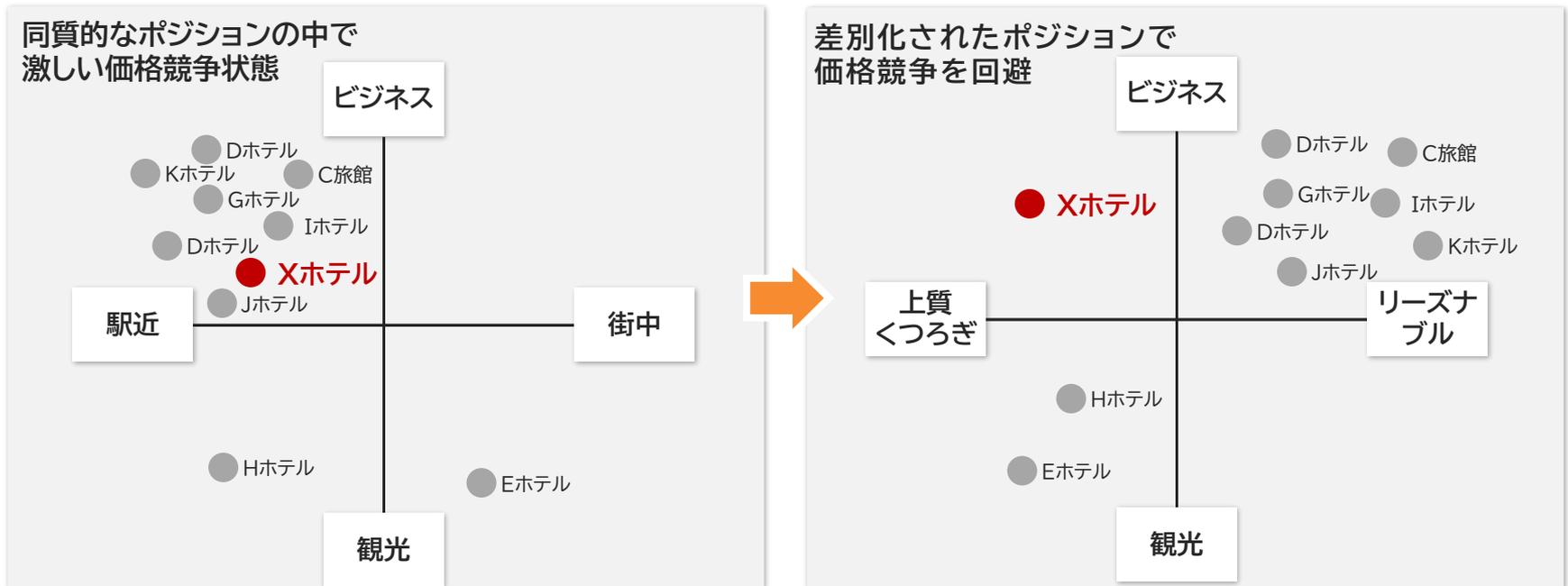
- 自社の強みと顧客価値を明確にする
- 自社の提供価値と、最もニーズがマッチするターゲット顧客を探し出す



強みを活かしたポジショニングを見つけ出し 目標を定め、魅力あるコンセプト・プランを検討

- ターゲット顧客を設定後、差別化できるポジションを見出し、マーケティング目標を設定したうえで、魅力あるコンセプト・プランを検討する

例) Xホテルのポジショニングマップ



おもてなしシナリオを基にしたサービスの作り込み

- 強みを活かしたコンセプトやプランを決定した後、その内容に基づきサービスを設計する
- 宿泊業は複数部門が関与する複合的なサービスであるため、宿泊業版カスタマージャーニーマップ『おもてなしシナリオ』を活用する
- 集客から接客、フォローまで顧客体験をデザインし、現場が共通イメージを持ち連携してサービスを作る



旅の前＝集客

「行きたい」と思う期待のデザイン



旅の体験＝接客

満足を生む体験接客のデザイン



旅の後＝フォロー

クチコミ・リピートしたくなる
記憶のデザイン

おもてなしシナリオの構成例

フェーズ	期待デザイン→集客プロセス			感動デザイン→接客プロセス								
シーン番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
顧客の行動	宿泊先のプランの探索	複数案の検討	当社プランに決定	水明館到着	マローネで朝食	温泉巡り	温泉巡り	温泉巡り	温泉巡り	温泉巡り	再び温泉	就寝
働きかけ前の顧客の感情	どこに、どんなプランがあるかな？	どれがいいかな？	これがいいかな？	どんな旅館かな？	たいが、食事とか詳しく知りたい	マローネは？	館内から客室	客室	温泉	温泉	温泉	温泉
顧客と自社の接点	自社HPから誘導	自社HPから誘導	自社HPから誘導	玄関前	フロント	マローネ	館内から客室	客室	温泉	レストラン	温泉	客室
なって欲しい顧客の感情	1泊だけではもったいない、水明館で連泊して、おいしい食事を楽しみたい	水明館で食事を楽しむならば、連泊(特に関東のお客さんを誘導)	よし！水明館に連泊しよう！	いいじゃないか！	食事とお風呂が楽しい！	いいじゃないか！夜に来よう！	楽しい旅になりそう！	いいじゃないか、ゆっくりでいいかな？	次はどの温泉がいいかな？	いいじゃないか、飛騨牛がうまい！	次はどの温泉がいいかな？	明日が楽しい！
顧客接点での働きかけ/サプライズ												
感情グラフ	5		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	4		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	3		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	2		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	1		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
期待/満足向上の課題												

顧客の宿泊体験を時系列で整理し、顧客の感情(期待)を洗い出す

顧客になって欲しい「理想の感情」を設定し顧客接点を通じ、自社がどう働きかけられるかを洗い出す

働きかけが有効・無効だった場合の満足度の変化を推定し、重要なシーンを特定する

働きかけを行うための課題を整理し課題解決に協力し合う部署を特定

本マーケティングプロセスにおける生成AIの支援

- 人手や時間がかかる調査や準備、アイディア出しの作業には生成AIを活用し、時間を削減する
- 目標設定やプラン検討、サービスプロセスの見直しなど、付加価値向上に直結する業務に時間を割けるようになる

生成AI

自社・競合のクチコミ分析

タイトル	宿泊施設 A	宿泊施設 B	宿泊施設 C
投稿者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスパーソン (30代~50代) ・カップル (20代~30代) ・観光客 (国内外) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスパーソン (40代~60代) ・企業研修参加者 ・静かな滞在を求める家族 	<ul style="list-style-type: none"> ・文化体験を求める観光客 (内外) ・シニア層 ・特別な記利用のカッ
施設の強み	<ul style="list-style-type: none"> ・利便性の高い立地と現代的な設備。 ・カジュアルながらも質の高いサービス。 	<ul style="list-style-type: none"> ・落ち着いた環境と、ビジネスに特化した充実した機能。 ・プライバシーを重視したサービス。 	<ul style="list-style-type: none"> ・伝統とモが融合したの空間。 ・日本文化じられる上体験。
施設の強みとなる経営資源候補	<ul style="list-style-type: none"> ・最新の客室設備 (高機能バス、高速Wi-Fi) ・多彩な飲食施設 (ビュッフェレストラン、カフェ、バー) ・ロビーや共用部の洗練された内装 	<ul style="list-style-type: none"> ・防音性の高い客室構造 ・広々とした会議室やイベントスペース ・最新のセキュリティシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ・伝統的な様式や庭園 ・特注の和や調度品 ・温泉設備 (浴場など)

生成AI

ポジショニングマップ アイディア出し

自社の差別化ポイント

- ・ 多様な施設: 4つのレストラン、エステ、プール、ジム、茶室、能舞台
- ・ 高級感: 伝統的な日本建築と芸術品 1 2。

ポジショニングマップ用の軸案

1. リラックス度 vs アクティビティの多様性
2. 伝統的な雰囲気 vs モダンな設備
3. 静かな環境 vs 活動的な環境
4. 個別サービス vs 共用施設の充実
5. 自然との調和 vs 都市的な快適さ
6. 食事の多様性 vs 特定の料理の専門性
7. 温泉の質 vs 温泉の種類
8. 文化体験 vs リゾート体験
9. 季節ごとのイベント vs 通年の安定したサービス
10. プライバート感 vs 社交的な雰囲気

生成AI

おもてなしシナリオの 草稿の生成・チェック

1日目 (出発~就寝)

段階/時間	顧客の行動	働きかけ前の顧客の感情	顧客の期待
1日目 08:00	荷造り (服は軽め、PCは持たない選択)	「ギリギリまで仕事するかも」	事前準備
1日目 09:00	自宅発、駅へ移動	「移動混んでそう、面倒...」	予備
1日目 10:00	特急乗車、読書 or ぼんやり	「通知切るべき?」	気
1日目 11:00	駅到着、湖畔まで徒歩	「静かで気持ちいい」	ウ
1日目 12:00	軽ランチ (近隣カフェ)	「食べ過ぎたくないな」	推

2. 売上高・粗利の向上

(マーケティング)

【事例】

マーケティング事例 下呂温泉 水明館のマーケティングの取り組み①



下呂温泉 水明館（岐阜県下呂市 264室）

改善テーマ

- 高単価客のリピーター増加を目指し
宿泊プラン開発とオペレーションの見直し

改善前

- これまでは稼働率確保のためのムダ取り・業務改善に注力。
- 新たに「高単価客のリピーター増加」を目標にマーケティングに着手。

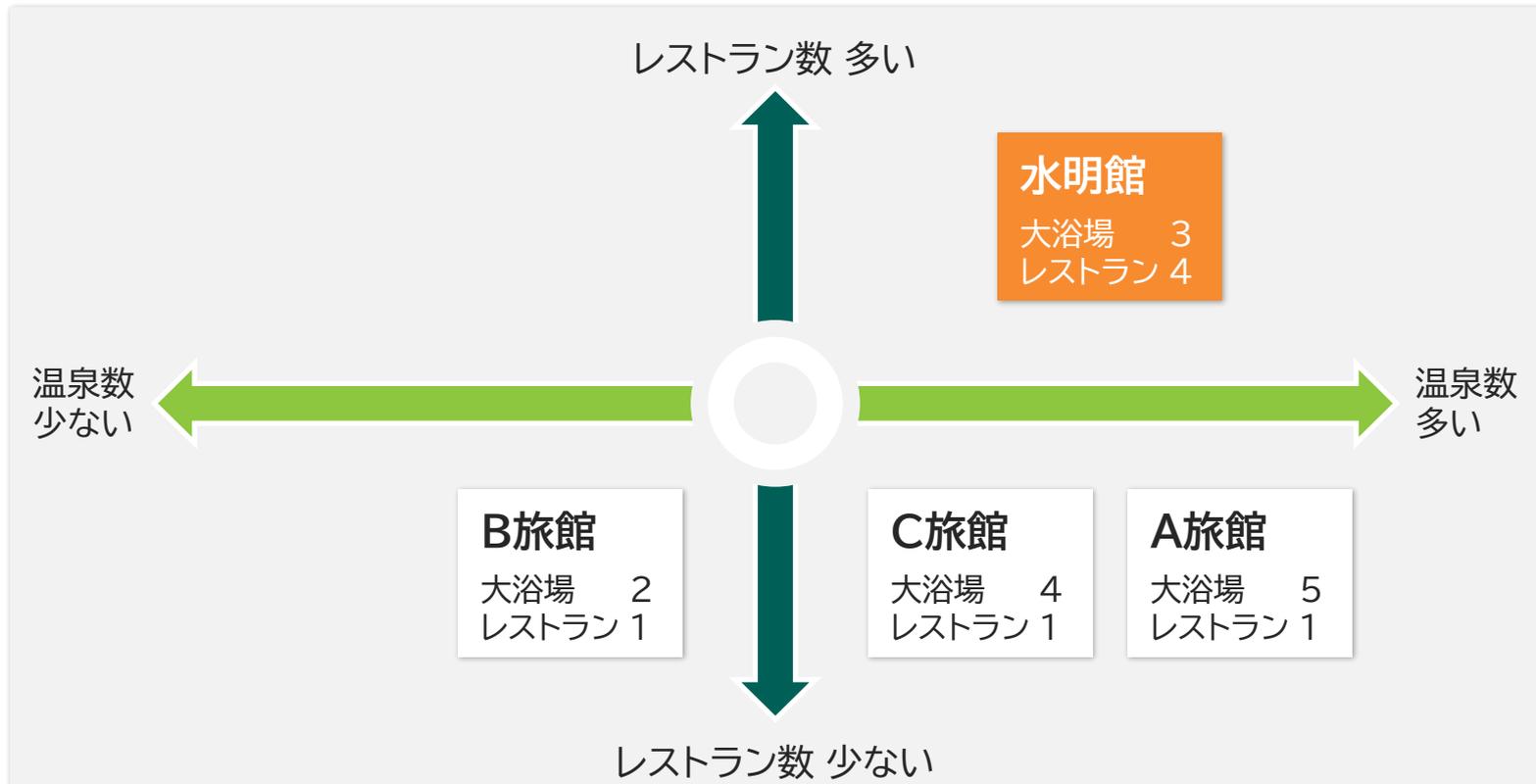
改善の ポイント

- 予約、フロント、接客の3部門の若手中心にプロジェクトを結成。
- 近隣の大規模旅館にはない、和食・中華・洋食・ダイニングの4つのレストランを強みとして認識。
- 強みを活かした、近隣にはない連泊をコンセプトにしたプランとプロセスづくりに着手。



強みの発見・顧客価値の再定義からポジショニングへ

地域の高級旅館・ホテルで4つのレストランを揃えるのは水明館のみ。
また有資格バーテンダーが在席するバー、エステサロン、ジム、プール等、館内滞在に適した施設を保有。



マーケティング目標設定・ターゲット設定・コンセプト・プラン設計

マーケティング目標

- ・ 200～300組／年の固定客層づくり

ターゲット顧客イメージ

- ・ 平日限定で高単価のシニア夫婦、小グループにも対応
- ・ 3か月に1回、季節ごとに来館することを促したい

コンセプト・提供価値

- ・ 強みである4つあるレストランでの夕食を堪能
- ・ バリアフリーの部屋でゆっくりくつろぎ、連泊中日に温泉街を散策、エステ、ジム、プール、岩盤浴などの施設も利用いただき、訴求が十分ではないバーの良さを伝えて利用促進

プラン名(仮)

- ・ 平日にもう1泊キャンペーンプラン「おこもり 贅沢 リラックス」
連泊プラン～一回では足りない食べきれない、二回目でわかり、三回目で初めて自分の滞在スタイルがわかります～

マーケティング事例 下呂温泉 水明館のマーケティングの取り組み④

「おもてなしシナリオ」を用いた商品設計

- コンセプト・プランに基づき**2泊3日のシナリオを作成**
- 強みを活かした連泊中の過ごし方の提案や、リピートしたくなる工夫の盛り込まれたサービスプロセスが生み出されている

プラン名	平日にもう1泊キャンペーンプラン「おこもり 贅沢 リラックス」連泊プラン ～一回では足りない食べきれない、二回目でわかり、三回目で初めて自分の滞在スタイルがわかります。～																					
おもてなしシナリオ	顧客イメージ	平日限定で高単価のシニア夫婦→30,000円/人、清掃なし、一人単価で小グループにも対応、目標3～4組/日、目標として母集団200～300組の固定客層→3か月に1回、季節ごとに来店										提供価値	強みである複数のレストランの夕食を堪能。パブリックの部屋でゆっくりくつろぐ。連泊中日に温泉街の散策。エステ、ジム、プール、岩盤浴などの施設利用。マローネの良さを伝えて、利用促進。									
フェーズ	期待デザイナー集客プロセス										感動デザイナー接客プロセス											
シーン番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
顧客の行動	宿泊先のプランの探索	複数案の検討	当社プランに決定	水明館に到着	チェックイン	マローネで呈茶代わり	客室誘導	客室でゆっくり	まずは温泉	夕食	再び温泉	就寝	2日目起床	まずは温泉	朝食堪能	温泉街散策	2回目以降はプールやジム、岩盤浴など	まずは温泉	早めに夕食	まずは温泉	できれいなでカク楽しむ	
働きかけ前の顧客の感情	どこに、どんなプランがあるかな？	どれがいいかな？	これがいいかな？	どんな旅館かな？	早めにすませたいが、食事とお風呂の事は詳しく知りたい	バーがあるのかな？	建物が3つあるからポイントが覚えておかないと	どんな部屋かな？	温泉巡り開始	どんな食事がかな？	温泉巡り継続	良い一日だった	今日も楽しもう	温泉巡り継続	どんな食事がかな？	楽しみななあ	楽しみななあ	温泉で疲れを癒そう	どんな食事がかな？	温泉で気分転換	楽しみなあ	
顧客と自社の接点	自社HPから誘導	自社HPから誘導	自社HPから誘導	玄関前	フロント	マローネ	館内から客室	客室	温泉	レストラン	温泉	客室	客室	温泉	ダイニング	温泉街	館内施設	温泉	レストラン	温泉	マローネ	
なってる欲しい顧客の感情	1泊だけではもったいない、水明館で連泊して、おいしい食事を楽しみたい	水明館で食事を楽しむなら、連泊が良し！(特に関東のお客さんを誘導)	よし！水明館に連泊しよう！	いいじゃないか！	食事とお風呂が楽しみたい！	いいじゃないか！夜に来よう！	楽しい旅になりそう！	いいじゃないか、ゆっくりできそう！	次はどの温泉にしようか？	いいじゃないか、飛騨牛がうまい！	次はどの温泉にしようか？	明日が楽しみ	温泉街の散策が楽しみななあ	館内の温泉巡りはひと段落	いいじゃないか、品数が多いと賞が高い	楽しかったなあ	楽しかったなあ	リフレッシュしたなあ	いいじゃないか、飛騨牛がうまい！	リフレッシュしたなあ	やるじゃないか！楽しめたなあ	
顧客接点での働きかけ/サプライズ					初回のチェックインはフロントで行う。宿泊内容の確認もフロントで、2回目からは署名作業者なしで、マローネに案内	1回目:客室誘導時に説明。2回目:アルコールがけと菓子提供。3回目:別々の動物、菓子。必ずプラン特典説明	飛泉閣6階～8階、若しくは山形特室なので、初日の夕食提供の常設の間へ案内を忘れない事	大浴場が3か所あり、営業時間の違いも説明が必要。部屋に近い大浴場(9階or野天風呂)	1日目は常設の和洋折衷料理、2日目はレストラン。19時30分スタートなので早めの提供を心がける。飛騨牛PRを実施	就寝前にゆっくり入浴する為、3階大浴場がベスト	基本夫婦なので、ベッドを利用してもらう。布団敷きは入室しない。チェックイン時に確認	部屋に近い大浴場(9階or野天風呂)	常設の朝バイキング2部予約なのでゆっくり食事。	星茶時に温泉手形を忘れないう。一緒にGグルムの案内も渡す。街散策しやすい。	プールやジム、岩盤浴の受付はプールで表記	この時点で3か所の大浴場を入浴している。好む場所を選択	レストラン食事なので、浴衣OKを伝えること	浴衣が複数枚部屋に入れてあるので着替えることができる				
感情グラフ	5	予約する		◎	満足		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	4	有力候補になる	○		やや満足 ○	○																
	3	検討候補になる			どちらでもない																	
	2	知っている			やや不満																	
1	知らない			不満																		
期待/満足向上の課題						個室でアルコール提供も検討。臨川閣客室の場合は抹茶呈茶	プラン内容の説明をどのタイミングで行うのか															

※ 本「おもてなしシナリオ」の全体は、岐阜県公式ホームページ「[宿泊業の業務効率化・生産性向上に向けて](#)」で公開されています

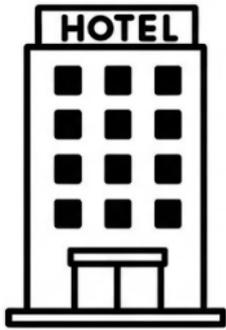
3. 経営戦略の確立

(財務・DX)

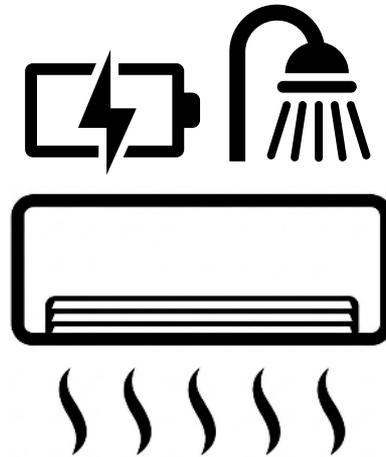


長期的な財務体質強化に重要となる「設備の維持・更新」

- 宿泊業は労働集約的かつ資本を必要とする業種。オペレーションと設備投資の両立が必要
- 主要な設備は以下のとおり。建物には耐震性等のハード面に加え、顧客を惹きつける、顧客体験を支えるソフト面を充実させるための投資が求められる



建物



空調・給電・配管等



システム投資

必要な設備投資の洗い出し

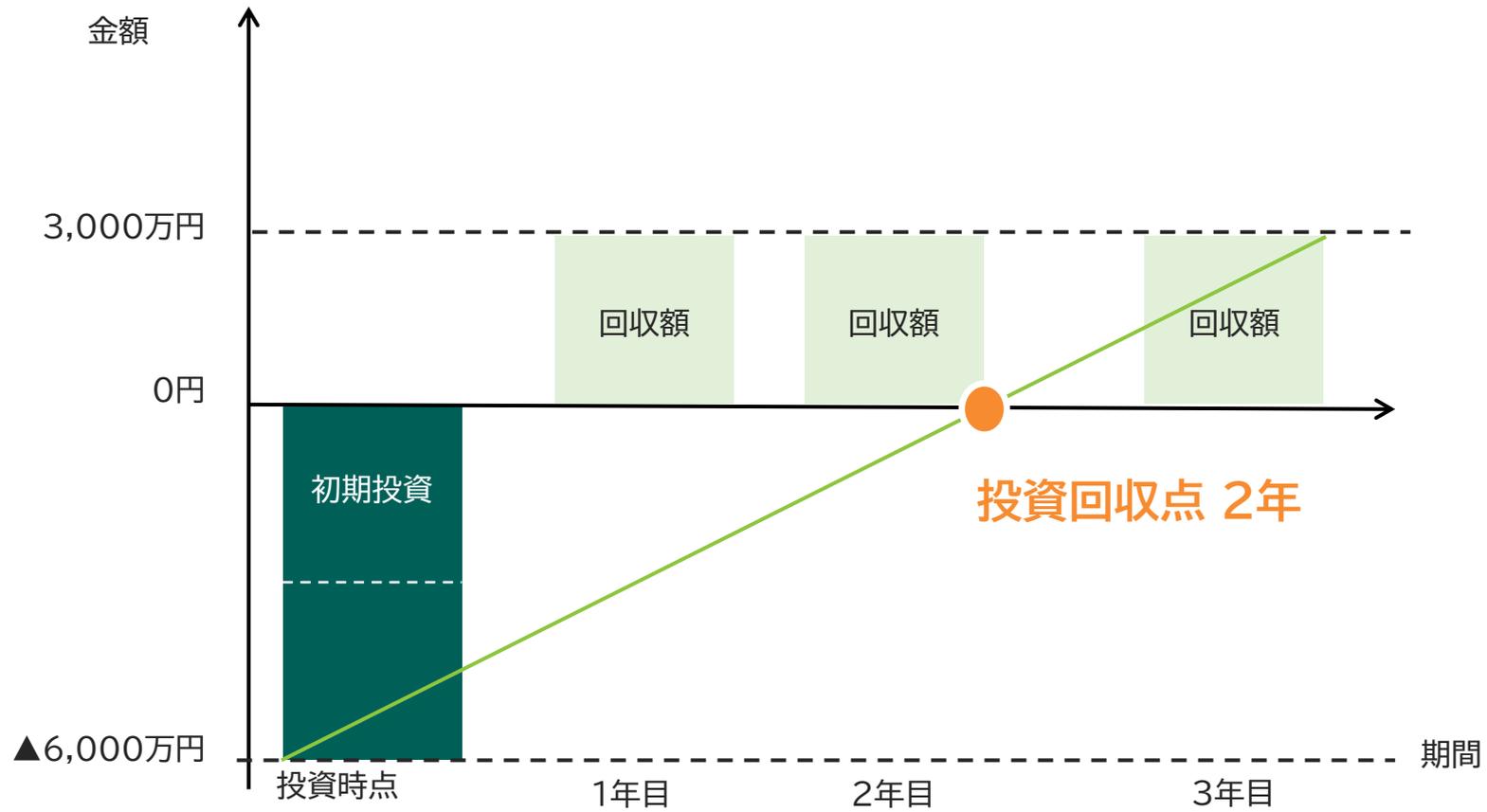
➤ 必要な設備投資を洗い出し、わが社に長期的に必要なとなる利益を把握する

年度	設備投資内容	投資額(万円)	投資目的	投資効果	定量的な成果目標
1年目	客室リニューアル	5,000	顧客満足度向上	リピーター増加、口コミ評価の改善	客室稼働率を65%→70%へ向上
2年目	レストラン改装	3,000	客単価向上、顧客体験向上	平均客単価の引上げ	レストラン売上を前年比+10%達成
3年目	温泉設備の更新	4,000	老朽化対応、維持費削減	修繕費の低減、利用満足度の向上	年間修繕費を300万円削減
4年目	エントランスの改修	2,000	初見の印象向上、集客力強化	新規顧客の増加	新規顧客比率を20%→25%へ向上
5年目	庭園の整備	1,000	ブランド価値向上	高価格帯プランの需要増加	高価格帯宿泊比率10%→15%へ引き上げ
合計		15,000			

5年間この投資を行ったうえでも財務体質を強化できる(黒字化・自己資本増加)収益は？

投資効果の経済計算 資金回収期間法①

- 「投資資金を何年で回収できるか」によってシンプルに検討
- 銀行借入の返済年数、設備の耐用年数等を最低限度の基準とする



投資効果の経済計算 資金回収期間法②

➤ 資金回収期間を計数的に判断し、意思決定や金融機関交渉に活用する

【例】投資効果の経済計算シート

	入力項目	単位	算出根拠
設備投資額	3,000	万円	本体価格(税込)+諸工事
設備法定耐用年数	15.0	年	法定耐用年数
単年度減価償却費	200	万円	経済計算の便宜上定額法で計算
増加運転資金	—	百万円	

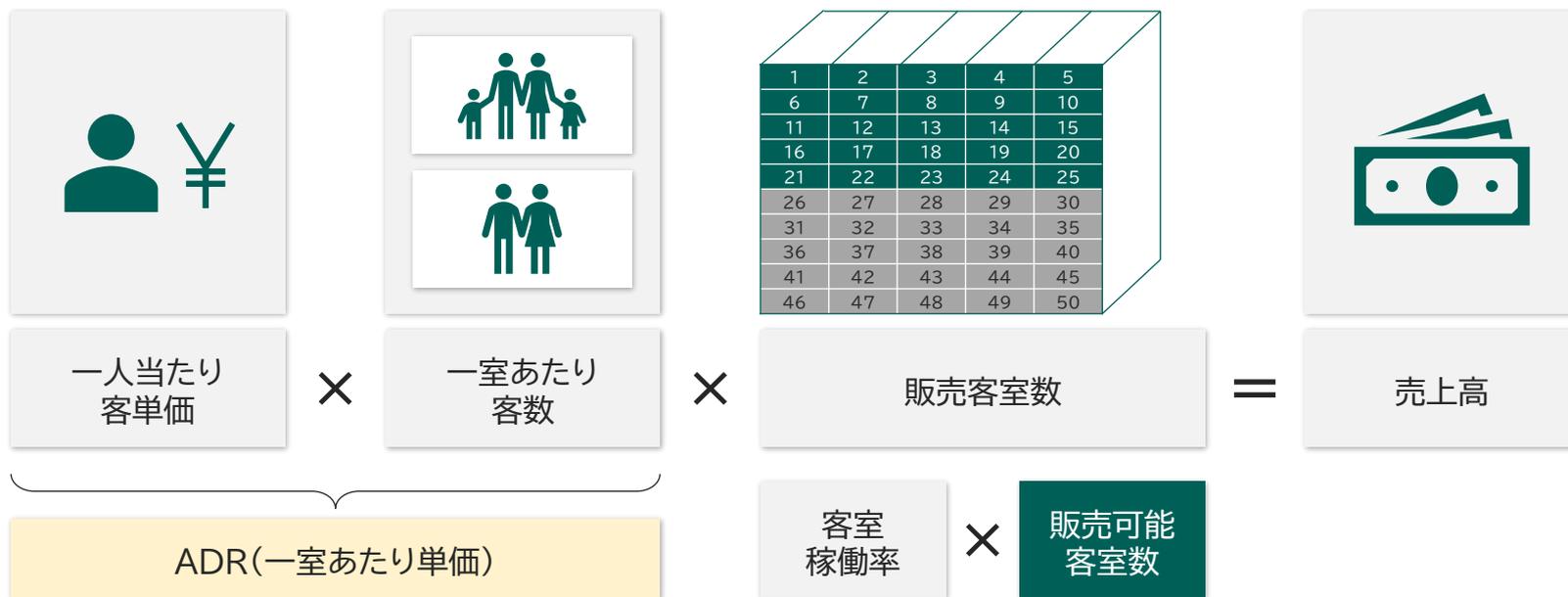
投資設備単体の損益への影響(地方の温泉旅館が、大浴場ボイラーと客室空調を高効率設備に更新するケース)

	入力項目	単位	算出根拠
売上	0	万円	宿泊単価・稼働率は変わらない前提とし、売上増は見込まない(快適性向上やクレーム減少はあるが、保守的に計算)
費用	▲110	万円	①大浴場ボイラーの燃料費 …重油・ガスボイラーを高効率ヒートポンプ給湯機に更新し、年間 150万円 削減 ②客室・館内空調の電気代 …旧型空調から高効率機に更新し、年間 200万円 削減 ③減価償却費の増加 …新設備の償却費 200万円/年 ④金融費用 …3,000万円を年3%で借入と仮定し利息 90万円/年
利益	110	万円	売上0-費用①~④計▲110万円
減価償却前利益(※)	310	万円	110万円+減価償却費200万円=310万円 ※ 厳密には税金等を勘案する必要があることに留意

経済計算手法	数値	単位	検討のポイント・比較対象	評価
資金回収期間(設備投資額÷減価償却前利益)	9.7	年	<ul style="list-style-type: none"> ● 期間は法定耐用年数より短いか? ● 資金の想定調達期間より短いか? 	法定耐用年数15年より短い。金融機関からの借入期間は、10年より長くする。

レベニューマネジメントの導入

- レベニューマネジメント(収益管理)を導入する。下図のように構成要素を分解し、要素ごとに打ち手を検討する



- 売上高についてADR(客単価×一室あたり客数)と稼働率の最適組合せを検討する
- 「稼働率が高いほど良い」とは限らない。敢えて稼働率を下げ、顧客体験を提供することに注力する選択肢もあり得る

売上高感応度分析表
(ADRと稼働率の組合せ)
横軸：客室稼働率)
縦軸：ADR

基礎データ

項目	説明	単位	値
①客単価		円/人	10,000
②一室あたり客数		人/室	1.5
③ADR(①×②)	平均客室単価	円/室	15,000
④客室稼働率	販売された客室の割合	% (割合)	65.0%
⑤年間販売可能客室数	年間の販売可能な最大室数	室	36,000
⑥年間販売客室数(④×⑤)	実際に売れた室数	室	23,400
⑦売上高(③×⑥)	客室販売による売上合計	千円	351,000
⑧RevPAR	販売可能客室1室あたりの売上高	千円/室	9.8

(単位:円)

ADR	65.0%	70.0%	75.0%	80.0%	90.0%
10,000	234,000	252,000	270,000	288,000	324,000
12,500	292,500	315,000	337,500	360,000	405,000
15,000	351,000	378,000	405,000	432,000	486,000
17,500	409,500	441,000	472,500	504,000	567,000
20,000	468,000	504,000	540,000	576,000	648,000
22,500	526,500	567,000	607,500	648,000	729,000
25,000	585,000	630,000	675,000	720,000	810,000

わが社にとって最適なADRと稼働率の組合せは？それをどうやって実現する？
あえて稼働率を下げることもあり得るのでは？

- Googleアプリを活用した「市民開発」で現場発のデジタル化を実現する



デジタル化 アナログ業務のデジタル化②

- 活用例として、GoogleフォームとQRコードで紙やExcelでの作業を無くす例を紹介する
- 典型的な例としては「休暇申請」「タイムカードによる勤怠管理」等

休暇届

No. _____

申請 年 月 日
承認 年 月 日

殿

所属 部(課) 係 _____

氏名 _____

期 年 月 日より ()日間
間 年 月 日まで

区 ①有給休暇 ②生理休暇 ③慶弔休暇 ④産前産後休暇
別 ⑤転勤休暇 ⑥特別休暇 ⑦離職 ⑧その他

事由 _____

備考 _____

注 意 1. 届は、休暇の前日までにすませるようして下さい。
2. 届は、自分で所属長の承認を得て担当課員に提出して下さい。

日本標準 規格 JIS 11.12 準



SAMPLE

質問 回答 設定

有給申請フォーム

B I U ㊄ ㊅

有給の申請をするフォームです。このフォームから申請し、承認されると、自分のメールアドレスに承認メールが届きます。

このフォームでは、すべての回答者からのメールが自動的に収集されます。 [設定を変更](#)

部署 *

営業部
 総務部
 経理部

有給取得日 *

年 月 日

取得期間 *

全日
 午前
 午後

➤ 生成AIを活用し、業務改善やマーケティング等、各種業務を高度化・高速化

【例】クレーム対応のトレーニング対話例を生成AIで作成



お客様



社員

部屋に入ったのですが、床にほこりが残っていて、清掃が行き届いていないようです。

大変申し訳ございません。すぐに適切な対応を取らせていただきます。お手数ですが、少々お時間をいただけますでしょうか。



お客様

わかりました。お願いします。



社員

ありがとうございます。お待ちいただく間、飲み物を用意いたします。

お待たせして申し訳ございません。お部屋の清掃が完了しました。



お客様



社員

ありがとうございます。これで大丈夫です。

ご迷惑をおかけしたお詫びとして、本日のお夕食時に特別なデザートをご用意させていただきます。



お客様

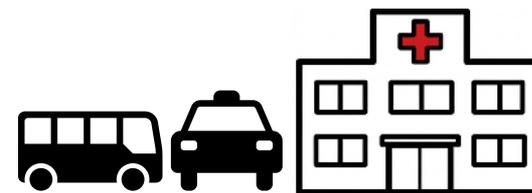


社員

お気遣いありがとうございます。

貴重なご意見をいただき感謝いたします。今後とも快適にお過ごしいただけるよう努めてまいります。

- 日本生産性本部の持つリソース(中小企業診断士養成課程卒業生、金融機関や公的機関とのネットワーク)を最大限活用する
- 今後は「講座化」「全国各地での連携」「他分野への応用」を展開



1. 講座によるノウハウの効率的な移植

ノウハウを講座形式に整理し、1日研修や伴走型ワークショップとして提供。全国の経営者・経営幹部、経営コンサルタント・中小企業診断士、金融機関への移植を図る。

2. 日本生産性本部のネットワークを活かした連携

以下のネットワークと連携し、今次取組を全国で展開する。
【日本生産性本部内】
日本サービス大賞(内閣総理大臣表彰)を運営するサービス産業生産性協議会(SPRING)や生産性シンポジウム、レジャー白書を発行する余暇総研
【日本生産性本部外】
地方自治体・商工団体・DMO、金融機関等

3. 他の観光業、他分野への応用

宿泊業で蓄積したノウハウを観光業(旅客運送会社等)、他分野(医療・介護等)にも展開する。

今次取組みの「全体像」 ～現場改善・価値創造・経営戦略の統合による独自性～

- 本取組みは、バラバラに扱われがちだった「現場改善」「価値創造」「経営戦略」を三層構造として統合的に設計・展開している点に独自性を有する

【手法】

【代表事例】

【ムダ取り・マルチタスク】
5S3定/業務棚卸し/時間帯別業務量分析/スキルマップ/動画マニュアル

本陣平野屋
花兆庵

現場改善

【マーケティング】
強みの再定義/連泊・高単価プラン/おもてなしシナリオ

水明館

価値創造

【財務・DX】
ADR・稼働率・RevPARの分解/感応度分析/資金回収期間法/Googleアプリや生成AIによるデジタル実装

経営戦略

われわれ日本生産性本部は、宿泊業等の観光業を「わが国の基幹産業」に発展させたいと考えています。

今後はさらに、本取組みをサービス産業全体を活性化するものに発展させていきます。