

# 日本の宿泊業における収益性改善のための方策

朝 倉 洋 子

## 要 旨

日本は観光立国実現に向けて、さまざまな取り組みを行ってきた。これは成功したかに見えたが、2020年以降のコロナ禍により、観光業は大きな打撃を受けた。その観光業の中で重要な役割を果たす宿泊業者はサービス業としてさまざまな特性を有している。本稿では、その特性に適した収益性向上の方法として、RM (Revenue Management; レベニュー・マネジメント) を取り上げ、その手法を検討する。そして、小規模事業者が多い日本の宿泊業者が RM を実行し、成果を上げるためには何が必要なのかを考察する。

キーワード：サービス (Service)、レベニュー・マネジメント (収益管理) (Revenue Management)、売上の最適化 (Revenue Optimization)、価格設定 (Pricing)、品質 (Quality)

## I はじめに

これまで、日本では、観光立国実現に向けて、さまざまな取り組みが行われ、2008年に観光庁が設置された (観光庁 a)。このような政府の取り組みが功を奏したのか、海外からの旅行者の数は2010年度の861万人から、コロナ禍前の2019年度には3188万人へと順調に増加した (観光庁 b)。また、旅行中の支出額を見ても、2010年度の1兆1490億円から2019年度には4兆8135億円にまで増加し、その金額は4倍以上にも及んでいる (観光庁 c)。

この外国人旅行者の旅行中の支出について、宿泊費、飲食費、交通費、娯

楽等サービス費、買物代、そしてその他の6つに分けて調査が行われている。2019年度の結果を見ると、買物代に次いで、宿泊費が29.4%を占めており、外国人旅行者が日本において支出する金額の大きな割合を占めていることが分かる（観光庁c, 2019, 5頁）。そこで、本稿では、日本が国家として取り組んでいる観光業において重要な役割を果たす宿泊業に焦点を当てたいと考えている。

宿泊業に関連する法律である旅館業法は1948年に制定されて以降、何度か改正され、旅館業法第二条では、「旅館業」とは、旅館・ホテル営業、簡易宿所営業及び下宿営業をいう。そして、この法律で「旅館・ホテル営業」とは、「施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のもの」（e-Gov）をいい、この旅館・ホテルの施設数及び客室数が旅館業において最も多くなっている（厚生労働省a, 5頁）。

また、2013年3月に開催された第4回観光産業政策検討会における最終議論を踏まえてとりまとめられた「世界最高・最先端の観光産業を目指して（観光産業政策検討会提言）」では、宿泊産業におけるマネジメント・生産性等の改善・向上のためには、財務指標等のモデル化や旅館経営のベンチマーク作りに取り組むとともに、中小旅館でも導入可能な簡便な管理会計システムを構築すべきである（観光庁d, 8頁）とされている。このように、日本特有の宿泊施設であり、現在その数ではホテルより少なくなった旅館も含めて、宿泊業者の経営の向上を目指している。そこで、日本の宿泊業において大きな割合を占めるホテル・旅館の特性や課題を抽出し、その解決策及び今後の日本の宿泊業者が今まで以上に発展するために必要な方策を探りたい。

## II 日本の宿泊業における特徴と課題

### 1. サービス提供及び業種に起因する特性

宿泊業を営むホテルや旅館はサービス業に分類され、上述の通り、施設や設備を整備し、宿泊料を受け取って、顧客に施設で過ごす時間を提供している。そこで、まず顧客にサービスを提供する宿泊業がどのような特性をもっ

ているのかを確認することとする。

サービスの特性については多くの議論がなされてきたが、サービス・マーケティングの分野を中心に主に4つ特性が挙げられている（Zeithaml, Berry and Parasuraman 1985, p. 35; Fisk, Grove and John 2008, pp. 8-10）。まず、無形性（Intangibility）である。サービスは、有形資産を利用して提供する労働や活動のことを指すため、目に見える形を成さない。Fisk（2008）は、サービスは状態そのものを表しており、「経験」、「時間」、あるいは「プロセス」を提供するもの（Fisk 2008, p. 8）だとしている。

宿泊業の場合、快適な宿泊や飲食などで経験や時間を、そして清潔な宿泊施設やおいしい食事に関連するプロセスを提供している。したがって、目に見えないサービスの価値を示し、伝えることが難しく、それに対応する価格設定が容易ではない（Zeithaml, Berry and Parasuraman 1985, p. 35）。すなわち、事前にその価値を顧客に明示して販売することが難しく、顧客もその品質を事前に客観的に評価することは困難である。そのため、宿泊業の場合、顧客へそのサービスの価値をどのように提示するか、そして適切な価格設定の方法が問題となる。

次に、不可分性（Inseparability）である。サービスは、サービス提供者が顧客にサービスを提供し、そのサービスを顧客が受け取ることにより成立するため、両者を切り離すことが難しい場合が多い。宿泊業の場合、顧客が宿泊施設を訪れることによりサービス提供が可能となるため、サービスを提供する環境が重要となる。その施設の立地やその施設や部屋の設備の水準などハード面の態様が顧客の需要に影響を及ぼすのである。

また、その不可分性から、受付や手荷物の運搬などで、従業員と顧客が直接接する場面が多い。したがって、従業員のスキルや印象とともに、顧客の体調や環境の変化など、サービス提供時の状況により顧客にとってのサービスの質が変化する。これは、品質の異質性（Heterogeneity）を意味する。Fisk（2008）では「サービスを受ける顧客はしばしば提供されるサービスの重要な共同生産者である（Fisk 2008, p. 8）」としており、従業員の教育とともに、

顧客へのサービス提供時の管理が重要である。そのため、サービスの品質管理が難しく、ハード面とともに、ソフト面での配慮が必要となる。

さらに、サービスは無形であり、かつ生産と消費が同時に行われるため、それをとどめておくことができないという性質がある。これが「消滅性 (Perishability)」である。つまり、売れ残りを在庫として繰り越し、のちに販売することができない。したがって、空室が多い場合は、売上がないにも関わらず、人件費や設備関連費用など固定費は発生し、それを後に回収することが難しい。

以上のようなサービス業としての特性をもつ宿泊業者は、通常、一定規模の施設や設備を整備するために多額の資金が必要となる。さらに、時の経過により老朽化するため、定期的な設備投資も必要となる。したがって、この固定資産への投資を日々の営業活動から得られる収益で回収することになる<sup>1)</sup>。

また、宿泊業者は一旦施設や設備を整えると、需要に合わせて客室の供給量を弾力的に増減させることはできない。さらに、宿泊業者の場合、曜日や季節によって需要が変動する。たとえば、観光地にある宿泊施設は季節によって、都市部にあるビジネスホテルは曜日によって需要が変化することが多い。宿泊業者は客室数を弾力的に増減させることはできず、在庫として繰り越すこともできないため、限られた供給量の中で、需要に合わせたサービス提供を検討する必要がある。したがって、在庫管理も重要な問題となる。

サービス提供を行う宿泊業は以上のような特性を有している。次節では、日本の宿泊業の現状について確認する。

## 2. 日本の宿泊業の現状

宿泊業では、レストランやエステなど宿泊以外のサービスを提供する場合

---

1) 宿泊業者は、上記の宿泊施設や設備の所有、経営、そして運営のすべてを担っている場合もあれば、その一部を担当している場合もあり、いくつかの形態が存在する。本文のように設備を自社で準備する場合、多額の資金が必要となるため、固定資産の負担を負わず、宿泊施設の経営や運営のみを行う宿泊業者も増えている。

も多い。日本では、宿泊部門、料飲部門と並んで、宴会部門が区別されている場合がある。これは、欧米に比べて、宴会部門が宿泊部門や料飲部門と並んで大きな割合を占めているからである<sup>2)</sup>。そして、これらの部門は必ずしも完全に独立しておらず、各部門が影響しあっているため、それを考慮した管理やマーケティングが必要となる。ただし、現在は限られたサービスのみを提供する宿泊特化型などの宿泊施設も増えている。

また、観光庁が2023年に、「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン<sup>3)</sup>（観光庁 e）」を策定した。このガイドラインでは、日本の宿泊業者の6割以上は資本金1千万円未満の小規模事業者であることが示されている。そして、このような宿泊業者が高付加価値化に向けた経営のために必要な視点として会計、持続可能性、労働環境の改善及びITの導入が挙げられている。

まず、小規模な宿泊業者の場合、経営状況を分析する財務諸表も作成されていない場合があり、各種財務指標を算出している企業の割合が低い（観光庁 f, 39頁）とされている。すなわち、財務指標を算出し、それを分析に用いている企業が他の業種よりも少なく、それまでの経験や勘で事業を行っていることが少なくない。そして、財務指標を算出していないため、経営状況を他社と比較し、改善行動を取ることも難しい。

また、日本の小規模事業者、特に旅館の場合は伝統的に家族経営を行っているところが多い。したがって、国籍や文化等の異なる多様な顧客の受け入れにうまく対応できていない事業者も存在する。そして、この度のコロナ禍のような緊急事態に対応するための準備ができておらず、事業継続への取り組みが実施できていない場合もあり、観光の一翼を担う立場として地域との

---

2) たとえば、日本を代表するホテルである帝国ホテルでは、売上高に占める各部門の割合が宿泊部門20%、料飲部門20%、宴会部門35%となっており、宴会部門が大きな割合を占めている。（帝国ホテル）

3) これは、日本の観光業において重要な産業である宿泊業が、観光がコロナ禍により落ち込んでしまった中で、地域活性化などの切り札として、経営や収益を向上させるために、その問題点と解決策を提示している。（観光庁 e）

連携も不足している（観光庁 e, 7 頁）。国として進めている観光立国を実現するために、来日する外国人観光客に対応し、将来の海外進出<sup>4)</sup>も考慮した場合、これからも進んでいく多様性へに対応し、伝統ある事業を継続させる仕組みづくりは欠かせない。

さらに、日本の宿泊業は、賃金が高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、厳しい労働環境にある。この労働環境の影響により、離職率<sup>5)</sup>が高く、人手不足が深刻化している（観光庁 e, 8 頁）。国内の観光が復活しつつある現在、これは重大な問題である。

最後に、IT への対応が遅い宿泊業者が少なくない。これにより、現在増加しているインターネットを通じた予約に対応できていない場合があり、そのシステムを取り入れていたとしても有効活用できていない。現在、従来の契約している旅行会社、オンライン上で取引を行う OTA (Online Travel Agent)、そして自社の Web ページなど流通経路が多様化している。流通経路により手数料などの費用が発生するため、適切な管理が必要となる。さらに、IT システムの導入の遅れは会計情報の蓄積や分析にも影響し、業務の効率性が悪い一因だとされている（観光庁 e, 9 頁）。

### III 宿泊業におけるレベニュー・マネジメント

#### 1. レベニュー・マネジメントの基礎

前章では、サービスを提供する宿泊業の特徴、そして日本の宿泊業の現状及びその課題について確認した。宿泊業者は、これらの課題だけでなく、さまざまな環境変化に対応する必要がある。このような状況の中で、宿泊業者も企業として利益目標を達成しなければならない。そのためには、利益の構

4) 「世界最高・最先端の観光産業を目指して（観光産業政策検討会提言）」では、日本の文化の発信拠点として、旅館を海外へと展開することなどについても提示されている。（観光庁 d, 9 頁）

5) 厚生労働省の「雇用動向調査（2022年度）」によると、全業種の離職率が15%であるのに対して、宿泊業・飲食サービス業は26.8%である。（厚生労働省 b）

成要素である収益の拡大と費用の削減が必要となる。多くの宿泊業者は固定費が大部分を占め、設備に関連する費用は簡単に削減することはできない。したがって、固定費の中でも労務費を削減するしかないが、変動費も含めて、サービスの質を維持するためには削減するのは難しい。

そこで、利益を増加させるためには、販売価格の引き上げ及び販売量の増加による売上の拡大が欠かせない。しかし、宿泊業の場合、前述の通り、販売可能な客室数が限られており、在庫の繰り越しができない中で、季節や曜日による需要の変動に対応して、売上を増やすことが求められる。それを可能にする手法として、RM (Revenue Management; レベニュー・マネジメント) がある。これはもともと宿泊業者と同様の特性を有する航空会社から始まった。

RM についてはさまざまな定義があり、Cross (1997) は、RM の目的は「適正な製品を、適正な顧客に、適正な時機に、適正な価格で販売すること (Cross 1997, p. 4; 水島 1998, 21頁)」としている。また、Hayes and Miller (2011) は、RM は「価格戦略技術を使い、顧客が求める商品を、必要なだけ、適切な流通経路と適切なタイミングで、顧客が支払いたいと思う金額を提示すること (Hayes and Miller 2011, p. 12; 中谷 2016, 11頁)」としている。このプロセスを通して、売上を最大化するのである。

まず、RM では、通常の商品の販売と同様に、市場、すなわち顧客に焦点を当てている。Cross (1997) や Hayes and Miller (2011) は、企業ではなく顧客が価格を決めるということを強調している。顧客により各サービスに見出す価値が異なるため、顧客のニーズや価値観を把握し、それに適合するサービスを提供し、そのサービスに対して適切な価格を設定することにより、顧客にとって価値の高いサービスを提供することができ、売上を拡大することができるのである。これにより、顧客と継続的な関係を築くことができる。これが Hayes and Miller (2011) が言うところの売上の最適化<sup>6)</sup>である。

6) Hayes and Miller (2011) は、RM には売上の最大化ではなく、売上の最適化が必要だとし、顧客の富の拡大に注目することだけが顧客を増やすことにつながり、その結

売上の最適化には価格設定の方法が重要となる。RMの価格設定では、同じ商品やサービス、又は少し加工した商品やサービスを、異なった価格で、異なった購買者に販売する（Hayes and Miller 2011, p. 94; 中谷 2016, 89頁）。宿泊業の場合、客室数が限られ、在庫を保有することができないため、その中で可能な限り売上を増やす必要がある。そこで、同一価格で販売する場合には網羅することのできない顧客層を取り込むのである。同じ客室でも、顧客の価値観やサービスの種類や量の違いにより、標準的な価格より高くても支払う顧客と標準的な価格だと購入しないが、変動費分を超える価格なら支払うことができる顧客とを、在庫量と調整しながら取り込むことにより、売上の最適化を図る。これにより、同一価格のときには販売できなかった未利用のキャパシティを利用することが可能となる。

このように、RMでは、顧客に焦点を当てており、その顧客の価値観は多様であるため、RMを実施する場合、まず市場を適切に細分化する必要がある。RMでは、「マーケット・セグメンテーションがマーケットベースの価格設定と収益の最大化への鍵だ（Cross 1997, p. 72; 水島 1998, 103頁）」とも言われている。市場を調査・分析して、顧客のニーズ及び各サービスに対する評価により、市場を区分するのである。

これを踏まえて、RMは、①価格設定、②需要予測、③在庫管理、④流通経路の管理、そして⑤結果の評価という5つのプロセスで行われる（Hayes and Miller 2011, p 149; 中谷 2016, 137-139頁）。まず、価格設定では、対象とする顧客の消費者行動を調査・分析し、地域の環境や競争相手の価格などの外部要因も踏まえて価格設定を行う。次に、この価格をもとに、各サービスに対する需要を予測する。これは、各セグメントの過去の販売量や稼働率などの情報、現在の予約状況及び将来の需要の変動に影響を及ぼす要因を加味して行われる。

そして、需要予測を踏まえて、販売可能な客室数から、どの顧客に、どの

---

果、市場占有率が上がり、最終的に利益が増える（Hayes and Miller 2011, p. 123; 中谷 2016, 114頁）としている。

部屋を販売するのかが決定する在庫管理を行う。さらに、この在庫管理を通して、どの流通経路にどれくらいの客室を割り当てるのかも検討する。前述した流通経路別に顧客を比較し、これまでの購買量などにより顧客の特性を知り、流通経路を管理する必要がある。流通経路により宿泊業者が支払う手数料が異なるため注意しなければならない。最後に、その結果を分析・評価し、それ以降の意思決定に活用する。

## 2. レベニュー・マネジメントにおける業績評価指標

RMを適切に遂行し、売上を最適化するためには、その達成度を測り、それを統制するための指標が必要となる。宿泊業におけるRMでは、RevPAR (Revenue Per Available Rooms; 販売可能客室一室あたり客室売上高) が用いられる。これは、客室売上高の総額を、売れ残った客室も含めた販売可能客室数で除した数値である (Hotel Association of New York City, Inc. 2006, p. 188; 大塚・山口・金子 2009, 255頁)。そして、この数値は、ADR (Average Daily Room Rate; 平均客室単価) と OCC (Occupancy; 客室稼働率) との積 (Hayes and Miller 2011, p. 21; 中谷 2016, 19頁) で表すこともできる。

$$\begin{aligned}
 \text{RevPAR} &= \frac{\text{客室総売上高}}{\text{販売可能客室数}} \\
 &= \frac{\text{客室総売上高}}{\text{販売客室数}} \times \frac{\text{販売客室数}}{\text{販売可能客室数}} \\
 &= \text{ADR} \times \text{OCC} \tag{1}
 \end{aligned}$$

宿泊業の場合、販売可能な客室数が固定されており、ADRは宿泊業における販売価格を、そしてOCCは客室販売数を示すことになる。したがって、売上を増加させるためには、ADR及びOCCを引き上げなければならない。しかし、通常であれば、客室の料金が上がれば稼働率は下がり、稼働率を上げようとするれば料金を下げざるをえない。つまり、トレードオフの関係にある。そのため、両者の積であるRevPARを指標として用いることにより、どちらかを優先することなく、2つの数値のバランスを取ろうと努めることと

なる。宿泊業において売上の最適化を目指すためには適した指標と言える。

しかし、前述の通り、日本のホテルでは、客室以外の売上高が客室の売上高を上回っている場合もあり、客室以外の売上高の業績測定の問題が生じる。したがって、客室以外の売上がある宿泊業者はこの指標を補完するものとして、RevPOR (Revenue Per Occupied Room) (Hayes and Miller 2011, p. 310; 中谷 2016, 289-290頁) を計算する場合がある。

$$\text{RevPOR} = \frac{\text{客室総売上高} + \text{その他の事業の売上高}}{\text{販売客室数}} \quad (2)$$

これは、客室売上高に、その他の部門の売上高を加算した総事業収益を、販売した客室数で除したものである。これにより、宿泊した顧客がレストランなども含めて、どれくらいの収益を生み出したのかを確認することができる。

先に示した RevPAR は収益を基礎として計算しており、最終的に達成しなければならない利益の視点が含まれていない。そこで、GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room; 平均客室営業総利益) がホテルの支配人やオーナーにより重視されている (Hayes and Miller 2011, pp. 313-315; 中谷 2016, 292-293頁)。

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{総事業収益} - \text{管理可能販売経費}}{\text{販売可能客室数}} \quad (3)$$

この指標は、まずホテルのすべての事業の売上高から管理可能費用、すなわち各部門の費用や販売費及び一般管理費、水道光熱費などの営業費用を引いた GOP (Gross Operating Profit; 営業総利益) を計算し、それを販売可能な客室数で割った数値である。したがって、この指標は、RevPOR と同様に、宿泊以外の事業も含めた総売上高を用いている点、管理可能な費用を差し引いているため管理者の管理責任が含まれている点、そしてすべての客室数で除しているため、稼働率の視点が含まれている点 (Hayes and Miller 2011, pp.

313-314; 中谷 2016, 292頁) で有用であると考えられる。

## IV 日本の宿泊業における経営改善のための方策

### 1. 売上最適化のための要件

前章では、宿泊業における RM の場合、RevPAR と GOPPAR が業績評価指標として適していることを確認した。そこで、コロナ禍後、観光業が復活しつつある現在、日本の宿泊業者が上記の指標で目標を設定し、利益目標も含めた目標を達成し、さらなる発展を遂げるために行うべき方策について検討する。

宿泊業者が RM を行う場合、そのプロセスを適切に行うための体制が必要となる。RM では、組織としての理念やビジョンにもとづき、市場や自社の状況を分析し、どの顧客層に、どのようなサービスを提供するのかを決定する。そして、収益、最終的には利益の拡大を目指し、その成果を示す指標である RevPAR や GOPPAR の目標値を設定する。RM を実行しつつ、定期的に進捗度を確認し、必要であれば修正行動を取ることが必要となる。このような一定の PDCA サイクルの仕組みを組織内に確立することが重要である。

上記の目標値として設定する RevPAR を向上させるためには、ADR と OCC の両方を引き上げること、そして GOPPAR を向上させ、さらに利益を増加させるためには、費用に関する管理が必要となる。そのために重要なことは何だろうか。

宿泊業者が RM を行う場合、市場セグメントにより価格帯が異なるが、どの価格帯であっても、顧客がそのサービスに対して、価格よりも大きな価値を知覚することが重要である。顧客はサービスの価格と価値とのバランスで、価格が期待値よりも高ければ、購入しないし、購入したとしても知覚した価値が期待値よりも低ければ、その後購入することはない。

したがって、売上の最適化を行うためには、無形性により事前に評価するのが難しいサービスの価値を顧客に適切に伝えて販売すること、価格がサー

ビスの質とバランスの取れたものであること、そして知覚した価値が顧客の期待値を超えるものであることが重要である。これにより、顧客は各市場セグメントで異なる価格を受け入れ、再度その宿泊施設に泊まりたいと考える。その結果、販売価格や販売数が影響を及ぼすADRやOCCの向上が可能となる。そのため、RMの業績指標を向上させるためには、まず価格設定がその価値と比較して適正なこと、そして後述するサービスの品質を維持・向上させることが鍵となる。

価格については、需要予測や在庫数、流通経路、及び外部要因との関係で適切な設定を行うこと、そして状況の変化に合わせた価格調整を行うことが重要である。したがって、上記の需要予測等の情報及び意思決定の結果を蓄積し、現在の情報をリアルタイムで入手し、意思決定や調整につなげる必要がある。

さらに、GOPPARを向上させ、利益を増やすためには、費用に関する管理も必要となる。前述した通り、労務費は短期で削減するのは難しく、質を維持するためには変動費も含めて簡単に減らすことはできない。そこで、組織内の活動を把握・分析し、それを付加価値活動と非付加価値活動に分類し、非付加価値活動を排除するとともに、付加価値活動を効率化させることが必要であろう。また、余剰となった労働力を新しいサービスなど品質向上のための活動に割り振ることにより、顧客が受ける価値を高め、売上の最適化に貢献することができると考えられる。

以上のように、RMを実行するためには、関連する財務情報及び非財務情報が必要となる。しかし、日本の宿泊業者は、第2章のとおり、財務諸表の作成及びその情報を利用した財務分析が行われていない組織も多い。小規模宿泊業者の場合、従業員の人数も限られているため、会計関連の知識の問題及び作業量の問題で採用できなかったのが実状であろう。

現在では、個人でも利用可能な会計ソフトもあり、中小企業庁が「中小企業の会計ツール集」(中小企業庁)を、観光庁が「旅館管理会計システム」(観光庁g)をマニュアル(宿泊業経営検討会)とともにインターネット上

で掲載しており、Excel ファイルを使って、財務諸表等を作成することができる。したがって、小規模事業者に必要な範囲の会計に関する教育を行い、容易に利用できるツールを有効活用することで、多大な時間や費用をかけず、情報の蓄積、分析、そして活用が可能となるだろう。

さらに、RM を実行するためには、非財務情報も含めた多様な情報を記録し、蓄積し、分析し、流通チャネル間での調整をし、インターネットでの予約を獲得するために、各組織に合った IT のシステムを導入する必要がある。小規模事業者の場合は、統一した大規模なシステムの導入は難しい。しかし、上記のような簡易な手法を用いた上で、それを統合し、遂行するための手順を確立し、RM の担当者を含め、情報の収集や活用が可能な人材の教育を行うことにより、IT を導入して活用し、RM を実施する仕組みを確立することができるだろう。

## 2. 品質の維持・向上のための方策

RM で用いる業績指標を高めるためのもう 1 つの方法は品質の維持及び向上である。しかし、サービスはその性質上品質を管理するのが難しい。したがって、宮城（2009）では、品質を安定的に供給できる何らかの基準を持つことが重要であるとし、その基準に対して、実際顧客が望んでいるサービス品質を提供できているかどうかという測定する方法が必要であるとしている。そして、サービス品質を測定する方法として、生産プロセスの管理基準、たとえば ISO（International Organization for Standardization; 国際標準化機構）9000 シリーズと顧客満足視点の評価基準（宮城 2009, 51 頁）を挙げている。

まず、管理基準の例である ISO 9001 は「一貫した製品・サービスの提供」と「顧客満足の向上」を目指して、7 つの要求事項が設定されている（日本品質保証機構）。そして、日本でも、宿泊施設の一定の品質水準を満たしていることを認証する制度として、サクラクオリティ（観光品質認証協会）がある。

このような品質に関する認証を得るべく努力をすることも 1 つの方法であ

るが、小規模事業者の場合、まず各施設に適したサービス品質の基準を設け、その達成度をチェックし、未達であれば早い段階でそれを修正し、最終的にその品質を評価するシステムが必要であろう。その基準を設定する場合、まず、自社分析を行い、サービスの強みや弱みを認識し、強みを強化し、弱みを補い、あるいは取り除くように方向付ける基準を設けなければならない。そして、基準を達成することが可能な管理システムを確立する必要がある。

さらに、顧客満足視点の評価は、サービス提供後の顧客の評価を次のサービスに生かす方法である（宮城 2009, 56頁）。宿泊業では、宿泊後に、顧客に対するアンケートが任意で行われることが多い。まず、アンケートの内容は各事業者が重視しているサービス品質を評価できるものでなければならない。したがって、上記の品質評価基準を参考に作成し、その結果を分析・評価し、良い評価は従業員のモチベーション向上のために、改善すべき点は、次のサービスに生かすために共有することが重要である。また、アンケートから次の新しいサービスなどに対する示唆を得ることもできる。

以上のように、サービス品質を評価し、今後に生かすシステムを確立した上で、日本の宿泊業者が品質を高めるために具体的にすべきことは何であろうか。サービス品質はハード面とソフト面での向上が必要である。ハード面では、施設や設備は老朽化による質の低下は避けられないため、各施設が求める品質レベルを維持するためには、長期的な視点で、定期的な修繕や改修に関する投資計画及び資金計画を立てておく必要がある。

また、ソフト面では、従業員のサービスの質の向上である。そのためには、各事業者のサービスレベルに合わせた教育及びサービス提供へのモチベーションの向上が必要となるだろう。しかし、日本の宿泊業では離職率が高く、教育や従業員が身につけた能力が無駄になる可能性が高い。そこで、離職率の改善が必要となり、これは現在の人手不足を改善するための方法ともなりえる。離職率を改善するためには、労働環境の改善<sup>7)</sup>が必要となる。

7) 田村（2019）のヒアリング及びアンケート調査の結果では、入職後のギャップとして、休暇の取りにくさ、労働時間の不規則さや長さ、労働内容の過酷さ、そして給与の低

日本の宿泊業における労働環境に関する問題としては、前述した通り、賃金の低さ、そして業務時間の長さとそれによる特徴的な勤務形態など（観光庁 e, 8 頁）が挙げられている。日本の宿泊業者は低収益な事業体質<sup>8)</sup>であり、賃金を改善するためには、RM などを活用して、利益率の向上を推進することが最重要課題である。さらに、従業員が自分の能力や労働量に合った給料であることを確信できる評価制度が必要となる。これはモチベーションの向上にもつながる。

また、作業効率を改善し、長い業務時間による負担を減らすために、作業方法の改善が必要となる。そのためには、前述した活動分析が有用となるだろう。無駄な活動を排除し、重要な活動を効率化させ、作業効率を改善することにより、従業員に余剰時間が生じる。この場合、各従業員が複数の作業ができるマルチタスク化を行なうことにより、余剰時間を別の作業に割り振り、全体的な作業時間の削減が可能となり、品質を下げることなく、従業員の負担を減らすことができるだろう。このような労働生産性の向上については原価企画を用いた方法なども検討されている（吉岡・田坂・青木 2022）。

以上のように労働環境を改善することにより、離職率を下げることができ、仕事に関連する知識やスキルを積極的に身につけるよう、そして仕事に真摯に取り組むようにモチベーションを高めることができる。つまり、従業員満足度を向上させることにより、サービス向上への意欲も向上するのである。このように、従業員が定着することにより、従業員が顧客と密接な関係を築くことができるようになる。これはサービス品質を左右する顧客側の環境管理に関する多様な情報の蓄積を可能にし、さらに品質向上へとつながるだろう。

品質の向上により、顧客満足度を高め、顧客の信頼を得ることができた

---

さなど（田村 2019, 62-63頁）が挙げられている。これが離職に大きく影響していると考えられ、労働環境の改善は必須であろう。

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。（財務総合政策研究所）（観光庁 e, 6 頁）

め、顧客は再度宿泊する可能性が高くなる。また、現在では、口コミが重要な情報源となっており、SNSに発信して、宣伝効果を発揮することもある。これは、新規顧客の獲得にもつながり、OCCの上昇に貢献できる。そして、サービスに高い価値を知覚した顧客が低い価格帯から高い価格帯に移行する可能性もあり、これはADRの上昇につながる。品質を向上させ、顧客の価値を増大させることにより、長期的な売上の最適化の基礎を築くことができるのである。

## V むすびに代えて

本稿では、観光業で大きな役割を果たす宿泊業がさらに発展するための方策を検討した。宿泊業の特性や日本の現状、そして課題について確認した上で、その課題を解決する方法の1つとしてRMを取り上げた。そして、日本の宿泊業者がこれを実行し、成果を上げるために行うべき方策について考察した。

日本に多い小規模事業者は前述した通り、会計情報の収集や情報システムの導入が進んでおらず、それらを用いた管理が行われていないことが多い。その事業者が従来とは違う体制や方法を実施するためには、それを従業員全体で共有し、実施する仕組みを整えなければならない。これを前提とした場合、想起するのがBSC (Balanced Scorecard; バランススコアカード) である。

BSCは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、そして学習と成長の視点の4つをもとに、長期にわたって戦略を管理するための戦略的マネジメント・システムである。戦略マップは戦略を可視化したものであり、戦略を従業員全員で共有するためのものである。そして、スコアカードは戦略を測定し管理するシステムである(伊藤2019, 13頁)。戦略マップを用いることにより、RMで達成すべき業績目標を達成するために、顧客、サービスのプロセス、そして従業員への教育やモチベーションの向上に対して行うべきことを因果関係により示すことができる。これにより、従業員は目標達

成のために何をすべきで、それが結果にどう結びつくのかを理解することが可能となる。そして、それを実施するための仕組みもスコアカードで確立することができる。

実際、宿泊業における BSC についてはすでに議論が行われている。今後、日本の宿泊業者が RM を理解し、各自に合った方法で実行し、成果を上げるための方法として、BSC の可能性について検討したいと考えている。

(筆者は関西外国語大学英語キャリア学部准教授)

### 引用文献

#### 欧文文献

- Cross, Robert G. (1997), *Revenue Management: Hardcore Tactics for Market Domination*, Broadway Books. (水島温夫訳 (1998) 『RM: 収益管理のすべて』日本実業出版社.)
- Fisk, Raymond P., Stephen J. Grove and Joby John (2008), *Interactive Services Marketing*, third ed. South-Western Pub.
- Hayes, David K. and Allisha A. Miller (2011), *Revenue Management for the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons. (中谷秀樹訳 (2016) 『レベニュー・マネージメント概論—ホスピタリティー産業の経営理念』流通経済大学出版社.)
- Hotel Association of New York City, Inc. (2006), *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, 10<sup>th</sup> ed. Educational Inst of the Amer Hotel. (大塚宗春監修・山口祐司・金子良太訳 (2009) 『米国ホテル会計基準 II』税務経理協会.)
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry and A. Parasuraman (1985), “Problems and Strategies in Services Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Spring), pp. 33-46.

#### 邦文文献

- 伊藤和憲 (2019) 『BSC による戦略の策定と実行』同文館出版。
- 観光庁 a 「観光立国推進基本法」観光庁について  
<<https://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/index.html>> (2020年9月22日)
- 観光庁 b 「訪日外国人旅行者数・出国日本人数」統計情報・白書  
<[https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/in\\_out.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/in_out.html)> (2020年9月22日)
- 観光庁 c 「2010年報告書」「2019年報告書」訪日外国人消費動向調査  
<<https://www.mlit.go.jp/common/000139531.pdf>>  
<<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/content/001335741.pdf>> (2023年9月22日)
- 観光庁 d 「世界最高・最先端の観光産業を目指して (観光産業政策検討会提言)」報道・会見 <<https://www.mlit.go.jp/common/000992476.pdf>> (2023年11月1日)
- 観光庁 e 「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」  
<<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001583232.pdf>> (2023年10月22日)

観光庁 f「参考資料 2 関連データ・資料集」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/content/001482822.pdf>> (2023年10月30日)

観光庁 g「旅館向け経営管理支援ツールを策定しました」報道・会見

<[https://www.mlit.go.jp/kankocho/news06\\_000203.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/news06_000203.html)> (2023年10月30日)

観光品質認証協会「サクラクオリティとは」

<<https://www.sakuraquality.com/about>> (2023年11月4日)

厚生労働省 a「令和4年度衛生行政報告例の概況」

<[https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei\\_houkoku/22/dl/gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/22/dl/gaikyo.pdf)> (2023年11月5日)

厚生労働省 b「産業別の入職と離職」令和4年雇用動向調査結果の概要

<[https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/kekka\\_gaiyo-02.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf)> (2023年10月30日)

財務総合政策研究所「法人企業統計調査」

<<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>> (2023年11月3日)

宿泊業経営検討会「旅館経営管理マニュアル」

<<https://www.mlit.go.jp/common/001032228.pdf>> (2023年10月30日)

田村尚子 (2019)「宿泊業従事者の就業意識 —その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』708号, 60-73頁.

中小企業庁「『中小企業の会計』ツール集 (平成21年度指針改正対応版)」

<<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikai/tools/2009.htm>> (2023年11月1日)

帝国ホテル「数字で見る帝国ホテル」帝国ホテルを知る

<<https://www.imperialhotel.co.jp/j/recruit/about/number.html>> (2023年10月16日)

日本品質保証機構「ISO 9001 (品質)」

<[https://www.jqa.jp/service\\_list/management/service/iso9001/](https://www.jqa.jp/service_list/management/service/iso9001/)> (2023年11月3日)

宮城博文 (2009)「サービス品質の管理・評価の課題」『立命館ビジネスジャーナル』第3巻, 45-67頁.

吉岡勉・田坂公・青木章通 (2022)「宿泊業の労働生産性向上に対する原価企画の貢献に関する一考察」『観光学研究』第21号, 139-156頁.

e-Gov「旅館業法 (昭和二十三年法律第百三十八号)」e-Gov 法令検索

<<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=323AC0000000138>> (2023年9月2日)