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となる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　商圏分析や競合分析※

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※