

みずほ産業調査 Vol. 78 「日本産業が直面する制約を乗り越えるために
～人手不足とエネルギー制約を成長につなげる打ち手～」

宿泊 ～宿泊業の持続的发展に向けた打ち手

みずほ銀行

産業調査部

2025年5月30日

ともに挑む。ともに実る。



サマリー

- インバウンド回復に伴い宿泊需要が増加する一方、業務内容に対して低賃金で人材が定着しづらいという業界の構造的課題を主因に慢性的な人手不足状態が見られ、やむを得ず部屋を売り止め稼働率を下げるケースも散見される
- 人手不足解消に向けて、宿泊事業者は足下のADR上昇による売上増加を賃金への還元やDXによる省人化投資に振り向けるほか、政府も人手不足解消に資する設備・サービス導入に向けた補助金支援を実施
- ただし、特に高価格帯の施設では対面サービスが顧客への価値提供に直結するため業務のDXには限界があるほか、人手不足対策のために投資拡大や賃上げに耐えうる収益構造の確立が必要となる一方で、投資規模に限界のある小規模事業者が数多く存在するため、業界全体としては生産性向上や省人化に向けた投資が進みづらいおそれ
- かかる中、2025年3月に「日本ホスピタリティテクノロジー協議会（JHTA）」が設立され、同協議会の取り組みを通して宿泊業界全体のデジタル化・DXの加速や、観光産業の生産性向上を通じた国際競争力の高まりが期待される
- 人手不足解消の実現は、売上の最大化や労働力の捻出に繋がり、売上増加分の従業員への還元や捻出した労働力の新たなビジネスへの活用によるさらなる省人化投資やADR向上の実現などの効果が期待される
- また、人手不足を原因とする稼働率の抑制による機会損失を防止できた場合には、2050年時点で約7,500億円^(注)の逸失売上の獲得が見込まれる

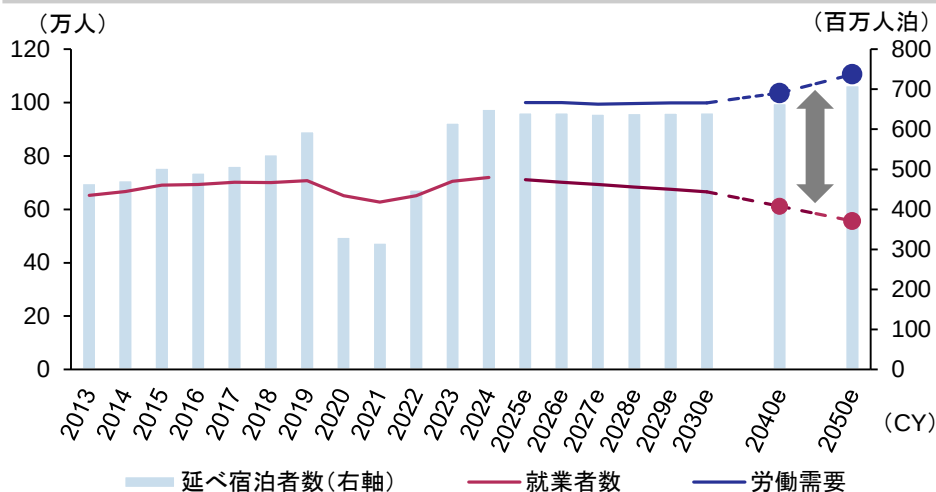
(注)旅館は販売価格に食事代などを含むケースが多いことから、ホテルの部屋の販売価格のみを対象に算出

- なお、ビジネスチャンスの具現化に向けてはリソース不足等のボトルネックが想定されるため、打ち手となる他社との連携や人材育成にも並行して取り組むことが重要

宿泊需要が回復するなか、供給側の宿泊事業者においては慢性的な人手不足状態が続く

- アfterコロナにおけるインバウンド回復等に伴い宿泊需要が増加する一方、需要に対して従業員数が不足している状態の事業者が多く、今後人口減少に伴い労働力減少が見込まれる中、人手不足が深刻化するものと推察
 - ホテルにおいては、施設カテゴリーや業務分野別に差はあるものの半数以上の事業者が人手不足状態。また、外部へ業務委託するケースが大半である清掃・リネンサプライについても人手不足を主な要因として委託費が上昇傾向

宿泊業の労働需給ギャップ予測



（延べ宿泊者数）

- ・ 中期的には日本人人口減少に伴う日本人延べ宿泊者数減少により伸び悩むものの、長期的には訪日外国人宿泊者の増加により需要の増加を見込む

（就業者数）

- ・ 世代ごとの人口に占める宿泊業就業者数の比率は不変という前提のもと、将来人口推計に照らし合わせて算出

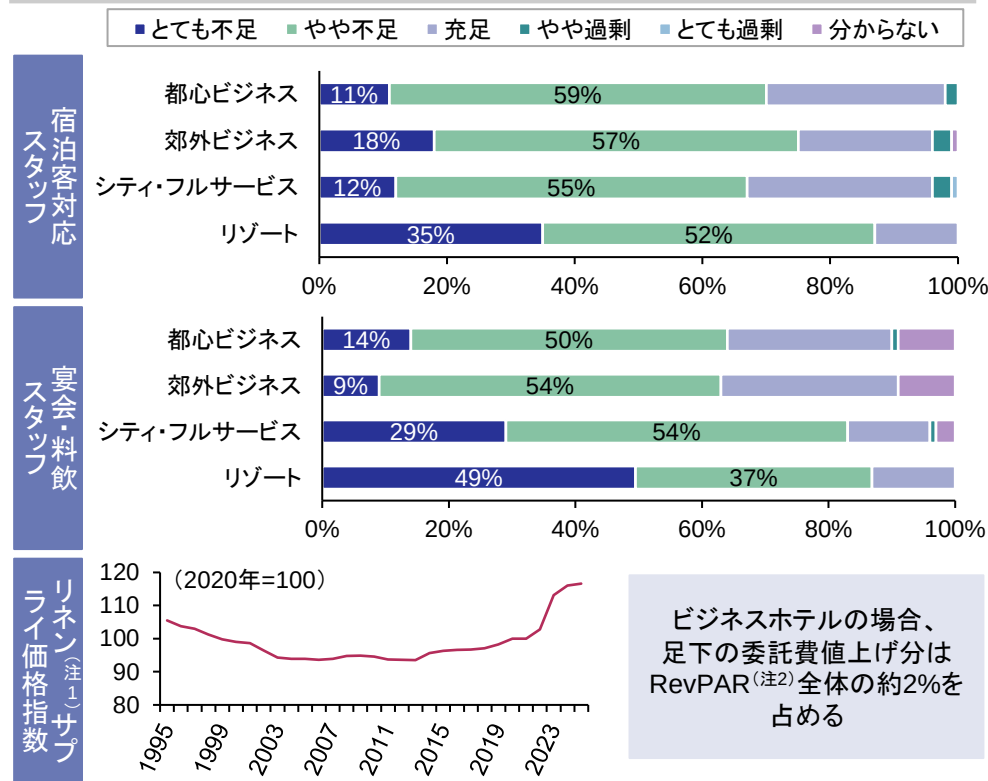
（労働需要）

- ・ 日本ホテル協会公表の会員企業を対象としたアンケートにおける従業員の適正人員比不足割合を参照し、延べ宿泊者数予測に照らして適正な従業員数を算出

（注）2025年以降はみずほ銀行産業調査部予測

（出所）総務省「就業構造基本調査」、観光庁「宿泊旅行統計」等より、みずほ銀行産業調査部作成

ホテルの業務分野別・人手不足の実態



（注1）シーツ、枕カバー、ベッドカバー、デュベカバー、バスローブ、ベッドスローなどの布製品（麻素材に限らず）を総称

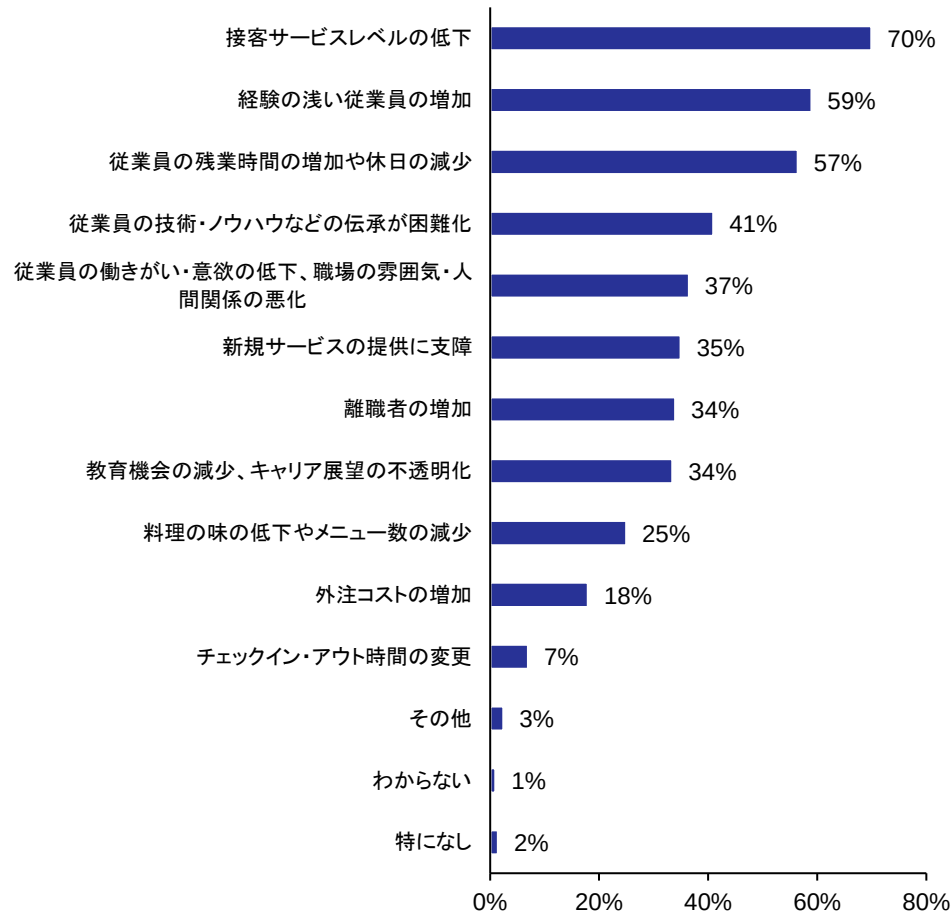
（注2）Revenue Per Available Room（販売可能客室1室あたりの収益）の略

（出所）ザイマックス不動産総合研究所「ホテルの人手不足に関する実態調査（ホテルタイプ別）」、日本銀行「企業向けサービス価格指数」より、みずほ銀行産業調査部作成

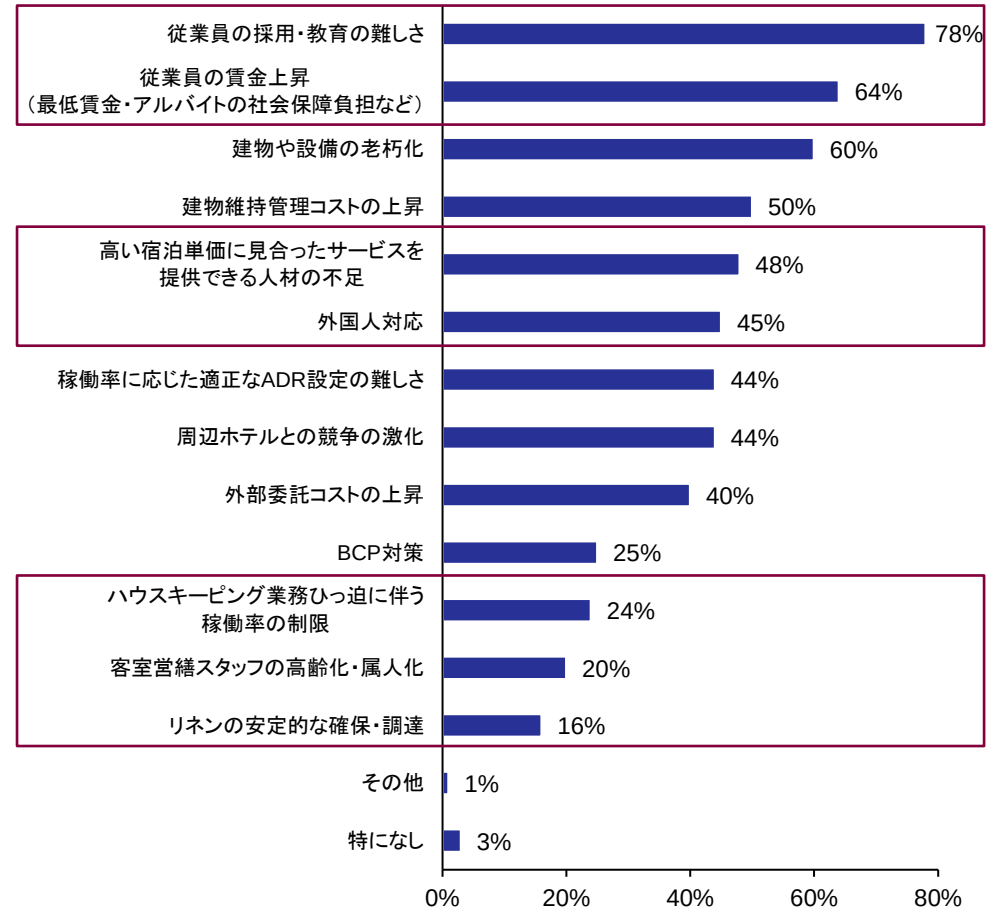
人手不足はサービスの質低下など様々な弊害をもたらし、足下事業者にとって最大の懸念事項

- 人手不足の結果として、宿泊業の提供価値である接客サービスレベルの低下やさらなる離職者の増加など様々な悪影響が生じている
- 今後のホテル運営においても、従業員採用・教育や賃金など人手に関わる事項は最大の不安要素として挙げられている

人手不足の影響



今後のホテル運営における不安・懸念

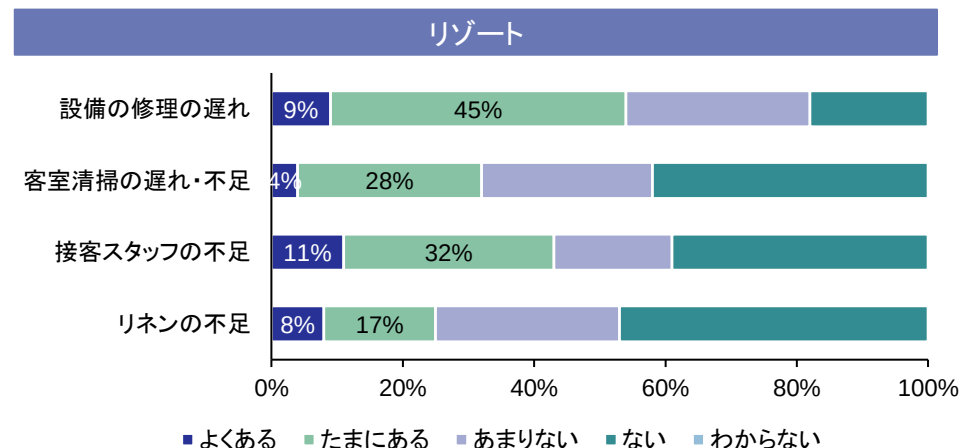
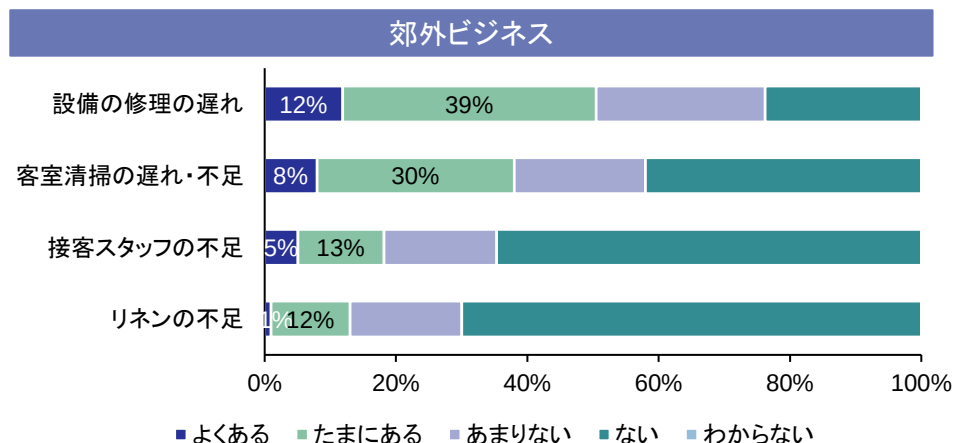
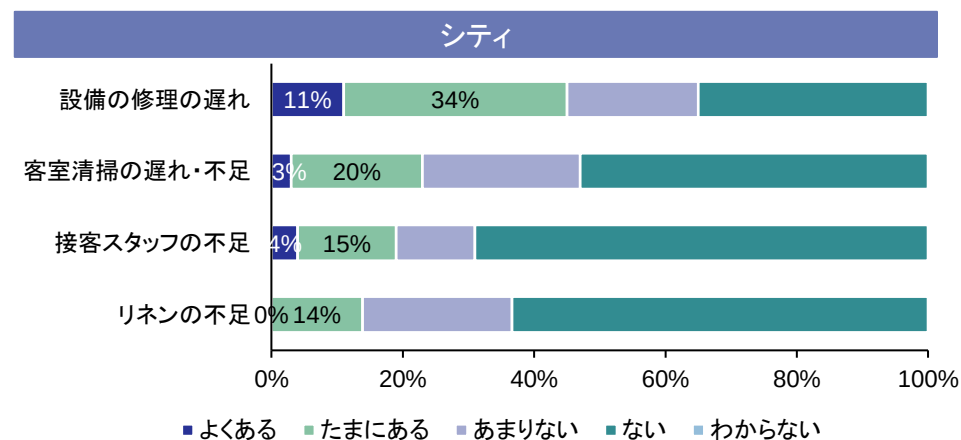
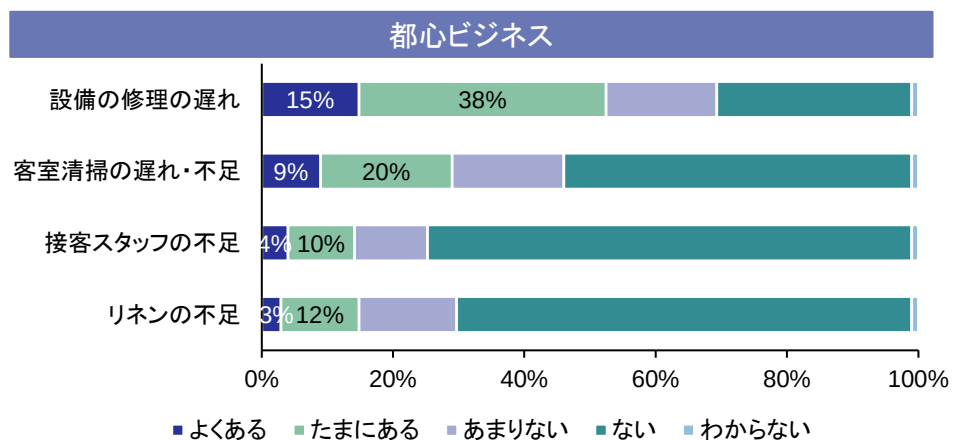


(出所) 両図ともに、ザイマックス不動産総合研究所「ホテルの人手不足に関する実態調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

人手不足により稼働率が制限される事象も散見される

- 稼働率に制限がかかる頻度を要因別に見ると、いずれの施設カテゴリーにおいても設備の修理の遅れを原因とするものが最も多く、その他清掃や接客スタッフ、リネンの不足が主な原因
 - 相対的に都心部よりも地方部における人手不足状況の方が深刻であり、また対面サービスを求められるリゾートホテルはビジネスホテルに比べて接客スタッフ不足の影響大

要因別・稼働率に制限がかかり困る頻度



(出所) ザイマックス不動産総合研究所「ホテルの人手不足に関する実態調査(ホテルタイプ別)」より、みずほ銀行産業調査部作成

人手不足の背景には業界における構造的課題など複合的な要因が存在

- 慢性的な人手不足状態の背景には、業務内容に対して低賃金で人材が定着しづらいという業界の構造的課題を中心に複合的な要因が存在
 - また従業員の総労働時間自体は変わらなくとも、近年スポットワーカーの活用により業務に不慣れな人員が増え、実態として人手不足状態であるケースも存在

宿泊業における人手不足の要因

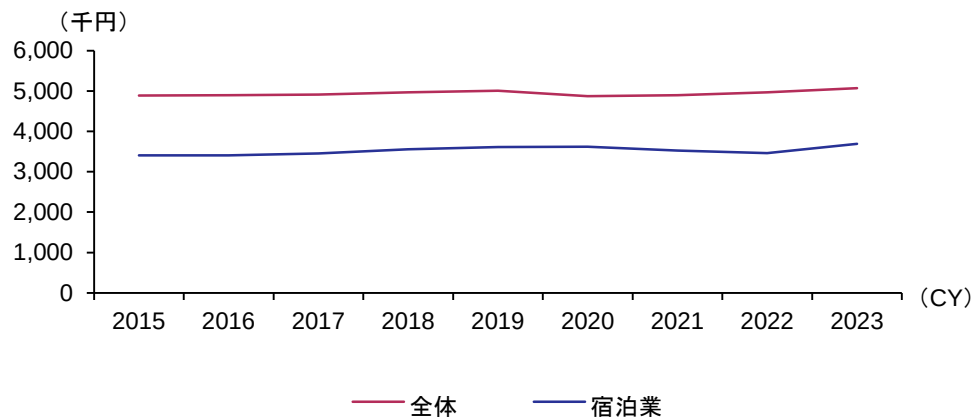
構造的課題	・ 宿泊業界においては慢性的に下記の悪循環が見られる ✓ 業務内容や労働条件に対して低賃金→人材が定着せず離職者が増加→就業者の負担が増加→さらなる離職を招く
新型コロナウイルス影響	・ 新型コロナウイルスを経て不安定な業界として認識され、イメージが悪化。特に学生からの評判が悪く、卒業生が重要な戦力となる調理やホテルの専門学校においてそもそもの入学志願者が減少 ・ 従来、転職の際は同じ業界内が主流だったが、コロナ禍で異業種への転職が増加し人手が流出したまま戻っていない
外国人材採用における競争力の低さ	・ 足下外国人材の人数自体は堅調に推移しているものの、円安により日本自体の就業先としての選好度が低下傾向にあるうえ、業務において他業種対比高度な日本語力を求められる割に賃金が低いことから人気度が低い ・ 宿泊業は2019年4月に特定技能外国人の受け入れを開始したが、本格活用を見据えたタイミングでコロナ禍入りしたため活用が進みづらかった ・ 外国人材のキャリアパスを描けておらず、就業後の成長を支える仕組みが整っていない
年収の壁	・ 全従業員に占めるパート・アルバイト従業員の比率が44.6%^(注)と他業種比高いが、年収の壁を理由として特に年末に働き控えをする人が多く、人手不足状況を生む一因となっている

(注) 出所は総務省「労働力調査」(2023年)

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

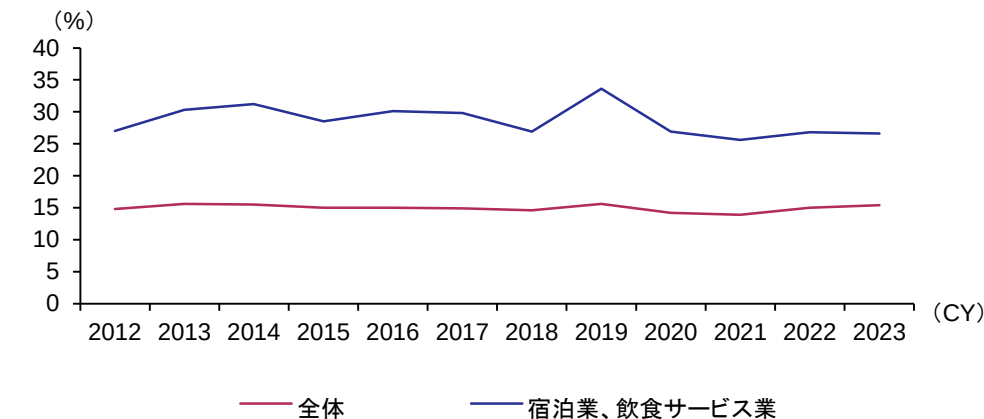
宿泊業 現状分析
(参考)賃金・離職率・外国人就業者数の推移

賃金



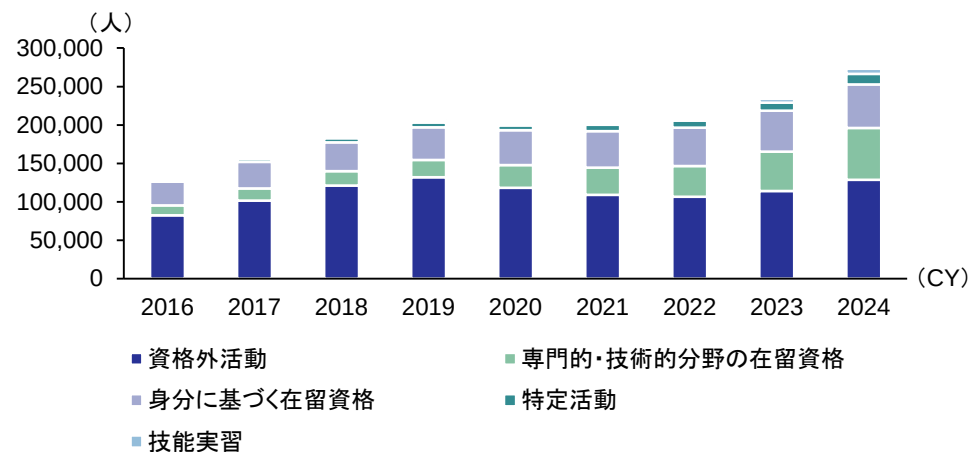
(出所)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

離職率



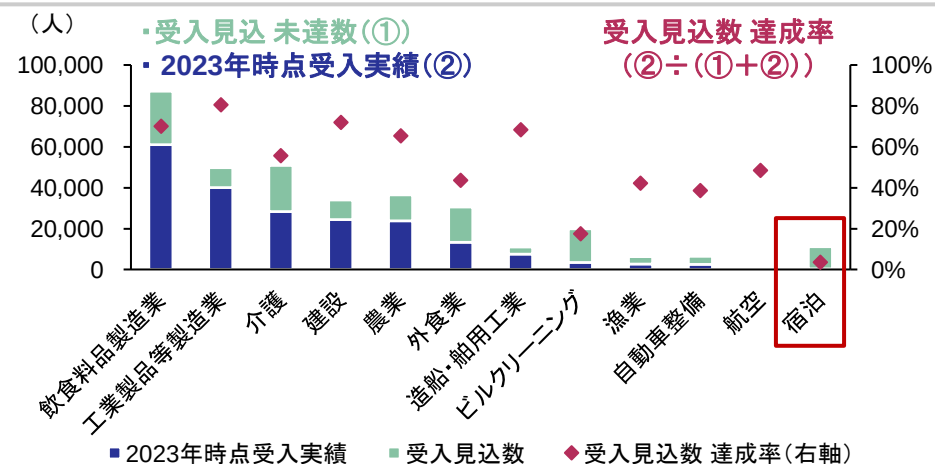
(出所)厚生労働省「雇用動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

外国人の就業者数(宿泊業、飲食サービス業)



(出所)厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況より、みずほ銀行産業調査部作成

業種別「特定技能」在留外国人 受入見込数と実績



(注)10月時点の実績。2022年以降は特定技能1号、2号の合算値

(出所)出入国在留管理庁より、みずほ銀行産業調査部作成

人手不足の解消に向けて、賃上げ等による人材定着の促進やDXによる省人化の取り組みが見られる

■ 宿泊事業者は人手不足解消に向けて、人材採用・定着と省人化に並行して取り組む

- 足下のADR^(注1)上昇による売上増加分を賃金への還元や省人化投資へ振り向ける取り組みが見られるほか、政府も人手不足解消に資する設備・サービス導入に向けた補助金支援を実施

(注1) Average Daily Rateの略。客室一室あたりの平均販売単価

■ ただし、足下のADR上昇は需要増加に支えられている一過性のものであるおそれや、コスト上昇により吸収されてしまうおそれもあることから、顧客体験価値向上や適切なレベニューマネジメントという側面からもADR向上に取り組む、さらなる賃上げや省人化投資のための余力を生み出すことが求められる

労働需給の均衡に向けた取り組み

人材を増やす	採用強化	- 賃上げ - 人事制度の見直し(転勤、キャリアパス、休暇取得など)
	人材の定着	- 福利厚生の見直し - 研修制度の充実
+		
省人化	テクノロジーの導入	- PMS^(注2)の導入 - 自動チェックイン／アウト機器の導入 - レベニューマネジメントシステムの導入 - FAQ対応チャットボットの導入
	ロボットの活用	- 清掃ロボットの活用 - 配膳ロボットの活用

補助金
支援

ADR向上施策

ソフト(サービス)・ハードの強化による顧客体験価値向上	さらなる需要取り込みに向けた競争力強化のため、ソフト・ハード両面で顧客体験価値を向上
サービス・需給に応じた価格設定	レベニューマネジメントにより需給に応じた適切な販売価格を設定し、収益を最大化

投資や賃上げを実現するための収益力向上(ADR向上)

生産性向上に向けた省人化投資や人材確保に向けた賃上げ

(注2) Property Management Systemの略。ホテルや旅館が、予約や客室管理を行う際に利用するシステム

(出所) 両図ともに、みずほ銀行産業調査部作成

DX推進は人手不足解消に効果的だが、宿泊施設の 카테고리 別に導入可能な範囲が異なる

- DXは省人化に資する取り組みであるもののサービスの質低下を招くおそれもあることから、推進に際しては省人化とサービスの質担保のバランスを考慮する必要あり

— 求められるサービスの質は宿泊施設の 카테고리 ごとに異なるため、DXツールの導入可能性もそれぞれ異なる

宿泊業におけるDX(既存技術)

	業務管理	接客・サービス	調理・飲食	清掃・リネン ※外部委託するケースが大半
主な製品・サービス	(システム) ・ 顧客管理システム ・ PMS ・ レベニューマネジメントシステム ・ 購買システム ・ OTA(注)の活用 ・ デジタルマーケティングツール	(システム) ・ チャットボット(FAQ対応) ・ 自動チェックイン／アウト機械 ・ スマートキー ・ 館内混雑状況の可視化 (ロボット) ・ 各部屋へのアメニティ配送	(ロボット) ・ 調理自動化ロボット ・ 配膳ロボット	(システム) ・ リネン在庫管理システム (ロボット) ・ 床清掃ロボット ・ リネンのピッキング・仕分け ・ 施設内でのリネン自動配送ロボット
宿泊施設の カテゴリー別 導入可能範囲	ラグジュアリー ↑ ビジネス	・ 顧客と対面しないバックオフィス業務なので、いずれのカテゴリーの施設でも導入効果あり	・ 対面サービスが事業の価値創造に直結するため、DXツールの導入による業務代替には限界がある ・ 全てを対面で対応することは求められていないため、導入が進みやすい	・ 顧客と対面しない業務なので、いずれのカテゴリーの施設でも導入効果あり
上記製品・サービスの 導入による業務削減量	▲50%	(ラグジュアリー) ▲24% (ビジネス) ▲68%	(ラグジュアリー) ▲24% (ビジネス) ▲75%	(大規模施設) ▲50% (中小規模施設) ▲30% (注)清掃分野のみを対象に試算

【試算の前提】

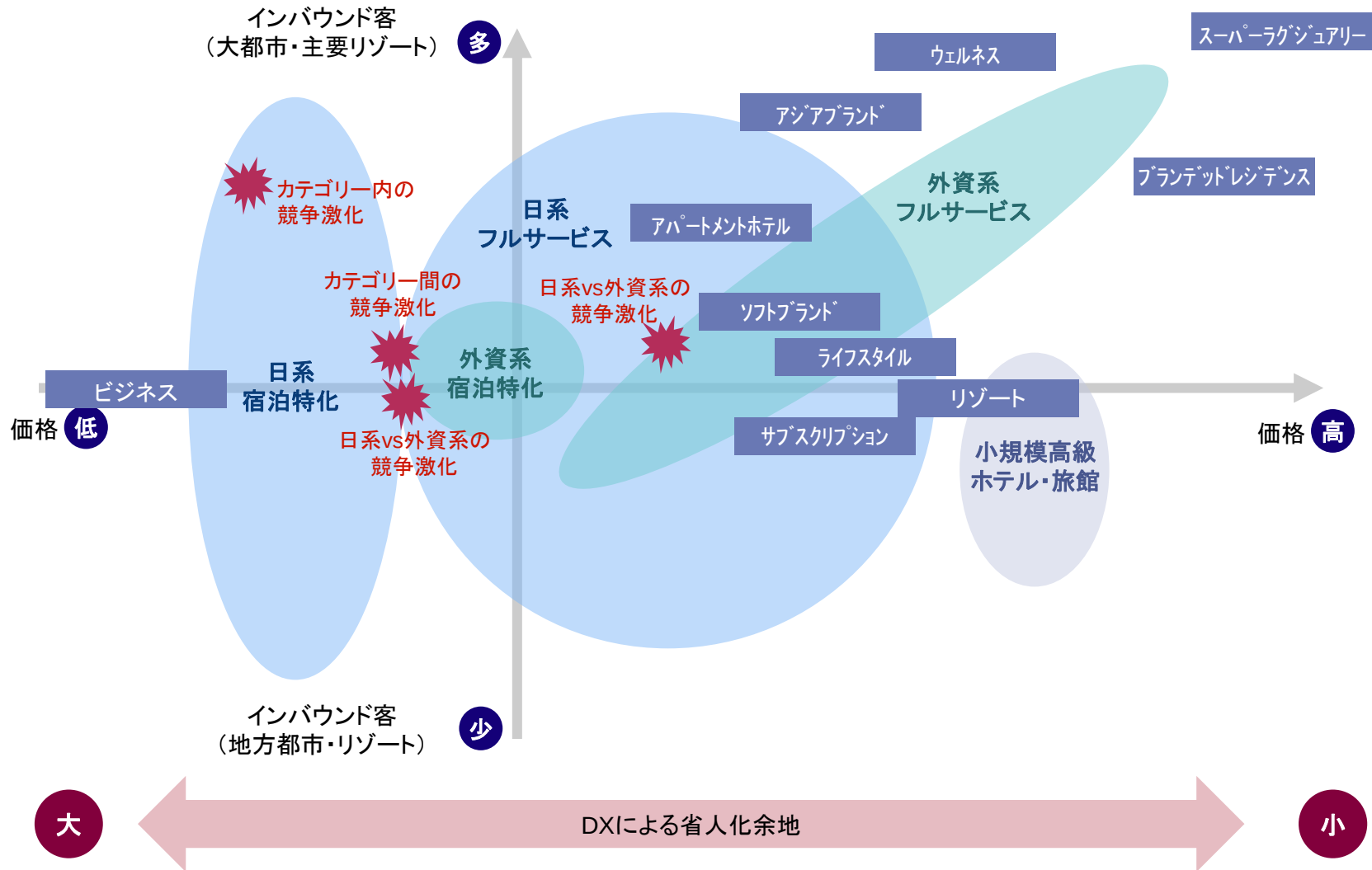
- ・ 業務削減量=各業務分野においてツールを活用できる業務が占める割合(%) × ツール導入による削減業務量(%) × 導入(代替)可能割合(%)
- ・ 接客・サービス、調理・飲食は、施設のカテゴリーにより製品・サービスの導入可能範囲が異なる
- ・ 床清掃ロボットは、床面積が広い場所の清掃を得意とすることから施設の規模ごとに期待される業務削減量が異なる

(注) Online Travel Agentの略。インターネット上だけで取引を行う旅行会社のこと

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(参考)宿泊施設カテゴリー分布とDXによる人手代替の可能性

宿泊施設のカテゴリー別分布図



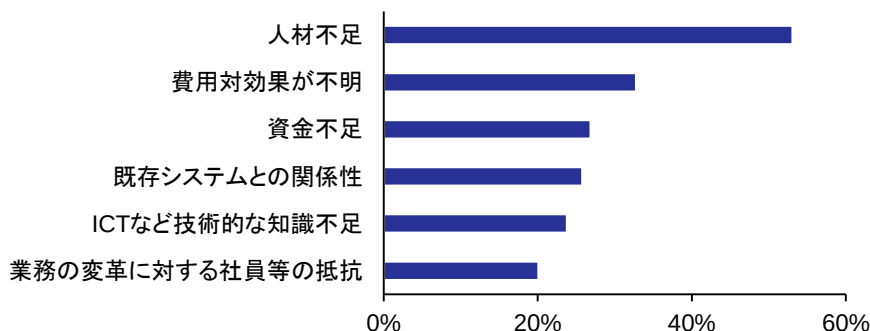
(出所)オータパブリケーションズ「月刊ホテルズ」(2024年8月号)より、みずほ銀行産業調査部作成

また、DX推進に向けた理解や体制、投資余力が不十分で対応が困難な事業者も多いか

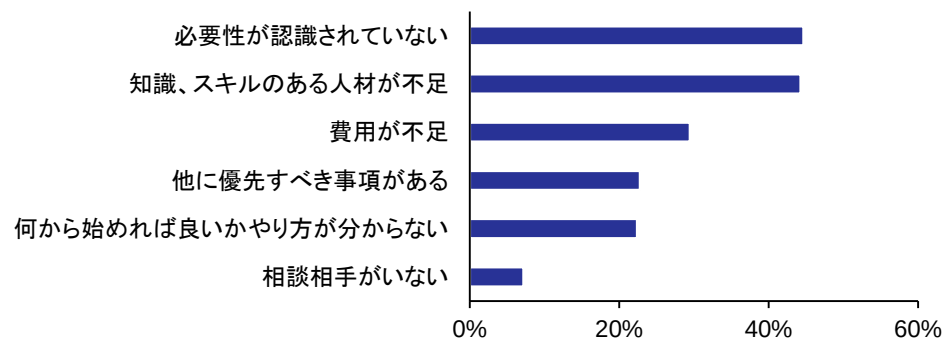
- DXにおいても知識・スキルのある人材不足や費用対効果の認識不足が課題であるほか、宿泊業界の大半が単独での取り組みには限界があると思われる小規模事業者であるため、業界全体としてはDXに向けた投資拡大が困難なおそれ
 - ― 日本の宿泊業界は他国に比べても小規模事業者が多く、売上ベースでは業界第一位のアパホテルでシェア4%程度にとどまる

DX推進に向けた課題

DXを進める際の課題

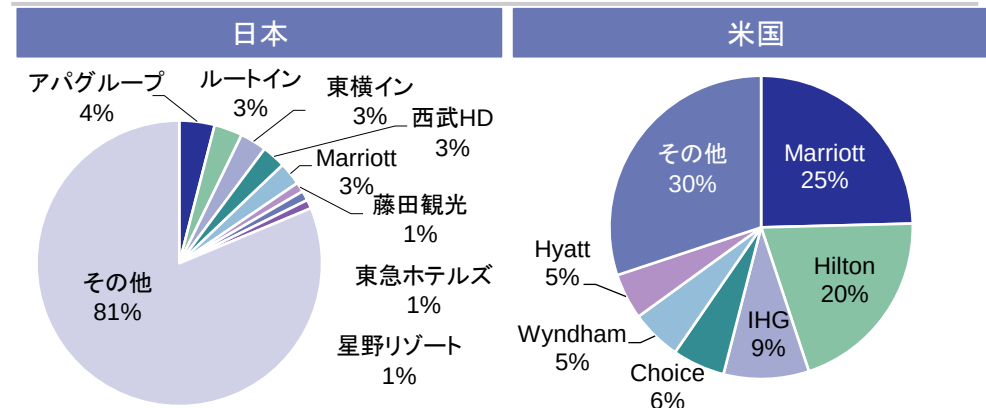


IT・デジタル化の対応が不足している理由



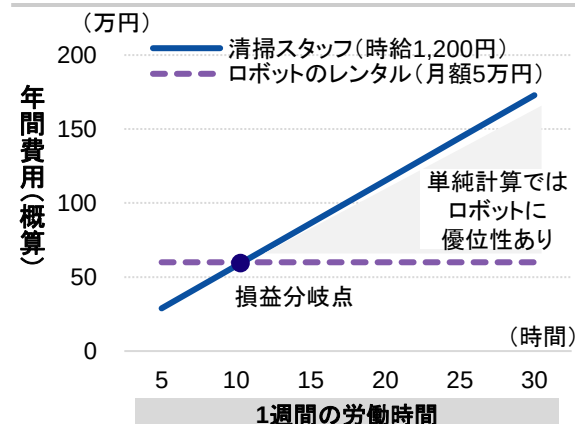
(出所)観光庁「令和4年版観光白書」より、みずほ銀行産業調査部作成

国別宿泊業者売上シェア(2024年)



(出所) Euromonitorより、みずほ銀行産業調査部作成

(参考)DXの費用対効果(清掃ロボットのケース)



- ・ リーズナブルな清掃ロボットも多く上市されており、月額のリENTAL代だけで考えると競争力を有する
- ・ ただし導入に要するコストや実際に利用できる範囲の限定性に鑑み、費用対効果が合わないという判断になりがち

(出所) 公開情報、Builpo HPより、みずほ銀行産業調査部作成

(参考)「日本ホスピタリティテクノロジー協議会(JHTA)」の取り組み

- 2025年3月、日本の宿泊業界におけるデジタル化・DXを加速させ、観光産業の生産性向上を通じて国際競争力を高めることを目的に「日本ホスピタリティテクノロジー協議会(JHTA)」が設立された。2027年中に、法人会員数100社・団体、宿泊施設会員数1,000施設の参画を目指す

概要

発足メンバー	・ 宿泊業界4団体(日本ホテル協会、全日本ホテル連盟、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会、日本旅館協会) ・ PMS、テクノロジーベンダー各社(NEC、タップ、ナバック、ダイナテック、JTB、USEN-ALMEX、ステイシー、オブザーバー:陣屋コネクト) ・ 連携団体: AHLA(American Hotel & Lodging Association)
設立の背景	・ インバウンド増加に伴い、需要や顧客層が大きく変化していることを踏まえて、業界のDX推進が急務 ・ PMSなどシステムの連携不足で業務の効率化が進まず、データが標準化されていないために、宿泊施設・ベンダー・行政間の連携も困難な状況 ・ AIなどの最新技術の導入が遅れることで、国際競争力が低下する恐れ
目標	・ 宿泊施設を含む業界団体・テクノロジーベンダー・行政機関などが連携し、業界データの活用や、海外ソリューションとの連携を通じて、観光分野のDXを加速させる

5つの活動方針

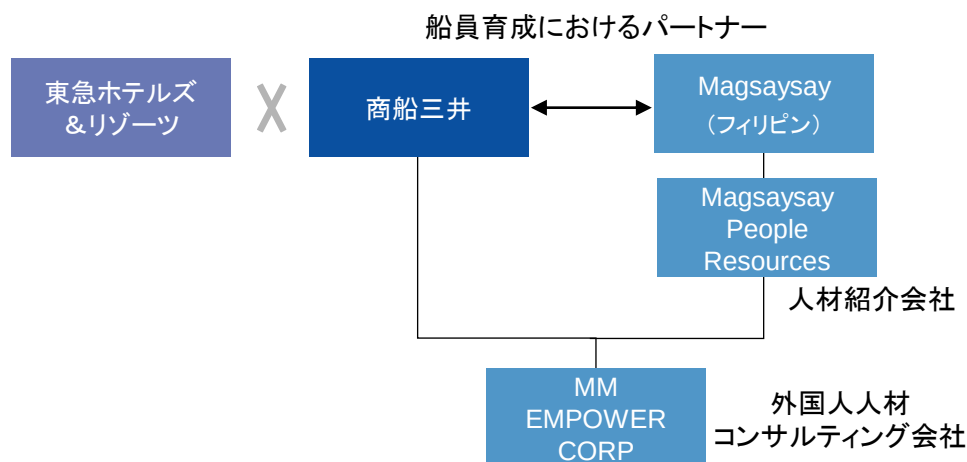
データの標準化	・ PMSや関連システム間のデータ連携・標準仕様を推進し、導入・運用コストの削減およびサービス品質向上を図る
業界データの高度活用	・ PMSやIoTなどから得られる各種データを活用し、需要予測や顧客分析に基づく新たな収益機会の創出や、顧客体験のパーソナライズ化を推進
最新技術の導入支援・実証	・ AI、セキュリティ、ロボティクス、クラウドなど先端技術の効果的な活用に向けて実証実験などを通じて導入を推進
人材育成と情報共有の場づくり	・ 勉強会やセミナーなどのほか、テクノロジーベンダー・スタートアップとの交流機会を設け、業界全体の人材育成を目指す
政策提言と支援施策の形成	・ 国・地方自治体に対して、解決の方向性や講ずるべき施策や規制の緩和などの提案を行い、単一の施設では難しい課題の解決を図る

(出所)両図ともに、プレスリリースより、みずほ銀行産業調査部作成

人手不足解消に資する取り組みはハード面のみならずソフト面でも拡がる可能性

- ロボットやシステムの活用のみならず、ソフト面でのサービス提供や連携も人手不足対策として有効となる可能性
 - ― 東急ホテルズ&リゾーツは、業種の垣根を越えて外国人人材採用強化に向けた業務提携を商船三井と締結
 - ― 東急ホテルズ&リゾーツと藤田観光は、人材の確保・育成を目的としたコンソーシアムを組成し共同研修を実施

異業種連携 ～外国人採用の強化

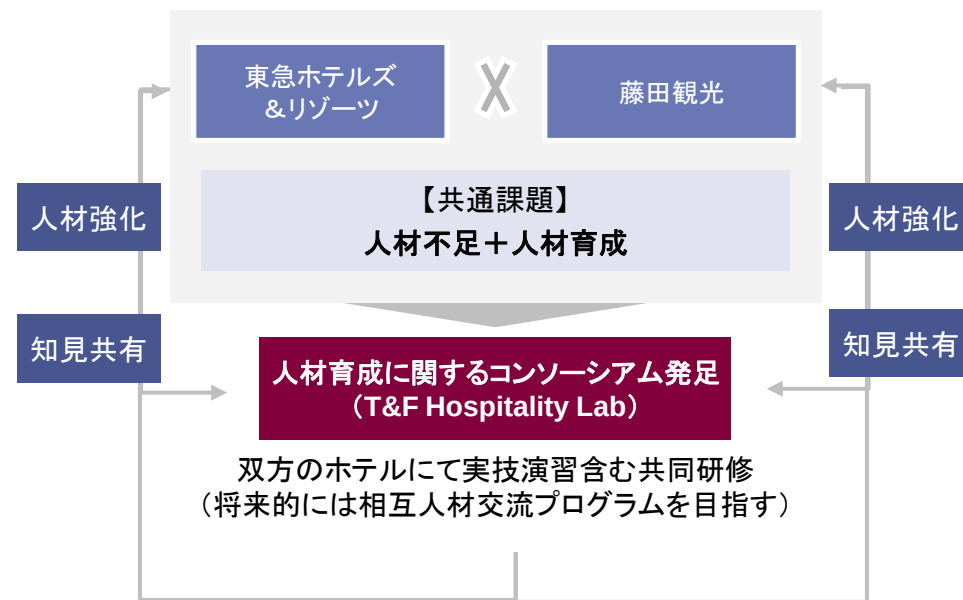


外国人人材採用における異業種事業者との業務提携

目的	東急ホテルズ & リゾーツ	外国人人材の確保
	商船三井	今後他の宿泊、外食、介護などのホスピタリティ事業者 に向けての外国人人材紹介事業を拡大する契機に

(出所) 両図ともに、各社プレスリリースより、みずほ銀行産業調査部作成

同業他社連携 ～研修プログラム強化による人材定着

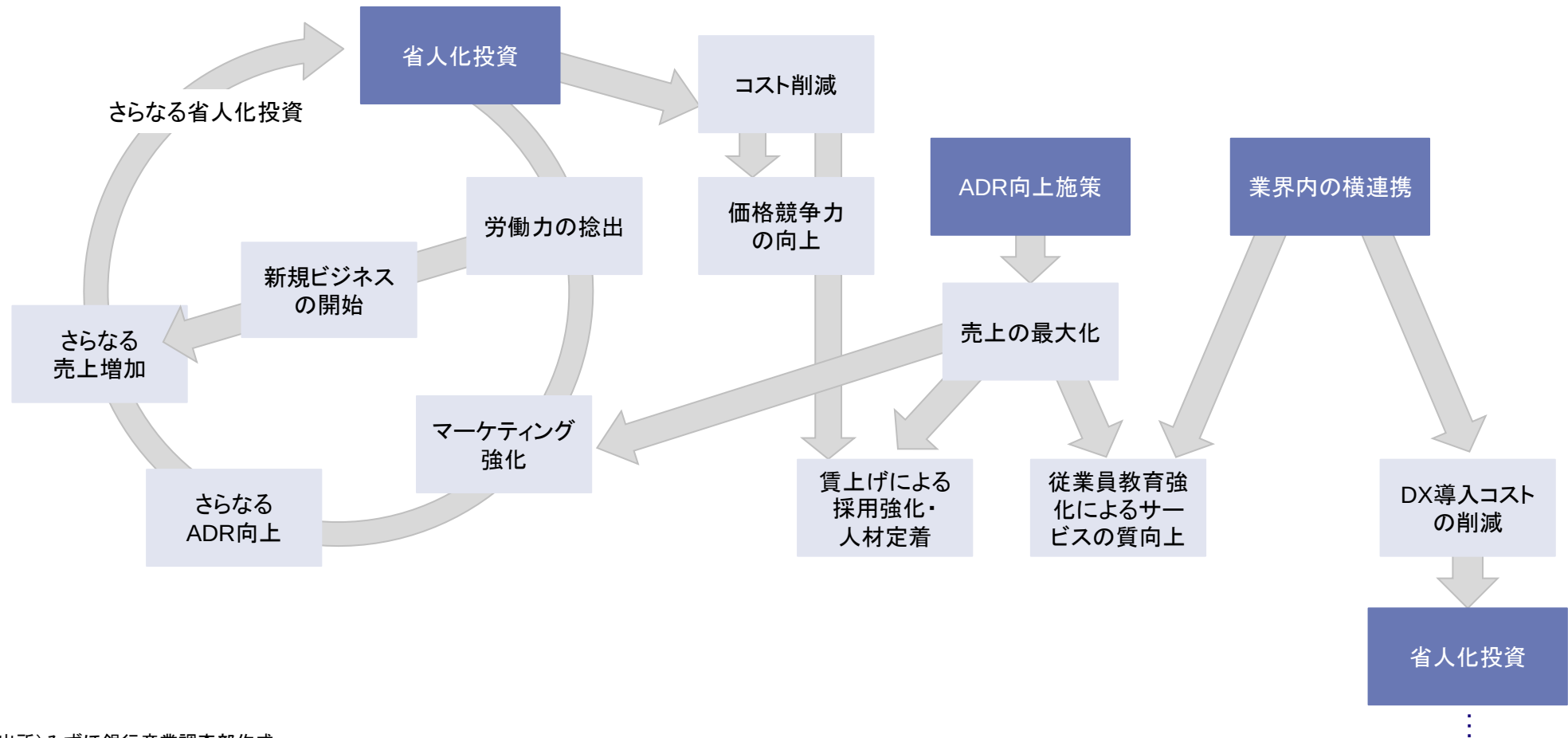


相互の課題解決を目的とした同業他社との協業

人手不足の解消が好循環を生み出す可能性

- 省人化やADR向上に向けた取り組みは初期コストの負担が見込まれるものの、最終的には売上の最大化や労働力の捻出に繋がり、売上増加分の従業員への還元や捻出した労働力の新たなビジネスへの活用により、さらなる省人化投資やADR向上の実現などの効果が期待される。また、業界内の横連携は、投資に比べて効果が出るまでに時間を要するおそれがあるものの、DXに際する導入コストを削減できる可能性等があることから有効な手段

人手不足解消による好循環

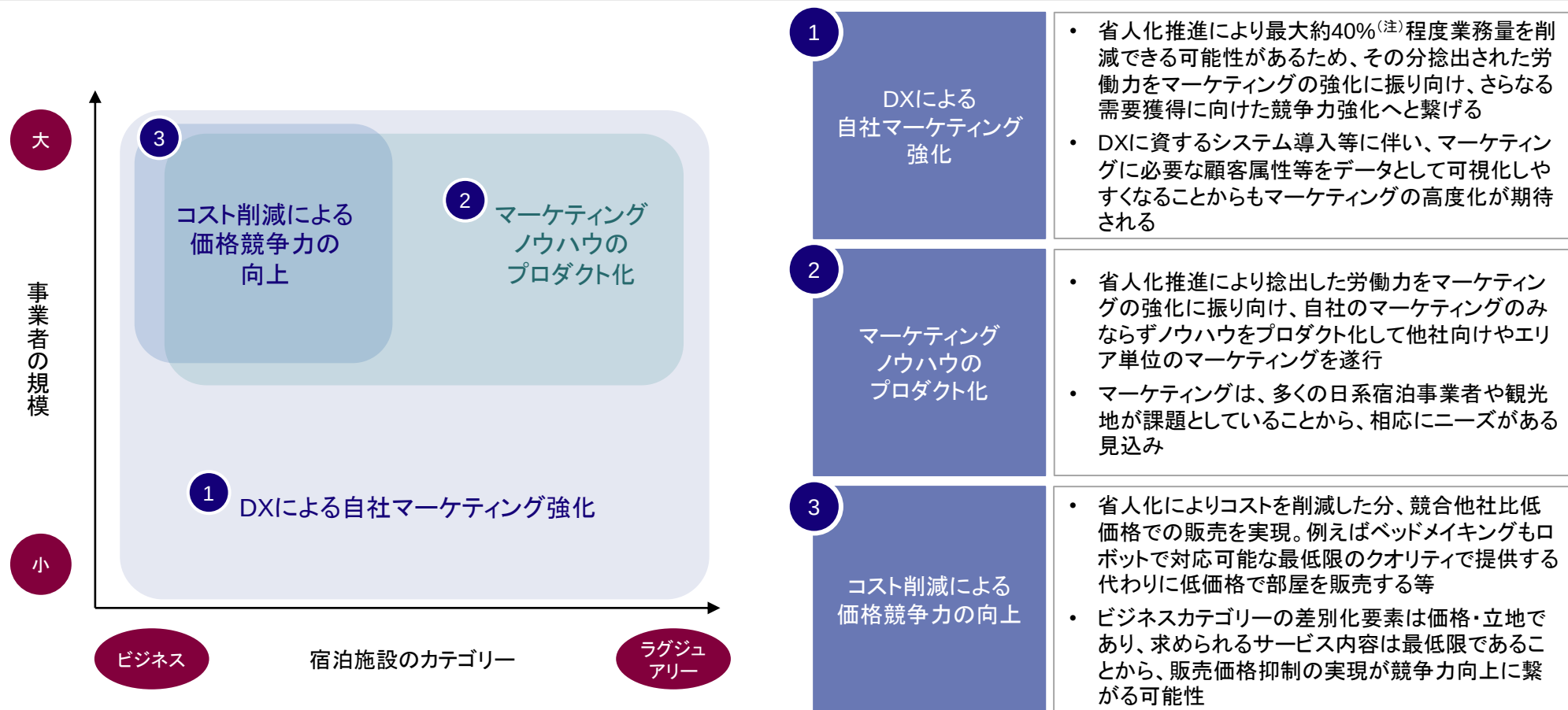


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

人手不足解消により捻出される労働力の活用やDX推進によるコスト削減の可能性

- 事業者の規模や施設のカテゴリーにより内容は異なるものの、人手不足解消に伴うビジネスチャンスも存在
 - 人手不足解消に向けた取り組み自体のビジネス化や、省人化により捻出される労働力をマーケティングの高度化や新たなビジネス創出に振り向ける等

人手不足解消により生じるビジネスチャンス



(注)P.8記載の「製品・サービスの導入による業務削減量」を基準として、宿泊業界の業務全体を対象に業務削減量を試算

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

人手不足解消によるマーケティングの強化や機会損失の防止が収益最大化に繋がる可能性

- DXの最大活用により業務分野によっては業務量の最大50%^(注)を削減できる見込みであり、また労働力をマーケティングの強化に振り向けることによるRevPAR向上が期待される

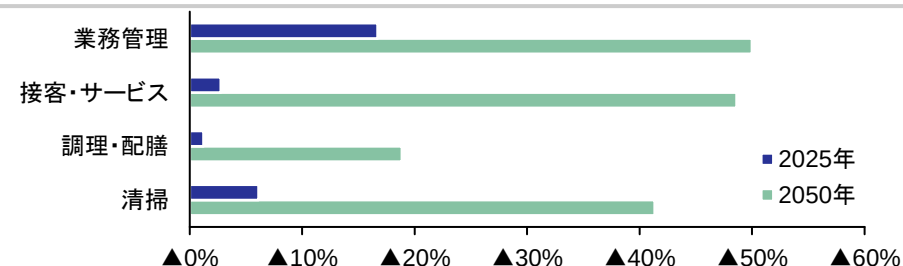
(注) P.8記載の「製品・サービスの導入による業務削減量」を基準として、宿泊業界の業務全体を対象に業務削減量を試算

— DX活用のみならず業界内横連携の取り組みなどが効果を発揮した場合は、さらに人手不足解消が進む見込み

- また、足下人手不足により施設の稼働を抑制しているケースも散見されるが、その分機会損失が発生しているものと認識。機会損失の発生を防ぐことができれば、2050年時点では約7,500億円^(注)の売上増加が見込まれる

(注) 旅館は販売価格に食事代などを含むケースが多いことから、今回はホテルのみを対象に算出

DXの活用による業務削減量(対象:全宿泊施設)



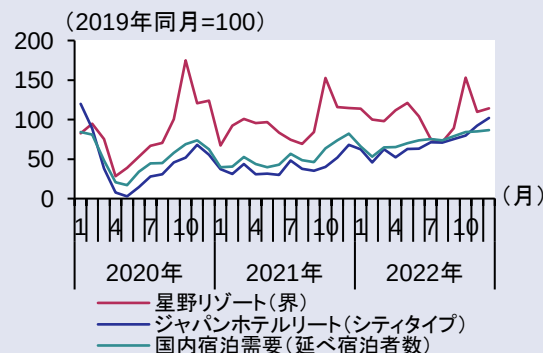
(注) 2025年の数値は足下のDX化率をもとに算出。2050年の数値はDXが最大限進んだ前提で算出

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(参考) マーケティング強化のメリット : 星野リゾートのRevPAR比較

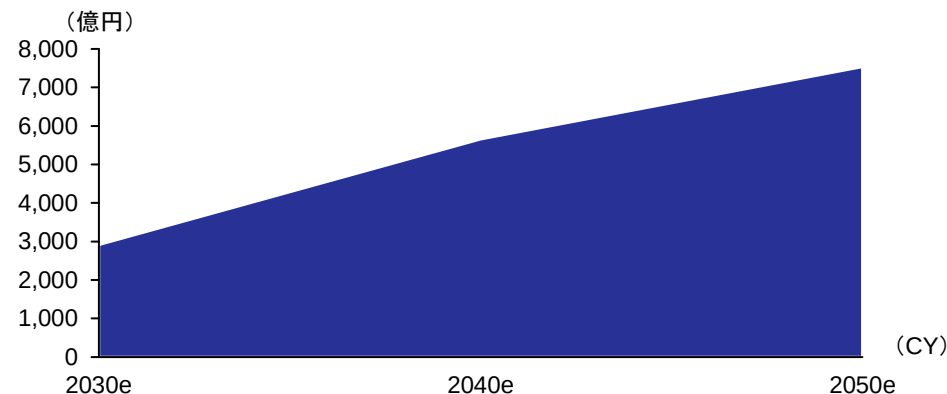
星野リゾートは、コロナ禍に日本全体で宿泊需要が落ち込むなかでもコロナ前を超えた水準のRevPARを確保。

“マイクロツーリズム”などマーケティングの強化を通じた新たな需要獲得の取り組みの結果であるものと推察。



(出所) 星野リゾート・リート投資法人IR資料より、みずほ銀行産業調査部作成

人手不足により生じるホテルの機会損失の規模



【試算の前提】

- ホテル部屋数(室): 過去実績をもとに推計
- 逸失稼働率(%): 人手不足の深刻化に伴い、人手不足に起因する部屋の売り止めも増加する前提。なお、人手不足の水準はP.2記載の就業者数予測を参照
- 逸失稼働率のうち人手不足を理由とする割合(%): 各種アンケート内容から推計
- ADR(円): 2024年実績を採用
- 省人化投資増加による労働需要減少の可能性は考慮せず

(注) みずほ銀行産業調査部予測

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

ビジネスチャンスの具現化に向けては、社会受容性やリソース不足等の障壁が想定される

- 各ビジネスチャンスの実現に向けては、社会受容性やリソース不足など様々な障壁が想定されるため、その打ち手となる施策にも並行して取り組むことが重要

ビジネスチャンスの具体化に向けた障壁とその解消に向けた打ち手

	ビジネスチャンス	障壁	打ち手
定性	人手不足解消による好循環の創出	入り口となる省人化への投資やDX人材確保に限界があり好循環の創出が困難なケースも多いと史料	「日本ホスピタリティテクノロジー協議会(JHTA)」の活動により業界内での横連携を推進し、DX人材育成やより良い製品の導入を低コストで実現する体制を整えていく
	DXによる自社マーケティング強化(大企業)	企業規模が大きい分マーケティングにおいて扱うデータ量も多いと思われるなか、ビックデータのハンドリングノウハウを持つ人材の確保・育成が追い付かないおそれ	賃上げにより採用競争力を強化し、外部からマーケティングノウハウを持つ人材を登用
	DXによる自社マーケティング強化(中小企業)	小規模事業者であるほど収集できるデータが少なく、データ量の少なさゆえに十分なマーケティングの精度が確保できないおそれ	単独の宿泊施設におけるデータ収集のみならず、同一地域他観光ステークホルダー(DMO、交通、小売、他宿泊事業者等)と連携したマーケティングを推進
	マーケティングノウハウのプロダクト化	特に観光地においてはマーケティングの旗振り役不在が課題となっているケースも多くニーズは相応に見込まれるものの、需要サイドの対価支払い力が十分でないおそれ	政策や自治体事業として、マーケティングの外部委託に関する補助金制度を整備
	コスト削減による価格競争力の強化	サービス内容を最低限にするビジネスモデルが一部の顧客から受容されないおそれ	価格に見合ったサービス内容であることを事前に顧客に対して周知徹底し、認識の齟齬を無くすことで顧客とのミスマッチを防止
定量	機会損失防止による売上の最大化	売上目標を達成できていれば十分という考えのもと、足下のADRであれば稼働率を落としてもある程度売上を確保できることから、潜在的需要も取り込んで売上を最大化しようという考えを持たない事業者も多い	足下のADR上昇が継続するとは限らないという危機感や逸失売上の獲得に取り組み、目標値にとらわれず売上を最大化する攻めの姿勢を醸成

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

[X\(Twitter\)公式アカウント](#) [産業調査部](#)
[「みずほ産業調査」はこちら](#) [発行レポートはこちら](#)



みずほ産業調査／78号

2025年5月30日発行

© 2025 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

編集／発行 みずほ銀行産業調査部

東京都千代田区丸の内1-3-3 ird.info@mizuho-bk.co.jp