

地方小規模宿泊業(旅館業)における労働環境

井門 隆夫

(高崎経済大学教授)

旅館業は地方に幅広く存在し家族経営も多いことから、同じ観光産業にあってもホテルとは違う課題を抱えている。とりわけ、小規模宿泊業の生産性の低さが宿泊業全体の労働生産性の低さの要因ともなっている。しかし、その改善に向けて、パートタイムをフル活用したオンデマンド勤務により労働生産性を上げているような現状があり、小資本の旅館が1軒単位で改善を成し遂げるには限界がある。課題解決には、付加価値と正規雇用の増加が求められるが、いずれも地域を挙げて取り組むことが望ましい。付加価値については営業利益をいかに増やすかが課題であるが、地域の旅館が全て1泊2食を扱うのではなく素泊まり化を進め、訪日外国人やリモートワーカー等の滞在需要を獲得していく等の発想が求められる。また、正規雇用の増加については、旅館単位で募集するのではなく、地域を挙げた雇用や人材育成を検討する等の工夫が必要である。旅館業のマネジメントの近代化、高度化は4万軒の旅館のごく一部に普及したにすぎず、多くの小規模事業者の声が届かず、課題がブラックボックス化している。今後、宿泊業全体の労働生産性向上と労働環境の向上や業界発展に向けて、小規模な旅館業の実態やその業態改革に向けた構想について考えたい。

目次

- I 旅館業史概観
- II 旅館業の労働生産性
- III 旅館業の労働環境改革に向けて

I 旅館業史概観

1 宿の誕生と一夜湯治

宿の系譜をひも解くと、律令国家の栄えた7世紀頃、駅馬・伝馬の制で誕生した駅に付属して造られた宿泊設備や、貴族が遊行で湯治に訪れた温泉に設置された仮屋等にさかのぼる。その後、道沿いで旅人を厚意で泊める布施屋等を経て、12世紀には旅人の宿泊を目的とした村の民泊が発達してくる。村で宿を持っているのはその土地の長

者であることが多く、下人を従え自らの商売をするかたわら、貴人や商人だけではなく誰にも軒を貸した。お堂や宿坊に泊まることもあった。歴史の古い兵庫県有馬温泉で「坊」の字の付く宿が多いのはその名残である。

江戸時代より前に関する文献で宿が商売として成り立っていたという記録はなかなか見当たらない一方で、戦国時代に夫や田畑を失い、家を焼かれた女性が、遊女を職業として組織化され、こうした宿にも出入りしていたとの記載は残る。江戸時代に入ると、街道筋に誕生した旅籠に遊女を置くことが禁じられるが、飯盛女や出女という下女とも遊女ともつかぬ女性を宿に置き、事実上の売春も行われていた。個室で飯を出すようになったことから、宿で食事を出す慣習が生まれたのだらうと宮本常一は述べている(宮本1987)。

日本における中世の庶民に向けた宿泊業は、原始的な軒賃しから始まり、燃料代を収受する木賃宿と呼ばれる形態から商売としての成立を始めた。17世紀の江戸初期に木賃銭は「人は三文、馬は六文」と定められ、人よりも馬が優先されたことがうかがわれる。一方で、飯盛女を相手に頼めば二百文から七百文と言われ、街道筋の旅籠における飯盛女の出現と食事提供で稼ぐ仕組みが、今日の温泉地の旅館業の一泊二食制へとつながっていったと考えることもできる。

当時、旅籠は「一泊限り」とされた一方で、湯治宿は、治療・保養が目的であることから「七日一回り」の滞在が前提とされた。しかし、伊勢参り等遠隔地の寺社参詣が盛んになる19世紀初頭の江戸後期、木賃を原則としていた湯治場において、東海道沿いの箱根の湯本温泉で伝馬役の支払いを条件に一泊客を受入れる「一夜湯治」が幕府に認められるようになる。そのことが要因で宿場町の小田原の旅籠屋との間で争論が交わされる一夜湯治事件が起きたが事実は覆らず、全国でも湯治場での一夜湯治が普及していく。その後、熱海等江戸に近い温泉地では飯盛女を引き連れた遊山目的の一夜湯治客が増え、ひなびた湯治場でもどんちゃん騒ぎをする遊山客が湯治客を悩ませるようになっていく。そうした事情から、富裕な客を受ける湯宿では内湯を設ける宿も出始めた。ただし、こうした温泉宿の悩みは冬の閑散期であり、大坂や京都と違い、一年を通じて奉公人を雇い、繁栄することは難しかった（深井 2000）。

このように、江戸時代に街道筋の旅籠の「個室化」「食事の提供」、滞在を原則としていた湯治宿の「一泊化」「遊興化」といった現在の旅館に通じる仕組みが生まれていく。

2 戦後旅館業の労働環境

旅館業に近代化の芽吹きが訪れるのは戦後である。外貨獲得を目的として政府登録旅館制度が設けられ、「外客を受け入れる施設・接遇に関する調査・研究、整備や指導、従業員の資質の向上を目指す、国際交流を深め日本旅館を世界に紹介する」ために国際観光旅館連盟が、また、国内旅行の活性化を目指し「旅館の施設及びサービスの向

上改善並びに交通機関・観光関係機関との連絡協調を図り、旅客接遇の向上改善」を目的として日本観光旅館連盟が組成された。

当時の日本を代表する政府登録の国際観光旅館、花屋旅館（石川県山代温泉）の「女中さん心得帳」に昭和30年代の旅館の雇用環境を垣間見ることができる。それは、女将から女性従業員に向け、旅館業で働く心構えを記したものである。「サービスと云う事について」では「貴方達のサービスと云う商品をお客様に買って戴くこと」が示され、「お客様について」では「送客して下さる交通公社を始め旅行斡旋業者の方、並に御好意を持って下さるお得意様方の御援助」により「何といたってもお客様は沢山来て頂かなくてはならない」と書かれ、人口増加をもって経済成長を遂げる日本の時代が映されているかたわら、常に「貴方（または貴女）たち」と説き、厳しい指導表現に満ちている。また、山形県で代々続く旅館の「従業員心得」では、「朝起きたらお客様と家の人へは必ず挨拶をすること」と自社のことを「家」と表している。これらのことからわかるように、旅館業は「家」であり、女将が「親」、従業員は「子」という一種の疑似家族形態であった。旅館業が他業種と違い、疑似家族になりやすい背景に、旅館業の特殊な勤務形態がある。

現在でも続く旅館業の勤務の特徴は、忙しい週は週50時間勤務、閑散な週は週30時間勤務と、繁閑を月単位で平均して週40時間労働とみなすことのできる「変形労働時間制」、朝早く、夜遅い「(日中に長い休憩のある)中抜け勤務」、宴会場だけではなく客室で飲食の提供を行う「部屋出し」があり、そしてそうした労働環境を「1日2食の賄い食」付きの「住み込み勤務」が支えている。その他、接客要員が仮名で勤務する「源氏名」制や、当日宿泊した客の宿泊額合計の一定割合を出勤従業員数で割った金額と、担当した客の館内消費額の2割程度の金額の合計額を、担当した接客係の日給とする完全歩合の「奉仕料」制も近年まで残っていた。繁閑や就業時間が不規則で、常にサービスや館内営業で緊張を強いられる厳しい労働環境を、寝食や苦楽を共にする経営者と従業員同士が支え合う家族的な情のつながりが支えて

いたと言えよう。

源氏名を使った背景には、本名を知られたくないという女性労働者側の事情に加えて、男性客とのトラブル回避にもつながるというメリットがあった。住み込み制は、住宅を持たない者が全国各地でも働くことができることから、旅館業は、事情があり身を明らかにしたくない女性にとっては駆け込み寺のような存在であり、そうした女性の社会的な雇用プールでもあった。

一方で、高度経済成長期には常に従業員不足に悩まされていた。その要因として、大きな旅館の経営者は土地の有力者であり、温泉地や観光地では政治的にも経済的にも圧倒的な権力者であったこと等が旅館従業員の労働環境の実態をぼかしてしまい、労働時間や休日の問題、給料や一般諸会社との劣等感の問題等数多くの悩みを抱えながら、根本的な解決を図ろうとしなかったとの指摘もある（金坂・赤塚・矢代 1961）。そのため、地元だけでは従業員が集まらず、遠く青森県や沖縄県等で募集をかけ、出稼ぎに出る女性をあてにする旅館も少なくなかった。

旅館業の主客層は、江戸後期の一夜湯治の解禁以後、一貫して男性の遊興客であった。住み込みで働く女性たちは常に興味の対象にさらされていたことも容易に想像できる。こうした職業が、社会の近代化が進むにつれ、従業員不足に悩まされるのは致し方ないことであろう。その後、旅行が大衆化し、女性や子どもも旅行を楽しむことが一般的になり、マネジメントの高度化が図られるようになると、部屋出しは少なくなり、源氏名や奉仕料制は廃れ、中抜け勤務の廃止に向けて業務改革を進める旅館も増え、男性の興味にさらされるような労働環境は解消された。

しかし、平成の世を経て、令和を迎えた現代においても旅館業の従業員不足は続いており、国内での就業者では不足することから、入国管理法の改正に伴う対象業種として、主としてベトナム等のアジアから従業員を呼び込もうと業界を挙げて仕組みづくりを行っている。1980年に8万軒を数えた旅館業は半減し、合理化も進んでいるにもかかわらず、常に従業員不足が解決しない要因は、昭和の時代まで続いた個室接待等の記憶から

旅館業には就職させたくないという親心が残ることに加えて、労働時間が朝と夜に及び、休日数も少ない労働環境の割に報酬が高くないこと等が推察されるが、総じて言えば、それは旅館業の生産性の低さに起因している。

II 旅館業の労働生産性

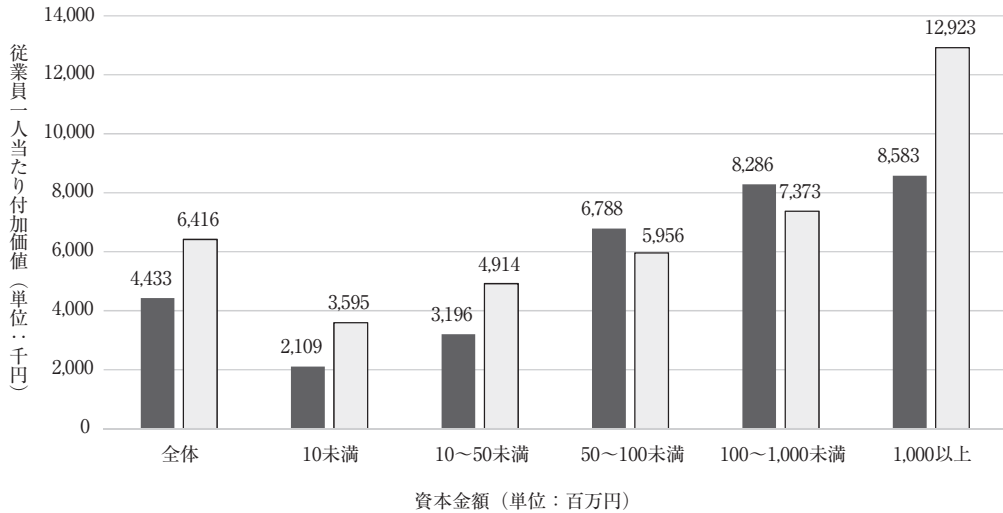
1 宿泊業の労働生産性

サービス業でもある日本の宿泊業の労働生産性は低いと指摘されることが多い。労働生産性の定義や計算式は多様であるが、本論では、財務総合政策研究所の定義にのっとり、付加価値¹⁾を従業員数²⁾で除した「従業員一人当たり付加価値」額と定義する。日本旅館協会では、付加価値ではなく粗利益を分子として労働生産性を定義している。

財務省『法人企業統計調査』をもとに宿泊業の労働生産性を算出すると、全産業平均641万6000円に対して、443万3000円と低い。しかし、資本金別に分けて算出した時、資本金額5000万円以上の大企業と、5000万円未満の中小企業では異なり、大企業は全産業平均を超える一方で、中小企業の労働生産性が低い状況は明らかである。母集団となる企業数は中小企業が全体（2万1833社）の94%（2万467社）を占め、すなわち、中小宿泊業が「宿泊業の労働生産性は低い」と言われる要因となっていることがわかる。とりわけ、母集団の60%を占める資本金1000万円未満の小規模宿泊業は210万9000円と低い。

こうしたことから、中小企業、とりわけ小規模宿泊業の労働生産性をいかに改善するかが、労働環境や従業員不足改善に向けた業界の課題であるが、本論では、小規模宿泊業に該当する法人の多くは旅館業であることを想定しながら論じる。ただし、統計上は旅館業という区分がないため、その場合は小規模宿泊業と表するものとする。

図 1 宿泊業の労働生産性



出所：財務省『平成 27 年法人企業統計調査』をもとに筆者加工

2 宿泊業の財務状況

小規模宿泊業には、収益と資本不足の壁が立ちはだかる。『法人企業統計調査』に基づく、資本金 1000 万円未満の宿泊業に関しては、▲ 2 % の営業赤字（償却前営業利益はプラス 5 %）となっている。そのため、付加価値は当然低くなる。ま

た、純資産額がマイナス、すなわち債務超過の状態にある。もちろん、一部企業の債務が大きく、健全企業も少なくないと思われるが、全体として、一定数の企業では過少利益や債務超過が恒常化している一方で利息返済を続けているため、金融機関は抜本的対応に動かず、過剰負債を抱えたまま営業を続けている状況であろう。

表 1 宿泊業の損益計算書

資本金別 (百万円)	総 額	10 未満	10 ~ 50 未満	50 ~ 100 未満	100 ~ 1,000 未満	1,000 以上
母集団数 (社)	21,833	13,212	7,255	934	377	55
売上高	6,878,113	1,229,303	1,393,554	1,836,263	1,510,486	908,507
売上原価	2,089,372	238,125	278,936	737,231	406,440	428,640
販売費及び一般管理費	4,437,037	993,885	1,051,283	961,963	1,022,292	407,614
営業利益	351,704	▲ 2,707	63,335	137,069	81,754	72,253
営業外収益	96,427	31,204	29,149	16,640	6,026	13,408
営業外費用	132,098	27,964	35,845	36,807	11,385	20,097
経常利益	316,033	533	56,639	116,902	76,395	65,564
特別利益	47,389	270	3,285	16,964	6,013	20,857
特別損失	52,527	2,168	10,389	16,297	10,186	13,487
税引前当期純利益	310,895	▲ 1,365	49,535	117,569	72,222	72,934
法人税、住民税及び事業税	93,467	4,661	21,445	32,804	18,832	15,725
法人税等調整額	▲ 10,482	—	▲ 2,492	▲ 1,048	▲ 1,252	▲ 5,690
当期純利益	227,910	▲ 6,026	30,582	85,813	54,642	62,899
減価償却費	344,391	69,836	93,817	88,806	46,500	45,432

出所：財務省『平成 27 年法人企業統計調査』

表2 宿泊業の貸借対照表

資本金別 (百万円)		総 額	10 未満	10 ~ 50 未満	50 ~ 100 未満	100 ~ 1,000 未満	1,000 以上		
母集団数 (社)		21,833	13,212	7,255	934	377	55		
総 資 産	流動資産	2,002,364	238,356	330,620	819,346	354,304	259,738		
	固定資産	8,932,511	1,223,228	1,858,675	3,274,661	1,027,854	1,548,093		
	資産合計	10,946,999	1,462,057	2,194,071	4,097,953	1,383,754	1,809,164		
総 資 本	流動負債	2,676,434	500,063	486,462	583,198	544,917	561,794		
	固定負債	5,990,905	1,137,471	1,568,712	2,138,840	493,559	652,323		
	社債	社債	79,152	—	—	43,402	7,958	27,792	
		長期借入金	長期借入金	5,189,207	1,114,411	1,517,744	1,952,384	307,569	297,099
			金融機関借入金	3,968,352	814,521	1,263,244	1,384,417	236,445	269,725
			その他の借入金	1,220,855	299,890	254,500	567,967	71,124	27,374
	引当金	130,200	—	6,784	33,948	34,561	54,907		
	その他	592,346	23,060	44,184	109,106	143,471	272,525		
	純資産	2,279,660	▲ 175,477	138,897	1,375,915	345,278	595,047		
	資本合計	10,946,999	1,462,057	2,194,071	4,097,953	1,383,754	1,809,164		

出所：財務省「平成27年法人企業統計調査」

収益不足の要因としては、第一には国内旅行需要の減少がある。国民人口減少に加えて国内観光宿泊旅行実施率は10年間以上減少傾向にあり、実質賃金指数を1年ずらした傾向とほぼ相関する。実質賃金指数の向上、すなわち豊かさの実感が国内旅行需要の復活には不可欠である。第二に、宿泊業の費用のうち割合が大きく変動費にあたるFL (Food & Labor) コストの過剰が挙げられる。日本旅館協会平均のFLコスト(47%)は減少傾向にはあるが、日本人の好きな魚介の刺身など原価の高い食材を使うことが多い。しかし、飲食にかかる原価または人件費は、いずれもサービス内容に影響を来すためにその削減は容易ではない。そのため、いかにサービスを落とさずに原価・人件費を削減するか、または人件費を増やすことによりサービスを向上させ、稼働率や単価のアップにつなげるかという目標を持ち取り組まれているのが、旅館業の労働生産性改善活動である。

3 旅館業小規模事業者の4業態

図2は、中部地方沿岸部に位置する宿泊業集積地における従業員20人以下の旅館業小規模事業者の労働生産性及び付加価値額の分布である。中

には労働生産性が500万円超と宿泊業全体平均を上回る事業者もある一方、労働生産性も付加価値額もゼロに近い事業者もある。

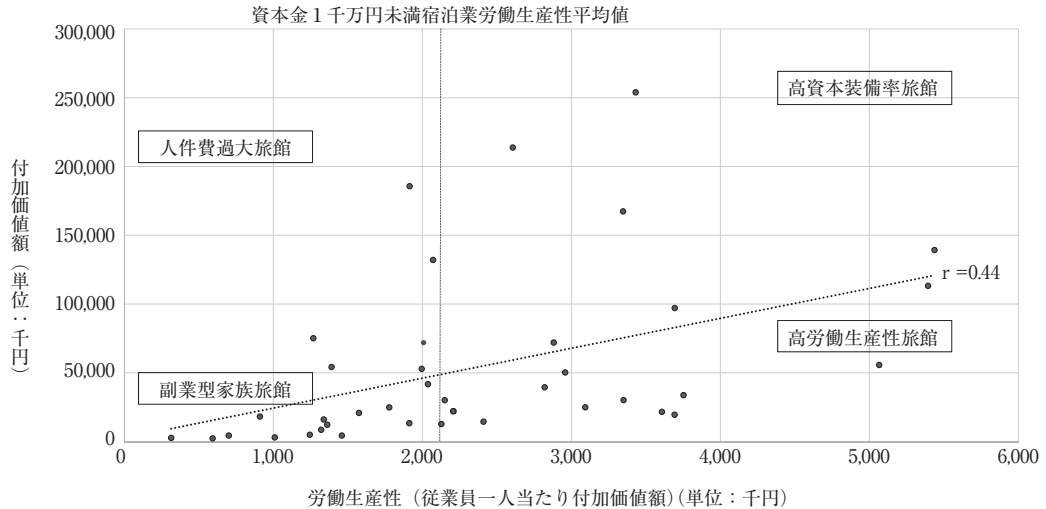
資本金1000万円未満の小規模宿泊業の労働生産性平均値と付加価値額の相対的な大小で4つのカテゴリーに区分し、各カテゴリーに分類される旅館の経営環境について、事例をもとに概観する。

(1) 副業型家族旅館

家族経営で従業員を雇わず、親子等の家族のみで経営する。家族は農業・漁業等の兼業もしているが、主として生産品は自家用である一方、旅館の食材として提供している。そのため、旅館業の食材原価は他旅館に比べて低めである。

中には、減価償却も終わり、後継者もないため、高齢の現経営者にて廃業を予定し、事実上営業を停止している旅館もある。しかし、自宅を兼ねていることや不動産売却による売却益課税や自宅不動産としての相続税を考慮し現在の事業用資産のままの相続を希望する事業者が多いことから、旅館業営業登録をしているにもかかわらず必要以外の宿泊客を取らないことも旅館業の稼働率や収益性を引き下げる要因になっていると推測できる。

図2 旅館業の労働生産性及び付加価値額分布



幸いにして後継者がいる場合、中期計画に基づく長期融資を受けて改装等を行い、収益改善を目指すことが多い。しかし、この際、先代が計画してしまうと、これまで同様、人口増加をあてにしたターゲットの見えない老朽化を補完する守備的な投資に終わってしまうことがある。計画にあたっては、例えば、後継者が漁師であれば、館内を改造して漁師がサービスする居酒屋を造り、宿泊者のみならず、地域住民や他館の宿泊客から幅広い集客を目指す等、後継者によるこれまでとは違う戦略を持った改装方針が必須である。

旅館の建物を自宅として兼ねることもあるこのカテゴリーの旅館は、実態として食材仕入れや消耗品等に関する費用を自家消費分として計上する家事按分も少なくなく、報酬を低く抑えられるために人件費を少なくできる一方で、設備投資の減価償却費を多く積む傾向がある。また、償却後営業利益を少額に抑える利益調整を行うため、付加価値は小さく、かつ労働生産性も低くなる。その一方で、キャッシュフローは十分にあり生活への不安はない。

労働生産性は低く、雇用に貢献はしないが、家族のみで経営するこの業態（いわゆる民宿業態）は、実は持続可能な旅館業カテゴリーの1つであり、生産性向上議論から除外する検討も必要かもしれない。

(2) 人件費過大旅館

付加価値額は大きいですが、労働生産性は低い。1人あたり付加価値が小さいということはすなわち、労働分配率が低い、従業員数が多すぎることである。このカテゴリーの事業者の決算書を確認すると営業赤字であることが多い。すなわち、付加価値額はほぼ人件費であり、人件費過大であることがわかる。

人件費過大の理由は、比較的給与の高い従業員数が過剰で、オペレーションが効率化されていないためであり、かつてこのカテゴリーの旅館は多く存在した。とりわけ、手数が必要となる部屋出しを行い、料理の品数と提供回数の多い旅館があてはまる。典型は、単価に見合わないサービスを過剰に行うことが「おもてなし」と勘違いしている旅館に多い。組織的にも、高齢社員と若年社員が混在しているため、若年社員が長続きしないというケースも少なくない。

目先の解決策としては、単価アップを図ることであるが、従業員の回転が速く、教育が追い付かないためサービス向上に至らず、利益が少なく改装もままならず施設の老朽化が進むために難しく、むしろ逆に、集客のための単価ダウンを採らざるを得なくなっていく。

また、正規雇用を確保するためには、高い客室稼働率を年間で維持しておく必要があるが、法人

需要や外国人客、シニア客等の平日の集客ができないと稼働は下がり、繁閑の差が大きいと、パートタイム等の非正規雇用に依存せざるを得なくなっていく。

こうした旅館の場合、目先の売上管理も重要だが、長い目線での経営改革を図るためには組織のあり方を見直し、テクノロジーの導入を図り、作業工程の効率化と従業員数の適正化を目指すべきである。例えば、PMS (Property Management System) と呼ぶ営業情報の一元化システムを導入し、予約の詳細情報を社員全員がタブレット等で共有する。このことにより部署ごとに紙媒体に書き写していた作業が効率化され、ミスも軽減する。ただし、この手法を導入すると高齢社員の退職が誘発される副作用がある。そのため、若年社員で組織を運営する方向へと事前に組織設計をするとともに、一時的に稼働が抑制され売上が落ちる恐れを金融機関と話し合っておく必要がある。また、高齢経営者ではテクノロジーの理解が不足していることが多いため、後継者の存在が重要になってくる。

(3) 高労働生産性旅館

このカテゴリーは、人件費を削減し、労働生産性が高まった旅館群があてはまる。

旅館業が、労働生産性の向上を目指す場合、比較的初期に取り組むのが、従業員数の削減やマルチスキル (マルチタスク) と呼ぶ多能工化である。従業員一人ひとりの働き方を見直し、1時間あたりにより多くの生産工程に携わることを目指す。例えば、フロントデスクや事務所の空き時間にレストランの配膳を手伝う等だ。しかし、業務を当初からマルチスキルを前提として作業工程を設計していればよいが、意味もわからずにマルチスキルのみを導入した場合、例えば、外注していた清掃を正規雇用者が行うようになると、1時間あたりのコストは悪化するような事態が発生してしまう。

しかし、調査エリアにおいて、このカテゴリーに属する旅館が行っていることは、マルチスキルとは逆に、正規雇用を減らして主婦層のパートタイムを活用し、需要に応じてシフトを組むオンデ

マンド勤務であった。本調査エリアは、漁業も盛んな地域であり、家を守る主婦の役割が昔ながらに残っていることが背景にある。また、配偶者控除の上限が2018年に150万円へと引き上げられたことでパートがしやすくなったという心理も生まれている。調査エリアのこのカテゴリーでは、パート比率が高いほど労働生産性が高いという結果となった。

しかし、こうして労働生産性を高めても付加価値額が上昇しないということは、営業利益率が改善していないことを表している。需要が増えてもパートタイム人件費等も同時に増えるため、営業利益率はなかなか改善しない。改善のためには、マルチスキルを厭わない正社員の精鋭部隊が必要であるが、そうした人材の採用が難しい。

調査エリアのこのカテゴリーの旅館群には、先代の残した負債が過剰のため、労働生産性を上げて返済を重ねている旅館群と、負債が自己資本の範囲内の事実上の無借金旅館群とに分かれていた。前者に関しては、コストをかけずに販売チャネルを増やし、売上を伸ばすための営業政策を強化するほかはないが、後者に関しては、利益率の高い業態への転換を目指して資本投下を図り、資本装備率を向上させることにより経営を改革できる可能性が残されている。

(4) 高資本装備率旅館

このカテゴリーは、資本 (資産) を増やし、資本装備率を高めた旅館群であり、小規模事業者の中でも比較的客室数の多い (20~30室程度の) 旅館があてはまりがちである。このカテゴリーの旅館群は、客室稼働率が季節・曜日で平準化され、正規社員を雇用している事業者であり、最終的に目標とすべきカテゴリーである。もちろん、過剰投資は経営に悪影響を及ぼすので時代を読み、年間稼働率が最高となる適正な客室数と単価を計画することが必要である。

調査エリアにおいて、このカテゴリーに属する旅館のうち、事業承継過程にある事業者がある。その事業者は、高いFLコストから慢性的な赤字に陥っている旅館であったが、後継者が戻り、当該旅館には投資せず、近隣エリアで高価格帯の小

規模な別旅館を新設した。その旅館は、高稼働率を維持し、付加価値額も労働生産性のいずれも高い旅館を実現した。その後、両親の経営する赤字旅館を閉鎖、もしくは海鮮料理を活かした食堂として再出発する計画を構想しているが、現時点で両親が反対しているため実現していない。しかし、両親を平均してもこのカテゴリーに分類される。これは、小規模事業者再生に至る過渡期の状態と考えられる。

目指すべきカテゴリーではあるが、課題は残る。それは、やはり正社員不足である。募集を出しても応募は少なく、フルタイムで勤務する派遣社員や、外国人のインターンシップ学生、曜日や繁忙期限定のパートタイム等に依存している旅館が目立つ。また、フルタイム勤務従業員の労働時間が平均10～11時間と他カテゴリーに比べて相対的に長めであることも課題である。

今後、旅館業界では、労働環境の抜本的な改革と正規雇用者の増加に向け、これまでにない地域で協業した取り組みや資本の誘致、新しい業態開発が求められている。そのために、まず必要なのは、地域の自治体首長が「これ以上宿の灯を消さない」と宣言することである。宿の灯が消えれば、地方での宿泊者ひいては観光客は減っていく。

Ⅲ 旅館業の労働環境改革に向けて

1 旅館の素泊まり化による利益率改善

次に、資本の小さな旅館業の低付加価値や正社員の求職の少ない労働環境改善のための方策について論じていく。まず、旅館業の付加価値向上に向けた営業利益率改善の方策の1つが、快適に過ごすことのできる新しい素泊まり型の旅館業態を標準化していくことである。素泊まりには、ホテル、ゲストハウス等と呼ぶ相部屋式の簡易宿所業態があるが、ここで述べる業態は、旅館業として個室客室を備えた施設を想定している。

旅館において人手が必要となる主要因として料理提供がある。旅館における食材原価率は1泊2食売上高の約20%である。また、人件費率約

30%のうち50%にあたる15%が料理提供に必要な直接・間接人件費と想定すると合計35%の原価・経費が料理提供にかかっている。素泊まり型にした場合には売上も減るため、1泊2食料金における宿泊と食事の割合がおよそ五分五分という一般論から考えると、売上高は現在の50%となるが、料理提供原価・費用35%の50%にあたる17.5%がかからず、そのまま営業利益として残すことができる（資金繰りは考慮しない）。

ただし、理屈ではそうだったとしても、実際に素泊まり需要があるのか、また、食事提供場所があるのかといった問題から、一部の地域を除き現時点で普及は進んでいない。また、1泊2食型旅館が素泊まりを始めることは、売上を下げることにつながるので慎重に行うことが必要である。素泊まり旅館は、休廃業した旅館をリノベーションして厨房を廃止し、新たな業態として出発させている旅館が成功している。

実際に素泊まり業態が増加している草津温泉（群馬県）の素泊まり型旅館を一例に挙げると、需要は当初想定していた訪日外国人や若年層よりも、通常の旅館に宿泊する層と同じシニア層が目立つという。年間客室稼働率は80%を超えているので、おそらく予約が早いシニア層が実需となっていることが想定される。シニア層の泊まる理由は「料理の好き嫌いを避けられる」との理由が多いという。また、草津温泉の場合、遅い時間まで食事の提供を行う飲食店も存在することも理由であろう。ただし、厨房を稼働させていない素泊まり型旅館ではコンビニ等の弁当の持ち込みも許可しているため、客室で食事を取る宿泊客もいる。これらのことは、これまでの1泊2食型旅館業では考えられないことかもしれないが、草津温泉のような飲食店等のある地域では素泊まり型旅館への業態転換により収益性を高めることが可能である。草津温泉を含め、各地でこうした素泊まり型旅館を経営するのは1泊2食型の高級老舗旅館であることが多い。朝食のケータリングも可能なことや、素泊まり型を併営することにより相互に補完し合いつつ市場に対応できるとともに、事業者としての利益率向上に寄与し得るためである。

素泊まり業態導入にあたっての当初の課題は、当日客にも対応でき、夜遅くまで営業する飲食店が存在することであるが、旅館で提供するような料理提供は難しくとも居酒屋業態であれば新設を検討することも視野に入れていく必要がある。四万温泉（群馬県）では、酒店経営者が土産店を低コストでリノベーションして居酒屋を造り、増えつつある素泊まり客に対応を始めた。家族型経営の旅館では、パートタイムを減らし家族だけで運営するためにあえて5室中2室を素泊まりに変え、こうした居酒屋を紹介するようにするようになった。素泊まり型業態への転換には、地域での協業体制が求められてくる。

2 離職要因の探索と対策

宿泊業は離職率が高いという問題に対しては、業界や業態ごとの適正な勤続年数について議論する必要がある。わが国の賃金構造は、職務経験により技能が習熟し、能力主義的な賃金決定が行われるという一般的な原則に基づいているが、厚生労働省の統計で示される小規模な宿泊業（従業員10～99人）に関する賃金（決まって支給する現金給与額）については、最も賃金の高い年齢が、勤続年数8.5年の40～44歳の26万7900円であり、

他業種及び他の宿泊業と比較して賃金カーブが極めて緩やかであり、かつ勤続年数が短い。このことは、比較的短期間で技能が習熟してしまう可能性または技能習熟度が高まる前に離職してしまう可能性のいずれかを表している。

その解決策を検討する上で、第一に、小規模宿泊業に従業員への就業に関する意識調査を行う必要がある。入社1～3年目の小規模旅館従業員10人に対して予備的な聞き取り調査を四万温泉で行った結果、10人中5人が転職希望であり、その比率は一般的な統計と重なる（表3）。転職希望者の就業理由を確認すると、漠然とした「接客業」への憧れが見られ、現実の業務を十分に理解できていなかったことがうかがえる。一方、転職意思のない2名は、いずれも母親が旅館業で働いていたため、その業務内容の理解ができていたと思われる。つまり、就職前のイメージと実際のギャップを埋められずに退職に至ると推測ができる。

第二に、転職希望者も、引き続き接客業での勤務を希望していることから、例えば、旅館業での技能習得に必要な適正勤続年数は3～5年と仮定し、その後の地域内での転職や独立を支援する仕組みの確立を行い、地域内での人材の歩留まり率

表3 入社1～3年社員の就業意識

	就業意識（転職希望の有無）	就業理由
1	続ける予定はない。転職を悩んでいる。転職しても人と関われる職に。	旅が好き。もてなす側に回りたい。
2	転職を考えている。料理人をめざしている。	学生時代に接客の仕事をしていたので、活かせる為の仕事が旅館業であったから。
3	いつかカフェ経営などの他の仕事もしてみたい。ここをステップアップの場所として考えている。	事務と営業はダメ。接客がしたい。
4	漫画家、飲食店、俳優など人と携わることのできる仕事。	以前はテーマパークで働いていて、昔から温泉旅館に興味があり、またお客さんと触れ合える、接客することが好きということがきっかけで働きはじめた。
5	将来的には違う仕事をしたいと思っている。元々舞台の仕事が希望だったのでそっちの道に戻りたい。	いろいろあって流れ着いた。
6	体が持たば続けたい。新しい所でも良いかな。変えるのなら旅館ではない。	客に自分を見せたいという思いから接客業と考え、旅館を選んだ。
7	3年以上働いてから。	祖母が旅行好き。接客にひかれた。
8	安定したからこそ辞めづらい。今の仕事は好きなので続けたい。	大学時代のアルバイトで接客にやりがいを持った。社長にすぐに働いても良いと言われた。
9	旅館に就職する前は事務系。今は接客業も楽しいから、レストランや受付といった接客業もやってみた。	母親が旅館に携わっていたため、旅館について話を聞いていて、興味があった。そこで、見学に来てみたところ、宿の雰囲気が良かったので決めた。
10	現在の仕事が良い。	母親が仲居で良し悪しを聞いたうえで旅館の名にひかれて。

を向上させるという発想も必要だろう。伊香保温泉（群馬県）の松本楼では、教育訓練投資が労働生産性と賃金を高める効果（森川 2018）を期待し、入社間もない年次からの教育訓練投資により離職を防止しつつ、若いうちのマネージャーへの登用や、最終的には営業旅館の軒数を増やしらせていくという出口を設定して、社員と共有している。

第三に、就業前訓練として、インターンシップの受入れの強化もギャップ解消に効果が期待できるので検討したい。ただし、インターンシップ参加者は、旅館業ひいては社会に対する理解が乏しい。そのため、旅館業で現在行われているインターンシップの多くは、学生に業務見学をさせ、簡単な企画等の課題を与える短期間の視察型が主流である。本格的な業務体験をさせ、旅館業にネガティブなイメージを抱かれることを恐れているためであろう。しかし、こうした内容では、旅館業の現実を知ることはできない。本来は、現実の勤務を1カ月程度以上体験する業務体験型が望ましい。その間には、社内外でメンター（疑似的な母親）とのつながりを設計しておく等、経営者や指導者以外の第三者によるオンライン、オフラインでのフォローが必須であり、ポジティブなイメージに結び付く達成感の醸成を誘導する工夫が求められる。

3 事業承継の促進

改革が進まない要因の1つとして、世代交代が進まず、テクノロジーへの理解や利益重視型経営への転換が進まないとの状況も考えられる。後継者に事業承継され、新しい事業計画が策定されれば、地域金融機関の融資も増え、資本不足が解決に向かう可能性が高まる。

政府は、法人や個人事業主の事業承継に対する相続税や贈与税の納税猶予を100%化したり、事業承継を推進するための補助金を設けたりしているが、条件がやや厳しいこともあり、旅館業経営者の興味が喚起されない。事業承継が進まない背景には、現経営者が保証する債務が残っており、こうした債務に対する責任を果たしてからという思いもあるだろう。しかし、経営者の動産・不動産の個人資産が残るからこそ、こうした法人の負

債が残ったままでも債務者である金融機関は問題視しない。かつては、遊休資産の売却損を債務免除益と相殺させる再生手法も採られたが、経営者が全個人資産を守ることを第一とする限り、金融手法を活用した事業再生も容易ではない。

また、小規模宿泊業においては、後継者の学習機会も少ない。経営者が不在でも業務が円滑にまわる企業であれば問題ないが、小規模宿泊業の場合、後継者は予約管理や送迎、調理といった日常業務と地域の役割をこなす機会が多く、代わりになる社員もいないため、時間的にそうした学習機会への参加が難しい現実がある。

一方、後継者がいない、もしくは後継者がいても事業を承継しないというケースもある。この場合は、一般的には第三者承継（M&A）による株式譲渡が想定できるが、過剰債務が残る場合は債務整理後でなければ難しい。しかし、償却が終わっている場合は、譲渡益を最小限に抑えられるよう、非課税枠内の贈与や退職金等を活用する等して承継できる可能性は十分にあり、数年かけて第三者承継を果たしている旅館業の事例も存在する。

課題として、小規模宿泊業を承継したいという第三者をいかに養成するかという問題が残るが、例えば、地域おこし協力隊起業・事業化研修会資料によると、3年任期で地方自治体を勤務先とする地域おこし協力隊約5000人のうち、起業志望者が約30%、そのうち17%が宿泊業希望であり、年間100名近い宿泊業起業希望者がいることになる。鳥取県岩美町では、実際にミッション型の協力隊を募集し、すでに「旅人の宿 NOTE」や「龍神荘」といった小規模宿泊業の事業承継を果たしており、こうした後継者養成と事業マッチングを一括で対応できる創業支援制度が一般化することを期待したい。

4 新しい需要開拓

現代の旅館業の軒数や客室数が減少している背景には、主として債務超過や事業承継が進まないことによる資本不足や、労働環境が整備されないための人手不足のほかに、これまでの観光客に依存しすぎ、新たな需要開拓ができていないための

需要不足が挙げられる。旅館業が地方の宿泊需要を支えていると仮定するならば、旅館業の縮小は、地方の宿泊需要の縮小の恐れにもつながる。もっとも、地方に新たな需要が芽生えれば、都市部に本社を置く大規模なホテルチェーンが進出すると考えられるが、地域経済にとって域内循環を高めることを優先し、地元資本による宿泊業の維持を図ることも重要であろう。

これまで旅館業が依存してきた客層は、かつては法人客であったが、現在は年金受給者である。旅館業のアキレス腱は平日稼働であり、こうした客層が埋めてくれるがゆえに依存してきたといえよう。しかし、シニアの就労も増加するとともに、64歳までのアクティブシニア層は減少期に入っている。あと10年程は増え続ける65歳以上のシニア層に依存していくか、他の需要を開拓するかを選択を迫られている。

近年、そうした選択肢の中に新たに生まれたのが訪日外国人であり、各自治体ともこぞってインバウンドプロモーションに力を入れている。しかし、ベジタリアン対応をはじめサービスの多様化や入浴方法等異文化対応への説明、オフラインのみならずオンラインでの英語でのコミュニケーション、既存顧客を失うおそれから禁煙化できない施設、外国人に対する既存顧客の反感等、小規模宿泊業がインバウンドを受け入れるために超えられない壁が少なくない。しかし、シニア客に替えてインバウンドを受け入れることにより平日の需要が安定し、稼働率が平準化して正社員雇用で道筋が立つ可能性が高まるだろう。

あるいは、働き方改革の延長にある地方でのテレワーク需要も生まれつつある。わが国は高齢化により最多人口の年齢が2019年時点の統計で69歳であり、まもなく70歳を超えようとしているが、アジア各国や米国は20代、高齢化の進む欧州でも50代前半であり、世界全体で若い労働者が新しいワークスタイルを築き、コワーキングリゾート等を世界各地で作り上げつつある。こうした需要に対応して、日本でも廉価で滞在のできる素泊まり型のゲストハウスが各地で誕生しつつあり、そうした全国のゲストハウスが提携し、定額で宿泊し放題となるサブスクリプションモデルも

生まれている。もっともこうしたモデルの宿泊料は1泊あたり2000～3000円と低く、現在の旅館業モデルでは対応ができないので、休廃業した旅館業をリモデルしていかななくてはならないだろう。

これまで「観光」というと、余暇・レジャー客を対象とする経済活動が想起されたが、今後は、さらに広く、あらゆる人の流れを創造していく活動と再定義する必要がある。言い換えれば、非日常需要から日常需要へとスコープを拡大していかない限り、需要不足の解決は難しい。

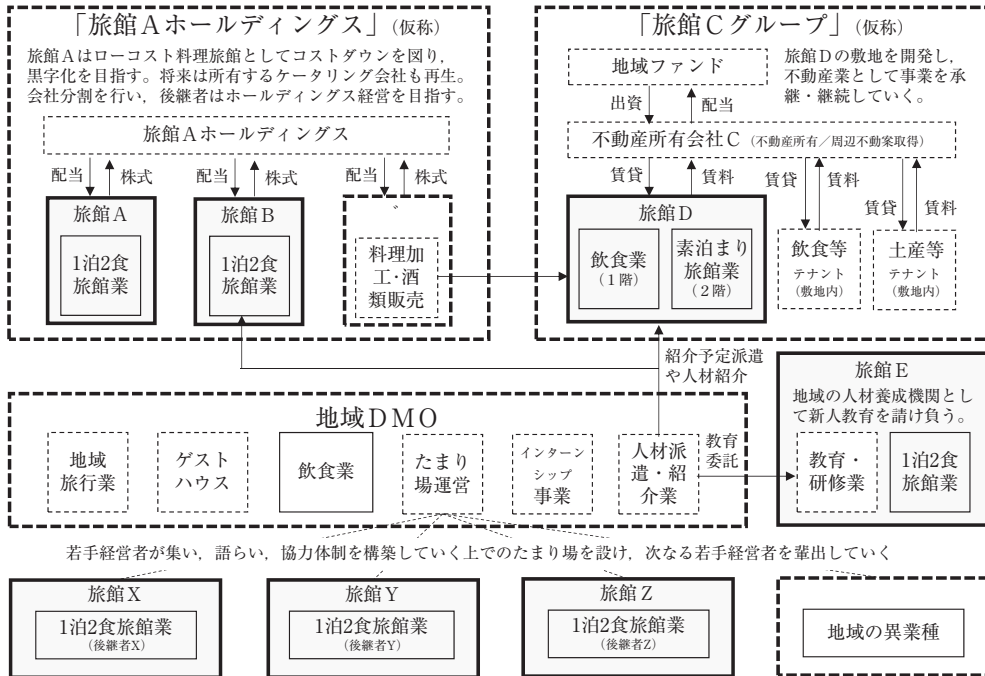
5 持続可能な地域経営モデルの構想

旅館業を取り巻く資本不足、人手不足、需要不足の解決に向けては、いずれか1つに取り組もうと試みても抜本的な解決策にはならない。例えば、新設される特定技能ビザで外国人労働者を受け入れたとしても、足りない人手を埋めるだけで、低い労働生産性がそのまま継続され、労働環境改善への道のりが遠ざかる恐れも残る。人口減少時代に地方の小規模宿泊業を持続可能とするためには、資本の小さな1軒単位で考えるのではなく、新たな地域経営モデルを作り、将来経営を担うべき若い労働者がU・Iターンで還流し、新たな資本を呼び込めるエリアとして存続していく必要がある。そのためには、事業承継を促進させ、テクノロジーを活用して生産性を高めるとともに、労働環境を整え、正規雇用を維持するために需要を平準化するマーケティングを行う必要がある。そうした役割を地域事業者とともに担う主体が地域DMO (Destination Management Organization) ではないだろうか。

一例として、図2で挙げたエリアの小規模宿泊業集積地を持続可能とするために構想している地域経営モデルを紹介する(図3)。

図3は、事業承継を促進させるとともに、一部企業で所有と運営を分離し、事業承継者は所有者として事業を継続し、事業の運営は新たな後継者に任せていくモデルとしている。また、新たな後継者を養成する他、地域雇用の受け皿として地域DMOを活用し、多様な地域事業を担うことにより、小規模宿泊業など地域事業者だけでは対応で

図3 地域経営モデルの一例



注：実線枠は現在存在する事業者。点線枠は今後構想・計画している事業者。

きず、かつそうした事業者と連携することにより成り立つ潤滑油的な事業を収益事業として行う。

旅館Aは現在、両親が運営し営業赤字である。一方旅館Aが経営するBは20代の後継者が運営して営業黒字であるが、両親の反対から事業承継が進まない現状である。そのため、後継者は旅館Aホールディングスを設立し、両親を旅館A経営者として残したまま、旅館A・Bの株式を移転し、金融機関や税理士と相談しながら持ち株会社として経営をしていく計画を企図している。また、両親が休眠させていた旅館外にある古い調理場施設を再生し、ケータリング会社として自らの旅館のみならず地域の旅館への加工食品提供を構想している。後継者はまだ若く、旅館A・Bの運営者は世襲ではなく自社で養成したマネージャーから登用する予定である。

旅館Dは、無借金経営を継続しているが、かろうじて営業黒字の経営が続く、先々の旅館経営に不安を抱いている。同社は旅館と自宅を含む広大な敷地を持ち、観光資源となっている社寺からも近く、不動産開発をして人が回遊するような園地

化を構想している。その資金は地域ファンドを誘致し、新たに設立をした不動産管理会社Cに出資。後継者はCの経営者として事業を承継する。旅館Dは後継者の妹が運営を行う。旅館の1階はブライダルも可能なレストランにリノベーションし、2階を素泊まり宿とする。その他、飲食店等を設置し若い経営者が運営するテナントに賃貸する。経営者は個人資産が第三者の手に渡ることを心配しているが、ファンドとの話し合いがつけば、現経営者が買い戻すことを前提とした種類株式を発行することにより、第三者への転売を防止できる。

上記は、地元商工会議所が先導し、それぞれの経営者家族の事情も勘案しながら、地域と連携して小規模宿泊業が持続可能となるようにアドバイスを継続していることも、こうした構想を進めることができている背景にある。

また、同時に地域DMOを設立。現在は社寺参道の空き家を再生した飲食店と土産店を運営しているが、その他の地域事業も構想し、地域内の事業それぞれが連携しながら、若い経営者を地域に

集め、育っていくように設計をしている。そのうち、労働環境改善に向けた事業は「人材派遣・紹介事業」「インターンシップ事業」「たまり場の運営」の3事業である。

「人材派遣・紹介事業」は、旅館が直接求人募集してもなかなか応募がないという現状にあって、地域DMOが旅館に代わって募集し、必要な研修を共通で実施するとともに、旅館に紹介（もしくは紹介予定派遣）を行う収益事業である。旅館での就業年数が短い現状に鑑み、旅館の採用負担を軽減するとともに、本人の希望と適性を考慮しつつ、旅館以外の飲食店等へもローテーションを行う等して、できるだけ地域内での就業者の滞留を目指す。また、新卒社員に関しては、社員の養成に長けた旅館Eに委託し、1年間の養成を行う。社員も1年間という期限があることから安心して働き、旅館Eも確実に1年働く社員を確保できることから相互メリットが生まれると考えられる。

また、こうした人材の出口としては、資本のある旅館が休業した旅館を購入もしくは賃借し、素泊まり旅館化して利益率を上げていく過程において、こうした人材をマネージャーにしていく。また、可能であれば将来MBO等でそうした旅館のオーナーとして独立していくことも視野に入れておく。

「インターンシップ事業」は、夏の繁忙期に学生を受け入れ、地域DMOが雇用契約を締結したうえで、旅館で研修を行う事業である。旅館からは最低賃金を収受するが、シェアハウスや食事及び研修にかかる管理費を差し引き、残額を報酬として学生に支給する。金銭目的のアルバイトと違い、事前に目標として設定した社会人基礎力の向上を目的として、日々DMO担当者がフォローを行う。事業収益はわずかもしくはゼロに等しいが、将来のIターン候補生としてのコミュニティを作ることで、将来の求職者ともなり得る地域のファンを増やし、地域の長期利益につなげていくことを目標としている。

「たまり場（たまりBAR）事業」は、地域の後継者の経営に対するモチベーションを上げるとともに、コミュニケーションを通じてネットワークを構築するための非収益事業である。地域DMO

が運営する飲食店の2階座敷を定期的に夜に開放し、後継者が集い、時として講師を招聘して経営ノウハウを学ぶ場としていく。とりわけ、事業承継やタックスプランニング、ITリテラシーに関する知識吸収の機会とすることにより、事業承継や生産性向上の促進につなげていく。

ここまで紹介した地域経営モデルは、構想中のものであり、すべてが進んでいるわけではない。しかし、これまでの生産性向上に向けた労働環境の改善についてのノウハウは、経営者属人で持っていることが多く、その共有がなかなかなされてこなかった。また、共有を目指しても経営環境や家族事情が各々違うことから、必ずしも1つのモデルがすべてに当てはまるとは限らなかった。そのため、本論では、地域全体で、商工会議所等のステークホルダーを巻き込みながら協業して改革していく試みとして、構想段階のアイデアを紹介することとした。

この構想は、小規模宿泊業の労働生産性の調査を始めたことがきっかけとなり、経営者自らが自社の置かれたポジションと課題を明らかにし、かつ事業承継のメリットや人口減少期における持続可能な経営の可能性を理解できたことから発展した。

日本で独自の発展を遂げた旅館業約4万軒のうち、経営の近代化・高度化を成し遂げているのはおそらく1割にも満たず、とりわけ小規模事業者についてはそうした機会に恵まれてこなかったと言っても過言ではない。しかし、このままでは、地域の宿の灯が消え、人口減少下での地域経済における交流・移住人口増加への道筋が絶たれてしまう。このような場面で、1社単位ではなく、地域を挙げて地域経営を計画し、実行することにより、小規模宿泊業を含めた観光業の発展と労働環境の改善が成し遂げられるであろう。

人口減少期においては、約200年前に失った湯治場の連泊・滞在の習慣や文化を現代に甦らせることも地域の新たな役割である。

*本研究はJSPS科研費JP18K11843の助成を受けたものである。

- 1) 付加価値額 = 営業純益（営業利益 - 支払利息等） + 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課
- 2) 従業員数 = 役員 + 従業員

参考文献

井門隆夫（2017）「旅館業の現状と課題——事業承継のあり方に関する考察」『地域政策研究』20-2.

宇佐美ミサ子（2000）『宿場と飯盛女』同成社.

金坂昇・赤塚盛彦・矢代陽六（1961）『旅館診断』旅館経営研究社.

厚生労働省（2019）『平成30年賃金構造基本統計調査』.

——（2018）『平成29年度版厚生労働白書』.

——（2017）『平成28年毎月勤労統計調査』.

——（2012）『平成23年度版厚生労働白書』.

国際連合（2017）World Population Prospects 2017.

国立社会保障・人口問題研究所（2017）『日本の将来推計人口（出生中位・死亡中位）』.

財務省（2015）『平成27年度法人企業統計調査』.

内藤耕（2015）『サービス産業労働生産性の革新——理論と実務：旅館・ホテルを含めた豊富な先進事例』旅行新聞新社.

日本旅館協会（2017）『平成29年度営業状況等統計調査』.

深井甚三（2000）『江戸の宿——三都・街道宿泊事情』平凡社.

松本直人（2019）『地域金融復権のカギ「地方創生ファンド」』東洋経済新報社.

宮本常一（1987）『日本の宿』八坂書房.

森川正之（2018）『生産性——誤解と真実』日本経済新聞出版社 pp. 85-88.

リクルートライフスタイル（2018）『じゃらん宿泊旅行調査2018』.

いかど・たかお 高崎経済大学地域政策学部教授。最近の主な著作に『地域観光事業のススメ——観光立国実現に向けた処方箋』（大学教育出版、2017年）。観光経営学専攻。