

成長産業を止めないために「人事×業務」改革が必要

Part 1 現状分析

深刻な人手不足・採用難が宿泊業の成長を阻む

今こそ変える宿泊業の「働き方改革」

インバウンド需要の伸びなどが追い風となっている宿泊業。しかし、不安材料もある。それは「人手不足」と「労働生産性の低さ」だ。これらの課題を解決し、宿泊業を持続的に成長させるためには、どのような打ち手が有効なのか。識者の助言や、先進的な事例から考える。

宿泊業は活況だが人手不足が深刻化

ここ数年、宿泊業には市場拡大の期待が寄せられている。最大の原動力は、拡大を続けるインバウンド需要だ。2013年に初めて1000万人を突破した訪日外国人数は、14年に1341万人、15年に1974万人、16年に2403万人と急伸。政府は、20年の訪日外国人数を4000万人まで増やす目標を立てており、今後も宿泊業には強い追い風が吹きそうだ。

だが、宿泊業は大きな懸案事項も

抱えている。それは「人手不足」だ。中でも深刻なのが、地方の旅館・ホテルである。関係者から「従業員が足りないため、予約が入っても客室を提供できない」といった声を聞く機会は、決して珍しくない。

背景の1つに挙げられるのは、求人倍率の伸びだ。リーマン・ショック後の09年、有効求人倍率は0.47倍に低下した。ところが、景気回復とともに有効求人倍率も高まり、16年には1.36倍となった。人材の採用難は、全国的な現象である。宿泊業の状況はさらに深刻だ。図1にあるように、「接客・給仕の職業」の有

効求人倍率は、全職業に比べてかなりの高水準となっている。とりわけ観光地では、限られた人材をさまざまに企業が奪い合う状況なのだ。

宿泊業の従業員満足度は他業界に比べて低い

人手不足をさらに深刻なものにしているのが、宿泊業における従業員満足度の低さである。図2によれば、「旅館、ホテル、旅行等」の従業員満足度は、47業種中44位にとどまっている。そのため、人材を宿泊業につなぎ止めることも、他業界から人材を呼び寄せることも難しくなっ

いるのだ。

厚生労働省が15〜34歳の労働者に対して行った「雇用の構造に関する実態調査」(平成25年)によると、初めて勤務した企業を辞めた理由として最も多かったのは「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」だった。最近の若年層従業員にとって、給与や仕事内容より、労働時間や休日の方が重要というわけだ。

この点、宿泊業の条件は厳しい。図3で示したように、全産業の労働者のうち、週に45時間以上働いている人は4割程度。一方、宿泊業では週に45時間以上働く人が6割以上を占める。

また、図3でも引用しているリクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査2016」によれば、労働時間を自由に選べた労働者の比率は、全産業で22.5%。一方、宿泊施設の接客スタッフで

図2 「旅館・ホテル・旅行」の従業員満足度は47業種中44位

業種	満足度
1 総合商社	3.98
2 電力、ガス、エネルギー	3.35
3 クレジット、信販、リース	3.21
4 重電、産業電気機器等	3.16
5 証券会社、投資関連	3.16
...	(中略)
43 インテリア、雑貨等	2.44
44 旅館、ホテル、旅行等	2.38
45 印刷、紙、パルプ等	2.35
46 理容、美容等	2.22
47 介護、福祉関連サービス	2.07

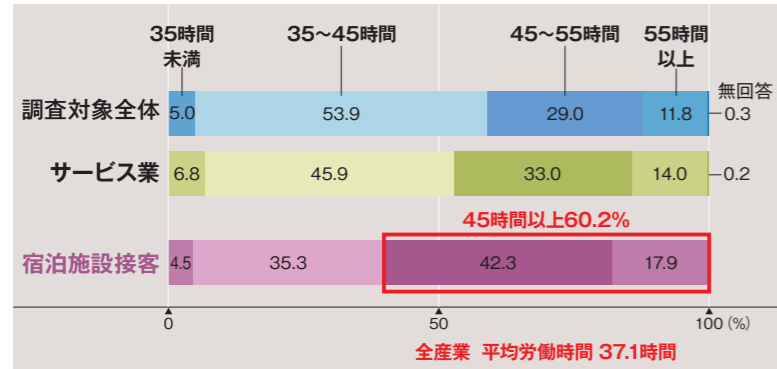
Vorkersが実施した「待遇面の満足度」業種別別ランキングより。「旅館、ホテル、旅行等」を含めたサービス業の従業員満足度は、おしなべて低い傾向だ

労働時間を自由に選べたのは18.3%に過ぎなかった。労働時間が他産業より長く、しかも、希望通りに休日を取りづらい。そうした宿泊業の環境は、労働者にとって魅力が薄いと見えるだろう。「ポスト不足」も、宿泊業が抱える問題点の1つだ。特に中小規模のホテル・旅館の場合、若手が実力を高めても、それにふさわしい役職の提供が難しいケースも多いのだ。その結果、長期的なキャリアを描いて働くことが難しくなり、他社、あるいは他業界へと人材の流出を招いてしまうのである。

今こそ、改革に向け大胆な方向転換が必要

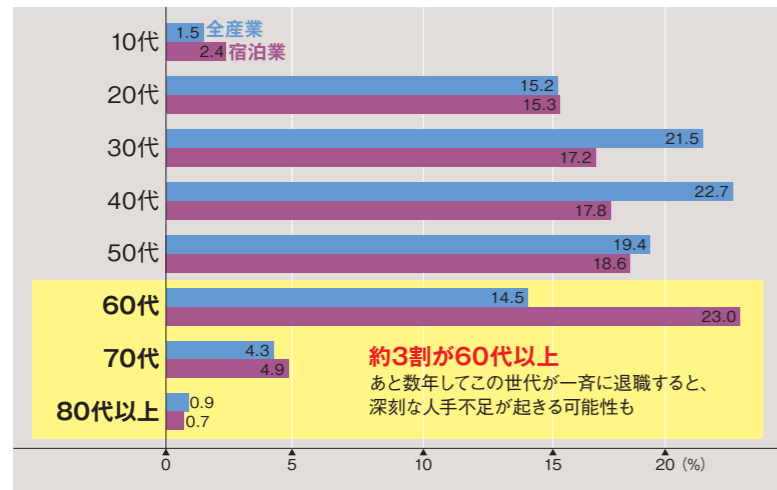
労働環境を変え、人材ニーズと求職者数とのギャップを埋めなければ、宿泊業に未来はない。しかも、

図3 1週間の平均労働時間



リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より。全産業に比べると、宿泊業の平均労働時間はかなり長いことが分かる

図4 全産業と宿泊業の年齢構成割合の比較



総務省「平成24年度就業構造基本調査」より。宿泊業従事者のうち、60代、70代、80代以上が28.6%を占めており、全産業に比べて9ポイント近く高い

職場環境を整備すること。同時に、業務の見直しやIT導入などによって、限られた人材がコア業務に集中できる仕組みを整えることが大切だ。そうすれば、宿泊業は人材不足の壁を乗り越え、持続的に成長することができるだろう。

インバウンド需要による売り上げ拡大が期待される今は、改革に向けて舵を切る最大のチャンスだ。次ページ以降では、そのカギを握るキーワードについて具体的に解説している。

「働き方改革」10のキーワードとは  
宿泊業に持続的成長をもたらす

**キーワード1**

### 賃金の引き上げ

同じ宿泊業だけでなく、他業界と比較しても魅力ある賃金を用意できれば、優秀な人材は集められる。先進的な企業は、収益を賃金のかたちで従業員に分配することで、採用力の強化を実現している。

- ◎賃金水準の見直し
- ◎評価基準の見える化

**キーワード2**

### 労働時間の圧縮

既に述べたように、宿泊業では他業界に比べて労働時間が長く、労働時間を自由に選ぶことも難しい。ワークライフバランスの悪化により離職する危険性を減らすためには、総労働時間の圧縮が必要だ。

- ◎従業員満足度、生活満足度の向上
- ◎離職率の低下

**キーワード6**

### タスク再構築

限られた人材を有効活用するには、役割分担の見直しやマルチタスク化が有効。似通った業務を特定の従業員に割り当てて業務効率を高めたり、1人に複数の役割を与えてムダな待ち時間を減らしたりするのだ。

- ◎マルチタスク化
- ◎手持ち時間の解消

**キーワード7**

### IT・テクノロジーの活用

顧客接点から離れた仕事は、付加価値を生みづらい。そこで、予約や顧客管理、会計処理、売上げ分析といったバックヤードの業務をITによって効率化し、スタッフがコア業務に専念できる仕組みを整える。

- ◎コミュニケーションコストの削減
- ◎AI・ロボットによる代替

**人事改革だけ、業務改革だけではだめ  
一体化した改革が必要だ**

宿泊業にとって価値創造の源泉である人材を、人事改革と業務改革を一体的に進めることで最大限活用。それにより、持続的な成長を実現するのが「10のキーワード」の狙いだ。

**働き方改革**  
業務改革 × 人事改革

**キーワード3**

### 人材ポートフォリオの構築

シニアや外国人、短時間であれば働ける主婦などの人材を活用すれば、人材不足を補うことも可能。また、社内人材ではまかなえない部分は、外部のパートナーに委託してしまうのも一つの手だ。

- ◎多様な人材の活用
- ◎外部パートナーの活用

**キーワード4**

### プロ人材の育成

従業員に教育研修を受けさせてスキルアップを促すことは、企業価値と従業員満足度の双方にプラス。また、魅力的なキャリアパスを示すことも、優秀なプロ人材を確保するためには欠かせない。

- ◎キャリアに合った研修
- ◎魅力あるキャリアの提示

**キーワード5**

### 企業間・店舗間のネットワーク

中小規模の旅館・ホテルが働き方改革を目指す場合、他社と協力する方が大きな成果を得やすい。共通ITシステムの導入や施設間の人材交流、研修の共同実施などは、先進的な企業で実施されている。

- ◎地域内でのネットワーク構築
- ◎企業間での業務支援

**キーワード9**

### 情報公開による誘客プロモーション

現代の宿泊業にとって、ネットを通じた情報発信・ブランド構築は欠かせない。顧客がSNSなどに書き込みたくなるような仕掛けを設けたり、メディアなどを活用したりすることで、国内外の潜在顧客にアプローチできる。

- ◎ファンづくりとリピーター施策
- ◎メディア・著名人の活用

**キーワード10**

### サービスの価格反映

そのサービスは、顧客が本当に求めているものなのか見極めることが大切。そして、価値あるサービスであれば正当な対価を顧客から受け取り、反対に不要なサービスであれば切り捨てるのが大事だ。

- ◎ターゲット顧客の明確化
- ◎顧客単価アップ

現時点で既に大きな課題となっている慢性的な人材不足を解消するには、賃金の引き上げや労働時間の短縮などを実現し、職場としての魅力を高める必要があるだろう。また短期的には、シニアや外国人といった多様な人材を活用する手法も考えられる。だが、こうした「人事」に関わる取り組みだけでは不十分だ。宿泊業は労働集約型の産業である。そして、顧客に提供する価値の中で最も貴重なのは、おいしい食事やもてなしといった「人による直接的なサービス」だ。だから、タスクの再構築やITの活用などによって業務効率を高め、スタッフが付加価値の高い業務に集中できる仕組みを整えることも重要。つまり、「人事改革」と「業務改革」を並行して進めることが求められているのだ。

リクルートワークス研究所では、宿泊業の働き方改革を実現するため、上図に示した10のキーワードを提唱している。ポイントは、売上げと利益の拡大を目指す「業務改革」と、人材の定着・育成促進を図る「人事改革」とを結びつけて取り組むことだ。各キーワードは、それぞれが有機的につながっている。それらをトータルに進めることで、初めて相乗効果を発揮できる。

働き方改革に振り分けられる資金や人的リソースには限りがある。そのため、10のキーワードに一気に取り組むのは難しいかもしれない。その場合は、事業者ごとに優先順位をつけ、緊急度の高いキーワードから手をつけることが求められる。だがその場合でも、個々の項目のみにとらわれてはいけない。全体を1つのストーリーとして取り組むことでしか、成果は上がらないということを意識しておこう。

**価値創造の源泉である  
人材を最大限活用する**



リクルートワークス研究所  
**城倉亮 研究員**  
大手航空会社、日系コンサルティングファームを経てリクルート(現リクルートホールディングス)に入社し、2015年10月から現職。研究領域は人材マネジメント。

リクルートワークス研究所は、「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会を創造する」ことをミッションに、人と組織に関する新しいコンセプトを提起しています。私はそこで、サービス業全般の働き方改革をテーマに研究をしています。

今回、宿泊業に注目した理由は3つあります。1つ目は、インバウンド需要の増加で市場が変化・拡大し、生産性向上に向けたイノベーションが生まれやすいこと。2つ目は、宿泊業が典型的な労働集約型産業で、かつ、古い業務フローやマネジメントが残っていて、改革の余地が大きいこと。そして3つ目が、宿泊業は日本各地に幅広く存在しており、小売・飲食・運輸業などの関連業界も多いため、働き方改革を実現できた際に大きな波及効果が期待できることでした。

今、日本の各地で働き方改革を成功させ、収益を改善している企業が増えています。それらに共通するのは、従業員に対して積極的に情報を公開している点。中には、従業員に財務情報まで開示するところもあります。背景には、従業員を単なる労働力ではなく、「会社と一緒に盛り立てる仲間」と捉える視点があるのではないのでしょうか。

中小規模の宿泊事業者の中には、「家業」として経営者が1人で経営を行っているところが少なくありません。しかし、そこから脱却し、「企業」として、従業員と一体となって社内の仕組みを整備する。それが、働き方改革を実現するカギの一つなのかもしれません。



# 人事と業務を改革するために 経営者はどう考え、動いたのか？

## 経営分析ツールを自作して利益拡大。 「攻めのIT」を実現した好事例

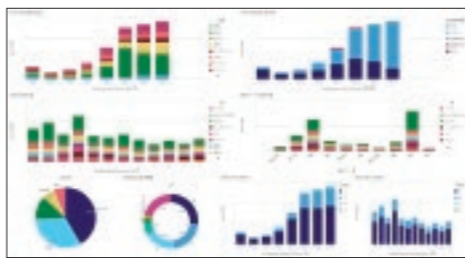
ホテルおかだ 神奈川県箱根町



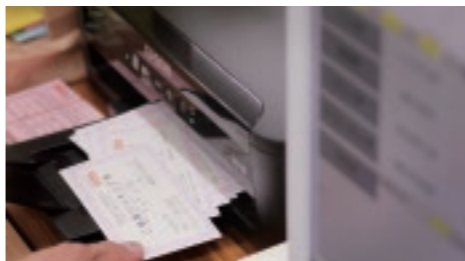
ホテルおかだ  
取締役営業部長  
原 洋平さん

エンジニアだった原さんが家業であるホテルおかだに戻ったとき、非効率な業務がたくさん残っていることに衝撃を受けたという。

「部屋のドアに貼るため、団体用の部屋割りを印刷するのですが、以前はワードを使って1枚1枚手作りしていたのです。キーボードに慣れない従業員が長時間かかって作成。お名前に間違いがあるたびに、印刷しなおすという状況でした。これではあまりに非効率だと思い、お客さまに記入いただいた名前のリストから自動的に部屋割りを印刷できるツールを2時間で作成しました」



経営分析ツールの画面。簡単な操作でさまざまなデータが参照できるため、経営課題が直感的に把握できる



それまで手書きで作っていた朝食券などのチケットを、エクセルを使ってデータベースから顧客の名前を取り出して自動的に印刷する仕組みを構築

他にも、フロントや配膳などの現場業務をITで改善。それらが一通り済んだ後で原さんが取り組んだのは、経営分析ツールの構築だった。「それまで当社が持っていた経営データは、粗いものばかりでした。例えば飲み物の売り上げは、宴会、部屋食、レストランの数値が一括りの状況。各部門でどの程度売れているかわからないため、売り上げアツ

プのためにどんな施策が有効かという仮説も立てられませんでした。また、ホテル管理システムにはさまざまな情報が蓄積されていました。したが、それらを分析するために何時間かかっていたのです。経営力を高めるには、詳細なデータを素早く分析できるツールが不可欠だと痛感し、自ら開発に乗り出しました」

こうして高精度なデータ分析が可能になったことで、どこに経営課題があるのかが浮き彫りになった。その結果、原さんはそれまで比率の高かった団体旅行から、



アジアからの旅行者が増えているのに対応し、3年前から台湾からのインターシップを受け入れている

個人旅行にシフトすべきだと判断したのだ。

「自作の経営分析ツール上で客単価や人数などの条件を変えながら、個人旅行と団体旅行を何度も比較し、ベストとワーストのシナリオを用意して社内を説得しました。データの裏付けをきちんと用意していたことで社長の賛同を得られ、プロジェクトはスタート。その1年後、利益率は大きく改善したのです」

ITは業務効率を高める「守りの使い方」だけではない。正確な経営判断を可能にして売り上げを伸ばす「攻めの使い方」も可能なのだ。

## 積極的な設備投資で顧客満足度を 労働環境改善で従業員満足度を高める

悠彩の宿 望海(ぼうかい) 大分県別府市



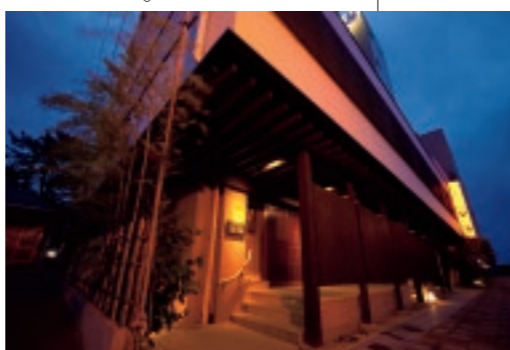
悠彩の宿 望海  
代表取締役社長  
木村大成さん

木村さんが、妻の実家が営む「悠彩の宿 望海」(以下「望海」)に入社したのは、2000年のこと。当時の望海は多額の負債を抱え、金融機関から「もってあと5年」と宣告されるような状況だったという。

木村さんは当初、売り上げを伸ばすため、団体旅行を中心に営業を展開。確かに稼働率は上がって売り上げは伸びたが、客単価が低迷して利益は落ち込んだ。そこで2005年頃、客単価を高める方向に舵を切った。「地域再生ファンドから融資を受け、建築設計事務所と相談しながら入口とロビーを大改装しました。望海は料理の評判が良かったので、第一印象を決める入口周辺のイメージを変え、料理までこだわり着かせれば、客

単価を高められると考えたのです。以来、望海では9回の改装を実施。また、顧客管理システムなどのIT投資も行った。その結果、2000年に8800円だった客単価は、1万3500円まで上昇。17年度決算では、過去最高の売り上げをたたき出した。積極的な設備投資によって客単価を高め、それを原資に従業員

の待遇を改善して優秀な人材を確保することが、今や木村さんの基本的な戦略となっている。望海では2013年から、休館日を増やす試みを始めた。「タンク清掃などで、6月に5日連続で休館しました。すると、売り上



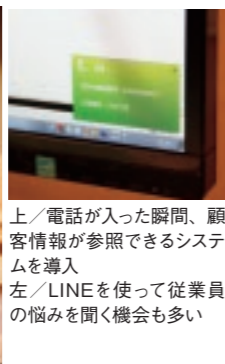
早い段階からじゃらんnetを活用し、旅行代理店などに頼らず集客できたことが成功の一因と、木村さんは振り返る

げは意外なほど落ちなかったのです。一方、社員はリフレッシュしてやる気が高まり、周囲の旅館からもうらやましがられました。そこで今年からは、5月にも連続5日間の休館日を設定。休みを増やしたことで、求職者数にも良い影響が出ています」

木村さんはLINEを使い、若手従業員と積極的に交流。現場の意見を、労働環境の改善に生かしている。「先日は、配膳スタッフが調理場と客室を往復せずに済むよう、移動途中の場所に大きな冷蔵庫を設置しました。従業員が働きやすい環境を整えることは、現代の宿泊業経営者にとって最優先の課題なのかもしれませぬ」



現在、5月と6月に5日連続で休館日を設けている。売り上げが落ちるデメリットより、従業員のモチベーション向上や、求職者への訴求力アップのメリットの方がはるかに大きかったそうだ



上/電話が入った瞬間、顧客情報が参照できるシステムを導入  
左/LINEを使って従業員の悩みを聞く機会も多い

従業員数 40名  
客室数 52室  
所在地 大分県別府市北浜3-8-7

従業員数 135名  
客室数 122室  
所在地 神奈川県足柄下郡箱根町湯本茶屋191



# 宿泊業の働き方改革実現を目指し 官民ともに取り組みが始まっている

## 観光業の担い手を育てる試みとは

働き方改革の問題は、一事業者の努力だけで解決できるものではない。宿泊業全体が一体となって取り組むことが大切だ。宿泊業支援のため、「官」と「民」も動き始めている。

例えば観光庁は、宿泊業を含む観光業を日本の基幹産業に育てるため、宿泊施設の生産性や訴求力の向上、観光地の経営高度化などの施策に取り組んでいる。中でも重視しているのが観光人材の育成だと、観光庁観光産業課の田村寿浩参事官は語る。

「現在、観光業を取り巻くビジネス環境は激変しています。また、旅行者のニーズや労働市場などの面でも、

大きな変化が起こりつつあります。

こうした中で最も大切なのは、周囲の変化に対応し、業界に『イノベーション』を起こせる人材を育てることではないでしょうか（田村さん）

そこで観光庁は、観光産業全般を広い視野で捉え、業界をリードできる「トップ人材」、宿泊業の現場責任者などを担う「中核人材」、現場を支える「実務人材」のそれぞれを育成すべく、努力を重ねている。

「まずはトップ人材の育成を目指し、2018年度から一橋大学と京都大学で、いわゆる『観光MBAコース』が始まります。プログラムは2年制で、人材マネジメント、M&A、投資、ファイナンス、グローバルマーケティング分析、商品企画といった領域

が含まれています。一方、中核人材の育成を目的としたプログラムは、今年度は明海大、東洋大、和歌山大

大分大、鹿児島大、青森大という6つの大学で展開中です。こちらは、旅館・ホテルの経営者などを対象にした産学連携の社会人向け講座です。そして即戦力となる実務人材を増やすために、観光関連企業を目指す学生を対象にしたインターンシップモデル事業を実施したり、ホスピタリティ向上のためのワークショップを開催したりしています（田村さん）

## 知識を学ぶことで古い先入観から脱却

働き方改革の出発点は経営者の意識改革ではないかと田村さんは語る。「ポイント」は、従業員の給与アップ、顧客満足度の向上、客単価の向上、ICTの活用、4つです。これらは全て連動していて、例えば、『ICT導入によって顧客情報を的確かつ効率的に管理し顧客満足度のアップに成功し客単価の引き上げを実現し給与アップによって従業

員のやる気を高める』などの流れを作り、好循環を生み出せるのです。宿泊業経営者の中には「宿泊業はこうあるべきだ」という思い込みから抜け出せない方もいらっしゃる。そして、新しいやり方を拒み、働き方改革の『正のサイクル』を回せずにいるのです。しかし、中核人材育成プログラムなどを通じて先進的な取り組みによる成功例を学んだり、周辺業界の関係者とネットワークを形成しつつ、新発想の試みを始めたりすることで、古い先入観から脱却し、改革に向けて一歩踏み出せるはず」（田村さん）

## 起業家とパートナーがつなげる「場」を作る

民間企業が働き方改革支援に乗り出すケースもある。リクルートファイナンスパートナーズが手がける「パートナーズクラブ」も、そうした取り組みの一つだ。

既述の通り、働き方改革の実現には、人事・業務改革を一体的に進める必要がある。だが、社内の経営資



観光庁観光産業課（観光人材政策室）  
田村寿浩 参事官

観光庁で、観光産業の発達・改善・調整、日本人旅行者の安全確保などを司る観光産業課に所属。観光人材政策の分野を担当している。

## 観光庁田村参事官が考える

### 働き方改革を巡る3つのポイント

1. 観光業界を取り巻く環境は、大きく変わっている
2. 変化に対応するには幅広いレベルで人材育成が必要
3. 改革に乗り出せば、「正のスパイラル」を生み出すことができる

源に限りがある中小企業にとって、

複数の施策を並行して進めるのは難しい。一方、社外サービスは高価格で利用しづらく、結果的に改革が遅れる傾向があった。しかし、技術革新によって「小さなニーズをまとめる」ことが可能になり、社外サービスが利用しやすくなっている。例えば従業員に研修を受けさせる場合、パートナーズクラブを利用して研修会社を見つけ、他社と合同研修を行えば、1人あたりコストは大幅に下げられるだろう。

パートナーズクラブでは、宿泊業

に向けた取り組みにも注力している。「日本経済の成長や地域経済の活性化を実現するために、宿泊業の果たすべき役割は大きい。じゃらんなどの事業を抱える当グループが宿泊業を支えることで、社会的責任を果たしたいと考えています。今後は、宿泊業が非コア業務を外注化しやすい仕組みを整え、『おもてなし』というコア業務に集中しやすくなる環境を提供したいですね（小川）



リクルートファイナンスパートナーズ  
代表取締役

## 小川安英

1998年にリクルート入社。人材サービス事業や旅行事業、フィンテック関連事業などに携わった後、16年7月から現職。パートナーズクラブの基盤づくりを進めている。

## リクルートファイナンスパートナーズ小川が考える働き方改革を巡る3つのポイント

1. 経営者とパートナーが容易につながる場が必要だ
2. 働き方改革には社外リソースの活用が欠かせない
3. 社外とのつながりを保ち、新鮮な情報を得ることは重要



## What's "Partners Club"?

### 起業家・経営者とソリューション提供者をつなぐプラットフォーム

パートナーズクラブが対象とするのは中小企業や零細事業者。宿泊業なら、客室数50以下程度の旅館・ホテルが該当するだろう。彼らと、ローン・リース・人材採用や育成・リフォーム・ソフトウェア開発といったソリューションを提供する企業・個人（以下「パートナー」）をつなぐのが、パートナーズクラブの役割だ。

クラウドサービスなどを活用して経営者・起業家とパートナーがつながる仕組みを用意し、小規模事業者でも幅広いサービスを低コストで受けられるようにするのが狙い。一方のパートナー側も、これまで営業対象外だった小規模事業者という新マーケットを開拓できる点がメリットとなる。

<https://partnersclub.jp/>

ったばかり。しかし、企業からの期待はかなり高いという。

「パートナーズクラブの構想を発表した直後、多くのソリューション提供企業から協力の申し出をいただきました。多くの企業が、『中小企業にはニーズがある』と実感しているからでしょう」（小川）

旅館・ホテルの中には、互いの繁忙期のズレを利用してスタッフを融通し合ったり、人材交流を行ってポスト不足の解消などを目指したりす

るケースもある。そうした手法を実現するためには、同業他社とのつながりを構築することも不可欠。パートナーズクラブのようなプラットフォームが成立すれば、そうしたネットワークづくりにも役立ちそうだ。

「他社とつながって新鮮な情報にアクセスすることは、起業家・経営者にとって必ずやプラスになることでしょう。当社の試みが、働き方改革の一助となることができれば、とても嬉しいですね」（小川）

## 考察

### 人手不足は表層的な課題 持続可能な宿経営を目指す

旅館にチェックイン。1人の仲居が付いて部屋を案内、夕食を提供、翌朝の朝食を用意、お見送り。この仲居の真側、勤務の流れに目を向けると…朝6時出社、中抜けを挟み夕食提供まで行って22時退社、また翌朝勤務、これが一般的だ。現役・元従業員に話を聞くとさらにリアルな声が聞こえてきた。「何度も辞めたいと経営者に伝えた、そのたび少し給与が上がる。でも結婚後は続けられない（20代女性）」「転職活動をして別の仕事に就きたかったが旅館経験では採用されず、諦めた（40代男性）」「仲居の仕事は楽しかった。でも一度離れたら無理。今は居酒屋勤務（40代女性）」。彼らに宿の仕事の面白さは？と聞くと口を揃えて「お客様と接する時間が楽しい、接客業が好き」と言う。このモチベーションと売上・利益に繋がるコアな業務の接続を強化できないだろうか。

一方、宿経営者の方々も現状課題は切実だった。「人材が採用できず、部屋を全室提供できない」「料理長が辞めてしまい、料理を出せず食事なしプランにしている」「仲居の旧来型の業務スタイルは無駄と認識しているが過去のやり方を変えられない」。このままでは売上の機会損失が拡大し、さらには労務倒産の可能性もある。

今、交流人口から消費を生む観光は、日本、地域の未来を支える成長産業として期待も高まっている。中でも宿泊業は消費単価が高く地域経済に影響を与えるキードライバー。今は、従来の業務、人事の手法を見直し、持続的な宿経営へ踏み切る変革、投資タイミングとして最良の時だ。もし地域内で変革する経営者が増えれば、地域消費の基盤は強固になり、地域の魅力度も増す、まさに持続的な観光地経営のサイクルにも繋がる。本質的な改善により持続的な宿経営を地域で実現するために我々も考えた。



じゃらんリサーチセンター  
研究員  
北嶋緒里恵

2009年よりJRCに。宿泊業の働き方改革、DMO研究等を担当。