



一般財団法人 京都大学名誉教授
森下正明研究記念財団

Print ISSN 2424-0249
Online ISSN 2433-6688

森下財団紀要

Journal of Morisita Memorial Research

〈第 10 号〉
2025 年 3 月

【森下財団紀要第 10 号発行に寄せて】

森下財団紀要第 10 号の発行にあたりご挨拶

丸山 政行（一般財団法人京都大学名誉教授森下正明研究記念財団 代表理事）

【論 文】

ウェルビーイングでみる旅行会社の人材戦略

渡辺 俊也（立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程）

旅館の経営課題と再生戦略 ―旅館の衰退要因の多角的検討―

大島 知典（立命館大学大学院経営管理研究科准教授）

森下財団紀要
Journal of Morisita Memorial Research

第 10 号 2025 年

【森下財団紀要第 10 号発行に寄せて】

2 森下財団紀要第 10 号の発行にあたりご挨拶

丸山 政行（一般財団法人京都大学名誉教授森下正明研究記念財団 代表理事）

【論 文】

4 ウェルビーイングでみる旅行会社の人材戦略

渡辺 俊也（立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程）

14 旅館の経営課題と再生戦略 ―旅館の衰退要因の多角的検討―

大島 知典（立命館大学大学院経営管理研究科准教授）

一般財団法人 京都大学名誉教授 森下正明研究記念財団研究紀要 第10号の発行にあたりご挨拶

森下正明財団紀要第10号の発行にあたり、本号にご投稿いただいた執筆者の皆様、ならびに査読・編集にご尽力いただいた方々に、心より御礼申し上げます。

本年度は2本の論文が寄稿されました。いずれも森下正明の学問的精神を反映し、フィールドに根差した実証と理論との往還を特徴としています。自然と社会を統合的に捉える視座を提示した内容であり、本財団の理念にふさわしい成果です。森下正明が一貫して重視したのは、自然環境への深い洞察と、そこに生きる人々の営みに対する真摯なまなざしでした。その姿勢は今日なお、多くの研究者にとって重要な示唆を与え続けています。本財団としても、若い世代の研究者がその精神を受け継ぎ、さらに広く発信してくれることを願っております。今後とも、本財団の活動へのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。本年度は2本の論文が寄稿されました。いずれも、森下正明の学問的精神を反映したものであり、フィールドに根差した実証と理論との往還を通じて、自然と社会を統合的に捉える視座を提示する内容となっております。掲載論文は少数ながら、学際的かつ高水準の知見を含み、本財団の理念にふさわしい成果となりました。私たち一般財団法人 京都大学名誉教授 森下正明研究記念財団は、森下の研究姿勢を継承しつつ、観光学や経営学をはじめとする多様な分野を横断する学術的交流の場として、今後も研究紀要の発行を継続してまいります。

森下正明が一貫して重視したのは、自然環境への深い洞察と、そこに生きる人々の営みに対する真摯なまなざしでした。その姿勢は今日なお、多くの研究者にとって重要な示唆を与え続けています。本財団としても、若い世代の研究者がその精神を受け継ぎ、さらに広く発信してくれることを願ってやみません。発行を目前に控えた時期に、インドネシア・カリマンタン島のカプアス川上流域を訪問、自然保護に関する現地調査の報告書にて“Morisita Index”が使用されていることを知りました。これはインドネシア政府への報告の一部として用いられており、森下正明の研究成果が、国境を越えて現代の環境保全の現場で生かされている事実に、深い驚きと喜びを覚えました。

今後とも、本財団の活動へのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025年3月31日

一般財団法人 京都大学名誉教授 森下正明研究記念財団
代表理事 丸山政行（博士・経済学）

**Greeting on the Publication of the 10th Issue of
the Journal of Morisita Memorial Research**

On the occasion of the publication of the 10th issue of the *Journal of Morisita Memorial Research*, I would like to express my sincere gratitude to all the authors who contributed to this issue, as well as to those who dedicated their time and effort to peer review and editing.

This year's issue features two submitted articles. Both reflect the academic spirit of Masaki Morisita, characterized by a dynamic interplay between field-based empirical research and theoretical insight. They offer a perspective that integrates nature and society—an approach that aligns perfectly with the mission of this Foundation.

Professor Morisita consistently emphasized deep insight into the natural environment and a sincere gaze toward the lives and practices of the people living within it. His scholarly stance continues to offer meaningful guidance to many researchers today. We sincerely hope that the younger generation of scholars will carry forward this spirit and communicate it more broadly in the future.

Although this year's issue contains only a few articles, they present interdisciplinary and high-quality insights that befit the ideals of our Foundation. We, the Masaki Morisita Memorial Foundation, will continue to publish this bulletin as a platform for academic exchange across diverse fields, including but not limited to tourism studies and business management, while carrying forward Professor Morisita's research philosophy.

Just prior to the publication of this issue, I had the opportunity to visit the upper Kapuas River region in Kalimantan, Indonesia, where I learned that the "Morisita Index" had been used in a local environmental conservation report. This index was included in a report submitted to the Indonesian government. It was a moment of deep astonishment and joy to witness how Professor Morisita's research continues to transcend borders and contribute to contemporary efforts in environmental preservation.

We deeply appreciate your continued understanding and support of the Foundation's activities.

March 31, 2025

Masaki Morisita Memorial Foundation for the Former Professor Emeritus of Kyoto University

Masayuki Maruyama, Ph.D. (Economics)

Representative Director

【論文】

ウェルビーイングでみる旅行会社の人材戦略

Travel agency human resource strategies based on well-being-

渡辺 俊也 (WATANABE Toshiya) *

【要旨】

旅行業界はコロナ禍によって大打撃を受けた。利益率の低い業界であり、業績面や成長性に対する学生の評価は高くない一方で、就職希望人気ランキングでは上位に回復してきている。旅行業界はソリューション事業への構造転換を進めつつあるが、その際に重要なのは優秀な人材の確保である。また、サービス・プロフィット・チェーンの考え方では従業員満足度の充足が業績向上や成長につながるとされており、旅行商品の販売で得られる自己実現と達成感はウェルビーイングの要素での評価を高められるが、経済的満足度の充実は不足している。そこで、人材不足を解消するための人材獲得戦略として、収益性の向上と財務基盤の強化による賃金面での人材への投資が必要になる。これらの従業員満足度の充足によるサービス・プロフィット・チェーンの好循環と、働く者の幸せ（ウェルビーイング）の実現は、今後の旅行会社に必要な考え方である。

キーワード：ウェルビーイング、サービス・プロフィット・チェーン、旅行会社の人材戦略、従業員満足

1. はじめに

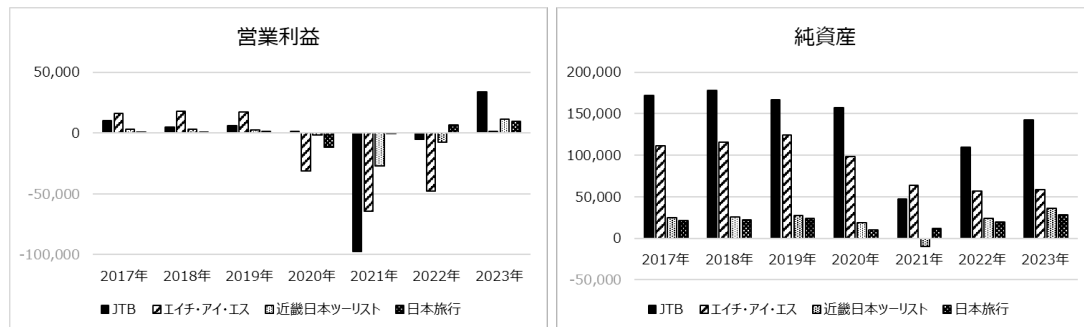
旅行業界は、新型コロナウイルス感染症拡大によって大きな打撃を受けた。旅行需要が蒸発したことにより売り上げは激減し、希望退職を募るなど企業存続の危機にまで陥ったが、現在は旅行需要の復活とともに、事業転換を図ることで業績にも回復が見られてきている。そのような状況の中、大学生の就職希望人気ランキングでも大手旅行会社の人気に回復傾向が見られるようになった。しかし、近年はあらゆる産業で人材不足が叫ばれており、人件費高騰による人材獲得への競争が激化している状況である。旅行業界は就職人気度に回復傾向が見られるものの人材不足の課題は他業界と同じであり、人件費を含めた人への投資が重要なカギになるのではない。そこで本稿では、ウェルビーイングの観点から旅行会社の人材戦略について分析を行う。

旅行業界において、特に大手旅行会社は、代売業をビジネスの起点としていることや、募集型企画旅行においてマス・マーケットをビジネスの対象としていることから、利益率が低いという特徴がある¹。さらにコロナ禍によって売上高は大きく減少し、大手4社（JTB、エイチ・アイ・エス、近畿日本ツーリスト、日本旅行）では赤字決算に陥った。その後の業績は回復傾向にあるものの、純資産は減少しているため、財務基盤が強固であるとは言い難い業界である。

* 立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程

¹ 立教大学観光学部旅行産業研究会『旅行産業論 改訂版』公益財団法人日本交通公社、2016年、p176-177より。

図 1 旅行大手 4 社の営業利益と純資産の推移（単位：百万円）



出所：各社ホームページ掲載の決算概要（連結）をもとに筆者作成

株式会社マイナビと株式会社日本経済新聞社とが共同で 2025 年卒学生を対象に実施した「マイナビ・日経 2025 年卒大学生就職企業人気ランキング」²によると、文系総合ランキングに「JTB グループ」が 9 位、「エイチ・アイ・エス」が 49 位に入っている。選んだ理由には「安定している」「業界上位である」とともに「国際的な仕事ができる」「やりたい仕事ができそう」という回答が多く、特に「国際的な仕事ができる」「やりたい仕事ができそう」は他企業に比べて回答割合が多いことが特徴的である。コロナ禍以前には、「JTB グループ」は 2017 年卒までは 9 年連続で 1 位を取り続けているなど、他社も含めて旅行会社は根強い人気があった。しかしながら、2022 年卒ではコロナ禍の影響もあり、「JTB グループ」は大きく順位を落とし、他社も 100 位圏外となるなど旅行会社の人気は大幅に低下していた。その後、2024 年卒には 3 社が 100 位以内にランクインしており、人気は復活の傾向を示している。

表 1 マイナビ・日経 大学生就職企業人気ランキング（文系総合）

年卒	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
JTBグループ	1位	1位	1位	1位	1位	1位	1位	2位	4位	1位	1位	35位	19位	3位	9位
エイチ・アイ・エス	9位	9位	6位	3位	3位	2位	3位	7位	6位	11位	11位	-	-	71位	49位
近畿日本ツーリスト	13位	19位	35位	50位	51位	33位	30位	34位	21位	21位	18位	-	-	-	-
日本旅行	96位	-	77位	48位	54位	46位	48位	53位	37位	45位	55位	-	-	76位	-
阪急交通社	-	-	-	-	71位	59位	-	-	-	-	-	-	-	-	-

-は100位圏外

出所：株式会社マイナビプレスリリース³をもとに筆者作成

コロナ禍以前は、旅行会社の店舗が駅周辺やショッピングセンター等に多く存在し、北海道や沖縄、ヨーロッパやアメリカなど国内・海外旅行のパンフレットが多く並べられていたため、旅行会社には華やかなイメージがあった。また、法人営業担当の社員では海外旅行の添乗や出張な

² 株式会社マイナビ『マイナビ・日経 2025 年卒大学生就職企業人気ランキング』2024 年 4 月 9 日、プレスリリースより。

³ 【文系学生】のマイナビ・日経大学生就職企業人気ランキング（2025 年卒～2011 年卒）。

https://career-research.mynavi.jp/research/20240409_75374/#2021

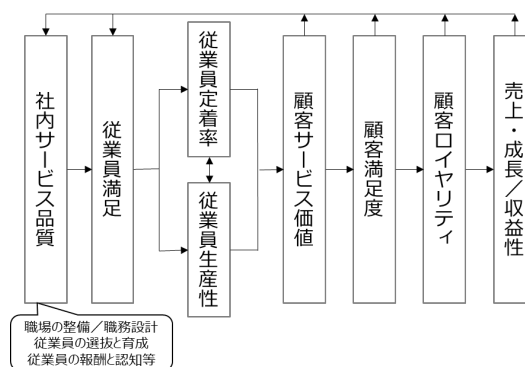
どの業務を行うことも多く、世界を飛び回る憧れの職業ととらえられていた。しかし、コロナ禍で大手旅行会社のカウンターを持つ店頭店舗は大量閉店⁴し、街中などで旅行会社の店舗を見る機会は減少した。筆者の大学生を対象とする講義での経験では、旅行会社の名前を列举させると、多くは「楽天トラベル」や「ブッキングドットコム」などのオンラインエージェントや宿泊予約サイトの名前ばかりが挙がり、大手旅行会社の名前はなかなか出てこなかった。これは、旅行会社の店舗数の減少や学生自身が旅行会社で旅行を申し込まなくなったこと、若年層の海外旅行離れなどが要因と考えられる。MMD 研究所の調査⁵によると、旅行予約の際に最も利用している方法で「店頭」を利用している人の割合は 12.4%しかなく、またオンラインでの国内旅行の予約で最も利用しているサービスは「楽天トラベル」が 39.8%、「じゃらん net」が 24.4%に対して、「JTB」が 4.8%、「HIS」が 2.2%、「日本旅行」が 1.3%と大手旅行会社の利用率はかなり低い。

そして、海外旅行者数の減少や団体旅行の減少により、旅行会社の社員が団体旅行の添乗に行く機会も激減しており、現在では添乗員として働く姿を学生から見られる機会もほとんどない。

2. サービス・プロフィット・チェーンとウェルビーイング

従業員満足度と顧客の満足度、会社の利益の 3 点を関連付ける評価手法として「サービス・プロフィット・チェーン」⁶という考え方があり、サービス業界の企業が顧客満足度を上げ利益を得るためには、まずは職場の整備や従業員の育成・報酬などによって社内サービス品質を高めて、サービス提供者である従業員の満足度を上げなければならないことが示されている。

図 2 サービス・プロフィット・チェーン



出所：James L.Heskett(1994)p.166 をもとに筆者作成

⁴ JTB は 2021 年末までに国内店舗の 25%（115 店）を統廃合、HIS は国内約 100 店舗を統廃合、KNT-CT ホールディングスは国内店舗を約 3 分の 1 に縮小、日本旅行はグループ全体で店舗を半減することを発表した。日本経済新聞電子版、2021 年 5 月 28 日より

⁵ MMD 研究所『2024 年旅行予約サービスに関する調査』（2024 年 10 月調査）より。

⁶ James L.Heskett, Thomas O.Jones, Gary W.Loveman, W.Earl Sasser,Jr., and Leonard A.Schlesinger 『Putting the Service-Profit Chain to Work』 Harvard Business Review, March-April 1994.

多田（2004）は、従業員が顧客との接点で発見した企業への顧客ニーズが充足されることを通じて、企業は、より消費者の満足度を高めるとともに社員の実力を発揮できる可能性をも高め、従業員満足度を向上させ、生産性を高め、サービスのクオリティを高めるというサービス・プロフィット・チェーンにおける好循環を生み出し、「高次化する消費者の欲する顧客満足に対応すべく、従業員満足度の向上が企業にとって重要な課題と位置付けられる」ことを明らかにしている。

谷本（2017）は、サービス業において優れた業績をあげるためには、従業員のために社内の職場環境を整え、従業員に報酬と承認を与えることで従業員が持つ欲求の充足と仕事に対する動機付けを図ることが求められるとしている。

神田（2021）は、伝統的旅行会社がリアル店舗で展開する BtoC ビジネスにおけるサービス価値の品質にかかわる再定義を明らかにしたうえで、従業員満足を充足させることはサービス提供企業にとって重要な経営上の課題であることを強調している。また、研究の過程で従業員満足度調査を分析しており、賃金に対する満足度が低いにもかかわらず、評価に関する理解・納得度合いは半数超が肯定的に捉えていること、仕事内容について自分に適した仕事でやりがいもあるとの回答が約半数あることに着目している。

ウェルビーイングとは、世界保健機関（WHO）の憲章で登場した言葉で、訳語としては「健康」「幸福」「福祉」「よいあり方」などが当てられており、「(広い意味での) 健康の定義」の中で使われている単語である。調査会社ギャラップでは調査方法に次の 5 つの要素が使われている⁷。

- ①「キャリアの安全性」・・・「自分でこのキャリアと仕事を選んでいる」という自己選択と納得感があるか
- ②「関係性の質」・・・家族、職場、友人など、生活のなかで他社との深い関わり合いを持つことができるか
- ③「財務の管理」・・・支出や収入をきちんと管理・運用することによって、経済的に満足できているか
- ④「心の健康」・・・身体的・精神的に健康な状態であるか
- ⑤「地域社会とのつながり」・・・地域社会との関わりを持ち、住んでいる地域に根差していると感じられているか

ウェルビーイングは、国が健康経営や働き方改革を推進するうえでの主要なコンセプトとなっており、産業界にも取り上げられつつある。健康経営には身体的健康だけでなく、心の健康も含めて生き生きと働くといった広い意味も含まれており、また働き方改革では、生産性や創造性の向上には時短や残業抑制だけでなく幸福度の高さが要因として関係しているという意味において、社員の幸せという考え方を大切にするウェルビーイング経営が注目されている⁸。

⁷ 前野隆司・前野マドカ『ウェルビーイング』日本経済新聞出版、2022 年、p16・p49～50 より。

⁸ 前野隆司・前野マドカ『ウェルビーイング』日本経済新聞出版、2022 年、p118～121 より。

さて、サービス・プロフィット・チェーンにおいて、「従業員満足度」を高めることは、「顧客満足度」の向上や「売上・成長／収益」向上のために必要不可欠な要素である。「従業員満足度」は近年では「従業員エンゲージメント」とも言われ、企業がただ従業員を満足させるだけでなく、従業員が主体的に仕事に対する熱中度を高め、職場とのよい関係性を持つことが重視される必要があり、これらは「そもそも人間は幸せに生きるべきである」というウェルビーイングにつながっていくものであるとされている。

旅行会社の基本的なサービスとは、個人旅行営業の場合は、交通機関や宿泊施設等をセットにして低廉な価格で旅行に行けるパッケージ商品の企画・造成・販売であり、法人営業の場合は顧客の求める内容に沿って団体での旅行日程を組んで企画・催行するという旅行サービスの提供である。いずれの場合も、社員自身が旅行商品を企画・販売して催行することが自己実現となり、喜びを感じることができるものである。

また、旅行終了後に顧客から「楽しい旅行だった、ありがとう。」と感謝の声をもらえることが社員の達成感と次回以降のモチベーションにつながっている。さらに法人営業の場合、添乗員として旅行に同行することで顧客とともに同じ感動を共有することができ、その場で感謝されることも少なくないため、他の職業では味わい難い、ストレートな感動とやりがいを感じ取ることができる。

これらの自己実現と達成感が、旅行会社における従業員満足につながり、ウェルビーイングの要素である①「キャリアの安全性」、②「関係性の質」、④「心の健康」、⑤「地域社会とのつながり」へとなり得る。一方、③「財務の管理」は、これらの自己実現や達成感からは直接的につながらない。また、一般的に旅行業界の賃金水準は低く、経済的な満足の評価は充足されているとは言い難いのが実情である。

しかし、旅行業界のウェルビーイングを実現させるためには、今後「③財務の管理」の改善が重要であり、経済的満足度を高めるための人材への投資こそが、今後の旅行業界の人材戦略のカギとなる。そこで本稿では、旅行業で働く者の多くが加盟する労働組合へのインタビューを通じて、この問題にアプローチを行った。

3. サービス・ツーリズム産業労働組合連合会へのヒアリング調査

サービス・ツーリズム産業労働組合連合会（以下、サービス連合）⁹は、旅行業、ホテル・旅館業、国際航空貨物業、派遣業（添乗員）および関連する産業の労働者で組織する産業別労働組合である。サービス連合にヒアリングを行った結果、これらの業界で働く者の状況について以下のとおり明らかになった。

旅行業、ホテル・旅館業は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた産業であり、人財¹⁰不足が大きな課題となっている。なかでも、旅行業においては、企業の団体旅行や教育（修学）

⁹ サービス連合は、筆者が2015年～2017年に従事した組織であり、旅行業、ホテル・旅館業等で働く者の労働条件等を取りまとめ、業界の魅力向上のために切実な声として提言を行っている。

¹⁰ サービス連合では、働く人は財産であるとの考えから「人財」と表記する。

旅行、海外旅行などを中心に企画・販売・添乗を行っているが、オンラインによる直接手配が進むなかで、コロナ禍によって人流が滞り、海外はもとより県外への移動制限などによって大きな影響を受け、雇用が脅かされ離職者が増えた。また、旅行以外の受託事業が増えたことで、不本意な仕事を余儀なくされたことによって離職者が増え、人財不足に陥っている。なお、人財不足の影響により旅行業では 88%の組織で営業制限が継続されており、来店予約制の導入や営業時間の短縮、店舗の統廃合、入札や案件辞退などの施策がとられている¹¹。

人財不足の要因となる離職については、会社の将来性や職場環境、仕事量が多いこと、残業が多く勤務時間が長いこと、賃金が低いことが大きな理由になっている。サービス・ツーリズム産業は労働集約型産業であり、人財が要の産業であるが、もともと団塊世代の卒業（定年退職）により働き手は減少の流れであった。そして、新型コロナウイルス感染症の拡大による営業面の対策や抑制が極めて大きな要因となり人財不足への影響を与えた。また、会社は雇用維持を目的として雇用保険による助成金を受け取るなどの対策を行ったものの、一部では希望退職や採用抑制などの雇用調整が行われたことで、産業の将来に不安を抱いた多くの労働者が退職の道を選んだ。

労働時間について、ツーリズム（旅行会社の組合員）の 2023 年における年間時間外労働の平均は 159.70 時間となっている。これに所定労働時間を足して年休取得日数（時間換算）を引いた年間総実労働時間は 1932.05 時間となっており、サービス連合が目標としている 1800 時間には大きく届いておらず、長時間労働が常態化している¹²。

賃金面では、組合員の平均月収はツーリズム（旅行会社の組合員）計で 368,300 円となっているが、そのうち 1 社を除くと約 240,000 円から 311,000 円の間に分散している¹³。厚生労働省の賃金構造基本統計調査（令和 4 年）の一般労働者の大学卒の賃金は 362,800 円（男女計）であり、1 社を除いた賃金幅と比較すると大幅に低く、旅行業界は賃金水準の低い業界であることが分かる。

4. 旅行会社の事業転換

旅行業界では、インターネットの普及により交通機関や宿泊施設の直販化が進んだことと、旅行需要の個人化や多様化が進んだことが要因となって、旅行商品の販売額や収益率は減少傾向にある。

また、感染症の拡大や国際情勢不安などの外的環境の影響を受けやすい業界であり、利益率の低さと脆弱な財務基盤などが相まって、旧態依然のビジネスモデルでは旅行会社の生き残りは難しくなっている。コロナ禍で旅行需要が蒸発したことが大きな契機となり、個人旅行を顧客対象とした店頭店舗の大量閉鎖に伴って、旅行業界は根本的な構造改革を迫られており、旅行大手各社は「脱旅行業」を意識して、ソリューション事業へ進出する経営戦略を打ち出している

¹¹ 『サービス連合政策レポート』2024 年 4 月 26 日発表より。

¹² サービス連合組織支援局『2023 年度「年間総実労働時間実態把握」報告』2025 年 1 月より。

¹³ サービス連合『2024 年賃金実態調査』2024 年 12 月より。

14。

JTBは2021年4月から、事業領域を「交流創造事業」とし、「ツーリズム事業戦略」「エリアソリューション事業戦略」「ビジネスソリューション事業戦略」の3本柱で「ツーリズムを基盤として進化しながら、地域軸と企業軸でソリューションビジネスの拡大を図ります」としている¹⁵。

エイチ・アイ・エス（HIS）は、『心躍る』と解き放つを世界に対して提供し続けていきたい価値としてパーパスを掲げ、「未知との出会い、人との繋がり、豊かな時間、ワクワク、高揚感、そして平和への想い。」として「未だ見ぬ世界をつくるため、冒険する挑戦者で在り続けます。」としている。また、事業領域を「旅行事業」と「新規事業」の2つに分けており、「新規事業」には「自治体 BPO」「地方創生」「人材派遣事業」「教育事業」「飲食事業」「通信事業」「商社事業」「グランピング事業」が含まれている¹⁶。

近畿日本ツーリストは、「世界中の人々に出会いと感動を。」をキーワードとして、事業領域を「法人 MICE 事業」「教育旅行事業」「公務・地域共創事業」「スポーツ・ウェルネス事業」「個人旅行・提携販売事業」としており、なかでも「公務・地域共創事業」では、地域課題の解決のために、観光まちづくりと地域経済の活性化に取り組むとともに、自治体の行政サービス向け BPO 業務として公務代行サービスを行うとしている¹⁷。

日本旅行は、事業領域を「ソリューション事業」と「ツーリズム事業」の2つの柱にして、「これまでの旅行業の枠を超え、お客様の求める価値を実現する『顧客と地域のソリューション企業グループ』」としている¹⁸。

これら各社に共通するのは、社会課題を解決するという「ソリューション事業」への転換であり、自治体や教育機関、企業などを顧客とした BtoB ビジネスに重点を置いた戦略となっている。2000 年代においても顧客企業において複雑化する出張手配・精算を一元化して請け負う BTM（ビジネス・トラベル・マネジメント）事業や、国際会議や見本市などの企画・運営などすべてを請け負う EC（イベント・コンベンション）事業への注力など、旅行会社各社では事業の多角化への取り組みが行われてきた。

そしてコロナ禍において、新型コロナウイルスワクチン集団接種実施関連事業をはじめ、飲食店に対する補助金給付事業、地域プレミアム商品券発行や旅行支援に関する事務局業務などを新たな事業として受託したことが契機となり、ソリューション事業への流れは一気に加速することとなった。そこでは、旅行業で培った予約・相談業務のスキルや宿泊・飲食業とのつながりを活かすことが出来るうえに、旅行商品の販売に比べると生産性が高く、社会に貢献できる事業として、各社とも根本的な事業転換を図っている。ただ、これらの事業転換を進めるにあたって人も人が主体となることに変わりはなく、各社とも積極的な社員の中途採用も進めている。

¹⁴ 加藤弘治『観光ビジネス未来白書 2024 年版』同友館、2024 年、p25 より。

¹⁵ 『JTB、事業領域』<https://www.jtbcorp.jp/jp/domains/>

¹⁶ 『エイチ・アイ・エス、会社案内』<https://www.his.co.jp/>

¹⁷ 『近畿日本ツーリスト、会社案内』<https://corp.knt.co.jp/ja/>

¹⁸ 『日本旅行、事業案内』<https://nta-corporate.jp/business/>

また新卒採用については、コロナ禍で採用を中止していたものの、2024 年卒では JTB グループが 500 名、エイチ・アイ・エスが 330 名、KNT-CT ホールディングスが 151 名、日本旅行が 120 名採用¹⁹しており、人材獲得への動きは再び活発化している。

インタビュー調査の結果について、本研究の目的に関わると考えられる項目について抜粋、整理、分析した。家族が観光体験の実現における様々な影響等を図表 1 に示すこととする。

5. 人材の採用市場とマッチング

旅行会社を志望する学生は、ホームページ等で企業研究をしていることもあり、採用面接において「地方創生」や「インバウンド」事業に携わりたいとする志望理由が多くみられる。また、最近では地域課題解決などの「ソリューション事業」に興味があり、異業種との共創など、新しいことにチャレンジできることも志望理由として多い。学生の考える「地方創生」とは、多くはその地域に人を呼び寄せることをイメージしており、特に訪日外国人「インバウンド」を地域に呼ぶための仕事を考えている。また、「インバウンド」業務に携わることで、語学力が生かせる考える学生も多い。ここ 1～2 年の新卒の場合はコロナ禍で留学できなかった人が多いが、それ以前は留学経験のある学生が多く、留学で培った語学力を生かして仕事がしたいと考える人が多い。「ソリューション事業」については、子育て支援や空き家対策、地域産業の活性化対策など、柔軟な発想と斬新なアイデアをもとに、新しいことへ挑戦することに期待を膨らませている意見が多い。

このように、旅行会社を志望する学生は、過去のように華やかなパンフレットが並んでいる店頭店舗や、添乗員として国内・海外を飛び回る社員を見て憧れている訳ではなく、これまでの旅行業の知識と経験を活かして地域課題を解決するソリューション事業に大きな興味を持って志望している。新卒採用市場は売り手市場が続いており、旅行会社の持続可能な経営のためには継続して一定程度の新入社員採用が必要になる。学生に選んでもらえる企業になるためには、ウェルビーイングへの取り組みが重要であると同時に、働き方や待遇面の改善も不可欠である。

この点で、大手旅行会社の初任給は、各社の 2025 年卒採用の募集要項によると、JTB が 242,000 円＋地域間調整給（東京都の場合 20,000 円）²⁰、近畿日本ツーリストが 200,000 円～240,000 円²¹、日本旅行が全国社員 224,800 円～240,000 円²²、エイチ・アイ・エスが基本給 215,000 円＋地域手当（東京都の場合 20,000 円）²³となっている。これらは、厚生労働省の令和 5 年賃金構造基本統計調査結果による新規学卒者の大学卒賃金（いわゆる初任給）が男女計で 237,300 円であることと比べると、遜色のない水準で提示されており、各社が優秀な人材を確保

¹⁹ 『週刊トラベルジャーナル』2024 年 4 月 29 日号、p9 より

²⁰ 「JTB 新卒求人募集要項」（2025 年 4 月入社データ）
https://www.jtbcorp.jp/jp/job_offer/recruit/info/newgraduate/jtb/

²¹ 「近畿日本ツーリスト 募集要項」（2025 年度新卒採用）
<https://corp.knt.co.jp/ja/recruit/newgraduate/information/>

²² 「日本旅行 採用情報募集要項」（2025 年度）<https://nta-saiyo.jp/recruit/recruit.html>

²³ 「エイチ・アイ・エス 2025 年度新卒採用 募集要項」<https://corp.his.co.jp/global/japan/recruit/>

するための人材戦略をとっていることが分かる。そして、このことが就職希望人気ランキングの上位回復理由の一つと考えられる。

その一方で、30代以降の賃金カーブの上昇は他産業と比較して劣っており、この点が改善されなければ離職が増えるため、それを阻止するための財務基盤の強化・確立が求められている。

6. おわりに

本稿は、旅行会社における人材戦略についてウェルビーイングの観点から分析を行った。就職希望人気ランキングの上位に入る旅行会社であるが、収益性の低さによる財務基盤の弱さに加え、新型コロナウイルス感染症拡大によって業績に大きな打撃を受けた業界であり、事業構造の転換期を迎えた各企業にとって人材獲得戦略は重要である。

サービス・プロフィット・チェーンにおいて、顧客満足や売上・成長／収益を向上するためには、社内サービス品質を高めることによる「従業員満足」が不可欠な要素である。これまでの旅行会社は、旅行商品販売における自己実現と顧客からの感謝による達成感によって従業員満足は保たれていたが、収益性の低さによる財務基盤の弱さから賃金面での従業員投資は実現されておらず、経済性での従業員満足は得られていなかった。社会的に健康経営や働き方改革が叫ばれており、新卒学生などの働き手もウェルビーイングの要素を重視している。人材不足は旅行業に限らず他の産業でも問題になっており、どの業界でも優秀な人材を獲得するために賃金が高騰し、人材の獲得競争は激化している。そのため人材不足解消には賃金による従業員満足度を上げること、すなわちウェルビーイングの評価要素である「経済的満足」を満たすことがカギになってくる。

旅行業界は、コロナ禍によって事業戦略をソリューション事業へ舵を切ることになった。これまで旅行商品販売による自己実現と達成感によって得られた従業員満足が、ソリューション事業によって同様に得られるかどうかウェルビーイングのポイントになるが、多くの学生が志望動機としてソリューション事業へのチャレンジに言及しており、これらは各企業の経営戦略と合致していることから、不安視する必要はなく、いわゆる「やりがい」として従業員満足度の充足につながっていく。一方で、ソリューション事業は旅行業界以外の企業も事業戦略としていくことが多く、「経済的満足」を満たすためには、業種にこだわらない他企業との比較も重要になってくる。業界の枠を超えた競争になるが、旅行会社が事業転換によって、より高い収益性を得ることができれば、財務基盤の安定を図ることができ、賃金面での投資ができるという好循環を回すことができ、競争優位に立つことができる。

旅行会社が社会課題解決のために BtoB のソリューション事業に転換しても、人が関わる仕事であることに変わりはなく、そこで働く人は重要な財産になる。そのために企業は活力ある人材を確保する必要がある。魅力ある労働条件（賃金、制度）と労働環境（労働時間、施設等）を整備していくことで、従業員満足を上げる必要がある。そして、それらによって働く人が人生の幸せを感じることができることが「ウェルビーイング」の実現であり、これからの旅行会社には

必要な考え方である。

なお、本稿では旅行業界の中でも大手旅行会社を対象として分析をしたため、すべての旅行会社に当てはまる分析ではないことを付け加えておく。

【参考文献】

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.

神田, 達哉. (2021). 伝統的旅行会社におけるリアル店舗のサービス・コンセプト: サービス品質再定義の試み. *日本国際観光学会論文集*, 28, 71–82.

加藤, 弘治. (2024). *観光ビジネス未来白書 2024 年版*. 同友館.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2003). コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング (第3版、和田俊和・海勢頭良彦・堀江孝司・田村均 監訳). ピアソン・エデュケーション.

前野, 隆司, & 前野, マドカ. (2022). *ウェルビーイング*. 日本経済新聞出版.

立教大学観光学部旅行産業研究会. (2016). *旅行産業論 改訂版*. 公益財団法人日本交通公社.

多田, 雅則. (2005). サービス・プロフィット・チェーンにみる従業員満足度—職場における管理・コミュニケーションの分析—. *産業教育学研究*, 35(1), 58–65.

谷本, 啓. (2017). サービス業における人的資源管理の特質と課題. *労務理論学会誌*, 26, 21–33.

【 Abstract 】

The travel industry has been hit hard by the COVID-19 pandemic. It is a low-profit industry, and while students do not rate it highly in terms of performance or growth, it has recovered to a high position in the popularity rankings of job seekers. The travel industry is undergoing a structural transformation to a solutions business, and securing talented personnel is key to this. In addition, the service profit chain approach dictates that employee satisfaction leads to improved performance and growth, and the self-realization and sense of accomplishment gained from selling travel products can increase the evaluation of well-being, but the enhancement of economic satisfaction is insufficient. Therefore, as a strategy to acquire talent to resolve the talent shortage, it is necessary to invest in human resources in terms of wages by improving profitability and strengthening the financial base. The virtuous cycle of the service profit chain through the satisfaction of these employee satisfactions and the realization of happiness (well-being) of workers are necessary concepts for travel companies in the future.

【 論 文 】

旅館の経営課題と再生戦略
—旅館の衰退要因の多角的検討—

Strategic Revitalization of Japanese Ryokans:
A Multi-Perspective Analysis of Managerial Decline

大島 知典 (OSHIMA Tomonori) *

【 要 旨 】

本稿は、日本の旅館産業が直面する経営課題を多角的に検討し、それらに対する再生戦略をサービスマネジメントやマーケティングの観点から仮説的に提示するものである。第1章では、宿泊業に共通する労働集約性やサービスの非定型性など、生産性を低下させる構造的要因を明らかにした。第2章では、旅館特有の家業的経営によるガバナンスの脆弱性、財務構造の不安定性、収益管理体制の未整備、旅行会社への依存体質など、旅館が抱える課題をホテル業との比較を通じて分析した。第3章では、これらの課題を踏まえ、(1) 経営基盤の再構築、(2) 顧客価値に基づくマーケティング戦略の再構築、(3) サーマネジメントによる生産性向上の三点から仮説的な再生戦略を提案した。本研究は、理論的な枠組みに基づいた提言を通じて、旅館産業の持続的発展に向けた実証研究の方向性を示すものである。

キーワード：旅館、サービス、企業的経営、生産性

はじめに

日本経済を牽引する産業として期待されている観光産業の中でも、宿泊業は重要な役割を担っている。宿泊費は旅行消費全体の中でも大きな割合を占めている。また、宿泊旅行は日帰り旅行と比べて旅行消費額が約3倍となるなど、観光客の地域での滞在時間を増加させることにより、旅行消費を押し上げる効果を有している。さらに、宿泊業は原材料や労働力の調達について地元周辺地域からの割合が8割を超えているなど、他業種と比較しても地域に対して大きな経済分配効果をもたらしている。日本の伝統的かつ固有の宿泊施設である旅館は、特に地方経済において重要な役割を担っている。

旅館は戦後からバブル経済期にかけて、日本の宿泊業の成長を牽引してきた。旅館の軒数は1950年の時点で39,019軒であったが、旅行・レジャーブームによる宿泊需要の高まりを受けて増加し、1980年には83,226軒に達した。しかし、その後は減少傾向に転じ、2017年には38,622軒と成長前の水準を下回った。経営不振による倒産のみならず、後継者不在や人手不足による廃業も増加している。一方、ホテルは増加基調を維持し、近年では旅館に代わって宿泊業の成長を牽引している。

本稿では、旅館が衰退した要因を明らかにし、持続的な成長に向けた再生戦略を昏倒すること

* 立命館大学大学院経営管理研究科准教授

を目的とする。まず、宿泊業の生産性¹が他産業と比較して低いと指摘されていることから、宿泊業の特徴に起因する経営課題について分析する。次に、旅館が衰退する一方でホテルが成長している現状を踏まえ、ホテルとの比較を通じて旅館の特徴に起因する経営課題を明らかにする。最後に、旅館の持続的な成長に向けた再生戦略を提言する。これらの分析を通じて、旅館の経営課題を多角的に分析し、旅館経営の進むべき道を探る。

1. 宿泊業の特徴に起因する経営課題

日本の宿泊業の生産性¹は、国内の他産業や欧米先進諸国の宿泊業と比較して低いことが指摘されている。日本産業生産性（JIP）データベースによると、サービス産業は製造業に比べて生産性が低いが、宿泊業の労働生産性は製造業平均と比較して5割程度、非製造業平均と比較して2~3割低い水準となっている。また、経済産業省（2013）によれば、アメリカとの比較において、日本のサービス産業は全般的に生産性が低いが、とりわけ飲食・宿泊業では、労働生産性で日本はアメリカの26.5%、TFP（全要素生産性）でも51.0%と、他のサービス業と比較して格段に低くなっている。ここでは、生産性の視点から宿泊業の特徴に起因する経営課題について分析する。

（1）変動的需要と硬直的供給

森川（2016）は、サービス産業の生産性を考える際に特に留意すべき点として、「生産と消費の同時性」を指摘している。サービスは、個人や組織が対象となる人の身体や心、所有物、無形資産に対して何らかの便益をもたらす価値生産的な活動であり、かつ、市場取引の対象となるものである。生産と消費の同時性とは、サービスの価値は生産側と消費側の相互作用的なプロセスを通じて創造されるのであり、消費されて初めてサービスとして成立することを意味している。一方、生産側にとっては同じ活動であっても、顧客によって消費されなければサービスとしては成立していない。近藤（2018）は、顧客に不在によってサービスの生産と消費が発生しないがゆえに、事前に準備されたサービス資源が活用されない状態を「サービス資源の未利用状態」としている。

製造業の場合、生産と消費を分離しているため、製品の在庫をバッファーにしたり、製品を消費のある場所に流通させたりすることで生産活動を平準化することができる。しかし、サービス産業の場合、生産と消費の同時性によりサービスを在庫することができない「消滅性」の問題、流通させることもできない「非流通性」の問題により、生産と消費の時間的・空間的な乖離を解

¹ 生産性とは、一定の投入量（労働力、資本、資源など）に対して得られる産出量（製品やサービスの量）の比率を指し、主に労働生産性、資本生産性、全要素生産性の3つの指標で説明される。労働生産性とは、労働生産性は、労働者一人当たりの生産量や付加価値を示し、例えば、1時間あたりに生産される製品の数や、従業員一人当たりの売上高などがこれに該当する。資本生産性とは、投入された資本（設備や機械など）に対する生産量を示し、例えば、機械一台あたりの生産量や、設備投資に対する収益などがこれに該当する。最後に、全要素生産性（TFP: Total Factor Productivity）とは、労働力や資本といった量的な生産要素の増加以外の、技術革新や効率化など質的な成長要因も含めた総合的な生産性を示し、投入要素の質や効率性の向上によって生産量がどれだけ増加したかを測る指標である。

消することができず生産性が上昇しない（重谷・角谷, 2022）。

宿泊業においては、宿泊者数は季節、月、曜日に応じて周期的に変動し²、時には自然災害やテロの発生、伝染性感染症の流行、メガ・イベントの開催によって突発的に変動することもある。しかし、宿泊業では客室数によって収容能力が決まっているため、需要があったとしても収容能力を超えて供給することができない。さらに、宿泊業は事業活動の多くを人間の労働力に依存する労働集約型産業であり、常に一定の労働力も確保しておかなければならないだけでなく、土地・建物・設備を活用する装置産業的なビジネスであり、事業開始時にかかる莫大な資金の返済と維持管理のための固定費が常に発生する。

このように、宿泊業においては、需要が変動的でありながらも供給が硬直的であるため、サービス資源が未利用状態となりやすく、さらに固定費比率が高いため生産性が低迷している。

（2）資本装備の停滞

深尾ら（2019）は、日本の宿泊業の生産性が低い要因として、労働装備率³の低さを指摘している。JIP データベースによると、非製造業平均の実質労働生産性が堅調に上昇しているのに対し、2000 年から 2005 年にかけての宿泊業では実質労働生産性の停滞が著しい。また、宿泊業では 2013 年以降に円安によるインバウンド需要による宿泊単価と客室稼働率の上昇により名目労働生産性が上昇している一方、実質労働生産性は 2005 年以降には改善しているものの、名目労働生産性と比較すると上昇幅が小さい。こうした宿泊業の実質労働生産性の停滞は、宿泊業は労働時間あたり資本装備の増加が遅れ、資本労働比率（実質資本ストック÷従業員数）が低迷したことに起因する（深尾他, 2019）。

その背景には、2000 年代末以降、非正規雇用を中心に女性や高齢者の労働供給が増加し、これらの労働力を利用しやすい宿泊業が安価な労働投入を増やす一方、資本蓄積を節約した可能性がある（Fukao, 2018）。正規労働者に比べて非正規労働者は低コストで、需要の変動に対して雇用の調整が効きやすいため、サービス資源の未利用状態を解消し、固定費を変動費化することができる⁴。そのため当時の宿泊業においては、生産性向上のより迅速かつ容易で即効性のある手法として、非正規雇用労働者を投入した人海戦術が採用され、固定費負担が大きく経営を圧迫する資本投資が避けられたのである。

サービス産業では従来は人間が行っていたサービスを部分的ないしは完全にテクノロジーに代替させることで生産性を向上させることが期待されている。先に述べたように、サービスの価値は生産側と消費側の相互作用的なプロセスを通じて創造されるため、サービス担当者の能

² 観光庁によれば、2009 年の日本人の国内旅行のうち、土日に発生した旅行が 20.7%、三連休が 12.6%、年末年始が 20.4%、ゴールデンウィークが 8.9%、お盆が 11.6%、シルバーウィークが 6.2%で、暦日数の 65.5%を占める平日に発生した旅行は全体の 16.5%に過ぎなかった。

³ 労働装備率あるいは資本労働比率とは、有形固定資産を労働力で除した指標で、生産性向上に資する機械や設備の導入状況を示す。

⁴ 深尾ら（2019）は、かつて日本の宿泊業においては、従業員の長時間労働によって生産性が低迷していたが、その後の法定労働時間の短縮や非正規雇用の急増によって、労働時間は欧米先進諸国と同水準となり、長時間労働は日本の宿泊業の低労働生産性の要因として重要ではなくなったとしている。

力や動機付けといった個人要因がサービス品質のバラツキをもたらす「異質性」という問題がある。Levitt (2001) は、サービスを属人的なもののみならずと品質や効率は向上しないと指摘した上で、組織的に低コストで効率よく品質を保つ、製造業の生産管理の発想を取り入れる「サービス・マニュファクチャリング（サービスの工業化）」を提唱した。サービス・マニュファクチャリングは、サービスの異質性問題を解決するとともに、コストを低減するための生産の効率化・合理化する原理である。そして、サービスを標準化する手法として、サービス・マニュアル、サービス品質基準の設定、テクノロジーの導入がある。

他方、宿泊業はそのサービスの性質上、他のサービス業と違い顧客への個別対応など人的サービスが多く発生するため、IT 関連投資⁵など資本投資によって大幅に労働生産性を向上させることは難しいという見方もある（Anderson et al., 1997）。小野ら（2020）は、従来は人間が行っていたサービスをテクノロジーに代替する場合、顧客がテクノロジーを受容するかどうか、サービス品質の低下を招くのではないかと、というネガティブな影響が懸念されることを指摘している。特に人間による接客を中心としたサービスでは、顧客一人ひとりのニーズや状況に合わせて、柔軟かつ臨機応変にサービスを個別対応する「サービス・カスタマイゼーション」が質の高いサービスの特徴の一つとなり、顧客に機能的なベネフィットだけでなく社会的・情緒的なベネフィットをもたらす、顧客との関係構築の源泉となる（小野他, 2020）。サービス担当者によるサービスがテクノロジーに代替することで、担当者と顧客の関係性が深くなる効果が失われるのではないかと、という問題も指摘されている（Bitner, 2001）。

このように、日本の宿泊業においては、安価で雇用の調整弁として機能する非正規労働者を導入した人海戦術による生産性向上が優先され、資本装備の増加が停滞したがゆえ、労働装備率の低さが生産性向上の障壁となっている。

（３）内部サービス品質の低迷

宿泊業は、人材が生み出すサービスによる付加価値を主要利益とするビジネスであるため（Ford, Sturman, and Heaton 2012）、一人一人の人材が高い生産性を発揮して高付加価値を生み出すことが求められる（テイラー, 2019）。つまり、従業員一人一人の能力、仕事に対するモチベーション、組織に対するロイヤルティが、組織の収益性や成長に影響する。

Heskett et al. (1994) は、顧客、従業員、サービスの関係性に着目し、それらがサービス組織の収益性や成長にどのようにつながるのかを「サービス・プロフィット・チェーン（SPC）」というモデルで提唱した。SPC の最大の特徴は、因果関係の変数の起点を「従業員満足⁶」に置いて

⁵ JIP データベースによると、日本の宿泊業では特に資本ストックに占める IT 関連資本ストック（コンピューターや通信機器、ソフトウェアなど）の割合が他産業に比べて低くなっている。

⁶ Herzberg (1968) の「二要因理論（動機付け－衛生要因）」では、従業員の満足と不満足は別々の次元で生じ、異なる要因によって引き起こされる。従業員は衛生要因（会社の方針と管理、対人関係、上司、労働条件、給与、地位など）が満たされていないと不満を感じるが、衛生要因が満たされていても、それだけでは満足しない。他方、従業員は動機づけ要因（達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性など）が満たされていなくても不満は感じないが、満たされることで満足し、仕事へのモチベーションも高まるとしている。

ているという点である。従業員満足は、サービス組織における従業員の仕事の「やりやすさ」や「やりがい」に影響する職場の条件である「内部サービス品質」によって形成される。具体的には、職場の人間関係、個人の能力を発揮させ成長と自己実現を促す仕事の内容の幅や深さ、仕事の遂行に必要な知識や技術、仕事を促進するツールや仕組み、顧客の期待に応えるために必要な自由裁量の余地を与えるエンパワーメント、仕事に対する評価と報酬などが挙げられる。

従業員満足が、従業員の仕事に対する「モチベーション」とサービス組織に対する「ロイヤリティ」に影響し、それがサービス品質や顧客志向の態度を形成し、コストとの対比から顧客サービス価値が決まる。高い顧客サービス価値は高い顧客満足を生出し、それが特定のブランドやサービスに対する愛着や信頼である顧客ロイヤリティを向上し、顧客のリピート購入を促すことで、サービス組織に収益性と成長をもたらす。他方、顧客サービス価値、顧客満足、顧客ロイヤリティといったサービス提供の結果が、サービス・プロフィット・チェーンの起点である従業員満足に影響をもたらす逆の方向での因果関係もある。Heskett et al. (1994) は、顧客満足の高さが従業員満足にミラー効果をもたらし、さらにそれが反射して顧客の満足度を高める関係があるとし、それを「サティスファクション・ミラー」を呼んでいる。顧客を満足させ喜ばせる体験は、サービス担当者にとっての仕事における喜びであって、仕事へのモチベーションやサービス組織へのロイヤリティを向上させる（近藤, 2012）。

他方、日本の宿泊業は人材に関する多くの課題を抱えている。飯嶋（2001）は、日本の宿泊業の生産性が低い要因として、離職率の高さを指摘している⁷。厚生労働省によると、宿泊業の離職率が高い要因として、労働時間が長く、有給取得や賃金が高産業と比べて低い水準であることが挙げられる⁸。田村（2019）は、宿泊業は他産業と比べて労働処遇条件が厳しいにもかかわらず、従業員はサービスの提供を通じて顧客を満足させたいという強い想いを抱きながら就業しているとした上で、①労働の量・質に対する報酬等のアンバランス、②有給休暇取得の困難さ、③劣悪な人間関係（非協力的、ハラスメントの常習化）、④組織風土の特有さ、⑤ポストと給与の頭打ち、⑥教育・研修機会の欠如、⑦現場の裁量権の欠如、⑧顧客による常軌を逸した要求や理不尽なクレーム等への感情労働の過度な行使による精神的疲弊など、内部サービス品質の低迷が離職の要因となっていることも指摘している。

このように、宿泊業では従業員一人一人の能力、仕事に対するモチベーション、組織に対するロイヤリティが生産性の向上につながる。しかし、日本の宿泊業では内部サービス品質を改善し、従業員一人一人の生産性を向上することが課題となっている。

⁷ 飯嶋（2001）は、離職が組織にもたらす問題として、①採用、教育・訓練、離職者の業務を補完するために要した費用の発生、②離職の連鎖化、③組織の不安定化、④勤労モラルの低下、⑤組織内コミュニケーションの劣化、⑥統制・効率追求型人材管理手法への転換、⑦生産性の低下、⑧評判の棄損と顧客の喪失を挙げている。

⁸ テイラー（2019）は、ホテルにおける人材の流動性の要因として、待遇と実務が比例しない雇用体系による人間関係の悪化、実務主義による人材育成施策の欠如、転職によって昇進や経験を積む「はしご移動型キャリア」を指摘している。

2. 旅館の特徴に起因する経営課題

日本の宿泊産業において、旅館が厳しい状況であるのに対し、ホテルは堅調に成長を続けている。インバウンドが急激に伸長する中で、外資系ホテルの進出が全国的に進み、ビジネスホテルでも大手チェーンが積極的な出店攻勢をかけている。エリアによっては供給過剰が心配されるまで急増しているが、2019年の客室稼働率はシティホテル79.5%、ビジネスホテル75.8%と高い水準にあり、東京、大阪、京都においては8割を超えている。他方、旅館の軒数は減少傾向にあり、客室稼働率も低い水準にある。ここでは、なぜ旅館が厳しい状況にあるのか、ホテル経営とは異なる旅館経営の特徴に基づいて分析する。

(1) 家業的経営と所有直営方式による組織的脆弱性

旅館の特徴に起因する一つ目の経営課題が、家業的経営と所有直営方式による組織的脆弱性である。

旅館経営の特徴として、先祖代々その土地で旅館を営む家業的経営であることが挙げられる。とくに客室数30室未満の小規模旅館では、先代から旅館を継いだ〇代目などいわれる「当主」が存在し、その妻が女将、長男が副社長のように家族で企業の役員を占めることが多い。代々個人に帰属する温泉の引湯権という特殊な問題も関係するため、一般企業のような株式譲渡、事業譲渡といったいわゆるM&A方式をもって承継する旅館は稀有であり、血のつながった「跡取り」に継ぐのが一般的であった（井門, 2017）。

住居も旅館内や同じ敷地内に住んでいることもあり、まさに仕事とプライベートが一体となった状況が作り出され、経営において地域や常連客との付き合いが重視される（石崎他, 2022）。ホテルは企業体として経営され、収益性を重視した合理的な意思決定がなされる。このような経営主体の違いが旅館とホテルの経営そのものに大きな影響を与えている。

サービス産業においては生産と消費の同時性によって市場の地理的な範囲が限定され、結果として市場からの競争圧力が弱いため、企業の生産性向上には内部的規律の重要性が相対的に高くなるが、家族企業とりわけ血族間で経営を継承した企業の経営の質は平均的に低く、生産性も低くなる（森川, 2014）。そして、旅館の事業承継は血縁者への世襲が一般的であったが、事業が厳しく将来性がないため、そもそも経営者が事業承継に消極的であったり、血縁者に継ぐ意思がないことから廃業に至るケースも少なくない。

また、旅館の従業員については、番頭をはじめ少数の社員が存在し、繁忙期のみパート・アルバイトを採用し、人材の一時的な補充をすることが常態としてあり、複雑な人間関係と独特の組織文化が形成されるため、長年その旅館で働いている従業員が存在する一方で、比較的短期間で離職する従業員が多いことが問題となっている。

旅館経営のもう一つの特徴として、代々継承されてきた土地・建物を家族で所有し、経営・運営も自らが担う所有直営方式であることが挙げられる。自由度の高い経営と迅速な意思決定が可能であり、収益を独占できるだけでなく、固定資産を保有しているため社会的信用が高いというメリットがある。しかし、継続的な投資を可能とする豊富な資金力、不動産管理、宿泊経営、

サービスオペレーションに関するノウハウが求められ、あらゆるリスクを背負わなければならないというデメリットがある（石崎他, 2022）。

ホテルでは所有と運営を明確に分け、資本力のある不動産オーナーが不動産を所有し、宿泊業のノウハウを有するホテルオペレーターが運営を行うことで、リスクを分散しつつも効率的に収益を上げている。例えば、従来、日本のホテルオペレーターは不動産オーナーと賃貸借契約を結び、オペレーターがホテルを開業・運営するリース方式を採用していた。不動産オーナーはホテル経営のリスクを負わずに一定の賃料収益が得られるが、GOP⁹の一定割合はホテル経営リスクをとっているオペレーターのものになる。また、外資系ホテルなどで採用されるマネジメント・コントラクト（MC）方式では、オーナーは不動産自体を保有するほか、内装造作物、什器、備品への投資を行い、ホテルの従業員も雇用し、オペレーターがホテルの運営ノウハウを有する人材を「総支配人」という形で派遣して、スタッフの指揮・命令系統を掌握し、自社のホテル運営マニュアルに基づき、ブランド、セールスマーケティングネットワーク、優良顧客プログラミング、自社予約システム、レベニューマネジメントシステムといった各種運営システムを活用して実質的にホテル運営を担う（沢柳, 2019）。不動産オーナーがホテル経営のリスクを負う代わりにホテルの営業利益の大部分を取り、オペレーターには業務委託の対価として売上高や GOP の中から数%のマネジメント・フィーが支払われる。このように、ホテルは不動産の所有とホテルの運営を分離することで、リスクを分散しつつ合理的な経営が行われている。

（２）収益管理と財務構造の脆弱性

旅館の特徴に起因する二つ目の経営課題が収益管理と財務構造の脆弱性である。

旅館では、サービスを単なる財や役務以上の「情緒商品」として位置付ける文化的背景が強く、その結果、商品設計や価格体系の明確化が後回しにされる傾向があった（21 世紀の旅館ホテルを考える研究会, 2002）。商品価値と価格との対応関係が曖昧であったため、消費者から価格設定の透明性を欠くとの不信感を招き、旅館全体のブランドイメージ低下を引き起こす要因となった。

また、旅館の料金体系は一泊二食付きが基本であり、宿泊と食事を一体化して販売する形態が主流であった。このため、ホテル業界で一般的となっているような「宿泊部門」と「料飲部門」とを明確に分離して収益管理を行う体制が整備されておらず、各部門の売上やコストが区分管理されていなかった（石崎他, 2022）。宿泊と食事という本来であれば別々に価格設定・原価管理すべき商品を一括販売していたため、損益構造の実態把握が困難となり、収益改善に向けた具体的施策の立案が後手に回る要因となった。

特に料飲部門においては、調理場の管理体制が極めて脆弱であった。多くの旅館では、料理長が食材の仕入れを一手に担っていたが、その際に計数管理や予算管理が十分に機能していなか

⁹ GOP（Gross Operating Profit）とは、営業粗利益のことを指し、売上から経費などを差し引いた収益を意味する。一般的に GOP を算出する際の経費に、人件費や料理の食材費、水道光熱費、消耗品費など売上に直接的に関連する費用は含まれるが、建物や備品などの減価償却費、金利、税金などは含まれない。

った（21世紀の旅館ホテルを考える研究会, 2002）。料理長個人の裁量に委ねられる形で仕入れが行われ、仕入原価と売上とのバランスが精緻に管理されないまま現場運営が進められたため、料飲部門単体での収支状況がブラックボックス化した。これにより、経営側が部門ごとの収益性を正確に把握することができず、部門間のコスト意識も希薄化した。

このような脆弱な管理体制が生じた背景には、旅館が家業的経営を基本としてきたことが深く関係している。旅館経営においては、血縁関係を基盤とした内部的人間関係が重視され、従業員間の序列や非公式な力関係が業務運営に強い影響を与えていた（石崎他, 2022）。そのため、合理的な計数管理や成果主義に基づく経営改革が推進されにくく、現場の慣行や人間関係を優先する組織文化が温存された。この結果、内部的規律が十分に機能せず、コスト管理や業務標準化といった経営管理の合理化が著しく遅れたのである。

石崎ら（2022）は、旅館とホテルの財務構造を分析し、旅館経営の特徴として過度な借入金依存を指摘している。まず、どれだけ儲かるかを示す「収益性」の指標として、本業である宿泊業の利益率を表す営業利益率に注目すると、ビジネスホテルが20%以上と最も高く、シティホテルが10%弱、旅館は5%弱にとどまっており、ホテルに比べて旅館の収益性は明らかに低い水準にある。次に、どれだけ倒産する可能性があるかを示す「健全性」の指標である流動比率に着目すると、一般に120%以上あれば安全とされるところ、シティホテルでは400%以上、ビジネスホテルでも180%以上と高い水準に達している。これに対し、旅館は30%程度と極めて低く、1年以内に現金を調達できなければ倒産の危機に直面する状況にある。さらに、資産のうち負債に頼らず自己資本でどれだけ賄われているかを示す「自己資本比率」についても、シティホテルでは総資産の7割以上、ビジネスホテルでは5割以上を自己資本で支えているのに対し、旅館は総資産の8割以上を負債に依存しており、多額の借金によって経営が成り立っている状況である。

このような財務構造の下、旅館によってはすべての資産を売却しても借入金を返済できない債務超過に陥っており、金融機関の融資審査において新規融資を受けることのできない要注意・要管理先に指定されている。その結果、新たな設備投資が困難となり、施設の老朽化が進行、客室単価の下落、競争力の低下、売上減少へとつながる悪循環に陥っている（井門, 2017）。ちなみに、旅館では依然として業務の多くがアナログで行われており、資本装備率の低迷が生産性向上の大きな障害となっている。この背景には、経営者や従業員のデジタル化への抵抗感やリテラシーの低さとともに、そもそも多額の投資ができない財務的制約も存在する。また、旅館は家業として営まれてきた経緯から、事業損益を客観的に評価して投資判断を行う文化が根付いておらず、事業の収益性よりも土地の担保価値や業界内での横並び意識を優先して投資判断がなされる傾向があったことも、財務的脆弱性を深める要因となっている（21世紀の旅館ホテルを考える研究会, 2002）。

（3）旅行会社依存と市場変化への適応の遅れ

旅館経営における三つ目の課題は、旅行会社への依存体質と、それに起因する市場環境変化へ

の適応力の欠如である。

日本における旅館と旅行会社の関係は戦前期に遡る。1925年にジャパン・ツーリスト・ビューロー（現・JTB）が鉄道の乗車券や旅館券をセットにしたクーポン式遊覧券を発売し、全国の主要都市・主要観光地に「クーポン指定旅館」を設け、旅行会社と旅館の取引関係が形成された。戦後、団体旅行市場の拡大とともに、旅館と旅行会社の関係は一層強化された。団体旅行を中心に観光旅行ブームが本格化すると、旺盛な観光旅行需要に期待して、温泉観光地をはじめ全国各地で旅館が相次いで開業するとともに、旅行会社による団体旅行形態での大量送客に対応するため、旅館の「大型化・近代化¹⁰」が進んでいく（石崎他、2022）。当時、団体旅行営業の競争が激化する状況にあって、旅行会社にとって大量の客室を安定的に供給してくれる友好的な旅館の存在は極めて重要であり、旅館にとっても団体送客は経営の安定に欠かせないものとなっていた（岡本他、2009）。とりわけ大手旅行会社各社と大型旅館の密接な関係は「協定旅館」という制度に表れており、これに対応した旅館には大きな利益をもたらされたが、旅行会社の存在を抜きにしては経営規模に見合うだけの宿泊客を獲得し続けることができないという依存現象を生み出すこととなった。

そして、旅館の旅行会社への依存体質が形成されると、優位な立場にある旅行会社の発言力が強まり、旅館には団体客に対応するため「規格化・効率化」が強要されるようになる。それまでの旅館では客室ごとに仕様が異なっているのが当然であったが、均一料金を支払う団体客にとって品質の違いは不平等であったため、旅館には均一な客室の提供が求められた。さらに、それまでの旅館では地元の食材を用いた郷土料理が提供されていたが、とにかく「豪華」であることが重視され、立地にかかわらず海老・蟹・牛肉といった「赤モノ」の提供や、料理の「品数」を増やすことが求められるようになり、結果として全国一律で会席（懷石）料理が提供されるようになった。また、当時の団体旅行は全員が同時に到着し、短時間で入浴を済ませ、宴会、二次会、就寝、早朝に朝食を済ませ、全員が同時に出発という画一化された形式で、接遇も顧客のスケジュール管理のため効率化が重視された（大久保、2013、20頁）。こうした規格化・効率化によって旅館経営の合理化が図られたが、旅館ごとの個性やローカル色が失われるという問題を生じさせた。

1970年代から1980年代にかけて旅行形態が団体旅行から「個人・グループ旅行」へと変化し、旅行ニーズも「個性化・多様化」していく。こうした傾向は、それまで団体客を重視し大型化・規格化・効率化を推し進めてきた旅館の経営に大きな転換を迫ることになる。団体旅行の全盛期に建設された大型旅館の客室は定員が4～5名であったが、個人客の場合は2名しか入らないため、旅館の経営効率を示す定員稼働率が大幅に低下した。また、宴会中心の短時間滞在、高単価消費の団体客とは異なり、個人客は旅館に癒しや寛ぎ、さらには旅館の個性が現れた特徴のあるサービスを求めており、部屋の広さよりも快適さが重視され、料理も豪華な会席（懷石）料

¹⁰ 1949年に制定された『国際観光ホテル整備法』では、一定基準以上の施設を備えた「政府登録旅館」は固定資産税の減免、日本開発銀行の国際観光融資枠および地方開発融資枠における旅館の設備投資に対する融資斡旋などの優遇措置が適用され、旅館の大型化・近代化をいっそう促進した。

理よりも食材の地産地消が意識されるようになった（石崎、2020）。団体客に対応するための規格化されたサービスや効率化された接遇は、個人客のニーズに相反するものとなった。しかし、団体客を重視し大型化・規格化・効率化を推し進めてきた旅館にとっては、個人客対応へのシフトは容易なものではなく、集客を得るために多くの旅館が低価格路線へと舵を切った。このように、旅行会社依存と市場変化への適応の遅れが、旅館経営の脆弱性を一層深刻化させたといえる。

3. 旅館の再生戦略

ここまで述べてきたように、日本の旅館産業は多くの構造的課題を抱えており、それらが経営の持続性と競争力を大きく損なっている。特に、宿泊業に共通するサービス提供の属人性や労働集約性に加え、旅館特有の家業的経営に起因するガバナンスの脆弱性、部門別管理が未整備なままの収益管理体制、過度な借入に依存した財務構造、旅行会社への依存体質などが複合的に重なり、生産性の向上と持続的発展を阻む要因となっている。

本章では、こうした課題に対応するための仮説的な再生戦略を提示する。ここで述べる戦略は、第1章および第2章の分析と既存の理論的知見を踏まえたものであり、個別事例に基づく実証的提案ではなく、旅館産業全体に共通する構造的課題に対する基本的な対応策の枠組みとして位置づけられる。(1) 経営基盤の再構築、(2) 顧客価値に基づくマーケティング戦略の再構築、(3) サービスマネジメントによる生産性向上、の3つの観点から構造的課題の克服に向けた方向性を検討する。

(1) 経営基盤の再構築

旅館経営の再構築にあたっては、まず「家業的経営」から「企業的経営」への転換が重要である。家族経営の形態は、迅速な意思決定や長期的な事業継続性、家族的なホスピタリティといった利点を有する一方で、経営判断の属人化や収益管理の不透明性、外部人材の活用機会の制限といった課題も内包している。そのため、一定の規模や複雑性に達した旅館においては、経営体制をより制度的・客観的なものへと進化させる必要がある。

所有と経営の関係性についても同様に再検討が求められる。日本の旅館業界では、資産の所有者が経営者を兼ねる「所有直営方式」が依然として主流であり、この方式は迅速な意思決定や設備投資との整合性という点で一定の利点を持つ。しかし、経営の専門性や外部監視機能が弱くなりやすいという問題もある。したがって、規模や経営課題に応じては、所有と経営を分離し、資産保有と運営実務を異なる主体が担う体制へと移行することで、経営における客観性と機動性を確保し、専門性の高い経営体制の構築が可能となる。

経営基盤の再構築では、所有と経営の分離を図るガバナンス体制の再設計や、外部専門人材の登用、家族外取締役の導入など、家業的経営からの脱却が鍵となる。旅館の多くは経営判断が属人的かつ非専門的であり、長期的な視点からの経営計画が立てにくいという問題を抱えている。そのため、経営に外部性を導入し、意思決定の客観性と専門性を担保することは、再生の前提条件となる。さらに、部門別損益管理の導入によって、客室、料飲、物販など各部門の収益性を明

示化し、経営資源の効率的配分と業績評価の透明化を実現する必要がある。

あわせて、健全な財務体質の構築に向けては、資本構成の見直しと内部留保の充実が求められる。多くの旅館が借入に依存した財務運営を行っており、新規投資や事業転換が困難となっている現状を踏まえれば、自己資本比率の向上は中長期的な戦略の要である。また、資産の再評価や不要資産の売却を通じた財務のスリム化に加え、多様な資金調達手段の確保も不可欠である。その際、観光庁や地方自治体が提供する補助金・融資制度の活用、あるいは地域金融機関との連携による長期安定資金の導入など、外部支援を戦略的に取り入れる視点が重要となる。

(2) 顧客価値に基づくマーケティング戦略の再構築

これまでの旅館経営では、団体旅行市場に依存し、旅行会社を通じた画一的なパッケージ商品による集客が主流であった。しかし、旅行ニーズの多様化と個人旅行の拡大により、こうした構造は限界を迎えている。今後は、画一的な団体向け商品から脱却し、個々の顧客の価値観やライフスタイルに応じたサービス提供を自ら設計・発信していくことが求められる。

顧客価値に基づくマーケティング戦略の再構築では、まず「誰に、何を、どのように提供するか」というマーケティングの基本視点に立ち返り、戦略的にターゲット顧客を明確に定義することが出発点となる。そのうえで、顧客が旅館滞在を通じてどのような体験を得るかという「顧客体験価値」の観点を重視し、商品・サービスの設計に反映させる必要がある。

特に現代の消費者は、価格や利便性といった機能的価値だけでなく、地域の文化や人との交流、癒しといった情緒的価値にも高い関心を寄せている。したがって、旅館経営においてはこれら両者の価値をいかにバランスよく提供し、顧客が自らの旅に意味づけを行えるような文脈を創出できるかが、競争優位の獲得において極めて重要である。

そのためにはまず、旅館が地域の文化や生活と密接に結びついたサービスを提供することが重要である。地域資源を活用した商品設計は、その手段の一つとなる。たとえば、旬の地元食材を取り入れた料理の提供、郷土料理の体験イベント、地域の伝統工芸や文化との連携、地元住民との交流プログラムの実施などが考えられる。これにより、旅館滞在そのものが地域の個性を感じられる価値ある体験となり、機能的価値と情緒的価値を兼ね備えた独自の競争力を形成できる。

加えて、ターゲットとする顧客層の多様化に対応するために、提供する体験も柔軟に設計する必要がある。たとえば、ミレニアル世代には SNS 映えするコンテンツや地域のストーリー性を重視した商品、外国人旅行者には異文化体験や外国語対応の強化、ワーケーション層には仕事と休養の両立を意識した空間設計など、顧客のライフスタイルに即した提案が求められる。こうした戦略的な体験設計は、顧客満足度の向上と再訪意向の醸成につながる。

販売チャネルの面では、旅行会社を通じた販売に依存せず、自社サイトや SNS、OTA (Online Travel Agent) を活用した直販比率の向上が鍵となる。顧客との直接的な接点を確保することで、マーケティングの効率化だけでなく、サービス改善へのフィードバックを得ることも可能となる。加えて、CRM (顧客関係管理) を導入し、予約履歴や嗜好情報を分析することで、個別のニーズに応じたプロモーションや再訪促進策を講じることができる。

(3) サービスマネジメントによる生産性向上

旅館経営の持続的な発展を図るうえで、価値創造と並んで不可欠となるのが、サービス提供プロセスの効率化である。とりわけ、旅館は接客、清掃、調理など多岐にわたる業務を人手に依存する労働集約的な業態であり、その運営は属人的になりやすい。こうした構造は、サービス品質のばらつきや業務負荷の偏りを招き、生産性の向上を阻害する要因となっている。

このような課題に対応するためには、サービスマネジメントの視点から、業務プロセスの標準化、機械化、IT 化を段階的かつ体系的に進めていく必要がある。まず、チェックイン・アウト業務や客室清掃、食事提供といった各サービス工程について、マニュアルやサービス基準を整備し、業務内容を明確化することが求められる。これにより、スタッフ間での役割認識が共有され、業務の再現性と品質の安定性が担保される。また、標準化の徹底は、教育・訓練の効率化にも資する。

次に、業務支援におけるテクノロジーの導入は、生産性向上の鍵を握る。PMS (Property Management System) による予約管理や在庫管理の効率化、宿泊データの蓄積と分析による経営判断の高度化、AI チャットボットによる 24 時間対応の実現、モバイルチェックイン・アウト端末による混雑緩和、さらにキャッシュレス決済の導入など、各種 ICT ツールの導入によって、業務負荷を軽減しつつ顧客満足を高める環境を構築することが可能となる。

さらに、人的資源の活用においては、単に業務量をこなす体制から脱却し、柔軟性と自律性を備えた労働環境の構築が求められる。従業員の多能工化は、人員の効率的配置や繁閑差への柔軟な対応に有効である一方、専門性の低下や負担の集中といったリスクも伴うため、適切な職務設計と研修制度の整備が前提となる。また、チーム制やシフト制度の柔軟化と併せて、現場への権限委譲を進めることで、従業員の自律的な判断と責任感を促し、サービス改善の主体となるような組織文化の醸成が期待される。

従業員満足度 (ES) とサービス品質 (SQ) の間には密接な相関があることから、人材のモチベーション維持と定着率向上に向けた制度設計も不可欠である。具体的には、業績や貢献に応じた評価・報酬制度の導入、キャリアパスの明確化、定期的なフィードバックや個別面談の実施などを通じて、働きがいのある職場環境を整備していくことが重要である。

このように、業務の標準化・IT 化・人的資源の高度活用を有機的に組み合わせることで、旅館業は従来の労働集約型モデルから脱却し、効率性とサービス品質を両立させる現代的なホスピタリティ産業へと再構築される。そのためには、単なる一時的な省力化ではなく、組織の中長期的な競争力を支える戦略的なサービスマネジメントの導入が不可欠である。

おわりに

本稿では、日本の旅館産業が直面する構造的課題を明らかにし、それらに対する仮説的な再生戦略を経営の視点から提示した。第 1 章では、宿泊業に共通する労働集約性やサービスの非定型性といった生産性向上を阻害する構造要因を整理した。第 2 章では、旅館特有の家業的経営

慣行や財務構造の脆弱性、収益管理体制の未整備、旅行会社依存体質などを取り上げ、ホテル業との比較も通じて旅館経営の脆弱性を明示した。

これらの分析を踏まえ、第3章では旅館の再生に向けて、(1) 経営基盤の再構築、(2) 顧客価値に基づくマーケティング戦略の再構築、(3) サービスマネジメントによる生産性向上という三つの観点から戦略的方向性を検討した。これらの提案は、旅館経営における意思決定の客観性・専門性の向上、顧客体験の再設計、業務効率化と従業員エンゲージメントの強化といった、経営実務に直結する施策を中心に構成されている。

しかし、本稿で示した戦略はあくまで理論的枠組みに基づく仮説的提案であり、その実効性や適用可能性については、今後の実証的な研究による検証が不可欠である。特に、旅館経営の各要素における経営判断とパフォーマンス指標との関連を明らかにし、理論と実務の橋渡しとなるような実証研究の蓄積が求められる。

第一に、経営体制に関する研究課題として、マネジメント・コントラクト方式の導入や外部人材の活用といったガバナンス改革が、財務健全性、経営効率性、従業員満足度に与える影響についての検討が必要である。とくに、所有と経営の分離が進む中で、どのような契約形態や組織設計が、旅館において最適な統治構造となりうるのかを明らかにすることは、再生戦略の基盤となる。

第二に、商品・サービス設計およびマーケティング戦略に関する実証的課題として、顧客セグメントごとに異なるニーズに対応した商品設計や価格戦略が収益性や顧客ロイヤリティにどのような効果をもたらすかを明らかにする必要がある。例えば、アラカルト型の商品設計とオールインクルーシブ型のパッケージングの比較、あるいは地域資源を活用した商品開発と顧客体験価値との関係性の分析が考えられる。

第三に、サービスマネジメントの観点からは、業務標準化やICT導入が業務効率や顧客満足に与える定量的効果に加え、従業員のモチベーションや定着率に与える影響を実証的に分析することが重要である。とりわけ、現場における裁量権の拡大（エンパワーメント）や、チーム制・柔軟なシフト制度の導入が、どのように組織文化やサービス品質に寄与するのかについて、質的・量的データを通じた多面的な検討が期待される。

以上のような実証的研究により、旅館経営の個別施策とパフォーマンス指標との因果的関連を明らかにすることで、理論と実務を接続しうる経営戦略の構築が可能となる。今後の研究においては、地域や規模、顧客層など異なる条件下にある旅館の多様性を踏まえ、比較分析を通じて戦略の汎用性を評価する視点も求められよう。

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金 JP19K20575 の研究成果の一部である。

【参考文献】

Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, 16(2), 129–145.

- Bitner, M. J. (2001). The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 69–82.
- Ford, R. C., Sturman, M. C., & Heaton, C. P. (2012). *Managing quality service in hospitality: How organizations achieve excellence in the guest experience*. Cengage Learning.
- Fukao, K., Kim, Y. G., & Kwon, H. U. (2018). Productivity dynamics among Japanese small and medium-sized enterprises: An empirical analysis based on the Credit Risk Database. *The Economic Review*, 69(4), 363–377.
- 深尾, 京司, 金, 榮慤, & 権, 赫旭. (2019). 観光産業の生産性. *日本労働研究雑誌*, 708, 17–30.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- 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), 61–80.
- 井門, 隆夫. (2022). 小規模旅館業の労働生産性と今後の展望. *地域政策研究*, 24(3), 61–70.
- 石崎, 祥之. (2020). 転換期の旅館経営. *森下財団紀要*, 54–67.
- 石崎, 祥之, 廣岡, 裕一, & 大島, 知典 (編著). (2022). *変化する宿泊ビジネス*. 文理閣.
- 公益財団法人日本生産性本部. (2016). 日米産業別労働生産性水準比較. *生産性レポート*, Vol. 2.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), 41–52.
- 森川, 正之. (2016). サービス産業の生産性と労働市場. *日本労働研究雑誌*, 666, 16–26.
- 夏目, 千恵子. (2022). 労働生産性の高い旅館のマネジメントに関する考察. *昭和女子大学現代ビジネス研究所 2022 年度紀要*, 1–12.
- 小野, 譲司, 酒井, 麻衣子, & 神田, 晴彦. (2020). サービス・カスタマイゼーション—ハイタッチとハイテクによる個別対応—. *Japan Marketing Journal*, 40(1), 6–18.
- 大野, 富彦. (2024). 宿泊業の生産性向上と人材確保に関する試論. *群馬大学社会情報学部研究論集*, 31, 33–47.
- 沢柳, 知彦. (2019). 外資系ホテルが好む「ホテルマネジメント契約」の注意点. *月刊レジャー産業資料*, 52(9), 42–45.
- 重谷, 陽一, & 角谷, 尚久. (2022). 観光業における労働生産性—沖縄県における宿泊業での事例研究—. *観光マネジメント・レビュー*, 2, 12–29.
- 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, 60–73.
- テイラー, 雅子. (2019). 宿泊業界における成長戦略としての人材育成—ホテル業の現状と課題. *日本労働研究雑誌*, 708, 47–59.

【 Abstract 】

This study examines the structural challenges faced by the Japanese ryokan industry and proposes hypothetical revitalization strategies from a managerial perspective. Chapter 1 analyzes the low productivity of the accommodation

industry by identifying structural barriers such as labor-intensive operations and the non-standardized nature of services. Chapter 2 highlights the specific issues of ryokan businesses—including fragile governance due to family ownership, weak financial structures, underdeveloped revenue management systems, and dependence on travel agencies—through comparative analysis with the hotel industry. Based on these insights, Chapter 3 proposes strategic directions for revitalization in three areas: (1) restructuring management foundations, (2) redesigning marketing strategies based on customer value, and (3) improving productivity through service management. This paper aims to provide a theoretical framework for future empirical studies to support the sustainable development of ryokan management.

一般財団法人 京都大学名誉教授
森下正明研究記念財団

紀要「森下財団紀要」

—投稿規程—

制定 2015年 8月 16日

改訂 2019年 4月 1日

1. 掲載原稿の原則

- (1) 掲載原稿は、依頼原稿と投稿原稿に分けられる。
- (2) 投稿原稿のカテゴリーは、原則として「論文」「論説」「研究ノート」「調査報告」「講演記録」「その他」とし、依頼原稿においては、編集委員会において適当なカテゴリー設定をできる。また、投稿原稿については、上記のカテゴリーでは適応できないと判断できるものについては、執筆者と編集委員会において適切なカテゴリーの設定をできる。
- (3) 掲載原稿は、日本語、又は英語によるものとする。但し、事前に編集委員会が認めたものはこの限りではない。
- (4) 依頼原稿は、編集委員会における編集方針のもと編集局より依頼する。
- (5) 投稿原稿「論文」については、査読に付す。「論文」以外のカテゴリーの投稿原稿については、編集委員会が必要と認める場合は査読に付す。
- (6) 執筆要領については別途定める。
- (7) 原稿の掲載について判断は編集委員会で行う。
- (8) 掲載原稿は、電子化・公開する。
- (9) 事務局が特約を締結した場合を除いて、掲載原稿の著作権は京都大学名誉教授森下正明研究記念財団に帰属する。但し、執筆者自身は、当該原稿について自由に利用できる。なお、その場合、利用箇所、掲載誌、発行

年月等を速やかに事務局に報告しなければならない。

2. 投稿の条件

- (1) 原稿は未発表のものに限る。但し、既掲載であっても編集委員会もそれを認め、現掲載箇所を示した場合はその限りではない。
- (2) 投稿原稿は、京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の構成員又はその指導する大学院生若しくは大学院修了者、及び財団理事の推薦のある者によるものとする。共著の場合は、筆頭著者が当該要件を満たす必要がある。
- (3) 京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の構成員の指導する大学院生又は大学院修了者が投稿する場合、京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の構成員たる指導教員の承認を得なければならない。当該指導教員は、その承認を与えるに当たり、本紀要の掲載に耐えられる内容であることを確認しなければならない。

3. 投稿原稿の内容

当面、観光に関する研究とする。ただし、編集委員会が認めた場合はこの限りでない。

4. 投稿原稿の採否

投稿原稿は、編集委員会が必要と認める場合は査読に付す。査読実施の要領については以下に示す通りである。

- (1) 査読は、2名で行う。査読者は編集委員会における協議の上、編集局より依頼する。なお、査読者のうち最低1名は京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の構成員とし、京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の構成員以外のものに査読を依頼する場合は、編集委員会は京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の趣旨及び査読要領を了解できる者を選任することとし、編集

局は査読者に対してその旨周知する。

(2) 査読者は、次の点に留意して査読をする。

1) 原稿条件に合致しているかどうか

2) 誤字、脱字がないかどうか

3) 他の文献等からの無断引用、剽窃、出典の不記載など著作権をしていないかどうか

4) 執筆要領に反していないかどうか

5) 著しく論理性を欠くなど掲載に耐えられないものでないかどうか

6) 査読者との見解の相違や新規性のある着眼点であったり、提言、発想等であることにより成熟性が欠けることを理由に、当該原稿を否定したり、新たな展開の可能性の芽を摘んでいないかどうか

(3) 査読者は、投稿原稿につき、「掲載」、「修正後掲載」、「改稿後掲載」、「不掲載」の判断を編集局に通知する。

また、査読者は「修正後掲載」の場合その箇所を、「改稿後掲載」の場合はその理由及び改稿のための指針、「不掲載」の場合はその理由を付して通知しなければならない。編集局はその結果を執筆者に通知する。なお、

「掲載」はそのまま掲載を可能し、「修正後掲載」は、修正箇所が修正されているかを編集局で確認の上掲載する。この場合この時点で「掲載」と判断されてものとする。また、「改稿後掲載」については再度査読に付す。

(4) 2名の査読者のうち1名が「掲載」と判断した場合は、掲載を認めるものとする。但し、執筆者においては、他の判断の理由を考慮してその範囲において一部改変することを可能とする。

(5) 上記にかかわらず「掲載」が認められない場合は、執筆者は編集委員会に異議申し立てをすることができる。但し、京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の構成員の指導する大学院生又は大学院修了者が異議申し立てをする場合、京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の構成員たる指導教員の承認を得なければならな

い。

(6) 前項の場合、編集委員会は、査読者及び執筆者の主張を考慮して、掲載についての判断を行う。

5. 投稿手続き

投稿者は、Microsoft Word (97 より新しいバージョン)、及びPDF形式の電子データを本財団編集委員会宛に提出する。

6. 経費負担

当面、投稿料は徴収しない。ただし、図版の作成し直しや特殊な印刷を必要とする場合、著者に実費を請求する。

7. 校正

著者校正を原則とする。必要に応じて編集委員会が校正を行う場合がある。

8. 抜刷

抜刷については、希望者は実費にて購入できるものとする。

一般財団法人 京都大学名誉教授
森下正明研究記念財団

紀要「森下財団紀要」

—執筆要領—

制定 2015年8月16日

1. 原稿の構成と書式

投稿する原稿の執筆に当たっては、原則として Microsoft Word (97 より新しいバージョン) を用いて作成すること。

また、原稿はA4用紙を用い、表紙・本文・注・参考文献・図表・要旨で構成する。各構成要素の書式は以下のとおりである。

(1) 表紙：表題・著者名・所属（原則1つ。ただし編集委員会が認めた場合はこの限りでない）・キーワード（5つ以内。ただし論文、論説、研究ノートに限る）を日本語と英語で記載する。書評については、キーワードのかわりに対象論文、書籍の書誌情報を原著の言語で記載すること。また、投稿原稿の種別についても明記すること。

(2) 本文：日本語の場合、横書きで1頁あたり40行×40字で作成する。外国語の場合はこれに準じた分量で印刷すること。

(3) 注：番号順に掲載し、本文中の該当箇所に番号を付すこと。使用しない場合は省略することができる。

(4) 参考文献：書籍の場合は「著者名・書名・出版社名・発行年」、論文の場合は「著者名・論文名・雑誌名・巻号・頁・発行年」に関する情報を必ず記載し、アルファベット順に並べて掲載すること。ただし、文献の挙示は著者の採用する方式に準拠するものとする。使用しない場合は省略することができる。

(5) 図表：本文中に出てくる順に、注とは別に番号を付

与し、本文中の該当箇所にあらかじめ表示するか、該当箇所を指示すること。ただし、図と表の両方を使用する場合は、それぞれで番号を別に付与すること。使用しない場合は省略することができる。

(6) 要旨：日本語の場合は400字以内、英語の場合はこれに準じた分量とする。なお、論文・論説に限り日本語と英語の両方の要旨を記載するものとする。また、英語での論文・論説については投稿者の了承を得て、編集委員会にて邦訳する。

2. 原稿の分量

刷り上がり頁数で、12頁を上限頁とする。この長さを超えるものでも、編集委員会が必要と認めた場合は、掲載することがある。

[執筆者一覧] (掲載順)

丸山 政行

一般財団法人京都大学名誉教授森下正明研究記念財団 代表理事

渡辺 俊也

立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程

大島 知典

立命館大学大学院経営管理研究科准教授

[通信欄]

一般財団法人京都大学名誉教授森下正明研究記念財団の紀要『森下財団紀要』は、このたび第10号を発行することができました。継続した発行ができたことに、ご尽力いただいた皆様に編集委員を代表して御礼申し上げます。

今号では、査読対象の論文2本を掲載できました。これからも、より多くの掲載を期待します。なお、論文、論説、研究ノートになじまない原稿はそれ以外のカテゴリーでの掲載も可能ですのでご相談いただければ幸いです。

本号の発行も財団代表理事である丸山政行氏と編集委員、編集局として活躍していただいた大島知典氏に負うところが大きく、深く感謝いたします。また、査読等で本号の完成にご協力いただきました皆様には、この場を借りて御礼申し上げます。

本財団は、Euro-Asia Tourism Studies Association (ETASA) や旅行ビジネス研究学会と緊密な関係をもち、これらの学会から得られた成果も本紀要に掲載していきます。次号以降も、皆さまの積極的な投稿を期待しております。

[編集委員]

廣岡 裕一 (博士 (政策科学 立命館大学))
蘇 哲仁 (輔仁大学)
金 相俊 (近畿大学経営学部)
大島 知典 (立命館大学大学院経営管理研究科)
村上 彩実 (阪南大学流通学部)

[編集局]

廣岡 裕一 (博士 (政策科学 立命館大学))
大島 知典 (立命館大学大学院経営管理研究科)
村上 彩実 (阪南大学流通学部)

[事務局]

新谷 和美 (森下正明研究記念館)

一般財団法人
京都大学名誉教授森下正明研究記念財団
「森下財団紀要」第10号
(年1回発行)

©Morisita Memorial & Research Foundation

2025年3月31日発行

発行人 丸山 政行

発行所 一般財団法人 京都大学名誉教授
森下正明研究記念財団

〒606-8226

京都市左京区田中飛鳥井町101番地

TEL : 075-712-0909

<http://www.morisita.or.jp/>

印刷所 アールエスプランニング