

【 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

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.