

わが国の 宿泊産業における平準化

5

需要の平準化と旅館・ホテルの生産性向上に 関する考察

高崎経済大学地域政策学部教授

大野 正人

サービス業は生産と消費の同時性という特性を持つことから、その経営は常に需要変動の影響を受ける。宿泊産業ではこの影響は都市のホテルと観光地の旅館・ホテルの稼働率の差となって表れている。

一方、わが国のサービスの生産性の低いことは宿泊産業の生産性が低いことは常に指摘されている。ここでは、観光地の旅館・ホテルを例として需要変動と生産性の関係性、およびこれらの課題の解決策としての観光地で

の滞在需要開拓の方策について考察する。

1 観光地の旅館・ホテルの 需要変動の現状

① 季節変動の現状

季節変動が発生する要因は、市場側と観光地側の双方に存在する。市場側の要因は、わが国に共通する四季の特性や、生活行事や会社行

事に基づく休日・休暇制度や旅行習慣、および経済のサービス化や少子高齢化などの社会構造である。一方、観光地側の要因は、その土地の観光レクリエーション資源の特性や気候条件、旅行発生地である大都市からの距離などである。そこで、これらの要因による差異を、観光庁「宿泊旅行統計調査」をもとに、宿泊施設の業態別、および旅館の立地別に需要変動の差異を変動係数として見たものが表1である。

まず業態別の変動係数は観光地に立地する旅館・リゾートホテルが0.153～0.155と大きいのに対して、都市に立地するホテル、特に平日はビジネス客、週末は観光レジャー客という2つの客層を組み合わせることができるシティホテルは0.066と小さいことが分かる。

次に、観光地の立地別による季節変動(月別変動)を、気候条件が厳しく大都市から距離が遠い北海道に同じく気候条件が厳しく、大都市からの距離が中程度である長野県、大都市から一泊圏に位置する神奈川県(箱根など)、大都市からの交通条件は中程度であるが地元人口が少ない鳥取県、気候条件が比較的緩やかな大分県、大都市から距離は遠いが冬でも温暖な沖縄県を例として比較する。季節変動が大きいのは、長野県・北海道であり、気候条件による冬季のオフの影響が大きいことが見て取れる。特に、長野県はペンション・民宿などの小規模施設が多いことも変動幅が大きい要因であろう。一方、大都市に近い神奈川県旅館の変動は全国平均を下回ってお

表1 旅館の立地別・宿泊施設の業態別・月別稼働客室数の変動

(単位:千室)

	北海道 (旅館)	長野県 (旅館)	神奈川県 (旅館)	鳥取県 (旅館)	大分県 (旅館)	沖縄県 (リゾートH)	全国 (旅館)	全国 (リゾートH)	全国 (ビジネスH)	全国 (シティH)
年計	3,949	2,553	844	554	908	4,146	41,675	28,537	153,028	48,859
1月	269	243	63	35	71	251	2,991	1,956	10,578	3,470
2月	289	225	64	38	71	296	3,001	2,025	11,320	3,702
3月	266	205	83	39	88	339	3,482	2,435	12,787	4,249
4月	176	149	69	33	70	324	2,979	2,084	12,077	4,042
5月	273	212	72	44	76	284	3,544	2,267	12,503	4,166
6月	335	169	58	35	55	310	3,094	2,085	11,794	4,000
7月	433	225	66	46	69	401	3,624	2,562	13,452	4,142
8月	473	376	98	69	93	455	5,014	3,403	14,668	4,519
9月	411	201	68	48	73	411	3,501	2,503	13,276	4,074
10月	428	207	62	56	78	398	3,638	2,532	13,944	4,317
11月	299	167	75	63	91	344	3,645	2,424	13,840	4,243
12月	297	174	66	49	73	333	3,162	2,261	12,790	3,937
ピーク比率	12.0% (8月)	14.7% (8月)	11.6% (8月)	12.5% (8月)	10.2% (8月)	11.0% (8月)	12.0% (8月)	11.9% (8月)	9.6% (8月)	9.2% (8月)
ボトム比率	4.5% (4月)	5.8% (4月)	7.5% (1月)	6.0% (4月)	7.7% (4月)	6.1% (1月)	7.2% (1月)	6.9% (1月)	6.9% (1月)	7.1% (1月)
客室稼働率	44.0%	22.5%	40.7%	39.2%	39.7%	66.1%	33.4%	52.3%	69.5%	75.7%
変動係数	0.257	0.263	0.149	0.238	0.135	0.165	0.153	0.155	0.088	0.066

注:ここではオフに低価格の団体客(学生団体や高齢者団体)を和室定員一杯に詰め込むことによる稼働率向上の影響を排除するために、宿泊人数ではなく稼働客室数の変動を見ている。したがって、宿泊人数で見るとこの変動幅はもっと小さくなる。
出典:2013年(平成25年)1-12月 観光庁「宿泊旅行統計調査」

変動係数=標準偏差/平均

表2 国内宿泊観光旅行の旅行出発日の変動

		個人客 *注1		団体客を加えた修正 *注2	
		構成比%	1日当たり平均	構成比%	1日当たり平均
年計	365日	100.0%		100.0%	
1.夏休み	40日	8.5%	0.21%	6.5%	0.16%
2.5月連休(G・W)	9日	6.7%	0.74%	5.1%	0.57%
3.年末年始(12/30-1/3)	5日	8.2%	1.64%	6.3%	1.26%
4.土曜日(上記1-3除く)	43日	17.7%	0.41%	13.6%	0.32%
5.日曜・祝祭日(上記1-3除く)	53日	14.7%	0.28%	11.3%	0.21%
6.月曜~木曜(上記1-3除く)	172日	31.3%	0.18%	47.2%	0.27%
7.金曜(上記1-3除く)	43日	13.0%	0.30%	10.0%	0.23%
変動係数			0.895		0.829

*注1:(公財)日本交通公社『旅行年報2015』仮数値による。

*注2:(公社)日本観光振興協会『観光の実態と志向(平成25年度版)』による団体客比率22.7%をもとに、団体客が全て月曜~木曜出発と仮定した場合。

り、交通条件がその要因と考えられる。また、沖縄県のリゾートホテルは必ずしも変動が小さいとは言えないが、ボトム月の1月のみが出出しで低いものの他の月は比較的安定している。また、大分県の季節変動が

小さいのは温泉都市である別府、魅力の高い宿泊施設が集積する由布院の存在が大きいためであると考えられる。このように観光地ごとの季節変動は特に冬季の気候条件と大都市からの交通条件に加えて、観光

地の魅力度やそこに立地する宿泊施設の特長(特に施設規模)の影響が表れている。

さらに、いずれの立地・業態でもピークは8月、ボトムは4月、1月となっているように、観光地側の要因よりも市場側の要因によるところが大きい。この点ではインバウンド客は日本ではオフとなる中華圏の旧正月時期の入込や長期旅行となる

ことによる平日宿泊の増加などにより需要変動を緩和する一助となっている。

② 曜日変動の現状

宿泊産業の曜日変動に関する着地側の統計は存在しないため、ここでは発地側の統計から推定を表2に示す。まず個人の宿泊観光旅行客の出発日から見た曜日変動は、年末年始や5月連休の需要の高さと、月曜~木曜の需要の低さが際立っており、変動係数は月別変動よりはるかに大きく、0.895に達している。そして荒っぽい仮定ではあるが、団体観光客が全て平日(月~木曜)出発とした場合の修正変動係数は0.829と多少改善されるものの、それでも月別変動と比べて変動幅は大きい。このように需要変動幅縮小には季節変動よりも曜日変動が重要となるものの、実際の需要変動対策は、オフシーズンのキャンペーン・イベントなどの季節変動対策に傾倒しがちである。

この要因は、月別変動が月次決算などで比較的把握しやすいのに対し

て、曜日変動は統計的データを集約していないために実態が把握しにくいこと、また平日に旅行する可能性のある客層や旅行形態の実態把握が不十分であるため、対策が価格誘導による慰安団体や学生団体などに傾倒していることによるものと考えられる。

2 宿泊産業の労働生産性向上への課題

生産性には「労働生産性(人時生産性)＝付加価値額÷投入した労働量：man×hour、以下、MH」と「資本生産性(投下資本に対する付加価値額。宿泊産業では面積当たり付加価値額、粗利益÷延べ床面積で代用)」があり、一般に宿泊産業では、料飲部門では資本生産性は高くなるが労働生産性は低くなるのに対して、客室部門では資本生産性は低くなるが労働生産性は高くなる。このような宿泊産業の損益構造をもとに、ここでは労働生産性向上への課題を整理する。宿泊産業の労働生産性が低い要因としては前項の需要

変動による影響に加えて以下の要因が挙げられる。

① 料飲主体型の売上構成による影響

宿泊産業は「空間利用権(主に客室や大浴場などの提供)」と「人的サービス(主に料飲サービスの提供)」という2つのサービス領域を組み合わせた産業であり、両者の組み合わせ方(売上構成)により労働生産性の差が生じる。

わが国のシティホテルの労働生産性が米国のそれより低いと評されるのはこの客室と料飲の売上構成比の差異が一因となっている。したがって、近年、宿泊特化型ホテル、あるいはセレクトサービスホテルと呼ばれる客室売上を主体とした業態が増加しているのは、それが労働生産性を上げる最も有効な手段であるからである。

しかしこのような業態は料飲サービスの受け皿となる外食産業の発達、そしてその外食産業の労働生産性を担保する地元客需要の存在が不可欠であり、ここに地元市場が貧弱な

観光地ではこのような業態が発達しにくい要因がある。

② 経営規模による影響

これはサービス業全てに関わる課題であるが、宿泊産業においては、販売促進と予約対応を行う販売部門、清掃や設備管理などを行う後方支援部門、さらには多数の専門要員を必要とする料飲部門の人員費が固定費として発生するため、一定規模以上でない」と要員運用効率が低くなる。

表3は旅館の経営規模による労働生産性の差異を(一社)日本旅館協会「営業状況等統計調査」をもとに推定したものであるが、経営規模が小さくなるほど労働生産性は低下し、特に一般に5000人時生産性は、大旅館でも4600円/MH、中小旅館では3052円/MH、中小旅館では3052円/3798円/MHにとどまっている。特に、日本旅館協会加盟の小旅館は比較的高級な施設が中心となっているが、高付加価値であるにもかかわらず客室稼働率が低く、さらに人時

表3 旅館の労働生産性に関する経営指標、規模別

	大旅館 (100室以上)	中旅館 (31-99室)	小旅館 (30室以下)
客室稼働率	59.4%	59.4%	49.1%
基本宿泊単価	12,982円	13,084円	13,314円
就労者数(社員+常勤パート)	161人	74人	24人
就労者1人当たり平均付加価値額*1	8,840千円	6,760千円	5,430千円
人件費率	30.2%	32.5%	35.8%
労働分配率	40.1%	43.0%	46.3%
就労者の平均労働時間(推定)*2	1,920時間	1,780時間	1,779時間
人時生産性(円/MH)*3	4,604円	3,798円	3,052円

*1: 粗利益÷就労者数
 *2: 平成20年度版「国際観光旅行営業状況等統計調査」のDATAを元に以下の手順で推定。
 ・正社員の平均労働時間の分布をもとに正社員の平均労働時間を2,200時間とする。
 ・常勤パートの年間労働時間を、客室係給与と客室パート給与の差0.55をもとに、正社員の半分とする。
 ・経営規模別の正社員・常勤パート人数比率をもとに就労者1人当たり平均労働時間を推定。
 *3: 付加価値額÷投入労働時間(就労者数×平均労働時間)
 出典:(一社)日本旅館協会「営業状況等統計調査(平成25年度版)」

生産性の低さが顕著である。したがって、このデータの対象となっていない、わが国の観光地に多数存在する家族経営の小旅館やペンション民宿などの「小規模・低価格(かつ食事を提供する施設)」の労働生産性はさらに低くなっていると推定される。また、経営規模拡大の一つの施策として多店舗経営(チェーン化)も販売促進と予約管理の効率

化による労働生産性の向上に寄与する経営手法であるが、わが国の観光地の宿泊産業が単独・独立経営形態が多いことは常に指摘されている。

③ 人的資源管理ノウハウの不足

これもあらゆるサービス業に共通する要員マネジメントの課題であり、季節・曜日変動に要員数を対応させるワークスケジュール管理（勤務時間や勤務日の柔軟な対応、変形労働時間勤務）、時間帯による需要変動に要員数を対応させる多能工化（例えば、フロント勤務の後に料飲サービス勤務など）が挙げられ、そのためには季節・曜日ごとの入込予測に基づく適切な要員管理や教育訓練が不可欠となっている。

③ 観光地の滞在客開拓へ向けての旅館・ホテルの対応策

観光地の旅館・ホテルの労働生産性向上のためには、まず需要の平準化が必要であり、そのためには曜日変動幅の縮小、すなわち滞在客開拓

が最も効果的である。しかし、滞在客開拓のためには、観光地に滞在客のニーズに合致した料飲サービスが充実すること、そして旅館・ホテルが料飲機能を軽くして宿泊主体型へと業態転換することが必要である。ここではわが国の観光地の宿泊施設の大部分を占め、かつ労働生産性が経営課題となっている低価格の中小旅館や民宿・ペンションなどの生産性向上策を、滞在客対応と経営規模拡大の視点から考察する。

① 旅館業態のままでの滞在需要開拓

1泊2日旅行が主流のわが国の観光旅行では、豪華で非日常的な料理が誘客要素となっており、そこから部屋食や会席料理・懐石料理などの食事提供形態が発達し、現在の旅館という業態を形づくってきている。そしてこの高品質の料飲サービスがいわゆる「1泊2食サービスを中心とする旅館のおもてなし」として市場に定着している。

この料飲主体の損益構造は旅館の資本生産性（面積当たり付加価値

額）を高めているものの、逆に労働生産性を低くしている。さらに、滞在客のニーズからはこの「高品質」高価格の料飲サービスが過剰品質となっており、これが観光地の滞在利用が進まない要因の一つとなっている。

そのため、旅館・ホテルが現在の主客層である1泊2日旅行への対応を維持しつつ、新たに滞在客需要を開拓していくためには以下のような対応策が必要となる。

① 料金政策による一定比率の滞在客対応の設定

・泊食分離販売の一形態としての1泊朝食付き滞在パッケージの導入
現在の主客層である1泊2日旅行に対応しつつ、滞在需要を開拓する料金政策として1泊朝食付き料金の導入が進行しているが、現状ではこのような宿泊商品は直前の空室対策として設定されるケースが多い。
しかし旅行日数が長くなると予約時期は早期化することから、空室対策としての1泊朝食付き商品は滞在需要の開拓とはならず、単なる低

価格で手軽な近距離1泊旅行の受け皿となりがちである。

そこで、滞在需要開拓を目的とするならば、客室の一定比率をあらかじめ滞在客対応と決めて、2〜3泊の1泊朝食付きパッケージ商品を一種の早割商品として設定することが必要となる。

・1泊2食型で室料減料金による滞在客対応

これは上記の1泊朝食付き料金ではなく1泊2食料金のみで、連泊するにつれて室料を割引する料金体系により、既存の1泊客に無理なく対応しつつ滞在客を開拓する手法であり、長野県の温泉地の中規模旅館の事例が挙げられる。

この室料部分の割引は一見、利益の源泉である室料売上の低下が懸念されるように思えるが、実際には滞在利用では2泊目以降の夕食の摂食率・摂食量は低下するので、それを見越した料飲サービス体制とすることで、滞在割引による平日の稼働率向上と合わせた効果により労働生産性を確保できているのである。

②夕食捕捉率低下を前提とした

料飲部門の施設・要員の

ダウンサイジング

宿泊客全員が夕食を食べることを前提として組み立てられている旅館の要員体制や調理室・レストラン設備投資では1泊朝食付き商品の導入は必ずしも労働生産性向上には結びつかない。

そのため、最初から夕食の摂食率を低く見積もって、それを前提とした要員体制・施設規模とする料飲部門のダウンサイジングが必要となる。実際、滞在利用により夕食の捕捉率が低くなっている沖縄のリゾートホテルでは夕食の席数や調理・接客要員を最初から宿泊収容力の60〜70%程度に抑えた施設も存在する。

②料飲機能の集約、または

家族経営の飲食店整備+宿泊

特化型の業態開発

これは①で述べた泊食分離を同一施設内で行うのではなく、宿泊サービスののみを提供する施設と料飲サービスの効率的に提供する施設に分離する発想である。

滞在需要開拓のためには低価格

でも生産性の高い料飲サービスの提供が不可欠であるが、これは外食産業では生産性を追求した経営規模拡大(チェーン化)と個人経営の小規模飲食店への二極分化として表れている。前者では調理室の集約(セントラルキッチン)とそれにより可能となる技術革新(調理の自動化や作り置き技術)、および食材仕入の集約による労働生産性向上がポイントであり、後者では家族経営(兼業含む)、および低い不動産経費(建物賃料など)が労働生産性の低さを補って経営が成立している。このような観点から観光地での実現可能な対応策として以下のことが挙げられる。

①複数旅館の一体経営による

料飲機能集約

これは多数の小規模旅館に分散している料飲機能を1カ所に集約して料飲部門の経営規模を拡大することにより労働生産性を向上する施策である。

事例として箱根地域で8軒の小規

模旅館を運営する事業者が挙げられ、

ここでは1軒の旅館の調理室にセントラルキッチン機能を持たせて、そこから複数の旅館ホテルへ食材を配送する手法で労働生産性を向上させている。

また、同一観光地で複数旅館を経営する旅館が、料飲機能は本館に集約し、別館の宿泊客は本館に食べに来てもらうか温泉街で食事してもらうタイプの事例は各地の温泉地に存在する。

②旅館の1泊朝食付き販売+温泉

街での飲食店育成

滞在客は「街に出て、自由に食事をする」ことが楽しみの一つとなることから、街の機能として魅力ある飲食店を開発することが必要となる。

この場合の飲食店の経営条件として、低価格の建物賃料、および観光客が事前に予約したくなるような魅力ある食事開発と同時に、観光客に飲食店情報を提供する観光地グルメガイドおよび予約システムが不可欠となる。

飲食店開発の具体策としては、温

泉街の空き店舗対策として公的機

関を通じて飲食店経営者の公募する手法があり、これは旅館の調理師のキャリアプラン形成としても有効である。また、個人経営の飲食店ができない場合は、既存のホテル旅館が温泉街の店舗に出店することを支援する手法も考えられる。

なお、このような施策は温泉街としての店舗集積があることが前提であることは言うまでもないが、加えて昼食需要があることも必要である。

兵庫県の有馬温泉は滞在利用は少ないものの、日帰り観光客が多いため昼食・軽食需要が大きく、これが温泉街での多様な飲食店形成に寄与し、その結果として旅館の1泊朝食付き販売が活発となっている。この意味では、滞在客が増加すれば、その昼食・軽食需要が発生して温泉街の飲食店の生産性が高まることとなり、旅館の1泊朝食付き販売も可能となるのである。このように1泊朝食付き旅館と魅力ある飲食店の集積は車の両輪であり、片方が欠けるともう片方も成立しないのである。

実際、磐梯熱海温泉でB&B旅

館（1泊朝食付き販売）の先駆者となった小旅館では温泉街の飲食店舗の衰退が止まらなかったために、現状では館内で夕食をとる宿泊客が増加し、労働生産性が低下している。

③上記の①②の施策と組み合わせることで、労働生産性の高い宿泊特化型施設への業態転換

上記の料飲機能の集約など対になるのが滞在客用の客室のみを提供する宿泊特化型施設の充実であるが、前述したように宿泊特化型では労働生産性は向上するが資本生産性は低下する。都市における宿泊特化型ホテルの増加は建物仕入価格の低下（土地・建築費の低下、デフレ傾向とローコスト建築技術）による資本生産性の向上と外食産業の発達をもたらした業態である。

この意味では旅館の事業再生は低価格での建物取得が可能という点で宿泊特化型への業態転換の好機であり、現在のように事業再生が1泊2食型低価格旅館を再生産して価格競争をさらに激化させている状況を鑑みると、事業再生時に滞在型へ

の業態転換を誘導する政策が必要と言えよう。同時に宿泊特化型といえども小規模のままでは労働生産性が上がらないことから、経営規模の拡大は不可欠である。後継者難・経営不振などが続く観光地の小規模旅館・ペンション・民宿をまとめて事業再生して、滞在型客室として集約経営する仕組みが望まれるところである。

4 まとめ

以上、需要の平準化と旅館・ホテルの生産性向上の課題を、主に温泉観光地の中小規模宿泊施設の滞在客対応という視点で論じてきたが、滞在客の開拓が必要平準化、その結果としての生産性向上の唯一の答えではないことをここで補足しておきたい。旅行者が観光地に宿泊する動機や行動パターンはさまざまであり、各観光地に1泊ずつ宿泊して結果として長期旅行となる周遊旅行形態や、近距離の観光地に1泊旅行を何度も繰り返し訪れる1泊リピーター旅行形態もある。さらに観光地の魅

力よりも旅館・ホテルの魅力により旅行先を選択する観光行動もある。実際、魅力ある旅館・ホテルでは平日の1泊2日旅行の誘客により高稼働、すなわち需要の平準化による高い生産性を実現している事例は多数存在する。

しかし1泊旅行での魅力向上はどの程度でも、飲料もてなしの付加価値アップ、すなわち価格アップに偏りがちであり、国内観光旅行需要全体の底上げには結びつきにくいことも事実である。実際、ほとんどの旅館・ホテルが1泊2食で2万円以上の伝統的かつ高いもてなしの日本旅館として生き残ることは無理であり、そこにリーズナブル価格でも生産性と魅力を両立できる滞在型宿泊施設への業態転換の必要性があるのである。

そして、滞在型旅行を重視した業態を選ぶか、従来の1泊旅行を重視した業態でいくべきかは、二者択一の問題ではなく、両者の組み合わせとバランスの問題である。

宿泊産業はもともとこのようなターゲットミックスが必要な業種であり、

多くの旅館・ホテル経営者は週末は個人客で平日は団体慰安客、冬は若者スキーヤーで夏は子連れ家族客などのターゲットミックスを現場感覚で行ってきた。そのターゲットミックスの対象に滞在客という選択肢を加えることで、新たな宿泊需要の創造を期待したい。

そのためには、自分が立地する観光地が1泊2日旅行者と滞在客のどちらに優位性を持つのかを交通立地特性や気候特性、観光レクリエーション資源特性をもとに判断すること、すなわち観光地マーケティングが重要となることを最後に強調しておきたい。（おおの まさひと）



大野正人（おおの まさひと）

高崎経済大学地域政策学部教授。1976年東京大学農学部林学科・森林風致計画研究室卒。同年、交通公社総合開発㈱入社、リゾルト開発、ホテル旅館のコンサルテーションに従事。1991年財団法人日本交通公社入社、観光マーケティング、宿泊産業・観光文化活性化に関する調査研究に従事。2013年より現職。