

特集 I

訪日外国人消費と地域の経済効果向上の捉え方

公益財団法人日本交通公社 観光経済研究部 主任研究員

柿島 あかね

インバウンド市場は F-I-Tと地方分散の時代へ

2016年（平成28年）の訪日外国人旅行者は過去最高の2403万人（前年比21・8%増）、4年連続で過去最高を記録した。背景には、近年のLCCも含めた航空路線の拡大、クルーズ船の寄港回数の増加などに加え、2003年（平成15年）以降、継続的に行っている「ビジット・ジャパン・キャンペーン」、近年のビザの大幅緩和、消費税免税制度の拡充など、さまざまな取り組みを戦略的に行ってきた成果と言えるだろう。政府では、観光を我が国の基幹産業へと成長させ、「観光先進国」と

なるため、2016年3月に「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定した。ビジョンでは「全国津々浦々その土地ごとに、日常的に外国人旅行者をもてなし、我が国を舞台とした活発な異文化交流が育まれる、真に世界へ開かれた国」となることが掲げられ、特にインバウンド施策には意欲的な目標数値が並んでおり（表）近年のこの状況を一過性のブームで終わらせないという政府の「本気」が伝わる内容となっている。

また、このビジョンの大きな特徴は、観光を地方創生の切り札として位置づけていることである。目標では、地方部（三大都市圏以外）における外国人延べ宿泊者数を2020年までに7000万人泊（2015年の3倍程度）と、地方を対象とした具体的な目標を定めている他、訪日外国人の旅行消費額を8兆円（2015年の2倍超）としている。国内の旅行消費額の推移を見ると、旅行消費額全体に占める訪日外国人旅行の割合は年々高くなっていること（図1）や、1人1回当たりの旅行単価では日本人よりも高いこと（図2）もあり、意欲的な目標が掲げられているが、これを達成するためにはビジョンの中でも「地方の商店街等における観光需要の獲得・伝統工芸品等の消費拡大」に言及されている通り、都市部だけではなく、地方部でも訪日外国人の消費活動

表 「明日の日本を支える観光ビジョン」主な目標数値

	2020年	2030年
訪日外国人旅行者数	4,000万人	6,000万人
訪日外国人旅行消費額	8兆円	15兆円
地方部（三大都市圏以外）での外国人延べ宿泊者数	7,000万人泊	1億3,000万人泊
外国人リピーター率	2,400万人	3,600万人
日本人国内旅行消費額	21兆円	22兆円

資料：「明日の日本を支える観光ビジョン」（明日の日本を支える観光ビジョン構想会議）より（公財）日本交通公社作成

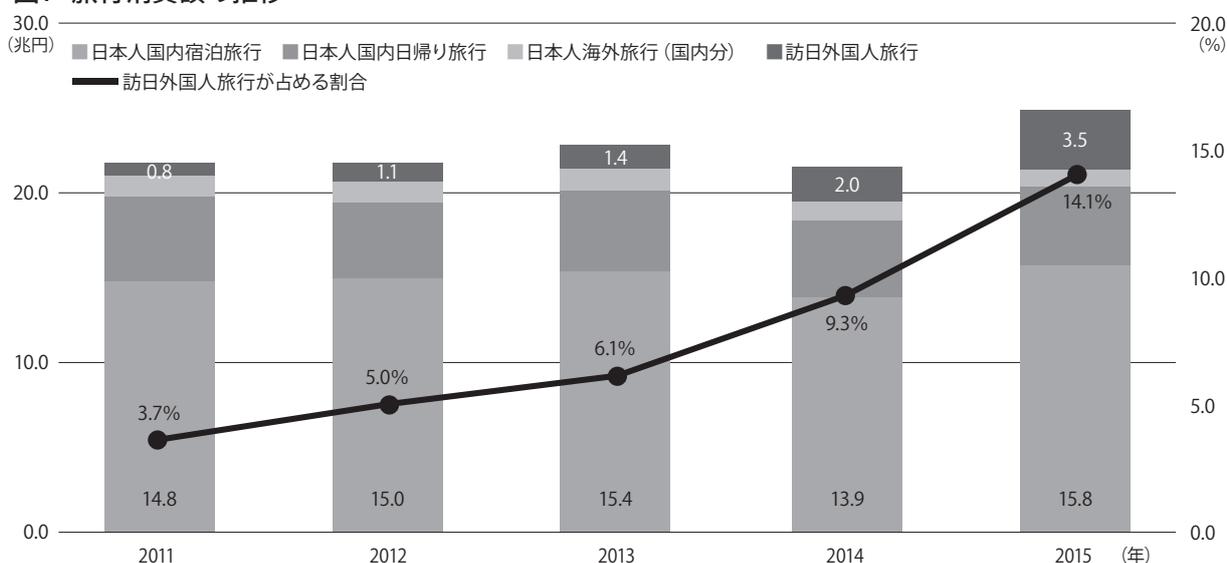
を促進することが重要である。

以上を踏まえると、訪日外国人をたくさん呼ぶだけではなく、地方に分散させ、そこでしっかりと消費をしてもらい、地域の経済効果に結びつけていくことの重要性が示されたビジョンとなっている。

一方、近年のインバウンド市場の動向に目を転じると、市場の成熟化やLCCの登場により、観光・レジャー目的においては特にFIT (Foreign Independent Tour / 航空券や宿泊施設を個別に手配する旅行) が進展してきており、2016年は特にその傾向が顕著となっている(図3)。

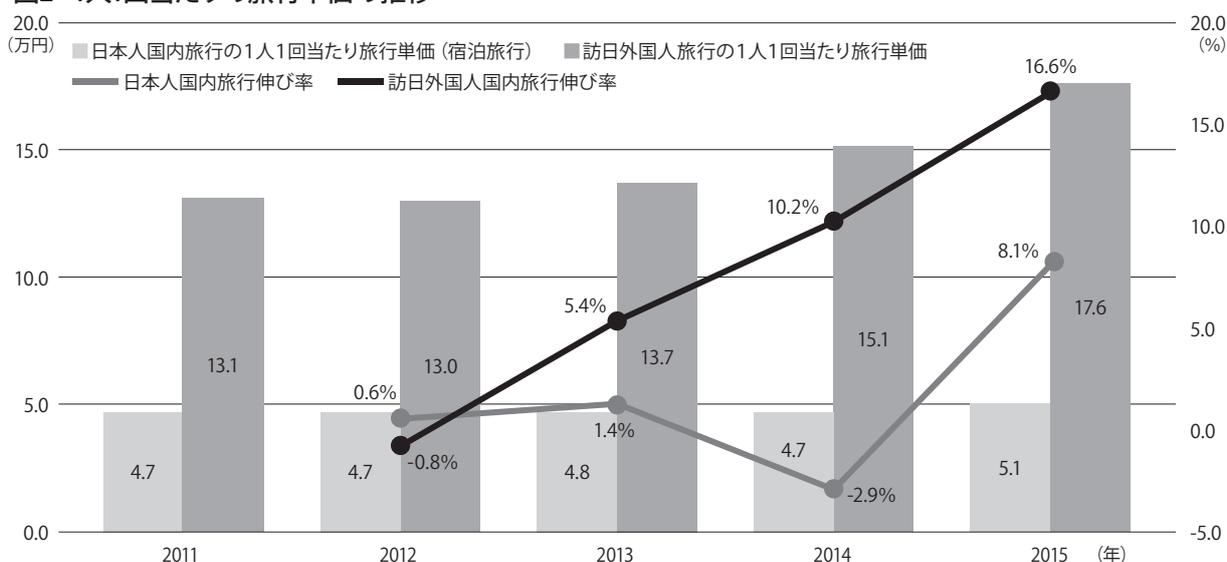
また、現在、FITの多くが都市型の滞在を主としているが、先述の通り、LCCも含めた航空路線の拡大による海外からの地方都市への就航便数の増加、さらに、訪日外国人を対象とした国内の鉄道や高速バスなどの周遊バスの充実によって地方へのアクセス環境は格段に向上してきており、FITの進展とともに地方への訪問頻度も増えていくことが予想される。このような状況

図1 旅行消費額の推移



資料:「旅行・観光消費動向調査 平成27年年間値(確報)」(観光庁)より(公財)日本交通公社作成

図2 1人1回当たりの旅行単価の推移

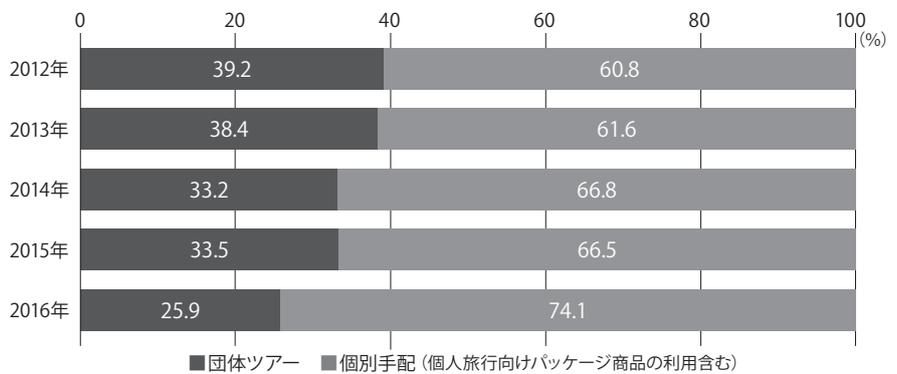


資料:「旅行・観光消費動向調査 平成27年年間値(確報)」(観光庁)より(公財)日本交通公社作成

の中、少子高齢化による定住人口縮小のあおりを強く受ける地方では、訪日外国人による交流人口の拡大に寄せる期待は今まで以上に大きくなるだろう。

そして、日本中の自治体で訪日外国人を取り合う、いわば競争的環境となることが予想され、インバウンド施策や、各事業者の取り組みによって、訪日外国人旅行者の来訪を地域の経済効果向上に結びつけることができる地域とそうでない地域の差が広がっていくことが予想される。その際、参考となるのが、昨今のインバウンドブームが到来する前から訪日外国人旅行者を受け入れていた観光地がこれまでどのようなインバウンド施策を行い、特に地域への経済効果向上の観点からどのような成果を上げてきたのか検証することが重要となる。そこで、「特集2」では、古くから訪日外国人を受け入れてきた3つのインバウンドの受入先進観光地（広島県廿日市市、山梨県富士河口湖町、岐阜県高山市）を対象とし、インバウンド施策の変遷を整理する。

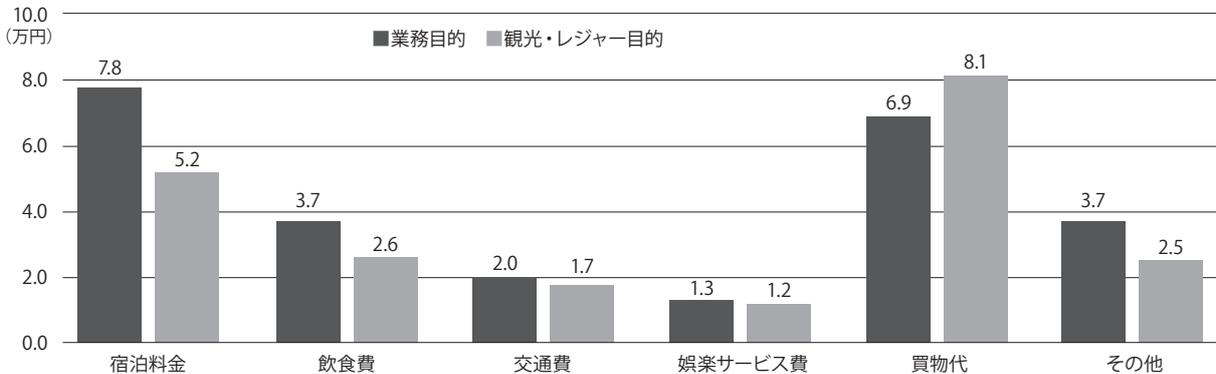
図3 訪日外国人の旅行手配方法の推移（観光・レジャー目的）



資料：「訪日外国人消費動向調査（平成27年）」（観光庁）より（公財）日本交通公社作成
 ※2016年の数値については（公財）日本交通公社の独自推計

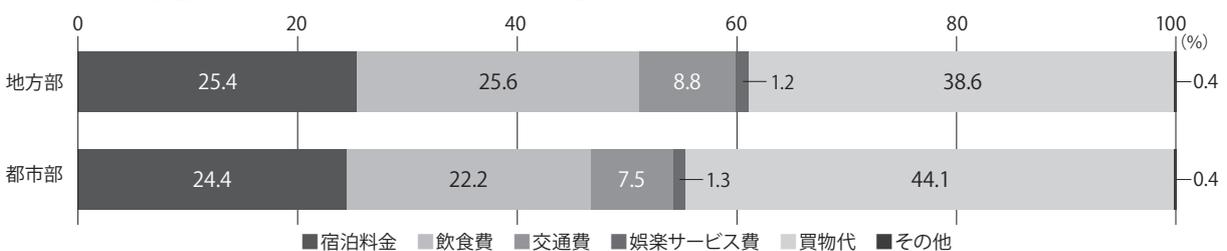
また、FIT化、地方化が進むことにより、観光地においても、団体ツアー客とは異なる消費ニーズが生まれるだろう。例えば、近年、訪日外国人を対象とした交通パスが盛んに販売されているが、日本国内を自由に移動したいというニーズを

図4 費目別に見る訪日外国人1人当たり旅行支出（来訪目的別）



資料：「訪日外国人消費動向調査（平成27年）」（観光庁）より（公財）日本交通公社作成

図5 都市部と地方部の旅行中支出の費目別構成比



資料：「訪日外国人消費動向調査（平成26年）」（注1）（観光庁）より（公財）日本交通公社作成

受けて商品化されているものと推察される。

また、訪日外国人の消費額は「観光・レジャー目的」よりも「業務目的」のほうが全体的に高い傾向が見てとれるが、唯一、買物代だけは観光・レジャー目的のほうが高く(図4)、買い物に寄せる期待が大きい。しかし、都市部(三大都市圏・埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県)とそれ以外の地方部の日本滞在中の費目別支出を見ると、地方部では都市部と比較して買物代が低い結果となっており(図5)、外国人の買い物ニーズを地方で受け止めきれないことを示唆している。以上の例からも、FIT・地方化という新たな動きに対しては、対応が始まりつつあるものの、課題も存在している。そこで「特集3」では主に旅行者の消費活動(「飲食」「宿泊」「交通」「買い物」「体験」)別に特にFITを対象とした消費促進に関する先進的な取り組みを整理する。

また、特集2、3は訪日外国人旅行者を受け入れる側(着地側)に立ち

地域として何を提供し、どのように受け入れるかという視点での整理を行うが、そもそも訪日外国人のニーズを把握した上で、各地域が何をどう提供できるかを検討することが求められるだろう。そこで「特集4」では、訪日外国人向けの日本観光情報サイト「ジャパンガイド」の編集長であり、これまで国内約1000カ所の観光スポットに足を運んで取材を行った経験があるスイス人のシャウエッカー氏に、「外国人の目から見た地域資源活用の可能性」についてインタビューを行い、地域の経済効果向上について考察を行う。

地域の経済効果向上の考え方

本特集を進めるにあたり、最初に地域経済における観光業の位置づけを確認したい。地域経済は、製造業、農業、観光などの地域外を主な市場とする産業と、商業やサービス業などの地域内を主な市場とする産業に分けて考えることができる。地域外からの収入が域内で働く人の所得と

なり、さらに日用品の購入や生活サービスを通じて地域内で消費が生まれ、これが地域住民の所得につながるという循環が存在している。こうした循環を踏まえると、観光は地域外からの収入を得られる貴重な一段として地域経済にとって重要な役割を果たすとともに、これまで国内市場が中心だった「地域外」市場が、少子高齢化に伴い市場縮小していること、代わってインバウンドの比重も高まり始めていることを意識し、これに対応することが、売り上げ増はもとより、地域経済循環の活性化や経済効果に寄与していくと考えられる。

では、実際にどのように経済効果を高めていくのか。地域の経済効果向上にあたっては「①旅行者(本特集においては訪日外国人旅行者)を増やす」「②1人当たりの消費単価を上げる」「③域内調達率を高める」の3つの視点が重要となる(図6)。

①×②はいわゆる観光消費額である。しかし、これだけではなく、③の域内調達率(地域内から原材料や雇用者を調達する率)も高めること

が重要である。域内調達率が高ければ地域内にとどまる金額が多くなり、経済効果は高くなるが、この比率が低ければ地域外に流出する金額が多くなり、当然のことながら、地域内にとどまる金額は少なくなるため経済効果は低くなる。

例えば、一見、入込客数が多い観光地だとしても、その多くが滞在時間の短い日帰り客で、1人当たりの消費単価が低い場合、経済効果は薄くなってしまふ。同様に、その観光地のレストランで提供される食事に使われている食材が地域外から購入したものが多い場合は、地域内の波及効果は商業マージンと輸送サービスの一部にとどまり、経済効果は薄くなってしまふ。つまり、①、②、③がバランスよく機能し、これらの相乗効果によって地域の経済効果は向上していくものである。

では、観光地ではどのような施策が行われているのだろうか。①については、古くから観光キャラバンや観光地のポスター作成、近年ではSNSなどを活用したプロモーション活動など、入込客数を増やすための

施策は積極的に行われてきている。

②についても、地域全体の観光収入を増やすことが重要であるという考え方が浸透し、近年では、観光振興計画の成果指標として、旅行者数だけではなく1人当たりの消費単価を把握したり、また、これらに乗じた地域全体の観光消費額を把握する都道府県、市町村も増えている。一方、③の域内調達率についてはその重要性について認識されてはいるものの、向上に資する具体的な施策は積極的に行われていなかったのではないだろうか。観光は運輸業、宿泊業、飲食業、さらには農林漁業、製造業、サービス業など、幅広い業種に波及する産業である。これらの域内調達率を向上させるためには、地域の産業が充実している必要があること、また、観光関連産業以外の業種と相互理解を深めていく必要があるだろう。

3つの視点に基づき、本特集で扱う事例について整理した(図7)。

①訪日外国人旅行者を「増やす」

訪日外国人旅行者を現状から「増

やす」ためには、「どんな人」を「どの程度」増やしたいのかという視点が重要となる。一般的な集客においては、性別、年代、居住地、同行者などの「属性」や、来訪回数(初来訪/リピーター)、主な来訪目的、旅行手配方法(団体ツアー/FIT)、滞在日数などの「旅行内容」などに着目をした集客がある。

【地方に来てもらう】

先述の集客の視点に加え、特に地方部への集客という観点から考察したい。公共交通が発達し、主要な空港や駅が存在し立ち寄り頻度が高い都市部と比べるとアクセス面から地方部は圧倒的に不利であることが多い。これに加え、その地域が持つ資源の誘引力(例・外国人が訪日の主目的として訪れるような資源の有無)などの影響も考慮した上で現状を認識し、自分の地域に来てもらうためにはどのような取り組みが必要であるかを検討する必要があるだろう。

アクセス面で不利な状況にある場合は、交通網の整備は最も効果的な

手段ではあるが、ハード整備となる場合は巨額な資金と長い時間を要してしまうこと、関係者が多いために観光関連部署のみで取り組むことが困難である。地方部に立ち寄ってもらうためにはまずは「通りがかってもらおう」ことが重要であるため、他地域と連携した広域周遊ルートの開発、旅行商品づくり、共同プロモーションなどが有効となるだろう。また、既に通りかかっている外国人に対しては、観光情報を提供し、魅力を認知してもらうといったことも必要となるだろう。

【経済効果の高い人に来てもらう】

経済効果を高めるといふ観点においては、「時間単価が高い客層」「閑散期を埋める客層」「消費単価が高い客層」など、地域によってどんな客層を呼び込むことが、消費単価の向上につながるかという視点が重要である。

「時間単価が高い客層」は一度にたくさん受け入れられる客層(MICEや修学旅行など)を受け入れることによって時間単価の向上を狙う

ものである。しかし、MICEや修学旅行などについてははっきりとした受入整備が必要となるため、地域の受入態勢をよく把握した上で行う必要がある。

「閑散期を埋める客層」は年間を通じて複数の客層(例・日本人と外国人など)を対象とし、閑散期を減らして繁忙期を増やしていくという考え方である。日本人の国内旅行需要は季節、曜日ともに偏在しており、閑散期にインバウンドを取り込むことにより需要を平準化することなどが考えられる。

「消費単価が高い客層」については、いくつかの考え方ができる。

第一に、旅行者の嗜好が挙げられる。例えば、日本の歴史・文化への嗜好について、図8を見ると、「日本の歴史・伝統文化体験(国籍別)」では、全体的に欧米の満足度が高くアジアは低い傾向にある。国籍による嗜好の違いはあくまでも一例ではあるが、一言で「外国人」といっても嗜好は多様であることを理解し、こういった層が地域資源に価値を見いだしてくれるのか、またどのよう

図6 地域の経済効果向上にあたってのポイント

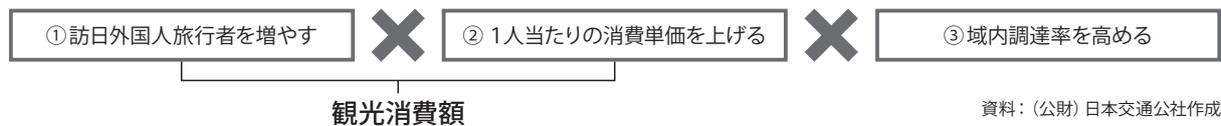


図7 地域の経済効果向上に向けた3つの視点と本特集での事例

訪日外国人旅行者を増やす	
【地方に来てもらう】	
特集 2-1 (廿日市市)	瀬戸内エリアパスを活用したプロモーション
特集 2-3 (高山市)	各種広域ルートを活用したプロモーション
【経済効果の高い人に来てもらう】	
特集 2-2 (富士河口湖町)	外国人旅行者を取り込んだ需要平準化
特集 2-3 (高山市)	外国人旅行者を取り込んだ需要平準化
特集 3・事例 2 <宿泊>	富裕層を対象としたプロモーション (大歩危・祖谷温泉郷、軒下図書館)
消費単価を上げる	
【消費時間を増やす】	
特集 3・事例 5 <体験>	夜間の魅力づくりと需要創出 (TOKYO YOKOCHO WEEK)
【消費拠点・対象を増やす】	
特集 3・事例 1 <飲食>	飲食店の集積 (かごつまふるさと屋台村)
特集 3・事例 3 <交通>	個人客向けフリーパスの活用による消費エリアの拡大 (各種フリーパス)
特集 3・事例 4 <買い物>	「英語少し通じます商店街」の取り組み (品川区内商店街)
【高く売る】	
特集 2-3 (高山市)	海外における飛騨牛などのブランド化
域内調達率を高める	
【地域の産品を活用する】	
特集 2-1 (廿日市市)	市内、島内におけるもみじまんじゅうの製造など
【異業種を知る・連携する】	
特集 3・事例 2 <宿泊>	宿泊施設を核とした異業種連携による体験プログラムの提供 (軒下図書館)
【域内人材を活用する】	
特集 3・事例 4 <買い物>	「英語少し通じます商店街」の取り組み (品川区内商店街)

資料：(公財) 日本交通公社作成

な期待を持ち、何にお金を払って集客されるのかといった視点を持って集客することが重要である。

第二に、旅行行動への着目である。当該観光地を何度も訪れるようなリピーターは新規客に比べてマーケティングコストが抑えられるため、一般的に利益率が高いと言われており、結果的に1人当たりの消費単価が高くなる。また、図4の通り、訪日外国人の日本滞在中の消費額を目的別(業務目的/観光・レジャー目的)で見ると、買物代を除いて業務目的のほうが高くなっており、目的によっても消費単価は異なる可能性がある。

② 訪日外国人旅行者の消費単価を「上げる」

【消費時間を増やす】

消費時間を増やすにあたって必要な視点として、第一に、現在収益を上げていない時間帯(夜間・早朝など)や状況(悪天候時など)を把握し、消費可能な時間を延ばすことである。例えば、地元客を対象としていた飲食店が旅行者にも楽しんでも

らうために開店時間を延長することなどが挙げられる。

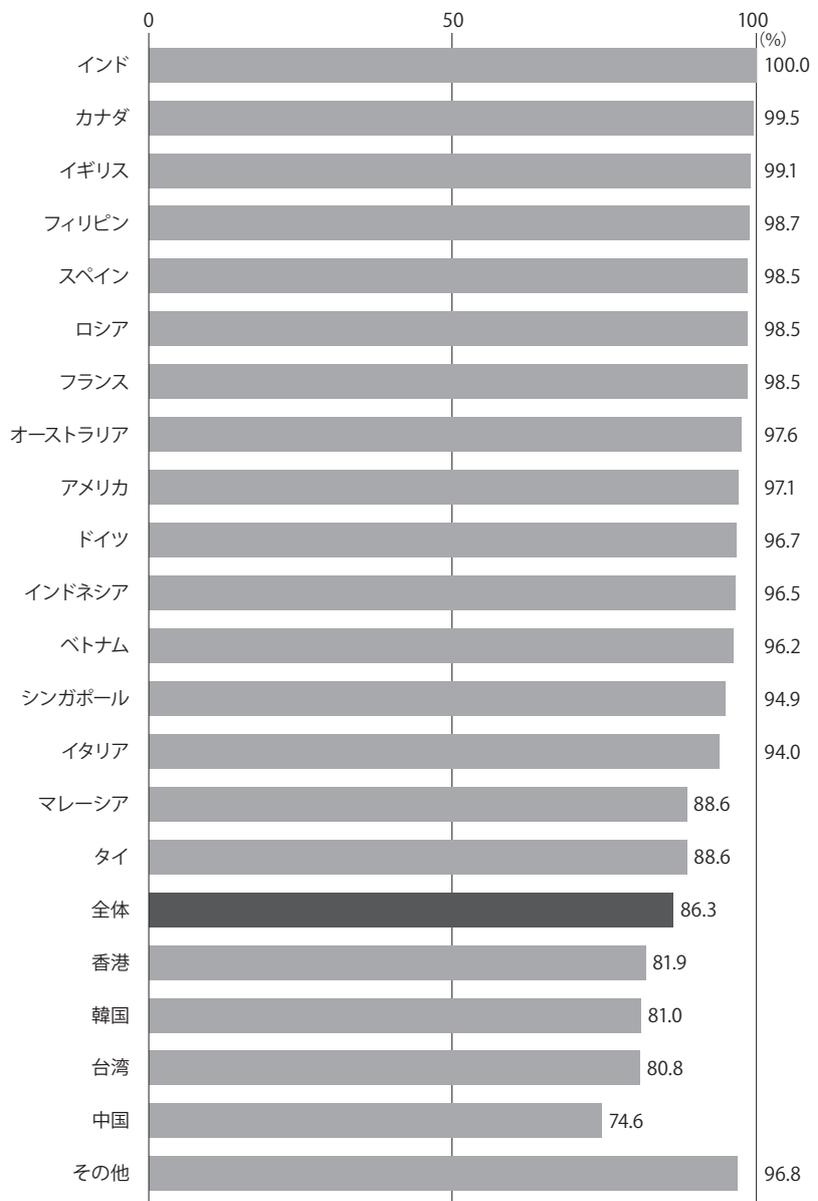
第二に、1人当たりの滞在時間を延ばすことである。滞在時間が延びることによって消費機会も増え、1人当たりの消費単価が向上する可能性が高くなるためである。この具体的な取り組みとしては、複数の地域資源をストーリーやテーマで結ぶマップやスタンプラリーの作成や配布など、回遊性の向上が有効であるだろう。

【消費拠点・対象を増やす】

消費拠点の増加にあたっては、来訪している外国人の旅行行動や滞在形態を踏まえた整備が必要となるだろう。例えば、主要観光スポットへの立ち寄りが多く、日帰りが多い観光地の場合には、主要観光スポット付近に消費拠点を整備することが有効である。しかし、宿泊施設でゆっくりとした滞在が多い場合は、宿泊施設内やその付近に消費拠点を整備することが有効となるだろう。

また、旅行者にとって消費できる商品やサービスの増加は消費機会が

図8 今回「日本の歴史・伝統文化体験」をした人のうち満足した人の割合（国籍・地域別）（観光・レジャー目的）



資料：「訪日外国人消費動向調査（平成27年）」（観光庁）より（公財）日本交通公社作成

増え、選択肢が広がる一方で、商品選択が困難になることが予想される。特に商品の違いが明確でない場合は、旅行者の目的に合致した商品を見つけて出すことができず、最終的に価格で商品選択をしてしまう可能性が高くなる。商品やサービスを増やすとともに、他商品との違いを

明確にし、確実にターゲットとしている層に届くような情報発信を行うことが求められる。

【高く売る】

観光サービスや商品の質の向上を図り、消費単価を向上させるという視点も重要である。

まず、観光サービスの面からは、外国人が日本で何らかの体験をする場合、多言語化はもちろんのこと、文化的背景が異なるため、日本人とは興味・関心を持つポイントが異なることも多い。これを踏まえ、外国人目線の詳細かつ分かりやすい解説などの整備を進めることにより、体

験の質の向上に寄与するため、こうした部分での高付加価値化が重要となるだろう。

また、地場産品については、近年では越境ECなども盛んになり、外国からも手軽に日本国内の産品を入手することが可能となっている。当然、日本国内で購入するほうが安価に入手することができるが、それ以外に、日本で消費することの意味づけ（特定の客層を対象とした商品などの「特別感」や特定の時期や数量を限定して販売する「希少感」の演出など）を行う必要がある。

③ 域内調達率を「高める」

【地域の産品を活用する】

域内調達率を高める上で、最も分かりやすい取り組みとして、域内の宿泊施設や飲食店などで地域内の産品を活用する機会の創出、拡大が挙げられる。しかし、多くの観光地では、その重要性を理解しながらも、さまざまな課題を抱え、実現には至らないケースや継続的な実施が難しいケースが多い。

第一に課題となるのが「安定的な

供給」が困難であるという点である。

通常、宿泊施設や飲食店ではメニューがあり、一定量の食材を必要とすることから、安定的な提供を希望することも多いが、天候などの影響により安定的な提供が難しいケースも多々あるようだ。このような状況においては、地域全体で供給を担うという考え方もできる。例えば、各生産者が作期を分散するよう調整し、地域全体としての出荷期間を拡大して、宿泊施設・飲食店は複数の生産者と契約することや、宿泊施設・飲食施設が生産者と直接交渉するのではなく、地域の生産状況を一元的に把握しているコーディネーターなどを介して食材や原材料を仕入れることができる体制の構築も解決策として挙げられる。

他に、地場の食材を使った加工品（缶詰・冷凍食品など）を開発、活用することにより、供給だけでなく、価格の安定化を図ることも解決策として挙げられる。

以上は安定的な供給を目指した場合の取り組みとなるが、そもそも安定的に供給できない場合に柔軟に

対応するという視点も重要である。例えば、農産品などの場合、食材としての活用を想定しているからこそ、安定的な供給が必要となるが、食材としてはなく、土産物品として、宿泊施設や飲食店で、もしくは観光地全体で朝市などを開催し、販売することもできるだろう。

また、今回の取材を通じて、宿泊事業者や飲食店が仕入れの際に重視することとして「安価であること」もしくは「ブランド力があること」という2点が挙げられた。地場産品の多くがこの2点のいずれにも該当しないことが多く、結果的に地場産品を活用しにくい状況となっているようだ。例えば、価格については、流通コストの削減など、同じ地域内ならではのメリットを活かして市場に出回る価格より安価に提供することや、規格外の農産品を通常よりも

安価に地域内の宿泊施設や飲食店に提供する工夫も必要となるだろう。ブランド化については、生産量が少なく市場に出回らない地場産品を宿泊施設や飲食店で提供することにより、「そこではしか食べられない

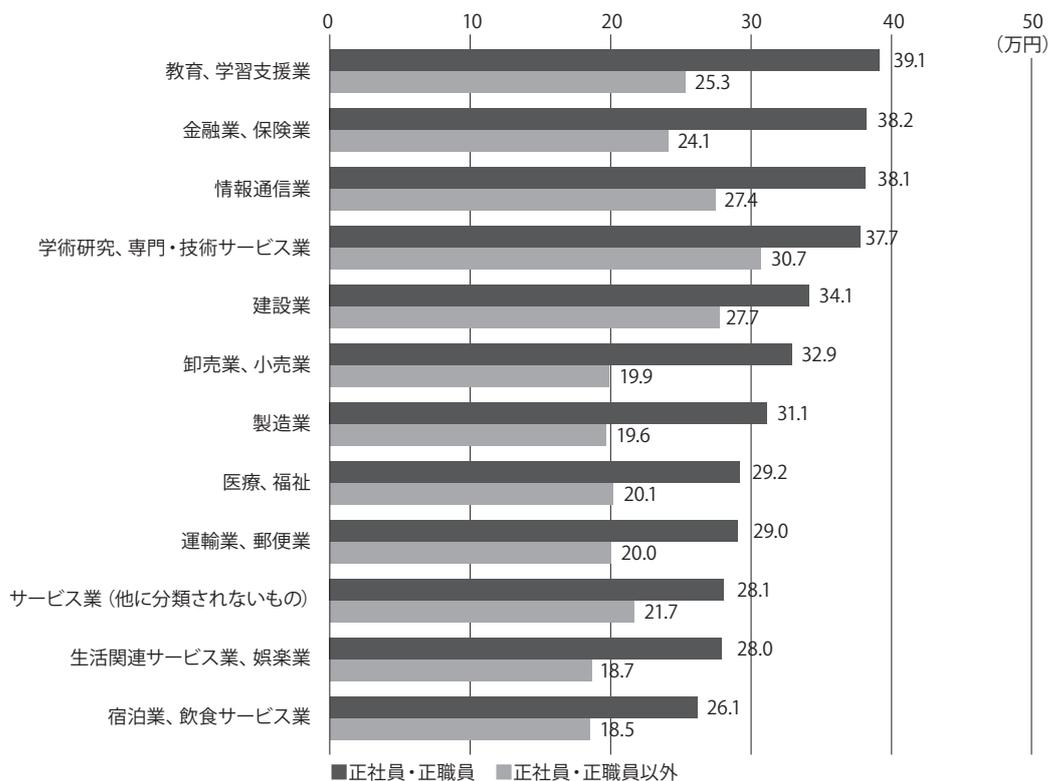
いもの」という付加価値を付けて提供することもできるだろう。

【異業種を知る・連携する】

また、域内産品の活用機会の創出・拡大にあたっては観光事業者の努力だけでなく、地域内のさまざまな異業種との連携や協力が不可欠である。まずは、異業種間で日常的にコミュニケーションを取り、互いの状況を理解し合いながら Win-Win となるような取り組みを模索していくことが必要となる。

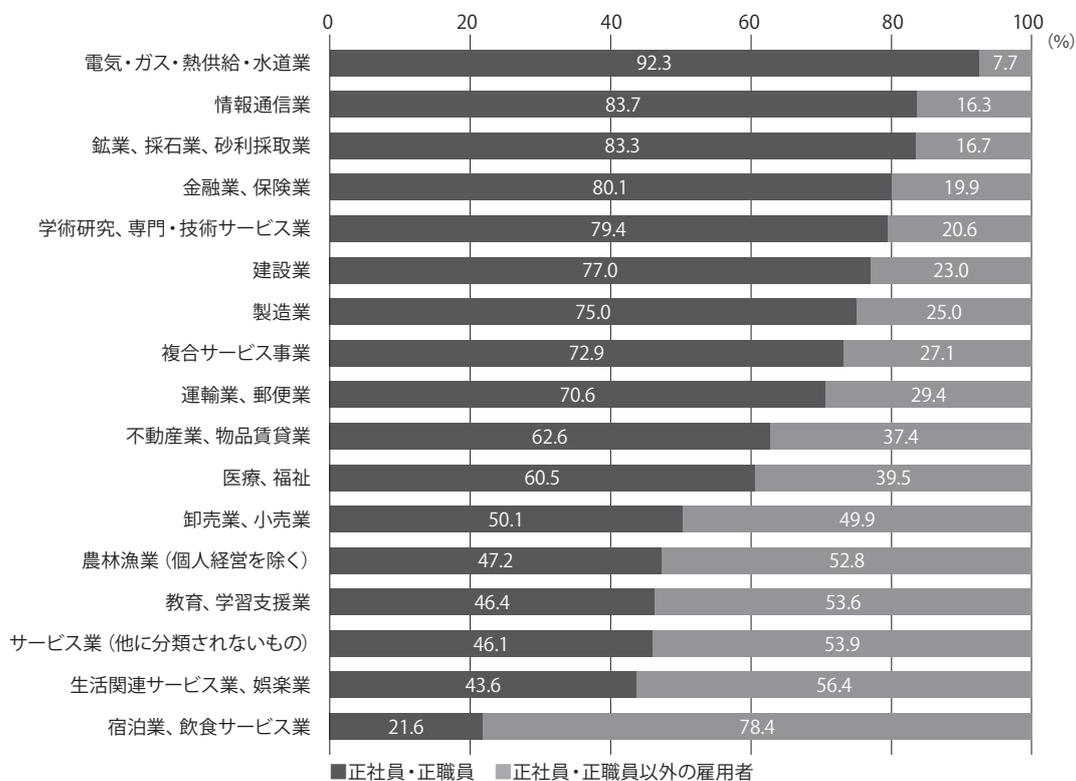
例えば、「知る」機会としては、観光事業者と生産者が交流できる場（商談会など）の設定や、観光事業者が生産地を視察する機会の創出など、まずはお互いを「知る」ための取り組みを行う。次に、旅行者にも地場産品への関心を持ってもらうことも重要である。宿泊施設や飲食店で活用している食材を生産している人の顔や思いを伝えることによつて、旅行者の地場産品ニーズも高まるものと考えられる。一方、生産者側に対しては観光への関心を高めることが重要である。生産者が地場

図9 産業別賃金（雇用形態別）



資料：「平成28年賃金構造基本統計調査」（厚生労働省）より（公財）日本交通公社作成

図10 産業別正社員・正職員および正社員・正職員以外の雇用者の構成比



資料：「平成24年経済センサス（活動調査）」（総務省統計局）より（公財）日本交通公社作成

製品の活用にも協力することによってどのようなメリットがあるのか、経済波及効果に関する調査を実施し、それを分かりやすく伝えていくことも必要となるだろう。

【域内人材を活用する】

宿泊業・飲食サービス業における賃金（正社員26・1万円、正社員以外18・5万円）は12産業中最下位と低い水準にあり（図9）、正規雇用の比率（21・6%）も17産業中最下位である（図10）。利益率が低い観光産業においては、賃金を上げることや、正規雇用の割合を高めることが経営悪化につながりかねないことから「低賃金化」「非正規化」が、定着してしまっているものと考えられる。

一方、インバウンド需要は増え続け、全国各地の観光地で人手不足が叫ばれて久しいが、現在のような労働条件での人材確保は難しく、観光業特有のこうした問題の根本解決にあたっては、観光産業の地位そのものを向上させ、まずは賃金アップ、正社員・職員採用の割合を高め、優

秀な人材を確保していく必要があるが、本稿では、こうした状況においても、域内人材を活用するための具体的な対応策について考察したい。（コラム「旅館における離職率低下と生産性向上に関する取り組み」）

人材活用において重要なのは、まず人材を確保することである。これについては、観光地の場合、旅館をはじめとした中小規模の事業者が多く、採用にあまりコストをかけられない場合もあるため、旅館組合や温泉組合単位での一括した採用などが有効であると考えられる。また、インターネット電話サービスなどのITを活用した採用を行うことも有効である。コスト削減だけでなく、海外からの採用も可能となるため、インバウンド対応人材の確保という観点においても有効なツールとして期待できる。

また、地域内で繁閑が存在する別の産業に従事する人（例：農業など）に対して副業的な位置づけで観光にも従事してもらうことや、業種によってはシルバール人材などで補うこともできる。また、需給を一致させる

ため、地域内に人材バンクを設置することにより、効率的な人材活用が可能となるのではないだろうか。

次に人材を定着させることが重要である。離職率を下げることによって、採用コストや人材育成コストを下げるができるためである。主な対応策（注2）としては、ライフステージに合わせた働きやすい環境づくり（例：託児所の整備や柔軟なシフト勤務など）の他に、中長期的なキャリアパスの提示や、職員の能力に応じて業務範囲の中である程度の裁量権を与え、社員一人ひとりが主体的に業務に取り組むことによるモチベーション向上など、仕事そのものへの「やりがい」の醸成がある。これについては人材育成ともリンクした取り組みが必要となるだろう。

また、人材不足の中においては、事業改善によって、1人当たりの作業効率を上げることも重要である。例えば、従業員のマルチタスク化によってより効率的な運営を可能とすることや、外国人対応の場合、ゼロから外国人対応ができる人材を育成するのではなく、ITを活用した

運営も必要となるだろう。

地域の経済効果を高めるために

①③の取り組みはそれぞれが独立しているわけではなく、互いに影響し合うものである。例えば、地域内に新たな観光施設を造ることによって、①訪日外国人を増やすことにも通じ、地域内の滞在時間が延び、地域内での消費機会も増えることから、②消費単価の向上にもつながる可能性が高い。単独の取り組みで経済効果の向上を狙うのではなく、いくつかの取り組みを組み合わせることによって相乗効果を狙うという視点が重要である。

（かきしま あかね）

（注1）2015年から集計表の一部に変更があり「主な宿泊地別（都道府県47区分および地方運輸局等10区分）費目別購入率および購入者単価」が廃止されたため2014年のデータをもとに分析を行った。なお、宿泊費については団体ツアー分が含まれていない点に留意が必要である。

（注2）詳細は『観光文化』230号を参照のこと。

旅館における離職率低下と生産性向上に関する取り組み — 湖楽おんやど 富士吟景の事例 —

湖楽おんやど 富士吟景 女将 外川由理氏

「湖楽おんやど 富士吟景」（以下「富士吟景」）では、近年、台湾からのFITを中心に訪日外国人旅行者が急増している。正社員数35人はほとんどが地元採用で、町内の旅館の中では30程度の客室数に対する社員数は多いほうではあるが、好調なインバウンド需要も影響し、人手不足が課題となっている。女将の外川由理氏は「人手不足でも派遣社員は採用しません。同じ目標を持って頑張ってくれた社員が築き上げた今の組織の形が崩れてしまう可能性があるからです。人手を増やすのではなく、今いる社員のモチベーションや生産性を上げ、その分、今いる社員に還元したいと思っています。」と語る。

外川氏が富士吟景に嫁いだ17年前から、夫である現社長とともに宿の運営を任されてきた。当初は離職率も高く、人材育成にしっかりと取り組んでいるとは言い難い状況だったが「このままでは今の雇用を守ることはできない」と感じ、6年前より人材定着のためのさまざまな取り組みを進めている。

1つ目は仕事への「やりがい」の醸成である。富士吟景では、月に1度の会議でお客様アンケートの結果を社員全員で共有し、改善すべき点がある場合には会議の場で、「誰が」「いつまでに」改善するかを明確にし、各自に責任感が生まれた。また、接客対応は基本的に現場のスタッフに判断を任せている。当初は出張中の女将に判断を求める電話がかかってくることもあったが、現在はほぼない。社員一人ひとりが考えて行動することが実行され、能力が向上した結果と言えるだろう。

自ら考えるという姿勢は今後の宿のあり方にも及ぶ。5年後、10年後にどんな宿にしたいか、どう変えていきたいかということ社員一人ひとりが考え、業務中の会議などはもちろんのこと、業務時間外の食事会や職場旅行などのコミュニケーションも通じて、社長以下全員で共有し、ともに富士吟景の未来を考えている。

2つ目は、働く人の満足度（Employee Satisfaction:ES）の観点からは、働きやすい環境づくりも必要となる。外川氏の前職である労務管理の経験も活かして、さまざまな制度を見直した。午後半休と午前半休を組み合わせて丸一日の年休としてカウ

トする「たすきがけ」と言われる旅館業特有の年休を廃止した。その代わり、子どもを持つ女性社員が多いため、複数の勤務シフトの導入や、子どもの学校行事の際は必ず年休を取得させるなど、ライフステージに合わせて働くことができるよう環境整備に努めた。

これらに加え、生産性を向上させるためにマルチタスク化を導入している。フロントが忙しい時間帯とお客様対応で忙しい時間帯は異なり、状況に合わせて必要な人数を配置することが求められる。そのためは、担当ではなく、一人ひとりが複数の役割を果たせることが重要であるためだ。また、各担当部署の仕事を主と補の2人体制で行うことで、突発的に何か起きても安定して対応できるようになり、「個人」ではなく「組織」で対応することによって生産性が向上した。

外川氏は「人材育成への投資や社員とのコミュニケーションの機会（食事会や職場旅行など）やそれにかかる費用は他の旅館に比べて多いと思います。まだまだ課題も多い。でも以前のように資金繰りに苦労したり、社員が突然辞めることはなくなりました。これは今までの取り組みの成果でもあります。こういうビジネスモデルも“あり”だと思っています。」と語る。

経費削減に最も効果があると言われる人件費をカットする企業が多い中、富士吟景の取り組みは一見遠回りにも見える取り組みである。しかし、あえて遠回りをすることによって、人材の定着が図られ、採用コストや人材育成コストの削減、生産性向上につながっている事例ではないだろうか。人材不足が叫ばれる観光産業においては示唆に富む取り組みと言えるだろう。



社内勉強会の様子（資料：湖楽おんやど富士吟景 若女将のつぶやき）