宿泊業における生産性向上

before/with/afterコロナ期の現状と課題

2020年8月24日

山口 敦史 (一社) 日本旅館協会 政策委員長 株式会社 滝の湯ホテル 株式会社DMC天童温泉

近年のインバウンド増による旅行消費額の上昇

- ・2019年の訪日外国人旅行者数は、3,188万人(前年比2.2%増)。
- ・日本人及び訪日外国人旅行者による 日本国内における旅行消費額は、27.9兆円(前年比 7.1%増)。訪日外国人旅行者による旅行消費額は、

4.8兆円、シェアは総額の17.2%

訪日外国人旅行消費額の推移

年	訪日外国人旅行消費額
2012年	1.1比0.4℃/辛田
(平成24年)	1兆846億円
2013年	1 1 1 6 7 / 8 円
(平成25年)	1兆4,167億円
2014年	2兆278億円
(平成26年)	2月62701息门
2015年	3兆4,771億円
(平成27年)	3元4,771息门
2016年	3兆7,476億円
(平成28年)	3元7,4701息[]
2017年	4兆4,162億円
(平成29年)	4 764,1021息门
2018年	4 北 5 1 9 0 / 音田
(平成30年)	4兆5,189億円
2019年	4兆8,135億円
(令和元年)	4700,13318门

注1) 2017年までは空港を利用する旅客を中心に調査を行っていたが、短期滞在の傾向がある クルーズ客の急増を踏まえ、2018年からこうした旅客を対象とした調査も行い、調査結果 に反映したため、2018年以降と2017年以前の数値との比較には留意が必要である。

出典:令和2年版観光白書(観光庁)

1-1旅館業の労働環境の現状

- ・採用難による人材不足2018年の有効求人倍率は6.15倍(全産業平均:1.38倍)
- ・ 従業員の高齢化60才以上の従業員の割合は28.6%(全産業平均:19.7%)
- ・ 業界特有の勤務形態 「中抜け」勤務、「たすき掛け」勤務など従来からの慣習
- 低い労働生産性長時間労働の傾向が強く、労働生産性も低い水準で推移

1-2低い労働生産性の背景

- ・宿泊業も含めたサービス業の一般的な特徴
 - ① 同時性:サービスの提供と消費が同時に行われる
 - ② 不可分性:サービスの提供と利用が同じ場所で行われる
 - ③ 消 失 性 : サービスの在庫を保有できない

1

・サービスの提供と消費が時間的・場所的に同時に発生、在庫の保有 も不可

在庫調整により生産活動を平準化することができる工業製品とは異なり、 お客様のいない間に商品(サービス)を製造(提供)したり在庫として保存でき ない。

⇒ この性格が強い宿泊業は基本的には生産性は低くなる傾向にある

2-1旅館業界での生産性向上の課題

- 資本集約型であり労働集約型の産業構造
 多額の初期費用に加え継続して設備投資が必要、運営にも高い人件費
 一時的に利益を確保しても、高付加価値を維持するための改築や修繕など設備 投資資金が半永久的に必要となる
- 経営者や幹部は常に財務問題と労務問題の板挟み 売上の増加には人件費の積み上げが必要、ただし現状はどこも人手不足 売上が増えると人手が足りなくなり、評価が下がるので売上が落ち込むことの繰り返し
 - ⇒ その解決策こそが『生産性向上』の取組
- ・生産性向上で労働環境を改善、付加価値を上げて給与に反映⇒ 業界としてイメージや地位の向上を図り、優秀な人材を確保へ

- 2-2旅館業界での生産性向上の取り組み
- ・2015年「第一回サービス業の生産性向上協議会」にて首相より要請 サービスの『見える化』と『標準化』そして『顧客価値の向上』へ ⇒ (社)日本旅館協会内に「労務委員会」を設置して、本格的な事業を開始
- ・2016~2019年度の主な事業
 - ・モデル旅館(8施設)を選定し、コンサルティングによる経営診断
 - ・経営者および幹部向けの生産性向上ワークショップの実施
 - ・専門の講師による現場レベルでの改善セミナーを全国で開催
 - ・「宿泊業の生産性向上事例集」とDVDを全会員に配布
 - ⇒ 先進事例のノウハウを水平展開し、全国の旅館の底上げを図

2-2旅館業界での生産性向上の取り組み

2015年	・コンサルタント派遣 経営様態の異なる8施設(大・中・小規模及びビジネスホテル各2軒)を「モデル旅館」 として選定し、各施設の課題発見及びその改善を行い、その取り組み事例を展開。
2016年	・ワークショップの開催 全国 2 0 地域にて約 1 8 0 施設 2 0 0 名が参加。 ・コンサルタント派遣 昨年に引き続き「モデル旅館」を 8 施設選定し、改善を実施。
2017年	・ワークショップの開催 全国5地域にて約60施設80名が参加。 ・セミナーの開催 全国10か所にて「改善」をテーマにセミナーを実施し、DVDも作成し展開。
2018年	・ワークショップの開催 全国 6 地域にて「ベーシック」「アドバンス」「マーケティング」の3つのコースで開催。 ・コンサルタント派遣 「モデル旅館」 4 施設選定し、改善を実施。
2019年	・ワークショップの開催 全国 5 地域にて 4 0 施設 6 0 名が参加、付加価値向上をテーマに開催。 ・セミナーの開催 先進事例を持つ宿泊施設より講演いただきパネルディスカッションを実施。

2-3生産性向上の成果と課題

- ・人手不足に伴い業界全体での生産性向上への意識が高まる 過去5年間の平均の伸び率では2.8%と他産業よりも高い
- ・施設規模が小さい旅館では目に見える成果が表れにくい 特に高齢の経営者が多く、I T 化や機械化に遅れ
- ・生産性向上の理解度に偏り 業務の効率化や勤務時間の短縮など、分母に当たる取組が中心 労働生産性の分子にあたる利益や付加価値を増大する取組が少ない
- ・施設間の格差が拡大 早くから、また継続的に取り組む施設にお客様も人材も集中

2-4生産性向上取り組み事例集

2016年、2018年、2019年の取り組みの優良事例を取りまとめた

事例集が観光庁のホームページに掲載されてます。

http://www.shukuhaku-kaizen.com/









withコロナ期の生産性向上(短期的方向性)

- ニーズの変化
 - 安全安心 > おもてなし
 - 露天風呂付き客室 > 一般客室
 - 高料金高付加価値商品 > 低廉低付加価値商品
- 対応の変化
 - コロナ感染対策が最優先
 - 接触感染・・・・館内消毒の徹底

チェックイン・チェックアウトの自動化 大浴場等館内の混雑状況の見える化

(https://prtimes.jp/main/html/rd/p/00000048.000018933.html)

- ・ 飛沫感染対策・・・フロントカウンターのアクリル板設置 バイキング等集団での食事提供を停止
- 高価格高付加価値への取り組み強化

例) 夕食・朝食とも個室会食 館内(ロビーや客室)でのバーチャル酒蔵見学ツアー 同 バーチャル将棋の書き駒体験

afterコロナ期の生産性向上(長期的方向性)

- お客様の傾向と変化予想
 - ・個人化が加速、旅の目的やニーズの多角化、B to C(直販) →結果として「高価格・高付加価値」の傾向に
- 効率化を図る投資(IT、設備等)が必要
 - PMS(※)改修によるペーパレス化の促進
 - 自動C/I-C/O機の導入加速(クレジット手数料の軽減含む)
- 付加価値を高めるための投資が必要
 - 露天風呂付客室・貸切風呂等の高付加価値設備への投資
 - 個室食事処の充実
 - 館内でのバーチャル体験設備の充実
- ・ 業界全体の生産性向上を図るための施策
 - リアルエージェント・OTA等旅行会社への情報更新の一元化
 - <u>膨大な届出書類を一括管理できるDBの確立</u>
 - 業界統一会計基準の確立

afterコロナ期の生産性向上(長期的方向性)

- 旅館業の定期的な届出を一括管理できるDBの確立
 - 旅館業法(保健所・営業衛生)
 - 国際観光ホテル整備法(地方運輸局)
 - 建築基準法関連(地方自治体)
 - 建築基準法
 - 都市計画法
 - バリアフリー法
 - 消防法関連(消防署)
 - 消防法
 - 危険物の規制に関する政令・規則
 - 火災予防条例
 - 食品衛生法(保健所・食品衛生)
 - 風営法(警察署)
 - 温泉法(都道府県·保健所)

地域共創型の生産性向上

株式会社DMC天童温泉の取り組み事例

【これまでの取り組み】

- 共同購入による高品質低価格化の実現(タオル)
- 共同営業による経費削減と効果の最大化(インバウンドセールス)
- 着地型旅行商品造成で、地域の魅力を共同で発信
- 同一PMSの利用による早期の機能向上と開発費の削減
- 外国人労働者雇用プラットフォーム(登録支援機関)
- コロナ下の情報共有と迅速な対応
- GoToトラベル等、国・県・市への対応窓口機能

【今後の取り組み】

- 地域のレベニューマネジメント(価格の最適化)
- 繁閑を利用した他地域との人材交流プラットフォーム